

## 職務分析・職務評価調査の結果から

跡見学園女子大学  
かむろ  
 禿 あや美

### 1. 処遇差を「職務」の観点から考察することの意味

- ・ ①多様化し続けている雇用形態、それらの処遇格差の「合理性」はどこに求められるか？  
 正社員の多様化（ワーク・ライフ・バランスの重要性）／非正社員の多様化（パート、派遣、契約、嘱託、臨時等々）；今後も多様化は進展することを前提に、政策を考える必要がある。「横串」が必要。
- ・ ②パート法の趣旨「働きに見合った公正な処遇」を、具体的制度として構想する必要がある  
 →「職務」を共通尺度として、正社員とパート労働者を比較
- ・ ③「働きに見合った公正な処遇」を整備することは、今後の社会／経済発展のために不可欠  
 「男性稼ぎ主」型の社会ではなく、「両立支援」型の社会への転換の必要性；
- ・ 職務分析・職務評価調査：ペイ・エクイティ科研費研究会（研究代表者：森ます美、基盤研究（B）課題番号 18310168）による研究結果を用い、本報告を行う。（研究会メンバー①社会政策グループ：森ます美（昭和女子大学）、木下武男（昭和女子大学）、遠藤公嗣（明治大学）、大槻奈己（聖心女子大学）、山田和代（滋賀大学）、小倉祥子（椙山女学園大学）、禿あや美（跡見学園女子大学）、②労働法グループ：浅倉むつ子（早稲田大学）、内藤忍（労働政策研究・研修機構）、宮崎由佳（連合総合生活開発研究所）、黒岩容子（早稲田大学大学院生）、帆足まゆみ（東京国際大学）、秋本陽子（早稲田大学大学院科目等履修生）各所属は出版時のもの）  
 詳細は、森ます美・浅倉むつ子編『同一価値労働同一賃金原則の実施システムー公正な賃金の実現に向けてー』有斐閣、2010年12月を参照のこと
- ・ 上記研究の特徴：①小売業と医療福祉職で実際に職務分析・職務評価を実施した／小売業では異なる雇用形態における調査、医療福祉職は異なる職種間の調査。②イギリスの法制度を研究し、紛争解決システムを分析した、③日本に必要な具体的な法律改正案や職務評価システムの提案を行った
- ・ 本日の報告：小売業を対象に実施した調査結果を用いることにより、「職務分析・職務評価」の今後の活かし方を検討する。（小売業調査は、森ます美、遠藤公嗣、小倉祥子、禿あや美によって実施）

### 2. 職務分析・職務評価調査の概要（小売業）詳しくは森・浅倉編（2010）89-168ページ

- ・ 「知識・技能」「責任」「負担」「労働環境」の4つの側面から職務を評価し、客観的な「点数」として、職務の価値を算出する「得点要素法（要素別点数法）」を採用。
- ・ 調査：小売業3社の労使双方の協力の下、①インタビュー調査（職務分析）、②意識調査（2007年10、11月に実施、回収数773票。うち、正社員（277）、役付パート（88）、一般パート（408））  
 ③職務評価調査（2008年5、6月に実施、回収数905票（58.8%）正社員（127）、役付パート（188）、一般パート（590））④その他（事前調査、事後調査）
- ・ 評価対象は7部門（鮮魚・精肉、青果、惣菜、デイリー、ドライ、チェッカー）で働く「正社員」と「役付パート」と「一般パート」の職務を、「自記式アンケート」にて評価。

