

■自由論題■

アメリカにおける「職務」概念と 人事管理

専修大学商学部 田中和雄

Job Concept and Personnel Management in US Industries
Senshu University, School of Commerce Kazuo Tanaka

マイケル・ビアーらによれば、人事管理に代わり登場した人的資源管理は、職務を広く定義し、従業員を多くの職務に交替勤務させ、課業全体をチームに割りあてるなどの「職務システム革新」に基礎を置いている。職務概念は、人事管理とともに発展してきたが、1970年代以降、多くの問題が指摘されるようになってきた。本稿では、そうした問題を整理したうえで、職務概念の可能性について言及したい。

キーワード：職務，職務分析，職務記述書，職務評価，職務制限，分業

According to Michael Beer and others, Human Resource Management that appeared in place of Personnel Management was based on "innovation in work systems". It tends to define jobs broadly, rotate employees through many jobs, assign whole tasks to teams and so on. Although job concept has developed along with Personnel Management, it has been indicated various problems after 1970s. In this paper, I would like to explain such problems and refer to possibility of job concept.

Keywords : job, job analysis, job description, job restrictions, division of labor

1. 人間労働と「職務」概念

1-1. 管理単位・労働単位としての「職務」

「職務」(job)とは、個別的な分業を人間の主体的活動の側面から定義した概念であり、「職業」(occupation)、「職種」(trades)に次ぐ単位である。職務は、個々の労働者に分業分担された労働者一人分の労働力を必要とし、一定の目的に規定された「動作」(motion)から構成される一群の「課業」(tasks)として定義される「職位」(position)において、その遂行に必要な知識・熟練・責任・義務あるいは遂行上の困難度などの要因の観点から類似する、もしくは事実上同一の種類や程度のもを単一単位として編成される管理単位である。それは「職務分析」(job analysis)、「職務記述書」(job description)、「職務明細書」(job specification)、「職務評価」(job evaluation)など、人事管理(Personnel Management)の諸技術により厳密に定義され、しかも労働組合との団体交渉に

より厳密に限定される。労務管理(Modern Man Power Management)は、そうした職務を基盤に体系化された。

もとより、職務は労働者を管理する立場から考えられたものであり、端的に管理単位であるが、個々の労働者の立場からすると、従事することになる労働単位ということになる。そうした職務の形成および職務の細分化は、「テイラー・システム」(Taylor system of management)＝「科学的管理法」(Scientific Management)および「フォード・システム」(Ford system)として企業経営に具体化される個別的な分業の延長上にある。したがってアダム・スミス(Adam Smith, 1723-80)、チャールズ・バベッジ(Charles Babbage, 1791-1871)以来の分業論の帰結、すなわち分業に基づく労働生産性の増大を目的とすることを第一義的に、それを基盤に編成される組織の効率の観点から、さらには労働力の流動性を前提とするアメリカ産業社会においては細分化され限定された職務

が、それに包摂される情報が制約されるために、従事する労働者の教育訓練の時間と費用が節約されること、さらに賃率の設定を厳密に行うことが可能となる「職務給」(job evaluation wage system)の観点からその有効性が把握されており、アメリカのみならずヨーロッパの産業界でも広く採用されてきた¹⁾。

1-2. 「職務」の意義

職務は個別的分業の進展として形成されると考えられる。この点において職務は、労働生産性の増大を目的とする企業の立場からその意義が認められるものである。しかし、職務は単に技術的分業の構造と機能を制度として具体化しているにとどまるものではない。それは既存の社会秩序・社会階層を反映する経済的支配の構造と機能を制度として具体化するものでもある。それゆえ、職務は、労務管理・人事管理の他の諸技術や諸制度と同様に、搾取・抑圧・支配という観点から批判的に分析される存在であると考えられることができる。

ところが、アメリカの労働組合は、こうした存在である職務に反対するどころか、既存の労務管理・人事管理をおおむね承認したうえで、細分化された職務の存在をむしろ労務間でのルール作成の基礎に置くことにより、労働者の権利の維持と組合つぶしにつながる経営の裁量の余地を狭めるために積極的に利用し、独自の運動、すなわち「ジョブ・コントロール・ユニオンイズム」(job control unionism)を展開することになる。労働組合は、こうした観点から職務の意義を認めていると考えられる。しかし、その結果、職務はいつそう細分化され、限定化されることになる²⁾。

人間労働が、このような職務として細分化されるということは、1960年代後半から70年代初頭にかけて、労働者の間に「職務不満」(job dissatisfaction)をもたらし、深刻な労働疎外の問題を顕在化させることになる。さらに、80年代から90年代にかけては、工場における生産技術職のような定型的な職務が減り、むしろ労働に広範に知識やフレキシビリティが要求され、チーム・ワークなどグループで従事する例が顕著に見られ

るようになった。それゆえ以降、職務に対する観念が大きく変わってきている。

このような問題をもつ職務であるが、それは、労働に対する管理的客観性の確保の努力であるということは無視し得ない。労働組合が職務の存在を容認したうえで団体交渉を行ったことも、それが一定程度、客観性に基礎を置くものであると認識していたからであると理解することができる。こうした観点から本稿では、管理単位・労働単位としての職務のもつ意義に関してさらに考えてみたい。

