

職務評価を実施する人事担当者の皆さまへ

# 職務分析 実施マニュアル

パートタイム・有期雇用労働者  
の公正な待遇の確保に向けて

## 目次

はじめに	1
本マニュアルの位置づけ	2
パートタイム・有期雇用労働法と職務評価	4
職務評価における職務分析の位置づけ	5
職務分析における2つの手法	6
職務説明書を活用した職務分析	7
ステップ1：情報の収集	8
ステップ2：情報の整理	9
ステップ3：職務説明書の作成	10
職務構造表を活用した職務分析	20
ステップ1：人員配置図の用意	21
ステップ2：職務分析の範囲決定	22
ステップ3：職務構造表の作成	23
職務分析結果の活用例	28

## はじめに

2020年4月からパートタイム・有期雇用労働法が施行され、正社員とパートタイム・有期雇用労働者との間の不合理な待遇差が禁止されました（中小企業は2021年4月から適用）。

同じ企業で働く正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間に待遇の違いがある場合、あらゆる待遇について、個々の待遇ごとに不合理な待遇差の解消が求められます。しかし、待遇の違いが不合理かどうかを判断し、不合理な差を解消することは簡単ではありません。特に基本給は、様々な要素で決定されるため、対応の難しい待遇です。

厚生労働省では、パートタイム労働者・有期雇用労働者と正社員との間の基本給に関する「不合理な待遇差」を解消する一つの手法として、職務評価の手法を「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」で紹介してきました。

職務分析とは、企業で働く社員の職務に関する情報を収集、整理する手法です。本マニュアルでは職務評価の妥当性を高めるために実施する職務分析の手法を紹介しています。

正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者の職務内容を比較し、職務の大きさを相対的に測定する職務評価を実施するためには、職務内容を詳細に把握する必要があります。職務内容を詳細に把握できていない場合には、人物や働きぶりに対する印象などが職務評価の結果に入り込む可能性があり、果たしている職務を的確に把握し、それに基づいた待遇を決めることが恐れがあるため、職務分析による職務内容の整理が必要となります。

また、職務分析で扱う職務に関する情報には、社員の担う業務の内容だけではなく、業務に必要な知識・技能、権限・責任の程度があり、これらに関する情報を職務記述書などにまとめることで、採用・育成・配置・処遇といった人材マネジメントの基礎情報として活用することができます。

パートタイム労働者・有期雇用労働者の働き、貢献に見合った公正な待遇が実現できれば、労働者の納得性や働くモチベーションが高まることにより、労働生産性が向上し、企業活動の活性化にもつながることが期待されます。本マニュアルが、パートタイム・有期雇用労働者が能力を発揮できる環境整備のための一助となれば幸いです。

## 本マニュアルの位置づけ

本マニュアルは、正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間の基本給に関する「不合理な待遇差」を解消する一つの手法である職務評価の妥当性を高めるために実施する職務分析の手法を紹介しています。

本マニュアルを用いて職務分析を実施することにより、職務評価の対象となるパートタイム労働者・有期雇用労働者と正社員の職務内容について、社員に対する印象などを除いて、的確に整理することができます。整理された職務内容に対して、職務の大きさを評価することにより、支払われている賃金（基本給）との均等・均衡待遇の状況を、より客観的に把握することができます。

厚生労働省では、いわゆる「同一労働同一賃金」の実現に向けての企業の取組を支援するため、本マニュアルの他に「同一労働同一賃金ガイドライン（短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針）」や、「パートタイム・有期雇用労働法等対応状況チェックツール」、「パートタイム・有期雇用労働法対応のための取組手順書」、「不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル」、「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」、「知っていますか？進めていますか？パートタイム・有期雇用労働法への対応 ～企業の取組事例集～」を作成しています。自社の状況に応じて参照してください。



**① 同一労働同一賃金ガイドライン**  
**(短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針)**

パートタイム・有期雇用労働者及び派遣労働者と正社員の間で、待遇差が存在する場合に、いかなる待遇差が不合理であり、いかなる待遇差が不合理でないかの原則となる考え方を、基本給、賞与、手当等の待遇ごとに「問題となる例」「問題とならない例」を用いながら解説しています。



**② パートタイム・有期雇用労働法等対応状況チェックツール**

設問に回答することで、パートタイム・有期雇用労働法やその他の労働関係法令に基づいて自社の取組状況を点検することができ、また、パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善に向けてどのように取り組むべきかを確認することができます。



**③ パートタイム・有期雇用労働法対応のための取組手順書**

自社の状況が法律に沿っているかを点検する手順を示しています。



**④ 不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル**

各種手当・福利厚生・教育訓練・賞与・基本給について、不合理な待遇差解消のための点検・検討手順を詳細に示しています。  
 業界の特性を踏まえた7業界（スーパーマーケット業、食品製造業、印刷業、自動車部品製造業、生活衛生業、福祉業及び労働者派遣業）の業界版と、全業種共通の業界共通版があります。



**⑤ 職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル（本冊子）**

基本給に関する均等・均衡待遇の状況を点検し、等級制度や賃金制度を設計する手法の1つである職務評価について解説しています。



**⑥ 知っていますか？進めていますか？パートタイム・有期雇用労働法への対応**  
**～企業の取組事例集～**

パートタイム・有期雇用労働法に基づき、公正な待遇の確保に向けて取り組んでいる企業の事例を紹介しています。また、各社の取組の背景や、取組を進めるうえでの考え方も掲載しています。

同一労働同一賃金  
 特集ページ

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html>

パート・有期労働  
 ポータルサイト

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

## パートタイム・有期雇用労働法と職務評価

パートタイム・有期雇用労働法では、同じ企業で働く正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間に待遇の違いがある場合、あらゆる待遇について、個々の待遇ごとに不合理な待遇差の解消が求められます。しかし、待遇の違いが不合理であるかを判断し、不合理な待遇差を解消することは簡単ではありません。特に基本給は、様々な要素で決定されるため、対応の難しい待遇です。

職務評価は、正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者の職務内容を評価し、その重要度を点数化することにより、基本給の均等・均衡待遇を客観的に確認することができる手法です。さらに、公正な待遇を確保するための等級制度、賃金制度を設計する際に有効です。