(表1) 職務項目のリスト (店舗内の職務をリスト化。インタビュー、各社の人事制度等に関する資料、および中央職業能力開発協会の職業能力評価基準 <http://www.hyouka.javada.or.jp/>を参考に)

| 職務項目 |                       | 鮮魚・水産 | 精肉・畜産 | 青果・農産 | 惣菜 | デパチ | ドライ | チャッカー・カウンター |
|------|-----------------------|-------|-------|-------|----|-----|-----|-------------|
| 1    | 加工                    | ●     | ●     |       |    |     |     |             |
| 2    | 調理                    |       |       |       | ●  |     |     |             |
| 3    | 加工・パッキング・値付け          |       |       | ●     |    |     |     |             |
| 4    | 盛付・パッキング・値付け          | ●     | ●     |       | ●  |     |     |             |
| 5    | 発注管理、荷受・検品・保管         | ●     | ●     | ●     | ●  | ●   | ●   |             |
| 6    | 備品等の安全・衛生管理、清掃        | ●     | ●     | ●     | ●  | ●   | ●   |             |
| 7    | 挨拶・対応・販売促進、苦情対応       | ●     | ●     | ●     | ●  | ●   | ●   | ●           |
| 8    | 棚割表作成・修正              | ●     | ●     | ●     | ●  | ●   | ●   |             |
| 9    | 陳列作業、鮮度管理・売り切り作業      | ●     | ●     | ●     | ●  | ●   | ●   |             |
| 10   | 棚卸                    | ●     | ●     | ●     | ●  | ●   | ●   |             |
| 11   | 試食品の調理・管理             |       |       |       | ●  | ●   | ●   |             |
| 12   | レジ機稼働準備、金銭授受、稼働中の金銭管理 |       |       |       |    |     |     | ●           |
| 13   | レジ清算と「レジ誤差」対処         |       |       |       |    |     |     | ●           |
| 14   | カウンター業務               |       |       |       |    |     |     | ●           |
| 15   | シフト管理                 |       |       |       |    |     |     | ●           |
| 16   | 予算・売場・稼働計画の作成         | ●     | ●     | ●     | ●  | ●   | ●   |             |
| 17   | 計画達成の振り返り             | ●     | ●     | ●     | ●  | ●   | ●   |             |
| 18   | パートの採用・部下の教育・勤務管理     | ●     | ●     | ●     | ●  | ●   | ●   | ●           |
| 19   | 会議の主催・参加              | ●     | ●     | ●     | ●  | ●   | ●   | ●           |

(表2) 職務評価ツール (当該企業の職務に適合的なものを、研究会において設定)

| ファクター             |                            | ウェイト(%) | 評価レベルと得点 |      |      |      | 最高得点計 |
|-------------------|----------------------------|---------|----------|------|------|------|-------|
| 4大ファクター・12サブファクター |                            | 100.0   |          |      |      |      | 1,000 |
| (1)仕事によってもたらされる負担 |                            | 20.0    | レベル1     | レベル2 | レベル3 | -    | 200   |
|                   | 1.重量物の運搬・継続的立ち仕事などによる身体的負担 | 8.0     | 20       | 50   | 80   | -    | 80    |
|                   | 2.人間関係や仕事に伴う精神的ストレス        | 6.0     | 20       | 40   | 60   | -    | 60    |
|                   | 3.時間の制約に伴う精神的・身体的負担        | 6.0     | 20       | 40   | 60   | -    | 60    |
| (2)知識・技能          |                            | 32.0    | レベル1     | レベル2 | レベル3 | レベル4 | 320   |
|                   | 4.仕事関連の知識・技能               | 13.0    | 60       | 85   | 110  | 130  | 130   |
|                   | 5.コミュニケーションの技能             | 10.0    | 50       | 80   | 100  | -    | 100   |
|                   | 6.問題解決力                    | 9.0     | 40       | 70   | 90   | -    | 90    |
| (3)責任             |                            | 30.0    | レベル1     | レベル2 | レベル3 | -    | 300   |
|                   | 7.商品管理に対する責任               | 10.0    | 30       | 70   | 100  | -    | 100   |
|                   | 8.人員の育成・管理に対する責任           | 10.0    | 30       | 70   | 100  | -    | 100   |
|                   | 9.利益目標の実現に対する責任            | 10.0    | 30       | 70   | 100  | -    | 100   |
| (4)労働環境           |                            | 18.0    | レベル1     | レベル2 | レベル3 | -    | 180   |
|                   | 10.転居を伴う転勤可能性              | 6.0     | 0        | 30   | 60   | -    | 60    |
|                   | 11.労働環境の不快感                | 6.0     | 20       | 40   | 60   | -    | 60    |
|                   | 12.労働時間の不規則性               | 6.0     | 20       | 40   | 60   | -    | 60    |

