

3

職務(役割)評価の 導入事例

ここでは、要素別点数法を用いて職務(役割)評価を実際に導入している企業の事例をご紹介します。主な概要は以下のとおりです。

なお、本事例はすべて正社員への導入事例ですが、一部の事例で今後パートタイム労働者への拡大が検討されているところです。

【図表 3-01】本ガイドラインで取り上げた事例概要

会社名	概要
A 社 (P49)	<ul style="list-style-type: none">・ 中堅卸・小売業 従業員約1,900名 (パートタイム労働者約1,500人を含む) 社内の閉塞感を打破するための一連の人事制度改革の中で、職務(役割)評価を実施した。職務分析に基づき、役割等級制度を整備した後に職務(役割)評価を実施し、結果を基本給の設計に反映させた。 また、役割等級制度に合わせて人材育成の仕組みを整備することで、従業員の制度に対する納得感を高めることができた。
B 社 (P51)	<ul style="list-style-type: none">・ 中堅製造業 従業員約870名 (パートタイム労働者を含む) グローバル戦略に沿った人事戦略を実現するために、職務(役割)評価を実施した。職務(役割)評価の結果は、賃金制度を改定する際に活用した。 また、従業員への説明の際に賃金制度を改定する客観的なデータとして、職務(役割)評価の結果を示すことで制度の納得感を高めることができた。
C 社 (P53)	<ul style="list-style-type: none">・ 中堅製造業 従業員約500名 (グループ全体 パートタイム労働者を含む) 合併や統廃合により、複数あった人事制度を統合するために職務(役割)評価を活用した。専門家に頼らず、独自に職務(役割)評価の項目を設定し、職務(役割)評価を行った上で制度設計を行った。

事例① 中堅卸・小売業 A社

社内の閉塞感を打破するために職務(役割)評価を実施し、結果を役割等級ごとの基本給に反映

● 社内の閉塞感を打破するために社員調査を実施し、その結果をもとに社員の活力向上のための人事制度再構築を決定

A社は、地域に根差して複数の店舗を展開する卸・小売業(正社員約400名、パートタイム労働者約1,500名)である。人事制度を改定する以前のA社には、「役職を外れても基本給は高いまま」、「仕事を頑張っても何も変わらないし、変えなくてもいい」といった言葉に代表されるように、社内において「新しいことを生み出そうとする社員が動きにくい」というような閉塞感があった。そのため、経営層には、このままでは競合他社の出店攻勢に十分に対応できないとの問題意識が生じていた。そのような中で、経営層は社内の閉塞感の要因を探るため、アンケートや聞き取りによる社員調査を実施し、その結果をもとに、新しい人事制度の構築に着手した。2010年の人事制度の見直しにあたり、職種別の市場価値を重視した。賃金制度を整備するため、職務(役割)評価を実施した。

