

厚生労働省雇用均等・児童家庭局

今後のパートタイム労働対策に関する研究会

職務分析・職務評価に関する考察

平成23年5月20日

山本 紳也

筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 客員教授

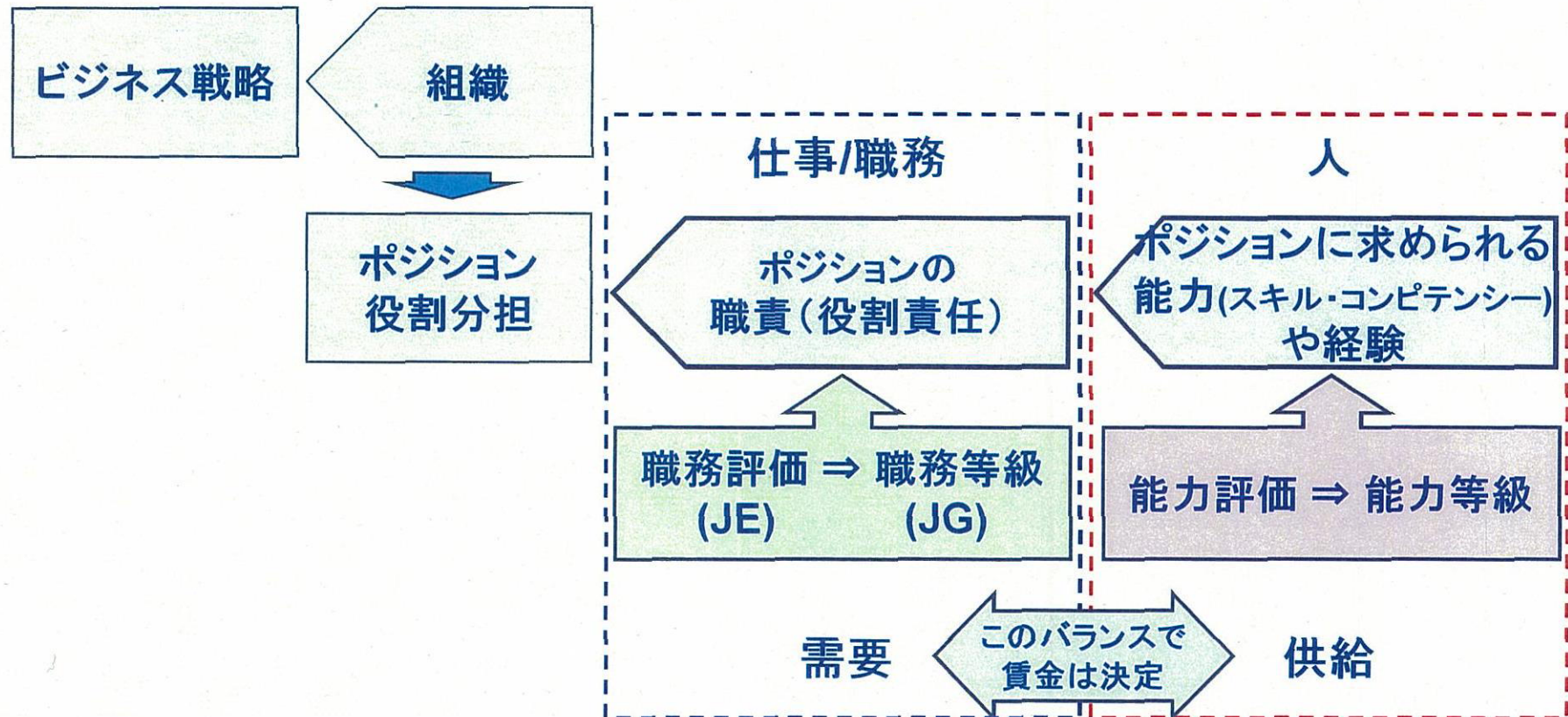
プライスウォーターハウスクーパース パートナー

## 今後のパートタイム労働対策に関する研究会 職務分析・職務評価に関する考察

1. 職務評価と賃金決定メカニズム
2. 職務評価とは
3. 職務等級の活用(日本の特殊性)
4. 職務等級/職務分析を使ったパート賃金管理上の課題

# 職務評価と賃金決定のメカニズム

本来、職務等級はあくまで仕事の評価価値であり、賃金は労働市場における需給バランスで決定されるものである。



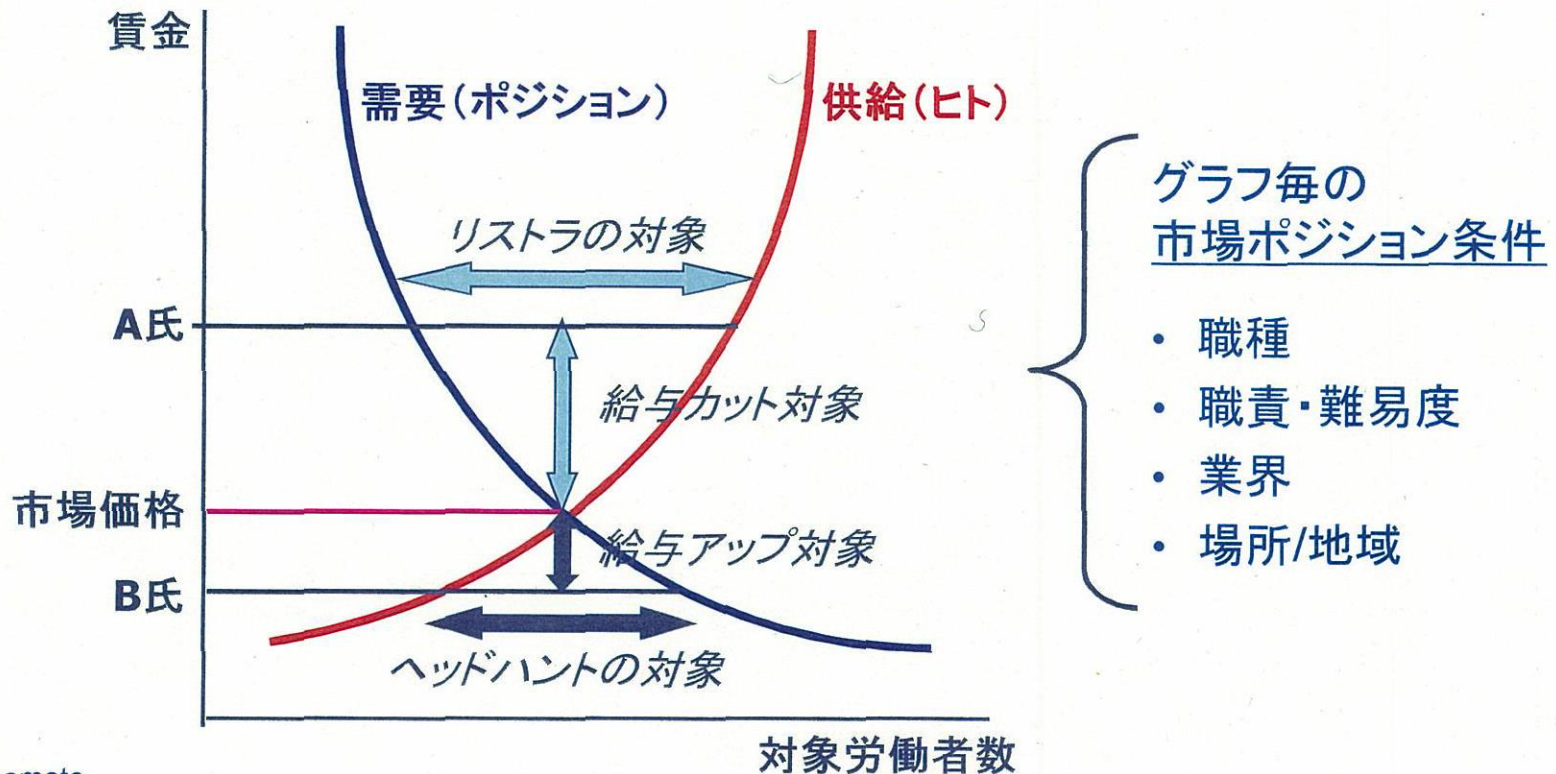


## 参考：市場価格メカニズム ～労働力の需給バランス～

市場価格は市場価値の種別毎の需給バランスで決まる。

