

職務給における生活賃金の側面について

手 島 勝 彦

目 次

- I. はじめに
- II. 職務給と生活賃金
 - 1. 職務給の本質
 - 2. 生活賃金の必要性
- III. 職務給への生活賃金的要素の導入
 - 1. 職務給自体への導入
 - 2. 職務給への付加的な導入
 - 3. 職務給の賃率における導入
- IV. 職務給の賃率における生活賃金的要素の導入
の例
 - 1. 点数法 Point Method による職務評価
 - 2. 点数法 Point Method における賃率設定
(一点当りの賃率)
- V. おわりに

I. は じ め に

職務給は、職務評価にもとづく基本給であり、職務に対して支払われる仕事給である。それは、人事考課や年功序列にもとづく属人給ではない。

そして、職務給は人事管理ないし生産管理における労働者対策の側面をもつ賃金形態である。しかし、職務給を含めて賃金は、機械化原理に指導される人事管理における労働者対策の面を持つことはもちろんであるが、人間化原理に指導される狭義の労務管理における労働者対策の面をも持つものである。つまり、賃金は、狭義の労務管理における労働者対策の面でも有用であり、特に、労働者の生活の安定ということは勤労意欲の高揚にとって大きな有用性をもつ。したがって、職務給においても、狭義の労務管理の面からする労働者の生活安定を考慮すべきであると考えられるのである。こうして、職務給において生活賃金の側面をどのように導入すべきかは重要な問題である。

そこで、本稿では、まず本論の基礎として、職務給の本質と生活賃金の必要性に触れた上で、職務給への生活賃金的要素の導入について、三つのケースを取り上げ検討してみたいと思う。そして、この三つのケースのうちの最後のケースについて、点数法 Point Method（職務評価法）による具体的な導入の例を示すことにしたい。

Ⅱ. 職務給と生活賃金

1. 職務給の本質

職務給設定の手続きに即して、日経連は、職務給を次のように定義⁽¹⁾している。すなわち、職務給とは、①まず、職務分析を行なって、個々の職務に関する情報を収集し整理すること、②この職務に関する情報にもとづいて職務評価を行なうこと、③職務評価によって決定された職務の価値に応じて賃率を決定すること、の三段階によって実現されるものであるとする。しかし、一般には③の賃率決定の前に、“職級編成”がいれられて、手続きは4段階とされる。つまり、この職級編成によって職務給は、また職階⁽²⁾としての性格を有することになるのである。

次に、通産省産業合理化審議会は、職務給を次のように定義⁽³⁾している。すなわち、職務給とは、各職務の質（職務内容）を明確にするとともに、

各職務相互間の相対的価値を確定することを前提として設定される基本給であるとする。そこで、この定義を端的に言えば、職務給とは職務内容（職務の質）を基準として設定される基本給であるということであり、いうならば、職務相互間の基本給の相違に合理的な基礎づけを与えようとするものといえる。しかし、この定義の“前提”に二つの内容が含まれていることには留意されねばならない。すなわち、第一に職務内容（職務の質）の明確化であり、第二に各職務相互間の相対的価値の確定化である。この第一の内容が“職務分析 job analysis”であり、第二の内容が“狭義の職務評価”である。普通には、この二つを一括して職務評価 job evaluation⁽⁴⁾とよぶ。したがって、職務給は、職務分析と狭義の職務評価の二つの内容・手続きを経て設定される基本給であるといえよう。そして、ここから、職務給設定の前提こそ職務評価であるといえる。⁽⁵⁾

ところで、職務分析は、狭義の職務評価の前段階として不可欠の手続きではあるが、その目的は適正なる人事管理のために発達したことからみて、⁽⁶⁾広い効用をもつものである。すなわち、職務分析によって、各職務に必要なとする資格要件が明らかにされるために、教育訓練の方針がたてやすくなるばかりでなく、適材適所主義を実現することが可能となること、また、職務内容の明確化によって、職務の標準化と安定化が促進されるので、能率を増進させることができること等の広い効用をもつ。このことは、職務分析をかえって職務給固有の内容・手続きとはしないこととなるのである。こうして、ここで特に重視しなければならないのは、必然的に、狭義の職務評価という内容・手続きということになる。したがって、狭義の職務評価こそ、職務給固有の内容・手続きとして、職務給設定のために必要不可欠の本質的な前提となる。