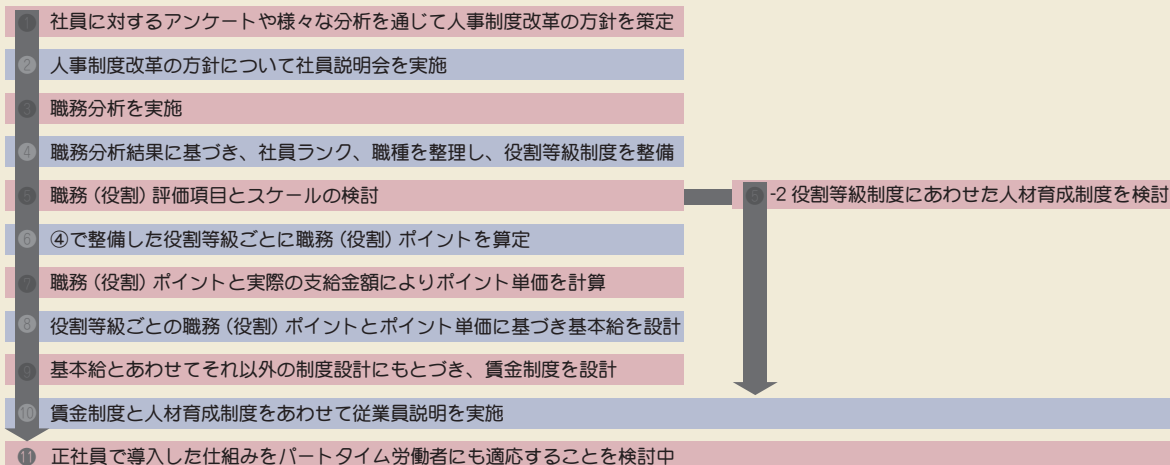
職務(役割)評価のプロセスと効果

● プロセス：職務分析の実施後に要素別点数法による職務(役割)評価を実施

A社では、上記の調査結果から社内の閉塞感を打破するためには、社員を適切に評価し、公正に処遇する必要があるとの結論に至る。そこで、まずは仕事内容を具体的に把握するため、職務分析を実施。その結果に基づき、社員ランク、職種を整理し、役割等級制度を整備することとした。その上で、要素別点数法による職務(役割)評価を実施し、その結果を基本給の設計へと活用した。職務(役割)評価を基本給の設計に活用する具体的なステップについては、まず①世間で一般的に公開されている職務(役割)評価項目をベースに、自社でアレンジした10数項目を設定、次に②10数項目ごとに“5段階のスケール”と“項目ごとに設定したウェイト”により“職務(役割)ポイント”を算出、続いて③職務(役割)ポイントを活用して“ポイント単価”を計算、そして④ポイント単価に職種別、社員ランク別に算出した職務(役割)ポイントを掛け合わせた金額を“職務給”として、基本給の一部に採用する賃金制度を構築、という流れである。そして、これらの内容が確定した後、賃金制度と並行して整備していた人材育成制度もあわせて社員への説明を実施している。

なお、A社は、上記のとおり職務(役割)評価について、正社員のみを対象に導入したが、今後はパートタイム労働者への導入も図っていく予定である。

● 職務(役割)評価の実施プロセス



●効果：「仕事の大きさ」に応じた基本給を構築

A社は、職務(役割)ポイントにポイント単価を掛けることにより算出した職務給を採用することで、「職務の価値の大きさ」と賃金を明確に結びつけることに成功した。その結果、賃金水準にメリハリが付き、当初の目的である「社員の向上心の醸成」を実現した。

職務(役割)評価の実施における成功要因

● 多くの部門が連携したプロジェクトチームを組成

賃金制度の改定を進める上で社内にてプロジェクトチームを組成。メンバーは10人程度で、人事担当役員および人事担当者、現場の主要部署の担当者、現場スタッフ(男女)、労働組合等と幅広い人材で構成した。その上で、社員への情報提供は適宜プロジェクトチームを中心に実施。可能なかぎり“開かれた人事制度の構築”に取り組んだことは、人事制度の改定の際に社員の納得感を高める上で効果があったと考えられる。

● 職務(役割)評価は少人数で実施

職務(役割)評価は、プロジェクトチームの中の人事担当者の数人で実施した。そして、その結果については、プロジェクトチーム全体で妥当性の検証・調整を行った。担当者によれば、「職務(役割)の価値の大きさ」、「職務(役割)評価」という考え方に当時は多くの社員が慣れていなかったため、人事担当者の数人で職務(役割)評価を行い、その結果を協議した方が納得感を得やすかったとのことであった。また、社員も職務(役割)評価自体は、賃金制度の設計の中のプロセスのひとつと捉えていたことから、人事担当者の数人で実施したことは、それほど抵抗感が無かったと考えられる。

● 職務分析を通じた役割等級制度とそれに合わせた人材育成の仕組みを整備

A社では、職務(役割)評価を実施する前に職務分析を実施した。その結果を用いて策定した職種別、社員ランク別の役割等級制度に対して、職務(役割)評価を実施した上で算定した職務給を基本給として賃金制度を設計している。現場の実態から構築した役割等級制度を用いて職務(役割)評価を行ったことで、社員にとって改定後の賃金制度が受け入れやすくなったと考える。また、人材育成の仕組みを整備し、賃金制度と合わせて社員に説明したことが、社員の人事制度の改定に対する納得感を高めるために効果があったと考えられる。

事例② 中堅製造業 B社

グローバル戦略に則った人事戦略の実現のため 職務(役割)評価を活用

● 海外展開を目的とした経営戦略の構築

B社は、電気機器の開発・生産を行っている中堅製造業(従業員数：870名(パートタイム労働者含む))である。主要な製品の多くが、世界中の家電製品や自動車部品メーカーなどで活用されていることから、早くから販売や生産の拠点を海外に立地させ、品質や納期といった顧客ニーズに対応してきた。しかしながら、近年、グローバル化が進展する中で、国内外の競合他社に対する競争優位性を確保するためには、品質や納期はもちろんのこと、コストに対する厳しい要求にも応えていかなければ生き残れない状況に直面している。以前から人件費の安い中国に生産拠点を立地しているものの、厳しい事業環境に対応するためには、「生産拠点の中心を日本から海外に移転させる」といった戦略をさらに進めていくことが必要であると考えて、全社を挙げて取り組み始めた。

