

職階給について：その経済的、技術的及び社会的側面

副田，満輝

<https://doi.org/10.15017/4488722>

出版情報：経済學研究. 24 (1), pp.1-29, 1958-07-25. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：



職階給について

——その経済的、技術的および社会的側面——

副 田 満 輝

目 次

はしがき

一 結 論

二 職階給の経済的側面

三 職階給の技術的側面

四 職階給の社会的側面

むすび

は し が き

この稿は、職務評価または職階給——つまり job evaluation——についてこれまで私が調べたり考えたりした結果を、ある角度から整理してみたものである。企業経営についてはいろいろな側面とか構造とかが云われているが、なかでも技術的、経済的および社会的の側面が一ばん問題にされているようである。それでは職務評価または職階給では、これら

三つの面はどうなつてゐるだろうか、そして何か基となるようなものをつかんでこれら三つの面をなるべく統一にとらえるとしたらどういふことになるだろうか、というふうにかけて、この稿を思い立つたのである。

最近またまた、経営学の本質や方法の問題に関連して、経営の技術学とか経済学とか社会学とかが云われているが、私としてはこの小稿をそういつたような経営学の基本問題にかかわらしめようとする気持はない。繰返すことになるが、これまで職階給について調べたり考えたりしてきた結果をこれら三つの面に分けて整理要約し、そしてできることなら何か一本筋をとおしてみたと思つたまでのことである。

考えてみると、職務評価はまず技術である。もちろん、管理の技術、厳密にいうと人事管理、またその賃金管理の一技術である。したがつてそれは技術論的な考察の対象となる。というより、職務評価はこれまで主として技術論の立場から論じられてきているのが実情である。

つぎに、職務評価の技術によつて設定された職階給または職務給は、企業組織体内における賃金のあり方にかかわるものとして、経済学的考察の対象となりうるものである。

さらに又、職務評価または職階給は、企業組織体内における在来の職務構造や賃金構造になんらかの变化、(changes)をくわえることを直接のねらいとしてゐるものであつて、これにたいする従業員の反応、態度はきわめて複雑微妙であるという意味で、これはまたすぐれて社会学的考察の対象ともなるものである。

このように考えて問題をとりまとめようと思つたのであるが、ここではしかし、職階給の古典または標準型ともい

うべきアメリカの場合を念頭において一般論をのべるといふよりむしろ、この標準型とくらべてみたばあい我が国の職階給がもつている特徴を明かにするということに重点をおくことにした。

注一、例えばボン大学教授A・ゲックはこれら三つの要素または部面を指摘して、これを統一的に管理することの必要を述べている。

Adolf Geck: *Soziale Betriebsführung*. 1955. 仏訳 *La gestion sociale de l'entreprise*, Traduit par Jacques Marc. 1955. p. 5.

占部都美氏は経営構造という点からこれら三つの構造を指摘している。同氏『近代経営管理論』七頁。

一 結 論

ここで本論に入るのであるが、結論を先にいえばこうである。周知のように、わが国では、職階給は、終戦後行われた生活給を排除しこれに代るための新しい賃金制度として、かつ戦前の古い身分制度にかわる新しい職場規律制度として、もつぱら経営者側によつて唱えられ導入されたものである。^(一)したがつて、アメリカではただ企業経営体内——場合によつては一産業内——における諸職務間の基本賃率のアンバランスを是正し調整するための一手段、一技法とされている職務評価が、わが国では、経営内における賃金制度——およびそれによる職場規律制度——そのものの変更として最初から経営者によつて意図され、また一般にもそのようなものとして受取られてきたのである。いわばこの賃金制度の変更または賃金の制度的変更とでもいふべき経済上の事柄が、わが国の職階給を特徴づけるものであつて、これがわが国の職階

給の技術面や社会面や、職階給にかんする経済学的思考の面を規定している根本事情のようにおもわれる。以下わたくしは、この賃金の制度的変更の内容にいくらか触れながら、これをもとにして、職階給の諸側面を考察してみたいとおもう。

注一、日経連の職務給アンケート(昭二八・一一・照会六八社、回答一七社)によれば「職務給導入の動機」は次のようになってい

(動機)	(社数)
賃金体系の簡素化	七
生活給の是正	六
身分別撤廃に伴う職場秩序の確立	七
賃金格差の是正	五
その他	四

(備考) 社数合計二九社は重複があるので回答会社数一七社とは一致しない。日経連編『職務給研究』二〇二頁。

二 職階給の経済的側面

職階給の経済的側面または経済学ということになると大きく二つのことが考えられる。一つは、職務給を立案し実施するに要する費用とその効果の関係、他の一つは職階給というものの性格その他にかんする経済学上の問題である。ここでは第二の問題に限定する。この問題について私はさきに論じたことがあるので、^(一)必要なぎり要点だけを述べることにしたい。

私は、職階給には二つの原理または想定がおかれていると考えている。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、第二は、賃金の高さは職務の価値によつてきまるということ。第一の原理に即してみると職務給がいわれ、第二の原理に即してみると職務給がいわれる。そして、これら二つの原理は、論理的であると同時に歴史的でもある。つまり、歴史的にみると、まず職務給が成立し、次いで職階給が成立したとみることができるのである。すなわち一方経営者側における「公正な日仕事」(a fair day's work)の要求と他方労働組合側における「公正な日賃金」(a fair day's wage)の要求とによつて、ここに職業別または職種別の賃率が労働市場に成立する。これが歴史的にみたばあいの職務給である。いわば科学的管理とクラフト・ユニオニズムの二つの力の合成である。こうして成立した諸職種の賃率すなわち職務給が、こんどは同一企業内でたがいに比較されたばあい、それぞれの職務内容と照しあわせてみて賃率間にアンバランスが感得されるであろうことは見易い道理である。技術の変化が著しいばあいはとくにそうである。このアンバランスをなんとか是正しようという気が起るのは、経営者側はもちろん労働者側でも当然とおもわれる。また事実そうでもあつたのである。このアンバランスを是正し調整するための技術が職務評価で、その結果でてくる賃率が職階給なのである。

