

パートタイム労働者の戦略的活用と均等・均衡待遇の実現のための

職務（役割）評価活用の ポイントと活用事例

C O N T E N T S

はじめに	1
------------	---

第Ⅰ部 要素別点数法による職務（役割）評価の実施について.....3

1. 本事例集の位置づけと活用方法	4
2. パートタイム労働者を対象とした職務（役割）評価の必要性和有用性	5
(1) 職務（役割）評価を実施するメリット	
(2) 職務（役割）評価をパートタイム労働者に実施する際の課題と考え方	
3. ガイドラインの概要と特徴	8

第Ⅱ部 職務（役割）評価を活用する際のポイント

13

1. 職務（役割）評価を実施する上でのポイント	15
2. 職務（役割）評価を活用した制度設計のポイント	27
3. 職務（役割）評価を活用した制度導入後のポイント	31

第Ⅲ部 職務（役割）評価の活用事例

33

①パートタイム労働者に要素別点数法による職務（役割）評価を実施している事例	36
②正社員に要素別点数法による職務（役割）評価を実施している事例	50
③[参考] パートタイム労働者に要素別点数法以外（分類法）で職務（役割）評価を実施している事例	76

参考	79
----------	----

1. 「パート労働ポータルサイト」の概要	79
2. 都道府県労働局の窓口	80

はじめに

就業構造の変化や働き方の多様化に伴い、パートタイム労働者は雇用者総数の三割近くを占める状況となっており、また、近年は基幹的業務を行う者も増加する等、その働き方は多様なものとなっています。

このような状況の中、パートタイム労働者のやる気を高め、戦力化することは企業にとって重要な課題となっています。これを解決するためには、パートタイム労働者の働き・貢献に見合った公正な処遇とすることが重要です。

平成 19 年のパートタイム労働法の改正では、パートタイム労働者の均等・均衡待遇を確保するための措置や、通常の労働者への転換を推進するための措置を講ずること等が規定されました。

そして、このパートタイム労働法の改正の際の参議院厚生労働委員会の附帯決議で、「短時間労働者と通常の労働者との均等・均衡待遇の確保を更に進めるため、参考となる先進的な雇用管理事例のほか、職務分析の手法や比較を行うための指標（モノサシ）について内外の情報を収集するとともに、事業主に対し、それらを提供することにより、その取組を支援すること。」とされました。

これらを踏まえ、厚生労働省では、パートタイム労働者と正社員の均等・均衡待遇の確保を図るため、職務分析・職務評価の導入を支援するための事業を実施しています。

その一環として、平成 24 年 11 月に、職務評価の中でも、「専門性」や「革新性」、「問題解決の困難度」といった評価項目ごとに職務の大きさを点数化して比較する「要素別点数法」による職務評価の実施方法について解説した「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」を作成しました。

本事例集は、パートタイム労働者の更なる活用を図るため、「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」を活用して、パートタイム労働者と正社員の均等・均衡待遇を図りたいと考えている企業の皆様のために、職務（役割）評価を実施する上でのポイントを解説するとともに、「職務（役割）評価」を活用して人事制度や賃金制度を設計している企業の事例を紹介しています。

「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」と併せてご活用いただき、職務（役割）評価を活用したパートタイム労働者の均等・均衡待遇の確保をはじめとした雇用管理の改善にお役立ていただければ幸いです。



第I部

要素別点数法による 職務(役割)評価の実施について

1. 本事例集の位置づけと活用方法

平成 19 年のパートタイム労働法の改正の際に、参議院厚生労働委員会において附帯決議がなされ、その中で「短時間労働者と通常の労働者との均等・均衡待遇の確保を更に進めるため、参考となる先進的な雇用管理事例のほか、職務分析の手法や比較を行うための指標（モノサシ）について内外の情報を収集するとともに、事業主に対し、それらを提供することにより、その取組を支援すること。」とされました。

これを受け、厚生労働省では、平成 22 年 3 月に「職務分析・職務評価実施マニュアル」、平成 24 年 11 月には「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」（以下「ガイドライン」という。）を作成し、職務分析・職務評価に関する情報提供を行ってきました。

本事例集は、実際に職務（役割）評価を活用して新たな制度の導入等を行った企業の事例を紹介するとともに、それらの事例を通じて得られた知見を中心に、ガイドラインに従って各企業が職務（役割）評価を実施し、新たな制度の導入等を図る際のポイントを解説するものです。

職務（役割）評価を活用したパートタイム労働者と正社員の均等・均衡待遇の確保をはじめとした雇用管理の改善にお役立てください。

本事例集は「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」と併せて活用することをお勧めします。

■ 「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」

パート労働ポータルサイトには、職務（役割）評価の実施方法を解説した上記ガイドラインのほか、ガイドラインの内容に沿った職務（役割）評価の実施、新たな制度の導入等に役立てることができる I T ツール（職務（役割）評価ツール）などが掲載されています。

URL（パート労働ポータルサイトに掲載）

<http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/enforcement/index.html>



◎「職務評価」を活用して処遇改善を行うと助成金が加算されます！

厚生労働省では、パートタイム労働者などの非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップを促進するため、『キャリアアップ助成金』を支給しています。キャリアアップ助成金のうち、「処遇改善コース」では、すべての有期契約労働者等の基本給の賃金テーブルを改定し、一定以上増額させるなど、いくつかの受給要件を満たした事業主に助成を行っています。さらに、処遇改善に当たって、「職務評価」を活用した場合には、職務評価加算を受けることができます。詳細は、厚生労働省ホームページ「キャリアアップ助成金のご案内」をご覧ください。

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

2. パートタイム労働者を対象とした職務（役割）評価の必要性と有用性

（1）職務（役割）評価を実施するメリット

■ 職務（役割）評価とは？

- 「職務（役割）評価」とは、仕事内容を比較し、その大きさを相対的に測定する方法です。中でも要素別点数法は、仕事の大きさを点数化して比較することができます。

職務（役割）評価を実施し、パートタイム労働者の仕事の大きさと処遇の関係を明確にすることや、職務（役割）評価の結果を活用してパートタイム労働者の仕事や処遇の見直しを行うことにより、企業には次のようなメリットが期待できます。

■ 職務（役割）評価を実施するメリット

パートタイム労働者の仕事や処遇に対する納得感を高めることにより、パートタイム労働者のやる気を引き出し、職場を活性化することができます。

パートタイム労働者の納得感が高い制度を整備することにより、企業のイメージを向上させ、優秀な人材の確保・定着に資することができます。

パートタイム労働者の人材活用の選択肢を広げるとともに、パートタイム労働者の能力の発揮、人材の有効活用を図ることができます。

(2) 職務（役割）評価をパートタイム労働者に実施する際の課題と考え方

① パートタイム労働者に職務（役割）評価を実施するに当たっての課題

既に多くの企業において、正社員を対象として職務（役割）評価が実施されていますが、パートタイム労働者を対象として職務（役割）評価を実施し、処遇の改善に取り組んでいる企業はまだそれほど多くありません。

その理由としては、企業が以下のような考えを持っていることが考えられます。

- ▶ 正社員とパートタイム労働者の仕事が明確に区分されており、均等・均衡待遇の確保の状況を確認する必要がない。
- ▶ 正社員とパートタイム労働者の就業実態（労働時間の柔軟性、転勤・異動の有無など）に明確な差があることから、均等・均衡待遇の確保の状況を確認する必要がない。
- ▶ 一般的な「職務（役割）評価」は、人事担当者の負担が非常に大きいため、正社員を対象として実施するのが精いっぱいであり、パートタイム労働者まで手が回らない。

② パートタイム労働者に職務（役割）評価を実施し、その処遇を改善することの効果

①のような理由で、職務（役割）評価をパートタイム労働者に実施していない企業が多いと考えられる一方、職務（役割）評価をパートタイム労働者に実施することにより、次のような効果が得られるものと考えられます。まずは、一度ITツール^{（注1）}を活用してパートタイム労働者と正社員との均等・均衡待遇が図られているかチェックしてみましょう。

公正な処遇の実現

企業が①アやイのように考えている場合であっても、実際に職務（役割）評価を実施してみると、正社員と同じ大きさの仕事をしているパートタイム労働者がいることや、パートタイム労働者の処遇を低く設定し過ぎていることに気付く場合があります。

これを是正することにより、パートタイム労働者の働き・貢献に見合った公正な処遇を実現することが可能になります。

不平・不満の減少

公正な処遇を実現することにより、パートタイム労働者の納得度を高め、パートタイム労働者の採用・定着を容易にするとともに、処遇についてのトラブルの未然防止に役立ちます。また、仮にパートタイム労働者から処遇について、不平・不満が寄せられたとしても合理的に説明することが可能となります。

モチベーション向上による生産性の向上

パートタイム労働者の公正な処遇を実現し、不平・不満を減少させることにより、パートタイム労働者のモチベーションを高め、生産性を向上させることができます。

また、①ウのような考えを持っている企業も多いと考えられますが、特にパートタイム労働者の割合が多く、基幹的な役割を担っているような企業の場合には、パートタイム労働者のモチベーションを高め、生産性向上につなげることが、企業の業績に大きな影響を与えと考えられます。

注1 <http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/enforcement/index.html> 参照

3. ガイドラインの概要と特徴

ガイドラインでは、以下の3つのステップで要素別点数法による職務（役割）評価について解説しています。

STEP 1 職務（役割）評価をやってみましょう！

ガイドラインのSTEP 1（注2）では、実際に職務（役割）評価を試してみる方法を解説しています。職務（役割）評価を実施する際に使用する職務（役割）評価表は、図表 1-01 にある3つの要素から構成されます。具体的には、次項の図表 1-02 のような職務（役割）評価表を使って、パートタイム労働者、正社員について、それぞれ数人リストアップし、担当している仕事の大きさをポイントで算出します。

図表 1-01 職務（役割）評価の構成要素

評価項目	ポイントを付ける際の職務の構成要素（評価指標）を示します。ガイドラインでは8つの項目を挙げています。
ウェイト	評価項目の重要度を示します。 企業の経営戦略や事業特性を踏まえて、重要な評価項目であれば、ウェイトを大きく設定します。
スケール	評価項目ごとにポイントを付ける際の尺度を示します。

注2 ガイドライン 13p-16p 参照

図表 1-02 職務（役割）評価表と実際に職務（役割）評価を実施した結果（例）

【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

【職務（役割）評価表】

評価項目	定義	ウェイト	Aさん (パートタイム労働者)		Bさん (正社員)	
			スケール	ポイント	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	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	2	2
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	2	4
④裁量性	従業員の裁量に任せる仕事	1	1	1	2	2
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	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	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	2	4
⑧経営への影響	会社全体への業績に大きく影響する仕事	1	1	1	1	1
			18		22	

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

職務の大きさの違いがわかります。

STEP2

均等・均衡待遇が図られているかチェックしてみましょう！

ガイドラインの STEP2^(注3) では、図表 1-03 のようなプロット図を用いて、「パートタイム労働者と正社員の処遇の均等・均衡が確保されているか」を確認する方法を解説しています。具体的には、パートタイム労働者や正社員の一覧表を作成して、職務（役割）評価を実施し、算出したパートタイム労働者と正社員の仕事の大きさ（職務（役割）ポイント）と、それぞれの時間賃率（時給）の組み合わせを図にプロットします。

■ 時間賃率算出式

パートタイム労働者の時間賃率 = 時給

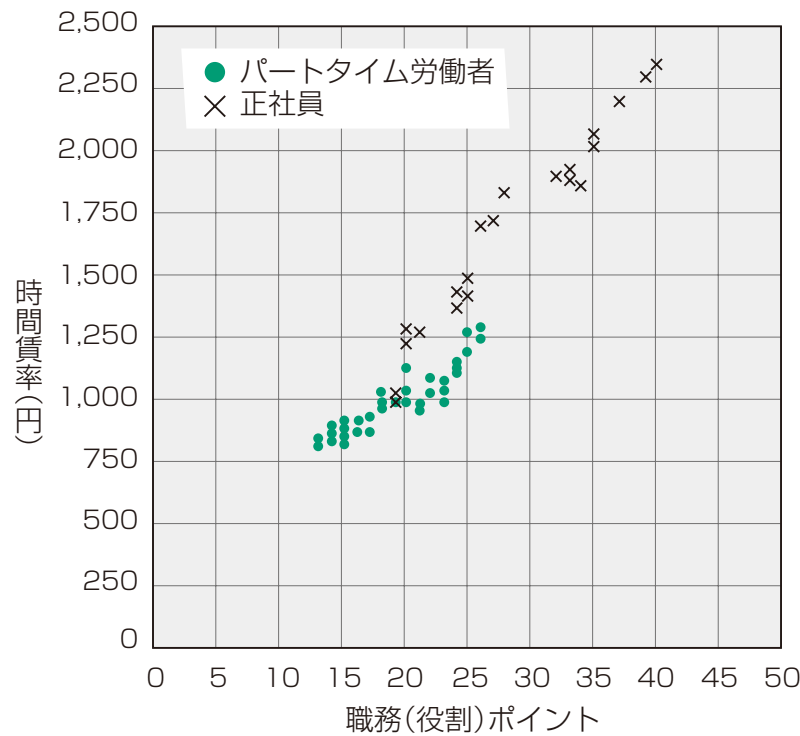
正社員の時間賃率 = 基本給 ÷ 所定労働時間 × 活用係数

注3 ガイドライン 17p-24p 参照

活用係数とは？

パートタイム労働者と正社員との間での、転勤や職務の変更の有無・範囲などの違いを考慮するために設定する係数です。企業の実情を踏まえて合理的で従業員の納得が得られるものであるかを考慮して調整する数値になります。

図表 1-03 職務(役割)評価結果をプロットした図のイメージ

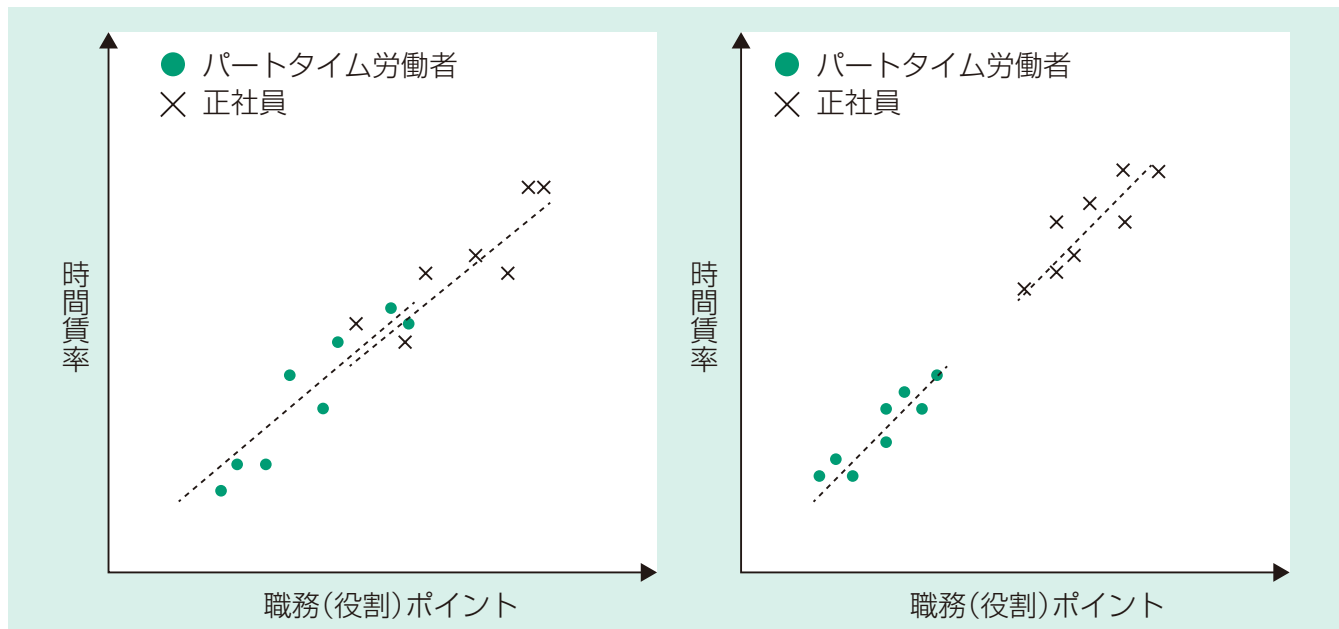


パートタイム労働者と正社員の均等・均衡が確保されているかは、パートタイム労働者、正社員それぞれのグループごとの傾向線（プロットした点の集まり具合）の傾きと重なり具合に着目して分析を行います（図表 1-04、図表 1-05）。

図表 1-04 均等・均衡待遇が確保できている例

【職務(役割)ポイントの“重なりがある”場合】

【職務(役割)ポイントの“重なりがない”場合】

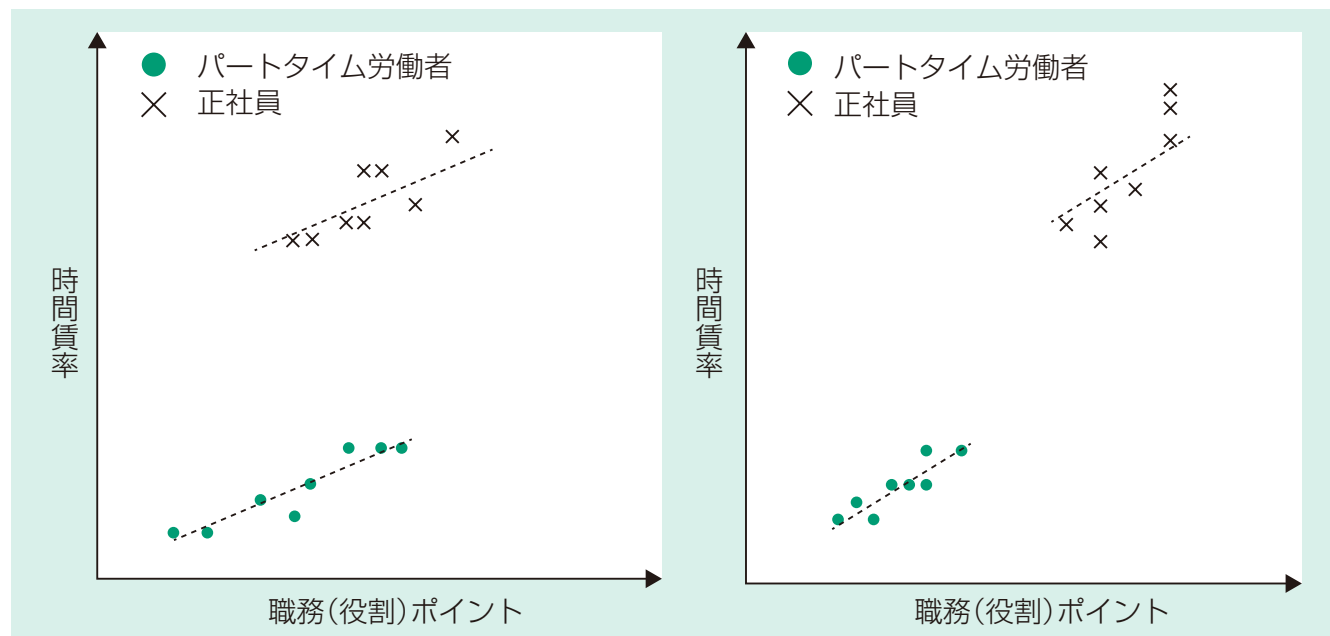


図表 1-04 は、左右いずれのグラフでも傾向線がほぼ一直線上にあります。このような場合は、パートタイム労働者と正社員の処遇の均等・均衡が確保されているといえます。また、左のグラフでは、パートタイム労働者と正社員の職務（役割）ポイントが重なる部分について、時間賃率に大きな差が見られないので、このことから処遇の均等・均衡が確保されているといえます。

図表 1-05 均等・均衡待遇が確保できていない例

【職務（役割）ポイントの“重なりがある” 場合】

【職務（役割）ポイントの“重なりがない” 場合】



一方、図表 1-05 は、左右いずれのグラフでも傾向線が一直線上にありません。このような場合は、パートタイム労働者と正社員との処遇の均等・均衡が確保されているとはいえません。また、左のグラフでは、パートタイム労働者と正社員の職務（役割）ポイントが重なっている部分について、時間賃率に大きな差がみられますので、このことから処遇の均等・均衡が確保されているとはいえません。

なお、上記のような分析は前述（P4 参照）の「パート労働ポータルサイト」から IT ツール (<http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/enforcement/index.html>) をダウンロードすることにより簡単に行うことができます。

STEP3

職務（役割）評価を活用して均等・均衡を実現できる制度を検討してみましょう！
（応用編）

STEP3^{注4} では、職務（役割）評価を活用して、パートタイム労働者と正社員の処遇の均等・均衡を実現できる制度を構築する方法を解説しています。

具体的には、まず、今後の事業展開などを考慮した上で、パートタイム労働者の活用戦略（例：「パートタイム労働者の一部は正社員と同じ仕事をしてもらう」など）を立案します。

次に、職務（役割）評価の結果を使って、活用戦略に合ったパートタイム労働者の格付け（役割等級）制度や賃金制度を検討します。

なお、STEP3 については、本事例集の第Ⅱ部の 2（P27～30）で、事例を交えながらポイントを解説しています。

注4 ガイドライン25p-47p参照



第Ⅱ部

職務（役割）評価を
活用する際のポイント

第二部では、職務（役割）評価を進める上でのポイントを掲載します。

職務評価を進める上でのポイント

1. 職務(役割)評価を実施する上でのポイント	
Point1	評価者を決める
Point2	評価対象を決める
Point3	評価表を決める ・ 評価項目に関する工夫 ・ スケール(評価尺度)に関する工夫 ・ ウェイト(評価項目の重要度)に関する工夫
Point4	評価結果を調整する
Point5	評価結果の公開・非公開を決める

2. 職務(役割)評価を活用した制度設計のポイント	
Point1	パートタイム労働者の活用戦略を設定する
Point2	基本給体系を確認する
Point3	パートタイム労働者の格付け(役割等級)制度を設計する
Point4	職務(役割)評価を用いて格付け(役割等級)制度を検証する
Point5	賃金制度を設計する

3. 職務(役割)評価を活用した制度導入後のポイント	
----------------------------	--

1.