なお、ここで狭義の職務評価に関して留意しておかねばならないことは、評価とは、本質的に判断であるということであり、⁽⁸⁾結局のところ人間の判断に依存しているということである。しかも、この人間の判断は、本来主観的なものなのであって、究極的な客観性は実現できないものということ

である。そうであるにしても、判断のすじみち・手続きを組織化して、できうる限りの客観性・普遍性を付与しようとするのが狭義の職務評価に他ならない。つまり、狭義の職務評価における評価の客観性は“判断の適正”に帰着するのである。

2. 生活賃金の必要性

賃金は種々の性格を有するものであるが、それは、労働者の立場からみると、生活費（生計費）としての側面を有するものである。しかし、立場をかえて、企業経営側からみると、それはコスト（労務費・生産性）としての側面を有するものとなる。⁽⁹⁾労働者の立場からする生活費としての賃金は労働者には高い方がよいであろうし、企業経営の立場からするコスト（労務費）としての賃金は低い方が好ましいことはいうまでもない。そこで、いわゆる高賃金低労務費の実現が要求されることになるわけであるが、それは一般に高生産性ないし高付加価値性の追求によって実現可能性を見出し得るとされる。ここで重要なことは、低労務費の実現可能性を追求するにあたって、労働者の生活費たる賃金の切り下げによるのではないこと、かえって、労働者の賃金を高くすることが考えられていることである。このことは、労働者の生活費としての賃金の側面の重要性を、企業経営が認識していることを意味する。

ところで、企業経営における職務に要請される仕事 *work required* と達成される仕事 *work achieved* の質と量が等しい労働に対して支払われる賃金が、とりもなおさず職務給であるとすれば、職務給はまさに、労働力の最高能率的利用を志向する“機械化原理”によって指導される人事管理⁽¹⁰⁾の範囲に属するものといえる。つまり、職務給としての賃金は、労働力の所有者の勤労意欲の高揚を志向する“人間化原理”⁽¹¹⁾によって指導される狭義の労務管理の範囲に属するものではないということである。ここから、職務給を貫く原理は、まさに人事管理の指導原理たる“機械化原理”にほかならないことが明白となる。

しかし、賃金は、狭義の労務管理における労働者対策の面で全く有用でない訳ではない。それは、特に労働者の生活の安定による勤労意欲の高揚をはかる面で大なる有用性をもつ。そうだとすれば、職務給についても狭義の労務管理の面を大いに考慮せねばならないことになる。このことは、職務給の指導原理たる“機械化原理”の延長線上において、さらに、“人間化原理”が考慮されねばならないことを意味する。そして、このことは、職務給における生活賃金の必要性を意味することにほかならない。職務給は、企業経営にとっては労働力の最高能率的利用をはかるために、また、労働者にとっては勤労意欲の高揚をはかるために、なお依然として関心のある賃金形態なのである。ただ、狭義の労務管理に属する生活賃金の“財源”が、資本主義企業経営においては、人事管理を含む生産管理以外には求めようがないということには、特に留意すべきである。

Ⅲ. 職務給への生活賃金的要素の導入

1. 職務給自体への導入

さて、今日の賃金は、単純に“労働の対価”のみならず、“労働力の対価”ないし“労働力の所有者の対価”をも考慮せねばならないものとして発展してきている。このことは、労務管理における“機械化原理”と“人間化原理”の二つの相反する指導原理が要求するところからみても妥当である。そうだとすれば、職務給は労働力の最高能率的利用を志向する機械化原理に指導される人事管理に属するものではあるが、なお、労働力の所有者の勤労意欲の高揚を志向する人間化原理に指導される狭義の労務管理に属する生活賃金的要素の導入を否定することはできないと理解するべきであろう。

