

同一労働
同一賃金
への対応に
向けて

改訂版コンサルティングマニュアル

- 職務(役割)評価導入支援の実施手順 -

CONTENTS

企業の職務(役割)評価導入を支援するコンサルタントの皆様へ

1. 本マニュアルの位置づけ

2. 職務(役割)評価の概要

(1) 本マニュアルで扱う職務(役割)評価の特徴

(2) 本マニュアルで扱う職務(役割)評価の手法

3. 職務(役割)評価導入支援の進め方

【職務(役割)評価導入支援を始める前に】 支援者としての心構えについて

Step. 1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう

(1) 職務(役割)評価対象の部署/職種の選定

(2) 職務(役割)評価の試行

(3) 職務構造表を用いた職務の棚卸

(4) 職務(役割)評価の実施

(5) 活用形数の設定

(6) 時間賃率の方針決定(賃金項目の整理)

(7) 均等・均衡待遇の判断

Step. 2 基本給設定基準等の見直しを支援しましょう

(1) パートタイム・有期雇用労働者活用戦略の検討

(2) 基本給設定基準の確認

(3) 現状のパートタイム・有期雇用労働者の職務(役割)評価結果の再整理

(4) 職務(役割)評価を用いた格付け(役割等級)制度の設計

(5) 賃金制度の設計

4. 職務(役割)評価のより詳細な情報の入手方法

(1) 「職務分析・職務評価導入支援サイト」の概要

企業の職務(役割)評価導入を支援するコンサルタントの皆様へ

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

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

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

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

本マニュアルで扱う職務(役割)評価は、正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者の職務を評価し、その重要度を点数化することにより、基本給の均等・均衡待遇を客観的に確認することができる手法です。さらに、公正な待遇を確保するための等級制度、賃金制度を設計する際にも有効です。本マニュアルでは、企業に対して職務(役割)評価導入を支援するコンサルタントの皆様に向けて、支援の進め方や、支援における留意事項等をまとめています。

パートタイム労働者・有期雇用労働者の働き・貢献に見合った公正な待遇が実現できれば、労働者の納得性や働くモチベーションが高まることにより、労働生産性が向上し、企業活動の活性化にも繋がることが期待されます。本マニュアルが、企業のパートタイム労働者・有期雇用労働者が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。

1

本マニュアルの位置づけ

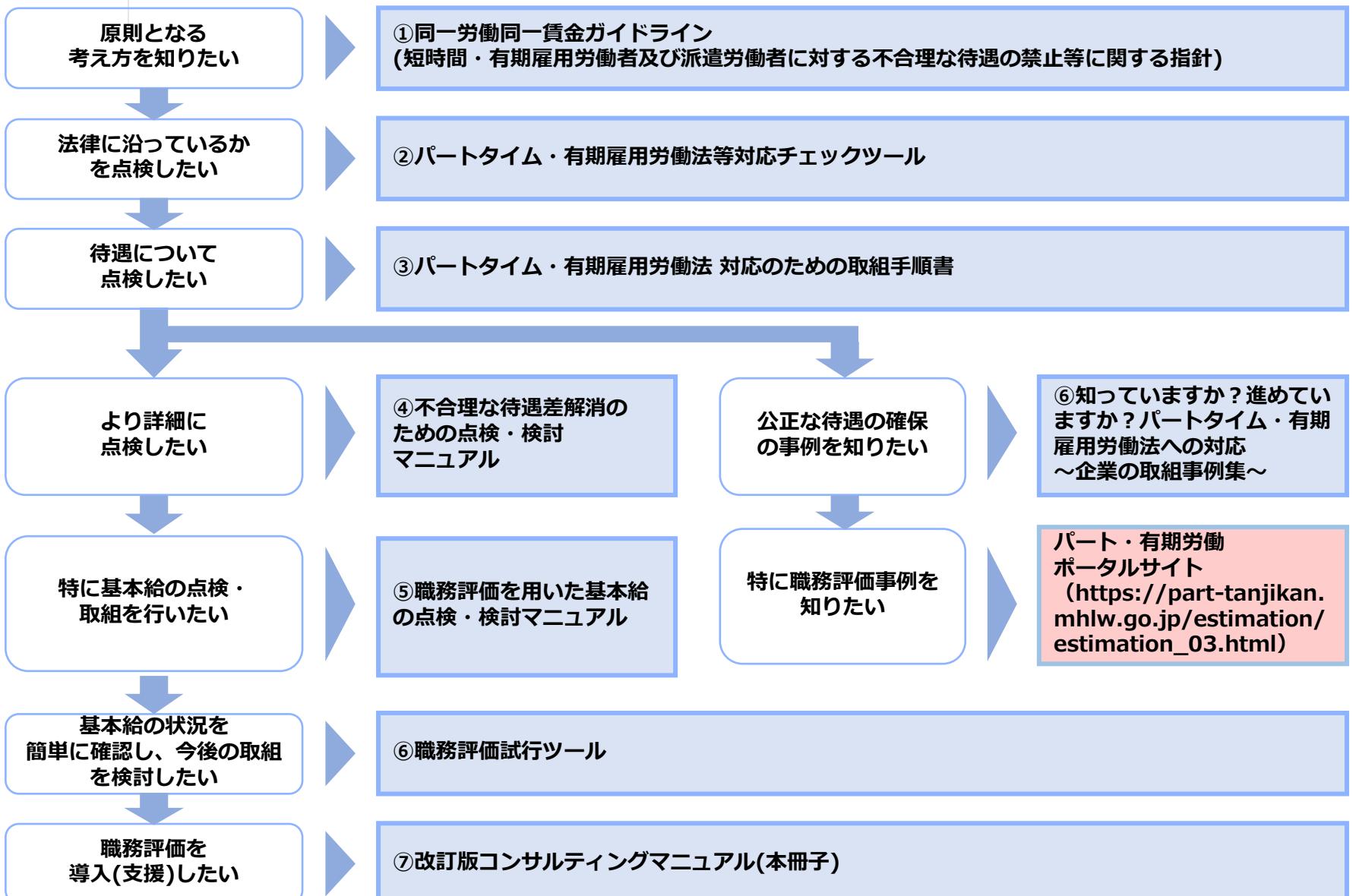
本マニュアルは、パートタイム労働者・有期雇用労働者(以下、本書において「パートタイム・有期雇用労働者」といいます。)と通常の労働者(以下、「正社員」といいます。)との間の基本給に関する「不合理な待遇差」を解消する一つの方法である職務評価を、企業に導入する際の支援事項を紹介しています。

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

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

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

同一労働同一賃金対応に向けた関連情報



	<p>①同一労働同一賃金ガイドライン (短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針)</p> <p>パートタイム・有期雇用労働者及び派遣労働者と正社員の間で、待遇差が存在する場合に、いかなる待遇差が不合理であり、いかなる待遇差が不合理でないかの原則となる考え方を、基本給、賞与、手当等の待遇ごとに「問題となる例」「問題とならない例」を用いながら解説しています。</p>
	<p>②パートタイム・有期雇用労働法等対応状況チェックツール</p> <p>設問に回答することで、パートタイム・有期雇用労働法やその他の労働関係法令に基づいて自社の取組状況を点検することができ、また、パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善に向けてどのように取り組むべきかを確認することができます。</p>
	<p>③パートタイム・有期雇用労働法対応のための取組手順書</p> <p>自社の状況が法律に沿っているかを点検する手順を示しています。</p>
	<p>④不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル</p> <p>各種手当・福利厚生・教育訓練・賞与・基本給について、不合理な待遇差解消のための点検・検討手順を詳細に示しています。 業界の特性を踏まえた7業界（スーパーマーケット業、食品製造業、印刷業、自動車部品製造業、生活衛生業、福祉業及び労働者派遣業）の業界版と、全業種共通の業界共通版があります。</p>
	<p>⑤職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル</p> <p>基本給に関する均等・均衡待遇の状況を点検し、等級制度や賃金制度を設計する手法の1つである職務評価について解説しています。</p>
	<p>⑥知っていますか？進めていますか？パートタイム・有期雇用労働法への対応 ～企業の取組事例集～</p> <p>パートタイム・有期雇用労働法に基づき、公正な待遇の確保に向けて取り組んでいる企業の事例を紹介しています。また、各社の取組の背景や、取組を進めるうえでの考え方も掲載しています。</p>
	<p>⑦職務評価試行ツール</p> <p>正社員とパートタイム・有期雇用労働者間の基本給に関する均等・均衡待遇の状況を簡単に確認することができます。また、均等・均衡待遇を実現し、パートタイム・有期雇用労働者の一層の活躍を図るための、今後の取組を検討することができます。</p>
	<p>⑧改訂版コンサルティングマニュアル(本冊子)</p> <p>正社員とパートタイム・有期雇用労働者間の基本給に関する均等・均衡待遇の状況を確認し、等級制度や賃金制度を設計する1つの手法である職務評価を、企業が導入する際の支援事項を掲載しています。</p>
<p>同一労働同一賃金 特集ページ</p>	<p>https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html</p>
<p>パート・有期労働 ポータルサイト</p>	<p>https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/</p>

2

職務(役割)評価の概要

(1) 本マニュアルで扱う職務(役割)評価の特徴

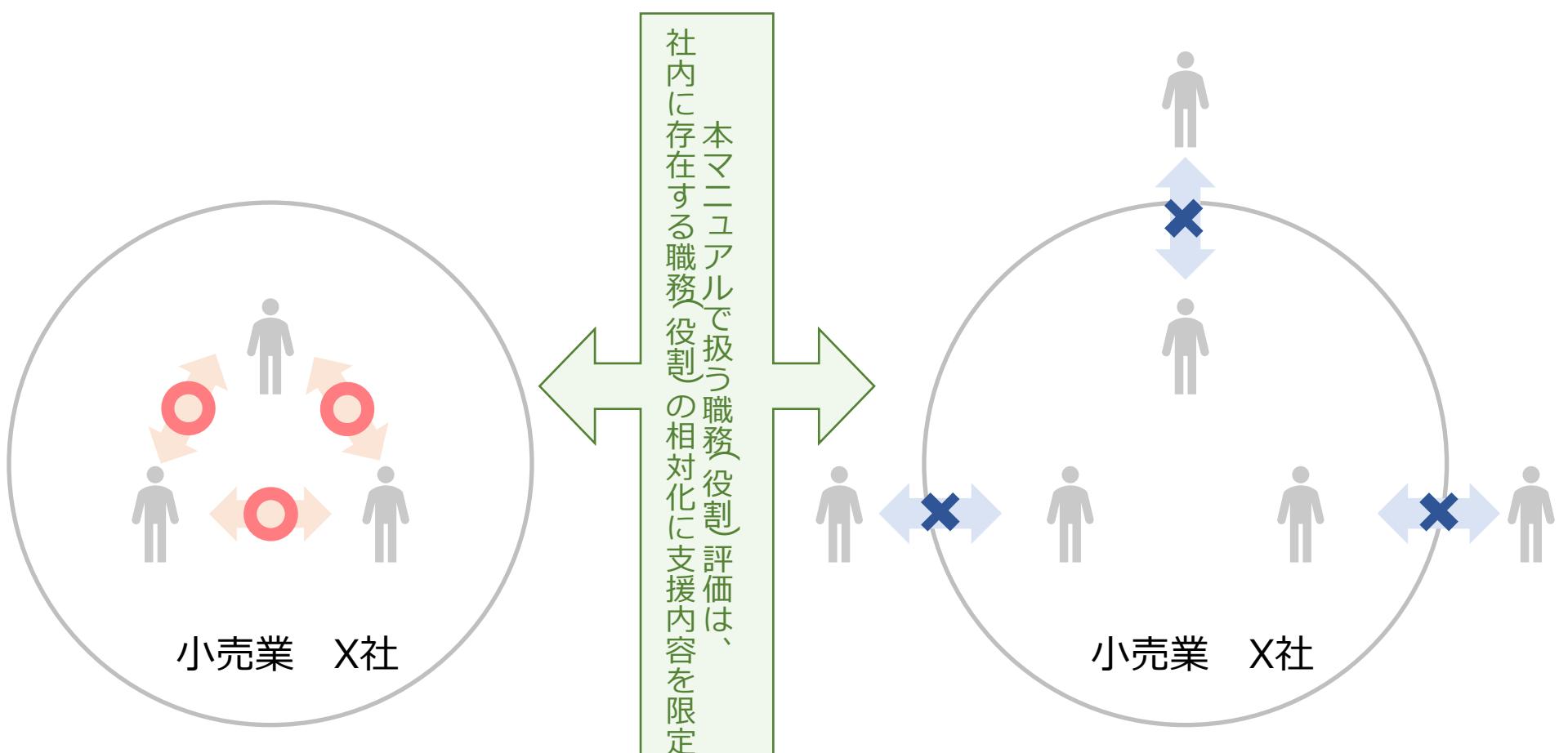
職務(役割)評価は、社内に存在する個々の職務(役割)について、難しさや責任の度合いの観点から、その大きさを測定する手法であり、評価結果は、職務等級や職務給を決定する際の根拠として用いられます。

一般的な職務(役割)評価は、社内に存在する職務(役割)を相対化して、その大きさを測定するだけでなく、市場相場との適合性も確認することがありますが、本マニュアルで扱う職務(役割)評価は、【図表2-01】に示したように、社内に存在する職務(役割)の相対化に支援内容を限定しています。

また本マニュアルの目的は、基幹的な業務に就く上位のパートタイム・有期雇用労働者と、比較対象となる正社員の公正な待遇確保であるため、その範囲で職務(役割)評価を行うことが重要です。

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

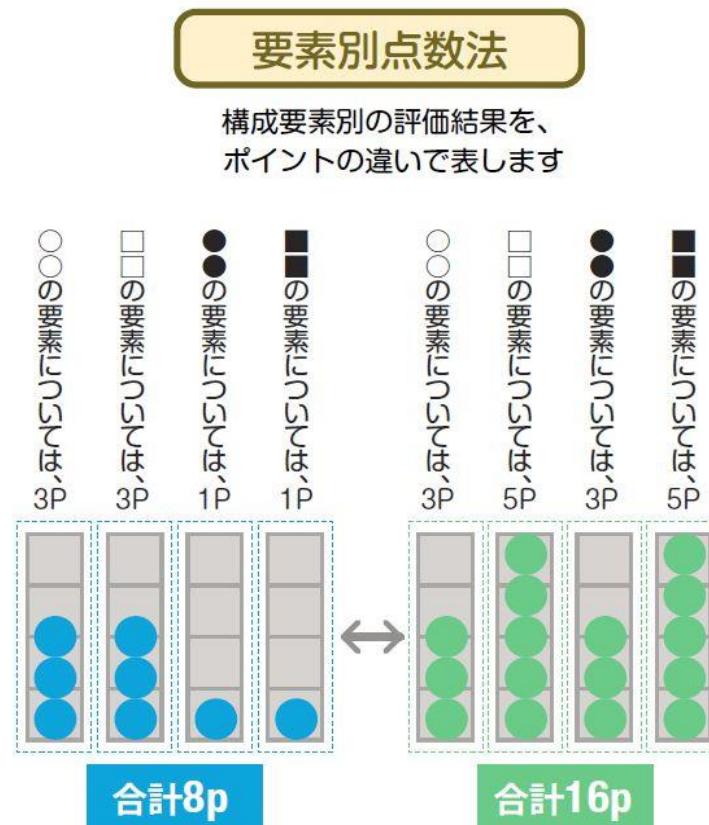
【図表2-01】本マニュアルで扱う職務(役割)評価の特徴



(2)本マニュアルで扱う職務(役割)評価の手法

職務(役割)評価の方法には、いくつかの方法がありますが、本マニュアルでは「要素別点数法」という手法を用いて、図表2-02に示したように、職務(役割)を構成要素ごとに点数化し、その点数の合計点で職務(役割)の大きさを評価します。

【図表2-02】要素別点数法



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

評価項目

ウェイト

スケール

「評価項目」とは、要素別点数法で用いられる職務内容の構成要素を示します。本マニュアルでは、【図表2-03】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。ただし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、恣意的な評価につながる恐れがあるため、基本的には、“1”と設定することが推奨されます。

「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。「スケール」は、【図表.2-03】で示すような5段階の尺度だけでなく、段階数を変更することも可能ですが、段階数を減らした場合は、パートタイム・有期雇用労働者と正社員間の職務内容の差異を詳細に捉えることができない恐れがあり、段階数を増やした場合は、増やした分、スケールの定義を独自に作成する必要があり、職務評価結果の妥当性を損ねるリスクがあることから、段階数の変更には、慎重な判断が必要です。

評価項目別のポイントは、「ウェイト」×「スケール」で計算され、全ての評価項目別のポイントを総計したものが、当該職務の大きさになります。(【図表2-03】の職務(役割)評価表の例では、職務の大きさは18ポイントになります)。この値を「職務(役割)ポイント」と呼びます。

【図表2-03】 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

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

評価項目 = 職務の構成要素

3

職務(役割)評価 導入支援の進め方

本マニュアルでは、職評(役割)評価導入支援に係る具体的な手順を2つのステップに分けて解説します。

【図表3-01】 職務(役割)評価導入支援における2つのステップ

**Step. 1**

均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう

[12ページ]

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

**Step. 2**

基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう

[41ページ]

パートタイム・有期雇用労働者を戦略的に活用するとともに、パートタイム・有期雇用労働者と正社員との均等・均衡待遇を実現するために、パートタイム・有期雇用労働者の活用戦略を策定し、職務評価を使って、現行の基本給の設定基準等を見直しましょう。