以上述べたことはアメリカを念頭においてのことである。ところが、わが国ではこうした歴史的発展の段階を踏まず、はじめな生活給の段階から職階給の段階へ一足とびに飛び移ろうとしたのである。「公正な日労働」と「公正な日賃金」との交渉によつて、労働力の再生費を一応保証しながら、労働力価値の労働価格への転化という段階を経験しないまま、いきなり、労働価格すなわち賃率の相互比較という職階給の段階に移行しようとしたのである。これが私のいう賃金の制度的変更である。

ところで職務給とは職務の給与、職務の賃率であり、職務の賃率は職務の価格である。職務というものを私は労働、厳密にいうとその変容モディファイされたものというふう^二に解する。すなわち、企業経営体内におけるいろんな労働が全体労働の要素形態として、それを遂行する人々から独立し客観化されたものが職務であるというふう^二に解する。そうすると、職務給とは、この客観化され組織化された部分労働の価格ということになる。

職務評価は直接にはこのようなものとしての職務の価格、すなわち労働の価格の評価にかかわるものである。ところが、わが国の論者のなかには、職務評価を、労働の価格の評価ではなく労働力の価値の評価に直接かかわらしめようとする向きもあつたが、これは誤りであると思^三う。

なお、職務給の原理は、ふつう同一労働同一賃金の原則といわれるが、この原則は裏返してみると、異つた労働には異つた賃金を、ということである。わが国では、この原則はこの裏返された形でむしろ経営者によつて逆用されたのである。賃金の制度的変更のために。論者の一部には同一労働同一賃金の原則というのは誤りで、正しくは同一労働力同一賃金の原則と云うべきであるという主張がなされたが、この主張も誤りであると思^三う。

思うに、職務評価にかんし、その対象となるものが、労働の価格か労働力の価値かという問題がからまつてくるのも、わが国における賃金の制度的変更につながるものと思われる。

注 一、拙稿『職階給の経済学』九州大学産業労働研究所報、第九号、昭和三〇年三月。

二、詳しくは右掲拙稿、一〇五頁参照。

三、詳しくは右掲拙稿、一〇六頁参照。

三 職階給の技術的側面

(イ) 管理技術としての職務評価の系譜

職務評価は管理の一技術または用具である。これを発生的にみると、職務分析 (Job analysis) の系統にぞくする。職務分析はまた、これを労務管理発展のうえからみると、人事管理派 (Personnel Administration) の一技法であり一用具である。テイラーの科学的管理が時間及び動作研究、云いかえると作業分析を展開したのにたいして、人事管理はそのあとを承けついで職務分析を發展させ、そしてこれによつて科学的管理の作業分析を補完することになつた。⁽¹⁾ すなわち、科学的管理が作業管理のため作業分析によつて標準化したところの仕事^{ジョブ}について、こんどは人事管理派が、採用管理その他のために職務分析を展開したのであるが、この職務分析をさらに發展させたものが職務評価である。作業分析から職務分析へ、そしてさらに職務評価へと順序でここ数十年のあいだ、仕事^{ジョブ}にかんする一連の作業がキユムラティヴに押し進められてきたのである。これら一連の作業はこれを引つくるめて職務研究 (Job study) と呼ぶことができる。⁽²⁾

ところで、わが国ではどうかという点、周知のように、こうしたキユムラティヴなプロセスを経ないまま、いきなり最後の段階である職務評価に飛びついた恰好になつてゐる。職務の標準化はきわめて未熟で、職務の分析もつばら職務評価オンリーのための方便として腰だめ式に行われたのである。職務の標準化ということは、職階制の主たる技術的基盤

であるが、この基盤ができないまま、いそいで上部構造の構築に取りかかったのは、賃金の制度的変更のためにほかならない。

(四) 職務評価の方法——点数法

さらに職務評価の技法そのものについてみれば、この賃金の制度的変更ということが、評価方法の選択、決定を根本的に規定していることがわかる。

一般に、職務評価には四つの方法があるとされている。序列法、分類法、要素比較法および点数法(三)の四つである。これらのうちアメリカでは点数法が**一**ばん多く採用され、次いで要素比較法が用いられている。(四)これにたいし、わが国では、分類法と点数法とが**も**つとも多く採られ、要素比較法は単独の方法としては全く用いられていない。(五)比較的幼稚な分類法が多く用いられていることは、職務評価実施の前提諸条件の未熟なわが国としては当然のことであるが、この未熟さからみると、むしろ、最も高級な点数法が分類法と並んで多く用いられているのが意外なほどである。点数法が多く用いられて、要素比較法が、単独の方法としては、まったく用いられていないのはなぜであろうか。それは要するに、点数法がわが賃金の制度的変更の目的にもつともかかない、要素比較法は全くその要求に沿うことができないからである。

周知のとおり、点数法は、要素比較法とちがつて、職務の評価にあたり、現行の賃率を全然考えないで全くフリーな立場から出発することを建前にしている。この意味で客観的であるとされる。また分類法とちがつて、職務はその要素に分

