

日本の職務給：年功賃金体系のニュー・ディール

副田，満輝

<https://doi.org/10.15017/4403371>

出版情報：経済學研究. 30 (5/6), pp. 75-108, 1965-02-25. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：



日本の職務給

——年功賃金体系のニュー・デール——

副 田 満 輝

序 言

一 観念としての職務給

1 職務給という言葉

2 職務給に関する労使の解釈と態度

二 事実としての職務給

1 職務給の体容と内容

2 職務給導入のプロセスについて

三 わが国における職務給の諸条件

1 技術的条件

2 経済的条件

3 社会的条件

結 言

日本の職務給

第三十卷 第五・六合併号

七五

序 言

わが国の職務給の正体を明らかにすること、そしてわが国の職務給をまさにそのようなものにしていく諸条件を明らかにすること、これが本稿の課題である。

職務給がわが国に紹介導入されはじめてからすでに二十年ちかくなる。その間いくらかの曲折はあったが、全体としてみれば、職務給はわが国の企業に漸次はいつてきており、これをめぐる論議はますます盛んとなっている。なかんづく、これをめぐる労使の対立ははげしい。極端な言い方をすれば、一方、使用者側で職務給をわが国賃金問題解決の神とみれば、他方、労働組合側ではこれを労働者支配および搾取の強化手段として悪魔視するといったような有様である。ところで、現にわが国の諸企業で導入実施されている職務給の実体はどんなものであろうか。もちろん神でもなければ悪魔でもない。

職務給を神または悪魔とみて論議するとき、ひとは職務給を観念的にとらえている。事実、わが国における職務給論争の多くは、職務給の実際にそくしてではなく、観念のレベルにおいて行なわれている。しかもこのはげしい論争の裏では、職務給は徐々にではあるが実際に導入されてきている。その経験は豊かとはいえないにしても決して浅いものではない。観念レベルでの論議も結構であるが、同時にわが国職務給の実際にそくしその上に立っての論議も必要である。いな今日では、この方こそ肝要とおもわれる。

このためには、何よりもまず、現にわが国の諸企業で導入実施されている職務給の事実、實際を視察検討してその実相をつかむことが肝心である。本稿はその試みの一つである。

ところで、わが国の職務給の実相を明らかにするには、一方ではこれを諸外国のそれと比較してみることが必要であることはいうまでもないが、他方、わが国における職務給の事実を、同じくわが国における職務給の觀念と對比させてみることも効果的である。けだし、前述したところからも推察されるように、わが国の職務給では、その觀念と事実とのあいだに多くの食い違いや大きな距りがみいだされるからである。つまり、觀念としての職務給と事実としての職務給とのあいだに。

ところでまた、わが国の職務給は、觀念としても事実としても、本来の職務給——欧米の職務給——とはひじょうに、あるいはまったく違ったものとなっている。そこにわが国職務給の特徴があるわけであるが、これにはまたそれなりの理由や根拠がある。これらの理由や根拠をさぐることも本稿の仕事の一つである。

そこで、本稿はこれを次の三段に分けた。

第一段、觀念としての職務給——ここでは職務給という言葉、この語の多義性およびそのよってきたる事情について考察する。

第二段、事実としての職務給——わが国で現に導入実施されている職務給の実際について、暗にあるいは陽に外国のそれと比較しながら觀察検討する。この際、導入の結果としての職務給の制度とその運用の面のみならず、導入のプロセスについても一考をくわえる。けだし、導入の目的や方法などを検討することは、本稿の課題に答えるうえで有益かつ興味あることと思われるからである。

第三段、わが国職務給の特徴を規定する諸条件——ここでは条件の範疇を便宜上、技術的、経済的および社会的条件の三組にわけて考察する。

わが国職務給の正体を明らかにするという立場からいえば、本稿の中心は第二段にあるであろう。しかしこの点についてわたしはこれまで何回か書いたこともあるので、本稿ではその要点を指摘するにとどめた。したがって、紙面は第一段と第三段、とくに第三段に多く割かれる結果となった。

一 観念としての職務給

ここでは、わが国における職務給という言葉の特殊性、およびわが国の労使各側における職務給にたいする解釈と態度について述べてみる。

1 職務給という言葉

まず、職務給という言葉はわが国では多義的である。職務給論議を紛糾させている一因がここにある。

職務給という言葉のもとに実にいろいろなものが観念されている。労務管理その他における職務給の役割をどうみるかといういわば職務給の本質観がいろいろに分かれているだけではない。職務給という言葉の意味、つまり語義解釈そのものがまちまちで、広狭さまざまに解釈されている。少なくとも次の三つないし四つの場合が考えられるようである。

一、狭義には、職務の分析と評価の技法をとおして設定（または調整）された職務の賃金と解せられるばあい——このばあいでも欧米式の本来のものと日本式の変容されたものとが区別される。

二、広義には、右狭義の職務給のほかに、さらに横断賃金や職能給をふくめるばあい。

三、広狭両義の中間として

(イ) 狭義の職務給と横断賃金を一緒にして考えるばあい。

(ロ) 狭義の職務給と職能給を一緒にして考えるばあい。

職務給という語がさまざまに解釈されているということは、わが国職務給の特徴の一つである。わが国では、職務給はもっぱら年功賃金との区別と対比において言われている。ここに職務給という言葉のもつ多義性の原因がある。年功賃金との区別と対比とを強調するあまり、年功以外の要素にむすびついた賃金は、あなたがちそれが職務というものに直結したものでなくても、仕事または仕事を遂行する能力に結びついたものであれば、それもまた職務給であるとされることにもなるのである。さきに掲げた広義、中間義のばあいがそれである。

次に、わが国における職務給という言葉の特徴はその多義性だけにあるのではない。実は、職務給という言葉そのものがわが国だけであって外国にはないのである。job evaluation という語をわれわれは時に、その本義からそらして職務給という日本語に移している。またそのさかさまに、職務給という日本語を英語になおすばあい、job evaluation ですましている。もともと the rate for the job という言葉はある。アメリカよりもイギリスの方でみかける言葉である。日本語に直訳すれば、職務賃率となつて日本という職務給に当るような気もするが、実はこの英語は本来的には、労使間において全国的な規模で協定される職能別賃金、つまり横断賃率のことである。⁽¹⁾ job analysis や job evaluation における job を日本では職務と訳し、これにもとづいて設定される賃率のことを職務給と言っているが、これには問題があるように思われる。ここで job というのは、職務 (duty, responsibility) というよりはむしろ職または仕事という意味のものであろう。

とにかく、わが国でいう職務給という語にピッタリと当てはまる外国語はない。少なくとも日常は使われない。この

ことについては、わたしはこれまでしばしば触れもし説明もしてきたが、要は次のとおりである。

欧米の賃金は横断賃金であるが、横断賃金は、いま述べたように、*rate for the job*である。職務評価の技法を経ようと経まいと、欧米の賃金はすでにジョブの賃金であり賃率である。職務評価はたんに一企業内における——まれに一産業または全産業におよぶばあいもある——職務間の賃率のアンバランスを調整するための一技法たるにすぎない。職務評価をもって職務給を設定するための技法というのは、厳密には誤りである。職務評価の技術を適用したからといって、賃金の性格や制度が根本的に変わるわけではない。とすれば、欧米には、*ジョブ・エバリュエーション*、職務評価という言葉さえあれば足りるわけで、そのうえわざわざ職務給という語を設ける必要はないのである。

