

パターソン法（職務評価法）による 評価の事例について

——パターソン法・その2—①——

手 島 勝 彦

目 次

- I 序
- II パターソン法の職務評価手続き
- III パターソン法による職務評価の事例
 - (A) 化学工業会社の場合
 - (B) 製鉄会社の場合
 - (C) 印刷会社の場合
 - (以下は、パターソン法・その2—②へ)
 - (D) 保険会社の場合
 - (E) 公益事業の場合
- IV パターソン法による職務評価の事例
における問題点
- V 結

I. 序

T. T. パターソン Thomas Thomson Paterson^(注1) の提唱する職務評価法（パターソン法）は，“意思決定”要素によって，職務の質的明確化と各職

(注1) Thomas Thomson Paterson; Research Professor, Chesters Management Centre, University of Strathclyde. Past-Fellow of Trinity College, Cambridge.

務相互間の相対的価値の確定化を目指すものである。パターンソンは、“意思決定”における性質の相違や、“意思決定”における重要さと報酬との相関関係が、一般にどこにおいても同じパターンをとるところに注目し、^(注2)ここから、“意思決定”要素のみを唯一の職務評価の要素としてとりあげる。そして、この要素にもとづいて、企業の全職務を評価するための評価尺度をつくりあげるのである。

そこでは、“意思決定”要素は、当初は、各職務が動的・内的に有する“適切な価値”として注目され、その性質の相違が分析・評価される。そして、進んで次の段階では、それは、各職務から抽出されて別個に独立させられた職務評価の要素となり、さらには、かえって各職務を評価する尺度となるのである。すなわち、パターンソンは、企業の意思決定の過程 De-

意思決定構造 Decision-structure

Band (職帯)	Kind (種類)	Title (職階)	Grade (等級)	Kind (種類)	Title (職位)
E	政策の決定	最高管理層	10	調整	社長
			9	政策	副社長
D	計画の決定	上級管理層	8	調整	専務取締役
			7	計画	部長
C	具体的決定	中級管理層	6	調整	課長
			5	具体化	係長
B	日常反復的決定	熟練労働層	4	調整	監督工
			3	日常反復化	熟練工 (専門技術工)
A	自動的決定	半熟練労働層	2	調整	班長
			1	自動化	半熟練工 (機械工)
O	限定的決定	未熟練労働層	0	限定化	未熟練工 (一般労働者)

(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 1, p. 25)

(注2) T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 3 (11~16).

^(注3) cision-process から、“意思決定”の性質の相違を6種類に分類し、これを Band（職帯）と名付け、上に示すような評価尺度としての“意思決定構造 Decision-structure”を提出するのである。

こうして、企業における全職務は、その意思決定の相違がそれぞれ評価され、この“意思決定構造 Decision-structure”のいずれかの Band・Grade に格付けされることになる。そこで、パターンによる職務評価法は、企業的全職務に対して単一の職務評価法^(注4)を適用する新しい試みということができる。

以下、この論文では、(A)化学工業会社、(B)製鉄会社、(C)印刷会社、(D)保険会社、(E)公益事業の五つの異なる企業の場合について、この意思決定構造（評価尺度）による職務の格付けの事例を検討していきたい。そして、その中でパターソンの提唱するような、“意思決定”要素のみによる評価尺度（意思決定構造）が、適正に企業的全職務を評価することになるかどうかについて吟味してみたいと思う。

Ⅱ．パターソン法の職務評価手続き

(1) 職務評価の実施機関

パターソン法の職務評価手続きは、“格付け会議”と“職務査定委員会”によって実施される。

まず、格付け会議は、

1. 現行の組織構成の作成、および、リストアップした全職務の精査。
2. “現行の給料支払構造”としての、Grade・Subgrade への格付け、

および、Basic Pay の記入。

という二つのステップ^(注5)を実施するものである。

(注3) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 1, p. 21.

(注4) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 3 (5~6).

(注5) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 102 (2~3).

次に、職務査定委員会は、以下のような5つの段階^(注6)を追って実施するものである。

1. 設計された現行の給料支払構造に明白にみられる異常な点(その職務の Pay をさす)の指摘・討議。
2. Pay curve—“Band and Grade Pay Curve”の作成。この curve は、Band への配分の状態やその意味を明らかにする上で意義があるのである。当委員会では、この curve が全体の給料支払構造を満足させ得るものであるかどうか、あるいは、不規則な配分が存在しないかどうかを判断する。
3. Pay curve への Grade box の設定。ここでは、Grade box 間の異常な重複、かなり低い Pay を含む Grade、あまりにも多い Pay の数がある Grade、Grade box の異常な大きさなどが明らかにされる。

次に、Pay における格差の“不公平さ”の処理。その例としては、次のようなものがあげられる。

- ・現在の Grade box が標準的な Grade box より下ならば、それを標準的な Grade box まで引き上げること。
- ・あまりにも高い Pay は、その Pay に見合った上位の職務(Grade)に昇進させて、標準的な Grade box 内に入れるか、あるいは、その職務には臨時的に高い Pay が支払われるものとして再編するかの決定。
- ・標準的な Grade box を超えた Pay がなされる職務によって、Pay curve を、それと共に標準的な Grade box をも引き上げる機会をつかむこと。そして、その結果、これらの職務を公平な配分の範囲に入れること。ただし、このことによって、従来より以上に多くの Pay がなされる職務がふえることになるが、なお現行のレベルの

(注6) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 101.

Payにとどまる職務もある。

4. 各 Grade への、Grade box に含まれる Subgrade の設定。これは、高い Subgrade の Pay と低い Subgrade の Pay の間に一線を引くことで区切りがつけられる。当然、この場合は、2つの Subgrade への区分を意味している。また、各 Grade box の境界にある垂直な接線で、各 Grade は接続することになる。
5. Pay に関する政策や構造の必要な変更についての決定。例えば、Subgrade のさらに正確な設定、Subgrade 内で報酬を増加させるための基準の設定など。ただし、このことは、本来の職務評価からは外的な機能といえよう。

なお、職務査定委員会の決定事項は、次の三種類となる。^(注7)

1. 給料支払構造についての政策における決定。
 - ・ Pay curve ・ 現行の Pay curve の傾斜についてと、その傾斜にどのような変化を採用すべきかについて。
 - ・ Grade および Subgrade における Pay の重複について。
2. 異常な Pay に関する決定。
 - ・ どのような職務が Pay curve に属さないところで報酬を与えられているかについて。
 - ・ どのような職務が報酬の上でよく待遇されているかについて。
3. 臨時的な Pay における決定。
 - ・ 労働条件について。
 - ・ 労働市場の影響について。
 - ・ 特別な場合の、いわゆる特別手当の支払いについて。

(2) 格付け会議による職務の格付け

以上のように、職務の格付けについては、“格付け会議”によって実施

(注7) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 93 (5~16).

されるのであるが、この会議は“職務査定委員会”とは別個の機関である^(注8)ことを、強調しておきたい。この格付け会議は、次のような資格を有するメンバーによって構成される^(注9)ものである。

1. 職務評価の全計画に責任をもつ議長。——職務の格付けに関して精通している者。
2. 職務についての知識を有する分析者。——職務に関する詳細な情報を準備する者。
3. 責任ある職務に就いている課長。必要ならばそれ以外の課長。
4. 労働組合、あるいは職務評価の理論に詳しい者。

以上のようなメンバーによって構成された格付け会議は、“課業を分析する^(注10)”というやり方で、職務をただちに Band (職帯)、および、その Band の奇数の Grade か偶数の Grade かに位置づける^(注11)。ただ、課業分析の形式による Grade 付けにおいては、複数の課業をもつ職務、しかも、複数の Grade 付けにつながる職務については、特に慎重に検討されることになる。

なお、実際の格付けに当っては、一 Grade 内において、より詳細に、職務における価値の相違を示すために、Subgrade (補助等級) が採用される。それは、特に Band O・A・B においては、それぞれの労働層の労働者による並置や比較が容易になされるだけに必要度が高い。そこで、Subgrade の数^(注12)については以下のような理由によって、奇数の Grade (9・7・5・3・1) には最大限3つ (a・b・c) が採用され、偶数の Grade (10・8・6・4・2・0) には最大限2つ (a・b) が採用される。

1. 4つとか5つとか、あるいはそれ以上を採用するより、“低い・中

(注8) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 93 (1~2).