【職務(役割)評価導入支援を始める前に】 支援者としての心構え

パートタイム・有期雇用労働者の活用に関する悩みや課題を抱える企業の置かれている状況や立場は様々であり、経営者や人事労務担当者と、その悩みや課題について、本音で話し合えるよう、信頼関係を構築する必要があります。このため、支援者は次の【支援者としての心構え5ヶ条】を、常に意識して、業務に従事することが求められています。

【支援者としての心構え5ヶ条】

～第1条～

支援者としての自覚と品位を持って行動すること

支援者として、企業から信頼されるためには、社会的規範をわきまえ、行動することが重要です。刑罰法規に違反する行為等は、以ての他ですが、支援に適した服装や身だしなみを整える等、企業に対して、尊厳を持って接するようにしましょう。

～第2条～

守秘義務を厳守すること

支援の中では、賃金規程や就業規則等の機密性の高い情報を取り扱いますが、それら情報が会社の内外に流出した場合、企業をはじめ、関係者に多大な損害を与えることとなります。当該情報をメールでやり取りする際には誤送信に気を付ける、当該情報が不要となった場合には速やかにデータ消去する等、情報の取り扱いには、一層の注意を払いましょう。

～第3条～

職務(役割)評価に係る知識を積極的に獲得すること

企業からの満足が得られるか否かは、支援者の能力に大きく依存します。これは、支援者の持つ情報が豊富であれば、アドバイスの幅が広がる等、支援者の対応によって、企業からの信頼感が異なってくるためです。そのため、支援者は、パートタイム・有期雇用労働法に係る最新の判例や、他社の導入事例等を積極的に獲得し、企業からの質問に十分に答えられるよう、準備することが重要です。

～第4条～

支援は、本マニュアルに沿って計画的に行うこと

企業に対する職務(役割)評価導入は、企業に依頼する、実施事項も多分に含まれています。そのため、依頼事項や期日等はしっかりと整理し、支援の中でも、依頼事項に係る確認の時間を設ける等、認識齟齬のないコミュニケーションを図ることが重要です。

～第5条～

感染症対策を徹底すること

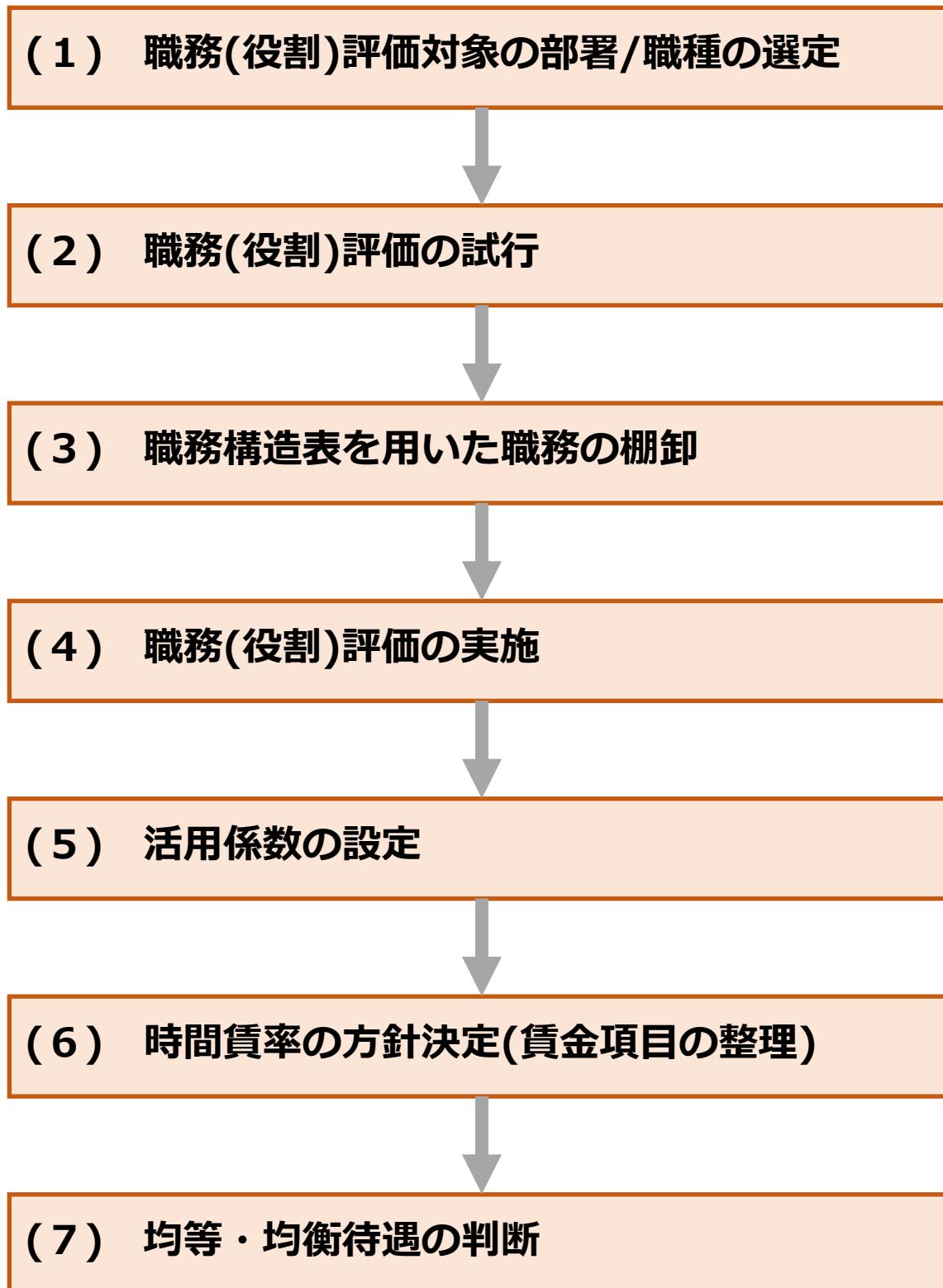
職務(役割)評価導入の支援を、対面形式で行う場合は、感染症のガイドラインを遵守することが重要です。訪問中のマスク着用はもちろんのこと、2時間に1回の換気、3密の回避等、支援を通じて感染を拡大させることがないように、対策を徹底しましょう。

また、状況に応じて、Web会議ツールを使用したオンライン形式の支援も有効な手段です。

Step. 1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう

Step. 1では、職務(役割)評価を用いて、パートタイム・有期雇用労働者(以下、本書において「パート・有期」といいます。)と正社員との間で、均等・均衡待遇が図られているか、現状を把握するための支援を行います。Step. 1は、【図表3-02】に示したように、7つの支援事項から構成されます。

【図表3-02】 Step. 1における支援の流れ



Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (1)職務(役割)評価対象の部署/職種の選定

【支援の目標】

- 社内に存在する社員タイプの整理を通じて、職務(役割)評価の対象となる部署/職種を選定する。
- 職務(役割)評価ツールにおける[(1)社員一覧の作成]のうち、「社員No.等」と「社員タイプ」の入力を完了する。

取組対象の選定 → (1) 社員一覧の作成 → (2) 職務(役割)評価 → (3) 活用係数の設定 → (4) 時間賃率の計算 → (5) 均等・均衡待遇のチェック → 目次

社員一覧の作成
職務(役割)評価を適用する社員の一覧を作成する(社員No.等と社員タイプを記入する)。必要に応じて、社員ごとの備考・メモを記載する。

<社員一覧作成のポイント>

- 「取組対象」：
 - 対象者が少ない場合：当該社員タイプを全員記載
 - 対象者が多い場合：サンプルの偏りを避けるため「最も上位の仕事に従事する人」・「仕事に従事する人」・「平易な仕事に従事する人」が含まれるよう配慮し、目安として1名以上記載
- 「比較対象とする正社員」：格付け制度のランク別に標準的な社員を最低1名ずつ記載
※取組の対象外とした社員タイプについてもピックアップすることが可能

■色のセル…入力必要項目

社員No.等	社員タイプ	備考・メモ
B001	正社員	
B002	正社員	
B003	正社員	
B004	正社員	
B005	正社員	
P001	パートタイム労働者	
P002	パートタイム労働者	
P003	パートタイム労働者	
P004	パートタイム労働者	
P005	パートタイム労働者	
P006	パートタイム労働者	
P007	パートタイム労働者	
P008	パートタイム労働者	
P009	パートタイム労働者	
P010	パートタイム労働者	

次のステップへ

職務評価の対象となる部署/職種のパート・有期と正社員を入力

【企業担当者に事前に用意してもらうもの】

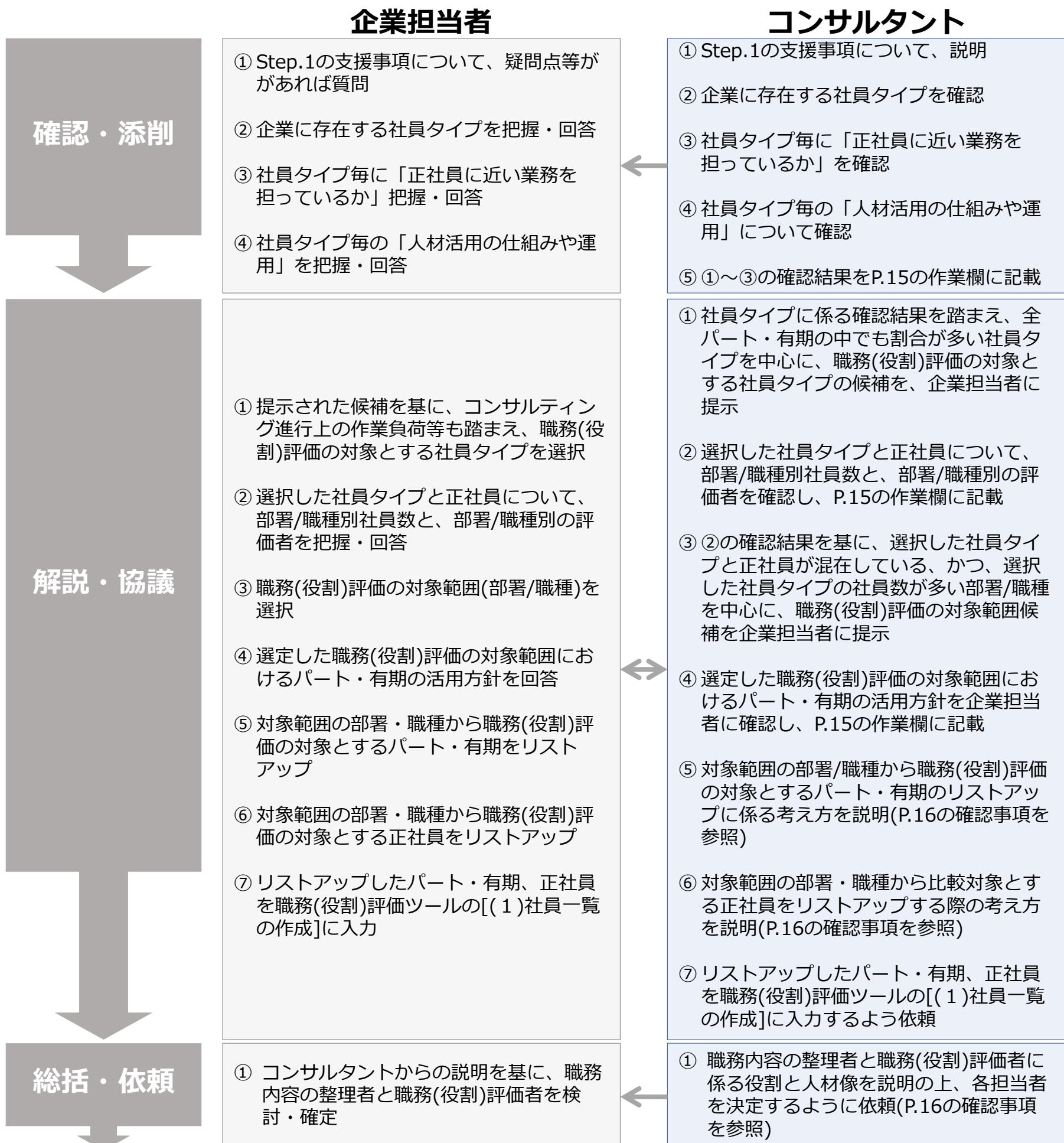
- 職務(役割)評価ツール(Excel)
※以下URLより事前にダウンロードしてもらうようにしましょう。

職務分析・職務評価サイトURL：<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation/>

Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう

(1)職務(役割)評価対象の部署/職種の選定

職務(役割)評価には、多くの工数と時間を要するため、一度に、全ての社員を職務(役割)評価の対象とすることは、現実的ではありません。そこで、企業担当者と相談の上、複数ある社員タイプの中から、最初に職務(役割)評価を実施し、正社員と比較する社員タイプを選択しましょう。



Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (1)職務(役割)評価対象の部署/職種の選定

【コンサルタント用_社員タイプ毎の担っている業務、人材活用の仕組みや運用の確認】

企業にどのような社員が存在しているか、社員タイプ毎に「正社員に近い業務を担っているか」「人材活用の仕組みや運用」を確認し、下表に記載します。

社員タイプ	パートタイム/ フルタイム	有期/無期	社員数	部署/職種	正社員に 近い業務を 担っているか	人材活用の仕組みや運用					
						働く場所の変更可能性 (転居を伴う転勤等)		従事する仕事の変更可能性 (職務や職種の変更等)		労働時間の変更可能性 (時間外、休日労働、深夜勤 務等)	
(例)エキスパート 社員	フルタイム	有期	28	営業部 経理部	担っていない	ある	転勤あり	ある	職種転換あり	ある	休日労働あり

【コンサルタント用_職務(役割)評価の対象範囲(部署/職種)の決定】

選択した社員タイプ、各社員タイプにおける「部署/職種」「正社員の人数」「選択した社員タイプの人
数」「対象とする部署/職種における評価者」を確認し、下表に記載します。

選択した社員タイプ	部署/職種 (選択した社員タイプの人数が 多いものから記載)	正社員の人数	選択した社員タイプ の人数	対象とする部署/職種に おける評価者
(例)エキスパート社員	営業部	5	10	鈴木様
	経理部	8	5	山口様



Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう

(1) 職務(役割)評価対象の部署/職種の選定

【コンサルタント用_選択した社員タイプに係る活用方針の確認】

1. 選択した社員タイプのほぼ全員を正社員なみに活用したい
2. 選択した社員タイプの一部を正社員並みに活用したい
3. 選択した社員タイプの大半は、補助業務に活用したい

具体的内容

- **1つの社員タイプに「人材活用の仕組みや運用」が異なる社員が混在していないことを確認しましたか。**
…「人材活用の仕組みや運用」が異なる社員が混在すると、後段の活用係数の設定や均等・均衡待遇の確認が正確に実施できなくなってしまうため、必ず確認します。
- **職務(役割)評価の対象範囲からパート・有期をリストアップしすぎていませんか。**
…リストアップするパート・有期は、30名以下であることが望ましいといえます。対象範囲における選択した社員タイプの該当者が30名以上の場合は、「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」の3区分から、それぞれ10名程度を選定するようにしましょう。
- **選択した社員タイプの比較対象とする正社員は、「標準的な正社員」をリストアップしましたか。**
…均等・均衡待遇の確認の際に、適切な判定ができるよう、平均的な仕事に従事し、標準的な処遇を受けており、標準的に昇進・昇格している正社員(標準的な正社員)をリストアップする必要があります。
- **職務内容の整理担当者と職務(役割)評価者について、別々の担当者を設定しましたか。**
…職務内容の整理担当者は「対象範囲の職務内容について精通している現場管理職」、職務(役割)評価者は「過去、類似事業のセミナーに参加したことがあるなど、職務(役割)評価手法の考え方や手順を理解している人」が人材像であるため、適材適所で担当者を設定する必要があります。ただし、職務(役割)評価者が現場管理職へインタビューすることで、職務内容の整理を担うことができます。

- Q 1. **弊社には有期雇用労働者が無期転換し、フルタイムとして働いているいわゆる「タダ無期」の社員がいます。この社員についても、職務(役割)評価の対象として選定してもよろしいでしょうか。**
A 1. 無期フルタイムは、パート・有期の対象者から外れるため、今回の支援では、対象に含めないようにしましょう。また比較対象の正社員にも含めないようにします。
- Q 2. **パート・有期と正社員との混在がない部署/職種は、対象範囲とすべきでないでしょうか。**
A 2. 職務(役割)評価の対象範囲とすべきではありません。均等・均衡待遇の問題は、パート・有期と正社員同一あるいは同等の職務(役割)に従事している場合に生じやすく、本支援では、パート・有期と正社員間の職務(役割)の大きさと均等・均衡待遇の状況を確認するものであるため、当該部署/職種を対象範囲とすることは推奨されません。
- Q 3. **社内のリソースに鑑み、職務(役割)評価者を複数人設定したいと考えていますが、よろしいでしょうか。**
A 3. 職務(役割)評価者は、原則「1人」である必要があります。職務(役割)評価者が複数に亘ると、評価者間でスケールの付け方にブレが生じてしまうため、職務(役割)評価の公平性を損ねることに繋がります。



Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (2)職務(役割)評価の試行

【支援の目標】

- 職務(役割)評価(要素別点数法)の試行を通じて、職務(役割)評価の特徴や勘所を企業担当者に理解してもらう。
- パート・有期と正社員の職務(役割)評価ポイント合計を、P.19の作業欄を用いて、算出する。

