

# パートタイム労働者の 納得度を高め 能力発揮を促進するために

～要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン～

## 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数は年々増加し、雇用労働者全体の4分の1以上を占める等、我が国の経済活動に重要な役割を果たしています。また、雇用形態が多様化する中で、従来の補助的とされた仕事に限らず、役職に就くなど基幹的な働き方をするパートタイム労働者も増加するなど、パートタイム労働者の働き方がより多様化する傾向が見られます。

その一方で、パートタイム労働者の待遇がその働き・貢献に見合ったものになっていない場合もあり、正社員との不合理な待遇の格差を解消し、働き・貢献に見合った公正な待遇を確保することが重要な課題となっています。

パートタイム労働者の公正な待遇を確保することは、パートタイム労働者の納得性を高め、能力発揮や活躍の機会を与えることとなるとともに、企業活動の活性化に繋がり、業績向上にも大きく貢献するものです。

パートタイム労働者の均等・均衡待遇を確保するための措置や、通常の労働者への転換を推進するための措置を講ずること等を規定した平成19年のパートタイム労働法の改正の際に、参議院厚生労働委員会において改正法案に対する附帯決議がなされ、その中で「短時間労働者と通常の労働者との均等・均衡待遇の確保を更に進めるため、参考となる先進的な雇用管理事例のほか職務分析の手法や比較を行うための指標(モノサシ)について内外の情報を収集するとともに、事業主に対し、それらを提供することにより、その取組を支援すること。」とされました。

これを受け、厚生労働省では、平成22年3月に職務分析・職務評価導入支援マニュアルを作成し、主に単純比較法による簡便な職務評価の実施方法について情報提供を行ってきました。

賃金は、職務評価の結果のみで決定されるものではなく、また、職務評価には様々な手法がありますが、今回はより詳細な職務評価が可能な要素別点数法による職務評価により、正社員との均等・均衡待遇の現状を把握した上で、各企業の人材活用戦略に応じた処遇制度を検討するための方法を紹介しています。

要素別点数法とは、職務内容を構成要素ごとに点数化し、その大きさを比較する手法です。パートタイム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、パートタイム労働者の果たしている職務をより正確に把握し、納得性を高めるために役立つと考えられます。

職務評価制度やパートタイム労働者の能力発揮促進に関心のある皆様に、ガイドラインをご活用いただき、パートタイム労働者が生き生きと能力を発揮できる環境整備のための一助となれば、幸いです。

# CONTENTS

## パートタイム労働者がいきいき能力発揮するために（漫画2ページ）

<b>1. なぜ、職務(役割)評価なのか？</b> .....	6
(1) 職務(役割)評価とは？ .....	6
(2) 職務(役割)評価で分かること .....	10
<b>2. 職務(役割)評価の進め方</b> .....	12
<b>Step1. 職務(役割)評価をやってみましょう！</b> .....	13
(1) 社員のリストアップ .....	13
(2) 職務(役割)評価の実施 .....	13
<b>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！</b> .....	17
(1) 社員一覧の作成 .....	17
(2) 職務(役割)評価 .....	18
(3) 活用係数の設定 .....	18
(4) 時間賃率の計算 .....	19
<b>参考</b> 同じ職務の正社員の賃金と比較したパートタイム労働者の賃金水準の状況 .....	20
(5) 均等・均衡待遇のチェック .....	21
<b>参考</b> 統計的な方法を用いた均等・均衡待遇の確認 .....	24
<b>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）</b> .....	25
(1) パートタイム労働者活用戦略の検討 .....	26
(2) 基本給体系の確認 .....	27
(3) パートタイム労働者の格付け(役割等級)制度の設計 .....	28
<b>参考</b> 平均的なパートタイム労働者と正社員の格付け制度 .....	31
(4) 職務(役割)評価表のカスタマイズ .....	32
<b>参考</b> 職務(役割)評価のウェイト設定の状況 .....	35
(5) 職務(役割)評価を用いた格付け(役割等級)制度の検証 .....	36
(6) 賃金制度の設計 .....	38
<b>参考</b> パートタイム労働者と正社員のランクが重複しない場合の対応 .....	43
(7) 制度の有効活用 .....	45
<b>3. 職務(役割)評価の導入事例</b> .....	48
事例① 中堅卸・小売業 A社 .....	49
事例② 中堅製造業 B社 .....	51
事例③ 中堅製造業 C社 .....	53
【コラム】「GEM Pay Survey System」とは？ .....	54
<b>4. 職務(役割)評価のより詳細な情報の入手方法</b> .....	56
(1) 「パート労働ポータルサイト」について .....	56
(2) 都道府県労働局の窓口 .....	57



# パートタイム労働者が いきいき能力発揮するために

職務(役割)評価を使って!



あなたの会社では、パートタイム労働者の処遇は、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、処遇を公正なものに見直すことで、パートタイム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。





そうだな。  
じゃあ、パートさんの活用戦略に沿った、  
パートの格付け制度を考えてみるか。

「**職務(役割)評価**」というやり方はどうですか。  
なかでも「**要素別点数法**」は、仕事の内容を点数化できる  
方法だから、誰がどの程度重要な仕事をしているか分かるし、  
「**評価に応じた格付け制度**」が同時に作れちゃいますよ!

5



### なに?

「**職務(役割)評価?**」  
「**要素別点数法?**」  
「**仕事の内容を点数化?**」  
  
なんだか  
難しそうだな。

おちついて  
ください

「**職務(役割)評価**」の方法の一つである  
「**要素別点数法**」は、いろいろな仕事を  
「**専門性**」や「**革新性**」などの  
視点で見て、その大きさを  
「**ポイント**」で表して比べる方法です。

今の仕事の大きさがわかり、  
パートの納得性にも  
役立ちますよ。  
もし興味があるなら、  
このガイドラインを、  
ぜひ読んでみてください。

6



処遇を仕事に応じたものにしたら、パートさんにも、  
もっともっと、いろいろな仕事にチャレンジしてもらえるね。

仕事に応じてポストにつけたり、  
教育制度や評価制度を整備すれば、  
仕事への意欲が高まるだろうし、  
応募者も増えるだろうね。  
そうしたら、店も工場も  
ますます活気が出るね。



「**パートだから、この仕事**」  
「**パートだから、この時給**」ではなくて、  
仕事に見合った処遇をしたら、やる気だって高まりますよ。  
パートで働きながら、キャリアアップできるのも  
魅力だと思います。



7



企業は人なり、って言うからな。  
生産性が高まれば、  
競争力も増すし…。

駅前にオープンした  
ライバル店に、負けては  
いられませんからね!

8

# 1

## なぜ、職務(役割)評価なのか？

パートタイム労働者が増加し、基幹的な役割を担うものが増加する一方で、その働き・貢献に見合った待遇が得られていない場合もあり、正社員との均等・均衡待遇を推進し、公正な待遇を確保することが重要な課題となっています。

パートタイム労働者と正社員の均等・均衡を図るためには、パートタイム労働者の処遇が職務(役割)によって規定されていることが多いことから、パートタイム労働者の仕事の大きさと正社員の仕事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。

そこで本ガイドラインでは、職務(役割)評価の手法のうち、仕事の大きさの違いを比較することが容易である「要素別点数法」という手法について紹介しています。

本ガイドラインを使用することにより、パートタイム労働者の活用戦略に沿ったパートタイム労働者と正社員との均等・均衡が図られているかについて確認することができます。

また、応用編として、パートタイム労働者と正社員の間での処遇における均等・均衡の実現に資するための格付け制度、賃金制度を設計する方法も紹介しています。

なお、これから「職務(役割)」という用語が頻繁に使われるので、その意味を説明しておきます。労働者が担当する仕事の範囲を決める際に、アメリカのように狭く設定する方法と日本のように広く設定する方法があります。ここでは、狭く設定された仕事を職務、広く設定された仕事を役割と呼んでいます。

本ガイドラインでは、職務(役割)、職務、役割という用語が使い分けられていますが、原則として同じ意味で使われていると考えてください。

本ガイドラインで紹介する手法は、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、本ガイドラインの56ページを参照してください。

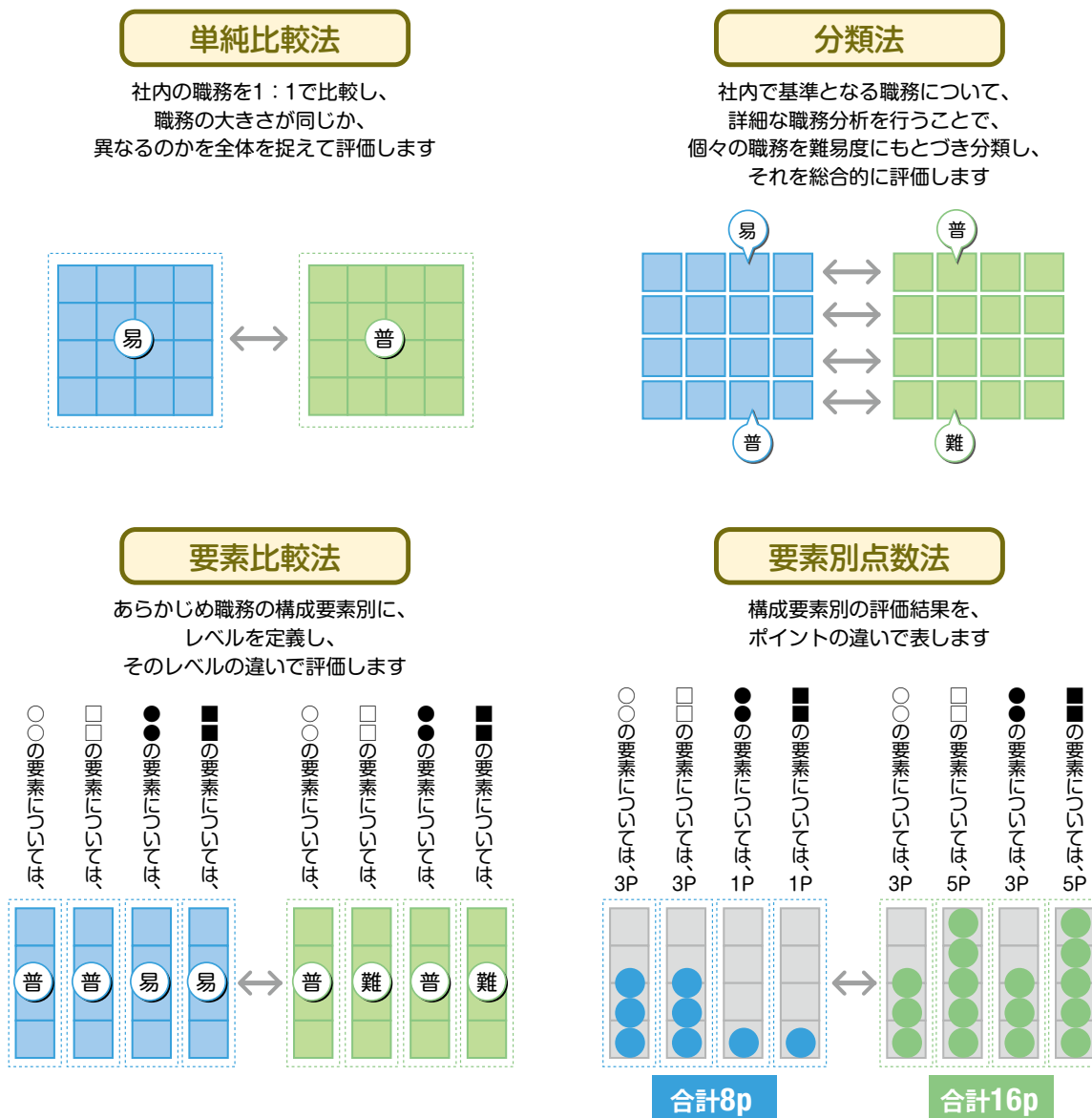
### (1) 職務(役割)評価とは？

職務(役割)評価とは、社内の職務内容を比較し、その大きさを相対的に測定する手法です。人事管理上、よく用いられている人事評価とは異なるものです。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1-01】。

【図表1-01】職務（役割）評価の手法

手法	内容
<b>単純比較法</b>	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。
<b>分類法</b>	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。
<b>要素比較法</b>	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。
<b>要素別点数法</b>	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 1-02】職務（役割）評価の手法（イメージ図）



「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が、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。

そこで、本ガイドラインでは、やり方次第では、簡易にも精緻にも実施可能であり、かつ、職務の大きさを定量的に把握でき、結果を様々なことに応用できる「要素別点数法」について解説します。

なお、本ガイドラインの説明で用いる「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【図表1-03】。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。「GEM Pay Survey System」では、【図表1-03】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。

「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1-03】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用です。



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 1-03】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 1-03】 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 パートタイム労働者と正社員の職務の大きさ
- ② パートタイム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1-04】のとおりです。

【図表1-04】は、パートタイム労働者のAさん、Bさんと正社員の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 1-04】 パートタイム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 パートタイム労働者		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1-05】のとおりです。

【図表1-05】では、賃金(時間賃率：1時間当りの時間単価)について、パートタイム労働者の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。

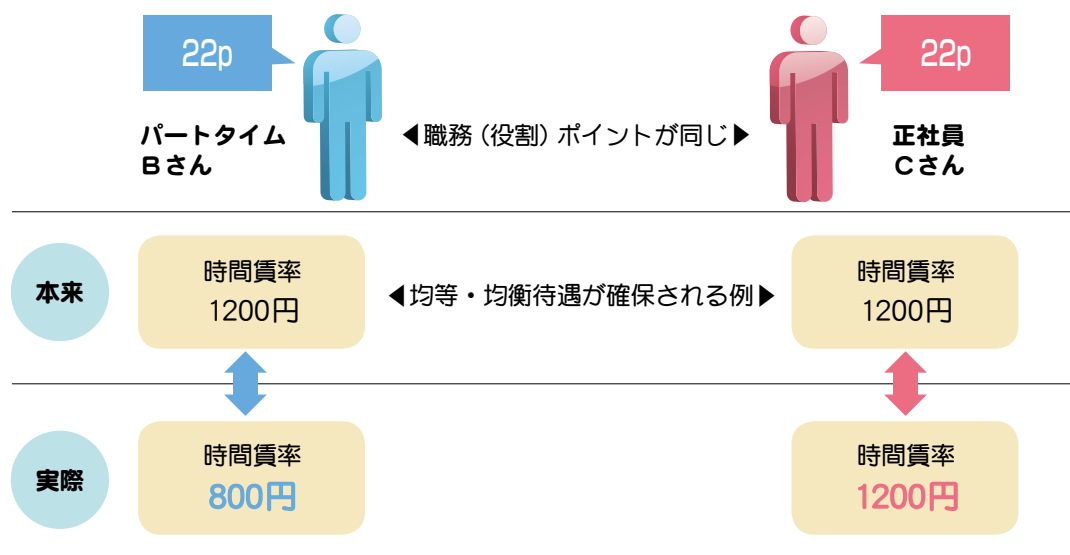
BさんとCさんの間では、職務(役割)ポイントが同じですから、同程度の処遇が望ましいと言えます。

