

# JAの人事政策の 特徴と課題・対策

元JA全農監事 濱田達海

# 1. JAにおける人事管理制度の概要

○ JAを取り巻く外部環境や内部環境の変化を踏まえ、人事管理制度を構築することが必要。→これまで、年齢給の比重を職能給に移してきた。職能資格制度を柱とする能力主義人事管理制度に、複線型人事を加えたモデルが一般的。

人事制度の内容				
年功主義 人事制度	能力主義 人事制度	役割主義 人事制度	その他	回答 JA数
84	232	20	2	259
32.4%	89.6%	7.7%	0.8%	100.0%
職能資格等級				
7以下	8等級	9等級	10以上	回答 JA数
9	38	112	73	232
3.9%	16.4%	48.3%	31.5%	100.0%

(資料) 令和4年2月JA全中『JAの人事・労務管理総合調査結果報告書（令和3年9月30日現在）』

# (1) 一般的なモデル

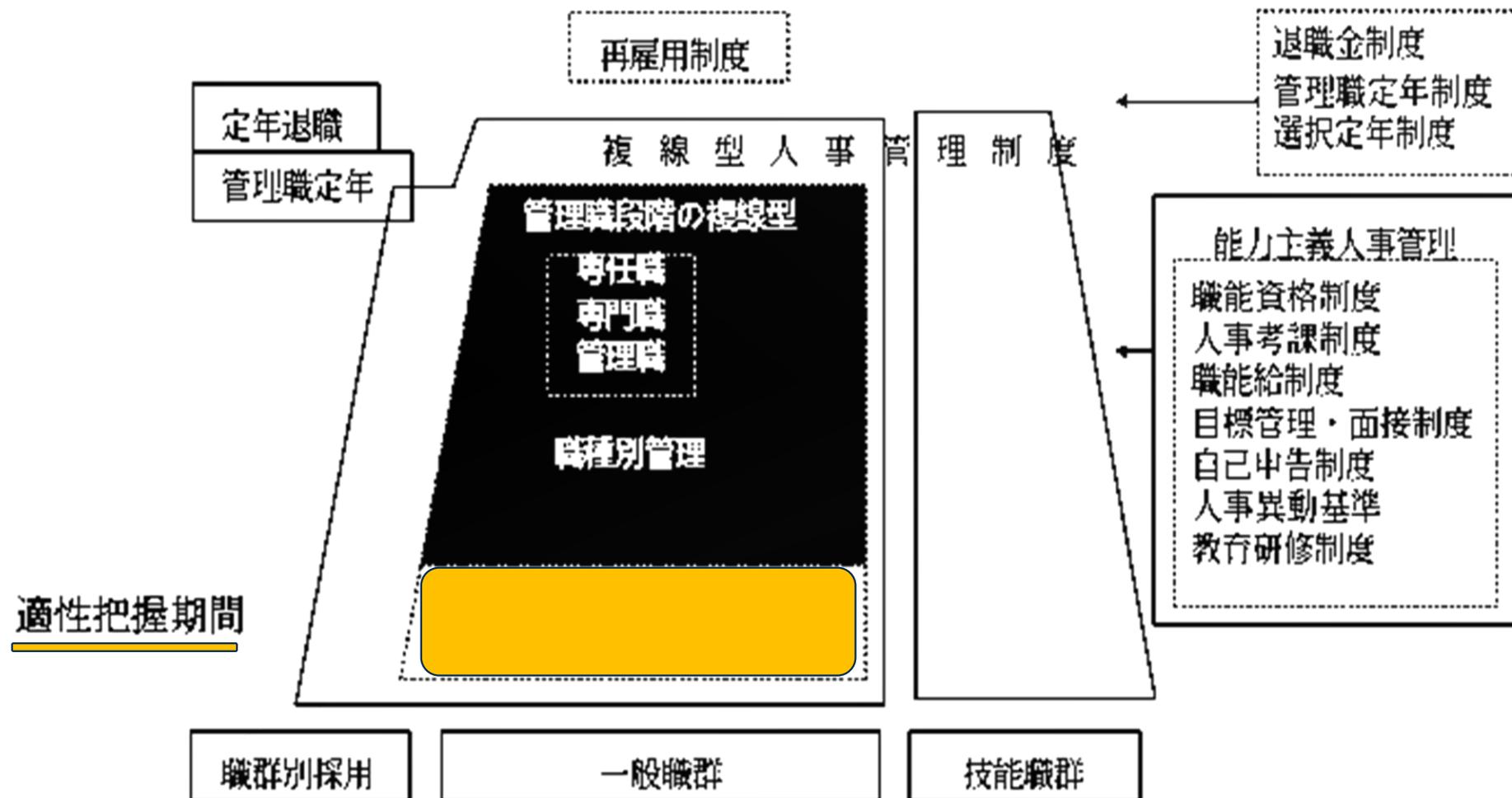
○ JAの総合性を発揮しつつ、一人ひとりの専門的職務遂行能力を高めるため、能力主義人事管理制度を基本とした**複線型**人事管理制度を構築。職能資格制度と職群別採用・職種別管理を柱に、次の8点を有機的に関連させたトータルシステム。

