

連載

同一労働同一賃金時代のパート賃金

第16回：実践⑩ 新・パート人事制度を設計する（2）

パートと正社員の対応点を見出す

「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。

さらに、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、今後のそよかぜの経営計画を踏まえ、ありがたい姿としての「5年後のそよかぜ」を描いた上で、新・パート人事制度の格付け制度の骨格を固めました。

※「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。

新・パート人事制度の骨格
～役割別の5段階に格付けする～

「高瀬さん、ありがとう。新しいパート人事制度の骨格は、これでいいと思うよ」

自ら入れたコーヒーで一息入れたあと、

社長の中野はこう、高瀬をねぎらった。骨格は、パートを役割別に5段階で格付けるもの。そのうち上位2等級、すなわち4等級と5等級では、さらに、「専門性」と「マネジメント」という2種類の役割に分けて格付けするようになっている。

専門性を生かした役割とは、卓抜した経験やスキル・知識があってこそ果たせる役割を指す。一方、マネジメント的な役割とは、他のパートとコミュニケーションをとりながら、チームをまとめ、円滑に動かしていく役割だ。

「ありがとうございます。ご賛同ただけてよかったです。ただ、今気付いたのですが、4等級のマネジメント分野の定義には、『パートリーダーの補佐』も入れた方がいいですね」と言いながらパソコンで修正し（P50 図表1）、改めて高瀬は中野に向き直った。

「では、こちらの骨格をもとに、制度作りを進めていきたいと思います。ここで、まず行うのは、正社員の人事制度との対応関係を整理することです」

「対応？」

「はい。そよかぜの正社員には、すでに格付け制度がありますよね」

「うん。前に作って導入したよ。うまく使えていないとは思っていたけど、今回職務評価を行ってみて、実際機能していないことが、明らかになってしまったなあ」

「ええ、そうでした。なので、正社員に関しては、一人ひとりまた別途格付けし直す必要がありますね。それはさておき、今回はパートさんの格付け制度を作るにあたり、既存の正社員の格付け制度と、今回新たに作るパートさんの格付け制度を、きちんと対応させていくことが大事なんです。

図表1 パート労働者の格付け制度(案)(連載第15回に掲載分を高瀬にて修正<太字>したもの)

格付け(役割等級)	定義(専門性)	定義(マネジメント)
5 等級 (リーダーまたはマイスター)	卓抜した経験・知識・スキルを活かして、新たな業務にも率先して取り組み、達成している。その内容をメンバーに伝達することで、顧客満足に高度に貢献している	パートリーダーとしてメンバーをまとめ、育成し、他部門との調整を行い、担当業務全体のレベルをあげ、快適な職場環境づくりを率先して行っている
4 等級 (リーダー補佐または初級マイスター)	担当業務において卓抜した経験・知識・スキルを持ち、自らの仕事の質やスピードの面で顧客満足に高度に貢献している。また、それらをメンバーに伝授している	パートリーダーを補佐してメンバーをまとめ、育成し、他部門との調整を行ったり、担当業務全体のレベルをあげたり、職場環境をよくするよう、努力している
3 等級(ベテラン)	担当業務における豊富な知識・スキルを有し、業務の質・スピードなどの点で熟達している。上位者を補佐し、その連携のなかで後輩を育成・指導したり、積極的に改善提案を行っている	
2 等級(一人前)	担当業務における基本的な知識・スキルを有し、担当業務を一人で着実にこなしている。新人の指導や後輩へのアドバイスをを行い、身近な改善提案ができています	
1 等級(見習い)	具体的な作業指示を受けながら、与えられた仕事に従事している。	

対応とは、要するに、パートさんの何級が、正社員の何級と同等なのか? を明らかにしていくことです」

「ああ、そうか。今回、一部のパートさんを正社員並みに活用し、賃金も正社員とのバランスのなかで決定していくことにしたけれど、それを制度のなかで明示していく、ということだね」

