

第8回：実践② 職務（役割）評価の実施

8つの評価項目で仕事の大きさを測る

政府が発表した「働き方改革実行計画」では、同一労働同一賃金の導入で、正規・非正規労働者間の不合理な待遇差解消を目指すとされている。「同一労働同一賃金」時代において、雇用管理はどのように考えていけばよいのか？ そのポイントについて、株式会社働きかた研究所の平田末緒氏に、自身の取材経験をもとに解説いただく。

株式会社働きかた研究所 平田 末緒

< 前号までのあらすじ >

本稿では、「職務（役割）評価」をベースとした賃金設計について、小説仕立てで説明をしています。舞台は高齢者向け宅配弁当事業で伸びてきた、株式会社そよかぜ。社長の中野雄二が地域密着のサービスで7年前に創業し、今では、正社員10人、パート20人の規模となっています。

具体的には「高齢化する地元の農家とのネットワークをつくり、安心安全で新鮮な野菜を使った『少し高いが真に美味しい心のこもった弁当』を、専任スタッフが『宅配先の高齢者の見守り』も兼ねながら、心と共に届ける」サービスです。

ところが最近、パートの退職が相次ぐように。弁当はすべて手作りで、配達も伴うなど労働集約的な仕事だけに、人員不足は致命的です。そこで、さまざまな対策のなかから「職務（役割）をベースにした賃金」に可能性を見出し、早速、さまざまな人事

施策に詳しい部長の高瀬純子のリーダーシップで、社長の中野雄二との二人三脚で取り組みをはじめました。

職務（役割）説明書を作ってみたら
～職務（役割）評価の材料集め～

「社長、お疲れさまでした」

そよかぜの事務フロアの一角にある会議室で、先に座っていた高瀬が、朗らかな声で社長の中野を出迎えた。

中野は奥の席に座りながら、こう答える。

「いやー、高瀬さん、大変だったよ。でも、僕は自分でもやってみて、本当によかったと思っているよ。職務説明書を作るために、一人ひとりの仕事についてインタビューしてみて、改めて自社の仕事がどんな風に回っているか、明確に見えたんだ。ありがとう」

職務説明書を作るには、まずは社員一人ひとりの仕事を職務分析、つまり棚卸しする必要がある。これについて、部下の仕事

を把握している管理職が、自分の認識に基づき行うやり方もあるが、中野と高瀬は相談のうえ、インタビュー方式で行うことに決めていた。

「インタビュー形式で行うと、とっても時間がかかるのですが、社長は自社の業務実態を今一度確認されたい、ということでしたものね。でも、私もうちの場合は、インタビュー形式で行って、本当によかったと思っています。トップバッターはパートの田上さんでしたが、社長に比べ田上さんに近い立場の私ですら、田上さんの仕事について知らないことも多くって、反省しました」

「特に、パンフレット形式のメニュー表の作成については、驚いたなあ。前職で似たような経験があるとはいえ、2週間おきに発行するメニュー表を、あれだけセンス良く見やすく写真を活かしながら作ってくれているのが、田上さんだったとはなあ。写真も率先して、自ら調理場で撮っているなんて…ほんと見直したよ」

高瀬は、そう話す中野の態度を、いつも好ましく思っている。中野には、凝り固まったところがない。先入観は誰にでもあるものだが、中野はそれにとらわれることなく、「いいものはいい」と評価する。

そんな中野が今回、一般的とはまだ言えない「職務（役割）評価をベースにした賃金制度」に興味を示した。さらに、「まずは職務（役割）評価をやってみよう」と言ってくれたことが、これを薦めた高瀬の安心につながっている。

「社長にはあれから、パートさん9人と正社員5人について、インタビューと職務説明書の作成を担当していただきました。私はパートさん10人と正社員4人。あとは私自身の職務説明書を作ってきています」