- ① 能力や勤務成績を公正に評価し、職員的能力開発・育成をめざす**人事考課**制度
- ② 評価を適正なものにするための**目標管理・面接**制度
- ③ 適性配置を行うための**自己申告**制度
- ④ 能力の開発と育成の機会をつくる**教育訓練**制度
- ⑤ 賃金の適正配分を行う**賃金**制度
- ⑥ 個人の意思・適性を尊重しつつ専門能力を高める**複線型人事管理**制度
- ⑦ **ポイント方式**による**退職金**制度
- ⑧ 定年延長に対応した**管理職定年**制度・**早期退職優遇**制度

## (2) 複線型

- **職種別コース制**を基本とする複線型人事管理制度として、①採用段階の複線型、②職種別管理の複線型、③管理職段階の複線型。
- **採用**は、一般職群と技能職群の2つ。
- **職種別管理**の複線型 職種コースは、事業部制を想定。
- 一般職群については、採用より一定期間（5年程度）を**適性把握期間**。この期間は、取得した資格を含め、適性を判断する期間であり、JAの教育・訓練など諸制度の成熟度合いにより長さを判断。技能職群は、特殊技能対応職種であり、生活店舗、ガソリンスタンド、修理整備工場（農業機械、自動車）等の職種。
- 一般職群職員は、3等級のはじめ（採用後約5～6年）までの期間を**適正把握期間**として複数部門を経験。3等級在級中に、本人の希望に基づき、総務・管理、信用・共済、購買、指導・販売のいずれかの職種を決定。決定した職種は、6等級までの間を専門的に育成する期間とし、当該職種の職務に専念。
- **管理職段階**は、専任職、専門職、管理職の3つ。国家資格を有するなど専門的知識・技能を有する者を中心とする専門職群と、特定の業務について専門能力を発揮する専任職群。

# 人事管理のトータルシステム概念図



複線型の割合		
単線型 人事管理	複線型 人事管理	回答 JA数
152	79	231
65.8%	34.2%	100.0%
複線型の賃金体系		
賃金体系 は同一	コース別の 賃金体系	回答 JA数
40	39	79
50.6%	49.4%	100.0%

(資料) 令和4年2月JA全中『JAの人事・労務管理総合調査結果報告書(令和3年9月30日現在)』

## (2) 賃金体系

○ 能力の高まり → 職能資格の高まり → 処遇の高まり → 意欲の高まりのサイクル。職業生涯ベースで賃金体系を考える。

- 入組直後は、年齢給に比重
- 30歳代以降は、職能給と役割給を主体
- 管理・専門職層を対象の年俸制は、生涯ベースの賃金で設計
- 管理職を離れた時点から退職時までは業績重視

### (3) 人事考課

○ 人事考課は、仕事の結果を評価する成績考課（業績考課）、仕事の過程での意欲度や態度を評価する情意考課（態度考課）、習熟能力の高まりを評価する能力考課の3区分。

○ 絶対考課は、目標面接で設定した職務基準に対する成績（業績）考課と、職能資格等級基準で設定した基準に能力が到達したかを能力考課で行う。考課者が一人なら相対考課によって、判定することも可能であるが、多くの考課者に判定を任せざるを得ない状況では、各考課者が記録をとり、成績考課と能力考課を判定（注）。

