

## わが国企業経営の体質と職務給

副田, 満輝

<https://doi.org/10.15017/4362508>

---

出版情報 : 経済学研究. 26 (5/6), pp.77-107, 1962-04-25. 九州大学経済学会  
バージョン :  
権利関係 :

# わが国企業経営の体質と職務給

副 田 満 輝

は し が き  
序 言

## 一 職務給の想定する組織

—人事管理派の組織観—

1 職務の体系としての組織

2 職務給における三面等価の原則

## 二 わが国企業経営の体質

1 異常体質

2 年功序列型賃金

## 三 わが国における職務給の修正と歪曲

1 職務給の考え方

2 職務評価の方法

3 職務給の形態と運営

4 職務給の支えとしての資格制度

む す び

わが国企業経営の体質と職務給

## は し が き

一時おだやかであった職務給の問題が再燃してきた。年功制をたてまえとするわが国企業の賃金管理——一般に労務管理——の方式にたいする反省として主として経営の側からこの問題がとりあげられている。他方、労働組合としても、その掲げる同一労働同一賃金の原則の上からあらためて年功制の検討をせまられている。最近年の技術革新が企業内における労働の性質・内容を一変させ、労働力構造や労働者意識に変化をもたらし、かつ賃金引き上げの可能性をつくりだすなどのことによつて、職務給生成の条件がいくぶん用意されつつあることはたしかである。

もともと職務給と年功給とは異質的なものであつて、両者の考えは本質的にあいれない。したがつて、年功給から職務給への移行はしかく簡単でない。戦後における職務給導入の経験はそれを如実に教えている。最近の技術革新が職務給導入の条件を新らしく用意しているといつても、それは条件の一部であつて全部ではない。職務給への移行の条件としては、たんに技術面にとどまらず、経済的、社会的側面にまでわたつてひろく検討されなければならない。一つの面における新らし条件の芽生えからいきなり伝統的な年功給の崩壊と職務給の生成とを結論するのは早計であらう。年功制の崩壊を論ずるには年功制を生成発展させてきた諸条件を全面的に——技術的、経済的、社会的に——把握することが必要であらう。これについてはすでに多くの試みがなされている。本稿は年功制を直接の対象として正面からこれを取りあげようとするものではない。むしろ、年功制を重要な一要素として包括しているところのわが国企業経営の伝統的な組織体質に焦点をあわせて論じようとするものである。ただし、新らしい要因や条件をつかむことは肝要なことであるが、そのためにはまず古いもの、伝統的なものの実体をはっきりつかんでおくことが必要だからである。わが国企業の体質もいわゆる組織改革、体質改善の名のもとに最近かなりの変化をみせている。しかしそれはフォーマル組織の面が主であつてインフォーマルな面までは必ずしも深くは下げられていない。以上のようなわけで、本稿ではわが国企業経営の組織体質の伝統的な面に重点をおいて考察することにした。

## 序 言

わたくしはわが国企業経営の体質、といったが、わが国企業経営の体質はかくかくのものであるといったぐあいには確定されて一般に承認されたものがあるわけではない。企業の体質ということばはふつう体質改善という一種の流行語の部分として使われている。そして十人十色といえるほどその場その場におうじているんな意味に用いられている。むしろ濫用されている。一口に体質改善といっても接近の仕方、その視角のいかんによつて、体質の内容規定もおのずからちがってくる。たとえば、生産技術面からの接近もあれば、財務や労務、あるいは組織、ばあいによつては法制面からの接近もあるわけである。そしてこれら接近の仕方のちがいに応じて、体質という一つの同じ言葉がことなつた意味に理解されるのである。これら諸々の接近の仕方なり結論なりをなんらかの方法で統一できれば結構であろうが、しいてそうする必要もあるまい。

さて、わたくしが『わが国企業経営の体質と職務給』というばあい、わたくしはもちろん職務給の視角から体質の問題に接近しようとするのであつて、わが国企業経営の体質一般というか、そんな一般的公式的なものにかかわろうとするのではない。つまり、わが国企業経営の体質というものを、問題とは無関係にさきに想定しておいて、そのうえでおもむろにその体質と職務給との関係を論じようというものではない。ことわるまでもないことであるが、あくまでも職務給の面からの接近であり、その角度からの体質の規定なのである。

ところで、職務給のシステムが伝統的なわが国企業経営の体質に合わないということとは自明のことからである。この意味では結論はすでにでている。わたくしがここで企てることは、公理ともいふべきこの自明のことがらを、あらため

て一つの系統をおうて説明することである。

わたくしはこの論稿を大きくつぎの三段にわけてみた。

一、職務給は企業経営のどのような組織または組織観を想定しているか。

二、職務給の想定する組織または組織観から伝統的なわが国企業経営の現実をみたばあい、その実体はどうか。つまり、伝統的なわが国企業経営の体質はどうかということ。ここで、職務給の視角からみたわが国企業経営の体質は異常または特異であるということが結論される。

三、異常または特異体質のわが国企業経営に職務給のシステムが適用されると、いろんな作用、副作用がおこるが、それはどんなものであるか。また職務給のシステムそのものが適用にあたっていろいろの修正ないし歪みを蒙るが、それはどんなものであるか、ということ。

以上三つの問題を節をわけて取りあつかってみたい。

注(一) 企業の体質改善のもとに生産技術の改善と資本構成の是正(自己資本の充実)が論ぜられているのがふつうである。体質改善といえば、企業経営の組織そのもの改善こそが問題であるように思われるが、組織については体質改善という語はあまりつかわれていないようである、組織改善の問題は大きく取りあげられているけれども、本稿は体質改善という点からではなく、職務給の見地からわが国企業経営の体質をみようとするのである。一般的に云えば、企業経営の体質論は大きく構造面と機能面にわかれ、これらは更に企業経営構造の三側面、すなわち技術、経済、社会(組織)の三面に応じて考察さるべきであると思われる。

## 一 職務給の想定する組織

### — 人事管理派の組織観 —

周知のとおり、職務給は職務評価にもとづき、職務評価はまた職務分析から出発している。

ところで、職務分析は人事管理の基礎である。ここで人事管理というとき、わたくしはアメリカにおける労務管理の一つの流れ——主流をなしている Personnel Administration を念頭においている。<sup>(1)</sup> この人事管理(派)の基礎となっているものが職務分析であつて、これのさらに展開されたものが職務評価である。そしてこの職務評価にのつた賃金が職務給または職階給である。人事管理は、ある意味で、職務分析にはじまって職務給に終わるといふこともできよう。職務給は、いわば、人事管理のレジュメである。こういう意味では、職務給の予想する組織なるものは、つまるところ人事管理(派)のそれにほかならないといえよう。

