

職務分析の目的と職務明細書の手続き

奥 田 順 一

I 序

経営活動を総体的に管理する全般的管理が重要であると同様に、経営活動を構成する個々の単位、すなわち職務を対象としてあるいは職務に関連せしめて個別的に経営活動を管理することの重要性は、経営学の成立以来変らぬところである。課業管理としてのテイラー・システムはまさにこの微視的分析の体系化であった。この微視的接近の一方法が職務分析である。

職務分析の概念について多様な解釈がなされてきたが、その概念をあれこれと比較考量することはそれほど生産的ではない。そうではなくて、職務分析がどのような目的に利用されているか、あるいはその利用目的に有効であるかが重要である。個々の職務に関する事実または情報 (job facts or job information) を収集し検討し整理することにおいては共通しているが、情報を利用する目的によって、職務を分析する手続の役割ないし力点が異なり、要請される職務明細の範囲と詳細さの程度もおのずから変化する。経営管理の目的が次第に分化し発展するにつれて、職務分析のこの目的的性格も次第に明瞭となり、現在、すべての目的に網羅的に役立つ一つの職務分析の様式を案出することは不可能となりつつある。人事に関する職務分析は、この意味で、他の目的に利用せられる職務分析と根本的に相異なる点を明らかにすることが、本稿の第一の課題である。

さらに、人事に関する職務分析においては、単に職務に関する事実を収集し文書に整理することと考えられており、職務分析自体ではただちに合理的決定をなしえない。というのは、職務を客観的に測定し分析すること自体は人事管理にとって何の有用性をももたらさないからである。職務の分析は人の分析と併行しなければ利用できない。たとえば、従業員配置において、ある職務を遂行するのに必要な技能は、その職務を担当すべき予定者の技能と適合させることを考えてみればよい。このように人事管理においては、職務分析の過程とその後の利用過程とを一応分けることができる。特に職務評価において、職務事実の収集と職務の評価とは明確に峻別しなければならない。事実の分析と事実の評価とを正しく分離しないと、事実の記述の中に既に判断が混在するから、

評価は最初から歪められる。したがって、職務評価の手續上は、この二つの過程に分離することは当然の要請である。しかしながら、職務分析が一方では目的に奉仕する手續であり利用目的によって限定をうけるものでありながら、他方では、評価という過程からできるだけ独立した手續であるとするのは、矛盾である。人事管理に利用せられる職務分析の特質からさらに、職務評価に関連して、この矛盾を考察することが第二の課題である。

Ⅱ 職務分析の目的と発展

職務分析 (job analysis) とは、職務の性質に関する適切な情報を決定し報告する手續であると定義できよう。¹⁾ この分析には、個々の職務に関する情報をもれなく収集し一定の文書に正確に記録すること、すなわち職務情報の完全性 (completeness) と正確性 (accuracy) が要請される。

およそ適切な職務情報とは何を意味するのであろうか。ヨルダーは「広い分野にまたがる産業関係のあるところではどこでも、第一の段階としてまた重要な基礎として、人間労働力を必要とする方法や根拠の研究が必要である」と、企業内における職務分析の重要性を指摘している。²⁾ ヨルダーは、広く企業の労務管理における役割を指摘しているが、もとより職務分析は私企業に限られたものではなく、職業分類、職業相談、職業斡旋機関という国家の労働行政の施策にも利用せられる。第2次大戦中の労働力の総動員と再配置において、アメリカ軍部がこの職務分析を推進したのが、その一例である。この種の国家の職務分析は、アメリカ労働省編の「手引書」として一般に利用されることとなったが、その本来の性質上、多くの用途に使用する職務分析を企図したものである。

しかしながら、多数の利用目的に同時に奉仕する職務分析がそのまま現実に実践されていることにはならない。たとえ企業内の諸目的であっても、すべての目的に有効な職務分析を実施する手数と経費が、事実上、渾大なものであることのほかに、職務分析に要求される情報の範囲と詳細さの程度が利用目的によってかなり異なることが、その原因である。したがって「適切な」職務情報とは、利用目的にとってであって決して無限定のものではない。いま、職務分析の利用目的を概括的に3分類し、その各々の発展を、特に人事管理に利用される職務分析の性格と関連づけて明らかにしよう。

(1) オペレーションの職務分析

職務分析は当初から労務管理のために役立てられたものではない。第1次世

界大戦までに職務をさらに構成要素に分解し、この分解された要素を合理的に合成して職務の標準作業量および標準作業時間を確定し、この標準値を基礎にして経営管理の体系化を企図したものは、テイラー (F. W. Taylor) であった。テイラーの分析は一定の職務を遂行するに要する標準時間を測定すること (work measurement) にあったが、その努力はもっぱら能率給設定に向けられた。したがって、これを職務分析というよりも、正確には「時間研究」と呼ばれていた。

