

# パターソン法（職務評価法）の 評価尺度について

——パターソン法・その1——

手 島 勝 彦

## 目 次

- I 序
- II 職務評価の評価基準
- III パターソン法における評価要素と評価尺度
- IV パターソン法の評価尺度の問題点
- V 結

## I 序

職務評価に関して、外国では一企業内部の個々の職務の相対的価値の決定のための、“技法としての職務評価”<sup>(注1)</sup>が問題とされるのに対して、我国企業では賃金体系としての職務給や賃金支払制度としての職務給制度が問題とされる。この点で、外国と我国では、等しく *job evaluation* といわれながらも、その問題となる点が相違することに、われわれはまず留意しておかなければならない。

ただ、外国の職務評価が技法であるとされることの背景には、その賃金が当初から *job rate*（ジョブの賃金率）であって、職務評価はこの *job rate* 相互間に生じたアンバランスを一企業内部において調整する目的をもっているという事情がある。この意味において、それはまさしくその語

(注1) 副田満輝著、「職務給研究」，未来社，p. 20.

句の通り job evaluation (職務の評価) であり、我国におけるような職務給ないし職務給制度とは、その性格を異にしている。そこで我国における職務給は、外国のそれを範としながらも、我国独特の性格を持つに至ったものといえることができる。しかし、我国における職務給も職務評価を前提としなければ、科学的合理性に欠けることは自明のことである以上、職務評価を抜きにした職務給や職務給制度を考えることはできない。

そこで、この論文では、職務評価について、とりわけその評価基準について検討を加えた上で、主として、いわゆる パターソン法 (Decision Band)<sup>(注2)</sup> の評価尺度について吟味してみたいと思う。

## Ⅱ 職務評価の評価基準

### (1) 職務分析と狭義の職務評価

職務評価は職務給設定のための必要欠くべからざる前提条件である。この職務評価は各職務内容の質的明確化と、各職務相互間の相対的価値の確定化の二つの内容からなる。前者が職務分析 job analysis とよばれるのに対し、後者は“狭義の職務評価”<sup>(注3)</sup>とよばれる。職務分析は、各職務がその職務の遂行のために、これを担当する労働者に要求する質的能力の確定化を目指すものである。また、狭義の職務評価は、職務分析によって明確にされた各職務が労働者に対して要求する質的能力の相互比較関係から、職務の相対的価値を判定するものである。普通には、この二つの手続き内容を一括して職務評価とよぶ。

ところで、職務分析は、「労働者の選択・配置・訓練等を科学的合理的に行なうために、換言すれば、適正なる人事管理のために」、<sup>(注4)</sup>特にアメリカの企業において発達したことからみて、その目的については狭義の職務

(注2) Thomas Thomson Paterson; Research Professor, Chesters Management Centre, University of Strathclyde. Past-Fellow of Trinity College, Cambridge. (1972).

(注3) 藪利重隆著、「労務管理の経営学・増補版」、千倉書房、p. 391.

(注4) 松下武二著、「賃金制度の研究」、関書院、p. 161.

評価については職務給設定の前提に限界されるものではない。すなわち、職務分析によっては、各職務に必要とされる資格要件が明らかにされるために、教育訓練の方針がたてやすくなるばかりでなく、適材適所主義を実現することが可能となる。しかも、職務内容の明確化によって、職務の標準化・安定化が促進されることから能率増進に役立つ。このような、いわば適正なる人事管理<sup>(注5)</sup>というような“広い効用”が職務分析には認められるのである。この職務分析の広い効用は、かえって職務分析を狭義の職務評価の前提に限定させるものではなく、したがって職務評価固有の手続き内容とはしない。むしろ、職務評価においては狭義の職務評価こそが重要視されねばならないのである。

また、一方で、職務評価は“職務給の賃率設定”に関しては、何らの解答も用意するものではない。そもそも、職務給設定のためには、①職務評価による職務の相対的価値の決定と、②賃金水準の決定との、二つを必要とするのであるが、職務評価は職務給設定に関する“賃金水準の問題”に対しては、特別な配慮を払うものではないのである。すなわち、職務給設定においては、「賃金水準決定の原則<sup>(注6)</sup>については取りあげられてはいない」のである。そこで、職務評価と賃金水準とは別個の問題として取り扱われねばならない。この点で、職務給の賃金水準の決定には、「おのずから別個の原則が要請せられるべきである<sup>(注7)</sup>」ことは、きわめて明白なこととなる。

