



職階給の意味 : 職階給の沿革に関連して

古林, 喜楽

(Citation)

国民経済雑誌, 86(3):1-16

(Issue Date)

1952-09

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/80040162>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/80040162>



職階給の意味

— 職階給の沿革に關連して —

古 林 喜 榮

職階給制度という言葉は、わが国では一の特別な新しい能率給の制度を指称するもののごとく考えられているが、この所謂職階給なる方式についての研究が最も進み又広く普及している米国においては、職階給に該当するような特別な給与制度としての名称は存しない。少くとも職階給なる言葉をそのまま直訳することのできるような米国語は、一般的な術語としては存在しないのである。所謂職階給制度は、しかし、終戦後米国の勸告（一九四六年）によつて、米国において広く行われている方式を模範として、わが国で採用されはじめたものであるが、しからば米国において所謂職階給に該当するものがいかなる言葉で表現されているかというに、最も一般的なのは、*job evaluation* であり、それは給与の一の制度とか一の賃銀形態というよりは、むしろ仕事の評価、今日わが国で一般的になつてゐる用語に従えば、職務の評価というべきものである。*job rating*（職務の格付け）という用語もあるが、この方はより狹義に職務評価の一段階を指称するのに用いられるのが普通であつて、*job evaluation* の方が所謂職階給制に該当する總称的にして一般的な言葉になつてゐる。*job evaluation* という言葉で明かなように、それは給与の一の形態というのではなく、職務の評価であり、給与を決めるのに職務を評価して行ふ方式なのである。

ところで給与について職務を評価して何を決めるのであるかというに、それは個々の労働について、その職務の内容を明かにしその職務の評価に基いて、その個々の労働に対する基礎賃率 (base rate) を決定しようとするのである。即ち個々の労働に対する賃率を、職務評価に基いて決定しようとするのであつて、基礎賃率の決定の仕方に対する一の新しい工夫なのである。だからそれは基礎賃率の一の決定の仕方にすぎないのであつて、従つて所謂能率給の諸形態におけるように、基礎賃率は与えられたものとして、その一定の基礎賃率の上に、賃銀によつて能率を刺戟するために構成される賃銀制度とは、その問題としている領域を異にしている。^(註¹) 勿論後述するであろうごとく、職務を評価して基礎賃率を決定すること自体のうちに、能率を増進せしめる契機が大いに含まれていることは、あたかも科学的管理法における時間研究・動作研究におけるごときものであるが、しかし科学的管理法においても、時間研究などによつて単価を決定したのちに、その単価を基礎としてテイラーの差別的賃率制度やガントのボーナス附課業制度のような能率給の制度が樹てられたごとく、この場合にも職務評価によつて決定された基礎賃率の上に、各種の能率給の形態が形成され得ることとなるのである。要するに job evaluation は、基礎賃率の決定をより精巧に行おうとする努力に過ぎないのであつて、それは職務の内容の精細な研究によつて十分な職務の評価を行いそれに基づいて基礎賃率を確固たるものにしようというのであつて、この点で何か特別な賃銀制度であるかのごとき印象を与える職階給制度なる邦語は、ことがらの性質を紛わすおそれがあり、適切ではない。

ところで労務者の行う個々の労働の内容を明確にして賃率を決定しようとする努力は、テイラー以来科学的管理法の研究者によつても試みられていたところである。彼等は個々の労働を分ち得る限りの最小の要素動作にまで分解して、標準化された要素動作とその標準的な時間・その行われる順序・標準的な用具・標準的な猶予時間を見出して、個々の労務者に課せられる仕事——課業——の内容を明確な構成をもつものにした。そしてこのような内容の明確にされた仕事に対し

