

近代企業における賃金管理制度の研究

手 島 勝 彦 著

広島経済大学
地域経済研究所

2 0 0 2

広島経済大学研究双書 第21冊

近代企業における賃金管理制度の研究

A Study of Wage and Salary Administration
in Modern Enterprise

手島勝彦 著
Masahiko Teshima

広島経済大学
地域経済研究所
2002

まえがき

この書は、賃金の経営理論である賃金管理に関する論文である。すなわち、この論文は、賃金問題を企業経営側の観点からとらえた賃金管理制度をテーマとして、その賃金管理制度の中心的な問題領域である賃金支払制度 wage and salary payment system に特に焦点をあてたものである。そして、ここでは、我国における年功序列制にもとづく賃金支払制度が、人口構成の高齢化や労働移動の国際化、また、急速に普及する情報化の時代に当って、どのような方向へ修正されるべきか、どのような賃金支払制度への修正を妥当とするのかを考究する。それは企業経営における賃金支払制度について、そのあるべき姿をさぐることを目的とするものでもある。

こうして、この論文は全6章より構成される。第1章は、研究の視点と目的を述べた章であり、第2章と第3章は、いわば本論にはいる前段階の章である。まず、第2章では、企業経営における賃金管理に様々な影響を与える四つの立場をとりあげる。これらの立場は賃金管理ないし賃金支払制度の直接的な要件ではないが、その影響は決して小さくはない。次いで、第3章では、我国企業の賃金支払制度における現実の動向について論じる。我国における最初の賃金支払制度は生活給の色彩が濃い電産型賃金体系であり、次いで年功給制度が出現し、さらに職能給制度が普及する。1990年代には成果分配制度が導入され、年俸制が広まった。つまり、この章では生活重視賃金ないし年功重視賃金から新しい賃金支払制度への脱皮がはかられている現実の動向を述べる。

第4章は、この論文の本論である。この章では、まず賃金支払制度の形態を賃金算定公式として歴史的発展過程を踏まえて整理し、出来高給制度の高度の発展の極限で時間給制度に回帰することを指摘する。そして、この回帰した時間給制度こそ計測日給制度であり、この計測日給制度が職務

給制度へと発展することに言及する。職務給制度は時間給としての定額給である職務給を基本給とする賃金支払制度であり、それは職務評価 job evaluation によって決められるものである。こうして、ここでは、“職務給”を基本給の主体としながら、“資格給および勤続給”を基本給の補足とする職務給制度を提唱する。なお、職務評価の方法として、従来の職務評価法とは全く異なるタイプのパターンソン法 Paterson Method を紹介し、その特徴をあげる。

第5章は、本論（第4章）への追加の章である。この章では、賃金支払制度と賃金額の関係について述べる。そして、特に、賃金支払制度はその賃金額の決定に関しては何らの解答を準備するものではなく、したがって、賃金額の決定には自ら別個の原則が必要とされることを主張する。また、賃金支払制度を実際に賃金額に結合する際に、企業経営側と労働者側の両方が合意 consensus を形成するために機能する賃金管理の原理 Principles of wage and salary administration を紹介し、検討を加える。なお、第6章は、この論文の結論である。

この論文は書いてはみたものの、さてその枚数は帯に短し襷に長しで、実はどのように発表したものかと考えていた。それが思いもかけずこのような研究双書として刊行されることになったのは、人の思いを超えた奇しき縁が働いたと思わざるを得ない。具体的には広島経済大学の御厚意がそれであろう。心からの御礼を申し上げる次第である。

また、この書の出版に関わる面倒な事務の一切を快く引き受けて下さった石井和佳地域経済研究所課長には特にお世話になった。末尾ではあるが、ここに一言記して深く感謝申し上げます。

2002年3月

手 島 勝 彦

目 次

まえがき	1
Abstract	5
基本用語	13
第1章 序	19
第2章 賃金管理に影響を与える理論	21
第1節 賃金管理といくつかの立場	21
第2節 賃金問題に関する理論	22
第1項 賃金の法律理論（賃金問題への法の介入）.....	22
第2項 賃金の経済理論（労働市場における賃金水準の存在）.....	28
第3項 賃金の社会理論（賃金決定の際に考慮されるべき要因）.....	31
第4項 賃金の経営理論（労務管理の実体としての賃金管理）.....	36
第3節 賃金管理と賃金支払制度	41
第3章 我国企業の賃金管理制度における現実の動向	43
第1節 年功序列型賃金支払制度からの脱却	43
第2節 我国企業における新しい賃金支払制度の採用	48
第1項 成果分配制度	48
〈成果分配制度導入企業の実例〉	53
第2項 年俸制	58
〈年俸制導入企業の実例〉	61
第3節 職務給制度採用の妥当性	69
第1項 高齢化・国際化が要請する年功序列型賃金支払制度から の脱皮の試み	69
第2項 職務評価と職務給制度	70

第4章 賃金支払制度と職務給制度	74
第1節 賃金問題と賃金支払制度	74
第2節 賃金支払制度の形態	76
第3節 職務給制度の発展	85
第1項 職務給制度の前身としての計測日給制度	85
第2項 職務給制度と労働能力	87
第3項 職務給制度における賃金体系	90
第4項 賃金規程の実例および職務給制度導入企業の実例	98
第4節 “意思決定”要素による職務評価（バターンソン法）	101
第1項 評価要素および評価尺度	101
第2項 職務評価手続き	109
第3項 バターンソン法による職務評価の事例（化学工業会社の場合）	112
第4項 バターンソン法についてのまとめ	123
第5章 賃金支払制度と賃金額	126
第1節 賃金支払制度の賃金額への結合	126
第2節 賃金管理の原理	127
第3節 賃金管理制度の実施における留意点	134
第1項 賃金の刺激性	134
第2項 賃金とその不満集約性	135
第6章 結	137
※注釈	140
※参考文献	147
※資料 ① ～ ⑤	151

Abstract

In Chapter 1, I introduce the viewpoint and the purpose of this study. This is a study of the wage and salary administration system which is really the substance of labor management in modern enterprise.

In this paper, Wage and salary payment system is taken up as the central problem domain from the viewpoint of business management. And then, this study's purpose is to consider that wage and salary payment system based on the seniority-oriented system should be corrected for what kind of it in the times of aging of population composition, internationalization of labor movement, and the computerization in our country.

Moreover, it considers about the rule by which wage and salary payment system is actually combined with the amount of money for wage and salary, and the principles of wage and salary administration which are not established as yet in Japanese enterprise.

Chapter 2 is the preceding chapter before the main subject. The wage and salary payment system which is the central problem domain of wage and salary administration system is surrounded by various laws, theories and influences on wage and salary administration. I considered the surrounding four positions. The first is the legal theory on subjects of wage and salary (labor standard law of our country, collective agreement and office regulations of enterprise of our country). The second is the theory of wage and salary as economic theory (the wage fund theory, the marginal productivity theory and the labor value theory). The third is the social theory of the wage and salary as the factor which

A Study of Wage and Salary Administration in Modern Enterprise

should be taken into consideration in the case of wage and salary determination (the market rate, the laborer's living expenses level, change of prices, labor productivity, the ability of enterprise to pay). Finally, it is the business management theory of the wage and salary. Although such theory and influence are not the direct requirements for the wage and salary administration or wage and salary payment system, it's effect is never small. Therein is clarified the basic meaning of wage and salary, the positioning wage and salary administration in labor management, and the domain of wage and salary administration.

That is to say, the article about wage and salary is taken up from five laws, including the labor standard law of our country. And then, it is clarified that wage and salary is the compensation of labor between laborer and employer.

Wage and salary administration is positioned with one basic domain of labor management that is divided to seven domains of labor management (Employment Management, Educational Training and Capability Development Management, Working Environmental Management, Wage and Salary Administration, Health and Welfare Management, Management of Human Relations, Management of Industrial Relations).

Also, the main domain of wage and salary administration is divided into two wage and salary payment system and the amount of money for wage and salary. These two points are occupying the important positions in this study.

In Chapter 3, I discussed the trend of the actuality in the wage and salary administration system in enterprise of our country.

The first wage and salary payment system in our country is a Den-san type wage structure, this wage structure had the deep color of living

Abstract

wages. Next, the seniority-oriented wage and salary payment system appeared around from 1960, subsequently, job performance abilities evaluation wage rate system appear around from 1975. But the color of living wages and seniority-oriented wages remained in this wage and salary payment system. However, in our country, aging of population composition and internationalization of labor movement progress around from 1980. It becomes increase of personnel expenses (labor cost) and it becomes the big burden of business management in enterprise. Moreover, in the times of the computerization which spreads quickly, the correspondence to change of the job contents is needed by business management in enterprise.

In this way, adoption of a new wage and salary payment system come to be seen in after 1990.

Here, I touch the annual salary system and profit or added value sharing plan that draws public attention as new wage and salary payment system. It is decided how the result (profit or added value) is shared among both based on recognition as the result of collaboration of laborer and employer (Profit Sharing Plan, Rucker Plan, Scanlon Plan, American Mortor's Plan, Kaiser Plan).

The annual salary plan is the wage and salary payment system that is adopted as the managerial position of the company of our country on the pretext of restructuring in after 1990. This plan can say it is correction of the wage and salary payment system from living serious-consideration wages to job serious-consideration wages. Also, this plan has the strong character of reward, and the wage rate in this plan, can be called single job rate. Therefore, it is necessary for us to give feed back on job evaluation research.

By the way, the seniority-oriented system and the custom of lifelong

A Study of Wage and Salary Administration in Modern Enterprise

things completely, but however, have a close relation in fact. Merely, the wage and salary payment system does not give any answer about the amount of money for wage and salary. Therefore another principle is required. When the wage and salary payment system is actually combined with the amount of money for wage and salary, the separate principle is necessary. That is to say, the purpose of business management is the upkeep and the development of enterprise, and improvement in the laborer's living standard. What business management should think important is two subjects of cost (labor cost) and laborer's life (living expenses). From here, business management does not use mind only for the cost reduction, but should adopt "the laborer's living standard" as the separate principle for the determination of the amount of money.

Moreover, I introduce the principles of wage and salary administration which should be thought important. In case the wage and salary payment system is actually combined with the amount of money for wage and salary, it is very important. That is, conditions on the side of business management is the requirement of management, nature and objective of the organization, integration in administration. And conditions on the side of labor is satisfy the public interest, locality requirement, and reactions of the labor union. These principles are advocated by Prof. Y. Shimabukuro as basic theory of "Consensus Management". This "Consensus Management" is the important principle in that the determination of wage and salary should be reached by consensus among both laborer and employer. These six principles of wage and salary administration must be taken notice of as what functions on the "consensus" formation among business management and laborer.

In addition, the incentive nature of wage and salary and the dissatisfied

Abstract

concentration nature of wage and salary are taken up as important matters in enforcement of the wage and salary administration system.

Chapter 6 is conclusions of what so far has been described. That is to say, wage and salary payment system which is main content of the wage and salary administration system in the modern enterprises has been studied center in this paper. First, as a direction of the ecdysis by aging and internationalization from the seniority-oriented wage and salary payment system, it was asserted that the correction to job evaluation wage rate system was concretely appropriate to the work(job) center wage and salary payment system. Secondly, the adoption of the Paterson method (the job evaluation method) is asserted as the correspondence to change of the job contents by the computerization. Thirdly, when the wage and salary payment system is combined with actual amount of money, the principle to be emphasized is no except for "living standard of the worker". Therefore, it should be sufficiently regarded on this principle in the business administration side. And, I would advocate that it should be equal agreement determination by the "consensus" formation among business management and laborers on the wage and salary administration system.

基 本 用 語

(1) 賃金支払制度 wage and salary payment system

賃金支払制度は賃金管理の主たる内容であり、賃金支払制度には賃金形態と賃金体系がある。賃金形態は、賃金が従業員に支払われる方式のことで、これには①基本給決定の要素や方法による年功給、職能給、職務給、総合給など、また、②賃金算定の期間単位による時間給、日給、週給、月給、年棒などや、③賃金算定方法による固定給、業績給、能率給などがある。また、賃金体系は基本給・付加給・諸手当の組合せのことをいう。

(2) 労使の協働 collaboration

企業経営における労働者と使用者は、その経営成果にそれぞれの目的を依存しており、その意味で両者の協働は全ての経営活動で日常的に必要とされるものである。しかし、それは労働者の生活の充実をはかるところや、労働者の自主性自発性にもとづく意欲的な労働力の発揮をはかるところに実現するもので、要するに、労働者の人間性を尊重するところに真の協働が実現するといえる。

(3) 労務管理の7つの基本領域 seven domains of labor management

労務管理は、雇用管理（採用、配置、異動、昇進）、教育訓練および能力開発管理、作業環境管理、賃金管理、福利厚生管理、人間関係管理、労使関係管理の7つの基本領域から成り、労務管理システムを構成している。

(4) 労働の対価 the compensation of labor

賃金は、労働者による労働の提供に対する対価であり、福利厚生や恩恵的な慶弔見舞とは区別される。賃金は労働契約によってあらかじめ労使間で決められるもので、これには、具体的に所定内給与、所定外手当、賞与、

退職金が含まれる。

(5) 労働基準法 labor standard law

我国の労働基準法は、日本国憲法第27条第2項の労働条件法定の原則の規定により定められた、労働条件の基準に関する基本的な国法である。それは労働条件の最低基準を確保して、労働者に対し人間としてふさわしい生活を保障するために定められたものである。

(6) 団体協約 collective agreement

団体協約は、一般には労働協約といわれるが、それは労働組合と使用者の間の団体交渉の結果締結される労働条件の基準についての協約（契約）である。団体協約は、正式には、両者による合意の内容を書面に作成し、両者の署名または記名押印によって成立する。そして、それは法的効果を有し、このことによって労働者の労働条件や使用者に対する労働者の権利が確保され、労使関係に秩序が形成される。

(7) 就業規則 office regulations of enterprise

就業規則は労働条件を明示するために、常時10人以上の労働者を雇用する者に作成の義務があるものである（労働基準法第89条）。それは、労働時間、賃金、退職に関することを必ず記載し、その作成、変更に当っては、使用者は労働組合（ないときは、労働者の代表者）の意見をきかねばならないこととされている（労働基準法第90条）。

(8) 限界生産力説 Marginal Productivity Theory

この学説は、クラーク John Bates Clark (1847-1938) によって定式化された説である。すなわち、労働の価格である賃金は、追加される最後の労働単位（限界の労働単位）によって付け加えられる純生産物によって決定されるとするものである。この学説は現代の賃金理論といわれる。

基本用語

(9) 賃金決定要因 the factor of wage and salary determination

経済理論としての賃金論は、社会全体における賃金水準がどのようにして決定されるかを論じるものであり、他方、経営理論としての賃金管理論は、その企業経営で働く労働者個々人の賃金支払制度と賃金額の高さを論ずるものである。この二つの中間にあつて、企業経営の賃金管理に影響を与えるものが賃金決定要因である。すなわち、世間相場、労働者の生計費水準、物価の変動、労働生産性、企業の支払能力の五つが妥当な要因としてあげられる。

(10) 年功序列制 the seniority-oriented system

従業員の長年の勤続による功労を中心として職場秩序を確立しようとする我国独自の制度をいう。これが具体的に賃金にあらわれるとき、それを年功序列型賃金支払制度という。この賃金支払制度は、終身雇用を前提とし、また、定期昇給制度を柱として、年齢・勤続年数・学歴などの属人的要素を主たる基準として運用されるものである。したがって、学歴が高く、勤続が長く、年齢を加えるほど賃金もまた増大する傾向にある。

(11) 時間賃金 time rate plan

賃金支払制度の二つの基本的な形態のうちの一つで、時間給制度（日給制度）とよばれる。この形態は労働者の作業時間に関わるもので、同じ時間に対して同じ支給の原則に基づくものである。生活保障的な賃金支払制度としての特徴をもつ。

(12) 個数賃金 piece rate plan

賃金支払制度の二つの基本的な形態のうちの一つで、出来高給制度（能率給制度）とよばれる。この形態は労働者の作業結果の出来高に関わるもので、同じ出来高に対して同じ支給の原則に基づくものである。能率奨励的な賃金支払制度として時間賃金に優れる。

第1章 序

我国の労務管理は、現在、工業による経営から情報による経営へと、質的に全く異なる新しい方向への変革のただ中にある。特に、従業員の永年勤続をもとにした長期的視点に立つシステムである終身雇用の慣行と、従業員間の人的バランスや集団としての団結維持をもとにした家族的視点に立ったシステムである年功序列制とは、ともに、我国の労務管理の特質ではあるが、バブル崩壊後の長い不況の中で修正の動きが現われている。特に、賃金管理制度における年功序列制からの脱皮は現在避けることのできない要請である。

ところで、企業経営における人的資源が、その経済的合理性を最高に発揮することによって、利益追求へ大きく貢献するという事は言うまでもないことである。それは、資本その他の物的資源が利益追求に貢献することに勝るとも劣らない。労務管理は、まさに、この人的資源を対象として、この人的資源である従業員の真の協力を得ることを目的とする企業経営の要素的な管理部門である。そして、実際のところ労務管理の実施効果は、そのほとんどを賃金管理に依存しているといっても過言ではない。つまり、賃金管理は労務管理の一領域ではあるが、その領域は労務管理の全ての分野に結びついて両者は表裏一体をなし、労務管理上の実施効果を左右しているといえる。それほどに賃金管理は労務管理の中で重要な位置を占める基本領域である。

以上のような賃金管理の理解によって、この論文では、近代企業における労務管理の実体ともいえるべき賃金管理制度をとりあげ、企業経営側の視点から、賃金管理制度の中心的な問題領域である賃金支払制度 Wage and Salary Payment System と賃金額のうち、前者に焦点をあてる。そして、我国における年功序列制にもとづく賃金支払制度は、人口構成の高齢化や労働移動の国際化、また、急速に普及する情報化の時代に当って、どのよ

うな方向へ修正されるべきか、すなわち、どのような賃金支払制度への修正が妥当であるかを考究していきたい。それはまた、賃金問題を企業経営側の視点からとらえた賃金支払制度について、そのあるべき姿をさぐることでもある。そして、企業経営における賃金支払制度を実際の賃金額に結合する際に重視すべき原則についても論及したい。すなわち、企業経営による賃金支払制度の採用とそれを賃金額へ結合することは別個の問題としながらも、しかし、我国企業の賃金管理制度の確立には両者とも重要な問題だからである。

第2章 賃金管理に影響を与える理論

第1節 賃金管理といくつかの立場

この論文では、第二次大戦後の我国近代企業における賃金管理制度をとりあげ、企業経営の視点から、特にその中心的な問題領域である賃金支払制度 wage and salary payment system に焦点を当てるものである。それは賃金の経営理論たる賃金管理が、労務管理の実体をなすという認識によることに他ならない。ところで、賃金管理の主たる領域である賃金支払制度には、企業経営の立場のみならず様々な影響を与える立場が存在する。これらの立場の理論は企業経営における賃金管理制度ないし賃金支払制度の直接的な要件ではないが、その影響や拘束は決して小さくはない。

そこで、これらの立場からは次の四つの理論があげられる。

①賃金の法律理論

これは賃金問題への法の介入としての立場である。企業経営で働く労働者にとって賃金はその生活を確保する手段であり、重要な意味をもつ。そして、企業経営にとっても賃金の法律理論（日本国憲法・労働基準法他）は賃金管理の基礎となるものである。

②賃金の経済理論

これは労働市場における賃金水準の存在が、賃金管理ないし賃金支払制度に影響を与えるということである。特に賃金をめぐる労使交渉において、企業経営側はその賃金管理制度ないし賃金支払制度を考える理論として限界生産力説によることが多く、労働組合側は労働価値説によることが多い。

③賃金の社会理論

これは賃金決定の際には考慮されるべき要因が存在し、賃金管理ないし賃金支払制度に影響を与えるということである。この賃金決定要因

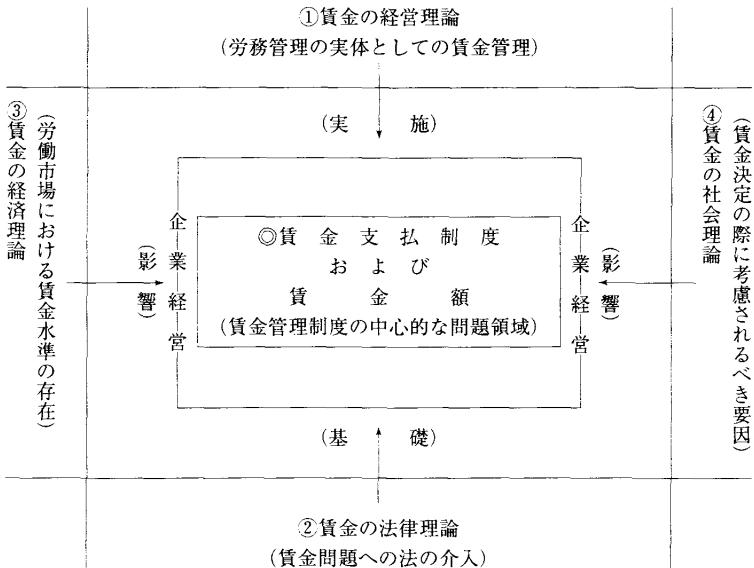
は、より直接的に賃金管理ないし賃金支払制度に影響を与えるものとして、どのような要因が妥当なものであるかを論じる。

④賃金の経営理論

これは労務管理の実体としての賃金管理のことであり、この賃金管理の中心的な問題領域が賃金支払制度 wage and salary payment system である。そして、この論文では、賃金支払制度の歴史的発展の必然として職務給制度をとりあげる。

以上の四つの理論を図示すれば概略次の通りである。

図表1. 賃金管理制度をとりまくいくつかの立場（理論）



第2節 賃金問題に関する理論

第1項 賃金の法律理論（賃金問題への法の介入）

この節では、企業経営における賃金支払制度を基本的に支える法律理論にふれる。賃金に関する法律理論は、個々の従業員の賃金を決める賃金支

払制度の基礎理論といえる。すなわち、賃金問題への法の介入として、具体的には労働基準法、労働協約、就業規則をとりあげる。

(1) 労働基準法と労働条件

資本主義社会では契約の自由が基本的な原則である。しかし、個々の労働契約を使用者と労働者との間の自由な契約に任せておいたのでは、労働者がどうしても弱い立場になるので、労働者は不利な労働条件を強いられる。そこで、労働者の生活を確保する必要から生まれたのが労働法である。したがって、労働法は資本主義社会の契約自由の基本原則を修正したものであり、具体的には、日本国憲法の条文を受けて、次のような点で修正がなされている¹⁾。

- ①労働の買い手を確保すること。つまり、労働者の就労の機会を確保すること。(日本国憲法第27条第1項：すべて国民は、勤労の権利を有し、義務を負ふ。)
- ②国家が労働の価格(賃金)の決定に介入し、労働条件について法律で決めること。(日本国憲法第27条第2項：賃金、就業時間、休息その他の勤労条件に関する基準は、法律でこれを定める。)
- ③労働者が労働条件を決定するための交渉を使用者と対等に行なうことができるようにすること。具体的には、労働者が団結し、労働組合という組織の力を背景として、使用者と交渉できるようにすること。(日本国憲法第28条：勤労者の団結する権利及び団体交渉その他の団体行動をする権利は、これを保障する。)

こうして、労働法は“労働者の労働者としての生活に関する法”であり、また、“労働者の生活を確保することを目的とする法”であるといえる。つまり、労働法は日本国憲法第25条にいう“健康で文化的な最低限度の生活”を労働者に保障することを目的とする法であると言い換えることができる。

ところで、日本国憲法第27条第2項の労働条件法定の原則に対応する基本的な法律として、労働条件の基準に関する法としては、労働基準法、船

員法，国家公務員法，地方公務員法の四つがあるが，船員法は海上労働の特殊性から定められたものであり，公務員法もその職責の特殊性から定められたもので，一般に労働者の労働条件について適用される法は労働基準法である。

この労働基準法は，労働条件の決定に際して満たすべきいくつかの原則を有する。その第一は，人たるにふさわしい生活維持の原則である。これは，労働条件は，労働者が人たるに値する生活を営むための必要を充たすものでなければならないというものである。第二は，労使対等決定の原則である。これは，労働条件というものは，労働者と使用者が，対等の立場において決定すべきものということである。第三は，平等待遇の原則である。これは，使用者が労働者の国籍，信条又は社会的身分を理由として，賃金，労働時間その他の労働条件について，差別的取扱いをしてはならないというものである。第四は，男女同一賃金の原則である。これは，労働者が女子であることを理由として，賃金について，使用者は男子と差別的取扱いをしてはならないというものである。

わけても，労働基準法が，労働条件についての最低基準としての原則を有することには留意すべきである。つまり，労働基準法は労働条件についての最低の基準を定めたものであるので，その基準に達しない労働条件を定める個々の労働契約は，その部分についてのみ無効となる。この場合，無効となった部分は労働基準法の定めるところによることになる。このことが，労働条件についての最低基準としての原則の意である。また，労働基準法の規定に違反した使用者は処罰される（同法第117条～第120条）し，労働基準法が定めている労働条件を順守励行させるために労働基準監督行政（厚生労働省→都道府県の労働基準局）が行なわれる。

(2) 労働協約と賃金問題

労働協約とは，労働組合と使用者の間で締結された労働条件の基準についての契約とされる（労働組合法第14条）。つまり，労働協約は，労働組合と使用者との間の団体交渉の結果締結される団体間の協約である。その

第2章 賃金管理に影響を与える理論

意味では労働協約というよりは団体協約 collective agreement という方がより適切である。ただ、労働協約は、労働組合と使用者の両者による合意の内容を書面に作成し、両者の署名又は記名押印によってはじめて成立するもので、それは法的効力をもつ。これに反し、書面に作成せずに口頭での約束のみ、あるいは、署名又は記名押印を欠く場合には労働協約としての効力は認められないとされる。つまり、書面に作成するという事は両者の合意内容を明確にし、合意内容に関する無駄な紛争を避けるという意味を有する。この労働協約の締結によって、労働者の労働条件や使用者に対する労働者の権利が確保され、労使関係に秩序が形成される。そして、この労使関係の秩序が維持され、労働協約を守るところに労使関係の安定が確保されることになる。つまり、労働協約の締結は、経営秩序の源泉になるということである。

ところで、労働協約は労働組合と使用者との間の団体交渉の結果締結されたものであり、それはまさに結果であるが、労働協約という結果に到るプロセスが団体交渉である。その交渉事項は“労働力の売買および使用者による労働の利用”²⁾についてであって、この労働力の売買が賃金決定の問題である。そして、団体交渉とは、この交渉事項について労働組合と使用者がそれぞれの立場からの支配力を行使することであり、また、その支配力の行使によって両者が合意を形成するプロセスといえる。団体交渉の当事者は、両者それぞれ自主的に選出された代表者であるが、その交渉事項については“労働力の売買および使用者による労働の利用”を中心に実際の交渉範囲は広いものとなる。つまり、採用・異動・解雇・人事考課基準などの人事的事項、安全衛生・企業福祉・公害対策・地域関係などの社会的事項、賃金支払制度・労働時間・休日・定年制・就業規則・苦情処理などの労働条件的事項にわたることは当然として、場合によっては、経営方針・業績などの経営的事項、生産計画・設備投資計画・技術導入などの生産的事項に及ぶこともある。この点で、労使の協力関係を確立するためのもう一つのプロセスである労使協議の協議事項とほとんど重なることに

なる。

こうして、労働組合と使用者との間の交渉である団体交渉は、両者の合意事項の確認、紛争状態を解消するための努力、労働協約の締結を成功させることを目的とするものであり、その意味では、団体交渉は労使の協力関係を確立していくプロセスに他ならないといえる。

(3) 就業規則と賃金決定

就業規則は、従業員の職務への就業に当り、①労働時間に関する事、②賃金に関する事、③退職に関する事の三つの事項を絶対的記載事項とした、各企業毎に作成される規則である。その内容には上記の三つの他に次の事項が通常含まれる³⁾。

- ④退職手当、賞与、最低賃金額に関する事。
- ⑤食費、作業用品その他の労働者の負担に関する事。
- ⑥安全、衛生に関する事。
- ⑦職業訓練に関する事。
- ⑧災害補償および業務外の傷病扶助に関する事。
- ⑨表彰および制裁の種類および程度に関する事。
- ⑩その他規定を設ける場合、それに関する事。

なお、②の賃金に関する事を別規程として賃金規程（資料④参照）が作成される場合もある。

この就業規則は、常時10人以上の労働者を雇用する者にとっては作成の義務がある（労働基準法第89条）が、勿論常時10人以下の労働者を雇用する者にとっても作成した方が良いことは言うまでもない。また、その作成及び変更に当っては、使用者は一方的に作成・変更してはならず、労働組合ないし労働者の代表（労働組合がないとき）の意見を聞かねばならないことになっている（労働基準法第90条第1項）。さらに、就業規則は法令や労働協約に反してはならないとされ、これらに反するときは労働基準監督署長が変更を命じることができることになっている（労働基準法第92条）。

第2章 賃金管理に影響を与える理論

ところで、個々の労働契約は、基本的には労働者と使用者との合意 consensus によって成立するものであるが、その際に労働基準法では『使用者は、……労働者に対して賃金、労働時間その他の労働条件を明示しなければならない』としている（第15条）。特に、賃金については、『労働契約の締結の際における賃金の決定、計算及び支払の方法並びに賃金の締切り及び支払の時期に関する事項が明らかとなる書面を労働者に交付しなければならない』と細かく定めている（労働基準法規則第5条第2項）。すなわち、労働条件、特に賃金を明示するための通常の方法が就業規則に他ならないといえる。

なお、労働基準法第24条は使用者から労働者への賃金支払について次のような原則を定めている。

①賃金は、通貨で支払われなければならない（通貨払）。

この原則に関して、手形や小切手による支払が認められるかどうかについてはなお問題があり、また、海外勤務の労働者については基準になる通貨をどれにするかが問題になる。

②賃金は、労働者に直接支払われなければならない（直接払）。

この原則に関しては、例外は認められていない。

③賃金は、労働者に対してその全額を支払われなければならない（全額払）。

この原則に関して、法令に定めがある時は、それを控除した残額を支払うことができる。例えば、給与所得の源泉徴収（所得税や住民税）、社会保険料、労働保険料など。

④賃金は、毎月1回以上、一定の期日を定めて支払われなければならない（定時払）。

この原則に関しては、臨時に支払われる賃金・賞与・退職金については適用されない。

こうして、我国企業の従業員の賃金決定に係る法律や規則には、その基礎的なものから順に、①日本国憲法②労働基準法とその関係法③労働

協約ないし団体協約④就業規則ないし賃金規程（給与規程）⑤個別の労働契約があることになる。つまり、個別の労働契約における従業員の賃金決定は、就業規則のそれを下回ることはできないし、当然に労働基準法のそれをも下回ることはできないことになる。

第2項 賃金の経済理論（労働市場における賃金水準の存在）

企業経営における賃金支払制度ないし賃金管理制度に影響を与えるものとしては社会的な賃金水準が存在する。そこで、ここでは労働市場における賃金水準を取り上げ、具体的には、賃金の経済理論である賃金学説の中で賃金水準決定の理論に触れていくことにしたい。すなわち、この節では、企業経営の賃金管理制度ないし賃金支払制度を支える理論として、古典派の代表的賃金理論である賃金基金説、現代の賃金理論である限界生産力説、もう一つの現代の賃金理論である労働価値説の三つの賃金学説をとりあげる。

(1) 賃金基金説（古典派の代表的賃金理論）

この学説は、一定の時期、一定の社会においては労働者に賃金として支払うために“予定された基金”があり、各労働者の賃金額（賃金水準）は、この基金総額を労働者総数で除した商であるとする。そして、この基金は労働者に支払われる貨幣額としてではなくて、労働者の消費のための生活手段の分量として、自然によって許された不変の大きさであるとする学説⁴¹である。この学説は、マルサス（Thomas Robert Malthus 1766-1834）が、その人口法則によって形成した学説であり、ミル（John Stuart Mill 1806-1873）によって完成されたが、この学説はのちに批判されたことから、ミルは放棄した。すなわち、この学説にいう“予定された基金”という賃金基金が不変の大きさであるという前提に根拠があるかどうかについて疑問が提出され、一般にはなんらの根拠もない独断であるとされたからである。

なお、このあと、バーム・パウエルク（Böhm Bawerk 1851-1914）によって説かれ、ヴィクセル（K. Wicksell 1851-1926）によって展開された新賃

第2章 賃金管理に影響を与える理論

金基金説は、賃金基金（予定された基金）を、労働者総数で除した商が賃金水準（賃金額）であるとする点では賃金基金説と同じである。その新しい点は、賃金基金に当てられる部分が“生産の迂回”という資本の理論との関連で決まるとしたことである。

すなわち、企業経営は与えられた賃金水準（仮定のもの）で、生産時間を加減することによって最大の利潤を求め、他方で、労働者は賃金水準の下降によって完全雇用を求める。この均衡点で、新しい賃金水準と、これに見合う生産時間が決まる。そして、この労働者の完全雇用されるところで、賃金水準と利潤が決まるとする説である。

(2) 限界生産力説（現代の賃金理論）

この学説は、生産力説を前提として、労働の価格である賃金（賃金水準）は、追加される最後の、すなわち、限界の労働単位によって付け加えられる純生産物（余分の生産物）によって決定されるというものである⁵⁾。この学説はジョン・ベーツ・クラーク（John Bates Clark 1847-1938）によって定式化されたもので、その特徴は、労働供給側の事情を与えられたものとして、賃金（賃金水準）はもっぱら労働需要側の条件によって決定されるものとしたところにある。そして、限界効用学説をもとにして、労働の価格である賃金（賃金水準）も、労働というものは消費者の欲望を一般的に直接充足するのではないが、生産物の生産ということによって間接的に消費者の欲望を充足するというかぎりでは、労働の限界生産力によって説明されうるものとしたのである。

この学説は、労働者が生産する生産物の価値が大きければ大きいほど、企業経営はより高い賃金を支払って労働者を雇用しようとする事実を説明する理論である。すなわち、企業経営が労働者を雇用するとき、“労働の限界生産力”が“賃金水準”より大であれば、生産物の価値の増加分が支払う賃金額より大なので、より多くの労働者を雇用しようとし、反対に、“労働の限界生産力”が“賃金水準”より小であれば、逆となる。だから、“労働の限界生産力”と“賃金水準”とが等しくなる労働需要の点が企業

経営としては最も有利な雇用量となる。つまり、完全自由競争のもとで、均衡状態では賃金水準（賃金額）が労働の限界生産力に等しくなるというものである。

なお、この学説の前提である生産力説は F. A. ウォーカー（1840-1897）によって定式化されたもので、それは賃金（賃金水準）は労働の生産力によって決定されるというものである。

(3) 労働価値説（もう一つの現代の賃金理論）

“賃金は労働力という商品の価格である”ということが、マルクス（Heinrich Karl Marx 1818-1883）の賃金理論における主張であるが、このことが労働力の商品化論に基づくものであることは言うまでもない。そして、この労働力という商品の価格は、他の全ての商品の価格と同じように、その特殊な物としての労働力の生産、したがってまた、その再生産に必要なとされる“労働時間”によって決定されるとする。この労働力の生産または再生産に必要な労働時間とは、労働者の生存に必要な生活資料を生産するための労働時間のことであり、そして、この生活資料には、労働者自身の肉体的な生存費、労働者の家族の維持費、労働者の教育費及び訓練費の3つが含まれるとする⁶⁾。このようにして、賃金とは、労働＝労働時間によって生産される生産物によって決定されるものであるというのがマルクスの賃金理論である。

賃金がたえず“労働力の価値”以下に引き下げられようとする傾向にあることを、マルクスは賃金の動態論という。そして、労働力の生産または再生産に必要な生活資料を生産するために必要な労働時間を“必要労働”といい、これを超える労働時間を“剰余労働”とよぶ。しかし、マルクスによれば“労働力の価値（必要労働）”どおりの賃金を支払っても、なお剰余労働が生じるという。例えば、次式の通りである。

第2章 賃金管理に影響を与える理論

〈実際の労働時間〉	-	〈必要労働〉	=	〈剰余労働〉
8		6		2
・資本家の受け取る価値。		・資本家から労働者へ賃金として支払われる分。 (労働力の価値)		・資本家のものとなるもの。
		〔 6時間労働の生産物と等しいもの。〕		

このことは、マルクスの学説の独創的な構想であるが、マルクスは、さらに、実際にはなお賃金はたえず労働力の価値（必要労働）以下に押し下げられる傾向にあるという。例えば、次式の通りである。

〈実際の労働時間〉	-	〈必要労働〉	=	〈剰余労働〉
8		5		2 + 1
		・必要労働以下に押し下げられた労働力の価値（6 - 1 = 5）。		
		(賃金の動態論)		

したがって、資本家は剰余労働分（上の式の2時間）と、労働力の価値（必要労働）以下に押し下げられた分（下の式の1時間）との合計3時間の剰余労働を手にするようになる。

労働者が生み出した価値	>	労働者が受け取った価値
(生産物)		(賃金)

第3項 賃金の社会理論（賃金決定の際に考慮されるべき要因）

社会全体における賃金の水準ないし賃金の高さがどのようにして決定されるかのしくみを論ずるのは、経済理論としての賃金学説であるが、他方、企業経営で働く労働者個々人の賃金の高さを決めるのは、その企業経営独

自の理念にもとづく賃金支払制度である。この二つの中間にあって、企業経営が労働者の賃金の高さを決める際に影響を受ける基準もある。それが賃金決定の際に考慮さるべき社会理論としての賃金決定要因である。

すなわち、この節では、賃金決定要因の種類にはどのようなものがあるかをみた上で、その中で妥当な賃金決定要因と考えられるものを取りあげる。

(1) 賃金決定要因の種類

賃金は企業経営側の立場からみた場合と労働者側の立場からみた場合とでは、その性格を異にすることは当然である。すなわち、企業経営側からみた賃金は、生産費ないしコスト（人件費）としての性格を有するのであり、このことは賃金を決定する基準としての賃金決定要因としては“企業の支払能力（賃金支払能力）”，ひいては“労働生産性”を提出する。また、労働者側からみた賃金は、生計費としての性格を有するのであり、このことは賃金決定要因としては“労働者の生活水準”，ひいては“物価の変動”を提出する⁷⁾。

賃金は、このような二面性をもつものではあるが、しかし現実には、労働力の需給、初任給水準の変化、賃金比較、一般景気状態、経済成長、労働者の賃金アップへの意欲の強弱等、多数の要因が作用し、ある水準に決まる面も有しているので、いわゆる、その時その時に形成される“賃金相場（世間相場）”も賃金決定要因となる⁸⁾。

すなわち、賃金決定要因としては種々のものがあげられるが、実際の賃金決定に際して大きな影響力をもつものは次の5項目と考えられる。

- ①世間相場（賃金相場）
- ②労働者の生計費水準（労働者の生活水準）
- ③物価の変動（消費者物価の上昇）
- ④労働生産性
- ⑤企業の支払能力（賃金支払能力）

なお、厚生労働省は賃金決定要因（モデル）として次の3項目⁹⁾をあげ

ている。

- ①労働力の需給（有効求人倍率）
- ②消費者物価水準（上昇率）
- ③企業の利益（国民所得に占める法人所得の割合）

(2) 妥当な賃金決定要因

①世間相場（賃金相場）

この要因は、“他社なみ”・“業界なみ”という表現でしばしば取り上げられる要因であるが、それは極めてあいまいな内容である。しかし、一般にはベース・アップの額ないしベース・アップの率が世間なみであることをもって世間相場と考えられている。このベース・アップは解決がなかなか困難なものであるところから、その解決のために世間相場という要因は労使双方の納得を得やすいという利点をもつことで重視されるのである。また、労働市場において労働力不足という事態が現出した際には、この世間相場は賃金決定に有力な要因として作用する側面をもっている。

なお、賃金の“世間相場”の維持が労働者のモラルのために必要であることは、この要因への配慮に欠けた賃金決定が労働者のモラル低下を招くことを考えると、明白なことである。

②労働者の生計費水準（労働者の生活水準）

賃金は労働者にとっては生計費として、その生活の費用であり、また、その生活の唯一の源資という意味をもっている。さらに、賃金は豊かな社会にあっては、労働者としての社会生活を営むに足る費用であるという意味を加える。すなわち、賃金は“健康で文化的な最低限度の生活（日本国憲法第25条）”ないし“人たるに値する生活（労働基準法第1条）”のための費用という意味をもつ。ただ、この生計費には具体的にどこまでを含むかはあいまいであるとしても、それが文化水準や地域や、また、生活様式や家族構成に規定されるものであることは明らかである。

③物価の変動（消費者物価の上昇）

賃金決定要因の中でも消費者物価の上昇は重要である。つまり、賃金決

定自体が消費者物価の上昇を考慮におくのでなければ妥当性を有しないからである。

ところで、物価 prices は価格 price とは異なる。価格は個々の商品の売手側からの買手側への申込み値段であり、その交換価値の貨幣金額への表現である。しかし、価格 price はあくまでも個々の商品ごとにバラバラなのであり、その上昇・下落も様々である。そこで、これらの価格の全体がどのように動いているかを把握するために考え出された概念が“物価 prices”に他ならない。したがって、物価は現実に存在するものではなく、価格の動きの包括的な傾向を知るためのものといえる。また、賃金決定と消費者物価との関係については、たとえ名目賃金が増加したとしても、他方で消費者物価が増加したならば実質賃金（賃金の購買力）としては賃金増加はなかったに等しいのであり、また、消費者物価の上昇が名目賃金の上昇を上回る場合は、むしろ実質賃金は低下するのである。それが、労働者のモラル低下につながることはいうをまたない。つまり、消費者物価上昇分の賃金上昇は最低限必要なことである。

$$\text{実質賃金} = \frac{\text{名目賃金}}{\text{消費者物価指数}} \times 100$$

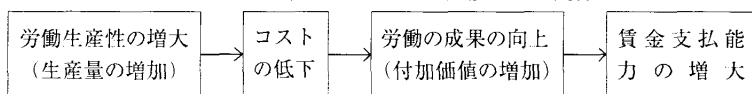
(賃金の購買力)

④労働生産性

生産性とは、投入量 input と産出量 output との比をさし、一般には生産に関わる能率として理解される。つまり、生産性には、資本生産性、設備生産性、原材料生産性、労働生産性などがあるが、ここでは、労働生産性が賃金に影響を与える要因として重要である。労働生産性にも、さらに、物的労働生産性、価値労働生産性、付加価値労働生産性などがある。この三つの労働生産性のうち、物的労働生産性は他の二つの労働生産性に比べて労働者側（労働組合側）からみた賃金決定要因としては最も重要視される。それは、他の二つの労働生産性が物価や他の市場要因によって変動しやすいのに対し、物的労働生産性は労働の密度ないし労働の成果を直接に表わしやすいし、そのことが高い賃金決定に結びつけられやすいからで

ある。その意味で、労働生産性の増大は賃金支払能力を増大させる¹⁰⁾。しかし、むしろ賃金支払能力を示す労働生産性としては、付加価値労働生産性が最も妥当性をもつといえる。

図表2. 労働生産性と賃金支払能力との関係



⑤企業の支払能力（賃金支払能力）

賃金は、企業経営側からみるとき人件費というコストであるが、それが社会的にみて公正で適切な額であり、また、労働者（労働組合）側を満足させるものであっても、最終的に企業が支払い得るものでなければならない。そこにこの賃金決定要因の重要性がある。もし、企業の賃金支払能力を無視して賃金決定がなされるならば、結果的には企業経営を行き詰まらせ倒産の危機に至らしめるので、それは適切な賃金決定であるとは言えない。しかし、反面、現在の我国の企業経営においては“世間相場なみ”の賃金支払ができない場合は、必要な労働力を確保できないであろうし、また、確保しても、その高いモラルは獲得できないと思われる。

企業経営にどの程度の賃金支払能力があるのかを測定する有力な方法の一つとして、労働分配率（人件費分配率）をあげることができる。これは、付加価値に占める賃金支払額（人件費）の割合を示したものであるが、その分配の割合は企業経営側と労働者（労働組合）側との交渉によって決められるのが普通である。

$$\text{労働分配率} = \frac{\text{賃金支払額 (人件費)}}{\text{付 加 価 値}} \times 100$$

(人件費分配率)

第4項 賃金の経営理論（労務管理の実体としての賃金管理）

(1) 賃金の基本的な意味

ここでは、一般に自明のこととして使用されている“賃金”について、我国の諸法規の規定を手掛かりとして、その基本的な意味を明らかにした上で、賃金管理の労務管理における位置づけを、賃金管理の企業経営における機能を通じて明確にする。

まず、賃金の基本的な意味を明らかにするために、我国の諸法規の“賃金”に関する規定をみることにする¹⁴⁾。

①労働基準法（昭和22年4月制定）：第11条

この法律で、賃金とは、賃金、給料、手当、賞与その他名称の如何を問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのものをいう。

②厚生年金保険法（昭和29年5月制定）：第3条の三

〔報酬〕賃金、給料、俸給、手当、賞与その他いかなる名称であるかを問わず、労働者が、労働の対償として受けるすべてのものをいう。ただし、臨時に受けるもの及び三月を超える期間ごとに受けるものは、この限りでない。

③労働保険の保険料の徴収等に関する法律（昭和44年12月制定）：第2条の2

この法律において「賃金」とは、賃金、給料、手当、賞与その他名称のいかんを問わず、労働の対償として事業主が労働者に支払うもの（通貨以外のもので支払われるものであって、労働省令で定める範囲外のものを除く。）をいう。

④勤労者財産形成促進法（昭和46年6月制定）：第2条の二

〔賃金〕賃金、給料、手当、賞与その他名称のいかんを問わず、勤労の対償として事業主が勤労者に支払うすべてのものをいう。

⑤雇用保険法（昭和49年12月制定）：第4条の4

③の労働保険の保険料の徴収等に関する法律に全く同じ。

以上に見たとおり、現行の諸法規における“賃金”の定義は、それぞれの法律の目的に沿ったものであり、それぞれに多少異なった内容を規定しているが、実用的な意味での賃金の定義としては意義がある。特に、労働基準法における賃金の定義は、この法律が労働者の労働条件に最も密接に関連し、労働者を保護するという目的をもつことから、賃金の概念は広く解されていると思われる。

ところで、“賃金”については今日極めて日常的に使用されるものとなっていて、賃金に関する理論においても時に自明のこととして厳密な定義がなされていないくらいがあるが、ここでは賃金の基本的な意味を明示しておきたい。

すなわち、賃金は雇用契約によってあらかじめ使用者と労働者の間で、給付、反対給付の内容として決められるものであり、そこに、“賃金は労働の対価である（労働の提供－労働の対価）”という概念が成立すると見るべきである。しかし、賃金は契約によって決まっている点で“利潤”とは異なるものであり、また、労働に対する対価である点で“利子”や“地代”とは性格を異にするものである。こうして、賃金の基本的な意味は“労働の対価”とみなされるのである。

なお、使用者が労働者に対して支払うものとしては、賃金をはじめ次のようなものがあげられる¹²⁾。

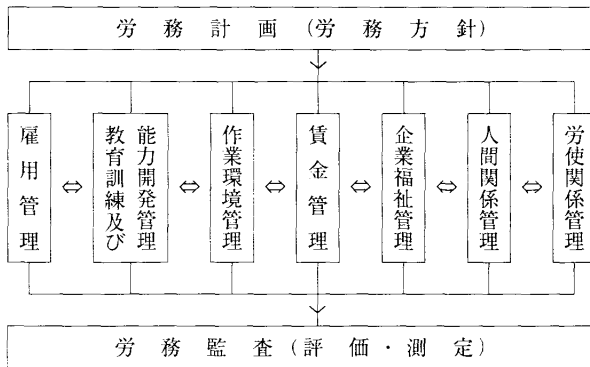
- ①労働の対価（＝賃金）：賞与・退職金を含む。
- ②福利厚生施設・福利厚生費
- ③企業の業務に必要な設備備品・経費（工具・作業服・事務用品など）
- ④恩恵的なもの（慶弔見舞など）
- ⑤臨時に支給されるもの

(2) 賃金管理の労務管理における位置づけ

賃金管理は、企業の維持発展という企業経営の目的を達成することに寄

与する労務管理に役立つように、賃金額や賃金支払制度の諸機能を管理する施策といえる。それは、経営管理ないし労務管理の一分野として重要な内容を構成する。つまり、賃金管理は、雇用管理、教育訓練及び能力開発管理、作業環境管理、企業福祉管理、人間関係管理、労使関係管理というような労務管理の基本領域の一つとして位置づけられるし、これら労務管理の基本領域と相互関係をもつものとして位置づけられる。そして、賃金管理は、企業の全体的観点からするときは経営管理ないし労務管理の一環であるが、他方で企業の個別的観点からするときは労働条件管理でもある。さらに言えば、賃金管理は賃金総額の計画の必要性の観点からするときは費用管理ないし財務管理の側面をも有するといえる。その意味で賃金管理は多面性を有する管理として把握すべきである。下図はシステム論的にとらえた、賃金管理の労務管理における位置づけである¹³⁾。