【業務内容の洗い出し】

ピックアップした2名の社員(パート・有期、正社員)各々の典型的な1日を取り上げて、日々の業務について、何をどれくらいの時間やっているのか、下表に記載します。

	パート・有期	比較対象の正社員
氏名	〇〇 陽子	×× 浩二
日々の業務内容	<ul style="list-style-type: none"> • 売上日報の作成 (1時間) • 会議資料の準備 (1時間) • 顧客からの紹介対応のうち、自分で答えられるもの (2時間) • 顧客からの紹介対応のうち、自分で答えられない新規案件への対応 (1時間) • 担当顧客へ商品説明 (1時間) 	<ul style="list-style-type: none"> • 売上日報の内容確認 (1時間) • 営業会議への出席 (1時間) • 営業職員の活動内容の確認・指導 (2時間) • 顧客からの紹介対応でパート・有期が答えられない案件への対応 (1時間) • 担当顧客との折衝 (3時間)

【職務評価の実施】

洗い出した業務内容を見ながら、下表(職務評価表)を使いながら、職務評価を実施します。

評価項目	ウェイト	正社員に近いパート・有期		比較対象の正社員	
		スケール	ポイント	スケール	ポイント
①人材代替性	1	1 2 (3) 4 5	3	1 2 (3) 4 5	3
②革新性	1	1 (2) 3 4 5	2	1 (2) 3 4 5	2
③専門性	1	1 2 (3) 4 5	3	1 2 (3) 4 5	3
④裁量性	1	1 2 3 4 (5)	5	1 2 3 (4) 5	4
⑤対人関係の複雑さ(部門外/社外)	1	1 2 (3) 4 5	3	1 2 (3) 4 5	3
⑥対人関係の複雑さ(部門内)	1	1 2 (3) 4 5	3	1 2 (3) 4 5	3
⑦問題解決の困難度	1	1 2 (3) 4 5	3	1 (2) 3 4 5	2
⑧経営への影響度	1	1 2 (3) 4 5	3	1 2 (3) 4 5	3
		職務(役割)ポイント合計		25	23

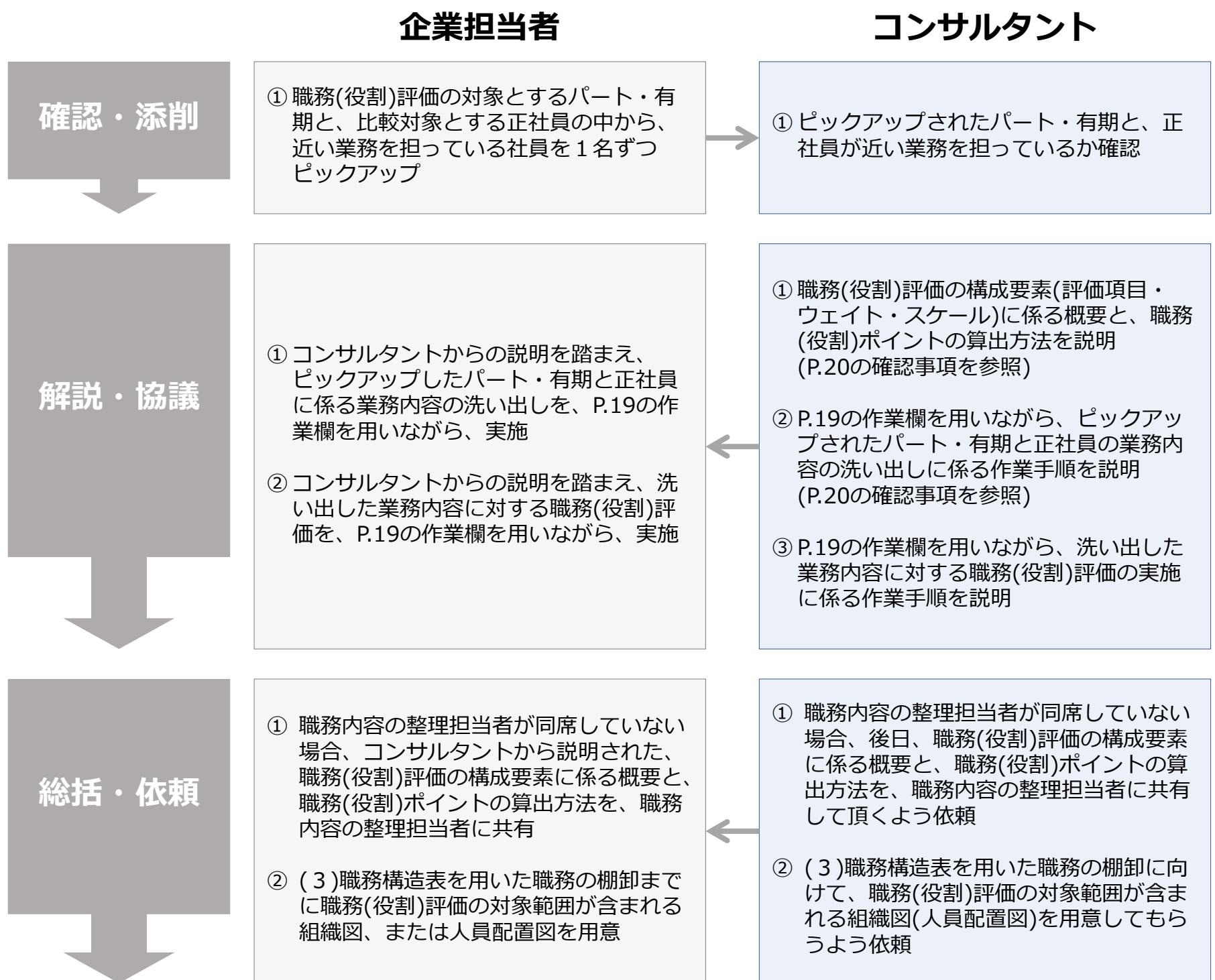
【企業担当者に事前に用意してもらうもの】

- 特になし

Step. 1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう

(2) 職務(役割)評価の試行

企業担当者、特に職務(役割)評価者に職務(役割)評価手法を正しく理解して頂くために、リストアップしたパート・有期、正社員の中から1名ずつピックアップして、職務(役割)評価を実施してもらいましょう。その際には、職務(役割)評価の構成要素(評価項目・ウェイト・スケール)に係る概要と、職務(役割)ポイントの算出方法等も、併せて、説明しましょう。



Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (2)職務(役割)評価の試行

【企業担当者用_業務内容の洗い出し】

ピックアップした2名の社員(パート・有期、正社員)各々の典型的な1日を取り上げて、日々の業務について、何をどれくらいの時間やっているのか、下表に記載します。

	パート・有期	比較対象の正社員
氏名		
日々の業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ (時間) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ (時間)

【企業担当者用_職務(役割)評価の実施】

洗い出した業務内容を見ながら、下表(職務(役割)評価表)を使いながら、職務(役割)評価を実施します。

評価項目	ウェイト	正社員に近いパート・有期		比較対象の正社員	
		スケール	ポイント	スケール	ポイント
①人材代替性		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
②革新性		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
③専門性		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
④裁量性		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
⑤対人関係の複雑さ(部門外/社外)		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
⑥対人関係の複雑さ(部門内)		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
⑦問題解決の困難度		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
⑧経営への影響度		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
		職務(役割)ポイント合計			



Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう

(2)職務(役割)評価の試行

確認事項



- 評価項目の重要度を示すウェイトは、“1”と設定することが望ましい旨を説明しましたか。**
 …ウェイトを過度に大きく設定した場合、1つの評価項目が、職務(役割)ポイント合計に与える影響が大きくなる恐れがあるため、基本的には“1”と設定することが推奨されます。企業担当者が、ウェイトを“1”以外に設定することを希望する場合、ウェイトの調整に伴う恣意性を十分に理解してもらうようにしましょう。
- パート・有期と正社員が担う業務内容の洗い出しについて、各々の業務内容の違いが明確にして書き出すよう説明しましたか。**
 …パート・有期と正社員が担う業務内容に違いがある場合、その違いが職務(役割)評価者に伝わるように、書きぶりを工夫する必要があります。
- パート・有期と正社員の職務(役割)ポイント合計に、大きな差がないことを確認しましたか。**
 …(2)職務(役割)評価の試行では、担っている業務内容が近いパート・有期と正社員をピックアップしているため、職務(役割)ポイント合計も近いことが予想されます。両者の職務(役割)ポイント合計に大きな差が確認された場合、企業担当者と、差が生じた原因について、議論しましょう。(ウェイトを過度に大きく設定していた等)

よくある質問



- Q 1. 職務(役割)評価の構成要素である評価項目は、増やす減らす等のカスタマイズすることはできますか。**
 A 1. できます。評価項目を増やす場合には、『職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル』P.34,35に、国際労働機関(ILO)による職務(役割)評価項目等を掲載しているのので、参照して下さい。
- Q 2. 弊社では、部署や職種によって、重要視する評価項目が異なるのですが、職務(役割)評価の対象範囲(部署/職種)に応じて、ウェイトは変更してもいいのでしょうか。**
 A 2. ウェイトは、職務(役割)評価の対象範囲に応じて変えるのではなく、全社一律の値で設定して下さい。パートタイム・有期雇用労働法では、同一の事業“主”に雇用されるパート・有期と正社員の不合理な待遇差を禁止しているため、部署/職種が異なる場合でも、同一の基準で、職務(役割)評価を行う必要があります。
- Q 3. 評価項目別にポイントを付ける際の尺度であるスケールは“5段階”以外に設定することはできますか。**
 A 3. できます。ただ5段階以外に設定する場合、段階毎に応じたスケールの定義を作成する必要があるため、設定の際には、注意が必要です。

Step. 1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (3)職務構造表を用いた職務の棚卸

【支援の目標】

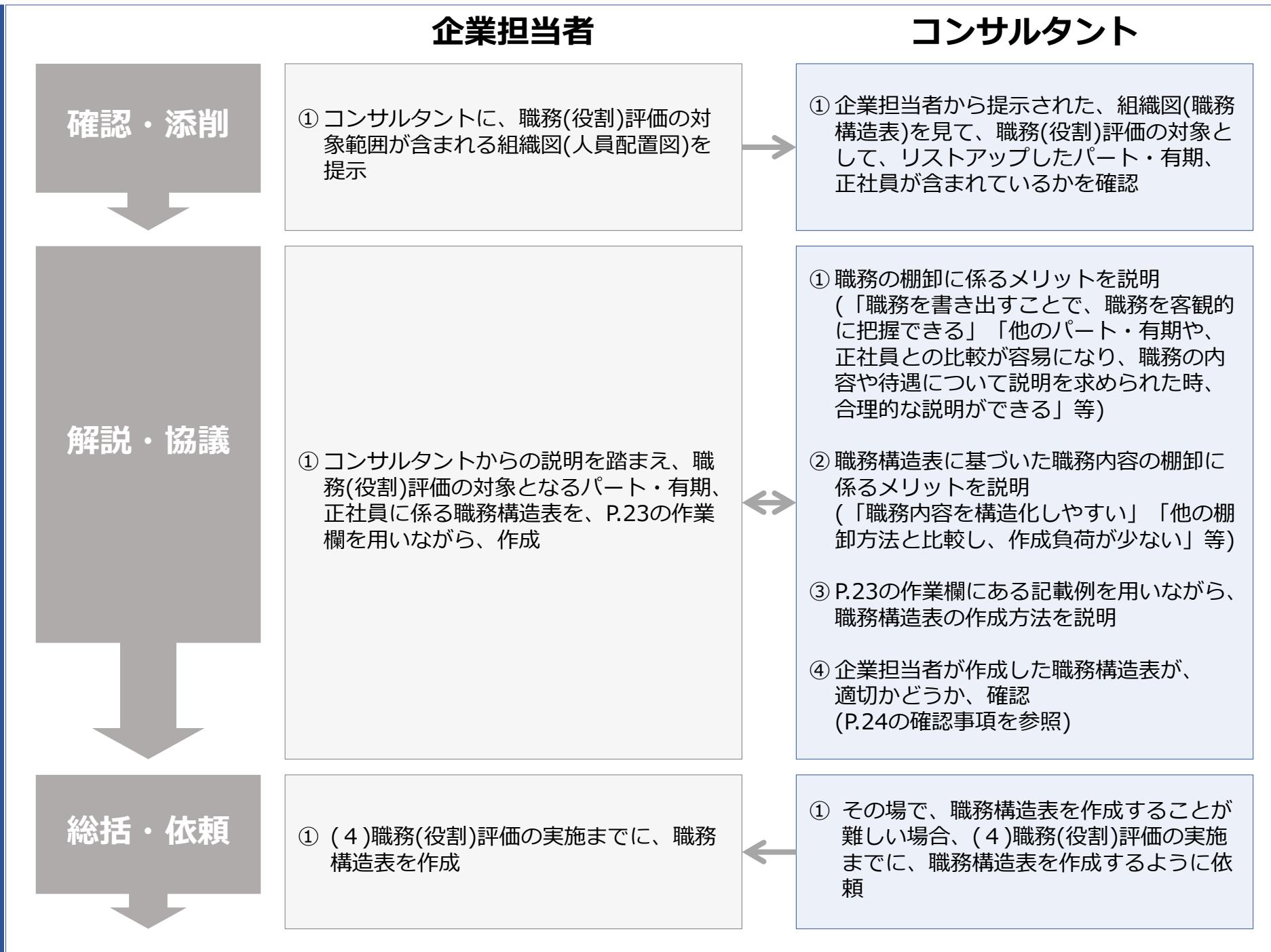
- ・ 職務の棚卸に係るメリットと、職務構造表の作成方法を企業担当者に理解してもらう。
- ・ P.23の作業欄を用いながら、職務(役割)評価の対象範囲における職務構造表を作成する。

第1階層		第2階層		第3階層	
区分・氏名	職務内容	区分・氏名	職務内容	区分・氏名	職務内容
正社員 A 係長	◆主な業務内容 ・ 採用活動統括 ・ 他部署連携	正社員 B 主任	◆主な業務内容 ・ 中途向けイベント企画 ・ 中途採用統括	有期 F, G	◆主な業務内容 ・ 面接調整 ・ 採用面接補助
			◆権限・責任の程度 ・ 部下なし ・ イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ		
	◆権限・責任の程度 ・ 複数の部下あり ・ イレギュラー事象に係る初動対応が求められている	正社員 C 主任	◆主な業務内容 ・ 新卒向けイベント企画 ・ 新卒採用統括	パート H, I	◆主な業務内容 ・ 中途向けイベント運営 ・ 採用 H P の更新
			◆権限・責任の程度 ・ 部下あり ・ イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ		◆権限・責任の程度 ・ 部下なし ・ イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
				有期 J, K	◆主な業務内容 ・ 面接調整 ・ 採用面接補助
					◆権限・責任の程度 ・ 部下なし ・ イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ、
				パート L, M	◆主な業務内容 ・ 新卒向けイベント運営 ・ 採用 S N S の運営
					◆権限・責任の程度 ・ 部下なし ・ イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ

Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう

(3) 職務構造表を用いた職務の棚卸

職務(役割)評価の対象としてリストアップしたパート・有期と正社員の職務内容を、職務構造表を活用して、棚卸しましょう。職務(役割)評価の前に、職務内容の棚卸を行うことの意義を企業担当者に、理解してもらうため、必ず、職務内容の棚卸に係るメリット等を説明するようにしましょう。



Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (3)職務構造表を用いた職務の棚卸

【企業担当者用_職務構造表を用いた職務の棚卸】

記入例を参考に、職務(役割)評価の対象となるパート・有期、正社員に係る職務構造表を作成します。

第1階層		第2階層		第3階層	
区分・氏名	職務内容	区分・氏名	職務内容	区分・氏名	職務内容
正社員A 係長	<ul style="list-style-type: none"> ◆主な業務内容 <ul style="list-style-type: none"> ・月次・年次決算管理 ・予算作成 ◆権限・責任の程度 <ul style="list-style-type: none"> ・複数の部下あり ・イレギュラー事象に係る初動対応が求められる 	正社員B 主任	<ul style="list-style-type: none"> ◆主な業務内容 <ul style="list-style-type: none"> ・現預金管理 ・税金管理 ◆権限・責任の程度 <ul style="list-style-type: none"> ・部下あり ・イレギュラー事象は上位者の判断を仰ぐ 	正社員C	<ul style="list-style-type: none"> ◆主な業務内容 <ul style="list-style-type: none"> ・経費精算(少額) ・経費の仕訳 ◆権限・責任の程度 <ul style="list-style-type: none"> ・部下なし ・イレギュラー事象は上位者の判断を仰ぐ
				有期D	(正社員Cと同じ)
				パートE	<ul style="list-style-type: none"> ◆主な業務内容 <ul style="list-style-type: none"> ・源泉所得税計算 ・法人税計算 ◆権限・責任の程度 <ul style="list-style-type: none"> ・部下なし ・イレギュラー事象は上位者の判断を仰ぐ

第1階層		第2階層		第3階層	
区分・氏名	職務内容	区分・氏名	職務内容	区分・氏名	職務内容

記入例



Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう

(3)職務構造表を用いた職務の棚卸

確認事項



- **企業担当者が用意した組織図(人員配置図)に、職務評価の対象としてリストアップした、パート・有期、正社員が全員網羅されているかを、確認しましたか。**
…組織図(人員配置図)を基に、職務構造表を作成するため、職務(役割)評価の対象となる社員が全員網羅されている必要があります。もし全ての社員が網羅されていない場合は、当該組織図(人員配置図)に追記しましょう。
- **職務(役割)評価の対象範囲は、企業担当者の作業負担という観点に照らして適切か、確認しましたか。**
…職務構造表の作成にあたり、設定した職務(役割)評価の対象範囲では、作業工数が過多であることが判明する場合があります。改めて、職務(役割)評価の対象範囲が適切かどうかを確認するようにしましょう。
- **比較対象とする正社員は、パート・有期の比較対象として適切か、改めて確認しましたか。**
…比較対象となる正社員がパート・有期雇用の担う職務と大きく異なる場合には、均等・均衡待遇の確認により得られる効果が薄れる可能性があります。
- **企業担当者が作成した職務構造表は、階層に応じた業務内容として整理されていますか。**
…職務構造表に基づいて、職務内容を棚卸するメリットの1つに「組織の階層に応じて、職務内容を書き込むため、業務の内容、権限・責任の程度等を構造的に理解できること」が挙げられます。企業担当者が作成した職務構造表の記載ぶりが、構造的に整理されているか、確認するようにしましょう。

よくある質問



- Q1. **職務(役割)評価の対象となるパート・有期、正社員全員の職務内容を、職務構造表に1人ずつ書き込む必要はありますか。**
A1. 必要はありません。P.23の記載例のように、同じ職務を担っている社員は、ひとつのボックスに纏めることができますが、その際に、職務の異なる従業員を含めないように注意をして下さい。
- Q2. **職務構造表を作成してみましたが、記載内容に自信がありません。記載内容の妥当性を高める方法は、何かありますか。**
A2. 記載内容が正しいかどうか、現場の社員にインタビューをすることで、妥当性を高めることができます。
- Q3. **職務内容を棚卸する方法として、職務構造表以外に何かありますか。**
A3. 職務内容の棚卸には、職務説明書を用いて実施する方法があります。職務説明書は職務について棚卸すべき要素が、フォーマット化されているので、詳細に社員一人一人の職務内容を把握することができますが、作業負担が大きくなるという面もあるため、状況に応じて、使い分けるようにしましょう。

Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう

(4)職務(役割)評価の実施

【支援の目標】

- ・ (3)職務構造表を用いた職務の棚卸にて企業担当者が作成した職務構造表を基に、職務(役割)評価の対象となるパート・有期と正社員について、職務(役割)評価を実施する。
- ・ 職務(役割)評価ツールにおける[(2)職務(役割)評価]の入力を完了する。

The screenshot displays the '職務(役割)評価の実施' (Implementation of Job Evaluation) screen. At the top, a progress bar shows steps from selection to evaluation. The main area contains instructions and a table for defining evaluation items.