て基礎賃率を決定したのである。だから課業を設定された限りでの労務者については、その仕事の内容が明確にされているのである。しかし科学的管理法においては、個々の労務者の遂行すべき仕事の内容は明確にされてはいたが、それは個々の労務者が一定の時間においてどれだけの仕事をなすべきかを指示するだけに止まる。そして基礎賃率は、標準の仕事の量を見極めておいて、そのときその社会における一般的な賃銀水準をあてはめて、これを決定したのである。それぞれの個々の労働については、その職務の内容が明確にされて基礎賃率が決定されたが、しかし種類の異なる種々な労働相互の間の賃率の関係については、問題とするところがなかった。職務の内容の明確化された各種の労働を相互に比較するところまでは問題が及ばなかった。種類の異なる各種の労働に対する賃率が、その社会において比較的妥当に形成され、相互にバランスが取れているときには、それでもさして問題は生じないが、このバランスが失われてくると、それぞれ個々の労働に対する賃率が、それぞれの職務内容を明確に規定して決定されているだけに、賃率の不均衡がより一層の不合理的さを現してくるのである。job evaluation はこのような種類を異にする労働相互間の賃率の不均衡を修正するために生れてきたものである。即ち職務評価は、多くの異種労働について、それぞれの労働の職務内容を明確にして、これを相互に比較考量し、各種の職務の相対的価値 (relative value) をより合理的に決定しようとするものである。職務評価は、個々の労働の職務内容を明確にしようとするだけではなく、むしろ異種労働間の職務内容の相違、その相違の程度を明かにすることを目的とするものである。前述のように職務評価は、基礎賃率を決定する一の新しい方式である。しかしその基礎賃率の決定は、より正確に云えば、多くの異種労働相互の間にバランスのとれた基礎賃率を決定することをねらっているものである。^(註2)

(註1) 「職務評価は、職務そのものを測定するのであり、基礎賃率のみに関係をもつ。能率給は労働者個人の努力を測定するのであり、その個人の賃銀収入と生産の速度とに関係をもつ。」「職務評価は、基礎賃率に表現される職務の相対的な内容のみに関係をもつ。」

もつのであり、能率給は個人的な出来高の変化に対する個人的な賃銀収入の關係を問題とするものである。』W. Gomberg, A Labor Union Manual on Job Evaluation. 1948. p. 9.

(註2)「職務評価は、職務内容によつて、職務相互の關係を決定するために、経営内の職務を検討する手続きである。その目的とするところは、出来る限り正確に且客觀的に各職務を相互に比較するための規準を提供することである。』Gomberg, l. c. p. 9.

二

前述のように職務評価は、職務内容の異なる各種の労働の間の相互關係を明かにしようとするものである。各種の労働について、それぞれの職務内容がどのように開いているか、そしてその開きがどのような程度であるかを見究めようとするものである。だからテイラーが試みたような、個々の労働者が標準的にはどれだけの仕事をなすべきであるかを明らかにするために、個々の労働の内容を精細に規定して標準的な課業を構成しようとした課題とは問題を異にする。職務評価は個々の労働の職務内容が相互にどのように開いているか、例えば熟練度がどの程度に開いているかを究めようとするのであるが、テイラーの研究は個々の労働をどのような標準的な要素動作の組合せでどのような標準的な時間でこれを完遂すべきであるかを究めようとするものである。テイラーは標準時間を見出すために、労働を微細な要素動作にまで内容的に分析し、要素動作の形にまで研究を及ぼしたが、しかしそこでは一定の時間内に標準的にはどれだけの労働がなさるべきであるかを見出すために、労働の内容を分析するのであつて、目指されているのは、結局標準の労働量であり、従つて所要の標準時間を見出すことである。これに対して職務評価においては、他の職務との比較考量のために、職務内容を分析して検討するのであつて、どれだけの職務が標準的に遂行さるべきであるかとか、職務の遂行さるべき標準の時間というものは、直接には問題とするところではない。勿論職務を相互に比較するために、例えばA作業の要求する熟練度とB作業の要求する熟練度とが内容的にどのように相違するかが明かにされてくると、A作業を行う労働の内容が規定され

