

(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】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】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。

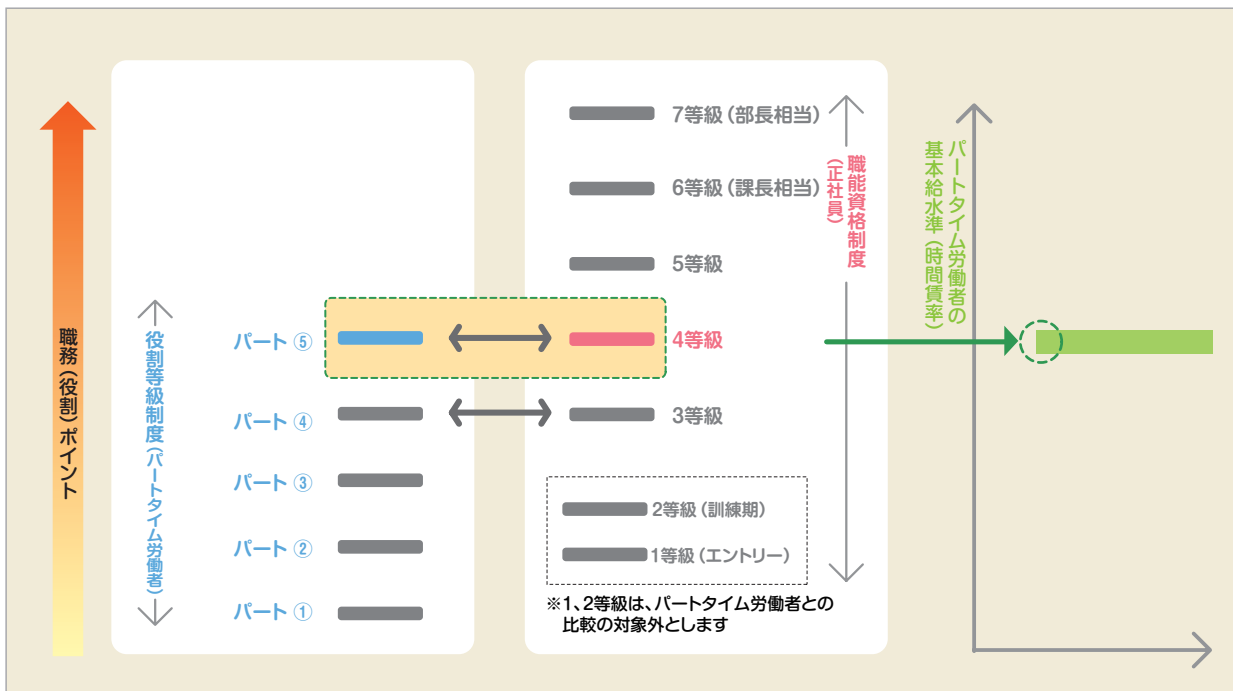
