法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-04

大企業における配置と仕事の配分の柔軟性

MINE, Manabu / 嶺, 学

(出版者 / Publisher)
法政大学社会学部学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
Society and labour / 社会労働研究
(巻 / Volume)
32
(号 / Number)
3・4
(開始ページ / Start Page)
1
(終了ページ / End Page)
42
(発行年 / Year)
1986-03
(URL)
https://doi.org/10.15002/00007431

大企業における配置と仕事の配分の柔軟性

嶺　学

一　問題の所在

本稿は、「柔軟な職務構造」法政大学大原社会問題研究所編『労働の人間化――人間と仕事の調和を求めて』（総合労働研究所、一九八六年）と対をなす、個別企業の本社レベルの聴き取り調査をまとめたものである。

ここで職務構造というのは、課・係・班、装置などへの従業員の配置や、従業員への仕事の配分を意味している。最近時点の日本では、この配置・配分は流動的である。過去もそうであったようであるが、変化もみられる。筆者は、これを日本固有のものであると考えていないが、現在の日本の企業で一般的である。柔軟な職務構造は、「日本的経営」について世界的な関心が集まるなかで、最近改めて注目されている。欧米諸国で、これに見習うものもでている。柔軟な職務構造は、これまで、大規模な要員削減、急速な技術革新、高齢化、市場の変動などに、企業が対処する上で、有効であった。また働き甲斐を実現している面もある。しかし、生活の不安定化をはじめとする問題を伴うことも否定できない。

第二次大戦後の経済再建の過程で、賃金制度の合理化を目指して、職務給の導入を試みた企業があり、また、一九

六〇年代にも、技術革新に伴う諸変化を背景に、再度、職務給化の動きがあった。さらに、アメリカの人事・労務管理が紹介され、職務分析が合理的管理の基本的方法であると説かれた。職務給もその第一ステップとして職務分析を用いている。職務分析により明細が明らかにされた職務にもとづき、人事・労務管理を行なおうとする場合、これを職務中心的管理とよぶことができる。

日本の代表的企業の相当数は、職務中心的管理のため努力した。しかし、これらの企業も、配置と仕事の配分における柔軟性のもつメリットも認め、これを維持し、さらに発展させた。一般の企業では、柔軟な職務構造がどのようなものか、どのように推移してきたかは「柔軟性」のゆえにとらえ難い。他方、職務分析・職務評価という厳格な手続を適用した企業についてみれば、その手続の適用の仕方や結果を利用した制度に、柔軟な職務構造の実態が写し出されると考えられる。このような観点から、職務給を導入し、職務中心的管理を行なおうとした、代表的企業を対象に調査を行なったものである。今回は、会社全体として、制度の推移を中心に検討した。

職務中心的な管理を追求してきた日経連職務分析センターの活動をみると、ここに集う企業は、当初、職務構成のなかに弾力的な仕事と人の結合を実現した。例えば、大括りの職務とすること、連合職務編成とすることなどである。次に、アメリカ型の職務を設定していた企業も、職務の大括り化などの変更を行ない、職務に柔軟性を与えた。このように、職務編成を緩やかなものとすると、職務内に困難度を異にする課業が含まれる一方、担当者の能力を評価する必要が生じる。能力評価に客観性を保つ努力として課業をベースとする仕事と人の評価が登場している。以上のことは前掲論文にも書かれている。この事例調査でも、以上に沿った推移がみられるが、さらに、システム的労働の出現、仕事との結合を最大限緩和した配置と仕事の配分もあらわれている。

二　A製紙のケース

1　制度の推移

A社は、長い歴史をもつ大手製紙会社である。全国に数工場と多数の関連企業を擁し、従業員数は四〇〇〇名を超える。当社は、職務給の導入で先進的な役割を果たした。純度の高い制度を確立しようとした時期もあり、職務中心的管理が日本の経営にどのように定着し得るか、現実の場面で各種の「実験」をしたとも言える。

A社では、一九四九年に職務給の前身というべき「職階給」を導入した。この頃、経営者団体等によって電産型賃金体系から職階給への移行が提唱されており、これに沿った改革である。本林方式の原型により、職掌区分なしに職務評価を行なった。賃金表は、二五職級で各職級一五の号俸があった。仕事と賃金の結びつきは緩やかであった。

一九五二年、本格的な職務給が導入される。作業職と事務職に職掌を区分して、当社独自の評価基準を適用した。両職掌の職級数は一八および六で、賃金表は、各職級標準値の上下に比較的狭いレンジを設けるものであった。基本給の四分の三が職務給となった。その後、定期昇給を「加給」で行なうこととした。

一九六四年の変更では、職掌を七分類したこと、それぞれに適した評価方法を用いることにしたことが特徴である。本給の中に号俸が設けられ、技能の上昇がここに反映されるようになった。この点は、その後の推移との関連で注目される。加給の定期昇給の制度は維持された。

その後、一九七一年には、職務と人の弾力的結合を目指して、職務のとらえ方を職能的にすることを中心として制度変更があり、以後今日に及んでいる。一五年を経て、運用上の問題も生じ、検討がなされているが、成案に達して

いない。

三回の制度変更は、職務中心的管理を志向した先進的企業における動きと照応し、またはこれを代表している。これはそれぞれの時期の経済環境等を反映するものであるが、同時に製紙業のおかれた条件、特に最近では、低成長と省力化の必要などを反映している。ここでは、仕事と人の結びつきについて、公表された資料のある、六四年以降の制度における事務関係職掌の職務編成、現行制度とその運用上の問題について述べる。

2　効率化を目指す職務編成

一九六四年の職務給制度の変更にあたっては、目的意識的な行動か否か不明であるが、職務編成をなるべく熟練程度別とすることにより、従業員の能力の効率的使用を目指した。これは、アメリカ流の職務分析の前提となっているものである。すなわち、一時点でみれば、熟練度の高低に応じた職務が存在する場合に、そのレベルの熟練の労働者を配置すれば、人件費が安くなると考えられる。しかるに、『職務研究』における報告によれば、当社においても、制度変更以前は、販売部門の例にみられたように、業務の分担が縦割りで、一人の者がレベルの異る多様な課業を分担していた。この場合、能力以下の仕事のために時間が割かれており、恐らく人件費の浪費が生じていたと解される。

制度改革では、次の点で、効率化の方針が具体化されている。第一は、職掌区分においてである。すなわち、それまでは、作業職、事務・技術職の二区分で職務給が適用されていたが、六区分の職掌がおかれた。「製造職」（製造工程の従事者で「監督職」の指揮をうける）、「事務職」（手順の定められた書記的職務群。「準管理職」「専門職」の指揮をうける）、「技能職」（テクニシャンのグループ）、「専門職」（研究開発等に従事する技術者）などである。このよ

うな職掌区分が行なわれたのは、同質の職務群とした方が、きめ細かな管理がし易いと判断したためである。

職掌区分において、事務部門等にあっては準管理職と事務職務が区別されたが、これはコンピュータの発展などで、判断を要する職務と比較的単純な書記的職務は区別できると考えたためである。これは、職務の横割り編成である。同じ考え方は、日常的な技術業務をテクニシャンに委ね、大学卒の技術者は、創造的な仕事に従事するという分業関係を予定して、「技能職」と「専門職」をおいたことにも表れている。

第二に、職務編成において、縦割りを横割り分担にすることを目指したほか、課業に降りて技能段階区分を行ない職務編成する独自の手続を採用した。すなわち、準管理職および事務職について、各課の部分課業を「難易度段階基準」（五段階、段階の定義と必要な知識・能力の要件を定める）で評価し、横割りとなるように課業を再配分した。このようにして再編成した職務は連合職務記述書に記載された。すなわち、あるべき姿として、横割りに職務再編成し、事務系職種の場合、準管理職一、一般職二、補助職二の五段階とした。テクニシャンの仕事についても、技能段階基準が作られ、準管理職一段階を含め四段階の連合職務編成となった。組合員である専門職は、職務内容の与えられ方、監督・被監督の度合などによって三段階に区分された。この職務再編成の過程で、準管理職のうち、ラインの統轄者である主任については、横割りの課業配分の結果、一人分の仕事とならない場合があり、主任ポストが削減された。

以上の職務編成のもとで、昇進は次のような形をとった。職務編成が技能・熟練段階別となっており、各人の業務遂行能力および実際に担当している内容と職務記述書とを対比して、個人がどの職務を行なっているか判定される。現実には、上位の課業が与えられ、これを実際に経験することにより、ＯＪＴで能力を伸張してゆくことが多かったであろうと推定される。いずれにしても、個人はこの場合、「技能昇進」する。一方、準管理職の職位への昇進は補

充昇進で、その職位が空いていることが必要である。担任とよばれるスタッフの職位では、それが本当に必要かどうか確認される。その後、候補者が講習と試験をうけて後、はじめて昇進が可能となる。

