

連載

同一労働同一賃金時代のパート賃金

第19回：実践⑬ 新・パート人事制度を設計する（5）

職務ポイントに職務評価結果と時給をあてはめる

「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（P 54 図3）。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、この不均衡により生じて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。

さらに、パートの評価制度について、高齢者向け宅配弁当の顧客ニーズに基いて、パート社員の評価項目を検討し、すでに固めていた骨格のもと、具体的な評価文言も考えました。

※「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、簡単に伝える。

「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。

職務ポイントを割り振る ～職務評価の結果をもとに考える～

新・パート人事制度における格付け制度の骨格を固め、正社員のそれと対応させ、さらに評価制度における具体的な評価項目と評価の文言も固めた、高齢者向け宅配弁当事業を営む「そよかぜ」。この作業を具体的にやってきた社長の中野雄二と、営業部長の高瀬純子は、次なる作業に移っている。

それは、どの社員をどこに格付けするのが妥当なのか？ を、考え、決定していく作業である。

そよかぜでは、パート社員にはこれまで人事制度を適用しておらず、時給は全員ほぼ一律。具体的には、お弁当の「製造」は900円、「宅配」は950円。さらに、特に基準がないまま「なんとなく」長く勤めてくれている人は950円…という状況で、実際の仕事の重さや大きさは考慮されてこなかった。

一方正社員に関しては、格付け制度はあるものの、その運用はずさんと言っていいものになっていた。というのも、入社する社員は中途採用の人ばかり。知名度もなく、企業規模も小さく、人気業種でもないそよかぜが、入社する人に対し「前職での給与」や「採用時の年齢」を考慮することは、人を採用するにあたって当然、すべきことだったからである。昇給の基準もあいまいで、結果、社員一人ひとりの賃金は、その人の仕事の大きさには、必ずしも関わらないものとなっていた。

そうしたなか、パートも含めた社員全員を、改めて適切に格付けていくにあたっては、職務評価の結果をもとにしていくことになる。

「えーっと…、高瀬さん、この表にある各等級に、正社員とパートさん一人ひとりを、それぞれあてはめていくわけだね」

「はい、そうです。なので、まずは、正社員とパート社員の各等級について、職務ポイントを割り当てていかななくてはなりません」

「職務ポイントは…仕事の大きさのことだったよね。とすると、そうか、例えば正社員の7等級つまり部長相当の仕事が何ポイントで、6等級つまり課長相当の仕事が何ポイントなのかを、まずは決めないといけないわけだね」

「そうですね。実際には、各等級の等級イメージや等級定義、実際に測定した職務ポイントなどのバランスを見ながら、あてはめていくことになります」

実際に照らして考える ～パートを視野に入れながら～

高瀬の説明を聞きながら、中野はさっそうと実際にあてはめる作業に入っていく。

「なるほど…とすると、高瀬さんの職務ポイントは36点だから…」

「はい。職務ポイントは今回、8つの観点で、1つの観点あたり5点満点で計測しています。つまり、職務ポイントの上限は40点ということになりますから、私の果たしている役割や行っている仕事が7等級として妥当であるとすれば、7等級に該当する職務ポイントは36ポイントを含み、最高40ポイントということになります」

「そうか、なるほどね。あとは等間隔で決めればいいのか？ ん？ 違うか？」

「はい、そうやって具体的にあてはめながら妥当性を見ていくのがよいと思います。ですが、その前に正社員の下限、つまり見

習い中の社員をイメージした1等級の正社員の職務ポイントを、固めていくのがよいと思います」

「下限かあ」

「実際の下限は、8ポイントになりますね。8項目すべてにおいて、職務ポイントが1であれば、 8×1 で8ポイントです」

「つまり、8ポイントを下限、40ポイントを上限に、等級イメージも重ねながら、7等級に割り振っていくわけだね」

「はい。あとは、パートさんについても、視野に入れていく必要があります」

「そうそう、今回、パートさんと正社員の仕事と賃金のアンバランスについても、解消したかったんだからね。とすると…」

「パートさんと正社員では、そうは言っても担当する仕事の違いがあります。パートさんの場合、新人さんに担っていただく仕事はごく軽くなりますし、長年勤務していただいても仕事の内容が変わらなかつたり、技能がものすごく上がるわけでもない仕事もありますよね」

