

令和3年度版

大手・中小企業編

同一労働
同一賃金
への対応に
向けて

職務分析・職務評価の手法を用いた 企業の取り組み事例集



2021年4月からパートタイム・有期雇用労働法（「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」）が、大企業・中小企業共に全面適用され、正社員とパートタイム・有期雇用労働者との間の不合理な待遇差が禁止となりました。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、個々の待遇毎に、不合理な待遇差の解消が求められることとなりました。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。

厚生労働省では、各企業が、パートタイム労働者・有期雇用労働者と正社員との間の基本給に関する「不合理な待遇差」を解消する一つの手法として、職務分析の手法を「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」に取り纏め、紹介してきました。

また、各企業に対して職務（役割）評価導入を支援する皆様に向けて、支援の進め方や支援における留意事項等の手法を「改訂版コンサルティングマニュアル」に取り纏め、紹介してきました。

本事例集では、2020年度にこの「改訂版コンサルティングマニュアル」に沿い、職務分析・職務評価の手法を用いて、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取り組んでいる企業の事例を紹介しています。

各企業が、どのような悩みや叶えたいことがあり、取り組むこととしたのか。また、その悩みや叶えたいことに対して、どのような考え方で職務評価や制度改定をおこない、どのような効果や気づきを得られたのか。更には、その過程においてどのような工夫や苦労があったのかを掲載しています。職務分析・職務評価を導入した企業・導入を検討している企業について、自社の業種や規模に応じて、または悩みや叶えたいことに応じて参照してください。

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を実現できれば、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も繋がることが期待されます。

そうした企業の取り組みのための一助となれば幸いです。

本紙掲載事例一覧

企業名	所在地	従業員数			業種	取り組みの概要	取り組み経緯						頁 No.
		正	パート	有期			1	2	3	4	5	6	
1. 株式会社 西山ケミックス	兵庫県	約19	約18	約11	製造業	戦力であるパートタイム労働者の均等均衡待遇の状況に不安があったため、職務分析・職務評価を実施して、正社員とパートタイム労働者の仕事の違いを客観的に可視化し確認した。	✓	✓					P.4
2. 株式会社 大廣製作所	大阪府	約88	約9	約9	製造業	パートタイム労働者と正社員との待遇差を定量的に把握し、社員へ説明ができる状態とした。また、嘱託職員への法対応、社員のモチベーション向上、育成、採用や離職に対応すべく、人事制度の改定に試みている。		✓		✓		✓	P.7
3. 環境未来 株式会社	長野県	約90	約29	約11	サービス業 (他に分類されないもの)	パートタイム労働者と正社員間の均等・均衡待遇が図られているかを確認するため、職務分析・職務評価を実施。その結果を踏まえ、均等・均衡待遇が図られる賃金水準の設定と、パートタイム労働者の更なるキャリアアップを促すような制度を設計した。		✓			✓		P.1 1
4. A社	大阪府	約26	約64	約64	サービス業 (他に分類されないもの)	契約社員の職務を明確化したうえで、正社員と契約社員双方に対応した評価制度を検討。また、制度を導入することで、契約社員のキャリアパス体系やモチベーション向上を図ろうと試みている。	✓	✓	✓	✓	✓		P.1 5
5. 社会福祉法人 路の会	東京都	約12	約45	約85	医療、福祉	人材確保に苦慮していることもあり、正職員と有期雇用労働者が混在していた。他方で、正社員は年齢給と職能給、有期雇用労働者は時間給で賃金体系を分けていたが、改正法対応の観点で取り組みを実施。また、職員と施設が倍の規模になり、事業を安定的に継続するために、従業員の処遇改善やモチベーション向上のための仕組みを整備した。		✓	✓	✓		✓	P.1 9
6. 社会福祉法人 でんでん虫の会	兵庫県	約20	約22	約22	医療、福祉	人材確保が難しい昨今の状況下で、経験豊富な非常勤職員により活躍して欲しいと考え、非常勤職員の等級制度を新設し、他の施設へも横展開した。	✓	✓	✓	✓		✓	P.2 3
7. 株式会社 センチュリーエール	東京都	約112	約1	約54	卸売業、小売業	正社員と契約社員は、業務内容には大きな差がないが賃金には差があるのではないかと考えていた。現状を把握し、優秀な契約社員により一層活躍してもらえるよう職務評価コンサルティングを通じて、共通の等級制度・賃金制度を設計した。		✓	✓		✓		P.2 7
8. 学校法人 B	大阪府	約20	約30	約30	教育、学習支援業	これまで、仕事内容の実態に則した、職務基準や評価基準が存在しなかった。そのため、職務評価コンサルティングを通じて、現在の職務内容を可視化し、制度設計の検討を進めた。	✓						P.3 1
9. 株式会社 球陽館ホテルズ おきなわ	沖縄県	約20	約27	約27	宿泊業、飲食サービス業	これまで、待遇を決めるにあたって明確な評価指標がなかったが、頑張っている能力を伸ばす社員が長く仕事を続け貢献していけるよう、新たな評価体系を導入した。			✓	✓			P.3 6

【凡例】

- 従業員数（正：正社員、パート：パートタイム労働者、有期：有期雇用労働者）
- 取り組み経緯（1：職務内容の把握、2：均等均衡が保たれているか確認、3：能力開発の促進、4：モチベーション向上、5：キャリアへの対応、6：採用難への対応）

事例1 株式会社西山ケミックス

戦力であるパートタイム労働者の更なる活用にむけ、法律に即した対応がとれているか、均等・均衡待遇の確認をおこなった事例

企業情報

住所	京都府宇治市
従業員数	- 正社員 約19名 - 有期雇用労働者 約11名（フルタイム1名、パートタイム10名） - パートタイム労働者 約18名（無期転換7名、有期雇用11名）
事業概要	ゴム製品全般の設計・デザイン・試作・量産、液晶保護フィルムの加工・販売

要約

- パートタイム労働者が戦力となっている同法人では、同一労働同一賃金の対応ができていないのか不安な部分があった。そのため、職務分析・職務評価を実施して、正社員とパートタイム労働者の仕事の違いを客観的に可視化。結果、法律に即した対応がとれていることを確認した。

背景・目的

同法人では、製造部門においてパートタイム労働者が戦力になっていた。同一労働同一賃金の導入に伴い、パートタイム労働者と正社員の仕事の違いを客観的に判断してもらうと共に、給与体系が法律に抵触していないか現状を把握したいと考え、職務分析・職務評価コンサルティング支援に申し込むこととした。

Step1. 現状の確認（均等・均衡待遇）

① パートタイム・有期雇用労働者の活用方針を策定

「パートタイム労働者・有期雇用労働者の一部を正社員並みに活用する」

製造部 Gグループ（ゴム加工）では、パートタイム労働者も活躍しており、パートタイム労働者で勤続年数が長くリーダークラスの社員と、勤続年数が短い正社員を比べた場合に、均等・均衡待遇がとれていると言えるのか気になっていた。社内の目線で判断するのは難しいため、働きぶりを客観的に分析し、どのように活用すべきか検討することとした。

また、やる気があり、フルタイムでの勤務を希望するパートタイム労働者は正社員登用もしており、正社員登用間近な者と補助的な業務をしている者との中間となるような段階を作った方がよいのかも合わせて見ていくこととした。

② 職務内容の棚卸

職務内容の棚卸には、「製造部 Gグループ」を選定した。選定した理由は次の2つである。

- 製造部のパートタイムは人数が多く、非正規全体に占める割合が50%を超えているのだが、無期転換した者であれ有期雇用の者であれ、いずれも正社員と同じような役割を果たしている。
- 製造部には、Gグループとは別にFグループもあるが、Fグループは業務内容が明確に分かれており、Gグループのように正社員との業務の混同の懸念がない。

■ 職務内容

製造部 グループG	番号
正社員(リーダー)	①
正社員	②
正社員	③
パート(リーダー)	⑤
パート	⑥
パート	⑦
パート	⑧
パート	⑧

【②】

◆主な業務の内容
 ・練り作業
 ・材料管理
 ・成型作業
 ◆責任の程度
 ・部下なし
 ・後輩への業務をレクチャーする
 ・イレギュラー事項についてはその場で上位者の判断を仰ぐ

【⑥】

◆主な業務の内容
 ・後工程作業
 ・成型作業
 ・金型作業
 ◆責任の程度
 ・部下なし
 ・イレギュラー事項についてはその場で上位者の判断を仰ぐ

差異を確認

事例1 株式会社西山ケミックス

実際に棚卸をしたところ、正社員はより危険な作業を担っており（例：練り作業でロール機を使用するものや金型の洗浄など）、また、若手社員やパートタイム従業員に業務をレクチャーすることも担っていた。他方、パートタイム労働者は仕上げ検査など補助的な仕事に従事していることが明らかになった。

③ 均等・均衡待遇の状況確認

「製造部 Gグループ」で選定した正社員とパートタイム労働者の、均等・均衡待遇の状況を確認するにあたり、

【1. 時間賃率について】

パートタイム労働者との違いとして、正社員は基本給のほかに、役割給（概ね勤続年数に連動しており、チーフ、リーダー、エキスパートといった役職に応じて払われている）が支給されており、時間賃率を算出するにあたっては、両者を対象とした。

【2. 人材活用の仕組みまたは運用の違いについて】

3つの観点から確認したところ、突発的な残業等は正社員にだけ発生するものの、それ以外は両者で大きく異なっているわけではないと判断し、活用係数（※格差の度合いに応じ調整するための計数）を1.0とした。

■ 人材活用の仕組みまたは運用の違い

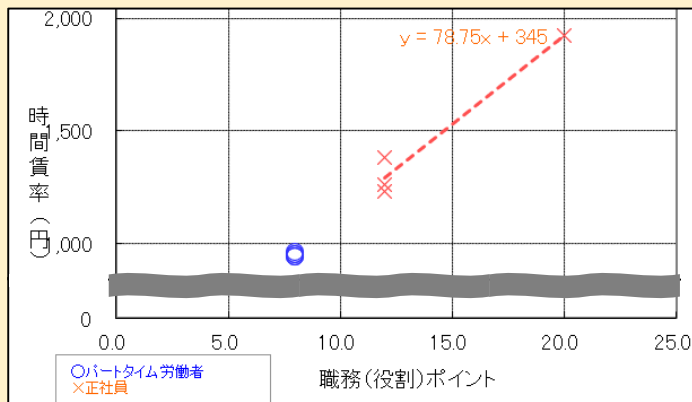
フルタイムの有期雇用労働者は1名のみであったため、正社員とパートタイム労働者間を比較

観点	正社員	有期	パート(無期)	パート(有期)	相違のポイント
転勤等、働く場所の変更可能性	×	×	×	×	・ いずれの社員タイプも転勤の可能性はない。
職務や職種の変更等、従事する仕事の変更可能性	○	○	○	×	・ 正社員：製造部以外への配置転換がありうる。 ・ 有期：製造部門内での配置転換がありうる。 ・ パート(無期)：人間関係や、職場環境・業務内容による体力面において本人から異動希望が出た場合のみ配置転換がありうる。
時間外、休日労働、深夜勤務等の勤務時間の変更可能性	○	×	×	×	・ 正社員：急な納品要請に対応することがありうる。

④ 職務評価

これらを踏まえ、職務評価ツールを用いたところ、同レベルの職務ポイント同士で時間賃率に差はなく、賃金水準も正社員とパートタイム労働者の間で適正だということがわかり、均等・均衡待遇が確保されていることを確認した。

■ 職務評価結果



同社は、従来から、パートタイム労働者への給与は、勤続年数に応じて基本給があがるようにしており、正社員と同じ業務内容を希望する方は、正社員になってもらうようにしている。

均等・均衡待遇が確保されているという確認結果をふまえ、業務内容としても新たに中間段階を設ける必要はないという結論になり、従来どおり、やる気があり能力の高いパートタイム労働者には説明のうえ試験などを受けてもらい、正社員転換する対応を続けることにした。

事例1 株式会社西山ケミックス

効果

- 職務評価ツールにて職務ポイントをつけ可視化したことで、客観的に職務と賃金の対応関係が適正であることを確認することができた。
- 以下のような特徴を知ることができた。
 - ① パートタイム労働者の間では、職務ポイントの開きがほとんどない。
 - ② 正社員とパートタイム労働者との間で職務ポイントに相当程度、開きがある。
 - ③ 時間賃率に換算をして比較すると、賃金水準も正社員とパートタイム労働者の間で適正。



課題

- 改正パートタイム有期雇用労働法の動きを受け、通勤手当・家族手当・住宅手当などの支給を開始したが、パートタイム労働者の中からは、扶養内で働くために勤務時間を短くしたいという希望もでてきている。扶養の枠組み等を含め、制度としてより多様な働き方ができる就労形態を検討する必要があると考えている。



