

連載

同一労働同一賃金時代のパート賃金

第22回（最終回）：実践⑩ 人事制度の心 ～相思相愛な『あり方』と『やり方』～

関係性の質が結果の質を決める

「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。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。

そのなかで出てきた疑問「正社員って、何?」を考えるなかで、改めて両者の違いを定義し、パートの時給を賃金表にまとめます。ところが、実際に正社員との比較のなかで、パートの各等級に具体的な賃金をあてはめていく作業をしながら、議論はまた、大きな壁にぶつかってしまいました。大幅な人件費コストのアップが、具体的な数字で、目に見えてしまったからです。

もちろん、これまでの「パートさんにも、仕事の大きさに応じて、きちんと報いたい」思いは変わりません。一方で、経営を考えた場合、賃金制度の改定を断行することが果たしていいことなのか? という新たな疑問が湧いてきました。

※「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。

**「できる」パートの離職を防ぐ
～経営に「妥当な」賃金とは～**

「え?」

株式会社そよかぜの社長中野雄二は、鋭い議論をしてきた営業部長の高瀬純子の目を見返して、こう続ける。

「相思相愛?」

「ええ、『企業と働く人』の相思相愛です」と、高瀬は、今までの、まるで中野をにらむよう表情を解き、意識して顔の力を抜きながら、再びゆっくりとこう、言った。

「すみません、社長、なんだか私、感情的になってしまいました。社長が社員のことやお客さまのことを大切に思うからこそ、大幅な賃金増につながる、パートさんの賃金制度改定に慎重になられていることはよくわかります。でも…」

「でも?」

「そもそも今回、パートさんの賃金制度を見直そうと思ったのは、パートさんが、たてつけに辞めてしまったからじゃないですか。それも、私たちがコア戦力として頼

ってきた、本当に信頼していて、感謝もしていた、それなりの期間勤め続けてきてくれていた方々が」

「うん、確かにそうだったよ」

「つまり、これ以上退職者を出さないように、というのが目的ですよ」

「そのとおりだよ」

「じゃあ、なぜ彼らは辞めていってしまったんでしょうか」

「それは、それぞれに思うところがあったんだろうと思うよ。例えば宅配部門の佐内さんは、明確な退職理由は言わなかったけど、実際には、正社員の重田さんが仕事をえり好みして、シフト調整など大変な作業を自分に押し付けてくるのが、イヤだったんだろうと思うよ。いろんな人の要望や不満を聴いたり、それを調整するため、あれこれ工夫したり他の人に変更を依頼したりなど、気苦労の多い仕事を自分一人に押しつけられて、『この時給じゃ割に合わない』と思ったんじゃないかな。しかも彼はもう、40代になっていただろう？ 結婚していないとはいえ、パートで働き続けることにも疑問があったろうし、今後についてもしっかり考えたかったんじゃないかな」

「そうですね。私もそう思います。あと、これはあとから聞いた話ですが、やはり退職してしまった近藤奈美さんは、『そよかぜの賃金では、子どもの教育費やスマホ代が払えないから』と言って転職されたそうでした。彼女は本当にベテランで、盛り付けのスピードが早く、お惣菜の作成も手馴れていたから、痛手は大きかったんです」

「オールラウンドプレイヤーに成長してくれていると、どのポジションでも仕事ができるから、突然の欠勤や退職者が出た場合にも、本当に助かるんだよな」

「ええ、その通りです。それに、どんなおかずだと食べ残しが多いのか、とか、お客様のこともよくわかっていて…管理栄養士の佐野原さんも献立を考えると、よく話を聞きに行っていました」

「そうだったんだね」

「そこでもう一度考えたいのですが、なぜ彼らは辞める選択をしたのでしょうか」

「え？ 賃金に不満があったから、だろう？ だから賃金の見直しをしようとして、職務評価なんていう、とっても面倒な作業もしてみたんだ」

「ええ、そうです。そうなんです…」

「高瀬さん、ほくが言いたいこと、分かってくれているかな？ 僕は『パートさんの賃金を上げない』と言っているわけではないんだ。仕事ができる人はだいたい辞めてしまったけれど、それでもまだ残っている、そよかぜにとって『なくてはならない』パートさんには、それなりにはずんでもいいと思っているよ。でも、そうでない人にまで、10円20円ならまだしも、時給で100円以上にもなる昇給を、いまここで突然する必要があるのか？ って思うんだ」