● 生産拠点の海外へのシフトという経営戦略に即した人事制度の構築

B社は、これまで年齢や勤続年数の長い従業員が比較的高い賃金となる年功的な賃金体系であったため、新しい経営戦略で重要となる従業員を、適切に評価することが難しい状況にあった。そのため、新たな経営戦略を推進する上で重要となる人材の適切な処遇を目的に、新しい人事制度の構築に取り組むこととした。

● 自社の「職務の大きさ」を測定

B社は、2003年に役割等級制度を導入。“従業員ランク”と「開発」、「営業」、「生産」、「スタッフ」などの“機能別の職種”を設定し、役割等級制度を通じて従業員の役割を明確化するとともに、役割等級制度に対応した賃金制度を導入することとした。2010年には、再び人事制度の見直しを実施。今度は、“職種別の市場価値を重視”し、これに応じた賃金制度を整備するための職務(役割)評価を行った。

職務(役割)評価のプロセスと効果

● プロセス：要素別点数法による職務(役割)評価の実施

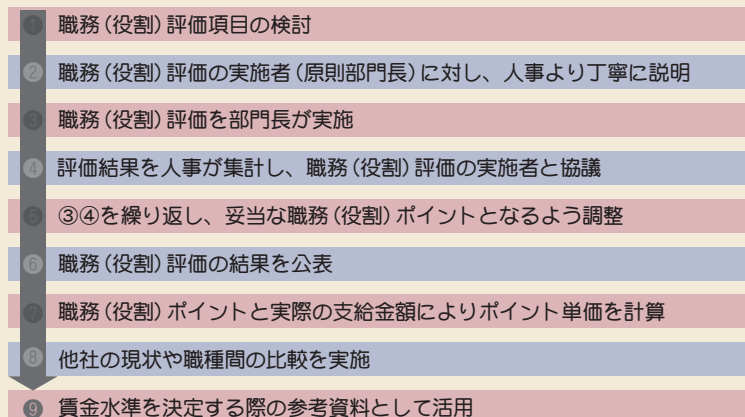
B社は、専門家の指導の下で「要素別点数法」による職務(役割)評価を実施し、職種別の市場価値を重視した賃金制度を整備した。具体的には、次のプロセスで職務(役割)評価を実施し、その結果を活用した(なお、評価項目については、本ガイドラインで採用している評価項目を一部アレンジしたものを採用)。まず、①現場の仕事内容を熟知している部門長(生産コースは課長を含む)が5段階で評価を実施、次いで、②算出された職務(役割)ポイントを活用してポイント単価(=賃金総額÷ポイントの総和)を算出、さらに③職務(役割)評価結果を参考として賃金水準の再設定等の微調整を実施、最後に④職種別の市場価値を重視した賃金制度を整備した。

● 効果：賃金制度改定に対する社員の納得感が向上

B社は、職務(役割)評価を通じて、職種および役割等級ごとのポイント単価を計算することで、「仕事の価値の大きさ」に対する賃金水準について、数値での明確な比較を可能にすることに成功した。これらを賃金制度改定の際の根拠資料として活用(具体的な資料としては、ポイント単価の近隣他社との比較や同一業務(とくに生産職)を海外で行った場合の人件

費水準など)することで、賃金制度改定に対する従業員の納得感を得ることにつながったと考えられる。

● 職務(役割)評価の実施プロセス



職務(役割)評価の実施における成功要因

● 段階を踏んでの職務(役割)に関する理解の浸透

2010年に職務(役割)評価を実施した当時の担当者が、「もし、従来の年功的な人事制度を一気に現在の制度に変えていたら、大きな混乱をきたしただろう」と話していた。確かにB社では、職務(役割)評価を実施する以前から役割等級制度が導入されていたため、従業員の職務の定義や職種への理解があり、職務(役割)評価を比較的容易に導入することができたといえる(ただし、「職務の大きさ」といった考え方については、従業員にとってほとんど身近ではなかったため、考え方そのものを理解してもらうのに一定の時間を要した)。

