

# 企業における一元的給与構造について

—E. Jaques の所論を中心として—

奥 田 順 一

## I 序

企業において給与は種々の名目のもとに支払われる。わが国では、第2次世界大戦後のインフレーションの過程において積み上げられた給与項目が余りにも多数にのぼったために、昭和30年頃より賃金体系の整備が唱えられ、大多数の企業は数次にわたって賃金体系の改訂を遂行した。最近では、賃金体系の中心項目である基本給を定める主要な基準によって職務給、職能給、年功給体系に分類しているようである。この大分類からみても、職務、能力、年功の関係は複雑であり、賃金管理に困難な問題を投げかけていることがわかる。

ところで、米国で普及している賃金管理の技法を考察すると、この職務給といっても決して単一の基準によって設定されるものではなく、多数の基準による職務の分解とその評価すなわち分析的職務評価 (analytical job evaluation) に基づいて職務が格付け分類されている。もっとも、少数の企業においては非分析的方法を用いているが、これも職務を概括的に直観的に把握し評価するのであって、単一の明確な基準によって職務を分類するものではない。他方、欧州諸国とりわけ英国では、この種の評価方法はそれほど普及していないといわれる。英国の賃金が職種別賃金なのかあるいは人の技能水準に支払われる賃金であるかについて、若干の議論が残されているが、我が国のような年功型賃金構造と根本的に異なることは確実である。

われわれからみれば、資本主義経済の先進国として発展した米国や英国において、賃金は職務に対して支払われるという特質を備えているが、職務評価の技法について、このような関心と利用の程度が異なる原因はどこに存在するのであろうか。技術革新にともなう既存職務の変動、新職務の発生はおそらく両国とも同一事情にあるであろう。したがって、職務評価に依存しない英国では、職務間の相対的賃金をどのように整備し、あるいは昇給をいかに実施しているのであろうか。この素朴で単純な質問には、いまだ十分の説得性のある回答はなされていない。もとより賃金管理の性格は単純ではなく、その背景となる歴

史的社会的基盤や団体交渉の機構等が相異なるであろう。いま国民経済の観点を一応とりはずすとしても、英国の企業は国民経済の様相をどのように受取り、企業内の賃金管理をすすめているか、検討することは興味のあるところである。

米国においても ラウシュ (C. H. Lawshe) をはじめとして幾人かが、多元的な職務評価の基準をできるだけ少数にし、単純な縮約された評価尺度 (abbreviated job evaluation scale) を作成することが研究されている。これらの研究は、応用心理学的あるいは実証的研究であって、これによって実際に単純な職務評価方法が実施されているのではない。また、我が国でも一、二の労働組合では経験とか技能とかの単一の基準によって基本給を定める案が提唱されたことがあった。しかし、経験は経験年数によって把握するとしても、技能を量的にはいかに取扱うかについて実践上の困難も多く、理論的にも職務に支払うか人に支払うかの不明確さがあり、実施不可能な案と見做されてきた。

これに対し、ジャック (Elliott Jaques) の案は、職務を遂行する人が行使する自由裁量というまったく単一の基準によって職務を把握し、その自由裁量に委ねられる時間のうち最大の間隔 (the maximum time-span of directions) として量的に分析する。この時間量の分析が客観的で計量的に職務を測定することが強調される。この単一のいわゆる「客観的」基準の内容とそれが賃金管理に適用される方法とを明確にしなければならない。

本稿は上記の意味でジャックの給与構造案ないし賃金管理方式を、次の著書、論文を通じて検討するものである。

1. Measurement of Responsibility—*A Study of Work, Payment, and Individual Capacity* (1956 1st impression, 1962 second impression)
2. Equitable Payment—*A General Theory of Work, Differential Payment, and Individual Progress* 1961.
3. Objective Measures for Pay Differentials, *Harvard Business Review* Vol. 40, No. 1, 1962.

なお、本稿の表題では、時間給労働者の賃金もスタッフおよび事務職員の俸給もすべて含めて取扱うこと、また基本給とそれ以外の他の賃金とを区別しないので、広義の給与という名称を用いたが、慣例的に給与管理よりも賃金管理という場合が多いので、賃金、俸給、給与はすべて同一のものとして扱った。

## Ⅱ 職務の自由裁量的側面とその許容時間量

分析的職務評価においては、職務の相対的価値を評価する前提として、職務を多数の評価要素により把握する。評価要素は単に職務の分析的視角にとどまるだけではなく、この評価要素によって把握せられ格付けられた結果はすべて賃率（職務の賃率）に連なるわけである。理論的には、この職務を分析する項目とそれぞれの項目の重要性は、賃率決定の尺度のみではなく、実績を評価し人の能力を判断し、従業員の採用および訓練等すべての労務管理の基礎となる。少なくとも、評価要素は労務管理における労働力の有効な利用のための有力な測定尺度であり手段である。

ところで、職務を格付け評価する基準が単一であり誰の目にも容易に理解される確実な内容を備えているとすれば、職務分析はきわめて簡略になり、分析および評価の結果も多数関係者に確実に理解されるであろう。しかしながら、この単一の基準によるということは、職務評価における従来の評価要素の一つを取り出すことと同一ではない。多数の評価要素によって把握された職務の分類または職務の格付けが、現実の賃金構造の整序あるいは意図された改変に適合しなければ、いかに簡潔に職務を分析しても役立つものではない。いま、その一例として、教育という要素をとりあげてみよう。ある職務を遂行するのに最低必要な教育年数によって職務を分析し、この単一の要素のみを評価して基本賃率を付与したとすれば、その基本賃率はまさしく学歴給として、また学歴のみによる基本給構造となる。職務を遂行するのに一定の種類の教育を一定の年間受けねばならないことは自明のことである。しかし、学歴のみによって基本給を付与することは、学歴がなくとも努力と経験によってその職務遂行の能力を増進する人の事実をまったく無視することにほかならないから、現実の従業員の欲求とも非常にかげ離れる。完全な学歴主義は、従業員の不満を招くことのみでなく、職務に対し公正な賃金を支払うという賃金管理の目的をも邪げるであろう。賃金に関する学歴主義は、わが国でも多くの批判を受けており、学歴のみによる単一の基本給構造案は、おそらく非現実的として一笑に付せられるであろう。

上の理由から、従来の職務評価にみられる諸要素の中から一個のものを選び給与構造の単一化を試みることは、余りにも無暴な非現実的な提案であり、また単一の基準によって職務を把握することは、職務分析を簡略化するが、その分析結果の有効な利用を邪げることができよう。

もっとも、非分析的職務評価は職務を要素別に分けず、全体としての職務を把握するが、単一の明確に定義しうる基準をもっているとはいえない。単一の基準というからには、漠然と全体をとることではなく、明瞭に指示できる一個の基準でなければならない。したがって、もし単一の尺度によって職務を格づけするには、従来の職務評価におけるのとは異なった性質の基準をとるのであれば、決して実現の可能な賃金管理の尺度とはならないであろう。ここに、ジャックにより英国の企業において研究され試みられているという提案は、上述の意味で、まさに単一の基準による賃金率設定案であり、劃期的のものといえよう。いま、その単一基準である「自由裁量」(discretion)をまず吟味しよう。

(i) 職務の自由裁量的側面

職務または責任には二つの内容があるといわれる。<sup>1)</sup>一つは規定された内容 (the prescribed content of a job) であり、他は自由裁量的内容 (the discretionary content of a job) である。前者は「メンバーが選択する権限をまかせられていない仕事の諸要素」であり、後者は「ある職務を実施する方法について、これを遂行する人に選択が委ねられているすべての仕事の諸要素」であると、<sup>2)</sup>一応定義されている。この二つの区別はジャックの一元的給与構造案に一貫して重要な考え方であるので、ここではその説明を十分に検討しておこう。

両者の説明を幾つか挙げると次のようである。すなわち、「責任の規定的内容の場合には、部下は達成しなければならない結果または遵守すべき規程が客観的の言葉で定められており、誰でも要求せられたとおりに仕事が行われた時期を知るであろうから、部下は自己の仕事を完了した時期を知っている。責任の自由裁量的内容の場合には、管理者が仕事の結果を検証し、満足できるものとして仕事の結果を容認するか、あるいは標準に達しないものとして拒否するまでは、管理者の定めたとおりに仕事が行なわれたことは解らない」、「責任の規定された内容は設定されたものであり、外部に現実に存在する。……規定からはずれていることが直ちに明らかであり、判断を行使する必要はない。……規定的内容の場合には、外的に定められた観察できる統制がなければならない。これらの規定を与えるには、治具・工具・鉄道便のような物理的統制もあれば、自動温度調節器および光やベルのような信号という機械的統制、明瞭に示された手続に従って、おそらくは特定の日あるいは特定の日までに実行するような管理上の統制 (administrative control)、特定の技術に従うことを示す技術的統制、特定の市場・顧客の区画について仕事をするという政策統制などがある」。<sup>3)</sup>