図表 3. 賃金管理の労務管理における位置づけ



ところで、賃金管理の労務管理における機能は、労務管理の分野に密接に結合して発揮されるが、それは以下のように示すことができる¹⁴⁾。

- ①雇用管理、特に、良質な労働力の採用と配置に関して、初任給や賃金水準が社会的レベルあるいはそれ以上であること。また、昇進や昇格

第2章 賃金管理に影響を与える理論

においては、合理的な昇進・昇格制度を基礎とした実施と、それに見合う適正な賃金増額を確保すること。

- ②労働能力の育成と開発に関して、自己啓発や教育訓練の効果による能力伸長に応じた賃金上昇をはかること。
- ③労働力の保全、つまり、労働安全や労働衛生、作業時間の適正化に関して、各年令階層に応じた最低生活費の保証をすること。賃金水準を一定以上に保つことによって生活の必要から過度の残業を希望することのないようにすること。賃金を原因とした家庭の争いが生じないように一定水準の賃金額と適正な貸付制度の整備をはかる（労働災害の主要原因の一つは家庭の不和である）こと。
- ④作業意欲の刺激と向上に関して、合理的な加給の採用などの適正な経済的（金銭的）インセンティブ incentive による効果をはかること。
- ⑤職場における人間関係の管理に関して、特にモラルや信頼感の形成のために、賃金水準が社会レベル並みかそれ以上であること。収入に安定があること。従業員の希望に合った賃金体系であること。昇給や賞与の査定を公正にすること。また、従業員間の人間関係の円滑化のためには、賃金の個人間格差が適正なバランスをもつようにすること。時間給と能率給の双方を採用する場合はその金額のバランスを保つこと。同レベルの従業員の昇給や賞与を査定するときはとりわけ公正さを保持すること。
- ⑥労使関係の円滑化に関して、賃金の上昇を対社会的に均衡させること。賃金の上昇を自社の生産性上昇や株主への配当水準と均衡させること。企業の利益と従業員への賞与を均衡させること。従業員の老後の保障のための種々の待遇や制度を社会的に均衡させること。

以上のように、労務管理はその実施効果をほとんど賃金管理の領域に依存しているといえる。これを言い換えれば、賃金管理の内容ないし領域は労務管理の全ての分野に結びついて、労務管理の効果を左右しているといえる。すなわち、賃金管理は労務管理の全ての分野において機能する点で、

労務管理の基本領域の中でもとりわけ重要な位置を占めるといえる。

(3) 賃金管理の領域

賃金管理の主たる領域は賃金支払制度と賃金額の二つである。前者の賃金支払制度には賃金体系と賃金形態の二つがあるが、賃金体系は賃金形態が集まったもので、基本給+付加給+諸手当から成るものであり、これにはその算定方法も含まれる。また、賃金形態とは、賃金が労働者に支払われる方式をさすもので、これには次の3つがある。

- ①基本給決定の要素や方法によるもの：年功給，職務給，職能給，総合給など。
- ②賃金の支払または算定の期間単位によるもの：時間給，日給，週給，月給，年俸など。
- ③賃金算定方法によるもの：固定給，業績給，能率給など。

次に、後者の賃金額には、①賃金総額、②賃金水準、③個別賃金の3つがあるが、賃金総額は全従業員への賃金支払総額をさし、賃金水準は従業員一人当りの平均賃金をさす。個別賃金については、モデル賃金と雇用形態別賃金の二つに分けられるが、モデル賃金は、年齢別、学歴別、勤続年数別、男女別、職種別の標準従業員についての賃金であり、雇用形態別賃金は、正社員、パートタイマー、アルバイト、派遣社員、臨時社員などのそれぞれの賃金である。

なお、賃金管理の領域としては、その他に、賞与（ボーナス）、一時金、退職金などの不定期賃金や、福利厚生なども考えられるが、当論文では賃金支払制度と賃金額を賃金管理の領域とし、わけても賃金支払制度に焦点をしばってとりあげる。

図表4. に示した表は、労働省の「給与構成調査」における給与構成（賃金構成）である。

この表中の所定内給与は、労働協約による所定の労働時間に対して支払われる賃金額をさし、所定外手当は同じく労働協約による所定外の労働時間に対して支払われる賃金額をさす。また、所定内給与の中の基本給は給

第2章 賃金管理に影響を与える理論

与（賃金）の基本となるものであって、賃金額の比重が最も高いものである。したがって、この表では基本給（ⅠかⅡかⅢのどれか）と業績給と諸手当（勤務手当、生活手当、奨励手当、その他の諸手当）から賃金支払制度は構成されることになる。

$$\text{賃金支払制度} = \text{基本給} + \text{業績給} + \text{諸手当}$$

図表4. 給与構成表（定期給与）

定期 給 与	所定内給与	基本給	基本給Ⅰ（年齢給，勤続経験給， 学歴給などによるもの）
			Ⅱ（職務給，職能給， 職種給によるもの）
			Ⅲ（総合決定給によるもの）
		業績給	個人能率給
			団体能率給
		勤務手当	役付手当
			技能手当
			特殊作業手当
			その他の
		生活手当	家族手当
地域手当			
通勤手当			
住宅手当			
所定外給与	奨励手当		
	その他の諸手当		
	超過勤務手当 その他		

第3節 賃金管理と賃金支払制度

以上見てきたように、賃金問題は経営理論としては賃金管理のことであり、それは労務管理の実体をなす管理として位置づけられる。そして、賃金管理制度の実施形態としては賃金支払制度 wage and salary payment system と賃金額がその中心的な問題領域をなす。この賃金支払制度と賃金額は、賃金の法律理論を基礎としながら、従って、賃金支払制度と賃金額

は種々の法律に制約を受けながら、労働市場における賃金水準のあり方を論ずる賃金の経済理論と、賃金決定の際に考慮されるべき妥当な要因を論ずる賃金の社会理論とに影響を受けて決定されることになる。

すなわち、賃金管理制度（賃金支払制度と賃金額）は、労働基準法、労働組合法、労働関係調整法の労働三法をはじめ、国家公務員法（人事院規則）、地方公務員法（当該都道府県の条令）、船員法や、最低賃金法、賃金支払確保法、あるいはまた、労働協約や就業規則などの制約をうける。特に、労働基準法は労働条件全般にわたる基本法として重要であることは言うまでもないし、また、就業規則は労使ともに最も身近な労働条件を定めた規則として重要である。また、労使関係において、労働者側（労働組合側）が採る理論が多く労働価値説 labor value theory であるのに対し、使用者側（企業経営側）の採る理論は現代の賃金理論である限界生産力説 marginal productivity theory である。つまり、労働の限界生産力が賃金水準と密接な関係をもつとされ、企業経営側の賃金交渉における理論的根拠とされる。さらに、賃金決定の際に企業経営は、賃金についての世間相場、労働者の生計費水準、物価の変動、労働生産性、企業の賃金支払能力等を妥当な賃金決定要因として、現実の賃金決定において考慮する。これらのうち、企業の賃金支払能力と消費者物価の上昇はとりわけ影響力の大きな要因である。

こうして、労務管理（経営管理）の実体としての賃金管理は、賃金支払制度と賃金額を中心的な問題領域とするが、この論文では主に賃金支払制度 wage and salary payment system に焦点をあてて考究した上で、そのあとで賃金額との関係についても論及することにした。

第3章 我国企業の賃金管理制度における現実の動向

第1節 年功序列型賃金支払制度からの脱却

我国においてはバブル経済崩壊後の長びく不況の中で、企業はリストラの名目で人件費の抑制を進めている。それは、賃金支払制度の問題領域を超えて希望退職や早期退職などの雇用問題にまで発展している。例えば、2001年度における電機メーカーの主なリストラ策をあげると次表のとおりである。

図表5. 我国の電機メーカーのリストラ策（2001年度）

企業名	合理化策	削減数
富士通	電子機器・部品事業の縮小	16,400人以上（国内5,000人）
N E C	DRAM から撤退	4,000人以上（国内2,500人）
松下電器産業	早期希望退職の導入	5,000人（すべて国内）
東 芝	社内カンパニー制（10社）の強化	18,800人（国内17,000人） うち、8,500人削減済
日 立	希望退職	15,600人（国内11,100人） うち、海外で2,600人削減済
ソ ニ ー	70工場を55工場以下に集約	17,000人（海外中心。加えて、国内削減数をプラスする。）
沖電気工業	希望退職	2,200人（すべて国内）
京 セ ラ	希望退職	10,000人
ア イ ワ	希望退職	5,000人（国内1,400人）

（2001年8月・9月・10月の朝日新聞、日本経済新聞の報道から集約して作成）

また、2001年度における我国の主な希望退職、早期退職の事例をあげると次表の通りである。

近代企業における賃金管理制度の研究

図表6. 我国企業の主な希望退職・早期退職の事例（2001年度）

企業名	募集人数	募集実績	対象者
松下電器産業	上限なし	9/1 募集開始	勤続10年以上かつ58歳以下
富士通	上限なし	120人 (8/20現在)	45歳以上55歳以下
アイワ	400人	400人	本社の管理職と30歳以上の一般職
マツダ	1,800人	2,210人 (即日メ切)	40歳以上かつ勤続10年以上の 間接部門社員など
いすゞ自動車	700人	740人	32歳以上かつ勤続10年以上の 事務・技術職
三菱自動車工業	1,200人	1,382人 (2,028人応募)	40歳以上かつ勤続10年以上の 一般社員
雪印乳業	1,000人	1,035人	45歳以上の管理職, 50歳以上の 一般職
丸大食品	400人	497人	38歳以上58歳以下
マイカル	1,700人	1,730人	40歳以上
イズミヤ	400人	424人	40歳以上かつ勤続17年以上
ダイエー	1,000人	1,000人 (初日16:30メ切)	40歳以上59歳以下
日産建設	300人	290人	全社員
NTT東日本	3,000人	2,700人※	40歳以上57歳以下かつ勤続 10年以上
NTT西日本	5,000人	4,250人※	

※NTT東日本, 西日本の募集実績は4回に分けた募集のうち3回分
(2001年8月25日付 朝日新聞)

これらは事業の縮小による不要な人員の削減の面もあるが、そのねらいとすところは等しく人件費の削減である。つまり、適正な要員管理を直接の問題としながらも、実はそれは人件費の削減という賃金管理に結びつく問題である。そして、それは、我国における労働市場が未成熟なままの

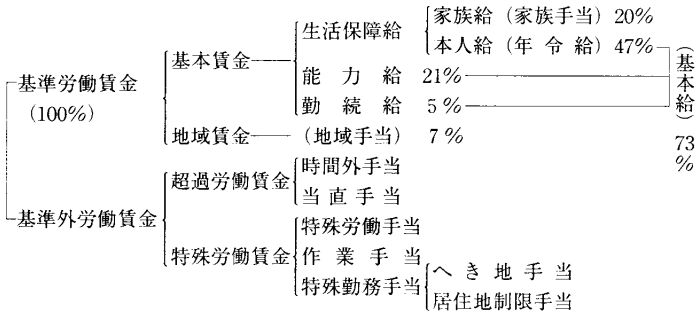
状態で出現したことに大きな問題がある。

ところで、我国における年功序列型賃金支払制度は、低賃金と労働時間の長さによる従業員の採用後の定着率の悪さを改善して、勤続の奨励あるいは企業への忠誠心を形成するために、第2次大戦前の大正時代に萌芽を見たものである。つまり、長く勤めるほど、また、企業へ素直に服従するほど賃金が高くなる制度である。それは第2次大戦まで続き、労働の質量と賃金の高さが同じ価値の対価になったのは、第2次大戦後に労働基準法その他の労働法が制定された以降にほかならない。それ以前の賃金は使用者の恩恵以外の何ものでもないといっても過言ではない。しかし、それほどに年功制の色彩は賃金支払制度に強く影響したと言える。

(1) 電産型賃金体系 (1945年)

第2次大戦後 (1945年)、我国で初めての賃金支払制度が出現する。それは次のような電産型賃金体系¹⁵⁾ である。

図表7. 電産型賃金体系



この電産型賃金体系の中心になったのは、理論生計費を基礎として決定される本人給 (年令給) で、基準労働賃金全体の実に47%を占めた。また、家族給 (家族手当) は20%、地域賃金 (地域手当) は7%であり、この三つの賃金形態の合計74%が生計費によって決定されたことになる。こうして、電産型賃金体系には生活給の典型的な賃金支払制度だとされる所以が

認められる。

また、この電産型賃金体系においては、本人給（年令給）47%に、能力給21%と勤続給5%を加えたものが基本給とされ、基準労働賃金全体の73%を占めた。この能力給は、各労働者の技術、能力、経験、学識などを総合加味して査定されるものであり、勤続給は、1年につきいくらとして決定されるものである。こうして、電産型賃金体系は、我国における初めての賃金支払制度であるにも拘わらず、賃金決定基準をはっきりと定めたこと、生活給の色彩が強いこと（基準労働賃金全体の47%）、基本給部分のウエイトが高いこと（基準労働賃金全体の73%）、その他、諸手当が整理されていることが特徴となっている。

(2) 年功給制度（1960年）

ところで、年功序列型賃金支払制度は、年功給という賃金形態を基本給とする賃金支払制度であるが、この年功給は1960年ごろから我国企業に出現した賃金形態で、労働者個々人の学歴・年令・勤続年数等を総合的に判定して決定される属人給ないし個人給である。それは同一の企業に長く勤続すればするほど賃金や処遇において重く扱われるものである。

我国経済が高度成長を遂げた原因の一つに終身雇用の慣行があるが、これを支えたのは、まさに年功的処遇である。年功給は職務内容や業績による賃金形態ではないので、配置転換をスムーズに実施できることや、賃金の安定によって従業員の一体感を形成できること、ひいては、良好な労使関係を実現できること等の特徴をもっている。

(3) 職能給制度（1975年）

年功給制度に続いて1975年以降に我国の賃金支払制度に出現したのは職能給制度である。この職能給制度の基本給である職能給は、定額給としての基本給を職務遂行能力の評価に基づいて決定するものである。それはいわば、労働者の潜在能力の質の判定に基づいて決定するものであり、個々の労働者の所有する能力を重視する賃金形態である。

職能給制度にはいろいろな類型がある¹⁶⁾が、職能的な資格要件による資

第3章 我国企業の賃金管理制度における現実の動向

格制度を、職能的な等級分類基準による等級制度として採用した“職能資格制度”や、職務を等級に区分し、それぞれの等級に必要とされる職務遂行能力を明確にして基準となし、個々の労働者とその職務遂行能力をどの程度所有しているかを評価して格付ける“職能給制度”が代表的な類型である。しかし、職能給制度の実際は厳密に言えば採用している企業によりその内容を異にするとと言えるし、従来からの生活給ないし年功給の影響が色濃く残されている賃金支払制度だと言える。

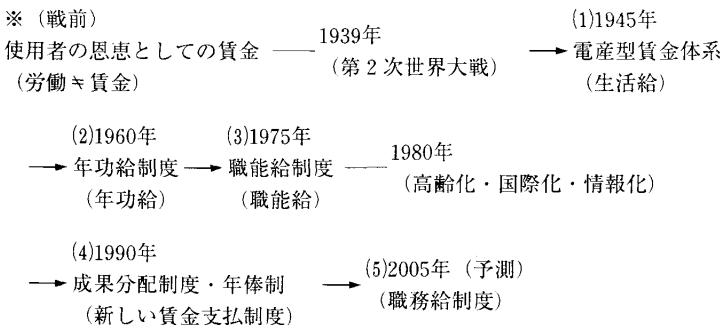
なお、職能給における職務遂行能力（労働者の所有する能力）の質の判定は、その決め手となる個々の労働者の資格条件の考課がなかなかむづかしいために、ともすればその運用において恣意的になる危険性があり、できる限り客観的で明確な基準の設定とその運用が必要とされる。

ただ、1980年代にはいると、高齢化や国際化が急速に進み、企業経営にとっては人件費コストの増大となって、大きな負担となってきている。

(4) 成果分配制度・年俸制（1990年）

こうして、1990年代には、我国企業における賃金支払制度に生活給ないし年功給、職能給に加えて、成果分配制度や年俸制というような新しい賃金支払制度の採用が見られるようになる。つまり、従来から我国企業における賃金管理に大きなウエイトを占めていた年功序列制ないし年功序列型賃金支払制度からの脱却の萌芽が認められるのである。

図表8. 我国における賃金支払制度の変遷



以上をまとめると、我国の賃金支払制度は図表8.のような変遷をたどったことになる。

なお、成果分配制度と年俸制については次に節を改めて説明することにした。

第2節 我国企業における新しい賃金支払制度の採用

第1項 成果分配制度

成果分配制度は、経営活動の成果を使用者と従業員との協働による結果であるとの認識にもとづいて、使用者と従業員との間でいかに配分するかを決める制度である。ところで、何を経営成果とみるかについては種々の見解があるが、一般には“利潤 profit”が最も広く採用される。つまり、利潤分配制 profit sharing plan は歴史的に古くから採用された制度であるが、近年は“付加価値 added value”を経営成果とすべきであるという見解も有力になっている。

この付加価値とは、経営活動によって企業の外部から購入された生産物に対し、自社で加工を加えて新たに生み出した価値であり、それは次の構成要素を加算することによって求められる（加算法）。

$$\begin{aligned} & \text{減価償却費} + \text{人件費} + \text{賃借料} + \text{金融費用} + \text{租税公課} \\ & + \text{法人税等充当額} + \text{当期純利益} = \boxed{\text{付加価値}} \end{aligned}$$

また、付加価値は、売上高から外部購入生産物の価格を差し引くことでも求められる（控除法）。

$$\text{売上高} - \text{外部購入生産物の価格} = \boxed{\text{付加価値}}$$

もともと成果配分という考え方は、経営成果が使用者（資本）と従業員（労働）の協働による結果であるという認識に基づくものである。そこで付加価値が重視されるのは、それが企業の生産を通じて新たに生み出された価値であり、使用者（資本）と従業員（労働）のそれぞれの貢献した成果が未分化の状態にある協同成果だからである。この協同成果は公正に分配されねばならないのであるが、そして、この公正分配は成果分配制度の

一つの指導原理であるが、この公正とはそれぞれの貢献の度合いに応じた分配を意味している。つまり、貢献の度合いを測定する方法が問題になるのである。その方法としてはダグラス関数 Douglas-type Production Function のような関数が利用されるものもあるが、これは実用性に乏しく、むしろ過去の“経験数字”を利用するものが実用性に秀れたものとして利用される。すなわち、使用者と従業員の協働による協同成果は、その公正な分配の基準をこの“経験数字”に求めるのが妥当とされる。

なお、成果分配制度には“公正分配”の他に、もう一つの指導原理として“インセンティブ incentive”があげられる。なぜなら、成果分配は経営成果の公正な分配であると同時に、次の共同貢献ないし共働への有効な刺激 incentive でなければならないからである。特に、生産性の向上をめざす企業経営の成果分配制度においては、そのインセンティブ性が重視されるのは当然である。ただ、それは従業員個人を対象とするよりは集団を対象とするものであることに留意されねばならない。

次に、“利潤”と“付加価値”を経営成果とする具体的な成果分配制度を見てみることにする。

(1) 利潤分配制 Profit Sharing Plan

これは“利潤”を経営成果とする成果分配制度である。この制度は、従業員も利潤の創出に貢献しているので、その分配にも参加させるべきだという考え方と、その利潤の分配によって従業員の経営に対する理解を深め、経営への協力を促進しようという考え方の二つが基礎となっている。すなわち、前者の考え方が公正分配のことであり、後者の考え方がインセンティブ性のことである。

一般に、利潤分配制は下記の三つを不可欠の条件とするとされる。

- a. 利潤の分配であること。
- b. 計算方法や分配方法が前もって決まっていること。
- c. 賃金の代替物であってはならないこと。すなわち、賃金は賃金として別に支払われること。

この三つの条件は、公正分配を重視したものといえるが、むしろ、インセンティブ性を重視して、従業員の人間的協力を確保し、生産を増大してコストを引き下げるのが、この利潤分配制の本来のあり方ではないかと思われる。

なお、利潤分配の方法には、現金制、繰延べ制、混合制の三つがある。

a. 現金制 これは、利潤分配を即金で行なう方法であるが、その他に株式で行なう方法もある。株式による方法は資本参加によって、従業員に所有者としての意識をもたせることを最大のねらいとしている。

b. 繰延べ制 これは、従業員に対する分配の額を信託基金 trust fund の各人の勘定口座に払い込み、その資金を自社株式、他社株式、債券、不動産などに投資するものである。従業員への支払いは退職・廃疾・解雇などの特別の事由が生じた場合に行なわれる。

c. 混合制 これは、上記の現金制と繰延べ制を併用するものである。

(2) ラッカー制 Rucker Plan

これは、アメリカの経営コンサルタントであるラッカー A.W. Rucker が1932年に考案したもの¹⁷⁾で、“付加価値”を経営成果とする成果分配制度であり、生産分与制ともよばれている。

ところで、この成果分配制度における具体的な経営成果とは、生産品の販売価値 sales value of output から、原材料・消耗品・動力その他の外部給付に対する支払いを差し引いた額を指すとされる。すなわち、それは製造工程中に原材料に付加された価値を意味し、“生産価値”とよばれる。この生産価値は、完全に企業内で処分可能なものであるとされ、従って、これを如何にして公正に使用者と従業員に分配するかがここでは核心となる。

そこで、このラッカー制では、全体の経済における経済分析と個別企業における経営分析によって、公正分配の基準をそれぞれ“経験数字”とし

て導き出している。しかも、両者に共通する法則を媒介として、二つの経験数字を結びつけている点は大きな特色といえる。

a. 全体の経済における経済分析——生産分配の法則

この法則は、1914年から1947年までの34年間のアメリカの製造工業統計を分析して発見されたもので、それは『賃金総額は一定率で生産価値 production value に比例して変動している』¹⁸⁾ というものである。具体的には、ラッカーは39.395% (ラッカー近似常数といわれる)¹⁹⁾ という平均分配率を経験数字として導き出している。そして、ラッカーは、これを競争市場における非恣意的・非人間的な動きによってもたらされた統計的事実であるとしている。

b. 個別企業における経営分析——経済工学的監査 economic engineering audit による一定分配率の導出

この経済工学的監査という経営分析による個別企業の一定分配率の算出方法の細部は、特許となっているため公表されていない。しかし、“生産分配の法則（経済分析）” とほぼ同じ方法を用いて過去の実績を分析し、個別企業に特有の分配率を経験数字として導き出していると推測されている²⁰⁾。

こうして、ラッカー制の特徴を次のようにまとめることができる。

a. 全体の経済の分析（経済分析）によって発見した“生産分配の法則”を、個別企業の成果分配に適用すること。

b. 成果分配の基準には、付加価値の一種としての“生産価値 production value” に対する賃金総額の比率を使用すること。

(3) スキャンロン制 Scanlon Plan

これは、地方の製鉄工場の平炉工で、かつ、労働組合の支部長（指導者）であった J. N. スキャンロンが、1930年代に、この会社の苦境を切り抜けるために考案したもので、“付加価値”を経営成果とする成果分配制度である。しかし、このスキャンロン制は純粹の成果分配制度というよりは、むしろ成果分配制度を含む“従業員の参加意識を強調したプラン”²¹⁾ というべきも

のである。すなわち、スキャンロン制では労使協力が主たる目的であって、成果分配制度はその一翼を担う重要な要素として組み込まれているものと理解できる。

ところで、スキャンロン制は“卓越した人間理解に基づく組織の哲学である”²²⁾といわれる。それは、この制度においては全ての労働者には1個の成人として行動する能力や、自己指揮、自己訓練、自己統制を行なう能力や、また、企業の経営生産問題の解決に貢献する能力が備わっていて、適切な環境の下ではそうすることを望むものであるという人間観（労働者観）に立脚しているからである。このことは、明らかにこの制度が単なる金銭的インセンティブのプランにとどまらないことを示している。

他方、スキャンロン制は生産性向上をめざす労使協力の制度でもあり、この点では“参加 participation”を方法原理としている。それは、具体的に次の二つを内容としている。

- a. “提案制”を中心とする経営参加（集団中心の提案制）
- b. “賞与プラン”による分配参加

この二つの具体的な参加は、相互に作用し合って企業経営におけるチームワークをすすめる、生産性の向上をもたらすように工夫されている。すなわち、成果分配制度としての賞与プランは、生産性向上のインセンティブとして機能するのみならず、チームワークが如何にうまく行なわれたかを測定できるものとして、いわばチームワークの参加者にフィードバックする機能をもつのである。

なお、この制度における経営成果の算定と分配は、月単位で、次のような要領で実施される。

- a. 過去の一定期間の実際の労務費率を算出し、それを基準の率とする。
- b. この基準の率を用いて、その月の基準の労務費を算定する。
- c. 実際の労務費と基準の労務費を比較して、その月の労務費の節約額（マイナスのときは不足額）を算出する。
- d. 労務費の節約額は、一定の割合で企業経営側と労働者側に分ける。

第3章 我国企業の賃金管理制度における現実の動向

- e. 労務費の節約額の中の労働者側のとり分を賞与の源資とし、労働者各人に月の稼ぎ高に応じて分配する。
- f. ただ、製品価格や賃金基準その他に大きな変化がある場合には、基準の率は弾力的に修正される。

(4) その他の成果分配制度

A. アメリカン・モーターズ プラン²³⁾

American Mortor's Plan (Progress Sharing Plan)

この制度は、生産性向上の成果を労働者に分配するもので、具体的には、税込み利益額から純資産額の10%を差し引いた額の15%を分配の源資とするものである。なお、この源資の2/3は、企業年金、団体保険、失業手当の補足などに活用され、残りの1/3は従業員持株制度に使用される。

B. カイザー・プラン Kaiser Plan²⁴⁾

この制度は、カイザー製鉄会社におけるストの経験から、1963年にアメリカ鉄鋼労連との合同委員会が工夫したもので、原価節約額を成果分配の源資とするものである。具体的には、生産1トン当りの材料費と労務費の標準額を設定し、この標準額と実績額との差に、生産したトン数を乗じて原価節約額を求める。そして、この原価節約額から、原価節約のための資本コストを差し引いた残額に一定率（労務費／労務費＋材料費）を乗じた額が労働者に配分されるというものである。

次に、我国において成果分配制度を導入している企業の実例・3社を紹介する。

〈成果分配制度導入企業の実例〉

A. HOYA の場合

HOYA は光学ガラス、クリスタルガラス、メガネ、電子用特殊ガラスの分野における世界的なトップメーカーであるが、1985年から、従業員の能力開発、業績配分、組織活性化の三つを基本目的として、賞与について事

業部別の業績配分（成果分配制度）を導入している²⁵⁹。

- ①賞与の年間支給総額は固定的賞与と変動的賞与を合計したもので、固定的賞与が基本給の4ヵ月分、事業部別の変動的賞与が経常利益の15% $\{ \text{経常利益} \times (1 - 0.5) \times 30\% \}$ である²⁶⁰。すなわち、この後者の変動的賞与が成果分配に相当する。
- ②この成果分配は、まず、各事業部の業績を次の表のような6つの評価項目によって、単純平均の指数とする。

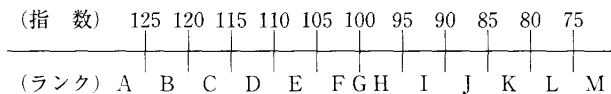
図表9. 事業部業績の評価項目

No.	項 目	算 式	比重
1	総資本貢献利益率	計 画 達 成 率	10
2	売 上 高	計 画 達 成 率	10
3	貢 献 利 益	計 画 達 成 率	10
4	売 上 高 生 産 性	前 年 比 伸 び 率	10
5	貢 献 利 益 生 産 性	構 成 比	10
6	付 加 価 値 生 産 性	前 年 比 伸 び 率	10
	合 計		60

〔日本生産性本部成果配分賃金研究委員会(編), 労働新時代の賃金と成果配分, (財)日本生産性本部, p.97〕

- ③次いで、算出された指数を次図の適用基準にあてはめてランク付け（A

図表10. 評価指数の適用基準と賞与月数の算出基準



ランク	A	B	C	D	E	F	G
乗 数	1.150	1.125	1.100	1.075	1.050	1.025	1.000
ランク	H	I	J	K	L	M	
乗 数	0.975	0.950	0.925	0.900	0.875	0.850	

〔日本生産性本部成果配分賃金研究委員会(編), 労働新時代の賃金と成果配分, (財)日本生産性本部, p.98〕

第3章 我国企業の賃金管理制度における現実の動向

からMまで)を行い、さらに、このランク付けの結果を次表にあてはめ、ランク別(AからMまで)の乗数を算出する。

- ④さらに、この乗数を変動的賞与(経常利益の15%)に乘じ、事業部別の変動的賞与を算出する。つまり、これに固定的賞与を加算して賞与の年間支給総額とする。

なお、賞与は年に2回(上期と下期)に支給されるが、上期については、原則として固定的賞与が2ヵ月分、変動的賞与が0.9ヵ月分である。下期については、上記のようにして算出された事業部別の変動的賞与から、支払済の上期の賞与月数が差し引かれた残りの月数分が支給されることになる。

- ⑤こうして、個々の従業員への配分方法は次の式によることになる²⁷⁾。

$$\text{基本給} \times \left\{ \begin{array}{l} 30\% \times \text{考課指数} \\ 30\% \times \text{出勤率} \\ 40\% \times (\text{一律}) \end{array} \right\} \times \text{事業部賞与月数} \times \text{資格指数}$$

(注: 資格指数, 係長1.03, 一般1.00)

× × ×

〈まとめ〉

このHOYAの成果分配制度は、経常利益の15%を従業員に配分する利益分配制であり、それが、賞与に追加される形式での業績配分である点と、さらに、従業員の能力開発や組織活性化と組み合わせられている点に特徴がある。なお、事業部別の変動的賞与が従業員にとっては複雑な計算式によって算出される点には改善の余地があるとみられる。

B. 京王百貨店の場合

京王百貨店は、1961年に設立された東京の百貨店であるが、生産性の向上を目的として、1976年に業績加算制度(成果分配制度)を導入している²⁸⁾。

それは、売上高の予算額(半期ごと)を達成した時に、在籍する全従業

員に対して“褒賞金”の形で配分される。

その支給内容は以下の通りである²⁹⁾。

- ①売上高予算を超えた金額の6%を配分総額として、個々の従業員へは売上高予算の達成率に応じて配分する。

$$\text{業績加算額（配分総額）} = (\text{売上高実績額} - \text{売上高予算額}) \times 0.06$$

ただし、粗利益達成率が売上高予算達成率を下回る時は、粗利益達成率を売上高予算達成率とみなして、業績加算額（配分総額）が計算される。

- ②従業員1人当りの支給額は原則として次の通りである。

1. 社員，特定社員，日勤嘱託社員……一律定額
2. 定時社員……社員の60%
3. 4日制の定時社員……社員の40%
4. 土・日曜日の定時社員……社員の30%

× × ×

〈まとめ〉

この京王百貨店の成果分配制度は、売上高について予算額をオーバーした分の6%を従業員に配分するものであり、それが同百貨店における労働生産性の向上というインセンティブ incentive と結合されている点に特徴がある。なお、計算式はかなりシンプルといえるが、“6%”がどのような根拠で出された数字であるかについては説明されていない。

C. ジョンソン社の場合

ジョンソン社は、家庭用・自動車用・業務用・工業用等の化学製品の製造販売会社であるが、1963年から、他の優良企業以上の労働条件（特に、賃金や賞与や企業福祉）を従業員に与えることを目的として、つまり、その目的の一つとして利益分配金制度（成果分配制度）を導入している。なお、この制度は親会社である米国ジョンソン社（1917年導入）と同じもので、世界45カ国の同社の関連会社でも同じ制度が導入されている³⁰⁾。

第3章 我国企業の賃金管理制度における現実の動向

- ①利益分配金は、1会計年度（7月1日～翌年6月30日）に一定額以上の利益が生じたときに、その一部（分配率による）が支給される。その計算式は次の通りである³¹⁾。

$$\text{利益分配金 (総額)} = \left\{ \begin{array}{l} \text{その会計年} \\ \text{度の税込み} - (\text{期首正味資本} \times 0.1) \div (1 - \text{税率}) \\ \text{利益} \end{array} \right\} \times \text{分配率}$$

なお、分配率は別途に年度末の取締役会で決定されるが、25%が最高限度とされる（実際には、制度発足以来25%が適用されている）。

- ②個々の従業員に支給される利益分配金は次の式による³²⁾。

図表11. 標準利益分配率表

利益分配金計算期間 末日現在の勤続年数	標準利益分配率			
	職群第1	職群第2	職群第3	職群第4
1年未満	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
1年以上	6.5	7.0	7.5	8.0
2年以上	8.0	9.0	10.0	11.0
3年以上	9.5	11.0	12.5	14.0
4年以上	11.0	13.0	15.0	17.0
5年以上	12.5	15.0	17.5	20.0
6年以上	14.0	17.0	20.0	23.0
7年以上	15.5	19.0	22.5	26.0
8年以上	17.0	21.0	25.0	29.0
9年以上	18.5	23.0	27.5	32.0
10年以上	20.0	25.0	30.0	35.0

〔日本生産性本部成果配分賃金研究委員会（編）、労働新時代の賃金と成果配分、（財）日本生産性本部、p.111〕

- ※職群 { 第1（一般社員）
第2（係長以上及び係長以上に相当する専門職）
第3（課長以上及び課長以上に相当する専門職）
第4（部長、役員及び同レベルの専門職）

$$\text{個々の従業員の利益分配金} = \frac{\text{利益分配金}}{\text{(総額)}} \times \frac{\text{その従業員の標準の利益分配金}}{\text{標準の利益分配金 (総額)}}$$

上記②における式の右辺の“その従業員の標準の利益分配金”(分子)は、(基本給及び賞与)と標準利益分配率を乗じて算出する。

また、“標準利益分配率”は図表11.の表による。なお、分母の“標準の利益分配金(総額)”は、分子である“その従業員の標準の利益分配金”を合計したものである。

× × ×

〈まとめ〉

このジョンソン社の成果分配制度は、労働生産性向上のインセンティブを目的としているというよりは、従業員の労働条件のレベル向上のための一つの方法として導入されているところに特徴がある。それは、年間6ヵ月分の賞与の他にプラスアルファとして従業員に支給される点と、また、ジョンソン社が“社員、消費者、株主、社会の4者へ貢献すること”を経営理念とする点からも明らかである。ただ、“標準利益分配率”の格差は、最高(35.0%)と最低(5.0%)とでは大きすぎるように思われる。

第2項 年 俸 制

1990年以降リストラの名目で人員整理が進むのに伴って、我国企業の主として管理職層・専門職層(役員待遇に近い役職者)向けに“年俸制”の導入が広まっている。それは、従来の従業員集団を対象とした生活重視の賃金から、従業員個人を対象とした職務重視の賃金への賃金支払制度の修正ともいえる。ただ、年俸制導入は従業員の全てに対してではなく、管理職・専門職層が中心である点で、結果として複線型の賃金支払制度の導入となっている現実は否定できない。

ところで、年俸制導入のねらいは次のような点³³⁾にある。

1. 中高齢層ホワイトカラーに役員並みの経営意識を高めること。

第3章 我国企業の賃金管理制度における現実の動向

2. 業績に応じての個別管理を強めること。
3. 年収調整をわかりやすいものにする。
4. 人件費管理の適正化。
5. 目標面接の有効化。
6. 全般的な実力主義の強化。

このような年俸制のねらいは、また、そのまま年俸制のメリットと言い換えることもできる。これに対して、年俸制は次のようなデメリットも有する³⁴⁾。

1. 目先の業績のみを追い、本質的な生産性の向上を見失うおそれがある。
2. 業績の評価方法が不完全な場合、たまたま良い業績をあげただけが高い年俸を受けることになれば、不公平感が高まり、また、職場の連帯感を失うおそれもある。
3. 管理職にとっては部下の育成も重要な役割であるが、短期の業績重視では、このことが軽視される職場風土になるおそれがある。
4. 短期の業績で年俸を決めるのは、失敗を恐れる雰囲気生まれ、新しい開発に取り組むチャレンジ意欲を失うことになりかねない。

このように年俸制の導入は、我国の企業に広まっている賃金支払制度ではあるが、それにはメリットもある反面、デメリットも多いことを十分に認識すべきである。

ところで、年俸制による賃金の性格はどちらかといえば報酬の性格が強く、賃金形態でいえば図表12. に示すように単一職務給³⁵⁾といえる。それはまた、実力主義による労働の対価ともいえ、刺激性 incentive の強い制度である。

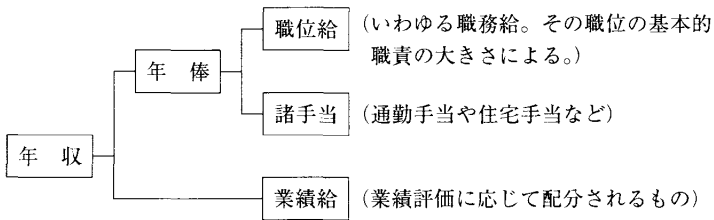
図表12. 職務年俸制



しかし、我国における年俸制には、上記のような欧米的な職務年俸制を導入するには困難が認められる。それは、我国の労働者の採用方式が職務を契約する形の採用ではないからである。その意味で我国の年俸制は欧米的な単一職務給による職務年俸制とは異なる我国独特のものとならざるを得ない。

つまり、我国の年俸制は、その職務に与えられた基本的職責の大きさで決まる職位給（職務給）と手当（通勤手当や住宅手当など）、さらに、業績評価によって配分される業績給の三つで構成されるのが普通である。これを図示すれば下記の通りである。

図表13. 日本型年俸制



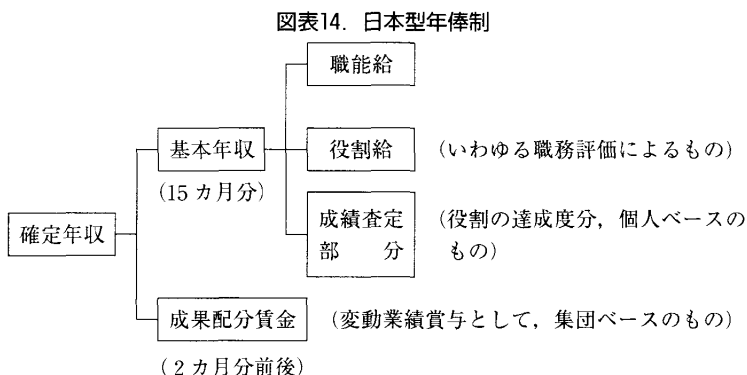
この図中の職位給（いわゆる職務給）については、職位の評価という評価技術が開発され導入されねばならない。そのためには、我国において、1960年から1975年にわたって導入されたが、その後は顕著な進展をみない職務評価への回帰³⁶⁾が検討されるべきである。

このことについて、(財)社会経済生産性本部・雇用システム研究センター・成果配分賃金研究委員会は、平成7年5月に発表した『21世紀における日本の人事賃金制度』において、“役割給”の導入に関して、次のように述べている。

すなわち、「高齢化の中で職能給、年齢給だけでは、これからの賃金体系は成立しない。そこで新たに、役割給の導入が求められてこようが、そのためには、役割評価という新しい評価技術を開発、導入し、定着させていくことがこれからの課題となる。翻っ

第3章 我国企業の賃金管理制度における現実の動向

て、1960年から1975年の15年間、わが国にもアメリカ的な職務評価技術が導入され、職務給が一部産業に広がっていったが、1975年以降、今日まで、既に約20年間近くわが国では職務評価技術は顕著な進展を見ていない。そこで、今、職務評価への回帰が問題となってくるのである。……………(略)……………」³⁷⁾ また、(財)社会経済生産性本部の同委員会は、成果配分賃金を組み合わせた日本型年俸制を次のように公表³⁸⁾ している。



なお、労働基準法第24条第2項は、毎月1回以上の賃金支払いと一定期日の賃金支払いを定めているので、年俸制においても年収の額ないし年俸の額を各月に割り振って(月給 $1/16 \times 12$ 回 + 賞与 $2/16 \times 2$ 回)、一定期日に支払うことになる。

次に、年俸制を導入している企業の実例・3社を紹介する。

〈年俸制導入企業の実例〉

A. サンスター株式会社の場合

サンスター株式会社は、国内に本社の他、8支店2工場をもつハミガキ材料の製造販売でよく知られた会社である。同社は職能資格制度を採用し

図表15. 職能資格制度

職能	資格名	等級	職務遂行レベル
幹部職能	理事	16	経営補佐業務
	参与	15	上級管理・専門業務
	シ	14	
	参事	13	中級管理・専門業務
	シ	12	
	副参事	11	初級管理・専門業務
	シ	10	
指導職能	主事	9	企画・監督業務
	シ	8	
	上級職	7	応用・指導業務
	シ	6	
業務職能	中級職	5	熟練判断業務
	シ	4	定型判断業務
	初級職	3	定型業務
	シ	2	定型補助業務
	補助職	1	補助・見習い業務

〔社会経済生産性本部・成果配分賃金研究委員会（編），21世紀における日本の人事賃金制度，社会経済生産性本部，p.133〕

ており、この制度は次表のように業務職能、指導職能、幹部職能の三つの職能と、1級から16級までの資格等級から成っている³⁹⁾。

同社の賃金支払制度は、一般社員（1～5等級）については、基本給（職能給+年齢・勤続に対応する本給）と諸手当（役付手当、職務手当、地域手当等）で構成される賃金支払制度を適用するが、幹部社員（10等級以上の幹部職能にある者）約340名には年俸制が適用されている。

同社では、賃金支払制度をグローバルに通用するものにしようというトップマネジメントの意向が強い動機となって年俸制を導入しているが、その導入の目的は次の三つである⁴⁰⁾。

1. 役員を補佐して経営責任を負う上級幹部を育成すること。
2. 幹部社員の経営参加意識を高揚すること。

第3章 我国企業の賃金管理制度における現実の動向

3. 業績に対する責任給与を支給すること。

同社の年俸制は、総人件費の固定を管理するために導入されたものではなく、あくまでも幹部社員の活性化がねらいである。

図表16. 賃金支払制度

一般社員		幹部社員	
基準内給料	基本給 職能給	年俸	比率
	本給（年齢対応給）		職能給 55%
基準外	諸手当 職群手当 役付手当（工場の係長・班長） 職務手当（営業外勤手当） 家族健康手当 地域手当（住宅に対する地域格差を含む）	年俸	業績給 35% （業績に応じ変動）
	賞与 （会社業績が基礎）		役職手当 2% （慶弔費） 福祉手当 8%
		通勤手当 単身赴任手当	通勤手当 単身赴任手当
			業績賞与 （会社業績目標をクリアした時）

〔社会経済生産性本部・成果配分賃金研究委員会（編）、21世紀〕
における日本の人事賃金制度，社会経済生産性本部，p.137〕

年俸は、職能給（55%）、業績給（35%）、福祉手当（8%）、役職手当（2%）で構成され、これに通勤手当、単身赴任手当と業績賞与が加えられて年収となる。このうち、業績給は目標管理（業務品質管理活動 Action for Quality を通じて実施されるもの）による業績評価にもとづいて支給されるもので、幹部社員個々人の成果に応じて変動するものである。また、業績賞与は会社の業績が社内で設定する目標をクリアした時に支給されるものである。なお、年俸は12分割して、毎月、年俸の1/12が支給されることになる。

× × ×

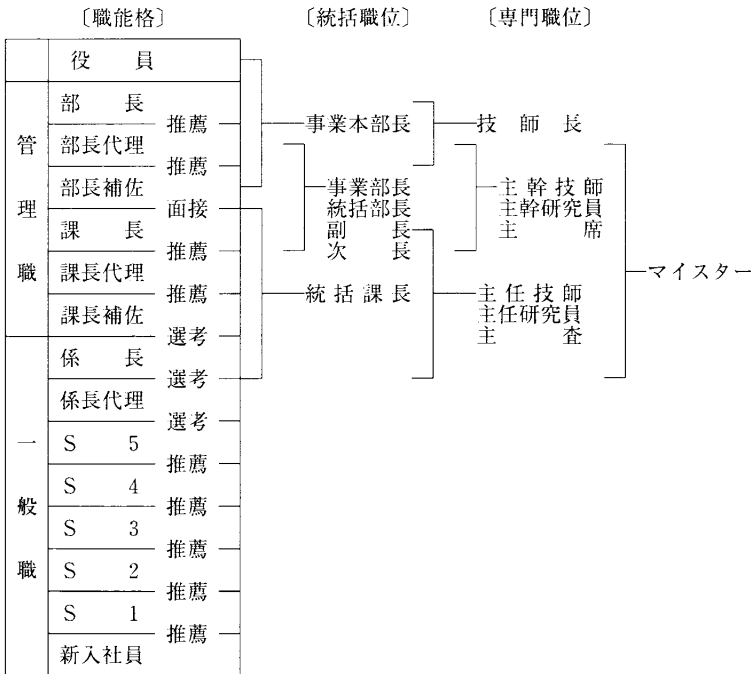
〈まとめ〉

サンスター株式会社の年俸制は、幹部社員の活性化をねらいとする点が特徴であるが、年俸の構成に職能給のウエイトが高いこと、また、年俸にいくつかの手当が含まれている点で、いわゆる日本的な年俸制といえる。

B. ソニー株式会社の場合

ソニー株式会社は、電気機械器具を製造販売する世界的に有名な会社であるが、同社は、職位（役職）と職能（職能格）を分離した次表のような職能格付制度（職能資格制度）を採用している。

図表17. 職能格付制度



〔社会経済生産性本部・成果配分賃金研究委員会（編）、21世紀における日本の人事賃金制度、社会経済生産性本部、p.141〕

第3章 我国企業の賃金管理制度における現実の動向

この表では、全従業員をその職務遂行能力によって、一般職の7段階（S1～係長）と管理職の6段階（課長補佐～部長）の計13段階に格付ける。ここで、部長・課長・係長という呼称は職能格（職能資格）の名称として使用されていることには留意すべきである。なお、専門職位にある者には真に優秀な人材を当てるため厳格な審査が行なわれて任命される。

ところで、同社では、管理職（課長補佐～部長）を対象に年俸制が導入されている。その導入の目的は次の通りである⁴¹⁾。

1. 管理職の業務実績に対応した処遇の実現
2. 年功型の賃金支払制度の変更
3. 管理職のチャレンジ精神の高揚

そこで、同社の年俸制は次の式で表わされる⁴²⁾。

$$\text{年俸} = \text{本俸 (毎月の給料)} + \text{業績給 (賞与に相当)}$$

本俸（毎月の給料）は全ての手当を含んだもので、年額の1/12が支給され、業績給は12月と6月の年2回支給される。本俸（毎月の給料）は管理職昇格時に、それまでの給与額や年齢には関係なく一律に同額が支給されるので、何歳で昇格しても昇格時の本俸は同額であり、その意味で能力主義が徹底されている。また、業績給（賞与に相当）は、毎月の給料とは全く無関係に個々人の業績評価によって決められる。それは、職能格基準額と業績評価額から成るが、前者のウエイトは小さい。したがって、業績評価額が業績給（賞与に相当）の中心となるが、それは管理職個々人の目標設定の難易度と目標達成度の評価によって、9ランクの定額にリンクされ決定される。この9ランクの定額間にはそれぞれかなりの幅があるので、業績給の個人間格差は相当に大きくなるしくみである⁴³⁾。

× × ×

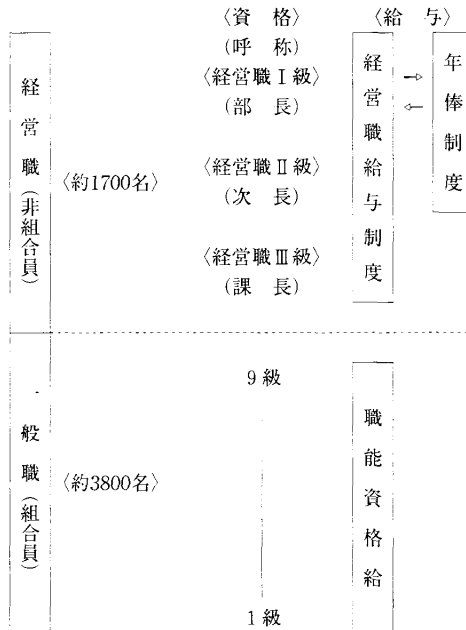
〈まとめ〉

ソニー株式会社の年俸制は、管理職（課長補佐～部長）の6段階に対して、年功型の賃金支払制度を変更して、その業務実績に対応した処遇をはかり、併せて、チャレンジ精神を高揚するためのものであるが、何よりその制度のシンプルさに特徴がある。また、管理職個々人の目標設定（難易度）と目標達成度（実績）のレビューとミーティングによる目標管理は、納得性と実力主義の徹底に大きな効果を発揮していると思われる。

