

職務給の管理論

副田, 満輝

<https://doi.org/10.15017/4403388>

出版情報：経済學研究. 31 (3/4), pp.83-117, 1965-10-25. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：



職務給の管理論

副 田 満 輝

- 一 序 論
 - 二 職務給の運用管理
ランハムの職務給運用論
 - 三 職務給の維持管理
 - 1 ランハムの統制論
 - 2 ベルチャターの賃金構造管理論
 - 3 パットンおよびリトルフィールドの管理論
 - 四 職務給の管理と外部環境
ケーアおよびフィッシャーの事例研究
 - 五 わが国における職務給の管理論
 - 1 日経連の所論
 - 2 その他の所論
- むす び

一 序 論

職務給の管理論といってもその意味内容は必ずしも明確ではないであろう。職務給の管理論的な取り扱いというのがその一般的な受け取り方であろうが、他方、文字通りこれを職務給の管理にかんする論と考えることもできよう。第一の意味における職務給の管理論にしても、これまたいろいろな考え方があろうが、いわゆる管理の三局面——plan, do, sec——にしたがって、職務給の計画、運用および統制の三つに分けて考察することが便宜なようである。そうすると、前記第二の意味における職務給の管理にかんする論はこの三局面の最後の職務給の統制論に当るとみることができよう。

ところで、管理の三局面——つまり管理の全局面——をつらぬく中心目標はその管理目的である。この管理目的を達成するために、ものごとが計画され運用され統制されるのである。職務給の管理論においても同じである。すなわち、職務給のねらいとする賃金管理上の、さらには労務管理上の目的ができるだけ有効かつ能率的に達成されるように職務給が計画され、運用され、統制されなければならないのである。このように見てくると、職務給の管理論の構えはおよそ次のようになるであろう。すなわち、まず、職務給——もちろん賃金管理、さらには労務管理の手段としての職務給——の目的・機能論があつて、次いで職務給の計画論、運用論、統制論が続くことになる。

国の内外を問わず、一般に職務給論は、職務給の目的・機能論と計画論——現実には計画論の一部としての職務給設定の技術論——に終止して、職務給の運用や統制についてはあまり立ち入っては論じられていない。これは職務給の実施が、職務の分析および評価をはじめ職級の編成や職級賃率の設定等かなり複雑な技術をふくんでいること、とくにわが国では職務給が現在提唱と導入の時期にあるということ、論議のおもむくところおのずから、職務給の目的・機能

やその設定の技術にかたむくのは止むを得ないことと思われる。

しかしながら、言うまでもなく、職務給の目的や機能はその実施運用をまっしてはじめて達成されるのであり、職務給の設定も運用のために行なわれるのである。この意味で職務給の運用論は設定論とならんで重要であり、場合によってはより以上に重要である。思うに、人事管理が労働力の調達管理——労働者の採用——に始まり、経営の財務論が資本の調達論に始まって、然るのちその運用論や統制論に及んできたように、職務給の管理論も、調達論にあたる設定論にはじまって、次第に運用論や統制論に及んでいくものと思われる。現にわが国でも最近では、後に紹介するように素朴な形ではあるが、職務給の運用論や統制論がぼつぼつ現われはじめている。

職務給の運用によってその管理目的を達成しようとするためには、運用とならんで統制が行なわれなければならない。職務給の統制は、言い換えると、職務給の維持管理である。職務給の運用が職務給による管理であるとするれば、職務給の維持管理は職務給の管理である。前者では職務給はその本性にしたがって管理の手段となつてゐるが、後者では直接には管理——統制すなわち維持管理——の對象となつてゐる。ほんらい管理の手段であるものが、それ自体また管理の對象となるのである。このことは、職務給にかぎらずすべての管理手段または管理のシステムについて言えることである。管理の手段だけではない。生産の手段——原材料や機械設備——や、ひろく経営の諸手段について言えることである。一つの手段が能率的かつ有効に運用されて所期の目的を達成するためには、それに合うようにその手段が維持・保全されなければならない。これがそのものの維持管理であり、管理の三局面からみるとほぼその統制にあたるのである。

すでに述べたように、内外の職務給論では管理手段としての職務給の目的・機能並びにその設定についてもっぱら論

じられ、その運用および統制(維持)についてはあまり、あるいは殆んど論じられていない。そこで本稿では、あまり顧みられない職務給論のこの面について考えてみたいとおもう。考えてみるというよりこの問題にかんする諸家の所論を紹介するといった方が正直であろう。わたしの目についたかぎり、内外諸家の所説の骨核を紹介して、職務給の運用、統制のそれぞれの面で、どのような事が取り扱われ、どんなことが問題になっているかをさぐってみたいと思う。もちろん、わが国と外国とでは事情がかなり違はずである。これもこの際考えてみたいことがらである。

こういう意味で、本稿は職務給の管理論の出来上がりではなくて一つの手さぐりにすぎない。思うに、先にも触れたように、職務給論はその第一段階ともいべき目的・機能論や設定論を経て次第に運用、統制論におよぶものと思われる。またそうでなくてはならない。本稿はこのことを念頭において書き記したものである。

二 職務給の運用管理

職務給の設定、運用および統制の三局面はもちろん密接にからみ合ってその境界は必ずしも明確でない。とくに運用と統制との間はそうである。運用の効果をあげるためにはうまく統制(維持管理)されなければならないが、他面うまく運用すること自体がそれを維持保全する第一の所以でもある。こうした意味合いからであろうか、ライトルは「運用と調整」という見出しの下で二つを一緒にして論じていて、両者の境界はまったく不明である。一般に外国の論者たちの職務給管理論(Administration of job evaluation)は、運用と統制とを区別することなく、どちらかと言えば、統制、つまり維持管理について多く語っている。そのなかでランハムははっきりと二つを区別して論じている。

本稿では、運用論ではランハムの所論を、維持管理論では、ランハム、パットンおよびリトルフィールド、ベルチャ

し、並びにケーアおよびフィッシャーの諸氏の所論を考察してみたい。このうち最後のケーアおよびフィッシャーの所論は直接の維持管理ではなく、職務給の運用および維持——いわゆる管理運用——のうえでとくに考慮すべき外的環境についてくわしく論じたものである。