これに対し、職務の自由裁量的側面については「管理者が上の手段によって意図している事柄を客観的に確定しなかった場合には、指図書(instruction)の意味や適切に遂行するといわれた事項の受けとり方は、しばらく部下の自由裁量に委ねられる。部下は仕事についてえたこれ迄の経験と、その職務に必要な知識または感覚とを合わせて、これを基礎にして管理者の要求を判断しなければならない」<sup>4)</sup>と説明する。

上記の説明により、われわれは職務の二つの側面、すなわち規定された面と規定されない面の内容を大略理解することができる。この区分の考え方は従来の職務分析の項目とはまったく異質のものであるから、果して、このような職務内容の分析はあらゆる種類の職務について妥当するものか、あるいは具体的に自由裁量的側面を把握する困難性など幾つかの疑問が残るであろう。しかし、当面のところは職務を分析する一つの視角に限りて検討する。

職務の規定的側面は、従業員にとっては外部的に与えられたものであり、管理者からは部下の仕事に対する指示であり枠組であり統制である。この枠組や統制の内容を与えるものは管理者であるが、これを起案したものは従業員の直接の上長者に限らず専門のスタッフであることが多いであろう。いずれにせよ、管理者が与え命令する規制の内容は、常に誰でも観察できることが強調され、また初期の所論では結果はいつでも規定されていると説明されている。しかしこの規制は職務権限規程とか業務手続規程とか指図書という書面に限る必要はなく、実際には口頭の指示まで含める等、広く解して差支えないであろう。たとえば、経営方針や業務方針という形でも、その内容が漠然としていることが多く、職務を規制する具体的内容に乏しい。したがって、一定の業務方針にしたがうという場合には、逆に判断や自由裁量を用いる領域は広いであろう。また手作業が自動化し標準化し、事務手順が常規化する場合には、従来は経験や勘を働かせていたことでも、特定の工具・治具や専門の機械が行なうこととなり、また事務処理のかなりの部分が手続規程に盛り込まれることとなるので、従来の自由裁量的側面が減少する。仕事の標準化および常規化は、職務の規制的内容を拡大するといえよう。このように、職務を担当する者の階層に応じて職務の両側面の割合が異なるであろうし、また職務の変動とともに両側面も変化するであろう。この事実が重要なのである。

上の職務の内容の区分は、従来の職務評価ないし職務分析の項目とは基本的に相異なることは明らかである。いま知識・教育・努力といった要素を考えてみよう。職務を遂行するのに一定の知識や教育や努力が必要なことは、いまさ

らいうを待たないが、これらの要素のうちいずれが、職務のこの二側面に密接な関係をもつであろうか。粗雑な表現をすれば、作業方法、規程、および規格を理解するには一定の知識が必要であり、自由裁量を働かすにはその知識や教育にとどまらず、仕事上の経験、事態の軽重を判断する直観力・機敏さ、仕事の勘が必要であろう。ジャックが、職務の規定的側面を遂行することができない原因は、失策 (mistake) や怠惰 (negligence) であり、職務の判断的側面を果しえないときには、熟練 (skill) や直観的知慧 (nous) の不十分さであるという意味も、同様の趣旨を示すものと考えられる。もっとも、従来の評価要素と規制・裁量的要素とは基本的に相異なるから、従来のものをこの新しい両視角に振り分けることは便宜であっても誤解を招き易い。新しい視角、特に自由裁量的内容は本来抽象的にしか示しえないものであって、資格、技能等を具体的に理解すればするほど、自由裁量的内容から離れるものと見做すことができる。したがって、常識的にいわれるように、「仕事に慣れる」「仕事の上での判断が適格になる」という明確に指摘しがたい事実を示すものと解しておけばよい。また、仕事の自由裁量的側面は職務担当者の能力の進展ときわめて密接な関連をもつことがほぼ推量せられるが、この点は後に詳しく検討する。

職務の規定的内容と自由裁量的内容とについては以上の説明のとおりであるが、この両側面がすべての職務に存在するかどうかについて、ジャックは「管理者がまったく限界を規定していない指図書を示すことはできない。方針・限界・達成すべき結果は常に規定されている。しかし、規定されるのは最終結果のみであるから、これを達成する過程において自由裁量を働かさなければならぬ。規定されたものと従業員にまかされている内容との両者を含まない仕事の指図書はありえない」。「仕事はこの両者の活動を含む活動の全体である」と。<sup>4</sup>

われわれは管理職やスタッフ職では判断的職務内容をまず想起し、作業職では規定的側面を考えがちである。しかし、作業職でも「勘」や「技能」を働かす余地の無いものは稀であろうし、まったく判断力を行使する必要のないものは存在しないであろう。理論的にさらに進めて考えられる流れ作業の単純労働では、ほとんど自由裁量の余地はないかもしれない。しかし通常の単調な労働でも、「作業の組織的やり方」や「仕事の進度」については職務の担当者に判断ないし決定をまかせるものである。ジャックは自由裁量の代りに率先力 (initiative) あるいは判断力という表現を用いて、そして人間の労働であるかぎり、職務遂行中において自由裁量を働かすことに仕事の意味があり、その余地のま

まったく無いものは機械にまかせるのが人間的であるとまでいっている。このように、職務の二側面のうち、自由裁量的内容は人が職務の水準あるいは仕事の重要さ・困難さを感じる心理学的要因であり、仕事に直接人の内部で連なるものであるという。この考え方が後に論理を展開する中で、再び現れることに注意せねばならない。

さて、以上において、すべての職務に二側面があること、特に自由裁量的側面が今後の取扱いにおいて経済的社会的意味で重要であることを理解した。おそらく、この点ではそれほど異論のないところであろう。しかし、形式的にみれば、職務の自由裁量的内容といっても、それは職務分析の新しい視角にすぎない。この新しい要素は、単に一つの視角であるのみではなく、職務の流れの分析から客観的に量的に把握されることが重要である。実に、この自由裁量の量的計測によって、職務分析はそのまま職務評価となることに留意すべきである。

#### (ii) 自由裁量の許容される時間

職務の自由裁量的側面を分析することは、従来のものとまったく異質の角度より把握することになるが、この自由裁量的内容は、管理者が部下に委ねる時間量によって計量される。抽象的な自由裁量的内容が時間量として測定されることに、この接近方法の最大の利点がある。

これに対し、時間量の測定は決して新奇なものではなく、従来、教育や経験に関しても教育年数や経験年数で把握していると批判されるかもしれない。従来の職務評価では作業条件、責任、努力といった諸要素が併存し、ある要素は時間量を、他の要素は取扱う機械の破損の可能性と金額をとといった各種の基準から職務を分析し、その分析基準は性格を等しくしない。論理的に幾つかの分析基準（要素）に限定するはきわめて困難であり、職務評価の技術に関する議論でも未解決にとどまっている。この複数の基準の統合に関する問題は別に措くとしても、この要素の分析にはかなりの主観的判断が介入することは周知のところである。きわめて注意力を集中するか、少しばかり注意力を集中するかは客観的には判断できない。職務の遂行に最低必要な経験年数も同様である。ある人が一定の職務に5年従事していれば、この人の経験年数はまったく機械的に計算できる。しかし、ある職務の遂行に最低必要な経験年数が5年か8年かは若干の判断を加えねばならない。これに対し、同じ時間量であっても、職務の自由裁量の時間は、仕事の流れから直ちに算定される。午後3時にある品物の切削を完了し、5時に検証されれば、その仕事の自由裁量にまかせられた

時間は2時間である。これにはまさしく判断を介入する余地はない。従来の職務分析も事実的資料の蒐集であるといわれているが、この職務の自由裁量の分析は、比較にならないほど事実的であり客観的である。主観的判断の介入を含まざるをえないものとして職務の要素を分析するのではなく、仕事の流れる時点から文字通り客観的に計量することの意義は非常に大である。

また、この自由裁量の時間量の測定は、たとえば湿度××%、温度××度に較べることのできるほど客観的の計量であると同時に、この職務分析はそのまま従来の職務評価の過程ともなることに注意しなければならない。たえず注意力を集中するか、数時間にわたり注意力を集中するかの職務分析を行なっても、この後ではかならず一定の尺度に照して評価しなければならない。これに対し、自由裁量の時間間隔は2時間であり、そこにはもう2時間を評価する必要はなく職務分析即職務評価なのである。後に明らかになるように、職務の自由裁量に委ねられる時間量は、そのまま職務の相対的位置づけ、あるいは仕事の水準 (level of work) の尺度である。単一の基準であり、しかも客観的に明らか基準であるから、仕事の流れを分析し計量すれば、いわゆる職務を評価することも同時に終了する。ジャックはこの時間量をもって職務の水準が定まるというが、職務の相対価値を決定するとはいわない。この時間量が職務の賃率といかに関連するかは次節に述べることとし、最後にこの時間量測定の方法について検討しよう。

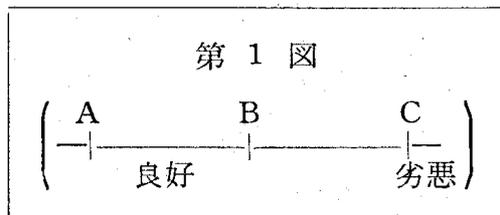
仕事の水準を定める手続は次の3段階の手続によると説明されている。<sup>5)</sup>

