

2020 年 12 月 11 日

博士論文

職性給の研究

—労働市場のパラダイム・シフトに向けて—

(Research on a new pay system‘Shokuseikyu’: Aiming for a paradigm shift in the labour market)

指導教員 吉田康久

学籍番号 9318101

氏名 小川 慶

## 目次

はじめに .....	1
第1章 職性給の構築に向けて .....	6
1.労働市場の自由化 .....	6
2.労働時間制からの解放 .....	7
2-1.時間拘束という問題 .....	7
2-2.労働成果の測定問題 .....	8
2-3.労働成果と賃金 .....	8
2-4.必要となる認識転換 .....	9
3.労働コスト概念とその認識変更 .....	12
3-1.既成の労働コスト概念 .....	12
3-2.既成の労働コスト概念の問題点 .....	12
3-3.既成の労働コスト概念の機軸 .....	13
3-4.新たな労働コスト概念の機軸 .....	14
3-5.労働コストの測定における視座 .....	16
4.活動という概念 .....	17
4-1.組織における活動概念 .....	17
4-2.活動原価に基づく活動概念 .....	18
5.活動原価による賃金算定に向けて .....	19
第2章 職性給という概念 .....	24
1.活動原価を賃金算定に用いる有意性 .....	24
2.職性給という概念 .....	25
3.職性給における賃金算定 .....	26
3-1.既存の活動原価の配賦様態 .....	26
3-1-1.配賦機構 .....	26
3-1-2.配賦尺度 .....	27
3-1-3.既存の配賦尺度の問題点 .....	28
3-2.新たな配賦尺度の必要性 .....	29
3-3.難易度という視座 .....	29
3-3-1.難易度の固有性 .....	29
3-3-2.難易度の消費相関性 .....	30
4.加重配賦係数 .....	31
4-1.難易度という配賦尺度の検討 .....	31
4-2.加重配賦係数という概念 .....	32
4-3.加重配賦係数という式 .....	33
4-4.加重配賦係数による配賦 .....	33

4-4-1.加重配賦係数による配賦.....	33
4-4-2.時間尺度と加重配賦係数による配賦比較.....	34
4-5.加重配賦係数における時間の用法.....	35
4-6.加重配賦係数による活動原価の様態認識.....	36
5.賃金の適正化配分に向けて.....	38
第3章 職性給における活動原価の循環システム.....	43
1.職性給における原価管理の意義.....	43
2.活動概念の位置付け.....	44
2-1.既存の活動概念の位置付け.....	44
2-2.職性給における活動概念の位置付け.....	44
3.職性給における活動原価の機能と役割.....	45
3-1.職性給における活動原価の新規的機能.....	45
3-2.活動原価の対外的機能.....	45
3-3.活動原価の対内的機能.....	46
4.活動原価の循環システム.....	47
4-1.活動原価標準という概念.....	47
4-2.職性給における活動原価の循環システム.....	48
4-3.活動原価の循環システムによってもたらされる効果.....	50
4-3-1.資本蓄積.....	50
4-3-2.労働に比例した所得分配.....	50
5.労働成果の賃金への反映に向けて.....	51
第4章 職性給における労働成果の測定・評価.....	55
1.労働成果の測定・評価の必要性.....	55
2.業績指標という概念.....	55
2-1.業績指標という概念.....	55
2-2.アウトプットとアウトカムという概念.....	56
3.英国の公的機関における業績指標.....	58
3-1.英国におけるベスト・バリュー制度と包括的業績評価制度.....	58
3-2.英国の公的機関における業績指標.....	58
4.職性給における業績指標.....	61
4-1.職性給における労働成果の測定・評価対象.....	61
4-2.職性給における業績指標の検討.....	63
5.職務給制度との比較に向けて.....	64
第5章 職性給の特異性.....	70
1.職性給の要点整理.....	70
2.職務給という概念.....	71

2-1.職務給という概念.....	71
2-2.英国の公的機関における職務評価.....	72
2-2-1.全国統一職務評価.....	72
2-2-2.ロンドン地域の自治体における職務評価.....	77
2-2-3.NHS における職務評価.....	79
3.職務給と職性給との比較.....	81
3-1. 職務給と職性給との比較.....	81
3-1-1.概念的相違.....	81
3-1-2.難易度における相違.....	82
3-2.職務給と職性給との賃金算定における比較.....	83
3-3.職性給の概念的優位性.....	85
4.職性給における難易度の計数化に向けて.....	85
第6章 職性給における難易度の計数化.....	96
1.難易度の計数化における手続き.....	96
2.難易度の評価項目の設定.....	96
3.評価項目のウエイト化.....	99
4.難易度における因子の特定.....	101
5.測定尺度の考案.....	102
5-1.職性給における難易度の測定尺度の基本理念.....	102
5-2.測定尺度の解釈における隣接研究.....	103
5-2-1.代理変数による規範尺度.....	103
5-2-2.心理学における感覚尺度.....	104
6.新たな賃金制度の構築に向けて.....	105
おわりに.....	107
参考・引用文献.....	110

## はじめに

昨今、働き方に関する議論が、多方面において盛んに展開されている。その背景には、労働力人口減少問題を背景とした労働市場における環境変容があるものと考えられる。労働力人口の減少は、消費人口の減少をも意味する。消費人口の減少は、消費の縮小（購買力の減退）と生産の縮小（生産力の減退）を引き起こし、日本全体の経済規模を縮小させる。そして、経済規模の縮小は、地域社会の過疎化や社会保障の財政縮小化に繋がり、日本の経済社会全般に大きな影響をもたらすことは言うまでもない。既に過疎化が進行している地域では、経済規模の縮小に伴い、社会生活サービスの低下と、それによるさらなる人口流出が誘発されることが予想される。労働力人口の減少は、相互連鎖的に問題を発生させるのである。

厚生労働省（2018）によると、2060年には、我が国における総人口は9,000万人を割りこみ（注1）、そのうち、生産年齢人口（注2）の割合は51.4%、高齢化率（注3）は38.4%となると推計されている。（注4）（厚生労働省 2018）。現状のまま流れが継続していけば、労働力人口は、2060年には3,795万人まで減少し、総人口に占める割合は約44%まで低下するため、働く人口よりも支えられる人口の方が多くなる。（内閣府専門調査会「選択する未来」委員会 2015, 29）。内閣府は、「将来にわたって豊かさを維持していくためには、人口急減・超高齢化の流れを止めることや生産性を大きく改善させることの両方が必要である（内閣府専門調査会「選択する未来」委員会 2015, 42）」と強調している。

特に、社会保障や国家財政に係わる財源は、保険料や税収から賄われているため、この担い手である労働力人口ないし生産年齢人口（注5）が減少すると、増え続ける高齢者を前に、社会保障制度の安定的な維持や財政担保が困難になる（厚生労働省 2015, 13-17）。人口規模と経済規模は、強い相関関係にあるが、このうち、経済活動を左右するのは、その担い手である労働力人口（注6）であると言っても過言ではないのである。

この問題に対する政府主導のアプローチとして、「働き方改革」がある。働き方改革とは、労働力人口の減少を背景として提唱され、労働力人口および労働生産性の向上を目指す政策である。しかし、ここで議論されているのは、長時間労働の是正や同一賃金同一労働など、いずれも既存の社会的労働環境の延長線上に考案された施策となっている。既存の社会労働環境の多くが、少子高齢化ではない時代、いわば多子若齢の時代に制定されたものであることは、もはや言うまでもないであろう。労働力人口の減少問題を考えるにあたっては、「現状を歴史的に社会経済的に合理的な選択の結果であるとまずとはとらえる一方で、一度できあがった「制度」は、時代の進展とともに環境変化により「制度疲労」をおこし、新たな「制度」へと変化する歴史プロセスである（久本 2010, 5-6）」と解釈し、既存の枠組みに囚われないアプローチを考案することが必要なのである。

これを踏まえて、本研究は、労働市場の自由化という観点から、労働力人口減少問題に取り組むものである。労働市場の自由化とは、具体的には、所定労働時間に基づいた働き方などに挙げられる時間をベースとする賃金の支払い形態からの解放や、労働者の組織への多重籍化などを指し、単なる雇用流動化ではない点に留意する必要がある。労働者が、時間的・物理的拘

束から解放されれば、より自由な働き方や、労働へのよりフレキシブルなアクセスが可能となり、能率的・効率的な労働によって、より多くの賃金を獲得することができるようになる。ひいては、経済活動が活性化し、経済規模が拡大することが期待できる。(注7)

このように、労働市場の自由化は、労働力人口の減少問題に貢献するものと考えられるが、そのためには、労働成果の測定・評価方法の確立と労働成果の賃金への反映が不可欠となる。なぜなら、既存の労働制度の下では、賃金は、労働成果ではなく労働時間（所定労働時間ないし職場拘束時間）に対して支払われているからである。時間に対する支払いから脱却するためには、成果を測定・評価する方法を確立し、これと賃金を連動させることが必要なのである。

労働成果の測定・評価については、それが困難であるという議論が多く見受けられる（石田 2003; 伊藤 2007; 久本 2010）。特に、ホワイトカラーの労働のうち、営業職ではない事務職等は、生産成果が可視化されないため、生産成果を個人に結び付け、賃金に反映させることが難しいという論調は、耳に新しくないであろう。これに対して、本研究は、活動原価会計手法を用いることで、これを克服しようとするものである。ここに、本研究の新規性がある。

まとめれば、本研究の目的は、労働力人口の減少問題を背景に、労働市場の自由化を目指すなかで、その実現に必要な労働成果の測定・評価方法の確立と賃金への反映を、活動原価会計手法によって実現することにある。もちろん、本論文のうちで、この全てを達成することは想定していない。本稿は、この目的の下、活動原価会計手法によって賃金の算定を行う賃金制度の概念フレームを「職性給」と称し、その設計を試みるものである。

詳細は本文にて述べるが、職性給では、活動原価会計手法によって、活動毎に賃金を設定すること、ならびに、その賃金額に労働者が遂行した活動の難易度を反映させることができる。その結果、労働者には、遂行した活動に応じて賃金が支払われることになる。これは、いわば、労働者にとっての「労働に応じた所得分配」、雇用主にとっての「コストの適正配分」、そして労働市場における「労働と賃金の等価交換」であると言える。職性給は、単なる労働成果の賃金への反映における一手段に留まらず、労働者と雇用主間における労働対価の適正授受を可能にするものである。以下は、本稿の構成である。

第1章は、上述の職性給の構築に向けて必要となる認識転換を果たすものである。職性給は、労働者が遂行した活動に応じて賃金が支払われる賃金制度の概念フレームである。従って、これを構築するには、既存の労働制度および賃金概念における認識観からの脱却が必要となる。そこで、まず、前述の働き方改革についてより詳しく言及し、これを切り口として所定労働時間を前提とする賃金制度（労働時間制）の問題点を明らかにする。次に、時間に対する賃金の支払いという概念から脱却するために必要となる認識転換を果たすにあたり、「賃金」概念の「コスト」面に着眼し、「労働コスト」という概念の考察を展開する。最後に、労働コスト概念の考察から導き出される「活動」という概念について概説した上で、「活動」を機軸とする賃金算定について言及する。

第2章は、職性給における賃金算定の方法論を示すものである。職性給における賃金算定は、活動原価会計手法を用いて行われる。そこで、まずは、活動原価を賃金算定に用いる有意性に

ついで言及し、職性給という概念について説明する。次に、賃金算定の方法論を示すにあたっては、既存の活動原価の配賦様態とその問題点を明らかにし、「難易度」と「時間」という2つの要素を含む新たな配賦尺度の必要性を指摘する。そして、この新たな配賦尺度を「加重配賦係数」と称し、これを尺度として用いるにあたっての考察を展開する。最後に、加重配賦係数は、配賦尺度としてだけでなく、経営意思決定にも有益な指標であることを明らかにする。

第3章は、職性給における財務数値によって示される労働成果の賃金への反映を考察するものである。職性給は、労働成果の測定・評価とその賃金への反映を目指すものであるが、労働成果という概念は、その抽象性から柔軟な解釈を可能とし、財務数値および非財務数値による表現を許容する。そこで、ここでは、財務数値によって表現される労働成果、すなわち、活動原価管理における有利差異の労働者への還元について議論する。まず、職性給における原価管理の意義を明示し、既存の活動概念と職性給における活動概念について言及する。次に、賃金算定という目的下における活動原価の機能と役割について考察し、職性給における活動原価はマルチ・ファンクショナルであることを示す。最後に、職性給における原価低減努力を賃金に反映する活動原価の循環システムと、それによってもたらされる効果について言及する。

第4章は、職性給における非財務数値によって示される労働成果の賃金への反映を考察するものである。前述の通り、労働成果は財務数値だけでなく、非財務数値による表現も許容するものであるが、労働成果を測定・評価するという観点からは、この計数化は避けられない。そして、計数化には、何らかの指標が必要となる。そこで、まず、業績指標という概念、ならびに英国の公的機関における業績指標について概観する。これを踏まえて、職性給における労働成果の測定・評価の対象と範囲を明らかにし、職性給における業績指標を実際に検討する。

第5章は、職性給と近似すると考えられる職務給と職性給を比較し、職性給の特徴を明らかにするものである。職務給は、職務分析・評価によって賃金を決定する賃金制度であり、職務給における賃金には、職務の難易度が反映されている。職務給と職性給は、互いに仕事の難易度を賃金に反映させようとする点で共通しているため、これらを比較することは、職性給の特徴をより鮮明に浮き彫りにするために有用であると考えられる。そこで、まず、職務給という概念、ならびに英国の公的機関における職務評価について概観する。これを踏まえて、職務給と職性給の比較・検討を行い、職性給の概念的優位性を明示する。

第6章は、職性給における難易度の計数化において、必要となる一連の手続きをフレームワークとして示すものである。職性給では、加重配賦係数を用いて賃金の算定を行うが、これを実現するためには難易度の計数化は不可避である。そこで、難易度を計数化するにあたって、必要となる手続きを示した上で、これを細分化し、その理論的構造を段階的に例説する。本稿で、計数化の手続きを完結することはできないが、現時点での研究成果を述べるものとする。

以上が、本稿の構成であるが、第1章は職性給の設計における導入部、第2章から第4章が職性給の設計、そして第5章と第6章が職性給の理論構造であると言えるであろう。職性給における研究は、まだ始めて間もなく、完成には遠いものであるが、一方で、「時間的・物理的拘束からの解放と活動毎の賃金の設定」という、少子高齢化時代における労働環境に不可欠な観

点を提示できるものであると確信している。

本研究は、筆者の過去の約 5 年間の実務経験が基盤となっているものである。本稿に記載はしていないが、以後展開する職性給の根幹となる加重配賦係数の検討にあたっては、当時の担当業務のいくつかを対象に、合計 100 以上の活動を取り上げ、それぞれの活動に必要な遂行時間や遂行量を抽出し、サンプル値として難易度も付与した上で、活動分析を行った。サンプル値は、実際の活動遂行を通しての経験値として序列をつけたものとした。この活動分析を基に、いくつかの活動散布図も作成した。活動分析や活動散布図の作成には、調査段階から完成に至るまで、3 か月以上を要した。これは非常に緻密で、大変な作業であったことを記憶している。これらは、あくまで筆者個人の経験則によるものであり、一個人の見解でしかないが、一方で、研究における重要な視座を与えたものとして認識できる。

最後になるが、謝辞を述べておきたい。本稿の執筆にあたっては、指導教員である吉田康久教授に、大変お世話になった。吉田康久教授には、この上なくきめ細かな指導を賜った。教授のご指導なくしては、これまでの研究成果は生まれなかった。また、吉田康久教授からは、研究指導だけではなく、精神面での多大なるサポートもいただいた。教授との出会いは、人生の大きな転機となった。その存在の有り難さは、言葉では言い尽くせないが、これまでずっと指導してくださったことに、心からの感謝と敬愛を表したい。

また、吉田康久教授の指導教員である櫻井通春名誉教授（専修大学）にも、この場をお借りしてお礼申し上げたい。櫻井通春名誉教授には、2019 年 9 月に開催された日本会計研究学会第 78 回全国大会にて、筆者の発表にあたり司会を務めていただいた。また、門下生の先生方と開催されている専修大学での勉強会にもご招待してくださり、研究発表の機会も設けていただいた。その際には、櫻井通春名誉教授や他の先生方から、大変貴重なご指導とご鞭撻をお受けすることができた。深く御礼を申し上げたい。

そして、園田女子大学の篠原淳教授や中村学園大学の日野修造教授、福岡国税局の古市承治先生、本学の教員として指導してくださった神戸学院大学経営学部の安井一浩教授、宮本幸平教授、経済学部の渡部尚史教授、井上善博教授、その他本研究に関わってくださった先生方にも、感謝を申し上げたい。

注 1 厚生労働省（2018）は、8,808 万人と予想している。

注 2 生産年齢人口とは、15 歳～64 歳までの人口を指す。

注 3 高齢とは、65 歳以上を指す。

注 4 厚生労働省 HP「日本の人口の推移」参照。

<https://www.mhlw.go.jp/content/000523234.pdf>

2020 年 8 月 4 日閲覧。

注 5 労働力人口と生産年齢人口は、同義ではなく、それぞれ区別される。



注6 労働力人口とは、「15歳以上人口のうち、非労働力人口を除いたものであり、具体的には「就業者」と「完全失業者」を合わせたものである（総務省統計局参照）

<https://www.stat.go.jp/data/roudou/definit.html>

2020年8月4日閲覧。

注7 本稿の主旨ではないが、付言しておく、時間的・地理的拘束から労働者が解放されれば、より広く活発な労働市場を求めて地方から都市部に人口が移動する必要はなくなるであろう。また、より自由な働き方によって労働に参加する労働者が増えれば、税収も増えるであろう。このように、労働市場の自由化は、労働力人口減少問題によって引き起こされる前述の影響に対し、連鎖的に貢献しうるものであると考えられる。

## 第1章 職性給の構築に向けて

### 1. 労働市場の自由化

我が国では、今後さらなる人口の減少、ならびにその構造や様相の変容が避けられず、経済基盤を支える労働力人口が大きく減少する可能性がある。労働力人口が減少すれば、経済低迷や産業の廃退による GDP の低下、社会保障制度の崩壊などが避けられない状況になる。このような悪循環を可能な限り抑制し、そこからの脱却を試みるためには、労働生産性を高めることが不可欠となる。労働生産性は、経済政策の重要な指標であり、また世界的国力としても認識されている。

労働力人口が減少するなかで、労働生産性を維持・改善していくためには、労働市場の自由化が求められる。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売買取引を容認することであり、ここでの労働力の売買取引とは、雇用主と労働者が、双方の利害調整を自らが行い、公正価値に基づいて、労働力の提供と調達を行う新たな取引のことをいう。

労働市場の自由化は、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、雇用主における労働力の自由なる調達機会を確保することである。これを推進していくためには、既成の制度に基づく固定観念から離れ、既存の枠組みに囚われない新たな視点で、労働力人口減少時代に即した新たな制度を構築していく必要がある。いわば、労働市場におけるパラダイム・シフトを図り、労働市場を構造的に変容させるのである。

労働市場の構造的変容に向けた政策としては、昨今の「働き方改革」がある。「働き方改革」とは、「労働制度の抜本改革（注1）」とされ、働く人々が「個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で選択できるようにするための改革（厚生労働省 2020）」と定義されている。「働き方改革」には、長時間労働の是正や雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保、柔軟な働き方がしやすい環境整備、労働生産性の向上といった様々な項目が掲げられており（注2）、これらに鑑みれば、「働き方改革」の実現は、労働市場の自由化と表裏の関係であることが解る。しかしながら、労働市場の自由化に向けた方法論は、明示されていない。

また、変容しつつあるとされる我が国の社会的労働環境には、労働市場の自由化を阻む要因が、根強く残存していることは否めない。ここでの社会的労働環境とは、例えば、長期雇用（終身雇用）や年功制賃金、単一組織との雇用契約制度、所定労働時間を前提とした賃金制度などである。（注3）これらは、これまでの経済成長を支えてきたものとして認められるが、現況にあつては、もはや制度疲労を起し、機能が破綻していることは前述のとおりである。労働市場の自由化には、これらの制度的な阻害要因を、抜本から改革することが必要なのである。

ここで、労働市場の自由化と労働生産性との関連性について言及しておきたい。我が国における労働生産性の議論では、一般的に、計算式における分子には「産出」が、分母には「投入」が用いられる。そして、「産出」には、生産量、販売金額、付加価値額、国内総生産（GDP）などが、「投入」には、労働者数（就業者数）または総労働時間（就業者数×労働時間）が代入される。よって、「労働生産性」は、「労働者一人あたり」、または「1時間あたり」の生産量、販売金額、付加価値額、GDPなどを示すことになる。

これを所与とすると、労働力人口の減少は、「投入」の代入値が逓減していくことを意味することになる。但し、「産出」の代入値が一定あるいは増大する場合には、「投入」の代入値が逓減すれば、労働生産性は逓増することになるが、これは議論の外になるため、ここでは割愛する。通説では、労働生産性が低下傾向を示す要因は、分子の逓減率が、分母の逓減率を上回ることにある。逆説として言えば、分子の逓増率が分母の逓増率を上回る場合が該当する。すなわち、労働力人口が減少する局面における労働生産性の向上には、「産出」の逓減率を「投入」の逓減率よりも、抑制させることが命題となるのである。