そこでまず、職務形成の技術である「職務分析」「職務評価」「職務記述書」をそれぞれ労働に対する管理的客観性の確保の努力として整理してみたい。

2. 「職務」形成・運用の管理技術

2-1. 「職務分析」

「職務分析」は「雇用の科学化」の一環として生成する。それは、「テイラー・システム」における「作業研究」・「時間研究」が作業量や作業時間など企業の要求する労働力の量的必要要件を分析するのに対し、「職務分析」は労働力の質的必要要件を分析するものであるところに特徴がある³⁾。

「職務分析」を、1930年代から始まる研究調査の結果を集成し、戦後のアメリカ産業界を指導することになるアメリカ労働省の便覧で確認してみたい。そこでは、職務の定義に先立ち、課業の意味と発生の契機、その課業に必要な従業員の雇用と職位の発生が述べられ、組織内における多数の職位と管理単位としての職務との関係が、以下のように系統的に論述されている⁴⁾。

人間がある特定の目的を達するために、なんらかの努力をする時、1つの課業が生ずる(A task is created whenever human effort must be exerted for a specific purpose.)。その努力は、引っ張るとか、持ち上げるとかいうように身体的のものもあれば、計画するとか説明するとかいう精神的なものもある。努力には、原料を質的に変化させるよ

うなものもあれば、単に材料に加工するにすぎない程度のものもある。原材料も、板や釘のように有形の場合もあれば、数とか言葉のように無形なものの場合もある。

こうした課業が蓄積され、1人の従業員の雇用が必要であると認められるに至れば、そこに1つの職位が形成される。したがって、職位とは組織の一員としての個人のサービスを必要とする義務、課業および責任の集合体である (A position therefore, is an aggregation of duties, tasks, and responsibilities requiring the services of one individual.)。職位についてのこのような定義は、1人の従業員が基礎となっている。したがって、このような観点から見れば、ある国の職位の数は、従業員の数と同数となる。それゆえ、職位を管理単位とすることは非現実的である。もっと現実的な、基本的な単位を用いる必要がある。この基本的単位が職務と呼ばれるものである (This basic unit is designated as a job.)。

職務とは、こうした数多くある職位のうちで、主要な課業または特徴的な課業について同一なもののみなし、一括することのできる一群の職位と定義される (A job may be defined as a group of positions which are identical with respect to their major or significant tasks.)。

「職務分析」は、観察および研究により特定の職務の性質に関する適切な情報を決定し、報告するための手続きである。すなわち、職務を構成する課業、その職務を遂行するために従業員に必要な熟練、知識、能力、責任、他の職務から区別される要因などを決定することであると定義されている。このように「職務分析」は、労働に対する管理的客観性を確保する手続きを示している。便覧によれば、「職務分析」は、「募集と配置」(Recruitment and Placement)、「職業相談」(Vocational Counseling)、「職務および従業員の評価」(Job and Employee Evaluation)、「訓練」(Training)、「労働者の活用」(Better Utilizing of Workers)、「安全、保健、医学的調査」(Safety, Health, and Medical Research)、「労働関係；工場内人事政策」(Labor Relations ; Within-Plant Personell

Policies) に用いられることになる⁵⁾。

2-2. 「職務記述書」

「職務記述書」は、「職務分析」の結果、得られた職務に関する情報を記述し、表1に見るように、目的、職責、責任、作業条件、教育および経験などについて系統化した書式である。労働に対する管理的客観性の確保の努力であり、職務給の具体化のためや、適正配置を具体化する要件を明確化するため、教育体系を整備するためなどに利用される。したがって、「職務記述書」は、工場労働に限定されることはなく事務労働にも広範に適用されるものである。それゆえ、後述するように、その規定の厳格性ゆえに、工場労働においても、事務労働においても諸変化への労働者の柔軟な対応を阻害するもの、ひいては労働生産性を阻害する要因と考えられ、批判されることになる。

2-3. 「職務評価」

「職務評価」は、歴史的には1930年代の「恐慌合理化」のもとで誕生する。そこでは、職務の多様化・単純化・専門化がすすみ、それに応じて職務相互間の関連づけが問題となってくる。大量生産方式の一般化にともない、徐々に各職務遂行の難易度から労働者の不平・不満がたかまり、労働者の反抗、能率の低下がおこってくるからであった。そこで企業は、この労働者の不平・不満を抑え、搾取を強化するためには、各労働者の職務に対する序列づけ、つまり「職務評価」を導入せざるを得なくなった⁶⁾。

「職務評価」にはさまざまな方法があるが⁷⁾、次に示す表2は、「職務評価」において一般的な「ポイント評価法」(Point-rating method)の一例であり、職務を構成する技能、責任、努力、作業条件に対し、それぞれ1級から5級までの要件を記し、労働に対する管理的客観性を確保する手続きを示している。