職務(役割)評価を実施する上でのポイント

Point 1

評価者を決める

職務(役割)評価は次のような人が実施することが重要です。

- 職務(役割)評価をよく理解している人
- 対象となるパートタイム労働者の仕事内容を十分に把握している人

職務(役割)評価を実施する場合には、職務(役割)評価をよく理解しており、対象となる労働者の仕事内容を十分に把握している者が実施することが重要です。一方で、できる限り企業全体のことを理解している者が実施することも重要です。この点を踏まえ、実施者を整理すると図表 2-01 のようになります。

図表 2-01 職務(役割)評価実施者(例)

パートタイム労働者の仕事の把握状況	実施者(例)
社長等の経営幹部が仕事の内容を把握できる場合	社長等の経営幹部が実施する。
人事担当者が仕事の内容を把握できる場合	人事担当者が実施し、必要に応じて部門責任者が補助する。
人事担当者が仕事の内容を十分把握できていない場合	部門責任者が実施し、人事担当者が全体的な調整を行う。

また、実際に職務(役割)評価を実施する場合は、「何人で職務(役割)評価を行うか」ということも重要です。事業所におけるパートタイム労働者の人数にもよりますが、図表 2-02 のように評価者の人数の多少によりメリット・デメリットがありますので、職務(役割)評価の対象となる労働者の範囲や活用目的、評価実施者がどの程度仕事内容を把握できているかなどを勘案して、実施者の人数を決定してください。

図表 2-02 職務(役割)評価の実施者の多少によるメリット・デメリット

実施者数	実施者例	メリット	デメリット
少(1人)  多	社長等 経営幹部	・ 全体の視点に立って評価できる。 ・ 実施者が1人であるため評価の偏りが生じにくい。	・ 実施者が1人であるため、実施者の主観による評価となる可能性がある。 ・ 現実の仕事内容が詳しく把握できていない場合、評価の精度が落ちる可能性がある。 ・ 対象者が多数の場合、実施者の負担が大きい。
	人事担当者 部門責任者	↑↓	↑↓
	直属上司	・ 現実の仕事内容を詳しく把握しているため精度の高い評価ができる。 ・ 実施者の負担が小さい。	・ 実施者ごとに評価の偏りが生じる可能性がある。

【コラム1-1】

● 経営幹部が職務(役割)評価を実施した事例

事例1では、以下の理由により社長が一人で職務(役割)評価を実施しました。

- ・ 社員数約100人(うちパートタイム労働者約90人)であり、社長1人でパートタイム労働者の仕事全体を把握していたこと
- ・ 特定の人事担当者がいなかったこと
- ・ 人事制度の再編は社長が中心となって実施していたこと

【コラム1-2】

● 部門責任者、人事担当者が職務(役割)評価を実施した事例

事例4では、部門責任者がつけた評価結果を人事担当者が調整しました。人事担当者が仕事に関する情報をすべて把握しているわけではないので、不足する情報は部門責任者からの情報で補足しました。

【コラム1-3】

● 直属上司が職務(役割)評価を実施した事例

事例5では、職務(役割)評価の対象となった生産職を除く一般職約1,300人について、課長クラス約300人で職務(役割)評価を実施し、部門単位の検証会議を経て、人事担当者が全体を調整しました。

評価実施者が複数の場合は、事前に説明会を開催し、十分な説明を行うことや評価中のミーティングによる意思疎通を図ることなどにより、実施者に職務(役割)評価の実施目的や実施方法を理解してもらいます。

特に、個々の労働者が従事している職務そのものを評価する「職務(役割)評価」と個々の労働者の仕事ぶりや能力を評価する「人事評価」を混同している場合が多くありますので、この点について、誤解しないようにきちんと説明します。

また、評価実施者がパートタイム労働者の職務内容を十分に把握できていない場合は、職務(役割)評価を実施する前に、パートタイム労働者が行っている仕事を整理し、職務内容を十分に把握する

ことをお勧めします。

なお、職務内容を把握するためには、図表 2-03 にあるように、個々の労働者ごとに職務分析を実施し、「職務説明書」を作成する方法があります（参照：「職務分析実施マニュアル」（厚生労働省）（http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/pamphlet/syokumubunseki.html））。

また、職業能力評価基準（中央職業能力開発協会 <http://www.hyouka.javada.or.jp/>）を活用して、職務内容を把握することもできます。

図表 2-03 「職務説明書」を活用した仕事内容の把握（記載例）

氏名：A さん(パートタイム労働者・正社員)				
職種		小売店舗販売業		
業務の内容	主な業務		業務概略	取り扱う対象・範囲
			接客・レジ打ち	ホーム用品売り場内担当コーナー
			品出し・陳列	ホーム用品売り場内担当コーナー
			商品発注	ホーム用品売り場内担当コーナー
			不振品・売れ筋品の判断	ホーム用品売り場内担当コーナー
	必要な知識や技能の水準		数か月の実務経験を積んで身につくレベル	
責任の程度	権限	部下の有無	無	
		権限の範囲	確認・承認・決済できる事項はない	
	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		ノルマなどの業績目標はなく、決められた通りにミスなく業務を遂行することが期待される	

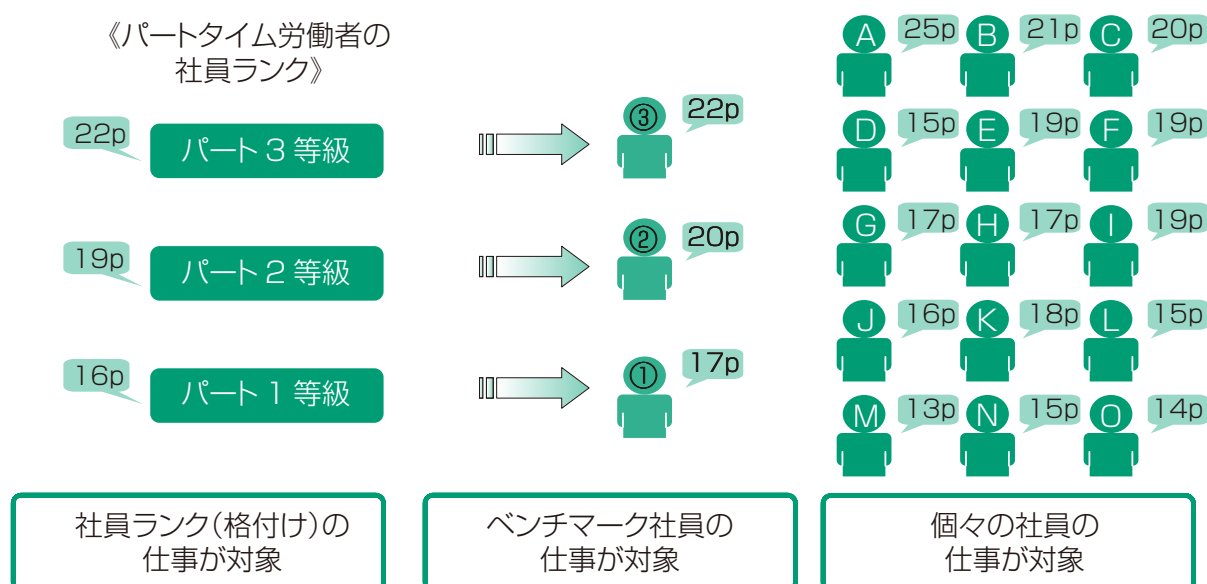
Point 2

評価対象を決める

次に、職務（役割）評価の評価対象をどうするかについて整理しておく必要があります。職務（役割）評価の対象としては、図表 2-04 にあるように、社員ランク（格付け）ごとの仕事やベンチマーク社員（注5）の仕事、個々の社員の仕事などが考えられます。ガイドラインでは、STEP2（注6）において「社員全員の職務に対して職務（役割）評価を実施する手法」及び「社員ランクの中からベンチマークとなる社員を抽出し、その社員の仕事について職務（役割）評価を行う手法」が、STEP3において「格付け（役割等級）制度を策定し、その社員ランクごとに担当する標準的な職務を特定し、これを対象として職務（役割）評価を実施する手法」（注7）が紹介されています。

評価対象を考える際には、職務（役割）評価を実施する目的（図表 2-05）やメリット・デメリット（図表 2-06）を考慮することが重要です。

図表 2-04 職務（役割）評価の対象



図表 2-05 職務（役割）評価の目的と評価対象の関係

評価の目的	職務（役割）評価対象		
	社員ランク（格付け）の仕事	ベンチマーク社員の仕事	個々の社員の仕事
予め設定された社員ランク（格付け）の妥当性を検証	○	○	○
パートタイム労働者と正社員の処遇の均等・均衡の状況の確認	×	○	○
個々の社員の社員ランク（格付け）への当てはめ	×	△ ※ベンチマーク社員と同様の仕事をしていると判断される社員は同様の社員ランクに当てはめられる。	○

注5 ここでは、該当する社員ランクの中で代表的な（平均的な）仕事を行っていると思われる社員のことを指します。

注6 ガイドライン 17p-24p 参照

注7 ガイドライン 36p-37p 参照

図表 2-06 職務（役割）評価の評価対象別メリット・デメリット

対象	メリット	デメリット
社員ランクの仕事	・ 作業負荷が少ない。 ・ 人事評価と混同しにくい。	・ 想定されるランクの社員が全員同じ仕事をしていない場合、評価の対象となる仕事内容をイメージしにくい。 ・ 仕事内容ではなく社員ランクに引っ張られた評価となる可能性がある。
ベンチマーク社員の仕事	・ 作業負荷が少ない。 ・ 仕事内容をイメージしやすい。	・ 複数の仕事を兼務している場合、判断しにくい。 ・ ベンチマーク社員を抽出する根拠が明確でないと納得感が得られにくい。 ・ パートタイム労働者の均等・均衡の状況のチェックや、ベンチマーク社員以外の格付けの精度が落ちる可能性がある。 ・ 人事評価と混同しやすい。
個々の社員の仕事	・ 仕事内容がイメージしやすい。 ・ パートタイム労働者の処遇の均等・均衡の状況のチェックや社員の格付けの精度が高くなる。	・ 複数の仕事を兼務している場合、判断しにくい。 ・ 評価対象者が多い場合、作業負荷も大きい。 ・ 人事評価と混同しやすい。

【コラム2-1】

● 「社員ランク」を対象とした職務（役割）評価の実施事例

事例 1 では、あらかじめ設定したパートタイム労働者と正社員の社員ランクの妥当性を職務（役割）評価により検証しました。これにより、上級パート（同社では「準社員」と呼称）と正社員 1 等級の仕事の大きさがほぼ同じであることを確認しました。

【コラム2-2】

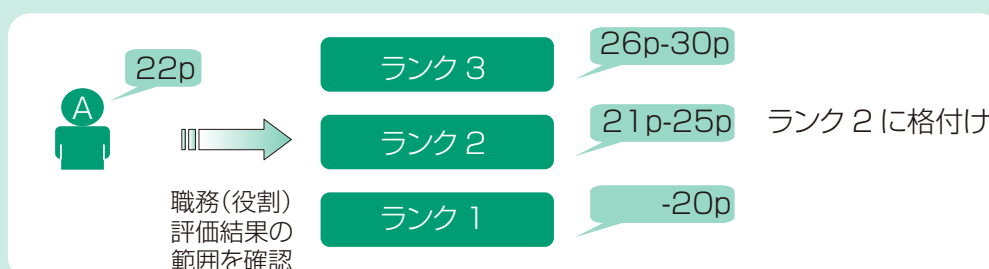
● 「ベンチマーク社員の仕事」を対象とした職務（役割）評価の実施事例

事例 9 では、もともとあった管理職クラスの格付け制度を、新しい人材活用戦略に基づき、再設定することになりました。その際、すべての「個々の社員の仕事」を職務（役割）評価しようとする、多大な作業負荷が生じてしまうことが懸念されたことから、従前の格付け制度をもとに、部門の代表的な仕事をしている社員をベンチマーク社員として 1 割程度抽出し、その仕事について職務（役割）評価を実施し、格付け制度の妥当性を確認しました。また、これらベンチマーク社員の点数をもとに他の社員の得点を算出しました。

【コラム2-3】

● 「個々の社員の仕事」を対象とした職務（役割）評価の実施事例

事例 6 では、対象となる管理職及び一般職の上位者すべてに対して、個々の社員ごとに担当している仕事について職務（役割）評価を実施しました。あらかじめ定められた社員ランクごとの得点範囲に基づき、職務（役割）評価で得られた得点に応じて社員の格付けを行いました。



※図はイメージです(数値及びランク 1 といった呼称は事例 6 で用いているものとは違います)。

また、図表 2-07 のように「現在行っている仕事」を評価するのか、「本来期待している仕事」を評価するのかによって、得られる結果は違ってきます。企業の実情を踏まえ、どちらを対象として職務（役割）評価を行うのか、共通認識を持って進める必要があります。

図表 2-07 どのような仕事内容について評価を実施するか

対象	メリット	デメリット
現在行っている仕事	・ 具体的な仕事内容を想定して、評価を実施できるため、評価しやすい。	・ 「個々の社員の仕事」を評価しようとした場合、人事評価と混同しやすい。
本来期待している仕事	・ 企業の戦略等に沿って、社員ランクの妥当性の検証等に結果を活用しやすい。 ・ 人事評価と混同されにくくなる。	・ 「本来期待している仕事」について、評価者ごとにズレが生じる可能性がある。 ・ 「期待」していることであるため、過大評価になりやすい。

【コラム3-1】

● 「現在行っている仕事」を対象とした職務（役割）評価の実施事例

事例 2 では、現場責任者が日々社員の仕事内容を確認しており、ほぼ全体の仕事を把握していると判断されたため、実際に行っているパートタイム労働者の仕事に着目しました。

【コラム3-2】

● 「本来期待している仕事」を対象とした職務（役割）評価の実施事例

事例 5 では、「現在行っている仕事」とすると、「人事評価」と混同した結果が多く出てくることが懸念されました。このため、職務（役割）評価実施者に「本来期待している仕事」について検討してもらうことで、仕事そのものに着目してもらえるよう工夫しました。

ガイドラインでは学習院大学経済経営研究所（GEM）が中心となって作成した GEM Pay Survey System の評価項目のほか、国際労働機関（ILO）や一般社団法人長野県経営者協会が作成した評価項目を紹介しています。

いずれの評価項目も、仕事の大きさを計るために必要な要素が概ね盛り込まれていますので、そのまま活用することもできます。また、職務（役割）評価表を自社なりにカスタマイズして活用することもできます。（注8）

以下において、実際に職務（役割）評価を実施した企業が評価項目やスケール（評価尺度）、ウェイト（評価項目の重要度）を設定する際に行ったカスタマイズなどの工夫の例について、主なものを紹介します。

ア 評価項目に関する工夫

評価項目については、図表 2-08 のような工夫を行うことが考えられます。

また、実際に職務（役割）評価を実施した企業の中に、コラムのような工夫を行っている事例がありました。

図表 2-08 評価項目の工夫の例

視点	内容	例	メリット	デメリット
簡素化	評価項目の取捨選択を行い、簡易な評価項目にする	もともと 8 項目ある評価項目を 3 項目に整理する	判断する項目が少なくなるので、作業負荷が小さくなる	評価結果に差がつきにくくなる
独自の視点	経営戦略を踏まえ、独自の評価項目を追加する	中期経営計画にある重点課題の関係する評価項目を追加する	自社の経営戦略に沿った項目を追加することで、経営戦略に則した評価を行うことができる	—
具体化	抽象的な項目をより具体的な自社の言葉に読み替える	「経営への影響度」は、営業部であれば売り上げ目標が●円以上であれば「5」とつける	分かりやすい基準で判断することができる	部署ごと、事業所ごとというように、具体的にすればするほど複雑になってしまい分かりにくくなってしまうことがある

【コラム4-1】

● ガイドラインに掲載されている評価項目をそのまま活用

事例 1 では、ガイドラインの評価項目を変更してしまうと客観性を失ってしまい、社員の納得感が得られにくいのではないかと懸念から、あえて評価項目を変更しませんでした。

【コラム4-2】

● 「簡素化」に関する工夫

事例 7 では、職務（役割）評価を実施する目的は役割等級制度への格付けであったことから、明らかな違いがあるところだけ明確に判定できればいいと考えていました。このため、職務（役割）評価項目を、経営戦略を踏まえた 3 項目に厳選しました。

【コラム4-3】

● 「独自の視点」に関する工夫

事例 8 では、職務（役割）評価に関する情報収集を行い、それを参考に自社の経営方針にあった独自の職務（役割）評価項目を設定しました。また、職務（役割）評価項目は社内に周知し、具体的な行動指針としても活用されています。

【コラム4-4】

● 「具体化」に関する工夫

事例 6 では、外部専門機関のアドバイスを踏まえ、自社の管理職層の仕事の状況を反映した仕事の大きさと仕事のレベルに関する 7 つの評価項目を設定しました。

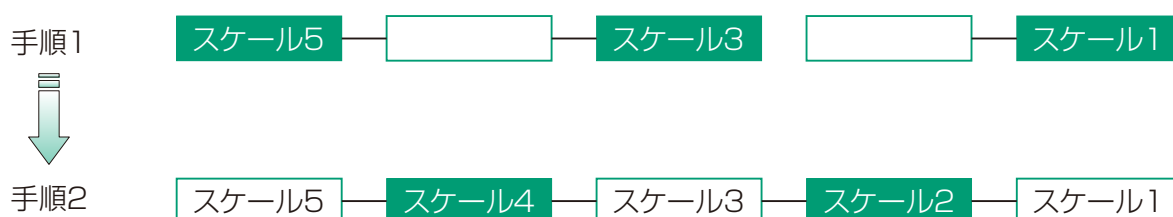
イ スケール（評価尺度）に関する工夫

職務（役割）評価を実施する際には、どうしても主観が入ってしまいがちです。そうならないような工夫が必要です。

例えば、5段階のスケールを設定している場合でも、まず、スケール5, 3, 1の3段階で判断し、3段階では判断しにくい場合にスケール4, 2を用いるようにするといった評価をつける際のルールを設定すると、評価結果に主観が入りにくくなります。

この他にも、実際に職務（役割）評価を実施した企業の中に、コラムにあるような工夫を行っている事例がありました。

図表 2-09 スケールの工夫の例



【コラム5-1】

● ガイドラインに掲載されているスケールをそのまま活用

事例 2 では、ガイドラインに掲載されている、GEM Pay Survey System をベースとして作成された長野県経営者協会版の評価項目とスケールをそのまま用いて正社員の制度設計を行いました。このため、パートタイム労働者についても同様の評価項目とスケールを活用しました。

【コラム5-2】

● 「独自のスケール（評価尺度）の設定」に関する工夫

事例 6 では、スケールは下位等級が 3 段階、上位等級が 5 段階であり、各項目とも 0.5 刻みで実施しました。

【コラム5-3】

● 「具体化」に関する工夫

事例 5 では、米国本社から提示された既存の職務（役割）評価表を基に、日本法人独自に、具体的な定義や例示を記載した評価基準書を作成しました。例えば、折衝相手となる対象のレベルが上場企業の役員クラスであれば◎点、課長クラスであれば○点というように、抽象的な水準を具体的に解釈した基準を例示しました。

【コラム5-4】

● 既存のものを使用

事例 9 では、他社の水準とも比較することができ、社員の納得感を高めることができるため、外部専門機関が活用しているスケールをそのまま使用しました。

ウ ウェイト（評価項目の重要度）に関する工夫

ウェイトは事業内容や経営戦略、人材の活用方針などを踏まえて設定します。ただし、実際に評価を行う際には、ウェイトの設定について悩むことが多いようです。

工夫としては、始めは整数で設定し、そこから徐々に小数点まで考慮して設定する方法があります（図表 2-10）。もちろん、ウェイトを「1」のまま変えないという選択肢もあります。

なお、職務（役割）評価の結果を確認しながら、ウェイトを調整する場合には、前述（P4 参照）の「パート労働ポータルサイト」に掲載されている IT ツール（<http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/enforcement/index.html>）を活用すると便利です。

また、納得感を高めるためには、複数の案を比較検討することも有効です。

図表 2-10 ウェイト設定の例

●整数で検討	1 2 3 ...
●0.5刻みで検討	1.5 ...
●0.25刻みで検討	1.25 ...