労働市場の自由化は、労働生産性における「産出」と「投入」の2つのパラメーターに接近するものである。なぜなら、労働者による自由な労働機会の確保と、雇用主における自由な労働力の調達とは、「投入」における延べ数を逓増させ、「産出」における生産成果をその投入による効率性から逓増させることに寄与すると考えられるからである。既成制度による硬直した労働市場（注4）から、雇用主と労働者を解放すれば、結果として、労働生産性における「産出」と「投入」のいずれもが、市場の原理によって適正化されていくことが見込まれる。これまでの議論を踏まえれば、労働力人口の減少局面において、労働生産性を語るためには、労働市場の自由化における議論は必然であり、また実現すべき主題であることが理解できよう。

## 2. 労働時間制からの解放

### 2-1. 時間拘束という問題

「労働生産性」の向上には、前節で述べた労働市場の自由化が前提となる。そこには、雇流動化（注5）や組織への多重籍化（注6）といった事象や事案が包含されるが、労働市場の自由化を推進するにあたり、大きな障壁の1つとなっているのが、わが国における「所定労働時間を前提とする賃金制度（注7）」の存在である。「所定労働時間を前提とする賃金制度（以下、労働時間制という）」とは、我が国の労働時間法制の下、日や週、月あるいは年を単位とした所定労働時間に基づいて賃金が支払われる制度のことであり、労働時間を賃金の算定基準とした時間賃率の形態の1つである（注8）。

労働時間制は、時間という客観的かつ普遍的単位で賃金が算定されることや、管理が比較的容易であるという利点を持っているが、一方では、労働能率に関わらず、就業時間内（拘束時間）は必ず職場に拘束されるといった労働者の時間拘束を生み出している。そしてこの時間拘束が、労働市場の自由化を阻む直接的な要因であると考えられる。

例えば、ある組織の所定労働時間が一日8時間（注9）、時間外労働（残業）は0時間、就業時間は午前9時から午後6時であると仮定した場合、労働者は、午前9時から午後6時まで、労働能率に関わらず職場で拘束されることになる。職場での時間拘束が、労働力の産業間、地域間、組織間の移動や、複数組織への多重籍化の妨げとなることは理解に容易いであろう。（注10）

しかし、単に労働者を時間拘束から解放するだけでは、労働市場の自由化には不十分である。なぜなら、現行の労働時間制では、「労働時間」が賃金算定・支払の単位となっているた

め、所定労働時間を前提としない場合は、これに代わる賃金算定・支払の単位の設定が必要となるからである。

## 2-2. 労働成果の測定問題

労働時間制には、時間拘束だけでなく、もう1つ大きな問題が潜在している。それは、労働時間制の下では、賃金が実際の労働成果と賃金とが連動していないということである。端的に言えば、労働時間制下では、所定労働時間という名の拘束時間に対して賃金が支払われているのである。そのため、単に時間拘束を取り払ったところで、何を算定単位として賃金を支払うべきかという問題が残る。

例えば、労働者あたりの労働成果（顧客獲得数や販売実績）が物量的に可視化される営業部などであれば、何らかの形でインセンティブを付加できるかもしれない。しかし、組織では、このような部門ばかり存在しているわけではない。経理や総務、人事部などに配置されている労働者は、労働者あたりの労働成果が物量的に可視化されにくい労働に従事している。そして、こういった部門に配属された労働者は、労働能率に関わらず、所定労働時間に対して賃金が支払われているだけである。昨今では、成果主義志向に基づく様々な評価制度が存在するが、いずれも労働時間制の下、単に時間あたりの賃金を向上させているにすぎず（注11）、時間を賃金算定・支払単位として用いているという点で、それは労働成果と連動しているとは言えないのである。このことは、労働時間制だけでなく、時間賃率の形態をとる全てのものに当てはまる。

従って、労働時間制から脱却するためには、労働成果の測定・評価手法の確立と、それと連動した新たな賃金算定手法の確立の2つが必要となることが解る。これらの確立こそが、労働市場の自由化に向けた本質的なアプローチなのである。

## 2-3. 労働成果と賃金

ここで労働成果と賃金について一考してみたい。賃金とは、「賃金、給料、手当、給与その他名称のいかんを問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのもの（労働基準法第11条）」であり、労働の対価として雇用主から労働者に支払われるものであると同時に、労働者にとっては雇用主から受け取るものである。

賃金が労働対価であるということは、本来、賃金は労働の内容（量と質）（注12）に応じた対価である必要がある（笹島 1995, 24）。従って、賃金は、労働者の労働の結果として生み出される「労働成果」と連動していなければならない。しかしながら、労働時間を労働量とみなす認識観が存在し、現に労働時間に対して賃金が支払われているのである。誤認してはならない点は、労働時間は、あくまで労働成果の代理指標なのであって、「時間」は「労働成果」と同義ではないということである。

次のような見方もできる。「時間」は、「労働成果」に付随して発生するものであるが、「労働成果」は「時間」に付随して発生するものではない。換言すれば、「労働成果」を生み出すには

「時間」が必要であるが、「時間」の経過には「労働成果」を必要としないのである。すなわち、時間経過のみを測定することは労働成果を測定することにはならず、労働成果を測定するためには、労働成果自体を測定しなければならないのである。

## 2-4. 必要となる認識転換

これまでの議論から、労働成果の測定・評価手法の確立と、それと連動した新たな賃金算定手法の確立するためには、既存の「時間」に対する賃金の支払いという概念から脱却し、「労働成果」に対する賃金の支払いという概念へと認識転換しなければならないことが明らかとなった。この認識転換において鍵を握るのは、賃金＝コスト（費用）という、いわば雇用主側の観点である。

賃金という概念は、これまで労働者側の観点から捉えられてきた経緯がある。賃金は労働対価であるため、使用者側にとっての「コスト」、労働者側にとっての「生活費」、労働市場における「労働価格」という複数の性格を持ち合わせている（注 13）が、そもそも賃金を定義づける労働基準法は、労働者保護の観点から制定された労働法の 1 つであり、我が国に深く根付く賃金システムである年功制賃金も、労働者の生活保障賃金体系である「電算型賃金体系」を反映したもの（笹島 1995, 19-20）である。（注 14）

年功制の起源は、呉海軍工廠の伍堂卓雄による「職工給与標準制定の要（1922）」（注 15）で打ち出された生活保障給の思想にあるという（笹島 2011, 42）。生活保障給とは、「賃金は労働者の生活を維持するためのものであり、したがって必要生活費に対応して支給すべきであるという考え方（久本 2010, 186）」に基づき、「社員の生活費に配慮して決める賃金（笹島 1995, 46）」であり、年齢や家族状況を考慮した賃金形態となっている。これを制度化したものが、年功制である。笹島（1995）は、長期にわたり、年功賃金が賃金管理の基本となってきた理由について、次のように述べている。第 1 に、属人的な要素を基準に人事管理を行うため、賃金管理が容易であること、第 2 に、長期雇用を前提としている年功制賃金は、年齢や勤続年数に合わせて賃金が上昇するので平等な制度と思われたこと、第 3 に、生活保障賃金であったことから、労働者の生活安定にそれなりの効果があったことである（笹島 1995, 23）。我が国では、これまで、職務給の導入や推進、能力主義の台頭による職能給の制度化（職能資格制度）、成果主義の台頭による年齢給や各種手当の縮小・廃止などが行われてきているが、久本（2010）は、現在においても日本社会における生活給の思想は強いと指摘している（久本 2010, 186）。このように、賃金という概念の成立と社会的浸透の裏側には、労働者という「人」の存在があったことが解る。

賃金と「人」の概念的表裏一体性は、「時間」に対する賃金の支払いという概念と無関係ではない。むしろ、賃金概念に潜むこの労働者側の観点こそが、「労働成果」への着眼を阻んでいると言えよう。なぜなら「時間」に対する賃金の支払いという概念の背景には、労働時間（経過時間）を労働量としてみなす認識観と、それに基づいて賃金が支払われる時間賃率の存在があり、これにより、賃金は、時間拘束を達成した「人」（労働者）に対して支払うものであるとい

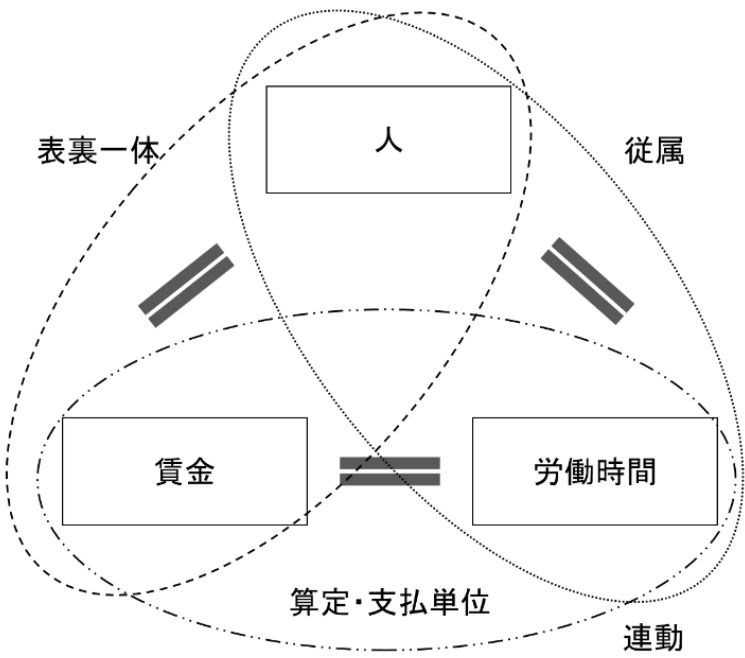
う暗黙の前提が導かれているからである。そして、この暗黙の前提こそが賃金と「人」の表裏一体性であり、これによって賃金と「労働成果」への視座が希薄化してしまっているのである。

労働時間制を始めとする時間賃率は、賃金は「人」に支払うものであるという前提の上に成り立っている。この前提があるからこそ、その算定・支払単位には「人」の従属する「時間」が用いられているのである。すなわち、「労働時間」と賃金を結び付けているのは、「人」の存在であり、現行の労働時間制では、「賃金」「人」「(人の) 労働時間」が三位一体となっているのである。図表 1 はこれを図で示したものである。

しかしながら、既存の「時間」に対する賃金の支払いという概念から脱却するためには、賃金は「人」ではなく、労働者の生み出す「労働成果」に対して支払うべきものであるという認識観が必要となる。いわば、「時間」と「人」との従属性からの脱却なのである。賃金の支払い対象を「人」ではなく、人による「労働成果」であると認識することで、「人」の「労働時間」に対する賃金の支払いという概念から解放され、賃金算定の単位を「時間」から「労働成果」へ移すことが可能となるのである。図表 2 は、これを前述の図表 1 に照らして作成したものである。

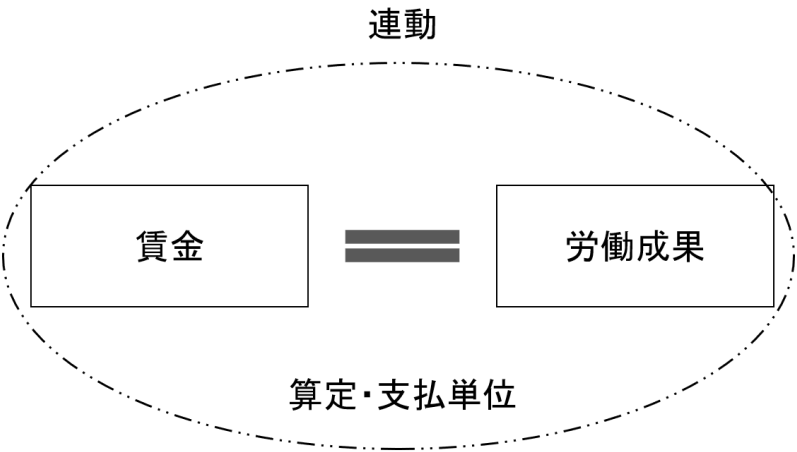
このように、「時間」から「労働成果」に対する賃金の支払いという概念への認識転換には、「人」からの脱却、すなわち労働者側の観点からの脱却が不可欠となることが解る。そのためには、従来の労働者側（人）の観点ではない、新たな観点から賃金を観察しなければならないのである。これを踏まえて、以降では、コストという側面から賃金を改めて観察する。具体的には、賃金を労働に必要なコストとして広く捉え、労働コストとは何かを再考する。

図表1 「賃金」「人」「(人の) 労働時間」の三位一体関係



出典：筆者作成。

図表2 労働市場の自由化に必要な「賃金」と「労働成果」の関係



出典：筆者作成。

### 3. 労働コスト概念とその認識変更

#### 3-1. 既成の労働コスト概念

労働コストとは何かを再考するに先立って、既成の概念について整理する必要がある。労働政策研究・研修機構の発行するプロジェクト研究シリーズによると、労働コストは、仕事に従事する労働者の現金給与額のみを対象とするものではなく（浅尾 2007, 63）、人件費や労働費用と極めて近似するものとして解釈されている（浅尾 2007, 37, 63）。さらに、内閣府の提示する経済財政報告書によると、労働コストは「労働者に直接支払う賃金に社会保険料の事業主負担分を加えたもの」であるとされている（内閣府 2011, 264）。

これらはともに公的機関（注 16）が示す労働コスト概念の解釈（定義）であるが、内閣府の示すそれは労働政策研究・研修機構のそれよりも狭い範囲となっており、労働コストという用語の使い手によって、その解釈が異なっていることが解る。これは、野村が指摘するように、「賃金用語の定義や解釈には、社会的含意が存在しておらず、会社関係者や労働関係者、研究者やエコノミストなどが、賃金用語が錯綜しているという事実そのものを認識していない（野村 2007, 225-226）」（注 17）ことに依拠していると考えられる。

それぞれの公的機関の示す解釈によって、労働コストの範囲が異なっているとしても、共通する認識観がある。それは、労働コストが、人に係わる費用であると認識されているということである。実際に、人件費が「役員報酬、給与その他の賃金、退職給付引当金繰入額、退職金、賞与引当金繰入額、賞与、法定福利費等の、人に係わる費用の総称（片山・井上 2006）」であるとされ、労働費用が「使用者が労働者を雇用することによって生じる一切の費用（企業負担分）（厚生労働省 2016）」であることからしても、これに誤認はないであろう。

#### 3-2. 既成の労働コスト概念の問題点

労働コストが人に係わる費用であると解釈されているとするならば、労働コストは労働の対価として労働者に支払われている賃金や給与、ならびに報酬といった貨幣的価値によって形成されていると捉えることができる（注 18）。なお、賃金や給与、報酬などの解釈に関する議論は割愛し、以下では、給与および報酬を包含するものを賃金として取り扱うものとする。

賃金の額を算定するにあたっては、法定労働時間や法定休日、時間外及び休日労働、時間外、休日及び深夜労働の割増賃金など、労働基準法により定められた規則・規程に従う必要がある（注 19）。さらに、月給、日給、時間給などの支払い形態をとってみても、いずれも所定労働時間を基に賃金が算出される制度となっている（厚生労働省労働基準局監督課 2018, 46-47）。我が国の賃金に関する規則・規程は、労働時間制を前提としており、端的に言えば、労働者の時間拘束に対して賃金が支払われていることが、改めて確認できる。これまで、広く受容されてきた年功序列型賃金が「年齢や勤続年数の増加とともに増加するような賃金（笹島 1995, 18）」であることからしても、この解釈に概ね間違いはないであろう。既成の労働コスト概念は、労働時間制を前提としているのである。

労働時間制は、時間という客観的かつ普遍的単位で測定されることや、その管理が比較的容



易であるという利点を持っているが、一方では就業時間内は必ず職場にいないといけないといった労働者の物理的な時間拘束を生み出していることは前述のとおりである。労働時間制は、労働対価を「労働成果」ではなく「(経過) 時間」によって測定するため、労働者の時間拘束を生み出し、労働市場の自由化を阻む要因の一つとなっている。これに対して、既成の労働コスト概念は、時間拘束を所与として解釈されているため、これを新たに解釈し直す必要があることが解る。以降において述べる新たな労働コスト概念の提起は、労働市場の自由化への視座になるものと考えられる。

### 3-3. 既成の労働コスト概念の機軸

本章の3-1からも明らかなように、既成の労働コスト概念の機軸は、「人」にある。なぜなら、既成の労働コストは、人に対して支払う費用や人に関連して支払う費用を構成要素としてからである。既成の労働コスト概念は、あくまで「人」に依拠したものである。

これを裏付ける議論として、石田は、「ブルーカラー」の場合、労働生産性は一人あたりの生産物数量で測られるが、「ホワイトカラー」は物理的な生産物がないので同様には測れない（石田 2003, 144）」（注 20）とし、伊藤は、「生産やセールスなどと違って事務仕事では個人ごとの成果が測りにくい（伊藤 2007, 231）」としている。他に、久本は、労働給付を成果で測るという原理は、労働市場の論理からみれば当然であるが、「成果」を個人に完全に跡付けることは容易ではないとし、さらに組織内で実際に働いても生産につながらない仕事も多いと指摘している（久本 2010, 163-164）。これらの議論は、いずれも「人」と「生産成果」（＝産出）との関係性について考察するものであり、生産主体を「人」と認識していることが解る。この認識は、第1章の1で提示した労働生産性における議論からも窺える。

我が国における労働生産性の議論では、一般的に、投入には、労働者数（就業者数）または総労働時間（就業者数×労働時間）が入力されるため、結果として、「労働者一人あたり」、または「1時間あたり」の生産性が測定されることは前述のとおりである。分母となる「投入」に入力されるのが、「人」または人の「労働時間」であることも、生産主体が「人」とあるとの認識を肯定するものである。

上述の議論は実社会を基盤としているが、学問研究に視点を移してみても、同様のことが言える。我が国の労務管理の研究領域では、人事管理とあわさって、もっぱら人を対象・基準とする管理方法を用いてきた。1980年代以降、労務管理は人的資源管理という名に取って代わり、人を単なる労働力とする視点から、無限の可能性を秘めた資源とし、労働力への投資（教育など）に注力するという観点にシフトした。だが、ここでも管理の対象は人のままなのである。「ホワイトカラー労働には物理的なアウトプットがなく、したがって、生産性の測定が困難であるという理屈から、生産性問題の直接的な対策立案は回避され、むしろ間接的に個々人の「やる気」を刺激するという観点から報酬体系の改革が議論の基調となっている（石田 2003, 111）」ことも、またこれを裏付けている。

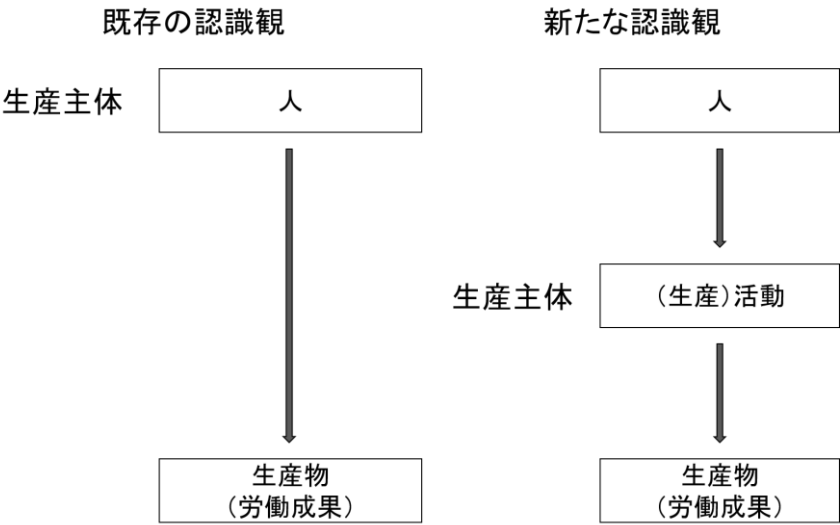
### 3-4. 新たな労働コスト概念の機軸

人に何かしらの刺激を与え、生産性を向上させる試みは重要であるとの議論に異論はない。しかし、実際に生産物を生産しているのは、果たして「人」であろうか。例えば、組織において、何らかの遂行すべき業務があるとすれば、それを敢行するのは人である。だが、人がそこに存在するだけで、生産物（労働成果）は生まれるのだろうか。ただ人が存在するだけでは、生産物（労働成果）は生まれないであろう。人が生産活動を行うからこそ、生産物（労働成果）が生まれるのである。先ほどの生産主体を「人」とする認識観には、この「生産活動」という観点が欠落しているのである。生産物（労働成果）の直接的な生産主体は、「人」ではなく、人による「活動」（注 21）なのである。図表 3 は、これを端的に示したものである。