1. 特定の職務に割当てた仕事の規制的側面を外部にとり出すこと
2. その職務の遂行者が自由裁量を行使した事実を検証するために用いられている検証機構 (the mechanism of review) を見出すこと
3. 一定の検証の条件の下に経過する時間の最大値を発見する。職務担当者はこの検証時間中 (the maximum period of time) に割当てられた責任を果すため、自分自身で自由裁量を働かす権限をもち、また自由裁量を使用すると期待される。

1の手続はすでに述べたので、2の検証機構にすすむ。部下は管理者から指示を受けた方法と結果の範囲内で自由裁量を働かす。自由裁量は抽象的であり明文の規定をもっていないのであるから、この範囲内では担当する人によって実際に働かす適切な判断は相異なる。この判断なり自由裁量は仕事の遂行中に絶えず行使されているが、管理者は仕事を委ねた以上、仕事の過程に一つ一つ注意を払うことはないであろう。新入の作業員、訓練中の従業員、試用期間

中の従業員については、監督者または指導員がたえずつきまとして指導するであろうが、この従業員はその職務を命ぜられたように遂行しているのではなく、いまだ職務の従事者に必要な最低資格を具備していない。したがって、この場合には一定の職務が明確な内容を持ち、一定の権限を委ねられたものと見做すことはできない。この特殊な場合を除外すれば、通常部下はある程度一つ一つ監督者の指示なしに自分で適切な判断を働かして仕事を遂行する。これが職務の進行中における自由裁量的内容の実態である。

さらに、ある仕事を成就したとき、管理者が指示や標準に達したか否かをすべての仕事の結果について検証するであろうか。作業職では、工程のある箇所では加工品の全数検査を行うことがある。この検証の場合には、すべての仕事の結果は管理者でなくて検査係がすべて検証する。この全数の検証機構は比較的少なく、職務の性質によって検証機構は異なる。管理者は、通常、部下の仕事の進行中にも仕事の結果についても一つ一つチェックしない。あるいは全部の結果について注意を払うことをしない。だからといって、いつまでもチェックしないことはありえない。いつかの時点では、仕事の結果の不十分さと自由裁量の不適切さの報告を受け、この事実を知る。この検証の方法を図示すると、第1図のようになる。



職務の結果はなんらか規定されているから、旋盤作業について許容誤差××ミリという具体的規定の場合には、少なくとも良好と判断できる範囲は明確であり、たとえばABの範囲であろう。Aはもっとも優れた

作業結果でありCはもっとも不良な結果である。旋盤工の場合には、良品と不良品の規格が明瞭である。しかし、スタッフ職の場合には、この限界はかなり曖昧であろう。しかし調査をすすめれば、概算ながら標準的結果（質・量をも含む）の範囲があり、少なくとも管理者の判断中にはなんらかの範囲が設定されているものである。もし限界が無ければ、およそ実績評価や能力評価はありえないこととなる。このように第1図のABの範囲は、製品規格のように規定化していることもあれば、管理者の考える標準として部下の自由裁量にまかされている場合の両者を包含している。

その仕事の担当者が働かず自由裁量の適切さによっては誤差のまったくない作業結果（A点）もあれば、許容誤差の限度一ばいの作業結果すなわちちかろうじて合格するといった場合（B点）もある。A点からC点まで、その担当者に

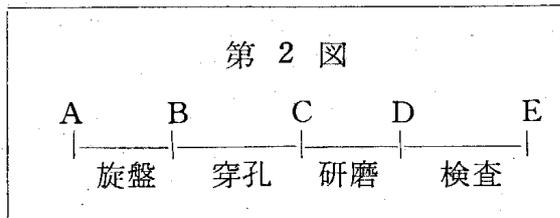
は自由裁量を行使する程度に差異がある。Bのような自由裁量を限界的な自由裁量 (marginally sub-standard discretion) の行使と呼ぶ。自由裁量に適・不適があり、すべての作業結果についてそれぞれ検証しない場合にも、結局いつかチェックすることは管理者の義務である。ジャックはいう、「標準以下の自由裁量に関する情報は、最後には、その職務を監督する管理者のところへ戻ってくるのが常である。したがって、この種の情報をえていない場合には、部下が満足できる仕事を実行しているものと見做すであろう」と。

3の手続では、この検証機構を見出して後、その検証を受けるまでは部下が自由裁量を働かすことを事実上容認している時間の間隔を測定する。この考え方と計測方法はかなり複雑である。すなわち「仕事の自由裁量的内容に関連しては不確実ということが重要な影響をおよぼす。もし部下の仕事について間違っている事実を何も聞かない場合には、仕事が正しく行なわれていると仮定することができる。部下の自由裁量と判断とが満足できることを直接聞こうとすることはあっても、実際には行なわれていないようであり、たとえあっても稀である。その主たる原因と考えられることは、自由裁量の検証は直接的よりも間接的となりがちだからであり、不良な仕事については組織的に批判するが良好な仕事については注意を払うことは非常に少ないからである。それ故、管理者の検証をうけることなく職務担当者が自由裁量を働かさなければならない期間の測定は、積極的でなく消極的手段によって示されなければならないであろう」と。換言すれば、「直上の管理者の注意するところとなる以前に、適切でない自由裁量を働かすことが可能である時間の長さによって、職務を定義しなければならない」と。<sup>6)</sup>

この表現は非常に独特のものであり難解であるが、解り易く説明すると、職務の自由裁量の検証を扱う場合には、自由裁量を働かす過程そのものは外部的に独立して観察できないので、その作業結果より間接的に把えその自由裁量が不適切である場合には続いてどの種の事態が生ずるかというような消極的方向からみればよい。このような考え方によれば、その自由裁量が最大限どれほどの時間まで許されているかを知ることができるというのである。先に示した第1図に即していうと、C点の結果は直ちに明瞭であり、余りに劣悪な自由裁量がそれほど長時間にわたり許されることはない。しかし、B点に近い判断を行使したときには、その作業結果は直ちに気付かれず、あるいは不適格な情報は直ちに管理者のところへ返ってこない。何度か不良な仕事と判断される事態が累積して後に、管理者の注意するところとなる。<sup>7)</sup> 限界的に標準以下の判断の

場合に、その検証されるまでの時間をとれば、最大の時間値になるであろう。このように判断が悪い場合を想定して分析することは、職務の否定的側面の把握といえよう。われわれは、ある機械に対する責任という要素を注意力としてでなく、機械を破損する可能性と損傷額によって測定する方法と同様な方法で、自由裁量の消極的側面を取扱うことになる。

その他、時間量測定には種々の問題があり、かなりの詳細さでその方法を説明している。そのうち、若干のものを選ぶこととしよう。簡単な単一の作業を繰返している旋盤加工の職務をとり、図示すると第2図のようである。この作業工程で旋盤加工の次には穿孔、研磨、検査を必ず通過すると仮定する。ある半製品は検査係で検証をうけ、B点よりD点までの経過時間がその製品の検証期間となる。他の加工品の場合には、研磨係から余りに厚さが多いと苦情をうけるであろう。この時、C点が検証点となる。個々の加工品の流れと検証時点



までに許容される時間が計算され、その時間の型が明らかになれば、最大の自由裁量の時間が測定できる。

幾種類かの性質を異にする仕事を抱えている職務では、個々の課業の着手

順序および課業を遂行する所要速度等に関して一つの判断が加えられ、その結果、これに応じて検証までに許容される時間に特有の型がある。単一の課業では主として品質の方を検証することに長い時間がかげられ、複数課業の場合には、所要速度のとり方によって検証時点までに委ねられる時間が、最大許容時間の主要な問題となると指摘されている。作業の種類によって、時間量測定にはなんらかの工夫が必要であろう。しかし、一旦そのルールを定めれば、結果のみの検証までの時間は事実的客観的に進められるであろう。

註

- 1) 職務 (job), 仕事 (work), および責任 (responsibility) の言葉には厳密な区別がなされていないようである。たとえば、「管理者の設定する責任には二つの異った側面がある」(Payment p. 71), 「職務の規定された内容」, 「規定された活動と自由裁量を働かす活動の総計としての仕事」(Responsibility p. 85), と、また責任の大きさ (size of responsibility) というのを後には level of work と称していることからわかる。さらに特に責任については次のような注意を与えている。「責任というのは、単にその職場において実施せられる特定の活動に関連し、これにともなって達成した結果も、実行された特定の事項の具体的内容によ

って示される。工場の安全に対する責任を果すものとして夜警係の職務を記述するのはまったく不正確である。……そうではなくて彼は何を実行すると予定されているかを尋ねなければならない。責任とは、従業員が遂行する予定の特定の諸活動であり、正確に言えば、従業員がその権限をもって意思決定をなし、また実行すると考えられるものである」(Payment p. 62—63)。

