

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 60 1 2 3 4 5

特 21

発行番 830
昭和18年度・第2類
第 1 號

基本給の設定

經營管理改善會

始



特 248  
830

経営管理改善會

第一項	本會の目的	(一)
第二項	本會の組織	(二)
第三項	本會の業務	(三)
第四項	本會の経費	(四)
第五項	本會の報告	(五)
第六項	本會の附則	(六)
第七項	本會の別表	(七)
第八項	本會の別表	(八)
第九項	本會の別表	(九)
第十項	本會の別表	(十)
第十一項	本會の別表	(十一)
第十二項	本會の別表	(十二)
第十三項	本會の別表	(十三)
第十四項	本會の別表	(十四)
第十五項	本會の別表	(十五)
第十六項	本會の別表	(十六)
第十七項	本會の別表	(十七)
第十八項	本會の別表	(十八)
第十九項	本會の別表	(十九)
第二十項	本會の別表	(二十)

東京市四谷区新橋一七(武)ビル  
電話四四六八二番 経営管理改善會

目次

はしがき	(一)
基本給	(六)
(一) 基礎賃金	(七)
(二) 作業給と技能給	(九)
(1) 仕事別分類法	(九)
(2) 個人別分類法	(一三)
(3) 実際の右方法	(一八)
(4) 仕事別賃率の設定	(三〇)
(5) 個人別賃金の比率	(四五)
(6) 鉄道工場の職務給	(四五)
(三) 役付給	(六四)
(四) 勤続給	(六八)

## 基本給の設立

矢持輝治

はしがかき

いづれの国に於ても、戦時下の労務統制乃至は労働政策に於て、時折、前途の見通しがつかないやうな昏迷状態に陥つてゐるのはな、かと思はれるのは労働条件、就中、賃金に関する規正の問題であるやうである。

それはこの問題は、労務者にとつては、その保有する労働力の、明日からの生産上の必要条件であると共に、国民としては、その抱擁する家族の基本的な生活上の問題でもあるからであらう。

そして前者の意味に於ては、一應、合理的と思はれるやうな措置や対策も、戦時に於ては、戦時なるが故に、諸々の経済対策などの拘束を受けて、制圧を免がれない場合もあるものであるからである。しかもこのことは、戦争へ対しても、甚大なる影響を與へることがある。過ぐる第一次欧州大戦に於て、ドイツの勝敗の重大なる原因の一つは、その賃金政策運用の拙劣にあつたといはれ

てゐるのは、大いに注意に値する。

今日我國に於ても、賃金統制令が逐次改訂されるのも、前述の如き意味からであらう。

そこで、かういふ見地から、在來の賃金統制令を見ると現今の情勢に対しては、多少とも不備な点があるやうである。といふのは、抑々我國に於ける賃金統制は、支那事変勃發直後の産業界の激変に対応して、労務の調整的役割を果たすために、未經験労務者の初給賃金統制を目的として制定せられたのがはじまりで、亦後、今次の歐洲動亂の勃發に伴ひ、物價昂騰を抑制するための停止措置が執られ、又、その後の情勢に対応して、最高初給賃金の規制や總額の制限方式などが制定せられたのであるが、たゞこれだけでは、目下の緊急要請たる生産の増強と、能率の増進に對しては、充分でないと思はれる点があるからである。言ひ換へれば、標準賃金が定められ、他方では、賃金總額が制限されてゐるのでは、労務者の熟練度が向上し、生産が増加しても、思ふやうに昇給せしめることが出来ないやうなこともあり、又、いかに立派な腕前を持ち、一生懸命働いても、要領よく怠けてゐるものと同様に、釘付賃金で縛られてゐる

のでは、最高能率の發揮は望み難いこともあるからである。

この間の情勢に對處して、當局に於ては、先般來、関係当事者をして、賃金の支拂形態を合理化すべく、攻究中であつたが、今回、重点産業に對して、実施される合理的賃金制度の成案が得られたといふので、その大要が発表された。今それを見ると、成案は、

(一)基本給、(二)奨励給、(三)団体賞與給

の三項から成つてゐるもので、その趣旨とする處は、戦時下、労務者をして、健全なる生活を営み、労働能率を向上せしめるためには、賃金中の基本給の占める割合を大ならしめ、労務者及びその家族の基本生活を保障し、更らに適正なる奨励給によつて、その業績に酬ひると同時に、諸種の手當を整理して、現行の賃金支拂形態を合理化し、以て、物價の悪循環を防止しつゝ、生産増強に邁進せしめようとするものであつて、その要目は、次の通りである。

一、基本給

基本給はこれを以て労務者及びその家族の基本生活費を保障すべきものなるを、生計費は最も正確には個別的なることを要し、一般的に決定すること不可

能なるに鑑み、一應労務者は現在所得額の七割程度を以て基本生活を営むものと看做し、これを基本給とす。基本給は基礎賃金、作業給、技能給、役付給及び勤績給を構成要素とす。

(イ) 基礎賃金

地域別、性別に労務者の年齢に應じ、適正なる基礎賃金を設定す。但し應急的措置としては當該工場に現在する性別、年齢別労務者の一時間平均賃金より標準基礎賃金を求め、これを作業給、技能給、役付給及び勤績給の算出基礎標準とす。

(ロ) 作業給

作業給は作業の種類及び作業条件により作業給格を設定し、それ／＼の賃率を基礎賃金に乗じてこれを算出す。

(ハ) 技能給

技能給は労務者の経験年数及び技能程度により技能給格を設定し、それ／＼の賃率を基礎賃金に乗じて、これを算出す。

(ニ) 役付給

役付給は労務者の地位（班長、伍長、指導工等の區別）により役付給格を設定し、それ／＼の賃率を基礎賃金に乗じてこれを算出す。

(ホ) 勤績給

勤績給は同一経営内に勤績する年数に應じたる賃率を基礎賃金に乗じてこれを算出す。

二 奨励給

請負作業にあつては、課業標準以上の勤勞に對し基礎賃金、作業給及び技能給の總和を基礎とする割増制により奨励給を支給し、奨励賞與給の性質を與ふるものとす。請負の不可能なる作業にあつては、勤惰、生産の状況等により奨励給を支給す。

三 団體賞與給

一職場或は一工場毎に一定期間の生産能率の成果挙げれるものを選びこれに団體賞與給を支給す

四 手当

現在支給されつゝある各種手当は特に必要なるものを除き極力これを整理す。

以上は、関係者から提出した答申案であるから、全部この通りに決定、実施されるか否かは明白でないが、こゝでは、この通り決定、実施されるものと仮定して、以下、成案の辞句に従つて、基本給の設定について、一應の解説を試み併せて参考となる資料を附記して見ようと思ふ。

### 基本給

基本給は、同案にも明示されてゐる通り、之を以て労務者及びその家族の基本生活費を保障すべき性質のものであるが、生計費なるものは、人により、地方により、時により、又、物價によつても、絶えず変動して極まりのないものであるから、之を一般的に決定することは、不可能に近い。よつて今回は、労務者は、現在の所得額の七割程度を以て、基本生活を営むものと見做し、之を基本給とするといふのであつて、時節柄、頗る妥當な措置であると思はれる。そして、この基本給は、何を以て構成要素とするかといふと、

- (1) 基本賃金
- (2) 作業給

- (イ) 技能給
- (ロ) 役付給
- (ハ) 勤績給

から成るとされてゐる。以下、この各項について述べる。

#### (一) 基礎賃金

基礎賃金とは、字義通り、基礎となるべき賃金のことである。賃金は、個人又は仕事の性質によつて、當然異なるべきものであるが、そうなると、この賃金の差異を測るための基準となるべきものが必要である。基礎賃金とは、この場合の賃金の差異を測る基礎となるべき賃金のことであつて、賃金率の設定に際しては、缺くことの出来ないものである。従つて、奨励加給とか出来高による割増などには全く関係がないものである。

それをどういふ方法で定めるかといへば、一般的には、特に優秀ではないが、さりとて甚だしく劣つてゐないといふ所謂平均の工員であれば、誰でも何等の熟練や訓練を要せずして、直ぐ出来る軽易な運搬とか掃除仕事などに対する最下低給を以て、基礎賃金とする場合が多い。場合によつては、先づ仕事をさ

八  
してみて、その成績を、古い工員のそれと比較して定めることもある。又、奨励制度の場合にあつては、この制度で働かされる工員に対して、兎に角、これだけは工場で保障してやる、といふ最低日給がそれである。

いづれにしても、之がすべての基礎となるのであるから、時と場合に応じて異るといふやうなものであつてはならぬ。之がグラつくやうでは、之を基礎として設定された賃金が変動して、不公平となるやうなことが起るからである。同時に基礎賃金は、平均工員について、その生計費を考慮に入れて定めなければならぬものであるが、さりとて、之で以て、必ずしも當人の生活を保障するといふものでもない。実際の生活費と比較して、足りない處は、夫々加給その他によりて埋め合せがつくやうにして行くのであつて、作業給以下が差當りそれである。

前掲の案では、地域別、性別、年齢別に之を設定するやうになつてゐる。又、應急的措置としては、當該工場に現在する性別、年齢別労働者の一時間の平均賃金から、標準基礎賃金を求め、之を基礎として作業給、技能給、役付給及び出勤給を算出するやうになつてゐるが、これならば、算出も容易であり、暫定