科学的管理運動の形成者の1人であるギルブレス (Frank B. Gilbreath) にいたると、作業の一循環はさらに動作 (motion) にまで詳細に再分割された。このような微細動作にまで作業を分割した目的は、人間のオペレーションから無駄な動作を排除すること、したがって仕事の流れをより円滑にし単純化することである。テイラーの時間研究と異なり、ギルブレスの分析は作業の単純化 (work simplification) を目的とする。仕事の流れの合理的形成は一方ではますます微細な動作に向けられた (motion analysis) が、他方では複数の職務からなる工程そのものの合理的形成へと反対方向に拡大して今日に到っている。流れ作業および装置産業の抬頭とともに、工程の合理的設計ないし配置がもっとも重視されている。したがって仕事の流れの分析は、動作—工程—工場配置へと範囲を拡げるが、職務という段階での分析も当然含まれるものと解することができる。

科学的管理より引続いて発展し実施せられた上述の分析は、当時たまたま職務分析と称せられることがあっても、⁴⁾ この分析はあくまでオペレーションの分析であるから、作業を時間量としてあるいは仕事の流れと把握し、したがって要素作業の時間は一職務の作業時間に合成され、仕事の流れは幾つかの職務の合理的集積ないし配置として量的に分割し合成される。人事管理上の分析とは、同じ要素という言葉を用いても、量的合成の点でまったく異なる。

オペレーションの分析は、仕事の流れの分析 (analysis of work flow) であれ工程分析であれ、分析によって直ちに作業合理化ないし作業単純化を生み出す。時間計測の場合も同様であり、分析によって一個の職務を遂行する標準時間が算定される。オペレーションの分析は、基礎的の現活動状況の把握にとどまらず、現状把握から直ちに一つの合理的活動を決定する分析である。無駄な動作を排除する場合には微細に動作まで分析し、工程の合理的編成のためには工程全体を分析するであろう。分析する詳細さの程度および分析の手法もまた、利用目的によってクロノサイクル・グラフであり、工程分析表となるわけ

である。いうまでもなく、人事管理において考案せられる職務分析とは、分析項目およびその詳細さの程度、分析手法を異にする。人事管理上の職務分析は、それだけで直ちに合理的決定を下しえない点でも、オペレーション分析とはまったく性質を異にする。

(2) 人事管理上の職務分析

科学的管理に続く第1次大戦中および大戦後の人事管理の職能は徐々に生産管理から分離して独自の分野をもつようになった。そこで、人事管理上の職務分析も、主として、職務を遂行する人の熟練、努力、精神的特性を探究することとなった。この方向では、第1次大戦中、陸軍で考案せられた人物比較法 (man to man comparison method) のような人事考課の発展、智能テストおよび気質調査の産業への適用等の諸管理技術の発展は、職務分析の対象とする項目と必要な人的特性の段階づけを科学的に研究し、その有用性を産業界に認識させることとなった。職務分析は結局これら人事管理上の諸技法の発展と要請に依存して内容を充実してきた。

しかし、従業員の選択方法や人事考課が次第に発展したからといって、これに即応して職務分析が一定の様式を備えなければならなくなると即断することはできない。従業員の選択や訓練の項目とその詳細さの程度は、まだ十分ではなかったと推測される。特に、人事担当の専門スタッフを設置し職務分析を統一的に処理せねばならないほどの必要性は、かなりの規模の企業においてまた人事管理に意欲的であった企業においてのみ、認識せられたにすぎないようである。この事情は、その時代における職務分析表または職務記述書をみることによって明らかとなる。タイトルによると、1918年以前においては職務記述書は主として記述文章の型式であったが、National Carbon Company 等では、坐る・立つ、室内・室外等の一對のチェック項目を備えており、また Dennison Manufacturing Company. International Harvester Company 等では、チェック用のます型の区画を備えていたが、職務内容の記述に対する余白は十分でなかった。1920年代の職務記述書においては、責任という項目を除いて、職務内容、作業条件、最低の資格要件の記述のみではなく、関連職務、賃率等の項目も含まれており、今日の職務分析と扱う項目もそれほど異っていない。もっとも、当時の職務分析は、「職務の性質に関する情報」もそれほど正確ではなく、ただ必要なものを漏れなく集めることに関心が向けられたようである。

いずれにせよ、第1次世界大戦後の職務分析は心理学等の科学的研究と人事の合理的処理という2つの事情に対応して、徐々にその分析内容を積み重ねて

行ったものとみることができる。あらゆる人事管理上の目的に役立つ基礎資料として職務情報を収集することは、第2次大戦の職務分析の手引き書にいたって、国家の援助で典型的に発展したが、しかし、しばしばいわれるように、職務分析の様式を包括的にし、必須なものとした原因は、職務評価であった。このような人事管理上の職務分析の発展から、若干の特質を指摘しよう。