表1 職務記述書

職務記述書	
職務コード：123 職務名：裁断工	日付：1948年12月23日 部門：120
<p>目的： 普通紙、光沢紙、ボール紙のような資材を必要なサイズに裁断する半自動的な機械を操作すること。</p> <p>職責： 大量の資材を整頓し、バック・ゲージに対して資材の位置を定めて、機械のテーブルに送る。裁断刃を調節する2つのハンド・レバーを作用させ、必要なサイズに資材を裁断する。裁断している間に資材を定位置に留めるためにフット・ペダルを押し下げる。作業員はスクラップを処理し、必要な形状が得られるまで位置を定め、裁断する操作を繰り返す。機械のテーブルから最終ストックを除去し、次の操作へ移行するため、スキッドあるいはラックに置く。作業員は時々、裁断刃の刃先にワックスをかける。ストックは作業員に引き渡される。作業員は、担当する機械の計器を調節し、切れなくなった刃先はレンチを使って取りはずす。その刃先を研磨工程に持っていき、研磨された刃先と取り換え、もどって機械に取り付ける。普通紙、光沢紙、ボール紙のような資材を裁断する。</p> <p>責任： 作業員はスクラップを避けるために、裁断を正確に調節する能力を獲得していなければならない。機械の操作には、手、足、および目の調整が必要である。 作業員は、機械の操作や段取りに平均的な配慮が払われているのであれば、設備に損害を与えることはほとんどない。 継続的に精神的および視覚的集中力は必要であるが、厳格な程度ではない。 通常の作業進行において、指、手、および腕は、小さい範囲内で継続的に使われる。資材の搬入あるいは最終作業の場合には、頻繁に上げ下げすること、あるいは引き伸ばすことが必要である。作業は、資材の搬入あるいは裁断終了後の搬送においてのみ歩くが、通常は立って遂行する。</p> <p>工具および設備： シーボルド紙裁断機、オスウェゴ裁断機、レンチ、およびさまざまなタイプの普通紙、光沢紙、ボール紙。</p> <p>作業条件： 機械が作業員の近くにあるため操作により騒音はあるが、作業場は暖かく、十分に換気されている。 注意が十分いたらなくても、機械操作中の裁断機による手指の欠損は免れる。</p> <p>監督： 作業は高度に反復的であり、監督による注意は機械の故障の場合を除いてほとんど必要ない。 作業の割当ては、職長からなされる。</p> <p>教育および経験： 労働者には、読み、書き、足し算、引き算の能力が必要であるので、小学校相当の教育は必要である。 機械を操作し、段取りを行う能力をもつ平均的な労働者を準備するためには、4カ月までの職業訓練および2年から3年の経験で十分である。</p>	

出所：Fig.Example of Prose Type Job Description. John A. Patton and Reynold S. Smith, Jr., *Job Evaluation*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, 1952, p.90. より作成。

3. 「職務」の構造と機能

3-1. 「職務」の技術的分業構造と機能

職務の形成および職務の細分化は、前述のように「テイラー・システム」＝「科学的管理法」および「フォード・システム」として企業経営に具体化される個別的分業の延長上にある。したがってアダム・スミス、チャールズ・バベッジ以来の分業論の帰結、すなわち分業に基づく労働生産性の増大を目的とすることを第一義的に、アメリカのみならずヨーロッパで広く採用されてきた。

分業論の展開の嚆矢として重要な位置にあるA. スミスは1976年に主著『国富論』を著し、その第1編「労働の生産力の改良、および労働の生産物が国民のさまざまな階層のあいだに自然に分配される順序について」で、「労働の生産力の最大の改良と、それがどこかにむけられたり、適用されたりするさいの熟練、腕前、判断力の大部分は、分業の結果であったように思われる」⁸⁾と述べ、分業という命題を提示し、それを労働の生産力の増大の観点から分析していた。

分業が、労働の生産力を増大する理由をスミス

は3つにまとめている。「分業の結果、同じ人数の人たちのなしうる仕事の量が、このように大いに増加するのは、3つの異なる事情による。第1に、すべての個々の職人の腕前の向上、第2に、ある種類の仕事から別の種類の仕事に移るさいに通常失われる時間の節約、そして最後に、労働を容易にし、省略し、1人で多人数の仕事ができるようにする、多数の機械の発明による」⁹⁾。

スミスの分業論をさらに精緻に展開したのはチャールズ・バベッジである。彼は当時のイギリスにおける製造業の工場の観察により、1832年に主著『機械と製造業の経済論』を刊行した。そこで展開されているバベッジの分業論の特徴は次の2点である。第1に、バベッジは、分業の技術的側面だけではなく、その社会的側面をも分析している。第2に、スミスの分業論が考察の対象としていたのは肉体労働であったが、バベッジは精神労働 (mental labour) をも対象としたことである。こうした点に、分業における資本主義の性格、あるいは資本主義的分業の性格を理解することができることである。

彼は分業の原則について6点に言及している¹⁰⁾。

第1に、学習に要する時間を短縮することができる。第2に、学習する際の原材料の無駄を削減することができる。第3に、ある仕事から次の仕事へ転換する時に常に失われる時間を節約できることである。第4に、工具の取り換え時間を節約することができる。第5に、同一工程を絶えず繰り返すことにより技能が習得されることである。第6に、分業はその工程を遂行するための工具や機械の考案 (contrivance) を促がすことである。

