

職務分析に関する一考察： 人的資源管理施策への適用に向けて

林 洋一郎

要 約

本論文は、職務分析の全体像について概観し、Peterson & Jeanneret (2007) の提案に従って、演繹的アプローチ (deductive approach) と帰納的アプローチ (inductive approach) に分けて職務分析の技法を論じたものである。はじめに日米における職務 (job) の捉え方の相違について論じた。ついで、演繹的アプローチと帰納的アプローチに分けて具体的な職務分析技法について解説した。特に、我が国の人的資源管理においては、帰納的アプローチが重要である点が強調され、このアプローチに含まれるクリティカル・インシデント法についても言及した。最後に、日本において職務分析への注目度が低い点が指摘され、今後の適用可能性について論じられた。

序

日米の組織の大きな違いは、職務 (job) の明確さにあるといっても過言ではない。米国において、職務とは、具体的な仕事 (work) や課業 (task) の観点から明確に定義される。しかしながら、日本の組織において、個々の職務がカバーする仕事や課業の範囲を明確に定義することはあまり一般的ではない。

しかしながら人材開発、採用選考、アセスメントセンター方式、人事評価などを正確にそして公正に実施するのであれば、職務要件は明確に記述される方が望ましい。我が国の場合、特に採用選考の場面において、期待される人材像を明確化し、面接評定の妥当性を高める工夫は部分的に行われているが、求められる人材像の明確化は職務分析 (job analysis) の一面に過ぎない。少なくとも米国の人的資源管理論や産業・組織心理学において定義されるような形式の職務分析が、我が国の組織の中で体系的に行われているとはいいがたい。

職務分析 (job analysis) とは、課業 (task) や義務といった構成要素の観点から職務 (job) を定義する試みあるいは業務作業や義務を遂行するために求められる知識やスキルの定義する一連のプロセスを意味する (Levy, 2006)。職務分析とは、採用選考、人材開発、人事評価、アセスメントセンター方式などあらゆるアセスメントの基本となる手続きである。しかしながら、日本において、これが学術的な観点から体系的に論じられたことはあまりない。Brannick & Levine(2002) は、職務分析とは人的資源に関するあらゆる問題を解決するための基礎であると述べた。

そこで本論文は、はじめに日本と米国における職務に対する考え方の違いに注目し、これが日本における職務分析に対する注目度の低さにつながっている点を説明する¹。次に、主に米

¹ 本論文は、職務分析を体系的に実施する米国の人的資源管理が日本のそれよりも優れている点を主張するものではない。

国における産業・組織心理学や人的資源管理における職務分析の基本的な考え方や概念を紹介し、最後に日本における職務分析の適応可能性を探ることを目的とする。

日本とアメリカにおける人材要件の違いとは

成果主義が進展しつつあるとはいえ、日本の場合は、少なくとも米国よりは長期雇用を前提とした労務管理が行われており、従業員と雇用主との間に長期的な交換関係が期待される。また、財団法人社会生産性本部が2007年に実施した新入社員を対象としたアンケートによれば、転職に関して、2004年までは「チャンスがあれば、転職してもよい」とする回答が半数近くを占めていたが、2005年、2006年で「今の会社に一生勤めたい」とする回答と拮抗するようになった。2007年度は、「今の会社に一生勤めたい」(45.9%)とする回答が、「チャンスがあれば、転職してもよい」(34.4%)を大きく逆転した。

このように労使双方において長期雇用が期待されている日本においては、個人と職務の適合(P-J fit)ではなく、組織にフィット(P-O fit)するかどうかといった人物評価にウェイトが置かれると考えられる(Kristof, 1996)。これに対して、外部労働市場が整備され、人材流動性が高い米国の事情は異なると考えられる。米国のように人材流動が激しい場合、人材を採用する際に、即戦力かどうかを重視すると考えられるので、現在のポストと応募者とのフィットが重要視される。フィットを高めるためには職務が個々の課業や義務あるいは求められるKSAO(Knowledge, Skills, Abilities and Other Characteristics)の観点から定義される必要がある。こうした状況や雇用慣行の相違が、職務分析に対する注目度の違いを生じていると考えられる。