このようにして、われわれは職務評価においては、職務分析よりも狭義の職務評価を重要視せざるを得ないことになるし、職務給の賃金水準決定については職務評価の原則とは別個の原則によらねばならないことになる。

## (2) 評価要素の選定とウエイトの設定

(注5) 通商産業省企業局編、「職務給制度の導入とその運営上の諸問題」, 社団法人全日本能率連盟発行, p. 294~295.

(注6) 藻利重隆著, (前掲書), p. 395.

(注7) 同掲書, p. 393.

ところで、この狭義の職務評価は、一般に、①各種評価要素の選定と、②これらの評価要素間のウェイト設定との、二つの手続き内容をもつと理解されるのであるが、特に、その基底にある評価の基準には留意されねばならない。

この基準としては、①各職務そのものの困難度と、②各職務のその企業に対する重要度との、二つがあげられる。ところで、このうちの①の基準の導入に対しては多くの問題はない。しかし、②の基準の導入に対しては、職務評価から超企業的・一般的妥当性を喪失せしめ、職務給に特定企業内部においてのみ妥当し得る、一種の個別企業的封鎖性を現出せしめるという重大な問題があるように思われる。すなわち、狭義の職務評価の合理性は、①の基準に加えて、②の基準をとりあげるところにはないと思われるのである。“各職務のその企業に対する重要度”は、むしろ、“各職務そのものの困難度”のうち求められるべきものであって、別個に理解され得るものではないのである。<sup>(注8)</sup>

ここにおいて、狭義の職務評価は、社会的・客観的な労働能力の質の評価に関連するところの、“各職務そのものの困難度”を絶対的評価基準とすべきことが明白であり、それ以外の評価基準は導入されるべきではないとせざるを得ない。そして、狭義の職務評価が、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の社会的・客観的評価である以上、評価要素は、このような評価基準を満たすところの“能力要素”にこそ求められるべきである。そして、ウェイト設定についても、この“能力要素”の社会的・客観的評価の必要性に基づいて決定されねばならないと思われるのである。

### Ⅲ パターソン法における評価要素と評価尺度

#### (1) 評価要素～意思決定 decision-making～

(注8) 漢利重隆著、(前掲書)、p. 402～403.

(注9) 同掲書、p. 402.

パターソンは、「企業の全労働者の職務は、同じ方法で分析され、等級への格付けがなされ、評価がなされねばならない」として、ブルーカラーとかホワイトカラーとか、あるいは、スタッフのためとかのそれぞれ“異なる賃金支払制度”は認められないという。つまり、パターソンは、一経営組織体の全職務に対して、単一の職務評価法を適用すべきだというのである。また、彼は、労働者は職務においてはそれぞれ異なるが、待遇においては公平であるべきだとする。そして、企業の維持発展のために遂行される自己の職務に対しては、“適切な価値による評価”<sup>(注11)</sup>がなされ、それによって、公平なケーキの分け前 *fair share of the cake* が得られるべきだと主張する。

すなわち、パターソンは、「記録にある歴史の初めから、重要な意思決定の職務は、大きな報酬に値してきたし、そこには常に意思決定の性質の相違があった」<sup>(注12)</sup>ということに注目して、この“意思決定 *decision-making*”を、企業の各職務が有する“適切な価値”としてとりあげるのである。そして、この意思決定の性質の相違や、意思決定における重要性和報酬との関係が、一般にどこでも同じパターンをとるところに着目し、その相違を社会的・客観的なものとしてとらえ、これによって企業の全職務を評価しようとする。しかも、パターソンは、課長や事務員や実験室の助手というような、「業務によって職務の価値を比較・評価して意見を述べることは不可能に近い」<sup>(注13)</sup>ことであるとして、この“意思決定 *decision-making*”要素をただ一つの職務の価値として採用することを強調する。したがって、それは例えばタイトル *C. W. Lytle* が次表に主張するような複数の評価要素に分類・再分類されることもなく、また、ウェイト付けがなされるようなこともないのである。つまり、それは、われわれが理解するような複数

(注10) T. T. Paterson, *Job Evaluation* (Vol. 2), Business Books Ltd., p. 3 (5~6).