(表3) 各レベルの定義 (全文は森・浅倉 (2010) 92-93 ページに掲載)

|   |
|---|
| <p>(1) 仕事によってもたらされる負担</p> <p>&lt;1&gt;重量物の運搬・継続的立ち仕事などによる身体的負担：仕事が身体に及ぼす負担の大きさをはかります。体が冷える、暑さによる体力の消耗なども含みます。</p> <p>レベル1. 身体への負担はあまりない。</p> <p>レベル2. 身体への負担はある程度ある。</p> <p>レベル3. 身体への負担はとともある。</p> <p>&lt;2&gt;人間関係や仕事に伴う精神的ストレス：職場の人間関係や顧客への対応など仕事もたらす精神的ストレスの大きさをはかります。</p> <p>レベル1. 精神的ストレスはあまりない。</p> <p>レベル2. 精神的ストレスはある程度ある。</p> <p>レベル3. 精神的ストレスはとともある。</p> <p>・・・以下省略・・・</p> |
|---|

- ・ 職務評価点の算出（点数は3パターンで算出）；表1のうち、「担当する職務」と「主に担当する職務」を選択（職務分担状況の把握）。「担当する職務」の一つひとつについて、表3のレベルを選択してもらおう。その結果を、表2に基づき集計し、「職務項目ごと」の職務評価点を算出（点数1）。それとは別に、担当している職務全部を念頭に置きながら、レベルを選択してもらい、点数を算出（「仕事全般」の職務評価：点数2）。さらに、主に担当する職務との回答結果の高かった上位5職務の点数の平均を算出（点数3）。
- ・ 点数2：「仕事全般」の職務評価点の算出は、本研究会が初めて行った手法。調査票の最後に「あなたの担当している仕事全般についてお伺いします。・・・（仕事を評価する基準）でそれぞれのくらいのレベルですか？」と質問。表1のような細かい職務設定をしなくても点数は算出できる。
- ・ 3パターンの点数を算出したところ、その点数の比率にはそれほど大きな変動はなかった。

■職務評価点（点数2「仕事全般」の職務評価点の結果を用いて）

正社員（755.5点） 管理職のパート（698.6点） 一般のパート（586.2点）

職務評価点の比率—100：92.5：77.6

■現在の賃金（ボーナス込の時給）

正社員（2153円） 管理職のパート（1377円） 一般のパート（1024円）

賃金の比率—100：63.9：47.6

■職務評価点に見合った賃金（是正額）

正社員（2153円） 管理職のパート（1991円） 一般のパート（1671円）

■現在の賃金（ボーナスを含まない時給）

正社員（1854円） 管理職のパート（1301円） 一般のパート（1016円）

比率—100：70.2：54.8

■職務評価点に見合った賃金（是正額）

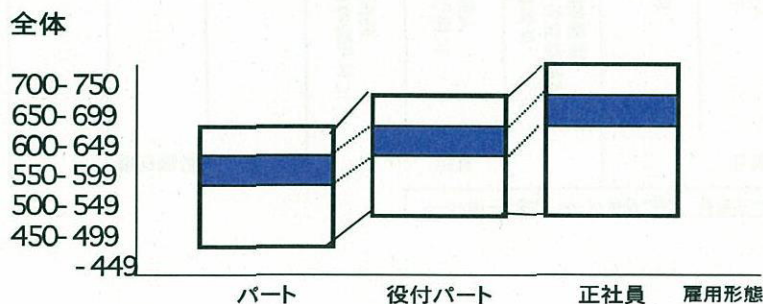
正社員（1854円） 管理職のパート（1714円） 一般のパート（1438円）

- ・ その他、収集できるデータ：職務分析・職務評価を行うと、職務評価点のみならず、職務遂行上必要な能力やスキル、職場の労働力配置状況などに関する様々なデータを得ることができる。