「そうなんです…」

「そうだよ。それが職務評価に基づく、つまり仕事の大きさを基軸に、正社員の時間当たり賃金や正社員の働きかたと比べて算出した、論理的に整合性のとれた金額であったとしても、だよ。こんな昇給を全員にして、経営が傾いたら、いったいどうするっていうんだ。事業が継続できなくなったら、一番ご迷惑をかけるのは、これまで僕たちが本当に大切に思ってきたお客さまだろう？ それに、そよかぜを頼ってくれている農家さんのこともあるし。それどころ

か、会社がなくなれば、当のパートさんだって職を失うことになるんだぞ」

中野はまた、火が付いたように、一気に高瀬にまくしたてた。

企業と働く人の「相思相愛」 ～実体験から理解する～

「社長、わかります。経営が傾いたら元も子もないことは、私にもわかります。でも、私が聞きたいのはこういうことなんです。つまり、一部のの人にだけこっそり時給を上げて引き止めるみたいなやり方で、働く人と相思相愛になれるのか？ って」

「さっきから『相思相愛』『相思相愛』って、突然、いったい何なんだい？」

「『相思相愛』というのは、会社とそこで働く人や、上司と部下、あるいは同僚など働く人同士が、互いに相手のことを思い合い、信頼し合い、助け合って仕事をしている状態を表現した言葉なんです。そもそも働きかた研究所の平田未緒さんという方が、提唱されている考え方であり言葉なんです。社内が『相思相愛』だと、辞める人が減るだけでなく、生産性がすごく上がっていく…っていう考えは、私自身の実感にもぴったりフィットするので、私は常に『相思相愛』を基準に、社内の人のことを見たり考えるようにしているんです」

「なるほど、そういうことか…『相思相愛』っていうと、なんだか企業の現場に関わる話ではないみたいだけど、人間関係がいいと人が定着するし、仕事もスムーズに進むというのは、僕の実感としても確かにあるよね」

「社長、そこ、そこなんです。社員が会社や社長を信頼していればこそ、疑心暗鬼になったり、将来に不安も抱かずに、安心し

て『ここでごんばろう』って思えると思うんです」

「確かに、僕がサラリーマンだったときも、上司のことを心から信頼しているときと、そうでないときでは、仕事のパフォーマンスが明らかに違ったなあ。退職者が立て続けに出たり、その人が会社のことを悪く言って辞めていくのを聞いたりしていると、不安になったのを思い出したよ。それどころか内心、『自分は同じ目にあうものか』と思っていたな」

「ですよ…私の場合、前の会社でもそこそこ長く働いていたんですが…」

「そうそう、まだ前職に在職中なのを承知で僕が声をかけたんだ。それでうちに来てくれたんだよね。本当に感謝しているよ」

「ありがとうございます。少し口幅ったいですが、まさにこれが、つまり社長と私の関係こそが、相思相愛の関係だと思っているんです」と言いながら、高瀬はまっすぐ中野の方に向き直る。

「私は前の職場のことも好きで、かなり仕事も頑張ってきました。なのですが、頑張れば頑張るほど仕事を任されて。その仕事を誰かに振ろうにも、振れる相手が社内におらず、上司に相談しても『それを考えるのが高瀬さんの仕事でしょ。引き受けたんだったら、全うしてよ』みたいに言われてしまって…いつしか、身体の調子を崩してしまいました。もちろん上司や同僚もねぎらいの言葉はかけてくれますが、仕事自体は相変わらずで…これはもう、体力的にも精神的にも、続けるのは難しいな、と思い始めていたところに、社長からお声をかけていただいたんです」

「そうだったんだね。僕、知らなかったよ」

「泣き言みたいで言いたくなかったんです。でも、そのとき私が、前の会社から受け取っていたメッセージは『相思相愛』とは真逆のものでした。体調面も大きかったのですが、そうした一連を通じて何よりも、『会社も上司も、私のことなど一つも考えてくれていない』とってしまったんです。こうなると、私もその職場を『想う』ことができなくなって…それまで本当に、まさに心血を注いで、働いてきたのに…って。なんだか心にシャッターが下りたようでした」

相思相愛と生産性 ～高瀬営業部長の変化～

改めて高瀬の顔を見ながら、中野は「そうか、それは辛かったよな」と、半分独り言のようにつぶやいた。

「はい。でも、いま振り返ってみて、転職を決めたときには、そこまで『相思相愛』を意識していなかったことに気づきました」

「そうなの？ 今は相当、『相思相愛』にこだわっているように見えるけど」

「ええ、その通りです。では、いつから『相思相愛』を強く意識し出したのか、ということなんですけど…これは、そよかぜで働き始めてから、だと思えます」

「へえ、そうなの？ どうして？」

「先ほども申し上げたように、私は今、社長と『相思相愛』になれていると思うんです。入社のお声がけをいただいて、私が応じた時点でまずは相思相愛なのですが、それだけじゃないと思っています」