ところで、わたくしは人事管理(派)が独自の組織論をはっきり打ち出したかどうか知らない。すくなくとも組織の一般理論は展開しなかつたとみるのが適当であらう。<sup>(2)</sup> それはとにかくとして、人事管理の想定する組織または人事管理派の組織観なるものは、われわれはこれをたやすく想像することができる。人事管理の本来的課題とその手法とからそれを推論することができるのである。

### 1 職務の体系としての組織

周知のごとく、人事管理の本来の課題は人間労働力の有効利用であり、そのための労働力の科学的な選考と保全とで

あつた。これをテイラーの科学的管理との関連からみると、その四原則中の第二原則、すなわち労働者の科学的選考を継承し、これを中心課題として発足したものが人事管理であるといえる。<sup>(三)</sup>

こうした課題にこたえるため、人事管理はその基本的技法として職務分析をはじめ、適性検査その他のいわゆる心理テストや人事考課等、人事管理のもろもろの技術を打ち出したのである。職務分析は仕事にかかわり、心理テストや人事考課は人または労働力にかかわる。このばあい、人と仕事は一まず厳密に分離されている。職務分析においては、仕事はすべてそれを行う個人から切り離されて客観的に考察される。他方、人は、心理テストや人事考課において、もっぱら、仕事をする能力、つまり労働能力として取りあつかわれ、この見地からその適性や成績が検査され評定される。このように一たん分離されて別々に吟味された仕事と人とは配置においてふたたび結合される。はじめの分離はもちろん後の結合のためである。

人事管理のこうした基本的手法をとおしてみると、まずたんなる機構としての仕事または職務の体系なるものがあつて、これにそれぞれの職務が要求する適性の労働能力を配置したもの、これが組織——人事管理派の——であるというふうに一応考えることができよう。この意味でわれわれは、人事管理派の組織観なるものを定義して、かんたんに、適性な労働能力によつて肉付けされた職務の体系、あるいは裏返しにして、見合いの職務に配置された労働能力の体系と、いうことができよう。<sup>(四)</sup> 職務の体系としての組織はまだたんなる組織の機構または構造にすぎず、これに人間が配置され、それによつて肉付けされることによつてはじめて活きた組織ができあがる。しかし、この活きた組織がどのようにして活動するか、組織のダイナミックスについては人事管理は立ち入らなかつたようである。けだし人事管理の関心は組織、または組織のなかの人ではなくて、個々人であつた。しかもその人間たるやあくまでも労働能力として取りあつ

かわれた。組織にかんするかぎり、個人は職務能力として職務体系のなかの一分子であり、職務組織のいわば部品にはかならない。この部品は交換が可能で、必要に応じていつでも取り替えられる。アメリカにおける労働市場の発達はこのことを可能にしている。

人事管理の組織概念は職階制または職務分類制度 (job classification plan) においてさらに考察されなければならない。職階制は広狭二義に解することができる。狭義には文字通り職務の分類制度そのものであり、広義にはこの分類制度とこれを土台として設定された賃金制度すなわち職階給をもふくんでいる。

狭義の職階制すなわち職務分類制度は職務分析を基礎とするが、それ自身また人事管理を有効適切におこなうための土台であり枠組みである。職務分析によつて企業内の諸職務の内容や条件を明らかにし (職務記述)、その職務を有効に遂行するに必要な労働力の資格要件を明確にする (職務明細) だけでは十分でない。さらに管理目的にたつて一定の基準にもとづいてこれを分類することが必要である。いわゆる職掌区分は縦割りに近く、職級区分は横割りである。前者は職務の系統または種類による分類であり、後者は職務の等級による区分である。後者の等級区分は、それが価値序列の区分である意味において、すでに職務の評価をふくんでいる。<sup>(七)</sup> この職務の価値序列は、客観的な職務評価の手続きをへて職務給が導入されるにおよんで一そう明確となる。

要するに、人事管理においては、職務の体系としての組織の骨組みがまずあって、それにたいしてそれに見合った適格の労働能力が配置される。これが人事管理の組織観である。そしてこの適格な労働力の科学的選考、配置ならびにその保全が人事管理の本来の課題である。<sup>(七)</sup>



## 2 職務給における三面等価の原則

以上のような人事管理の課題と組織観とに見合うところの賃金が、職務給または職務階給にほかならない。

職務給には二つの原理(想定)がある。一つは賃金は職務の賃金であつて人の賃金ではないということ。二は、賃金の高さは職務の相対的価値に応ずるということである。第一の原理にそくしてみればあゝ職務給がいわれ、第二の原理にそくして職務給がいわれる。

職務給の原理として、ふつう、同一労働同一賃金の原則 (equal pay for equal work, 正確には同等労働同等賃金の原則) がかけられる。同一労働同一賃金という語は、職務給においては、厳密かつ正確には、同一労働同一労働能力同一賃金といいかえられなければならない。けだし、職務給の予想する組織では、同一労働すなわち同等の職務には同等の労働能力が配置される建前になっているからである。職務給においては、同一労働同一賃金の原則の名のもしばしば次のようなことがいわれる。すなわち、その人の職務能力がいかにすぐれていようと、彼の受けとる賃金はその能力によってきまるのではなくて彼が配置されている職務の価値の大小によつてきまるのだ、と。これは誤りである。同一労働同一賃金の原則の濫用である。職務給においては、人事管理の要諦にもつき同等の職務には同等の労働能力が配置されていることが前提となつてゐる。かくて職務給の想定においては、職務(労働)と労働能力と賃金の三つは、たがいに等価である。あるいは三位一体である。これらの三者は職務を中心にしてたがいに等価であり、三位一体をなす。職務があくまで中心であり、先にある。すなわち、職務が人から切り離されてまずもって単独に分析され、こ

れによって明らかにされた職務要件に見合うところの労働能力が配置されるとともに、他方その職務要件の種類と度合いとにおうじて賃金の基本率が設定されるのである。職務体系に配置されるところの労働能力が、さきに述べたように、労働市場の発達によって高度の互換性を有する部品となっているということが、この三面等価の關係を支える経済的基盤となっている。経営者は、ある特定の労働能力部品が何らかの事情で十分に用を果さなくなれば、いつでもそれを適当なポストへ配置換えしたり、お払い箱にしたりすることができるし、また労働者もそのことを十分に承知しており、自分の能力が職務要件以上であって賃金が十分に支払われていないとみれば、それについて苦情を申し立てたり、あるいはそこを辞めて適当な職を他に求めるのである。

労働力の科学的選考と保全とを中心課題として誕生した人事管理は、その基本的技法として職務分析、心理テストおよび人事考課の諸技術を生み出し、さらにすすんで職務評価、職務分類のシステムを通じて職務給に到達し、ここにおいて一応の終結をみたということができよう。職務給はいわば人事管理のレジュメである。