（注）楠田丘「新しい人事考課」産業労働調査所、1972年11月

- 資格制度は、上位の等級に該当する（入学方式）か、等級の職能を完全に保有すると認められたとき（卒業方式）昇格。
- **成績考課**は、考課者と被考課者との面接で確認した職務目標を基準に、仕事の質、仕事の量、上司補佐、部下育成等で評価。
- **情意考課**は、結果（成績）を生み出すに至った努力の過程（仕事に対する取り組み姿勢・態度、心構え）を評価。一般的には、規律性、責任性、協調性、積極性で評価。
- **能力考課**は、職能資格等級基準（職能要件書）に照らして、被考課者の知識・技能、企画力、指導力、折衝力、判断力等の職務遂行能力を評価。職務の遂行度（成績考課を材料）を通じ、現在保有している能力の高さを考課。能力考課は、職務遂行過程での行動を記録しておく必要。

○ 人事考課は、被考課者について、①行動の選択、②要素の選択、③段階の選択という3つのプロセスに従って進める。

行動の選択が、人事考課の出発点であり、行動観察に基づく行動観察記録が必要。

○ 要素の選択は、対象となる行動をどの考課要素で考課するかを判断すること。情意（態度）でとらえるのか、能力でとらえるのか、考課要素の定義にて確認し、定義に従って選択。

○ 段階の選択は、考課基準（職務目標、等級基準）に照らして、決められた評価尺度のうち、どれに該当するか判断。

### (3) 退職金

○ 退職金制度は、月齢基本給方式からポイント方式へ変更。算定基礎を月例給から切り離し、勤続（年功）と能力の両者を要素に。

- 退職金 = (累積勤続ポイント + 累積職能ポイント) × 1点単価 × 退職事由別係数
- 1点単価は経済情勢や退職金水準の動向を見ながら、必要に応じて改定するはずが手つかずのまま。

退職金制度				
給与比例 方式	ポイント制	別テーブル 方式	その他	回答 JA数
91	145	14	9	259
35.1%	56.0%	5.4%	3.5%	100.0%

(資料) 令和4年2月JA全中『JAの人事・労務管理総合調査結果報告書（令和3年9月30日現在）』

# 2. 課題

## (1) 人事考課の難しさ

- 能力主義人事管理制度は、年功主義人事管理における年齢・勤続という極めて具体的な分かりやすい基準に対して、抽象的な「職能」や「適性」を基準として使用することから、管理職の運用いかんによっては、年功制度と変わらないものになるおそれ。
- 考課者訓練は、考課者の習熟度にかかわらず定型的な訓練を実施することが多いことから、同じ考課エラーが検出されがち。習熟度をあげ、被考課者の行動記録の徹底、面接の事前準備の徹底等、事後調整する必要のないレベルまで到達する必要があるが、人事部門が苦勞。
- 能力主義人事管理は絶対考課が原則だが、総額人件費を管理する観点から考課結果を調整し、最終的には相対考課に。

人事考課の課題						
考課基準が不明確	管理職の個人差が大きい	考課結果に差がつきにくい	人材育成・能力開発に生かされていない	その他	課題なし	回答JA数
64	193	129	111	12	5	245
26.1%	78.8%	52.7%	45.3%	4.9%	2.0%	100.0%

(資料) 令和4年2月JA全中『JAの人事・労務管理総合調査結果報告書(令和3年9月30日現在)』

目標管理制度													
有	無	回答 JA数											
202	58	260											
77.7%	22.3%	100.0%											
事業計画 の個人目 標への落と し込みが不 十分	役割に応じ た個人目 標の設定 が不十分	数値目標 のない部 署の目標 設定が困 難	目標の押し 付けがあ り、不満が ある	難易度の 設定基準 が不明確	経営層の 理解が不 十分	管理職の 理解が薄く 制度が形 骸化	管理職の 部下指導 が不十分	管理職の 結果評価 に部下が 不満	総合評価 の人事考 課反映が 不明確	職場により 取り組みに バラツキが ある	管理職や 職員の目 標管理へ の理解不 足	回答 JA数	
76	74	139	32	83	12	56	72	38	48	133	75	195	
39.0%	37.9%	71.3%	16.4%	42.6%	6.2%	28.7%	36.9%	19.5%	24.6%	68.2%	38.5%	100.0%	