事例2 株式会社大廣製作所

戦力であるパートタイム労働者の更なる活用にむけ、法律に即した対応がとれているか、均等・均衡待遇の確認をおこなった事例

企業情報

住所	大阪府大阪市
従業員数	- 正社員 約88名 - 有期雇用労働者 約9名 - パートタイム労働者 約9名
事業概要	理美容機器の製造販売

要約

- 同社では、翌年60歳以上となり嘱託職員に切り替わる正社員が数名いたこともあり、パートタイム・有期雇用労働法への対応が必要だと考えていた。また、その他にも社員のモチベーション向上や若手人材の採用・育成の観点からも、既存の制度の見直しを必要としていたことから、職務評価コンサルティングを通じて職務の再整理と制度の見直しをおこなった。見直しはコンサルティング支援後も継続し、新たな制度の説明は、外部の社労士や弁護士に依頼し説明をおこなうこととした。

背景・目的

職務分析・職務評価の手法を学ぶことで、以下のような課題や叶えたいことに対応したいと考え、コンサルティング支援に応募した。

- パートタイム・有期雇用労働法を遵守するため、正社員とパートタイム労働者の職務の内容と責任の程度を明確化するとともに、待遇差を定量的に確認する。また、確認した待遇差について説明できる状態にする。
- 60歳以上となり嘱託職員に切り替わる社員の職務を把握する。
- 既存の人事制度が作成時から15年経過しており、社員のモチベーション向上、若手人材の採用や育成、離職問題の観点からも見直しが必要である。

Step1. 現状の確認（均等・均衡待遇）

① パートタイム・有期雇用労働者の活用方針を策定

「パートタイム労働者の大半は補助業務に活用する」

現在、パートタイム労働者の中で一番割合が多いのが「張り加工職」である。張り加工職の革張り作業は、手作業が多い業務だが、今後レーザーカッターを導入すると、作業が簡単になり定型的な補助業務となる。そのため、この定型的な補助業務に従事するパートタイム労働者を、他の業務（作業進捗の確認・受注内容確認等）にも活用したいと作業現場からの意見があったため、このような活用方針を策定した。

② 職務内容の棚卸

職務内容の棚卸には、「大分工場に勤務する全パートタイム労働者」を選定した。選定した理由は以下である。

- 当初、加工職はパートタイム労働者の割合が最も高い職種であることから対象に選定したが、対象工場でのパートタイム労働者が全9名であることから、ほかの各職種についても対象範囲とした。（※コンサルティング支援後、本社工場も対象に実施）
- なお棚卸は、複数の人が同じ職務を行っていれば取り纏めて棚卸を実施し、別であれば1人1人棚卸を実施した。

■ 職務内容（組立部の一部のみ抜粋）

組立部 (張り加工班)	番号
正社員(主任)	①
正社員	②
正社員	②
パート	③
パート	③
パート	③
パート	③

【②】

- ◆ 主な業務の内容
 - ・材料加工（レザー裁断）・張り加工補助・ピッキング・組立作業・試作品の製作
 - ・部材管理（ウレタン・レザー・木枠）
 - ・トラブル対応
- ◆ 責任の程度
 - ・部下なし
 - ・後輩への業務をレクチャー（パート指導）
 - ・イレギュラー事象については、指導対応とその後の上長報告が求められる

【③】

- ◆ 主な業務の内容
 - ・材料加工・張り加工補助・ピッキング・組立作業
 - ・部材管理
- ◆ 責任の程度
 - ・部下なし
 - ・後輩へのレクチャー等無し
 - ・イレギュラー事象については、その場で上位者の判断を仰ぐ

差異確認

事例2 株式会社大廣製作所

③ 均等・均衡待遇の状況確認

比較対象の均等・均衡待遇の状況を確認するにあたり、

【1. 時間賃率について】

パートタイム労働者との待遇の違いとして、正社員は基本給に関する賃金項目として、生活給、能力給、役職手当、職務手当が支給されており、時間賃率を算出するにあたって対象とした。一方で、パートタイム労働者は、基本給のほかに皆勤手当が支給されているため対象とした。

【2. 人材活用の仕組みまたは運用の違いについて】

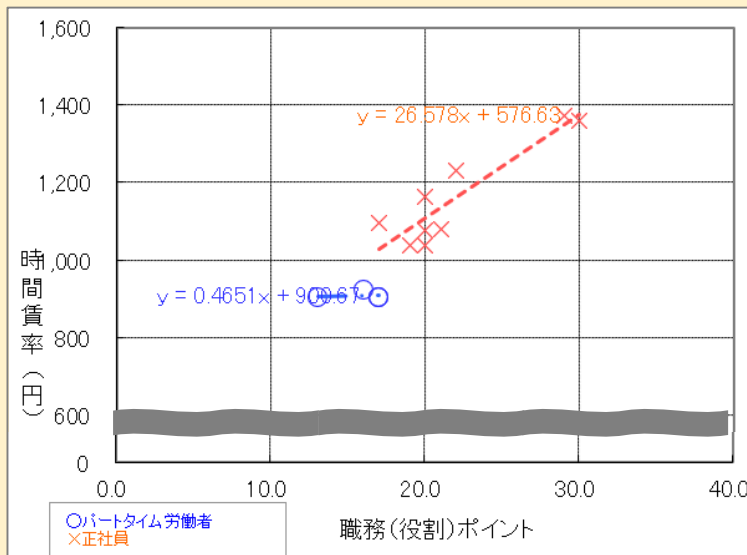
3つの観点から確認したところ、全てにおいて違いがあったため、活用係数（※格差の度合いに応じ調整するための計数）を0.8とした。今後、パートタイム労働者によっては正社員並みに活躍する社員も出てくることが想定される一方、扶養の関係から引き続き時短で働きたい社員もいるため、活用係数は適宜見直しをおこなっていく想定である。

観点	正社員	パートタイム	相違のポイント
転勤等、働く場所の変更可能性	○	×	・ 正社員は全国転勤があるが、パート・有期社員はない
職務や職種の変更等、従事する仕事の変更可能性	○	×	・ 正社員と異なり、パート・有期社員は基本的に同じ業務に従事する
時間外、休日労働、深夜勤務等の勤務時間の変更可能性	○	×	・ 正社員と異なり、パートは工場や社内で勤務しているので、みなし残業代を入れていなかった。

④ 職務評価

これらを踏まえ、職務評価ツールを用いたところ、同レベルの職務ポイント同士で時間賃率に差はなく、賃金水準も正社員とパートタイム労働者の間で適正だということがわかり、均等・均衡待遇が確保されていることを確認した。但し、均等均衡待遇が確保されていたとしても、当初の課題や叶えたいことに対応できていないため、制度検討を実施することとした。

■ 職務評価結果



事例2 株式会社大廣製作所

Step2. 制度設計

① 等級(グレード)制度の検討

パートタイム労働者の等級制度を検討するにあたっては、既存の正社員の等級制度を活用した。「パートタイム・有期雇用労働者の活用方針」で策定したとおり、パートタイム労働者は正社員の補助業務に従事することから、正社員の一番下の等級の下にパートタイム労働者の等級を配置する形で整えた。

■ 等級制度たたき台

パートタイム労働者		正社員	
等級	等級定義	等級名	等級定義
⑤		⑤一般社員Ⅲ (大卒の初任レベル)	・部門内上長の業務指導を受けながら、担当業務修得を図るレベル。
⑥		⑥一般社員Ⅳ (高卒・短大卒の初任レベル)	・部門内上長の業務指導を受けながら、担当業務修得を図るレベル。
⑦	・大分工場の製造（組立・加工）補助作業に従事するパートタイム社員		

② 賃金制度の検討

当初は賃金制度の見直しは検討していなかったが、最低賃金の上昇に伴い一部賃金の見直しが必要なパートタイム労働者がいたことや、社内方針が変わったため見直すこととした。

賃金制度の検討にあたっては、等級制度と連動する形で、正社員の一番下の等級の下限の金額が、新たに設けたパートタイム労働者の等級の上限の金額と同じとなるようにたたき台を作成した。

職務ポイントの妥当性は、組立部内の各職務で違いがあるため、継続検討とした。

■ 賃金制度のたたき台

パートタイム労働者					対応する正社員			
等級	職務ポイント	基本給たたき台			等級	基本給たたき台		
		上限	中央値	下限		上限	中央値	下限
⑦	17	923	913	903	⑥	1,154	1,038	923

③ 評価制度の検討

同社では、今回の職務評価の結果、対象パートタイム労働者と比較する正社員の職務スケール（※職務評価をおこなう際の評価項目の構成要素を、要素別にポイント付けする尺度の基準）の判定で一定評価者にバラつきがみられた。そのため、専門性の程度（高い・平均・低い）などについて、部門内で統一したスケール基準を整備し、その職務評価の手法を、全社（パートタイム労働者含む）の人材育成体系に活用していくことを想定している。その際、スキルに特化したものではなく、給与体系含め横断的な見直しを検討している。

事例2 株式会社大廣製作所

効果

- 職務評価ツールにて職務ポイントをつけ可視化したことで、客観的に均等均衡待遇が図れていることを確認することができた。
- 若手人材が育ち、一部のパートタイム労働者を正社員並みに活用できる環境作りの一助となった。
- 業務内容と責任の程度の明確化された。
- 社員が適切に評価され、フィードバックに至る仕組みを確立する一助となった。



課題

- 制度導入にかかる課題として、現状の給与からは下がらないような形で配慮が必要。
- 各自の評価基準にバラつきがあるため、自己評価・部下の評価を実施し各採点での基準を議論することや、評価ガイドラインの確立が必要。



工夫

周知活動

- 制度導入については、社員の納得感を得るために、社内説明ではなく外部の先生(社労士、弁護士)に説明するように依頼している。

制度のブラッシュアップ

- コンサルティング支援後、外部の先生（社労士、弁護士）に依頼し、等級制度や賃金制度などの支援を受けることとした。



事例3 環境未来株式会社

専門技術のあるパートタイム労働者について、均等・均衡待遇の状況を確認し、キャリアステップを明確にした等級制度、賃金制度、評価制度を設計

企業情報

住所	長野県松本市
従業員数	- 正社員 約90名 - 有期雇用労働者 約11名 - パートタイム労働者 約29名
事業概要	環境に関する検査・測定・分析の業務

要約

- 同一労働同一賃金への対応に問題がありそうだと認識していた、専門技術を有するパートタイム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を確認するため、職務分析・職務評価を実施。その結果を踏まえ、均等・均衡待遇が図られる賃金水準の設定と、パートタイム労働者の更なるキャリアアップを促すような制度を設計し導入した。

背景・目的

同社では、取り組み以前より、技術職（検査業務や測定、分析業務に従事する職種）の同一労働同一賃金の対応について、問題意識を持っていた。技術職には、正社員、パートタイム労働者どちらも在籍しており、職務内容は似通っているのだが、パートタイム・有期雇用労働法に対応する上で、パートタイム労働者の賃金について方向性を決め兼ねていた。そんな折に、労働局主催のセミナーにて、コンサルティング支援を知り、応募することとした。

Step1. 現状の確認（均等・均衡待遇）

① パートタイム・有期雇用労働者の活用方針を策定

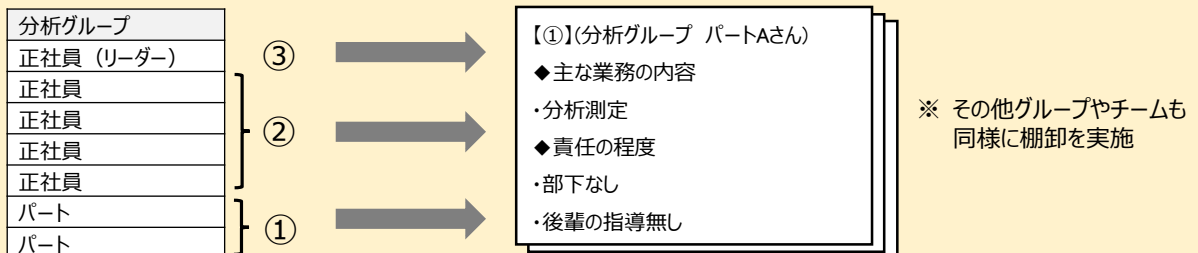
以下の理由により、「パートタイム労働者の一部を正社員なみに活用したい」とした。

- パートタイム労働者は全社で30名程度と人数が多い。
- 同一労働同一賃金への対応で問題あるのではないかと考えている、検査・調査業務等に従事するパートタイム労働者が多い。
- 検査・調査業務に従事するパートタイム労働者には、長期勤続の者も多く、徐々にスキルアップしていく者が多い。また、正社員との業務内容に大きな違いはないと認識している。