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)【18ページ】を参照してください。

【図表1-05】パートタイム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【48～53ページ】で紹介しています。

# 2

## 職務(役割)評価の 進め方

本ガイドラインでは、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!【13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!【17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)【25ページ】

パートタイム労働者を戦略的に活用するとともに、パートタイム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)評価を試してみましょう。

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労働者や正社員を数名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、パート労働ポータルサイトからITツールを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際は、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・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・**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

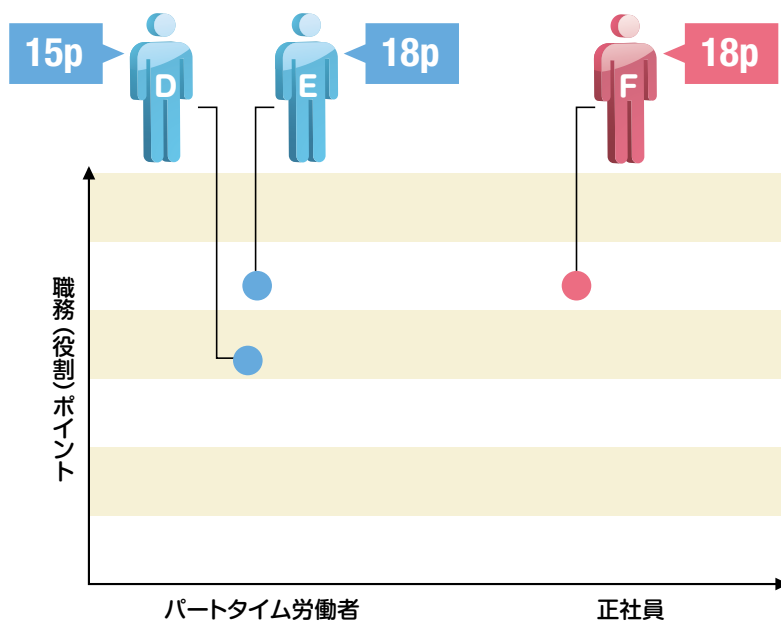
	スケール	定義
評価項目	①人材代替性	5 採用や配置転換による代替人材の確保が不可能な仕事
		4 採用や配置転換による代替人材の確保が非常に難しい仕事
		3 採用や配置転換による代替人材の確保が難しい仕事
		2 採用や配置転換による代替人材の確保が容易な仕事
		1 採用や配置転換による代替人材の確保が非常に容易な仕事
	②革新性	5 現在の手法と全く異なるものが求められる仕事
		4 現在の手法を参考程度にしながら、異なるものが求められる仕事
		3 現在の手法をある程度活用出来る仕事
		2 現在の手法をかなりそのまま活用出来る仕事
		1 現在の手法をそのまま活用出来る仕事
	③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Dさんと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さんとは、【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、パートタイム労働者である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。



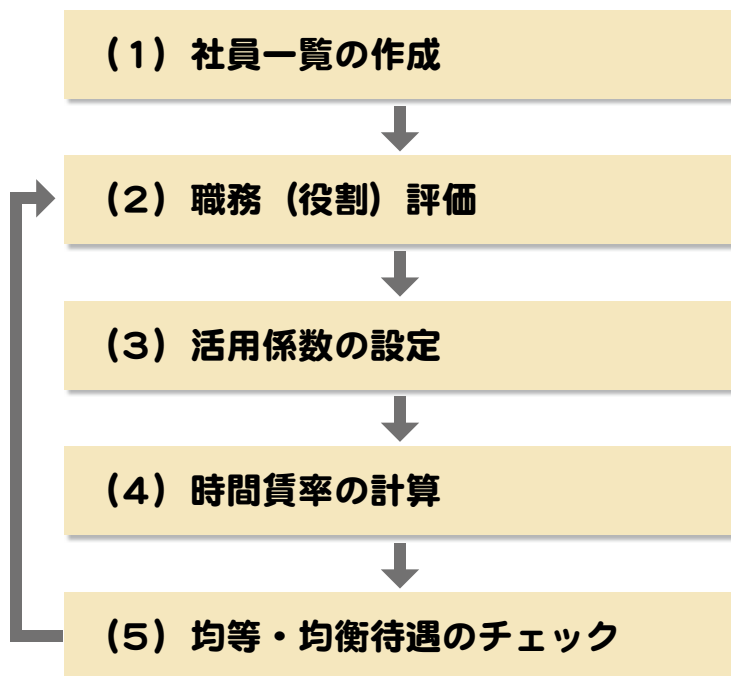
## Step

## 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労働者と正社員の間で均等・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労働者や正社員の社員一覧を作成します。

パートタイム労働者については、対象者が少ない場合はパートタイム労働者全員、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。

## (2) 職務(役割)評価

Step1で実施したのと同じ方法で、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。

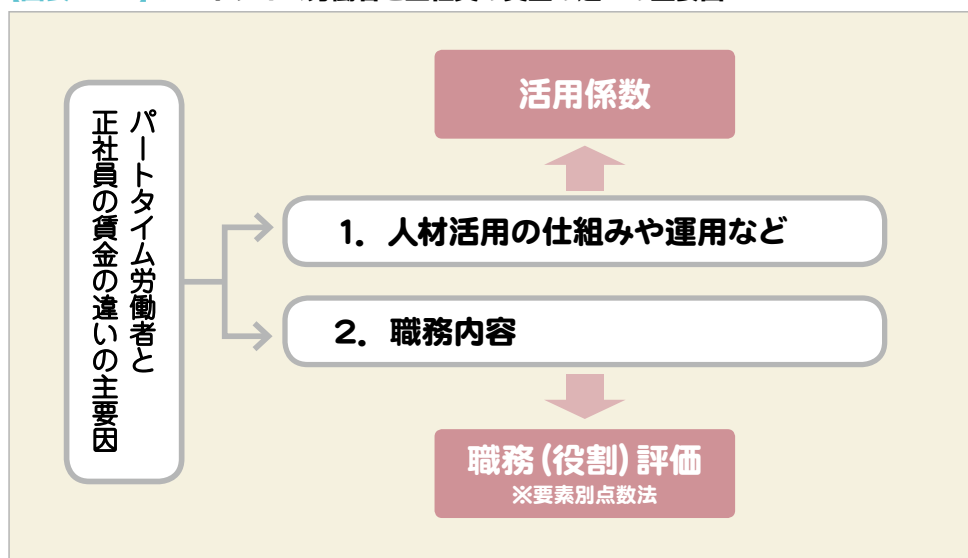
## (3) 活用係数の設定

パートタイム労働者と正社員の賃金の違いを生む主な要因には、「職務の内容」と「人材活用の仕組みや運用など」があり、「活用係数」は「人材活用の仕組みや運用など」の賃金に対する影響を考慮するためのものです(【図表2-06】)。

「人材活用の仕組みや運用など」とは、具体的には、「時間外、休日労働、深夜勤務等、労働時間の柔軟性の違い」、「転居を伴う配転等、働く場所の柔軟性の違い」、「職務や職種の変更等、従事する仕事の柔軟性の違い」、「将来のキャリア形成の違い」などの賃金に影響を与えると考えられる要因である反面、職務(役割)評価では取り扱いにくいものを指します。そこで、この「人材活用の仕組みや運用など」の影響を、「活用係数」を用いて以下のように調整します。

もし、パート労働者と正社員が同じ職務に従事していても、「人材活用の仕組みや運用など」の違いからみて、パート労働者の賃金は正社員の80%に設定するのが適正であると考えれば、「活用係数」は80%になります。この「活用指数」の適正な水準は、各企業の事情によって異なります。「人材活用の仕組みや運用など」の現状を踏まえるとともに、合理的で従業員の納得が得られるものであるかを考慮して、活用係数を設定してください。

【図表2-06】パートタイム労働者と正社員の賃金の違いの主要因



なお、パートタイム労働法においては、「時間外労働の有無・頻度など」については通常の労働者(正社員)とパートタイム労働者の「職務の内容」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「時間外労働の有無・頻度など」を考慮している場合には、活用係数の設定の際に「時間外労働の有無・頻度など」を重ねて考慮要素としないよう注意する必要があります。

## (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。具体的な計算式は、下記のとおりです。

**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 × 活用係数**

パートタイム労働者の時間賃率は、原則として、現在支払われている時給を用いてください。また、時給以外に、職務に関連する手当(例えば、役付手当や精皆勤手当等)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。

正社員の時間賃率は、基本給を所定労働時間で割り、活用係数を乗じることで計算します。例えば、正社員の毎月の基本給が48万円、月間の所定労働時間が160時間、活用係数が80%であるとする、正社員の時間賃率は「48万円 ÷ 160時間 × 0.8」で計算され、2,400円になります。

基本給以外に、パートタイム労働者と同様に、職務に関連する手当(例えば、役付手当や精皆勤手当等)や賞与を、事業所の実状を踏まえて含めることも可能です。

## 同じ職務の正社員の賃金と比較した パートタイム労働者の賃金水準の状況

本ガイドラインの作成に当たり実施した、職務(役割)評価に関するアンケート調査(郵送法にて実施し1,952社より回答あり)によると、パートタイム労働者の賃金水準は同じ職務の正社員の7～8割で設定する企業が多く、業種や企業規模によっても違いが見られます。

**Q1** 「正社員と同等の仕事をしているパートタイム労働者の方が賃金水準が低い」場合、パートタイム労働者の賃金水準は正社員の何割程度ですか？

### 業務別

区分	全体	建設業	製造業	運輸、郵便	卸売、小売	医療・福祉	サービス(他)
回答数【件】	936	61	222	59	172	147	68
平均値【割】	7.3	7.4	7.2	7.2	7.2	7.6	7.1

### 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
回答数【件】	160	374	296	106
平均値【割】	7.2	7.4	7.2	7.0

※「パートタイム労働者が勤務していない企業」や「パートタイム労働者がいるが、正社員と同等かそれ以上の賃金を支給している企業」は除いています。  
※上段の「全体」は有効回答者の集計結果です。その右は産業別です。なお、回答数が少ない産業は掲載していません。

調査結果から項目別の影響度合いを整理すると、下表のとおり業種や企業規模によっても違いが見られます。

**Q2** 「Q1」の正社員とパートタイム労働者の賃金の差に、以下の項目がどの程度影響を与えていると思いますか？ 全体の合計を10割として、各項目の内訳をお答え下さい。また、全く影響を与えないと思う項目には「0」をご記入下さい。

### 業務別

項目	【割】						
	全体	建設業	製造業	運輸、郵便	卸売、小売	医療・福祉	サービス(他)
①時間外、休日労働、深夜勤務等、労働時間の柔軟性の違い	3.7	3.6	3.7	4.6	3.1	4.9	3.5
②転居を伴う配転等、働く場所の柔軟性の違い	0.9	1.2	0.9	1.2	1.6	0.8	1.3
③職務や職種の変更等、従事する仕事の柔軟性の違い	2.6	2.3	2.6	2.3	2.5	1.7	2.7
④将来のキャリア形成の違い	1.8	1.9	1.9	1.1	2.2	1.6	2.0
⑤その他	1.0	0.9	0.9	0.7	0.7	1.0	0.5
合計	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0

### 従業員規模別

項目	【割】			
	50人以下	51人以上100人以下	101人以上300人以下	301人以上
①時間外、休日労働、深夜勤務等、労働時間の柔軟性の違い	3.7	4.1	3.8	2.5
②転居を伴う配転等、働く場所の柔軟性の違い	0.9	1.0	1.2	2.0
③職務や職種の変更等、従事する仕事の柔軟性の違い	2.6	2.4	2.3	2.7
④将来のキャリア形成の違い	1.8	1.8	1.9	2.1
⑤その他	1.0	0.7	0.8	0.7
合計	10.0	10.0	10.0	10.0