(注9) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 69 (18)~p. 70 (8).

(注10) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 70 (16~17).

(注11) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 70 (18~19).

(注12) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 74.

間・高い”とか，“困難・中間・容易”とかいうような、連続した3つを採用することが単純であること。

2. その単純さの故に、2つか3つかを採用することは容易に理解され、承諾されること。そして、この理解や承諾は Pay の設定には最も大切なことであること。
3. 少ない数の Subgrade は、計算上、あるいは、交渉上策であること。また、労働者の長所や経験を認めることで Subgrade の数を増やさねばならない場合には都合がよいこと。

Ⅲ． パターソン法による職務評価の事例

そこで、次に、パターソンがあげる五つの会社について、その格付けないし職務評価の事例を検討していくことにしたい。

(A) 化学工業会社の場合

この会社は、英国の国際的な企業の子会社で、多種類の化学製品を製造・販売している会社である。

(1) 現行の組織構造

まず最初に、この会社の“現行の組織構造”が次ページの図表のように作成される。

この組織においては、職務は、垂直的には技術的な側面と化学的な側面が重視して採用されている。また、水平的には各部門を相互に結合するようなものとして採用されている。その職務の数は46であるが、職務記述書の調査により必要と認められる12の職務が新たに付け加えられ、全部で58となっている。

〈現行の組織構造〉

副社長	海外販売部長	海外の代表者
	国内販売部長	地域別の販売担当マネージャー 上級販売担当代表者 販売担当代表者
	市場部長	製品計画担当マネージャー (6名) 化学者の長(RとD) プロジェクトの指導者(RとD) プロジェクト担当技師 化学者(RとD) 実験室担当マネージャー 他.
	得意先サービス部長	サービス担当化学者の長 サービス担当化学者 分析化学者の長 分析化学者 化学者 他.
	購買部長	首席バイヤー 相場担当事務員 倉庫管理者 他. 生産管理者(化学製品) 他.
	整備担当マネージャー	技師 他.
	エンジニアリング・サービス担当マネージャー	(エンジニアリング・セールス担当マネージャー 組立て担当マネージャー 技師 他.)
	技師長 生産担当マネージャー	生産担当技師 (3名…X・Y・Z) 生産見積り担当者 他.
	工業関係技師 他.
	生産管理者 他.
.....	デザイン事務所担当 マネージャー他.	

(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 106)

(2) Grade・Subgrade への格付け

そこで、この58の職務は評価尺度 (意思決定構造 Decision-structure) により、次ページの図表のように Grade・Subgrade に格付けられ、その

＜現行の給料支払構造＞

Job No.	職 位	Grade	Subgrade	Basic Pay (\$)
1	副社長 (Grade 7)	9	—	30,000
2	技師長	7	c	25,050
3	市場部長	7	c	24,900
4	国内販売部長	7	c	24,000
5	海外販売部長	7	a	21,300
6	購買部長	7	a	18,000
7	得意先サービス部長 (Grade 6)	7	a	16,800
8	製品計画課長(L)	6	c	15,300
9	生産課長(Z)	6	c	15,000
10	製品計画課長(J)	6	c	14,700
11	製品計画課長(K)	6	b	15,900
12	製品計画課長(N)	6	b	15,600
13	エンジニアリング・サービス担当 課長	6	b	14,550
14	製品計画課長(M)	6	a	16,500*
15	製品計画課長(P)	6	a	14,100
16	化学課長(RとD)	6	a	12,900*
17	生産課長(Y) (Grade 5)	6	a	12,600*
18	生産見積担当係長	5	c	15,900*
19	化学サービス担当係長	5	c	13,200
20	地域別販売係長	5	c	13,200
21	生産係長(X)	5	c	13,200
22	プロジェクト担当技師	5	c	12,300
23	首席バイヤー	5	b	12,020
24	生産係長(技師)	5	b	12,900
25	倉庫係長	5	b	12,600
26	エンジニアリング・セールス担当 係長	5	b	12,450
27	整備担当係長	5	b	12,450
28	デザイン事務所担当係長	5	b	12,000
29	工業関係の技師長	5	b	12,000
30	技師	5	b	8,550*
31	化学者	5	b	8,400*
32	分析化学係長	5	a	12,000

33	組立て担当係長	5	a	11,400
34	プロジェクト担当係長(RとD) (Grade 4)	5	a	9,300*
35	製造監督工(化学関係)	4	b	11,400*
36	国内販売担当主任	4	b	10,380
37	実験室担当主任	4	a	9,000
38	・職工長	4	a	8,400
39	分析化学者(部署の主任) (Grade 3)	4	a	7,800
40	生産見積担当者	3	c	10,800*
41	相場担当事務員	3	c	9,900*
42	サービス担当化学者	3	b	7,800
43	・機械組立工	3	b	7,560
44	・電気技師	3	b	7,560
45	・組立て工(溶接工)	3	b	7,560
46	・翻訳者一製図者	3	a	9,300*
47	・作業所の主任(化学関係) (Grade 2)	3	a	7,800
48	・荷役係(化学関係)	2	b	7,500
49	・倉庫係の班長	2	a	7,800
50	・輸送関係荷役係	2	a	7,500
51	・荷役係(雑役担当) (Grade 1)	2	a	7,500
52	・タンク係	1	c	7,560*
53	・運転手(連結車)	1	b	6,270
54	・化学製品の製造工	1	b	6,240
55	・ベンキの吹き付け係	1	b	7,560*
56	・化学製品の雑役係 (Grade 0)	1	a	6,240
57	・フォークリフト車の運転手	0	c	6,240*
58	・一般の肉体労働者	0	a	5,790

(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 107~108)

格付けの後で、^(注13) “Basic Pay” が記入される。

(8) 異常な点をもつ職務の指摘

(注13) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 101 (19~21).

さて、上記の図表の*印のついた職務ナンバー、つまり、Job・No. 14・16・17・18・30・31・34・35・40・41・46・52・55・57の、14の職務については、次のように種々の異常な点が指摘される。

1. (No. 14：製品計画課長—M—)

これは Grade 6 の中では、いくらか Pay が高くなっている。それは、この職務在位者が若い者の多い中では、退職に近い、かなりの年齢の者であることから、Basic Pay に付加がなされているからである。

2. (No. 16：化学課長—RとD—)

これは過度に低い Pay である。誤った等級づけといえる。なお、後にもみられるように、全般的に化学者にはかなり低い Pay がなされる傾向がみうけられる。

3. (No. 17：生産課長—Y—)

これは組織の再編によって、新しい責任を負ったばかりの職務である。しかし、その Pay はまだその責任に対応してはいない。

4. (No. 18：生産見積担当係長)、および、(No. 40：生産見積担当者)

これは、両者ともに過度に Pay が高い。その Pay は計算を度外視しているといつてよいほどである。このことはかなり高水準の Pay として、Pay curve にも表われることになる。これは、以前の組織構造からそのまま持ち込まれたものでもある。

5. (No. 31：化学者)、および、(No. 39：分析化学者)

