

同一労働
同一賃金
への対応に
向けて

職務評価を用いた 基本給の点検・検討マニュアル



はじめに

少子高齢化が進み、労働力人口が減少する中、パートタイム労働者や有期雇用労働者などの非正規雇用労働者は、雇用者全体の約4割を占めています。しかもパートタイム労働者・有期雇用労働者は補助的業務にとどまらず役職等の基幹的な業務に就くなど、働き方が多様化しています。しかし、パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇がその働きや貢献に見合っていない場合があります。

いま我が国は、働く人一人ひとりが個々の事情に応じた働き方を選択し、能力を十分に発揮できる社会を実現することが求められています。そのための働き方改革を総合的に推進し、雇用形態に関わらない公正な待遇の確保等を図るため「働き方改革関連法」が成立しました。

それに伴い、パートタイム・有期雇用労働法が施行され、2020年4月から正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間の不合理な待遇差が禁止されました(中小企業は2021年4月から適用)。

同じ企業で働く正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間に待遇の違いがある場合、あらゆる待遇について、個々の待遇ごとに不合理な待遇差の解消が求められます。しかし、待遇の違いが不合理かどうかを判断し、不合理な差を解消することは簡単ではありません。特に基本給は、様々な要素で決定されるため、対応の難しい待遇です。

本マニュアルで紹介する職務評価は、正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者の職務内容を評価し、その重要度を点数化することにより、基本給の均等・均衡待遇を客観的に確認することができる手法です。さらに、公正な待遇を確保するための等級制度、賃金制度を設計する際にも有効です。

パートタイム労働者・有期雇用労働者の働き、貢献に見合った公正な待遇が実現できれば、労働者の納得性や働くモチベーションが高まることにより、労働生産性が向上し、企業活動の活性化に繋がることが期待されます。本マニュアルが、そのための環境整備の一助となれば幸いです。

CONTENTS

公正な待遇の確保に向けた基本給の見直し（漫画2ページ）

1. 本マニュアルの位置づけ	6
2. なぜ、職務(役割)評価なのか？	8
(1) 職務(役割)評価とは？	8
(2) 職務(役割)評価で分かること	11
参考 職務評価の手法	13
3. 職務(役割)評価の進め方	14
Step1. 職務(役割)評価をやってみましょう！	15
(1) 社員のリストアップ	15
(2) 職務(役割)評価の実施	15
参考 職務評価の妥当性を高めるために ～職務評価における職務分析の位置づけ～	19
Step2. 均等・均衡待遇が図られているかチェックしてみましょう！	20
(1) 社員一覧の作成	20
(2) 職務(役割)評価	21
(3) 活用係数の設定	21
(4) 時間賃率の計算	23
参考 同じ職務の正社員と比較したパートタイム・有期雇用労働者の基本給の水準	24
参考 同じ職務の正社員と比較したパートタイム・有期雇用労働者の基本給水準に影響を与えている要因	25
(5) 均等・均衡待遇のチェック	26
参考 統計的な方法を用いた均等・均衡待遇の確認	29
Step3. 職務(役割)評価の結果を活用して均等・均衡待遇を実現できる制度を検討してみましょう！（応用編）	30
(1) パートタイム・有期雇用労働者活用戦略の検討	31
(2) 基本給設定基準の確認	32
(3) パートタイム・有期雇用労働者の格付け(役割等級)制度の設計	33
参考 平均的なパートタイム・有期雇用労働者と正社員の格付け制度	36
(4) 職務(役割)評価表のカスタマイズ	37
参考 職務内容を基準に基本給を決定する際に重視している職務要素	40
(5) 職務(役割)評価を用いた格付け(役割等級)制度の検証	41
(6) 賃金制度の設計	43
参考 パートタイム・有期雇用労働者と正社員のランクが重複しない場合の対応	48
(7) 制度の有効活用	50
参考 説明書モデル様式(厚生労働省)	53
【コラム】「GEM Pay Survey System」とは？	54
4. 職務(役割)評価の導入事例	58
事例① 銀座アスター食品株式会社	56
事例② 社会福祉法人勝央福祉会	60
事例③ 株式会社大丸松坂屋百貨店	64
5. 職務(役割)評価のより詳細な情報の入手方法	68
(1) 「職務分析・職務評価導入支援サイト」の概要	68

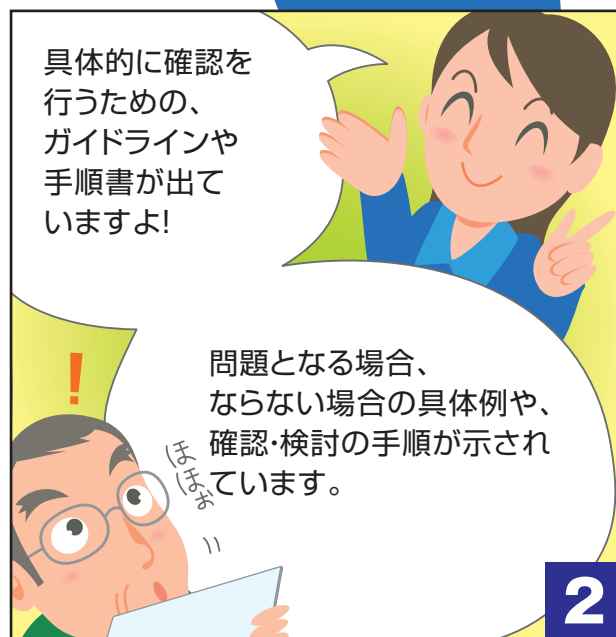
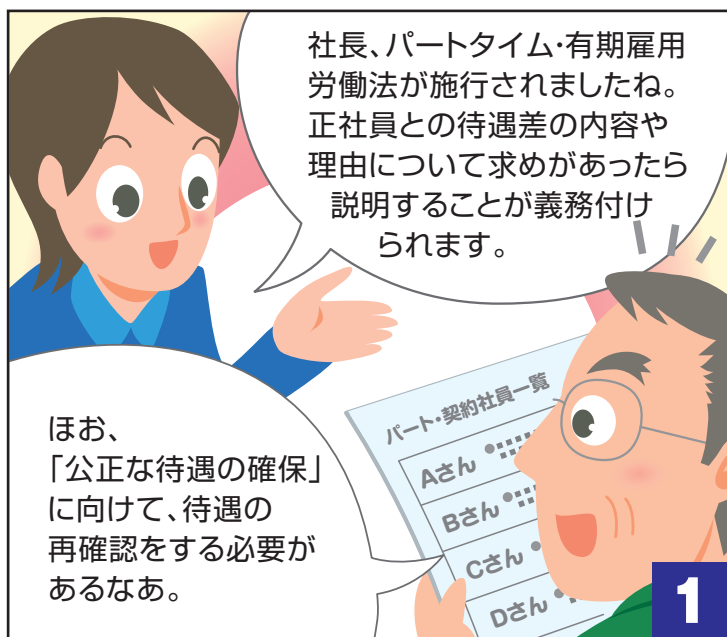


公正な待遇の確保に向けた 基本給の見直し

職務(役割)
評価を使って!

あなたの会社では、パートタイム・有期雇用労働者の待遇は、働き・貢献に見合ったものとなっていますか? 正社員と比べて、公正なものになっていますか?

職務(役割)評価の手法を使えば、これらをチェックできます。また、その結果を踏まえ、待遇を公正なものに見直すことで、パートタイム・有期雇用労働者の納得度が高まります。また、企業イメージのアップや、競争力の強化にもつながります。





1

本マニュアルの位置づけ

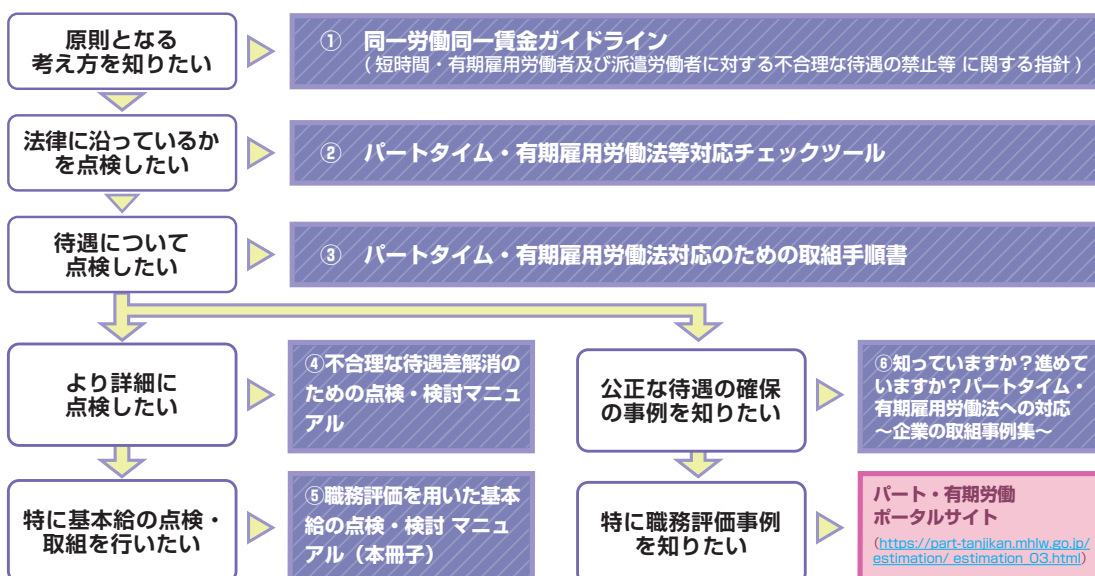
本マニュアルは、パートタイム労働者・有期雇用労働者(以下、本書において「パートタイム・有期雇用労働者」といいます。)と通常の労働者(以下、「正社員」といいます。)との間の基本給に関する「不合理な待遇差」を解消する一つの方法として、職務評価の手法を紹介しています。

本マニュアルを用いて職務評価を実施することにより、パートタイム・有期雇用労働者と正社員との間で基本給に関する均等・均衡待遇が図られているかについて確認することができます。さらに、パートタイム・有期雇用労働者と正社員との間の基本給に関する均等・均衡待遇を実現し、パートタイム・有期雇用労働者の活用を図るための格付け制度や賃金制度を設計する方法を検討することができます。また、パートタイム・有期雇用労働者と正社員とで、基本給の決め方が異なる場合であっても活用いただけます。

その他、厚生労働省では、いわゆる「同一労働同一賃金」の実現に向けての企業の取組を支援するため、本マニュアルの他に「同一労働同一賃金ガイドライン(短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針)」や、「パートタイム・有期雇用労働法等対応状況チェックツール」、「パートタイム・有期雇用労働法対応のための取組手順書」、「不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル」、「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」、「知っていますか？進めていますか？パートタイム・有期雇用労働法への対応 ～企業の取組事例集～」を作成しています。自社の状況に応じて参照してください。

(注)通常の労働者とは、いわゆる「正規型」の労働者及び事業主と期間の定めのない労働契約を締結しているフルタイム労働者を指します。

同一労働同一賃金対応に向けた関連情報





① 同一労働同一賃金ガイドライン (短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針)

パートタイム・有期雇用労働者及び派遣労働者と正社員の間で、待遇差が存在する場合に、いかなる待遇差が不合理であり、いかなる待遇差が不合理でないかの原則となる考え方を、基本給、賞与、手当等の待遇ごとに「問題となる例」「問題とならない例」を用いながら解説しています。



② パートタイム・有期雇用労働法等対応状況チェックツール

設問に回答することで、パートタイム・有期雇用労働法やその他の労働関係法令に基づいて自社の取組状況を点検することができ、また、パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善に向けてどのように取り組むべきかを確認することができます。



③ パートタイム・有期雇用労働法対応のための取組手順書

自社の状況が法律に沿っているかを点検する手順を示しています。



④ 不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル

各種手当・福利厚生・教育訓練・賞与・基本給について、不合理な待遇差解消のための点検・検討手順を詳細に示しています。

業界の特性を踏まえた7業界（スーパーマーケット業、食品製造業、印刷業、自動車部品製造業、生活衛生業、福祉業及び労働者派遣業）の業界版と、全業種共通の業界共通版があります。



⑤ 職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル（本冊子）

基本給に関する均等・均衡待遇の状況を点検し、等級制度や賃金制度を設計する手法の1つである職務評価について解説しています。



⑥ 知っていますか？進めていますか？パートタイム・有期雇用労働法への対応 ～企業の取組事例集～

パートタイム・有期雇用労働法に基づき、公正な待遇の確保に向けて取り組んでいる企業の事例を紹介しています。また、各社の取組の背景や、取組を進めるうえでの考え方も掲載しています。

同一労働同一賃金
特集ページ

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html>

パート・有期労働
ポータルサイト

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

2

なぜ、職務(役割)評価なのか？

パートタイム・有期雇用労働者と正社員との間の不合理な待遇差を解消するためには、パートタイム・有期雇用労働者の待遇が職務(役割)によって決定されることが多いことから、パートタイム・有期雇用労働者と正社員の職務(役割)の大きさを比較する「職務(役割)評価」を活用することが有益と考えられます。職務評価には様々な手法がありますが、ここでは、「要素別点数法」を紹介します。「要素別点数法」とは、職務内容を構成要素ごとに点数化し、点数の大きさを職務(役割)の大きさを評価する手法です。パートタイム・有期雇用労働者と正社員の均等・均衡待遇がどの程度確保されているかをチェックすることができるとともに、パートタイム・有期雇用労働者の果たしている職務を正確に把握し、それに基づいて待遇を決めることができるため、パートタイム・有期雇用労働者の納得性を高めるために役立つと考えられます。

なお、本マニュアルで頻繁に使われる「職務(役割)」という用語の意味は、狭く設置された仕事を「職務」、広く設置された仕事を「役割」としています。本マニュアルでは、職務(役割)、職務、役割という用語が使い分けられています。原則として同じ意味で使われていると考えてください。

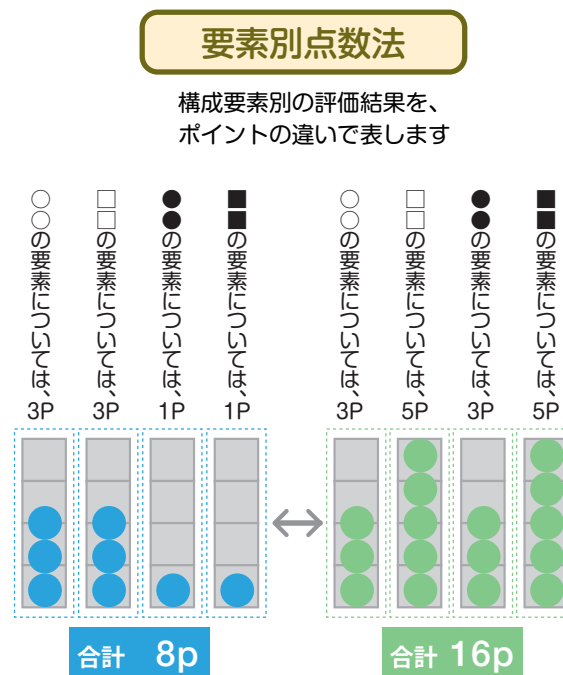
本マニュアルで紹介する手法は、ITツールとしてダウンロードして使用することができます。詳しくは、本マニュアルの68ページを参照してください。

(1) 職務(役割)評価とは？

職務(役割)評価とは、社内の職務(役割)の大きさを測定する手法です。人事管理でよく用いられる、労働者の能力、経験、成果等を評価する人事評価とは異なるものです。

職務評価の方法には、[参考] 職務評価の手法(13ページ参照)に示したように、いくつかの方法があります。このなかの「要素別点数法」とは、図表1-01に示したように、職務(役割)を構成要素ごとに点数化し、その点数の合計点で職務(役割)の大きさを評価する方法です。

【図表1-01】要素別点数法(イメージ図)



この「要素別点数法」にはいくつか方法がありますが、本マニュアルの説明で用いる「要素別点数法」は、学習院大学が開発した「GEM Pay Survey System」をもとにしています【54～55ページのコラム参照】。

要素別点数法による職務(役割)評価は、「職務(役割)評価表」を用いて職務(役割)評価ポイントを算出して行います。職務(役割)評価表は下記の3つの要素から構成されています。



「評価項目」とは、要素別点数法で用いられる職務内容の構成要素を示します。本マニュアルでは、【図表1-02】にあるような8つの項目を挙げています。この8つの側面から職務の大きさを測定します。

なお、自社の事業内容や人材活用戦略を踏まえ、評価項目の追加や削除、評価項目の表現の変更等のカスタマイズが可能です。詳細は37～38ページを参照してください。

「ウェイト」とは、会社の事業特性等に応じた構成要素の重要度を示します。重要な「評価項目」であれば、ウェイトは大きく設定されます。ウェイトを大きく設定することで、職務(役割)評価ポイントが大きく変化します。

「スケール」とは、構成要素別にポイントを付ける際の尺度の基準を示します。【図表1-02】では、5段階の尺度の基準を設定していますが、より精緻な評価を行う場合であれば、段階を増やすことも有効です。

評価項目別のポイントは、「ウェイト」×「スケール」で計算され、全ての評価項目のポイントを総計したものが当該職務の大きさです（【図表 1-02】の職務(役割)評価表の例では、職務の大きさは18ポイントとなります）。この値を「職務(役割)ポイント」と呼びます。

【図表 1-02】 職務（役割）評価表

【スケール】 ③「専門性」の例

5 …… 担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても高い専門性が必要とされる仕事

4 …… 担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても平均的な専門性が必要とされる仕事

3 …… 担当分野において高い専門性が必要とされる仕事

2 …… 担当分野において平均的な専門性が必要とされる仕事

1 …… それほど専門性が必要とされない仕事

評価項目	定義	ウェイト	スケール	ポイント
①人材代替性	採用や配置転換によって 代わりの人材を探すのが難しい仕事	1	2	2
②革新性	現在の方法とは全く異なる新しい方法が 求められる仕事	1	1	1
③専門性	仕事を進める上で特殊なスキルや 技能が必要な仕事	2	2	4
④裁量性	従業員の裁量に任せる仕事	1	1	1
⑤対人関係の複雑さ (部門外／社外)	仕事を行う上で、社外の取引先や顧客、 部門外との調整が多い仕事	2	2	4
⑥対人関係の複雑さ (部門内)	仕事を進める上で部門内の人材との 調整が多い仕事	1	3	3
⑦問題解決の困難度	職務に関する課題を調査・抽出し、 解決につなげる仕事	2	1	2
⑧経営への影響度	会社全体への業績に大きく影響する仕事	1	1	1
				18

ポイント＝
ウェイト×スケール

評価項目＝
職務の構成要素

ウェイト＝
評価項目の重要度

ポイント総計＝
職務(役割)ポイント＝
職務の大きさ

(2) 職務(役割)評価で分かること

では、職務(役割)評価を通じて、どのようなことが分かるのでしょうか？ パートタイム・有期雇用労働者と正社員それぞれに対して行った場合、大別すると下記の2つが挙げられます。

- ① パートタイム・有期雇用労働者と正社員の職務の大きさ
- ② パートタイム・有期雇用労働者と正社員の均等・均衡待遇の状況

①を図式化すると、【図表1-03】のとおりです。

【図表1-03】は、パートタイム労働者のAさん、有期雇用労働者のBさん、正社員のCさんについて、職務(役割)評価を実施した結果です。職務(役割)ポイントは、各々Aさん18ポイント、Bさん22ポイント、Cさん22ポイントとなりました。BさんとCさんは、同じ22ポイントなので、職務全体の大きさが同じであることが分かります。

評価項目別に見てみると、「③専門性」でBさんが6ポイントと高く、Cさんが4ポイントと低くなっていますが、「②革新性」や「④裁量性」では、CさんがBさんより高くなっている、というように職務(役割)評価を用いると、各人が担当している職務の大きさや構成要素のどこに違いがあるのかが分かります。

【図表 1-03】 パートタイム・有期雇用労働者と正社員の職務の大きさ

評価項目	ウェイト	Aさん パートタイム労働者		Bさん 有期雇用労働者		Cさん 正社員	
		スケール	ポイント	スケール	ポイント	スケール	ポイント
①人材代替性	1	2	2	2	2	2	2
②革新性	1	1	1	1	1	2	2
③専門性	2	2	4	3	6	2	4
④裁量性	1	1	1	1	1	2	2
⑤対人関係の複雑さ (部門外／社外)	2	2	4	2	4	2	4
⑥対人関係の複雑さ (部門内)	1	3	3	3	3	3	3
⑦問題解決の困難度	2	1	2	2	4	2	4
⑧経営への影響度	1	1	1	1	1	1	1
			18			22	22

②を図式化すると、【図表1-04】のとおりです。

【図表1-04】では、賃金(時間賃率：1時間当りの時間単価)について、有期雇用労働者のBさんと正社員のCさんの間で均等・均衡待遇の状況を検証した図です。

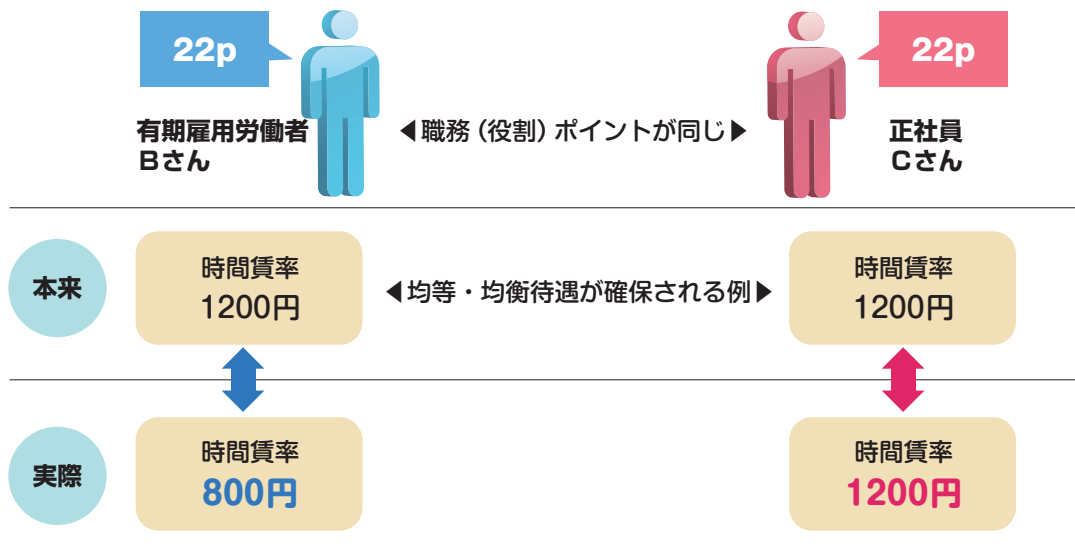
BさんとCさんの間では、職務(役割)ポイントが同じですから、同程度の待遇が望ましいと言えます。

