

# 職務給制度の新しい展開

—職務給制度・その4（完）—

手 島 勝 彦

## 目 次

- I. 序
- II. 「同一労働・同一賃金の原則」の拡大と限界
  - (1) 「同一労働・同一賃金の原則」の拡大
  - (2) 「同一労働・同一賃金の原則」の限界
- III. 能力給の転化形態としての職務給
  - (1) 職務給としての能力給と個人給としての能力給
  - (2) 「同一労働・同一賃金の原則」による職務給と  
「同一労働力・同一賃金の原則」による個人給
- IV. 我国の職務給制度における特徴
  - (1) 我国の職務給導入における独自性
  - (2) 我国の職務給制度における特徴
- V. 結

## I. 序

職務給制度は、1930年代の欧米における生産技術の発展に伴う新しい職種の発生に対応して生まれ、引き続き1940年代に拡大発展をみた賃金支払制度である。それは、戦後アメリカ進駐軍によって我国にもたらされ、通商産業省産業合理化審議会による研究<sup>(1)</sup>によって、格段の普及がはかられた

(1) 通商産業省産業合理化審議会の管理部会は、昭和29年4月に「職務評価に基づく職務給制度」について研究報告をしている。

制度である。この職務給は、年功序列賃金に比して、職務(仕事)に対する賃金であるという点に特徴があるが、それは、“職務の困難性”という労働の質によって職務を格付ける職務評価を通じて賃金に結びつけられ、<sup>(2)</sup>組織的に秩序づけられるものである。

そこで、この論稿では、職務給制度について見ていく中で、まず、「同一労働・同一賃金の原則」の賃金原則としての拡大への可能性、および、賃金原則としての限界を論じた上で、次に、職務給を能力給の転化形態とする新しい展開を試みることにする。なお、我国の職務給導入における独自性にも触れ、また、簡潔に我国の職務給制度における特徴についてまとめておくことにしたい。

## II. 「同一労働・同一賃金の原則」の拡大と限界

### (1) 「同一労働・同一賃金の原則」の拡大

職務給制度は、職務評価にもとづいて設定され、基本給の合理化をはかる賃金支払制度である。この職務評価は手続き上、職務分析と狭義の職務評価とに大別され、特に職務給制度においては後者の狭義の職務評価が重要とされる。わけても、その評価要素である<sup>(4)</sup>(a)各職務そのものの困難度と、(b)各職務のその企業に対する重要度の二つについては、職務評価においてキーポイントをなす要素として重要視される。

さて、この二つの評価要素のうち、(b)の“各職務のその企業に対する重要度”は、職務評価ないし職務給制度に個別企業的主観を導入する要素として、したがってまた、職務給制度の原則たる「同一労働・同一賃金の原則」を、「企業別同一労働・同一賃金の原則」として理解させるものであ

(2) 現代の賃金管理、大池長人著、森山書店、p. 124.

(3) この狭義の職務評価こそ職務給制度の本質的要素であることは、すでに〈職務給制度・その2〉で述べた。

(4) 日経連は、“企業における職務の貢献度”を実務者の立場からあげている(日本における職務評価と職務給、日本経営者団体連盟編、日経連弘報部、p. 330)。

(5) 労務管理の経営学(増補版)、藻利重隆著、千倉書房、p. 392 7～8行。

る。それは、職務給における「同質労働ないし同一労働」が特定の個別企業の内部においてのみ妥当するという事、つまり、個々の企業を超えて一般的に妥当するものではないということを理解させる。すなわち、職務評価ないし職務給制度は、職務の質の評価基準として職務の企業に対する重要度の差異を導入することによって、個別企業的封鎖性を有し<sup>(6)</sup>、ここから「企業別同一労働・同一賃金の原則」を主張するものとなる。それは、当然のことながら、一企業内の基本給の格差についての合理化のみをとりあげ、異なる企業間における基本給の格差についての合理化には関知しないものである。