② 職務内容の棚卸

主に検査・調査業務に従事するパートタイム労働者の職務内容の棚卸は、「環境部」と「保健衛生検査部」から「分析グループ」「水質検査グループ」「食品・微生物検査グループ」「洗浄係」を対象とし、グループやチーム単位で行うこととした。

■ 職務内容



棚卸の結果、検査・調査業務や分析業務を行うパートタイム労働者は、正社員と作業内容に大きな違いはないが、作業量に違いがあることがわかった。また、洗浄係については、パートタイム労働者と正社員で同一業務をおこなう者はいないことがわかった。

事例3 環境未来株式会社

③ 均等・均衡待遇の状況確認

以下方法にて、均等・均衡待遇の状況を確認した。

【1. 時間賃率について】

待遇の違いとして、正社員には基本給のほかに、役職手当、免許資格手当、賞与が支給されており、時間賃率を算出するにあたって対象とした。

【2. 人材活用の仕組みまたは運用の違いについて】

3つの観点から確認したところ、全てにおいて違いがあったため、活用係数（※格差の度合いに応じ調整するための計数）を0.8とした。

■ 人材活用の仕組みまたは運用の違い

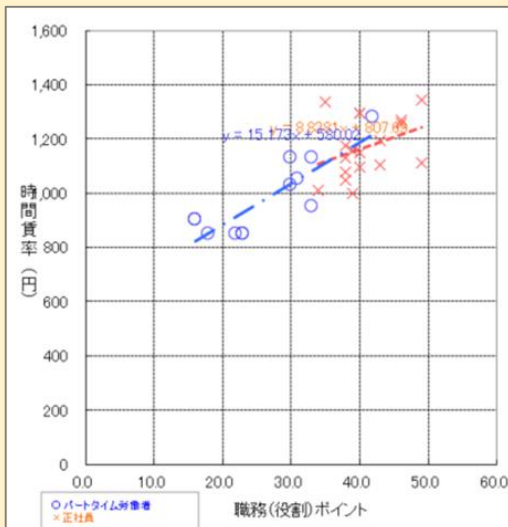
観点	正社員	パートタイム労働者	相違のポイント
転勤等、働く場所の変更可能性	○	×	・ 正社員は県内外の検査センター等の拠点への転勤の可能性があるが、パートタイム労働者はない
職務や職種の変更等、従事する仕事の変更可能性	○	×	・ 正社員は検査部と営業部等の分野を超えた異動の可能性があるが、パートタイム労働者に職種変更はない
時間外、休日労働、深夜勤務等の勤務時間の変更可能性	○	×	・ 正社員は突発的な時間外勤務や急な呼び出しへの対応の可能性があるが、パートタイム労働者は時間外勤務の可能性のみで、原則、急な呼び出しは発生しない

④ 職務評価

これらを踏まえた職務評価の結果、職務ポイントに広がりはあるが、傾向線からは非常に均等・均衡が図られている傾向に近いことを確認した。また、今回、若手も多く選定したことで全体的に水準が低くなったため、正社員の業務レベルに近いパートタイム労働者を比較すると、こちらはプロット図上において時間賃率の水準が高い傾向にあるとわかった。

更に、プロット図を幾度か作成する中で、時間賃率の差は、手当や残業代が要因として大きく関係していることがわかった。

■ 職務評価結果



事例3 環境未来株式会社

Step2. 制度設計

① 等級(グレード)制度の検討

パートタイム労働者に対して等級制度を設けていなかったため、担当する職務の職務評価ポイントに応じて、3等級に分ける形で等級制度のたたき台を作成した。正社員との対応関係については、策定した活用方針に基づき、パートタイム労働者の最上位の等級（パート3等級）が、正社員の一般Ⅰ、Ⅱと同水準となるよう整理した。

尚、整理した等級制度のたたき台は、コンサルティング支援後、社内の関係者と協議を重ね、賃金の改定と併せ施行した。

■ 等級制度たたき台（検査業務）

パートタイム労働者			正社員	
等級名	職務ポイント	定義	等級名	
①			①部課長	
②			②課長	
③			③リーダー	
④3等級	32～40pt	- 検査、分析の担当者として一人前 - 分析指示書が発行できる 3つ以上の検査項目を担当できる - 後輩社員に対して、適切な納期管理の指導ができ、社内納期が守れる	④一般Ⅰ	同水準
⑤2等級	24～31pt	- 検査、分析の担当者として一人前 2つ以上の検査項目を担当できる - 納期管理、簡易なトラブルが処理できる	⑤一般Ⅱ	
⑥1等級	16～23pt	- 上司の指導のもと、分析ができる - 上司の指導のもと、納期管理ができる - 適切な報告、連絡、相談ができる	⑥一般Ⅲ	
			⑦一般Ⅳ	

② 賃金制度の検討

これまでパートタイム労働者の賃金は1年に1回、昇給機会が設けられており、20～30円程度時給アップをおこなっていたが、今回のコンサルティング支援を通じて、等級制度の設計に伴い、等級に応じた基本給の水準を設定した。基本給の設定には、同一労働同一賃金の対応として、正社員とパートタイム労働者の間に待遇差が生じている諸手当（免許資格手当、家族手当、住宅手当、長距離移動手当）の改定も行った。

■ 賃金制度たたき台（検査業務）

パートタイム労働者				
等級名	職務ポイント	基本給※時間賃率		
		上限	中央値	下限
④3等級	32～40pt	1,500	1,325	1,150
⑤2等級	24～31pt	1,150	1,050	950
⑥1等級	16～23pt	950	915	880

事例3 環境未来株式会社

Step2. 制度設計

③ 評価制度の検討

評価制度については、同社では従前より、パートタイム労働者に対しても正社員同様の評価項目にて評価していたが、人事評価の改定に向け、等級制度に紐づけた評価項目や評価方法の検討を進めている。評価項目については、「個人設定目標」「グループ設定」「全社共有」という3つの括りで案を作成した。

■ 評価制度たたき台

指標	目標	月次評価			中間活動報告	月次評価			活動報告	一次 考課	二次 考課
		7月	8月	9月		10月	11月	12月			
個人設定 目標	正確性	担当業務の流れやポイントを理解し、業務をミスなく正確に遂行していたか									
	計画性	担当業務は優先順位を考え、計画的・効率的におこない、納期までに完了していたか									
	業務改善	日頃より業務上の課題に目を向け、改善提案や創意工夫をしていたか									
計										0	0

効果

- 均等均衡待遇の現状把握ができ、その結果を活用し、新たな等級制度、賃金制度を構築できたことは、人材マネジメントの観点において、賃金決定の物差しができたと考えており、これは大きな成果だと考えている。

例：新規採用時に経験や能力を等級制度の定義に当て嵌め基本給を設定する。経験者に対して基本給の上限を提示する等



課題

- 現在の評価制度は、上級管理職と役員のみが評価者となっているが、今後はより現場に近い課長クラスの評価結果も反映したいと考えている。具体的には、課長クラスとパートタイム労働者での評価面談を検討しているが、現状は期待役割に対する考え方にギャップがある。そのため、新たな評価制度を通じて、コミュニケーションの活性化に繋げ、課長クラスの職員により強くマネージャーとしての意識をもってもらい、各社員がしっかりと自身の役割を認識し、責任をもって職務にあたれるようにすることが必要。



工夫

経営者への説明

- パートタイム労働者の賃金改定にあたっては、経営者の理解を得るため、目的を整理することに重点を置いた。具体的には、手当を支給する条件面において、正社員との公平性が担保されているか、また改定後の支給対象者数はどれくらいかを整理した。

社員への周知活動

- 新しい制度の導入に向けては、パートタイム労働者と1人1人面談し、等級制度の詳細、自身の等級、賃金、手当について説明した。1人1人が、今後のキャリアアップステップのイメージ、賃金への反映、先々どのくらい昇給が見込めるのか等を理解し、モチベーションの向上に繋がれば良いと考える。



事例4 A社

職務内容が異なる契約社員の待遇を、実態に合わせた形で賃金や評価に反映させるため、新たな等級制度や賃金制度を設計

企業情報

住所	大阪府
従業員数	- 正社員 約26名 - パートタイム労働者、有期雇用労働者及び無期転換者（呼称、契約社員） 約64名
事業概要	公共施設の運営

要約

- 一部契約社員を正社員の指導職レベルで活用できるよう、契約社員の職務を明確化したうえで、正社員と契約社員双方に対応した評価制度を検討。また、制度を導入することで、契約社員のキャリアパス体系やモチベーション向上を図ろうと試みている。

背景・目的

同社は、契約社員などの職務を明確化し、職務範囲の拡大を通じた待遇改善をおこないたいと考えていた。一方で、実態としては契約社員の中でも、高度な業務を担当する者と単純な業務を担当する者が混在し、職務内容が評価が賃金に十分に反映されていない状態であった。また、契約社員は、キャリアパスに応じた昇給制度がないため、高度な職務をこなす者に対しては、必要に応じて採用時に賃金を引き上げ対応していた。

こういった実態の改善を図り、一部契約社員を能力に応じて、正社員の職務区分の指導職や一般職（正社員の職務区分は、①管理職②指導職③一般職の3つ）と同等レベルで活用すべく、従前から知っていた職務分析・職務評価を実施することとした。

Step1. 現状の確認（均等・均衡待遇）

① パートタイム・有期雇用労働者の活用方針を策定

「一部契約社員について、正社員でいう「指導職」の職務レベルまで活用できるようにする」

これまで契約社員は勤務時間と時間帯で限定的に活用しており、大半は補助業務に従事していた。今後は、契約社員のモチベーション向上・キャリア形成支援・有効活用の観点からも、正社員の職務区分でいう指導職レベルまでの活用を目指すこととした。

② 職務内容の棚卸

職務内容の棚卸は、事務職で勤務する職員の職務の内容をほぼ網羅できることを理由に、全社のうち施設A、施設B及び施設Cの3施設の勤務者を対象とした。

■ 職務内容の棚卸

【1. 部門】

- 施設A
- 施設B
- 施設C

【2. 対象とした契約社員のタイプ】

- 契約社員（パートタイム）
- 契約社員（フルタイム）
- 契約社員（無期雇用）

【3. 対象とした職種】

- 施設運営事務の補助
（事務職以外の業務に従事する者は、正社員に対応する職種がないので含めていない）

◆ 主な業務の内容
◆ 責任の程度

棚卸の実施、差異の確認

棚卸の結果、職務内容は想定していたとおり、契約社員の大半が補助業務となっていたが、一部、正社員と同じ役割を担っている契約社員も見受けられた。

事例4 A社

③ 均等・均衡待遇の状況確認

比較対象の均等・均衡待遇の状況を確認するにあたり、「比較対象それぞれの時間賃率」と「比較対象の人材活用の仕組みまたは運用の違い」について以下のように整理した。

【1. 時間賃率について】

契約社員との待遇の違いとして、正社員は基本給のほかに、役職手当を支給されており、時間賃率を算出するにあたって対象とした。職務と関係がない、通勤手当、家族手当（正社員のみを支給）は時間賃率には含めないこととした。

【2. 人材活用の仕組みまたは運用の違いについて】

3つの観点から確認したところ、運用に多少の違いがあるものの、職務内容の棚卸の結果のとおり、実態としては大半の契約社員の職務が“補助業務”となっていた点も考慮し、活用係数（※格差の度合いに応じ調整するための計数）はすべて1に設定した。

■ 人材活用の仕組みまたは運用の違い

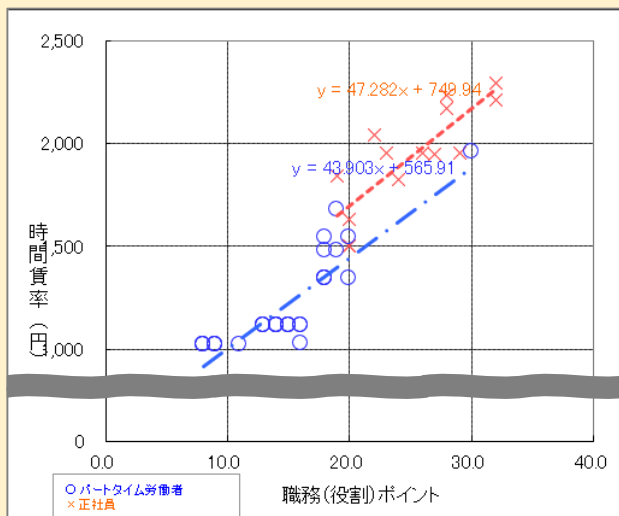
観点	正社員	契約社員 (フルタイム)	契約社員 (パートタイム)	無期雇用契約社員
転勤等、働く場所の変更可能性	○ X市内	×	×	○ X市内
職務や職種の変更等、従事する 仕事の変更可能性	○ 事務職内	○ 事務職内	×	○ 事務職内
時間外、休日労働、深夜勤務等 の勤務時間の変更可能性	○	○	○	○

