

1

なぜ、職務(役割)評価なのか？

パートタイム労働者が増加し、基幹的な役割を担うものが増加する一方で、その働き・貢献に見合った待遇が得られていない場合もあり、正社員との均等・均衡待遇を推進し、公正な待遇を確保することが重要な課題となっています。

パートタイム労働者と正社員の均等・均衡を図るためには、パートタイム労働者の処遇が職務(役割)によって規定されていることが多いことから、パートタイム労働者の仕事の大きさと正社員の仕事の大きさを比較する「職務(役割)評価」を活用することが有益と考えられます。

そこで本ガイドラインでは、職務(役割)評価の手法のうち、仕事の大きさの違いを比較することが容易である「要素別点数法」という手法について紹介しています。

本ガイドラインを使用することにより、パートタイム労働者の活用戦略に沿ったパートタイム労働者と正社員との均等・均衡が図られているかについて確認することができます。

また、応用編として、パートタイム労働者と正社員との処遇における均等・均衡の実現に資するための格付け制度、賃金制度を設計する方法も紹介しています。

なお、これから「職務(役割)」という用語が頻繁に使われるので、その意味を説明しておきます。労働者が担当する仕事の範囲を決める際に、アメリカのように狭く設定する方法と日本のように広く設定する方法があります。ここでは、狭く設定された仕事を職務、広く設定された仕事を役割と呼んでいます。

本ガイドラインでは、職務(役割)、職務、役割という用語が使い分けられていますが、原則として同じ意味で使われていると考えてください。

本ガイドラインで紹介する手法は、ITツールとしてダウンロードして使用することができます。詳しくは、本ガイドラインの56ページを参照してください。

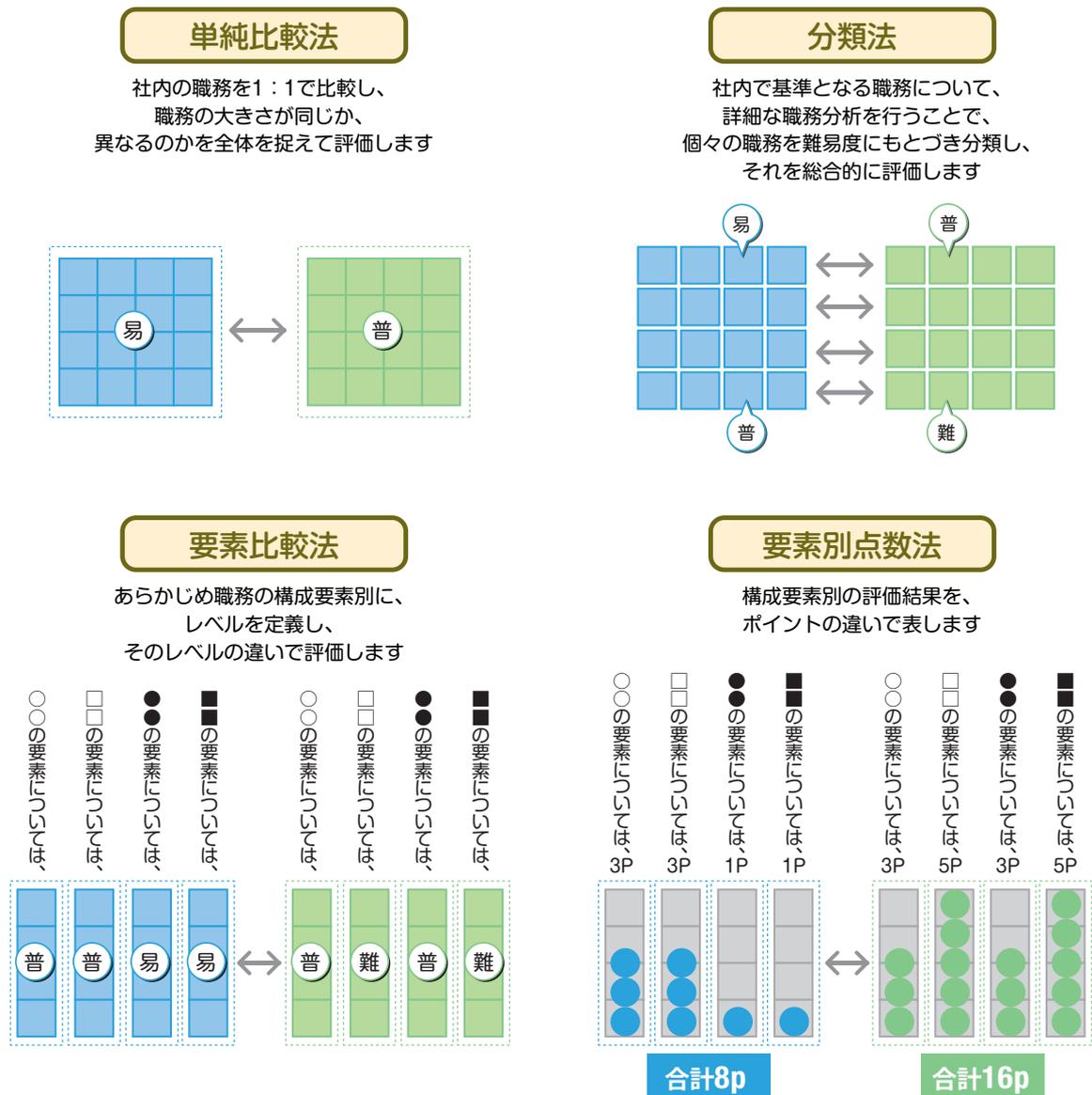
(1) 職務(役割)評価とは？

職務(役割)評価とは、社内の職務内容を比較し、その大きさを相対的に測定する手法です。人事管理上、よく用いられている人事評価とは異なるものです。職務(役割)評価の手法を大別すると、次の4種類が挙げられます【図表1-01】。