てくるわけではあるが、しかしその目指すところはあくまでA作業とB作業との相対的な關係を明らかにすることにあるのであつて、A作業の労働が標準的にどれだけ給付さるべきであるかということは、直接の問題とはなつていないのである。だから職務の量について問題が提起されているのではない。職務評価を行うのに点数による方法があるが、遂行さるべき職務の量をくまなく点数で評価して、それを相互に比較するというような困難な問題を職務評価が取り上げているのではないのである。現場の労働については、科学的管理法以来、その給付さるべき標準的な量の測定が試みられていること周知のごとくである。しかし管理部門や技術部門などの職務についてこのような量的測定——職務評価における量的評価の意味ではない——を行うということは殆んど不可能に近い。

科学的管理法は、例えばAなる熟練度を要求する作業を成し遂げる標準時間はどれだけであるか、又Bなる熟練度を要求する作業を成し遂げる標準時間はどれだけであるかを究明しようとするが、Aなる熟練度とBなる熟練度とがどれだけの相違のあるものであるかはこれを問題にしない。これに対して職務評価は、A作業B作業のそれぞれの標準時間は問題にしないが、A熟練度とB熟練度との相違がどれだけであるかを正に問題にする。

今日米国において、職務評価を行うに当り比較的ひろく採用されている要素は、熟練 (skill) 努力 (effort) 責任 (responsibility) 作業条件 (working conditions, or job conditions) の四つである。職務評価は、これら四つの要素が、各種の労働においてどのように相違しているかの程度を明かにし、その総合的評価に基いて、それぞれの労働の基礎賃率を決定しようとするのである。評価の結果職務相互の差等が決定され、それに基づいて各種労働相互間の賃率の差等が決定されるのであるから、職務を評価するに当つての要素は、職務相互間の差等を十分に根拠づけるに足るだけのものでなければならぬ。だから必要なだけの要素は洩れなく集められなければならない。前述の四つの要素で足るかどうかも、勿論一の問題なのである。ところでこのように職務を構成している要素を究明してはゆくけれども、しかし職務評価におい

ては、それは各種職務の差等を明かにしようとするためのものなのであつて、そしてその場合その差等を点数制におけるごとく数字であらわすこともあるけれども、しかしそれも差等を量的に表現したに過ぎないものであつて、ある一定程度の熟練・努力・責任・作業条件の作業をどれだけ量的に成し遂げるべきであるかということを決定しようとするものではない。簡潔に云えば、職務評価は給付さるべき職務の量を測定しようとするものではない。一般に賃銀は、現象形態においては、一定の労働の給付に対する反対給付として現れる。わが国で職階給というときに、それは職務に対する賃銀である云われる。この立言は、基礎賃率の差等が、職務内容の相違のみによつて決定され、年齢や情実や性によつて影響されるものでないというような意味においては正しい。^{註3}しかしそこで職務に対する賃銀ということが、一定の職務の給付に対する賃銀というように解されるならばそれは間違ひである。ある作業の熟練・努力・責任・作業条件の各要素が評価され、それによつてその作業の基礎賃率が決定されても、それはその作業の基礎賃率が決定されただけのことであつて、基礎賃率が決定されたあとで、具体的にどれだけの職務を果すかは判らないのである。職階給は給付としての職務の量を確定するものではないのである。更に極言すれば、具体的には職務の量だけでなくその範囲も確定されてはいないのである。職務評価によつて決定された一定程度の熟練・努力・責任・作業条件の作業が本務とされることは明確にされている。しかし具体的に個々の労働者の職務がその本務だけに限定されるべき保証は、職階給だけでは出て来ないのである。基礎賃率の差等が、純粹に職務の差等のみによつて決定されても、具体的な労働において職務が不確定であり、本務以外に雑多な職務が課せられたりするときには、職務に対する賃銀の趣旨は壊わされてしまう。そしてこの危険性は、他の機会に述べたごとく、わが国のように労働関係が十分に近代化していないときには、多分に存在しているのである。

(註3) 「職務評価は、人に關係なしに職務を扱う。それは労働者の人種・信条・色(皮膚の)・年齢・性などにはかかわらない。等しい仕事には等しい賃銀(equal pay for equal work)を、というのが職務評価の正にエッセンスである」 Lytle, Job Evaluation