(資料) 令和4年2月JA全中『JAの人事・労務管理総合調査結果報告書(令和3年9月30日現在)』

## (2) 人材育成

- 総合JAは、事業部ごとの縦割り組織。各事業部の業務内容が大きく異なることから、**部門をまたがる異動**を最低でも2回経験させ、その部門の仕事に合うか合わないかを体感させるべき。
- 配属される知識や経験がないまま、配属されるケース場合も。支店統廃合が進み、組合員情報を把握しないまま窓口業務や渉外業務を担当する場合も。組合員のJAに対する満足度の低下が懸念。

### (3) 現在の危機は何か

- 総要員数の減少によって、総額人件費は抑制基調で推移
- しかし、現場では要員不足によって労働加重またはサービス不足に陥っていないか
- 各地・各業種の給与水準と比較して、誇れる給与水準なのか
- 協同組合精神をいくら説いても、まずはマズローの欲求5段階説の最低レベルを充足しなければ、自己実現には至るまでもなく、ましてや農協運動の従事者になれと説いても誰もついてこないのでは



選択条件: [ファイル](#) × / [賃金構造基本統計調査](#) × / [賃金構造基本統計調査](#) ×

[政府統計一覧に戻る \(すべて解除\)](#)

5,333件のデータ

データ種別 ×

 データベース

270

 ファイル

5,333

政府統計名で絞込み ×

データセット ▼ キーワードを入力

×



▼ 検索オプション

[検索のしかた](#) ⓘ

提供分類、表題を検索  データベース、ファイル内を検索

## 賃金構造基本統計調査 [詳細](#)

[一覧形式で表示](#)

賃金構造基本統計調査は、主要産業に雇用される労働者の賃金の実態を明らかにする統計調査です。賃金構造基本統計調査によって得られる賃金の実態は、国や地方公共団体だけでなく民間企業や研究機関でも広く利用されています。

賃金構造基本統計調査では、雇用形態（正社員・正職員、正社員・正職員以外）、就業形態（一般労働者、短時間労働者）、職種、性、年齢、学歴、勤続年数、経験年数など、労働者の属性別の賃金の結果を、産業、企業規模別などで提供しています。

■ 令和4年賃金構造基本統計調査 [280件]

—	調査の説明 [12件]	2023-06-26
—	標本誤差率 [23件]	2023-06-26
—	一般労働者 [196件]	
—	産業大分類 [21件]	2023-03-17
—	産業中分類 [48件]	2023-03-17
—	役職 [12件]	2023-03-17
—	職種 [22件]	2023-03-17
—	標準労働者 [3件]	2023-03-17
—	雇用形態別 [26件]	2023-03-17
—	外国人労働者 [3件]	2023-03-17
—	新規学卒者 [2件]	2023-03-17
—	企業規模5～9人 [14件]	2023-03-17
—	都道府県別 [45件]	2023-03-17
—	短時間労働者 [41件]	
—	産業大分類 [4件]	2023-03-17
—	職種 [6件]	2023-03-17
—	雇用形態別 [12件]	2023-03-17
—	外国人労働者 [1件]	2023-03-17
—	企業規模5～9人 [11件]	2023-03-17
—	都道府県別 [7件]	2023-03-17
—	臨時労働者 [8件]	
—	産業大分類 [2件]	2023-03-17
—	職種 [2件]	2023-03-17
—	企業規模5～9人 [4件]	2023-03-17

# 3. 対策

## (1) 考課者訓練

- 考課者訓練によって管理職の部下の管理能力の向上が必要。自JAの事例を取集して訓練することが有効。
- 人事部門など専門部署の設置と人事担当者の専門能力の養成が必要。
- 絶対考課は万能ではなく、総額人件費管理の観点から所詮は相対考課になるという割り切りが必要。

## (2) 他業態に劣後しない給与水準への引き上げ

- そのためには、労働生産性の向上が必要
- 現在進めている「JAの自己改革」スピードを上げる
- 労働生産性と労働分配率の目安をつける
- 退職金制度を見直し、ポイント制へ移行し、月例給与水準の向上は最低限やるべきか
- 物価上昇分以上は、定昇込みで確保する経営への転換
- よそは気にせず、まず自JAの職員集団の賃金水準の確保をはかることを考える

### (3) 人材育成

○ 配属部門の知識を本で詰め込んだとしても、すぐに現場では使えない。先輩に教えてもらい、担当業務を検討し、業務に精通していく作業が必要。先輩から有用な情報を引き出すコミュニケーション能力、論理的な思考能力、注意力が必要。