わが国では事情はまったく異なる。わが国で職務給はもっぱら年功賃金との区別と対比において言われている。職務給論者によって、職務給化はわが国賃金制度近代化の唯一の、または主たる道とされている。年功賃金と職務給とは根本的に異なるものである。年功賃金から職務給への移行は、一つの賃金革命である。とすれば、年功賃金との対比において職務給という言葉はどうしても無くてはならないものとなる。(もともと、年功賃金という言葉の方が職務給のそれよりも時間的に先に在ったかどうかわたしは知らない。もしかすると、言葉としては職務給の方が先にできて、これとの対比で後から年功賃金という呼称が生まれたのかもしれない。)

欧米においては基本賃率のアンバランスを調整するための一技法にすぎない *job evaluation* が、かくてわが国においては、職務給制度——年功給とはまったく異質的な賃金制度——としてばかりでなく、賃金制度そのものの根本的変更としてあらわれるのである。

2 職務給に関する労使の解釈と態度

職務給はわが国では主として経営者側によって主張されている。日経連は年功賃金の矛盾と限界を指摘して、賃金近代化の方法は職務給化において他にないとしている。^(五)

日経連は、職務給を定義して、「特定の賃金決定単位^(六)（企業）の内部において、職務の分析と評価を基礎として、職務を指標とする賃金率を設定する賃金決定方式」として狭義に解釈しているのはもちろんであるが、その言い分によると、目ざす職務給化の最後の目標または姿は、横断賃金を基礎とする欧米式の完全職務給にあるようである。このような最終構想実現の過程において、部分職務給（日経連のいわゆる併存型職務給と混合型職務給）や職能給や横断賃金が然るべく位置づけられている。すなわち、部分職務給と職能給とは「職務給への過渡的移行型賃金体系」として配慮されているが、横断賃金は、職務給化の前提または第一段階としてではなく、反対にその最後の結果または締めくくりとして取扱われているのである。^(六)

日経連の職務給化論のはじめの頃は、職能給や横断賃金はそのなかでは座席をあたえられていなかった。職能給論が拾頭し一部でこれが実施されるようになった当初は、職能給も一つの属人給であるという理由で年功賃金の片割れとしてきめつけられていたようであるが、最近では部分職務給との近似性の方を強調して、完全職務化への一つの過渡形態としての地位がそれにあたえられている。横断賃金については、日経連の職務給化論に反対して労働組合の一部その他から横断賃金の主張やこれをめぐる論議がさかに行われるようになるや、日経連としてもこれにたいする態度決定をせまられるに至ったものと思われる。けだし、職務給は、ほんらい横断賃金を基礎とするものであって、これを度外視した職務化論は文字どおり基礎欠如となるからである。そこでこれを考慮した結果が、右に述べたような、日経連の、職務給化の結果または総括としての横断賃金の論であるようである。

労働組合の職務給にたいする解釈および態度は組合によって異なる。

総評は職務給を定義して、「仕事にたいして支払われる賃金のうちで、職務評価によって職務にたいして支払われる賃金」^(一)として狭義の解釈をとっている。この定義の力点は、職務給は仕事にたいして——年功にたいしてではない——支払われる賃金のなかの一つにすぎない、というところにある。つまり、仕事にたいして支払われる賃金は即、またはすべて職務給であるとなす態度にたいする一つの抵抗をふくんでいる。^(二)横断賃金も（そして出来高給も）仕事にたいして支払われる賃金的一种ではあるが、職務給ではないとされ、職務給と横断賃金とは厳密に区別される。

周知のとおり、総評ははじめから職務給には絶対反対の立場をとり、かつ横断賃金にたいしても批判的態度を示している。職能給にたいしてももちろん反対であろう。総評では職務給を狭義に解しているが、総評の立場からすれば、職務給と職能給との区別はあまり必要ないであろう。^(三)

総評の職務給反対の理由は、ひと頃は、職務給が低賃金の釘づけと組合分裂化をねらうものであるということにあったが、最近では少しそれがきめ細やかに打ち出されている。^(四)それよりも、総評は、職務給にかぎらずすべての賃金体系に、というより賃金体系そのものに反対のようである。およそ「賃金体系は搾取強化の重要な手段」とみられているからである。他方、横断賃金を職務給から厳重に区別しながらしかもなおこの横断賃金の主張にたいして批判的態度をとっているのは、横断賃金成立の条件が欠けていると見るからである。かくて総評は賃金の体系論や形態論には前向きには関わらないで、もっぱら賃金の水準論に、水準の引上げに努力する。

全労（いまは同盟）や新産別は、職務給には前向きで取り組み、横断賃金との併行的推進のなかに、わが国賃金の近代化の方向をもとめている。すくなくとも賃金近代化の視点から職務給をとりあげている。職務給と横断賃金の併行推

進といったが、全労や新産別においては、思うに、両者は不可分にむすびついて表裏一体の関係におかれているように思われる。職務給と横断賃金とは、概念としては区別されながらも、賃金近代化の視点にたって職務給をいうとき、それはいつも横断賃率といっしょに考えられているようである。わたしの感じではあるが、職務給の評価という点では全労よりも新産別の方がすこし強いように見受けられる。両者を別々に考えると、厳密には、全労では横断賃金の方が職務給よりも先に立っているようである。^(二)

総評の職務給反対および横断賃金論批判と、他方全労や新産別の横断賃金論と職務給肯定との中間にあって、中立労連および総評の一部——たとえば全国セメント、全造船、国鉄、私鉄総連など——では、職務給に反対して横断賃金論を提唱している。これらの組合にあつては、したがって、職務給と横断賃金とは厳密に区別され、対立的なものと考えられている。

このように見てくると、職務給の概念は、関係者の職務給にたいする評価や態度と結びついて広狭その他さまざまに解釈されていることがわかる。

注

(一) rate for the job という語は、そもそもの始めは横断賃率するわち全国的規模における労使間協定賃金そのものというより、その原則として生まれたもののようである。このことは次の文のなかにはっきりと示されている。

Collective bargaining has accordingly resulted in widespread application of the principle of "the rate for the job" as distinct from rates fixed by the employer on an individual basis. (I. L. O., *Job Evaluation*, 1960, p. 6. 邦訳、七頁。)

The development of the pattern of collective bargaining, based on the principle of the "rate for the job" on a

national scale.---- (B. C. Roberts, *Industrial Relations*, London, 1962, p. 111.)