職務(役割)評価の実施

① 職務(役割)評価表の「評価項目」と「定義」を確認し、ウェイトを設定する。
 必要があれば、評価項目やスケールのカスタマイズも実施する。(その場合は「職務(役割)評価のカスタマイズ開始」のボタンをクリックする。)
 ※ウェイトは原則として、職種や職種に異ならず、全社共通。
 <職務評価表のカスタマイズのポイント>
 ・ウェイト:全項目でウェイトが「1.0」の状態を基本とし、自社の事業特性等を踏まえて特に重要な項目のウェイトを「1.0」より大きく設定する
 ・評価項目:「職務評価を用いた基本給の算出・検討マニュアル」のP.34-37を参照しながら、自社の事業戦略や人材活用戦略を踏まえて、評価項目の追加や削除、表現の変更を行う
 ・スケール:「職務評価を用いた基本給の算出・検討マニュアル」のP.36を参照しながら段階数を変更する

② 取組対象および比較対象となる社員の職務評価を実施する。
 ※取組対象としていない社員タイプについても職務評価を実施することが可能
 (手順)
 ・社員タイプをプルダウンで選択
 ・社員No.等をプルダウンで選択
 ・各評価項目に対して、スケールを上から順
 ・全ての評価項目について入力し終えたら、
 <職務評価のポイント>
 ・人物評価ではなく、担当している職務(役割)

職務(役割)評価表の実施

評価項目の選択: パート・有期の社員、パート・有期の社員、正社員

職務(役割)評価表のカスタマイズ開始

色のセル=入力必要項目

評価項目No.	評価項目	定義	ウェイト	スケール		ポイント
				スケール項目の設定	スケール数	
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	1.0	採用の困難さによる人材不足の懸念が軽微な仕事 採用の困難さによる人材不足の懸念が中程度の仕事 採用の困難さによる人材不足の懸念が深刻な仕事 採用の困難さによる人材不足の懸念が非常に深刻な仕事	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	1.0	物事の進捗を促す必要のある仕事 物事の進捗を促す必要のある仕事 物事の進捗を促す必要のある仕事 物事の進捗を促す必要のある仕事	2	2
3	専門性	仕事を進める上で特長なスキルや技術が必要なお仕事	1.0	特定の専門性が必要なお仕事 特定の専門性が必要なお仕事 特定の専門性が必要なお仕事 特定の専門性が必要なお仕事	2	2
4	裁量性	従業員の裁量に任される仕事	1.0	裁量に任された仕事 裁量に任された仕事 裁量に任された仕事 裁量に任された仕事	2	2
5	対人関係の複雑さ(部門外/社外)	仕事を進める上で、社外の取引先や顧客、部門外との関係が多い仕事	1.0	部門外・社外との交渉・調整が必要なお仕事 部門外・社外との交渉・調整が必要なお仕事 部門外・社外との交渉・調整が必要なお仕事 部門外・社外との交渉・調整が必要なお仕事	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関係が多い仕事	1.0	部門内の調整が必要なお仕事 部門内の調整が必要なお仕事 部門内の調整が必要なお仕事 部門内の調整が必要なお仕事	1	1
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	1.0	課題の解決が容易な仕事 課題の解決が容易な仕事 課題の解決が容易な仕事 課題の解決が容易な仕事	1	1
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	1.0	経営への影響度が軽微な仕事 経営への影響度が軽微な仕事 経営への影響度が軽微な仕事 経営への影響度が軽微な仕事	1	1
9			1.0		2	
11					0	

職務ポイントの合計 12

次のステップへ

職務(役割)評価の対象となる部署/職種のパート・有期と正社員について、職務(役割)評価を実施し、結果を入力

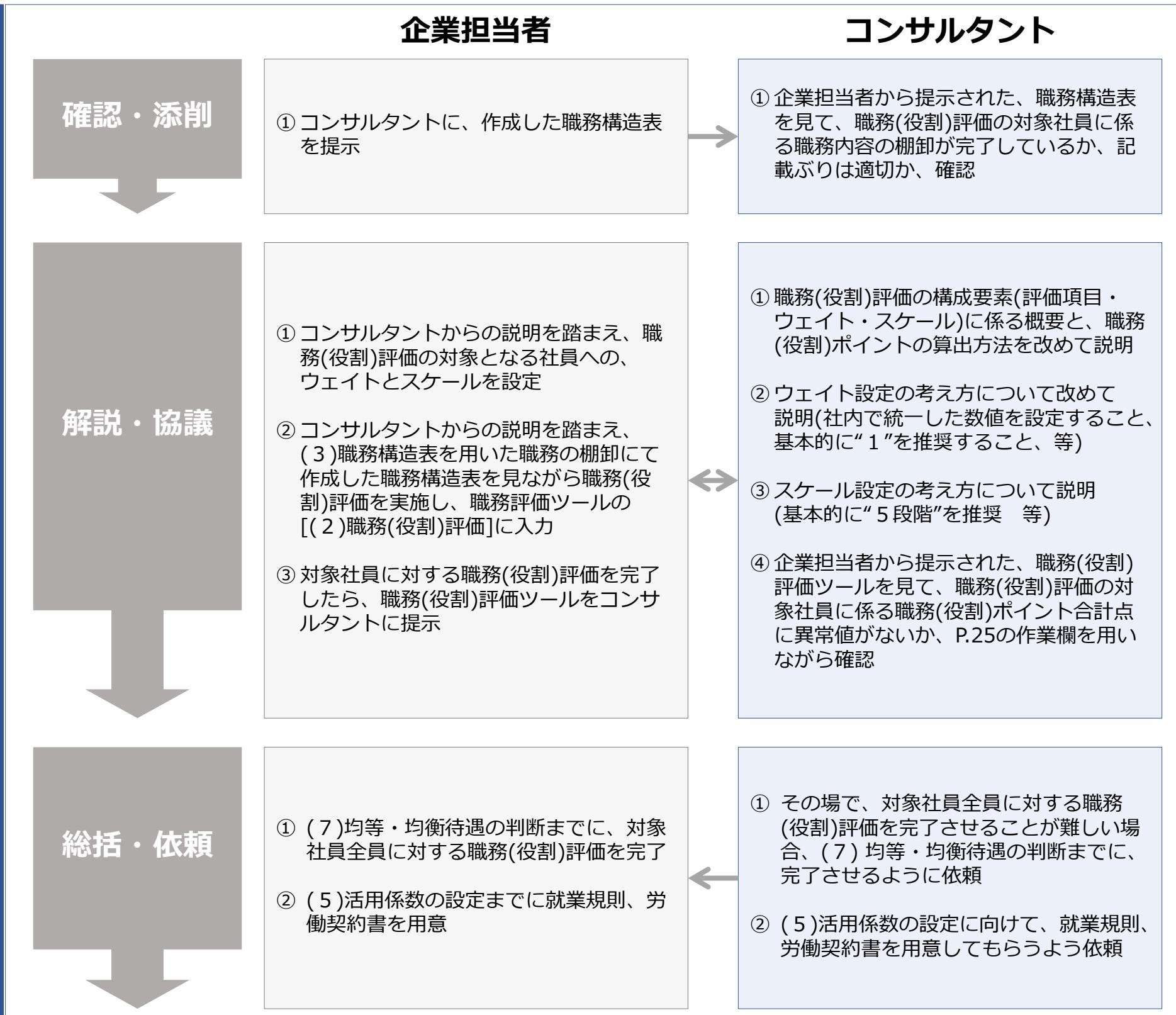
【企業担当者に事前に用意してもらおうもの】

- ・ 職務(役割)評価ツール(Excel)
 ※(1)職務(役割)評価対象の部署/職種の選定にて[(1)社員一覧の作成]の入力が完了したツール
- ・ 職務構造表
 ※(3)職務構造表を用いた職務の棚卸にて、企業担当者が作成した職務構造表

Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう

(4) 職務(役割)評価の実施

(3)職務構造表を用いた職務の棚卸にて棚卸した職務内容を基に、職務(役割)評価を実施します。職務(役割)評価の構成要素(評価項目・ウェイト・スケール)の考え方や注意点についても、改めて説明した上で、職務内容の点数付けを行います。



Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (4)職務(役割)評価の実施

【コンサルタント用_職務(役割)ポイント合計点の確認】

企業担当者から提示された、職務(役割)評価ツールを見て、職務(役割)評価の対象社員に係る職務(役割)ポイント合計点に異常値がないか、下記に書き込みながら、確認します。

1. 職務(役割)評価の対象社員の職務(役割)評価ポイント合計点に異常値がありますか(はい・いいえ)

※ 1. にて、“はい”を選択した場合、該当社員の氏名を記載します。 ()

2. 該当社員の職務(役割)ポイントを記載、異常値の要因となっている評価項目を選択し、その点数を記載します。

職務(役割)評価ポイント	()点
異常値の要因となっている評価項目	()
ウェイト	()点
スケール	()点

職務(役割)評価ポイント	()点
異常値の要因となっている評価項目	()
ウェイト	()点
スケール	()点

3. 異常値の要因となった評価項目について、スケールの設定理由を記載します。

()

4. 異常値の要因となった評価項目について、ウェイトの設定理由を記載します。

()



Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう

(4)職務(役割)評価の実施

確認事項



- **評価項目の重要度を示すウェイトは、“1”と設定することが望ましい旨を改めて説明しましたか。**
…ウェイトを過度に設定した場合、1つの評価項目が、職務(役割)ポイント合計に与える影響が大きくなる恐れがあるため、基本的には“1”と設定することが推奨されます。ウェイトの調整を検討するのは、8つの評価項目における重要度が大きく異なり、ウェイトが共通だと社内において合意が得られない場合に限定するようにしましょう。
- **評価項目別にポイントを付ける際の尺度であるスケールは、“5段階”が望ましい旨を説明しましたか。**
…段階数を少なくした場合は評価結果のメリハリが付きすぎ過度な格差がつき、段階を多くした場合は、段階毎に応じたスケールの定義を新たに作成する必要があるため、設定の際には、注意が必要です。
- **企業担当者が実施した職務(役割)評価結果に、異常値が含まれていないことを確認しましたか。**
…職務(役割)評価の対象者に係る職務(役割)ポイント合計に、異常値が見られる場合、その要因となっている評価項目を特定し、評価項目に紐づくスケールと、ウェイトの設定理由について、確認しましょう。

よくある質問



- Q1. 弊社では、8つの評価項目ごとの重要度が大きく異なるため、ウェイトの調整を検討したいと考えていますが、職務(役割)ポイント合計に恣意性が働くことを懸念しています。何か有効な方法はありますか。**
- A1. ウェイトの調整には、小数点を用いる方法があります。重要度が大きい評価項目のウェイトは“1.5”等と設定して、職務(役割)ポイント合計に大きな影響を与えないようにすることが、推奨されます。**
- Q2. 評価項目ごとに、スケールの段階数を変更してもいいですか。**
- A2. スケールの段階数を変更することは推奨されません。評価項目によって、スケールの段階数を変更すると、一部の評価項目の結果が大きく全体の評価結果に影響し、客観的な評価結果が得られなくなってしまう可能性があるためです。**

Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (5)活用係数の設定

【支援の目標】

- 活用係数の考え方を企業担当者に理解してもらい、活用係数(案)を設定する。
- 職務(役割)評価ツールにおける[(3)活用係数の設定]の入力を完了する。

「取組対象の選択」で選んだ社員タイプについて、活用係数を設定する。

(手順)

- 「取組対象」と「比較対象」の間における、「人材活用の仕組みや運用」の違いを確認
 - ※「働く場所の変更可能性」等の各項目について、「取組対象」と「比較対象」の間で差が「ある/ない」を選択し、備考にどのような違いがあるかを記入
- 上記等を踏まえて、活用係数を「設定する/設定しない」を選択
- 活用係数を「設定する」を選択した場合、具体的に活用係数の数値を記入 (0.00より大きく1.00未満の数値)
 - ※「設定しない」を選択した場合、活用係数は「1.00」となる

＜活用係数設定時の注意事項＞

- 人材活用の仕組みや運用の違いを踏まえ、社員に対する働き取りや労使の話し合いをもちが得られる合理的な水準に設定する

活用係数の設定

取組対象①: **パートタイム労働者**
比較対象: **正社員**

人材活用の仕組みや運用	ある/ない	備考
・転居を伴う配置転換等、働く場所の変更可能性に差が----->	ある	正社員は全国転勤ありだが、エキスパートは地域限定
・職務や職種の変更など、従事する仕事の変更可能性に差が----->	ない	どちらも職種変更はない
・時間外、休日労働、深夜勤務等、労働時間の変更可能性に差が----->	ない	どちらも時間外等の違いはない

上記等を踏まえて、パートタイム労働者に活用係数を-->

パートタイム労働者の活用係数: **0.90**

次のステップへ

【企業担当者に事前に用意してもらうもの】

- 職務(役割)評価ツール(Excel)
 - ※(4)職務(役割)評価の実施にて、[(2)職務(役割)評価]の入力が完了したツール
- 就業規則、労働契約書

Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (5)活用係数の設定

パート・有期と正社員の賃金の格差は「職務内容」の違いに基づき生ずるのが原則ですが、パート・有期と正社員の間「人材活用の仕組みや運用」の違い(例：転勤の有無や範囲の違い)がある場合に賃金を決める際には、「活用係数」を用いることで、「人材活用の仕組みや運用」の違いを考慮することができます。

また、パート・有期から、正社員との待遇差の内容や理由等について説明を求められた際に、合理的な説明をするためにも「人材活用の仕組みや運用」の状況を、改めて確認、整理することが推奨される旨も、企業担当者に伝えるようにしましょう。



企業担当者

コンサルタント

確認・添削

- ① コンサルタントに、就業規則、労働契約書を提示

- ① 企業担当者から提示された、就業規則、労働契約書を確認

解説・協議

- ① コンサルタントからの説明を踏まえ、活用係数(案)を設定し、職務(役割)評価ツールの[(3)活用係数の設定]に入力

- ① 活用係数を設定する理由を説明
- ② 人材活用の仕組みや運用の位置づけについて改めて説明
- ③ P.15の作業欄【社員タイプ毎の担っている業務、人材活用の仕組みや運用の確認と、対象範囲の決定】を見ながら、人材活用の仕組みや運用に、変更等は発生していないかを確認
- ④ 活用係数の設定に係る考え方や、低く設定する留意点を説明(P.32確認事項を参照)
- ⑤ P.31の作業説明欄を用いながら、他社の活用係数設定に関する事例を紹介
- ⑥ 企業担当者が設定した活用係数(案)と考え方を、P.31の作業欄に記載

総括・依頼

- ① (6)時間賃率の方針決定(賃金項目の整理)までに賃金規程、労働契約書を用意

- ① (6)時間賃率の方針決定(賃金項目の整理)に向けて、賃金規程、労働契約書を用意してもらうよう依頼

Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (5)活用係数の設定

【他社の活用係数設定に関する事例】

事例1 製造業A社

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

事例2 小売業B社

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」の実態を調査したところ、「従事する仕事」、「労働時間」の2つについては、正社員で変更の可能性があることが確認された。

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

同社では、正社員とパートタイム労働者のこのような違いや店舗が立地する地域の相場を考慮するとともに、2か月間の時間をかけて、労使で話し合いを行った。さらに、労働組合を通して、パートタイム労働者の意見把握した上で、活用係数を0.9に設定した。

