

〔論 説〕

## 日本の鉄鋼会社の給与構造(3)

— 労研方式（本林方式）の職務評価と製鐵会社の職務評価 —

江 口 傳

### 目 次

- 1, 序
- 2, 評価要素（9要素または8要素）と重複評価問題
- 3, 要素毎の等級（段階）—degree—区分と等級の点数換算
- 4, 要素のウエイト
- 5, 職務評価の9要素毎の評価点数, 職務毎の9要素点数合計, 点数区分による職務の職級決定
- 6, 職級別賃金額決定（金額の詳細については, 次稿を予定している。）

### 1, 序

職務評価には, 序列法 Ranking Method, 分類法 Classification Method, 点数法 Point Method, 要素比較法 Factor Comparison Method の4方法があり, 日本の大企業では点数法を用いる企業が多く, その中でも労働科学研究所の本林富士郎氏の研究開発した労研方式（本林方式）が有名で, 多くの企業で利用されていた。

アメリカでは, 点数法での評価要素として Skill (熟練), Effort (努力), Working Conditions (作業環境条件), Responsibility (責任) の四大評価要素が基礎の要素として使用され, この四要素の各々が幾つかに細分されて合計十数個の要素で, 職務評価されている例が多い。<sup>1)</sup>例えば, 鉄鋼業のユーエスチールやその他の大企業で使用されている CWS 方式では, 次の図表のような要素構成で評価されている。<sup>2)</sup>

労研方式では, アメリカの評価要素をそのまま利用するのではなく, 日本の企業経営に適応するように, 職務遂行に必要な基礎知識や習熟を重視し, 日本の大企業の年功給的給与構造に適合する職務構造になるような職務評価点数が出てくるようにしたのである。<sup>3)</sup>労研方式が日本

図表 1-1 USSteel の評価要素と等級と点数

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
技能 Skill	-	.3	1.0						
1 雇用前の訓練 Pre-employment Training									
2 就業訓練と経験 Employment Training and Experience	-	.4	.8	1.2	1.6	2.0	2.4	3.2	4.0
3 精神的技能 Mental Skill	-	1.0	1.6	2.2	2.8	3.5			
4 手先の技能 Manual Skill	-	.5	1.0	1.5	2.0				
責任 Responsibility	-	2.3	3.7	8.5	10.0				
5 原材料に対する責任 Responsibility for Materials									
6 工具と設備に 対する責任 Responsibility for Tools and Equip- ment	-	.5	1.0	2.0	3.0	4.0			
7 作業責任 Responsibility for Operations	-	.5	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.5	
8 他人の安全に 対する責任 Responsibility for Safety of Others	-	.4	.8	1.2	2.0				
努力 Effort	-	.5	1.0	1.5	2.5				
9 精神力努力 Mental Effort									
10 肉体的努力 Physical Effort	-	.3	.8	1.5	2.5				
作業条件 Working Conditions	-	.4	.8	1.6	3.0				
11 環境 Surround- ings									
12 危険 Hazards	-	.4	.8	1.2	2.0				

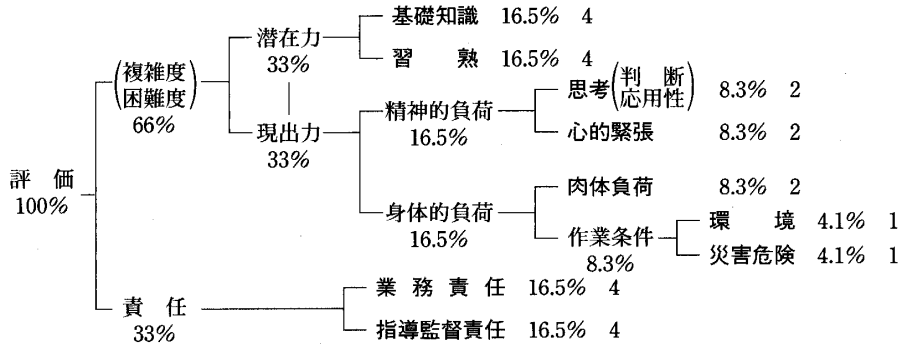
文献49 Jack Stieber, "Steel Industry Wage Structure" p.32. なお p.30にもよる。

の大企業の年功給的給与構造に親和的職務構造になるような、評価要素や要素点数のウエイトであったから、大企業が労研方式を重視し、利用したのであり、且つ労研（労働科学研究所）の社会的権威が高かったことも魅力であったであろう。

労研方式の評価要素の構成は、図表 1-2 に表示するようになっている。

日本の日本発送電や九つの配電会社等の電力会社は、1946年の生活維持給を基本とする電産

図表 1-2 労研方式の評価要素とウエイト



文献目録44, 本林, 47ページ。

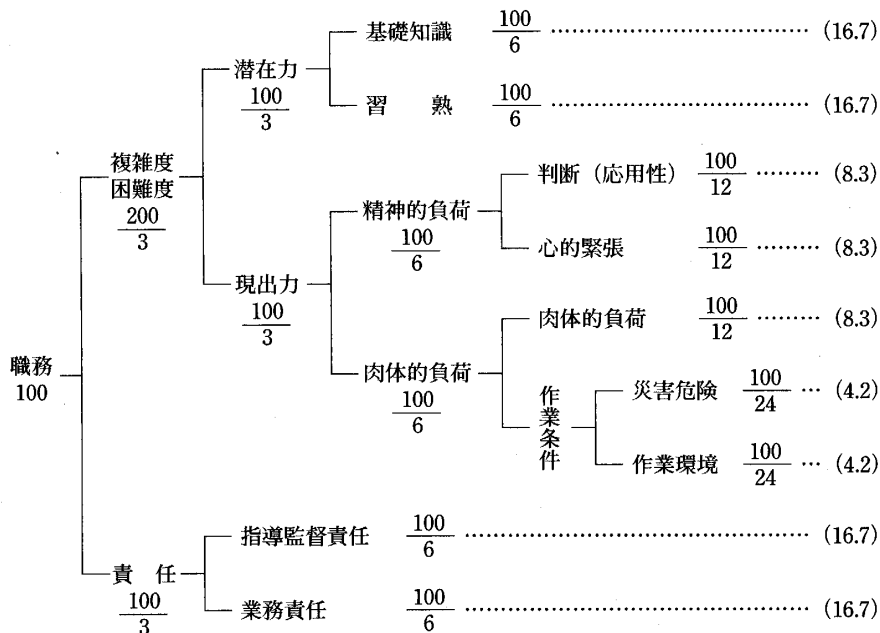
賃金の成立以降、能力給の比重を年々増大させ、<sup>4)</sup>1955年に電産賃金を職務給を基本給とする賃金構造に転換させた。<sup>5)</sup>職務給は、従業員の職務遂行による企業や組織への貢献の程度に応じた賃金構造となっている。

九州電力や東京電力の評価要素の構成は図表1-3、図表1-4に表示するように、労研方式と殆ど同じとなっている。九州電力は1965年頃、職務給を職能給に変えている。<sup>6)</sup>八幡製鐵の評価要素の構成は、図表1-5に表示するようになっている。八幡製鐵は労研方式の九つの評価要素から、物的責任を物的資産の評価が困難であるという理由で削除している。<sup>7)</sup>

電力会社は基本給が職務給であったが、その職務給は幅の広い範囲賃率 Range Rate であり、職務給を年功給的にも運用し、定期昇給をしている。東京電力は、各職級の中に多数の号俸を

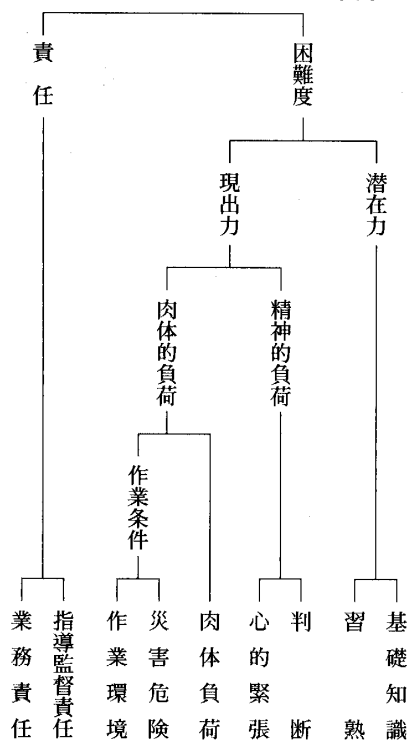
図表 1-3 九州電力の評価要素

(評価要素とウエイト)



文献目録46, 194ページ。

図表1-4-(1) 東京電力の評価要素



文献45, 94ページ。

設け、定期昇給に利用している。いわゆる職務給の日本的修正の一形態である。いわゆる混合型職務給である。だが、定期昇給は年度初めに全員が自動的に昇給するのでなく、人事考課で審査されて一定の昇給条件を満たせば昇給させられるのである。<sup>8)</sup>

八幡製鐵は、基本給は年功給とし、基本給とは別に職務給を設けている。これも、職務給の日本的修正の一形態であり、併存型職務給とよばれる。<sup>9)</sup>この場合、職務給は範囲賃率ではあるが幅が狭く、<sup>10)</sup>同一労働同一賃金の職務給の原理の実現に近い。この点については、後で再論したい。八幡製鐵では、基本給も職務給も、基本賃金を構成し、基本賃金の中に入っている。基本賃金は、基本給・職務給・業績給等から構成され、新日鐵になってから屢々これらの賃金支払い項目が変わってきている。<sup>11)</sup>

日本の鉄鋼業は、戦時中空爆の被害をうけるとともに、戦後数年間は先進国からの技術導入が遅れ、アメリカの技術革新から遅れていた。戦後経済復旧のため、鉄鋼業は傾斜生産の中核に据えられ、その後三次にわたる国家による設備合理化計画作成とその実現が推進された。<sup>12)</sup>その結果、製鉄・製鋼工程での労働手段たる高炉や転炉が大型化し計測制御化され、圧延工程

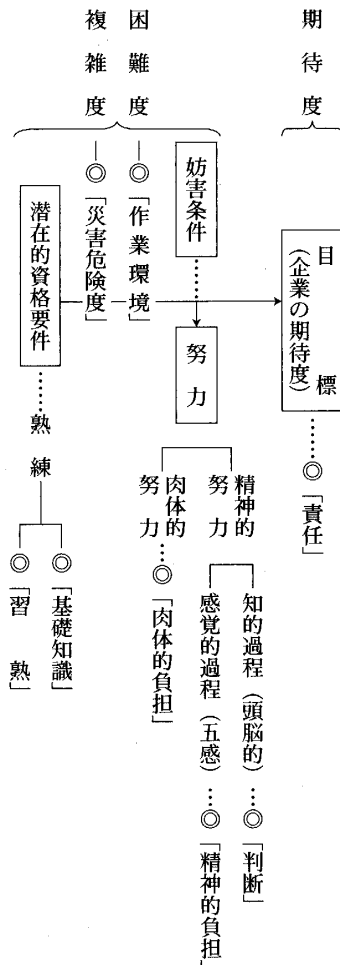
図表1-4-(2) 東京電力の評価要素

責任	現出力				潜在力		要素
	肉体的負荷		精神的負荷		習熟	基礎知識	
業務責任	作業環境	災害危険	肉体的負荷	心的緊張	判断	熟	知識
指導監督責任	職務遂行場所の環境条件の程度	職務が惹起する災害および職業病の程度	職務の遂行上要求される肉体的消耗の程度	職務の遂行上要求される感覚的緊張の程度	職務上起る問題を理解し推理し、処置するにあたり要する頭脳活動の程度	職務を普通に行うために必要な経験度、業務関連知識、技能習得の程度	職務を遂行するために必要な理論的、基礎的知識の程度
業務責任	職務運営上の責任および結果にたいする責任の程度	職務が必要とする統率力、教育力、協同性等の程度					

文献45, 95ページ。

要素の定義

図表 1-5 八幡製鐵の評価要素



文献45, 170ページ。

図表 1-6 1962年の八幡製鐵の職務給  
[第14表]職務給表(昭和38年4月現在)