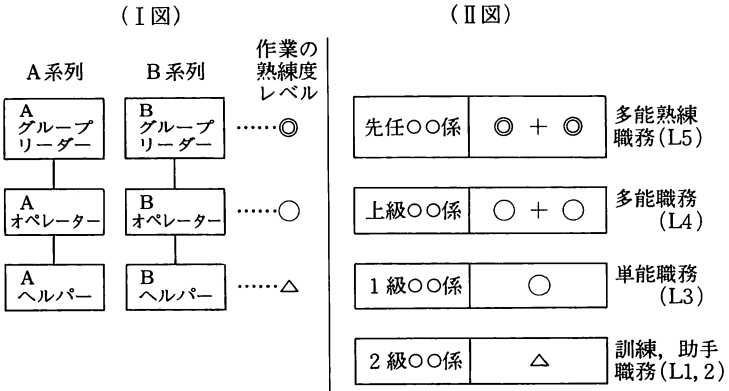
以上の諸手続は、アメリカ的な職務の管理を志向したものである。しかし、同一職種内では、課業に降りて、熟練程度別に職務を設定し、運用上は個人能力の評価を行なうこととなり、職能による管理への接近を示した。

3　職能的職務編成

当社の第三回目の職務給制度の改訂は、その基礎である職務を職能的に編成するもので、従来の職務の考え方を大きく修正した。A社のM勤労部長は日経連職務分析センターによる「職務と人との弾力化」の提唱（一九七三年）について中心的役割を果たした。このように、当社の制度改革は、さきに触れた職務と人との関係の弾力化という職務中心的管理の方向転換の典型例をなしている。2では、職務編成に効率化の原則が支配的であったが、ここでは、人間化の原則（仕事における自己実現など）が、効率化の原則とともに採用された。当社の場合も、これに先立って紹介されていた行動科学の考え方に同調し、職務に人が拘束されるのではなく職務そのものを変える方針がとられる。効率化の面では、この産業が当時すでに長期不況下にあり、人員削減を必要としていたこと、人員を増加することなく四組三交替制を導入しようとしており、その際、職務別に要員数が決まっていては対処できないという事情があった。「誰でも、どこでも、なんでも」とのスローガンを会社は掲げた。多能工化、柔軟な仕事の配分又は人の配置を打ち出したと言えよう。

まず要員数であるが、従来は現業について組織単位（工場の係など）の職務別に配置人員が決まっていたが、現在

第1図　職能的職務編成のモデル（A製紙）



(注)　1．◎，○，△　熟練度
　　2．L1～L5　職級（製造職）
　　3．Ⅰ図が旧，Ⅱ図が新

は組織単位ごとに全体として何人かが、労使間の協議で決められている。監督職など個別的職務編成の職掌では従来通りである。また、事務分野では製造職のような協定はない。参考文献における紹介によれば、新制度下では、組織単位内の者の能力が全体として高くなり、能力に比較して低い課業を現実に担当することがあり、また逆の場合も生ずる。そこで「基本分担図」とよばれる課業割当の目安を作って、課業配分の管理の参考とした。これは、ローテーションのルートとしても役立ちうるものであった。

職務編成としては、職務遂行能力の伸びに応じて仕事を拡大できることを予定して、職務系列を二つ以上含むように職種を設定した。従業員は、技能を習得しつつ、多能工化するように、職務は連合編成となっている。第1図が、製造職についてのモデルである。職種は、制度改革で新たに重要な位置を与えられ、その中で、従業員が日常的または月単位などに仕事を交替し合い、技能を伸張し、昇進する単位である。職種は、職務要件の類似性、作業上融通可能な範囲に着目して設定された。従来と

の違いは、従来は職務が個別に編成され、職務別要員数が決っており、補充昇進となっていたのに対して、新制度では、技能の伸張・拡大に伴い、個人の職務上の格付けが上昇することとなったことである。監督職については、引き続き個別職務編成であった。以上は、製造工程に関する部分である。事務部門についても、同じ考えで職種・職務の編成がなされた。職種が職務遂行能力拡大の観点でなるべく広く設定された。補助的事務について従来各係別となっていた職務を課の範囲の広がりに統合するといった職務拡大的な変更もあった。事務分野では、形態的な変化は少ないように見えるが、職務編成の縦割り区分である職種が意識的に管理の単位とされたことは、一時点における人件費の節約ではなく、長期的な熟練・技能の伸張を目指したものと言えよう。

職務評価は、基本的に分類法で、適用の結果、①監督職について二職級、製造職について五職級、②準管理職について一職級、事務職について四職級に分けられるプランである。ただし、製造職の上位、監督職については、職級内の小区分がおかれた。この小区分は、その後一部統合された。

本給表（基本給は本給と加給からなる）は、職掌および職級別に定められ、同一職級に、製造職で三、事務職では三、監督職では七の号給が設けられている。これは、同一職級でも人により技能程度に差があるとして設けられたものである。

以上の組み立てを前提として、新制度では従業員の昇進に関しては、「技能昇進」すなわち、技能伸張による個人の上位職級への編入が重要となった。新制度下でも監督職務（交替係長、日勤係長）、準管理職掌におけるラインの職務（主任）などについては、従来通り個別職務編成が行なわれており、補充昇進、また、新規学卒後の短期間は自動昇進（職級および号給におけるもの）があるが、そのほかは、技能昇進となった。

技能昇進の手続は以下の通りである。前記の通り、職能的職務編成が行なわれているが、その職務について、製造職では「職務編成書」（職務記述書）に、連合形式で職務概要と課業が列挙されている。事務職については、「職務別主要課業表」がある。これは、例えば、「工場上級厚生係」「工場厚生係」「勤労厚生事務係（二ランク）」の主要課業が何かを示したものである。従業員は、職種内の応援融通、ローテーションによって順次上位の課業を経験する機会が与えられているから、年一回の技能判定に当っては対象者、すなわち現在の職級で最高号給を支給されて一年以上の者が上位の課業を遂行できるか検討して遂行できると判断されれば、一つ上の職務に個人を格付けることとなる。この際、技能考課の結果も参照される。技能考課は、本給の昇給（同一職級で号給が進むこと）にも用いられ、一般職の場合、職務知識、職務技術、判断力が評価要素である。

なお本給の昇給は、自動的ではないが、昇給が行なわれない場合、その個人に対し、定額の加給が付される。これは、長期勤続に対する保障の意味をもつ。

4　システム労働への移行

A社は、一九七一年の改革以来、小規模な改訂以外を行なわず、今日まで約一五年を経た。近年、環境条件の変化があって、運用上に問題を生じ、見直しを迫られている。

環境条件変化のひとつは、技術革新である。ここ数年間、装置運転のオートメーション化が進んだほか、装置の性能が向上し、監視労働の必要性が少なくなってきた。このことは、工場内において職種集団が小さくなる一方、複数の装置を監視するなどの状況を生じている。その監視も、中央のパネルでいくつかの工程を統制するようになった。

また以前には個人の知識・熟練に対応した作業の持ち場（部署）があったが、今日では、全員が絶えず持ち場を変るようになっている。すなわち、現場の労働が、個別の機器、装置やその部署を取扱うのでなく、集団としてシステムを扱うという性格が強まった。

産業の成熟化と関連して、減量経営が続いており、これは、一方で新規入職者が少ないため労働者の大多数が熟練レベルの上限に達して、熟練が平準化する傾向を生じるとともに、他方では、少数精鋭主義のため、経験年数の短い下位職種の者も経験の長い上位職級者と同様な仕事をこなすことが必要となり、実際にこなしている場合もある。また、市場の条件に適応するために、配置転換や、職掌をこえた応援なども多い。職掌をこえた応援の例としては、現場の監督者を紙のユーザーのもとに「セールス・エンジニヤ」として送り意見を聞くといった例もみられる。

以上のように、労働の性格が変りつつあること、環境条件に対応するため柔軟な労働力の利用が必要となったことにより、職務編成により整序した職務に基く管理はもちろん、課業を介して技能を評価することによる管理も、経営にとって満足のゆくものでなくなってきたようである。会社は、これまでも、細分していた職級を統合して、配置を容易にするなどの対応策を講じてきたが、そのほかの改革も模索している。ただ、A社は、簡単には両立し難い要請、特に長期勤続に伴う賃金や地位の保障と職務・職能による管理、また、かつての「誰でも、どこでも、なんでも」のスローガンのように職務にかかわりない人間資源有効利用の徹底と能力の客観的評価の調和の途を見出さなければなるまい。

5　示唆

Ａ社は、純度の高い職務給を一九五二年に導入し、その後、定期昇給を組み合わせるなどの日本的適応をした。その後の、改革も注目すべきものがある。一九七一年の制度改革は、仕事と人との結びつきについて、職能的職務編成を行ない、それ以前の職務編成とは格段の変化をした。この変更は、行動科学における自己実現の考え方とともに日本的慣行とくに仕事より先に職場集団があること、集団的仕事の分担などを積極的に評価するものである。当社の場合、行動科学の考え方にどこまで同調したか解らないが、人事・労務管理における基本的考え方の変化の中で、この改革が行なわれたのである。

この改革によって、職務編成は、それ以前のアメリカ型の横割り型から、縦割区分の職種を単位として管理するものとなった。これを職場の現実に即して言えば、係、班などの組織単位を職務編成の単位とみなしたのである。このような職種集団は、熟練や年齢を異にする構成員より成り、監督者により、集団の慣習により、課業を分担したり、交替し合ったりしている。このことを通じて個人の技能が伸張する。このような事態は広く存在するが、当社の制度改革ではこれを認めたうえ、制度化したものと言えよう。職種の中は連合職務編成となった。

