

はじめに

科学的・合理的な賃金制度のすすめ

高度経済成長期の日本では、人事管理において終身雇用や年功序列、頻繁な人事異動に象徴される伝統的な日本式アプローチが機能していました。これらの雇用の仕組みは、能力が劣っている労働者の既得権を保護して、能力が優れている人の雇用機会を失わせる結果をもたらしています。これらを改革すれば、有能な労働者が移動し始め、生産性の高い潜在的な労働者の労働市場への参加が促されることとなります。つまり、労働人口を増やすのではなく、雇用の流動化を図ることで全体の生産性を高めることができます。一方で、変化が激しいこの時代において、このような単純な雇用の流動性の向上だけでは生産性が向上しなくなっているのも確かです。

したがって今後は、労働力の流動化に加えて、労働人口の減少をくいとめて維持することと、生産性の向上をいかに実現させていくのが重要となってきます。つまり、多様な働き方の推進はもちろん、一人ひとりの労働者がしっかりと職務を全うする原点に立ち返るための雇用体制づくりが求められます。この過程で、同一労働同一賃金の原則に基づいた職務基準の人事管理制度へ移行せざるを得なくなるでしょう。

ただ、現在進められている働き方改革においては、同一労働同一賃金が、正規社員と非正規社員の格差是正という経済政策の中で検討されているだけであり、労働の密度や質をどう高めていくかについては議論されていません。それどころか、残念なことに同一労働同一賃金の本質も理解せず、「働き方改革」という言葉に踊らされ、今更ながらに能力基準の人事制度が蔓延してしまっています。

働き方改革が進む中で、政府による「同一労働同一賃金ガイドライン案」が示され、ハマキョウレックス事件、長澤運輸事件について最高裁による判決が示されました。

正規社員と非正規社員の格差是正という経済政策の中で、賃金のあり方

については触れることなく、ただ諸手当について個別に不合理性の判断をするのみで、また同一労働の定年再雇用者に対しても老齢厚生年金の支給や退職金等を考慮すれば賃下げを容認できるとした最高裁の判決は、同一労働同一賃金とは程遠い非常に残念な判断と筆者は感じています。元々、日本の社会は多様性が低く、職業観が薄いと思わしきところがありそうですが、それが終身雇用と相まって、対応力が限界に至っている現実を今更ながらに示されたようにも感じます。

本来、賃金格差を価値評価とするならば、同一の労働でありながら賃金に格差が生じている状態において社会的公正はそこには存在しないこととなります。そもそも社会、産業の成り立ちが地域ごとに異なり、多民族国家である欧米において、差別的扱いを禁止するために合理的に追究してきたのが同一労働同一賃金であり、その手段として形成されてきたのが職務分析、職務評価と職務給です。今後、日本も欧米同様に多様化が進むとすれば、「働き方」についても欧米同様に、個々の労働者に能力を発揮してもらえる環境づくりをしていかなければならないのは当然のことです。

しかし、日本では職務の概念が乏しく、したがって職務給に関する研究も少なく、職務給が定着してこなかったために、現代においても仕事基準の人事制度についての解説書は非常に少ない状況です。なおかつ、「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針」（同一労働同一賃金ガイドライン）に沿った同一労働同一賃金は、これまでの日本の人事制度を前提としています。このような中で、このたび、職務給導入のために必要な職務分析を活用し、生産性を向上するための方法について解説する機会を得ることができたことは、職務基準の人事制度を指導してきた者として望外の幸せです。

筆者は、職務基準の人事制度を普及させるため、2004年に『役割等級人事制度構築・導入マニュアル』を上梓しました。この中で、役割等級制度を「顧客重視のビジネスプロセスから職能機能横断に導かれた、新たな機能を果たすための職務および従前の職務」を、人事管理上、“職務群”

あるいは“プロセス統合職務群”として整理し、これを序列化し管理する制度であり、これまでの職務等級制度を、企業のプロセス機能的側面からより強調したものと定義しています。これは、ビジョンから経営戦略を策定し、これを実現するため機能展開したうえで個々の職務に落とし込んでいく、まさに職務等級制度そのものだったのですが、日本で職務等級制度が倦厭されていることを考慮し、「役割等級制度」と称しました。