職級	初級金額	標準金額	上級金額
1級	3,060	3,180	3,400
2級	3,400	3,520	3,740
3級	3,740	3,860	4,080
4級	4,080	4,200	4,420
5級	4,420	4,540	4,760
6級	4,760	4,880	5,140
7級	5,140	5,270	5,530
8級	5,530	5,660	5,920
9級	5,920	6,050	6,310
10級	6,310	6,440	6,700
11級	6,700	6,830	7,090
12級	7,090	7,220	7,520
13級	7,520	7,660	7,960
14級	7,960	8,100	8,400
15級	8,400	8,540	8,840
16級	8,840	8,980	9,280
17級	9,280	9,420	9,720
18級	9,720	9,860	10,160
19級	10,160	10,300	10,600
20級	10,600	10,740	11,040

文献45, 192ページ。

での労働手段は熱延・冷延共にストリップミルとなり、遠隔制御による高速・連続・大量生産となっていた。職務貢献は肉体筋肉労働より、計

測制御に関する生産工程の知識と計器の信号の変化に関する神経の緊張とによるようになっていった。職務に関する知識・習熟や神経の鋭敏さが重要となっていくつつある。職務評価や人事考課もこういう面が重視されるようになっていくつつある。高炉や転炉が大規模となり、炉の中が高温・高圧となり、原料の反応・変化が高速となると、異常事態に対する敏速な理解と対応が必要になり、災害を予防し、最小限に食い止めることが必要になる。圧延の場合も同様である。労働装備率の高度化により機械装置の維持保全が重要になり、予防保全が重要になる。

八幡製鐵所では1901年から八幡地区で近代的な製鉄装置としての溶鋳炉、製鋼装置としての平炉、圧延機としてのプルオーバミル等の労働手段と製鉄業に未熟練な従業員とお雇い外国人現場監督者等によって製鉄業が開始され、悪戦苦闘によって徐々に生産が軌道に乗っていった。成り行きにまかせて機械装置が追加されていったから原料としての鉄鉱石が加工されて鋼材になるまでの工程は最短距離を進むようにはなっていなかった。<sup>13)</sup>戦後、1951年頃から戸畑地区の海岸が埋め立てられて製鐵用地となり、岸壁での鉄鉱石のクレーンによる陸揚げから製鉄・

図表1-7 格付ランク別評点 (新日鐵, 1972年)

要素 ランク	知 識	熟 練	職務負担	精神負荷	肉体負荷	作業環境
A	10	10	10	10	10	10
B	18	18	18	16	16	16
C	31	31	31	25	25	25
D	54	54	54	39	39	39
E	94	94	—	—	62	62

(注) 基本部分(知識, 熟練, 職務負担)と付加部分(精神負荷, 肉体負荷, 作業環境)のウェイトは旧八幡が70:30, 旧富士が50:50であったため, その中間をとり60:40とした。文献32, 113ページ

図表1-8 職級別号俸別職級点 (新日鐵, 1972年)

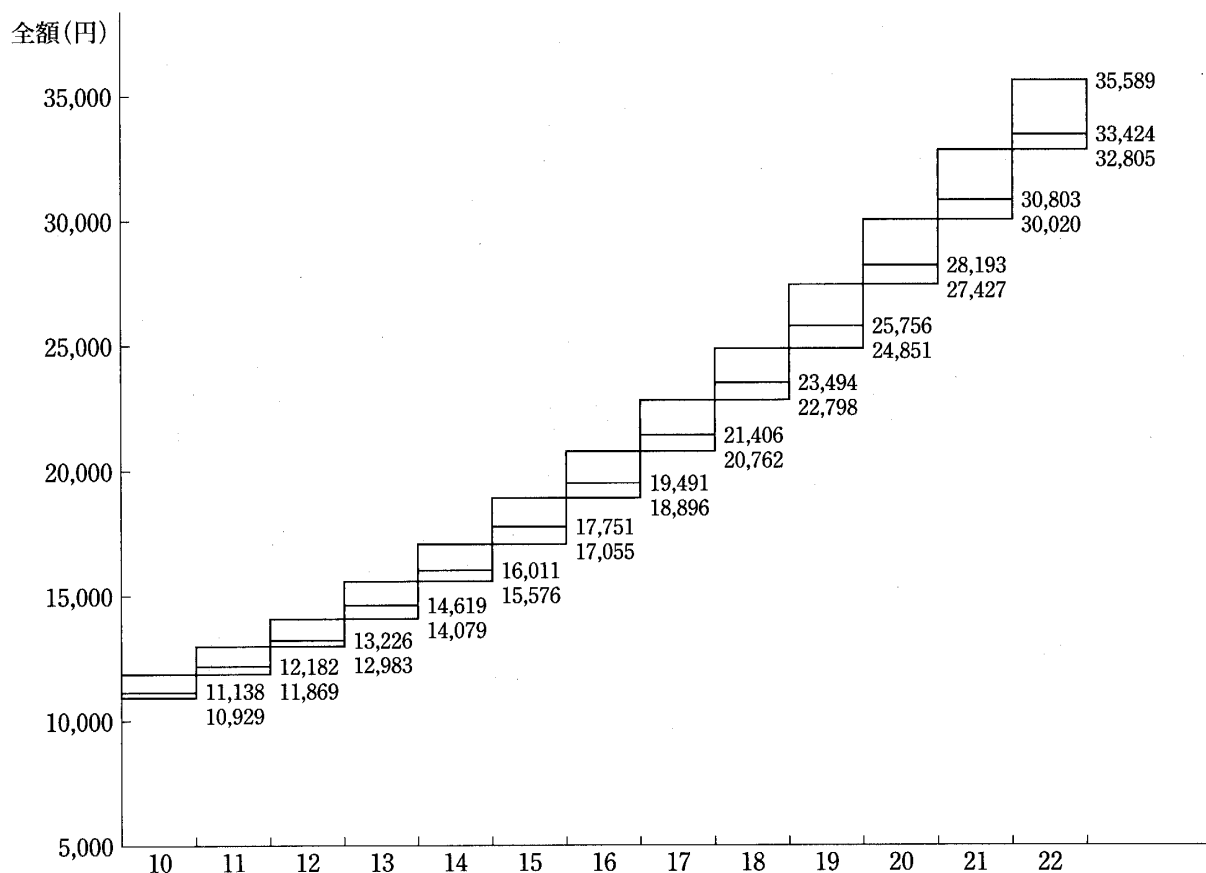
号俸 職級	1	2	3
22	188.5	192.0	204.5
21	172.5	177.0	188.5
20	157.6	162.0	172.5
19	143.8	148.0	157.6
18	131.0	135.0	143.8
17	119.3	123.0	131.0
16	108.6	112.0	119.3
15	98.0	102.0	108.6
14	89.5	92.0	98.0
13	80.9	84.0	89.5
12	74.6	76.0	80.9
11	68.2	70.0	74.6
10	62.8	64.0	68.2

- 各職級, 各号俸の職務総月額はつぎによる。  
職務総月額 = 単価 × 職級別号俸別職級点  
1972 (昭和47) 年の単価は, 174円3銭である。  
職級別号俸別職級点は, 図表1-8で示す。
- 号俸昇給  
各職級における号俸昇給の期間および時期は次による。
  - 1号俸から2号俸へ…1号俸適用後6ヶ月以上経過した者について。  
毎年4月1日もしくは10月1日
  - 2号俸から3号俸へ…2号俸適用後2年以上経過した者について。  
毎年4月1日もしくは10月1日  
文献32, 116ページ。

製鋼・圧延・製品積み出しまで最短距離で生産工程が進行する機械装置のレイアウトとなり, <sup>14)</sup>工場管理組織はライン アンド スタッフ組織となり, <sup>15)</sup>各工場現場のラインの指揮命令の伝達は, 工場長—掛長—作業長—工長—作業職員という経路になった。<sup>16)</sup>昇進は理想としては作業職員—工長—作業長—掛長—工場長というコースが想定され, 青空の見える作業長制と称されていた。

このような生産管理の合理化の先行に対して, 人事の適応は遅れ, <sup>17)</sup>給与は基本給が伝統的な年功賃金であり, これが基本賃金の約半分を占め, 残りの半分が業績給であり, 基本給にリンクして計算されていた。<sup>18)</sup>技術革新が進行して新しい機械装置や生産技術に関する知識や習

図表 1－9 新日鐵の職務給（昭和47年度）一月額－



図表 1－8 により計算。

熟が段々重要になり、筋力や古い技術に適合した年功的熟練が陳腐化していくと、新しい高校卒の若年層が生産現場の新しい生産技術に適合的となり、新しい教育を受け基礎学力の充実した若い高校卒従業員の職務貢献力が高く評価されるようになっていく。このような時代の流れをみて、八幡のトップマネジメントは職務評価の研究の必要を予見し、労務部等で職務評価の研究を進めていた。特に労研方式の職務評価を研究し、またアメリカの USSteel の CWS 方式の職務評価を研究し、<sup>19)</sup>八幡に適合的な評価方式を模索していた。労研方式は日本の大企業の職務評価に適合的であったし、八幡方式は鉄鋼業の職務評価に適合的であった。長年の職務分析・職務評価の研究・調査に基づいて、狭いレンジレートで接合法の12職級からなる職務給、基本賃金総額の約15パーセントの原資を占める八幡で初めての職務給の導入を、1961年10月に労働組合に提案した。職務給の金額は図表 1－6 で表示している。

この提案以後、労使で折衝・協議・交渉を続け、組合からの具体的な職務別の質疑、労務部からの回答、部分的な合意や部分的な修正要求、柔軟な修正回答や決定的な回答等を粘り強く続け、1962年7月に労使の合意に達した。1997年に新日鐵では、フォーマルな職務評価はされなくなり、職務階層別給与が業務給として支給されるようになっている。しかし少数精鋭の

従業員の配置や職務担当範囲の明確化の進行により、職務階層と従業員の資格階層の対応が進行すれば、改めて狭いレンジ・レートの職務給が望ましくなるかもしれない。研究者の立場から八幡製鐵の職務評価の経過を、歴史として客観的に観れば、職務給計画以後の運用過程も含めて、八幡・新日鐵の職務評価は職務評価の歴史的な大実験過程と観られよう。

## 2、職務評価（9要素または8要素）と重複評価問題

従業員の担当する職務の複雑困難度を評価し、職務の職級構造（職階制）や職階給を決定するのが職務評価であるが、この場合、職務担当者は個々ばらばらの個別的な多様な人々を漫然と想定しているのではなく、平均的というより、職務に適応する標準的就業可能者を想定しているのである。<sup>20)</sup>本林は平均人を考えると述べているが、<sup>21)</sup>平均の意味内容が示されていなく、どのような集団の平均なのか曖昧である。実際の企業では、職務別に予定される標準的な人々が想定されているのである。したがって、その職務に対する市場賃率も想定されるか、市場賃率の統計が入手されているかまたは市場賃率の調査が予定されているのである。社会における教育の発展段階も、知られているのである。職務の複雑困難度の差違・段階・大小・強弱を規定している主要因を探求し、2ないし12個程度の要因を決め、評価要素とするのである。点数法や要素比較法では、①熟練 skill—職務を標準的に執行しうる担当者の精神的・肉体的能力、②努力 effort—そのような能力を持つ担当者の職務遂行過程での標準的な精神的・肉体的緊張度、③作業環境 working conditions—職務遂行過程での職場環境、及び④責任 responsibilities—職務遂行の目的から予定される原材料・機械装置・工具・計装手段の合理的使用や部下を協力させる能力の程度・段階・差違が評価される。