【コラム6】

● ウェイトを変えないケース

事例 1 では、「経営戦略」に基づくウェイトの設定を検討しましたが、具体的にウェイトをどのようにして設定するかを決めることは難しいと判断しました。そこで、まずはすべてウェイト「1」と設定して評価を実施しました。その結果はそれほど違和感のないものであったため、ウェイトを変えずに評価を実施しました。

職務（役割）評価を 1 人で実施する場合に比べて、複数で実施する場合は、評価者によって、職務（役割）評価結果に偏りが生じてしまう場合があります。このため、実際の実施事例では、評価者による偏りをできるだけ少なくするために様々な工夫がなされています。

例えば、複数の人が職務（役割）評価を実施している場合、実施結果に関するミーティングを通じて、職務（役割）評価結果を調整しているケースが多いようです。なお、調整の実施単位によって、図表 2-11 のようなメリット・デメリットがあります。

図表 2-11 調整の実施単位別メリット・デメリット

調整 実施単位	メリット	デメリット
部署単位で調整	・ ミーティング参加者がお互いの仕事を知っていることが多いため、調整しやすい。	・ 全社的な調整が図りにくい。
全社で調整	・ 部署を超えた全社的な調整ができる。	・ ミーティングの参加者が詳細な仕事内容まで把握していない場合には、個別に調整しなければいけない事態が発生することがある。 ・ 全体を調整する者が少数の人事担当者である場合は、負荷が大きい。

【コラム7-1】

● 「部単位」で調整する場合

事例 2 では、職務（役割）評価の対象となるパートタイム労働者は店舗で働く社員が中心であったことから、店舗の中で調整が図られました。具体的には、職務（役割）評価実施者は対象者の直属の上司であり、それを担当役員が調整をしました。

事例 6 では、教育事業等様々な事業を展開していることから、職務（役割）評価結果を全社で調整するよりも、現場に近い部署単位で調整した方がより納得感が高いと判断し、部署単位の調整を実施しました。

【コラム7-2】

● 「全体」で調整する場合

事例 5 では、約 300 人の課長クラスが実施した職務（役割）評価結果について、人事担当者が各評価実施者に聞き取りをするなどにより、全社レベルで最終調整をした上で経営幹部に提示しました。経営幹部はその結果を踏まえて最終決定をしました。

職務（役割）評価の実施目的は、社員の納得感を高めることにあることから、その結果はできる限り社員に公開をした方が望ましいといえます。しかし、どこまで内容を公開するかは、企業の風土や実情等を踏まえた上で判断することになります。

公開することで、「なぜ、あの人より自分の仕事の評価結果が小さいのか？」、「なぜ、あの職種だけ評価結果が大きいのか？」など、新たな疑問が生じ、納得感が損なわれる懸念があるとして、結果を非公開とした企業もあります。

【コラム8-1】

● 公開した場合

事例 9 では、職務（役割）評価結果の得点ではなく、得点から判断された役割等級（ミッショングレード）が公開されています。部門・ポジションごとに仕事を定義した役割定義書にその仕事がどの等級に位置付けられるものかが記載され、原則確認できるようになっています。

【コラム8-2】

● 公開しなかった場合

事例 8 では、職務（役割）評価の結果と、賃金制度が関連付けられているため、公開すると各社員の賃金水準が分かってしまうことから、例えば、自分のポジションは、なぜ、あのポジションより、低いのかななどの不満を持ち、混乱が生じる可能性があります。このような混乱を避けるため、職務（役割）評価の結果について公開しないこととしました。

事例 10 では、誰がどの社員ランクになるかということを公開してしまうと、本来は仕事の価値の大きさの違いだけなのに、例えば社員ランク 1 より社員ランク 2の方が格上といったようなあまり好ましくない序列意識が発生してしまうことが懸念されました。このため、職務（役割）評価結果とそれに基づく格付けについては本人とその上司のみの公開としました。

2.

職務（役割）評価を活用した 制度設計のポイント

以下において、職務（役割）評価を実際に実施した企業の事例を参考に、職務（役割）評価を活用した制度設計についてポイント^{（注9）}を整理します。

Point 1

パートタイム労働者の活用戦略を設定する

パートタイム労働者活用戦略は、自社の事業戦略に応じて設定するものであり、様々なものが考えられます。ここではその一例を取り上げます。

【コラム9-1】

● パートタイム労働者の一部を正社員なみに活用したい

事例 1 では、上級パートタイム労働者（同社では、「準社員」と呼称）に正社員と同程度の働きをしてほしいと考えました。また、上級パートタイム労働者の中から正社員を登用していくことで、パートタイム労働者全体のモチベーションを高めていこうと考えました。

事例 2 では、パートタイム労働者に小規模店舗における店長を補佐する仕事までしてほしいと考えました。このため、所属長の指示の下、担当業務を単純に遂行するだけでなく、正社員が行っているような一定の責任を負う仕事も任せていく方針を立てました。また、パートタイム労働者の中でも、特にリーダー役を担うことができる者には、正社員における副店長職相当の仕事も担ってほしいと考えました。

【コラム9-2】

● パートタイム労働者のほぼ全員を正社員なみに活用したい

事例 3 では、慢性的な人手不足から、パートタイム労働者も正社員と同程度の仕事をしてほしいと考えました。勤務形態や所定時間外労働の実施には制約があるものの、普段の仕事は正社員と同等の仕事をしてほしいということをパートタイム労働者に伝えることで、より重要な戦力に育てていこうと考えました。

Point 2

基本給体系を確認する

自社の基本給体系（職能給・職務給）を確認します。パートタイム労働者に要素別点数法による職務（役割）評価を活用した賃金制度を導入するに当たっては、職務給による制度導入が望ましいといえます。ガイドラインにおいても、パートタイム労働者に職務給を導入することを想定した記載となっています。

注9 ガイドライン 25p-47p 参照

Point 3

パートタイム労働者の格付け（役割等級）制度を設計する

自社の実情及びパートタイム労働者活用戦略に合わせて、格付け（役割等級）制度の設計を行います。ガイドラインでは、「思いつく限り」書き出したパートタイム労働者の仕事内容を、重要度、難易度等を勘案してグルーピングし、それを参考にしながら格付け（役割等級）を考える方法を掲載しています。

このほか、職業能力評価基準を活用して格付け（役割等級）を検討する方法もあります。

【コラム10】

● 職業能力評価基準を活用して格付けを検討

事例 1 では、飲食業に関する職業能力評価基準を活用して、仕事内容を把握し、正社員とパートタイム労働者の仕事内容の整理を行うとともに、それに関連付けて社員ランクを作成しました。

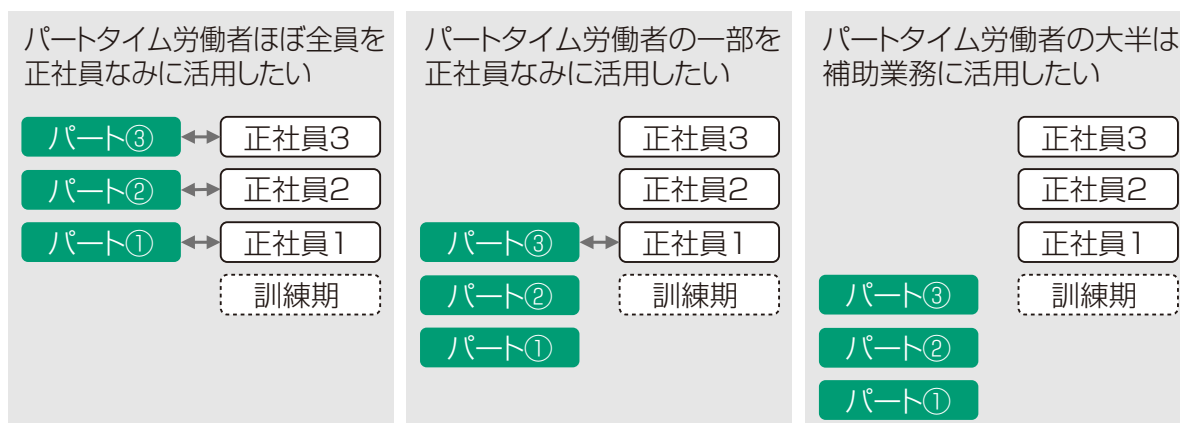
事例 2 では、スーパーマーケット業に関する職業能力評価基準を活用して、仕事内容を把握し、パートタイム労働者の社員ランクを作成しました。ただし、職業能力評価基準だけでは整理しきれない部分は自社なりにアレンジを行い、パートタイム労働者の社員ランクを作成しました。

事例 3 では、施設介護業、在宅介護業に関する職業能力評価基準を活用して、仕事内容を整理しました。既に正社員については職業能力評価基準を活用した整理がなされていたことから、その内容を参考に、パートタイム労働者の仕事内容を整理し、社員ランクを設定しました。

上記のような方法のほか、アンケートやグループインタビュー、作業現場で観察する等により、仕事内容を把握し、格付け（役割等級）を検討する方法があります。

以上のような手法により仕事内容を整理し、パートタイム労働者の格付け（役割等級）制度を検討した上で、正社員の格付け制度との対応関係を考えます。その際、パートタイム労働者活用戦略をどのように設定しているかがポイントになります。図表 2-12 は、パートタイム労働者活用戦略別のパートタイム労働者と正社員の格付け制度の対応関係例を示しています。

図表 2-12 パートタイム労働者活用戦略別にみるパートタイム労働者と正社員の格付け制度の対応関係例

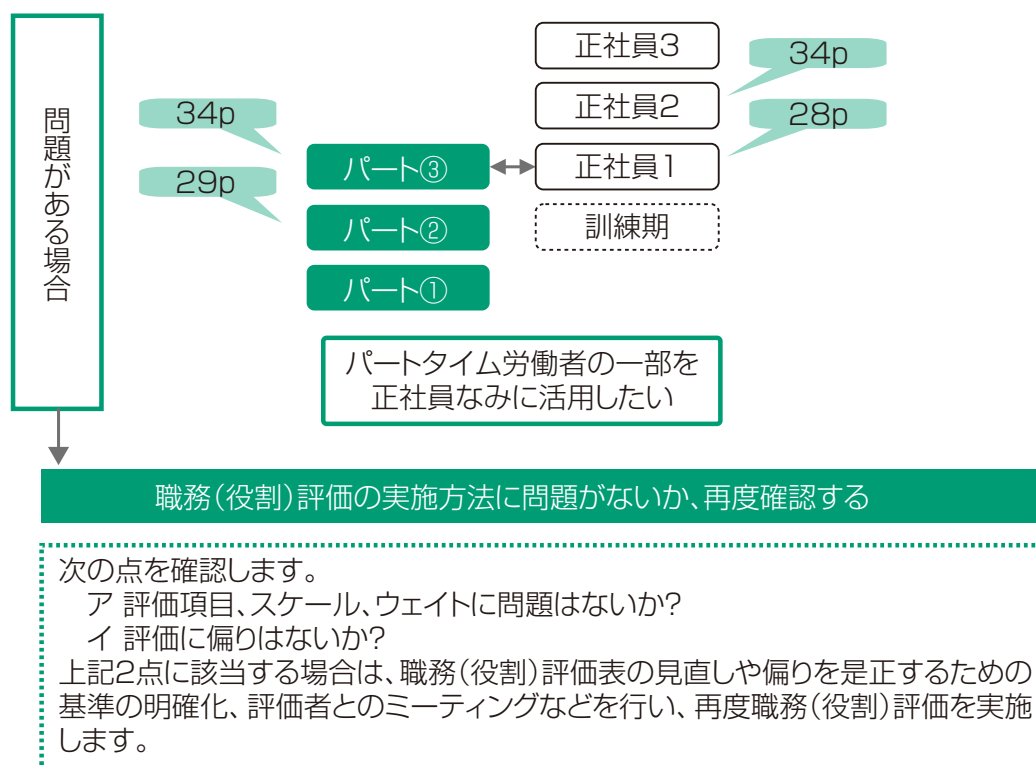


Point 4

職務（役割）評価を用いて格付け（役割等級）制度を検証する

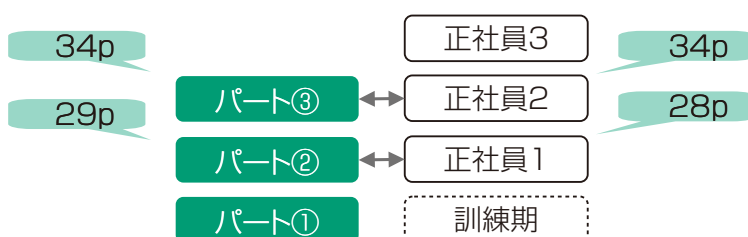
企業ごとに必要に応じてカスタマイズした後の職務（役割）評価表を用いて、ポイント3で設定したパートタイム労働者の格付け（役割等級）制度と正社員の制度との整合性について検証を行います。検証の結果、問題が生じた場合には、図表 2-13 のような対応を行います。

図表 2-13 職務（役割）評価の結果、格付け（役割等級）制度に問題がある場合の対応



なお、図表 2-13 のような対応を行っても問題が生じる場合は、活用戦略を再検討することになります。図表 2-13 では、当初パートタイム労働者 3 等級と正社員 1 等級が同等と想定していましたが、職務（役割）評価結果を見ると前者が 34 ポイント、後者が 28 ポイントで、正社員 2 等級が 34 ポイントでした。この場合は、図表 2-14 のようにパートタイム労働者 3 等級と正社員 2 等級が同等の仕事をしていると考えられます。したがって、この場合は、パートタイム労働者と正社員の対応関係を図表 2-13 から図表 2-14 に見直すことが必要になると考えられます。

図表 2-14 問題が生じた場合の対応例



【コラム11-1】

● 検証の結果、想定どおりの同等の社員ランクであった事例

事例 1 では、職務（役割）評価を実施した結果、パートタイム労働者の「準社員」ランクと正社員の最下位のランクが当初想定していたとおりほぼ同等の社員ランクであることが確認されました。

事例 3 では、パートタイム労働者と正社員のランクは、当初想定していたとおりの対応関係であることが確認されました。

【コラム11-2】

● 検証の結果、想定していた社員ランクを修正した事例

事例 2 では、職務（役割）評価を実施した結果、当初想定していなかった正社員におけるチーフクラス（正社員の職種ランク 3）に相当するパートタイム労働者が数名いることが確認されました。そこで、パートタイム労働者の人材活用戦略を見直し、将来的には、副店長相当の職務内容まで期待することとしました。

Point 5

賃金制度を設計する

ポイント 4 のように、格付け制度の対応関係に問題がないように修正をした上で、賃金制度を構築^{（注10）}します。

注 10 ガイドライン 38p-44p 参照

3.