人事管理上の職務分析は、もはや仕事の内容を時間量として量的に分割し合成するのではなくて、職務を遂行する人の見地から職務を分析する。人事管理は人力の能率的利用のために従業員の採用・配置・異動・給与・労働条件を処理するが、人を職務に関連して取扱う。換言すれば、職務と人との適合関係を図る。この場合、人の活動は企業全体の生産活動に有機的に組み込まれており、企業の職務の組織から離れて人はありえない。人は職務体系に依存しており、職務に関連したかぎりでの活動が重要である。職務を担当する人の見地から職務を分析することの必要性もここにあるといわねばならない。

一定の職務を遂行するときの肉体的負担や必要な技能という2個の項目は、量的に合成されて1個の職務となるような職務の構成要素ではなく、職務担当者的見地からみた分析観点の相異にすぎない。オペレーションの分析と人事管理上の分析とが、ともに職務の要素という言葉を使用するのは、まったく誤解を招くものであり、人事管理上は因子あるいは特性という言葉に置きかえるべきであろう。このように、両分析の対象(項目)はまったく異なる。⁵⁾

オペレーションの分析と人事管理上の分析とが、その分析の観点を異にしていることのほかに、両者の役割は別のものである。既述のように、オペレーションを分析するのは、職務の事実ないし実態から直ちに合理的な1つの仕事(one best way)を見出すことにあるのに対し、人事管理においては、職務に関する情報を収集することはあっても、そこには具体的人はなんら関係していないから、職務情報からそのまま人事管理上の計画ないし決定を下すことはできない。人事管理上の職務分析は、分析というよりも人事管理の用途に必要な職務の情報を秩序正しく集めることにすぎない。職務の性質に関する事実を基礎にして人事計画を樹立するには、他方で「人」の分析が存在していなければならない。さらに人の分析と職務の分析とが照合されるためには、たとえば、一定数の職務を遂行するのに必要な技能や知識の情報と、他方の仕事を担当する予定の人の技能や知識の分析とが併行していなければ無意味である。人の分析と職務の分析とが両者とも備わってはじめて人事管理上の決定を下すことができる。人の能力や資格の科学的分析が妥当する範囲においてのみ、職務

を明細に分析することが有用となる。たとえば、作業職では、手先の器用さという人の能力を科学的に（計算的に）測定することができ、この能力と職務遂行の程度との関連が明確になれば、ここに一定の職務を遂行するに最低必要な器用さを分析することが必要となる。このような明細な職務分析が行なわれないうのは、人の能力と職務に関して十分な科学的妥当性が検証されていないからである。職務を分析する明細さの程度は、それ自体で独自に定められるものではなく、利用目的とその利用の妥当性によって制約される。オペレーション自体の合理化と異なり、人事管理上の職務分析は、あくまで人の分析に相応した程度に限られ、利用目的のための基礎資料を収集するという第1次的段階にとどまる。

(3) 組織分析としての職務分析

オペレーションの分析と人事管理上の分析とが、接近方法を異にしていることは既に述べたが、この両者に密接に関連するものに組織分析（organization analysis）がある。

オペレーションの分析は、オペレーションという運動過程＝作業に注目し、合理的作業方法ないし作業方法の単純化を図るものであるが、この限りでは、人事管理上の分析とも直接の関係はない。しかし、オペレーションの分析は、他方で標準的作業方法と作業容量を確定するから、職務分析の前提に立つものである。すなわち、オペレーションの分析は単に動作ないし作業の流れを単純化し合理化するのではなく、作業者に割当てる職務の標準的内容を決定し、職務を標準化する（job standardization）。いうまでもなく、職務分析の対象であり、職務の標準化は論理的に職務の分析に先行する。

単純な作業職にあってはオペレーションの分析によって職務の標準化が行なわれる。またその分析手法も明確に定まっている。しかしながら、事務職および管理職については、明確な標準を定めることは困難である。ラブジョイはいう「仕事のペースと質の両者について人の実績が変化することがわかっているから、平均水準での実績標準（performance standard）を確定することが必要である。しかし、平均とは何かの問題が残る。ある種の仕事に対しては、数量、重量、価額、品質といったもので一定の実績標準を表わすことができる。しかし、他の種類の仕事に対しては、主観的のもの、すなわち意見や判断による以外に実績標準を示すことができない。いずれの場合にも期待する実績について一般に認められる水準をすべての職務について決定しなければならない」と。⁶⁾

