

研究論文

職性給という概念

—— 既成概念との比較の観点から ——

“Shokuseikyū”

— A Hypothetical Pay System Described from a Comparative Perspective of the Existent Concepts —

小川 慶*

はじめに

- I. 従前の活動原価会計との比較
- II. 既成の賃金算定システムとの比較
- III. 労働の難易度に対する認識観の比較
- IV. ジョブ型との比較

おわりに

人口減少・少子高齢化社会を背景とした労働力人口減少問題には、労働市場の自由化が必然となる。労働市場の自由化には、現行の「所定労働時間」ではなく、「労働成果」に応じた賃金算定の方法論を確立し、職場への時間拘束から労働者を解放する必要がある。これに資するべく、筆者は、活動原価会計手法を賃金算定に応用することで、労働成果に応じた賃金の支払いが可能となるという仮説を立て、この仮説概念フレームを「職性給」と称し、研究成果としてまとめた。そして、本稿では、賃金算定システムに関する既成概念との比較を通して、職性給の特性を明らかにした。本稿にて明らかになったことは、大別すると次の2点である。1つは、職性給では、「業務」や「職務」とは概念を異にする「活動」という客体に賃金を付与し、これを労働市場における役務との価値交換取引の媒体とすること、2つは、職性給における難易度概念は、職務給や職能給が依拠する属人性から脱却し、非属人性を指向するものであることである。今後も着実に研究を進めていきたい。

キーワード:人口減少・少子高齢化 労働市場の自由化 賃金 活動原価会計

* 仁愛大学人間学部

はじめに

我が国は、深刻な労働力人口減少問題に直面している。今後さらなる人口減少が避けられないなかで、より少ない担いで現在と同等以上の経済規模を維持・創出し続けるためには、労働市場の自由化が必然となる。しかしながら、これを阻害する要因の1つに、現行の「所定労働時間」を前提とする賃金制度（以下、これを労働時間制という。）の存在がある。「時間」という客観的かつ普遍的な単位で賃金算定を行う労働時間制は、組織にとって管理が容易であるという利点を持つ反面、所定労働時間内は、労働者を職場へと拘束せざるを得ないという欠点を持ち合わせている。そして、この労働者の時間拘束こそが、労働市場の硬直化を招いているのである。

こうした問題意識を背景として誕生したのが、「職性給」である。職性給とは、活動原価会計手法¹を賃金算定に応用することで、現行の「所定労働時間」ではなく、「完遂した活動（労働成果）」に応じた賃金の支払いが可能になるという仮説に基づいた概念フレームである²。職性給の適用対象は、目下のところ、ホワイトカラーの間接部門を想定している。また、職性給は、賃金算定システムの一選択肢となることを目指すものであるが、現存の賃金制度に取って代わるものではないことを最初に申し述べておく。

上述から明らかであるように、職性給の第一義的目的は、労働における自由裁量権の拡大と、それによる労働市場の弾力化にある。労働者を職場への時間拘束から解放し、自由意志に基づく労働の選択・設計を可能とすべく、職性給では、賃金の算定根拠を、「労働

時間」ではなく、「労働成果」としている。また、職性給は、潜在的労働力の掘り起こしにも資するものである。よって、職性給の実現は、人口減少・少子高齢化が加速している福井県においても、労働力人口減少問題を緩和するものとして期待できる。

これを踏まえて、本稿では、賃金算定システムに関する既存概念と新規的概念である「職性給」との比較検討を通して、職性給の特性を明らかにする。本稿の構成は、次のとおりである。第1章では、職性給が論拠とする活動原価会計を取り上げ、活動という観点から、従前の活動原価会計と職性給において認識される活動原価会計との比較を行う。第2章では、職性給の賃金算定システムという側面に着目し、職務給や職能給といった既存の賃金算定システムと職性給との比較を行う。第3章では、難易度という観点から、第2章で取り上げた既存の賃金算定システムと職性給との比較を行い、第4章では、昨今聞かれるようになったジョブ型と職性給との比較を行う。

I. 従前の活動原価会計との比較

職性給は、活動原価会計を論拠とした賃金算定の仮説概念フレームであるが、そこでの活動は、原価管理という機能に留まらず、労働市場における交換価値（労働の価格）という新規的機能を有するため、従前とは異なる観点から認識されることが求められる。これを踏まえて、本章では、従前の活動原価会計における活動概念について整理した上で、職性給における活動概念を明らかにする。

1. 従前の活動原価会計における活動概念

活動原価会計が、間接費の配賦の精緻化を目的として誕生し (Staubus 1971; Miller and Vollmann 1985; Johnson and Kaplan 1987), その後、原価管理目的や予算編成目的へと発展したことは既に公然となっているが、ここでは、議論の中心となったABC (Activity-Based Costing) およびABM (Activity-Based Management) に焦点を充て、そこでの活動の認識観について整理する。

まず、ABCでは、「製品等の原価計算対象が活動を消費し、その活動が経営資源を消費する (Jean and Morrow 1989, 40; Glad and Becker 1996, 20)」という基本理念に基づき、その計算構造は、経営資源から活動、そして製品等の原価計算対象という3つのコストセグメントによって構成されている (Cooper 1988, 41)。ABCでいう活動は、製品等 (原価計算対象) の原価計算手続きにおける方法論の精緻化を目的として設定される。よって、ここでの活動は、経営資源の配賦対象となり、従前の原価計算機構における部門に代わる原価中心点 (コストセンター)³としての役割を持つと言ってよかろう。続いて、ABMの計算構造は、資源から活動への2つのセグメントによって構成されており (Turney 1992, 21)、ここでも活動は、経営資源の配賦対象となっている。しかしながら、ABMでいう活動は、非付加価値的な活動の発見と削減による原価低減を目的として設定される。よって、ABMにおける活動は、原価低減のために管理・統制すべき客体となり、消費資源における直接的な管理対象としての役割を持つ。