ところが、実際にはCさんの時間賃率1,200円に対して、Bさんの時間賃率は800円と大きく開きがあり、均等・均衡待遇が図られていない可能性があります。

ただし、均等・均衡待遇が確保されているかを判断するには、さらに「人材活用の仕組みや運用など」を考慮する必要があります。

本例では、職務(役割)評価の方法を簡単に説明するために、パートタイム・有期雇用労働者と正社員の「人材活用の仕組みや運用など」が同じであることを前提に、両者を比較しています。「人材活用の仕組みや運用など」については、Step2 (3)を参照してください。

【図表1-04】パートタイム・有期雇用労働者と正社員の均等・均衡待遇の状況



※上記は、同額を例として取り上げていますが、実際には、幅で比較検討するものです。

また、要素別点数法による職務(役割)評価の実際の活用方法をイメージするために、導入企業の事例を【56～67ページ】で紹介しています。

参考

職務評価の手法

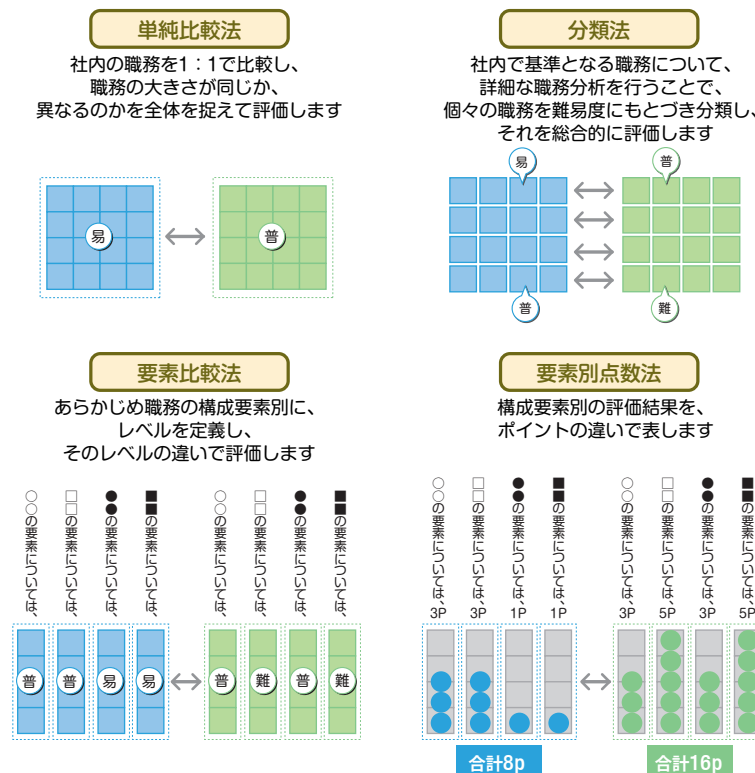
職務（役割）評価の手法を大別すると、次の4種類が挙げられます【図表1-05】。

「単純比較法」は、簡便である反面、違いの程度まで把握することができません。「分類法」は、丁寧な評価が可能です。詳細な職務分析を行う必要があるため、手間のかかる手法です。「要素比較法」や「要素別点数法」は、簡易にも精緻にも実施可能であり、より客観的な評価を行うことができます。

【図表1-05】 職務（役割）評価の手法

手法	内容
単純比較法	社内の職務を1対1で比較し、職務の大きさが同じか、あるいは、異なるかを評価します。比較の際に、職務を細かく分解せず、全体として捉えて比較します。
分類法	社内で基準となる職務を選び、詳細な職務分析を行った上で、それを基に「職務レベル定義書」を作ります。「職務レベル定義書」に照らし合わせ、全体として、最も合致する定義はどのレベルかを判断し、職務の大きさを評価します。
要素比較法	あらかじめ定めておいた職務の構成要素別に、レベルの内容を定義します。職務を要素別に分解し、その要素ごとに最も合致する定義はどのレベルかを判断することにより、職務の大きさを評価します。分類法のように、職務全体として判断するよりも、客観的な評価が可能です。
要素別点数法	要素比較法と同様に、職務の大きさを構成要素ごとに評価する方法です。評価結果を、要素比較法のようにレベルの違いで表すのではなく、ポイントの違いで表すのが特徴です。要素別にレベルに応じたポイントを付け、その総計ポイントで職務の大きさを評価します。

【図表1-06】 職務（役割）評価の手法（イメージ図）



3

職務(役割)評価の 進め方

本マニュアルでは、職務(役割)評価に関する具体的な手順を3つのステップに分けて解説します。

【図表2-01】職務(役割)評価の進め方における3つのステップ

Step 1

職務(役割)評価をやってみましょう! [15 ページ]

職務(役割)評価の理解を深めるために、数人のパートタイム・有期雇用労働者と正社員を抽出し、職務(役割)評価を試してみます。

Step 2

均等・均衡待遇が図られているか チェックしてみましょう! [20ページ]

職務(役割)評価を使って、数十人程度のパートタイム・有期雇用労働者と正社員を特定して比較することにより、パートタイム・有期雇用労働者と正社員との間で、仕事内容と賃金の関係において、均等・均衡待遇が実現できているかを確認します。

Step 3

職務(役割)評価の結果を活用して均等・均衡 待遇を実現できる制度を検討してみましょう! (応用編) [30ページ]

パートタイム・有期雇用労働者を戦略的に活用するとともに、パートタイム・有期雇用労働者と正社員との均等・均衡待遇を実現するために、パートタイム・有期雇用労働者の活用戦略を策定し、職務(役割)評価を使って、活用戦略に基づいた格付け(役割等級)制度と賃金制度を設計します。

Step

1

職務(役割)評価をやってみましょう！

職務(役割)評価はどのようなものかを理解するために、実際に職務(役割)評価を試してみよう。

手順は、下記のとおりです。

(1) 社員のリストアップ



(2) 職務(役割)評価の実施

(1) 社員のリストアップ

職務(役割)評価を適用してみたいパートタイム・有期雇用労働者や正社員を数名リストアップしてください。なお、パートタイム・有期雇用労働者あるいは正社員に複数の社員タイプがある場合には、社員タイプごとに均等・均衡を点検しましょう。それぞれの社員タイプごとに社員をリストアップしてください。

(2) 職務(役割)評価の実施

リストアップしたパートタイム・有期雇用労働者や正社員それぞれが担当する職務(役割)を評価してみましょう。ここでの作業で使用する職務(役割)評価表は、次ページの【図表2-02】のとおりです。また、ポータルサイトからITツールとしてダウンロードすることも可能です。

まず、「評価項目」と「定義」を1つ1つ確認しましょう。

次に、「ウェイト」と「スケール」です。「ウェイト」は、職務(役割)評価の作業に慣れるまでは、全て「1」に設定しましょう。「職務(役割)評価表」の「ウェイト」欄に、「1」を書き込んでください。「スケール」は、【図表2-04】の「職務(役割)評価の評価項目別のスケール」を参考にします。スケールは5段階となっており、数字が大きいくほど、高度な職務と判断されます。このスケールに照らし合わせて、「職務(役割)評価表」の「スケール」欄に該当する定義のポイントを書き込んでください。

最後に、「ポイント」欄です。この「ポイント」欄には、「ウェイト」に「スケール」を掛け合わせた値を記入してください。全ての「評価項目」について「ポイント」の計算ができれば、集計して一番下の欄に総計を記入しましょう。

この値が「職務(役割)ポイント」になります。

当該職務の職務(役割)ポイントを算出するには、労働者の個人の特徴ではなく、職務(役割)そのものを評価しましょう。

【図表2-02】職務(役割)評価表

氏名:()

雇用形態: パートタイム労働者・有期雇用労働者・正社員 職種:() 職位:()

評価項目	定義	ウェイト	スケール	ポイント
①人材代替性	採用や配置転換によって 代わりの人材を探すのが難しい仕事			
②革新性	現在の方法とは全く異なる新しい方法が 求められる仕事			
③専門性	仕事を進める上で特殊なスキルや 技能が必要な仕事			
④裁量性	従業員の裁量に任せる仕事			
⑤対人関係の複雑さ (部門外/社外)	仕事を行う上で、社外の取引先や顧客、 部門外との調整が多い仕事			
⑥対人関係の複雑さ (部門内)	仕事を進める上で部門内の人材との 調整が多い仕事			
⑦問題解決の困難度	職務に関する課題を調査・抽出し、 解決につなげる仕事			
⑧経営への影響度	会社全体への業績に大きく影響する仕事			

【図表2-03】職務(役割)評価表 ※記入例

氏名:(Dさん)

雇用形態: パートタイム労働者・有期雇用労働者・正社員 職種:(販売職) 職位:(なし)

評価項目	定義	ウェイト	スケール	ポイント
①人材代替性	採用や配置転換によって 代わりの人材を探すのが難しい仕事	1	2	2
②革新性	現在の方法とは全く異なる新しい方法が 求められる仕事	1	1	1
③専門性	仕事を進める上で特殊なスキルや 技能が必要な仕事	1	3	3
④裁量性	従業員の裁量に任せる仕事	1	2	2
⑤対人関係の複雑さ (部門外/社外)	仕事を行う上で、社外の取引先や顧客、 部門外との調整が多い仕事	1	1	1
⑥対人関係の複雑さ (部門内)	仕事を進める上で部門内の人材との 調整が多い仕事	1	3	3
⑦問題解決の困難度	職務に関する課題を調査・抽出し、 解決につなげる仕事	1	2	2
⑧経営への影響度	会社全体への業績に大きく影響する仕事	1	1	1
				15

ポイント＝
ウェイト×スケール

ウェイトは職務(役割)評価に慣れるまでは
1を記入しましょう

職務(役割)ポイント

【図表2-04】職務（役割）評価の評価項目別のスケール

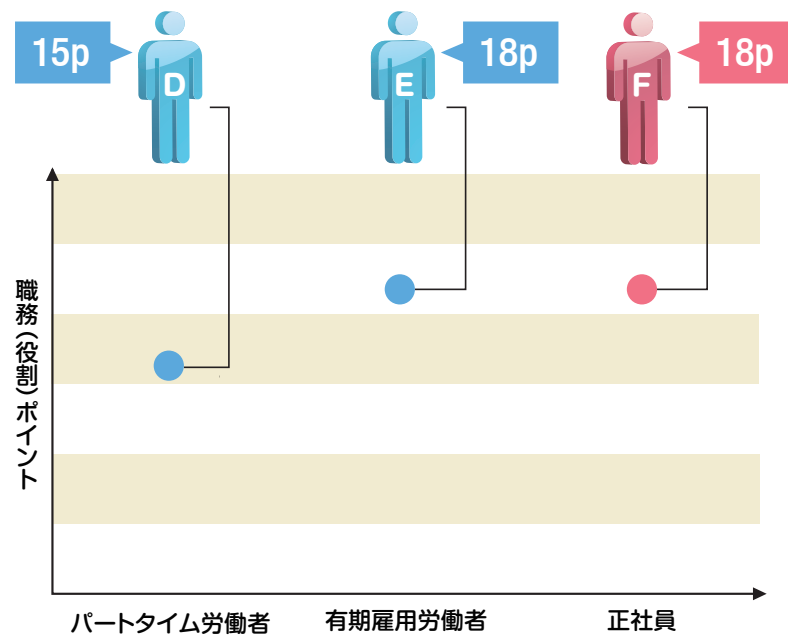
		スケール	定義
評価項目	①人材代替性	5	採用や配置転換による代替人材の確保が不可能な仕事
		4	採用や配置転換による代替人材の確保が非常に難しい仕事
		3	採用や配置転換による代替人材の確保が難しい仕事
		2	採用や配置転換による代替人材の確保が容易な仕事
		1	採用や配置転換による代替人材の確保が非常に容易な仕事
	②革新性	5	現在の手法と全く異なるものが求められる仕事
		4	現在の手法を参考程度にしなから、異なるものが求められる仕事
		3	現在の手法をある程度活用出来る仕事
		2	現在の手法をかなりそのまま活用出来る仕事
		1	現在の手法をそのまま活用出来る仕事
	③専門性	5	担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても高い専門性が必要とされる仕事
		4	担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても平均的な専門性が必要とされる仕事
		3	担当分野において高い専門性が必要とされる仕事
		2	担当分野において平均的な専門性が必要とされる仕事
		1	それほど専門性が必要とされない仕事
	④裁量性	5	自由裁量を行使した結果が、企業全体に影響を与える仕事
		4	自由裁量を行使した結果が、当該部門全体に影響を与える仕事
		3	自由裁量を行使した結果が、当該部門の一部に影響を与える仕事
		2	自由裁量を行使した結果が、本人のみに影響を与える仕事
		1	原則として自由裁量のない仕事
	⑤対人関係の複雑さ （部門外／社外）	5	部門外・社外との交渉・折衝業務が非常に多い仕事
		4	部門外・社外との交渉・折衝業務が多い仕事
		3	部門外・社外との交渉・折衝業務がやや多い仕事
		2	部門外・社外との交渉・折衝業務が少ない仕事
		1	部門外・社外との交渉・折衝業務がない仕事
	⑥対人関係の複雑さ （部門内）	5	部門内との調整作業が非常に多い仕事
		4	部門内との調整作業が多い仕事
		3	部門内との調整作業がやや多い仕事
		2	部門内との調整作業が少ない仕事
		1	部門内との調整作業がない仕事
	⑦問題解決の困難度	5	最初から新しい方法を用いなければ解決出来ない仕事
		4	既存の方法を参考にしつつも、新しい方法を用いなければ解決出来ないことが多い仕事
		3	既存の方法を大きくアレンジすることで解決出来ることが多い仕事
		2	既存の方法を少しだけアレンジすることで解決出来ることが多い仕事
		1	既存の方法で解決出来ることが多い仕事
	⑧経営への影響度	5	経営への影響度が非常に大きな仕事
		4	経営への影響度が大きな仕事
		3	経営への影響度がやや大きな仕事
		2	経営への影響度が軽微な仕事
		1	経営への影響度が非常に軽微な仕事

学習院大学「GEM Pay Survey System」より

次に、職務(役割)ポイントを、図表にプロットしてみましょう。【図表2-05】は、パートタイム労働者のDさんと有期雇用労働者のEさん、正社員のFさんの職務(役割)ポイントをプロットしたものです。ここでのDさんは、【図表2-03】で評価した人を示しています。

DさんとEさんの職務(役割)ポイントは異なりますが、有期雇用労働者であるEさんと正社員のFさんは、同じ職務(役割)ポイントの18pになっているのが分かります。

【図表2-05】 職務(役割)評価結果の視覚化



Step1では、職務(役割)評価の概要を説明しました。ここからは、Step2に進み、職務(役割)評価を用いて、自社の現状を把握してみましょう。

参考

職務評価の妥当性を高めるために ～職務評価における職務分析の位置づけ～



職務分析実施マニュアル

職務分析とは、企業で働く社員の職務に関する情報を、収集、整理する手法です。「職務分析実施マニュアル」では、職務評価の妥当性を高める効果のある職務分析の手法を紹介しています。 <https://part-tanjiikan.mhlw.go.jp/estimation/>

職務評価のみの実施でも均等・均衡待遇を確認することができますが、職務に関する情報を収集・整理し、職務の内容を明確にする手法である、職務分析を事前に実施することで、職務評価の妥当性を高めることができます。

職務分析には、社員一人ひとりについて職務説明書を作成する「職務説明書を活用した職務分析」の方法と、各社員の業務内容と権限、責任の程度を、所属する組織における上司・部下・同僚との関係で整理する「職務構造表を活用した職務分析」の2つの手法があります。

それぞれの詳細な方法については、「職務分析実施マニュアル」で紹介していますので、ぜひご参照ください。

職務説明書を活用した職務分析

Cさん（パートタイム労働者・有期雇用労働者 正社員）		
小売業（A社）		
Aさん（パートタイム労働者・有期雇用労働者 正社員）		
小売業（A社）		
職務概要	業務の詳細	
レジ業務	マニュアルの範囲内でのレジ打ち	
商品管理業務	営業時間内の商品チェック 集められた計票表に沿った品出し作業 賞味期限切れ商品のチェック作業	
必要な知識や経験の水準	接客対応業務を経て身につくレベル。特別なスキルは必要としない	

職務構造表を活用した職務分析

職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度
正社員 C 主任	主な業務内容 ・大口顧客営業 ・製品開発部門へのフィードバック 権限・責任の程度 ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ	有期雇用労働者 B, D, E	主な業務内容 ・大口顧客営業補助 ・営業関連資料の作成 権限・責任の程度 ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
		パートタイム労働者 F, G	主な業務内容 ・大口顧客営業補助 ・営業関連資料の作成 権限・責任の程度 ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ

評価項目	ウエイト	Aさん パートタイム労働者		Bさん 有期雇用労働者		Cさん 正社員	
		スケール	ポイント	スケール	ポイント	スケール	ポイント
①人材代替性	1	2	1	2	2	2	2
②革新性	1	1	1	1	1	2	2
③専門性	2	2	4	3	6	2	4
④裁量性	1	1	1	1	1	2	2
⑤対人関係の複雑さ （部門外 / 社外）	2	2	4	2	4	3	6
⑥対人関係の複雑さ （部門内）	1	2	2	2	2	3	3
⑦問題解決の困難度	2	1	2	2	4	2	4
⑧経営への影響度	1	1	1	1	1	1	1
			16		21		24

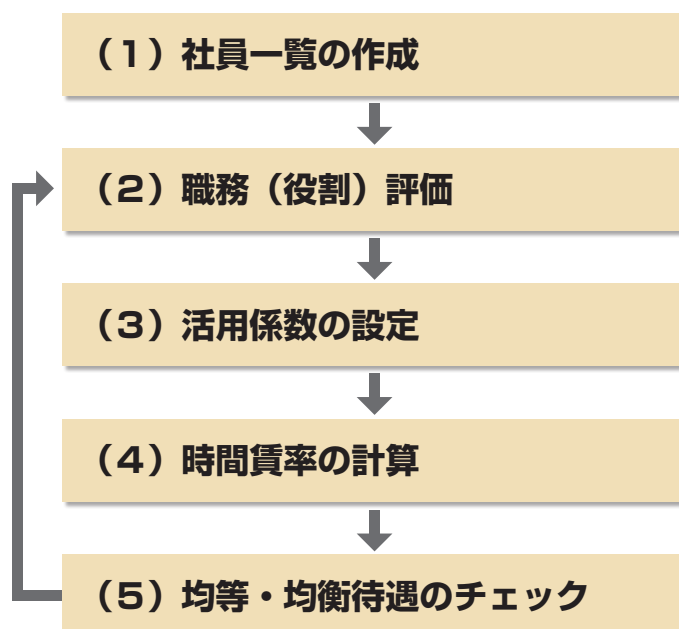
Step

2

均等・均衡待遇が図られているか チェックしてみましょう！

Step1では、職務(役割)評価を理解いただくために職務(役割)評価を試行する際の実施手順について解説しました。Step2では、職務(役割)評価を用いて、実際にパートタイム・有期雇用労働者と正社員との間で均等・均衡待遇が図られているか、現状を把握してみましょう。

以下で、そのための手順を解説します。次の5つの手順です。



(1) 社員一覧の作成

職務(役割)評価を適用するパートタイム・有期雇用労働者や正社員の社員一覧を作成します。

パートタイム・有期雇用労働者については、対象者が少ない場合はパートタイム・有期雇用労働者全員、対象者が多い場合にはサンプルの偏りを避けるために、「最も上位の仕事に従事する人」「平均的な仕事に従事する人」「平易な仕事に従事する人」が含まれるように選んでください。なお、正確な傾向を知るには、目安として30名以上をサンプルとして評価することが望ましいと考えられます。

一方、正社員については、社員格付け制度のランク別に標準的な社員を最低1名ずつ選んでください。例えば、職能資格制度の場合には、職能資格ごとに標準的な社員を選んでください。

なお、パートタイム・有期雇用労働者あるいは正社員に複数の社員タイプがある場合には、社員タイプごとに社員一覧を作成する必要があります。

(2) 職務(役割)評価

Step1で実施した方法と同じ方法で、1名ずつ職務(役割)評価を実施してみましょう。ここでは、現状を把握することが目的ですから、ウェイトの設定も行ってみましょう。具体的には、企業の実状に基づいて、【図表2-02】の8つの評価項目のそれぞれにウェイトを設定します。

ウェイトは、企業の事業特性、人材活用方針、事業戦略上の意図等を反映する部分です。例えば、販売が主である業種の場合は、「対人関係の複雑さ(部門外／社外)」のウェイトを大きく設定することが考えられます。新規の製品やサービスの開発が日々求められている業種の場合には、「革新性」のウェイトを大きく設定することが考えられます。また、労働市場から人材が調達しやすい場合には、「人材代替性」のウェイトを小さく設定することが考えられます。原則として、役職や職種に関係なく、全社共通のウェイト設定としてください。