そこで、職務給への生活賃金的要素を導入するケースとしては、次のような三つが考えられる。まず第一には、職務給自体への導入のケースであり、第二には、職務給に付加して導入されるケースである。そして、第三には、職務給の絶対賃金額決定の際の賃率における導入のケースである。

ところで、第一の職務給自体への生活賃金的要素の導入については、これは明らかに不可である。なぜなら、職務給は機械化原理によって指導される人事管理ないし生産管理の範囲に属するものであって、人間化原理によって指導される狭義の労務管理の範囲に属するものではないからである。それは、労働力としての労働者を対象とする人事管理と、労働力の所有者としての労働者を対象とする狭義の労務管理との相違を背景とするからに他ならない。つまり、職務給自体は、生活賃金的要素とは全く質的に異なるものであって、両者はその性質上相容れるものではないのである。こうして、職務給は依然として職務給なのであって、生活賃金的要素をそれ自体に受け入れるようなものではないのである。

2. 職務給への付加的な導入

これは、いうならば職務給を基本給として、これに生活賃金的要素を付加給として導入するケースである。今日の賃金が、労働の対価のみならず労働力の対価（労働力の所有者の対価）をも考慮するものである以上、職務給への生活賃金的要素の付加的な導入は当然是認される。それは、第一に、職務給が労働者の所有する労働能力を果して適正に評価するかということ、第二に、職務給は労働者の労働能力の伸長を適正に評価するかということ、第三に、職務給は労働者の生活の必要を全く無視してよいかということ、の三つの問題に対して、いずれについても否だからである。

すなわち、第一の問題について。職務給は、労働の対価（職務の対価）としての賃金要素であって、職務が労働者に対して要求する能力の対価である。それは、企業経営において“同一能力・同一労働 equal work for equal ability⁽¹²⁾”が実現されることによる、能力給としての職務給（能力給＝職務給）なのである。しかし、“同一能力・同一労働”が実現されていないときは、「一般には、労働者の所有する能力が、職務の労働者に対して要求する能力を超過することとなり、労働者はついに自己の能力を十分に発揮しえない⁽¹³⁾」というような事態が出現する。いわば、労働者にとって

職務における役不足（オーバー・アビリティ over ability）の事態の出現である。このような事態は、企業経営で出現することであることから、また、企業経営による教育訓練・配置・配置転換等から生ずることであることから、労働者の使用者たる企業にその責任があると見るべきであろう。すなわち、現代において、しかも、資本主義社会において、企業以外に責任をとるべき者は見当たらないのである。そこで、「企業は当然に、その労働者に対して能力給と職務給との差額を保障⁽¹⁴⁾」せねばならないことになる。この差額とは、職務を超える能力に対する能力給として理解される。いいかえれば、それは“資格給”という賃金要素として理解される。こうして、労働者の所有する労働能力は、職務の労働者に対して要求する能力についての職務給と、職務の労働者に対して要求する能力を超えた労働者の能力についての資格給との、二つの賃金要素で評価されることになる。しかも、この職務給も資格給もともにその実体は能力給にほかならないのである。ただ、職務給は機械化原理によって指導される人事管理的要素をもつ賃金要素であるのに対し、資格給は属人給的要素、したがって、生活賃金的要素をもつ賃金要素である点で異なることには留意すべきである。しかし、まさにこの点で、職務給は資格給（能力給）を付加的な賃金要素として導入せざるを得ないのである。そして、このことは、今日の賃金が労働力の所有者の対価をも考慮せざるを得ないことを証明するものに他ならない。

次に、第二の問題について。労働者は、特定の職務に勤続することによって、その労働能力に伸長が認められるのが一般的であると同時に、その反面では、他の企業に就職し得る機会を失しているといえる。のみならず、労働者の勤続は、企業経営上、労働移動に関する募集・採用・教育訓練等の費用を節減⁽¹⁵⁾すると同時に、また、職場雰囲気⁽¹⁶⁾の形成やノウハウの蓄積において大きな貢献をしているとみられる。したがって、企業には、これらについての保障をすべき責任があるといわねばならないのである。こうして、職務給への付加的な賃金要素として“勤続給（属人給）”を導入すべ