ところで、狭義の職務評価において、この二つの評価要素を評価基準として設定することは果して妥当であるかどうか。もともと、職務評価は、職務の質つまり職務がこれを担当する労働者に対して要求する労働能力の質を、社会的・客観的に評価することを目的とするものである。そこでの評価要素には、職務の質を社会的・客観的に評価・判定するために必要とされる“能力要素”<sup>(7)</sup>が求められる。そして、この“能力要素”間のウエイトは、同じように職務の質を社会的・客観的に評価・判定するための必要にもとづく“技能的見地”<sup>(8)</sup>から決定されるべきものである。したがって、職務評価の評価基準は、すべて職務の質を社会的・客観的に規定する労働能力の質によるべきであり、それ以外の評価基準は設定されるべきではないのである。

こうして、職務評価において重要な役割を有する狭義の職務評価は、社会的・客観的な職務の質の判定のための評価要素の選定や評価要素間のウエイト設定を行なうものであり、その際の評価要素は社会的・客観的な職務の困難度・熟練度・技能度に限定されるべきものとなる。そこで、“各職務のその企業に対する重要度”の評価要素は、職務という労働が直接に

(6) 同掲書, p. 393 10行。

(7) 同掲書, p. 402 5行。

(8) 同掲書, p. 402 6行。

はその質を通してのみ、つまり、職務が要求する労働能力の質にもとづいてのみ、企業経営に貢献するものと解釈するとすれば、この評価要素は、結局のところ、職務の質である職務の困難度のうちに求めることができるものとなる。このことは、“各職務の困難度”とは別個のものとして設定する“各職務のその企業に対する重要度”の見地を、不用のものとして理解させる。すなわち、もともと職務給の見地はこのような属人給としての個人給を排斥し、仕事本位の職務給を主張するものだからである。このようにして、狭義の職務評価は、いわゆる“技能評価”としてのみ合理性を有するといえる。

そこで、この“技能評価”は、「同一労働・同一賃金の原則」から個別企業の封鎖性を払拭することを志向する要素であるところから、職務給の横断化を実現する可能性が見い出される。このことは、同質の労働についての企業内の賃金格差の撤廃のみならず、同質の労働についての企業間の賃金格差の撤廃をも意図するものといえる。すなわち、ここに、“企業別の同一労働・同一賃金の原則”にかえて、産業別・職種別・熟練度別の横断的な賃率の確立を志向する“産業別の同一労働・同一賃金の原則”が成立する可能性<sup>(9)</sup>を見出すことができる。それは、「同一労働・同一賃金の原則」の拡大を意味するものである。

## (2) 「同一労働・同一賃金の原則」の限界

「同一労働・同一賃金の原則」は、産業別の横断的・超企業的な職務給の出現を要請する原則としては、“同一労働・同一賃金の原則の拡大”を意味するが、その反面で、いくつかの限界を有する。

その第一は、この原則による職務給が、産業別の横断的・超企業的な職務給という点から、“職務別の最低賃金<sup>(10)</sup>”であることに認められる<sup>(11)</sup>。つま

(9) 同掲書、p. 400 10～11行。

(10) 同掲書、p. 405 14～15行。

(11) ただし、厳密には、最低賃金法によって法的に定められるものが、この職務別の最低賃金(職務給)の下にさらに存在すると考えられる。

り、「同一労働・同一賃金の原則」は、この職務別の最低賃金を超える賃金部分については何らの主張をしない原則であるということである。

第二には、労働者の所有する能力と職務が要求する能力との差としての能力（労働者の所有する能力のうち職務が要求する能力を超過する能力の部分）が、「同一労働・同一賃金の原則」の貫徹するところとは違うところで、賃金原則によって現実に補償されることに認められる。つまり、「同一労働・同一賃金の原則」は、企業経営において“同一能力・同一労働”が実現されていることを前提とするから、それが実現されていないときは、労働者の所有する能力と職務が労働者に対して要求する能力との差は、企業経営の責任として、いわゆる「能力給」という賃金部分によって現実に補償<sup>13)</sup>される。ここから、職務給の原則としての「同一労働・同一賃金の原則」は、職務に相当する労働能力の部分しか補償し得ないという限界を有する。