「そう、その通りです。まずは具体的にいきましょう」

正社員人事制度運用の実際 ～不正確になる理由あれこれ～

そう言って高瀬は、正社員の格付け制度に関する資料を中野の前に広げる(P51 図表2)。

「ああ、そうそう。これこれ。そうだった

そうだった…って、社長の僕が格付け制度の表を見てこんな感想を言っていること自体が問題だよな」

こうつぶやく中野に、高瀬は神妙な顔で応じる。

「すみません、私にも責任があります。途中から社長は、新人さんを採用するごとに、その賃金についても私にご相談くださっていましたから。そして、うちは中途採用しか行っておらず、その一人ひとりの入社時賃金を決定するにあたっては、毎回ちゃんと検討し、妥当な額としてきたはずなんです」

「だよなあ…僕もそう思うよ。でも、中途採用の場合、採用する人の前職での賃金を少しは考慮してあげたり、経歴や面接での手応えから『すごい人が来てくれた!』と思

図表2 そよかぜの「正社員」格付け制度

格付け（役割等級）
7 等級（部長相当）
6 等級（課長相当）
5 等級（係長相当）
4 等級（主任相当）
3 等級（一般社員<ベテラン>）
2 等級（一般社員<一人前>）
1 等級（一般社員<見習い>）

って、高めの賃金で採用しても、実際には
 そうでもなかったり…」

「逆に、ごく普通の期待のもとに採用した
 人が、思わぬ活躍をしてくれている場合も
 ありますよね」

「ああ、大嶺さんなんか、まさにそうだよ
 なあ。食材などの仕入れと購買担当として
 採用したんだけど、自ら仕事をどんどん創
 り出してきて。そよかぜの弁当の付加価
 値を、縁の下でぐーっと上げてくれたのが
 大嶺さんだと思うよ」

「そよかぜのお弁当は、地元農家の安全・
 安心な旬のお野菜をできるだけ使っている
 のがウリですが、実は大嶺さんご実家が
 減農薬有機栽培の農家で。それをご自身も
 ずっと手伝ってきた経験を生かして、自然
 とうちの契約農家さんの相談に乗ったりア
 ドバイスをしてくれるようになったんです。
 なので、いまや安心・安全なお野菜の『購
 買』ではなく、『生産管理』をしてくれてい
 るに等しいですからね」

「そうそう。この前も僕、高柳さんとばっ

たり会って。大嶺さんのことをすごく評価
 してくれていて、驚いたんだ」

「高柳さんは、そよかぜが創業するときか
 らお付き合いのある契約農家さんですよ
 ね。お野菜へのこだわりがすごくて、ありが
 たいんですが、どうにもつっけんどんで、と
 つつきにくくて、私は苦手なんですけど…そ
 の高柳さんが。すごいですね」

「そうなんだよ。驚いたね。それなのに、
 大嶺さんの賃金は、上げてあげられていな
 かったんだよなあ」

「このように、正社員の賃金も妥当性を欠
 いているので、格付けのし直しは必須とし
 て、まずは制度上の対応です」

「そうだ、そうそう。一人ひとりの社員の
 話になると、つい脱線しちゃうって。ごめん
 ごめん」

我に返ったように謝る中野に、高瀬は好
 感を覚える。一人ひとりのエピソードに熱
 くなれるのは、社員を大切に思っているか
 らだ。

「正社員の格付け制度は職能資格制度に

なっています。これは、社員一人ひとりが保有する能力に応じて、賃金を支払っていく考え方です。自分の例で恐縮ですが、例えば私は7等級に格付けしていただいています。これは部長相当の能力を持っていると、社長が評価してくださったからで、部長相当のお給料をいただいているわけです」

「高瀬さんには、実際に部長であり、僕の右腕として働いてもらっているからね。って、あれ？ そうか。大きな会社では、部長相当に格付けられ、賃金をもらっていても、実際には部長ではない、つまり部長としての役割責任を果たしていない人もいます、っていうことだね」

「ええ、そうです。逆に例えば課長相当の仕事をしていても、格付けが低いままでも、お給料が追いついていない人もいますかもしれません。ほかにも格付けが不正確になりやすい理由はたくさんあるのですが、今後はそよかせでも、運用を見直していかなければなりませんね」

パートと正社員の対応 ～どこで接続させるのか～

「ごめん、ごめん。また本題からそれちやっつた。パートさんの格付け制度と正社員の格付け制度の対応だったね」

「いえ、こうやっていろいろなことを共有するなかで、大切なことや課題、論点などが見えてきますので、ありがたいです。で、その本題に戻しますと、今回、一部のパートさんを正社員並みに活用するという方針で、パートさんの格付け制度を考えました。つまり、パートさんでも一部の等級については、正社員の等級と仕事が重なっていることになります。では、どの等級が重なっているのか？ が、今から考えることです」

