

連載

同一労働同一賃金時代のパート賃金

第9回：実践③ 職務評価ツールの使い方（1）

職務（役割）評価の結果を入力

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「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」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。

ところが最近、パートの退職が相次ぐように。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。

では、どうするか？ さまざまな対策を考えるなかで、社長の中野は、部長の高瀬純子が提案する「職務（役割）評価をベー

スにした賃金」、つまり仕事の大きさをはかり、その大きさに応じた賃金にしていく手法に、可能性を見出します。

その後早速、社員やパート一人ひとりが担当している仕事の「棚卸し」つまり職務分析を行い、さらにその大きさを「職務評価」という手法で測ってみました。

職務（役割）評価ツールにアクセス ～エクセルで簡単に操作～

「社長、そろそろ続きをしましょうか」

パートの田上里奈の職務評価を、社長の中野と2人でやり終えたあと、お茶とお菓子で一息入れていた中野に、部長の高瀬が促した。

「うん、そうだね。それにしても、田上さんがお土産に買ってきてくれたこのお菓子、美味しかったねえ」

「彼女は、仕事もなかなかでしたよね。いつも控えめで、自分をアピールすることがないので、あんなに素晴らしい仕事をして

くれているとは、気づきませんでした」

「うちも社員が増えて、パートさん一人ひとりの仕事内容まで、僕らでは把握できなくなっているものなあ。それにしても、あのパンフレット式メニュー表を、ほぼ一人で作ってくれていたとは、驚いたよ」

中野とそんな雑談をしながら、高瀬は自分のノートパソコンを開いて、インターネットに接続した。

「社長、ではここからは、インターネット上で提供されている『職務評価ツール』を利用して、進めていきたいと思います」

「職務評価ツール？」

「はい。厚生労働省が Web 上で公開していて、誰でも使える職務評価用のツールがあるんです。エクセルで作ってあるので、特別なソフトも要らないですし、便利なんですよ」

「へええ、で、Web 上のどこにあるんだい？ 今回は、インタビューだけでなく職務評価も、自分で少しやってみようと思っているからね」

といって中野は自分のパソコンを立ち上げる。

「わあ、社長、ありがとうございます。Google などの検索エンジンで『パート労働ポータルサイト』と入力すると、ほら、法律のことから、パートさんが活躍している企業の好事例まで、パート労働に関するいろいろな情報を 1 カ所にまとめたサイトが出てくるんです」(P50 図表 1)

「ああ、本当だ。で、ええっと…ここから『職務(役割)評価について』や、『職務評価をやってみよう』に飛べばいいだね」

「そう、そうです。飛んだ先には、職務(役割)評価に関するさまざまな情報が載っているので、ここもぜひ見ていただけたら、と思います。そして、えっと、お目当

てのツールは……飛んだ先のページの中ごろ『要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン』の部分の、右側にありますね」

「ああ、あった、あった。このエクセルのアイコンをクリックすればいいんだね……お、開いた、開いた」

「開いたときに『コンテンツの有効化』という注意書きが出ていたら、クリックしてください。あ、あと、そのエクセルツールをご自身のパソコンに保存してくださいね」

「保存ね、大事、大事！」

ツールを用い入力してみる ～田上さんの分で実践～

高瀬は中野の準備が整ったのを見て、さらにこう、促した。

「じゃあ、このツールの使い方を理解するために、まずはまた、パートの田上さんの評価結果を使って、練習をしてみましようか」

「そうだね。実際のものでやると、リアリティがあって、自分自身の飲み込みも早い気がするよ」

「そうしたら、エクセルのツールを開いて最初に出てくる画面の『Step2 均等・均衡待遇が図られているかチェックしてみましよう！』の『①社員一覧の作成』をクリックしてみていただけますか？」(P50 図表 2)