ただし、このグラフはポジション毎に存在する

- 従って、ポジションが異なれば、“同一価値＝同一職務等級≠同一賃金”



# 職務評価 (Job/Position Evaluation) とは

## 1. 職務評価の中身(代表的項目)

- ① 職責の大きさ: 財務的影響度、戦略的影響度、人事管理責任サイズ  
権限裁量権(独立度)、
- ② 遂行能力要件: 知識(幅、専門度の深さ)、経験、問題解決難易度、  
コミュニケーション、最低学力レベル

## 2. 職務評価で評価されるのは、業務執行におけるポジションの価値

## 3. 職務評価・職務等級利用の目的

- ① 社内組織における職務価値の重み付け(序列管理)
- ② 社外労働市場との賃金比較(競争力検証)

\* 職務評価結果(=職務価値)には、企業内特有価値が含まれ、必ずしも市場価値とも  
いえないという考え方もある



## 職務等級 (Job Grade) の活用 (日本の特殊性)

### 1. 職務等級の本来の使われ方

- 賃金決定資料: 外部労働市場との比較 (職種・ポジション毎)
- 社内異動、プロモーション管理 (特に組織間、グローバル異動)

### 2. 労働市場の限定的日本と労働市場下の他国における職務等級の意味の違い

- 日本以外の諸外国では外部労働市場との比較 (外部競争力検証) に使用されるのに対し、
- 日本では、社内労働市場調整 (内部公平性検証) に用いられることが多い
- 外部労働市場は職務等級で表現できる職責や難易度に留まらず、職種毎に異なった需給バランスで決定するが、
- 社内労働市場では職種に関係なく職務等級のみで賃金水準が決定される
- 日本でも社外労働市場を意識する専門家に、社内労働市場原理は通じない

## 職務等級/職務分析を使ったパート賃金管理上の課題

1. 働き方(雇用形態)は本来職務分析の対象外
  - ① 職務等級は業務執行責任と難易度(3要件の①)の職務分析結果
  - ② 雇用形態や働き方(3要件の②と③)は対象外

\* 役員報酬が職務等級では決まらないという議論と同質
  
2. その他の課題
  - ① 会社にとっての職務価値と市場価値の差異
  - ② パートという雇用形態を希望する人について
  - ③ 正社員への登用について
  - ④ パート社員の育成について