● キャリアステップ等人材活用の要素を重視して導入

職務(役割)評価を実施すると、相対的に「仕事の価値の大きさ」が“大きい仕事に従事する従業員”と“小さい仕事に従事する従業員”が明確になる。B社では職務(役割)評価の結果に合わせて賃金制度を整備しているため、「仕事の価値の大きさ」が小さい従業員のモチベーションが下がらないように、より「仕事の価値の大きさ」が大きい仕事に従事してもらうためのキャリアアップや、職種転換を促すための人材育成の仕組みについても併せて検討することが重要であった。このため人事制度改定や賃金制度の改定とあわせて“キャリアアップ”や“職種転換の仕組み”を同時に整備したことが、従業員のモチベーション低下を防ぐことに成功した要因といえる。

事例③ 中堅製造業 C社

合併や買収により複数ある制度の統合を図るため、職務(役割)評価を活用

● 職務記述書を作成することにより、異なる組織の類似した仕事を整理

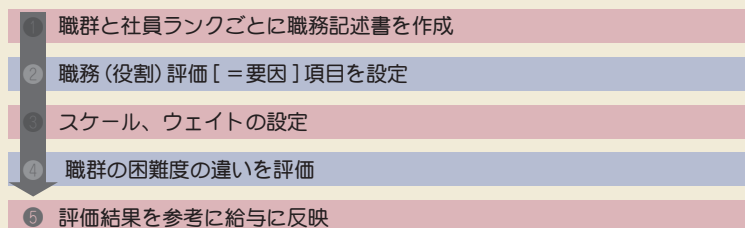
C社は全国展開する日用品等のメーカー（従業員数：約500人(パートタイム労働者を含む)）である。幾度かの合併を経るものの、合併の度に合併前の組織ごとの人事制度を一本化してこなかったため、人事制度が複数存在していた。そのため、経営層は、このような状況を改善し、グループ全体の求心力を高める上で人事制度を統一する必要性があると判断し、人事制度の一本化に着手した。人事制度の一本化を行う上で組織間の公平性を確保する観点から、職務に着目して人事制度を設計することとなった。そこで、まず始めに職務分析(仕事の洗い出し)を実施し、9つの職群に整理した上で、職群と従業員ランクごとに職務記述書を作成した。

職務(役割)評価のプロセス

人事担当者等が、職群別の賃金差の根拠を見出すために、要素別点数法を使って職務(役割)評価を実施。職務(役割)評価の項目は、「創造性」、「定型業務」、「専門性」、「外部要因」、「内部要因」というようにC社独自に5つの項目を設定した上で、C社の業態(日用品等メーカーであること)、商品構成(外気温等の外部要因の影響を受けやすい季節品の構成割合が大きい)、C社のビジョン(独創的な創意工夫で、他社には無い商品を開発していこうという精神)をもとに「創造性」「外部要因」のウェイトを高くした。

職務(役割)評価のプロセスとして、まず①プロジェクトメンバーが上記の評価項目及びウェイトを使って評価、次いで②職群ごとの職務(役割)ポイントを算出、さらに③評価作業の中でスケールとウェイトの設定を何度か繰り返した上で、職務(役割)ポイントが全体として納得感が高まるように調整、最後に④得られた職務(役割)ポイントの算出結果を、職群別の処遇格差を設定する際の参考値として活用した。また、この結果は、当時、買収した地方の会社との人事制度の統一を行うにあたり、買収先企業とC社の給与水準について、双方のバランスがとれた制度設計を行うための参考値としている。以上のようにして、2004年に現在の制度の原型となる仕組みを構築。なお、現在、仕事内容の変化から一部の職群やその詳細な内容に修正点があるものの、基本的には同じ枠組みで運用している。

● 職務(役割)評価実施プロセス



職務(役割)評価 実施における成功要因

● 部門や組織横断のプロジェクトメンバーを選抜し、職務(役割)評価を実施

職務(役割)評価を実施する際には、一部の組織や職種に偏った考えで職務(役割)評価を行うことが無いように当時の営業、研究開発、製造等といった主だった部署を経験した役員や人事部門の従業員によりプロジェクトメンバーを組成したことが、従業員にとっての制度の納得性を高めることに貢献したと考える。