C. 藤沢薬品工業株式会社の場合

藤沢薬品工業株式会社は、東京と大阪の本社のほか、全国に19の支店、

図表18. 職能資格制度



〔社会経済生産性本部・成果配分賃金研究委員会（編）、21世紀における日本の人事賃金制度、社会経済生産性本部、p.160〕

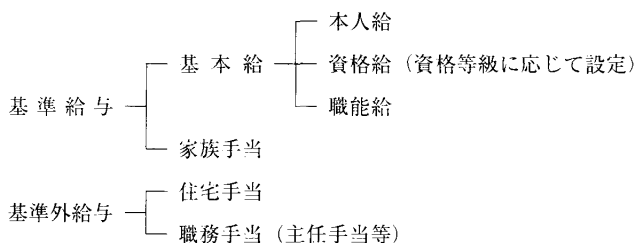
第3章 我国企業の賃金管理制度における現実の動向

53の営業所・出張所，4つの工場，3つの研究所をもつ，抗生物質を中心とする医薬品の製造販売会社である。

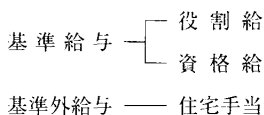
同社は図表18. のような職能資格制度を採用しており，その資格のランク数は，経営職が3ランク（Ⅲ級・Ⅱ級・Ⅰ級），一般が9ランク（1級－9級）である。

図表19. 賃金支払制度

〈一般職層〉



〈経営職層〉



〔社会経済生産性本部・成果配分賃金研究委員会（編），21世紀における日本の人事賃金制度，社会経済生産性本部，p.161〕

同社では，経営職Ⅰ級の部長以上の役職者と高度な専門職約130名を対象に年俸制が導入されているが，その導入の目的は次の通りである⁴⁴。

1. 環境変化の激しい時代における日本の経営の限界

医療環境の変化の中で課題が山積しており，従来の日本的な曖昧な業務運営では，タイムリーかつ確実な課題の解決が行なわれないう。契約を基本とした正しい課題の認識と達成を行う必要性が出てきたこと。

2. 人材の流動化への対応

今後，国際化などの戦略の実現のためには，内部の人材の育成

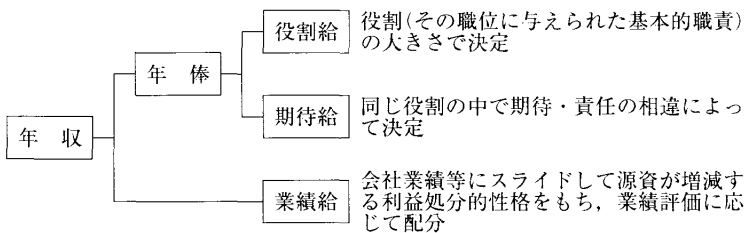
ばかりでなく、外部からの人材の調達が必要となってくる。また逆に、若い優秀な者の引き抜きに対抗する意味からも、年功を基本とした賃金支払制度ではなく、職務と業績を中心とした賃金支払制度が必要となること。

3. 従業員の意識変化への対応

高度成長期においては、経験（年功）が大きな能力であったが、技術革新が目まぐるしい現在では経験が必ずしも重要な能力ではなくなった。年功についての従業員の意識が、特に若い従業員において変化してきていること。

ところで、同社の年俸制（年俸の構造）は次の通りである。いわゆる年俸は役割給と期待給の合計である。そして、年俸の他、業績給と手当（勤務手当および実費弁済的な手当）が支給される。

図表20. 年俸の構造



この表中の役割給は、“役割の大きさ（役割区分）”に対応して定額で決められているが、それには次のような三つの区分がある⁴⁵⁾。

1. 役割区分Ⅰ：会社の業績に極めて重大な影響を及ぼす職責を担うもの（本部長，事業部長）。
2. 役割区分Ⅱ：会社の業績に大きな影響を及ぼす職責を担うもの（本社部長，支店長）。
3. 役割区分Ⅲ：管理・運營業務が職責の中心内容であるもの（範囲

は限定される)。

なお、役割区分Ⅰには2つの期待区分があり、役割区分Ⅱには3つの期待区分がある。期待給は、この期待区分ごとに定められている数に単価を乗じて算出される。

また、業績給は、会社のその前年度の業績を反映して決められる。すなわち、それは利益処分の性格を有し、前年度の業績評価によって決定される。

こうして、年俸額(年収額)は6月に決定され、4月にさかのぼって、毎月年俸額の1/18が支給される。7月と12月には、賞与としてそれぞれに年俸額の3/18、業績給として1/2ずつが支給される。なお、役職定年制により55歳で役職から離れた場合は年俸制から月給制に切り替えられる。

× × ×

〈まとめ〉

藤沢薬品工業株式会社の年俸制は、経営職Ⅰ級の部長以上の役職者クラスに対し、“年功”を基本とした賃金支払制度から“職務と業績”を中心とした賃金支払制度への変化をはかるものであり、その役割給のウエイトの高いことが特徴である。確かに、同社の年俸制は年功色を薄めることができるし、特に若い従業員の意識の変化にこたえることはできるが、役割の大きな職責にある役職者と強いリンクをもつことになる点には、少なからず検討の余地があると思われる。

第3節 職務給制度採用の妥当性

第1項 高齢化・国際化が要請する年功序列型賃金支払制度からの脱皮の試み

さて、1980年代に急速に進んだ高齢化・国際化は、従来から我国企業における経営の特徴であった終身雇用の慣行と年功序列制に大きな影響を及ぼしている。特に、高齢化は、人件費というコストの増大が大きな負担¹⁶⁾となって、企業経営に終身雇用の慣行と年功序列制を受けとめる弾力性を

減少させている。また、国際化は、我国における賃金管理ないし賃金支払制度と欧米のそれを比較し、類似点と相違点を明確に把握し、調和をはかる必要¹⁷⁾を迫っている。

つまり、我国企業における人間を重視した終身雇用の慣行及び年功序列制は、高齢化・国際化によって、欧米企業における仕事（job 職務）を重視した職務評価制に接近せざるを得ない方向に向っていると云わざるを得ない。例えば、成果分配制度や年俸制の我国企業における採用は、まさにこの方向における出現であり、新しい賃金支払制度のあり方への脱皮の試みといえる。近年、成果や業績という要素にもとづく賃金形態を賃金支払制度の中の基本給として採用する企業経営が増加しているが、それは個々の労働者が達成した成果や業績に応じて基本給を決定していく、いわゆる、成果主義賃金支払制度ないし業績主義賃金支払制度¹⁸⁾である。しかし、行き過ぎた成果主義ないし業績主義は、労働者間の人間関係を希薄にして組織への忠誠心を弱めることになる。特に、自己の成果達成や業績達成に専ら関心が向かうあまり、チームワークを軽視したり、マンツーマンによるOJT on the job training としての部下の育成がなおざりになるなどは見逃がすことのできない欠点¹⁹⁾である。つまり、これらの新しい賃金支払制度が我国企業に完全に定着するには乗り越えねばならない課題も多いと云わざるを得ない。

そこで、高齢化・国際化が要請する年功序列型賃金支払制度からのさらなる脱皮の試みとして、ここで職務給制度への回帰ないし採用を主張したい。

第2項 職務評価と職務給制度

職務給制度は職務給という賃金形態を基本給とした賃金支払制度であるが、この基本給である職務給を職務評価 job evaluation に基づいて決定するものである。しかし、職務給の実際においては多くの場合、職務がいくつかの等級にまとめられて、その等級毎に賃金額が決定されるので、それ

はまた職階級 wage classification system ともいえる。従来、我国企業で採用されてきた年功給が、個々の労働者の学歴、年齢、勤続年数等を総合的に判定して決定される属人給ないし個人給、あるいは身分給であるのに対し、この職務給は職務評価に基づいて職務に対して支払われる仕事給である。この点で両者は大きく相違する。また、我国企業で広く採用されてきた職能給が、個々の労働者の職務遂行能力の評価に基づいて決定される賃金形態であるのに対し、職務給は職務 job の評価に基づいて決定される賃金形態である。それは、いわば、職能給が個々の労働者が所有するまだ発揮されていない潜在能力の質の判定に基づいて決定されるのに対して、職務給は個々の労働者の発揮された顕在能力を測定するものである。従って、職務給と職能給は職務概念と能力概念の評価において有機的なつながりを持つといえるのであり、ただ、職務概念と能力概念の評価においてウエイトを掛けるところが異なる点で差異が生じるといってよい。

ただ、職能給における職務遂行能力の評価（個々の労働者が所有する潜在能力の質の判定）は、その決め手となる個々の労働者の資格条件の考課がなかなかむづかしいために、ともすれば運用において恣意的になる危険性があり、公正さを欠くきらいがある。この点でできる限り客観的で明確な基準の設定と公正な運用が必要とされる。

その点で、職務給は、職務内容を精密に分析して職務の相対的価値 relative value を決定する職務評価に基づくものである点で、職能給に比べて合理性、科学性に秀れるといえよう。すなわち、職務給は欧米において広く採用されている賃金支払制度として長い歴史をもち、賃金支払制度としての成熟度もさることながら、研究の蓄積が厚い点でも職能給に秀れるといえる。

加えて、近年、我国企業において導入が広まっている“年俸制”における賃金形態の名称は職位給とか役割給といわれるが、それはいわゆる職務給のことに他ならない。つまり、年俸制においては職位の評価ないし役割の評価が開発され導入されねば科学性・合理性を持ち得ないことになるの

であるが、それには職務評価 job evaluation の研究が推進されねばならないことを示唆している。

ところで、職務評価の方法には色々な種類があるが、(A) 職務と職務を直接に比較する方法として序列法 Ranking Method と要素比較法 Factor-comparison Method があり、(B) 一定の基準を設定して、これによって各職務を比較する方法として分類法 Grading Method と点数法 Point Method がある。また、(C) 職務を全体として把握し評価する方法として序列法と分類法があり、(D) 各職務間に共通するいくつかの要素を選定し、それぞれの要素について各職務を評価して、その結果を数量的に表わす方法として要素比較法と点数法がある。要するに、職務評価の主な方法としては、序列法、要素比較法、分類法、点数法の四つがある⁵⁰⁾。

(1) 序列法 Ranking Method

これは、職務評価の方法として一番早くから用いられたもので、職務を分析せずに全体として把握し、しかも、職務と職務を直接に比較する単純な方法である。評価は総合的な評価であり、職務の困難性 difficulty と責任性 responsibility という基準（尺度）によって、各職務の相対的価値を判定し、全職務に序列をつけるものである。非量的評価方法 Non-quantitative Systems といわれる。

(2) 要素比較法 Factor-comparison Method

これは、職務を分析して職務間に共通するいくつかの評価要素を選定(分析的接近)し、その評価要素ごとに、別途に選定した基準職務 Key job の現在の平均賃金額が配分されて金銭的尺度 monetary scale が設定される。それと同時に、この別途に選定した基準職務を評価基準（尺度）として職務と職務を直接に比較する方法である。つまり、職務の相対的価値が金銭的尺度に関連させられて評価されるのである。量的評価方法 Quantitative Systems といわれる。

(3) 分類法 Grading Method

これは、職務評価の方法の中では一番簡単な方法であり、職務の重要性

によって全ての職務を評価し分類するものである。そして、具体的にはあらかじめ設定された等級 grade に格付けするものである。つまり、職務を分析せず全体として把握し、職務の重要性という基準（尺度）によって各職務の相対的価値を判定し、全職務を比較する方法である。ただし、評価基準としては職務の重要性よりは職務の複雑性ないし職務の困難性がより適切だと思われる。非量的評価方法といわれる。

(4) 点数法 Point Method

これは、まず、職務を熟練 skill, 努力 effort, 責任 responsibility, 作業条件 work conditions 等の構成要素に分析（分析的接近）し、次に、これらの構成要素に対してウエイト weight づけがなされる（例えば、熟練40%、努力30%、責任20%、作業条件10%というようにウエイトが掛けられる）。つまり、各職務はウエイトづけされた構成要素という基準（尺度）によって評価され、その評価結果は点数（比率）という量的なもので表わされて、各職務の価値とされるのである。この方法では各職務の序列の上下のみならず、どれだけの上下をもつかをも評価することになる。量的評価方法といわれる。

こうして我国企業における終身雇用の慣行と年功序列制にもとづく賃金管理ないし賃金支払制度は、高齢化と国際化によって修正を迫られている。つまり、我国企業における年功給も職能給も、生活給の影響を強く受けていて、このことは団塊の世代が40代半ばを過ぎつつある現在、人件費負担の増大をまねくことは明らかだからである。そして、この我国における年功序列型賃金支払制度が早晚限界に達することは間違いなく、そこからの脱却の方法としては職務給制度の採用こそが妥当であることを主張したいのである。

第4章 賃金支払制度と職務給制度

第1節 賃金問題と賃金支払制度

賃金支払制度 wage and salary payment system, payment systems of wage and salary とは、個々の労働者に支払われる賃金額の決定方法及び支払方法の全体をさすものであり、それは賃金の形態及び賃金の体系を総称するものである。また、賃金支払制度は企業経営が賃金総額をどのように個々の労働者に配分するかに関して示す、その賃金額の支払項目ないし支払い理由ともいえ、賃金額決定以外の問題を全て含むものといえる。

ところで、近代的労務管理は、企業経営側における科学的管理としての作業能率増進方法の再検討に端を発し、第一次世界大戦以降にその発展が著しかったことは周知のことであるが、それには大別して二つの分野をあげることができる。すなわち、一つは人事管理であり、他は狭義の労務管理³¹⁾である。

人事管理は、“労働力としての労働者”を対象とする労働者対策であり、その課題は経営的生産における合理化の要請にもとづく労働力の最高能率的利用と機械化の精練化の推進である。その経営的生産における合理化は機械化原理によって指導されることから、労働者を非人間化・機械化する。また、それは労働生産性向上を要請することから、労働者過剰の招来・労働者解雇の不安を結果する。これらのことは労働者側にとっては悪として認識されることであり、労働者の勤労意欲ないし能率増進を根源的に減退させる原因となる。これに対する解答を人事管理が提出し得ないことは、それが経営的生産の機械化による能率増進に関するものとして位置づけられるものである以上、自明のことである。こうして、労働者の勤労意欲を根源的に刺激し高揚することが、企業経営にとって重要な課題となる。狭義の労務管理は、まさに、この課題の解答として出現するものに他ならな

第4章 賃金支払制度と職務給制度

い。それは当然に人事管理が解答を提出し得なかった問題の解決を、その課題とする。そこで、狭義の労務管理は“労働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り、それは機械化の発展による労働者の人間性疎外の克服、すなわち、労働者の人間化の実現を中心課題とする⁵²ものである。

このように近代的労務管理は明確に課題を異にした二つの労務管理を含むものとしてとらえることができる。そして、それは近代的資本主義経営と企業の社会的存在構造の二重性にもとづいて必然的に成立するものといえる⁵³。そうだとすれば、賃金問題は企業経営における労務管理に単に位置づけられると見るよりは、労働者の最高能率的利用を課題とする人事管理の側面からの賃金と、労働者の勤労意欲の向上を課題とする狭義の労務管理の側面からの賃金との、二重の側面を有する賃金として位置づけられると見る方が妥当である。

ところで、賃金問題の目的は、労働者（労働組合）の立場からはその生活の安定にあり、企業経営の立場からはその勤労意欲の高揚による能率増進にある。また、賃金は労働者と使用者（企業経営）との間の労働契約にもとづくものであり、それは法律上双務契約⁵⁴としての性格を有するものである。

労働者の生活の安定なくして勤労意欲の高揚による能率増進はなく、しかも、勤労意欲の高揚は賃金問題のみによって解決され得ないことも明白である。それは、賃金という金銭的奨励 financial incentive の他に、その他諸種の非金銭的奨励 non-financial incentive が存在する⁵⁵からである。

この非金銭的奨励とは、人間工学 Human Engineering や人間関係論 Human Relations などの研究成果を応用して労働者の勤労意欲の高揚をはかり能率を増進させようとするものである。特に、行動科学 Behavioral Science においては、現代労務管理に貢献して、とりわけこの点を勤労意欲の高揚による能率増進のために注目する。それは、労働者の勤労意欲の高揚について、従来からの“経済的なもの”よりは“社会的なもの”を重

視することを示唆⁵⁶⁾している。それにもかかわらず、企業経営（使用者）からみた賃金問題は、依然として勤労意欲の高揚による能率増進のための重要な手段であることに変わりがないこともまた自明のことである。少なくとも、勤労意欲の低下を招かないようにするためにだけでも重要な手段であるといえる。

こうして、賃金問題は労働者（労働組合）にとっては賃金額を、企業経営（使用者）にとっては賃金支払制度 wage and salary payment system を重要な関心事とすることになる。労働者の受け取る賃金額は一般の価格問題の一環として重要な意味をもつし、他方、企業経営が採用する賃金支払制度は、労働者の受け取る賃金額と関連するが故に重要な意味をもつ。つまり、労働者の最高能率的利用（人事管理）と労働者の勤労意欲の高揚（狭義の労務管理）との二重の性格を有する賃金問題は、企業経営の立場からみると、企業経営自身が判断すべき問題として賃金支払制度を重要なものとして提出する。

第2節 賃金支払制度の形態

賃金支払制度の形態の種類は非常に多岐にわたるが、しかし、その基本的な形態は時間賃金と個数賃金の二つ、すなわち、“時間給制度”と“出来高給制度”の二つである。その他の形態は全てこの二つの基本的形態を補修したものか、折衷したものとみることができる。時間給制度は日給制度とも呼ばれるが、この形態が労働者の労働時間に関わるものであるのに対し、能率給制度とも呼ばれる出来高給制度は、労働結果の出来高に関わるものである。また、時間給制度が“同じ時間に対して同じ支給 equal pay for equal time の原則”によるのに対して、出来高給制度は“同じ出来高に対して同じ支給 equal pay for equal output の原則”によるものである。その点で出来高給制度は能率奨励的な賃金支払制度として時間給制度に優れるといえる。

そこで、賃金支払制度の主要な形態を賃金算定公式としてあげると次の

ようになる⁵⁷⁾。

記号

W = 賃金 Wage

Np = 出来高 Number of pieces

Rp = 個数賃率 Rate per piece

Rh = 時間賃率 Rate per hour

Ha = 実際の作業時間 Hours actual

Hs = 標準の作業時間 Hours standard

$$\left(= \frac{Np \cdot Rp}{Rh} \right)$$

B = 経験的賞与率 Bonus in per cent

(Hs - Ha) = 節約時間 (マイナスのときは浪費時間)

(Hs - Ha) · Rh = 節約賃金 (マイナスのときは浪費賃金)

Rm = 機械賃率 Rate for machine

- (1) 時間給 (日給) 制度型——節約賃金および浪費賃金の全部を企業経営に帰属させる制度。

A. 単純時間給制度 (単純日給制度) single time rate plan

$$W = Ha \cdot Rh$$

B. 複率時間給制度 (能率時間給制度) multiple time rate plan:

day work with production standards

$$\begin{cases} W = Ha \cdot (Rh)_1 \\ W = Ha \cdot (Rh)_2 \\ W = Ha \cdot (Rh)_3 \end{cases}$$

- (2) 出来高給制度型——節約賃金の全部を労働者に帰属させる制度。

A. 単純出来高給制度 (金額請負または単価請負) single or straight piece rate plan

$$W = Np \cdot Rp = Hs \cdot Rh = Ha \cdot Rh + (Hs - Ha) \cdot Rh$$

B. 時間給（日給）保障付単純出来高給制度 guaranteed piece work:

Manchester plan: 100% premium plan: standard hour rate plan

$$\begin{cases} \text{基準能率（能率100\%）未満のとき, } W = H_a \cdot R_h \\ \text{基準能率以上のとき, } W = H_s \cdot R_h \end{cases}$$

C. 複率出来高給制度 multiple piece rate plan

(a) テイラー差別的出来高給制度 Taylor differential piece rate plan

（二率制出来高給制度）

$$\begin{cases} \text{基準能率（能率100\%）未満のとき, } W = N_p \cdot (R_p)_1, \\ \text{基準能率以上のとき, } W = N_p \cdot (R_p)_2 \\ \text{ただし, } (R_p)_2 \text{ は } (R_p)_1 \text{ の25\sim40\%増し。} \end{cases}$$

(b) メリック複率出来高給制度 Merrick multiple piece rate plan

（三率制出来高給制度）

$$\begin{cases} \text{能率83\%未満のとき, } W = N_p \cdot (R_p)_1 \\ \text{ただし, } (R_p)_1 = \text{basic piece rate} \\ \text{能率83\%以上100\%未満のとき, } W = N_p \cdot (R_p)_2 \\ \text{ただし, } (R_p)_2 = 1.10 (R_p)_1 \\ \text{能率100\%以上のとき, } W = N_p \cdot (R_p)_3 \\ \text{ただし, } (R_p)_3 = 1.20 (R_p)_1 \end{cases}$$

- (3) 利潤分配制度型 profit-sharing plan —— 労働者がある予め定められた基準に従って自己の雇用されている特定企業の利潤に参加する特定の制度。

（労働者へ帰属する利潤の割合については種々のものが設定される^{58）}）

- (4) 割増し制度型（節約賃金分配制度型） premium plan —— 節約賃金の一部分（割増し）を労働者に、その残部と浪費賃金の全部とを企業経営に、それぞれ帰属させる制度。

A. タウン分益制度 Towne gain-sharing plan

$$(\text{予定 cost}) - (\text{実費 cost}) = \text{差額 cost (節約賃金額)}$$

または

(契約価格)

ただし、差額 cost の $\frac{1}{2}$ が労働者への帰属分。

B. ハルシー割増し制度 Halsey premium or constant sharing plan

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{基準能率未満のとき, } W = Ha \cdot Rh \\ \text{基準能率以上のとき, } W = Ha \cdot Rh + \frac{1}{X} (Hs - Ha) \cdot Rh \\ \text{ただし, } X = 2 \sim 3 \end{array} \right.$$

C. ローワン割増し制度 Rowan premium or variable sharing plan

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{基準能率未満のとき, } W = Ha \cdot Rh \\ \text{基準能率以上のとき, } W = Ha \cdot Rh + \frac{Ha}{Hs} (Hs - Ha) \cdot Rh \\ \qquad \qquad \qquad = Ha \cdot Rh + \left(\frac{Hs - Ha}{Hs} \right) \cdot Ha \cdot Rh \\ \qquad \qquad \qquad = \left(1 + \frac{Hs - Ha}{Hs} \right) \cdot Ha \cdot Rh \\ \qquad \qquad \qquad = \left(2 - \frac{Ha}{Hs} \right) \cdot Ha \cdot Rh \end{array} \right.$$

D. 100パーセント割増し制度 One hundred percent premium plan

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{基準能率未満のとき, } W = Ha \cdot Rh \\ \text{基準能率以上のとき, } W = Ha \cdot Rh + (Hs - Ha) \cdot Rh \end{array} \right.$$

E. フィッカー機械賃率制度 Ficker machine rate plan

〈時間を基準にするもの〉

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{能率100\%未満のとき, } W = Ha \cdot Rh \\ \text{能率100\%以上のとき, } W = Ha \cdot Rh + \frac{Hs - Ha}{2} \cdot Rh + \frac{Hs - Ha}{2} \cdot Rm \end{array} \right.$$

〈個数を基準にするもの〉

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{能率100\%未満のとき, } W = Ha \cdot Rh \\ \text{能率100\%以上のとき, } W = Np \cdot Rp + (Hs - Ha) \cdot Rh \\ \qquad \qquad \qquad = Ha \cdot Rh + (Hs - Ha) \cdot Rh \end{array} \right.$$

$$+ (H_s - H_a) \cdot \frac{R_m}{2}$$

F. マンスフィールド割増し制度 Mansfield premium plan

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{基準能率未満のとき, } W = H_a \cdot R_h \\ \text{基準能率以上のとき, } W = H_a \cdot R_h + \frac{H_a}{H_s} (H_s - H_a) \cdot R_h \\ \text{ただし, } R_h = 1.12 \end{array} \right.$$

G. ベール割増し制度 Bayle premium plan

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{基準能率未満のとき, } W = H_a \cdot R_h \\ \text{基準能率以上のとき, } W = H_a \cdot R_h + 2H_a \cdot R_h \left(\frac{H_s - H_a}{H_s} \right)^2 \end{array} \right.$$

H. バース割増し制度 Barth premium plan

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{能率100\%未満のとき, } W = H_a \cdot R_h \\ \text{能率100\%以上のとき, } W = \sqrt{H_s \cdot H_a} \cdot R_h \end{array} \right.$$

(5) 賞与制度型 bonus plan —— 節約賃金の全部と賞与とを労働者に帰属させる制度。

A. ガント課業・賞与制度 Gantt task and bonus plan

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{基準能率未満のとき, } W = H_a \cdot R_h \\ \text{基準能率以上のとき, } W = 1.20H_s \cdot R_h \\ \qquad \qquad \qquad = 1.20H_a \cdot R_h + 1.20 (H_s - H_a) \cdot R_h \end{array} \right.$$

B. ネッペル能率賞与制度 Knoeppel efficiency bonus plan

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{能率66\%未満のとき, } W = H_a \cdot R_h \\ \text{能率66\%以上100\%未満のとき, } W = (1 + B) \cdot H_a \cdot R_h \\ \text{能率100\%以上のとき, } W = H_s \cdot R_h + 0.25H_a \cdot R_h \\ \qquad \qquad \qquad = 1.25H_a \cdot R_h + (H_s - H_a) \cdot R_h \\ \text{ただし, 能率100\%のところ5\%のステップを付ける。} \end{array} \right.$$

C. ビジロー賞与制度 Bigelow bonus plan

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{能率70\%未満のとき, } W = H_a \cdot R_h \end{array} \right.$$

第4章 賃金支払制度と職務給制度

能率70%以上100%未満のとき、

$$W = (1 + B) \cdot Ha \cdot Rh + 0.05Ha \cdot Rh$$

(ただし、 $0.01Ha \cdot Rh$ の場合もある)

能率100%以上のとき、 $W = Hs \cdot Rh + 0.25Ha \cdot Rh$

$$= 1.25Ha \cdot Rh + (Hs - Ha) \cdot Rh$$

D. エマーソン能率賞与制度 Emerson efficiency bonus plan

能率67%未満のとき、 $W = Ha \cdot Rh$

能率67%以上100%未満のとき、 $W = Ha \cdot Rh + B \cdot Ha \cdot Rh$

$$= (1 + B) \cdot Ha \cdot Rh$$

能率100%以上のとき、 $W = Hs \cdot Rh + 0.20Ha \cdot Rh$

$$= 1.20Ha \cdot Rh + (Hs - Ha) \cdot Rh$$

E. ウェンナランド賞与制度 Wennerlund bonus plan

能率75%未満のとき、 $W = Ha \cdot Rh$

能率75%以上100%未満のとき、 $W = (1 + B) \cdot Ha \cdot Rh$

能率100%以上のとき、 $W = 1.20Hs \cdot Rh$

$$= 1.20Ha \cdot Rh + 1.20 (Hs - Ha) \cdot Rh$$

F. アトキンソン能率賞与制度 Atkinson efficiency bonus plan

能率62.5%未満のとき、 $W = Ha \cdot Rh$

能率62.5%以上100%未満のとき、

$$W = Ha \cdot Rh + \frac{1}{2} (Hs - Ha) \cdot Rh$$

能率100%以上のとき、 $W = Ha \cdot Rh + \frac{2}{3} (Hs - Ha) \cdot Rh$

G. ビジロー・ネッペル能率賞与制度 Bigelow-Knoeppel efficiency bonus plan

能率70%未満のとき、 $W = \frac{3}{5} Ha \cdot Rh + \frac{4}{7} Hs \cdot Rh$

能率70%以上100%未満のとき、 $W = (1 + B) \cdot Ha \cdot Rh$

〔能率100%以上のとき, $W = (0.30Ha + Hs) \cdot Rh$ 〕

H. パークハースト差別的賞与制度 Parkhurst differential bonus plan
これは、能率60%以上に、仕事の難易・責任の軽重によって、1級から10級までの10種のどれかの bonus を与えるもの。Bonus は率ではなく、金額で示される。

(6) 割増し・賞与制度型——割増し制度に賞与制度的配慮を加味する制度。

A. ボーム差別的割増し制度 Baum differential gain-sharing plan: Milwaukee plan

(これは、ハルシー割増し制度の時間賃率について三率制を採用し、基準能率以上において労働者の能率いかにによって適用賃率を変更するもの。)

〔能率100%未満のとき, $W = Ha \cdot (Rh)_1$ 〕
〔能率100%以上111%未満のとき,〕
$$W = Ha \cdot (Rh)_1 + \frac{(Hs - Ha)}{2} \cdot (Rh)_2$$
〔ただし, $(Rh)_2 = 1.06 (Rh)_1$ 〕
〔能率111%以上のとき, $W = Ha \cdot (Rh)_1 + \frac{(Hs - Ha)}{2} \cdot (Rh)_3$ 〕
〔ただし, $(Rh)_3 = 1.15 (Rh)_1$ 〕

B. ディーマー賞与・割増し制度 Diemer premium or combined bonus and premium plan

〔基準能率未満のとき, $W = Ha \cdot Rh$ 〕
〔基準能率以上のとき, $W = 1.20Ha \cdot Rh + \frac{1}{2} (Hs - Ha) \cdot Rh$ 〕

(7) 部門間調整制度型 interdepartmental plan⁵⁹⁾ ——各職種間・各部門間に一様な賃金支払制度を実施し、その賃金所得の均等化を目指す制度⁶⁰⁾。

A. ビド一点数制度 Bedaux point system⁶¹⁾

第4章 賃金支払制度と職務給制度

(これは、実際に仕事に要する時間と余裕時間とが適切に結び合わせられた1分間の仕事量を示す“B”という単位で、すべての仕事を評価するもの。)

〈1日の課業 = 450B (基準能率)〉

〔基準能率未満のとき、 $W = H_a \cdot R_h$ (時間給保障)
基準能率以上のとき、 $W = H_a \cdot R_h + 0.75 (H_s - H_a) \cdot R_h$
(すべての節約時間に対して75%のプレミアムが付加される。)]

B. ヘインズ・マニット制度 Haynes-manit system

(これは、分を単位とする割増し制度で、通常の労働者が1分間に特別の努力なしに生産しうる仕事量の4/5を示す“manit”という単位で、すべての仕事の価値を表現するもの。)

〔基準能率未満のとき、 $W = H_a \cdot R_h$ (時間給保障)
基準能率以上のとき、 $W = N_p \cdot R_p$ (出来高払い)
= 100%割増し制度
= $H_a \cdot R_h + (H_s - H_a) \cdot R_h$ 〕

(8) 計測日給制度 measured day work —— 出来高給制度から時間給制度への復帰としての制度⁶²⁾。

$W = \text{基本給 (仕事給 = 時間給)} + \text{奨励給 (属人給)}$

(ただし、基本給と奨励給は6 : 1から3 : 1までの比率による)

企業経営における能率増進問題は、まさに歴史的には上記にあげたような賃金支払制度との関連において発現する。工場制工業経営成立当時においては賃金問題は賃金支払制度中心であったし、また、賃金支払制度の歴史的な形態変遷の中に能率増進問題の大きな位置づけを見出すことができる。

すなわち、1880年代における米国での能率増進運動は、当時一般に採用されていた単純出来高給制度 single or straight piece rate plan の改善問題を取りあげる。その改善の方向は出来高給制度と同様の能率奨励的機能を

もちながら、賃率切り下げの必然性を緩和しようというところにあった。そして、このことが賃金支払制度発展の契機となり、タウン Henry R. Towne (1844-1924) のタウン分益制度→ハルシー Frederick A. Halsey (1856-1935) によるハルシー割増し制度 (恒常分配率制度 constant sharing plan) →英国のウエーア社 Messrs. G. and J. Weir of Glasgow による節約賃金分配率の変更としてのハルシー・ウエーア制度→ローワン James Rowan (1851- 1906) によるローワン割増し制度 (変動分配率制度 variable sharing plan) と、より高度に改善された能率給制度として発展する。ここではまさに賃金支払制度が能率増進問題の核心をなしていたのであり、換言すれば、企業経営における労働者の勤労意欲の高揚をはかる核心をなしていたのである。

この能率増進問題は、テイラー Frederick W. Taylor (1856-1915) の課業管理 task management (科学的管理 Scientific Management) の出現によって飛躍的に発展する。そこでは能率増進問題は単に賃金支払制度の問題としてのみならず、もっと大きく経営合理化の問題として採り上げられる。すなわち、能率増進問題は“労働の能率増進問題”ひいては“組織的能率問題ないし経営能率問題⁶³⁾”として深化される。こうして、テイラーの課業管理における賃金支払制度であるテイラー差別的出来高給制度 Taylor differential piece rate plan (二率制出来高給制度) は、機能的職長制度・計画部門制度・指図書制度等とともに、課業管理システムを構成する単なる一構成要素として位置づけられることになる⁶⁴⁾のである。そのことは、賃金支払制度が、いまや能率増進問題を根本的に解決し得るものではないということ、むしろ、能率増進を支持援助するものの一つとして存在すること⁶⁵⁾を意味している。こうして、テイラーの課業管理はいわば能率増進問題における賃金支払制度の位置づけを明確にしたといえる。しかし、そのことは企業経営における賃金支払制度の価値を軽視してよいということと決して同じ意味ではない。むしろ、賃金支払制度は能率増進問題に対してその位置づけを正当に評価されたとみるべきであり、従来に比べ

れば確かにその金銭的奨励機能は低下させられるが、企業経営の側面からみると賃金支払制度は依然として重要な地位を失ってはいないのである。

第3節 職務給制度の発展

第1項 職務給制度の前身としての計測日給制度

賃金支払制度は歴史的には能率奨励的機能を排除され、それは能率増進問題とは直接に関係なく問題とされることになっていくのであるが、その結果として“時間給としての定額給”が問題とされるようになり、ここから時間給制度が発展することになる。

計測日給制度 measured day work は、1934年のアメリカにおける自動車工業会社で採用された賃金支払制度⁶⁶⁾であるが、それはいわば、能率増進問題の解決のために高度に発展した出来高給制度（能率給制度）が、能率増進のための万能薬たり得なくなった限界点から、再び時間給制度（日給制度）に回帰する時点で発現したものである。

すなわち、この計測日給制度の賃金算定公式⁶⁷⁾は次の通りである。

賃金 = 基本給（仕事給・時間給）+ 奨励給（属人給）

（ただし、基本給と奨励給は6：1から3：1までの比率による。）

この計測日給制度は時間給である基本給に属人給である奨励給を加算した時間給制度に他ならない。それは、賃率設定とその変更方法に三つの特徴をもつ。

その第一は、賃率設定に関して仕事（職務）と人（労働者）の二つについての時間賃率 an hourly rate per man-job を設定したことである。つまり、仕事（職務）を反映する基本給 base rate と人（労働者）を反映する奨励給 incentive rate, extra compensation rate との二つからなる時間賃率を設定したこと⁶⁸⁾である。基本給については仕事（職務）の計測 job-

measures⁶⁹⁾ がなされ、各種の仕事（職務）を測定してその価値を決定した上で賃率が設定される。すなわち、仕事（職務）は十分に分析され、また、他の仕事（職務）と比較検討され、その際には、熟練・責任・作業条件・精神的努力・肉体的努力・正確・器用・危険・修習期間・必要な調和性などの諸要素⁷⁰⁾ が考慮に入れられるのである。また、奨励給については人（労働者）の計測 man-measures⁷¹⁾ がなされ、有形、無形の人的諸価値を各人（各労働者）別に評価決定した上で賃率が設定される。すなわち、人（労働者）を考課し、その際には、各自の生産力・仕事の巧拙・多方面性 versatility・信頼性 dependability などの諸要素⁷²⁾ が考慮に入れられるのである。

第二の特徴は、賃率の変更に関して基本給は原則として変更されず、奨励給のみを定期的に変更する⁷³⁾ ということである。つまり、基本給は作業方法に技術的な変革がない限り変更されず、また、事業の状況や企業の賃金政策が是認しない限り変更されないものとする⁷⁴⁾。これに対し、奨励給は能率に対する奨励の試みを目的として定期的に変更される。その変更の期間は、通常、見習工で1ヵ月、その他の労働者で3ヵ月である⁷⁵⁾。いうまでもなく、この計測日給制度は時間給としての定額給を問題とするものであり、能率給制度における賃率の問題ではない。そして、この時間給としての定額給が、仕事（職務）の計測にもとづく基本給と人（労働者）の計測にもとづく奨励給との二本建てで構成されていることには十分留意されねばならない。

第三の特徴は、従前の時間給制度のように作業能率とほとんど無関係というものではなく、この計測日給制度では基本給は作業能率に関連し、これを刺激するということである。加えて、従前の出来高給制度のように各自の生産力・仕事の巧拙といった要素の他に、多方面性や信頼性のような作業能率にかかわらない要素が考慮されること⁷⁶⁾ である。

こうして、計測日給制度は仕事（職務）の計測による日給（仕事給・時間給）を基本給とし、これに人（労働者）の計測による属人給を奨励給と

して加給するものであり、他の日給制度（時間給制度）と顕著に異なる特徴は、仕事（職務）を反映する賃率と人（労働者）を反映する賃率の二本建てで構成されるところにあるといえる。なお、この賃金支払制度の奨励給に“各自の生産力”（＝作業量）という要素が含まれる点は、それが能率加給の問題⁷⁷⁾であることから、奨励給＝個人給として一概には断定できない側面も有している。それでも、この計測日給制度における基本給は、まさに、職務給制度の基本給の前身としての条件を備えているといえるし、奨励給（属人給）も職務給制度における個人給の模範といえる。

第2項 職務給制度と労働能力

時間給としての定額給である基本給の合理化の要請から発展した賃金支払制度が職務給制度 job evaluation wage rate system であるが、この制度の基本給である職務給は、時間給としての定額給である基本給を職務評価 job evaluation⁷⁸⁾に基づいて決定するものである。つまり、各労働者の担当する仕事（職務 job）の質の判定に基づいて基本給を決定するものである。また、それは、仕事（職務）の内容を精密に分析査定して、仕事（職務）の相対的価値 relative value⁷⁹⁾を決定し、これを賃金額に結びつけるものに他ならない。

さて、人間は種々の能力をもっているが、これらの能力のうち賃金を対価とする能力が労働能力 labor ability である。それは人間がもっている能力のうちのほんの一部分である。また、職務はその遂行上それぞれに困難性を有するが、この困難性は職務がこれを遂行する労働者（人）に要求する“能力”と言い換え得るものである。そこで、この労働者（人）が所有している労働能力と、職務 job がその労働者（人）に要求する困難性（＝能力）を、両者に共通する“能力”概念によって比較すると三つの場合が考えられる。一つは労働能力＝職務（困難性）であり、同一能力同一職務の場合である。二つは労働能力<職務（困難性）であり、これは労働者の労働能力不足（荷が重い）の場合である。三つめは、反対に労働能力>職

遂行能力とは、その労働者の労働能力がどの程度の職務を遂行することができるかという点で問題とされる能力である。それはあくまでも職務の遂行上で問題とされる能力のことであって、いわゆる労働者が属人的に所有する一般能力とは異なる。要するに、職務遂行能力とは、労働者が賃金を獲得するために企業経営（使用者）に提供するところの職務に関するまだ発揮されてはいない潜在能力（職務を遂行できる能力）のことである。

こうして、職務給が職務そのものの困難性を本質とする賃金形態であるのに対し、職能給は労働者本人が所有する職務遂行能力（潜在的能力）を本質とする賃金形態といえる。また、職務給が職務評価に基づいて決定される仕事の仕事（職務）に関する賃金（仕事給）であるのに対して、職能給は人事考課に基づいて決定される所の人間（労働者の能力）に関する賃金（属人給）であるともいえる。従って、職務給では、まず職務に見合った賃金額（基本給）が設定され、その後その職務を遂行できる労働者が配置されるのに対し、職能給では、まず労働者の職務遂行能力に見合った賃金額（基本給）が設定され、その後その労働者に職務が割当てられることになる。当然、職能給においては、その労働者の職務遂行能力と実際に割当てられた職務とは必ずしも等しくならない、いわゆる役不足がしばしば生じることになるのである。また、職能給においては職務遂行能力の質に応じた労働者の格付けや昇進・昇格等は、その決め手となる個々の労働者の資格条件の評価（考課）がなかなか難しいために、ともすれば運用において恣意的になる危険性がある点には十分留意されねばならない。

図表22. 職務給と職能給の相違

職務給：仕事（職務）	＝	賃金額（仕事給）	→	労働者（配置）
職能給：人（職務遂行能力）	＝	賃金額（属人給）	→	職務（割当て）

第3項 職務給制度における賃金体系

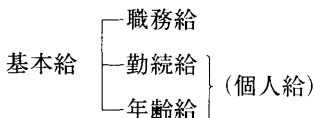
(1) 年功序列型賃金の職務給化の型

第4章 賃金支払制度と職務給制度

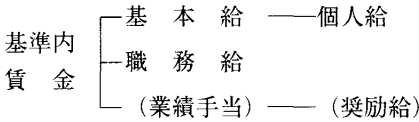
職務給は、“狭義の職務評価”を本質とする賃金形態である。この狭義の職務評価が不可欠の前提とされ、その評価結果に賃率が適用されるところに職務給が出現するのであるが、それが、従来から我国の賃金体系であった年功序列型賃金に対するものとして導入される点に、まさに我国独特の職務給の日本的修正をみることができる。すなわち、日経連のいうように“諸阻害要因との妥協”をはかりながら、基本給の合理化の「究極の目的」⁸¹⁾として、「従来の年功序列賃金を漸進的に職務給化」⁸²⁾することは、我国独特の職務給の導入というべきである。そして、ここから同時に、我国における職務給が「賃金体系を構成する諸要素の一つとして存在」⁸³⁾し、年功序列型賃金から職務給への移行は、「実際問題としては長期的展望のうえにたっていることであって、現実には部分的な移行」⁸⁴⁾として考えられていることが理解できる。

ところで、職務給を賃金体系へ導入する型については、大まかに、(a)基本給を対象として職務給化を計画する方法(基本給の職務給化)と、(b)基本給は現状の属人的決定方式のままにしておいてこれとは別に職務給を新たに付加する方法(基本給と職務給の併列型)の二つに分けられる⁸⁵⁾。基本給の職務給化については、さらに、全面的職務給化と部分的職務給化の二つに分けられる。すなわち、これらの職務給導入の型の具体例をあげれば次のようになる。

- ① 基本給の全面的職務給化
 - (i) 基本給——単一職務給
 - (ii) 基本給——範囲職務給
- ② 基本給の部分的職務給化



- ③ 基本給と職務給の併列型



この三つの職務給導入の型のうち、③の併列型や②の部分的職務給化に比べて、①の全面的職務給化が最も望ましい職務給導入の型であることはいうまでもない。何故なら、賃金体系の中核をなす基本給を全面的に職務給化するところこそ、十全な基本給の合理化が実現されるからである。

(2) 職務給制度の基本給への個人給の補足的採用

ところで、今日の賃金管理は、決して単純な“労働の対価”だけではなく、“労働力の対価ないし労働力の所有者の対価”をも考慮しなければならないものとして発展してきている。このことは、また、近代的労務管理の二つの相反する指導原理からみても、当然そうなるべきである。そうだとすれば、企業経営にとっては全面的な職務給化が基本給としては理想の型だとしながらも、なお、企業経営における賃金管理には、個人給的性格を有するいくつかの賃金形態の採用を否定することはできない。すなわち、職務給制度の基本給においては、主体給としての職務給の他に、基本給の補足給として資格給、勤続給の二つの個人給を否定できないのである。

①資格給：第一に、職務給は果して労働者の所有する能力を適正に評価するか、という問題がある。すなわち、職務給という賃金形態は労働の対価ないし職務の対価なのであって、それは、職務が労働者に対して要求する能力の対価として考えられる。いわば、職務給は職務能力給である。それは企業経営において“同一能力・同一労働 equal work for equal ability”が実現されることによって、能力給＝職務給として理解できる。しかし、それが実現されていないとき、特に、労働能力>職務(困難性)の役不足のとき、そこには、職務を超える能力給＝資格給という賃金形態が発現すると理解される。ここに、今日の賃金が労働力の対価をなすものとなる一面をみることができる。なお、職務の質と量において、職務が要求する仕事以上に仕事が達成されたときに発生する問題が“能率加給”である。し

第4章 賃金支払制度と職務給制度

たがって、能率加給は職務給を基礎として合理的な加給がなされるべきものであると理解される。そして、それが、当然に妥当な能率の算定を前提とせねばならないものであることはいうまでもない。

②勤続給：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問題がある。それは、“労働力の対価”をなす“勤続給”の問題である。労働者の勤続は、他の企業に就職し得る機会を失うと同時に、多くの場合“労働能力の伸長”が認められるのが一般的である。したがって、企業経営にはこれらの点での保障の負担が存在するのであり、ここに勤続給の必要性が認められる。

こうして、職務給に加えて、個人給的性格を有する賃金形態として資格給及び勤続給の二つを否定し得ないのであるが、これらは人事考課による昇給がともなうものであり、定期昇給の基礎となるものである。

(3) 同一労働同一賃金の原則による労働の対価としての職務給と同一労働力同一賃金の原則による労働力の対価としての個人給

また、企業経営における賃金原則については、基本給に関して二つの立場が考えられる。一つは、「同一労働同一賃金の原則」の立場であり、他の一つは、賃金原則の現実的解釈からする「同一労働力同一賃金の原則」の立場である。

まず、「同一労働同一賃金の原則」の立場は、“労働の対価”としての賃金を職務給に求めるものである。職務給は、職務と能力が同一の場合における能力給の転化形態をなす一方で、他方、能率加給の基礎をなす。それはまた、客観的な職務評価に基づく賃金であることによって、横断的・超企業的な賃金となる可能性を有し、同時に、企業間の職務別最低賃金をなすものである。なお、職務給は、能率加給の基礎をなすことによって能率給的性格を有することとなるのであるが、このことは職務給が基本給における主体給としての位置を確立するさまたげとはならない。こうして、職務給を主体給とし、これに能率加給を行なう職務給制度は、近代的労務管理の一分野たる人事管理の範囲に属するものとなる。いうまでもなく人事

管理は営利原則を指導原理とする経営管理の一分野たる生産管理に包摂されるものである。そこで、職務給とこれにもとづく能率加給は、人事管理の労働する労働者の最高能率的利用の見地から、「広義の機械化原理」⁸⁶⁾によって指導される賃金としての意味をもつことになる。それは資本主義経営がもつ一方の側面である。

次に、企業経営における賃金原則の現実的解釈の立場、つまり、「同一労働力同一賃金の原則」の立場は、“労働力の対価”ないし“労働力の所有者の対価”としての賃金を、属人給としての個人給に求めるものである。個人給には、職務を超える能力の補償としての資格給、勤続による労働能力の伸長、また、企業への間接的貢献と労働者の犠牲の補償としての勤続給の二つを含む。この二つは人事考課によるものとされ、定期昇給の基礎となる。これらは職務給の補足給として位置づけられる。さらに、この二つの個人給は、各企業経営において賃金支払能力に格差があるという現実的理由から、個別企業的賃金でもある。こうして、個人給は、近代的労務管理のもう一つの分野たる狭義の労務管理の範囲に属するものとなる。そこで、個人給は狭義の労務管理の、労働者の生活・労働者の勤労意欲の向上・労働者の人間性回復の見地から、“人間化原理”⁸⁷⁾によって指導される賃金としての意味をもつことになる。それは資本主義経営がもつもう一方の側面である。

このようにして、資本主義経営における賃金は“労働の二重的性格”⁸⁸⁾によって規定されることになる。すなわち、労働者は、他の物的生産力とならぶ単なる人的生産力ないし労働力 manpower としてのみならず、労働力の所有者たる人間 human being として二重の性格を有し、賃金はこれに規定されるのである。そこで、企業経営は、真の競争力の維持・増大のためには、単に労働者の労働力の最高能率的利用をはかるだけでは十分ではなく、同時に、労働力の所有者たる人間、いかえれば、人間としての労働者の労働意欲を高揚して、その自発的協力を確保することを不可欠の問題として採り上げねばならない。こうして、賃金が“労働の二重的性格”

