

誰もが納得できる制度づくりで更なる活躍へ

新たな等級制度、賃金制度、評価制度を導入
法人全体へ横展開

社会福祉法人でんでん虫の会

企業情報

住所	兵庫県加東市
従業員数	- 正社員 約20名 - 短時間正職 約5名 - パートタイムかつ有期雇用労働者（呼称、非常勤職員）約25名
事業概要	障害福祉サービス事業の経営、特定相談支援事業の経営、障害児相談支援事業の経営



取組のきっかけ

パートタイム労働者の更なる活用に向け、業務内容の整理・体系化、制度設計へ

法人全体のキャリアパス体系や人事考課体制の見直しを行った過程で、非常勤職員の職務内容や責任の度合いが、事業所によってばらついているという問題点が顕在化した。そうした状況を改善し、経験豊富な非常勤職員にはより活躍してほしいと考え、非常勤職員の業務内容の整理・体系化を進めるため、働き方改革推進支援センターを活用し、職務分析・職務評価を実施することとした。

これまでの取組（令和2年度）

取組1. 等級制度の作成

職務の棚卸し、非常勤職員の位置づけの整理をし、正社員の等級制度を参考に、非常勤職員の等級制度を作成。
等級定義を定めるとともに、各等級に求められるコンピテンシー（職務や役割における行動特性）の作成を行った。

取組2. 賃金制度の作成

非常勤職員の等級ごとに時給水準を設定。
今まで正社員と同じぐらい貢献してきた非常勤職員に対して賃金で評価。

取組3. 評価制度の作成

等級の中でやるべき職務を定め、それができているか否かで判断。さらに等級にコンピテンシーを紐づけ、行動指針に則した職務の遂行ぶりなどでも評価することとした。

効果

- 職務の棚卸しにより、正社員と非常勤職員とで職務の分担を図り、業務全体を効率化できた
- 従業員から「ステップアップの道筋が分かりやすい」と好評。納得度も高い制度ができあがった。



正社員、短時間正職（役職以外）		非常勤職員	
等級名	等級定義	等級名	等級定義
一般社員（上級）G3	＜周囲を指導できるレベル＞ ・上司の極めて大まかな指示の下、日常発生する複雑な定型業務を自らの判断で処理できる。 ・下級者への指導、上級者に対し適切な意見具申を行える。		
一般社員（中級）G2	＜ひとりで仕事をこなせるレベル＞ ・上司の大まかな指示の下、定型業務を独力で遂行できる。 ・初級者に簡単な定型業務の指導ができる。 ・上級者に対し報告・連絡・相談ができる。	パート（アシエイト職）A2	＜ひとりで仕事をこなせるレベル＞ ・上司の大まかな指示の下、定型業務を独力で遂行できる。 ・A1に簡単な定型業務の指導ができ、上級者に対して報告・連絡・相談ができる。 ・上司の指示により、決められた手順に従って日常の定型的な繰返し業務を遂行することができる。
一般社員（初級）G1	上司の指示により、決められた手順に従って日常の定型的な繰返し業務を遂行することができる。	パート（サポート職）A1	＜正社員の社員ランクには到達していない＞ ・具体的な作業指示を受けながら、与えられた仕事に従事している。 ・日々の業務を通じて、少しでも仕事を早く覚えよう努力している。

一般社員（中級）G2	評価項目	コンピテンシー			
	支援の基礎技術習得（障害特性/介助/コミュニケーション等）	⑥創造的態度	②④情報収集	③④成長意欲	④⑤継続力
	業務記録書き方の習得（連絡帳/日報/計画・報告書等）	②④情報収集	③④伝達力	③⑧ルール厳守	③⑨マナー意識
	事務業務基礎能力の習得（PCスキル/メール/エクセル・ワード）	⑥創造的態度	③④成長意欲	④⑤継続力	

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

取組 1.

新しい制度の導入にあたり、スムーズな移行の実施

取組 2.

等級制度、賃金制度、評価制度を法人全体に横展開

効果

- ・法人全体で制度が統一されたことで、待遇や評価について公平性が担保されただけでなく、人材育成や人事異動もスムーズに行えるようになった。
- ・業務効率が上がって、売上も上がっている。

等級

賃金

評価

取組1. 新しい制度の導入にあたり、スムーズな移行の実施

新たに作成した等級制度・賃金制度・評価制度を、それぞれいざ導入しようとする、実情と合わない部分や、見直しの必要性が生じるなど、様々な問題に直面した。そのため、新制度へのスムーズな移行に向け、制度の運用を工夫したり、制度の修正を行うなど、以下の取組を実施した。