本林は、複雑性と困難度とを区別し、複雑性は複雑な職務を遂行するためには、主として、理論的知識と経験が必要であると考え。逆に考えれば、これだけの素養・能力を持たなければ職務目的が、遂行出来ないという、その素養・能力の高次なもの程、職務が複雑である。これは労研方式の評価要素では、基礎知識や習熟で評価される。<sup>22)</sup>次に困難度ということは、努力を必要とする、骨が折れるということであって、肉体的なものや精神的なものが考えられる。これは労研方式の評価要素では、思考・心的緊張・肉体負荷・環境・災害危険・業務責任・指導監督責任で評価されると観てよからう。ただし、本林は業務責任や指導監督責任は責任の範疇に入り、現出力の範疇とは別とする。<sup>23)</sup>しかし、責任の説明をみると、特定の対象即ち部下の熟練の程度と人数および工程・原材料・機械装置・製品・金銭取引に対する標準的努力（判断・神経の緊張・肉体的行動）であって、新日本製鐵になって職務負担という名称の要素と内



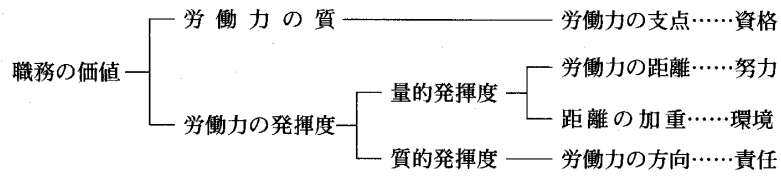
容は同じである。努力の対象や内容を抽象的に規定し評価するのが、努力要素であるのに対し、責任要素は努力の対象や内容を具体的に規定し評価するものである。経営目的達成のために、一定の職務遂行能力をもった従業員が職務遂行の意志を持って、職務執行の追跡・統制・誘導をするのが責任の内容である。このように見れば、熟練と責任とは同じ能力を二重に評価するものであるという二重評価の批判を弱めることができるであろう。

本林によれば、職務の複雑性や困難度は職務を遂行するときに出すエネルギーの質と量で表されるもので、いいかえれば、労働力の再生産を保証するための労働価値に反映させた部分である。従って、この部分は労働権からの発言であり、要求である。同様な考え方からすると、責任は企業（活動）を遂行するために必要な定め、約束であり、目標の具体的な表示である。これは企業目的達成のための枠であり、シバリ、制限、律であると考える。<sup>24)</sup>従って、この部分は経営権からの要請である。これで均衡がとれていると考える。そこで職務評価のために取り上げた要素をながめてみる。肉体負荷、環境、災害危険度、心的緊張度、思考、知識、習熟は、仕事（職務）の困難度・複雑度を分解した要素であって、職務を遂行することによって起こる消費と、仕事を行い得る能力獲得のための過去における消費である。即ち労働力の再生産を保証しようとする部分であり、労働権からの要求と見放される。指導監督責任、業務責任は、企業を行うために、経営上の必要から要請するものである、と考えられる。<sup>25)</sup>

このように一刀両断式に割り切れれば良いが、この関係は複雑である。本林によって労働権からの要求とみられる面は逆に、裏からみれば経営権からの要求とみられうる。経営権からの、従業員への肉体負荷、心的緊張、思考、知識、習熟の要求や環境、災害危険度に耐えよの要求ともみられうる。また経営権からの要求、指導監督責任や業務責任も従業員からの責任が重いからそれにみあう報酬の要求となりうる。一口に労働権からの要求といっても、労働者も多様であって、個々の労働者は学歴も職歴も能力も異なるから、職務評価要素への期待なり、要求も異なる可能性があり、公平な評価要素を要求するというような抽象的表現にならざるをえず、具体的な評価要素の段階になれば総論賛成各論反対になりがちだろう。従業員の中での管理階層の上下によって利害関係が異なり、一般に専門職や管理監督職は、知識・習熟・思考・責任要素を重視し、単純職・作業職は肉体負荷・災害危険度・環境等を重視するであろう。労研方式の評価要素について藤田は、自分で作成した図表を示して次のように述べている。

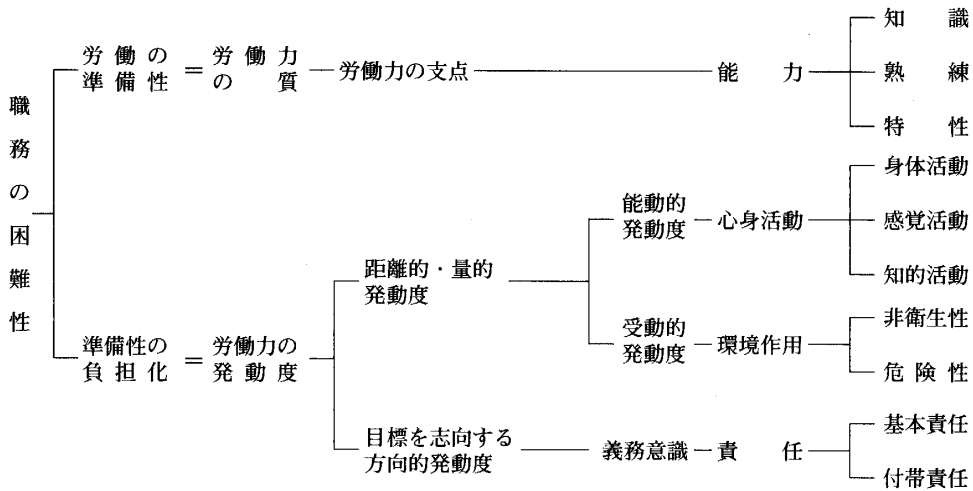
職務の複雑・困難性を評価するために、職務の複雑・困難性に適応した職務遂行能力（潜在力）の標準的発達度ないし準備が必要であり、さらにそのような労働力の職務負担ないし労働力の職務への発動が必要である。<sup>26)</sup>労働力の発達・準備は知識・熟練・特性となる。<sup>27)</sup>準備性の負担化・労働力の発動度は、距離的・量的発動度と目標を志向する方向的発動度・義務意

図表 2-1 労研方式の基本的評価要素に関する藤田説



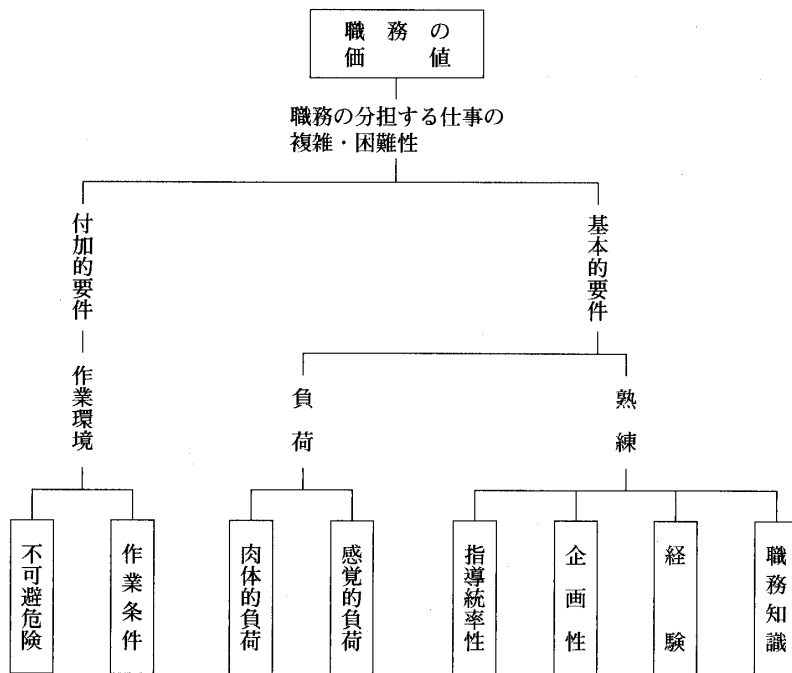
文献41, 171ページ。

図表 2-2 労研方式の評価要素に関する藤田説



文献40, 810ページ。

図表 2-3 労研方式の評価要素に関する木笹説



文献14, 木笹, 187ページ。

識・責任とに分化する。<sup>28)</sup>距離的・量的発動度は、能動的発動度・心身活動と受動的発動度・環境作用（環境からの影響）に分かれる。<sup>29)</sup>能動的発動度・心身活動は身体活動、感覚活動、知的活動に細分化する。<sup>30)</sup>受動的発動度・環境作用（環境からの影響）は非衛生性と危険性に細分化する。<sup>31)</sup>目標を志向する方向的発動度・義務意識・責任は基本責任と付帯責任とに細分化する。<sup>32)</sup>

このように、責任を労働の準備性の負担化・労働力の発動度の中の目標を志向する方向的発動度とみるのは、責任を経営権からの要求のみとみる本林説より企業行動・組織行動を深く観ていて、組織行動への参加の程度と報酬（誘因）との関係に関する理論の整合性・首尾一貫性で優れているとしてよからう。

東京電力や九州電力等は職務評価の要素として労研方式の評価要素の指導監督責任と業務責任を取り入れ、八幡製鐵は指導監督責任のみ取り入れて業務責任は資産評価の困難性により除いている。富士製鐵は、労働組合が経営権からの要求としての責任要素や二重評価の問題から責任要素の採用に難色を示したので、指導監督責任も業務責任も除いている。<sup>33)</sup>だが、知識や習熟と責任とが同じ対象を二重に評価するという木笹説もよく見れば、指導統率性や企画性という要素で労研方式と類似したものを評価対象に取り入れているのであるから、実質的には労研方式の評価要素と木笹説の評価要素とは類似したものといえる。1970年に八幡製鐵と富士製鐵とは合併して新日本製鐵となり、基本的には労研方式を引き継いだ職務評価方式により、責任要素は職務負担要素として取り入れられて、三賃率のレンジレートの接合方式の職務給（図表1-7, 1-8, 1-9参照。）となっている。<sup>34)</sup>

評価諸要素から見た評価対象の重複性から、二重評価・重複評価となり、過剰評点になるという問題が出ている。知識で評価された貢献が習熟や判断や責任でも評価され、肉体負荷の貢献が作業環境や心的緊張でも評価されるというような問題である。個人の組織への貢献が多面的な貢献であり、多面的な能力や活動の貢献であり、相互に絡み合っているから、<sup>35)</sup>一つの要素だけ切り離して評価するのは至難であろうから、出来る限り二重評価を避けるよう工夫すべきであろう。

二重評価について「この意見なり批評はもっぱら労働組合側のものである。たしかに二重評価の危険や事実はある。しかし、責任要素を排除したからといって、労働組合に有利かといえは必ずしもそうではないのである。それはどこかで必ずうめ合わされ、手加減されるであろうからである。評価尺度段階の刻み方、ウエイトのつけ方、評価実践、職務賃金率への移換、その他の仕方なり段階において手加減されるに相違ないのである。職務評価とはがんらいそんなものである。」<sup>36)</sup>という有力な学説がある。この説は職務評価技術の複雑性を指摘し、職務評

価は職務階層構造を導き出し、この職務職階構造に価格を付与して職務職階賃金構造に転換するのに適合し、適応していく使命を持つことを指摘しているのである。<sup>37)</sup>もちろん、職務評価技術の整合性・首尾一貫性から予定された賃金構造の一部が修正されることもありうる。たしかに職務評価は賃金決定の過程の一つの経営技術であって、賃金決定過程や賃金決定要因には職務の複雑困難度を基本としてそれと重複して労働市場での労働力の需給関係、企業の賃金支払い能力、企業の賃金方針や賃金計画、労働者家族の生活費、労働者の貢献意欲、労働力の社会的成熟度等がある。労働者家族の生活費の中には衣・食・住の生活費のほかには後継者の標準的育成費としての義務的教育費が含まれ、労働力の社会的成熟費には職種別の標準的教育費が含まれる。評価要素のなかの知識のウエイトが高く、等級段階が高まるにつれて急速に点数が増えるのは標準的教育費の増加を反映している。企業には職務評価の経営技術の上位の経営技術があり、優位な地位を占めているから、上位技術と関連して調整され、慎重な計画や協議・交渉が必要で、それによって社会的信用が高められるであろう。

### 3, 評価要素毎の等級 degree 区分と等級の点数換算

本林は評価要素毎に、図表3-1から図表3-9で示す図表を書いて等級段階を簡単に説明している。本林が重視している等級は、要素の価値が当事者に気づかれる価値の芽生えの段階としての3等級、価値が一般にはっきりしてくる5等級、そして価値の最高段階、極限段階の等級の三つの等級である。等級の規定が要素毎にばらばらであれば、不公平になるので本林説を基準ないし参考にして企業は、企業の実態に応じて規定しているようである。電力業や鉄鋼業の例は図表3-10から図表3-13で示している。

