Available Information Report for Corporate Management

経営情報レポート

非正規社員の均衡待遇を実現させる！

職務評価基準の作成ポイント

1. 非正規社員の積極的活用が急がれる日本の労働市場
2. 職務内容の客観的比較が可能となる職務評価手法
3. 職務評価表を活用した処遇改善法
4. 非正規社員の待遇改善を実現させた導入事例

中川隆政税理士事務所

1　非正規社員の積極的活用が急がれる日本の労働市場

1｜労働力人口減少に対応するために、非正規社員の積極的な活用が必要

わが国の労働市場では、少子高齢化の進展によって、労働力人口は減少傾向です。

2006 年の労働力人口は 6,657 万人でしたが、2017 年には約 440 万人減の 6,217 万人に、2030 年には約 1,073 万人減の 5,584 万人になるとの推計結果が報告されています。

このように労働力の数量的な減少が予想されるなかで、日本の経済力を維持するためには、良質な労働力の確保は、喫緊の課題となっています。

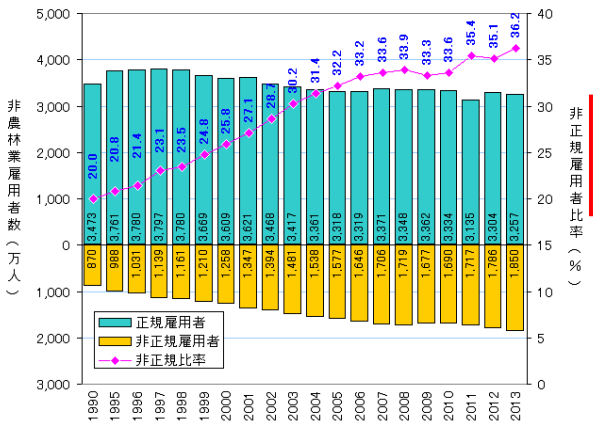
■労働力の推移予測（出所：厚生労働省　雇用政策研究会）

年	労働力人口	増減（２００６年比）
２００６年	６，６５７万人	
２０１７年	６，２１７万人	▲４４０万人
２０３０年	５，５８４万人	▲１，０７３万人

さらに、雇用形態の内訳を見ると、パート、アルバイト、契約社員といった非正規社員の割合が年々増大しています。

しかし、労働力人口の減少をカバーするために積極的に活用するべき非正規社員に対しては、雇用が不安定、低賃金、育成システムの仕組みが未整備などの問題を抱えたままの企業が未だに多いというのが現状です。

■非正規雇用労働者の割合の推移



・非正規比率は、年々増加傾向であり
　3 割以上の高い比率で推移

出所：総務省 2014 年労働力調査

これからの労働力人口の減少を考えると、非正規社員の能力開発が急務となっており、

平成 27 年４月には、非正規社員の待遇改善をさらに推し進めるために、パートタイム労働法が改正施行されます。

厚生労働省も正社員と非正規社員の均衡実現を促すためのさまざまなガイドラインを発行し、雇用環境改善への取り組みの支援を行っています。

本レポートでは、同省のガイドラインにて紹介されている非正規社員の能力開発や均衡待遇を支援するための職務評価手法、および運用事例を紹介しておりますので、自社の非正規社員の育成および処遇改善を検討の際にお役立てください。

２｜非正規社員の均衡待遇改善を促すパートタイム労働法の改正ポイント

パートタイム労働法は、非正規社員の雇用環境を整備し、正社員との均等・均衡待遇の確保、正社員への転換の推進等を図ることを目的として定められた法律です。

同法は、平成 27 年４月１日に一部改正施行されることとなっていますが、主な改正ポイントは、以下の４項目です。

（1）差別的取扱いが禁止されるパートタイム労働者の対象範囲の拡大（改正）

職務内容が正社員と同じ場合に、処遇は正社員と同一とすることについて、これまで無期雇用社員のみ対象としていましたが、有期雇用社員を含む全てのパートタイム労働者が対象となりました。

（2）「短時間労働者の待遇の原則」（新設）

事業主が、雇用するパートタイム労働者の待遇と正社員の待遇を相違させる場合は、職務の内容、人材活用の仕組み、その他の事情を考慮して、合理的な理由がなければならないという待遇の原則の規定が定められました。