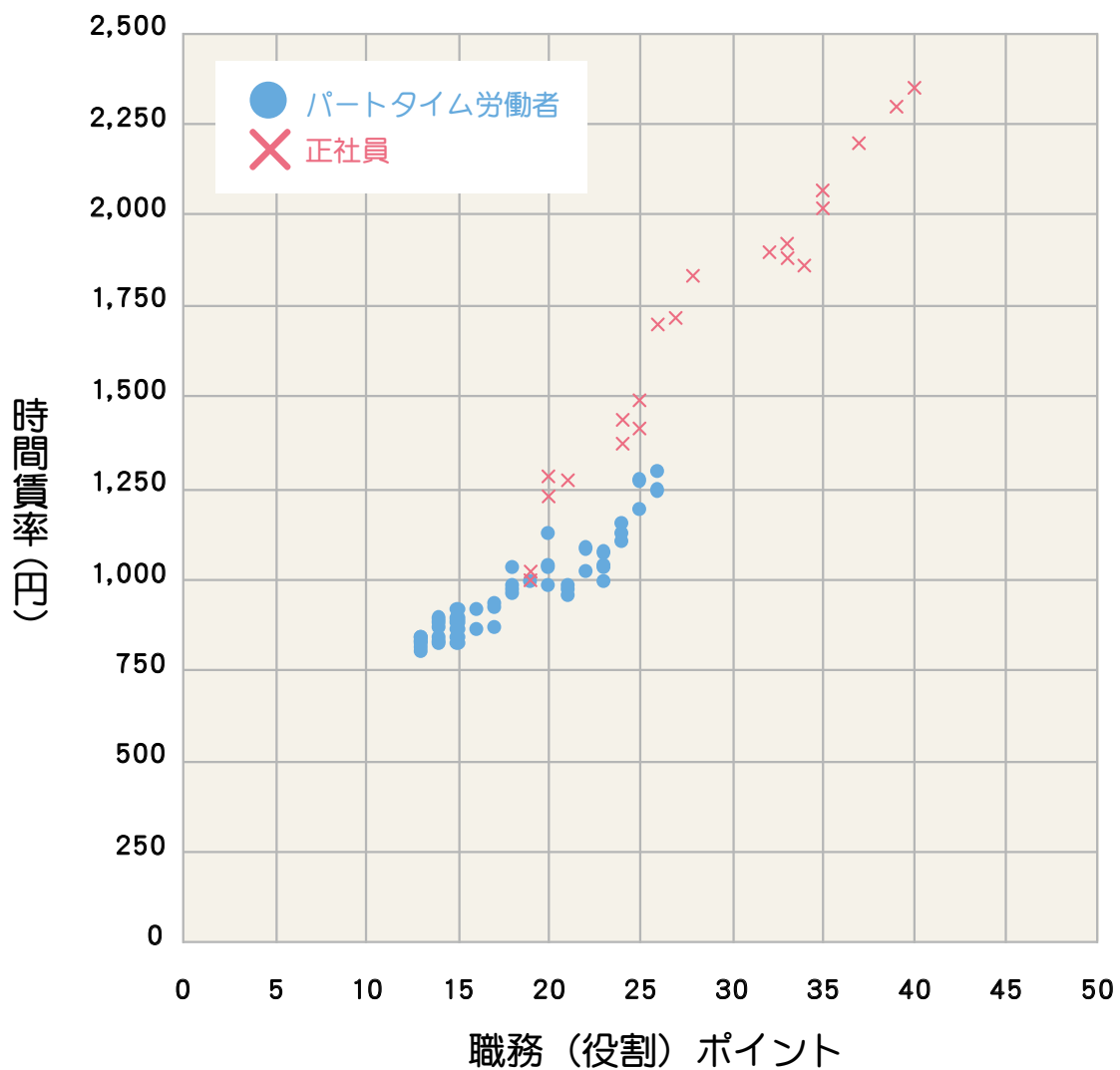
※①～⑤を合計して10割とならない場合は、①～⑤を合計して10割となるように補正しました。

## (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、パート労働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)



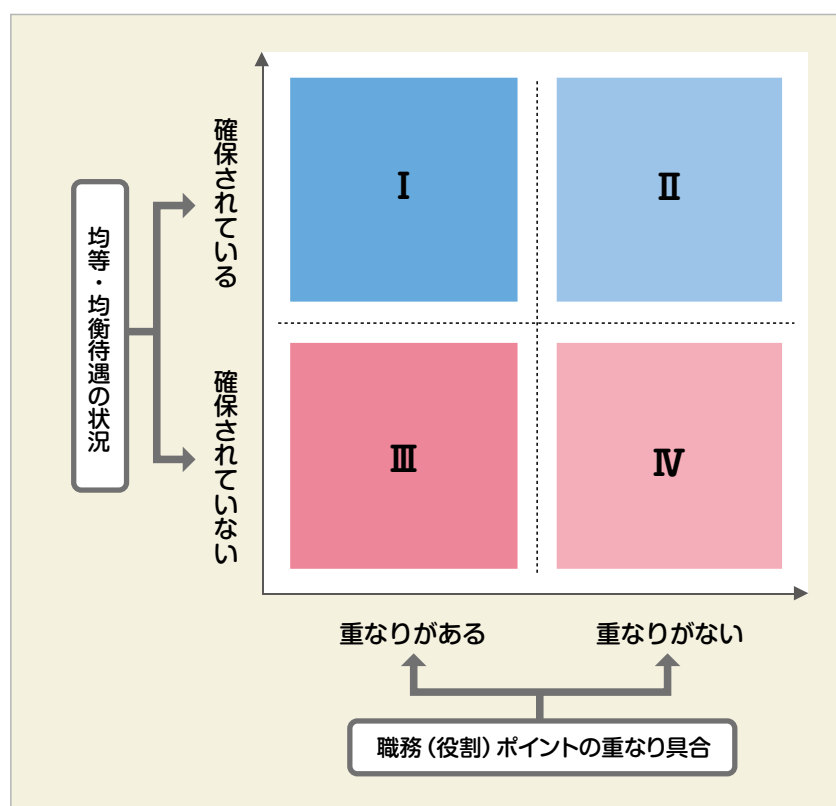
まず、プロット図で職務(役割)ポイントの重なり具合を確認しましょう。職務(役割)ポイントに重なりがあるということは、職務の大きさが正社員と同じ、もしくはそれ以上のパートタイム労働者がいることを意味します。

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、24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。

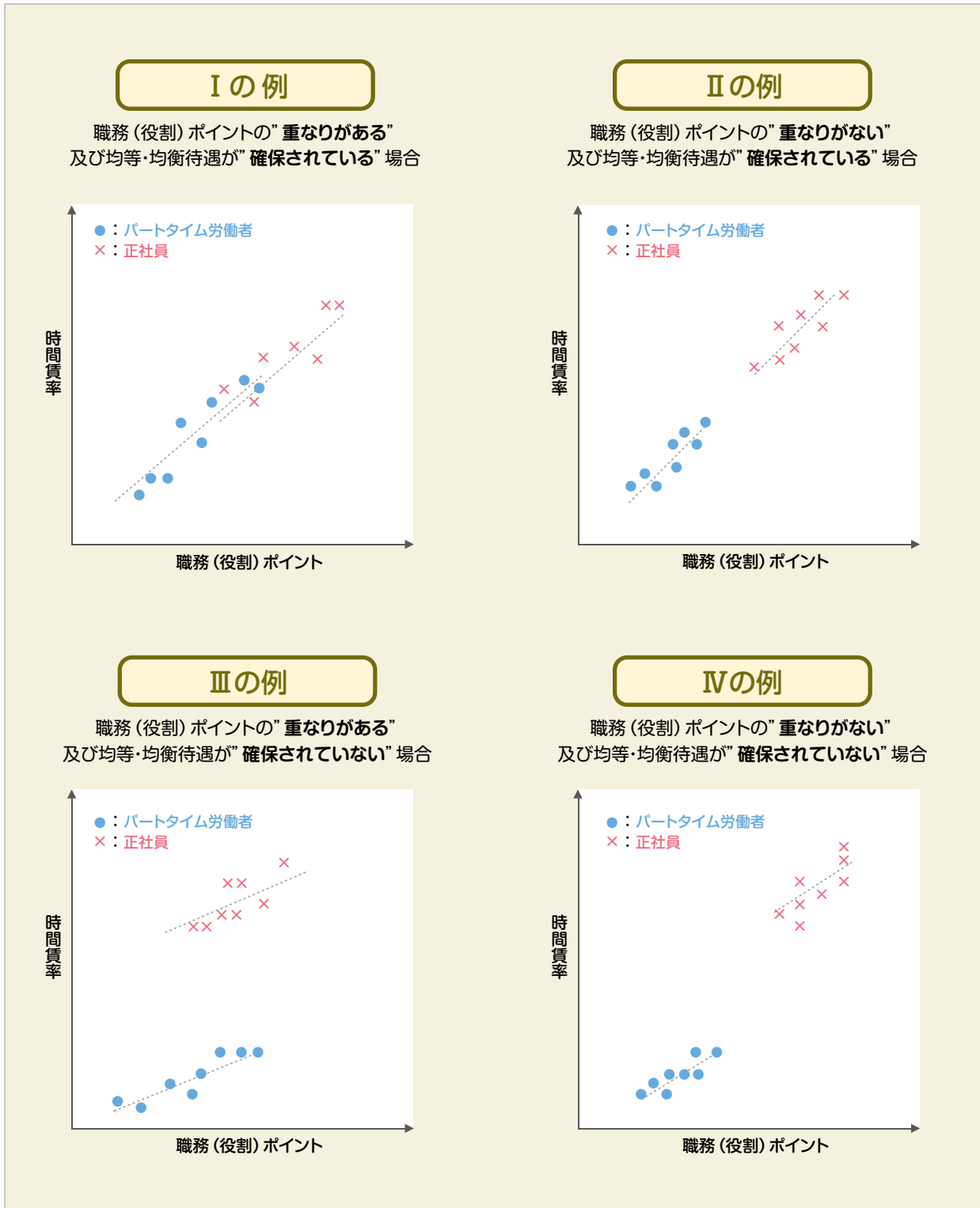
「職務(役割)ポイントの重なり具合」や「職務(役割)ポイントと賃金の関係」について確認ができれば、現状が【図表2-08】で示された4象限のどこに該当するか考えてみましょう。

【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

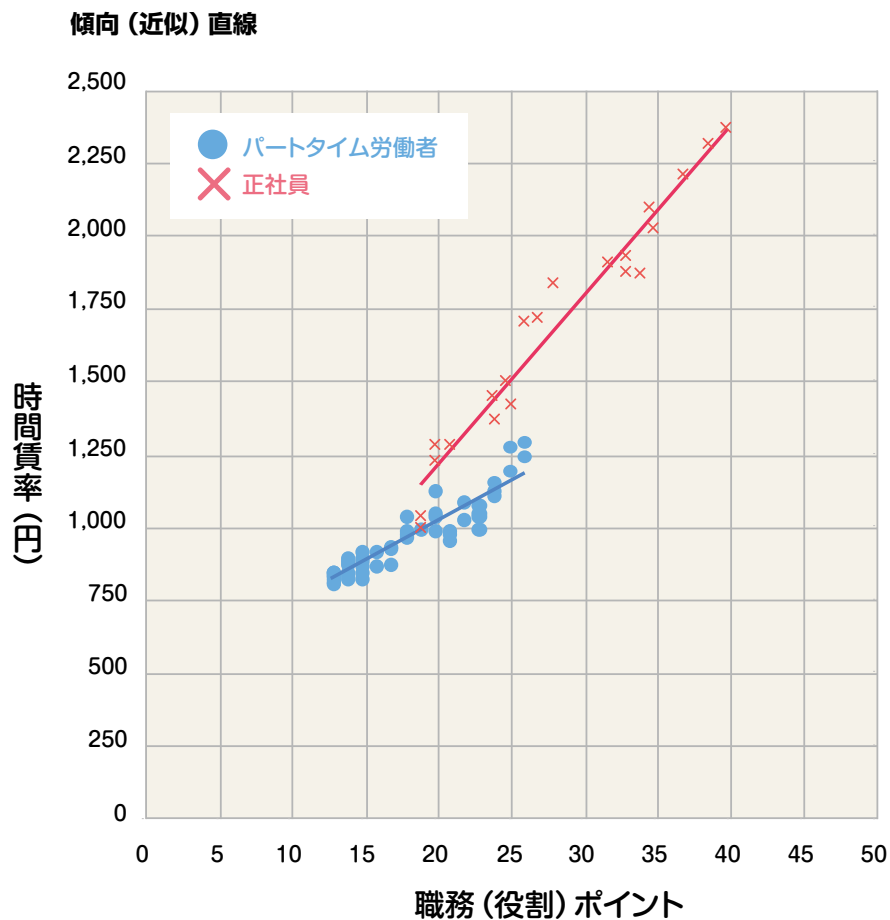
傾向(近似)直線をより論理的に求めたい場合には、下図のような最小二乗線を活用する方法があります。

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。本ガイドライン用に開発した「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。



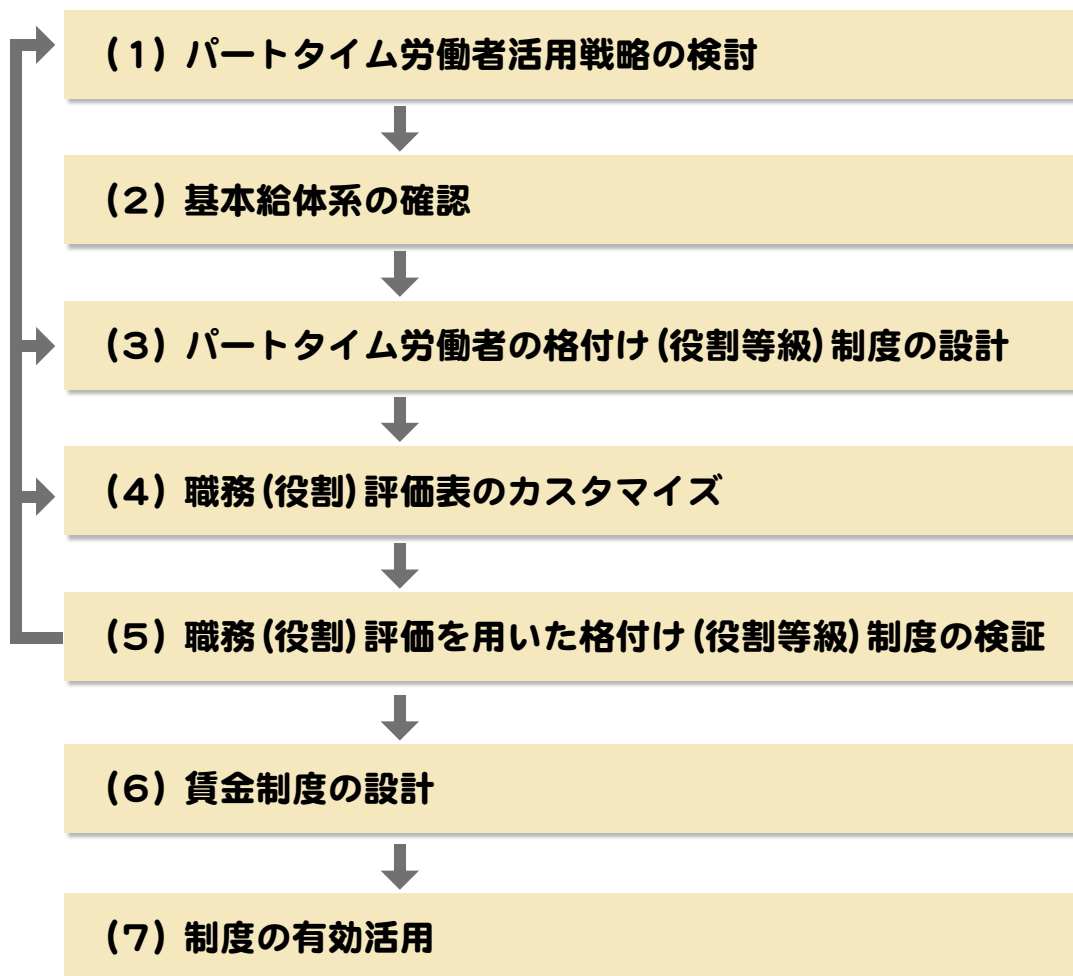
注：ITツールは「パート労働ポータルサイト」【URL (<http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/>)】より、ダウンロード可能です。