職務分析の分類

これまでの研究から種々の職務分析法が提起されているが、本論文は、Peterson & Jeanneret (2007)の主張に従い、演繹的アプローチ(deductive approach)と帰納的アプローチ(inductive approach)に分けて職務分析について解説する。

演繹的アプローチとは、焦点を向けている職務を分析する際に、既存の知識や職務情報の分類法を利用する点を強調するものである。例えば、Position Analysis Questionnaire (PAQ)やO*NETなどの既存の職務分析目録(job analysis inventory)を使用する方法である。

こうしたデータベースにおいて、職務はあらかじめ職務ディスクリプタ(job descriptor)の体系の中で組織的に位置づけられ、これら職務記述子の得点によって職務の特徴は表現され、職務体系の中で相対的に位置づけられる。これにより、職務間の相対的な違いの判断が容易になる。

これに対して、帰納的アプローチは、既存の職務分析目録やデータベースを使用するのではなく、職務に精通している者(Subject Matter Experts = SMEs)から新たに情報を収集するなどして職務要件や人材要件を明確にする方法である。

PAQやO*NETは、米国の職務分析にのみ有効な職務分析データベースである。もちろん職務要件や人材要件をどのように分類しているか、そのフレームワークは学術的・実務的にも興味深い、やはり米国での使用を前提に構成されているので、日本への適用を考えた場合に、そこから得られる知見はそれほど多くないと予想される。よって本論文は、演繹的アプローチ

については、O*NET を簡単に紹介する範囲にとどめ、主に帰納的なアプローチに含まれる職務分析技法について詳細に論ずる。

次節以降の構成について述べると、第1に、職務分析技法を理解するために必要な基本概念および職務分析技法を分類する軸（演繹－帰納とは異なるパースペクティブ）を論ずる。第2に、演繹的なアプローチに含まれる職務分析技法を簡潔に論ずる。第3に、帰納的職務分析の技法について、クリティカル・インシデント法（critical incident method）も確認しながら論ずることとする。

職務分析を理解するための基礎概念

要素（element）、課業（task）、職務（job）という概念を区別することが必要である。要素とは、作業活動の最小単位である。例えば、機械を始動させるためにボタンを押下したり、エンジンをスタートさせるためにキーをひねるといった動作が考えられる。複数の要素が結合して課業が形成される。例えば、タクシードライバーが顧客を目的地に運ぶために必要な要素として、アクセルを踏み込む、ハンドブレーキを外す、変速機をドライブに入れるといった動作が考えられる。こうした要素を集合して形成される課業が、自動車を操作するという課業である。

職務とは、多くの職務従事者の間で十分に安定して一貫した作業や課業の特定の集まりを意味する。職業（occupation）とは、複数の職務にまたがって生じる職務の事を示す。職務と地位（position）は区別の難しい概念であるが、遂行された課業によって定義される個人の組織における位置（place）を意味する。また、同一職務タイトルを共有するくらい類似した地位の集合を職務と考える見方もある。職種（job family）とは、近接する職務の集合（例えば、事務仕事の集合）などを意味する。単純化していえば、地位の集合が職務であり、職務の集まりが職種である。

そして職務ディスクリプタ（job descriptor）あるいはディスクリプタ（descriptor）は、職務を記述するために用いられる変数や変数の種類の一般名称である。職務上の義務（job duties）、課業、一般化された業務作業、知識、技能（skill）、能力などディスクリプタとして使われることが多い。

また、労働者属性に説明する語句として、KSAO（Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics）を理解する必要がある。これは、知識、技能、能力、その他の特性を示す。個人の資質を様々な要素に分解して理解しようとする米国流の人材観が反映されている。

職務分析の方法

演繹アプローチそして帰納アプローチとは別に、職務分析は伝統的に職務志向（job-oriented）と労働者志向（worker-oriented）という区分に従って分類されてきた（McCormick, 1976）。職務志向技法とは、遂行された作業活動を記述することを表し、多くの場合、何が達成されたかという点から記述されるが、なぜ、どのようにそしてどんなときに作業活動が達成されたかといった状況を記述することもある。

