

職 務 分 析
職 務 評 価
実 施 マ ニ ュ アル

パート社員の能力をより有効に
発揮してもらうために

目次

INDEX

第1章 パート社員の能力をより有効に発揮してもらうために…… P 1

- こんな問題ありませんか？
- パート社員に能力を発揮してもらうための3ポイント
・パートタイム労働法が求めるものとは？
- なぜ、職務分析・職務評価をするの？
- 職務分析・職務評価を実施すると、どんなメリットがあるの？
- 📌 コラム 職務分析・職務評価制度の導入を支援する助成金

第2章 職務分析・職務評価の実施方法～パートタイム労働法に沿って～…… P 9

- 職務分析・職務評価のステップ
- ステップ1：情報の収集・整理（職務分析）
- ステップ2：職務の比較（職務評価）

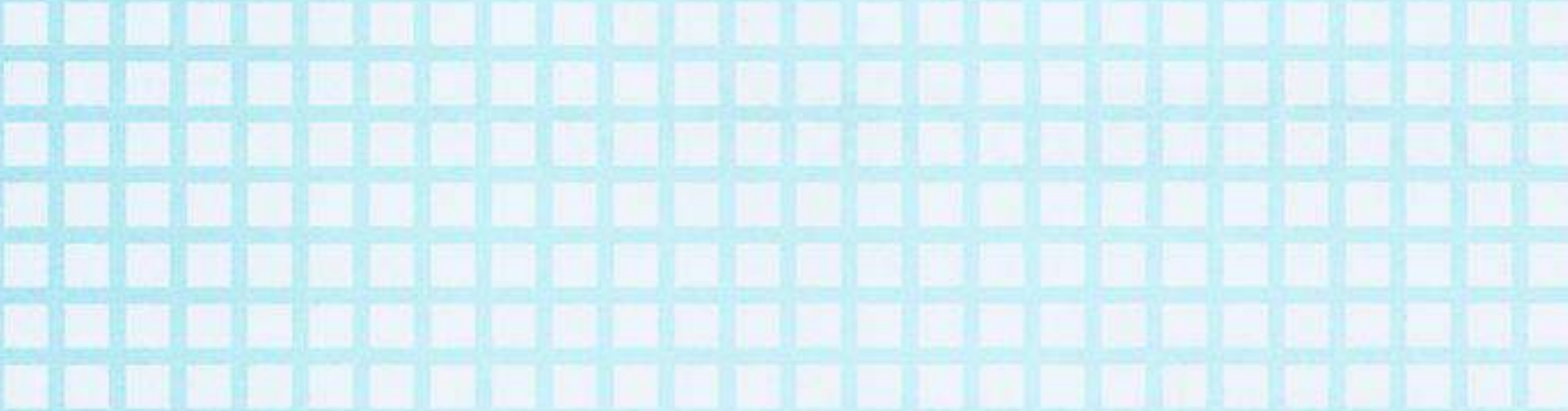
第3章 職務分析・職務評価の導入事例 …… P 23

- 事例

参考 …… P 27

- 📌 コラム 職務説明書の作成
- 📌 コラム 職務評価の主な手法
- 参考：要素比較法
- 様式

問い合わせ先一覧



第1章

パート社員の能力をより有効に 発揮してもらうために

- こんな問題ありませんか？
- パート社員に能力を発揮してもらうための3ポイント
・パートタイム労働法が求めるものとは？
- なぜ、職務分析・職務評価をするの？
- 職務分析・職務評価を実施すると、
どんなメリットがあるの？

コラム

職務分析・職務評価制度の導入を支援する助成金

こんな問題ありませんか？

パート社員は大事な戦力。

パート社員なしでは経営が成り立たない。

しかし、正社員との待遇の違いに、疑問を感じているパート社員は多い。

辞めていく優秀なパート社員もいる。

職務の内容や賃金について、納得してもらえるような説明ができる自信も無い。

こんな悩みをお持ちではないですか。



パート社員の不満に、
どう対応したらよいのか…

パート社員の賃金と
正社員の賃金のバランスは、
どうとったらよいのか……



そんな事業主の方へ

パート社員と正社員の職務の内容を、明らかにすれば、パート社員から、待遇について説明を求められても、職務の内容に基づく待遇であることを、分かりやすく説明できます。

このマニュアルでは、パート社員と正社員の職務の内容を明らかにするため、そのツールである「職務分析・職務評価」について、分かりやすく説明しています。

パート社員が納得して働き、その能力を発揮することは、会社にとって、大きなメリットです。



パート社員と正社員の待遇に
均衡をとる必要があるようだけど、
わが社はパートタイム労働法を
満たしているのだろうか……

パート社員に能力を発揮してもらうための3ポイント

パート社員にその能力を一層有効に発揮してもらうためには、働きや貢献に見合った待遇とすることが重要です。そのためには、パートタイム労働法が求める、以下の3ポイントを意識することが大事です。

ポイント1 働きや貢献に見合った待遇にする

パート社員は、すでに雇用者全体の4人に1人を占め、役職者になる人もいます。しかし一方では、その働きや貢献に見合った待遇が得られていない、といった問題もあります。そのため、パート社員だからというだけで、一律に待遇を決めるのではなく、働きや貢献に応じて待遇を決定しよう、というのがパートタイム労働法のねらいです。

ポイント2 パート社員と正社員を均衡待遇とする

パートタイム労働法では、パート社員の待遇について、正社員との働き方の違いに応じた「均衡（バランス）」待遇とすることを求めています。

働き方の違いは、次の3つの要件で比較します。

- ①職務の内容（業務の内容と責任の程度）
- ②人材活用の仕組みや運用など（転勤や配置変更の有無及び範囲）
- ③契約期間

パート社員や正社員の待遇は、様々な要素を勘案し決められていますが、このマニュアルでは、①について説明しています。

ポイント3 パート社員への説明責任を果たす

パートタイム労働法では、事業主は、パート社員から求められたときには、その待遇を決定するに当たって考慮したことを説明しなければならない、としています。

その際、職務分析・職務評価で整理・比較した職務の内容を示せば、職務の内容に基づく根拠のある説明ができます。

パートタイム労働法が求めるものとは？

パートタイム労働法では、パート社員を3つの要件で「通常の労働者」(*)と比較し、待遇面で均衡をとることとしています。具体的には、賃金、教育訓練、福利厚生などについて、下表の措置を講じることを求めています。

※「通常の労働者」とは、事業所において、社会通念にしたがい「通常」と判断される労働者のことです。「正社員」「正職員」など、いわゆる正規型の労働者などを意味します。

※「通常の労働者」より、1週間の所定労働時間が短い労働者が、「パートタイム労働者」です。

【パートタイム労働者の態様】 通常の労働者と比較して			賃金		教育訓練		福利厚生	
職務の内容 (業務の内容 及び責任)	人材活用の仕組みや 運用など(人事異動 の有無及び範囲)	契約期間	職務関連賃金 ・基本給 ・賞与 ・役付手当等	左以外の賃金 ・退職手当 ・家族手当 ・通勤手当等	職務遂行に 必要な能力 を付与する もの	左以外のもの (キャリアアップ のための訓練等)	・給食施設 ・休憩室 ・更衣室	左以外のもの (慶弔休暇、 社宅の貸与 等)
①通常の労働者と同視すべき パートタイム労働者								
同じ	全雇用期間を 通じて同じ	無期or反復更新により無期 と同じ	◎	◎	◎	◎	◎	◎
②通常の労働者と職務の内容と人材活用の 仕組みや運用などが同じパートタイム労働者								
同じ	一定期間は 同じ	—	□	—	○	△	○	—
③通常の労働者と職務の内容が同じ パートタイム労働者								
同じ	異なる	—	△	—	○	△	○	—
④通常の労働者と職務の内容も異なる パートタイム労働者								
異なる	—	—	△	—	△	△	○	—