(注11) T. T. Paterson, *op. cit.*, (Vol. 2), p. 3 (9).

(注12) T. T. Paterson, *op. cit.*, (Vol. 2), p. 3 (11~16).

(注13) T. T. Paterson, *op. cit.*, (Vol. 2), p. 3 (21~22).

の評価要素の採用とは、全く異なるものである。

<Charles Walter Lytle による評価要素>

a. 熟練 Skill	練	{ ① 学校教育的内容 Scholastic content ② 訓練期間 Learning period
b. 努力 Effort	力	{ ③ 精神的努力 Mental application ④ 肉体的努力 Physical resistance overcome by operator
c. 責任 Responsibility	任	{ ⑤ 過失の重大性 Seriousness of errors ⑥ 解決すべき問題の独自性 Originality of problems ⑦ 監督度 Degree to which work is supervised ⑧ チームワークおよび対外接触 Teamwork exercised by operator
d. 作業環境 Working conditions	境	{ ⑨ 危険・不愉快度 Hazards and disagreeable conditions ⑩ 作業員への支出 Expense to operator

Charles Walter Lytle, Job Evaluation Methods, New York.

そこで、いうならば、パターソン法は“意思決定”という評価要素のみに基づいた、一経営組織体における単一の職務評価法であるということができよう。

(2) 評価尺度～意思決定構造 Decision-structure～

さて、パターソンは、この“意思決定”要素によって企業の各職務に対する評価尺度をつくり上げる。すなわち、“意思決定”要素は、当初は各職務が動的・内的に有するところの“適切な価値”として把握され、その性質の相違が分析され、評価の対象とされるのである。そして、次の評価尺度が設定される段階においては、各職務とは別個に独立させられた、いわゆる評価のための要素として、さらには進んで、かえって各職務を評価する尺度となる訳である。

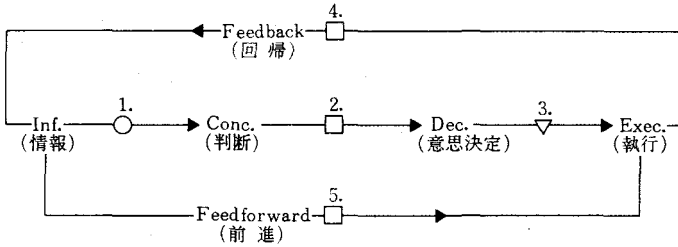
そこで、次に、パターソンによる評価尺度～意思決定構造 Decision-structure～の設定についてみていくことにしよう。

まず、パターソンは経営組織における“意思決定過程 Decision-process”<sup>(注14)</sup>

(注14) T. T. Paterson, op. cit., (Vol. 1), p. 21.

に注目する。それは次に示すようなものである。

<意思決定過程 Decision-process>



この表では、パターソンは、Information, Conclusion, Decision, Execution の四つを意思決定過程の機能単位としてあげ、それぞれの関係(1.~5.)を次のように説明している。

1. 情報——判断の関係 (○印)

これは連絡可能な関係で、判断単位者は情報単位者の上級者である。情報単位者は判断単位者に対して、情報提出についての責任をもつ。判断単位者は情報単位者に対して命令する権限をもつ。

2. 判断——意思決定の関係 (□印)

これは連絡可能な関係であると同時に、情報の適否の関係を有する。判断単位者と意思決定単位者は“同位置”にある者である。

3. 意思決定——執行の関係 (▽印)

これは連絡可能な関係で、意思決定単位者は執行単位者の上級者である。意思決定単位者は執行単位者に対して命令する権限をもつ。

4. 執行——情報の関係 (回帰)