これらについては、同じ Grade の職務からみると、番外ともいえる低い Pay である。

6. (No. 34：プロジェクト担当係長)

これは、No. 31 の化学者と同じく、低い Pay である。

7. (No. 30：技師)

これも大変低い Pay である。それは、No. 42 のサービス担当化学

者との比較の結果、取引先への進言という同じ職務内容をもつことが理由となって、同等の Pay がなされているからである。しかし、技師は、ユニークでしかも困難な“具体化 interpretive”の意思決定の必要と実施という点では、化学サービス担当係長と同じとみるべきである。

8. (No. 41: 相場担当事務員)

これは非常な熟練を要する職務であると考えられる。そのため、Basic Pay に、経験による付加や奨励のための手当が加えられている。

9. (No. 46: 翻訳者一製図者)

これは独得の職務である。現在、この職務にある者は言語学者であり、海外との工芸に関する通信に当たっている。この例外的な職務においては、Basic Pay に恐らく秘密の付加がなされていると思われる。

10. (No. 35: 製造監督工—化学関係—)

この種の職務が最初に表われるのは、Grade 5 においてである。その職務内容は、毎週の積み込みを計画したり、在庫のための臨時の製造数量を計算したりすることである。そして、そのようなことは、その完遂についての責任をもつ購買部長によっても、毎日精密に調べられている。そこで、この職務内容は No. 35 の製造監督工から分離して、Grade 5 に移すか、あるいは、職務内容はそのままにして Grade 5 の Pay とするかが考えられる。

11. (No. 52: タンク係)、および、(No. 55: ペンキの吹き付け係)

これは、どちらもその職務にある者が年奉公をした“熟練工”なので、“熟練”の Pay になっている。この二つの Grade 1 の職務では、熟練した者がよい仕事をするという信念の故に、熟練工が使用されている。

12. (Grade 2 の荷役係の全部)

これは“熟練”の Pay である。

13. (No. 57: フォークリフト車の運転手)

これは、Pay からみて Grade 1 の職務と考えられるが、そう言える確たる証明の資料は何もない。

以上のような指摘から、結局、職務の No. 16・17・18・30・31・34・39・40・52・55・57 の、11の職務の Basic Pay についての調整が勧められる。なお、全体として、この現行の Basic Pay の金額と Grade への格付け結果との関係を見ると、他の Grade では、おおむね相関関係が濃いのに対し、Grade 6 においてはむしろ薄いということが明らかである。

(4) Band and Grade Pay curve (Dog-leg)

そこで、Band と Grade の現行の Pay の金額から、下の図表のような“等差中項”を算出し、これによって、“Band and Grade Pay curve”を図示する。

<Band と Grade の等差中項>

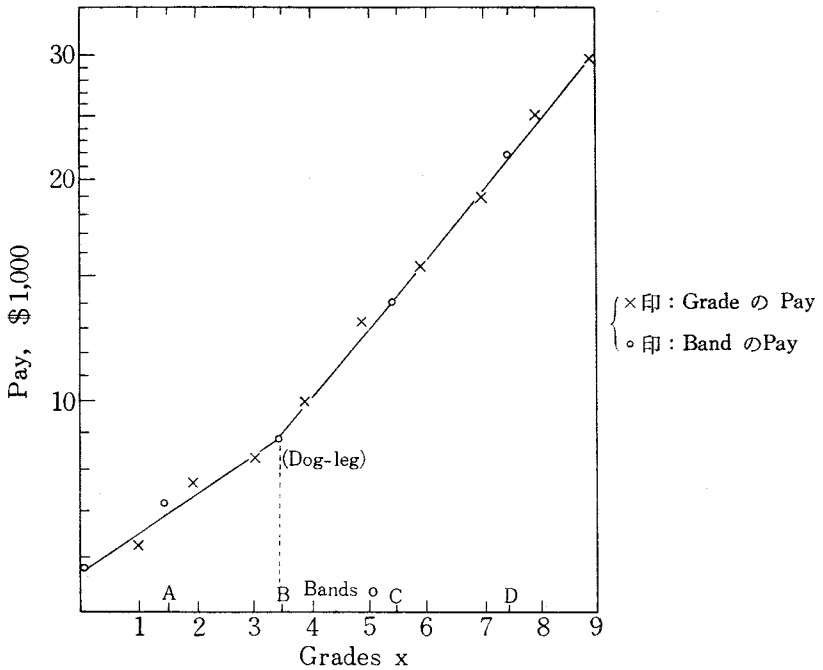
Band	Pay	Grade	Pay
E		9	30,000
D	21,700	{ 8	24,660
		{ 7	18,700
C	13,560	{ 6	15,200
		{ 5	12,500
B	8,800	{ 4	9,800
		{ 3	8,240
A	7,010	{ 2	7,575
		{ 1	6,250

(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 110)

そうすると、この図表(Band and Grade Pay curve)において“Grade 9 から 4 まで”と、“Grade 3 から 0 まで”とは、それぞれに直線となるが、この両者は Band B の点において“Dog-leg (逆くの字型)^(注14)”を示すことがわかる。このことは；

(注14) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 109 (44).

〈Band and Grade Pay curve〉

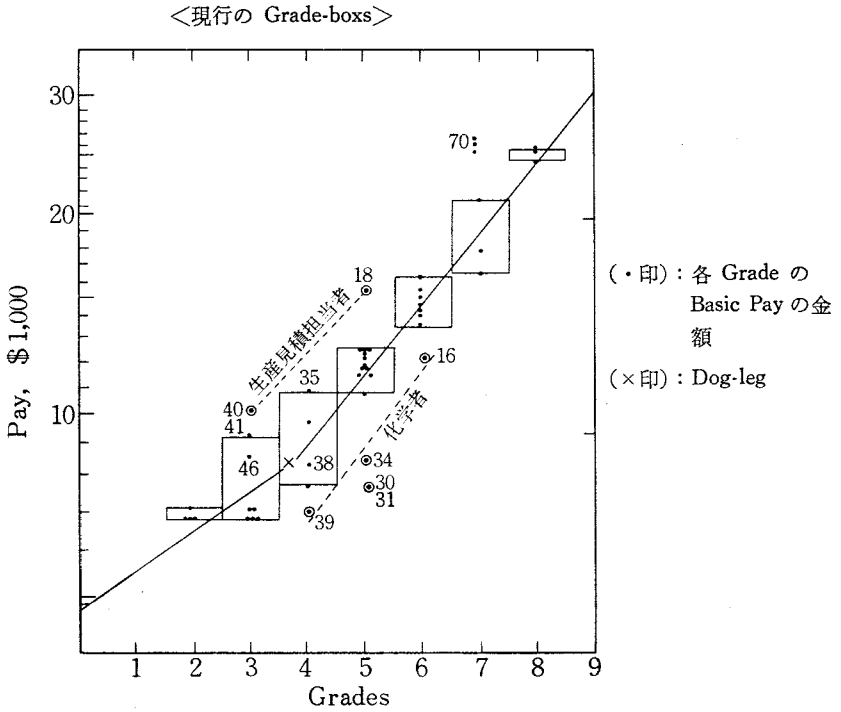


(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 110)

1. 管理層 (Band E・D・C) から、労働層 (Band B・A・O) が区別されているということ。
 2. 労働層の Pay が奨励手当を含むために、部分的に高い Pay となつて、この curve の傾斜をゆるくしているということ。
- という二つのことを意味している。

(5) Grade-box の設定

次に、この Pay curve に現行の各 Grade の Basic Pay の金額を記入し (・印)、Grade ごとに “Grade-box” を描くと、次のようになる。



(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 111)