Methods, 1946, p. 287. ただし職務評価は、賃率の差等のみについて、equal pay for equal work の原則を実現しようとするものであつて、職務評価だけで equal pay for equal work が実現されるのではない。尙職務評価が行われるようになって、equal pay for equal work の原則が出て来たのではなく、後者が一般的原則となるに至ることが、賃率の差等を職務内容のみによつて決定しようとする職務評価に導くこととなるのである。この点でもわが国ではいまだ職階給の生成する前提条件が成熟していない。

前述のように職務評価は、基礎賃率の差等を、職務内容のみによつて、これを決定しようとするものであるが、しかし賃銀に対して特定の職務がどれだけ給付さるべきであるかを確定するものではない。しかるにこの点においては、米国では、科学的管理法の普及により、夙に標準課業を設定する努力がなされていて、職務評価が生成する以前に既に、一定の範囲と量の職務に対して賃銀を支払う制度が発達していた。だからわが国の場合とは異なり、職務評価は職務に対する賃銀の趣旨を補完することとなるのであり、給付さるべき職務の範囲と量とが確定されている上に、更に賃率の差等についても、情実や年齢や性の作用を排除して、職務内容の相違のみによつてこれを決定することによつて、所謂職務給の実を完成することとなるのである。わが国の場合のように、賃率の差等を職務内容のみによつて決定しても、具体的に賃銀が純粋に一定の職務の給付に対する反対給付の性質のものとなるかどうか判らないというような事情とは全く異なるのである。勿論米国においても、課業の設定は現場の労働者を専ら対象とするものである。そして賃率の差等についての研究の方は、現場の労働者についてだけではなく、おのずから技術部門・事務部門・管理部門の職員層にまで及んでいる。これが職務評価の研究が開拓した一の新しい領野でもあるのである。そしてこれらの比較的上層職員については、その職務の性質上課業を設定することは極めて至難であり、米国でも勿論そのようなことがなされているのではない。しかしながら、現場の下部から給付さるべき職務が確定し、その基礎賃率も職務内容のみを基準にしてその決定がなされ、こうして所謂職務給の方式が成熟しているときには、順次上層部門に向つても職務のみによつて給与を規制してゆこうとする趣旨が及ぼされてゆくのである。

以上のように考えてくると、科学的管理法による課業の設定と、職務評価とは、その問題としようとしている領域はこれを異にするけれども、科学的管理法が職務評価の生成する地盤を準備していたといえることができるのである。この点で所謂職階給の生成する地盤が、米国と日本とは全然異なっているのである。科学的管理法のような分秒を問題にする精細な労働内容の規定というようなことでなくとも、少くとも職務に対して給与が支払われる原則がかなり一般化しているでなければ——上の者が下の者にどんな仕事でも命ぜられるというのは封建的労働関係の遺制であり、このような関係のもとでは職務に対する給与の性格が明確になっていない、そしてこれがわが国の現状である——賃率の差等だけを職務内容のみによつて規制しても、所謂職務給の実は十分に実現されない。地盤がなんら準備されてなくて、ただ職階給のみによつて職務給を実現しようとすることは、まことに皮相的な考えでさると云わなければならない。

三

職務評価は、職務分析 (job analysis) からはじめられるが、職務分析については、古くは部分的ではあるが科学的管理法において先駆的な開拓がなされている。それは課業における標準の平均化に關してである。テイラーは課業を設定するについて、一流労働者につき要素的時間研究を行つたが、一流労働者の標準時間をもつて課業を構成したのでは、一般の労働者にとつては苛酷に失する。そこで課業の標準はやがて平均的な水準を採るようになってゆくのであるが、時間研究が普及してからは、平均以上或は平均以下の任意の労働者について時間研究を行いその結果を平均の水準に還元する工夫が講ぜられるに至つた。そしてこの標準の平均化のために、労働の給付に相違をもたらず諸要素が分析され、それら個々の要素を評価することが試みられた。例えば労働給付に相違をもたらず要素として熟練・努力・均斉度 (consistency)・作業条件の四つが取り上げられ、この四要素についてそれぞれ分析を行い、例えば熟練については、それが superskill,