本来、組織における個々の従業員の役割 (role) とは、組織が掲げる使命 (mission) に対し、どういう考え (価値観 value) に基づいてどう行動するかを示したもので、行動指針的で非常に曖昧なものです。したがって、役割を確実に果たすためには、職務 (job) を明確にし、それを遂行することが必要です。

バブル経済崩壊以降、職能資格制度の限界もあり、多くの日本企業に導入された役割等級制度は、管理職層から導入されました。ただ、これらの多くが職能資格制度をベースにしているだけでなく、役割内容 (職務) とこれに連動する成果責任を明らかにしないまま、当然のごとく職務評価も実施されずに構築、運用されてきました。このため、結果的に年功的運用に流れ、人事考課制度も職能評価を基本とする運用になる傾向にあります。

なお、欧米における管理職や事務・技術職 (ホワイトカラー) の職務は、日本と同様に環境変化によって役割が変更され、また広い裁量が認められている業務となっています。しかし、このような役割は、その内容である職務を明確にしたうえで、職務評価を通じて価値づけられ、序列化され、これに応じた賃金 (サラリー) が決定されていますし、人事評価が業績成果を中心にされるなど、明らかに日本とは異なっています。

また日本では、元来業務の繰り返し性が高い職務のため、その内容を明らかにしやすい現業職 (ブルーカラー) に対しても、職務分析・職務評価をすることなく、人事考課制度を行動基準風に変更しただけで、個々の企業の職務とは依然連動していない職能評価を実施しているものを役割等級制度と称している場合が数多く見受けられます。

欧米諸国の人事制度は、日本とは異なり、ホワイトカラー、ブルーカ

ラーともに職務価値を基準とする職務等級制度であることはゆるぎない事実であり、これに連動する人事考課制度も業績評価が基本です。このため本書では、あくまでも職務等級制度およびこれを構築するための手法や活用方法について理解していただくことを主眼としていることから、読者の皆様が日本的な解釈による混乱を招くことがないように、「役割等級」という用語を使用せず、「職務等級」で統一しました。

本書で解説する職務分析、職務評価を踏まえた職務を基準とした人事賃金制度は、そもそも正規・非正規の区別なく、職務の明確化によって労働生産性の向上を目指すものです。つまり、ガイドラインの解釈や、今後の裁判例の動向に悩むまでもなく、同一労働同一賃金のための人事制度なのです。これからの社会経済情勢を見据え、職務給に関する基礎的な理論を改めて学ぶための一助となることを願っています。

最後になりましたが、本書の出版のためにご尽力いただきました(株)日本法令出版部部長の岩倉春光氏、そして出版に際しご協力いただいた山岡美由紀社会保険労務士事務所山岡美由紀先生、NPO 法人企業年金・賃金研究センター三浦眞澄理事長に対して、心よりお礼申し上げます。

令和元年 9 月

西村 聡

目 次

はじめに

第1章

職務分析・職務給の成り立ち

I	職務分析・職務給の歴史と現況	2
	人事賃金制度改革を必要とする社会的要因	2
	アメリカ職階制の発達およびその目的	4
	職階制の体系	6
	そもそも職務とは何か？	9
	職務給と同一労働同一賃金	10
	経済学における賃金理論と同一労働同一賃金	11
	賃金史における職務給理論の芽生え	14
	賃金制度の分類と理論	15
	エリオット・ジャックスの裁量時間幅方式	19
	ブルーカラーの職務給と習熟曲線	22
	ホワイトカラーの職務給	24
	同一労働同一賃金の原則の芽生えと発展	24
	日本における同一労働同一賃金	26
	日本の賃金史における職務給	27
	職務給に対する批判	29
	欧米の職業史と職業観	32
	日本の職業の歴史と労働政策	33
II	職務分析・職務給の構造と活用	37
	賃金構造を理解する	37
	職務給の効用	38
	職務分析の定義と成り立ち	39
	職務分析と労務管理	42
	日本における職務分析	43
	職務分析の活用領域	44
	職務分析に対する間違った認識	45