既成の労働コスト概念では、生産主体を「人」と捉えているため、「組織は、人に、コストを費やし、生産物（労働成果）を生産させる」という解釈を想起させている。いわば、労働コスト＝「人（労働力）の雇用・維持に必要となる費用」という解釈である。一方、生産物（労働成果）の直接的な生産主体は、「人」ではなく、人による「活動」であることは前述のとおりである。生産主体を「人」とする認識観が、既存の労働コストの解釈を導いているならば、生産主体を「活動」と認識し直すことによって、労働コストを新たに解釈することが可能となると考えられる。すなわち、労働コスト＝「活動に必要な費用」という解釈である。

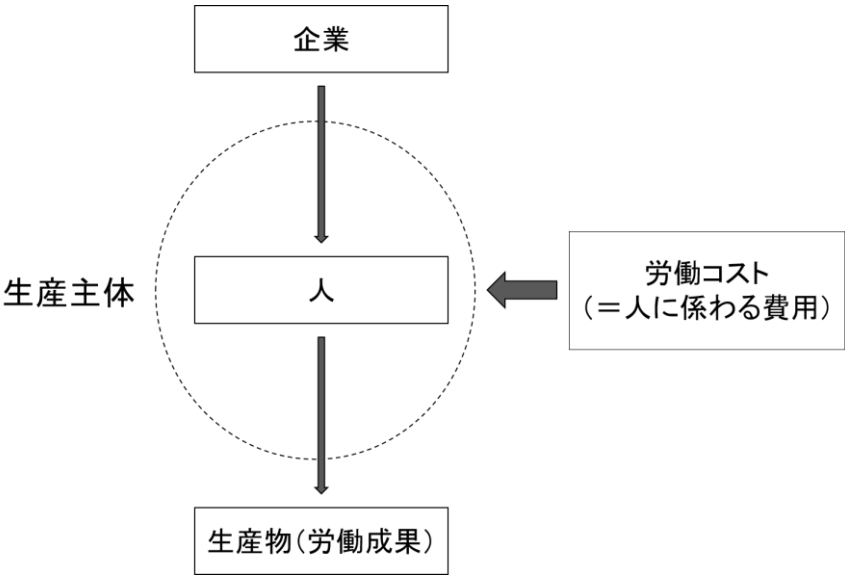
現に、実際に労働者が生産活動を行えば、人に係わる費用だけではなく、光熱水費、設備や建物の維持・管理費、備品や消耗品費など、多くのコストが発生するはずである。生産活動において必要となるこれらの費用を労働コストに含むためには、生産主体を「人」から「活動」へと認識転換し、労働コスト概念の機軸を「人」から、「活動」へと変更する必要がある。こうして生まれるのが、より包括的なコスト認識を可能とする新たな労働コスト概念であり、これはその機軸に「活動」を据えることによって初めて提起されるのである。これをまとめたものが図表 4 と 5 である。

図3 生産主体における認識観



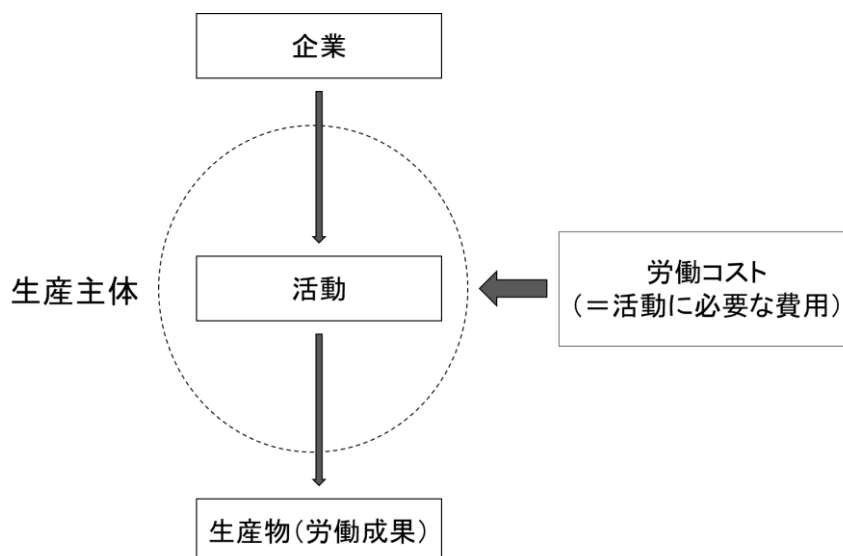
出典：筆者作成。

図表4 既存の労働コストの認識観



出典：筆者作成。

図表 5 新たな労働コストの認識観



出典：筆者作成。

### 3-5. 労働コストの測定における視座

生産主体を活動と捉え、労働コスト概念の機軸を人から活動へと変更することで、より包括的なコスト認識が可能となることは前述のとおりである。組織においてコストを発生させているのは、「人」ではなく「活動」なのである。

活動が遂行されると、必然的に原価が発生する。例えば、100～200人規模のホワイトカラーの労働環境を前提とした場合、そこで遂行される活動によって発生するコストには、次のようなものが想定できる（注22）。建物や設備に係わる減価償却費、机や椅子、パソコン、プリンターといった備品費、加えて、文房具、名刺、書籍などに係わる消耗品費のほか、電気、ガス、水道、電話、インターネットといったインフラに係わる光熱水費や通信費、そして活動を遂行する「人」に係わる費用である人件費（注23）である。労働コストが「活動に必要な費用」であるならば、これらのうちの活動の遂行に必要となる費用が、労働コストを構成していることが解る。これをイメージ化したものが図表6である。ここで示した費用要素は一例である。

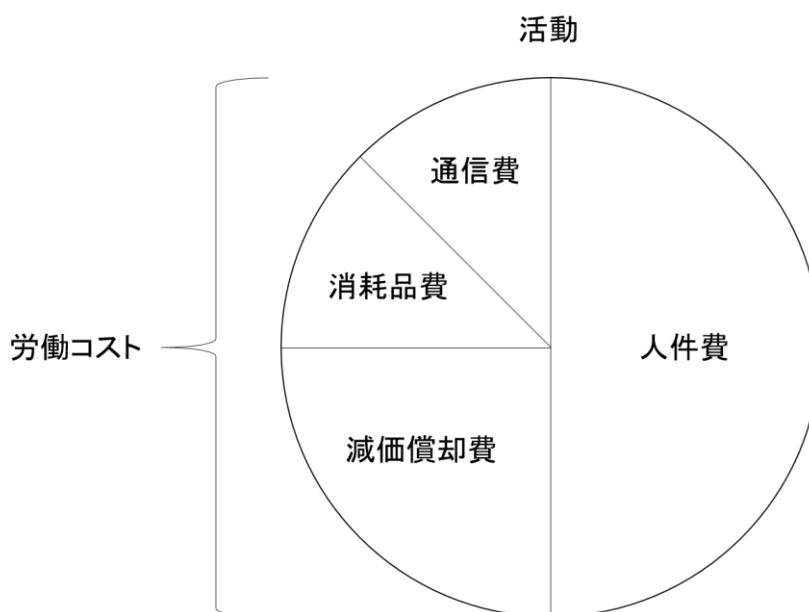
労働コストが、活動に必要な費用要素で構成されている（注24）ということは、見方を変えれば、活動が、労働コスト（活動に必要となる費用）を消費していると捉えることができる。活動が労働コストという「経営資源を消費している（Glad and Becker 1996, 20; Jean and Morrow 1989, 42）」という観点に立てば、労働コストは、活動原価（注25）によって構成されているという認識が可能になる。すなわち、労働コストは、「活動」を機軸とすることにより、活動原価という新たな測定の視座を持ち得るのである。（注26）

ここで議論を整理しておきたい。既存の労働コストは、「人」を機軸に置き、人の労働時間に対してコスト（賃金）を支払うという認識の下、「人に係わる費用」とであると解釈されている。

これに対して、新たな労働コストは、「活動」に機軸を置くことで、これを、活動の遂行によって発生する「活動に必要な費用」として解釈するものである。「活動」を機軸とした労働コスト概念では、より包括的なコスト認識が可能となることから、賃金も活動に消費される経営資源（＝労働コスト）の一部であると認識する。賃金が活動に消費されるということは、いわば、活動に賃金を支払っていることと同義である。すなわち、新たな労働コスト概念では、「活動」に対して賃金を支払うという認識が導かれるのである。

この「活動」に対する賃金の支払いという概念は、賃金の「コスト」という側面への着眼、「人」から「活動」への生産主体の認識転換、そして「活動が経営資源を消費する」という活動原価の観点により初めて導き出されるものである。これはまさしく、既存の「時間」に対する賃金の支払いという概念からの脱却であり、賃金を活動原価によって算定するという視座が、労働成果の測定・評価手法の確立と、それと連動した新たな賃金算定手法の確立への大きな足掛かりとなることが、ここに示されるのである。

図表 6 労働コストの構成イメージ



出典：筆者作成。

#### 4. 活動という概念

##### 4-1. 組織における活動概念

活動原価による賃金の算定を考察するには、活動という概念の適切な解釈が不可欠となる。そこでまず、活動概念について取り上げる。これには、Barnard (1938) の議論が参考になる。

Barnard (1938) によると、組織とは、「人間の活動で構成される 1 つの体系 (Barnard 1938, 77; 山本・田杉・飯野訳 1968, 80)」であり、「2 人以上の人々の意図的に調整された活動や諸力の体系 (渡辺・角野・伊藤 2003, 18)」であると定義されている。また、組織の成立には、「共通

目的 (common purpose)」、「協働意欲 (willingness to corporate)」、「コミュニケーション (communication)」という3つの要素が不可欠であり (渡辺・角野・伊藤 2003, 19)、まず基盤となる「共通目的」が存在し、「コミュニケーション」を通してこれが伝達・理解され、「協働意欲」が提供されることで、結果として諸処の活動が1つのシステムとして機能するとされている (河辺 2011, 59)。

これにより、次の解釈を導くことができる。第1に、組織の中には必ず「活動」が存在するということ、第2に、その「活動」は、Barnardがいう「共通目的」と「協働意欲」によって生起し遂行されるということ、である。つまり、組織は、そこに帰属する複数の人間が、「共通目的」及び「協働意欲」に基づいて、相互に関連している活動を実際に遂行することで、初めて成立すると言える。ここで重要な点は、組織における諸種の活動は、自由意志に基づいた個人的行為ではなく、組織の目的達成に適合した行為のみを指すということである (河辺 2011, 53)。組織が組織であるためには、「共通目的」と「協働意欲」を保有している必要があり、これに適合しない活動は、組織における活動からは不必要なものとして除外されるのである。以上を踏まえて考えると、組織における活動とは、「組織の目的に適合した個々の人間による働き」であると捉えることができる。

#### 4-2. 活動原価に基づく活動概念

組織における活動が「組織の目的に適合した個々の人間による働き」であるならば、これを満たす限り、活動という概念は、柔軟的かつ抽象的にならざるを得ない。従って、活動概念は、組織の目的や形態によって、多様な解釈を許容するものであると言える。しかしながら、活動原価に基づく活動概念においては、ある種の内向的指向性を持った概念解釈が必要となる。なぜなら、活動原価における「活動」は、原価として財務数値を有し、測定・評価の対象、つまり管理の対象となるからである。活動原価に基づく活動概念に対しては、活動の管理を前提とした解釈が不可欠なのである。活動原価に基づく活動概念の解釈については様々な議論が存在するが、手掛かりになるものとして Brimison (1991) と Cooper and Kaplan (1991)、Turney (1992) のそれがある。

まず、Brimison (1991) は、活動概念を理解するにあたり、活動を「機能 (function)」、「ビジネスプロセス (business process)」、「活動 (Activity)」、「タスク (task)」、「オペレーション (operation)」の5つに分類し、次のように説明している。機能は、共通目的をもつ活動の集合体であり、ビジネスプロセスは、関連する活動あるいは独立した活動のネットワークである。そして、タスクは、活動を構成する個々の作業やオペレーションの結合体であり、オペレーションは、プランニングやコントロールのための最も小さい作業単位、である (Brimison 1991, 48)。Brimison (1991) は、組織における活動の集約化と細分化を行い、階層構造を明らかにしたと言える。

次に、Brimison (1991) と時を同じくした Cooper and Kaplan (1991) は、製造過程における活動に特化した上で、製造活動を「施設維持活動 (facility-sustaining activity)」、「製品支援活動 (product-sustaining activity)」、「バッチレベル活動 (batch-level activity)」、「単位レベル活動 (unit-

level activity)」の4つに分類し、対応する工場経費との関係から活動概念の解釈を試みている（Cooper and Kaplan 1991, 130-135）が、これも Brimson（1991）と同様、活動の階層分類を行ったものであると言える。

これに対し、Turney（1992）は、活動同士の関係性に着眼し、解釈を試みたと言える。Turney（1992）は、活動の相互間連動における重要性を強調し、個別完結的な活動は非能率を発生させる原因となるため、活動は並行連鎖型で行われるべきであり、これにより活動の重複や反復がなく最も能率的に目的を達成できると指摘している（Turney 1992, 23）。Turney（1992）は、活動の相互連関性を指摘したのである。

上記の議論はいずれも、異なる観点から活動を捉えている。Brimson（1991）や Cooper and Kaplan（1991）は垂直的に、そして Turney（1992）は水平的に組織における活動を解釈したと言えるであろう。しかし、いずれの議論においても、活動が管理の対象となっているという点を除いて、活動概念の画一的な解釈が存在していないことが解る。活動概念の解釈が容易ではない理由は、活動が「柔軟的解釈を成し得る客体（吉田 2005, 57）」であり、「動的な多義的指向性（吉田 2005, 53）」を有していることに依拠していると解して間違いないであろう。以上をまとめると、活動原価に基づく活動概念とは、①組織の目的に適合し、②遂行主体を人とし、③原価という財務数値を付与され、管理（測定・評価）の対象となる客体であることが解る。櫻井（1995）は、これを「ある機能の目的を遂行するのに必要とされる行為（櫻井 1995, 126）」であると表現している。

## 5. 活動原価による賃金算定に向けて

これまでの議論を整理すると、次のとおりである。労働力人口減少問題には、労働市場を自由化し、雇用流動化や組織への多重籍化を解禁する必要があるが、これを直接阻害する要因として、現行の労働時間制による時間拘束がある。時間拘束からの解放には、（経過）時間に代わる新たな賃金算定・支払の単位の設定が必要となるほか、労働時間制を始めとする時間賃率は、労働成果と賃金が連動したものではないため、労働市場の自由化には、労働成果の測定・評価手法と、それと連動した新たな賃金算定手法の確立が必要となることが解る。端的に言えば、「労働成果の測定・評価と賃金への反映」である。

この実現には、まず、賃金は「人」ではなく、「労働成果」に対して支払うものであるとの認識が不可欠となる。そのため、賃金の「コスト」としての側面に着眼し、生産物（労働成果）の生産主体を「人」ではなく、「（人による）活動」とであると捉え直すことで、労働コスト概念の機軸を「人」から「活動」へと変更した。「活動」を労働コスト概念の機軸とすることで、より包括的なコスト認識、活動原価による算定という視座、さらには「活動」に対して賃金を支払うという概念を導き出すことができた。

重要な点は、労働コストの一部である賃金が、（経過）時間ではなく、活動原価という新たな算定指標を得たこと、そして、「人」ではなく「活動」に対して支払われるという認識転換を果たした点である。いわば、「活動」を機軸とした労働コスト概念は、「活動原価会計の手法に

よって賃金を算定すること」、「遂行した「活動」に対して賃金が支払われること」という観点の起点となったのである。しかし、如何にしてこれらの観点を労働成果の測定・評価と結合するのかという問題が残る。そこで、以下では労働成果について取り上げる。

労働成果は「労働の成果」であるため、その意味する範囲は広く、組織における活動概念と同様、抽象的かつ柔軟的解釈を必然とするが、「労働を行った結果生み出されるもの」であることに違いはない。そこで、本稿では、労働成果を生産物である製品やサービスではなく、労働者によるアウトプットであると広義に捉え、「労働者によって完遂された活動」（注 27）であると解釈すれば、労働成果を「活動」として認識することが可能となると考えられる。むしろ、労働成果は「労働の質と量（笹島 1995, 24; 久本 2010, 162）」を含むものであることから、「労働者によって完遂された活動」の質と量についての考察は必要であるが、これについての議論は4章にて行い、ここでは割愛する。

労働成果を「完遂された活動」と定義するならば、組織の目的に適合し、人によって遂行された労働成果（活動）は、原価という財務数値を付与され、管理（測定・評価）の対象となる。そして、経営資源を賃金と設定し、適切な配賦尺度を用いて、労働成果である活動にこれを配賦すれば、活動毎に賃金が割り当てられ、活動毎の賃金の設定が可能となる。活動毎に賃金の設定がなされるということは、労働成果（遂行した活動）に対して賃金が支払われるということである。すなわち、労働成果を完遂された活動と認識することで、活動原価会計の手法によって、「労働成果の測定・評価と賃金への反映」が可能になるのである。

活動原価を賃金算定の指標とするという観点は、新たな賃金制度への概念フレームを与えてくれる。それは、「時間と人」から「活動と労働成果」への新規的な連動性への移行である。本稿では、この新たな賃金制度への概念フレームを「職性給」と称し、制度構築に向けて考察を展開するものとする。

## 注 釈

注 1 首相官邸 HP 「働き方改革の実現」 参照。

<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/hatarakikata.html>

2020 年 6 月 28 日閲覧。

注 2 厚生労働省 HP 「「働き方改革」の実現に向けて」 参照。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>

2020 年 6 月 28 日閲覧。

具体的には、「長時間労働の是正」、「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」、「柔軟な働き方がしやすい環境整備（テレワーク・副業や兼業など）」、「ダイバーシティの推進」、「賃金引上げ・労働生産性向上」、「再就職支援、人材育成」、「ハラスメント防止対策」などがある。



- 注3 清家（2013）によると、20世紀初頭の日本の企業では従業員定着率が低く、離職率が高かったという。いわば雇用流動的な状態である。しかし重化学工業化に伴い、高度な技術・技能をもつ労働者の養成が必要となり、従業員の企業定着率を向上させるのに有効とされた制度が、定年まで働いたなら多額の退職金を支払う定年退職制度（長期雇用）と、長く勤めれば勤めるほど得になる年功制賃金である（清家 2013, 132-138）。長期雇用や年功制賃金は、いわば労働市場の硬直化のための制度なのである。
- 注4 硬直した労働市場とは、単一組織で労働者を雇用し、労働能率に関わらず、所定労働時間内は労働者を職場に拘束していることにより、労働の自由な売買が不可能な状態。
- 注5 労働力が産業間、地域間、組織間を移動すること。
- 注6 労働者が複数の組織と雇用契約を持つこと。
- 注7 我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。
- 注8 時間賃率の形態としては、所定労働時間を前提とする月給制のほか、パート・タイマーやアルバイト労働によく用いられる時給制、日雇い労働に用いられる日給制などがある。
- 注9 法定労働時間は一日8時間、週40時間である。
- 注10 労働時間に上限を設ける法定労働時間が問題なのではなく、労働時間制によって発生する「時間拘束」が問題であることに留意する必要がある。
- 注11 久本（2010）は、我が国における成果主義への流れは、労働給付を成果で測るという測定原理への部分的回帰であったに過ぎず、現代社会において、労働給付の測定の基準は多くの場合、労働時間によってなされており、「労働給付の単価」に労働時間を掛け合わせることによって、賃金を決定しているとしている（久本 2010, 163-164）。
- 注12 賃金が、労働の質と量に対して支払われるという点については、久本（2010）も「具体的な賃金額は、労働給付の質と量に対して支払われる（久本 2010, 162）」としている。
- 注13 笹島（1995）は、賃金には「企業活動の費用」、「社員の生活費」、「労働の価格（労働市場での価格）」という3つの性格があるという（笹島 1995, 16-17）。
- 注14 むろん、年功制賃金が、経済界の需要とも相まって社会的に定着したことは前述のとおりである。
- 注15 「職工給与標準制定の要（1922）」で重要な点は、「従来、賃金は労働需給や能力により定まり、労働者の生活費は省みられていない」とされていたものが、「生活費の上昇により、家族扶養に必要な賃金の実現できていないことから、賃金は年齢と共に増加する方式とした方がよい」と認識転換されたことである。
- 注16 労働政策研究・研修機構は独立行政法人であるが、本引用箇所は厚生労働省の委託プロジェクトの研究結果であるため、公的機関として位置付けている。
- 注17 本稿では、賃金という用語の解釈が錯綜していると記載しているが、野村（2007）は賃金用語全般において、統一的解釈が存在していないことを指摘している。
- 注18 「一般に現金給与が総労働費用に占める割合は7〜8割程度であるといわれているので、労働コストの総額は現金給与額の3分の4程度と考えられる（浅尾 2007, 63）」と記載さ

れていることから、労働コストは賃金などの貨幣的労働対価により構成されるものと認識できる。

注 19 労働基準法第 32 条、第 34 条、第 35 条、第 36 条、第 37 条、第 38 条などを参照。

注 20 石田は本稿に提示している引用を一般論として用いているが、その論法は専ら物理的な単位での測定可能性の有無を論じているのであって、他の測定方法の可能性は暗に存在しないことが前提とされていることを指摘し、同調しない立場をとっている。

