



# パート社員の能力をより有効に発揮してもらうために

## 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 P 2
  - 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
  - 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？
- 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 6
  - 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・職務評価の導入事例 P 10
  - 事例

# こんな問題ありませんか？

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……

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……

パート社員の不満に、  
どう対応したらよいのか……

## 《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。

このパンフレットでは、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

パート社員の待遇を、正社員との働き方の違いに応じた「均衡(バランス)」待遇とするとき、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、このパンフレットでは、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。**

# 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（3頁参照）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

職務分析した結果は、「職務説明書」にまとめると便利です。

## コラム：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。

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	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
		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
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	

# 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

「業務の内容」を比較し、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の均衡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、職務の内容が正社員と同じか、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  
(収集方法の例) パート社員本人から話を聞く、比較するパート社員と正社員の共通の上司に話を聞く など  
(聴取する内容の例) 日々の業務、業務の目的、必要な知識・技能をどう習得したのか など

### 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

#### 抽出のポイント

- ・ その職務の特徴を表し、かつ、無くてはならない業務か？
- ・ その成果が事業に対して大きな影響を与える業務か？
- ・ 社員の職務全体に占める時間的割合・頻度が大きい業務か？

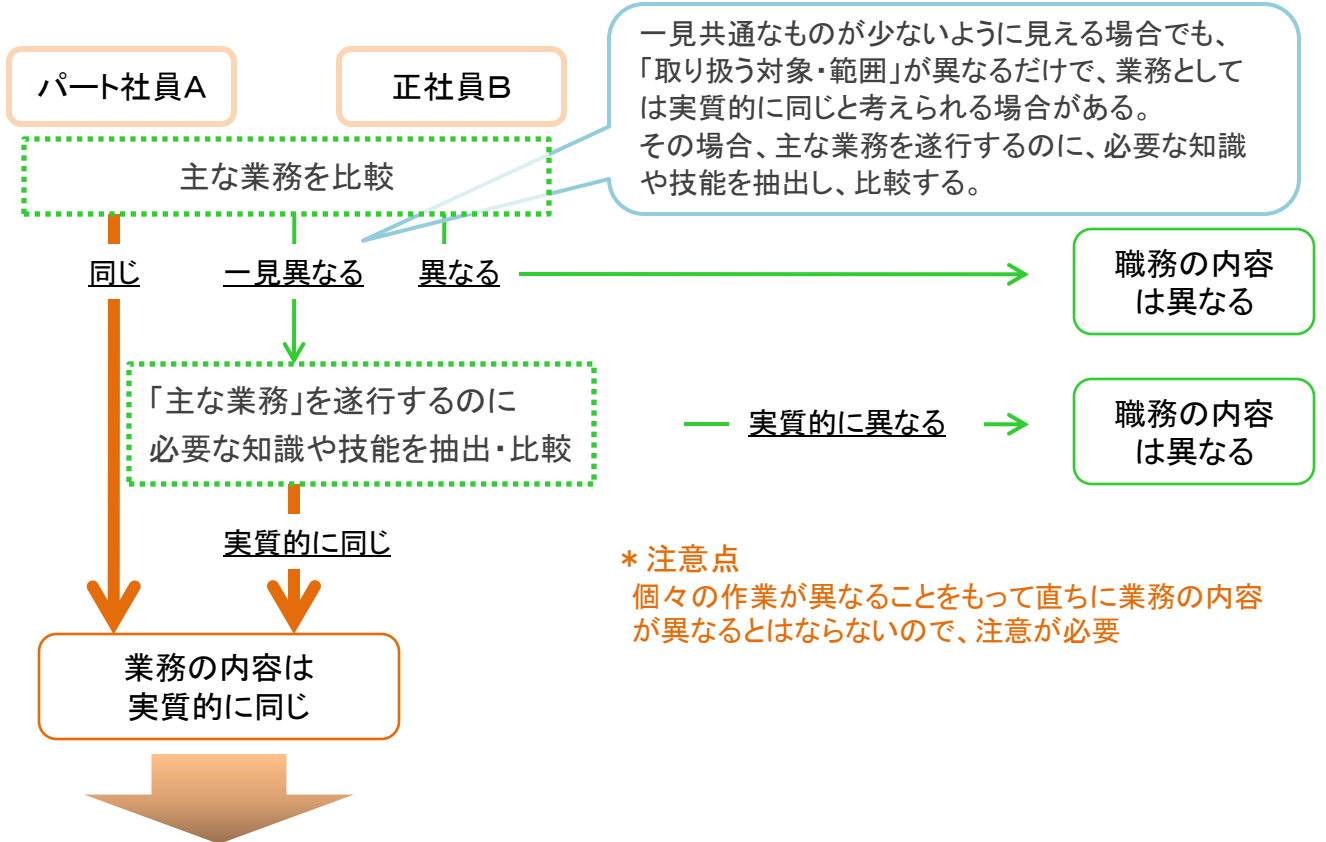
#### (ii) 責任の程度

- 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
- > どのような権限が与えられているか？
- > 成果について、どのような役割を果たしているか？
- > トラブル発生時や臨時・緊急時はどこまでの対応か？
- > どの程度の成果を出すことが期待されているか？

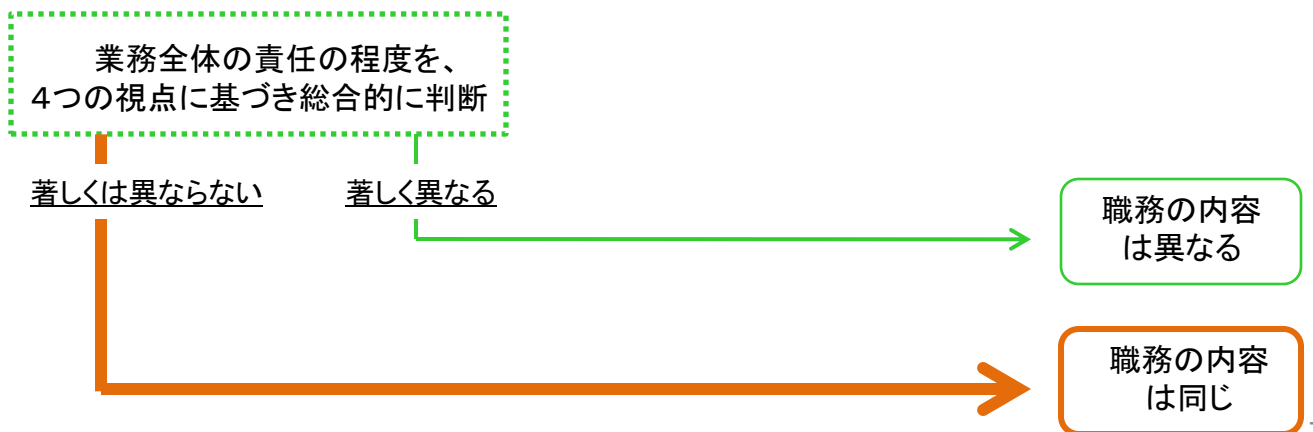
## ステップ2: 職務の比較(職務評価)

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



## (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。

職種	パート社員 (Aさん)		比較	正社員 (Bさん)		
	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		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	数か月の実務経験を積んで身につくレベル			数か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」が著しく異なる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	<	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。

職務比較表の完成

職務の内容は異なる

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) 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Cさんと正社員D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 (Cさん)	比較	正社員 (Dさん)		
職種		製造業オペレーター職		製造業オペレーター職		
		業務概要	取り扱う対象・範囲	業務概要	取り扱う対象・範囲	
業務の内容	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
	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		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Cさんと正社員D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・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

# 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
- 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**  
等級ごとに2~4段階の号俵(時給)を設定し、**各パート社員を「X等級Y号俵」と格付**(正社員と同様の等級・号俵)
- 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**  
評価で一定の基準を満たすと号俵が上がる
- 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らず、良い評価をとり続けても同一等級の最高号俵に止まる)

## 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号俵	2号俵	3号俵	4号俵
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、頑張れば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

### 《 ランク表 》

#### 【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せられ、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	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。」

[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・アクセス・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 名古屋広小路ビルディング
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	山口市中河原町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	宮崎市橋通東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