○ 課長・支店長を中心とする人材育成により、ミドル・アップダウン型の人材育成を重視すべき。

○ 職歴における最終目標に向かうキャリアパスとして、主な業務内容、必要な能力を提示し、キャリア目標と能力開発目標の設定に資するため、キャリアパスモデルを設定。

キャリアパス・ローテーションの考え方

●信用・共済部門

制度	階層	位置づけ	ローテーション	配置の考え方
役割等級	管理職	管理職	ライン管理職	●管理職登用基準を満たす者をライン管理職に配置し、業務経験にもとづく的確な部下指導・育成と、常にコンプライアンス意識を持った適正・的確な業務遂行に務める。
職能等級	(655等級) 指導・監督職	専門リーダー (3年程度)	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">管理職登用基準</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;">【本店業務】 推進企画業務 リーダー</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;">【本店・基幹支店業務】 事務系業務 リーダー</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;">【支店業務】 渉外業務 (F A・L A) の リーダー</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;">【支店業務】 窓口・事務業務 のリーダー</div> </div>	●本店推進企画業務、本店・基幹支店事務系業務、渉外業務、支店業務のすべてにおいて、当該業務の経験者を中心とした配置を行い、各業務の専門リーダーとして、後輩の指導・支援 (OJTの強化) と管理職の補佐業務を通じ、適正・的確な業務遂行に務める。
		個別業務スキルの強化 (3~5年)	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 25%;">【本店業務】 推進企画業務</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 25%;">【本店・基幹支店業務】 事務系業務 (注)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 25%;">【支店業務】 渉外業務 (F A・L A)</div> </div>	●信用・共済部門での一定の業務経験者を本店推進企画業務、本店・基幹支店事務系業務を中心に配置することにより、個別業務の知識・スキルの強化をはかるとともに、本店の機能強化をはかる。 ●渉外業務 (F A・L A) への配置により顧客対応力のさらなる強化をはかる。
		個別業務スキルの修得、推進力、顧客対応力の強化 (3~5年)	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">【支店業務等】 窓口・事務</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">【支店業務】 渉外業務 (F A・L A)</div> </div>	●組合員・利用者との接点の場である支店業務 (窓口・事務)、渉外業務 (F A・L A) を中心に配置し、顧客対応力の強化と個別業務の知識・スキルを修得する。 ●知識・スキルの修得・強化を目的に、本店・基幹支店事務系業務への配置も可とする。
級	(451等級) 一般職	J A 事業全体の知識修得および顧客対応力、基本事務の修得 (適性把握期間)	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; width: 100%;">適性把握期間</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;">支店業務 (窓口・事務)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;">渉外業務 (F A・L A)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;">総務・企画</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;">営農・経済</div> </div> </div>	●J A 入組後の一定期間を適性把握期間として複数部門を経験し、J A 事業全体の知識を修得する。 ●営農・経済部門においては、営農・経済センター等の拠点事業所での販売・購買品の受渡、事務処理、営農指導の補助等の業務に携わり、基本的な顧客対応力・業務知識・基本事務を修得する。 ●信用・共済部門においては、支店業務 (窓口・事務)、渉外業務 (F A・L A) を中心に配置し、基本的な顧客対応力、基本事務の修得をはかる。 ●渉外業務は必須とする。 ●農業生産現場での経験を積めるよう配慮する。

(注) ①本店・基幹支店事務系業務とは、信用事業においては、貸出業務、資金運用業務、調達業務 (預り資産・年金等) 等、共済事業においては、審査・査定・契約保全業務、自動車事故対応業務。  
②特に専門的な経験・知識・スキル等を要する業務分野を担当する要員については、専門性強化の観点から指導・監督職期間はコア人材として、当該業務を中心にローテーションを行う。  
③リスク管理の観点から、長期間にわたり同一部署の同一業務へ従事させることは避ける。

○ 組合員情報の共有化・支援策・臨店指導により、異動直後の支援が必要。

○ 人事部門のみならず企画部門と連携して、業務執行体制の検証により人事管理のPDCAサイクルを好循環させることが必要。

○ 山本五十六の名言「やってみせ」が人材育成の肝か。

「やってみせ、言ってみせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。やっている姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。」