「全部で、正社員10名分、パートさん20人分だね。で、今日はこれを、どうするんだっけ」

「今日はいよいよ、作成した職務説明書をもとに職務（役割）評価をしていきます。なんですが、その前にちょっと、インタビューをもとに職務説明書を作ってみたことへの、感想をシェアしませんか」

「お、いいね。えーっと…僕がインタビューをしていて感じたのは、部署にもよるんだけど、正社員とパートさんの仕事、だいぶ重なっているということだね。あとは、これは正社員とパートさんにかかわらず、自分の仕事に積極的・主体的にかかわっている人と、そうでない人の差が結構あるような感じがしたな」

「ありがとうございます。私も同じですね。なんていうか、仕事のとらえ方の違いのようなものを感じました。『言われたことをやる』のか、自分で仕事を作っていく気持ちがあるのか、っていう。あとは、パートさんの時給がアンバランスになっている感じがありました。そよかぜの時給は、毎年10円ずつ上がっていく仕組みにしているので、ベテランさんほど高いのですが、実際には社歴の浅いパートさんがリーダー的な役割を担っていたり、です」

職務（役割）評価の実施方法 ～仕事の大きさはどう測る？～

こうしてしばし社内状況について共有し合い、高瀬は次の段階へと進めていく。

「では、そろそろ実際の職務（役割）評価に移っていきましょうか。ところで社長、職務（役割）評価って、何のことだったか、覚えていらっしゃいます？」

理論派で知られる高瀬だが、相手が誰でもあっても、こうした質問を茶目っ気たっぷ

りにできる一面も持っている。中野はこれを、高瀬の得難い資質だと思いながら、質問に答えた。

「人じゃなくて、仕事そのものを評価するんだっただね」

「はい！ そのとおりです。一人ひとりの社員が担当している『具体的な仕事』に着目して、その大きさを測っていきます。社員の仕事を評価して、より大きい仕事をしている人は誰かを、明らかにしていくんです」

「うん、そう言っていたよね。でも、頭ではわかるんだけど、実際どうやって仕事の大きさなんて測るのかな。仕事の大きさには確かに大小あると思うけれど、そもそも測れるものなの？」

「そう思われるのも当然だと思います。実際、計測は難しいのですが、『難しい』で終わらせてしまったら、仕事に応じた賃金は支払えませんよね。なので、いくつかの手法が編み出されているんです。今回、そよかぜでは『要素別点数法』という手法を使おうと思っています」

「よ、要素？ 点数？ なんだかまた、難しそうだなあ」

「確かに言葉は固いですよね。でも、まさに文字通りなんです。要素っていうのは、言ってみれば『視点』みたいなものです。評価項目とも言っています」

「評価項目と言っても、うちの評価制度上の評価項目とは違うんだよね。うちの評価制度は、実際にはあまり機能していなくて、ここも問題なんだけど」

「ええ、違います。そもそもうちの評価項目は人を評価するものですよね」

「あ、そうか。仕事を評価するんだね」

「これ、具体的に言ったほうがわかりやすいと思うんですが…例えば田上さんの行っ

ている仕事について、『人材代替性』という観点ではどの程度の大きさなのか、『専門性』という観点ではどうか？ っていうように見ていくんです」

「ふんふん、なるほど。田上さんの仕事のうち、パンフレット形式のメニュー表の作成については、社内の他の人ではたぶん、同じようにはできないよね」

「はい。しかも、求人広告を出しても、なかなかこの仕事をすみやかにできる事務パートさんは、採用できないと思います」

「とすると、田上さんの仕事は『人材代替性』の面で大きい、というわけか」

「そうそう、そういうことです。ちなみに『人材代替性』など、仕事の大きさを測る観点は、自社で自在に設定することが可能なんです。でも今回そよかぜでは、厚生労働省のサイトで紹介されている8項目を、そのまま使って行こうと思います」

