

# 職務給制度の原則と本質的要素について

——職務給制度・その2——

手 島 勝 彦

## 目 次

- I. 序
- II. 職務給の概念
- III. 職務給制度の一般原則～同一労働同一賃金の原則～
  - (1) 労働力と労働
  - (2) 同一労働力同一賃金の原則
  - (3) 同一労働同一賃金の原則
- IV. 職務給制度の本質的要素～職務評価～
  - (1) 職務評価の本質
  - (2) 職務評価の目的と方法
  - (3) 職務評価の順序
  - (4) 職務分析と狭義の職務評価
- V. 結

## I. 序

職務給制度は、広義には職務給をはじめ資格給・職種給・職務手当を含むものとして解釈されるし、狭義には職務評価 job evaluation という手続きを経て設定される職務給として理解される。職務給制度がこのように広狭種々の解釈を有するのは、我国における職務給制度が、我国独特の賃金支払制度である年功給に対比して位置づけられること、あるいは、本来の職務給とは内容や形態の上で多くの異なる点を有すること、そして、職務

給の導入が完全な形では行なわれなかったこと等によるものと思われる。しかし、いうまでもなく、本来職務給は広義に解釈されるべきものではなく、狭義に解釈される職務給をこそ問題とすべきである。

そこで、この論稿では、職務給の概念を吟味した上で、まず、職務給制度の原則たる同一労働同一賃金の原則について論じ、次いで、職務給制度の本質的要素たる職務評価について論じていくことにしたい。

## Ⅱ. 職務給の概念

ところで、狭義に解釈される職務給とは何であろうか。職務給とは、<sup>(1)</sup>いうならば職務 job の賃率 rate である。しかし、ここでいう職務 job とは、個別企業体内の種類の異なる全ての職務を含むものと解すべきであって、その点で欧米における横断的な職種別・熟練度別の賃金(横断賃金)<sup>(2)</sup>とは相違していることを意味する。わけても、横断賃金が「公式の職務評価という技法を踏まないという点」<sup>(3)</sup>では職務給とは区別されねばならないのである。しかも、job(仕事)に対する賃金が職務給を意味するのではなくて、「仕事に対する賃金のうちで、職務ごとに職務評価によって賃金を格付けする形態だけが職務給である」<sup>(4)</sup>という点には、とりわけ留意されねばならない。ここから、職務給は個別企業体内において職務評価の技法によって格付けられた諸職務の賃金であり、いわゆる、個別企業体内の階層づけられた賃金構造であるといえる。こうして、職務給における職務評価ないし階層づけ(格付け・職階づけ・職級づけ)が、職務給制度の本質的要素とされるのである。<sup>(5)</sup>

- (1) 狭い意味では、職務給は職務分析や職務評価という労務管理技術とむすびついた賃金だということになる。そして、普通に職務給という場合、このような狭い意味で考えられている(新賃金論入門、舟橋尚道著、日本評論社、p. 78)。
- (2) 横断賃金こそ職務給であると主張する人もいる(新賃金論入門、同掲書、p. 78)。
- (3) 職務給研究、副田満輝著、未来社、p. 24 13~14行。
- (4) 同掲書、p. 25。
- (5) 同掲書、p. 24 14行。

そこで、職務給は個別企業体における種類の異なる諸職務を評価して、その相対的価値を決定し、その価値の相違に応じた賃率を規定しようとするものであるといえる。すなわち、職務給とは、「職務評価の技法によって組織体内の諸職務の相対的価値を評定して職級を編成し、これを基礎として設定されたところの階層化された職務の基礎賃金率<sup>(6)</sup>」といえる。その意味で、職務給は job evaluation よりはむしろ wage classification system ないし job evaluation wage rate system<sup>(7)</sup>の方が妥当である。

なお、通商産業省産業構造審議会管理部会労務管理小委員会の定義<sup>(8)</sup>によれば、職務給とは、“もっとも簡単に表現すれば、職務を媒介として賃金を決定する制度”であり、“各人の賃金は各人が担当する職務によって定まるもので、その人の属人的要素とは直接関係なく決定される制度”である。それは、“同じ職務に従事するものに対しては学歴・勤続年数・年齢等々の条件の相違とは関係なく同じ賃金を支払う制度”であって、“同一職務同一賃金という考え方で貫かれた制度”であるとしている。そしてさらに、“こうした考え方を土台として考えると、職務給は、職務価値に基づいて賃金を決定する制度”といえ、“各人の賃金はそれぞれ従事している職務の相対的な価値によって決定される制度”としている。

こうして、職務給では、“職務の相対的な価値の決定ということがもっとも重要な問題”とし、“この職務価値を具体的に決定するのが職務評価”であるとしている。

### Ⅲ．職務給制度の一般原則

#### ——同一労働同一賃金の原則——

##### (1) 労働力と労働

我国の労働基準法はその第3条で均等待遇を、第4条で男女同一賃金の

(6) 同掲書, p. 33.

(7) 同掲書, p. 27.

(8) 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. 5.

原則を規定しているが、これらの規定は、元来性別・人種別・雇用形態別等の社会的条件にもとづく格差の撤廃を目的としたものである。しかし、<sup>(9)</sup>その精神においては同一労働に対する同一賃金の実現を意味していることは疑い得ない。そして、この同一労働同一賃金は、一般的に同種の労働における賃金の同一をいったものと解される。その点で、我国の労働基準法の規定が同一労働同一賃金の原則 the principle of equal pay for equal work に関する規定であることは明らかである。

ところで、職務給制度は種類の異なる多くの労働(職務)間の賃金率を問題とするものである以上、同一労働同一賃金の原則とは少しく次元を異にするものといえる。その意味で同一労働同一賃金の原則は職務給制度の原則とはいえないかもしれない。しかし、少なくとも、職務給制度が同一職務同一賃金という考え方に貫かれていることは間違い<sup>(10)</sup>ない。しかも、この同一労働同一賃金の原則が、労働(職務)の価格としての賃金の公平さ公正さにおける一般原則である以上、当然職務給制度の原則でもあることは間違い<sup>(11)</sup>ない。そうであるとすれば、同一労働同一賃金の原則は職務給制度にとっては固有の原則ではないということであろう。こうして、同一労働同一賃金の原則は、賃金支払制度としての職務給制度の一般原則として位置づけられるのである。