第2章

職務分析・職務評価の実務

I 職務分析の実務	50
1. 職務の単位の決定	50
2. 予備調査	51
3. 職務分析の方法	51
II 職務評価の実務	82
職務評価の定義と成立ち	82
職務評価の問題点	84
職務評価方法の種類	84
点数法の手順	89
職務を職務等級（区分）にグループ分けする方法	99
点数法を使った等級算出例	100
職務評価の分析対象職務の範囲	113
職務等級区分（グレード）への格付けの記録	115
従業員の格付け	115
職務等級数および区分の設定	117
市場価格法（market pricing）の理解	118

第3章

職務給の決め方と賃金管理

I 職務給体系の理解	122
職務給を基礎とする賃金体系とは	122
II 賃金設計の手順	124
相対賃金率の決定	124
賃金設計の具体的手順	125
III 職務給の運用	137

昇給管理・昇進管理	137
新たな賃金管理の方針	138
1. 単一職務給を導入し、これに移行する場合	138
2. 昇級および降級と賃金	139
3. 配置転換	140

Ⅳ これからの社会と賃金～合理的賃金のすすめ～ 142

少子高齢化とワーク・シェアリング	142
人事考課制度の課題	142
職務等級制度における人事考課の意義と目的	143
人事考課の内容と対象	143
業績管理（パフォーマンス・マネジメント）と目標設定	144
プロセス展開表と業績管理	145
職務管理とモチベーション	150

第4章

働き方改革のための新しい 職務分析手法を活用した業務改善の実際

Ⅰ 働き方改革のための『新しい職務分析手法』 156

これまでの職務調査や職務分析の問題点	156
新しい職務分析手法（プロセス展開表）を活用した業務改善	157
「あるべき姿のプロセス展開表」作成のための改善の視点	158
プロセス改善のための技法	162

Ⅱ 働き方改革に必要な部門別職務分析手法の理解 170

① 製造部門における職務分析手法とその活用方法	170
1. 製造部門に必要な作業標準と標準時間	170
2. 製造現場における直接作業を改善するための考え方と手法	176
3. 事務作業を改善するための考え方と手法	179
② 営業職務、設計開発職務における職務分析手法とその活用方法	184
1. ホワイトカラーの生産性向上が難しいとされる理由	184
2. 営業職務の改善の考え方と進め方	184

3. ソフトウェア開発に関わる職務における改善の考え方と進め方 …	195
4. 製品設計開発に関わる職務における改善の考え方と進め方 ……	197
㊦ 職務分析を働き方改革に活かす方法 ……………	198
1. 製造職務における職務分析と職務再編成 ……………	199
2. 営業職務における業務量調査・分析と職務再編成 ……………	204
3. 画像処理職務における業務量調査・分析と職務再編成 ……………	207
4. 間接部門の業務改善事例 ……………	212
5. 適正要員の算出と要員管理 ……………	220
㊧ 働き方改革における多様な働き方の実現と職務分析 …	228

おわりに



第1章

職務分析・職務給の 成立ち

I

職務分析・職務給の歴史と現況

☑ 人事賃金制度改革を必要とする社会的要因

少子高齢化により、2008年から日本の人口は減少局面に入っており、生産年齢人口に至っては1995年をピークに既に減少局面に入っている状態です。このため、①組織の人口ピラミッドの崩壊と年齢構成の高齢化、②労働市場の逼迫、③技術変化による経験的スキル価値の低下と高学歴化、④封建的な秩序意識が希薄になるなど社会観念の変化により、年功序列賃金が維持できなくなっています（日本の企業には職能資格制度（職能給）を採用している企業が少なくありませんが、結果的にそれらのうちの少なくない割合の企業において年功序列賃金的な運用がなされているため、ここではそれらをまとめて「年功序列賃金」としています）。