「国が紹介しているということは、一般的に使いやすいものが提示されているわけだね」

「はい。具体的には、①人材代替性、②革新性、③専門性、④裁量性、⑤社外や部門外との対人関係の複雑さ、⑥部門内における対人関係の複雑さ、⑦問題解決の困難度、⑧経営への影響度、の8つです。これらの観点を、もう少し詳しく言えば、例えば①人材代替性は、『採用や配置転換によって、代替りの人材を探すのが難しい仕事』かどうか、を見ていくことになります」

高瀬は、評価項目の定義（P51 図表1）を指し示しながら説明を続ける。

「ただ、繰り返しになりますが、観点は、必ずしもこの8つである必要はないんですよ。8つのうち不要な観点を落としたり、自社独自のものを作っているんです。例えば国際労働機関、つまりILOでは、その仕

図表 1 評価項目の定義

評価項目	定義
①人材代替性	採用や配置転換によって代替りの人材を探すのが難しい仕事
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
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
④裁量性	従業員の裁量に任せる仕事
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
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
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
⑧経営への影響度	会社全体への業績に大きく影響する仕事

事をすることにおける負担、例えば身体的な負担や心的な負担がどの程度あるのかを、評価の観点としていたりしています」

「自社ならではの観点ということだね。つまり経営方針や、求める人材像、望ましい働きかた、などの観点から定めていくということだ。うーん…」

「その通りです。ただ、もし特に気になるところがなければ、今回はこの8項目で行ってみませんか？ やはり厚生労働省が開発した、パソコン上のツールも使えるので、後々も便利だと思います」

「ありがとう。その8つでいいと思うよ。こうした多岐にわたる観点が、すなわち要素別、ということだね。それぞれの要素ごとに点数をつけていくわけだ」

「さすが社長、お察しが早いですね」

「まあ、でも、どうやってその点数をつけるっていうんだい？」

「これについても、厚生労働省のものを今回はそのまま使おうと思っています。8つの評価項目について、それぞれ5段階評価ができるようになっています」

「ふうん、なんだか通信簿みたいだな」

「通信簿は人に対する評価ですが…」

「あ、わかってる、わかってる。今回は『仕事』の大きさを測るんだよね」

8つの観点で5段階評価 ～点数化の基準とは～

「そうそう、そうですよ」と笑いながら、高瀬は中野に、田上の職務説明書を使って、実際に職務評価をやってみることを提案した。田上については、高瀬と中野の2人でインタビューを行っており、「仕事」を等しく理解している。これをサンプルに、実際に議論しながら評価することで、2人の評価の基準合わせができると考えた。

「社長、これが私たちが作った、田上さんの職務説明書（P52 図表2）です」

「そうだ、田上さんについては、パンフレット形式のメニュー表の作成が印象的だったけれど、ほかにもお問い合わせ対応や、請求書の発行など、主なものだけでもいろいろやってくれていたね」

「はい。これら全体を見て、例えば『人材

図表 2 パート社員・田上の職務説明書

田上里奈 (パート社員) ・ 正社員)			
職種	営業部門事務職		
業務の内容	主な業務	業務概要	取り扱う対象・範囲
		お問い合わせ対応 (メール・電話)	弁当の注文や変更の受理 (システムへの入力)・標準的な質問への回答
		請求書発行	定期発行、個別注文対応
		クレジットカード対応	毎月および個別注文に対する引き落とし業務
		パンフレット式メニュー表の作成	レイアウトデザイン・写真撮影・原稿作成・校正業務・印刷会社への発注・対応、進行管理
		パンフレット式メニュー表の発送	送付先リストの更新・封入・宛名印刷・発送
	必要な知識や技能の水準		内容により、2 カ月～1 年程度の実務経験により身につくレベル

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		上司や担当部署への連絡・相談・連携が求められる (自分で対応することは求められない)
	成果への期待の程度		ノルマ等の業績目標はない。決められた仕事を、「いつまでに行うか」など一定の裁量のもと、ミスなく遂行することが期待されている