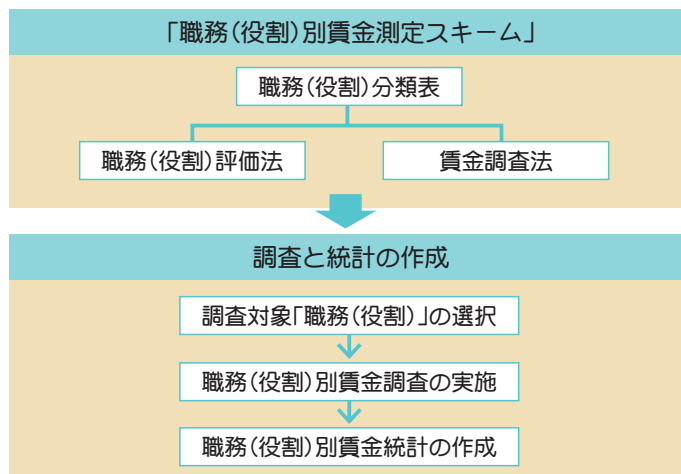
「GEM Pay Survey System」とは？

わが国の労働市場と企業の人事管理は、大きな転換期を迎えている。その中でも年功給や職能給の限界が指摘されており、「賃金決定のあり方」は喫緊の課題となっている。

新しい賃金制度にはさまざまなタイプが存在するが、特に注目を集めているのが、仕事や職種をベースにした新しい賃金決定システムである。こうした社会的ニーズに対応するため、2005年、学習院大学経済経営研究所(GEM)は「仕事別賃金統計プロジェクト」を発足させた。同プロジェクトは、多くの企業や個人が自由に活用できる標準的な仕事別賃金統計の手法を開発し、それに基づいた賃金データを社会に提供することを主たる目的としている。この目的を実現するため、同プロジェクトには、賃金統計に関連する主要な諸機関(民間調査・研究機関、企業、労働組合)の賃金の専門家が参加し、数多くの議論が重ねられてきた。「GEM Pay Survey System」とは、職務(役割)評価の手法の一つであり、同プロジェクトから生み出された成果の1つである。以下、その概略についてみていこう。

「GEM Pay Survey System」は、調査対象者を「職務(役割)」で分類することから始まる。

【GEM Pay Survey Systemの流れ】



ここで言う「職務(役割)」とは、大まかに括った仕事のことであり、「職種」と「ランク」の2軸によって「職務(役割)」が定義される。

【職務(役割)分類表】

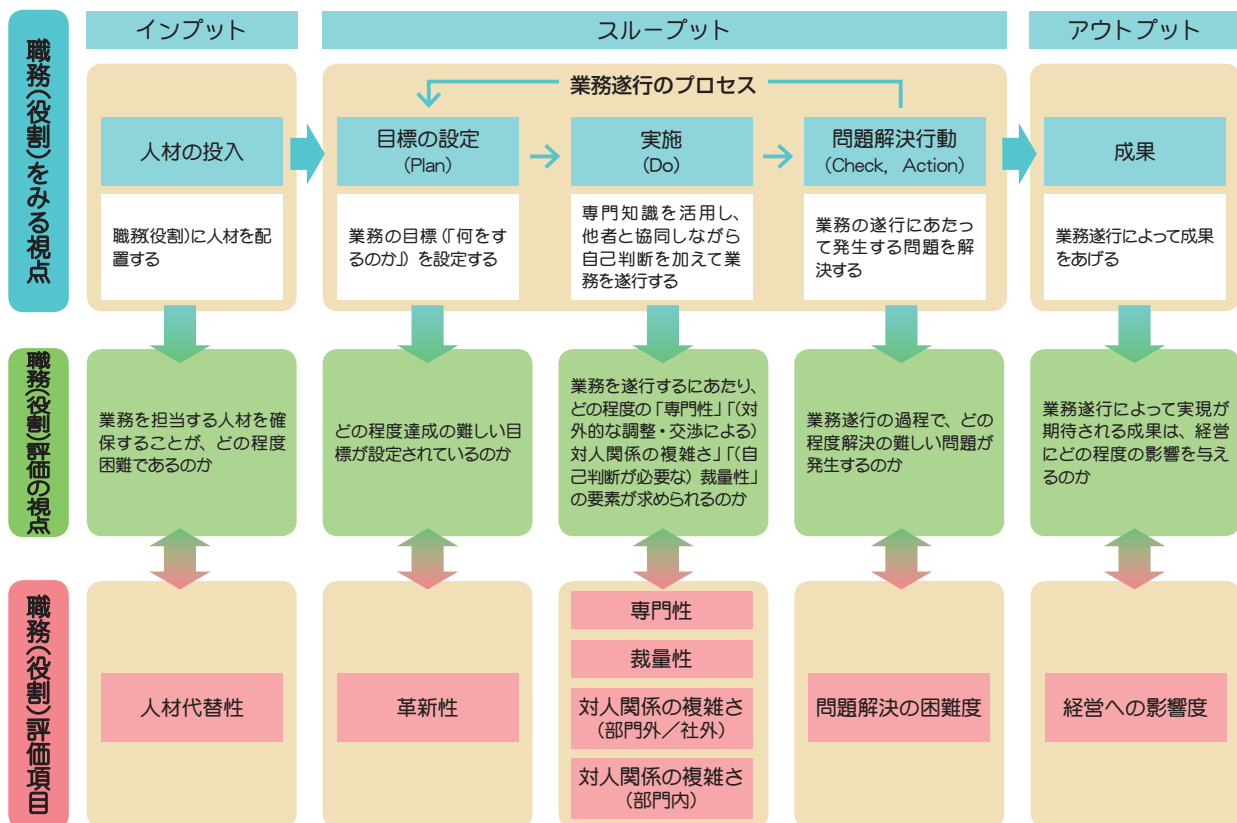
ランク	対応職位名	職種 (共通型)								職種 (業界特化型) 業界特有の 職種群
		人事・ 総務	経理・ 財務	経営企画	法務	営業	情報 システム	高度 専門職	サポート 業務	
6	事業部長									
5	部長									
4	課長									
3	リーダー									
2	スタッフ									
1	ジュニアスタッフ									