労働者志向の技法とは、作業活動に含まれる人間行動（human behavior）を明らかにするものである（Gatewood & Field, 2001）。例えば、ある仕事を行っているときにどのように判断し、

意思決定を行っているか論ずるものである。しかし Gatewood & Field (2001) は、両者を厳密に区別することが難しいと指摘した。実際、Brannick & Levine (2002) は3番目のカテゴリーとしてハイブリッド法がありうると主張した。これは、業務活動と労働者からの情報を同時に収集しようとする方法である。

これ以外にも、質的分析 (qualitative analysis) と量的分析 (quantitative analysis) や Peterson & Bownas (1982) の4次元モデルなどが提起されているが、本論文は、演繹的帰納的という分類を重視する。この分類の要点は、様々な職務に適用できるように意図されている既存の職務ディスクリプター体系を使用するのかあるいは特定の職務や職種に独自に適用される新しいテイラーメイドな体系を開発するかどうかの相違である。

演繹的職務分析法

職業情報ネットワーク (Occupational Information Network = O*NET) : O*NET は、米国労働省 (The Department of Labor) によって開発された公的な職務分析のためのデータベースである (McCormick, 1979)。O*NET は、その前身である DOT (Dictionary of Occupational Titles) に置き換わる形で出現してきた。DOT とは、1930 年代にアメリカ労働省によって開発されたツールであり、職業や職務を分類するための包括的データベースである。DOT は、職業や職務を約 12000 以上の職務に関する課業、義務、作業環境を叙述し、説明している。

O*NET プロトタイプは、1998 年に公開されている。その哲学や開発の詳細な経緯は、Peterson, Mumford, Borman, Jeannerer, & Fleishman (1999) を参考のこと。O*NET はオンラインでそのソースが公開されており (<http://online.onetcenter.org/>)、常にその内容が更新されている。

O*NET の内容モデル : O*NET のディスクリプタは大きな 6 つのドメインに分類され、各ドメインはさらに下位のディスクリプタから構成されている。6 ドメインは、労働者要件 (worker requirement)、労働者特性 (worker characteristics)、職業要件 (occupational requirement)、特定職業要件 (occupational-specific-requirements)、職業特性 (occupational characteristics)、求められる経験 (experience requirements) である。例えば、労働者要件は、基礎技能を含んでいるという構造である。図 1 が示すように、労働者要件と労働者特性のドメインに含まれるディスクリプタは労働者志向であり、職業要件、ある職業に特有な要件、職業特性に含まれるディスクリプタは職務志向である。求められる経験の領域は、労働者志向と職務志向の両方に関係するより一般的な領域に位置づけられる。

ある特定職業要件を除き、すべてのディスクリプタは、職業横断的であり、様々な職業に適用することが期待されている。その代わりとして、重要度、頻度、要求水準の値の変動によって個別性や職務の特徴を表現するのである。

O*NET の代表的な使い方は、2 つに分けることができる。ひとつは、"Find Occupation" とよばれる機能を用いたものである。これは調べたい職業タイトルを入力すると (例えば、Librarian (司書) など)、当該職業上の職務を適切に遂行するために必要な課業、知識、技能、能力、業務作業 (work activity)、作業状況 (work context)、職業興味 (ホランドの RIASEC モデルに基づく) などのリストがレポートされる。課業などの各項目は、複数のディスクリプタから構成されており、詳細なレポート (detailed report) を要求すると、各ディスクリプタの重要性が表

示され、重要度の高い順に提示される。

別の使い方は、“Skill Search”という機能を用いた方法であり、これは6種類の大きなスキル・グループから複数のスキルを選択し、自分なりの（カスタマイズされた）スキルリストを作成する。6種類のスキル・グループは、基礎技能（Basic Skills）、込み入った問題を解決する技能（Complex Problem Solving Skills）、資源管理技能（Resource Management Skills）、社会的スキル（Social Skills）、システム・スキル（Systems Skills）、テクニカル・スキル（Technical Skills）から構成される。カスタマイズされたスキルリストが完成すると、個人に合致した職業が出力されるという仕組みになっている。

