



## 【人事機能：中核機能】 職場管理と職務設計

JSHRM理事 堤 敏弘 / JSHRM執行役員 浅野浩美

### ☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会 (Japan Society for Human Resource Management = JSHRM) は、「日本におけるHRMプロフェッショナルリズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



今回と次回は、2回にわたってHRMナレッジマップの「内周」、組織マネジメントについて取り上げます。今回はその中の職場管理と職務設計について触れます。次回、組織開発を経てその次から「外周」、人事の諸制度である採用と配置、能力開発、人事評価、処遇といった各論に入っていきます。

### 職場管理とは

まずは**職場管理**について見ていきましょう。

事業会社はもちろんのこと、雇われて働く人（堅い言い方をすれば**労働契約に基づいて、労働力を提供して対価を得る労働者**）のいる場では、すべからくさまざまな法律によってルールが定められており、雇用主はそれを守ることが求められています。企業活動において、商取引では商法を守ること、また会社組織である場合には会社法を守ることが大前提、いわばプレイヤーとしての義務ですが、同じように人を雇用して事業を営む以上、これらのルールを守ることが大前提であり、守れなければ退場を余儀なくされるもの、ということになります。

これら職場管理のなかで、人事の方なら真っ先に思い浮かぶのは**労働基準法**だと思いますが、それ以外にもさまざまな法律があります。

以下、紙幅の都合もありますので、主だったものを見ていきましょう。

### ▶ 労働基準法

労働基準法は戦前の日本における劣悪な労働環境を改めることを主眼に、1947年に制定されました。その後幾度かの改正を経つつ、労働法の中核となっている法律です。内容としては、総則、労働契約、賃金、労働時間・休憩・休日・年次有給休暇、安全・衛生、年少者・妊産婦等、技能者の養成、災害補償、就業規則、寄宿舎、監督機関の各章と、雑則と罰則という構成になっています。

上記の項目でおわかりのとおり、労働における基本的な要素はすべて盛り込まれている一方、労働基準法の定めだけでは十分でない部分があり、それぞれの項目に対するより詳細な法律が定められています。例えば、労働条件のうち最低賃金について定めた**最低賃金法**、労働者の安全・衛生について定めた**労働安全衛生法**、雇用の分野における男女の均等な機会と待遇の確保などについて定めた**男女雇用機会均等法**、育児休業・介護休業などについて定めた**育児・介護休業法**、といった具合です。したがって、労働基準法を遵守すべきことは言うまでもありませんが、雇入れ時、社員の勤務管理、休職事由発生時など、個別の出来事においては、労働基準法のみならず関連する法令についても遵守できているか、常に気を配らねばなりません。

労働基準法では、常時10人以上の労働者を使用する使用者は、就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければならないことなども定められています。

## ▶ 労働安全衛生法

労働安全衛生法は、高度経済成長下での急速な工業化のなかで激増した労働災害への対応として、労働基準法の第5章「安全・衛生」から派生し、1972年に制定された法律です。そのため、「事業場における安全衛生管理体制の確立」や「事業場における労働災害防止のための具体的措置」などについて規定しており、具体的には、安全衛生委員会の設置や産業医の配置なども定められています。

産業構造が大きく変わり、第二次産業の比率が低減した現代では、この法律の重要度が低下したと感ずる方も多いかもかもしれませんが、この法律は、「快適な職場環境の形成を促進する」ことも目的としています。皆さんが年1回、定期的に受けている**ストレス・チェック制度の実施**なども、この法律に定められています。労働災害の件数は減少しましたが、メンタルヘルスが職場の課題として軽視できない現在、この法律のもつ意味は再認識される必要があるでしょう。

## ▶ 労働契約法

労働基準法は公法で、「行政と企業間のルール」を定めたようなところがあるのに対し、2008年に制定された労働契約法は私法で、「企業と労働者の間のルール」である労働契約について定めた法律です。

労働契約法では、労働契約の原則のほか、労働契約の成立、変更、継続、終了といった、いわば雇用におけるイベント時の取り決めや、有期労働契約に関するルールを詳細に定めています。なかでも、有期労働契

