



職務評価の主な手法

●単純比較法(→第2章で説明した方法です。)

社内の職務を1対1で比較し、職務の大きさが同じか、異なるのかを評価する方法です。比較の際に、職務を、構成要素(「必要な知識や技能の水準」「問題解決の難しさ」「求められる成果の大きさ」など)に分解せず、全体としてとらえて比較します。

●分類法

社内で基準となる職務を選び、詳細な職務分析を行い、それを基に「職務レベル定義書」を作ります。(あるいは、既成の「職務レベル定義書」を用いることもあります。)
「職務レベル定義書」に照らし、職務全体として、最も合致する定義はどのレベルかを判断することにより、職務の大きさを評価する方法です。

●要素比較法(→詳しくはP30～33)

あらかじめ定めておいた職務の構成要素(「必要な知識や技能の水準」「問題解決の難しさ」「求められる成果の大きさ」など)ごとに、レベルの内容を定義します。
そして、職務を要素に分解し、その要素ごとに、最も合致する定義はどのレベルかを判断することにより、職務の大きさを測る方法です。分類法のように、職務全体として、判断するよりも、客観的な職務評価が可能となります。

要素別レベル内容の事例

	職務構成要素		
	必要な知識や技能の水準	問題解決の難しさ	求められる成果の大きさ
レベルA	特定の分野での幅広い、専門的知識・技能が必要である...	あらゆる問題が発生し、解決のためには、最適な解決策を考える判断力が必要である...	成果に対する直接責任を持ち、業務のやり方を、自分で決めていく必要がある...
レベルB	ある分野での実務上の手続き、あるいはシステムに習熟している必要がある...	性質の異なる問題が発生し、習得したことを活用して、解決策を考えることが必要である...	最小規模の成果責任を持ち、業務内容についてのガイドラインが示される...
レベルC	標準化された、さほど複雑でない定型業務に習熟している必要がある...	性質の似た問題が発生し、習得したことを用いてやや複雑な選択を行うことにより解決できる...	成果責任は無いが、指示に基づいて効率的に業務をすることが求められる...
レベルD	単純で定型的な業務を行うのに必要な業務知識があればよい...	同じ問題が繰り返し発生し、経験や学習で習得したことで解決できる...	成果責任は無く、仕事を行う都度、明確な指示を受ける...

●要素別点数法

要素比較法と同じように、職務の大きさを、構成要素ごとに測る方法です。
測った結果を、要素比較法のようにレベルの違いで表すのではなく、点数の違いで表すのが特徴です。要素ごとに、そのレベルに応じた点数をつけ、その合計点で職務の大きさを測ります。要素として何を(知識・技能、創造性、金額規模など)盛り込むか、それぞれの要素を重み付けするのかなどを考え、自社の要素の基準を作成します。