④ 職務評価

これらを踏まえた職務評価の結果、以下の見解に至った。

- ・ 現時点では均等・均衡待遇は実現されていると判断。
- ・ 職務ポイントが3つの群に集まる傾向については、法人として、今後契約社員の人事制度の在り方を踏まえ検証。
- ・ 正社員との差が無いとした際に、契約社員を活用するとすると、やはり制度設計が必要。

■ 職務評価結果



事例4 A社

Step2. 制度設計(等級/賃金)

① 等級(グレード)制度の検討

同社では、これまで正社員は役割に基づく等級制度があったが、契約社員には等級制度は設けられていなかった。今回の取り組みにより職務評価による業務の整理を踏まえた、契約社員にも適用できる新等級制度のたたき台を作成した。

作成にあたっては、既に存在していた正社員の等級制度をもとに、それに見合った契約社員の等級を当て嵌めながら作成を進めた。

■ 等級制度たたき台

契約社員		対応する正社員	
		M-1 (管理職)	大規模組織の責任者もしくは最高歴の専門職・熟練者。広範かつ統合的な判断・意思決定を行い、組織運営を先導・創造する業務を遂行 【役職】:課長・課長代理・大規模施設長・プロジェクトマネージャー
専門職 (責任者)	専門職で業務の責任者および施設を補佐。	S-1 (指導職)	中規模組織の責任者もしくは高度の専門職・熟練者。上位方針を踏まえて管理運営・計画作成・業務遂行・問題解決を行い、組織運営を推進 【役職】:係長・施設長・プロジェクトリーダー
専門職S (仮)	無期専門職にいる正社員転換候補者を早期に選抜・登用する等級として設定	J-2 (一般職)	グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断・改善・提案を行いながら業務を遂行 【役職】:主任・チーフ
専門職	10年以上の長期勤務で無期雇用となった契約社員	J-1 (一般職)	担当者として、上司の指示・助言を踏まえて定例的業務を遂行 【役職】:スタッフ
一般職	1週37時間30分の常勤職員	J-0 (一般職)	担当者として、上司の指示・助言を踏まえて定例的業務を遂行 【役職】:スタッフ
短時間	1日4時間30分または4時間45分の非常勤(短時間)職員に区分		

② 賃金制度の検討

賃金制度も等級制度同様に以下のように整理した。

新・等級名称	職務ポイント	新・等級定義	新・基本給 ※時間賃率			対応する正社員 格付け制度	時間賃率(参考値) ※基本給÷所定内労働時間(7.5h/1日・20日)× 活用係数 ※下段は月額		
			上限値	中央値	下限値		上限値	中央値	下限値
①専門職(責任者)	30P	専門職で業務の責任者および施設長を補佐	2,000		1,800	①管理職(M-1)	3,094 (464,200)	2,750 (412,500)	2,405 (360,800)
②専門職S(仮)	23P-25P	※指導職(J-2)⇒指導職(S-1)相当 無期専門職にいる正社員転換候補者を早期に選抜・登用する等級として設定	1,970		1,600	②指導職(S-1)	2,620 (393,000)	2,296 (344,400)	1,972 (295,800)
③専門職	16P-20P	10年以上の長期勤務で無期雇用となった契約職員	1,566		1,367	③一般職(J-2)	2,240 (336,100)	1,935 (290,350)	1,630 (244,600)
④一般職	13P-16P	1週37時間30分の常勤職員	1,133		1,066	④一般職(J-1)	1,866 (280,000)	1,603 (240,550)	1,340 (201,100)
⑤短時間	8P-11P	1日4時間30分または4時間45分の非常勤(短時間)職員に区分	1,030		1,022	⑤一般職(J-0)	1,684 (252,700)	1,434 (215,200)	1,184 (177,700)

事例4 A社

効果

- 今後、無期雇用契約社員を正社員に転換する方向性で対応を進めているため、職務内容が可視化できたことで、無期雇用契約社員を今後どのように活用したらよいのか検討しやすいベースをつくることが出来た。
- 今後、今回のコンサルティング支援の内容を踏まえ、正社員への職務分析職務評価の導入も検討している。



課題

- 今後、策定した制度の導入を検討する際、職務評価ポイントを付けるには、異なる職務を客観的に評価する基準が必要なため、今後も慎重な検討が必要だと考えている。



事例5 社会福祉法人 路の会

有期雇用労働者と正社員の均等・均衡待遇の確認を行い、その結果を踏まえて正社員と有期労働者に共通の等級制度を設計

企業情報

住所	東京都八王子市
従業員数	- 正社員（呼称、正職員） 約12名 - 有期雇用労働者 フルタイム（呼称、有期フルタイム職員） 約40名 - 有期雇用労働者 パートタイム（呼称、有期パートタイム職員） 約45名
事業概要	生活介護（障害者福祉サービス）、就労継続支援A,B型（障害者福祉サービス）、放課後等デイサービス、ショートステイ、日中一時支援、不燃物処理事業（障害者の一般就労）

要約

- 有期雇用労働者を対象に、職務分析・職務評価を実施し、均等・均衡待遇が図られているかを確認した。その結果、是正が必要な点が確認されたため、有期雇用労働者と正職員共通の等級制度と賃金制度を設計した。

背景・目的

福祉業界は他業界に比べて賃金が高くはなく、人材確保に苦慮していることもあり、同法人でも正職員とパートや有期雇用労働者が混在している。他方で、同法人の賃金体系は正職員が年齢給と職能給、有期雇用労働者は時間給と分けていた。同一労働同一賃金の動きを受け、正職員と有期雇用労働者で同じ体系にしていかなければいけないと考え、コンサルティング支援へ応募した。また、職員と施設が倍の規模になり、事業を安定的に継続するために、従業員の処遇改善やモチベーション向上のための仕組みが必要だと感じており、等級制度の検討にも着手することにした。

Step1. 現状の確認（均等・均衡待遇）

① パートタイム・有期雇用労働者の活用方針を策定

有期パートタイム職員について：「大半は障がい者支援と補助業務に活用したい」

業務を進めるにあたり、基本的には正社員の主任クラスに指示を仰ぐこととしており、正職員と有期パートタイム職員とでは責任の程度に大きな違いがある。また、フルタイムで働けない事情がある職員がほとんどのためこのような活用方針を策定した。

有期フルタイム職員について：「一部を正社員なみに活用したい」

有期フルタイム職員も有期パートタイム職員の業務の進め方と同様で、正職員の主任クラスに指示を仰ぐため、正職員と比較すると責任の程度に違いがある。しかし、有期フルタイム職員の役割は個人によるばらつきが大きく、正職員を目指して積極的に人材育成を受けたり責任ある業務を担う社員がいるためこのような活用方針を策定した。

② 職務内容の棚卸

「ひのき工房」と「ふきのとう」の2施設は、同法人のなかでも主たるサービスといえる、障害者の就労支援と生活介護の両方をカバーしている。また、正職員と有期フルタイム職員・有期パートタイム職員が混在しており、比較対象として、正職員が多く在籍していることから、その2施設を対象に選択した。

■ 職務内容（参考：有期パートタイム職員を抜粋）

職位/氏名	業務内容 権限・責任の程度
有期パート 3009T	■ 生活介護、就労支援業務 クラブ活動（ハンドベル）の準備、運営、利用者支援を行う。 木工製品の磨き作業、利用者支援を行う。 ▲ 権限・責任の程度：部下なし 利用者支援の内容を上司に報告し判断を仰ぐ 生活介護支援業務の進捗を上司に報告し判断を仰ぐ 事故や突発事象が発生した場合は、上司の判断を仰

同施設には複数の職種が混在している状況ではあったが、今回は直接利用者に対応する支援員に限定して実施した。これは同法人での主たる職種であり、人数としての比率が高いためである。

事例5 社会福祉法人 路の会

③ 均等・均衡待遇の状況確認

正職員と契約社員間の均等・均衡待遇の状況を確認するにあたり、

【1. 時間賃率について】

正職員と有期フルタイム職員・有期パートタイム職員の全雇用区分において基本給のみを対象とした。

【2. 人材活用の仕組みまたは運用の違いについて】

有期パートタイム職員について

人材活用の仕組みや運用について、違いがあることを確認したが、今回の分析では後述の有期フルタイム職員と正職員の比較の際に使用した活用係数に合わせて、あえて有期パートタイム職員と正職員とを比較する際の活用係数も、高い水準の0.9に設定することとした。

有期フルタイム職員について

有期フルタイム職員は、人材活用の仕組みや運用が正職員に近くなっていることを踏まえ、活用係数は0.9とした。

※活用係数＝格差の度合いに応じ調整するための計数

■ 人材活用の仕組みまたは運用の違い

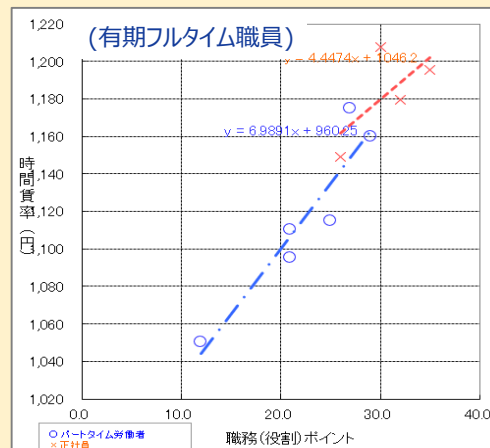
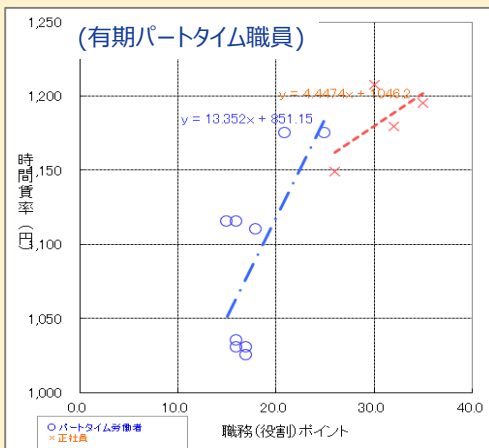
観点	正職員	有期フル	有期パート	相違のポイント
転勤等、働く場所の変更可能性	○	○	×	・ 正職員と有期フルタイム職員は、転居を伴わない範囲で異動し、勤務先の施設等が変わることがあるが、有期パートタイム職員にはそういった異動はない。
職務や職種の変更等、従事する仕事の変更可能性	△	×	×	・ 専門性を重視しているので、正職員であっても職種の転換は難しい ・ 正職員は、支援員として資格を持って仕事をしており、かつ利用者もいるため施設内で配置転換される可能性はあるが、施設を超えての変更は実質難しく、基本的には同じ施設で働く。
時間外、休日労働、深夜勤務等の勤務時間の変更可能性	○	○	×	・ 正職員は突発的な残業や急な呼び出しへの対応があり、有期フルタイム職員も正職員ほどの頻度ではないが、これらに対応している。有期パートタイム職員には、こういった変則的な勤務は発生しない。

④ 職務評価

これらを踏まえた職務評価の結果、有期雇用労働者と正職員との均等・均衡待遇は十分には確保されていないことを確認した。

有期パートタイム職員と正職員の傾向線を比較すると、傾きや切片に明らかな違いがあり均等均衡待遇は図られていないと判断した。有期フルタイム職員も概ね、有期パートタイム職員と同様の傾向を示したが、傾向線同士を比較すると有期フルタイム職員と正職員との差異は小さかった。しかし、詳細に確認すると若干の差異が見受けられるため、均等・均衡待遇は確保されていないと判断した。

■ 職務評価結果



事例5 社会福祉法人 路の会

Step2. 制度設計(等級/賃金)

① 等級(グレード)制度の検討

職務評価の結果をうけ、正職員と有期雇用労働者の職級の見直しを進める第一歩として、まず有期雇用労働者について、担当する職務の職務評価ポイントに応じて、5等級に分け制度を設計した。正職員との対応関係については、正職員の下位2つの等級が有期雇用労働者の等級と重複するよう整理した。

■ 等級制度たたき台

正職員（役職以外）		有期雇用労働者(パートタイム・フルタイム)	
等級	定義	等級	定義
3等級	- 施設長補佐業務 - 利用者支援業務 - 職員の指導監督業務		
2等級	- 利用者支援業務 - 職員指導業務 - 主任不在時の場合の施設長補佐業務	有期職員 5	- 主任を補佐し、施設の支援業務全般について、判断し下級者を指導、指示する職務 - 主任不在時に、主任代行として一定の判断業務を行う職務
1等級	日常業務の支援を行う	有期職員 4	- リーダーを補佐し、担当チームを構成する一定範囲の職務に対して、責任を担う職務 - リーダー不在時に、定型職務及び一定の判断業務を行う職務
		有期職員 3	
		有期職員 2	
		有期職員 1	