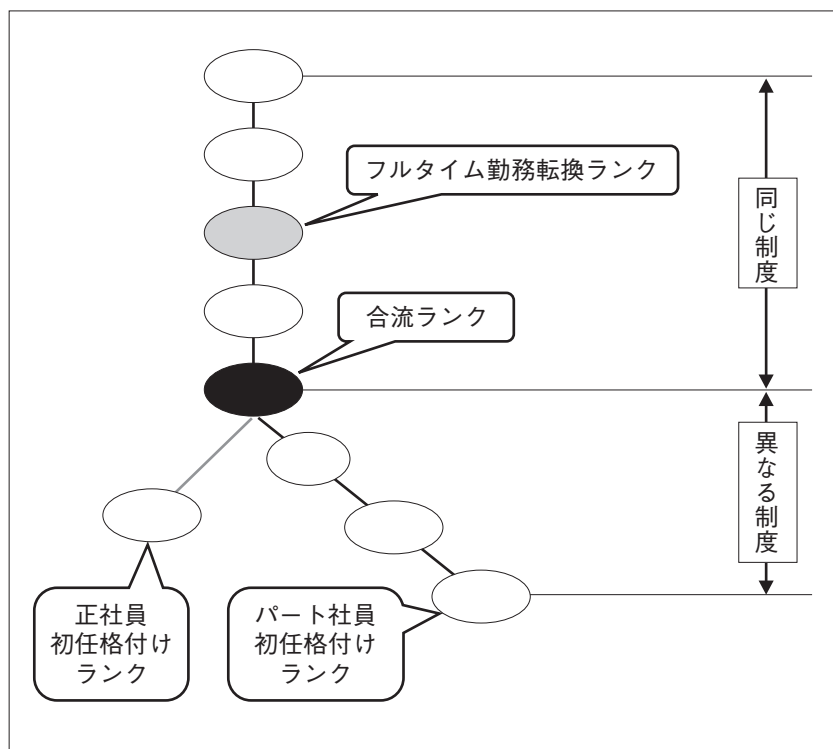
「うんうん、忙しい時間帯だけ弁当箱の洗浄に来てくれる、例えばパートの吉崎さんみたいな場合だね」

「はい、そうですね」

「そうしたことを考慮すると、そよかぜの場合、同じ1等級であり、等級イメージは『見習い』でも、パートさんと正社員では、該当する職務ポイントは違っていいし、当然、賃金も違っていいことになるわけだね」

「はい。賃金については、最低賃金が決まっており、そこが下限になりますが…ともあれ、実際に即していることが大事だと思います。あと、賃金についていえば、やはり以前ご説明した、学習院大学名誉教授・今野浩一郎先生の…」

図1 逆Yの字型の社員格付け制度（連載第12回、第16回より再掲）



※今野浩一郎『正社員消滅時代の人事改革』（日本経済新聞出版社）P278より引用

「逆 Y の字だ！」（図 1）

「さすが、そのとおりです。特に新卒新入社員の場合、多少のアルバイト経験はあれ、仕事すること自体が『はじめて』という人も多く、職務ポイントも低くなるのが当然です。一方、正社員の採用においては、新卒の場合は特に、『入社時の賃金相場』というものがあり、初任給はほぼ横並びの状態です。つまり、この水準に給与を合わせていかないと、採用自体ができなくなってしまいます」

「だから、入社初期段階では、同じ大きさの仕事をしている正社員とパート社員の間で、時間当たり賃金に差が生じていても、致し方ない、という考え方だったね」

正社員とパートの賃金差 ～一定以上の等級で揃える必要が～

「はい。だからといって、同じ仕事をしているパートさんと正社員の賃金がアンバランスでいい、というわけではありません」

「そうそう、そうだよ。今回、そもそもパートさんの賃金を見直そうとしたのは、パートさんの時給を、仕事の内容や正社員とのバランスを無視して、ほぼ一律に決めていたことへの反省があったからだったんだ」