「え、Step1 は要らないの？」

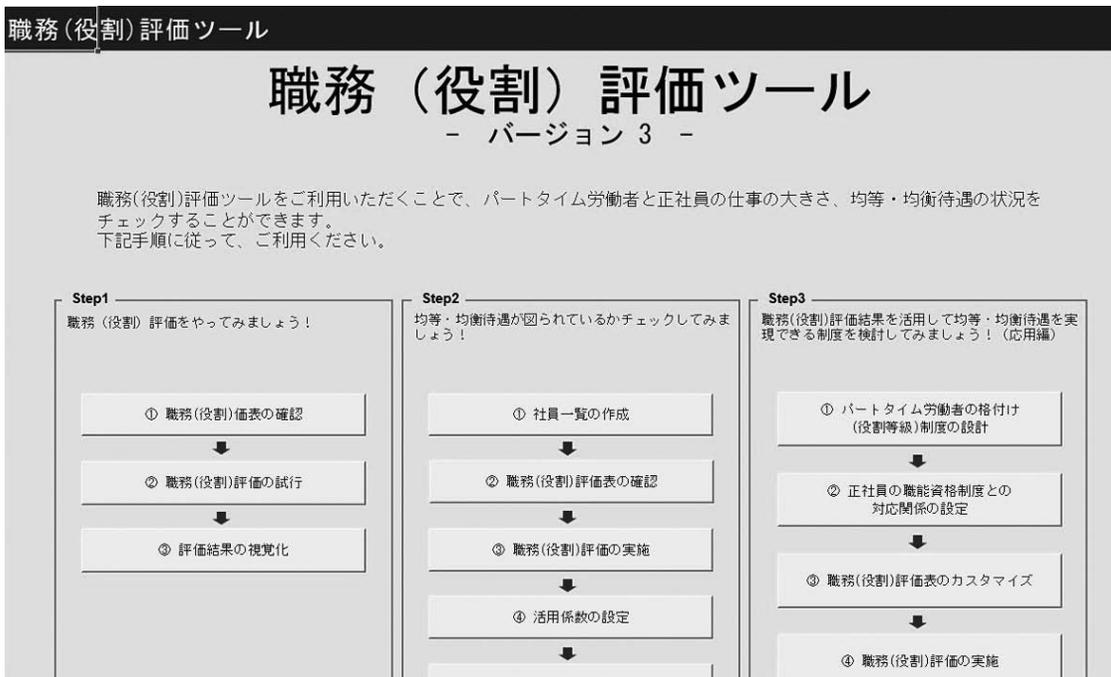
「Step1 は、職務評価を試しにやってみて、職務評価というもののイメージをつかむためのものなんです。イメージは私がしっかりつかめていますので、ここではいきなり Step2 つまり実践に入った方が、無駄がなくていいと思います」

「なるほど…では『①社員一覧の作成』をクリック、と」

図表 1 厚生労働省「パート労働ポータルサイト」のホーム画面



図表 2 「職務（役割）評価ツール」のトップ画面



(Step2 「①社員一覧の作成」を選択)

「画面が変わって、『Step2 - ①社員一覧の作成』という表が、下の方に出てきましたね。そうしたら、その左端『社員 no. (氏名可)』という欄に、『田上里奈』と入力してください」

「はい、入力したよ。その右隣の欄は雇用区分とあるから、『パート』って入力すればいいのかな」

「ここはプルダウン式で、『正社員』か『パートタイム労働者』を選べるようになってます。なので田上さんの雇用区分『パートタイム労働者』を選んでください」(P52 図表 3)

「ふんふん。で、その横は職務(役割)ポイントか。田上さんの仕事は、15ポイントだったから、ここに15と入れればいいのか…っと、あれ?」

一所懸命キーボードをたたく中野に、高瀬は笑顔で「すみません、ここはまず、『更新』ボタンを押していただけますか? 要するに『保存』ですが、ぜひ細かく保存するクセをつけてください。でないと、せっかく入力したデータが失われてしまいます。実は作業が全部無駄になってしまったケースも少なくないそうなんです」