職務（役割）評価を活用した 制度導入後のポイント

制度導入に成功しても、運用していく中で制度を修正する必要がある場合があります。特に、格付け（役割等級）制度の見直しを行う際には、再度、職務（役割）評価を行うことも考えられます。一般的に次のような場合に、再度、職務（役割）評価を実施して制度のメンテナンスを実施することが考えられます。

① 新規の仕事が発生したとき

例 工場で新規製品を生産するために新しい生産ラインが構築された。この生産ラインの職務の大きさについて職務（役割）評価を実施した。
その結果、既存のラインとそれほど変わらない職務の大きさであることが確認された。

② 組織の再編成があったとき

例 これまで、会社の意思決定を行うためには何階層もの稟議を通さなければならず、非常に時間がかかっていた。このため、意思決定プロセスをシンプルにする組織の再編成を行った。
そこで、新しい組織における職務の大きさを測定するために、職務（役割）評価を再度実施し、その結果を反映した新たな役割等級制度を構築した。

③ 中期経営計画等の策定により、大幅な経営方針の転換が行われたとき

例 新しい中期経営計画により、国内の生産職は、工場の海外移転により縮小され、国内の生産職は生産ラインの仕事ではなく、生産管理を中心とした業務を実施することとなった。
このため、新たな方針に沿った生産職の職務の大きさを測定するために、もう一度職務（役割）評価を実施したところ、ポイントが大きくアップすることが明らかとなった。
そこで、この結果を反映させた新たな格付け（役割等級）制度を構築した。

ただし、上記の場合でも既存の職務の職務（役割）評価結果から新たな職務の大きさを類推するなどの対応を行うことにより、改めて職務（役割）評価を実施せずに制度をメンテナンスしている企業もあります。

【コラム12】

● 毎年職務（役割）評価を実施する事例

事例6では、個々の社員が行っている仕事内容を把握するため、毎年全ポストの職務（役割）評価を実施しています。なお、前年度と同じ仕事をしていると判断されれば、職務（役割）評価は実施せず前年度と同じ得点として取り扱います。



第Ⅲ部

職務(役割)評価の 活用事例

ここでは、職務（役割）評価を活用して人事制度を導入した企業の事例を紹介します。各企業が、職務（役割）評価をどのように実施したかについて、第Ⅱ部1（P15 からP26）のポイント1

① パートタイム労働者に要素別点数法による職務（役割）評価を実施している事例

番号	企業概要	実施対象	職務（役割）評価の実施ポイント
事例1 アットホームプラス	・事業内容 飲食サービス業 ・従業員数 約100人 (うちパートタイム労働者約90人)	・パートタイム労働者 ・正社員	職務（役割）評価を活用し、パートタイム労働者の賃金制度を構築した事例
事例2 マツヤ	・事業内容 卸売・小売業(飲食料品小売業) ・従業員数 約1,540人 (うちパートタイム労働者1,100人)	・パートタイム労働者	職務（役割）評価を用いて、パートタイム労働者のモチベーション向上に資する格付け制度を構築した事例
事例3 勝央福祉会	・事業内容 医療・福祉(介護事業) ・従業員数 74人 (うちパートタイム労働者33人)	・パートタイム労働者 ・正社員	職務（役割）評価を用いて、パートタイム労働者を含めた全職員統一の人事・賃金制度を構築した事例

② 正社員に要素別点数法による職務（役割）評価を実施している事例

番号	企業概要	実施対象	職務（役割）評価の実施ポイント
事例4	・事業内容 製造業(輸送用機械器具製造業等) ・従業員数 約11,300人 (うちパートタイム労働者 約200人)	正社員 (一般職)	職務（役割）評価の手法を活用し、「業務の価値」に着目した仕事給を創設した事例
事例5	・事業内容 製造業(その他の製造業) ・従業員数 約3,000人 (うちパートタイム労働者 少数)	正社員 (生産職を除く)	職務（役割）評価を活用し、職能資格制度から職務（役割）に基づく人事制度を確立した事例
事例6	・事業内容 教育、学習支援業 ・従業員数 約1,700人 (うちパートタイム労働者 少数)	正社員 (管理職) (一般職一部)	部門単位で役割職責評価を実施し、個々の社員の役割を定義した事例
事例7	・事業内容 金融業 ・従業員数 約24,000人 (うちパートタイム労働者 5,000人)	正社員 (管理職) (一般職一部)	評価項目を3つにし、職務（役割）評価の結果を社員の処遇に反映した事例
事例8	・事業内容 製造業(電子部品・デバイス・電子回路製造業) ・従業員数 約570人 (うちパートタイム労働者 少数)	正社員 (管理職)	自社でアレンジした職務（役割）評価表により職務（役割）評価を実施し、「役割の大きさに応じた賃金制度」を構築した事例
事例9	・事業内容 製造業(電気機械器具製造業等) ・従業員数 約23,000人 (うちパートタイム労働者 少数)	正社員 (管理職)	「役割定義書」を基に職務（役割）評価を実施し、役割等級制度を確立した事例
事例10	・事業内容 情報通信業 ・従業員数 約20,000人 (うちパートタイム労働者 少数)	正社員 (管理職)	職務（役割）評価を活用した役割等級の設定とそれに合わせた賃金制度を設計した事例

③ 【参考】パートタイム労働者に要素別点数法以外(分類法)で職務（役割）評価を実施している事例

番号	企業概要	実施対象	職務評価の実施ポイント
参考事例	・事業内容 小売業 ・従業員数 約10,600人 (うちパートタイム労働者約8,800人)	パートタイム労働者	パートタイム労働者の社員ランクを設定し、正社員とパートタイム労働者の均等・均衡待遇を実現した事例

からポイント5について整理したのが下の表です。各企業の具体的な職務（役割）評価の実施方法や制度導入に向けた取組については、各事例をご参照ください。

パートタイム労働者の活用戦略	ポイント1	ポイント2	ポイント3	ポイント4	ポイント5
	評価者	評価対象	評価表	評価結果の調整	結果の公開・非公開
一部を正社員なみに活用したい	代表取締役	社員ランクの仕事	評価項目 } ガイドラインをそのまま スケール } 活用 ウェイト } “1”と設定	一人で実施したため調整せず	公開予定
一部を正社員なみに活用したい	現場の管理職	ベンチマーク社員の仕事	評価項目 } GEM Pay Survey System スケール } (長野経営者協会版)を使用 ウェイト } 正社員と合わせて実施	店舗単位で調整	公開予定
ほぼ全員を正社員なみに活用したい	経営幹部	社員ランクの仕事	評価項目 } ガイドラインをそのまま スケール } 活用 ウェイト } “1”と設定	全社調整	公開予定

ポイント1	ポイント2	ポイント3	ポイント4	ポイント5
評価者	評価対象	評価表	評価結果の調整	結果の公開・非公開
部門責任者 人事担当者	個々の社員の仕事	評価項目 } 他社の例を参考に自社でアレンジ スケール } 原則6段階で実施 ウェイト } —	全社で調整	ランクごとの金額で公開
直属の上司 (課長クラス)	個々の社員の仕事	評価項目 } グループ本社の項目をそのまま活用 スケール } 抽象的な水準を具体化した評価基準書作成(具体化) ウェイト } 本社に合わせて設定	全社で調整	ジョブグレード(社員ランク)として公開
直属の上司 (課長、部長等)	個々の社員の仕事	評価項目 } 外部専門機関の提案を基に仕事状況を具体的に反映(具体化) スケール } 独自のスケールを設定 ウェイト } —	部門単位で調整	公開
人事担当者 (上位クラスは経営幹部)	個々の社員の仕事	評価項目 } 3つに絞って実施(簡素化) スケール } 独自のスケールを設定 ウェイト } —	全社で調整	役割等級制度として公開
人事担当者 部門責任者	個々の社員の仕事	評価項目 } 外部専門機関の提案を基に自社独自の基準を設定(独自の視点) スケール } 独自のスケールを設定 ウェイト } 独自の基準に従い設定	全社で調整	原則非公開
人事担当者 外部専門機関	ベンチマーク社員の仕事	評価項目 } 外部専門機関が保有するものを活用 スケール } ウェイト }	全社で調整	役割定義書を公開
人事担当者	上記以外の個々の社員の仕事			
外部専門機関と 人事担当者 (一部人事担当者のみ)	個々の社員の仕事	評価項目 } 外部専門機関が保有するものを活用 スケール } ウェイト }	全社で調整 (経営幹部が確認)	本人・上司のみに公開

※“—”のある項目はインタビュー調査から確認できませんでした。

職務（役割）評価を活用しパートタイム労働者の賃金制度を構築した事例

株式会社アットホームプラス

1. 企業概要

所在地	東京都大田区
従業員数	正社員 9 名 準社員 8 名（パートタイム労働者） パート・アルバイト約 80 名（パートタイム労働者） ※同社における準社員もパートタイム労働者であるが、パート・アルバイト社員の上位の位置づけとして「準社員」と呼称していることから、そのままの表現を用いる。
主な事業内容	飲食業 喫茶店及びファーストフードのフランチャイズ加盟店 東京都内、神奈川県内で計 4 店舗を経営

2. 取組のポイント

- パートタイム労働者から正社員へとステップアップするキャリアパスを構築する際に職務（役割）評価を活用した。
- 求められる仕事内容が明確になり、職務に応じた賃金制度を構築したことで社員の納得感が高まった。

3. 人事制度改革の経過

喫茶店やファーストフードのフランチャイズ加盟店として飲食事業を開始してから、日が浅いため、正社員、準社員、パート・アルバイトに関する明確な人事・給与制度を定めていなかった。

4. 実施の背景・目的

次の目的を実現するため、職務（役割）評価を活用した人事・給与制度の構築を検討することとした。

- 人事・給与制度に関する明確な定めがなかったことから、社員に対して公明正大なルールを提示し、しっかり説明できるようにしたい。
- 社員の成長のステップを明確にしたい。正社員になって成長すれば、店長や店舗を束ねるスーパーバイザーになれるといった夢を持って働けるような会社になりたい。そのためには、期待する役割や給与体系を明確にする必要がある。
- パート・アルバイトの戦力化を図りたい。パート・アルバイトの仕事、準社員の仕事、正社員の仕事というように仕事内容を明確にし、役割をはっきりとさせる必要がある。

5. 職務(役割)評価の実施ポイント

(1) 実施した職務(役割)評価に関する基本情報

図表 3-1-1 実施した職務(役割)評価の基本情報

実施目的	・ 仕事内容を定量化することで従業員への説明根拠を明確にし、納得感を高めること
実施者	・ 代表取締役
実施対象	・ 正社員、準社員、パート・アルバイト それぞれの社員ランクについて実施
活用評価手法	・ 要素別点数法 ・ ガイドラインに記載されている職務(役割)評価表をそのまま活用
その他	・ 同社は全社員のうち 9 割がパートタイム労働者(準社員、パート・アルバイト)であり、パートタイム労働者の制度を構築することが必要であるとの判断から、パートタイム労働者を対象に職務(役割)評価を実施

(2) 実施内容

① パートタイム労働者の活用戦略の検討

はじめに、パートタイム労働者の活用戦略を設定した。

前述したとおり、同社では正社員が全社員の 1 割程度であり、パートタイム労働者(準社員、パート・アルバイト)の戦力化が企業の発展につながるとの考えから、図表 3-1-2 に示すような活用戦略を立案した。

将来的には、パート・アルバイトから準社員、準社員から正社員というように現場業務だけではなく、店長として複数の店舗の管理や、スーパーバイザーとして店舗の指導に当たる立場まで活躍の幅を広げて欲しいと考えている。

図表 3-1-2 パートタイム労働者の活用戦略

区分	属性	位置づけ・特徴	活用戦略・キャリアステップ
正社員	準社員から登用	・ 店舗運営責任者 ・ 店舗マネジメント ・ 人材育成 ・ 本部スタッフ	・ 店長として、店舗オペレーション、店舗マネジメントを行う
	外部から登用		
パートタイム労働者	準社員	フリーターから登用 採用時に正社員を希望していた者	・ 優秀でやる気のある人材には、正社員へのステップアップの道を用意する
	パート	主婦	
	パート・アルバイト	フリーター	・ モチベーションアップのための施策が必要 ・ 優秀でやる気のある人材には準社員へのステップアップの道を用意する
		大学生	

② 基本給体系の確認

前述したように、同社は外食業に参入してから日が浅いことから、賃金体系が明確に定まっていなかった。

③ パートタイム労働者の格付け(役割等級)制度の設計

パートタイム労働者の格付け(役割等級)制度の設計を、以下のとおり実施した。

ア 職務内容の棚卸し

正社員、準社員、パート・アルバイトの活用戦略が確定した後、「職業能力評価基準^(注1)」の飲食業を参考に、現在の仕事に着目して、職務内容の棚卸しを行った。

なお、同じ飲食業でも喫茶店とファーストフード店の職務内容は異なるため、両者を分けて整理した。また、店長を補佐する正社員、店舗マネジメントを担当する正社員、各店舗を支援・統括する正社員(エリア統括、本社スタッフ等)を区分するため、それぞれを「正社員1」「正社員2」「正社員3」と区分設計することとした。

職務内容の棚卸しを通じて、店舗内でのオペレーション作業は正社員と準社員に大きな違いはないが、正社員は「店舗マネジメント・新入社員教育」といった業務も担当しているといった違いが明らかになった。また、喫茶店の準社員とパートタイム労働者とでは、キッチンフロアサービスの仕事は同じであるが、準社員は、オペレーション管理の仕事も担当しているといった違いを整理することができた。

さらに、職務内容の棚卸しの作業を通して、現在行っている仕事に加えて、本来行ってほしいが実際にはできていない仕事等を整理することもできた。

その結果、「○」は現在行っている仕事とし、「△」は現在ではできていないが、今後できるようになって欲しい仕事として整理し、職務内容を見える化した(図表3-1-3)。

図表 3-1-3 職務内容の棚卸し(活用した実際の表)

大分類	中分類	現 状						
		パート・アルバイト		準社員		正社員1、2		正社員3
		喫茶店	FF※1	喫茶店	FF	喫茶店	FF	共通
店舗開発	出店計画							○
	物件							○
	店舗							○
商品開発 (※2)	マーケット・食材研究							
	メニュー開発							
食材・商品購買	商品調達計画			○	○	○	○	
	商品仕入		○	○	○	○	○	
	セントラルキッチン(※3)							
	商品管理			○	○	○	○	
営業・店舗管理	営業サービス					△	△	○
	エリア店舗管理					△	△	○
	フランチャイズ企画・管理							○
	店舗従業員教育			△	△	○	○	○
店舗運営	オペレーション管理		△	○	○	○	○	
	キッチン(ドリンク、食べ物)	○	○	○	○	○	○	
	フロアサービス	○	○	○	○	○	○	

※1 は、ファーストフード店の略。

※2 は、社長が担当している職務である。

※3 は、職務の棚卸しを実施していない。

注 1 「職業能力評価基準」とは、仕事をこなすために必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果につながる職務行動例(職務遂行能力)」を業種別、職種・職務別に整理したもので、厚生労働省が策定している公的な職業能力の評価基準です((参照) 中央職業能力開発協会職業能力評価基準 <http://www.hyouka.javada.or.jp/user/outline.html>)。

イ 職務内容のグルーピング

次に、棚卸しの結果を基に、正社員、準社員、パート・アルバイトに対して求める仕事について整理した。現在、店舗開発と商品開発はフランチャイズ本部のアドバイスの下、社長が実施しているが、職務（役割）評価の整理作業を通して、将来的には、店舗開発や営業について、正社員に順次移譲していくこととした。

ウ 格付け（役割等級）制度の設計

以上のような職務内容の整理を踏まえ、ガイドライン^{（注2）}を参考に格付け（役割等級）制度を設計した。

具体的には、図表 3-1-4 のように準社員を含めて4段階の格付け（役割等級）制度を設定した。当初はガイドラインにあるように5段階で階層を設定していたが、違いが明確でないため、社内での検討を踏まえて4段階の格付けに修正した。

また、コスト意識や収益マインドを高めてもらうために、各等級の定義の中にその内容を含めることとした。

さらに、「喫茶店」と「ファーストフード」では、職務内容に若干の違いがあることから、パート・アルバイトについては、「喫茶店」と「ファーストフード」を別々に設定した。

図表 3-1-4 パートタイム労働者（準社員、パート・アルバイト）の社員ランク^{（注3）}

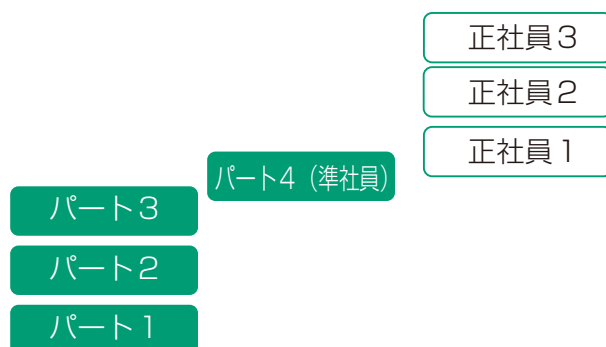
等級	格付け段階（役割等級）の基本定義
P4 準社員	・ 全体の業務を熟知した幅広い視点から自社において培われた知識・スキルを体系化し、下位者に対して教示した上で店舗スタッフ全体のレベルアップを図っている ・ 店舗の調整役として店舗スタッフや正社員と連携を図り、快適な職場環境作りに努めている ・ 店舗の月次での売上・利益数値を確認し、予算の進捗状況を把握しながら売上増強やコスト削減に関する改善策を提案している
P3 現場 リーダー	・ 豊富な知識・スキルを有し、期待どおりのサービスを提供している ・ 主体的なアプローチ、顧客ニーズの把握、ニーズに沿った提案を徹底し、顧客満足向上に努めている ・ 担当業務についての問題意識を常に持ち、上位者や正社員に対して改善提案を行っている ・ 日々の売上集計や発注作業を通じて、売上増強やコスト削減の意識を持って業務に従事している
P2 一人前	・ 基本的な知識・スキルを有し、与えられた仕事を1人で着実にこなしている ・ 他メンバーに対して、積極的にフォローを行っている ・ 時間管理の徹底、ロス率削減等無駄を省く努力を継続している
P1 エントリー	・ 具体的な作業指示を受けながら、与えられた仕事に従事している ・ 日々の業務を通じて、少しでも仕事を早く覚えられるよう、努力している ・ 大きな声と笑顔で挨拶し、テキパキとお客様の対応を実践している

以上のように、各等級の定義を定め、同社では社員ランク（格付け（役割等級）制度）を図表 3-1-5 のように設定した。

注2 ガイドライン 28p 参照

注3 この他に喫茶店やファーストフード店それぞれの要件が記載されている。

図表 3-1-5 パートタイム労働者と正社員の格付け(役割等級)制度(検討後)



④ 職務(役割)評価表のカスタマイズ

職務(役割)評価表について、自社なりのアレンジをしてしまうと、逆に従業員の納得感が得られなくなってしまうことが懸念されたことから、同社では、ガイドラインに掲載されている職務(役割)評価表を特にアレンジせずに実施した。

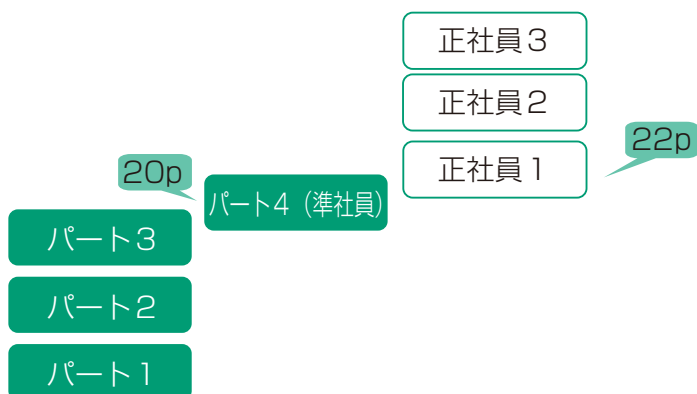
⑤ 職務(役割)評価を用いた格付け(役割等級)制度の検証

図表 3-1-5 で設定した格付け(役割等級)制度の社員ランクごとに職務(役割)評価を実施した。結果は以下の図表 3-1-6 である。

パート4等級(準社員)が 20 ポイント、正社員 1 等級が 22 ポイントとなったことから、パート4等級(準社員)と正社員 1 等級の対応関係にほぼ問題ないことが検証された。

なお、ポイント単価の算出のための時間賃率の計算は、パート4等級(準社員)と正社員の間には人材活用上の相違はあるものの(店舗異動・職務内容の変更等)、運用実態としては大きな違いはないとの判断から、活用係数を「1」として計算をした。また、時間賃率は、基本給、諸手当、賞与を合わせた金額で算出をした。

図表 3-1-6 職務(役割)評価結果



上記の制度を構築するに当たっては、パート・アルバイトから準社員、準社員から正社員にステップアップできるよう、図表 3-1-7 のとおり転換に関する基本的な考え方も整理した。

このように、基準を明確にすることで、社員の納得性を高め、モチベーションを高めることを期待している。

図表 3-1-7 正社員登用、準社員登用における基本的な考え方

正社員 登用 基準	・店舗異動ができること ・マネジメント業務や改善指導、新規出店、新業態進出に関する意欲があること ・また、そのノウハウを蓄積していること ・店舗の年間予算を把握して、予算と実績の差異分析を行いながら適切な改善施策を実施していること
準社員 登用 基準	・一定の労働時間勤務ができること（ほぼフルタイムで、時間帯の責任者として勤務できる） ・主要3業務を習得していること - ホール業務：お客様からの注文、要望への対応、給仕 - ドリンク業務：お客様からの注文に基づき、ドリンクを作成 - スナック業務：お客様からの注文に基づき、スナック（サンドイッチやケーキなど）の調理 ・店舗運営におけるリーダーシップを発揮できること ・店舗の月次での売上・利益数値を確認し予算の進捗状況を把握しながら売上増強やコスト削減に関する改善策を提案していること