以上から、ABCおよびABMにおける活動は、いずれも経営資源の配賦対象であり、原価の計算領域であることが解る。しかし、ABCにおける活動は、製品等の原価計算対象までの一通過点⁴として認識され、ABMにおける活動は、原価低減のために、直接的に管理・統制すべき客体として認識されている。ここで明らかとなるのは、異なる目的には、異なる活動概念の解釈が必要となるということである⁵。

次節で取り上げる職性給との比較の観点から言及しておく、ABCおよびABMは、原価回収の観点の有無という点でも相違している。前述のとおり、ABCの計算構造は、経営資源から活動、そして製品等の原価計算対象という3つのコストセグメントから構成されている。製品等の原価計算対象は、当然ながら、商品として市場へ放出され、そこでは、金銭等による価値交換取引が行われる。つまり、ABCは、その目的および計算構造上、製品等の原価計算対象の販売を通して原価の回収が行われることを前提認識としているのである。一方、ABMの計算構造は、経営資源から活動への2つのセグメントから構成されており、活動の直接的な管理・統制による原価低減が目的とされている。よって、その観点は組織内部に集中しており、市場における価値交換取引の実施は前提認識とされておらず、原価の回収という観点は希薄となっている⁶。

2. 職性給における活動概念

他方、職性給の計算構造は、資源から活動への2つのセグメントによって構成されてい

る（小川 2020a）。ここでの活動が、経営資源の配賦対象となっている点では、ABCやABMと相違はない。しかしながら、職性給では、賃金を付与する目的で、活動が設定される。これにより、職性給における活動は、次の特徴を有することになる。1つは、組織内部における労働単位として認識されること。2つは、賃金を付与される客体となること。3つは、活動に付与された賃金額は、労働市場において労働対価となることである。

このように、職性給における活動は、賃金を付与されるため、組織内部に留まらず、労働市場に放出され、役務による価値交換取引の媒体となる。よって、職性給における原価の回収は、労働という役務の提供を通して行われることになる。職性給における活動は、ABCやABMにおける活動とは概念を異にし、新たな概念フレームのなかで構成されるのである。

ここで、上述によって誘発される職性給における活動の新たな管理目的観についても言及しておきたい。職性給における活動は、経営資源を消費することを是とするため、活動の消費資源要素は、賃金⁷だけに留まらず、活動遂行に必要な全ての資源要素となる⁸。すなわち、職性給における活動には、賃金およびその他の消費資源要素という2つの管理対象が包含されるということである。そして、この2つの管理対象を同時に管理するために導き出されたのが、活動標準（小川 2021b）という概念である。活動標準とは、作業標準と原価標準から成る標準概念を活動に導入したものであり、この設定によって、活動の標準原価と実際原価の差異分析が可能となり、活動を単位とした原価管理・統制が実現する。

職性給における活動は、賃金の付与という目的の下で設定されることにより、賃金という労働市場に放出される交換価値と、その他の消費資源要素という組織内部における管理対象を同時に認識し、管理・統制することが求められるのである。このように、職性給における活動は、マルチ・ファンクショナルな管理目的観を有しているのである。

こうした活動の管理目的観の下、職性給では、賃金およびその他の消費資源要素を原資とする2種類の予算原価が活動に付与される⁹。職性給では、上述の管理目的観に従って活動の原価低減が図られた場合、これら予算原価が改定されるため¹⁰、活動に付与される賃金もまた改定されることになる¹¹。職性給において、賃金とその他の消費資源要素の標準値が、同時に予算として活動に貼り付けられる（付与される）この様相は、コスト・アタッチメントと称することができよう。

II. 既成の賃金算定システムとの比較

前章では、職性給が論拠とする活動原価会計に焦点を充て、新規的機能を有する職性給との比較を行ったが、本章では、職性給の賃金算定システムとしての側面に焦点を充て、近似する既成概念および既成賃金算定システムとの比較を行い、職性給との異質性を明らかにする。

1. 既成の業務概念との比較

職性給と既成の賃金算定システムとの比較を行うにあたり、職性給における活動概念と既成の業務概念とを比較し、その違いを明ら

かにしておく必要がある。職性給における活動が、組織内部における労働単位として認識され、賃金を付与されることは前述のとおりであるが、これは、活動の遂行主体である労働者が、遂行した活動に応じて賃金が支払われることを意味する（小川 2019a）。換言すれば、職性給では、組織が設定した活動毎に賃金が貼り付けられ、それを遂行した労働者が、結果的にその賃金を獲得するというものである。このように、職性給は、労働に応じた賃金額の決定を行おうとするものであるが、労働という言葉の視座から、活動という言葉の認識する場合、これは既成の業務という言葉と同義であるという表層的解釈に誘引されるであろう。なぜなら、業務とは、一般に、「事業・商売などに関して、日常継続して行う、成果の必要なひとまとまりの活動¹²」であると解釈されているからである。しかしながら、職性給という活動と業務とは、概念を異にするものである。

我が国では、労働時間制¹³の下での労働（業務）遂行が公然となっている。労働時間制の下で労働者に与えられる労働（業務）は、個別の労働単位として識別されるものではなく、そのほとんどを労働（業務）の遂行に消費したであろうとされる所定労働時間に対して賃金が支払われる。すなわち、労働時間制の下では、個別の労働（業務）に対して賃金が計算されず、どのような業務を行っても、賃金額は変わらないのである¹⁴。

他方、職性給における活動は、個別の労働単位として識別され、賃金が張り付けられるものである。いわば、労働単位ごとに賃金が支払われるのであり、そこに所定時間労働という時間拘束はなく、労働（業務）の内容や

量によって、賃金額が増減する。例を言えば、職性給の下では、1日あたりの労働時間に上限はなく、労働時間は、選択した労働（業務）によって制約される。職性給では、所定労働時間を前提としないため、1日あたり数時間という短時間制約を選択することや長時間制約を選択することも労働者の自由意思に委ねられるのである。