ところで、日本労働政策研究研修機構が提供しているキャリア・マトリックスは、日本版O*NETともいえるほど多くの類似点がある。例えば、“Find Occupation”や“Skill Search”と同様の機能を有しており、このデータベースを用いて演繹的に職務分析を行う方法などを今後は検討する必要があると思われる。

米国においては、PAQとよばれる商業ベースの職務分析データベースも演繹的アプローチとしてはとてもよく使用されている。これは労働者志向の職務分析ツールであり、問題となっている職務について数値的情報を提供してくれるものである。PAQの構造やシステムはとても興味深いものであるが、米国に特有のツールであり、また紙幅の関係からこれ以上の解説は割愛する。詳細は、McCormick（1979）を参考のこと。

帰納的職務分析法

人的資源管理上の会社独自のアセスメント・ツールを構築する場合、測定道具の妥当性を高めるために職務要件やその職務に求められる人材要件が明確にされなければならない。よって制度設計者は、帰納的な方法に従って（質的な方法で）、職務に関する情報を収集しなければならない。

日本においても、各企業は、独自の採用選考技法、人事評価システム、リーダー研修プログラムなど様々な人的資源管理上の施策を独自に実施していると考えられる。こうしたプログラムの中で用いられるアセスメント技法の妥当性を高めるためには、職務に関する情報を正確に収集しなければならない。よって帰納的職務分析法は、既存のデータベースを用いた演繹的職務分析法よりも、日本の人的資源管理により大きな示唆をもたらすと考えられる。

帰納的職務分析は、職務－課業分析法（job-task analysis method）あるいは職務－課業インベントリ法（job-task inventory method）とクリティカル・インシデント法（critical incident technique）に分けることができる（Harvey, Anderson, Baranowski, & Morath, 2007）。クリティカル・インシデントとは、重大事象や印象事例と訳される。どちらの方法も、分析者が、在職者（incumbents）や職務精通者（subjects matter experts = SMEs）から質的な方法を用いて職務に関する情報を収集し、テイラード（tailored）に職務分析を実施する方法である。

課業分析法は、職務を遂行するために労働者が行っていることそして知らなければならないことに注目し、職務情報を詳細に収集する活動が基本である。こうした情報は、インベントリ形式に構造化され、これが職務精通者に提示される。彼らは、インベントリの中に含まれている各業務について頻度と重要度の観点から評定を行い、労働者が行っている活動と知るべきこととの関連性についての情報を提供する。こうした手続きを経て得られた情報は、コンピテン

シー・プロフィールなど様々な人的資源管理施策に適用される。

一方、クリティカル・インシデント法は、職務パフォーマンスに結びつく現実の行動事例を収集・分析する一連の手続きである。職務分析家は、この手続きを用いて職務パフォーマンスを記述する。特に、効果的な業績と効果的でない業績を明確にする。クリティカル・インシデントは、人事評価における BARS (Behavioral Anchored Rating Scale)²のアンカーに用いられる表現にそのまま用いられる。また、面接、状況判断テスト (Situational Judgments Test)、アセスメントセンター演習を作成するためにも用いられる。

帰納的職務分析の 7 つのステップ

Harvey et al. (2007) は、職務-課業分析とクリティカル・インシデント法に基づいて帰納的職務分析を 7 つのステップに分けた。本論文は、彼らの手続きを中心に帰納的職務分析法を紹介する。Harvey 達は、帰納的職務分析が次の 7 つのステップから成る手続きであると主張した。

- バックグラウンドとなる情報を収集する
- 職務精通者 (SMEs) をつきとめる
- 業務行動 (work behavior) を明らかにし、課業と KSAO の説明文 (statement) を生成する
- 職務分析のための質問紙を開発し、それを実施する
- 職務分析データを分析する
- クリティカル・インシデントを収集する
- クリティカル・インシデントを分析する