(講じる措置)

- ◎・・・パートタイム労働者であることによる差別的取扱いの禁止
- ・・・実施義務・配慮義務
- ・・・同一の方法で決定する努力義務
- △・・・職務の内容、成果、意欲、能力、経験等を勘案する努力義務

通常の労働者と職務の内容が異なるパートタイム労働者(④の者)についても、通常の労働者との均衡待遇に努めてください。

なぜ、職務分析・職務評価をするの？

職務分析・職務評価を行うのは、パート社員に能力を発揮してもらうための3ポイント、つまり、「働きや貢献に見合った待遇にする」「パート社員と正社員を均衡待遇とする」「パート社員への説明責任を果たす」の3つに資する手法のひとつだからです。職務分析・職務評価は、職務の内容を明らかにするためのツールです。

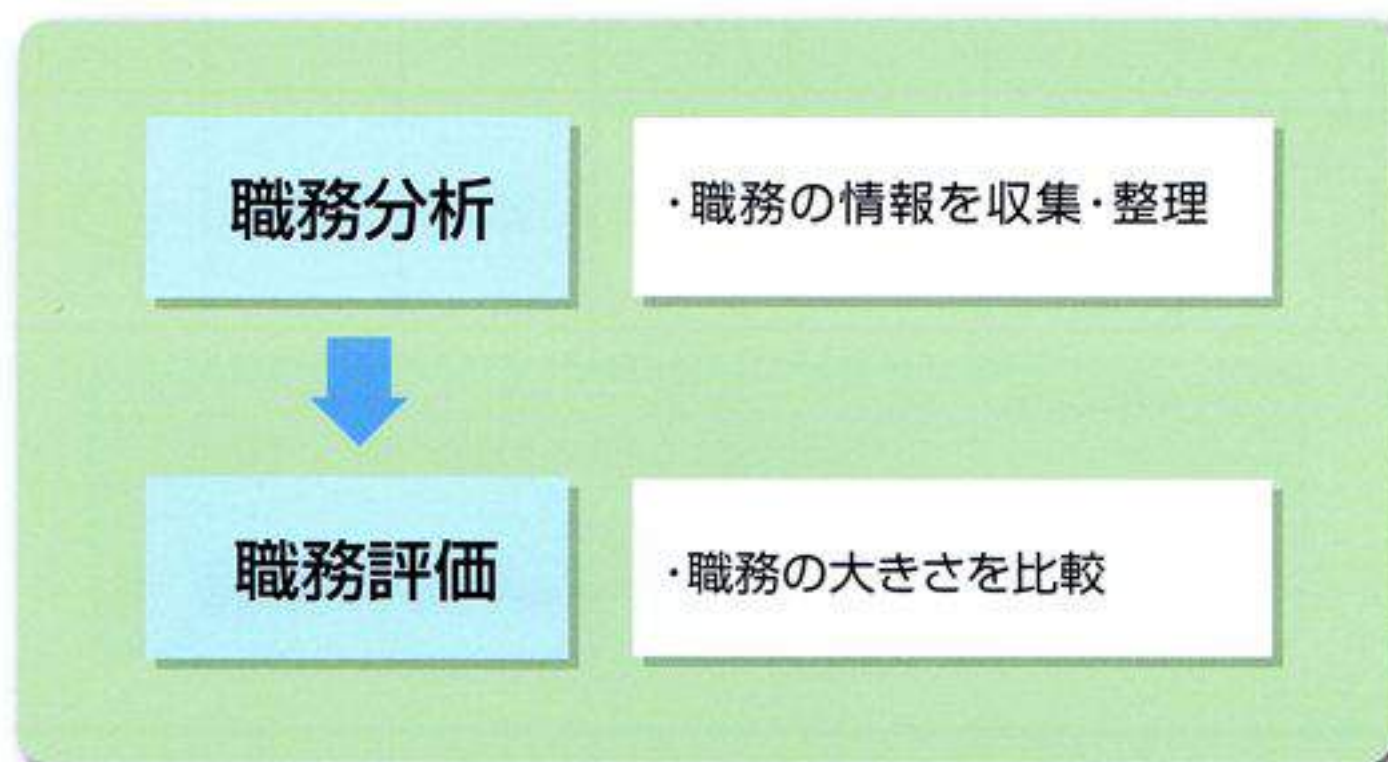
職務分析＝職務の内容を明確にする

職務評価＝職務の大きさを（他の職務と比べて）明確にする

＊職務分析とは、職務に関する情報を収集・整理し、職務の内容を明確にするプロセスです。職務分析した結果は、「職務説明書」にまとめると便利です。

＊職務評価とは、社内の職務同士を比較し、両者が同じか、異なるのか、異なる場合にどこが異なるのかを明確にするためのプロセスです。

《職務分析・職務評価のプロセス》



職務分析・職務評価を実施すると、 どんなメリットがあるの？

職務分析・職務評価を行うメリットは、
パート社員が納得して働き、その能力を発揮できるようになることです。

～3つのメリット～



メリット

パート社員と正社員の職務が同じか、異なるかを明確にできる

まず「業務の内容」を比較し、同じかどうかを確認します。

業務の内容が実質的に同じであれば、次に、「責任の程度」が著しく異なるかどうかを見ます。

これにより、職務が同じか、異なるかを明確にできます。

このマニュアルでは、職務が同じか、異なるかを明らかにするプロセスを、分かりやすく説明しています。

メリット

職務の内容に応じた待遇になっているか、パート社員と正社員 で均衡（バランス）が取れているかを確かめることができる

「業務の内容」や「責任の程度」が、正社員と同じか、異なるかが分かれば、パート社員の待遇がそれに見合ったものになっているかどうかの判断材料が得られます。

この結果、パート社員と正社員との「均衡（バランス）のとれた待遇」を確保することができます。

メリット

パート社員に、正社員との職務の異同を分かりやすく説明でき、 パート社員の納得性を高めることができる

パート社員から説明を求められたとき、「業務の内容」や「責任の程度」について、正社員と同じか、異なるか、異なる場合にどこが異なるか、パート社員に自信を持って説明できます。

また、正社員と「均衡（バランス）のとれた待遇」とすることで、パート社員の納得性を高めることができます。

職務分析・職務評価制度の導入を 支援する助成金

～短時間労働者均衡待遇推進等助成金～

この助成金は、パート社員の均衡待遇や正社員転換等について、
下表のと通りの制度を新たに導入した事業主に対し、支給されます。

支給要件等、詳細は、(財)21世紀職業財団

<http://www.jiwe.or.jp/> へお問い合わせください。

事業主向け

●概要

パートタイマーと正社員の均衡待遇に向けた取組に努める事業主を支援する
助成金です。例えば、共通の評価・資格制度や短時間正社員制度の導入、パート
タイマーの能力開発などを行った場合です。