的措置としては、至極穩當でもあらう。

### (二) 作業給と技能給

賃金の定め方には、大体二つの方法がある。その一つは、仕事そのものの性質内容を評價して、それを幾つかの部類に分類した上で、それに対して賃率（比率、以下同じ）を定めて行くものであり、他は、仕事そのものを、仕事上の要求即ち、その仕事に必要なとする教育程度、経験、熟練、智能等個人差を基礎として秤量し、分類した上で、夫々それに対する賃率を定めて行く方法である。前者は作業給、仕事給、職務給などといはれ、後者は個人給、技能給などいはれる。だが、個人の性質又は、性能によつて、それに適した仕事が決まるものであり、仕事の性質内容によつて、その仕事に適した個人が決まるものであるから、この両者は、最密にいへば、全く獨立したものではなく、互に相関聯するものである。依つてこゝでは、この両者を併せて、賃率設定の二三の方法について述べる。

#### (1) 仕事別分類法

この方法は、前述の仕事の性質内容を基礎として分類する方法であつて、仕

事そのものをその内容に基いて、幾つかの部類に分類し、各部類に應じて賃率に差等をつけて行くものである。

仕事の出来高即ち仕上げる仕事の分量といふことも、一應は顧慮すべきであるが、しかし、その分量に想じて報酬を定めようとするものではない。主なる点は、仕事そのものが工場に対して有する価値の高下に應じて、報酬率を変へて行くものである。従つて同じく旋盤の仕事であっても、その仕事はその工場にとつて、余り重要でないやうな場合には、他の工場では、それに対して高給を支給してゐても、その工場では、それはと高給は支給しない場合もあり得る譯である。

だが、實はこの點は、この方法の優れた点でもあるのである。といふのは、工場にとつては、その仕事の眞價に近いものを推定して、報酬を與へようとするものであるからである。多少とも向題になるのは、工場で考へてゐる價値の標準が、勤ともすると、幾分明瞭を缺き易いこと、決定された價値なるものが、果して適當なものであるか否か、明白でない場合があることである。けれどもこの方法は、仕事を詳細に研究し分析することを前提としたもので

あつて、仕事には、夫々異つた要求が存するといふ處に基礎をおくものであるから、多分に合理性が備はつてゐるものである。

従つて、この方法によつて分類された各部類の内容とか、分類方法などは、會社工場によつて、夫々異なるべきものであつて、前に述べた通り、同一の仕事でも、その取扱振りが異つて來るものである。今その一例を示すと、次の如きものである。但し之は、各種の工場に共通するやうに、工場の事務的の仕事について、分類を試みたものである。

### 仕事の分類

第一類 雑務に類するもの

門番 守衛 番人の類

第二類 初歩の業務

書類の集配係とか受付給仕の類、特に業務上の智識とか創造力を必要とするものでもなく、又、特別の責任があるといふやうな仕事でもないもの

第三類 普通の業務



大部分當てまかされてゐる仕事で、監督を受けつゝ、遂行して行くもの、若干の創造力とか経験を要し、多少責任がある仕事、例へば、書類整理係、注文分類係、照査係の如きもの

第四類 熟練を要する業務

タイピストとか計算係の如きもので、熟練を必要とするか、責任はそれほどではないもの

第五類 高級業務

責任を負ひ且つ創意と経験を必要とするもの、例へば、貸金支拂係、原價係簿記係、會計検査係の如きもの

第六類 主なる業務

責任を負ふのは勿論、個人的の判断を加へて自ら處断し、且つ創造力、経験、専門的の知識を必要とする業務、例へば、各部課の係長、契約や仕様書係の如きもの

第七類 指導監督に類するもの

仕事には責任を負ひ、他を指導監督して行かねばならないもの、従つて優れ

た専門的の知識を有し、創造力を必要とするのは勿論、萬事自ら處断して行くことを必要とする仕事、例へば、各部課の長とか監督者の如きもの

以上は、事務的の仕事进行分类した一例であるが、更らに各部類を、仕事上の要求に基いて二三階梯に再分し、その各々に對して、夫夫給与額を決定して行くのである。

この場合、特に注意を要することは、要するに分類とか再分といふことは、當事者の判断に使つべきものであるから、どの仕事は、どの部類に入るべきかを決定する前に、それに當る當事者の意見がよく一致してゐることが必要である。又、判断が公平でなければならぬのは勿論、各種の業務を考慮して、それに差等をつけるのに相應はしい人々が、之に當ることが肝要である。

(2) 個人別分類法

以上述べた如くは、仕事そのものが、工場のために役立つ度合に應じて、それを幾つかの部類とか、等級に区分して、その各々に對して、給与額を決定して行く方法であるが、次に述べようとするのは、その仕事に必要とする個人的な

要素の軽重を秤量して決定する方法である。

この方法は又、前に述べた各部類の順位を定める場合とか、各部類中の仕事、の順位を定める場合にも用ひられるものである。

そこで今、その要素として一般に採用されてゐる項目を挙げて見ると、凡そ次の如きものである。この各項目に對して、夫々評点を附与して、軽重を決定して行くのであつて、下方に示したのは、その評点の一例である。但し、お断りしておかねばならないことは、この例も、前例同様、事務的の仕事に對するものであることである。

- 一、年 齡 一点 — 五点
- 二、要望する教育 一点 — 一〇点
- 三、必要なる経験 一点 — 一〇点
- 四、男女別（常に必要とするものではない） 一点 — 五点
- 五、要望する智能の程度 一点 — 一〇点
- 六、社会的地位（公衆との接触） 一点 — 五點
- 七、責任の程度 一点 — 八點

- 八、任務上の要望 一点 — 五点
- 九、監督上の要望 五点 — 一〇点
- 一〇、体力上の要望 二点 — 五点

以上のやうな方法によつて、各業務に對し、夫々その要素に附與すべき評点を定め、それを合計して、業務そのもの、軽重を數量的に秤量して行くのである。この場合注意すべきことは、評点は、唯單に甲と乙との業務を比較して定めるものではなくして、飽くまでも各業務中の、各要素に對する工場側の要望を根柢として秤量せねばならぬ、といふことである。

この通り個人的な要素に附与した評点によつて、業務の順位は定まる訳であるが、この向多少とも不確定なところか、疑義に至る事項があつた場合には、すべてその判定の根柢は、右に述べた處において、処断すべきものであるのはいふまでもない。

さて以上は、價率決定に對する基礎要素の定の方である。へこに述べたものは、業務の性質内容を基礎としたもので、へこに於て述べたものは、業務に必要とする個人的な要素に對して、評点を附与して以て、秤量して行く方法である。

る。この二つの方法は、全然異つた見地に立つものであるが、実際には、多く供用されるものである。即ち一を以て他の足りない処を補つて行くために、用ひられるものであつて、(一)の方法によつて、業務の價値を決定する場合にも使用せられるものである。

次にその実行上の手續を述べる。以上二つの方法によつて、賃率を決定して行くには、種々各手續を踏まねばならぬものであるから、その大要を述べる。(二) 各業務の特質に應じて、業務を幾つかに部類分けして行くためには、なるべく詳細に、業務そのものを分析して見なければならぬ。

(三) 次に、各業務を、分類するための部類を決定せなければならぬ。之は業務の性質内容から見て、普通一般に行はれてゐるやうな常識的な区分法によることも差支はないが、出来得るならば、その業務を満足に完遂するのに必要なる資格を、仔細に調査した上で、決定するのが望ましい。

(四) 次に、各部類のものに対して、支給すべき賃率の範囲を定める基礎として、賃金の率を決定せなければならぬが、之はさほど難事ではない。一級に或業務——殊に簡單なる業務に対しては、これならば公平であらう

といふ額を決定することは可能であるから、之と公正と思はれる最大限度とを以て、一つの尺度を定めて、これから押し進めて行けば、案外容易に決定されるものである。

(四) 次に、賃率を比較するために、部類に応じて、各業務の配列をした一覽四表を作つておく必要がある。一覽四表は、給与給を横軸とし、各業務を縦軸としたものが便利である。

(五) 次に、今作成した四表上に、各自の実際の給与額を点示して見るのである。その結果、これがその業務に対して定められた範囲内に落ちるものもあり、又その範囲外に出るものもあらう。範囲内に落ちたものは、謂はゞ満足すべき状態にあるものであるから、差当つて問題はない訳であるが範囲より下つてゐるものは、給与額が十分でないことを示すものであるから、之は次期昇給に際しては、第一着に考慮するべきものである。又、範囲以上に出たものは、最早やこの部類に於ては、最高限度を超えてゐるので、昇給の余地がないものであるから、これに匹敵する他の業務へ配置換へを行ふ等、適當に処置せなければならぬ。

兎が以上のやうな方法によるとしても、いよいよ實際に當つては、抽象的作業の價値と、貨幣價値との間には、都合よく相一致せまいやうな場合もあるものであるから、この点は適当に調節して、或一定の關係を見出しておくことが肝要である。

以上は、説明の都合上、事務的の仕事为例にとつて、述べたが、工員の賃金も、之と同一筆法で決定して行くことが出来るものである。

次に、之に類似した實際的を方法を掲げてみよう。

(3) 實際的を方法

この方法は、工場内の各作業に対する賃率の相對値を公平ならしめることに重点をおいたものである。そこで、先づ、このために考慮すべき因素を定め、これに夫々評点を附与して比較するものであつて、某工場と試みた方法は、因素として、次の十五項目を選んでいる。

一、熟練工員となるに要する年月  
仕事の種類によつて、色々違ふわけであるが、兎に角その年月の間は、本人

が辛苦して熟練を贏ち得たのであるから、その年月に依じて酬ゆるところがなければならぬ。

二、熟練工員が他所からこの工場へ来て、この工場独特の環境に馴れきるまでに要する時日  
従来経験の示すところによると、世間では、立派に熟練工として通つてゐる工員でも、一つの工場から他の工場へ転ずると、その当座は思ふやうな成績を挙げ得ないので、真にその工員が熟練工として、新工場の役に立つまでには、仕事の種類によつては、相当の時日を要するものである。

