

我国賃金制度の多様性と その体系的把握 (I)

武 田 実

目 次

序 言

第一章 賃金管理の基本的思考系譜

1. 基本的思考の多様性とその混在
2. 昇給額管理の思考系譜
 - 2-1 日本的賃金管理の原型
 - 2-2 昇給規準線の設定
 - 2-3 弥富方式又はこれに準ずる昇給額管理制度
 - 2-4 昇給額管理方式適用可能の限界
3. 賃金額管理の思考系譜
 - 3-1 賃金額管理と昇給額管理の相違
 - 3-2 職務給の思考系譜
 - (イ) 形式的職務給と実質的職務給
 - (ロ) 職務分析, 職務評価, 手法
 - (ハ) 職務評価手法適用可能の限界
 - (ニ) 職務給制度の日本的修正
 - 3-3 賃金決定規準合理化の思考系譜

(以上本号)

第二章 賃金水準の多様と賃金相場

第三章 賃金制度の実質内容の多様性とその成立根拠

(次号予定)

序 言

我国各企業の賃金管理のやり方は、極めて多様である。大企業と中小企業、零細企業では、基本的にその考え方が異なる場合が多く、又企業の個性に応じ

て、その賃金制度は様々である。

賃金水準にしても、大企業と中小企業ではかなりの開きがあり、これは社会的二重構造として、早くから認識されてきた所である。求人難の状況がつづくに従って、この較差は縮小してきたとは云うものの、厚生施設、退職金制度までふくめて考えると、その差は未だに相当大きい。

賃金管理に関する説も多様で、その説く所は千差万別、その推奨する賃金制度はそれぞれに異っている。

故に賃金管理は、我国では最もむつかしい経営上の課題となっており、担当者は、此の問題は研究すればする程考えが混乱するという実感をもっている。今迄の慣習的手法に従っているか、1人の先生の賃金管理手法を信奉すれば、一通りは割り切れるようだが、さて、それが本当に良いのかどうかについては確信がもてない、というのが一般の姿の様である。

筆者は、大企業、中堅企業、中小企業から零細企業迄広く様々な企業の賃金制度を見、又その改善の指導にあたってきた。そしてこの様な多様性の態様と、この多様性を生む根拠を考察してきた。

本稿に於ては、此の多様なあり方の代表的なものを実例を以て示すと共に、その様な姿が生れる根拠を構造的に把握し、これを体系的に解説してみたい。これによって、賃金管理の思想的混乱が整理されると共に、賃金制度設定の指針が得られるであろうと自負している。しかし、尚所説には粗雑の所も多いと思うので御気付きの点は御教示を乞う次第である。

第一章 賃金管理の基本的思考系譜

1. 基本的思考の多様性とその混在

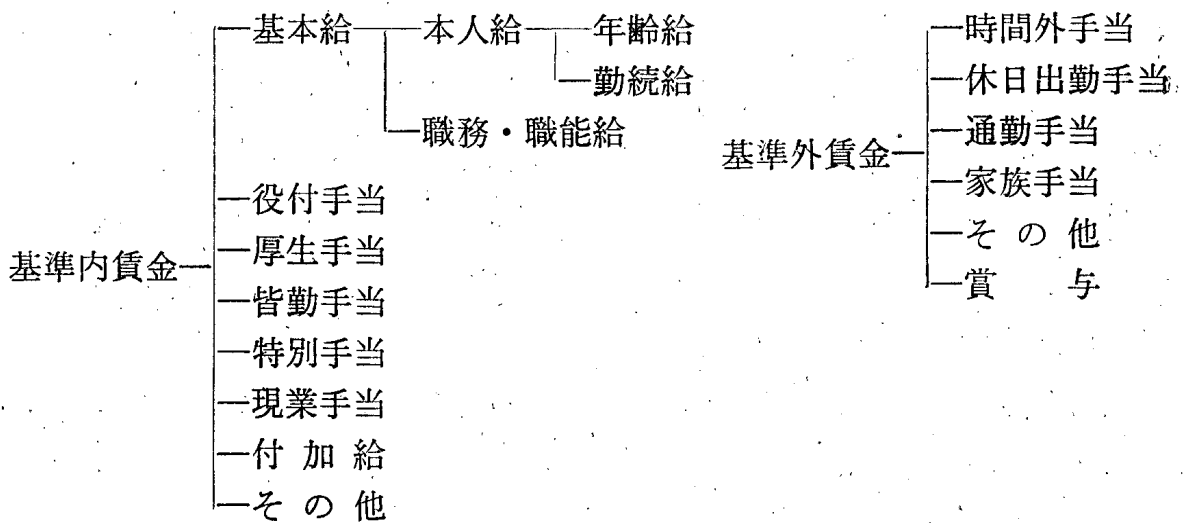
我国に於ては、全く異なる基盤に於て成立した賃金管理手法の考え方が雑然と混在している。そして時によると、一つの制度の中に、木に竹をつないだような形で、これ等が取り入れられ、目的意識が不明確なまま複雑な制度がつくられている。

賃金管理の担当者が秀才で、広く賃金関係の書物を勉強しているような場合

は、えてして此の様な姿になりがちである。

次の例はK工業株式会社に於て立案され、筆者に意見を求められたものである。ここには最近の職務分析、職務評価の手法も取り入れられ、人事考課のテキストにある通りの精緻な能力評価も行われることになって居る。又年齢給、勤続給といった本人給も加味され、賃金管理の本に出てくる、あらゆる要素が組みこまれている。その要点を先ず次にのべよう。

(イ) 賃金体系



(ロ) 職務、職能給のきめ方

職務分析、職務評価（この手法については後節で詳述する）を行い、職務評点をきめる。

各人の職務能力の評価を、人事考課によって行い、その評点を算出する。

職務評点と能力評点をかけ合わせて総合点を算出する。

総合点によって、職務・職能給のランク付けを行う。

ランクは1級A～1級D、2級A～2級D、3級A～3級D、4級A～4級Bと14段階がある。

各ランクは更に1号俸から61号俸までに分れている。

1級Aでは1号俸8,000円、61号俸38,000円(1号俸が500円きざみとなっている)

1級Bでは1号俸9,000円、61号俸45,000円(1号俸が600円きざみとなっている)

このようにして最高の4級Bでは1号俸74,000円、61号俸140,000円(1号俸

2,000円きざみとなっている)

昇給にあたっては、更に勤務成績その他についての人事考課が行われ、それによって昇給号俸が決定される(標準の上下に巾をつける)。

標準昇給号俸は、昇給源資に応じて逆算して設定される。

——(制度についての詳細な説明は紙数の関係で省略する)——

(ハ) この制度に対する批判

この賃金制度案についての批判を詳論すれば、本稿で説かんとする問題の全般に及ぶ。只、ここで指摘したいのは、この制度が雑多な賃金管理の考え方を実に複雑に組み合わせているという点である。或意味では極めて巧妙なのであり、賃金管理担当者の苦勞と勉強ぶりが充分にうかがえる。

しかし、此の様にして算定される各人の賃金額が、全体として、どのような合理的根拠をもつのかは全く不明である。全体としての合目性、合理性という点では盲目に近い。

職務評価点と職能評価点をかけあわせた点数は何を意味するのであろうか。一つの職務の中で、各人の技能差がある時の評価としては意味をもちうる。しかし、職務評価点70点、職能点80点の人と、職務点80点、職能点70点の人では、総合点が同一になるが、この2人を同一に扱って良いとは必ずしも言えない。又、同年次に同じ大学を卒業し、職能点が同じ人が、職務評点が異なる職務に従事している時は、どうなるのか、と言った問題も残る。

そうした合理性の追及がまるでなされていない。

何か複雑な制度であれば、一般社員はわけが分らず「煙にまかれて」どう批判して良いかわからない。したがって制度については批判は出来ないものの、「自分の賃金額が社会的に見て妥当かどうか、同僚との関係でバランスがとれているかどうか」については、きびしい批判感覚をもっている。

この制度では、こうした面から見た妥当性が保たれるかどうかは全く不明である。意図的に此の妥当性を追及していないからである。出てくる結果がどんなものになるかについては盲目的で、只精緻複雑な算出基礎がつくられているわけだ。

要するに、こうした制度がつくられるのは、一貫した合理性追及の思想がなく、日本の賃金管理の書物に出てくる様々な要素を雑然組み合わせる制度をつくらうとするからである。

この様な思考態度の混迷を整理するには、まず、それぞれの賃金管理の思考方法が、どの様な基盤の上にどの様にして成立したかを明かにし、その持つ合理性と、その適用可能な限界を明かにする必要がある。