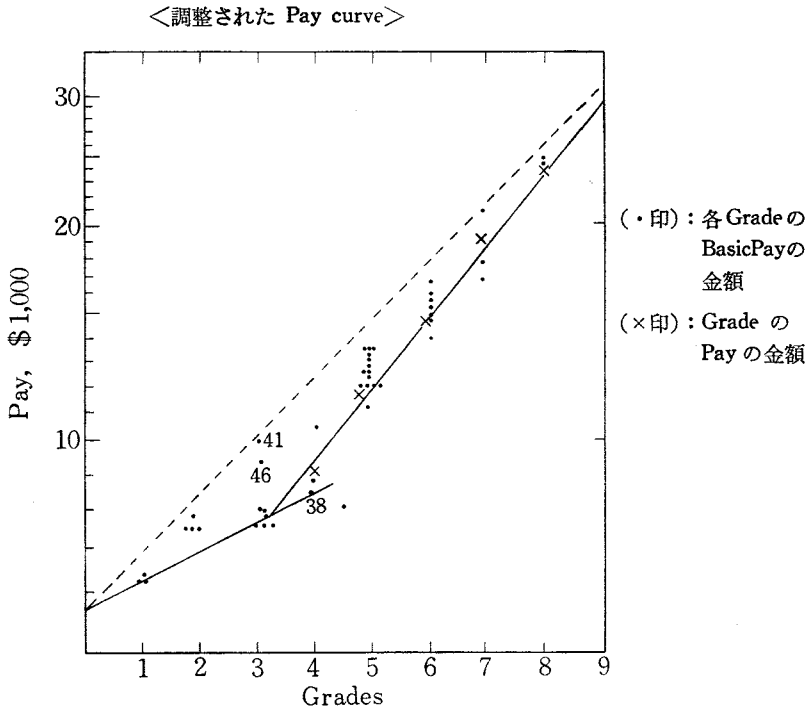
この表をみてわかることは、次の4点である。すなわち；

1. まず、いままでにこの会社では職務評価法が採用されたことがないということである。
2. 生産見積担当者 Estimators (No. 40—18) の Pay が過度に高く、また反対に、化学者 Chemists (No. 39—16) の Pay が過度に低いということである。この両者はどちらも、Grade curve に平行に描かれることになる。
3. また、Grade 3 box が、Grade 4 と 2 の box に重複しているということである。
4. Job No. 35 (Grade 4 box) を Grade 5 box に移し、Job No. 41

と46 (Grade 3 box) を除外すると, “Dog-leg (逆くの字型)” が Grade 3 で生じることになるということである。

(6) Pay curve の調整

そこで, 上述の第4の点から, Grade 3 が上部の直線 (Grade 9~4) の最下部に延長されて, 新しく接続されることになる。このことは, Job No. 38 (職工長) は, 熟練工・半熟練工・未熟練工と同じ下部の直線 (Grade 0~3) 上に接続されることでもある。以上を示すと次のような表になる。



(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 112)

この表において, 下部の Grade (0~3) の Pay は, 当然のことであるが, 上部の Grade (3~9) にくらべて, 相対的に低くなっている。そこで,

下部の Grade の Pay を引き上げるには、まず、その現行の Pay の、基本給的 Pay と奨励手当との区別をすることを考えるべきである。つまり、現行の Pay から、真の意味での基本的な Pay を抽出することを考えるのである。そうすると、下部の Grade (0~3) の直線が上部の Grade (3~9) の直線に接続されることになり、その結果、下部の Pay の上昇につながると考えられる。すなわち、このことは、これら下部の Grade の Pay が管理層の Pay と同じ直線上で、しかも、現行の基本給的な Pay が保障された上で、昇給していくことになることを示すものである。こうして、生産見積担当者 Estimators (No. 40—18) の Pay が Grade box に含まれることになることとあわせて、首尾一貫した賃金支払構造が出来上ることになる。

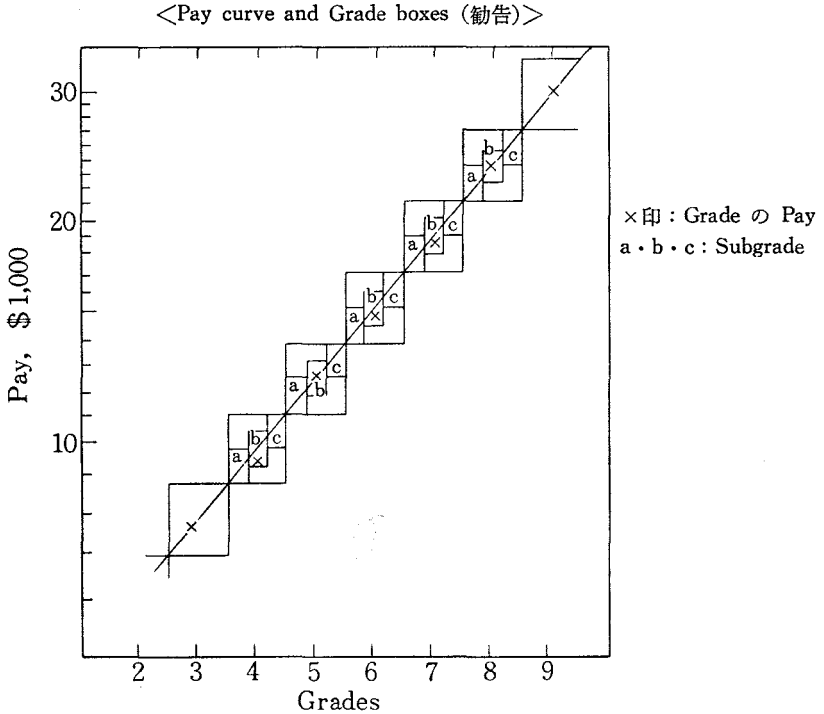
(7) Subgrade box の設定

次に、この首尾一貫した Pay curve の各 Grade box 内に、次ページの図表に描かれているような、 $a \cdot b \cdot c$ の三つの Subgrade を、“Subgrade box”として示す。この Subgrade box は、各 Grade における Subgrade の Basic Pay に重複がみられるところから、重複して描かれている。もっとも、Grade の重複は不可であるが、Subgrade については重複してもよいし、あるいは、重複しないでもよいとされる。なお、現行の Grade 4 には、 a と b の 2 つの Subgrade しかないが、それはこの Grade に、意義のある職務の数が十分になかったことによる。

また、次ページの表のような Pay curve によれば、Pay の計算が容易になることから、Grade・Subgrade、あるいは、Job の数が増え、そのことが、結局、Pay の増加につながると考えられる。しかし、それらの増加を超えて、次のような二つの長所があげられる。

1. その Grade に見合った、より高度の困難な意思決定がなされるようになるという、Grading の経済性が認められること。
2. また、特に“調整”機能の委譲によって、コントロールの間隔が短

縮できるようになること。



(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 114)

(8) 組織構造の再編についての勧告

最後に、この会社の組織構造の再編について、特に Band D について、勧告がなされる。その再編の中心点は、Grade 7 を、Grade 8 と Grade 7 に区分し、これまで Grade 9 の副社長 Vice President が担当していた“調整”機能を、この Grade 8 に委譲することである。そうすることによって、副社長に本来の“政策 Policy”に関する意思決定をなさしめようとするのである。それは、具体的には、三つの専務取締役の職務 (Grade 8) を新設することを勧告する。そして、この Grade が実行委員会ない