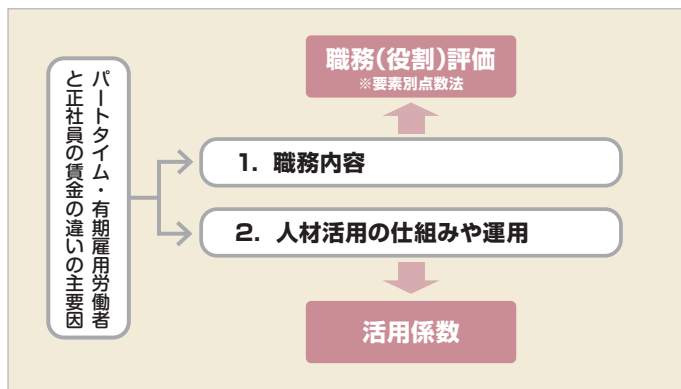
(3) 活用係数の設定

パートタイム・有期雇用労働者と正社員の賃金の違いは「職務内容」の違いに基づき生ずることが多いですが、パートタイム・有期雇用労働者と正社員との間に「人材活用の仕組みや運用」その他における違いがある場合には、それを考慮することができます。「人材活用の仕組みや運用」その他における違いとは、会社からの指示・命令による「働く場所」、「従事する仕事」、「労働時間」が変更される可能性を意味しています。つまり、パートタイム・有期雇用労働者と正社員の間でこの変更可能性に差がある場合、「人材活用の仕組みや運用」に違いがあるということになります。具体的には、「働く場所」であれば、配置転換や転居を伴う転勤などによる勤務場所の変化、「従事する仕事」であれば事業内容の変化に対応する等による仕事の内容の変化、「労働時間」であれば、突発的な残業や勤務時間外の急な呼び出しへの対応などに違いがあるかどうか該当します。

「人材活用の仕組みや運用」は、賃金に対する影響を考慮するための要因ですが、仕事そのものではないため職務(役割)評価に含めることが難しい要因です。そのため賃金を決める際には、「活用係数」を用いて、「人材活用の仕組みや運用」の違いを考慮することができます(【図表2-06】)。

なお、パートタイム・有期雇用労働法では、「労働時間」の変更可能性は正社員とパートタイム・有期雇用労働者の「職務内容」を比較する際の補助的指標とされており、職務(役割)ポイントの算出の段階で考慮することも考えられます。「労働時間」の変更可能性を職務(役割)評価の際に考慮した場合には、活用係数の設定の際に重ねて考慮しないよう注意することが必要です。

【図表2-06】パートタイム・有期雇用労働者と正社員の賃金の違いの主要因



「活用係数」の適正な水準は、各企業の事情によって異なります。もし、パートタイム・有期雇用労働者と正社員に、「人材活用の仕組みや運用」の違いがない場合は活用係数を1.0と設定します。「人材活用の仕組みや運用」に違いがあり、賃金を決定する際に考慮する場合には、「人材活用の仕組みや運用」の現状を踏まえたうえで、従業員に対する聞き取りや労使での話し合いを行って決定するなどの方法によって従業員の納得が得られる合理的な水準に活用係数を設定してください。

製造業A社の事例

パートタイム労働者と正社員の間での「人材活用の仕組みや運用」の実態を調査したところ、製造拠点間の異動は、パートタイム労働者と正社員ともに、一切行われていなかった。また、正社員であっても、担当職種が限定されていることが明らかになった。これによって、両者に違いはないと判断し、同社では、活用係数を1.0に設定した。

小売業B社の事例

パートタイム労働者と正社員の「人材活用の仕組みや運用」の実態を調査したところ、「従事する仕事」、「労働時間」の2つについては、正社員で変更の可能性があることが確認された。

具体的には、「従事する仕事」について、正社員は、人手不足への対応やキャリア形成のために、同じ店舗内での配置転換が行われているが、パートタイム労働者は配置転換が一切行われていない。また、「労働時間」では、正社員にかぎって、人手が足りない場合に時間外労働や勤務シフトの穴埋めによる対応が求められており、繁忙期は、特にその負担が大きい。

同社では、パートタイム労働者と正社員のこのような違い等を考慮するとともに、2か月間の時間をかけて、労使で話し合いを行った。さらに、労働組合を通して、パートタイム労働者の意見把握した上で、活用係数を0.9に設定した。

福祉業C法人の事例

非常勤職員(パートタイム労働者)と正職員の「人材活用の仕組みや運用」の実態を調査したところ、「働く場所」、「従事する仕事」、「労働時間」の3つについて正職員で変更の可能性があることが確認された。

具体的には、非常勤職員と正職員は同様の介護職に従事しているが、非常勤職員の介護職は、デイサービスに配置され、夜勤シフトは発生しない。一方で、正職員の介護職は、特別養護老人ホームなどの施設系サービスに配置され、夜勤シフトが義務づけられている。また、慢性的な人材不足の影響から、正職員のみ、事業所間での配置転換も頻繁に行われている実態も確認できた。

さらに、現場の非常勤職員・正職員に対して、「人材活用の仕組みや運用など」の違いについて納得できる水準を聞き取り調査し、職員の納得性を十分考慮して0.8に設定した。

(4) 時間賃率の計算

次に、(1)社員一覧の作成でリスト化したパートタイム・有期雇用労働者と正社員の時間賃率(賃金の1時間当たり単価)を計算しましょう。

パートタイム・有期雇用労働者の時間賃率

= 時間あたり基本給

正社員の時間賃率

= 時間あたり基本給×活用係数

パートタイム・有期雇用労働者の時間賃率は、原則として、現在支払われている時間あたり基本給を用いてください。正社員の時間賃率は時間あたり基本給に、活用係数を乗じることで計算します。

宿泊業D社の事例…(計算例1)

パートタイム労働者は、時給のみであったため、時給をそのまま時間賃率とした。

正社員の時間賃率は、基本給を所定労働時間で割り、算出した(活用係数は0.8と設定)。

パートタイム労働者の時間賃率=時給

正社員の時間賃率 = 基本給÷所定労働時間×0.8

製造業E社の事例…(計算例2)

有期雇用労働者の時間賃率は、基本給を所定労働時間で割り、算出した。

正社員の時間賃率も同様に、基本給を所定労働時間で割り、算出した(活用係数は1.0と設定)。

有期雇用労働者の時間賃率=基本給÷所定労働時間

正社員の時間賃率 = 基本給÷所定労働時間×1.0

なお、正社員、パートタイム・有期雇用労働者ともに、職務に関連する手当(例えば、役職手当や特殊作業手当等)や賞与が支払われている場合には、企業の実状を踏まえて含めることも可能です。ただし、その場合は、それらの手当、賞与を時間賃率の計算に含めることが不合理でないことを説明できるようにする必要があります。

小売業F社の事例…(計算例3)

パートタイム労働者は、時給がいくつかの賃金要素に細分化されていたため、支払われているすべての賃金要素を足し上げたものを時間賃率とした。

正社員の時間賃率は、基本給に職務給、技能手当を加えた金額で算出した…(活用係数は0.9と設定)。

パートタイム労働者の時間賃率=基本時給+加給+職種手当+技能手当

正社員の時間賃率 = (基本給+職務給+技能手当)÷所定労働時間×0.9

参考

同じ職務の正社員と比較したパートタイム・有期雇用労働者の基本給の水準

本マニュアルの改訂に当たり実施した「職務分析・職務評価に関する実態調査」(注)によると、パートタイム労働者と有期雇用労働者の基本給水準は、同等レベルの仕事に従事する正社員と比較すると以下のようになっています。

Q1 正社員と同等レベルの仕事に従事するパートタイム・有期雇用労働者の基本給水準は、正社員の何割程度ですか？

業種別

区分		全体	建設業	製造業	運輸業 郵便業	卸売業 小売業	医療 福祉	宿泊業 飲食サービス業	サービス 関連業	サービス業 (他)
パートタイム 労働者	回答数【件】	873	81	322	33	215	34	31	43	51
	平均値【割】	8.0	7.8	7.9	8.3	8.0	8.4	7.6	7.8	8.5
有期雇用 労働者	回答数【件】	546	50	198	30	122	26	11	31	39
	平均値【割】	8.5	8.8	8.1	9.1	8.5	8.6	8.7	8.5	8.6

従業員規模別

区分		50人以下	51人以上 100人以下	101人以上 300人以下	301人以上
パートタイム 労働者	回答数【件】	354	198	161	79
	平均値【割】	8.1	8.0	7.8	7.7
有期雇用 労働者	回答数【件】	127	133	178	79
	平均値【割】	8.6	8.4	8.4	8.5

※パートタイム労働者とは、正社員以外の社員で1週間の所定労働時間がフルタイムの正社員よりも短い労働者です。

(有期か無期かは問いません)

※有期雇用労働者とは、正社員以外の社員で1週間の所定労働時間がフルタイムの正社員と同じか長く、有期雇用契約である労働者です。

※平均値は、水準が「5割未満」を4点、「5割程度」を5点、「6割程度」を6点、「7割程度」を7点、「8割程度」を8点、「9割程度」を9点、「同等程度」を10点、「正社員よりも高い」を11点と置いて推計しています。

※回答数が少ない業種は掲載していません。

※パートタイム労働者や有期雇用労働者がいない企業は除いています。

※「サービス関連業」は、実態調査における「学術研究、専門・技術サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「教育、学習支援業」「複合サービス事業」を合算して集計しています。

(注)正社員以外の社員を1人以上雇用する従業員規模10人以上の企業9,992社を対象に、平成30年度に実施した調査で、有効回答数(有効回答率)は2,704社(27.1%)であった。

参考

同じ職務の正社員と比較したパートタイム・有期雇用労働者の基本給水準に影響を与えている要因

前掲の「職務分析・職務評価に関する実態調査」によると、正社員と同じレベルの仕事に従事するパートタイム・有期雇用労働者の基本給水準が低い場合、賃金差に影響を与えている要因として以下の項目が挙げられています。

Q2 正社員と同等レベルの仕事に従事するパートタイム労働者・有期雇用労働者の基本給水準が低い場合、賃金差に影響を与えているものは何ですか？（複数回答）

業種別

【%】

区分		全体	建設業	製造業	運輸業 郵便業	卸売業 小売業	医療 福祉	宿泊業 飲食サービス業	サービス 関連業	サービス業 (他)
パートタイム労働者	①転居を伴う異動など、働く場所の柔軟性に違いがあるから	19.3	4.9	12.9	13.6	29.2	20.8	36.0	33.3	30.0
	②職務や職種の変更等、従事する仕事の柔軟性に違いがあるから	57.7	52.5	57.0	59.1	62.7	62.5	60.0	57.6	66.7
	③夜間や休日の業務に就くなど、働く時間の融通性に違いがあるから	52.2	59.0	49.4	63.6	47.2	70.8	40.0	63.6	56.7
	④突発的な業務に求める対応に違いがあるから	42.9	44.3	41.8	45.5	43.5	37.5	48.0	48.5	43.3
	⑤将来のキャリア形成に違いがあるから	34.8	11.5	37.3	13.6	40.4	33.3	40.0	42.4	26.7
	⑥その他	3.9	6.6	2.4	4.5	4.3	12.5	0.0	3.0	0.0
区分		全体	建設業	製造業	運輸業 郵便業	卸売業 小売業	医療 福祉	宿泊業 飲食サービス業	サービス 関連業	サービス業 (他)
有期雇用労働者	①転居を伴う異動など、働く場所の柔軟性に違いがあるから	27.3	23.3	18.0	25.0	41.8	25.0	42.9	42.1	32.0
	②職務や職種の変更等、従事する仕事の柔軟性に違いがあるから	57.1	56.7	55.3	50.0	62.0	43.8	71.4	63.2	68.0
	③夜間や休日の業務に就くなど、働く時間の融通性に違いがあるから	34.3	20.0	30.7	41.7	34.2	62.5	28.6	42.1	32.0
	④突発的な業務に求める対応に違いがあるから	36.2	40.0	39.3	25.0	26.6	31.3	57.1	63.2	24.0
	⑤将来のキャリア形成に違いがあるから	42.1	26.7	45.3	16.7	48.1	50.0	28.6	26.3	44.0
	⑥その他	10.6	16.7	12.0	16.7	8.9	12.5	0.0	5.3	0.0

従業員規模別

【%】

区分		50人以下	51～100人	101～300人	301人以上
パートタイム労働者	①転居を伴う異動など、働く場所の柔軟性に違いがあるから	6.9	13.8	38.0	50.0
	②職務や職種の変更等、従事する仕事の柔軟性に違いがあるから	50.4	62.5	63.6	67.7
	③夜間や休日の業務に就くなど、働く時間の融通性に違いがあるから	48.4	53.3	54.3	58.1
	④突発的な業務に求める対応に違いがあるから	38.7	40.1	48.8	48.4
	⑤将来のキャリア形成に違いがあるから	30.6	34.2	37.2	50.0
	⑥その他	5.2	4.6	1.6	4.8
区分		50人以下	51～100人	101～300人	301人以上
有期雇用労働者	①転居を伴う異動など、働く場所の柔軟性に違いがあるから	10.1	18.7	34.5	53.7
	②職務や職種の変更等、従事する仕事の柔軟性に違いがあるから	48.1	50.5	69.0	61.1
	③夜間や休日の業務に就くなど、働く時間の融通性に違いがあるから	25.3	37.4	32.8	40.7
	④突発的な業務に求める対応に違いがあるから	32.9	34.1	37.1	44.4
	⑤将来のキャリア形成に違いがあるから	36.7	44.0	40.5	50.0
	⑥その他	11.4	18.7	9.5	1.9

【凡例】

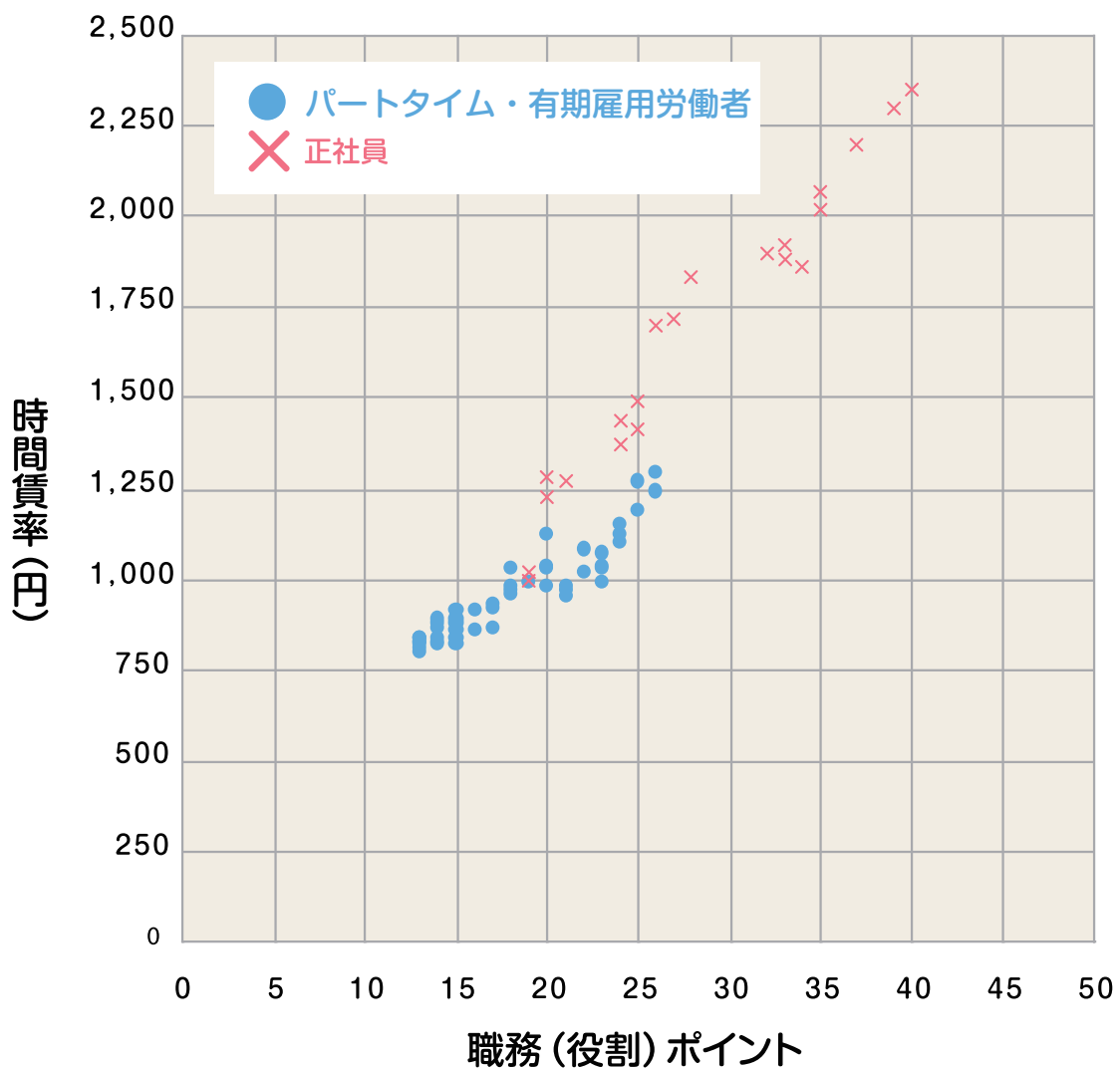
- …業種・従業員規模別で最も回答率が高い項目
- …業種・従業員規模別で2番目に回答率が高い項目
- …業種・従業員規模別で3番目に回答率が高い項目

(5) 均等・均衡待遇のチェック

(1) 社員一覧の作成でリスト化したパートタイム・有期雇用労働者と正社員の全員について、「職務(役割)評価」と「時間賃率の計算」ができれば、均等・均衡待遇が実際に図られているかどうか確認してみましょう。確認するために、横軸に職務(役割)ポイント、縦軸に時間賃率をとって、【図表2-07】のようなプロット図を作成してみましょう。

このプロット図は、ポータルサイトからダウンロードしたITツールで簡単に描くことが可能です。

【図表2-07】プロット図(イメージ)



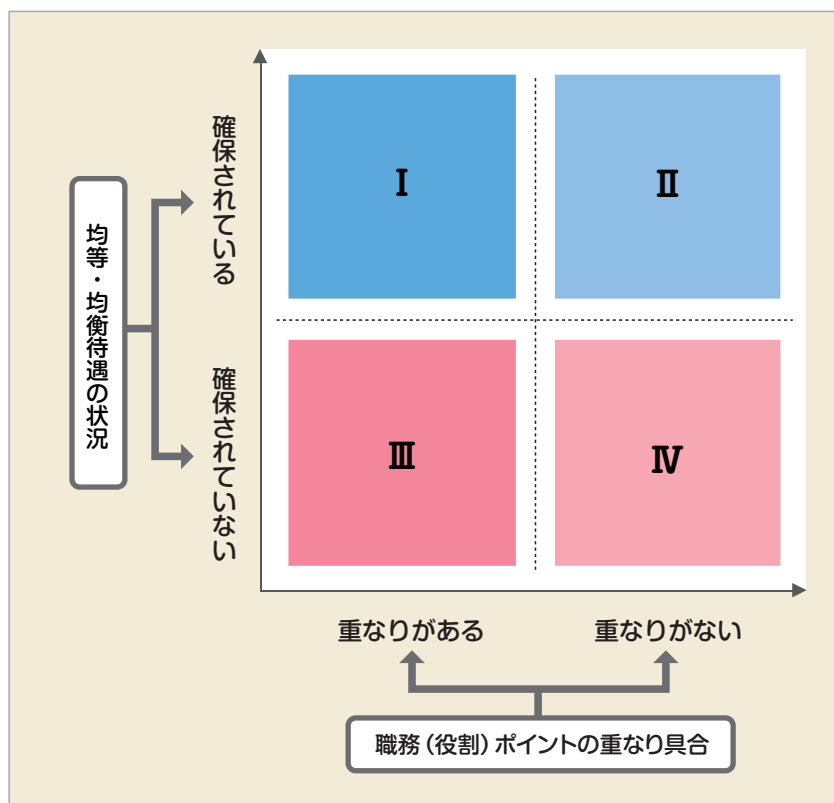
まず、プロット図で職務(役割)ポイントの重なり具合を確認しましょう。職務(役割)ポイントに重なりがあるということは、職務の大きさが正社員と同じ、もしくはそれ以上のパートタイム・有期雇用労働者がいることを意味します。

次に、正社員と同じような職務(役割)ポイントのパートタイム・有期雇用労働者は、正社員と同じような時間賃率になっているか、また、正社員より低い職務(役割)ポイントのパートタイム・有期雇用労働者は、正社員と比べて職務(役割)ポイントの低さに比例した時間賃率になっているかを確認します。

なお、以上のことは統計的な方法を用いることにより正確に行うことができます。興味のある方は、29ページの【参考】統計的な方法を用いた均等・均衡待遇の確認を参照してください。