さて、この同一労働同一賃金の原則は、次の二つの意味に理解される。

(9) これは、賃金の格差というよりは、むしろ「縦別賃金」である。ある意味においては、労働組合運動が提起してきた同一労働同一賃金の要求は、この差別の撤廃ということに他ならないともいえる。従って、この原則自体は差別労働に対して差別賃金を支払うという原則ではない(経営学辞典、東洋経済新報社)。

(10) 職務給制度の導入とその運営上の諸問題、前掲書、p. 5 12~13行。

(11) 副田満輝教授は、職務給の原則として、次の二つの原則をあげておられる(職務給研究、前掲書、p. 31)。

(第一原則) 賃金は職務の賃金であって、人の賃金(対価)ではない——職務給の質的規定——

(第二原則) 賃金の高さは職務の価値(相対的価値・比価)によって決まる——職務給の量的規定——

それは、この原則の“労働”をどのように理解するかによる。一つは“労働力”と理解するものであり、他は文字通り“労働”と理解するものである。この二つの解釈のうち、“労働力”とは、人間が何らかの種類の物を生産するときに使用する肉体的・精神的能力の総計であるのに対し、“労働”とは、この労働力の使用（消費・支出・発揮）のことである。いいかえれば、“労働力”とは、人間の体内に含まれているもので、人間が生きていく上で必要な生産物を作り出すために働かせなければならない人間の肉体的・精神的諸能力の合計であり、“労働”とは、これらの肉体的・精神的諸能力を構成している要素が、ある目的に対して統一的・計画的・集中的に機能することによって、より効果的に発揮されるという目的意識的な活動である。いわば、“労働力”は本体、“労働”はその機能であり、例えれば、<sup>(12)</sup> “労働力”は機械、“労働”はその作業という関係である。

こうして、同一労働同一賃金の原則は、文字通りの“同一労働同一賃金の原則”と“同一労働力同一賃金の原則”の二つの異なる原則として理解されることになる。

## (2) 同一労働力同一賃金の原則

この原則においては端的に“労働力”が問題とされ、賃金は労働力の対価とされる。すなわち、この原則では労働力の価値が賃金の本質とされ、労働力は生産の人的要素として資本主義経済において企業経営側と労働者側との間で売買される。そこでは労働力は商品の価値として他の一般商品と同様にそれを生産するのに必要な労働時間によって規定される。そして、この労働力という商品は、その価値として次の様な三つの要素を含むものとされる。<sup>(13)(14)</sup>

### ① 労働力の生産とは、その所有者である労働者自身の再生産又は維持

(12) 賃金事典、藤本武他(編著)、大月書店、p. 8.

(13) 経営学辞典、前掲書、p. 603.

(14) 賃金事典、前掲書、p. 9~10.

のことであり、労働力の価値とは、それに必要な生活手段の価値である。すなわち、労働力の所有者の生存維持に必要な生活手段を生産するのに必要とされる労働としての要素を含むこと。

- ② 労働力の価値は、労働者が死滅してしまわないための、その補充員たる子供たちの生活手段を含む。すなわち、労働者の家族のための生活手段を生産するのに必要とされる労働としての要素を含むこと。
- ③ 労働力の価値は、労働力が特定の具体的な有用労働を遂行する能力であることから、それに一定の教育や熟練の修得を必要とする場合は、それに要する育成費を含む。すなわち、労働者が熟練を身につけるための教育に必要な物資を、いいかえれば、教育費ないし養成費を、生産するのに必要とされる労働としての要素を含むこと。

このように労働力は三つの要素を含む、ある一定額の生活手段の価値とされる。しかも、この生活手段の具体的範囲は、歴史的・精神的要素を含み、また、一国の文化水準に依存し、社会全体からみて一般的・平均的水準で決定される。しかも、それは決して固定的なものではなく、資本主義の発展や文化水準の向上による労働者の生活要求の高揚、あるいは、慣習の変化によって向上しながら変動するものとされる。

ところで、労働力が以上のような意味を有するものとしての同一労働力同一賃金の原則によれば、労働力の質が同一である限り同一の賃金が支払われるべきであること、および、労働力の質が異なる場合にはその質の差異に対応して異なる賃金が支払われるべきであることを、主張するものと理解される。そこで、ここにいう労働力は、“労働者の所有する労働の能力”<sup>(15)</sup>といいかえることができる。すなわち、それは“同一労働能力同一賃金の原則 the principle of equal pay for equal ability”<sup>(16)</sup>のことであり、さらに、“同質労働能力同一賃金の原則ないし異質労働能力差別賃金の原則”<sup>(16)</sup>のことである。こうして、この原則における賃金は、一種の個人給(属人給)

(15) 同掲書, p. 10 上段13行~18行。

(16) 労務管理の経営学(増補版), 漢利重隆著, 千倉書房, p. 396 12~14行。

をなすことが特質となる。ただ、この個人給（属人給）が労働者の年令や勤続年数に規定されるものではないこと、したがって、年功序列型賃金における個人給とは異なるものであることには留意されねばならない。