「重なりかあ。この表（P50 図表1）を見ると、パートの5等級は確実に正社員の仕事とかぶるよな」

「そうですね。専門性の観点でも、マネジメントの観点でも、正社員並みと言えらと思います。では、4等級はどうでしょうか」

「専門性の場合、5等級は『新たな業務に率先して取り組み、達成している』必要があり、ここが4等級との主な違いかあ。一方、マネジメントの観点で格付けする場合は、リーダーとしての役割を果たしているか、それを補佐しているか、が、違いになるわけだね。これを正社員と比較すると、うーん、正社員にもパートの4等級レベルの仕事をしている人はいるよなあ。とすると…、あ、え？ 高瀬さん、そんなことを言ったら、第二新卒の柏木さんは、パートの2等級か、下手をしたら1等級レベルかもしれないよ？ 実際、職務評価をしてみたところ、職務ポイントの大きさは、一部のパートさんと変わらなかったじゃないか」

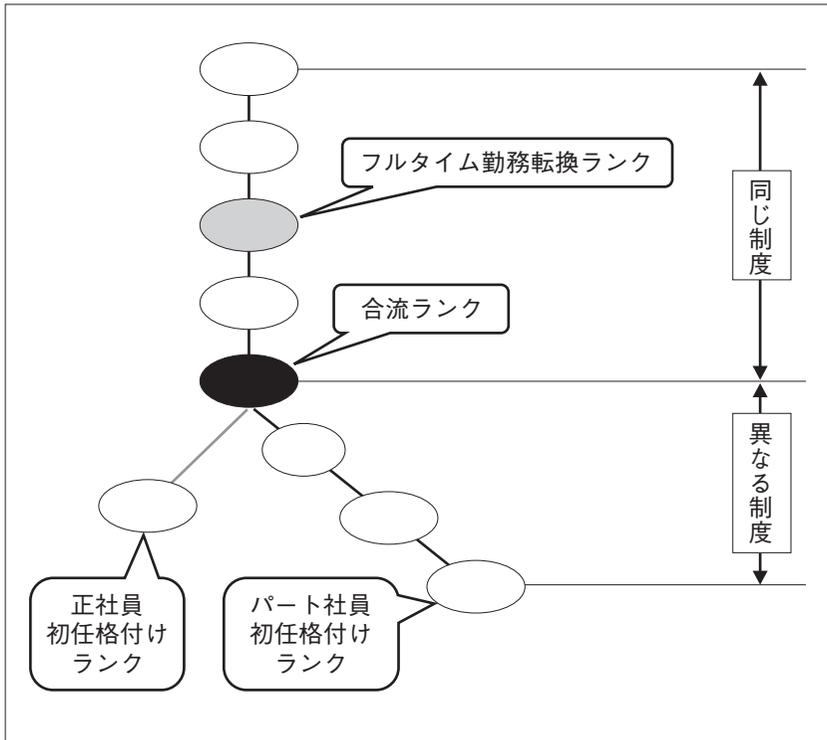
「社長、ありがとうございます。すごいところに気づいてくださいました。それも、2つ」

「2つ？」

「第一に、等級の対応は、実際にパートさんと正社員を格付けしてみて、それを職務ポイントの大きさなどにより検証しながら、整えていく必要がある、ということです。第二に、新卒や第二新卒など訓練期にある正社員は、早く成長してもらえよう、育成しなければなりません、対応の対象外とするのが妥当、とする考え方があるということです。これについては…」と、高瀬が話しているところ、中野が

「あ！ そうだ、柏木さんの話は、前にも出たよね」

図表3 逆Yの字型の社員格付け制度（連載第12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

と言葉を挟む。

「よくご記憶ですね。そうです。学習院大学名誉教授の今野浩一郎先生が提唱されている『逆Yの字』の考え方です」

と言って、以前にも中野に見せた図をパソコン上に立ちあげた（P53 図表3）。

「そうそう、これこれ。そうか、これから考えるのは、ここにある合流ランクをどこにするのか？ ということだね。よくわかったよ。とすると、パートの4等級が、正社員で言えば一般社員のベテランクラス、5等級が正社員の主任クラスくらいになるのかな」