以上から、職性給における活動と労働時間制を前提とした既成の業務概念は、労働単位の個別性および賃金の算定単位¹⁵を異にすることが解る。さらに付言しておく、職性給における活動は、上述の労働（業務）を単に細分化し、それを個別に労働単位化したものではない。なぜなら、職性給における活動は、最適プロセスに即した作業標準と原価標準から成る活動標準という形態での個別完結性を有し、原価管理・統制の対象となることで、遂行の成果が個別に認識されるからである。そして、組織内部において原価管理・統制の対象となるこの客体は、他方で、労働市場における労働者（活動遂行者）との価値交換取引がなされる客体なのである。

2. 既成の賃金算定システムとの比較

(1) 職務給との比較

職性給と近似すると考えられる既成の賃金算定システムに、職務給がある¹⁶。職性給における活動と職務給における職務は、いずれも賃金算定のために設定される一定の作業群であり、労働者が労働対価として提供する役務という点に違いはない。また、詳細は次章で議論するが、労働者から提供される役務の難易度を賃金に反映させようとする指向性を

もつ点においても、両者は共通している。そのため、これらは表層的には同質なものに見えるが、実際には異なった認識観に基づくものである。以下に、職務給における職務と職性給における活動の認識観の異質性を示す。

1つに、賃金の支払単位としての違いがある。職務とは、「担当する任務やつとめ、役目¹⁷⁾」のことであり、職務給は、労働者一人が担当する職務(任務)の難易度・責任度を基準として賃金が算定されるシステムをいう(笹島 1995, 44)。従って、職務給における賃金の支払単位は、個人(「人」)であることが解る。他方、職性給における賃金の支払単位は、活動そのものである。詳細は次章にて議論するが、敢えて言及しておく、職性給は、活動原価会計を論拠としていることから、活動の遂行主体である「人」を、活動遂行に必要な情報資源の供給媒体であると捉えている。職性給における「人」は、それが活動の遂行主体であっても、活動が消費する一資源要素に過ぎないのである(小川 2023b)。

2つに、賃金の集計場所としての違いがある。上述のとおり、職務給では、個人に与えられた負うべき職務を労働単位としているため、必然的に賃金の集計場所も個人(「人」)となる。その結果、職務給では、時間賃率¹⁸⁾を用いて賃金算定を行っている¹⁹⁾。いわば、個人(「人」)が従属する「(労働)時間」を賃金の算定単位とし、これに職務の難易度を反映させているのである(小川 2021a)。他方、職性給では、活動を労働単位としており、配賦によって賃金を活動に貼り付けている。その結果、職性給では、活動を賃金の集計場所とすることが可能となるのである²⁰⁾。

3つに、遂行における管理・統制の厳密さ

の違いがある。職務給では、一般に、職務全体のパフォーマンス評価が行われる(笹島 2001)。他方、職性給では、前述のとおり活動毎に標準概念を導入しているため、作業標準と原価標準という2つの指標により、作業プロセスおよび標準値に対する厳格な管理・統制が行われる(小川 2023a)。そこでは、作業遂行における無駄は原価という価額により表面化され、また原価という価額を基準として作業プロセスが改善されるのである²¹⁾。

上述から、職務と活動および職務給と職性給は、異なる認識観に基づいて成立していることが解る。そして、これらの異質性は、職性給における活動という概念から、属人性を排他していることにより導かれるものであることはもはや言うまでもない。

(2) 職能給との比較

職性給と既成の賃金算定システムとの比較にあたっては、職能給²²⁾についても言及しておかなければならない。職能給は、端的に言えば、遂行主体である個人(「人」)の能力に応じて賃金を決定するという指向性をもつ賃金算定システムである。職能給は、評価対象を個人(「人」)とするものであるが、その賃金算定の前提となっているのは、個人(「人」)の能力は、年齢や勤続年数、経験年数といった労働従事期間の長期化に伴って向上するであろうという認識観であり、日本的雇用慣行²³⁾と適合して我が国に長く根付いてきた経緯がある²⁴⁾。いわば、職能給は、労働従事期間という個人(「人」)が従属する「(累積労働)時間」を、個人(「人」)の能力の代理指標として評価するものなのである。職能給と職性給との異質性は既に明らかであるが、前

項に従って言及するならば、職能給における賃金の支払単位および集計場所は、職務給と同様に個人（「人」）であり、年功序列型の運用²⁵を基本とする職能給では、遂行における管理・統制という観点は希薄であると言える。このように、職能給と職性給は、全く異なった認識観に立脚したシステムであることが解る。

これまでの議論から明らかとなるのは、職性給が新規的な賃金算定の概念フレームであるということである。職性給は、活動原価会計を論拠とすることで、既成の労働概念（業務）から属人性を排他し、活動を個別の労働単位としている²⁶。そして、配賦によって賃金を活動に貼り付けることで、活動を賃金の集計場所および支払単位とし、さらにはそこに標準概念を導入することで、活動という個別の労働を単位とした作業および原価の管理・統制を可能としているのである。

Ⅲ. 労働の難易度に対する認識観の比較

前章では、賃金算定システムとしての職性給と既成の賃金算定システムとの比較を行ったが、賃金は労働の内容（質と量）に対して支払われるものである（笹島 1995, 24; 久本 2010, 162）ことから、本章では、労働の難易度に対する認識観という観点から、職性給と既成の賃金システムとの比較を行う。

1. 職務給における難易度の認識観

職務給を端的に言えば、「社員が実際に担当している職務の難易度・責任度を基準とし

て決める（笹島 1995, 44）」賃金システムである。賃金の決定には、職務分析・職務評価というプロセスがとられ、個人（「人」）ではなく、個人（「人」）が担当する職務（任務）を評価対象とする点、および個人（「人」）の能力ではなく、職務の難易度を賃金に反映させようとする点で、しばしば職能給と対比的に認識されている²⁷。

しかしながら、ここでいう職務は、実際には、個人（「人」）という概念と切り離された労働そのものを意味するわけではない。なぜなら、職務は、個人（「人」）が担当している任務であることから、個人（「人」）という概念を無くして成立することができないからである。職務という概念は、本来的に属人的なのである。このことは、職務給の賃金支払単位および集計場所が人にあるという点からも裏付けられよう。これを前提とした上で、英国の公的機関²⁸における実用例から、職務給における難易度を観察してみたい。