以上6点がバベッジにより提唱されている分業の原則である。さらに重要な論点は、分業の結果、工業製品の価格が安くなるという説明には、次の原則を考慮しなければ不完全であるとして、バベッジが次のように述べていることである。

その原則とは「実施されている仕事を、それぞれ程度の異なる技能と能力を必要とする多様な工程へと分割することにより、製造業者は、工程ごとに必要な技能と能力の正確な数量を的確に獲得することができる。他方、全ての仕事が1人の労働者によって実施されている場合には、その人は、作業において最も困難なことをやり遂げるのに十分な技能と、最も骨の折れることを果たすことのできる十分な体力とを備えていなければならない」¹¹⁾。

プレーヴァマンは、以上のようなバベッジによる分業の原則の特徴を、「経済学文献において驚くほど注目されていないものであるが、資本主義的生産様式において労働者への職務の分割 (division of tasks) がなぜ広範に受け入れられ、なぜ急速に普及したかという問題を説明するさいに、たしかにもっとも説得的な力をもつものである。それは、スミス以降半世紀たつて、チャールズ・バベッジによってはじめて明確に定式化され、非常に強調されることとなった」¹²⁾と述べ、「このたいへん重要な原理を別様に表現すれば、労働力の売買に基づく社会では職業の分割 (dividing the craft) はその各部分を低廉化するということである」¹³⁾として分業による労働力の低廉化の重要な論点を指摘している。プレーヴァマンは、こうした点を分業の社会的側面であるとして、スミスの分業論が分業の技術的側面を分析しているのと対比している。

職務の形成および職務の細分化は、以上のようにアダム・スミス、チャールズ・バベッジ以来の分業論の帰結、すなわち分業に基づく労働生産性の増大を目的とすることを第一義的に展開されている。

職務の形成および職務の細分化は、以上のようにアダム・スミス、チャールズ・バベッジ以来の分業論の帰結、すなわち分業に基づく労働生産性の増大を目的とすることを第一義的に展開されている。

3-2. 「職務」の経済的支配構造と機能

もとより職務は、上述のように技術的分業に基づいて純技術的に決定されるものではない。「職務評価」により、職務相互の相対的評価がなされ、職務に対する序列づけがなされる。職務は企業内部の序列を端的に現す経済的支配構造の側面をもつことになるのである。それゆえ職務を形成する「職務評価」などの管理技術は、人事管理・労務管理の他の管理技術・制度がそうであるように、労働者に対する搾取・抑圧・支配の機能を端的に示している。M. アグリエッタ=A. ブレンデル (Anton Brender and Michel Aglietta) の次の指

表2 職務評価

職務要素	1 級	最大ポイント	2 級	最大ポイント
I. 技能				
A. 精神的技能				
1. 状況対応能力 (状況に対応するために必要；公式化し実行するために必要な能力)	監督のもとに働かなければならない。能力あるいは積極性は特に必要としない。労働の質と量における緊急の対応は必要としない。	20	積極的であることが望ましい。場合に応じて自身の仕事の方法を形成する必要がある。	40
2. 分析能力 (識別力；問題を要素に分割する能力)	単独の事例において必要とされる分析能力。通常、作業の一部を取り扱う。	35	分析が必要なことはあまりない。分析のほとんどは、自身のあるいは関連する仕事におけるものである。	70
3. 意思決定能力 (決定する観点を確立する必要性)	監督下で遂行される労働に関連するもの以外の意思決定は必要としない。	15	小規模な部門あるいはその中の部署のような小集団に影響する意思決定をする。	30
4. 複雑な仕事を遂行する能力 (正確性および効率性)	職務は十分に遂行されなければならないが、仕事の正確さや信頼性は仕事の本質ではない。	20	複雑な仕事の量は少ない。仕事は効率的に遂行しなければならないが、誤りは厳しく監視されている。	40
B. 肉体的および運動神経的技能 (機械操作を遂行するために必要な速度、正確性および経験)	機械操作において特殊な技能を必要としない単純な定型的な課業。正確性や速度は重要ではない。	10	単純な数理的作業を事務機器によって適切な速度で行う。標準的な反応時間である。	20
C. 社会的技能				
1. 他者と協調する能力 (協調性、人間性および外観上の印象を含む)	同僚と著しい程度で接触することはない。人間性が良いことは望ましいが、重要ではない。	30	高潔、寛容、賢明な人格。小規模な部署で同僚と十分に協調しなければならない。	60
2. 自己表現能力 (アイデアを提案し、意見を伝えるために必要な能力)	ほとんど機械的な性格の仕事であり、自己表現の機会はない。	10	自己表現に関して変化はほとんどない。特別な場合、顕著な決定をしなければならない。	20
II. 責任				
A. 会社の方針を決定する責任 (会社の活動の方向を決定するために必要な能力)	会社の方針に従い、変更に関する優れた示唆を行う。小さな変更もそうした活動の一部。	20	頻繁な事務連絡のために手続きの変更をしばしば提案する。ほとんど部門内の事柄に適用される。	40
B. 他者の仕事に関する責任 (他者を指導し監督するのに必要な能力)	自己の仕事にのみ関する責任。個人的な仕事、あるいは流動的な性格の仕事を含む。	30	小さな程度の監督業務。機械の操作を遂行し、多くの労働者あるいは部門の監督業務。いくつかの作業を管理することができる。	60
C. 社会との良好な関係に関する責任 (顧客や社会との良好な関係の開発と維持)	いかなる場合でも顧客や社会との接触は少ない。直接の接触はとるに足りない。	20	限定されたコミュニケーションあるいは電話による顧客および社会との接触に限られる。	40
D. 会社の現金に関する責任 (会社の資金の支出に必要な判断)	認められる支出額は月額25ドルまでである。少数の例ではわずかな現金の準備しかない。	10	月額25ドルから100ドルの範囲での現金支出額。	20
III. 努力				
A. 精神的努力 (精神的・視覚的要求、集中力、精神力、感覚の調整)	仕事は最小限の精神的注意力を必要とする。わずかな程度の集中力および目と目の調和。	40	場合に応じて精神的および視覚的集中力が必要であるが、正確なあるいは高度な集中力は必要ない。	80
B. 肉体的努力 (立った姿勢、座った姿勢を含む仕事の肉体的な要件)	快適な仕事。リフティング作業や肉体作業は最小限。規定時間内で容易に行うことのできる作業。	20	疲労の原因となる肉体の行使。場合に応じて肉体の行使は必要とされる。	40
IV. 作業条件 (騒音、危険、単調感、衣服の破損を含む作業環境の不愉快さ)	良好な課業。ほとんど騒音も混乱もない。怪我をすることもほとんどない。衣服の破損も少ない。換気や照明は良好。	20	事務機器の騒音は僅かである。作業の単調さや退屈さは僅かである。適切で快適な課業。	40

