

第21回：実践⑮ 新・パート人事制度を設計する（7）

パートの時給を、動機付け・人材育成のメッセージに

「働き方改革関連法」では、同一労働同一賃金の導入で、正規・非正規労働者間の不合理な待遇差を解消するとしている。「同一労働同一賃金」時代において、雇用管理はどのように考えていけばよいのか？ そのポイントについて、株式会社働きかた研究所の平田未緒氏に、自身の取材経験をもとに小説仕立てで解説いただく。

株式会社働きかた研究所 平田 未緒

< 前号までのあらすじ >

本稿では、「職務（役割）評価」をベースとした賃金設計について、小説仕立てで説明をしています。舞台は高齢者向け宅配弁当事業で伸びてきた、株式会社そよかぜ。

高齢化する地元の農家と連携し、農家の収入を保証しながら安心安全な野菜を入手、「少し高いが真に美味しい心のこもった弁当」を専任スタッフが「宅配先の高齢者の見守りも兼ねながら、心と共に届ける」地域密着のサービスで、社長の中野雄二が7年前に創業し、今では、正社員10人、パート20人の規模となっています。

ところが最近、パートの退職が相次ぐように。すべて手作りで配達も伴うなど労働集約的な仕事だけに、人員不足は致命的です。そこで、部長の高瀬純子と相談し、対策として「職務（役割）をベースにした賃金」、つまり仕事の大きさをはかり、その大

きさに応じた賃金にしていく手法を取り入れることとしました。

具体的には、まずは社員やパート一人ひとりが担当している仕事の「棚卸し」つまり職務分析を行うこと。さらにその大きさを「職務評価」という手法で測ります。

そよかぜでは、この「職務評価」の作業を簡便化できる「職務（役割）評価ツール」（※）を使いながら、パートと正社員一人ひとりの職務の大きさ（職務ポイント）を計測し、さらに正社員も含めた全員について、時間当たり賃金（時間賃率）を算出しました。

そして、縦軸に時間賃率、横軸に職務ポイントを取り、正社員とパート全員のそれをグラフ上に示したところ、驚くほど多くの問題が見えてきたのです。具体的には、パート同士の中での不均衡、正社員同士の中での不均衡、そしてパートと正社員の間での不均衡という、3つの不均衡が明らかになりました。

そこで、この不均衡が生んでいたマネジメント上の問題を確認し、新・パート人事制度の格付け制度の骨格を固めました。同時に、従来の正社員の格付け制度を対応させて、パートの何等級と正社員の何等級で時間当たり賃金を合わせるのか。そして、パートから正社員への転換制度を作る際の、転換点となる等級についても、考えてみました。

その上で、実際の社員を格付け制度に、改めて当てはめてみました。具体的には、社員名を時間賃率（時間当たり賃金）とともに、その社員の職務ポイントに対応する等級に入れ込んでいきました。すると、パートと正社員の、等級と時間当たり賃金の間に、不均衡のあることが、改めて浮き彫りになったのです。その状態を見ているうちに、生まれたのが「正社員って、なに？」という疑問でした。

※「職務（役割）評価ツール」とは

厚生労働省がインターネット上で公開していて、誰でも使える職務（役割）評価専用のツール。エクセルを利用したもので、利用にあたって特別なソフトを必要としない。これを使うことで、職務（役割）評価の作業を簡便にできるほか、自動的にグラフ化される機能等を用い、正社員とパートの仕事と賃金の比較などを、簡単に行える。

「職務（役割）評価ツール」を入手するには

◆職務（役割）評価に関する厚生労働省
サイト URL

<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation>

☆同サイト内「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」部分の右側

に、ツールが格納されています（リンク先からツールが開きます）。

☆キーワード検索「パート労働ポータルサイト」より、同ページ内「職務評価をやってみよう」からも、上記サイトに行くことができます。

正社員、パートの定義を再確認
～役割を明確に伝えられるように～

「社長、おはようございます」

「高瀬さん、おはよう」

すでに会議テーブルについていた、高齢者向け宅配弁当業「そよかぜ」の社長中野雄二は、会議室に入ってきた部長の高瀬純子に向かって、明るく返す。そして、その表情をいくぶん引き締めてから、こう続けた。

「いやあ、高瀬さん。この前の打ち合わせでは、悪かったね。制度の詳細を詰めるはずが、全然違う話にしてしまっ」

「いえいえ、社長。私は社長に感謝しています。あのとき社長が『ところで、正社員ってなに？』と問いかけてくださったことで、むしろ制度設計はしやすくなったと思っているくらいです」