以下の節からは、各ステップについて説明する。

バックグラウンド情報の収集：このステップは、分析する職務に関して得られる情報をできるだけ多く集めることが目的である。これは次ステップにおいて行う職務精通者に対する聞き取りや実際の職務観察の準備作業であり、また、課業説明文や KSAO 説明文を作成するために必要な情報を提供するものである。情報ソースとしては、過去の職務分析レポート、現行の職務明細書 (job description)、過去の育成プログラムの結果、O*NET (米国の場合)、キャリア・マトリックス (日本の場合)、学術雑誌、組織図などが上げられる。

職務分析者は、焦点を向ける職務に従事している労働者が実際に何を行っているか、あるいは職務を遂行するために必要な知識とは何かを上述した情報ソースを用いて取得することが求められる。

職務精通者 (SMEs) の同定：このステップの目的は、聞き取り、ワークショップ、職務分析

² BARS は、人事評価に用いられる評価尺度の 1 つである。BARS は、図式評定尺度 (graphic rating scale) と同様にある業務行動 (他のチームメンバーを援助する) の効果度について 7 段階で評定させる尺度である。図式評定尺度と BARS が異なる点は、前者が単にアンカーを単に数値で表現する (例えば、7 <期待以上>---1 <期待以下>) のに対して、後者はこれらアンカー数値に沿って実際の行動記述が与えられるが、これは、クリティカル・インシデント法によって抽出される (Bernardin & Beatty, 1984)。

サーベイに対する反応などを通して職務要件に関する最適な情報を提供してくれる職務精通者が誰であるか特定することである。職務精通者の候補は、在職者、管理者、コンサルタント、顧客（取引先企業の代表者）などが考えられる。

また、帰納的職務分析を行うにあたって、分析者は様々な段階で職務精通者から情報を得なければならない。例えば、職務の観察、職務分析インタビュー、課業とKSAOのワークショップ、職務分析用質問紙の完成、クリティカル・インシデント・ワークショップである。このように様々な段階において職務精通者から情報を得なければならない。可能な限り、段階ごとに別々の職務精通者から情報を得ることが望ましい。

業務行動を明らかにし、課業とKSAOの説明文（statement）を生成する：職務課業分析法の最も重要なステップは、職務を遂行するために必要な業務行動、課業、KSAOを説明文（statement）の形で記述することである。業務行動の明確化そして課業の説明文生成とKSAO説明文の生成は基本的に独立した作業であるので分けて考察するとよい。

はじめに業務行動の明確化と課業説明文の生成であるが、職務（job）→業務行動あるいは義務（work behavior, duties）→課業（task）という包摂関係を理解する必要がある。これは課業が最下位の概念である事実を示している。例えば電気工事という職務におけるパネル設置（Installing the panel）という業務行動³は、次の3種類の課業を含んでいる（Harvey et al., 2007）。

- パネルの位置を固定する
- 電線に終端処理を施す
- パネルにラベルを貼付する

大部分の職務は、8から10の業務行動から構成される。業務行動は、課業説明文が書かれる前に定義されるか、あるいは課業説明文が収集された後に集合化される形で形成される。

課業とは、職務－課業分析のベースとなる単位である。Gael（1983）は、課業とは、従業員が業務行動を遂行する際、論理的に考えて必要となるステップを表し、多くの場合、始まりと終わりが明記されるべきと述べた。職務を理解するための課業説明文を適切に構築するために、課業を動詞（a verb）、目的語（a object）、修飾語（a qualifier）に分けて考えること有益である。動詞はどういった行動を取るべきかを示し、目的語は誰に対してあるいは何に対して行動は遂行されるべきかを表し、修飾語はなぜ、どのように、どこで、いつく職務が遂行されるべき（Gael, 1983）を意味する。大学教員の例でいえば、学生に対する（修飾語）／講義を（目的語）／準備し、提供すること（動詞）。あるいは特定領域に関する（修飾語）／研究を（目的語）／実行し（動詞）、専門ジャーナルに（修飾語）／研究成果を（目的語）／投稿すること（動詞）などが考えられる。

次に、KSAO説明文の生成であるが、これはある職務の遂行に求められる労働者の特性（KSAO or KSAOs = Knowledge, Skills, Abilities and other Characteristics）を表す。Knowledge（知識）とは特定の職務を遂行するためにしておくべき事柄（二村, 2005）、skill（技能）とは課業を行うために必要なコンピテンシーであり、様々な状況にさらされ、時間経過を経て