●申請ができる事業主

労働保険適用事業主

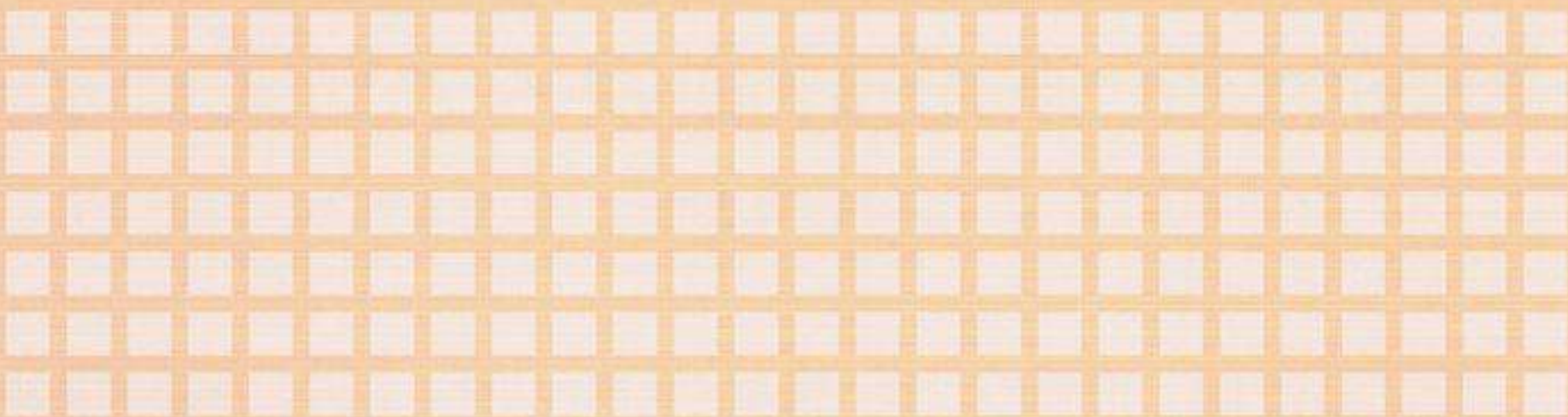
●支給メニューと支給額

支給対象メニュー	支給額	
	第1回目	第2回目(※1)
①正社員と共通の処遇制度の導入	25万円	25万円
②パートタイマーの能力・職務に応じた処遇制度の導入	15万円	15万円
③正社員への転換制度の導入	15万円	15万円
④短時間正社員制度の導入(※2)	15万円	15万円
⑤教育訓練制度の導入	15万円	15万円
⑥健康診断制度の導入	15万円	15万円

※1 中小企業事業主には、第2回目の支給額を10万円増額

※2 ④短時間正社員制度については、対象労働者2人目～10人目まで15万円
(中小規模事業主は20万円)を支給

* 事業主団体向けの助成金もあります。



第2章

職務分析・職務評価の実施方法 ～パートタイム労働法に沿って～

■ 職務分析・職務評価のステップ

ステップ1：情報の収集・整理（職務分析）

ステップ2：職務の比較（職務評価）

職務分析・職務評価のステップ

パートタイム労働法に沿った職務分析・職務評価のプロセスは、次のとおりです。

ステップ 1 情報の収集・整理（職務分析）



ステップ 1-1 情報の収集

- ・パート社員と、「同じ種類の業務」に従事する正社員を選ぶ
- ・パート社員と正社員の職務の内容について、情報を収集

ステップ 1-2 情報の整理

- ・収集した職務の情報は、「業務の内容」と「責任の程度」という視点に基づき整理

I 業務の内容

- 主な業務
- 取り扱う対象・範囲
- 必要な知識や技能の水準

II 責任の程度

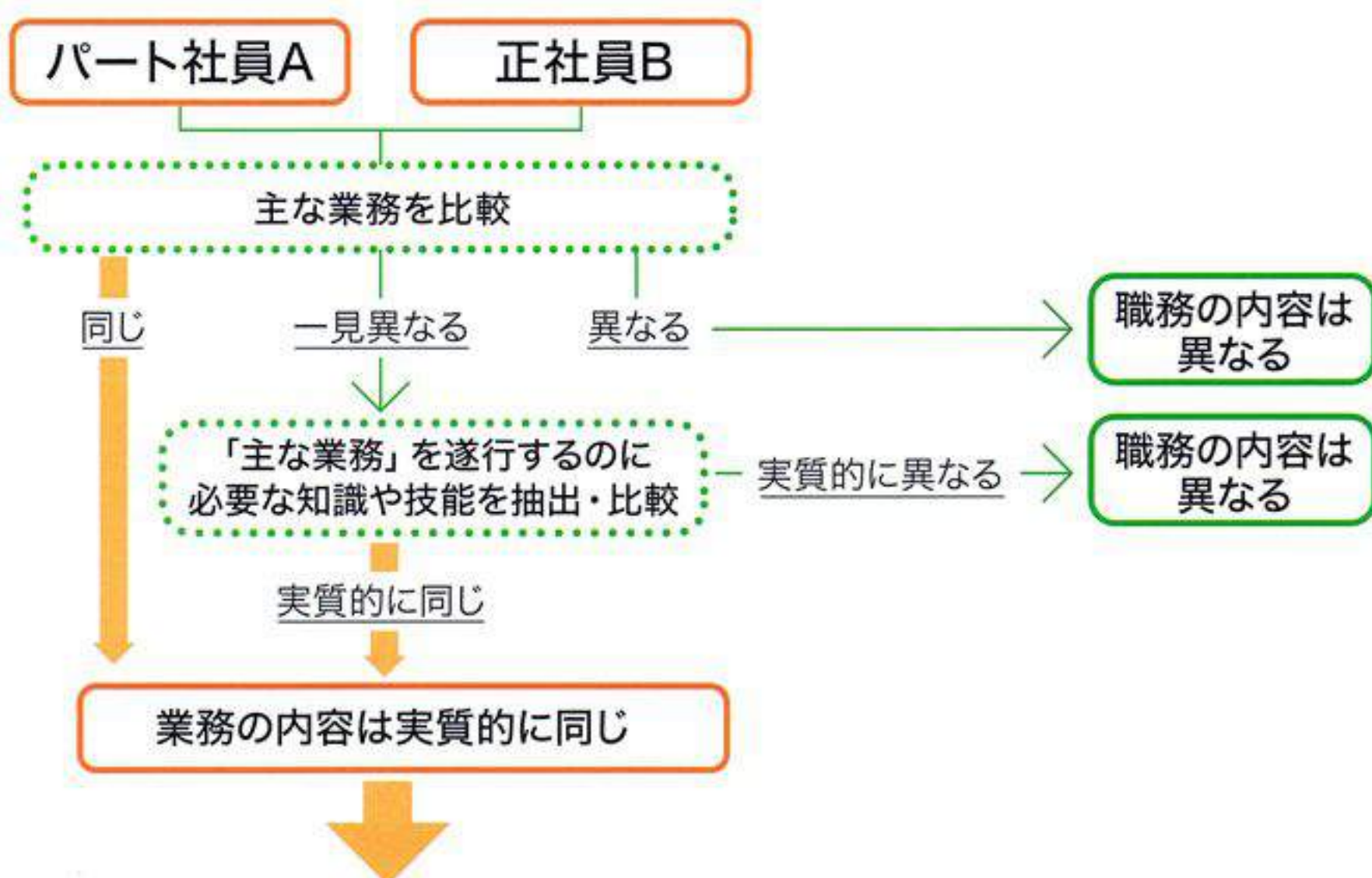
- 権限
 - 部下の有無
 - 権限の範囲
- 役割の範囲
- トラブル発生時や緊急時の対応
- 成果への期待の程度



ステップ 2 職務の比較（職務評価）

職務比較表
の完成

ステップ 2-1 業務の内容を比較



ステップ 2-2 責任の程度を比較



ステップ1 情報の収集・整理（職務分析）

ステップ 1-1 情報の収集

- ＊パート社員と、「同じ種類の業務」に従事する正社員を選びます。
- ＊比較するパート社員と正社員の職務の内容について、情報を収集します。
- ＊情報の収集は、インタビュー法がおすすめです。