「うわ、それ、絶対イヤだね。更新、更新、と」

「社長、できましたか? そうしたら次は、エクセル画面の上部にある長方形のボタンのなかから『③職務(役割)評価の実施』を選んでクリックしていただけますでしょうか」

「えーっと、はい、画面が切り変わりました。あれ? 田上さんの名前と雇用区分がすでに入力されているね」

「そうなんです。ここは『①社員一覧の作成』と連動をしています。要するに、今後全社員分の名前と雇用形態を、『①社員一覧

の作成』のページで入力していくことになりますね」

「了解。で、ここで入力するのは…」

「ここは、職務(役割)評価の結果を入力していくページなんです。社長、先ほど社長と私の2人で行った、田上さんの職務評価結果はお手元にありますか?」

「うんうん、あるよ、あるある。田上さんの結果は、評価項目の①人材代替性が3ポイント、②革新性が1ポイント、③専門性が2ポイントで…」

「はい、ありがとうございます。では、今、読み上げてくださっているその点数を、実際に入力してみましょう。具体的には、表の上部に『スケール』と書いてある列がありますね。その列の各欄の右下あたりをクリックしてもらえますか?」

「うん? あ、プルダウンだね。と、あ、そっかあ、そういうことか」

「わあ、さすが飲み込みがお早いですね。そうなんです。ここは、田上さんの職務(役割)評価で使用した『職務(役割)評価における評価項目別の採点表』と連動しています。田上さんについては、すべて紙ベースで評価していますから、ここではその結果を入力すればいいだけです」

「なるほど…とすると、人材代替性が3、革新性が1、専門性が2、裁量性が2…という具合だね。で、最後に更新!と」(P52 図表 4)

「そうそう、保存を忘れずに」と言って笑い、高瀬は中野をねぎらった。

「お疲れさまです。作業はまずはここまでです。そして、今後はこれと同じことを、パートさんと正社員全員について行っていくことになります」

図表3 「①社員一覧の作成」画面

職務(役割)評価ツール — Step2 — TOPに戻る

均等・均等待遇が回られているかチェックしてみましょう！

Step2

① 社員一覧の作成 → ② 職務(役割)評価表の確認 → ③ 職務(役割)評価の実施 → ④ 活用係数の設定 → ⑤ 時間賃率の計算 → ⑥ 均等・均等待遇のチェック

職務(役割)評価を適用する社員をリストアップして、下記入力項目を設定してください(最大1,000行設定可)。
 入力後、「更新」ボタンを押してください。
 ※社員のリストアップのポイント
 ・パートタイム労働者 対象者が少ない場合 … パートタイム労働者全員
 対象者が多い場合 … サンプルの振り分けのために、以下の人が含まれるように記述する。
 「最も上位の仕事に従事する人」「平均的な仕事に従事する人」「平均的な仕事に従事する人」
 ※目安として30名以上を入力してください。
 ・正社員 … 社員格付け制度のランク別に標準的な社員を最低1名ずつ選んでください。
 ※例えば、職能資格制度の場合には、職能資格ごとに標準的な社員を選んでください。

【入力・設定項目説明】
 社員no. (氏名可) … 社員no.等を入力してください。
 雇用区分 … 「パートタイム労働者」「正社員」をプルダウンで選択してください。
 時間賃率 … 賃金の1時間当たりの単価です。
 「パートタイム労働者」 … 時給
 「正社員」 … 基本給 ÷ 所定労働時間
 ※基本給・時給以外に、職務に関連する手当(例: 後付手当や精算手当など)や賞与が支払われている場合は、
 事業所の実状を踏まえて、それらを含めることも可能です。

※「付」の該当箇所 p. 17, 19

Step2-① 社員一覧の作成 : 入力・設定項目

社員no. (氏名可)	雇用区分	職務(役割) ポイント	時間賃率	時間賃率 (×活用係数)
田上里奈	パートタイム労働者			

更新 行挿入・追加
印刷 行削除
書式リセット

(「雇用区分」のプルダウンより「パートタイム労働者」を選択)