本林は、平均人を想定して等級を決めていると書いているが、平均の範囲が曖昧である。富士製鐵が規定しているように、職務に対応し適応している標準人としたほうが良からう。<sup>38)</sup>

等級の点数換算では、一般に等差級数や等比級数が用いられているが、本林はウエーバーフェヒナーの法則を利用して指数関数を用いている。指数関数に具体的数を代入して図表に表し、その傾向線を観て最適の指数関数を選んでいる。<sup>39)</sup>この指数関数が全ての要素の等級の点数換算に妥当するものであるか研究する必要がある。

### 4, 評価要素のウエイト

本林は、「職務評価のために取上げた要素が、みな等しい重要度であるとは考え難い。これ

図表 3－1 評価要素別等級（知識）

級	基 準	示 例
1	計算をしたり文章を読む機会のまったくない職務、	手運搬、トロ押し、荷扱い、掃除
2	ほとんど原理が必要でない職務、簡単な読み、書き、加算がある。 例えば簡単な工具器具を使用する仕事	使走り、給仕、包装、鍛冶B、切断、スジ入れ
3	簡単な原理を必要とする職務、 例えば定型的な計算事務、一般作表、機械を反復操作する仕事	株式受付、会計記録、単能旋盤、フォークリフト、実験補助、電話交換、和文タイプB
4	やや理論を必要とする職務。 例えば簡単な専門書を読まなければ出来ない程度の仕事	組立調整、旋盤班長、試験担当、固定資産、配電盤、購買
5	小範囲の種々専門的理論を必要とする職務、 例えば事務の熟練工、技術員の中級段階の仕事	経理、労務の一般判定業務、原価計算主務、試験の主務
6	やや広範囲の専門的理論を必要とする職務。 例えば技術員の棒心的仕事	企画、立案的要素を含む研究員B、上級スタッフ、技術員A、本社企画
7	広範囲の専門的理論を必要とする職務、 例えば独創研究的なもの、全産業視野に於ける判断等の仕事	
8	広範囲の高度の専門的理論を必要とする職務	
中 略		
13	人間の限度に近い、世界第一流の水準	

文献44 本林「職務評価」、労務科学研究所、1957、31ページ以下図表3－9まで同じ文献による。

図表 3－2 評価要素別等級（習熟）

級	基 準	示 例
1	普通の常識のある者ならば簡単に間に合う。	雑役、掃除、単純包装、運搬
2	6カ月程度の見習を必要とする。 未熟練労働	事務補助、外線C、勤怠整理、計量、実験滴定
3	1カ年程度の見習を必要とする。 未熟練労働	給与計算、タイプ、自動車運転、機械運転
4	3カ年程度の経験を必要とする。	組立、仕上、倉庫記録、重要台帖記帖
5	5カ年程度の経験を必要とする。 熟練労働、書記的、技術的、巧緻	現場・事務とも熟練工、一局部の管理的業務
6	7カ年程度の経験を必要とする。	現場・事務とも一段高い管理要素、稀に起る業務に処する習熟
7	10カ年程度の経験を必要とする。	本来業務に於ける最高次の管理調整をなす習熟、緊急事態に処する習熟
8	13カ年程度の経験を必要とする。	
9	15カ年程度の経験を必要とする。	
中 略		
13	極く少数の選ばれた素質の人が、一生かかって到達する程度	

前掲 図表3－1の文献、33ページ。

図表 3-3 評価要素別等級 (肉体負荷)

級	基 準	示 例
0		
1	春秋汗ばむことがない。 (平均 R.M.R. 0.8) (920Cal)	事務作業, 配電盤保守, 分析
2	現場における軽い作業で特に力むことがない。 (平均 R.M.R. 1.2) (1100Cal)	掃除, 旋盤, ポンプ監視, 包装, ボイラー
3	短い力仕事加わるか, 又は比較的軽い仕事連続する。(平均 R.M.R. 1.7) (1320Cal)	配管, 資材受渡, 整備員, 点検, 巡視
4	比較的軽い力仕事連続し, 時々力仕事加わる。 (平均 R.M.R. 2.2) (1550Cal)	濾過, 洗糖, 線路, 保線
5	持続的な力仕事 (平均 R.M.R. 2.7) (1780Cal)	運搬, 鍛冶
6	持続的な力仕事で時々強いピークがある。 (平均 R.M.R. 3.2) (2010Cal)	
7	6級よりピーク作業の頻度が大きいので作業を長くつづけることができない。 (平均 R.M.R. 3.7) (2330Cal)	鉱石運搬
8	負荷が大きいのでえられた体力を持つもののみが行い得る。(平均 R.M.R. 4.2) (2460Cal)	
9	さらに負荷が大きいのでさらにすぐれた体力の持主のみが行い得る。この段階以上は短時間のみ作業が出来る強度である。時間修正用である。	
中 略		
13	剛力無双の人が短時間耐える強度	

註・表中の Cal 値は勤務時間中の消費 Cal  
前掲図表 3-1 の文献, 35ページ。

図表 3-4 評価要素別等級 (作業環境)

級	基 準	示 例
0		
1	別に取立てて問題にならない環境	事務, 製図, 配電盤
2	軽微ないし継続的な不快な条件はあるがほとんど気にかからない環境	機械工作
3	気にかかる程度の不快な条件はあるが, 慣れれば大したことはない環境	渡金, 混糖, 濾過, 熔接
4	不快な条件があることが常に意識される環境	平炉, 洗糖, 分離
5	数個の悪条件がある環境, 又は悪条件がハッキリ作業の邪魔になる程度保護具を要する	カーボン杵, 圧延, 氷糖, 白土処理, アイスクリーム積み
6	数個の悪条件がありその総合的な程度がさらに悪い環境	
7	さらに条件が悪いため基準法上問題になる程度。30分位の暴露時間で, 休憩を考える程度, 或る意味の恕限度である。	
中 略		
13	数秒も耐えられぬ条件	

前掲 図表 3-1 の文献, 37ページ。

図表 3－5 評価要素別等級（災害危険）

級	基 準	示 例
0		
1	災害がおこることはまず考えられない。	事務職
2	普通の注意を払っておれば災害がない。	切断，乳剤仕込，配管，塗装，機械工作
3	不可抗力による災害はまれにおこるがその程度は軽微である。	運転手，電気工事，有毒物合成
4	不可抗力の災害がまれに起りその程度が少し大きい。	
5	不可抗力の災害が時々起りその程度が更に大きい。	東京都内自動車運転，活線作業
6	5よりさらに危険の程度が高いので設備の改良を必要とする。	
7	さらに危険なため基準法上許されない。	
中 略		
13	生還が危険視せられる程度	

前掲 図表 3－1 の文献，39ページ。

図表 3－6 評価要素別等級（心的緊張）

級	基 準	示 例
1	特に緊張を必要としない。 一般に会社には存続すまい，特別な事例として定員を非常に豊かにすれば起り得る。	極く手持ちの多いもの
2	軽微な緊張を継続的に必要とする。	浴場番，工具受渡
3	軽微な緊張が持続的であるか，又は継続的にやや強度の緊張を必要とする。いわゆるホットする程度の作業が時々あるもの。	原価計算，裁断，計量，機械運転，株式照合，ボイラー，見張り
4	軽微な緊張が持続し時々やや強度の緊張を必要とする。	自転車運転中
5	しばしば強度の緊張を必要とするので注意をおこたりえない，いわゆるしんがつかれるといったもの。	ピッチの早い繰返しサック詰め，自動車運転中
6	細心の注意とかなりの緊張を要する。	電話交換中
7	細心の注意を常時必要とするので，休務時まで相当の精神的影響のあるいわゆるぐったりする程度。	東京都内自動車運転中，面白い映画をみている緊張
8	高度の緊張を要する仕事のため継続的にならざるを得ないもの。	
9	普通人では行い得ない高度の精神的緊張を要するもの。	
中 略		
13	数分しか続かぬ緊張，呼吸を止めての緊張	

前掲 図表 3－1 の文献，41ページ。

図表 3-7 評価要素別等級 (思考)

級	基 準	示 例
0		
1	極めて単純な仕事であって上級者の指示どおりにすればよい。応用性を発揮されてはかえって困る、選択がない、誰れでも何時でも出来る。	雑役、運搬、テープ貼り
2	反復的なためほとんど判断の必要がない。 誤る可能性はある。即ち僅かながら選択がある。	計算、作表、転記決算B
3	二者択一的な単純な判断が連続してあるか又は工夫をこらすことが時々ある。	現場熟練工、決算A、原価計算A、機械の調整B
4	定常的であるが内容がやや複雑なため数個のケースから選択判断する必要があるもの。	機械調整A、簡単なデザイン、包装組長
5	比較的狭い範囲の大綱が定っていて数個のケースから選択判断する必要がある、時々自分の裁量で作業するもの。	役付の段取り、本社企画事務、製造組長、仕込組長、調査
6	比較的狭い範囲の大綱が定っていて応用的推理を必要とする。	
7	大綱が定っていて応用的推理を必要とする場面が広いもの。	
8	大綱のみきまわっていてしかも高度の応用的推理を必要とする場面が広く、かつ複雑多岐のもの。	
9	大綱のみきまわっていてしかも創造的推理を必要とする。	
中 略		
13	シビレル如き沈潜	

前掲 図表 3-1 の文献, 43ページ。

図表 3-8 評価要素別等級 (業務責任)

級	基 準	示 例
0		
1	一々上級職の指示にもとずいて動くもの。	試用工、臨時工
2	大部分の仕事は指示を受けて行われ、その仕事が失敗しても大して影響のないもの。	補助、掃除、風呂番、洗濯
3	いわゆる一人前の仕事、一般工の一般責任 出来ばえが問題となる仕事。	一般工
4	小グループの作業の急所をあくづかっているもの。 棒心的な役割。	組長、事務熟練者の仕事
5	小部門の急所をあくづかっている。	係長、小課長
6	小部門の幾つかの急所をあくづかっている。	課長
7	一つのまとまった部門全般をあくづかっているもの。	部長
8	まとまった部門全般をあくづかっているもの	
9	まとまった部門全般をあくづかっておりそのできばえの影響が大きい。	
中 略		
13	人間として脊負える限度、人類の運命を左右するが如き	

前掲 図表 3-1 の文献, 45ページ。



図表 3－9 評価要素別等級（指導監督責任）

級	基 準	示 例
0	常に指導監督を受けている補助的なもの。 完全な被監督の状態，監督の可能性もない。	試用工
1	指導することは考えられないが後進者に注意することはある一般工の責任	一般工
2	熟練度が高いので補助者に注意することがある。 棒心的役割をすることがある。	熟練工の一部
3	共同作業において指導的役割をもち，あるいは数人の補助者を得て，一工程を担当しているもの。 例えば組長，班長，伍長，会社によって，規模と名称の使い方が異なる。	役付工の最初
4	いわゆる現場において十数名の指導的役割をなすもの。例えば職長	
5	主として指導的役割をなし定型的な業務はしない。	大係長 課長
6	さらに人が多くかつ指導の程度が高い。	大課長
7	人数が多いのみならず被指導者の程度が相当高いもの	部長
8	指導されるものが多いので補助者をおかねば指導を全うし得ない。	
9	質量ともに高いので間接責任にならざるを得ないもの。	
中 略		
13	極く選ばれた才能のある人の指導監督の限度。	