excellent skill, good skill, average skill, fair skill, poor skill の六等級に分れた。そしてそれぞれの等級の熟練度を判定すべきメルクマールが定められるとともに、各等級の熟練度が評価され、それによつて何れの等級の熟練度からでも平均の熟練度に還元できるようにするところの研究が試みられた。勿論この研究は結局課業の設定を目的としたものであつて、基礎賃率を決定するためのものではなかつたが、熟練や努力や作業条件の差等を分析して相互に比較考量するこのような研究が、職務評価に少なからざる影響を与えたことは云うまでもない。このような職務評価に極めて近い研究については云うまでもないが、尙一般的に、職務についてこれを構成している要素に分析して研究するような分析的な研究方法が、科学的管理法の伝統を汲むものであることは明かなところである。

米国においては又、職務評価が問題化してくる以前に、既に人事管理の目的のために職務分析の研究が進められていた。即ち労務者の選択・配置・訓練・移動などを合理的に行うために、職務分析が、Personnel management の研究の勃興とともに、発展していたのである。職務分析の端緒が科学的管理法にあり、テイラーが科学的管理法の四原理のなかに、労務者の科学的選択と訓練を掲げていたことも周知のごとくである。時間研究や動作研究によつて、労務者の成し遂ぐべき労働の内容が明確に規定されればされるほど、それを成し遂げるのに適した労務者の選択が必要となるに至つたのは自然の成行である。その後米国においては、第一次大戦中、労務動員・労働力の有効利用に関連して職務分析の研究が積極的に推進され、この掌にあたつた Army Committee on the Classification of Personnel の業績が、職務分析の一般化と普及のために貢献するところが少くなかつたと云われている^(註4)。一方において職務分析を側面から推進しているものに、労働組合の力がある。労働者の雇入れ、見習工の訓練、職場への配置、職場の配置転換などについて、組合は強い発言権をもつていて、情実や favoritism によるような根拠のない差別的な決定には承服しない。適性 (fitness) と能力 (ability) とにおける相違が実証されるのでなければ、人事の決定について飽くまで争われる。このような事態のもとにおいては、

経営者側においても十分な職務分析を用意しておくことが必須的に要求されるのである。

(註4) D. Yonder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 1949, p. 121.

このようにして米国においては、所謂職階給の方式が問題化するに至つた以前において、既に職務分析の方は相当な準備がなされていたのである。これ一方において、所謂職階給の問題が、単に賃銀だけの問題として取り扱われてはならないとせられる所以でもある。勿論前述のように、職務分析は賃銀の差等を決定する目的のためのものではなく、むしろ沿革的には労務者の選択・訓練・配置などの人事管理の必要から研究され始めたものである。しかし労務者の選択や配置のために行われる職務分析と、基礎賃率を決定するための職務分析とは、必ずしも課題を同じくしない。最近に急速に発展を見た職務評価においては、基礎賃率を決定する目的のために、職務分析も一層精細に展開されるに至つていたのであつて、職務評価はあくまでも、基礎賃率の決定、より正確には基礎賃率の差等の決定を目的として、その研究が開拓されたものである。しかし前述のような人事管理のための職務分析の研究の進んでいたことが、職務評価の地盤を準備していたこと、並びに職務評価を促進する役割を一方において果していることも注意されなければならない。職務分析を基礎にした人事管理の経験を積み重ね、又その職務分析の成果を利用しつつ、職務評価の発展がもたらされたのである。この点においてもわが国の事情は、米国における場合とは全く異なる。職務分析などはわが国では殆んど行われたことがなく、職階給の問題が起つてから初めてその研究に手がつけられているにすぎない。職階給制に切り替えるために、職務分析を初めて試みたというのが現状であつて、その経験もなく、研究の成果もない。職階給の必要に迫られて職務分析を行つていただけであつて、労務者の選択や配置について、職務分析を行うだけに、人事管理が合理化されていない。労務者の雇入れや配置においても、依然として情実や縁故や *favoritism* の要素が有力に支配し、適性と能力の基準のみによつて、合理的に決定のなされるところまでに至つていない。労働組合も人事管理における非合理的な要素を十分に排除し得るま