(二) 拙稿「職務給について」九州大学経済学会発行「経済学研究」第二十九卷、第二号、二頁以下。

(三) 一産業にわたるものとしては、アメリカの鉄鋼業のばあいがあり、全産業にわたるものとしてはオランダのばあいがある。前者については J. Stieber, *Steel Industry Wage Structure* 1959. 江口伝「アメリカ鉄鋼業の賃金構造」久留米大学「産業経済研究」第二巻第四号。後者については、労働法令協会「労務管理通信」第四巻三〇号、(昭三九・一二・一一)「オランダの全国的職務評価制度の概要と問題点」を参照。

(四) もっとも職務評価を経て調整される職務給では、職務の等級区分、それに応ずる労働者の格付配置、その他の運用等、職務評価制度を適用することによって賃金管理、労務管理の面でかなり変化をきたすことはもちろんである。

(五) 日経連「賃金管理近代化の基本方向」昭三七・一〇。

〃 「賃金近代化への道」昭三九・三〇。

(六) 前掲「賃金管理近代化の基本方向」三八頁。

(七) 日経連は賃金近代化の基本原則として、(一)職務基準の原則、(二)年令別格差の縮少、(三)社会的標準化の原則、の三つをかかげ、「企業別賃金決定の原則を基礎とする職務給化によってこの実現は可能」と判断して、その実現段階として次の三段階を設けている。(表現はわたしが適当に簡略化した)。

第一段階 技術・技能の変化に即応して職務の定型化と標準化に努力し、大企業において職務給化をはかる。

第二段階 労働力の流動化を基礎として、大企業間に共通のキィ・ジョブについて標準的賃率を横に揃える。(大企業間の横断賃率化)

第三段階 技術・労働市場および産業構造の近代化が進んだところで、大企業のわくを越えて異業種、異規模間にわたる全国的な標準化を実施していく。

このように、日経連の職務給化の構想においては、横断賃金は考慮されているが、それは職務給化三段階の第二段階において顔をのぞかせ、第三の最終段階で全般的に形成されることになっている。横断賃金は職務給化の前提ではなくして、いわばその結果または総括とされている。

(八) 小島健司「労働組合は職務給・職能給をどう考えるか」『ビジネス研究』 第一巻第一号、昭三八・五 七二頁。

(九) 「一般的に、いわれていることは、年功賃金体系に対置されるただ一つの体系としての職務給という考え方である。年功給をやめるのであれば、職務給をとる以外にはないという単純な理解である。…しかし、仕事や職務、職種による賃金の支払いにはさまざまな形態がありうる。たとえば、出来高給も、…ヨーロッパで一般的な職種別賃金、いわゆる横断賃率も…」(同前、七一七二頁。)

(二〇) 総評においても職能給はもちろん職務給から区別されている。しかし、総評は職能給にたいする日経連の態度のあいまいさを指摘しながら、むしろ日経連の職能給に対する否定面―その属人性―を強調することによって、職能給と職務給を区別し、日経連の否定的態度にもかかわらず、職能給はとくに中小企業を中心として、ある程度長期的に行われるであろうと述べている。(同前、七九一八〇頁。)

(二一) 総評の反対理由を要約して列挙してみると次のようになるのである。

一、「企業への貢献度」という見地から企業主が主観的に職務を評価するので

(イ) 団体交渉を排除する

(ロ) 同じ理由で、職階格差を拡大する

二、それと同時に、職制支配を強化する

三、年輩層を中心とする普通労働者の賃金低下または頭打ちを来たす。

(前掲、小島健司論文)

(二二) 「長期的展望に立った全労の賃金政策は…賃金基準化を明確にし、最低賃金制を活用して産業別統一交渉による賃金決定の積みあがりによって職種別、横断賃金を確立するにあり、そのうえにたつて職務給の全般的な設定が可能であるとみている。」

「賃金体系の近代化の基本方向として…同一労働、同一賃金の原則にむかって前進するため、仕事や職務を中心とする賃金体系確立を強調しており、その意味合から職務給の導入は、必ずしも否定していない。」(力点は副田)(井上甫「全労の職務給に対する考え方」前掲「ビジネス研究」八三頁。)

二 事実としての職務給

前節でみたように、わが国における職務給の観念は巾ひろく且つ流動的で、それに対する解釈や態度はさまざまであるが、現にわが国の諸企業で導入実施されている職務給はそれほど複雑なものではない。なかに立ち入って考察すればいくつかの種類や型が認められるけれども、引くくつめていえば、現に実施されているわが国の職務給はわが国の伝統的な賃金体系——いわゆる年功賃金体系——の一要素、一項目たるにすぎない。しかも職務という要素も、年功賃金体系が本来潜在的にふくんでいたものであって、職務給の導入によって表面に浮び出てきたものにすぎない。今日のわが国の職務給は部分職務給、しかも年功賃金体系のなかの部分職務給である。ある企業で職務給が導入され実施されているといつても、その企業の賃金体系はこれを全体としてみればいぜん年功賃金である。こんにち、職務給の導入といふ職務給化というも、結局は、わが国の伝統的な賃金制度である年功賃金体系の再編成、大修理にはかならない。これが今日わが国における事実としての職務給——その正体——にかんするわたしの所見である。こう結論するときわたしにはこんな気持が動いている。すなわち、世間は職務給を思い思いに解釈して騒いでいるが、それは一部で観念しているような賃金問題解決の神でもなければ、搾取強化の悪魔でもない。と同時に、事実としてのわが国の職務給は、年功賃金体系の一分枝であるという意味で、欧米のほんらいの職務給とはひじょうにかけはなれたもの——むしろ似てもつかぬもの——である。それを職務給と呼んでいいかどうかさえわたしは疑問をもっている。（もっとも欧米には職務給という言葉はないのだから、日本の職務給こそ本当の職務給といえるかも知れない。）まさしく日本の、または日本的職務給である。伝統的な年功賃金体系の一分枝としての職務給が成長して一本立ちとなり、生みの親にまったく取

って代る日がいつのことやら、今のわたしには皆目見当つかないのである。

事実としての職務給が年功賃金体系中の一分枝、部分職務給にすぎないという事情を、その体容と内容、その運用、さらには導入のプロセスにまでさかのぼって簡単に考察してみよう。この問題については、わたしはすでに触れたことがあるので、ここでは殆んどその要点を列記する程度にとどめたい。^(一)

1 職務給の体容と内容

(イ) 賃金体系中に占める職務給の地位

事実としてのわが国の職務給の性格——年功賃金体系の一項目——は、賃金体系中に占めるその地位のなかに目に見える形で端的にあらわれている。これは質的、量的の両面からみることができる。

まず質的には、今日の職務給は文字どおり年功賃金を構成する諸要素、諸項目のなかの一つにすぎない。年功賃金、すなわちわが国の伝統的な賃金は、決定基準からみて総合決定給と呼ばれているように、がめついまでにいろんな要素をふくんでいる。年功賃金といっても、年功だけで賃金がきまっているわけではない。仕事や職務の要素もふくまれている。^(二)今日の職務給は、それをはっきりとした形で表面化させたもの、させようとするものとも言えるのである。職務評価というお化粧をほどきながら、そして多分に不純物をもふくみながら。