② 賃金制度の検討

同法人では、有期雇用労働者の明確な賃金制度を設計していなかったが、昇給については、1年でおおよそ15円程度時給アップを実施していた。今回、等級制度の検討に伴い、等級に応じて各等級の基準となる基本時給の水準を設定した。有期パートタイム職員と有期フルタイム職員を同じ等級にしたのは、どちらも時給ベースで賃金が考えられており、賃金設定の方式が同じだったためである。

■ 賃金制度たたき台

有期雇用労働者 (パートタイム・フルタイム)		
等級	基本給たたき台	
	上限	下限
有期職員 5	1,175	1,160
有期職員 4	1,175	1,095
有期職員 3	1,110（上下に調整あり）	
有期職員 2	1,115	1,025
有期職員 1	1,050（上下に調整あり）	

事例5 社会福祉法人 路の会

Step2. 制度設計(等級/賃金)

③ 評価制度の検討

同法人では、従前から、有期雇用労働者に対して年に2回程度人事評価を行っており、個別面談の機会を設定していた。さらにその評価の結果は、賃金水準や賞与等の一時金にも反映させていた。現行の人事評価は職員の支援内容で実施している。例えば、利用者や家族の来客に対する対応や仕事ができているかが、利用者支援の評価に入ってくる。また、福祉的な技能が身につけているか等を見ている。

新しく設計した等級制度を導入した後は、将来的に等級制度に合わせて、評価項目を見直す予定である。正職員との対応関係がある等級もあることから、なるべく正社員と評価項目についても共通のものを設定する予定である。

効果

- 今まで設定していなかった等級制度を設計できたことで、賃金決定の物差しができた。
- 職務の構造表を作り、それを階層に割り当て、等級制度を作っていく、基本的な流れを知ることができ、その後に自力で検討を進める際に役に立った。
- 制度が導入できれば、等級定義に書いてあるように各社員が自分の担当すべき職務内容が明確になるので、それによって自身が目指すべき仕事のイメージやキャリアアップの道筋を意識でき、社員のモチベーションにより影響がでるのではないかと考えている。



課題

- 今回検討した等級制度の対象となる施設は、今回の取組対象である「ひのき工房」と「ふきのとう」のみである。今後、制度導入に向けては他の施設においても、同様の等級制度を当てはめることが可能か検証する必要がある。



工夫

基本給設定基準の整理

- 予てより、有期雇用労働者の賃金を正社員のように年齢や職能に基づいて決まる形に切り替えたいと考えていたが、今回のたたき台で方向性が見えてきた。コンサルティング支援を受けた後、正職員と有期雇用労働者で年齢給と職能給と時給を同列に比較することを試みたが（例えば、時給を年齢給の部分と職能給の部分にわけ正職員と比較する等）、うまく対応関係が整理できそうである。今後は職務に関連する賃金項目を新設し、リーダー業務や会計担当といった業務の重さに応じて、基本時給に更に加給することを予定している。



事例6 社会福祉法人でんでん虫の会

パートタイム労働者の更なる活用に向け、新たな等級制度、賃金制度、評価制度を設計

企業情報

住所	兵庫県加東市
従業員数	- 正社員 約20名 - 短時間正職 約3名 - パートタイムかつ有期雇用労働者（呼称、非常勤職員）約22名
事業概要	障害福祉サービス事業の経営、特定相談支援事業の経営、障害児相談支援事業の経営

要約

- 法人全体の職員のキャリアパス体系や人事考課体制の見直しの取り組みを進める中、その一環として職務評価を実施。人材確保が難しい昨今の状況下で、経験豊富な非常勤職員により活躍して欲しいと考え、非常勤職員の等級制度を新設するとともに、各等級に求められるコンピテンシー（「職務や役割における行動特性」）も作成し、他の施設に横展開した。現在は、新たに作成した等級制度やコンピテンシーに基づく新しい評価制度の導入を進めている。

背景・目的

改正パートタイム・有期雇用労働法施行にあわせ、法人全体のキャリアパス体系や人事考課体制の見直しを行う過程で、非常勤職員の職務内容や責任の度合いが事業所によってばらついているという問題点が顕在化した。

改正パートタイム・有期雇用労働法の施行日が迫ってきたため、これまでの見直しの取り組みが適正か確認すると共に、非常勤職員の業務内容の整理・体系化するため、職務評価をおこなうこととした。

Step1. 現状の確認（均等・均衡待遇）

① パートタイム・有期雇用労働者の活用方針を策定

「非常勤職員の一部を正社員並みに活用する」

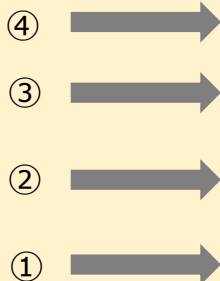
正社員に近い者から補助的なものまで混在している業務内容を整理し、非常勤職員を補助的業務中心にするのか、もう少し上のレベルの業務も担ってもらうのか検討することとした。

② 職務内容の棚卸

事業所Aでは、雇用形態問わず優秀な職員に仕事を任せるようにしていたことから、正社員と非常勤職員の分担の曖昧さや、正社員と同じ働きをしている非常勤職員の処遇の問題が、法人全体で見ても一番色濃く出ている。そこで、当事業所で職務評価を実施して非常勤職員の位置づけを整理し、他の事業所へ展開することとした。

■ 職務内容

でんでん虫の家	
主任・サビ管	正
支援員	正
支援員	短正
支援員	パ
支援員	パ
支援補助	パ
支援補助	パ



【①】

◆ 主な業務の内容

- ・利用者支援（作業準備、就労支援）
- ・運転業務（利用者送迎、配達納品時等の運転）
※利用者同乗は年齢制限あり

◆ 責任の程度

- ・各業務を担当し、進捗状況の報告が求められる
- ・イレギュラー事象については、上位者の判断を仰ぐ
- ・利用者ケース担当なし

事例6 社会福祉法人でんでん虫の会

③ 均等・均衡待遇の状況確認

比較対象とする正社員は、管理職的立場の正社員では非常勤職員との業務が比較しづらいため、勤務時間が限られているという点で非常勤職員と近い就労形態である「短時間正職」を選択した。

また、比較対象の均等・均衡待遇の状況を確認するにあたり、

【1. 時間賃率について】

非常勤職員との待遇の違いとして、短時間正職は基本給のほかに、役職手当と資格手当を支給されており、時間賃率を算出するにあたっては、両者を対象とした。

【2. 人材活用の仕組みまたは運用の違いについて】

3つの観点から確認したところ、全てにおいて違いがあったため、活用係数（※格差の度合いに応じ調整するための計数）を0.7とした。

■ 人材活用の仕組みまたは運用の違い

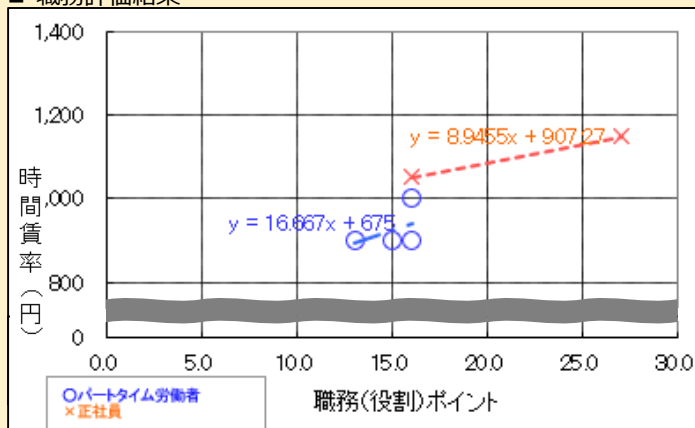
観点	短時間正職	非常勤職員	相違のポイント
転勤等、働く場所の変更可能性	○	×	・短時間正職は市内事業場の転勤の可能性があるが、非常勤職員は転勤の可能性がない。
職務や職種の変更等、従事する仕事の変更可能性	○	×	・短時間正職は従事する仕事の内容の変更の可能性があるが、それに伴い職務の内容も変わる可能性があるが、非常勤職員は職種転換や職務内容の変更の可能性がない。
時間外、休日労働、深夜勤務等の勤務時間の変更可能性	○	×	・短時間正職は深夜勤務や休日労働があるが、非常勤職員にはこのような対応は求められていない。

④ 職務評価

これらを踏まえた職務評価の結果、時間賃率換算にすると短時間正職の方が高く、均等・均衡待遇が確保されていないことを確認した。この理由としては、非常勤職員の賃金は、最低賃金以上という形で決めており昇給がない一方、短時間正職は昇給があるため、就職時には差がなくとも、時間の経過とともに短時間正職と非常勤職員とで差が大きくなったと考えられた。

検討の結果、非常勤職員の賃金の決定方法を変更したほうがよいという結論に至った。

■ 職務評価結果



均等・均衡待遇の確認結果を踏まえ、同法人では「等級制度、賃金制度、評価制度」を設計することとした。

事例6 社会福祉法人でんでん虫の会

Step2. 制度設計(等級/賃金)

① 等級(グレード)制度の検討

正社員の等級制度は従前より設けていたため、非常勤職員の等級制度のたたき台を作成し、このたたき台を元に、各等級に求められるコンピテンシーも作成した。

■ 等級制度たたき台

正社員、短時間正職（役職以外）		非常勤職員	
等級名	等級定義	等級名	等級定義
一般社員 (上級) G3 (22~26)	<周囲を指導できるレベル> ・上司の極めて大まかな指示の下、日常発生する複雑な定型業務を自らの判断で処理できる ・下級者への指導、上級者に対し適切な意見具申を行える。		
一般社員 (中級) G2 (17~21)	<ひとりで仕事をこなせるレベル> ・上司の大まかな指示の下、定型業務を独力で遂行できる。 ・初級者に簡単な定型業務の指導ができる。 ・上級者に対し報告・連絡・相談が出来る。	パート (アシエト職) A2 (14~21)	<ひとりで仕事をこなせるレベル> ・上司の大まかな指示の下、定型業務を独力で遂行できる。 ・A1に簡単な定型業務の指導ができ、上級者に対して報告・連絡・相談が出来る。 ・上司の指示により、決められた手順に従って日常の定型的な繰返し業務を遂行することが出来る。
一般社員 (初級) G1 (14~16)	上司の指示により、決められた手順に従って日常の定型的な繰返し業務を遂行することが出来る。		
		パート (サポーター職) A1 (8~13)	<正社員の社員ランクには到達していない> ・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。 ・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。

■ コンピテンシー(抜粋)

		評価項目	コンピテンシー			
G2 一般社員	一般 (中級)	支援の基礎技術習得 (障害特性/介助/コミュニケーション等)	⑥創造的態度	②①情報収集	③④成長意欲	④③継続力
		業務記録書き方の習得 (連絡帳/日報/計画・報告書等)	②①情報収集	③①伝達力	③⑧ルール厳守	③⑨マナー意識
		事務業務基礎能力の習得 (PCスキル/メール/エクセル・ワード)	⑥創造的態度	③④成長意欲	④③継続力	

② 賃金制度の検討

非常勤職員の等級を二分し、時給の水準も分け、今まで評価できていなかった業務への貢献を時給で評価することにした。
等級は正社員と同じように利用者の担当を持つか否かで、A2・A1に分けることとした。

非常勤職員			
等級	基本給たたき台		
	上限	中央値	下限
A2	1,050	1,000	950
A1	950	920	900

事例6 社会福祉法人でんでん虫の会

Step2. 制度設計(等級/賃金)

③ 評価制度の検討

もともとの評価制度は等級別ではなく、法人一律の基本方針や事業所ごとに決めた項目で評価していたが、経験の長い者（10年以上勤務している者が多い）や役職に就いている者が評価をしているため、この評価方法ではやや不公平感が出てきた。

そこで、等級の中でやるべき職務を決め、それができているか否かで判断することにした。等級にはコンピテンシーも紐づけ、評価は等級だけでなく、行動指針に対して自発的に学び経験を積めているか等の3本柱で実施することにした。

効果

- ・ 制度の見直し及びその過程で浮上した**非常勤職位の業務整理**という課題に対し、改訂した評価制度など納得度の高いものができた。
- ・ 等級制度とコンピテンシーにて、業務について必要な能力が示され「**どういった事をすれば自分がステップアップできるのか**分かりやすくなった」と概ね好評であった。