図表4 「③職務(役割)評価の実施」画面

職務(役割)評価ツール — Step2 — TOPに戻る

均等・均等待遇が回られているかチェックしてみましょう！

Step2

① 社員一覧の作成 → ② 職務(役割)評価表の確認 → ③ 職務(役割)評価の実施 → ④ 活用係数の設定 → ⑤ 時間賃率の計算 → ⑥ 均等・均等待遇のチェック

対象社員を選択して、評価を実施してください。
 社員個人の特徴ではなく、職務(役割)そのものを評価することにご注意ください。
 対象社員の入力が終わりましたら、「更新」ボタンを押してください(「社員一覧表」に反映されます)。

ポイント = ウェイト×スケール
 ※全評価項目のポイントの合計値が、職務(役割)ポイントとなります。

【入力・設定項目説明】
 ウェイト : 企業の事業特性、人材活用方針、事業戦略上の要因等を職務(役割)評価に反映させるための係数です。
 原則として、役割や職種に関係なく、全社共通のウェイト設定とさせていただきます。
 (ウェイトの設定例)
 ・販売が主である業種の場合 … 「対人関係の複雑さ(部門外/社外)」のウェイトを大きく設定する。
 ・新規製品やサービスの開発が日々求められている業種の場合 … 「革新性」のウェイトを大きく設定する。
 ・労働市場から人材が調達しづらい場合 … 「人材代替性」のウェイトを小さく設定する。
 スケール : 各社員の役割に応じ、スケールの項目を選択してください。数値が大きいほど高難関な職務になっています。

※「付」の該当箇所 p. 18

Step2-③ 職務(役割)評価の実施

対象社員	田上里奈
雇用区分	パートタイム労働者
職務(役割)ポイント	11.0pt

印刷

: 入力・設定項目

評価項目	定義	ウェイト	スケール	ポイント	更新日
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	1.0	採用や配置転換による代替人材の確保が難しい仕事	3	3.0pt
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	1.0	現在の手法をそのまま活用出来る仕事	1	1.0pt
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	1.0	担当分野において平均的な専門性が必要とされる仕事	2	2.0pt
④裁量性	従業員の裁量に任せる仕事	1.0	自由裁量を行なった結果が、本人のみに影響を与える仕事	2	2.0pt

(「スケール」のプルダウンより、紙ベースで行った評価結果を選択)

パートと正社員が同等の結果？ ～第二新卒柏木さんの場合～

「なるほど、直接入力の意味がわかったよ。社員一人ひとりにインタビューして作成した職務説明書を見ながら、このツールで、プルダウンになっている選択肢を選んでいくわけだね」

「そうなんです。田上さんの場合は、一度紙ベースで評価して、それをデータ化しました。次からは、そうした二度手間をかけることなく、評価しながら直接、①人材代替性3、②革新性1などと、プルダウンの選択肢を選んでいただきます。そうすることで、時間も短縮できると思います」

「いいね。じゃあ、次は中途入社で、この春そよかぜに入社したばかりの柏木太郎くんで行ってみようか」

「柏木さんですね。彼は、新卒で入った会社が合わなかったとかですぐ辞めて、フリーターをしていたんです。なので、社会人3年目ですが、新卒新入社員とほぼ変わらない感じかと思います」