職務給では、職務分析・評価を通して賃金を決定する。具体的には、職務分析により作成した職務記述書（Job description）の内容に基づき、職務評価を行うというプロセスを採る。職務記述書には、職務名や概要、職務遂行に必要となる知識、技能、作業条件のほか、教育水準、経験年数、職業資格等が記載される。職務評価手法には、序列法（Ranking method）、分類法（Classification method）、得点要素法（Point-factor method）、要素比較法（Factor-comparison method）等があるが、得点要素法（point factor method）を用いることが、最も一般的である（遠藤 2008, 29; 笹島 2008, 53）。

職務記述書には、通常、職務の概

要 (Summary) や 役 割 (Role), 責 任 (Responsibilities) 等のほかに, 職務の遂行に必要な条件として, 学位 (Degree) や 経 験 (Experience), 技能 (Skills) 等が記載される。ロンドン市役所の求人情報でも, 「Person Specification (個人のスペック)」という項目のなかに, 「Technical requirements (技術的要件)」「Experience (経験)」「Qualifications (資格)」といった記載があり, そこには, 応募者に要求される学位や関連分野における就労経験および年数, 資格, コミュニケーションスキル等の詳細条件が明示されている²⁹。求人情報における「Person Specification」が, 職務遂行者となる応募者と職務との適合性を事前に判断するために利用されるという点に鑑みれば, これは応募者 (人) に要求される属人的要素の説明であると言える。

他方, 賃金を決めるために利用される職務評価表では³⁰, 「知識・技能 (Knowledge and Skills)」, 「負 荷 の 要 請 (Effort Demands)」, 「責任 (Responsibilities)」, 「環境による要請 (Environmental Demands)」の4項目がメインファクターとされており, その下には, さらにいくつものサブファクターが設定されている。サブファクターの項目は, 「知識 (Knowledge)」や「精神的技能 (Mental Skills)」, 「コミュニケーション能力 (Communication Skills)」, 「感情的負荷 (Mental Demands)」, 「従業員や管理監督などに対する責任 (Supervision)」等多岐にわたるが³¹, それらはいずれも, 職務の遂行に必要なとなる人の能力や専門性, 職務遂行にかかる負担のレベルを問うものとなっている (小川 2021a)。

以上から明らかになることは, 職務給は,

教育水準や就労経験, 経験年数, 資格等といった個人的な属性をその個人 (「人」) の能力の代理指標として評価し, 職務分析・職務評価を基に作成した条件と適合する人に職務を遂行させようとする, 個人 (「人」) と職務とのマッチング・システムであるということである。そこでは, 個人的属性にあわせて, 負荷や責任といった人にかかる負担の程度が, 職務の難易度として扱われている。ここから明らかになることは, 職務給は, 労働そのものの遂行難易度ではなく, 個人 (「人」) の能力を賃金に反映させようとするものであるということである。職務給の難易度は, 属人的な概念なのである。

2. 職能給における難易度の認識観

職能給は, 遂行主体である個人 (「人」) の能力に応じて賃金を決定するという指向性をもつ賃金算定システムであり, しばしば職務給と対比的に認識されていることは前述のとおりである³²。しかしながら, 職能給に, 職務の難易度という視点が存在しないわけではない。

職能給は, 労働従事期間の長期化に伴って, 個人 (「人」) の能力も向上するであろうという前提認識によって支えられた賃金システムである。ここでいう能力とは, 要するに, 難易度や責任度の高い職務を遂行できる能力を指す。つまり, 労働従事期間の長期化に伴い, 遂行能力が向上するため, より難易度の高い職務を遂行できるようになるとの認識観が, そこにはあるのである。職務給と対比的に用いられる職能給においても, 職務の難易度によって賃金額に差別化が図られるべきである

という認識観が、暗に存在しているのである。

このように、職能給も職務給も、個人(「人」)の能力を賃金に反映させようとする点においては、同質であることが解る³³。そして、そこでの難易度が、属人的な概念として認識されていることは、言うまでもない。これらの相違点は、おおよそ次の2点に集約される。1つは、賃金の算定方法である。互いに難易度の高い職務にはより高い賃金を支払おうとするなかで、それを具現化するための方法論として、職能給では、累積労働従事時間による年功序列型運用を行い、職務給では、職務分析・評価を行っているのである。これは、換言すれば、個人(「人」)の能力を示す代理指標の違いとも言える。職能給では、それが累積労働従事時間であり、職務給では、個人的属性なのである。2つは、職務の認識観である。職能給では、評価対象が個人(「人」)であるため、職務は限定されず、極めて全体化・抽象化されている³⁴。一方で、職務給では、職務がより限定され、個別化・具体化されているのである。

3. 職性給における難易度の認識観

他方、職性給における難易度は、非属人的な概念である。職性給では、難易度を「活動が消費する知識・技術・技能のレベルを示す活動の固有値(小川 2023b)」と定義しているが、ここでいう知識・技術・技能は、職務給でいうそれとは異なるものである。

前述のとおり、職務給においても、難易度を構成する要素として、「知識・技能(Knowledge and Skills)」が挙げられている。職務給では、職務の遂行者に対して、教育水

準や就労経験、経験年数、資格といった属人的な属性が問われるが、これは個人(「人」)に知識や技能が蓄積するという認識観に基づくものである。いわば、職務給でいう「知識・技能(Knowledge and Skills)」は、「個人(「人」)が獲得した(身体化した)能力」として認識され、これを評価するために、代理指標として、教育水準や経験年数といった個人的な属性を用いているのである。