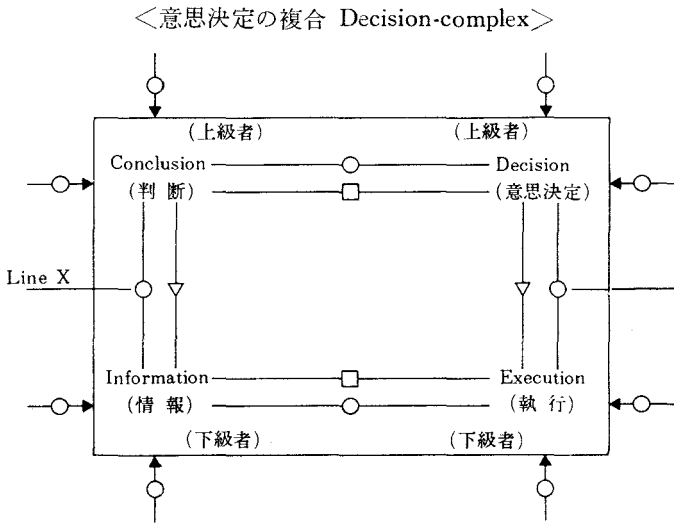
これは“意思決定”を執行した結果の、情報単位への回帰である。必要な場合には、意思決定の修正による調整がなされる。これは連絡可能な関係であると同時に、情報の適否の関係をもつ。

5. 情報——執行の関係 (前進)

これは“判断”や“意思決定”以前の、執行単位における実行可能

性についての、正確で妥当性ある事実の確認のための前進である。これは連絡可能な関係であると同時に、情報の適否の関係をもつ。

このような意思決定過程 Decision-process の5つの関係の説明から、彼は次の図のような“意思決定の複合 Decision-complex”<sup>(注15)</sup>を提示する。



- ▽印 : 命令 (責任) の関係
- 印 : 情報の適否の関係
- 印 : 連絡可能な関係
- line X : 同位置の関係

以上のようなパターソンの意思決定過程 Decision-process は、パターソン独自のものであり、Information (情報)・Conclusion (判断)・Decision (意思決定)・Execution (執行) の四つの機能単位を設定し、それぞれの機能単位間の関係を明確に示すものとして評価できよう。

(注15) T. T. Paterson, op. cit., (Vol. 1), p. 22.



そこで、パターソンは、このような意思決定過程から企業における“意思決定の相違”を、次のように6種類例示する。<sup>(注16)</sup>

- ① 会長や社長の、企業の生産活動や販売活動等についての“政策 policy”に関する意思決定。
- ② 製造部長・販売部長・経理部長・デザイナー等の、政策 policy を実行するための“計画 plans”に関する意思決定。
- ③ 生産課長・販売課長・経理課長等の、計画 plans にもとづく活動計画の“具体化 interpreting”に関する意思決定。
- ④ 熟練機械工・監督工の、例えば生産開始についての立案のような“実施過程 process”に関する意思決定。
- ⑤ 実際に機械を動かす労働者や、帳簿の記入をしたり切手を貼ったりするような事務員や、タイピスト等の、“作業 operation”に関する意思決定。
- ⑥ 作業上の“要素 elements”に関する意思決定。

このような6つの意思決定の種類（相違）にしたがって、次に、パターソンはそれぞれの意思決定の種類に対応する管理層および労働層を考える。すなわち；

- ① 政策 policy には——最高管理層 top management を、
- ② 計画 plans には——上級管理層 senior management を、
- ③ 具体化 interpreting には——中級管理層 middle management を、
- ④ 実施過程 process には——熟練労働層 skilled を、
- ⑤ 作業 operation には——半熟練労働層 semi-skilled を、
- ⑥ 作業上の要素 elements には——未熟練労働層 unskilled を、それぞれ対応させるのである。

こうして、彼はこの6つの意思決定の種類を、Band<sup>(注17)</sup>（職帯）と名付け、

(注16) T. T. Paterson, op. cit., (Vol. 1), p. 24 (17~34).

(注17) T. T. Paterson, op. cit., (Vol. 1), p. 24 (43).