出所：Fig.5-1.Chart for evaluating jobs paid on a salary basis.Jay L. Otis and Richard H. Leukart, *Job Evaluation : A Basis for Sound Wage*

3 級	最大ポイント	4 級	最大ポイント	5 級	最大ポイント
ほとんど自身の仕事。場合に応じて情報を監督者に求める。他者との関係で仕事を計画しなければならない。積極性を必要とする。	60	同僚の作業を批評し是認しなければならない。積極性は重要である。計画し、他者に仕事の計画を実施させる能力をもたなければならない。	80	調整を必要とする多くの職能に対して責任をもつ。高い程度の構想力と積極性が重要である。	100
小規模な部門あるいはその中の運営のような小さな単位における事柄の分析である。	105	分析は広範囲に及ぶ。2つ以上の部門あるいは部署に同時に影響を及ぼす。	140	各種評価、販売記録、経済状況においてすぐれた分析能力が必要である。	175
部門がどのように運営されるべきかに関して意思決定をしなければならない。	45	部門の係あるいは課における重要な意思決定。どのような行動により遂行するか理解していなければならない。	60	慎重かつ迅速に意思決定しなければならない。アイデアを即座に定式化する。	75
平均的な程度の複雑な仕事を必要とする職位である。誤りは、容易に修正されない。	60	誤りは費用が高くつく。部門内の複雑な仕事を遂行しなければならない。仕事の信頼性が重要とされる。	80	仕事は難解で複雑なさまざまな課業を必要とする。職務を十分に理解し、入念に遂行しなければならない。	100
数台の機器の使用に関する知識を持っていなければならない。かなり複雑な性質の機器を使用する。反応時間は早い。	30	多くの事務機器に関する知識が必要である。反応時間はきわめて速い。どのようにして機械が機能するかについての知識が必要である。	40	事務室内の複雑な設備を利用できる。複雑な作業を極めて周到な方法で遂行しなければならない。	50
大規模な部署で同僚と十分に協調しなければならない。同僚の労働者との摩擦は困難な仕事の原因となる。	90	愛想がよく気転のきく資質を所有していなければならない。同僚の労働者と頻繁に接触し、影響を及ぼさなければならない。	120	すぐれた外観上の印象が必要である。同僚から仕事における最良の質と量を獲得するために人格が重要となる。	150
アイデアは提供される。それらは適切な方法で上司、顧客、あるいは社会に提案しなければならない。	30	プレゼンテーションにより顧客や社会にアイデアを提案しなければならない。重要な事実について理解していなければならない。	40	報告書、口頭説明、あるいは図表などでのプレゼンテーションにより大規模な集団にアイデアを提案しなければならない。	50
監督者の密接な管理のもとで会社のあまり重要でない方針を決定する。	60	大規模な労働者集団のために会社の方針を決定する。間違った執行は過大な損失をもたらすことになる。ほとんど部門内の権限である。	80	大規模な方針を決定する責任がある。下位の職位の方針を決定する。	100
多くの労働者あるいは部門の監督業務。監督者とともに組織し調整する。	90	部門内の集団の調整をする責任がある。関連する作業を監督する。	120	方針を監視する。部門内の訓練と調整の仕事を管理する。	150
書状あるいは直接のインタビューによる顧客との密接な接触により評判の減失を限定する。	60	顧客、他の企業および社会との顕著な接触を必要とする、気転や駆け引きが必要である。	80	会社の評判を構築し維持する。広報活動に直接的に責任をおう。	100
月額 100 ドルから 500 ドルの現金支出が認められる。	30	月額平均で 500 ドルから 1000 ドルの現金支出が認められている。	40	月額 1000 ドル以上の現金支出が認められている。	50
徹底的な集中力を必要とするが、継続的ではない。	120	継続的な注意力が必要である。課業への徹底的で厳格な注意力が必要である。	160	高度な集中力が不可欠である。徹底的で継続的な精神力の集中が必要である。	200
機械の性質に基づく一定の反復作業。リフティング作業や運搬作業は少ない。	60	強靱な肉体的活動が必要な仕事である。身体的な努力を継続しなければならない。	80	仕事に対する継続的な集中による極度の緊張感がある。仕事は単調で退屈であり、肉体的な疲労がある。	100
事務機器に起因する騒音や不快感がある。平均的な衣服の破損はある。	60	単調感が継続する仕事。不快感や騒音が激しい。衣服の破損が比較的多い。	80	騒音の激しい単調な繰り返し仕事。衣服の破損が比較的多い。肉体的な損傷の機会が比較的多い。	100