ランハムの職務給運用論

先述のごとく、ランハムは職務給の運用と維持の二つを区別して論じている。すなわち、彼は章を別にして、管理方策 (Policies of administration) のもとに運用を、統制 (Control) のもとに維持を取り扱っている。ここでは管理方策の方についてみる。ランハムが職務給の管理方策というとき、この管理は運用管理を意味している。

ランハムは職務給の運用管理を二大分野に分けている。一つは職務評価によって新しく設定された賃率構造のわくのなかに既存の賃率——とくにそのわくからはみ出ているもの——のすべてを組み入れていく問題であり、他の一つは一人組み込まれた賃率を新賃率構造のなかで維持運用していく問題である。

まず、二大領域の全域にわたる管理方策が樹てられなければならない。いわく——

「最大の慎重さをもって一つの賃率構造が設定されたにせよ、その最後の成功はそれがいかに良く管理されるかにかかっている。二つの主な実施領域にわたる適正な方策が樹立されなければならない。すなわち、新構造への組み入れと、新構造内部でのその維持とである。」⁽¹¹⁾

樹立された管理方策は、管理監督者はもとより従業員のすべてによって統一的に解釈され理解されなければならない。かつすべての面にわたって首尾一貫して実施されなければならない。

一、新賃率構造への組み入れ

新しく職級賃率が設定されると、各職務在来の賃率の大部分はその属する職級の賃率（範囲賃率または単一賃率）に一致するであろうが、そうでないものもある。問題は一致しないものについてである。一致しないものでも直ちに新賃率へ切り替えのきくものは問題ない。これは実は運用の問題というよりもむしろ職務給設定のそれであろう。設定の当初に一緒に組み込むとき、組み込みきれず枠外にとどめおかれた賃率をその後の運用の過程において順次組み入れて行くその仕方が問題である。新職級賃率からひどくはみ出ているばあいとか、あまり多くの賃率がはみ出ているばあいなどがとくに問題になる。

ランハムは、新しく設定された職級賃率が範囲賃率であるばあいと単一賃率であるばあい、また枠外へのはみ出し方が新賃率の上方のばあいと下方のばあい、および枠に直ちにはまりこむ場合の六つの場合にわけて論じている。すなわち――

- (一) 範囲賃率問題の処理方策
 - (イ) 最下限を下るばあい
 - (ロ) 最上限を超えるばあい
 - (ハ) 範囲内のばあい
- (二) 単一賃率の処理方策
 - (イ) 賃率を下るばあい
 - (ロ) 賃率を超えるばあい
 - (ハ) 賃率線上のばあい

一々のばあいについて簡単な説明がなされているがここでは省く。

二、新賃率構造内部での維持

現存職務の賃率が新構造のなかに順当に組み込まれたならば、これをそのわくのなかでうまく運用することが肝要である。ランハムはここで昇給、昇進、降職、配転等にもものう職務給の取り扱いの一般問題と、管理上の特殊問題とを取り上げている。その項目だけを列挙してみると次のとおりである。

- (一) 昇給にかんする方策
 - (イ) 査定昇給
 - (ロ) 勤続昇給
 - (ハ) 査定・勤続併用
- (二) 昇進にもとづく昇給
- (三) 降職
- (四) 配転
- (五) 管理上の特殊問題
 - (イ) 教育訓練期間中の賃率
 - (ロ) 試用期間中の賃率
 - (ハ) 中途採用者の雇入れ賃率
 - (ニ) 老年者の賃率

(ホ) 身体傷害者の賃率

(ヘ) 特別昇給

(ト) 労働力不足にもとづく超過賃率

なお、ランハムは上記の職務給運用管理の二大領域の一般および特殊問題のほかに、賃率構造そのものの調整について触れている。一般的または地域的な賃金水準または構造の変化に合わせて行なわべき企業内賃金水準または構造の調整——全面的または部分的——についてである。しかしこの問題は職務給の運用管理というよりむしろ維持管理にぞくすると見た方が適當と思われる。職務給の運用にかんする苦情処理の問題は、ランハムはこれを維持管理のところで行き上げているが、この方はむしろ運用管理の分野にぞくするとみた方が適當なようである。もっとも先にも指摘したように、運用管理と維持管理とは密接にからみあっているもので、その境はかすんでしかとはとらえにくい。

注 一、タイトルは「運用と調整」の章のもとに次の問題を取り上げている。線外の賃率、賃率構造全体の調整、日常の運用、運用

書式、初任給、刺戟給職務の生産能率賃率 (production rates for incentive-paid jobs)、正確な出来高賃率または標準時間賃率の設定、定期監査、賃率変更の処理、新しい職務、従業員格付方針。Charles Walter Lytle: *Job Evaluation*, 2nd Ed., 1954, pp. 294~311.

二、E. Lanham: *Job Evaluation*, 1955.

Chapter 16. Policies of Administration

” 17. Control of the Job Evaluation Program.

三、E. Lanham: *ibid.*, p. 320.

三 職務給の維持管理

職務給の維持管理は、その設定管理や運用管理と同じように重要である。ある意味では設定管理以上に重要であり、かつ困難であると言えるであろう。このことは特にわが国について言えることであるが、アメリカでも強調されている。重要かつ困難な問題であるにもかかわらず、職務給にかんする調査研究のなかでもつともなおざりにされている面もある。アメリカにおいてすらそうである。⁽¹⁾以下、前記のランハム、ベルチャー、パットンおよびリトルフィールドのこの面にかんする所論をみてみよう。ここではその骨格だけを見ることにする。場合によっては何が取り扱われているかその取り扱い事項だけを列挙にとどめる。

1 ランハムの統制論

ランハムは統制の名のもとに維持管理に当たるものを論じている。ここでは、統制上の組織、方法および特殊問題の三つが取り扱われている。⁽²⁾

(一) 統制組織

ランハムは「職務評価の集中的統制こそ制度の實際運用をして制度本来の目的と目標に適ったものたらしむるものである」として、全社統一的かつ集中的に統制が行なわれなければならないことを強調している。この統制機能は個人または委員会に委ねられる。前者のばあいとはたとえば人事担当重役、後者のばあいは賃金管理委員会または職務評価委員会がそれである。