事例3 福祉業C社

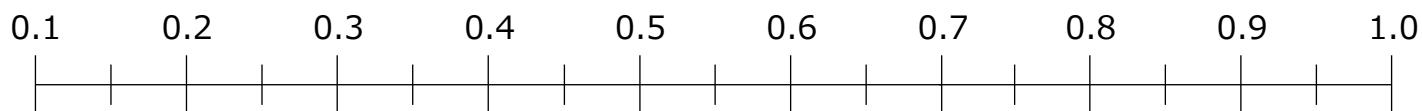
非常勤職員(有期雇用労働者)と正職員の「人材活用の仕組みや運用など」について実態を調査したところ、「働く場所」、「従事する仕事」、「労働時間」の3つについて正職員で変更の可能性があることが確認された。

具体的には、非常勤職員と正職員は同様の介護職に従事しているが、非常勤職員の介護職は、デイサービスに配置され、夜勤シフトは発生しない。一方で、正職員の介護職は、特別養護老人ホームなどの施設系サービスに配置され、夜勤シフトが義務づけられている。また、慢性的な人材不足の影響から、正職員のみ事業所間での配置転換も頻繁に行われている実態も確認できた。現場の非常勤職員・正職員に対してさらに聞き取り調査も行った結果、「人材活用の仕組みや運用」等の違いについて認識していることが確認できたため、同法人では活用係数を0.8に設定した。

【コンサルタント用_活用係数の設定・理由】

企業担当者が設定した活用係数(案)の値と、設定理由を下欄に記載します。

活用係数(案)の値



設定理由

[]



Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (5)活用係数の設定

確認事項



- 職務(役割)評価の対象社員に係る人材活用の仕組みや運用について、(1)社員のリストアップにて、ヒアリングした内容と変更等が生じていないことを確認しましたか。**
 …前回、ヒアリングした時から、時間が経過している場合、人材活用の仕組みや運用に変更等が生じている可能性があります。就業規則や労働契約書の記載内容も踏まえ、改めて、確認するようにしましょう。
- 人材活用の仕組みや運用のうち「労働時間の変更可能性」を、活用係数の設定における考慮要素とする場合、職務(役割)ポイント算出の段階で、考慮していないかを確認しましたか。**
 …パートタイム・有期雇用労働法においては、時間外労働の有無・頻度等について、通常の労働者(正社員)と、パート・有期の「職務(役割)の内容」を比較する際の補助的指標とされているため、重複して考慮しないように、注意が必要です。
- 活用係数を過度に低く設定する留意点を企業担当者に説明しましたか。**
 …活用係数を過度に低く設定することで、「パートタイム・有期雇用労働者が待遇に納得感を持たず、辞めてしまう」「労働紛争に発展する」等のリスクがあります。
- 企業担当者が設定した活用係数が、人材活用の仕組みや運用に関するヒアリング結果と照らし合わせて、過度に低い数値になっていないことを確認しましたか。**
 …あまりに低い場合には、人材活用の仕組みや運用に係る違いの程度等を、より詳細に聞き取り、活用係数の設定が適切かどうかを確認しましょう。

よくある質問



- Q1. 職務(役割)評価の対象とする正社員は、就業規則上は、「働く場所の変更可能性(転居を伴う転勤等)」がありますが、未だそのような変更は生じていません。このような場合、活用係数設定の考慮要素に含めた方がいいのでしょうか。**

A1. 未だ働く場所の変更が生じていない場合でも、活用係数設定の考慮要素に含めることが推奨されます。働く場所の変更“可能性”ある場合は、人材活用の仕組みや運用が異なることとなります。
- Q2. 活用係数の設定に、明確な基準等はあるのでしょうか。弊社では、正社員とパート・有期の間で「労働時間の変更可能性(時間外、休日労働、深夜勤務等)」だけ違いがありますが、活用係数をいくつに設定すべきか、迷っています。**

A2. 活用係数の設定については、企業ごとに事情が異なるため、明確な基準等はありません。あくまでも、社員の納得が得られる合理的な数値に設定することが重要であり、従業員に対する聞き取りや労使での協議等に基づき設定することが推奨されます。

Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう

(6) 時間賃率の方針決定(賃金項目の整理)

【支援の目標】

- 時間賃率に含めることができる賃金項目の考え方を企業担当者に理解してもらい、時間賃率に含める賃金項目の整理を行う。
- 整理結果をもとに、職務(役割)評価ツールにおける[(4)時間賃率の計算]の入力を完了する。

取組対象の選択
(1) 社員一覧の作成
(2) 職務(役割)評価
(3) 活用係数の設定
(4) 時間賃率の計算
(5) 均等・均衡待遇のチェック
目次

時間賃率の計算
 一覧化した社員について、時間賃率(賃金の1時間当たりの単価)を計算し、下表の「時間賃率」の欄に記入する。

<時間賃率計算のポイント>

- 「取組対象」：時間賃率 = 時間当たり基本給
 (例) パートタイム労働者の時間賃率 = 時給
 (例) 有期雇用労働者の時間賃率 = 基本給 ÷ 所定労働時間
 ※ (対象外)となる社員タイプについて時間賃率を記録する場合、「取組対象」と同様の計算
- 「比較対象」：時間賃率 = 時間当たり基本給 × 活用係数
 (例) 正社員の時間賃率 = 基本給 ÷ 所定労働時間 × 0.8 <活用係数が0.8の場合>
 ※活用係数は自動で反映される
 ※職務に関連する手当(例えば役職手当や特殊作業手当等)や賞与が支払われている場合には、賞与を時間賃率の計算に含めることが不合理でないことを説明できるようにする必要がある

時間賃率に含める賃金項目の整理結果を基に計算した時間賃率を入力

時間賃率の計算
■色のセル…入力必要項目

社員No.等	社員タイプ	職務(役割)ポイント	時間賃率(活用係数反映前)	時間賃率(活用係数反映後)取組対象①との比較	時間賃率(活用係数反映後)取組対象②との比較	時間賃率(活用係数反映後)取組対象③との比較	備考・メモ
B001	正社員	18	1,800	1,620	1,440		
B002	正社員	21	2,200	1,980	1,760		
B003	正社員	21	2,100	1,890	1,680		
B004	正社員	21	2,200	1,980	1,760		
B005	正社員	22	1,350	1,215	1,080		
P001	パートタイム労働者	16	1,700				
P002	パートタイム労働者	14	1,450				
P003	パートタイム労働者	17	1,800				
P004	パートタイム労働者	19	1,850				
P005	パートタイム労働者	17	1,600				
P006	パートタイム労働者	13	1,250				
P007	パートタイム労働者	17	1,750				
P008	パートタイム労働者	17	1,700				
P009	パートタイム労働者	15	1,550				
P010	パートタイム労働者						

次のステップへ

【企業担当者に事前に用意してもらうもの】

- 職務(役割)評価ツール(Excel)
 ※(5)活用係数の設定にて、[(3)活用係数の設定]の入力が完了したツール
- 賃金規程、労働契約書

Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (6)時間賃率の方針決定(賃金項目の整理)

パートタイム・有期雇用労働法は、“個々の待遇ごとに、不合理な待遇差を設けることが禁止”しているため、原則、基本給のみを、時間賃率に含めて、均等・均衡待遇が図られているかをチェックします。一方、企業によっては、賃金項目が細分化され、名称は基本給ではないものの、基本給に相当する手当等もあることから、時間賃率に考慮すべき賃金項目があるか、確認が必要となります。



企業担当者

コンサルタント

確認・添削

- ① コンサルタントに、賃金規程、労働契約書を提示

- ① 企業担当者から提示された、賃金規程、労働契約書を確認

解説・協議

- ① コンサルタントからの説明を踏まえ、正社員とパート・有期の時間賃率に含める賃金項目を決定
- ② 時間賃率の計算方針を基に、職務(役割)評価の対象社員に係る時間賃率について、職務(役割)評価ツールの[(4)時間賃率の計算]に入力

- ① 時間賃率に含めることが可能な賃金項目に係る考え方を、P.35の作業説明欄を用いながら説明
- ② 企業担当者が設定した時間賃率の計算方針を、P.35の作業欄に記載

総括・依頼

- ① (7)均等・均衡待遇のチェックまでに、職務(役割)評価ツールの[(4)時間賃率の計算]までの入力を完了

- ① (4)職務(役割)評価の実施、(5)活用係数の設定、(6)時間賃率の計算(賃金項目の整理)、を踏まえて、(7)均等・均衡待遇のチェックまでに、職務(役割)評価ツールの[(4)時間賃率の計算]まで入力を完了させるよう依頼

Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (6) 時間賃率の方針決定(賃金項目の整理)

【時間賃率に考慮すべき賃金項目の考え方】

名称としては「基本給」ではないものの、基本給に相当すると考えられるもの(例：年齢給、勤続給、職能給、資格給、職務給 等)については、時間賃率の計算における基本給に含めて計算します。

基本給に相当するかの判断にあたっては、賃金の支給根拠や運用の実態を把握し、「同じ仕事に継続して就いている限り、支給される賃金」であれば時間賃率の計算における基本給に含めることとします。

原則として、基本給のみを時間賃率に含めます(パートタイム・有期雇用労働法にて、“個々の待遇ごとに、不合理な待遇差を設けることが禁止”されているため)。しかし、“正社員は賃金項目が細分され、職務(役割)関連手当が支給されているが、パート・有期は賃金項目が細分されておらず時給のみ支給されている”等の場合、職務(役割)を根拠に支給されている手当を基本給に含めて時間賃率を計算することも可能です。

【コンサルタント用_時間賃率の計算方針】

正社員とパート・有期に係る時間賃率の計算方針を下欄に記載します。

$$\text{正社員の“職務(役割)の内容”に支払われている部分の時間賃率} = \text{時間あたり基本給} \times \text{活用係数} \\ \text{((5)活用係数の設定にて決定した値)}$$

基本給に含める賃金項目

$$\text{パート・有期の時間賃率} = \text{時間あたり基本給}$$

基本給に含める賃金項目



Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (6)時間賃率の方針決定(賃金項目の整理)

確認事項



- 企業担当者が決定した時間賃率に含める賃金項目に、賃金規程等に明記されていない賃金項目が含まれていないことを確認しましたか。
…パート・有期から、正社員との待遇差の内容や理由等について説明を求められた際に、合理的な説明をするためにも、賃金規程等にて明記された賃金項目だけを含めるようにしましょう。
- 企業担当者が決定した時間賃率に含める賃金項目に、職務(役割)を根拠に支払われていない手当が含まれていないことを確認しましたか。
…職務(役割)を根拠に支払われているどうか、の判断にあたっては、賃金の支給根拠や運用の実態を把握し、「同じ仕事に継続して就いている限り、支給される賃金かどうか」を判断軸に据えます。

よくある質問



- Q 1. 職務(役割)評価の対象とする社員のうち、一部の社員に対してのみ、手当や賞与等を含めて計算することは、可能ですか。
- A 1. 社員によって、基本給に含める手当や賞与等を変更することはできません。職務(役割)を根拠に支給される手当を含める際には、職務(役割)評価の対象者全員の賃金について、手当を含める・含めないの決定を行います。

Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (7)均等・均衡待遇の判断

【支援の目標】

- 均等・均衡待遇が図られているかの判断方法を、企業担当者に理解してもらう。
- 職務(役割)評価ツールにおける[Step2-⑥ 均等・均衡待遇のチェック]のプロット図を基に、均等・均衡待遇が図られているかの判断を実施する。

取組対象の選択 → (1) 社員一覧の作成 → (2) 職務(役割)評価 → (3) 活用係数の設定 → (4) 時間賃率の計算 → (5) 均等・均衡待遇の判断

「取組対象①～③」と「比較対象」との間で、均等・均衡待遇が図られているかどうかをチェックする。

<均等・均衡待遇のチェックのポイント>

「取組対象とするパート・有期」が「比較対象とする正社員」と同じような職務ポイントの場合：
正社員と同じような時間賃率になっているかどうか確認

「取組対象とするパート・有期」が、「比較対象とする正社員」より低い職務ポイントの場合：
正社員と比べて職務ポイントの低さに比例した時間賃率になっているか確認

・「職務(役割)評価ツール 操作手順書」P.14のⅠ～Ⅳの例を参考に、均等・均衡待遇が確保される
 Ⅰ・Ⅱ … 均等・均衡待遇が確保されている
 Ⅲ・Ⅳ … 均等・均衡待遇が確保されていない

均等・均衡待遇のチェック

プロット図① 取組対象とするパート・有期：

 比較対象とする正社員：

プロット図② 表示 非表示
 取組対象とするパート・有期：

 比較対象とする正社員：

プロット図③ 取組対象とするパート・有期：

 比較対象とする正社員：

プロット図① パートタイム労働者と正社員の比較

時間賃率

職務(役割)ポイント

● パートタイム労働者 × 正社員

プロット図より均等・均衡待遇の判断を実施

【企業担当者に事前に用意してもらうもの】

- 職務(役割)評価ツール(Excel)
 ※(6)時間賃率の計算(賃金項目の整理)にて[(4)時間賃率の計算]の入力が完了したツール

Step. 1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (7)均等・均衡待遇の判断

職務(役割)評価の対象となるパート・有期と正社員の全員について、(4)職務(役割)評価の実施、(6)時間賃率の計算(賃金項目の整理)が完了したら、職務(役割)評価ツールにおける[Step2-⑥ 均等・均衡待遇のチェック]のプロット図を基に、均等・均衡待遇が図られているかの確認を行います。均等・均衡待遇が図られているかの確認結果に応じて、企業担当者と、今後の対応方針について議論します。



企業担当者

コンサルタント

確認・添削

- ① コンサルタントより依頼されていた、職務(役割)評価ツールにおける[(4)時間賃率の計算]まで入力した職務(役割)評価ツールを提示

- ① 職務(役割)評価ツールを確認し、職務(役割)評価の対象となるパート・有期と正社員の職務(役割)ポイント合計点に異常値がないか確認
(必要に応じて、P.27の作業欄を活用)

- ① 職務(役割)評価ツールを確認し、職務(役割)評価の対象となるパート・有期と正社員の時間賃率について、(5)活用係数の設定、(6)時間賃率の計算(賃金項目の整理)における検討結果に基づいて、計算が行われているか確認

解説・協議

- ① コンサルタントが判断した均等・均衡待遇の確保状況と、イメージに齟齬等がないかを確認
- ② コンサルタントと協議の上、今後のコンサルティング方針を決定

- ① P.39の作業説明欄を用いながら、職務(役割)評価ツールのプロット図から、均等・均衡待遇の確保状況について判断
(判断が難しい場合には、P.40の確認事項を参考に、プロット図における傾向(近似曲線)の傾きと、切片の値から判断する)

- ② 均等・均衡待遇の確保状況と、企業担当者のイメージの間に、大きな齟齬等がないか、確認

- ③ P.39の作業説明欄を用いながら、均等・均衡待遇の確認結果を受けた、今後のコンサルティング方針(案)を企業担当者に提示

総括・依頼

- ① 「Step. 1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう」を通じて得た疑問点等を、コンサルタントに質問

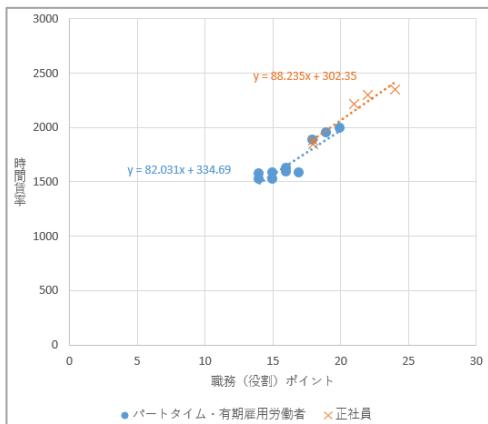
- ① 「Step. 1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう」の振り返りを実施
- ② 企業担当者からの疑問点等に回答した後、Step. 1 を終了

Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう (7)均等・均衡待遇の判断

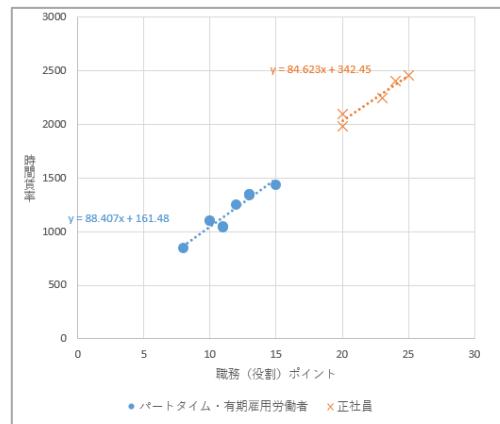
【プロット図による均等・均衡待遇の確保状況の確認方法】

以下の例を参考に、職務(役割)評価ツール [(5)均等・均衡待遇のチェック]のプロット図から、均等・均衡待遇が確保されているか、企業担当者と確認しましょう。

○均等・均衡待遇が確保されている例

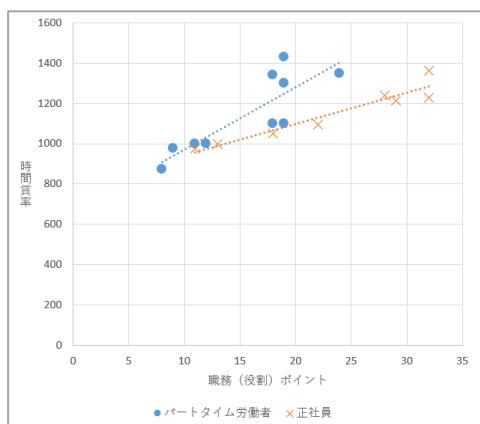


職務(役割)ポイントの重なりがあり、傾向(近似)線も一直線になる

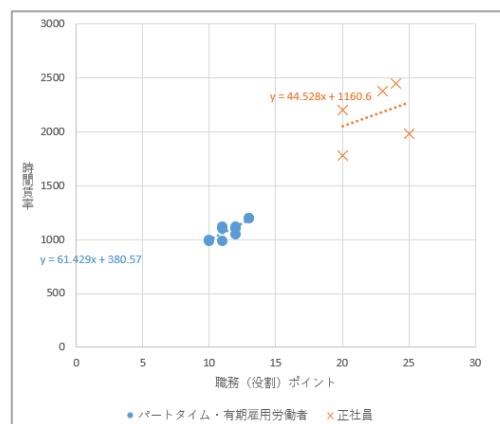


職務(役割)ポイントの重なりはないが、傾向(近似)線が一直線になる

○均等・均衡待遇が確保されていない例



職務(役割)ポイントの重なりがあるが、傾向(近似)線が一直線にならない



職務(役割)ポイントの重なりがなく、傾向(近似)線も一直線にならない

【今後のコンサルティング方針の検討(均等・均衡待遇が確保されていない場合)】

均等・均衡待遇が確保されていない場合、以下の2点を企業担当者に伝えましょう。

- ①均等・均衡待遇が確保されていない原因には、職務(役割)と賃金のミスマッチがあり、均等・均衡待遇を確保するには、賃金を見直す、職務(役割)を見直す、あるいは、その両方が必要であること。
- ②均等・均衡待遇を確保する方法としては、「1. 基本給の設定基準等を見直す」「2. パート・有期個別に賃金または職務(役割)の与え方を見直す」の2つがある。「1. 基本給の設定基準等を見直す」は、「2. パート・有期個別に賃金または職務の与え方を見直す」と比較し、対応に時間はかかるが、パート・有期の活用に対して前向きであるというメッセージを発信することができ、モチベーションを高めることができる等のメリットがある。

企業担当者と協議の上、「1. 基本給の設定基準等を見直す」を選択する場合には、P.41「Step2.基本給設定基準などを見直しを支援しましょう」に進みますが、希望がない場合には、支援を終了します。

【今後のコンサルティング方針の検討(均等・均衡待遇が確保されている場合)】

均等・均衡待遇が確保されている場合でも、基本給の制度が十分に整備されていない場合には、「1. 基本給の設定基準等を見直す」ことが望ましい旨を、上述のメリットを交えながら、伝えましょう。

企業担当者と協議の上、「1. 基本給の設定基準等を見直す」を選択する場合には、P.41「Step2.基本給設定基準などを見直しを支援しましょう」に進みますが、希望がない場合には、支援を終了します。



Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう

(7)均等・均衡待遇の判断

□企業から提出された職務(役割)評価ツールのプロット図に、異常値は含まれていないかを確認しましたか。

…職務(役割)評価ツールのプロット図に異常値が含まれている場合には、最初に異常値の要因となっている評価項目を特定します。次に異常値の要因となった評価項目について、その異常性が、スケールまたはウェイトの値、どちらに由来するのか確認する。確認した結果、スケールまたはウェイトの値に係る設定理由に合理性が確認できない場合、値の修正するように伝えます。

□プロット図から、均等・均衡待遇の判断が難しい場合、傾向(近似)曲線の傾き・切片の値を確認しましたか。

…選択した社員タイプと正社員の近似直線の傾きと値を比較した時に、差異が10%以内であれば、均等・均衡待遇が確保されていると判断することができます。

□「基本給の設定基準等を見直す」メリットについて、企業担当者に訴求しましたか。

…均等・均衡待遇が確保されている状況でも、パート・有期に対する等級・基本給設定基準を整備できれば、「パートタイム・有期雇用労働者が担うべき役割や職務が明確になり、企業に対する貢献や働きぶりが把握しやすくなり、適正な評価/処遇を行っている」と説明できる」等、様々なメリットが存在します。

□均等・均衡待遇の確認までの実施事項について、企業担当者と振り返りを行いましたか。

…企業担当者によっては、選択した社員タイプ以外のパート・有期についても、均等・均衡待遇の確認を自社で取り組むことを検討している場合があるため、必ず、実施事項等を振り替えるようにしましょう。

Q 1.プロット図を確認した結果、均等・均衡待遇が確保されていないことが判明しました。法対応のためには、「基本給の設定基準等を見直す」必要があるのでしょうか。

A 1.制度の見直しは、必ずしも必要ございません。ミスマッチを起こしているパートタイム・有期雇用労働者が限定的である場合には、個別労働者の賃金を見直すことで、法対応が可能なケースもあります。また賃金だけでなく、職務(役割)が十分に整理されていない場合には、賃金のみならず、職務(役割)を整理、見直しすることが望ましいといえます。

Q 2.均等・均衡待遇の確保に向けた対応として「2.パート・有期個別に賃金または職務(役割)の与え方を見直す」場合のメリットとデメリットを教えてください。

A 2.メリットには、制度の見直しに比べて、対応に時間がかからないことが挙げられます。デメリットには、パートタイム・有期雇用労働者個別に職務(役割)、基本給を変更すると、そのパートタイム・有期雇用労働者のみ制度から外れた運用になってしまうことが挙げられます。職務(役割)と基本給は、制度において一体(一対)になっているものなので、制度に則った形でパートタイム・有期雇用労働者の活用を進めるためには、(原則として)制度を見直す必要があります。

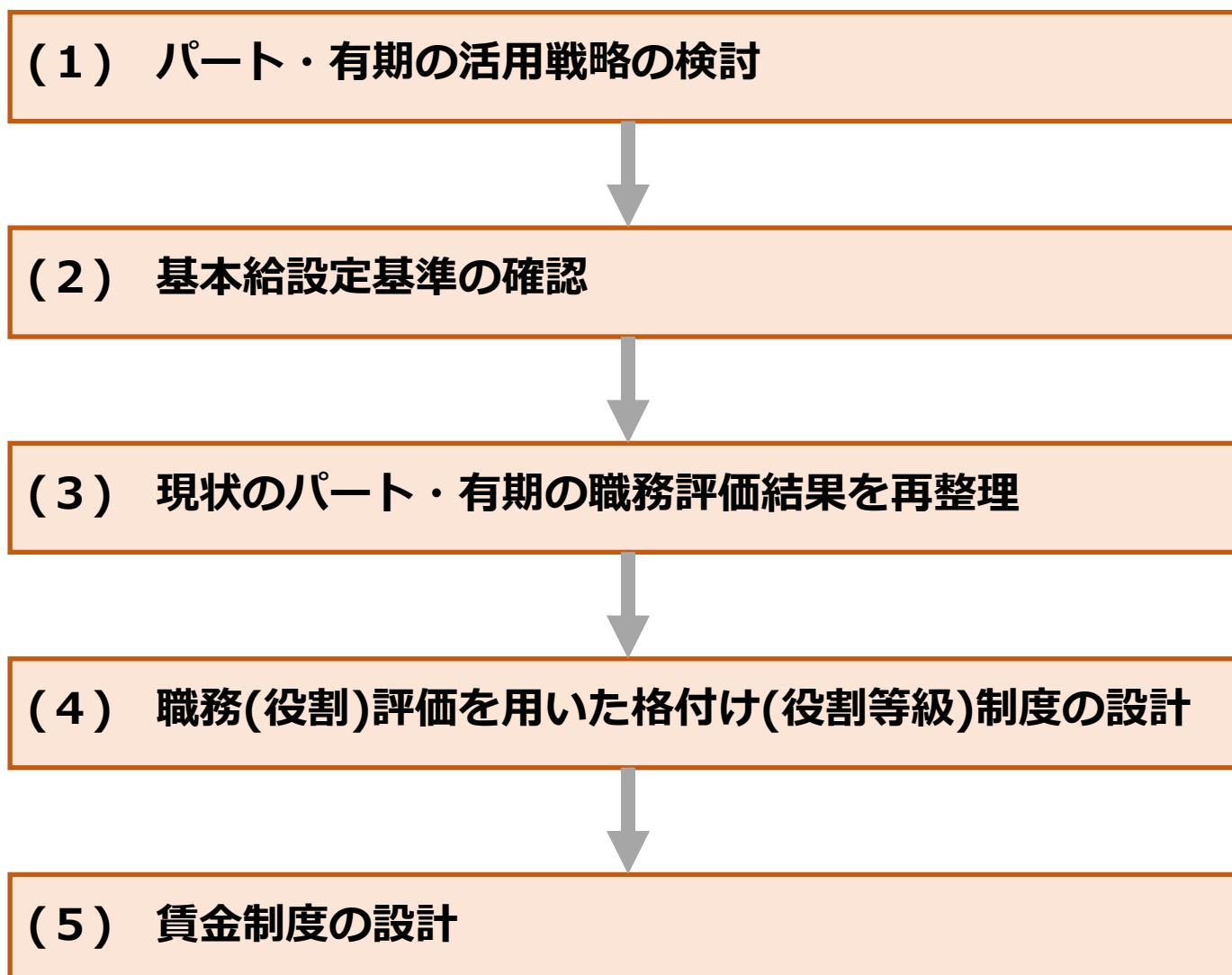


Step. 2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう

Step. 1では、職務(役割)評価を用いて、実際に、パート・有期と正社員との間で、均等・均衡待遇が図られているかを確認するための支援を行いました。Step. 2では、Step. 1の結果を踏まえ、均等・均衡待遇を確保するための、基本給の設定基準等の見直しに係る支援を行います。

Step. 2は、以下、5つの支援事項から構成されます。

【図表3-03】 Step. 2における支援の流れ



Step.2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう

(1)パート・有期の活用戦略の検討

【支援の目標】

- パート・有期に係る活用戦略を、P.43の作業欄にある質問事項を通じて、把握する。

【コンサルタント用_活用戦略をヒアリングするための質問項目】

- 「Step.1 均等・均衡待遇が図られているかのチェック」の対象として選択した社員タイプに関して、質問1～3に回答して下さい。
- 自社におけるパート・有期の人材活用方針について、検討して下さい(質問4)。

質問1. 今後の活用は重要だと思いますか。

1. そう思う 2. ややそう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

その理由

(正社員の過不足状況を補うために、優秀なパート・有期を積極的に活用する必要がある)

質問2. 今後、より高いレベルの仕事を任せる必要があると思いますか。

1. そう思う 2. ややそう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

質問3. より高いレベルの仕事を任せるにあたって、課題となることを教えてください。 (複数回答可)

1. 人材確保、定着 2. モチベーションの維持、向上
3. 能力開発、人材育成 4. 適正な人事評価、処遇
5. その他 ()

質問4. 自社におけるパート・有期の人材活用方針は、どれに近いですか？

1. パート・有期の **ほぼ全員** を正社員なみに活用したい
2. パート・有期の **一部** を正社員なみに活用したい
3. パート・有期の **大半** は、補助業務に活用したい

作業欄



【企業担当者に事前に用意してもらうもの】

- 特になし

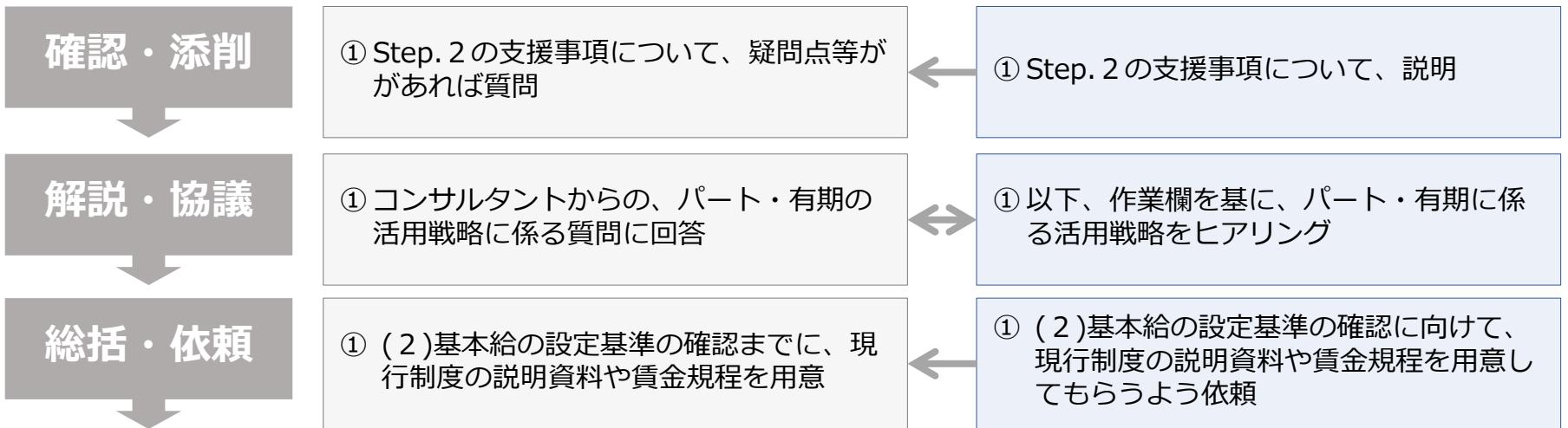
Step.2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう (1)パート・有期の活用戦略の検討

基本給の設定基準等を見直す前に、支援先企業の事業戦略に応じて、パート・有期に係る人材活用戦略を設計します。設計された活用戦略に沿って、基本給の設定基準等を見直し、運用を行うため、重要な実施事項であることを、企業担当者にも認識してもらうようにしましょう。



企業担当者

コンサルタント



【コンサルタント用_活用戦略をヒアリングするための質問項目】

- 「Step. 1 均等・均衡待遇が図られているかのチェック」の対象として選択した社員タイプに関して、質問1～3に回答して下さい。
- 自社におけるパート・有期の人材活用方針について、検討して下さい(質問4)。

質問1. 今後の活用は重要だと思いますか。

1. そう思う 2. ややそう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

その理由

()

質問2. 今後、より高いレベルの仕事を任せる必要があると思いますか。

1. そう思う 2. ややそう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

質問3. より高いレベルの仕事を任せるにあたって、課題となることを教えて下さい。 (複数回答可)

- | | |
|--------------|------------------|
| 1. 人材確保、定着 | 2. モチベーションの維持、向上 |
| 3. 能力開発、人材育成 | 4. 適正な人事評価、処遇 |
| 5. その他 (|) |

質問4. 自社におけるパート・有期の人材活用方針は、どれに近いですか？

- パート・有期の**ほぼ全員**を正社員なみに活用したい
- パート・有期の**一部**を正社員なみに活用したい
- パート・有期の**大半**は、補助業務に活用したい



Step.2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう

(2) 基本給設定基準の確認

【支援の目標】

- ・ パート・有期と正社員に係る等級制度と基本給設定基準について、P.46,47の作業欄を用いて把握する。
- ・ 今後、パート・有期に対して導入を希望する等級制度、基本給設定基準を把握する。

作業欄

【コンサルタント用_正社員とパート・有期に係る等級制度の確認】
正社員とパート・有期に係る、現行の等級制度等を確認します。

Q.1 等級制度の有無
 正社員 (ある : なし)
 パート・有期 (ある : なし)

Q.2 等級制度の基準
 正社員 (職務 ・ 役割 ・ 職能 ・ その他())
 パート・有期 (職務 ・ 役割 ・ 職能 ・ その他(なし))

Q.3 等級制度に係る詳細
 正社員
 (9等級に分かれる。1等級から3等級が「指導のもとでできる」4等級から6等級が「独力でできる」7等級から9等級が「周囲を指導・監督できる」と定義づけている。1等級から3等級に一般職、4,5等級に主任/係長、6,7等級に課長、8,9等級に部長が対応。)
 パート・有期
 ()

Q.4 今後、パート・有期に導入を希望する等級制度
 (職務 ・ 役割 ・ 職能 ・ その他())

【コンサルタント用_正社員とパート・有期に係る等級制度の確認】
正社員とパート・有期に係る基本給の設定基準等を確認します。

Q.1 基本給設定基準等の有無
 正社員 (ある : なし)
 パート・有期 (ある : なし)

Q.2 基本給設定基準等の基準
 正社員 (職務 ・ 役割 ・ 職能 ・ その他())
 パート・有期 (職務 ・ 役割 ・ 職能 ・ その他(なし))

Q.3 基本給設定基準等に係る詳細
 正社員
 (各等級につき給与ランクが3~10つの号棒が設定されており、1号ごとに3000円~4000円程度の給与幅が設定されている)
 パート・有期
 ()

Q.4 今後、パート・有期に導入を希望する基本給設定基準
 (職務 ・ 役割 ・ 職能 ・ その他())

【企業担当者に事前に用意してもらうもの】

- ・ 現行制度の説明資料、賃金規程

Step. 2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう (2)基本給設定基準の確認

企業担当者と協議の上、パート・有期に係る今後の基本給設定基準等の方針確認を行います。方針確認を通じて、企業担当者が、パート・有期に対して、職務等級制度/役割等級制度、職務給/役割給の導入を希望される場合には、(3)現状のパート・有期の職務(役割)評価結果を再整理に進み、導入を希望されない場合には、支援を終了します。



企業担当者

コンサルタント

確認・添削

- ① コンサルタントに、現行制度の説明資料や賃金規程を提示

- ① P.46,47の作業説明欄を用いながら、等級制度、基本給設定基準の種類や特徴を、企業担当者に説明

- ② 企業担当者から提示された、現行制度の説明資料や賃金規程を基に、正社員とパート・有期に係る等級制度、基本給設定基準を確認し、結果をP.46,47の作業欄に記載