³ 業務行動は、一般レベルで記述され、動詞から始まり進行形（ing）で終わるべきと考えられている。

養成されるもの (Harvey et al., 2007)、Abilities (能力) とは、一定の幅をもった様々な課業を遂行できる安定した力量を有しているかどうか意味し (Fleishman, Costanza, & Marshall-Miles, 1997)、other Characteristics (その他の特性) とは、職業価値や職業興味あるいは個人的興味や関心、ワーク・スタイルなどが含まれる (Harvey et al., 2007)。

KSAO 説明文とは、知識、技能、能力、その他の特性についてある職務を適切に遂行するために求められる労働者資質を明記した文章である。大学教員を例にすれば、当該領域の学説について体系的な知識を有し (Knowledge)、当該領域の知識を複数のメディアを使い、学生に効果的に伝達するスキルを持ち (Skills)、データ解析など実証研究を行う能力を備え (Abilities)、学生に対して思いやりや傾聴の態度を持って接することができる (other Characteristics) が考えられる。

業務行動を明らかにし、課業と KSAO の説明文 (statement) を生成するためには、職場に赴き、実際の職務を観察し、在職者や職務精通者とのインタビューを行って 1 次データを収集することも大切である。業務活動、課業説明文、KSAO 説明文は、ドラフトができた後に、現職者や精通者との討議を重ねて精緻化・洗練化させる必要がある。

職務分析のための質問紙の開発とその実施

同定された業務行動、課業説明文、KSAO 説明文は、職務分析のための質問紙 (Job Analysis Questionnaire = JAQ) へと統合される。この質問紙は職務精通者や在職者に提示されるマテリアルである。この質問紙は、業務行動ごとに課業がリストアップされたパートと KSAO がリストアップされたパートに区分される。各パートとも、ターゲットしている職務を遂行するためにリストアップされた課業と KSAO がどのくらいの頻度で生起するか、重要であるかが評定される。また KSAO パートにおいては、知識、技能、能力、その他の特性が、実際の業務行動と関連している度合いを答えさせることもある。これらの結果は、採用選考や人事評価のアセスメント・ツールあるいは職務業績次元の作成に役立てられる。

複数の評定者から得られた JAQ に対する反応は統合される。その集計結果を基に各課業の平均的な重要度、エントリ・レベルで求められる KSAO の水準が導出される。JAQ の詳細な分析方法については、Harvey et al. (2007) の研究を参考のこと。

クリティカル・インシデントの収集と分析：クリティカル・インシデントとは、調べたい事柄に関する印象事例を、それに精通している者にあげてもらう方法である。この方法は、第 2 次大戦中に、航空パイロットが訓練中に犯す過失の原因を明らかにしようという試みから始まり、適切な行動と不適切な行動を見いだすために用いられた方法である (Flanagan, 1954)。現在は、人事を含む様々な領域で用いられている。

職務分析においては、ある業務を行うにあたって在職者が特定の KSAO を適用した事例を状況やシナリオを記述してもらった活動を意味する。Harvey et al. (2007) は、以下の 3 要素を含まなければならないと強調した。

- 行動を導いた出来事やコンテキストを含む状況が記述されていること (situation)
- その状況に対する個人の行動反応が記述されていること (action)

- 行動反応の帰結が記述されていること (outcome)

これらの事例は、一対一のインタビュー、電話インタビュー、ワークショップなどを通して在職者や職務精通者から収集される。状況、行動、結果の3要素を考慮してクリティカル・インシデントを思い出すようにという指示は効果的であると思われる。また、回答者を励ます方法もある。例えば、「あなたが、最近、観察したものの中で、同僚が特に効果的にあるいはひどく不適切に振る舞ったことはあったか」、「それはどういう状況であったか」、「その人はどのように行動をとったか」、「最終的にどのような結果に至ったか」などである。