でに、いまだ強力に發展を遂げていないのである。従つてわが国においては職階給制の成立する基盤が、極めて脆弱なのであり、この点でも職階給制の成育する条件が十分にとのつていないのである。^(註5)

(註5) 「人事管理 (personnel management) の職能が分化し、それが経営者の玩具でなくなつたときに、初めて職務評価が重要になつた。」 P. W. Jones, Practical Job Evaluation. 1948. P. 2.

四

米国において所謂職階給の下地をととのえたところの職務分析の研究は、第一次大戦以前にはじまつているが、職務分析を基礎賃率の決定に適用する職務評価が問題となつてきたのは、第一次大戦以後であり、それが發展したのは一九三〇年代以後のことに属する。ライトルによれば、一九〇九年から一九一七年の時期に職務分析による職務研究 (job study) がはじめられ、前節でも触れたように第一次大戦中に、労働力の有効利用の要求からこの研究に拍車がかけられた。しかしこれを基礎賃率の決定に應用して所謂職階給制を形成することは、一般の工場では一九二〇年代にはあまり進展しなかつた。それは当時は賃銀のインセンティヴ制度の運営の方に主力が注がれていたからである。^(註6) 賃銀のインセンティヴ制度というのは、能率給のことであつて、従つて米国では能率給の制度が先ず發展し、その上に職階給の問題が出てきている。この点でもわが国とは事情が異なる。

(註6) Lytle, Wage Incentive Methods. 1942. p. 9. Yoder, Personnel Management and Industrial Relations. 1949. p. 121.

ジョーンズは、今日の意味における職務評価＝職階給が生れたのは、第一次大戦直後のことであり、ロット (M. R. Lott) によつて提供された資料が最初的方式を示したものであるとしている。^(註7) ロットは夙に、熟練や能力の懸隔が正當に評価されないときには、熟練労働者をして彼の技能を維持することに失望せしめ、技能の低い労働者に彼の技能を高める

刺戟を与えることができないとして、職務評価の必要なることを主張し、職務の差等をもたらす十五の要素を求めて、職務の相対的価値を評価する方式を工夫した。^(註8)しかしロットの方式ではいまだ、基礎賃率の差等が職務の要件のみによつて決定せらるべきで人的要件によつて決定せられてはならないという趣旨が、明確になつていなかった。十五の要素のなかには、職務の要件 (job requirements) とはよりむしろ人的要件 (personal requirements) とすべきものが含まれて^(註9)いた。この人的要件の要素を清掃して、純粹に職務要件のみの要素によつて、職務評価が行われるようになったのは、一九三〇年代以後のことなのであり、それが一般的に普及するに至つたのは、実は第二次大戦を契機としての事なのであつて、従つて職務評価は米国においても、最近時の発展に属するのである。これは job evaluation に関する文献が、大半第二次大戦以来のものであることによつてもうかがわれるであらう。論者のなかには、米国の職階給制の由来をば、公務員の職務の分類、否むしろ地位 (position) の分類に関する法的制度化に、これを求めるものもあるようであるが、これは皮相的な考えである。米国においては、民間経営が圧倒的に支配的な地位を占めているのであり、又職務の分類法 (job classification system) のときは、職務評価の最も幼稚な方式なのであつて、民間経営における職務評価の方が遙かに進展を遂げていたのである。職階給に position classification plan という米國語を当てはめているものがあるが、これも一般的な名称としては妥当でないこと、以上に述べたところで明かであらう。^(註10)

(註7) Jones, Practical Job Evaluation. 1948. p. 4. & p. 3.