三、工場の在る地方で工員を得る困難の度  
仕事の種類によつて、工場の所在地附近で容易に人を得られぬやうな仕事の賃金は、どうしてもいくらか高くなり勝ちである。これは需要供給の法則の然らしめるところでやむを得ない。

四、工員が現在の所得と略ぼ同額の所得を他の工場で得ようとして仕事を捜す場合に於ける困難の度  
この工場となければ、他の工場ではどこでも使つて呉れないといふやうな持

別の仕事に長じた工員はいふまでもなく、その工場にとつては大切な工員であるが、そんな工員が何人も出来ると、自然重宝がられなくなる。さういふ場合に於けるこの種の専門工員の地位は他の工員に較べて非常に不利なものである。どこの工場へ行つても、略ぼ同じやうな賃金を雇つて貰へるわけのものでないから、他の工員にはよい機会があつても、自分だけはこの機会を逸する機会が多いわけである。その点を買つてやらなければならぬ。

#### 五、教育上の素養の必要程度

仕事の種類によつて、国民学校卒業程度でよいものもあれば、中学校程度或は工業学校卒業程度の学力を要する場合もあらう。これが矢張り本人が自分の資力と努力とで得たものであるから、正規の学業を経て来たものか、苦学独習して同程度の学力を得たものかといふやうなことは拘泥せず、たゞその仕事をなす上に必要なる学力に依じて、考慮してやらなければならぬ。

#### 六、工場所在地附近の賃金相場

この仕事ならば、この地方ではおおよそいくらぐらゐといふ相場は需要供給の法則によりて大体見当がつくものである。これが賃金決定上参考になること

は勿論である。

#### 七、熟練と精密度とを要する度

仕事によつて、手先の器用なることを要するものもあれば、所謂コツを呑み込むことを必要とするものもあり、また誰でも、相当時日練習すれば、自ら機械化するものもあれば、むづの素人で充分足りる仕事もあるであらう。それが賃金に影響するのは勿論である。

#### 八、新工夫の必要の度

同種の作業でも、加工すべき部分の形が違ふと新工夫によつてうまくやつてのけるだけの才能が必要である。如何に精密度の高い仕事でも、同一形のものゝを反覆加工してゐる場合には、機械化によつて熟練が得られるものであるが、それ以上に、新工夫を要する仕事は、才能の優れてゐることを必要とするのである。言ひ換へれば、何をさせても器用にやつてのける才能は、また熟練とは別異のものであるから、さういふ才能を必要とする仕事には、それだけ考慮を拂ふ必要があるわけである。

九、加工さるゝ物品及び使用する機器の高價なるがために、過失に因る損害の

大なること

二二

些細の過失があつても、それが会社にとつては大なる損害に及ぶやうな物品を扱はせるやうな仕事に対しては、出来るだけ過失を豫防するために、責任を持たせることが所要であるから、自然この責任に対する報償の意味をもその賃金に対して考慮してやる必要がある。例へば工員の検査人が工員にこれを渡す際に於ける僅かの手落ちが、これによつて仕掛けた材料をお釈迦にしてしまふのみならず、それがために、生産の豫定に狂ひを生ずるが如き、また工具の硬化に際して熱処理を誤まつた、ゆゑに、材料を台無しにしてしまふ如きがそれである。

五、工員の励精をその徳義心に俟つより外方法をなさ場合

仕事によつては、その品質の变化や仕上げの遲延を防ぐために、工員の徳義心に俟つより外に仕方のない場合もある。

二、環境の不潔

油や塵埃の餘り溜らぬ比較的清潔な仕事ほど工員を引付け、不潔の度が高いくなるほど、何かこれを償ふ方法を講じないと、工員の居つかないのはわか

り切つたことである。

一、健康に有害なる程度

健康上有害なる仕事ほど、工員には嫌はれる。それを進んで引受ける者のあるのも、賃金が高ければこそである。

三、災害の危険が多い程度

一つ間違へば一命を失はないまでも、片腕ぐらゐるとられるといふやうな仕事に対しては、それ相当の報償をなすべきことも当然の事である。

四、努力を要する程度

骨の折れる仕事ほど疲労も甚だしい。それもみてやり直れば嘔である。

五、單調の程度

仕事の單調といふことも、やがましい向違である。嘔ましいだけに、これを考慮に入れるだけの値打があるわけである。

そこで、この十五因素は夫々その重要度を異にしてあるから、まづそれを評定して加へらなければならぬ。さうするには、一五因素全体の点数を一〇〇として、一五因素の各の点数の和が一〇〇とさるやうに評定すれば可い訳である。そして

これを評定するには、工場の事情にも通じ、かつ公平無私なる相当見識ある人々の判断に基づかしめることが必要であるといふので、この工場では、管理者側へ工長、係長、課長等の人々に評定を行はせた結果、第一表の第二段に示す如き数字を得たのである。従つて無論これは数人の評定の平均であるが、各人の評点が餘程よく一致してゐたことは特筆に値する。

(第1表)

因素番号	管理者側の評点	工員側の評点	平均
1	21.7	18.6	20.4
2	6.4	5.3	6.0
3	4.9	5.1	5.0
4	4.4	5.6	4.8
5	10.6	10.2	10.4
6	4.1	4.2	4.1
7	10.0	10.7	10.3
8	9.0	5.9	7.8
9	6.2	6.7	6.4
10	7.4	7.9	7.6
11	3.2	3.7	3.4
12	3.1	3.7	3.3
13	3.4	3.9	3.7
14	3.1	4.3	3.6
15	2.5	4.2	3.2
計	100.0	100.0	100.0

そこで一五因素の重要度がわかつたら、今度は各作業にこの因素がどの割合で入り込むべきものであらうかといふことを決定しなければならぬ。それは各作業につき一五の各因素の入り込むべき度を評点し、〇点から一〇点までの評点を付することにしたのである。すなはち某作業に某因素は充分に含まれてゐる、例へば運搬工の仕事は全然力不足であるから、第一四の「努力を要する程度」は他の作業に優り、最も努力を要し、従つて最も疲労し易い作業であると考へらる、時は、この「作業に対する第一四因素の点数を一〇点とするのである」、之に反して第五の「教育上の素養」だの、第七の「熟練及び精密度」を要する程度の如きは運搬工の作業には殆んど含まれてゐないといつても差支ないくらいであるから、第五、第七の因素については〇点とか又は一点を附するとする。また例へば第一因素たる「熟練工となるに要する年数」の如きは一〇年以上を要する作業に対しては一〇点、九年を要するものに対しては九点、八年を要する作業に対しては八点といふやうに評点したのである。そしてこの一人一人の評点を平均したのであるが、その際餘程大なる一致を見ることが出来たのである。そしてその結果を第一、第二、第三因素だけについて示してみると、

第二表の第二段の如くなる。第三因素に対する評点の欠けてゐるのは、第三因素は主観的判断によつて評定すべきものでなく、その実情を調査した結果に基づいて評点すべきものであるからである。第六因素もまた然りである。

(第2表)

作業名	第1因素			第2因素			第3因素		
	管理者	委員会	平均	管理者	委員会	平均	管理者	委員会	平均
組立工	16	20	17	19	21	20	-	-	20
研磨工	36	33	35	22	21	22	-	-	20
検査工(工具)	27	23	25	49	43	47	-	-	20
同(部分組立品)	60	26	66	21	20	27	-	-	100
同(部分製品)	46	44	45	34	33	34	-	-	50
同(仮検査)	18	14	16	19	11	16	-	-	30
運搬工	10	10	10	11	10	10	-	-	10
台旋盤工	39	41	40	42	21	34	-	-	50
機械旋盤工	62	56	59	40	21	32	-	-	50
鋳削工	64	56	61	43	21	34	-	-	60
工具製作工	29	29	29	30	21	26	-	-	50

そこで次に、最初に得られた各因素の重要度(第一表第二段)と後に得られたる各作業に対する各因素の点数(第二表第二段)とを乗じたものを、各作業別に合計したものを算出して、これを賃率指数としたのである。その結果は第三表の第四段、第六段、第八段、第一。段目に示す通りである。

(第3表)

因素番号	重要度A	工員製作工		運搬工		台旋盤工		機械旋盤工	
		点数B	AxB	点数C	AxC	点数D	AxD	点数E	AxE
1	21.7	29	215.0	1.0	21.7	39	247	6.2	134.3
2	6.2	30	192	1.1	7.0	42	267	4.0	26.4
3	4.9	50	245	1.0	4.9	50	245	5.0	24.5
4	4.4	28	123	0.9	4.0	39	172	3.5	15.4
5	10.6	26	100.5	0.7	7.4	56	593	6.7	71.0
6	4.1	10.0	41.0	1.0	4.1	40	16.4	6.0	24.6
7	10.0	10.0	100.0	0.9	9.0	22	82.0	7.9	79.0
8	9.0	25	85.5	1.1	9.9	66	594	7.3	65.7
9	6.2	20	55.8	1.3	8.1	55	341	6.9	42.8
10	7.4	24	62.1	3.3	24.4	39	299	4.5	33.3
11	2.2	42	134	2.7	27.9	30	76	5.4	17.2