収集する方法は、パート社員本人から話を聞くインタビュー法が、実態をとらえやすいと考えられます。

また、比較するパート社員と正社員の共通の上司に話を聞ければ、より客観的にとらえることができます。

インタビューでは

1

「日々の業務」をすべて聞き出す

2

「業務の目的」を聞き出す

3

必要な「知識・技能」をどう習得したのか聞き出す



項目別インタビューの仕方と留意点

1 日々の業務

典型的な1日を取り上げて、何をどのくらいの時間やっているのか、順を追って聞きます。

例えば、受発注業務などでは、月曜が発注、木曜が入荷というように、業務のサイクルが週単位になっていることがあります。

また、経理業務などのように、月単位でサイクルが回っている例もあります。こうした場合、業務のサイクル全体がわかるまで詳しく聞いていきます。

2 業務の目的

各業務の目的は何かを聞き出します。

ひとくちに「発注業務」といっても、発注リストの作成のため入力しているだけなのか、あるいは発注品の種類や量を決定しなければならないのか、さらには在庫と発注をコントロールして、店頭で欠品を生じさせないようにすることなのか、というように様々です。

3 知識・技能

どう習得したのか聞き出します。

どのくらいの期間で業務をこなせるようになったのか、についても聞きます。

ステップ 1-2 情報の整理

ステップ 1-1で収集した職務の情報は、「業務の内容」と「責任の程度」の2つの視点で整理します。

I 業務の内容

● 「主な業務」の抽出方法

収集した職務の情報について、以下のポイントに基づき、「主な業務」を選び出します。

ポイント1 その職務の特徴を表し、かつ、無くてはならない業務ですか？

例えば、「受発注伝票の作成」は、営業事務職にとって、特徴的な業務と言えるでしょう。一方、「電話対応」「打合せへの参加」「職場の整理・整頓」といった業務は、どの職務でも行われることであり、業務というよりは、業務の目的を実現するための手段です。「電話対応」が、顧客の問い合わせに回答しながら、受注に結び付けていく業務であれば、「受注業務」であり、商品についての問い合わせに回答する業務であれば、「商品説明」という業務となります。また、顧客からの電話を担当者に取り次ぐだけであれば、「取り次ぎ」が業務です。

ポイント2 その成果が事業に対して大きな影響を与える業務ですか？

例えば、スーパーマーケットの販売職にとって、「レジ打ち」業務は、事業に大きな影響を与えると言えます。これを正確にできなければ、売上の正確な把握に影響を与えるからです。

ポイント3 社員の職務全体に占める時間的割合・頻度が大きい業務ですか？

例えば、コールセンターのオペレーターが、労働時間の大部分を、「電話によるクレーム対応」に費やしている場合などを言います。



● 「取り扱う対象・範囲」

抽出した「主な業務」について、それぞれの業務ごとに扱う対象や範囲を整理します。

例えば、人事・総務部門で、法令や規定に基づく手続き事務があり、社会保険関係を担当しているパート社員Aさんと、給与関係を担当している正社員Bさんがいる場合、以下のように整理できます。「主な業務」は、Aさん、Bさんとも「規定に基づく手続き事務」、「取り扱う対象・範囲」はAさん「社会保険関係」、Bさん「給与関係」となります。

● 「必要な知識や技能の水準」

対象となる社員の「主な業務」が一見すると異なっている場合は、その業務が、どのような知識や技能を必要としているかを整理します。

《整理の仕方の例》

①がもっとも簡単なレベルで、④に行くに従い、レベルは高くなります。

- ①手順書やマニュアルを読めば、あるいは口頭での指導があれば、すぐに（その日の内に）身につくレベル
- ②手順書やマニュアルを読んだ上で、あるいは口頭での指導を受けた上で、数日間の経験を積んで身につくレベル
- ③数ヶ月の実務経験を積んで身につくレベル
- ④実務経験だけでなく、専門的な知識（簿記やIT知識など）が求められるレベル

《主な業務の抽出例》

パート社員

正社員

小売業（売り場販売職）

製造業（オペレーター職）

小売業（営業事務職）

主な業務

取り扱う対象・範囲

主な業務

取り扱う対象・範囲

接客・レジ打ち	ホーム用品売場内 担当コーナー	接客・レジ打ち	全売場
品出し・陳列	ホーム用品売場内 担当コーナー	品出し・陳列	全売場
商品発注	ホーム用品売場内 担当コーナー	商品発注	全売場
不振品・売れ筋品の判断	ホーム用品売場内 担当コーナー	不振品・売れ筋品の判断	全売場
売場改善提案	ホーム用品売場内 担当コーナー	販促イベント企画	全売場
機器の操作	簡単な機器	機器の操作	複雑な機器
改善提案	担当ライン	改善提案	担当ライン
測定用サンプリングの収集	担当ライン	操業計画の立案・調整	担当ライン
設備保全	担当ライン	部下育成	担当ライン
		製造管理システムへの入力	担当ライン
受発注書類作成	特定顧客	受発注書類作成	全顧客
定型業務（郵便物仕訳等）	全定型業務	クレーム対応	全顧客
顧客問い合わせ対応	取次のみ	顧客問い合わせ対応	全顧客
		売上金管理	全商品

パート社員と正社員の異なる業務

Ⅱ 責任の程度

対象となる社員にどの程度の責任が与えられているか、以下の4つのポイントに基づき検討します。

ポイント1 どのような権限が与えられていますか？

対象となる社員が、自分の判断で決定できることは何かを検討します。
管理する「部下の有無」や決裁できる「権限の範囲」が、検討の切り口になります。

ポイント2 業務の成果について、どのような役割を果たしていますか？

対象となる社員が、リーダー的な役割や指導者の役割を与えられているかどうか、検討の切り口になります。

ポイント3 トラブル発生時や臨時・緊急時は、どこまで対応しますか？

対象となる社員が、対応する責任があるかないか、自分の判断で対応するのかどうか、検討の切り口になります。

ポイント4 どの程度の成果を出すことが期待されていますか？

対象となる社員が、ノルマや数値目標などが与えられているのかどうか、あるいはどの程度の成果を求められているかを検討します。

ステップ2 職務の比較（職務評価）

ステップ 2-1 業務の内容を比較

「業務の内容」がパート社員と正社員で同じかどうかを判断します。

- ・比較するパート社員と正社員の「主な業務」がどの程度共通かを、検討します。
- ・共通なものが多ければ、両者の業務は「実質的に同じ」と判断します。
- ・共通なものが少ないければ、両者の業務は「異なる」と判断します。
- ・一見共通なものがないように見える場合でも、「取り扱う対象・範囲」が異なるだけで、業務としては実質的に同じと考えられる場合があります。
- ・「取り扱う対象・範囲」が異なる場合は、「必要な知識や技能の水準」を比較します。
レベルが同じであれば、2つの業務は「実質的に同じ」と判断できる場合もあります。

注意点

個々の作業が異なることをもって直ちに業務の内容が異なるとはならないので、注意が必要です。

ステップ 2-2 責任の程度を比較

業務の内容が「実質的に同じ」と判断されたら、次に業務に伴う責任の程度が著しく異なるかどうかを判断します。

- 「権限（部下の有無、権限の範囲）」「役割の範囲」「トラブル発生時や緊急時の対応」
「成果への期待の程度」という4つの項目ごとに、責任の大小を比較します。
- 各項目全体を見て、責任の大きさが著しくは異なる場合、
職務の内容は「同じ」と判断します。