この制度の運用上は、技能の評価が大事であった。これは、課業を介して客観的になされるはずであったが、実際上は、長期勤続者の保障を求める圧力などによって、予定通りに行かなかったのではあるまいか。

紙パルプ産業のおかれている状況から、最近では従業員の労働が、システムを小さな集団で担当するとか、従業員として特定の仕事を離れて何でも、どこでもするといった流動性を帯び、その必要も高まっているようで、職務編成により、あるいは重点課業との関りで従業員とその能力を位置づけ管理する方法は、見直しを迫られている。すなわち、当社の職務給を中心とした人事・労務管理は職務中心的管理から次第に職能中心的管理に移行したが、さらにそ

れを超えて、経営組織の従業員として能力発揮を可能とするような方向に向うのであるかも知れない。

（参考文献）
『職務研究』一九七〇年、一九八四年
日経連職務分析センター『職務・職能管理の方向と実際――職務と人の弾力化を中心に』（日経連、一九七三年）

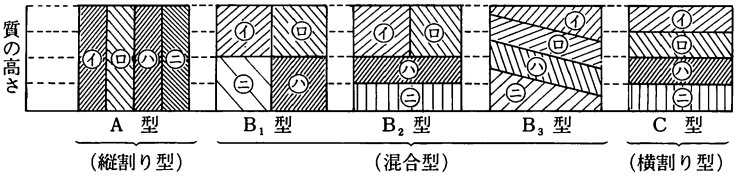
二　B電力のケース

1　特徴と背景

B電力は、早い時期に職務給を導入し、日本における職務給の発展に関連して記憶されている。当社の職務給は、小さな改革のほか、二回の大きな変革を経て今日も維持されている。すなわち、一九五五年に、かの電産型賃金体系を改め、職務給制度が導入され、その基本として「職級制度」が実施された。七五年に課業による職級決定方式となった。また、一九八二年、定年延長に関連して、人事・労務管理の関連制度を見直し、職級制度も改訂され、職務遂行能力の評価を賃金に反映させるようになった。仕事と人の結合について、制度上どのように取扱われてきたか経過を追って検討し、個人の賃金の決定との関連についても概観する。

電産型賃金体系は第二次大戦直後の労使関係を象徴するもので、職務給制度の導入は、現在に連る労使関係への転換を確認する位置を占めると言ってよかろう。電力各社は、昭和二〇年代に逐次、職務給を導入した。その制度と運用、それに反映される仕事と人の結合に関する管理に、差異があったようである。その後、各社は、職務給から職能給に転じたとされる。技術的条件や経済環境は基本的に同一とみられるなかで、賃金制度にこのような相違があるこ

第2図　業務配分の方法（B電力）



（注）（▨…1人分の業務量を示す。
㋑，㋺，㋩，㋥…それにたずさわる人々を示す。）

と自体興味深いが、他面、当社の「職級制度」が仕事を中心とした人事・労務管理でありながら、柔軟に仕事と人の結合を実現してきたことを示すもので、それが、制度上、運用上どのように行なわれているかが、筆者の関心事である。

2　職務編成における柔軟性

B電力の職務給制度の当初の職務編成についての紹介（一九六七年）によると、当社が仕事中心の管理を今日まで持続しているについては、長い歴史的背景があることが解る。電力産業の現状への再編以前から、労働科学研究所の協力を得たりして、組織、作業内容、作業条件等の詳細な調査があり、一九五〇年代前半にも、社内で作業の標準化と業務量把握を目指したとみられる業務に関する調査が行なわれている。こうして業務処理方式の標準化が「かなり」進んだうえで、一九五五年の職務給導入となった。それ以降の年数も長く、従業員の中に職務に関する考え方が定着してきたと推測される。

当初の制度の基礎となっている職務編成において、仕事と人の結合を柔軟なものとするいくつかの配慮がみられる。

職務編成の基本的考え方として、種類と知識・熟練のレベルが同じ仕事を職務として把握することとし、この際、レベルをより重視する原則をとっている。これは横割りの職務編成と言われるものである。B社によれば、業務配分の方法は第2図のような類型

がある。ただし、C型で徹底せず実情に応じ他の型もとった。例えば後継者の養成、能力開発を長期にわたって行なう必要がある事務技術職では、B3型を念頭においたと報告されている。

つぎに、横割りでレベルの低い仕事と高い仕事が分離してしまうと、能力伸張、昇進、労働意欲に影響するので、職務に、困難、重要度において上位の課業を付加することとしたとされている。

また作業職の場合について、業務の範囲を出来るだけ広くとらえ、「仕事に倦怠を覚えさせない」とともに、要員数の節約を行なったとしている。後の点は、守備範囲を狭く限定すると一人分の仕事量に達しないで空費される時間を生じることをなくすためである。具体的例として、グループ作業をする「配電工事」の場合、配電工事（総括）（七級）、配電工事（指導）（八級）、配電工事（九級）、配電工事（補助）（一〇級）と四レベルの職務が区別され、これと別に級別定員が定められていた。このグループ作業の場合、上位の課業を与えられて習熟することにより、グループ内で昇進してゆくことになっていたと推測され、実質的に連合職務編成とみなし得る。

事務技術職の職務編成では、既述の編成のほか、企画、管理部門で、個人の能力の伸張に応じて業務配分を行なうことを明確に意識して「連合職務編成」をとったとしている。

B電力では、職級制度導入の三年半後、職級区分を、一八職級から一二職級に減少させた。これは、業務の機械化などによる配置転換が増大し、職級が細かすぎると降級が生じるためであった。

以上、当初の職務編成においても、仕事と人の結合について柔軟性を保つよう、随処に配慮がなされていた。

3　課業による職級の決定

B電力は、一九七五年に個別職務[1]の職級決定について新方式を採用した。これは、①対外関係業務の高度化・複雑化、技術革新の進展、②職場の人的構成や従業員意識の変化、③能力開発のため、流動的に仕事と人を結合する必要があることが認識されたためである。激変する市場条件、技術革新に対応し、人間資源を有効に開発利用するため柔軟な職務構造の必要性が、第一次石油危機以降、企業一般に認識されるが、同質の課題が当社にもあったと言えよう。

新方式の紹介によれば、具体的には、まず基準職務を選定し、職務記述書を作成する。これには課業と課業の内容が他の事項とともに記載される。職務記述書にもとづき職務評価を行ない、等級に格付ける。そして、基準職務は、職務系列および職級別に一覧表（「基準職級表」）として整序される。これは、基準職務以外の職務のベンチマークとなる。職級は役職位の職務とも対応しており、これによると、職級がどのような高さにあるか、部外者にもイメージが得られる。

新しいところはこの先であって、基準職務を構成する重点課業について職級を決定しておき、他方、個人が現に担当する課業をこれと対比することにより、個別職務の職級を決定する。（以前の手続では、基準職務の「職務記述書と個別職務を対比していた。）新しい方法では基準課業（職務評価の対象となる課業）について「課業記述書」が作成された。これは職務評価要素の観点から記述され、業務の単位（課など）別、職級別に整理されている。個別職務については「職務説明書」が作られるが、そこには現に担当する課業名、課業内容、作業時間比率、職級（基準課業と対照して判定）が列挙されている。上位より累積時間比率四〇％の課業の職級が、その個別職務の職級となる。

雇用振興協会の調査研究委員会でのこの事例報告につき、山田茂は、この新方式では、基準職務については、職務分類制度が維持されているものの職務志向型の職能給と紙一重で、個人能力開発活用をめざして運用が職能化してお

り、もはやアメリカ的な職務給とは言えないと指摘した。仕事中心の管理の基本方針に従いつつ、仕事の人との結合の柔軟化を制度化した努力が窺われる。

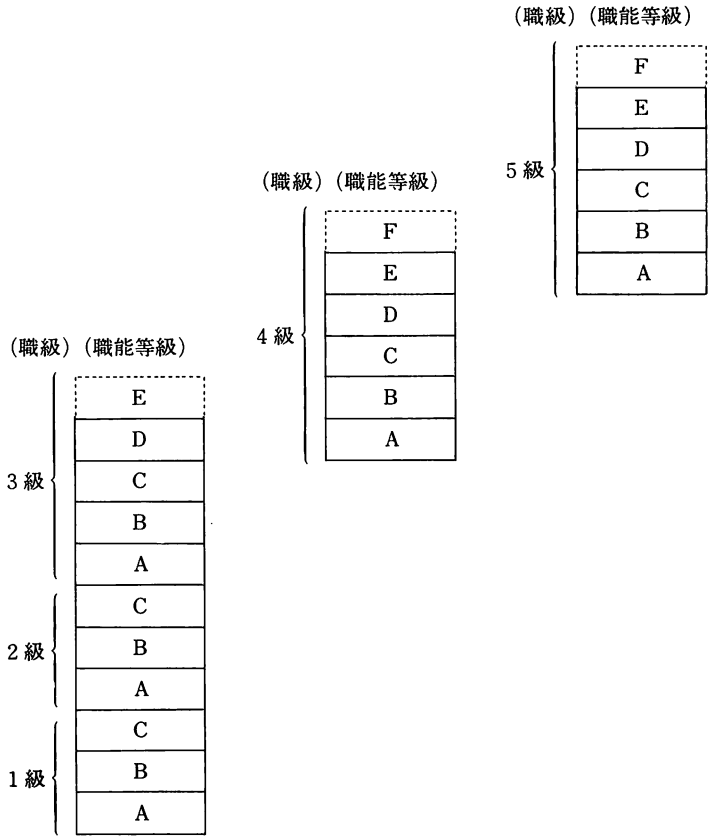
4　職級と能力等級の結合

B電力は、一九八二年の改訂で、賃金制度についても、かなり大きな改革を行ない、これに伴って、仕事と人の結合に関する管理も変化し、個別職務について課業評価により職級を決定する方式は廃止された。