し、副社長の政策決定補佐機関として機能するようになることを示唆するのである。

このようにして、新しく再編された組織構造（Band D について）は、次表のようになる。

<Band D における組織構造の再編（勧告）>

Grade	8	7	6	5	
副社長	販売担当 専務取締役	海外 販売部長		地域別販売係長	
				プロジェクト担当技師 プロジェクト担当係長 (RとD)	
	化学製品 および 計画担当 専務取締役	得意先サー ビス部長		化学課長 (RとD)	プロジェクト担当係長 (RとD)
				製品 計画課長	
					化学サービス担当係長 分析化学係長 化学者
					首席バイヤー 倉庫係長
					生産係長(化学関係) 生産見積担当係長 生産係長(技師)
					計画・原価担当係長 デザイン事務所担当係長 工業関係の技師長
					整備担当係長 エンジニアリング・サ ールズ担当係長
					組立て担当係長 技師
技師長 (専務 取締役)			エンジニア リング・サ ービス担当 課長		
			生産課長(Y)		
			生産課長(Z)	生産係長(X)	

(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 115)

(B) 製鉄会社の場合

この会社は、英国でも大手の製鉄会社である。以下の、職務の格付け、および、職務の査定においては職務の名称は米国と異なるが、Basic Payは米国と同じ“ドル”で表示してある。この会社の場合は、主として「Grade 4から7まで」の職務評価の計画が立案される。この計画立案において、全般的にいえる重要なことは、職務の分析ないし評価がほぼ完全に“意思決定”要素によってなされている^(注15)ということである。

(1) 現行の組織構造

この製鉄会社の“現行の組織構造”は、次ページの表の通りである。この表中の職務の数は38である。

(2) Grade・Subgrade への格付け

次に、この38の職務は評価尺度(意思決定構造 Decision-structure)により、次ページの図表(現行の給料支払構造)のように格付けされる。ただし、Pay (\$)は、格付けの後に記入されたものである。この図表中、職務の数が多い Grade は5と4であるが、その Subgrade は職務のもつ“困難性”によって格付けられている。

(3) 異常な点をもつ職務の指摘

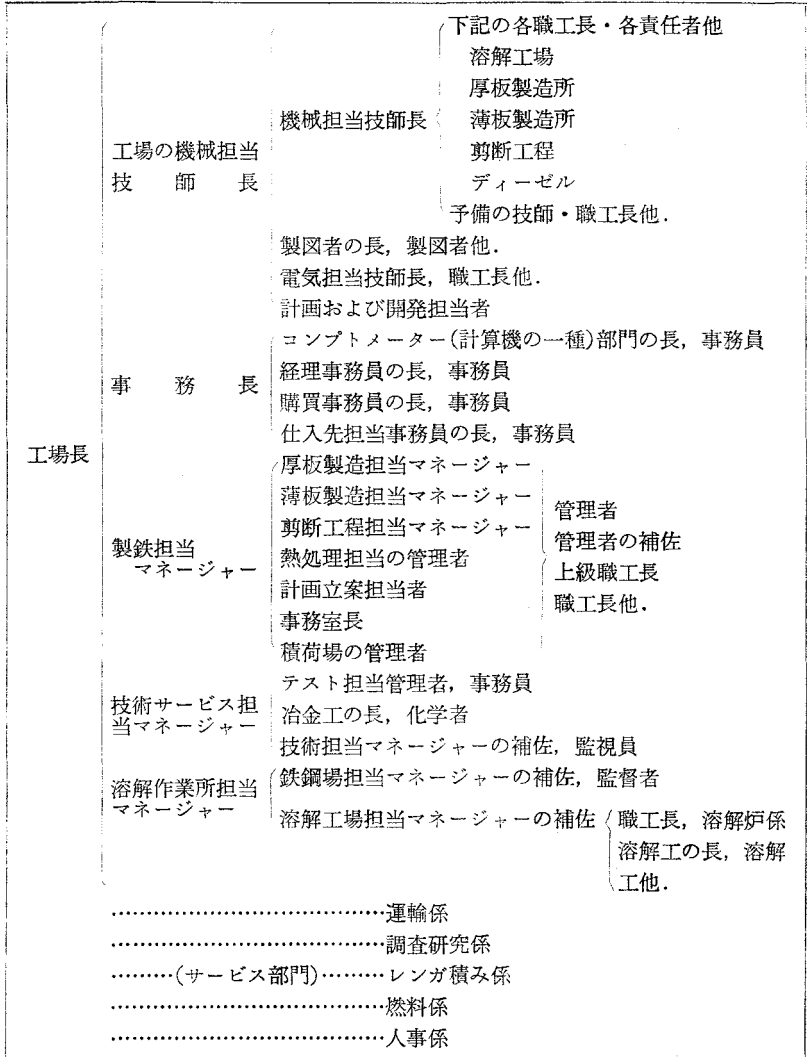
さて、この図表においては、*印のある5つの職務(No. 17・18・23・32・36)に、異常な点が認められる。それは、次のように指摘される。

1. (No. 18: 事務長), (No. 32: 経理事務主任), (No. 36: 仕入先担当事務主任)

この三つの事務スタッフの Pay については、明白に異常が認められる。すなわち、この三つの Pay は、それぞれが属している Grade の Pay をかなり上まわっていることが明らかである。なお、これは

(注15) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 116 (8~9).

<現行の組織構造>



(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 116)

〈現行の給料支払構造〉

Job No.	職 位	Grade	Subgrade	Basic Pay (\$)
1	工場長(専務取締役) (Grade 7)	8	c	30,100
2	製鉄部長	7	c	22,080
3	溶解作業所長	7	b	19,890
4	技術サービス部長	7	b	19,020
5	工場の機械担当技師長 (Grade 6)	7	a	17,460
6	電気担当技師長	6	—	17,010
7	剪断課長 (Grade 5)	6	—	15,300
8	薄板製造係長	5	c	15,120
9	薄板担当技師	5	c	15,120
10	厚板製造係長	5	b	15,600
11	溶解係長補佐	5	b	14,400
12	技術係長補佐	5	b	13,640
13	鉄鋼場係長補佐	5	b	12,300
14	厚板担当技師	5	b	12,240
15	ダイヤル担当技師	5	b	12,000
16	剪断担当技師	5	b	11,700
17	積荷場監督	5	b	10,200*
18	事務長	5	a	16,260*
19	テスト担当監督工	5	a	13,560
20	運輸係長	5	a	12,600
21	溶解担当技師 (Grade 4)	5	a	11,400
22	積荷場監督補佐	4	c	11,130
23	溶解監督工	4	b	15,300*
24	剪断係長補佐	4	b	11,400
25	製鉄担当交代制の監督工	4	b	11,370
26	溶解生産監督工	4	b	11,340
27	技術担当上級監督工補佐	4	b	10,560
28	夜勤担当監督工	4	b	10,500
29	運輸係長補佐	4	b	10,110
30	機械作業場担当監督工	4	b	10,020
31	運輸監督工	4	b	9,480
32	経理事務主任	4	a	13,200*

33	夜勤担当検査工	4	a	10,620
34	溶解炉監督工	4	a	10,500
35	電気担当監督工 (Grade 3)	4	a	10,440
36	仕入先担当事務主任	3	c	10,530*
37	第一溶解熟練工	3	c	9,480
38	第二溶解熟練工	3	b	8,430

(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 117~118)

後述する“現行の Pay curve”において、別個の Pay curve を描くことになる。

2. (No. 23 : 溶解監督工)

これは、疑いなく、その特別な経験に対して Pay が支払われている。それは、工場長自身の、“その職務を学ぶのに15年を要する”ということばにみられるような感情の反映、また、労働組合の強い交渉によって、このような珍しい状態が出現したと考えられる。そこで、この職務の Pay は考慮外のこととなる。