課題

- ・ 長年勤めている職員に**いざ新たな等級をあてはめると、下の等級の業務が一部できていないことが分かる**という誤差が発生。今後は、その誤差をどう埋めていくか課題である。
- ・ 他の事業所への横展開もほぼ完了したため、次のステップとして昇給の部分（**断続的に引き上げられる最低賃金とのバランスをどうするか**）について、引き続き検討したい。
- ・ 評価と賃金が完全に連動していないところがあるので、**どう連動させていくのか**課題である。



工夫

各等級で求められる能力の可視化

- ・ 等級とコンピテンシーの対応関係を示し、**各等級に求められる必要な能力を可視化**した。

周知活動

- ・ 新しい人事評価は、**各所長に評価の仕方などをレクチャーしていくところから始め、実際に評価をしてみた後、面談も大切にモチベーションの向上にも結び付けたい**と考えている。
- ・ 新しい評価制度の導入について、本部主催で職員へ説明会を実施。今後は実際に評価を実施してもらいながら疑問点は説明しようと考えている。また、**職員へのメッセージの出し方については気を配り、「みんなに成長してもらいたので実施する」という点を強調**。名称も、「人事考課」は堅いため、評価をするのは**人材育成のため**という点を強調し、「**人財育成評価**」と呼んでいる。更に、新しく作成した非常勤職員用の等級制度を元に、**職務説明書**を作成した。



事例7 株式会社センチュリーエール

契約社員の更なる活用に向け、新たな等級制度、賃金制度、評価制度を設計

企業情報

住所	東京都中央区
従業員数	- 正社員 約112名 - 有期雇用労働者（呼称、契約社員） 約54名 - パートタイム労働者 1名
事業概要	紳士オーダースーツの卸売、並びに量販店・百貨店・専門店での小売

要約

- ・同社では、正社員と契約社員の両者について、業務内容には大きな差がないが、賃金には差があり均等・均衡待遇が十分に図られていないのではないかと考えていた。そこで管理職以外の正社員と契約社員に対して、職務分析・職務評価を実施し、均等・均衡待遇が図られているか確認をおこなったうえで、その結果をもとに正社員と契約社員共通の等級制度・賃金制度を改訂した。

背景・目的

優秀な契約社員に、より一層活躍してもらいたいと考えていた矢先、同一労働同一賃金が施行されることとなった。同社では、正社員と契約社員の賃金制度は存在しているものの、正社員と契約社員で似通った業務をおこなう者の賃金には格差が生じていると考えていた。また、契約社員に対する等級制度は無く、現状の制度下では契約社員を適切に評価し活用していくことや、正社員との均等・均衡待遇を図ることが難しいと考えていた。そのため、これらを解決するために、職務評価コンサルティング支援に申し込むに至った。

Step1. 現状の確認（均等・均衡待遇）

① パートタイム・有期雇用労働者の活用方針を策定

「契約社員の一部を正社員並みに活用する」

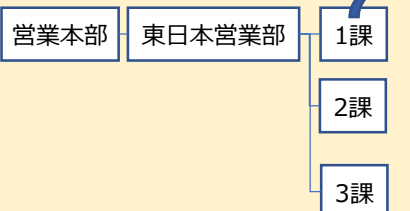
現在、売上上位の店舗には正社員を配置しているが、今後は、売上上位の店舗にも優秀な契約社員も配置していきたいと考えて活用方針をこのように設定した。

② 職務内容の棚卸

今回、東日本営業部第1課～第3課（店舗販売）に勤務する契約社員（週5勤務）と正社員を対象と職務の棚卸を実施した。選定の理由は、以下の通りである。

- ・契約社員（週5勤務）は非正規社員全体に占める割合が88%と高い
- ・東日本営業部第1課～第3課（店舗販売）には、比較対象となる正社員も多数在籍している

■ 職務内容



棚卸の結果、正社員間では管理職と一般職において業務内容や権限・責任の範囲に大きな差が生じている一方で、一般職の正社員と契約社員との間に大きな差がないことが分かった。

職位/氏名	業務内容、権限・責任の範囲	職位/氏名	業務内容、権限・責任の範囲
正社員 課長代理	◆主な業務内容 ・自店の販売管理 ・自店の店舗運営（売り場作り、清掃、顧客管理） ・部下の店舗の売上管理指導 ・部下の店舗の店舗運営指導 ・部下の勤怠管理	正社員 一般職	◆主な業務内容 ・自店の販売管理 ・自店の店舗運営（売り場作り、清掃、顧客管理） ◆権限・責任の程度 ・部下なし ・イレギュラー事象は上司の判断を仰ぐ
	◆権限・責任の範囲 ・複数の部下あり ・クレーム、イレギュラー事象の初動対応を求められる。	契約社員 一般職	◆主な業務内容 ・自店の販売管理 ・自店の店舗運営（売り場作り、清掃、顧客管理） ◆権限・責任の程度 ・部下なし ・イレギュラー事象は上司の判断を仰ぐ

事例7 株式会社センチュリーエール

③ 均等・均衡待遇の状況確認

正社員と契約社員間の均等・均衡待遇の状況を確認するにあたり、

【1. 時間賃率について】

正社員の時間賃率 = 基本給（年齢給 + 評価給 + 役職手当 + 資格手当）÷ 所定労働時間 × 活用形数

契約社員（週5勤務）の時間賃率 = 時間当たり基本給（基本給 + 特別手当※）

※ 特別手当について：東京地区など、仕事内容が他と比べて大変な地区では基本給を上乗せしバランスをとる必要がある。ただし、規定上基本給の上限が決まっているため、特別手当として上乗せしている。

【2. 人材活用の仕組みまたは運用の違いについて】

3つの観点から確認したところ、正社員と契約社員間で「時間外、休日労働、深夜勤務等の勤務時間の変更性」については同条件である一方、「転勤等、働く場所の変更可能性」「職務や職種の変更等、従事する仕事の変更可能性」について相違があることが分かったため、活用係数（※格差の度合いに応じ調整するための計数）を0.9とした。

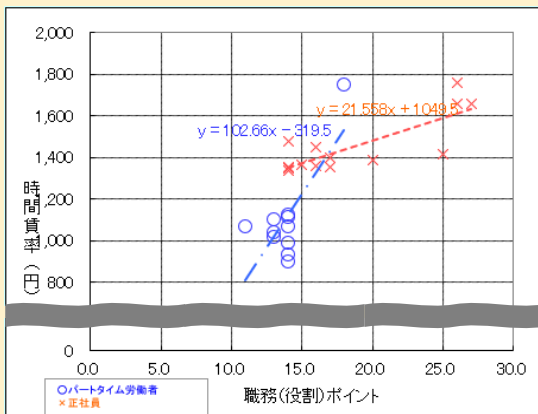
■ 人材活用の仕組みまたは運用の違い

観点	正社員	契約社員	相違のポイント
転勤等、働く場所の変更可能性	○	×	・ 全国転勤あり
職務や職種の変更等、従事する仕事の変更可能性	○	×	・ 職種転換あり
時間外、休日労働、深夜勤務等の勤務時間の変更可能性	○	○	・ 深夜・休日勤務、急な呼び出しへの対応あり（すべて同様の対応）

④ 職務評価

これらを踏まえた職務評価の結果、正社員と契約社員との間において、均等・均衡待遇が十分には図れていないことを確認した。契約社員の中で時間賃率が突出している者がいるが、これは過去正社員だった人物であり、家庭の事情により契約社員となった。正社員と比較しても成績上位に位置する人物であり特殊である。この社員を除くと、職務ポイントに重なりが無く傾向線が一直線にはならなかった。こういった結果となった要因の1つとしては、同社は全国展開をしており、都道府県毎の最低賃金額の差異に大きく影響されてしまっていると考えられた。

■ 職務評価結果



事例7 株式会社センチュリーエール

Step2. 制度設計(等級/賃金)

① 等級(グレード)制度の検討

従前、契約社員に対して等級制度を設けていなかったため、まずは契約社員が担当する職務の職務評価ポイントに応じて、7等級に分ける形で等級制度の設計を行った。今後、等級制度と評価制度がのバランスのとれるようにしていく必要があるため、まずは等級制度の細かい内容の修正を現在行っている。

■ 等級制度たき台

一般職務評価基準表(正社員・契約社員共通)									
定義	役割	主要業務	必要なスキルの水準	部下	権限の範囲	役割の範囲	トラブルへの対応	成果への期待度	
販売専門職1級	・取引上における重要店舗の維持・拡大を最優先課題とし、経験に基づく知識・ノウハウをスキルを総動員し主体的に業務2級を遂行する。	・最重要店舗の担当として得意先の助力を取り付け、会社の売上・利益拡大に寄与する。 ・スペシャリストとしての自覚のもと、後進の模範となる同時に、知識・ノウハウスキルを継承する。	・店舗の運営に関する業務全般 ・取引先との商談等の補佐 ・品揃え等マーケティングの補佐	・売上額:4千万円以上 ・販売スキルの専門性が高い ・得意先重要人物との関係構築が得意 ・代わりとなる存在がいない ・経営会議の承認が必要	部下は下位で、新規社員等の教育担当を行うことがある	・会社全体の売上・利益の拡大を目指すための提案、実行する権限を有する	・具体的な指示、指導を求められる ・自店の予算進捗管理を求められる	・自分の判断で対応することが求められる(但し上位者への報告義務あり)	・予言あり ・達成度評価あり ・会社への貢献度評価あり
販売専門職2級	・取引上における重要店舗の維持・拡大を最優先課題とし、経験に基づく知識・ノウハウをスキルを総動員し主体的に業務2級を遂行する。	・最重要店舗の担当として得意先の助力を取り付け、会社の売上・利益拡大に寄与する。 ・スペシャリストとしての自覚のもと、後進の模範となる同時に、知識・ノウハウスキルを継承する。	・店舗の運営に関する業務全般 ・取引先との商談等の補佐 ・品揃え等マーケティングの補佐	・売上額:2千万円以上 ・販売スキルの専門性が高い ・得意先重要人物との関係構築が得意 ・代わりとなる存在がいない ・経営会議の承認が必要	部下は下位で、新規社員等の教育担当を行うことがある	・会社全体の売上・利益の拡大を目指すための提案、実行する権限を有する	・具体的な指示、指導を求められる ・自店の予算進捗管理を求められる	・自分の判断で対応することが求められる(但し上位者への報告義務あり)	・予言あり ・達成度評価あり ・会社への貢献度評価あり
販売専門職3級	・取引上における重要店舗の維持・拡大を最優先課題とし、経験に基づく知識・ノウハウをスキルを総動員し主体的に業務2級を遂行する。	・最重要店舗の担当として得意先の助力を取り付け、会社の売上・利益拡大に寄与する。 ・スペシャリストとしての自覚のもと、後進の模範となる同時に、知識・ノウハウスキルを継承する。	・店舗の運営に関する業務全般 ・取引先との商談等の補佐 ・品揃え等マーケティングの補佐	・売上額:2千5百万円以上 ・販売スキルの専門性が高い ・得意先重要人物との関係構築が得意 ・代わりとなる存在がいない ・経営会議の承認が必要	部下は下位で、新規社員等の教育担当を行うことがある	・会社全体の売上・利益の拡大を目指すための提案、実行する権限を有する	・具体的な指示、指導を求められる ・自店の予算進捗管理を求められる	・自分の判断で対応することが求められる(但し上位者への報告義務あり)	・予言あり ・達成度評価あり ・会社への貢献度評価あり
一般職上級	・新規取引先担当として早期に採算ベースに乗せるため、上位の職位をもうまく利用しながら、主体的に行動すると同時に、他者の成長を手助けする。	・グループの全体的な流れを意識し、定型業務だけでなく、業務プロセス改善により、生産性向上に寄与する。 ・一般職の中心的存在の自覚のもと、後進の模範となる同時に、知識・ノウハウスキルを継承する。	・店舗の運営に関する業務全般 ・取引先との商談等の補佐 ・品揃え等マーケティングの補佐	・新しい取り組みへの適応力 ・現在の手法には全くなり革新性を求められる ・業務への対応力 ・計画実行管理ができ、希冀が発生した場合は修正対応ができる(PDCAサイクルの実践)	部下は下位で、新規社員等の教育担当を行うことがある	・得意先全体の売上・利益の拡大を目指すための提案、実行する権限を有する	・具体的な指示、指導を求められる ・自店の予算進捗管理を求められる	・自分の判断で対応することが求められる(但し上位者への報告義務あり)	・予言あり ・達成度評価あり ・会社への貢献度評価あり
一般職2級	・将来の管理職候補として、自店及びラインの売上拡大、利益率向上のため、ライン上長と連携を取りながら主体的に行動すると同時に、下位等級者の成長を手助けする。	・営業部内の全体的な流れを意識し、定型業務だけでなく、業務プロセス改善により、生産性向上に寄与する。 ・一般職の中心的存在の自覚のもと、後進の模範となる同時に、知識・ノウハウスキルを継承する。	・店舗の運営に関する業務全般 ・取引先との商談等の補佐 ・品揃え等マーケティングの補佐	・問題を発見し定義できる ・問題の原因を推察・整理・分析できる ・課題を具体的に行動に落とし込み、実践できる ・他者の立場を察し、配慮できる ・他者の教育ができる	部下は下位で、新規社員等の教育担当を行うことがある	・係内の業務プロセスを改善し生産性を向上するための発言、行動する権限を有する	・具体的な指示、指導を求められる ・自店の予算進捗管理を求められる	・自分で考えた上で対応することが求められる(但し上位者のアドバイスが必要)	・予言あり ・達成度評価あり
一般職3級	・自店の売上拡大のため、所屬組織の方針を理解し、ライン上長や上位等級者の包括的な指示に基づき、定型的な指示・断を加えながら主体的に行動する。	・所屬組織の全体的な流れを理解し、定型業務の改善を意図しながら実行する。 ・自ら成功事例、改善内容を発信し、他メンバーを自発的にサポートする。	・店舗の運営に関する業務全般 ・取引先との商談等の補佐 ・品揃え等マーケティングの補佐	・多様な情報を捉えられる ・情報を整理し伝達できる ・正確かつ簡潔に伝えられる ・自己学習する意識	なし	・自店の業務プロセスを改善し生産性を向上するための発言、実行する権限を有する	・具体的な指示、指導を求められる ・自店の予算進捗管理を求められる	・上位者の指示の上、自分で対応することが求められる	・予言あり ・達成度評価あり
一般職4級	・自店の売上維持・管理を目的に、担当する業務について、ライン上長や上位等級者の指示に基づき遂行する	・ライン上長及び教育担当上位等級者の指示及び業務プロセスを正確に理解し、実行する ・担当業務における知識・ノウハウを蓄積し、拡充し専門スキル・判断力を養う	・店舗の運営に関する業務全般 ・取引先との商談等の補佐 ・品揃え等マーケティングの補佐	・ビジネスマナーの知識 ・報告・連絡・相談の徹底 ・事業の共有性 ・前向きな思考	なし	・数値権なし	・助言、指導を求められる ・具体的な指示、指導を求められる	・上位者への報告・連絡・相談の上、指示の上自分で対応することが求められる	・予言あり ・達成度評価あり (経験に応じた補正あり)