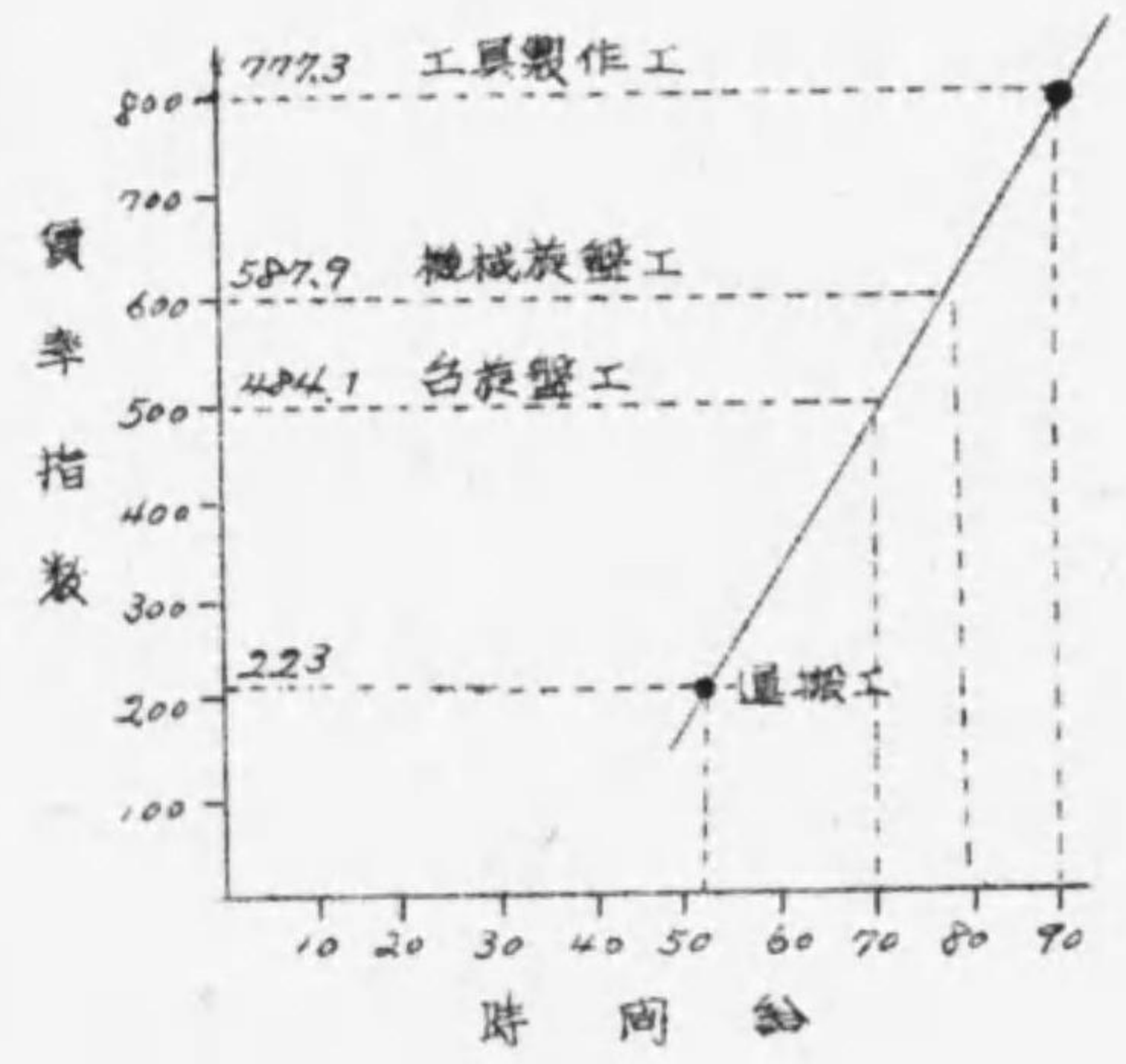


1.2	3.1	2.6	3.1	7.3	22.6	3.0	6.2	3.5	7.1
1.3	3.11	5.5	18.0	2.6	29.2	4.4	15.0	5.9	20.0
1.4	3.1	5.0	15.5	10.0	31.0	2.7	8.4	5.1	15.8
1.5	2.5	1.9	4.8	4.7	11.8	4.6	11.5	4.3	10.8
合計			71.3		223.0		48.41		58.79

そこでこの賃率指数が賃金決定の最後の基礎となるのである。すなはち、この指数の比率で各作業に対する賃金を定めれば、恐らくは最も公平なる賃金が得られるだらうと、会社では確信したのである。といふのは、この数字の算出の基礎となつた重要度なり評点なりが、業外評定者間に著るしい一致を示したからであつて、現在の操作法が改らぬ以上は常数と見ても差向へないものと考へらるゝに至つた。従つて賃金そのものは生活費の変動に伴つて變つてあらうが、その場合に於ても、この指数は動かすべからざるものであると考へられたのである。

そこで今度は、この賃金指数から賃金を割り出し、或職種例へば、台旋盤工の賃金が果して公正なるものであるかどうかといふ事を確かめる取扱りになるのであるが、その場合、何を標準にして台旋盤工と機械旋盤工との賃金の正否を判定したかといふと、最も熟練を要する作業と看做されてゐる工具製作工と、最も熟練を要しない作業と看做されてゐる運搬工との現在の賃金を標準にとつてみたのである。その理由は、前者は熟練の度からいつても、技術の困難の度からいつても、また知識を要する点からいつても、工場内に於ける最も高級の作業であることに誰一人異議を挟むものはなく、一方運搬工と未ては、誰にでも今日が今日からでも出来る最も卑近な作業であつて、その現在の賃金はまた共に工人の満足してゐるところであつてみれば、この両極端の賃金を基準として、その間の賃金を各作業の賃率指数に正比例してゐるやうに決定することは、この場合考へ得る最も合理的な方法であると考へられたからである。そこで会社側では次のやうな賃金の四表を作成した。

すなはち表3によれば工具製作工の賃率指数は七七七・三、運搬工の指数は二二三・〇であり、現在の工具製作工の賃金は一時間九〇銭、運搬工のは五三銭であつたから、この両作業につき賃率指数を縦線に、現在の賃金を横線にとつた四表に於て、両作業の賃金を表す二点を直線で結びつけ、この直線上に於て横座標の丁度ある作業の賃率指数に相当する点の横座標をもつて、その作業



(4) 仕事別賃率の設定

仕事別賃金は、仕事の種類や性質によって定めるものであるから、賃金の比率を決定する要素は、仕事の性質に基づくものであるのはいふまでもないが、尚

のかくあるべき賃金と看做したのである。さうすると同時に於て、台旋盤工の賃率指数四八四・一、機械旋盤工の賃率指数五八七・九に相当する直線上の点の横座標はそれぞれ一時間七〇・五分及び七七・五分となつて、公平を期することが出るといふので、この方法で賃金を定めることとした。

以上は実際の例である。次にや、理論的方法について述べる。

三。

その他に、労働の需要状態や仕事の安定程度をも考慮に入れなければならぬ。そしていかなる要素を送ぶかは、賃率設定の方針や特殊の事情によつて異なる。要は、一定の方針に基づいて、仕事の差異が、適切に賃金に反映するやうな要素を送ぶべきである。

この場合、なるべく多くの要素を送ぶことは、仕事の性質や個人的差異を、公正に賃金に反映せしめる上に、必要なる要件ではあるが、此等の要素の中には、適当に評価し難いものも少くはない。この点からいへば、賃金に重要な影響を与へる要素だけを送ぶ、それを適当に評價して、賃率を決定するのが良い方法である。今、一般的を要素を挙げると、次の如きものである。

- (i) 仕事の性質に基づく要素
  - イ、肉体的労働、筋力或は活動力を要する程度
  - ロ、精神的労働又は、特性を要する程度
  - ハ、病氣又は、災害の危険度
  - ニ、教養又は、素養を必要とする程度
  - ホ、熟練又は、正確度を必要とする程度

- へ、訓練、経験、判断力或は、新工夫を要する程度
- 下、仕事場の温度、湿度、換氣、採光、不潔等
- ナ、仕事の速度又は單調
- リ、責任感、徳義心或は、指導力を要する程度
- ヌ、努力又は、注意力を要する程度

(ii) 個人的差異に基づく要素

- イ、勤勉、誠実、努力等
  - ロ、経験
  - ハ、熟練又は使價
  - ニ、特殊の技能
  - ホ、個人的事情
- (iii) その他の要素
- イ、労働の需給状態
  - ロ、失業の危険又は、仕事の不安定
  - ハ、生計費

以上の要素の中には、區別するのに困難なものもある。又、必ずしも独立したものでばかりではない。この他に加へるべき要素もあるが、茲には、一般的要素だけを掲げた。

次には、各要素が賃金に影響を与へる重要性の程度、又は影響の程度を、決定せねければならない。各要素は等しく影響を与へるといつても、その程度は必ずしも同等ではないからである。

或要素を重要視し、他の要素を軽視することが、仕事の性質を、ヨリ適當に賃金に反映せしめる所以であり、賃金の方針も、これによつて具体化されるものである。因へば、熟練の程度と肉体的労働は、相共に、賃金の比率を決定する要素ではあるが、熟練は賃金に大なる影響を与へるのに反して、肉体的労働は、それほど大なる影響を及ぼさないものである。だが之は、一般に熟練は、仕事の上に肉体的労働よりも重要であると認められてゐるからである。けれども各要素の重要性は、一般的に定まるものではない。熟練よりも肉体的労働を重視する場合もあり得る。同時に、賃金に与へる影響の程度も、場合により、人々の考へにより、夫々異なるものがある。だから比率の決定に當つては、各要

素の重要性に基き、賃金に影響する程度を決定して、それを適当に比率に反映せしめることが必要である。その程度は、賃金設定に対する方針と、経験とから算出するより外に方法はない。この通り、各要素の重要程度が決定したならば、次には、仕事を分析して、その要素の重要程度に応じて之を評價し、比率を定めて行くのである。