ポイント

1

基本給について、待遇差が不合理か否かの判断ができます。

ポイント

2

公正な待遇を確保するため、等級制度、賃金制度を検討する際に有効です。

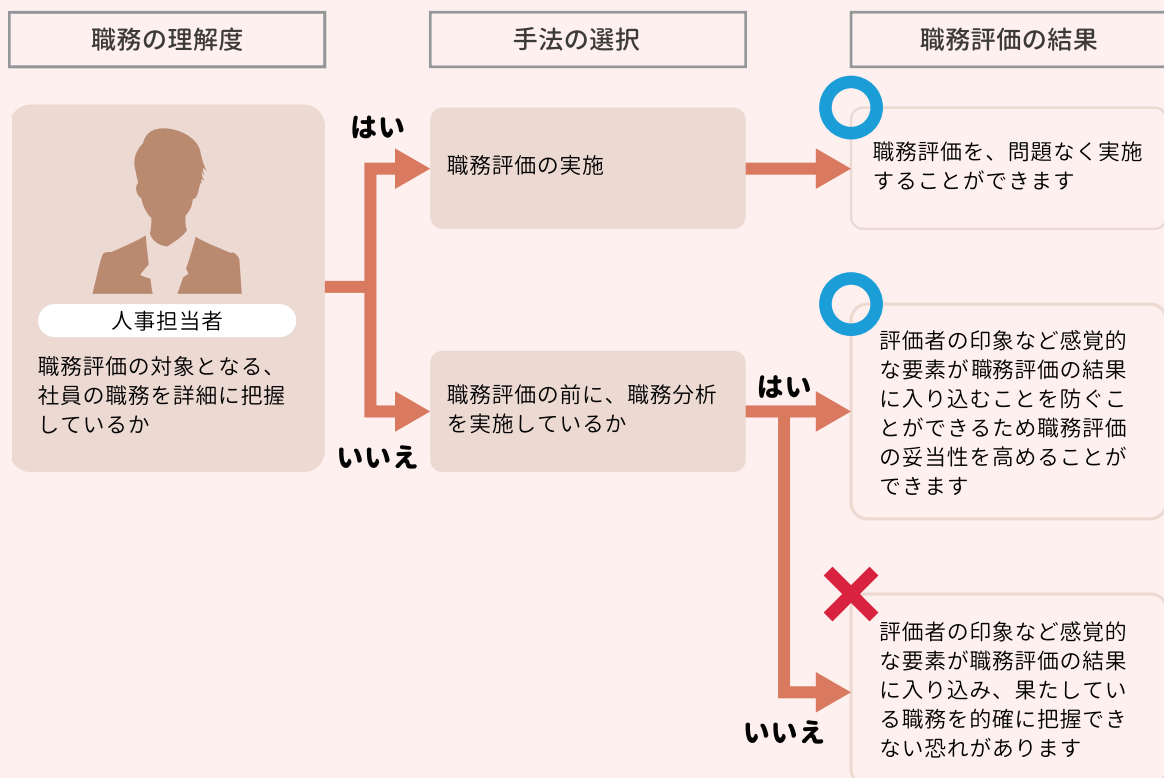
## 職務評価における職務分析の位置づけ

職務評価は、前述した2つのポイントにより、基本給における公正な待遇の確保に有効と考えられています。それは、パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇が職務（役割）によって決定されることが多いことから、パートタイム労働者・有期雇用労働者と正社員の職務（役割）の大きさを比較する「職務評価」を活用することが有益と考えられるためです。

社内の職務内容を比較し、職務（役割）の大きさを相対的に測定する手法である職務評価は、職務評価単体の実施でも均等・均衡待遇の状況を確認することができますが、社内の職務に関する情報を収集・整理し、職務の内容を明確にする手法である職務分析を事前に実施することで、職務評価の妥当性を高めることができます。

### 職務評価の前に、職務分析を実施するメリット

職務評価を実施する人事担当者が、社内の職務を詳細に把握している場合には、職務評価を問題なく実施することができます。一方、職務を詳細に把握していない場合には、職務分析を事前に実施することで、人物や働きぶりに対する印象などの感覚的な要素を除くことができます。



## 職務分析における2つの手法

本マニュアルでは、職務分析を行う手法として、①職務を詳細に洗い出すことができる「職務説明書を活用した職務分析」と、②職務を構造的に理解することができる「職務構造表を活用した職務分析」の手法を紹介しています。

自社の状況に合わせて、活用してください。

### 職務説明書を活用した職務分析 (P.16参照)

Aさん(パートタイム労働者・有期雇用労働者・正社員)			
職種	小売業(A社B駅前店)		
	業務の内容	業務概要	業務の詳細
主な業務		レジ業務	マニュアルの範囲内でのレジ打ち
			営業時間内の現金チェック
商品管理業務		策定された計画表に沿った品出し作業	
	賞味期限切れ商品のチェック作業		
必要な知識や技術の水準	数か月の業務を経て身につくレベル、特別なスキルは必要としない		

社員一人一人について職務説明書を作成する職務分析の手法です。職務を詳細に洗い出すことに適しています。

職務説明書は、以下のような企業におすすめ

- ・組織が階層ごとに職務の棲み分けがされている、階層型組織の企業。

### 職務構造表を活用した職務分析 (P.23参照)

職位/氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位/氏名	業務内容 権限・責任の程度
正社員B 主任	<b>主な業務内容</b> ・大口顧客営業 ・製品開発部門へのフィードバック  <b>権限・責任の程度</b> ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ	有期雇用労働者 D, E	<b>主な業務内容</b> ・大口顧客営業補助 ・営業関連資料の作成 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
		パートタイム労働者 F, G	<b>主な業務内容</b> ・大口顧客営業補助 ・営業関連資料の作成 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ

各社員の業務内容と権限、責任の程度を、所属する組織における上司・部下、同僚の関係で整理する職務分析の手法です。職務を構造的に理解することに適しています。

職務構造表は、以下のような企業におすすめ

- ・組織が職種ごとに職務の棲み分けがされているような、職能型組織である。
- ・職務評価の対象となる部署・職種が、ホワイトカラーである(例:営業職)。



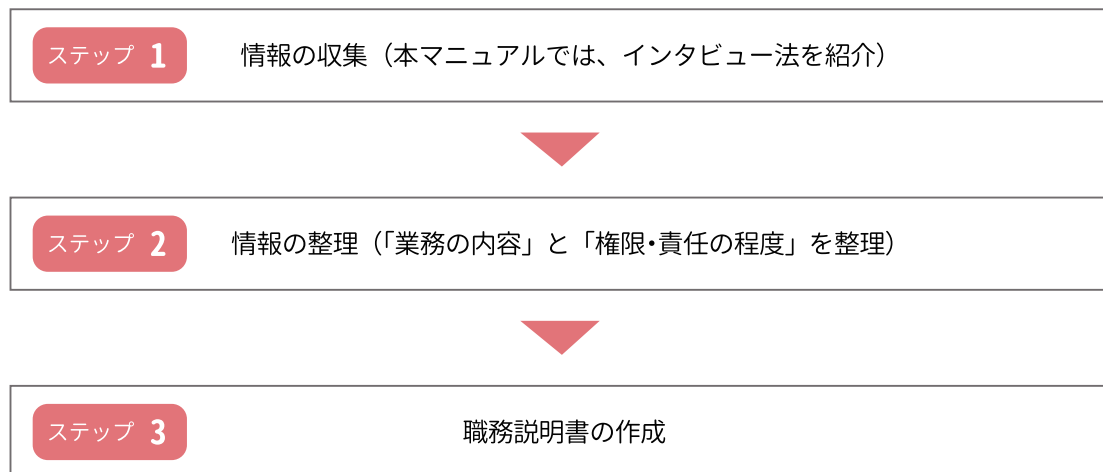
## ①職務説明書を活用した職務分析

職務分析を実施する上での抑えるべきポイントとして、詳細に職務を洗い出すということが挙げられます。

職務分析で洗い出す要素として、対象となる社員の業務の内容、権限・責任の程度が挙げられますが、これらの要素について詳細に洗い出すことは難しく、また職務内容の整理にも手間がかかります。

そこで従業員一人一人について、職務説明書を用いて職務分析を行うことで、各人の業務の内容や権限・責任の程度について網羅的に把握することができ、その後実施する職務評価の妥当性を高めることができます。

### 職務説明書を活用した職務分析の実施手順



#### 【職務説明書を活用するメリット】

### メリット

職務について棚卸すべき要素が、フォーマット化されているので、詳細に社員一人一人の職務内容を把握することができます。

- パートタイム労働者・有期雇用労働者と正社員の職務内容について、情報を収集します。
- 情報の収集はインタビュー法がおすすめです。インタビュー法は、職務分析の対象となる社員の職務内容を熟知している現場管理職を相手に行うことで、実態をとらえやすいと考えられます。
- また職務内容を収集した後に、実際に現場にいる社員に追加で、話を聞くことで、職務をより正確にとらえることができます。

## インタビューでは…

- 1 「日々の業務」をすべて聞き出す
- 2 「業務の目的」を聞き出す
- 3 必要な「知識・技能」をどのくらいの期間で習得したのかを聞き出す
- 4 与えている「権限・責任」を聞き出す

インタビューでは…

## 1 「日々の業務」をすべて聞き出す

典型的な1日を取り上げて、何をどのくらいの時間やっているのか、順を追って聞きます。

なお、受発注業務などでは、月曜が発注、木曜が入荷というように、業務のサイクルが週単位になっていることがあります。

また、経理業務などのように、月単位でサイクルが回っている例もあります。こうした場合、業務のサイクル全体がわかるまで詳しく聞いていきます。

## 2 「業務の目的」を聞き出す

各業務の目的は何かを聞き出します。

ひとくちに「発注業務」といっても、発注リストの作成のため入力しているだけなのか、あるいは発注品の種類や量を決定しなければならないのか、さらには在庫と発注をコントロールして、さらには店頭で欠品を生じさせないようにすることなのか、というようにさまざまです。目的に着目して、業務の内容を整理しましょう。

## 3 必要な「知識・技能」をどのくらいの期間で習得したのかを聞き出す

どのくらいの期間で習得したのかを聞き出します。

業務を遂行するにあたり、必要な資格などがあれば、それについても聞きます。

## 4 与えている「権限・責任」を聞き出す

部下の数やノルマなど、権限・責任の程度を聞き出します。

14 ページの「2 権限・責任の程度」を参考に、与えている権限・責任について聞きます。

ステップ1で収集した職務の情報を、「業務の内容」と「権限・責任の程度」の2つの視点で整理します。

## 1 業務の内容

### ■ 「主な業務」の抽出

収集した職務の情報から、以下のポイントに当てはまる業務を、「主な業務」として抽出します。

ポイント

1

### その職務の特徴を表し、かつ、無くてはならない業務である

例えば、「受発注伝票の作成」は、営業事務職にとって、特徴的な業務と言えるでしょう。一方、「電話対応」「打ち合わせへの参加」「職場の整理・整頓」などは、どの職務でも行われることであり、業務というよりは、業務遂行のための手段です。同じ「電話対応」でも、顧客の問い合わせに回答しながら、受注に結び付けていく業務であれば、「受注業務」であり、商品についての問い合わせに回答する業務であれば、「商品説明」という業務となります。また、顧客からの電話を担当者に取り次ぐだけであれば、「取り次ぎ」が業務です。

ポイント

2

### その成果が事業に対して大きな影響を与える業務である

例えば、スーパーマーケットの販売職にとって、「レジ打ち」業務は、事業に大きな影響を与えるとと言えます。これを正確にできなければ、売り上げの正確な把握に影響を与えるからです。

ポイント

3

### その社員の職務全体に占める時間的割合・頻度が大きい業務である

例えば、コールセンターのオペレーターが、労働時間の大部分を「電話によるクレーム対応」に費やしている場合などを言います。

## ■ 「主な業務」の抽出

抽出した「主な業務」について、聞き出した業務の目的を参考に、それぞれの業務を詳細化します。

例えば、発注業務において、発注の種類や量を決めている正社員のAさんと、決められた発注の種類や量を入力するパートタイム労働者のBさんがいる場合、以下のように整理できます。

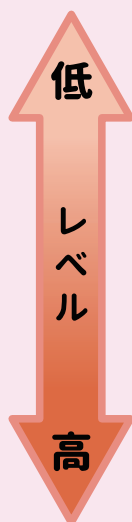
「主な業務」はAさん、Bさんともに「発注業務」、「業務の詳細」は、Aさん「欠品を生じさせないための発注の種類、量の決定・指示」、Bさん「発注リスト作成のための指示された発注品の入力」となります。

## ■ 「必要な知識や技能の水準」

その業務が、どのような知識や技能を必要としているかを整理します。

### 〈業務レベルの整理の仕方〉(例)

①がもっとも簡単なレベルで、④に行くに従い、レベルは高くなります。



- ① 手順書やマニュアルを読む、または口頭での指導があれば、すぐに（その日の内に）身につくレベル
- ② 手順書やマニュアルを読んだ上で、または口頭での指導を受けた上で、数日間の経験を積んで身につくレベル
- ③ 数カ月の実務経験を積んで身につくレベル
- ④ 実務経験だけでなく、専門的な知識（簿記やIT知識など）が求められるレベル