そこで本章に於て、我国には賃金に関する全く異った思考系譜があることを体系だてて解説することとする。

2. 昇給額管理の思考系譜

2-1 日本的賃金管理の原型

終身雇用の形態をとる我国企業の人事体制にあっては、昇給ということは当然に毎年行われるべきものと意識されている。

これは、欧米の職務給の考え方などと基本的に異なる所である。

職務給にあっては、同一の職務を同一の技能で行っている限り、賃金は変わらないのが原則である。物価水準があがり、職務給の金額が改訂されれば、勿論その分丈は昇給する。（これは我国の所謂ベースアップ分にあたるとも言えよう）又技能が上昇すれば、それに応じた昇給がある。これは我国の定期昇給に近いが、我国の様に、技能がピークに達した人も当然に昇給するという事にはならないのである。

我国賃金管理の原型とも云うべきものは、初任給丈は賃金額を決定するが、それ以後は昇給額を決定し、これを従来の賃金に上積みしてゆくという方式であった。

戦前に於ては、大企業に於ても賃金決定規準と云うものはないのが普通であった。毎年、昇給源資の総額を決定し、これを各人に如何に配分し、各人の昇給額を幾何に査定するかが、賃金管理であった。ここにあっては、ベースアップ分とか定期昇給分とか云うものも未分化であったわけだ。

此の伝統は長く残り、未だに此の原型を温存している所もある。

次に掲げるのは仙台市の卸商共同センター事務局の給与規定の別表である。

(この組合では、ガソリンスタンド、共同配送事業、共同組合ビル内店舗の経営など行っているため、その従業員も60人をこえ更に増加の予定である。)

別表第1 初任給基準表

学 歴 等	職 階	初 任 給
大 学 卒	書 記	
短大又は高専卒	書 記 補	
高 校 卒	雇 用	
中 学 卒	雇 用	
タ イ ピ ス ト	雇 用	
自 動 車 運 転 手	雇 用	

別表第2 昇給基準表

区 分	昇 給 額	区 分	昇 給 額
参 事	1,800円~2,700円	書 記	1,100円~1,800円
主 事	1,300円~2,500円	書 記 補	1,000円~1,200円
主 事 補	1,200円~2,100円	雇 用	800円~1,100円

別表第3

職区分	本 給			
	15,000円未満	15,000円~	20,000円~	35,000円~
自動車運転手	500円~800円	650円~1,000円	800円~1,500円	1,000円~2,000円
用 務 員	400円~700円	500円~ 800円	700円~1,200円	800円~1,500円

当組合では本給が退職金算定の基礎になっており、これを低く抑えるため、本給額を少く設定しているため金額としては参考にならない。

しかし、身分と人事考課によって昇給額を決定し、これを初任給の上に加算してゆくという管理構造を明文化している点で興味深いものである。この表は昭和45年4月1日に改訂したもので昭和48年迄適用していたわけである。

初任給は毎年の相場によって決定せざるを得ないので空欄にしてある。

この様に、定期昇給額を明文化すると、ベースアップ分と定期昇給額が分化

して意識されることになる。初任給の上昇に応じ、この定昇以外に賃金水準を引き上げる必要がある。この点戦前の昇給管理の原型よりは一步進んでいるが、その基本的な考え方は、全く変らないわけだ。

昇給を初任給の上に積み重ねてゆくという管理方式をとると、当然に年功給となる。技能がピークに達していても、——技能の上昇がなくなっても——高技能者の昇給額は高く査定され、これが毎年加算されるのであるから、年配者程賃金が高くなる。

「我国の賃金の特徴として年功給ということが、しばしば指摘されてきた。しかし我国では、年配者の賃金を特に意図的に高く設定したのではなかった。昇給管理という方式をとった為結果として年功給となったのである。

春闘に於ても、平均1人の昇給額を2万円にするとか3万円にするとか云うことで交渉が展開する。

実質的に考えると、これは、あまり合理的なやり方ではない。年配の熟練工ばかり多くて平均賃金が10万円の会社と、組立女工さんが多くて平均6万円の賃金の会社では、同じ2万円の昇給と云っても、全く意味が異なるからである。故に最近はこの点が反省されて、総同盟系の労働組合では具体的に年齢別の賃金をどの水準にするかを考えようとしている。

しかし、今迄昇給額を中心に春闘が行われてきたということは、やはり我国賃金管理に於ける昇給額管理の思考方法の伝統に基くわけである。

2-2 昇給規準線の設定

昇給額管理の考え方は未だに我国社会に牢固として現存しているが、戦前の原型のままの形をとっている所はむしろ珍しい。これが何らかの形で制度化されてきている。

終戦後間もなく、この制度化は大々的に行われた。と云うのは、現実的にその必要が生じたからである。

即ち、戦時中、応召、徴兵で会社を留守にしていた社員が一時に復員してきた。この人達は長期間昇給のブランクがあったわけだ。この賃金をどの様にきめるかの問題がおこり、何らかの形で標準的昇給の規準線をつくる必要に迫られた。

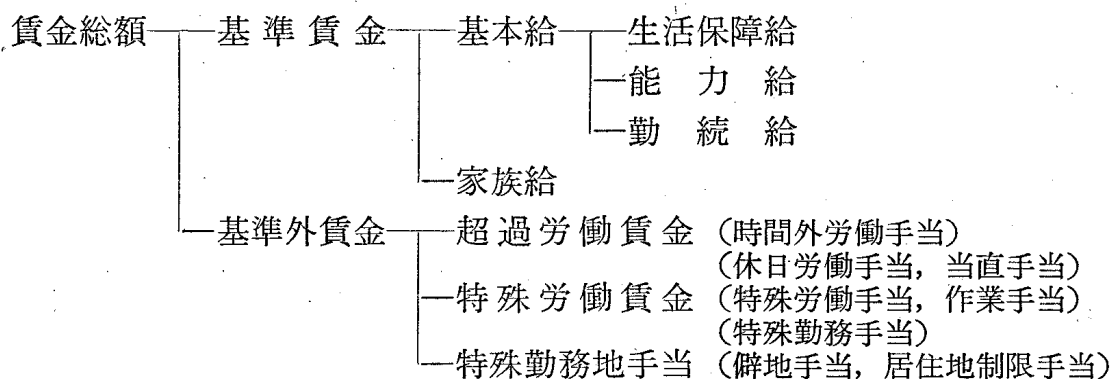
戦時中の人事体制は、大体に於て学歴中心に構成されていたので、この標準昇給線も学歴別に設定されたものが多かった。昭和何年の大学卒は、標準としては、どの処迄昇給しているはずかが明確になるようにし、それに人事考課成績によって多少の上下の巾がつくようにするわけだ。

此の制度化は、各社各様であり一律ではない。しかし大体に於て本人給又は年齢給、勤続給とかに、学歴給や能力給を加えるといったやり方をとっていた。

そして、学歴や、能力で差をつけるとは云うものの、年齢に応じた生活給が大部分を占める形をとった。

これは戦後の激しいインフレが、全俸給生活者を脅かし、賃金は最低生活保障のギリギリの所に追いつめられていたからである。年齢別の生活保障給を土台にして、学歴や能力のある人は、これより幾分高い昇給線をたどると云う構造にならざるを得なかったのである。

次に掲げる電産型賃金体系などが、その代表的なものである。



2-3 弥富方式又はこれに準ずる昇給額管理制度

戦後の生活給中心の年功昇給線の賃金制度は二つの点から反省されてきた。

一つは、画一化し、平均化した賃金に、もっと較差をつけようという動きである。職務給といったことも、昭和27年～28年頃に於ては、この様な实际的要請を背後にして唱えられたのである。重大な職務に従事する人も、そうでない人も同じ程度の賃金ではおかしいではないか。職務に応じて相当の賃金較差を開くべきであるという主張である。

生産力の上昇と共に、全サラリーマンが、生活最低線に近い所の賃金で辛抱するという必要がなくなったのである。

故に一面に於ては、これは職階、身分による賃金較差を拡大するということでもあった。能力主義による賃金較差をつけるということと、旧来的日本サラリーマン社会に於ける身分(その差別の裏には学歴主義というものが不可分の形で結びついている)による賃金較差というものが、分化して意識されることなく、所謂「えらい人」の給与を高くする形をとったわけだ。

しかし時代の進展と共に、もう一つの面、学歴主義というものが反省されるようになった。

それは一つには、統制経済から、実力競争の自由経済に移行すると共に各企業が、役所式の学歴中心主義よりもっと実力本位の昇進昇給制度を求めるようになったということでもあった。