解されたうえ、その各々について一定の尺度標準によつて評定されるという意味で科学的であるとされた。この「客観性」と「科学性」とを楯として点数法がわが民間の諸会社によつて、賃金の制度的変更のために利用されたのである。けだし、企業経営体内の諸職務の価値が、現行の賃率とは無関係に「客観的かつ科学的に」評定されれば、あとはこの評定点数に応じて賃率を割り振ればよいということになるからである。

では、要素比較法はなぜ賃金の制度的変更の要求に答えることができないのか。この方法は、職務の現行基本賃率をあたえられたものとしてそれから出発する。企業経営体内におけるいくつかの基本職務キイジョブを選びだし、妥当とおもわれるそれらの現行賃率の額をそれぞれの職務の各要素に割り振り、これを基準としてその他もろもろの職務の賃率を算定するのである。点数法が賃率から全くはなれて、職務の重要性——「困難」と「責任」に依つて点数で評価するのにたいし、要素比較法は基本職務の現行賃率をもとにして、他の職務の価値を何弗、何円というぐあいに直接に賃率で評価するのである。現行賃率——基本職務の——を与えられたものとして、そこから出発するという点で、この要素比較法は、賃金の制度的変更の要求にはまったく役立たないのである。(のみか、反対に、点数法に寄せられた「客観性」と「科学性」の正体が曝露されることになる。)けだし、賃金の制度的変更の狙いとするところは、現行の賃率構造そのものを變更して、上下の格差を大巾に開かせることにあつたからである。

(ハ) 点数と賃率の関係——点数正比例方式

以上は、評価方法についてのことであるが、次に、同じ点数法によつて評価された職務の点数を実際の賃率に移し換え

る方式についても、アメリカと日本とのあいだには大きな違いがある。

アメリカではふつうこの方式に二つあるとされている。一つは最低最高線方式 (low-high line)、他の一つは最小自乗線方式 (least squares line) である。必要に応じてどちらかが用いられている。ところが、わが国では、どちらも用いられず、もつぱら私のいわゆる点数正比例方式^(六)——職務の賃率はその点数に正比例するという考え方が採られてきたのである。これまた、賃金の制度的変更という点からみて、アメリカの二方式がその目的に役立たず、わが点数正比例方式が役立つからに外ならない。以下そのわけを簡単に説明しよう。

最低最高線方式というのは、XYの座標軸を設け、X軸に職務の点数(または職階)を、Y軸に職務の賃率をとる。座標上に最低職務と最高職務の両賃率を位取り、そしてこの二点を直線で結べば、この直線が求むる職階給与線(賃金構造線)である。このばあい、最低最高両職務の賃率は、それぞれの点数やその比率とは無関係に、他の諸原則にもとづき労使の団体交渉によつて決定される建前になつてゐる。最小自乗線方式というのは、同じくXY座標を設けて、それに各職務の現行賃率をプロットして、そのうえで最小自乗法によつて一次の傾向線、すなわち直線をえがく。これが求める職階給与線である。給与線は、厳密に最小自乗法によらず、フリー・ハンドで——場合によつては曲線——引かれるばあいもある。

このような最低最高線方式や最小自乗線方式が、賃金の制度的変更の要求に応じえないことは見易い道理である。最低最高線方式では最低最高の両職務の賃率が、点数とは無関係に団体交渉によつて決定される。したがつて両職務の賃率比は

その点数比と原則として一致しない。賃金の制度的変更の目的からすれば、その最低最高の賃率比をも、或いはそれをこそ、団交のかけひきによつてでいなく、職務評価によつて「客観的」かつ「科学的」に導きだしたいのである。また、最小乗線方式は諸職務の現行賃率のばらつきを是正し調整するだけで、賃金構造そのものの改造をねらうものではないので、これまた賃金の制度的変更の要求には答えることができないのである。このようなわけで、わが国では点数法における職階給与線、すなわち賃金構造の決定にあつてはもつぱら点数正比例方式が採られたのである。

しかし、職務の賃率はその点数に正比例するといつただけでは、賃率の絶対額は未定である。この絶対額の決め方がまた、正比例方式独特のものである。

アメリカ方式では職務評価をもとにして基本賃率が決定されるが、わが国では、職務評価の対象とされる賃金は、基本賃率ではなく、賃金体系の諸要素のなかの一つであり、賃金額の一部にすぎない。つまり、アメリカでは職務と人（労働者）とが完全に分離して、賃金は職務の賃率として計算されるのになら、わが国では職務と人との分離がきわめて未熟で、賃金の一部が職務の給与として、他の部分は本人の給与（年令給、勤続給、能力給等の属人給）として計算される。これは生活給から職階給へ一挙に完全に移行することが不可能ないし困難であるためこうなつたのであるが、このため支払賃金総額のうち何パーセントを職階給とすべきかということが問題となり、これが団交その他を通じて決定される。これによつて職階給原資がきまる。つぎに経営内のすべての職務の点数の総合計でこの職務給原資を割れば、一点当りの職階給単価がでる。この単価に各職務の点数をかけるとその職務の職階給の実額がでることになる。こういつたことは、