## 主な業務の抽出例

### 小売業 (販売職)

#### パートタイム労働者 A

業務概要	業務の詳細
レジ業務	マニュアルの範囲内でのレジ打ち
	営業時間内の現金チェック
商品管理業務	策定された計画表に沿った、品出し作業
	賞味期限切れ商品のチェック

#### 正社員 B

業務概要	業務の詳細
レジ業務	カード申込等の対応を含むお客様対応
	日次のレジ締め
商品管理業務	品出し作業シートの確認
	賞味期限切れ商品の廃棄確認

### 製造業 (家具製造)

#### パートタイム労働者 C

業務概要	業務の詳細
加工業務	塗装前の研磨作業
	塗装作業
製造管理業務	使用機械の点検
	使用機械の清掃

#### 正社員 D

業務概要	業務の詳細
加工業務	仕上げ作業(色合わせ)
	最終製品の検品・修理
製造管理業務	操業計画の立案・計画
	材料の発注

### サービス業 (カスタマーサポート)

#### パートタイム労働者 E

業務概要	業務の詳細
顧客対応	業務マニュアルに沿った顧客対応
	苦情の一次受け(正社員に引継ぎ)
データ管理業務	問合せ内容のシステム入力
	問合せデータの簡単な統計処理

#### 正社員 F

業務概要	業務の詳細
顧客対応	顧客からの苦情対応(対応後に上司報告)
	パート社員のシフト調整
データ管理業務	問い合わせ内容の入力に誤りがないかの確認
	問合せデータの統計、加工処理

医療・福祉業（病院・看護師）

有期雇用労働者 G

業務概要	業務の詳細
医療業務	診察・検査の介助
	治療・処置の介助 （手術を除く）
	担当する入院患者の巡回・ コミュニケーション
会議関連業務	診療科会議の出席
	全体会議の補助 （資料の複製等）

正社員 H

業務概要	業務の詳細
医療業務	診察・検査の介助
	治療・処置の介助 （手術を含める）
	シフト管理 （休み調整など）
	医師との業務調整
会議関連業務	診療科会議の進行役
	全体会議の資料作成
	全体会議の出席

飲食サービス業（レストランチェーン）

有期雇用労働者 I

業務概要	業務の詳細
接客業務	レジ対応
	クレームや機器の故障 などのトラブル対応
	ホール全体の管理
従業員管理業務	ホールのパート社員 研修の実施
	ホールのシフト作成

正社員 H

業務概要	業務の詳細
接客業務	スタッフ欠勤時の 不足対応
	スタッフでの解決が 難しいトラブルの対応
売上管理業務	日次・週次・月次の 売上管理
	売上目標の設定
従業員管理業務	従業員のシフト・ 出退勤の管理
	従業員の健康管理

## 2 権限・責任の程度

対象となる社員について、以下の4つのポイントに基づいて、権限・責任の程度を明確にします。

ポイント  
1

### どのような権限を与えているのか

対象となる社員が、自分の判断で決定できることは何かを明確にします。管理する「部下の有無」や決裁できる「権限の範囲」について記述してください。

ポイント  
2

### 業務の成果について、どのような役割を与えているのか

対象となる社員に、リーダー的な役割や指導者の役割を与えているのかを記述してください。

ポイント  
3

### トラブル発生時や臨時・緊急時は、どこまで対応するのか

対象となる社員が、その状況に対応する責任があるかないか、自分の判断で対応するのかどうかを記述してください。

ポイント  
4

### どの程度の成果を出すことを期待しているのか

対象となる社員に、ノルマや数値目標などを与えているのかどうか、あるいはどの程度の成果を求めているかを記述してください。



## 主な業務の抽出例

14 ページのポイントに沿って、収集した情報に基づき、レベルを記述します。

それぞれ、①が最も低位のレベルで、④に行くに従い高レベルになります。項目(レベル)の数と内容については、これらの他にも業種職種によってさまざまなものが考えられます。

### 権 限

#### a) 部下の有無

- ① 部下はいない
- ② 同じパートで構成する小規模のグループのリーダーを務める
- ③ 雇用形態が異なる複数の従業員を統括する

#### b) 権限の範囲

- ① 確認・承認・決済できる事項はない
- ② 各種伝票や帳票などの作成・処理について確認・承認ができる
- ③ 稟議書などについて確認・承認ができる
- ④ 労務管理、予算管理、契約管理などに関わる承認・決裁ができる

### 責 任

#### a) 役割の範囲

- ① 助言や指導は特に求められない
- ② 業務遂行上のアドバイスを提供したり、相談に乗ったりする
- ③ 具体的な指示、指導を行う
- ④ 業務分担や目標を決め、進捗管理を行う

#### b) トラブル発生時や緊急時の対応

- ① 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
- ② 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
- ③ 自分で考えた上で対応することが求められる。ただし、上位者のアドバイスが必要である
- ④ 自分の判断で最後まで対応することが求められる

#### c) 成果への期待の程度

- ① 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だけが期待されている
- ② ノルマなどの業績目標はないが、業務の効率を高めていくことは期待されている
- ③ ノルマなどの業績目標はあるが、その達成度が評価されることはない
- ④ ノルマなどの業績目標があり、その達成度が評価される

ステップ2で整理した「業務の内容」と「権限・責任の程度」を組み合わせたものが、職務説明書です。

## 取扱説明書（例1）

### 職務説明書（小売業の例）

Aさん（パートタイム労働者・有期雇用労働者・正社員）			
職種	小売業（A社 B駅前店）		
業務の内容	主な業務	業務概要	業務の詳細
		レジ業務	マニュアルの範囲内でのレジ打ち
			営業時間内の現金チェック
		商品管理業務	策定された計画表に沿った品出し作業
	賞味期限切れ商品のチェック作業		
必要な知識や技術の水準	数か月の業務を経て身につくレベル、特別なスキルは必要としない		

権限・責任の程度	権限	部下の有無	あり
		権限の範囲	確認・承認・決裁できる事項はない
	責任	役割の範囲	業務内容のレクチャーあり
		トラブル発生時や緊急時の対応	イレギュラー事象は、その場で上位者の判断を仰ぐ
		成果へ期待の程度	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ている

## 取扱説明書（例2）

### 職務説明書（製造業の例）

Bさん（パートタイム労働者・ <b>有期雇用労働者</b> ・正社員）			
職種	製造業（家具製造）		
業務の内容	主な業務	業務概要	業務の詳細
		加工業務	仕入材料の検品
			塗装前の研磨作業
			塗装作業
	製造管理業務	使用機械の点検	
使用機械の清掃			
必要な知識や技術の水準	5～10年の見習い期間が必要（研磨・塗装作業）		