又、全般的に高学歴化し、学歴によりエリートコースを別けるということが実際問題として困難になってきたことにもよっている。中学卒丈では現場作業者を充足することができず、高卒者を以てこれに充てざるを得なくなり、遂には大学卒すら現場に進出するという情勢になれば、学歴別に昇給線を異にするといった賃金管理は意味をなさなくなる。

こうした背景のもとに広く採用されるようになったのが弥富先生の考案した管理手法である。

これは、外形的には職務給的なものを取り入れているが、内容的には、日本的昇給額管理の方式を、そのまま制度化したものである。職階の高い人、人事考課成績の良い人が高い昇給をすると云う制度である。

次の表に示す如き職階給がつくられている。

が最も日本的と云える。

この職階級の最高限を設定すると、それも上下の巾を縮小するとこれが職務給的な形に近くなって来る。技能が上昇する期間丈、昇給が可能で、技能がピークに達すれば昇給出来ないと云う形にし、各号俸のふりあてを、各人の技能に応じたものにしてしまえば完全に職務給になってしまう。

そこで弥富方式と、職務給の中間的な形を採用している企業も多いのである。例えば、40号俸で頭打ちにするといったやり方である。（参照としてあげたE製薬の例では級により最高号俸が異なるが10号～40号が最高号俸となっている。）

又、此の級を職務や職階で分けなくて、資格、身分で級を分けるといった変化をとっている所もある。

2～1で示したK工業の例では、級を、職務評価×職能点によって区分し、これに電産型に見られるような本人給（年齢給+勤続給）を組み合わせているわけだ。しかし弥富方式又は、これに準ずる方式では、此の賃金表の金額の設定によって充分に年功給は取り入れられるのであるから、これに年齢給や勤続給制度を加えるのは、むしろ蛇足である。K工業では弥富方式の持つ構造的意味を充分に理解せず、無目的に制度を重複させていることになる。

■弥富方式の制度では、学歴によらず職階は実力で進み得るし、又優秀と目される人とそうでない人では、年と共に大きな賃金較差が出てくるので、各人の意欲に対する刺激効果も大きい。

日本的終身雇用体制を前提にする限り、これはこれで一つの合理性をもった制度である。

しかし、弥富方式に限らず、昇給額を管理すると云う手法には、共通して一つの欠陥がある。これを次に考えてみることにしよう。

2-4 昇給額管理方式適用可能の限界

昇給額管理は、日本的閉鎖的人事体制に於て成立してきた賃金管理手法である。此の基盤に於ては合理性をもちうるが、此の基盤が崩れると、その合理性を失う。

学校新卒業者が、同じ初任給で入社し、お互いに相競いあって社業に励み、成績の良い人は大きく昇給し、そうでない人は低い昇給線上に甘んぜざるを得ないという此の制度は、終身雇用形態にあっては公平でもあり、勤労意欲振興に効果的でもある。

しかし此の手法では、中途採用者の処遇が適切に行われぬという欠点がある。故に中途採用者の多い企業で此の制度を採用すると、早い時には2年目、おそくとも4年目位で破綻があらわれるものだ。それは原理的にそうならざるを得ないものがあるからだ。

この原理的欠陥を例をあげて、わかりやすく解説してみよう。

最近の多くの工場では、作業者の技能はきわめて短期間にピークに達するのが普通である。

普通、機械工場では高校卒業後5年も現場作業をやれば、技能は完全に一人前になり、30歳~40歳の職人とかわらない位の仕事ができるようになるものである。

ここに甲と云う技能工が居るとしよう。18歳で入社以来5年旋盤を扱い、今23歳になった。

ここに、乙という同年の人が入社し、同じ職場で働くことになった。この乙は機械はずぶの素人とする。

この2人の賃金には相当大きな差があるのが当然であろう。

さて1年たって昇給期になったとする。2人は何れが多く昇給すべきであろうか。昇給額を査定する考え方をとるなら、甲も乙も同じ程度に真面目に働いているものなら、甲の昇給額を多くするのが普通であろう。

弥富方式の賃金制度なら甲の属する職級は乙よりも高くなっている。人事考課成績が同じSでも、甲の昇給額の方が大きくなる。(昇給号俸は同じであって

も1号俸のきざみが上級の職級の方が大きいから。)

2年目, 3年目も同じ傾向がつづこう。

5年目位になると, 乙の技能も習熟してくるから甲とかわらない昇給をするようになるかも知れない。

しかし乙の5年間の昇給総額は甲のそれよりは少いことになる。

ということは2人の賃金較差は23歳のはじめの時より大きいということである。

28歳になった甲乙2人は技能では差がなくなっている。しかるに23歳のベテラン工と素人工であった時より大きい賃金較差が生じている。

更に, 此の2人が26歳の時, 丙という同年の人が入社したとする。丙は, 18歳の時から他社で同じ機械工として働いてきた。この人をスカウトするには甲に準じた位の賃金にせざるを得ないであろう。

この丙も2年間昇給して28歳になっている。

28歳の時点では甲乙丙3人は同一技能水準である。

しかるに賃金は甲が最も高く丙がこれに次ぎ乙が最も低い。これでは乙は不平である。「勤続年数が短いからお前の賃金は低いのだ」と云うなら, 「自分より勤続年数の短い丙が, 賃金が高いではないか」と反問するだろう。

こうした矛盾は何処からおこるのであるだろうか。

丙は技能工として入社したので入社した時の賃金が高かった。乙は素人工として入社したので入社した時の賃金が低かった。この上に, その人の能力と勤務態度にふさわしい昇給額をつみあげた。故に28歳の時の賃金額は, 技能に比例した適切なものではなくなったのである。

昇給額丈に着目した賃金管理は, 中途採用者がある時には, その賃金額を公平なものにしない。

これは, ホワイト・カラー分野についても原理的には全く同じことが言える。只, その技能というものが現場作業程明確にとらえられないから, ブルーカラーの人々の場合程目立たない。しかし, 入社したときめられた賃金が, 前居た会社の賃金水準が低くて比較的不利だった人は, あとあとまで, その不利

が尾を引いて残る。又反対に中途採用時の初任給が有利だった人は、その後長く、この有利性を残す。この様な形で、同じ問題が潜在するのである。

この様な不公平が発生すれば「調整昇給を行えば良い」ともいえよう。しかし、この調整を何を規準に行うべきかが問題となる。極端な不公平が見える時はそうした調整も可能であろう。

しかし、中途採用の人々の条件は、先の設例の如く単純ではない、その経験年数もまちまちであり、その技能の個人差も存在する。又採用の年齢もまちまちであり、入社後の年数もそれぞれ異なる。これをどの様な観点から調整昇給するかは、そう簡単ではない。昇給額を中心に考えている限り、この調整昇給をする規準は出てこないのである。

「うちの会社で賃金の不公平があることは百も承知だ。しかし、甲と乙と比べて賃金バランスがとれていないというので、これを調整すると、次には乙と丙とのアンバランスが生れてくる。これを更に調整すると丙と甲のバランスがくずれる。一つに手をつけると際限もなく問題が波及する。そして沢山な昇給源資が必要になってしまう。だから、これには手をつけないことにしているのだ」この様に問題を逃げてしまっている社長も珍しくない。