政策 policy を“Band E”とすることから順に、計画 plans を“Band D”，具体化 interpreting を“Band C”，実施過程 process を“Band B”，作業 operation を“Band A”，作業上の要素 elements を“Band O”と分類していくのである。そして、以上のような意思決定の種類—Band（職帯）には、それぞれに“調整 coordinating”<sup>(注18)</sup>が必要とされるとする。すなわち、例えば社長は副社長を、専務取締役は製造部長や経理部長や技師長等を、課長は係長を、監督工は熟練工を、班長は半熟練工を、それぞれ調整する。なお、未熟練工は自動的に半熟練工としての意思決定をなしている未熟練工に調整されるとするのである。

このようにして、バターソンは未熟練労働層を除く各 Band（職帯）に、“調整 coordinating”<sup>(注19)</sup>を追加して、11の“Grade（等級）”を設定する。なお、ここで奇数の Grade（等級）は、その下の Band（職帯）の意思決定を調整するという、調整的意思決定を併せもつとしている。

以上が、バターソンの提唱する、“意思決定の種類”に基づいた評価尺度としての“意思決定構造 Decision-structure”である。これをまとめたものが次表である。<sup>(注20)</sup>

#### ＜各 Band（職帯）についての説明＞

##### ① Band E

これは、企業の進路に関する広範囲の方針についての、重役会による意思決定。重役会レベルでの経営に関する意思決定である。

##### ② Band D

これは、政策の実行方法に関する計画についての意思決定。例えば、生産のマスター・スケジュールの決定のようなものである。これは製造部長・技師長・経理部長というような部門管理者によって立案される計画に関する意思決定である。

(注18) T. T. Paterson, op. cit., (Vol. 1), p. 24 (35~42).

(注19) T. T. Paterson, op. cit., (Vol. 1), p. 24 (48).

(注20) T. T. Paterson, op. cit., (Vol. 2), p. 4.

＜意思決定構造 Decision-structure＞

Band (職帯)	Kind (種類)	Title (職階)	Grade (等級)	Kind (種類)	Title (職位)
E	政策の決定	最高管理層	10	調 整	社 長
			9	政 策	副 社 長
D	計画の決定	上級管理層	8	調 整	専務取締役
			7	計 画	部 長
C	具体的決定	中級管理層	6	調 整	課 長
			5	具 体 化	係 長
B	日常反復的決定	熟練労働層	4	調 整	監 督 工
			3	日常反復化	熟 練 工 (専門技術工)
A	自動的決定	半熟練労働層	2	調 整	班 長
			1	自 動 化	半 熟 練 工 (機 械 工)
O	限定的決定	未熟練労働層	0	限 定 化	未 熟 練 工 (一般労働者)

③ Band C

これは、Band D の計画の範囲内で、何が行なされるべきかについての意思決定。例えば、装填する機械をどれにするか、労働者の割り当てをどうするか、原価計算手続きはどのようなものにするか等の意思決定である。

④ Band B

これは、Band C で決定されたことについての実施過程 process における意思決定。例えば、熟練旋盤工による旋盤の準備、上級事務員による原価資料の入手方法等の意思決定である。

⑤ Band A

これは、実施過程 process を構成する作業 operation に関する意思決定。例えば、機械工による準備された旋盤の操作法の決定、標準

的な原価計算の形式の使用方法についての決定等である。

### ⑥ Band O

これは、作業を構成している要素 elements についての一般労働者による意思決定。この一般労働者は、その作業内容や実施方法についてはすでに正確に教えられている。この種の意思決定は2～3日以内、あるいは数分以内というものさえあるほど、短時間で修得可能な作業についてのものである。例えば、部品の組み立て、清掃、一覧表の様式の作成等である。

そこで、各職務はその意思決定の性質の相違において、それぞれ評価され、この意思決定構造 Decision-structure (評価尺度)における Grade (等級)のどこかに格付けられることになるのである。

ただ、実際の格付けに当っては、パターソンは一つの Grade (等級)内において職務価値たる意思決定の相違を、より詳細に示すために、Subgrade (補助等級)<sup>(注21)</sup>を採用する。すなわち、Subgrade の数については；

- ① 四つや五つ、あるいはそれ以上に分類するよりも、“低い・中間・高い”とか、“困難・中間・容易”とかいうような、三つに分類するほうが単純であること。
- ② その単純さの故に、二つか三つに分類することは容易に理解・承諾されること。そして、この承認の可能性は賃金支払制度の設定には最も重要なことであること。
- ③ 評価の過程で、Subgrade は Grade の分類に従って区分されることになるが、少数の Subgrade ならば計算や交渉に当っては楽であること。また、長所や経験を認めて Subgrade を増やすような場合には都合がよいこと。

というような理由から、②各奇数の Grade (等級)には最大限三つの Subgrade (a・b・c)を採用し、①各偶数の Grade (等級)には最大限

(注21) T. T. Paterson, op. cit., (Vol. 2), p. 73.

