

職務分析と職務基準の人事制度が実現する職場のダイバーシティ

宮崎 由理¹

Diversity in the Workplace Achieved by Job Analysis and Job-Based HR System

MIYAZAKI Yuri

1. はじめに

職場でのダイバーシティが検討されるようになって久しいが、なぜ未だにダイバーシティは実現されていないのだろうか。女性の就業者の増加、シニアの雇用継続措置、障害者雇用、育児・介護・病気治療との両立等、従来と比較して多様な人材が職場には雇用されている。

しかし多様な人材はそれに見合う正当な評価を受けているのだろうか。スキルや能力を活かせるポジションについているだろうか。これらの問題を解消する方法として、職務分析に基づいた職務を基準とした評価制度の導入の有効性を検討する。

2. 評価の軸を変える

日本でダイバーシティが進まない理由の一つには、職能給制度に代表される「人」で評価する人事制度にある。一般的な職能給の評価項目要素としては次のようなものがあげられる。能力考課としての知識・技能、判断力、理解力、企画推進力、折衝力等、さらに情意考課としての規律性、協調性、積極性、責任感等。職能基準書で等級ごとの基準は作成されるが、汎用的に必要とされる能力を記載してあるのみで、個人個人に任された職務も明確でない中、どのように当てはめて良いか判断に迷うことも多い。「見えない能力」で人を評価することは難しい。結果、直近の起こった出来事やその人そのもののイメージでバイアスがかかった状態で評価してしまうことになる。

そこでネックとなるのがそのバイアスの偏りである。日本のこれまでの労働慣行から想定される評価される人物像は、会社の意向に沿って①長時間労働が可能②転勤が可能なフルに働ける人材、すなわち男性従業員または独身女性従業員が基準となっている。ここでは時短で働く、休業を取得する従業員、育児・介護・病気治療との両立で働き方が制約される従業員は、その業務遂行のスキル、業務の難易度、生産性にかかわらず不完全な業務提供とみなされ評価は下がってしまう。現在の年功序列的な評価制度の下では、この期間が長期化すれば挽回が出来ない程の等級の差となってしまう

¹ 昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員

う。代表的なものとして、マミートラックと言われている周りから戦力として期待されず本人もやる気をなくして活躍の場を無くしてしまう結果となる。

しかし、評価基準を「職務」に置くと、人ではなくその職務の内容と成果によって判断されることとなる。この「職務」基準の評価制度では、職務基準書によって個別の職務の評価の基準を明確にするので、たとえ育児、介護、病気との両立で長時間労働や転勤ができなくても、遂行している職務の難易度、成果によって公正に評価される納得性の高いシステムになる。短時間労働の場合はその時短した時間数に比例して給与は下がることになるが、人事評価としては単純に時間ではなく、質と成果で評価されるので多様な働き方でもキャリア上のハンディキャップは少ない。

3. 職務分析で何が実現できるか

「職務」基準の人事制度を導入するにあたっては、職務分析により職務の三面等価の原則①職責、②権限、③結果責任を従業員に認識させなければならない。そしてその職責には 4 つの執務基準①量的基準②質的基準③時相基準④方法基準が明確になっていることが必要である。基準が明確でオープンになることによってイメージで作られた「人」に対するバイアスを排除することが可能となる。

実際に小売業 A 社にて職務分析を行った。職務分析の手法には西村聡氏考案のプロセス展開表を使用した。この表によって現場の各課業の手順、必要とされる知識・能力、作業レベルを各部署別に展開し、具体的な職務内容に基づいた職務基準書を作成した。人事考課表は職務基準書の記載内容を職階別、職種別に調製し、さらに個人別にカスタマイズされたものを、評価項目とした。

このように職務分析により、職階別の課業、作業のプロセス、難易度、必要とされる知識・技術等が明らかになった。実際の職務に基づいた明確な評価基準で評価することによって、年功や性別、多様な働き方でバイアスが介在しない公正に評価される環境を実現することができた。「人」ではなく「職務」を基準とした職務給人事制度が、職場でのダ

小売業A社の職務分析を行ったプロセス展開表（店長業務抜粋）

業務（単位業務）	A-①	A-②	A-③
単位業務名	通常売場作り	企画売場作り (フンデー、全店)	タイムセール・ 季節用売場作り
1	開店前の売場の商品と前日の販売実績より、当日の売場レイアウトの原案作成を出勤後直ちに行う。	前日までに各イベント計画に基づき、その月の企画用売場の作業指示書と売場レイアウトを作成しておく	現在の商品の在庫量や前日までの販売実績等を考慮して、タイムセール用売場レイアウトを決定する
機能内容(P・D・C・A)	P	P	P
インプット	前日の販売実績や開店前の売場の商品	イベント計画書	在庫量、販売実績、天候
アウトプット	新しい売場レイアウトの原案	企画用売場レイアウト・作業指示書	タイムセール用売場レイアウト
関連プロセス	E-①-2		
知識・役割行動能力	知識力・判断力	企画力・判断力	企画力・判断力
発生頻度	毎日	随時	随時
作業レベル	上級	上級	上級
2	売場レイアウトの原案に、当日の天候や商品の在庫量等を考慮して当日の売場レイアウトを決定する。	前日に各イベント計画と売場レイアウトに基づき、企画用売場のフェイス取りを行う。	POPや直札が掲示され、売台等の準備や対象商品の陳列が済んでいるかをチェックし、指摘する。
機能内容(P・D・C・A)	P	D	D
インプット	新しい売場レイアウトの原案	企画用売場レイアウト・作業指示書	タイムセール用売場レイアウト
アウトプット	売場構成の変更		間違ったPOP
関連プロセス			
知識・役割行動能力	判断力	判断力	判断力
発生頻度	随時	随時	随時
作業レベル	上級	上級	上級
3	売場レイアウトの原案に、当日の天候や精肉の在庫量等を考慮して、昨日と同様の売場レイアウトで営業する事を決定する。	A-②-2で設定されたフェイス取りに沿い、決定された売場レイアウトを確認しながら、企画用売場を作る。	季節や時節を考慮して、商品棚やケースの飾りつけを検討し、装飾構成を決定する。(仕入先から販促ツールが届く)
機能内容(P・D・C・A)	P	D	D
インプット	新売場レイアウトの原案	企画用売場レイアウト	
アウトプット	前日同様の売場構成	企画用売場	装飾構成
関連プロセス			
知識・役割行動能力	判断力	判断力	企画力
発生頻度	毎日	随時	随時
作業レベル	上級	上級(※)	上級

イバーシティに貢献する大きな要素となることが期待される。

<参考文献>

- ・ Robin J. Ely, David A. Thomas, (2022) “GETTING SERIOUS ABOUT DIVERSITY”
Harvard Business Review HBR’s 10 must reads, p. 93
- ・ 川口 章 (2013) 『日本のジェンダーを考える』 有斐閣
- ・ 荒金 雅子 (2020) 『ダイバーシティ&インクルージョン経営』 日本規格協会
- ・ 労務行政研究所 (2011) 『最新人事考課制度』 労務行政
- ・ 西村 聡 (2019) 『職務分析・職務評価の基礎講座』 労働新聞社
- ・ 西村 聡 (2019) 『同一労働同一賃金を実現する職務分析・職務評価と賃金の決め方』
日本法令