ここでいう“労働者の所有する労働能力”は、労働者が個人として所有しているものをさし、この労働能力に対して支払われる賃金は必然的に個人給（属人給）とならざるを得ないものといえる。それは、さらにいえば、労働の能力評価としての個人評価にもとづいて労働者の労働能力を判定し、これによって賃金を決定するものである。つまり、それは“能力給”<sup>(17)</sup>というべきものである。この能力給は、労働者が担当する職務 job とは、直接に何ら関係がないから“職務給ではない”<sup>(18)</sup>ことは明らかである。なるほど、職務給においては、職務そのものがこれを担当する労働者に要求する“労働の能力”は存在するが、それは、ここでいうところの職務を担当する労働者が個人的に所有する“労働の能力”とは異なる、したがって、職務がこれを担当する労働者に対して要求する労働能力を問題とする“職務給”<sup>(19)</sup>と、職務を担当する労働者が個人的に所有する労働能力を問題とする“能力給”とは、同一能力同一労働の原則 the principle of equal work for equal ability = 適材適所主義が完全に実現されていない限り一致しないことになる。このことは、職務給制度において同一の職務（労働）に同一の賃金を設定することにとどまらず、なおも当然の前提として同一労働能力が配置さるべきことを意味する。こうして、“同一労働力同一賃金の原則”<sup>(20)</sup>は“同一労働能力同一労働同一賃金の原則”<sup>(21)</sup>と理解されなすこと

(17) 同掲書, p. 397 1行。

(18) 同掲書, p. 397 5行。

(19) 同掲書, p. 397 7～8行。

(20) 同掲書, p. 397 8～10行。

(21) 同掲書, p. 397 13～14行。

(22) なお、副田教授は、労働と労働能力と賃金には、労働（職務）を中心として互いに等価の関係が成り立つとされる（職務給における三面等価の原則）、（職務給研究, p. 32, p. 177, p. 248 各頁）。

によって、職務給制度の原則たり得ることになる。

### (3) 同一労働同一賃金の原則

この原則においては端的に文字通りの“労働”が問題とされ、賃金は労働の対価とされる。すなわち、この原則では労働力の使用(消費・支出・発揮)たる労働が賃金の本質とされる。

さて、この原則における労働は、労働者の担当する職務としての労働を意味するところから、同一労働同一賃金の原則は“同質職務同一賃金の原則ないし異質職務差別賃金の原則<sup>(23)</sup>”を意味する。したがって、この原則は職務給制度の原則たり得ことは明らかである。しかも、この原則が賃金の一般原則であることにとどまることなく、進んで、職務給制度が「この原則のうちに賃金問題解決の合理的基準を見い出す<sup>(24)</sup>」根拠も存在する。

ところで、職務給は労働者の担当する職務に対して支払われる賃金であるから、その決定は労働者の担当する職務によることになる。それは、同質の職務に対しては同一の賃金を、異質の職務に対しては差別のある賃金を決定し、賃金の変更は新しく労働者が担当する職務の質によらねばならないことを意味する。したがって、「定期昇給制度と職務給制度とは本質的に相容れないもの<sup>(25)</sup>」となる。

なお、この原則の“労働”について、同じ質と量の労働を問題にする場合が考えられる。この同じ質と量の労働とは、“同質の労働”と“同量の労働”である。前者が“同質の職務”を意味し、後者が“職務のうちに予定されている標準量の仕事量”を意味するとすれば、それは「同質職務同一賃金の原則ないし異質職務差別賃金の原則としての同一労働同一賃金の原則<sup>(26)</sup>」を意味しよう。しかし、“同量の労働”が、同質の職務という前提

(23) 労務管理の経営学(増補版), 前掲書, p. 390 9~10行。

(24) 同掲書, p. 390 12行。

(25) 同掲書, p. 390 8~9行。

(26) 同掲書, p. 398 11~12行。

の下に、職務のうちに予定されている標準量を超過する仕事量を意味するものとすれば、それは「能率給のこと」<sup>(27)</sup>である。しかし、この同一労働同一賃金の原則にいう労働とは、労働者の担当する職務としての労働のことであり、労働者の担当する職務がその労働者に対して要求する能力のことである。それは、特定の職務を担当する労働者の個人的な能力とは直接的に何ら関係がない。また、この原則にいう労働とは、標準の仕事量を前提とした上での質としての労働であり、結果としての実際の仕事量を問題にしない。したがって、この同一労働同一賃金の原則においては個人給（属人給）はもちろん否定されるべきであり、能率給もまた否定されるべきである。ただ、職務給を基本給<sup>(28)</sup>として、これを基礎に算定される能率給<sup>(29)</sup>には職務給的性格が発現することになるが、それは職務給の間接的な効果であって、職務給と能率給が同じであることを意味することにはならないのである。

こうして、同一労働同一賃金の原則は、賃金が直接的には“労働力の対価”ないし“労働力の所有者の対価”を規定するものではないが、賃金が本質的には“労働の対価”であることを規定するものといえる。そして、この同一労働同一賃金の原則ないし同質職務同一賃金の原則の実現のために設定される賃金支払制度が職務給制度であり、その意味で職務給制度は、この原則に理論的基礎をもつものといえる。

#### Ⅳ．職務給制度の本質的要素

##### ——職務評価——

##### (1) 職務評価の本質

職務給制度が真実の合理的根拠を有するために職務評価 job evaluation

(27) 同掲書, p. 398 11行。

(28) 同掲書, p. 398 5行。

(29) 同掲書, p. 373 2行。

(30) 同掲書, p. 373 9～10行。

を前提条件とすることは不可欠のことである。このことは職務評価がまさに職務給制度の本質的要素をなすことを示している。<sup>(31)</sup> なお、外国には職務給ないし職務給制度に該当する語句は見当らず、存在するのは job evaluation のみである。この job evaluation の日本語訳は“職務評価”<sup>(32)</sup> が一番適切であり、したがって、職務給制度は job evaluation wage rate system ないし wage classification system とされるのが妥当である。