(註8) ロットの示した最初の十五要素は、次のごとくである。

- 1、作業に高度に熟練するのに要する時間
- 2、熟練労働者が雇主の要求に応え得るようになるのに要する時間
- 3、当該職業における労働者数——労働力の供給
- 4、労働者が他の会社^(註11)に地位を得ても尙同様な賃銀収入をあげ得る見込み

- 5、その職業のために必要とせられる教育程度
- 6、その地方において一般的に行われている賃率
- 7、要求される熟練・手の器用さ・精確さの程度
- 8、新しい問題と仕事の変化
- 9、加工する部分品の価格
- 10、正直・誠実への依存度
- 11、作業条件
- 12、健康を害う危険性
- 13、災害の危険性
- 14、肉体的努力
- 15、作業の単調さ

以上の十五要素は表現に多少の相違があるだけで、そのままロットの一九二六年の著書 *Wage Scales and Job Evaluation* においても採用されている。一九二〇年代の職務評価においては、職務の分析せられる要素が、まだ十分に吟味せられていなかったことは、前述の十五要素を一見して知ることができる。尙ロットの職務評価については、拙著「経営労務論」東洋出版社、昭和十一年、二九六頁以下参照。

(註6) Jones, I. c. p. 4.

(註10) 米国の政府が進歩した形式の職務評価を指示するに至ったのは、民間の経営において既に職務評価の方式が成熟してからのことである。即ち一九四四年十一月に、労働省の U. S. Conciliation Service の技術課が、職務評価について公報を出し、続いて一九四五年二月に、労働省の労働基準課が職務評価の手引きを公にしたが、これらにおいて、初めて最近の進歩した職務評価の方式が示されるに至ったのである。Jones, I. c. p. 7f. Appendix A, & B. p. 227-241.

さて然らば米国において、第一次大戦以後、何故に職務評価に対する要求が生じ、又一九三〇年代以後において、職務

評価の必要性が増大したのであるうか。

職務評価は、職務内容に照して個々の基礎賃率の相互關係に生じている不公平 (inequalities)、例えば職務内容が同じであるのに、部門により人によつて賃率が異なつたり、逆に職務内容が同じでないのに賃率が同じであつたり、又職務内容の相違が賃率に十分に反映されていないような事情が、問題化することによつて、要求されてくる。勿論このような基礎賃率相互間の不公平が生じていても、一般的に労務管理の制度が近代化されていないときには、問題が鋭敏に感ぜられない。人によつて賃率が異なつていてもその不当性がさほど強く感ぜられないような環境のもとでは、賃率の差等の不合理性が問題化してこない。又問題化するだけに労務管理の制度が近代化していても、近代的な労務管理制度の成熟の度合によつて、問題化の程度が異なる。この点米国においては、既述のごとく科学的管理法や人事管理の研究がそれまでに相当地に發展して、精細な職務分析の下地がととのえられていたことにおいて、歐洲諸国とも事情を異にするのである。米国においては、独占期に入つた初期以来、時間研究動作研究による課業の設定、能率給の諸方式、労務者の配置その他の人事管理について、精巧な能率増進のための諸制度が成熟したので、資本主義が一般的危機の段階に入つてから、機械経営の飛躍的な發展による職務構成の複雑多様化からもたらされた基礎賃率の inequalities が特別鋭敏に感ぜられ、このような賃率の inequalities に因る能率阻害事情を除くために、既存の研究成果を拡充応用して、新しい能率増進方策が工夫されたにすぎないのである。米国において職階給の方式が特に發展したこのような特異な事情について、十分に検討が加えられておくのでなければ、職階給の性格を正しく把握することができない。

米国において賃率の差等 (wage differentials) が問題化したのは、第一次大戦中の大量生産方式の急激な發展に胚胎するのであつて、既存の職務が新しい生産方式によつて分解され、多数の新しい職務が創出されて、多種多様の職務相互間の・従つてそれぞれの賃率相互の間の既存の秩序が乱されてしまつたことに緣由するのである。^(註1)一九三〇年代になつて