き必要性が認められるのである。

最後に、第三の問題について。労働者は、年令が加わることによって、結婚、出産・育児、子弟の教育等、生活上の必要が増すのが一般的である。また、労働者自身の教育・訓練や社会的な生活水準の向上にともなう“必要”もある。したがって、企業は、現実の要請としての、これらの労働者の生活の必要を無視できないと思われるのである。こうして、企業は、また、職務給への付加的な賃金要素として“年令給（属人給）”を導入せざるを得ないのである。

このようにして、労働の対価としての職務給は、労働力の対価ないし労働力の所有者の対価としての資格給・勤続給・年令給という生活賃金的要素を導入することが可能となる。そうだとすれば、この付加的な賃金要素を導入した職務給は、職務給を基本給とし、資格給・勤続給・年令給を付加給とする“職務給制度”という賃金体系として理解されよう。なお、職務給制度においては職務給が基本給である以上、その付加給に対する相対的な賃金絶対額が大きな比率を占める⁽¹⁶⁾ということは当然である。

3. 職務給の賃率における導入

職務給は職務評価を前提とする賃金形態であるが、この職務評価は、職務給の賃率設定に関しては何らの解答も用意するものではない。つまり、職務給については、「賃金水準決定の原則は取りあげられてはいない。そこで取りあげられているものは、職務給の決定に関しては、職務の相対的価値の決定に関連する“同一労働・同一賃金の原則”のみ⁽¹⁷⁾」なのである。職務評価は、あくまでも、職務の質としての職務の困難度の相対的差異を客観的に格付けるところにその主眼があるのであって、職務給の賃率設定ないし賃金水準決定に関しては何も取りあげるものではないのである。そうだとすれば、職務給の賃率設定ないし賃金水準決定に関しては、「おのずから別個の原則が要請せられるべき⁽¹⁸⁾」ことになる。職務評価ないし職務給にとって、この点は特に留意されねばならないことである。

なお、ここでのいう“同一労働・同一賃金 equal pay for equal work の原則”とは、「ほんらい同一または同種労働について言われたものであって、本質的に種類を異にする諸労働間の賃金率を問題にする職務評価または職務給とはその次元を異にする⁽¹⁹⁾」ものである。しかも、この原則は、「もともと男女間の賃金差別をなくす目的で労働組合側から提唱されたものであって、職務給固有の原則ではない⁽²⁰⁾」のである。つまり、職務評価は、「賃金水準とは一応かかわりがない⁽²¹⁾」ものであり、また、「職務と賃金の額との関連は絶対的なものでない⁽²²⁾」のである。こうして、職務評価の結果を賃金絶対額に結合するに際しての原則は、“同一労働・同一賃金の原則”でもなければ、“賃金水準”でもなく、もともと、職務評価のうちには、この原則は求めようがないことなのである。こうして、職務給の賃率設定に関する原則は、“別個の固有の原則”に求められねばならないことになる。

ところで、職務給の賃金絶対額決定の実際においては、「賃金傾向線」⁽²³⁾が作成されるようである。そこに、現行の賃金形態ないし賃金体系の変更を目指す意図があったとしても、その賃金総額にはさほどの変更をもたらさないような賃金管理が目指されていることは明らかである。このような意図が労働者の全ての賃金絶対額の上昇を計画するとは決していえないし、むしろ、かえって、「労働者の大部分の賃金が低くなる、とくに高年令層の賃金が低下する⁽²⁴⁾」ことになる恐れが多い。もしそうだとすれば、職務評価ないし職務給は、結果的に、あらかじめ決められた賃金総額の配分のための単なる技法ないし賃金形態にすぎないことになるだろう。このことは、職務評価ないし職務給の科学性を希薄にする原因となる。そして、このような職務給の賃金絶対額決定の背景に、“企業の生産力ないし支払能力”が存在することはいうまでもないが、賃金絶対額は、この企業の生産力ないし支払能力を最上限とするにしても、少なくとも労働者の生活費を最下限として保障するものでなければならないであろう。たしかに、賃金の財源⁽²⁵⁾は企業の生産管理に求めるより他にないことは明白であるが、このことは賃金総額の絶対抑制のための用具としてよりは、賃金総額決定後の比較