（3）パートタイム労働者を雇い入れたときの事業主による説明義務（新設）

事業主は、パートタイム労働者を雇い入れたときは、実施する雇用管理の改善措置の内容について、説明しなければならないこととなります。

（4）パートタイム労働者からの相談対応のための事業主による体制整備の義務（新設）

事業主は、パートタイム労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制を整備しなければならないこととなります。

2 職務内容の客観的比較が可能となる職務評価手法

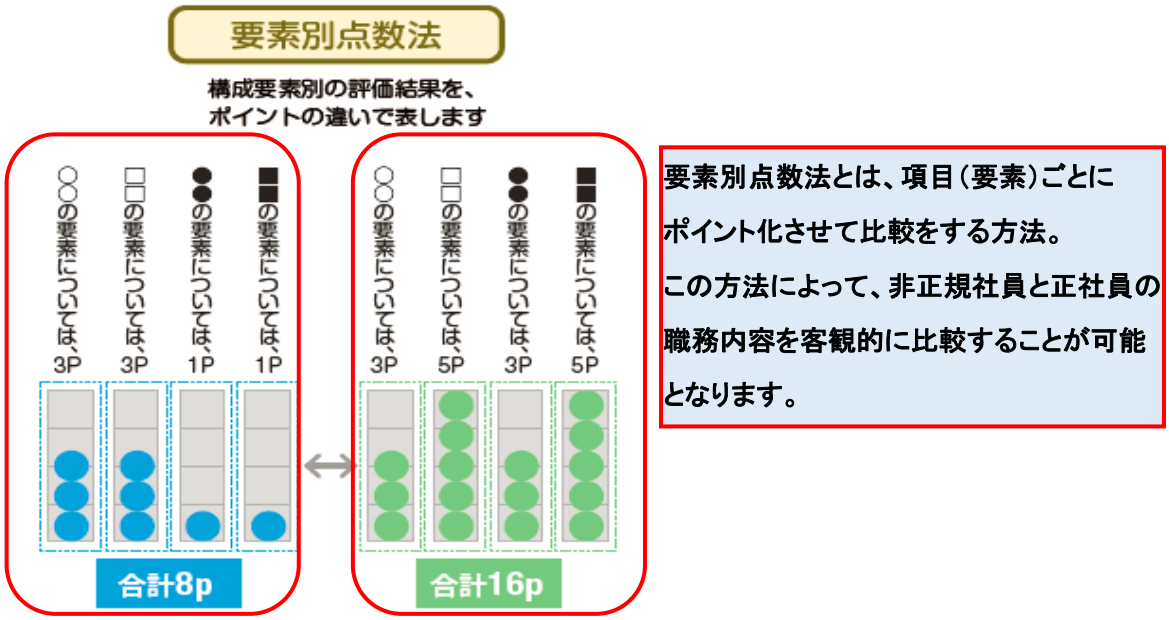
1 職務の客観的な比較が可能となる要素別点数法

厚生労働省は、パートタイム労働者（非正規社員）の雇用確保、育成、処遇改善を図るために、「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」（以下、ガイドライン）を策定しています。

ガイドラインでは、パートタイム労働者の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、パートタイム労働者の能力開発と適正処遇を実現するための方法を紹介しています。

要素別点数法のメリットは、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ことができるため、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てることができる手法です。