第三には、「同一労働・同一賃金の原則」が理論的に職務給において貫徹する点において、個人給的配慮を排斥せざるを得ないことに認められる。このことは、企業経営の現実においては個人給的配慮を排斥し得ないことが認められるということと同じことである。この個人給的配慮の具体化としては、特に勤続給・年令給があげられる。

このように、「同一労働・同一賃金の原則」は、賃金の原則としては絶対的なものではないという点から、以上のような限界が認められるのである。

### Ⅲ. 能力給の転化形態としての職務給

#### (1) 職務給としての能力給と個人給としての能力給

企業経営において“同一能力・同一労働”が実現されることによって、基本給の主体たる“職務給”と、いわゆる職務そのものの困難度が要求する観点からの“能力給”とは、はじめて相等しくなる。反対に、この“同

(12) 労務管理の経営学（増補版）、前掲書、p. 397 11～12行。

(13) 同掲書、p. 407 12～15行。

(14) 同掲書、p. 409 4～5行。

「一能力・同一労働」が実現されないときは、「職務給」と「能力給」とは能力と労働との乖離の程度に応じて格差を有することになる。つまり、「同一労働・同一賃金の原則」が妥当性をもつためには、その前提条件として「一能力・同一労働」が実現されていなければならないのである。このことは、賃金における第一の原則が、「同一労働・同一賃金の原則」にあるのではなくて、むしろ、「同一能力・同一労働の原則」にあるということを意味する。つまり、「同一能力・同一労働の原則」が実現されていることを前提条件として、はじめて「同一労働・同一賃金の原則」は妥当性を有し得るのである。こうして、職務給は「能力給の転化形態<sup>(15)</sup>」として新しい展開<sup>(16)</sup>をすることになる。

また、「一能力・同一労働」の実現に関する責任は、歴史的・社会的に究明さるべきものであるが、現代におけるこの責任は、労働者を持続して雇用する企業経営が荷負うべきものとみられる。つまり、企業経営は、この責任を「労働者個人に関する能力給」として補償することで果たさねばならないものとみられる。こうして、「労働者個人に関する能力給」としては、「職務給としての能力給＝(職務給)」部分と、「職務給としての能力給を超える能力給」、すなわち、「個人給としての能力給＝(個人給)」部分が同時に存在することになる。ここで、何より重要なことは、基本給の主要部分が端的に「労働者個人に関する能力給」に求められてはならないということである。なぜなら、この能力給については属人給として労働者個人の評価を要請することになるが、それが客観的・合理的になされることは極めて困難であるからである。つまり、労働者個人の客観的・合理的な評価は、まず「職務給としての能力給」すなわち「能力給の転化形態である職務給」によらねばならないということであって、この職務給を媒介にすることによって、間接的にはあるが、「労働者個人に関する能力給」

(15) 同掲書, p. 407 5～6行。

(16) このことは、かねてより藁利重隆教授が主唱されるところであり、筆者もこれに全く同感なので、職務給の「新しい展開」としてとらえた。

は、はじめてより客観的・合理的な評価を実現できるということなのである。なお、「同一労働・同一賃金の原則」による職務給制度は、賃金支払制度として絶対のものではなく、現実的な賃金の解釈からは明らかに限界を有する点でも、<sup>(17)</sup>「職務給としての能力給」を超える「個人給としての能力給」部分を否定し得るものではない。つまり、この能力給部分は、年功序列的な勤続給および年令給と併せて、基本給の主要部分の補足給としての意味をもつのである。

なお、「職務給としての能力給」ないし「能力給の転化形態である職務給」として新しく展開される職務給には、職務の質にもとづく賃金格差は発現するが、しかし、同一職務に関する限り企業別の賃金格差は発現しない。しかし、「個人給としての能力給」ないし「補足給としての個人給」には、それが超企業的・横断的に評価決定され得る性格のものではなく、しかも、個別企業的主観が導入され易い個人評価にもとづくものであることから、おのずから企業別の賃金格差が発現することは否定できない。この企業別の賃金格差はまた、企業そのものが規模や業績において現実に格差をもち、したがって、<sup>(18)</sup>企業の賃金支払能力に格差が認められることからもその発現は理解され得ることである。また、「職務給としての能力給」は、“職務の困難度”を評価要素とする職務評価ないし狭義の職務評価においてとりあげられるべき性質のものであるのに対し、<sup>(19)</sup>「個人給としての能力給」は、“企業に対する重要度”を評価要素とする個人評価ないし人事考課においてとりあげられるべき性質のものである。前者が職務給制度における基本給の主体給であるのに対し、後者は基本給の補足給ないし部分給であることは言うまでもない。こうして、この二つの能力給には、基本的な性格において明らかな差異が認められることになる。