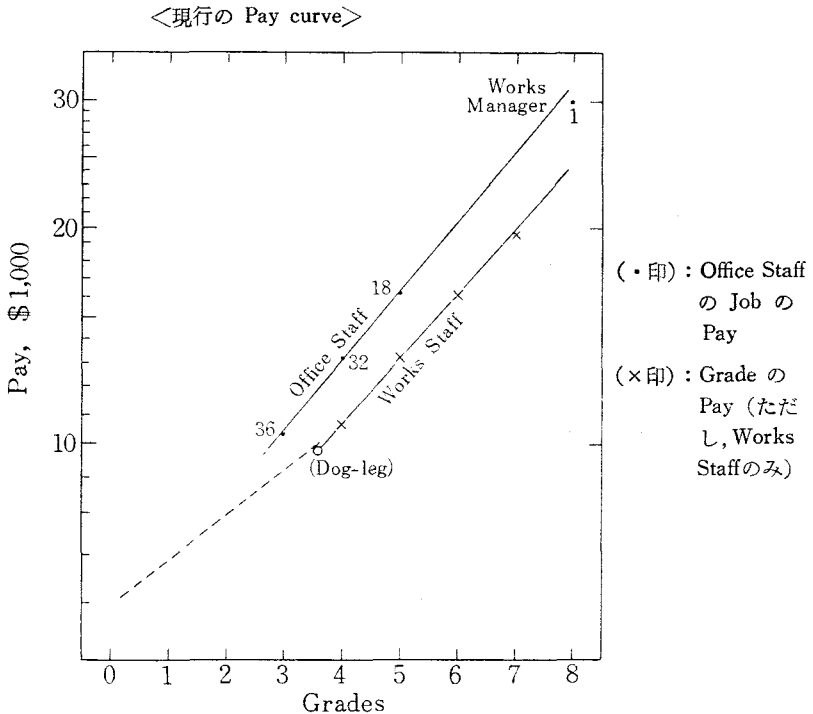
3. (No. 17 : 積荷場監督)

この Pay は特に低く、それを No. 22 の積荷場監督補佐の Pay に比較すると、その低さはますます顕著となる。ただ、このことについての説明が何もないところから、おそらく、この Pay の金額はこの資料を作成した事務員のエラーと思われる。

(4) 現行の Pay curve (二つの Pay curve)

そこで、次に、“現行の Pay curve”が次ページのように描かれる。

この表では、二つの Pay curve が示される。一つは、“工場のスタッフ Works Staff”の curve であり、それは現行の Pay から算出された等差中項によって、Grade 4 から7までが描かれる。そして、この curve が直線的になることは注目すべきことである。また、Grade 4 から下方への



(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 119)

curve は “Dog-leg (逆くの字型)^(注16)” を出現させることにはなるが、ただ、この Grade 4 以下についての正確な資料が採用できないため、点線で示される。

もう一つの curve は、“事務所のスタッフ Office Staff” のためのものである。これは、Job No. 36・32・18 の三つの Pay によってのみ描かれる。この curve も直線に近いが、“工場のスタッフ” の curve と平行になることが顕著な特徴である。

なお、この“事務所のスタッフ” の curve を上の方へ延長すると、Job No. 1 (Grade 8) の工場長 Works Manager の Pay に接近することにな

(注16) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 119 (7~8).

る点は、注目すべきことである。すなわち、Job No. 1 の Pay は、“工場のスタッフ”の Pay としては、全く正常とはいえない位置にあるのである。このことは、工場長（専務取締役）が“事務所のスタッフ”に所属していること、つまり、“事務所のスタッフ”の一員であることを示している。その原因としては、この工場長が主な“事務所のスタッフ”と同様、この会社の持ち株会社からの出向役員で、いわゆる、製造部門に所属していない者であるということに求められるのである。そして、このことは、例えば、Job No. 32 の経理事務主任へは持ち株会社の経理担当重役への、直接の報告責任が負わされているというような関係が存在することを示している。

このようにして、“事務所のスタッフ”のための Pay curve は、いわば、“他の会社”の Pay curve を表わしているということができる。

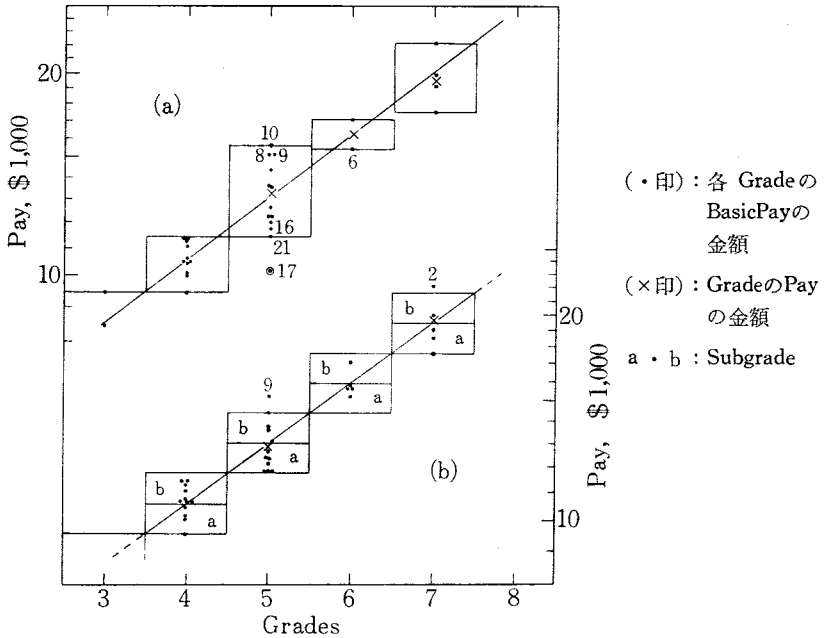
(5) Grade box の設定 (Works Staff)

そこで、ここでは、“事務所のスタッフ Office Staff”のための Pay curve は除外して、“工場のスタッフ Works Staff”のための Pay curve に Grade box を描くことにすると、それは、次ページの表(a)のようになる。

この図表(a)をみてわかることは、次の5点である。すなわち；

1. Grade 5 の (No. 17：積荷場監督) の Pay が異常に低いことは前にも述べたことであるが、そこで、この職務については再編されるか、Pay の金額が引き上げられるかのいずれかが必要であること。
2. Grade 6 が Grade 5 を“調整”するように、Grade 4 の監督工を調整している“上級監督工”の職務が、厚板および薄板の製造においては明らかに存在している。そして、この“上級監督工”の職務は分析されていないが、組織構造上必要なものであることは間違いない。このように、この職務が組織構造上に明確な位置づけを有する以上、それは Grade 5 (係長クラス) として格付けられるべきであると

{(a) 工場のスタッフのための Pay curve と Grade boxes
{(b) Grade boxes (勧告)



(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 120)

いうこと。

3. Grade 5 と Grade 6 の重複は, (No. 8 : Grade 5 ・ 薄板製造係長) や (No. 10 : Grade 5 ・ 厚板製造係長) と, (No. 6 : Grade 6 ・ 電気担当技師長) との間の比較が可能であることを示し, それはまた, (No. 7 : Grade 6 ・ 剪断課長) との比較も可能であることを示している。そこで, 上述の2. の “上級監督工の Grade 5 (係長クラス)” への格付けとも関連して, (No. 8 : 薄板製造係長) と (No. 10 : 厚板製造係長) とは, 厚板および薄板の製造における “調整” 機能の必要上, Pay の変更なしでも, (No. 6 : 電気担当技師長) や (No. 7 : 剪断課長) と同じ Grade 6 (課長クラス) でなければならないということ。

4. ただ、(No. 9 : Grade 5) の薄板担当技師は、どの Grade 5 の職務も調整しないので、Grade 6 には移動させられない。したがって、その Pay もあるいは少々異常かもしれないが、そのままではなければならないということ。なお、その Pay が高いことには、その長い経験が反映されているという要素が考慮できる。
5. (No. 21 : Grade 5・溶解担当技師) の Pay については、少なくとも、(No. 16 : 剪断担当技師) の Pay の金額まで上昇させるべきであるということ。それは、この表における curve が Grade 5 box の下辺を “No. 21” の線から “No. 16” の線にまで引き上げた方がよいからである。