一般に此の原理に基く、賃金の混乱は極めて多いものである。その一例を次に示そう。

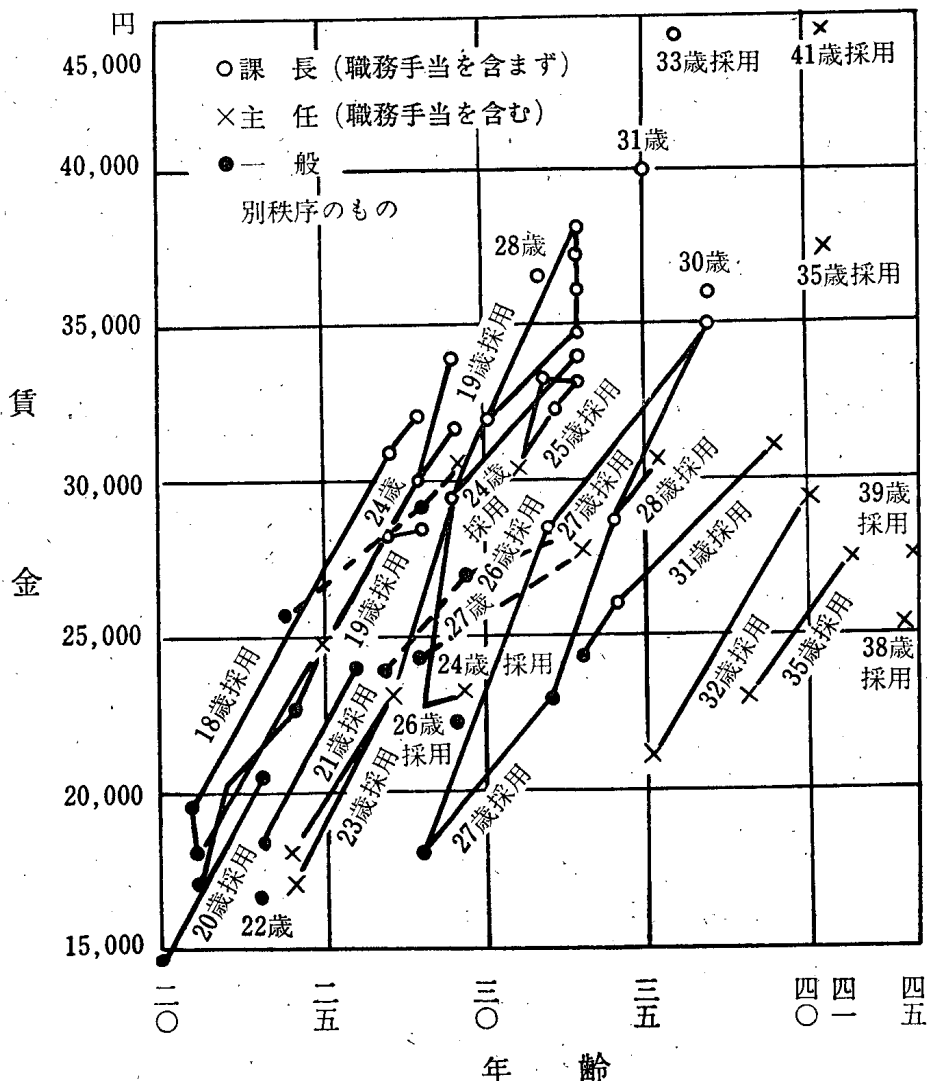
次のグラフは昭和43年のA社での調査である。本給は賃金額中の一部で低く抑えられているので、金額としては参考にならないが、どの様にして、賃金の不公平が生じているかを一目瞭然に示している。(拙著、賃金制度の考え方づくり方、頁100より)

18歳採用という線は、19歳1年勤続、20歳2年勤続、21歳3年勤続……の人の本給現況である。19歳採用という線は、20歳1年勤続、21歳2年勤続……の人の本給現況である。以下同じ。

各人の賃金についての不公平感のきわめて強い会社であった。アンケート調査に於ても、不公平だと考えている人が男子では37%あった。それでは、出たらの賃金額管理をしているのか、というところではない。

採用年齢別基本給

<点線の個所がバランスを破り全体の不満を強めている>



このグラフでも明かなように、年齢別に採用された人の賃金線は、ほぼ平行になっている。

高年齢で採用された人程賃金が低く、これが規則正しく昇給していることを示している。

所が----線で示したものが、此の秩序を破っている。これは高年齢で採用されても、技能者として採用されたので、高い水準になっているわけだ。

極端な場合は41歳~42歳の人の所で見えていただきたい。

35歳で採用され42歳になった主任の人は本俸27,000円位である。所が35歳採用で41歳の主任で37,000円の人がある。この2人の賃金の差は、1人は35歳で

採用された時に、すでに技能者であったのに対し、1人は、その時点では、此の仕事に経験がなかった為に出来たものである。しかしその後6年~7年、此の仕事に従事して居れば、今はその職能には殆ど差がない。更に41歳で採用された主任の本俸は45,000円をこえている。これは同職種の人を他社から最近スカウトし、そのスカウトするためには此れ丈の本俸を出さざるを得なかったのである。

この人々について面接の上、いろいろ話しを聞いたわけであるが、この本俸の低い人は、

「当社で賃金を是正してもらおうと思えば、一度会社をやめて他社にゆき、もう一度スカウトしてもらいよりほかに方法がない」と語っていた。

全く無理からぬ不満である。しかし、年配者は、そうは言っても簡単に職場を移動するわけにもゆかず、不平を抱いたまま定着しているのである。

中途採用の若い人達で、その技能が、他社でもそのまま役立つような場合だと、この様な賃金管理をしていると、技能が或程度進んでくると簡単に会社を変えてしまう。

東京都商工指導所の竹本二郎氏の話しでは、印刷業界では、この様な理由で会社を変える工員さんが極めて多いとのことである。

賃金管理の不備から、せっかく自社で養成した技能工を、他社にとられてしまうというのは、全く勿体ない話しである。

この様な原理で発生する賃金の不公平は、昇給額管理をやっている限り防ぐことが出来ないが、すこし観点をかえれば簡単に是正出来るのである。

これを次にのべてみよう。

3. 賃金額管理の思考系譜

3-1 賃金額管理と昇給額管理の相違

昇給額を査定するのではなく、賃金額を直接的に査定すると云う考え方をとれば、先にのべた欠点は完全に克服出来る。

その賃金額を、どの様な観点から査定するかについては、又さまざまな思考系譜、さまざまな管理制度があるが、先ず、賃金管理と昇給管理の二つの思考系譜を大別し、その相違を解説しよう。

昇給額管理方式は

旧賃金額 + 査定された昇給額 = 新賃金

であるのに対し

賃金額管理方式は

査定された新賃金額 - 旧賃金額 = 昇給額

となる。

前者にあつては査定するのは昇給額であり、新賃金額は結果としてきまる。

後者にあつては査定するのは新賃金額であり、昇給額は結果としてきまる。

前者にあつては、旧賃金という土台の上に新賃金が形成される。

後者にあつては、過去は完全に消されて、新賃金が新たに決定される。故に此の形にあつては、現在の技能、現在の年齢、その他が問題であつて、入社した時に技能工であつたか、素人工であつたか、有利な条件で入社したか、不利な条件で入社したかは全く問題にならない。（勤続給などを認める場合は、勤続年数と云う過去の要素が多少入ってくるが、それは極めて限定された範囲に限られる。）

この二つの考え方は相矛盾したものをもっている。

昇給額を旧来の常識に合わせると、賃金額は合理的なものにならず、賃金額を合理的なものにきめると、各人の昇給額は必ずしも旧来の日本的常識の如きものとはならない。

先の例でも、後から入社した素人工が、先に入社したベテラン工に技能が追いついてゆくに従つて賃金も追いつくようにするには、未熟な人の昇給額を、ベテラン工のそれより大きくしなければならない。日本の旧来の常識では、技能の高い人の昇給が、未熟練工の昇給額より少いのはおかしいということになる。

我国中小企業では、労働省の調査統計によると、「賃金の不公平」に対する不満をもっている者が、全従業員の50%に及んでいる。（昭和47年改訂労働省労

政局, 態度測定数値表, 全産業一鉱業, 製造業計)

この様に不公平感が一般的であるのは, 中小企業賃金管理の不備によることも勿論であるが, 基本的思想に混乱があることにも大きな原因がある。

賃金額を公平に設定すれば, 昇給額が適性でないと思うものが, 不満を持ち, 昇給額を従来の日本的常識に合せれば, 自分の賃金は不当だと思えるものが出来る理くつで, どちらをとっても不平不満はつきぬということにもなるのである。

従業員全体に対する啓蒙を充分に行わないと, 賃金管理の合理化も, 従業員中のある者の目には不合理化と映るのである。

昇給額管理を賃金額管理に改めるような時には, 「新しい制度では, 各人の昇給額を相互に比較しても意味をなさない。賃金額がバランスするようにしてあるのだから, 賃金額そのものを考えてみるように」と充分の説明がなされねばならない。

次に, 賃金額をきめると云う管理方式の中でもいろいろ違った思考系譜があるのでこれを以下に解説してゆくことにする。

3-2 職務給の思考系譜

賃金額管理の中であって, 最も広く関心を呼んでいるものは職務給の考え方である。故に先ずこれを取りあげよう。

(i) 形式的職務給と実質的職務給

職務給という考え方は, 輸入されたものであり, それは職務分析, 職務評価と云う手法と結合して導入された。

従って, 職務分析, 職務評価と云う手法によって設定した賃金制度を職務給と名づけるという定義がなされている場合もある。

労働省が, 各企業にアンケート調査票を送り, その結果に基づき, 中小企業では, どの程度, 職務給が普及しているかの統計を出しているが, この場合の職務給とは, この様に定義された形式的なものである。

しかし、我国では、職務分析、職務評価を行って作製した制度であっても、その内容を著しく年功給的に変容し、実質的には、先に述べた弥富方式の年功給制度とあまり変わらないような制度としているものもある。