①新しい等級制度への移行

従来、勤続年数が長くなるにつれ、基本給も高くなるような制度を運用をしていたため、新たに作成した等級制度・賃金制度に移行しようとする、移行先の等級の賃金幅に収まらない基本給の従業員が少なからずいることがわかった。また、長年勤めている従業員に新しい等級制度を当てはめると、下位の等級に位置づけている職務が一部できていないこともわかった。

そこで、新制度へ移行するまでに一定の猶予期間を設けることとした。また、全職員に対し勤務希望アンケートを実施し、これからのキャリアや希望を聞き取る面談等を行った。その中で、現状では移行先の等級に定義づけられている能力を有しておらず、改善を図らなければならない従業員には、新制度の内容やその旨を丁寧に伝え、理解を得ながら、基本給が等級に合うようフォローアップを行った。最終的には、等級定義や、等級に合致しない基本給について見直しをかけ、新しい等級制度へ移行した。

②賃金制度の修正

10月の最低賃金の変更に伴って、非常勤職員の時給を毎年見直しており、それに伴い賃金制度の賃金の見直しも行っている。また、資格や専門的なスキルを保有した場合、正社員の支給額を参考に加算を行うこととした。

③評価制度を賃金に反映

新しい評価制度は、各評価者に評価の仕方などをレクチャーしていくところから始めた。実際に評価をした後、従業員との面談も大切に、モチベーションの向上にも結び付けることを心がけた。

新しい評価制度における人事評価は、賃金と厳密に連動させ、反映させるよう運用した。運用の結果、賃金上がるかたちで反映される従業員が9割以上となった。

正社員だけでなく非常勤職員についても、スキルアップのためのオンライン研修を含めた教育訓練（社内・社外研修）の機会を設けており、積極的にスキルアップを進めれば、それにより賃金も上がる道筋ができています。



VOICE 従業員の声

等級ごとに求められている役割が明確になったので、業務の責任を以前より意識するようになりました。また、今後自分が何を強化していくべきなのか、何を身に付けていくべきなのかが分かりやすくなって良かったです。

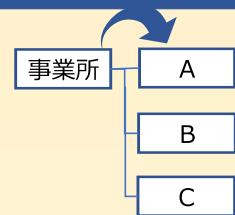
評価結果と賃金が連動されるようになったので、頑張りを評価してもらっていると実感できるようになりました。定期的な評価面談を設けてもらったことで、普段ゆっくりと話せない内容や、今後の自分のキャリアについて話せるようになり、モチベーションとなっています。

取組2.等級制度、賃金制度、評価制度を法人全体に横展開

導入した制度を、他の事業所にも展開していこうと考えていた。

しかし、法人には様々な事業所があり、多種多様な職務が存在するため、制度をそのまま他の事業所へ展開するのは困難であったが、制度設計をする上で工夫し、導入を進めた。

また、法人全体に展開するにあたり、混乱も予期されたことから、円滑な導入を行うため、組織内へ制度の周知に努めた。



①制度設計で工夫した点

当初作成した制度は、就労継続支援B型事業所の支援員を対象に職務分析・職務評価を実施し作成したものだったが、法人には共同生活援助施設の職員や本部の事務員もあり、その職務内容も多岐にわたっていた。そのため、それぞれの職務を評価し、等級を定義することについて、煩雑であり実現できるかという懸念があった。



しかし、あまりに具体的に職務を切り出し、定義していくと、今後制度を運用していく際に、弾力性が無くなるのではないかと考えもあり、職務の定義にあたっては、その職務の範囲や責任で定義していこうと考えた。

そこで、それぞれの事業所ごとに、大きい括りとして「定型業務」を定義していくこととした。

事業所ごとに、従業員全員にアンケート形式で職務を書き出してもらい、それを本部で精査し、それぞれの事業所における「定型業務」を定義した。

実際に職務を書き出してみると、各事業所の人員配置や職務の構造が比較的似ていたため、当初作成した就労継続支援B型事業所の等級制度を参考に、事業所ごとに制度の作成を実施した。そのため、事業所間の制度の結合も比較的順調に進んだ。

しかし、本部の職務や定型業務に入らなかった一部の職務は別途検討が必要であった。それらの職務については、大きい括りではなく小さなカテゴリーに細分化し、各事業所の管理者が中心となって職務ごとに丁寧に検討し、職務の評価・定義をしていくことで、横展開は完了した。

②組織内への周知

新しい制度を導入する際に一番重要なのは、組織全員が共通認識を持つことだと考えた。そのためには、まず管理者が理解することが最優先だと考え、管理者全員が参加する経営会議で、本部から管理者に対して制度内容について丁寧に説明を行った。