約が一定期間を超えた場合の無期労働契約への転換ルールや、客観的な合理性・社会通念的な相当性がない雇止めは認められないといった、過去の裁判例を踏まえた記載となっているなど、非正規雇用労働者が増加した現在の環境に応じ、個別の労働関係の安定を意識したものとなっている点が特徴的です。

上記のほかにも、職場と直接関係する法律としては、先ほど紹介したものを含めさまざまな法律があります(図表1)。

さらには、いわゆる労働関係法以外の法律や、法律に定められていないことの中にも、職場と関係するものがあります。例えば、内部通報制度について定めた**公益通報者保護法**などについても、押さえておく必要があります。経営にあたって、大事な資源である「ヒト」は個人であり、個人が特定できる情報のみならず、機微にわたる情報を扱うことから、情報管理には最新の注意を払うことが必要です。

また、最近、災害などが増加するなかで、事業の継続や早期復旧を可能とするために、**BCP** (Business Continuity Plan) がクローズアップされるようになりました。日本では、一般企業に対してBCP策定は義務化されていませんが、社員や関係者の安否確認や安全確保などは、その基本となるものです。さらに、**SDGs** などについての理解も求められます。人事に携わる方々が、こうしたことについても認識し、経営者や管理職に必要な対応をうながすことは、大きな使命の1つだと言えます。



堤 敏弘  
(つみ・としひろ)

ウルトラファブリックス・ホールディングス株式会社人事総務部長。一橋大学社会学部卒業後、新卒で日本アイ・ビー・エム(株)に入社。IBMアジア・パシフィックへの約2年間の出向を含む26年間、一貫して人事部門に所属し、人員計画・給与・福利厚生・研修・労政などさまざまな領域を経験。その後クレハ・バッテリー・マテリアルズ・ジャパン(株)、東京国際大学を経て2017年より現職。JSHRM理事。



浅野浩美  
(あさの・ひろみ)

事業創造大学院大学事業創造研究科教授。専門は人的資源管理論、キャリア論。一橋大学卒業後、厚生労働省で、人材育成、キャリア支援、就職支援、女性活躍支援等の政策の企画立案に従事したほか、労働局長として働き方改革を推進。社会保険労務士。ライト工業株式会社社外取締役、日本キャリアデザイン学会理事、人材育成学会理事等。著書に『キャリアコンサルタント・人事パーソンのためのキャリアコンサルティングー組織で働く人のキャリア形成を支援する』(労務行政、2022年)ほか。筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了。博士(システムズ・マネジメント)。

図表 1 本文中に掲げた法律以外の職場と直接関係する法律(例)

法律名	目的など
最低賃金法	賃金の最低額を保障し、労働条件の改善を図る
育児・介護休業法	育児休業、介護休業などについて定め、育児や介護などに携わる労働者の福祉の増進を図る ※正式名称は「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」
男女雇用機会均等法	雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保を図る。 妊娠中、出産後の健康の確保のための措置や職場におけるセクシュアルハラスメントなどについても定めている ※正式名称は、「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」
労働組合法	労働組合の組織、団結や団体交渉など、集団的な労働関係について定めている
労使関係調整法	労働組合法とあわせて、労働関係の調整などについて定めている
労災保険法	労働災害（業務災害、通勤災害）に関して必要な保険給付などを行う労災保険制度について定めている。 労災保険は、原則として1人でも労働者を使用する事業すべてに適用され、アルバイトやパートといった雇用形態に関わりなく対象となる ※正式名称は「労働者災害補償保険法」
雇用保険法	失業した場合に失業給付を行うほか、育児休業給付、教育訓練給付などを行う雇用保険制度について定めている。 アルバイトやパートといった雇用形態にかかわらず、1週間の所定労働時間が20時間以上で、31日以上雇用見込みがある場合は、原則として被保険者となる