【図表1-01】職務（役割）評価の手法

手法	内容
単純比較法	社内の職務を1対1で比較し、職務の大きさが同じか、あるいは、異なるかを評価します。比較の際に、職務を細かく分解せず、全体として捉えて比較します。
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った上で、それを基に「職務レベル定義書」を作ります。「職務レベル定義書」に照らし合わせ、全体として、最も合致する定義はどのレベルかを判断し、職務の大きさを評価します。
要素比較法	あらかじめ定めておいた職務の構成要素別に、レベルの内容を定義します。職務を要素別に分解し、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、職務の大きさを評価します。分類法のように、職務全体として判断するよりも、客観的な評価が可能です。
要素別点数法	要素比較法と同様に、職務の大きさを構成要素ごとに評価する方法です。評価結果を、要素比較法のようにレベルの違いで表すのではなく、ポイントの違いで表すのが特徴です。要素別にレベルに応じたポイントを付け、その総計ポイントで職務の大きさを評価します。

【図表 1-02】職務（役割）評価の手法（イメージ図）



「単純比較法」は、簡便である反面、違いの程度まで把握することができません。「分類法」は、丁寧な評価が可能ですが、詳細な職務分析を行う必要があるため、手間のかかる手法です。「要素比較法」や「要素別点数法」は、簡易にも精緻にも実施可能であり、より客観的な評価を行うことができます。

そこで、本ガイドラインでは、やり方次第では、簡易にも精緻にも実施可能であり、かつ、職務の大きさを定量的に把握でき、結果を様々なことに応用できる「要素別点数法」について解説します。

なお、本ガイドラインの説明で用いる「要素別点数法」は、学習院大学が開発した「GEM Pay Survey System」をもとにしています【54～55ページのコラム参照】。

要素別点数法による職務(役割)評価は、「職務(役割)評価表」を用いて職務(役割)評価ポイントを算出して行います【図表1-03】。職務(役割)評価表は下記の3つの要素から構成されています。



「評価項目」とは、要素別点数法で用いられる職務内容の構成要素を示します。「GEM Pay Survey System」では、【図表1-03】にあるような8つの項目を挙げています。この8つの側面から職務の大きさを測定します。

「ウェイト」とは、会社の事業特性等に応じた構成要素の重要度を示します。重要な「評価項目」であれば、ウェイトは大きく設定されます。ウェイトを大きく設定することで、職務(役割)評価ポイントが大きく変化します。

「スケール」とは、構成要素別にポイントを付ける際の尺度の基準を示します。【図表1-03】では、5段階の尺度の基準を設定していますが、より精緻な評価を行う場合であれば、段階を増やすことも有用です。

評価項目別のポイントは、「ウェイト」×「スケール」で計算され、全ての評価項目のポイントを総計したものが当該職務の大きさです（【図表 1-03】の職務（役割）評価表の例では、職務の大きさは18ポイントとなります）。この値を「職務（役割）ポイント」と呼びます。

【図表 1-03】職務（役割）評価表

【スケール】 ③「専門性」の例

5 …… 担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても高い専門性が必要とされる仕事

4 …… 担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても平均的な専門性が必要とされる仕事

3 …… 担当分野において高い専門性が必要とされる仕事

2 …… 担当分野において平均的な専門性が必要とされる仕事

1 …… それほど専門性が必要とされない仕事

評価項目	定義	ウェイト	スケール	ポイント
①人材代替性	採用や配置転換によって代わりの人材を探すのが難しい仕事	1	2	2
②革新性	現在の方法とは全く異なる新しい方法が求められる仕事	1	1	1
③専門性	仕事を進める上で特殊なスキルや技能が必要な仕事	2	2	4
④裁量性	従業員の裁量に任せる仕事	1	1	1
⑤対人関係の複雑さ（部門外／社外）	仕事を行う上で、社外の取引先や顧客、部門外との調整が多い仕事	2	2	4
⑥対人関係の複雑さ（部門内）	仕事を進める上で部門内の人材との調整が多い仕事	1	3	3
⑦問題解決の困難度	職務に関する課題を調査・抽出し、解決につなげる仕事	2	1	2
⑧経営への影響度	会社全体への業績に大きく影響する仕事	1	1	1
				18