- 2) E. Jaques; *Responsibility* p. 33.
- 3) E. Jaques; *Payment* p. 77.
- 4) E. Jaques; *op. cit.* pp. 72—73.
- 5) E. Jaques; *Responsibility* p. 32.
- 6) E. Jaques; *op. cit.* pp. 90—91.
- 7) この種の限界的状況を考慮し、あるいは職務担当者の能力を根本的に反省しなければならなくなるまでには、第1回目の検証(第1回目の製品の終了)から、第4回目の検証の時点までの時間間隔をとるのがよいとされる。もとより、この第4回という定め方はかなり任意的のものである。しかし、このように仮定すれば管理者の検証の程度や回数を調べるよりも、機械的に時間間隔を計算できることになる。

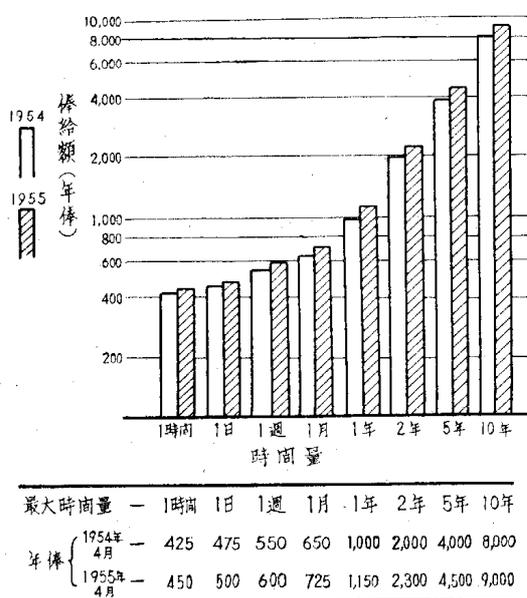
### Ⅲ 一元的な給与構造

前節で示したようにして計量された自由裁量の時間量は、仕事の水準 (the level of work) または責任の大きさ (the size of responsibility) と直接的に対応しており、それを表示する有効な単一の基準となる。また、この単一基準は職務の遂行に関連するものであるから、理論的にみても、従業員の能力を測る有効な手段である。ある職務に支払われる給与と他方における従業員の能力の進展に応ずる昇給、この両者を通じ、共通した一つの原理で賃金管理を行なうことにより、ここに一元的な給与構造が成立する。

#### (i) 時間量と公正な報酬との対応関係

自由裁量の時間量が職務の賃率に対応する根拠としてジャックは次のようにいう。「従業員の担当する仕事の分野のいかに問わず、自由裁量の最大時間の等しい仕事を遂行している者は、その当時えられる一般的条件の下で、その仕事に対する公正な報酬 (a fair return for the work) として、若干の変動はあるがほぼ同一の貨幣額を主張することが見出された」と。また、第3図のように、これを何か年かにわたって調査した上で、さらに「仕事の水準に対する公正な報酬として経験されている俸給の型のこの動きは (註…第3図の各年度の動

第 3 図



きのこと)、仕事と給与に関して一般的に直観的に考えられている観念が存在するという強い確信を提供した」と。<sup>1)</sup>

自由裁量の時間量と公正な報酬との対応で注意を要するには、自由裁量の時間量が職務の価値づけを定めるものとはいわれていないことである。既述のように、この時間量という考え方はむしろ職務の消極的把握である。管理者が部下に職務を配分し、執行の権限を委譲し仕事を委ねるためには、もとより職務の遂行方法や達成目標を明示し常に結果を予測する必要がある。したがって、職務の規

定的内容の指示と訓練は積極的にして重要な指導の手段であり統制の方法である。ただ賃金管理の目的にとっては、この消極的ではあるが内容の明確な基準量が有用であり、その目的に十分役立つ。職務の価値を定めるのではなく、人々によって職務の大きさとして感ぜられている内容と一致する基準であればよいわけである。第3図にみられるものは、公正な報酬と時間量との単なる対応にすぎない。自由裁量の時間量は労務管理の唯一の重要な基準でもなく、また職務の価値という何か本来的に抽象化された人為的の概念に結合するものではない。

ところで、この対応関係はどのような研究の経路からえられた関係であろうか。それは当初予期されていなかった事実であったといわれる。すなわち、ジャックが研究に従事した工場では、時間給労働者のほか週給職員、月給職員、年俸職員に分かれていたが、<sup>2)</sup> この賃金算定基準の相異が、賃金のあり方について示唆を与え、また各職務のいわゆる「習熟期間」もこの賃金算定期間に対応するものがあつたようである。報告されている研究課題の経過から推測すれば、問題は本稿の敘述とは逆であり、従業員の採用・配置方法の改善から出発し、次第に給与構造または給与支払額にいたつた。したがって、最大時間量と公正な給与の対応関係は、きわめて素朴な賃金支払方法の反省から示唆を受け、まったく予期せない結果であり発見であつたようである。

次に、この公正な報酬の問題をみることにしよう。上記の引用文にも暗示されているように、公正な報酬は個々の従業員に「直観的に経験されている」も

のであって、外部から自明のものとして与えられる外部の現実ではない。公正な報酬がその後は公平な規範 (norm of equity) という表現に代っているのは、その考え方をより明瞭にしている。公平というのは単純な平等ではなくて、ここではもっぱら職務ないし能力に対して公正なことを意味している。この公正感覚または公平の規範が個々の従業員の内面に存在していると主張することによってその特質がある。いま、この考え方を米国の職務評価技術の通説と比較してみると、よりその特質が明らかとなるであろう。

職務評価では、一方において評価される職務の価値または職務分類と他方における市場の賃金分布とが対応する。賃金分布の資料はその地方の同業種企業において一般に支払われているローカルな市場賃率であることが多い。市場で一般に成立している賃金額は、個々の企業にとって経済上の与件である。これに対し、公平の規範は個々人の中に「自覚的には認められていない」感覚であり、いわば多くの人々の中に眠っている理念の型である。<sup>3)</sup> ここに、きわめて現実的に相関関係を設定する米国流の職務評価と賃金に対する英国の理念的把握の差異が現われているように思われる。

公平規範の考え方を理解する一つの事情としては、この研究が英国の Human Relations 問題のチームから出発したことを挙げることができよう。この公平な感覚を報酬額としてとり出すためにジャックが用いた方法は、彼によって社会的分析的方法 (the social-analytical method) と呼ばれ、① 個人的要求に基づくほかは、企業のメンバーと討議しない、② 議論の内容は秘密にする、③ 討議の結果にもとづいて研究者の方からなんらかの活動を実施しない、④ 討議した者の要求を除いて、他のメンバーには報告しない、という条件の下で面接を通じて行なわれた。<sup>4)</sup>

公平な賃金額はこのような細心の注意の下で摘出されたが、個人の報酬に対する考え方や反応は複雑であり、単純に仕事に対する公正な感覚というだけでは十二分の説得性をもたない。個人の心情は決して単純に公正感のみから成り立っているのではなく、自己防衛的・利己的欲求にも対立している。人間関係論の研究者はこの点でもその長所を発揮する。すなわち公正規範の幾つかの例証として、給与に関する行動および不平を明らかにする。たとえば、公平な給与額からみて有利な額を支給されている従業員は常に報酬問題に対して緊張感をもち、自己保存的欲求を示し、自己の将来の昇進ないし昇給や他人のそれに対し強い関心を示すといわれる。従業員はできるだけ多くの賃金を獲得し雇用主はできるだけ安く支払おうとする理論は、個人的範囲の討議や組織的行動の状

況からみると余りにも単純化されており、誤解を導くものであるといわれる。このように種々の不平、欲求、行動の型を指摘して後にも、なお公平感覚が多数の人々の中に広くもたれていることが強調される。

他方、個人的心理的分析のほかに、さらに個々の従業員の感覚に影響する外部的経済的要因についても指摘する。すなわち、労働市場の状態、賃金政策、団体交渉の状況等である。個人やグループ内部の感情とこれらの外部的状態とは相互に作用し合う。たとえば、公正な賃金額をえていない人は、他の企業で仕事を見出すよう努力しはじめるが、その職種が労働市場で過剰の場合には、給与に対する不満は直接他企業への移動としては現れない。したがって、公平な感覚としての賃金は単純に市場の需給を反映するものではなく、短期間の間は比較的安定性をもつ。職務評価の通説と異なるこの考え方は非常に独得のものであり、すべての人の中にはほほ等しい型としてもたれる意識であるから、これを社会的規範意識と見做すことができる。

第3図より概観せられること、その他1958年などの分析結果をみても、公平賃金と仕事の水準との対比は非常に概括的なものであり、個々人の実際の公正賃金額と表に示されている数字との間にはどれほどの乗離があるかといったことは、なんら言及されていない。また、仕事の水準が高くなれば、急速に賃金額が上昇する理由などまだまだ探究すべき内容は多い。ジャックは、公正規範の存在理由を説明することにその大部分の努力を集中しているように思われる。

#### (ii) 潜在的能力の管理

自由裁量の時間量と公正な給与とを関連づけるものが第3図の公正な給与曲線 (the equitable work-payment scale) であるのと同様に、重要な管理の用具として潜在的能力の発展を示す標準的昇給曲線 (the standard earning progression curve) がある。職務の遂行能力の問題は、むしろ研究の最初のものであったことは既に述べた。