非定型の作業職、監視的労働、判断力を行使する監督職、創造力の要請され

る企画職等においては、一個の職務の標準的内容を確定することはむづかしい。管理職に用いられるマネジメント・ガイドや職責権限規程などは、行使できる命令の様式と範囲が示されているものと解することができるが、これによっても、現実にある管理職において重要な部分を占める仕事は何であるかはわからない。まして、その職務を遂行するのに必要な資格ないし特性を明らかにすることは至難であり、主観的ならざるをえない。少くとも、企業内の種々の職務を対象とするとき、オペレーションの分析手法で解決し、標準的職務内容を確定できるものは、その一部にすぎない。ここに、職務内容を確定することが、単にオペレーションの分析とも異なり、人事管理上の分析とも異なる別の分野として注目する必要性が生ずる。

企業内のすべての職務内容を確定するというためには、あえて詳細な動作やオペレーションの分析を必要としないことも明らかであろう。人事管理上の職務分析が対象とする職務は、ごく概略的のものであれば足りるのである。

さらに重要なことは、一度び定められた標準的の職務内容も変化することである。企業活動の全体は外部の経済的社会的条件によって、また企業内の生産の技術的条件によって常に変化する。個々の職務内容もまたたえず変化することは当然である。他方、一定の職務の内容が変化しない場合でも、これを遂行する人の能力や経験は発展する。人の肉体的能力は退化することがあるであろうし、知識や経験はますます深くなるであろう。職務と人との適合関係は、この両者の原因から常に変動する。このような状況の下では、職務の割当て (work assignment) について、常に修正の可能性が生ずる。前任者の定めた仕事の手続きが相変らず踏襲されていることもあるであろう。企画職に往々みられるように、資料がまったく利用されない場合もある。その職務内容がかっては標準的のものであり必要不可欠のものであったが、他の職務はその資料を必要としないか、あるいは従前のような精度の資料を要求していないかもしれない。企業内の職務は相互に有機的の関連をもっている。一個の職務の実績標準に問題はなくとも、組織的見地からは、他の職務との関係上、その職務の遂行方法や標準内容を変更することが必要である。

能率的な必要な仕事を遂行させるためには、職務と人の関係および職務相互間の関係を組織的に検討することが重要である。ここに組織分析の役割がある。人事管理上の職務分析は、職務に従事する個人に集中し、より組織的にすべての職務と人との適合を取扱っていない。組織分析は単なる一個の職務にのみとらわれないという意味で、オペレーションの分析や人事管理上の職務分析

というより別個の組織分析の一種と考えることが至当である。定員算定とその変更、部門別の作業割当て計画、部門編成の変更等、これらの問題は個々の職務からますます領域を広げる傾向がある。これらの問題は、従来、オペレーションの分析や人事管理上の職務分析の一種と見做されたが、むしろ独立の分野として考察し分析する価値のある重要な問題である。ラブジョイが job establishment といい、タイトルが job review というなかには、組織分析の意図が看取せられる。

- 註 1) アメリカ労働省編藤本・田中訳「職務分析」の定義は次のようである。(同訳書3頁参照)「職務分析は、観察と研究とによってある特定職務の性質に関する適切な情報を決定し、報告する手続であると定義されている。すなわち、その職務を構成している仕事、その職務を完遂するために作業者に要求される熟練、知識、能力、責任、その職務を他のすべての職務から区別するところのもの、これらを決定することである。」
- 2) Dale Yoder; Personnel Management and Industrial Relations, 1959 P. 94
- 3) 職務分析という言葉が使用される契機は、第1次世界大戦中、アメリカの the Army Committee on the Classification of Personnel の活動で、公的機関で職務分析および職務分類が大規模に計画されたのは、第2次大戦中アメリカ陸海軍が労働力の利用と戦後の一般職への復帰を促進する手段として利用したことである。(Yoder, op. cit. p. 95)
- 4) オペレーションの分析が時には職務分析と称され、人事管理のための職務分析と混同されるようになった原因として、タイトルは次の1.2.の事実を示しているが、おそらく当時の状況から3.の理由を追加できるであろう。(cf. Charles W. Lytle; Job Evaluation Methods, 1954 pp. 127-8)
1. インダストリアル・エンジニアが、作業職から事務職の作業測定および作業分類に仕事の範囲を拡大した。高度に繰返されるオペレーションの作業職と異なり、事務職はかなり複雑な仕事の種類と周期を含んでおり、厳格な「時間および動作研究」を適用できるものはごく少数のものにかぎられる。それにも関わらず、旧来の作業研究に類似したものとして事務職の研究でも、職務分析という名称がそのまま使用された。
 2. 人事管理の担当者は、工学技師が取扱うことができない職務を再度検討し、補足するものとして職務分析を見做し、相異点を明確に意識していなかったことである。1920年の The National Personnel Association は、「職務分析とは職務の構成要素を確定し、職務を満足に遂行する人の資格を確認する過程である」と定義を下した。この定義は、職務の構成要素という漠然たる内容に人的要件を追加し、時間研究と資格要件の分析とを併存して考えたことを示す。この定義はその後広く用いられたため、困乱と矛盾を引きおこした。
 3. 科学的管理の一派から生じた多彩な努力も混同の一原因である。すなわち、テイラーが職長の資格要件を列挙し、ガントが出来高給の実績における人間的要素 (human element) を強調し、ギルブレスが昇進計画表 (promotion chart) を考案した等はその一例である。これは工学技師から見た人事管理の技法である。さらに標準時間の設定において、観測の代表値、余裕率の算定に熟練・努