つぎに、量的地位についてみれば、基準内賃金総額のなかにしめる職務給の割合は大したものではなく、五〇パーセント以下のばあいが多い。最近導入される職務給はこの点とくに控え目であるように思われる。しかもこの職務給分枝そのものが、親株の養分をうけて多分に年功的要素をふくんでいる。職務給部分が大きいければ大きいほど、その傾向はつよい。したがって、職務給部分の割合、量的地位の大小いかんは、このばあい大して問題にはならないともいえる。

ついでに言えば、わが国における職務給の導入率は、職務給がさがれる割合には案外低いのである。^(三)

(四) 職務給の構造面について

わが国の職務給の内部構造には外国のそれには見られない特殊なものが少なからず見受けられるが、これはわが国の職務給が年功賃金体系中の部分給として年功的要素をふくんでいることの現われである。ここではそれらの特徴点を列挙するにとどめる。

一、職務賃率^{レイ・レインジ}巾が極端に広いこと。

二、職級間における賃率の重複がひどいこと。

三、最低職級と最高職級間の賃率格差が大きいこと。

四、職級数がどちらかといえば少ないこと。

職務給を部分給として導入したものの、これにその純粋性をもたせることができず、年功的な運用を加味せざるを得ないところから、このような特異な内部構造ができるのである。基準内賃金のなかに占める職務給の割合が大きければ大きいほど、この傾向はつよい。

(イ) 職務給の運用面について

わが国の職務給が年功的要素を多分にふくんでいることは、その運用面に一ばんよく現われている。その事実を列挙すれば――

一、職務給そのものが制度上または事実上定期昇給をふくんでいるばあいが多いこと。^(四)

二、一定の限度（職級）までは自動的ないし半自動的に昇進し、しかも頭打ちにたいしてはいろんな緩和策が講じら

れていること。^(五)

三、職務給の補完として資格制度が設けられているばあいが少ないこと。^(六)

四、職務給がいつのまにか年功給に後退しているばあいが少なくないこと。のみならず、運用困難となつて職務給そのものが廃止されたばあいもあること。

年功賃金から職務給への移行は、純粹に考えると一つの賃金革命である。賃金革命はたやすく行われるものではない。職務給が部分給として導入されているのもそのせいであろうが、この部分職務給が多分に年功的色彩をおびている。そのため油断をするといつのまにか年功給に後退する。思うに、わが国の職務給は、導入するのも容易ではないが、導入したあとでこれを維持するのも同じように、いなこの方が一そう困難である。一たん導入された職務給で後退したものは少なくないし、運用困難で廃止されたものもないではない。これは導入や維持管理のまずさによるところもあろうが、それよりもむしろ、日本の企業経営の体質の然らしめるところとみるべきであろう。^(七)

2 職務給導入のプロセスについて

現に実施されている職務給が設定導入の結果であるとすれば、わが国職務給の特異な性質は、設定導入のプロセスのなかにも、当然見らるべきはずである。この面におけるわが国職務給の特異性は次の諸点にうかがわれる。

(イ) 職務分析について

わが国では職務分析の手法がもっぱら職務給導入の目的で使用されていること。

(ロ) 職務評価について

(一) 評価要素別の評価尺度を設定するにあたって、いわゆるウェーバー・フェヒナーの法則（ないし類似の考え

方) が利用されていること。^(八) ここには、職務の困難と複雑の度が増すにつれて幾何級数的に点数を殖やし、ひいて賃金格差を大きくしようとする気持がはたらいっている。

(二) わが国では、評価方式としては、要素比較法が単独ではまったく用をなさず、したがって、用いられていないこと。^(九)

(ハ) 職務点数を職務賃率へ移すばあい

(一) 客観的規準となるべき横断賃率を欠いていること、そのため企業それぞれの仕方で適当に賃率がきめられていること。賃率巾が極端に広いのも、一つには、このためである。まれに単一賃率をとっているばあいもあるが、それは、職務給部分が僅少なばあい^(一〇)か、あるいは加給その他で実質的には範圍賃率となっている場合かである。^(一一)

(二) 点数方式のばあい、いわゆる一点当り単価方式が多くとられていること。^(一二)

3 職務給導入の目的・動機について

わが国における職務給導入の目的や動機はかならずしも簡単ではない。戦後のすべての時期をつうじて一貫した面と同時に、他方時期によって変化した面とが見られる。終戦後の職務給導入の初期と、技術革新にもとづく高度成長下の最近の時期とは、目的や動機にかなりの違いがみられるようである。最近の時期を中心に考えてみよう。この時期に限っても、個々の経営者のいうところはさまざまであり、そしてそれは多くのばあい合理化されお化粧されていて必ずしもその真意——これははっきりと本人に意識されているとは限らない——をあらわしてはいない。わたしは、経営者側による職務給導入の目的・ねらいというものを次のようにみている。すなわち、戦後の労働組合運動によってわが

国の伝統的賃金制度はますます年功的性格を強める結果となったが、ことに最近ではこれが行きすぎて、賃金の労働対価原則が極端に失われ、且つそのような状況の下で賃金源資がますます膨張していくことをおそれてこれを抑えようとするところに、職務給導入の主たるねらいがあるとわたしはみている。経営者側の職務給化の主張はその真意においては年功賃金の完全な廃棄を意図しているとは思えない。意図するところは、年功賃金制度にかんしいわば労働組合によつて逆用されている箇所——たとえば、自動的半自動的な年々の昇給、人事考課の実効性の喪失、多量な中高年令層を中心とする労働力の固定化、これらにもとづく賃金源資の膨張等々をおそれて、これらを是正しようとするにあるとわたしはみている。職務給化はいわば年功賃金体系のニュー・ディールである。それは賃金革命ではなくて改良である。もちろん一般論として、改良の積み重ねが質的変化をもたらし、それが革命に転化することの可能なことを否定はしない。しかし、今日の職務給化がそうであるとは思わない。いくらこれを積み重ねても、欧米式の完全職務給の状態が招来されるとは思われない。思うに年功賃金は労務管理の制度として巧妙な手段である。労働者の多くがそうであるように、いなそれ以上にわが国の経営者は年功的労務管理に根強い執着をもっている。彼らのいう職務給は年功給に完全に取って代わるものではなくて、労務管理手段としての年功給の動脈硬化を治ゆするための手段、手術に終るであろうというのがわたしの考えである。

経営者側による職務給導入の主なねらいの一つが賃金源資の膨張の抑制におかれていることは右に述べたとおりである。総評はこの点を突いて、これをもつて職務給反対の主たる理由の一つにしているわけであるが、果して職務給の導入が賃金抑制の効果をもちうるであろうか。なるほど職務給には原則として定期昇給はない。しかしベース・アップはある。むしろ、職務給のもとにおける賃金源資の膨張は、本質的には、ベース・アップによるものである。もし労働組