⑥ 賃金制度の改定、処遇にかかわる検討

パート4等級（準社員）と正社員1等級との賃金水準は時給換算するとほぼ同程度の賃金水準とした。なお、範囲給で設定しており、段階号俸表による昇給とした。

6. 職務（役割）評価を活用した効果

同社では平成26年度からの制度導入を想定していることから、現段階で具体的な効果までは見出せないが、次のような効果が期待できると考えている。

- 1 格付け制度を整備するに当たって、各社員ランクの定義をベースに職務（役割）評価を行った。結果的に、等級ごとの役割が定量化された。職務内容やその大きさが明確になることにより社員の制度への納得感が高まることが期待できる。
- 2 評価結果を踏まえて、賃金制度を構築することにより、パートタイム労働者の納得感が高まると考えられる。

職務(役割)評価を用いて、パートタイム労働者のモチベーション向上に資する格付け制度を構築した事例

株式会社マツヤ

1. 企業概要

所在地	長野県長野市
従業員数	正社員：約440人 パートナー・アルバイト社員(パートタイム労働者)：1,100人
主な事業内容	小売業 生鮮食品・一般食品・日用品などスーパーマーケットチェーン 長野県内32店舗

2. 取組のポイント

- 正社員の人事制度について、職能資格制度から職種別賃金制度（同社での表現、いわゆる職務別の賃金制度）に改定したため、これに併せて、パートナー・アルバイト社員（パートタイム労働者）の格付け制度についても見直しを行った。
- 人材活用戦略や将来のキャリアパスを意識して、これまで 3 段階であったパートナー・アルバイト社員の格付け段階を 6 段階とした。

3. 人事制度改革の経過

同社では、ガイドラインに記載されている GEM Pay Survey System（長野県経営者協会版）に基づき、正社員については、既に職務（役割）評価を活用した人事制度を導入済みである。

現在、パートナー・アルバイト社員について採用が難しい状況が続いている。そこで、パートナー・アルバイト社員の処遇改善やモチベーションアップを意識した改革が必要と考え、以下のことを目的に、正社員と同じ職務（役割）評価を活用した人事制度導入を検討することとなった。

- ① パートナー・アルバイト社員の職域拡大を図り、キャリア開発やモチベーション向上を図る
- ② パートナー・アルバイト社員と正社員の均等・均衡待遇を実現し、処遇改善を図る
- ③ パートナー・アルバイト社員が長く働くことができる職場環境を整える

4. 職務(役割)評価の実施ポイント

(1) 実施した職務（役割）評価に関する基本情報

図表 3-2-1 実施した職務(役割)評価の基本情報

実施目的	・ 正社員とパートナー・アルバイト社員の格付け制度の対応関係の検証
実施者	・ 現場の管理職
実施対象	・ パートナー・アルバイト社員の一部をベンチマーク社員として抽出して実施
活用評価手法	・ 要素別点数法 ※GEM Pay Survey System(長野県経営者協会版)

(2) 実施内容

① パートナー・アルバイト社員の人材活用戦略の再検討

当初、パートナー社員にはチーフクラスまでの役割を期待していた。ところがパートナー社員の一部をベンチマークとして選定し、職務（役割）評価を実施した結果、ジョブサイズ（同社では、職務（役割）評価結果をジョブサイズと表現している）の数値が正社員におけるチーフクラス（正社員の職種ランクの3）に相当するパートナー社員が数名確認された。

そこで、パートナー・アルバイト社員の人材活用戦略を見直し、将来的には、さらに上のクラスの副店長相当の職務内容まで期待することとし、これまでの店舗管理を正社員2名（店長＋副店長）体制から、正社員1名（店長）＋パートナー社員1名（副店長）の体制も可能となるよう、人材活用戦略を改めた。

② 職務内容の棚卸し

現場責任者は、日々現場に出て、パートナー・アルバイト社員の仕事全体をほぼ把握しており、現在の仕事を正確に把握し、正社員の仕事と比較できると判断された。しかしながら、パートナー・アルバイト社員の仕事は正社員の仕事と比較して、体系的に整理されていなかったことから、まずは、パートナー・アルバイト社員の職務内容の棚卸しを行った。職務内容の棚卸しは、中央職業能力開発協会「職業能力評価基準（スーパーマーケット業）」を参考として、パートナー・アルバイト社員と正社員の職務内容の棲み分けについて確認した。

③ 格付け制度の設計

上記①で見直したパートナー・アルバイト社員の人材活用戦略に基づき、図表3-2-2のようにランク定義を作成した。なお、同社には16の職群があるが、パートナー・アルバイト社員であっても、図表3-2-3のように正社員とランクが同じであれば、職種に関係なく同程度の処遇とする方針とした。

図表 3-2-2 ランク定義

■パートナー	
ランク	定義
P6	・ マネージャー職の下、店長を補佐し、各部門のチーフを指揮する職務 ・ マネージャー職の下、専門能力を基に、部門に影響度の高い課題を担う職務 ・ 店長不在時に、店長代行として一定の判断業務を行う職務 ・ 正社員における副店長相当
P5	・ マネージャー職の下、専門能力を基に、部門又はグループ（チーム）に影響度の高い課題を担う職務 ・ 正社員における店舗、本社の各部門チーフ相当
P4	・ 所属長の指導の下、部門を構成する一定範囲を職務とし責任を担う職務 ・ チーフ不在時に、定型職務及び一定の判断業務を行う職務 ・ 正社員における担当職2等級相当
P3	
P2	・ 所属長の指導の下、指示の範囲内で責任を担う職務 ・ 正社員における担当職1等級相当
P1	
■アルバイト	
A3	・ 所属長の指導の下、部門を構成する一定範囲を職務とし責任を担う職務 ・ チーフ不在時に、定型職務及び一定の判断業務を行う職務 ・ 正社員における担当職2等級相当
A2	・ 所属長の指導の下、指示の範囲内で責任を担う職務 ・ 正社員における担当職1等級相当
A1	

図表 3-2-3 ランク別マトリックスの格付け対応関係

	正社員		パートナー	アルバイト
	店舗管理	店舗販売		
6	副店長		P6	
5		チーフ	P5	
4		担当2	P4	
3			P3	A3
2		担当1	P2	A2
1			P1	A1

④ 職務(役割)評価による検証

図表 3-2-3 を検証するため、棚卸した職務内容をもとに、正社員と同じ職務(役割)評価表^(注1)を活用し、パートナー・アルバイト社員のランク別マトリックスを検証した。その結果、ランク別のパートナー・アルバイト社員のジョブサイズは図表 3-2-4 のとおりとなった。

ジョブサイズの数値で比較すると、パートナー 6 等級と正社員 6 等級がほぼ同じとなり、以下、いずれのランクでもほぼ同程度の大きさとなっている。これにより、図表 3-2-3 で設定したパートナー・アルバイト社員のランクと正社員のランクの対応関係が、適切であることを確認した。

図表 3-2-4 ランク別マトリックス

	正社員				パートナー		アルバイト		
	店舗管理		店舗販売						
ランク		ポイント		ポイント	ランク	ポイント	ランク	ポイント	
6	副店長	280			P6	270			
5			チーフ	250	P5	240			
4			担当2	200	P4	210			
3					P3	190	A3	190	
2			担当1	170	P2	175	A2	175	
1					P1	160	A1	160	

注 1 GEM Pay Survey System(長野県経営者協会版)、ガイドライン 33p 参照

⑤ 賃金制度の改定、処遇にかかわる検討

同社では、図表 3-2-4 のランク別マトリックスに記載されているジョブサイズを職種給に反映させており、パートナー・アルバイト社員に対しては、図表 3-2-5 のような枠組みで給与項目を設定した。

図表 3-2-5 給与体系

名 称	概 要
基本給 ◆職種給	給与締日現在の職種ごとのジョブサイズにより支給
◆勤続給	毎年4月1日現在の勤続年数による
◆調整給	特別な事情により賃金の調整を必要とする場合に、期間を限定して支給
そのほか、技術手当、通勤手当等を支給	

なお、パートナー・アルバイト社員に対する職種給の算出方法は以下のとおりである。

また、ジョブサイズ単価については職務（役割）評価結果を、活用係数については、異動等の人材活用の仕組みの違いを踏まえながら、同社の労働組合と協議の上、決定した。

【職種給の算出方法】

職種給（時給）＝ジョブサイズ × ジョブサイズ単価 × 活用係数

ジョブサイズ単価：4.5 円

活用係数：0.80

5. 職務（役割）評価を活用した効果

同社では、今回整備したパートナー・アルバイト社員に対する制度について、平成 26 年 4 月導入を予定していることから、現段階で具体的な効果までは見い出せないが、次のような効果が期待できると考えている。

- 1 既存の正社員の制度に基づいて、パートナー・アルバイト社員の制度を設計することにより、正社員、パートナー・アルバイト社員が共通の仕組みで制度運用する素地を形成した。これにより、均等・均衡待遇の推進が図られ、パートナー・アルバイト社員にとって、納得感の高い賃金制度ができあがったと考えられる。
- 2 パートナー・アルバイト社員の格付け制度を整備したことでパートナー・アルバイト社員自身がどうすれば昇格できるか、どこまでキャリアアップできるのかなどを確認することができ、結果として、本人のモチベーション向上につながると考えられる。

職務（役割）評価を用いて、パートタイム労働者を含めた全職員統一の人事・賃金制度を構築した事例

社会福祉法人勝央福祉会

1. 企業概要

所在地	岡山県勝田郡勝央町
従業員数	常勤職員（正社員）：41名 非常勤職員（パートタイム労働者）：33名
主な事業内容	医療・福祉 老人保健施設、訪問看護、居宅介護支援、通所介護等の事業

2. 取組のポイント

- パートタイム労働者への格付け制度を創設した。
- パートタイム労働者を含めた全職員に対して、職務（役割）評価を実施して、その結果を用いて人事制度を設計した。

3. 人事制度改革の経過

これまで、常勤職員についても格付け制度がなく、賃金についても職種別の上限值・下限値が定められ、その範囲の中で定期昇給する仕組みとなっていた。また、非常勤職員については、世間相場に基づいて賃金が定められており、明確な仕組みがなかった。

そこで、常勤職員と非常勤職員を統一的に運用できる人事・賃金制度へ改定するため、職務（役割）評価を活用することとした。

4. 職務（役割）評価の実施ポイント

（1）実施した職務（役割）評価に関する基本情報

図表 3-3-1 実施した職務評価の基本情報

実施目的	・ 常勤職員、非常勤職員に係る職種別等級別の対応関係の整理
実施者	・ 施設長（経営幹部）
実施対象	・ 常勤職員、非常勤職員含め、社員ランクの仕事に対して実施
活用評価手法	・ 要素別点数法 ・ ガイドラインに記載されている GEM Pay Survey System に基づく職務（役割）評価表をそのまま活用

（2）実施内容（職務（役割）評価を活用した制度構築の仕組み）

同法人では、ガイドラインに基づき、職務（役割）評価を実施し、その結果を活用して、常勤職員と非常勤職員の人事・賃金制度を構築した。

① 全職員の人材活用戦略の検討

同法人では、常勤職員と同様の業務を担う非常勤職員もいることから、施設長や他の管理職の中に、「非常勤職員のほぼ全員を常勤職員並みに活用したい」という意向があった。

そのため、全職員を対象とした格付け制度を設計するに当たり、非常勤職員については、常勤職員の 1、2 等級と同程度の職務内容を期待するものとして設定した。

② 職務内容の棚卸しと格付け制度の設計

次に、上記の方針に基づき、格付け制度について検討した。施設長や他の管理職との話し合いを通じて、図表 3-3-2 にあるような等級定義を設定した。等級は常勤職員、非常勤職員を通じて同じ格付け制度とし、常勤職員の 1、2 等級と非常勤職員の 1、2 等級とが一致するようにした。

図表 3-3-2 等級定義

役割等級		役職	定 義
常勤職員	非常勤職員		
5等級		課長	・ 法人又は施設全体の運営・管理を補佐する ・ 他法人の事例や情報を収集し、これらをベンチマークとしながら、施設に係る課題や問題点の解決を行う
4等級		所長 係長	・ 小規模施設、グループを統率し、組織的な業務運営・管理・計画的な人材育成を行う ・ 勉強会等を積極的に企画し、サービス・プロセスや事務手続き等の工夫・改善を行う
3等級		主任	・ チームを統率し、業務運営・管理、個人の人材育成を行う ・ 最新の業務マニュアルに沿って、その内容をタイムリーにチームメンバーへ落とし込み、適切な業務運営を図る
2等級	パート②	一般	・ 担当業務を自らの判断・企画しながら、利用者に対するよいサービスを提供する ・ メンバーに対して、やる気を発揮させるような声掛けや働きかけを行う
1等級	パート①		・ 上司や先輩の指示を受けながら、担当業務を遂行する ・ 業務を少しでも早く習得するよう努める

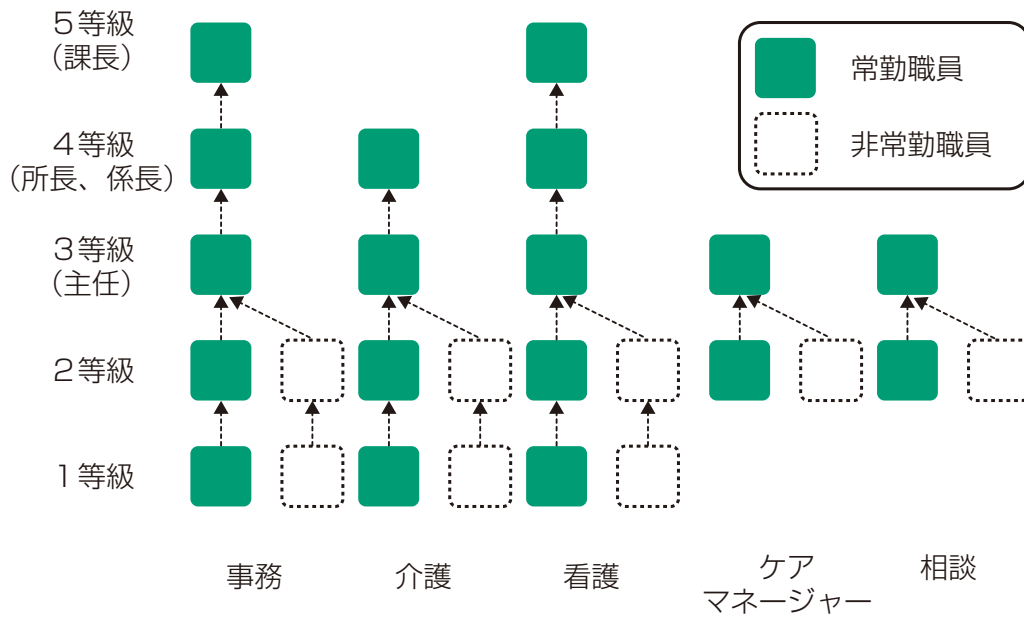
以上のように設定をした格付けに基づいて、各事業を担う管理職である課長、所長、係長や、現場の監督職である主任を対象にインタビュー調査を実施した。インタビュー調査では、「職業能力評価基準（施設介護業・在宅介護業）」を用いて、図表 3-3-3 に設定した格付けが妥当であるかどうかをチェックするとともに、格付けごとの職務内容の範囲について確認した。

インタビュー調査の結果を踏まえ、当初設定したとおり、非常勤職員は 2 等級までとし、3 等級(主任)以上は常勤のみとした。また、業務の特性を踏まえ、4 等級以上の管理職層は、事務職、介護職、看護職のみとし、5 等級以上については、事務職、看護職のみとした。今回の改定の中で、清掃職の職種も新たに設定し、2 等級までの格付けとした。

さらに、非常勤職員でも 3 等級（主任）以上の仕事ができると判断されれば、常勤職員に転換する制度も導入した。

なお、ケアマネージャー職、相談職等は、公的資格取得者で一定の専門性を持つため、1 等級を設けなかった。

図表 3-3-3 全職員を対象とした役割等級制度



③ 職務(役割)評価による検証

各ランクの代表的な仕事をしている職員を対象に職務（役割）評価を使って、今回設定した格付け制度にズレがないことを確認した。

④ 賃金制度の改定、処遇にかかわる検討

賃金制度は、常勤職員、非常勤職員共通の制度を導入した。運用のしやすさを考慮し、給与構成案は下記のとおりとした。

賃金については、現行の支給額を維持しつつ、職務評価の結果や昇給モデルによる世間相場を考慮して、具体的な金額を設定した。

図表 3-3-4 賃金項目

給与項目	備 考
年功給	・ 世間相場や勤続年数を考慮して支給 ・ 人事評価結果を反映させた定期昇給を実施 ・ 世間相場を参考にして賃金テーブルの開始値を設定
職種給	・ 職務（役割）評価結果を踏まえ算出 ・ 評価結果ポイント×ポイント単価により算出 ・ 職種別、等級別にシングルレートを設定
総合職手当	・ 常勤職員と非常勤職員の人材活用の仕方の違いに基づいて支給する手当（常勤職員のみ支給）
資格手当	・ 公的資格の取得者に対して支給
役職手当	・ 主任以上の役職者に対して支給

⑤ 職種給の算出

以下の図表 3-3-5 にある職務（役割）評価により算出された結果に対し、既存の常勤職員の支給水準を基に算出したポイント単価をかけて金額を設定した。また、ポイント数は今後公開の予定である。

図表 3-3-5 職務（役割）評価結果（主要職種）

等級	事務	介護	看護	ケアマネ	相談
5等級	37		36		
4等級	—	32	—		
3等級	26	24	26	24	23
2等級	13	15	22	19	18
1等級	11	10	12		

※「—」は平成25年時点では該当者がいないため空欄となっている。

5. 職務（役割）評価を活用した効果

同社では平成 26 年度からの制度導入を想定していることから、現段階で具体的な効果までは見い出せないが、次のような効果が期待できると考えている。

- 1 常勤職員と非常勤職員を分けずに同じ枠組みで制度設計することで、相互に賃金の均衡を図ることができる制度を導入することができた。これにより、職員の賃金に対する納得感が高まり、モチベーションの向上に寄与すると考えられる。
- 2 非常勤職員の格付け制度が整備されたことで、非常勤職員自身がどうすれば昇格できるか、どうすれば賃金が上がるかを考えることができるようになった。このため、個々の職員のやる気を引き出し、能力開発等を含めたスキルアップにもつながると考えられる。

職務（役割）評価の手法を活用し、 「業務の価値」に着目した仕事給を創設した事例

1. 企業概要

所在地	東京都港区
従業員数	正社員 約 11,100 人 パートタイム労働者 200 人
主な事業内容	・ 建設機械、車両製造業 ・ 産業機械他の販売

2. 取組のポイント

- 「業務の価値」に着目した仕事給を導入するために職務（役割）評価の手法を活用した。

3. 人事制度改革の背景

同社では過去、複数回にわたり人事制度改定が進められており、本事例で取り上げる「仕事給」は「業務の価値」を反映させた仕組みである。この仕事給の制度を構築していく過程の中で、職務（役割）評価を活用しており、本事例ではこの「仕事給」の創設プロセスを取り上げる。

① 「業務の価値」に着目した賃金の原型（昭和 43 年改定）

「仕事給」の原型は、昭和 43 年に「職種給」として創設された手当である。当時の工場等は輻射熱、騒音、粉じんなどの多い「身体的つらさ」を伴う職場環境であった。そこで働く社員に対し、それに見合った賃金で報いるべきだとの考えから、経営の近代化という経営戦略に合わせて、「職種給」を導入した。この「職種給」を創設する際に、仕事を「身体的つらさ」という視点から一定の尺度の下に点数化し、その結果を参考にして賃金額を決定した。

② 「業務の価値」と「身体的つらさ」を切り分けた改定（昭和 56 年改定）

「職種給」はその後、何度か改定を重ねてきたものの、「身体的つらさ」を中心に評価していたため、工場等に勤務する現業職の値が高くなる傾向にあった。しかし、非現業従事者の割合が増えるにつれ、現業職以外の社員の職務も適正に評価する必要が高まったため、「身体的つらさ」だけではなく、「業務の価値」に着目して賃金を決めることとなった。