解説・協議

- ① コンサルタントからの説明を受け、今後、パート・有期に導入を希望する等級制度、設定基準を決定

- ① 今後、パート・有期に導入を希望する等級制度、基本給設定基準をヒアリング

総括・依頼

- ① 【職務/役割等級制度、職務給/役割給の導入を希望する場合】
(3) 現状のパートタイム・有期雇用労働者の職務(役割)評価結果を再整理までに、Step. 1 (7)均等・均衡待遇のチェックで扱った職務(役割)評価ツールを用意

- ① 【職務/役割等級制度、職務給/役割給の導入を希望される場合】
(3) 現状のパートタイム・有期雇用労働者の職務評価結果を再整理に向けて、Step. 1 (7)均等・均衡待遇のチェックで扱った職務(役割)評価ツールを用意してもらうよう依頼

【職務/役割等級制度、職務給/役割給の導入を希望されない場合】
これまでの支援を通じて得た疑問点等を、コンサルタントに質問

【職務/役割等級制度、職務給/役割給の導入を希望されない場合】
企業担当者からの疑問点等に回答した後、支援を終了

Step.2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう

(2)基本給設定基準の確認

確認事項



- 今後、パート・有期に導入を希望する等級制度基準、基本給設定基準を決定する際、各々の種類や特徴について、説明しましたか。
- …(3) 現状のパートタイム・有期雇用労働者の職務(役割)評価結果を再整理以降の支援を、認識齟齬等なく進めるため、丁寧に説明するようにしましょう。

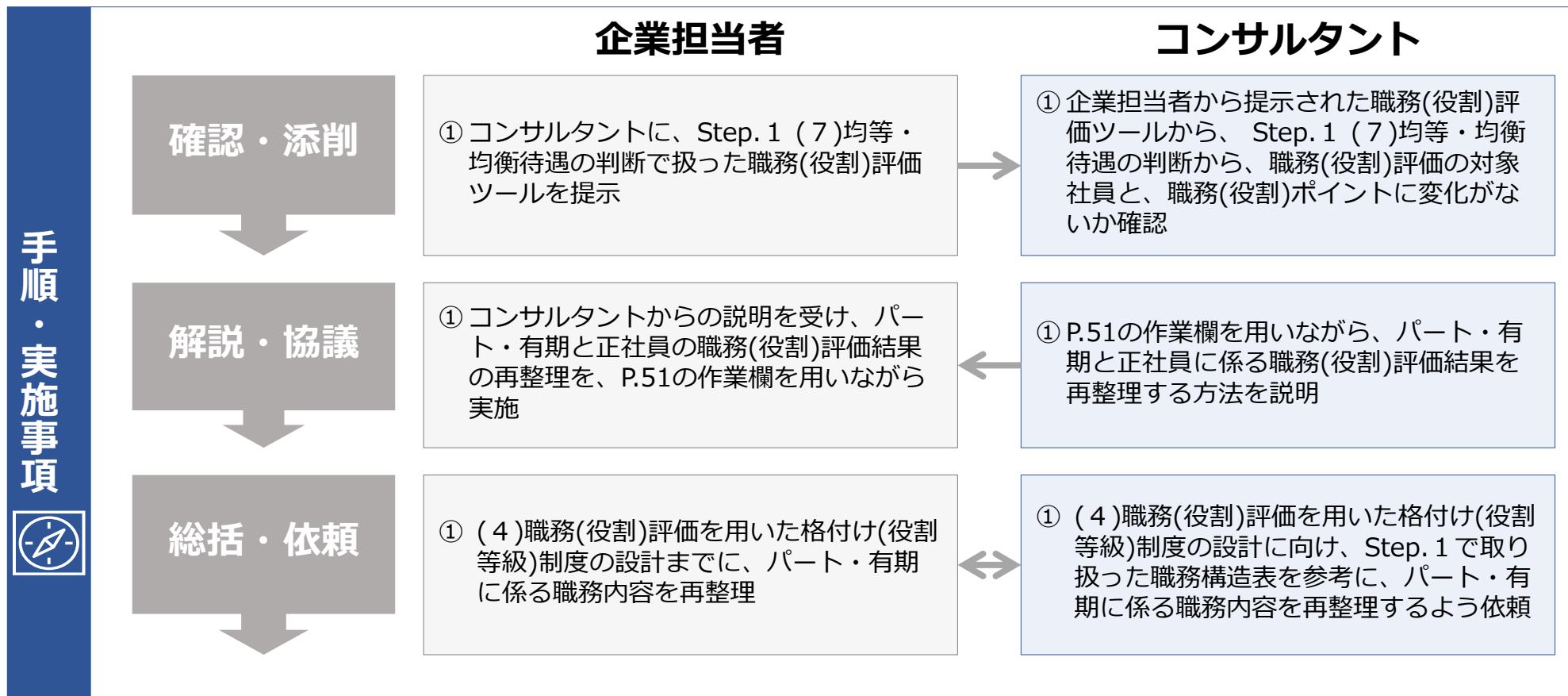
よくある質問?

- Q1. 弊社では、パート・有期に対する基本給を「年齢給+職務給」という形で、年功基準と仕事基準を総合勘案して決定したいと考えていますが、どのように整理すればよいでしょうか。
- A1. 実際の運用では、「年齢給+職務給」のような総合決定給を用いられる場合もございますが、今回の支援では、均等・均衡待遇の実現を第一の目的としているため、「職務給/役割給」の導入を対象としています。

Step. 2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう

(3)現状のパート・有期の職務(役割)評価結果を再整理

「Step. 1 均等・均衡待遇が図られているかの確認をしましょう」にて、実施したパート・有期と正社員に係る職務(役割)評価結果(職務(役割)ポイント)を用いて、社員と職務(役割)ポイントの分布の実態を把握します。『職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル』では、(3)現状のパート・有期の職務(役割)評価結果を再整理に係る実施事項の記載はございませんが、後に作成する格付け制度を、より実態に即したものにするため、本マニュアルでは、取り扱います。



Step. 2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう

(3)現状のパート・有期の職務(役割)評価結果を再整理

確認事項



- Step. 1 (7)均等・均衡待遇の判断から、職務(役割)評価の対象社員と職務(役割)ポイントに変化がないか、確認しましたか。
- …職務(役割)評価の対象社員と、職務(役割)ポイントが、Step. 1 (7)均等・均衡待遇の判断から変化している場合、実態に即した格付け(役割等級)制度の作成が難しい場合があります。

よくある質問?

- Q1. 弊社では、パート・有期に係る等級制度が、現状、整備されていない状態なのですが、P.51の作業欄にあるパート・有期に係る格付けは、どのように記載すればよいでしょうか。
- A1. パート・有期が担っている職務内容を参考に、仮の格付けを設定するようにしてください。

Step.2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう (4)職務(役割)評価を用いた格付け(役割等級)制度の設計

【支援の目標】

- パート・有期に係る格付け(役割等級)制度の段階数を、P.56の作業欄を用いて検討する。
- 設計した格付け(役割等級)制度について段階に応じた定義を、P.58の作業欄を用いて策定する。

40									
39									
38									
37									
36									
35									
34									
33									
32									
31									
30									
29									
28									
27									
26									
25									
24									
23									
22									
21									
20									
19									
18									
17									
16									
15									
14									
13									
12									
11									
10									
9									
8									
等級名	パート・有期①	パート・有期②	パート・有期③	パート・有期④	パート・有期⑤	正社員①	正社員②	正社員③	正社員④
パート・有期/正社員	パート・有期					正社員			

等級	期待役割
パート・有期 ④	<ul style="list-style-type: none"> 店長を補佐し、各部門のチーフを指揮する職務 店長不在時に、店長代行として一定の判断業務を行う職務 正社員における副店長(正社員②)相当
パート・有期 ③	<ul style="list-style-type: none"> 専門性を活かし、部門に対して、影響度のある課題を担う職務 正社員における店舗、本社の各部門チーフ(正社員②)相当
パート・有期 ②	<ul style="list-style-type: none"> チーフを補佐し、担当グループ(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 チーフ不在時に、定型職務及び一定の判断業務を行う職務 正社員における正社員①相当
パート・有期 ①	<ul style="list-style-type: none"> チーフの指導の下、指示の範囲内で責任を担う職務

【企業担当者に事前に用意してもらうもの】

- 職務(役割)評価ツール(Excel)
※「Step.1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう」にて扱ったものを使用

Step. 2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう

(4) 職務(役割)評価を用いた格付け(役割等級)制度の設計

(3)現状のパート・有期の職務(役割)評価結果を再整理にて把握できた、社員と職務(役割)ポイントの分布を基に、格付け(役割等級)制度の設計を行います。具体的には、職務(役割)ポイントが近い社員同士でグルーピングを行い、グループ毎の等級定義を企業担当者と協議の上、明文化します。

また等級定義の明文化後、既存の正社員の職能資格制度における等級と対応関係にあると考えられる等級については、職務(役割)評価を行い、実際に、対応関係にあるのかどうか検証も行います。



企業担当者

コンサルタント

確認・添削

- ① コンサルタントから提示された、P.23の職務構造表を見て、記載内容に変更等がないか確認

- ① 「Step. 1 均等・均衡待遇が図られているかの確認を支援しましょう」にて、作成した職務構造表(P.23)の記載内容について、変更等がないか企業担当者に確認

解説・協議

- ① コンサルタントからの説明を受け、パート・有期に係る等級の段階数を、P.56の作業欄を用いながら検討
- ② コンサルタントからの説明を受け、パート・有期に係る等級定義を、P.58の作業欄を用いながら作成
- ③ コンサルタントからの説明を受け、設計したパート・有期に係る等級制度について、既存の正社員の職能資格制度における等級と対応関係にあると考えられる等級に対して、職務(役割)評価を行い、格付け(役割等級)制度に問題がないか検証

- ① P.55,56の作業説明欄を用いながら、パート・有期に係る等級の段階数検討に係る方法を説明
- ② P.57の作業説明欄を用いながら、等級定義の作成方法と、正社員との対応関係を踏まえた、等級定義の明文化に係る方法を説明
- ③ 設計したパート・有期に係る等級制度について、既存の正社員の職能資格制度における等級と対応関係にあると考えられる等級に対して、職務(役割)評価を行い、格付け(役割等級)制度に問題がないか、検証する必要がある旨を説明

総括・依頼

- ① (5)賃金制度の設計までに、賃金規程を用意

- ① (5)賃金制度の設計に向けて、賃金規程を用意してもらうよう依頼

Step. 2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう (4)職務(役割)評価を用いた格付け(役割等級)制度の設計

【等級の段階数検討(職務(役割)評価結果を用いる場合)】

手順① 職務(役割)評価結果の再整理

パート・有期の職務(役割)ポイントと格付け(等級)を参照し、対応するマス塗りつぶします。

職務ポイント	選択した社員タイプの社員no.および格付け				正社員の社員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)	社員no. (格付け)	社員no. (格付け)	社員no. (格付け)
40								
39								
38								
37								
36								
35								
34								
33								
32								
31								
30						fさん	正社員6	
29								
28								
27						Eさん	正社員5	
26								
25								
24						dさん	正社員4	
23								
22								
21						cさん	正社員3	
20	Cさん	パート4						
19								
18	Eさん	パート4				bさん	正社員2	
17								
16								
15	Gさん	パート3				aさん	正社員1	
14	Bさん	パート3						
13								
12								
11								
10	Hさん	パート2						
9	Aさん	パート1	Fさん	パート1				
8								

パートタイム労働者					正社員				
等級名	パート1	パート2	パート3	パート4	正社員1	正社員2	正社員3	正社員4	正社員5
40									
39									
38									
37									
36									
35									
34									
33									
32									
31									
30									
29									
28									
27									
26									
25									
24									
23									
22									
21									
20									
19									
18									
17									
16									
15									
14									
13									
12									
11									
10									
9									
8									

手順② パート・有期に係るキャリアのステップ化と正社員との対応関係整理

選択した社員タイプの人材活用戦略例

1. ほぼ全員を正社員なみに活用したい
2. 一部を正社員なみに活用したい
3. 大半は、補助業務に活用したい

パートタイム労働者であっても、正社員と同様に、副店長(正社員4)相当までの仕事を期待し、活用する

精緻かつ、狭くキャリアパスを設定するという考え方に立ち、6段階の職務(役割)等級を再設定
踏まえた等級の再設定
②等級と職務(役割)評価ポイントの関係性を

パートタイム労働者			正社員				
等級名	パート1	パート2	パート3	正社員1	正社員2	正社員3	正社員4
27							
26							
25							
24							
23							
22							
21							
20							
19							
18							
17							
16							
15							
14							
13							
12							
11							
10							
9							
8							

パート・有期
活用戦略の設定



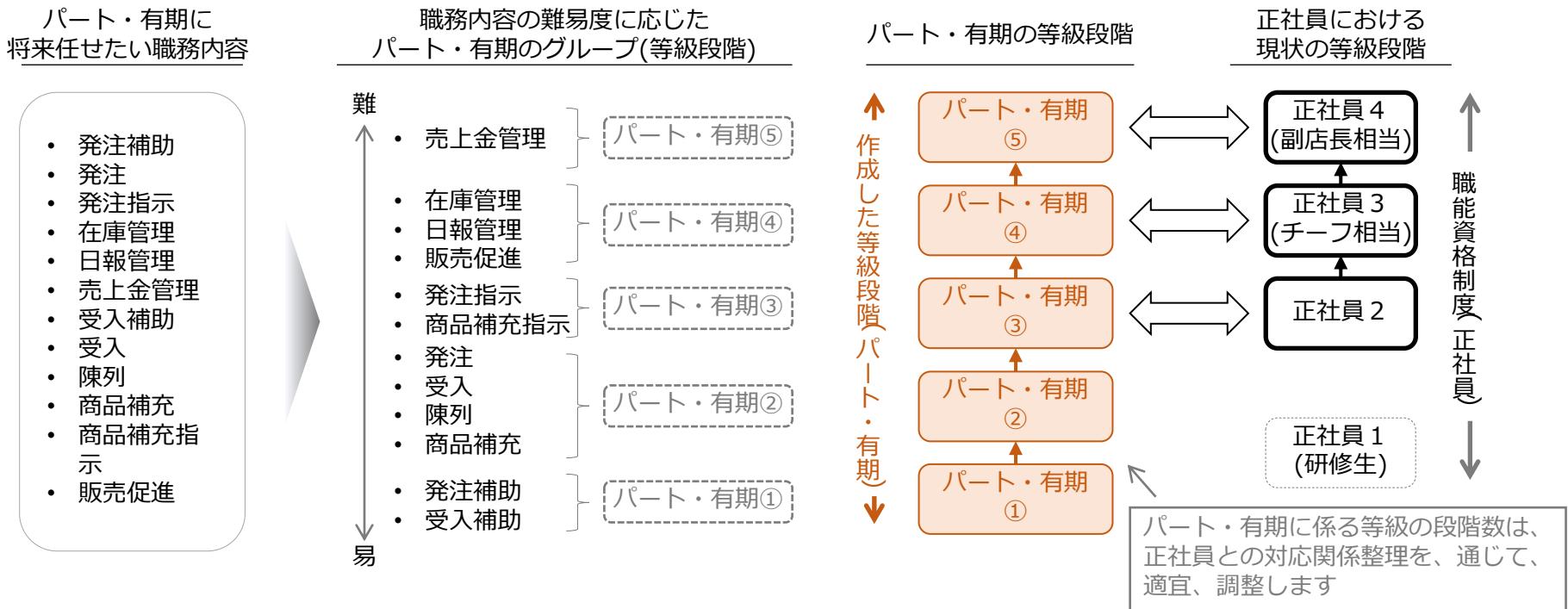
Step.2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう

(4)職務(役割)評価を用いた格付け(役割等級)制度の設計

【(参考)等級の段階数検討(職務(役割)評価結果を用いない場合)】

手順① パート・有期に将来任せたい職務の棚卸と、
難易度に応じてグルーピング(等級の段階数検討)

手順② パート・有期に係るキャリアのステップ
化と正社員との対応関係整理



【(参考)等級定義の作成方法】

等級定義の作成を行う際、現場意見を踏まえることも重要
※例えば、以下の手段を用いる場合もある

- インタビュー形式
経営層や、管理職層を対象として、等級ごとの職務内容や定義の表現方法(書きぶり)について聞き取る
※聞き取る相手の意向を正確に抽出することが可能
- ワークショップ形式
ファシリテーター(司会進行役)を中心に、参加者の自発的な意見交換を通じて、職務内容のグルーピングや等級定義の作成を行う
(想定参加者：対象部署の管理職層)
※参加者間の意見をその場で調整でき、検討結果に対して納得感を得やすい

<例>



<例>



【正社員との対応関係を踏まえた、等級定義の明文化】

等級の段階に応じて、パート・有期のキャリアに係る納得感を得るため、期待される役割を明文化します

等級	期待役割例
パート・有期⑤	<ul style="list-style-type: none"> 店長を補佐し、各部門のチーフを指揮する職務 店長不在時に、店長代行として一定の判断業務を行う職務(正社員 4 相当)
パート・有期④	<ul style="list-style-type: none"> 専門性を活かし、部門に対して、影響度のある課題を担う職務 担当グループ(チーム)に対して、一定の判断業務を行う職務(正社員 3 相当)
パート・有期③	<ul style="list-style-type: none"> チーフを補佐し、担当グループ(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 チーフ不在時に、定型職務及び一定の判断業務を行う職務(正社員 2 相当)
パート・有期②	<ul style="list-style-type: none"> チーフの指導の下、指示の範囲内で責任を担う職務
パート・有期①	<ul style="list-style-type: none"> 正社員における正社員 1 相当



Step.2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう

(4)職務(役割)評価を用いた格付け(役割等級)制度の設計

【企業担当者用_正社員との対応関係を踏まえた、等級定義の明文化】

P.56の作業欄にて策定した、等級の段階に応じて、パート・有期に期待される役割を明文化します。

等級	期待役割
	・ ・ ・ ・

作業欄



□既存の正社員の職能資格制度における等級と対応関係にあると考えられる等級に対して、職務(役割)評価を行い、格付け(役割等級)制度に問題がないか、検証しましたか。

…設計した格付け(役割等級)制度に問題がないか検証することなく、(5)賃金制度の設計に進んだ場合、均等・均衡待遇が確保されていない制度になる可能性があります。

□等級の定義は、現実の職務や役割に即しているか、確認しましたか。

…コンサルタントから見て、等級の定義と現実の職務や役割の間に乖離が見られる場合、企業担当者に確認の上、必要に応じて、P.57のインタビュー形式/ワークショップ形式での等級定義の明文化を促しましょう。

確認事項



Q1. 弊社では、現在、正社員に相当する職務(役割)を担うパート・有期はいませんが、将来的には、パート・有期の一部にも、正社員相当の職務(役割)を担っていただく想定です。そのような場合、等級定義にどのように落とし込めばいいのでしょうか。

A1. 現在、該当者がいない場合でも、将来的に対応関係になると考えられる正社員の職務(役割)を参考に、今回、設計する格付け(役割等級)制度にも、組み込むようにしましょう。

よくある質問?