基準として用いられるべきものである。すなわち、賃金は、その総額が企業経営にとっては“固定費”として考慮されるべきものであって、また、企業の生産力ないし支払能力は、賃金総額決定に先行するような性格のものではないと思われるからである。

そこで、職務給における賃金絶対額の決定にあたっては、“労働者の生活”をこそ、その背景にすべきであるように思われる。すなわち、それは、機械化原理を指導原理とする職務給の賃率設定において、人間化原理を指導原理とする“生活賃金的要素”の導入を考慮することに他ならない。そして、そうすることが労働者の生活の安定ないし勤労意欲の高揚に大きな有用性をもつと思われるからである。ここから、この人間化原理を背景とした賃率設定に関する原則は、“労働者の生活水準”とすることがふさわしいと思われる。そして、この原則によるとき、職務評価を賃金絶対額に結合する賃率設定の段階においては、職務給ないし職務評価の背景たる機械化原理はむしろ否定されることになる。こうして、人間化原理を背景とする“労働者の生活水準”の原則が賃率に導入され、そして、この賃率が職務評価の結果に結合されることによって、職務給は“生活賃金化”するのである。ここにおいて、職務給の賃率設定に関する固有の原則として、新しく“労働者の生活水準”を主張したい。そして、この原則の導入は、いうなれば職務給を生産力賃金ないし支払能力賃金にかえて生活賃金とする、新しい試みに他ならないのである。

なお、ここでいう生活水準とは、「歴史的・社会的な性格をもつものであって、賃金とは無関係に先行する」⁽²⁶⁾ものであり、それは、「国際的な文化的・道徳的水準によって決定されるもので、それぞれの国の賃金の大きさや生産力の水準によって支配されるものではない」と考えるべきである。⁽²⁷⁾そして、また、“労働者の生活水準”には、労働者が所有する労働力の消耗をいやすための生活必要物資の購入価格が、直接に考慮されねばならないであろう。しかし、労働者が、依然として「自己の生活の生活設計を自己の責任において行う」⁽²⁸⁾という、企業経営との機能的結合関係の下に

あることには十分留意せねばならない。

Ⅳ. 職務給の賃率における生活賃金的要素の導入の例

1. 点数法 Point Method による職務評価

職務評価の主たる方法としては、その古い順に、序列法、分類法、点数法、要素比較法の四つがあげられるが、このうち、点数法は、「より分析的であり、多くの人の合意を得られやすい⁽²⁹⁾」という特徴をもつ。そこで、この点数法 Point Method における賃率設定の例によって、職務給の賃率における生活賃金的要素の導入をみていくことにしたいと思う。

さて、点数法による職務給設定までの手順は次の通りである。

- ① 各職務内容を分析すること。
- ② 各職務に共通な評価要素を選定すること。
- ③ 評価要素ごとに、一定のウエイト weight を掛けること。
- ④ このウエイトにそって点数を配分すること。
- ⑤ 各評価要素を評価すること。
- ⑥ 各評価ごとの評価得点を合計すること。
- ⑦ 評価得点によって、何段階かの職級に分類すること。

以上の手順のうち、②の評価要素の選定と、③のウエイト掛けについては若干の留意すべき点がある。

まず、評価要素の選定について。これは、あくまでも、「個々の職務を評価するためであって、その職務に従事している個々の従業員を評価するのではない⁽³⁰⁾」のであって、職務と人（従業員）とを切り離して考えるものであるという点には留意せねばならない。また、評価要素というものは、各職務の困難度と企業に対する重要度の二つの観点から、経験的に選定されるようであるが、後者の観点から選定される“責任要素”については導入さるべきではないと思われる。それは、“責任”を除く他の評価要素の評価結果が、とりもなおさず“責任”を評価することになるのであって、改めて“責任要素”を導入することは二重評価になるからであり、また、