ジャックは賃金管理の機構を次のように説明する。「仕事 (work) の水準と能力 (capacity) と給与 (payment) の間に動的均衡すなわち  $C=W=P$  が成立している条件の下で、われわれが関心をもつ仕事を遂行できるとき、はじめて人は最善の努力を尽くす。したがって最適の『奨励制度』とは、個人の関心と能力に併行してその発展を促進し、公平な給与を支払い、予定された仕事の量を継続して配分し利用できるようにする機構が存在するような制度である」と。<sup>5)</sup>ここに賃金管理の機構と目的が示されている。動的均衡の動的という意

味は、仕事の内容および従業員の能力がたえず変動することを指す。いうまでもなく、企業は一方において技術のたえざる革新と他方における従業員の能力の進展と停滞にさらされている。したがって C-W-P の関係は常に不一致となる可能性がある。<sup>6)</sup> 企業の能率化と働く個人の満足を実現するために、賃金管理はこの種の変動をいかに適合的關係にもたすかを探究せねばならない。職務のほかにも能力を特にとり出していることが注目されるが、これについて「われわれはだれでも、正常なペースと集中力と能力によって決定される正常な出来高水準をもつ。われわれ内部の精神状態を混乱させ、心理的作業速度と職務に対する精神的肉体的集中度を妨害することによって、外部的諸条件は正常の産出量を引き下げるであろう。外部的諸条件いわゆる『刺戟』の重要さは、仕事における正常な作業速度、集中度、能力を促進し、その正常性を邪げないように準備することである。個人が正常な作業速度、集中度、能力のたえざる発揮以上に正常な出来高をこえることは、たとえ可能であってもごく短期間についてのみである。……私の経験では、肉体的作業速度と集中力に生ずる相異についてなんらかの結論を引出すまでは、二人の個人の能力の差異という要因が出来高の相違を決定する主要な要素であると考えねばならない」と<sup>7)</sup>いう。このように C=W=P の動的均衡を図ることは賃金管理の基本的目的であり、特に能力を十二分に発揮するよう準備することは、究極において企業の経済活動の能率化を支える基盤となる。能力と職務の適合關係はわが国の経営体制のもとでは非常に困難ではあるが解決をせまられている問題である。もとより、英国ではそれほど困難な問題とは考えられていないであろうし、ジャックもまた能力と職務の適合は国民経済の負うべき責任であると示唆しているけれども、能力・職務・給与の動的均衡は企業の賃金管理にとって、不可避の問題である。英国でもわが国でも、この基本的認識においては等しいといわねばならない。

仕事を遂行する能力の重要さがいわれるとき、これまでの論旨から容易に推量されるように、能力は主として職務を遂行するとき判断および自由裁量を適格に働かせる能力を指す。この一貫してとられる論拠こそ一元的給与構造の特質である。いま、能力に関する説明を幾つかとりあげてみると、<sup>8)</sup>「ある時期に実施すべき事項を定めるために、利用できる幾つかの代替的方法の中から最善のものを適切に選択すること、他方において、同一の職務をより有効な方法で実行する新しい手段を適宜に導入すること、この両者のバランスを保つ能力」あるいは「現在と関連づけてたえず過去の経験を組織する能力」とは、一般に

選択することの内容として説明されており、経営の諸決定のすべてに関連する。従来、われわれが管理者の決定を想定する場合とここにいわれる自由裁量の場とは非常に類似している。また「不確実性に長時間耐える能力」、「特定の行動から生ずるできごとの系列を予測する能力」という説明は、自由裁量が委ねられる時間という時間的關係を背景にして理解すればよい。既にⅡ節で説明した自由裁量の考え方と計測方法から、上の能力の定義は当然に生ずる帰結である。ジャックはこれを自由裁量の時間に関連する能力または time-span capacity とも称している。

能力は企業における職務遂行の能力であるが、上の説明は上位の管理者より割当てられた範囲の仕事を適切に処理する能力と限定している。自由裁量の内容を文字で具体的に定義できないことは既述のとおりであるが、同様に自由裁量を働かす能力も具体的にこれこれの能力と説明することができない。むしろそれは抽象的であり、職務の担当者すべてに共通する抽象的内容をもつ。

また、この種の抽象的内容の能力そのものは直接とらえることができない。それは一定の職務を遂行してはじめて判断できるものである。潜在的能力というのも、将来の職務またはその人に適した職務を遂行できるということである。したがって、仕事を完了する時期を別にすれば、能力は一定の仕事を果たした実績と同一である。この意味で、読み書くという能力とか、具体的専門的知識とかの具体的形態とも無関係の概念である。

一般的問題の次に、能力を管理する方法に立ちってみよう。それは大要次のいずれかの手順をとる。

1. 個人が過去の経歴の諸段階（年令）において実行した仕事の中で最大と考えられるものを、自由裁量の許容時間によって表示し、図上にプロットする。これが達成した昇進曲線である。

2. 純理論上は1と同じであるが、各年令における収入曲線を描く。この場合、昇給の時点では旧収入と新収入の両者を表示することが望ましい。

3. 過去の経歴上の各時点で貨幣価値なり一般賃金水準の変動があるので、1時点のものに修正して表示しなければならない。その理由は、相対的賃金隔差のみを問題にしているからである。したがって、各年度の収入を一般賃金指数で修正すればよい。

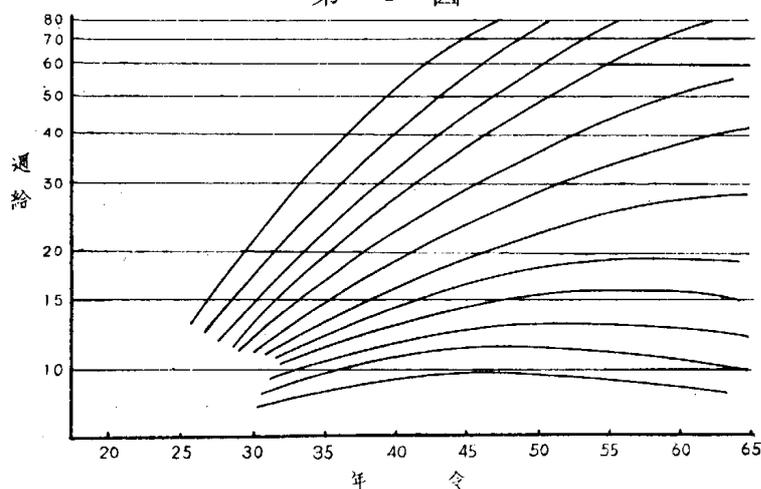
理論的には、職務の水準に対して公正な給与が支給されているときには1、2の曲線はほぼ一致をみるが実際には合致しない。また1の曲線を描くには過去の職務の自由裁量の時間量を概略でも分析しなければならないので、2より

もはるかに手数を要する。しかし、両者を結びつける意味で、現実の給与額と公正な給与額に対応する時間量との両者を同時に示しておけば便宜である。

4. 多数の個人に対する収入曲線が描かれたとき、通常は過去の経歴の分析が10年以内に限られるので、すべて非連続となる。これから試行錯誤法によってあるいは適当な判断を加えて連続のなめらかな進展の型を見出し、幾つかの一般的趨勢曲線を描く。

上記の手続きによって示されるのが、標準的昇給曲線であり、その概要を図示すると第4図のとおりである。標準的昇給曲線から引き出される結論はおよそ次の4項目にまとめることができる。

第 4 図



- イ、一般的趨勢は年令とともに常に右上りか水平であって、収入の下落はほとんどない。
- ロ、個人別の収入曲線においては、必ず2回程度は収入の下落があったが、これは主として物価騰貴または賃金指数の大巾な上昇によるものであって、

個人的の総収入の下落ではない。

ハ、若年グループは老年層に比して、進展の率が大である。

ニ、収入水準の高くなるほど、その後も高い進展の率を維持している。

上記の標準的昇給曲線はわが国で昇給基準線また標準昇給線といわれるものに相当し、われわれには概括的にみて目新しいものではない。しかし、わが国の場合と比較する場合に忘れてはならないことは、わが国の昇給基準線は平均化した数値をとっていることである。したがって、多数の人々の各年令における昇給額を平均して算定すれば、ほぼ昇給基準線（昇給額）となることを表わしている。しかもその平均昇給金額は非常に高く、通常入社時と退社時とでは4～5倍以上になる。またわが国の昇給基準線は政策上の要請から学歴別に算定されることも周知のところである。学歴を無視した昇給基準線はわが国では一つの虚構にすぎない。第4図の標準昇給曲線は、それぞれ概当する人をもつ現実的収入曲線である。年令とともに一般的には能力が増加するという考え方および上記の4結論は、わが国のものといちぢるしく類似している。実際、職

務に必要な能力としてわれわれがまず想起するのは、特定の技能なり具体的知識・経験であろう。しかし、すべての職務に共通したものとして能力を表示するには第4図のように逆に収入から説明するか、あるいは自由裁量の時間量といった抽象的のものでしかありえない。昇給金額を別にすれば、一般的に考えられる趨勢が類似するのも当然であろう。