そこで、この様な、職務評価を行って設定した賃金制度と云う形式的な意味での職務給と実質的な職務給とを区分して考える必要が生ずる。

それでは実質的職務給とは如何なるものであろうか。これを先ず明確にしなければならぬ。

職務給とは先ず、人間の賃金を直接的に決定するものではない。職務の賃金を決定しておき、この職務に従事する人に、先に決められた賃金を支給するという構造をもつ制度である。

これは、仕事の分担関係に於ける、組織と任命との関係に似ている。各人に具体的に仕事を割りふるのではなく、組織に於ては、各職位の仕事の内容がきめられている。そして各人は、この職位に任命されることにより、（補職されると表現する方がよいかも知れぬ。）その職位に割りふられた仕事を担当することになる。

丁度これと同じように、職務給制度では営業部長の椅子に、「この椅子に坐る人は18万円～20万円の賃金を支給す」と定価をつけておき、この椅子に坐る人がその賃金の支給をうけるわけである。

これが、職能給なぞの属人給と異なる所である。

属人給は、具体的に「誰々さんの賃金を幾何にする」と云うように、人の賃金を直接的にきめるものである。職務能力に応じて決める属人給が職能給であり、属人給は、その人が、どの職位についても、それで直ちに變更されると云うことはないのがたてまえである。部長の職の人が一時たな上げされて調査室勤務といった閑職についても、その属人給は、そのまま継続する。

これに反して、職務給は、その職務を離れば、その途端に、その賃金はその人に与えられるとの保障はなくなるのである。職務についている限りに於て支給される賃金である。

職務給には単一職務給と範囲職務給がある。

単一職務給とは、一つの職務に一つの賃金がきめられているものを云う。例えば、エレベーター・ボーイは5万5千円ときめる。16歳の女子がやろうと、41歳の男子がやろうと、この職務につくものは5万5千円の月給が与えられる。単純な、技能程度が画一的な職務については単一の職務給でも良いわけだ。

しかし、多くの職務は、それに従事する人に技能の差があるものである。同じタイピストと云っても、うまい人もあれば、まずい人もある。そこで賃金にも巾をつける必要がある。ここに範囲を設定した職務給が必要になる。しかし職務給を実質的に考えるなら、同一の技能を以て同一の職務を果している人の職務給は同一でなければならない。同一労働同一賃金の原則が貫かれてこそ、職務給と云えるのであって、同一技能同一職務であっても年功によって賃金に差があると云うのは実質的な意味での職務給ではない。

この様に、形式的職務給と、実質的な職務給の概念を明確に区分して考えないと、議論が混乱してしまう。(用語の混乱から、無意味な論争をしている場合が少くないのである)

(ロ) 職務分析, 職務評価, 手法

さて形式的職務給制度とは、職務分析, 職務評価を行って設定する賃金制度だと述べたが、職務分析, 職務評価とは如何なることを行うのかを概説しておこう。

一つの職務に従事する人にはどれ丈の賃金を出すべきかを評価決定するためには、先ず職務の内容を明かにせねばならない。

如何なる目的で、どんな仕事をし、どれ丈の責任を負う職務なのか。上の人との関係、横との連絡関係、下との関係のあり方、作製する書類、遂行する作業の内容 等々。

これは、各人に職務記述書を書かせ、専門家が面接を行って、これを補充して作製するのが普通である。

各職務の内容が明かとなれば、これを評価するわけだが、1,000ある職務について1,000の評価をしては煩わしくて仕方がない。そこで、ある程度同

種同価値と思われるものをまとめて分類し、その分類ごとに評価を行うわけである。

評価の方法は序列法と云って重要だと思われるものから順位をつける方法等、いろいろあるが、普通は評点法が用いられている。各項目を分けて評点し、それにウェイトを定めて総合点を算出するのである。各項目のきめ方、ウェイトの置き方も各社でまちまちのやり方を行っており、一律ではない。しかし代表的な一つの型を示せば次の様なものであろう。

(i) 資格要件 (基礎知識, 経験)	35%
(ii) 責 任	35%
(iii) 負 荷	} 20%
{ 肉体的負荷	
{ 精神的負荷	
(iv) 環 境	10%

資格要件というのは、その職務を遂行するには、どの様な資格が必要かを考え、その資格が特殊な人でなければ得られないような職務の評点は高くなり、誰でもやれるような職務の評点は低くなる。トラックの運転手と云う職務を果すためには、大型自動車の運転免許をもっている必要があり、ボイラー管理の仕事には又国定の資格試験を通過していることが必要である。こうした形式的要件のみならず、その職務が要求する人格識見、手腕といったようなものも実質的に考えねばならない。

但し、この評価は、具体的人間の評価をすることを指すのではない。基礎知識とある場合も、この人は、大学の工学部卒業者だから幾らの賃金にするという風に考えるのではない。技師と云う職務は、少くとも基礎知識として、大学工学部卒業位のものを持った人でないと勤まらない仕事である。だからその職務給は少くとも此の位高くなければならぬという風に考えをすすめる評価の仕方である。この点は属人給の職能給と異なるのである。

資格要件からの職務評価と云うのは、言ってみれば、その仕事の「むつかしさ」を評価するものとも言える。誰にでもやれる「やさしい」仕事は点が低くなり、特別な人にしかやれない「むつかしい」仕事は点が高くなると考えれば

よい。

次に責任という角度から、職務評価を考えるのは、言ってみれば、その仕事の「重要性」を評価するものである。その仕事をやり損じた時とうまくやった時で、企業に大きな影響を与えるか否か、この観点から職務の価値を測定しようというものである。

負荷と云うのは、その職務を担当する人にとって、それがどの位重荷と感ぜられるか。その「骨のおれる度合」を測定しようというものである。重量運搬の如きは、肉体的に骨のおれる仕事であるから肉体的負荷は大きいと評価される。販売責任をもつ営業部長の如きは精神的な大きなストレスを感ずるであろうから、精神的負荷が大きいと評価されるであろう。

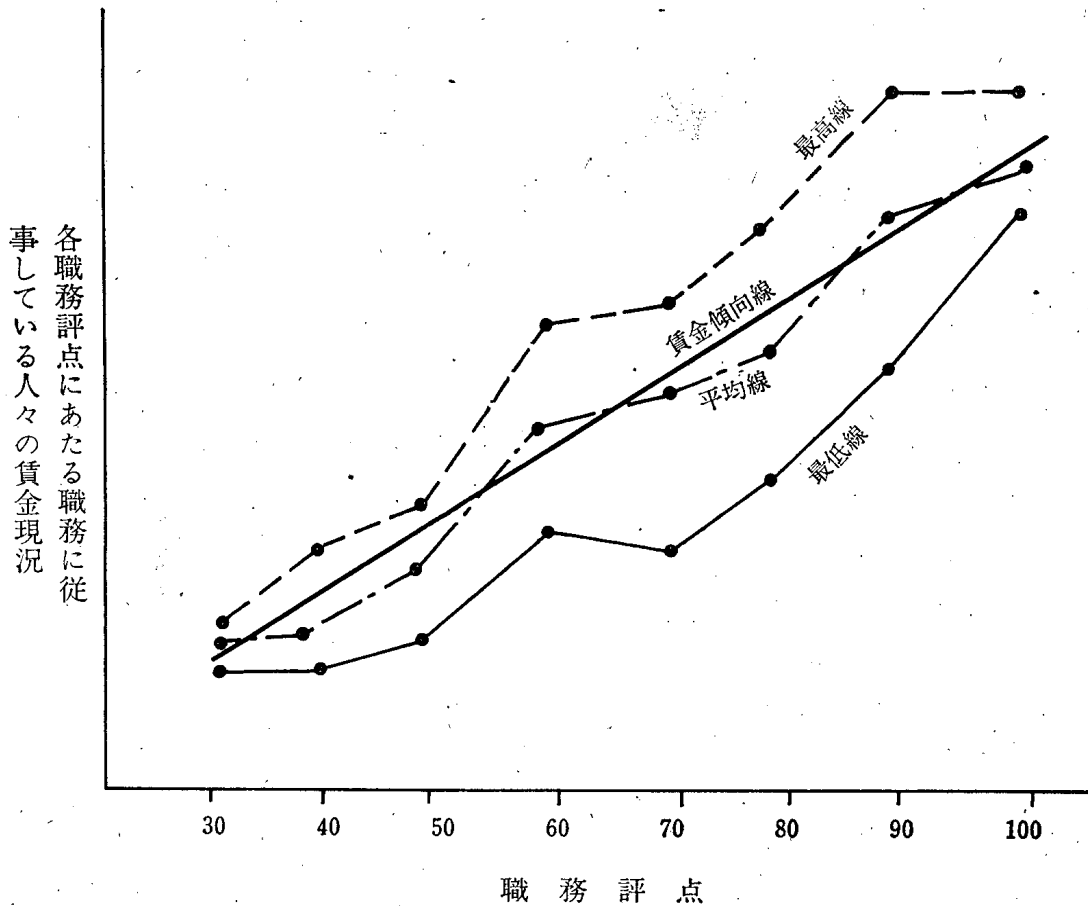
■ 環境というのは、働らいている職場が、エア・コンディショナーつきの快適なものであるか、高熱の出る所であるか、悪臭の発する所であるかによって、その評価に差をつけようというものである。これは負荷という点で考えてもよいのであるが、一般に特に項目を別にしているようである。