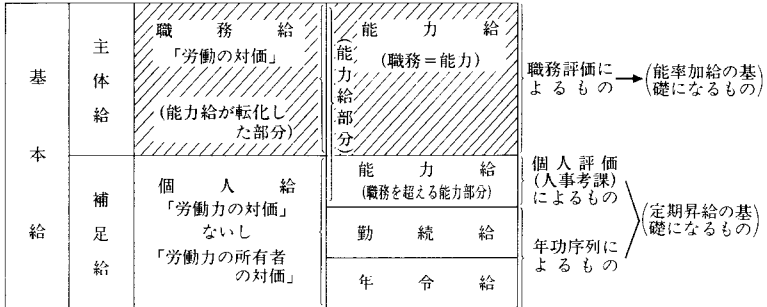
---

(17) 労務管理の経営学（増補版）、前掲書、p. 409 12～13行。

(18) これは、一応、「企業の採算を基準にして支払可能賃金ベースをきめようとする」と理解できる（松下武二著、賃金制度の研究、関書院、p. 30）。

(19) 労務管理の経営学（増補版）、前掲書、p. 410 7～8行。

以上のことから、“職務給”と“個人給”の関係を図にすると次のようになる。



(図) 職務給と個人給の関係

## (2) 「同一労働・同一賃金の原則」による職務給と「同一労働力・同一賃金の原則」による個人給

企業経営における賃金原則については、基本給に関して二つの立場から考えられる。一つは、「同一労働・同一賃金の原則」の立場であり、他の一つは、賃金原則の現実的解釈からする「同一労働力・同一賃金の原則」の立場である。

まず、「同一労働・同一賃金の原則」の立場は、“労働の対価”としての賃金を職務給に求めるものである。職務給は、職務と能力が同一の場合における能力給の転化形態をなす一方で、他方、能率加給の基礎をなす。それはまた、社会的・客観的な職務評価にもとづく賃金であることによって、横断的・超企業的な賃金となり、同時に、企業別・企業間の職務別最低賃金をなすものである。なお、職務給は、能率加給の基礎をなすことによって能率給制度となるのであるが、このことは職務給が基本給における主体給としての位置を確立するさまたげとはならない。こうして、職務給を主体給とし、これに能率加給を行なう能率給制度としての職務給制度は、労務管理の一分野たる人事管理の範囲に属するものとなる。いうまでもなく



人事管理は営利原則を指導原理とする経営管理の一分野たる生産管理に包摂されるものである。そこで、職務給とこれにもとづく能率加給は人事管理の、労働する労働者の最高能率の利用の見地から、“機械化原理”<sup>(20)</sup>によって指導される賃金としての意味をもつことになる。それは資本主義経営がもつ一方の側面である。

次に、賃金原則の現実的解釈の立場、つまり、「同一労働力・同一賃金の原則」の立場は、“労働力の対価”ないし“労働力の所有者の対価”としての賃金を、属人給としての個人給（生活給）に求めるものである。個人給（生活給）には、職務を超える能力の補償としての能力給（資格給）、勤続による企業への間接的貢献と労働者の犠牲の補償としての勤続給、労働者の生活上の必要の要請による年令給、の三つを含む。この三つのうち、能力給は個人評価（人事考課）によるものとされ、勤続給・年令給は年功序列によるものとされる。しかし、いずれも労働者の勤務年限の増加とともにその額も増加する性格を有し、定期昇給の基礎となる。これらはまた、個人評価（人事考課）にもとづく賃金部分であり、職務給の補足給として位置づけられる。さらに、この三つの個人給は、各企業経営において賃金支払能力に格差があるという現実的理由から、個別企業の賃金でもある。こうして、個人給は、労務管理のもう一つの分野たる狭義の労務管理の範囲に属するものとなる。いうまでもなく狭義の労務管理も営利原則を指導原理とする経営管理の一分野である。そこで、個人給（生活給）とこれにもとづく定期昇給は、狭義の労務管理の、労働者の生活・労働者の勤労意欲の向上・労働者の人間性回復の見地から、“人間化原理”<sup>(21)</sup>によって指導される賃金としての意味をもつことになる。それは資本主義経営がもつも