## 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)

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)で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。

パートタイム労働者活用戦略(例)

---

- ① パートタイム労働者の**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処遇制度とすることが望まれます。

②の場合、パートタイム労働者のうち、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、パートタイム労働者には、正社員とは異なるキャリアパスや処遇制度を検討する機会が多くなると考えられます。

このように、パートタイム労働者のキャリアパスや処遇制度は、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) 基本給体系の確認

自社の基本給体系を確認してみましょう。パートタイム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。

【図表 2-10】 パートタイム労働者と正社員の基本給体系の組合せ

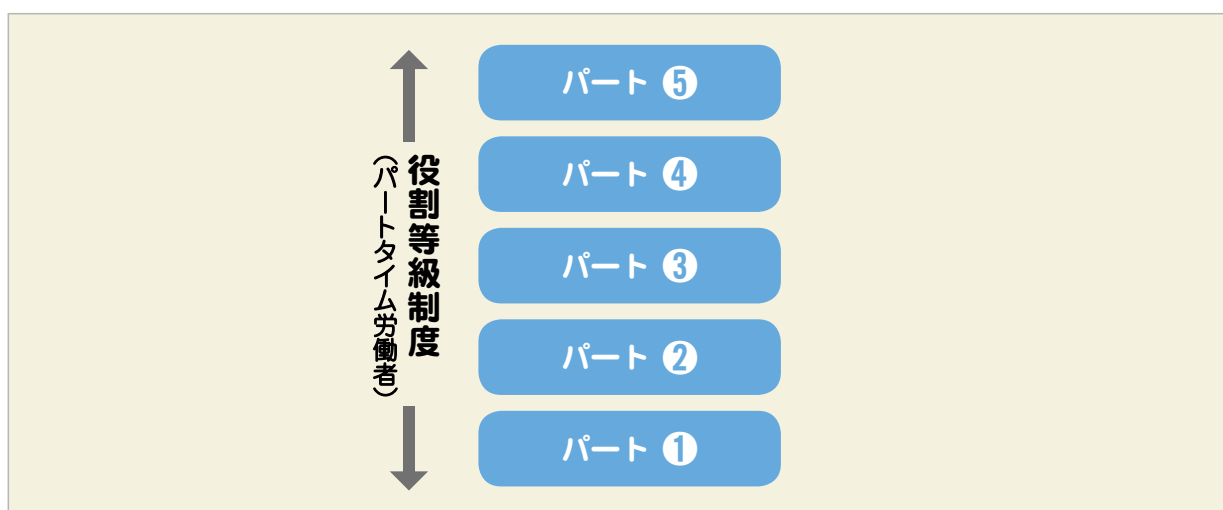
パートタイム労働者			正社員	
格付け制度	基本給体系		格付け制度	基本給体系
職能資格制度	職能給	↔	職能資格制度	職能給
<b>役割等級制度</b>	<b>職務給</b>	↔	<b>職能資格制度</b>	<b>職能給</b>
職能資格制度	職能給	↔	役割等級制度	職務給
役割等級制度	職務給	↔	役割等級制度	職務給

### (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、26ページの(1)で検討したパートタイム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。

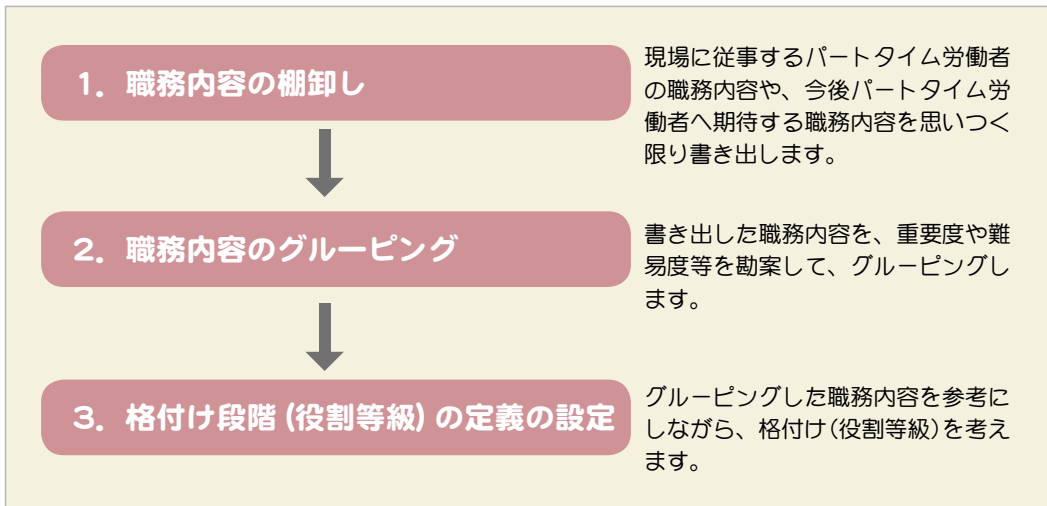
【図表2-11】 パートタイム労働者の格付け(役割等級)制度



格付け(役割等級)	格付け段階(役割等級)の定義(例)
パート ⑤	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> </ul>
パート ④	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> </ul>
パート ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> </ul>
パート ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 他メンバーに対して、積極的にフォローを行っている</li> </ul>
パート ①	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 日々の業務を通じて、少しでも仕事を早く覚えられるよう、努力している</li> </ul>

なお、パートタイム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

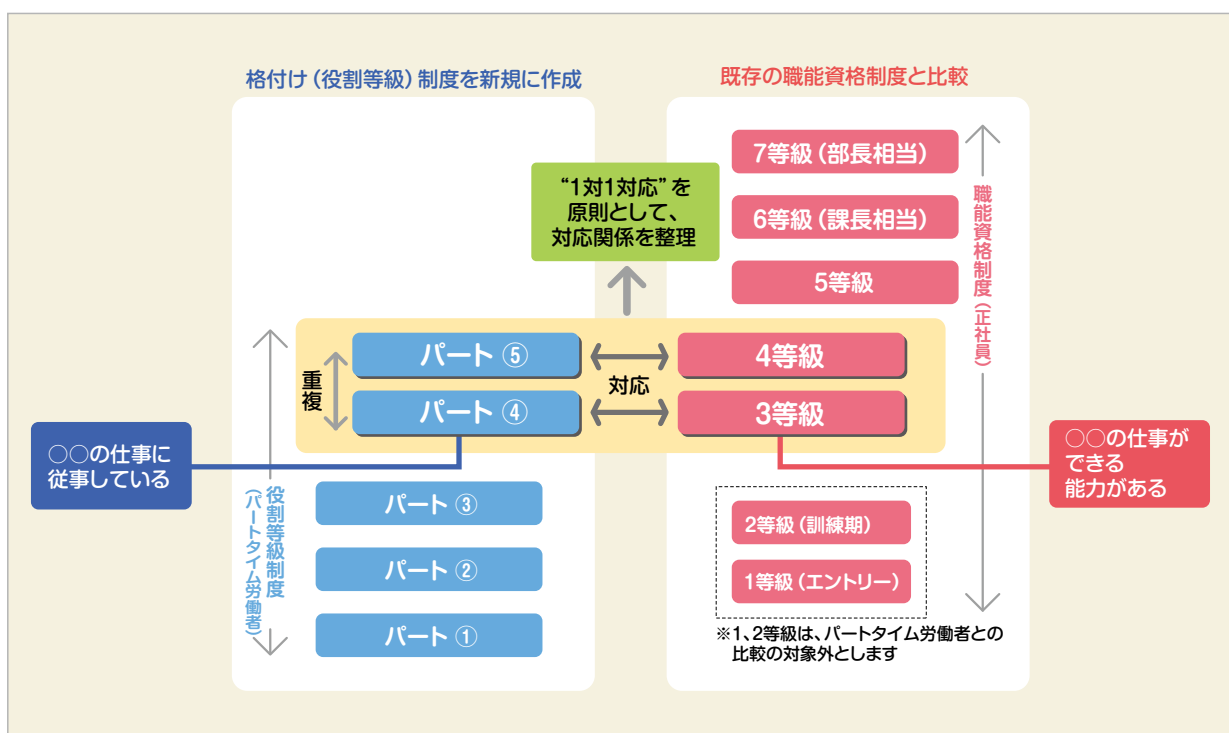


パートタイム労働者の格付け(役割等級)制度を設計した後、既存の正社員の職能資格制度との対応関係について整理します。その際の対応関係は、【図表2-13】で示すように、1対1の対応を原則とします。また、対応関係を考える場合には、正社員の職能資格の定義(例えば、高度な知識・スキルを有し、新規採用者に対して、適切な指導教育ができる能力がある)と、パートタイム労働者の格付け段階(役割等級)制度の定義(例えば、【図表2-11】「担当の業務における専門的な知識・スキルを有し、新規採用者に対して適切な指導教育を行っている」)を照らし合わせて考えると良いでしょう。

なお、【図表2-13】のように、エントリーや訓練期にある正社員については、賃金水準が労働市場の状況等の企業外部の要因に強く影響を受けること、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、パートタイム労働者との比較の対象外とします。

さらに、パートタイム労働者と正社員の格付けの重複する等級の数は、パートタイム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④と正社員3等級、パート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



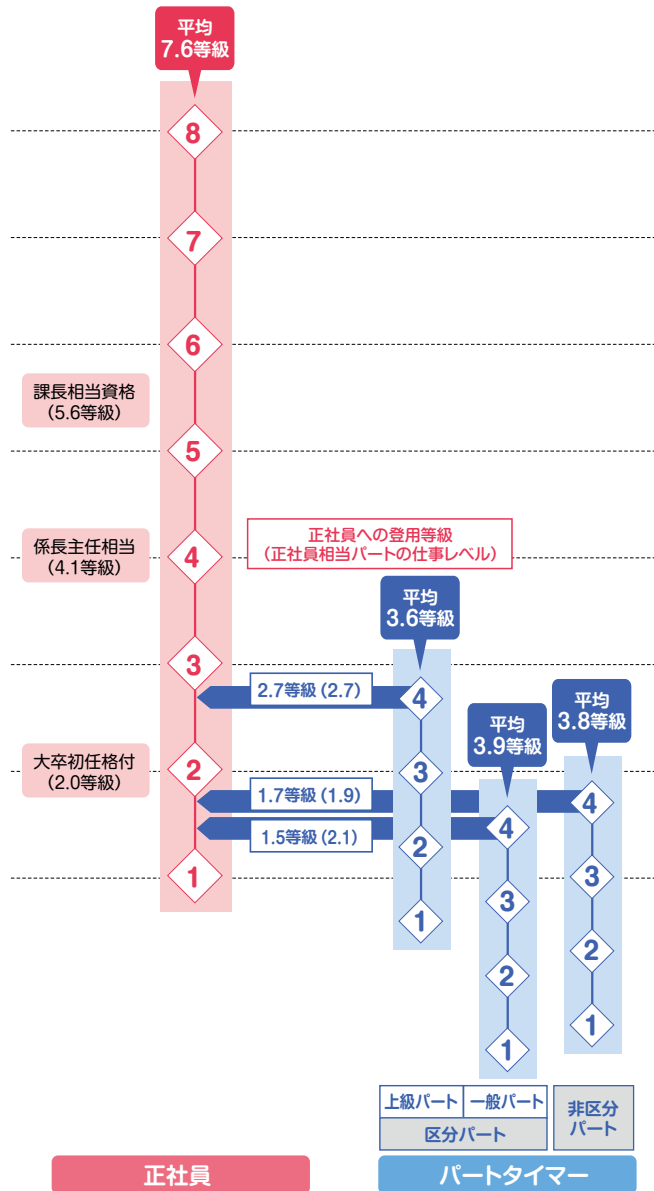
## 参考

## 平均的なパートタイム労働者と正社員の格付け制度

社団法人全国労働基準関係団体連合会「パートタイマーの人事・賃金制度に関する調査研究報告書(平成18年3月)」から、パートタイム労働者に格付け制度を導入している企業における、モデル的なパートタイム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。

等級数の平均は、正社員7.6等級に対して、上級パート3.6等級、一般パート3.9等級、非区分パート3.8等級となっています。また、「パートタイム労働者が正社員に登用される時の正社員の等級」、「正社員相当パートタイム労働者の対応する正社員の等級」の2つの観点から

## 平均的なパートタイム労働者と正社員の格付け制度の対応関係



も調査を行っており、その結果から、パートタイム労働者と正社員の等級における対応具合も分かります。

具体的には、上級パートの最上位にいるパートタイム労働者が正社員の3等級に近い水準であり、一般パートや非区分パートの最上位のパートタイム労働者は、大卒初任相当の等級かそれをやや下回る等級に対応しています。

## ● 上級パート

パートタイマーをいくつかのグループに分けて管理している場合の最も高度な仕事を担当しているパートタイマー・グループ

## ● 一般パート

パートタイマーをいくつかのグループに分けて管理している場合の最も軽易な仕事を担当しているパートタイマー・グループ

## ● 非区分パート

パートタイマーをいくつかのグループに分けて管理していない場合のパートタイマー

※社団法人全国労働基準関係団体連合会「パートタイマーの人事・賃金制度に関する調査研究報告書(平成18年3月)」より

## (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)評価項目の例を【図表2-14】と【図表2-15】にまとめました。これらも参考にしながら、自社独自の評価項目を考えてみてください。

【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【[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/publication/wcms\\_122372.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_122372.pdf)】。

また、その内容を日本語に翻訳したものは、ILO駐日事務所のHPにも掲載されています。

【図表2-15】の長野県経営者協会版のうち、正社員用は「GEM Pay Survey System」を参考に作成したものです。一方、正社員&パートタイム労働者用は、パートタイム労働者についてもより現実に則した職務(役割)評価ができるよう、新たに作成したものです。



【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、手ぎわの良さ・正確さ、機械や器具等を操作する技能
負担	感情的負担	職務を遂行する上で、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券等の取り扱い範囲・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るなど、心理的な環境