そこで昭和 56 年に、「業務の価値」に着目した「職務ランク」に応じた賃金を支給する「ステップ給」を創設した。

「ステップ給」を導入するに当たり、「業務の価値」を判断するために、その仕事に必要な「知識」や「責任の大きさ」などを評価項目として合計得点を算出する職務（役割）評価を実施した。

なお、それまで職務（役割）評価の対象となっていた「身体的つらさ」は「ステップ給」を決める際の評価項目からは切り離し、新たに創設した「特殊作業手当」に反映させた。

③ 職務分析・職務(役割)評価を実施した「仕事給」の設計(平成2年—平成3年改定)

更に「業務の価値」に着目した賃金制度を構築するため、「ステップ給」を「仕事給」に改定することとなった。

「業務の価値」を明確にするために、職務分析により仕事の棚卸しを行い、要素別点数法による職務(役割)評価を実施した。その結果を踏まえ、仕事給の金額を決定した。

④ その後の制度改定

その後、平成9年には現業職のT系社員と非現業職のR系社員に分け、「仕事給」はT系社員を対象とする仕組みとした。

また、平成23年には少子高齢化をはじめとした外部環境変化と社内環境の変化(労務構成、グループ間の人材交流)から、T系社員、R系社員の区分を職種に関係なく「事業所での育成や経験を通じて、より専門性に特化した知識・技能を獲得し、円滑な事業所運営に貢献する社員」を対象としたEコース、「全国採用であり、グローバルな育成ローテーションを通じてより幅広い視野・考えを身につけ、新しい付加価値を創造していく社員」を対象としたGコースに分ける改定を行った。その中で、仕事給はEコースの社員に対して支給する仕組みとする改定を行った。

図表 3-4-1 職務(役割)評価手法を取り入れた仕事給創設の経過

改定時期	主な実施事項
昭和43年	職種給導入(現在、仕事給として支給している賃金の原型)
昭和56年	ステップ給新設 併せて、特殊作業手当も創設
平成2～3年	ステップ給を仕事給に改定

※その後、数回にわたり制度改定が実施された。

4. 職務(役割)評価の実施ポイント

(1) 実施した職務(役割)評価に関する基本情報

図表 3-4-2 実施した職務(役割)評価の基本情報(注1)

実施目的	・ 仕事給の支給根拠を明確にするため
実施者	・ 機能ごとの部門長が職務(役割)評価を実施し、人事担当者(プロジェクト担当者)が全体を調整
実施対象	・ 仕事給支給対象となる個々の社員の仕事
実施方法	・ 要素別点数法による職務(役割)評価を実施 ・ 既存の職務(役割)評価項目に関する情報収集を行い、同社なりにアレンジした職務(役割)評価表を活用 ・ 評価スケールは原則6段階で実施

注1 平成2～3年時に実施した職務(役割)評価の概要。これ以降の人事制度改定についても、必要により職務(役割)評価表の改定を行いながら、職務(役割)評価を活用している。

(2) 本事例から得られる職務(評価)を実施するためのポイント

Point1 仕事給見直しに伴い、仕事内容の棚卸し・職務分析を実施

同社は職務(役割)評価を実施する前に、職務分析を実施し、仕事内容の棚卸しを行った。職務分析を通じて、仕事内容を整理することで、現業職の仕事内容を確認することができた。

Point2 職務(役割)評価項目は自社なりにアレンジ

職務(役割)評価の評価項目は、他社で活用しているものを参考に、以下の7項目を自社なりにアレンジした。これらの項目を原則6段階のスケールで評価した。なお、評価自体は機能(部門)ごとに実施した。

図表 3-4-3 非現業職評価項目

1	社会的に通用する知識の必要度
2	社会的に有用と判断される知識・固有技術の必要度
3	仕事の複雑さ
4	創造性
5	業務遂行上必要とされる折衝の程度
6	独立性
7	業績への直結度

Point3 「身体的つらさ」といった「業務の価値」と混同してしまいそうな概念は、別の枠組みで設定

「身体的つらさ」「労働環境の苛酷さ」といった要素は「仕事給」として反映させるのではなく、「特殊作業手当」として反映することとした。

5. 職務(役割)評価を活用して導入された人事制度

(1) 機能別に職務ランクを設定

平成2~3年の改定時に、同社ではあらかじめ職務ランクを設定し、それを機能(部門)別に展開した「機能別職務ランク表」(図表 3-4-4) ^(注2) を作成した。

次に、同社では、この機能別職務ランクに個々の社員の仕事を当てはめることができるかを検証するために、個々の社員を対象として職務(役割)評価を実施した。職務(役割)評価の結果から、個々の社員がいずれかの機能別職務ランクに当てはまることが確認できた。

そして、機能別職務ランクごとに当てはめられた社員の仕事内容を基に、具体的にランクごとの仕事を定義した。

注2 図表 3-4-4 は平成2~3年改定当時のものではなく、その後改定が加えられた平成25年現在活用されている表の抜粋。平成2~3年改定当初と一部に違いがあるが、主旨は現在も変わっていない。

機能別職務ランクごとの仕事について、例えば、図表 3-4-4 にある営業のランクⅠの社員は、「営業職、市場企画職」の仕事を会社が求めているという解釈になる。なお、この「営業職、市場企画職」の仕事には別途詳細な定義書があり、該当者はその記載を読んでどんな仕事をするか（期待されているか）を確認できる仕組みを構築した。

この仕組みは平成 2～3 年の制度改定以降も踏襲され、制度変更により仕事給の支給対象となる機能が変更になると、その都度機能別職務ランク表も合わせて改定され、現在に至っている。

図表 3-4-4 機能別職務ランク表

		組織機能		
		営業	購買	情報システム
ランク	Ⅰ	営業職 市場企画職	調達系企画 スタッフ	システム エンジニア
	Ⅱ	営業・サービス スタッフ	調達系 スタッフ	ICT スタッフ

（２）職務ランクの仕事給への反映

先述した機能別職務ランク表は、仕事給の支給額を決定する際に活用している。職務ランク及び機能別に仕事給が決まっており、金額はランクごとに固定である。また、この金額については社内で公開されている。なお、従事する仕事が変更され、職務ランクが変われば、それに連動して仕事給も変わる。

6. 職務（役割）評価を活用した効果

平成 23 年の改定でも、平成 2～3 年に実施した職務分析・職務（役割）評価の結果を活用している。制度の変遷や微調整はあるものの、はじめにしっかりとした土台を作っておけば、その後、納得のいく形で制度を継続しやすくなっている。

職務（役割）評価を活用し、職能資格制度から職務（役割）に基づく人事制度を確立した事例

1. 企業概要

所在地	東京都品川区
従業員数	約 2,900 人 ほぼ全員が正社員
主な事業内容	製造業 (電気電子・電力・通線関連機器、建築・サイン・ディスプレイ関連機器、ヘルスケア関連機器等)

2. 取組のポイント

- 管理職を対象に実施した要素別点数法による職務（役割）評価を活用して、社員ランク（同社では、ジョブグレードという。）を構築した。
- その後、同様の手法を管理職だけではなく、生産・技能職を除く一般職にも展開した。

3. 人事制度改革の経過

同社では過去、米国本社意向や経営環境の変化等に基づき、複数回にわたり人事制度の改定を行ってきた。本事例では、管理職に対するジョブグレードの導入後に、生産・技能職以外の一般職の社員に対して、職務（役割）評価を活用して、ジョブグレードを構築したプロセスを中心に紹介する。

① 職務（役割）評価を活用した制度導入以前

平成 7 年に管理職にジョブグレードを導入する以前は、職能資格制度に基づく人事制度を導入していた。しかしながら、賃金の運用が年功的になりやすく、個人の成果反映が不十分であったことから、役割と貢献に基づく処遇体系の導入が求められていた。

また、米国本社では、グローバル共通の制度設計の必要性が示されており、日本法人でもそれに合わせた制度設計が求められた。

② 管理職に対する職務（役割）評価を活用したジョブグレードの導入（平成 7～8年改定）

このような背景から、平成7～8年に管理職を対象とした人事制度改定を実施することとなり、米国本社より示された職務（役割）評価項目に基づき、ポジションごとの職務（役割）評価を実施し、ジョブグレードを整備した。

③ 一般職に対する職務（役割）評価を活用した人事制度導入（平成 15 年改定）

その後、一般職に関しても平成 15 年に新たにジョブグレードを導入することを目指し、職務（役割）評価を活用した制度改定を実施した。

図表 3-5-1 人事制度改定の経過

時期	主な実施事項
平成 7 年以前	職能資格制度に基づく処遇制度
平成 7 ～ 8 年	制度改革を実施、職務（役割）評価結果を活用したジョブグレードを管理職に導入
平成 15 年	職務（役割）評価結果を活用したジョブグレードを生産・技能職以外の一般職にも導入

その後、平成 23 年以降は、米国本社で作成された社員ランクごとのジョブディスクリプション^{（注 1）}を活用した人事制度に移行した。

4. 職務（役割）評価の実施ポイント

（1）実施した職務（役割）評価に関する基本情報（平成 15 年実施）

図表 3-5-2 実施した職務（役割）評価の基本情報

実施目的	・平成 8 年に管理職を対象に導入したジョブグレードを、生産・技能職を除く一般職にも展開するため
実施者	・人事担当者を中心として、人事制度改革のためのプロジェクトチームを組成、メンバーが中心となって、課長クラスに職務（役割）評価に関するレクチャー等を実施 ・その上で課長クラス（約 300 人）が職務（役割）評価を実施
実施対象	・生産・技能職以外の約 1,300 人が行っている仕事を対象
実施方法	・要素別点数法による職務（役割）評価を実施 ・職務（役割）評価表の職務（役割）評価項目、スケール、ウェイトは米国本社より示されたものをそのまま活用 ・部門単位での検証会議を経て、人事担当者がチェックをし、明らかに修正が必要な部分を各部門と調整した上で、経営幹部に提示し最終的に確定 ・結果を米国本社から提供されたプログラムファイルに入力し、合計点を算出 ・あらかじめ定められた得点範囲に基づき、ジョブグレードに個々の社員を格付け

注 1 ジョブディスクリプションとは、企業内の職務内容について詳細を記載したもののこと。同社で現在活用されているジョブディスクリプションは、同社の職務と合わせて、その職務がどの等級に期待される職務なのかも合わせて記載されている。

(2) 本事例から得られる職務(役割)評価を実施するためのポイント

Point1 「職務(役割) 評価」を理解してもらうため、評価実施者に丁寧な説明を実施

同社にて職務(役割)評価を担当した課長クラスは、約 300 人と人数が多く、職務(役割)評価を実施する際にブレが生じやすい状況であった。そのため、人事担当者が全国の拠点を訪問し、「人事評価」と「職務評価」の違いや職務(役割)評価の詳細な内容を丁寧に説明した。その際には、「なぜ、人事担当者が評価しないのか」などの疑問も寄せられたが、これらの疑問にも丁寧に答えていくことで、理解を得るよう努めた。

Point2 「人事評価」との混同を避けるために工夫

「職務(役割)評価」と「人事評価」を混同し、ポジションごとの仕事の大きさを正確に測定できなくなることを避けるため、次の2点を評価実施者に伝えた。

- ・当該社員の「仕事ぶり」ではなく、「任せている仕事」について評価すること。
- ・「仕事」に着目してもらうために、配布した職務評価シートに敢えて、「職務」を書き出す項目を設定していること。

Point3 抽象的な評価項目を解釈しやすくするために評価基準書を作成

米国本社から提示された既存の職務(役割)評価表では抽象的な表現が多かったため、日本独自に、具体的な定義や例示を記載した評価基準書を作成した。例えば、「折衝対象の職務レベル」であれば、折衝相手となる対象のレベルが上場企業の役員クラスであれば◎点、課長クラスであれば○点というように、抽象的な水準を具体的に解釈した基準を例示した。

Point4 「職能」から「職務(役割)」に評価基準が変わったことへの理解促進

「能力」から「職務(役割)」に基づくジョブグレードによる格付けが行われていることを部門長に理解してもらうために、人事担当者が「職務(役割)」とは何かについて説明をした。内容については労働組合にも説明をし、理解を得るために努力した。

Point5 想定するジョブグレードを下回った社員への対処

想定するジョブグレードより、実際のジョブグレードが下回った場合には、該当する社員の上司(部門長)に人事担当者が丁寧に説明をした。該当する社員本人に説明するのは部門長であり、部門長が納得した上で本人に説明することを重視した。

Point6 生産・技能職には職務（役割）評価を実施せず

同社における生産・技能職は、生産活動、検査・評価に従事する職種である。これらの社員は、日々の経験や熟練度合が生産性や正確性に大きく関わるため、「今の仕事」を定義したとしても、社員個人の熟練度合いや経験により、アウトプットが異なってしまう。

このため、職務（役割）評価により仕事内容を定義し、それに合わせた賃金を支給しようとする、かえって熟練度合いや経験が加味されず、逆に不公平感が生じる可能性のあることが懸念された。

そこで、同社では生産・技能職に対して、職務評価に基づくジョブグレードは導入せず、これまでの職能資格制度をベースとした制度を導入することにした。

5. 職務（役割）評価を活用して導入された人事制度

（１）社員ランク制度（ジョブグレード）

職務（役割）評価の得点により、該当するジョブグレードが決まる仕組みとなった。このことは社員に周知され、異動等により担当の職務が変わり、職務（役割）評価の得点が変わればジョブグレードが変更されることになった。

人事異動は不定期に行われており、管理職の場合は、その都度職務（役割）評価を実施し、ジョブグレードの見直しを行っている。しかしながら、一般職の場合は、頻繁にジョブグレードの見直しを行うと混乱が生じてしまうため、原則年に１回、時期を決めて見直しをしている。

（２）賃金制度設計に活用

ジョブグレードごとに賃金レンジを設定し、人事評価によりレンジ内での昇給が実施されている。このため、どのジョブグレードに格付けされるかにより、賃金額が決まる。異動等によりジョブグレードが上がれば賃金が上昇し、ジョブグレードが下がれば下がる仕組みとなっている。

6. 職務（役割）評価を活用した効果

- 1 それまであいまいであった仕事内容と処遇の関係が明確となり、人事制度へ社員の納得感を高める結果となった。
- 2 仕事に合わせた処遇体系となったことから、優秀な人材を適材適所で配置しやすくなった。

部門単位で役割職責評価を実施し、 個々の社員の役割を定義した事例

1. 企業概要

所在地	中国・四国地方
従業員数	約 3,000 名（ほぼ全員が正社員）
主な事業内容	教育事業

2. 取組のポイント

- 仕事の特性を考慮した 7 つの軸（いわゆる職務（役割）評価項目）に基づき、対象者の役割の大きさを判定して、役割職責バンド（14段階）に格付けしている。
- 毎年、役割職責（いわゆる社員ランク）の見直しを実施している。
- 社員各人の事業計画達成に向けた貢献に対する期待と仕事の両面を加味した役割評価（役割職責評価）を実施している。

3. 人事制度改革の経過

同社では、これまで何度も大きな人事制度の改定を実施してきた。ここでは、そのうちの平成 21 年度に実施した制度改定について取り上げる。

平成 21 年度改定の人事制度で目指したことは、「社員一人ひとりを最大限活かしていくこと」、「社員一人ひとりが明確な強みを持ち、その強みを活かした貢献をしていくことで、事業を伸ばし、事業を成長させる」ということだった。このため、社員に対しては、「日々の仕事の中で自分の強みを伸ばし、多様な貢献ができる仕組み」、「自分の強みと事業の方向性をすり合わせ、活躍の方向性を主体的に選択ができる仕組み」、会社（管理職）に対しては、「個々の社員が強みを伸ばし、継続して貢献できる機会や環境を提供できる仕組み」を構築することを基本コンセプトとした人事制度改定の方針が打ち出された。この方針に基づき、「成果発揮と成長支援の実現に向けた目標・評価のマネジメントPDS」の仕組みをベースに、社員の成長と役割に対する貢献に応じた新グレード・評価報酬制度、社員の成長ステップに応じた研修制度、全社最適・適材適所・中長期育成を実現するための異動・配置の実施、人が育つ組織を実現する管理職の任用と支援を行う仕組み等を構築した。

そして、新グレード・評価報酬制度を構築する際に、仕事に対する役割評価（いわゆる職務（役割）評価）を実施した。また、事業計画達成に向けた貢献に対する期待について、社員各人が役割職責に応じた目標を設定した。

4. 役割職責制度の実施ポイント

(1) 実施した役割職責制度に関する基本情報(平成21年改定)

図表 3-6-1 実施した役割職責制度の基本情報

実施目的	・ 管理職及び一般社員の中・上位者（同社で「シニア」「アドバンス」と呼ばれる社員ランクに格付けされている社員）を対象とした各グレードの「役割職責バンド」を決定する際に活用
実施者	・ 当該社員の上司が実施（一般社員であれば、一次評価を課長、二次評価を部長が実施）
実施対象	・ シニア、アドバンスの各グレードに在籍するすべての社員の役割、約 2,000 件について実施
実施手法	・ 要素別点数法による役割職責評価（いわゆる職務（役割）評価）を実施 ・ 外部専門機関の提示した職務評価表を基に、オリジナルの役割職責算定基準を作成 ・ まず、約1割程度の現場のマネージャーやリーダーにインタビュー調査を実施して仕事の棚卸しを行い、役割職責評価を実施する際の項目やスケール、ウェイトについて検討、その上で、実際の役割職責評価を実施 ・ 算出された得点を基に、該当する社員の役割を役割職責バンド（14段階）のいずれかに格付け

(2) 本事例から得られる役割職責評価を実施するためのポイント

Point1 外部専門機関の提示した役割職責評価表を参考に、同社の仕事の特性を反映した役割職責算定基準を作成

同社では、外部専門機関のアドバイスを基に、自社の仕事の状況を反映した図表 3-6-2 にあるような 7 つの役割職責算定軸を設定し、これに基づいて役割職責評価を実施した。これらの項目は同社が設定する「アドバンス」「シニア」のいずれのグレードにも適用され、スケールはアドバンスが3段階、シニアが5段階であり、各項目とも0.5刻みの点数である。なお、職種に関係なく同じスケールを用いた。

図表 3-6-2 役割職責算定軸（いわゆる職務（役割）評価表）

評価項目		着眼点
仕事の大きさ	影響の大きさ	① 仕事が及ぼす影響範囲と影響の大きさ
	役割・職責の幅と権限	② 仕事の範囲と権限・裁量の水準
仕事のレベル	経験・専門性	③ 仕事に求められる専門経験と知識の水準
	指導・育成役割の要求度	④ 仕事に求められる指導・育成役割の範囲
	コミュニケーションの困難度	⑤ 仕事に求められるもっとも難易度の高いコミュニケーションレベル
	問題解決の困難度	⑥ 仕事に求められる問題解決プロセスの困難性 ⑦ 仕事に求められる革新性

Point2 全対象者の役割職責評価を毎年実施

同社では、役割職責に応じて賃金変動する仕組みとなっている。このため、同社は個々の社員が行っている仕事内容を把握するため、毎年全対象者の役割職責評価を実施している。

具体的には、同社では、目標管理制度の目標設定の直前のタイミングで対象者の会社から指定された仕事に基づき役割評価を実施して役割職責を確定している。その上で、各人が役割職責に応じた年間の具体的な目標を設定している。

5. 役割職責評価を活用して導入された人事制度

(1) グレード制度に活用

同社では、社員のグレードを以下の三段階に分け、それぞれのグレードについて図表 3-6-3 のように定義している。

図表 3-6-3 グレードの定義

シニア（強み活用・深耕期）	・ 培ってきた個々の強みを生かして、自分の裁量で自立的に活躍する。 ・ 培ってきたものを応用し発揮し、組織全体に還元する。
アドバンス（強み発見・伸長期）	・ 社員としての力をさらに伸ばしながら、自分の強みを発見し、形成する。
プライマリ（土台形成期）	・ 社員としての基礎基本を身につける。

役割職責算定基準は、アドバンス、シニアの役割職責バンドを決定する際に活用している。役割職責算定基準により算定した得点に基づき、あらかじめ定めたアドバンスは5ランク、シニアは9ランクのうち、得点範囲が該当するランクに格付けされる。

図表 3-6-4 役割職責評価結果を活用した役割職責バンドの設定(アドバンス)

合計ポイント	役割職責バンド
●点以上	E
●点以上●点未満	D
●点以上●点未満	C
●点以上●点未満	B
●点未満	A

評価結果 ●点

得点から該当する役割職責バンドを判断する

※●には得点が入ります。

(2) 賃金制度設計に活用

同社のアドバンス・シニアの賃金制度は、「会社業績と連動した賞与」、「個人業績と連動した賞与」、「管理職加算（人事管理の責任があることから管理職であるシニアのみに支給）」、「役割職責給」から成り立っている。

役割職責給は、図表 3-6-5 にあるように、役割職責バンドごとに設定された報酬レベルに基づいて支給する。なお、前年度の貢献実績も加味して、報酬レベルが決定される。

図表 3-6-5 役割職責バンドと報酬レベル

役割職責バンド	報酬レベル
...	...
C	12
	11
	10
	9
	8
D	7
	6
	5
	4
	3
...	...