（比較例1） 人事・総務部門事務職の比較例

＊人事・総務部のパート社員Aさんと正社員Bさんの業務の内容が、実質的に同じと判断された例です。

パート社員（Aさん）				比較	正社員（Bさん）				
職種	人事・総務部門事務職					人事・総務部門事務職			
業務の内容	業務概要		取り扱う対象・範囲			業務概要		取り扱う対象・範囲	
	主な業務	規定に基づく 手続き事務	社会保険関係		実質的に同じ	規定に基づく 手続き事務	給与関係		
		勤怠休暇管理	タイムカード集計			勤怠休暇管理	タイムカード集計		
		採用者に関する 手続き	入社手続き書類準備			採用者に関する 手続き	入社手続き書類準備		
		問い合わせ対応	取次・応対			問い合わせ対応	取次・応対		
	必要な知識や技能の水準	数ヶ月の実務経験を積んで身につくレベル					数ヶ月の実務経験を積んで身につくレベル		

パート社員Aさんと正社員Bさんの「規定に基づく手続き事務」について、Aさんは「社会保険の手続き事務」、Bさんは「給与支払いの手続き事務」を分担しています。2つの業務は取り扱う対象が、「社会保険」と「給与」というように異なるだけで、業務としてはともに「規定に基づく手続き事務」であり、それぞれに必要とする知識や技能が同じ水準であれば、総合的にみて、2つの業務は「実質的に同じ」と判断することとなります。

＊「業務の内容」が「実質的に同じ」と判断されたら、「責任の程度」が著しく異ならないかどうかを判断します。

責任の程度	権限	部下の有無	無	=	無
		権限の範囲	確認・承認・決裁できる事項はない	=	確認・承認・決裁できる事項はない
	役割の範囲		助言や指導は特に求められない	=	助言や指導は特に求められない
	トラブル発生時や緊急時の対応		上位者に問題発生を報告することは求められるが、自分で対応するところまでは求められない	<	自分で考えた上で対応することが求められる ただし、上位者からのアドバイスが必要である
	成果への期待の程度		ノルマ等の業績目標はなく、決められた通りにミスなく業務を遂行することだけが期待されている	=	ノルマ等の業績目標はなく、決められた通りにミスなく業務を遂行することだけが期待されている

トラブル発生時や緊急時の対応の程度が、正社員Bさんの方が大きいことを表示しています。

職務の内容は異なる

職務比較表
の完成

ただし、トラブル発生時や緊急時の対応について、その頻度が少なく、責任の程度が著しくは異ならないと判断される場合、「職務の内容は同じ」という結果となることもあります。

(比較例2) 小売店舗販売職の比較例

＊販売職のパート社員Cさんと正社員Dさんの業務の内容が、
実質的に同じと判断された例です。

パート社員 (Cさん)				比較	正社員 (Dさん)		
職種	小売店舗販売職				小売店舗販売職		
業務の内容	業務概要		取り扱う対象・範囲	実質的に同じ	業務概要		取り扱う対象・範囲
	主な業務	接客・レジ打ち	婦人服売場		接客・レジ打ち	紳士服売場	
		品だし・陳列	婦人服売場		品だし・陳列	紳士服売場	
		商品発注	婦人服売場		商品発注	紳士服売場	
	必要な知識や技能の水準		数ヶ月の実務経験を積んで身につくレベル		数ヶ月の実務経験を積んで身につくレベル		

パート社員Cさんと正社員Dさんの「主な業務」は「取り扱う対象・範囲」に違いがあり、一見異なるように見えます。このような場合、一見異なる業務であっても、業務に必要な知識や技能の水準などの観点から、業務の性質や範囲が実質的に同じかどうかを比較してください。

＊「業務の内容」が「実質的に同じ」と判断されたら、「責任の程度」が著しく異ならないかどうかを判断します。

責任の程度	権限	部下の有無	無	<	有
		権限の範囲	確認・承認・決裁できる事項はない	=	確認・承認・決裁できる事項はない
	役割の範囲		助言や指導は特に求められない	<	業務遂行上のアドバイスを提供したり、相談に乗ったりする
	トラブル発生時や緊急時の対応		上位者に問題発生を報告することは求められるが、自分で対応するところまでは求められない	<	上位者の指示を受けて、自分で対応することが求められる
	成果への期待の程度		ノルマ等の業績目標はなく、決められた通りにミスなく業務を遂行することだけが期待されている	<	ノルマ等の業績目標があり、その達成度が評価される

職務比較表
の完成

職務の内容は異なる

(比較例3) 製造業オペレーター職の比較例

＊製造工場でオペレーター職のパート社員Eさんと正社員Fさんの業務の内容が、実質的に異なると判断された例です。

パート社員 (Eさん)			比較	正社員 (Fさん)			
職種	製造業オペレーター職				製造業オペレーター職		
業務の内容	業務概要		取り扱う対象・範囲		業務概要		取り扱う対象・範囲
	主な業務	機器の操作	簡単な機器	異なる	機器の操作	複雑な機器	
		改善提案	担当ライン		改善提案	担当ライン	
		測定用サンプルの収集	担当ライン		操業計画の立案・調整	担当ライン	
		設備保全	担当ライン		部下育成	担当ライン	
					製造管理システムへの入力	担当ライン	
	必要な知識や技能の水準	数ヶ月の実務経験を積んで身につくレベル			実務経験だけでなく、専門的な知識(簿記やIT知識等)が求められるレベル		

パート社員Eさんと正社員Fさんの「主な業務」は「異なる」と判断されます。

＊「業務の内容」が実質的に「異なる」場合、「責任の程度」について、比較しなくてもかまいません。

責任の程度	権限	部下の有無		
		権限の範囲		
	役割の範囲			
	トラブル発生時や緊急時の対応			
	成果への期待の程度			

職務比較表
の完成

職務の内容は異なる



第3章

職務分析・職務評価の導入事例

■ 事例



事例 1

【会社概要】 事業内容 / 自動車整備・保険営業・顧客サービス等
所在地 / 神奈川県海老名市
労働者数 / 正社員7名、パート社員5名（平成22年2月現在）

【職務分析を活用した制度の概要】

- 整備部門、事務・保険営業部門の職務を分析し、**保有資格・業務内容・熟練度などの職務要件**により、各部門の「**職務等級**」を定義した。等級ごとに2～4段階の号俸（時給）を設定し、各パート社員を「**X等級Y号俸**」と格付している。正社員には、同様の等級・号俸が以前からあった。
- 正社員と同様に、パートタイマー用の「**人事考課表**」を用いて、パート社員の業務遂行能力や成果を評価している。評価で一定の基準を満たすと号俸が上がる。
- 資格取得や業務内容の拡大などにより、**ひとつ上の等級の職務要件を満たすと、職務等級が上がる**（逆に、満たさない限り職務等級は上がりず、良い評価をとり続けても同一等級の最高号俸に止まる）

職務等級の例

職務等級	職務要件			基本給（時給）			
	保有資格	業務の種類	業務の内容	1号俸	2号俸	3号俸	4号俸
4	A + B + C	判断 + 指導		XXX	XXX	XXX	XXX
3	A + B	定型 + 一部判断		XXX	XXX	XXX	XXX
2	A	定型		XXX	XXX	XXX	XXX
1	—	補助		XXX	XXX	XXX	XXX

職務要件によって昇級

評価によって昇給

【制度導入の理由】

- 当初は、定年を迎えたベテラン整備士に対し、定年後のパートタイム勤務であっても、頑張ればステップアップ = 昇給があることを示し、意欲を高めることが有効であると考え導入した。
- その後、**すべてのパート社員に対し**、単に事務を行うだけでなく、保険関連の資格をとるなどの目標を持たせ、前向きに業務に取り組んでもらうため、制度を適用した。