権限・責任の程度	権限	部下の有無	あり
		権限の範囲	初期対応の権限はあるが、事後報告が必要
	責任	役割の範囲	受注案件の管理全般が要求されている
		トラブル発生時や緊急時の対応	イレギュラー事象は、初動対応とその後の状況について、管理者に報告が必要
		成果へ期待の程度	受注案件に対する品質の担保が要求されている。成果に応じて昇給・昇進が大きく影響される

## 取扱説明書（例3）

### 職務説明書（サービス業の例）

Cさん（パートタイム労働者・有期雇用労働者・ <b>正社員</b> ）			
職種	サービス業（カスタマーサポート）		
業務の内容	主な業務	業務概要	業務の詳細
		管理業務	顧客からの苦情対応（対応後に上司報告）
			パート社員のシフト調整
		データ管理業務	問合せ内容の誤入力がないかの確認
	問合せデータの統計、加工処理		
必要な知識や技術の水準	コールスタッフ業務を3～4年程度経験する必要あり		

権限・責任の程度	権限	部下の有無	あり
		権限の範囲	初期対応の権限はあるが、事後報告が必要
	責任	役割の範囲	受注案件の管理全般が要求されている
		トラブル発生時や緊急時の対応	イレギュラー事象は、初動対応とその後の状況について、管理者に報告が必要
		成果へ期待の程度	受注案件に対する品質の担保が要求されている。成果に応じて昇給・昇進が大きく影響される

## 職務説明書の記入様式

	氏名		
職種			
業務の内容	主な業務	業務概要	業務の詳細
	必要な知識や技術の水準		

権限・責任の程度	権限	部下の有無	
		権限の範囲	
	責任	役割の範囲	
		トラブル発生時や緊急時の対応	
		成果へ期待の程度	

## ②職務構造表を活用した職務分析

職務分析を実施する上での抑えるべきポイントとして、詳細に業務を洗い出すということに加え、職務を構造的に理解することが挙げられます。

そこであらかじめ、階層ごとに職務内容を記載することが定められている、職務構造表を用いて職務分析を行うことで、組織における階層間の職務の関連性を把握することができ、その後実施する職務評価の公平性を高めることができます。

### 職務構造表を活用した職務分析の実施手順

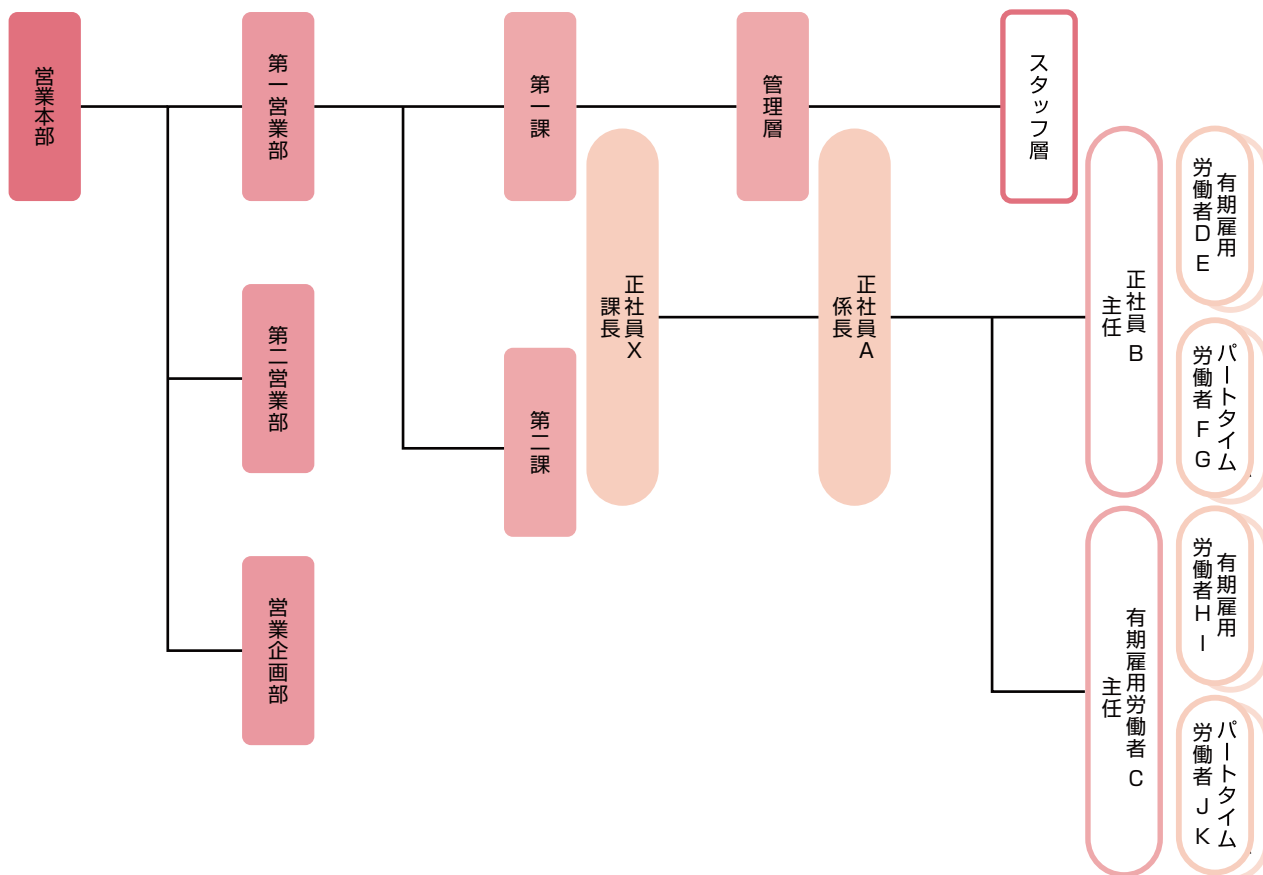


#### 【職務構造表を活用するメリット】

#### メリット

- 組織の階層ごとに職務内容を書き込むため、業務の内容、権限・責任の程度などを構造的に理解することができます。
- 同じ階層に位置し、同じ職務を担っている社員の職務内容はまとめることができるため、作成の負担が少なく済みます。