- (一) これについて私はかつて、科学的管理法および人間關係論と対比しながら立ち入って論じたことがある。拙稿「パーソネル・アドミニストレーションについて」(九州大学経済学会論「経済学研究」第二十三卷、第三・四号、昭三四・四)
- (二) 人事管理派の組織論上におけるそもその関心は、スタッフとしての人事部を創設して、そこに、従来ばらばらになっていた人事管理上の諸活動、諸事務を集中することであった。つまり人事部を創設することが主たる関心事で、組織の一般理論については深い考察を加えることはしなかつたようである。このことは人事管理の古典とされてゐるところの Ordway Tead and Henry Metcalf: Personnel Administration, 1920, 1926, 1933. をみてもわかる。また今日、人事管理派の伝統に立つその代表者の一人とみられる D・ヨードの諸著をみても、組織計画における人事担当職員の職能の重要性を強調している程度である。組織の一般論について述べてはいるが、独自の理論としてではない。

(三) テイラーのいわゆる科学的管理の四原則は彼が説く場所によって若干異っている。要約した形で示すと、たとえば、その主著「科学的管理の諸原則」の中だけでも、次のようになってゐる。しかし第一および第二原則はかわらない。

第一の場合

- 一、作業の科学的開発
- 二、労働者の科学的な選考と訓練
- 三、労使の心からの協調
- 四、労使のあいだにおける仕事および責任の分担

第二の場合

- 一、作業の科学的開発
- 二、労働者の科学的選考と訓練
- 三、作業の科学(時間研究)によって検討された仕事へ科学的に選考、訓練された労働者(第一流労働者)を配置すること
- 四、労使のあいだにおける仕事および責任の分担

(四) 前記注(一)で、わたくしは人事管理派には固有の組織の一般論はないといったが、——そしてそう思うのだが、前記D・ヨウダーの次の一文は、本文にかかげた職務給(したがって人事管理派)の組織観を端的に表明している。

「(組織化(organizing)と)いうことは本質上タスクの専門化と仕事の分割(specialization of tasks and division of work)のことである。(組織といふものは)人々からなっており且つ人々の仕事上の能力と興味とから作られている……」 Dale Yoder: Personnel Management and Industrial Relations. 4th ed. 1956, p. 162) これに対し、組織の一般論を試みたバーナードは組織をきわめて簡単に協力の体系(system of cooperation)と規定し、ドラッカーはオートメーションの経営学者らしく、コミュニケーションと決定の体系としてゐる。

(五) L・F・アーウィックは管理思想の展開を論じた論文のなかでつぎの四局面を指摘している。彼はこれを管理の四面ピラミッドと呼んでゐる。 Lyndall F. Urwick: The Pattern of Management, 1957, pp. 37~35.

一、課業の科学

二、課業への個人の適合

三、課業の集団化と連絡調整

四、人間集団の指揮および動機づけ

右のうち一と二とは「課業と人」にかかわり、三と四とは「集団とモラル」にかかわる。前者は「管理の単位または細胞的  
部面」、後者は「管理の集団的または有機的部面」とされる。さらに一と三とは課業すなわち仕事にかかわるものとして「管理  
の機構的側面」、二と四とは人にかかわるものとして「管理の動態論」とされる。アーウィックは人事管理を第二の局面に位置づ  
けている。すると、彼によればこの人事管理は四と共に管理の動態論を展開したことになるが、それは個人の動態論であつて集  
団ないし組織のそれ(四)ではなかつた。後者は人間関係論に至つてはじめて系統的に取りあげられたとみるべきであろう。

(六) ここにいう職務分類制は、職務評価方式の一つとしてのいわゆる分類法(classification method)とは別ものである。両者の  
あいだに関連はある。周知のとおり、職務分類制度としての職階制は官庁においてまず形をととのえた。それは近代的官僚制の  
本質的要素をなすといわれる。ところで、官庁における職階制は、評価方式としては、すべて分類法を採用している。それゆ  
えここでは、職階制としての職務分類制と、職務評価方式としての分類法とが重なり合っているのである。

(七) この点については前掲拙稿「パーソネル・アドミニストレーションについて」参照。

## 二 わが国企業経営の体質

以上のべてきたような人事管理すなわち職務給の想定する組織観と賃金観にてらしてわが国の伝統的な企業経営をみ  
たばあい、その実態はどうか。まず組織の方からみていこう。

### 1 異常体質

わが国企業経営の体質と職務給

全般的にいえることは、職務給の想定する組織が職務本位であるのたいして、わが国企業経営の組織はいわば人間本位であるということである。

まず人と職務との分離がすすんでいない。両者の分離がないというのではない。わが国においても、職務は人からはなれて独立に考えられてもいるし、また現に特定の個人からはなれて空席のまま存在するばあいも少なくない。しかし職務給の本場であるアメリカにくらべると分離の程度はひじょうに低い。のみならず、人からはなれて存在する職務そのものが必ずしも職務の要請するところにしたがって客観的に設定されたものとはいえない。仕事のためというより人のために設けられた職位もすくなくない。管理職においてとくにそうである。

このことは、他面、人事管理の基本的用具であるところの職務分析——さらにその土台となっている作業分析——や心理テスト、人事考課等の近代的な管理技術の未熟を意味する。けだし、これらの用具は、さきに述べたように、職務の人からの分離と、職務の人にたいする優先とを前提としているからである。職務分析においては、経営内の個々の職務が人から離れて客観的に分析され、仕事の内容、それを遂行するに必要な労働力の資格要件、作業条件が細かく検出される。と同時に、職務は客観的分析に耐えうるようにすでに標準化されており、——部分的には分析の過程でさらに標準化がすすめられる——かつ各職務の責任と権限も明確であることが予想されている。

人間本位のわが国の企業経営では、職務の標準化はおくれ、同一の職務もそれを遂行する人のいかによつて大きく左右されがちである。かりに仕事そのものの標準化は事実上すすんでいても、各職務の責任・権限の規定がなく、不明確なのがふつうである。伝統的なわが国企業経営はそれを必要としないのである。

わが国の企業経営では、業務遂行の単位は個々の職位にあるのではなくて、部門に在るといわれる。このことは、会

社の諸規則とくに例の分掌規程にあらわれている。わが国の企業経営では、個々の職位の職務内容や責任・権限は規定しないで、部、課、係等、部門の職能を——しかも単に取扱ひ事項を——規定するならわしである。それが分掌規定である。

したがって責任の在り方もちがってくる。職務給の予想する組織にあつては、責任は個々の職位に在るのにたいして、わが国の企業経営では、部門にあり、集団にあり、全体にある。個人責任ではなくて、部門責任、集団責任、連帯責任である。むしろ全体責任と呼んだ方が適當かもしれない。したがってその責任——事後責任——の取りかたにしても必ずしも明確で且つ一定しているわけではない。同一内容の事件についても、ばあいによつてことなるのである。