くると、機械化の一層の進展によつて大規模経営、流れ作業方式による高速度大量生産が急激に發展し、職務の分解は更に押し進められ、基礎賃率の相互の間におけるバランスが更に動揺を受けることになつてきた。^(註12) 第二次大戰中の高速度大量の軍需生産が、この事情に更に拍車をかけることになつたのである。^(註13) レースリスバーガーによると、最近の賃銀に関する不満は、賃銀の絶対額に関するものに劣らず、賃率の差等に関するものが重要となつてゐるというのであり、^(註14) ビゴアースも「異なる個人に対して支払われる賃銀率における明白に不当な inequalities が、労務者の不満の最大の原因」の一つを成すといつてゐる。^(註15) このような基礎賃率における inequalities が著しく現れてきたこととともに、他方においては一九三〇年代以後、労働組合が急激に發展し、特に産業別組織の強大な組合の出現によつて、産業全体にわたる大規模な賃銀の団体交渉が行われるようになり、広い範囲の各種の職務にわたつて賃率を交渉しなければならなくなつた事情も、職務評価を發展せしめた主要な原因となつたことについて学者の意見が一致している。equal pay for equal work の原則は、既に古くから組合が押し広めていたところであり、この原則が職務と賃率の秩序の乱れに対して、直ちに反応してゐることは云うまでもないところであるが、更に産業別組織の組合の出現によつて、職務と賃率との相互比較の領域が拡大されたことが、職務評価への関心を強化したのである。職業別組織の組合 (craft union) においては、みずからの種類の賃率のみに関心が払われ、異種職種間の相対的賃率の問題のごときは課題に上らない。これに反して産業別組織の組合においては、不熟練工から高度の熟練工にまで至る種々な職務の労働について、広範囲の賃率を団体交渉しなければならぬ。従つて組合側においても、賃率の差等を重視するようになり、職務評価についてもこのような必要に迫られて、経営者に劣らぬ精細な研究を進めるようになった。^(註15) 米国においては以上のような諸事情に促されて、職務評価が急速に進展をみたのである。産業別組合が軌道に乗つたのは、一九三六年のことであるから、職務評価が本格化したのも、この時期以後のことであることが判明するであらう。

- (註11) Lytle, Wage Incentive Methods. 1942. p. 3.
(註12) Jones, Practical Job Evaluation. 1948. p. 243. & p. 7. Lytle, l. c. p. 9.
(註13) F. J. Roethlisberger & W. J. Dickson, Management and the Worker. 1949. p. 576.
(註14) P. Pigors and C. A. Myers, Personnel Administration, 1947. pp. 219-220.
(註15) Jones, l. c. p. 4f. Lytle, l. c. p. 10.

ここで述べた点においても亦、米国とわが国とは事情が全く異なる。わが国においてはこれまで基礎賃率の *inequalities* が問題化したようなことがあるであらうか。前述したところで明かなように、わが国では賃率の差等が問題化するまでに労務管理が近代化していかないのである。成程終戦後、労働組合の生活給の要求によつて、賃銀が生活給本位に形成され、職務差が賃率から消失してしまうという面から、賃率の差等が問題化しなかつたわけではない。しかしこの問題と既述の賃率差の問題とは、全く性質を異にする。この性質を異にする二つの問題が、全く混同されているのがわが国の現状であるが、この点の論究は頁数が制限されているので、他の機会に譲ることにするであらう。又 *equal pay for equal work* の原則も労働基準法の規定にあらわれているだけで、その意味さえ十分に呑みこめていないような現状で、どうして職務給の趣旨などがあらわされ得るであらうか。米国では労働組合も職務評価の必要を感じ、経営者側に劣らぬ研究を進めている。わが国では経営者側は職階給制に熱心であるが、労働組合は挙つてこれに反対している。この正反對の關係が本質的に何に起因するのであるかということについて、どれほど理解がなされているであらうか。これらの諸点が先づ十分明かにされておかれるのでなければ、職階給の技術的な内容について議論を進めても無駄なのである。