ILO駐日事務所HPを参考に作成

【図表2-15】 長野県経営者協会による職務（役割）評価項目

正社員用	正社員 & パートタイム労働者用
専門性	専門性
問題解決力	問題解決の困難度
人材代替性	*
目標 / 戦略に対する影響の強さ	数値目標への関与度
管理組織サイズ	影響を及ぼす人の数
仕事の範囲	*
革新性	*
交渉の困難さ（外部）	調整の複雑さ
交渉の困難さ（内部）	
従業員への負担	*
現在の経営への影響度	顧客対応の複雑さ
将来の経営への影響度	
*	裁量性

長野県経営者協会より

## 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。35ページの「【参考】職務(役割)評価のウェイト設定の状況」に、企業は一般的にどの程度のウェイトが適切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、13ページを参照してください。

## 参考

## 職務(役割)評価のウェイト設定の状況

本ガイドラインの作成に当たり実施した職務(役割)評価に関するアンケート調査(郵送法にて実施し、1952社より回答あり)によると、回答者のウェイト付けの目安は、以下のとおりとなっています。

## Q3

社員の職務(役割)を評価する際に、以下の項目はどの程度重要であると思いますか?全体の合計を10割としてお答え下さい。

## 業種別

項目	建設業	製造業	運輸、郵便	卸売、小売	医療・福祉	サービス(他)
①専門性の高さ	3.0(6.9)	3.2(7.0)	3.0(9.4)	2.4(5.8)	4.2(9.6)	2.7(4.7)
②裁量の大きさ	1.7(3.9)	1.4(3.0)	1.8(5.6)	1.3(3.0)	1.5(3.4)	1.6(2.8)
③革新性の大きさ	0.8(2.0)	0.9(2.1)	0.5(1.5)	0.9(2.1)	0.8(2.0)	0.8(1.3)
④課題解決の困難度	1.2(2.7)	1.2(2.7)	1.2(3.8)	1.2(2.7)	1.2(2.8)	1.2(2.1)
⑤数値責任の大きさ	0.5(1.1)	1.3(2.8)	1.5(4.7)	1.6(3.7)	0.4(1.0)	0.9(1.5)
⑥影響を及ぼす人の数	0.4(1.0)	0.5(1.0)	0.3(1.0)	0.4(1.0)	0.5(1.2)	0.6(1.0)
⑦社内の調整の複雑さ	1.3(3.0)	1.0(2.3)	0.9(2.8)	1.3(3.1)	1.0(2.2)	1.4(2.4)
⑧社外との調整の複雑さ	1.1(2.5)	0.5(1.1)	0.8(2.4)	0.9(2.0)	0.4(1.0)	0.8(1.4)
合計	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0

## 従業員規模別

項目	50人以下	51人以上 100人以下	101人以上 300人以下	301人以上
①専門性の高さ	3.1(5.5)	3.1(6.4)	3.3(7.1)	3.4(7.1)
②裁量の大きさ	1.5(2.8)	1.5(3.1)	1.5(3.2)	1.2(2.6)
③革新性の大きさ	0.8(1.5)	0.9(1.9)	0.8(1.8)	0.7(1.6)
④課題解決の困難度	1.1(2.0)	1.2(2.5)	1.1(2.4)	1.4(2.9)
⑤数値責任の大きさ	0.9(1.6)	1.1(2.2)	1.0(2.3)	1.2(2.5)
⑥影響を及ぼす人の数	0.6(1.0)	0.5(1.0)	0.5(1.0)	0.5(1.0)
⑦社内の調整の複雑さ	1.3(2.3)	1.0(2.2)	1.2(2.5)	1.0(2.1)
⑧社外との調整の複雑さ	0.7(1.3)	0.7(1.4)	0.6(1.3)	0.6(1.4)
合計	10.0	10.0	10.0	10.0

※“パートタイム労働者が勤務していない企業”や“パートタイム労働者がいるが、正社員と同等がそれ以上の賃金を支給している企業”は除きました。  
※( )内の値は、ウェイト設定の参考値とするため、重要度が一番低かったものを1.0としたときの数値を示しています(小数点第2位を四捨五入)。

なお、国際労働機関(ILO)による職務(役割)評価項目を使用する場合の、それぞれの基本要因のウェイトの目安は、以下のとおりとなっています。

## &lt;ILO 評価項目を使用した場合のウェイト設定&gt;

要因	ウェイトの目安
1 知能・技能	20～35%
2 負担	15～25%
3 責任	25～40%
4 労働条件	5～15%
合計	100%

## (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。

本ガイドラインでは、パートタイム労働者の役割等級であるパート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2-16】の上図のように、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2-16】の下図のように、同等のランク間でパートタイム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労働者(パート④⑤)を正社員なみに活用する」というパートタイム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労働者(パート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2-16】パートタイム労働者の格付け(役割等級)制度

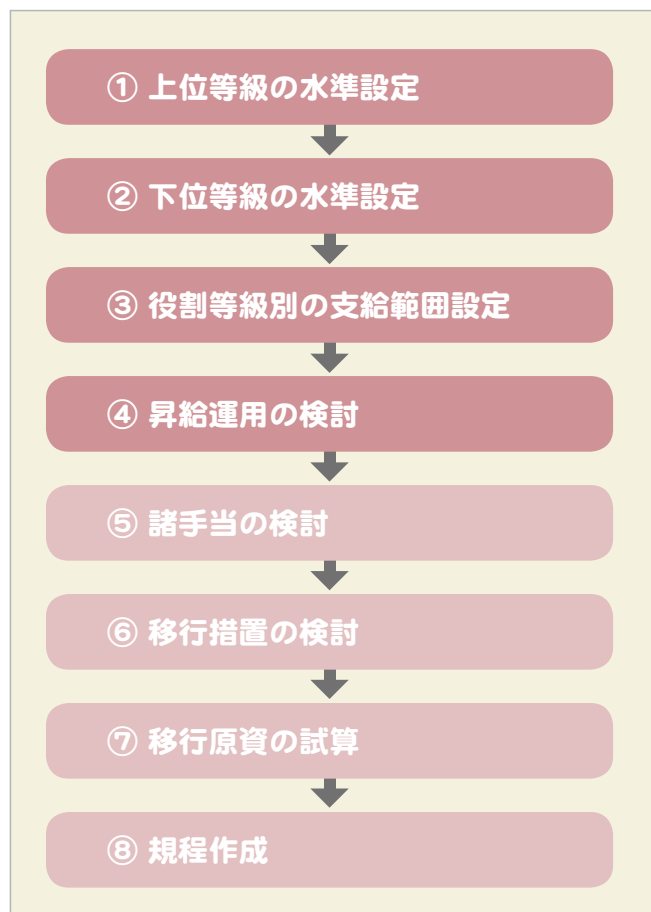


## (6) 賃金制度の設計

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、正社員との均等・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2-17】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、本ガイドラインでは一般的な記載に留めています。

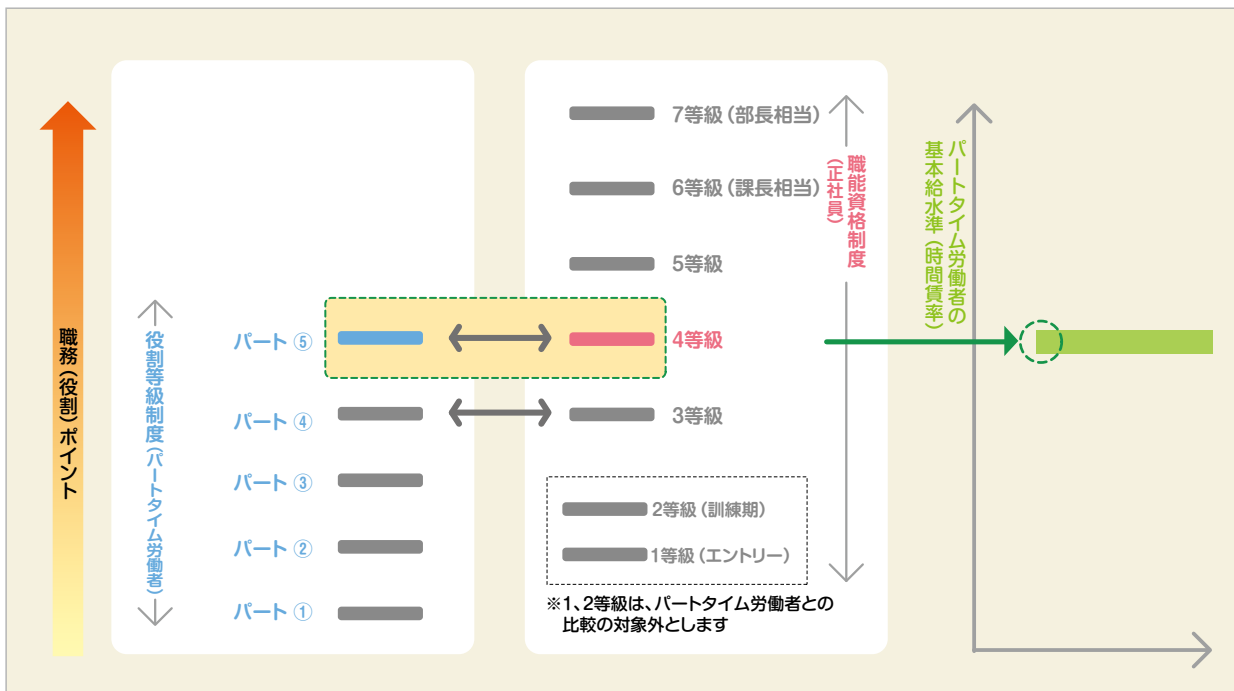
【図表2-17】賃金制度設計の流れ



## 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労働者の基本給水準を設定します。【図表2-18】の場合、パート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⑤の時給(基本給)を設定します。

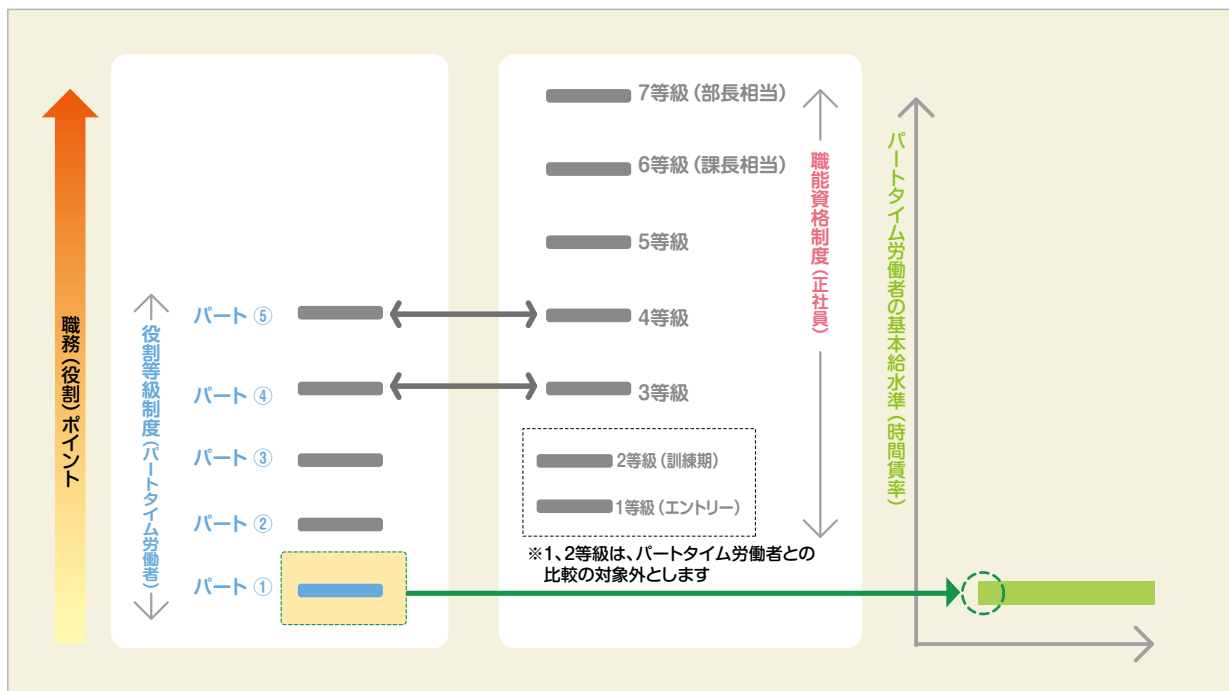
【図表2-18】 上位等級の水準設定(イメージ)



## 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労働者の基本給水準を設定します。【図表 2-19】では、パート①の時給(初任給)を設定します。

【図表 2-19】 下位等級の水準設定 (イメージ)





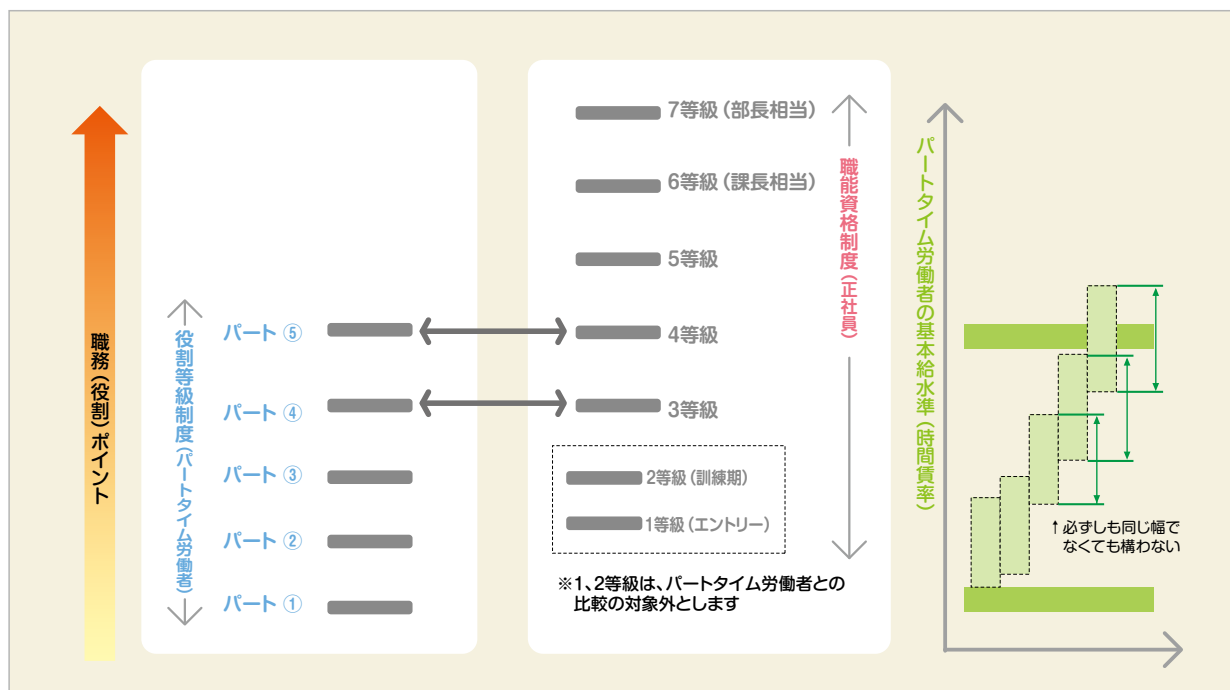
### ③格付け(役割等級)別の支給範囲の設定

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決定します。【図表2-20】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⑤の時給の上限と下限の差は50円ですが、パート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 2-20】 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、こういったルールの下、いくらぐらい昇給させるか」といったことです。考慮すべき点として、「労働市場の状況」や「人件費支払能力(財務の視点から、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