一方で、活動原価会計を論拠とする職性給では、その定義に既に表層化されているように、活動が「知識・技術・技能」という情報資源を消費すると認識する。留意すべきは、そこでの「知識・技術・技能」は、「個人(「人」)が獲得した(身体化した)能力」ではなく、「活動が消費する情報資源」として認識されているという点である。職性給における活動の遂行主体(「人」)は、もはや活動遂行に必要な様々な資源の「提供媒体」に過ぎず、ゆえに、知識や技術、技能といった個人(「人」)に身体化された情報さえも、「活動」が消費する一資源要素とするのである。従って、職性給は、職務給のように、「知識・技術・技能」という情報が個人(「人」)に蓄積されているかどうかを問うものではなく、これらを獲得した個人(「人」)を、教育水準や経験年数といった代理指標を用いて評価するものでもない。職性給では、活動の遂行に必要な資源が提供される限り、活動の遂行主体を問わないのである。職務給が個人(「人」)と職務とのマッチング・システムであるならば、職性給は、活動という役務と賃金とのトレーディング・システムである表現できよう。表1は、これまでの議論を踏まえて、職務給と職能給、および職性給を比較し、端的にまとめたもの

表 1

	職務給	職能給	職性給
労働時間	所定時間 (制約項)	所定時間 (制約項)	標準遂行時間 (選択項)
労働単位	人に帰属する 職務一体	人に帰属する 業務一体	活動
賃金の支払単位	人	人	活動
賃金の集計場所	人	人	活動
賃金の受取主体	人	人	人
賃金の算定単位	時間	時間	活動
難易度の指向性	個人的属性 負荷・責任	年功 (累積労働従事時間)	活動 (消費資源要素)
難易度の帰属先	人	人	活動
	属人的	属人的	非属人的
管理対象	人	人	活動

出典：筆者作成。

である。

Ⅳ. ジョブ型との比較

本章では、2020年頃から聞かれるようになったジョブ型について取り上げる。ジョブ型という用語は、濱口（2009）によって紹介されたとされるが、これは、日本と欧米における雇用契約の違いを説明するための用語であり³⁵、本稿で取り上げた職務給（欧米における賃金算定システム）と同質の概念である。このことは、「産業革命以来、先進産業社会における企業組織の基本構造は一貫してジョブ型だった（濱口 2021, 11-12）」という濱口（2021）の指摘からも裏付けられる。

濱口（2021）は、ジョブ型とは、原則的に、次のようなものであると説明している。まず、

最初に職務(ジョブ)があり、そこに、そのジョブを遂行できる個人(「人」)がはめ込まれる(雇用される)。そのため、必然的に、個人(「人」)の能力評価は、ジョブにはめ込まれる前に行われることになる。そして、その後は、そのジョブをきちんと遂行できているかどうかを確認するだけである。大部分のジョブは、その遂行の度合いを事細かに評価するようにはなっておらず、職務記述書(ジョブ・ディスクリプション)に書かれた任務を遂行できているかという実施上の可否をチェックするのみに留まる。職務記述書に記載のジョブが、かのように遂行できていれば、そのジョブに予め定められた価格(賃金)が支払われる(濱口 2021, 6-7)³⁶。

このように、ジョブ型は、職務給における雇用契約という狭義の側面に着目したもので

あることから、職務給に含まれる概念である。よって、職性給との相違点は、前述の職務給とのそれに準ずることになる。職務給という言葉が、包括的な賃金算定システムを指すなかで、ジョブ型は、雇用システムとしての一義的要素を可視化して表現したものである。

おわりに

本稿では、賃金算定システムに関する既存概念と職性給との比較を行ってきたが、これまでの議論を通して明らかになったことは、大別すると次の2点である。1つは、職性給では、「業務」や「職務」とは概念を異にする「活動」という客体に賃金を付与し、これを労働市場における役務との価値交換取引の媒体とすることである。2つは、職性給における難易度概念は、職務給や職能給が依拠する属人性から脱却し、非属人性を指向するものであることである。

職性給の非属人性の本質は、活動の遂行主体（個人（「人」）を、活動の一消費資源とする活動原価会計的認識観にある。これにより、活動の遂行に必要な知識・技術・技能も、活動が消費する情報資源として認識されるのである。この認識観を表出化するものとして、職性給には、活動作業標準カードと活動原価標準カードから成る「活動標準説明書（Activity-standard description）」がある³⁷。「活動標準説明書（Activity-standard description）」は、職務給における「job description（職務記述書）」に相応するものであるが、本稿では、紙面の都合により、職性給の活動および難易度の非属人性を概念的

に論じるに留まったため、本議論については、別稿に譲るものとした³⁸。

最後に、職性給の社会的有用性について言及し、本稿の結語としたい。はじめにでも既に言及しているように、我が国が直面している人口減少・少子高齢化社会において、より少ない担い手で現在と同等以上の経済規模を創出するためには、労働市場の自由化³⁹が必須となる。これを実現すべく、現在、日本政府により労働市場改革の一環として、職務給導入の促進ないしジョブ型への移行が進められてきている（新しい資本主義実現会議2023）。しかしながら、前述のとおり、職務給は、職務と個人（「人」）とのマッチング・システムであることから、個人（「人」）の属性がその職務に適合しない限り、就労することが困難となる（濱口2021, 55）。これは、未就業者数や失業者数の増加という形で問題化する。

他方、職性給は、教育水準や経験年数、年齢といった個人（「人」）の属性を問うものではない。むしろ、活動の遂行者は、最終的に、その活動を遂行できる知識・技術・技能を有する個人（「人」）になることに違いはない。しかしながら、それはあくまで結果であり、職性給は、職務給のように、個人的属性を採用条件として掲げ、要求するものではない。また、職性給の下では、所定労働時間という概念が存在しないため、労働者は自ら労働に従事する時間や内容、および賃金額を自由に設計することが可能となる。このように、職性給は、雇用のパイを増やし、就業時間に規制されない労働力の自由な売買市場を実現するものとして期待できる。さらに、職性給は、現行の就業時間に既定される労働環境下にお

いても、労働成果に応じた賃金の最適化配分を可能たらしめるものと言えよう。職性給は、賃金算定・消費資源原価管理・労働市場取引という3つの機能を有するトライアングル・システムなのである。今後も着実に研究を進めていきたい。

【参考文献】

新しい資本主義実現会議「三位一体の労働市場改革の指針 令和5年5月16日」

(最終閲覧日 2023年9月27日)

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/roudousijou.pdf

遠藤公嗣(2008)「職務給と「同一価値労働同一賃金」原則—均等処遇のために下」『労働法律旬報』No.1686 12月下旬号:28-37.