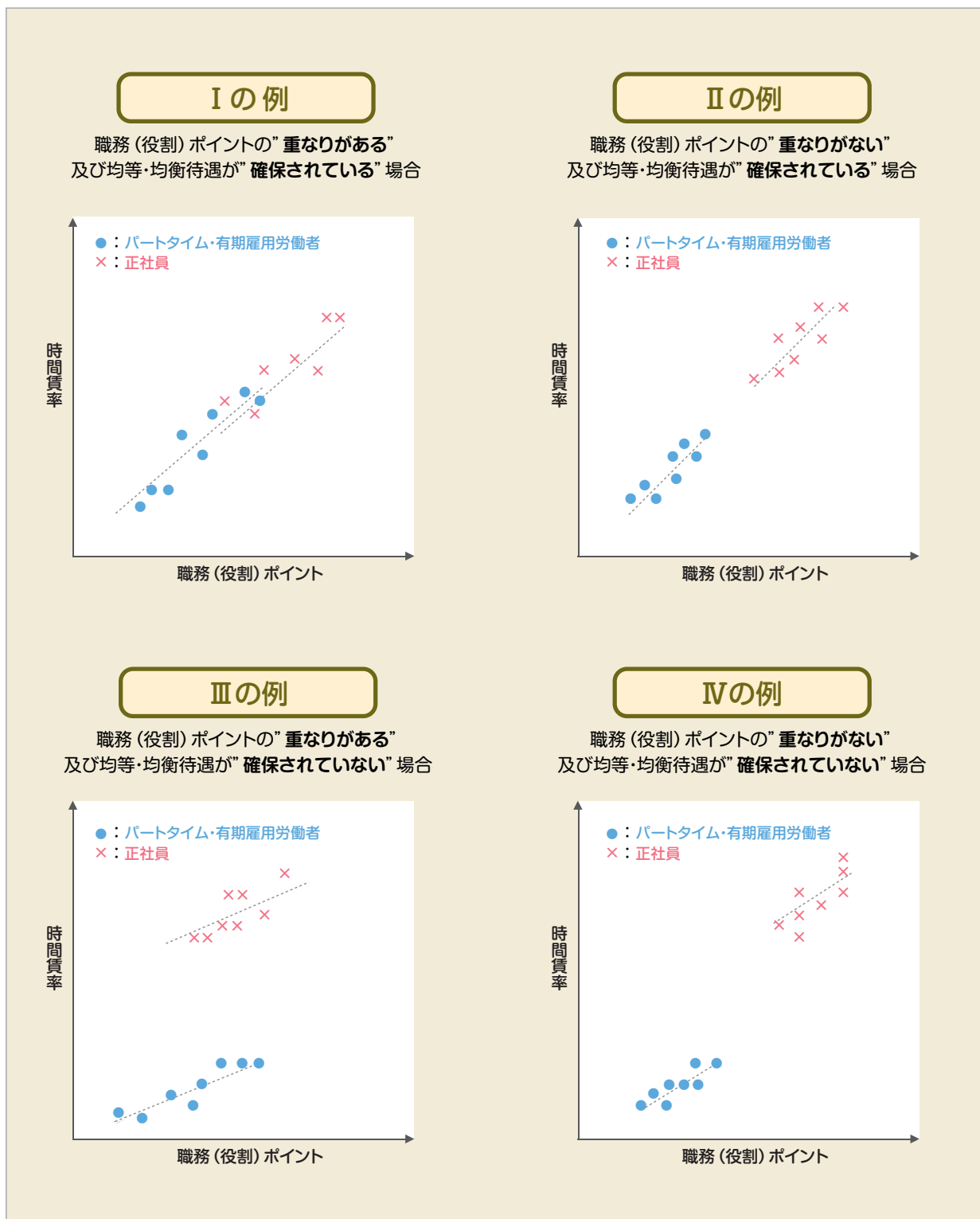
「職務(役割)ポイントの重なり具合」や「職務(役割)ポイントと賃金の関係」について確認ができたら、現状が【図表2-08】で示された4象限のどこに該当するか考えてみましょう。

【図表2-08】均等・均衡待遇の現状把握(4象限)



【図表2-08】の4象限のⅠ～Ⅳに該当する代表的なプロット図・傾向(近似)直線のイメージを図示したのが、【図表2-09】です。なお、特徴的な傾向が捉えられない場合には、賃金制度などが適切なものになっていない可能性があります。

【図表2-09】 4象限の代表的なプロット図・傾向(近似)直線



参考

統計的な方法を用いた均等・均衡待遇の確認

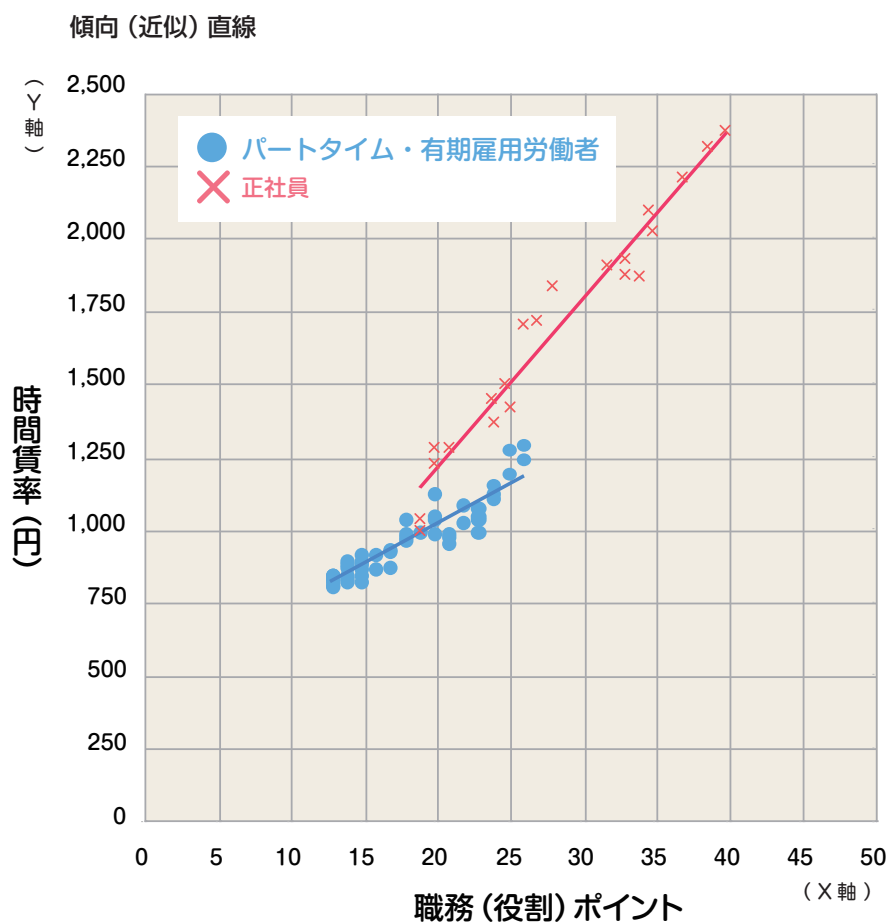
傾向（近似）直線をより論理的に求めたい場合には、下図のような最小二乗線を活用する方法があります。

最小二乗線とは、傾向（近似）直線の代表的なもので、1次関数が測定値に対して最適な近似となるよう、測定値との残差の二乗和を最小とするようにパラメータが決められた直線です。

一般に「 $Y=a$ （傾き） $X+b$ （切片）」の数式で表されます。本マニュアル用に開発した「ITツール」を活用すると簡単に作成できます。また、Excel等の機能を用いても、最小二乗線を描くことができます。

パートタイム・有期雇用労働者と正社員の傾向（近似）直線を比較した時、 a （傾き）や b （切片）に大きな違いがあれば、均等・均衡待遇が図られていない可能性があります。

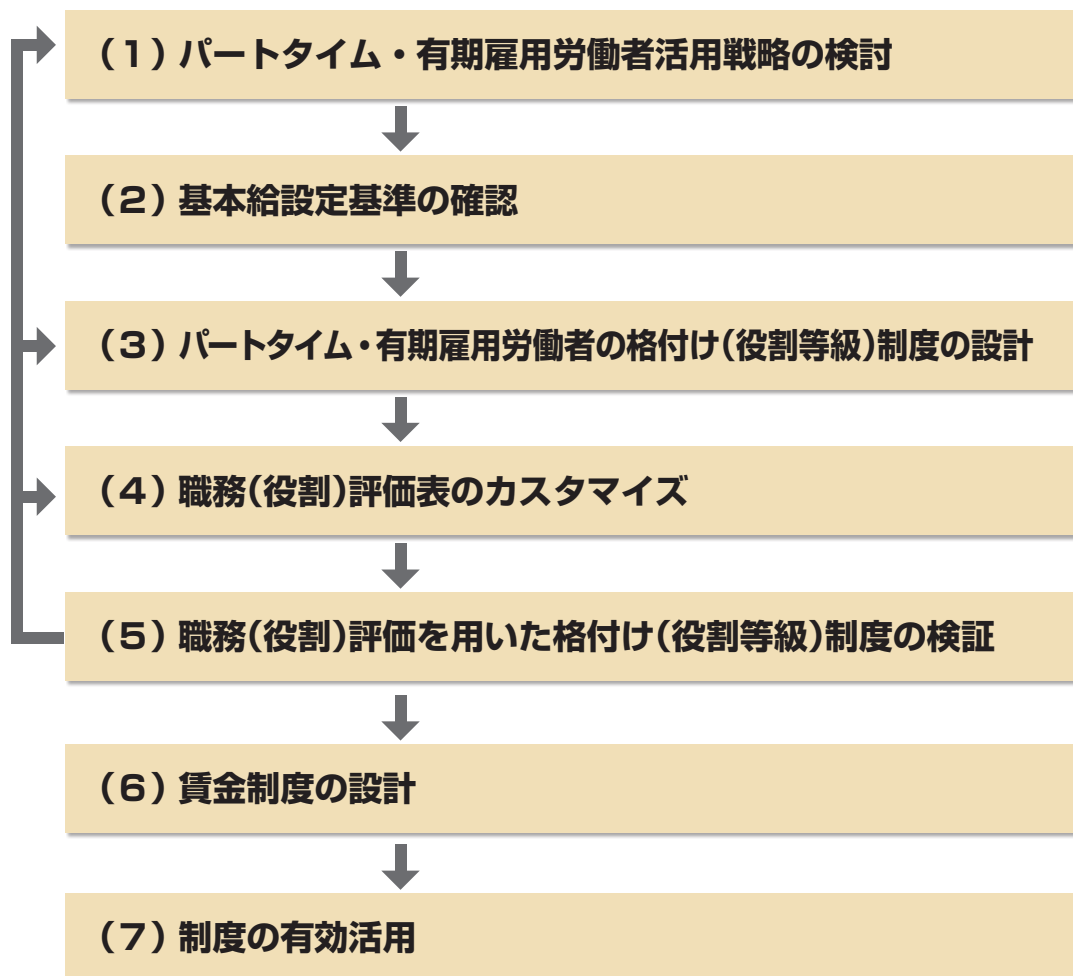
「傾き」とは、下記の直線の傾きを示しており、「切片」とは、下記の直線がY軸と交わる部分の時間賃率の額となります。



（注）ITツールは「職務分析・職務評価導入支援サイト」[URL（<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation/>）]より、ダウンロード可能です。

職務(役割)評価の結果を活用して 均等・均衡待遇を実現できる制度を 検討してみましょう！(応用編)

Step3では、均等・均衡待遇の確保に向けて、自社で制度設計する方法について解説します。手順は7つです。7つの手順は、大別すると2つに分かれます。(1)～(6)が制度を設計する手順であり、(7)は実際に設計した制度を活用する手順です。



（１）パートタイム・有期雇用労働者活用戦略の検討

自社の事業戦略に応じて、パートタイム・有期雇用労働者の人材活用戦略を考えます。自社の事業特性、労働市場の動向、パートタイム・有期雇用労働者に期待する職務に応じて、様々な人材活用戦略が考えられます。例えば以下の①～③といった具合です。

パートタイム・有期雇用労働者活用戦略(例)

- ① パートタイム・有期雇用労働者の**ほぼ全員**を正社員なみに活用したい
- ② パートタイム・有期雇用労働者の**一部**を正社員なみに活用したい
- ③ パートタイム・有期雇用労働者の**大半**は、補助業務に活用したい

①の場合、パートタイム・有期雇用労働者に期待する職務は、正社員とほとんど違いはありません。従ってパートタイム・有期雇用労働者と正社員を区別しないで、両者に統一的なキャリアパスや待遇とすることが望まれます。

②の場合、パートタイム・有期雇用労働者のうち、優秀な人や意欲のある人を積極的に正社員へ転換するような仕組みが望まれます。

③の場合、パートタイム・有期雇用労働者と正社員では、期待する職務が大きく異なります。よって、パートタイム・有期雇用労働者には、正社員とは異なるキャリアパスや待遇を検討するケースが多くなると考えられます。

このように、パートタイム・有期雇用労働者のキャリアパスや待遇は、自社の描く人材活用戦略に応じて設計する必要があります。

(2) 基本給設定基準の確認

自社の基本給設定の基準を確認してみましょう。パートタイム・有期雇用労働者と正社員の一般的な格付け制度と基本給体系の組合せを列挙したものが、【図表2-10】です。

「職能給」とは、職務遂行能力の程度に応じて決定される基本給体系であり、能力の習熟に応じて、支給額が上昇します。一方、「職務給」は、職務の大きさに応じて決定される基本給体系であり、職務の大きさが変わらない限り、支給額が変わらないといった特徴があります。

Step3では、この中で、我が国ではもっとも一般的である「パートタイム・有期雇用労働者：職務給、正社員：職能給」の組合せをモデルケースとして取り上げます。

なお、「パートタイム・有期雇用労働者：職務給、正社員：職務給」の場合、同一の基準を用いることが可能であるため、より簡単に格付け制度や賃金制度を設計することが可能です。

また、特にパートタイム・有期雇用労働者に関して基本給体系がない場合は、基本給を設定するにあたっての基準や考え方を確認してください。職務評価結果を活用した、体系の整備についてのご検討ください。

【図表 2-10】 パートタイム・有期雇用労働者と正社員の基本給体系の組合せ

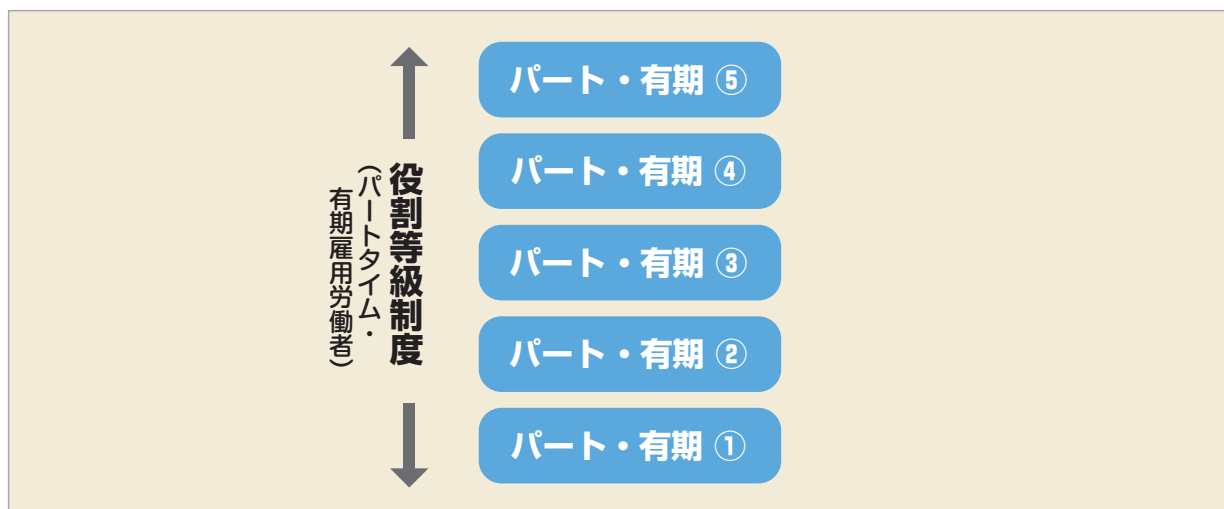
パートタイム・有期雇用労働者			正社員	
格付け制度	基本給体系		格付け制度	基本給体系
職能資格制度	職能給	↔	職能資格制度	職能給
役割等級制度	職務給	↔	職能資格制度	職能給
職能資格制度	職能給	↔	役割等級制度	職務給
役割等級制度	職務給	↔	役割等級制度	職務給

（3）パートタイム・有期雇用労働者の格付け（役割等級）制度の設計

自社の実状に合わせて、パートタイム・有期雇用労働者の格付け（役割等級）制度を設計します。目的は、パートタイム・有期雇用労働者の活用戦略を具体化することです。実在者の有無に関わらず、31ページの（1）で検討したパートタイム・有期雇用労働者活用戦略に則った制度を検討することが重要です。

格付けを設定したら、【図表2-11】のような格付け段階（役割等級）別の定義も併せて考えてみましょう。

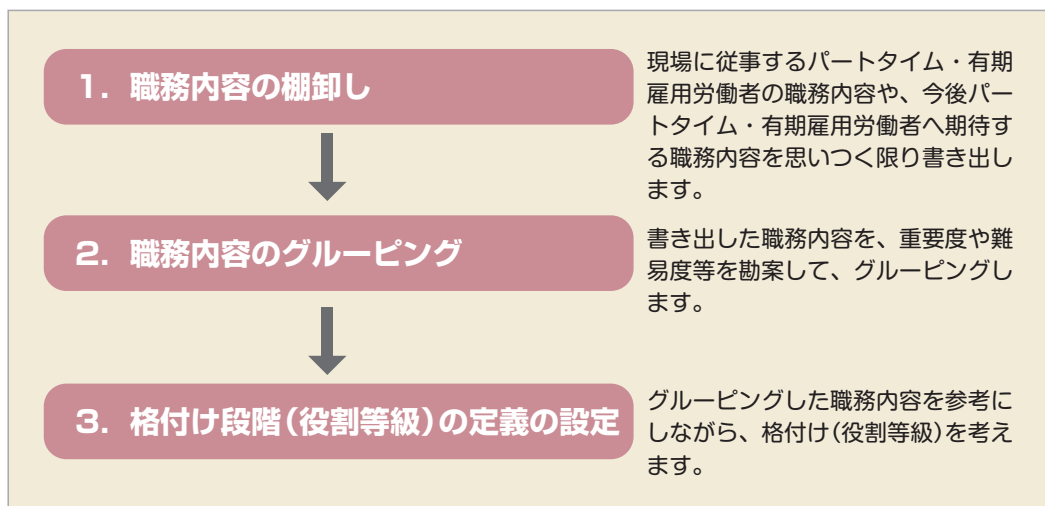
【図表2-11】パートタイム・有期雇用労働者の格付け（役割等級）制度



格付け（役割等級）	格付け段階（役割等級）の定義（例）
パート・有期 ⑤	・ 全体の業務を熟知した幅広い視点から自社において培われた知識・スキルを体系化し、下位者に対して教示した上で、チームメンバー全体のレベルアップを図っている ・ 部門の調整役としてチームメンバーや正社員と連携を図り、快適な職場環境作りに努めている
パート・有期 ④	・ 担当の業務における専門的な知識・スキルを有し、新規採用者に対して適切な指導教育を行っている ・ 主体的なアプローチ、顧客ニーズの把握、ニーズに沿った提案を徹底し、顧客満足向上に努めている
パート・有期 ③	・ 豊富な知識・スキルを有し、期待どおりのサービスを提供している ・ 担当業務についての問題意識を常に持ち、上位者や正社員に対して改善提案を行っている
パート・有期 ②	・ 基本的な知識・スキルを有し、与えられた仕事を1人で着実にこなしている ・ 他メンバーに対して、積極的にフォローを行っている
パート・有期 ①	・ 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 ・ 日々の業務を通じて、少しでも仕事を早く覚えられよう、努力している

なお、パートタイム・有期雇用労働者の格付け段階(役割等級)を定義する際には、【図表2-12】のような手順を踏むと良いでしょう。

【図表2-12】 格付け段階(役割等級)を定義する手順

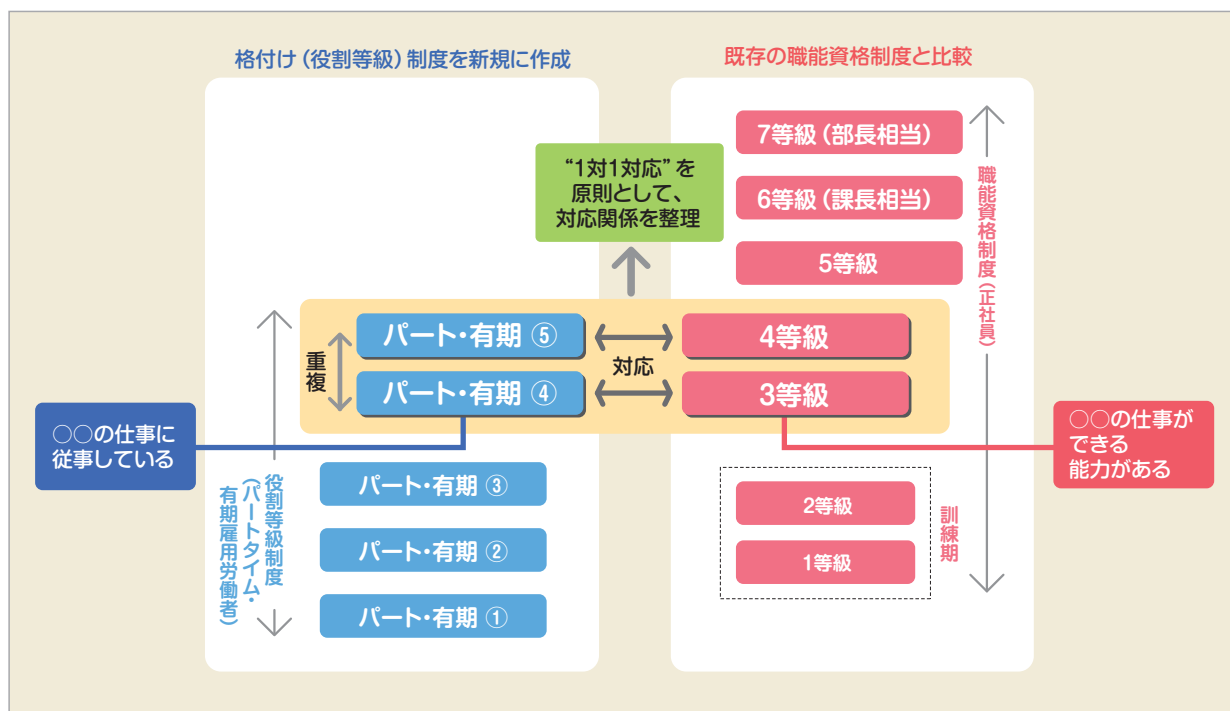


パートタイム・有期雇用労働者の格付け（役割等級）制度を設計した後、既存の正社員の職能資格制度との対応関係について整理します。その際の対応関係は、【図表2-13】で示すように、1対1の対応を原則とします。また、対応関係を考える場合には、正社員の職能資格の定義（例えば、高度な知識・スキルを有し、新規採用者に対して、適切な指導教育ができる能力がある）と、パートタイム・有期雇用労働者の格付け段階（役割等級）制度の定義（例えば、【図表2-11】「担当の業務における専門的な知識・スキルを有し、新規採用者に対して適切な指導教育を行っている」）を照らし合わせて考えると良いでしょう。

なお、【図表2-13】のように、訓練期にある正社員については、訓練期であるため職務に対応して賃金を決めることが適切でないことから、パートタイム・有期雇用労働者との比較の対象外とする場合があります。