次は、制度を理解した管理者と一緒に、本部が各事業所のミーティングや会議に参加し、従業員にしっかり説明を行った。理解が追いつかなかった場合は、直接本部に問い合わせてもらい、説明を繰り返し、不明点が無くなるように努めたことで、組織内に制度内容を浸透させた。説明は、文字ばかりにならないように、理解しやすい図や表を多く用いた資料を作成して進めた。

新規採用者に対しても、法人の価値観を示せるように、求人や研修の際に、賃金制度・等級制度や人事考課の説明を必ず入れるなど工夫している。

また、新しい評価制度を実施するにあたり、これまで「人事考課制度」としていたものを、「人材育成制度」という呼称に改め、評価をするのは人材育成のためという点を強調し、皆で成長するためのものであることを示した。

VOICE 事業主の声

法人全体で各種制度が統一されたことで、待遇や評価について公平性が担保されただけでなく、人材育成にもつながれるようになりました。また、各等級の役割・責任を標準化できたことで、事業所間での人事異動がスムーズに行えるようになりました。

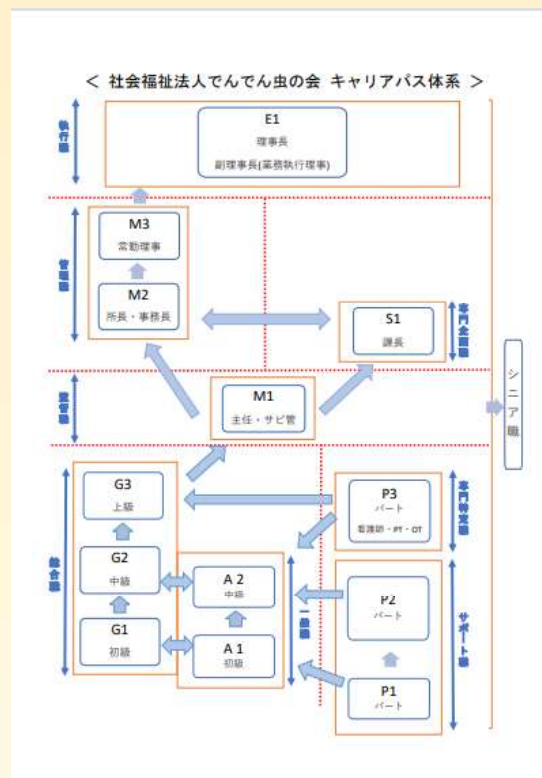
ただ、制度の導入にあたっては、従業員に対し、入社時の説明と制度導入による変化のギャップの説明を丁寧にする必要があり、対応に苦労しました。また、従業員は制度を複雑で分かりにくいと感じている様子だったので、できるだけ分かりやすく視覚的に伝達するように心掛けました。

導入後も、職員の負担が大きくなり過ぎているか、職員がどのように感じているかを定期的に確認する必要があると痛感しています。(自己目標への取組など)

【説明時資料一部】

< 等級条件表 >

	評価基準	常勤・非常勤	扶養内勤務	異動有無	時間外勤務	ケース担当	全体MT参加 事業所内研修	法人事業所間転出(法別)	給与	賞与
パート	P1	非常勤(原則)	可	無	可能な範囲	無	可能であれば	双方同意のみ	時給	インセンティブ
	P2	非常勤(原則)	可	無	可能な範囲	有	可能であれば	双方同意のみ	時給	インセンティブ
	P3 (看護従事)	非常勤(原則)	可	無	可能な範囲	一	可能であれば	双方同意のみ	時給	インセンティブ
一般	A1	2.6以上 常勤・非常勤	不可	無	36協定内義務 (優先2)	無	勤務時間内参加 時間外可能であれば	可能な範囲・準種	月給	インセンティブ
	A2	常勤・非常勤	不可	無	36協定内義務 (優先2)	有	勤務時間内参加 時間外可能であれば	可能な範囲・準種	月給	インセンティブ
総合	G1	2.8以上 常勤	不可	有	36協定内義務 (優先1)	有	参加	有	月給	有 (法人研修・法人奨励)
	G2	常勤	不可	有	36協定内義務 (優先1)	有	参加	有	月給	有 (法人研修・法人奨励)
	G3	常勤	不可	有	36協定内義務 (優先1)	有	参加	有	月給	有 (法人研修・法人奨励)
監督 (主任・サビ管)	M1	3.2以上 常勤	不可	有	36協定内義務 (優先1)	主任・有 サビ管・無	参加	有	月給	有 (法人研修・法人奨励)
専門 (課長)	S1	3.4以上 常勤	不可	有	36協定内義務 (優先1)	有	参加	有	月給	有 (法人研修・法人奨励)
管理	M2	一 常勤	不可	有	管理監督者 (優先1)	一	参加	有	月給	有 (法人研修・法人奨励)
	M3	一 常勤	不可	有	管理監督者 (優先1)	一	参加	有	月給	有 (法人研修・法人奨励)