経営的には、低成長下のコスト・ダウンと組織の活性化、直接的には高齢化へ対応するための定年延長と関連して、一連の制度改革がなされた。この際、賃金制度については、最近の職場における仕事の実態と仕事を担当する従業員の「能力発揮」[2]を賃金に反映することが意図された。課業評価の方式の運営においては、課業記述書のみでも膨大なものとなり、その保全に多大のエネルギーを要したこと、課業の変化が著しくまた仕事の配分をより一層弾力化する必要があること、従来の手続において審査を効率化する必要があったことなどの運営上の問題点も制度変更の理由となった。

職務を基準職務と基準職務以外に分けること、基準職務を点数法により評価することは以前と同じである。しかし、職務評価のプラン自体に変更があった。第一に、評価要素を変更した。時代即応の見直しを図ることとし、電気事業特有の「技能」[3]と「折衝」の要素を積極的に取り上げたほか、評価要素、ウエイトを変更した。第二に基準職務を見直し、その数を大幅に縮小した。例えば、従来は支店労務課の基準職務は二〇あったが、今回は三職務となった。第三に、仕事の変化に弾力的に対応する趣旨で、職級を一二から五区分に大括りとした。五級が係長、四級が主任、三

第3図　「職級」と「職能等級」（B電力）



～一級が一般職に当たる。第四に、職務の枠の中で、能力発揮の程度を格付ける「職能等級」を新設した。他企業の職能分類制と異り、職級内に職能等級がおかれている。従って能力が伸びても、仕事が変らなければ上位の職級へは進まない（第3図）。第五に、以上の変更は賃金との結びつけ方と関連しているが、これについては次項で述べる。

個別職務の職級の決定については、「職務説明書」（職務の内容については、課業を列挙する方式でなく、重要度・困難度が解るようにまとめて概要を書く）と、「職務分類基準」（第一

第1表　職務分類基準（B電力）

職　級	基　　準
1　級	処理手続き・手順の定まっている業務を主として行う職務
2　級	一般の定例業務を行うとともに，簡易な企画・計画，下位職者の業務内容・作業内容の審査・検収等を行う職務
3　級	高度複雑な定例業務を行うとともに，下位職者の業務についての総括・指導，通常の企画，計画，例外事項の処理等を行う職務

表）を比較対照し、あわせて基準職務の職務記述書（主な課業について説明がある）を参考にして行なう。職務系列が、「係」別程度の細かさで編成されており、縦割りの分類はこれが当てはめられる。職能等級は、下位の職級について三段階、上位の職級について五～六段階である。他の企業で遂行度とよばれる尺度が定義されている。すなわち、職務を助言を受けて遂行できるか、独立して遂行できるか、抜きんでてできるか等の区分で、言葉で表現されている。

職務分類基準が、かなり抽象的表現をとっていること、基準職務の数が減ったことによって、職務の格付けは、課業評価による方法に比較して、厳格ではなくなった。しかし、厳格であろうとすれば、職場における仕事内容の流動的変化や弾力的課業配分の実態から遊離してしまうことが考慮されたものであろう。制度上は、組織の要所が基準職務によって、職級の体系として位置づけられており、年功的運用になることを防いでいる。なお、個別職務の評価は転勤の際、職能等級基準の格付けについても転勤の際または年二回評価している。なし崩しの職務の変化や、能力の伸張は、これにより把握される建て前である。現行の制度では、個人にどのような課業を与え能力開発を図るか、その職級をどのような高さとみなすか、職級上の職能等級の評価は、監督者、管理者の判断による部分があり、制度の客観性、信頼性は、これらの人々の管理の質に依存するところが大きいと推測される。

5　賃金体系との関連

当社における職務分析は、基準職務の明細の解明と相互関係の位置づけ、職位の変動の記述（職務説明書）として行なわれているが、これらは、職務評価による個人別賃金率決定のひとつの手続として行なわれている。そこで、個人別賃金率の決定について述べる。

B電力は、巨大な企業であり、事業の性格から言っても、他の大企業と同様に基幹従業員は、長期勤続の傾向が強いと考えられ、ここから、賃金体系においても、勤務の実態に応じて、賃金を上昇させ、あるいは生活保障を図ることを何らかの形で考慮せざるを得ず、仕事による個別賃金率との調整が問題となる。このことも他社と同様である。

当社では、一九六六年から職級別定期昇給制をとっている。すなわち給与構成の大部分を職務給とする一方、職級ごとに年々の昇給が可能となるような方式である。職級間の格差が比較的少なく、同一職級における最低・最高の格差が比較的大きいため、職級間で賃金率が重複する傾向が顕著であった。3項の制度のもとで、基本給は六五％、そのほか、資格手当一四％、世帯手当一九％、職責手当三％であった（一九八〇年初）。4項の現行制度のもとでは基本給六〇％、資格給二〇％、世帯手当および職責手当二〇％見当となっている。3項の制度で、各職級ごとに昇給基準線が設定されていたが、その形は上に凸で、習熟段階で一号（一年分）の増加額が大きいこと、および上位職級で勾配が急な点で、職務遂行能力の平均的伸張が考慮されている一方、いわゆる習熟期間を終って後も昇給する（ただし次第に頭打ちに近づく）点では、長期勤続の実態への配慮がみられた。つぎに、昇給基準線の上下に五％の幅が設けられ、この幅の中で、人事考課により個人別に賃金率が決定されていた。これは同一職級同一号数の者でも能力の

発揮度に個人差がある、または、業績の差を反映させるものと説明されている。

一九八二年の制度改革で、賃金体系も変化した。主な点は、第一に、昇給基準線が、職級別でなく、職級・職能等級別に設けられた。従来の制度では、職務遂行能力は、明示的には賃金と結びつけられていなかったから、当社の賃金制度はさらに職能給化したと言えよう。各社で職務遂行能力を賃金に反映する方法は、いくつかあるが、職務給の補完となっていることは独自である。第二に、基本給については人事考課による差異を設けないこととした。従来一二本あった昇給基準線は一九となったが、この措置により基本給は簡明なものとなると考えられる。第三に、従来の資格手当が資格給に替わり、人事考課による「業績」の評価に応じて資格給が増加することとなった。当社には資格制度があり、一九七二年改訂後、事務、技術別に八段階の資格がある。これは、日本的な長期雇用慣行下の「人」そのものによる処遇制度とされ、人事考課によって格付けられていた。職務との直接的関連は少ないとみられる。従来は資格に対しては定額の資格手当が付されていたものである。

以上、B電力の職務給制度では、当然のことながら、個人賃金率の基本的部分は、仕事のレベルに対応し、最近では職務遂行能力も反映しているが、主として職務・職能等級に対する賃金率の幅と資格給の中で、長期勤続に伴う昇進の頭打ちの問題を処理するほか、世帯手当も生活保障的役割を果してきたとみられる。

配転、仕事の変更に伴い、職級・職能等級が変化した場合、昇給基準線間の差の二〇％に見合う賃金の引上げ（引下げ）を行ない、それに見合う新等級の号数に位置づけられる。この取扱も、仕事と能力が基本給に反映することを目指したものであるが、昇給基準線間の幅が比較的狭い上、変動を二〇％に限定しているから、賃金率への影響は、あまり大きいとは言えない。従って技術革新、組織変更が賃金の保障、またはコスト増大との関連で制約されるおそ

れは少ないと考えられる。

6　示唆

B電力は、一九五五年以降、職務給制度を維持して今日に至っている。基準職務についての分析と点数法による評価は一貫している。職務分析は職務給制度のひとつのステップで、使用目的が限定されている。

業務の標準化がある程度行なわれてから、職級制度が発足したが、当初の制度において、管理の単位である職務の編成をみると、横割りを原則としつつも、能力を伸張し得るように職務充実的な配慮をしたり、連合職務編成も行なわれた。当社の場合、仕事のあるがままの状況について、職務編成を行なっているので、現実に行なわれていた課業配分が、個別の従業員の能力伸張を可能とし、あるいは集団的性格をもっていたという実態があったということになる。このように当初の職務編成が、弾力的なものであったことが、第一に注目すべき点であろう。