人によつては、わが国企業経営の組織は組織になつていない、組織以前だ(二)という人もある。この言い方には誇張はあるにしてもこの真相をうがっている。事実、職務給の組織観すなわちアメリカ流の組織観からみると、わが国の組織はおくれているというか、むしろ次元をことにするといつた方が適當かも知れない。アメリカ流の組織観をもっては律し切れない多くのものをもっている。アメリカ流の組織観をもってすれば、わが国の企業経営は人の集団であつて組織ではないと云つた方が適當かも知れない。アメリカ流に経営体が職務の体系として一義的にフォーマライズされるところまでいたつていないといふ意味において。

以上わが国企業経営の組織についてみたことは、主にフォーマル・オーガニゼーションの側面にかかわるものであつたが、インフォーマルというか、そういった側面も考察されなければならない。思うに、この側面にこそわが国企業経営の体質というものの秘密がひそんでいるのである。さきに述べた、人と職務の分離の未熟といひ、職務権限の不明確といひ、全体責任の問題といひこれらはすべて、フォーマル・オーガニゼーションの未成熟を意味し、そしてこのこと

は、わが国企業経営のインフォーマル・オーガニゼーションの在り方に由来するものである。かりに組織以前というこ  
とばを使用するならば、組織以前の集団——企業経営における——の在り方、その性格こそが問題なのである。これ  
をインフォーマル・オーガニゼーションと呼ぶのは適当でないであろう。フォーマルとインフォーマルとの区別がアメ  
リカ流にはつきりと割り切れないところに日本の経営組織の特徴がある。要するに、仕事の組織としてのフォーマル  
・オーガニゼーション以外のすべての組織、関係が問題なのである。これを仮りに、広義の経営社会関係ということ  
ばで云いあらわすならば、これは、大きくつぎの三つの部面にわかれるであろう。雇用関係、労使関係、および人間関  
係（狭義）。

今ここでこれら三つの関係に立ちいりその各々について詳論することはできないし、またその用意もないが、われわ  
れの視角からみてその基本的なものについて略述しよう。

まず雇用関係であるが、わが国企業経営における雇用関係がいわゆる終身雇用を建て前としていることは周知のこ  
とである。もっともこれについては若干の限定が必要であることも自明である。たとえば大企業と中小企業とのあいだ  
の相違、同じ大企業でも管理職や事務職と作業職とのあいだの異同。それからこの終身雇用制そのものの歴史性——そ  
の発生の事情とその解消の可能性の問題——など。これらの限定が必要であるにしても、職務給の想定する組織なりア  
メリカにおける経営組織の実際と比較したばあい、わが国の雇用関係を終身雇用と規定することは不都合ではないであ  
らう。それどころか、彼我の対照において事柄の性質が明確になるといふ点でそれは有益である。事実、わが国では、  
雇主にしても、被備者にしても、終身雇用を念願している。従業員は少しでも好い会社に入つてできれば一生をそこで  
働きたいと考え、また経営者は優秀な従業員をやとつて一生自分のところで働らいて貰いたいと念じている。こうし

た気持ちとしての終身雇用制は支配的であり、またそれが実際となつてあらわれている。アベグレンは、周知のように、この終身雇用制がわが国企業の社会組織の基本的特質であるとし、これがわが国の人事管理のすべての面——採用、配置、昇進、賃金、福利厚生等——をつらぬきその根柢にあつてそれぞれの方針や施策を決定している事情を系統的に説明している。アベグレンが日本の雇用関係を終身雇用と規定するとき、彼は欧米の『契約』（売買契約）としてのそれと対比しているのである。事実、欧米とくにアメリカの雇用関係は、経済学の想定どおり、労働力——その発現としての労働——のたんなる売買である。これにたいし、わが雇用関係では、多分に身分契約的なものをふくんでいる。これを雇われる者の立場からいえば、企業はできうべくんば彼およびその家族の生涯を託すべき相手方として、彼はいわばその全人格をそれに投入するのである。

終身雇用の雇用関係は戦前における経営家族主義、企業一家のイデオロギーに端的に表明されているが、これは意識においても実際においても今日もなお残っている。一種の経営協同体の理念である。採用は、雇主にとっては、いわば協同体を維持するためのメンバーの獲得である。相手に学校出たての若さと処女性とが強く要求されるのはそのためである。従業員が採用されるのは、特定の労働能力としてではなく、可能性としての労働能力をもつた人間としてである。採用されると彼は協同体の一員、すなわち社員となる。そして協同体の気風、社風にあつて飼育される。入社したとき彼は労働能力としてはたんに可能性または素材にすぎない。組織の要求する特定の労働能力、技能や知識は、この素材にたいして社内での必要に依つて独自の方法で加工される。

協同体がつねに平和であると考えるのは間違ひである。協同体には協同体特有の不和や争ひがある。むしろ協同体であればこそときとして計算をこえた深刻な争ひがある。思うに、わが労働争議の独特のあの深刻さはそうしたところ



に根ざしている。わが国の企業にも解雇はある。大量解雇もすくなくない。解雇は、いわば、村八分である。大量解雇は、終身雇用をたてまえとする企業としての協同体の、のっぴきならぬ自己保全策といえる。

雇用関係における終身制は、労使関係においては温情主義または親権主義となつてあらわれている。わが国の労使関係は、国の経済および産業構造が複雑なだけこれまた簡単でなく、一口でその性格を律することは困難である。が、一般的にみてもいわれるように、温情主義的または親権的と特徴づけることができよう。<sup>(4)</sup>

わが国の労使関係が戦争をさかいとして激変したことはたしかである。しかし、終身制を土台とする温情主義という点ではそれほど変っていない。温情主義は本質的には権威主義である。親権的ということばがそれをあらわす。戦前ではこの権威主義的な面が強かった。戦後の労資紛争がはげしい形をとりながらも、その具体的な内容において、伝統的な温情主義的労使関係の線のそうした面が多分にみられたことは否めない。このことはまたわが国の労働組合が組織形態として企業別、企業内組合をとつていふこととも関連している。温情主義的労使関係は、労働争議の場において、しかもその決定的な瞬間において企業意識の形であらわれる。これは第二組合の誕生となつてあらわれるばあいもある。労働者の企業意識は組合意識よりもつよい。組合意識は平素は企業意識に包摂されている。この企業意識なるものは、たんにわが国労働組合の組織の形態——企業別組合——に由来するものではなく、この組織形態をも支えているところの、わが国企業経営の体質に根ざしているのである。