効果

- 法人全体で制度が統一されたことで、待遇や評価について公平性が担保されただけでなく、人材育成や人事異動が行えるようになった。
- 従業員数はあまり変化がないが、売上が上がっている。業務効率も上がっており、職務分析・職務評価の実施が一部寄与していると考えている。
- 制度導入後の人事考課に伴い、管理者と従業員が面談してフィードバックを行うなど、従業員同士の話す時間が増え、意思疎通がしやすい環境になった。
- 今まで明確な基準がなかったため感覚で話をしていたことが、基準をもって話せるようになり、採用や異動の際も判断のブレが無くなった。
- 企業の価値観を明確にして募集を行えるようになり、価値観に合う人を採用できている。



今後への想い

- 従業員の年齢層が上昇しており、若い管理者をどうやって育てていくか、どう世代交代していくかを検討している。職務分析・職務評価を行い、しっかりとした等級・賃金制度を作成したことにより、こういったことを教育していくかが明確化できたので、それに則って進めていきたい。
- 採用については、自社のホームページを閲覧した人に、分かりやすく、興味を持ってもらえるよう、職務の棚卸しを行った業務を掲載し、採用コストを抑えつつ若年層を中心に訴求していけるような流れを作りたい。



事例6 社会福祉法人でんでん虫の会

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

企業情報

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

要約

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

背景・目的

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

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

Step1. 現状の確認（均等・均衡待遇）

① パートタイム・有期雇用労働者の活用方針を策定

「非常勤職員の一部を正社員並みに活用する」

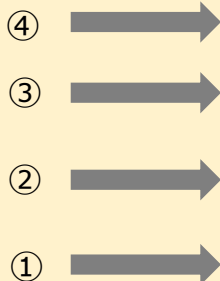
正社員に近い者から補助的なものまで混在している業務内容を整理し、非常勤職員を補助的業務中心にするのか、もう少し上のレベルの業務も担ってもらうのか検討することとした。

② 職務内容の棚卸

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

■ 職務内容

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



【①】

◆ 主な業務の内容

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

◆ 責任の程度

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

事例6 社会福祉法人でんでん虫の会

③ 均等・均衡待遇の状況確認

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

また、比較対象の均等・均衡待遇の状況を確認するにあたり、

【1. 時間賃率について】

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

【2. 人材活用の仕組みまたは運用の違いについて】

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

■ 人材活用の仕組みまたは運用の違い

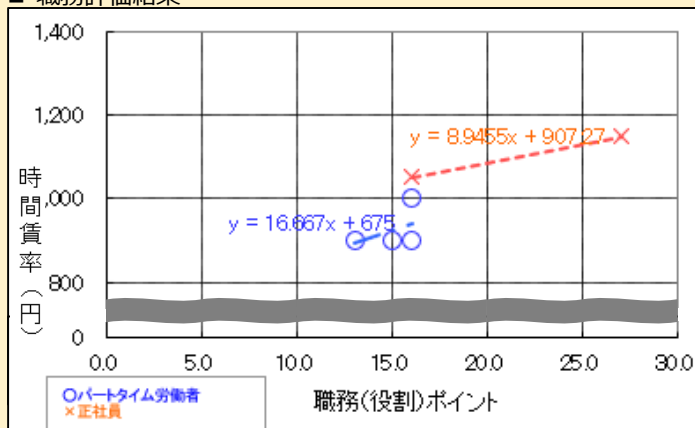
観点	短時間正職	非常勤職員	相違のポイント
転勤等、働く場所の変更可能性	○	×	・短時間正職は市内事業場の転勤の可能性があるが、非常勤職員は転勤の可能性がない。
職務や職種の変更等、従事する仕事の変更可能性	○	×	・短時間正職は従事する仕事の内容の変更の可能性があるが、それに伴い職務の内容も変わる可能性があるが、非常勤職員は職種転換や職務内容の変更の可能性がない。
時間外、休日労働、深夜勤務等の勤務時間の変更可能性	○	×	・短時間正職は深夜勤務や休日労働があるが、非常勤職員にはこのような対応は求められていない。

④ 職務評価

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

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

■ 職務評価結果



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

事例6 社会福祉法人でんでん虫の会

Step2. 制度設計(等級/賃金)

① 等級(グレード)制度の検討

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

■ 等級制度たたき台

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

■ コンピテンシー(抜粋)

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

② 賃金制度の検討

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

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

事例6 社会福祉法人でんでん虫の会

Step2. 制度設計(等級/賃金)

③ 評価制度の検討

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

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

効果

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



課題

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



工夫

各等級で求められる能力の可視化

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

周知活動

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