総人口の減少に伴って、就業者層の人々がさらに縮小していくと、成長力が一層下押しされることから、まずは潜在的労働力である女性や高齢者を最大限に活かすことや、若年層労働者の定着が求められています。

これらについては様々な問題が指摘されていますが、その中でも大きな問題の1つとして挙げられるのが、定年時の賃金額と仕事内容のミスマッチが再雇用を難しくしていることです。つまり、ほぼ年齢、勤続年数だけで毎年上昇し続けてきた賃金が、労働市場における価値とはまったくかけ離れたものであったとしても、本人は自分自身を支給されている賃金分の価値があるものと錯覚しています。このため、再雇用され賃金が下がると一気にモラルダウンし、仕事の手を抜き始めます。賃金相応の仕事をしていた人材の賃金を、再雇用を理由に引き下げたならば尚更です。

一方、「定年前までに既に能力以上の賃金をもらっていた分、定年後の賃下げは可能」とする意見もありますが、あまりに乱暴な論理です。

これはそもそも「これまで賃金をどう捉えてきたか」という本質的な問題が引き起こしている問題です。単純な年功制ならまだしも、職能を前提とした制度であるならば能力に応じた支給がなされるのが筋なので、「本当は能力以上の賃金をもらっていた」と言われても納得のいくものではありません。実際に賃金分の能力を持っている人であれば尚更納得いかないでしょう。また、もし彼らが若い頃から職務給であったとすれば、賃金と仕事の価値は一致していたはずで、その制度の中で賃金を上げるために難易度の高い仕事や責任のある仕事を目指し、自身のキャリアについてしっかりと考えてきた可能性もあります。また、その過程で退職するかしないかは本人の責任であり、会社は会社で、これを引き留めるだけの魅力があるかどうかについて、もう少し真剣に考えて来れたのかもしれませんが。

仕事には年齢、性別、国籍という属性はありません。したがって、会社は年齢、性別、国籍を問わずすべての従業員が気持ち良く働けるようにしなければなりません。そして、それが会社にとって最大限の利益につながるよう、人材の流動化の促進、雇用ミスマッチの解消と、多様な就業形態を許容した人事賃金制度を構築することが求められます。

既に言われ始めて久しいことですが、日本の雇用慣行は今日の社会経済動向の影響を受け大きく見直す時期になっていますし、これは間違いないことだと思われます。平成 27 年 9 月に、正規・非正規雇用労働者間の賃金や待遇の格差を解消することを目的として同一労働同一賃金推進法（労働者の職務に応じた待遇の確保等のための施策の推進に関する法律）が施行され、翌年 12 月にそのガイドライン案が示されました。また平成 30 年 12 月にガイドラインが示され、ますます役割・職務給が注目されてきています。

ちなみに、日本において本格的に職務給が議論されたのは、第二次世界大戦後の壊滅的な経済状況のもとで起きたインフレーションによって国民生活が危機に瀕していた時代でした。このような経済危機においてこれを突破するための重点課題は、積極的に生産を増強することです。そこで、これを実現するために、①労働の質と量に応じて公平妥当に支払われる合

理的な賃金であることや、②アメリカ労働諮問団の勧告に従ったものであるという理由で職階制の賃金制度が研究論議されることとなりました。

この職階制の根本原理は、同一労働同一賃金の原則をつらぬくことであり、この原則は当然、人たるに値する生活の保証の上に組み立てられ、同時に、生産意欲の向上に役立つものでした。

なお、日本でいわれるこの職階給制度は、正確には「職位分類制度」といわれるものです。当時のアメリカの政治行政においては、相容れない「獵官主義」と「実績主義」とが相克していましたが、その中で最も有効な手段として実績主義側に採用されたのがこの制度です。実績主義は、その条件として公務員の試験採用と履歴による昇進制を必須としています。この2つが支障なく施行されるためには、採用される職位、昇進する職位の職務内容と職責が明確になっていなければなりません。このため、職務分析によって職位の資格要件を確定し、分類されることが必要となります。そして、同一のものとして分類された職位群に対しては同一賃金を支払うことになっています。