以下のように、人員配置図を用意します。



ポイント  
**1**

## 社員が全員網羅されているか

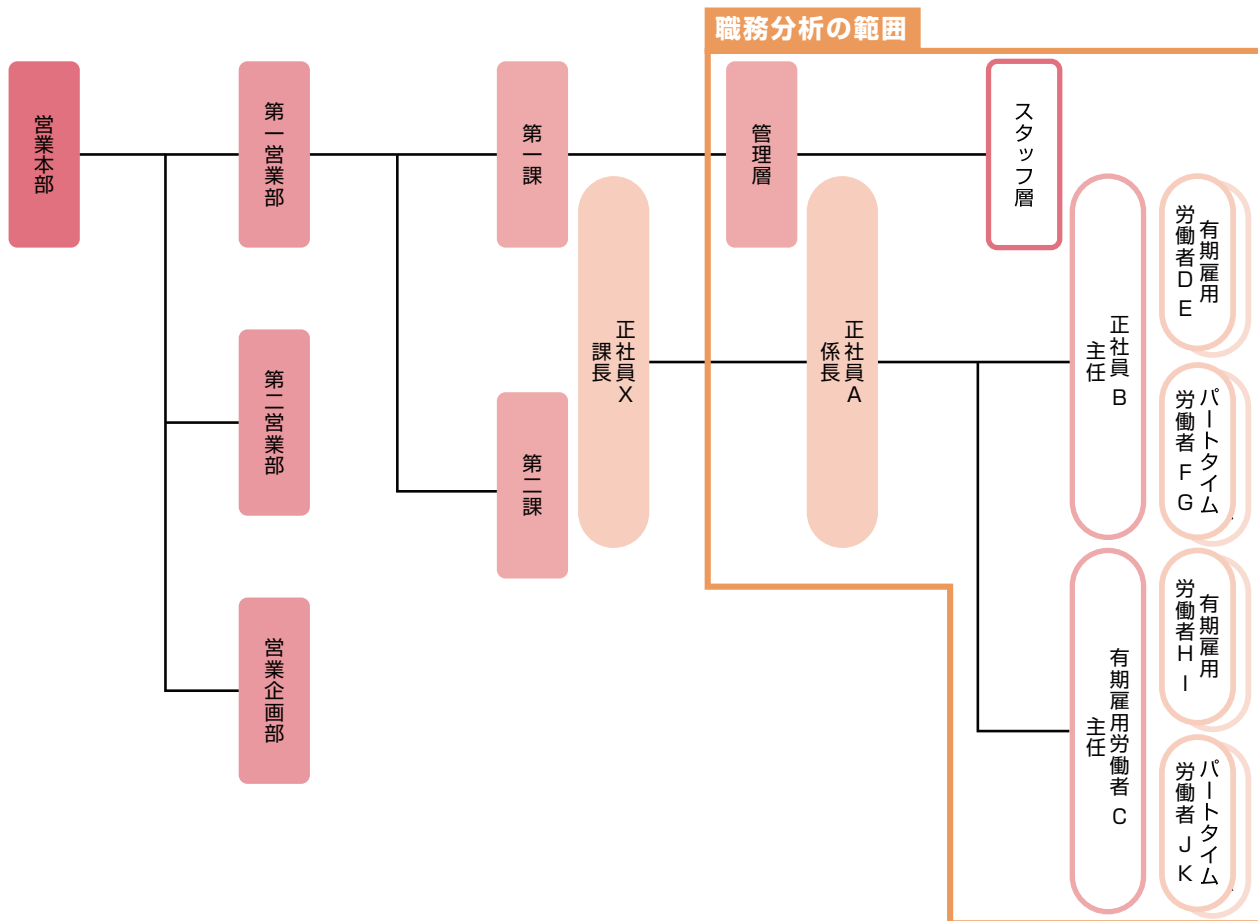
組織に所属する社員が、全て記載された人員配置図を用意します。  
もし全ての社員が記載されていないならば、当該人員配置図に追記してください。

ポイント  
**2**

## どのような立場の違いがあるか

人員配置図を見て、対象となる社員の役割や立場の違いが、一目でわかるか否かを確認してください。

職務分析の対象とするパートタイム労働者・有期雇用労働者、正社員の範囲を決定します。



ポイント  
1

### 職務分析の範囲は適切か

職務分析は時間を要する作業のため、一度に職務を棚卸する範囲が広い場合には、多くの作業時間を要する可能性があります。

ポイント  
2

### 比較対象とする正社員は適切か

比較対象となる正社員がパートタイム・有期雇用労働者の担う職務と大きく異なる場合には、職務分析の効果が薄れる可能性があります。



職務分析の対象となるパートタイム労働者・有期雇用労働者、正社員の主な業務内容と権限・責任の程度について、職務構造表に書き込んでいきます。

職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度
正社員 A 係長	<b>主な業務内容</b> ・大口顧客営業 ・予算 / スケジュール管理  <b>権限・責任の程度</b> ・複数の部下あり ・イレギュラー事象に係る初動対応が求められている	正社員 B 主任	<b>主な業務内容</b> ・大口顧客営業 ・製品開発部門へのフィードバック  <b>権限・責任の程度</b> ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ	有期雇用労働者 D, E	<b>主な業務内容</b> ・大口顧客営業補助 ・営業関連資料の作成 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
				パートタイム労働者 F, G	<b>主な業務内容</b> ・大口顧客営業補助 ・営業関連資料の作成 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
		有期雇用労働者 C 主任相当	<b>主な業務内容</b> ・営業データ分析 ・営業社員との連携  <b>権限・責任の程度</b> ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ	有期雇用労働者 H, I	<b>主な業務内容</b> ・営業データ分析補助 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
				パートタイム労働者 J, K	<b>主な業務内容</b> ・契約書の作成 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ

ポイント  
1

階層に応じた業務内容として整理されているか

階層ごとに業務内容を書き込む際には、組織における上司・部下・同僚との関係を意識してください。

ポイント  
2

階層と担っている職務が同じ場合には、纏めることもできます

複数の従業員をひとつのボックスに書き込む時には、職務の異なる従業員を含めないように注意してください。

次ページ以降も、職務構造表を用いた職務分析の例を業種別にご紹介します

## 職務構造表（例 1）

### 職務構造表（商品企画部の例）

職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度
正社員 A 係長	<b>主な業務内容</b> ・商品開発部との連携 ・商品戦略の立案  <b>権限・責任の程度</b> ・複数の部下あり ・イレギュラー事象に係る初動対応が求められている	正社員 B 主任	<b>主な業務内容</b> ・市場動向の整理 ・資料作成  <b>権限・責任の程度</b> ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ	有期雇用 労働者 D, E	<b>主な業務内容</b> ・市場調査 ・資料作成補助 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
				パート タイム 労働者 F, G	<b>主な業務内容</b> ・データ分析 ・資料作成補助 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
		有期雇用 労働者 C 主任相当	<b>主な業務内容</b> ・宮対外イベント立案 / 運営 ・ヒアリング業務  <b>権限・責任の程度</b> ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ	有期雇用 労働者 H, I	<b>主な業務内容</b> ・対外イベント運営補助 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
				パート タイム 労働者 J, K	<b>主な業務内容</b> ・ヒアリング業務補助 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ

## 職務構造表（例 2）

### 職務構造表（人事部の例）

職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度
正社員 A 係長	<b>主な業務内容</b> ・採用活動統括 ・他部署連携  <b>権限・責任の程度</b> ・複数の部下あり ・イレギュラー事象に係る初動対応が求められている	正社員 B 主任	<b>主な業務内容</b> ・中途向けイベント企画 ・中途採用統括  <b>権限・責任の程度</b> ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ	有期雇用 労働者 F, G	<b>主な業務内容</b> ・面接調整 ・採用面接補助 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
				パート タイム 労働者 H, I	<b>主な業務内容</b> ・中途向けイベント運営 ・採用HPの更新 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
		有期雇用 労働者 C 主任相当	<b>主な業務内容</b> ・宮対外イベント立案 / 運営 ・ヒアリング業務  <b>権限・責任の程度</b> ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ	有期雇用 労働者 J, K	<b>主な業務内容</b> ・面接調整 ・採用面接補助 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
				パート タイム 労働者 L, M	<b>主な業務内容</b> ・新卒向けイベント運営 ・採用 SNS の運営 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ

## 職務構造表（例3）

### 職務構造表（経理部の例）

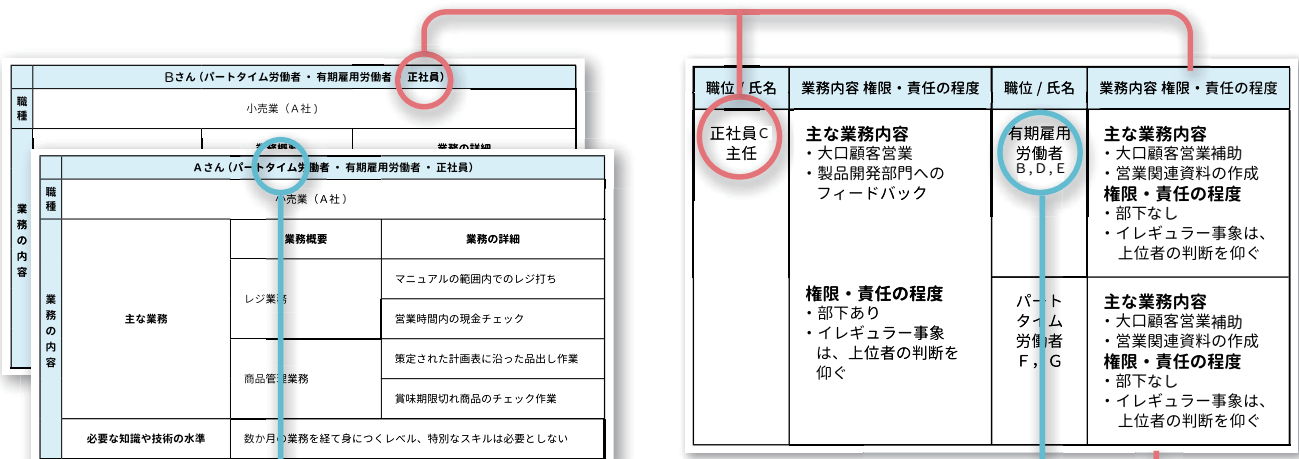
職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度
正社員 A 係長	<b>主な業務内容</b> ・月次・年次決算管理 ・予算作成  <b>権限・責任の程度</b> ・複数の部下あり ・イレギュラー事象に係る初動対応が求められる	正社員 B 主任	<b>主な業務内容</b> ・現預金管理 ・税金管理  <b>権限・責任の程度</b> ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ	正社員 D	<b>主な業務内容</b> ・経費精算（少額） ・経費の仕訳 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
				正社員 E	・同上
				有期雇用労働者 F	・同上
				正社員 G	<b>主な業務内容</b> ・源泉所得税計算 ・法人税計算 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
				パートタイム労働者 H	・同上
		正社員 I	<b>主な業務内容</b> ・売上管理 ・仕入管理  <b>権限・責任の程度</b> ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ	正社員 I	<b>主な業務内容</b> ・領収書発行 ・請求書発行 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
		パートタイム労働者 J	・同上		
		正社員 K	<b>主な業務内容</b> ・売掛金管理 ・買掛金管理 <b>権限・責任の程度</b> ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ	正社員 K	<b>主な業務内容</b> ・売掛金管理 ・買掛金管理 <b>権限・責任の程度</b> ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
		有期雇用労働者 L	・同上		
		パートタイム労働者 M	・同上		

## 職務構造表の記入様式

職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位 / 氏名	業務内容 権限・責任の程度
	<b>主な業務内容</b> ・ ・  <b>権限・責任の程度</b> ・ ・		<b>主な業務内容</b> ・ ・  <b>権限・責任の程度</b> ・ ・		<b>主な業務内容</b> ・ ・  <b>権限・責任の程度</b> ・ ・
					<b>主な業務内容</b> ・ ・  <b>権限・責任の程度</b> ・ ・
			<b>主な業務内容</b> ・ ・  <b>権限・責任の程度</b> ・ ・		<b>主な業務内容</b> ・ ・  <b>権限・責任の程度</b> ・ ・
					<b>主な業務内容</b> ・ ・  <b>権限・責任の程度</b> ・ ・

## （参考）職務分析結果の活用例

職務分析を行うことで職務評価の妥当性を担保できます。職務評価は、下図のような職務評価表を用いて実施します。職務分析で洗い出した職務内容に基づいて職務評価表のスケールを判断します。詳細は「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」を参照してください。



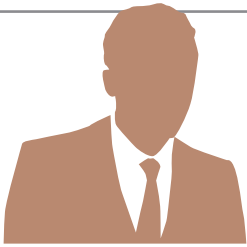
評価項目	ウエイト	Aさん パートタイム労働者		Bさん 有期雇用労働者		Cさん 正社員	
		スケール	ポイント	スケール	ポイント	スケール	ポイント
①人材代替性	1	1	1	2	2	2	2
②革新性	1	1	1	1	1	2	2
③専門性	2	2	4	3	6	2	4
④裁量制	1	1	1	1	1	2	2
⑤対人関係の複雑さ (部門外 / 社外)	2	2	4	2	4	3	6
⑥対人関係の複雑さ (部門内)	1	2	2	2	2	3	3
⑦問題解決の困難度	2	1	2	2	4	2	4
⑧経営への影響度	1	1	1	1	1	1	1
			16		21		24