■要素別点数法のイメージ



要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン（厚生労働省）より引用

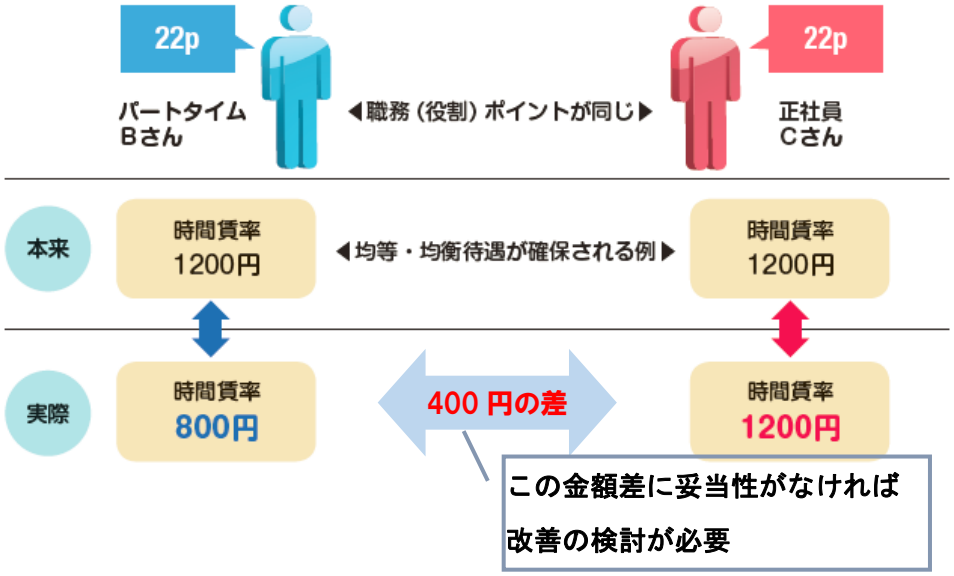
要素別点数法による職務評価は、「職務評価表」を用いて職務評価ポイントを算出して行う方法です。

職務評価表は、下記の３つの要素から構成されています。

①評価項目	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。厚生労働省のモデルでは、評価項目数は８項目が示されており、それぞれの項目についての職務の大きさを測定します。
②ウェイト	自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、職務評価ポイントが大きく変化します。
③スケール	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。 ガイドラインでは、５段階の基準を紹介していますが、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。

職務評価を通じて分かることとしては、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



要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン（厚生労働省）より引用

2｜職務と待遇を連動させることができる職務評価手法

パートタイム労働者の職務内容について、役割、難易度を総合的に判断して、ポイント化した職務評価表を作成することで、客観的な基準として表すことが可能になります。

ガイドラインでは、職務評価を行うための評価項目モデルとして８項目を定めています。

各評価項目に対する関わり度合いを「ウェイト」、そして役割レベルを「スケール」とし、これを掛け合わせたものがその項目のポイントとなります。そして、各項目のポイントを総計したものが職務ポイントとなり、当該職務の大きさとして客観的に示すことが可能となります。

■職務評価表の例

【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

要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン（厚生労働省）より引用

職務評価表を活用することで、職務の大きさ（ポイント）によって待遇を決定することができるため、公平な待遇を実現することが可能となります。

■職務（役割）評価項目別スケール一覧

ガイドラインでは、前述の８つの評価項目についてのスケール別の役割を以下の通り定めています。この表はスケールを決定する上での目安となります。

		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できる仕事
		2	現在の手法をかなりそのまま活用できる仕事
		1	現在の手法をそのまま活用できる仕事
	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できない仕事
		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でき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

要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン（厚生労働省）より引用

3 職務評価表を活用した処遇改善法

1 ポイントと時間賃率にて正社員とパート職員の待遇格差を改善する

(1)パートタイム労働者と正社員の勤務負担の差は、「活用計数」で調整する

職務評価表は、正社員と非正規社員の職務の大きさを比較できる基準として活用できますが、待遇については、正社員と非正規社員の賃金を１時間あたりの単価（時間賃率）を算出することで比較することができます。

時間賃率は、基本給を所定労働時間で割り算定しますが、勤務実態（負担の大小など）を考慮するために非正規社員の時給については、活用係数（※）を乗じることで計算します。

例えば、非正規社員の月給が 20 万円、月間の所定労働時間が 160 時間、活用係数が 80%でとすると、時間賃率は「20 万円÷160 時間×0.8」で計算され、1,000 円になります。