さらに、パートタイム・有期雇用労働者と正社員の格付けが重複する等級の数は、パートタイム・有期雇用労働者活用戦略に応じて変化します。【図表2-13】のモデルケースでは、パート・有期④と正社員3等級、パート・有期⑤と正社員4等級の2つが重複しています。

【図表2-13】 正社員の職能資格制度との対応関係



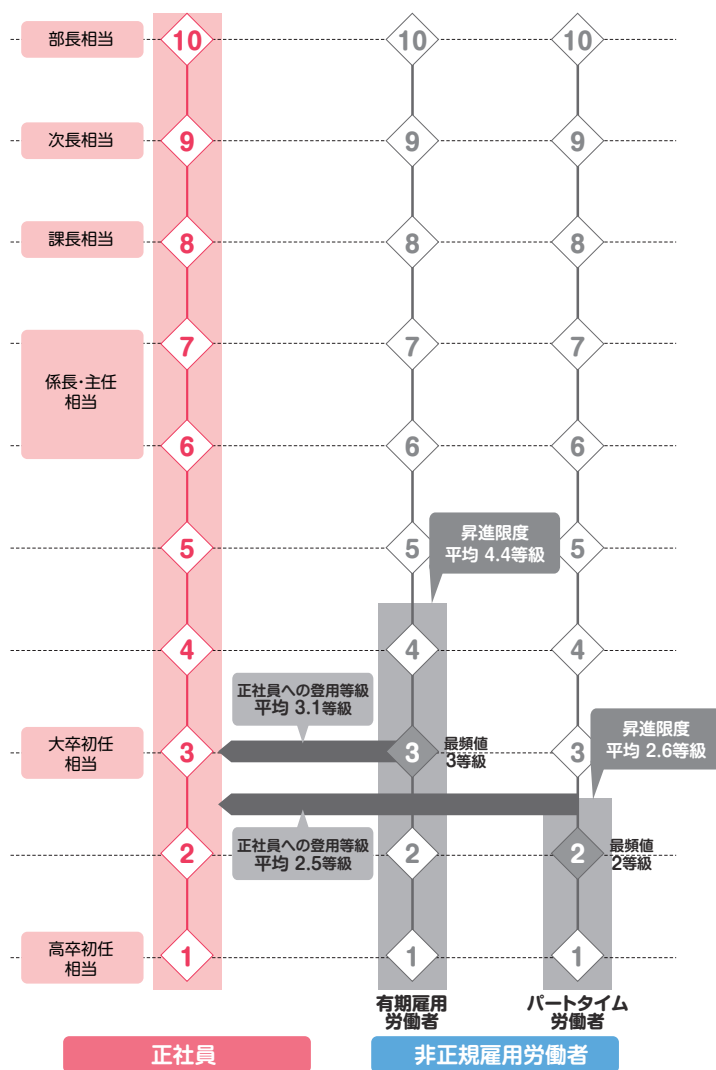
参考

平均的なパートタイム・有期雇用労働者と正社員の格付け制度

学習院大学の『『多様な働き方に関する調査』調査結果報告書(平成27年3月)※』から、正社員相当のパートタイム・有期雇用労働者と正社員の格付け制度の対応関係を示すと下図のとおりです。

本調査は、「パートタイム・有期雇用労働者が正社員に登用される時の等級」、「正社員相当のパートタイム・有期雇用労働者が、その身分のままで昇進した最高レベルの等級」のそれぞれについて、正社員の格付けのどの段階に対応しているか、対応関係を調べたものです。その結果から、パートタイム・有期雇用労働者と正社員の格付け制度における対応具合が分かります。

平均的なパートタイム・有期雇用労働者と正社員の格付け制度の対応関係



なお、上記の「有期雇用労働者」は、下記調査(※)で「契約社員・準社員」と記載されている雇用区分である。
当調査での「パートタイム労働者」・「契約社員・準社員」は企業における呼称に基づいている。また、定年退職後の再雇用・継続雇用者は除いている。

※ 科学研究費助成事業「ワーク・ライフ・バランスを実現する企業支援システムと雇用システム」(学習院大学経済学部教授 脇坂明)より
(研究課題番号: 24243049)

（４）職務（役割）評価表のカスタマイズ

Step1、2では、標準的な職務（役割）評価表を用いましたが、Step3では、職務（役割）評価表を自社の実状に合わせカスタマイズしていきます。

具体的には、①評価項目、②ウェイト、③スケールの3つについて検討します。これらの3つの項目は、自社の事業分野や職務の特性、人事戦略等に合わせ設定する必要があります。また、社内のすべての職務を評価できる指標を採用し、偏った評価にならないよう注意することが重要です。そして、従業員の納得が得られるような配慮をする必要もあります。

① 評価項目

まず、評価項目について検討します。Step2の標準的な職務（役割）評価表では、「GEM Pay Survey System」に基づく、8つの評価項目（「人材代替性」、「革新性」、「専門性」、「裁量性」、「対人関係の複雑さ（部門外／社外）」、「対人関係の複雑さ（部門内）」、「問題解決の困難度」、「経営への影響度」）を用いました。

しかし、自社の事業戦略や人材活用戦略を踏まえると、評価項目の追加や削除、表現の変更等が望ましい場合があります。例えば、製造業や運輸業のような現業職、流通業や飲食業のように身体にかかる負担が重い産業では、身体的負担といった評価項目を追加したり、医療・介護職のように患者や利用者へのきめ細かなサービス提供が求められる産業では、コミュニケーション技能や感情的負担などの評価項目を追加したりすることも考えられます。このように、自社の実状に合わせ適宜変更を加えて、自社独自の評価項目を作成してください。

参考として、「GEM Pay Survey System」以外の職務（役割）評価項目の例として、【図表2-14】は、2008年に国際労働機関（ILO）から発行されたガイドブック「公平の促進：平等な賃金実現のためのジェンダー中立的な職務評価（Promoting equity: Gender-neutral job evaluation for equal pay: A step-by-step guide）」に紹介されているものです。その内容を日本語に翻訳したものは、ILO駐日事務所のHPIにも掲載されています。

なお、40ページに、職務内容を基準に基本給を決定する際に重視している職務要素に関する実態調査の結果を掲載しているので、参照してください。

【図表 2-14】 国際労働機関（ILO）による職務（役割）評価項目

基本的な職務評価項目	二次的な職務評価項目	説明
知識・技能	職務知識	職務を遂行する上で必要な知識、専門的な知識・資格
	コミュニケーションの技能	職務を遂行する上で必要な、顧客や利用者、職場の上司や同僚等と良好な関係を作るための、口頭または文書によるコミュニケーションの技能
	身体的技能	職務を遂行する上で必要な、手先の器用さ、手わざの良さ・正確さ、機械や器具等を操作する技能
負担	感情的負担	職務を遂行するうえで、顧客等の感情に配慮し、自分の感情を調整したり、相手の感情の起伏を冷静に受け止め、自分の感情を抑制したりする際に生じる負担
	心的負担	職務を遂行する上で要求される、集中力や注意力、同時進行で複数の仕事を行う、仕事の期限が厳しいなど、精神にかかる負担
	身体的負担	重量物の運搬、無理な姿勢の維持など、職務を遂行する上で要求される身体にかかる負担
責任	人に対する責任	同僚や部下の育成や管理、人事評価、勤務シフトの作成や調整等に関する責任
	物に対する責任	顧客情報の管理や秘密保持、土地や建物・備品等の維持・管理、顧客に提供する商品やサービスの創造・品質の維持・管理に関する責任
	財務責任	利益目標の実現に対する影響、職務上取り扱う金銭や金権等の取り扱い範囲・頻度・金額、予算計画の作成や予算の執行など、金銭に関する責任
労働条件	労働環境	埃、騒音、有害な化学物質、不快な温度や湿度など、勤務する状況の不快さや危険などの物理的な環境
	心理的環境	不規則な労働時間、深夜時間帯の勤務などが求められたり、仕事の重圧やプレッシャーがかかる状況で勤務する必要があったりするなどの心理的な環境

ILO駐日事務所HPを参考に作成

② ウェイト

次に、評価項目ごとのウェイトの設定について検討します。ウェイトの設定に当たっては、自社の事業内容や経営戦略、人材の活用方針などを踏まえて設定します。40ページの「【参考】職務内容を基準に基本給を決定する際に重視している職務要素」に、企業は一般的に、どの職務要素を重要であると考えているのかに関する統計を整理しましたので、参考にしてください。

③ スケール

次に、「スケール」の設定について検討します。Step2では、標準的な職務(役割)評価表である【図表2-04】のとおり、それぞれの評価項目に対し、5段階の「スケール」が設定されていました。より現状に則した職務(役割)評価を行う場合には、段階を増やすことも考えられます(例えば、「1～5段階」→「1～10段階」)。ただし、段階を増やす場合には、増やした分だけ、段階の定義を細かく設定する必要があります。

上記①～③で設定した「評価項目」、「ウェイト」、「スケール」で職務(役割)評価を実施し、「職務(役割)ポイント」を算出してみましょう。

なお、ポイントの算出方法については、10ページを参照してください。

職務内容を基準に基本給を決定する際に重視している職務要素

前掲の「職務分析・職務評価に関する実態調査」によると、職務内容を基準に基本給を決定する際に重視している職務要素は以下のとおりとなっています。

Q3 職務内容を基準に基本給を決定する際に、どのような要素を主に重視していますか？（複数回答）

業種別		【%】												
区分		①人材代替性	②革新性	③専門性	④裁量性	⑤対人関係の複雑さ (部門外・社外)	⑥対人関係の複雑さ (社内)	⑦問題解決の困難度	⑧経営への影響度	⑨負担度	⑩責任度	⑪労働環境	⑫心理的環境	⑬その他
パートタイム労働者	全体	22.7	0.9	46.3	15.7	6.8	9.1	5.3	6.1	29.4	30.4	10.9	5.5	4.1
	建設業	17.8	1.0	43.7	18.3	11.7	13.7	6.6	6.1	29.4	28.9	8.1	5.6	5.1
	製造業	24.9	1.6	47.7	18.5	3.6	10.1	4.4	6.3	32.4	27.8	14.6	4.2	3.8
	運輸業、郵便業	18.8	1.3	27.5	6.3	2.5	7.5	2.5	3.8	42.5	31.3	21.3	11.3	3.8
	卸売業、小売業	19.7	0.2	40.4	16.1	9.3	7.8	5.9	4.7	26.6	37.0	8.5	4.0	4.7
	医療、福祉	26.3	0.0	80.0	6.3	6.3	8.8	6.3	6.3	37.5	16.3	7.5	13.8	2.5
	宿泊業、飲食サービス業	22.8	0.0	35.1	7.0	10.5	8.8	5.3	14.0	31.6	47.4	5.3	17.5	1.8
	サービス関連業	31.0	1.1	57.5	12.6	3.4	8.0	3.4	6.9	21.8	28.7	8.0	8.0	2.3
	サービス業（他）	22.3	0.0	44.6	16.1	8.9	3.6	4.5	5.4	28.6	25.0	12.5	7.1	4.5
有期雇用労働者	全体	30.8	1.7	58.6	14.3	11.8	10.3	10.5	10.3	31.0	31.9	11.4	6.7	4.0
	建設業	36.0	1.3	73.3	17.3	18.7	13.3	20.0	14.7	29.3	33.3	6.7	8.0	1.3
	製造業	30.9	2.3	55.7	16.8	8.7	9.4	8.1	12.8	32.6	26.5	17.8	6.0	5.7
	運輸業、郵便業	33.3	0.0	47.2	11.1	5.6	0.0	0.0	11.1	36.1	25.0	13.9	16.7	11.1
	卸売業、小売業	26.5	1.6	50.8	15.1	15.7	10.8	11.4	7.6	26.5	37.8	4.3	3.8	2.7
	医療、福祉	41.0	2.6	76.9	5.1	10.3	20.5	17.9	7.7	41.0	17.9	12.8	23.1	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	47.1	0.0	82.4	0.0	5.9	11.8	0.0	0.0	35.3	35.3	5.9	11.8	5.9
	サービス関連業	34.0	2.1	61.7	10.6	17.0	10.6	8.5	12.8	23.4	27.7	6.4	6.4	6.4
	サービス業（他）	26.7	1.7	58.3	13.3	13.3	11.7	11.7	3.3	36.7	40.0	13.3	3.3	1.7
従業員規模別		【%】												
区分		①人材代替性	②革新性	③専門性	④裁量性	⑤対人関係の複雑さ (部門外・社外)	⑥対人関係の複雑さ (社内)	⑦問題解決の困難度	⑧経営への影響度	⑨負担度	⑩責任度	⑪労働環境	⑫心理的環境	⑬その他
パートタイム労働者	50人以下	20.8	1.3	44.1	19.9	6.5	8.6	5.2	6.9	25.2	30.0	8.9	3.7	4.0
	51～100人	25.1	0.7	47.4	14.5	7.4	8.7	4.8	4.6	30.6	30.3	11.5	3.9	3.0
	101～300人	24.8	0.5	47.5	10.1	8.8	9.1	6.1	6.4	36.5	31.7	14.7	9.1	5.1
	301人以上	22.1	0.0	48.5	12.3	3.7	8.6	3.1	5.5	30.7	30.7	12.9	9.8	5.5
有期雇用労働者	50人以下	31.5	1.5	50.0	18.5	13.0	11.5	9.5	12.0	25.0	30.0	11.0	2.5	4.5
	51～100人	28.6	1.4	66.7	15.2	10.5	7.6	10.5	9.5	23.8	28.1	9.0	4.3	3.8
	101～300人	33.9	1.9	60.3	10.9	12.8	9.7	12.5	10.9	40.9	34.2	14.8	8.6	4.7
	301人以上	25.4	1.8	59.6	14.0	10.5	10.5	9.6	6.1	33.3	37.7	9.6	13.2	1.8

【凡例】

- …業種・従業員規模別で最も回答率が高い項目
- …業種・従業員規模別で2番目に回答率が高い項目
- …業種・従業員規模別で3番目に回答率が高い項目

※表中の値は、それぞれの要素について「重視している」と回答した企業の割合を記載しています。【%】

(5) 職務(役割)評価を用いた格付け(役割等級)制度の検証

職務(役割)評価を用いて、(3)で設計したパートタイム・有期雇用労働者の格付け(役割等級)制度を検証してみましょう。ここでは、Step1の【図表2-05】のように、パートタイム・有期雇用労働者や正社員を1名ずつ職務(役割)評価するのではなく、パートタイム・有期雇用労働者の格付け段階(役割等級)や正社員の職能資格ごとに、標準職務を想定して、職務(役割)評価を行うことに注意してください。その後【図表2-16】のように、縦軸に職務(役割)ポイントを取って、想定した格付けとの間にギャップがないか検証してみましょう。

本マニュアルでは、パートタイム・有期雇用労働者の役割等級であるパート・有期④⑤と正社員の3、4等級が同等のランクであることを想定し、説明していきます。【図表2-15】上図のように、職務(役割)ポイントについて、同等のランク間で大きなギャップがなければ、適切な格付けがなされていると考えられます。

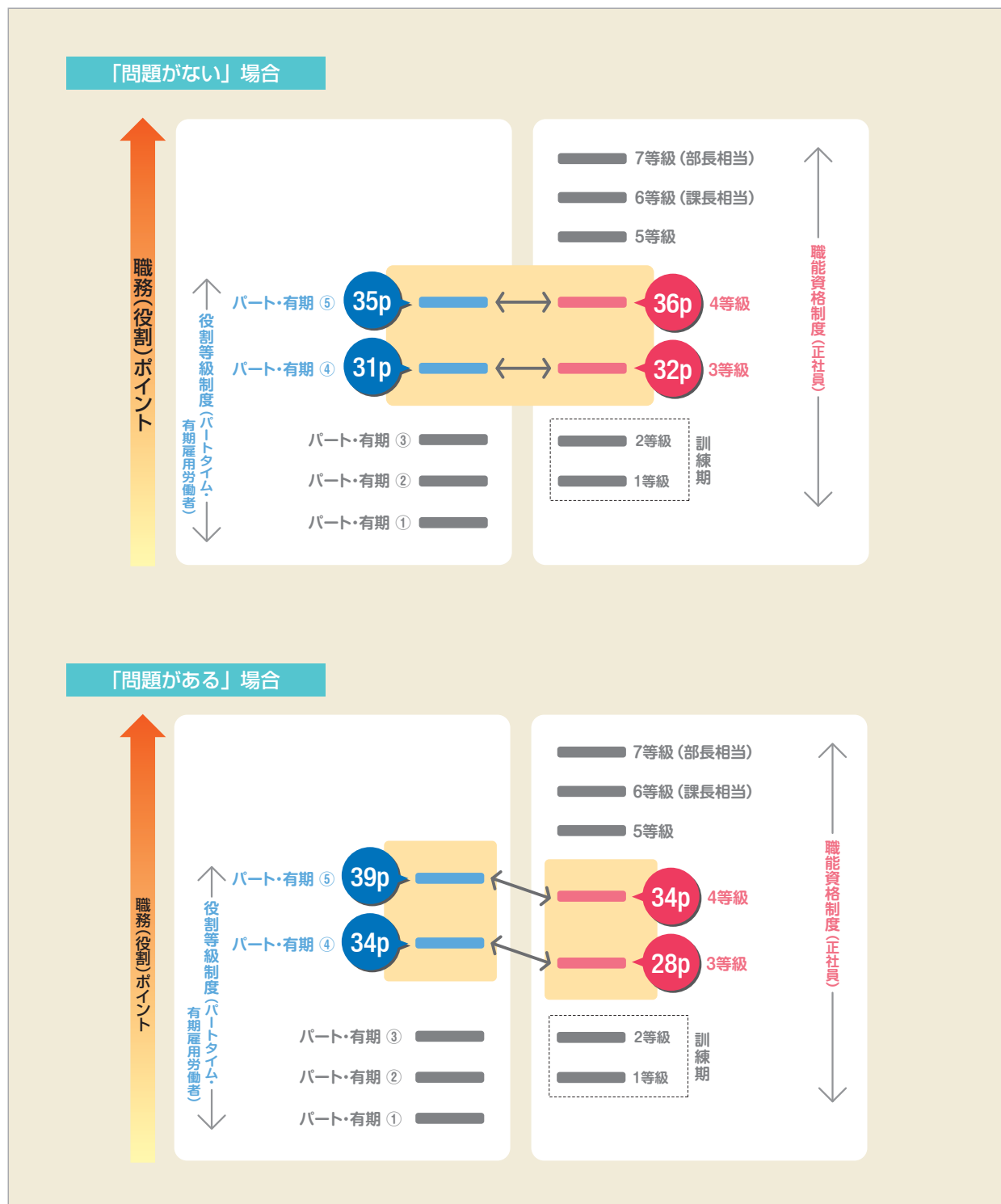
一方、【図表2-15】下図のように、同等のランク間でパートタイム・有期雇用労働者と正社員の職務(役割)ポイントに大きなギャップがあれば、パートタイム・有期雇用労働者の格付けが適切になされていないと考えられます。この場合には、前述の(1)(3)(4)のどこかに原因があると考えられます。

(1)の活用戦略に原因がある場合とは、例えば、「優秀な一部のパートタイム・有期雇用労働者(パート・有期④⑤)を正社員なみに活用する」というパートタイム・有期雇用労働者活用戦略を立てていたものの、実際には、その下のパート・有期③も正社員なみの職務を果たしていたようなときです。この場合には、「平均以上のパートタイム・有期雇用労働者(パート・有期③以上)を正社員なみに活用する」というように、パートタイム・有期雇用労働者活用戦略そのものを再検討する必要があります。

(3)のパートタイム・有期雇用労働者の格付け(役割等級)制度設計に原因がある場合とは、パートタイム・有期雇用労働者格付け(役割等級)制度上では、正社員3等級相当の役割をパート・有期④に期待していたが、実際の職務(役割)評価の結果では、パート・有期④は正社員4等級相当の職務を果たしていた場合です。つまり、対応関係が間違っているということです。

(4)の職務評価表のカスタマイズに原因がある場合とは、例えば、事業戦略や人材活用戦略上では、「⑦問題解決の困難度」や「⑧経営への影響度」を重要視していたのに対して、実際の職務(役割)評価表では「③専門性」のウェイトが高く設定されており、専門性の高い社員の職務(役割)ポイントが、実際以上に高くなっているような場合を指します。

【図表2-15】パートタイム・有期雇用労働者の格付け(役割等級)制度



（６）賃金制度の設計

前述の（１）～（５）を通じて、パートタイム・有期雇用労働者の格付け（役割等級）制度が設計できたら、この制度に合わせて、賃金制度を設計します。こうすることで、正社員との均衡待遇を確保することが可能です。