注 21 ここでいう活動とは、労働と同義であるが、漠然的・抽象的な概念である労働よりも、細分化・特定化された概念として用いている。

注 22 発生するコストは組織の規模や事業内容によって異なる。

注 23 前述のとおり、人件費とは「役員報酬、給与その他の賃金、退職給付引当金繰入額、退職金、賞与引当金繰入額、賞与、法定福利費等の、人に係る費用の総称(片山・井上 2006)」である。従って、ここでは賃金よりも広い概念として用いている。

注 24 組織においては様々な活動が行われているため、費用要素は活動毎に認識する必要がある。

注 25 活動原価とは、端的に言えば、活動原価会計の手法によって算出される活動あたり原価のことである。

注 26 活動原価(Activity Cost)とは、活動原価会計(Activity Cost Accounting)の手法を用いて算出される活動(Activity)あたり原価(Cost)のことである。ここでいう活動原価会計は、Staubus(1988)の提唱した活動会計(Activity Costing)やCooper and Kaplan(1987)によるABC(Activity-Based Costing)などを広く含むものである。

活動原価会計は、原価管理手法の一つであるが、なかでも、理論的發展を遂げたものとしてCooper and Kaplan(1987)による活動基準原価計算(以下、ABC(Activity-Based Costing)という)がある。ABCとは、端的に言えば、「製品、サービス、顧客と言った原価計算対象に原価を正確に割り当てる方法(Cokins 1996, 40)」のことである。ABCは、従来の原価計算の方法では、製品原価情報が歪められ、誤った意思決定を招く危険があるとの指摘が提唱の原点となっており(Schweizer, Hettich and Kupper 1975; 溝口・坂口訳 1978, 3; Miller and Villmann 1985, 143; Johnson and Kaplan 1987, 186-187; 鳥居訳 1992, 172-173)、製品原価情報の精緻化を目的として提唱された背景を持つ。従来の原価計算手続きでは、部門・工程等による組織区分をコストセンターと認識し、直接作業時間や機械時間といった原価計算対象と相関性のない配賦尺度を用いて間接費を製品原価へ配賦していたため、製品原価情報が崩壊していたとされている(Johnson and Kaplan 1987, 184; 鳥居訳 1992, 170)。

ABCの配賦構造は、従来の原価計算手続きと同じく、2段階方式となっているが(Cooper 1988b, 41)、従来の原価計算手続きから大きく異なる点として、組織における実態的な活動を軸とした活動区分をコストプールとして認識し、第2配賦段階において、原価計算対象と相関性の強い配賦尺度を用いて計算手続きを行うことが挙げられる(Cooper et al. 1992,

11)。そして、これを支えているのが、「製品等の原価対象が活動を消費し、その活動が経営資源を消費する（Glad and Becker 1996, 20; Jean and Morrow 1989, 42）」という ABC 特有の基本理念である。換言すれば、ABC は、この理念を前提として、経営資源と原価対象の間に活動を据え、消費相関性の維持を目指すものであると言える。そして、この消費相関性の維持に重要となるのが、各機構における消費実態を反映した配賦尺度の採用であることは、もはや言うまでもないであろう。このように、ABC は、経営資源と原価計算対象の配賦相関性の維持により、製品原価の精緻化を目指すものであるが、これを可能とせしめているのは、「活動」への着眼なのである。

ABC の提唱当初は、原価情報の精緻化が目的とされていたが、その後、原価低減のツールとしての活動基準管理（ABM（Activity-based Management））や予算管理ツールである活動基準予算管理（ABB（Activity-based Budgeting））として発展し、これによって今や、ABC は経営管理ツール（狭義では、原価管理ツール）として認知されるに至っている（櫻井 2004, 24）ことを付言しておく。

注 27 ここでいう完遂とは、活動と設定された作業群をミスなく遂行した状態を指す。

## 第2章 職性給という概念

### 1. 活動原価を賃金算定に用いる有意性

本章では、活動原価会計の手法によって、労働成果の測定・評価と賃金への反映を目指す賃金制度の概念フレームを「職性給」と称し、これにおける賃金の算定について考察する。職性給は、活動原価会計手法によって賃金を算定する点に大きな特徴をもつが、考察に入る前に、活動原価を賃金算定に用いる有意性について、今一度、明確にしておく必要がある。

活動原価会計とは、端的に言えば、活動原価を機軸とした原価管理手法のことである。活動原価の測定・評価にあたって、間接費の配賦を如何に精緻化し管理していくのかについての議論は、これまで盛んに行われてきているが (Johnson and Kaplan 1987; Miller and Vollmann 1985; Staubus 1988)、その議論を大きく発展させたものに ABC がある。ABC は、「製品等の原価対象が活動を消費し、その活動が経営資源を消費する (Glad and Becker 1996, 20; Jean and Morrow 1989, 42)」という観点に立ち、活動に基づいて配賦の構造を構築しようとしている点に大きな特徴をもつ (Cooper 1989, 34-35)。(注1)

ABC の配賦構造は、「経営資源から活動へ」、そして「活動から製品等の原価対象へ」という2つの配賦の段階 (Cooper 1988b, 41) を有しており、一見、従来の原価計算手続きと変わらないように見える。しかし、ABC は、「経営資源から活動へ」の配賦段階において、活動を機軸としたコストプールを有している点、「活動から製品等の原価対象へ」の配賦段階において、原価計算対象との相関性の強い配賦尺度を用いて計算手続きを行う点 (Cooper et al. 1992, 11) において、従来の計算手続きとは大きく異なっている。すなわち、ABC の配賦構造の特徴は、活動を機軸としている点、そして配賦相関性を重視している点に集約することができる。ABC は、活動を機軸とする配賦構造によって、経営資源から原価計算対象までの配賦相関性を維持しようとするものである。本稿では、Ruffish and Turny (1991, 57, 61) の観点 (注2) を準用し、第1配賦段階である「経営資源から活動へ」の配賦機構を「資源ドライバー(resource driver)」、第2配賦段階である「活動から製品等の原価対象へ」を「活動ドライバー (activity driver)」と称することとする。図表1はこれを示したものである。

職性給は、活動原価会計の手法により賃金算定を行うものであるが、いわば、ABC の配賦構造の特徴を利用して賃金を算定するものである。具体的には、職性給では、ABC における「経営資源から活動へ」という配賦段階、すなわち資源ドライバーにおいて、経営資源を「人件費予算」(注3) と設定し、これを「活動」に配賦するという手続きをとる。ここで適切な配賦尺度を選択することができれば、活動には適切な原価が割り当てられ、活動毎の賃金の設定、つまり労働成果毎の賃金の設定が可能となると考えられる。従って、賃金算定に活動原価会計を用いる有意性は、その配賦構造により、活動毎に適切に賃金を設定できる点にあると言える。

図表 1 ABC における配賦モデル



出典：小川 2020a, 21.（筆者により改変。）

## 2. 職性給という概念

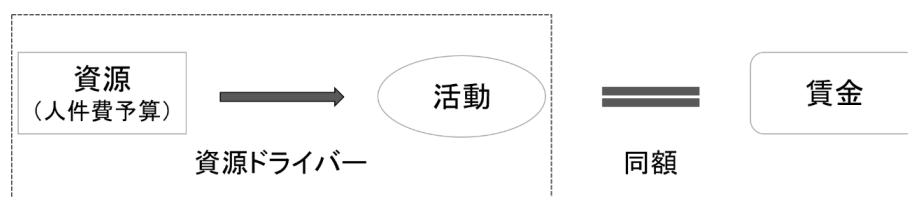
活動原価を賃金算定に用いる有意性は前述の通りであるが、ここで、職性給という概念フレームについても明確にしておく必要がある。職性給とは、端的に言えば、人が遂行した「活動」（労働成果）に応じて賃金が支払われる制度（注 4）である。「活動」とは、管理目的に従って、意図的にグループ化した作業群のことであり、これは、組織内で継続的に発生する様々な作業を抽出し、それらを階層や機能、目的別などに照らしてグルーピングしたものであるとも言え換えられる。ここでいう「活動」が、一般的な表層的認識における意味のそれとは異なることは、前述のとおりである。

労働者が遂行した活動に応じて賃金が支払われるためには、活動毎に賃金が設定されなければならない。これを具現化させる手段として、職性給では、活動原価会計の手法を用いて賃金を算定する。換言すれば、職性給は、活動原価によって算定される賃金制度であると言える。

職性給で用いる活動原価の測定・評価には、いくつかの特徴が挙げられる。第 1 に、資源ドライバー（resource driver）への着目である。これは、活動原価が「経営資源から活動へ」の配賦の段階で測定・評価されることに依拠している。第 2 に、経営資源に人件費予算を用いて活動原価予算を算定することである。これは、従前の活動原価会計の議論にあった、消費資源原価の活動への事後的割当てではないことを示している。第 3 に、活動原価が「賃金の算定」という新たな目的観を有していることである。これはすなわち、活動に配賦された人件費予算額が、その活動を遂行した労働者の賃金と同額となる（注 5）ということであり、ここに職性給の大きな特徴がある。図表 2 は、これをまとめたものである。図表 1 と比較すると、職性給の配賦モデルの特徴が明白となろう。

このように、職性給は、資源ドライバーに着目し、経営資源を人件費予算と設定することで、活動に配賦された人件費予算が労働者の賃金と同額となり、結果的に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達成するものである。換言すれば、活動に財務数値を付与することで、労働者の労働成果（活動）を管理し、それと賃金を直結するのである。

図表 2 職性給における配賦モデル



出典：小川 2020a, 21. (筆者により改変。)

### 3. 職性給における賃金算定

#### 3-1. 既存の活動原価の配賦様態

##### 3-1-1. 配賦機構

職性給では、資源ドライバーに着目し、経営資源を人件費予算と設定することで、活動に配賦された人件費予算が労働者の賃金と同額となることは前述のとおりである。この実現には、資源ドライバーにおける配賦相関性の維持が、最重要課題となる。そして、配賦相関性の維持は、経営資源である「人件費予算」を「活動」へ配賦する適切な尺度の選択に依拠していると言っても過言ではない。これを検討するにあたり、まずは、これまでの ABC の配賦様態を整理する。

ABC が、活動を機軸とする配賦構造によって、経営資源から原価計算対象までの配賦相関性を維持しようとするものであることは既に述べたとおりである。ABC は資源ドライバーと活動ドライバーという 2 つの配賦機構を有しており、製品等原価の精緻化には、これらの機構における一貫した配賦相関性が必要となる。換言すれば、資源ドライバーと活動ドライバーにおいて、それぞれ認識される配賦原価の信憑性が、これらの配賦の相関性に依拠しているということである。しかしながら、ABC では資源ドライバーよりも、活動ドライバーに重点を置いた議論が展開されてきており (Cooper and Kaplan 1998, 83-98; 櫻井訳 1998, 107-122)、ABC からさらに理論的發展を遂げた ABM (注 6) の議論もまた、これに準じたものとなっている。この理由の 1 つとして、ABC が製品原価計算技法として勘案されたことが挙げられる。

Johnson and Kaplan (1987) は、従来の原価計算手続きでは、第 1 段階における間接費のコスト・センター (原価中心点) への配賦の是非に関わらず、配賦手続きの第 2 段階において、直接作業時間もしくは直接労務費といった製品等の原価対象と相関性のない配賦基準に基づいて原価が配賦されていることを指摘し、これにより原価情報が崩壊していると強調している (Johnson and Kaplan 1987, 184; 鳥居訳 1992, 170)。ABC はこのような課題背景に基づき提唱されたため、配賦手続きの第 2 段階、つまり、活動ドライバーを議論の焦点としていていると考えられる。なお、ABM は、ABC の配賦構造を継承するなかで、活動原価の管理を指向するものであるが、ここでも、それを準用するあまり、資源ドライバーについての議論が高まらなかったと考えられる。

経営資源から製品等の原価対象までの配賦を精緻化するには、活動原価の測定・評価が要と

なる。ABC・ABMの配賦手続きにおける議論の焦点が、活動を機軸とした上で、如何に相関性のある配賦を可能とするかに充てられている（Cooper and Kaplan 1988, 21; Cooper 1991, 157-164）ことも、これを肯定するものである。それにも関わらず、本来、活動原価の信憑性を確保するために必要な資源ドライバーにおける議論は、十分に尽くされてこなかったのである。

このように、これまでのABCの配賦様態における議論は、活動ドライバーに傾注していることが解る。しかし、配賦尺度が、経営資源とそれを消費する活動、そして活動を消費する製品等の関係における相関性を追求するものであるならば（吉田 2005, 94）、活動ドライバーで用いられている配賦尺度を参照することは、資源ドライバーで用いる配賦尺度を考察するにあたり、有益であると考えられる。従って、以降では、既存の配賦尺度について取り上げる。

### 3-1-2. 配賦尺度

既存の配賦尺度には、数多くの選択肢が存在する。これを全て取り上げることは不可能であるため、以下に、Cooper and Kaplan（1998）やBellis-Jones and Develin（1992）、Hick（1992）、Lewis（1995）によって提示された配賦尺度を例示する。

まず、Cooper and Kaplan（1998）によれば、活動ドライバーにおける原価作用因には「取引作用因（transaction drivers）」、「時間作用因（duration drivers）」、「強度作用因（intensity drivers）」の3つがあるという（注7）。このうち、「強度作用因」は、活動の消費態様において特殊性がある場合に、消費資源原価を直課ならびに賦課するものであることから、実際の尺度は「取引作用因」と「時間作用因」の2つであると解釈することが妥当であろう。

「取引作用因」（注8）に帰属する尺度としては、段取り回数や注文回数、受け取り回数といった作業の頻度（Cooper and Kaplan 1998, 95-97; 櫻井訳 1998, 120）が挙げられており、「時間作用因」には、作業時間や段取り時間など、活動遂行にかかった時間（Cooper and Kaplan 1998, 95-97; 櫻井訳 1998, 120）が挙げられている。（注9）（注10）

次に、Bellis-Jones and Develin（1992）は、原価作用因には「製造量に比して増加する作用因（Volume drivers）」ならびに、「導入に関する作用因（Introduction drivers）」、「品揃えに関する作用因（Assortment drivers）」、「品質に関する作用因（Quality drivers）」があるという。なお、それぞれに帰属する配賦尺度として、「製造量に比して増加する作用因」には、材料、機械時間、生産部品、「導入に関する作用因」には新製品数や試作品数、「品揃えに関する作用因」には顧客数や卸業者数、「品質に関する作用因」には苦情件数や性能改良数などを挙げている（Bellis-Jones and Develin 1992, 15-18）。

また、Hick（1992）は、原価作用因とは異なる機能的観点に基づき、配賦尺度を労働グループ、稼働時間グループ、スループット・グループ、空間グループ、さらには活動の需要量数値などに分類し、労働グループには作業時間や人員数、稼働時間グループには機械時間、スループット・グループには個数やガロン、トン数、空間グループには面積など、そして活動の需要量数値には実際の消費需要量などが含まれるとしている（Hicks 1992, 37-39）。

さらに、Lewis（1995）は、Hick（1992）と同様に配賦尺度を原価作用因とは異なる観点から

捉え、職種領域で区分している。具体的には、職種領域を製造業、小売業、サービス業（点検・修理などのアフターサービス）に区分し、製造業においては、労働時間や機械時間、運搬回数、移動距離、小売業においては、購買品数、返品数、従業員離職数、そして、サービス業においては、注文回数、苦情件数、正規・非正規雇用者数などを挙げている(Lewis 1995, 130)。

上記を俯瞰すると、Cooper and Kaplan (1998) や Bellis-Jones and Develin (1992)、Hick (1992)、Lewis (1995) の議論はそれぞれ観点が異なるものであるが、類別に基づいて配賦尺度を導出しようとしている点で共通し、その尺度はいずれも、時間、人数、使用量、面積、回数、個数、件数といった、定量的で測定可能な物量数値となっていることが解る。

### 3-1-3. 既存の配賦尺度の問題点

上記から示されるように、定量的で測定可能な物量数値であれば、配賦尺度として選択することは可能であることが解る。しかし、実際に配賦尺度と足り得るものは、「消費実態を端的に表わす尺度（吉田 2005, 97）」かつ「測定対象に共通する単位（NAA1963, 23; 染谷・新井・藤田訳 1966, 43）」に限定される。上記の配賦尺度は、概ね Cooper and Kaplan (1998) によって提示された「取引作用因」と「時間作用因」に集約されることから、人件費予算から活動への適切な配賦尺度を検討するにあたり、以下では、これらに帰属する配賦尺度の課題を考察する。

まず、「取引作用因」でいう取引の頻度（回数）を配賦の尺度とするためには、測定対象となる活動が同質である必要がある。ここでいう質とは、「物の実体。内容（山田・吉田 1981）」のことであり、活動内容と言い換えられる。つまり、同質とは、「同じ活動内容」のことであり、これを用いる場合は、取引の頻度（回数）以外の条件が等しい状態である必要があることになる。しかし、活動が常にこの条件を満たすことは想定し難いことから、これらによる測定結果は最も正確性に欠けるとされている（Cooper and Kaplan 1998, 96; 櫻井訳 1998, 120）。

次に、「時間作用因」で用いられる「時間」という尺度であるが、「時間」がいかなる活動遂行にも認められる共通の普遍的単位であることに間違いはない。これは NAA (1963, 23; 染谷・新井・藤田訳 1966, 43) による、測定対象に共通する単位が測定における有効な尺度になるという見解からも明らかである（注 11）。時間がいかなる活動にも共通する普遍的単位であるということは、取引作用因のように同じ活動内容であることを前提とせずとも、尺度として利用できるということである。しかし、これは消費実態を示す尺度であることと同義ではない。なぜなら、「時間」は単なる経過時間に過ぎないからである。

例えば、Cooper and Kaplan (1998) は「単純な製品の段取りにはわずか 10～15 分しかかからないのに対して、複雑で精巧な製品の段取りには 6 時間かかるような場合（Cooper and Kaplan 1998, 96; 櫻井訳 1998, 120）」に、「時間作用因」を用いるべきであるという。このような解釈は、あたかも「時間」が活動の複雑性を反映するものであるとする暗黙知が是認されていることによる。しかし、これは誤謬であり、活動の遂行に要する時間と活動の複雑性は必ず



しも相関比例するものではないことを認識する必要がある。なぜなら、より複雑な活動がより短時間で遂行されることもあり得るからである。

本来、「時間作用因」による測定・評価の結果が正確なものとなるには、「取引作用因」と同様、活動が同質であり、経過時間以外の条件が全て等しい状態である必要がある。従って、「時間」は、単独では配賦尺度として十分とは言えず、これにより測定・評価された配賦原価は、上記の条件を満たさない限り、信憑性に欠けると考えられる。配賦原価の信憑性を確保するには、本来、個々の活動の消費実態を表し、かつ測定対象に共通した配賦尺度が必要なのである。

### 3-2. 新たな配賦尺度の必要性

「取引作用因」においても、「時間作用因」においても、原価の精緻化を目指すのであれば、本来、選択した配賦尺度以外の活動実態に差異がない状態である必要がある。これは、「取引作用因」や「時間作用因」に帰属する尺度だけではなく、選択しうる全ての配賦尺度に共通して言えることである。しかし、組織内での活動の多様性に鑑みると、この条件を満たすことが現実的ではないことはもはや言うまでもない。

これを踏まえて、職性給における配賦尺度を考えたとき、人件費と活動との消費実態を端的に表し、かつそれぞれの活動に共通した配賦尺度こそが、適切な尺度であるとすれば、そんなものは存在しないように思えるかもしれない。少なくとも、これまで取り上げてきた選択肢の中では、適当な尺度は見当たらなかったと言える。しかし、これは活動の態様を外観から捉えようとしたことによる誤認である。換言すれば、活動の内観、すなわち活動の「性」を捉える必要があるということである。ここでいう性とは、「生まれつきもっている本質的なもの。さが、たち（森岡 et al. 1993）」のことであり、活動に照らせば、個々の活動が発生した瞬間からもつ特性とも言い換えられる。活動の「性」は、活動の個々の特性から識別できるものであり、個々の活動から切り離せないものなのである。

そこで、本稿では「性」を活動に固有の「難易度」として捉え、これを「知識、技術、技能」の観点から観察する。（注 12）活動は、それぞれに異なる目的とプロセスを持っており、活動の遂行に必要な「知識、技術、技能」、すなわち難易度も当然ながら異なっている。（注 13）。活動が、それぞれ異なる難易度を有しているということは、活動に固有の難易度は「測定対象（活動）に共通する単位」であるとの解釈を可能にする。これに従い、以降では、難易度が、人件費予算と言う経営資源と活動の「消費実態を端的に表す尺度」と足り得るかについて検証する。

### 3-3. 難易度という視座

#### 3-3-1. 難易度の固有性

難易度の消費相関性についての検証に入る前に、活動の難易度が、活動毎に相違することを確認しておく必要がある。そこで、以下に具体例として3つの活動を例示する。1つは、業務マニュアル作成、2つは、データ加工、3つは、封筒封入である。