(二) 統制の具体的方法

前記の中央統制機関の行なう典型的な統制措置の主なものとしてランナムは次のものを挙げてゐる。

- (イ) 統一的機関によって行なわれる昇給上申がすべてその方針に一致しているか否かをチェックする手続きを定めること
- (ロ) 定期的な賃金調査を行なつて、会社の賃率が当該地方および同種産業の現行賃率に見合っているか否かをチェックすること
- (ハ) 職務評価の調査を行なつて世間の趨勢におくれないようにすること
- (ニ) 制度の改善を勧奨すること
- (ホ) 制度の日々の機能状況を観察して、どの程度うまく行っているかを確認し、その欠点を確かめ、かつ調整を要する箇所を見付けること
- (ヘ) 制度に対する一般の関心を常に保つこと
- (ト) 現場監督者に対する教育訓練の実施
- (チ) 一切の賃金および格付け (classifications) について団体交渉を行なうこと
- (リ) 職務、賃率および従業員格付けについて定期監査を行なうこと
- (ヌ) 作業長 (operating heads) と個人的接触を保つこと

これらの統制措置がうまく行なわれることが職務評価にもとづく賃金制度の維持にとって決定的に重要であるとされ
てゐる。

(三) 管理上の特殊問題

前記の具体的統制施策を実施するにはそれぞれ一定の手続きが定められていなければならない。ランハムは次の事項についてその手続きと実施上の諸問題を説明している。

- (イ) 昇給勧告
- (ロ) 永久記録カードの保持
- (ハ) 新規職務の設定
- (ニ) 職務記述の監査
- (ホ) 従業員格付けおよび賃率の監査
- (ヘ) 賃金調査
- (ト) 管理方策の検討
- (チ) 関心の保持
- (リ) 苦情処理

2 ベルチャーの維持管理論

ベルチャーは職務評価の維持管理が設定管理と同じく、いなそれ以上に重要である旨を強調したのち、「賃率構造管理問題」のもとに維持管理を論じている。⁽³⁾以下その内容を要記してみる。

職務評価の維持は、最小限、次の二つから成り立つ。

- (一) 職務記述および職務評価をアップ・ツー・デートに保つこと
- (二) 職務記述書に概述されるとおりに実際に職務が遂行されるようにすること

そしてこのために行なわれる具体的な施策があげられているが、それらは、中央機関の担当するものと監督者層の担当するものとに二大別されている。すなわち――

- (一) 中央機関の担当するもの
 - (イ) 新規の、または変更のあった職務を分析すること
 - (ロ) 職務の変更はもれなく報告させること
 - (ハ) 現行の記述と評価がなお適切であるか否かを検討して、改むべきところは直ちに改めること
 - (ニ) 同じ職務は同じ名称にすること
 - (ホ) 職務評価にかんする訴えや苦情を受けて処理すること
 - (二) 監督者層の担当するもの
 - (イ) 職務内容の変更をもれなく報告すること
 - (ロ) 職務記述書にあるとおりの仕事 (tasks and duties) をやらせること
 - (ハ) 各従業員といっしょにその従業員の職務の記述書を定期的に監査すること。職務記述が適切でなければ分析と評価のやり直しを要求すること
- ベルチャーの維持論は、要するに職務の記述と評価とがアップ・ツウ・デイトであって、このアップ・ツウ・デイトの職務記述に在るとおりに職務が遂行されるようにすることであって、このために賃金統制の中央機関と現場機関（監督者層）とがどのようなことを行なえばよいかと行うことを論じている。

3 パットンおよびリトルフィールドの管理論

前述のごとく、パットンおよびリトルフィールドは、運用管理と維持管理とを明確に区別していないが、職務評価管理 (job evaluation administration) のもとに、主に維持管理について述べている。^(四) 彼らは管理機能、管理組織および苦情処理の三つにわたって論じているが、ここでは、最初の管理機能論だけを紹介する。

パットンおよびリトルフィールドは職務評価管理機能として (一) 計画、(二) 関心と満足の維持、(三) 統制、(四) 常規的な管理の実施の四つをあげている。

(一) 計画

職務評価制度はこれを実際運用して初めて問題の所在がわかる。問題の所在をおさえ欠陥を明確にした上でその改善計画を立案する。問題の所在をつかむ上では従業員の申し立てる苦情はその有力な手がかりであり、申し立ての一般状況は制度運用の成功不成功を判断する有力な材料でもある。しかしこの材料の入手は必ずしも容易ではない。

(二) 関心と満足の維持

従業員に対する職務評価制度の P・R は、制度設定時だけでなくその後も引き続き行なわれなければならない。これが有効に行なわれるためには制度そのものが不断に補修改善されていくことが不可欠である。この意味で、制度の定期監査が必要である。

(三) 統制

職務評価の基本目的の一つは賃率統制の集中化である。賃率の決定、運用を全社的に統一することである。この統制施策は制度設定の際に制度化さるべきである。賃率の集中的統制は企業体の組織のいかんによって簡単と複雑、容易と困難の区別が生ずる。

統制には拠るべき資料が必要である。たとえば

- (イ) 部課別の級別人員表を作成してその動きを統制する
 - (ロ) 部課別賃率の動きをおさえてどの級がその動きの主因となっているかを確かめ、その対策を講ずる
 - (ハ) 赤丸表を作成してその推移を検討し、その解消をはかる
- 賃金構造プロパーの保持とならんで、他方従業員の格付基準を堅持して、監督者の情実主義、本人の自己売込み、労働組合の圧力を極力排除する必要がある。

(四) 常規的な管理の実施

制度の全般的統制は中央機関——一人の最高責任者または一つの委員会——の担当するところであるが、その細部つまり常規的管理作業はその部下の仕事である。すなわち——

- (イ) 職務内容の細部を常時明確にしておくこと
- (ロ) 職務記述の意味内容を明確にしておくこと。たとえば「困難な」とか「相当の努力」(considerable effort)などの語句の内容
- (ハ) 職務内容に変更が生じたときは職長はただちにこれを中央機関へ報告すること。(従業員や労働組合は自分に都合のわるい変化はとかくかくしたがるものである。)
- (ニ) 職務の再評価の結果、賃率に変更されたときは職長はその旨をただちに従業員にしらせること
- (ホ) 企業内賃金構造の参考基準として、同種産業、同地域の賃率の調査を行なうこと