【図表2-17】 賃金制度設計の流れ



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。

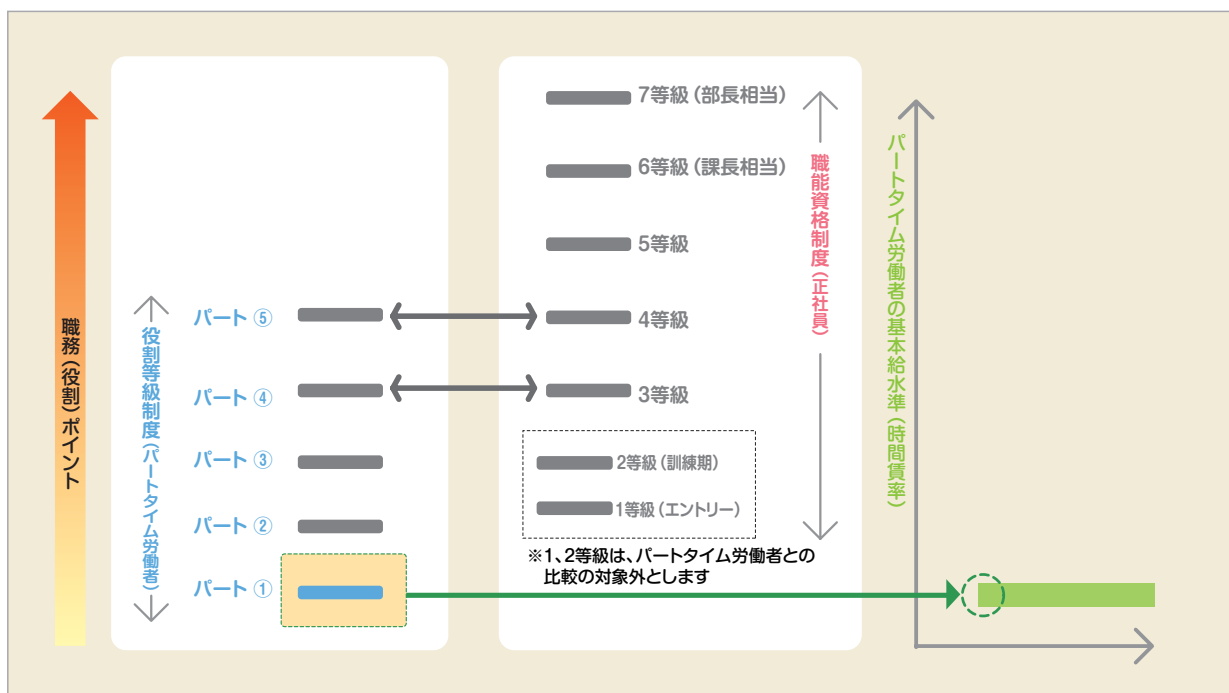
【図表2-18】 上位等級の水準設定(イメージ)



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)