(6) Pay curve の調整と Subgrade box の設定

こうして、結局、(No. 17 : 積荷場監督) と (No. 21 : 溶解担当技師) は、Pay の金額において (No. 16 : 剪断担当技師) とほぼ同額に増額され、また、(No. 8 : 薄板製造係長) と (No. 10 : 厚板製造係長) は、Grade 5 box から Grade 6 box へ移されることになる。なお、上級監督工が新たに Grade 5 に格付けられる。そこで、Grade 5 と 6 の Pay の平均は下落することになり、Pay curve の傾斜もわずかながらゆるくなる。この新しい Pay の平均で描かれた Pay curve は、上述(5)の表の(b)に示す通りである。なお、この表の(b)の curve では、“高いと低い” の2つの Subgrade (a・b) を含んだ Grade box (ただし、Grade 4 から 7 まで) をも併せて描く。

(C) 印刷会社の場合

英国に約 800 社あるこの業種の会社は、各種の用紙や箱の加工・印刷をしている。ところで、この印刷会社の社長が職務評価の導入を決定した動機は、事務所のスタッフの労働返上や労働組合の一部の不穏な動きの原因となっているのが、“Pay における差別” である、という意見を採用したこ

とによる。英国における印刷組合は、おそらく他のどこの組合よりも強いと思われるし、しかも、組合間における Pay の格差は長い間の懸案事項となっているという事情もある。なお、ここで採用される職務評価の方法(パターソン法のこと)は、各工場の印刷組合の世話役クラスに説明されることになる。

(1) 現行の組織構造の Grade・Subgrade への格付け

ここでは、現行の組織構造は省略されているが、この会社の35の職務は評価尺度(意思決定構造 Decision-structure)により、次の図表のように格付けがなされ、その格付けの後で Pay (\$) の記入がなされる。

<現行の給料支払構造>

Job No.	職 位	Grade	Subgrade	Pay (\$)
(Grade 7)				
1	印刷部長	7	a	17,400
2	購買部長	7	a	15,900
(Grade 5)				
3	ボックス工場長補佐	5	c	11,400
4	企画係長	5	c	9,960
5	システム係長	5	b	11,100
6	化学者(係長)	5	b	9,600
7	購買係長	5	a	7,260*
(Grade 4)				
8	輪転担当監督工	4	b	9,900
9	インク貯蔵所担当監督工	4	a	9,150
10	ボックス担当監督工	4	a	8,400
(Grade 3)				
11	企画事務員	3	c	6,000
12	石版印刷工	3	b	8,310*
13	グラビア印刷工	3	b	8,310*
14	ボックス印刷工	3	b	6,600*
15	インク混合工	3	a	7,860
16	販売事務員	3	a	7,200
17	予算見積担当事務員	3	a	7,050

18	経理事務員 (Grade 2)	3	a	6,300
19	発送係	2	—	6,000
20	インク貯蔵所係 (Grade 1)	2	—	7,020
21	印刷作業係	1	c	5,970
22	検査担当事務員	1	b	4,830
23	貯蔵係	1	b	4,680
24	タイピスト主任	1	b	4,080
25	実験室助手	1	b	3,960
26	システム担当事務員	1	b	3,600
27	印刷物仕分け係	1	a	4,410
28	原価担当事務員	1	a	4,200
29	書類整理担当事務員 (Grade 0)	1	a	3,960
30	石版印刷機械助手	0	c	5,400*
31	グラビア印刷機械助手	0	c	5,400*
32	在庫調整担当事務員	0	c	5,100
33	ボックス印刷機械助手	0	c	4,680*
34	荷造係	0	a	4,410
35	作業係	0	a	—

(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 121~122)

(2) 異常な点をもつ職務の指摘

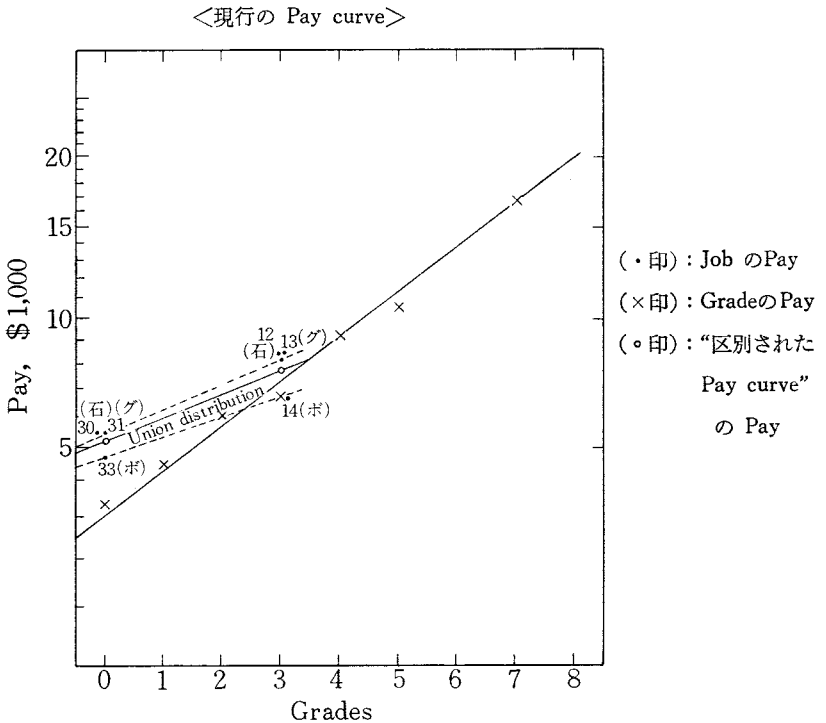
上記の“現行の給料支払構造”における異常な点として、下の2つが指摘される。

1. (Job No. 7: 購買係長) には、明らかに、かなり低い Pay が支払われているということ。それは、この職務にある者が“見習い中”であるからということであるが、この理由は排除されねばならない。
2. 印刷労働組合に所属している、(Job No. 30: 石版印刷機械助手) ・ (Job No. 31: グラビア印刷機械助手) ・ (Job No. 33: ボックス印刷機械助手) の三つの職務を含む、Grade 0 における全職務は、Grade 1 における事務関係の職務より高い Pay が支払われている。また、同じように、Grade 3 の (Job No. 12: 石版印刷工) ・ (Job No.