を反映して、労働者の最高能率的利用を志向した“職務給”および“能率加給”と、労働者の人間性回復による労働意欲の高揚を志向した“個人給”および“定期昇給”とを、基本給とすることは企業経営において現実的合理性をもつこととなる。

(4) 職務給制度における賃金体系

以上から職務給制度における賃金体系をまとめてみると次のようになる。

まず、職務給を基本給の主体として、資格給及び勤続給を基本給の補足とする。その意味で、この賃金体系は、付加給と諸手当を加えて“職務給制度”となる。主体給たる職務給は、労働者の最高能率的利用を志向する人事管理の指導原理たる広義の機械化原理を背景とする賃金形態として理解する。この職務給は狭義の職務評価 job evaluation を本質として設定されるものであり、能率加給の基礎となるものである。

次に、補足給たる二つの個人給（資格給・勤続給）は、労働者の生活の安定による勤労意欲の増進を志向する狭義の労務管理の指導原理たる人間化原理を背景とする賃金形態として理解する。この個人給は企業主観的に、企業の支払能力⁸⁹⁾において設定されるものであり、定期昇給の基礎となるものである⁹⁰⁾。

そして、職務給が職務評価によるのに対し、資格給及び勤続給については人事考課によって、評価されることになる。

この賃金支払制度（基本給（職務給＋2つの個人給）＋付加給＋諸手当）における2つの個人給は、企業経営が“労働者の所有する能力”を評価した賃金形態として理解できる。

なお、主体給たる職務給と2つの個人給の賃金絶対額における相対的比率の決定については、きわめて重要な問題であるが、それは「各企業の具体的な事情によっておのずから相違するので、一義的に断定を下すことはできない」⁹¹⁾ものである。しかし、この2つの個人給が職務給の補足給であるところから、「賃金の主内容は、あくまでも職務給——能率加給にこれ

をもとめなければならない』⁹²⁾ ことは明白なことであって、したがって、職務給のこの2つの個人給に対する相対的な賃金絶対額は大きな比率を占めるといえる。

次の図表23. は、以上に論じた職務給を中心とした賃金体系（ただし、基本給のみ）を一表にまとめたものである。蛇足ながら、職務給制度ではこの基本給に付加給と諸手当が加算されることになる。

図表23. 職務給を中心とした賃金体系（ただし、基本給のみ）

基本給	主体	職務給 (労働の対価)	能力給 (職務=能力)	職務評価 による	能率 加給の 基礎	(社会的・客観的に決定)
	給	個人給 (労働力の対価)	資格給=能力給 (職務を超える能力部分)	人事考課 による	定期昇給の 基礎	(企業主観的に決定)
補 足 給	勤続給 (能力の伸長部分)					

(5) 財社会経済生産性本部・生産性労働情報センターによる“職務等級制度および職務給”についての分析

なお、財社会経済生産性本部・生産性労働情報センターが、平成11年11月22日から12月24日までの期間に、上場企業2,398社を対象に調査した『第3回日本の人事制度の変容に関する調査（日本の人事制度の現状と課題・2000年版）』（2000年3月発表）では、“職務等級制度および職務給”について次のように分析している（資料□を参照）。

- ①まず、全般的に、経済や経営のグローバル化の進捗にともない、米国企業に普及している職務等級制度・職務給制度について研究が進んできている（ここでの職務等級制度とは、職務の価値を測り職務序列をつけて、それに応じた賃金を支払う制度）としている。すなわち、管理職層に職

第4章 賃金支払制度と職務給制度

職務給を導入している企業は21.1%あり、そのうち14.8%が職務給を基本賃金のベースにしている企業である。また、導入検討中の企業が22.7%ある。非管理職層への導入は、現在導入している企業は17.7%で、そのうち10.1%が職務給を基本賃金のベースとしている。また、導入検討中の企業は17.7%である（資料の p.215 参照）。なお、前回の98年の調査では、職務給をベースとした賃金支払制度について、「おおいに関心がある」は30.6%、「やや関心がある」は46.5%となっている。

②導入されている職務給のタイプとしては、「職務等級をベースとしながらも、成果や能力なども評価して賃金を決める」という範囲職務給型が47.8%と約半数を占めている。この他に、「職務等級に応じたシングルレートで賃金を決める」という単一職務給型は28.4%、「職務等級をベースにしつつ、年令や勤続年数に応じた定昇を含めて賃金を決める」というタイプが17.9%となっている。

③職務給制度のメリットとしては、「職務という明確な基準で格付けられるため年功的処遇を避けられる」点をあげた企業が77.3%で最も多い。次いで「担当している仕事と賃金を見合ったものに出来る」点をあげた企業の65.6%となっている。

これに対して、職務給制度のデメリットとしては、「職務グレードで賃金が決まるため、職務給の賃金額の下がる職務への配置転換がさせにくい」が69.1%で最も高くなっている。次いで「誰にも納得のいくような職務序列付けが困難である」点が65.3%となっている。

(6) 労働省労働大臣官房政策調査部による『職務給』についての分析

また、労働省労働大臣官房政策調査部が平成10年12月(隔年調査)に5,319社を調査(回答企業数4,890社、回答率91.9%)して、平成11年10月に発表した速報(報告書は平成12年1月発行)によれば、『職務給』については次のように分析している(資料②及び③を参照)。

①「職務、職種など仕事の内容」で基本給を決定している企業は、管理職に対してが70.1%で、管理職以外に対しては68.8%である。

近代企業における賃金管理制度の研究

なお、産業別にみると建設業、卸売・小売業、飲食店に多い（管理職の場合）。

- ②職務や職種によって賃金体系を別建てにしている企業は52.3%（前回平成8年調査では50.9%）となっている。
- ③「仕事給」を賃金支払制度にもつ企業は25.5%で、「職務給のみ」は管理職で7.3%、管理職以外で6.1%である。また、何らかの形で仕事給をもつ企業は管理職で48.6%、管理職以外で47.9%である。「職務給のみ」は、管理職、管理職以外とも、産業としては運輸・通信業、卸売・小売・飲食店、鉱業に多い。
- ④賃金形態では、「定額制」が99.1%で、そのうちでは「月給制」が96.3%で最も多い。「年俸制」は12.3%となっている。

第4項 賃金規程の実例および職務給制度導入企業の実例

(1) 賃金規程の実例（3社）

なお、実際の企業経営で採用されている『賃金規程』について、その実例を3社あげておきたい（詳しくは資料④を参照）。

※賃金規程の実例における賃金支払制度の中心となる賃金形態（基本給）

A. 業種：化学および機器（従業員4,000人）の場合

この企業の賃金支払制度（賃金区分）は、その賃金規程第3条の通りであるが、中心となる賃金形態は本人給の中の“本給”である。その“本給”は“職給ならびに遂行能力”によって決められる（第5条の1）。

B. 業種：スーパー（従業員990人）の場合

この企業の賃金支払制度（賃金体系）は、その賃金規程第8条に示される通りであり、その中心となる賃金形態は“本給”である。この“本給”は、“職務の質”にもとづいて定められた等級（第21条）と、“年令・経験・勤務成績”にもとづいて定められた号数（第22条）とによって決められる（第20条）。

C. 業種：ホテル・レストラン（従業員700人）の場合

第4章 賃金支払制度と職務給制度

この企業の賃金支払制度（給与の種類）は、その賃金規程第2条に示される通りであるが、その中心となる賃金形態は“本給”である。この“本給”は、“職務内容”と“職務内容に対する能力・成績等”によって決められる（第10条）。

(2) 職務給制度導入企業の実例（詳しくは資料⑤参照）

A. 日本ヒューレット・パッカー株式会社の場合

（日本型職務給制度のケース）

- ①日本ヒューレット・パッカー社 Japan Hewlett-Packard Co.（従業員約4,300名）は、コンピュータシステムおよびその周辺機器、電子応用測定器、電子部品等の製造販売、輸出入、レンタル等を事業内容とする会社である。
- ②同社の職務給制度には次のような特色がある。
 1. 職務給は職務の困難性による相対的差異が基本であるが、職務レベルの設定に日本的な横並び意識が導入されていること。
 2. 与えられた職務以外は遂行しないといった個人主義を防止するために、従業員個々人に割り振る職務は、その60～70%とされ、残りの30～40%は管理職が適宜与えるようにし、かつ、評価の対象とされていること。
 3. 日本における雇用慣行である長期勤続におけるモチベーションを考慮して、賃金カーブにはタテ軸のレンジ幅とヨコ幅の年齢幅が設けられていること。——いわゆる同社の職務給制度は日本型職務給制度といえる。

B. 武田薬品工業株式会社の場合

（範囲職務給のケース）

- ①武田薬品工業株式会社は、医療用医薬品の他、一般の医薬品、食品、ビタミン、化学品、農薬等の製造販売を事業内容とする会社である。

②同社の職務給制度には次のような特色がある。

1. 職務評価において幹部社員と一般社員を区別し、前者には、HAYガイドチャート・プロフィール法という職務評価法によってHAYポイントが算出され、これによって職務等級制度が設けられること。また、後者には、アカウントビリティ（成果責任）とコンピテンシー（行動特性）が取り入れられたポイントシステムという職務評価法によってACEポイントが算出され、これによって同じく職務等級制度が設けられること。このコンピテンシーを取り入れた職務評価とポイントシステムという職務評価法は、我国では同社が初めて採用したものである。
2. 幹部社員の賃金（基準内賃金）は全くの職務給のみで決定され、また、一般社員の賃金（基準内賃金）は、職務給の他に本人給（一定の生活水準を保持するためのもので、評価によって影響を受けない基本的な賃金部分）が設けられること。
3. 職務給には、R・S・Eという3つのゾーンと、それぞれのゾーンに12・24・48個のステップが設けられ、年功的色彩のない職務等級別の職務給になっていること。
——いわゆる同社の職務給は範囲職務給といえる。

C. 日本電気株式会社の場合

（併列型職務給のケース）

- ①日本電気株式会社は、通信機器、コンピュータをはじめとする電子機器、電子デバイス等の製造販売を事業内容とする会社である。
- ②同社の職務給制度には次のような特色がある。
 1. 賃金支払制度において、一般職、主任職、管理職はそれぞれ異なること。一般職は“本給”と“仕事・資格給”，主任職は人事考課による月額給与，管理職は年俸制が採用されること。
 2. 一般職の“仕事・資格給”は、資格にリンクされた仕事給であり、い

第4章 賃金支払制度と職務給制度

いわゆる職務給である。賃金額のウエイトが高まれば職務給制度となるものであること。

3. 一般職の“本給”は属人給であり、ここから一般職の賃金支払制度は職務給と属人給の併列型となること。

——いわゆる同社の職務給（一般職）は併列型職務給といえる。

第4節 “意思決定”要素による職務評価（パターソン法）

近年の企業経営における情報化の進展にはめざましいものがある。そして、この情報化が企業経営のシステム化をもたらしていることを考慮するとき、これと関係の深い“意思決定 decision-making”の質を職務 job の質としてとりあげるパターソン法 Paterson Method は注目すべき職務評価の方法である。つまり、意思決定の質を職務の価値として重要視するパターソン法は情報化に適合する職務評価の方法として妥当性を有するところから、以下にその詳細を紹介することにした。

第1項 評価要素および評価尺度

(1) 評価要素～意思決定 decision-making ～

パターソンは、「企業の全労働者の職務は、同じ方法で分析され、等級への格付けがなされ、評価がなされねばならない」⁹³⁾として、ブルーカラーとかホワイトカラーとか、あるいは、スタッフのためとかのそれぞれ“異なる賃金支払制度”は認められないという。つまり、パターソンは、一企業の全職務に対して、単一の職務評価法を適用すべきだというのである。また、彼は、労働者は職務においてはそれぞれ異なるが、待遇においては公平であるべきだとする。そして、企業の維持発展のために遂行される自己の職務に対しては、“適切な価値による評価”⁹⁴⁾がなされ、それによって、公平なケーキの分け前 fair share of the cake が得られるべきだと主張する。

すなわち、パターソンは、「記録にある歴史の初めから、重要な意思決

定の職務は、大きな報酬に値してきたし、そこには常に意思決定の性質の相違があった』⁹⁵⁾ということに注目して、この“意思決定 decision-making”を、企業の各職務が有する“適切な価値”としてとりあげるのである。そして、この意思決定の性質の相違や、意思決定における重要性と報酬との関係が、一般にどこでも同じパターンをとるところに着目し、その相違を社会的・客観的なものとしてとらえ、これによって企業の全職務を評価しようとする。しかも、パターンソンは、課長や事務員や実験室の助手というような、「業務によって職務の価値を比較し評価して意見を述べることは不可能に近い』⁹⁶⁾ことであるとして、この“意思決定 decision-making”要素をただ一つの職務の価値として採用することを強調する。したがって、

図表24. Charles Walter Lytle による評価要素

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 problem
	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. 作業環境 Working conditions	⑨ 危険・不愉快度 Hazards and disagreeable conditions
	⑩ 作業員への支出 Expense to operator

(Charles Walter Lytle, Job Evaluation Methods, Ronald Press New York, 1946.)

第4章 賃金支払制度と職務給制度

それは複数の評価要素に分類・再分類されることもなく、また、ウエイト付けがなされるようなこともないのである。つまり、それは、われわれが理解するような複数の評価要素の採用とは、全く異なるものである。

そこで、いうならば、パターソン法は図表24. に示すように多くの評価要素を設定するものではなく、“意思決定”という評価要素のみに基づいた、一企業における単一の職務評価法であるということができよう。

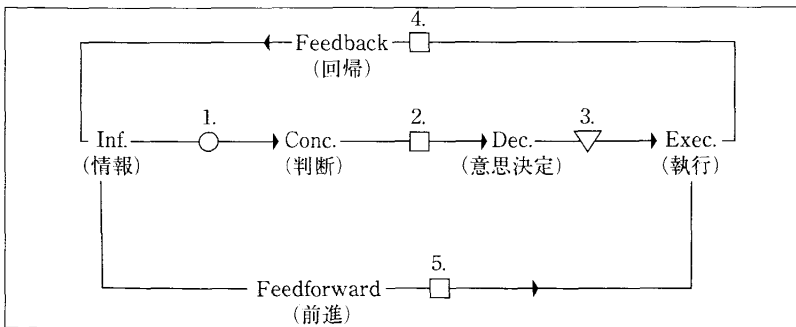
(2) 評価尺度～意思決定構造 Decision-structure ～

さて、パターソンは、この“意思決定”要素によって企業の全職務に対する評価尺度をつくり上げる。すなわち、“意思決定”要素は、当初は各職務が内的に有するところの“適切な価値”として把握され、その性質の相違が分析され、評価の対象とされる。そして、次に評価尺度が設定される段階においては、各職務とは別個に独立させられた、いわゆる評価のための要素として、さらには進んで、かえって各職務を評価する尺度となる訳である。

そこで、次に、パターソンによる評価尺度～意思決定構造 Decision-structure ～の設定についてみていくことにしよう。

まず、パターソンは経営組織における“意思決定過程 Decision-process”⁹⁷⁾ に注目する。それは次に示すようなものである。

図表25. 意思決定過程 Decision-process



この図表では、パターソンは、情報 Information, 判断 Conclusion, 意思

決定 Decision, 執行 Execution の四つを意思決定過程の機能単位としてあげ、それぞれの関係 (1. ~ 5.) を次のように説明している。

1. 情報——判断の関係 (○印)

この関係での判断単位者は情報単位者の上級者である。情報単位者は判断単位者に対して、情報提出についての責任をもつ。また、判断単位者は情報単位者に対して命令する権限をもつ。

2. 判断——意思決定の関係 (□印)

この関係では情報の適否の関係を有する。判断単位者と意思決定単位者は“同位置”にある者である。

3. 意思決定——執行の関係 (▽印)

この関係での意思決定単位者は執行単位者の上級者である。意思決定単位者は執行単位者に対して命令する権限をもつ。

4. 執行——情報の関係 (回帰)

これは“意思決定”を執行した結果の、情報単位への回帰である。必要な場合には、意思決定の修正による調整がなされる。この関係では情報の適否の関係をもつ。

5. 情報——執行の関係 (前進)

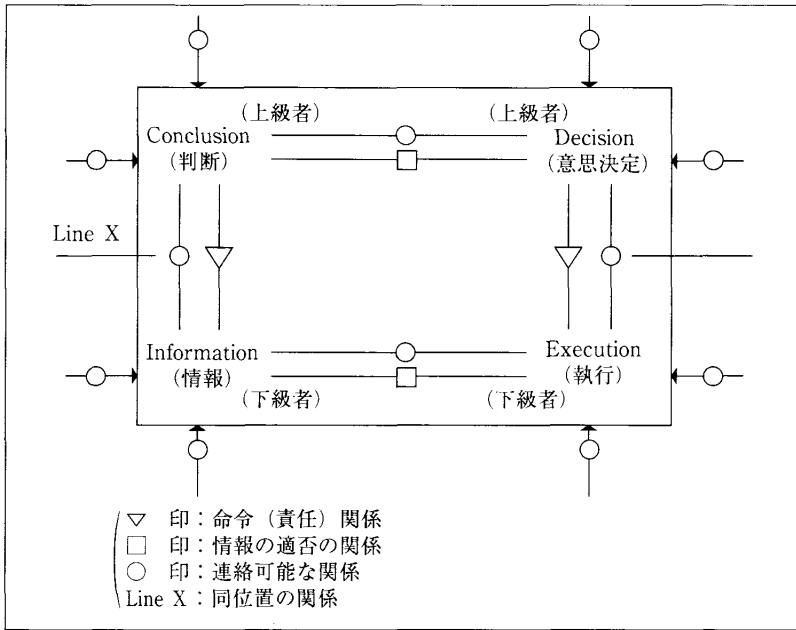
これは“判断”や“意思決定”以前の、執行単位における実行可能性についての、正確で妥当性ある事実の確認のためのものである。この関係では情報の適否の関係をもつ。

このような意思決定過程 Decision-process の5つの関係の説明から、彼は図表26. のような“意思決定の複合 Decision-complex”⁹⁸⁾を提示する。

以上のようなパターンソンの意思決定過程 Decision-process は、パターンソン独自のものであり、Information (情報)・Conclusion (判断)・Decision (意思決定)・Execution (執行) の四つの機能単位を設定し、それぞれの機能単位間の関係を明確に示すものとして評価できよう。

そこで、パターンソンは、このような意思決定過程から企業経営における“意思決定の相違”を次のように6種類示す⁹⁹⁾。

図表26. 意思決定の複合 Decision-complex



- ① 会長や社長の、企業の生産活動や販売活動等についての“政策 policy”に関する意思決定。
- ② 製造部長・販売部長・経理部長・デザイナー等の、政策 policy を実行するための“計画 plans”に関する意思決定。
- ③ 生産課長・販売課長・経理課長等の、計画 plans にもとづく活動計画の“具体化 interpreting”に関する意思決定。
- ④ 熟練機械工・監督工の、例えば生産開始についての立案のような“実施過程 process”に関する意思決定。
- ⑤ 実際に機械を動かす工具や、帳簿の記入をしたり切手を貼ったりするような事務員や、タイピスト等の、“作業 operation”に関する意思決定。
- ⑥ 作業上の“要素 elements”に関する意思決定。

このような六つの意思決定の種類（相違）にしたがって、次に、パターンソンはそれぞれの意思決定の種類に対応する管理層および労働層をあてる。すなわち；

- ① 政策 policy には ————— 最高管理層 top management を、
- ② 計画 plans には ————— 上級管理層 senior management を、
- ③ 具体化 interpreting には ———— 中級管理層 middle management を、
- ④ 実施過程 process には ———— 熟練労働層 skilled を、
- ⑤ 作業 operation には ————— 半熟練労働層 semi-skilled を、
- ⑥ 作業上の要素 elements には — 未熟練労働層 unskilled を、それぞれ対応させるのである。

こうして、彼はこの六つの意思決定の種類を、Band（職帯）¹⁰⁰と名付け、政策 policy を“Band E”とすることから順に、計画 plans を“Band D”，具体化 interpreting を“Band C”，実施過程 process を“Band B”，作業 operation を“Band A”，作業上の要素 elements を“Band O”と分類していくのである。そして、以上のような意思決定の種類——Band（職帯）には、それぞれに“調整 coordinating”¹⁰¹が必要とされるとする。すなわち、例えば社長は副社長を、専務取締役は製造部長や経理部長や技師長等を、課長は係長を、監督工は熟練工を、班長は半熟練工を、それぞれ調整するとする。なお、未熟練工は自動的に半熟練工としての意思決定をしている未熟練工に調整されるとする。

このようにして、パターンソンは未熟練労働層を除く各 Band（職帯）に、“調整 coordinating”を追加して、11の“Grade（等級）”¹⁰²を設定する。なお、ここで奇数の Grade（等級）は、その下の Band（職帯）の意思決定を調整するという、調整的意思決定を併せもつとしている。

以上が、パターンソンの提唱する、“意思決定の種類”に基づいた評価尺度としての“意思決定構造 Decision-structure”である。これをまとめたものが図表27.¹⁰³である。

<図表27（意思決定構造）における各 Band（職帯）についての説明>

第4章 賃金支払制度と職務給制度

図表27. 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	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)

① Band E

これは、企業の進路に関する広範囲の方針についての、重役会による意思決定。重役会レベルでの経営に関する意思決定である。

② Band D

これは、政策の実行方法に関する計画についての意思決定。例えば、生産のマスター・スケジュールの決定のようなものである。これは製造部長・技師長・経理部長というような部門管理者によって立案される計画に関する意思決定である。

③ Band C

これは、Band Dの計画の範囲内で、何がなされるべきかについての意思決定。例えば、装填する機械をどれにするか、労働者の割り当てをどうするか、原価計算手続きはどのようなものにするか等の意思

決定である。

④ Band B

これは、Band Cで決定されたことについての実施過程 process における意思決定。例えば、熟練施盤工による施盤の準備、上級事務員による原価資料の入手方法等の意思決定である。

⑤ Band A

これは、実施過程 process を構成する作業 operation に関する意思決定。例えば、機械工による準備された施盤の操作法の決定、標準的な原価計算の形式の使用方法についての決定等である。

⑥ Band O

これは、作業を構成している要素 elements についての一般労働者による意思決定。この一般労働者は、その作業内容や実施方法についてはすでに正確に教えられている。この種の意思決定は2～3日以内、あるいは数分以内というものさえあるほど、短時間で修得可能な作業についてのものである。例えば、部品の組み立て、清掃、一覧表の様式の作成等である。

そこで、各職務はその意思決定の性質の相違をそれぞれ評価され、この意思決定構造 Decision-structure (評価尺度) における Grade (等級) のどれかに格付けられることになる。

ただ、実際の格付けに当っては、パターンは一つの Grade (等級) 内において職務価値たる意思決定の相違を、より詳細に示すために、Subgrade (補助等級)¹⁰⁴⁾ を採用する。そして、その Subgrade の数については；

- ① 四つや五つ、あるいはそれ以上に分類するよりも、“低い・中間・高い”とか、“困難・中間・容易”とかいうような、連続した三つに分類するほうが単純であること。
- ② その単純さの故に、二つか三つに分類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 の設定には最も重要

第4章 賃金支払制度と職務給制度

なことであること。

- ③ 評価の過程で、SubgradeはGradeの分類に従って区分されることになるが、少数のSubgradeならば計算や交渉に当っては容易であること。また、長所や経験を認めてSubgradeを増やすような場合には都合がよいこと。

というような理由から、(a)各奇数のGrade(等級)には最大限三つのSubgrade(a・b・c)を採用し、(b)各偶数のGrade(等級)には最大限二つのSubgrade(a・b)を採用するのである。そして、このSubgradeは特にBand B・A・O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ので、必要度が高いとされるのである。

なお、パターンソンは、このような格付けの実例として、化学工業会社・製鉄会社・印刷会社・保険会社・公益事業の五つの企業の例を紹介している。

第2項 職務評価手続き

(1) 職務評価の実施機関

パターン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、次の二つのステップ¹⁰⁶を実施するものである。

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。

次に、職務査定委員会は、以下のような5つの段階¹⁰⁶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。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。

- ①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。
 - ②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を決定すること。
 - ③標準的な Grade box を超えた Pay がなされる職務によって、Pay curve と共に標準的な Grade box をも引き上げる機会とすること。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 Pay にとどまる職務もあること。
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、二つの 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

な機能である。

なお、職務査定委員会の決定事項は、次の三種類¹⁶⁷⁾となる。

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¹⁶⁸⁾であることを、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¹⁶⁹⁾されるものである。

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”¹⁷⁰⁾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¹¹¹⁾。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¹¹²⁾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）には最大限二つ（a・b）が採用される。

第3項 パターソン法による職務評価の事例（化学工業会社の場合）

そこで、次に、パターソンがあげる五つの会社についての事例のうち、化学工業会社の場合をとりあげて、パターソン法適用の是非を検討していくことにしたい。

なお、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”が図表28. 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の職務が新たにつけ加えられ、全部で58となっている。

(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）

第4章 賃金支払制度と職務給制度

図表28. 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
	市場部長-----	販売担当代表者
		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)
	得意先サービス部長-----	プロジェクトの担当技師
		化学者 (RとD)
		実験室マネージャー 他.
購買部長-----	サービス担当化学者の長	
	サービス担当化学者	
技師長	分析化学者の長	
	分析化学者	
	化学者 他.	
	首席バイヤー	
	相場担当事務員	
	倉庫管理者 他.	
整備担当マネージャー-----	生産管理者 (化学製品) 他.	
エンジニアリング ・サービス担当 マネージャー-----	技師 他.	
	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.	
	生産担当マネージャー (3名…X・Y・Z)	
-----	生産担当技師	
-----	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)

により、次の図表のように Grade・Subgrade に格付けられ、その格付けの後で、“Basic Pay” が記入¹¹³⁾ される。

近代企業における賃金管理制度の研究

図表29. 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

第4章 賃金支払制度と職務給制度

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-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	・運送関係荷役係	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	・ペンキの吹き付け係	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)

(3) 異常な点をもつ職務の指摘

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。

近代企業における賃金管理制度の研究

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 にも現われることになる。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)

第4章 賃金支払制度と職務給制度

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—製図者)

これは独特の職務である。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現われるのは、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、在庫のための臨時的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みると、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)

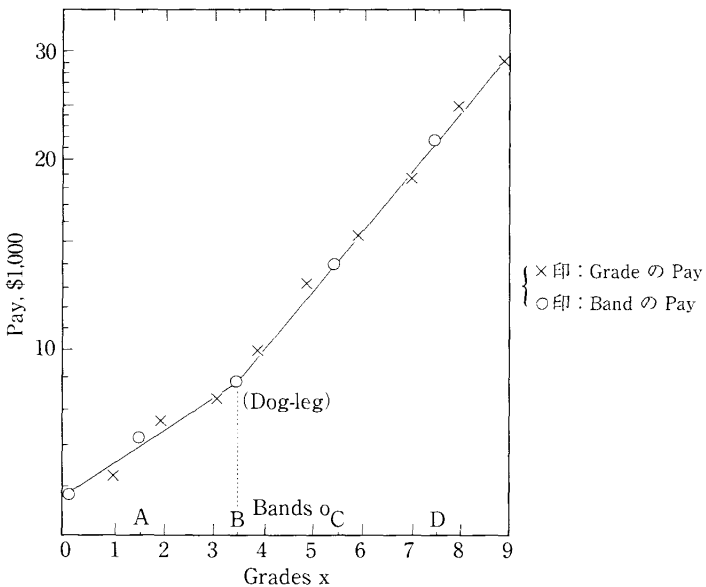
そこで、Band と Grade の現行の Pay の金額から、次の図表30. のよう

図表30. 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
		{ 6	15,200
C	13,560	{ 5	12,500
		{ 4	9,800
B	8,800	{ 3	8,240
		{ 2	7,575
A	7,010	{ 1	6,250

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

図表31. Band and Grade Pay curve



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

な“等差中項”を算出し、これによって、“Band and Grade Pay curve”を図表に示す。

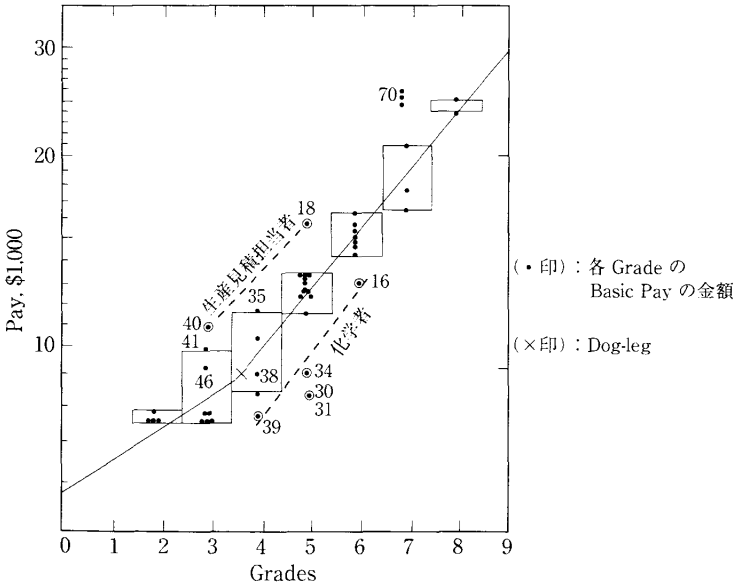
そうすると、図表31. (Band and Grade Pay curve) において“Grade 9から4まで”と、“Grade 3から0まで”とは、それぞれに直線となるが、この両者はBand Bの点において“Dog-leg (逆くの字型)”¹¹⁴⁾を示すことがわかる。このことは、次の二つのことを意味している。

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 となって、この curve の傾斜をゆるくしているということ。

(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、次の図表のようになる。

図表32. 現行の Grade-boxs



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

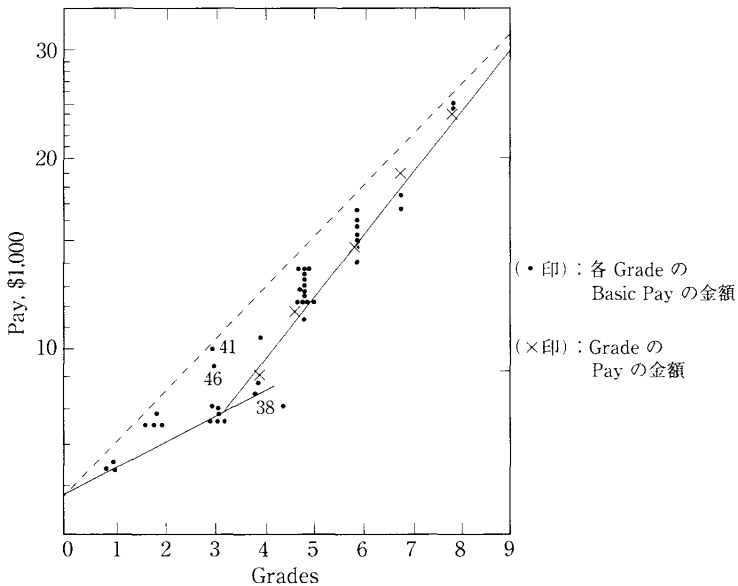
この図表32. をみてわかることは、次の4点である。すなわち、

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 (No.40-18) の Pay が過度に高く、また反対に、化学者 (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

図表33. 調整された Pay curve



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

第4章 賃金支払制度と職務給制度

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・未熟連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。以上を示すと図表33. のようになる。

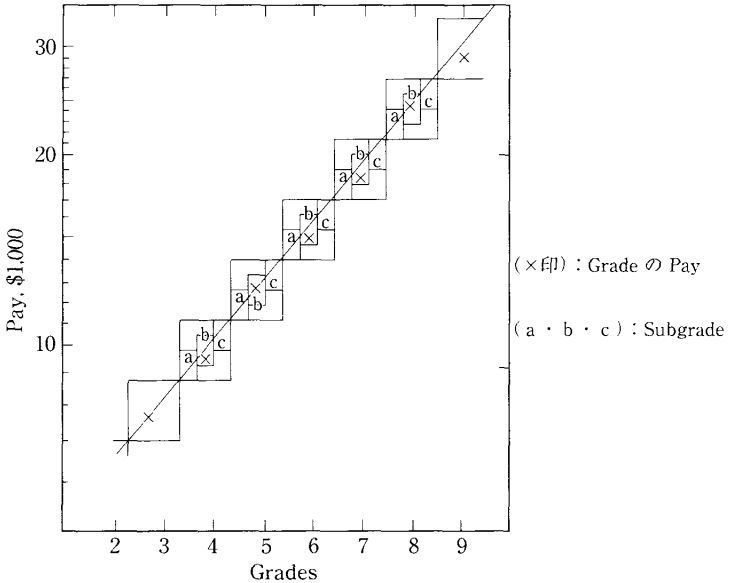
この図表33. において、下部の Grade（0～3）の Pay は、当然のことであるが、上部の Grade（3～9）にくらべて、相対的に低くなっている。そこで、下部の Grade の Pay を引き上げるためには、まず、その現行の Pay の、Basic Pay と奨励手当との区別をすることを考えるべきである。つまり、現行の Pay から、真の意味での Basic Pay を抽出することを考えるのである。そうすると、下部の Grade（0～3）の直線が上部の Grade（3～9）の直線に接続されることになり、その結果、下部の Pay の上昇につながると考えられる。すなわち、このことは、これら下部の Grade の Pay が管理層の Pay と同じ直線上で、しかも、現行の Basic Pay が保障された上で、昇給していくことを示すものである。こうして、生産見積担当者（No.40-18）の Pay が Grade box に含まれることとあわせて、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、この首尾一環した Pay curve の各 Grade box 内に、図表34. に描かれているような、a・b・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、当然に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 の二つの 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、この図表34. 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。

図表34. Pay curve and Grade boxes (勧告)



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

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。

(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

第4章 賃金支払制度と職務給制度

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、次の図表のようになる。

図表35. Band Dにおける組織構造の再編（勧告）

Grade	9	8	7	6	5
副 社 長	販売担当 専務取締役	海外販売部長	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	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)
					化学サービス担当係長
	技師長 (専務 取締役)	購買部長	エンジニア リング・ サービス 担当課長	生産課長(Y)	分析化学係長
					化学者
					首席バイヤー
					倉庫係長
				生産課長(Z)	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・ セールス担当係長	
				組立て担当係長	
				技師	
				生産係長(Y)	

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

第4項 パターソン法についてのまとめ

以上、パターソン法における評価要素としての“意思決定 Decision-making”要素と、その意思決定の種類に基づく評価尺度たる“意思決定構

造 Decision-structure”をみた上で、化学工業会社へのパターンソン法の適用事例を紹介した。

ところで、経営組織の本質は、“責任事項とその関係の規定”¹¹⁵⁾であるが、この責任事項は、“経営全体の観点から、職務の配分として科学的に規定されるもの”¹¹⁶⁾である。つまり、この職務の配分によって責任と権限が基礎づけられ、個々人の職務上の責任と権限が展開される。そして、特に、経営組織においては、この職務の配分による責任と権限の中に、人がはいり込むという点が強調されねばならない。そこで、“経営組織の性格は職務の体系として把握”¹¹⁷⁾されるのであるが、この経営組織の基底にあるのは、動的・内的な人間の意思決定過程 Decision-process¹¹⁸⁾に他ならない。すなわち、この意思決定の過程が、とりもなおさず職務の体系として把握られるのである。こうして、経営組織は意思決定過程を質的内容とする職務の体系に基づいた責任と権限の体系となるのである。

また、この意思決定過程の問題は近代組織論の中心テーマであるが、バーナード＝サイモンは、この“意思決定”を、「一定の目的を達成するための、代替的手段のうちからその一つを選択する合理的な人間行動である」¹¹⁹⁾としている。そして、この意思決定の実質的内容を構成する要因は、“コミュニケーションの内容・経路・構造”¹²⁰⁾である。この点で、特に企業の組織的意思決定 organizational decision においては、コミュニケーションと不即不離の関係におかれることになる。すなわち、意思決定の質はコミュニケーションの内容・経路・構造に規定されることになるのである。なお、サイモンは、このコミュニケーションを「決定前提が伝達される過程」¹²¹⁾であるとし、“決定前提”の具体的なものとして、意思決定段階への情報・助言・命令の伝達と、意思決定段階から執行段階への「決定の伝達」¹²²⁾をあげる。このようにして、コミュニケーションの中心点は、即、“意思決定の中心点”¹²³⁾となり、そこでは情報の収集・処理・伝達がなされることになる。

パターンソンが、以上のような企業の経営組織の意思決定過程を職務の体

系として注目し、そして、意思決定の質を職務の質として、その質的相違を評価する要素としての“意思決定”要素のみを選定することは、評価要素としてまさに妥当性を有する。つまり、パターソンが経営組織論的観点から選定する“意思決定”要素は、職務がこれを担当する労働者に要求する“能力要素”として妥当性を有する。そして、“各職務そのものの困難度”という絶対的評価基準への適合性をも有するのである。なお、パターソン法においては、この“意思決定”要素のみが選定され、他に、“各職務のその企業に対する重要度”の基準からの“責任”要素は導入されない点で、役付層などを意図的に高く評価するような、責任の二重評価は認められない。

さらに、この化学工業会社の事例を検討・吟味してみると、パターソンによる職務評価法は、従来の職務評価法とは異なる新しい理論を十分に証明しているといえる。しかも、“意思決定”要素のみによる評価尺度（意思決定構造）の設定にはじまるパターソンの理論及び手続きが、これらの事例において忠実・適正に適用されていることも明らかに理解できる。とりわけ、一企業の全職務の統一的な評価という点は、パターソンの職務評価法の最大の特徴である。

しかし、企業の組織構造が、その組織上の本質的な相違として、“意思決定と作業ないし活動”¹²⁴⁾という二つの要素を、二元的に有しているものであるということからみると、パターソン法における評価尺度に対しては、若干の問題点を指摘せざるを得ない。すなわち、彼の評価尺度が意思決定要素のみで設定される点で、作業層（労働層）における“作業ないし活動”要素、いいかえれば、“技能・熟練”要素が十分には考慮されていないことになるということを指摘しておきたい。それでも、パターソンが“意思決定”という要素に注目し、これのみによって評価尺度を設定し、企業の全職務を統一的に評価する職務評価法を提唱すること、また、これに併せて、その職務評価法の実例の事例を掲示することは、その職務評価法の漸新性と現実性において、十分な評価に値するものである。

第5章 賃金支払制度と賃金額

第1節 賃金支払制度の賃金額への結合

賃金支払制度と賃金額は、どちらも賃金管理の主たる内容であるが、この両者は全く別個のことである。賃金支払制度には、賃金を労働者に支払う方式である賃金形態と、この賃金形態が集まった基本給、付加給、諸手当の組合せからなる賃金体系の二つがある。また、賃金額には、賃金総額、賃金水準、個別賃金の三つが含まれる。こうして、この両者はそれぞれ別個のことではあるが、しかし実際には密接な関係を有する。ただ、賃金支払制度はその賃金額決定に関して何らの解答も準備するものではなく、いわゆる賃金水準の問題に関して何らの配慮を払うものではないことに留意せねばならない。つまり、賃金水準の決定には自ら別個の原則が必要となるのである。

ところで、企業経営の目的は、その維持発展にあることは言うまでもないが、労働者の生活水準の向上もまた、もう一つの企業経営の目的である。このことは、賃金が労働者の立場から見たとき生活費（生計費）としての側面を有することと対応している。しかし、企業経営側からみた賃金はコスト（労務費ないし人件費）としての側面を有するもの¹²⁵⁾であって、その性格は異なる側面をもつ。労働者としての立場からの生活費としての賃金は、労働者には高い方が好ましいであろうし、企業経営の立場からのコストとしての賃金は、低い方がよいことは言うまでもない。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がはかられる。しかし、ここでいう低労務費は、労働者の生活費たる賃金の切り下げによって追求されるのではなく、かえって、労働者の賃金を高くすることで実現されるべきである点には留意されねばならない。このことは、労働者の生活

費としての賃金の側面を企業経営が重要視することを意味している。

こうして、賃金の絶対額（貨幣額）たる賃金額の決定にあたって、企業経営は“労働者の生活”を背景として考慮すべきことは明白である。このことは機械化原理を指導原理とする人事管理の範疇にある賃金、すなわち、コスト（労務費ないし人件費）としての賃金の絶対額の決定において“労働者の生活水準”が考慮されるべきであることを意味する。それは労働者の生活の安定ひいては労働者の勤労意欲の高揚に大きな効果を持つからに他ならない。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もの」¹²⁶⁾であり、「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」¹²⁷⁾と考えるべきものである。そして、この“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。こうして、賃金の絶対額の決定には、そ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示唆する。それは、まさに、賃金の絶対額の決定において生活賃金の考慮の必要性を意味することに他ならない。

第2節 賃金管理の原理

賃金支払制度を実際に賃金額に結合する際に重視すべきものとして、賃金管理の原理（要件）がある。この原理は鳥袋嘉昌教授によって、賃金の労使合意決定のための基礎理論として提唱されているものである¹²⁸⁾¹²⁹⁾¹³⁰⁾。これには、労務管理的見地に立った賃金管理を、企業経営側を主体とした機能的見地からする経営的側面から見る原理（要件）と、労働者側を主体とした非機能的見地からする労働的側面から見る原理（要件）があり、それぞれに三つの原理（要件）がとりあげられる。すなわち、賃金管理が成功するためには、賃金管理の原理（要件）としての次のような六つの領域¹³¹⁾について、適切な認識をもつことが必要であることを Herbert S. Fuhrman

は主張している¹³²⁾。

1. 経営の領域 Management (経営的要件)
2. 雇用者 (労働者) の領域 Employees (労働組合的要件)
3. 公共的な領域 Public (公衆的要件)
4. 地域的な領域 Locality (地域的要件)
5. 組織の領域 Organization (組織的要件)
6. 管理の領域 Administration (管理的要件)

次に、これらの個々の原理 (要件) について説明を加える。

- (1) 経営的要件——経営の領域 (経営の要求 the requirements of management)

賃金管理は、経営上の要求以外の要求をいろいろと充たすものではあるが、従来から経営との間には基本的な矛盾を有している。ところで、賃金管理制度自身の利害のために賃金管理を運用するようなことを受け入れる企業経営はないし、企業経営が保証する以上の賃金を雇用者に支払うようなことも実行できるものではない。そこで、賃金管理が経営と一致せねばならない第一の要求としては、雇用者や株主に適正な利益を提供するということがあげられる¹³³⁾。

また、賃率設定には基本的な経営政策に基づく首尾一貫したものがないことがしばしばある。ここから、賃金管理が経営との関係で一致せねばならない第二の要求としては、経営計画あるいは経営政策に常に一致するということがあげられる¹³⁴⁾。

すなわち、これは賃金管理が管理制度として経営計画や経営方針という経営の要求に一致せねばならないという原理である。つまり、従来ややもすると賃金決定において経営計画や経営方針を離れ、企業経営の恣意的決定に片寄る傾向があったことに対しての、いわばその是正のための要件ともいえる。しかし、この原理がいう真の経営の要求とは何かについては、企業の維持発展と労働者の生活水準の確保という企業の目的を含めて検討の余地がある。

(2) 労働組合的要件——雇用者（労働者）の領域（労働組合の反発 reactions of the employee body）

賃金問題が発生したとき、その手続きや決定者というような管理過程 administrative process から遠いところにいる雇用者を説得することは容易ではない。雇用者（労働者）は、よく仲間たちと仕事や賃金について比較するが、それは目的を持っているものではない。そこで、雇用者（労働者）に対し、賃率決定の手続きについて、その目的性と公正さを理解させる必要がある¹³⁵⁾。

また、雇用者（労働者）の参加のない決定は、今日、種々の社会的、経済的グループに疑って見られている。それは、賃率決定に対する労働組合の反発が例外ではないということを意味している。だから、賃金管理計画、地域的な賃金調査、新しい職位の独自の賃率などについて、雇用者への説明がなされるべき必要がある¹³⁶⁾。

すなわち、これは、賃金管理ないし賃金決定においては、労働者ないし労働組合から反発を買うことがなく、すすんで理解され承認されること、できれば支持されねばならないという原理である。それには、賃金管理ないし賃金決定の手続きにいわゆる客観性と公正さが求められる。具体的には、労働者の代表を賃金管理ないし賃金決定に直接参加させることが求められるということである。このことは、労働者ないし労働組合の賃金管理への信頼感を高め、その円滑な実施ひいては生産性の向上に大きく貢献する点でぜひとも考慮されねばならないことである。しかも、企業経営における賃金管理ないし賃金決定に労働者の代表が直接参加することは、近代的な賃金管理への基本的な方向に沿っているといえる。

(3) 公衆的要件——公共的な領域（公衆の利益の充足 satisfy the public interest）

近年は、かつて形式的に企業の私的な事項と考えられていたことが、広く公衆の関心事になってきている。だから、賃金決定について公衆からの好意的な反応を保証することは企業経営の利益となる。そのために、企業

経営に直接的間接的に影響を受けている公衆に賃金管理自体が受け入れられるものでなければならないのである¹³⁷⁾。

すなわち、これは、賃金管理が公衆に受け入れられ、その利益を充足するようなものでなければならないという原理である。この公衆とは、企業経営が直接的間接的に影響を与えるものとしてのそれであって、その故にこの公衆に不利益を与えるような賃金管理は不適切であるということを用いのである。つまり、企業経営における賃金管理は、労働市場からみた賃金水準を考慮する必要があるということである。

(4) 地域的要件——地域的な領域（地域的な要求への合致 meet locality requirements）

戦争などが原因の物理的混乱と農村から都会への人口移動は、労働市場と地域の状態を変化させてきている。つまり、地域の状態は、ある種の雇用に関しては変化しているし、時には賃金管理もそのような状態に適応せねばならない。だから、賃金管理は、地域の状態の変化する環境に弾力的 flexible、応答的 responsive でなければならないのである¹³⁸⁾。

すなわち、これは、賃金管理が企業経営の置かれているその地域から要求される条件に対して弾力的な対策をとり、その要求に合致せねばならないという原理である。つまり、同一地域内における同一業種ないし同一産業の賃金決定について、企業経営はこれを考慮せねばならないということである。

(5) 組織的要件——組織の領域（組織の性格と目的 nature and objectives of the organization）

賃金管理はその組織の性格と目的に一致せねばならない¹³⁹⁾ ものである。だから、賃金管理は、職務変化や組織の再編といった規模の変更の結果に配慮して、つまり、特別とみられる組織の実施状態にも適合せねばならない¹⁴⁰⁾ のである。

すなわち、これは、賃金管理の目的がその組織の目的達成を援助することにあることから、賃金管理も当然その組織の性格と目的に一致せねばな

らないという原理である。つまり、その組織がどういう業種のもので、どのような歴史をもっていて、どういう目的のために編成されたものであるかを考慮して、これに一致した賃金管理制度をとらねばならないことを要求するのである。

(6) 管理的要件 —— 管理の領域 (管理の統合 integration in administration)

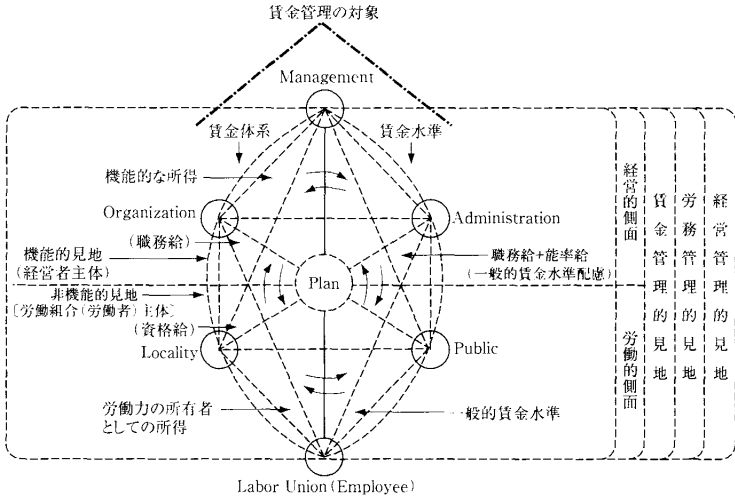
全ての管理部門は組織の目的を遂行するために人と物という資源を調整するものであるが、賃金管理も管理過程において極めて重要な部門である。そして、賃金管理部門と他の主要な管理部門の関係は、つねに協力的でなければならぬし、相互信頼とデータ及び経験の交換によって特色づけられたものでなければならぬ。そこで、賃金管理部門は他の管理部門にくらべて、単純性と迅速性を有しなければならない¹⁴¹⁾。しかも、賃金管理を遂行する者は、組織の責任ある地位に就かねばならぬし、他の管理階層にある者との相互関係が調整されねばならない¹⁴²⁾ のである。