わが賃金の制度的変更の歪みのなせるわざである。

点数正比例方式の考えにしたがつて、職務の賃率が職務の点数に正比例しなければならぬとすれば、職務評価にあつて、評価によつて導き出さるべき賃金構造があらかたなりとも前もつて予想されていなければならぬことは見易い道理である。でなければ、云われるように、それぞれの職務の価値をその「貢献度」とか「責任と困難の度合」とかによつて、いくら詳細に分析し測定しても、その比価がただちに賃率比でありうるはずはないからである。職務の評価にかぎらず、すべて評価には多かれ少かれ逆算的要素はつきものであるが、この点数正比例方式では、それが端的にあらわれている。というより本質的に逆算的なものである。この逆算のからくりは評価要素の選定やウェイティング、要素毎の採点、とくにウェイティングにある。いま、評価要素の選定を e 、要素のウェイティングを w 、要素毎の採点を m とすれば、求むる賃金構造 S は、 $S = f(e, w, m)$ となる。つまり、あらかじめ求むる賃金構造 S を頭に描きながら e 、 w 、 m 等の要因をたがいにくらみ合せ加減しながら評価が行われるのである。まづたく試行錯誤の過程である。この手加減の集約されているのがウェイティングの過程である。ウェイティングの問題は職務評価の技術において理論上もつとも困難なものとされている。この理論を説いたものは殆んどない。あるいは薄々その秘密——逆算——に感付いても、職務評価論の立場からは、それを正直に告白することが怖いものかもしれない。点数正比例方式における逆算の秘密を正直に告白して素直に現行賃率から出発し、直接に賃率で評価しようとするのが要素比較法であるが、この方法は、しかしながら前に述べたように、賃金の制度的変更の要求にはまづたく答えることができない。

(三) 点数比例方式の盲点

以上のようなわけで、わが国では職務評価の方法として点数法が、しかも独特な点数正比例方式が支配的に行われたのであるが、点数正比例方式の不合理性はただちに気付かれるところである。一口でいうと、それは方法として余りにリジッドであるということである。点数正比例方式の給与線は、これを方程式であらわせば $Y = ax$ で、原点 0 を通る直線である。原点をとる直線は直線の特珠な場合である。この特珠さがさきに見た逆算の秘密を作り出すことになるのである。(最低最高線方式および最小自乗線方式の給与線は $Y = ax + b$)

職階給の管理にはフレキシビリティが要求されている。それは、職務の評価が本質的には主観的なものであるということに関連している。点数正比例方式のリジディティは、管理の進行中、早晚突き当り何とか処置されなければならないところの一つの大きな制限である。そして、このことはすでに実際行われ始めているのである。

職務の賃率が職務の点数に正比例しなければならぬとすれば、賃金改訂、たとえば賃金引上げのある度毎に、すべての職務が一率に昇給しなければならぬことになる。それがいけないとすれば、目的に合うように職務の再評価、評価替えを行わなければならない。昇給は、ベースアップによるにせよ定期昇給によるにせよ、つねに一率に行われるものではないし、——それこそ原点をとる直線のように特珠な場合である——それかといつて、その都度職務の評価替えを行うことは、事務的にも経済的にも不可能なことである。職務の相対的内容がそう変りもしないのに、しばしば評価替を行うことは、職務評価の「客観性」と「科学性」をきずつけるもので、一種の自殺行為である。

ここに点数正比例方式の盲点がある。昭和二十八年春の王子製紙労組のあのストライキは正にこの盲点を衝いたものであつた。私はかつてこの問題をとりあげて、このストを契機として王子製紙の、一般に日本の職階給がそのまま野垂れ死をするか、それともこの盲点を何とか処理して、もつと融通性のある形態 $(y = ax + b)$ に移行することになるかどうかの岐れ目であるのではないかというふう論じたことがある。王子製紙の職階給はこれをきつかけとしてどちらかという、崩れかかつたようである。点数正比例方式のこうした盲点に気づいてか、職務の賃率は職務の点数に必ずしも正比例する必要はないと最初に公に言明したのは、たしか十条製紙ではなかつたかと思う。

その後の推移をみると、この特殊な点数正比例方式の考え方は、いろんな形で、次第に訂正を余儀なくされて、融通性のある一般的形態に移行しつつあるようである。すなわち、(イ)経営者側が点数正比例方式の盲点たるリジディティに行き詰つて反省し、これを何とか処置しようという意図から出るばあい(例えば十条製紙のばあい)、(ロ)労働組合側がこの盲点を衝いて一律プラス・アルファの要求によつて強力的に正比例方式を崩すばあい、(例えば王子製紙のばあい)、(ハ)この盲点を意識するとしなないとにかかわらず、職務評価技術の独立化と標準化にしたがつてそうなるばあい(例えば東電等電力諸会社のばあい)などがある。

(ニ)のばあいについて説明すればこうである。すべて技術というものは、はじめは、その目的やそれが適用される環境の特殊具体的事情にマッチしながら独自の内容と形態をもつて生まれてくるものであるが、一旦生れ落ちると、漸次そうした特殊性なり具体性をおとして、それ自身の目的をもつて独立化する傾向をもつている。職務評価の技術についてい

ば、最初それぞれの企業の目的や特殊事情に応じて具体的に決定された評価要素や要素のウェイトが、個別企業の特殊性から次第にはなれて独立化して行くことになるのである。そうするうち職務評価の専門家が現われるにおよんで、この傾向は加速度的に強まつて行く。つまり、テーラー・メイドからレディ・メイドに変わる。わが国では、たとえば、労働科学研究所によつて練り上げられた労研方式のごときはその好例である。日経連の『職務給の研究』は、「評価要素とウェイトの決定は企業の実情に即するように認定されるべきものであつて客観的共通なるものは理論的には考えられない。」としてゐるが、労研方式はこうした制限をのりこえ、評価技術の適用さるべき個々の企業の実情から独立して、技術それ自身の論理を追及し、技術そのものを理論化し、共通化し、客観化し、標準化しようとするものである。^(九) 評価技術がこのように独立化してくると評価の結果得られた職務の点数が導入さるべき職務賃率と正比例しなくなるのは当然である。こうなると、点数正比例方式の考えは当然捨てられなければならないことになる。昭和三十年、東京電力はじめその他の電力諸会社に導入された職階制はその例である。これら電力会社の職階制は、導入の時期こそ他の諸企業におくれたが、生活給体系（いわゆる電産型体系）を排除してこれに代るものとして導入された点、つまり賃金の制度的変更を目的とした点においては、他の諸企業と同じであり、その狙いの強さにかけてはむしろ他の諸企業以上であつたのである。電力諸会社——たとえば東電をとつてみると——は評価要素とウェイトについてはレディ・メイドの労研方式を採用した。ところで、職務点数を職務賃率へ移すばあいの方法についてみると、点数正比例方式は捨てられて、最小自乗線方式が採られている。私は寡聞にして電力会社以外の企業で最小自乗線方式が採用されたということをまだ知らない。