評価結果からみて、特定の役付層や監督工層を意図的に高く評価することになるからである。すなわち、企業に対する重要度の観点の導入自体は、二重評価をもたらすので不要なことなのである。こうして、評価要素は、各職務の困難度の観点からのみ選定されるべきである。

次に、ウエイト掛けについて。これは、一般に、一度決定すればその後は絶対に変更しないものとしてではなく、「試行錯誤的に何回か実験してみた後に決定する⁽³¹⁾」もののようである。その決定が試行錯誤的であるとはいっても、他に全く拠るべき基準がないという訳ではない。すなわち、「基準となる職務の現行賃金率とその構造をあたえられたものとして受けとり、その構造をたよりに、一定の統計的操作をもちいて⁽³²⁾」、ウエイトを掛けるという基準がある。この統計的操作とは、「いくつかのセットのウエイトを仮設し、その各々に基づいて評価してみて、その結果をそれぞれ現行の基準職務の賃金率構造に照してこれを検証——（中略）——して見て、その中から最適のセットを選び出す方法⁽³³⁾」なのであるから、やはり、基本的には“試行錯誤的”というべきである。したがって、ウエイト掛けにおいては“試行錯誤的”を基本として、「その会社の方針その他の実情をじゅうぶん考慮し、他社の例を参考にするなどの方法⁽³⁴⁾」を加味して行なうより他に方法はないのかもしれない。しかし、評価要素が、各職務の困難度の観点から選定されたものである以上、このウエイト掛けにおいても、各職務の困難度という職務の質を、「社会的・客観的に評価し、判定するための必要⁽³⁵⁾」によって実施されねばならないということには、十分留意される必要がある。なお、ウエイト掛けによって評価点数が配分されると、この段階で各評価要素は、はじめて各職務に対する評価基準となる。この段階に至る以前においては、職務は全体として把握され、分析の対象とされたのであるが、この段階においては、もはや職務とは別個に独立させられたものとして、各職務を評価する基準となるのである。

2. 点数法 Point Method における賃率設定（一点当りの賃率）

点数法 Point Method における賃率設定は、一般に、手順の⑦の職級分類の後で実施されることになるのであるが、ここでは、この賃率設定において“労働者の生活水準”という新しい原則を反映させることを検討してみたい。

ところで、“労働者の生活水準”という原則は、労働者の最高能率的利用による物的化・非人間化を克服する人間化原理を背景として、労働者の生活の必要ないし勤労意欲の高揚を志向するために、職務給を生活賃金化しようと試みるための原則である。いうまでもなく、職務給は、職務給制度において個人給を付加され、かつ、個人給部分に対しては賃金絶対額の相対的な大きさをもつものではあるが、ここでは、さらに一步をすすめて、職務給そのものの生活賃金化を、その賃率設定段階における“労働者の生活水準”の原則の導入によって、実現しようというものである。

そこで、この原則を反映させた、具体的な点数法における賃率設定は次のようになる。

- ① 職務の評価総得点を職級に格付ける段階は“省略”する。したがって、職務給は職級賃金ではない。なお、職務の評価総得点は、そのまま賃率に結合されることになる。
- ② そこで、「職務の評価得点一点当りの賃率（賃金絶対額¹³⁶⁾」を設定する。
- ③ この“一点当りの賃率”は、“労働者の生活水準”の原則を反映して設定される。ここで、この“一点当りの賃率”は生活賃金的要素をもつことになる。
- ④ “一点当りの賃率”は、健康で文化的な最低限度の労働者の生活を保障するための、いわば、“最低限度の生活に必要な物資の購入価格の総和”を、“最低の評価総得点”で除して求める。これは、最も低い評価総得点者の生活の保障を意図するものに他ならない。

- ⑤ “最低の評価総得点”は固定的なものとし，“最低限度の生活に必要な物資の購入価格の総和”は変動的なものとする。
- ⑥ “一点当りの賃率”に，“各職務の評価総得点”を乗じて，“各職務の賃金絶対額”が決定される。したがって，職務給は範囲職務給でもなく，単一職務給でもない。それは，「個別職務給 individual job rate, individual job evaluation wage rate system⁽³⁷⁾」の形態をとることになる。
- ⑦ 賃金の格差は，最も低い評価総得点者の生活を保障した賃金絶対額の上に刻み上げられていくことになる。