パートタイム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、役付手当、職種手当、精皆勤手当、通勤手当、家族手当、住宅手当等があげられます。これらのうち、役付手当、職種手当、精皆勤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。パートタイム労働法でも、均等・均衡待遇の確保を図る際の対象となっているので注意が必要です。

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/132-23d.html>】を参照してください。)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、こちらを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、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

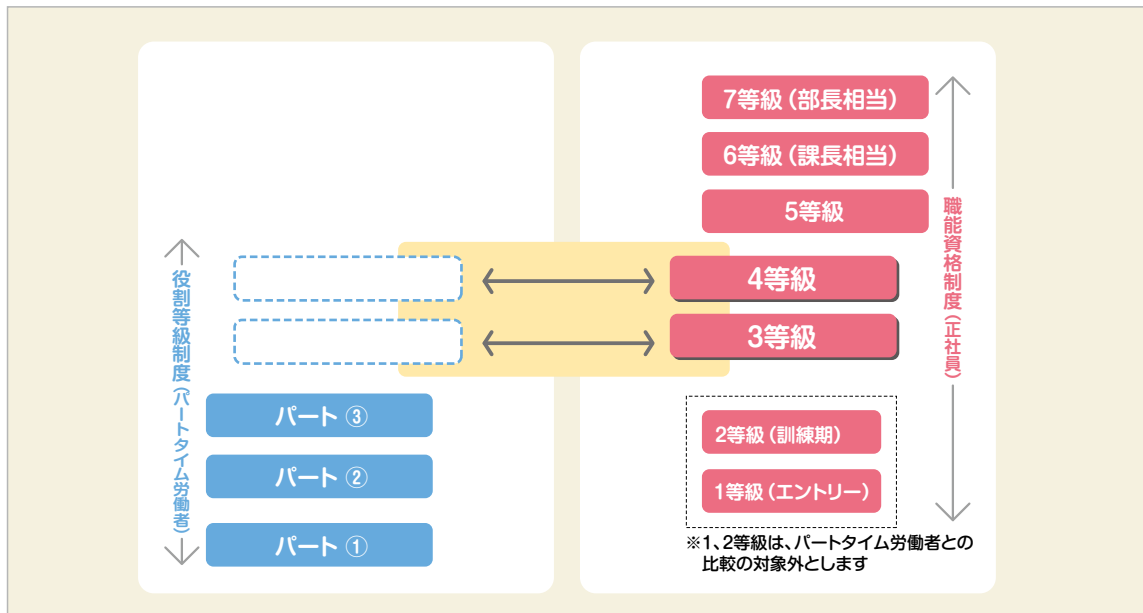
パートタイム労働者の賃金制度を新しい仕組みに移行する際には、賃金規程を見直す必要があります。一般には、厚生労働省HP【<http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/06/dl/tp0605-1k.pdf>】の第6章に示してあるように、パートタイム労働者の就業規則の中に賃金に関する章を設けます。

なお、具体的に記述することでパートタイム労働者の納得感を得ることができます。

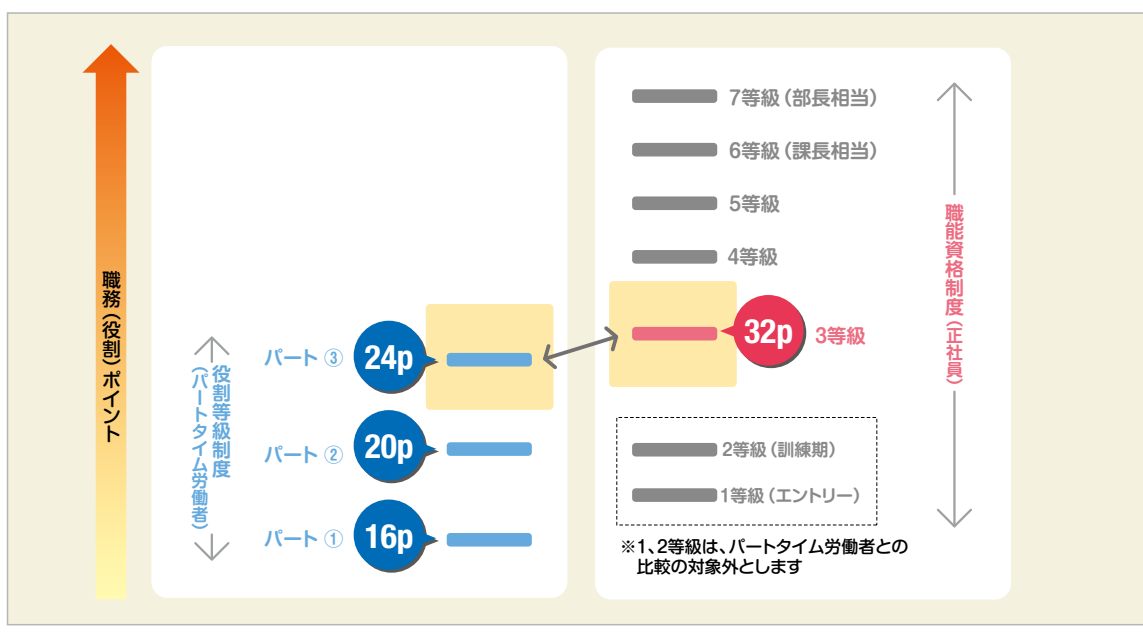
## 参考

## 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

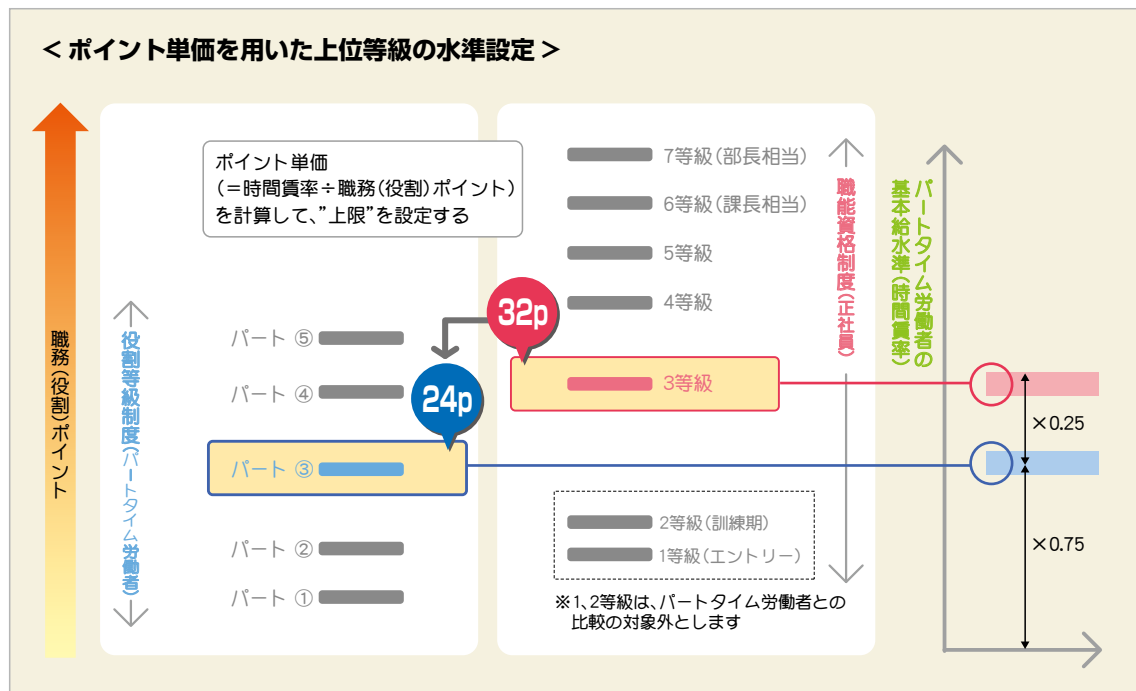
パートタイム労働者の活用戦略を検討する際、「パートタイム労働者の大半は、補助業務に活用したい」といったような戦略を立てた場合には、以下のように、パートタイム労働者の格付け（役割等級）制度と正社員の格付け制度に、対応関係がない場合が多くなると考えられます。



その場合も以下のように、エントリー層や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、入社間もないエントリー層や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労働者の賃金水準を設定する際には、パートタイム労働者とエントリー層や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÷32)を用途に設定します。

### 【パートタイム労働者のポイント単価】

$$\text{パートタイム労働者の時間賃率} \div \text{パートタイム労働者の職務(役割)ポイント}$$

### 【正社員のポイント単価】

$$\text{正社員の時間賃率} \div \text{正社員の職務(役割)ポイント}$$

## (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 パートタイム労働者のキャリア開発
- ② パートタイム労働者の正社員転換
- ③ 個別パートタイム労働者への対応

### ① パートタイム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、パートタイム労働者のキャリア開発の助けとなります。

パートタイム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、パートタイム労働者の育成と活用を図るパートタイム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2-21】。

【図表2-21】パートタイム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
⋮	⋮

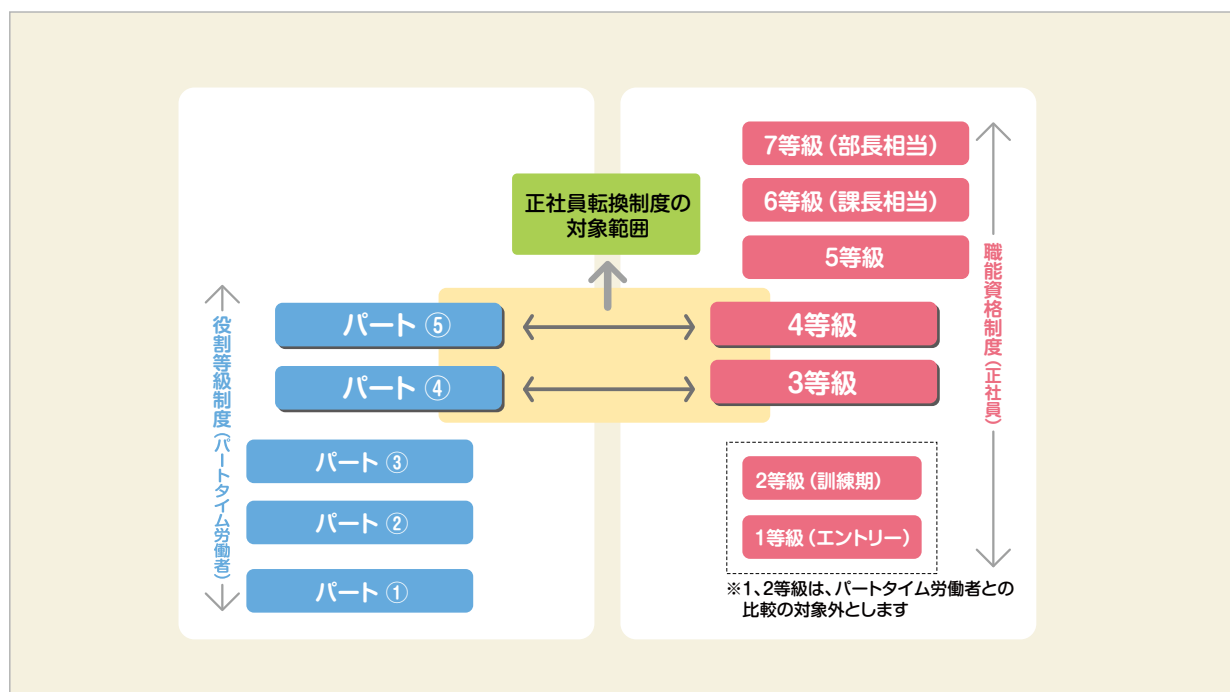
## ②パートタイム労働者の正社員転換

パートタイム労働法第12条では、パートタイム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2-22】の場合、パート④と正社員3等級、パート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。

なお、平成27年4月1日から、改正パートタイム労働法が施行されます。改正パートタイム労働法の内容については「パート労働ポータルサイト」(<http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/>)をご覧ください。