以上、アメリカにおける諸家の職務評価維持管理論の概要を紹介したが、内容形式ともにかなりまちまちである。しかし、いずれも管理のための具体的施策と、それを担当する管理の機構とを説いている。管理の機構は、職務給のねらいとする賃率の全社統一的統制の機能を直接に担当する中央機関と、その下に在って日常的な管理業務を担当する現場監督者層との二つに分けて論じられている。具体的管理施策は、このように、中央管理機関と現場管理機関との二つに分けられてはいるが、基本的な管理施策は次のものに約元できるようである。

- (一) 新規職務の評価、変更のあった職務の再評価を行なつて制度をつねてアップ・ツー・デートに保つこと
- (二) 従業員の関心を保持すること
- (三) 賃金調査を行なつて市場賃率とのバランスを保つこと
- (四) 制度全般の定期監査を行なうこと

注 一、バルチャーは職務給の維持管理の重要性について――

「思うに内部的賃率構造の管理は、職務評価の設定に寄せられたほどの注目をあびていない。バルバー (Pulver) の調査によれば、職務の変化に対応していこうとするはっきりした計画をもっている会社は、調査対象会社の半数にもみえない。このことは一般的にも言えることである。

したがって、内部的賃率構造の管理問題にたいする注目の欠如およびこれらの問題の処理の失敗からみると、この面にも同等の注意が支払われるべきである。」

David W. Belcher : *Wage and Salary Administration*, 2nd Ed. 1962, p. 329.

ケーアおよびフィッシャーは一そう強調して言う。

「職務評価制度は設計されるだけでなく管理されなければならない。一たん展開されてもそれ自身の仕掛けにまかせておくというわけにはいかない。評価要素、ウェイト、点数および職級がいかにきちんとしていても、職務評価制度はそれだけでは各

職務の内容となる一組の仕事がおのずからとこのい、一連の諸職務が出揃ってその一々に適正な賃金率が与えられるわけではない。むしろ、そのままでは賃金率構造をアップ・ツー・テートに維持することもできない。そのくせ、職務給の文献では、制度そのものの細部にとらわれて、こうした管理面にたいする考慮がひじょうに等閑視されている。実際問題として、制度の終極的な成否という点からみると、従来ひじょうに注目されてきたこの制度の技術的中心問題よりも、制度がおかれた環境やその管理方策の方がもっと重要である。」

Clark Kerr and Llyd H. Fisher : *Effect of Environment and Administration of Job Evaluation*. Harvard Business Review, May 1950, p. 87.

一七 E. Lanham : *ibid.*, Chapter 17. *Control of the Job Evaluation Program.*

一八 David W. Belcher : *Wage and Salary Administration*, 2nd Ed. 1962, Chapter 12. *Wage Structure Administration Problems.*

一九 John A. Patton and C. L. Littlefield : *Job Evaluation*, 1957, Chapter 15. *Job Evaluation Administration.*

四 職務給の管理と外部環境

—— ケーアおよびフィッシャーの事例研究 ——

職務給の管理すなわちその運用と維持とがうまく行くかどうかは、企業の内部環境だけでなく、外部環境によるところが大きい。しかもこの外部環境は、内部環境にくらべてとかく等閑視され勝ちである。外部的環境の多くは個別企業にとって直接統制のきかないものである。個別企業は外部環境——その実態とその変化——をとらえてそれに順応ないし対応する以外に方法はない。

(1) 職務給の管理運用の見地からその外部環境を実証的に調査研究したものにケーアおよびフィッシャーの事例研究がある。

この事例研究は戦時アメリカ西部海岸の航空機産業全般にわたって統一的行なわれた産業別職務評価制度の経験を調査して、制度の運用にたいする外的環境の重要性を強調したものである。導入された制度は SCAI plan (The Southern California Aircraft Industry plan) と呼ばれている。この案は使用者側によって作成されたものである。他方、航空機会社中ボーイング社だけはこの制度に参加しないで、別に、国際機械工労働組合とのあいだに労使共同で立案された制度が実施された。ケーアおよびフィッシャーの調査は、これら二つの案を比較しながら SCAI プラン中心に行なわれたものである。

ケーアおよびフィッシャーはまず賃金構造——工場内または産業内——を左右する要因を大きく二つに分けて、(イ) 内的論理 (Internal Logic) と (ロ) 外的環境 (external environment) としつゝいる。内的論理というのは要するに職務分析および評価の論理のことであり、外的環境とは職務給プロパー以外、ことに企業外の諸条件のことで、重要なものとして次のものが考えられている。

- (イ) 外部の賃金構造
- (ロ) 労働力市場における需給関係
- (ハ) 管理者間の事情
- (ニ) 当該産業の内部事情
- (ホ) 労働組合間の政策事情
- (ヘ) 団体協約

ケーアおよびフィッシャーに言わせると、内的論理の方は従来やかましく論じられてきたが、外的環境の方は残念ながらおざりにされてきた。両者はたがいに矛盾する面もあるが、いずれが決定的であるとも言いがたい。要は状況に応じて両方をうまく調整し妥協させることである、と言うのである。

以下、前記の外的環境の六項目についてその言うところを要記してみよう。(イ)と(ロ)を一つにして五項目にしぼる。

(一) 賃金構造および労働市場

ここで、そして一般に肝心なことは内部賃金構造が外部の一般賃金構造とバランスを保っていることである。内部論理つまり職務分析および評価によって打ち出された内部の賃金構造が論理的にいか整っていても、外部のそれとかけはなれては何にもならない。とくに内部の賃金水準の方が低いばあいは始末が悪い。「職務評価方式が原則どおりに首尾一貫して管理されるか否かは、労働市場が締まっているか緩んでいるか、賃金が上っているか、下っているかに大きく左右される。」