前掲 図表 3－1 の文献，47ページ。

は日本でもアメリカでも一般常識であろう。事実，職務評価の全部が，ある要素に強い倍率をかけている。ウエイトとして掲げない小数例はあるが，評点の部分にウエイトの作用をするものが織込まれている。責任，知識，熟練度の要素には，2倍，5倍の重みがついていることが多い。ある米国の大会社のものは，習熟と肉体的負荷の比は，8対1である。併しこれらいずれの場合にも，この比率のより処，考え方を示していない。この辺の理論的決めてがないか，手がかりはないかと捜しているのが，職務給を考えている労務担当者の現状であろう。」と述べている。<sup>40)</sup>一般の商品市場で自由な競争が行われれば，一物一価の関係が成立するであろうが，企業の寡占化や販売促進のための広告宣伝の力の差や品質差別化戦略により，一物一価の関係が複雑になる。労働市場でも同一労働（ただし職務名称は同じでも機械装置の質に大きな格差がある場合がある）差別賃金が現象している。アメリカの基幹鉄鋼業 Basic Steel Industry では CWS 職務評価方式で特に鉄鋼労働組合（USWA）が基幹鉄鋼業全体を通じる同一労働同一賃金（Equal pay for similar work throughout the industry）を推進していた。<sup>41)</sup>

職務の価格としての時間賃率は，主として職務毎の標準的担当者の標準的育成費の差により，職務別毎に異なってくる。このようにして出てくる賃金格差が，評価要素別のウエイトの差を導き出す。技術革新が進み産業構造や職業構造が高度化するにつれ，知識や習熟に大きなウエ

図表 3-10 評価要素別等級区分基準表（九州電力，1956年）

要素 級数	知	識	習	熟	判	断	心的	緊張	肉	体	負	荷	災	害	危	険	作	業	環	境	人	的	責	任	物	的	責	任	
0																													
1		通常の精神状態であれば文字が読めなくても出来る	普通の常識のあるものなら3ヶ月以内	6ヶ月程度の見習いを必要とする	極めて単純な仕事であって上級者の指示通りにすれば良い	仕事が反復的な為殆ど選択判断の必要がない	軽微な緊張を継続的に必要とする	0.8以下	春秋汗ばむことがない	現場における軽い作業で特に力むことがない	0.9-1.2	時々力仕事がかかるか比較的軽い力仕事が続く	1.3-1.7	3より更に程度の高いもの	1.8-2.2	時々起りその程度が大きい	不可抗力の災害が時々起りその程度が大きい	5より更に危険の程度が高いので設備の改良を必要とする	更に危険なため基準法上許されない	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い
2		小学校卒程度の者で仕事を殆ど理解が必要でない。例えば簡単な工具を定型的に使用する程度の仕事加減計算の出来る程度	1ヶ月程度の見習いを必要とする	3ヶ月程度の経験が必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	軽微な緊張が持続的に必要とする	0.9-1.2	現場における軽い作業で特に力むことがない	現場における軽い作業で特に力むことがない	0.9-1.2	時々力仕事がかかるか比較的軽い力仕事が続く	1.3-1.7	3より更に程度の高いもの	1.8-2.2	時々起りその程度が大きい	不可抗力の災害が時々起りその程度が大きい	5より更に危険の程度が高いので設備の改良を必要とする	更に危険なため基準法上許されない	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い
3		新制中学程度の知識を必要とし常識程度の理論を持つては良い。例えば、定型的計算事務、簡単な機械の反復操作	1ヶ月程度の見習いを必要とする	3ヶ月程度の経験が必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	軽微な緊張が持続的に必要とする	0.9-1.2	現場における軽い作業で特に力むことがない	現場における軽い作業で特に力むことがない	0.9-1.2	時々力仕事がかかるか比較的軽い力仕事が続く	1.3-1.7	3より更に程度の高いもの	1.8-2.2	時々起りその程度が大きい	不可抗力の災害が時々起りその程度が大きい	5より更に危険の程度が高いので設備の改良を必要とする	更に危険なため基準法上許されない	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い
4		やや理論を必要とし乙種中学卒程度の知識を必要とし強力で簡単な専門書が読める程度	3ヶ月程度の見習いを必要とする	5ヶ月程度の経験が必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	軽微な緊張が持続的に必要とする	0.9-1.2	現場における軽い作業で特に力むことがない	現場における軽い作業で特に力むことがない	0.9-1.2	時々力仕事がかかるか比較的軽い力仕事が続く	1.3-1.7	3より更に程度の高いもの	1.8-2.2	時々起りその程度が大きい	不可抗力の災害が時々起りその程度が大きい	5より更に危険の程度が高いので設備の改良を必要とする	更に危険なため基準法上許されない	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い
5		理論的な部分が増加する為、新制高校卒程度の知識を必要とし、物理化学の一般理論を必要とする	5ヶ月程度の見習いを必要とする	7ヶ月程度の経験が必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	軽微な緊張が持続的に必要とする	0.9-1.2	現場における軽い作業で特に力むことがない	現場における軽い作業で特に力むことがない	0.9-1.2	時々力仕事がかかるか比較的軽い力仕事が続く	1.3-1.7	3より更に程度の高いもの	1.8-2.2	時々起りその程度が大きい	不可抗力の災害が時々起りその程度が大きい	5より更に危険の程度が高いので設備の改良を必要とする	更に危険なため基準法上許されない	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い
6		新制短期大学程度の知識を必要とする	7ヶ月程度の見習いを必要とする	9ヶ月程度の経験が必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	軽微な緊張が持続的に必要とする	0.9-1.2	現場における軽い作業で特に力むことがない	現場における軽い作業で特に力むことがない	0.9-1.2	時々力仕事がかかるか比較的軽い力仕事が続く	1.3-1.7	3より更に程度の高いもの	1.8-2.2	時々起りその程度が大きい	不可抗力の災害が時々起りその程度が大きい	5より更に危険の程度が高いので設備の改良を必要とする	更に危険なため基準法上許されない	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い
7		旧制専門学校乃至新制大卒程度の知識を必要とする	9ヶ月程度の見習いを必要とする	11ヶ月程度の経験が必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	軽微な緊張が持続的に必要とする	0.9-1.2	現場における軽い作業で特に力むことがない	現場における軽い作業で特に力むことがない	0.9-1.2	時々力仕事がかかるか比較的軽い力仕事が続く	1.3-1.7	3より更に程度の高いもの	1.8-2.2	時々起りその程度が大きい	不可抗力の災害が時々起りその程度が大きい	5より更に危険の程度が高いので設備の改良を必要とする	更に危険なため基準法上許されない	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い
8		旧制大学乃至新制大学院卒業程度の知識を必要とする	11ヶ月程度の見習いを必要とする	13ヶ月程度の経験が必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	軽微な緊張が持続的に必要とする	0.9-1.2	現場における軽い作業で特に力むことがない	現場における軽い作業で特に力むことがない	0.9-1.2	時々力仕事がかかるか比較的軽い力仕事が続く	1.3-1.7	3より更に程度の高いもの	1.8-2.2	時々起りその程度が大きい	不可抗力の災害が時々起りその程度が大きい	5より更に危険の程度が高いので設備の改良を必要とする	更に危険なため基準法上許されない	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い
9			13ヶ月程度の見習いを必要とする	15ヶ月程度の経験が必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	仕事が常識的な単純な判断を必要とする	軽微な緊張が持続的に必要とする	0.9-1.2	現場における軽い作業で特に力むことがない	現場における軽い作業で特に力むことがない	0.9-1.2	時々力仕事がかかるか比較的軽い力仕事が続く	1.3-1.7	3より更に程度の高いもの	1.8-2.2	時々起りその程度が大きい	不可抗力の災害が時々起りその程度が大きい	5より更に危険の程度が高いので設備の改良を必要とする	更に危険なため基準法上許されない	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い	更に条件が悪い

文献 7, 江口 傳, 56-57ページ。

図表 3-11 評価要素別等級区分基準表 (東京電力, 1956年)

要素 級数	知識	習熟	判断	心的緊張	肉体負荷	災害危険	作業環境	指導監督責任	業務責任
0	通常の精神状態であれば文字が読めなくともできる。 たとえば荷役、運搬、トロ押し等	普通の常識のある者ならば簡単に合う。	さわめて単純な仕事であって上級者の指示どおりにすればよい。	特に緊張を必要としない。	春秋汗ばむことがない(平均 R.M.R) 0.8以下	一般家庭における災害危険と差がない。	別に取立てて問題とならず、むしろ良好な環境	常に指導監督をうけている補助的なもの	一々上級者の指示に基づき働くもの
1	尋常小学校卒業程度のもので仕事に殆ど理屈が必要でない。 たとえは簡単な工具を定型的に使用する仕事、加減計算がでる程度	6カ月程度の見習いを必要とする	仕事で反復的なため殆ど選択判断の必要がない。	軽微な緊張を継続的に必要とする。	現場における軽作業で特に力むことがない (平均 R.M.R) 0.9~1.2	普通の注意を払っておれば災害はない。	軽微な連続的作業があるが、殆んど気にかからない環境	指導することは考へられないが、後進者に注意することもある。一般工の役割	大部分の仕事は指示をうけて行なわれ、その仕事で失敗しても大して影響のないもの
2	高小卒ないし新制中学卒業程度の知識で独力で簡単な機械等の解説書が読める程度	1カ年程度の見習いを必要とする	仕事で定常的なため二者択一的な単純な判断を必要とする。	軽微な緊張が持続的であるか、または比較的強度の緊張を必要とする。	時々仕事に加わるか、または比較的軽い仕事で連続する。 (平均 R.M.R) 1.3~1.7	注意怠慢による災害はあってもそれが比較的軽微である。	不快な条件は若干あるが耐えられたことのない環境	共同作業において指導的役割をもち、助ける者は若干の補助者を得て一工程を担当しているもの	いわゆる一人前の仕事 一般工の責任
3	やや理論を必要とし乙種中学卒業程度の知識を必要とし独力で簡単な専門書が読める程度	3カ年程度の経験が必要とする	仕事は定常的であるが内容がやや複雑なため数個のケースから選択判断する必要がある	軽微な緊張が持続的時時々やや強度の緊張を必要とする。	連続し、時々力仕事に加わる。 (平均 R.M.R) 1.8~2.2	不可抗力による災害がまれに起り、その程度が少し大きい。	不快な条件があることが常に見られる環境	主として指導的役割をなし、定常的な業務はしない。	やや急所をあずかっている。
4	理論的な部分が増加するため甲種中学ないし新制高校卒業程度の知識を必要とし物理化学の一般理論を必要とする。	5カ年程度の経験が必要とする	比較的狭い範囲の大綱が定まっているから選択判断する必要はない。いわゆる要がある。	しばしば強度の緊張を必要とするので、注意をおくた得ない。いわゆるしんがつかれるもの。	持続的な力仕事が必要とする。 (平均 R.M.R) 2.3~2.6	不可抗力の災害が時々起り、その程度がさらに大きい。	数個の悪条件がある環境	さらには人数が多くなり、かつ指導の程度が高い。	急所をあずかっている。
5	新制短期大学卒業程度の知識を必要とする。	7カ年程度の経験が必要とする	比較的狭い範囲の大綱が定まっているので応用的推理を必要とする	細心の注意を必要とする。	持続的な力仕事で時々強いピークがある (平均 R.M.R) 2.7~3.0	5より更に危険の程度が高いので、設備の改良を必要とする。	数個の悪条件があり、さらに強い環境	人数が多いのみならず被指導者の質が相対的に高いもの	数個の急所をあずかっているが他に影響を及ぼす。
6	旧制専門学校ないし新制大学卒業程度の知識を必要とする。	10カ年程度の経験が必要とする	やや専門的知識をもつて理解できる程度の内容をもち、大綱が定まっている応用的推理を必要とする。	細心の注意を必要とするので、職務時まで相当の精神的影響のある程度を必要とする。	6よりピーク作業のひん度が大きいので、作業を長くつづけることができない (平均 R.M.R) 3.1~3.3	さらに危険なため基準法上許されない。	さらに条件が悪いため基準法上許されない。	指導されるものが多いため補助者をおかれば指導を全うし得ない。	一つのまとまった部門全を指導する。
7	旧制大学ないし新制大学院卒業程度の知識を必要とする。	13カ年程度の経験が必要とする	専門的知識をもつて理解できる程度の内容で大綱のみ定まって、しかも応用的推理を必要とする。	高度の緊張を必要とするため仕事は継続的にならざるを得ないもの	3.4~3.6			指導されるものが多いため補助者をおかれば指導を全うし得ない。	まとまった部門全を指導する。
8	旧制大学院履修程度以上の知識を必要とする。	15カ年程度の経験が必要とする	専門的知識をもつて理解出来る程度の内容で大綱のみ定まっていて、しかも創造的推理を必要とする。	普通人では行けない高度の精神的緊張を必要とするもの。	さらに負荷が大きいため、さらにすぐれた体力の持主のみが行い得る (平均 R.M.R) 3.7以上			質量ともに高いので間接責任に必要とされるを得ないもの	まとまった部門全を指導するが他に大きく影響する。
9									

