

## 5 役割評価表の作成

「役割評価表」とは、「役割評価」を行う為の測定ツールです。「役割評価表」を作成する際に、おさえておきたいポイントとして、下記の3点が挙げられます。

### (1) 評価項目（≒構成要素）

「役割評価表」における「評価項目」は、職務の価値を決める構成要素のことです。**GEM Pay Survey System**では、代表的な「評価項目」として、「人材代替性」、「革新性」、「専門性」、「裁量性」、「対人関係の複雑さ（社内）」、「対人関係の複雑さ（社外）」、「問題解決の困難度」、「経営への影響度」の8つが挙げられています。

### (2) 判断尺度

「評価項目」ごとに職務の価値を1～5点で判断する尺度を設定します。適正な判断を行う為には、極力具体的なものが望ましいです。

### (3) ウェイト設定

会社の事業特性や人材活用のニーズに基づいて「評価項目」の重みウェイト（≒重みづけ）を設定します。「評価項目」において自社にとって重要であればウェイトを大きく設定することが必要です。

それでは上記3点にもとづいてご自分の会社の独自の「役割評価表」を作成してみましょう。



## 【図表5】役割評価表の作成

### ポイント(2)

#### 判断尺度

- 5点 これまで蓄積したノウハウをほとんど活用できず、従来とは全く異なる発想が求められる役割
- 4点 顧客ニーズによっては、従来とは異なる発想が必要となる役割
- 3点 これまで蓄積したノウハウをある程度参考にすれば、概ね対応可能な役割
- 2点 これまで蓄積したノウハウをかなり活用できる役割
- 1点 これまで蓄積したノウハウをそのまま活用でき、新たな発想の必要がない役割

### ポイント(1)

### ポイント(3)

評価項目	定義	ウェイト	評点 (1~5)	スコア (ウェイト×評点)
人材の代替性	採用や配置転換によって代わりとなる人材の確保が難しい役割	1	3	3
革新性	従来の方法とは全く異なる新しい方法が求められる役割	2	4	8
専門性	職務を遂行する上で特殊な知識やスキルが必要な役割	1	3	3
裁量性	社員の裁量に任されている役割	1	3	3
対人関係の複雑さ(社内)	仕事を進める上で社内での調整が多い役割	1	2	2
対人関係の複雑さ(社外)	仕事を行う上で社外の取引先や顧客との信頼関係を築くことが必要な役割	1	4	4
問題解決の困難度	業務に係る問題を調査・抽出し、解決に繋げる役割	2	4	8
経営への影響度	会社全体の業績に大きく影響する役割	1	5	5

## 6 役割評価表の検証

「役割評価表」が上手くできているかどうかを検証する場合には、二つ以上の職種で比較してみると良いでしょう。下記の手順を参考に、自社独自の「役割評価表」をもとに検証してみましょう。

【手順1】 **人事・総務・経理の職種の課長（もしくは課長相当職）**に係る役割評価

人事・総務・経理の職種における課長について、「評価項目」ごとに評価する。注意したい点としては**実際に在籍する特定の人**について評価するのではなく、課長という職務に対して会社として求める**期待役割**について評価することが重要



【手順2】 **業績貢献度の高い職種の課長（もしくは課長相当職）**に係る役割評価

自社における**業績貢献度の高い職種**の課長について、「評価項目」ごとに評価する（例えば、販売会社であれば**営業職**、開発型ベンチャー企業であれば**研究開発職**等が該当する）



【手順3】 レーダーチャートの作成

手順1、2で実施した二つの職種に係る評価結果を、1つのレーダーチャートに転記する

手順1～3の結果、レーダーチャートの大きさや形に意味ある違いが観察できれば、望ましい「役割評価表」が作成できたと考えられます。

【図表6】役割評価表の検証

評価項目	ウェイト	評 点		スコア (ウェイト×評点)	
		課長 事務	課長 研究開発	課長 事務	課長 研究開発
人材の代替性	1	2	2	2	2
革新性	2	2	4	4	8
専門性	1	3	3	3	3
裁量性	1	3	3	3	3
対人関係の複雑さ(社内)	1	5	2	5	2
対人関係の複雑さ(社外)	1	2	4	2	4
問題解決の困難度	2	3	4	6	8
経営への影響度	1	3	5	3	5
				28	35