### 3. データを用いた分析・小売業の状況

■職務評価点の幅：職務項目別の職務評価点（点数1）を用いて、50点の間隔で作図。

（図1）全部門合計、各職務項目の職務評価点の得点帯

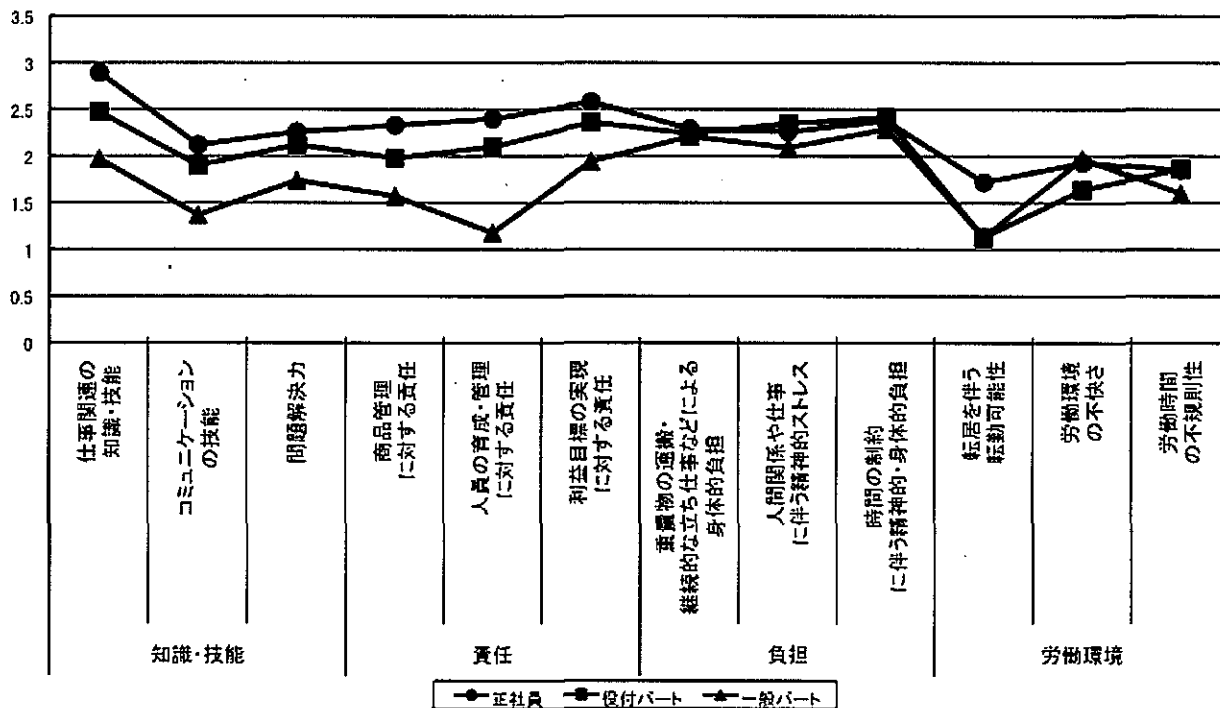


(表4) ドライ部門における、職務項目ごとの担当者割合：◎80%以上、○50%以上80%未満、△20%以上50%未満、×20%未満 および職務項目ごとの点数 (正社員と役付パートの差の小さい部門)