6. 役割職責評価を活用した効果

これまでの制度が、中長期的な本人の技術や力量といった能力的側面と、その年に会社が指定する仕事といった役割的側面を併せ持つ制度であったが、新しい制度は、後者の役割的側面をもとにした仕組みに一本化することで、より役割と賃金の連動が強化されることになり、社員の納得度は高まったといえる。

評価項目を3つにし、職務（役割）評価の結果を社員の処遇に反映した事例

1. 企業概要

所在地	東京都港区
従業員数	約 24,000 人 正社員約 19,000 人 パートタイム労働者約 5,000 人
主な事業内容	金融サービス業 日本国内にグループ企業約 650 社、関連拠点約 1,000 か所 海外にグループ企業約 90 社、関連拠点約 350 か所

2. 取組のポイント

- 職務（役割）評価項目を3項目に厳選して実施した。
- 職務（役割）評価を活用して、社員ランク（グレード）ごとに役割バンド（職務（役割）評価結果により得られた役割の大きさに応じた区分）を新たに設定し、役割に合わせた処遇制度を実現した。

3. 人事制度改革の経過

同社では過去数回、大きな人事制度改定が行われた。本事例では、職務（役割）評価を活用した役割等級制度の改定を行った平成 21 年改定を中心に記載する。

① 役割等級制度導入以前

平成 14 年以前の人事制度は、仕事や役割といった基準ではなく、社内の職能資格によって年功的に賃金が決まりやすい仕組みであった。この制度では、担当する役割の大きさによって賃金が決めにくく、上位の資格になってしまうと降格しにくいためその資格に安住してしまい、挑戦する意欲を失いやすいといったような弊害も顕在化していた。

② 役割等級制度導入（平成 14 年改定）

以上のような背景から、平成 14 年に人事制度改定に着手し、役割の大きさや成果に応じた処遇を実現する人事制度を構築することとなった。具体的には、全社員を対象に、それまでの職能資格制度を改め、役割等級制度を導入した。その中で、管理職に対しては職務（役割）評価を活用して役割等級制度を導入した。

③ 職務（役割）評価を活用した役割等級制度の改定（平成 21 年改定）

平成 14 年の制度改定以降、事業領域の拡大に伴い、社員が行う仕事の多様化が進んだ。これに伴い、同一等級であっても役割の大きさにバラつきが生じており、必ずしも役割の大きさと対応した処遇とはなっていないという問題が顕在化してきた。そのため、平成 21 年に要素別点数法による職務（役割）評価を実施して役割等級制度を見直し、個々人の役割の大きさを処遇に的確に反映させる仕組みへと制度改定を行った。

④ 役割等級制度の拡充(平成 25 年改定)

その後、平成 25 年には「チャレンジを続け、より大きな役割を果たそうとする社員に一層報いる仕組み」を目的として、平成 21 年に実施した職務（役割）評価結果をベースに役割等級制度の再編を行い、役割の大きさに対応した処遇制度をさらに拡充した。

図表 3-7-1 人事制度の変遷

時期	主な実施事項
平成 14 年	役割等級制度の導入
平成 21 年	職務（役割）評価を活用した役割等級制度の改定
平成 25 年	役割等級制度の拡充

4. 職務（役割）評価の実施ポイント

（１）実施した職務（役割）評価に関する基本情報(平成 21 年改定)

図表 3-7-2 実施した職務（役割）評価の基本情報

実施目的	・ 担う役割の大きさに応じた処遇の実現（管理職）
実施者	・ 人事担当者（人事制度改定に関するプロジェクト担当者）が実施 ・ 管理職の上位等級者である部長クラス以上については、経営幹部が実施
実施対象	・ 管理職の仕事約 1,300 ポジションを対象
実施手法	・ 要素別点数法による職務（役割）評価を実施 ・ 職務（役割）評価表については、多方面から情報収集を行った上で、評価項目は3つに厳選するなど、同社なりにアレンジして実施 ・ 評価者である人事担当者が、全ポジションの仕事内容を適宜各部門の責任者である部門長に確認しながら実施 ・ 最終的に役員が職務（役割）評価結果を確認し、決定

（２）本事例から得られる職務（役割）評価を実施するためのポイント

Point1 評価項目を3つに厳選

同社が職務（役割）評価を実施する目的は、担う役割の大きさに応じた処遇の実現であったことから、同社では、評価結果の明らかな違いが明確にできればよいと考えた。このため、職務（役割）評価項目は多くなるほど、評価実施者の作業負担が大きくなることから、経営戦略や経営トップの考えを踏まえた上で、職務（役割）評価項目を「経営へのインパクト」、「業務の困難度」、「管理範囲」の3項目に厳選した。評価項目が厳選されたことにより、評価実施者は判断基準を少なくすることができ、作業負担を軽減することができた。

Point2 人事担当者が統一的な視点で職務（役割）評価を実施

評価項目を厳選することで、職務（役割）評価を数人の人事担当者で実施してもあまり偏りが生じずに、全ポジションの職務（役割）評価ができた。

例えば、担当エリアが違っただけで同じ仕事をしている場合は、同じ評価得点になることが想定されることから、人事担当者は同じ得点と判断し、その判断でよいかどうかを担当部門長に確認をとる形で調整をした。この際、評価項目が3つに厳選されていることから、チェックがしやすく、お互いに合意が取り易かった。

Point3 客観的な判断ができるよう数値等の判断基準を設定

「経営へのインパクト」はそれぞれの組織の営業目標数値を判定基準の一つとし、「管理範囲」は該当ポジションで何人の社員を管理する立場にあるかといった「人数」という客観的な指標を用いて判断するなど、評価実施者の主観ができるだけ入らないように工夫をした。

一方、「業務の困難度」は、「代替人材の少なさ」「業務の創造性」といった定性的な判断基準を設定していたが、評価実施者や部門により解釈が変わり主観的な判断がされ易かったことから、「専門的な人材が何人いるか」など、できるだけ客観的に判断できる指標を定めた。

これらの判断基準は、評価実施者が判断を迷った際の指針として整理をした。

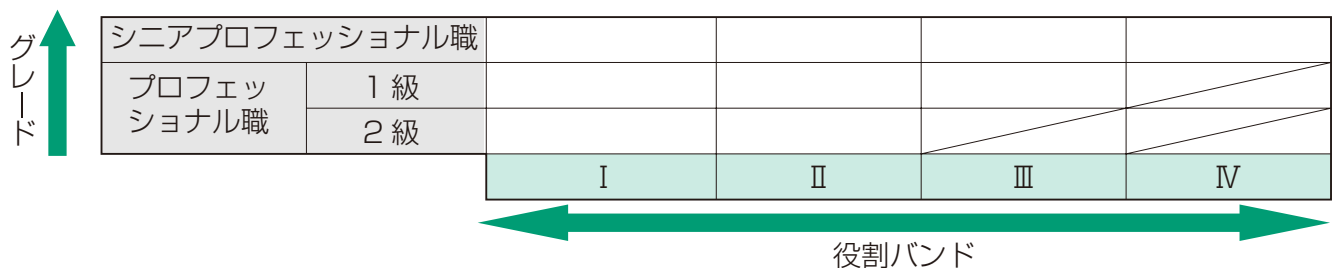
5. 職務（役割）評価を活用して導入された人事制度

（1）役割等級制度（職種・資格体系）

既存の役割等級制度のグレード（等級）は4段階であったが、職務（役割）評価結果を活用して、グレード（等級）を3段階に集約するとともに、各ポジションの担うべき仕事や期待される役割の大きさを表す「役割バンド」を新設した（図表3-7-3）。この改定により、同じグレード（等級）であっても役割の大きさが違うという問題は概ね解消された。

なお、「役割バンド」は、原則毎年4月に改定され、異動等により仕事内容が変われば「役割バンド」は再度見直されることとなった。

図表 3-7-3 新しい役割等級制度



(2) 賃金制度

処遇についても役割の大きさに応じた処遇となるように改善した。

平成 21 年の改定では、職種及びグレード（等級）により定額が支払われる「ベース給」がグレードの改変に合わせて変更となり、また、役割バンドにより金額が変わる「役割給」が新設された。なお、人事評価結果は「ベース給」とは別に「加算給」に反映され、評価結果により増減する仕組みとなった。

6. 職務(役割)評価を活用した効果

1 社員の関心がグレード（等級）から「どんな仕事を任されるのか」にシフト

既存の制度では、社員の目線はグレード（等級）に目が向きがちであった。それが今回のグレード（等級）と役割バンドの仕組みを導入することで、「自分はどんな役割なのか」という点に関心が向くようになった。

また、「この仕事をするから（この役割バンドに格付けされることから）、この賃金になる」といったことが明確になったため、納得感がそれまでより高まったといえる。

2 ポジション（仕事）に合わせた処遇体系を実現

既存の制度ではグレード（等級）の変更が難しかったため、役割の大きさと処遇との均等・均衡が図られていなかった。役割バンドが導入されたことで役割の大きさに基づいた処遇を実現することができ、優秀な人材を適材適所で配置しやすくなった。

「役割の大きさに応じた賃金制度」を構築した事例

1. 企業概要

所在地	神奈川県秦野市
従業員数	約 220 名 連結約 570 名（ほぼ全員が正社員）
主な事業内容	製造業 主に半導体関連製品を製造

2. 取組のポイント

- 社員ランク制度（ミッショングレード制）を構築する際に職務（役割）評価結果を活用した。
- 職務（役割）評価の手法を研究し、独自にアレンジした職務（役割）評価を実施した。

3. 人事制度改革の経過

同社は、能力資格制度を採用し、年功的な人事運用を行っていた。しかし、年功的な人事運用では、厳しい経営環境の中で高い成果を上げることが難しくなってきた。

そこで、「経営理念・経営計画を踏まえ、本人の適性に応じた育成と活用を行い、職務の役割に対する能力の発揮度合いと業績達成度を評価し処遇する」を基本理念として、平成 23 年に新人事制度を構築することとなった。

上記理念に基づき、「役割の大きさに応じた賃金制度」を構築するため、ミッショングレード制度（社員ランク制度）を導入することになった。このミッショングレード制度を構築するに当たって、ポジションごとの役割の大きさを客観的に測定する必要があり、職務（役割）評価を実施することとなった。

4. 職務（役割）評価の実施ポイント

（1）実施した職務（役割）評価に関する基本情報（平成 23 年改定）

図表 3-8-1 実施した職務（役割）評価の基本情報

実施目的	・ 管理職のミッショングレード制（社員ランク制度）の構築
実施者	・ 人事担当役員、人事担当者、各部門の代表者の計 7 人
実施対象	・ 課以上の組織単位の長が行っている約 40 ポジション全てについて実施
実施手法	・ 要素別点数法による職務（役割）評価を実施 ・ 外部専門機関が提示した指標を基に、独自に「グレード基準」を設定 ・ 評価結果については、各部門でも個別に複数回調整を実施した上で、会社全体でも 5 ～ 6 回の会議を通じて調整

(2) 本事例から得られる職務(役割)評価を実施するためのポイント

Point1 職務(役割)評価の手法について研究し、自社に適した独自のグレード基準を作成
この基準に基づき、管理職の役割について職務(役割)評価を実施

同社では、職務(役割)評価の手法について研究し、自社の考え方に基づく独自の評価項目である「グレード基準」を作成した。具体的には、図表 3-8-2 に示す「テクニカルスキル」「マネジメントスキル」等の 8 つの評価項目とそれぞれの評価項目についての着眼点を定義し、この定義をもとに、評価項目ごとに 4～6 段階のスケールを設定した。

この「グレード基準」を用いて、課長以上の全管理職の役割を対象として、職務(役割)評価を実施した。なお、「グレード基準」は、同社として管理職に求める能力を示すために、社内公開している。

図表 3-8-2 管理職層の評価要素の概略

評価項目	着眼点
テクニカルスキル	・ 担当業務に求められる技術的な専門性、知識やノウハウ
マネジメントスキル	・ 本人の直接的なマネジメントや巻き込む範囲・コミットする範囲の広さ、部署の規模
ヒューマンスキル	・ 相手への対応難易度、深さ
開発度合	・ 本人の業務及び検討していくテーマの広さ
改革度合	・ 価値実現に要する現状からの改革度合
裁量度合	・ 本人が自分の裁量で決定し動ける範囲 ・ 報告義務のある上長の役職
収益サイズ	・ 本人の担当する売上、経費、運用額等の取扱い
収益関与責任度	・ 上記責任範囲に関しての関与、責任度合

注：この図表は、同社のグレード基準をもとに一部を加工して作成している。

Point2 職務(役割)評価結果は非公開

一般的には、職務(役割)評価から得られた数字を公開することで、役割に対する違いが明確になり、納得性が高まると考えられている。

しかし、同社の場合、職務(役割)評価の結果と、賃金制度が関連付けられているため、公開すると各社員の賃金水準が分かってしまうことから、本来の趣旨に反した解釈(例えば、あのポジションより、自分のポジションはなぜ低いのか。など)がなされ、混乱が生じる可能性があった。このような混乱を避けるため、職務(役割)評価の結果について公開しないこととした。

Point3 人事担当者が中心となって職務（役割）評価を実施

対象となるポジションは 40 程度であったことから、人事担当者 2～3 名が中心となって、各部門長の話を聞きながら評価作業を行った。評価に当たっては、部門長には必ずしも職務（役割）評価の詳細な内容まで理解することを求めず、聞き取り作業を通して、人事制度改革の趣旨や制度全体の概要を理解してもらうことを重視した。

最終的には、出てきた結果を部門長に確認してもらい、必要に応じて全体で調整を行った。

5. 職務（役割）評価を活用して導入された人事制度

（1）社員ランク制度に活用（職種・資格体系（グレード）の仕組み）

職務（役割）評価の結果を参考にして、ミッショングレード制度（社員ランク制度）を導入した。この制度は、事業部別にグレードを設定、担当する役割によってグレードの大きさが変化する仕組みである。

図表 3-8-3 同社が導入しているミッショングレード制度のイメージ

グレード	〇〇事業部	■■事業部	△△事業部	…
1	〇〇部長		△△部長	
2	●●部長	■□部長		
3		□□部長	▲▲部長	
…				

注：本図表は、同社の制度をご理解いただくために、イメージで作成したものである。

（2）賃金制度設計に活用

賃金制度の見直しに当たって、基本給は、グレードにより決定することとしたため、「ミッショングレード制度」と賃金制度との連動が強いものとなった。

ただし、移行時には労働条件の不利益変更とならないように配慮した。

6. 職務（役割）評価を活用した効果

従来の人事制度では、仕事（役割）と等級が連動していなかったため、担当する仕事（役割）が、より大きなものになっても、昇格しなければ処遇は変わらないということがあった。今回「仕事（役割）」と「処遇」を一致することを原則としたため、このような矛盾が解消され、仕事（役割）に応じた処遇を実現することができた。

「役割定義書」を基に職務（役割）評価を実施し、役割等級制度を確立した事例

1. 企業概要

所在地	東京都港区
従業員数	単独約 23,000 人 連結約 102,000 人
主な事業内容	電気機器等の製造業 国内に連結子会社 270 社（平成 25 年 3 月現在）

2. 取組のポイント

- 期待する役割を定めた「役割定義書」を作成し、この内容に基づき職務（役割）評価を実施した。
- 職務（役割）評価は、まずベンチマークとなる部門・ポジションを選定して実施し、その結果を踏まえ、全部門・ポジションに展開した。

3. 人事制度改革の経過

同社は、多くの企業と同様に年功的な人事制度であったが、事業環境が厳しくなる中で、企業を存続成長させるためには、『個人』と『企業』の緊張感のある関係が、両者を切磋琢磨し、ともに強くなる原動力となる」という考えに基づき、会社は社員に求める役割を提示し、社員がその役割にチャレンジするという関係を目指した。このため、社員が役割に応じた報酬を得ることができ、会社が社員の能力発揮を支援する等の仕組みを構築するため、平成 14 年に管理職を対象とした役割等級制度（役割等級制度）を導入した。

この「役割等級制度」の構築に当たり、まず、各ポジションに求められる役割を「役割定義書」に整理した。次に、各ポジションの仕事の大きさを測定するために、職務（役割）評価を実施した。

4. 職務(役割)評価の実施ポイント

(1) 実施した職務(役割)評価に関する基本情報(平成14年改定)

図表 3-9-1 実施した職務(役割)評価の基本情報

実施目的	・ 管理職社員の役割等級への格付け
実施者	・ カンパニー（当時、会社の事業部門を独立した会社のように分け、独立採算が取れる組織作りをしていた。当社ではこの事業部門のことを「カンパニー」と表現した。）の人事担当者と本部人事担当者で実施（最終的には役員が内容を確認） ・ ベンチマーク社員については、人事担当者（プロジェクト担当者）と外部専門機関が実施し、その他の社員については人事担当者が実施
実施対象	・ 管理職を中心とした約 9,500 のポジション
実施手法	・ 要素別点数法による職務（役割）評価を実施 ・ 部門・ポジションごとに求められる仕事に記載されている役割定義書を作成 ・ その内容に基づき、外部専門機関が保有する職務（役割）評価表を活用して職務（役割）評価を実施 ・ まず、全ポジションの 1 割程度を「ベンチマーク部門・ポジション」として選定して、職務（役割）評価を実施し、役割等級を設定。その後に、全部門の役割等級へと展開 ・ なお、職務（役割）評価の実施に先立ち、部門長に対し当該部門・ポジションの役割に関する質問形式の調査を実施。その上で、人事担当者（ベンチマーク社員については、外部専門機関社員と一緒に）がインタビュー調査を実施することにより、評価

(2) 本事例から得られる職務(役割)評価を実施するためのポイント

Point1 役割定義書を作成し、そのポジションに求められる役割を明確に設定

「役割定義書」に、部門・ポジション（例 ○○本部■■事業部△△部プロジェクトマネージャーの仕事）ごとの役割を整理し、各ポジションにどのような仕事を求められているかが分かるようにした。

役割の定義は、「成果責任」と「プラクティス」の2つの要素から構成されており、「成果責任」には、その部門・ポジションが遂行すべき戦略や、遂行しなければならない業務などが記載されている。「プラクティス」には、求められる行動基準と、役割に必要なとされる経験 / 語学 / 知識・スキル・ノウハウが記載されている。