「うん」

「最初はもちろん、『新しいボスはどんな人だろう』とか、『こんなことを言ったら、嫌われるのではないかな』など、いろいろ探

ったり、気を遣ったりしながら仕事をしていました。ところが、いつの間にかそんな要らぬ気遣いというか、いわゆる忖度を私自身がしなくなっていて…」

「それがいいんだよ。うれしいよ」

「いえ、ありがとうございます、私のセリフです。というのは前の職場では、上司や仲間の評価されたり『仕事ができる人』って思われたい気持ちばかりが先に立って。自分の意見をきちんと言えなかったり、期待に過剰に答えようとしたり、今思えば自分を見失っていました。自分は我慢して、相思相愛の文脈で言えば、相手から評価される、愛されることばかりを意識していたんです」

「確かに入社したてのころの高瀬さんと、今の高瀬さんでは、だいぶ違う感じがするな。今の何でも明快に意見してくれる高瀬さんの方が、うんといいと思っているよ」

「ありがとうございます。前職では、どんなに頑張っても、どれだけたくさん働いても、自分を受け止めてもらえていた実感を持てませんでした。それで、私自身が苦しくて仕方なくなってしまったんだと思います。当時も、自分の部下のことは一所懸命愛そうとしていましたし、実際部下も私の心に癒えてくれていたと思います。でも、後で思い返せば、私は上司からは、心から愛されていなかったな、って。少なくとも上司の態度や行動、言葉からは、私は愛を感じていませんでした。当時の体調不良は、単に体力的な問題ではなく、心が限界だったのだと思います」

「高瀬さんは、頑張り屋さんだもんなあ」

「頑張ること自体はいいんです。実際、そよかぜでも、残業や休日出勤することはしばしばあります。それでも、それが過度にならないように社長がちゃんと見ていて、配

慮してくださいませ」

「僕がカバーできることは少なく、申し訳ないばかりなんだけどね」

「いえ、お声がけいただいて解決策が見いだせたり、何より配慮のお気持ちを感じられることが大きいんです。加えて、社長に意見を伝える前に、『こんなことを言って、どう思われるだろうか』など、不必要にあれこれ考えたり、根回しする必要がないのが、本当にありがたいです。そこに労力を使う代わりに、会社をより良くするための建設的な意見交換に、エネルギーを集中できます」

「ぼくこそ、本当にありがたいことだよ。高瀬さんなくして今のそよかぜはないからね」

「ありがとうございます。今、そうおっしゃってくださることこそが、『相思相愛』なんです。このことに、入社して比較的間もないころに気づいて…それからすごく意識するようになりました」

「そうだったんだね」

「平田さんの定義を借りれば、相思相愛とは、互いに相手のことを思い合い、信頼し合い、助け合って、会社の理念のもとに仕事をしている状態です。そして、相思相愛な状態だと、辞める人が減るだけでなく、生産性がすごく上がっていく…これって、まさに社長と私の間に起きていることですよ」

関係性の質と結果の質 ～誤解が招く悲しい結末～

「いやいや、そのとおりだよ。相思相愛かあ…なんだかビジネスにはほど遠い感じの言葉だけど、すごく本質を突いているような気がするね。僕自身も上司と相思相愛に

なれていないときもあったなあ。今思えば誤解だったんだけどね」

そう言って中野が語り始めた、「相思相愛になれなかった」体験を聞き終えた高瀬は、少しの沈黙のあと、口を開いた。

「社長」

「うん？」

「いま、誤解っておっしゃったんですけれど、同じことがそよかぜに起ころうとしているんじゃないでしょうか」

「え？」

「もちろん、起きていることは全く別のことですよ。でも、佐内さんが辞めてしまった理由と、社長がかつて会社や上司を信頼できずに退職された理由には、共通点があるように思うんです」

「共通点？ 佐内さんに誤解があったっていうこと？」

「そうです。社長も私も佐内さんには本当に感謝していましたよね。でも、それをちゃんと伝えられてなかったんじゃないか、って。少なくとも賃金という形では、貢献への感謝や認めを伝えていませんでした。だから佐内さんは、『自分は認められていない』『ここで働き続けても未来はない』って、思ったんじゃないでしょうか」

「ああ…確かに。僕らは僕らの気持ちを、きちんと伝えることを怠っていたかもしれない。オールラウンドプレーヤーに成長してくれていた、近藤さんに対しても同じことが言えるなあ」