| ドライ                  | 正規 | 役付 | 一般 | 正規      | 役付     | 一般      |
|----------------------|----|----|----|---------|--------|---------|
| 1.発注管理、荷受・検品・保管      | ◎* | ◎* | ◎* | 686.7 * | 683.2* | 571.1*  |
| 2.備品等の安全・衛生管理、清掃     | ○  | ◎  | ◎* | 548.6   | 561.3  | 499.1*  |
| 3.挨拶・対応・販売促進、苦情対応    | ◎* | ◎* | ◎* | 665.4 * | 622.5* | 531.6 * |
| 4.棚割表作成・修正           | △  | ○  | △  | 577.9   | 632.7  | 560.5   |
| 5.陳列作業、鮮度管理・売り切り作業   | ◎* | ◎* | ◎* | 635.0*  | 672.5* | 542.3 * |
| 6.棚卸                 | ○  | ○  | ○* | 600.0   | 563.4  | 515.2 * |
| 7.試食品の調理・管理          | △  | ○  | △  | 515.0   | 512.8  | 459.1   |
| 8.予算・売場・稼働計画の作成      | ◎* | ◎* | ×  | 705.4 * | 665.3* | 587.5   |
| 9.計画達成の振り返り          | ○  | ○* | ×  | 668.6   | 641.4* | 502.3   |
| 10.パートの採用・部下の教育・勤務管理 | ○* | ○* | ×  | 693.0 * | 640.5* | 620.0   |
| 11.会議の主催・参加          | ○  | ○  | △  | 645.0   | 600.9  | 467.6   |

(図2) 雇用形態別、職務評価要素の回答レベルの平均値(「仕事全般」の職務評価点)

雇用形態別・評価ファクターの平均値(「仕事全般」の評価点を用いて)



(表5) 回答レベルの最頻値 (回答が集中したレベル) (点数2「仕事全般」を用いて)

|       | 知識・技能      |              |       | 責任         |               |               | 負担                           |                   |                   | 労働環境       |          |           |
|-------|------------|--------------|-------|------------|---------------|---------------|------------------------------|-------------------|-------------------|------------|----------|-----------|
|       | 仕事関連の知識・技能 | コミュニケーションの技能 | 問題解決力 | 商品管理に対する責任 | 人員育成・管理に対する責任 | 利益目標の実現に対する責任 | 重量物の運搬・搬送・継続的な立ち仕事などによる身体的負担 | 人間関係や仕事に伴う精神的ストレス | 時間の制約に伴う精神的・身体的負担 | 転居を伴う転勤可能性 | 労働環境の不快さ | 労働時間の不規則性 |
| 正社員   | 3          | 2            | 2     | 2          | 3             | 3             | 2                            | 2                 | 3                 | 2          | 2        | 2         |
| 役付パート | 3          | 2            | 2     | 2          | 2             | 3             | 2                            | 2                 | 3                 | 1          | 2        | 2         |
| 一般パート | 2          | 1            | 2     | 2          | 1             | 2             | 2                            | 2                 | 2                 | 1          | 2        | 1         |

● 多くの職務評価ファクターで回答のレベルが一致している (特に正社員と役付パート)  
 →「責任」のファクター2つと、「転居転勤」のファクターで、正社員とパート労働者の差が  
 ついていることが分かる ;つまり、「責任」と「転居転勤」(「人材活用の仕組み」)は、正社  
 員とパートの差がもっとも明瞭に出やすい要素である →パート労働政策の課題

● 転居転勤の取り扱いについて:職務に根ざさない職務評価要素であるため、職務評価の評価  
 要素に採用するには批判もある。間接差別とも言える。

- しかし、職務評価を、日本の雇用慣行を考慮した形でおこなうための「試み」として、また、論  
 争の喚起として、あえて採用した。
- 例えば、正社員と一般のパートの現在の時給差(100:47.6)を転居転勤で説明しようとする  
 と、「転居転勤」のレベル2や3にかなりの高得点を割り振る必要が出てくる。他の職務要素との比  
 較において、現行法は転居転勤を過剰に重視しており、バランスが悪いとも言えるのではない  
 か。
- 店舗の統廃合が頻繁な小売業にあっても、正社員のすべてが転居転勤するわけではない。

■調査結果から見てきた、現行の厚生労働省『職務分析・職務評価マニュアル』の問題点

1. パートと正社員の仕事が「同じ」か「違う」かしか判断できない。「どれくらいの違い」が  
 「どの程度の賃金」に結び付くのか(働きや貢献に見合った待遇なのか)は、わからない。→結  
 果としてパートの職務範囲を限定する結果になっている。
2. 比較対象職種や職務が狭すぎる(職業細分類が同一の職種のみが比較対象あること。担当業  
 務が違う時点で比較対象にすらならないこと)
3. 職務の異同を「責任」を重視し判断している →パート労働者に不利にはたつきやすい
4. 人材活用の仕組み(転居転勤の有無)を重視している →パート労働者に不利である