Step.2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう

(5)賃金制度の設計

【支援の目標】

- (4)職務(役割)評価を用いた格付け(役割等級)制度の設計にて作成した格付け(役割等級)制度について、P.62の作業欄を用いながら賃金水準を設定する。

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×活用係数		
			上限値	中央値	下限値		上限値	中央値	下限値
						正職員④	1,736	1,403	1,070
						正職員③	1,560	1,308	1,056
						正職員②	1,386	1,209	1,033
パート・有期③	16~17	・パート有期①、②の管理等を担う ・正職員①相当の職務を担う	1,200	1,151	1,101	正職員①	1,200	1,151	1,101
パート・有期②	12~15	・補助的業務で、軽易な仕事を行うが、パート①に比べて担当する職務内容が広い。	1,100	1,071	1,041				
パート・有期①	8~11	・補助的業務で、軽易な仕事を行う	1,040	1,025	1,010				

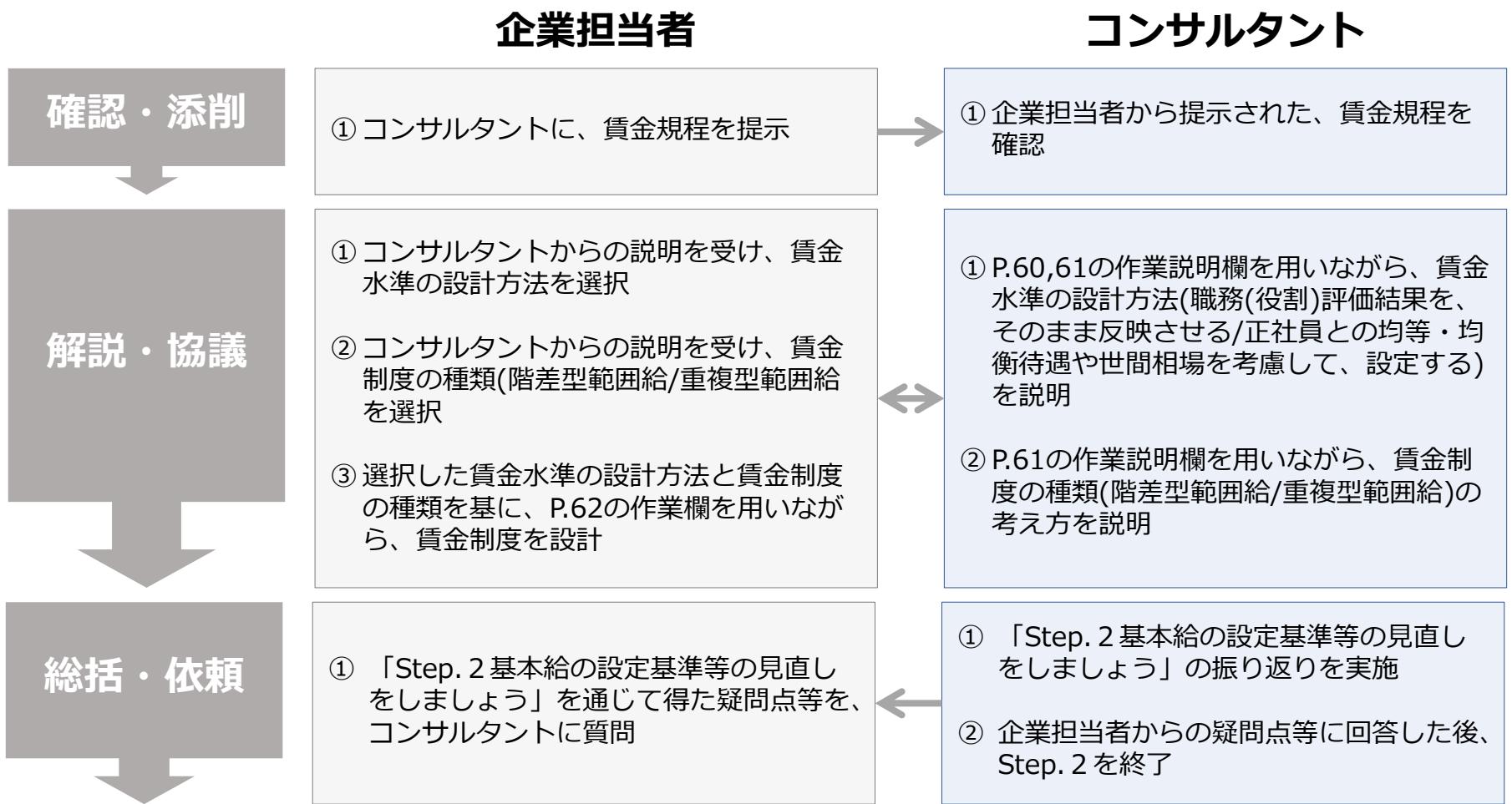
【企業担当者に事前に用意してもらうもの】

- 賃金規程

Step.2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう (5)賃金制度の設計

(4)職務(役割)評価を用いた格付け(役割等級)制度の設計を通じて、作成されたパート・有期に係る等級制度について、職務(役割)評価結果を活用して、賃金水準を検討します。また賃金水準の検討方法に加え、賃金制度も複数の種類があるため、支援先企業のパート・有期に係る実情を踏まえ、提案するようにしましょう。

手順・実施事項



【パート・有期に係る賃金制度の設計方法の検討】

方法① 職務(役割)評価結果を、そのまま反映させる

正社員とパート・有期共通のポイント単価を設定し、職務(役割)ポイントにポイント単価を掛けることで、賃金水準を計算する方法です。

	職務(役割)ポイント	職務給
P6	25	1,500円
P5	24	1,440円
P4	21	1,260円
P3	19	1,140円
P2	18	1,080円
P1	16	960円

1ポイント当り60円

※ 1ポイント当り60円という単価金額は正社員と共通させる

作業説明欄

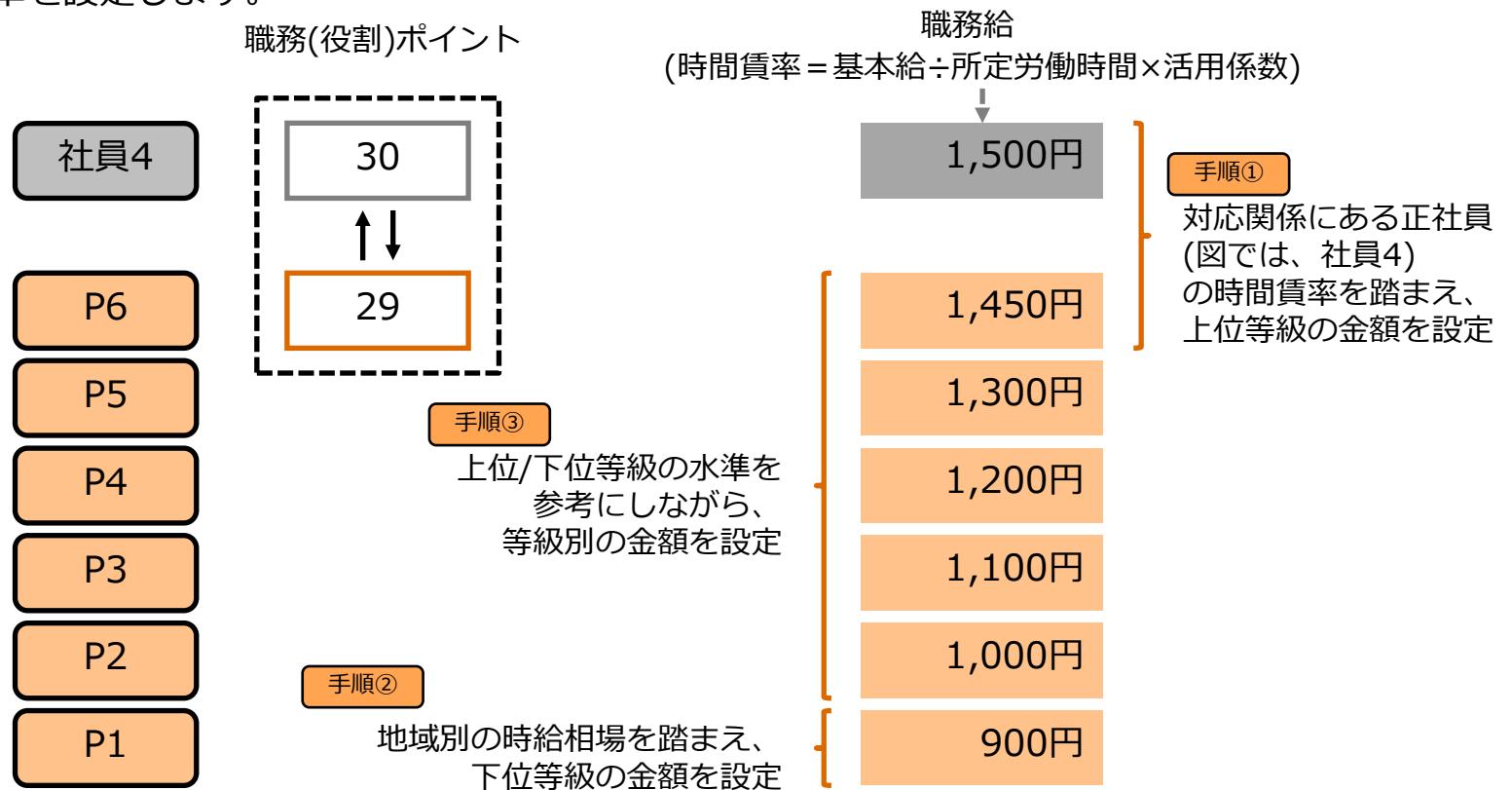


Step.2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう (5)賃金制度の設計

【パート・有期に係る賃金制度の設計方法の検討】

方法② 正社員との均等・均衡待遇や世間相場を考慮して、設定する

最初に、パート・有期の上位等級を正社員の時間賃率を踏まえ、設定します。次に、パート・有期の下位等級の賃金水準を、地域別の時給相場を踏まえ設定します。最後に、下位等級と上位等級の間にある等級について、賃金水準を設定します。



【賃金制度の種類(階差型範囲給/重複型範囲給)の検討】

	①階差型範囲給	②重複型範囲給
イメージ		
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 基本給設定において、範囲給が隣り合う等級同士で金額の重複がないもの 昇格に伴い、賃金が上昇するため、メリハリが付きやすい 等級見直しの結果が、現行制度から乖離が大きい場合、移行に伴う人件費負担が大きく膨らむ可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> 基本給設定において、範囲給が隣り合う等級同士で金額の重複があるもの 等級同士で逆転する場合もあり、メリハリが付きにくい 支給範囲が広いため、現行制度から移行しやすい ※調整給や引上げに伴う人件費負担を抑えることが可能



Step.2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう

(5)賃金制度の設計

【企業担当者用_賃金制度の設計】

パート・有期に係る等級制度について、職務(役割)評価結果を活用して、賃金水準を検討します。

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×活用係数		
			上限値	中央値	下限値		上限値	中央値	下限値
①						①			
②						②			
③						③			
④						④			
⑤						⑤			
⑥						⑥			
⑦						⑦			



Step.2 基本給の設定基準等の見直しを支援しましょう (5)賃金制度の設計

□ 企業担当者が設計したパート・有期の等級制度に係る賃金水準について、最下位等級の賃金が、最低賃金の水準を上回っていることを確認しましたか。

…均等・均衡待遇が実現できている場合でも、最低賃金を下回った場合には、最低賃金法に抵触してしまうため、注意するようにしましょう。

□ 企業担当者が設計したパート・有期の等級制度に係る賃金水準を基にした総額の人件費は、原資に鑑みて、抛出可能かどうかを、確認しましたか。

…設計した賃金制度の運用が可能ないように、支援先企業にとって許容できる人件費か、必ず確認するようにしましょう。また総額の人件費が原資を上回った場合、均等・均衡待遇が確保できる範囲で、賃金水準を調整するようにしましょう。

Q 1. 賃金制度の種類(階差型範囲給/重複型範囲給)は、必ずどちらかを採用する必要があるのでしょうか。

A 1. どちらかを必ず採用する必要はございません。範囲給という形式を取らず、職務(役割)ポイントと給与が1対1で対応させる場合もあります。パート・有期の実情に応じて、適切な賃金制度の種類を採用するようにしましょう。

Q 2. 弊社では、基本給の他に、個別の手当に係る法対応状況について、把握ができておらず悩んでいます。何か状況把握に資する冊子や、ツール等がありますか。

A 2. 個別の手当の法対応に係る状況確認は、『不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル』が参考になります。また実際に、手を動かしながら、パートタイム・有期雇用労働法やその他の労働関係法令について、自社の取組状況を点検し、パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善に向けて、どのように取り組むべきか確認することができるツールとして、「パートタイム・有期雇用労働法等対応状況チェックツール」があります。いずれも、厚生労働省のHPからダウンロードができますので、参照してください。(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html)



4

職務(役割)評価のより 詳細な情報の入手方法

(1)「多様な働き方の実現応援サイト」内、「基本給の見直し方(職務分析・職務評価)」の概要

厚生労働省では、パートタイム・有期雇用労働者に関する情報を「多様な働き方の実現応援サイト」で提供しています。

「多様な働き方の実現応援サイト」内の「基本給の見直し方(職務分析・職務評価)」では、本マニュアルやマニュアルに則ったITツールをダウンロードし、職務評価を簡単に実施できます。この他、「多様な働き方の実現応援サイト」では、パートタイム・有期雇用労働法の概要や短時間正社員制度の取組事例なども見ることができます。

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

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

The screenshot displays the website interface for '多様な働き方の実現応援サイト' (Diverse Working Styles Realization Support Site). The main navigation bar includes options for '事業者の方' (For Business Owners) and '労働者の方' (For Workers), with sub-categories for 'パート・アルバイト契約社員' (Part-time/Contract Employee) and '多様な正社員' (Diverse Full-time Employees). A search bar is located in the top right corner.

The central content area is titled '基本給の見直し方(職務分析・職務評価)' (Basic Salary Review Method (Job Analysis/Job Evaluation)). It features a sidebar on the left with a menu of related topics. The main content includes:

- 職務分析・職務評価とは** (What is Job Analysis/Job Evaluation?): A section explaining the process of collecting and organizing job information to clarify job content, comparing it to internal job content to determine relative value, and noting that it differs from personnel evaluation.
- 職務分析・職務評価の取組を支援します** (We support the implementation of job analysis/evaluation): A section detailing support provided by the Center, including support methods (social insurance specialists), support content (job selection, implementation, etc.), and a maximum of 6 support sessions.
- 支援を受ける企業のメリット** (Benefits for companies receiving support): A list of advantages such as understanding company status and addressing issues with personnel utilization and compensation systems.
- 申込み先** (Where to apply): Information on how to apply for support through the nearest Center.

A flowchart at the bottom illustrates the 4-step process: 1. Selection of evaluation targets and job structure design; 2. Job (role) evaluation implementation; 3. Check for equality and balance; 4. Review of part-time/contract employee utilization strategies.

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。

「多様な働き方の実現応援サイト」内、「基本給の見直し方（職務分析・職務評価）」
<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation/>

【厚生労働省委託事業】

● 職務分析・職務評価普及事業 コンサルティング支援検討会 委員名簿

	氏名 (敬称略・五十音順)	所属 (令和2年3月末時点)
座長	上野 隆幸	松本大学人間健康学部スポーツ健康学科 教授
	天野 晋介	東京都立大学法学部 准教授
	川口 広	JFRカード株式会社 取締役 経営管理本部長
	蜂谷 幸代	オフィスモロホシ社会保険労務士法人 社会保険労務士
	平田 未緒	株式会社働きかた研究所 代表
	藤波 美帆	千葉経済大学経済学部 准教授

● お問合せ先

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

● 企画・政策

PwCコンサルティング合同会社 公共事業部
 〒100-6921 東京都千代田区大手町1-2-1 Otemachi One タワー
 TEL 03-6869-2015

【著作権について】

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

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

【免責事項について】

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

令和2年3月作成