## (参考) 職務分析結果の活用例

職務分析には、職務評価の妥当性を担保するという目的の他に、「採用」「育成」「配置」「処遇」の企業の人事活動に応用することができます。

採用
育成
配置
処遇

Aさんが急にやめてしまったが、彼女が担っていた業務や必要なスキルをどのように求人広告に記載すればいいかわからない。



人事担当者

**職務説明書**  
レジ担当 Aさん

Aさん(パートタイム労働者・有期雇用労働者・正社員)		
職種	小売業(本社B駅前店)	
業務の内容	主な業務	業務概要
		レジ業務
		商品管理業務
	業務の詳細	マニュアルの範囲内でのレジ打ち 営業時間内の現金チェック 策定された計画表に沿った品出し作業 賞味期限切れ商品のチェック作業
必要な知識や技術の水準	数か月の業務を経て身につくレベル、特別なスキルは必要としない	
権限・責任の程度	権限	部下の有無
		権限の範囲
	責任	役割の範囲
		トラブル発生時や緊急時の対応
成果へ期待の程度	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ている	

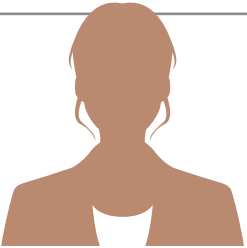
求人広告

業務内容：Xx  
必要な知識やスキル：Xx  
時給：1000円  
TEL：111-1111

職務説明書の「主な業務内容」「必要な知識や技術の水準」から、採用に必要な要件が分かり適切な採用につながります。

採用
育成
配置
処遇

Aさんは勤務態度もまじめで、業務も頑張ってくれているが、どのスキルを伸ばせば、さらに伸びるのがかわからない。



人事担当者

**職務説明書**  
レジ担当 Aさん

Aさん(パートタイム労働者・有期雇用労働者・正社員)		
職種	小売業(本社B駅前店)	
業務の内容	主な業務	業務概要
		レジ業務
		商品管理業務
	業務の詳細	マニュアルの範囲内でのレジ打ち 営業時間内の現金チェック 策定された計画表に沿った品出し作業 賞味期限切れ商品のチェック作業
必要な知識や技術の水準	数か月の業務を経て身につくレベル、特別なスキルは必要としない	
権限・責任の程度	権限	部下の有無
		権限の範囲
	責任	役割の範囲
		トラブル発生時や緊急時の対応
成果へ期待の程度	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ている	

レジの習熟度

100%

商品管理の習熟度

70%

顧客対応の習熟度

50%

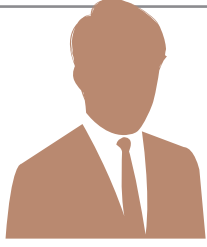
職務説明書は業務の内容から求められる権限・責任の程度まで記載されているので、項目別に習熟度を把握でき、育成につなげることができます。

## (参考) 職務分析結果の活用例

職務分析には、職務評価の妥当性を担保するという目的の他に、「採用」「育成」「配置」「処遇」の企業の人事活動に応用することができます。

採用
育成
配置
処遇


事務職の社員から配置転換を申請されたが、配置の変更が適切かが分からない。




人事担当者

### 職務構造表 (製造業 営業部)

職位/氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位/氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位/氏名	業務内容 権限・責任の程度
正社員A 係長	<b>主な業務内容</b> ・大口顧客営業 ・予算/スケジュール管理  <b>権限・責任の程度</b> ・段数の部下あり ・イレギュラー事象に係る初動対応が求められる	正社員B 主任	<b>主な業務内容</b> ・大口顧客営業 ・製品開発部門へのフィードバック  <b>権限・責任の程度</b> ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ	有期雇用 労働者 D, E	<b>主な業務内容</b> ・大口顧客営業補助 ・営業関連資料の作成 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
				パート タイム 労働者 F, G	<b>主な業務内容</b> ・大口顧客営業補助 ・営業関連資料の作成 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
		有期雇用 労働者C 主任相当	<b>主な業務内容</b> ・営業データ分析 ・営業社員との連携  <b>権限・責任の程度</b> ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ	有期雇用 労働者 H, I	<b>主な業務内容</b> ・営業データ分析補助 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
				パート タイム 労働者 J, K	<b>主な業務内容</b> ・契約書の作成 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ



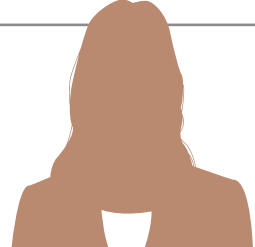
→ 配置可



職務構造表には、業務内容や、求められる権限・責任の程度が構造的に整理されているので、人員の配置転換が適切かを判断することができます。

採用
育成
配置
処遇

優秀なパートタイム労働者を正社員登用したいが、パートの働きぶりが正社員の要件を満たしているか分からない。



人事担当者


### 職務構造表 (製造業 営業部)

職位/氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位/氏名	業務内容 権限・責任の程度	職位/氏名	業務内容 権限・責任の程度
正社員A 係長	<b>主な業務内容</b> ・大口顧客営業 ・予算/スケジュール管理  <b>権限・責任の程度</b> ・段数の部下あり ・イレギュラー事象に係る初動対応が求められる	正社員B 主任	<b>主な業務内容</b> ・大口顧客営業 ・製品開発部門へのフィードバック  <b>権限・責任の程度</b> ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ	有期雇用 労働者 D, E	<b>主な業務内容</b> ・大口顧客営業補助 ・営業関連資料の作成 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
				パート タイム 労働者 F, G	<b>主な業務内容</b> ・大口顧客営業補助 ・営業関連資料の作成 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
		有期雇用 労働者C 主任相当	<b>主な業務内容</b> ・営業データ分析 ・営業社員との連携  <b>権限・責任の程度</b> ・部下あり ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ	有期雇用 労働者 H, I	<b>主な業務内容</b> ・営業データ分析補助 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ
				パート タイム 労働者 J, K	<b>主な業務内容</b> ・契約書の作成 <b>権限・責任の程度</b> ・部下なし ・イレギュラー事象は、上位者の判断を仰ぐ


代替している  
仕事内容

+

・代替している  
・仕事内容



→



正社員の仕事を一部しているので、正社員転換させたい

職務構造表には、業務内容や、求められる権限・責任の程度が構造的に整理されているので、職務構造表を基に、処遇・昇格の決定を行うことができます。