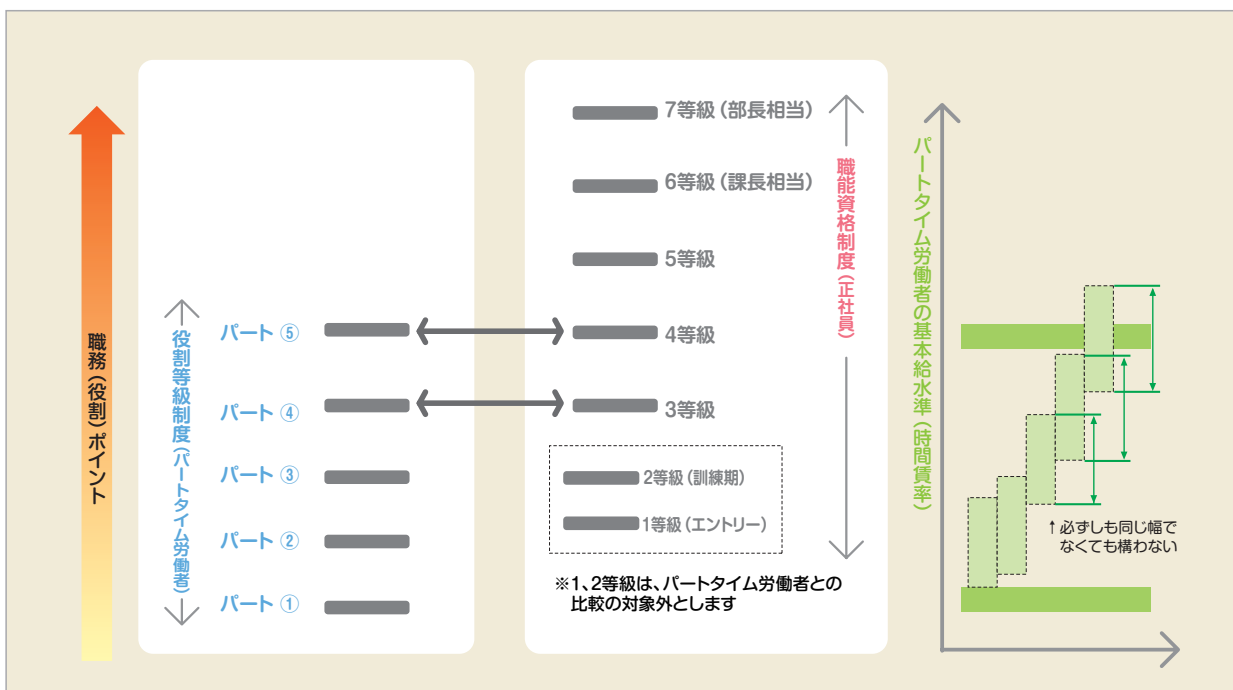
③格付け(役割等級)別の支給範囲の設定

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

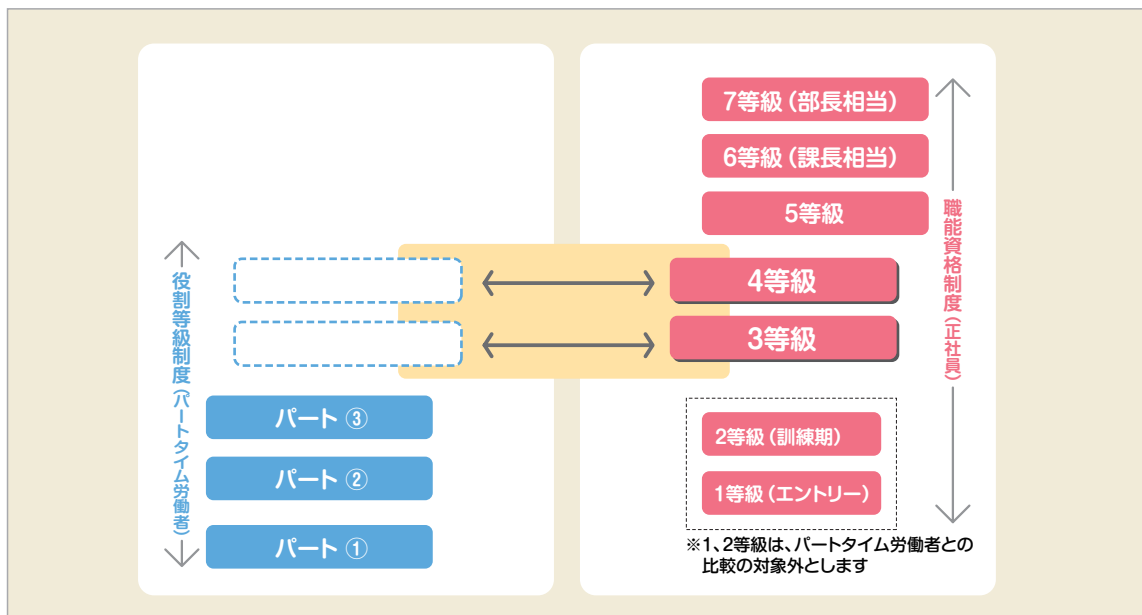
パートタイム労働者の賃金制度を新しい仕組みに移行する際には、賃金規程を見直す必要があります。一般には、厚生労働省HP【<http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/06/dl/tp0605-1k.pdf>】の第6章に示してあるように、パートタイム労働者の就業規則の中に賃金に関する章を設けます。