「まあ、確かに…今回、正社員とパートの間に生じている、仕事の大きさと賃金のアンバランスを、なんとか修正していこうとしているわけだけど…」

「はい。そのために正社員とパート両方の方々に、つまり全社員に職務評価を行って、そこで明らかになった不均衡について見ていっているわけですが…両者の定義がはっきりしていないなか、そもそも『なぜ、区分しているのか？』という疑問に至るのは、当然といえば当然でした」

「そう言ってもらえるとほっとするけど

…確かに正社員登用制度を作るにあたって
も、両者の定義があいまいなままでは、パートから正社員に転換した人に、今後はどのように仕事をしてほしいのか？ を、明確に伝えられないところだったよね」

「なので、制度設計を急ぐなかで、少し足踏みした感覚もありましたが、前回の議論は、必要かつ重要なプロセスだったんだと思います」と話しながら、高瀬は前回決定した「そよかぜにおける社員区分定義」をノートパソコンの画面に開いて、中野に見せる。

◆そよかぜにおける「正社員」とは

「会社のニーズに従って、創意工夫しながら自ら仕事を創り出す社員」

「常に仕事の改善や改革を行いながら、より中核的な社員として成長し、将来会社の幹部となることが期待される社員」

◆そよかぜにおける「パート社員」とは

「与えられた仕事・役割を着実にこなし、新たな仕事・役割にも前向きに挑戦する社員」

「特定業務を着実にこなし、日々改善しながらその効率を上げていくことが期待される社員」

「そうそう、これこれ。つまり、パートから正社員に転換する人は、第一に、会社が『正社員転換可能』と認める、一定以上の大きさの仕事ができる人。加えて、転換後『そよかぜにおける正社員』の定義のように働いてくれるだろうと会社が認め、かつ本人にもその意思がある人だ、というこ

となんだよね。すごくクリアになったよ」

「しかも」と中野が続けようとしたところに、高瀬の声が重なった。二人は顔を見合わせて笑い、高瀬が言葉をこう、続けた。

「正社員として採用した人に対しては、正社員の定義のように働くことを求められるし、それができない、例えば新卒新入社員には、いち早く正社員の定義にふさわしく成長していくことを、明快に求めていけることになります」

パート格付け制度を固める ～等級ごとの賃金額を決定する～

雑談からの、そんな振り返りのあと、高瀬が改めて今日の目的を確認する。

「では、改めて今日は、そよかぜのパート格付け制度について、共に考え、固めていきたいと思います。前々回の打ち合わせでは、仕事の大きさつまり職務ポイントを軸にして＜『正社員』『パート』格付け制度＞の骨格を固めました。そこに、正社員とパートさんともに、実際の社員の名前と、実際に今支払っている、時間当たり賃金を入れ込んでいきました」

「そうそう。それをやってみて、一人ひとりに実際に担ってもらっている仕事の大きさと、その人に支払っている賃金が、すごくアンバランスになっていることに改めて気づかされたんだ」

「はい、本当にそうでした。なので、今日はまずは、各等級ごとの賃金を、決めていきたいと思います」

「うん、そうだね。まずはそこだ。そこなんだけどさあ…」

「はい？」

「いや、ね。僕は、そよかぜにおけるパートさんと正社員の賃金の不均衡を正したい

と、今回の取り組みを始めたころから、ずっと言ってきたよ。今もその思いは変わらない。なんだけど…実際にこの改革を行うのは、けっこう大変というか、厳しいなあ、と思っていてもさ」

「はい…」

「だっていま、県の最低賃金が858円だろう。でも、この賃金額では、他社に負けてしまっていていい人が採用ができないから、そよかぜのパートさんの募集時時給は、900円にしているわけだよ」

「はい…」

「ところが、実際に職務評価をしてみたら、そよかぜのパートさんの中には、想像よりはるかに大きな仕事をしている人がいたわけさ」

「はい…」

「現状、そよかぜのパートさんは皆、時給900円または950円で働いてくれているわけだろう？ これを仕事の大きさに応じた賃金に変えた場合、新たな時給が現状を大幅に上回るだろうことは明らかでさあ。パートさんの総額人件費は、会社全体でどれだけ上がるんだろうって思ったら、目の前が暗くなっちゃったわけなんだよ。ごめん、いまさら、なんだか情けないことを言っちゃって、悪いんだけど」

「いえ、そう、その通りですよ。私もそれはそう、思っていました。ただ…」

「ただ？」

「極めて大きな仕事をしているパートさん、というのは、割合的には多くはないと思うんです。つまり、仕事の大きさに応じた賃金にしても、ものすごく賃金上がる人は、そんなに多くないんじゃないか、って思っています」