↑
職務(役割)

ここで注意したいのは、「職務(役割)」とは、あくまでも仕事を大まかに括ったものであり、仕事を細分化したものではないという点である。仕事をベースに賃金を決めると言うと、アメリカ企業で用いられている職務給を想像する方も多いかもしれない。このアメリカ型職務給は、細分化された仕事ごとに賃金額が決められ、例えば人事部の中でも制度設計担当者と採用担当者と教育訓練担当

者では、賃金額が異なるという仕組みである。そのため、この職務給を用いると、たとえ同一部門内であっても配置転換が困難になる。また、賃金制度を維持するためのコストが高くなるなどの問題点がある。これまでの日本企業の経験を考えると、いきなり細分化された仕事ごとに賃金を決めるというのも、現実的な話ではない。そこで「仕事別賃金統計プロジェクト」では、大まかに括った仕事として、「職務(役割)」という概念を採用することとした。これにより、対象の職種とランクが決まれば、それに応じた実在者の賃金データを聞くことで、簡易的に仕事別賃金統計を構築することも可能である。しかし、対象の職種とランクで定義されただけの「職務(役割)」では、調査対象企業によって、その中身を異なって解釈することも考えられる。例えばA社の営業職の課長は、10の仕事を担当しているが、B社の営業職の課長は5の仕事しか担当していないというケースもあるだろう。こうした状況下で賃金データをいくら蓄積しても、本当の意味で営業職の課長に払うべき賃金を把握することはできない。そこで、「GEM Pay Survey System」では、それぞれの「職務(役割)」を評価することとした。ここで問題になってくるのは、「職務(役割)」を評価するためには、どのような評価項目が妥当なのかという点である。この点を検討するために、「仕事別賃金統計プロジェクト」では、さまざまなコンサルタントやシンクタンクが行っている賃金統計の整理を行った。それを踏まえながら、同プロジェクトの参加メンバーで議論を重ね、職務(役割)評価項目は、インプット要因、スループット要因、アウトプット要因の3つの枠組みから構成されているものと整理した。

● 職務(役割)評価法



詳しくみると、インプット要因としては人材代替性の1項目、スループット要因としては革新性、専門性、裁量性、対人関係の複雑さ(部門外/社外)、対人関係の複雑さ(部門内)、問題解決の困難度の6項目、アウトプット要因としては経営への影響度の1項目を「職務(役割)」を評価する項目とした。この8項目について5段階のスケールを準備したものがそれぞれの「職務(役割)」の大きさを測定する仕組みである。なお、評価項目の数とスケールの段階については、活用に応じて自由に変更してもよいとなっている。

最後に「GEM Pay Survey System」では、上記の手法で測定された「職務(役割)」の大きさと賃金データを組み合わせることによって、職務(役割)別賃金のデータが蓄積されていくシステムとなっている。同システムは、これまで長野県経営者協会、日本分析機器工業会などによって活用されている。