## 4. 今後にむけて一職務分析・職務評価の活かし方

1) 職務分析・職務評価は、単一の賃金体系を企業に要請するものではない（例、イギリス）。活用の仕方にはいくつかの方法が考えられる。

- ①紛争の解決ツール（ガイドライン等）として
- ②ベンチマーク職務（資格等）のチェックツールとして（例えば企業が作成する「平等賃金レビュー」の一部分に使用するなど）
- ③企業内の総合的制度改革ツールとして

### 補足

- ①の場合は、1対1の職務分析／職務評価を、第三者が行うことを主に想定（例；京ガス事件など）
- ②の場合は、企業内のいくつかの職種や職位等のみが評価対象。また職位や企業内資格ごとに、「仕事全般」の評価点を算出するという、きわめて簡便な手法でも実施できるのではないか。
- ③の場合は、企業内のすべての職種や職位、職務が評価対象となる

・職務分析・職務評価は、上記③のみに使用するものではなく、柔軟にとらえるもの。

2) 賃金や職務のデータを企業内で蓄積できるメリットがある（能力開発の指標として。人材採用時の資料として）。「平等賃金レビュー」のようなプロアクティブな政策展開を想定した場合にも活用することができる。

3) 職務分析・職務評価を、日本の雇用慣行を考慮したものにすることも可能

- ①転居転勤などを職務評価要素に組み入れてみる（PE 科研費研究会の試み）
- ②現行の職能資格制度等の等級ごとに職務評価を実施してみる 等々

- ・職務分析・職務評価は、「職務区分の大ぐくり化」や「査定」と相容れないものでもない。職務評価「のみ」で労働者の処遇を決定せねばならない、ととらえるのは誤解である。
- ・職務分析・職務評価結果を賃金のどの部分に反映させるのかは別途検討する事項である（例：職務評価結果は基本給のみに反映させるなど。また、職務の比例価値を測定した上で、人材活用等の「合理的な」基準を考慮し均衡に配慮することも考えられる）

4) 現行のパート法の「職務の同一性」をはかる基準のところに、この職務評価を入れ込むことも可能であると考え。現在の「職務の同一性」基準では、「違う」か「同じ」かしか判定できないが、本報告のような職務評価を行うことによって、「どれくらい違うのか」を判定できるものへとブラッシュアップすることができる。

5) その他：職務分析・職務評価の技術上の課題

①職務項目のリストアップについて

- ・ 事細かな職務項目のリスト化は必ずしも必要ではない。担当する主要な5つ程度の職務のみをピックアップする現行パート法の『職務分析・職務評価マニュアル』のようなやり方でも可能であるし、「仕事全般」で評価することも可能であろう
- ・ 職業能力開発協会の、職業能力基準の職務のリストは、中小企業等においても参考になるのではないか。

#### ②職務評価要素について

- ・ 評価対象となる企業にマッチした要素を、労使の合意によって設定されることが望ましい
- ・ 知識技能、負担、責任、労働環境の4つの要素を基準とすることは必要である
- ・ 同一使用者に雇用される同一事業所内での比較ということであれば、それほどの困難はなく設定できるのではないか

#### ③レベルの設定について

- ・ 3段階から4段階のレベル設定であれば、むしろ差異が明瞭で判定しやすいのではないか

#### ④点数の付与について

- ・ 各要素の各レベルに点数を割り当てるのがもっとも難しい判断を要する。
- ・ 上記レベル分けを明瞭にしておけば、点数の設定そのものに最初から取り組む必要はないとも考えられる

#### 本調査に関する参考資料

- ・ 森ます美・浅倉むつ子（2010）『同一価値労働同一賃金原則の実施システムの構築』有斐閣
- ・ 禿あや美（2011）「職務分析・職務評価からみたパート労働政策の課題」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』11号