■活用係数とは

非正規社員と正社員の賃金の違いを生む主な要因として、「転居を伴う配転がある」、「職務や職種の変更がある」など職務(役割)評価では取り扱いにくいものがあります。

このように雇用条件に融通性があるかどうかなどの実態が有る場合には、「活用係数」を用いて負担の格差の度合いに応じて調整するための計数を活用計数と呼びます。

もし、非正規社員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。

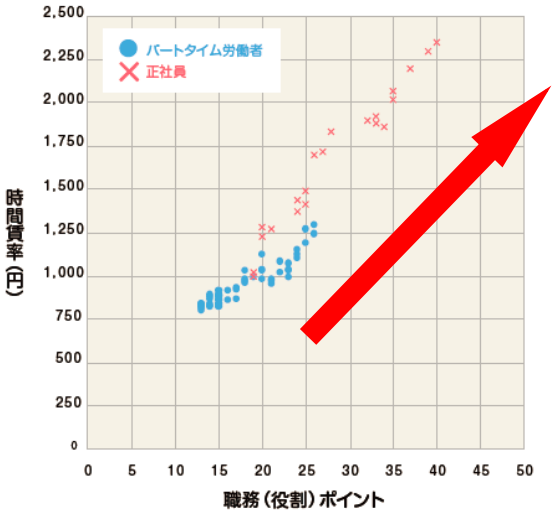
この「活用係数」の適正な水準は、各企業の事情を踏まえて設定することができます。

(2)プロット図で待遇面のチェックを行い、待遇改善に役立てる

非正規社員と正社員の全員について、「職務評価」と「時間賃率の計算」ができたら、次に均等・均衡待遇が実際に図られているかどうか確認するために、横軸に職務ポイント、縦軸に時間賃率を取り、以下のようなプロット図を作成します。

下図は、職務ポイントが高くなると時間賃率も高い傾向になっており、賃金水準は職務に見合った望ましい傾向の例です。

■プロット図例

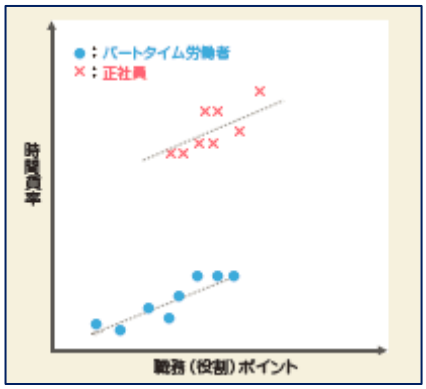


職務（役割）レベルが上がると時間賃率も高くなっており、職務と待遇が連動している望ましい傾向といえます。

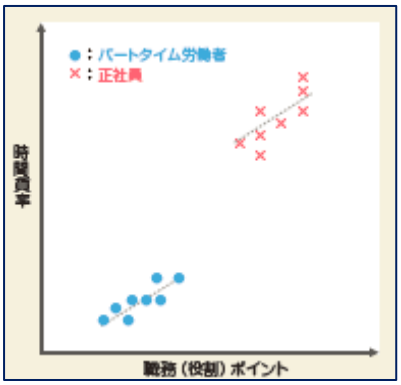
要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン（厚生労働省）より引用

一方、プロット図の作成において、以下のような傾向が見られた場合には待遇改善を検討する必要があります。

■改善を要するパターン①



■改善を要するパターン②



要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン（厚生労働省）より引用

パターン①は、同じ職務ポイントでも、パートタイム労働者と正社員の時間賃率の格差が大きくなっています。

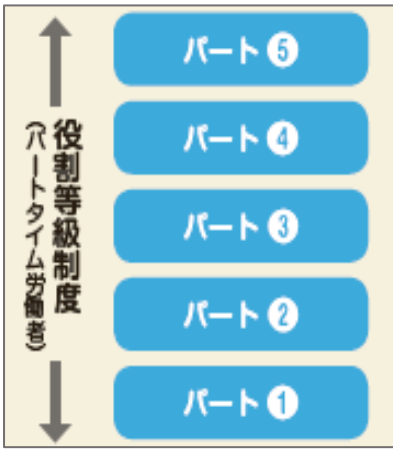
パターン②は、パートタイム労働者と正職員間に職務（役割）ポイントの空白エリアがあり、かつ両者の時間賃率の格差が大きくなっています。