Administration (2nd ed.), Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1954, pp.110~111. より作成。

摘は、企業内の職務の序列づけが既存の社会秩序・社会階層を反映するものであり、それを企業内で再生産するものであることを指摘している。

「……企業は社会組織の原型である。というのも、企業は、職能と職務の差異化、技術的制約と管理規則の非人格の形態でのヒエラルキー的関係といった、勤労者を差異化する決定的な様式を含んでいるからである。企業組織は社会的ヒエラルキーの担い手である。職務権限のさまざまな地位は、賃労働者大衆を階層化された階級のシステムへと転換させるネットワークをなしているのである。

このランクづけは、すでに存在する自然的差異を名目的にさし示すのではない。それは、比較的安定したさまざまな人間集団をたがいに存続させ、位置づける社会的過程である。というのも、これらの集団は、企業において差異化され、組織だてられた諸実践の隠された部分だからである。このランクづけは、二重の側面をもっている。ヒエラルキー化された諸種の機能と活動をランクづけるといふ側面と、社会的階層をランクづけるといふ側面がそれである。

このランクづけの諸基準はたがいにからみあって、もろもろの社会的地位のきめ細やかな構造を築きあげている。たとえば、職能部門は、技師とか、経営・商業・金融の幹部層などを区別する。ヒエラルキー的な階層は、勤続年数・免許状・多能性、あるいは専門的能力といった、企業ごとに異なった様式で規制された、多少とも厳格な序列という印象をあたえかねない。それゆえ、社会的差異化とは、諸種の地位とむすびついたさまざまなミクロ的職務権限を分散させる細分化になりはしないか、ということが問題となりうる。それとともに、企業の諸活動を蓄積という統一目的へとむかわせる職務権限は匿名的なものとなり、企業組織と一体化していくであろう¹⁴⁾。

4. 「職務」に対する批判

4-1. 「職務」と労働生産性の低下要因

こうした職務に対しては、1980年代より多く

の批判がある。例えばP. F. ドラッカー (Peter F. Drucker) の次の指摘は、アメリカの競争力あるいは労働生産性の低下要因との関連で指摘されており興味深い。

「アメリカの競争力、あるいはその欠如に関する数多くの書物、記事、演説のいずれにおいても、労働慣行 (work rules) と職務制限 (job restrictions) については、ほとんど触れられていない。

しかしそれらの規則によれば、職長は、トイレに行った者の代わりに仕事をしたり、道具を修理したり、遅れた仕事を手伝うなど、生産にかかわるいかなる仕事も禁じられている。技師は、ヒューズ・ボックスをとりつけるときに、鉋をまっすぐに直すことを禁じられている。また、いかなる労働者も、1つの仕事から他の仕事に移ることを禁じられ、たとえば、車のドア・パネルに塗料を吹きつけるなどの限定された作業の反復しか許されていない。しかも、あらゆる労働者が、いかなる訓練を受けるかについてさえ、厳しく制限されている。

これらの労働慣行と職務制限が、アメリカの (そしてヨーロッパの) 製造業の生産性劣位の主たる原因であるということは、入手可能なあらゆる証拠が示しているところである。確かに、生産性と競争力は同義ではない。しかし、物を生産することに関しては、生産性が基本である。事実、アメリカとヨーロッパにおいて、労働慣行と職務制限によって物を生産することが最も縛られている産業、すなわち鉄鋼、自動車、民生用電子機器、ゴムなどの産業こそ、東アジアの競争相手に対して、最も劣っている産業となっている¹⁵⁾。