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。

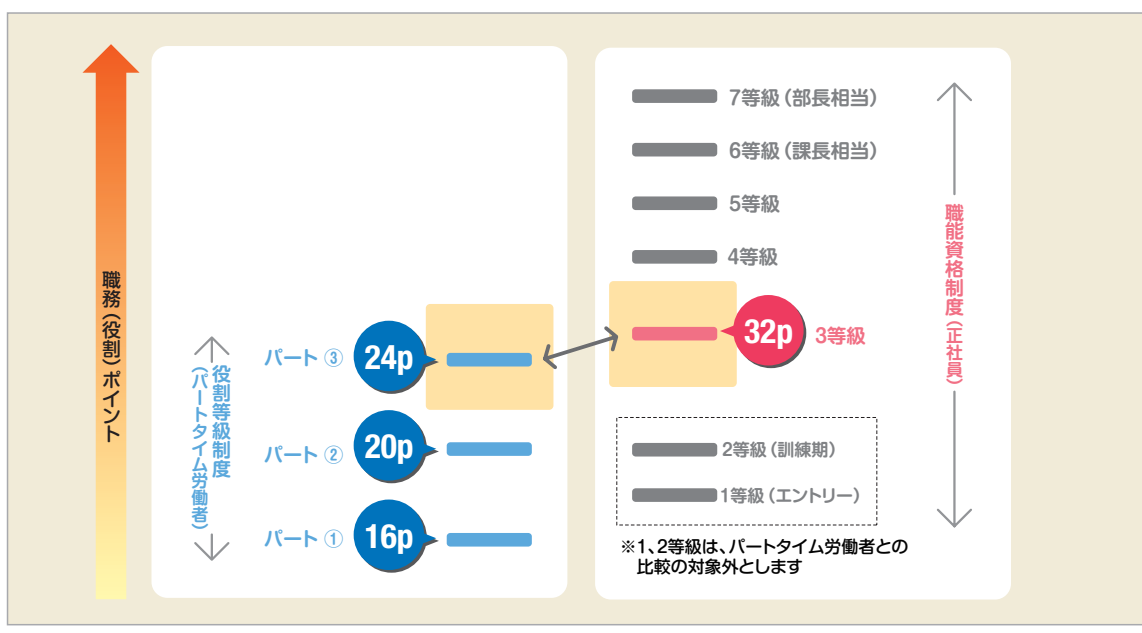
参考

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

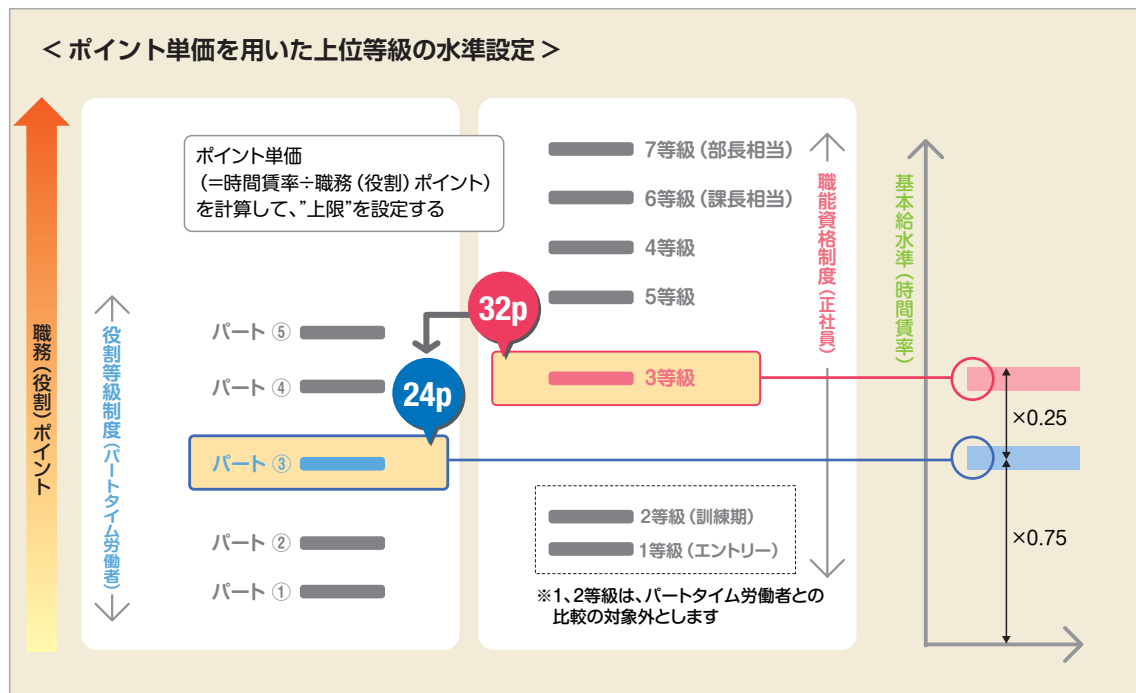
パートタイム労働者の活用戦略を検討する際、「パートタイム労働者の大半は、補助業務に活用したい」といったような戦略を立てた場合には、以下のように、パートタイム労働者の格付け（役割等級）制度と正社員の格付け制度に、対応関係がない場合が多くなると考えられます。