すなわち、これは、賃金管理と他の管理との関係において、賃金管理は他の管理を阻害するのではなく、むしろ、促進させるようなものでなければならぬという原理である。つまり、賃金管理を含むすべての管理部門間における調整や統合の重要性をいうのである。しかし、現在の賃金管理は多くの場合人事管理ないし労務管理に従属していると見られるので、むしろ、賃金管理の主体性を確立する必要があると思われる。

次に掲げる図表36. は以上の賃金管理の原理 (要件) について説明したものであるが、以下に検討を加えておきたい。

この図表では賃金管理の対象として賃金体系と賃金水準が掲げられているが、本論文ではこの賃金体系を含む賃金支払制度 (賃金体系及び賃金形態) と、また、この賃金水準を含む賃金額 (賃金総額及び賃金水準及び個別賃金) とを賃金管理の領域として示したので、この図表の賃金管理よりは広い領域の賃金管理を対象とすることになることを、相違点としてまずあげておきたい。

図表36. 賃金管理の原理説明図



〔 島袋嘉昌著、『労務管理論』，中央経済社，昭和56年，p. 118 〕
 〔 島袋嘉昌著、『新訂賃金管理論』，千倉書房，昭和53年，p. 136 〕

さて、この図表の特徴は、六つの領域のそれぞれの原理が、企業経営の賃金管理的見地（労務管理的見地ないし経営管理的見地）からみて、①経営的側面からの機能的見地から見る経営の領域（経営の要求）、組織の領域（組織の性格と目的）、管理の領域（管理の統合）の三つの原理（要件）と、②労働的側面からの非機能的見地から見る雇用者（労働者）の領域（労働組合の反発）、公共的な領域（公衆の利益の充足）、地域的な領域（地域的な要求への合致）の三つの原理（要件）とが対立的にとらえられていることである。

しかし、対立的にとらえるとはいえ、それはあくまで企業経営側の立場（賃金管理的見地）から六つの領域のそれぞれの原理をとらえることに他ならないのであって、労働（労働組合）側の立場そのものがそのまま企業経営に導入されるわけではないことには十分留意さるべきである。つまり、

労働的側面からの三つの領域は、企業経営側の目を通して、企業経営側の意思が働いて導入されるものといえる。その意味で、雇用者（労働者）の領域、公共的な領域、地域的な領域の三つの原理（要件）は、たしかに非機能的見地ではあるが、それがただちに労働組合（労働者）主体の原理（要件）であるとはいえないものであろう。つまり、“労働組合”や“公衆”や“地域”は企業経営とは別個の主体であり、その反発や利益の充足や要求への合致は、企業経営が肯定した内容について実現されるものと見られるのである。

ところで、経営的要件に対応した労働組合的要件に関連して、賃金管理制度における労働者の位置づけを島袋嘉昌教授は、『その制度に対する労働者の理解と参加という要望的要件ではなく、さらに積極的に経営制度の一部分としての労働組合の参加を強調したい。』¹¹³とされている。そして、また、『言うまでもなく賃金管理の主体は経営者であることは理解できる。しかし、この考え方は形式的なものである。それはもはや実質的には過去における経営独裁制における発想であると言わなければならない。あくまでもここで考えたいのは近代的経営における実質的な実践理論としての労働者主体論を基礎にしたい』¹¹⁴とされる。すなわち、“経営制度の一部分”としての労働組合の参加を近代的経営における実質的な実践理論として強調される。それは、企業経営（経営者）という賃金管理の主体は形式的に残しながら、労働組合を経営制度の一部分として導入可能なシステムの構築が、実質的な賃金管理の主体となるべき労働組合（労働者）のために、ぜひとも必要だということであろう。そういう意味では、企業経営（経営者）側の意思や肯定が働く強さは大幅に減じ、民主的な賃金管理制度の実現に資すると思われる。

なお、この説明図での労働組合（労働者）主体の原理（要件）には、労働組合的要件（雇用者の領域）の他に、公衆的要件（公共的な領域）と地域的要件（地域的な領域）の二つが含まれているが、この二つの原理（要件）についても近代的経営における実質的な実践理論としての労働者主体

論が基礎とされるのかどうかは明確に示されていない。すなわち、企業経営が“労働組合”をその経営制度の一部として参加させるのと同じように、“公衆（公共的な領域）”や“地域（地域的な領域）”も経営制度の一部として参加させるのか、また、そのようなシステムの構築が必要であるのかについては明らかではない。

ただ、この点について鳥袋嘉昌教授は、『地域的要件と公衆的要件は、とくにその地域における労働者の生活水準を充足する要件として重要な要件である。これらについていろいろな問題を労働組合の要件のうちに包含して経営的側面に対処し改善していかなければならないであろう。』¹⁴⁵とされている。つまり、地域的要件と公衆的要件の二つの原理（要件）は、“労働組合的要件に包含”するものとしてとらえられていることを付け加えておきたい。

こうして、この賃金管理の原理説明図での最大の特徴は、『賃金管理の対象として、賃金体系と賃金水準の具体的内容を同時平行的に、しかも同じウエートで、労使の合意による決定をなすことと、賃金管理の見地として、機能的見地と非機能的見地の具体的内容を同時平行的に、しかも同じウエートで、労使の合意による決定をなすこと』¹⁴⁶なのであり、とりわけ、“労使の合意による決定”をなすことには、民主的な賃金管理制度の実現への基本的な発想が認められるのである。

第3節 賃金管理制度の実施における留意点

第1項 賃金の刺激性

労働という人間行動と労働以外の人間行動とは、その行動自体においては質的に何ら相違するものではない。例えば、普通の労働者にとって“野球”は遊びであるのに対して、プロ野球の選手にとってそれは仕事であり、賃金を得るための手段であるから、まさに労働（労働の提供）そのものである。つまり、労働という人間行動と労働以外の人間行動の根本的な相違は、賃金の受取りがあるかないか、ひいては、その行動に関して時間的精

神的に自由があるかないかにある¹⁴⁷⁾といえる。もちろん、労働には賃金の受取りがあり、自由がなくて拘束されることは明白である。

こうして、現代の企業経営における賃金は労働と対置されたもの、すなわち、労働の価値と対応するものといえる。ただ、一般に労働の質量に対してその賃金支払いが低いという現実からすると、賃金はその労働の価値を正しく評価したものであるかどうかについては疑問のあるところである。

ところで、企業経営における賃金は、労働者に対して、その労働への刺激 incentive ひいては生産性の向上をはかるための手段として用いられる。しかし、賃金はその刺激性において万能薬的な手段でないこともまた事実である。それは現代の労働者が賃金という経済的な刺激の他に、社会的な刺激を求めるといって変化しているからである。このことは、賃金が労働者の欲求を十分に充足することが困難であることを示しているし、また、その意味で賃金の刺激性の発揮が困難であることを示している。ややもすると、賃金額は増加しているにもかかわらず、その増加額への不満が賃金の刺激性の発揮を困難にする場合もしばしばである。

なお、賃金額の減額に対しては、ひとたび拡大された人間の欲望を縮小することには非常に苦痛が伴うことから、労働者の非常に強い抵抗を受けるものである。つまり、賃金が一般に下方硬直性を有していることを賃金管理においては留意すべきである。

第2項 賃金とその不満集約性

賃金は、人間の欲望の無限性にしがたって、最終的に労働者の欲望を充足することが困難なものである。しかし、労働者は賃金という貨幣との交換によって得た財やサービスの使用（消費）によって、欲望を充足させることはできる。つまり、賃金は直接的に労働者の欲望を充足させることは困難であっても、財やサービスの使用（消費）という間接的な方法で、その充足は可能ということである。その意味で、高賃金の労働者にとっても

低賃金の労働者にとっても、賃金は強い関心を持たれるものといえる。

ところで、賃金が企業経営における種々の不満のすべてを集約し代表する性質をもっていることに賃金管理においては留意すべきである。すなわち、その不満が実は仕事の単調さへの不満、職場環境への不満、上司への不満、また、単なる感情的な不満等といった賃金以外のものへの不満であっても、労働者はその不満の実体を深く考慮しないで、もしくは、単純にスケープゴート scapegoat 的に賃金に不満を集約させることが多い。このような場合、企業経営側が賃金管理の改善に努力を傾注しても、労働者の不満が根本的に解消しないのは明らかである。したがって、賃金に対する不満が発生した場合には賃金管理の改善に努力すると同時に、真の不満の原因をさぐることが重要になる。つまり、一般には問題解決能力をリーダーの資質として重視するが、この能力もさることながら、賃金の不満集約性に関しては問題感知能力もリーダーの資質としてぜひ必要である。労働者の不満の真の原因を発見することは、その解決策の立案の前提であることからすれば、このことは自明のことである。

第6章 結

近代企業において利益を生む源泉は資本と労働の二つであるが、労務管理はまさにこの二つのうちの労働を対象とする管理部門である。賃金管理はこの労務管理の全ての分野に密接に結びついて機能し、労務管理の実施効果を左右している。それほどに賃金管理は労務管理の中で重要な位置を占める基本領域である。そこで、本論文では、賃金問題を企業経営側の視点からとらえ、賃金の経営理論としての賃金管理制度について、わけでもその中心的な問題領域の一つである賃金支払制度 Wage and Salary Payment System に焦点を当てて考究した。

まず、企業経営の外的なものでありながら、賃金管理制度をとりまいて、様々な影響を与えるいくつかの立場をとりあげてみた。その一つは、賃金問題への法の介入としての賃金の法律理論であり、これは賃金管理制度のための基礎的理論の意味をもつ。特に労働基準法、就業規則は重要である。二つは、労働市場において賃金水準が存在することに関する賃金の経済理論であり、それは賃金管理制度を指導する理論である。特に、企業経営側からの限界生産力説と労働者側からの労働価値説には留意すべきである。三つは、実際の賃金額決定に直接に影響を与える賃金の社会理論である。それは賃金の経済理論と賃金管理制度の中間にあって賃金決定に影響を与える基準としての賃金決定要因である。特に、賃金支払能力と消費者物価の上昇は重要である。

次に、我国企業の賃金管理制度を歴史的な変遷の過程としてとらえてみた。我国企業においては第2次世界大戦後の1945年に導入された“生活給”重視の電産型賃金体系を初めての賃金支払制度とする。そして、1960年頃から導入された年功給制度こそ我国経済の高度成長を支えた賃金支払制度といえる。この年功給は、1975年頃に普及した職能給制度にも強く影響を与えたが、しかし、1980年代にはいって急速に進んだ高齢化や国際化は、

むしろ、我国企業の賃金管理制度における年功序列型賃金支払制度からの脱却を現実の課題として要請することになった。1990年代になると、成果分配制度や年俸制といった新しい賃金支払制度の採用がみられるようになるが、これらはまだ定着するには至っていない。

さらに、欧米における賃金支払制度について、その形態を賃金算定公式として歴史的発展過程を踏まえて整理してみた。そこでは、出来高給制度（能率給制度）の高度の発展が、その極限で金銭的奨励機能を減じられ、能率増進問題への位置づけを低下させられて、計測日給制度という時間給制度に回帰し、この計測日給制度が職務給制度へと発展することを見た。すなわち、計測日給制度は基本給（仕事給）と奨励給（属人給）によって成り立つが、この賃金支払制度は仕事（職務）を反映する基本給と人（労働者）を反映する奨励給との二つからなる時間賃率を設定したことが最大の特徴である。そして、計測日給制度の基本給と奨励給は職務給制度の前身としての条件を備えているといえる。職務給制度は、時間給としての定額給である基本給の合理化の要請から発展した賃金支払制度であるが、その基本給である職務給は職務評価 job evaluation に基づいて決められるものである。それは、各労働者が担当する仕事（職務 job）の質（＝困難性）の判定によって基本給を決めるものといえる。そして、この論文では、職務給を職務（しごと job）とこれを担当する労働者（ひと laborer）との両者に共通する“能力”概念によって説明する、新しい解釈を試みた。つまり、職務（しごと job）はその遂行上、程度の差はあってもそれぞれに困難性を有するが、この困難性はまさに職務がこれを遂行する労働者に要求する“能力”に他ならない。そこで、労働者が所有している能力と、職務がその労働者に要求する困難性である能力とは、比較可能なものであるとした。

現在、我国の賃金管理制度は、人口構成の高齢化と労働移動の国際化によって、歴史的な転換をせまられている。すなわち、従来から採用されてきた年功序列型賃金支払制度では人口構成の高齢化には答えられず、一方

で労働移動の国際化は欧米的な賃金管理へのシフトを要請するとみられる。したがって、賃金管理制度の多元化と職務重視の賃金支払制度への転換が必至であることから、職務給ないし職務給制度への回帰が考えられねばならない。すなわち、職務給という賃金形態は、その前提としての職務評価の手続きを経てはじめて科学性を有するが、この職務給を基本給とする賃金支払制度が職務給制度である。我国における賃金支払制度は、多数の賃金形態および手当で成立しているのが特徴であり、その賃金算定公式は、基本給＋付加給＋諸手当で表すことができる。職務給制度はこの式の基本給が職務給に他ならないものであるが、本論文では、職務給制度の基本給を、職務給という主体給と、資格給および勤続給という二つの個人給の補足給によるものとした。つまり、我国における賃金支払制度の算定公式を踏襲して、職務給制度＝基本給（職務給＋二つの個人給）＋付加給＋諸手当とし、いわば我国独特の日本的職務給制度を提唱した。なお、年俸制は我国企業の管理職層や専門職層（役員待遇に近い役職層）向けに導入が広まっているが、それは従来の生活重視賃金から職務重視賃金への賃金支払制度の修正ともいえる。しかも、年俸制による賃金は、報酬の性格が強く、賃金形態でいえば職務給である。その意味で、年俸制の科学的な導入に関しては、職務評価研究が必須である。

また、この職務給制度の基本給（主体）に関して、“意思決定 decision-making”を評価要素とする職務評価法であるパターソン法を、従来とは全く異なる新しい職務評価法として、化学工業会社への適用の事例とともに紹介した。それは、このパターソン法が企業の経営組織の意思決定過程を職務の体系として注目し、それぞれの意思決定の質を職務の質とする点で、従来の職務評価法にない特色と斬新さをもっているからである。とりわけ、近年における情報化の普及が企業経営のシステム化を促進している現実をみると、このパターソン法は、まさに情報化に適合する職務評価法として、その採用を推奨できるのである。

本論文では、賃金管理の主たる内容である賃金支払制度と賃金額のうち、

賃金支払制度に焦点をしぼって論じてきた。両者はもちろん別個のものであるが、しかし実際には密接な関係を有する。ただ、賃金支払制度はその賃金額決定に関して何らの解答を準備するものではないことから、そこには自ら別個の原則が必要とされる。すなわち、企業経営の目的は、その維持発展と労働者の生活水準の向上にあることから、当然に企業経営が重視すべきものはコスト（人件費）と労働者の生活（生計費）ということになる。こうして、企業経営はコスト問題にのみ意を用いるのではなく、賃金支払制度を賃金額に結びつけるに当っては労働者の生活を確保することにも意を用いるべきである。そのための原則として、“労働者の生活水準”を主張した。このことは企業経営が自己の維持発展のためだけにではなく、労働者の生活水準の確保のためにも存在するものであることから当然の帰結である。そして、賃金の“労使合意による決定”のための基礎理論として島袋嘉昌教授が提唱されている賃金管理の原理（要件）Principles of Wage and Salary Administration は、企業経営と労働者の“合意 consensus”形成に十分機能する原理として、重視すべきものであろう。

こうして、本論文では、近代企業における賃金管理制度の主たる内容の一つである賃金支払制度を中心に考究してきたが、高齢化、国際化による年功序列型賃金支払制度からの脱却の方向としては仕事（職務 job）中心の賃金支払制度へ、具体的には職務給ないし職務給制度への修正を、また、情報化による職務内容の変化への対応としてはパターンソン法（職務評価法）の採用を主張するものである。なお、賃金支払制度を実際の賃金額に結合する際に重視すべき原則について論及すれば、それは“労働者の生活水準”以外には考えられないのであり、したがって、この原則を企業経営側は十分に考慮して、しかも、労使間で合意決定すべきであるということになる。

《注釈》

- 1) 萩澤清彦著、『労働問題と法』、日本放送出版協会、昭和62年、p. 12
- 2) 津田真澄著、『労使関係』、日本経済新聞社、昭和55年、p. 89

第6章 結

- 3) 労働基準法第89条による。
- 4) 藤本武他(編著),『賃金事典』,大月書店,1967年,p.4
- 5) 同掲書,p.6
- 6) 同掲書,p.8-14
- 7) 加藤尚文著,『戦後の賃金』,技報堂,昭和42年,p.532
- 8) 同掲書,p.533
- 9) 藤田至孝著,『賃金管理の基礎知識』,日本経営出版会,1976年,p.47
『なお、関口教授は我国の企業経営の現実から、①世間相場、②社会一般の生計費水準、③物価の変動、④労働の成果としての労働生産性、⑤企業の支払能力の5項目をあげておられる(関口功著,現代の賃金管理,日本能率協会,昭和51年,p.30)。』
- 10) 同掲書,p.42
- 11) 平井宜雄他(編),『平成11年版六法全書』,有斐閣,1998年。
- 12) 萩澤清彦著,『労働問題と法』,前掲書,p.51(図5-2 賃金の概念)。
- 13) 島袋嘉昌著,『労務管理論』,中央経済社,昭和56年,p.210
- 14) 森五郎編,『新中小企業の賃金管理』,日本労働協会,昭和53年,p.16-17
- 15) 氏原正治郎著,『日本労働問題研究』,東京大学出版会,1966年,p.111
- 16) 職能給制度は,その導入の実態から,次のような四つの類型に分類できる。
 - ①年功的職能給制度(年功給を別途に設定した格付基準によって名目的に職能等級に区分したもの)
 - ②職能分類の職能給制度(個々の労働者の学歴,勤続年数,能力,実績などを別途に設定した格付基準によって職能等級に分類したもの)
 - ③職能資格制度
 - ④職能給制度
(ここでは③と④を紹介した。)
- 17) 成果配分賃金研究委員会(編),『90年代の個別賃金政策』,日本生産性本部,平成3年,p.35
- 18) 高田馨著,『経営成果の原理』,千倉書房,昭和44年,p.255
- 19) 同掲書,p.255-256
- 20) 新ラッカー・プランとしての計算方式は同掲書(経営成果の原理,高田馨著)p.274-282に詳しい。
- 21) このプランの根本原理は参加の原理 sense of participation である(経営成果の原理,高田馨著,同掲書,p.297)。
- 22) スキャンロンは,彼みずから謙虚で,愛情に満たされた人であったといわれ,人間をすべて自制力 self-direction あるものとして信頼した(経営成果の原理,高田馨著,同掲書,p.284)。

近代企業における賃金管理制度の研究

- 23) 成果配分賃金研究委員会（編），『90年代の個別賃金政策』，前掲書，p. 37
- 24) 同掲書，p. 37
- 25) 日本生産性本部成果配分賃金研究委員会（編），『労働新時代の賃金と成果配分』，日本生産性本部，平成7年，p. 96
- 26) 同掲書，p. 97
- 27) 同掲書，p. 98
- 28) 同掲書，p. 81
- 29) 同掲書，p. 81-82
- 30) 同掲書，p. 109
- 31) 同掲書，p. 109
- 32) 同掲書，p. 110
- 33) (財) 社会経済生産性本部・雇用システム研究センター・成果配分賃金研究委員会（編），『21世紀における日本の人事賃金制度』，(財) 社会経済生産性本部，平成7年，p. 59
- 34) 同掲書，p. 60-61
- 35) 岡主正（編著），『賃金賞与退職金規定総覧』，経営書院，1992年，p. 29
- 36) (財) 社会経済生産性本部・雇用システム研究センター・成果配分賃金研究委員会は，『21世紀における日本の人事賃金制度』（前掲書）で“役割給”の導入に関して，職務評価への回帰を提唱している。
- 37) 同掲書，p. 39
- 38) 同掲書，p. 61-62
- 39) 同掲書，p. 132
- 40) 同掲書，p. 136
- 41) 同掲書，p. 143（1-2行）
- 42) 同掲書，p. 143（10行）
- 43) 同掲書，p. 144
- 44) 同掲書，p. 161-162
- 45) 同掲書，p. 162-163
- 46) 社会経済生産性本部・生産性労働情報センター（編），『日本の人事制度の現状と課題（2000年版）』，2000年3月，p. 3
- 47) 社会経済生産性本部・成果配分賃金研究委員会（編），『21世紀における日本の人事賃金制度』，前掲書，p. 5
- 48) 能力主義賃金支払制度という表現もあるが，それが個々の労働者の業績やその達成過程がチェックされて賃金が決定されるものという意味では，同じ内容をもつものとして理解できる。
- 49) 成果主義を導入した先駆者の富士通でも，個々の労働者の目標に対する達成度

第6章 結

を賃金に反映する評価基準が、2001年春に修正された（2001年6月9日付、朝日新聞）。

- 50) 英国の Institute of Personnel Management の実態調査（1976年、Job Evaluation in Practice, Manab Thakur and Deirdre Gill）によれば、この四つとバターンソン法（ここでは Decision Band とされている）の他に、次のような5つの職務評価の方法をあげている。

1. Profile Method
2. Guide Chart Profile Method
3. Time Span of Discretion Method
4. Paired or Forced Comparison Method
5. Direct Consensus Method

- 51) 藻利重隆著、『労務管理の経営学』（増補版）、千倉書房、昭和51年、第3版序文、p. 2-3

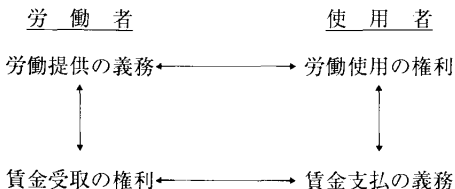
- 52) 同掲書、p. 7

『また、藻利重隆教授は、狭義の労務管理の根本問題を“第一には労働者の生活安定に見出され、第二には労働者のいわゆる経営参加に見出されるとされている。』

- 53) 同掲書、p. 2-4

『近代的な資本主義経営は、広義の機械化原理によって指導される生産機能的な経営技術の構造と、人間化原理によって指導される非生産機能的な経営社会的構造の二つによって全体的構造をなしている。前者の合理化を課題とするのが生産管理（労務管理の一方である人事管理はこれに含まれる）のであり、そして、後者の合理化を課題とするものが狭義の労務管理である。ここにおいて、経営管理は人事管理を含む生産管理と狭義の労務管理の二重体系において組みなおされる。そして経営管理はこの両者の相互媒介的な相即的な発展にまつべきものとされるのである。』

- 54) 労働契約は双務契約であり、これを労働者と使用者の間の権利、義務関係として図示すれば次の通りである。



- 55) これは、人間工学ないし人間関係論的研究などの成果を応用して労働者の作業

近代企業における賃金管理制度の研究

- 能率（労働生産性）を高めようとするものである（島袋嘉昌著、『新訂賃金管理論』、千倉書房、昭和53年、p.23）。
- 56) 津田真澄著、『人事労務管理の思想』、有斐閣、1977年、p.155
- 57) この分類は、主として藻利重隆著『経営管理総論』（第2新訂版）千倉書房（p.208～211）に従ったが、その他に、『島袋嘉昌著、新訂賃金管理論、千倉書房』・『増地庸治郎著、賃銀論、千倉書房』・『古林喜楽著、賃銀形態論、森山書店』・『松下武二著、賃金制度の研究、関書院』・『藻利重隆責任編集、経営学辞典、東洋経済新報社』を参照し、追加補足して作成した。
- 58) 増地庸治郎著、『賃銀論』、千倉書房、昭和18年、p.67以下参照。
- 59) 島袋嘉昌著、『新訂賃金管理論』、前掲書、p.32-33
- 60) この制度について島袋嘉昌教授は次のように述べておられる。『この制度は、基準設定に関連して、異種職務間の差異を量的に表示しようとしたものであり、そのかぎり、それはむしろ、異種職務間の賃金の均衡化という問題を取り上げたところにその特質がもためられるべきであろう。それは、後に、いわゆる職務評価において取り上げられることとなったものである。そして、職務評価に基づく賃金設定は他の諸制度の採用を合理化するために必要とせられるものであったわけである。』（島袋嘉昌著、『新訂賃金管理論』、前掲書、p.38 6-11行）。
- 61) ドップ Maurice Dobb はこれを The Bedaux System と呼び、一般に Point-Rating Systems と示されるとしている。
Since then a number of adaptations of this system have been worked out, usually referred to as Point-Rating Systems. (Wages, Maurice Dobb, Cambridge University Press, 1946, p. 64).
- 62) 増地庸治郎著、『賃銀論』、前掲書、p.311
- 63) このことは、物的生産力を媒介とする人的生産力の協働そのものに関する能率増進を示す。
- 64) 藻利重隆著、『経営管理総論』（第2新訂版）、千倉書房、昭和40年、p.196-198
- 65) 同掲書、p.198（6-7行）
- 66) 増地庸治郎著、『賃銀論』、前掲書、p.311
- 67) 同掲書、p.316（2-3行）
- 68) 藻利重隆著、『経営管理総論』（第2新訂版）、前掲書、p.235
- 69) これは、いわゆる職務評価 job evaluation のことである。
- 70) 増地庸治郎著、『賃銀論』、前掲書、p.316（6-8行）
- 71) これは、いわゆる人事考課 merit rating のことである。
- 72) 増地庸治郎著、『賃銀論』、前掲書、p.317（3-4行）
- 73) 藻利重隆著、『経営管理総論』（第2新訂版）、前掲書、p.236（6行）

第6章 結

- 74) 増地庸治郎著, 『賃銀論』, 前掲書, p. 316 (10-12行)
- 75) 藻利重隆著, 『経営管理総論』(第2新訂版), 前掲書, p. 236 (7-8行)
- 76) 増地庸治郎著, 『賃銀論』, 前掲書, p. 318
- 77) 藻利重隆著, 『労務管理の経営学』(増補版), 前掲書, p. 380
- 78) 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 balanced wage structure. (Job Evaluation. International Labour Office. Geneva. 1986, p. 8).
- 79) Job evaluation seeks to determine the value of a job relative to all other jobs within the same organisation. (Job Evaluation: Theory and Practice. Katherine Bradley. British Institute of Management Foundation, 1979, p. 3).
- 80) 藻利重隆著, 『労務管理の経営学』(増補版), 前掲書, p. 407 (5-6行)
- 81) 日本経営者団体連盟編, 『日本における職務評価と職務給』, 日経連弘報部, 1964年, p. 430 (14行)
- 82) 同掲書, p. 430 (20行)
- 83) 副田満輝著, 『職務給研究』, 未来社, 1969年, p. 242 (4行)
- 84) 同掲書, p. 242 (7-8行)
- 85) 通商産業省企業局編, 『職務給制度の導入とその運営上の諸問題』, 全日本能率連盟, 1954年, p. 17-23 参照。
- 86) 藻利重隆著, 『労務管理の経営学』(増補版), 前掲書, 第3版序文, p. 2
- 87) 同掲書, p. 2
- 88) 藻利重隆責任編集, 『経営学辞典』, 前掲書, p. 186
- 89) それは一種のフリンジ・ベネフィット fringe benefit をなすものであり, それ企業がよって相違することはむしろ当然のこととして許されなければならない(藻利重隆著, 『労務管理の経営学・増補版, 前掲書, p. 410, 12-13行)。
- しかも, それは, 程度の差こそあれ企業別格差をもつものである(同掲書, p. 412, 2行)。
- 90) ここで問題としている賃金形態(職務給, 個人給)の他にも, 各種の手当, 賞与, 臨時給があると思われるが, ここではそれらは省略されている。
- 91) 藻利重隆著, 『労務管理の経営学』(増補版), 前掲書, p. 384 (3-4行)
- 92) 同掲書, p. 384 (6行)
- 93) T. T. Paterson, Job Evaluation (Vol. 2), Business Books Ltd. 1972, p. 3 (5-6).
- 94) T. T. Paterson, op.cit., (Vol. 2), P. 3 (9).

近代企業における賃金管理制度の研究

- 95) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 3 (11-16).
- 96) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 3 (21-22).
- 97) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 1), P. 21
- 98) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 1), P. 22
- 99) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 1), P. 24 (17-34).
- 100) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 1), P. 24 (43).
- 101) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 1), P. 24 (35-42).
- 102) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 1), P. 24 (48).
- 103) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 4
- 104) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 73
- 105) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 102 (2-3).
- 106) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 101
- 107) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 93 (5-16).
- 108) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 93 (1-2).
- 109) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 69-70
- 110) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 70 (16-17).
- 111) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 70 (18-19).
- 112) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 74
- 113) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 101 (19-21).
- 114) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 109 (44).
- 115) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 128 (2-3).
- 116) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 128 (5).
- 117) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 128 (18-19).
- 118) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 129 (3).
- 119) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 129 (6-7).
- 120) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 130 (10-11).
- 121) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 130 (13-14).
- 122) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 130 (17).
- 123) T. T. Paterson. op.cit.. (Vol. 2), P. 130 (24).
- 124) 高宮晋著、『経営組織論』, ダイヤモンド社, 1961年, p. 45
- 125) 藤田至孝著、『賃金管理の基礎知識』, 前掲書, p. 35
- 126) 吉武堯右著、『科学的経営分析』, 中央経済社, 1966年, p. 167
- 127) 吉武孝祐著、『考える経営学』, 雄渾社, 1970年, p. 218
- 128) 島袋嘉昌著、『新訂賃金管理論』, 前掲書, p. 135 以下。
- 129) 島袋嘉昌著、『労務管理論』, 前掲書, p. 116 以下。
- 130) The AMA Handbook of Wage and Salary Administration. American

第6章 結

- Management Association, 1952. p. 15
- 131) 烏袋嘉昌著, 『勞務管理論』, 前掲書, p. 117
- 132) Herbert S. Fuhrman, "Some Basic Principles of Wage and Salary Administration", The AMA Handbook of Wage and Salary Administration (Tested Compensation Method for Factory, Office and Managerial Personnel), American Management Association, 1950, p. 15 (8-9).
- 133) Herbert S. Fuhrman. op. cit., p. 15 (27-30).
- 134) Herbert S. Fuhrman. op. cit., p. 17 (4-7).
- 135) Herbert S. Fuhrman. op. cit., p. 17 (16-19).
- 136) Herbert S. Fuhrman. op. cit., p. 17 (29-31).
- 137) Herbert S. Fuhrman. op. cit., p. 17 (39-41).
- 138) Herbert S. Fuhrman. op. cit., p. 18 (9-10).
- 139) Herbert S. Fuhrman. op. cit., p. 18 (12-13).
- 140) Herbert S. Fuhrman. op. cit., p. 19 (5-8).
- 141) Herbert S. Fuhrman. op. cit., p. 19 (17-19).
- 142) Herbert S. Fuhrman. op. cit., p. 19 (21-24).
- 143) 烏袋嘉昌著, 『新訂賃金管理論』, 前掲書, p. 151 (14-15行)
- 144) 同掲書, p. 151 (18-22行)
- 145) 同掲書, p. 155 (16-19行)
- 146) 同掲書, p. 157 (3-7行)
- 147) 掛谷力太郎著, 『賃金管理本質論』, 白桃書房, 昭和50年, p. 17

《参考文献》

- 1) 烏袋嘉昌著『新訂賃金管理論』千倉書房, 昭和53年。
- 2) 烏袋嘉昌著『勞務管理論』中央經濟社, 昭和56年。
- 3) 烏袋嘉昌著『勞務管理(最新経営学基礎講座4)』中央經濟社, 昭和59年。
- 4) 烏袋嘉昌著『勞使合意決定の経営学』森山書店, 1980年。
- 5) Yoshiaki Shimabukuro『Consensus Management in Japanese Industry』ISS-Maruzen, 1982.
- 6) 烏袋嘉昌著『経営哲学の基礎』中央經濟社, 昭和60年。
- 7) 烏袋嘉昌著『現代経営学要論(増補版)』千倉書房, 1994年。
- 8) 濵利重隆著『勞務管理の経営学(増補版)』千倉書房, 昭和51年。
- 9) 濵利重隆著『経営管理総論(第2新訂版)』千倉書房, 昭和40年。
- 10) 増地庸治郎著『賃銀論』千倉書房, 昭和18年。
- 11) 古林喜樂著『賃金形態論』森山書店, 昭和28年。
- 12) 森五郎著『新訂勞務管理概論』泉文堂, 昭和44年。

近代企業における賃金管理制度の研究

- 13) 森五郎編『労務管理論（増補改定版）』有斐閣，昭和41年。
- 14) 森五郎著『労務管理』ダイヤモンド社，昭和30年。
- 15) 森五郎編『新・中小企業の賃金管理』日本労働協会，昭和53年。
- 16) 森五郎・西嶋昭著『これからの賃金体系』日本生産性本部，昭和39年。
- 17) 津田真激著『人事労務管理の思想』有斐閣，1977年。
- 18) 津田真激著『労使関係（日経文庫）』日本経済新聞社，昭和55年。
- 19) 津田真激編『現代の労務管理と労使関係』有斐閣，昭和57年。
- 20) 二神恭一著『西ドイツ企業論：労使共同決定制の実態』東洋経済新報社，1971年。
- 21) 二神恭一・O. ブルーメ他著，二神恭一訳『労資共同決定：歴史背景と展望（ダイヤモンド現代選書）』ダイヤモンド社，1975年。
- 22) 二神恭一著『労務管理（経営学シリーズ8）』同文館出版，1976年。
- 23) 二神恭一編著『企業と人材・人的資源管理（現代経営学講座8）』八千代出版，2000年。
- 24) 労働省賃金福祉部賃金制度研究会『定年延長とこれからの賃金制度』産業労働調査所，昭和52年。
- 25) 藤田至孝著『賃金管理の基礎知識』日本経営出版会，1976年。
- 26) 大池長人著『現代の賃金管理』森山書店，昭和43年。
- 27) 河野豊弘著『新版近代賃金管理論』ダイヤモンド社，昭和37年。
- 28) 関口功著『現代の賃金管理』日本能率協会，昭和51年。
- 29) 西宮輝明著『賃金管理（ダイヤモンド全書）』ダイヤモンド社，昭和51年。
- 30) 掛谷力太郎著『賃金管理本質論』白桃書房，昭和50年。
- 31) 竹内裕著『三訂版新しい賃金制度』同文館，昭和57年。
- 32) 本藤健著『新訂賃金管理概論』（財）労働法令協会，1975年。
- 33) 泉卓二編著『賃金管理論』日本評論社，1974年。
- 34) 楠田丘著『改訂賃金テキスト（賃金ガイドシリーズ2）』産業労働調査所，昭和51年。
- 35) 三品収著『高齢化時代の賃金管理』日本労働協会，昭和56年。
- 36) 吉武堯右著『科学的経営分析』中央経済社，1966年。
- 37) 吉武孝祐著『考える経営学』雄渾社，1970年。
- 38) 松下武二著『賃金制度の研究』関書院，昭和31年。
- 39) Maurice Dobb, Wages, Cambridge University Press, 1946.
- 40) Charles Walter Lytle, Job Evaluation Methods, Ronald Press, 1946.
- 41) T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 1 (a new method), London: Business Books, 1972.
- 42) T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2 (A Manual for the Paterson Method),

第6章 結

London: Business Books, 1972.

- 43) American Management Association, The AMA Handbook of Wage and Salary Administration (Tested Compensation Method for Factory, Office and Managerial Personnel), 1950.
- 44) Katherine Bradley, Job Evaluation (Theory and Practice), British Institute of Management Foundation, 1979.
- 45) International Labour Office, Job Evaluation. Geneva, 1986.
- 46) 通商産業省企業局編『職務給制度の導入とその運営上の諸問題』全日本能率連盟, 1954年。
- 47) 日本経営者団体連盟編『日本における職務評価と職務給』日経連広報部, 1964年。
- 48) 副田満輝著『職務給研究』未来社, 1969年。
- 49) 海道進・浅野敬編『職務給の研究』ミネルヴァ書房, 昭和41年。
- 50) 藤田忠著『職務給・資格給』白桃書房, 1965年。
- 51) 藤田忠著『新訂版職務分析と労務管理』白桃書房, 1979年。
- 52) 高田馨著『ドイツの職務評価』千倉書房, 昭和40年。
- 53) 高田馨著『経営成果の原理』千倉書房, 昭和44年。
- 54) 花岡正夫著『日本的能力主義賃金の展開』白桃書房, 昭和50年。
- 55) 宮下憲二著『日本の給与制度』日本能率協会, 1971年。
- 56) 古川昇著『改訂賃金体系の合理化』日本労働協会, 昭和53年。
- 57) 古川昇著『基本給制度の実務と事例』日本経営出版会, 1976年。
- 58) 成果配分賃金研究委員会編『90年代の個別賃金政策』(財)日本生産性本部, 平成3年。
- 59) 成果配分賃金研究委員会編『労働新時代の賃金と成果配分』(財)日本生産性本部, 平成7年。
- 60) 社会経済生産性本部・成果配分賃金研究委員会編『21世紀における日本の人事賃金制度』社会経済生産性本部, 平成7年。
- 61) 社会経済生産性本部・生産性労働情報センター編『日本の人事制度の現状と課題(2000年版)』社会経済生産性本部, 2000年。
- 62) 生産性労働情報センター(編)『成果主義人事・賃金Ⅱ』社会経済生産性本部, 1998年。
- 63) 生産性労働情報センター(編)『成果主義人事・賃金Ⅲ』社会経済生産性本部, 1999年。
- 64) 鍵山整充著『改訂給与と成果配分』白桃書房, 昭和52年。
- 65) エーリッヒ・コジオール著, 高田馨訳『公正賃金の原理』千倉書房, 昭和40年。

近代企業における賃金管理制度の研究

- 66) モーリス・ドップ著、氏原正治郎訳『賃金論』新評論社、昭和37年。
- 67) J. R. ヒックス著、内田忠寿訳『新版賃金の理論』東洋経済新報社、昭和40年。
- 68) 舟橋尚道著『賃金論研究』時潮社、昭和40年。
- 69) 海道進著『賃金論原理』同文館、昭和57年。
- 70) 吉田和夫著『現代賃金論』法律文化社、1965年。
- 71) 大河内一男・有泉亨・金子美雄・藻利重隆編『賃金政策（現代労働問題講座2）』有斐閣、昭和41年。
- 72) 舟橋尚道・篠原三代平編『日本型賃金構造の研究』労働法學研究所、昭和36年。
- 73) 労働省賃金調査課編著『日本の賃金構造』労務行政研究所、昭和35年。
- 74) 水野朝夫著『賃金構造變動論』新評論、1973年。
- 75) 加藤尚文著『戦後の賃金』技報堂、昭和42年。
- 76) 岡主正編著『賃金賞与退職金規程総覧』経営書院、1992年。
- 77) 氏原正治郎著『日本労働問題研究』東京大学出版会、1966年。
- 78) 高宮晋著『経営組織論』ダイヤモンド社、1961年。
- 79) 若林満・松原敏浩共著『組織心理学』福村出版、1988年。
- 80) 萩澤清彦著『労働問題と法』（財）放送大学教育振興会、昭和62年。
- 81) 労働省労働基準局編『労働基準法・解釈総覧』労働基準調査会、平成5年。
- 82) 労働省労働基準局監督課監修『改正労基法のポイント』新日本法規、平成11年。
- 83) 赤松良子著『男女雇用機会均等法及び改正労働基準法』日本労働協会、昭和60年。
- 84) 島袋嘉昌編著『労務管理小辞典』中央経済社、平成4年。
- 85) 山城章編著『経営教育ハンドブック』同文館、平成2年。
- 86) 藤本武他編著『賃金事典』大月書店、1967年。
- 87) 平井宜雄他編『平成11年版六法全書』有斐閣、1998年。
- 88) 藻利重隆責任編集『経営学辞典』東洋経済新報社、昭和42年。

資 料

- ① 第3回日本的人事制度の変容に関する調査（結果）…………… 153
（財団法人社会経済生産性本部）
- ② 平成10年賃金労働時間制度等総合調査報告（速報）…………… 161
～労働大臣官房政策調査部（平成11年10月発表）～
- ③ 平成10年賃金労働時間制度等総合調査報告…………… 177
～労働大臣官房政策調査部（平成12年1月発行）～
- ④ 賃金規程の実例（3社）…………… 191
 - (1)化学および機器メーカーの場合
 - (2)スーパーの場合
 - (3)ホテル・レストランの場合
- ⑤ 職務給制度導入企業の実例（3社）…………… 221
 - A. 日本ビューレット・パッカード株式会社の場合
（日本型職務給制度のケース）
 - B. 武田薬品工業株式会社の場合
（範囲職務給のケース）
 - C. 日本電機株式会社の場合
（併列型職務給のケース）

以 上

- ① 第3回日本的人事制度の変容に関する調査（結果）
（財団法人社会経済生産性本部）

③集計対象：回答企業 317社（回収率 13.2%）

〈職務等級制度および職務給について〉

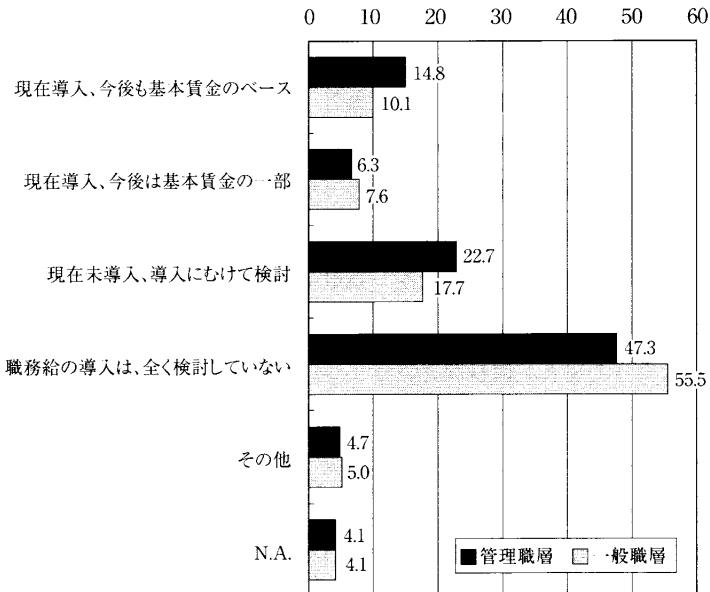
（１）職務等級制度（職務給制度）の導入状況

経済や経営のグローバル化の進展にともない、米国企業に普及している職務等級制度・職務給制度について研究が進んできている（ここでの職務等級制度とは、職務の価値を測り職務序列をつけて、それに応じた賃金を支払う制度として考えている）。

まず管理職層の職務給を導入している企業の割合は、21.1%であり、そのうち14.8%の企業が職務給を基本賃金のベースにおいている。また、「導入検討中」の企業は22.7%となっている。

次に非管理職層への導入状況を見ると、現在導入している企業の割合は17.7%。そのうち10.1%が職務給を基本賃金のベースとしている。また、

職務給の導入状況



資 料

導入検討中は、17.7%となっている。

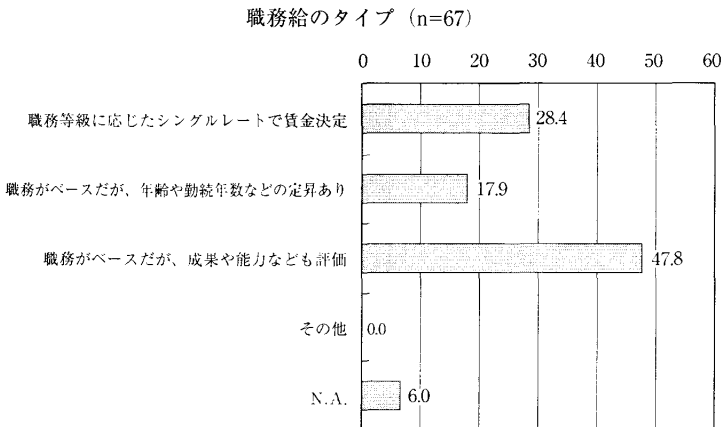
なお、職務給の導入状況についての調査はあまりないが、労務行政研究所が96年4月～97年6月にかけて行った主要150社へのヒアリング調査結果では、上級管理職への職務給導入は14.0%，下級管理職と一般職員がともに13.3%となっている。

また、98年調査では職務給をベースにした賃金制度への関心度合いを尋ねており、「おおいに関心がある」30.6%、「やや関心がある」46.5%となっている。

「その他」としては、「定型的業務については職務給導入を今後検討していく」（精密機器）、「検討には価値があると思うが、職能給と同様に運用が難しい」（パルプ・紙）、「検討も必要かと考えている。代わるものとして賞与の業績考課と目標管理を組み合わせ運用している」（石油・化学）、「過去に導入していたが、改正し制度のベースから外した」（鉄鋼・非鉄金属・金属製品）、「契約社員の場合は、職務給をベースに運用している」（ショッピングセンター経営）が挙げられている。

（2）職務給の特徴

職務給の特徴については、「職務等級をベースにしながらも、成果や能



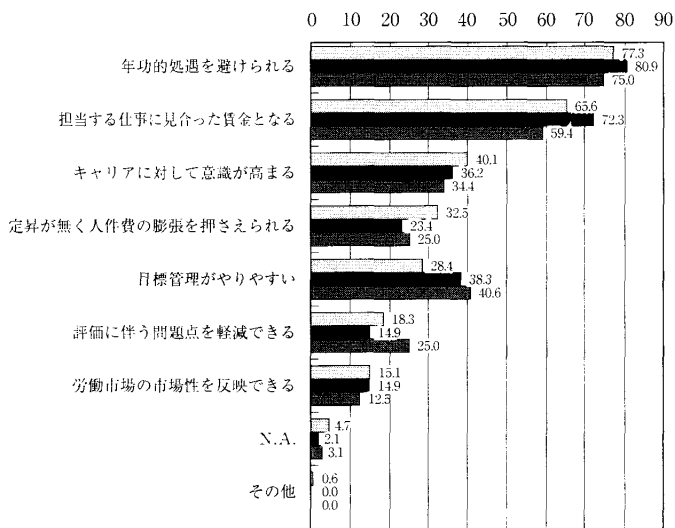
力などを評価して賃金を決める」、つまり範囲職務給型で成果評価などを柔軟に給与に反映できる制度が、47.8%と約半数を占めていた。一方、「職務等級ごとにシングルレート」というケースは28.4%、「職務等級をベースにしつつ、年齢や勤続年数に応じて定昇がある」ケースが17.9%となっている。

(3) 職務等級制度（職務給制度）のメリット

職務給制度のメリットとしては、「職務という明確な基準で格付けられるため年功的処遇を避けられる」点を挙げた企業が最も多く、77.3%にのぼっている。次が、「担当している仕事と賃金を見合ったもの出来る」65.6%、「社員が自らの仕事やキャリアに対して意識が高まる」40.1%となっている。

管理職への導入企業（67社）とのクロス集計で見ても、「職務という明確な基準で格付けられるため年功的処遇を避けられる」と「担当している

職務給制度のメリット（3つまで選択）



資 料

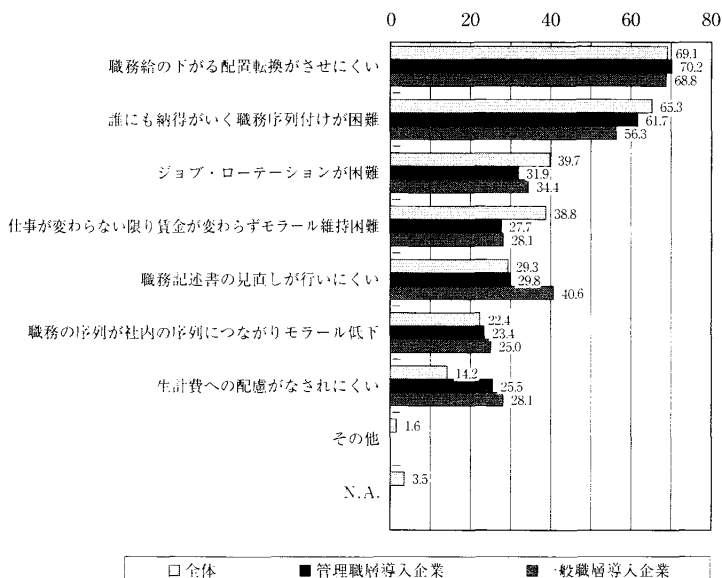
仕事と賃金を見合ったもの出来る」の2点については、いずれも高い回答率となっている。