しかし、職務記述書が作られると、これによって課業の配分が制約される事態もあり得る。他方で、現場および事務所での技術革新、組織の効率化、高齢化などの条件の変化に対応するために、従業員の能力開発、有効利用のために考案されたのが、課業評価による職級決定という精密な方法であった。管理の単位が職務から課業に移行し、仕事を主な課業に着目して位置づけ、職級が決定された。仕事と賃金とを関連づける努力として課業を用いることは他に例もあるが、当社の場合は、さらに、この方式を放棄しているところに特徴がある。新たに、職能等級基準を設けて、従業員の能力発揮そのものを直接に評価する方針を採用したと解釈することが出来よう。企業の環境条件はあまり変ってはいまい。しかし、職務系列一覧表にあるように、係程度の単位に何人かの従業員が配置され、臨機応変に業務

を処理してゆき、個人はその能力に応じ、また、その伸張を目指して課業を分担する場合、持続的な課業の配分を前提としている職務分析は適用し難い。職務遂行能力を客観的に把握することは困難であり、他企業では、課業と関連づけて評価する方法も考えられている。当社の場合は、基準職務のベンチマークにより、限定された範囲で職務遂行能力を把握しようとしている点でユニークである。しかし、いずれにしても、職務評価から職能評価へ接近しつつある。

第三に、当社で、職務給が有効に機能してきた制度上の理由のひとつは、幅の広い範囲賃金率を設定し、定期昇給を可能としてきたことであろう。これは資格給その他の措置とあいまって、仕事と賃金とを結びつけた場合に問題となりがちな、昇進がなければ相対的に賃金が上らないという問題や、仕事の変化により賃金が変化することに伴う問題を、解消するに役立ったと言える。

(1) 日経連などのいう職位で、従業員数だけある。
(2) 能力そのものではなくその発揮の結果を客観的にとらえる趣旨
(3) 装置産業としての電力業特有の設備関連の技能などが重要とみなされた。

(参考文献)

『職務研究』一九六七年
雇用振興協会『高齢化時代の職務・職能給と年俸制』一九八〇年
日経連職務分析センター『事例研究』一九八三年

四　C製鉄のケース

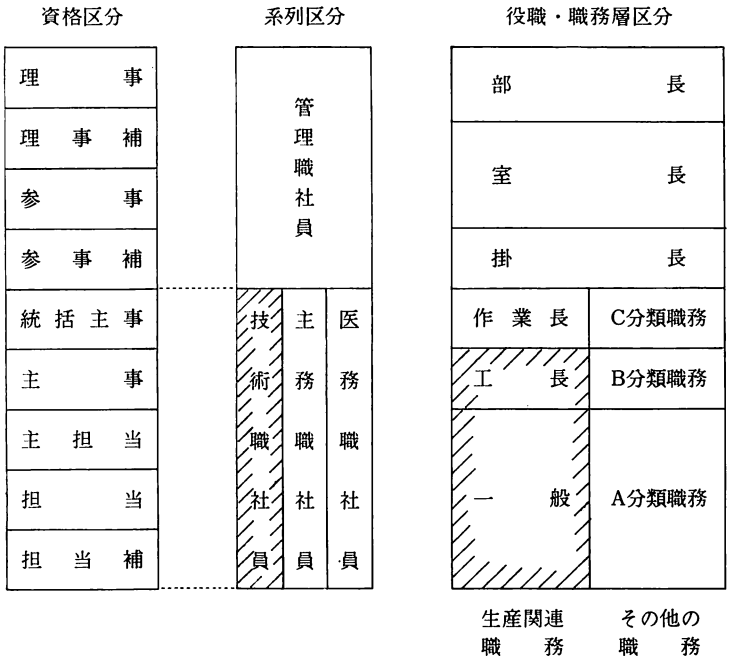
1　制度の推移

C製鉄は、日本を代表する鉄鋼会社である。現業を中心に仕事と人の結合に関する管理について検討する。鉄鋼業の労働に関してはこれまでいくつもの詳細な調査があり、その中でこの主題についても言及がある。調査の中で見出された傾向は、以下に述べるC製鉄の事例と一致するところが多い。[1] その意味でもC製鉄は、大手鉄鋼業の代表とみなしてよい。

鉄鋼大手各社では、職務に関する管理として、一九六二年に職務給を導入した。これは、職務給としては、アメリカ的なものとかなりに近い精確なものであったが、賃金総額に占める比率は低かった。当社は、企業合併後、一九七一年に「新人事・給与制度」を発足させ、職能資格制度と職務給制度という能力と職務の二基準で、人事・労務管理制度を編成した。さらに、一九八一年、定年の延長に伴う制度の見直しが行なわれ、仕事関連の給与部分が増大した。

ところで、職務中心的管理が導入され、あるいはその後の変化を解釈する上で、重要な背景となる条件があった。第一は、他の大企業と類似しているが、経営者が経営が悪化しても従業員を解雇しない基本方針を戦後一貫してとってきたことである。このことは、従業員の企業への帰属意識、定着性を高めるとともに、大規模な配置転換や幅広い熟練の習得を促す要因となってきた。大規模な配転としては、一九五二年に、a製鉄所の在籍者の四〇％に及ぶ配転、応援が行なわれたこと、一九六〇年代の新鋭製鉄所建設にあたり、旧製鉄所から、「民族の大移動」と社内で言われたほどの大量の異動が行なわれたことに代表される。従業員として、雇用関係が安定する代りに、仕事と人との

第4図　社員人事制度（C製鉄）



関係は、個人の企業内における労働生涯においても、また、経営状態の変動と関連しても柔軟性を帯びる。

第二は、労使関係の性格変化である。当社でも、民間大企業と同様に、労働組合のリーダーシップの変化があった。レッドパージが行なわれた後も、合理化に反対する運動や、争議行為を伴う賃上げ闘争があったが、一九五七年の長期ストライキが転機となり、それ以降、労働組合は、労使間の相互信頼を基礎とし、協議を重視する態度をとってきた。会社は、作業長制を導入し、作業員出身者で訓練を経た者を現場の管理者として位置づけ、労務管理にも当らせた。転換後の労使関係では、信頼関係維持を考慮しつつ、支払能力にもとづき会社側のイニシァチブで賃金交渉が結着してきたこと、労使間で複数レベルで多様な問題について協議が行なわれ

第2表　賃金体系（C製鉄）　（1985年1月現在）

項目		支給条件	構成 主務職	構成 技術職	構成 性格
基本賃金	基本給	年齢，勤続年数，能力に応じた個人給	50	50	属人給（年功給）
	職能給	資格・職務能力に応じて支給	50		仕事給（職務的給与）
	職務給	職務価値に応じて支給		30	
	職務加給	職務遂行とその成果に応じて支給		10	
	業績給	生産量と工数に基づく能率給		10	
その他	交代手当	交代勤務従事者に支給			
	特別作業手当	特定作業従事者に支給			

てきたこと、職場末端では組合活動が不活発で作業長主導の問題処理が行なわれてきたことが特徴である。労使協議においては、要員も経常的な中心課題であったが、組合も長期継続雇用を前提として協調的であった。そこでは配置転換、応援、職務の拡大などの措置も、強い反対を受けることがなかった。

2　資格制度

前述のように、職務保障というよりは、従業員としての雇用関係の保障を行なう場合、資格制度などの人の面に着目した管理が不可欠となる。第二次大戦後、身分制を廃止したが、その際五種の区分（職掌）をおき、その中は役職位と基本給で個人を位置づけた。一九五三年、能力をもちつつ役職位につけない者の処遇の必要から、「職分制度」（職能資格制度）を設けた。五職掌で、事務職社員、技術職社員について七段階、「現業職社員」について従業員を四段階に区分した。七一年の改革以降の資格制度は、四職掌よりなり第4図のように組立てられている。個人は仕事のランク（役職・職務層区分）に対応して、現場作業者を含めて全社統一的に、資格が与えられる。資格の昇格は、上位の役職位についた場合のほか、能力経験をもつと認定され

た場合、または下位の資格で勤続が長く貢献度が高いと認められる場合に、所属長の推薦した者につき選考を経て行なわれる。選考方法として人事考課、面接のほか、資格により筆記試験、論文審査もあり、能力主義的運営である。しかし、他方、長期勤続で貢献度が高い者を昇格させるという保障措置ももっている。資格は、配置、昇進、教育、給与などの管理の基礎となる。給与との関係では、基本給の昇給および職能給（主務職すなわち事務系と医務職に適用）の決定要素となっている。なお、現行の賃金体系は第2表の通りである。職務給は現場の工長（グループ・リーダー）以下のみに適用される。

3　職務給制度

鉄鋼業では、合理化計画の進展に伴う技術革新、その担い手としての高校卒作業員の採用、伝統的職掌区分の不明瞭化、作業長制の採用、熟練の性格の変化（体力・経験より知識が重要となった）に対応するため、職務給が導入された。当初の職務給制度は、職務評価の方法としては、オーソドックスな点数法であった。しかし、一九七一年の制度改訂では、職務給制度の内容が相当に変化した。

第一に、詳細な職務分析が行なわれた。この企業では職務を方（かた）と呼んでいたが、職務給導入前に、九〇〇〇方の分析が終っていたと言われる。これは四人に一方の割合となる。七一年の制度では、工長（グループ・リーダー）以下を三～四職務に分けるように編成した。これは、多能工化の傾向と、職務を大括りしたことを意味する。[2] この場合、技能職務（機械整備、電気計装整備）以外の一般職務では工長――段取または責任（前後工程との連絡調整にあたる）職務――その他の一般職務に分けるのが原則である。評価要素も当初の八から六に減少している。