② 賃金制度の検討

賃金制度の検討に伴い、等級に応じた基本給を設定した。この基本給は年功序列で上昇はさせず、職務内容に応じた賃金の設定とした(但し、正社員においては年齢給も残存)。

新・等級名称	職務ポイント	新・等級定義	新・基本給 ※時間賃率			対応する正社員 ランク	職務 ポイント	時間賃率(参考値) ※基本給÷所定内労働時間×活用係数		
			上限値	中央値	下限値			上限値	中央値	下限値
①						①部長	40	550,000	500,000	400,000
②						②次長	36~39	450,000	400,000	350,000
③販売専門職1級	32~35	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	342,000	306,000	270,000	③課長・ 販売専門職1級	32~35	380,000	340,000	300,000
④販売専門職2級	28~31	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	324,000	270,000	252,000	④課長代理・ 販売専門職2級	28~31	360,000	300,000	280,000
⑤販売専門職3級	24~27	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	288,000	252,000	216,000	⑤チーフ・ 販売専門職3級	24~27	320,000	280,000	240,000
⑥一般職上級	20~23	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	243,000	234,000	225,000	⑥一般職上級	20~23	270,000	260,000	250,000
⑦一般職1級	16~19	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	216,000	207,000	198,000	⑦一般職1級	16~19	240,000	230,000	220,000
⑧一般職2級	12~15	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	189,000	180,000	171,000	⑧一般職2級	12~15	210,000	200,000	190,000
⑨一般職3級	8~11	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	180,000	175,000	170,000 ※各地域の最低賃金を考慮	⑨一般職3級	8~11	180,000	175,000	170,000

事例7 株式会社センチュリーエール

Step2. 制度設計(等級/賃金)

③ 評価制度の検討

同社は、正社員、契約社員共に、上期下期の年に2回、人事評価を行っており、個別に面談の機会を設定している。今後は、「売上額（過年度からの予算の伸び率、達成率、絶対売り上げ金額）」「人材代替性（コミュニケーション能力）」「経営貢献度」の3つをポイントに評価を実施していきたいと考えている。

効果

- これまで賃金格差が生じていた**正社員・契約社員共通の賃金制度を改訂することができ、均等・均衡待遇を実現する第一歩となった。**
- 作成した等級制度の各等級の定義に沿い、**社員の職務内容が明確になる。**また、それにより**自身が目指すべきキャリアの道筋や仕事のイメージが付きやすくなる。**結果として、**社員のモチベーションに好影響となるのではないかと考えている。**また、**職務に応じてきちんと処遇していくことができる**と考える。



課題

- 全国展開しており、**都道府県毎の最低賃金額の差異に大きく影響されてしまう。**
- 人事評価について、**定性評価は各々の解釈によるため、評価者が人によって私情を持ち込むことなく評価できるかが課題。**
- 首都圏と比べて地方での人事評価の実施が難しく、オンラインでは**コミュニケーションの頻度**が落ちてしまう。



事例8 学校法人 B

均等・均衡待遇が図られているか確認したうえで、組織運営を支える有期雇用労働者の更なる活用に向け、実際の役割に応じた新たな等級制度や賃金制度を検討した事例

企業情報

住所	大阪府
従業員数	- 正社員（呼称、正規教職員） 約20名 - 有期雇用労働者 約30名 - パートタイム労働者 約30名
事業概要	教育、学校支援業

要約

- これまで、正社員や有期雇用労働者の仕事内容の実態に則した職務基準が存在しなかったが、職務評価コンサルティング支援を通じて、新たな等級制度の案を策定したことで、組織、職務権限基準の制定を前提とした人事制度の見直し機会を得た。

背景・目的

同法人では、正規教職員と非正規教職員では非正規教職員が多数を占めており、同一労働同一賃金に係る改正法の規定に非正規教職員の処遇が対応できているのか懸念があったため現状確認をしたいと考えていたが、当時は、正規教職員も含め職務基準のような制度自体がなく、したがって評価基準も存在しなかった。そのため、職務評価コンサルティングを通じて、現在の職務内容の可視化し均等均衡待遇が図れているか確認したうえで、制度設計の検討を進めることとした。

Step1. 現状の確認（均等・均衡待遇）

① パートタイム・有期雇用労働者の活用方針を策定

「非正規教職員の一部を正規教職員並みに活用する」

学校運営は正規教職員だけでは賄えない現実があり、非正規教職員の力が必要である。非正規教職員の中には正規教職員とほぼ変わらない職務を担っている。但し、非正規教職員に主任業務などまで任せるかは、能力及び適正に応じて判断し抜擢しているため、飽くまで一部を正規教職員並みに活用する」こととした。

② 職務内容の棚卸

対象範囲は、非正規教職員の中でも、週5日勤務の有期雇用労働者と週3日勤務の有期雇用労働者とした。対象とした理由は以下の通りである。

- 週5日勤務の有期雇用労働者：社員全体の30%を占めている。正規教職員との働き方の違いは雇用期間の差のみであり、同じ人材活用の運用がなされている。
- 週3日勤務の有期雇用労働者：正規教職員に近い業務をしている。

補足）週3日勤務の労働者の中には無期雇用労働者もいるが、無期雇用労働者は対象外としている。

■職務内容

正規教職員は、役職に応じてA～Cのグループにわけ棚卸を実施。非正規教職員は、週3日の有期雇用労働者と週5日の有期雇用労働者にわけ棚卸を実施した。

区分
正規教職員 Aグループ（校務分掌主任及び副主任）
正規教職員 Bグループ（学年主任及び副主任）
正規教職員 Cグループ（教科主任）
非正規教職員（週5日）
非正規教職員（週3日）

【非正規教職員（週3日）】

◆主な業務の内容

- ・クラスの運営
（担当クラスにおいて、クラスルームやメールを通じて連絡事項の伝達）
- ・面談、懇談の実施
（担当クラスにおいて、面談や懇談を実施し、連絡やその他学校生活の支援を行う）

◆責任の程度

- ・部下はいない
- ・担当する学級についての運営管理が求められる
- ・トラブル対応
（担当する学級についてのトラブル対応と上司への報告が求められる）

各区分ごとに作成し比較

事例8 学校法人 B

職務内容の棚卸の結果、非正規教員（週5日）の職務内容が、場合によっては正規教職員よりも高いレベルを担っていることが分かった。

③ 均等・均衡待遇の状況確認

均等・均衡待遇の状況を確認するにあたり、以下を整理した。

【1. 時間賃率について】

基本給は、正規教職員と非正規教員（5日）は基本給に加え教務関係手当、学年主任関係、教科主任関係の3つを含めた。非正規教員（3日）は時給とした。

【2. 人材活用の仕組みまたは運用の違いについて】

3つの観点から確認したところ、正規教職員と非正規教員（週5日）は差異がないため、非正規教員（5日）は活用係数（※格差の度合いに応じ調整するための計数）を1とした。一方、非正規教員（週3日）は、正規教職員は年度ごとに主任や授業以外の学校運営の役割を担当する必要があるが、非正規教員（週3日）はその役割が無いことから、活用係数を0.9に設定した。

■ 人材活用の仕組みまたは運用の違い

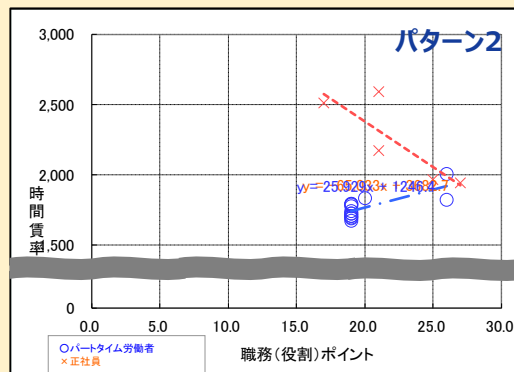
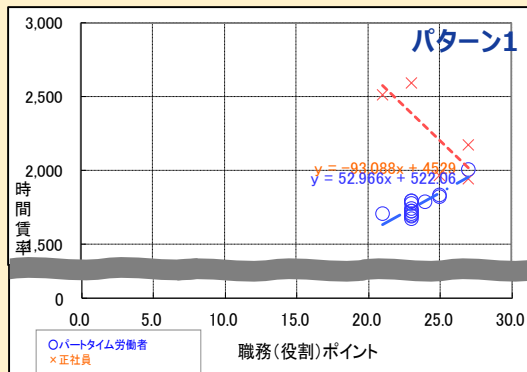
観点	正規教職員	非正規教員 (週5日)	非正規教員 (週3日)	相違のポイント
転勤等、働く場所 の変更可能性	×	×	×	・ なし
職務や職種の変 更等、従事する仕 事の変更可能性	○	○	×	・ 正規教職員は年度ごとに主任や学校運営上の役割を担う必要がある。非正規教員(週5日)も同様に主任などの公務を担う可能性がある。
時間外、休日労働、深夜勤務等 の勤務時間の変更可能性	○	○	○	・ 非正規教員(週3日)は、イベントなどは勤務日以外でも参加。ピンチヒッターの優先度は低い ・ 非正規教員(週5日)も役割に応じて、専任教員か否かに関わらず、同様に時間外対応などが求められる。

④ 職務評価

これらを踏まえた職務評価の結果、正規教職員と非正規教員間、また正規教職員内でも職務評価ポイントと時間賃率に乖離があり、均等・均衡待遇が図れていないことが分かった。

本学校法人はこれまで職能給を採用していたため、職務ポイントが低くてもベテラン（勤続年数・年齢が高い）ほど、高い賃金が支払われている結果であった。また、若手の教員の方が実際は担う役割が大きく、職務ポイントは高いにも関わらず、賃金はその実態と合っていないことが改めて確認された。

■ 職務評価結果（非正規教員（週5日）の場合）



※パターンの詳細説明は後続頁の「工夫」を参照

事例8 学校法人 B

Step2. 制度設計

① 等級(グレード)制度の検討

職務評価の結果をうけて、まずは、全教員を職務評価ポイントでマッピングし、整理し直した新たなランク付けを策定。正規教職員の一番下のS5と非正規教職員の一番上のランクが揃うようにした。

■ 職務評価ポイントのマッピング (抜粋)