13：グラビア印刷工)・(Job No. 14：ボックス印刷工)の三つは、すべて印刷技能に熟練した者ではあるが、同じ Grade 3 の事務関係の職務よりもかなり高い Pay が支払われている。この2件の高い Pay の支払いについては、いうならば、印刷労働組合の交渉力による Pay の格差の発生を示しているといえることができること。

(3) 現行の Pay curve (区別された Pay curve)

そこで、Grade 0 から Grade 7 まで (ただし、Grade 6 はなし) の、それぞれの Grade の等差中項によって、下の表のように“現行の Pay curve”が描かれる。



(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 123)

この表において、現行の Pay curve は、印刷労働組合に所属している職務、すなわち、前述の(2)によれば Grade 0 と Grade 3 における印刷関係のそれぞれ三つの職務の Pay curve とは、“区別して”描かれることになる。この“区別された Pay curve”とは、Grade 0～3 の（○印）を結ぶ実線（Union distribution・連合組合による分布曲線）のことにほかならない。

ところで、この表においては次の三つのことが指摘される。

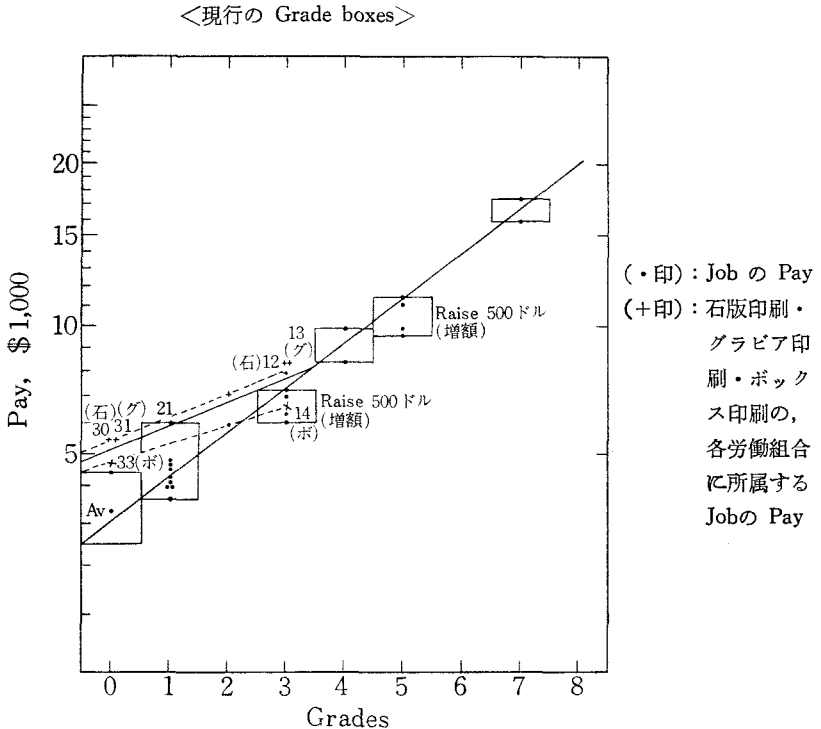
1. 二つの別個の Pay curve（実線の部分）が、それぞれ直線に近い形で描かれることと、印刷労働組合に所属する職務の Pay が、Band O・A・B (Grade 0～3) 上で比較的高いものになっていることが、まず注目されること。
2. 二つの点線による Pay curve について、上の方の curve は、石版印刷労働組合に所属する職務 (Job No. 12—30) のものであると同時に、グラビア印刷労働組合に所属する職務 (Job No. 13—31) の curve である。この二つは Pay の金額が全く同額なので、同一の curve として示される。もう一つの、下の方の curve は、ボックス印刷労働組合に所属する職務 (Job No. 14—33) のものであるが、前者と比較すると、そこに印刷労働組合間の Pay の格差が見られる。なお、実線によると点線によるとを問わず、労働組合による Pay curve が、かなり高い Pay を示すことになっている原因は、いわゆる“多くの闘士^(注17)たち”によるからである。
3. さらに、この表において、Grade 7 から下降する Pay curve と、実線および点線による三つの労働組合に所属する職務の Pay curve とが、典型的な“Dog-leg（逆くの字型）^(注18)”を形づくる点には留意すべきである。

(注17) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 124 (9).

(注18) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 124 (6～7).

(4) Grade box の設定

次に、現行の Pay curve に Grade box を描くと、次の表のようになる。



(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 124)

ところで、この表から次の4点が指摘される。

1. Grade 3 の事務スタッフについて、少なくとも \$ 500 は Pay が低いことがわかる。このことは、Band C の中級管理層（ここでは、Grade 6 はないので、主に Grade 5 をさす）についても同じことがいえる。これが、まさに、冒頭で述べた“事務スタッフの労働返上”の原因を説明しているものである。したがって、この \$ 500 の Pay の増額についての勧告は必ず採用されることになろう。

2. (Job No. 21 : Grade 1・印刷作業係) は、Grade 1 の他のどの職務をも調整しないので、いまのままの Grade 1 にそのまますえおくべきである。なお、現在、Grade 0 の全職務を調整するような職務があれば、そのような職務は、ほんの一つでも Grade 1 に増し加えられ、Grade 2 のレベルの Pay が与えられることになる。
3. Grade 3 の事務スタッフの職務の Pay に \$500 の増額がなされ、しかも、Pay curve は以前の通りであるとする、同じ Grade 3 の熟練工の職務の Pay は、標準的な Grade 3 box か、あるいは、そのごく近くに落ちつくことになる。このことは、Grade 3 の熟練工の職務の Pay が、Grade 0 の印刷労働組合に所属する職務の Pay との関係からは、切り離されることを意味している。この点においては、その実施上、かなり困難なことが存在する。それは、未熟練工が2～3年で追いつくような現在の Pay の水準に、熟練工をおいておくことである。このことについては、労働組合も同意しないと思われる。そこで、交渉の手續きにおいては、^(注19) “生産性”の問題がもち出されることになる。
4. 熟練工が現在担当している Band A の自動的決定に関する職務（本来は、半熟練工にふさわしい職務）を、もし、未熟練工に委譲することにすれば、すなわち、このことは熟練工が未熟練工の職務の増加に同意することを意味するのであるが、この熟練工から委譲された Grade 0 に属すべき職務は、ここで Grade 1 に、改めて格付けがしなおされ、このことによって、Pay curve は正常なものになると思われる。

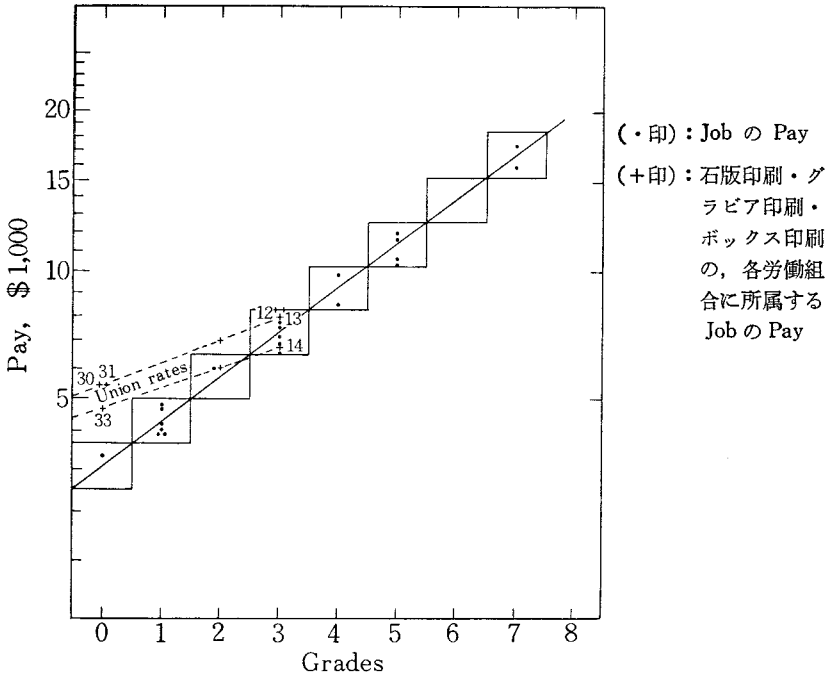
(5) Pay curve の調整および標準的な Grade box の設定

このようにして、上位の Grade に接続する首尾一貫した Pay curve が、次の表のように示される。この表においては、Pay curve に標準的な

(注19) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 125 (11~12).

Grade box が併せて描かれることになる。

<標準的な Grade box (勧告)>



(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 125)

なお、Subgrade については、この会社においては労働組合との交渉が持たれた上で、最終的に決められることになるので、この表では描かれていない。^(注20)

(つづく)

(注20) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 126 (5).