第二に、当初の制度では、職級が二〇あったが、七一年の制度では一三区分となり、統合されている。これは当初は製鉄所間の調整を容易にするためであったとされる。最近の運営では、下位の職級は実際にはなく、ほぼ七級の幅で運用されている。仕事と賃金の結合はいっそう緩やかになったわけである。

第三に、七一年の制度では、技能職務は、個人の技能の程度を評価して格付けることとし、職能給的な扱いとなっている。工長以下五ランクに区分され、下から二つ目のランクで、他の一般職務とバランスをとるように工夫されている。

第四に、七一年の制度には職務加給があるが、これは、熟練・技能の差に伴う職務遂行度の差を反映させること等を目指す。職務加給は、各人の職務給に一定の比率を乗じた基準値にさらに加給係数（〇・五五～一・四五――一九八一年）を乗じて算出している。この加給係数には技能の程度の差のほか多能工化（技能の幅）も反映されている。加給部分にはこのほか、要員削減に対する補償の意味をもつ付加がなされる。

以上、仕事と賃金との結合が緩やかになり、職務遂行能力の評価が加わっていると考えられる。

4　仕事と人の結合

3に述べた、職務給の制度の変化は、多能工化やローテーション、職務範囲の拡大等の仕事の分担の流動的状況を反映したものと思われる。

最近時点の当社製鉄所現場における仕事の分担の典型的な状況は次のようなものである。機械装置が入れ替るような変化がある場合、課業別所要時間等を考慮して作業標準が決められ、また職務が編成される。課（製鉄所内の工

場）レベルで要員について、組合支部との間で協議が行なわれるとともに、管理者側として作業長も加わって要員数が決められる。作業長は、部下の誰を配置するかの権限をもっている。このようにして機械装置の運転・監視等にあたる工長以下のチーム（複数のことも多い）が配置される。工長以下のグループは、3で述べたように、職級の異る者から構成され、従って彼等の職務遂行能力も異るが、メンバーの中で交替し合うことが少なくない。このローテーションは職場の実情により決められている。また欠勤の補充のためや訓練のために下位の職務の者が上位の職務の者の担当すべきポジションを担当することなどもあり、工長以下の作業集団として割当てられた業務を担当し、その中での仕事の配分は流動的である。七一年の制度が実施されて後、間もなく公表された報告には、少数精鋭化、連続操業、負荷の均等化、職場全体のレベルアップ等の目的で、職級の異る職務間でローテーションが行なわれる実態にあり、このような場合、「職級プール」を行なっており、その適用者は、技能職務以外の一六%と述べている。「職級プール」は、職級の異る作業員の職級を平均して、賃金表にはない仮想の職級に応じた賃金額を算定するものである。

以上のほか、機械装置の改善や要員の削減により、一チームの人員が減り、一人の担当課業が拡大する傾向もみられる。このような変化は絶えず出現するが、職務編成が大括りであるため、職級が変動するケースは比較的少数であった。また、鉄鋼業で広く行なわれている小集団活動による作業方法の変更等が、職務の変更とみなされる変化を起こす例はないと言ってよいとのことである。

現場以外の主務職・医務職社員には、七一年の制度で職能給が適用されている。これは資格区分による定額と、同じ区分による能力・成績・考課による変動部分から成る。現場以上に、仕事が固定していないこと、また少数精鋭化のため仕事の弾力的分担を促進するための考慮によると考えられる。

5　定年延長に伴う制度変更

五五歳から六〇歳に定年を延長するにあたって、一九八一年、当社の人事・労務管理制度の見直しが行なわれた。仕事と賃金に関する部分に限定して主な変化をみると、①五〇歳以上につき、昇給テーブル（資格区分別で、それぞれ幅のあるもの）を、それ以下の年齢の三〇％としたこと、②職務給の号俸制（これまで三号俸まであった）を廃止して職務に対する支払としての性格を明確化したこと、③職務加給について、算定方式を、職務遂行とその成果を反映し得るように改めたこと、また職務に関連した給与（職務的給与）中における比率を高めたこと、④業績給の個人配分において従来年功的な基本給を基礎としていたものを、職務的給与を反映したものとしたこと、⑤職能給について、従来、資格区分別定額給と資格区分別範囲給により成っていたが、前者について、能力・成果の高さを資格区分別に評価し、変動するものとしたこと、以上がその内容である。全体として能力を賃金に反映させる改訂で、制度改訂完了時に職務的給与は、賃金支払総額の四〇％から五〇％に増大することとなっている。

③の職務加給は重要度を高めることになっているが、配分単位が、従来の掛別・職級別から、工場または掛別・職務層区分別に拡大している。これは、工長系列以外の職務を分担するような幅広い仕事の分担が行なわれている実態をふまえて変更したものであり、七一年当時より、仕事の分担が流動化していることの反映である。加給係数も増加し、職務遂行能力と成果を個人別に判定することとなった。この場合、職務よりは個人の能力・業績を評価による賃金部分が増大するが、これは、⑤の現場以外の職場でも同様である。

この制度改革は、要員の削減、能力開発の必要、市場の変動への対応のため、すでに行なわれてきた柔軟な仕事

の分担を、政策的にもさらに強化するものである。工場間応援、事業所間配転と長期応援、出向を含む要員に関する効率化・弾力化措置をすすめるとしている。なお、高齢者について、五五歳で役職を勇退し後進の者の昇進を円滑にすること、これに関連し、配置や業務方法の改善についても考えるとしている。

以上、当社の場合、従業員を解雇しない原則は六〇歳まで延長されたが、職務との結合はいっそう緩やかとなり、従業員は各種の弾力的配置を受け入れることを要請されることとなった。

6　示唆

C製鉄では、従業員に対して従業員としての地位を保障する政策を一貫してとってきた。最近の定年延長に伴う制度変更もこの政策の延長上にあり、率は低下するが定年まで基本給が上昇することとした。この保障の反面として、大量の配置転換が高度成長以前にも行なわれたが、その後も新鋭製鉄所の建設、合理化に関連して、大規模な転換が行なわれた。このような、大規模な配換のほか、現場の判断で、作業集団内での臨時的交替、各種のローテーション、応援等がある。このような仕事への柔軟な配置は、従業員の地位の保障と切り離せず、終始一貫している。しかし、職務給制度導入以降の制度変更経過からみると、技術革新、要員削減、高齢化対策などに伴い、柔軟性を強める方向で推移してきたと言える。仕事と人の結合は、自然発生的処置、慣習にもよるが、また意識的に管理され、変化があったとみるべきであろう。

つぎに、職務給制度をみると、仕事と人の結合の実態を反映して改革されてきた結果、現場においても職務遂行能力を評価して賃金に反映させる方向をたどっている。戦前の身分制度は職能資格制度に移行し、職務遂行能力による

従業員の区分が行なわれて、これは賃金に反映している。いずれの場合も従業員の処遇やキャリアの形成のため従業員の能力を評価することが次第に重要となってきた。

第三に、柔軟な仕事と人との結びつきを可能としているのは、集団的な仕事の分担、作業長による日常的な作業・労務管理（配置、能力開発、交替勤務の運営、工長や後進の育成、苦情処理など）、工場レベル以上での労使協議などである。仕事の配分に当って、チーム内における相互協力、公平な負荷の分担、ＯＪＴによる能力伸張機会の付与など、公理的な基準があると思われるが、定式化されてはいない。他方、特定の困難な仕事には能力ある者しかつけないことや、工場、製鉄所、企業レベルでのその時々の要員調整の必要など他の条件も満たす必要があり、これらが工長以下のチームの自律、作業長による管理、各レベルの協議で具体的に処理されると考えられる。柔軟な仕事の配分は柔軟な組織構造と不可分である。

（1）　とくに、米山喜久治『技術革新と職場管理』（木鐸社、一九七八年）、稲上毅『労使関係の社会学』（東京大学出版会、一九八一年）七八～一一四ページ。

（2）　アメリカ鉄鋼産業の場合、高炉炉前職場で、レベルを異にする六つの職務があり、職務編成は細分化されていた。大括りの編成では集団として熟練が高まる一方、職務評価に客観性を期待しにくくなる。米山前掲書、一九八ページ。