「役割定義書」の作成に当たっては、まず各事業部長に調査書の記入を依頼した上で人事担当者が、インタビュー調査をすることにより内容を精査し、完成させた。

なお、「役割定義書」は、社員に対し原則公開されており、自分がどのような仕事を任されているかが確認できるようになっている。

Point2 「役割定義書」に基づき、ベンチマークとなる部門・ポジションを対象に評価を実施し、その結果を踏まえ、全部門・ポジションに拡大

同社では、上記の「役割定義書」に基づき、管理職クラスの格付け制度を見直した。その際、全部門・ポジションを対象としてしまうとそれだけで負荷が大きくなってしまふことや、調整がやりにくくなることが懸念された。このため、従前の格付け制度を基に、部門の代表的な仕事をしている社員をベンチマーク社員として1割程度抽出し、外部専門機関の社員とともに職務（役割）評価を実施した。

また、ベンチマーク社員とほぼ同等か、類似した仕事をしている社員の仕事はほぼ同じ職務（役割）の大きさとなることから、詳細な職務（役割）評価は省略し、ベンチマーク社員の仕事を基に得点を算出した。

ベンチマーク社員の評価は、外部専門機関と人事担当者が実施した。これにより、当社の社員が外部専門機関の実施する職務（役割）評価の手法を間近で学ぶことができ、その結果ベンチマークの部門・ポジション以外の職務（役割）評価は自社の社員だけで実施することができた。

Point3 職務（役割）評価結果をもとにその部門・ポジションの役割等級を決定

職務（役割）評価の結果を活用して、部門・ポジションごとの役割等級を決定した。役割等級は人事担当者が全体のバランスを踏まえて構築した。役割等級の設定に当たっては、細かくしすぎると異動させにくくなり、逆に大括りにしてしまうと差異が付きにくくなってしまふため、全体のバランスを踏まえた設計が重要であった。

Point4 社員の納得感を得るために、自社独自の職務（役割）評価項目を作成するのではなく、外部専門機関が提示する職務（役割）評価表を活用

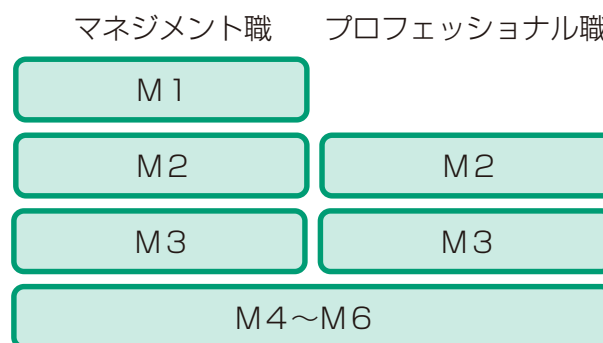
職務（役割）評価表の作成については、「自社の独自性を重視するか」、「客観性を保つか」のいずれにすべきかについて外部専門機関と協議した結果、客観性を保ち社員の納得感を得るため、あえて評価項目の変更を行わず、外部専門機関が活用している職務（役割）評価表をそのまま用いることにした。これにより、他社の水準とも比較することができ、社員の納得感を高めることができると判断した。

5. 職務(役割)評価を活用して導入された人事制度

(1) 部門・ポジションごとの役割等級の決定に活用

これまで、管理職については、役割等級が9段階であったが、図表 3-9-2 のように、上位等級をマネジメント職とプロフェッショナル職に分け、6 段階に整理した。その上で、それぞれの部門・ポジションごとについて、役割等級を決定する際に、職務（役割）評価の結果を活用した。

図表 3-9-2 設計した社員ランク



(2) 賃金制度の状況

賃金制度は、役割等級と報酬額を連動させて決定しており、役割の大きさと求められる仕事の達成度合いに応じて変動する仕組みとしている。

また、基本給は M5 と M6 についてはシングルレートであり、それより大きい等級はレンジ給を採用している。

6. 職務(役割)評価を活用した効果

- 役割定義書を作成することにより、次のような効果があった。
 - 1 求める役割が明確になることで、社員の制度に対する納得感が高まった。
 - 2 役割が明確になることで、その役割を全うできる人材を抜擢することができた。このため、若手からも管理職に登用することができるようになり、組織の活性化につながった。
- 役割定義書を作成し、職務（役割）評価を実施することで、役割と処遇の連動性が確認され、より納得感が高まった。

職務（役割）評価を活用した役割等級の設定とそれに合わせた賃金制度を設計した事例

1. 企業概要

所在地	東京都千代田区
従業員数	約 20,000 人 ほぼ全員が正社員、契約社員（パートタイム労働者は少数）
主な事業内容	情報通信業

2. 取組のポイント

- 職務内容を把握するために、まず各部門長が業務内容に関する質問紙調査を実施し、それに基づきインタビュー調査による職務（役割）調査を実施した。
- 職務（役割）評価の概念については、インタビュー調査の中でも丁寧に説明し、理解してもらえるよう努めた。

3. 人事制度改革の経過

同社では、それまでの過去の実績の積み上げによる年功的な制度運用を改め、業務内容に基づく現在の仕事の価値に着目した人事制度の必要性から、平成 25 年に管理職を対象として職能資格制度から役割等級に基づくミッショングレード制（社員ランク制）に移行した。

4. 職務（役割）評価の実施ポイント

（１）実施した職務（役割）評価に関する基本情報（平成 24 年実施）

図表 3-10-1 実施した職務（役割）評価の基本情報

実施目的	・ 管理職のミッショングレード制（社員ランク制度）の構築
実施者	・ 人事担当者と外部専門機関
実施対象	・ 管理職社員が行っている仕事（約 1,500 ポジション）
実施手法	・ 要素別点数法による職務（役割）評価を実施 ・ 外部専門機関から提示された職務（役割）評価表を活用 ・ 「ポジションに求められる専門性」「問題解決の困難度」「組織規模」等といった計 8 項目を評価項目に設定 ・ 事前に各ポジションの仕事内容に関する質問紙調査を実施し、その内容をあらかじめ整理 ・ 原則、人事担当者 1 人と外部専門機関の社員 1 人の計 2 人で対象となる部署の部門長にインタビュー調査を行い、職務（役割）評価を実施 ・ ある程度慣れてきた段階で、人事担当者のみでインタビュー調査を実施 ・ 最終的には経営幹部が評価結果を確認

(2) 本事例から得られる職務(役割)評価を実施するためのポイント

Point1 対象となるポジションの部門長に事前に「業務調査票」を記入してもらい、その内容を確認した上でインタビュー調査を行い、人事担当者が中心となって職務(役割)評価を実施

同社では人事担当者が中心となって外部専門機関と一緒に職務(役割)評価を実施した。しかし、同社の仕事は多岐にわたっており、人事担当者が全体を網羅的に把握しているわけではなかったため、仕事内容を把握するために「業務調査票」を各部門の長に記載してもらうことから始めた。

その結果を確認し、インタビュー調査を実施した。あらかじめ仕事の内容を把握したことで、ある程度焦点を絞ったインタビュー調査ができた。

Point2 インタビュー調査の中で「職務」に関する評価であることを説明

「職務評価」と「人事評価」を混同している管理職社員も多くいたことから、人事担当者によるインタビューの中でも、その違いについて丁寧に説明し、理解してもらえるよう努めた。その際、「他の人になっても同じ結果になるか」という問いかけをし、同じにならないのであれば「人物評価」になっていることを気付いてもらうよう工夫した。

Point3 職務(役割)評価結果は本人とその上司にのみ公開

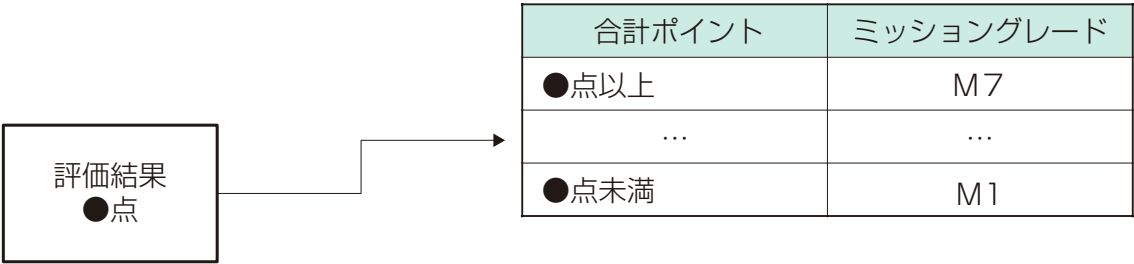
どのポジションがどの役割等級になるかを公開することで、本来はポジションの役割の大きさの違いを表しているだけに関わらず、役割等級の違いが、そのポジションに就く社員の個人評価だと誤認されてしまうことが懸念された。そのため、職務(役割)評価結果とそれに基づく格付けについては、当該ポジションに就く本人とその上司のみの公開とした。

5. 職務(役割)評価を活用して導入された人事制度

(1) 役割等級制度の格付けに活用(職種・資格体系(グレード)の仕組み)

同社では、それまでの職能資格制度を改善し役割等級制度を導入した。役割等級はマネジメント役割（ライン長）とプロフェッショナル役割（非ライン）の2つの職群に分け、そのうちライン長を担うマネジメント役割の役割等級は 7 段階で設定した。各ポジションを職務（役割）評価した上で、役割等級を設定し、そのポジションの役割等級が、任用された社員の役割等級となる仕組みとなっている。

図表 3-10-2 職務(役割)評価結果を活用したミッショングレードの設定



(2) 賃金制度設計に活用

役割等級ごとにシングルレートの賃金を設定した。なお、人事評価結果は、月例の基本給には反映せず、賞与に反映させることとした。
なお、新制度に移行する際は移行前の賃金水準を維持して移行した。

6. 職務(役割)評価を活用した効果

調査時点（平成 25 年 8 月）段階では制度導入して時間が経過していないため、まだ明確な効果はこれから出てくると考えられる。

パートタイム労働者の社員ランクを設定し、正社員とパートタイム労働者の均等・均衡待遇を実現した事例

1. 企業概要

所在地	関東地方
従業員数	正社員約 1,800 人 パートタイム労働者約 8,800 人
主な事業内容	小売業 スーパーマーケット事業を展開

2. 取組のポイント

- パートタイム労働者の社員ランクを制定し、正社員とパートタイム労働者の均等・均衡待遇を実現した。

3. 人事制度改革の経過

「出店競争の激化」「店舗の大型化」「24 時間営業などの営業時間の延長」等、スーパーマーケット業界は厳しい経営環境にさらされている。こうした状況に対応するためには、営業力の強化、人材の確保と育成が最重要課題となっている。

同社では、1980 年代、従業員の中心は正社員であることを前提として、店舗が運営されていた。このため、パートタイム労働者は正社員の補助業務との位置づけであり、期待する仕事や処遇を明確に分離して運用されていた。

ところが、1990 年代に入ると、パートタイム労働者の職域が拡大し、従業員全体に対する比率も大きくなってきたため、パートタイム労働者の能力開発の必要性が認識されはじめた。

そして、2000 年代になると、パートタイム労働者に対して、正社員と同様の仕事を求めるようになり、パートタイム労働者の戦力化が重要な課題となってきた。

このような背景から、同社はパートタイム労働者の意欲、能力、役割に対応できる職務を設定し、それに応じた処遇を実現することにした。そこで、パートタイム労働者に役割等級制度を導入することになった。

4. 職務(役割)評価の実施ポイント

(1) 実施した職務(役割)評価に関する基本情報

実施目的	・パートタイム労働者の役割等級制度の設計 ・役割等級ごとに期待される仕事の整理
実施者	・人事担当者、各専門業務のスーパーバイザー ※同社は本部に現場指導を横断的に行う社員(以下、スーパーバイザー)がおり、店舗横断的な人材育成、店舗業務のマニュアル化等を実施した。
実施対象	・店舗で行われている仕事
実施手法	・分類法 ^(注1) ・スーパーバイザーが中心となり、パートタイム労働者に求める仕事内容を洗い出し、仕事の質と量の両面から作業を分析して、役割等級を設定した。「質」については、「基幹的な仕事」なのか、「定型的な仕事」なのかによって整理した。「量」については対応できる仕事の範囲について設定した。 ・整理された仕事をあらかじめ定めておいた3段階の役割等級制度と関連付けた。

(2) 本事例から得られる職務(役割)評価を実施するためのポイント

Point1 店舗の仕事全体を知っているスーパーバイザーが仕事の洗い出しを実施

同社では、法人本部に店舗業務に広く精通しているスーパーバイザーがおり、その協力を得て、パートタイム労働者の仕事の切り出しを行った。これにより、仕事内容を精緻に整理することができ、その後の労使協議の中でも、仕事と役割等級の対応について分かりやすく説明でき、お互いに納得する制度設計をすることができた。

Point2 役割等級ごとに求める仕事内容と人材育成を関連付けて制度化

役割等級ごとに求める仕事内容を整理し、その役割等級に格付けされるために必須となる条件、獲得すべき社内資格を整理した。また、その仕事に必要な能力を身につけさせるために、人事評価制度の中で必要な能力をフィードバックするとともに、OJT、Off-JT を組み合わせた人材育成の仕組みを構築した。

注1 分類法とは、職務(役割)評価の手法の1つ。要素別点数法が職務の大きさを点数で表すのに対し、分類法は、社内で基準となる職務について、詳細な職務分析を行うことで、個々の職務を難易度にもとづき分類し、それを総合的に評価します。

5. 職務(役割)評価を活用して導入された人事制度

(1) 社員ランクの仕組み

同社ではパートタイム労働者を3つの役割等級に区分している。各ランクの仕事内容を洗い出し、「質」と「量」の両面から分析した結果、最上位の3等級が正社員の3等級と同等の難易度の仕事をしており、2等級が正社員の1等級と同等の難易度の仕事をしていると判断した。

図表 3-11-1 パートタイム労働者の役割等級と正社員役割等級との対応関係

パートタイム労働者の役割等級	定義	正社員との対応
3等級	・ 部門の管理運営業務	正社員3等級と同等
2等級	・ 現場リーダーの業務	正社員1等級と同等
1等級	・ 定型業務	—

なお、パートタイム労働者の1等級では、「陳列」「仕分け」が役割であり、2等級になると「発注」「作業指示」が役割となる。それぞれの役割は、更に細分化されており、例えば「陳列」であれば、「お客様の邪魔にならないように陳列作業を行っているか」「補充陳列作業ができているか」といったことが評価される。

(2) 賃金制度

同社では、パートタイム労働者の賃金体系は、正社員とほぼ同じように、「基本給」「資格給^(注2)」などで構成されている（役職手当など、役職登用の関係から正社員だけに支給する手当がある）。なお、役割等級制度は「基本給」にのみ反映しており、役割等級毎にシングルレートで設定されている。

「基本給」は、時給換算すると図表 3-11-1 において正社員とパートタイム労働者の対応する等級の賃金がほぼ同等の水準となるように設計している。これらは、賃金制度改定を行う際に、パートタイム労働者が組織する労働組合等と交渉し、同一労働同一賃金のコンセプトに基づいて設計した結果であった。

なお、「賞与」については正社員とパートタイム労働者で差がある。

前述したように、仕事の洗い出しを行い、等級ごとに求められる仕事を整理したことにより、役割等級のイメージについて関係者で共有することができ、納得のいく制度設計ができた。

6. 職務(役割)評価を活用した効果

- 役割等級が導入され、仕事内容が明確になったことで、正社員が足りない店舗ほど、現場リーダー業務を行う2等級パートタイム労働者が育ちやすく、また、権限委譲に積極的な正社員の3等級がいる店舗ほど、その下のパートタイム労働者も育ちやすいことが確認された。
- 正社員、パートタイム労働者の双方において、各等級で担当する仕事内容が明確になり、また、より上位の等級になるためには、どのような仕事ができるようになる必要があるかはっきりとしたことから、上位の等級を目指すモチベーションアップにつながっている。

注2 仕事の範囲に基づき、当社独自に6段階の社内資格を設定している。この資格により、賃金額が設定されている。

1. 「パート労働ポータルサイト」の概要

本サイトでは、本事例集や「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」、ITツール、パートタイム労働法などのパートタイム労働者の雇用管理の改善に役立つ情報のほか、短時間正社員制度の導入支援のためのマニュアルや取組事例等も掲載しています。

パート労働ポータルサイト



※<http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/>

2. 都道府県労働局の窓口

都道府県労働局雇用均等室では、職務(役割)評価の実施方法等について各種情報提供を行うほか、職務(役割)評価の実施を検討している事業主に対する支援を行っています。お気軽にお問い合わせください。

都道府県労働局の雇用均等室の連絡先一覧

	電話番号	FAX番号	郵便番号	所在地
北海道	011-709-2715	011-709-8786	060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎9階
青 森	017-734-4211	017-777-7696	030-8558	青森市新町2丁目4番25号 青森合同庁舎
岩 手	019-604-3010	019-604-1535	020-0045	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎
宮 城	022-299-8844	022-299-8845	983-8585	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	018-862-4300	010-0951	秋田市山王7丁目1番4号 秋田第二合同庁舎2階
山 形	023-624-8228	023-624-8246	990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階
福 島	024-536-4609	024-536-4658	960-8021	福島市霞町1番46号 福島合同庁舎
茨 城	029-224-6288	029-224-6265	310-8511	水戸市宮町1丁目8-31
栃 木	028-633-2795	028-637-5998	320-0845	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	027-210-5104	371-8567	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	048-600-6230	330-6016	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	043-221-2308	260-8612	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	03-3512-1555	102-8305	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	045-211-7381	231-8434	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	025-288-3511	025-288-3518	950-8625	新潟市中央区美咲町1丁目2番1号 新潟美咲合同庁舎2号館4階
富 山	076-432-2740	076-432-3959	930-8509	富山市神通本町1丁目5番5号
石 川	076-265-4429	076-221-3087	920-0024	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	0776-22-4920	910-8559	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	055-225-2787	400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号
長 野	026-227-0125	026-227-0126	380-8572	長野市中御所1丁目22番1号
岐 阜	058-245-1550	058-245-7055	500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎
静 岡	054-252-5310	054-252-8216	420-8639	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	052-220-0573	460-0008	名古屋市中区栄2丁目3番1号 名古屋広小路ビルディング11階
三 重	059-226-2318	059-228-2785	514-8524	津市島崎町327番2号 津第2地方合同庁舎

	電話番号	FAX番号	郵便番号	所在地
滋 賀	077-523-1190	077-527-3277	520-0051	大津市梅林1丁目3番10号 滋賀ビル
京 都	075-241-0504	075-241-0493	604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451
大 阪	06-6941-8940	06-6946-6465	540-8527	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	078-367-3854	650-0044	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	0742-32-0214	630-8570	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	073-475-0114	640-8581	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	0857-29-4142	680-8522	鳥取市富安2丁目89番9号
島 根	0852-31-1161	0852-31-1505	690-0841	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	086-224-7693	700-8611	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	082-221-2356	730-8538	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	083-995-0389	753-8510	山口市河原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館
徳 島	088-652-2718	088-652-2751	770-0851	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	087-811-8935	760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎2階
愛 媛	089-935-5222	089-935-5223	790-8538	松山市若草町4番3号 松山若草合同庁舎
高 知	088-885-6041	088-885-6042	780-8548	高知市南金田1番39号
福 岡	092-411-4894	092-411-4895	812-0013	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	0952-32-7224	840-0801	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	095-801-0051	850-0033	長崎市万才町7番1号 住友生命長崎ビル3階
熊 本	096-352-3865	096-352-3876	860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎A棟9階
大 分	097-532-4025	097-537-1240	870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル4階
宮 崎	0985-38-8827	0985-38-8831	880-0805	宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎2階
鹿児島	099-222-8446	099-222-8459	892-0847	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	098-869-7914	900-0006	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

【著作権について】

本事例集に関しての著作権は、厚生労働省が有しています。

本事例集の内容については、転載・複製を行うことができます。
転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、あらかじめ厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 短時間・在宅労働課
(03-5253-1111 〈内線 7868〉) までご相談ください。

【免責事項】

本事例集の掲載情報の正確性については万事を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報を用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