(二) 管理者間の事情

職務評価制度にたいする考え方や態度は、管理の階層や部門のいかんによって異なる。しかもこのことは職務給の管理運用に影響するところが大きい。インダストリアル・エンジニア経営工学担当者は職務分析および評価の立案者としてその科学的方法の完全無欠ならんことにこだわり、労使関係論者は反対に妥協をはかって組合の圧力を緩和しようとする。現場の監督者はまた彼らで自分等の管理作業がやりやすいようにしようとするし、経理担当者はコストをできるだけ定められた枠のなかに押しこもうとする。このように管理の階層や部門で態度は異なるが「いやしくも制度が機能するためにはある程度の手加減は不可欠である。」

(三) 当該産業の内部事情

職務給が企業単位でなく一産業の全部またはいくつかの企業にわたって統一的行なわれているばあは、職務給の管

理はなかなか面倒である。航空機産業では諸種の事情から統一⁽²⁾的職務評価の導入が行なわれたが、職務内容が企業によって区々であり、したがって職務の記述も評価もいきおい幅の広いルースなものとならざるを得なかった。このことが従業員の苦情の種となり、制度の運用を阻害する一因となった。

(四) 労働組合間の政策事情

労使間の関係もそうであるが、労働組合相互のあいだの関係いかんは制度の運用に大きく影響する。とくに管轄権をめぐる組合間の対立関係の影響するところは大きい。SCAI プランでは IAM (国際機械工労組) と UAW (自動車労組) との間の対立がとよく響いた。前者は職業別組合であり後者は産業別組合で、こうした異種労組間の管轄権争いははげしい。

(五) 労働協約と職務評価制度

職務評価制度の運用はもちろん労働協約と矛盾するわけにはいかない。(この点、企業単位の職務評価よりも産業単位の場合の方が厄介であろう。) とくに次の三つの協約条項との関連において然りである。

(イ) 組合保障

(ロ) 苦情処理制度

(ハ) 先任権制度

なかでも先任権制度との関連が重大で、ボーイング社では戦後この問題のもつれから二ケ年にわたる交渉と五ヶ月に及ぶストライキが起った。

ケーアおよびフィッシャーは右の事例研究をもとにして職務評価制度の管理に関する教訓二十二ヶを列挙している。^(三) 試みにこれを前記の外的環境の五項目の下に整理分類して要記してみるとおおよ次のとおりである。

(一) 外部賃金構造および労働市場に関するもの

(イ) 賃金は相対的にも絶対的にも高い方が職務評価制度の導入・運用は容易である。(もつとも、これは職務評価制度に限ったことではないが、職務評価制度はどちらかと言えば柔軟性に欠けているので、賃金が低いとやりにくい。)

賃金の急騰時よりも安定時の方が、労働市場の逼迫時よりも緩慢時の方がやりやすい。

(ロ) 職務評価制度はいつも片目を労働市場に向けながら設計され管理されなければならない。

ある職務の評定賃率が地域の市場賃率よりも著しく低ければ労働力の確保はむずかしい。労働組合の発展につれて、地域的にも職種のにもまます広範囲にわたって賃率の標準化がすすんでいる。労働組合の進展にともなうて職務評価の公式によって設定される職務の数は次第に減っている。

(ハ) 制度を実際運用してみると労働市場の影響がいかに大きいかということがわかる。職務評価では一般に、弱少グループの職種、たとえば、門衛、看護婦、タイピストの職は、職務評価によって市場相場よりも低目に評価され、反対に熟練職種は高目に評価されるが、市場を正確に反映すべき評価要素体系という点からいえば、理想的には、市場が最も敏感に反応するような要素、すなわち熟練、職務条件および団交力には重いウェイトを置くべきであろう。

(ニ) 当該産業の内部事情

(イ) 賃率統一化への圧力は、労働組合にかぎらず使用者仲間からも出るものである。企業内における職種間の賃率の釣合いと同時に、それぞれの職務について同業他社との均衡も問題になる。ある職種の賃率が他社よりも著しく高かったり低かったりすると、他社から圧力が加わってくるものである。

(ロ) 職務記述および評価の制度は、産業単位よりも企業単位で行なわれるばあいの方が寿命が長いようである。産業単位のばあいそれがうまく行くためには、当該産業内部で職務の標準化がひじょうに進んでいなければならぬ。いし、会社同士の連けいも強固で、当該産業全体が、賃金政策のみならず職務工学の点でも統一されていることが必要である。

(ハ) 産業単位で行なわれる場合は、職務記述を統一的行なうよりも職務評価を統一的行なう方がうまくいくようである。

(三) 管理者間の内部事情

(イ) 職務評価制度の管理は、これを設定した賃金工学ないし経営工学担当者よりもむしろ労使関係担当者が行なう方がうまくいくものである。ただし、管理の要は運用の柔軟性にあるからである。

(ロ) 職務および従業員の格付けには不平不満その他の悪感情はつきものである。ただし、職務記述および評価制度は賃金支払制度に尽きるものではなく、同時に経営の社会的制度つまりステイタス・システムの問題でもあるからである。

一人の労働者、たとえば組立工をとってみると、モラルと生産性向上の点からいえば、その労働者は一大機構のなかの不可欠の歯車であるのに、賃金面では下から二番目の職級、しかもその最下限に位するといったぐあ

いで割り切れないものがある。労働者の能率向上という点では職務の重要性を過大に評価しながら、賃金面では低目に評価しようとする矛盾におちいつている。

(四) 労働組合および労使関係

(イ) 職務記述および評価制度の管理においては、賃金支払制度は労働協約の他の諸条項と密接に絡みあっている。職務評価制度は、先任権条項や苦情処理手続と共にそれぞれ独自の意味をもっていると同時に、他面単一機構のなかの諸部分としてたがいに密接につながっている。

(ロ) 労働組合との関係からいえば、職業別労働組合よりも単一の産業別労働組合の方が職務記述および評価制度になじみやすいようである。職業別労働組合は一つ一つの工場の労働者のほんの一部しかふくんでいないので、職務記述および評価の目的を認めにくい立場にある。