「パートの時給のまま、正社員の仕事を肩代わりし、それが不満で会社を辞めてしまった佐内さんのような例を、もう出たくない…というのが私たちの願いでした。な

ので、入社初期段階では正社員とパートさんで時間当たり賃金に差があっても、いつまでもその差をそのままにしていけないんです」

「うん。正社員には早くより上の等級の仕事ができるように、成長してもらうことが大事だよな」

「加えて、パートさんでも一定以上の等級になったら、つまりそれだけの仕事ができるようになったら、正社員と時間当たり賃金を揃えていく設計にすることが必要です。あとは、正社員転換ですよな」

「そうそう。そよかぜの仕事に習熟していたり、高い専門性をもっていたり、さまざまな判断ができるパートさんは、そよかぜの財産だから。むしろ正社員として、長くうちで働いてもらえるようにしたい、というのが、経営者としての僕の願いだよ」

職務評価結果と時給をあてはめる ～見えてきた大きな矛盾点～

そんな話をしながら、中野と高瀬は、「正社員」格付け制度と、「パート」格付け制度の各等級に、両者の対応を考えながら、職務ポイントを割り振っていった。

その際、等級ごとの職務ポイント数の幅について、ある程度のバランスが保たれていること。また、正社員とパートの転換点を考慮したものであることなど、あれこれ微修正をした結果、ようやくそれは完成した (P54 図2)。

「いやー、高瀬さん、職務ポイントを割り振るだけでも、けっこう大変なものだね」

「本当にそうですよね。でも、まだ終わりではありません。今からここに、職務評価の結果と、時間賃率をあてはめていきますよ。例えば私は36ポイントですから、ギリ

ギリ部長相当の7等級。時間賃率に活用係数を掛けたものは2300円でした」

「時間賃率は、時給のことだったかな」

「ほぼ、そういうことになりますね。より正確に言えば、パートさんに関しては時給そのものです。一方正社員については、月給を一カ月の所定労働時間で割ったものです。正社員とパートさんの時間当たり賃金は、正社員の時給にさらに活用係数を掛けた額で比較します。当社では活用係数は、0.9に設定しました。そよかぜの場合パートさんには、残業や休日出勤をお願いすることが全くなく、一方正社員には柔軟に対応してもらっていることを考慮したものです」

「ああ、そうそう、そうだった。ありがとう」

こう話しながら、中野と高瀬は正社員とパート一人ひとりの名前を、図表のなかに書き込んでいく。その際、いくつか手が止まる場所があった。それは、仕事の大きさと時間賃率がアンバランスな人のときである。

このアンバランスについては以前、職務ポイントと時間賃率の分布をプロットした図 (P54 図3) を作成し確認していたときに、すでに気付いていたことではあった。それを現行の格付け制度に落とし込んで比較することで、改めて矛盾が大きく見えてきたのだ。