「ですよね…」

「あ！ でもさ」と中野はパッと顔を明るくして、こう続ける。

「だからこれからは、貢献してくれている人には、特別に時給をうんと上乘せしようって話をしてるんじゃないか」

「上乘せすることには賛成です。上乘せというよりは、仕事の大きさに比例し、正社員との均衡を図った上での、より適切な時給に再設定する、ということですけど」

「そうそう」

「でも、これを他のパートさんたちが知ったら、どうでしょうか。一部の、ごく少数のパートさんだけが、同じパートという雇用区分にありながら、全然別の時給をもらっているわけですよ」

「え、ああ。それは…」

「給与関係の事務は、正社員の高田さんにやってもらっていますが、田中さんの仕事はパートの田上さんが手伝っています。田上さんも本当に優秀なパートさんですが、その田上さんが、時給格差のことを知ったら、どうでしょうか」

「確かに、誤解を生むなあ。まずはショックだろうし、それ以外にも、ここからいろんなメッセージを受けとると思うよ」

「ですよね…それで、相思相愛になれると思いますか？」

「いや、真逆の方向に行くよ。」

「これも平田さんが言っていることです。相思相愛って、何よりも相手との信頼関係が大切です。つまり、もともと相手とどんな関係性であるかが、仕事の場面で相思相愛になれるか？を決めていくそうなんです。関係性の質が結果の質を決める、という、マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授が提唱される『組織の成功循環モデル』と同じだ、って」

「関係の質が思考の質を変え、思考の質が行動の質を変え、行動の質が結果の質を変える、っていう、あれだね。『誤解がある』ということは、要するに関係性の質が悪いということだから…うーん」

「平田さんは、これを別の言い方で表現されています。具体的には思考の質のことを、人としての『あり方』、そして行動の質のことを、賃金をどう配分するかなど『やり方』だと言っています。つまり『やり方』には『あり方』が投影されているということです」

相思相愛な賃金制度へ ～「あり方」を「やり方」に～

「あり方？ 僕の？」

「そうです。せっかく職務評価をしたのに、その結果を賃金制度に反映せず、『今いなくなっても困る一部の人の』に対してだけ、まるでおもねるように、内緒で上乘せして支払う、というあり方です」

「その言い方きついなあ」

「ごめんなさい。でも、賃金がほぼ上がらないパートさんから見れば、社長のあり方はそんな風に見えると思うんです。そうなれば…」

「気に入られた人だけ時給が高く、そうでない自分は認められていないと思って、辞めてしまったり、働く意欲を失ってしまいかねないよな。ただでさえ、正社員との賃金格差があるのにさ」

「加えて、パートさん同士の関係性も悪くなってしまわないじゃないでしょうか」

「確かに…パートさん同士の関係性の質も悪くなったら、いまのようにおいしくて見栄えのする栄養価の高いお弁当を、今のよう確実に、お客さまに届けられなくなってしまってもいいか」

「逆に、私たちの今の『あり方』、つまりパートさんの退職が続いたことに危機意識をもち、原因をちゃんと見て、そのための解決策を真剣に考えてきたこと。しかもそ

れを、職務評価に基づく賃金決定、つまり仕事の大きさに応じた賃金にしようと、苦労してここまでやってきた『あり方』が伝わったら、どうでしょうか」

「パートさんたちの信頼につながると思うよ。正社員に関しても同じだね。もっと仕事を頑張ろうという、意欲にもつながると思うな」

「ですよね…私もそう、思います」

「ただし人件費増については、もっと精緻に見ていかないと危ないよ。損益計算をきちんとして、すでに計画していた宅配エリアの拡大や、既存エリアでの売上の、目標数値をまずは高瀬さん、出してくれないか。あとは無駄な仕事の洗い出しや…人事制度の改定と同時進行で、必要な仕事は山ほどあるよ」

「ええ、頑張ります。私は社長との相思相愛で、救われました。そよかぜで働く皆にも相思相愛になってほしいし、私も皆と相思相愛になりたいですから」

—*—*—*—*—*—*—*—*—*—

こうして、そよかぜでは、大きな賃金制度の変更を、実質的にスタートさせていきました。

同一労働同一賃金は、2020年4月（中小企業は2021年4月）から、法的にも企業に求められるようになってきます。実際、同一労働同一賃金に関わる訴訟が行われ、定年再雇用の社員における現役時代との賃金格差や、非正規社員であることを理由に賞与を支払わないことに対し、違法だとする判決が出始めています。

いかなる企業行動にも、誰かの『あり方』が投影され、その『あり方』はそのまま『やり方』につながります。そして、社員はもとより社会の目も、その『やり方』を通じて会社の『あり方』を判断することになります。

皆さんは、どういう道を選択されるのでしょうか。これからも共に考え、少しでも相思相愛な方向に、共に歩いていけることを願っています。

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。