「そうは言っても、今の時給にとどまるこ

とになる人以外は、みな、底上げされていくわけだろう？」

「ええ、そうですね…。社長、これ、机上であれこれ心配しても、よくわからないと思うので、実際にパートさんの時給について、各等級ごとに賃金を当てはめてみませんか？」

「確かに。その通りだね」

こういつて中野と高瀬は、ノートパソコンを二人でのぞき込み、電卓をたたきながら、等級ごとの賃金を『「正社員」「パート」格付け制度』の表組に、入れ込んでいく作業に入っていた。

正社員転換等級の上げ幅を大きく ～役割遂行への対価として～

「ふーっ、こんなものですかね」

実際にキーボードを打っていた高瀬は、大きく息を吐きながら中野の顔を見る。

「そうだなあ。これよりほか仕方ないものなあ」

中野もこう答え、『賃金額入り「正社員」「パート」格付け制度』（P54 図）が映し出されたパソコンの画面をいま一度のぞき込んだ。そこに高瀬が、声をかける。

「等級ごとにパートさんの賃金幅を決めていくのは、ちょっと難儀しましたが…4等級以上は一気に時給を上げる策をとったのは、よかったです」

「そうだな。パートの4等級、5等級は正社員への転換ランクだから、4等級と5等級のパートの時給は、同等の大きさの仕事を正社員の1時間あたりの賃金額とそろえたんだよな」

「あ、そろえたのは、正社員の1時間あたり賃金ではなくて、そこに0.9を掛けた額です」

図 賃金額入り「正社員」「パート」格付け制度

「正社員」格付け制度(職能資格制度)

「パート」格付け制度(役割等級制度)

格付け(役割等級)	職務ポイント	賃金レンジ (1時間あたり賃金)
7等級(部長相当)	36~40	2450~2900円
6等級(課長相当)	32~35	2200~2450円
5等級(係長相当)	28~31	2000~2200円
4等級(主任相当)	24~27	1750~2000円
3等級(ベテラン)	20~23	1550~1750円
2等級(訓練期)	16~19	1350~1550円
1等級 (入社初期段階)	8~15	1200~1350円

↔
対応
(転換)
↔

格付け(役割等級)	職務ポイント	賃金レンジ (時給)	現在の賃金
5等級(初級マネジャー または上級マイスター)	24~27	1600~1800円	
4等級(初級リーダー または初級マイスター)	20~23	1400~1600円	小林(900円)
3等級(ベテラン)	16~19	1100~1200円	井上(900円) 内田 谷川(950円)
2等級(一人前)	12~15	1000~1100円	沢口 清野 田上 (900円)
1等級(見習い)	8~11	900~1000円	吉崎(900円)

「あ、そうだった。前にも説明してもらったよね、ごめんごめん。正社員は休日出勤や残業にも対応してくれることを考慮して、パートさんと賃金額を比較するときには、正社員の時間当たり賃金の9割の額で、比較していたんだって」

「ええ、なのでこの図では、正社員の賃金レンジは、もともとの時間当たり賃金額に戻しています」

「うんうん、大丈夫。分かっているよ」

「話をパートの等級に戻しますね。今回パートの4等級以上には『リーダー』や『マイスター』といった名称をつけ、役割をより明確化した等級にしました。つまり、『リーダー』や『マイスター』に昇格した人は、『リーダー』や『マイスター』の役割を果たせる人だと認定する意味から、ここで時給を一気に上げる策には、妥当性がありますし、社内の納得感も高いと思います」

「役割かあ。実際、訓練期を経た正社員にはベテランとしての仕事だけではなく、後輩やパートさんのリーダー的な役割も担ってもらうからね。…あっ」

「え、なんですか、社長」

「あ、ごめん。いやね、『リーダー』や『マイスター』になった人の時給なんだけど、例えば時給1400円の場合、基本時給1200円プラスリーダー手当200円などとするのもいいんじゃないかな、って思ってさあ。その方が、本人のモチベーションも上がるし、あくまで『リーダー』としての役割を果たせる人や、『マイスター』の仕事ができる人に対する手当なんですよ、というメッセージが明確になるんじゃないかな、って思って」

「ああ、いいですね！ それ、とってもいいと思います。今は格付け制度の骨格を作っているところですが、実際の規定に落と

し込む際には、登用で賃金が上がった分は、役割遂行への対価であることが、きちりわかるようにしていきましょう」

立ちほだかる時給アップの壁 ～人を大事にする相思相愛とは～

「なんだか、いい具合になってきましたね」

「うん、そうだね。僕は総額人件費が確実に上がることに、恐々としてきたけれど、こうやって『求める働き』が明確になると、評価制度の導入とセットにした賃金アップが、本人の動機付けや、人材育成に、すごく役立つだろうことが見えてきて、なんだか気持ち明るくなってきたよ」