この場合所要なことは、仕事の性質を分析してその細目を明らかにすることである。仕事の性質は、一般的に定まるものであるが、人によつて必ずしも見解が一致しないのが常であるからである。特に観念的な性質のものに於て然りである。例へば、努力とが注意力を必要とするのは、如何なる仕事に於ても同様であるが、特殊の仕事には、一層その必要があるものである。しかるに、人によつて、その必要程度を測る基準が同じではないために、細目を明らかにする必要があるのである。

そしてこの細目に従つて仕事を評價するのであるが、之も亦、人によつて見解の相違を生ずるのを免がれない。そこで、評價の基準を定める必要が生じて来る。或仕事に注意力が必要であるとしても、それを如何なる程度に必要とするか、その程度は定まつても、その評價の基準が異なる場合には、結果は異らざるを得ないからである。

この通り、仕事の分析や評價の基準を定めても、賃金比率は、人により時によつて異なるのを免がれないものであるから、比率の決定は、なるべく多数の意見を徴して行ふのが、公正を期する一つの方法でもあるのである。

この通りの順序方法を進むとしても、それには又、二つの方法がある。一つは、先づ基準となるべき仕事を選び、この仕事を対象として他の仕事を評價し、夫々仕事別の賃金比率を求めて行く方法であり、他は、任意に仕事を評價して評点を求め、最後に基準となるべき仕事の評点に基いて、各仕事の賃金比率を求めて行くものである。

いづれの方法に於ても、豫じめ最高と最低の賃金比率は定めておかなければならない。

さうでないといふと、仕事の種類による賃金の差異を評價することが困難となるからであり、又、仕事を適当に評價して得た賃金比率が、実際の状態と非常にかげ離れたやうな場合には、比率の決定がいかに理論的で筋の通つたものであつ

ても、実際に使用するに当つて、支障を来すことがあるからである。

次に、基準となる仕事を選んで、一つの例を掲げる。

先づ如何なる要素を選ぶか、問題であるが、こゝでは、前に掲げた要素を使用し、之をその重要度に応じて、百分率で示すこととする。最低と最高賃金比率は式倍半仮と假定する。各仕事の比率は、基礎賃金を一〇〇%とするのであるから、最高賃金の比率は、 $50\% \sim 100\% \parallel 50\%$  である。各要素の最大比率の合計は、最高賃金の比率よりも五〇%大とし、二〇%として、各要素の重要度の程度により、各要素の最大比率を求める。例へば、肉体的労働は重要度が四%であるから、最大比率は  $100\% \times 4\%$  であり、教養・素養は重要度が一五%であるから、最大比率は三〇%とする。次表は、かういふ方法と評價の範囲を定めたものである。

この通りにして、各要素の評價率が定まつたならば、次に之に基いて仕事を評價する。例へば(1)なる機械作業があつて、之は筋肉労働を要することが少なく、又、一定の場所を働くために、肉体的労働は普通であるとすれば、その評價は省略する。その代り、機械を使用せねばならぬから、(2)の精神的特性

仕事別賃金比率決定方法

要素—内容	重要度	評價率	仕事の種類			
			(1)	(2)	(3)	(4)
(1)肉体的労働	4	2~8	—	—		
(2)精神的特性	10	6~20	10	15		
(3)災害の危険	7	5~14	—	—		
(4)教育・素養	15	0~30	20	15		
(5)熟練	30	0~60	45	30		
(6)経験新工夫	8	10~16	10			
(7)仕事場所	5	0~10	0	0		
(8)速度単調	5	0~10	3	8		
(9)徳義心	6	4~12	7	7		
(10)努力注意力	3	0~6	2	4		
(11)労働市場	5	0~10	5	3		
(12)仕事不安定	2	0~4	0	0		
合計	100	0~200	102	72		
賃金比率	基礎賃金=100		202	172		

には一〇%を与へる。そして仕事の性質上、専門の工学的素養を要することが大であるから(4)の教育素養に対しては二〇%を与へ、又、熟練程度は、高位で

なければならぬから、四五%を占める。  
 かくして評價の合計は一〇二%となるから、賃金比率は  $100 \div 102 = 98.0\%$  となる。同様にして(四)なる仕事は、評價の合計が七二%となつたとすれば、賃金比率は一七二%である。

以上は標準として選んだ仕事の基礎賃金を基準として、各仕事の賃金比率を求め、他の方法は、各要素について、百分率で比率を求め、次にその重要度を評價して、評価点数を求め、之を合計して或仕事の總評点を求める。次に基準として選んだ仕事の總評点と、これとの比率に基いて、賃金比率を求めるのである。

いづれの方法にしても、所要なことは、仕事を分析して細目表を作ること、評價の基準を決定することである。仕事の細目表は、工員の雇入れや配置上にも、欠くことの出来ないものである。仕事の性質内容によつて、之に適する工員が定まるのであるから、細目を明らかにせずして、適當なる工員を雇入れ、又、配置することは出来ないのはいふまでもないことであるからである。次に所要なことは、評價基準の決定である。之に対しては、普通には、便宜

的の基準を設け、多数者の判断を総合して決定する方法が多く採用されてゐる。例を挙げれば、次の如きものである。

教育素養に対しては	三。
専門学校程度	三。
中等学校程度	二。
高等小学、補習学校程度	一五。
国民学校程度	一。
簡單な読み書き程度	五。
全く文盲	〇。
訓練程度に対しては	
十年以上	六。
八年以上	四五。
五年以上	三。
三年以上	二。
一年以上	一。

一年未満  
仕事場の状態

最劣  
劣  
不良  
普通

0  
10  
40  
0

四〇

(5) 個人別賃金の比率

個人別賃金の比率は、大体に於て、前に述べた仕事別賃金の比率の決定と同様である。即ち適當なる要素を選びその重要度を定め、個人別に評價して比率を定める。

いかなる要素を選ぶかは、賃金設定の方針と、諸種の事情によつて異なる。こゝには、前に述べた個人別賃金の差に基く要素を用ひて説明する。

先づ各要素の重要度の定め方であるが、これは仕事別賃金の場合と同様に、経験と賃金設定の方針とに基いて、多数者の判断を綜合して定めるのが普通であ

る。

評價の方法は、仕事別賃金の場合と同様で、比率は直接的、間接的のいづれの方法によつても求められる。

先づ直接的に求める場合には、平均工員の賃金を中心として、各工員の賃金をいかにある比率を以て上下に変動せしめるかを大体豫定し、評價率を定める。仮りに最高賃金の限度を、基準賃金の一六〇%、最低賃金の限度を四〇%とすれば、評價率は重要度の百分率から、容易に求めることが出来る。次表では経験の重要度は一五%であるから、評價率の最高は  $100 \times 1.15 = 115\%$ 、最低は  $40 \times 1.15 = 46\%$  である。

この通り、評價率が与へられたらば、今度は、この比率に基いて、各個人について、各要素を評價して比率を定める。

この場合の評價基準の使用、百分率による評價率の算定等は、仕事別賃金の場合と同様である。次表はその一例を示したものである。

この表に於ては、甲工員は、第一要素の比率は高いが、経験や熟練に乏しく、評價合評は九〇%であるのに反し、乙工員は、経験や熟練度が高く、且つ特殊

個人別賃金比率決定方法 (1)

要素	重要度	評価率	工 賃 別		
			甲	乙	丙
1. 勤勉誠実	25	10~40	30	30	20
2. 経 験	15	6~24	12	20	6
3. 熟練知識	40	16~64	40	50	20
4. 特殊技能	20	8~32	8	26	8
合 計	100	40~160	90	126	54

技能を有するのために、評価合計は一二六%である。丙工賃は、年齢が若く、経験がない上に熟練度が低いので評価率は五四%に過ぎない。

かうして得られた比率は、仕事別基準賃金に対する各個人の基本賃金の比率である。従つて基礎賃金に対する個人賃金の比率は、仕事別賃金比率から算定することが出来る。

そこで、こゝに一言注意を要することは、基準とする平均工賃の評価率は、下の中間にあるやうにせねばならないことである。即ち、第一の要素についていへば、基準工賃の比率は、評価率一〇・一四%の中間廿五%でなければならぬ。

個人を評價する場合には、この基準工賃の比率を頭に置いてかゝらねばならぬ。言ひ換へれば、同一基準で評價した場合には、基準工賃の賃銀比率は一〇・〇%でなければならぬ。

かういふ点からすれば基準工賃を中心として評価率を上下定める方法が便利である。次に掲げた表はその一例である。

個人別賃金決定方法 (2)

要素	重要度	勤 勉	経 験	熟 練	特 殊 技 能	合 計	
						最 高	最 低
1. 最 高 位 置	30	10	8	18	24	60	160
2. 最 高 中 位 置	5	5	5	10	15	60	60
3. 中 位 置	0	0	0	5	7	60	60
4. 最 低 位 置	5	5	0	0	0	40	40
5. 最 低 中 位 置	10	10	3	10	11	40	40
6. 最 低 位 置	15	15	6	20	11	40	40



	7. 操 縦	1.30	1.10	1.50	1	
H	甲	5	3	1.10	0	1.8
	乙	0	5	5	1.5	2.5
入	別	1.10	1.10	1.30	0	1.45
						5.5

BB

表に於て、工員甲は、勤勉！高位、経験！下位、熟練下位であるから評價率はマイナスハであり、賃金比率は100-100% 即ち基準賃金の九二%である。同様に乙工員は一二五%である。