労働組合間の対立は、産業別組合と職業別組合とのあいだの対立であれ、同種組合間のそれであれ、制度の管理と存続にとっては致命的である。

(ハ) 当該工場の労働者が組合に組織されているばあいは、職務記述および評価制度は労使双方に納得され、できれば労使共同で設計導入されることが望ましい。組合勢力の強いところでは、制度に対する組合の態度いかにが制度運用の成否の一つの鍵となっている。制度そのものの技術的完全さよりも労働組合の協力的態度の方がはるかに重要である。

(ニ) 職務記述および評価制度は、大多数の従業員集団が労働組合に加盟しているばあいの方が、そうでないばあいよりもうまくいくようである。後のばあいには、使用者側は非加入者の利益になるように制度を運用しようとする

るし、組合は組合で組合員のためや組合組織化のために制度を利用しようとして、そのため制度の正常な運用がさまたげられることになる。

(六) 制度の運用に参加している組合役員が、役員選挙につきまとう政治的圧力から自由であるほど、制度の歪曲もそれだけ少ない。リーダーシップの安定している組合の方がそうでない組合よりも制度の管理に協力しやすい。

(五) 制度の設定その他に関するもの

(イ) 職務の名称、分類はなるべく少な目にする。でない、仕事の割当てに際し弾力性が欠けたり、労働者の訓練や資格を狭い範囲に限定したり、前任権制度が実行不能となったり、各職務を狭い範囲にとじこめてカスタム制度に転化させてしまうことになる。このことは制度設定の当初心すべきことであって、一たん導入したあとで改めようとしても抵抗がつよくてうまく行かないものである。

(ロ) 予想されている職務の変更および作業の単純化は、なるべく、制度設定の当初に行なうべきである。職務構造を絶えずいじくることは制度破壊のもとである。

従来比較的高度の熟練を要求していた労働が改訂されて、それほど熟練を必要としなくなつたが、労働能率の方は却って高まつたというようなばあいには、賃金決定法としての職務評価制度の真価が問われることになる。たいていの職務評価方式は熟練を高く買っているが、熟練と生産性とのあいだの関連は必ずしも密接ではない。最近における生産性の増大は熟練の機械への移転によるところが大で、作業の単純化は労働者の資格を削減し賃金を引き下げ勝ちであるが、生産能率や会社利益は殖えている。かかる事情の下で、賃金の引き下げを行なうこ

とは、職務評価の原則からはもっともだとしても、労働者にしてみれば納得できないことである。

(ハ) 職務記述の目的は職務の内容を完全に記述することではなくて、職務を他の職務から区別してその境いはつきりさせることにある。したがって、職務の核心そのものよりも、それぞれの職務にユニークなものをとらえた方が手っ取り早い。

(ニ) 評価要素のウエイトでは、熟練に重い比重をかけることはやがて困難となり、これにかわって危険度、肉体的努力、職務条件等の非効用要因の重みが増してくるであろう。

(ホ) 制度そのものの欠陥のためその運用が不可能となる場合は別として、制度が一応確立されるまでは、その制度に手を加えようとすれば必ず抵抗が起るものである。制度を軌道にのせることが肝心である。

(ヘ) 再評価その他制度の改訂に当ってはそれに充てらるべき源資のわくを定めておくことが健全なやり方である。そうでないと、とくに労働組合から無理な注文が飛び出すことになりかねない。

(ト) 慣行は一つの有力な力である。歴史的慣行がないと職務の格付は面倒になり勝ちであり、他面、一たん慣行化すると、それを変更することはむずかしくなる。

(チ) 当然のことながら、当事者間の関係がうまく行っておれば、職務記述および評価制度の導入と運用とはそれだけ容易である。

ケアおよびフィッシャーはその結論において職務分析および評価の内的論理の堅固な (firmness) とそれを制約する外的環境の柔軟性 (flexibility) をうまく調和させることが職務評価制度運用の真髄であるとしている。論調として

はむしろ彼らは職務評価制度の本質と限界をきびしく指摘し、外的環境の重要性を強調している。なかでも、労働市場、労使間の協定賃率、労働組合等の意義を重要視している。

以上、職務給の管理運用に関するアメリカの諸家の所論を紹介してみた。系統的に検討選択した上で紹介したわけではなく、わたしの手許にある関係文献のなかで見当たったものを取り上げたまでである。職務給の運用管理と維持管理、さらにこれらの点から考慮すべき外部環境の三つの分野に分けてみた。先にもふれたように、諸家の直接に説くところはまちまちではあるが、帰するところは大体同じであるようである。この点、紹介はしなかったが（わたしの手許に原文がないので）、ペーカーおよびトルー（Baker and True）の「職務評価制度の成功的運用の要因」^(四)はアメリカにおける諸家の所論を要約したものとみることができよう。

ペーカーおよびトルーは一般的にみた制度運用のかぎを次の四つに求めている。

- (一) 健全な管理調整施策
 - (二) 有能な職員
 - (三) テクニクとしての職務評価の限界を認識すること
 - (四) 内外諸条件の変化の影響を認識すること
- さらに成功のための要因として次のものをあげている。
- (一) 制度の慎重な設計
 - (二) 制度に対するトップ・マネジメントの十分な了解

(三) 労働組合による受容

(四) 適切な管理統制

(イ) 制度の集中的調整

(ロ) 新しい職務および変更職務の評価

(ハ) 個人賃率変更の統制

(ニ) 賃金調査

(五) 職務内容以外の外的諸要因の重要性を認識すること

更に繰り返し約元すれば、インダストリアル・エンジニアリングの一つとしての職務評価の本質と限界を十分に認識して、その諸条件を十分に考慮しながら、つねに制度をアップ・ツー・デイトに保持しつつ、上下の関心を維持し、ふさわしい管理機構の下にこれを運用することに帰着するようである。

ここで職務給の外的環境について一言すれば、職務給の運用にとって外的な環境または条件のいかんがきわめて重要であることは言うまでもないが、どのような条件が具体的にそうであるかは、時と所によって異なる。アメリカの場合と日本のばあいとはとくにそうである。年功賃金から職務給への移行——厳密には年功賃金体系のなかへの職務給の導入——をめざすわが国のばあいにおいては、アメリカの場合とはかなりちがった角度から考察されなければならない。^(五)

注 1' Clark Kerr and Lloyd H. Fisher: *Effect of Environment and Administration on Job Evolution*. Harvard Business

Review, Vol. XXVIII, Number 3, May 1950, pp. 77~96.