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)を目途に設定します。

【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

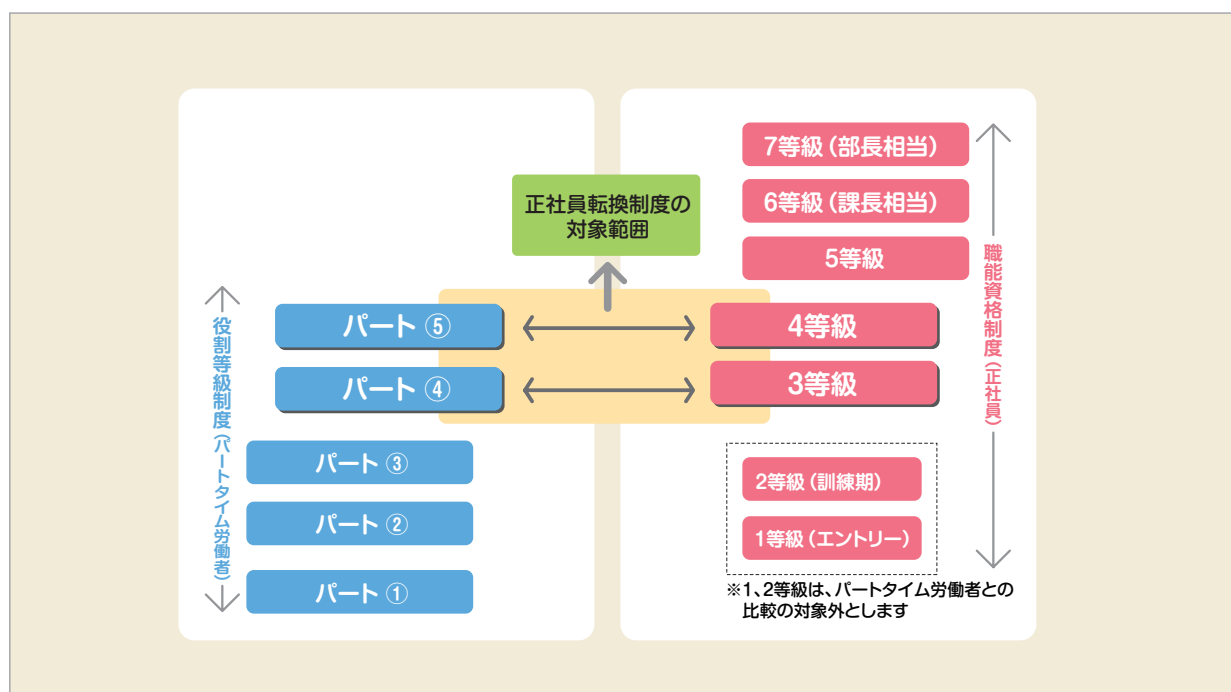
企業側	パートタイム労働者側
採用優位	働き方の選択可能性
雇用の安定性, 定着	継続就業
職場の活性化	就業意欲, やりがい
競争力の醸成	能力発揮, 活躍機会
⋮	⋮

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。

【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