力・作業条件・仕事の安定性などの要因を評価して測定しようとした数多くの試みにも注目せねばならない。(cf. Lowry and others; Time and Motion Study and Formulas for Wage Incentives, 1927)

上に示した事実は、今日のようにオペレーションの運動過程の分析と職務遂行者の人的要件の分析とが意識的に区別されなかった事情を示す。

- 5) 両分析上の相異点は実務担当者からは次のように自明のこととされている。(副島英二著「職務分析」第4頁 参照)

「作業分析、工程分析では、作業または工程だけが研究の対象であって、作業または工程を担当する作業員自身は研究の対象とはならない。これに対して、職務分析はあくまで1人の作業員に割当てられた職務が研究の対象であり、『人』から離れた仕事は研究の対象ではない。」

- 6) Lawrence C. Lovejoy; Wage and Salary Administration, 1959 p. 157

Ⅲ 職務評価の目的と職務明細書の手続

前節に述べたように、人事管理上の職務分析は直接人事管理の決定を打出すものではなく、それにいたる単に基礎的資料を収集するにすぎない。またこの職務分析は職務の性質に関する「適切な」情報を収集するが、適切というのは、人事管理の用途からみた限りのものであり、職務を遂行する人の側からみた情報がその主たるものである。この場合、われわれは人事管理上の諸目的を一括して共通のものとして説明した。しかし、人事管理の目的にも種々のものがある。利用目的にとって適切な限りでの情報ということを人事管理内の諸目的にも適用可能であろうか。いま、人事管理上の諸目的に必要な職務情報を一応列挙すると、次のようである。

- (1) 採用・配置……必要な知識・熟練・経験
粗神的小および身体的特性
- (2) 昇進・訓練……予定される職務に必要な知識・熟練
予定される職務に必要な責任・権限
現在と予定された職務との関係
- (3) 職務評価……必要な知識・熟練・経験
精神的小および肉体的負荷
責任と権限
作業条件(危険および環境)
- (4) 安全衛生……精神的小および肉体的負荷
作業条件

安全衛生の目的は、傷害の予防と健康の保持であるから上に見られるように必要な職務情報の種類はもっとも少ないであろう。これに対し、職務評価に必

要な職務の事実はもっとも包括的である。しかし、この事実から直ちに職務評価においてはもっとも詳細なすべての目的に利用できる情報が収集されていることとはならない。安全や衛生の見地からは、作業条件のうち危険なものについて、予防的装置、取扱者の注意すべき点、身体的疲労と危険箇処の関係については、十分詳細に明らかにしておく必要がある。これに対し、職務評価において通常求められる作業条件の記述は、作業条件のうち特に悪い種類のもの、快、不快の程度といった簡単なものである。詳細な記述であることは好ましいことであるが、既に前節に再三述べたように、利用目的にとって適切な限りでの職務事実であればよいのである。また、職務評価は人事管理の中でも包括的のものであるから、余りに多くの種類の情報を詳細にするということは、いたずらに手数と経費を増すばかりである。

分析の細目に関する注意を2、3示してみよう。パットン・リトルフィールドは「職務分析担当者にとって、両者（オペレーションと人事管理上の区別……奥田註）の区別は重要である。特に作業遂行方法について細目全部にわたる情報を獲得しようとする落とし穴におちこんではならない。そうではなくて、個々の職務の相対価値を示す義務・責任および作業条件の表示に注意を注がねばならない」と¹⁾またラブジョイも同様の趣旨のことをいっている。すなわち「職務分析の過程それ自体は、職務に関する十分な事実を収集し、これに基づいて明瞭な職務記述書を書くことのみに関係している。ある目的のために職務に関するすべての観点が必要であるとしても、職務記述書を読むことによって完全な姿をえることはできない。つまり、職務分析は記述担当者が報告の目的に十分であると考えるだけの適切な事実を、存在するすべての事実から取り出すという抽出過程の結果である。……より多くの情報を含めることは、使いにくく容量の大きい書類を綴じるだけであって、目的に良く役立つものではない。」²⁾ 職務評価においては、その他、詳細にわたって職務事実を記述する上での注意が示されているが、それらは職務評価という目的に依存するものであり、評価方法に適切であり、評価者に正しく理解される程度のもを要求している。タイトルの表現をかりると、職務分析の内容は一方の職務標準化と他方の職務評価によって規定されている。まさに職務分析の企業内での普及とその分析手続の完全性を要求した最大の原因は、職務評価であった。