非管理職への導入企業（32社）では、やはり「職務という明確な基準で格付けられるため年功的処遇を避けられる」と「担当している仕事と賃金を見合ったもの出来る」の2点については、いずれも高い回答率となっているが、第3番目として「社員が自らの仕事やキャリアに対して意識が高まる」を挙げているケースが多くなっている点が特徴的である。

（4）職務給制度のデメリット

次に職務給制度のデメリットでは、「職務グレードで賃金が決まるため、職務給の下がる配置転換がさせにくい」が69.1%と最も高くなっている。次いで、「誰にも納得のいくような職務序列付けが困難である」が65.3%。また、先の「配置転換がさせにくい」に関連するが、「ジョブローテーションが困難で、幅広い人材育成ができない」との回答が39.7%となっている。

職務給のデメリット（3つまで選択）



現在、管理職層に職務給制度を導入しているが、今後は基本賃金の一部として使うと回答した企業では、「誰にも納得のいくような職務序列付けが困難である」(65.0%)、「職務グレードで賃金が決まるため、職務給の下がる配置転換がさせにくい」(60.0%)に加えて、「職務の序列が社内序列につながりモラルダウンにつながる」が45.0%と高くなっている。

「その他」の回答としては、「日本には相場がない」(電気機器)、「制度導入、メンテナンス工数がかかる」(精密機器・その他製造業)、「経営環境が大きく変動し、仕事めまぐるしく変化するなかで人と仕事の最適化といった観点からの柔軟な人材の活用がしにくい」(電気・ガス・熱供給業)、「職務遂行後の成果の大きさが反映できず固定的」(輸送用機器)、「職務記述書の見直しがタイムリーにされないため職能給的運営になる場合が出てくる」(鉄鋼・非鉄金属・金属製品)などのデメリットが挙げられている。

(出所) 財団法人社会経済生産性本部・生産性労働情報センター、『第3回日本の人事制度の変容に関する調査(日本の人事制度の現状と課題・2000年版)』(2000年3月発表)。

② 平成10年賃金労働時間制度等総合調査報告（速報）
～労働大臣官房政策調査部（平成11年10月発表）～

—平成10年賃金労働時間制度等総合調査結果速報—

I 調査の概要

- 1 この調査は、我が国の賃金制度、労働時間制度等の実態を明らかにするため毎年実施しているもので、平成10年は労働時間制度、賃金制度、労働費用及び福祉施設・制度について調査を実施した。
- 2 調査の対象は、日本標準産業分類に基づく鉱業、建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、運輸・通信業、卸売・小売業、飲食店、金融・保険業、不動産業及びサービス業の9産業に属し、本社の常用労働者が30人以上である民間企業（母集団数約118,000社）のうちから抽出した5,319社（回答企業数4,890社、回答率91.9%）である。
- 3 調査対象期日は、平成10年12月末日現在である。ただし、年間データについては、平成10年1年間（又は平成9会計年度）とした。

(注) 1) 調査結果は、機関を定めずに雇われている常用労働者（パートタイム労働者を除く。）についてのものである。

2) 統計表等に用いてある符号の意味は、次のとおりである。

「M.A.」は、複数回答であることを示すもので、構成比の合計は100.0を超える場合がある。「-」印は、該当サンプルがない区分であること、「…」印は、調査を行っていないため数値が計上できない区分であることをそれぞれ示す。

II 調査結果の概要

【骨子】

1 労働時間制度

(1) 週休2日制

「完全週休2日制」採用企業数割合は35.2%で、前年に比べ1.6ポイント上昇、適用労働者数割合は59.2%、なお、「何らかの週休2日制」採用企業数割合は90.5%、適用労働者数割合は95.6%（第1

図, 第1表, 第2表)。

(2) 週所定労働時間

週所定労働時間は1企業平均39時間23分で、前年に比べ8分短縮。規模別には、100～299人39時間01分、30～99人39時間36分で前年に比べそれぞれ9分短縮したが、1,000人以上では38時間32分で3分拡大。また、労働者1人平均で38時間45分(第2図, 第3表, 第4表)。

(3) 年間休日総数

年間休日総数は1企業平均104.1日で、前年に比べ0.6日増、労働者1人平均112.4日(第6表)。

(4) 年次有給休暇

年次有給休暇の付与日数(繰越日数を除く。)は労働者1人平均17.5日、うち労働者が取得した日数は9.1日、取得率は51.8%(第7表)。

(5) 変形労働時間制

変形労働時間制の採用企業数割合は54.8%と初めて5割を超えた前年(54.4%)とおおむね同じ割合。内訳は「1年単位の変形労働時間制」34.3%、「1カ月単位の変形労働時間制」17.5%、「フレックスタイム制」5.1%(第3図, 第8表)。

(6) みなし労働時間制

みなし労働時間制の採用企業数割合は8.0%(前年8.9%)。内訳は「事業場外労働のみなし労働時間制」7.2%(前年8.3%)、「裁量労働のみなし労働時間制」2.1%(前年1.4%)(第12表)。

(7) 所定内深夜労働

所定内深夜(午後10時～午前5時)労働がある企業数割合は33.1%で、交替制勤務の所定内深夜労働がある企業数割合は20.3%、交替制勤務以外で所定内深夜労働がある企業数割合は14.9%(第4図, 第15表)。

2 賃金制度

(1) 賃金体系

定期昇給制度のある企業数割合は86.0%。定期昇給額の決め方は約9割の企業で考課査定があり、「全額自動決定」とする割合は低い(第18表)。

(2) 賃金形態

「年俸制」を採用している企業数割合は12.3%。1,000人以上では25.6%と平成8年に比べ9.7ポイント上昇(第5図, 第19表)。

3 労働費用

(1) 労働費用総額

平成10年の「労働費用総額」は常用労働者1人1カ月平均502,004円で、平成7年に比べ3.9%増。内訳は、「現金給与金額」409,485円、「現金給与以外の労働費用」92,519円で、平成7年に比べ、それぞれ2.2%増, 12.3%増。

「労働費用総額」に占める「現金給与総額」の割合は81.6%、「現金給与以外の労働費用」は18.4%(第6図, 第21表, 第22表, 第23表)。

(2) 現金給与以外の労働費用

現金給与以外の労働費用の内訳は、「法定福利費」46,868円、「退職金等の費用」27,300円、「法定外福利費」13,481円。平成7年に比べそれぞれ9.4%増, 32.7%増, 1.5%減。「法定福利費」のうち「厚生年金保険料」が14.7%増(第7図, 第25表, 第26表)。

4 派遣労働者受入れ関係費用

派遣労働者受入れ企業数割合は20.3%(前回平成7年調査15.0%), 1,000人以上では53.1%。1人1カ月平均派遣労働者受入れ関係費用は296,551円(第29表)。

5 福祉施設・制度

(1) 企業の福祉施策

施策の種類では、「健康維持・増進対策」を導入している企業数割合が最も高く39.8%（第10図、第30表）。

今後3年間では、「介護援助施策」、「健康維持・増進対策」、「自己啓発援助制度」などを導入・拡充予定の企業数割合が高い（第30表）。

(2) 通勤関連施策

現在、通勤関連施策を導入している企業数割合は17.7%と、前回調査（平成6年調査13.6%）に比べ4.1ポイント上昇。今後3年間に導入を予定している企業数割合は7.8%で、内訳は「フレックスタイム制」5.6%、「時差通勤」3.0%など（第11図、第31-1表、第31-2表）。

(3) 有配偶単身赴任者対策

転居を必要とする人事異動がある企業数割合は28.1%で、前回（平成6年調査20.2%）に比べ7.9ポイント上昇。有配偶単身赴任者（以下、単身赴任者という。）がいる企業数割合は19.1%で、前回（同15.9%）に比べ3.2ポイント上昇。

平成10年12月末日現在の単身赴任者総数は314,100人（同254,000人）と30万人を超え、前回に比べ約6万人増加（第32表）。

転居を必要とする人事異動がある企業のうち「単身赴任者に対する援助制度がある」企業数割合は92.0%。援助制度の種類別には「赴任地における住宅・寮等の提供」69.9%、「別居手当の支給」58.9%、「一時帰宅旅費の支給」58.5%などの順（第33表）。

1 労働時間制度

(1) 週休制

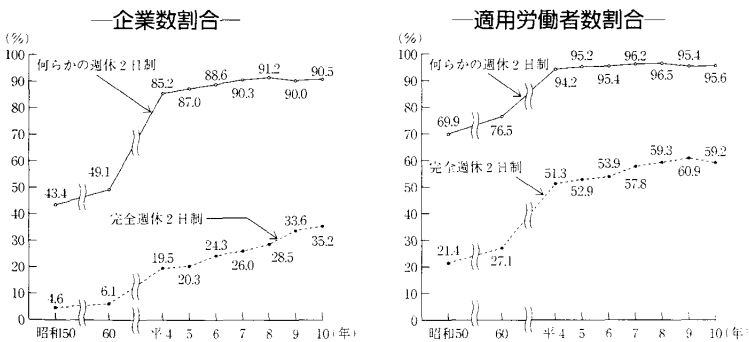
イ 何らかの週休2日制

週休制の形態(注)をみると、「何らかの週休2日制」を採用している企業数割合は90.5%(前年90.0%)で、これを企業規模別にみると、1,000人以上98.2%、300~999人98.3%、100~299人93.9%、30~99人88.5%となっている(第1図、第1表)。

適用労働者数割合でみると、「何らかの週休2日制」の適用労働者数割合は95.6%(前年95.4%)で、企業規模別には、1,000人以上97.4%、300~999人98.2%、100~299人94.5%、30~99人90.8%となっている(第1図、第2表)。

(注)労働者によって適用する週休制が異なる企業については、最も多くの労働者に適用している週休制の形態を当該企業の週休制の形態とした。

第1図 何らかの週休2日制及び完全週休2日制の普及状況



ロ 完全週休2日制

「完全週休2日制」を採用している企業数割合は35.2%で、前年(33.6%)に比べ1.6ポイント上昇した。企業規模別にみると、

1,000人以上73.3%、300～999人57.2%、100～299人38.4%、30～99人31.1%となっている（第1図、第1表）。

適用労働者数割合で見ると59.2%で、企業規模別にみると、1,000人以上81.9%、300～999人60.8%、100～299人40.0%、30～99人32.4%となっている（第1図、第2表）。

（2）所定労働時間

イ 週所定労働時間

週所定労働時間（注）は、1企業平均39時間23分（前年39時間31分）、労働者1人平均38時間45分（同38時間46分）となっている。前年に比べ1企業平均では8分の短縮となった（第2図、第3表、第4表）。

週所定労働時間が「40時間以下」である企業数割合は92.1%で、前年（88.1%）に比べ4.0ポイント上昇し、適用労働者数割合は97.4%で、前年（96.2%）に比べ1.2ポイント上昇した（第3表、第4表）。

企業規模別に1企業平均週所定労働時間をみると、100～299人では39時間01分（前年39時間10分）、30～99人では39時間36分（同39時間45分）とそれぞれ9分の短縮となっているのに対し、1,000人以上では38時間32分（同38時間29分）と前年に比べ3分拡大した（第3表）。

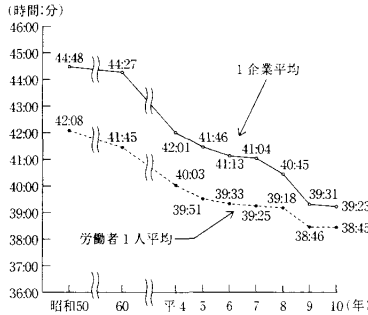
産業別にみると、金融・保険業（37時間23分）が最も短く、次いで電気・ガス・熱供給・水道業（38時間17分）、不動産業（38時間31分）の順となっている。一方、建設業（39時間47分）、鉱業（39時間41分）、運輸・通信業（39時間34分）、卸売・小売業、飲食店（39時間33分）などでは比較的長くなっている（第3表）。

（注）「週所定労働時間」とは、就業規則等で定められた1週当たりの所定労働時間をいう。労働者によって週所定労働時間が異なる企業については、最も多くの労働者に適用され

資 料

る週所定労働時間を当該企業の週所定労働時間としている。なお、変形労働時間制を採用している場合は変形期間内で平均した週所定労働時間による。

第2図 週所定労働時間の推移



※ 1・(2)・ロ～(7)は省略。

2 賃金制度

(1) 賃金体系

イ 基本給

基本給の決定要素別企業数割合(複数回答)をみると、管理職、管理職以外とも「年齢・勤続、学歴など」とする企業数割合がそれぞれ72.6%、78.5%と最も高く、次いで管理職では「職務、職種など仕事の内容」70.1%、「職務遂行能力」69.6%、「業績・成果」55.1%の順となっている。また、管理職以外では「職務遂行能力」69.2%、「職務、職種など仕事の内容」68.8%、「業績・成果」55.3%の順となっている。

企業規模別にみると、管理職では1,000人以上、300～999人、100～299人で「職務遂行能力」が最も高く、300人以上の各規模では8割強となっている。管理職以外ではすべての規模で「年齢・勤続、学歴など」が最も高い。

産業別にみると、管理職では建設業、卸売・小売業、飲食店で

近代企業における賃金管理制度の研究

人以上が94.2%であるのに対して30～99人78.9%となっている。
また、「日給制」の適用労働者数割合は、30～99人では10.7%となっ
ている（第20表）。

※3. ～5. は省略。

資 料

[賃金制度]

第16表 職種、基本給の決定要素別企業数割合

(単位：%)

企業規模・産業	合計	管理職 (M.A.)				管理職以外 (M.A.)			
		職務、職種など仕事の内容	職務遂行能力	業績・成果	年齢・勤続、学歴など	職務、職種など仕事の内容	職務遂行能力	業績・成果	年齢・勤続、学歴など
企業規模計	100.0	70.1	69.6	55.1	72.6	68.8	69.2	55.3	78.5
1000人以上	100.0	48.1	85.5	72.9	64.4	46.6	86.5	65.6	88.9
100～999人	100.0	63.4	78.9	67.3	77.8	62.3	76.5	65.3	84.9
(300～999人)	100.0	57.2	80.7	72.5	77.2	56.5	79.3	68.7	88.2
100～299人	100.0	65.4	78.3	65.7	78.0	64.0	75.6	64.2	83.9
30～99人	100.0	73.4	65.5	49.8	70.8	72.0	65.7	51.1	75.6
鉱業	100.0	68.7	58.3	50.8	72.5	67.3	66.3	49.9	81.5
建設業	100.0	78.9	76.5	54.5	78.3	78.9	75.0	54.3	81.3
製造業	100.0	71.0	76.6	60.1	73.7	70.3	75.3	57.4	79.8
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	64.4	78.6	70.3	82.5	62.7	79.7	67.5	90.0
運輸・通信業	100.0	71.3	55.9	36.3	72.9	63.2	50.7	45.2	70.7
卸売・小売業、飲食店	100.0	67.0	59.4	54.5	66.5	66.9	63.1	55.7	77.3
金融・保険業	100.0	54.4	86.5	68.1	73.5	54.4	84.4	69.6	84.9
不動産業	100.0	65.4	74.9	73.6	71.8	66.7	68.7	67.9	76.8
サービス業	100.0	65.4	70.0	56.1	73.0	64.3	70.1	56.3	79.6

第17表 賃金（基本給）体系の別建ての有無、内容別企業数割合

(単位：%)

年・企業規模	合計	別建てである	(M.A.)						別建てではない
			1 管理職と 管理職以外 によって 別建て	2 総合職と 総合職以外 によって 別建て	3 左記1、2以 外の職種・ 職群によっ て別建て	4 部門別に よって 別建て	5 勤務地又は 転勤の有無 によって 別建て	6 1～5 以外	
平成8年	100.0	50.9 (100.0)	(69.8)	(13.6)	(15.6)	(21.1)	(3.1)	(2.8)	49.1
10	100.0	52.3 (100.0)	(72.7)	(14.1)	(22.1)	(15.1)	(3.4)	(1.9)	47.7
1000人以上	100.0	72.3 (100.0)	(71.3)	(29.7)	(21.0)	(4.3)	(7.7)	(4.3)	27.7
100～999人	100.0	55.0 (100.0)	(71.8)	(18.4)	(18.8)	(12.8)	(4.1)	(2.7)	45.0
(300～999人)	100.0	59.7 (100.0)	(69.9)	(29.3)	(19.4)	(7.1)	(3.1)	(2.6)	40.3
100～299人	100.0	53.5 (100.0)	(72.5)	(14.7)	(18.6)	(14.7)	(4.5)	(2.8)	46.5
30～99人	100.0	50.6 (100.0)	(73.2)	(11.5)	(23.6)	(16.6)	(2.9)	(1.4)	49.4

近代企業における賃金管理制度の研究

第18表 定期昇給制度の対象者、昇給額の決め方別企業割合

(単位：%)

年・企業規模	全企業	定期昇給制度がある		対象者		昇給額の決め方		
						全額考課 査定	全額 自動決定	考課査定と 自動決定
				全員	一部			
昭和57年	100.0	86.9	(100.0)	(…)	(…)	(28.9)	(13.8)	(57.3)
62	100.0	81.4	(100.0)	(…)	(…)	(38.9)	(17.3)	(43.8)
平成8年	100.0	87.6	(100.0)	(84.1)	(15.9)	(39.4)	(9.4)	(51.1)
10	100.0	86.0	(100.0)	(84.6)	(15.4)	(45.2)	(10.3)	(44.4)
1,000人以上	100.0	90.6	(100.0)	(73.0)	(27.0)	(21.7)	(10.6)	(67.7)
100～999人	100.0	90.9	(100.0)	(85.8)	(14.2)	(36.5)	(9.4)	(54.1)
300～999人	100.0	91.2	(100.0)	(85.3)	(14.7)	(32.9)	(6.5)	(60.6)
100～299人	100.0	90.8	(100.0)	(85.9)	(14.1)	(37.6)	(10.4)	(52.1)
30～99人	100.0	83.9	(100.0)	(84.5)	(15.5)	(49.8)	(10.7)	(39.6)

(注) 定期昇給制度とは一定期間勤務し、一定の条件を満たした労働者の基本給額について、定期的に増額することがあらかじめ労働協約、就業規則等で定められているものをいう。

第19表 賃金形態別採用企業割合

M.A. (単位：%)

年・企業規模	全企業	定額制							出来高払い制			その他	
		計	時間給	日給	月給			年体制	計	定額制 + 出来高給	出来高給		
					計	欠勤等 による 差引き がある	欠勤等 による 差引き がない						
													年体制
平成8年	100.0	99.4	11.8	26.1	96.3	69.5	56.8	8.6	5.5	4.3	1.3	0.1	
10	100.0	99.1	13.6	20.7	96.3	68.6	56.2	12.3	6.6	4	2.9	0.2	
1,000人以上	100.0	99.7	8.9	10.9	98.9	77.4	52.0	25.6	(15.9)	3.8	3.6	0.8	0.8
100～999人	100.0	99.7	13.6	17.3	98.0	73.9	55.3	15.0	(12.1)	5.0	3.4	1.7	0.0
300～999人	100.0	99.7	12.2	12.5	99.5	74.5	55.6	20.2	(14.4)	3.7	1.8	2.2	-
100～299人	100.0	99.7	14.1	18.8	97.5	73.7	55.2	13.4	(11.4)	5.4	3.9	1.6	0.0
30～99人	100.0	98.9	13.8	22.3	95.6	66.2	56.7	10.8	(7.0)	7.3	4.2	3.4	0.2

- (注) 1) 各賃金形態には、当該形態の労働者が1人でもいる企業を計上している。
 2) 賃金の一部が出来高給の労働者の場合、定額部分が50%超であれば「定額制」の該当する形態に、定額部分が50%未満であれば「出来高払い制」の「定額制+出来高給」の形態とした。
 3) 平成10年の全企業には賃金形態の不明を含む。
 4) () 内の数値は平成8年の数値である。

資 料

第20表 賃金形態別適用労働者数割合

(単位：%)

年・企業規模	合計	定 額 制							出来高払い制			その他
		計	時間給	日給	月 給			年俸制	計	定額制 + 出来高給	出来高給	
					計	欠勤等による差引きがある	欠勤等による差引きがない					
昭和53年	100.0	97.4	12.1	85.3	—	—	…	2.6	2.1	0.5	—	
55	100.0	98.2	12.1	86.0	—	—	…	1.8	1.2	0.6	0.1	
平成3年	100.0	96.4	1.6	6.0	88.4	57.7	30.6	0.4	3.6	3.1	0.5	0.0
8	100.0	97.8	1.4	5.7	89.7	62.6	27.1	1.1	2.2	1.8	0.5	0.0
10	100.0	97.5	2.3	4.2	89.1	61.1	28.0	1.9	2.5	1.7	0.8	0.0
1,000人以上	100.0	98.8	1.3	0.8	94.2	67.6	26.6	2.4 (1.3)	1.2	1.0	0.2	0.0
100～999人	100.0	97.0	2.1	4.1	89.3	59.0	30.3	1.5 (0.9)	3.0	1.9	1.1	0.0
300～999人	100.0	98.1	2.0	2.9	91.9	59.0	33.0	1.3 (0.9)	1.9	0.6	1.2	—
100～299人	100.0	96.0	2.2	5.3	86.8	59.0	27.9	1.6 (1.0)	4.0	3.0	1.0	0.0
30～99人	100.0	95.5	4.3	10.7	78.9	52.3	26.6	1.6 (0.7)	4.5	2.9	1.5	0.0

(注) 1) 賃金の一部が出来高給の労働者の場合、定額部分が50%超であれば「定額制」の該当する形態に、定額部分が50%未満であれば「出来高払い制」の「定額制+出来高給」の形態とした。

2) 平成10年の合計には賃金形態の不明を含む。

3) () 内の数値は平成8年の数値である。

- ③ 平成10年賃金労働時間制度等総合調査報告
～労働大臣官房政策調査部（平成12年1月発行）～

平成 10 年

1998

賃金労働時間制度等総合調査報告

General Survey on Wages and Working Hours System

労働大臣官房政策調査部

平成11年版 賃金労働時間制度等総合調査
(平成12年 1月14日発行・労務行政研究所)

近代企業における賃金管理制度の研究

平成10年賃金労働時間制度等総合調査

第26表 産業・企業規模、職種、

産業・企業規模	全企業	管理職 (M.A.)			
		職務、職種など仕事の内容	職務遂行能力	業績・成果	年齢・勤続、学歴など
T 調査産業計	100.0	70.1	69.6	55.1	72.6
1,000人以上	100.0	48.1	85.5	72.9	64.4
100～999人	100.0	63.4	78.9	67.3	77.8
300～999人	100.0	57.2	80.7	72.5	77.2
100～299人	100.0	65.4	78.3	65.7	78.0
30～99人	100.0	73.4	65.5	49.8	70.8
D 鉱業	100.0	68.7	58.3	50.8	72.5
E 建設業	100.0	78.9	76.5	54.5	78.3
F 製造業	100.0	71.0	76.6	60.1	73.7
1,000人以上	100.0	48.1	89.1	78.3	57.6
100～999人	100.0	65.9	83.1	70.8	80.2
300～999人	100.0	58.5	84.5	73.8	75.4
100～299人	100.0	68.1	82.7	69.9	81.6
30～99人	100.0	73.9	73.5	55.1	71.5
12・13 食料品・たばこ製造業	100.0	71.4	72.4	50.7	75.2
14 繊維工業	100.0	69.0	77.5	62.5	83.2
15 衣服・その他の繊維製品製造業	100.0	73.7	67.5	47.5	53.4
16 木材・木製品製造業	100.0	82.9	73.5	56.6	75.3
17 家具・装備品製造業	100.0	71.9	84.9	62.6	59.8
18 パルプ・紙・紙加工品製造業	100.0	59.7	68.2	60.7	81.5
19 出版・印刷・同関連産業	100.0	76.4	73.3	62.8	87.1
20 化学工業	100.0	62.8	72.9	55.7	75.6
21 石油製品・石炭製品製造業	100.0	51.8	87.7	75.0	73.8
22 プラスチック製品製造業	100.0	70.8	84.2	57.2	73.4
23 ゴム製品製造業	100.0	72.0	67.9	55.1	71.7
24 なめし革・同製品・毛皮製造業	100.0	67.9	75.1	42.8	61.4
25 窯業・土石製品製造業	100.0	79.7	71.6	53.4	64.9
26 鉄鋼業	100.0	71.1	81.9	60.9	76.4
27 非鉄金属製造業	100.0	68.9	76.2	69.3	74.9
28 金属製品製造業	100.0	74.5	83.2	68.4	68.8
29 一般機械器具製造業	100.0	67.6	86.7	74.6	80.2
30 電気機械器具製造業	100.0	70.9	78.2	58.0	75.1
31 輸送用機械器具製造業	100.0	68.4	76.9	62.7	73.1
32 精密機械器具製造業	100.0	55.3	77.3	65.0	80.2
33-34 武器・その他の製造業	100.0	75.3	68.0	78.1	71.9
G 電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	64.4	78.6	70.3	82.5
H 運輸・通信業	100.0	71.3	55.9	36.3	72.9
I 卸売・小売業、飲食店	100.0	67.0	59.4	54.5	66.5
48～53 卸売業	100.0	67.4	69.3	65.9	75.0
54～61 小売業、飲食店	100.0	66.5	47.8	41.2	56.6
J 金融・保険業	100.0	54.4	86.5	68.1	73.5
K 不動産業	100.0	65.4	74.9	73.6	71.8
L サービス業	100.0	65.4	70.0	56.1	73.0
L1 対事業所サービス	100.0	60.3	71.8	58.0	74.2
L2 対個人サービス	100.0	71.6	67.4	53.4	71.5
L3 社会的・公共サービス	100.0	77.4	68.2	53.8	70.9

資 料

平成10年賃金労働時間制度等総合調査

基本給の決定要素別企業数割合

(単位：%)

管理職以外 (M.A.)				産 業 ・ 企 業 規 模
職務、職種など仕事の内容	職務遂行能力	業績・成果	年齢・勤続、学歴など	
68.8	69.2	55.3	78.5	T 調 査 産 業 計
46.6	86.5	65.6	88.9	1,000 人 以 上
62.3	76.5	65.3	84.9	100 ～ 999 人
56.5	79.3	68.7	88.2	300 ～ 999 人
64.0	75.6	64.2	83.9	100 ～ 299 人
72.0	65.7	51.1	75.6	30 ～ 99 人
67.3	66.3	49.9	81.5	D 鉱 業
78.9	75.0	54.3	81.3	E 建 設 業
70.3	75.3	57.4	79.8	F 製 造 業
48.5	93.1	71.9	90.2	1,000 人 以 上
64.4	81.7	66.4	87.2	100 ～ 999 人
55.2	85.1	70.1	89.0	300 ～ 999 人
67.1	80.7	65.3	86.7	100 ～ 299 人
73.5	72.0	53.2	76.3	30 ～ 99 人
71.9	73.5	49.8	80.8	12・13 食 料 品 ・ た ば こ 製 造 業
68.2	73.0	67.2	89.4	14 織 維 工 業
76.1	73.4	49.7	61.6	15 衣 服 ・ そ の 他 の 織 維 製 品 製 造 業
89.7	63.0	48.3	77.9	16 木 材 ・ 木 製 品 製 造 業
65.3	85.2	60.9	69.8	17 家 具 ・ 装 備 品 製 造 業
57.9	70.1	49.7	89.9	18 パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品 製 造 業
75.3	68.7	56.7	86.0	19 出 版 ・ 印 刷 ・ 同 関 連 産 業
63.5	74.0	59.8	84.0	20 化 学 工 業
48.2	84.3	64.6	88.2	21 石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品 製 造 業
69.7	80.0	52.3	81.9	22 プ ラ ス チ ッ ク 製 品 製 造 業
71.0	62.0	55.2	83.5	23 ゴ ム 製 品 製 造 業
70.3	77.8	41.7	61.4	24 な め し 革 ・ 同 製 品 ・ 毛 皮 製 造 業
77.9	68.2	50.2	71.9	25 窯 業 ・ 土 石 製 品 製 造 業
70.2	73.7	39.1	80.1	26 鉄 鋼 業
69.1	76.7	61.9	84.2	27 非 鉄 金 属 製 造 業
74.7	84.6	67.2	75.1	28 金 属 製 品 製 造 業
65.7	79.5	64.1	86.9	29 一 般 機 械 器 具 製 造 業
66.8	75.7	60.4	80.5	30 電 気 機 械 器 具 製 造 業
69.5	78.4	56.6	79.3	31 輸 送 用 機 械 器 具 製 造 業
56.0	73.0	57.3	85.3	32 精 密 機 械 器 具 製 造 業
74.7	73.6	71.6	83.0	33-34 武 器 ・ そ の 他 の 製 造 業
62.7	79.7	67.5	90.0	G 電 気 ・ ガ ス ・ 熱 供 給 ・ 水 道 業
63.2	50.7	45.2	70.7	H 運 輸 ・ 通 信 業
66.9	63.1	55.7	77.3	I 卸 売 ・ 小 売 業 , 飲 食 店
65.9	69.1	64.2	81.9	48-53 卸 売 業
68.1	56.2	45.8	71.9	54-61 小 売 業 , 飲 食 店
54.4	84.4	69.6	84.9	J 金 融 ・ 保 険 業
66.7	68.7	67.9	76.8	K 不 動 産 業
64.3	70.1	56.3	79.6	L サ ー ビ ス 業
60.0	70.8	59.0	79.8	L 1 対 事 業 所 サ ー ビ ス
69.5	69.4	52.2	79.4	L 2 対 個 人 サ ー ビ ス
74.9	67.7	54.6	79.4	L 3 社 会 的 ・ 公 共 的 サ ー ビ ス

近代企業における賃金管理制度の研究

平成10年賃金労働時間制度等総合調査

第27表 産業・企業規模、職種、賃金

職種	管理職	産業・企業規模	合計	単一型体系							
				計	仕事給型						
					小計	職務給	職能給	業績給	職務・職能給	職務・業績給	職能・業績給
T	調査産業計	100.0	75.2	25.5	7.3	1.1	0.9	4.2	1.2	3.2	7.6
	1000人以上	100.0	60.8	35.5	0.6	3.5	3.2	3.0	1.8	9.4	14.1
	100～999人	100.0	64.7	21.9	2.9	1.0	1.2	2.8	0.8	4.7	8.4
	(300～999人)	100.0	57.2	22.6	1.8	1.6	1.9	1.6	1.1	5.7	8.9
	(100～299人)	100.0	67.0	21.7	3.2	0.8	1.0	3.2	0.7	4.4	8.3
	30～99人	100.0	79.8	26.6	9.2	1.0	0.7	4.8	1.4	2.4	7.0
D	鉱業	100.0	75.5	27.5	9.6	1.5	-	0.8	6.0	8.1	1.5
E	建設業	100.0	80.6	19.5	5.5	0.2	-	2.5	0.1	1.5	9.6
F	製造業	100.0	75.4	25.0	5.2	0.9	1.6	4.7	0.3	3.7	8.5
	1000人以上	100.0	65.6	42.3	0.7	3.6	3.2	3.4	1.9	13.4	16.2
	100～999人	100.0	69.1	19.6	1.5	1.1	1.8	2.4	0.2	4.0	8.6
	(300～999人)	100.0	63.4	24.4	1.2	1.5	2.3	1.8	0.8	6.6	10.2
	(100～299人)	100.0	70.8	18.2	1.6	1.0	1.7	2.5	0.1	3.2	8.1
	30～99人	100.0	78.4	26.7	6.9	0.8	1.5	5.8	0.3	3.2	8.2
12-13	食料品・たばこ製造業	100.0	72.3	23.3	5.6	0.2	0.7	2.9	0.0	4.4	9.4
14	繊維工業	100.0	69.3	14.8	1.2	2.7	-	6.0	-	1.7	3.2
15	衣服・その他の繊維製品製造業	100.0	86.1	41.5	16.0	2.2	0.1	9.4	-	3.8	10.1
16	木材・木製品製造業	100.0	80.9	24.7	7.4	0.6	2.7	9.1	-	1.2	3.8
17	家具・装備品製造業	100.0	84.5	40.2	2.4	0.6	1.2	18.7	0.3	9.3	7.7
18	パルプ・紙・紙加工品製造業	100.0	75.1	18.5	-	0.9	2.2	2.2	-	5.6	7.6
19	出版・印刷・関連産業	100.0	78.6	12.9	6.0	0.2	1.4	-	-	1.5	3.9
20	化学工業	100.0	71.0	22.2	7.1	2.4	-	3.9	0.1	2.3	6.4
21	石油製品・石炭製品製造業	100.0	58.8	26.2	1.4	-	1.4	6.0	-	11.7	5.9
22	プラスチック製品製造業	100.0	72.8	26.6	5.5	3.9	0.1	2.9	-	3.5	10.8
23	ゴム製品製造業	100.0	66.3	26.7	12.9	0.6	2.4	3.4	0.4	0.9	6.2
24	なめし革・同製品・毛皮製造業	100.0	82.5	35.7	12.7	2.7	-	5.7	-	5.8	8.7
25	窯業・土石製品製造業	100.0	85.9	33.4	10.6	-	0.7	6.3	2.2	4.8	8.8
26	鉄鋼業	100.0	73.6	23.6	5.6	3.0	3.9	4.4	-	1.3	5.4
27	非鉄金属製造業	100.0	69.9	25.0	2.7	3.8	4.6	2.6	0.9	3.9	6.4
28	金属製品製造業	100.0	74.4	31.2	4.3	0.5	3.4	8.8	-	4.9	9.3
29	一般機械器具製造業	100.0	67.7	19.8	0.2	0.1	-	3.8	0.1	6.6	9.1
30	電気機械器具製造業	100.0	75.7	22.4	3.4	-	2.6	5.6	0.3	1.9	8.5
31	輸送用機械器具製造業	100.0	75.9	26.9	5.4	1.2	4.6	1.7	1.8	2.8	9.5
32	精密機械器具製造業	100.0	75.2	19.8	0.2	3.9	2.4	2.1	0.7	1.6	8.8
33-34	武器・その他の製造業	100.0	78.8	26.8	1.8	-	2.9	0.3	1.8	2.1	17.9
G	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	62.6	17.5	5.2	1.2	1.1	-	0.6	3.1	6.3
H	運輸・通信業	100.0	79.8	25.5	11.3	1.7	-	7.0	0.9	3.8	0.8
I	卸売・小売業、飲食店	100.0	72.8	29.9	11.6	1.0	0.5	3.2	3.6	2.6	7.4
	48-53 卸売業	100.0	67.4	24.1	5.3	1.2	0.7	2.0	1.4	3.2	10.4
	54-61 小売業、飲食店	100.0	79.6	37.4	19.7	0.7	0.2	4.6	6.5	1.8	3.7
J	金融・保険業	100.0	56.1	26.1	0.9	0.9	-	1.4	1.5	7.9	13.6
K	不動産業	100.0	67.4	27.3	3.4	1.7	0.5	4.2	3.5	3.6	10.4
L	サービス業	100.0	72.1	25.6	5.7	1.6	1.3	4.2	1.0	3.8	8.0
	L1 対事業所サービス	100.0	69.1	24.6	5.7	1.3	1.1	3.7	0.6	4.4	7.9
	L2 对个人サービス	100.0	76.6	27.0	5.3	2.0	1.9	5.1	1.5	3.2	8.1
	L3 社会的・公共的サービス	100.0	72.8	26.8	9.8	2.1	-	3.5	2.0	1.9	7.3

資 料

平成10年賃金労働時間制度等総合調査

体系の種類別企業割合(2-1)

(単位:%)

個人給型	総合給型	併存型体系						M.A.			産 業 ・ 企 業 規 模
		小計	仕事給・個人給型	仕事給・総合給型	個人給・総合給型	仕事給・総合給型	個人給・総合給型	何らかの形で仕事給型をもつもの	何らかの形で個人給型をもつもの	何らかの形で総合給型をもつもの	
6.9	42.7	24.8	16.5	5.9	1.7	0.8	48.6	25.9	51.1	T 調査産業計	
2.7	22.5	39.2	27.6	8.7	2.5	0.5	72.3	33.2	34.2	1,000人以上	
4.9	38.0	35.3	23.7	7.2	2.7	1.7	54.4	32.9	49.6	100～999人	
3.4	31.3	42.8	29.7	9.8	2.3	1.0	63.1	36.3	44.3	(300～999人)	
5.3	40.0	33.0	21.8	6.4	2.9	1.9	51.8	31.9	51.2	(100～299人)	
7.9	45.3	20.2	13.3	5.2	1.2	0.4	45.5	22.9	52.2	30～99人	
9.1	38.9	24.5	15.4	6.1	3.0	-	49.0	27.5	48.0	D 鉱業	
6.4	54.7	19.4	13.7	4.9	0.5	0.4	38.4	20.9	60.4	E 建設業	
5.1	45.3	24.6	14.7	6.8	2.3	0.8	47.3	22.9	55.2	F 製造業	
0.9	22.3	34.4	22.7	9.7	1.4	0.7	75.4	25.7	34.1	1,000人以上	
4.6	44.8	30.9	20.0	7.3	2.3	1.3	48.2	28.2	55.7	100～999人	
2.1	36.9	36.6	26.6	7.3	1.5	1.2	59.5	31.4	46.9	(300～999人)	
5.4	47.1	29.2	18.0	7.3	2.6	1.3	44.9	27.3	58.3	(100～299人)	
5.4	46.2	21.6	12.2	6.5	2.4	0.6	46.0	20.6	55.7	30～99人	
4.0	45.1	27.7	21.9	3.8	-	2.0	50.9	27.9	50.9	12・13 食料品・たばこ製造業	
8.5	46.0	30.7	16.8	13.2	-	0.6	45.5	26.0	59.9	14 繊維工業	
1.7	42.9	13.9	5.4	7.4	1.1	0.0	54.3	8.2	51.5	15 衣服・その他の繊維製品製造業	
3.5	52.7	19.1	6.5	8.7	3.2	0.7	40.6	13.9	65.3	16 木材・木製品製造業	
1.2	43.1	15.5	4.4	8.7	2.4	-	53.3	7.9	54.2	17 家具・装備品製造業	
7.7	48.9	24.9	15.0	8.1	1.1	0.7	42.3	24.6	58.7	18 パルプ・紙・紙加工品製造業	
8.1	57.5	21.4	9.0	7.4	2.8	2.1	31.5	22.1	69.9	19 出版・印刷・同関連産業	
9.5	39.4	29.0	25.8	0.8	2.2	0.1	48.9	37.6	42.6	20 化学工業	
2.7	29.8	41.2	28.4	9.1	2.1	1.6	65.4	34.8	42.6	21 石油製品・石炭製品製造業	
4.9	41.2	27.2	10.7	8.5	4.9	3.0	48.9	23.6	57.7	22 プラスチック製品製造業	
11.2	28.4	33.7	17.5	11.2	1.9	3.1	58.6	33.7	44.5	23 ゴム製品製造業	
3.2	43.6	17.5	8.5	8.4	0.6	-	52.6	12.4	52.6	24 なめし革・同製品・毛皮製造業	
4.4	48.2	14.1	7.7	6.3	0.1	-	47.4	12.1	54.6	25 窯業・土石製品製造業	
1.8	48.2	26.4	16.2	9.2	0.6	0.4	49.4	19.0	58.4	26 鉄鋼業	
7.1	37.8	30.1	10.4	14.4	3.3	1.9	51.7	22.8	57.5	27 非鉄金属製造業	
3.8	39.4	25.6	14.0	9.4	2.1	0.1	54.7	20.0	51.0	28 金属製品製造業	
5.3	42.6	32.3	23.2	2.5	6.5	-	45.5	35.1	51.7	29 一般機械器具製造業	
5.7	47.6	24.3	11.7	9.0	3.4	0.2	43.3	21.1	60.2	30 電気機械器具製造業	
4.3	44.8	24.1	15.2	6.0	2.0	0.9	49.0	22.3	53.6	31 輸送用機械器具製造業	
7.5	47.9	24.8	17.1	6.4	1.2	-	43.3	25.9	55.5	32 精密機械器具製造業	
6.0	46.0	21.2	16.5	4.1	0.3	0.3	47.7	23.1	50.7	33・34 武器・その他の製造業	
3.9	41.3	37.4	23.1	12.9	1.3	-	53.5	28.3	55.5	G 電気・ガス・熱供給・水道業	
11.0	43.3	20.2	13.0	5.7	0.9	0.6	44.8	25.5	50.5	H 運輸・通信業	
6.7	36.2	27.2	20.8	4.3	1.2	1.0	55.9	29.6	42.6	I 卸売・小売業・飲食店	
7.1	36.1	32.6	25.1	4.5	1.7	1.3	55.0	35.2	43.7	48～53 卸売業	
6.1	36.2	20.4	15.3	4.0	0.6	0.5	57.1	22.5	41.3	54～61 小売業・飲食店	
4.4	25.6	43.9	26.2	15.7	1.5	0.6	68.6	32.6	43.4	J 金融・保険業	
4.1	35.9	32.6	23.7	8.9	-	-	59.9	27.9	44.8	K 不動産業	
9.2	37.3	27.9	18.5	6.1	2.3	1.0	51.2	31.0	46.7	L サ ー ビ ス 業	
9.9	34.6	30.9	21.3	5.2	3.4	1.0	52.0	35.6	44.2	L1 対事業所サービス	
8.4	41.2	23.4	14.6	7.0	0.8	1.1	49.7	24.8	50.0	L2 对个人サービス	
6.6	39.5	27.2	14.9	9.1	1.6	1.6	52.4	24.6	51.8	L3 社会的・公共的サービス	

近代企業における賃金管理制度の研究

平成10年賃金労働時間制度等総合調査

第27表 産業・企業規模、職種、賃金

職種 管理職以外	産業・企業規模	合計	甲 一 型 体 系								
			計	仕 事 給 型							
				小計	職務給	職能給	業績給	職務・職能給	職務・業績給	職能・業績給	職務・職能・業績給
T 調査産業計		100.0	71.5	21.5	6.1	1.1	1.4	3.9	1.2	2.4	5.4
1,000人以上	上	100.0	38.4	11.1	0.8	1.3	0.5	0.8	0.4	3.0	4.2
100～999人	人	100.0	60.8	15.1	2.6	0.9	0.8	2.0	0.5	2.8	5.5
(300～999人)	人	100.0	54.1	11.8	1.6	1.6	0.3	0.8	0.9	2.2	4.3
(100～299人)	人	100.0	62.8	16.1	2.9	0.7	1.0	2.4	0.4	3.0	5.9
30～99人	人	100.0	76.7	24.4	7.7	1.2	1.6	4.8	1.5	2.3	5.4
D 鉱業		100.0	66.5	18.5	12.0	-	-	-	3.0	3.6	-
E 建設業		100.0	80.3	18.7	6.4	0.1	-	4.2	0.1	3.6	4.3
F 製造業		100.0	71.9	20.2	5.0	1.1	1.2	4.2	0.4	2.7	5.7
1,000人以上	上	100.0	34.7	9.8	0.1	1.2	0.1	1.1	0.2	2.1	4.9
100～999人	人	100.0	63.5	12.8	1.3	1.4	0.6	2.2	0.1	2.2	5.0
(300～999人)	人	100.0	53.9	11.0	0.6	1.6	0.7	0.8	0.3	2.9	4.1
(100～299人)	人	100.0	66.3	13.3	1.5	1.4	0.5	2.6	0.1	2.0	5.3
30～99人	人	100.0	76.6	23.7	6.8	0.9	1.4	5.1	0.5	2.9	6.0
12・13 食料品、たばこ製造業		100.0	64.8	19.2	6.1	0.9	-	3.7	-	4.1	4.3
14 繊維工業		100.0	70.4	10.6	0.6	0.1	2.0	1.8	2.3	0.3	3.5
15 衣服・その他の繊維製品製造業		100.0	86.4	38.4	12.6	2.0	1.2	10.0	-	5.4	7.2
16 木材・木製品製造業		100.0	77.8	22.1	9.9	1.1	-	3.2	2.7	1.0	4.2
17 家具・装幀品製造業		100.0	83.1	30.2	-	0.6	0.6	16.3	0.6	6.4	5.7
18 パルプ・紙・紙加工品製造業		100.0	77.2	10.1	2.2	0.6	2.2	2.9	-	2.2	-
19 出版・印刷・関連産業		100.0	73.6	14.0	6.0	0.1	-	-	-	2.9	5.0
20 化学工業		100.0	61.8	16.0	6.6	1.3	0.1	1.5	-	0.3	6.2
21 石油製品・石炭製品製造業		100.0	52.8	11.8	1.4	-	-	3.9	-	5.2	1.4
22 プラスチック製品製造業		100.0	69.4	18.1	3.6	3.9	-	4.6	-	0.2	5.8
23 ゴム製品製造業		100.0	62.2	16.5	10.4	0.6	2.1	0.5	0.2	-	2.7
24 なめし革・同製品・毛皮製造業		100.0	83.6	38.6	10.2	2.5	-	6.5	-	5.6	13.8
25 窯業・土石製品製造業		100.0	83.8	28.1	12.4	0.6	-	6.8	2.1	4.2	2.0
26 鉄鋼業		100.0	67.0	19.9	3.7	1.1	4.3	5.8	1.9	0.6	2.5
27 非鉄金属製造業		100.0	63.3	15.8	4.6	3.3	1.9	3.5	-	1.3	1.2
28 金属製品製造業		100.0	68.3	24.9	2.7	3.2	0.5	2.4	-	2.2	14.0
29 一般機械器具製造業		100.0	64.8	13.1	2.0	0.1	-	3.7	-	5.3	2.2
30 電気機械器具製造業		100.0	75.0	19.5	3.3	0.1	3.5	5.3	0.0	0.9	6.4
31 輸送用機械器具製造業		100.0	70.1	20.7	5.2	0.2	3.3	2.6	1.8	1.4	6.3
32 精密機械器具製造業		100.0	73.0	14.7	0.2	3.9	-	2.5	0.6	0.2	7.3
33・34 武器・その他の製造業		100.0	76.6	17.0	1.8	0.7	1.8	0.3	-	0.4	12.0
G 電気・ガス・熱供給・水道業		100.0	56.4	10.0	2.3	0.6	-	0.6	0.6	1.4	4.6
H 運輸・通信業		100.0	73.3	29.3	9.5	1.7	5.4	5.5	3.2	3.9	0.2
I 卸売・小売業、飲食店		100.0	68.2	22.7	7.7	1.0	0.9	3.0	2.5	0.8	6.8
48～53 卸売業		100.0	62.1	18.1	3.7	1.3	-	1.8	1.3	1.0	9.0
54～61 小売業、飲食店		100.0	75.4	28.1	12.4	0.6	2.0	4.4	3.9	0.5	4.3
J 金融・保険業		100.0	50.6	15.1	1.0	0.5	-	1.1	1.5	2.8	8.2
K 不動産業		100.0	66.3	23.2	4.5	1.4	0.1	1.8	3.5	1.4	10.5
L サービス業		100.0	68.2	20.4	4.4	1.7	1.1	3.7	0.7	2.2	6.6
L 1 対事業所サービス		100.0	65.7	20.2	4.1	1.5	1.1	3.3	0.3	2.0	8.1
L 2 对个人サービス		100.0	71.8	20.6	4.4	2.0	1.3	4.3	1.2	2.9	4.5
L 3 社会的・公共的サービス		100.0	70.5	20.6	8.9	2.0	-	2.1	2.0	0.3	5.4