【制度導入の効果】

- 各パート社員が、自分の役割やスキルレベル、考課結果などを文書で認識することにより、持つべき目標や向上意欲が高まった
- 新規採用のパート社員に対し、会社からの期待を示すことができるようになった



パート社員の声 — インタビューより

- 「このような昇級・昇給の制度があるということは、パート社員を単なる労働力としては見ていないということなので、やり甲斐があります。」
- 「家でも資格をとるための勉強をしなければならないのは、正直大変ですが、頑張って資格をとれば昇級して時給が上がるということが明示されているので、励みになります。」



事例2

【会社概要】 東日本に本社のある小売業 店舗は全国にチェーン展開

【職務分析を活用した制度の概要】

- 店舗の販売スタッフの職務を分析し、商品知識や接客の熟練度などのスキルでランク分けし、そのランクに応じた仕事を担当させるという制度
- 正社員・パート社員とも共通のランク表を使用
- ランクが上がると、より幅広い仕事を任され、パート社員は時給が上がる仕組み

【制度導入の理由】

- 各店舗の規模や取扱商品に応じて、どのような内容の仕事がどの程度あるかを把握し、それに基づいて人員を配置する必要があった
- 非常に多岐にわたる商品を扱っており、専門的な知識や売り方が必要とされるので、人員の配置において、パート社員・正社員ともに「どの商品を担当するスキルがあるか」を明確にする必要があった

《ランク表》

ランク	取扱商品	接客	発注・返品処理	⋮
1	A～C	基本的な質問（種類・サイズの有無など）に答えられる	伝票通りに入力できる	⋮
2	A～G	技術的な質問（部品の交換の仕方など）に答えられる	指示に従って伝票が書ける	⋮
3	A～K	クレームの初期対応（その場で解決）ができる	返品の判断ができる	⋮
4	A～P	クレームの二次対応（メーカーへの問い合わせなど）ができる	発注の判断ができる	⋮
5	A～T	迷っている顧客の相談に乗り購買意欲を高める接客ができる	イレギュラーケースの判断ができる	⋮

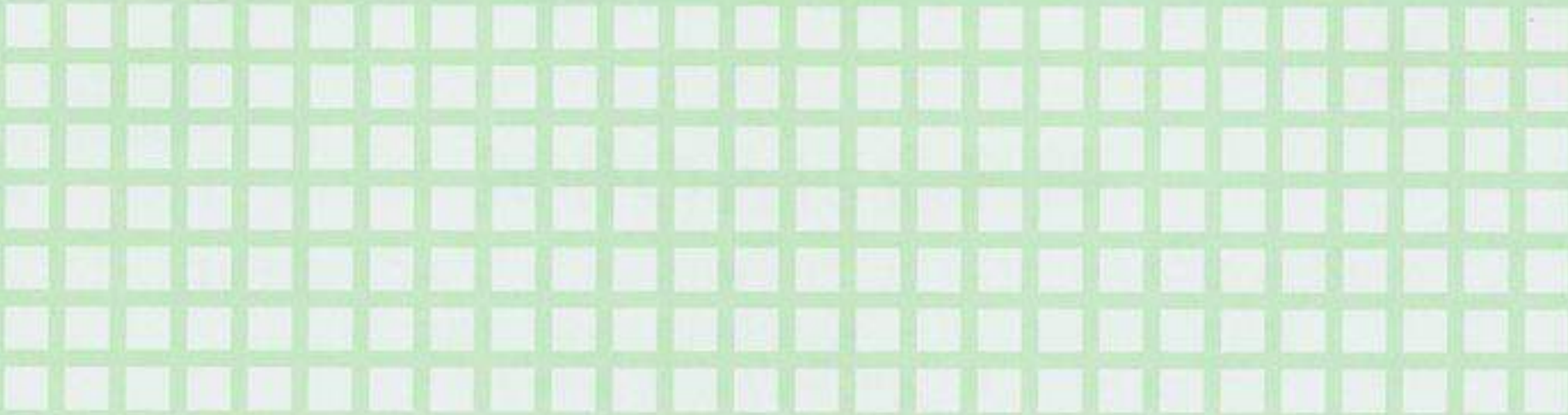
＜注：ランク認定には、全項目を満たすことが必要＞

【制度導入の効果】

- 店舗運営に必要な仕事の内容や量を把握することができ、それに応じたスキルを持つ販売スタッフを効率的に配置することができるようになった
- ランクによって待遇が変わるため、新しいスキルを身につけようという前向きな意識を持ったパート社員が増え、定着率も向上した
- 正社員とパート社員が同一のランク表を用いる中で、正社員だけが行う作業を明確に定義したため、正社員とパート社員の役割・責任の違いが分かりやすくなった

パート社員の声 — インタビューより

- 「自分に何が期待されているのかははっきりとわかり、頑張り甲斐があります。」
- 「次に何に取り組めば良いかがわかるので、仕事に対して前向きになれます。」
- 「仕事の幅が広がると時給が高くなるので、早く今のランクを完璧にこなせるようになって次のランクを目指したいと思います。」



参 考

コラム

職務説明書の作成

コラム

職務評価の主な手法

■ 参考：要素比較法

■ 様式

職務説明書の作成

パート社員の職務の内容を明らかにし、これを職務説明書にまとめることもできます。

職務説明書があると、パート社員から職務の内容や待遇について

説明を求められたとき、分かりやすく説明できます。

また、パート社員の納得性も高くなると考えられます。

人事・総務部門の例

●職務説明書

パート社員（Aさん）		
職種	人事・総務部門事務職	
業務の内容	業務概要	
	業務概要	取り扱う対象・範囲
	規定に基づく手続き事務	社会保険関係
	勤怠休暇管理	タイムカード集計
	採用者に関する手続き	入社手続き書類準備
	問い合わせ対応	取次・応対
責任の程度	必要な知識や技能の水準	数ヶ月の実務経験を積んで身につくレベル
	権限	部下の有無
責任の程度	権限の範囲	確認・承認・決裁できる事項はない
	役割の範囲	助言や指導は特に求められない
	トラブル発生時や緊急時の対応	上位者に問題発生を報告することは求められるが、自分で対応するところまでは求められない
	成果への期待の程度	ノルマ等の業績目標はなく、決められた通りにミスなく業務を遂行することだけが期待されている

さらに
こんな活用も

《明確な採用基準に基づく選考採用》

パート社員の採用に当たり、「職務説明書」を作成してみると、どのようなスキルや経験を持った人に、どのような仕事を、どの程度の責任をもって実施してもらいたいか、ということが明確になります。

「職務説明書」の作成は、より具体的な基準に基づく、パート社員の選考・採用として活用することもできます。

コラム

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。

参考：要素比較法

要素比較法では、職務の大きさを、全体として比較するのではなく、職務を構成する要素に分解し、その要素ごとに職務の大きさを測ります。

要素比較法による職務評価の手順は、次のとおりです。

1

職務を、それを構成する要素に分解します。

2

職務を構成する要素ごとに、レベルの内容を定義します。

3

職務を構成する要素ごとに、レベルを判断し、最終的に、職務全体のレベルを判断します。

1

職務構成要素

職務を構成する要素については、例えば、以下のように考えられます。

●職務を構成する要素(例)

持っている知識や能力を駆使して(能力)



仕事の仕方や課題の解決法を考え、それを行動に移すことで(思考・行動)