最小自乗線方式は、さきに述べたように、その賃金構造の大枠はそのままにして、各部分（各職級）並びにそれら相互のあいだのアンバランスを是正し調整しようとするもので、現実的というか保守的というか、そんな種類のものである。これは経営者として、従業員側からの抵抗をも考慮して、賃金構造の実質的な変化は後廻しとして、差当り、名目上の賃金の制度的変更を狙つたためでもあろう。けだし、従来の電産型体系における基準内賃金はもちろん基準外の一部までも含めて一括基本給とし、これを職務給としたので、賃金体系は形のうえではほとんど純粹の職階給となり、したがつて、各人の受取る賃金総額は基本給たる職務給によつてもつぱら決定されることになつたのである。⁽¹⁰⁾とすれば、職務給のあり方、さらに遡つて職務評価の技術のいかんは、労使双方にとつて重大関心事とならざるをえない。（他の諸企業に多くみられるように、職務給部分が賃金体系の中で質的量的に一小部分を形成しているばあいはたいして問題とならない。）もし点数正比例方式をとるとすればその影響するところは甚大であると思われる。多額の昇給原資がなければ、一方の昇給は他方の降給となつて現われざるをえないのである。因に九州電力のばあいでは、最小自乗線方式にさらに最低最高線方式が加味されているようである。いずれにしても、中立的な評価技術を採用するかぎり、正比例方式の考えはおのずから排除されるをえないのである。そして、最小自乗線方式なり最低最高線方式なり、またはその変形されたものなりに移行せざるをえないのである。

以上、私は、賃金の制度的変更の目的が、いかにわが国の職務評価の技術を支配し規定しているかということをしきりにか立入つて述べたつもりである。

注一、作業分析と職務分析との関係、一般に科学的管理と人事管理との関係については近く発表される拙稿『パーソネル・アドミニストレーションについて』九州大学経済学会編『経済学研究』第二十三卷三、四合併号（森耕二郎教授還歴記念論文集）所掲参照。

二、ふつう、時間研究と狭義の職務分析（このばあいは職務評価をふくまない）の二つを合せて職務研究といっている。（前掲拙稿参照）

三、これら四方法とそれらのあいだの関連については、拙稿『職階給与制について』（九州大学産業労働研究所報・第一号、昭二五、参照）

四、テキサス大学経営調査室の調査によると職務評価を実施している報告会社三三二社の評価方法は次のようになっている。

(方)	(法)	(社数)	%
序	列	法	三
分	類	法	五五
要素	比較	法	七五
点	数	法	一二三
混	合	型	六六
計			三三二
			一〇〇

E. Lanham: *Job Evaluation*, 1955. p. 47.

五、前記の日経連の職務給アンケートによれば、回答会社一五社についてみると、評価方法は次のような区分に整理することができる。（前掲『職務給の研究』二二三頁）

(方)	(法)	(社数)	
序	列	法	〇
分	類	法	七
要素	比較	法	〇

職階給について

点数法
 混合型法
 分類法と点数法
 分類法と要素比較法
 点数法と要素比較法

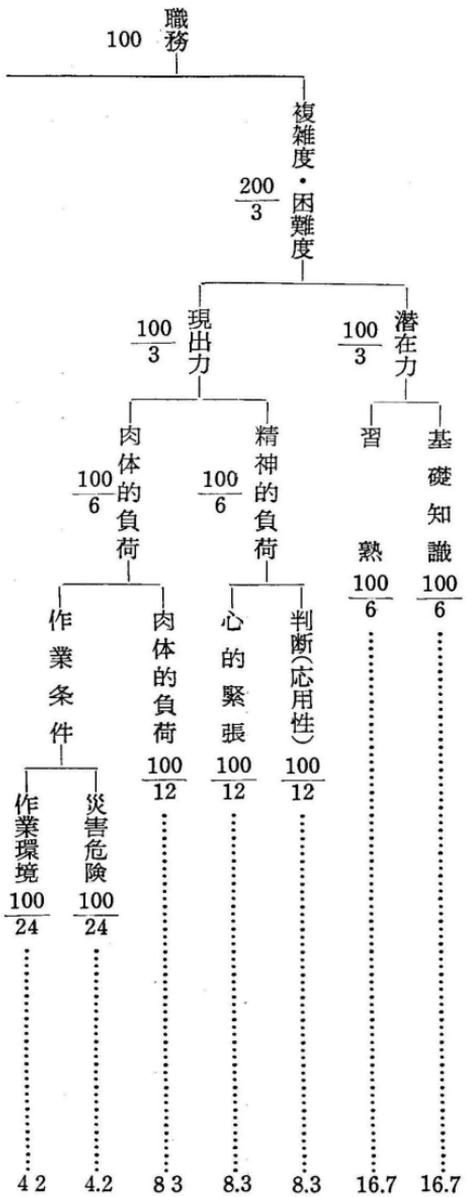
二〇四六二

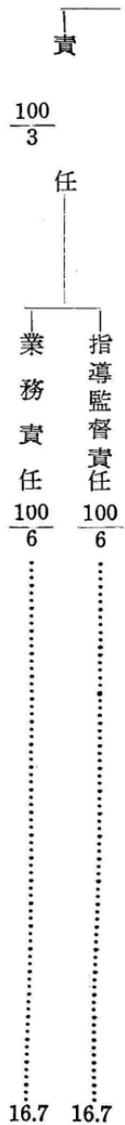
この表では分類法が圧倒的多数のように思われるが、全般をどこまで現わしているか疑問である。