資 料

平成10年賃金労働時間制度等総合調査

体系の種類別企業割合（2-2）

（単位：%）

		併 存 型 体 系					M. A.				産業・企業規模
個人給型	総合給型	小計	仕事給・個人給型	仕事給・総合給型	個人給・総合給型	仕事給・個人給・総合給型	何らかの形で仕事給をもつもの	何らかの形で個人給をもつもの	何らかの形で総合給をもつもの		
8.1	41.8	28.5	19.2	6.3	2.2	0.8	47.9	30.3	51.1	T 調 査 産 業 計	
3.4	23.9	61.6	45.6	10.3	3.8	2.0	68.9	54.7	40.0	1,000 人 以 上	
7.0	38.6	39.2	26.7	7.7	3.1	1.8	51.2	38.6	51.2	100 ～ 999 人	
5.2	37.2	45.9	31.7	10.5	2.6	1.1	55.1	40.5	51.4	(300 ～ 299 人	
7.6	39.1	37.2	25.1	6.8	3.3	2.0	50.1	38.0	51.1	100 ～ 999 人	
8.7	43.6	23.3	15.5	5.7	1.7	0.4	45.9	26.3	51.4	30 ～ 99 人	
4.5	43.5	33.5	19.9	3.1	9.7	0.8	42.3	34.9	57.1	D 建 設 業	
6.4	55.2	19.7	14.8	4.1	0.4	0.4	38.0	22.0	60.1	E 鉱 業	
6.0	45.6	28.1	17.3	7.4	2.7	0.8	45.7	26.8	56.4	F 製 造 業	
0.9	24.0	65.3	46.1	12.6	2.1	4.6	73.1	53.6	43.1	1,000 人 以 上	
6.3	44.4	36.5	24.4	7.3	3.1	1.7	46.2	35.5	56.5	100 ～ 999 人	
2.8	40.1	46.1	33.1	9.0	2.0	2.0	55.1	39.9	53.1	(300 ～ 999 人	
7.3	45.7	33.7	21.8	6.8	3.4	1.7	43.6	34.2	57.5	100 ～ 299 人	
6.1	46.8	23.4	13.4	7.3	2.5	0.2	44.6	22.2	56.8	30 ～ 99 人	
3.1	42.6	35.2	26.2	9.0	-	-	54.4	29.3	51.6	12-13 食 料 品 ・ た ば こ 製 造 業	
10.7	49.1	29.6	17.5	10.5	0.1	1.4	40.1	29.8	61.2	14 織 維 工 業	
1.5	46.5	13.6	3.8	8.0	1.7	0.0	50.3	7.1	56.2	15 衣 服 ・ そ の 他 の 織 維 製 品 製 造 業	
3.5	52.2	22.2	6.8	11.5	3.2	0.7	41.1	14.2	67.5	16 木 材 ・ 木 製 品 製 造 業	
3.5	49.4	16.9	5.3	6.2	3.0	2.4	44.1	14.2	60.9	17 家 具 ・ 装 備 品 製 造 業	
9.9	57.1	22.8	14.2	6.0	1.9	0.7	31.0	26.7	65.7	18 パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品 製 造 業	
10.1	49.5	26.4	14.0	7.5	2.8	2.1	37.5	29.0	61.9	19 出 版 ・ 印 刷 ・ 回 関 連 産 業	
10.8	35.0	38.2	30.2	2.8	4.1	1.1	50.1	46.2	43.0	20 化 学 工 業	
5.4	35.7	47.2	32.6	10.9	2.1	1.6	56.8	41.6	50.3	21 石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品 製 造 業	
6.5	44.9	30.6	12.4	9.9	5.2	3.0	43.4	27.1	63.1	22 プ ラ ス チ ッ ク 製 品 製 造 業	
16.9	28.7	37.8	21.3	11.3	4.1	1.1	50.2	43.5	45.2	23 ゴ ム 製 品 製 造 業	
4.0	41.0	16.4	8.7	5.1	2.5	-	52.4	15.3	48.7	24 な め し 革 ・ 同 製 品 ・ 毛 皮 製 造 業	
6.8	49.0	16.2	8.2	7.2	0.1	0.7	44.2	15.7	57.0	25 窯 業 ・ 土 石 製 品 製 造 業	
5.6	41.5	33.0	21.8	10.3	0.6	0.4	52.4	28.3	52.7	26 鉄 鋼 製 造 業	
8.3	39.2	36.7	14.6	15.8	3.9	2.4	48.6	29.3	61.3	27 非 鉄 金 属 製 造 業	
3.8	39.5	31.7	21.0	7.5	2.6	0.7	54.1	28.0	50.2	28 金 属 製 品 製 造 業	
5.3	46.3	35.2	26.1	3.0	5.9	0.2	42.4	37.6	55.4	29 一 般 機 械 器 具 製 造 業	
7.7	47.7	25.0	13.6	7.3	3.7	0.4	40.8	25.4	59.2	30 電 気 機 械 器 具 製 造 業	
4.5	44.9	29.9	18.1	6.4	3.9	1.5	46.7	28.0	56.7	31 輸 送 用 機 械 器 具 製 造 業	
9.7	48.6	27.0	17.3	8.2	1.2	0.2	40.5	28.5	58.3	32 精 密 機 械 器 具 製 造 業	
8.2	51.5	23.4	16.1	5.8	1.0	0.4	39.3	25.8	58.7	33-34 武 器 ・ そ の 他 の 製 造 業	
4.5	41.9	43.6	28.8	10.4	1.3	3.1	52.3	37.7	56.7	G 電 気 ・ ガ ス ・ 熱 供 給 ・ 水 道 業	
13.7	30.3	26.7	18.4	5.2	3.1	-	52.9	35.2	38.5	H 運 輸 ・ 通 信 業	
7.4	38.1	31.8	24.0	5.2	1.7	0.9	52.8	34.0	45.9	I 卸 売 ・ 小 売 業 ・ 飲 食 店	
7.0	36.9	37.9	29.0	4.8	2.9	1.3	53.1	40.2	45.9	48-53 卸 売 業	
7.8	39.6	24.6	18.2	5.7	0.3	0.5	52.3	26.7	46.0	54-61 小 売 業 ・ 飲 食 店	
6.7	28.8	49.4	28.5	18.4	2.1	0.4	62.5	37.7	49.7	J 金 融 ・ 保 険 業	
5.4	37.7	33.7	27.6	6.1	-	-	56.9	32.9	43.8	K 不 動 産 業	
11.5	36.3	31.8	20.2	7.6	2.5	1.5	49.7	35.8	47.9	L サ ー ビ ス 業	
12.3	33.2	34.3	22.6	6.7	3.4	1.6	51.1	39.9	44.9	L 1 対 事 業 所 サ ー ビ ス	
10.6	40.6	28.2	16.8	8.7	1.1	1.5	47.7	30.0	52.0	L 2 対 個 人 サ ー ビ ス	
10.7	39.3	29.5	17.0	9.1	1.9	1.4	48.2	31.0	51.7	L 3 社 会 的 ・ 公 共 的 サ ー ビ ス	

近代企業における賃金管理制度の研究

平成10年賃金労働時間制度等総合調査

第31表 産業・企業規模

産業・企業規模	全企業	定額制				
		計	時間給	日給	月給	
					計	欠勤等による差引きがある
T 調査産業計	100.0	99.1	13.6	20.7	96.3	68.6
1,000 人以上	100.0	99.7	8.9	10.9	98.9	77.4
100 ～ 999 人	100.0	99.7	13.6	17.3	98.0	73.9
(300 ～ 999 人	100.0	99.7	12.2	12.5	99.5	74.5
100 ～ 299 人	100.0	99.7	14.1	18.8	97.5	73.7
30 ～ 99 人	100.0	98.9	13.8	22.3	95.6	66.2
D 鉱業	100.0	100.0	9.6	42.5	97.0	64.1
E 建設業	100.0	100.0	2.4	39.4	96.1	62.3
F 製造業	100.0	99.7	20.0	25.8	97.8	76.6
1,000 人以上	100.0	99.9	11.5	13.4	99.9	82.9
100 ～ 999 人	100.0	99.6	20.5	22.3	98.7	81.1
(300 ～ 999 人	100.0	99.9	17.2	18.3	99.9	78.8
100 ～ 299 人	100.0	99.6	21.5	23.5	98.3	81.8
30 ～ 99 人	100.0	99.7	20.1	27.7	97.4	74.4
12・13 食料品・たばこ製造業	100.0	99.3	26.0	34.3	99.3	68.2
14 繊維業	100.0	100.0	27.7	35.3	100.0	74.3
15 衣服・その他の繊維製品製造業	100.0	100.0	27.9	40.3	95.4	72.6
16 木材・木製品製造業	100.0	100.0	22.0	31.7	100.0	83.9
17 家具・装備品製造業	100.0	97.6	20.9	32.9	92.9	73.5
18 パルプ・紙・紙加工品製造業	100.0	100.0	16.7	16.9	99.3	80.4
19 出版・印刷・同関連産業	100.0	100.0	12.9	14.6	99.6	68.0
20 化学業	100.0	100.0	14.2	21.4	97.8	65.0
21 石油製品・石炭製品製造業	100.0	97.3	1.4	11.0	95.2	72.6
22 プラスチック製品製造業	100.0	99.9	23.1	9.5	99.3	77.4
23 ゴム製品製造業	100.0	97.9	23.1	28.3	97.3	81.0
24 なめし革・同製品・毛皮製造業	100.0	100.0	27.0	22.2	98.0	69.3
25 窯業・土石製品製造業	100.0	100.0	13.2	35.7	97.0	79.4
26 鉄鋼業	100.0	100.0	21.6	20.2	100.0	81.8
27 非鉄金属製造業	100.0	99.8	17.0	22.3	98.9	84.2
28 金属製品製造業	100.0	100.0	13.3	31.2	94.3	85.0
29 一般機械器具製造業	100.0	100.0	13.6	16.3	99.4	81.9
30 電気機械器具製造業	100.0	100.0	23.7	25.9	98.3	80.6
31 輸送用機械器具製造業	100.0	98.3	18.2	23.2	95.7	78.9
32 精密機械器具製造業	100.0	100.0	12.8	12.2	98.3	78.4
33・34 武器・その他の製造業	100.0	100.0	25.0	19.2	94.8	72.9
G 電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	100.0	8.0	10.3	97.8	69.7
H 運輸・通信業	100.0	96.9	7.7	20.7	96.1	68.4
I 卸売・小売業、飲食店	100.0	98.2	14.6	6.7	93.9	60.8
48～53 卸売業	100.0	100.0	9.9	9.1	97.1	59.4
54～61 小売業、飲食店	100.0	96.1	20.0	3.8	90.2	62.4
J 金融・保険業	100.0	99.6	7.5	0.5	99.6	54.6
K 不動産業	100.0	100.0	2.9	5.2	99.6	67.4
L サ ー ビ ス 業	100.0	99.5	13.2	14.9	96.1	67.9
L 1 対事業所サービス	100.0	99.8	10.5	13.5	96.7	63.8
L 2 对个人サービス	100.0	99.1	17.8	16.0	95.0	73.2
L 3 社会的・公共的サービス	100.0	100.0	9.4	23.5	98.4	74.6

(注) 1) 各賃金形態には、当該形態の労働者が1人でもいる企業を計上している。

2) 賃金の一部が出来高給の労働者の場合、定額部分が50%超であれば「定額制」の該当する形態に、

資 料

平成10年賃金労働時間制度等総合調査

賃金形態別採用企業数割合

(単位：%)

欠勤等による差引 きがない	年俸制	出来高払い制			その他	産業・企業規模
		計	定額制+ 出来高給	出来高給		
56.2	12.3	6.6	4.0	2.9	0.2	T 調査産業計
52.0	25.6	3.8	3.6	0.8	0.8	1,000 人以上
55.3	15.0	5.0	3.4	1.7	0.0	100 ～ 999 人
55.6	20.2	3.7	1.8	2.2	-	(300 ～ 999 人)
55.2	13.4	5.4	3.9	1.6	0.0	(100 ～ 299 人)
56.7	10.8	7.3	4.2	3.4	0.2	30 ～ 99 人
51.5	13.6	12.0	9.0	3.0	-	D 鉱業
52.2	6.4	0.7	-	0.7	-	E 建設業
63.8	9.7	1.6	0.8	0.8	0.0	F 製造業
61.2	26.5	-	-	-	-	1,000 人以上
65.3	11.5	1.5	1.3	0.2	0.1	100 ～ 999 人
67.7	17.7	2.4	1.8	0.6	-	(300 ～ 999 人)
64.6	9.7	1.2	1.1	0.1	0.1	(100 ～ 299 人)
63.2	8.4	1.7	0.7	1.0	-	30 ～ 99 人
65.0	13.6	3.8	1.6	2.2	-	12・13 食料品・たばこ製造業
76.4	9.6	3.0	3.0	-	-	14 繊維工業
64.5	10.7	2.0	-	2.0	-	15 衣服・その他の繊維製品製造業
49.7	8.3	1.2	0.7	0.6	-	16 木材・木製品製造業
63.8	4.5	3.0	3.0	-	-	17 家具・装備品製造業
68.1	8.2	2.2	2.2	-	0.6	18 パルプ・紙・紙加工品製造業
63.1	10.3	0.7	0.6	0.1	-	19 出版・印刷・同関連産業
64.1	18.1	2.8	2.8	-	-	20 化学工業
43.2	22.9	2.7	2.7	-	1.4	21 石油製品・石炭製品製造業
62.7	8.3	-	-	-	-	22 プラスチック製品製造業
62.4	6.2	-	-	-	-	23 ゴム製品製造業
60.5	10.7	4.6	2.0	2.6	-	24 なめし革・同製品・毛皮製造業
57.3	6.0	1.0	1.0	-	0.1	25 窯業・土石製品製造業
65.5	9.4	-	-	-	-	26 鉄鋼業
60.2	11.7	-	-	-	-	27 非鉄金属製造業
62.8	9.7	-	-	-	-	28 金属製品製造業
63.4	8.7	-	-	-	-	29 一般機械器具製造業
67.5	6.5	1.7	-	1.7	-	30 電気機械器具製造業
62.6	8.4	2.2	2.2	-	-	31 輸送用機械器具製造業
61.0	11.2	1.7	-	1.7	-	32 精密機械器具製造業
52.3	12.6	2.5	2.5	-	-	33-34 武器・その他の製造業
43.5	13.6	4.6	1.7	2.9	-	H 電気・ガス・熱供給・水道業
55.2	3.6	35.8	20.7	16.9	-	G 運輸・通信業
52.4	19.3	6.2	4.5	1.6	0.7	I 卸売・小売業、飲食店
61.1	18.6	3.2	0.3	2.8	1.3	48-53 卸売業、飲食店
42.3	20.1	9.6	9.4	0.3	-	54-61 小売業、飲食店
56.8	16.5	15.7	13.8	6.4	-	J 金融・保険業
49.5	12.1	4.7	3.8	0.9	-	K 不動産業
50.3	18.5	3.9	2.2	1.8	-	L サービス業
52.6	22.8	0.7	0.2	0.5	-	L1 対事業所サービス
47.2	11.7	8.7	5.2	3.7	-	L2 対個人サービス
46.4	19.0	4.7	3.7	1.4	-	L3 社会的・公共的サービス

定額部分が50%未満であれば「出来高払い制」の「定額制+出来高給」の形態とした。

近代企業における賃金管理制度の研究

平成10年賃金労働時間制度等総合調査

第32表 産業・企業規模、賃

産 業 ・ 企 業 規 模	全企業	定 額 制				
		計	時間給	日給	月 給	
					計	欠勤等による差引きがある
T 調 査 産 業 計	100.0	97.5	2.3	4.2	89.1	61.1
1,000 人 以 上	100.0	98.8	1.3	0.8	94.2	67.6
100 ～ 999 人	100.0	97.0	2.1	4.1	89.3	59.0
(300 ～ 999 人	100.0	98.1	2.0	2.9	91.9	59.0
100 ～ 299 人	100.0	96.0	2.2	5.3	86.8	59.0
30 ～ 99 人	100.0	95.5	4.3	10.7	78.9	52.3
D 鉱 業	100.0	98.7	0.6	9.6	86.1	64.1
E 建 設 業	100.0	99.7	0.1	10.6	87.7	51.3
F 製 造 業	100.0	99.8	2.6	5.1	90.7	65.1
1,000 人 以 上	100.0	100.0	0.6	0.8	96.5	70.0
100 ～ 999 人	100.0	99.7	2.9	5.4	90.5	63.0
(300 ～ 999 人	100.0	99.9	2.8	3.6	92.4	60.5
100 ～ 299 人	100.0	99.6	3.0	7.1	88.8	65.4
30 ～ 99 人	100.0	99.6	6.5	14.1	78.1	57.9
12-13 食 料 品 ・ た ば こ 製 造 業	100.0	99.0	5.8	13.2	78.8	49.4
14 織 維 工 業	100.0	99.7	4.2	8.6	86.3	53.1
15 衣 服 ・ そ の 他 の 織 維 製 品 製 造 業	100.0	99.8	5.9	17.6	74.9	54.3
16 木 材 ・ 木 製 品 製 造 業	100.0	99.7	3.6	7.3	88.2	60.9
17 家 具 ・ 装 備 品 製 造 業	100.0	98.2	2.7	11.2	83.9	58.6
18 パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品 製 造 業	100.0	99.9	2.0	4.9	92.6	68.7
19 出 版 ・ 印 刷 ・ 同 関 連 産 業	100.0	100.0	2.5	2.1	94.9	53.1
20 化 学 工 業	100.0	99.8	0.4	0.8	95.4	50.9
21 石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品 製 造 業	100.0	99.8	0.0	0.2	98.0	67.1
22 プ ラ ス チ ッ ク 製 品 製 造 業	100.0	100.0	3.7	2.4	93.3	61.4
23 ゴ ム 製 品 製 造 業	100.0	100.0	1.9	3.4	93.7	51.5
24 な め し 革 ・ 同 製 品 ・ 毛 皮 製 造 業	100.0	99.2	5.8	7.9	85.0	55.2
25 窯 業 ・ 土 石 製 品 製 造 業	100.0	99.8	1.8	6.7	89.2	66.6
26 鉄 鋼 製 造 業	100.0	100.0	1.0	2.3	96.4	78.3
27 非 鉄 金 属 製 造 業	100.0	100.0	1.8	3.6	93.5	68.3
28 金 属 製 品 製 造 業	100.0	100.0	1.6	4.6	93.0	71.9
29 一 般 機 械 器 具 製 造 業	100.0	100.0	2.7	3.8	92.6	71.0
30 電 気 機 械 器 具 製 造 業	100.0	100.0	2.8	3.4	91.9	67.5
31 輸 送 用 機 械 器 具 製 造 業	100.0	99.9	1.0	3.0	94.3	81.9
32 精 密 機 械 器 具 製 造 業	100.0	100.0	1.3	2.2	94.7	70.0
33-34 武 器 ・ そ の 他 の 製 造 業	100.0	99.9	2.3	3.8	90.5	59.7
G 電 気 ・ ガ ス ・ 熱 供 給 ・ 水 道 業	100.0	99.9	0.2	0.7	98.5	84.1
H 運 輸 ・ 通 信 業	100.0	84.4	1.5	4.1	78.4	64.6
I 卸 売 ・ 小 売 業 ・ 飲 食 店	100.0	98.0	3.0	1.0	90.7	56.9
48-53 卸 売	100.0	98.2	1.7	0.4	91.1	49.4
54-61 小 売 業 ・ 飲 食 店	100.0	97.9	5.0	1.8	90.1	67.5
J 金 融 ・ 保 険 業	100.0	97.3	0.2	0.0	96.6	54.5
K 不 動 産 業	100.0	99.2	1.8	1.4	94.4	65.1
L サ ー ビ ス 業	100.0	98.9	3.3	4.4	87.8	61.1
L 1 対 事 業 所 サ ー ビ ス	100.0	99.8	2.9	3.9	88.5	59.6
L 2 対 個 人 サ ー ビ ス	100.0	96.8	4.3	5.2	86.0	64.0
L 3 社 会 的 ・ 公 共 的 サ ー ビ ス	100.0	99.2	1.6	7.0	87.8	67.3

(注) 1) 賃金の一部が出来高給の労働者の場合、定額部分が50%超であれば「定額制」の該当する形態に、
2) 「その他」には週給制も含まれる。

資 料

平成10年賃金労働時間制度等総合調査

金形態別適用労働者数割合

(単位：%)

欠勤等による差引きがない	年俸制	出来高払い制			その他	産業・企業規模
		計	定額制+出来高給	出来高給		
28.0	1.9	2.5	1.7	0.8	0.0	T 調査産業計
26.6	2.4	1.2	1.0	0.2	0.0	1,000 人以上
30.3	1.5	3.0	1.9	1.1	0.0	100 ～ 999 人
33.0	1.3	1.9	0.6	1.2	-	(300 ～ 999 人)
27.9	1.6	4.0	3.0	1.0	0.0	(100 ～ 299 人)
26.6	1.6	4.5	2.9	1.5	0.0	30 ～ 99 人
22.0	2.4	1.3	1.2	0.1	-	D 鉱業
36.4	1.3	0.3	-	0.3	-	E 建設業
25.6	1.4	0.2	0.1	0.0	0.0	F 製造業
26.4	2.1	-	-	-	-	1,000 人以上
27.5	0.9	0.3	0.2	0.0	0.0	100 ～ 999 人
31.9	1.1	0.1	0.1	0.0	-	(300 ～ 999 人)
23.3	0.7	0.4	0.4	0.0	0.0	(100 ～ 299 人)
20.2	0.9	0.4	0.2	0.2	-	30 ～ 99 人
29.4	1.3	1.0	0.7	0.2	-	12・13 食料品・たばこ製造業
33.2	0.6	0.3	0.3	-	-	14 繊維工業
20.6	1.4	0.2	-	0.2	-	15 衣服・その他の繊維製品製造業
27.3	0.5	0.3	0.0	0.3	-	16 木材・木製品製造業
25.4	0.4	1.8	1.8	-	-	17 家具・装備品製造業
23.9	0.5	0.1	0.1	-	0.0	18 パルプ・紙・紙加工品製造業
41.8	0.5	0.0	0.0	0.0	-	19 出版・印刷・関連産業
44.5	3.1	0.2	0.2	-	-	20 化学工業
30.9	1.6	0.2	0.2	-	0.0	21 石油製品・石炭製品製造業
31.9	0.6	-	-	-	-	22 プラスチック製品製造業
42.3	0.9	-	-	-	-	23 ゴム製品製造業
29.8	0.5	0.8	0.1	0.7	-	24 なめし革・同製品・毛皮製造業
22.6	2.1	0.2	0.2	-	0.0	25 窯業・土石製品製造業
18.1	0.4	-	-	-	-	26 鉄鋼業
25.1	1.1	-	-	-	-	27 非鉄金属製造業
21.1	0.8	-	-	-	-	28 金属製品製造業
21.6	0.9	-	-	-	-	29 一般機械器具製造業
24.4	1.8	0.0	-	0.0	-	30 電気機械器具製造業
12.4	1.6	0.1	0.1	-	-	31 輸送用機械器具製造業
24.7	1.8	0.0	-	0.0	-	32 精密機械器具製造業
30.8	3.3	0.1	0.1	-	-	33・34 武器・その他の製造業
14.4	0.4	0.1	0.1	0.0	-	G 電気・ガス・熱供給・水道業
13.8	0.4	15.6	10.1	5.6	-	H 運輸・通信業
33.8	3.3	2.0	1.9	0.1	0.0	I 卸売・小売業
41.7	4.9	1.8	1.7	0.1	0.0	48～53 卸売業
22.6	0.9	2.1	2.1	0.0	-	54～61 小売業
42.1	0.5	2.7	1.4	1.3	-	J 金融・保険業
29.3	1.5	0.8	0.5	0.4	-	K 不動産業
26.7	3.5	1.1	0.5	0.6	-	L サ ー ビ ス 業
29.0	4.4	0.2	0.1	0.2	-	L1 対事業所サービス
22.0	1.3	3.2	1.6	1.6	-	L2 对个人サービス
20.5	2.8	0.8	0.5	0.3	-	L3 社会的・公共的サービス

定額部分が50%未満であれば「出来高払い制」の「定額制+出来高給」の形態とした。

④ 賃金規程の実例（3社）

(1)化学および機器メーカーの場合

(2)スーパーの場合

(3)ホテル・レストランの場合

賃金規程の実例（1）

業種：化学および機器メーカー

従業員：4,000人

第1章 総 則

（根 拠）

第1条 この規程は、従業員就業規則第57条に基づき、従業員の賃金・賞与・臨時給与等に関する事項を定める。なお海外在勤者の給与については別に定める。

（賃金支払の原則）

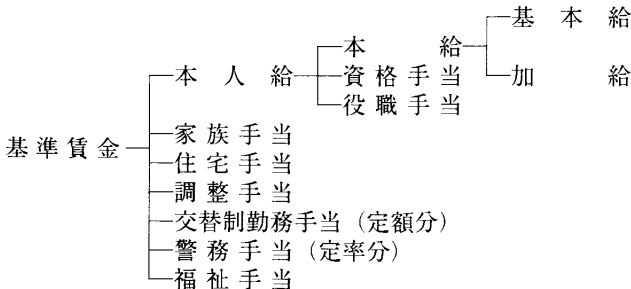
第2条 賃金は原則として会社の命令に基づく労働の対価として支払う。
したがって、特に定めた場合以外の不就業および会社の命令に基づかない就業に対しては賃金を支払わない。

第2章 賃金の区分・支払

（賃金の区分）

第3条 賃金は次のとおり区分する。

1. 基準賃金



2. 基準外賃金 (1)早出・残業手当 (2)深夜手当 (3)休日出勤手当
(4)交替制勤務手当 (比例分) (5)時差勤務手当
(6)特殊日勤手当 (7)警務手当 (比例分)
(8)当直手当 (9)徹夜手当 (10)乗用運転手当
(11)別居手当 (12)特別研究国内派遣手当 (13)寒冷地手当
(14)通勤手当 (15)日曜稼働手当 (16)年末年始出勤手当
(17)呼出手当

(欠勤控除基礎額)

第4条 基本給の20%を欠勤控除基礎額とする。

(本給)

第5条 本給は次により支給する。

1. 本給は従業員の職務ならびに遂行能力に応じ決定する。
2. 本給は、基本給と加給に区分しその配分は別に定める。

(資格手当)

第6条 資格を付与された従業員に対して別表1により資格手当を支給する。

なお、支給の細部事項は別に定める「資格規程」による。

(家族手当)

第7条 扶養家族を有する従業員に対し、別表1により家族手当を支給する。

なお、支給の細部事項は別に定める「家族手当支給規程」による。

(住宅手当)

第8条 住宅の入居者を除く従業員に対し、別表1により住宅手当を支給する。ただし、受給資格のある者が転勤により別居し社宅入居する場合は、その期間中住宅手当を支給する。

なお、支給の細部事項は別に定める「住宅手当支給規程」による。

(調整手当)

第9条 転勤により社宅へ入居したため住宅手当の支給が打ち切られた従

資 料

業員に対し、別表1により調整手当を支給する。

なお、支給の細部事項は別に定める「調整手当支給規程」による。

(交替制勤務手当)

第10条 交替制勤務手当は別表1および2に定めるところにより支給する。

(警務手当)

第11条 警務手当は別表1および2に定めるところにより支給する。

(福祉手当)

第12条 福祉手当は別表1に定めるところにより支給する。

(基準外賃金)

第13条 基準外賃金は別表2に定めるところにより支給する。

(計算期間および支払日)

第14条 毎月の賃金は前月16日から当月15日までを当月分の計算期間とし、その支払日は毎月25日に行なう。

ただし、支払日が休日に当たるときはその前日に行ない、支払日の前日が連休に当たるときは休日明けに行なうが、その場合27日以降とはしない。

(端数計算)

第15条 賃金の計算において1円未満の端数を生じた場合は1円に切上げる。また賃金支払額に1,000円未満の端数が生じた場合はその端数は翌月の賃金に繰越して支払う。

(支払の方法)

第16条 賃金は通貨をもって直接従業員に支払う。

ただし、別に定められたものについては現物で支給する。

従業員が死亡したとき、または直接従業員に手交し得ないときは「労働基準法施行規則」第42条ないし第44条の規定を準用してその順位による。

(相殺・差押えの禁止)

第17条 賃金は前借金その他労働することを条件とする前貸の債権と相殺すること、および債権の担保として差押えることはしない。

(非常時払)

第18条 次の各号の一つに該当し請求のあったときは、第13条の規定にかかわらず、その都度既往の労働に対する賃金を支払う。

1. 本人またはその収入によって生計を維持する者の出産・疾病または災害のとき
2. 本人またはその収入によって生計を維持する者の婚礼または葬儀のとき
3. 本人またはその収入によって生計を維持する者が、やむを得ない事由によって1週間以上にわたって帰郷するとき
4. 本人が退職するとき

第3章 控除・不払い等

(賃金からの控除)

第19条 毎月の賃金は健康保険料・厚生年金保険料・雇用保険料・所得税その他法令によるものおよび労働協約等により定められたものを控除して支給する。

(休日・休暇の賃金)

第20条 就業規則第6章の休日または休暇に対する賃金の取り扱いは次のとおりとする。

1. 業務上の傷病および産前産後の休暇により休務するときは、休務1日につき基準賃金1日分を減額する。

ただし、休務が1計算期間中16日以上にわたったときは出勤1日につき基準賃金1日分を支給する。

2. 生理休暇を4日以上にわたって受けたときは、休日通算4日目以降

資 料

の日数に対し、1日につき欠勤控除基礎額の $\frac{1}{22}$ を減額する。

ただし、欠勤率などを算出する場合の欠勤日数には算入しない。

3. つわり休暇を受けたときは、その日またはその期間について、1日につき欠勤控除基礎額の $\frac{1}{22}$ を減額する。ただし、欠勤率などを算出する場合の欠勤日数には算入しない。
4. 前各号以外の休暇および休日については基準賃金を減額しない。
(全欠または休職中の賃金)

第21条 1 計算期間全欠または休職中は賃金を支給しない。

ただし、出向および海外派遣による休職の場合は基準賃金の全部または一部を支給することがある。細部については別に定める。

(賃金の不払)

第22条 次の各号の一つに該当するときは、原則としてその部分の賃金を支払わない。

1. 国会ならびに地方議会の議員・労働委員会の委員・教育委員会の委員などに選出され、その義務による執務を行なうとき
2. 就業時間中に労働組合活動を行なうとき
3. 会社の命令、または許可した理由により、他より報酬を受けて会社外で業務を行なうとき
4. 懲戒を受け、減給または出勤停止になったとき

(欠勤の減額)

第23条 従業員が欠勤したときは、欠勤1日につき欠勤控除基礎額の1日分を減額する。

ただし、欠勤日数が1計算期間中16日以上にわたったときは、基本給の80%と欠勤控除基礎額の出勤日数分との合算額を基本給として支給する。

遅刻・早退および私用外出時間は30分を単位とし、1計算期間中8.5時

間に達したときは欠勤1日とみなす。

(賃金減額の対象としない場合)

第24条 次の場合は賃金減額の対象とはしない。

1. 業務上の傷病により外出または早退したとき
2. 就業規則第37条の育児時間を与えられたとき
3. 就業規則第45条による公民権の行使のとき

(計算期間中途の入社・退職・解雇)

第25条 計算期間の途中で入社した場合の基準賃金は日割計算で支給する。

退職・解雇の場合は欠勤控除基礎額のみ日割計算とし、その他の賃金については全額支給する。

(日額の算定)

第26条 月額をもって定められた賃金はその1/22を日額とする。

ただし、2交替隔日勤務制の警務員の賃金は1/27.57を日額とする。

第4章 初任賃金・昇給等

(初任賃金)

第27条 初任基準賃金のうち基本給および加給については別表1に定めるとおりとする。

(昇給)

第28条 1. 昇給は原則として毎年4月に行う。

2. 昇給時の前年中に56歳に達した者の昇給は次のとおり行う。

- (1) 賃金管理方法 賃金基準線管理
- (2) 昇給方法

年次昇給はマイナス昇給とするが、ベースアップは55歳以前と同様とする。

- (3) (2)により現本給を下廻った場合には、現本給まで引上げる。なお、特別な事態が発生したときは別途考慮する。

資 料

基準線は各職級ランク55歳を基準とし、59歳を次の率とする。

4 級	93%,	8 級	88%
5 級	92%,	9 級	87%
6 級	92%,	10級	86%
7 級	91%,	11級	85%

前号にかかわらず、昇給の前年度中に56歳に達した部課長（合同等職位）は別の基準により昇給を行う。

（賞与その他）

第29条 賞与その他臨時に支給する給与についてはその都度定める。

（試用員に対する準用）

第30条 この規程は試用員に準用する。

（出所）岡主正（編著）『賃金賞与退職金規程総覧』経営書院，1992年，
p. 36-39

賃金規程の実例（２）

業種：スーパー（小売）

従業員：990人

第1章 総 則

（目 的）

第1条 この規定は、就業規則第29条に基づき社員の給与に関する事項を定めたものである。

（給与の原則）

第2条 給与は、就業規則に従い誠実に勤務した社員に対して、職務の難易度、責任の度合い・勤務の実績・態度・年齢などに応じて支払うものである。

（適用範囲）

第3条 この規定は、就業規則第1条に定める社員に適用する。

（給与の種類）

第4条 給与は賃金、賞与、ならびに報奨金・奨励金、手当などをいう。

（給与の支給および控除）

第5条 給与は、全額を通貨で直接本人に支払う。ただし労働組合と協定したときは、現物支給または金融機関を通じて支払う。

2 前項ただし書きによって金融機関を通じて支払うときは、本人の書面による申出を得てから実施する。

3 第1項にかかわらず、次に掲げるものは給与から控除する。

- (1) 源泉所得税・県民税・市町村民税。
- (2) 社会保険料。
- (3) 給食費・寮費。

(4) 労働組合と協定したもの。

(平均賃金)

第6条 就業規則に定める平均賃金は、その計算を適用する直前の給与締切日から過去3カ月の賃金総額を、その期間の暦日数で除したものとす
る。

2 前項の賃金総額には臨時に支給するもの、および3カ月を超えるご
とに支給するものは含まないものとする。

(端数処理)

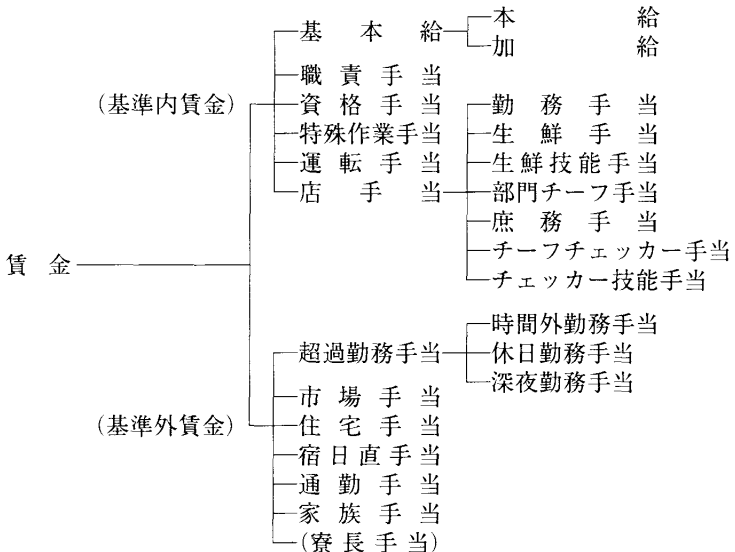
第7条 給与の算出にあたり円未満の端数が生じたときは、それぞれの項
目ごとに円単位に切りあげる。

第2章 賃 金

第1節 総 則

(賃金体系)

第8条 賃金は、毎月支給するもので基本給と手当で構成し、その体系は



資 料

次の通りとする。

(計算期間および支給日)

第9条 賃金は、前月16日から当月15日までの分を当月25日に支払う。

ただし、支給日が日曜、祝祭日にあたるときはその前日に繰上げて支払う。

2 時間外勤務手当、休日勤務手当および深夜勤務手当の計算期間を前月11日から当月10日までとする。

3 当月6日以降に入社した社員のその月の賃金は、翌月に繰越して支払う。

(賃金の非常時払)

第10条 前条の規定にかかわらず、本人、または、本人の収入によって生計を維持するものが、次の各号の1に該当し本人から請求があった場合は、支給日前においても既往の勤務に対する賃金の額を限度として支払う。

- (1) 出産・疾病・結婚・死亡・災害のため費用を要するとき。
- (2) やむを得ない理由で1週間以上帰郷するとき。
- (3) その他、会社が特に必要と認めたとき。

(日割および時間割計算)

第11条 社員が、賃金計算期間の中途において採用・退職または解雇されたとき、あるいは昇格などにより賃金の額に変更があるときは日割計算により支給する。

2 日割計算は賃金月額 $\frac{1}{24}$ をもって1日分とし、また時間割計算は1日分の $\frac{1}{8}$ をもって1時間分とする。

3 前2項にかかわらず住宅手当、家族手当および通勤手当の支給にあたっては、受給事由の発生、変更の都度本人の届出によるものとし、届を受理した賃金計算期間に相応した支給日から月額を支給し日割計算は行わない。

(日割計算の特例)

第12条 前条にかかわらず社員が在職中に死亡して退職した場合の賃金は、当該計算期間勤務したものとみなして支給する。ただし休職期間中の社員が死亡した場合は適用しない。

(欠勤控除)

第13条 社員が欠勤し、または遅刻・早退・私用外出などで勤務しなかった場合は次の通り控除する。

- (1) 欠勤1日について基本給日額の1日分。
- (2) 遅刻・早退・私用外出については、それにより勤務しなかった時間に相当する基本給の額を控除する。

(公民権行使の取扱い)

第14条 就業規則第11条に従って、社員が公民権を行使する時間の賃金は控除しない。

(特別休暇の取扱い)

第15条 就業規則第13条に従って社員が特別休暇を取得する時は次の通り取扱う。

- (1) 結婚休暇・忌引休暇・災害休暇・赴任休暇のときは賃金を控除しない。
- (2) 業務上傷病休暇のときは、初めの3日間は賃金を支給する。4日目以降は賃金を支給せず別に定める「災害補償規定」により補償するものとする。

(女子の特別休暇)

第16条 就業規則第14条に従って女子社員が特別休暇を取得するときは、次の通り取扱う。

- (1) 生理休暇・1日について基本給日額の2分の1を控除する。
- (2) 産前・産後休暇の期間は賃金を支給しない。
- (3) 育児時間に相当する基本給の額を控除する。

(休職中の取扱い)

第17条 就業規則第37条に従い社員が休職する場合は、その期間の賃金は

資 料

支給しない。

(差止休の取扱い)

第18条 就業規則第6条・第52条により社員が入場または就業を禁止された場合の賃金は支給しない。

第2節 基本給

(基本給)

第19条 基本給は、定められた就業時間に対する基本となる賃金である。

2 基本給は、本給と加給に分ける。

(本給)

第20条 本給は、第21条および第22条に定める等級および号数に応じて月額で定める。

2 本給は、別表1に定める本給月額表のとおりとする。

(等級)

第21条 等級は、社員に割当てする職務の質に基づいて定める。

2 等級の区分は「資格規定」に定める資格の格付基準の通りとする。

(号数)

第22条 号数は、社員の年齢、経験および勤務成績に基づいて定める。

2 勤務成績の評価は、別に定める「成績評価規定」によって行う。

(加給)

第23条 加給は、会社の業績ならびに一般賃金水準の動向に応じてその都度定める。

2 加給の額は、本給に対し一定の比率もしくは一律定額またはそれらの併用により定める。

3 加給は、必要に応じその全部または一部を本給に繰入れる。

(昇格に伴う号数の決定)

第24条 社員が、上位の等級に昇格した場合の号数の決定は次の通りとする。

(1) 昇格直前の号数に対応する本給月額と同額が昇格した等級にある

場合は、その額に対応する号数。

- (2) 昇格直前の号数に対応する本給月額と同額が昇格した等級にない場合は、その金額の直近上位の額に対応する号数。

(降格に伴う号数の決定)

第25条 社員が下位の等級に降格した場合の号数は、降格前の本給月額と同額の本給月額に対応する号数とする。ただし同額の本給月額がないときは、直近下位の本給月額に対応する号数とする。

(昇 給)

第26条 昇給は、毎年4月に社員の勤務成績に基づき次の5段階の昇給評語を定め、それぞれ対応する号数で行う。

昇給評語	S	A	B	C	D
昇給号数	5	4	3	2	1

- 2 昇給に当っては、次の表により等級別に調整適用年齢を設けて昇給号数の調整を行う。

第一次調整			第二次調整		
等級	適用年齢	昇給号数	等級	適用年齢	昇給号数
I	26歳から	S 4号	I	31歳から	S 3号
II	32歳々	A 3号	II	39歳々	A 2号
副主事	36歳々	B 2号	副主事	42歳々	B 1号
主事	41歳々	C 1号	主事	46歳々	C 0号
副参事	46歳々	D 0号	副参事	51歳々	D 0号
参事	52歳々		参事	56歳々	

- 3 昇給日現在において、同日前1年間の勤務時間が12カ月に満たない場合は、前項による昇給号数に当該勤務期間を乗じたものを12で除した号数(端数四捨五入)とする。ただし、特別に調整を必要とする場合は、この限りではない。

- 4 前項の勤務時間には連続して25日以上欠勤は1カ月として控除して計算し、賃金計算期間の中途に入社し、または復職した場合は、当

資 料

該期間をすべて勤務したものとみなす。

(休職者の昇給)

第27条 昇給日現在休職している社員には、前条による昇給は行わない。

- 2 復職した社員の受けるべき号数は、休職直前の号数に、休職を命ぜられた日の直後の昇給期における前条第3項、第4項により算出した号数を加算した号数とする。
- 3 前項の算出にあたっては、必要に応じ号数の調整加算を行うことがある。

(特別昇給)

第28条 勤務成績が特に優秀と認められる社員に対しては、第26条の定めにかかわらず特別昇給させることがある。

第3節 手 当

(時間外勤務手当)

第29条 時間外勤務手当は、所定の勤務時間を超えて勤務することを命ぜられた者に対し、その服務した時間に応じて支給する。

- 2 時間外勤務手当の時間割額は、基準内賃金の時間割額に100分の125を乗じた額とする。

(休日勤務手当)

第30条 休日勤務手当は、休日に勤務を命ぜられ、勤務に服した者に支給する。ただし、振替休日を与えられた者には支給しない。

- 2 休日勤務手当の額は前条第2項に準ずるものとする。

(深夜勤務手当)

第31条 深夜勤務手当は、午後10時から午前5時までの間に勤務した者に支給する。

- 2 深夜勤務手当の額は、基準内賃金の時間割額に100分の25を乗じた額とする。
- 3 深夜勤務手当は、時間外または休日勤務手当の額に加算するものと

する。

(職責手当)

第32条 職責手当は部長・課長・ブロック長・店長・副店長など管理監督の地位にあるものに対して別表2の通り支給する。

2 職責手当を支給される者は就業規則第20条に基づき時間外勤務手当、休日勤務手当を支給しない。

3 職責手当を支給される者に対しては資格手当を支給しない。

(資格手当)

第33条 資格手当は、「資格規定」に定める参与・参事・副参事・主事・副主事に任じられた者に対して別表3の通り支給する。

(特殊作業手当)

第34条 特殊作業手当は、職務、作業環境の特殊性に応じ別表4の通り支給する。

(運転手当)

第35条 運転手当は、業務のため自動車運転する者に対し、その頻度、時間を勘案して別表5の通り支給する。

(市場手当)

第36条 市場手当は、商品仕入れのため、早朝、市場へ行く者に対し市場までの距離、頻度を勘案して別表6の通り支給する。

(店手当)

第37条 店手当は、管理職以外の店勤務者（給食担当者を除く）に対し別表7の通り支給する。

2 チェッカー技能手当は別に定める「チェッカー資格規定」により、合格した者に、その翌月度より別表8の通り支給する。

(住宅手当)

第38条 住宅手当は、社宅、寮以外に居住する者に対し別表9の通り支給する。ただし夫婦とも社員であるときは、いずれか一方に支給する。

2 住宅手当の支給額に変更をもたらす事由が生じたときは第11条3項

資 料

によるものとする。

(宿日直手当)

第39条 宿日直手当は、宿直勤務または日直勤務に従事した者に対し別表10の通り支給する。

(通勤手当)

第40条 通勤手当は、社員の住居から勤務地までの距離が片道2 km以上の者に対し次の区分に従って別表11の通り支給する。

- (1) 徒歩または自転車利用の者
 - (2) 公共交通機関を利用する者
 - (3) 自家用自動車利用の者、ただし車両管理規定に基づき安全運転管理者の承認を受けた者に限る。
- 2 前項に定める手当額に変更が生じたときは、通勤手当申請書(様式第19号)により届出なければならない。
- 3 前項において、公共交通機関利用者の定期代の新旧差額も清算しなければならない。自家用自動車の場合は、第11条3項によるものとする。

(家族手当)

第41条 家族手当は、扶養家族を有する社員に別表12の通り支給する。

- 2 家族手当は、身上異動届(様式第5号)による届を受理した日に相応した賃金支給日から月額を支給する。

(寮長手当)

第42条 寮長手当は、1寮ごとに寮生の互選により選出され、会社が認めた寮長・副寮長に対して、経過した3カ月ごとに別表13の通り支給する。

- 2 寮長は総勢4名以上の寮につき1名、副寮長は5名以上の寮につき1名とする。

第3章 賞 与

(賞与の査定)

第43条 賞与は、毎年2回会社の業績・社員の勤務成績・その他を勘案して支給する。ただし、業績が極めて悪く会社の支払能力がない場合は支給しない。

(支給対象期間と支給時期)

第44条 (1)5月16日から11月15日までの業績に応ずる分は、12月1日から12月20日までの間に支給する。

(2)11月16日から5月15日までの業績に応ずる分は、6月1日から6月20日までの間に支給する。

(賞与の個人配分)

第45条 賞与の個人配分額は、次の計算式によるものとする。

$$\text{配分額} = (\text{基本給比例部分} + \text{成績比例部分}) \times \text{出勤率}$$

- 2 賞与の基本給比例部分と成績比例部分の割合は、別に定める。
- 3 賞与の成績比例部分は、支給対象者全員に対する総支給額から前項に従って計算した成績比例部分総額を、全員の資格、等級別成績評語点数で除した1点単価を基礎として算出する。
- 4 前項の資格、等級別成績評語点数の配分は別に定める。
- 5 出勤率は次によるものとする。

$$\text{出勤率} = \frac{\text{出勤すべき日数} - \text{欠勤日数}}{\text{出勤すべき日数}}$$

遅刻・早退・私用外出は3回をもって1日の欠勤とみなす。育児時間は日数換算(小数3位以下切捨て)によって欠勤日数とする。

特別休暇のうち産前産後休暇・生理休暇はその2分の1を欠勤とみなす。

(賞与の受給資格)

第46条 賞与は、支給対象期間の始期・終期および支給日に在籍する社員

資 料

に対して支給する。また、支給対象期間の途中で採用した社員に対しては金一封扱いとして支給する。

付 則

この規定は平成 年 月 日から実施する。

- 2 この規定中、第5条、第10条、第19条、第20条、第22条、第29条、第31条、及び別表1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10の一部変更は平成 年 月 日から実施する。
- 3 この規定中、第18条、及び別表1, 2, 4, 9, 10の一部変更は平成 年 月 日から実施する。
- 4 この規定中、第3章の変更は昭和55年5月10日から実施する。
- 5 この規定の全面的改訂は、昭和56年3月16日から実施する。
- 6 この規定の第9条、第45条及び別表11, 12の一部変更は平成 年 月 日から実施する。

(出所) 岡主正 (編著) 『賃金賞与退職金規程総覧』 経営書院, 1992年,
p.75-81

賃金規程の実例(3)

業種：ホテル・レストラン

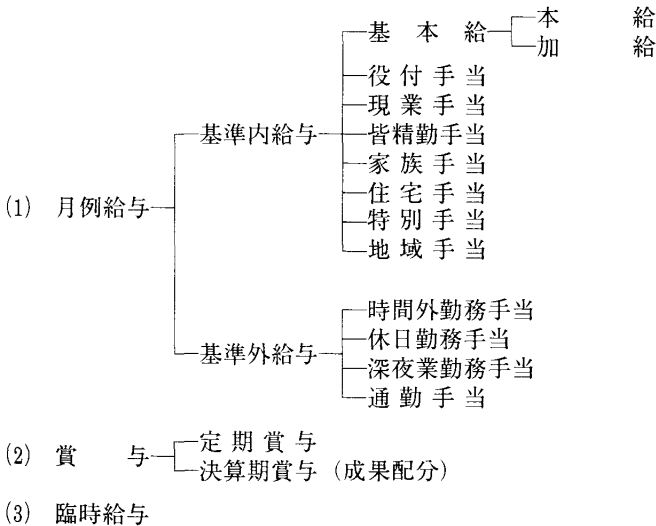
従業員：700人

第1章 総 則

第1条 就業規則第6章第34条に定めのある従業員の給与および退職金についてはこの規程によるものとする。

この規程で従業員とは、就業規則第2条に定める者とする。但し第20条に定めるものについては、この規程の一部の適用を除外し、または変更して適用する。

第2条 給与の種類は次の通りとする。



第3条 従業員の給与は、月給制・日給月給制・日給制および時給制とす

る。

月給制とは欠勤等不就業について給与を差引かないものをいう。但し健康保険法の傷病手当金支給該当者となった場合および休職となった場合は給与を支給しない。

日給月給制とは欠勤等不就業について、その日その時間の給与を差引くものをいう。全欠のものはその月の給与は支給しない。

日給制とは、日額で給与を定め、遅刻・早退等不就業については、その時間の給与を差引くものをいう。

時給制とは、時間額で給与を定め、不就業時間については、給与を支給しないものをいう。

日給額および時給額は原則として基準内賃金を所定出勤基準日数もしくは所定実働時間で除したものとす。

第4条 給与はあらかじめ届けられたる受給者個人の銀行口座に振り込む。

但し、やむを得ない事由のあるときは通貨にて支払う。

2 従業員の死亡したる場合は労働基準法施行規則第42条ないし45条の規程を準用して会社の定める遺族に支給する。

第5条 給与の支払に当たり、次の金額は控除する。

- (1) 所得税・社会保険料その他法令で定められたもの。
- (2) 従業員代表との書面で協定したもの。

- イ 仮払い
- ロ 食費および宿舍費
- ハ 物品の購入代金
- ニ 割賦払返済金
- ホ 生命保険・損害保険
- ヘ MT会費
- ト その他

第6条 月例給与は当月末に支払う。

資 料

支給日が休日のときは前日に繰り上げて支払う。

- 2 定期賞与・決算期賞与および臨時給与はその都度支給日を定め、退職金は退職のときこれを支払う。

第7条 前条第1項の計算期間は、18日より翌月17日までとする。

月の中で発令したときは、その月の月例給与は日割計算とする。

特に必要と認めた場合はこの限りでない。

- 2 月例給与の日割計算は所定出勤基準日数にて計算する。

第8条 無断・虚偽・不当の事由によって休業した場合ならびに出勤停止処分を受けた場合はその労働しない時間については支給しない。

第2章 基準内給与および基準外給与

第9条 第2条で定める基準内給与および、基準外給与は次表（次頁参照—編注）の通りとする。

- 2 時間単価は次の算式による。

$$\text{時間単価} = \frac{\text{基準内賃金（家族手当を除く）}}{1 \text{ カ月平均所定労働時間数}}$$

第10条 昇給は次の方式により行う。

- 1 定期昇給は年1回とし、人事評価を行い、4月（3/18～4/17メ切）に昇給する。
- 2 定期昇給資格者は2月末日現在の在籍者とし、中途採用者・長期欠勤者・休職者・試用期間中の者および嘱託は除外する。
- 3 臨時昇給についてはその都度決定する。