そうした説明を高瀬から聞きながら、中野は柏木についても高瀬と共に、今度はツールに直接入力しながら、職務（役割）評価を行ってみる。

「柏木くんの職務説明書はこれか。柏木くんについては、高瀬さんがインタビューしてくれて、その結果がここに書かれているわけだね」（P54 図表5）

「ええ、そうなんです…」

高瀬の声がくぐもる。というのは柏木にインタビューをしてみたものの、柏木が実際に担当している仕事は、極めて初歩的であり、負担の軽いものばかりだったからだ。

「どれどれ」と言いながら柏木の職務説明書を見た中野も、困った顔をする。そして

こう高瀬に話しかけた。

「柏木くんの仕事さあ、先日辞めてしまったフリーターの佐内浩介さんに比べたら、相当見劣りしちゃうよね」

「ええ、そうなんです。なのに、佐内さんに比べ、賞与が出る分、年取はだいぶ多くなっていて…こうした問題に関する話し合いは、実際に職務評価をして、ポイントを出してからすべきかと思いますが、今の時点でけっこう矛盾というか、不整合な様子が見えちゃってるんですよ」

「まあ、ちょっとやってみよう」

こうして、今度はエクセルの職務（役割）評価ツールに直接入力しながら、中野と高瀬は柏木の職務分析を行った。

「高瀬さん、柏木くんの仕事は、人材代替性はどうかあ」

「そうですね…今は、若い人が採用できないので、柏木さん自身の市場価値は高いと思うのですが、今の柏木さんの仕事ができる人は、労働市場には、けっこういるように思いますよね」

「だよなあ。とすると、2くらいかなあ」

「そうですね。1ほどではないですが、3ではない。つまり、パートの田上さんの方が人材代替性という観点からは、仕事の大きさは大きいということになりますね」

「いやあ、これはなかなか、シビアな結果になりそうだね」とため息をつきながら、中野と高瀬は柏木の職務（役割）評価を、最後まで実施した。

「ポイントは15か。田上さんと一緒だな」

「はい。でもまあ、柏木さんは新卒新入社員と同じと考えられるので、見方によってはおかしな結果とも言えないかもしれません」

「ふうん」

「これについては、全員分の職務（役割）

図表 5 入社 1 年目の第 2 新卒社員・柏木太郎の職務説明書

柏木太郎 (パート社員 正社員)			
職種	宅配部門配達職		
業務の内容	主な業務	業務概要	取り扱う対象・範囲
		弁当配達	担当エリア内のご利用者への弁当配達 (昼食・夕食)
		集金・請求書のお届け	月末に弁当と共に請求書を配達。 お客様により集金の場合も
		配達エリア調整	配達主任が欠勤の場合
		顧客対応・見守り	配達時の安全確認・コミュニケーション等
		顧客アンケート配布・回収、ヒアリング	自分の担当エリア内のご利用者とその家族へ
	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	上司不在のときのみ配達エリア調整を承認できる
	役割の範囲		新人配達パートへの助言や指導が求められる
	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もある)
	成果への期待の程度		決められた仕事 (配達・CS 活動) を、正確に心をこめて遂行することが期待されている。顧客アンケート結果は人事評価の参考とされている。一定の経験を積んだ後、管理職や幹部への昇進も期待。

評価をし終えた段階で、もう一度考え方を整理してみませんか」

「そうだね。どうやらこれからもたくさん、こうした不整合が出てきそうだ」

そう言って中野は、別の社員の職務（役割）説明書を手に、自分のパソコンに向かった。同様に高瀬も、中野のそばを離れ、自分のパソコンで作業を開始した。

——— <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、アイテ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。

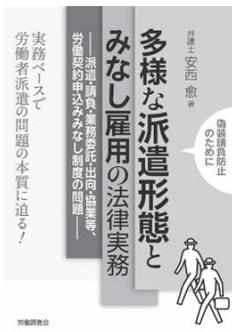
労働調査会のおススメ書籍

労働者派遣の本質とその問題をとらえ、実務対応策を押さえる

多様な派遣形態と みなし雇用の法律実務

弁護士 安西 愈 著 A5判／544頁／定価 5000円＋税

お近くの書店、または下記フリー FAX、労働調査会ホームページよりお申し込みください。



<http://www.chosakai.co.jp/>

お申込み専用フリー FAX：0120-351-610