つぎに人間関係についてみよう。人間関係は広くみれば、雇用関係や労使関係もふくまれよう。雇用関係や労使関係をはなれて人間関係があるかという疑問もおころう。がここでは人間関係ということ、いままで雇用関係や労使関係のところでは触れなかつたことで、本論にかかわりをもつ事柄を取りあげてみようとおもう。

わが国の企業経営社会では、一般社会がそうであるように、横の関係よりも縦の関係が伝統的に強いといわれる。この上下の関係は、義理・人情——その変容されたものとしての恩、義、忠誠等の伝統的な人間関係にもとづくものであった。

このことは終身雇用と温情主義とに密接にむすびついている。さきにみたように、わが国経営組織において職務権限が不明確であること、一般に組織のフォーマル化がおくれていることは、経営の運営が、職務の体系としてのフォーマル組織のメカニズムによってよりも、むしろインフォーマル組織、人間関係のあやによってうごかされていることを意味する。義理、人情によって代弁される日本的なウェットな感情体系によって。ヒューマン・リレーションズが企業組織を合理化された仕事の体系としてでなく、一つの社会体系として、さらに一つの感情の体系として考察するとき、その見方は、むしろわが国の企業経営についてピットリと当てはまるようにおもわれる。

わが国の企業経営ではフォーマル組織の下層——一般に組織の深層——にあるべきインフォーマル組織がいわばむき出しの形をとっているのである。そしてそれが独特の仕方(五)でフォーマライズされているのである。わが国の企業経営体が協同体的性質を帯び、組織以前と呼ばれるのはその間の事情を反映している。そしてこのことはあとで述べるようにわが国賃金のあり方にもあらわれている。

企業経営の運営方式についていえば、わが国のそれは一般に稟議制度といわれる。稟議制度の本性については、意見はまだ固まっていないうであるが、その本性はとにかくとして、この制度は、終身雇用や温情主義と無関係ではない。わが国の経営管理（組織）においては形の上で権限はトップに集中されて集権的である。且つ、権限の性格は経営職能——その知識と技能——にもとづくところのいわゆる職能的権限ではなくて、それ以外のもの、以前のものであ

る。<sup>(五)</sup>管理上の実際の知識と技能ということになれば、それはトップよりもむしろその下のものにある。稟議制度がときに属僚政治といわれるのはそのためである。終極の権限は経営職能とは別個——それは所有であつてもいいし政治的社会的地位であつてもよい——の原理に発し、しかもこれがトップに集中され、他方、企業運営の実際はその下位者の発議発案にまつ。これが組織（権限）の面からみた、稟議制度であることができよう。それは、形式において権威主義的であり、終身雇用制や温情主義（親権主義）と密接に結びついている。

以上わが国企業経営の組織体をいろんな側面にわたつて一べつしてみたが、こうした性質のわが国企業経営の体質が、さきにもた職務給の予想する体質とは異質的なものであることはいうまでもない。むしろ本質的には相容れないものであるということができよう。このようなわが国企業経営の体質を一口で何型と云つていいかわたしにはわからない。

繰り返していえば、職務給の予想する組織が何よりもまず職務の体系であり、その職務は職務分析によってその性質、内容、条件が明確にされ、そしてそれに配置される労働能力——人ではない——は、適性検査や人事考課の手續によつて一々検定される。労働能力は全体機構のなかの部品として高度の互換性をもっている。配置された労働能力は、その明確に規定された職務権限のメカニズムによつて自動的にうごくのである。これにたいして、わが国の企業経営体は、職務の体系というよりもむしろまず人の集団であり、高度にまとまった一つの経営社会であり、多分に協同体的性格をもっている。たんに生産協同体というよりもむしろ生活協同体としての性格をもっている。労働者はたんなる労働力の売手というよりも、協同体の一員——社員——として、その人格の大きな部分を企業経営体に投入し、彼および彼の家族の生涯の大部分をそれに託するのである。

## 2 年功序列型賃金

以上のべてきたようなわが国企業経営の体質に見合う賃金制度がとりもなおさず年功序列型賃金である。これは、きわめて低い初任給にはじまり、年齢と勤続とともに次第に高まり、最後に比較的高い高齢者賃金をもっておわる。中途では年何回かの賞与が、そして退職時には一時金または年金のかたちで何がしかの退職金が支給される。経済学の教える労働力の売買という点からいえば、生涯雇用のもとでは、労働（力）の売買はいわば確定しない生涯賃金のかたちで予約され、年々殖えていく生活の必要に応じて、そのなかから支給されているようなものである。その意味では——そしてこの限りでは——能力——その発現としての労働——に応じてという分配の能力原則よりも、必要に応じていう必要原則——協同体原則——について語ることができるようである。このことは、わが国企業経営の協同体的性格につながるものである。わが国企業経営の組織が職務の体系としての組織化の点で未熟であるように、賃金においても労働の価格化という点でおくれているのである。

ソロモン・B・レヴィンは、わが国の賃金にふれて、「月々支払われる賃金は能率に応じた経済上の公正を示すよりはむしろ従業員の経営社会における地位階層を確認する」役目をもっていると述べ、そしてその地位が、主として年令によるものとしている。<sup>(七)</sup>もちろんわが国の賃金制度で学歴の重要性を見のがすことはできない。年功序列型賃金といっても実はこの学歴を基礎とした階層制のうえに立っているのである。ところで、この階層制もわが国企業経営の体質を形成する一つの重要な要素である。それは、経営社会秩序の主要な柱の一つである。

さきに述べたように、職務給においては、職務と労働能力と賃金とは三面等価の関係にあり、三位一体をなしてい

る。すくなくともそれを建て前としている。そして、経営社会秩序としての地位<sup>ステータス</sup>については、それは職務価値、すなわちその重要性によって示されるのである。ということは、同時に、労働能力や賃金によっても示されるといふことである。

ところで、わが国の企業経営においては、職務と労働能力と賃金とはたがいに等価ではなく、まして一体ではない。職務の体系と能力の体系と賃金の体系——いわゆる賃金体系とは別である——とは三者ばらばらである。職務の体系としては職制があり、能力の体系としては資格制があり、賃金の体系としては賃金制度がある。これら三者が職務の体系を中心として統一されていず、三者ばらばらであるところにわが国の特質がある。この点についてはまたあとでふれる。

注(一) 山城章「日・米・独経営組織論の比較」、日本経営学会編「日本の経営」七八頁、森山書店、昭三五、五。

(二) わが国の企業経営の組織のフォーマル面とインフォーマル面とを切断しても、その断面はアメリカのそれとは非常におもむきを異にしてゐる。

(三) James C. Abeglen: 'The Japanese Factory, Aspects of its social organization, 1958. 占部都美監訳「日本の経営」ダイヤモンド社。