職務 ポイント	非正規教職員タイプの社員no.および格付け						正規教職員の社員no.および格付け			
	社員no.	格付け	社員no.	格付け	社員no.	格付け	社員no.	格付け	社員no.	格付け
19	J1	T5	J2	T5	J3	T5				
19	J10	T5	J11	T5	J12	T5				
19	J1_1	T5	J1_3	T5	J1_4	T5				
18										

■ 等級制度のたたき台

非正規教職員						正規教職員			
等級 名	職務 ポイント	等級定義	基本給(※時間賃率)			等級 名	時間賃率(参考値)		
			上限	中央	下限		上限	中央	下限
T6	25	• 各種主任を担う • 役割の範囲内において、取りまとめを行う。	2,000	1,935	1,870	S5	2,594	2,269	1,944
T7	19	• 教科担任の他、クラス担任を受け持つ。	1,845	1,780	1,715				
T8	15	• 教科担任として授業を行う。	1,690	1,650	1,610				

② 賃金制度の検討

賃金制度は、非正規教員（週5日）と非正規教員（週3日）について、正規教職員の一番下のS5ランクを基準に、新等級ごとの賃金及び昇給の範囲を検討した。新しい等級制度の導入をまずは検討予定であり、作成した賃金制度に基づく賃金制度改訂の着手はその後を予定している。

③ 評価制度の検討

コンサルティング支援後、評価制度のベースとなる職務基準を現在作成中であり、来年度には完成予定としている。新しい職務基準に基づいた新しい評価基準も次いで作成予定であり、数年以内に導入できればと考えている。

事例8 学校法人 B

効果

- これまで職能評価を実施していたが、職務評価の結果をに応じ、今後役割に応じた評価をおこなう場合は、これまでの評価方法を大きく変えなければならない証明ができた。
- 現状分析から、課題点を明らかにすることができた。
- 現状分析を通じて、正規教職員の制度も改訂が必要であることが分かった。
- 人事システム等を検討する前に、まずは組織の決まり、構造、役割の定義など人事制度を超える全体の見直しの必要性に気付くことができた。



課題

- 当初目標としていた賃金制度を改革するところまでは達成できていない。
- 非常勤教職員の制度改訂の前に、まずは正規教職員の制度改訂に着手しなければならない状況。



工夫

職務内容の棚卸

- 職務内容の棚卸の際、正規教職員は役職に応じて区分をA～Cに分け、非正規教職員と差が分かりやすく明確になるようにした。

均等・均衡待遇の状況確認方法

- 今回、職務ポイントを付ける際、2パターンでの確認をおこなった。1つ目のパターンは、各役割を職務評価で点数付けし、担当する役割に応じて足し合わせる方法である。結果として、一部の教員間では差がつかなかったが、正規教職員は、「クラス担当」という役割を担う比率が高く圧倒的に多いことを確認した。これにより、「クラス担当」という役割を基準に、より明確に評価を分けられるということが分かった。2つ目のパターンは、この「クラス担当」を基準に、追加的に行う役割を加点方式で計算した。



事例9 株式会社球陽館ホテルズおきなわ

パートタイム労働者のさらなる活用に向けて、均等・均衡待遇の確保状況の確認を行い新たな等級制度、賃金制度を設計

企業情報

住所	沖縄県那覇市
従業員数	- 正社員 約20名（うち、短時間正社員 4名） - パートタイム労働者（呼称、パート社員） 約27名（うち、アルバイト 7名）
事業概要	ホテル(ビジネス、観光)、レストラン、宴会、会議

要約

- ・職務分析・職務評価の結果をもとに、清掃部門と調理部門で等級制度を整え、さらに他部門（宿泊部門とサービス部門）に拡大して等級制度を整備し、法人全体での導入に向けて進めている。

背景・目的

ホテル事業はもともとパートタイム労働者や有期雇用労働者が多く、同社の場合は中途採用者のパートタイム労働者の比率が高かった。事業を70年近く経営しているが、当初は、年功序列で評価と待遇を決め運用しており、能力に基づく等級制度のようなものは無かった。体系的に整理したいと考えていたところ、職務評価の手法を知った。また、同社ではこれまでは明確な評価指標がなく、社長自身が各部門のリーダーから従業員に対する意見をヒアリングして評価をつけていたが、客観的な職能評価の指標と評価体系を導入し、頑張って能力を伸ばす社員が仕事を長く続け、貢献していくような経営をしたいと考え、コンサルティングを活用して今回の制度設計の取り組みを始めるに至った。

Step1. 現状の確認（均等・均衡待遇）

① パートタイム・有期雇用労働者の活用方針を策定

活用方針と活用方針の策定理由

客室清掃部門：「選択した社員タイプの一部を正社員なみに活用したい」

客室清掃部門は正社員も含めて人数が不足している。また正社員になっても責任が重くないため、パート社員を後々正社員に格上げしたいと考えたため。

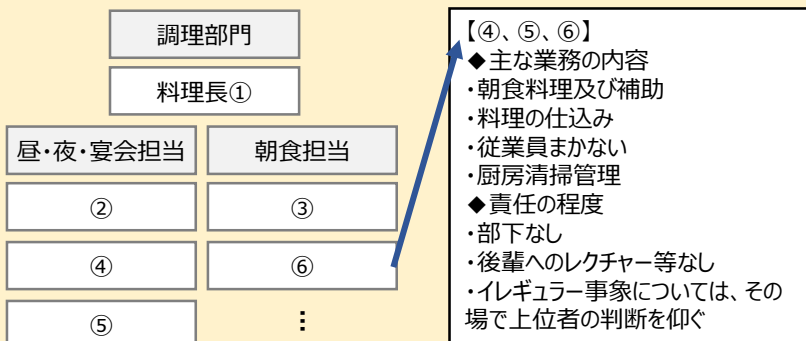
調理部門：「選択した社員タイプの大半は、補助業務に活用したい」

調理部門は料理長の元、まず与えられた仕事をきちんとこなす人材が必要であり、パート社員は補助業務を担当してもらいたいため。

② 職務内容の棚卸

「客室清掃部門」と「調理部門」は、業務内容や人員の構造がシンプルで取り組みやすかったため、この2部門から着手することとした。また、パート社員が所属する6つの部門のうち、正社員とパート社員がそれぞれ3名以上いるため、その点でも適していると考えた。

■ 職務内容（調理部門のみ場合）



客室清掃部門の職務の棚卸をしたところ、各職階の違いは、細々と指示を受けなくても自分で考えて仕事をこなすことができるかという点と、後輩への指導ができるかという点であった。また、調理部門に関しても、3段階の職務があることが分かり、管理能力があるかないか、指示待ちではなく自発的に考えて動けるか、という点で分けた。

事例9 株式会社球陽館ホテルズおきなわ

③ 均等・均衡待遇の状況確認

正社員と契約社員間の均等・均衡待遇の状況を確認するにあたり、

【1. 時間賃率について】

パート社員との違いとして、正社員は基本給のほかに、職務手当と役職手当が支給されており、時間賃率を算出するにあたっては、両者を対象とした。

【2. 人材活用の仕組みまたは運用の違いについて】

3つの観点から確認したところ、「職務や職種の変更等、従事する仕事の変更可能性」と「時間外、休日労働、深夜勤務等の勤務時間の変更可能性」に違いが見られたため、活用係数（※格差の度合いに応じ調整するための計数）は以下のように設定した。

客室清掃 0.8、調理部門 0.9

部門によって、活用係数が異なる理由は、求められる技術水準の違いである。具体的には、清掃部門は免許や特別な技術が必要とされないが、調理部門は調理師免許を持った人材が必要であり、調理の技術も一定水準が求められるため、免許がある者や、技術がある者は評価し、あげていく必要がある。また、パート社員で免許を持っている者もいれば、逆に正社員で持っていない者もあり、バランスをとることが難しい。そこで、調理部門は、バランスをとるために、正社員と差をつけ過ぎないように0.9と設定した。

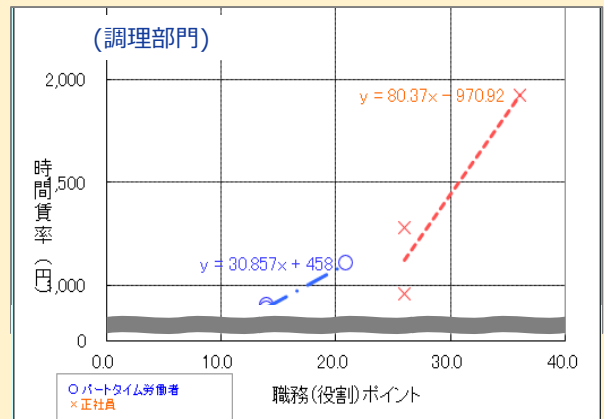
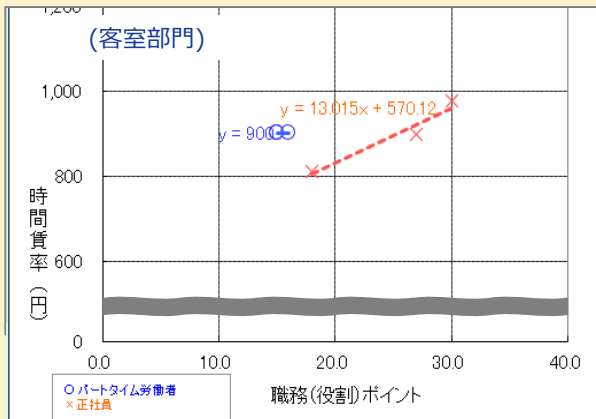
■ 人材活用の仕組みまたは運用の違い

観点	正社員	短時間正社員	パートタイム社員	アルバイト	相違のポイント
転勤等、働く場所の変更可能性	×	×	×	×	・ いずれの社員タイプも転勤等の可能性はない
職務や職種の変更等、従事する仕事の変更可能性	○	○	○	×	・ 正社員、短時間正社員は、部門間（例：営業部と人事部）の職種転換があるが、パート社員は仕事の内容が変わる可能性はない。（ただし、パート社員でも、指示を受けてフロント担当がレストラン部門に臨時で応援に行くケースはある）
時間外、休日労働、深夜勤務等の勤務時間の変更可能性	○	○	○	×	・ アルバイトを除き、全員突発的な残業や急な呼び出しへの対応がある

④ 職務評価

これらを踏まえた職務評価の結果、比較的低い職務ポイントの業務に従事するパート職員でも、それよりも高い職務ポイントに従事する正社員と同程度の時間賃率に設定されているケースがあり、一部、均等・均衡待遇が実現されているとは言えない点があった。

■ 職務評価結果



事例9 株式会社球陽館ホテルズおきなわ

Step2. 制度設計(等級/賃金)

① 等級(グレード)制度の検討

同社では、正社員も等級制度が無かったため、正社員の等級制度のたたき台は、職務評価による業務の整理を踏まえて業務内容、管理・マネジメント能力の観点で各等級の定義を決めた。その後、パート社員をあてはめた。

■ 等級制度たたき台

正社員		パート社員（パートタイムかつ有期）	
等級	等級	職務ポイント	等級定義
正社員1級	パート1級	20-24	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なっている。部門の調整役としてチームメンバーや正社員との連携を図り、快適な職場環境づくりに努めている。
正社員2級	パート2級	16-20	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なっている。他メンバーに対して積極的にフォローを行なっている。
正社員3級			
	パート3級	12-16	基本的知識スキルを有し、与えられた仕事を一人で着実にこなしている。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。日々の業務を通して少しでも仕事を早く覚えられるよう努力している。

② 賃金制度の検討

賃金制度は、等級制度と対応する形で以下の通り設計した。

■ 賃金制度たたき台

正社員				パート社員（パートタイムかつ有期）				
等級	基本給たたき台			等級	職務ポイント	基本給たたき台		
	上限	中央値	下限			上限	中央値	下限
正社員1級	1,600	1,500	1,400	パート1級	20-24	1,200	1,100	1,000
正社員2級	1,400	1,300	1,200	パート2級	16-20	1,000	950	900
正社員3級	1,200	1,100	1,000	パート3級	12-16	900	841	781

効果

- 部門の業務全体を体系的に整理できたことと、どのように社員を評価していけば良いか、新しい仕組みの道筋が見えてきた。

課題

優秀な社員を採用することが難しいため、

- 客観的な職能評価の指標と評価体系を導入し、**頑張って能力を伸ばす社員を適切に評価し、既存社員のモチベーションを高めて定着させたい。**
- 将来的には新入社員に対しても等級制度を提示し、**今後のキャリアがイメージできるようにし、モチベーションが高い人材を採用できるようにしたい。**

人事評価をおこなうにあたり、

- 職務だけではなく、態度や意欲等のように評価をしていくか、また、評価者によって評価にバラツキがでないように評価者と評価手法をどうするか地域特性も踏まえ検討が必要**