(20) 「近代的な資本主義経営は、広義の機械化原理によって指導される生産機能的な経営技術的構造と、人間化原理によって指導される非生産機能的な経営社会的構造の二つによって全体的構造をなしている。」（労務管理の経営学・増補版、前掲書、第3版序文、p. 2）。

(21) 注の(20)を参照。

う一方の側面である。

このようにして、資本主義経営における賃金は“労働の二重的性格”<sup>(22)</sup>によって規定されることになる。すなわち、労働者は、現実に他の物的生産力とならぶ単なる人的生産力ないし労働力 manpower としてのみならず、労働力の所有者たる人間 human being として、二重の性格を有するのである。そして、このことは労働者の積極的な労働意欲があってはじめて労働力の充分なる発揮が可能となることを示唆する。ここに物的生産力とは明らかに区別さるべき人的生産力の特徴が見い出されるのである。そこで、資本主義経営としての企業は、真の競争力の維持・増大のためには、単に労働者の労働力の最高能率の利用をはかるだけでは十分ではなく、同時に、労働力の所有者たる人間、いいかえれば、人間としての労働者の労働意欲を高揚して、その自発的協力を確保することを不可欠の問題として採り上げねばならないのである。こうして、賃金がこのような“労働の二重的性格”を反映して、労働者の最高能率の利用を志向した“職務給”および“能率加給”と、労働者の人間性回復による労働意欲の高揚を志向した“個人給”および“定期昇給”とを、基本給の二本の柱とすることは企業経営において現実的合理性をもつこととなる。

#### IV. 我国の職務給制度における特徴

##### (1) 我国の職務給導入における独自性

米国における職務給は、“職務評価による賃金”とよぶ方が正しいが、その基本的な形態はシングル・レート single rate である。つまり、それは一職務一賃率という方法であり、一定の技能を要するある職務に就いている限り、年齢や勤続年数がどれほど違っていても、賃金は同一だといふものである。<sup>(23)</sup>このことは、その背景に企業の枠を超えて標準化・統一化され

(22) 経営学辞典，葦利重隆責任編集，東洋経済新報社，p. 186.

(23) 賃金事典，藤本 武他（編著），大月書店，p. 170～171.

た、年功序列や年令には関係のない横断賃金率が存在していることによる。<sup>(24)</sup>

ところが、我国においては米国の職務給が志向するところとは異なり、個々の企業の枠内で、その企業の支払能力に規定された総賃金額を再配分する理由設定に職務給の目的がおかれるのである。それ故に、我国では総賃金額が定まり、各々の賃金配分が定まってから、これによって職務の序列が定められるという転倒された形態での職務給導入がなされることになる。

また、米国における職務給には、それが職種別賃金の企業内賃金への再編格付けという形態を意味するが故に、職務分析・職務評価に、より合理的・客観的で、より精密なものが要請されるのに対し、我国における職務給の導入については、この点極めてルーズであるといわざるを得ない。つまり、このことは職務分析・職務評価の手続きの欠落した職務給の導入がなされていることを意味する。

さらに、米国においては、産業技術の進歩によって発生した、古い職務職種概念にあてはまらない新しい職務を職務序列のどこにはめこむかという問題が、職務給の大きなウエイトを占める。それは、職務の序列を定めることと、賃金に格差をつけることとをどの位にするかということの意味しているが、この点に関して我国の職務給導入においては極めて小さな動機しか存在しない<sup>(25)</sup>のである。