合が、職務給下においてベース・アップの要求を断念すれば賃金源資は膨張しない。しかし、職務給に移行すれば労働組合が賃上げを断念するであろうと期待するのは馬鹿げている。他方、職務給は賃金を抑圧し低賃金を押しつけるものだとは本気に考えているものがあればそれは頭がどうかしている。むしろ、年功賃金のもとでは、ベース・アップはなくとも定期昇給によって個々の労働者の賃金は年々あがる。労働者はじっとしていても賃金は上るものだという錯覚におちいる。職務給のばあいはそのでない。じっとしているかぎり、賃金は原則として上らない。ベース・アップ以外に上げようがない。職務給は賃上げを抑制するよりはむしろ刺戟する性質をもっている。現にわが国における経験からみても、職務給——部分給ではあるが——が導入されたために、ベース・アップが抑制されたとか、賃金源資の膨張が抑えられたとかいう話はきかない。経営者はすでに経験によってそのことを知っているはずだ。最近、安定賃金や総額賃金管理などが職務給とならんで提唱されるにいたったのはその証左である。職務給に賃金抑制効果があると考えるのはまったくどうかしている。職務給をめぐるわが国労使の争いにはどこか観念的で空転しているところがある。

注

(一) 拙稿「わが国における職務給の構造」企業法研究、昭三九・六。

〃 「わが国における職務給の実情」九州大学経済学会「経済学研究」第二十九卷、第五六号。

(二) わたしはこの点からみた年功賃金を次ぎのように定義づけている。つまり「年功賃金はその構成からいうと、学歴、性別を基底とし、年令、勤続を中心に、能力、経験、成績、勤務ぶり、仕事（職務）、その他の諸要素を考慮して決定される賃金制度である」と。

(三) 関東経営者協会が昭和三十九年七月現在で会員会社五〇七社について調査したところによると、職務給を採用する企業は三九社（七・七％）となっている。なお職能給を採用する企業は九三社で二八・三％とずっと高くなっている。（労働法令協会「労務管理通信」一九六四・一二・二二号）

(四) わたしが昭和三十九年四月五月現在で職務給実施企業十六社について行った実情調査によると、十六社中四社が職務給に定昇ありと回答している。調査不十分のせいもあるが、定昇なしとしている企業の職務給にも事実上は定昇のあるものもあるもので、実数はもっと多いと思われる。

(五) 前掲のわたしの職務給実態調査によれば、完全頭打ちと回答したものは十六社中五社だけである。

(六) 前掲の職務給実態調査によれば、職務給の補完として資格制度を設けていると回答したものは三社であるが、職務給の補完というところにこだわってその回答数はいくぶん控え目になっているものと思われる。

(七) この点については拙稿「わが国企業経営の体質と職務給」九州大学経済学会編「経済学研究」第二六巻、第五・六号に詳論しておいた。

(八) 前掲の職務給実態調査によれば、回答十三社中八社がこの方式を用いている。

(九) 前掲の職務給実態調査によれば、回答十五社中二社が点数法の補助として要素比較法を用いている。

(一〇) 八幡製鉄の職務給は単一賃率と呼ばれているが、欧米流にみれば範囲賃率にぞくする。しかもこれは、導入当初、職務給が基準内賃金の一四〇程度であったのできたのである。

(一一) 十条製紙のばあいがそうである。当社は、戦後いち早く(旧王子製紙時代から)職務給をとり入れてきたが、さらに昭和二十七年には「給与革命」を断行して家族手当と地域手当を除く基準内賃金を全面的に職務給へ切替えたが、昭和三十年には、わが国の実情に合わぬとして、この職務給を二分して、本給と加給とし、前者を職務給、後者をいわば本人給として、事実上の併存型職務給へ移行した。その代わり職務給は、純粋性を保たせる意味で、単一給とされたが、これまた昭和三十九年八月の改訂で、小幅の範囲賃率に改められ、そのなかで能力差が見られることになった。

(一二) 前掲の職務給実態調査によれば、回答会社十四社中六社が単価方式をとっている。

三 わが国における職務給の諸条件

わが国の職務給がその実際において伝統的な年功賃金体系のなかの一項目としての体容をとらなければならないのは、一口にいえば、職務給の条件がわが国には整っていないからである。職務給に好都合とおもわれる新しい条件がいくらか生成しつつあることはたしかであるが、全体としてはなお未熟であつて、年功賃金をすぐにでも、または近いうちに、崩壊させるようなものとは思われない。それかといつて、在来の固定化し動脈硬化した年功賃金体系がそのまま残ることは許されない。大きな修正を受けなければならないし、また現に受けつつあるわけである。今日の職務給の導入はその過程である。

職務給成立の条件としては、われわれ日本人の立場からみると、大きくつぎの三つの範疇にわけて考えることが便宜なようである。技術的、経済的および社会的条件の三つに。これら三組についてそれぞれ立ち入って考えてみるというんな条件が浮んでくるが、その基本的なものとして次のものを指摘したい。

第一、技術的条件

一、生産技術の高度化と職務の標準化

二、管理技術の発達——作業分析、職務分析および職務評価等の諸技術ならびに定員制、人事考課等近代的人事管理諸システムの発展

第二、経済的条件

一、賃金水準の向上

二、労働市場の発達と横断賃率の成立

三、職業別および産業別労働組合の発展

第三、社会的条件

一、経営社会的条件——経営組織が職務または仕事本位に形成され運営されていること

二、一般に、労働対価意識または同一労働同一賃金の意識が確立していること

以下、わが国のばあいについてこれらの諸条件を検討してみよう。

1 技術的条件

技術的条件は大きく生産技術的条件と管理技術的条件の二つに分かれる。

(一) 生産技術的条件

職務給が技術的には生産技術の高度化と職務の標準化とを前提としていることは説明するまでもないことである。労働が高度に機械化されてそのあとに残った活きた人間労働も簡単化され——簡単化されないまでも非個人化され客観化され——標準化されるにいたってはじめてそれを基盤として職務給が成立しうるのである。

ところで、わが国では、生産技術は高度に発達しているといえる。その発展はもちろん一様ではないが、大企業中心にみれば、生産技術はなべてすでに高度に発達している。この点では職務給の条件は十分であるといえよう。同時にこれにともない、とくに最近年の技術革新によって、在来の年功的熟練は陳腐化し、新しい生産技術に即応した新しい技能が生まれて古い技能序列は崩れつつある。この点、職務給の条件はすでに、十分とはいえないまでも、それに近い状態にあるとみていいであろう。もちろん大企業の面において。しかしこれらの生産技術的条件の成熟からだだちに年功賃金の崩壊と職務給成立の可能性を結論するのは早計である。他に、経済的および社会的条件の検討が必要である。

ところで他方、職務の標準化という点はどうであろうか。欧米、ことにアメリカでは生産技術の高度化は作業の標準

化をとめないがらすんだ。ところがわが国では、生産技術の高度化は、作業や職務の標準化を取り残したまま独走したきらいがある。というより、わが国には職務という觀念そのものが欠如している。職務給導入のためには職務さから始めなければならない状況である。^(二)これは後述の社会的条件にかかわる問題であるが、わが国では賃金管理、一般に労務管理やひいては経営管理が外国のように職務中心であるよりも人間中心（これはべつに人間尊重を意味するものではない）で行われてきたためである。わたしのいわゆるわが国企業経営の体質からくることである。職務の標準化どころか、職務觀念そのものの欠如ということが、わが国における職務給導入の大きな欠陥の一つとなっている。これが一たん導入された職務給の運用を邪魔してついに廃止にいたらしめた例もないではない。