二つの Subgrade (a・b) を採用するのである。そして、この Subgrade は特に Band B・A・O においては、それぞれの労働層の労働者による並置や比較が容易になされるので、必要度が高いとされるのである。

なお、パターソンは、このような格付けの実例として、化学工業会社・製鉄会社・印刷会社・保険会社・公益事業の五つの企業の例を紹介している。<sup>(注22)</sup>

#### Ⅳ パターソン法の評価尺度の問題点

以上、われわれは、パターソン法における評価要素としての“意思決定 Decision-making”要素と、その種類に基づく評価尺度たる“意思決定構造 Decision-structure”とをみてきた。そこでは、われわれが理解する複数の評価要素に代えて、“意思決定”要素のみをとりあげることから、ウエイト設定の必要は考えられない。そこで、パターソン法での、この“意思決定”要素は重要な意義をもつものとして、改めてここにとりあげられなければならない。そして、この評価要素の社会的・客観的な労働能力の質の評価に関連する“各職務そのものの困難度”という、絶対的評価基準への適合性について検討が加えられねばならないであろう。

(1) さて、経営組織の本質は、“責任事項とその関係の規定”<sup>(注23)</sup>であるが、この責任事項は、“経営全体の観点から、職務の配分として科学的に規定されるもの”<sup>(注24)</sup>である。つまり、この職務の配分によって責任と権限が基礎づけられ、個々人の職務上の責任と権限が展開される。そして、特に、経営組織においては、この職務の配分による責任と権限の中に、人がはいる込むという点が強調されねばならない。そこで、経営組織の性格は職務の

(注22) T. T. Paterson, op. cit., (Vol. 2), p. 73 以下を参照。なお、このことについては後日の論文（パターソン法・その2）にゆづりたい。

(注23) 高宮晋著、「経営組織論」, ダイヤモンド社, p. 79 (8).

(注24) 同掲書, p. 79 (10).

体系として把握されるのであるが、この経営組織の基底にあるのは、動的・内的な人間の意思決定過程 Decision-process<sup>(注25)</sup> に他ならない。すなわち、この意思決定の過程が、とりもなおさず職務の体系として把握されるのである。かくて、経営組織は意思決定過程を質的内容とする職務の体系に基づいた責任と権限の体系となるのである。

ところで、この意思決定過程の問題は近代組織論の中心テーマであるが、バーナード＝サイモンは、この“意思決定”を、「一定の目的を達成するための、代替的手段のうちからその一つを選択する合理的な人間行動である<sup>(注27)</sup>」としている。そして、この意思決定の実質的内容を構成する要因は、“コミュニケーションの内容・径路・構造<sup>(注28)</sup>”である。この点で、特に企業の組織的意思決定 organizational decision においては、コミュニケーションと不即不離の関係におかれることになる。すなわち、意思決定の質はコミュニケーションの内容・径路・構造に規定されることになるのである。なお、サイモンは、このコミュニケーションを「決定前提が伝達される過程<sup>(注29)</sup>」であるとし、“決定前提”の具体的なものとして、意思決定段階への情報・助言・命令の伝達と、意思決定段階から執行段階への「決定の伝達<sup>(注30)</sup>」をあげる。このようにして、コミュニケーションの中心点は、即、“意思決定の中心点<sup>(注31)</sup>”となり、そこでは情報の収集・処理・伝達が行なわれることになる。

バタースンが、以上のような企業の経営組織の意思決定過程を職務の体系として注目し、そして、意思決定の質を職務の質として、その質的相違

(注25) 高宮晋著、(前掲書)、p. 1.

(注26) 古川栄一・占部都美・阪柳豊秋共著、「経営組織論」、日本経営出版会、p. 23 (11~12).

(注27) 同掲書、p. 23 (5~6).

(注28) 同掲書、p. 91.

(注29) 同掲書、p. 83 (6~8).

