

「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パートタイム・有期雇用労働法）」の施行が、大企業は2020年4月、中小企業は21年4月に迫っている。この法律は「通常の労働者」と「短時間労働者や有期雇用労働者」ととの間の不合理な待遇差について是正を求めるものだ。

企業がこのパートタイム・有期雇用労働法に適切に対応することで、政府が目指している「同一労働・同一賃金」を実現するのが狙いだ。

その対応策の一つとして企業から注目を集めつつあるのが「職務評価」および「職務給」である。職務評価とは職務に必要な専門知識の深さや、その職務の経営への影響の大きさの程度といった視点で、労働者が担う職務価値の高低を測る

**HR** Human  
Resources  
マネジメントを考える

## 職務評価と職務給



立命館大経営学部卒業後、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング入社。現在は企業の人材マネジメント改革に関するコンサルティングに従事する。

ことを示す。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング シニアコンサルタント

沢村 啓介氏

職務給とは、職務評価によって明らかになった職務価値の高低に基づいた給与項目のことである。職務評価に基づいた職務給を正社員および非正規社員に導入すると、「同一職務・同一職務」を実現できる。現状が年功的、属人的、不合理なまでに正社員優位の賃金制度であつたとしても、この仕組みを採用すれば、職務と賃金が職務給によつてヒモづくことになる。つまり正社員か非正規社員かに求められる同一労働・同一賃金関係なく、高価値で高難易度の職務を担う優秀人材には高待遇を提示することができるわけだ。

優秀な人材に対しして高待遇を提示できれば、リテシジョン（人材の維持・確保）効果や、採用競争力の向上効果が期待できる。企業の競争力を高める方法の一つとなり得るだろう。

このとき注意しておきたいのは、いま述べた同一職務・同一職務給と、一職務・同一職務給との間頭に紹介したパートタイム・有期雇用労働法が

# 同一労働・同一賃金に道

点である。

「職務の内容・配置の変更の範囲」「その他の事情」に照らし、不合理な待遇差を設けてはならないとする。職務給に基づく職務給は、このうち職務の内容に該当する部分、つまり一要素への対応にすぎないわけだ。職務評価は、評価のための期間やノウハウを要するということも忘れてはならない。具体的には、職場における職務の実態把握のため、インタビューなどの調査が必要であり、これには準備も含めて期間を要する。

厚生労働省が「職務分析・職務評価導入支援サービス」を立ち上げるなど、参考となる情報や職務評価のひな型は入手しやすくなっている。

パートタイム・有期雇用労働法は「職務の内容（業務の内容、責任）」「職務の内容・配置の変更の範囲」「その他の事情」に照らし、不合理な待遇差を設けてはならないとする。職務給に基づく職務給は、このうち職務の内容に該当する部分、つまり一要素への対応にすぎないわけだ。職務評価は、評価のための期間やノウハウを要するということも忘れてはならない。

職務評価は、評価のための期間やノウハウを要するということも忘れてはならない。具体的には、職場における職務の実態把握のため、インタビューなどの調査が必要であり、これには準備も含めて期間を要する。

厚生労働省が「職務分析・職務評価導入支援サービス」を立ち上げるなど、参考となる情報や職務評価のひな型は入手しやすくなっている。

だが現実には、職務評価にあたって自社に合わなかった評価項目や評価基準のアレンジは不可欠であり、そのアレンジにはノウハウが必要だ。

職務給を導入するといふことは、職務の変更に伴い、職務給の額も変更する仕組みを採用することである。例えば、高難易度の職務を担っていた人材を、人材育成の観点などで低難易度の職務に変更する場合、職務給の額を下げなくてはならない。

その際、減額には互いに抵抗感があるため、結果的に異動の硬直化を招きやすい。特に大企業の場合、異動を通じて正社員に様々な職務を経験させ、それによって人材育成を図ることが多い。

職務給の導入は、人材育成や異動運営に影響することも考慮して検討する必要がある。