標準的昇給曲線を作成した目的は個人の能力と職務に適した給与をあたえることである。しかし標準的昇給曲線は標準としての個人の能力を直接に示すのではなくて、標準的な過去の収入の進展を示すにすぎない。将来の職務に対する潜在的能力を考えれば、この曲線による能力の概算的推量のみでは余りにも危険であるといわねばならない。一元的給与構造においては、たしかに作業の水準に関してはかなり客観的に計量することができた。しかし、能力の評価および実績の評価は根本的に管理者の下す評価であり判断<sup>9)</sup>である。既述のように能力は結局のところ仕事の実績に表われなければならない。したがって、たとえ能力の進展を標準的昇給曲線によって概算的に推定したとしても、実績評価から独立には行いえない。ジャックは能力評価の手續における注意点としていっていることは、健全な考え方である。すなわち「ある人の過去に達成した収入増加が、たまたま標準的昇給曲線の一つに一致したとき、その収入増加が彼の能力の進展を真実に反映したものと考えることができれば非常に有用であろう。しかし、過去に達成した収入曲線からその人の能力についてなにか結論を引き出すことができないということは、かなり重要な問題である。ある人の過去の収入増加が正確に標準的昇給曲線の一つに合致したからといって、すぐれた能力の進展をみたものと仮定する誘惑にかられがちであるが、この種の結論は正しくない。この事実を常に自覚することはもっとも重要である。

しかしながら、実践上、個人およびその能力の進展に対して用いられる基準線 (a datum line) を作成することはそれほど困難ではない。このためには、仕事の水準の進展にほぼ見合う評価を試案的に確定しておくことである。実績 (performance) における実際の進展度をさらに経験した後、この評価を変更することができる。これが潜在的能力 (potential ability) の進展として述べた基準線である。時間量の分析と現在の実績の評価とを次のように結合することによって、この潜在的進展の評価を一時的に定めることができる。すなわち、少なくとも個人の経歴の過程において、作業水準とその仕事に対する公正な給与を決定できる点が見合わされる」と。<sup>10)</sup>

上記引用文の前半でいわれていることは、標準的昇給曲線を能力特に潜在的

能力の進展を予想するものと見做してならないことである。過去の能力の概算としてこの標準的昇給曲線の型のいずれかに近い能力の進展があったということはほぼ可能である。しかし完全に一致したものと速断することも誤りである。

このことは能力評価の基本的態度であり前提である。今日、能力の評価がこれだけでよいという程度の方式もなければ、さらに将来のことは非常に多くは推定である。能力がいわれるほどには、評価の方式は確立もしていないし、また実績評価と能力考課はほとんど似たような方式で扱われているのが実情である。

次に、潜在的能力の評価を現時点で決定する手続はどのように可能であろうか。上記後半の説明がこれに当るが、それほど明確ではない。私なりに解釈してみよう。注意を要するのは、過去に従事した現在担当している職務に対する自由裁量の時間量は、そのまま給与収入ではないことである。もし理論どおりに過去に従事した仕事のうちでその時々にもっとも困難と感ぜられた仕事を代表的のものとして年令ごとに取り出し、その選ばれた仕事の時間量を把握し、その仕事が果されていた場合には、一元的給与構造の基礎を承認するかぎり、一応この時間量の変化に見合う能力の進展を予想することができる。しかし、過去においても仕事と能力が完全に合致していたこと、すなわち仕事への適性があったという保証もなく、またその仕事にもてる能力を十二分に発揮した保証もない。もっともジャックが既にいっているように長期間についてみれば人は正常な産出量水準を示すものであるから、能力を発揮したものと見做すことはそれほど問題はない。したがって、自由裁量の時間量を基準として過去の職務を分析すれば、比較的正しい潜在的能力の評価が可能である。

しかしながら、過去の仕事の時間量および過去の時間量での実績評価の分析ができない場合には、近似的に標準的昇給曲線による過去の収入の分析を行わざるをえない。標準的昇給曲線のいずれかに比較してどの程度の差異があるかをみて、これを将来に一応延長して潜在的能力を予測しておく。次に現在の実績をみる。現在の職務の時間量は明確であるから、現在の能力をみる一つの手段が与えられる。実績評価が幾回かにわたって積み重ねられるならばその評価も確実性を増す。このように、過去の収入と標準的昇給曲線との対比、現在の実績評価、現在の職務の時間量の3者を合わせれば、一応現時点での潜在的能力の評価が可能である。

能力の評価、実績の評価によって、その従業員が将来のどの時期に職務の最上限（最大の許容時間量）に達するかの予測ができる。従業員の年令構成とを合わせてみれば、能力配置の計画化と実現が一步前進する。

註

- 1) E. Jaques; *Responsibility* p. 53.
- 2) 研究は最初、会社側 the Glacier Metal Company と研究チーム the Tavistock Institute of Human Relations の間で1948年に同社のロンドン工場で行なわれた。研究課題について多くの変遷を重ねて後、ロンドン工場における下級監督職、スタッフ職、および事務職を含む III Grade の従業員の地位と俸給を合理的にするため、1953年4月最大時間量の素朴なる考えが抱かれたと報告されている。

当時、ロンドン工場の人員は、時間給労働者1100人、職員にはI等級（部長クラス）50人、II等級（課長級、技術系職員）120人、III等級（スタッフ職、事務職、下級監督職）400人から構成され、I、II等級は月給ないし年俸、III等級は週給を受けていた。その他、Glacier での研究経過はジャックの著書「責任の測定」に詳細に報告されている。(cf. *Responsibility*, Introduction and Chapter 2)

- 3) 規範意識の説明として興味ある点を原文から引用すると次のようである。(cf. *Payment* pp. 124—125)

The results suggest the existence of an unrecognized system of norms of fair payment for any given level of work, unconscious knowledge of these norms being shared among the population engaged in employment work. It is because of these intuitive norms that I have had recourse to the concept of equity in describing the scale of felt-fair differential payments.

- 4) cf. *Payment* p. 124, *foot-note*.
- 5) E. Jaques; *op. cit.* p. 226.
- 6) C、W、Pの関係を整理すると、6個の関係が基本的であるといわれる。それを符号によって整理すると次のように表現できよう。
- a)  $C = W = P$ 、      b)  $C = W < P$ 、      c)  $C = W > P$ 、  
 d)  $C < W \leq P$ 、      e)  $W > C \geq P$ 、      f)  $P \geq C \geq W$

- 7) E. Jaques; *op. cit.* p. 227—228.
- 8) E. Jaques; *Responsibility* ch. 7, Section II, III.
- 9) 仕事の水準、能力評価、実績評価の根本的相異について次のようにいう。  
 「管理者の判断によって部下の実績標準を評価することは、その手続上なんらかの客観性を損なうように思われるであろう。人の行動を判断するのに完全な客観化が可能であると頭から信ずる人にとってのみ、上のような考えが抱かれる。理論的に考察した場合でも、客観性が可能とは考えられない。一部分については客観性を達成することができるが、幾つかの要素は判断にまたねばなら

ない。すなわち仕事の水準や公平な給与制度は客観的に決定できるものであり、標準的昇給曲線は人の能力の成長の型に関して客観的現実にはほみ合って増加するように作られたものである。しかし、実績を客観的に測定することはできない。たとえ能力を測る客観的尺度があるとしても、この尺度はある個人が考課の対象となる期間中に外部の抑圧をうけることなく、その能力を十二分に発揮したことを示すものではない。実績は管理者により判断されなければならない。」(E. Jaques; *Responsibility* p. 256)

10) E. Jaques; *Responsibility* p. 187.

#### Ⅳ 一元的給与構造の社会的意義

これまで、ジャックの提唱する一元的給与構造を検討したが、もっぱら賃金管理の技法に焦点を合わせたので、一元的給与構造案の社会的背景なり意義についてはほとんど触れなかった。本節では、この英国で試みられた賃金管理案の社会的意義をとりまとめて考察しよう。

##### (i) 職務評価に対する批判

企業内部における差別的賃金を一定の方式で整序する賃金管理の技術として職務評価がある。職務評価の理論的な問題点と実践上の困難性についてはすでにわれわれには周知のところである。賃金隔差の整序という点では職務評価と同一の目的を追求しながら、ジャックは別の接近方法を取り、完全にまとまった形ではないが職務評価を批判している。それを要約すると、次の3点に分類できるであろう。<sup>1)</sup>

第一は職務評価における主観的判断の困難性である。職務評価は、一面においては、利害関係者が職務の相対的価値ないし困難度を評価し、その主観的判断を組織的に合致させる手続きであるから、人間の主観的判断に基づくことはいうまでもない。しかし、その評価技術の細部には理論的に幾つかの矛盾をもつこともしばしば指摘されてきた。彼の批判も第一にこれに向けられる。彼は分析的職務評価が一般に採用している要素を作業基準と人的基準に大別する。前者には、仕事の肉体的負荷、作業速度、正確性、仕事の質、部下の数、職務怠慢の影響、作業環境があり、後者には技能、訓練と資格、経験年数などと勇氣、信頼性、創造力、決断力などが含まれる。

この作業基準の中で、危険度、不快度、汚濁などは賃金構造の基礎よりも付加給として考えるべきであるという。また作業基準も雑多であり統一的原理によって説明されない。たとえば材料の損失は仕事の否定的側面であり経済量で