【図表2-22】 正社員転換の対象範囲

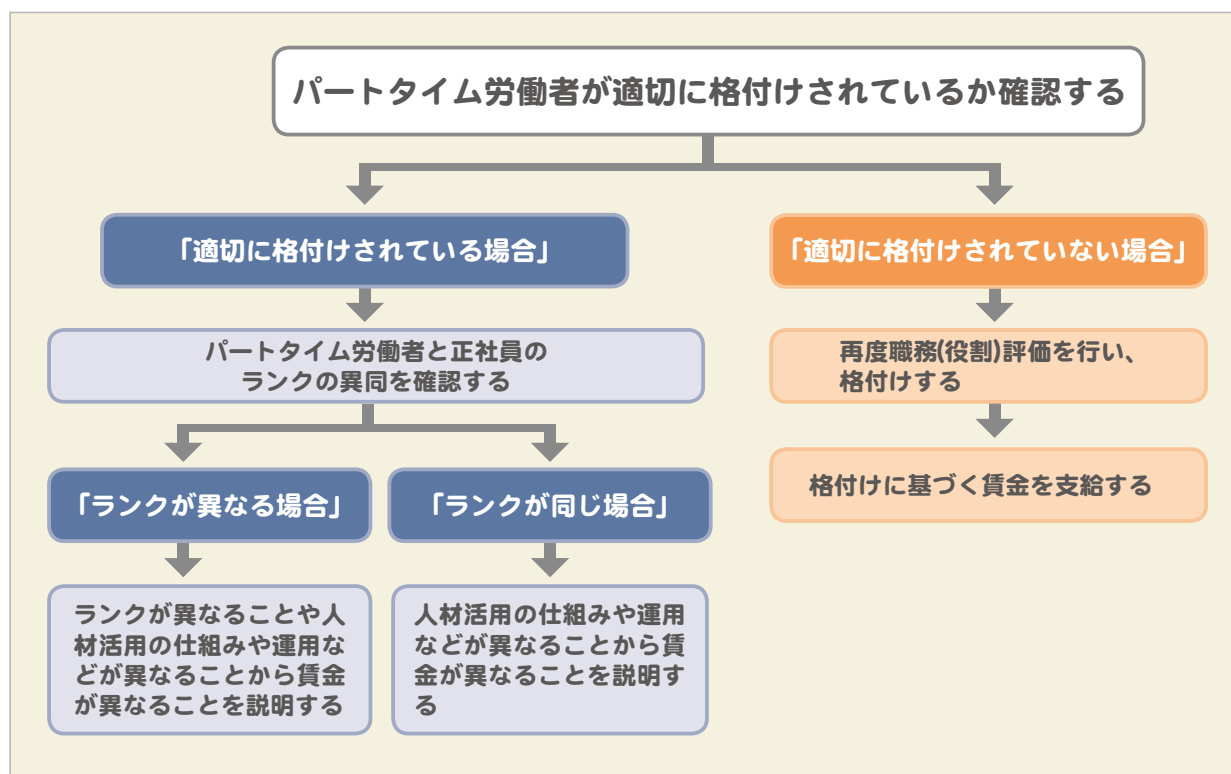


### ③ 個別のパートタイム労働者への対応

パートタイム労働法では、企業等に対してパートタイム労働者と正社員の働き方の違いに応じて均等・均衡待遇の確保を図るための措置を講ずるよう求めています。職場において正社員の働き方が様々である場合には、個々のパートタイム労働者については、「職務の内容」や「人材活用の仕組みや運用など」が最も近い正社員と比較して均等・均衡待遇の推進を図ることとなります。

個々のパートタイム労働者から、均等・均衡待遇について問合せがあった場合には、下記のような手順で確認・説明を行ってください【図表2-23】。

【図表2-23】 個々のパートタイム労働者から均等・均衡待遇について問い合わせがあった場合の対応手順



# 3

## 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。

なお、本事例はすべて正社員への導入事例ですが、一部の事例で今後パートタイム労働者への拡大が検討されているところです。

【図表 3-01】 本ガイドラインで取り上げた事例概要

会社名	概要
A 社 (P49)	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>中堅卸・小売業</b> 従業員約1,900名 (パートタイム労働者約1,500人を含む) 社内の閉塞感を打破するための一連の人事制度改革の中で、職務(役割)評価を実施した。職務分析に基づき、役割等級制度を整備した後に職務(役割)評価を実施し、結果を基本給の設計に反映させた。 また、役割等級制度に合わせて人材育成の仕組みを整備することで、従業員の制度に対する納得感を高めることができた。</li></ul>
B 社 (P51)	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>中堅製造業</b> 従業員約870名 (パートタイム労働者を含む) グローバル戦略に沿った人事戦略を実現するために、職務(役割)評価を実施した。職務(役割)評価の結果は、賃金制度を改定する際に活用した。 また、従業員への説明の際に賃金制度を改定する客観的なデータとして、職務(役割)評価の結果を示すことで制度の納得感を高めることができた。</li></ul>
C 社 (P53)	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>中堅製造業</b> 従業員約500名 (グループ全体 パートタイム労働者を含む) 合併や統廃合により、複数あった人事制度を統合するために職務(役割)評価を活用した。専門家に頼らず、独自に職務(役割)評価の項目を設定し、職務(役割)評価を行った上で制度設計を行った。</li></ul>



## 事例① 中堅卸・小売業 A社

## 社内の閉塞感を打破するために職務(役割)評価を実施し、結果を役割等級ごとの基本給に反映

### ● 社内の閉塞感を打破するために社員調査を実施し、その結果をもとに社員の活力向上のための人事制度再構築を決定

A社は、地域に根差して複数の店舗を展開する卸・小売業(正社員約400名、パートタイム労働者約1,500名)である。人事制度を改定する以前のA社には、「役職を外れても基本給は高いまま」、「仕事を頑張っても何も変わらないし、変えなくてもいい」といった言葉に代表されるように、社内において「新しいことを生み出そうとする社員が動きにくい」というような閉塞感があった。そのため、経営層には、このままでは競合他社の出店攻勢に十分に対応できないとの問題意識が生じていた。そのような中で、経営層は社内の閉塞感の要因を探るため、アンケートや聞き取りによる社員調査を実施し、その結果をもとに、新しい人事制度の構築に着手した。2010年の人事制度の見直しにあたり、職種別の市場価値を重視した。賃金制度を整備するため、職務(役割)評価を実施した。

### 職務(役割)評価のプロセスと効果

#### ● プロセス：職務分析の実施後に要素別点数法による職務(役割)評価を実施

A社では、上記の調査結果から社内の閉塞感を打破するためには、社員を適切に評価し、公正に処遇する必要があるとの結論に至る。そこで、まずは仕事内容を具体的に把握するため、職務分析を実施。その結果に基づき、社員ランク、職種を整理し、役割等級制度を整備することとした。その上で、要素別点数法による職務(役割)評価を実施し、その結果を基本給の設計へと活用した。職務(役割)評価を基本給の設計に活用する具体的なステップについては、まず①世間で一般的に公開されている職務(役割)評価項目をベースに、自社でアレンジした10数項目を設定、次に②10数項目ごとに“5段階のスケール”と“項目ごとに設定したウェイト”により“職務(役割)ポイント”を算出、続いて③職務(役割)ポイントを活用して“ポイント単価”を計算、そして④ポイント単価に職種別、社員ランク別に算出した職務(役割)ポイントを掛け合わせた金額を“職務給”として、基本給の一部に採用する賃金制度を構築、という流れである。そして、これらの内容が確定した後、賃金制度と並行して整備していた人材育成制度もあわせて社員への説明を実施している。

なお、A社は、上記のとおり職務(役割)評価について、正社員のみを対象に導入したが、今後はパートタイム労働者への導入も図っていく予定である。

#### ● 職務(役割)評価の実施プロセス

- ① 社員に対するアンケートや様々な分析を通じて人事制度改革の方針を策定
  - ② 人事制度改革の方針について社員説明会を実施
  - ③ 職務分析を実施
  - ④ 職務分析結果に基づき、社員ランク、職種を整理し、役割等級制度を整備
  - ⑤ 職務(役割)評価項目とスケールの検討
  - ⑥ ④で整備した役割等級ごとに職務(役割)ポイントを算定
  - ⑦ 職務(役割)ポイントと実際の支給金額によりポイント単価を計算
  - ⑧ 役割等級ごとの職務(役割)ポイントとポイント単価に基づき基本給を設計
  - ⑨ 基本給とあわせてそれ以外の制度設計にもとづき、賃金制度を設計
  - ⑩ 賃金制度と人材育成制度をあわせて従業員説明を実施
  - ⑪ 正社員で導入した仕組みをパートタイム労働者にも適応することを検討中
- ⑤-2 役割等級制度にあわせて人材育成制度を検討

## ●効果：「仕事の大きさ」に応じた基本給を構築

A社は、職務(役割)ポイントにポイント単価を掛けることにより算出した職務給を採用することで、「職務の価値の大きさ」と賃金を明確に結びつけることに成功した。その結果、賃金水準にメリハリが付き、当初の目的である「社員の向上心の醸成」を実現した。

## 職務(役割)評価の実施における成功要因

### ●多くの部門が連携したプロジェクトチームを組成

賃金制度の改定を進める上で社内にてプロジェクトチームを組成。メンバーは10人程度で、人事担当役員および人事担当者、現場の主要部署の担当者、現場スタッフ(男女)、労働組合等と幅広い人材で構成した。その上で、社員への情報提供は適宜プロジェクトチームを中心に実施。可能なかぎり“開かれた人事制度の構築”に取り組んだことは、人事制度の改定の際に社員の納得感を高める上で効果があったと考えられる。

### ●職務(役割)評価は少人数で実施

職務(役割)評価は、プロジェクトチームの中の人事担当者の数人で実施した。そして、その結果については、プロジェクトチーム全体で妥当性の検証・調整を行った。担当者によれば、「職務(役割)の価値の大きさ」、「職務(役割)評価」という考え方に当時は多くの社員が慣れていなかったため、人事担当者の数人で職務(役割)評価を行い、その結果を協議した方が納得感を得やすかったとのことであった。また、社員も職務(役割)評価自体は、賃金制度の設計の中のプロセスのひとつと捉えていたことから、人事担当者の数人で実施したことは、それほど抵抗感が無かったと考えられる。

### ●職務分析を通じた役割等級制度とそれに合わせた人材育成の仕組みを整備

A社では、職務(役割)評価を実施する前に職務分析を実施した。その結果を用いて策定した職種別、社員ランク別の役割等級制度に対して、職務(役割)評価を実施した上で算定した職務給を基本給として賃金制度を設計している。現場の実態から構築した役割等級制度を用いて職務(役割)評価を行ったことで、社員にとって改定後の賃金制度が受け入れやすくなったと考える。また、人材育成の仕組みを整備し、賃金制度と合わせて社員に説明したことが、社員の人事制度の改定に対する納得感を高めるために効果があったと考えられる。

## 事例② 中堅製造業 B社

# グローバル戦略に則った人事戦略の実現のため 職務(役割)評価を活用

### ● 海外展開を目的とした経営戦略の構築

B社は、電気機器の開発・生産を行っている中堅製造業(従業員数：870名(パートタイム労働者含む))である。主要な製品の多くが、世界中の家電製品や自動車部品メーカーなどで活用されていることから、早くから販売や生産の拠点を海外に立地させ、品質や納期といった顧客ニーズに対応してきた。しかしながら、近年、グローバル化が進展する中で、国内外の競合他社に対する競争優位性を確保するためには、品質や納期はもちろんのこと、コストに対する厳しい要求にも応えていかなければ生き残れない状況に直面している。以前から人件費の安い中国に生産拠点を立地しているものの、厳しい事業環境に対応するためには、「生産拠点の中心を日本から海外に移転させる」といった戦略をさらに進めていくことが必要であると考えて、全社を挙げて取り組み始めた。

### ● 生産拠点の海外へのシフトという経営戦略に即した人事制度の構築

B社は、これまで年齢や勤続年数の長い従業員が比較的高い賃金となる年功的な賃金体系であったため、新しい経営戦略で重要となる従業員を、適切に評価することが難しい状況にあった。そのため、新たな経営戦略を推進する上で重要となる人材の適切な処遇を目的に、新しい人事制度の構築に取り組むこととした。

### ● 自社の「職務の大きさ」を測定

B社は、2003年に役割等級制度を導入。“従業員ランク”と「開発」、「営業」、「生産」、「スタッフ」などの“機能別の職種”を設定し、役割等級制度を通じて従業員の役割を明確化するとともに、役割等級制度に対応した賃金制度を導入することとした。2010年には、再び人事制度の見直しを実施。今度は、「職種別の市場価値を重視」し、これに応じた賃金制度を整備するための職務(役割)評価を行った。

## 職務(役割)評価のプロセスと効果

### ● プロセス：要素別点数法による職務(役割)評価の実施

B社は、専門家の指導の下で「要素別点数法」による職務(役割)評価を実施し、職種別の市場価値を重視した賃金制度を整備した。具体的には、次のプロセスで職務(役割)評価を実施し、その結果を活用した(なお、評価項目については、本ガイドラインで採用している評価項目を一部アレンジしたものを採用)。まず、①現場の仕事内容を熟知している部門長(生産コースは課長を含む)が5段階で評価を実施、次いで、②算出された職務(役割)ポイントを活用してポイント単価(=賃金総額÷ポイントの総和)を算出、さらに③職務(役割)評価結果を参考として賃金水準の再設定等の微調整を実施、最後に④職種別の市場価値を重視した賃金制度を整備した。

### ● 効果：賃金制度改定に対する社員の納得感が向上

B社は、職務(役割)評価を通じて、職種および役割等級ごとのポイント単価を計算することで、「仕事の価値の大きさ」に対する賃金水準について、数値での明確な比較を可能にすることに成功した。これらを賃金制度改定の際の根拠資料として活用(具体的な資料としては、ポイント単価の近隣他社との比較や同一業務(とくに生産職)を海外で行った場合の人件

費水準など)することで、賃金制度改定に対する従業員の納得感を得ることにつながったと考えられる。

#### ● 職務(役割)評価の実施プロセス

- ① 職務(役割)評価項目の検討
- ② 職務(役割)評価の実施者(原則部門長)に対し、人事より丁寧に説明
- ③ 職務(役割)評価を部門長が実施
- ④ 評価結果を人事が集計し、職務(役割)評価の実施者と協議
- ⑤ ③④を繰り返し、妥当な職務(役割)ポイントとなるよう調整
- ⑥ 職務(役割)評価の結果を公表
- ⑦ 職務(役割)ポイントと実際の支給金額によりポイント単価を計算
- ⑧ 他社の現状や職種間の比較を実施
- ⑨ 賃金水準を決定する際の参考資料として活用

### 職務(役割)評価の実施における成功要因

#### ● 段階を踏んでの職務(役割)に関する理解の浸透

2010年に職務(役割)評価を実施した当時の担当者が、「もし、従来の年功的な人事制度を一気に現在の制度に変えていたら、大きな混乱をきたしただろう」と話していた。確かにB社では、職務(役割)評価を実施する以前から役割等級制度が導入されていたため、従業員の職務の定義や職種への理解があり、職務(役割)評価を比較的容易に導入することができたといえる(ただし、「職務の大きさ」といった考え方については、従業員にとってほとんど身近ではなかったため、考え方そのものを理解してもらうのに一定の時間を要した)。