具体的な賃金制度設計のステップは、【図表2-16】のとおりです。なお、⑤～⑧では、企業ごとに個別の対応が必要なため、本マニュアルでは一般的な記載に留めています。

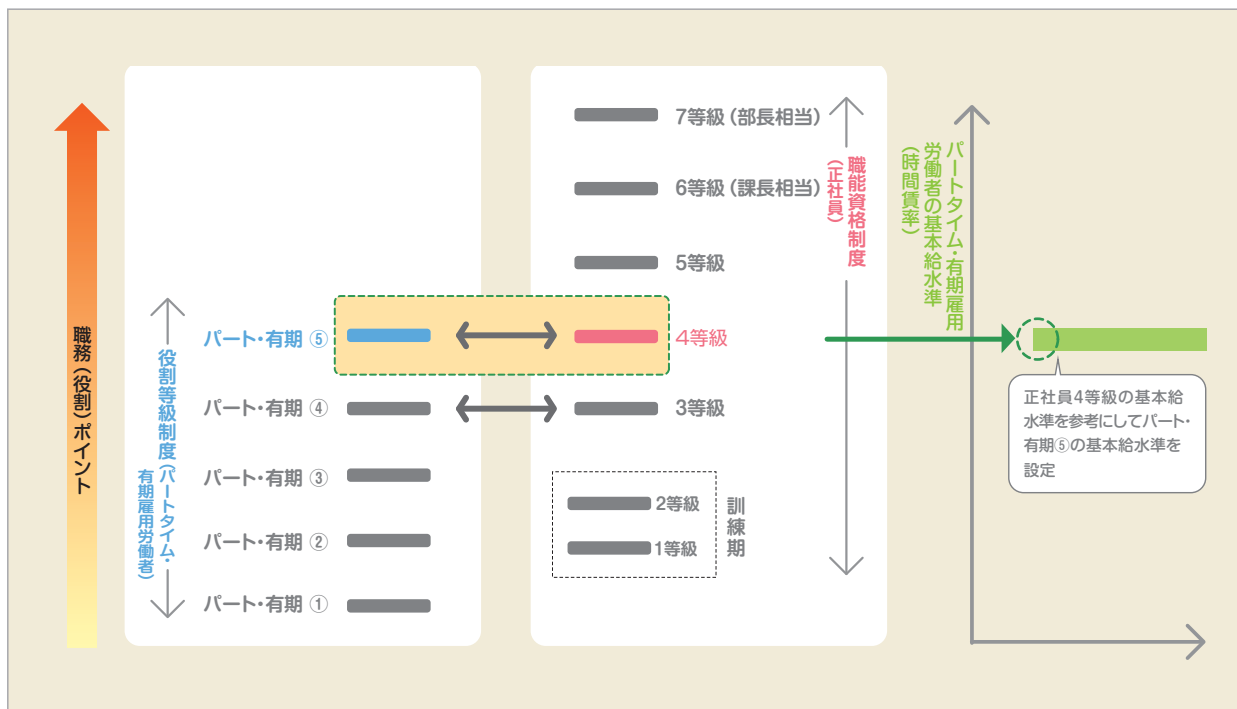
【図表2-16】 賃金制度設計の流れ



①上位等級の水準設定

まず、同等ランクの正社員の基本給水準を参考にしながら、上位等級のパートタイム・有期雇用労働者の基本給水準を設定します。【図表2-17】の場合、パート・有期⑤と正社員4等級が対応関係にあります。そこで、まずはStep2（4）を参照し、正社員4等級の時間賃率（＝基本給÷所定労働時間×活用係数）を計算します。その上でその金額とできるだけ揃えるようにして、パート・有期⑤の時給（基本給）を設定します。

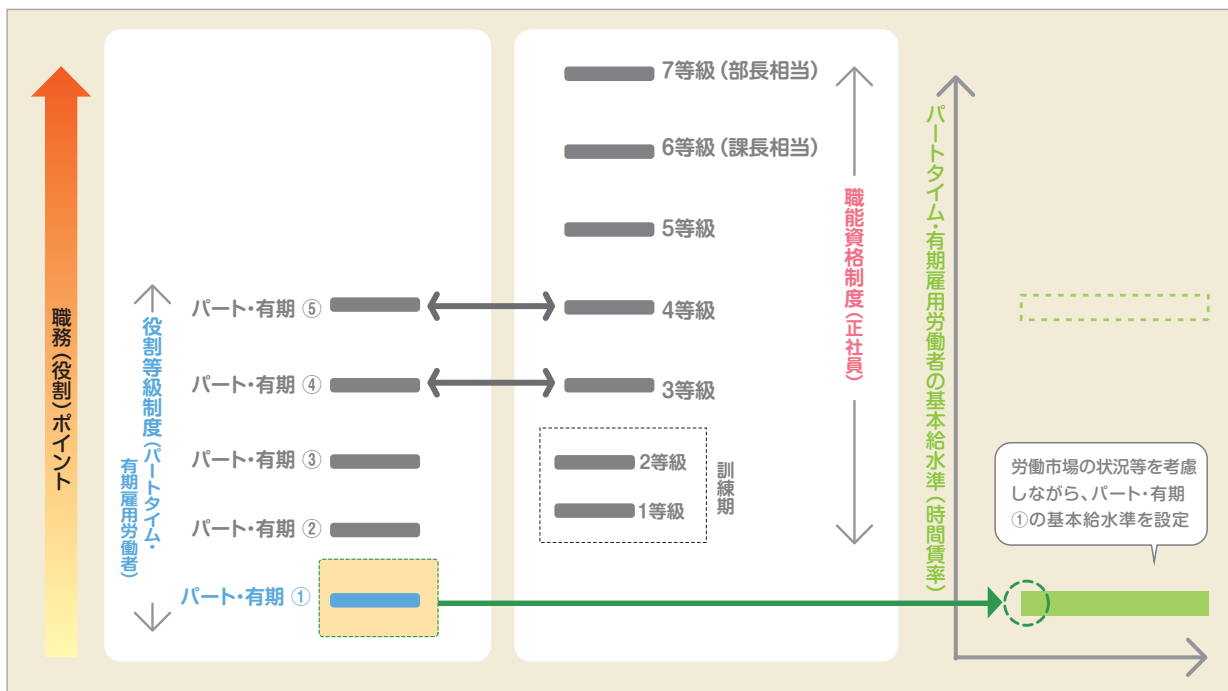
【図表2-17】 上位等級の水準設定（イメージ）



② 下位等級の水準設定

次に、労働市場の状況等を考慮しながら、下位等級のパートタイム・有期雇用労働者の基本給水準を設定します。【図表2-18】では、パート・有期①の時給(初任給)を設定します。

【図表 2-18】 下位等級の水準設定（イメージ）



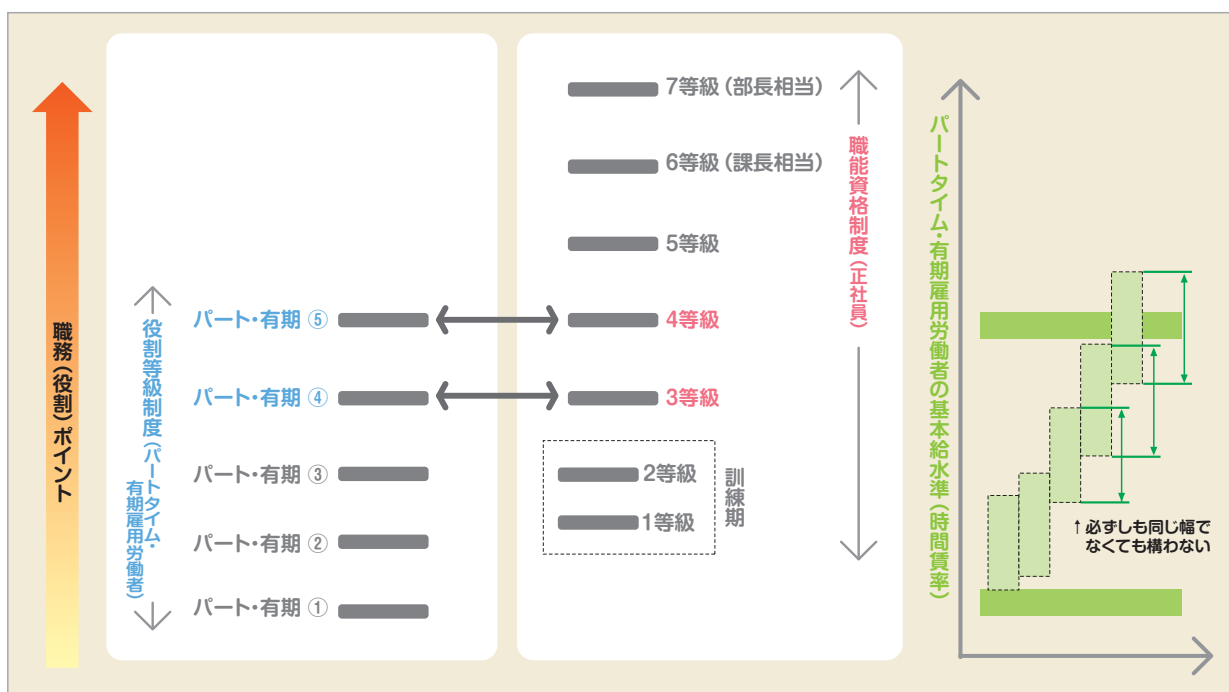
③役割等級別の支給範囲設定

①②で決めた上位等級、下位等級の水準を参考にしながら、格付け段階(役割等級)別にパートタイム・有期雇用労働者の時給(基本給)の支給範囲を設定します。格付け段階(役割等級)別の職務(役割)ポイントの範囲やパートタイム・有期雇用労働者の活用状況等を考慮しつつ、企業として許容できる支給範囲を設定します。【図表2-19】では、便宜的に、上位等級と下位等級の水準を参考に、5つの支給範囲を設定しています。

なお、支給範囲は、必ずしも同じ幅でなくても構いません。例えば、パート・有期⑤の時給の上限と下限の差は50円ですが、パート・有期③のそれは30円といった具合です。

ここで設定された支給範囲は、格付け段階(役割等級)別の昇給可能な範囲を示すものです。

【図表 2-19】 役割等級別の支給範囲の設定（イメージ）



④昇給運用の検討

①～③で、格付け段階(役割等級)別に支給範囲が決まったら、昇給運用を検討する必要があります。昇給運用とは、「誰に対して、どういったルールの下、いくらぐらい昇給させるか」ということです。考慮すべき点として、「労働市場の状況」や「人件費支払能力(財務の観点から、労働生産性や人件費の特徴を捉え、どの程度人件費を許容できるかを示したもの)」といった要素があげられます。特に、小売業やサービス業のように、従業員の大半がパートタイム・有期雇用労働者で占められる業種の場合には、昇給に伴う人件費負担が重い可能性もあるので、注意が必要です。

⑤ 諸手当の検討

労働者の職務の実状や生活面を考慮し、基本給だけでは補えない要素を補助する目的で支給するものを諸手当と呼びます。代表的なものとして、役職手当、特殊作業手当、特殊勤務手当、精皆勤手当、通勤手当・出張旅費、食事手当、単身赴任手当、地域手当等があげられます。これらのうち、役職手当、特殊作業手当等は職務に直接関連する職務関連賃金に該当します。パートタイム・有期雇用労働法では、それぞれの待遇（基本給、賞与、手当等）ごとに、当該待遇の性質・目的に照らして適切と認められる事情を考慮して判断すべき旨が明確化されているので注意が必要です。諸手当等の「不合理な待遇差」の解消を目指す場合には、「不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル」をご参照ください。なお、厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」（※詳細については、【<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/132-23.html>】を参照）をみると、各種手当・制度等の実施状況がわかります。手当を検討する際には、こちらも参考にするとよいでしょう。

⑥ 移行措置の検討

新しい賃金制度へ移行する際には、パートタイム・有期雇用労働者1人1人について、新たに設計した格付け段階（役割等級）に当てはめていきます。制度移行の前後で、支給される賃金にギャップが生じる場合があります。「移行措置」とは、このギャップを解消する行為です。「移行措置」を大別すると、下記の2つが挙げられます。

「超過」：格付けされた格付け段階（役割等級）に対し、賃金が多く支払われている状態

「未達」：格付けされた格付け段階（役割等級）に対し、賃金が少なく支払われている状態

「超過」は、格付けされた段階（役割等級）に対応する賃金に比べて、現状の賃金が高い場合を指します。この場合、超過部分を単純に減額すると不利益変更となりますので、調整期間を設ける等の対応が必要です。

「未達」は、現状の賃金が格付けされた段階（役割等級）に対応する賃金に比べて低い場合を指します。このような状態を放置しておくと、均等・均衡待遇が図られていない状態を改善しないことになり、該当するパートタイム・有期雇用労働者のモラル低下につながる可能性があるため、相応する水準まで引き上げることが望まれます。

⑦ 移行原資の試算

⑥の「未達」の場合を考えると、足りない分を補うことになるので、新たな人件費負担が見込まれます。そこで、該当者1人1人について、どれくらい負担増が見込まれるかを算出します。ここで算出される人件費負担の合計を「移行原資」と呼びます。望ましいのは、財務上の余裕があれば、移行時に一気に「未達」分を引き上げることです。困難な場合であれば、昇給時に通常より高めの引上げをする等して、段階的に対応する方法もあげられます。

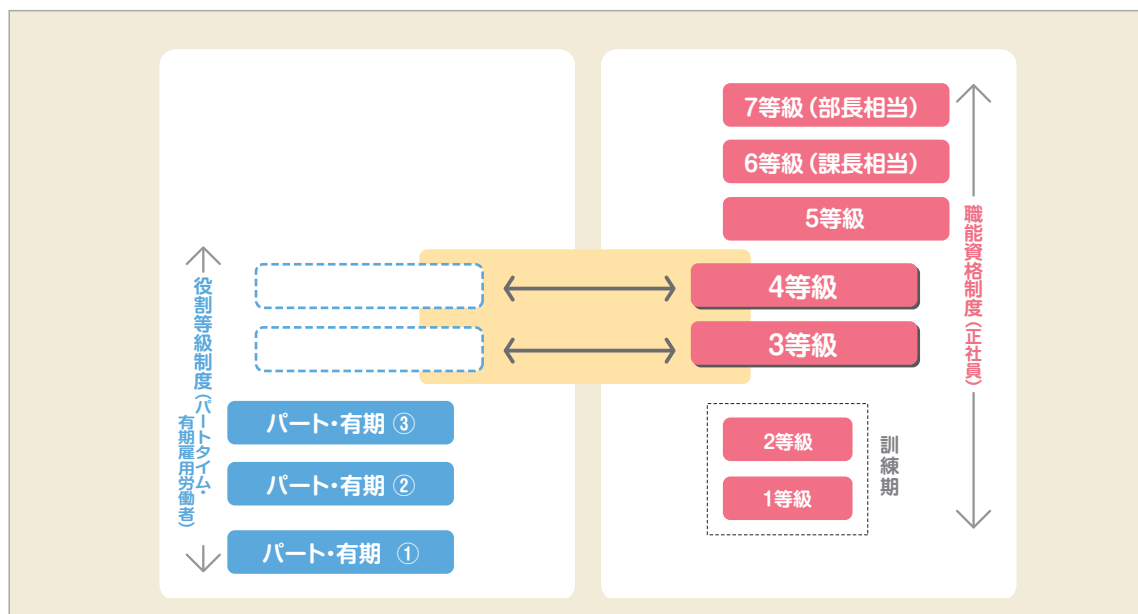
⑧ 規程作成

パートタイム・有期雇用労働者の賃金制度を新しい仕組みに移行する際には、賃金規程を見直す必要があります。具体的に記述することでパートタイム・有期雇用労働者の納得感を得ることができます。

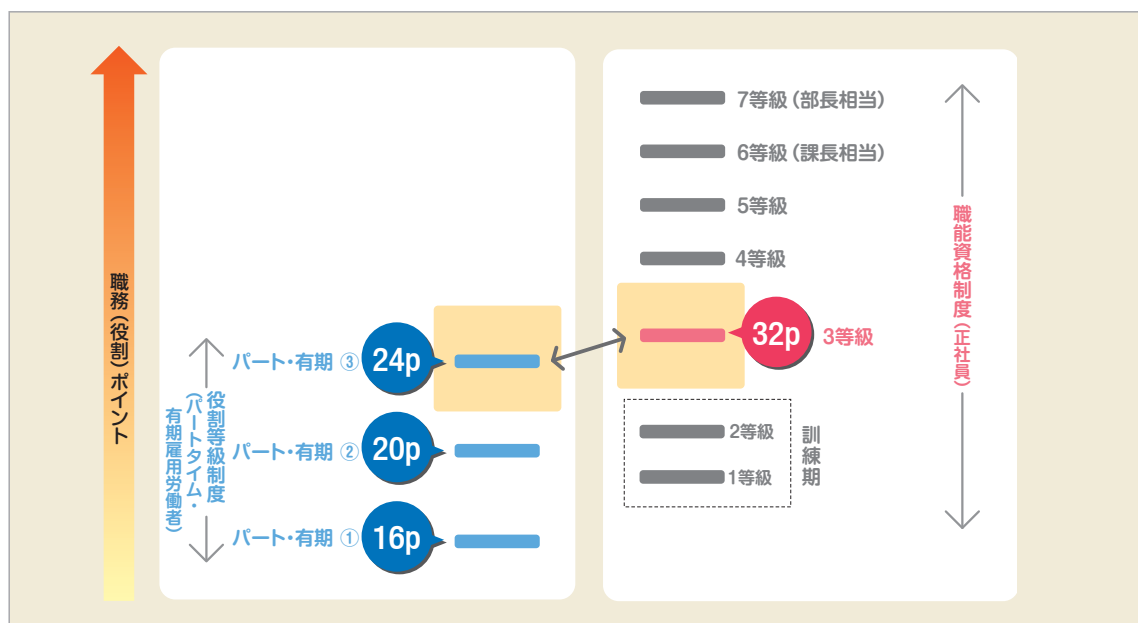
参考

パートタイム・有期雇用労働者と正社員のランクが重複しない場合の対応

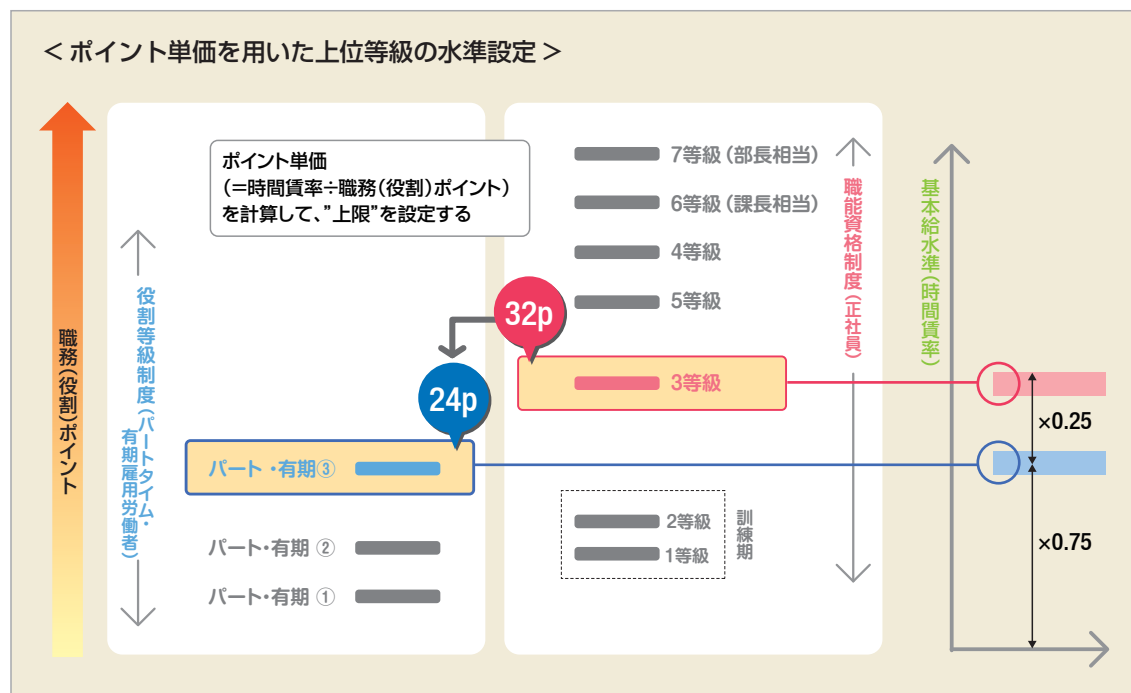
パートタイム・有期雇用労働者の活用戦略を検討する際、「パートタイム・有期雇用労働者の大半は、補助業務に活用したい」といったような戦略を立てた場合には、以下のように、パートタイム・有期雇用労働者の格付け(役割等級)制度と正社員の格付け制度に、対応関係がない場合が多くなると考えられます。



その場合も以下のように、訓練期の正社員を除いた正社員の職務(役割)ポイントと、パートタイム・有期雇用労働者のそれに明確な違いがあれば、適切な格付けがなされていると考えられます。



なお、賃金制度設計の手順は、基本的にはStep3(6)のとおりで構いません。ただし、上位等級の水準設定のみ工夫が必要です。具体的には、入社間もない訓練期の正社員を除いた最も低い等級の正社員のポイント単価(時間賃率を職務(役割)ポイントで割ったもの)を用いて計算します。



上位等級のパートタイム・有期雇用労働者の賃金水準を設定する際には、パートタイム・有期雇用労働者と訓練期の正社員を除いた最も低い等級の正社員のポイント単価が同じになるように設定します。

上の図表であれば、パート・有期③【職務(役割)ポイント：24p】と正社員3等級【職務(役割)ポイント：32p】のポイント単価が同じになるようにします。具体的には、正社員3等級の時間賃率の0.75倍(= $24 \div 32$)を目途に設定します。

【パートタイム・有期雇用労働者のポイント単価】

パートタイム・有期雇用労働者の
時間賃率

÷

パートタイム・有期雇用労働者の
職務(役割)ポイント

【正社員のポイント単価】

正社員の時間賃率

÷

正社員の職務(役割)ポイント

(7) 制度の有効活用

労働者の働き方に対するニーズ等の多様化が進む中で、企業は働き方の柔軟化を可能にする制度の整備が求められています。ここで提案している諸制度は、「働き方」と「賃金」の関係を明確に示している制度であるという点で、働き方の柔軟化を支える基盤となる仕組みであるといえます。

また、パートタイム・有期雇用労働者の格付け(役割等級)制度や賃金制度は、下記に示すような様々な場面で有効活用できます。

- ① パートタイム・有期雇用労働者のキャリア開発
- ② パートタイム・有期雇用労働者の正社員転換
- ③ パートタイム・有期雇用労働者への個別対応

① パートタイム・有期雇用労働者のキャリア開発

(1)～(6)で設計した格付け(役割等級)制度や賃金制度は、パートタイム・有期雇用労働者のキャリア開発の助けとなります。パートタイム・有期雇用労働者側から見れば、期待されている職務が明示されることになるので、働きがいが高まるとともに、キャリアの目標をもって仕事に取り組み、能力を高めることができるという効果が期待できます。また、パートタイム・有期雇用労働者の継続就業にもつながると言えます。

一方、企業にとっては、パートタイム・有期雇用労働者の育成と活用を図る、パートタイム・有期雇用労働者の定着を促す、という面でのメリットは大きく、競争力の強化につながります。さらに、パートタイム・有期雇用労働者が生き生きと働いていることが対外的にも知られるようになれば、企業のイメージアップにつながり、採用戦略上も優位に働くことが期待できます【図表2-20】。