以上の通りであるが，ここで重要なことは，“最低限度の生活に必要な物資の購入価格の総和”を求めることであろう。とりわけ，労働者が人間としての最低限度の生活に必要とする物資の“種類”と，その“購入価格”については，歴史的・社会的な性格および文化的・道徳的水準を考慮して，“具体的，かつ，客観的・超企業的”に決定されることが大切である。しかも，その“総和”は，労働者の最低限度の生活に必要な物資の種類とその購入価格の変動に応じて，「改訂されねばならない⁽³⁸⁾」ことはいうまでもない。なお，蛇足ながら，労働者の最低限度の生活とは，決して生存の意味ではないことを確認しておきたい。

こうして，機械化原理を背景とする職務給（職務評価——点数法）に，人間化原理を背景とする“労働者の生活水準”の原則を反映させた賃率を導入することによって，その賃金絶対額が生活賃金的要素をもった職務給ないし職務給制度が実現できるように思われる。

V. お わ り に

以上，職務給の本質と職務給における生活賃金の必要性に触れた上で，職務給への生活賃金的要素の導入のケースを三つ設定し，それぞれを検討してきた。職務給は機械化原理によって指導される人事管理ないし生産管理の範囲に属するものであるから，第一のケースの職務給自体への生活賃

金的要素の導入は明らかに不可であるが、第二のケースにみるように、資格給・勤続給・年令給というような個人給（属人給）を生活賃金的要素として、職務給に付加的に導入することは可能である。しかし、この付加的な導入のケースでも、職務給自体への生活賃金的要素の導入がなされるわけではない。それは、あくまでも職務給と併列的に導入されるものである。そこで、第三のケースでは、職務給自体へではなく、職務評価の結果が賃金絶対額に結合されるとき賃率において導入する。この賃率には、“労働者の生活水準”が賃率設定の新しい原則として反映させられ、したがって、生活賃金的要素が導入されることになる。つまり、職務給が生活賃金化されるのではなく、職務給の賃金絶対額が生活賃金化されるのである。そして、この第三のケースを、点数法（職務評価法）によって展開してみた。そこでの要点は、職務の評価得点一点当りの賃率の設定であり、労働者の最低限度の生活に必要な物資の購入価格の総和を求めることである。こうして、ここでの職務給は、“個別職務給”の形態をとって出現することになるし、また、その賃金絶対額が生活賃金的要素をもった職務給として出現することになるのである。このことは、視点をかえれば、職務給の賃金絶対額において、その賃金水準を生活水準に限りなく近づける試みともいえよう。

〔注〕

- (1) 日本における職務評価と職務給，日本経営者団体連盟編，日経連弘報部，p. 16 13～15行。
- (2) 職務給では、一般に、職務がいくつかの等級にまとめられ、その等級別に賃率が決定されるので、それは職階級 wage classification system ともいえる。
- (3) 職務給制度の導入とその運営上の諸問題，通商産業省企業局編，全日本能率連盟，p. 293 17～20行。
- (4) British Institute of Management の定義によれば，job evaluation とは次の通りである。

Job evaluation is the process of analysis and assessment of jobs to ascertain reliably their relative worth, using the assessments as a basis for a balanced