各要素に対して評價の基準を設けることは必要ではあるが、可なり困難な場合がある。例へば、勤勉や誠実を如何にして測定するかといへばハタと返答に窮する。結局、遅刻や出勤の回数に據る外はない。熱心亦然りである。結局日常の性行を記録して評價するより外に方法はない。だが、多数者の意見を綜合すると、案外合理的な数字が生れて来るものである。その概皆然りぞ、実際にはそれ程難かしいものではない。

次に鉄道工場に於ける職務給の例を掲げて参考に供する。

### (6) 鉄道工場の職務給

常備給制度を主として採用して居た頃の日給をその儘現今の奨励給制度に用ふる時には、種々なる不合理があるから、年功給等を支給する必要がある場合は他の方法によつて別途支給することとし、奨励給の基礎としては、仕事の難易に比例する基本給を定むべきである。

改米に於ても、常備給制度を採用して居るものは、我國の如く、年功給を含む日給を採用して居るものもあるが、奨励給制度に於ては、殆んど下記のように種々の方法に限られて居ると云つて差支ない。

(イ) 其一つの方法は、例へば鑛物とか、鍛冶とかの如き一種類の仕事に従事して居る一職場のものに対しては、之れを本職と手傳とに分ち、個人的技術によつて差別なく、本職と手傳と各単一の基本給によつて奨励給の計算をするのである。

此方法では、各人の収入は、個人請負の場合には、只生産数量によつて支給せられ、又組請負の場合には、其仕事に従事した各人の実働時間によつて支

按分される事とせるのである。

(ロ) 第二の方強 一職場内の各職工が、菅單一の時給では、作業の難易、精粗の別が多岐に亘る場合には、不合理である事を免れまいから、仕事の種類に依り、之に適當なる給料を支給する。

近來改米でも、一職場内一日給の代りに、仕事の種類別に、之れを教階級の給料に分類して居る所が多い。

一職場内、例へば鍛冶職場内を考へても、仕事の種類に依り、技倆を要する程度が違ふから、之を教階級に分類して、各段階に特定を給料を定め、同一段階に属するものは同一給料とせるのである。

即ち其の給料は、仕事の種類に應じて定められるのであるから、之れを職務給と稱する。

以上は改米の例であるが我國に於ては、現在の日給は奨励給制度の少なかった時代に用ひられたもので、年功給等を含まれて居る爲めに、各人まじまじの給額であるから、本提案に於ては、一職場内の仕事の種類によつて、これを上記改米の例の如く教階級に分類して、その各に対して、一定の基本給

額を設定せんとするものである。

然し斯の如く職務給の設定によつて、今直ちに改米の如く従来の日給を全廢する意味ではなく、此職務給は奨励給の計算に用ふる事とし、従来の日給は暫く其儘存置する事とし、常備給、退職手當、各種賞典等の計算の基礎としては、従来通り使用しても支支ないと思ふ。従つて日給は昇給其他の点に於て従来と何等変化がない事となる。

然しながら現在の日給は將來永い年月の間には昇級の際等に次第に整理せられて、大体技倆に比例する様にせるであらう。又新たに採用せられるものに対しては、当然考慮せられるのであるから、永年の後には、遂に改米に於ける如く日給と職務給とは合致する様になるであらうと思像せられる。

而して現在の日給から職務給を設定する場合に注意すべき教項目につき次に述べる事とする。

#### 職務給設定方法

一職場の作業を教階級に分類して、其各に対し職務給を設定する場合、合理的に金額を如何に定むべきかは非常に困難な問題で、假りに仕事の性質によ

口へ  
つて評價し得たと假定しても、労務者の現在の収入に大なる影響を及ぼす様な  
変更を来す事は、事實、実行不可能であるから、兎に角、先づ初に一職場内の  
まぢ／＼の日給を教階役に分類する事とし、其の金額は労務者の現在の奨励給  
制度による収入と大差ないものに定める事が、先決問題であつて、其各段階に  
対する職務給を、合理的評價に修正する事等は相当年月経過の後、若し其必要  
があれば、実行すればよいと思はれる。

故に現在に於て、最も容易に実行し得る方法と思はれるものを下に述べる。

(イ) 作業を遂行するに要する技術、経験、知識、体力、責任の軽重、並に健康  
上に及ぼす影響等を考慮し、其程度に應じ、之れを仕事の性質によつて教階  
に分類し、各階級別に、其属すべき重なる仕事を列挙する。

(ロ) 職場中の労務者各人につき、現在主として従事しつゝある仕事を調査し、  
前項仕事別の分類に従つて人名を列記する。

(ハ) 前項により分類したる労務者に対する日給の平均額を求め、多少の修正を  
施して、之れを各仕事階級に対する職務給とする。

(ニ) かくして定められた職務給を用ひて、奨励給の分配を行ふものとして、従

来各労務者の月収と比較し、甚だしき変動の有無を調査し、月収の減少の甚  
だしいものに対しては、其原因、本人の技術等を研究して、適當の方法を講  
ずる事とする。

(ホ) 職務給制度実施に先立ち、従来の日給による分配方法よりも、此方法の方  
が公平である所以を、労務者に対し詳細に説明し、其同意を求めぬ。

(ヘ) 職務別に分類した段階をA、B、C等として今假りに其C級に属する労務  
者が、年と共に技術が上達して、B級に相当する技術になつても、現にB級  
に缺員がなく、又仕事が増加しない時は、その人をC級からB級に移さざい、  
何とせれば今假りにB級に移したとして、其技術はB級相当でも、實際はB  
級の仕事をしないのであるならば、B級の給料支拂を受けず、不合理であ  
る。故にB級に缺員がある場合に限り、C級の中で、技術優秀のものを抜  
擢して、B級の仕事を与へ、職務給も同時にB級と同様にする事とするので  
ある。

(ト) B級に属するものども、仕事の繁閑等によつて、必ずしもB級の仕事のみ  
に従事することは出来なから、時にはC或はD級の仕事にも従事すること

がある。斯る場合には、理論的に云へば、それがC級の仕事に従事する間はC級の給料、D級の仕事をすると同様にD級の職務給で計算すべきではあるが、此方法によつて組請員の各自の所得を計算する事は一般に甚だしく複雑になるから、斯くの如き場合に於ては便宜上B級に属する者はC或はD級の仕事に従事する間でも、B級の職務給を基礎として計算する方が實際的であると見られる。

職務給の实例を次に参考として附記する。

#### 職務給実施例

#### A 鐵道省工場に於て奨励給の計算に用ゐらるゝ職務給

従来請負制度を採用して居ない工場が、新たに請負制度を実施する場合に之に要する職務給を定めるのであるれば、問題は甚だ簡單で、其の企業内にある各種の仕事に就て、其の各々が要求する技術、経験、知識、体力、職務遂行に伴ふ責任の輕重、並に其の仕事が健康上に及ぼす影響等を比較考慮し、其の程度に応じ、之を數個の仕事分類に分ち、更に企業所在地の労働相場を参考として、各分類の職務給を定むればよいのである。

併しながら、此の工場では、永年請負制度を実施して居つて、組請員の場合の利益分配などには、普通の時間帯の時に用ひて居た年功給などを含んだ時給を用ひて居たのであるから、今迄の行掛りに傾着なく、上に就べた様を全く新しい基礎の上に定められた職務給を採用し、各職工を夫々適材適所に配置しようとするならば、職工各自の収入に、急激なる変化を来すこととなつて、実行上甚だしく困難を感じたのである。

即ち技術は餘り良くないが永年勤続したといふ廉で、比較的高い時給を支給せられて居る職工は、新しい職務給制度の下では、低い職務給に甘ぜなければならぬし、又反対に技術は円熟して居るが、就職日尚浅いたの、比較的低い時給を支給せられて居る者は、一躍して高い職務給を得ることとなり、各職工の賃金に甚だしい変化を生じ、惹いては従業員の動搖を来す懼れがある。

そこで此の工場では、職務給への後り変りに際し、出まらだけ急激なる変化を避けるために、下の方法を採ることとした。

先づ職場内で、仕事の要求する精巧の程度等によつて、作業を數個に分類

し、現在の職工が、各分類せられた作業に、専門に従事するものと考へて、作業分類別に、数個の団体に分割する。而して其の団体に属する職工の時給の平均額を求め、之を基礎として、上に述べた通り、各仕事及要求する諸條件を参酌し、幾分の修正を加えて、作業分類別の職務給を定めたのである。猶参考のため外國鐵道工場の例を附記する。

鐵道職場階級別作業分類

(1) 下記の分類による階級は、技師を主として、技工の属する「級」を定むるものであつて、各技工に対して、其の階級は夫々一定不変である。例へば仕事の繁閑によりて、時々他の階級に属する仕事に従事する場合ありとするも、其の技工に対しては、矢張り元來定められて居る階級に相当する職務給を適用するものである。

但し其の技工の技師が相当進歩して、現に定められて居る職務給を、昇進せしめることが、適當と認められた場合に限り、上級の職務給に変更する。此の場合に於ては、當然其の上位の階級に属する仕事に従事せしめるのであつて、仕事が変わらぬので、職務給のみ昇進する様をこととはないのである。

(2) 常時団体として、作業する者にして、其の団体に属する大部分の作業者のなす作業に比し、高級なる作業に従事し、之を本来の作業の属する階級と同一にすることが不適當なる場合には、当該作業者の「級」を一乃至二級上位に編入するものとする。

(3) 下記の分類に於て、工場の規模、作業の構成等により、同一技工が常時二種以上の階級に属する作業に従事する様な場合に、其の技工の属する「級」を定むるに當つては、夫等の作業の要する精巧の程度、仕事量の多少等を考慮して適當に定むるものとする。