このような米国と我国との職務給導入における差異が、我国の職務給ないし職務給制度に、いわゆる独自性を発現させた原因である。つまり、我国におけるこの独自性とは、米国における職務給概念を“原則”とした、年功序列賃金体系における個人給（生活給）との並存、また、個人給（生活給）の補足給（付加給）としての導入という“応用”に他ならないのである。

(24) 我国では、この基本的な基準となるべき、職務の賃金率相場がない（職務給研究，副田満輝著，未来社，p. 80）。

(25) 職務給と横断賃率，吉村 勲著，日本評論社，p. 77～78。

そこで、<sup>26)</sup> 我国の職務給導入においては、次のような点に留意する必要がある。

第一に、欧米型の職務給そのものの導入をはかるには、我国の賃金水準がまだまだ低い企業が多いということがあげられる。それは、職務に応じて賃金が固定したとすれば、現行の賃金水準のもとでは、労働者の生活に困難をもたらす企業が多いからである。

第二に、年功序列的な経営社会序列は現在徐々に変化しているとはいえ、依然としてそれは相当に大きな比重をもち、労働者の意識の中にも根強く残っているということがあげられる。

第三に、我国の企業経営においては職務を個人から分離させ、そして、職務が要求する労働能力について客観的に固定化・標準化するまでには至っていないということである。

これらの三つの中で、第一の点に関連しては、人件費総額を引き上げないで職務給を指向するという点が一番重要である。それは、いいかえれば、人件費（賃金総額）の増加を伴う定期昇給制度を否定して職務給導入を指向するということである。したがって、賃金総額や賃金水準をできるだけ抑えて、その範囲内で賃金配分を行なうことが、ここで重要な問題点として指摘される。また、第二の年功序列の意識については、勤続による企業への間接的貢献・労働者の犠牲に対する補償・労働者の生活上の必要といった、賃金への現実的要請を考慮すべきことを示唆する。それは、職務給の導入においてもなお、この賃金への現実的要請は無視できないものとして解釈され直す必要があるということである。さらに、第三の点については、職務分析および狭義の職務評価の実施、特に、狭義の職務評価の合理的な実施が必須であることを意味する。これこそ職務給導入にあつては本質的要件<sup>27)</sup>だからである。とりわけ、職務の企業に対する重要度を含めた「職務の困難度」という評価基準を、社会的・客観的に設定することが重要な

(26) 講座日本の労働問題（賃金）、舟橋尚道・藤本 武編、弘文堂、p. 398～399.

(27) 注の(3)を参照。

要件となる。このことは、「同一労働・同一賃金の原則」による産業別の横断的・超企業的な職務給設定を意味することに他ならない。

## (2) 我国の職務給制度における特徴

次に、我国において基本給の合理化の名のもとに行なわれる仕事給としての職務給ないし職務給制度について、その特徴をまとめると次の通りである。

① 今日の賃金問題は、「生活する労働者」と「労働する労働者」の二つの側面をあわせてとらえ、対応せねばなくなっていること。つまり、職務給制度は、「同一労働・同一賃金の原則」による“労働の対価”を忠実に反映するものとされながらも、しかし、賃金原則の現実的解釈においては、個人給（生活給）を排斥しないものとしてとらえられねばならないこと。このことはまさに賃金が“労働の対価”のみならず、“労働力の対価”ないし“労働力の所有者の対価”を反映するものとしてとらえられるべきことを意味する。

② 職務給は、その前提たる職務評価、特に狭義の職務評価における評価要素のうち、「各職務の困難度」を最も重要な評価基準とすべきであること。しかも、それは社会的・客観的に評価され得る“技能評価”のみによることで合理性を付与されること。そこに職種別・熟練度別の横断賃金形成の可能性も見い出されるのである。

③ 新しい展開による職務給とは、能力給の転化形態として理解されること。それは、能力給を客観化・合理化した部分を職務給とすることに他ならない。

④ 「同一労働・同一賃金の原則」による職務給は、これに能率加給をほどこすことによって厳密な意味で貫徹されること。つまり、職務給とこれを基礎とする能率加給、および、個人給（生活給）とこれを基礎とする定期昇給とは、基本給の二つの柱となる。そして、職務給は基本給において主体給をなし、個人給は基本給において補足給をなす。職務給が主体給