職務評価 job evaluation について、ILO の定義によれば、「職務評価とは、職務の相対的価値を確定するために、職務の分析と評価とを行う過程であり、均衡のとれた賃金構造のための一つの基礎としてその評定を使うことである」とし、しかも、それは「全体として職務の正しい序列づけに役立つ一つの方法であり、賃金設定の一つの基礎となるものである」としている。<sup>(33)</sup> また、ランハム教授 E. Lanham は、アメリカの職業分析課刊 U. S. Employment Service, Occupational Analysis Branch の産業職務評価制度 Industrial Job Evaluation System の定義を引用して、次のように述べている。すなわち、「職務評価とは、当該組織における他の職務との関係における一職務の価値を決定するための作業である。それは職務記述書 job description を得るための職務分析 job analysis をもって始まり、職務あるいは職務群の相対的価値を決定する to determine the relative value ために考案されたある制度による記述をも含むのである。さらに、職務評価は、職務の相対的価値にもとづく職務群に対して最低および最高の賃金を設定することによって、これらの価値を価格化することを含む」としている。<sup>(34)</sup>

そこで、職務評価は次の四つの過程を含むものと考えられる。<sup>(35)</sup>

- (31) このことは、Ⅱの職務給の概念で触れた。
- (32) ドイツでは職務評価のことを“労働評価Arbeitsbewertung”といている。
- (33) Job Evaluation, ILO, Geneva, p. 8~9.
- (34) Job Evaluation, Elizabeth Lanham, p. 5 (大池長人訳, 現代の賃金管理, 森山書店, p. 50)。
- (35) 現代の賃金管理, 同掲書, p. 50~51.

- ① 職務に関する事実を把握し、分析する過程。
- ② これらの事実を職務記述書にまとめあげる過程。
- ③ 職務記述書にもとづき、ある評価方法により職務を評価する過程。<sup>(36)</sup>
- ④ この評価を基礎として職務の賃金を決定する過程。

こうして、職務評価は、広義には上記①から④までの全過程を含むのであるが、その最も重要な過程は、③の“ある評価方法により職務を評価する過程”に他ならない。すなわち、職務評価は職務の価値の決定を課題とするものであり、しかも、その種類を異にする種々の職務は相対的に価値が決定されるものだからである。したがって、職務評価（広義）の本質は“職務の相対的価値の決定 to determine relative worth of job”にある。なお、④に関連して、職務評価自体は「職務賃金率の絶対的高さを取り扱うものではない。いわんや自らの手によってこれを導き出し得る性質のものでない」ことは留意さるべきである。評価された職務価値を基礎として職務の賃金を決定するに際しては、「賃金の絶対水準とその構造とは労働市場に現実と与えられているそれらによるべき」なのである。このことは、とりもなおさず職務評価の限界であると同時に、職務評価の正しいあり方<sup>(40)</sup>

- 66 大きく分類して、序列法・分類法・要素比較法・点数法の四つの評価方法がある（なお、Ⅳの(2)職務評価の目的と方法・参照）。
- 67 なお、職務の価値とは、職務の困難度 difficulty ないし困難と責任 responsibility の度合い、あるいは、企業に対する貢献度 contribution という意味であり、それ以上の意味については無用のせんさくとして立ち入って説明されていない。この点、ドイツでは、職務の価値とはもっぱら困難度 Arbeitswierigkeit と理解され、かなり立ち入って説明されている。すなわち、職務評価をもって労働困難性の決定手段とし、困難性をもって職務価値の内容としている（職務給研究、副田満輝著、同掲書、p. 44）。
- 68 職務給研究、同掲書、p. 40 14～15行。
- 69 同掲書、p. 40 15～16行。
- 40 なお、参考までに職務評価の限界としては次の三点があげられる（職務給研究、p. 75～76）。
- ① 職務評価は職務の価値の相互比較すなわち比価 relative value or worth of job が問題であって、職務の価値のいわば絶対量を測定ないし評定しようとするものでもなければ、また、しうるものでもない。
  - ② 職務評価によって労働の価格としての賃金—職務の賃金率—が自動的に出てくるものではない。すなわち、職務評価は職務賃金率設定の一助であるとはいっても、それを設定ないし決定するものであるとはいえない。
  - ③ 職務評価（広義）は、一組織内における職務賃金率のアンバランスを是正し調整するための一手段にすぎない。

をも示していると思われる。

こうして、評価された職務の相対的価値が価格化され、金額として表現されたものが職務給に他ならない。

## (2) 職務評価の目的と方法

まず、タイトル Charles W. Lytle は、職務評価の目的 primary purposes of job evaluation <sup>(41)</sup>として次の四つをあげる。

- ① 同一地域内における賃金水準の設定。

To establish a general wage level for a given plant will have parity, of neighbor plants, hence with the average level of the locality.

- ② 企業内の正しい賃金格差の設定。

To establish correct differentials for all jobs within the given plant.

- ③ 新しい職務の正しい位置付け。

To bring new jobs into their proper relativity with jobs previously established.

- ④ 合理的方法によって以上の3項目を達成せしめること。

To accomplish the foregoing by means of facts and principles which can be readily explained to, and accepted by, all concerned.

上記のうち、とりわけ重要なのは、合理的方法による企業内の正しい賃金格差の設定である。それは、“同一職務同一賃金の原則ないし異質職務差別賃金の原則”という理論的根拠の具体化に他ならない。

そして、職務評価の最終的目的が職務給の設定・運営にあることは言うまでもないことであるが、職務評価によっては、職務事実が広く収集され

(41) Job Evaluation Methods, Charles W. Lytle, New York, p. 7 (島袋嘉昌訳, 新訂賃金管理論, 千倉書房, p. 167)。

(42) しかし、職務評価の最終的目的を、“職務の価値に比例した客観的な階層づけ”にあるとする場合もある。

The goal of job evaluation is to establish an objective ordering of jobs relative to their worth to the organization. (Job Pay for Job Worth, Richard I. Henderson & Kitty Lewis Clarke, p. 7)

ることによって、次のような目的も達成される。<sup>(43)</sup>

- ① 従業員の選択・雇用
- ② 従業員の昇進・配置転換
- ③ 新規雇用者の教育・訓練
- ④ 職務に対する課業の設定
- ⑤ 事故防止（安全）
- ⑥ 作業条件の改善
- ⑦ 経営管理組織の改善
- ⑧ 作業の単純化
- ⑨ 定員の決定