遠藤公嗣(2014)『これからの賃金』旬報社.

小川慶(2019a)「職性給制度の構築に向けた活動原価の期待的役割—新たな測定・評価の尺度による活動原価概念の提起—」日本会計研究学会第78回全国大会フルペーパー.

小川慶(2019b)「活動原価の測定・評価における加重配賦係数という視座—活動固有の難易度に着目して—」『会計』第196巻5号:85-98.

小川慶(2020a)「活動原価を用いた賃金制度の設計に関する一考察—英国の公的機関による職務評価を参照して—」『公会計研究』第21巻第1号:19-37.

小川慶(2020b)「職性給における活動原価の機能と役割—公的機関における人件費予算の適正配分を目指して—」『公会計研究』第21巻第2号:21-34.

小川慶(2021a)「「職性給」の研究—労働市

場のパラダイム・シフトに向けて—」神戸学院大学大学院博士論文(甲第91号).

小川慶(2021b)「労働成果という概念における一考察—活動標準という視点から—」『産業経理』第81巻3号:134-144.

小川慶(2022)「職性給における活動原価差異—活動原価標準を基軸として—」『会計』第201巻5号:69-82.

小川慶(2023a)「公的組織における活動原価会計の実用化に向けて—職性給によるアプローチ—」『公会計研究』第23巻第2号:1-14

小川慶(2023b)「職性給における難易度概念への接近—組織での実用化に向けて—」『公会計研究』第24巻第2号:126-140.

笹島芳雄(1995)『賃金決定の手引』日経文庫.

笹島芳雄(2001)『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部.

笹島芳雄(2008)『最新アメリカの賃金・評価制度 日米比較から学ぶもの』日本経団連出版.

笹島芳雄(2012)「日本の賃金制度:過去、現在そして未来」『明治学院大学経済研究』第145号:34-54.

清家篤・濱口桂一郎・中村天江・植村隆生・山本紳也・八代充史(2022)『ジョブ型VSメンバーシップ型日本の雇用を展望する』中央経済社.

竹内裕(2013)『賃金決定の新構想今後の賃金管理はこう変わる』中央経済社.

手島勝彦(1987)「職務給の新しい展開—職務給制度・その4完—」『広島経済大学経済研究論集』第10巻2号:63-77.

新村出編(2018)『広辞苑第7版』岩波書店.
見坊豪紀, 市川孝, 飛田良文, 山崎誠, 飯間

- 浩明, 塩田雄大編 (2021) 『三省堂国語辞典第八版』三省堂.
- 橋村政哉 (2012) 「3. 日本における賃金制度改革—「職務基準」と「属性基準」をめぐって—」『労務理論学会誌』第22巻:135-146.
- 濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』岩波新書.
- 濱口桂一郎 (2021) 『ジョブ型雇用社会とは何か—正社員体制の矛盾と転機』岩波新書.
- 久本憲夫 (2010) 『日本の社会政策』ナカニシヤ出版.
- 副田満輝 (1969) 『職務給研究』未来社.
- 吉田康久 (2005) 『活動原価会計の研究 ABC・ABM アプローチ』中央経済社.
- Brimson, J. A. (1991) *Activity Accounting: An Activity-Based Costing Approach*. John Willet & Sons .Inc.
- Cooper, R. and R. S. Kaplan (1991) “Profit Priorities from Activity-Based Costing.” *Harvard Business Review*. May-June: 130-135
- Cooper, R., R. S. Kaplan., L. S. Maisel., E. Morrissey. and R. M. Oehen (1992) *Implementing Activity-Based Cost Management: Moving From Analysis to Action*. Institute of Management Accountants.
- Copper, R. (1988) “The Rise of Activity-Based Costing-Part2: When Do I Need an Activity-Based Cost System?” *Journal of Cost Management*. Vol.1. No.3 (1988 Fall) : 41-48.
- Glad, E. and H. Becker (1996) *Activity-Based Costing and Management*. John Wiley & Sons Ltd.
- Greater London Employers’ Association (2000) *Greater London Provincial Council Job Evaluation Scheme 2000*.
- Jeans, M. and M. Morrow (1989) “The Practicalities of Using Activity-Based Costing.” *Management Accounting*. (UK) . November: 42-44.
- Johnson, T. H. and R. S. Kaplan (1987) *Relevance Lost The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press. (鳥居宏史訳『レレバンスロスト管理会計の盛衰』白桃書房,1992年.)
- Miller, J. G. and T. E. Vollmann (1985) “The Hidden Factory.” *Harvard Business Review*, September-October: 142-150.
- Mayor of London, London Assembly (最終閲覧日 2023年9月22日)
<https://www.london.gov.uk/take-part/working-city-hall/current-vacancies>
- National Joint Council for Local Government Services (2019) *National Agreement on Pay and Conditions of Service*.
- Staubus, G. J. (1971) *Activity Costing and Input-Output Accounting*. Richard D. Irwin, Inc.
- The NHS Staff Council Working Group (2016) *NHS Job Evaluation Handbook. Sixth Edition*.
- Turney, P. B. 1992. “Activity-Based Management: ABM Puts ABC Information to Work” . *Management Accounting*, January: 20-25.