六、前掲拙稿、九二頁 参照。私はここでは点数正比例方式を総点比例方式と呼び、最低最高線方式を差点比例方式と呼んでおいた。

七、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）

八、労研方式は労研の本村富士郎氏の仕上げられたもので評価要素とそのウエイトは次のようになっている。



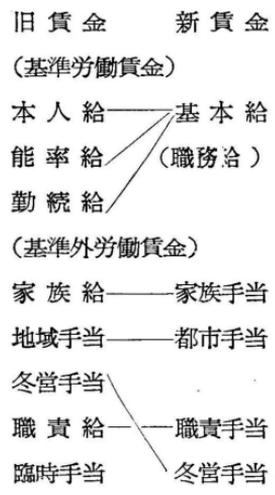


右の要素とウェイトには大体次のような理論的根拠があたえられている。仕事の内容は大きく困難・複雑度と責任とに二分される。そして前者は労働力再生産保証部分として労働権側からの発言要求分とされ、後者の責任はこれを企業を遂行するための必要要素として経営権側からの要請とみる。これで労使双方の要求が均衡するとされる。両要素のウェイトは形式的には一対一、片寄つてもせいぜい二対一として後者が採られる。両要素はさらにその構成要素に分解されて一対一の割合で逐次二分されて行く。

この理論づけは、一部の論者によつて、「理論づけの少数中の一つである」とされている。(ダイヤモンド社『賃金管理ハンドブック』二五六、二六一―二六二頁参照) これをみると、要素とウェイトの「理論」がどういふ底のものであるか、その正体を看取することができる。理論化すればするほどそれはこじつけとなるのである。

九、前掲日経連編『職務給の研究』二四三頁。

一〇、電産体系から職階給体系への移行関係を表示すれば次のようである。



(藤森敬三編『新しい賃金体系の在り方』ダイヤモンド社、六一頁。

一、東電の職階給については藤森敬三編前掲書を参考にした。

四 職階給の社会的側面

(イ) 職階給における人間問題

周知のとおり、人間関係論または経営社会学によれば、企業経営体には物的構造と人的構造^(二)または社会的構造とがある。構造はまた組織とも云われる。社会的構造または社会的組織にはフォーマルとインフォーマルの二種がある。そして、これら二種の組織にはそれぞれ一定の行動パターン(certain patterns of behaviors)とこれを規定する評価体系または価値体系(its own value systems)とがある。フォーマル組織における評価(およびこれによつて規定される行動)では能率とコストの論理が支配し、インフォーマル組織では感情の論理が貫いている。そして経営内のあらゆるもの——仕事や人はもちろんのこと、物や事象や賃金労働時間などあらゆるものがフォーマル、インフォーマルの評価の対象となり社会的価値の担い手(carriers of social value)となる。かくて、企業経営体は一つの社会的体系(a social system)とみられ、なかんづくインフォーマル組織に即してみたばあい、それは感情の体系(a system of sentiments)と見なされる。^(三)

ところで、社会的組織としての企業経営体内において、何よりもまず、そして最も強くフォーマルおよびインフォーマル評価の対象となるものの一つは人である。評価によつて人は経営内における社会的地位(social status)を与えられる。この社会的地位を決定するものは、なかんづく、その人の職務と賃金である。^(三)この職務とその賃金をフォーマルに評定す

るものこそ職務評価にはかならない。(そして職務評価によつて評定された職務とその賃金に見合うべき人をフォーマルに評価選択し且つその人の成績を査定するのが人事考課の仕事である。)ここでは基本的には能率とコストの論理が支配する。職務(および人)にかんするインフォーマルな評価は、フォーマルな評価に影響されるとはいえ二つは必ずしも同じではない。また同じインフォーマルにしても集団によつておのずから違いがある。職務に関するフォーマルな評価とインフォーマルな評価との喰違いは大きな人間問題をふくんでいる。

職務評価は、また、つねに職務の再評価である。既往の職務の価値構造と賃率構造とになんらかの変化をくわえることを目的としている。この変更は、職務の内容なり形式が技術や組織の変化によつて変つたため、これに合わせるために行われるばあいもあるであらうし、或いは、技術や組織上の変化はなくとも、既往の賃金構造だけの変化を目的として行われるばあいもあるであらう。(どちらかといえば、前者はアメリカ、後者は日本のばあいといえよう。)

ところで人間関係論は変化(changes)を重要視する。なかんづく、技術的变化とフォーマル組織の変化とを重視するが、職務の価値及び賃金構造の変化もおとらず重大である。変化にたいして従業員はいろんな反応をしめす。人間関係論はなかんづく変化にたいする抵抗を重視する。この抵抗は変化の度合(rate of changes)に依存する。^(四)

職務と賃金とは従業員にとつて最も関心の深いものにぞくする。これが、経営者側によつて能率とコストの論理にもとづいて、系統的に評価(再評価)され、それによつて職務の価値及び賃金構造に変化が加えられるとき、従業員は多かれ少かれ何らかの抵抗を試みるものである。