□ 職務の評価を行うにあたっては、いろいろな角度から、これを見ることが出来るわけで、以上の様な観点は、一応考えられる丈のものを尽くしていると言えよう。

しかし、先にものべた様に、各社で職務評価を行う時には、それぞれ自社に適するものと思ふ方法をとっているから一様ではない。例えば八幡製鉄では、労働組合が、「責任」と云う項目を加えることに反対し、これを削ったということである。所謂「えらい人」の職務については、その評価は、他の項目でも高い点がつく。これに更に「責任」という項目を入れるのは、これ等の職務の評点を一層高くし、二重評価になるというのである。この労組の要求を入れて、責任の項目を削ったということだが、最終的賃金が、この為に「えらい人」について、それ丈低くなったかどうかは甚だ、疑問である。一応労組委員の面子を立てた丈のことで、科学的らしく見える職務評価手法による職務給設定も、その途中の操作によっては、如何様にでもなるものである。

それはともかくとして、以上の様な手順で、職務の評点が算定されると、こ

れと賃金現況との関係から次の如きグラフを作製すれば、賃金傾向線が把握される。これを参考にして、職務給の決定規準が設定される。単一職務給なら職務給決定規準線を設定する。新しく厚生係長という職務が設定され、この職務評価をしたら65点と出たとする。この65点の所で職務給決定規準線を見る。それが10万円となっていれば、厚生係長の職務給は10万円ということになる。範囲職務給では、これに上下の巾をつけておく。そうすると例えば厚生係長の職務給は9万円から11万円の間と云った具合になる。この巾の中では新任係長の職務能力が何処に位置づけられるかが別に評価される。



(イ) 職務評価手法適用可能の限界

職務分析、職務評価の手法は科学的外見を呈する。そこで広く関心を呼び、賃金管理の書物に於ても此れを取りあげていないものは少い位である。

中小企業経営者も「未だ私の所は職務評価も出来て居りませんが……」と卑

下的に考え、近代的賃金管理を行う為には、この実施が必須の如く考えている人も多い。

生産性本部、労働省も此の普及に力を入れ、講習会を開き、又労働省では、労働基準局で此の指導を行うと云うことで看板を掲げて宣伝した。

所が実際には、これが龍頭蛇尾に終わってしまった。中小企業では、此の手法が旨く適用出来ないのである。

それには、いろいろの理由がある。

しかし大企業では、此の手法が広く活用され、曲りなりにもそれが制度の中に溶けこんでいったのに、中小企業では、これが全く拒絶反応をおこしたのには、それなりの根本原理的な理由がある。これを考えてみよう。

そもそも、大企業と中小企業では、賃金管理の重点課題が異なるのである。

次章で詳論する如く、我国大企業では終身雇用をとっている為労働力の流動性がなく、中小企業の賃金水準とはかなり隔りのある高賃金となっている。従って求人にあたって、優先的に人材を採用することが出来る。自社の賃金制度——各社員の賃金バランス——を如何ように作製しても求人にはこと欠かない。大企業に於ての賃金問題は、労働組合側を如何に納得させるかが中心課題となるのである。

「工場長などの、えらい人の賃金ばかり高くして、けしからんではないか」といった労働組合側の反発をおこさないことが必要である。

先にものべた様に、戦後インフレで、画一化した賃金に対し、これを較差のあるものにしてゆく必要があったわけであるが、これを労働組合側の納得を得て行ってゆくために、職務評価という手法が、大企業で広く採用されたのである。

労働組合側から出した委員と、職制側から選ばれた委員が賃金研究会をつくり、ここに専門家のコンサルタントを招き、職務分析、職務評価を綿密に行い、職務給制度を導入してゆく。科学的な外観を呈するので、労働組合の人達を納得させやすい。皮肉な見方をすれば労働組合側委員をうまく抱きこみ、一般

労働者を煙にまきながら、所謂「えらい人」達の賃金を高くしていった、ということも出来よう。

これに対し、多くの中小企業の賃金管理の中心課題は大企業とは異なる。現在の賃金相場の中にあつて、あまり賃金コストを高くしないで、必要な人員を採用定着させるには、どうすれば良いか。これが重要問題である。

勿論中小企業でも、特殊の Patent を持っていたり、製品に独自性のある所では、大企業なみ、或いはそれ以上の賃金を出してもやってゆける所もある。

しかし大部分の中小企業は、「どんぐりの背くらべ」で、過当競争の只中にある。他社より余分の賃金コストをかけたのでは競争に破れる。

この様な条件の中にある中小企業で職務評価を行うことは大した意味をなさないのである。例えば雑役婦の職務評価を試みた。その評点のバランスから云うと、4万円の賃金で良いはずだと結論が出たとする。所が今5万円出さねば雑役婦は来てくれないなら、この職務評価は意味がないわけだ。反対に6万円の賃金にすべきだと結論されたとする。5万円あれば雇える雑役婦に6万円の賃金を出す必要はないではないか、ということになる。

現在の賃金相場に対応して、各職種の人々の賃金の額を如何にするか、というのが中小企業賃金を考える場合の中心課題なのである。

勿論中小企業に於ても労働組合のある所は多く、これに対する配慮が不必要だというのではない。しかし、その重点のおき所が大企業とは全く異なるのである。

職務評価というのは、その外観が如何に科学的らしく見えても、それは評価する人の主観判断に過ぎない。

客観的に需給相場の存在する分野に、主観判断を持ちこんでも通用しない。この主観判断を、客観的相場にあわせて修正せざるを得ない。故に中小企業で職務評価を行い、これを実施可能なものにするためには、各評価項目のウエイトを変えたり、評点を修正したり、評点を賃金に結合するさいのやり方を改め

たり、いろいろに操作せざるを得ないわけだ。

しかし、此の様な修正をする位なら、はじめから、賃金の客観相場に対応して賃金額を設定する方が遙かに直接的で合理的である。煩雑な手続きをとって書類の山をつくる必要はないわけだ。

(注. 職務分析は、組織の改善、業務運営方法の改善には有益であり、この目的のためには、その実施を勧奨したい。しかし賃金制度をつくるにあたっては多くの中小企業では必ずしも必要ではないのである。)

「中小企業の賃金は職務評価によってではなく、賃金相場に対応して決定されねばならない」

この命題は非常に重要なものを含んでいる。

中小企業の経営者が主観判断に基いて賃金を設定し（この場合は職務分析などの手法をとるのではなく常識的に判断しているのであるが）、それが客観相場に合わない為、求人に支障をきたしているという例は少くないのである。

例えば、数年前に、地方都市の某ジュースメーカーの企業診断を行ったが、この企業では、工場の女工さんの求人が出来なくて困っていた。その賃金を調べてみると、女子事務員より、かなり低い賃金になっている。経営者、人事管理者には、工員の賃金は職員の賃金より低くてよいはずだとの固定観念があるわけだ。「事務は知的仕事であるが、現場作業は単純な作業で、その価値は低い」というのが、これ等経営者の価値判断である。

しかし、最近の一般的高学歴化は、事務の出来る位の女子を大量に供給している。これ等の若い女子は、綺麗な机上の仕事なら賃金は安くてもよいと思っている。これに反し、工場で働くのは格好が悪いから賃金が高くても嫌だと思っているものが多い。供給の事情が大いに変化しているのである。これに対し、前時代的常識——価値判断をもって対処していたのでは、人不足になるのは当然であろう。求人出来る丈の賃金——それが需給相場ということだが——を設定すべきことを勧告し、この事態を改善したわけだ。