1 つめの例示である業務マニュアル作成は、業務内容にもよるが、まず作成に際して業務の専門的知識を必要とする。さらに、実際の作成にあたっては、PC を操作する技術や、実際に入力するなどの技能が必要になる。2 つめの例示であるデータ加工は、1 つめの例示と比較してみると、業務の知識の豊富さよりも、むしろ PC 上での加工に関する高い操作技術が求められる。さらに、実際に入力するための技能もまた、より高いものが必要であろう。3 つめの例示である封筒封入は、せいぜい何をどの順番で、どの向きに封入するかという程度の知識で十分である。実際の封入にあたっては、特に高い技術や技能は必要とされないであろう。

このように、例示した活動を難易度という新たな軸で比較してみると、それぞれの活動を遂行するために必要となる知識や技術、技能のレベルが、明らかに異なっていることがわかる。これを組織実態に照らしてみれば、活動間の難易度の差はさらに顕著なものになるであろう。活動は、それぞれ固有の難易度を有しているのである。

### 3-3-2. 難易度の消費相関性

活動の難易度の固有性が明らかになったところで、人件費予算と活動間における難易度の消費相関性についての検討に入る。検討には、上述の「業務マニュアル作成」、「データ加工」、「封筒封入」という3つの活動例を再度用いることにする。

これら3つの活動の遂行には同じ時間を要すると仮定した場合、3つの活動に対して同じコストが配分されるのが一般的である。なぜなら、人件費の配賦には、一般的に時間という配賦尺度が用いられるからである。(注 14) 換言すれば、これらの活動は同額の費用を消費していると認識されており、いずれの活動を遂行しても、同額の賃金が支払われているということである。しかし、同質でないこれらの活動に対して、人件費を時間という尺度で配賦することは、消費実態を反映しているとは言えず、配賦原価の客観的妥当性は低いはずである。そこで、以下に難易度という尺度を用いた場合の消費相関性について考察する。

活動の難易度によって活動の消費するコストが相違するという解釈を裏付けるには、Marx (1867) による資本論が参考になる。Marx (1867) によると、人が提供する労働力は商品であり、商品の価値は、価値形成においてどれだけの労力（時間や費用など）が費消されているかで決定するという (Marx 1867; 資本論翻訳委員会訳 1983a, 294)。労働者と雇用主の間では、労働力という商品が売買されており、より高い価値を有する商品は、売買において当然に高い交換価値が成立する。これを帰納的に導けば、高い「知識・技術・技能」を要する活動の遂行には、高い価値をもつ労働力が必要であり、ゆえにその活動のコストは「高い」ものとなる。結果として、難易度の高い活動は、高いコストを必要とする、延いては、難易度の高い活動を遂行した労働者には、より多くの賃金を支払う必要がある (副田 1969, 45,47) という認識が導かれることになる。これを前提とすれば、人件費という「原価を発生させる要因 (Brimson and Antos 1994, 68)」は、「難易度」とであると解釈することが可能となるのである。

このように、人件費予算という経営資源と活動との消費相関において、難易度はその尺度と足り得ることが解る。一方、人件費を難易度という尺度によって活動に配賦するということは、

労働成果（活動）の新たな測定・評価基準として難易度を用いることと同義である。これには、様々な課題が存在する。まず、難易度をどのように定めるのかという基準設定の問題である。組織における様々な活動をどう比較し、軸に当てはめるのかという問題も存在するであろう。そこには、客観性と妥当性、正確性の追求が必要となる。また、運用においては、活動が人的作業の結果である限り、労働者により活動の難易度に対する感覚が主観的に異なることが推察できる。だが、最も大切なことは、それが組織の人々にとって受容できるものかどうかである。石田（2003）は、「ホワイトカラーの生産性は科学的/客観的には測定できないが、測定に関する尺度の組織内の暫定的合意があれば十分である。測定問題はむしろマイナーな問題であって、ホワイトカラーの生産性（もしそれが科学的に測定できないものであっても）が向上するであろう管理を如何にシステムとして、つまりインセンティブとサンクションの体系として構築するかが主要な問題である（石田 2003, 146）」と強調している。（注 15）難易度の計数化等についての議論は、ここでは割愛し、第 6 章に譲るものとする。

#### 4. 加重配賦係数

##### 4-1. 難易度という配賦尺度の検討

これまでの議論で、難易度が「測定対象（活動）に共通する単位」であり人件費予算という経営資源と活動の「消費実態を端的に表す尺度」と認識できることが明らかになった。一方、難易度を配賦尺度として用いるにあたっては、難易度が単独で配賦尺度として足り得るかについても考察する必要がある。ここでは、難易度を単独で用いた場合、発生しうる問題について取り上げる。なお、ここでいう難易度とは、「知識、技術、技能」の観点から導き出される計数であり、その属性は定性であることを先に明示しておく。

ABC を始めとする活動原価会計は「製品等の原価対象が活動を消費し、その活動が経営資源を消費する（Glad and Becker 1996, 20; Jean and Morrow 1989, 42）」という理念に支えられていることは前述の通りである。この理念から発展的に導かれるのは、機軸である「活動」と「人」と「時間」という消費相関である。活動は、難易度を「性」として有しながらも、必然的に時間経過の中で遂行される。これはすなわち、活動は遂行過程において必然的に時間を消費するということである。そして、活動を遂行するのは、多くの場合人である。活動は人と人に従属する時間を消費するとの認識観に立てば、活動が時間から解離して存在することは不可能であり、時間という尺度をなくしては活動原価を測定・評価できないことが解る。（注 16）しかし、難易度を独立した配賦尺度として用いると、活動の遂行過程で消費される時間は一切考慮されないことになる。

次のような見方もできる。難易度が全く等しい活動 A と B があり、労働者 X がこれを同効率でそれぞれ遂行すると仮定した場合、A という活動の遂行には 1 時間、B という活動の遂行には 5 時間必要であったとする。配賦尺度に難易度を単独で用いた場合、これらの活動には全く同じ人件費予算が配賦され、結果としていずれの活動の遂行に対しても同額の賃金が支払われることになる。上述のように、活動の遂行に必要となる「時間」を消費資源の 1 つと捉える

ならば、時間は活動を構成する要素の1つであると捉えることができる。換言すれば、活動（労働）の遂行に必要となる時間は、労働の一部であり、これに対しても賃金が支払われる必要があることが解る。従って、例示の場合において、これらの活動に支払われるべき賃金は、同額ではなく、時間比率に基づいた額であることになる。この点からも、時間という尺度が排他できないことが認識できる。すなわち、難易度は、時間と同様、単独では配賦尺度として足り得ないことが解る。人件費予算の活動への配賦にあたっては、これら双方を考慮した新たな配賦尺度が必要なのである。

#### 4-2. 加重配賦係数という概念

難易度は独立した配賦尺度とは足り得ず、時間という尺度を併せ持つことにおいて意義を有するものとなることは前述のとおりである。これはすなわち、「難易度×時間」という複合的尺度が必要であることを意味する。以下で、これを検討する。

活動は必ず時間経過の中で遂行される。活動が必ず時間経過の中に存在するということは、活動に固有の難易度もまた、必ず時間経過の中に存在することを意味する。難易度は活動に固有のものであるため、一度、計数化されれば、それは原則として活動における既定値となり、時間経過の中で普遍的計数となる。難易度は、時間経過において連続性を持つため、普遍的計数となった難易度に対して、可変的計数である時間を乗じることには、正当性があると考えられる。普遍的計数である難易度に対して、活動の遂行に必要となる時間を変数として乗じることにより算出された積数は、活動固有の係数となるのである。本稿ではこれを「加重配賦係数」と称するものとする。

加重配賦係数について、留意すべき点が2つある。第1に、加重配賦係数は、難易度という定性的概念を計数化し、重さ（Weight）と捉えた加重概念であること、第2に、算出された解は「係数」であることである。加重配賦係数は、「難易度」という個々の活動が持つ「性」という尺度ならびに「時間」という尺度の積数によって表現され、職性給における適切な配賦尺度となり得ると考えられる。これまでの議論を踏まえて、図表2で示した資源ドライバーを置き換えると、職性給における配賦モデルは、図表3のように改変できる。

図表3 職性給における配賦モデル—加重配賦係数—



出典：小川 2020a, 23.（筆者により改変。）

### 4-3. 加重配賦係数という式

難易度は一度計数化されれば、活動に固有の規定値となることは前述のとおりである。活動の遂行には必然的に時間経過を伴うが、難易度は時間経過に関連するものではないため、時間経過の中で高低することはない。もし難易度が、活動遂行上、時間と関連して変動するならば、それはもはや活動に固有の特性ではないであろう。逆説的に言えば、変動分を新たな活動として認識しなくてはならないと言えよう。すなわち、難易度とは活動に対しては個別的であり、時間経過に対しては不変的なものなのである。従って、加重配賦係数という概念は、1つの活動に1つの性という難易度の個別性と、時間経過に関連しないという難易度の不変性、換言すれば、時間経過における難易度の連続性を担保としていることが解る。そこで、難易度を  $W$ 、時間を  $t$  とおくと、次の式が成立する。

$$\sum^t W$$

難易度が経過時間の中で連続性を持っていることを前提とすると、加重配賦係数は  $Wt$  という積数となる。例えば、 $W$  に 5、 $t$  に 3 を代入した場合、これは  $5+5+5=5 \times 3=15$  となる。つまり、5 ( $W$ ) が 3 ( $t$ ) において連続しており、難易度の時間経過における連続性を表しているのである。ここで、注視すべきは時間という尺度である。活動原価の測定・評価において、難易度が活動に固有の既定値となるならば、その原価を変動させる因子は時間であることが解る。加重配賦係数による配賦の特異性は、これまで単一・均一の普遍的尺度とされていたこの時間という尺度に対して、難易度という重さが加重されることにある。いわば、時間あたりの消費額が、難易度によって加重されるのである。

### 4-4. 加重配賦係数による配賦

#### 4-4-1. 加重配賦係数による配賦

ここで実際に加重配賦係数を用いて配賦を行ってみたい。例えば、難易度 ( $W$ ) が 10、時間 ( $t$ ) が 1 の場合は、加重配賦係数 ( $Wt$ ) は 10 であり、難易度 ( $W$ ) が 10、時間 ( $t$ ) が 2 になれば、加重配賦係数 ( $Wt$ ) は 20 となる。また、難易度 ( $W$ ) が 5、時間 ( $t$ ) が 2 の場合は、加重配賦係数 ( $Wt$ ) は 10 である。なお、ここでの時間 ( $t$ ) は、活動 1 単位 (Unit) あたりにおける遂行時間を指す。これをそれぞれ活動 A、B、C であると仮定し、以下に加重配賦係数を用いた配賦過程を示す。

$$\sum^1 10$$

活動 A

$$\sum^2 10$$

活動 B

$$\sum^2 5$$

活動 C

人件費予算が 20 万円である場合、それぞれの活動 A・B・C の加重配賦係数を用いて配賦すると、配賦額はそれぞれ 5 万円、10 万円、5 万円となる。図表 4 は、これらをまとめたものである。まず、活動 A と B は共に、難易度が等しく、遂行時間が異なっている。そのため、配賦額は遂行時間に正比例している状態である。次に、活動 B と C は共に、遂行時間が等しく、難易度が異なっている。そのため、配賦額は、難易度に正比例している状態である。そして、活動 A と C は共に、難易度も遂行時間も異なっているが、配賦額は同額となっている。

図表 4 加重配賦係数による配賦例

	難易度 (W)	遂行時間 (t)	加重配賦係数 (Wt)	配賦額	配賦比率
活動 A	10	1	10	5 万円	1
活動 B	10	2	20	10 万円	2
活動 C	5	2	10	5 万円	1
人件費予算合計				20 万円	

出典：小川 2019c, 93.

#### 4-4-2. 時間尺度と配賦加重係数による配賦比較

続いて、時間尺度と加重配賦係数による配賦の比較を行ってみたい。3 つの活動 A、B、C が存在し、それぞれの活動の遂行にはいずれも 40 時間が必要であると仮定する。人件費予算は 60 万円であり、それぞれの活動の難易度は 3、2、1 であるとする。

まず、時間尺度による配賦を行う場合、遂行時間が等しいため、それぞれの活動に 20 万円ずつ配分されることになる。次に、加重配賦係数による配賦を行う場合、難易度が 3 : 2 : 1 であるため、活動 A には 30 万円、活動 B には 20 万円、活動 C には 10 万円が配分されることになる。

それぞれの活動遂行における難易度が異なっているにも関わらず、時間尺度による配賦では、こうした難易度の差異は無視され、配賦額は同額となっている。一方、加重配賦係数による配賦では、それぞれの配賦原価に活動の難易度が反映されており、より組織実態に即した資源配分が可能となっていることが窺える。配賦加重係数では、時間あたりの消費額が、難易度によって加重されているのである。表 5 は、これらを可視的に対照比較したものである。

表 5 時間尺度と加重配賦係数による配賦比較

時間尺度	活動	遂行時間	難易度	加重配賦係数	配賦額	Rh	配賦比率
	A	40 時間	-	-	20 万円	@5,000	1.0
	B	40 時間	-	-	20 万円	@5,000	1.0
	C	40 時間	-	-	20 万円	@5,000	1.0
人件費予算合計					60 万円		
加重配賦係数	活動	遂行時間	難易度	加重配賦係数	配賦額	Rh	比率
	A	40 時間	3	120	30 万円	@7,500	3.0
	B	40 時間	2	80	20 万円	@5,000	2.0
	C	40 時間	1	40	10 万円	@2,500	1.0
人件費予算合計					60 万円		

出典：小川 2019a（筆者により改変。）

## 4-5. 加重配賦係数における時間の用法

加重配賦係数が  $Wt$  という積数となることは前述のとおりである。原価を変動させる因子は時間であることを踏まえれば、前述の数式において、 $t$  に活動の遂行に必要とされるであろう標準遂行時間を代入すると、解はその活動の原価標準を導く加重配賦係数となり、 $t$  に活動の遂行に必要となった実際遂行時間を代入すると、解はその活動の実際原価を導く加重配賦係数となることが容認できる。本稿では、前者を標準加重配賦係数、後者を実際加重配賦係数と称することとする。すなわち、この  $t$  に、活動の標準遂行時間あるいは実際遂行時間を代入すれば、それぞれの解から、活動の原価標準ならびに実際活動原価の測定・評価が可能となるのである。

$$\begin{array}{ccc}
 \text{標準遂行時間} & & \text{実際遂行時間} \\
 \sum & \text{難易度} & \sum \text{難易度} \\
 \text{標準加重配賦係数} & & \text{実際加重配賦係数}
 \end{array}$$

これにより、加重配賦係数は、予算編成における算定根拠、ならびに原価管理においては活動原価の標準値として分析指標になり得ることが是認できる。すなわち、加重配賦係数は、活

動原価標準という目的観を有するのである。この活動原価標準は、これまで議論が希薄であった活動の遂行過程に、原価標準の概念を導入するものなのである。

#### 4-6. 加重配賦係数による活動原価の様態認識

前述の数式において、 $t$ に活動1単位（Unit）あたりにおける標準遂行時間を代入し、標準加重配賦係数を用いて算出された活動原価は、活動原価における原価標準、すなわち「活動原価標準（吉田 2005, 171）」となる。（注 17）。活動原価標準は、活動1単位あたりの活動原価の標準値であるため、これに活動量を乗じたものが、標準活動原価となる。活動原価会計に標準原価の概念を導入すべきことは、Staubus (1988)によって既に提起されており（Staubus 1988, 104）、消費資源原価の配賦において、活動原価標準が適正な配分率を算出する根拠となることは、もはや言うまでもないであろう。これに従えば、標準加重配賦係数により活動に配賦された人件費予算は、標準人件費予算となり、人件費の適正配分化に資することが解る。換言すれば、職性給において、賃金の算定に用いられるべき配賦尺度は、標準加重配賦係数であるということである。しかし、加重配賦係数の有用性は、これだけではない。加重配賦係数は、活動原価の様態認識に新たな視座を与えることができると考えられる。

加重配賦係数は、難易度と時間という2つの軸で構成されていることから、例えば、横軸に標準遂行時間、そして縦軸に難易度をとれば、これらを軸とした平面図に活動をプロットすることが可能になる。これは、活動散布図として認識される。そして、「標準遂行時間」と「難易度」という座標軸に落とし込まれた活動に、配賦賃金（標準人件費予算）を併記することで、活動の散布にリンクした賃金額が表記される。すなわち、賃金の配分様態が可視化するのである。以下に、一例を提示する。

まず、次のように5つの活動があると仮定する。1、データ分析、2、決裁文書作成、3、書類の校正、4、電話連絡、5、封入作業である。さらに、それぞれの活動の標準遂行時間は、4時間、2時間、5時間、10時間、3時間であり、それぞれの活動の難易度は、15、12、10、3、2であるとする。これにより、各活動の標準加重配賦係数は、それぞれ60、24、50、30、6となる。これに対し、人件費予算が85,000円であったとすると、加重配賦係数により、各活動の配賦原価（標準人件費予算および賃金）は、30,000円、12,000円、25,000円、15,000円、3,000円となる。図表6は、これを図表で示したものである。

そして、図表7は、図表6で示した5つの活動を実際に平面図にプロットしたものである。横軸は標準遂行時間、縦軸は難易度となっており、活動は1～5の番号で表示されている。また、各活動の活動原価（配賦賃金）も併せて記載している。番号の記載のない網掛けのものは、架空として表示しているだけで、図表6では例示されていないものである。

図表7から明らかであるように、活動散布図によって、人件費予算の配賦様態を鳥瞰することが可能となる。これにより、活動の定義ならびに編成・改変、そして原価低減などへの示唆を得ることが期待できる。例えば、加重配賦係数による活動散布の位置関係から、改善対象となる活動が可視化されることは、標準活動原価と実際活動原価の予算差異分析に有益であると



考えられる。また、Kaplan and Cooper(1998)は、活動基準予算管理（Activity-Based Budgeting）（注 18）に言及するなかで、活動原価は、経営資源の消費と供給の均衡を図り、その配置を最適化することにも有用であると示唆している（Kaplan and Cooper 1998, 301-322; 櫻井訳 1998, 379-401）が、活動散布図は、活動原価の最適化配置にも有効であると言えるであろう。

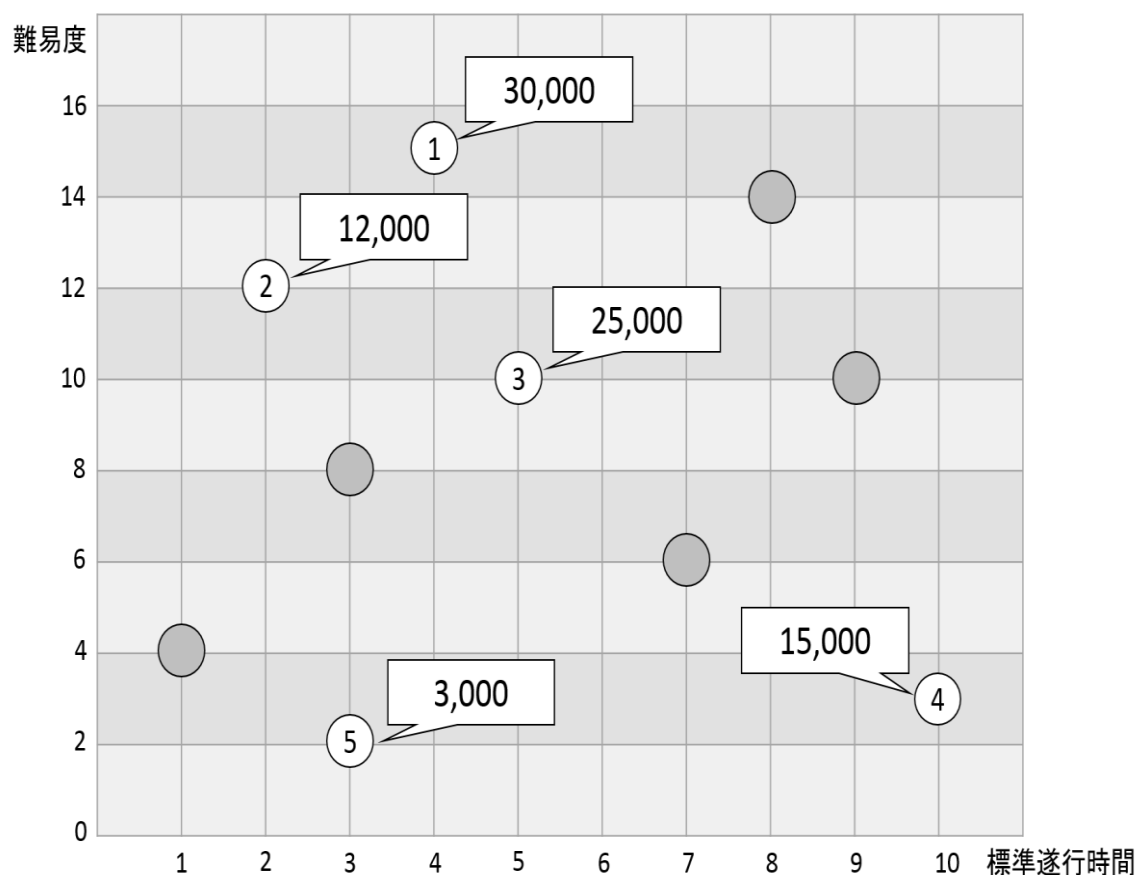
このように、加重配賦係数は、これまで提起されてこなかった活動原価の測定・評価の方法論を示す布石として位置付けられる。加重配賦係数の有用性は、賃金の算定に留まるものではなく、原価標準という分析指標を導き、さらには活動散布図の機軸となることにある。すなわち、加重配賦係数は単なる配賦尺度ではなく、経営意思決定に有益な指標として認められるのである。