【図表2-20】パートタイム・有期雇用労働者のキャリア開発を推進することで得られるメリット

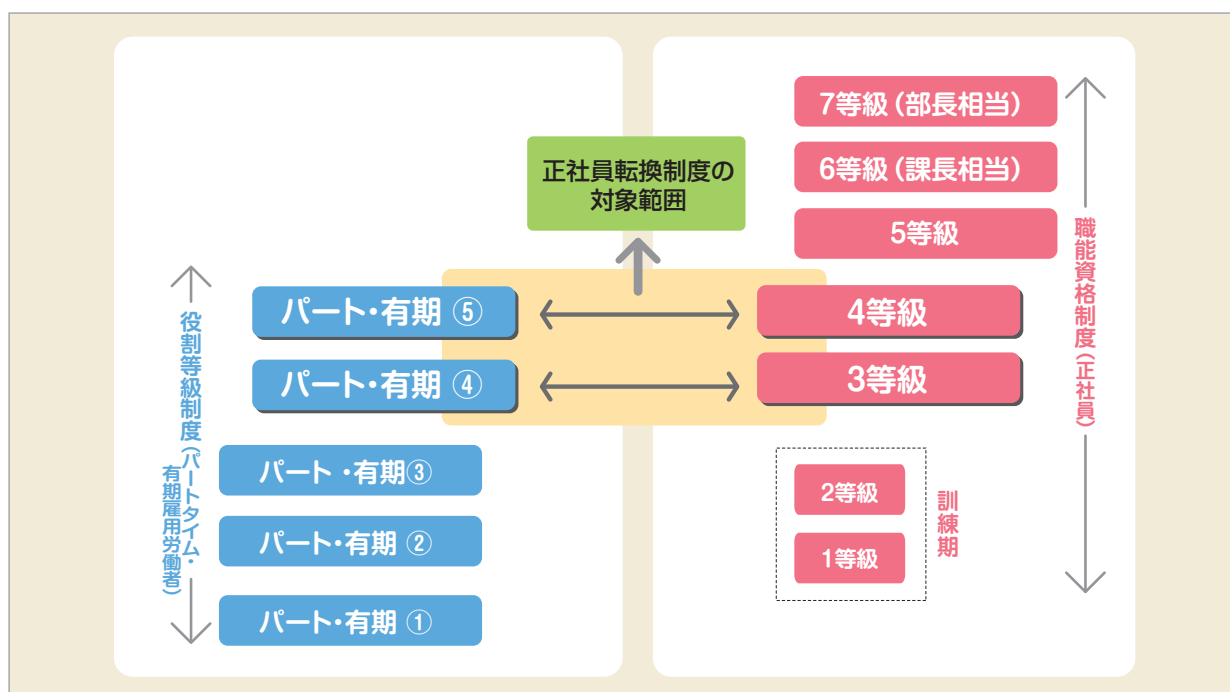
企業側	パートタイム・有期雇用労働者側
採用優位	働き方の選択可能性
雇用の安定性、定着	継続就業
職場の活性化	就業意欲、やりがい
競争力の醸成	能力発揮、活躍機会
⋮	⋮

②パートタイム・有期雇用労働者の正社員転換

パートタイム・有期雇用労働法では、パートタイム・有期雇用労働者から正社員への転換を推進するための措置を講ずることを事業主に義務付けています。

（１）～（６）で設計した格付け（役割等級）制度や賃金制度は、この転換制度の運用を容易にする仕組みです。例えば【図表2-21】の場合、パート・有期④と正社員3等級、パート・有期⑤と正社員4等級が対応関係にあり、こうしたパートタイム・有期雇用労働者と正社員の間で、正社員転換が可能になります。また、パートタイム・有期雇用労働者及び正社員の職務（役割）評価の結果があるので、両者間の職務内容の異同を明確に把握し、正社員転換の基準などを適正に設定することが可能になります。

【図表2-21】 正社員転換の対象範囲



③個別のパートタイム・有期雇用労働者への対応

パートタイム・有期雇用労働法では、事業主に対してパートタイム・有期雇用労働者と正社員との間の不合理な待遇差を禁止しています。職場において正社員の働き方が様々である場合であっても、すべての雇用管理区分の正社員との間で不合理な待遇差の解消が求められます。

また、パートタイム・有期雇用労働者から求めがあった場合、待遇の違いやその理由などについて説明しなければなりません。

参考

説明書モデル様式(厚生労働省)

労働者から説明を求められた際は、本説明書(一例)を活用し、パートタイム・有期雇用労働者に対するわかりやすい説明に努めましょう。

「2 待遇の違いの有無とその内容、理由」の記載欄は、適宜追加してご使用ください。

【第14条第2項の説明書の例】		年 月 日																															
殿 事業所名称・代表者職氏名 あなたと正社員との待遇の違いの有無と内容、理由は以下のとおりです。 ご不明な点は「相談窓口」の担当者までおたすねください。																																	
1 比較対象となる正社員 比較対象となる正社員の選定理由																																	
2 待遇の違いの有無とその内容、理由 <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td rowspan="3" style="width: 15%; text-align: center; vertical-align: middle;">基本給</td> <td style="width: 60%;">正社員との待遇の違いの有無と、ある場合その内容</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">ある</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">ない</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="3">待遇の違いがある理由</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">賞与</td> <td>待遇の目的</td> <td colspan="2" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>正社員との待遇の違いの有無と、ある場合その内容</td> <td style="text-align: center;">ある</td> <td style="text-align: center;">ない</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">手当</td> <td>待遇の目的</td> <td colspan="2" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>正社員との待遇の違いの有無と、ある場合その内容</td> <td style="text-align: center;">ある</td> <td style="text-align: center;">ない</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="height: 20px;"></td> </tr> </table>				基本給	正社員との待遇の違いの有無と、ある場合その内容	ある	ない				待遇の違いがある理由			賞与	待遇の目的			正社員との待遇の違いの有無と、ある場合その内容	ある	ない				手当	待遇の目的			正社員との待遇の違いの有無と、ある場合その内容	ある	ない			
基本給	正社員との待遇の違いの有無と、ある場合その内容	ある	ない																														
	待遇の違いがある理由																																
賞与	待遇の目的																																
	正社員との待遇の違いの有無と、ある場合その内容	ある	ない																														
手当	待遇の目的																																
	正社員との待遇の違いの有無と、ある場合その内容	ある	ない																														

労働者に対して説明を行う際は、資料を活用の上、わかりやすく説明しましょう。比較対象となる正社員については、短時間労働者・有期雇用労働者と職務の内容、職務の内容・配置の変更の範囲等が最も近いと事業主が判断する正社員を選定しましょう。労働者が納得するまで説明することまで求めているものではありませんが、納得が得られるよう真摯で丁寧な説明に努める必要があります。また、労働者が説明を求めたことを理由に不利益な取扱いをすることは禁止されます。

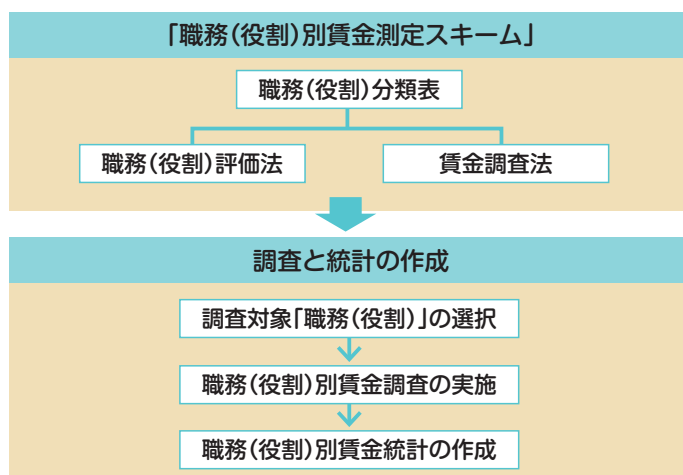
「GEM Pay Survey System」とは？

わが国の労働市場と企業の人事管理は、大きな転換期を迎えている。その中でも年功給や職能給の限界が指摘されており、「賃金決定のあり方」は喫緊の課題となっている。

新しい賃金制度にはさまざまなタイプが存在するが、特に注目を集めているのが、仕事や職種をベースにした新しい賃金決定システムである。こうした社会的ニーズに対応するため、2005年、学習院大学経済経営研究所(GEM)は「仕事別賃金統計プロジェクト」を発足させた。同プロジェクトは、多くの企業や個人が自由に活用できる標準的な仕事別賃金統計の手法を開発し、それに基づいた賃金データを社会に提供することを主たる目的としている。この目的を実現するため、同プロジェクトには、賃金統計に関連する主要な諸機関(民間調査・研究機関、企業、労働組合)の賃金の専門家が参加し、数多くの議論が重ねられてきた。「GEM Pay Survey System」とは、職務(役割)評価の手法の一つであり、同プロジェクトから生み出された成果の1つである。以下、その概略についてみていこう。

「GEM Pay Survey System」は、調査対象者を「職務(役割)」で分類することから始まる。

【GEM Pay Survey System の流れ】



ここで言う「職務(役割)」とは、大まかに括った仕事のことであり、「職種」と「ランク」の2軸によって「職務(役割)」が定義される。

【職務(役割)分類表】

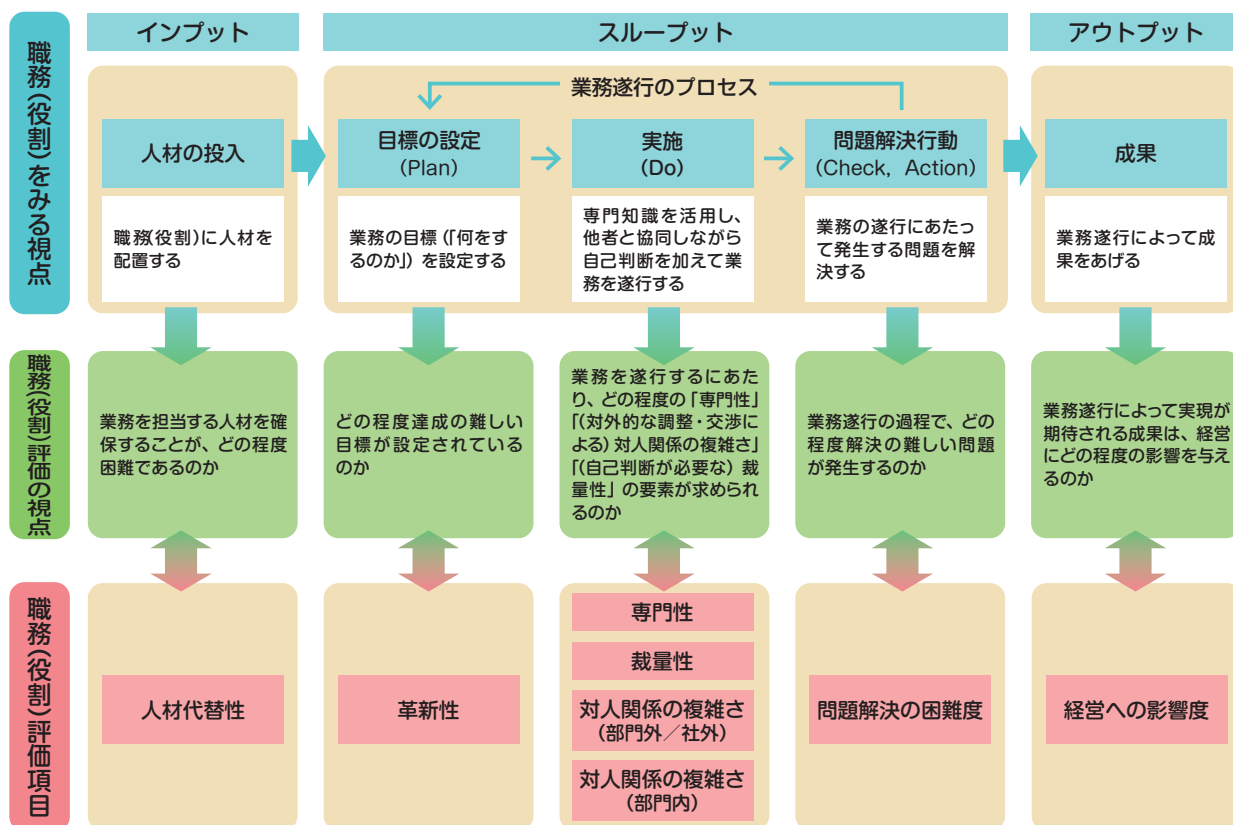
		職種 (共通型)								職種 (業界特化型)
ランク	対応職位名	人事・ 総務	経理・ 財務	経営企画	法務	営業	情報 システム	高度 専門職	サポート 業務	業界特有の 職種群
6	事業部長									
5	部長									
4	課長									
3	リーダー									
2	スタッフ									
1	ジュニアスタッフ									

↑
職務(役割)

ここで注意したいのは、「職務(役割)」とは、あくまでも仕事を大まかに括ったものであり、仕事を細分化したものではないという点である。仕事をベースに賃金を決めると言うと、アメリカ企業で用いられている職務給を想像する方も多いかもしれない。このアメリカ型職務給は、細分化された仕事ごとに賃金額が決められ、例えば人事部の中でも制度設計担当者と採用担当者と教育訓練担当

者では、賃金額が異なるという仕組みである。そのため、この職務給を用いると、たとえ同一部門内であっても配置転換が困難になる。また、賃金制度を維持するためのコストが高くなるなどの問題点がある。これまでの日本企業の経験を考えると、いきなり細分化された仕事ごとに賃金を決めるというのも、現実的な話ではない。そこで「仕事別賃金統計プロジェクト」では、大まかに括った仕事として、「職務（役割）」という概念を採用することとした。これにより、対象の職種とランクが決まれば、それに応じた実在者の賃金データを聞くことで、簡易的に仕事別賃金統計を構築することも可能である。しかし、対象の職種とランクで定義されただけの「職務（役割）」では、調査対象企業によって、その中身を異なっていて解釈することも考えられる。例えばA社の営業職の課長は、10の仕事を担当しているが、B社の営業職の課長は5の仕事しか担当していないというケースもあるだろう。こうした状況下で賃金データをいくら蓄積しても、本当の意味で営業職の課長に払うべき賃金を把握することはできない。そこで、「GEM Pay Survey System」では、それぞれの「職務（役割）」を評価することとした。ここで問題になってくるのは、「職務（役割）」を評価するためには、どのような評価項目が妥当なのかという点である。この点を検討するために、「仕事別賃金統計プロジェクト」では、さまざまなコンサルタントやシンクタンクが行っている賃金統計の整理を行った。それを踏まえながら、同プロジェクトの参加メンバーで議論を重ね、職務（役割）評価項目は、インプット要因、スループット要因、アウトプット要因の3つの枠組みから構成されているものと整理した。

● 職務（役割）評価法



詳しくみると、インプット要因としては人材代替性の1項目、スループット要因としては革新性、専門性、裁量性、対人関係の複雑さ（部門外・社外）、対人関係の複雑さ（部門内）、問題解決の困難度の6項目、アウトプット要因としては経営への影響度の1項目を「職務（役割）」を評価する項目とした。この8項目について5段階のスケールを準備したものがそれぞれの「職務（役割）」の大きさを測定する仕組みである。なお、評価項目の数とスケールの段階については、活用に応じて自由に変更してもよいとなっている。

最後に「GEM Pay Survey System」では、上記の手法で測定された「職務（役割）」の大きさと賃金データを組み合わせることによって、職務（役割）別賃金のデータが蓄積されていくシステムとなっている。同システムは、これまで長野県経営者協会、日本分析機器工業会などによって活用されている。

4

職務(役割)評価の導入事例

ここでは、要素別点数法を用いて職務(役割)評価を実際に導入している企業の事例をご紹介します。主な概要は以下のとおりです。



事例①

均等・均衡待遇を意識したパートタイム労働者の人事制度構築に係る事例

銀座アスター食品株式会社

1. 企業概要

所在地	東京都品川区
従業員数	正社員：581名(2017年6月1日時点) パートタイム労働者：約1,350名
主な事業内容	・中国料理レストランの経営(全国にレストラン40店舗、デリカショップ14店舗を展開) ・お持ち帰り用の中国料理の加工販売(日本橋と目黒に自社工場を保有)

2. 取組みのポイント

- ・調理部門における職務の棚卸を行い、均等・均衡待遇を意識したパートタイム労働者の人事制度を構築

3. 人事制度改革の背景

同社の職種は、調理、接客、販売と工場の4職種あるが、調理部門は、新卒を正社員で採用し、長い時間をかけ徹底した教育を行い、一人前に育てるというモデルをとっていた。パートタイム労働者は、洗い場や野菜のカットなど、職務の範囲は狭く、正社員と同様の教育は行っていなかった。しかし、年々、正社員の採用が難しくなっており、パートタイム労働者にこれまでよりも幅広い職務を担ってもらう必要性が高まっていた。

4. パートタイム労働者の人事制度

(1) パートタイム労働者の格付け制度

パートタイム労働者に対する格付け制度は整備されていなかったため、職務内容を棚卸して、パートタイム労働者のモチベーションを高めることを目的に、等級を5段階に細分化し、格付け制度を整備した。

	洗い場・下処理	デザート	麺	揚げ	前菜	鍋
調理 (バ) 5	食器の洗浄、厨属の整頓、野菜の下処理の全てを担当している	季節に合わせたデザートづくりを担当している	麺料理の調理の前段階（蒸し麺の作成等）の全てを担当している	揚げ物全般を担当している	前菜料理の仕込みや調味、タレの作成を一通り担当している	一品料理の「炒める」、「焼く」といった作業の一部を担当している
調理 (バ) 4		デザートづくりを担当している			麺料理の調理の前段階（蒸し麺の作成等）の一部のみを担当している	一部の前菜料理の仕込みや調理、一部のタレの作成を担当している
調理 (バ) 3			-			
調理 (バ) 2	食器の洗浄、厨房の整頓、野菜の下処理の一通りの作業を担当している	指導を受けながら、デザートづくりを担当している	指導を受けながら麺料理の調理の前段階（蒸し麺の作成等）の一部のみを担当している	指導を受けながら、揚げ物全般を担当している	-	-
調理 (バ) 1	指導を受けながら、食器の洗浄、厨房の整頓、野菜の下処理の作業を担当している				-	-

(2) パートタイム労働者の賃金制度

パートタイム労働者の賃金制度は時給ベースで、店舗がある地域の賃金相場を踏まえ、各部門の等級ごとに支給額の上限値と下限値を定める範囲給を設定し、その上で個々の職務評価結果を踏まえ、範囲給の中で査定昇給する仕組みを採用した。

調理部門では、上限であるパートタイム労働者の調理（パ）5 と均等・均衡待遇上対応関係にある正社員、調理（正）2 の時間賃率を調理（パ）5 の時給として設定し、下限にあたる調理（パ）1 については、人材確保等の観点 considering して決定した。調理（パ）2 ～ 4 については調理（パ）5 と調理（パ）1 の範囲内で水準設定を行った。

5. 職務評価実施のポイント

(1) 実施した職務評価に関する基本情報

実施目的	・均等・均衡待遇の状況把握 ・パートタイム労働者の格付け制度の検証
実施者	・人事担当者
実施対象	・調理部門のパートタイム労働者
実施方法	・要素別点数法 ・調理部門から対象者を数名抽出し、抽出したパートタイム労働者に対応する正社員を抽出し、実施

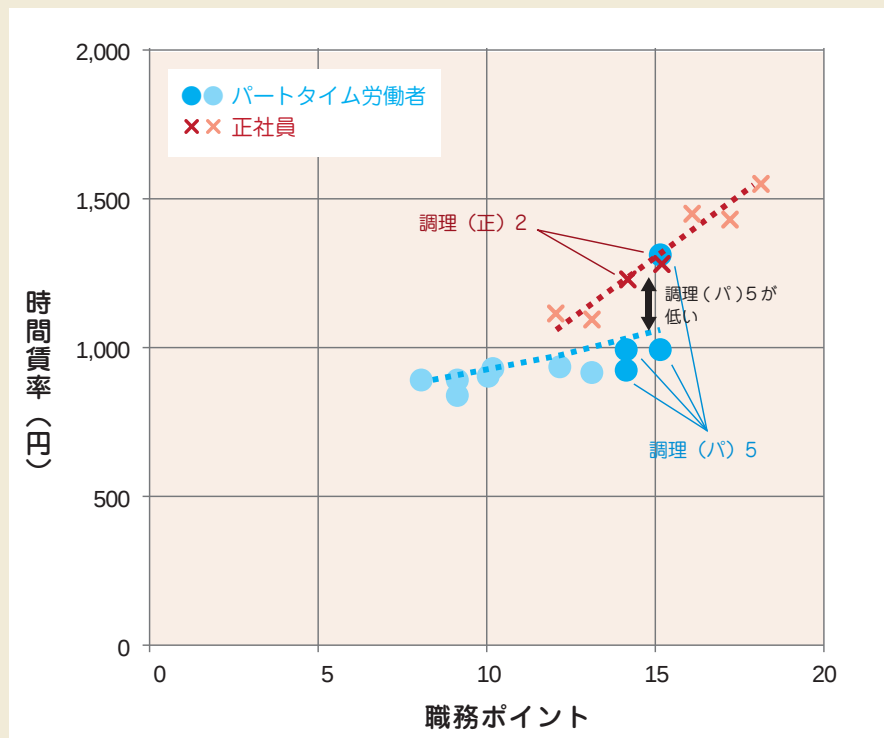
(2) 職務評価の活用場面

正社員とパートタイム労働者の均等・均衡待遇の確認、パートタイム労働者の格付け制度を検証するため、要素別点数法による職務評価を実施した。

① 均等・均衡待遇の状況把握

パートタイム労働者の時間賃率は、時給に加えて、1箇月単位で支給される職責手当と、賞与を含んでいる。一方で、正社員の時間賃率は、基本給と職責手当の合計額を1箇月の所定労働時間で割ったものに、年間賞与額を1年間の所定労働時間で割ったものを加えることとした。