賃金問題を原理的に掘り下げて理解することは、上の例でも分るように、実践的なものに直ぐ結びつくものである。

我国で、職務評価ということがやかましく論ぜられ、労働省や、生産性安定本部が、これを中小企業に普及させようとした裏には、I. L. O. (国際労働事務局) から Job Evaluation (職務評価) と云う国際的な報告書が発表されたことにも多分に刺激されたようである。

しかし、職務評価というものが重要問題となった諸外国労働基盤は、我国のそれとは著しく異っている。欧米諸国では、労働組合は、我国の様に企業単位に結成されていない。職種別、産業別に全国的横断的に結成されている。この様な労働事情にあっては、需給相場としての賃金というものは形成される余地がない。政治的に決定されざるを得ぬ。そしてこの政治交渉の基礎になる判断が要請される。ここに職務評価と云う手法を適用せざるを得ない事情がある。

これに対し、我国中小企業の労働市場は全くその事情を異にする。労働力の自由市場を対象に労務管理をやっている中小企業に、職務評価手法を普及させようとしても、これがうまくゆかないのは当然であろう。

欧米の管理手法を物真似さえすれば、それが合理化であると考え、自らの社会の実態の認識を欠く一部指導者の態度は反省を促したい所である。日本の社会実情に即した合理性の追及が要請される。

職務評価と云う手法は、賃金に需給相場のある分野では以上の如く、用をなさないが、需給相場がなく、判断の必要な分野では有用である。

我国に職種別労働組合や、産業別横断労働組合が結成されるようになれば、その賃金交渉にこれが使われる可能性がある。

又、ホワイトカラーの分野で、職階別の賃金バランスを考えるためには、もう一度徹底した職務評価が必要であるように感ぜられる。

と云うのは、今大企業の人事体制の中であって、賃金に一番不満感情をもっているのは課長クラスである。あるアンケート調査で、不満に思っている事情を不満度合いの大きいものから順に書かせた。その集計によると、係長クラスでは賃金に対する不満は六番目である。部長クラスでは四番目に出てくる。しかるに課長クラスの人々の不満の最大なるものは賃金となっている。(参照 名東

孝二編 生き甲斐の経営学)

これは、日本的身分感覚から、部長と課長の間には断層的賃金較差があるためではないかと思われる。

もし、厳密に職務分析を行えば、この断層は不合理なものと判定されるのではないか。

勿論、職務評価を行う際、旧来の身分感覚に基き部長の評価を漫然高くするようなやり方をすれば、単なる現状の追認におわってしまう。

しかし、新しい客観的な眼で見直せば、そこに、日本的秩序感覚の前近代性に基き、分配の不公平が見出される可能性が強い。

こうした角度から、職務評価手法を活用すれば、更にいろいろな問題が掘り下げられてくるであろう。(只、その場合は、直ちに賃金制度の改善に結びつけるのではなく、現状を根本的な視点から反省してみるという態度が必要である。さもないと現在の常識に合わせるよう評価そのものが歪曲されてしまうことにもなりかねない。)

(二) 職務給制度の日本的修正

大企業に於ては、職務給を何らかの形で賃金制度におりこんだ所が多いが、職務給を生そのままの形で採用している所は皆無に近い。

これは、根本に於て職務給は日本的人事体制に馴じまないものをもっているからである。

そこで日本企業で職務給が取り入れられる際、どの様な点で日本化が行われ、どの様な賃金制度を生み出したかを概観してみよう。

(i) 年功給の加味

職務給は実質的に考えれば、同一労働同一賃金となる制度である。

同一の職務を同一の技能で遂行している人々の賃金は同一でなければならない。

所が此の様な考え方は、年功昇給の日本的思考と正面からぶつかるものであるばかりか、終身雇用制度下にある年配単純労働者の生活を脅かすことにな

る。23歳の人も45歳の人も旋盤作業をやらせている限り能率に差がないとすれば、職務給制度下では、この2人に同一賃金を与えねばならない。この賃金水準が極めて高いものであれば、45歳の人も生活が苦しくならないであろうが、我国程度では、そうはゆかない場合が多い。

そこに何らかの年功給的なものの加味が要請される。

「単純作業職務に於ける賃金の頭打ち制度反対！」という労組の叫びは、端的に此の点を指摘しているのである。

そこで、職務給をとり入れるに際しても、或程度この面を考慮せざるを得ぬわけで、そこに、いろいろな形の日本的修正が行われている。

(a) 本人給、職務給の併列型

旧来の基本給はそのままに残し、これに職務給制度を別に加え、二つの賃金を併列させた制度もその一つである。

八幡製鉄はじめ、鉄鋼会社で多くこの型が取られた。

はじめは、昇給分を職務給とし、その賃金全体に占める割合が少ないが、漸進的にそのウェイトを高めてゆくといったやり方が多い。

又、職務給と、年齢給、勤続給を組み合わせるというのも此の型の一種である。

(b) 加給による職務給の補充型

これは職務給が頭打ちになった人も、その後の年功昇給を認め、これを加給と云う名目で支給する制度である。但し、青天井式に年功昇給をつづけさせるのではなく、加給部分が、職務給の二分の一に達する迄という様な限度を設けている場合が多い。(さもないと従来の年功昇給制度と差がなくなる。)

製紙関係の大企業で多く採用された型である。

(c) 範囲職務給の年功化型

範囲職務給と云うのは本来は、同一職務にあっては技能差(職務能力の差)によってのみ、その上下の差がきめられるべきものである。しかし、この範囲の巾を拡げ、これを年功によって上昇してゆくようにすると年功給が入ってくることになる。

この様な型をとると、賃金制度を職務給と名づけたもの一本にまとめることが出来る。

通産省が発行している、「職務給の導入とその運営上の諸問題」という産業構造審査議会の報告書では、この型の制度を、基本給の全面的職務給化と呼んでいる。加給とか、本人給とか云うもののない制度であるから、この呼び方も一応もつともだが、内容的に見ると、これは職務給ではない。

全面的職務給制度と呼ばれているものの中にはその制度の構造も、昇給のやり方も弥富方式と変らないものまである。僅かに号俸が弥富方式の如く青天井でなく、40号俸位で頭打ちになっている点が違うだけである。

職務給の範囲の中での昇給を、人事考課による昇給号俸で行うやり方でなく、その職務に停留している年数と、人事考課によって行うと云う方式もある。各職務又は職階級毎に、次の如き職務給表を作製しているものである。

人事考課成績 停留年	A	B	C	D	E
0 年					
1 年					
2 年					
3 年					
4 年					
5 年					

これは、弥富方式の如き昇給額管理ではなく賃金額管理の方法である。現時点の職務と、その職務を何年やっているかということと、人事考課成績の三つによって賃金が直接的に算定され、これが同一の人は、従来の賃金に差があっても、新賃金は同一となる制度である。

この方式では、下の職階級の賃金の最高より上の職階級の賃金の最低が高くなければならない。しかも最下級の年配者の生活を保障する程度に最低級の賃金が高くなければならない。相当賃金水準の高い企業でないと、この条件を充すことが出来ないという問題点がある。

(ii) 職務給の属人化

職務給は先にのべた如く、職務に就任している限りの賃金である。

この考え方は、終身雇用の日本的人事体制では、とかく不便である。

会社の都合で、部長を一時参事室勤務に棚あげしたからと云って、この人の給料を減らすわけにはゆかない。

セールス、マネージャーのポストに2年契約 年俸何万ドルでA氏を招くといった米国流の雇用のあり方では職務給の考え方は自然であるが、日本の様に一生を丸抱えにして会社の人とし、これに適当に仕事をあてがっているという日本的人事体制で、その職務と賃金を強く結合させることには、いろいろの摩擦がでてくる。

そこで、職級の区分を職務によってではなく、資格や身分によって行い、職務給を職能給化してしまいか、「たてまえ」としては職務給の形をとりながら、その運用を適当に日本的にしてしまおうと云ったことが行われる。

又、職級の区分を細別せず、職級の中の範囲を拡大して年功的にその運用を行うことも、その職務給的性格を、属人化することになる。

この様にして職務給の思考は、日本的賃金思考と混淆して、どこまでが職務給と呼べる制度で、何処からは職務給と呼べない制度か、その限界が不明になってしまっている。

3-3 賃金決定規準合理化の思考系譜

先に日本的昇給管理の原型は終戦後昇給規準線を考えた制度に発展したとのべた。

この昇給規準線の考え方を基本に於て制度をつくる時も、その内容を昇給額管理の型にすることも出来るが（例えば、能力給を昇給額の累積とするような制度）、これを賃金額管理の型にすることも出来る。（例えば年齢給、勤続給と職能給を組み合わせ、職能給は能力評価によって算定出来るようにする。）