## 職務設計

次に職務設計について述べてみたいと思います。

何らかの事業を起こしてビジネスを始める場合、最初は1人または少数の人ですべてをこなすところからスタートすることが多いと思います。そこから、ビジネスの規模が徐々に拡大していくと、人を増やしていくとともに、経理部とか営業部といった組織を作り、人をそれぞれの組織にひもづけて、役割分担を整理し

ていくのが通常の流れでしょう。つまり、一定の規模に達した企業や団体は、機能の分担を組織という形で整理し、さらに指揮命令システムを徐々に整備し、効率的な事業運営の基盤を整備していくと言えます。

会社として組織を整備するということは、人（もうここでは社員と呼びましょう）は、一部の経営陣を除いてはいずれかの組織に属し、その組織に求められる役割を果たすこととなります。シンプルに言えば、この、それぞれの社員の役割をきちんと定めることが職務設計であると考えるとわかりいただきやすいと思

います。

例えばパソコンを組み立てて販売するビジネスを始めた場合、もっとも原始的な方法は

① 自分で部品を全部集めてきて、1人で全部組み立て、梱包して売りに行く

というやり方です。1日に2,3台作るだけならこれでも何とかできるかもしれません。

ところが売り上げが伸びてきて、1日に10台、20台と作る必要が出てくると、当然複数の人で取り掛かることとなりますが、単純に自分と同じことを全員がやるのでは限界があります。そこで、

② 部品を調達する人と組み立てる人、それを箱詰めする人、売りに行く人、という分担をする

というのが生産性の向上に効果的です。

さらに台数を増やすとすると、それだけ売り上げも増えるので作業する人も増やせるので、

③ 部品調達も発注者と受入検査を分担、組み立てもはめ込む人・ネジ締めする人、と分業し、同時に流れ作業でできるような生産ラインを構築する

というような進化を遂げるはずですが。

こうやって、調達部門や製造部門という組織の中で、そこで行われるべきことを作業（タスク）単位に分解し、どのタスクをひとりの人にやってもらうか（ジョブ）を決めていくことで、一人ひとりの職務が定められ、これによって組織的に効率のよい、あるいはそれぞれが担当分野の専門性を身に付けて品質のよい作業ができるようになっていくわけです。

産業革命以降、特に工業化・大量生産システムの導入とともに、このような考え方は広く産業界に広がったわけですが、これは第二次産業にとどまらず、サービス産業でも、あるいは一部の第一次産業でも採り入れられていき、広く「労働の効率化」に寄与しています。

一方で、これを人事的に見てみると、一人ひとりの行う業務がはっきりと区分けをされるということであり、それを遂行するためにどんな知識や技能が必要とされるかも自ずと明確にできるようになります。これ

を記述して明示したものが**職務記述書**である、と言えます。職務記述書があれば、それに従事する人に求められる要件もはっきりしますし、従事するためにはどのような訓練が必要かも明らかになります。

さらに、会社の中にあるたくさんの職務の重要度合いや困難度合い、場合によっては資格の要否などによってランキングすれば、それはすなわち**職務等級**と呼べるものになります。この等級をもって社員を格付けし、処遇を決めることが**職務等級制度**ということになります。

ここまで述べてきたことは、「ある瞬間」、つまりスポットで考えた場合の論理ですが、時の経過という視点を加えると、職務は絶えず変化しうるもの、あるいはさせるべきものとも言えます。