(四) 中山伊知郎氏はこの見方の代表者である。「日本の労使関係の特質」民主教育協会発行、IDE教育選書四四頁、昭三六、六。日本の労使関係を年功型と特徴づける人もあるが、これは経営社会制度の性格を規定したもので、これを労使関係の性格規定とするのは、検討を要する。講座「日本の労働問題」賃金篇六五頁。

(五) H・ハルトマンは経営組織(organization of the business firm)の本質を権、限、関係の構造(a structure of authority-relationships)と云つてゐる。その「権限に最も一般的な型として最終的権限と職能的権限(ultimate and functional

authority) の二つがあるとして、職能的権限の基礎を専門知識とノウ・ハウに、最終的権限のそれを——ドイツのばあいでは——私有財産、天職 (the Calling)、エリート意識に求めている。そして両権限を対照させて、最終的権限を価値指向的 (value-oriented)、職能的権限を問題指向的 (problem-oriented) としている。著者によれば、ドイツの経営者は、価値指向的な最終的権限をはるかに強くもっている。もちろん、職能的権限へいくらかずつ移行してはいるけれども。そして著者は、このような最終的権限の理解こそ、ドイツ産業組織における幾多の不可思議な諸相の謎を解く鍵であるとしている。

Heinz Hartmann: Authority and Organization in German Management, Princeton University Press, 1959.

(六) 高宮晋編「経営組織」三二八頁。青森書院、「経営学全集」、昭三五、三〇。

(七) Solomon B. Levine: Industrial Relations in Postwar Japan, University of Illinois Press, 1958, p. 37.

### 三 わが国における職務給の修正と歪曲

以上みてきたように、わが国企業経営の伝統的な体質は職務給の予想する組織の性質とは本質的に相容れない。したがってまたわが国企業経営の体質に見合った賃金制度である学歴を基礎とした階層制年功序列型賃金は職務給とも根本的に異質のものであることはいうまでもない。職務給の立場からみれば、わが国企業経営の体質はまさしく異常体質であり特異体質である。

したがって、わが国の企業に職務給が導入されたばあい、その結果としていろいろな作用がおこる。のみならず、導入の過程において職務給そのものが種々の修正や歪曲をうける。

作用としては、企業経営の立場からみて有効なものもあれば逆効果や副作用もある。一般にわたくしはアメリカ的な経営管理の諸技術は、ある意味で新薬のようなものであると思っている。それが精巧であればあるほど、プラスの効果

と同時にマイナス効果の危険をはらんでいる。わけてそれが異常体質の組織体へ適用されたばあいマイナスの諸作用が起ることは当然である。職務給のわが国企業経営への導入はその典型的なばあいの一つである。わが国の企業としては、みずからの異常体質を改善するためにこそ職務給を導入しようとしているのだというかも知れないが、そこには本末の転倒がある。また職務給を導入しようとしても、本来のかたちでは、とうていできるものではない。特異な体質と気質の根づよい抵抗にあつて職務給そのものが適用の過程で大きな修正や歪曲——意識的および無意識的——をこうむらざるをえないのである。また少しでも体質を考慮してマイナス効果を予防しようとするれば、はじめから大修正を加えてかからなければならぬ。職務給の日本的修正と称せられるものがそれである。その修正と歪曲の度合いはすこぶる大きい。日本における職務給なるものがはたして職務給といえるかどうかとも甚だもつて疑わしい。まともな職務給でないことはいうまでもない。日本的職務給というほかない。この点についてはあとでまた触れる。職務給が異常体質のわが国企業経営に導入されるにあつて蒙った修正や歪曲にはいろいろあつて、これについてわたくしはすでに述べたことがあるが、<sup>(二)</sup>ここではその重なるものいくつかについて略述しよう。

何よりもまず指摘したいことは、職務給にたいする考え方のものが大変化を蒙つてゐることである。これは意識的修正ではなくて無意識的修正つまり変化なのである。いう意味は、わが国では職務給の導入が実はわが国賃金制度そのものの変革——制度変革——と考えられている<sup>(三)</sup>ということである。アメリカには職務評価 (job evaluation) という語はあるが職務給ということばはない。かりに、日本の経営者がいうように、年功にはよらず、同一労働同一賃金の原則にもとづく賃金をもつて職務給だとするならば、アメリカの賃金はすべて職務給である。けだし、基本賃金率は基本的には市場のメカニズムをとおして、労働の量と質、すなわち職務に應じて大体きままっているからである。諸職務の基本

賃金率のあいだのバランスは技術の進歩や市場の変化その他の事情によつて絶えず変動にさらされている。このような客観的変動に適応して、企業内諸職務の基本賃金率のあいだに生じたアンバランスは調整される必要がある。この必要に応ずる一つの方法が職務評価にほかならない。職務評価は一つの技術にすぎない。基本賃金率間のアンバランス調整の一技法にすぎないのである。アメリカではたんに一技法にすぎないものがわが国では賃金制度そのものとして、そしてその適応が賃金制度の変更と考えられているのである。周知のとおり、終戦後職務給がわが国に導入されたとき、その最大のねらいは、当時のむきだしの生活給体系を打破することであつた。また現在においても、年功序列型賃金制度からの離別がねらわれている。一貫して、職務給による日本の伝統的な賃金制度そのものの変更が意図されている。すくなくともその主張において。

職務給そのものの考え方の相異に次いで、職務評価の方法についても彼我のあいだには大きな違いがある。職務評価の方法としてアメリカでは点数法、ついで要素比較法が多く用いられているのにならして、わが国では点数法と分類法とがもっとも利用され、要素比較法にいたっては単独にはまったく用いられていない。これは要素比較法が、わが国への職務給導入の目的——生活給の打破と職場秩序の確立——に役立たなかつたからである。役立たないのみかこの方法はむしろ職務評価の秘密を暴露して逆効果をさえきたす性質のものであるからである。またわが国において客観的且つ科学的であるという名の下に多くの大企業でもっぱら採用された点数法についてみると、評価された職務点数をあらためて職務賃金率に移しかえるにあつて、点数正比例方式の考えが暗黙のうちにとられている。アメリカでは最低最高線方式なり最小自乗線方式なりがもっぱら行われているのにならして。これらの相違ないし変更は、すべて日本における職務給導入の特殊の事情に由来するものである。



わが国企業経営の体質と直接のつながりをもつわが国職務給の特徴——修正点について述べてみよう。

職務給は職務評価にもとづき、職務評価は職務分析に、さらには作業分析の上になつてゐる。アメリカの職務評価はこのように管理諸技術の長年にわたる積み重ねとその結果である職務の標準化を基礎としてゐる。ところで日本のばあいは、そうした歴史的経験による技術的基盤を抜きにしていきなり上部構造たる職務給が設定されるのである。もともと職務分析は賃金管理にかぎらず人事管理全般の技術的基盤をなすものであり、且つそのようにして生成發展してきたものであるが、その用意のなかつたわが国では、職務分析は職務給導入のためのみの前提作業として取りあげられていくにすぎない。のみならず、職務の標準化がおくれているためその実施も困難で、実際はきわめてずさんなものに終つてゐる。