したがって、職務評価の場合には特に、利用目的にとって適切な限りでの職務情報を強調する必要がある。「職務評価のために職務分析を実施する過程においては、通常、将来の職務の評価には必要でないが、他の場合には有益とな

るような情報を取扱わない。このような『第2次的の情報』は、非能率的な作業の流れや工程、危険な設備や手続、仕事の不必要な重複を明らかにするかもしれない。このような情報は、確かめられたときにその処理を考慮すればよい。すべての職務に対する適切な手続を確立するまで職務評価を延期するとすれば、職務評価は決して開始されないであろう。というのは工程は常に変化しているからである」³⁾といわれる。たしかに、前節より述べたように、適切な職務情報の範囲と詳細さは職務評価という目的に十分であればよく、論理的には前提であった標準的職務に不合理とみえる点が看取されても、当面の職務分析の対象とすべきではないのである。この種の職務分析の目的関連性は、このまま問題を含まないであろうか。実は、職務評価のための職務分析において、分析の目的を余りに強調することは、客観的であり事実的であるべき分析に恣意性を持ち込む嫌いが生ずるのである。次に、項目をあらためて、その議論を検討しよう。

(1) 評価要素の選択と定義

理論的には、企業内にあるすべての職務に関する情報が職務分析によって収集されているのであるから、この基礎的資料にもとづいて職務評価委員会は、すべての職務に共通する重要な要素、適切な評価方法、要素の等級やウェイトを決定することとなる。しかし、職務分析の段階はこの評価委員会の決定に先立っているから、完全な情報を正確に収集し、利用目的に必要な詳細さで記述するということは、すべて仮定の上ですすめられねばならない。もし、評価委員会の決定の過程で、まったく新しい予想されなかった要素が選択されれば、職務分析が明確に記述していないのであるから、すべての職務について再度、この特定の新しい要素に関する分析をし直さなければならない。もとより、このような予想外の要素が選択されるというのは極端なケースであるかもしれない。しかし、要素は元来、抽象的のものであるから、少なくとも選ばれるであろう要素の概念が明確であることは必要である。職務分析の段階において要素の選と定義を必要とする意見を次に示そう。

「実践上、通常は、個々の職務を分析し記述する以前に、使用しようとする評価制度を決定することが賢明であろう。そうすることによってはじめて、特定の型の事実および職務評価に必要な職務事実の明細の程度を予想することができる。」⁴⁾

「獲得すべき事実とその詳細さの程度、最終の文書に配列し報告する方法等を最初にかなり明確に決定することが必要である。……会社がこの7個の要素

を含む職務評価の手引書を定めたならば、論理上、情報を獲得するための概要はこの線に沿って編成されるであろう。分析担当者は熟練や身体的要件に関する事実をこれら7項目のもとに分類し、職務を観察し、するいは面接することによって、情報を獲得するときの手引書として、この概要を使用するであろう。

この場合、もっとも便宜な分析は、すでに評価要素ごとに区分されているものでなければならない。職務分析表に記入されたものは、そのまま職務記述書あるいは職務明細書に転記されるものとなるであろう。」⁵⁾

職務評価の目的にとって、有効で適切な職務事実を収集するという実践上の立場からは、上に示したような予想と手続が望ましい。特に、後方で説明されているように、分析担当者にとっては少くとも要素の定義・数を知って職務を分析する必要がある。分析担当者によって熟練の解釈がことなるということは十分予想されることであるから、評価制度を知り、要素や表現の詳細さについてほぼ一致しておくことが能率的である。

他方、余りにも実践的見地を主張すれば、事実分析としての職務分析の性格がいがめられるばかりでなく、その影響は、評価委員会にそのまま持ち込まれるわけである。実践的見地とこの危険に陥入らないことを両立させる点はどこであろうか。職務の相対的価値に影響するすべての情報が利用されるのでなければ、評価要素の決定を行ってはならないという主張の根拠として、ベルチャーは次の2つを示す。第1に「実際に行なわれているところによると、組織の支払う項目（評価要素のこと……奥田註）を決定するというこの重要な段階を踏まないことである。既製の職務評価制度を何の考慮もなく採用し、この制度に含まれている要素が組織とその職務に適応すると仮定する。その制度に使われている評価要素が適用できないとき、あるいは適用できない証拠が見出されたときには、その結果は不成功となる。職務分析担当者は職務に存在している不適切な要素の量を確定しなければならず、さらに重大なことには、それ以後の手続において（評価の段階で……奥田註）他のより適切な評価要素に代えようとする努力を放棄するので、はじめに仮定した評価要素が、使用するただ一つのものとなる。」第2の事情として、「他の1つの危険にも注意しなければならない。職務の評価に際して後に使用することになっている要素、要素の等級を周到に定義して職務分析担当者に与えれば、職務分析の結果は偏りをもつかもしれない。意識しようとしまいと、職務を観察するより定義にしたがう傾向がある。たとえば、このような定義が与えられないとしても、職務の研究を初める以前