収集されたクリティカル・インシデントは、分かりやすい文章に編集され、分析される。分析は、複数の職務精通者の助力を得て行われることが一般的である。50人以上のメンバーから協力が得られれば、信頼性や妥当性の高い結果が得られる。第1の分析手続きは、クリティカル・インシデントをある特定の職務業績次元にソートし、7点尺度（1＝極めて不適切、7＝極めて適切な）を用いてそのインシデントの適切さを評定することである。第2の分析手続きは、ある次元（例：仕事を計画・準備・組織化する）に特定のインシデントが分類された割合、適切さ評定の平均、標準偏差を算出することである。

インシデントは上記のような手続きを経て数値化されることにより、業績次元に従って分類することができる。その結果、研修プログラムの事例に用いたり、人事考課表に用いたり、BARSのアンカー項目に使ったり、採用選考の道具に用いることができるようになる。

結 語

本論文は、主として米国における職務分析の方法を概観したものである。職務分析は、人的資源管理の最もベーシックな手続きであると考えられるが、我が国においては、学術的な観点から体系的に論じられることは少なかったと思われる。それゆえ本論文は、職務分析を理解するための簡単なチュートリアルになることが期待される。

現在、組織の多くは、成果主義的な評価システムを導入していると思われる。成果主義は、業績や努力に応じて評価があがる仕組みであるので従業員のモチベーションを向上させると期待される。しかしながら、個人間格差を容認することからこれが公正に運用されなければかえって組織を荒廃させる結果になりうる（林、印刷中）。よって、これまで以上に、個人の属性ではなく、目に見える行動（業績）を適正に評価する必要がある。これを達成するためには、正確に職務を分析する必要が求められる。

特に、PAQやO*NETのような職務分析インベントリを持たない我が国においては、演繹的職務分析法より帰納的職務分析法が必要とされる場面は多いと思われる。職務分析の必要性を認識し、実務レベルと学術レベルの双方の観点から、日本の現状に合致した形で、この方法を洗練化・精緻化していくことが求められる。

参考文献

- Barnadin, H. J., & Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Boston: Kent.
- Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2002). *Job analysis: methods, research, and applications of for human resource management in the new millennium*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 41, 237-358.
- Fleishman, E. A., Costanza, D. C., & Marshall-miles, J.C. (1999). Abilities. In Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., & Fleishman, E.A. (Eds.). *An occupational information system for the 21st century: The development of O*NET*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Gatewood, R. D., & Field, H. S. (2001). *Human Resource Selection (2nd ed.)*. Fortworth, TX: Harcourt College.
- Harvey, J. L., Anderson, L. E., Baranowski, L. E., & Marath, R. (2007). Job analysis : Gathering job-specific information. In D.L. Whetzel & G. R. Wheaton (Eds.), *Applied measurement: Industrial psychology in human resource management* (pp.57-96). Mahwah, NJ: LEA
- 林洋一郎 (印刷中)組織における公正研究の展望. *産業・組織心理学研究*
- Kristof, A. L. (1996). Person – organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement and applications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Levy, P. E. (2006). *Industrial / organizational psychology (2nd ed.) : Understanding the workplace*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- McCormick, E. J. (1979). *Job analysis: methods and applications*. New York: Amacom.
- 二村英幸 (2005). 人事アセスメント論：個と組織を生かす心理学の知恵, ミネルヴァ書房.
- Peterson, N. G., & Bownas, D. A. (1982). Skill, Task, structure, and performance acquisition. In E. A. Fleishman (Ed.), *Human performance and productivity: Human capability assessment (vol.1, pp. 49-105)*. Hillsdale, NJ: LEA.
- Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., & Fleishman, E. A. (Eds.). (1999). *An occupational information system for the 21st century: The development of O*NET*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Peterson, N. G., & Jeanneret, P. G. (2007). Job analysis : Overview and description of deductive approach. In D. L. Whetzel & G. R. Wheaton (Eds.), *Applied measurement: Industrial psychology in human resource management* (pp.13-56). Mahwah, NJ: LEA
- 財団法人 社会経済生産性本部 (2007). *新入社員意識調査*. <http://activity.jpc-sed.or.jp/detail/mdd/activity000814/attached.pdf>