二、諸種の事情とはたとえぬ

(イ) 労働市場の逼迫

(ロ) 政府による航空機の一手買上げにもとづく政府の統制

(ハ) 政府による賃金および労働紛争の監督

(ニ) 敵対的労働組合による糸鋸戦術 (whipsaw tactics) のさそれ

ibid., p. 84.

三、ibid., pp. 91~94.

四、Nelen Baker and John U. True: *The Operation of Job Evaluation Plans*. (Princeton University, Industrial Relations Section, 1947)

残念ながら本書はわたしの手元にはない。しかも、ここに掲げられている職務給運用の成功の要点をどこから引用したのか、その出所を明らかにしえない。わたしの古いノートから写したものである。

五、拙稿「日本の職務給」九州大学経済学会編、経済学研究(第三十卷、第五・六号、昭和四十年二月)九三頁以下。

五 わが国における職務給の管理論

わが国では、職務給管理論は最近やっと芽生えはじめた程度である。これは今日まだわが国の職務給が導入期にあるためではあるが、それかといってこのことは、職務給の管理がわが国ではそれほど重要でないことを意味するものではない。むしろ反対である。したがって又職務給の管理論はこれから次第に盛んになってくるであろうし、またなるべきである。

すでにふれたように、アメリカにおいてすら職務給論は職務給の設定論に片寄って管理論は等閑視されている。しか

も実際面では職務給の管理は設定におとらず、いな場合によってはそれ以上に重要であると言われている。このことはわが国においても同じであり、いな一そう強く言えることである。けだし、わが国においては、職務給はわが国の伝統的な年功賃金に代わるものとして提唱・導入されており、しかも、職務給存立の条件がきわめて未熟な環境のもとで行なわれているからである。職務給の導入もさることながら、一たん導入されたあとの制度の維持運用は至難であるはずである。

わが国に職務給が導入されはじめてから二十年近くになる。その経験は深いとはいえないにしても決して浅いとはいえない。そろそろ、至難にして幾多の問題をかかえている職務給の管理運用について考えるべき時期である。職務給の賛成論者にしても反対論者にしてもこの点の配慮が欠けている。賛成論者は職務給の推奨と導入論にこそがしくてその実際面をなおざりにし、反対論者は先入観によって職務給を断罪することに没頭してこれまた運用の実際に即して論議することを怠り勝ちである。

従来わが国に職務給の管理運用にかんする論議なり研究がまったく無かつたわけではもちろんない。しかし、職務給の管理論としてまとまった形で体系的に論述しようとして試みたものは見当らなかつた。けだし従来のもものは大抵各社の職務給運用の経験をもとにそれぞれの問題点を指摘している程度であつて、制度の管理運用論にまでは高められていないのである。これらのなかにあつて日経連では運用と維持の両面にわたつて職務給の管理論が用意されつつあるのは注目している。以下、日経連をはじめ諸家ないしは諸社の所論をみることにしよう。

1 日経連の所論

前述の如く、日経連の職務給管理論は運用と維持管理の二つに分けられているが、運用論はしかし職務給の設定論の

一部として取り扱われている。^(二)

一 職務給の運用論

運用論のもとに取り扱われている事柄は項目だけを列挙すれば次のとおりである。

- (一) 採用・配置
- (イ) 新規採用者の初任賃金
- (ロ) 中途採用者の格付
- (二) 配置変更
- (イ) 配置転換
- (ロ) 配置応援
- (三) 昇進・降職
- (イ) 昇進
- (ロ) 降職
- (四) 昇給
- (イ) 昇給方式
- (ロ) 頭打ち問題

これで見るとアメリカで運用論のもとに取り扱われているものと大同小異である。もちろん運用の内容は違っている。上記項目のうち、頭打ち問題と配置応援とは、けだし、項目としてもわが国独自のものである。^(二)

二 職務給の維持管理論

日経連はわが国における職務給の維持管理の必要をまず強調している。「職務給制度の成否は、導入後の維持管理が一定の基本方針にもとづいて終始されるか否かにかかっている。各社の事例をみても、残念ながら漸次年功的な運営に墮していく傾向にあるのが多いようである。このことから、設定時にその企業にとって、社会経済的諸条件、企業の将来性、保有する人的資源、労働事情などもろもろの阻害条件を見きわめた上で運用しやすいものをつくると同時に、爾後の管理を設定時と同様の熱意をもって、種々の処理基準を設け、それに照して終始変らない管理をしていくことの必要性を痛感するのである。」²¹⁾

そして制度の維持のための方策として次のものが取り上げられている。項目をあげてその内容を要記すれば、次の通りである。

一 制度と職務の管理

(イ) 制度の管理

- a 職務分類制度形成の原則
 - b 職務の分析、評価、格付の目的と基準
 - c これらに関する人事管理諸制度の基本およびその運営要領
- (ロ) 職務の管理

「個々の職務について、評価の基礎となった事項を明確に整理しておく」ため

- a 資料をつねにアップ・ツー・デイトに保持する。

b 職務記述、明細書を簡素にする。

c 基準職務を設けて定期的に再調査を行ない、これを中心に職務管理を行なう。

二 再評価

職務の新設、改廃と苦情のばあいには再評価を行なう。再評価は特別の機関たとえば職務評定委員会によって行なわれる。

三 その他

(一) 職位の管理

ここでは、職務給制度の要求する職務を中心とした採用配置の必要が力説され、わが国雇用事情の特殊性からくる職務構成と人員構成との不一致等の阻害条件を克服するなどの経過措置が論ぜられている。