これは、たんに職務の標準化がおけているので、これを技術的に推進しさえすればいいというような技術的な問題ではない。ここでは技術的条件の一つとして取り上げたかたちになっているが、実は企業経営の体質の問題として社会的条件にかかわる問題でもある。

(二) 管理技術的条件

職務給を導入し運用していくためにはもろもろの技法やシステムが必要である。これらは大きく二つにわけて、職務給設定運用のための専用具と、ひろく人事管理その他のための用具とを考えることができる。職務評価は前者であり、作業分析、職務分析^(三)、人事考課等は後者にぞくする。

これら管理上の諸技術は、職務給成立の他の諸条件さえ整えば発展しうる性質のものであるので、この点他の諸条件とは性質がことなる。したがって、これらの技術がわが国で未熟であることは、職務給成立の阻害条件としてさして強調するには値しないであらう。

2 經濟的条件

(一) 賃金水準の向上

職務給がともに導入され運用されていくためには、高度の賃金水準が要求されることはいうまでもない。

そもそも職務給は近代的な賃金制度として労働者の生活を保証するに必要な一定の賃金水準を土台としてその上で成り立っている。またそうあるべきものである。ところで職務評価そのものはいかなる意味においても職務賃率の絶対的高さ、水準を決定するものではなく、たんに職務の相対的価値を評定することによって職務賃率構造の一つの基準をあたえるにすぎない。賃金の絶対的高さは、企業のわくを越えて行われている市場賃率を基準として、それに当該企業の労務管理方針を加味し、企業レベルにおける労使の交渉や協議を通じて決定されるものである。欧米において、職務給の基準となる市場賃率はすでに相等の高さにある。

この点、わが国の賃金水準は平均してまだ十分とはいえない。わが国の賃金にはいろんな面で格差があり、なかんづく規模別格差はひどい。最近、この格差は徐々に縮少してはいるがいまなお厳然と残っている。大企業の賃金水準だけを取り出し、かつほかの事情をおいて問わないとすれば、その水準は職務給を導入するに耐えうるであろう。ただし、その水準は、実質賃金としては、アメリカには遠くおよばないとしてもヨーロッパのいくつかの国々の平均賃金には必ずしも劣らないであろうからである。

しかし、わが国の職務給を論ずるばあい、大企業の賃金水準だけを取り上げてその可能性を云々するのは機械論である。けだし、職務給はほんらい横断賃金を予想しこれを基礎としているからである。わが国には横断賃金はない。あるのは、極端な企業規模別格差をもった年功賃金である。

(二) 労働市場の発展と横断賃金の成立

繰り返していうように、職務給はほんらい労働市場の発展と横断賃金の成立を前提としている。

職務給の前提としての労働市場の発展はここでは二つの意味合いをもっている。一つは労働市場の発展は横断賃金を生む——職業別および産業別労働組合の発展をつうじて——という意味であり、いま一つは、職務給を運用していく上において労働市場の発展による労働力の流動性が不可欠であるという意味においてである。後者の意味合いをいまずこし補足すれば、職務給がうまく運用されるためには、企業の職務にてらして必要な労働力は随時これを労働市場から調達し、他方職務にてらして過剰な労働力はこれを随時市場へ放出することのできるような状況になつていなければならない。でなければ、職務と労働能力と賃金の三者がバランスを維持することができない。換言すれば、同一労働同一労働能力同一賃金の原則——これをわたしは職務給における三面等価の原則と呼んでいる——が維持できないのである。

(後段参照)

ところで、これらの点でわが国の事情はどうであらうか。労働市場の発達といい労働力の流動化といい、さらには流動化を助成する社会保障その他の諸制度といい、わが国ではきわめて未熟である。横断賃金——もちろん職種別の——にいたってはほとんど皆無といつても過言ではない。

最近わが国における賃金上昇に関連して初任給の横断化がいわれているが、これは横断賃金とは性質を異にする。年功賃金の初任給の横断化にはかならない。また一部の労働組合や論者のあいだに横断賃金論の主張が行われているが、欧米にみられるような本格的な横断賃金の成立または実現の見込みはわが国にはないように思われる。

ここで、ヨーロッパ諸国——もちろん資本主義諸国——で最近おこっているいわゆる賃金ドリフト(wage drift)の

事象にふれておくことも有益かとおもわれるが、これは次節で述べることにする。

(三) 職業別および産業別労働組合の発展

横断賃金は労働市場の発展を前提とすると前節では述べたが、この横断賃金は職種別等級別賃率である。この職種別横断賃率はただたんに労働市場の発展によって形成されるものではなくて、むしろ職種別労働組合の発展によって確立されたものと言ふべきであらう。そして、職業別労働組合の発展によって形成された諸々の職種別賃率のあいだのバランスの調整の必要に当面したのは産業別労働組合である。最初、個別企業のわくを越えて横断的に形成されたものもろの職種別賃率は、産業別労働組合の成立によって、個別企業ないしは同一産業の内部で、相互のバランスを調整する必要にせまられたのである。職務評価はその必要に応える一つの仕方である。労働組合——産業別労働組合——がこの方法を積極的に提案したわけではもちろんない。欧米の労働組合はむしろ職務評価には反対である。しかし、反対と抵抗の度合いからいえば、職能別組合の方が産業別組合よりも強い。^(三)強力な産業別組合の一つであるアメリカ鉄鋼労働組合は鉄鋼産業全体にわたる統一的職務評価に賛成してその導入に協力した。^(四)

ところで、わが国には産業別や職業別の単一組織をとる労働組合はわずかであって、大部分はいわゆる企業別組合である。^(五)また産業別または職業別労働組合にしても、きわめて稀な例外を除いて職種別の横断賃金を形成していない。

わが国でも労働組合の産業別の単一組織化がいわれてきているが、それがたやすく達成できるとは思われない。それだけにまた従来すめられてきたいわゆる産業別統一斗争は今後も一そう強められていくであらう。これによって産業別のベース・アップ額と最低賃線とは平準化されていく傾向はあるにしても、それは職種別の横断賃金の形成に直結するものとは考えられない。