職務評価における人間問題、つまり職階給の社会学を論じたものは少くないが、K・デイヴィスは「職務評価における人間問題」として次のものを挙げている。^(五)

- 一、根本問題として、職務評価の本質的に主観的な性格
- 二、職務評価手続きの複雑さ
- 三、職務評価によつて確定された経営者のフォーマルな価値と労働者のインフォーマルな価値とのあいだの矛盾
- 四、職務評価によつて生ずる昇進様式 (promotional patterns) の変化
- 五、経営内諸集団のそれぞれの内部および集団相互のあいだの関係の変化
- 六、職務名の変化

そして以上のうち一―三をとくに重視している。これによつてみると、アメリカにおける職階給の人間問題は、職務評価の主観的な性格とか評価技術の複雑さとかが中心問題となつており、フォーマルな価値とインフォーマルな価値との喰い違いにしても、評価要素の選択やウエイティングにおける相違など、主として技術的なものを中心となつている。ところがわが国では、これらの技術的問題とともに、或いはそれ以前において、職階給の制度そのものが問題となつている。つまり賃金の制度的変更である。アメリカでは異つた職種間の基本賃率のアンバランスを是正し調整するための手段とされているものが、わが国では賃金の制度的変更として現われている。労働者側の強い抵抗があると同時に、いざ実施された職階給の管理運用はまたきわめて困難である。それは要するに賃金水準が低く、職務の標準化も行われず、職務と人と

が十分に分離し切れず、賃金がすなおに職務の賃金となりえないからである。したがつて又、従業員の感情もまたこれを抵抗なしに受容することができないのである。つまりそれだけの技術的、経済的および社会的基盤が成熟していないのである。今日のわが国の賃金管理は、どうして生活給と能率給とを妥協させるかということが課題であり、職階給に即していへば、どうして属人給と職階給とを組み合わせるかということがせいぜいのところである。

(四) 職階給と労働組合

職務評価にたいする従業員の反応態度はきわめて複雑であつて、これを一般的な形で説明することはできない。その点、労働組合になると可成りはつきりする。わが国ではとくにそうである。ところがアメリカでは、必ずしも簡単ではないようである。職務評価絶対反対の立場から、是々非々主義、賛成、参加、要求、さては全くの無関心にいたるまで、組合によつていろいろ違い、また同じ組合であつても時と場合によつて変わるもようである。

D・ペルチャーは、職務評価への組合の参加の場合として次の四つをあげている。⁽⁴⁾

- 一、組合が独自に評価を行うばあい
 - 二、労使共同で管理するばあい
 - 三、経営者側が立案したものを、あるいはさらに実施したあとで、組合が検討するばあい
 - 四、職務評価の存在にまつたく無関心なばあい。
- そして第三のばあいが一ばん多いと云つてゐる。

このように職務評価にたいするアメリカの労働組合の態度は組合によつてまちまちで、簡単に反対とも賛成とも云い切れないのが実情のようである。しかし強いて区別していえば、ローカルな組合とナショナルないしインタナショナル（アメリカとカナダ）な組合とでは、職務評価反対という点では後者のほうが強く、AFL系とCIO系とでは、AFL系のほうが強いといわれている。^(八)（もつともこれを否定する向きもある。^(九)）具体的にしらべてみたわけではないが、そういうことは大体云えそうな気がする。反対色ではローカルよりもナショナルやインターナショナルの組合のほうが強いということ、これは形でこそちがえ日本でも同じと思われる。つまり単組よりも連合体、下部組織よりも上部組織のほうが、少くとも反対の声は強い。ところが、AFLとCIOとの関係は、わが国ではむしろ逆になるようである。これはわが賃金の制度的変更につながる問題であるように思われる。

職務評価は元來職務分析の延長として生れたもので、その源は一九一〇年代にさかのぼるが、それが漸次世に行われるようになったのは一九三〇年代のことであり、第二次大戦後一般に普及するようになったのである。一九二〇年代といえばフォード・システムによつて代表される大量生産方式が確立しかけた時期である。この方式の下では、作業方法はそのもつとも簡単な要素にまで分解され、標準化され、客観化されて、職階制の技術的基盤が成熟した時期である。これを労働組合との関係からいえば、不熟練および半熟練労働者の大量出現によつて来るべきCIOの誕生が用意されていた時期である。一九三〇年代、ローズヴェルト治下の諸種の労働保護立法とCIOの誕生とは、職階給の普及を一そう促進したといわれている。^(一〇)アメリカの職務評価はかくて大量生産方式の発展にともなう労働の簡單化と、この簡單化された労働を

行う単純労働者を中心とするCIOの誕生と発展を背景として展開されたものとみることができ。

このように考えてくると、職務評価にたいする態度において、クラフト・ユニオンであるAFLがCIOよりも批判的であつたであろうことは想像にかたくない。

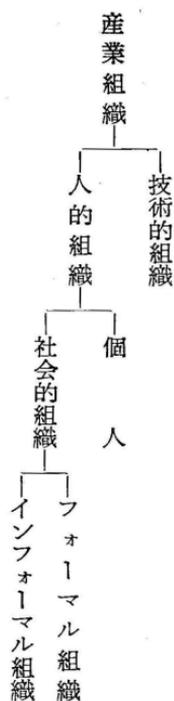
クラフト・ユニオンは、全国的または地域的な団体交渉によつて、職種別の賃金率の形成に大きな役割を演ずるけれども、企業経営体内における異つた職種間の相対賃率については直接にかかわるところがない。ところが産業別組合になると、一経営内、ばあいによつては一産業内のいろんな職種の賃率を決定する必要がある、したがつてそれらのあいだのバランスを考へる必要におのずから迫られることになる。職務評価は、経営者側はもちろん組合の立場からしても、何らかの形で必要なものとなつてくる。少くともそれを利用することができる。CIOのもとで職務評価が発展したといわれる事由の一半はここにあるといえよう。