さらに、導入されたあとでの職務給そのものの内容なり在り方についてみても、わが国企業経営の体質に影響されて、事実上は、すべてわが国の伝統的な学歴別階層制年功序列型賃金との妥協におわつてゐる。妥協というよりむしろ、伝統的賃金制度の再編成といったほうが適當かも知れない。職務給という名の階層制年功序列型賃金とも呼べよう。

伝統的な賃金制度との妥協はいろいろな形で行われている。導入後における賃金体系の在り方からみると大きく二つの型にかけて考えることができる。一つは基本給（または基準内賃金）に相当する部分の一部をさいてこれを職務給とするばあい。他の一つは基本給全体を一括して職務給とするばあいである。

第一の型においても、基本給相当分中に占める職務給の割合はさまざまである。職務給がいわば試験的に賃金体系のなかに芽を出したといえる程度の低いものから基準内賃金の大部分を占めるものもあれば、本人給と職務給とがなかなか折半してゐるばあいもある。<sup>(三)</sup>これら第一型のばあいでは、妥協はすでに賃金体系のうえに歴然とあらわれてゐる。こ

ここでは伝統的な年功序列型賃金と異質的な職務給とが併存してはつきりと二本建ての構えをみせている。

第二の型、すなわち基本給に属すべき部分のすべてが職務給のかたちをとっているばあい。このばあいは賃金体系の外観をながめただけでは、妥協の実はわからない。職務給導入のプロセス、出きあがった職務給の内容、なかんづくその運用の実際を検討してはじめてわかることである。できあがった職務給の内容についていえば、職級毎の賃金率巾がきわめて大きい。このことは型のいかんにかかわらず一般にわが国職務給の大きな特徴の一つである。<sup>(四)</sup>このことは、また、隣り合う職級賃金率巾がおたがい深く重なりあっていることを意味する。

わが国の職務給で職級の賃金率巾がきわめて広いことは、伝統的な年功序列型賃金との妥協の所産である。そしてこれには二つの意味がある。一つは職務給への移行にあたって職務評価にもとづいて職務の格付けはしたものの、同一職級に属すべき諸職位の現行賃金のばらつきが極端にひどいこと、そのため一挙にこれを本来の適正巾に圧縮することができないということ。いま一つは、導入された職務給のこれからの運営においても、伝統的な賃金制度の本質的部分——年功制——はこれを積極的に温存せざるをえないということである。これは、わが国職務給における定期昇給制の問題となつてあらわれている。

職務給にはもともと定期昇給制はない。しかし、昇給はある。職務給固有の昇給は昇進による昇給である。もともとアメリカのばあいといえども、職級賃率がシングル・レイトでなくてレイト・レンジ方式をとるばあいは、その狭い同一レンジのなかでは定期昇給的なものはあるのである。先任権<sup>シニオリティ</sup>による自動昇給とか人事考課による査定昇給とか、あるいは両者の併用によるのかの形で。

ところでわが国の職務給では、それが基本給の全体を占むるばあい（前記の第二型）はもちろんのこと、その一部し

かじめないばあい（第一型）においても、原則として定期昇給制をふくんでいる。というより定期昇給を前提として職務給が考えられている。この定期昇給は制度として取り入れられているのであって、アメリカのばあいでみられるように一つの職級内のそれに限られるのではなくて、連続するいくつかの職級にわたる一貫的なものである。もちろん頭打ちの問題はある。しかし大抵のばあいこれにたいしてはいろんな緩和策が施こされている。

このように見てくると、わが国の職務給は本来の職務給ではない。職務給の名にあたいしないものである。繰り返していえば、わが国の職務給は、形のうえでは基本給部分が一括して全部職務給とは必ずしもなっていないし、内容的には定期昇給制度を本質的なものとしてふくんでいる。このことだけからしてもわが国の職務給が実は職務給になっていないことが判然する。形をととのえようとして、職務給部分を大きくし、あるいは思いきって基本給部分を一括して職務給にしようとすれば、定期昇給制はますます避けがたいものとしてその中にとりいれられなければならない。反対に、内容をとのえて職務給の純粹性をたもととして、そのなから定期昇給制を排除しようとすれば、職務給部分の占める割合は小さいものとなる。内容と形式がたがい反撥しあう。要するに今日のところわが国の職務給は、實質的にはわが国の伝統的な年功序列型賃金の継承であり、その新しい粧い、ないし再編成にほかならないということができよう。

わが国の職務給が伝統的な年功序列型賃金を踏襲していることは、資格制度の存続にもあらわれている。

資格制度はわが国には戦前からある。それは企業内における従業員フタイマスの地位を統一フタイマス的、フタイマスにあらわすものであった。あたかも軍隊における階級区分のように。そのあらわす地位は身分的なもので、職能上のもとは別のものであった。戦後においては、身分制度の撤廃ということで、資格制度の近代化がはかられた。しかしそれは廃止されるに至らなかった。

ここに問題がある。

戦後における資格制度の近代化は、一口にいえば、職能化の方向をたどって、学歴、年齢、勤続を基礎とする戦前の資格制度を改めて、こんどは職務能力を主たる基盤としようとするものである。主張としてはそうであっても、改まった新しい資格制度が依然として伝統的な諸要素を多分に温存していることはいうまでもない。企業経営の体質がそうさせるのである。

戦後の資格制度にもいろいろの型があるが、職務給との関連においていえば、職務給とは無関係なものと、職務給とつながっているものがある。後者のばあいにおいては、資格制度は職務給の補助ないし補強手段の役目になわされている。このことは、わが国のいびつな職務給が、その機能の点においても肝心なものを欠如していることを意味する。すなわち、わが国の職務給、職階制がそれだけではわが国企業経営社会の地位制度を確立保持していくことの不可能なこと、そのため資格制度による側面からの支えが必要であるということである。

第一および第二節でのべたように、本来の職務給においては、職務と能力と賃金とは職務を中心として三面等価または三位一体の原則に立つ。このことは、経営内の職務の制度（職制）と能力の制度（資格制度）と賃金の制度とが職制を中心としたがいにも照応関係に立つことを意味する。さらに、本来の職務給、職階制においては、組織体内の地位制度は、これら三つの制度、なかんづくその中心としての職制（職階制）のなかに包摂され解消されているのであって、これらとは別個なステイタス・システムとしてフォーマルに設定される性質のものではないのである。

ところが、わが国の資格制度——職務給を補足するものとしての——は、職階制とは別個に存在する独自の能力序列である。職階序列とは直接には照応一致の関係にない、それからはみ出たところの能力序列である。このようにわが国