成果を生み出す(成果)

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

2 レベル内容の定義(評価基準)

職務の大きさをより正確に測るためには、職務を構成する要素を、さらにいくつかの切り口に分けます。

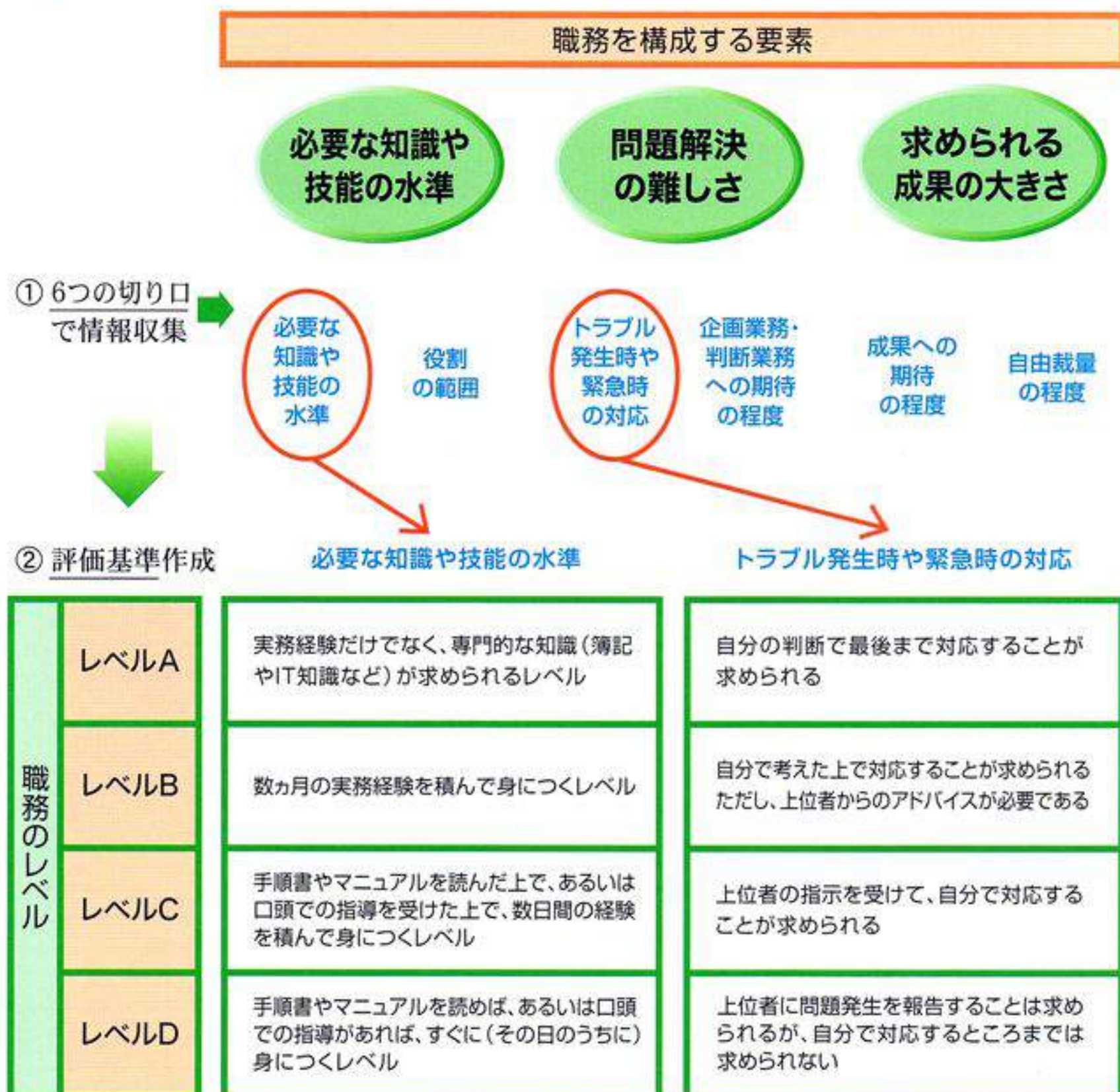
例えば、1つの要素を2つの切り口に分けると、次の図のようになります。

① 6つの切り口について、職務の情報を集めます。

② そして、職務を構成する要素の評価基準を作ります。

*評価基準は、自社の各職務の実情に合わせた区分ができるように作る必要があります。

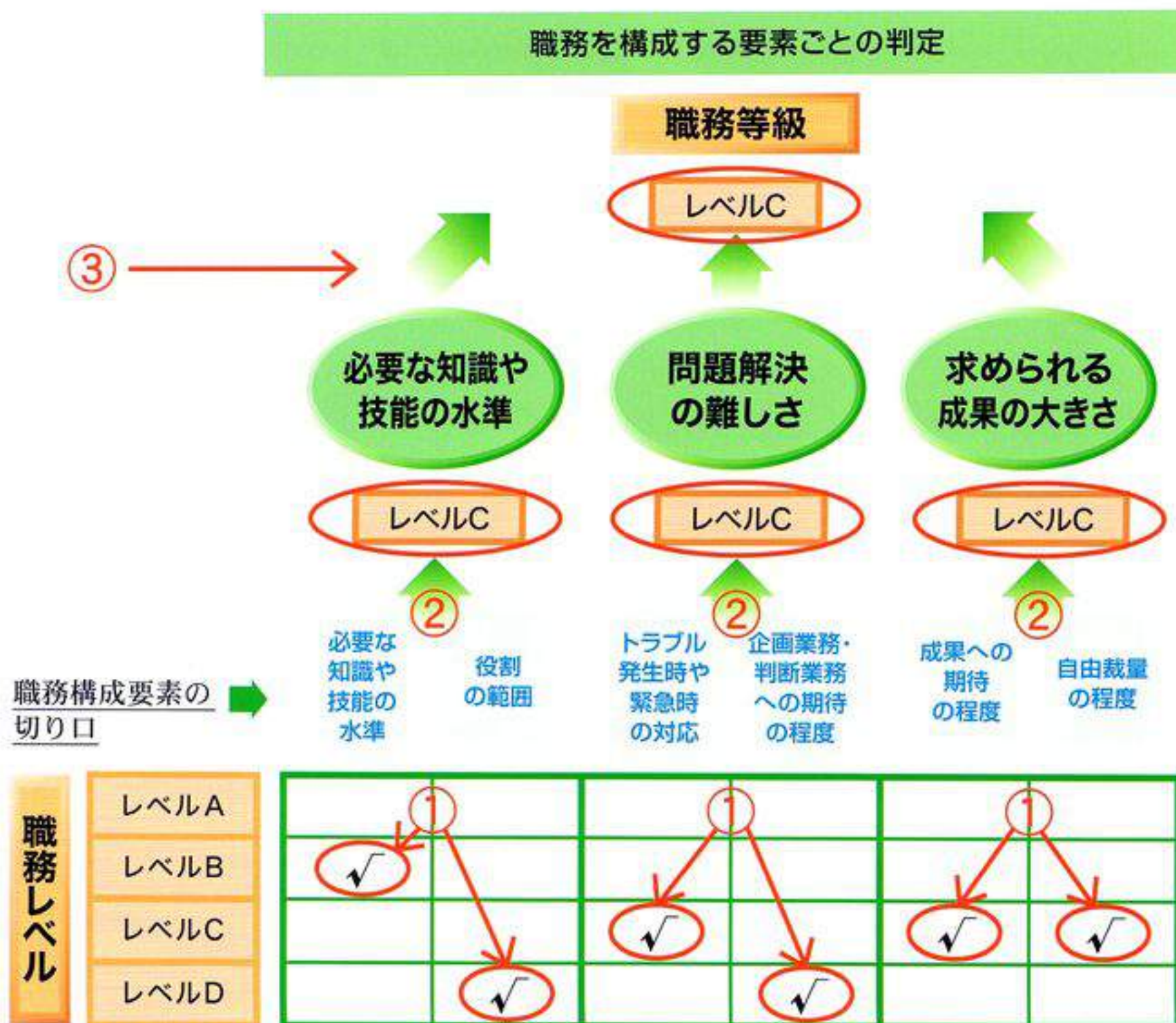
● 評価基準の一例



3 レベル判断

● レベル判断 例

- ① 職務構成要素の切り口ごとに、職務評価基準に照らし合わせ、レベルを判断します。
(下の図の①の手続が対応します)
- ② それを基に、職務構成要素のレベルを判断します。
(同じく②が対応します。「必要な知識や技能の水準」の要素は、2つの切り口のレベルから「レベルC」と判断されています。)
- ③ そして、各要素ごとのレベルを総合的にみて、職務全体のレベル(職務等級と呼ばれています)を判断します。
(同じく③が対応します。各要素のレベルから総合的に職務全体が「レベルC」の職務等級と判断されています。)



● レベル判断 例

同じ職種のパート社員と正社員の職務を評価した結果、次の図のように、各要素のレベル及び職務全体のレベルを比較することができます。

	職務を構成する要素ごとの判定			職務全体の判定
	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	職務等級
パート社員	レベルC	レベルC	レベルC	レベルC
正社員	レベルA	レベルB	レベルB	レベルB

留意点

実際に、事業所で要素比較法を導入する場合には、どのような要素をもちいるか、要素ごとにどのように重み付けするか、を考え、導入することとなります。

《職務比較表の記入様式》

● 職務比較表

	パート社員			比較	正社員	
職種						
業務の内容	業務概要		取り扱う対象・範囲		業務概要 取り扱う対象・範囲	
	主な業務					
	必要な知識や 技能の水準					

責任の程度	権限	部下の有無			
		権限の範囲			
	役割の範囲				
	トラブル発生時 や緊急時の対応				
	成果への 期待の程度				

《職務説明書の記入様式》

● 職務説明書

	パート社員		
職種			
業務の内容	業務概要		取り扱う対象・範囲
	主な業務		
必要な知識や 技能の水準			

責任の程度	権限	部下の有無	
		権限の範囲	
	役割の範囲		
	トラブル発生時 や緊急時の対応		
	成果への 期待の程度		

このマニュアルに関するお問い合わせは

都道府県労働局雇用均等室へ

[受付時間 8時30分～17時15分(土・日・祝日・年末年始を除く)]

	電話番号	所在地
北海道	011-709-2715	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎
青 森	017-734-4211	青森市新町2丁目4番25号 青森合同庁舎
岩 手	019-604-3010	盛岡市内丸7番25号 盛岡合同庁舎1号館
宮 城	022-299-8844	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎
秋 田	018-862-6684	秋田市山王7丁目1番3号 秋田合同庁舎
山 形	023-624-8228	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階
福 島	024-536-4609	福島市霞町1番46号 福島合同庁舎
茨 城	029-224-6288	水戸市宮町1丁目8-31
栃 木	028-633-2795	宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎
群 馬	027-210-5009	前橋市大渡町1丁目10番7号 群馬県公社総合ビル
埼 玉	048-600-6210	さいたま市中央区新都心11-2 ランド・アクシス・タワー16階
千 葉	043-221-2307	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎
東 京	03-3512-1611	千代田区九段南1-2-1 九段第3合同庁舎14階
神奈川	045-211-7380	横浜市中区北仲通5丁目57番地 横浜第2合同庁舎13階
新 潟	025-234-5928	新潟市中央区川岸町1丁目56番地
富 山	076-432-2740	富山市神通本町1丁目5番5号
石 川	076-265-4429	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎
福 井	0776-22-3947	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎
山 梨	055-225-2859	甲府市丸の内1丁目1番11号
長 野	026-227-0125	長野市中御所1丁目22番1号