をなすことが、この賃金支払制度を全体として職務給制度たらしめる。

⑤ 職務給は、異質の職務に関してのみ、企業内・企業間に統一的で妥当な賃金格差を設定すること。個人給（生活給）については、各企業別に賃金格差をもつことになるが、それは現実の企業に賃金支払能力の格差があることによる。また、職務給は、職務別の最低賃金であり、個人給（生活給）は、各企業の賃金支払能力によって、この職務給に積み上げられるものであること。

⑥ 人件費総額や賃金水準を抑制して、その範囲内で実施される職務給制度の導入には、労働者の生活上の困難をもたらす恐れが強いということ。

## V. 結

以上、企業経営が、その労務管理の主要な分野として提出する賃金問題の中で、賃金支払制度は重要な意義を有することがわかる。

企業経営の労務管理は、人事管理と狭義の労務管理を含むが、このうち人事管理は、労働者を最高能率的利用の対象とし、そこでは賃金もこのような見地から考察される。そこに、職務給とこれを基礎とする能率加給という能率給制度を認めることができる。そして、この職務給を、能力給のうちの客観化・合理化された部分と理解することが、つまり、職務給は能力給の転化した形態と理解することが、職務給の新しい展開に他ならない。これに対して、狭義の労務管理は、労働者を生活する人間として対象とし、この生活する人間のうちに労働者の労働意欲の根源を見い出そうとするものである。そこでは賃金が個人給ないし属人給として生活給的な見地から考察される。そこに、個人給とこれを基礎とする定期昇給という生活給制度を認めることができる。それは、まさに賃金原則の現実的解釈によるものに他ならない。

そこで、このように賃金を、職務給制度において、職務給と個人給との二つの側面を包含したのものとして、すなわち、能率給制度と生活給制度とを包含したのものとして把握することは、まさにわれわれの理解する労務管

理の本質に由来することといえる。

### 参 考 文 献

1. Job Evaluation, International Labour Office, Geneva, Switzerland.
2. Principles and Practice of Job Evaluation, J. Walker Morris, William Heinemann Ltd, London.
3. Job Evaluation Methods, Charles Walter Lytle, New York.
4. Job Pay for Job Worth, Richard I. Henderson & Kitty Lewis Clarke, College of Business Administration, Georgia State University.
5. Wage and Salary Administration, Leonard R. Burgess, Charles E. Merrill Publishing Co., Columbus.
6. The Management of Wage Payment System, Alan Gillespie, Kogan Page (Associates), London.
7. 現代の労務管理と労使関係, 津田眞澄編, 有斐閣。
8. 労務管理論 (増補改訂版), 森 五郎編, 有斐閣。
9. 労務管理の経営学 (増補版), 藻利重隆著, 千倉書房。
10. 経営管理総論 (第二新訂版), 藻利重隆著, 千倉書房。
11. 職務給制度の導入とその運営上の諸問題, 通商産業省企業局編, 全日本能率連盟。
12. 日本における職務評価と職務給, 日本経営者団体連盟編, 日経連弘報部。
13. 職務給研究, 副田満輝著, 未来社。
14. 職務給・資格給, 藤田 忠著, 白桃書房。
15. 職務給と横断賃率, 吉村 勲著, 日本評論社。
16. 職務給, 西宮輝明著, 中央経済社。
17. 賃銀論, 増地庸治郎著, 千倉書房。
18. 賃銀形態論, 古林喜楽著, 森山書店。
19. 賃金制度の研究, 松下武二著, 関書院。
20. 賃金論研究, 舟橋尚道著, 時潮社。
21. 新訂賃金管理論, 島袋嘉昌著, 千倉書房。
22. 現代の賃金管理, 大池長人著, 森山書店。
23. 講座日本の労働問題 (賃金), 舟橋尚道・藤本 武 (編), 弘文堂。
24. 賃金事典, 藤本 武他 (編著), 大月書店。
25. 経営学辞典, 藻利重隆責任編集, 東洋経済新報社。