ドラッカーは以上のように述べているが、こうした職務をめぐる問題は、以下で述べるように、職務記述書などで規定されている個々の労働者の労働単位としての職務それ自体のもつ問題、職務の存在を媒介にした労働組合の「職務規制」(job regulation) あるいは「労働慣行」に起因する問題、さらに職務を形成・運用する人事管理の諸技術の問題に大別することができるであろう。

4-2. 労働組合による「職務規制」

ニューディール政策の一環として、1933年に制定された「全国産業復興法」(National Industry Recovery Act)は、労働者の団結権と団体交渉権を承認し、35年には「全国労働関係法」(National Labor Relations Act)が団結権と団体交渉権に加えて団体行動権をも確認し、経営者の反組合的行動を「不当労働行為」(unfair labor practices)として規定するなど労働者および労働組合を保護する内容となっており、これにより以降、組織化が促進された。

1935年に熟練労働者中心の職種別労働組合の全国組織である「アメリカ労働総同盟」(AFL: American Federation of Labors)の内部に「産業別組織委員会」(Committee for Industrial Organization)が設立され、それは38年に「産業別組合会議」(CIO: Congress of Industrial Organization)へと発展し、大量生産産業が創出する大量の不熟練労働者を組織化することに成功した。これ以降、70年代末まで継続する伝統的な対抗・交渉型の労使関係が確立された。

その特質は、労使関係の中心に「団体交渉」(collective bargaining)が位置づけられたことである。団体交渉は全国労働関係法の制定により、当該労働者の唯一の代表として正式に承認された組合が、経営者と基本的に利害の対立する賃金や労働条件などの問題について交渉する法的に承認された制度となった。団体交渉の結果は法的拘束力をもつ「労働協約」(collective agreement)に詳細に成文化され、その運用上の問題は「苦情処理制度」(grievance procedure)にゆだねるといって体制が確立する。労務管理制度を構成する「労働組合関係管理」(labor relations)が成立する根拠はここにある。

さらに特筆すべき特質は、「ジョブ・コントロール・ユニオンズム」という労働組合の運動原理である。それは経営者が「職務分析」「職務記述書」「職務評価」という人事管理、および就業規則により厳密に限定された職務の内容を、団体交渉を通じて再定義し、各職務担当者の義務と責任の範囲を明確にするとともに、各職務について

賃金を決定し、各労働者間への配分ルールを確立した。特に後者は賃金・付加給付の権利、さらには「雇用保障」(job security)を勤続年数とリンクさせる「先任権原則」(principle of seniority)へと結実していった。アメリカ企業の雇用保障とは、特定の職務とそれらが属す昇進系列の職務に就く権利を意味する。そしてそのなかで特定の職務に就く労働者の順序、あるいは失う順序が先任権原則により決められるのである。このように、雇用から一時解雇、解雇、さらには再雇用に至るまで厳格にルール化されており、労使関係はこうしたルールをめぐる団体交渉により対抗的とならざるをえない。こうしたルールは一般に「制限的労働慣行」(restrictive labor practices)といわれている。

このように、労働組合は既存の人事管理をおおむね承認したうえで、細分化された職務の存在をむしろ労使間でのルール作成の基礎に置くことにより、労働者の権利の維持と組合つぶしにつながる経営の裁量の余地を狭めた点で、画期的意義をもつ。しかし、その結果、職務はいっそう細分化され、限定化されることになる。

ところが、こうしたことは1980年代において労働組合運動が後退するにつれ大きく変化することになる。職務の存在を前提とする「制限的労働慣行」は徐々にアメリカ産業界から排除されつつある¹⁶⁾。

4-3. 「職務不満」および知識・柔軟性の要求

人間労働が、このような職務として細分化されるということは、1960年代後半から70年代初頭にかけて、労働者の間に「職務不満」をもたらし、深刻な労働疎外の問題を顕在化させている。その対策として、70年代半ば以降、「労働生活の質改善」(QWL: Quality of Working Life)や「労働の人間化」(humanization of work)として知られる「職務拡大」(job enlargement)、「職務充実」(job enrichment)、「職務交替」(job rotation)などの「職務再編」(job redesign)や、「半自律的作業集団」(semi-autonomous work group)のようなチーム労働制などの諸施策が多くの企業で導

入されざるをえなくなった。

さらに、1980年代から90年代にかけては、技術・生産力の高度な発展により工場における生産技術職のような定型な職務が減り、労働に広範に知識や柔軟性が要求され、コンピュータや情報技術を介して多様な内容の仕事を行なうことや、チームなどグループで従事するようになる。日本企業の雇用・労働慣行の影響もあり職務に対する観念が大きく変わってきている¹⁷⁾。

4-4. 「職務」形成・運用の管理技術の展開

技術・生産力の高度な発展は、まず、労働者の職務を分析し、単純化し、標準化するという方向をより高度なかたちで追求する。いまやその対象となるのは、作業労働 (manual work) や事務労働 (clerical work) だけではない。科学技術や独占の発展にともなって要求される知的労働 (mental work) や最高経営層 (top management) の職務までもがその分析の対象となる。その結果、職務はさらに細分化され、分業が高度化すればするほど、もはや他の職務との関連を考慮することなしに、労働者とその仕事の管理は遂行しえなくなる¹⁸⁾。