いずれのパターンも、公平な時間賃率とはなっておらず、賃金水準の改善を検討する必要があります。

2｜正社員への登用も可能な等級制度の策定法

非正規社員が自身の能力開発を進めると、正社員に登用される可能もあることが分かると、自身のモチベーションが高まり、さらなる能力開発への意欲が高まることも期待できます。これを促すために、職務評価のポイントをベースにした等級制度を整備することでステップアップの道筋が見えてきます。

■等級制度のイメージ

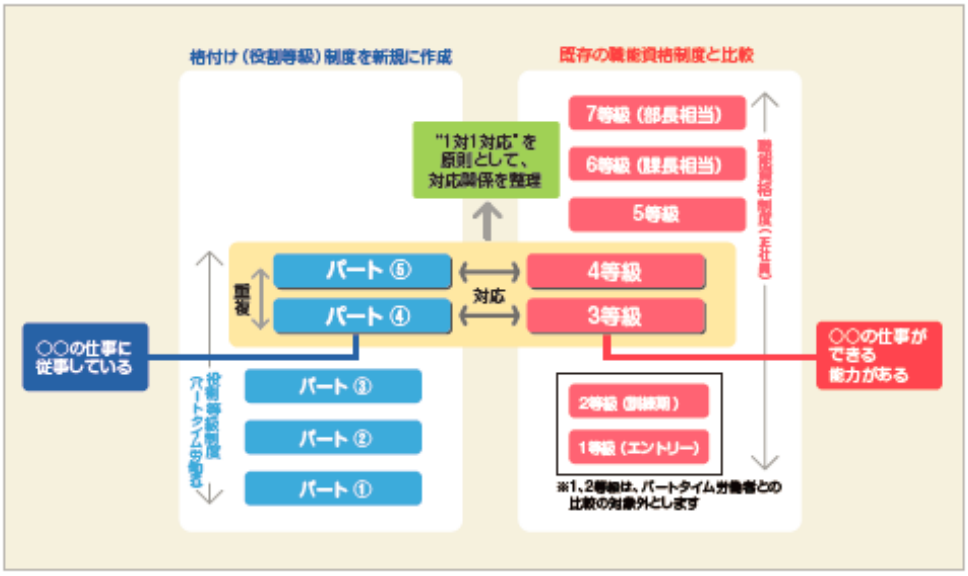


格付け（役割等級）	格付け段階（役割等級）の定義（例）
パート❺	・全体の業務を熟知した幅広い視点から自社において培われた知識・スキルを体系化し、下位者に対して教示した上で、チームメンバー全体のレベルアップを図っている ・部門の調整役としてチームメンバーや正社員と連携を図り、快適な職場環境作りに努めている
パート❹	・担当の業務における専門的な知識・スキルを有し、新規採用者に対して適切な指導教育を行っている ・主体的なアプローチ、顧客ニーズの把握、ニーズに沿った提案を徹底し、顧客満足向上に努めている
パート❸	・豊富な知識・スキルを有し、期待どおりのサービスを提供している ・担当業務についての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❷	・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❶	・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るよう、努力している

要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン（厚生労働省）より引用

さらには、正社員の等級制度と対応させることができれば、一定の等級に達した非正規社員は、正社員へ転換できるルートをつくることも可能となります。

■正社員の等級とパートタイム労働者の等級を対応させるイメージ



要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン（厚生労働省）より引用

4 非正規社員の待遇改善を実現させた導入事例

1 職務評価の導入を図り、等級ごとの役割を基本給に反映させたA社

Ａ社は、パート、アルバイト社員について採用が難しい状況が続いており、パート、アルバイト社員の処遇改善や能力開発が必要と考え、正社員と同じ職務（役割）評価を活用した人事制度導入を検討することとなりました。

(1)改正内容

パート、アルバイト社員の役割を明確にするために、下図のような等級基準を作成。これにより、パート、アルバイト社員であっても、正社員と等級が同じであれば、職種に関係なく同程度の処遇を実現することができました。

■Ａ社の等級基準表　（　　）は職務評価に基づくポイント

等級	正社員	パート社員	アルバイト
6	副店長(300)	副店長補佐 (280)	
5	主任(280)	主任補佐 (260)	
4	副主任(240)	副主任 (230)	
3	リーダー(230)	リーダー (220)	リーダー (220)
2	上級社員(180)	シニアクルー (170)	シニアクルー(170)
1	初級社員(170)	クルー(160)	クルー(160)