ある。これに対し、他の要素はそうではない。これらの基準が統一的でないのみではなく、職務の比較をより困難にする。監督者の部下に対する責任について「部下の数は職務の大きさの積極的指標である。ある一人の統制の下にあって同一職務を実行する従業員数が増加すれば監督者の責任は大きくなるというのはおそらくそうであろう。しかし執行する業務数が多くなったため、部下の数を増加することが責任の減少を反映することもありうる。多くの部下をもつ下級職長は新しい機械を自らの裁量で操作するが部下をもたない設計係より大きな職務を遂行するとはいえない」と。同様のことは仕事の正確性についてもいえよう。仕事の正確性が必要なことは大なり小なり多くの職務にみられるが、何ミリの許容精度が要求される精密作業だからというように、形式的な理解は正しくない。精密作業に必要な工具・治具および工作機械が十分整備している場合には、正確さを達成することは容易である。

この批判の中には、既に述べたように、職務を遂行する困難さ、責任の大きさはすべて自由裁量の適格さにかかっているという理論が背景となっている。職務の積極的および消極的把握の混同という説明方法も、自由裁量を消極的にとらえざるをえない事情を想起すれば、容易に理解することができる。確かに通常の基準のとり方は形式的であり、その批判は当たっている。

人的基準とりわけ信頼性などは非常に主観的であるために、情緒的党派的意見が混入して、職務を比較することが困難となるであろう。

第二は、職務内容の変動に対する準備である。企業の製品、企業をめぐる顧客、および作業方法は短期に変動する。この変化が生ずれば「職務を比較する古い基準はもはや役立たず、新しい側面がより大きな効果を及ぼすものとして発生する。この場合、作業方法の変化のもとでもっとも重要な基準を発見し、給与の満足な構造を発展させる時間的周期が再び初まる。」職務評価はこの種の変動に対して準備せねばならない。作業方法の変動は直ちに個々の職務内容に変更をもたらす。また、明言されてはいないが、職務または職種に対する需給の変動も職務の評価要素に変化を求めるであろう。変動に対する適応の仕方と時期がかえって問題を招来することも考えられる。なんといっても、職務評価はやはり固定的性格をもつものであり、わが国の場合、この点がかえって問題になっているのは、広く知られている。

第三は、適用される職種の範囲の限定である。職務評価の方式を事務職員、管理者、技術者、作業者に分けなければならないことも、米国の実態が示すとおりである。これに対し、ジャックの賃金管理案はすべての職種に一律に適用

できる方式であることに注意すれば、適用範囲の狭さに対するこの批判の積極的意味が看取できる。

この三項目にわたる批判は、技術的にもかなり細部にわたっているが、全体を通じてみると、米国などを中心として行なわれている職務評価には理論的に矛盾があるのみではなく、この主観的判断を正しく適用するには、実践上の困難を有しているので、現実の賃金問題を処理するに際して、かえって紛争を生み出すものと感ぜられているようである。たとえば次のように若干の誇張をまじえていう。「職務評価は上述の判断に基礎をおいており、その場合、職務の種々の側面に種々の点数を与える評価尺度を用いることによって、表面的には客観性が獲得されるように受けとられ、大筋において職務評価が主観的であるという基礎が背景に退き不明瞭となっている。この直観的性質の判断は、地方的諸条件の下では一定の範囲にかぎって利用できるであろうが、広く分散している諸施設において多数の人々に影響する交渉 (negotiation) ではまったく役立たない。このような交渉のためには、原理を通じて説明しなければならない。原理は明確な言葉で示すことを要請する。直観的判断を言葉で規制することは不可能でないとしても困難である。仕事について判断が直観的にとどまるかぎり、原理を通しての交渉は不可能である。」また「事実はそうでないのに、客観的とみせかけるような枠組の中で討議を行なうために、より一層はっきりと誇張され歪められる。したがって不明確さがどこから発生しているかは明らかとなることなく、曖昧さと不確実が混入する。……賃金隔差を討議する客観的基礎が欠けているため、ときとして産業の不調和の主要な原因となることもあるであろう。このことが交渉において疑惑と意見の不一致をもたらすことは否定できない」と。

上の言葉の中には職務評価の技法全体に対する批判が要約されている。職務評価が客観性をよそおっているという表現は一応別としても、そのもつ理論的および実際の困難さは、英国ではかえって意見の対立を招き紛争を激化すると見做されている。英国では、相対的の賃金隔差は団体交渉にゆだねられており、その交渉の体験からは、いま職務評価を受け入れる雰囲気が存在しないのに相異なる。またこれを団体交渉より専門の評価委員会に移した場合も同様の事態となるであろう。彼の批判は結局は交渉の場での困難を指摘するものである。

さらに推量されることは、団体交渉の場が個々の企業の場合を離れて産業別に組織されているときには、個々の企業的特性なり地方的特質に余りにも深入り

した評価方式では、適用ができないことである。ジャックのいうところは、職種の相異をこえてあらゆる職種に普遍的に適用することを企図しており、時として個々の企業の枠をこえて論じられる。この点でも、米国の職務評価技法の関心が狭きに失するのである。

## (ii) 公正賃金の規範的意識

一元的給与構造の特質は、職務間の賃金の相対的位置づけを従業員個々の規範的意識に依存することである。この規範的意識が個々人の中に明確に自覚されていないことは、既に前節で述べたところである。賃金はその従事する仕事に対して支払われるべきこと、すなわち、the rate for the job の主張が、資本主義の経済原則という意味ではなくて社会通念として西欧社会の人々に認められているとすれば、賃金の相対的位置も仕事の内容によって支払われると意識されることはいうまでもない。

公正賃金の規範について、第一の問題はそれが他の何からも独立していることである。受けとる賃金とは別の概念として仕事の水準または責任の大きさがある。この仕事の水準という表現はジャックの用語をそのまま用いたのであるが、職務評価では職務の相対的価値または困難度と称しているものに相応する。われわれは、議論のこの段階では、公正賃金の規範と仕事の水準とを混同してはならない。一元的給与構造においては、この公正賃金の規範は仕事の水準より一応独立していることに注意する必要がある。すなわち、自己の職務に関して相対的に正しく受取るべきと意識されている賃金収入は、個々人の内部の意識であれ社会全体の人の意識であれ、仕事の水準または仕事の分類と合理的に対置された結果として存在しているのではない。公正規範の意識がどのような要因によって決定されるかは複雑な問題であり簡単に説明することはできない。それだからこそ、個々人は企業が職務を分類した結果のいかに問わず、漠然と受けとるべき賃金額を意識している。一元的給与構造では、公正賃金の規範は賃金を支払う主体である企業そのものにとっては外部から与えられる。したがって、職務評価という手続きがなくとも、すでに公平な賃金が、自己の持分 (equity) として人々に意識されている。職務評価において職務の価値と賃率とが相関関係をもつと同様に、一元的給与構造においても職務の水準と公正規範としての賃金持分は対応しているが、この手続きは形式的には同一であるが、本質的にはまったく別である。職務評価においては、賃率は職務評価をまって初めて決定される。他方、一元的給与構造では、企業の測定する職務の水準とは別個に独立して公正な賃率が確立している。それは個人の内面的意識

であるから当然のことである。

それでは、何のために職務の水準を測定する必要があるのであろうか。その理由は、賃金管理であり交渉のためである。個人の内にいる規範的意識を経営全体の場にもってきて、それが一定の型をもつことをすべて従業員に示し、公正な給与を支払わねばならない。給与・能力・職務の動的均衡を図ることは賃金管理の目的である。職務に対する公正な給与および職務遂行能力に見合う昇給に関して、討議を事実的な客観的な基礎において行なうためには、職務に関して客観的測定ないしは原理を必要とする。職務評価に対する批判において、ジャックは賃金の交渉には原理を必要とし、原理は明確な言葉で示されねばならないと力説した。職務評価はこの原理と客観的基礎を欠くため、かえってこの種の技法は交渉に紛争をもたらすと見做した。この考えからすれば、公正な賃金に関する討議と交渉のため、すなわち公正な賃金管理のためには、公正賃金と結びつく原理と事実的基礎を与えねばならない。漠然と公正賃金の規範的意識を明らかにするのみでは、賃金管理は一步も進みえない。前に述べた比喻を使えば、人間の快・不快感は明らかに知ることができるが、測定尺度に無関係であるときには、全体の場において説明し解決することができない。温度計の温度は、人の快・不快感と関係づけられようと他の目的に利用されようと別問題である。このように理解してはじめて、われわれはジャックのいう原理の強調を理解できる。