ポイント＝ウェイト×スケール

ポイント総計＝職務（役割）ポイント＝職務の大きさ

評価項目＝職務の構成要素

ウェイト＝評価項目の重要度

(2) 職務(役割)評価で分かること

では、職務(役割)評価を通じて、どのようなことが分かるのでしょうか？ パートタイム労働者と正社員それぞれに対して行った場合、大別すると下記の2つが挙げられます。

- ① パートタイム労働者と正社員の職務の大きさ
- ② パートタイム労働者と正社員の均等・均衡待遇の状況

①を図式化すると、【図表1-04】のとおりです。

【図表1-04】は、パートタイム労働者のAさん、Bさんと正社員のCさんについて、職務(役割)評価を実施した結果です。職務(役割)ポイントは、各々Aさん18ポイント、Bさん22ポイント、Cさん22ポイントとなりました。BさんとCさんは、同じ22ポイントなので、職務全体の大きさが同じであることが分かります。

評価項目別に見てみると、「③専門性」でBさんが6ポイントと高く、Cさんが4ポイントと低くなっていますが、「②革新性」や「④裁量性」では、CさんがBさんより高くなっている、というように職務(役割)評価を用いると、各人が担当している職務の大きさや構成要素のどこに違いがあるのかが分かります。

【図表 1-04】 パートタイム労働者と正社員の職務の大きさ

評価項目	ウェイト	Aさん パートタイム労働者		Bさん パートタイム労働者		Cさん 正社員	
		スケール	ポイント	スケール	ポイント	スケール	ポイント
①人材代替性	1	2	2	2	2	2	2
②革新性	1	1	1	1	1	2	2
③専門性	2	2	4	3	6	2	4
④裁量性	1	1	1	1	1	2	2
⑤対人関係の複雑さ (部門外/社外)	2	2	4	2	4	2	4
⑥対人関係の複雑さ (部門内)	1	3	3	3	3	3	3
⑦問題解決の困難度	2	1	2	2	4	2	4
⑧経営への影響度	1	1	1	1	1	1	1
			18		22		22

②を図式化すると、【図表1-05】のとおりです。

【図表1-05】では、賃金(時間賃率：1時間当りの時間単価)について、パートタイム労働者のBさんと正社員のCさんの間で均等・均衡待遇の状況を検証した図です。

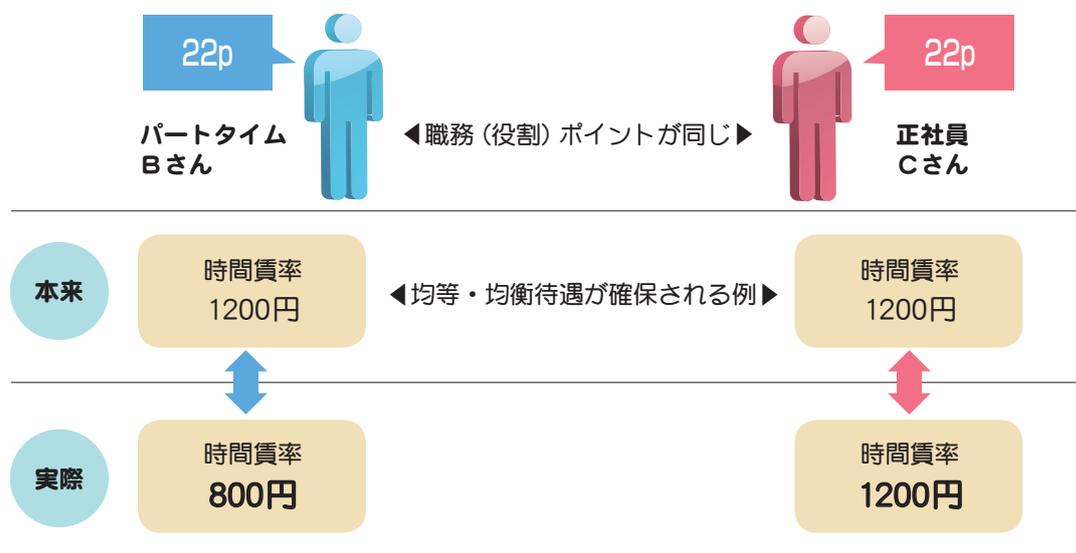
BさんとCさんの間では、職務(役割)ポイントが同じですから、同程度の処遇が望ましいと言えます。

ところが、実際にはCさんの時間賃率1,200円に対して、Bさんの時間賃率は800円と大きく開きがあり、均等・均衡待遇が図られていない可能性があります。

ただし、均等・均衡待遇が確保されているかを判断するには、さらに「人材活用の仕組みや運用など」を考慮する必要があります。

本例では、職務(役割)評価の方法を簡単に説明するために、パートタイム労働者と正社員の「人材活用の仕組みや運用など」が同じであることを前提に、両者を比較しています。「人材活用の仕組みや運用など」については、Step2 (3)【18ページ】を参照してください。

【図表1-05】パートタイム労働者と正社員の均等・均衡待遇の状況



※上記は、同額を例として取り上げていますが、実際には、幅で比較検討するものです。

また、要素別点数法による職務(役割)評価の実際の活用方法をイメージするために、導入企業の事例を【48～53ページ】で紹介しています。