(補足) これは前半が**ティーチング**、後半が**コーチング**になっている。

# 3. 今後の展望

## (1) 成果主義

○ **成果主義**は、仕事の成果を基準に賃金を決める方式。定形業務と非定形業務に分けて賃金を設計。定形業務として**職位給 (pay for position)**、**職務給 (pay for job)**、**職責給 (pay for responsibilities)**を、非定形業務として**役割給 (pay for accountabilities)**を設定。

○ 成果主義へ転換するには、能力主義人事管理を基本として前半期（一般職層）は能力主義に重点を置き、後半期（管理職層）は**成果主義**に重点を置いた能力主義と**成果主義**の調和した方向、いわば**能力成果主義**をめざすべきか。

### ○ 能力成果主義の賃金体系例

区分	年齢給	定昇	賃金	降格
前半期	あり	あり	職能給	なし
後半期	なし	なし	職能給	なし
			職責給・役割給	あり

(資料) 楠田丘編『日本型成果主義』社会経済生産性本部（生産性出版、2002年）を基に濱田作成

## (2) コンピテンシー・モデル

○ 成果主義の導入にあわせ、**コンピテンシー（高業績者の行動特性）**を考慮することも。高業績者のノウハウ、コツ、基礎能力を分析し、高業績モデルをコンピテンシー・モデルとして定型化し、**コンピテンシー・モデルと比較して評価**。職能資格制度における積極性や協調性等の抽象的能力評価基準ではなく、プレゼン力、情報収集力、コミュニケーション力等、具体的な行動特性が評価基準。

○ コンピテンシー・モデルは、モデルの中に人間関係への配慮といった項目が設定されることが多く、成果主義への転換の中で、同僚を踏み台にし総合力が損なわれる懸念を低下させるのに有効。

○ コンピテンシー・モデルを検討する場合は、特定職種に絞って導入することが検討されるべきか。例えば、**渉外**職種に絞ってコンピテンシー・モデルを構築することは、優秀な渉外員を内部講師に登用するというレベルから、成功する渉外の秘訣を科学的に明らかにする手法として、検討する必要。JA内の**ベンチ・マーキング**。**ナレッジ・マネジメント**。

### (3) 多様性

- 人口減少・少子高齢化時代において、多様な選択肢の提供、能力開発機会の提供、適切な能力評価の実現などが必要。
- 年齢、ジェンダー、経歴、価値観が多様化している中で、JAが設定したキャリアパスの中で働き方志向の多様化に伴い、自ら部門を選ぶ機会を与えることが必要。
- 非正規従業員の高割合が高まっており、正規、非正規の効果的な組み合わせについて、検討する必要。

# ① ワーク・ライフ・バランス

○ **ワーク・ライフ・バランス**とは、**仕事と生活を両立**すること。働く女性や共働き世帯の増加など働き手や夫婦のあり方が変化し、仕事以外にもやりたいことがある層が増加した結果、企業として、従業員が能力を十分に発揮できる環境を整備するため、仕事専念型の従業員を前提とした働き方を見直し、ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方を整えていく必要。

○ 仕事と生活の軸足の置き方は、働き手やライフ・ステージによっても異なるため、ワーク・ライフ・バランスは、多様。従業員のライフ・スタイルの多様性を踏まえ、**効率的な働き方や柔軟な働き方**を検討する必要。ワーク・ライフ・バランスへ向け、性別や属性を超えた働きやすい環境づくりは、**ダイバーシティ**といわれており、ワーク・ライフ・バランスは、等しく働きやすい状態になるダイバーシティ実現のマイル・ストーンとされている。

## ② 女性

○ 女性の職域が広がらない、女性の管理職が増えない、女性の能力が十分に活かされていないといった課題を解決するために**ポジティブ・アクション**が必要。**女性管理職の一定割合達成**という目標を掲げ、女性の管理職候補者を対象とする研修の実施、女性に対する昇進・昇格試験受験の奨励、昇進・昇格基準の明確化等の取組みを行っていく必要。

### ③ 高齢者

○ 今後は、高齢者の健康状態や体力に応じ、年齢だけで一律に判断するのではなく、一人ひとりの状況に応じた柔軟な対応が必要。

○ 最低賃金の上昇に伴い、高齢者の時間当たり賃金が最賃を下回っていないことの確認が必要。

## ④ 若者

○ ミレニアル世代は、2000年代で成人・社会人となる世代。スマホやSNSがライフスタイルにおいて大きな役割を果たしている世代。ミレニアル世代にとって、定年まで昇進を目指す働き方より、スキルをアップして成長の場を求めて転職する傾向。プライベートを重視するため、ワーク・ライフ・バランスの実現が必要。