第二階級 時給 二八五錢

(一) 時給は工場により異なるが、一例として某工場のもの(以下同じ)

先手三名位を要する大物の火造、或は特に技師を要する火造横座作業にして、下記各項、並に之に準ずるもの。

(1) 主運棒、連結棒、滑り棒、制動軸腕、制動梁、動軸等の火造作業中の横座の仕事。

(2) 鈎合梁、揺動アーク棒、制動梁等の火造作業中の横座の仕事。

- (3) 蒸氣ハンマーのピストン棒等の火造作業中の横座の仕事。
- (4) 滑り辨棒等の火造作業中の横座の仕事。

第三階級 時給 二六・五銭

先手二名位を要する中物の火造及鍛接横座作業、大形バネ類の製作、及熱処理作業にして、下記各項並に之に準ずるもの。

- (1) 機関車ピストン棒、辨棒、逆転棒、クロスヘッド腕、バネ釣、バネ胴縮(直付)、制動棒、制輪子釣、軸箱守控、煙室戸ノカンヌキ、中間引張棒等ノ火造作業中ノ横座ノ仕事。

- (2) 客貨揺枕釣、揺枕釣受、制動軸腕、制動軸、制動棒、制動テコ、伴板、軸箱守等の火造作業中の横座の仕事。

- (3) 棒類の鍛接作業中の横座の仕事。

- (4) 摠バネの焼入、焼戻し及反り付け作業。

- (5) 自連引張りバネ等大形巻バネ類製作及熱処理作業。

第四階級 時給 二四・五銭

先手一石を要する小物火造横座作業、バネ組立作業、金焼作業等にして、下

記各項並に之に準ずるもの。

- (1) 機関車煙室戸の締付取手、灰箱戸ベルクラック、各控類等の火造作業中の横座の仕事。

- (2) 客貨車出入台取手、制動テコ釣、解放テコ、解放テコ守、鋼掛、換しバネ棒、制輪子加減棒及同取手、管受、肘コック押へ、バネ胴縮等の火造作業中の横座の仕事。

- (3) 大釘抜き、コイルセツト、ピーター、スパナ、大真レンチ及其の他の工具類、其の他ピン、アシユ、ナット、摠バネ板等の火造作業中の横座の仕事並に摠バネ板摘作業。

- (4) 摠バネの胴縮入れ作業。

- (5) 大物金焼作業。

第五階級 時給 二三・五銭

特に技術を要する補助作業、比較的困難なる車輛部分品等の機械火造作業、小物熱処理作業、大物炭素焼作業、材料準備作業にして、下記各項並に之に準ずるもの。

- (1) 大物鍛造作業中の先手の仕事。
- (2) 制輪子鉤、制動ニ又、擔バネ鉤、天井柱等の落し火造、杵ハンマー其他の機械火造作業。
- (3) 客車複元バネ程度の小型バネの製作及熱処理作業。
- (4) 滑り棒、クロスヘッドピン等の炭素作業。
- (5) 擔バネの鋪付並に分餅作業。
- (6) 二階以上の蒸氣及空氣ハンマーの運転。

第六階級 時給 一九・五錢

技倆を要する補助作業、比較的容易なる機械火造作業、ハンマー運転作業、小物炭素焼作業、バネ加重試験作業、材料準備作業等にして、下記各項並に之に準ずるもの。

- (1) 中小物火造作業中の先手の仕事。
- (2) 熱處理作業の手傳。
- (3) 擔バネの解体組立作業の手傳。
- (4) ナット、ボルト、リベット等の機械火造作業。

- (5) 二階未満の蒸氣及空氣ハンマーの運転。
- (6) 小物炭素焼作業。
- (7) 擔バネの加重試験。
- (8) 材料切斷機械作業。
- (9) 爐の修繕作業。
- (10) 型鑄り作業。

第七階級 時給 一六・五錢

製品其他の仕上げ整理、場内掃除、運搬等の作業並に第二乃至第六階級の各作業に対する、比較的容易なる補助作業、例へば極めて輕微なる小物火造作業中の先手の仕事。

注意……

(1) 各階級に示す作業名は、何れも之に属する作業者が、其の作業の主体として働くものとして定められたものである。

例へば「擔バネの焼入、焼戻し、反り付け作業」に属する技工は、實際焼入、焼戻し、反り付けをなすのであつて、之等の作業の取纏めをなすとか、

或は單に道具の持運び等をなすものは、此の作業中に含まれない。

(2) 「横座作業」と云ふのは、或る一つの部品品火造作業を、一つの作業と見ないで、此の火造の横座作業、先手作業及變換といふ様に見たものである。

製罐職階別作業分類

(1) 下記の分類による階級は技術を主として、技工の属する「級」を定むるものであつて、各技工に対して、其の階級は夫々一定不変である。

例へば仕事の繁閑によりて、時々組の階級に属する仕事に従事する場合ありとするも、其の技工に対しては、矢張り元來定められてゐる階級に相当する職務給を適用するものである。

但し其の技工の技術が相当進歩して、現に定められて居る職務給を昇進せしめることが、適当と認められた場合に限り上級の職務給に変更する。此の場合に於ては、当然其の上位の階級に属する仕事に従事せしめるのであつて、仕事が変わらないで、職務給のみ昇進する様なことはないのである。

(2) 常時団体として作業する者にして、其の団体に属する大部分の作業者の右の作業に比し、高級なる作業に従事し、之を本来の作業の属する階級と同一

にすることが不適当なる場合には、当該作業者の「級」を一乃至二級上位に編入するものとする。

(3) 下記の分類に於て、工場の規模、作業の構成等により、同一技工が常時二種以上の階級に属する作業に従事する様な場合に、其の技工の属する「級」を定むるに當つては、夫等の作業の要する精巧の程度、仕事量の多少等を考慮して適当に定むるものとする。

第二階級 時給 二六〇銭

困難なる取書並に組立作業、大物或は曲げ方困難なるもの、手曲げ横座作業にして、下記各項、並に之に準ずるもの。

(1) 罐又は火室、客貨車の台車、台枠、其の屈曲せる反道、テルプラー等大なる構造物の現図取書及組立作業。

(2) 管板、後板、喉板等の大物、或は喉板当金等困難なるもの、手曲げ作業中の横座の仕事。

(3) 機関車主台枠の如く、中心が正確を要するもの、曲り直し作業中の横座の仕事。



第三階級 時給 二四。錢

比較的困難ならざる製書並に組立作業、普通手曲げ換装作業、機械曲げ作業  
特に技術を要する溶接作業にして、下記各項並に之に準ずるもの。

- (1) 罐板の一部、元空氣溜、轆又、車止、小型転車台等の製書及組立作業。
- (2) 比較的作業困難なる客貨車台枠の曲り直し修理作業。
- (3) 煙室戸、山形鋼製の輪等の手曲げ作業中の機座の仕事。
- (4) 管板、後板等のプレス作業。
- (5) 罐側板、天井板、罐胴等の機械曲げ作業。
- (6) 氣筒、特殊鋼材料、其の他特に技術を要する瓦斯、電氣溶接作業。

第四階級 時給 二二。錢

簡單なる製書、組立及手曲げ作業、重要部分の取付作業、重要なる溶接作業  
にして、下記各項並に之に準ずるもの。

- (1) 灰箱、取組、ヘムシユ、罐被、其の他雜小物の製作修理並に客貨車台枠  
一部改造作業。
- (2) 罐又は火室、客貨車の台車、台枠、其の他屈曲せる風道、テルフラー等大

なる構造物の現因製書及組立の補助作業。

- (3) 煙管取付作業。
- (4) ネジ控類の取外、取付作業、ヘネイ控モミ取り、寸法取り、ネジ立て、ネ  
ジ込み、頭造り。
- (5) 重要なる部分の鉄打作業。
- (6) 煙管の溶接（電氣溶接機、ローラー溶接機操作）、罐又は主台枠、其の他  
重要なる部分の溶接作業。

第五階級 時給 二〇。錢

技術を要するハンマー作業、大物の解放作業、簡單な部分品の取付作業、比  
較的技術を要する煙管の修繕作業、相当労力を要する機械作業、比較的容易な  
る溶接作業にして、下記各項並に之に準ずるもの。

- (1) 手曲げ作業中の先手の仕事。
- (2) 台枠曲り直し等困難なる作業中の先手の仕事。
- (3) 煙管類、煙室胴、管板、火室板等の解放作業。
- (4) 洗口栓等の取付作業。

- (5) 煙管孔のリーマー通し、ライナー入れ作業。
  - (6) 一候の鉄打作業。
  - (7) 煙管撰別、水圧試験、口絞り等の作業。
  - (8) ローターリシヤー、磨擦鋸等による作業並に現車孔明作業。
  - (9) 比較的容易なる電気瓦斯熔接作業。
  - (10) 障板の一部、元空気溜、轍又、車止、小型転車台等の野書及組立の補助作業。
  - (11) クレーン台回作業。
- 第六階級 時給 一八〇銭
- 小物解放作業、瓦斯切断及必生作業、簡單な機械作業にして下記各項並に之に準ずるもの。
- (1) 各種受類の取外作業。
  - (2) 瓦斯切断作業。
  - (3) 瓦斯發生作業。
  - (4) エツヂミラー、エツヂプレーサー、台切盤、ポンチ盤、煙管垢落し機械等

による作業。

- (5) 煙管の寸法合せ、端切断作業。
- (6) 罐及水槽の垢取り、掃除作業。
- (7) 罐の水気圧試験作業。
- (8) 灰箱、取液、ヘムシユー、障板、其の他雜小物製作修理並に客貨車台枠一部改造補助作業。