（参考文献）

『日本労働協会雑誌』一九八二年
日経連職務分析センター『職務職能管理の方向と実際』（日経連、一九七三年）
『労務管理通信』一九八一年

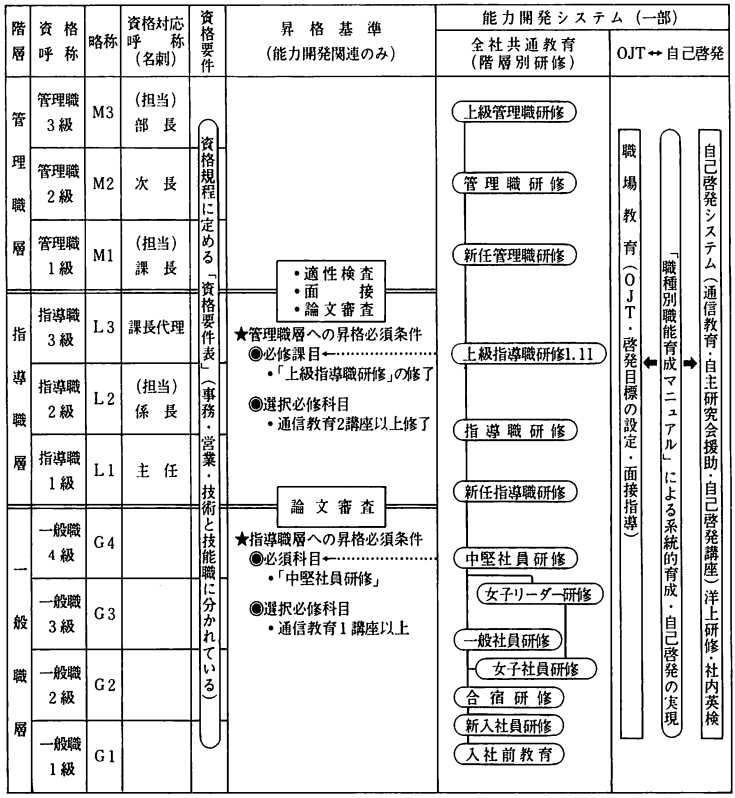
五　D機器のケース

1　事例

D機器は、最近時点で、従業員数約三五〇〇名で、工業計器、空調等の制御機器等を製造・販売している。長い歴史をもつ有力企業であるが、同時に「ハイテク」成長企業でもある。

この企業の労使関係は、民間大企業としてはやや異例であった。すなわち、全国金属加盟の労働組合が闘争的な左派リーダーのもとで、春闘、夏季・年末一時金の要求実現のため、毎年ストライキを行なったり、生産工程の変更、工場移転などに当り、合理化反対闘争を行なった。この指導部のもとでは、賃金改訂の際、配分について、年齢別一律配分を実現し、職務分析・職務給も排除していた。しかし、一九七五年に、リーダーシップの変換があり、その後労使協議によって、他の大企業並みの、生産性向上に関わる協力、人事・労務諸制度の改革が行なわれた。この制度改革の中で職務分析と職務評価がなされた。以上、労使関係の特異点は、企業内労使関係の転換が他の民間企業より一〇～一五年程度遅れたことである。しかし、そのため、他の民間企業では漸次な制度変革が、短時日に、相関連しつつ一挙に行なわれることになった。また、その時期から言って、経済の高度成長から低成長への転換、高齢化の進展と定年延長、技術革新等の条件変化に対応する必要があった。その際、職務分析（職務調査）も導入されたので、仕事と人との結合に関する管理が、諸制度の中でいかに位置づけられ、環境条件変化に対応できたかを示す、ユニークな位置を占めている。この事例を取り上げる理由である。

第5図　昇格制度と能力開発システムの関連（D社）



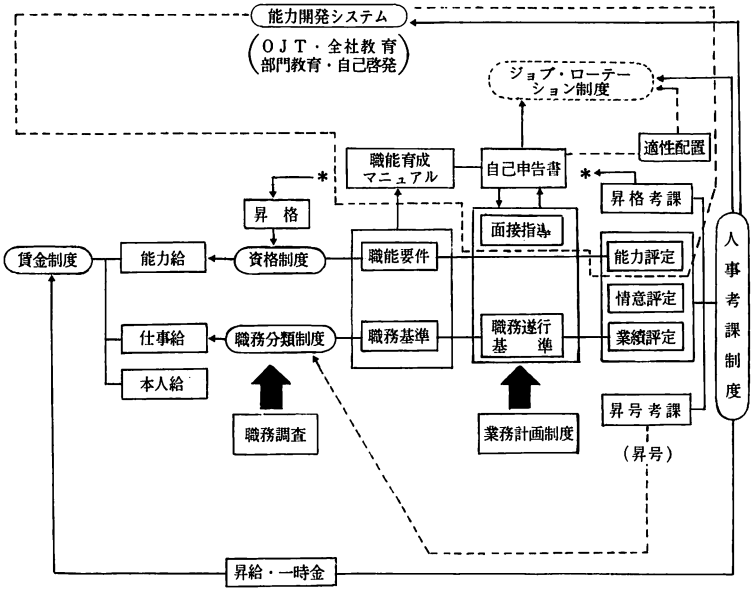
2　諸制度と資格制度

D企業は、労使関係の転換後、一九七九年四月付で、「能力開発システム」（教育訓練の体系）、資格制度、人事考課制度、職務分類制度、賃金制度、定年延長（関連制度を含む）の新設または改訂を行なった。これらは、同時に実施されたことからも解るように、相互に関連している。そして、仕事と人の結合に直接関連のあるのは、職務分類制度と資格制度である。言うまでもなく、職務分類制度は、企業内における人事・労務管理のための仕事の分類（またはその適用

結果として、担当従業員の分類）である。当社の場合は、そのための手段として職務調査が行なわれた。D社はまた資格制度を新設した。資格制度は、企業内における人事・労務管理のための従業員の分類である。分類の基準は、一般的に年功的なものと、能力主義的（職務遂行能力を評価分類する）ものとに類型化でき、当社の場合、できる限り、第二の類型に接近しようと努力しているようである。導入の背景のひとつに低成長による役職ポスト不足対策としての意味があり、年功を評価する考え方が含まれていると解される。しかし他方で役職につかない者を含めて、「資格区分」（能力レベルの基準）を設け能力開発、人事考課、能力給と結合しようとしている点で、能力主義的である。資格区分は、三階層（管理、指導、一般）計一〇段階に分れる。能力開発システム、昇格（資格の上昇）との対応は第5図から読みとれる。資格区分の定義とそれに見合う「職能要件」（能力の分析的細目）等が別に規定されている。図の右側の「職種別職能育成マニュアル」は、経理、電気設計等の職種別能力段階別に、要求される知識、技能、習得すべき規定、マニュアル、教育訓練、参考図書等を示したものである。従って該当する職種については、要求される能力の内容を客観的に示す努力がなされていると言えよう。職能要件は、人事考課の構成部分である能力評定の基準となっている。このように、制度としては、各資格区分の必要とする能力の諸側面を客観化する努力がなされているが、職能要件は全従業員を、事務・営業・技術と技能職の二分類し、それぞれに共通であって抽象的となり、運用いかんでは年功的昇格となる可能性が残されている。そのため、昇格基準で制限を付しているものの、他社の経験に徴すると、その適用がまた必ずしも容易ではない。

当社が、職務分類制度と資格制度を並行的に設定し、両者ともに人事・労務管理の柱としているところはやや特異であるかも知れない。民間大・中企業の人事・労務管理の大きな流れとしては、職務分類制度と、ときにこれを補充

第6図　新制度の関連（D社）



（注）一部簡略化した。

する年功的資格制度の組み合わせから、職能資格制度へ移行してきたと考えられるからである。当社では、次項の職務調査につき、日経連の指導を受けているが、当社で制度改革が進展し始めた一九七六年頃には、日経連の「新職能資格制度」の提唱はなされておらず、このような事情も考えられる。

3　職務分類制度と人事考課

D社では、職務分類制度が資格制度と対をなしている。職務分類制度に見合う賃金部分は仕事給（職務給）である。職能要件と「職務基準」が見合い、後者は、人事考課の中の業績評定と関連している。会社の資料から関連部分を摘記すると第6図となる。

まず、定例的賃金については、以前は、年齢別一律配分が積み重ねられてきたため、賃金の

個人差の大部分は年齢によるものとなっていたが、これを、生活に対応する本人給、仕事に対応する仕事給、能力に対応する能力給に大きく三分した。一九七九年当時のそれぞれの比重は五九対一七対二四であったものが、現在五〇対二五対二五となっている。将来、本人給部分は四五％に低下する計画である。仕事給表は、三職群（事務・技術・営業、技能・監督、特殊）で、技能・監督職について言えば、七職級あり、各職級は一号俸から三号俸までである範囲職務給となっている。職務評価は、基準職務については点数法、その他については分類法によっている。

人事考課は目的別に組み立てられ、その主な手段である人事考課表は能力、情意および業績の評価の三部分から構成されている。この点は、特異ではないが、業績評定が目標管理制度（D社で業務計画制度とよぶ）と結びつけられている点に工夫がある。業務計画制度では、上司と部下が話合いの上、個人の目標が設定され、期間後、その達成度を、面接の上相互に確認するが、個人目標の設定にあたっては、「職務基準」を基本としながら、課業を分担し、その実行のための能力の伸張の目標も併せて設定する。課業の分担は、職務分類制度の職級（職務分類基準で定義される）を基準としているが、それに比較して難易度が高い場合や低い場合があると想定されている。弾力的な仕事の配分を予定していると言える。期末に面接が行なわれ、目標と業績の差異が検討され、次の計画が合意される。難易度を考慮した業績の達成度の判定から業績評定がなされる。業務計画では特定・重要な目標のみが取上げられるが、D社では、担当するすべての課業を考課の対象として網羅することとなっている。