代替性』の観点でどうなのか？ を5段階評価します。評価が1なら1点で、5なら5点という具合です」

「1とか5とか言われても基準が…」

「ご安心ください。どんな場合が1点で、どんな場合が5点なのか、という定義もちゃんと記されています。例えば、『採用や配置転換による代替人材の確保が非常に容易な仕事』なら1点、『採用や配置転換による代替人材の確保が難しい仕事』なら3点、『採用や配置転換による代替人材の確保が不可能な仕事』なら5点、といった具合です」

「ああ、それならわかる。ほっとしたよ。それにしても、5点というのは、相当に高いレベルなんだね。とすると、田上さんはどうかなあ」

「パンフレット形式のメニュー表の作成の面においては、4点の『採用や配置転換による代替人材の確保が非常に難しい仕事』が当てはまりそうですね。一方、お問い合わせ対応に関する業務範囲でみると、2点の『採用や配置転換による代替人材の確保が容易な仕事』程度な感じですよ」

「うん、確かに『採用や配置転換による代替人材の確保が難しい仕事』とまでは言えないものなあ。同じくメニュー表に関わる業務でも、発送に関しては、送付先リストの更新に気は使うけれど、基本は宛名ラベルを印刷して張ったりだから、『採用や配置転換による代替人材の確保が非常に容易な仕事』に近いよなあ」

「あくまで正社員の香川さんの指示のもとで働いているから、責任の程度も高くないですし…」

「でも、メニュー表の作成は、中でも大きな部分を占めるから…田上さんの仕事全体を見た評価としては『採用や配置転換に

よる代替人材の確保が難しい仕事』の3点、といったところかなあ」

「私もそんな感じだと思います」

「なるほど、なんとなく要領はつかめた気がするぞ。同じように、革新性や、専門性、裁量性などについても、点数化していくわけだね」

「はい、そうです。ちなみにこちらが、評価項目ごとの、言ってみれば採点表です（P54 図表3）。採点した点数のことを、専門用語では『スケール』って言っています」

「ほうほう、こうやって段階別に定義づけられていると、点数もつけやすいね」

「ですよね。じゃあ次、革新性について見てみましょうか」

と高瀬。乗り気になった中野の背を押すのは、高瀬の得意とするところだ。

職務（役割）評価を効率化 ～ Excel のツールとは～

「ふうふう、やっと終わったね。これでまだ一人分だろう？ 20人分やるのは、大変だ。でも、仕事を多面的に見ることができたのは、とてもよかったよ」

「最初の一人だから時間がかかりましたけど、慣れればけっこう早くできるようになりますよ。ちなみに田上さんのスケール、つまり点数は、こうなりました」（P55 図表4）

「ふーん、15点か。8項目で5点満点だから、40点中15点ということだね」

「そうですね。こうやって田上さんの仕事について、きちんと点数で評価できたことは、よかったですよ。さらに、他の人の分も全部行うことで、社内の誰がどの程度の大きさの仕事をしているのか、一目瞭然になります。数値ですから、比較がしやすく、また、大きさ順に全部並べたり、その