次に、職務評価の方法については、基本的に次の四つがあげられる。<sup>(44)</sup>

- ① 非分析的方法 Non-Analytical Methods（非量的方法 Non-Quantitative Systems）
  - a. 序列法 The Ranking Method
  - b. 分類法 The Grade or Classification Method
- ② 分析的方法 Analytical Methods（量的方法 Quantitative Systems）
  - c. 点数法 The Point Rating Method
  - d. 要素比較法 The Factor Comparison Method

a. の序列法は、個別企業体内において評価すべき諸職務をその価値の大小に応じて第一位・第二位・第三位……というように序列づける方法である。この際、各職務はその構成要素に分析されることなく、一体として互いに比較される。そして、それぞれの序列に応じて個々の職務の賃金率が、基本職務の市場賃金率を参考として、それに当該企業の方針が加味されて設定されるものである。ここでは職務の価値の大小が、単に職務の序

(43) 現代の賃金管理，前掲書，p. 51.

(44) Job Evaluation, ILO, Geneva, p. 20（なお、この四つを職務評価の基本的方法として採用するのは一般的である）。

列によって表現される。

b. の分類法は、職務を評価していくつかの等級 *grades* に分類格付し、等級ごとに市場賃金率を参考として、それに当該企業の方針が加味されて賃金率が設定されるものである。ここでは、職務の価値は職務の等級序列（階層分類）によって表わされ、各職務は序列法の場合と同じように一体として考察される。しかし、個々の職務の評価は、あらかじめ作成された評価尺度による。

c. の点数法は、職務をいくつかの共通の要素に分析して、その要素ごとに各職務の価値を点数で数量的に評定し、この評定された要素別の価値を合計して、各職務の価値を算定する方法である。評価要素（基本要素）は、普通、熟練 *skill*・努力 *effort*・責任 *responsibility*・作業条件 *working conditions* の四つである。この方法においては、要素ごとに評価尺度が作成され（これはいくつかの等級に区分され、等級区分が点数で表わされる）、職務は、この要素別評価尺度（*weight* がつけられる）によって、要素別に評価され採点される。ここでは、職務の価値は要素別の点数を合計したものであり、この点数が賃金率に換算されることになる。

d. の要素比較法は、点数法と同じように、職務を要素に分析して、この要素ごとに評価し、それを合計して職務の価値を決めるものである。ただ要素については、熟練・責任・作業条件の三つの他に、努力要素を精神的努力と肉体的努力とに細分して、計五つの要素にするのが普通である。この方法は、当該企業において基準となる職務 *key jobs* がいくつか選定され、それらの現行賃金率の絶対値と相対値が検討された上で、要素ごとに割り振られるものである。この方法で肝要なことは、各職務に対して割り振られる要素別賃金率が適正なバランスを保つようにすることと、職務別賃金率が各要素について適正なバランスを保つように配分されることである。なお、この方法が点数法と異なる点は、職務の価値が直接的に貨幣値でとらえられ、しかも現行の賃金率から出発する点である。この職務の価値が直接的に賃金率の形をとっている点で、この方法は貨幣直結法

direct to-money method, また, 貨幣ウエイト法 weighted-in-money method とも呼ばれる。

以上のような四つの基本的な職務評価の方法は、その配列の順序において、技法の簡単なものから複雑なものへ、幼稚なものから高等なものへの展開の順序であり、歴史的発展の順序であると同時に論理的展開の順序でもある。

なお、英国における213の組織体に対する Institute of Personnel Management の実態調査 (1976年) では、職務評価の方法として次の10種類をあげている。

- ① Ranking
- ② Paired or Forced Comparison
- ③ Grading or Classification
- ④ Direct Consensus (Inbucon/AIC)
- ⑤ Factor Comparison
- ⑥ Points Rating
- ⑦ Time Span of Discretion
- ⑧ Decision Band
- ⑨ Guide Chart Profile (Hay-MSL)
- ⑩ Profile Method (Urwick-Orr)

このうち、①・③・⑤・⑥が基本的な職務評価の方法である。

(45) 職務給研究, 前掲書, p. 49~51 参照。また, 新賃金論入門, 前掲書, p. 52~53 および p. 80~81 参照。

(46) 職務給研究, 同掲書, p. 48 10~12行。

(47) Job Evaluation in Practice (A survey of 213 organizations in the UK), Manab Thakur and Deirdre Gill, Institute of Personnel Management, p. 21.

(48) Job Evaluation (London Boroughs' Management Services Unit), S. D. Wade & H. J. Dive, London, p. 2.

(49) しかし, Guide Chart-Profile Method も最近では基本的職務評価の方法とされるようになった (Wage and Salary Administration, Leonard R. Burgess, Charles E. Merrill Publishing Co., p. 93 18~19)。

### (3) 職務評価の順序

職務給制度の制定手順として、通商産業省産業合理化審議会管理部会はその答申<sup>(50)</sup>の中で、次のように、準備から実施までの四段階をあげている。

#### 第1段階（準備）

- ① 担当部局の決定（必要があれば委員会を設置）
- ② 職務給制度の制定運用に関する大体の構想の樹立
- ③ 従業員の啓発および労働組合の了解・協力を得ること

#### 第2段階（職務の分析および評価）

- ① 職務分析および職務評価担当者の決定
- ② 職務の分類
- ③ 職務分析
- ④ 職務評価

#### 第3段階（職務給の決定）

- ① 職級の設定および職務の職級編入
- ② 職級賃金表の作成（労働組合との協定）

#### 第4段階（実施）

- ① 個人の職種編入ならびに基本給の決定
- ② 職級賃金表の運用
- ③ 苦情処理

このように、職務給制度の実施に至るまでには、職務分析によって職務を確定し、そして、評価された職務を職級に編入し、職級ごとに賃金を決定していく訳であるが、その過程で従業員ないし労働組合の理解・協力が重要であることを忘れてはならない。この四つの段階中、職務給制度の本質的要素から重要なのは、第2段階であることはいうまでもない。しかも、この第2段階の職務分析・職務評価は、職務給の決定のためだけでなく、広く人事考課制度や人事管理政策などの分野にも有用な資料を提供す

(50) 職務給制度の導入とその運営上の諸問題(付録Ⅱ.職務評価に基づく職務給制度), 通商産業省企業局編, p. 296.