## 参考：職務等級/職務分析を使ったパート賃金の考え方(考察)

### 考察1：賃金決定のプロセス

組織設計 ⇒ ポジション(職務)定義 ⇒ 求められる能力・経験

⇒ 可能な雇用形態 ⇒ それぞれにあった人事制度&市場賃金

\* パートの職と正社員の職がポジションで決まる

\* パート、正社員のどちらでも可能なポジションは市場の原理で淘汰される

\* その条件として、雇用条件が同じか異なるかが大きい

### 考察2：市場原理を越えた保護の考え方

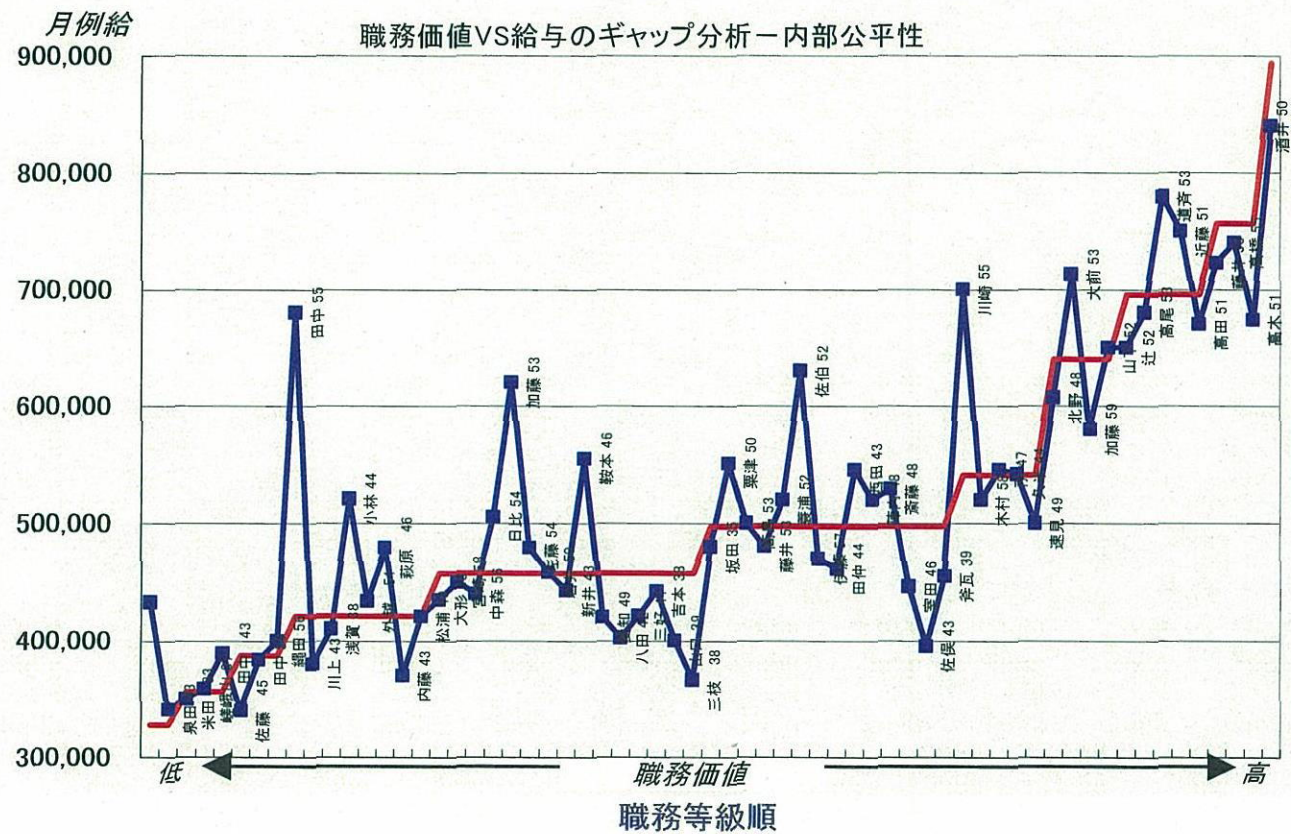
\* 最低賃金と同様の考え方を取り入れる