図表 6 加重配賦係数による賃金の配分様態の説例

活動	標準遂行時間	難易度	加重配賦係数	賃金
1、データ分析	4	15	60	30,000
2、決裁文書作成	2	12	24	12,000
3、書類の校正	5	10	50	25,000
4、電話連絡	10	3	30	15,000
5、封入作業	3	2	6	3,000
人件費予算合計				85,000

出典：小川 2020a, 32.（筆者により改変。）

図表7 活動散布図



出典：小川 2020a, 34. (筆者により改変。)

## 5. 賃金配分の適正化に向けて

これまでの議論をまとめると次のとおりである。第2章では、活動原価手法を用いて労働成果の測定・評価と賃金への反映を目指す概念フレームを職性給と称し、職性給における賃金算定について議論してきた。職性給は、資源ドライバーに着眼し、人件費予算を適切な尺度を用いて活動に配賦するという構造から、適切な原価、すなわち活動あたりの賃金（活動原価）を算定するものである。適切な配賦尺度の選択は、適切な活動あたりの賃金の算定において最重要課題であることは言うまでもない。

配賦尺度は、「消費実態を端的に表わす尺度」かつ「測定対象に共通する単位」である必要がある。これを前提に、これまで用いられてきた配賦尺度を俯瞰し、それらの職性給への適応の検討を行った。その結果、既存の尺度では多様な活動を捉えきれず、活動あたり賃金の算定には足り得ないことが明らかになった。そこで、本稿では活動を外観からではなく内観から捉えるものとし、活動の質的側面から量的側面へ着眼点を移行した。具体的には、活動の性である難易度に着目し、これを「知識・技術・技能」のレベルと捉え、この妥当性について考察し、難易度が、活動において固有性を有していること、人件費という原価を発生させる要因である

ことを明らかにした。さらに、難易度が単独で配賦尺度として足り得るかについても考察を行った結果、人件費と活動の消費相関関係においては、時間という概念尺度を排他できないため、人件費予算と活動との配賦尺度には、難易度と時間という複合的配賦尺度が必要であるという結論に至った。本稿では難易度と時間を考慮した配賦尺度、すなわち「難易度×時間」を加重配賦係数と称することとした。

重ねて言えば、加重配賦係数の特徴は次のとおりである。加重配賦係数は、活動の性である「難易度」と活動遂行にかかる「時間」との2つの軸によって成立すること、2つは、「難易度」は時間経過の中で変動するものではなく、個別性と連続性を有するものであると踏まえるべきであること、3つは、上述の数式において、時間変数に活動の標準遂行時間を代入すると、その解は活動原価標準を導くものとなり、実際遂行時間を代入すると解は実際活動原価を導くものとなることである。

加重配賦係数は配賦尺度であるだけでなく、経営意思決定に有益な指標となり得ることも明らかにになった。具体的には、原価標準の指標となり得ること、そして、加重配賦係数が難易度と時間という2つの尺度により構成されていることから、これを基に活動散布図を展開すれば、時間経過に伴う活動散布が明らかとなり、改善対象となる活動が新たな視点から可視化できることである。今後の課題としては、第6章でも取り上げるが、難易度の実際の計数化における方法論の明示が急がれる。なお、難易度の評価要素についても、検討を重ねる必要がある。

このように、職性給における配賦尺度は、これまでにない新規的な観点を活動原価に導入するものであることが解る。そもそも、活動原価を賃金算定に用いること自体が新規的な試みではあるが、これは従来の活動原価会計の理論から逸脱するものではない。活動原価会計は、経営資源と活動、活動と原価対象（製品等）の相関性の維持を一義的に掲げており（吉田 2005, 97）、ある活動の原価要素はその活動が消費する全ての経営資源によって構成されている。（注19）賃金算定への活動原価の導入は、多くの場合において、活動原価の原価要素の1つとなっているであろう人件費（注20）に焦点をあて（注21）、人件費という経営資源と活動との消費相関を最も示す加重配賦係数（従来でいう配賦基準）を用いて、人件費を活動に配賦するというだけのことである。しかし、このような賃金配分は、「人」ではなく、「活動」に焦点をあてることで初めて可能になるのである。こうして、加重配賦係数（標準加重配賦係数）（注22）によって人件費予算を配賦された活動は、標準人件費予算額を付随するようになり、活動を遂行した労働者はそれを受け取ることになる。これはまさに、「労働者にとっての成果賃金制」であり、「雇用主側にとっての人件費の適正配分」であると言えよう。活動原価を賃金算定へ用いることによって、労働の内容に見合ったコスト配分が可能となるのである。

労働の内容に見合ったコスト配分を達成するためには、労働者の能率的な遂行により、活動原価の有利差異が発生した場合についても考察する必要がある。これを考えるためには、活動原価の原価管理側面に焦点を移す必要がある。従って、次章では、賃金の算定という目的下における活動原価の機能と役割について取り上げる。

## 注 釈

- 注 1 実際の配賦手続きは、経営資源から活動へ配賦し、そして活動から製品等の原価対象へ配賦するものであって、従来とそれと変わらないものとなっている。
- 注 2 Raffish and Turny (1991) のいう driver は、それぞれの配賦段階における配賦機構として用いられており、抽象的概念として解釈されている。
- 注 3 人件費とは「役員報酬、給与その他の賃金、退職給付引当金繰入額、退職金、賞与引当金繰入額、賞与、法定福利費等の、人に係わる費用の総称 (片山・井上 2006)」であり、賃金を包摂する概念である。ここでは、賃金に限定することなく、「人に係わる費用」として、人件費を用いている。
- 注 4 ここでは、便宜上、制度としているが、実際は、新たな賃金制度の構築に向けた「概念フレーム」である。
- 注 5 人件費は、賃金を含むより広義な概念であるため、厳密に言うならば、活動に配賦された人件費予算のうちの賃金該当分が活動に配賦された賃金となるが、ここでは便宜上、人件費を賃金と同額とみなし、配賦された人件費予算が賃金と同額となるとしている。
- 注 6 ABM とは、活動基準管理 (Activity-based Management: ABM) のことであり、活動原価を機軸とした原価低減ツールの 1 つである。
- 注 7 原価作用因 (driver) とは、原価を発生させる作用因を意味するが、ここでは広義の配賦尺度と解釈している。
- 注 8 「transaction driver」については、Miller and Vollmann (1985) や Johnson and Kaplan (1987) らによって議論が展開されている (Miller and Vollmann 1985, 143-146; Johnson and Kaplan 1987, 237-239; 鳥居訳 1992, 218-220)。取引 (transaction) に最初に着眼した Miller and Vollmann (1985) は、「製造間接費の主な発生要因は物理的生産物ではなく取引にある (Miller and Vollmann 1985, 144)」とし、取引 (transaction) を管理することで製造間接費を統制することができると主張している (Miller and Vollmann 1985, 146)。
- 注 9 その他に関しては、特に明示がない (Cooper and Kaplan 1998, 95-98; 櫻井訳 1998, 120-122)
- 注 10 後に、Kaplan and Anderson (2007) によって TDABC (Time-Driven Activity-Based Costing) が提唱されたが、これは、原価計算手続きの簡易化や精度の向上を図るために、配賦尺度を「時間」に収斂することを意図したものであり、新たな配賦尺度を提起するものではない (Kaplan and Anderson 2004, 131-138; スコフィールド訳 2005, 135-14; Kaplan and Anderson 2007, 8; 前田・久保田・海老原訳 2008, 10)。
- 注 11 NAA (1963) は、キャパシティと製造量の測定について議論しており、製造する製品等が複数の場合は、「投入された生産諸要素について共通する単位が、製造量を測定する有効な尺度として用いることができる (NAA 1963, 23; 染谷・新井・藤田訳 1966, 43)」としているが、投入された生産諸要素は測定対象であることから本稿ではそのように換言して解釈を行っている。
- 注 12 ここでいう難易度とは、活動が遂行されるのに必要となる知識・技術・技能のレベルを

示すものであり、経済産業省（2015）の示す「仕事をこなすために必要な「知識」や「技術・技能」」（経済産業省（2015）『ものづくり白書 2015 年度版』参照）に近似するが、同義ではない。経済産業省（2015）のその評価対象は人であり、活動ではなく人に帰属する評価基準が前提とされているのである。さらに、隣接するものとして職務給がある。笹島によると職務給は「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）」ものであることから、これもまた人に帰属する評価基準を用いているといえる。一方、本稿でいう「知識・技術・技能」の評価対象は、人ではなく活動であることに意義を置いているため、同じ総称ではあっても、上述のそれとは異なる意義を有するものである。

注 13 ここでいう知識とは「知っている内容」を指す。一方、技術と技能は近似概念として解釈される傾向にあり、技術とは「物事を巧みにしとげるわざ。技芸」（松村（1988）『大辞林 第三版』参照）、技能とは「物事を行う腕前。技量」（松村（1988）『大辞林 第三版』参照）とされている。

この違いについて、森は、技術は「記述や表現や伝達」を目的とし、記録し蓄積することが出来るものである一方、技能は「人間が持つ技に関する能力」であるため、目に見えないものであるという（森 2005, 15）。森（2005）は、技術は客観的、記述的であることから、何らかの形態で記録され、かつ蓄積可能で汎用性・流通性が高いものである一方、技能は個別的、主観的であり、人の内部において特殊化され、流通困難であるものであるとしている。例示としてピアノを想定すると、鍵盤を如何に上手に叩き滑らかな演奏を行うかは技能であり、演奏方法の指導は技術であると筆者は理解している。

さらに、教育目標の分類（タキソノミー）を示した Bloom の弟子である Dave は、技能を神経や筋肉系統に関連する能力であり、反復練習によって習得可能であるとしている（Dave 1969, 203-214; 梶田 1983, 147-148）。

注 14 雇用者数に変動がないと仮定した場合において、人件費を変動させる作用因を考えたとき、労働時間制下では、それは「時間」とであると解釈できる。なぜなら、前述のとおり、労働時間制では時間を賃金の支払い基準としているからである。

注 15 石田（2003）は、管理の対象である労働の生産性は必ずしも物理量として客観的に測定される必要はないとし、労働活用の効率化に誘導する管理システムの構築が主眼であって、測定は効率の変化量を尺度とする何らかの単位を組織内で合意さえすれば足りると強調している。

注 16 この議論の論点は、第 1 章における「賃金」「人」「(人の) 労働時間」という三位一体関係に回帰するものではない。あくまで、活動が人と人の従属する時間を消費するという、活動に機軸を置いた議論であることに留意されたい。

注 17 吉田（2005）は、活動原価における原価標準を活動原価標準と称している（吉田 2005, 171）。

注 18 活動基準予算管理（ABB）とは、個々の活動に基づいて予算編成を行うものであり、

Wyatt (2012) は、ABB を「計画された活動に基づく予算であり、ABC モデルを予算に転換した (Wyatt 2012, 86)」ものであるとし、さらに、Brimson (1992) はこれを「組織において期待される活動の計画または目的を定量的に表現したものである (Brimson 1992, 77)」と定義している。

注 19 活動は経営資源を全て消費するのではなく、消費しない資源も存在する。吉田 (2005) は、それを未消費資源原価と呼んでいる (吉田 2005, 127)。

注 20 ここでは費用要素として人件費と表現しているが、職性給では、人件費予算を前提としている。

注 21 一人が活動を遂行する限り、活動原価の原価要素には多かれ少なかれ、必ず人件費が含まれると考えられる。

注 22 人件費という経営資源と活動との消費相関を最も示す尺度は加重配賦係数であるが、より正確に言えば、職性給における賃金算定において実際に用いられるべき配賦尺度は、2-4-6 で述べている通り、標準加重配賦係数である。従って、以降では、特記がない限り、加重配賦係数は、標準加重配賦係数を指すものとする。

### 第3章 職性給における活動原価の循環システム

#### 1. 職性給における原価管理の意義

これまで、賃金算定へ活動原価を用いることを中心に論じてきたが、活動原価は原価管理にも有用であることにも言及しておかなければならない。活動原価が、製品原価の精緻化だけではなく、原価管理にも有効であることは、周知のとおりである（注1）。活動原価が、原価管理という目的を有するということは、当然ながら、活動原価の低減という認識観を惹起させる。ここでいう原価低減とは、実際に活動を遂行する労働者が、作業改善などにより、活動原価に後跡けられる費用要素（経営資源）を逡減させることを指す。（注2）これは、雇用主体である雇用主側にとっては、支出原価の減少を意味する。従って、労働者を雇用する側である雇用主が、活動原価の低減を指向することは、当然であると言える。

こうして発生する原価低減は、雇用主側にとってのみ有益なものとして、一面的に捉えられてきたが、職性給における活動原価の原価低減においては、労働者にとっても有益である必要がある。なぜなら、労働者が活動原価を逡減させるのは、その結果（成果）が賃金に反映されることが意識に内在しているからである。職性給が労働成果の測定・評価と賃金への反映を目指すものであるならば、活動原価の低減幅は、雇用主と労働者の双方で分配されなければならない。（注3）すなわち、労働者が達成した原価低減分のいくらかは、労働者に還元されなければならない。この還元がなされてこそ、「労働の内容に見合ったコスト配分」が達成され、職性給における原価低減の意義が成立するのである。

労働者の原価低減努力が賃金に反映されるということは、換言すれば、賃金の逡増には、労働者自らが活動の遂行に必要となる知識・技術・技能の水準を向上させ、より効率的に活動を遂行することが求められることを意味する。より多くの活動をより効率的・効果的に遂行できるようになれば、遂行する活動数が逡増し、結果として得るべき賃金が増大するからである。労働者自らによる労働力の相対的価値の向上が、雇用主にとって有益な環境を生じさせることは、もはや言うまでもないであろう。活動原価の低減分の分配は、組織内での好循環を生むものとして期待できる。このように、職性給における活動原価の低減は、単なるコスト削減に帰するものではなく、労働成果の賃金への反映に資する必要があることが解る。そのためには、活動原価の低減と労働者の賃金の逡増とを直結させなければならないが、如何にこれを実現するかが課題となる。

職性給における賃金の算定では、経営資源を人件費予算と設定し、加重配賦係数という配賦尺度によって、活動にこれを配賦する。しかし、活動原価の低減を考えるにあたっては、費用要素を人件費予算に限定せず、活動の消費する全ての経営資源として設定する必要がある。さらに、活動原価低減分のいくらかを賃金に反映するということは、低減した「費用」のいくらかを、賃金という「費用」に還元するということである。これは、活動原価の低減分を、活動原価に再投下するということであり、換言すれば、活動内における活動原価の循環と表現することができる。このような同活動内における費用の低減と増加を同期化するためには、特定のシステムを構築する必要がある。いわば、1つの活動原価を機能ないし役割別に区別し、これ

らの間で原価低減額を循環させるのである。これに従って、第3章では、活動原価の機能と役割に着目し、活動原価の循環システムの構築について考察を展開する。

## 2. 活動概念の位置付け

### 2-1. 既存の活動概念の位置付け

活動原価の循環システムの構築について考察するためには、活動原価を機能ないし役割別に区別して取り扱う必要があることは前述のとおりである。そこで、まずは、既存の活動原価における活動概念と職性給における活動概念について、今一度概観し、それぞれの目的下での活動概念の位置づけを明確にしておく。

まず、既存の活動原価における活動概念について取り上げる。第1章の4-2でも既に言及しているが、既存の活動原価における活動概念について考察する場合、Staubus (1988) や Cooper (1988a) ならびに Cooper and Kaplan (1991)、Brimson (1991)、そして Turney (1992) などの概念解釈が、度々参照されている。彼らの解釈は、原価計算ならびに原価管理において、経営資源の消費実態 (Glad and Becker 1996, 20; Jean and Morrow 1989, 42) を、活動を通じた配賦構造 (Cooper 1989, 34-35) によって認識しようとするものである。従って、活動は、あくまでもコストプールの対象であり (Cooper et al. 1992, 11)、計算技術的領域として認識されている。従前の原価計算制度における製品原価の歪みを問題として提唱された背景 (Johnson and Kaplan 1987, 183-187; 鳥居訳 1992, 169-173) をもつ ABC の議論では、それが特に顕著であると言える。

一方で、既に述べている通り、活動概念の定性的な定義に至っては様々ではない。例えば、ABC の論者の一人である Cooper (1988a) は、活動を職能的な観点から考察している (注4) が、Brimson (1991) は機能的な観点から考察しているなど、様々な解釈が存在していることは前述のとおりである。しかしながら、いずれの解釈においても共通している認識観がある。それは、活動が「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ことである。

これらの論点をまとめると、既存の活動原価における活動概念は、「消費資源原価の集計場所」として位置付けられていると結論づけることができる。(注5)

### 2-2. 職性給における活動概念の位置付け

次に、職性給における活動概念について取り上げる。職性給とは、労働者が遂行した活動に応じて賃金が支払われる制度 (注6) のことをいい、活動原価会計の手法によって賃金を算定するという点に大きな特徴を持つことは前述のとおりである。換言すれば、職性給における活動原価の測定・評価の目的は、賃金の算定にあるとも言える。

活動原価会計の手法とは、具体的には、ABC で論じられている資源ドライバーに着目し、難易度と時間という2つの軸から成る加重配賦係数によって、人件費予算を活動に配賦するというものである。これにより、第1に、活動に配賦された人件費予算を、労働者の賃金 (賃金予算) として取り扱うこと、第2に、労働者が遂行した活動の「難易度と時間」を労働者の賃金



に反映すること、が可能になると考えられる。

上記に鑑みれば、職性給の活動概念が、配賦構造における単なる消費資源原価の集計場所ではないことは、もはや明らかである。職性給における活動概念は、賃金の算定という目的の下、従前の解釈に併せて、「賃金価格を算定するための決定主体」としても位置付けられるのである。

### 3. 職性給における活動原価の機能と役割

#### 3-1. 職性給における活動原価の新規的機能

既存の活動原価における活動概念は、「消費資源原価の集計場所」として位置付けられていたが、職性給における活動概念は、従前の解釈に併せて、「賃金価格を算定するための決定主体」としても位置付けられることは前述のとおりである。これを踏まえて、職性給における活動原価の機能と役割についての検討に入る。

職性給では、活動に配賦された人件費予算（標準人件費予算）が労働者の賃金となる。これはすなわち、配賦加重係数によって活動に配賦された活動原価（標準人件費予算額）が、労働市場に提示される労働対価となり、労働市場において経済的価値を有するということである。労働市場において経済的価値を有するということは、職性給における活動原価は、労働市場における雇用主と労働者間で取引（売買）される交換価値をもつということと同義である。例えば、製造業での完成品が商品として交換価値（商品の値段）を持ち、市場で売買されるように、職性給における活動もまた、交換価値（労働の値段）を持って労働市場で売買されるのである。（注7）

このように、職性給の活動原価は、労働市場において取引可能な価値を持つ新たな概念として認識できるが、これにより従来の概念を喪失するわけではない。労働市場では交換価値を持つが、組織内部では原価管理の対象であることに変わりはないのである。換言すれば、職性給における活動原価は、対外的には労働市場における交換価値として、対内的には原価管理としての機能をもつマルチ・ファンクショナルな概念であると言える。本稿では、労働市場における交換価値としての機能を「対外的機能」、原価管理としての機能を「対内的機能」と称し、これらを区別して認識することとする。

#### 3-2. 活動原価の対外的機能

職性給における活動原価は、対外的機能として、労働市場での交換価値をもつことは前述のとおりであるが、これは、配賦加重係数によって活動に配賦された活動原価が、労働市場に提示されることで可能となるものである。このとき、次のような式が成立している。

$$\text{活動原価（人件費予算の配賦額）} = \text{労働対価（労働者の賃金額）}$$

これまで議論してきたように、職性給における活動原価は、加重配賦係数によって算定されるため、労働市場に提示される労働対価（活動原価）には、活動の難易度が反映されている。

すなわち、労働対価に労働内容の難易度が反映されているということである。

これにより、難易度の高い労働を遂行した労働者には、より多くの賃金を支払うという等価交換（注 8）が具現化され、雇用主と労働者間における労働対価の適正交換が可能になると考えられる。雇用主にとっての人件費予算（費用）の適正配分、労働者に対しての賃金（収益）の適正配分が可能となり、従前の賃金制度では困難であった労働対価の適正授受が実現するのである。職性給における活動原価の対外的機能は、適切な人件費を適切な労働者に配分・分配するという資金還流を促進する一助となることが期待できる。