注)

- 1 本稿では、Activity AccountingやActivity CostingならびにActivity-Based Costing(ABC)やActivity-Based Management(ABM)等に挙げられる活動原価を基軸とした原価計算・原価管理手法を活動原価会計と称している。また、本稿でいう活動は、活動原価会計における活動(activity)を指す。この活動(activity)とは、組織内で継続的に発生する様々な作業を抽出し、それらを階層や機能、目的別などに照らしてグルーピングしたものである(小川 2019a)。
- 2 職性給は、筆者が理論生成を行っている賃金算定のための仮説概念フレームであり、実在する制度ではない。職性給は、①労働時間ではなく、活動を賃金の算定単位とすること、②賃金算定には活動原価会計手法を応用すること、③賃金額には活動の難易度が反映されていることに特徴を持つ概念フレームである。これは、人件費予算を「標準遂行時間×遂行難易度」から成る「加重配賦係数(小川 2019b)」によって活動に配賦し、配賦された人件費予算を原資とする活動原価を賃金として取り扱うことによって具現化されるが、詳細は、小川(2020a, 2020b, 2021a)を参照されたい。
- 3 ABCにおける活動は、コストプール(原価の集計場所)でもある(Cooper et al. 1992, 11)。本稿では、コストセンターは、原価中心点を計算構造的に表現したものであり、コストプールは、それを機能的に表現したものであると解釈している。
- 4 吉田(2005)は、ABCにおける活動を「経営資源を原価計算対象にまで原価フローさせるための一定点(吉田 2005, 173)」であるとしている。
- 5 この点については、吉田(2005)でも議論がなされている(吉田 2005, 226)。
- 6 付言しておく、活動原価会計における活動の定義は、一様ではない。例えば、Cooper and Kaplan(1991)は、職能的な観点から活動解釈を試みているが、Brimson(1991)は機能的な観点からそれを行っており、様々な解釈が存在しているのが現状である。これは、活動が柔軟的で抽象的な客体であることに起因する。しかし、そこで共通しているのは、活動が、経営資源の配賦対象であり、原価計算の計算領域であるという認識観である。いわば、そこでの活動は、「組織における経営資源の消費資源原価を跡付ける客体(吉田 2005,54)」として認識されているのである。
- 7 ここでいう賃金は、組織内部から見た人件費予算である。
- 8 一例として挙げれば、光熱水費、通信費、消耗品費、減価償却費などがあろう。
- 9 なお、これら予算原価は、活動標準において設定された標準原価である。
- 10 これは、小川(2020b)でいう改定活動原価標準である。
- 11 小川(2020b)では、これを活動原価の循環システムと称している。
- 12 広辞苑第7版および三省堂国語辞典第8版参照。
- 13 わが国では労働時間法制の下、所定労働時間を所与として賃金が支払われている。本稿では、これを労働時間制と称している。労働時間制についての議論は、小川(2019a, 2019b, 2020a)を参照されたい。
- 14 所定労働時間を超えて職場に滞在した場

- 合、超過勤務手当が支払われるが、これはあくまで所定労働時間超過分の時間賃金を支払うものであり、個別の労働（業務）に対して賃金の計算・支払いが行われているわけではない。なお、定期昇給や昇格によって発生する賃金額の増減は、時間あたりの賃金額の変更を行うだけで、遂行業務別の賃金額を付与するものではない。
- 15 職性給の単位は活動であり、既成の業務概念においては、時間である。
- 16 笹島（1995）によると、職務給とは、「社員が実際に担当している職務の難易度・責任度を基準として決める（笹島 1995, 44）」賃金システムをいう。職務給は1950年代に欧米から輸入された概念・賃金システムであるが、それまでわが国で用いられていた電産型賃金体系に移植する形で職務給が推進された経緯がある（笹島 2012, 39-40; 橋村 2012, 136-137）。このように、我が国で普及した職務給と欧米のそれとは、実態的に異なるものであることから、職務給について論じる際には、欧米型職務給と日本型職務給を区別する必要がある（手島 1987, 72-73）。そして、本稿で論じるのは、欧米型職務給である。
- 17 広辞苑第7版および三省堂国語辞典第8版参照。
- 18 ここでいう時間賃率は、時間あたり賃金を指す。時間賃金と同義である。
- 19 副田（1969）も遠藤（2014）も、職務給は基本的に時間賃金であるとしている。時間賃金とは、時間的単位で支払われる賃金であり、時給だけではなく、日給や週給、月給なども時間賃金に含まれる。
- 20 活動が賃金の集計場所となることにより、活動の遂行主体である労働者が、遂行した活動に応じて賃金を獲得することが可能になるのである。
- 21 この点については、小川（2022）で議論している。
- 22 笹島（1995）によると、職能給とは、社員の保有する職務遂行能力に着目して、社員の能力が高まれば、給与も引き上げるという考え方をとる賃金システムをいう（笹島 1995, 42）。
- 23 ここでいう日本の雇用慣行は、年功序列や終身雇用（長期雇用）等を指す。
- 24 遠藤（2014）も、日本的雇用慣行と職能給は相互補完的であるとしている（遠藤 2014, 33）。
- 25 ここでいう年功序列型の運用とは、「年齢や勤続年数の増加とともに増加するような（笹島 1995, 18）」の運用を指す。
- 26 職性給における労働概念は、組織における「働き」であるとの解釈が適切である（小川 2021b）。
- 27 遠藤（2014）は、職能給を属人基準賃金、職務給を職務基準賃金とし、竹内（2013）は、年齢や勤続年数を中心とする年功基準を「人基準」、職務基準を「仕事基準」であるとしている（竹内 2013, 19）。
- 28 ここでいう公的機関とは、地方自治体雇用者協会（Local Government Employers）が主導する全国統一職務評価（Local Government Single Status Job Evaluation）（ロンドン地域を除く）や、ロンドン地域の地方自治体で用いられている職務評価（Greater London Provincial Council Job Evaluation）、英国の国民医療サービスである NHS の NHS Job Evaluation を指す。

29 ロンドン市役所の採用情報のHP参照(最終閲覧日 2023年9月22日).

<https://www.london.gov.uk/take-part/working-city-hall/current-vacancies>

30 具体的には, National Council for Local Government Services (2019, 86), Greater London Employers' Association (2000, 18), The National Staff Council Working in Partnership Job Evaluation Group (2016, 74) を参照している.