職務給はほんらい横断賃金を土台とし、横断賃金は職業別労働組合の発展によって確立されたものであるとはいうものの、ここで最近のヨーロッパ諸国で問題になっているいわゆる賃金ドリフト(wage drift)について触れておくことも有益かとおもわれる。賃金ドリフトとは、一口でいえば、実際の支払賃金が賃率以上になることである。ここにいう賃率とはもちろん横断賃率つまり、企業のわくをこえて全国的に労使間で決定された職種別等級別賃率のことである。この労使間協定賃率以上の賃金を実際に支払われるわけである。わたしにはまだ請け合う自信はないが、この場合、個々の企業で、全国協定賃率をこえて、賃率そのものを引き上げるばあいと、賃率はそのままにしておいて、超勤、能率給その他各種の方法で加給するばあいとがあるが——もちろん両者の混合もある——後者のばあいが多いようである。いずれにせよ、全国協定賃率はいわば最低賃金としての役割をもたされていることになる。賃率と賃金収入とのあいだに開きがあるのは当然でべつに取り立てていうほどのことではないかもしれないが、その開きが大きく、そしてますますひどくなっていくところに問題がある。その開きは企業によってまちまちである。これが企業間賃金格差となつてあらわれている。ある人はこれを「賃金構造一様性の想定^(六)の崩壊」(the breakdown of the assumption of uniformity of wage structures)と呼び、同一労働同一賃金の原則はそのためそなわれつと見ている。賃金ドリフトの事象はこの他いろんな意味や問題をはらんでいるが、全国的な産業別または職業別労働組合の立場からすれば、組合——その本部——はたんに最低賃金を協定するにとどまり、個別企業における実際賃金には手がとどかないことになる。この事象はイギリスやドイツにおいてとくに言われているようであるが、わが国で横断賃率論や産業別労働組合組織を問題にするばあい考えてみる必要のある事柄である。^(七)

3 社会的条件

ここでは経営社会的条件と労働対価意識の二つを取り上げる。

(一) 経営社会的条件

これについては同じ問題意識の上にたつて以前に立ち入って検討したことがあるので詳細はそれにゆずり、^(A)ここではその要点を記するにとどめる。

結論からいえば、要は、わが国の企業経営の組織や運営は欧米流の仕事中心、職務中心ではなくて、人中心であるということ、したがってわが国の企業は職務給の導入には体質上馴染みにくいということである。職務給の見地からいうと、わが国従来の企業経営の体質は異常または特異な体質であるというのがわたしの意見である。そしてこれは、いわゆる終身雇用制度と見合ったもの、それに由来するものであり、かつ年功賃金はこの雇用関係にもとづくものであるので、この制度にふれないで年功賃金の崩壊やそれに代わる職務給の導入を云々するのはナンセンスである。

わが国の終身雇用のもとでは、雇用関係はたんなる労働(力)の売買関係ではなく、労働(力)の売り手としての労働者が身ぐるみ——心身ともに——企業のなかに入っていくような建て前となっている。入社というわが国独特の言葉がそれを表わしている。労働者は従業員として経営社会の一員となるのである。このような状況のもとでは、労働者の処遇すなわち労務管理は、たんに労働能力またはその発現としての労働あるいはその変容としての職務に關してだけでなく、労働者の全面にわたって行なわれることにならざるをえない。雇用関係が経済学が想定しているように労働(力)の売買関係に尽きるものであれば、労務管理は労働(力)の取り扱いに尽きるともいえよう。欧米の、とくにアメリカの労務管理はそれに近いものであった。ヒューマン・リレーションズはこれにたいする一つの抗議である。労働(力)のたんなる売買でなく労働者が人として経営社会のなかへ入って行くのであれば、たんにその人の労働力や労働だけでなく、その他

の面について管理が行われることになる。賃金の面にかぎってみても、それは労働（力）以外に、学歴、性、年令、勤続その他の属人的要素を考慮することになるのである。日本の伝統的賃金が決定基準として労働（力）以外の多くの要素をふくみ、しかもそれらの多くが属人的であるのはこのためである。日本の賃金は属人給であり、複合給である。^{（九）}

終身雇用関係とこれにもとづく管理の諸制度は職務給と本質的に相容れない。これは職務給を導入したあとこれを運用する段になって痛切に感じられることである。職務給をたんに賃金形態の一つとみなし、簡単に導入したり取りはずしたりすることのできる一つの用具と考えるのは大間違いである。深く企業経営の体質にかかわる問題である。

職務給の原則としてふつう同一労働同一賃金の原則が掲げられるが、わが国ではこの原則は同一労働同一労働能力同一賃金の原則といい換えられなければならない。ただし、職務給においては、同一労働つまり同一職務には同一労働能力が配置されていることが前提である。この前提の上での同一労働同一賃金である。同一労働に同一労働能力が配置されないで同一労働同一賃金をいうのは全くのナンセンスであるか、さもなければためにする理屈である。ところでわが国では、さきに述べた終身雇用にもとづく企業経営の体質のためにこの前提要件が欠如している。つまり労働力構造と職務構造とのあいだに大きなアンバランスがあるのである。このアンバランスのため、職務給を部分的に導入しても運用がうまくいかない。多くのばあいこのアンバランスは職務に対する労働能力の過剰——質的量的な——の形であらわれている。少くともそのように考えられている。この過剰な労働能力を処遇する必要から生まれたのがいわゆる職務給を補強するものとしての資格制度である。つまりわが国では部分職務給すらその運用が困難で資格制度による補強が必要なのである。資格の実体は労働能力、ふつう言われるところでは職務遂行能力である。職務本位に賃金管理を処理しようとして手に余った余分の労働能力を、こんどは改めて資格（職能遂行能力）制度によって再処理をするくらいならばじ

めから、職務遂行能力本位に賃金管理を行ったほうが簡単でもあれば筋道も通っているのではないかというのが、職能給の理論である。わが国企業経営の体質からみて職務給は不向きであるが、職能給はなじみやすい。

わが国の伝統的な賃金体系のニュー・デールは思うに、職務給よりもむしろ職能給の形をとってすすめられるであらう。

(二) 同一労働同一賃金または労働対価の意識

職務給成立の主観的条件の一つとして、世間一般もそうであるが、労使、とくに労働者、労働組合のあいだに同一労働同一賃金または労働対価の意識が存在することが必要である。もっともこの意識なり原則は職務給——狭義の——に直結するものではない。世界の歴史に徹すれば直接にはむしろ横断賃金に通ずるものである。けだし、何べんも繰り返すように、まず職種別の横断賃率ができてその上で職務給^{ジョブ・エバリュエーション}が導入されたのであるから。

ところでわが国においては、最近の技術革新を基盤とする社会経済の著しい発展と変化につれて次第に年功賃金にたいする疑問と労働対価の意識とが生まれてきている。これはとくにその不足が訴えられる若年労働者のあいだにつよい。労働組合は若年労働者層のこの自然発生的な意識をとらえ、これを同一労働同一賃金のもとに理論化し、かつこれを実践的におしすすめようとしている。他方、経営者側は、同じ同一労働同一賃金を職務給の原則として利用している。労働者側の同一労働同一賃金論は経営者側のそれによって邪魔されてか、どこか戸迷っているところがあるように思われる。

中高年令労働者層のあいだにも労働対価意識がないわけではない。しかし、若年労働者層のあいだにおける対価意識の前では、それは消失して年功意識だけが頭をもたげる。中高年層におけるこの年功意識は根強い。他方、若年労働者層の労働対価、同一労働同一賃金の意識にしても、それが自然発生的であるかぎり、本性上、企業のわく内に限定され