文献45, 98-99ページ。

図表 3-12 評価要素別等級区分基準表 (八幡製鐵, 1962年)

内容	ランク	定義	義	区分	A	B	C	D	E
				基礎知識	ほとんど理論的知識は必要でなく常識で足りる。	簡単な理論的知識を必要とするため中学課程終了程度の一般的な知識がある。	理論的、体系的な知識をやや必要とするので、中学課程終了程度では足りない。	理論的体系的な知識をかなり必要とするため、高校課程終了程度または一般的な知識がある。	高度な理論的、体系的な専門的知識を必要とするため高校課程終了程度の専門的知識または一般的な知識では足りない。
				習熟	ほとんど実務知識および熟練を必要としない。	多少の実務知識と熟練を必要とする。	かなりの実務知識と熟練を必要とする。	やや高度の実務知識と熟練を必要とする。	高度の実務知識と熟練を必要とする。
				責任	自己の担当する作業の大部分を上位者の指示通り行うことが多いが、全体の作業の出来不出来にはほとんど関係がない。	独立して自己の担当する作業を遂行するが、その影響は比較的小さい。上位者のチェックを受けることがある。	独立して自己の担当する作業を遂行し、その影響が比較的大きい。上位者のチェックを受けることがなく補助者を有することがある。	作業の急所をあらかじめ、その影響が大きい。二、三名の補助者を有することがある。	作業全体をあらかじめ数名の部下を指導監督する。
				判断	判別程度にとどまる。	与えられた規程に従い、一定の範囲内で、単純な二者択一の判断を行う。	与えられた規程に従い、一定の範囲内で、単純な二者択一の判断を行う。	与えられた規程に従い、推理をとともなう選択的判断を行う。	いくつかの要素を総合的に判断を行う。
				精神的負荷	特に緊張を必要としないが、または継続的に軽微な緊張を必要とする。	軽微な緊張が持続的であるか、継続的に多少の緊張を必要とする。	軽微な緊張が持続し時々強度の緊張を必要とする。	しばしば強度の緊張を必要とするので注意をおこたり得ないいわゆる苦悶の作業。	細心の注意と高度の緊張を必要とするため、相当の精神的疲労を感じる。いわゆる作業。
				肉体的負荷	特に肉体的消耗はない。(九二〇cal未満)	軽度の肉体的消耗をともなう。(九二〇〜一二五〇cal未満)	中程度の肉体的消耗をともなう。(一二二五〇〜一五〇〇cal未満)	やや高度の肉体的消耗をともなう。(一、五〇〇〜一、七五〇cal未満)	高度の肉体的消耗をともなう。(一、七五〇cal以上)
				作業環境	特に不快な条件はない。	不快な条件はあるが軽微である。	不快な条件が若干ある。	数種の不快な条件が重なっている。	数種の不快な条件が重なり、その程度が高い。
				災害危険度	普通の注意を払っておれば災害はない。	軽微な災害がまれにおこるが、その程度は軽微である。	軽微な災害がまれにおこり、その程度はやや大きい。	不可抵抗力による災害が時々おこり、その程度が大きい。	不可抵抗力による災害の起こる頻度が高く、その災害の程度はかなり大きい。

文献45, 155-157ページ。

図表3-13 需要別等級区分基準表(新日鐵, 1971年)

区分	知	識	熱	練	職	務	負	担	精	神	負	荷	肉	体	負	荷	作	業	環	境	
定義	職務を遂行するのに必要な知識を習得した基礎的知識(理論)的、基礎的、基礎的知識(理論)的理解の上で、職後には組織的、計画的訓練された職務知識が蓄積付されたものである。	職務を遂行するのに必要な知識を習得した基礎的知識(理論)的、基礎的、基礎的知識(理論)的理解の上で、職後には組織的、計画的訓練された職務知識が蓄積付されたものである。	職務を遂行するのに必要な身体的熱練は手足や全身の協同動作の精密さ、カクン速さ等の程度であり精神的熱練は職務の遂行過程における問題に迅速にその処置を決定する判断力である。	職務が要求する作業の迅速性、精密性の程度、自ら判断する困難さの程度によって判定する。	職務を遂行するに際し、作業原材料、設備および部下指導等のあつた程度をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。
内容	職務を標準的に遂行するのに必要とされる知識の程度をもつて判定する。	職務を標準的に遂行するのに必要とされる知識の程度をもつて判定する。	職務が要求する作業の迅速性、精密性の程度、自ら判断する困難さの程度によって判定する。	職務が要求する作業の迅速性、精密性の程度、自ら判断する困難さの程度によって判定する。	作業系列の中で担当する作業の作業全体に与える影響の程度を総合的にみて判断する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。	作業中における肉体的消耗の程度を中心として判定するが、作業態様作業姿勢等もあわせて考慮する。
A	日常生活における一般的な知識これに達する程度の実務知識を必要とする職務	日常生活における一般的な知識これに達する程度の実務知識を必要とする職務	定型的作業を繰り返して行いはほとんど熱練を必要としない職務	定型的作業を繰り返して行いはほとんど熱練を必要としない職務	自己の担当する作業の大部分を上位者の指示通り行なうことが多く全体の作業にあまり影響がない職務	日常生活程度の軽微な緊張を必要とする職務	日常生活程度の軽微な緊張を必要とする職務	日常生活程度の軽微な緊張を必要とする職務	日常生活程度の軽微な緊張を必要とする職務	日常生活程度の軽微な緊張を必要とする職務	日常生活程度の軽微な緊張を必要とする職務	日常生活程度の軽微な緊張を必要とする職務	日常生活程度の軽微な緊張を必要とする職務	日常生活程度の軽微な緊張を必要とする職務	日常生活程度の軽微な緊張を必要とする職務	日常生活程度の軽微な緊張を必要とする職務	日常生活程度の軽微な緊張を必要とする職務	日常生活程度の軽微な緊張を必要とする職務	日常生活程度の軽微な緊張を必要とする職務	日常生活程度の軽微な緊張を必要とする職務	
B	作業を行う上でやや複雑な技術的理論的知識、作業方法、取扱い機器等の正確な知識を必要とする職務	作業を行う上でやや複雑な技術的理論的知識、作業方法、取扱い機器等の正確な知識を必要とする職務	定型的作業が比較的多く、ある程度の熱練を必要とする職務	定型的作業が比較的多く、ある程度の熱練を必要とする職務	独立して自己の担当する作業を遂行し、作業遂行が与える影響の程度合から大きい職務	一時的にかなりの注意力の集中を要するか、あるいはある程度の注意力の集中が持続する職務	一時的にかなりの注意力の集中を要するか、あるいはある程度の注意力の集中が持続する職務	一時的にかなりの注意力の集中を要するか、あるいはある程度の注意力の集中が持続する職務	一時的にかなりの注意力の集中を要するか、あるいはある程度の注意力の集中が持続する職務	一時的にかなりの注意力の集中を要するか、あるいはある程度の注意力の集中が持続する職務	一時的にかなりの注意力の集中を要するか、あるいはある程度の注意力の集中が持続する職務	一時的にかなりの注意力の集中を要するか、あるいはある程度の注意力の集中が持続する職務	一時的にかなりの注意力の集中を要するか、あるいはある程度の注意力の集中が持続する職務	一時的にかなりの注意力の集中を要するか、あるいはある程度の注意力の集中が持続する職務	一時的にかなりの注意力の集中を要するか、あるいはある程度の注意力の集中が持続する職務	一時的にかなりの注意力の集中を要するか、あるいはある程度の注意力の集中が持続する職務	一時的にかなりの注意力の集中を要するか、あるいはある程度の注意力の集中が持続する職務	一時的にかなりの注意力の集中を要するか、あるいはある程度の注意力の集中が持続する職務	一時的にかなりの注意力の集中を要するか、あるいはある程度の注意力の集中が持続する職務	一時的にかなりの注意力の集中を要するか、あるいはある程度の注意力の集中が持続する職務	
C	作業を行う上でやや複雑な技術的理論的知識、作業方法、取扱い機器等の詳細な知識を必要とし、関連工程についての知識を必要とする職務	作業を行う上でやや複雑な技術的理論的知識、作業方法、取扱い機器等の詳細な知識を必要とし、関連工程についての知識を必要とする職務	定型的作業のみならず非定型的作業もあり、やや高度の熱練を必要とする職務	定型的作業のみならず非定型的作業もあり、やや高度の熱練を必要とする職務	作業の急所をみずから作業遂行が与える影響の程度合から大きい職務	しばしば高度の緊張と注意力の集中を要するか、かなりの注意力の集中が持続する職務	しばしば高度の緊張と注意力の集中を要するか、かなりの注意力の集中が持続する職務	しばしば高度の緊張と注意力の集中を要するか、かなりの注意力の集中が持続する職務	しばしば高度の緊張と注意力の集中を要するか、かなりの注意力の集中が持続する職務	しばしば高度の緊張と注意力の集中を要するか、かなりの注意力の集中が持続する職務	しばしば高度の緊張と注意力の集中を要するか、かなりの注意力の集中が持続する職務	しばしば高度の緊張と注意力の集中を要するか、かなりの注意力の集中が持続する職務	しばしば高度の緊張と注意力の集中を要するか、かなりの注意力の集中が持続する職務	しばしば高度の緊張と注意力の集中を要するか、かなりの注意力の集中が持続する職務	しばしば高度の緊張と注意力の集中を要するか、かなりの注意力の集中が持続する職務	しばしば高度の緊張と注意力の集中を要するか、かなりの注意力の集中が持続する職務	しばしば高度の緊張と注意力の集中を要するか、かなりの注意力の集中が持続する職務	しばしば高度の緊張と注意力の集中を要するか、かなりの注意力の集中が持続する職務	しばしば高度の緊張と注意力の集中を要するか、かなりの注意力の集中が持続する職務	しばしば高度の緊張と注意力の集中を要するか、かなりの注意力の集中が持続する職務	
D	作業を遂行し、もしくは作業指導を行う上で、関連工程の作業内容および流れについての知識を必要とする職務	作業を遂行し、もしくは作業指導を行う上で、関連工程の作業内容および流れについての知識を必要とする職務	定型的作業のみならず複雑な非定型的作業を行うために、適宜適切な判断力が必要である職務	定型的作業のみならず複雑な非定型的作業を行うために、適宜適切な判断力が必要である職務	作業全体をみずから作業遂行が与える影響の程度合から大きい職務	高度の緊張と注意力の集中が持続する職務	高度の緊張と注意力の集中が持続する職務	高度の緊張と注意力の集中が持続する職務	高度の緊張と注意力の集中が持続する職務	高度の緊張と注意力の集中が持続する職務	高度の緊張と注意力の集中が持続する職務	高度の緊張と注意力の集中が持続する職務	高度の緊張と注意力の集中が持続する職務	高度の緊張と注意力の集中が持続する職務	高度の緊張と注意力の集中が持続する職務	高度の緊張と注意力の集中が持続する職務	高度の緊張と注意力の集中が持続する職務	高度の緊張と注意力の集中が持続する職務	高度の緊張と注意力の集中が持続する職務	高度の緊張と注意力の集中が持続する職務	
E	作業を遂行し、もしくは作業指導を行う上で、関連工程の作業内容および流れについての知識を必要とする職務	作業を遂行し、もしくは作業指導を行う上で、関連工程の作業内容および流れについての知識を必要とする職務	複雑な非定型的作業が多く、その処理にさわめて高度の熱練を要し、適宜適切な判断力が必要である職務	複雑な非定型的作業が多く、その処理にさわめて高度の熱練を要し、適宜適切な判断力が必要である職務	作業全体をみずから作業遂行が与える影響の程度合から大きい職務	きわめて頻繁に重い道具や材料等を使用したり、又はかなりの頻繁に走行、歩行を伴いかつ重量物を扱う職務	きわめて頻繁に重い道具や材料等を使用したり、又はかなりの頻繁に走行、歩行を伴いかつ重量物を扱う職務	きわめて頻繁に重い道具や材料等を使用したり、又はかなりの頻繁に走行、歩行を伴いかつ重量物を扱う職務	きわめて頻繁に重い道具や材料等を使用したり、又はかなりの頻繁に走行、歩行を伴いかつ重量物を扱う職務	きわめて頻繁に重い道具や材料等を使用したり、又はかなりの頻繁に走行、歩行を伴いかつ重量物を扱う職務	きわめて頻繁に重い道具や材料等を使用したり、又はかなりの頻繁に走行、歩行を伴いかつ重量物を扱う職務	きわめて頻繁に重い道具や材料等を使用したり、又はかなりの頻繁に走行、歩行を伴いかつ重量物を扱う職務	きわめて頻繁に重い道具や材料等を使用したり、又はかなりの頻繁に走行、歩行を伴いかつ重量物を扱う職務	きわめて頻繁に重い道具や材料等を使用したり、又はかなりの頻繁に走行、歩行を伴いかつ重量物を扱う職務	きわめて頻繁に重い道具や材料等を使用したり、又はかなりの頻繁に走行、歩行を伴いかつ重量物を扱う職務	きわめて頻繁に重い道具や材料等を使用したり、又はかなりの頻繁に走行、歩行を伴いかつ重量物を扱う職務	きわめて頻繁に重い道具や材料等を使用したり、又はかなりの頻繁に走行、歩行を伴いかつ重量物を扱う職務	きわめて頻繁に重い道具や材料等を使用したり、又はかなりの頻繁に走行、歩行を伴いかつ重量物を扱う職務	きわめて頻繁に重い道具や材料等を使用したり、又はかなりの頻繁に走行、歩行を伴いかつ重量物を扱う職務	きわめて頻繁に重い道具や材料等を使用したり、又はかなりの頻繁に走行、歩行を伴いかつ重量物を扱う職務	