るという効用をもつ。

そこで、職務評価（広義）については、次のような順序によって実施される。<sup>(51)</sup>

- ① 職務評価の是非の検討
- ② 職務評価実施機関の設置
- ③ 職務評価の実状の研究
- ④ 職務評価の方法の決定
- ⑤ 職務分析の実施
- ⑥ 職務記述書の作成
- ⑦ 職務評価基準の決定および評価の実施
- ⑧ 従業員の分類
- ⑨ 賃金実態調査
- ⑩ 職務の賃金の決定
- ⑪ 賃金切り換えとそれに伴う調整
- ⑫ 職務評価制度の運営機関と苦情処理機関の設置
- ⑬ 人事考課制度との関連
- ⑭ 賃金管理政策および人事管理政策との関連

なお、職務評価を実施する場合、特に留意すべきことは、労働者を評価するのではなく、職務（仕事）を評価するということである。<sup>(52)</sup> このことは、職務遂行の能率上あるいは従業員・労働組合の理解・協力の獲得上、非常に重要なことである。

#### (4) 職務分析と狭義の職務評価

職務評価（広義）は、職務分析 job analysis と職務評価 job evaluation<sup>(53)</sup>

(51) 現代の賃金管理，前掲書，p. 53～56。

(52) 新訂賃金管理論，前掲書，p. 130。

(53) この場合の職務評価を“狭義の職務評価”という（経営管理総論・第二新訂版，薬利重隆著，千倉書房，p. 238）。

の二つの段階を含む。この二つの段階を経て職務に対する賃金率が決定される<sup>(54)</sup>とき、それは合理的根拠をもつことになる<sup>(55)</sup>。すなわち、職務給制度が合理的・客観的であるか否かは、この二つの段階を経るかどうかにかかっていると見られるのである。

そこで、職務分析とは何か。それは、各職務の質的な内容を分析して、これを担当する労働者に対して要請する能力の質(資格・要件)を確定し、各職務の質的差異を明確にする<sup>(56)</sup>ものである<sup>(57)</sup>。また、それは、職務の実態すなわち職務の中に含まれる仕事の全体、その職務が果たさなければならぬ責任、および、その職務において一人前の労働者となるのに必要な経験・技能・知識・能力・その他、その職務が他の職務から区別される要因を明らかにし、記述する技術的な手段<sup>(58)</sup>である<sup>(59)</sup>。なお、それは、各職務に関連する諸事実を体系的に発見し記録する一連の手順<sup>(60)</sup>でもある<sup>(61)</sup>。

こうして、職務分析は次の段階の狭義の職務評価のための基礎作業として、職務が受け持つ仕事内容の質的差異を明確にする手続きであるといえよう。また、職務分析は、組織における人間の管理(人事管理)に必要な職務情報 job informations<sup>(62)</sup>を提供するものともいえる。そこで、職務分析の目的は、<sup>(63)</sup>①組織・配置・訓練・賃金制度などを職能中心の管理に切り替えること、②職務の内容を改善して労働負担を適正化し、事故や災害の発生を防止すること、となる。

(54) 労務管理の経営学(増補版)、前掲書、p. 391。

(55) 賃金管理要説、広崎真八郎著、敬文堂、p. 87。

(56) 労務管理の経営学(増補版)、前掲書、p. 391。

(57) 経営管理総論(第二新訂版)、前掲書、p. 238。

(58) これからの賃金体系、森五郎・西嶋昭著、日本生産性本部、p. 90。

(59) 改訂職務職能給制度、是佐忠男著、労働法令協会、p. 353。

(60) 職務給、西宮輝明著、中央経済社、p. 140。

(61) なお、その方法としては観察法・質問法・体験法・実験法がある。

(62) 職務分析は、職務評価のための基礎資料のみならず、採用配置・異動昇進・人事考課・教育訓練・要員管理等の人事管理全般のための基礎資料も提供する。

(63) 現代労働問題講座Ⅲ(賃金管理)、有斐閣、p. 137。

次に、狭義の職務評価とは何か。それは、職務分析によって明確にされた各職務の質的差異によって、「各職務が労働者に対して要求する能力の質を相互に比較し、その相互関係から、その相対的価値を判定するもの」<sup>(64)</sup>である。すなわち、各職務の質的差異を数量化して相互に比較することが可能であるようにしたものである。職務分析が狭義の職務評価の不可欠の前提条件として職務給制度の設定に重要な意義をもつことは当然であるが、ここで特に重要視されねばならないのは狭義の職務評価についてである。何故なら、まさにこの狭義の職務評価こそ職務給制度の本質的要素だからである。すなわち、狭義の職務評価の本質は、“職務の相対的価値の決定 to determine the relative value” にあり、この職務の価値を決定する基準は“各職務そのものの困難度”<sup>(65)</sup>である。したがって、職務の価値とは、職務の困難度の数量的表現に他ならない。<sup>(66)</sup>

ところで、狭義の職務評価における評価要素については、一般に経験を通じて、熟練 skill・努力 effort・責任 responsibility・作業条件 working conditions の四つに集約される。この四つの評価要素を細分すると次のようになる。<sup>(67)</sup><sup>(68)</sup>

- ① 熟練（技能）
  - a. 基礎的知識（学校その他の教育によって身につける知識）
  - b. 熟練（その職務を一人前にこなすための期間で表わすもの）
- ② 努力（その職務に必要な肉体的・精神的負荷をさす——労働の強度）
- ③ 責任
  - a. 物的責任（機械・工具・設備・製品・材料に対するもの）
  - b. 人的責任（他人の作業あるいは安全に対するもの）
- ④ 作業条件（重筋労働・高熱労働など）

また、タイトル C. W. Lytle は、この四つの評価要素を次のように細分している。

(64) 労務管理の経営学(増補版), 前掲書, p. 391 8~10行。

(65) 同掲書, p. 391 15~16行。

(66) 労務管理論(増補改訂版), 森五郎編, 有斐閣, p. 149.