### 3-3. 活動原価の対内的機能

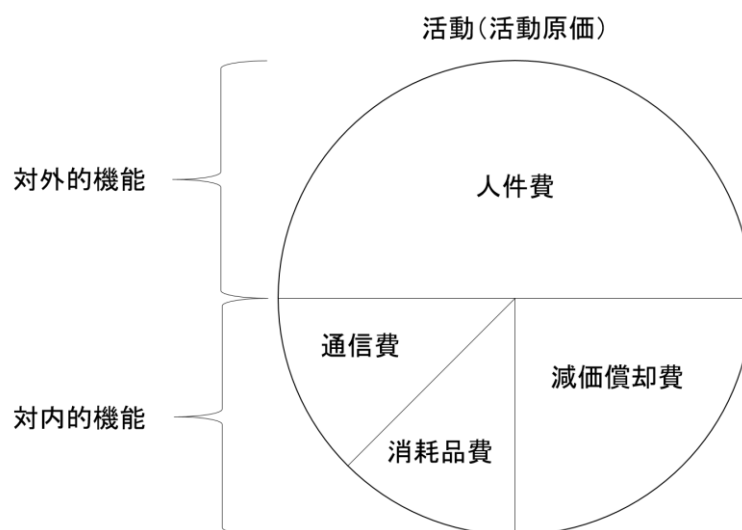
職性給における活動原価には、交換価値という対外的機能の他に、従前の議論にある原価管理という対内的機能が存在する。組織において、活動を経営資源の消費実態を測定する対象として観察することは、必然であると言える。しかし、職性給という活動原価は、賃金の算定という、これまでとは異なる目的の下で対象化されるため、従前の観点到併せて、それとは異なる観点を要するものとなる。

職性給における原価管理の特異性は、対内的機能である原価管理が、対外的機能である労働市場での交換価値の向上に資する必要があるという点にある。例えば、労働市場で同じ活動が取引される場合（注 9）においては、活動の交換価値が高いほど、取引を欲する労働者の対象範囲が拡大し、雇用主にとって使用価値の高い労働力を調達できる可能性が高まる（注 10）ほか、大竹・唐渡（2003）調査では賃金の上昇と労働意欲の上昇が比例する（注 11）ことが明らかとなっている。このように、交換価値の向上は、雇用主にとって有益であると考えられる。

職性給の活動原価の構成要素についても、従来とは異なる特異な形態をとっていると言って良いであろう。なぜなら、対外的機能では人件費（予算）という単一要素が、対内的機能では人件費以外の複数の消費資源要素が対象となっており、1 つの活動をとっていても機能別に原価構成要素が異なるからである。図表 1 は、これをイメージ化したものである。対内的機能における活動原価の構成要素は一例である。

対内的機能である原価管理が、対内的機能である交換価値の向上（賃金額の上昇）に資するためには、活動原価を構成する人件費以外の原価要素の消費額を低減させ、そのいくらかを人件費要素に投下する必要がある。いわば、（対内的機能の）活動原価の低減額を原資として、（対外的機能の）活動原価へ再び投下するといった循環システム（経済循環）を構築し、従前にある消費資源原価の低減に寄与する一方で、活動原価を遡増させるというパラドックスを成立させるのである。

図表 1 活動原価の機能別構成要素例



出典：筆者作成。

#### 4. 活動原価の循環システム

##### 4-1. 活動原価標準という機軸概念

職性給における活動原価が対外的機能と対内的機能という2つの側面によって構成されていることは、前述のとおりである。対外的機能は、人件費予算を原価構成要素とし、労働市場における交換価値をもつ。対内的機能は、人件費以外の消費資源原価を原価構成要素とし、交換価値の向上に資する原価管理の必要性をもつ。対外的機能としての活動原価の内実、加重配賦係数によって配賦された人件費予算の標準値（賃金）であり、対内的機能としての活動原価の内実、適切な配賦尺度によって配賦された消費資源原価の標準値である。よって、これらの合計が単位活動あたりの標準値、つまり活動原価標準であることが解る。職性給における活動原価の概念フレームは、活動原価標準によって支えられているのである。図表2は、これをまとめたものである。

対内的機能における活動原価標準の値の設定については、Lewis（1995）や Baker（1998）、Kaplan and Cooper（1998）の議論が参考となるが、いずれも、ある程度までの無駄や浪費の発生をある程度許容する達成可能値（注12）であると同時に、現行の実績を改善するための値とすべきである（Kaplan and Cooper 1998, 48; 櫻井訳 1998, 66）（注13）との点で一致している。職性給における活動原価標準の設定についても、これに準じることになる。さらに対内的機能の原価構成要素についても、変動費や固定費、直接費や間接費といった区分に関わらず、活動が消費する全ての経営資源が対象となるという従前の認識観に準じて問題ないと考えられる。

一方で、対外的機能における活動原価標準（人件費予算の標準値）は、人件費予算を原資とし、活動の難易度ならびに遂行時間にもとづく加重配賦係数により算定されるため、上述の対内的機能における活動原価管理の目的観は適用されないことを付言しておく。

図表 2 職性給における活動原価

職性給における活動原価（活動原価標準）		
目的	賃金の算定	
機能	対外的機能	対内的機能
役割	労働市場における交換価値	交換価値の向上に資する原価管理
構成要素	人件費予算	人件費以外の消費資源原価
配賦尺度	加重配賦係数（注 14）	適切な配賦尺度
設定値	人件費予算の標準値 （＝職性給における賃金）	消費資源原価の標準値

出典：小川 2020b, 26.

#### 4-2. 職性給における活動原価の循環システム

職性給における活動原価の機能と役割を明らかにしたところで、活動原価の循環システムについて取り上げる。職性給における活動原価の循環システムとは、いわば、1 つの活動において、対内的機能から対外的機能へと活動原価を循環させるシステムである。本システムでは、活動原価を対外的機能と対内的機能とに分離して算定し、その合計額を単位活動あたりの活動原価として認識する。対内的機能において、消費資源原価の標準値と実際値の有利差異が確認された場合には、その一部を対外的機能の構成要素である人件費予算に再投下し、新たに算定された合計額を改定活動原価標準として再認識する。これを継続し、活動原価標準を更新していくことこそが循環システムなのである。以下はその具体例である。

例えば、対外的機能としての活動原価（人件費予算の標準値）が 100 円であり、対内的機能としての活動原価（消費資源原価の標準値）が 50 円であったとする。この時点での単位活動あたりの活動原価（対外的機能と対内的機能の合計額）は 150 円であり、これがこの活動の活動原価標準である。

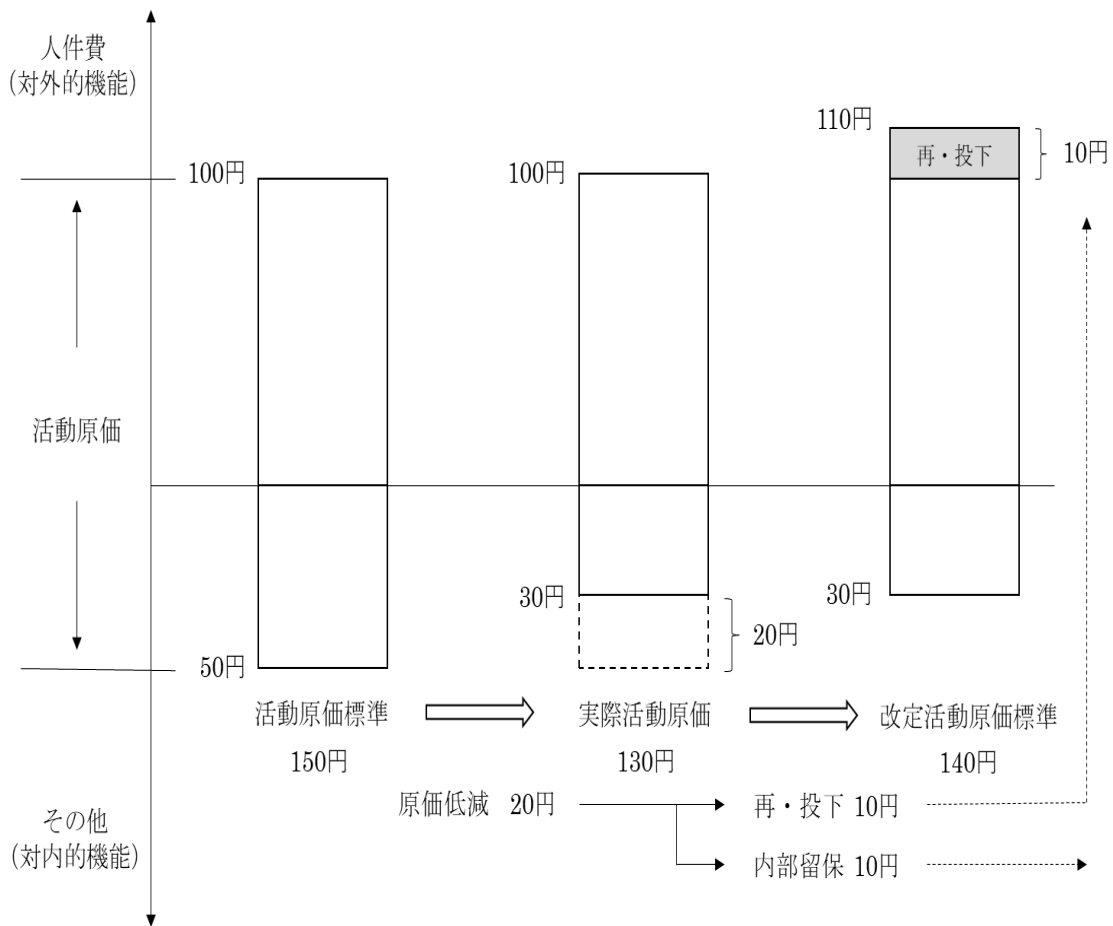
同活動において、対内的機能としての実際活動原価（消費資源原価の実際値）が 30 円であったとすると、対内的機能における活動原価の原価差異は 20 円の有利差異であり、雇用主側にとっては 20 円の原価低減を達成したことになる。よって、この時点では、活動原価の総額は 130 円となる。

職性給における活動原価の循環システムでは、対内的機能における消費資源原価の低減額の一部を対外的機能における人件費予算に再投下することから、低減額である 20 円のうち、例えば 10 円を人件費予算に投下し、残りの 10 円を内部保留とするといった意思決定を行うことになる。これにより、対外的機能としての活動原価は、100 円に 10 円を加算することで、110 円

となり、単位活動あたりの活動原価の総額は、この 110 円に 30 円を加算して 140 円となる。そしてこの 140 円が、改定活動原価標準となるのである。これを図にしたものが図表 3 である。

循環システムでは、このようなサイクルを継続的に繰り返していくことになるが、上記の例示からも明らかなように、本システムは経営資源要素の予算ベースを組み替えることで足り得るものであり、別途に予算措置を要請するものではない。一方で、この循環システムは、活動原価の実際原価が標準原価よりも逓減されることを前提としているため、実際原価が標準原価よりも逓増する場合は、本システムは成立しないことになる。このような場合については、今後より一層の検討が必要であるが、活動の改善を通して原価差異を是正していく必要があることは言うまでもないであろう。

図表 3 活動原価の循環システム



出典：小川 2020b, 28.

### 4-3. 活動原価の循環システムによってもたらされる効果

#### 4-3-1. 資本蓄積

前述のとおり、職性給における活動原価の循環システムは、対内的機能における消費資源原価の低減額の一部を対外的機能における人件費予算に再投下することを繰り返すものである。これにより、循環システムは、資本蓄積と労働に比例する所得分配をもたらすと考えられる。以下では、まず、資本蓄積という効果について言及する。

循環システムがもたらす効果の 1 つに、資本蓄積がある。資本蓄積については、既に Marx (1867) が『資本論』の中で述べている。Marx (1867) は、資本の蓄積過程において、「商品売り、それらの価値を貨幣に実現し、この貨幣をあらためて資本に転化する、こういったことを絶えず新たに繰り返すことが必要である。いつも同じ継起的な諸局面を通過するこの循環は、資本の流通を形成する (Marx 1867; 資本論翻訳委員会訳 1983b, 967)」と述べているが、これは、労働力の調達に資本を投下し、生産過程において生み出される余剰価値を再び資本として用いることをいう。この繰り返しによって、Marx (1867) がいう資本蓄積が形成されるのである (Marx 1867; 資本論翻訳委員会訳 1983b, 993)。

職性給における循環サイクルは、活動原価の低減 (余剰価値) と、その活動原価 (資本) への再投下を命題としている。よって、職性給においても、Marx (1867) の論理と同様に、この繰り返しによって、資本蓄積が形成されると考えられる。上述の Marx (1867) の表現に倣えば、既に貨幣に実現された原価低減額を資本に転化し、それを絶えず新たに繰り返すなかで、資本蓄積を実現させるのである。

このように、Marx (1867) のいう資本の蓄積過程と職性給の循環システムは、価値交換の形態は異なるが、資本 (費用) を再投下することによって余剰価値を蓄積しようとする本質においては同義であり、いずれにおいても、資本が剰余価値を生み、それを資本へ再転化することで、そこから再び余剰価値が生まれるといったサイクルが繰り返されることが解る。

Marx (1867) や職性給の資本蓄積の背景には、労働力こそが余剰価値を生む主体であるという認識観がある。(注 15) 職性給では、労働力に内的な経営資消費額を低減させることで余剰価値が生まれるが、Marx (1867) では、労働力によって生産された財やサービスを市場で交換することで余剰価値が生まれるとされる。職性給は、余剰価値の源泉を内的な領域に求め、Marx (1867) は、それを外的な領域に求めているのである。しかし、いずれにおいても、余剰価値は労働力による (原価低減・生産) 活動から生み出されており、それを資本に転化し循環させていることに違いはない。職性給における活動原価の循環サイクルは、労働者の実際の活動をもってのみ実現され、資本蓄積は、これによって初めて成立するのである。

#### 4-3-2. 労働に比例した所得分配

循環システムがもたらす効果の 2 つに、労働に比例した所得分配がある。循環システムは、経営資源配分の適正化ならびに労働成果に比例して、労働者がその一部を賃金として受け取ることを活動単位で具現化させると考えられる。

Hume は『道徳原理の研究』の中で、財産をどれほど平等にしようとも、人々の技術、配慮、そして勤労の程度の相違は、たちまちその平等を打ち砕くであろう（Hume 1988 orig. 1751, 194; 渡部訳 33）と述べ、勤労や個人の能力などの相違は結果として労働成果を異にするものであるとの観点から、労働に比例する所得分配を主張している。さらに、Locke は『統治二論』の中で、勤労の程度が異なることによって、人々に与えられる所有物の割合も異なる傾向があった（Locke 1988 orig. 1790, 301; 加藤訳 2010, 349）と認識しており、Hume と同じく、労働に比例する所得の不平等を肯定する立場をとっている。Hume や Locke に従えば、同一労働においては、同一成果があつてこそ賃金の平等（同一賃金）が担保され得るのである。彼らは既に、同一労働・同一賃金の盲点（成果という観点の欠落）を理解していたと言えよう。

活動原価の消費資源原価の低減額の一部を人件費予算に再投下にするという循環システムは、換言すれば労働（原価低減努力）の所得（交換価値の向上）への反映であり、まさに Hume や Locke のいう労働に比例する所得分配を実現しようとするものであると言える。また、循環システムは、適正な所得分配と同時に、適正な人件費予算の配分を達成するものであることから、「雇用主に「限りない繁栄」をもたらし、併せて、働き手に「最大限の豊かさ」を届けること（Taylor 2006 orig. 1911, 5; 有賀訳 2009, 11）」の実現に貢献するものであるとも言えるであろう。

## 5. 労働成果の賃金への反映に向けて

これまでの議論をまとめると次のとおりである。第3章では、職性給の目指す労働成果の賃金への反映において、不可欠となる原価低減努力の賃金への反映について議論してきた。換言すれば、これまで議論してきた賃金算定という側面から、原価管理という側面に視点を移し、職性給における活動原価管理の特異性について明らかにしたとも言える。その特異性とは、職性給では、活動原価管理も賃金算定という目的の下で行われるということである。（注 16）

前述のとおり、職性給は、労働成果の賃金への反映を目指す概念フレームであり、活動原価会計手法によってこれを実現しようとするものである。活動原価会計は原価管理手法の1つであることから、そこには原価低減という指向性が存在する。原価低減は、支出原価の減少と直結するため、雇用主がこれを指向するのは当然であると言える。しかし、職性給は、労働成果の賃金への反映を目指すものであるため、職性給における原価低減は、雇用主にとってだけでなく、労働者にとっても有益である必要がある。すなわち、原価低減を労働成果の一形態であると捉え、低減額のいくらかを、賃金として労働者に還元するのである。

原価低減を雇用主と労働者の双方で享受することは、労働者にとってはもちろん、雇用主にとっても有益となる。その理由は、次のとおりである。第1に、原価低減努力が賃金に反映されるのであれば、労働者は、賃金額を増加させるために、自ら労働力の相対的価値を向上させることが見込まれる。第2に、より高い賃金額は、労働市場におけるより高い労働の価格と換言できるため、賃金額が向上すれば、労働市場において取引を求める労働者の対象範囲が拡大し、より優秀な労働者を獲得できる可能性が高まる。このように、コストの削減と増加という

パラドックスの成立は、組織全体に好循環を発生させることが期待できる。

これを実現させるために、まず、賃金の算定という目的の下、活動原価を、労働市場における交換価値（賃金額）という対外的機能と、組織内部における原価管理対象という対内的機能に区別した。対外的機能においては、経営資源を人件費予算と設定し、加重配賦係数によって配賦を行うが、対内的機能においては、経営資源はそれぞれの活動が消費する消費資源原価となり、消費資源原価毎に適切な配賦尺度を用いる必要がある。そして、重要な点は、これらの配賦原価はいずれも、活動原価標準であるということである。従って、対外的機能における配賦額の内実は、標準人件費予算となり、対内的機能における配賦額の内実は、消費資源原価の標準値となるのである。

これを踏まえた上で、それぞれの機能間で原価を循環させる活動原価の循環システムについて考察した。活動原価の循環システムは、対内的機能の活動原価の低減額のいくらかを、対外的機能の活動原価に投下することで、同じ活動内の原価の低減と増加を同期化させ、原価低減努力を賃金に反映させるものであり、具体例を用いてこれを示した。さらに、このシステムがもたらす効果として、雇用主にとっての内部留保を意味する資本蓄積と、労働者への原価低減努力の還元を意味する労働に比例した所得分配があることにも言及した。

活動原価の循環システムとは、いわば、活動原価における有利差異の労働者と雇用主双方への還元システムである。もっとも、不利差異の発生時には、原因究明と改善努力が必要となることは言うまでもない。有利差異や不利差異の判別には、活動原価標準の設定が不可欠となり、実際原価との差を以てこれを確認することから、ここでの労働成果は、単なる「完遂された活動」ではなく、財務数値によって表されるものであることが解る。活動原価会計手法によって賃金算定がなされるということは、賃金の支払対象である労働成果（活動）も会計的側面から捉えられる必要があるということである。この点に鑑みれば、これは当然の帰結であると考えられる。しかし、重要な点は、労働成果は、財務数値によってのみ表現されるものではないということである。

労働成果は「アウトプット」であることから、その包容する範囲は広く、労働成果という概念が、活動概念と同様、抽象的かつ柔軟的解釈を可能とすることは既に述べたとおりである。これに従えば、労働成果は一元的に財務数値によって表現されるのではなく、非財務数値によっても表現され得ることが解る。しかしながら、労働成果の賃金への反映には、成果の測定・評価は必然であり、そのためには非財務数値によって表現される成果であっても、これを何らかの尺度によって計数化し、数値に置き換える必要がある。いわば、非財務数値的労働成果の計数化が課題となるのである。

労働成果の計数化にあたっては、これを、「質と量（笹島 1995, 24; 久本 2010, 162）」という2つの側面から捉えられるべきであることが示唆される（注 17）。そこで、次章では、労働成果の質的側面を中心に検討し、労働成果の測定と評価ならびにその賃金への反映について考察する。