「では、このあたりで、パートさんお一人おひとりが、どの等級ランクになるのか、当てはめていってみましょうか」

「うん、そうだね。具体的にやってみるのが一番、手っ取り早いように思うよ。となると、えーっと…据え置きの可能性があるので、職務ポイントが8～11の人ってことだから…吉崎さんはじめ、数名の食器洗浄専門パートさんだけ、ということか」

「ええ、そうですね。その上の、職務ポイントが12～15の等級には、沢口さん、清野さん、田上さんなどが入ることになりますね。となると、時給は1000～1100円の間で決定することになるから…これまで時給900円だった人の場合、少なくとも50円。最高200円の時給アップになるけです…」

つぶやくように話す高瀬に、中野が大きく顔を横に振って、声をかぶせた。

「いやいや高瀬さん、これ、どう考えても、やっぱり相当厳しいよ」

「確かに、簡単にGOを出せる範疇を超え

ていると私も思います。でも、じゃあ、パートさんに評価に応じた賃金制度を入れることは、見送るのか？ といえば、それは違うと思うんです」

「いっそのこと、すでにもう、会社にすごく貢献してくれていて、『辞められたら困る』と僕らが真剣に思っている2人に対してだけ、こっそり時給を上げてあげたらどうだろう」

「え、社長、それ本気ですか？」

「だって、仕方ないじゃないか。いま、この格付け制度をそのまま導入したら、うちは労務倒産してしまうよ」

「その可能性は、私も営業部長として仕事をし、日々数字に直面している立場から、重々わかっているつもりです。でも、今までどおりのやり方では、そよかぜの将来はない、と思って、ここまで考えてきたわけじゃないですか」

「高瀬さん、時給を上げないと言っているわけではないよ。本当に重宝している『なくてはならない』パートさんには、ある程度はずんでもいいと思うんだ。それほどでもない人に対しては、ちょこちょこっさ。上がれば皆、うれしいのはうれしいに決まっているだろう。それでモチベーションは十分に上がり、退職者もなくなるんじゃないかと思うんだ」

「ええ、確かにそうだと思います。でも、ごめんなさい、そのやり方は、対症療法だと思うんです。同時に、今回、実際に職務評価を行ってみたからこそ思うことですが、働く人に不誠実ではないか、って…」

「対症療法？ 確かにその面もあるかもしれないよ。でも、時給を上げて、会社の損益構造が変わり、会社が倒産してしまったらどうするんだ？ それこそ不誠実とい

うものじゃないか。これは、働いてくれて
いる社員に対してもだし、お客様に対しても
不誠実だと僕は思うな」

感情を抑えて議論してきたつもりが、互
いに自然と語気が強まっていく。同時に、強
い力でお互いの目を見合うなか、ふと高瀬
の視線が緩んだ」

「社長…これからは『人』が何より大事だ、

って、おっしゃっていましたよね」

「うん、そうだよ。それはそうだよ」

中野のこの言葉を聴き、高瀬は一呼吸お
いてから、こう発した。

「企業とそこで働く人の『相思相愛』って、
ご存じですか?」

————— <次回に続く> —————

参考サイト 厚生労働省「パート労働ポータルサイト、職務（役割）評価について」
<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation/>

平田 未緒（ひらた みお）



株式会社働きかた研究所 代表取締役

早稲田大学卒業後、アイテム人と仕事研究所にて人事マネジメント情報誌の記者・編集長。2009年より同所所長。パートの採用・戦力化、女性・外国人・高齢者雇用などをテーマに、数多くの企業と働く人を取材してきた経験を生かし、2013年に株式会社働きかた研究所を設立。企業に対するパート・アルバイト、女性社員の活躍促進事業を軸に活動を開始する。著書に『パート・アルバイトの活かし方・育て方～「相思相愛」を実現する10ステップマネジメント』（PHP ビジネス新書）などがある。厚生労働省委託「職務分析・職務評価普及事業」委員ほか公的委員経験も多数。

労働調査会の新刊書籍



建設現場で起こりがちなハラスメントの30事例をもとに、
防止対策について解説

建設現場のハラスメント防止対策ハンドブック

樋口 ユミ 著 A5判 / 104頁 / 定価 700円 + 税

お近くの書店、または下記フリーFAX、労働調査会ホームページよりお
申し込みください。

<http://www.chosakai.co.jp/>

お申込み専用フリーFAX：0120-351-610