上記のような職務給や職階制の研究が行われたにもかかわらず、実際に起こったのは民主化の流れによる労働組合運動の活発化でした。民主的人権尊重の理念が生活権保証の強い要望となり、生活給を重視した電産型賃金体系を生むことになったのです。

また、これにより日本の賃金は、特にその支払い能力が乏しい企業において、労働の質や量に関係のない画一的な生活給的性格がますます強まるようになり、いわゆる能率給的な、生産意欲を刺激するような賃金制度は希薄となりました。その結果、賃金体系は複雑かつ多岐にわたるようになり、この生活給的な考え方は、現在に至るまで日本の賃金体系に小さくない影響を及ぼしています。

アメリカ職階制の発達およびその目的

ここで、前項で登場した職階制について触れておきましょう。

もともと職階給は、1836年に書記的職務に従事する政府職員の請願（“equal pay for equal work”）が連邦議会によって決議されたことに端を発します。これにより、各省の書記的職務はその労働の性質、注意力、責任の程度および職務に必要とする資格要件等で分類することになり、その資料をもとに、議会は法律を制定して各省の書記的職務の給与額によって4つの職務等級に区分された一定の賃金率を適用することにしました（職位分類制度）。

この制度は、分類する単位を職位に置き、分類の基準をその職務内容（職責）と成果責任に求め、秩序と一貫性を最も合理的に発揮させようとしたところに進歩性と科学性があります。しかし、これはまだ現在行われている「職務評価」に基礎を置くものではありません。1881年にフレデリック・W・テイラーが唱えた職務の分析に基づく科学的管理法の登場によって、アメリカにおける職階給制度は確立することになります。これによって、公務員の人事管理体系の中で、職位の正確な定義、秩序ある配列、公平な評価ができるようになり、情実を排除した公務員の公正な取扱いが可能となりました。

なお、上述の通りアメリカにおける職位分類制の思想は過去からありましたが、この方式が技術として発展し、採用され、運用されたのは1911年のシカゴ市が始まりです。

その後、1921年に能率考査局が設置され、全官庁において職務の格付けの準備およびその手続きを始め、標準的職務の218が格付けされ、記述されました。そして1923年に職階給法が制定され、職階給与局が設定されました。同局の機能は、職務に関する記録ならびに規則の制定、職務等級明細の確立および職階制実施のための特別経費の決定等でした。

なお、アメリカにおける職階制の目的ならびにその効用は次の通りです。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">①職務に関し統一的な標準的述語が確立する②人件費編成にあたって給与額計算の基礎が確立する |
|---|

- ③採用試験および検定に役立つ
- ④人事管理が有効適切に実施されるとともに昇進、昇給、転任などが明確となり情実人事が排除される
- ⑤能率増進の目的に合致し、職員の能率考査や職員の研修に役立つ
- ⑥給与水準の比較検討に正確な資料を得る

これらのことから、日本では職階給が「職務に対する賃金」であると理解されていますが、本来の職階給制度は、近代的な能率給制度の成熟を前提としているだけでなく、職位を評価（分類法）して賃金を決定するものです。そのような意味において、後述する通り職務給とは異なるものといえます。

また、これ以上に問題なのは、日本に導入された職階給は、賃金の反対給付としての職務の量を確定することなく成果責任を問われないという、あまりに日本的な年功賃金制度へと変化したことであるかもしれません。

どのような職務であれ、成果は求められます。特に、日本の非営利組織では、「非営利である」というだけで期待される職務成果を明らかにすることは難しいとし、成果主義の適用を否定的に捉える方が少なくありません。しかし、欧米の公務員の職階制は、職務分析の活用によって職務内容（職責）と成果責任を明確にしてきたものです。これはつまり、職務を遂行する以上、成果が問われていることは当然であり、営利を追求しない公務員であったとしても例外ではないことを明らかにしているものといえるでしょう。

職階制の体系

職階制は、正確には「職位分類制度」といわれ、この基本概念は、職位、クラス、職および階で示されます。分類制の基礎となるのは職位の概念であり、分類の体系において中心となる単位はクラスになります。