の職務給では職務序列と能力序列と賃金序列とは一致しない。賃金序列は職務給という名のもとに職務序列に応じて設定されはしているが、賃金率中は極端に広くて職務給としての実質を自らこわしている。かくて、職務序列と能力序列と賃金序列とはばらばらである。このことは賃金制度が実質的に伝統的な年功序列型をとっていることに基因する。

本来の職務給では、まず職務の体系があつて然るのちこれに見合う労働能力が質的、量的に決定され配置される。すなわち職種別に定員制が布かれるのが建て前である。同一職務同一能力同一賃金の原則はこれによって保証される。ところでわが国の職務給では定員制はふつうない、あつてもきわめて杜撰である。終身雇用制をとるわが国の企業経営では、職種にもよるが、一般に冗員をかかえがちである。このことは職務能力があつても職制上の地位は必ずしも保証されないことを意味する。これは、同一職務同一能力同一賃金の原則に反する。職務能力があつても然るべき職制上の地位を保証されない者はおのずから不平不満をいだく。新しい資格制度は従業員はこの不平不満を処理することを主たる狙いとしている。

わが国の職務給は、それだけでは、この余分の能力を処理し、そこから発生するところの不满を解消することができないのである。もちろん、一部には、職制上、余計な地位をこさえてこれに配置する道もとられているが、これだけでは問題の解決には不十分である。資格制度の柱がどうしても一本必要となるのである。この新しい資格制度は従来の身分制度に代るものとして能力本位が志向されているが、これまた、わが国企業経営の体質からいって、伝統的な年功制を多分に継承していることはいうまでもない。終身雇用制を基礎とした年功序列型の社会制度は、わが国の企業経営に強く根をはっているのである。

最近、職能給の考えが一部で提唱され実施されている。ここにいう職能とは職務遂行能力のことである。職能給は伝

統的な年功給と職務給の中間段階と考えられている。年功給が、学歴、年令、勤続、能力、成績、家族数その他の雑多な要素を基礎としているのにたいし、職能給は職務能力本位に賃金を合理化し、さらには人事管理をすすめていこうとするものである。職能給は一種の能力給である。職能的に合理化された新しい型の能力給である。本来の職務給も、これを賃金を受けとる人に即してみれば、能力給である。けだし、職務給では、職務と能力と賃金とたがいに等価——三面等価——だからである。伝統的な年功給では、三者はたがいに不等価である。職能給は、これらばらばらな三者のうち差し当り能力と賃金の二つを等価関係に立たしめようとするものである。

職務給にその運営のための枠組みとして職務分類制度があるように、職能給にも職能分類制度がある。しかし、職務給が個人からはなれた職務を基礎としているのにたいして、職能給は直接に人間の能力を基礎としている。この意味で、職能給は人と結びついていて、いまなお属人的性格から抜けきらない。これは今迄述べてきたようなわが国企業経営の組織体質の然らしめるところである。

注(一) 拙稿「職階給について」——その経済的、技術的および社会的側面——九州大学経済学会編「経済学研究」第二十四卷第一号、昭三三、八。この論稿では修正は職務評価の技術面におけるそれだけをとりあげた。

(二) アメリカと日本におけるこの相異点をいち早く指摘されたのは古林喜楽氏である。同氏「賃金形態論」二七三頁。この指摘は貴重である。しかしながら、基本賃率をきめるに当って利用される一技法としての職務評価方式とその導入適用がわが国ではなぜ賃金制度そのものの変革としてあらわれるかについて説明することは、同じように——或いはそれ以上に——意味のあることである。

職務給にあたる英語を探せばまったくないわけではない。職務賃率 (rate for job) という語は散見する。ILOの近刊 *Job Evaluation, 1960* p.14 the principle of "the rate for the job" という言葉を見受ける。これこそ職務給という英語

である。(p. 6)

(三) 私が調べた北九州地区の会社工場についてみると第一の型には三菱化成、旭ガラス、安川電機等があり、第二の型として九州電力がある。第一型のうち、基本給部分の大部分が職務給となっているのが安川電機(実際は職能給と呼ばれている)、折半されているのが三菱化成、旭ガラスである。

(四) 賃率中はアメリカでももちろん一定はしていないが、二〇—三〇パーセントがふつうである。すなわち、各級中間から上下各一〇—一五%程度。ライトルは低い職級で上下各四%、高い職級で上下各二% (高くて一五%) としている。Charles W. Lytle: Job Evaluation, 1954, p. 262. またランハムは最高最低の開きを二〇—四〇%として、それを越えてはくれないとしている。E. Lanham: Job Evaluation, 1955, p. 309.

(五) バーナードはフォーマル組織におけるステイタス・システムのよって来たる所以のものとして次の五つをあげている。

- 一、個人の能力差
- 二、仕事の困難度の差
- 三、仕事の重要度の差
- 四、組織の要具としてのステイタス・システムの必要
- 五、個人の自己保全欲

以上うち、四と五はステイタス・システムの必要性にかかわるものであり、一—三はステイタスの内容または根拠にかかわるものである。個人の能力差といい、仕事の困難と重要な度合いといいこれらこそ職務分類制度、職階制の基準となっているものである。つまり、職階制はフォーマル組織のステイタス・システムであり、職務給はそれをふくんで(止揚して)いるのである。Chester I. Barnard: Organization and Management, 1936, pp. 207—214.

以上わたくしは職務給の立場からわが国企業経営の体質を一わたり検討して、それが職務給という見地からは一種の特異体質であること、そしてそのため、導入された職務給もいろんな修正や歪曲を蒙らざるをえないこと、これを内容の面からいえば職務給も特異体質の抵抗にあつて実質的には、伝統的な年功序列制を継承して、その再編成におわつていることを説明した。この論述においてわたくしは、最近の技術革新にともなう労働内容や組織構造上の変化をあまり考慮せず、むしろ古い伝統的な側面にこだわらずすぎたようである。このような最近の諸変化がわが国企業経営の体質を序々ながらも改変し、伝統的な年功序列型賃金制度のよつて立つ基盤をそこないかけていることはたしかである。

これらの新しい動向をとらえて検討することはきわめて肝要である。しかし、そのまえに今一度、伝統的な賃金制度の立つ基盤そのものを検討してみるとというのが、本稿のねらいであった。そしてこれには、新しい動向からいきなりわが国の伝統的な年功序列型賃金制度の崩壊を結論したり、職務給の可能を期待するのは早計であるというわたくしの気持がうごいてるのである。

(一九六一・八・一四)

(附記) 本稿は昭和三十四年五月の日本経営学会での報告を敷衍したものである。その報告の要旨は同学会編「日本の経営」(昭和二十五年五月、森山書店)におなじ題でおさめられている。