- wage structure. (Job Evaluation, International Labour Office, Geneva, p. 8).
- (5) 職務給は、端的にいえば、職務評価にもとづく基本給であり、職務に対して支払われる仕事給である（労務管理の経営学・増補版、藻利重隆著、千倉書房、p. 370 14行）。
 - (6) 賃金制度の研究，松下武二著，関書院，p. 161.
 - (7) 職務給制度の導入とその運営上の諸問題，前掲書，p. 294.
 - (8) 日本における職務評価と職務給，前掲書，p. 133.
 - (9) 賃金管理の基礎知識，藤田至孝著，日本経営出版会，p. 35～p. 36.
 - (10) われわれが理解する労務管理は，資本主義経営たる企業において実施せられる労働者対策である。この労働者対策には二つの種類が考えられる。一つは，“労働者ないし人力としての労働者を対象とする労働者対策”であり，他は，“労働力ないし人力の所有者としての労働者を対象とする労働者対策”である。前者は“人事管理”とよばれ，後者は“狭義の労務管理”とよばれる。（労務管理の経営学・増補版，前掲書，第三版序文 p. 1～2）。
 - (11) 人事管理は，経営的生産の機械化による合理化の要請にそって，その一端をにない，労働力の最高能率の利用を志向して，機械化による合理化の実現に努力する管理であって，生産管理の一翼である。それは，“広義の機械化原理”によって指導される。これに対して，狭義の労務管理は，人事管理においてみられるような機械化の発展が招来する労働者の人間性疎外を克服し，労働者の人間化をはかるための管理であり，労働力ではなくて労働力の所有者を管理の対象として，端的に勤労意欲の高揚を志向するものである。それは，“人間化原理”によって指導されるものである。いうならば，労働者を物的化し，非人間化し，つまるところ，その勤労意欲を根絶的に減退させる人事管理の欠点への対策が狭義の労務管理に他ならない。（労務管理の経営学・増補版，同掲書，p. 3～4 参照）。
 - (12) 労務管理の経営学・増補版，同掲書，p. 406 7行。
 - (13) 同掲書，p. 406 9～10行。
 - (14) 同掲書，p. 407 12～13行。
 - (15) 同掲書，p. 376 12行。
 - (16) 賃金の主内容は，あくまでも職務給一能率加給の柱にこれをもとめなければならない。（労務管理の経営学・増補版，同掲書，p. 384 6行）。
 - (17) 労務管理の経営学・増補版，同掲書，p. 395 21～22行。
 - (18) 同掲書，p. 393 6行。
 - (19) 職務給研究，副田満輝著，未来社，p. 30 9～10行。
 - (20) 同掲書，p. 30 8行。
 - (21) 経営経済学，馬場克三著，税務経理協会，p. 124 9行。
 - (22) 講座日本の労働問題（賃金），舟橋尚道・藤本武編，弘文堂，p. 93 3行。

- (23) 職務給制度の導入とその運営上の諸問題, 前掲書, p. 39 16行。
- (24) 賃金事典, 大月書店, p. 174 24～25行。
- (25) 賃金制度の研究, 前掲書, p. 175 1～2行。
- (26) 科学的経営分析, 吉武克右著, 中央経済社, p. 167 20～21行。
- (27) 考える経営学, 吉武孝祐著, 雄渾社, p. 218 7行。
- (28) 講座日本の労働問題(賃金), 前掲書, p. 93 9行。
- (29) これからの賃金体系(現代労務管理全集4), 森五郎・西嶋昭著, 日本生産性本部, p. 98 9行。
- (30) 職務給制度の導入とその運営上の諸問題, 前掲書, p. 303 26～27行。
- (31) 同掲書, p. 36 1～2行。
- (32) 職務給研究, 前掲書, p. 64 1～2行。
- (33) 同掲書, p. 64 3～6行。
- (34) 職務給制度の導入とその運営上の諸問題, 前掲書, p. 304 2～3行。
- (35) 労務管理の経営学・増補版, 前掲書, p. 402 5～6行。
- (36) 「点数法に於いては職務の重要性(筆者の場合, 困難性)が点数で示され, 職務間の差異が明確である故, 一点当りの単位賃率さえ決定すれば自動的に公平な職階給(筆者の場合, 職務給)が決定してくる(賃金制度の研究, 前掲書, p. 175 12～13行)」とあるように, “一点当りの賃率”の設定が, ここでは重要なことである。
- (37) これは, 一職務に一賃率という形態, すなわち, 職階に分けない場合の職務給の一形態である。職務評価の結果の評点の一点当りの単価さえ決定すれば, 各職務の評点にこの単価を乗じて個別職務給が計算されることになる(経営学辞典, 東洋経済新報社, 藻利重隆責任編集, p. 612 右27～31行)。
- (38) 賃金制度の研究, 前掲書, p. 174 14行。