パート、アルバイト社員に対する職種給は、職務（役割）評価結果（ポイント）をベースに算定しています。

(2)職務(役割)評価制度の導入による成功要因

既存の正社員の等級制度をベースにパート、アルバイト社員の制度を設計することにより、正社員、パート、アルバイト社員が共通の仕組みで制度運用することができるようになりました。

この制度導入により、均等・均衡待遇の推進が図られ、従業員全体の 7 割を占めるパート、アルバイト社員にとって、納得できる賃金制度が構築されました。

また、パート、アルバイト社員の等級制度を整備したことで、パート、アルバイト社員

自身がどうすれば昇格できるか、どれだけポイントを上げれば昇格、昇給できるのかを確認することができ、本人のモチベーション向上にもつながっています。

2｜職務と習熟度に基づく等級をベースに時給を設定しているＢ社

Ｂ社は、ある地域におけるスーパーですが、パートタイム労働法が改正されたことに伴い、自社のパートタイム労働者の雇用改善を図るために改定に取り組みました。

(1)改正内容

パート社員は、職務内容と習熟度に応じ、１等級から４等級まで４段階の等級に格付けされ、各等級の達成度については職務評価ポイント、および人事考課に基づき昇格、昇給が決定されます。

また、４等級になったパート社員については、正社員への転換制度（試験、面接および上長の推薦）が設けられており、ベテランのパート社員のモチベーション向上にもつなげています。

■Ｂ社のパート職員の等級制度

等級	1等級	2等級	3等級	4等級
職務基準	日常定型業務	日常定型業務 日常非定型業務	日常非定型業務 パート指導業務	判断業務 パート指導業務 正社員の主任業務
職務ポイント	100～119P	120～139P	140～179P	180P
基本給	時給 800円～850円	時給 840～920円	時給 900円～980円	時給 950円～1，100円

■１等級の評価項目例

区分	項目		
基本姿勢 （9項目）	衛生管理	チームワーク	あいさつ
	安全点検	ルール遵守	身だしなみ
	責任性	誠実さ	報告・連絡
業務遂行度 （9項目）	商品陳列	単純加工	値づけ
	商品チェック	鮮度管理	レジ打ち
	開店準備	店内清掃	返品対応

このうち、「基本姿勢」、「業務遂行度評価」は、各項目とも５段階で評価を行い、評価結果は、等級別に賃金レンジの範囲内で昇給（年間 0～20 円）されます。

(2)制度改正による成果と今後の課題

前述のような等級別の賃金決定基準が明確にしたことで、パート社員の賃金決定を、職務内容、習熟度、貢献度等に応じ客観的に決定できるようになりました。

また、キャリアアップの道筋が明確になり、更新時の年２回の面談の場での指導助言のツールとしても活用されています。

今後は、最低賃金の上昇への対応や、採用、定着率向上を図るために、福利厚生面の整備などが課題と捉えており、さらに改善させていく予定です。

これらの改善事例のように、これからは、労働力人口の減少に対応するために、単に人員確保するにとどまらず、非正規社員の能力を最大限活用することも重要となっています。

本レポートで紹介させていただいた職務評価手法は、非正規社員の能力開発を進め、正社員と非正規社員の均衡待遇を実現できる制度であり、今後の自社の非正規社員の能力開発、および待遇改善にお役立ていただければ幸いです。

■参考文献

「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」厚生労働省

「パートタイム労働者雇用管理改善マニュアル好事例集」厚生労働省

企業経営情報レポート　１２月号

非正規社員の均衡待遇を実現させる！　職務評価基準の作成ポイント

【著　　者】中川隆政税理士事務所
【発 行 者】中川　隆政
【発　　行】中川隆政税理士事務所
福岡県春日市光町３丁目 131 番地
TEL：092-502-5206　FAX：092-502-5226

落丁・乱丁本はお取り替え致します。本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。その場合は、あらかじめ小社あて許諾を求めて下さい。