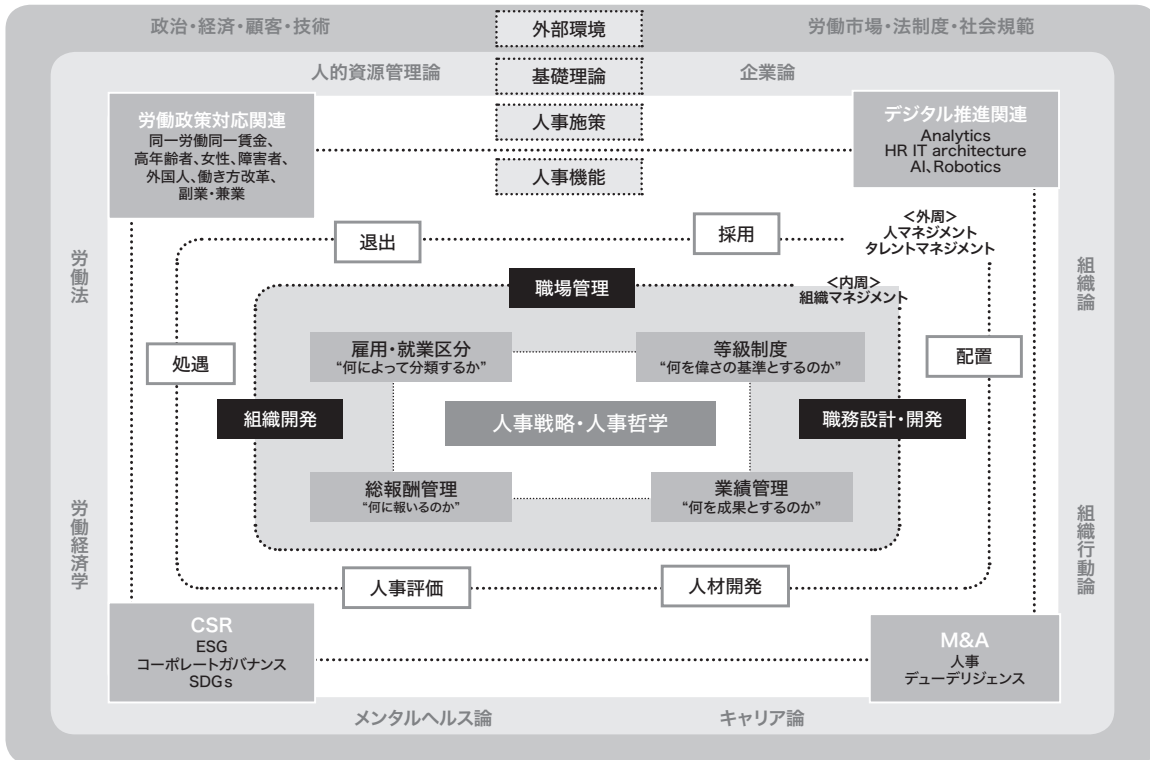
同時に、職務の変化は、人の育成・成長を促す側面がある、ということでも意味のあることです。職務の中のタスクの組み合わせを見直したり、場合によっては機械化・IT化によってその一部を合理化したりしながら、職務の内容をより統合したり充実させる、ということは、経営全体で見ればより少ない人員でより多くのアウトプットを期待できる、あるいは新たなものを生み出す契機にもなりうることであり、組織の成長に寄与することです。

一方で、それに従事する労働者は新たな仕事の仕方を身に付ける、あるいは新たな技能の習得への動機づけになる、それらにより労働者としての成長を果たし、またそれによる処遇の向上も期待できる、と、人的側面での進化のトリガーにもなりうると言えます。こういった取り組みを**職務開発**と呼びます。（職務開発という言葉の概念には、もっと多くの側面がありますが、ここではかなり割愛して説明しています）

以上、かなり単純化した説明とさせていただきますが、職務設計、職務開発とは何か、というポイントをご理解いただけたかと思います。これを受け、次回は組織開発、人の側面というよりはその集合体に注目した取り組みについてお伝えします。



今回解説した職場管理と職務設計について、HRMナレッジ・ディクショナリーと関連付けて見ていきましょう。解説では、HRMナレッジ・マップの内周（組織マネジメント）に入ります。



本文では、職場に関連する法律は数多くあり、人事に携わる者としてはそれらを押さえたうえで、社員が快適に働くことができるよう、職場管理を行っていくことが必要だと書かれていました。また、職場では職務を行うわけですが、職務をうまく設計することは、効率的に仕事をしていくうえで重要だ、といった記述もありました。