(注30) 同掲書、p. 83 (14~15).

(注31) 同掲書、p. 80.

を評価する要素としての“意思決定”要素のみを選定することは、評価要素として妥当性を有すると思われる。つまり、パターソンが経営組織論的観点から選定する“意思決定”要素は、職務がこれを担当する労働者に要求する“能力要素”として妥当性を有するものである。そして、“各職務そのものの困難度”という絶対的評価基準への適合性をも有すると思われるのである。なお、パターソン法においては、この“意思決定”要素のみが選定され、他に、“各職務のその企業に対する重要度”の基準からの“責任”要素は導入されない点で、役付層などを意図的に高く評価するような、責任の二重評価は認められない。

ただ、同じ意思決定の種類（Band・職帯）ではあっても、各企業の管理の内容の複雑さには相違があることから、意思決定の質と量とは現実的に企業間に相違が認められるという問題もある。つまり、コミュニケーションの内容・径路・構造を実質的内容とする意思決定は、意思決定の種類としては同等であっても、経営組織の大小によって、その質と量には相違があるとみるのが現実的であろう。このことは、大企業の経営組織の管理層と中小企業のそれとの意思決定を比較するとき、一般的能力の他に、「技術的能力・環境的要因の分析能力・企画能力・インフォーマルな組織や人的能力の把握能力<sup>(注32)</sup>」というような諸能力に対する必要度が大きな経営組織にればなるほど高くなることから明白である。この点で、パターソン法における“意思決定”要素は、社会的・客観的、あるいは、超企業的という評価基準の条件に、果して適合するかどうか疑問が残るのである。

(2) ところで、職務の質を意思決定の質に求め、“意思決定”の実質的内容をコミュニケーションとし、このコミュニケーションを決定前提が伝達される過程であるとするとき、作業に関わる“技能・熟練”というような、“職務そのものの困難度”の基準に適合する要素が、職務の質として含まれるかどうかについては問題がある。たしかに、作業職能にも作業現

(注32) 古川栄一他共著、(前掲書)、p. 82.

場での作業そのものの所要時間や作業方法などに関する意思決定は存在するし、作業後の作業に関する情報は、次の意思決定の決定前提として、コミュニケーションに含まれることにはなる。しかし、そこでは、“作業そのものの技能・熟練”はコミュニケーションには含まれてはいないと考えられるのである。つまり、パターソン法の唯一の評価要素である“意思決定”要素は、この“作業そのものの技能・熟練”は考慮してはいないとみるべきであろう。すなわち、パターソンのいう意思決定過程 Decision-process における“執行 Excution”は、意思決定過程の一機能単位ではあるが、“意思決定 Decision-making”そのものではない。それは、次の意思決定のための決定前提としての“情報 Information”に他ならないのである。

そうであるとするならば、“意思決定”要素の選定は妥当性を有し、絶対的评价基準への適合性を有するとしても、この要素の選定のみでは、職務評価としてはなお不十分であるといわざるを得ない。なぜなら、ここではやはり、労働層（作業層）の職務の質に関わる評価要素としての“技能・熟練”要素も必要だと思われるからである。つまり、パターソンの意思決定構造 Decision-structure における Band B 以下では、むしろ“技能・熟練”要素が大きな比重を占めるべきだと考えられる。すなわち、パターソン法の評価尺度においては、主として管理層（Band C 以上）に適用すべき評価要素が、そのまま労働層（Band B 以下）にも適用される点で、労働層の中心的要素である“技能度・熟練度”を配慮しないことになるのである。そうであるならば、管理層に比較して労働層の職務評価は不利とならざるを得ないであろう。なお、この“技能・熟練”要素が、“職務そのものの困難度”の基準に十分適合するものであることは言うまでもないことである。

なるほど、パターソンが提出する“意思決定構造 Decision-structure”は評価尺度として、企業内の全職務の評価、とりわけ Band C 以上の管理層と Band B 以下の労働層の職務の評価を統一的になす点に、特徴を



もっているといえよう。職務評価がいままで主として労働層（作業層）に対するものであった点を考えれば、管理層に対しても職務評価がなされること、しかも労働層（作業層）と統一的になされることは、十分に注目すべきことと思われる。しかし、その反面で、“意思決定”要素が労働層（作業層）における、職務の質としての“技能・熟練そのもの”を考慮しない点で、この意思決定構造は労働層（作業層）の評価尺度としては、不十分さを有するものである点を指摘しておきたいのである。