社員の調理(正)2と対応関係にあるパートタイム労働者の調理(パ)5は職務ポイントがほぼ同じでありながら、調理(パ)5の時間賃率が低い状況であった。

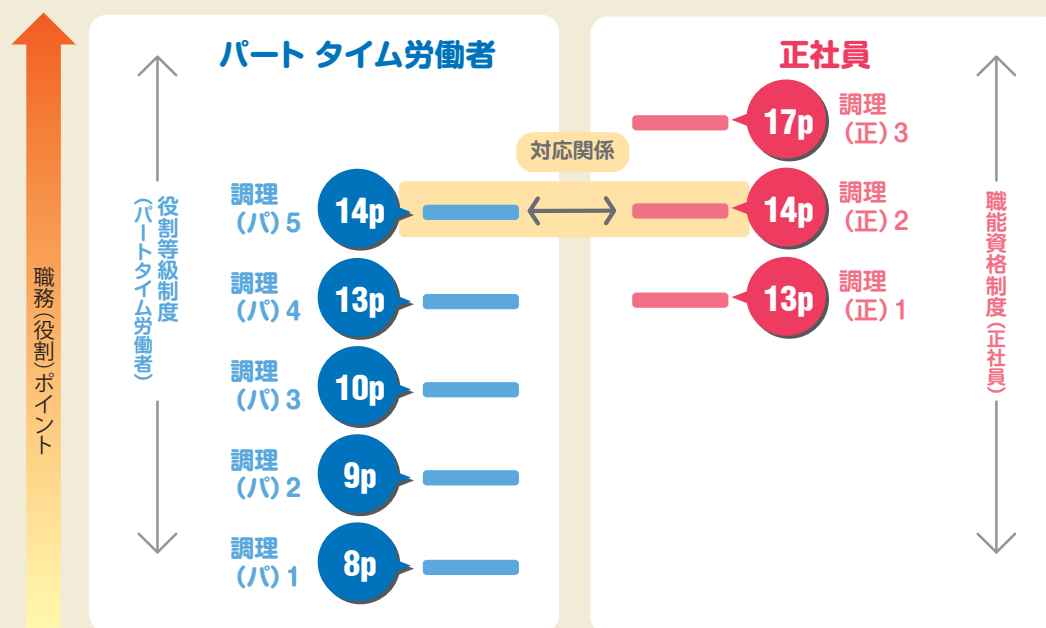


② 格付け制度の検証

調理部門では、パートタイム労働者と正社員の下位等級者（調理部門：調理（正）1～3）との間で、職務内容に重複があることが懸念されたため、パートタイム労働者と正社員の下位等級者との間で、職務評価を用いて均等・均衡待遇の確認を行うこととした。

まず、職務評価を実施する際には、パートタイム労働者の職務内容の棚卸しを行い、職種ごとにパートタイム労働者の等級を5段階に区分した。

次に、それぞれの職種・等級ごとに、パートタイム労働者および正社員の下位等級者の中から、ベンチマークとなる社員を抽出し、職務評価を実施した。パートタイム労働者の格付け制度の検証においては、予め区分した5等級に対して、それぞれ対応する社員の職務ポイントを平均することで、各等級の職務ポイントを算出した。



職務評価の結果、調理部門では、パートタイム労働者の調理（パ）5と正社員、調理（正）2が均等・均衡待遇における対応関係であることが検証された。

(3) 職務評価の実施により得られた効果

職務評価を実施したことにより、調理（正）2と比較して、調理（パ）5の時間賃率が低い状況であることが確認できたため、均等・均衡待遇を図るために、パートタイム労働者のための新たな格付け・賃金制度を検討するきっかけを得られた。新たな制度では、パートタイム労働者の職務範囲を広げることへのインセンティブとしての機能を果たすことが期待でき、また、新しい格付け制度によりキャリアステップが明確化されることで、優秀でやる気のあるパートタイム社員の定着、囲い込み等に寄与するものと思われる。



事例②

職務評価を用いて、非常勤職員を含めた全職員統一の人事・賃金制度を構築した事例 社会福祉法人勝央福祉会

1. 企業概要

所在地	岡山県勝田郡勝央町
従業員数	・常勤職員（正社員）：44名（2018年2月1日時点） ・非常勤職員（パートタイム労働者）：35名
主な事業内容	・医療・福祉 ・老人保健施設、訪問看護、居宅介護支援、通所介護等の事業

2. 取組みのポイント

- ・非常勤職員を含めた全職員に対して、職務評価を実施して、その結果を用いて人事制度を設計

3. 人事制度改革の背景

これまで、常勤職員についても格付け制度がなく、賃金についても職種別の上限値・下限値が定められ、その範囲の中で定期昇給する仕組みとなっていた。また、非常勤職員については、世間相場に基づいて賃金が定められており、明確な仕組みがなかった。そこで、常勤職員と非常勤職員を統一的に運用できる人事・賃金制度へ改定するため、職務評価を活用することとした。

4. 非常勤職員の人事制度

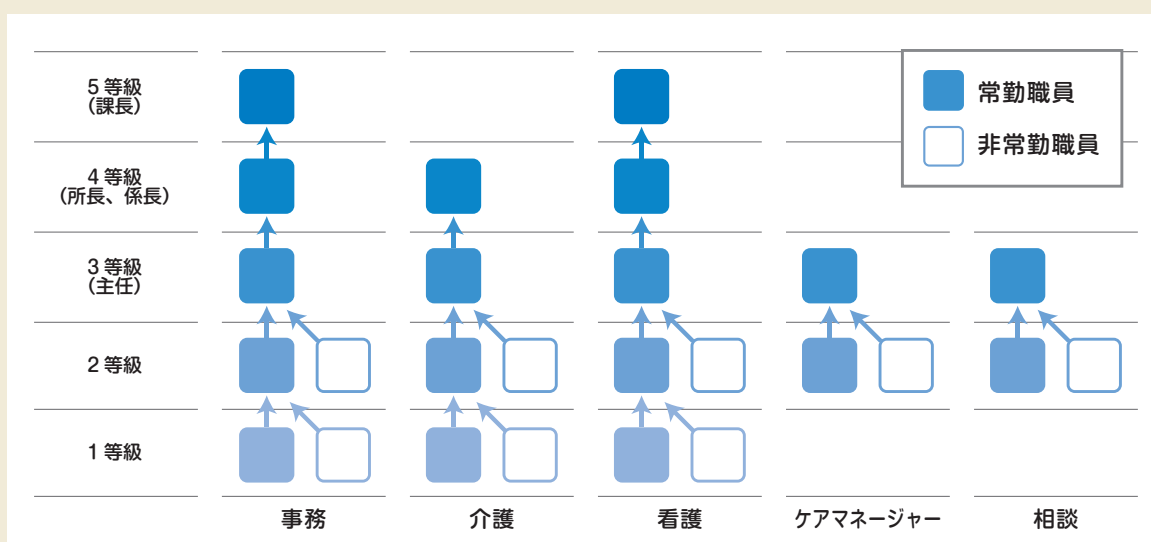
(1) 非常勤職員の格付け制度

当法人では、常勤職員と同様の業務を担う非常勤職員もいることから、施設長や他の管理職の中に、「非常勤職員を常勤職員並みに活用したい」という意向があった。そのため、全職員を対象とした格付け制度を設計するに当たり、非常勤職員については、常勤職員の1、2等級と同程度の職務内容を期待するものとし、施設長や他の管理職との話し合いを通じて、等級定義を設定した。等級は、常勤職員、非常勤職員を通じて同じものとし、常勤職員の1、2等級と非常勤職員の1、2等級とが一致するようにした。

役員等級		役職	定義
常勤職員	非常勤職員		
5 等級	-	課長	- 法人または施設全体の運営・管理を補佐する - 他法人の事例や情報を収集し、これらをベンチマークとしながら施設に係る課題や問題点の解決を行う
4 等級	-	所長 係長	- 小規模施設、グループを統率し、組織的な業務運営・管理・計画的な人材育成を行う - 勉強会などを積極的に企画し、サービス・プロセスや事務手続き等の工夫・改善を行う
3 等級	-	主任	- チームを統率し、業務運営・管理、個人の人材育成を行う - 最新の業務マニュアルに沿って、その内容をタイムリーにチームメンバーへ落とし込み、適切な業務運営を図る
2 等級	2 等級 (非常勤)	一般	- 担当業務を自らの判断・企画しながら、利用者に対するよいサービスを提供する - メンバーに対して、やる気を発揮させるような声かけや働きかけを行う
1 等級	1 等級 (非常勤)		- 上司や先輩の指示を受けながら、担当業務を遂行する - 業務を少しでも早く習得するよう務める

設定をした格付けに基づいて、各事業を担う管理職である課長、所長、係長や、現場の監督職である主任を対象にインタビュー調査を実施し、格付けごとの職務内容の範囲について確認した。

非常勤職員は2等級までとし、3等級（主任）以上は常勤のみとした。また、業務の特性を踏まえ、4 等級以上の管理職層は、事務職、介護職、看護職のみとし、5 等級以上については、事務職、看護職のみとした。さらに、非常勤職員でも3 等級（主任）以上の仕事ができると判断されれば、常勤職員に転換する制度も導入した。なお、ケアマネージャー職、相談職については、公的資格取得者で一定の専門性が必要とされるため、1 等級を設けなかった。



(2) 非常勤職員の賃金制度

賃金制度は、常勤職員、非常勤職員共通の制度を導入した。運用のしやすさを考慮し、給与項目を決めた。賃金水準については、現行の支給額を維持しつつ、職務評価の結果や昇給モデルによる世間相場を考慮して、具体的な金額を設定した。職種給は、職務評価により算出された結果に対し、既存の常勤職員の支給水準を基に算出したポイント単価をかけて金額を設定した。

給与項目	備考
年功給	・世間相場や勤続年数を考慮して支給 ・人事評価結果を反映させた定期昇給を実施 ・世間相場を参考にして賃金テーブルの開始値を設定
職種給	・職務（役割）評価結果を踏まえ算出 ・職務ポイント×ポイント単価により算出 ・職種別、等級別にシングルレートを設定
資格手当	・公的資格の取得者に対して支給
役職手当	・主任以上の役職者に対して支給

なお、常勤職員については、事業所間での配置転換等人材活用の仕組みや運用等を考慮し、別途、手当を支給することとした。

(3) 制度導入に向けて

非常勤職員を含む全職員に対して、職務評価の結果を用いた新制度に係る説明会を開催し、新制度の趣旨・概要の説明に加えて、実際に使用した職務評価の手法についても丁寧に解説した。

5. 職務評価実施のポイント

(1) 実施した職務評価に関する基本情報

実施目的	・常勤職員、非常勤職員に係る職種別等級別の対応関係の整理
実施者	・施設長（経営幹部）
実施対象	・等級ごとの標準的な職務内容に従事している職員（非常勤職員含む）に対して実施
実施方法	・要素別点数法

(2) 職務評価の活用場面

等級ごとの標準的な職務内容に従事している職員（非常勤職員含む）を対象に職務評価を使って職務ポイントを算出し、今回設定した格付け制度にズレがないことを確認した。

等級	事務	介護	看護	ケアマネ	相談
5 等級	37		36		
4 等級	-	32	-		
3 等級	26	24	26	24	23
2 等級	13	15	22	19	18
1 等級	11	10	12		

※「-」は職務評価実施時では該当者がいないため空欄となっている

(3) 職務評価実施により得られた効果

常勤職員と非常勤職員を分けずに同じ枠組みで制度設計することで、相互に賃金の均衡を図ることができる制度を導入することができた。結果、職員の賃金に対する納得感が高まり、モチベーションの向上に寄与した。また、非常勤職員の格付け制度が整備されたことで、非常勤職員に対して、どうすれば昇格できるか、どうすれば賃金上がるかを示すことができ、個々の職員のやる気を引き出し、能力開発などを含めたスキルアップにも大きく貢献した。

職員のメリット

- ・常勤と非常勤の賃金の均衡
- ・賃金に対する納得感
- ・能力開発等を含めたスキルアップ

法人のメリット

- ・採用すべき人材の明確化
- ・優れた人物の確保
- ・人材育成への効果的な投資
- ・能力に基づいた適材適所の配置

モチベーションの向上

法人と職員が
共に成長

法人の業績向上



事例③

均等・均衡待遇を意識した 有期契約社員人事制度に係る事例 株式会社大丸松坂屋百貨店

1. 企業概要

所在地	・東京都江東区
従業員数 グループ企業への 出向者数を含む	・正社員：3,971 名（2017 年 5 月 31 日時点） ・有期契約社員（パートナー）：1,143 名 ・嘱託社員：379 名
主な事業内容	・百貨店業 （札幌、東京、静岡、名古屋、京都、大阪、博多など全国主要都市に 19 店舗を展開）

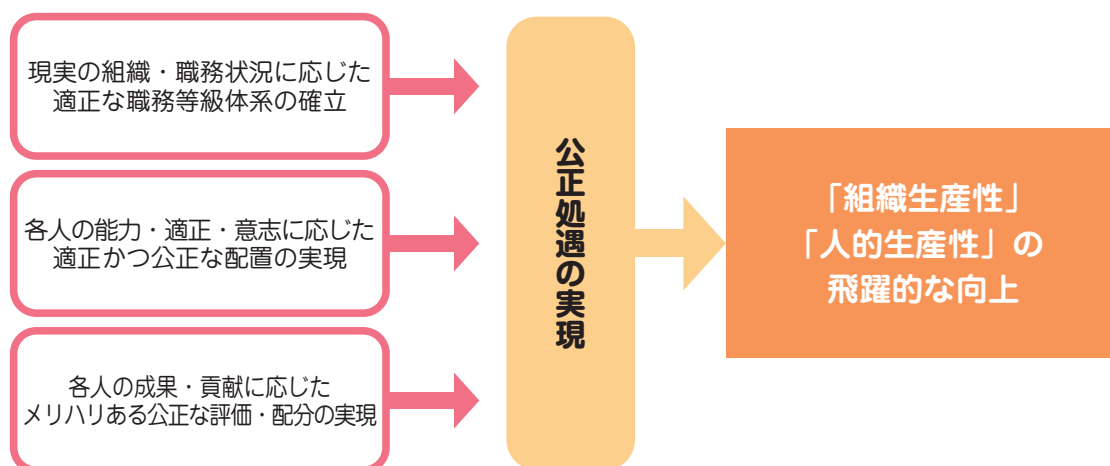
2. 取組みのポイント

- ・“仕事（職務）” 基軸に基づいて、有期契約社員の制度を見直し、正社員との総合的な均衡待遇を実現

3. 人事制度改革の経過

株式会社大丸では、2000 年以降、「組織生産性」、「人的生産性」の飛躍的な向上に向けて、適正・公正な処遇を目指し、人事制度改革を進めてきた。その中で、施策の 1 つとして、職務評価を用いて、上位階層（係長以上）から段階的に、職務等級の導入を行い、処遇の基軸を“人”から“仕事（職務）”に切り替えた。2006 年には、正社員の全階層について、職務等級へ一本化し、職能資格を全廃した。

人事制度改革のコンセプト



※ 2010 年には、大丸と松坂屋が、合併し、2011 年、有期契約社員についても、大丸の基準に併せる形で、制度統合した。

4. 職務評価実施のポイント

(1) 実施した職務評価に関する基本情報

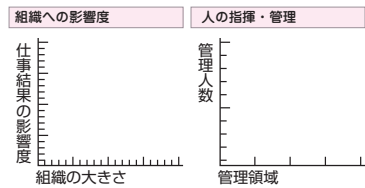
実施目的	・ 正社員の職務等級制度の構築
実施者	・ 現場管理職 ※職務を分析的にみる際のポイントなど、アドバイスを、外部専門機関から受けながら実施
実施対象	・ 正社員の全職群 550 ポジションをベンチマークして、実施 ※但し、一部、有期契約社員がベンチマークされる場合もある
実施方法	・ 外部専門機関独自の職務評価手法（要素別点数法）を利用することで、客観的に組織における個々のポジションが果たす役割の大きさを評価 ・ 「手順1. 上位ポジションの予備職務評価」、「手順2. ベンチマークとなるポジションを選んだ上で職務評価」、「手順3. 部門・評価者間での調整」を経て、最終結果を抽出 ・ 以降、ポジションの新設・改廃に応じて、部分的に、職務評価を実施

(2) 職務評価手法

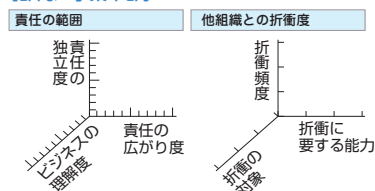
外部専門機関独自の職務評価手法（要素別点数法）を利用することで、組織における個々のポジションが果たす役割の大きさを、3分野7要素 16 項目から構成される職務評価手法で、客観的に評価した。

職務評価の構成要素

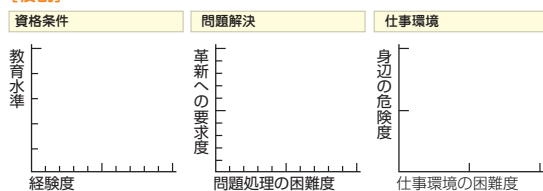
【組織】



【部門／事業本部】



【役割】



職務評価例

分野	要素	ポイント
組織	組織への影響度	113
	人の指揮・管理	35
部門／事業本部	責任の範囲	70
	他組織との折衝度	30
役割	資格条件	120
	問題解決	80
	仕事環境	10
		458

(3) 実施手順

評価の適正化を図ることを目的として、上位ポジションに絞って予備職務評価を行った。次に、職務評価について多くの実績を持つ外部専門機関のコンサルタントが同席の下、現場管理職が、ベンチマークした社員について、職務を要素別に分解し、評価を行った。評価結果の信頼性を担保するために、想定した結果と異なる結果であれば、その場で、スケールの目安となる具体例を示し、都度、評価の目線合わせを行った。1人の評価者が担当するポジションを10から15程度に絞り、評価者間のばらつきを抑え、職務評価としての正確性を担保した。なお、最終的には、部門・評価者間で調整を行い、評価結果を確定した。

5. 有期契約社員の人事制度

(1) 有期契約社員の役割等級制度

正社員の人事制度改革に伴って、雇用区分が異なっても、不整合の起きないように、均衡待遇をコンセプトに、2007年に、有期契約社員について、正社員との対応関係を整理し、5段階の職務等級を設定した。2014年に、労働契約法第20条（不合理な労働条件の禁止）の趣旨に沿って、“職務”基軸（職務等級制度）をベースに、“貢献”基軸（役割等級制度）を組み込むことで、等級ごとの給与幅を均一化し、教育訓練制度や福利厚生制度などを正社員と揃えるなど、正社員との均衡待遇を実現した。



有期契約社員のP5～P3は、セールス職群のPS1～S3、アソシエイト職群のA5～A3に対応しており、P3以上であれば、セクションリーダーや、チーフといった役職に就けるレベルである。一方、P2は、セールス職群のS1、アソシエイト職群のA1に対応し、リーダー、サブチーフに就けるレベルである。P1に対応する正社員の役割等級は存在しない。なお、職群に応じて、詳細な等級定義が存在する。

(2) 有期契約社員の賃金制度

有期契約社員の賃金制度は、等級ごとに年収ベースで設定され、基本給、役職手当、賞与から構成される。基本給は、職務等級ごとに支給範囲が、上下6～7万円程度で設定されている。P5～P3は、全国共通のテーブルであり、人材活用の仕組みや運用などの違いを考慮し、正社員の8～9割水準で設定されている。

6. 職務評価を活用した効果

同社の場合、職務評価によって予め確立された“仕事（職務）”基軸に基づく正社員の等級体系、賃金の仕組み、その他の諸条件に、有期契約社員の仕組みを準拠させることで、総合的な均衡待遇を実現した。

また、独自のノウハウを持つ外部専門機関からの協力を得て、社内の基準のみならず、市場性を考慮した客観的な職務評価手法を用いることで、社員からの納得感が高まった。

5

職務（役割）評価の より詳細な情報の 入手方法

（１）「職務分析・職務評価サイト」の概要

厚生労働省では、パートタイム・有期雇用労働者に関する情報を「ポータルサイト」で情報提供しています。

ポータルサイト内の「職務分析・職務評価サイト」では、本マニュアルや本マニュアルに則ったITツールをダウンロードし、職務評価を簡単に実施できます。その他、ポータルサイトでは、パートタイム労働者の雇用管理改善のポイントや短時間正社員制度の取組事例なども見ることができます。

本サイトを貴社でのパートタイム・有期雇用労働者の雇用管理の改善ににお役立てください。

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



MEMO

[illegible]

IT ツールは下記のホームページから閲覧・ダウンロードすることができます。

職務分析・職務評価導入支援サイト
<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation/>

【厚生労働省委託事業】

●職務分析・職務評価普及事業 事業企画運営委員会 委員名簿

	氏名（敬称略・五十音順）	所属（令和３年３月末現在）
座長	今野 浩一郎	学習院大学経済学部名誉教授
	梅崎 修	法政大学キャリアデザイン学部 教授
	川口 広	JFR カード株式会社取締役経営管理本部長
	神吉 知郁子	東京大学大学院法学政治学研究科 准教授
	小西 敦美	日本クッカー株式会社 伊勢崎工場 管理部長
	佐野 嘉秀	法政大学経営学部 教授
	人見 泰正	カルビー株式会社 人事総務本部人事総務部 部長
	諸星 裕美	オフィスモロホシ社会保険労務士法人 代表

●お問い合わせ先

厚生労働省 雇用環境・均等局 有期・短時間労働課
TEL 03-5253-1111（内線7868）

●企画・制作

PwCコンサルティング合同会社 公共事業部
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-2-1 Otemachi One タワー
TEL 03-6869-2015

【著作権について】

本マニュアル及び職務(役割)評価ツールに関する著作権は、厚生労働省が有しています。
本マニュアル及び職務(役割)評価ツールの内容については、転載・複製を行うことができます。
転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、あらかじめ厚生労働省 雇用環境・均等局 有期・短時間労働課(03-5253-1111<内線7868>)までご相談ください。

【免責事項】

本マニュアルの掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

令和3年3月作成