に、単にこのような知識を吟味することであっても同様に分析結果に影響するであろう。……望ましい実践方法は職務分析の後で評価要素を決定することである。」と。また同様の趣旨から「要素の等級の定義をみることを許してはならない。単に職務に存在する要素の量のみを示すように要請しなければならない」と。⁶⁾

いうまでもなく、職務評価の一連の手續においては、判断は評価の過程で行なわれ、職務分析の段階では、主観的意見を介入させてはならない。評価の過程では、管理者、従業員または労働組合の委員といった利害関係者が評価委員となって、もっぱら公正に評価を実施するが、職務分析は、通常、利害関係者が直接に関与することは少なく、専門の分析担当者が責任をもって情報を処理し整理する。したがって、分析担当者はできるだけ評価に無縁な客観的の立場にいななければならないとされている。この意味では、職務分析は職務の性質に関する事実 (facts) に基づくものといわれている。

しかしながら、職務分析に判断の介入することを恐れるあまり、要素の種類と定義も確定せず、将来の利用方法がまったく予定されていないとするのは、行きすぎであろう。もとより、ベルチャーが第一の根拠として示しているように、単に他企業で適用されている評価項目をそのまま雛型として採用することは許されるべきではない。当該企業に必要であり有効な職務評価制度には独自の特質をもつはずである。企業内の職務にすべて共通して存在するが、その存在する量がかなり異なることが、要素選択の第1要件であり、この点の吟味を怠れば、後に相対的価値をつける要素とならないこととなる。おそらく、評価要素の選択に限らず、他の職務評価の一連の手續用具は、すべてそうである。賃金構造という重要な問題を自己の企業の特異性を顧慮しないで性急に処理することは、良い結果をもたらさないのみでなく、一度び設定した賃金構造の適正な維持をも危険におとし入れるものである。したがって、第1の根拠の示すことは当然のことである。

しかし、十分の予備的考察を踏んだ上で評価要素を決定し定義しておくとしても、選択し定義したことが影響して客観的な分析をなしえないとする危険はないように思われる。特に、熟練や責任という要素は多様な解釈がなされており、また、この責任を何によって具体的に把握するかは、一定の討議なしに予め定めることはできない。責任とは失敗したときの損失金額であったり、高価な材料であるという表現は、あらかじめこのような定義がなければ責任と必然的に結びつく内容ではない。熟練についても同様なことがいえるであろう。少

くとも、生じうる要素の概念を整理して分析に着手することは必要である。人事管理上の職務分析について説明したように、元来、要素とは人から職務をみる視点なのである。視点には限定があるはずはないのである。

次の問題は要素の等級についてである。先述の例でいえば、分析担当者が、高価な材料とは何千円以上、何万円以上という等級の定義を知っていたとしよう。たしかに、第2の根拠にいられているように、分析担当者は無意識的にせよこの等級の定義にしたがうこと、すなわち職務の等級づけを行なうことになる。このような危険は避けねばならない。オーチス・リュカートは実践的な職務分析の方法すなわち、評価要素別の職務分析表への記入を説いているのであるが、要素等級の定義を吟味することについては、次のようにいう。「職務分析をなすにあたり、特にある職務はどの程度の手先きの器用さを必要とするかを示すのに、前もって器用さの等級の定義が与えられているか、あるいはこの定義をみる機会があれば、知らず知らずのうちにこの定義に依存することになるであろう」⁷⁾と、この危険を指摘しているが、ほぼ妥当な見解と考えられる。結局、われわれは、職務分析を有効に果すためには予め要素の定義と種類を知ることは必要であるが、要素等級の定義を見るならば、分析にあたって無意識的にこの等級の定義にしたがい、評過過程に先立って職務の格づけを行なうことになるので、分析担当者が要素等級に関与してはならないと考える。

(2) 記述の方法

評価要素および要素等級を検討したことによって、われわれが注意すべき点は明らかとなった。それは、職務分析の情報を獲得する実践的便宜性と分析の客観性保持のかねあわせである。おそらく職務分析の他の多くの問題についても、ほぼ同様の視点から問題を提起することができよう。職務分析の結果である記述の方法もそうである。