基準内給与

基本給	本給 職務内容およびこれに対する能力・成績等を勘案して決定する	別紙（別表①）。基本給制度の概要による
	加給 給与水準の変動・特殊事情・その他を勘案して決定する	別表②
役付手当	別に定める	別表②
現業手当	別に定める	別表②
家族手当	配偶者 円	本人の収入によって主生計を維持しているもの（税法上認められるもの）
	他の扶養家族1人につき3人まで 円	
皆精勤手当	円	各店ごとに決める（月給者を除く）
住宅手当	単身者 円 世帯主 円 家族手当・支給対象者	
特別手当	特別の考慮を必要とするもの	
地域手当	単身者 円 世帯主 円	本社から東京に赴任者

基準外給与

時間外および休日勤務手当	時間外休日勤務 時間単価×1.25×時間数	他の計算による時間相当分に加算する	摘要 管理職および監督職は支給しない
	深夜業 時間単価×0.25×時間数		
通勤手当	定期相当額	最低運賃とする	

4 昇給資格者で、特別の事由のある者については、当該期に限り昇給させないことがある。

5 平均賃金の必要あるときは次の算式による。

資 料

$$\text{平均賃金} = \frac{\text{直前の賃金締切日前の3カ月間の月例給与}}{90}$$

第11条 賞与は定期賞与および決算期賞与とし、賞与支給日に在籍したものに支給する。

- (1) 定期賞与は年2回とし、6月および12月に支給する。
- (2) 定期賞与を基準賞与、級別加算および勤続加算で構成する。
- (3) 基準賞与および級別加算の算定に当たっては基本給および役付手当を基礎とし、これに支給率を乗じ、さらに出勤率を乗じたものとする。
- (4) 基準賞与の支給率は、会社の業績その他を勘案して考課段階別にそのつど定めるものとする。
- (5) 級別加算支給率は次のとおりとする（次頁参照）。
- (6) 出勤率は、次の算式による。

$$\text{出勤率} = 1 - \left\{ \begin{array}{l} 0.007 \times \text{不在欠勤日数} \\ 0.0035 \times \text{有給休暇の振替日数} \end{array} \right. + \left. \begin{array}{l} 0.0025 \times \text{遅刻, 早退, 私用外出回数 (2時間以内)} \\ 0.0035 \times \text{遅刻, 早退, 私用外出回数 (2時間以上)} \end{array} \right\}$$

等 級	支 給 率
3 級	0.2
4	0.3~0.4
5	0.5~0.7
6	0.6~0.8

(7) 勤続加算

勤続 3年～5年未満 円 5年～15年未満 円
 〃 5年～10 〃 円 15年以上～ 円

2 決算期賞与（成果配分）は、年度中の収益により、成果配分規程により前年度までに入社した賞与支給日に在籍者に支給する。

第3章 臨時給与

第12条 臨時給与は次のとおりとする。

(1) 公傷病による長期欠勤者

公傷病のときは、平均賃金を3カ月まで、それ以後は平均賃金の60%を療養期間中支給する。ただし、労働者災害補償保険法による給付を受けたときは給付分を差引く。

(2) その他

特に必要と認める者。

第4章 特例事項

第13条 第5章特例事項に該当する者とは下記の者をいう。

(1) ウエイトレス（ウエイトレス、レヂ、女店員、案内、受付）

(2) 仲居、ホステス

(3) 洗場（洗場、掃除、雑役に従事する者）

(4) パート（所定勤務時間の一部を勤務する者）

第14条 上記の者に対しては下記特例を設ける。

(1) 給与規程第2条第2章、第3章は適用を除外する。

(2) 昇給は適宜実施する。

(3) 賞与は支給しないがこれに代わる寸志（中元、歳暮）を支払うことがある。

付 則

昭和 年 月 日施行

昭和 年 月 日改正

資 料

<別紙 基本給制度の概要>

1. 適用対象は給与規程第1条の範囲とする。
2. 基本給はこれを本給と加給で構成し、基本給を賞与算定基礎給与に、本給を退職金算定基礎給与にする。
3. 本給

本給は等級・号俸制を採用する。

本給表は別表①のとおりである。

① 初 任 給

- ① 18歳高校卒を1級の1号に当てはめる。
- ② 中学卒は18歳の時点での能力成績に応じて正規入社者は原則として1級1号を下廻らない号に当てはめる。
- ③ 大学卒（但し男子のみ）は2級1号を基準とする。
- ④ 中途採用者は学校卒業後の経過年数および経験に応じて別紙第2の試算表を照合して決定する（同職種経験年数＝年齢他職種経験年数1/2とする）。

② 昇 給

- ① 本給表による定期昇給は毎年4月に行う、人事評価基準に基づき各等級の従業員を次表により、A、B、C、D、Eの5段階に区分し、それぞれについて次の昇号（給）を行う。

但し、能力成績抜群のもの（特別昇給）、あるいは能力成績著しく劣悪なるもの等については、この基準によらないことがある。

段 階	A	B	C	D	E
昇 号	7	6	5	4	3

- ② 本給が各等級の最高号に達した場合は昇号は原則としてストップする。

但し、能力成績等優秀なものについては、5号相当額を限度として昇号させることがある。

(この場合の号は特号とする)

4. 加給

加給は等級別考課段階別に一定額とする。

加給調整は定期昇給のほかに10月に行う。

5. ベースアップ

本給は定期昇給と調整のみにとどめ、これ以外のものは加給に組み入れる。

6. 本制度は下記のとおり行う。

4月(昇給)・10月(調整)翌4月昇給、特に10月の調整時においては、翌年新学卒者および10月～4月の中途採用者の給与との関係も併せ考えること。

(出所) 岡主正(編著)『賃金賞与退職金規程総覧』経営書院, 1992年, p.112-

116

⑤ 職務給制度導入企業の実例（3社）

- A. 日本ヒューレット・パッカード株式会社の場合
（日本型職務給制度のケース）
- B. 武田薬品工業株式会社の場合
（範囲職務給のケース）
- C. 日本電機株式会社の場合
（併列型職務給のケース）

A. 日本ヒューレット・パッカード株式会社の場合

(日本型職務給制度のケース)

日本ヒューレット・パッカード社 Japan Hewlett-Packard Co. (従業員約4,300名)は、コンピュータシステムおよびその周辺機器、電子応用測定器、電子部品等の製造販売、輸出入、レンタル等を事業内容とする会社であるが、事業面は別として人事制度は“純日本の企業として運営”されている会社である。

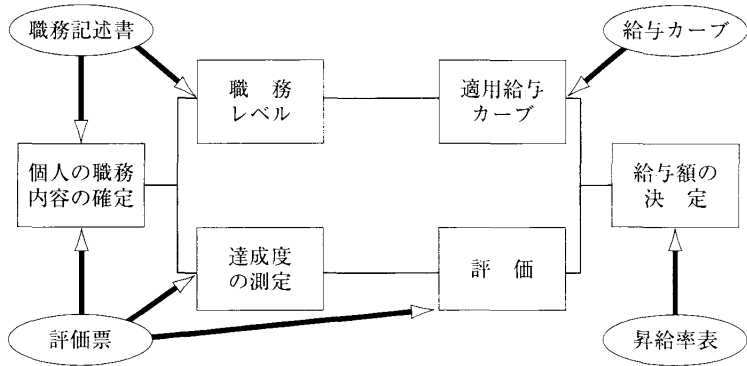
①同社は、80年代前半から賃金支払制度の改革に着手し、労働組合との合意の上で、1990年に、年功的色彩が非常に強い職能給制度から職務給制度へ変更した。その変更の理由は次の4つである。

1. 同社は、独自の新製品開発をもとに発展してきた会社（売上高のうち2/3は新製品によるもの）であるため、従業員の創造性を重視する文化が強く、年功的で一律的な賃金支払制度には適合しなかった。この点で、職務給制度は“仕事 \longleftrightarrow 賃金”の関係を直接に反映でき、従業員個々人の“仕事の質と成果”に応じて報いることができたため。
2. 同社の事業分野がコンピュータにシフトしていく中で、システムエンジニア等の大量の中間採用が必要となったが、年功的な人事制度では優秀な人材が確保できなかった。この点、職務給制度であれば、職務の市場価値をそのまま賃金水準に反映させることができ、必要な人材を外部から採用しやすかったため。
3. 職務給制度では、“仕事の質と成果”によって賃金が決まるので、労働に対するいろいろな価値観を持つ人やハンディキャップを持つ人も、柔軟かつ積極的に受け入れることができるため。また、職務給制度を徹底していけば、来たるべき高齢化社会にも対応しやすいため。それは、高齢者の業績に応じた賃金が導入できれば、その雇用継続に対する労働コスト面の問題が解消されるからである。
4. 職務給制度によれば社内の人材の流動化をはかりやすいため。つまり、職務給制度では職務や責任に応じて賃金が決まるので、いくら能

力的に優秀な人材でも上級の職務に就かない限りは賃金は上がらない仕組みである。このことによって、従業員は自らの意思で、現在の職場にこだわらず、より高い職務にチャレンジしようと動機づけられるため、この従業員の意思をバックアップするシステムを作ることで、人材の流動化を図ることができるからである。

②同社の職務給決定の具体的なプロセスは次表の通りである。

職務給決定プロセス



1. 職務記述書の作成

これは仕事の内容についてまとめたものである。つまり、職務概要、職務明細（主な内容と責任）、適正要件、知識、スキル、特に重視する能力等を具体的にまとめたものであり、同社では全職務が約800枚の職務記述書に作成され分類されている。なお、個々の職務記述書については、新しい職務を作ろうとするマネージャー（管理職）が作成することになる。

2. 職務レベルの確定

この職務レベルは、その職務の困難性や責任性の大きさを測定して確定されるものであるが、言うまでもなく、職務給においては、この職務レベルに応じて賃金が決定されるため、その公平な確定は最大の課題である。つまり、職務レベルの公平な確定のためには、どのような

職務記述書（例）

職務名：人事企画プロジェクトリーダー 職務レベル：級

職務概要：人事スタッフや外部リソースをマネージしながら、

- ①給与または福利厚生制度の全体（パッケージ）について、その方向性を立案し、役員会の承認を得る。
- ②方向性に沿って、個別制度の企画・立案・役員会承認・組合との交渉の各プロセスを実施する。
- ③全体の方向性及び個別制度について、マネジメント及び従業員への十分な理解を得るため、マテリアルを作成するとともに普及を図り、制度がスムーズに実施されるようにする。

職務明細（主な内容と責任）：

- (1)社会環境やHPJのビジネスの変化、従業員の意識の変化に常に注意を払いながら既存人事制度の問題点や不足部分を明確にする。
- (2)給与または福利厚生制度の全体としての方向性を立案し、上司承認のもと人事政策委員会・役員会で承認を受ける。
- (3)上記方向性に基づき、又ビジネスや従業員のニーズに照らし、個別制度の新設・改定の優先順位をつけ、全体の再構築プランを立案する。
- (4)個別人事制度をコスト・運営の容易さ等を考慮のうえで企画立案し、人事内でのコンセンサスを得ると共に、人事政策委員会・役員会承認を得、組合との交渉を通じて成立させる。
- (5)マネージャ及び従業員の十分な理解を得るため、文章の発行・マニュアルの作成・説明会の実施等の施策を企画・実施する。
- (6)制度新設・改定の結果を定期的にレビューし、次の改定に備える。
- (7)プロジェクトメンバーの仕事をアサインすると共に、進捗状況を定期的にレビューし、完全に仕事が終了するように指導する。
- (8)給与または福利厚生それぞれの領域で必要となる Daily のオペレーションにつき業務グループ・給与グループ・人事レップのエスカレーションとして判断業務を担当する。

適正要件（経験・知識・技能・資格など）

知識：人事制度・規程及び人事関連法規の内容、背景、趣旨の理解 HP 制度の理解

HP / HPJ / 各ビジネスユニットの動向 HP 会計の基礎 税法 一般 社会常識

スキル：PC（Excel、Word）、英語、コンサルティング、プレゼンテーション

特に重視する能力：具体的な問題点・ニーズから制度の基本コンセプトを企画する力
説得力あり又バランスある制度を作るための論理性と人間性
制度作成プロセスを完遂する上で必要な折衝力
従業員の理解を得る上で必要なコミュニケーション能力
部下や外部リソースをマネージして制度を作るリーダーシップ

“決定基準”が一番妥当であるかということである。その基準はいうまでもなく“仕事の困難性”にもとめるべきであるが、同社は「仕事の難しさ・責任の大きさを評価する方法」を原則的に採用している。また、同社は、自社の置かれている環境や従業員の意識に配慮して、内部的な合意 consensus を重視し、社内での納得性の向上につとめている。こうして、同社では各事業部からの代表者で構成する人事政策委員会を組織し、そのメンバーの合意のもとで次表のような“職務レ

ベルの基本” が設定されている。

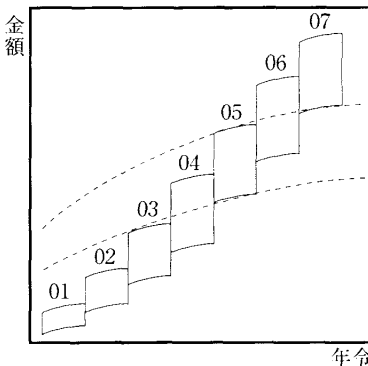
職務レベルの基本

MGR一般 (マネージャー)	プロフェッショナル	オペレーション	営業	SE (システムエンジニア)	サービス
63以上	2nd Lvl Mgr				
62	1st Lvl Mgr	2nd Lvl Mgr	課長	課長	
61		1st Lvl Mgr			課長
60 07			営業Ⅲ	SEⅢ	
06	メンバー	係長	営業Ⅱ	SEⅡ	サービスⅢ
05			営業Ⅰ	SEⅠ	サービスⅡ
04					サービスⅠ
03		メンバー			
02					
01		パートタイム			

3. 給与カーブ（賃金カーブ）の設定

給与カーブ（賃金カーブ）については、同社では、職務レベルを反映でき、また、業績に見合った賃金の支払い Pay for Performance の原則によって、上位の給与カーブとのカーブ間格差を約10%、同一カーブ内の格差を上下約30%としている。また、従業員のモチベーション

給与カーブの概念図



- * 各職務レベル毎に一つの給与カーブを設定
- * 各給与カーブは右上がりの曲線
- * 各給与カーブは評価幅を持つ一年齢幅—
- * 上のレベルの給与カーブ程カーブの幅は広がっている—レンジ幅—
- * 隣合ったカーブは、ほぼ半分位づつ重なり合う

資 料

を考慮して、給与カーブにはタテ軸のレンジ幅を設けると同時に、ヨコ軸の年齢幅を設けている。なお、賃金水準（賃金額）については、競合他社にそんな色のない給与を支払う Pay Among the Leaders の原則によって、労働市場における競合他社給与データを調査し、各職務レベル毎に適切な水準の給与を設定している。

こうして、個々の従業員に“職務”が与えられ、その与えられた職務について、“職務記述書”に照らして“職務レベル”が決められ、適用される“給与カーブ（賃金カーブ）”が決定されることになる。

4. 上司の評価による達成度の測定

同社の賃金は、前記の“職務レベルの確定”に大きな影響を受けるが、この上司による評価で測定される“達成度”も“職務レベル”と同様、大きな影響を与えるものである。したがって、その評価の明確さと従業員の納得性の向上は重要である。なお、同社の評価は次のようなプロセスで実施される。

- i. 各自の職務内容と目標の設定
- ii. 職務面接による確認と共有
- iii. 育成計画の作成と面接
- iv. 成果の把握と指導
- v. 与えた職務の達成度に関する評価
(絶対評価／育成のための評価)
- vi. 評価面接による成果の確認と共有
- vii. 給与決定のための評価
(相対評価)

この評価は、マネージャー（上司）が部下に与えた具体的な職務について、どこまで達成できたかを、職務記述書や組織の方針に照らして測定し、決定するものである。それは、あくまでも業績に対する評価であり、能力についてはない。なお、この評価にはマネージャー（上司）の主観がどうしてもはいらざるを得ないので、評価される部

下とマネージャー（上司）との面接による確認を通して納得性を向上させるようになっている。

こうして、“適用された給与カーブ”の上限と下限の範囲内で、“評価（達成度）”の結果にもとづいて“賃金額（給与額）”が確定することになる。

5. 昇給プロセス

同社の昇給についての基本的な考えは、従業員個々人の“職務レベル”と達成度の“評価”の結果にもとづいて、3年後の本来“あるべき給与”の額が絶対額として決定され、この額と現行の給与額との差を3年で埋めていくというものである。すなわち、“現行給与”から“あるべき給与”に3年で到達するように“昇給率表”が設定され、この表にもとづいて現行給与が昇給するというものである。その意味で、一般に行なわれている定期昇給とは異なるものである。

③同社の職務給制度の導入には、次のような効果があげられる。

1. 職務給制度の下では、各職務レベル毎に給与の上限額が設定されているので、自己の給与を上げていくためには、より高い職務レベルに移っていかねばならない。そこで、従業員が自らのキャリアを真剣に考えるようになったこと。
2. 職務給制度の導入によって、ビジネスと賃金支払制度の関係が緊密になり、マネージャー（管理職）は部下のモチベーション管理の道具として、また、人件費管理の道具として、職務給を積極的に活用するようになったこと。
3. そして、何より大きな効果は、職務給制度の定着によって、会社と従業員の関係が“相互依存的な関係”から“自由と自己責任の関係”へ変化したことである。すなわち、職務給においては“従業員の仕事（職務）の提供 ↔ 会社の賃金支払”という双務契約関係が基本にあるが、これは同時に、契約の内容である“仕事（職務） ↔ 賃金”以外のことについてはお互いに拘束されない自由な関係であり、また、

資 料

結果に対しては各自が自己責任を負うものであるということであり、会社と従業員の関係がそのように変化したということである。つまり、職務給制度が単に賃金支払制度の変更にとどまらず、会社と従業員の関係の変化を通じて、人事制度全体に大きな影響を与えたことが大きな効果としてあげられるのである。

④（まとめ）：同社の職務給制度には次のような特色が認められる。

1. 職務レベルの設定

職務給は職務の困難性による相対的差異が基本であるが、日本的な横並び意識を導入して職務レベルを設定したこと。

2. 職務分担の柔軟性

従業員個々に割り振る職務は、その60～70%とし、残り30～40%の職務はマネージャー（管理職）が適宜与えるようにして、かつ、評価の対象としたこと。これは、与えられた職務以外は遂行しないといった個人主義を防止するためである。

3. 給与額（賃金額）について、給与カーブ（賃金カーブ）にはタテ軸のレンジ幅を設けると同時に、ヨコ軸の年齢幅をもたせたこと。これは、日本の雇用慣行である長期勤続におけるモチベーションを考慮したものである。

4. いわゆる同社の職務給制度は日本型職務給制度といえる。

（文中の4つの図表は、生産性労働情報センター編、『成果主義人事・賃金Ⅱ』、社会経済生産性本部、日本ヒューレット・パッカー株式会社人事企画部長、島田智稿、1998年による。）

B. 武田薬品工業株式会社の場合

（範囲職務給のケース）

武田薬品工業株式会社は、医療用医薬品（約60%）の他、一般の医薬品、食品、ビタミン、化学品、農薬等を製造販売する有名な会社である。

①同社では、次のような基本方針の下、労働組合と徹底して話し合い、合意の上で、1997年から、賃金支払制度を含む人事制度の改革が進められている。なお、同社の場合、この改革の背景に社長の強いリーダーシップがあることには留意しておかねばならない。

1. 透明度の高い人事制度と成果重視の報酬体系を確立する。

〈透明度の高い人事制度〉

- i. 評価項目、評価基準を公開する。
- ii. 上司が部下との話し合いを通じて、評価をフィードバックする。

〈成果重視の報酬体系〉

年功的要素をできるだけ払拭し、より職務レベルを反映した報酬体系を構築する。

2. 一元的で一律的な人事管理（労務管理）を見直し、社員一人一人の能力を引き出す。

3. 会社生活と個人生活の調和を目指す。

こうして、同社では幹部社員と組合員（一般社員）に職務評価 job evaluation を採用するが、その職務評価法はそれぞれ異なる方法を導入している。

②幹部社員に対する職務評価

1. 幹部社員に対しては HAY ガイドチャート・プロフィール法を導入しているが、その理由の主なもの次は次の通りである。

- i. 日本ではマイナーではあるが、世界的には HAY ガイドチャート・プロフィール法はグローバル・スタンダードであること。
- ii. この職務評価法の評価結果はポイントで示される絶対額であり、同じガイドチャート・プロフィール法を導入している他企業との比較が可能であること。また、グローバルな視野で賃金の比較ができること。
- iii. 手法そのものの習得が難しくなく、評価に安定性があること。
- iv. 職務評価の結果がプロフィールにより容易に検証できること。

資 料

- v. アカウンタビリティ Accountability（成果責任）を活用することにより，単に職務評価にとどまらず，目標管理，経営管理全般にも応用できること。
- vi. ホワイトカラーの職務評価法として評価要素が適切であること。

HAY ガイドチャートの評価要素

ノウハウ	実務的・専門的ノウハウ（知識，経験，技術，見識）
	マネジメント・ノウハウ（業務活動・機能の統合・調和）
	対人関係スキル（社内外の人に対する働きかけ）
問題解決	思考環境（考えさせられる範囲）
	思考の挑戦度（考えさせられることの難しさ）
アカウンタビリティ	行動の自由度（意志決定権限の範囲）
	職務規模（職務が影響を与える総体的金額）
	インパクト（職務規模で特定した金額への関わり方）

2. 職務評価の手順は次の通りである。

- i. アカウンタビリティ Accountability（各職務に恒常的に期待される成果のこと）の整備。アカウンタビリティ・マトリックス Accountability Matrix（職務のアカウンタビリティの差により，組織を横断的に図表化する方法）の作成。
- ii. ライン職については，HAY ガイドチャート・プロフィール法により HAY ポイントを算出する。また，専門職・担当職は HAY ガイドチャート・プロフィール法を基本として，これに若干の補助基準を加えて同じく HAY ポイントを算出する。
- iii. HAY ポイントの評価にもとづく職務等級制度を採用する。

HAY ポイントと職務等級

職務等級	HAY ポイント	現職責ランク イメージ
P	1801～	A～特A
H 4	1508～1800	
H 3	1261～1507	
H 2	1056～1260	B～A
H 1	880～1055	
M 3	735～ 879	D～B
M 2	614～ 734	
M 1	519～ 613	D～C
L 3	439～ 518	
L 2	371～ 438	E
L 1	～ 370	

各チャートにマトリックス方式で点数表が示されており、職務の大小（ジョブ・サイズ）が客観的な数値（HAY ポイント）として示される。

処遇は、職務等級を基本とし、その範囲であれば点数の違いは関係しない。

なお、このHAY ガイドチャート・プロフィール法のガイドチャート（評価基準）の書き直しには、同社独自のものが見られるほか、アカウントビリティ・マトリックスの作成とこれを基本にした管理の実施、また、アカウントビリティ・マトリックスの適正人員・組織戦略への結合等にも同社の独自性が見られる。

3. この職務等級（L 1～P）への格付けによって、幹部社員の賃金（基準内賃金）は全くの職務給一本で決定されることになる。
4. 昇給は、アカウントビリティー Accountability（成果責任）とパフォーマンス Performance（業績）の評価（APS 評価）により70%、コンピテンシー Competency（行動特性）にもとづく評価（行動評価）により30%のウエイトで評価され、実施される。また、賞与は、APS 評価にもとづく絶対評価によって支給される。なお、次の三つの表は、行動特性（コンピテンシー）、行動特性のレベル（リーダーシップの例）、APS 評価を表したものである。

資 料

行動特性 (=コンピテンシー) 一覧 (21項目)

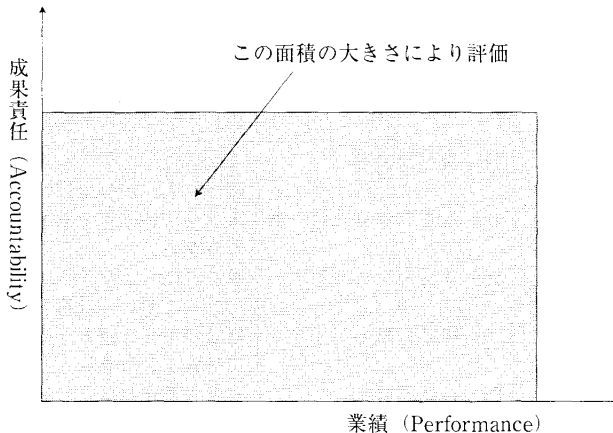
<p>〈チームマネージメント〉</p>	<p>1. リーダーシップ* 2. 強制力 3. 育成力 4. チームワーク</p>	<p>独自の長期方針を作り、浸透させ、動機づける 無理やりにも即座に部下を動かす 育成場面・機会を設定し、OJTを行う 協力を惜しまず提供する</p>
<p>〈達成行動〉</p>	<p>5. 達成指向性 6. イニシアティブ 7. 徹底確認力 8. 顧客指向性</p>	<p>より高い成果を達成しようとし、粘り強く諦めない 先の変化を読み、早くから対応行動を起こす 基準からのズレをチェックし、修正する 顧客(社内外)のニーズを察知し、応える</p>
<p>〈思考力〉</p>	<p>9. 企画立案力 10. 概念的思考力 11. 専門性 12. 情報指向性</p>	<p>より詳細に状況を分析し、対策を立てる 別々の考えをつなぎ、新しいアイデアを出す 専門的知識を業務に活用する 普通行かないようなところまで行って情報収集する</p>
<p>〈対人影響力〉</p>	<p>13. 対人インパクト 14. 対人理解力 15. 関係構築力 16. 組織感覚力</p>	<p>説明・プレゼンテーションをうまくやって人を説得する 人の気持ち・感情を察知し、それに合わせる 仕事を離れて、個人的に仲良くなる 非公式の力関係・風土を見抜き、それにアプローチする</p>
<p>〈セルフマネージメント〉</p>	<p>17. 自己貫徹力 18. セルフコントロール 19. フレキシビリティ 20. 組織貢献力 21. 自発的努力</p>	<p>反対意見・不確実な状況に振り回されず、信念を貫く ストレス状況の中でも感情的にならない 多くの打ち手を持ち、状況変化に応じて使い分ける 自分の考えを抑え、組織ニーズに自分を合わせる 自分の興味あることを仕事にしてしまう</p>

近代企業における賃金管理制度の研究

行動特性のレベル（リーダーシップの例）

定義	部下に対して、自分が管理する組織全体の方針や戦略・ビジョンを明確に示し、その方向に向けて組織全体を動機づけままとめ動かす力。
〈レベル〉 0	部下に対して何も方針を出さず、部下がばらばらになっけていてもそのままである。
1	方針やビジョンは部下に一応は伝えているが、その内容は自分で考えたものではなく、上から言われたことをそのまま伝えているだけである。さらに一部の部下にのみ伝えているだけで、部下全体には情報が行きわたっていない。
2	部下全員に対し、組織の方針などを伝えている。但し、ただ伝えているだけで、部下をその方向にままとめ動かすことはなく、伝える内容も上からの方針そのまま、自分の考えは入っていない。
3	自分なりの方針を考え、それを部下全員に伝えている。但し、その方向に部下をままとめ動かす行動は見られない。
4	自分の考えに基づいて方針を打ち出し、その方向に部下をままとめ動かすために、あらゆる援助や動機づけを自ら行っている。
5	自ら部分または部署全体の方針を打ち出し、部下全体から高い信頼感を得ながら、その方向に組織をままとめ動かしている。
6	全社の経営全体に影響を与えるような方針を自ら打ち出し、組織全体を動機づけ、高い信頼感を得ながら、その方向にままとめ動かしている。
7	リーダーとして非常に高いカリスマ性を持ち、社内の誰もが、その方針やビジョンに心の底から心酔し、従うくらいのリーダーシップを発揮している。

APS 評価 (Accountability & Performance System)



資 料

③組合員（一般社員）に対する職務評価

1. 組合員（一般社員）に対しては、同社オリジナルの職務評価法である“ポイント・システム”が導入されているが、その特徴は次の通りである。
 - i. ポイント・システム（職務評価法）には、職務の内容に加えて従業員個々人の成長も反映させる仕組みがとられていること。
 - ii. アカウンタビリティ（成果責任）に加え、コンピテンシー（行動特性）を入れた同社オリジナルの評価シート（ACEシート、Accountability & Competency Evaluation Sheet）を作成し、公開していること。
 - iii. コンピテンシー（行動特性）の導入で、従業員個々人の能力評価が容易になったこと。また、現在の行動レベルを評価するため、年功的要素が排除されて時価評価ができること。
 - iv. ACEシートの公開や評価結果についての面談実施により、具体的な行動レベルでの課題を従業員個々人にフィードバックすることができるようになり、効果的な能力開発、人材育成ができること。

ACEシートの種類

間接部門業務	事務職、研究事務職、秘書職
研究業務	研究職Ⅰ、研究職Ⅱ、技術研究職Ⅰ、技術研究職Ⅱ
生産業務	技能職、技能技術職Ⅰ、技能技術職Ⅱ
開発業務	開発職
営業業務	営業職Ⅰ、営業職Ⅱ、営業職Ⅲ

2. ポイント・システムによる職務評価では、上司と部下の面談によって、ACEシートにある6つの評価項目ごとに評価レベル（N・T・J・Q・K・Aの6レベル）を決定することになる。
3. 評価レベルに対応したACEポイントに、格付ウエイト（職種ごとに設定）を乗じて、それぞれ格付ポイントを算出する。そして、この

近代企業における賃金管理制度の研究

ACE シート：営業職 I (MR) の例

(評価項目)	…	Q レ ベ ル	K レ ベ ル	A レ ベ ル
仕事の内容・任せ方	…	…	…	…
職務知識 (専門知識・スキル)	…	…	…	…
問題解決(知識の活用)	…	…	…	…
折衝の内容・程度 (情報収集・レポートの 作成)	…	…	会社を代表して、各担当先でのルールに則り、手順を踏んでアプローチしている。相手のニーズを聞き出せるような関係を築き、聞き出したニーズを正確に理解し、伝えるべきことを理路整然と伝える。どのように説明すれば効果的かを考え、綿密に事前準備する。	…
仕事への取組姿勢	…	…	…	…
チームワーク・指導・育成	…	…	…	…

評価レベルと ACE ポイント

該当の評価レベルを概ね満たす	N	100	T	132	J	175	Q	230	K	304	A	400
該当の評価レベルを安定的に満たし上位の評価レベルも一部満たす	N + 115		T + 152		J + 200		Q + 264		K + 350			

該当の評価レベルを安定的に満たし、上位の評価レベルを一部満たす場合は「+」をつける。

(例) Qレベルを安定的に満たし、Kレベルを一部満たす→Q+レベル

格付ポイントの合計点によって職務等級に格付ける。

4. 組合員(一般社員)の賃金(基準内賃金)は、次表のように年齢にもとづいて一律に支給する“本人給”と、職務等級にもとづいて支給する“職務給”とし、手当としては扶養手当と住宅手当が加算される。しかし、この二つの手当は、同社によれば、2005年までには“職務給”へ織り込まれる予定である。

資 料

項目ごとの ACE ポイント（評価点）に格付ウェイトを乗じて格付ポイントを算出

※ 「ACE 格付ポイント一覧表」

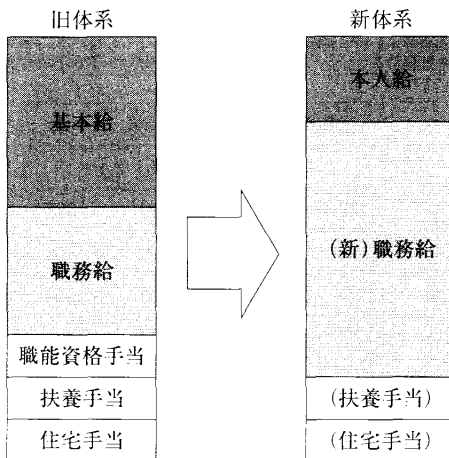
営業職 I (MR) の例	評価 レベル	ACE ポイント	格付 ウェイト	格付 ポイント	格付 ポイント	職務 等級
仕事の内容・任せられ方	K	304	20%	60.8	350～ 285～349 230～284 175～229 132～174 ～131	J 1
職務（業務）知識	Q +	264	20%	52.8		J 2
問題解決	K	304	25%	76		J 3
折衝の内容・程度	Q +	264	25%	66		J 4
仕事への取組姿勢	K	304	5%	15.2		J 5
チームワーク・指導・育成	K	304	5%	15.2		J 6
				286		
				(J 2)		

注1) 特徴的な行動事例に基づき評価を行う

注2) 職種によって格付ウェイトは異なる

なお、この“本人給”は、評価によって影響を受けない基本的な賃金部分であり、従業員の一定の生活水準を保持するための賃金部分である。そして、金額は人事院が公表している標準生計費を上回るように設定されている。

新賃金体系



5. 昇給及び賞与は、“ACE 評価（Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳの4段階）”と“業績評価（Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳ・Ⅴの5段階）”の二つによって、5段階（S・A・B・C・D）のどれかに決められる。なお、ACE 評価における ACE ポイントへのウエイト掛けは格付ウエイトとは異なる“評価ウエイト”であることには留意すべきである。

④ 同社の“職務給”は、次表のように、職務等級別の“範囲職務給”が採用され、その範囲職務給の範囲は、賃金額の低い方から R（12ステップあり）・S（24ステップあり）・E（48ステップあり）の3つのゾーンを

項目ごとの ACE ポイントに評価ウェイトを乗じて評価ポイントを算出

営業職Ⅰ (MR) J2の例	評価	ACE ポイント	※	
			× 評価 ウエイト	= 評価 ポイント
仕事の内容・任され方	K	304	5%	15.2
職務（業務）の知識	Q+	264	25%	66
問題解決	K	304	25%	76
折衝の内容・程度	Q+	264	25%	66
仕事への取組姿勢	K	304	10%	30.4
チームワーク・指導・育成	K	304	10%	30.4
				284
				Ⅳ

注1) 進級評定と同じ評価を使用する
注2) 格付ウエイトとは異なる評価ウエイト

評価ポイント・ACE評価対比表

J 6	J 5	J 4	J 3	J 2	J 1	評価
140～	177～	235～	308～	349～	386～	Ⅰ
127～139	157～176	208～234	273～307	323～348	368～385	Ⅱ
115～126	139～156	184～207	242～272	299～322	350～367	Ⅲ
105～114	123～138	163～183	214～241	277～298	333～349	Ⅳ
～104	～122	～162	～213	～276	～332	Ⅴ

資 料

業績評価基準

I	部門の誰もが「抜群である」と認める内容であった。
II	仕事量・出来映えともに、期待される業績を満足するものであった。
III	仕事量・出来映えのどちらかの面で、期待される業績を満たさなかった。
IV	仕事量・出来映え共に、期待される業績に比べ全く不十分であった。(周囲に迷惑をかけた)

上限考課表 (昇給)

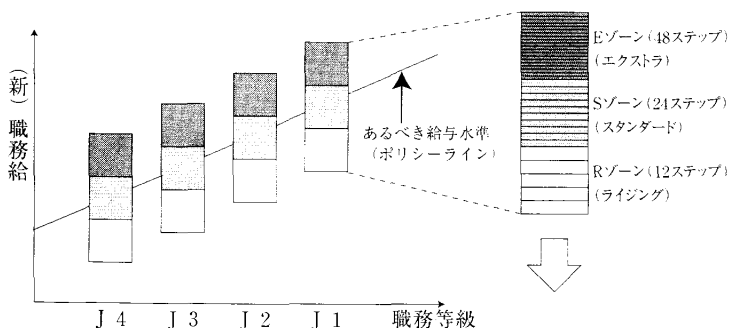
		業績評価			
		I	II	III	IV
A C E 評価	I	S	S	A	B
	II	S	A	B	B
	III	A	A	B	C
	IV	A	B	C	D
	V	B	C	C	D

上限考課表 (賞与)

		業績評価			
		I	II	III	IV
A C E 評価	I	S	A	B	C
	II	S	A	B	C
	III	S	A	B	D
	IV	A	B	C	D
	V	A	B	C	D

もち、ステップ間のピッチは下位のゾーンは大きく、上位のゾーンは小さく設定されている。そして、最高のステップに達すると、職務等級が上位に進まない限り、頭打ちになるというものである。

範囲職務給



⑤（まとめ）：同社の職務給制度には次のような特色が認められる。

1. 職務評価において、幹部社員と組合員（一般社員）とを区別し、前者には、HAY ガイドチャート・プロフィール法（職務評価法）によって HAY ポイントを算出し、これによって職務等級制度を新設したこと。また、後者には、アカウントビリティー（成果責任）に加え、コンピテンシー（行動特性）を取り入れて同社独自のポイントシステム（職務評価法）を採用し、これによって ACE ポイントを算出し、同じく職務等級制度を設定したこと。
2. コンピテンシー（行動特性）を採り入れた職務評価、また、職務評価法としてのポイント・システムは、我国では初めて同社が採用した職務評価法であること。
3. 幹部社員の賃金（基準内賃金）は全くの職務給一本で決められること。また、組合員（一般社員）の賃金（基準内賃金）には、職務給の他に、その一定の生活水準を保持するための賃金部分（評価によって影響を受けない基本的な賃金部分）である“本人給”が設定されること。
4. 職務給のパターンは、職務等級別の範囲職務給であること。この範囲職務給は年功的色彩はないが、R・S・E という3つのゾーンをもち、それぞれのゾーンには12・24・48のステップが設けられるものであること。
5. 同社の賃金支払制度は、従来の年功的要素の強い資格制度にかわって職務レベルを反映した成果重視の賃金支払制度になっており、同社独自の工夫が全般にわたって見られること。

（文中の図表は全て、生産性労働情報センター編、『成果主義人事・賃金Ⅱ』，社会経済生産性本部，武田薬品工業株式会社人事組織総括部主席部員，坂口克己稿，1998年による。）

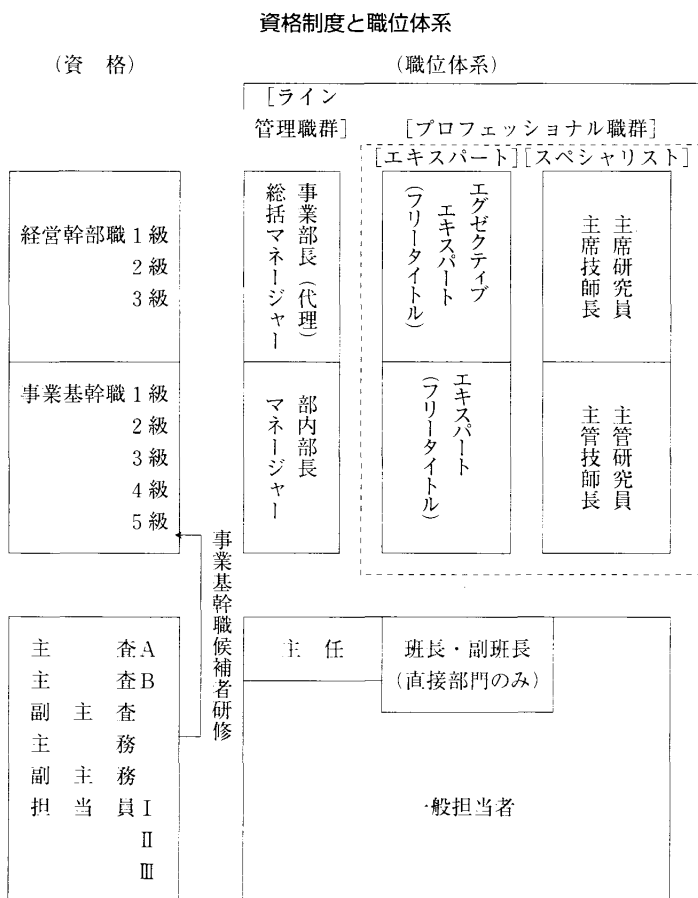
資 料

C. 日本電気株式会社の場合

(併列型職務給のケース)

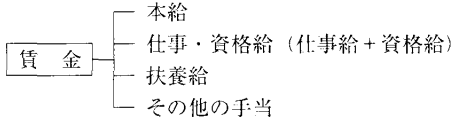
日本電気株式会社（従業員約40,000名，グループ244社約200,000名）は，通信機器（売上比35%），コンピュータをはじめとする電子機器（同42%），電子デバイス（同22%）の製造販売を事業内容とする会社で，従業員のうち約7,800名が管理職である。

①同社は資格制度を採用しており，それは次表（資格制度と職位体系）の



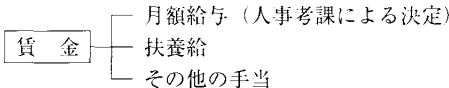
通りである。

- ②同社の賃金支払制度は、一般職，主任職，管理職でそれぞれ異なっており，まず，一般職については次のようになっている。



本給は，学識経験や技量などの属人的要素を総合的に評価して決定されるものである。また，仕事給は，職務記述書にもとづいて格付けされた，いわゆる職務給であり，仕事の内容（事務及び技術，技能，検査，特務，監督の5つに分類）に対してそれぞれ設定された賃金である。資格給は，仕事給だけでは律しきれない潜在能力などを総合的に勘案して設定された賃金である。ただ，実際の賃金としては，格付けされた職務と資格毎に定額が定められ，この定額が“仕事・資格給”として支給される。なお，この“仕事・資格給”は定額であるために人事考課の評価は反映されないが，職務と資格の格付けには人事考課の評価が反映される。扶養給は，いわゆる扶養手当であり，定額として支給される。その他の手当としては，時間外手当（早出残業手当，休日出勤手当，深夜勤務手当，徹夜勤務手当）と年末年始特別出勤手当その他がある。

ただ，主任職については，一般職のような“仕事・資格給”（定額）がなく，“月額給与”が主体となっている。これは人事考課の評価により決定される。



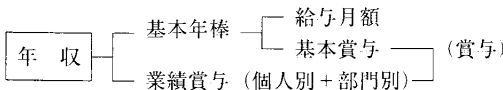
- ③同社は，経営幹部職（1・2・3級）および事業基幹職（1・2・3・4・5級）の管理職については年俸制を採用している。この年俸制にお

資 料

一般職の賃金項目

賃金項目	概 要
本給	総合決定給。各人の学職経験、技量等属人的な要素を総合的に評価して決定。
仕事・資格給	「仕事給制度規程」および「資格制度規程」に基づいて、定額を支給。
扶養給	扶養対象の配偶者に対して： 円 その他の扶養家族に対して： 円/人
時間外手当	早出残業手当（130%） 休日出勤手当（145%） 深夜勤務手当（+30%） 徹夜勤務手当（+30%）
諸手当	年末年始特別出勤手当（12月30日～1月3日の出勤日に対して）、その他

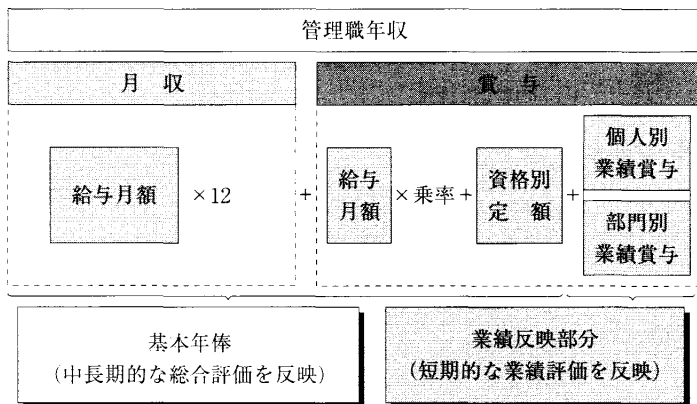
ける年収は、中長期的な総合評価を反映した“基本年俸”と、短期的な業績評価を反映した“業績賞与（業績反映部分）”とで構成されている。この業績賞与は、個人別の業績賞与と部門別の業績賞与との合計額である。ただ、賞与としては、この2つの業績賞与の他に、給与月額的一定率（給与月額×乗率）と資格別の定額が支給される。なお、基本年俸の中の月収および業績賞与のほか、資格の格付けには人事考課が反映される。



$$\begin{aligned} \text{賞与} = & \text{基本賞与 (給与月額} \times \text{乗率} + \text{資格別定額)} \\ & + \text{業績賞与 (個人別} + \text{部門別)} \end{aligned}$$

④（まとめ）：同社の賃金支払制度には次のような特色が認められる。

管理職報酬体系（年俸制）



1. 一般職，主任職，管理職でそれぞれ賃金支払制度が異なっていること。すなわち，一般職は本給と仕事・資格給が主体であり，主任職は人事考課が反映される月額給与が主体であり，また，管理職は年俸制であるということ。
2. 一般職にのみ適用される“仕事・資格給”は，資格制度にもとづく資格にリンクされた仕事給であり，これは，いわゆる職務給である。賃金額のウエイトが高まれば職務給制度となる。
3. 本給は属人給であり，資格制度も潜在能力を総合的に勘案したものである点で属人的であり，その意味で同社の一般職の賃金支払制度は職務給と属人給（個人給）の併列型（併列型職務給）といえる。
4. 同社の賃金支払制度には人事考課の評価結果が大きな影響を与えていることは特に留意すべきである。また，従業員からの“成果主義と公平な処遇”への要求が高まっているとき，仕事的内容及び成果での評価が必ずしも十分に賃金に反映しない点には検討の余地がある。

（文中の3つの図表は，生産性労働情報センター編，『成果主義人事・賃金Ⅲ』，社会経済生産性本部，日本電機株式会社マルチメディアサービス事業企画部人事担当部長，但田潔稿，1999年による。）

著者略歴

手島勝彦(てしま・まさひこ)
1940年1月 福岡県に生まれる。
1970年4月 福岡大学大学院商学研究科博士課程後期課程
-1975年3月 (単位取得満期退学)
1975年4月 九州大学大学院経済学研究科研究生
-1976年3月
1996年4月 愛知学院大学大学院経営学研究科客員研究員
-2001年3月
現 在 広島経済大学教授
(賃金管理論・労務管理論担当)
広島経済大学大学院教授
(労務管理論特論・労務管理論特殊研究担当)
主 な 著 書 『現代経営学講義』(共著), 中央経済社, 1988年7月
『賃金管理論』(単著), 大学教育出版, 1995年7月
『職務給制度の研究』(単著), 大学教育出版, 1997年
4月, その他。
現 住 所 〒730-0005 広島市中区西白鳥町22-58-510
(帰省先: 〒816-0853 福岡県春日市泉1-70)

平成14年3月31日発行

近代企業における賃金管理制度の研究

広島経済大学研究双書 21

(非売品)

著者 手島勝彦

発行/広島経済大学地域経済研究所

〒731-0192 広島市安佐南区祇園5-37-1

TEL (082) 871-1000 (代)

871-1664 (直通)

印刷/中本総合印刷株式会社