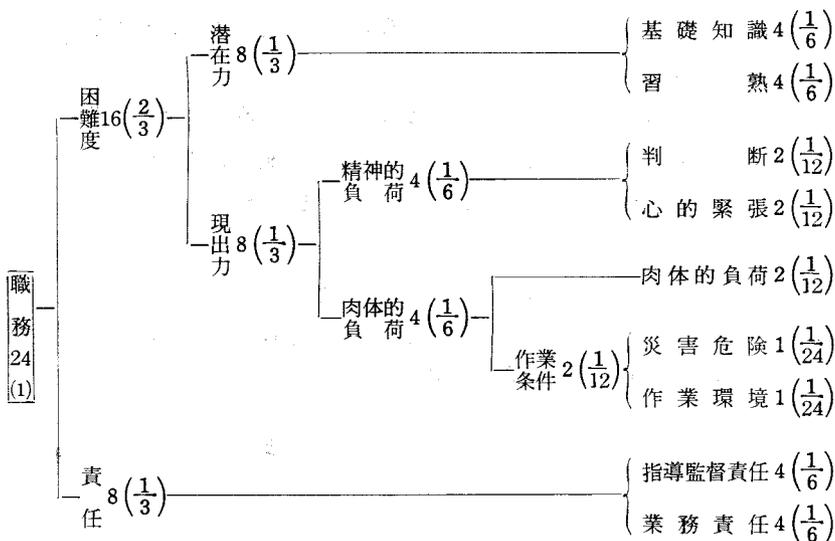
(67) 賃金論研究 舟橋尚道著, 時潮社, p. 265.

(68) 賃金体系の知識, 佐竹一郎著, 日本経済新聞社, p. 127.

- a. 熟練 Skill { ① 学校教育的内容 Scholastic content  
② 訓練期間 Learning period
- b. 努力 Effort { ③ 精神的努力 Mental application  
④ 肉体的努力 Physical resistance overcome by operator
- c. 責任 Responsibility { ⑤ 過失の重大性 Seriousness of errors  
⑥ 解決すべき問題の独自性 Originality of problems  
⑦ 監督度 Degree to which work is supervised  
⑧ チームワークおよび対外接触 Teamwork exercised by operator
- d. 作業条件 Working conditions { ⑨ 危険・不愉快度 Hazards and disagreeable conditions  
⑩ 作業員への支出 Expense to operator

(注) Charles Walter Lytle, Job Evaluation Methods, New York.

なお、学研方式による評価要素の構成とウエイトの一例を次に掲げる。<sup>(69)</sup>



(注) ( ) 内の数字は職務を1としたときの比率を示す。

(69) 同掲書, p. 127.

上記の四つの評価要素のうち、“熟練 Skill”は、職務遂行のための資格要件を表わすものであり、いわゆる職務遂行の潜在的要件（潜在力）である。“努力 Effort”は、この潜在的資格要件の上に立って実際に職務を遂行する精神的・肉体的負荷であり、“作業条件 Working conditions”を含んで、いわゆる職務遂行の現出力である。この二つは“困難度”の要素として重要である。最後の“責任 Responsibility”については評価要素として採用すべきだという主張もあるが、反対の主張もある。賛成の意見は、企業経営が“各職務そのものの困難度”と“各職務のその個別企業に対する重要度”の二つの見地を導入して職務の価値を測定する以上、“責任”要素の採用は当然だとするものである。これに対して、反対の意見は、“責任”要素を除く他の要素の評価結果の総計がとりもなおさず“責任”要素と一致するから、結果として二重評価になり、また、評価結果からみると、特定の役付層・監督工層を高く評価することになるからというものである。<sup>(70)</sup>

この点に関して、そもそも、狭義の職務評価は“職務の相対的価値の決定”をその本質とし、この職務の価値を決定する基準を“各職務そのものの困難度”におくものである。そうだとすれば、企業経営が導入する上記の二つの見地のうち、“各職務そのものの困難度”は狭義の職務評価の絶対的価値基準として問題はない。<sup>(72)</sup>しかし、“各職務のその個別企業に対する重要度”はむしろ「職務の困難度のうちにこそこれをもとめなければならない」ものである。それは、職務給制度が、仕事給としての職務給を主張することのうちに当然のものとして理解されるものに他ならないからである。したがって、この“各職務のその個別企業に対する重要度”は、「職務評価に対して個別企業的主観を導入する」<sup>(74)</sup>要因として否定されよう。そ

(70) 賃金論研究。前掲書，p. 265.

(71) 日本における職務評価と職務給。日経連(編)，p. 179～180.