ことに、市場の変化が激しく、技術革新の著しい時代においては、職務の新設や廃止の頻度が顕著になることは既に経験が示している。煩雑な作業であるが、「職務分析」「職務記述書」「職務評価」などの職務形成の技術は、それでもなおこうした状況に対応するであろう。しかし、いまだ諸技術によっては確定されていない活動や、職務間の連携を調整する活動は、現場の個々の労働者の主体的な判断や能力に依存する状況は残されることになる。

ところが、人間の労働は、社会的集団もしくはチームとして意味をもつようになる。それは、労働の社会化の進展を示すものでもある。その場合には、個々の職務を厳格に規定することはもはやしない。しかし、チーム全体の行動を計画し、規制する管理者の行動原理・パターンが要求されることになる。しかも、人間労働がチームで行なわれようと、個々の労働者の活動の範囲や昇進・

昇給の条件、教育の内容などは一定の基準が必要であるし、それを保障する管理的客観性は不可欠である。したがって、職務を前提として確立された管理技術は再編されざるをえなくなってきたことは確かである。しかも、こうした新たな状況に対応する管理技術が、従来の管理技術を基盤に発展していることも確かなことである。「コンピテンシー・マネジメント」(Competency Management) の実践的な展開は、こうした状況と密接に関連するものである¹⁹⁾。そして、なによりも、人事管理に代わり登場した「人的資源管理」(Human Resource Management) は、人間の労働が社会的集団もしくはチームとして意味をもつ状況に対応して展開されているが、その管理技術・制度は人事管理のそれを基盤に発展している²⁰⁾。

注

- 1) 拙稿、「資本主義的分業の展開と統制概念—労働における『管理的要因』の分離と再統合の過程に関する研究との関連で—」、『商学研究報』第41巻第6号，専修大学商学研究所，2010年，1～25ページ。
- 2) 拙稿，「アメリカにおける『人的資源管理』の展開と労使関係～1980年代以降における両者の関係の特徴との関連で～」、『商学研究報』，第44巻第6号，専修大学商学研究所，2013年，1～24ページ。
- 3) 高木清「職務分析と人事管理」，長谷川廣編『人事管理論』日本評論社，1974年，97ページ。
- 4) Department of Labor United States Employment Service, *Training and Reference Manual for Job Analysis, Occupational Analysis and Industrial Division*, Washington, D.C.1944, pp.7-9.
- 5) Department of Labor United States Employment Service, *ibid.*, pp.1-6.
- 6) 小林康助「人事管理の生成と発展」，長谷川廣編『人事管理論』日本評論社，1974年，57ページ。
- 7) Bryan Livi, *Job Evaluation : A Critical Review*, George Allen & Unwin Ltd, 1975, pp.98-118.
- 8) Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776, 7th. ed.1874, p.3. 水田洋監訳杉山忠平訳『国富論』岩波書店，23ページ。
- 9) Adam Smith, *ibid.*, p.7. 同上邦訳書，29ページ。
- 10) Charles Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, pp.170-175.
- 11) Charles Babbage, *ibid.*, p.175-176.
- 12) Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital—The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press, 1974, p.55. 富澤賢一訳『労働と独占資本—20世紀における労働の衰退』岩波書店，1974年，

- 87 ページ。
- 13) Harry Braverman, *ibid.*, pp.55-56. 同上邦訳書, 88 ページ。
 - 14) Anton Brender et Michel Aglietta, *Les Metamorphoses De La Societe Salariale*, Calmann-Levy, 1984, p.92. 斉藤日出治他訳『勤労者社会の転換～フォーディズムから勤労者民主制へ』日本評論社, 1990年, p.85。
 - 15) Peter F.Drucker, *Managing for the Future : The 1990s and Beyond*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 1992, p.113. 上田惇生他訳『未来企業：生き残る組織の条件』ダイヤモンド社, 1992年, 167～168 ページ。
 - 16) 前掲, 拙稿「アメリカにおける『人的資源管理』の展開と労使関係～1980年代以降における両者の関係の特徴との関連で～」, 1～24 ページ。
 - 17) 拙稿『『人的資源管理』の批判的分析視角に関する試論～『人事管理・労務管理』批判との関連で～』, 『商学研究所報』第45巻第7号, 専修大学商学研究所, 2014年3月, 1～23 ページ。
 - 18) 長谷川廣「現代の人事管理」, 長谷川廣編『人事管理論』日本評論社, 1974年, 85 ページ。
 - 19) コンピテンシー・マネジメント」の実践的な展開に関しては, 次の研究を参照のこと。
拙稿, 「アメリカ企業における業務システム革新と人的資源管理—モトローラにおけるコンピテンシー・モデリング事例の批判的検討との関連で—」『専修ビジネス・レビュー』, Vol.2 No.1, 専修大学商学研究所, 2007年3月, 67～95 ページ。
 - 20) 拙稿「人的資源管理制度の批判的検討—E.E.Kossek = R.N.Blockの研究との関連で—」, 『専修ビジネスレビュー』 Vol.10 No.1, 2015年3月, 25～48 ページ。