では、なぜ、職場管理が必要だったり、職務について見直すことが重要だったりするのでしょうか。

HRMナレッジ・ディクショナリーをもとに、どう考えればよいか、見ていきたいと思います。

## 職場管理はなぜ必要か

ヒトが力を発揮するためには、就業条件を整備することが必要です。就業条件にはさまざまなものが

含まれますが、ここでは、代表的なものである、労働時間および就業場所を中心に見ていきましょう。

労働時間制度は、社員にとって、1日の過ごし方を左右する重要なものですが、ワークライフバランスなどにも大きな影響を与えるものです。

かつては、始業時間から終業時間まで、決まった時間働くことが一般的でしたが、多様な人材が働くようになり、就業形態が多様化するとともに、フレックスタイム制、裁量労働制など、働く側が労働時間の使い方を選ぶような働き方が見られるようになりました。

そのようななか、長時間労働の是正や、多様で柔軟な働き方の実現が求められるようになり、働き方改革が進められるなかで、労働時間に関する制度が大きく見直され、時間外労働の上限は、原則として

月45時間・年360時間となり、臨時的な特別の事情がなければこれを超えることができなくなりました。

併せて、月60時間を超える時間外労働に対する割増賃金率の猶予措置廃止や、年休が10日以上付与される労働者に年5日の年休を取得させることの義務化、フレックスタイム制の拡充、高度の専門的知識等を有し、職務の範囲が明確で一定の年収要件を満たす労働者を対象とした高度プロフェッショナル制度の創設なども図られています。世の中の動きに合わせ、労働時間制度も見直されていることがわかります。

労働時間だけでなく、就業場所についても、インターネットなど情報通信技術の発展などにより、サテライト・オフィス、テレワークといった働き方が見られるようになりました。さらに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を機に、テレワークが一気に普及しました。

同じ時間、同じ空間で、みんなが一緒に働く、という時代から、多様化・柔軟化しています。目の前にいない人をどう管理し、評価するのか、転勤などの問題も含め、そこで働くことが必要なのか、などについても、改めて考えることが求められています。

## 職務についてどう考えればよいのか

職務とは、「ジョブ」のことで、仕事の内容と責任を同一の職位にとりまとめたものです。

この職務を分析することを、職務分析と言いますが、そのためには、業務を行っている社員を観察するとともに、その社員、上司、さらに、その職務について詳しい関係者に面接し、一定の様式に記述していくことが必要です。

日本では、職務分析は、1960年代前半ごろまでは重視されていましたが、生活保障給の性格が強い、いわゆる電産型賃金が導入され、その後、職務遂行

能力を格付け基準とする職能資格制度が普及するなかで、それほど重視されなくなりました。しかし、近年、日本の雇用慣行が見直されつつあり、特に、「ジョブ型雇用」が注目を浴びるようになってきています。

このようなことから、将来的には、これまでより「職務 (Job)」に基づくマネジメントの色合いが濃くなるとみられ、職務分析の意義が改めて見直されると考えられます。

本文にもあるように、職務等級制度を導入する場合は職務分析が必要となります。また、職務分析や、職務に基づく評価は、雇用形態などの異なる社員の均等・均衡待遇の状況把握や公正な待遇確保のための賃金制度検討に有効です。

さらに、職場管理との関係で言えば、テレワークの普及やフレックスタイム制などにより、何をしてもらうのか、すなわち、職務を明確にすることが求められるようになりました。

本文中に、分業のメリットについて記載がありましたが、分業には、効率が向上するというメリットがある一方で、モチベーションが低下する、調整が難しくなる、などといったデメリットもあります。これに対し、職務について工夫をすることにより、社員のモチベーションを高めたり、能力を高めたりすることができます。具体的には、「職務拡大」(Job Enlargement) によって担当している職務の幅を広げたり、「職務充実」(Job Enrichment) によってより高いレベルの職務を行わせることによって能力を高めたり、「ジョブ・ローテーション」(Job Rotation) によって異なる職務を経験させるなどといったことができます。

こうして見てみると、ヒトが力を発揮するためには、職場管理が必要であること、また、職務について工夫することが必要だ、ということが実感できるのではないのでしょうか。