#### ● キャリアステップ等人材活用の要素を重視して導入

職務(役割)評価を実施すると、相対的に「仕事の価値の大きさ」が“大きい仕事に従事する従業員”と“小さい仕事に従事する従業員”が明確になる。B社では職務(役割)評価の結果に合わせて賃金制度を整備しているため、「仕事の価値の大きさ」が小さい従業員のモチベーションが下がらないように、より「仕事の価値の大きさ」が大きい仕事に従事してもらうためのキャリアアップや、職種転換を促すための人材育成の仕組みについても併せて検討することが重要であった。このため人事制度改定や賃金制度の改定とあわせて“キャリアアップ”や“職種転換の仕組み”を同時に整備したことが、従業員のモチベーション低下を防ぐことに成功した要因といえる。

## 事例③ 中堅製造業 C社

## 合併や買収により複数ある制度の統合を図るため、職務(役割)評価を活用

### ● 職務記述書を作成することにより、異なる組織の類似した仕事を整理

C社は全国展開する日用品等のメーカー（従業員数：約500人(パートタイム労働者を含む)）である。幾度かの合併を経るものの、合併の度に合併前の組織ごとの人事制度を一本化してこなかったため、人事制度が複数存在していた。そのため、経営層は、このような状況を改善し、グループ全体の求心力を高める上で人事制度を統一する必要性があると判断し、人事制度の一本化に着手した。人事制度の一本化を行う上で組織間の公平性を確保する観点から、職務に着目して人事制度を設計することとなった。そこで、まず始めに職務分析(仕事の洗い出し)を実施し、9つの職群に整理した上で、職群と従業員ランクごとに職務記述書を作成した。

### 職務(役割)評価のプロセス

人事担当者等が、職群別の賃金差の根拠を見出すために、要素別点数法を使って職務(役割)評価を実施。職務(役割)評価の項目は、「創造性」、「定型業務」、「専門性」、「外部要因」、「内部要因」というようにC社独自に5つの項目を設定した上で、C社の業態(日用品等メーカーであること)、商品構成(外気温等の外部要因の影響を受けやすい季節品の構成割合が大きい)、C社のビジョン(独創的な創意工夫で、他社には無い商品を開発していこうという精神)をもとに「創造性」「外部要因」のウェイトを高くした。

職務(役割)評価のプロセスとして、まず①プロジェクトメンバーが上記の評価項目及びウェイトを使って評価、次いで②職群ごとの職務(役割)ポイントを算出、さらに③評価作業の中でスケールとウェイトの設定を何度か繰り返した上で、職務(役割)ポイントが全体として納得感が高まるように調整、最後に④得られた職務(役割)ポイントの算出結果を、職群別の処遇格差を設定する際の参考値として活用した。また、この結果は、当時、買収した地方の会社との人事制度の統一を行うにあたり、買収先企業とC社の給与水準について、双方のバランスがとれた制度設計を行うための参考値としている。以上のようにして、2004年に現在の制度の原型となる仕組みを構築。なお、現在、仕事内容の変化から一部の職群やその詳細な内容に修正点があるものの、基本的には同じ枠組みで運用している。

#### ● 職務(役割)評価実施プロセス

- ① 職群と社員ランクごとに職務記述書を作成
- ② 職務(役割)評価[=要因]項目を設定
- ③ スケール、ウェイトの設定
- ④ 職群の困難度の違いを評価
- ⑤ 評価結果を参考に給与に反映

### 職務(役割)評価 実施における成功要因

#### ● 部門や組織横断のプロジェクトメンバーを選抜し、職務(役割)評価を実施

職務(役割)評価を実施する際には、一部の組織や職種に偏った考えで職務(役割)評価を行うことが無いように当時の営業、研究開発、製造等といった主だった部署を経験した役員や人事部門の従業員によりプロジェクトメンバーを組成したことが、従業員にとっての制度の納得性を高めることに貢献したと考える。

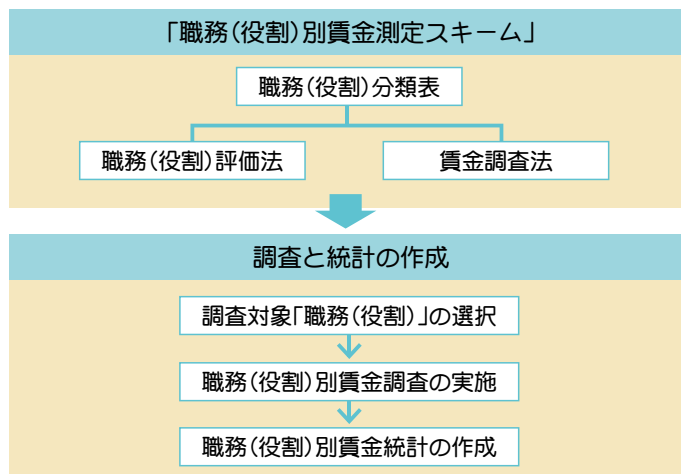
# 「GEM Pay Survey System」とは？

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】

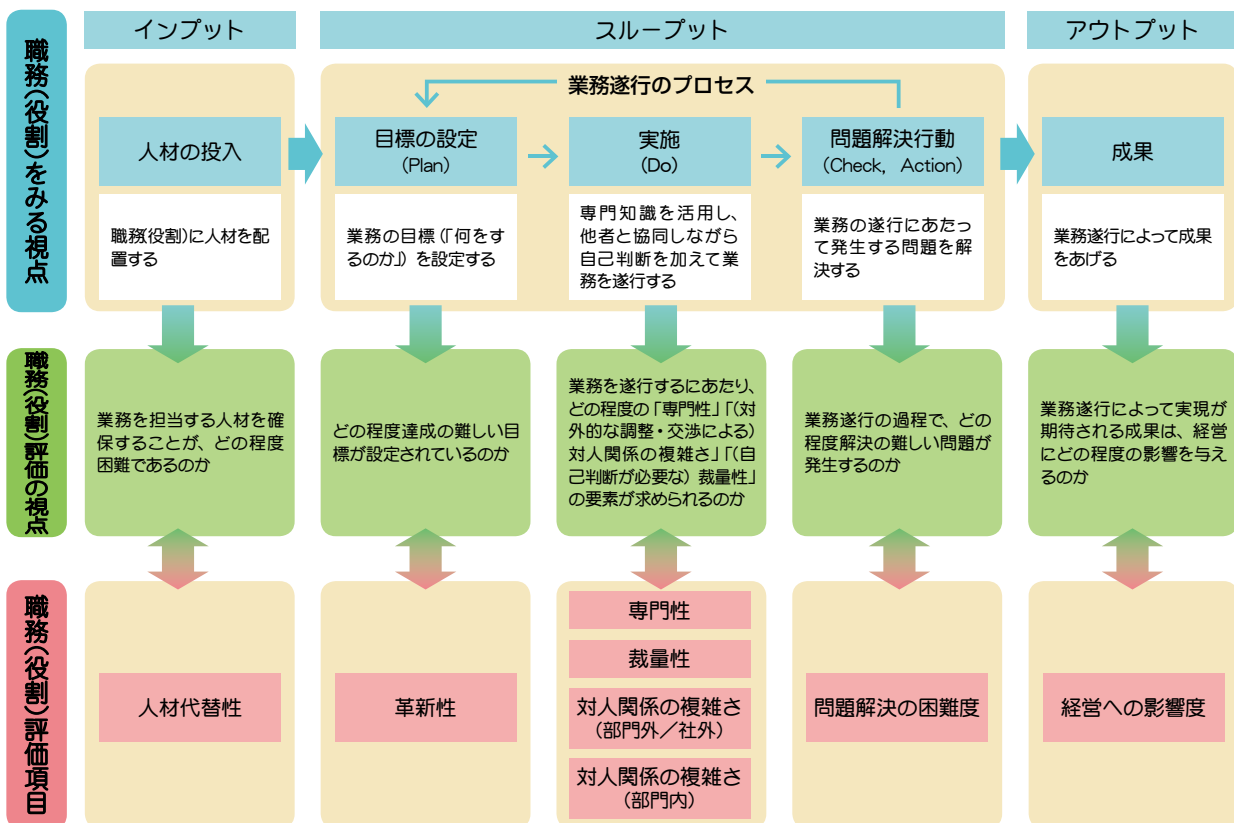
ランク	対応職位名	職種 (共通型)								職種 (業界特化型)
		人事・総務	経理・財務	経営企画	法務	営業	情報システム	高度専門職	サポート業務	業界特有の職種群
6	事業部長									
5	部長									
4	課長									
3	リーダー									
2	スタッフ									
1	ジュニアスタッフ									

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 より詳細な情報の 入手方法

### (1) 「パート労働ポータルサイト」について

厚生労働省では、パートタイム労働法をはじめとした、パート労働に関する情報を「パート労働ポータルサイト」で情報提供しています。

本サイトでは、本ガイドラインや本ガイドラインに則ったITツールをダウンロードし、職務評価を簡単に実施できるほか、パート指標・診断ツールにより、現在のパートタイム労働者の雇用管理の現状と課題を自主点検したり、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労働者の雇用管理の改善にお役立てください。

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

The screenshot shows the homepage of the Part-time Labor Portal Site. At the top, there is a navigation bar with the site name and the Ministry of Health, Labour and Welfare logo. Below the navigation bar, there are two main promotional banners for seminars: one for 'Job Analysis/Job Evaluation Seminar' and another for 'Part-time Employee System Introduction/Improvement Support Seminar'. The central area features a large illustration of diverse workers and a 'What's New' section with a list of recent updates. At the bottom, there are several quick links for 'Part-time Labor Law', 'Job Evaluation', 'Part-time Indicators', and 'Short-time Regular Employees'. The footer contains standard website information and copyright details.



## (2) 都道府県労働局の窓口

都道府県労働局雇用均等室では、職務(役割)評価の実施方法や取組事例等について情報提供をしていますので、お気軽にお問い合わせください。

### 都道府県労働局雇用均等室の連絡先一覧

	電話番号	FAX 番号	郵便番号	所在地
北海道	011-709-2715	011-709-8786	060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎9階
青森	017-734-4211	017-777-7696	030-8558	青森市新町2丁目4番25号 青森合同庁舎
岩手	019-604-3010	019-604-1535	020-0045	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎
宮城	022-299-8844	022-299-8845	983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎
秋田	018-862-6684	018-862-4300	010-0951	秋田市山王7丁目1番4号 秋田第二合同庁舎2階
山形	023-624-8228	023-624-8246	990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階
福島	024-536-4609	024-536-4658	960-8021	福島市霞町1番46号 福島合同庁舎
茨城	029-224-6288	029-224-6265	310-8511	水戸市宮町1丁目8-31
栃木	028-633-2795	028-637-5998	320-0845	宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎
群馬	027-210-5009	027-210-5104	371-8567	前橋市大渡町1丁目10番7号 群馬県公社総合ビル
埼玉	048-600-6210	048-600-6230	330-6016	さいたま市中央区新都心11-2 ランド・アクシス・タワー 16階
千葉	043-221-2307	043-221-2308	260-8612	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎
東京	03-3512-1611	03-3512-1555	102-8305	千代田区九段南1-2-1 九段第3合同庁舎14階
神奈川	045-211-7380	045-211-7381	231-8434	横浜市中区北仲通5丁目57番地 横浜第2合同庁舎13階
新潟	025-288-3511	025-288-3518	950-8625	新潟市中央区美咲町1丁目2番1号 新潟美咲合同庁舎2号館4階
富山	076-432-2740	076-432-3959	930-8509	富山市神通本町1丁目5番5号
石川	076-265-4429	076-221-3087	920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎
福井	0776-22-3947	0776-22-4920	910-8559	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎
山梨	055-225-2859	055-225-2787	400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号
長野	026-227-0125	026-227-0126	380-8572	長野市中御所1丁目22番1号
岐阜	058-245-1550	058-245-7055	500-8723	岐阜市金亀町5丁目13番地 岐阜合同庁舎
静岡	054-252-5310	054-252-8216	420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎5階
愛知	052-219-5509	052-220-0573	460-0008	名古屋市中区栄2丁目3番1号 名古屋広小路ビルディング11階
三重	059-226-2318	059-228-2785	514-8524	津市島崎町327番2号 津第2地方合同庁舎
滋賀	077-523-1190	077-527-3277	520-0051	大津市梅林1丁目3番10号 滋賀ビル
京都	075-241-0504	075-241-0493	604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451
大阪	06-6941-8940	06-6946-6465	540-8527	大阪市中央区大手前4丁目1番67号 大阪合同庁舎第2号館

	電話番号	FAX 番号	郵便番号	所在地
兵庫	078-367-0820	078-367-3854	650-0044	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー 15階
奈良	0742-32-0210	0742-32-0214	630-8570	奈良市法蓮町387番地 奈良第3地方合同庁舎
和歌山	073-488-1170	073-475-0114	640-8581	和歌山市黒田2丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎4階
鳥取	0857-29-1709	0857-29-4142	680-8522	鳥取市富安2丁目89番9号
島根	0852-31-1161	0852-31-1505	690-0841	松江市向島町134番10号 松江地方合同庁舎5階
岡山	086-224-7639	086-224-7693	700-8611	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎
広島	082-221-9247	082-221-2356	730-8538	広島市中区上八丁堀6番30号 広島合同庁舎第2号館
山口	083-995-0390	083-995-0389	753-8510	山口市巾着町6番16号 山口地方合同庁舎2号館
徳島	088-652-2718	088-652-2751	770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎4階
香川	087-811-8924	087-811-8935	760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎2階
愛媛	089-935-5222	089-935-5223	790-8538	松山市若草町4番3号 松山若草合同庁舎
高知	088-885-6041	088-885-6042	780-8548	高知市南金田1番39号
福岡	092-411-4894	092-411-4895	812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館
佐賀	0952-32-7218	0952-32-7224	840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎
長崎	095-801-0050	095-801-0051	850-0033	長崎市万才町7番1号 住友生命長崎ビル3階
熊本	096-352-3865	096-352-3876	860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎9階
大分	097-532-4025	097-537-1240	870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル4階
宮崎	0985-38-8827	0985-38-8831	880-0805	宮崎市橋通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎2階
鹿児島	099-222-8446	099-222-8459	892-0847	鹿児島市西千石町1番1号 鹿児島西千石第一生命ビル
沖縄	098-868-4380	098-869-7914	900-0006	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎1号館3階

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。

IT ツール（厚生労働省 パート労働ポータルサイト内）

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

#### 【著作権について】

本ガイドライン及び職務(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。  
本ガイドライン及び職務(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 雇用均等・児童家庭局 短時間・在宅労働課(03-5253-1111<内線7868>)までご相談ください。

#### 【免責事項】

本ガイドライン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。