その、具体的な社員の名前を落とし込んだ図 (図2) を見ながら、中野がため息のような声を出す。

「大嶺さん、やっぱり今のままじゃまずいよね。職務ポイントで見ると、管理栄養士の佐野原さんとそん色ないのに、活用係数を掛けた後の時間賃率は、562円も違っち

図2 「正社員」「パート」格付け制度（職務ポイントと、対応する社員名および時間賃率を入れたもの）

「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）

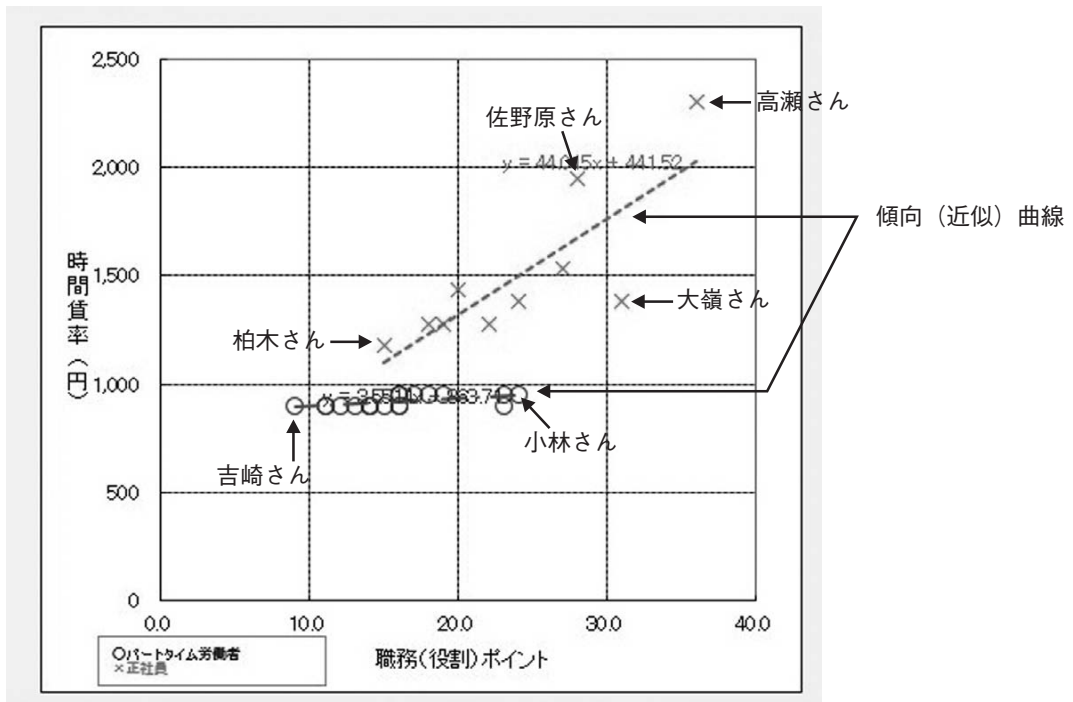
格付け(役割等級)	職務ポイント	主な正社員分布(※)
7等級(部長相当)	36~40	高瀬(2300円)
6等級(課長相当)	32~35	
5等級(係長相当)	28~31	佐野原(1943円) 大嶺(1381円)
4等級(主任相当)	24~27	重田(1534円)
3等級(ベテラン)	20~23	高田(1431円) 香川(1278円)
2等級(訓練期)	16~19	
1等級(入社初期段階)	8~15	柏木(1175円)

格付け(役割等級)	職務ポイント	主なパート社員分布(※)
5等級(初級マネジャーまたは上級マイスター)	24~27	
4等級(初級リーダーまたは初級マイスター)	20~23	小林(900円)
3等級(ベテラン)	16~19	井上(900円) 内田 谷川(950円)
2等級(一人前)	12~15	沢口 清野 田上(900円)
1等級(見習い)	8~11	吉崎(900円)

対応
(転換)

※ () 内は時間賃率。正社員のものは、活用係数 (0.9) を掛けたもの。

図3 「そよかぜ」全社員の職務ポイントと時間賃率の分布（連載第11回より再掲）



やってる。大嶺さんは、今は、すごく前向きに仕事をしてきているけれど、いつかこのことに気付いて、不満をもってしまったら、第二の佐内さんにならないとも限らないよ」

「あと、パートの小林さんですよ。うちのお弁当の、味や見た目のクオリティを高度に保ってくれているキーマンで、案の定職務ポイントも23ポイントとベテランの正社員並みになったのに、時給は900円で

すもの」

「うん、小林さんにも、本当に長く頑張っ
てほしいと思っているから、ここも是正し
たいよなあ」

「第二新卒の柏木さんは、ギリギリセーフ
みたいな感じでしたね。彼には、少し成長
を促すテコ入れをしなくちゃです」

————— <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



ハローワーク求人票の書き方をはじめ、履歴書の見かた、
面接前の準備など、今すぐ実践できるノウハウを紹介

欲しい人材がグッとくる 求人・面接・採用のかくし味

川越 雄一 著 A5判 / 280頁 / 1600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