第七階級 時給 一五〇銭

場内掃除、運搬等の作業並に第二乃至第六階級の各作業に対する、比較的容易なる補助作業。

注意

(1) 各階級に示す作業名は、何れも之に属する作業者が、其の作業の主体となつて働くものとして定められたものである。例へば「罐又は火室、客貨車の台車台枠、其の他撰曲せる風道、テルフアー等大なる構造物の現図野書及組立作業」に属する技工は、實際に野書をなし、或は組立をなし、焼付をなすので

あつて、之等の作業の取纏めを直すとか、他の作業との連絡を計るとか、若くは單に道具の持運びを直すといふ様なものは、此の作業中に含まれて居ない。

(2) 「大物の手曲げ横座作業」といふのは、實際ハンマーを振つて板を曲げるものと、板を支持して打つべき箇所を示すものとは、当然職務給を異にするべきものであつて、後者を横座作業と名付けたのである。即ち横座の作業を直すものといふ意味である。但し此の場合と雖も、第一頁の第二項の適用を妨げないので、若し假りに横座作業を直すもの数人を要する作業があるとして、此の中の一人が、特に高級なる作業を直す場合がありとすれば、此の者を此の「横座作業」の属する階級より一乃至二級上位に編入することが出来る。

### 三、役付給

役付給といふのは、組長、伍長、指導工等々、所謂役付工に支給する賃金のことであつて、その算出方法は、地位に応じて給格を設定し、之を基礎賃金に

乗じて算出するといふのであるから、差当り問題となるのは、給格の決定である。

役付工の給格とすると、努み勤務年数といふことも一本念頭に導いて来るが之は、次項と重複するから省いて了ふと、残る処は、役付工としての責務の大小である。

処が、この責務なるものは、工場によつても、又、業種によつても差異があるものであるから、一律には律し難い。

そこで先づ、一般に役付工へ職長の責務を项目的に述べると、先づ次の如きものである。

(一) 凡そ職長なるものは、自分の業務に十分精通してゐなければならぬ。そのためには、多年特殊の訓練を施されることを必要とし、延いては、比較的少数の人だけが、その選に這入ることとなる。

(二) 職長は、技術上の細目を了解し得なければならぬ。そして、仕事の仕上りを豫じめ明瞭に豫想し得るだけの能力を備へてゐなければならぬ。そのためには、少なくとも、それに応ずるだけの習力と教育とを必要とする。

(三) 職長は、豫じめ仕事の計画をたて、適當な工具や器具が揃つてゐるか否かを見ておかすければならぬ。そのためには、多方面に亘り、微細の点に至る迄、周到なる注意を拂ふことが必要であるばかりでなく、苦勞を氣に病むこととなく、餘り興味の無い事柄に対しても、等しく注意を怠らないことを必要とする。

(四) 職長は、工員が、自分の仕事場を清潔に保ち、秩序正しく整頓してゐるか否かを監督せなければならぬ。そのためには、職長自身が、先天的に簡潔な態度であり、秩序正しい模範を示さねばならぬ。

(五) 職長は、工員が、良い仕事をしてゐるか否かを見究めなくてはならぬ。そのためには、善良なる換奩者の特性といはれる恒に變りのない判断力と、公正とを持してゐなければならぬ。

(六) 職長は、配下工員が、着実に迅速に、仕事に精進してゐるか否かを監督しなければならぬ。この任を果すためには、職長自身がテキキハキ働く人であり、精力家であり、同時に、自ら率先して工員の働き振りに活氣をつけるやうでなければならぬ。が、不幸にしてこの性能は、(三)(四)(五)に堪へた勞苦を意に

介せぬい注意、清潔、公正なる判断と相容れぬい憾みがある。

(七) 職長は、絶えず仕事の全般について、先を見値してゐなければならぬ。そして、仕事の部分々々が、適當に仕事場に達してゐるか、又仕事場では、正しい仕事が行はれてゐるか否かを監督して行かなければならぬ。

(八) 職長は、多くの場合に、時間を測り、賃率をも定めて行かなければならぬ。職長は、多くの場合に、(七)項と共に、或程度の事務的仕事を伴ふものである。それには、前(七)項と共、或程度の事務的仕事を伴ふものである。それを応じた才能をも必要とする。そして、加ふる仕事は、活動的な実地の仕事に適當なものには不向であつて、加ふる人々を捉へて、この種の仕事に當て嵌めることは無理である。又、賃率を定めることだけでも、可なりな仕事であつて、特にその細目に通じたものか、周到な注意を拂ひながら、研究を絶えなければ出来難い事柄である。

(九) 最後に職長は、配下工員を指導し、薫陶し、且つ賃金を公正に取決めて行かなければならぬが、このためには、正当なる判断と、手練と、裁判官のやうな公平を持することを必要とする。

以上は、職長の責務の概要である。

役付工は、大なり小なり以上の如き責務を帯びてゐるものであるが、前述の通りその内容には着るしい差異がある。即ち責務そのものに、大小の差があるから、夫々それに応じて給格を定むべきであるが、その評價の基礎となるものは、職場の広さ、配下工員数、仕事の種類等である。

今日までの実例を見ると、一般に役付工は、工員の中から採用せられるものが多い関係上、特に役付工として、初任給制度を定めてゐる処は少ないやうであり、爾後、年数に応じて加給の割合を定めてゐる処が多い。

給与は、日給制によるもの、月給制のもの、一部を月給、一部を時間給としたもの等がある。そして大抵は、最高と最低額が規定されてゐるやうである。又昇給は、期間を六ヶ月以上経過したものを以て、昇給資格者とし、毎半期毎に昇給せしめてゐる処が多い。

#### 四、勤続給

勤続給は、勤続年数に応じて賃率を定め、之を基礎賃金に乗じて算出するも

のであつて、この設定は容易である。

だがこの場合、充分念頭においてかゝらねばならないことは、勤続年数の価値といふことである。

由來、賃金の決定要素として、勤続年数の長短を考慮に入るべきか否かに例しては、可なり異つた見方がある。或人は、賃金を算るものは、勤続年数の長短には関係なく、現在の仕事高に依じて支給すべきもので、それでこそ、公正を保つことが出来ると主張する。又、他の人は、賃金の決定に当つては、勤続年数の長短といふことは、固却してはならない要項であり、之を軽視したのでは、職場の紀律を保つことが出来ないと唱へる。

之は果していづれが妥当であらう。その当否に關しては、暫らく回答を保留して先づ次のやうな場合を考へて見る必要があると思ふ。

即ち、こゝに二名の工員があつて、隣り合つて働いてゐるとする。そして仕事高から見ても、大なる優劣がないとすれば、賃金も同額であるのが公正であるやうに思はれる。

ところが工場では、勤続年数は永いが、仕事高は年数の若いものより劣つてゐる。

七。  
にも拘らず、長年勤続者は、長年の勤続なるが故に、多くの収入を得て居り、結局に於て、生産力から見れば、若いものに劣つて居るが、それでゐる収入は多い、といふやうな例がよくあるものである。かういふ事態を漫然と放任して、顧みない場合には、不平不満も起りかねないであらう。

だが長年勤続者に対して、多くの賃金を支拂ふといふことに対しては、それを正当づける数々の理由があることも、寫と考へて見なければならぬ。先づ第一に、人の入れ代り即ち労働移動といふことは、意外に大きな損失となるものであるが、長年勤続者に対しては、差当りこの種の損失は有けるから、会社工場にとつては、それだけでも、可なり大きな利益となるものである。その上、現場の管理に當つてゐるものから見れば、長年勤続者とは、永い間の知合である關係上、その者を、どの程度まで信頼して良いか、ハツカリ判つてゐるのである。更らに、永い間の仕事上の経験を持つてゐるといふことは、量り知るべからざる大きな利益であるといふまでもない。

以上のやうな点を考へ合せると、長年勤続者に対して、多くの賃金を支給したからといつて、幾も不当とは断じ難いのは明白である。殊に我國の如く、長

幼の存を重んずる国民性から見ると、長年勤続といふことが、益々光を放つて来るのであつて、之は寫と考慮に入れておかねばならぬ点である。

そこで、賃金を決定するに當つて、この勤務の長短といふことをいかに処理すべきであるかが問題となつて来るが、之に対しては、賃金設定に関する会社工場の方針に従ふ外に良い方法はない。

当事者の英断を要するのはこの点である。加へる場合、管理の衝に當つてゐるものとしては、勤務の長短といふこと、当人の成績とを入念に評價した上で、そのいづれの側から見ても、全く、公正であると認められるやうな充分な根拠を揃へた後、それに添つて処断して行くやうにするのが、一番無難な方法である。否、それではければ、紛糾を招くことがあるものである。

實際の例を検討してみると、之に対して大きな因素と首つてゐるのは、扶養する家族の數である。賃金を合理的に定めようとする場合、之は斟酌しては置らぬものであるが、こゝでは合理的賃金の設定方法を述べるのではないから、その問題は省略しておく、尚この問題に關しては、『年給と賃銀』の生産要具たるべき賃金制度も善を参照されたい。

439  
90

参考文献

- 一、鈴木久藏著 賃銀の合理化
- 一、伊藤誠輔著 賃銀率の設定
- 一、日本工業成会 賃金制度

昭和十八年八月二十五日印刷（非売品）  
 東京市四谷区新宿一丁目七  
 著者 矢持 謙 池  
 東京市牛込区下宮比町一  
 印刷所 田中 啓 堂  
 電話牛込一五二一番

東京市四谷区新宿一丁目七  
 発行所 経営管理改善会  
 電話四谷(35)四六八二番  
 振替東京六六一三番

終