岐 阜	058-263-1220	岐阜市金町4丁目30番地 明治安田生命岐阜金町ビル3階
静 岡	054-252-5310	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎5階
愛 知	052-219-5509	名古屋市中区栄2丁目3番1号 名古屋広小路ビルヂング
三 重	059-226-2318	津市島崎町327番2号 津第2地方合同庁舎
滋 賀	077-523-1190	大津市梅林1丁目3番10号 滋賀ビル
京 都	075-241-0504	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451
大 阪	06-6941-8940	大阪市中央区大手前4丁目1番67号 大阪合同庁舎第2号館
兵 庫	078-367-0820	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー 15階
奈 良	0742-32-0210	奈良市法蓮町387番地 奈良第3地方合同庁舎
和歌山	073-488-1170	和歌山市黒田2丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎4階
鳥 取	0857-29-1709	鳥取市富安2丁目89番9号
島 根	0852-31-1161	松江市向島町134番10号 松江地方合同庁舎5階
岡 山	086-224-7639	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎
広 島	082-221-9247	広島市中区上八丁堀6番30号 広島合同庁舎第2号館
山 口	083-995-0390	山口市巾着町6番16号 山口地方合同庁舎1号館
徳 島	088-652-2718	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎4階
香 川	087-811-8924	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎3階
愛 媛	089-935-5222	松山市若草町4番3号 松山若草合同庁舎
高 知	088-885-6041	高知市南金田1番39号
福 岡	092-411-4894	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館
佐 賀	0952-32-7218	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎
長 崎	095-801-0050	長崎市万才町7番1号 住友生命長崎ビル6階
熊 本	096-352-3865	熊本市二の丸1番2号 熊本合同庁舎
大 分	097-532-4025	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル6階
宮 崎	0985-38-8827	宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎
鹿児島	099-222-8446	鹿児島市西千石町1番1号 鹿児島西千石第一生命ビル
沖 縄	098-868-4380	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎(1号館)3階

	電話番号
北海道	011-707-6198
青 森	017-776-2028
岩 手	019-653-8681
宮 城	022-214-2080
秋 田	018-866-2100
山 形	023-642-2021
福 島	024-522-3030
茨 城	029-226-2413
栃 木	028-643-3220
群 馬	027-223-2023
埼 玉	048-824-7001
千 葉	043-225-2295
東 京	03-3868-9601
神奈川	045-224-8040
新 潟	025-249-5660
富 山	076-444-1526
石 川	076-234-2040
福 井	0776-21-0581
山 梨	055-236-5271
長 野	026-223-4521
岐 阜	058-266-5033
静 岡	054-205-2050
愛 知	052-586-7222
三 重	059-228-2300

	電話番号
滋 賀	077-523-5141
京 都	075-692-3470
大 阪	06-6262-2151
兵 庫	078-252-1350
奈 良	0742-36-6777
和歌山	073-475-1765
鳥 取	0857-29-0314
島 根	0852-24-2300
岡 山	086-227-2021
広 島	082-224-2001
山 口	083-923-2041
徳 島	088-655-7771
香 川	087-822-2027
愛 媛	089-921-5660
高 知	088-823-2667
福 岡	092-431-7701
佐 賀	0952-28-4621
長 崎	095-827-1262
熊 本	096-324-2297
大 分	097-538-7755
宮 崎	0985-20-2019
鹿児島	099-219-1597
沖 縄	098-869-9076

(財)21世紀職業財団のホームページ <http://www.jiwe.or.jp/>