人事考課表による、他の二側面の評定も、一応の基準がある。すなわち、能力評定については、前述の通り資格制度における資格要件表の職能要件が基準となり、情意評定においては、資格別の着眼点があり、協調性、積極性、責任性等が評定項目となっている。人事考課表による考課は、一般のものと異ることはないが、一定の、その意味では

絶対的な尺度に照らして評価し、対人比較によっていない点が特徴である。

4　職務調査および仕事と人の結びつき

D社では、職務分類制度および仕事給の導入のため、日経連職務分析センターの指導を得て、職務分析を行なった。職務給が日本の実情に適合しない等の批判があるときに、職務分析、職務給を採用したのは、D企業には職務中心的管理が行なわれたことがなく、能力開発、配置等のためにも、少なくとも職務による管理を経験する必要があると経営者が判断したためであった。

職務分析は職務評価の手段であることを主として意識して行なわれた。職務分析手続の重要な部分は職務に関する諸情報を整理する基準に当る「職務編成」であるが、D社の場合、類似職位（個人担当の課業群）括り型の方式によっている。すなわち、職務評価において、資格要件、責任、阻害要件を評価することから、職務編成においても、これらの観点から類似した職位を括り、差異ある職位を区別した。具体的には、知識・技能の種類の縦割りの区分として職種編成、知識・技能（責任）の程度による、横割りの段階区分（その数は職務評価による職級数に見合う）の組み合せにより、職務が位置づけられた。当社の場合は、現状により、すなわち課業再分配を行なわずに職務編成を行なったほか、「仕事の特徴、異動・育成等を考慮して、比較的大括りに編成した」としている。具体的には、職種数が比較的少なく、段階数が中程度であることを意味している。また、連合職務編成とした。これらのことは、仕事と人の結合の柔軟性を維持するための手段として重要である。

職務評価は、基準職務については点数法で、内容的に特異なところはない。手続上は、訓練を受けた職務分析員の

合意で、評価要素、ウェート等が決められていることが注目される。基準職務の評価結果から「等級分類基準」を導出し、これが、基準職務以外の職務の格付けに利用される。すなわち基準職務以外は分類法である。

つぎに、職務分類制度と仕事給を中心とした運用をみると、柔軟な仕事と人の結びつきが、制度として矛盾なく処理されている。第一に、業務計画制度の適用としても、また一般的な管理としても、管理者・監督者が部下に対し逐次、困難度の高い課業を与え、部下もそれを受け入れ、その結果として能力も伸びる場合、仕事について従前と差異を生じるようになれば上位の職級に進級させることが必要となる。同一職種内で連合職務編成をとっているため、このような措置は容易である。また、今日の現場では、多能工化が進展し、例えば製品系列別に機械が並び、その複数のラインにわたって分担する機械工が出ているが、この場合、大括りの職務編成のため、職級も職種も変更しないで差支えを生じない。

配置転換があっても職種が大括りのため職種の変更とならない場合も少なくない。配置転換された者については一定期間後職級格付けがやり直される。ただし、組織の変更に伴うものについては、職級が低下しても三年間は賃金を保障する（従来より期間延長）。

技術革新に伴って、仕事の性格が変り、基準職務を入れ替えたものがあるほか、評価要素のウェイト変更が問題となった。このように全く問題がないわけではないが、柔軟な職務構造は、既存制度でよく実現されていると言える。

5　示唆

以上、D企業の人事・労務管理制度を仕事と人の結合との関連で必要な限度で叙述した。ここから導かれる示唆は

以下のようなものである。

第一に、左派組合の政策すなわち、年齢別一律配分要求、職務分析、職務評価、人事考課の排除のもとでは現行システム——多種の関連ある個別制度より形成されている——は成立しなかった。D企業のこれらの諸制度は現在、民間大・中規模企業においても広く行なわれているものと基本的に異らない。

リーダーシップ転換後、会社は、人事・労務管理制度の創立と運営について、労働組合と協議した。職務評価についての苦情処理手続もある。人事考課についても、評価の基準が明確にされている。労働組合は、諸制度の内容について発言する姿勢をとっている。

第二に、職務分析の手法を応用して、前記の能力主義管理を行ない、技術革新、市場条件の変化と競争におおむね対処し得ている。叙述は省略したが、従業員の高齢化対策についても同様である。それが可能であったのは、職務編成が異動、能力の伸張を可能とするような大括りであることによるところが大きい。集団による業務の分担の実態に適合した連合職務編成としていることも無視し得ない。職務編成を大括りとすれば、職務が現実に個人に配分される課業と遊離する可能性があるが、D企業では、各職位の主な課業——すなわち個人の担当する主な課業——に着目して類似職位を括っている。

第三に、当企業でも従業員は長期勤続が予定されている。知識・熟練を発展させつつ、上位の職務と資格区分を獲得し、地位も賃金も上ることができるシステムとなっているが、他方では、年功による賃金と資格もある程度保障されるようになっている。賃金のうち、年齢給部分が大きいのは、そのもっとも重要なものである。このような保障は、従業員の企業へ定着を促進し、モラールに影響すると考えられる。

多様な人事・労務管理制度は、職務基準および職能要件に連って、能力主義管理のサブ・システムとなっているが、これら諸制度の内部および、制度外に、年功による処遇の保障もまたなされている。

（参考文献）
『職務研究』一九七九年、八一年
C社『賃金・人事制度の改善』

六　総括

A、B、Cの三社は、職務給との関連で著名な大企業である。A、Bは、戦後間もなく、電産型賃金体系に代るものとして、職務給を導入した。その後A社は、アメリカ型の職務給に純化しようと努力した後、日本的修正を行なった。B社は、賃金表との結びつけでは、幅広いレンジがあった。C社は、日本における職務給導入の第二の普及期にアメリカ型の職務給を導入した。職務給としてはオーソドックスであるが、賃金支払総額に占める割合は低かった。基本的には技術革新による諸影響に対処する必要があったと言えよう。成長企業であるD社では、導入の時期も最近である。先行各社の経験をふまえ、石油危機後の環境に対応することを目指した。

各社とも職務中心的な管理を目指したが、他方では、大企業として従業員の――職務ではなく――従業員としての地位の保障とこれに関連した処遇を配慮してきた。賃金制度としては、属人的な基本給を設けたり、A、Bにみられたような職務にもとづく賃金が、何らかの形で増額するように賃金表が組み立てられた。資格制度もこのような処遇のひとつであるが、最近時点では職能資格制度に移ってきた。

職務給制度は、その最初の手順として、職務編成（管理単位の設定）が必要である。職務分類制度を人事・労務管理の基礎としようとするときも同様である。この職務編成は、組織における仕事と人の結合の実態として、個人に割当てられる仕事が確定している場合、または、大きな装置やシステムの一定の範囲の仕事を固定して受持つ場合は容易である。A、B、Cは装置産業であるため、企業の主要業務については、これに近い状況がある場合もあるであろう。しかし、装置産業の現場でも、Cの場合のように、チームで一定の仕事を分担することがあり、その中には困難度を異にする課業もある。大量生産以外の機械産業の職場や事務管理部門でも、課・係・班などのチームで仕事を分担していることが多く、ここでも同じような実態にある。

アメリカ的職務給に合理性を認めた、A、Cでは、当初かなり細分化された職務を設定していたが、その後、大括りの職務編成、あるいは、職能的職務編成をとるような制度変更を行なった。括りは、垂直的方向にも水平方向にもなされた。この変更は、もともとの仕事と人の結合の実態に加え、技術革新や、要員削減、多能工化政策、行動科学の影響などによるものである。縦横に大括りとすれば、それによって技術変化、市場条件の変化による課業の変動にかかわらず職務が安定する（A、C、D社）。しかし他面では、同一職務の中に困難度を異にする課業が生じ、能力に応じてそれが配分され、これを賃金に反映しなければならないとすれば、職務遂行能力を評価せざるを得なくなり、職務給は職能給化する。

このような過程で、B企業が一時期採用した課業による評価は、客観的な課業を介して、職務遂行能力の位置づけを行なう意味をもっていたが、厳密なこの方法も放棄されてしまう。管理の困難さもあるが仕事の実態がさらに流動化してきたことがその背景にある。

A・C社でも事情は同様である。A社の一時期のスローガン「誰でも、どこでも、なんでも」は、柔軟な仕事と人の結合を最近時点の企業が目指していることを示している。困難な課業を行なうには、知識・経験等がなくてはならず、スローガンがそのまま実行されることはないが、配置や仕事の分担がきわめて流動的になると能力そのものの評価が重要とならざるを得ない。

柔軟な仕事と人の結合は、市場の変動、技術変化、高齢化の影響を吸収し、職業的能力の発展などの従業員の欲求も実現してきた。しかし、他方では、固定した職務と関連して労働者が身につけた熟練や権利は維持できないという問題や、集団的に仕事を担当するために集団と個人の調和を欠くことがありうるという問題がある。

柔軟な仕事と人の結合を集団主義などの文化的要素で説明することもできようが、少なくとも戦後の限られた期間をとっても、柔軟性の内容に変化があることが見落されてはならない。

付記　本稿準備のため法政大学特別研究助成金（昭和六〇年度）を利用した。