\* 職務分析の項目で水準基準を設ける 一部下を持つ、予算を持つ、等



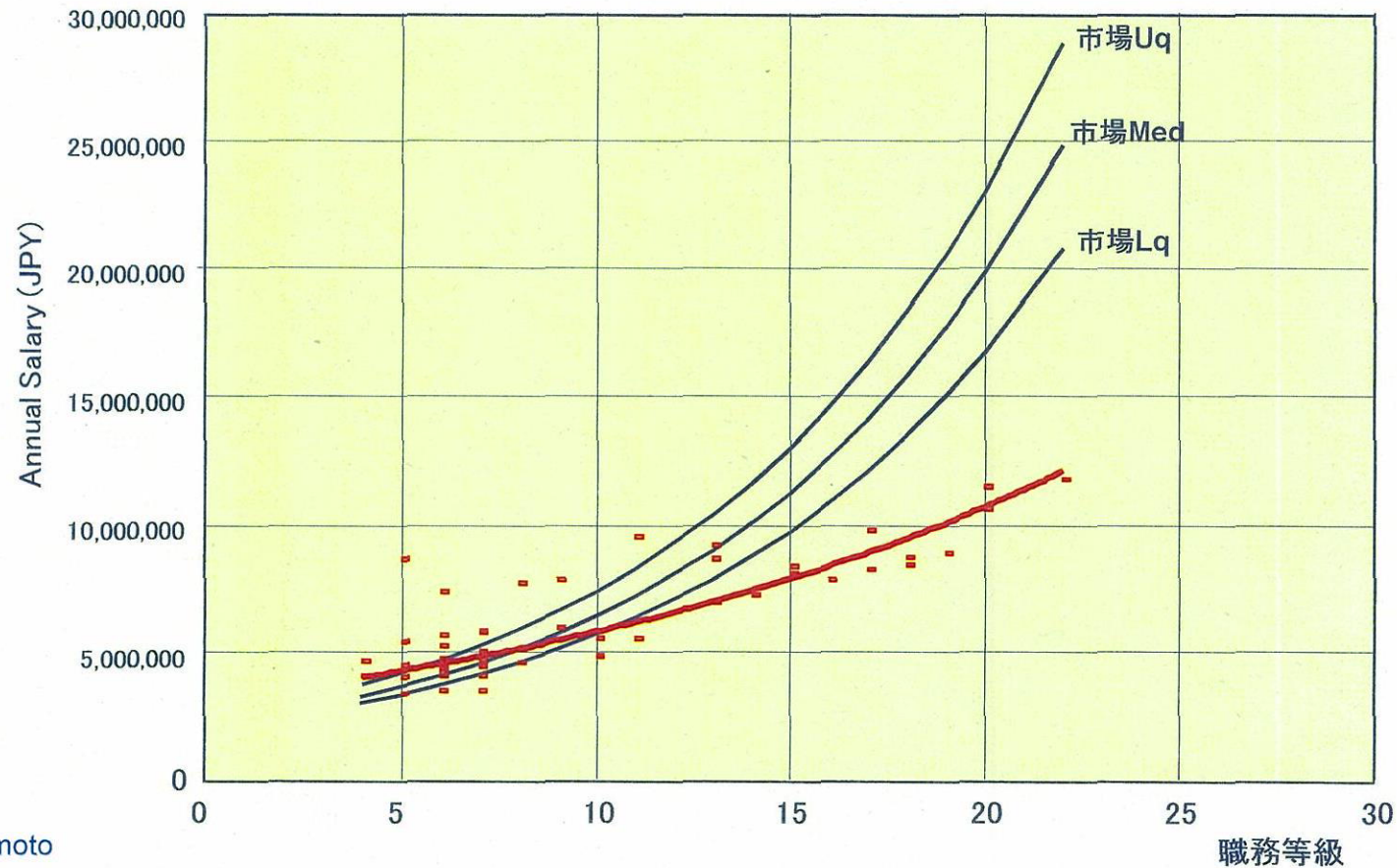
# 参考： 職務による内部公平性分析(例)

職務/役割価値評価結果を用い、役割の観点から現行報酬の組織内部公平性を分析、職務/役割価値との乖離度を確認する



## 参考：職務による外部競争力分析(例)

職務/役割価値評価結果を用い、外部労働市場(他社)比較分析を実施することにより、市場競争力を検証する



山本 紳也  
筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 客員教授  
プライスウォーターハウスクーパース パートナー