「そうですね。あとで検証するとして、ひとまずそれで対応させてみましょうか」

と言って高瀬はパソコンに向き直り、キーボードを打ち始める。そして

「はい、社長、こんな感じでしょうか」と言って、両者を対応させた図を見せた（P54 図表4）。

「おお、すごいね。この図で『対応』となっている部分が、逆Yの字の図で『合流』と書かれている部分だということだね」

「そうです。その通りです」

正社員への登用は ～正社員転換制度の考え方～

うなずきながら、高瀬は話をさらに転じていく。

「社長、今回、パートから正社員への転換制度も、新たに作るんですね」

「そう。そのつもりだよ。今もこの話をしながら、辞めてしまった宅配パートの佐内さんのことを思い浮かべていたんだ。重ね

図表4 「正社員」格付け制度と「パート」格付け制度の対応（合流）部分

「正社員」格付け制度（職能資格制度）

格付け（役割等級）
7 等級（部長相当）
6 等級（課長相当）
5 等級（係長相当）
4 等級（主任相当）
3 等級（一般社員<ベテラン>）
2 等級（一般社員<一人前>）
1 等級（一般社員<見習い>）



「パート」格付け制度（役割等級制度）

5 等級（初級マネジャーまたは上級マイスター）
4 等級（初級リーダーまたは初級マイスター）
3 等級（ベテラン）
2 等級（一人前）
1 等級（見習い）

重ね、彼が在籍し、部門を実質的に率いてくれているうちに、こうした整理をしておくべきだった、って悔やむような気持ちだよ」

「はい、本当にそうですよね。では、その、第二の佐内さんを出さないためにも整備したい、正社員への転換制度についても、概要をここで説明したいと思います。というのは、パートからの正社員転換制度を作る場合には、この『合流』ランクが転換ランクということになるからです。パートで入社しても、この『合流』ランクまで成長し、さらに当人が正社員としての勤務を希望し会社が妥当だと判断した場合、それ以降は正社員として勤務していただくことが可能になります」

「とすると、転換できるのは、リーダー的な役割を担うまで成長した人だけ、ってい

うことなのかな」

「いえいえ、ここに限る必要はありません。例えば、この図でいえば、パートの3等級の人をを正社員の2等級に転換させる仕組みにしてもかまいません。このあたりは、要は企業の考え次第です」

「じゃあ、この『対応』って、どういうこと？」

「それは、賃金面での対応です。というのは、特に新卒新入社員の場合、初任給には一定の『市場価格』というものがああり、それは、言ってみれば横並びです。つまり、横並びの金額より低い給与水準では、そもそも採用ができません。半面、そうした横並びの月給を、実労働時間で割った時間当たり賃金は、賞与も含めれば特に、パートさんの時給より高くなるのが通例で、同一労働同一賃金にはならないのですが、これは

新卒新入社員が、会社の中核的な職務につく人材になるための育成階段にあるがゆえであり、致し方ないだろう、という考え方なんです」

「そうか、そういったアンバランスは、いかんともしがたい事情だと解釈しているんだね」

「でも、そうやってそれぞれ別のルートから、つまり正社員として入社した人と、パートとして入社した人がいたにしても、数年間同じ会社で働き同じ役割を果たすようになったら、これは処遇のバランスをとり、あるいはそろえていくのが筋だ、というのがこの逆Yの字の考え方なんです。実際、自社のことを良く知り、仕事に習熟した方を正社員に登用していきけるのは、会社にとっても、とても良いと思います」

「そうか、わかった。正社員転換には、ほ

かにもメリットがあるのかな」

「はい。例えば正社員になってもらえば、所定労働時間が増えますよね。また、残業や休日出勤にも対応してもらいやすくなります」

「たしか、正社員とパートの時間当たり賃金を比較する際、活用係数を0.9にしたのはそのためだったね」

「そのとおりです。さらに、正社員になれば、上は7等級までありますから、将来、管理職など責任のある職位までキャリアを伸ばすことを、求めていくことができます」

「確かに、今後そよかぜが成長していくために、とても大事な観点ばかりだね」という中野の言葉に、高瀬はこう、うなずいた。

「うちはどうしましょうね」

————— <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。