(二) ベアおよび初任給上昇との調整

ベアおよび初任給上昇にともなう賃金ベース修正分は職務給部分に繰り入れるべきであり、どのように繰り入れるべきかが論じられている。

以上の日経連の職務給制度維持施策は、「主として技術的な部面」であって、「制度の維持は」、これだけでは不十分で「賃金面のみならず人事諸制度の管理運営を職務を基準として行なうという経営ないし労務管理方針を労使双方が十分理解するよう具体策が講じられなければ、その完璧を期することはできない^(四)」とし、他方、企業内外の情勢の変化を的確に捉えて、制度をより良く育てるための努力を怠ってならないとしている。

以上によって、日経連の職務給維持管理論をみると、その内容は、大きく、制度の管理と職務（再評価をふくむ）の

管理とからなり、さらにその他の問題として、職位と職務との調整、賃上げと職務給との調整が取り上げられている。およそ職務評価の維持管理には制度と職務（再評価をふくむ）の管理は本質的、一般的なことであって特に注意する必要はないが、「その他」は日本独自の重要問題として一言触れておく必要がある。いわゆる終身雇用制度にもとづくべき職務構成と現にある職位構成とのアンバランスはわが国における職務給運用上の最大の障害になっており、他方、年功賃金体系中の一項目としてのわが国の職務給——部分職務給——にとっては、不確定な年々のベースアップ分のなかのどれだけを年功給分と分けあうかということとは大きな問題である。この「その他」のなかにこそわが国の職務給維持管理の特殊性がみられる。^(一五)

2 その他の所論

日経連の職務給管理論は運用と維持とに分かれてかなり系統立てられているが、各社のそれは、先にも触れておいたように、大体において運用上の問題の指摘におわっている。当然といえば当然であろう。そして取り上げられている事項——その一々の内容はともかくとして——はアメリカあたりのもと同小異である。こうしたなかにおいて、藤田忠氏の職務給運用論はかなり毛色が変わっている。氏は「職務給・職能給の運用」のもとに次の項目を設けて論じている。^(一七)

- (一) 従来の賃金感覚との調整
- (二) 生活保障との調整
- (三) 支払総額と基準賃率との調整
- (四) 現行賃率との調整

(四) 人員構成との調整

項目をみただけでは何が問題にされているかは必ずしも明らかではないが、これらの項目のもとで共通に、そして基本的に問題にされていることは、職務給と年功賃金とのあいだをいかに調整するかということである。これは年功賃金から職務給への移行にかかわる問題であって、直接には運用の問題というよりも設定導入の問題であると言ふべきかもしれない。しかしわが国の職務給が部分職務給として年功賃金体系のなかに導入されている実情からすれば、運用の問題は同時に設定の問題であり、反対に設定の問題は同時に運用の問題であるという性格をもっているわけである。藤田氏の一見特異な運用論はわが国における職務給運用論——それは同時に維持管理論である——の特徴を端的に言い現わしたものとみることができよう。

む す び

以上、職務給または職務評価の運用および維持にかんする管理が、設定管理と同様に、場合によってはそれ以上に重要であること、それにもかかわらず、この面の研究が内外ともにおろそかにされていることを指摘して、さてそれは、その管理論がどのような状態にあるかをみてきた。結果は、内外の所論の簡単な紹介に終り、本稿としても資料の域を出ないものとなった。

何べんも繰り返すように、わが国における職務給の管理運用は、決してなまやさしいものではない。職務給の設定もさることながら、それにもましてその管理運用は至難であり問題である。わが国の職務給論もぼつぼつこの方面に入っていくと思われる。わたし自身この面をもっと突込んでやってみたいと思っている。本稿はいわばそのための一つの下

準備である。

(一九六五・一二・二〇)

注 一、日経連編著「日本における職務評価と職務給」(昭三九・六発行)は第六章 職務給の設定、第三節 職務給の運用、第七章 制度の維持管理となっている。

二、アメリカでも頭打ちの問題がないわけではない。たとえば「適当な賃金幅を設けて適当な期間にわたる昇給が見込まれるよう周到な注意が払われているが、場合によっては賃率幅の上限に達して、自分の責任でもないのにそこで凍結される労働者もでてくる。たとえば高級職では従業員の異動率が比較的低く、辞職する人も少なく、空席も少ないので、昇進の機会も少ない。会社が膨張期であれば新しい職務を設けるとか、新しい労働者は現在の職務につけるとかして問題は一部解消されるが、会社が停滞ないし収縮している場合には、問題は大きくなる。上級の仕事をしている従業員が長くその職級賃金の最高限にとどめおかれると、やがては、そのモラルと能率は低下するであろう。」Lanham: *ibid.*, p. 336.

三、前掲書、三六八頁。

四、前掲書、五七六頁。

五、職務と職位のバランスの問題は、わたしはこれを「職務給における三面等価の原則」の下に一般的な形で論じている。賃上げと職務給とはその点でも問題になる。職務評価によって評定された職務点数を実際の賃率に移すばあい、わが国では一点当り単価方式から出発し、現在でもかなりこの方式が踏襲されているが、ずっと前わたしはこの方式の矛盾——とまではいえないにしてもその制限——を指摘したり、またこの矛盾ないし制限から生じたスト騒ぎについて論じたことがある。

拙稿、「職階給と賃上げ」九州大学経済学会編、経済学研究、第二十卷第一号、昭和二十九年。

六、いま、二社について、職務給運用のもとに取り上げられている項目を列挙してみよう。

- 一、八幡製鉄のばあい
- (一) 配転にともなう取扱い
- (二) 作業応援にともなう取扱い
- (三) 休止期間中の取扱い

- (四) 職務代行者の取扱い
 - (五) 新たに発生した「方」に配置された者
 - (六) 職務給移行時の経過措置
- 二、日立製作所のばあい
- (一) 職務給の賃率の増額
 - (イ) 職務等級の上昇による場合
 - (ロ) 号俸の上昇による場合
 - (ハ) 賃率表全体の更改による場合
 - (二) 職務の変更——配転等の場合の取扱い
 - (イ) 上級職務等級に属する職務へ変更した場合
 - (ロ) 下位職務等級に属する職務へ変更した場合
- 労働法令協会編「職務給・職能給制度の実際」(上)による。
七、労働法令協会編、前掲書、七〇頁以下。