公正な規範の次の問題は、個人における規範的意識の解釈である。公正な賃金額が漠然と意識されるということは、別の言葉でいえば、個々人は漠然とではあるが自己の職務はこれほどの大きさであり、他の職務に比してどれほどの困難さをもっていると感じていることである。個々の働く人々にとって、仕事(work)はどのように感ぜられているか。この単純な問題が少しでも解明されないと、公平な賃金持分という感覚がどのように成立するかを理解できない。したがって何故に職務のある測定量とも適切に対応するかが明らかでなはい。仕事について人が感じている内容は、少なくとも人間の労働であるという感覚であり、人として働き甲斐のある面に連なっているにちがいない。企業において従業員は定められた範囲内で自己の努力ないし裁量を働かせる。この事実が仕事である。この仕事の定義は、ジャックも認めるように一面的把握であるが、従業員が仕事に抱く意味内容の心理学的把握にも沿っていると思われる。われわれは、人にとって仕事の重要さとは何かという素朴な質問に全面的に答えることはできないが、機械でなくて人間の労働は、人の熟練なり判断力を行

使うことに特色があるという主張を認めないわけにはゆかない。われわれはこの労働の意識と自由裁量の結びつけ方にジャックの給与構造案の独創性があると考える。彼は自由裁量の代りに判断力 (judgement)、率先力 (initiative)、あるいは才智 (nous) とともに表現しているが、これらの側面は非常に人間の労働としての特質が出ているように思われる。

最後に、公正な規範としての賃金額が妥当であるという確信の根拠を検討しよう。個々人の内面に眠っている公正規範の存在を探るためにジャックは、社会的分析的方法を用いたという。しかし、この方法は特に新しい方法とはいえない。複雑な人間の感情または作業慣習を見出すために、人間関係論はさまざまの方法を考案した。むしろ、われわれはある公正な賃金額を正しいと確信しあるいは裏づけるものに注目しなければならない。既に述べたように、ジャックはこれを二つの方向から説明している。一つは企業内部における従業員の不平不満であり、他の一つは労働者の確保という対労働市場との関連である。前者についていうと、実際に支払われている給与が公正の規範より乗離するとき、従業員が示す不満足な感情や行動である。実際給与が公正給与より±5%以内であれば満足感を表明するが、15%以上も下落すれば退職または転職を真剣に考え初めるといふ。この賃金・職務・能力の関連によって、感情や行動には幾つかの型がみられる。後者の労働市場の状態についても同様のことがみられる。求人広告の賃金額と職務に対する従業員の反応、退職者の理由などから、逆に公正な賃金額を推定できる。

### (iii) 国民経済との関連

賃金管理の原理が国民経済と密接な関係をもつことはいまさういまでもない。ジャックがそのときどきにいうところから、一、二のものを考察することによって、一元的給与構造の性格もより明確となるであろう。

#### a) 差別的賃金隔差の型

差別的賃金の型が公正な規範としてかなり強く意識されていることは、既に述べた。この型が各個人に漠然と意識されるものであっても、広く多数の人々に分布していることからみると、それを社会的規範ということが出来る。この社会的規範は長期の場合とはかくとして、数年という短期間には安定的な一つの型をもつといわれる。したがって、この理論は、賃金の相対的隔差を固定化する理論である。

これに対し、賃金と比較する原理として、企業の利潤性が賃金の相対的隔差を規制するという説と労働力に対する需要供給がこれを決定するという説があ

る。ジャックの一元的給与構造の考え方はこの両説に対立する。彼は自説を次のような論拠から説明する。<sup>2)</sup> すなわち、経済活動には2種のものがあり、企業家の職能と従業員の職能である。企業家は企業の危険を負担し、企業の最終目標と最高方針を決定する。したがって、投資を決定し取締役を専任するという企業家の活動を捨象すれば、従業員として生計のために労働契約を結び従業員として働く組織 (employment work) はいかなる企業体にもみられ、あるいはいかなる社会体制の下にも存在する。上はトップ・マネージメントから下は労働者にいたるまですべての者は、従業員によるこの執行組織に所属する。この執行組織の普遍的事実から、職務の相対的隔差の規範もまた普遍的である。若干の飛躍した議論をすれば、この公正な賃金隔差の型を産業または国民経済全体の問題として、広い場で討議することも可能である。もちろん、通常この種のことを試みるには多くの障碍がある。この論旨から、公正な差別的賃金は企業家的利潤とも関係なく、国民経済上の妥当性をもつ。

上の議論に関連して、従業員の賃金水準は国民経済の繁栄の中から従業員または国民一般に及ぼされる問題であり、企業ベースでは、ある企業体の能率的運営の部分が当該従業員に付与される。しかし、この場合でも、従業員の個々の職務または職務のグループが企業全体へ貢献するのは個人別のものではないという見解をとり、企業全体の能率的執行による利益部分もこの特定個人や集団に流れることとならない。したがって、少なくとも相対的賃金に関する限り企業内部でも国民経済全体でも、等しく公正な規範によるべきである。この議論は、英国に長らく続いている利潤分配制に対する批判と公正賃金の概念の結合である。

労働力の需要供給説に対する反論は十分ではないが、ジャックの説明によれば、労働力に対する需要と供給は完全競争の条件の下で行なわれていないこと、また労働力の最近の稀少性は過度に大きくみられているという。最近の技術系従業員の場合でも、通常は新しい職務であるために常規化がすすんでいないので、時間量について職務分析すれば、この職種に高い給与を支払うのはある程度は当然の現象であるという。

公正な賃金隔差に関して一つの興味ある事実は、米国でも英国でもこの隔差の型が非常に類似していることを指摘し、少くとも生存維持の最低条件をこえた国民経済の状態でなければ、賃金隔差の型はまったく異なり、あらゆる従業員に同額の賃金を支払う型ともなるであろう。この問題は賃金管理の枠組をこえているので、ごく簡単にしか述べられていない。わが国で積極的にとりあげ

るべき問題であっても、賃金管理上、あえて賃金の生存水準に関しては考慮していないことがわかる。彼の議論は豊富な経済 (the abundant economy) を前提にしているといえよう。

#### b) 動的均衡の問題

ジャックが能力、職務、給与の動的均衡を強調し、特に能力配置の計画化にかなりの力点を割いていることは、既に述べた。彼がこの当然の事実を強調した背景には、英国でも従業員の異動配置が困難であり、経営の側でも能力を適切に評価する方法がとられていないことをうかがわせる。一つの例として挙げられているところによると、英国では若年の技術系スタッフ系職員に対し、経験的に30~35才までに全員一率のかなり早い昇給を与え、その時期に能力別にグループにわけて配置をする方法が行なわれているようである。ジャックによれば、この方法は正しい能力の評価とこれに対する給与の調整を乱すものであるといわれている。能力評価が適切に行なわれていないときにも、それぞれの国での独得の方式が経験上あるようである。しかし、この種のわれわれにとって興味ある事実はむしろ一般的に知られていることとして説明が加えられていないので、われわれは推測の域を出ない。

ジャックの動的均衡が提出している一つの問題は、経営が職務を中心に構成されているから、職務と人の均衡を完全に企業内で達成することは困難なことである。この問題はすぐれて国民経済と国家政策の問題であると論じられている。したがって、動的均衡は、能力に即応する給与を支払わなかったために生ずる不必要な異動と退職を防止することと、従業員のモラル低下を防止することを目的としており、わが国の経営におけるような深刻な問題とは論ぜられていない。

#### 註

- 1) E. Jaques; *Responsibility* pp. 4—12.
- 2) E. Jaques; *Payment* Ch. 2, 3 and 16.

#### 結

E. ジャックによる一元的給与構造案は、実にユニークな内容をもつ賃金管理の方式である。その理論の背景には、英国の企業経営をめぐる現実が横たわっている。この背景については前節に括めて検討したので、最後に、この新しい賃金管理の特質を箇条書にしておこう。

1. 職務の担当者は、管理者が定めた規定の範囲内で自由裁量を働かさなければならぬ。仕事の真の意味はこの事実であり、一面的把握であるが賃金管理には十分方効な視角である。(職務の一元的把握)
2. 管理者の検証をうけることなく自由裁量に委ねられている時間の間隔によって、職務の自由裁量的側面を客観的に測定する。この時間量は仕事の水準を決定する。(職務分析による客観的測定)
3. 相対的賃金隔差に関する公正な規範が、各人の意識の内に存在している。(公正な賃金隔差の現実存在性)
4. 賃金隔差の公平な規範と職務の自由裁量の時間量とはほぼ対応している。(公正な賃金尺度の決定)
5. 職務を遂行する能力も自由裁量の時間量によって把握できる。(職務・能力の一元的把握)
6. 多数の人の過去の収入記録から、標準的昇給曲線を描くことができる。(昇給曲線の設定)
7. 経歴分析、現職務の時間量、標準的昇給曲線、実績評価より潜在的能力を評価することができる。(潜在的能力の評価)
8. 以上を総合して、企業内における能力・仕事・給与の動的均衡を維持することができる。(賃金管理の目的の実現)

われわれは職務および能力を一元的規準によって把握したその賃金管理の単純性よりも、職務の自由裁量的側面を時間量として計測する方法とこれを公正賃金の規範に結びつけた上記 2 と 4 に、この一元的給与構造の最大の独創性を認めることができる。

しかしながら、賃金管理の対象となる現象を余りにも大胆に割り切ったことから、この一面的把握によって賃金管理を有効に行ない、また従業員の理解をうることの可能性について疑問がのこる。おそらく実践上の有効性は今後の適用と体験に待たねばならないものと考えられる。