AFLとしては、職務評価にたいしては賛成どころか本能的に不安をいだき、積極的に抵抗を試みたであらうことは想像にかたくない。かつてAFLはテイラーの科学的管理にたいして組織的な抵抗をこころみた。クラフト・ユニオンとそのメンバーの武器である知識と熟練とが、管理によつて系統的に収奪されることをおそれたからである。職務評価そのものは、科学的管理のように労働者の知識と熟練とを直接奪うものではないが、すでに技術や組織によつてこれらのものを奪い去られ簡単化された労働の中味を、改めて洗いざらいにするものである。おまけに、この暴露された仕事の内容によつて賃率が割り振りされるとなると、労働者たるもの、この職務評価にたいし本能的な不安と抵抗をおぼえることは想像

にかたくない。クラフト・ユニオンとそのメンバーの立場からみれば、賃金の絶対額はともかく、相対額は職務評価によつて引下げられるものとして写つたにちがいない。^(一)

アメリカの職階給の歴史的課題——といえばいささか大袈裟であるが——は、見方によれば、こう云えるかもしれない。すなわち、生産技術の発展によつて簡單化された労働、平準化された経営内職務の構造に應じて、賃金構造を編成替するということ。その結果は、賃金構造の平準化であり、賃金格差の縮少である。この点、わが国の職階給の課題とは大いに事情をことにしている。むしろ反対である。わが国では、戦後の生活給制度によつて平準化された賃金構造を、新しい職務原則によつて立てること、賃金格差を大巾に開くことに使命があつたわけである。したがつて、仮りに職業別組合と産業別組合との立場からみれば、利害はアメリカのばあいと反対になる。職業別組合、一般に知識と熟練とをもつている組合の方が、職務評価に賛成ということになる。そのもつともいい例は、昭和二六年三月、国鉄労組から分離独立した機関車労組であり、昭和二十四年電産から脱退した関東配電労組をはじめとする電労系の諸組合である。前者は、「労働力の質と量とを基礎とした賃金決定の制度化」という方針の下に職務評価を要求したもので、組合側が経営者側にむかつて職務評価の導入を要求して立上つた例外的な事例の一つとされている。^(二) また電労連も電産賃金体系に批判的で「同一労働同一賃金の原則」を楯に職務給制度に接近した。電労連結成の中心が技能と知識をもつている係長クラスにあつたことは、周知のとおりである。

注一、レスリスバーガーは産業組織を次のように分解している。



(F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson: *Management and The Worker*, 1939, p. 565)

しかしながら、一般の論説においては、社会的組織を個人とではなく直接に技術的組織と並べ対照させて論じている。

二、レスリスバーガーの前掲書および“Management and Morale, 1939”参照”

二、K・デイヴィスは経営体内における従業員のインフォーマルな社会的地位を決定する原因として次のものをあげている。要記すれば―

(A) 内部的原因

- (イ) フォーマル組織上の地位
 - (ロ) 技能の質と量
 - (ハ) 作業条件
 - (ニ) 賃金額
 - (ホ) 先任
- (B) 外部的原因
- (イ) 年令

職階給について

- (ロ) 性
- (ハ) 人種および文化

Keith Davis: *Human Relations in Business*, 1957. pp. 107-110.

四、変化の度合は精密には、次の三つに分けられる。

- (イ) 変化そのものの度合 (rate of change)
- (ロ) 変化の速度 (timing of change)
- (ハ) 変化の仕方 (how to change) F. J. Roethlisberger: *Management and the Worker*, p. 579.

五、K. Davis: *ibid.*, pp. 313-316.

六、D. W. Belcher: *Wage and Salary Administration*, 1955. pp. 259-272.

七、K. Davis: *ibid.*, p. 310.

八、Clark Kerr and Lloyd H. Fisher: *Effect of Environment and Administration on Job Evaluation*, "Harvard Business Review" 1950, may. pp. 91~

九、D. W. Belcher: *ibid.*, p. 262.

10、E. Lanham, *Job Evaluation*, 1955. pp. 8-9.

日経連『職務給の研究』一〇五〜一〇六頁。

11、いわゆる「ワシントン協定」なるものは、仕事の簡単化にともなう職務の格下げと賃金の引下げに対する一つの施策とみることが出来る。これは一九四四年ボーイング航空機会社で行われた労使の協定で、仕事の簡単化が行われた場合には、その職務の再評価の結果二等級以上格下げが行われない限り、賃金の減額を認めないという妥協的な決定である。(日経連、前掲書一一六頁お

J. C. Kerr and L. H. Fisher: *ibid.* p. 90(参照)

一、藤林敬三編、前掲書、八二頁参照。

む す び

以上わたくしは、わが国の職階給の狙いとする賃金の制度的変更というものを中心として、職階給の三つの面——経済的、技術的および社会的側面について、アメリカの場合とくらべながら、その特徴的事実をとらえて説明してみた。叙述はもちろん体系をなしていない。はしがきにも書いたとおり、今迄に発表しその後調べたりしたことを、少し趣向をかえてまとめてみたものである。賃金の制度的変更をいうかぎり、職階給導入後における職階給の管理そのものについて触れないのは全くの片手落であるが、本稿では果すことができなかつた。この管理の面と、本稿でふれた社会的側面とは、改めて取り上げてみたいと思つている。

(一九五八・六・二九)