○ Z世代はミレニアル世代よりもさらに後の世代で、ミレニアル世代より後の世代を表す言葉として「Z世代」と表現。Z世代もミレニアル世代と同様デジタルネイティブで、SNSを通じ自らの体験を共有し、一人ひとりが異なる価値観を持つこと、信頼しあえることを尊重。多様性や個性を大切に。「他の人と同じでありたくない」と考える傾向。ブランドより利便性を重視。マイホームやマイカーより、コスパを重視。カー・シェアリングやシェアハウスに抵抗を感じない。

## (4) 非正規従業員

○ JAにおいても、SS、直売所、金融店舗をはじめ、あらゆる事務職場で非正規従業員が2～3割程度在職。**非正規がないと現場が回らない実態。**

事業所別職員数（正規・非正規職員数合計） 平均値（人）とその割合（％）

本店	支店	営農センター	その他事業拠点	計	回答JA数
142.6	279.9	104.4	130.2	657.1	261
27.6	19.7	48.8	61.9	34.4	

（資料）令和4年2月JA全中『JAの人事・労務管理総合調査結果報告書（令和3年9月30日現在）』

# 非正規従業員の待遇改善

- コロナ後で、雇用がひっ迫している中で、パート・アルバイトを募集しても人が集まらなくなっている実態。また、時給単価の高い職場への転職も増大。
- このような時に、パート・アルバイト・嘱託などの非正規従業員への簡易な退職金支給制度は、有効。
- 例えば、月額1,000円として12カ月継続勤務を条件に、 $1,000円 \times 12$  カ月 = 12,000円の退職金を支給する旨の制度。

(資料) 三村正夫著『小さな会社のシンプルな一体型賃金制度』2023年2月19日、(株)産労総合研究所出版部経営書院、213頁1,980円

有期雇用者の人事考課制度		
有	無	回答 JA数
143	116	259
55.2%	44.8%	100.0%

有期雇用者の賃金形態				
更新時に 賃金の引 き上げがあ る	賞与があ る	退職金があ る	左記の いずれにも 該当しない	回答 JA数
187	195	23	22	258
72.5%	75.6%	8.9%	8.5%	100.0%

(資料) 令和4年2月JA全中『JAの人事・労務管理総合調査結果報告書(令和3年9月30日現在)』

## (4) 非正規従業員との均等・均衡待遇

○ パートタイム・有期雇用労働法により、「短時間・有期雇用労働者の基本給、賞与その他の待遇のそれぞれについて、当該待遇に対応する通常の労働者の待遇との間において、（中略）～職務の内容～配置の変更の範囲その他の事情のうち、～不合理と認められる相違を設けてはならない。」とされたことを受け、**均等・均衡待遇**への改善が必要。

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**）

- 不合理な待遇の禁止（法8条）：通常の労働者の待遇との間において、～職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情のうち、当該待遇の性質及び当該待遇を行う目的に照らして適切と認められるものを考慮して、不合理と認められる相違を設けてはならない。
- 差別的取扱いの禁止（法9条）：**通常の労働者と同視すべき短時間・有期雇用労働者**に対する差別的取扱いの禁止

# ○ 事例

## ○ パートタイム職員

- 職務価値をベースとした3等級制の職務等級制度（等級別に初号時間給を設定）
- 定型的職務給（時間給） = 職務給（単一型時間給） + 習熟加給で設計

## ○ 有期雇用職員（フルタイム勤務者）

- 定型的職務を担う3等級までの定型職務群に、複雑・高度定型職務と自己裁量で職務を遂行できる非定型職能群3等級を加えた6等級制度
- 非定型的職務の賃金体系 = 職務給（単一型） + 役割貢献加給で設計

ご清聴有難うございました。

(参考)

特定社会保険労務士のネットワークと、独立コンサルタント・民法組合「H&Aコンサルタント」として、JAや民間企業の人事制度、非正規従業員の均等・均衡待遇改善のためのコンサル経験があります。お手伝いいたします。

[hamadatsumi@gmail.com](mailto:hamadatsumi@gmail.com)まで、ご一報ください。