このことに関連して、パターソンは、労働層の意思決定には要求されないものが Band C 以上の管理層には要求されるという。それは、「判断と意思決定に関わる創造性・独創性・指導性・予測力<sup>(注33)</sup>」というような要因のことである。つまり、パターソン自身も、この“判断と意思決定”において、管理層と労働層との意思決定の質における相違を認めているのである。しかし、この両者の意思決定における相違は、もともと、経営組織というものが、「正確な意思決定 correct decision-making の確保のみならず、効果的な活動 effective action の確保をも課題とするもの<sup>(注34)</sup>」である以上、組織論的立場から内在的に指摘されることなのである。

## V 結

以上、われわれは、主としてパターソン法の評価尺度（意思決定構造 Decision-structure）について吟味してきた。

その結果、まず、①パターソンが近代組織論の観点から選定する、唯一の評価要素としての“意思決定”要素が、“各職務そのものの困難度”という絶対的評価基準へ適合するものであるとした。ただ、管理の内容の複雑さにおいて、大組織の企業と小組織の企業とは異なるという現実的理由は、“意思決定”要素の社会的・客観的・超企業の条件に対する適合性についての疑問を残すことになる。

(注33) T. T. Paterson, op. cit., (Vol. 1), p. 29.

(注34) 高宮晋著, (前掲書), p. 45.

次に、②“意思決定”の実質的内容たるコミュニケーションが“作業そのものの技能・熟練”を考慮しない点で、“意思決定”要素は特に労働層の評価要素としては不十分であるといわざるを得ない。

そこで、③評価尺度としての意思決定構造 Decision-structure においては、特に Band B 以下の労働層（作業層）では、むしろ“技能・熟練”要素の比重が高いことから、Band C 以上の管理層に比べて不利にならざるを得ないということになる。

このようにして、われわれは企業の全職務が、パターソンのいうように“意思決定”要素のみに基づく“意思決定構造（評価尺度）Decision-structure”で適正に評価されるであろうか、という問題点を提出せざるを得ない。

しかしながら、パターソンが近代組織論の立場から意思決定過程に注目し、ここから、“意思決定”要素のみを選定して、評価尺度を準備し、企業の全職務を統一的に評価する職務評価法を提唱することは、そのアプローチの漸新さにおいて、十分に注目に値すると思われるのである。

(この論文は、日本経営学会第51回全国大会での口頭発表原稿に大幅に加筆したものである。)

### ＜参 考 文 献＞

- ① T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 1 (a new method), London: Business Books Ltd., 1972.
- ② T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2 (A Manual for the Paterson Method), 1972.
- ③ C. W. Lytle, Job Evaluation Methods, New York, 1954.
- ④ International Labour Office, Job Evaluation, Geneva, 1960.
- ⑤ 藻利重隆著, 労務管理の経営学(増補版), 千倉書房。
- ⑥ 通商産業省企業局編, 職務給制度の導入とその運営上の諸問題, 社団法人全日本能率連盟。
- ⑦ 松下武二著, 賃金制度の研究, 関書院。
- ⑧ 副田満輝著, 職務給研究, 未来社。

- ⑨ 日本経営者団体連盟編，日本における職務評価と職務給，日経連弘報部。
- ⑩ 古川栄一・占部都美・阪柳豊秋著，経営組織論，日本経営出版会。
- ⑪ 高宮晋著，経営組織論，ダイヤモンド社。
- ⑫ 森五郎編，労務管理論（増補改訂版），有斐閣。
- ⑬ 森五郎・西嶋昭著，これからの賃金体系，日本生産性本部。
- ⑭ 古林喜栄著，賃銀形態論，森山書店。
- ⑮ 吉村励著，職務給と横断賃率，日本評論社。
- ⑯ 藤田忠著，職務給・資格給，白桃書房。
- ⑰ 西宮輝明著，職務給，中央経済社。
- ⑱ 是佐忠男著，職務・職能給制度（改訂版），財団法人労働法令協会。