ラブジョイは記述方法についていう。「分析担当者がどの程度にまで情報を整理すべきかについては意見が別れる。ある計画では、常規的の職務遂行に関する事実、これに必要な熟練と経験、権限の行使等の事実を分離するようなフォームに整理することが必要となる。他の計画では、職務事実を一定の雛型に整理するのではなくて、記述文章形式の報告でなければならない。この後者の型を提唱する人が示すところによると、職務分担担当者は報告書に記入する情報になんらかの説明を行なうことによって、間接的に評価者に代行してはならない。」⁸⁾ 職務情報を整理すること自体にこのような問題が生ずる。パットン等によると、それは記述文章の形式であれチェック・リストの形式であれ同じ

悩みである。すなわち「チェック・リスト型やデーター・シート型は、分析担当者にとっても評価委員にとっても時間を要せず簡潔であるという利点をもつが、分析担当者の側で書式を余りにも詳細に定め、意見を過度にさしはさむ傾向があり、したがって、評価者が判断する余地が狭くなく。チェック・リストやデーター・シートは、事実の問題のみがチェックされ判断を必要とする問題は評価者に委せるよう構成すべきである」と。この点では、ラブジョイの説明と同一のようであるが、記述文章形式の場合でも、「分析担当者に表現を自由に選択させ、事実も意見も同様に含めることを許すので、職務の評価への途を拓くものである」⁹⁾という。

同様のことは、職務分析の客観化として多くの論者より指摘せられている。作業条件や肉体的負荷という項目では、徹底的に自然科学的方法を用いて計数的に把握することが可能である。たとえば、湿度は%、騒音はフォン、肉体的負荷はエネルギー消費量でといったように表現が可能である。客観的分析を更におしすすめるためには、精神的努力を「ちらつき値」とか、責任を損失金額というような恣意性の介入しない方向に努力し、それ以外のものは特定要素の定義そのものから排除することであろう。しかし、この客観化のためには、職務分析が非常に手数に要するものとなることも疑いえない。手数がかかるということは、いまそれほど問題はないとしても、先に述べた要素の選択と同様、職務分析が職務評価という利用目的に適切な形式で職務情報を提供することと、むしろ評価という過程からは一応分離して職務分析自体で客観化をすすめることは、記述方法についてもやはり問題が残るのである。

- 註 1) Patton and Littlefield; Job Evaluation, 1957 p. 56
2) L. Lovejoy; Wage and Salary Administration, 1959 p. 122
3) L. Lovejoy; op. cit. p. 134
4) Patton and Littlefield; op. cit. p. 51
5) Otis and Leukart; Job Evaluation 1958 pp. 252-255
6) David W. Belcher; Wage and Salary Administration, 1959 pp. 130-1
7) Otis and Leukart; op. cit. p. 231
8) L. Lovejoy; op. cit. p. 136
9) Patton and Littlefield; op. cit. pp. 76-7

IV 結

職務に関連して経営活動を分析するものに、第1に科学的管理にはじまるオペレーションの分析があり、第2に第1次世界大戦後より次第に発展した人事

管理上の職務分析があり、第3に最近いわれる組織分析がある。これらの三者は、従来、時として職務分析の名のもとに混同されてきたが、それぞれ経営管理上の役割は異なる。オペレーション分析は作業の流れの合理化を、職務分析は一職務と人の適合関係を、組織分析は職務全体の組織的配分を目的とする。

分析用具は分析の目的によって規制される。したがって、人事管理が人力の能率的利用のために職務を分析するといっても、そこには職務遂行者からみた視点が重要なのであって、オペレーションの詳細な運動過程は不要である。人事管理上の職務分析あるいは職務評価にとって、職務の標準的内容の不合理的も一応不問にすべき場合も生ずる。職務分析は、人事管理の目的に役立つ、目的に適切な限りの職務事実を収集すればよい。特に、人事管理の中で職務評価が必要とする職務情報が包括的であるからといって、それらのすべての項目を詳細に分析する必要はない。要は、職務の相対的価値に必要である程度のものであればよい。

このように、職務分析の分析する項目と詳細さの程度は利用目的により定まる。一般論として、たしかにそうであり、職務評価においても一面ではそうである。しかし、この論法をすすめて、評価要素、記述方法をはじめとするすべての一連の職務分析手続きを評価方法によって規制することは危険である。職務評価と職務分析とは分離されるべき手続きの二段階である。職務分析は客観的事実の分析であり、評価の過程からできるだけ独立していなければならない。したがって、すべての職務を分析した後、要素を選択し評価方法を決定すべきであるという主張が行なわれる。この場合、職務分析は必然的にあらゆる職務情報を収集しなければならない。この主張は余りに純理論的で実践的でない。したがって、職務分析は職務評価という目的に適切な限りでの職務情報を収集し、他方で余りに判断や意見を行使しないためには、分析担当者は要素の定義を知ることがあっても要素等級 (degree) の定義を見る機会をもつてはならない。また分析をまとめる記述方法においても、細心の注意を払うべきである。職務評価に関連する限りでは、職務分析はこの判断の不介入と目的に適切な情報という2つの要請を満足させねばならない。