31 ここでは, 地方自治体雇用協会 (Local Government Employers) が主導する全国統一職務評価 (Local Government Single Status Job Evaluation) (ロンドン地域を除く) である National Joint Council for Local Government Services (2019, 86) を参照している.

32 しかし, 実質的には, 職務給も個人(「人」)の能力を賃金に反映させようとするものであることは, 既に議論したとおりである.

33 ここでいう個人(「人」)の能力は, 職務遂行能力であることに違いはないが, 職務給でいう能力は, 実際的な能力 (Practical ability) であり, 職能給でいう能力は, むしろ潜在的能力 (Potential ability) と表現することが適切であろう. なぜなら, 後述のとおり, 職能給では職務が限定されないため, 個人(「人」)と職務とのマッチングができないからである. 従って, 職能給でいう能力は, 個別ないし特定の職務を行うための個人的な属性ではなく, いかなる職務も遂行できるであろう潜在的能力となるのである. この点については, 濱口 (2021, 7-8) も同様の指摘をしている.

34 日本企業の多くは, 職能給を採用してい

るが, 年功序列型にあわせて, ゼネラリスト育成型と言われるのはこのためである.

35 日本以外の社会では, 労働者が遂行すべき職務 (job) が雇用契約に明確に規定されるが, 日本では, 雇用契約上, 職務が特定されておらず, どんな職務に就くかというのは, 使用者の命令によって定まっている. 濱口 (2021) は, ここに日本の雇用契約 (日本の雇用システム) の最大の特徴があるとし, 日本における雇用の本質は, 職務 (job) ではなく, 会員/成員 (membership) であると規定した. これが, ジョブ型, メンバーシップ型という言葉の発端である (濱口 2021, 25-26).

36 付言しておく, 濱口 (2021) は, 欧米の雇用契約であるジョブ型雇用と日本の雇用契約であるメンバーシップ型雇用の雇用契約, 賃金の決め方, 労使関係という3つの観点から比較している. 具体的には, 雇用の際, ジョブ型では職務を特定するが, メンバーシップ型では職務を特定しない. ジョブ型は, 契約で定める職種によって賃金が決まっているため, ジョブ(職務)に値札がついているが, メンバーシップ型では, 職務が特定されていないため, 勤続年数や年齢といった職務から切り離された基準 (年功賃金) により賃金を決めざるを得ない. 団体交渉や労働協約に際して, ジョブ型社会では, 職種ごとの賃金を決めているが, メンバーシップ型社会では, 企業別に総額人件費の増分を交渉しているというものである.

37 前述のとおり, 職性給には, 作業標準と原価標準から成る「活動標準 (小川 2021b)」という標準概念が活動に導入さ

れている。これを具現化したものとして、職性給では、活動作業標準カードと活動原価標準カードから成る「活動標準説明書 (Activity-standard description)」がある。活動原価標準カードに記載されている原価標準を達成するための作業指示書が、活動作業標準カードであり、これらは相互に関連している。活動作業標準カードには、作

業手順や標準作業時間等は記載されるが、遂行条件となる個人（「人」）の属性（教育水準や経験年数、年齢等）は記載されない。この点でも、職性給が非属人性を指向する概念であることが明らかとあろう。参考までに、活動原価標準カードを以下に示す。
38 重ねて申し述べておけば、活動を完遂するためには、活動遂行に関する知識・技術・

表2

活動原価標準カード								
活動名 封入作業 (0005)								
活動難易度 7.25 活動対象数 100								
消費資材類	直接費	コード	資材品目	標準消費数量	標準消費単価	原価標準	備考	
		21	封筒	1個	4円	4円		
		22	紙	1枚	1円	1円		
		26	印字シール台紙	1/12枚	36円	3円		
	18	切手	1枚	84円	84円			
	間接費	コード	資材品目	標準割当単位	標準割当率	標準割当額	配賦基準	
		19	糊	0.02 g	10円/g	0.2円	質量	
		12	印字機インク	1/12枚	3円/枚	0.25円	枚数	
	資材費原価標準						92.45円	
	消費作業類	直接費	コード	タスク区分	標準遂行時間	難易度	標準賃率	総合難易度
550			宛名印刷準備	10分	15	375円	7.25	
551			(宛名の)印刷	0.5分	12	15円		
421			(宛名や切手の)貼り付け	0.1分	1	0.25円		
349		(文書の)封入	0.2分	1	0.5円			
労務費原価標準						390.75円		
消費経費類	直接費	コード	経費種別	標準割当単位	標準割当率	標準割当額	配賦基準	
	間接費	コード	経費種別	標準割当単位	標準割当率	標準割当額	配賦基準	
		100	PC減価償却費	10.5分	0.34円/分	3.57円	時間	
		111	ソフトウェア減価償却費	10.5分	0.17円/分	1.785円	時間	
		101	印字機減価償却費	0.5分	0.5円/分	0.25円	時間	
		165	光熱水費	11.8分	0.2円/分	2.36円	時間	
		166	建物減価償却費	11.8分	0.04円/分	0.472円	時間	
	167	備品減価償却費	11.8分	0.05円/分	0.59円	時間		
	経費原価標準						9.027円	
活動原価標準						492.227円		

出典：小川 (2022, 73)

技能という情報が必要となる。そして、この情報を有しているのは、個人（「人」）であることに違いはない。しかしながら、活動遂行に関する知識・技術・技能という情報は、学位や資格の有無、あるいは経験年数によって評価されるものではない。なぜなら、これら個人的属性に依拠せずとも、活動の完遂は可能だからである。ただし、免許等の取得が個人（「人」）に義務付けられているような活動は、ここでの議論の対象とはしていない。この点については、さらなる検討が必要である。

- 39 労働市場の自由化とは、これまでの既成制度に制約されない労働力の自由な売買取引を容認することであり、換言すれば、労働者にとっての労働の自由なる選択機会と、雇用主にとっての労働力の自由なる調達機会の確保を意味する（小川 2021a）。