(72) 労務管理の経営学(増補版)。前掲書，p. 391 15～16行。

(73) 同掲書，p. 402 16行～p. 403 1行。

(74) 同掲書，p. 392 1～2行および p. 400 5行。

ここで、職務評価における見地(評価基準)は、「社会的・客観的な職務の困難度・熟練度ないし技能度にかぎられるべき」<sup>(75)</sup>であり、すなわち、それは“各職務そのものの困難度”の見地によるべきことになる。

こうして、職務分析と狭義の職務評価とを含む職務評価(広義)は、職務の質的差異という本質をそのままに反映した賃金率決定、<sup>(76)</sup>すなわち、職務給に大きく寄与するものとなるのである。

## V. 結

以上、職務給は、個別企業体における種類の異なる全ての職務を評価して、その相対的価値を決定し、その価値の相違に応じた賃金率を規定するものである。この職務の評価、すなわち、職務の相対的な価値の決定ということが職務給制度では最も重要なことである。

次に、同一労働同一賃金の原則は、賃金の一般原則であることから、職務給制度の一般原則である。少なくとも職務給制度は同一職務同一賃金の原則に貫ぬかれた制度であることは明白である。同一労働力同一賃金の原則においては、賃金は労働力の対価であり、労働力が労働者の所有する労働能力であるところから、年功序列型賃金における個人給とは異なるが、やはり一種の個人給(属人給)をなすことが特質となる。それは、また、能力給である。したがって、職務給と、この能力給・個人給とは同一能力同一労働の原則が完全に実現されてはじめて一致するものとなる。こうして、同一労働力同一賃金の原則は、同一労働能力同一労働同一賃金の原則と理解されなすことによって職務給制度の原則となる。同一労働同一賃金の原則においては、賃金は労働の対価であり、労働が労働者の担当する

(75) 同掲書、p. 402 8～9行。

(76) この点について、大池長人教授は次のようなことを述べておられる。

「職務給は、文字どおり職務に対する給与であり、職務の困難性を規準として定められた給与である。従って、職務給とは必ずしも職務分析や職務評価を必須条件としないと考えるべきである」(労務管理論・増補改訂版、森五郎編、有斐閣、p. 155)。

職務としての労働であるところから、この原則が職務給制度の原則たり得ることは明らかである。この原則においては、個人給（属人給）はもちろんのこと、能率給も否定され、また、定期昇給制度とも相容れない。こうして、同一労働同一賃金の原則は、“同質職務同一賃金の原則ないし異質職務差別賃金の原則”を意味し、職務給制度はこの原則に理論的基礎をもつものとなる。

ところで、職務給制度においては職務評価が最も重要なことであることはいうまでもない。しかし、職務評価自体は職務賃金率の絶対的高さを取り扱うものではなく、まして、自らの手でこれを導き出し得るものではない。それは、職務評価の限界ないし職務評価の正しいあり方として留意すべきである。職務評価の目的としては種々あげられるが、とりわけ重要なのは、合理的な方法によって、個別企業内に正しい賃金格差を設定することである。正しい賃金格差こそ公平さである。なお、職務評価の実施においては、その過程において従業員・労働組合の理解・協力が欠かせないことはいうまでもない。そして、特に留意すべきは、労働者を評価するのではなく、職務（仕事）を評価するということである。このことは非常に重要なことである。

さらに、職務評価（広義）は、職務分析と狭義の職務評価の二つの段階を含む。職務分析は狭義の職務評価の基礎作業として、職務の質的差異を明確にするものであるが、それは、また、人事管理に必要な職務情報も提供するものである。狭義の職務評価は、職務分析によって明確にされた各職務の質的差異によって、職務を相互に比較し、その相互関係から、職務の相対的価値を決定するものである。そこで、この“狭義の職務評価”こそ職務給制度の本質的要素であり、“職務の相対的価値の決定”こそ狭義の職務評価の本質である。そして、“各職務そのものの困難度”こそ、職務の相対的価値の決定基準ないし狭義の職務評価の絶対的価値基準である。

こうして、職務給制度は“同質職務同一賃金の原則ないし異質職務差別

賃金の原則”に理論的基礎をもつものとして認識され、しかも、“職務の相対的価値の決定”を本質とする狭義の職務評価をその本質的要素とするものとして認識される。そして、それは企業経営の合理化の一環として、属人主義を排除した職務中心の経営管理の実現を意図すると思われるのである。

### 参 考 文 献

1. Job Evaluation, International Labour Office, Geneva, Switzerland.
2. Principles and Practice of Job Evaluation, J. Walker Morris, William Heinemann Ltd, London.
3. Job Evaluation: Theory and Practice (Management Survey Report No. 46), Katherine Bradley, British Institute of Management Foundation, London.
4. Job Evaluation Methods, Charles Walter Lytle, New York.
5. Job Evaluation in Practice (A survey of 213 organizations in the UK), Manab Thakur and Deirdre Gill, Institute of Personnel Management.
6. Job Evaluation (London Boroughs' Management Services Unit), S. D. Wade and H. J. Dive, London.
7. Job Pay for Job Worth, Richard I. Henderson & Kitty Lewis Clarke, College of Business Administration, Georgia State University.
8. Wage and Salary Administration, Leonard R. Burgess, Charles E. Merrill Publishing Co., Columbus.
9. 現代の労務管理と労使関係, 津田真澄編, 有斐閣。
10. 労務管理論(増補改訂版), 森五郎編, 有斐閣。
11. 労務管理の経営学(増補版), 藻利重隆著, 千倉書房。
12. 経営管理総論(第二新訂版), 藻利重隆著, 千倉書房。
13. 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。
14. 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。
15. 職務給研究, 副田満輝著, 未来社。
16. 職務給・資格給, 藤田忠著, 白桃書房。
17. 改訂職務職能給制度, 是佐忠男著, 労働法令協会。
18. 職務給, 西宮輝明著, 中央経済社。
19. 賃銀論, 増地庸治郎著, 千倉書房。
20. 賃金制度の研究, 松下武二著, 関書院。
21. 賃金論研究, 舟橋尚道著, 時潮社。

22. 新賃金論入門, 舟橋尚道著, 日本評論社。
23. 新訂賃金管理論, 島袋嘉昌著, 千倉書房。
24. 現代の賃金管理, 大池長人著, 森山書店。
25. 賃金管理要説, 広崎真八郎著, 敬文堂。
26. 現代労働問題講座Ⅲ(賃金管理), 有斐閣。
27. これからの賃金体系, 森五郎・西嶋昭著, 日本生産性本部。
28. 賃金体系の知識, 佐竹一郎著, 日本経済新聞社。
29. 賃金事典, 藤本武他(編著), 大月書店。
30. 経営学辞典, 藻利重隆責任編集, 東洋経済新報社。