たものであって、それを越えた横断的なものではない。もちろん企業外との比較が意識にのぼらないわけではない。むしろ比較はしきりに行われている。しかしこの比較の段になると同一労働同一の賃金の考えはぼやけて、年功的意識がはたらく。つまり労働者——ここでは若手労働者——が個人的に自分たちの賃金を他企業のそれとくらべるばあいには、仕事や職務を基準とするよりはむしろ、学歴、性、年令、勤続といったような年功的要素を基準として比較しがちである。潜在的な年功意識だけではない、顕在的な年功意識も若年労働者のあいだにはある。

思うに、年功賃金制度のもとでは、年令別賃金格差をなくそうとするための同一労働同一賃金の主張は力が弱いようである。けだし、若い労働者は、じっとしていても賃金は毎年ふえるからである。今は賃金は低くてもいつかは自分の番がやってくる。彼は頭ではドライに同一労働同一賃金の原則を考えていても、心の底には年功的意識をひそめているのである。もちろんこれは今の若年層賃金がまだ低いからで、もっと高くなればうすらぐかも知れない。

同一労働同一賃金の原則は、じっとしておればいつまでも続くような区別、たとえば、性、学歴、国籍、宗教、本工と臨時工などの区別にもとづく賃金差別を撤廃するためのものとしては有効である。そしてそれは本来そのようなものとして生まれたものである。年令別の賃金差は、格差であって差別ではない。かりに差別であるとしても、個人としては早晚自動的に解消する差別である。そしてやがては自分の方が有利に立つのである。年功賃金のもので、若年労働者層のあいだに強力な同一労働同一賃金の考えが生まれるとすれば、それは年令別賃金格差が極端にひどいか、生活が苦しいか等、なにか他の事情がからまっているにちがいない。

労働組合側が同一労働同一賃金の原則に一種の戸迷いを感じているのも、一つにはこの事情がはたらいっているのでは

ないかと思われる。労働組合がこの原則を企業の内部よりは企業を越えた横断賃金論の形で取り上げているのもそのためである。そして企業内については、本工と臨時工、男と女とのあいだの賃金差別撤廃の形で。

他方、経営者側は、若年労働者間の労働対価意識をとらえ、同一労働同一賃金の原則のもとに職務給化をおしすすめている。

同一労働同一賃金の原則はわが国における職務給導入の当初から職務給の原則とされてきたものである。しかし当初は、この原則は裏返しされた形で利用された。すなわち、異った労働には異った賃金という意味で、賃金格差の拡大をねらったものであった。これは戦後の極端に低い生活給のために不利な地位に永くどめられようとした役職者の要求をとらえたものであった。そして今日では、前に述べたように、若年層の要求をとらえてこれを職務給化のために利用しているのである。

要するに、最近のわが国に労働対価意識の基盤が漸次形成され、その意識が発生していることはたしかである。これは職務給形成の上からは有利な条件にはちがいないが、これはしかし職務給に直結するものではない。経営者側、厳密にいうと日経連はこれをその職務給化のために利用しているが、労働組合は経営者側の職務給論に巻きこまれるのをおそれてか同一労働同一賃金の主張に戸迷い気味であったり、あるいはこの原則を横断賃金論のために利用している状態である。横断賃金も、それが職務給の前提であるという意味では、労働組合のこの態度は職務給の条件を整えるものといえるであろう。しかし、わが国において可能な横断賃金とは何であろうか。欧米的な職種別等級別の横断賃金が可能であるとはちょっと考えられない。可能だとしてそれがいつ頃のことか皆目見当がつかない。

注(一)「職務とは『主な仕事の内容が同じで、その仕事を行うのに必要な知識、技能の種類と程度がほぼ同じ一群の職位』である。

ところが、わが国では、このような意味での職務というものは、從來あまり考えられていなかったので、職務給を導入しようとする場合は、まず、どんな職務があるのか、それはいくらぐらいあるのかわからない場合が多い。」日経連、「日本における職務評価と職務給」昭和三九・六、二〇頁。

(二) 職務分析は作業分析を前提としている。作業分析は職務の確定と標準化に役立った。作業分析が作業管理、生産管理の用具であるのに対し、職務分析は人事管理のそれである。元来職務分析は人事管理一般の用具——汎用具——として生まれたものであるが、わが国では、職務給の専用具として誕生した。

(三) 拙稿「職階給について」九州大学経済学会編「経済学研究」第二十四卷第一号二三頁以下参照。

(四) 前掲 T. Stieber: *Steel Industry Wage Structure*, 1959. および前掲江口伝「アメリカ鉄鋼業の賃金構造」参照。

(五) 労働白書（一九六二年版）によれば民間労組についてみると、職業別労働組合は全体の七・四パーセント、産業別労働組合は八・六パーセントで、あとは企業別八二・一、地域別〇・五パーセントとなっている。（二九六頁。）

(六) D. T. Robertson, *Factory Wage Structures and National Agreements*. Cambridge, The University Press, 1960. p. 2.

(七) D. C. Roberts, *Industrial Relations*, London, 1962. もこの問題を取り上げている。

(八) 拙稿前掲「わが国企業経営の体質と職務給」

(九) 拙稿「職務給について」九州大学経済学会編「経済学研究」第二十九卷第二号、一二頁、注二。

結 言

わが国職務給の正体を明らかにすることが本稿の目的であったが、それをわたしは觀念としての職務給（換言すれば職務給の觀念）と事実としての職務給（職務給の実際）の二つの面について行った。重点は後者にあった。けだしわが国では職務給の觀念と実際とのあいだには大きなへだたりがあること、しかも職務給論争はもっぱら觀念のレベルで行

わかれて空転気味であるということから、職務給の実体をその事実、実際に即して明確にすることこそ緊要であると考えたからである。事実としての職務給は観念的に考えられたものとはちがって、伝統的な年功賃金体系のなかの一項目にすぎない。その将来を展望しても、日経連あたりの言うように、それが次第に拡大して年功賃金体系を否定して、横断賃率の上に居ずわるような性質のものではなくて、年功賃金体系の再編成、大修理に終る——数学的に表現すれば収斂する——であろうというのがわたしの考えである。その再編成や修理の重点はどこに在るかといえは、年功賃金の行きすぎとそれからくる動脈硬化を是正しようとするところに在る。年功的要素、つまり年令や勤続の要素の出しやばりが現在職務給の名において頭を打たれているのである。これらの要素は将来の賃金体系においてもそれなりの座席はあたえられるにちがいない。

わたしは本稿で日本の伝統的な賃金体系を一般のいい慣わしにしたがって年功賃金体系と呼んできたが、果してこのように呼んでいいかについては疑問をいだいている。むしろ属人給とか複合給とか——或いは一緒にして属人的複合賃金——呼んだ方が適切かも知れない。属人的ないろいろな要素によって賃金が決定されているという意味である。その中にはもちろん労働や仕事など属人的でない要素もふくまれている。最近では年功的要素が幅をきかせすぎた。労働組合の運動がその一役を買っている。職務給化はその是正作用であって、属人的複合賃金そのものがそのため否定されるようなことはないと思われる。職務給論者がこのことを意識してやっているというのではない。わが国の職務給化はそういうものに終るであろうというのである。これはわたしの観念論であらうか。

日
本
の
職
務
給

第三十卷 第五・六合併号 一〇八