◆ 著者略歴 ◆

西村 聡 (にしむら さとし)

大学卒業後、大日本スクリーン製造株式会社で管理・企画業務を担当。その後、公益財団法人関西生産性本部に入局し、主任経営コンサルタントとして活動。平成22年6月に独立し、株式会社メディンを設立、代表経営コンサルタント。経済学修士。近畿大学、大阪商業大学非常勤講師、株式会社日本マンパワーマネジメントコンサルタント、NPO法人企業年金・賃金研究センター上席講師。

日本経営診断学会、日本労務学会、経営行動科学学会、日本経営工学会、日本経営システム学会正会員、日本労働ペンクラブ会員。

主として、ビジネスプロセスの構築および変革から経営革新につながる人事制度改革、生産現場革新、業務改革の指導をする。現場を重視した実践的な指導で製造業、小売業から学校、病院まで数多くの業種の現場に立つ。

平成21年日本経営診断学会第42回全国大会にて診断事例研究報告「成果主義人事制度が従業員意識に与える影響に関する一考察」で優秀賞を受賞。著書・論文：『役割等級人事制度導入・構築マニュアル』『賃金コンサルタント養成講座』『人事コンサルタント養成講座』『役割等級人事制度のための賃金設計実務講義』『経営戦略を実現するための目標管理と人事考課制度』『「多様な働き方」を実現する役割等級人事制度』『職種ごとの事例でわかる役割等級人事制度による病院の経営改革』（以上、日本法令）、『賃金の本質と人事革新』（三修社）、『生産革新が組織活性化につながる条件を考える』（日本IE協会）、『経営戦略を実現するための人事制度とは』（日本医療企画『医療経営フェイズ3』）、雑誌「労働と経済」（労働開発研究会）、「ビジネスガイド」（日本法令）にて連載執筆など多数。

「わが国の高齢者雇用の現状と展望」樋口美雄／山本勲（日本銀行金融研究所／金融研究／2002.10）

「高齢者雇用対策の現状と課題」厚生労働省職業安定局 高齢・障害者雇用対策部（平成 23 年 1 月）

「欧州各国の雇用政策の最新動向」日本貿易振興機構（ジェトロ）在欧州事務所 海外調査部 欧州ロシア CIS 課（2012 年 12 月）

「非正規雇用と「多様な社員」」青山悦子（嘉悦大学研究論集 第 56 巻第 2 号通巻 104 号 平成 26 年 3 月）

「非正社員と正社員の賃金格差の納得性に関する分析」永瀬伸子（国立女性教育会館研究紀要 vol.7 .August.2003）

「改正パートタイム労働法の政策分析—均等待遇原則を中心に」阿部未央（日本労働研究雑誌 No.642／January 2014）

「均衡待遇と差別禁止—改正パートタイム労働法の意義と課題」両角道代（日本労働研究雑誌 No.576／July 2008）

「男女の賃金格差解消への道筋：統計的差別に関する企業の経済的非合理性について」山口一男（独立行政法人経済産業研究所）

「人事異動システムと情報技術：日米比較」柴田裕通（経済學研究 = ECONOMIC STUDIES, 50(2)：87-98 2000-09）

「「同一労働同一賃金」は幻想か？」水町勇一郎（RIETI Discussion Paper Series 11-J-059 独立行政法人経済産業研究所）

「「格差」と「合理性」」水町勇一郎（社会科学研究 62(3・4), 125-152, 2011 東京大学社会科学研究所）

「職務基準の賃金（職務給）とはどのようなものか」西村聡（ビジネスガイド 2017-05）

「職務の棚卸し A to Z（連載）」西村聡（ビジネスガイド 2017-12～2018-06）

「賃金の本質と人事革新」孫田良平監修（三修社）

「多様な働き方を実現するための役割等級人事制度」西村聡／山岡美由紀（日本法令）

「役割等級人事制度のための賃金設計実務講義」西村聡（日本法令）

「役割等級人事制度導入・構築マニュアル」西村聡／三浦真澄（日本法令）