文献32, 110-111ページ。

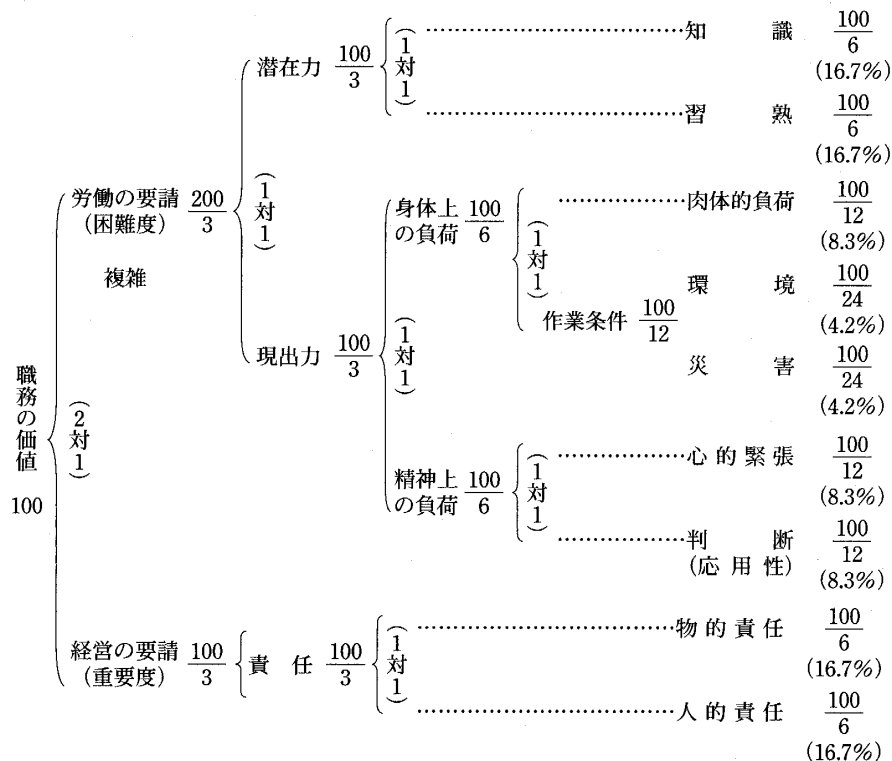
イトが置かれるようになる。

電力業や鉄鋼業では技術革新が進み、機械装置が巨大化し計装化・自動化が進み、資本装備率（労働装備率）が高度化している。電力業での生産物であり、作業対象物でもある電力は目に見えず、巨大なエネルギーを持って天文学的スピードで移動する。

鉄鋼業では、高炉や転炉の内部は高温高圧で大量の原料が高熱で加工されて銑鉄や鋼鉄になり、熱延機では高熱の鋼鉄がロールで高速・大量に連続的に圧延され、<sup>42)</sup>冷延機では新幹線並の高速で連続的に大量に鋼鉄が延圧されている。このような事業では、異常事態になれば大災害になる可能性があるから、機械装置の正常な機能の維持、異常事態の早期発見のための機械装置や製造工程に関する知識や習熟が必要であり、異常事態に対する組織的対処が必要である。従って、知識や習熟が重視される。

労研方式では、本林説の労働の要請・複雑困難度と本林説の経営の要請・重要度とのウエイトの比は2対1、潜在力と現出力とのウエイトの比は同じで1対1、知識と習熟とのウエイトの比は1対1、身体上の負荷と精神上的の負荷とのウエイトの比は1対1、肉体的負荷と作業条件とのウエイトの比は1対1、環境と災害とのウエイトの比は1対1、心的緊張と判断（応用性）とのウエイトの比は1対1、物的責任と人的責任とのウエイトの比は1対1になっている。図表4-1参照。

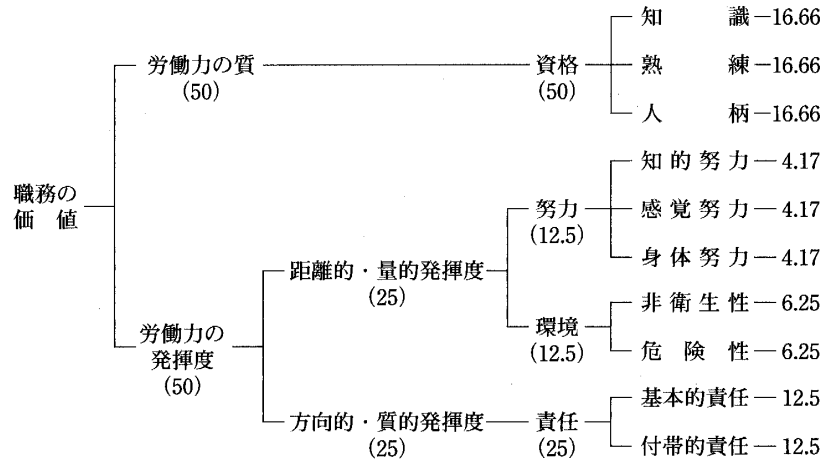
図表4-1 木筐による本林評価要素のウエイトの図解



文献14, 木筐202ページ。

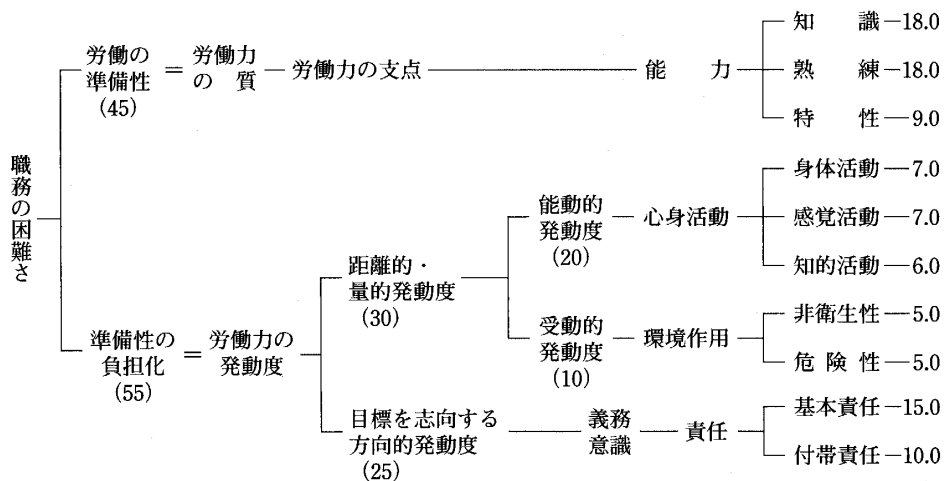
藤田説では、要素間のウエイトの比は図表4－2，図表4－3のようになっている。

図表4－2 職務価値構成からみた要素の重みづけ



文献41, 199ページ。

図表4－3 評価要素の構成と合議により決めた要素の重みのモデル



文献40, 815ページ。

## 5, 職務評価の9要素毎の評価点数, 職務毎の9要素の合計点数, 職務の点数区分による職級決定

大企業では、職務級が多いから、一挙に全職務を評価して職階構造を形成することは極めて困難である。日本の大企業のように永らく年功賃金を続けてきた企業では、同一労働多賃率から一挙に同一労働同一賃率に変えることは实际的・実用的ではない。だから、ある会社の各部門から代表的職務を基準職務 key job として選択し、<sup>43)</sup>一応の職階構造をモデルとして形成し、

それに価格を配布・付与して職階給与構造をモデルとして形成し、会社側や従業員側が受容するかどうか多角的に検討し、受容可能・将来性があるという見込みが立てば本格的な調査・計画・提案・協議・交渉という過程を進むことになる。職級数は大企業では10級から20級までが多い。

## 6、職級別賃金額決定

これについても、「職務評価」で本林は簡単に触れている。

日本では、職務給の日本的修正で、併存型として従来の年功賃金を基本として残して、別立て同一労働同一賃金を原理とする職務給を設け、八幡製鐵で見られるように狭いレンジレートで年功的色彩の少ない、純粋な職務給に近い運用をするものと、混合型として賃金の根幹の基本給を職務給とし、年功的運用を加味する東京電力の職務給がある。混合型ではレンジレートの幅が広く、東京電力で見られるように初期には一つの職級の中に50前後の号棒を設け、毎年一定の方法で定期昇給を行い、秩序立った運用をし、永続しているところがある。八幡製鐵と富士製鐵とが1970年に合併して出来た新日本製鐵では、シングルレートの職務給を暫く続けていた時期があった。

職務価値の職務賃金率への移換については、労働省調査の紹介と説明が「職務給研究」の著者によってなされている。これによると、(イ)代表的職務の賃金を基準にする方式、(ロ)最小自乗方式、(ハ)最高最低方式、(ニ)一点当たり単価方式、(ホ)その他、の5方式があげられていて、それぞれの難点があげられている。<sup>44)</sup>点数法であれば、点数に単価をかけるのは煩瑣であり、職級に職級別単価をかける方式を基礎に、同業・同規模他社の賃金を参考にして決定する方式が一般的であろう。

職級別の賃金の決定には、1職級に1賃率を配布する単1賃率法 Single Rate と範囲賃率 Range Rate とがある。単1賃率法の代表的なものとしてアメリカ鉄鋼業のCWS方式 (Cooperative Wage Study System) があり、アメリカの鉄鋼業の大企業の大多数が採用していたし、現在も継続しているようである。Cooperative Wage Study とは、USSteel を初め鉄鋼会社の大多数が協力し、アメリカ鉄鋼労働組合も参加して職務評価を研究し、点数法と要素比較法とを併用した方式を開発した研究会である。<sup>45)</sup>日本でも新日鐵が数年間、単1賃率で職務給を運用していた。でも、その他の大多数は、日本では範囲賃率で職務給を運用している。範囲賃率の幅は、八幡製鐵が初期に採用した3賃率制の狭いものから、東京電力の職務給のように、1職級の賃金を最近では30号俸位に分け、定期昇給で1号俸ずつ昇給できるようにした1職級の金額幅の広いものまでである。<sup>46)</sup>範囲賃率の幅が広く、同一職級内で昇給回数が多くなれば年功に応じた