この賃金額決定規準を設け、その内容を客観労働市場に合わせて合理化して

ゆこうという一連の思考系譜がある。

これは、主として中小企業に於て考えられてきたものであり、その算定規準のあり方は多彩で、様々な変化をもっている。

しかし、賃金の客観市場相場というものを念頭に、これに直接的に対応してゆくように規準を設定しようとしている所に特色がある。反面深い理論的な掘り下げがない場合が多く、その直面している企業にとっては、その時点に於て妥当なものであっても、これを一般化して他企業にあてはめて妥当だとは限らない、といった制度が多い。

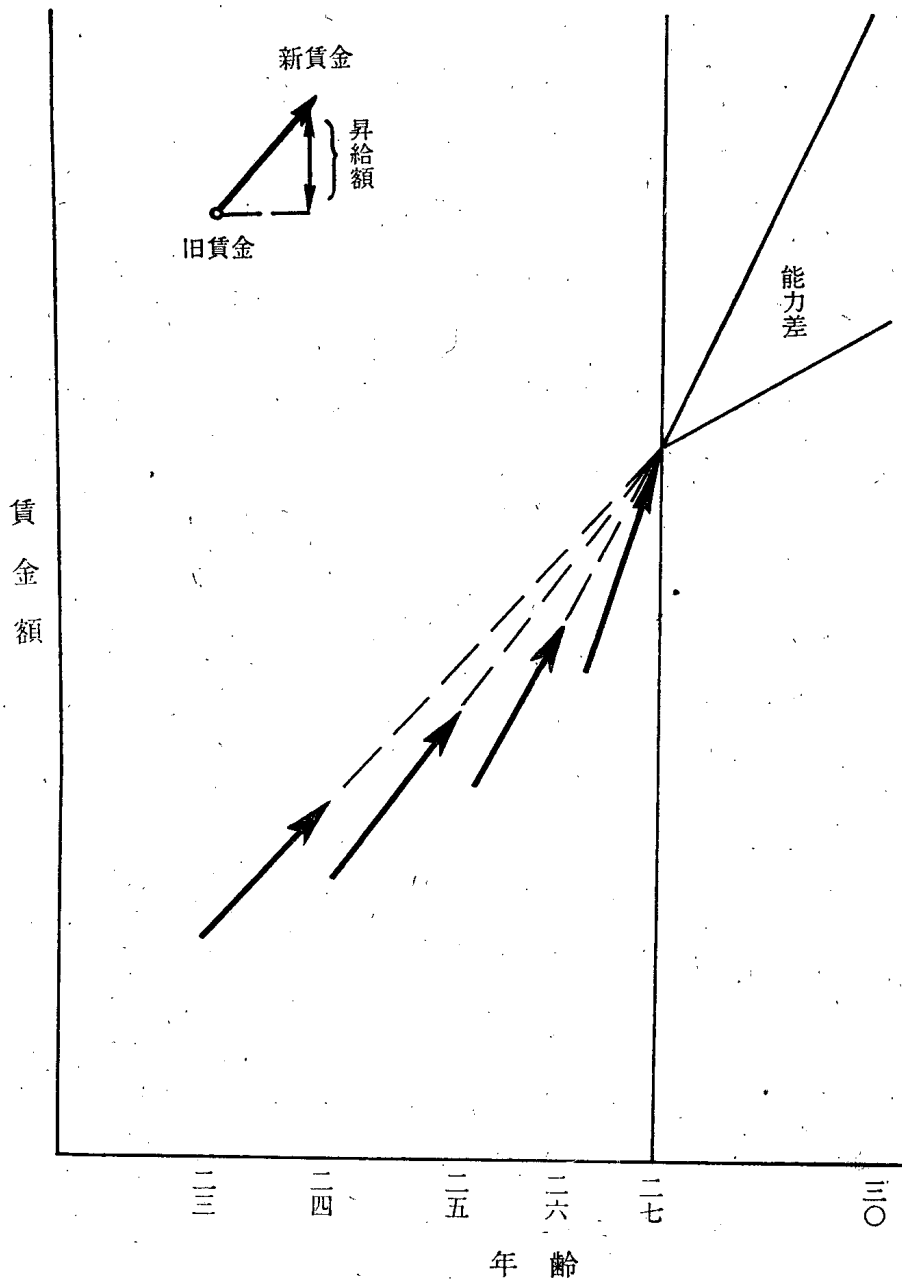
例えば、滝沢算織先生の27歳区分賃金などもその例である。

これは、27歳の人の賃金を全部画一にしようとする賃金制度である。採用時の年齢が高い人は、どうしても賃金が低くなる。そこで27歳迄に採用された人は、すべて27歳で同一賃金に到達するように昇給させる。そして此の金額は、結婚可能な月収とする。次のグラフ図の如く、25歳の人が26歳になる時の昇給額は、この27歳の標準賃金と、25歳の時の現給の差の二分の一とする。24歳の人が25歳になる時は、同じくその差額の三分の一とする。この様にして27歳で一度、中途採用者も、そうでない人も、賃金の水準を同一にし、そこから後は能力に応じて、賃金較差を作ってゆく。この様な構造をもった制度である。

(参照 滝沢算織著 27歳区分賃金)

この制度の長所は、先に示した昇給額管理の欠点を克服しようとしている所にある。弥富方式その他これに準ずる管理方式や、日本の原型的賃金管理では中途採用で、初任給が低く設定された人の不利が何時までも除去されないのので、この欠点を除き、27歳ですべての社員を同一レベルにそろえると共に、結婚可能な月収を保障するわけだ。

27歳までの中途採用は企業としては、ある程度これを行わざるを得ないという状況、それ以後の中高年齢者は原則としてあまり採用しないといった考え方に対応しての制度である。又27歳で結婚出来る月収と云うのは、この制度が考えられた時の一般賃金相場に対応する程度の金額であったわけだ。



この制度がかなり有効に運用できる企業もあると考えられる。しかし、企業によっては、この制度では、良い労務管理は出来ないと思われる。

何故なら、この制度では、27歳迄は、能力があってもなくても、一生懸命やってもやらなくても、賃金に変わらない。但しその時能力をつけたか、つけな
いかは27歳以後になって大きくあらわれてくる。27歳以降の将来性に強い関心
を示すような社員の多い企業なら、若い社員も仕事に熱意を示すであろう。し
かし、中小工場などのブルーカラーでは、これでは27歳迄の人の勤務がお座な

りになりはしないか。工場の主力作業者の若い年齢層が意欲的でなければ、工場の生産性は伸びない。

故に、商事会社とか、装置工業とか、この制度が適している場合もあると思われるが、これを模範的制度として一般に推奨するわけにはいかない。

経営雑誌、経済雑誌、新聞等に発表された様々な賃金制度は、それぞれの企業で、それぞれに合理性を追求しているが、これが、その局面で通用する丈の形に終わっている場合が多い。

故に、此の思考系譜に属するものは、未だ雑然としていて整理がついていないわけである。

どの様な条件、どの様な性格の企業に於て、どの様な賃金制度が適するの
か。これを一般理論としてとらえる必要がある。(これは第三章に於て私なりに試
みてみようと思う)

(第一章のおわりに)

賃金管理、賃金制度の多様性を生み出す根源には、これを考える思想そのものに全く違った流れがあるわけで、これを先ず系統だてて理解しておく必要がある。この意味で第一章に於て此れを取りあげた。

しかし本文に於て既に指摘したように、職務評価の手法で設定した職務給が、その内容を日本の実情に適合させてゆくに従って、その本質的なものを全く失って、日本的昇給額管理の制度に変容したり、日本的賃金管理の方式が、職務給の外形を借用したり、又は昇給管理の本人給と、賃金額管理の職務給を併存させたり、実際の制度は、様々に入りくんだ形をとる。故に、一つの制度が、どの思考系譜に属するものであるかは分類しがたい場合も多い。

故に本章の思考系譜の体系的分類は、賃金制度を分類するためのものではなく、賃金管理の根底にある思想を理解するためのものとして受けとっていただきたい。

又本稿に取りあげている問題点は拙著

中小企業の賃金対策……………(日本事務能率協会発行)

能力主義の賃金……………(日本経営出版会発行)

及びその増改訂版である

賃金制度の考え方づくり方…(日本経営出版会発行)

これからの人事管理……………(日刊工業新聞社)

に詳論しているものが多いので、これを参照していただければ更に理解がゆき届くことと思われる。

但し、これ等の著書では問題を実務解決の観点からバラバラに取りあげているに対し、本稿では、そのエッセンスを理論体系的に整理して当学会正会員たる学生諸君にもよく分るように解説せんとした次第である。