図表 3 役職（役割）評価における評価項目別の採点表

		スケール	定義
評価項目	①人材代替性	5	採用や配置転換による代替人材の確保が不可能な仕事
		4	採用や配置転換による代替人材の確保が非常に難しい仕事
		3	採用や配置転換による代替人材の確保が難しい仕事
		2	採用や配置転換による代替人材の確保が容易な仕事
		1	採用や配置転換による代替人材の確保が非常に容易な仕事
	②革新性	5	現在の手法と全く異なるものが求められる仕事
		4	現在の手法を参考程度にしながら、異なるものが求められる仕事
		3	現在の手法をある程度活用出来る仕事
		2	現在の手法をかなりそのまま活用出来る仕事
		1	現在の手法をそのまま活用出来る仕事
	③専門性	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
	④裁量性	5	自由裁量を行使した結果が、企業全体に影響を与える仕事
		4	自由裁量を行使した結果が、当該部門全体に影響を与える仕事
		3	自由裁量を行使した結果が、当該部門の一部に影響を与える仕事
		2	自由裁量を行使した結果が、本人のみに影響を与える仕事
		1	原則として自由裁量の無い仕事
	⑤対人関係の複雑さ（部門外／社外）	5	部門外・社外との交渉・折衝業務が非常に多い仕事
		4	部門外・社外との交渉・折衝業務が多い仕事
		3	部門外・社外との交渉・折衝業務がやや多い仕事
		2	部門外・社外との交渉・折衝業務が少ない仕事
		1	部門外・社外との交渉・折衝業務がない仕事
	⑥対人関係の複雑さ（部門内）	5	部門内との調整作業が非常に多い仕事
		4	部門内との調整作業が多い仕事
		3	部門内との調整作業がやや多い仕事
		2	部門内との調整作業が少ない仕事
		1	部門内との調整作業がない仕事
	⑦問題解決の困難度	5	最初から新しい方法を用いなければ解決出来ない仕事
		4	既存の方法を参考にしつつも、新しい方法を用いなければ解決出来ないことが多い仕事
		3	既存の方法を大きくアレンジすることで解決出来ることが多い仕事
		2	既存の方法を少しだけアレンジすることで解決出来ることが多い仕事
		1	既存の方法で解決出来ることが多い仕事
	⑧経営への影響	5	経営への影響度が非常に大きな仕事
		4	経営への影響度が大きな仕事
		3	経営への影響度がやや大きな仕事
		2	経営への影響度が軽微な仕事
		1	経営への影響度が非常に軽微な仕事

学習院大学「GEM Pay Survey System」より

図表 4 パート社員・田上のスケール

評価項目	スケール
①人材代替性	3
②革新性	1
③専門性	2
④裁量性	2
⑤社外や部門外との対人関係の複雑さ	2
⑥部門内における対人関係の複雑さ	1
⑦問題解決の困難度	2
⑧経営への影響度	2
合計	15

大きさと賃金を比較したりすることで、いろんなことが見えてきます」

と言いながら高瀬は、自身のノートパソコンを開いて、Excel の画面を中野に見せた。

「え、なにに？ 『職務（役割）評価ツール』？ こんなものがあるんだ」

「ええ、厚生労働省のサイトからダウンロードできるんですが、便利です。さきほどは紙に書きながら田上さんの職務（役

割）評価をしましたが、このツールにダイレクト入力してしまった方が早いと思うので、この使い方をお教えしますね」

「うっ、これはまた面倒くさそうだね。その前に一休みしようよ」

「はいはい、そうですよね。お茶にしましょうか。まさに田上さんが、週末に家族旅行に行ったから、って、お土産のお菓子を買ってきてくれているんです。それ、いただきます」

と言いながら席を立ち、会議室を出ていく高瀬の後ろから、中野も事務フロアに向けて顔を出し、遠くの席に田上の姿を見つけて、こう叫んだ。

「田上さーん、お土産買って来てくれたんだって？ ありがとう。これからいただくよ」

田上がうれしそうに、中野の方を見て、会釈をした。そよかぜの、派手さはないが穏やかで明るい空気は、こうした中野のふるまいによるところも大きい。

————— <次回に続く> —————

参考サイト 厚生労働省「パート労働ポータルサイト、職務（役割）評価について」

<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation/>

平田 未緒（ひらた みお）



株式会社働きかた研究所 代表取締役

早稲田大学卒業後、アイデム人と仕事研究所にて人事マネジメント情報誌の記者・編集長。2009 年より同所所長。パートの採用・戦力化、女性・外国人・高齢者雇用などをテーマに、数多くの企業と働く人を取材してきた経験を生かし、2013 年に株式会社働きかた研究所を設立。企業に対するパート・アルバイト、女性社員の活躍促進事業を軸に活動を開始する。著書に『パート・アルバイトの活かし方・育て方～「相思相愛」を実現する 10 ステップマネジメント』（PHP ビジネス新書）などがある。厚生労働省委託「職務分析・職務評価普及事業」委員ほか公的委員経験も多数。