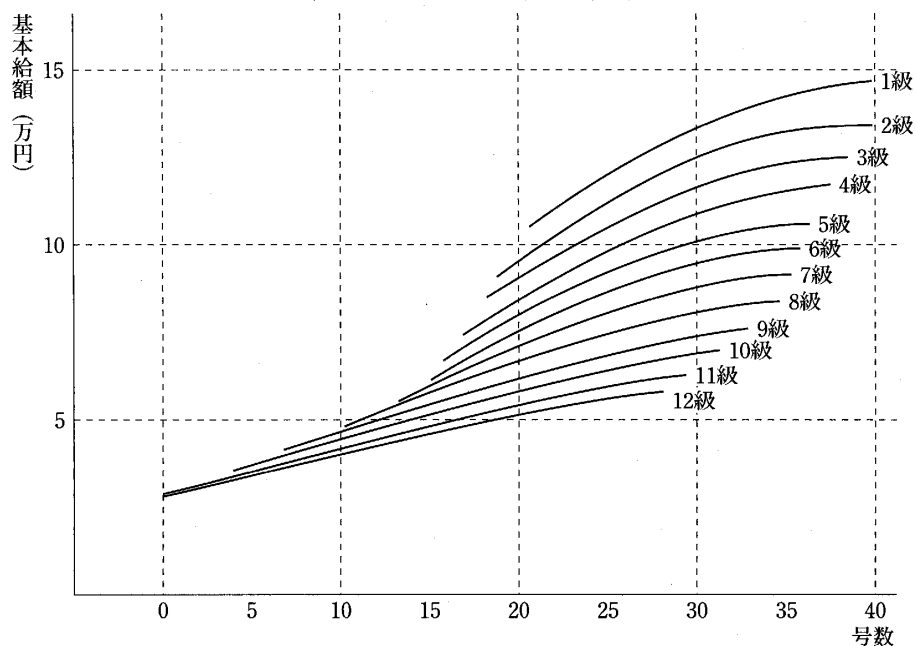
昇給が可能になるから昇給がルーズになる可能性があるが、人事考課を適切にやれば、勤続による製品・サービスの向上、能率の向上、機械・装置・工具の維持保全の向上、人間関係の向上、費用の低減が計れる。

範囲賃率では、a, 一級下位の職級の最高賃率とその上位の職級の最低賃率が同額である接合法 butt to butt rate range, b, 一級下位の職級の最高賃率がその上位の職級の最低賃率より高く、重複する部分がある重複法 overlapping rate range, c, 一級下位の職級の最高賃率よりその上位の職級の最低賃率のほうが高く、両者の間に間隔のある間隔法 gap rate range の三種の決め方がある。<sup>47)</sup> 職級があがるほど置率のあがることがはっきりする重複法より接合法が、接合法より間隔法が賃金上昇の従業員への勤労意欲刺激が強くなる。

注)

- 1) 文献41, 藤田 忠, 164-83ページ参照。文献16, 古林喜楽, 301-308ページ参照。
- 2) 文献49, Stieber, pp30, 32。
- 3) 文献44, 本林富士郎, 30, 62, 64, 78, 80-82, 115, 119ページ。
- 4) 文献7, 江口 傳, 27, 29ページ。
- 5) 文献29, 山田 茂, 203ページ。文献7, 江口 傳, 35-54ページ。
- 6) 文献29, 同上, 203ページ。
- 7) 文献45, 花生大策, 172ページ。
- 8) 文献29, 内藤 久, 34-35, 40-41ページ参照。東京電力は昇給基準線, (下図東京電力昇給基準線参照) に基づき, 且つ人事考課も参考にして定期昇給をきめている。

図表一 7 昇給基準線 (例)



文献29, 35ページ。

- 9) 文献25, 副田満輝, 210-211ページ。
- 10) 本稿, 5 ページ, 図表1-6 参照。
- 11) 文献10, 江口 傳, 74ページ。
- 12) 文献9, 江口 傳, 15-22ページ参照。
- 13) 文献23, 原田 実, 9 ページ。
- 14) 文献23, 同上, 5, 6, 8, 10ページ。
- 15) 文献23, 同上, 12-16ページ参照。
- 16) 文献23, 同上, 26-27ページ。
- 17) 文献23, 同上, 41, 77-78ページ。
- 18) 文献23, 同上, 84-88ページ参照。
- 19) 文献49, Stieber, p. 32。
- 20) 文献35, 淵 伊嗣, 245-246ページ。文献40, 藤田 忠, 22ページ。
- 21) 文献44, 本林富士郎, 26, 32ページ。
- 22) 文献44, 同上, 25ページ。
- 23) 文献44, 同上, 52, 65-66ページ。
- 24) 文献44, 同上, 65ページ。
- 25) 文献44, 同上, 65-66ページ。
- 26) 文献40, 藤田 忠, 809ページ。
- 27) 文献40, 同上, 809ページ。藤田説については, 図表2-1, 2-2を参照。
- 28) 文献40, 同上, 809ページ。
- 29) 文献40, 同上, 809ページ
- 30) 文献40, 同上, 809ページ。
- 31) 文献40, 同上, 810ページ。
- 32) 文献40, 同上, 810ページ。
- 33) 文献35, 淵 嗣, 227-228ページ。
- 34) 文献32, 平尾秀夫, 112ページ。
- 35) 文献39, 藤田 忠, 170-173ページ。文献48, DW. Belcher, pp. 97-228ページ。
- 36) 文献25, 副田満輝, 224ページ。
- 37) 文献25, 同上, 250ページ。ここでは労働の市場価格が企業内の職務賃金率構造の客観的基準となるとされている。
- 38) 本稿注20) 参照。
- 39) 文献44, 本林富士郎, 61-63ページ参照。
- 40) 文献44, 同上, 61ページ。
- 41) 文献49, Stieber, p. 9, 14, 16, 42。
- 42) 文献49, Stieber, p. 34。
- 43) 文献41, 藤田 忠, 306ページ。
- 44) 文献24, 副田満輝, 228ページ。
- 45) 文献49, Stieber, p. 33-35。
- 46) 文献13, 大垣忠雄, 220-221ページ。
- 47) 文献41, 藤田 忠, 317ページ。職務評価と賃率の結びつけについては, 文献40, 藤田, 846-856ページ, および文献41, 藤田, 302-322ページを参照されたい。

## 文献目録

著者氏名の頭文字のあいうえお順に記載し、注で引用する場合は文献順番号と著者名を記入したうえで著書・論文のページを示す。洋書は和書の後にあげる。

- 1, 置塩信雄, 石田和夫編, 「日本の鉄鋼業」, 有斐閣, 1981
- 2, 石田和夫編著, 「現代日本の鉄鋼企業労働」, ミネルヴァ書房, 1981
- 3, 伊丹敬之, 日本の鉄鋼業, NTT出版, 1997
- 4, 井上義祐, 「生産経営管理と情報システム」, 同文館, 1998
- 5, 岡本博公, 「現代鉄鋼企業の類型分析」ミネルヴァ書房, 1984
- 6, 江口 傳『アメリカ鉄鋼業の賃金構造』, 久留米大学産業経済研究会「産業経済研究」, 第2巻第4号, 1961年, 11月
- 7, 江口 傳『電力会社の賃金構造』, 久留米大学産業経済研究会, 「産業経済研究」, 第3巻第4号, 1962年11月
- 8, 江口 傳「労務管理の理論と実際」, 中央経済社, 1995
- 9, 江口 傳『日本の鉄鋼会社の給与構造(1)』, 九州産業大学経営学会, 「経営学論集」第9巻第2号, 1998, 12
- 10, 江口 傳『鉄鋼会社の最近の給与構造』, 九州産業大学経営学部, 「21世紀型企業経営の課題」, 1999
- 11, 江口 傳, 『日本の鉄鋼会社の給与構造(2)』, 九州産業大学経営学会, 「経営学論集」, 第10巻第3号, 2000, 2
- 12, 江口 傳『基本賃金の構造』, 久留米大学商学部・企業システム研究会「企業システムの探求」, 2001
- 13, 大垣忠雄『東京電力の職務給実施の現状と問題点』, 日経連「賃金体系の近代化と職務分析」日本経営者団体連盟, 1960
- 14, 木笹 郁, 「職務給導入の理論と実際」, 日刊工業新聞社, 1965
- 15, 是佐忠男, 「職務給・職能給」, 労働法令協会, 1953
- 16, 古林喜楽, 「賃金形態論」, 森山書店, 1953
- 17, 坂本和一, 「現代巨大企業の生産過程」, 有斐閣, 1974
- 18, 〃, 「現代資本主義の生産様式」, 青木書店, 1976
- 19, 〃, 「現代巨大企業と独占」, 〃, 1978
- 20, 〃, 「現代巨大企業の構造理論」, 〃, 1983
- 21, 桜林 誠, 「実務に役立つ賃金ハンドブック」, 中央経済社, 1985
- 22, 新日本製鐵株式会社編, 「生きることのすべて」, 新日本製鐵株式会社, 1990
- 23, 生産性研究所, 「生産性研究第18集 新しい工場管理組織」, 生産性研究所, 1960
- 24, 戦後日本の企業経営研究会編著, 「戦後日本の企業経営」, 文真堂, 1991
- 25, 副田満輝, 「職務給研究」, 未来社, 1969
- 26, 田島司郎, 江口傳, 佐護誉, 「賃金の経営学」, ミネルヴァ書房, 1981
- 27, 十名直喜, 「鉄鋼生産システム」, 同文館, 1998
- 28, 十名直喜, 「日本型鉄鋼システム」, 〃, 1998
- 29, 内藤久夫『東京電力の職務給』, 雇用振興協会編, 「高齢化時代の職務・職能給と年俸制」, 日経連弘報部, 1980
- 30, 夏目大介, 「鉄鋼業における生産管理の展開」, 同文館, 2005
- 31, 日経連職務分析センター編, 「主要企業の職務分析・評価の実態」, 日本経営者団体連盟, 1971
- 32, 〃, 「職務・職能管理の方向と実際」, 〃, 1973
- 33, 〃, 「新 職 能 資 格 制 度」, 〃, 1980
- 34, 〃, 「職 能 資 格 基 準 の つ くり 方」, 〃, 1982
- 35, 西宮輝明編, 「職務給導入の在り方」, ダイヤモンド社, 1963
- 36, 晴山俊雄, 「日本賃金管理史」, 文真堂, 2005
- 37, 平地一郎, 「労働過程の構造分析」, お茶の水書房, 2004

- 38, 平野文彦, 「賃金管理の基本と課題」, 学文社, 1999
- 39, 藤田 忠, 「職務分析と労務管理」, 白桃書房, 1963
- 40, 〃, 「〃 (新訂版)」, 〃, 1986
- 41, 〃, 「職務給・資格給」, 白桃書房, 1965
- 42, 幸 光善, 「現代企業労働の研究」, 法律文化社, 1997
- 43, 明治大学社会科学研究所編, 「鉄鋼業の合理化と労働」, 白桃書房, 1961
- 44, 本林富士郎, 「職務評価」, 労働科学研究所, 1956
- 45, 労働法令協会編「職務給・職能給の実際 (上)」, 労働法令協会, 1964
- 46, 「季刊ビジネス研究」夏季号, 第1巻第1号, 日本ビジネス社, 1963
- 47, David W Belcher, "Wage and Salary Administration", 2nd Edition, Prentice - Hall, 1962
- 48, David W Belcher, Compensation Administration, Prentie - Hall, 1974
- 49, Jack Stieber, "The Steel Industry Wage Structure", Harvard University Press, 1959

追記；東京電力「関東の電気事業と東京電力」, 2002, 993ページによると, 東京電力の基本給は1999年から2000年にかけて, 職務給から職能給に移行している。