## 注 釈

- 注1 ABC は、原価情報の精緻化を目的として誕生したが、その後、活動基準管理 (ABM) や予算管理ツールである活動基準予算管理 (ABB) として発展し、ABC は、今や経営管理ツール (狭義では、原価管理ツール) として認知されるに至っている (櫻井 2004, 24)
- 注2 本来、原価低減は、労働者による作業効率に限定されるものではなく、機械化やオートメーション化などによっても達成されるものである。
- 注3 分配の割合は、別途勘案すべきものとなる。
- 注4 Cooper and Kaplan (1991) も同様である。
- 注5 ABC から論理的な派生を遂げたものに、ABM や ABB ならびに TDABC (Kaplan and Andersen 2007; 前田 他訳 2008) があるが、これらは活動概念の解釈に本質的な変更を加えたものではなく、従前の解釈を準用したものとなっていることを再度付言しておく。
- 注6 ここでは、便宜上、制度としているが、実際は、新たな賃金制度の構築に向けた「概念フレーム」である。
- 注7 賃金は労働対価であるため、使用者側にとっての「コスト」、労働者側にとっての「生活費」、労働市場における「労働価格」という複数の性格を持ち合わせている (笹島 1995, 16-17) ことは、既に第1章で述べている。ここでは、賃金の労働市場における「労働価格」という側面に焦点をあてている。
- 注8 濱口(2009)は、賃金は労働の対価であることに鑑みると、労働者に支払われる賃金をその労働者の生産性に対応させるのは、理論上では当然であると指摘している。(濱口 2009, 152)。
- 注9 ここでは立地や勤務体制などの就労条件は考慮しないものとする。
- 注10 内閣府 (2014) は『平成 26 年度年次経済財政報告—よみがえる日本経済、広がる可能性』において、人材確保及び定着と賃金上昇率の相関関係に言及するなかで、「能力の高い人材は賃金の上昇が見込めない企業に就職したがること」を明らかにしている。これにより、「能力の高い人材はより高い賃金を求める」と導くことができる。
- 注11 大竹・唐渡 (2003) の調査によると、「賃金水準が高い労働者や賃金引き上げが行われた労働者の労働意欲は高まっている (大竹・唐渡 2003, 193)」ことが明らかになっている。
- 注12 これは Lewis (1995) のいう Currently Standards (Lewis 1995, 34) や Baker (1998) のいう Customized Standards (Baker 1998, 137-138) を指す。
- 注13 これは Lewis (1995) のいう Engineered or Estimated Standards (Lewis 1995, 36) や Baker (1998) のいう Continuous improvements Standards (Baker 1998, 138) を指す。
- 注14 加重配賦係数という用語の実質的運用については、2-4-6 ならびに 2-5 の注 22 において、既に述べているとおりであるが、ここでいう加重配賦係数は、標準加重配賦係数であることを再度付言しておく。
- 注15 藤田 (2016) はマルクス経済学の資本蓄積に言及するなかで、「剰余価値を生み出すのは労働者の労働 である (藤田 2016, 9)」と述べている。

注 16 職性給における活動原価は、賃金算定を目的としていることから、その管理においても同目的下で行われることは、必然であると言える。

注 17 笹島（1995）や久本（2010）は、賃金は労働の内容（質と量）に対して支払われるという（笹島 1995, 24; 久本 2010, 162）。

## 第4章 職性給における労働成果の測定・評価

### 1. 労働成果の測定・評価の必要性

第3章では、財務数値によって示される労働成果の賃金への反映について議論してきたが、本章では非財務数値によって示される労働成果の賃金への反映について取り上げる。労働成果とは、端的に言えば、労働の成果であるが、その内実は多様な解釈を包容するものである。労働成果は、アウトプット（output）やアウトカム（outcome）といった労働の結果に関する一切の概念を含み得るものであるし、一方で、財務数値と非財務数値の双方による表現が許容されるものである。例えば、第3章で扱った原価低減も、労働成果の1つであるし、業務の一環として作成した文書の完成度も、労働成果の1つである。これは、労働成果が抽象的かつ柔軟的解釈を可能とする客体であることに依拠している。

職性給は、労働者が遂行した活動に応じて賃金が支払われる制度であるため、遂行した活動の成果も、当然ながら、賃金に反映される必要がある。しかし、労働成果を評価・測定し、その結果を客観的に賃金に反映しようとするならば、その対象を明確にし、かつ、これを計数によって示さなければならない。

労働成果を計数化し、測定・評価するためには、何らかの指標が必要となる。そこで、職性給における業績指標を考察するにあたり、以降では、業績指標に関する先行研究をする。業績指標に関する議論は数多くあるが、制度化されたものとしての有用性に鑑み、1990年代後半から2000年前半の英国におけるベストバリュー政策（Best Value Policy）ならびに包括的業績評価（Comprehensive Performance Assessment）で用いられた業績指標（Performance Indicator）を取り上げる。

### 2. 業績指標という概念

#### 2-1. 業績指標という概念

職性給における労働成果の業績指標を検討するにあたり、一般的に用いられている業績指標という概念について整理しておく必要がある。業績指標（Performance Indicator）とは、業績（Performance）を測定するための指標（Indicator）である。米国会計監査院（United States General Accounting Office）（以下、US GAO という）によると、業績測定（Performance Measurement）とは、「識別可能な目的や目標を有する活動やプロジェクト、行事や政策の達成度合いの常時監視と報告」のことであり、その焦点は、「測定可能な目的の達成」にあるとされている（United States General Accounting Office 1998, 3）。また、業績測定は、業績管理の土台となるものであるが、それには、適切な業績指標の識別が欠かせないとされている（UK Local Government Association 2012, 6）。

US GAO（1992）は、プログラム評価について述べるなかで、次の5つのデータを業績測定（Performance measurement）に含むべきであるとしている。その5つとは、「インプット（input）」、「労働負荷または活動水準（workload or activity levels）」、「アウトプットまたは最終供給物（outputs or final products）」、「製品やサービスのアウトカム（outcomes of products or services）」、

「生産性（費用対アウトプットの割合）（efficiency）」である（United States General Accounting Office 1992, 2）。これらのデータはそれぞれ数値で示すことが可能であり、業績（performance）を測る指標（Indicator）となることが解る。

また、Hatry（1999）は、業績測定では次の 8 つの情報が用いられるべきであるとしている。その 8 つとは、「インプット（inputs）」、「プロセス（作業量または活動量）（Process: Workload or Activities）」、「アウトプット（outputs）」、「アウトカム（中間アウトカム・最終アウトカム）（outcomes: intermediate outcomes and end outcomes）」、「効率性と生産性（efficiency and productivity）」、「顧客の特性やその他の作業量に関する情報（demographic and other workload characteristic）」、「原因（説明変数）に関する情報（explanatory information）」、「インパクト（impacts）」であるが、通常は、「インプット」、「アウトプット」、「アウトカム」、「効率性と生産性」が、業績指標として使用されるという（Hatry 1999, 12; 上野・上野訳 2004, 14）。

通常使用されるというこの 4 つの指標は、USGAO（1992）示す指標においても見受けられる。しかし、このうちの「生産性」は、「インプット」と「アウトプット」または「アウトカム」との関係性を示すものであるため、基本的には、「インプット」、「アウトプット」、「アウトカム」の 3 つが、業績指標の中心となるものと解して問題ないであろう。この解釈は、古川・北大路（2001）によっても肯定される。

古川・北大路（2001）は、業績測定において重要であるのは、インプット、アウトプット、アウトカムであるという。インプットは投入資源であることから、総費用（トータルコスト）とみなすことができ、アウトプットは、提供したサービスやできあがった成果品など（注 1）を示すものであり、また、アウトカムは、サービスの質や財やサービスの提供によって生じる結果（タイミング、対応性、満足度、改善など）を含む多様なものであるとしている。これを端的にまとめれば、インプットは「どれだけ使ったか（コスト）」、アウトプットは「どれだけ生み出したか」、アウトカムは「どれだけ効果をあげたか（成果、結果、影響）」であるということになる（古川・北大路 2001, 33, 66）。

## 2-2. アウトプットとアウトカムという概念

インプットが投入資源（費用）であることは明白であるが、アウトプットとアウトカムは、いずれも活動の遂行によって発生するものである。そこで、以下では、アウトプットとアウトカムという概念について今一度整理し、これらの相違を明確にする。

まず、Osborne and Gaebler（1992）によると、アウトプットは「生産する単位の量」であり、アウトカムは「生産の品質/効率：望ましい成果の達成度」であるという。例えば、「街路掃除」というプログラムでは、アウトプットは「掃除した長さ」、アウトカムは、「街路の清潔度評価」であり、「職業能力開発」というプログラムでは、アウトプットは、「訓練した人数」、アウトカムは、「職に就いた人数や生活への影響」であるとしている（Osborne and Gaebler 1992, 356-357; 野村・高地訳 1995, 321）。これを参照すれば、アウトプットは「活動指標」であると言い換えられ、「こなした仕事量」であるとも表現することができる。一方、アウトカムは、「成果指標」

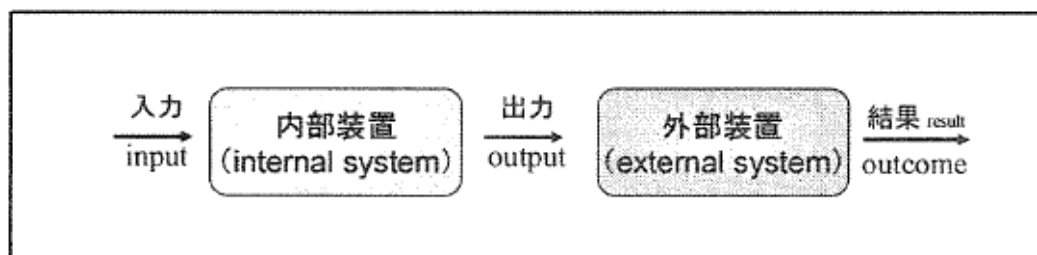
であると言い換えられ、「目的に対する有効性」であると解釈することができる。

次に、平澤ら（2006）によると、辞書的には、アウトプットは「出力」であり、「アウトカム」は「結果」という。平澤らは、物理モデル（図表 1）を用いて、次のように説明している。「たとえば、発電機のアウトプットは電力であり、その電力はクーラーを動かして空調機能を維持したり、TV を作動させニュースやドラマを提供したりする。発電装置による「行為」は外部装置（クーラーやTV）の下で様々な「結果」を生み出す。語義に含まれるニュアンスとしては、アウトプットは内部的（internal）活動で自ら活動内容を制御できるのに対し、アウトカムは外部（external）の影響下で生み出される結果であり、アウトプット行為（発電機による発電）からみればその内容を完全には制御できない（平澤 et al. 2006, 132）。」平澤ら（2006）は、アウトプットは「活動が自らコントロールできるもの」であり、アウトカムは外部要因が影響するため「活動が自らコントロールできないもの」とあるという解釈をしているのである。

これらの議論を比較すると、いずれにおいても、アウトプットは、活動と直接的な概念であり、アウトカムはアウトプットが周囲に及ぼす影響、すなわち活動と間接的な概念であると捉えられている。すなわち、共通する解釈として、「インプット (inputs)」→「活動 (activities)」→「アウトプット (outputs)」→「アウトカム (outcomes)」という関係性が成立しているのである (Hatry 1999, 24; 上野・上野訳 2004, 28)。一方で、これらの議論における決定的な違いは、その観点にある。Osborne and Gaebler (1992) は、上述の関係性を第三者的観点から捉えているのに対して、平澤ら（2006）は、活動の観点から捉えている。換言すれば、Osborne and Gaebler (1992) は、一連の関係性を外観から捉えようとしているのに対して、平澤ら（2006）は、内観から捉えようとしているのである。そのため、平澤ら（2006）は、アウトプットとアウトカムの相違を、活動がコントロール可能な範囲かどうかという観点から記述しているのである。これまで述べてきているとおり、職性給は、活動に機軸を置く概念フレームであるため、活動の観点から労働成果を捉えることが適切であると考ええる。従って、職性給では、平澤ら（2006）の観点到準じて、アウトプットおよびアウトカムの概念を取り扱うものとする。

以上を踏まえて、次節では、実際に英国の公的機関で用いられてきた業績指標を参照する。なお、参照する業績指標は、職性給における労働成果の測定・評価に用いられるべき指標を検討するという目的に従うものとする。

図表 1 物理モデル



出典：平澤 et al. 2006, 132.

### 3. 英国の公的機関における業績指標

#### 3-1. 英国におけるベスト・バリュー制度と包括的業績評価制度

英国の公的機関で用いられてきた業績指標を参照するにあたり、これが導入された背景についても触れておくことにする。英国では、1997年に政権を獲得したブレア政権により、限られた資源の中で最大の行政サービスを提供するための手法として、ベスト・バリュー制度（Best Value Policy: BVP）が提唱された。ベスト・バリュー制度とは、端的に言えば、「公共サービスを最も効果的（Effective）、経済的（Economic）かつ効率的（Efficient）な手法で提供することにより、事前に達成目標として設定されたコストや質に関する基準を満たすよう地方自治体に義務付ける制度（日本政策投資銀行 2002, 6）」のことであり、1999年地方自治法（Local Government Act 1999）により法的に整備され、2000年4月1日から英国及びウェールズの全地方自治体および消防、警察、ごみ処理に係わる団体などの地方公共機関で実施されたものである（財団法人自治体国際化協会ロンドン事務所 2008, 64）。（注2）

ベスト・バリュー制度は、各地方自治体の提供するサービスを測定・評価し、改善へ導くものであるため、現行サービスの水準の評価や改善目標の設定においては、パフォーマンス・インディケーターと呼ばれる業績指標（Performance Indicators）が用いられる。業績指標には、国が定めた全国共通の業績指標ならびに各地方自治体が独自に設定した業績指標（Local Performance Indicators）があり（注3）、特に、ベスト・バリュー制度の理念に基づいて設定されたものは、ベスト・バリュー・パフォーマンス・インディケーター（Best Value Performance Indicators: BVPIs）と呼ばれている。（注4）

業績指標は、自治体が提供するサービスを数値によって評価するものであるため、地方自治体の業績を示す客観データとなる。これにより、地方自治体は、過去と現在の実績を比較できるほか、他の地方自治体との業績比較が可能になり、地方自治体は業績指標を用いることによって組織内部での業績管理の効率化を図ることができる。また、広報資料などに指標によるデータを利用することで、地方自治体の業績が住民にとってより理解しやすいものになる。さらに、一部の業績指標は政府が補助金の額の配分を決定する際の判断材料にもなっている（財団法人自治体国際化協会 2006a, 6）。

このベスト・バリュー制度を基に、2002年から導入されたものが、包括的業績評価制度（Comprehensive Performance Assessment: CPA）である。包括的業績評価制度とは、端的に言えば、「地方自治体の業績を総合的にランク付けする評価制度（財団法人自治体国際化協会 2006a, 2）」のことであり、ベスト・バリュー制度における各地方自治体の提供する各サービスの測定・評価の結果を、自治体全体で評価しようとするものである。（注5）ベスト・バリュー制度と包括的業績評価制度は、自治体の業績の向上を目指す上で、相互補完関係にあると言える。

#### 3-2. 英国の公的機関における業績指標

ではここで、実際に英国の公的機関において用いられてきた業績指標を参照する。業績指標は、ベスト・バリュー制度が導入された2000年度には、国が公式に定めた業績指標と監査委

員会が提示する監査委員会業績指標の合計 224 項目、その他、各地方自治体が独自に設定した業績指標が採用されていたが（注 6）、2001 年度には、実施負担への配慮から、166 項目に減少したとされている（財務法人自治体国際化協会 2003, 173-174）。2001 年度に定められていたベスト・バリュー・パフォーマンス・インディケーターは、英国の法律制定に関する公式ホームページ（Legislation.gov.uk）における「The Local Government（Best Value）Performance Indicators and Performance Standards Order 2001」にて確認できる。（注 7）参考までに、その一部を図表 2 に掲載する。

各自治体が、国が指定する業績指標に併せて、独自の業績指標を設定できることは前述のとおりである。ここでは、一例として、ロンドン地域にあるランベス区（London Borough of Lambeth）で用いられた業績指標の一部を図表 3 に記載する。

図表 3 に記載の指標を俯瞰すると、いずれの指標も、本章の 2-1 で示した「インプット（コスト含む）」「アウトプット」「アウトカム」のどれかに属していることが解る。（注 8）例えば、「自治体の健全度」セクションを取り上げてみると、「自治体のサービス全体に満足している住民の割合」、「オンブズマンに届け出のあった苦情の年間件数」、「地方選挙における投票率」、「カウンシル・タックスの徴収率」は、サービスの提供によって生じる結果であることから、「アウトカム」に属する指標であると言える。そして、「受領日から 30 日以内に処理された、商品購入及び役務利用に係わる請求書の割合」は、できあがった成果品に含まれることから、「アウトプット」に属する指標であると言える。

また、「教育」セクションでは、「成人一人あたりの成人教育予算」と「中学校における 16 歳以上の生徒一人あたりの教育予算」は「インプット」に属する指標であり、それ以外は全て、「アウトカム」に属する指標であると言える。

このように、図表 3 に記載のいずれの指標も、上述の 3 つの指標概念のいずれかに属しているが、その多くは「アウトカム」に属している。これは、ベスト・バリュー制度が、公共サービスを最も効果的（Effective）、経済的（Economic）かつ効率的（Efficient）な手法で提供することにより、事前に達成目標として設定されたコストや質に関する基準を満たすことを目指しており、「最終的な目標はあくまでもアウトカム（成果）にあること（財務法人自治体国際化協会 2006a, 87）」に依拠していると考えられる。

また、「アウトカム」に属する指標はいずれも、提供されたサービスが外部（住民等のステークホルダー）に及ぼす効果を測定するものとなっており、ここに、地方自治体にとってサービスの消費者（顧客）である住民へのサービスの質の向上を図るという政策的観点が窺える。

図表 2 BVPIs (2001) の「自治体の健全度」における指標

SCHEDULE 1		Article 3
GENERAL CORPORATE HEALTH PERFORMANCE INDICATORS		
<i>Indicator Number</i>	<i>Description of indicator</i>	
1	The establishment of a timetable for the preparation of a community strategy(10).	
2	The level (if any) of the Commission for Racial Equality's standard for local government to which the authority conforms(11)	
3	The number of complaints in a financial year to the Commission for Local Government Administration that were classified as "maladministration".	
4	The percentage turnout for local elections.	
5	The percentage of authority buildings open to the public in which all areas are suitable for and accessible to disabled people.	
6	The number of types of transactions that can be delivered electronically as a percentage of the types of transactions for which electronic delivery is legally permissible.	
7	The percentage of invoices for commercial goods and services which were paid by the authority within 30 days of such invoices being received by the authority.	
8	The percentage of Council Tax collected.	
9	The percentage of non-domestic rates due for the financial year which were received by the authority.	
10	The percentage of senior management posts filled by women.	
11	The average number of working days/shifts lost due to sickness absence.	
12	Persons who leave the employment of the authority voluntarily as a percentage of employees in post.	
13	The percentage of employees retiring early (excluding ill-health retirements) as a percentage of the total work force.	
14	The percentage of employees retiring on grounds of ill health as a percentage of the total workforce.	
15	The percentage of employees declaring that they meet the Disability Discrimination Act 1995(12) disability definition within the authority workforce compared with the percentage of the economically active disabled people in the authority's area.	
16	The percentage of employees from minority ethnic communities within the authority's workforce compared with the percentage of economically active minority ethnic community population in the authority's area.	
17	The number of employees declaring that they meet the Disability Discrimination Act 1995 disability definition as a percentage of the authority's workforce.	
18	The percentage of employees from minority ethnic communities within the authority's workforce.	
19	Percentage of minority ethnic uniformed staff and the percentage of minority ethnic community population of working age in the community.	

出典 : The official home of UK legislation 2001. <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2001/724/made>



図表3 ロンドン地域にあるランベス区の自治体で2001年度に用いられた業績指標の例

自治体の健全度	自治体のサービス全体に満足している住民の割合(〇〇%)
	オンブズマンに届出のあった苦情の年間件数(〇〇件)
	地方選挙における投票率(〇〇%)
	受領日から30日以内に処理された、商品購入及び役務利用に係る請求書の割合(〇〇%)
	カウンシル・タックスの徴収率(〇〇%)
教育	成人1人あたりの成人教育予算(£〇〇)
	25%以上定員割れをしている小学校の割合(〇〇%)
	中学校における16歳以上の生徒1人あたりの教育予算(£〇〇)
	公立学校における第2段階テスト(数学)でレベル4以上を達成した生徒の割合(〇〇%)
	小学校(3-6年生)における児童数30人超の学級の割合(〇〇%)
福祉	高齢者(65歳以上)1,000人あたりの、在宅で介護を受けている者の割合(〇〇%)
	3週間以内で提供された(介護)機器(1,000ポンド未満)の割合(〇〇%)
	(ケアの)ニーズ及び対処法について文書で示された者の割合(〇〇%)
住宅	公営住宅1戸あたりの1週間の管理費の平均(£〇〇)
	公営住宅1戸あたりの1週間の修繕費の平均(£〇〇)
	家賃の納入率(〇〇%)
環境	ゴミ収集にかかる1世帯あたりの費用(£〇〇)
	障害者にやさしい横断歩道の割合(〇〇%)
	住民1人あたりの都市計画予算(£〇〇)
文化振興	住民1人あたりの文化振興及びレクリエーション関連予算(£〇〇)
	人口1,000人あたりの公立図書館への延べ入館回数(〇〇回)
治安	1,000戸あたりの空き巣事件数(〇〇件)
	人口1,000人あたりのひったくり件数(〇〇件)
	自治体の記録に残された人口10万人あたりの人種ごとの事件数(〇〇件数)

出典：財団法人自治体国際化協会 2003, 174. 出所：Best Value Performance Plan 2001/02 (London Borough of Lambeth)

## 4. 職性給における業績指標

### 4-1. 職性給における労働成果の測定・評価対象

これまで英国の公的機関で用いられてきた業績指標(BVPIs)を概観してきたが、これらの指標を職性給に適用することは不可能であると思われる。なぜなら、これらは、Osborne and Gaebler (1992)や古川・北大路(2001)らの示す一般概念、すなわち第三者的観点に基づいて業績指標を設定しているからである。一方、職性給の労働成果の測定・評価には、平澤ら(2006)が示した物理モデルに基づく概念解釈を用いることは前述のとおりである。従って、職性給における業績指標は、物理モデルの概念解釈、すなわち活動の観点に基づいて検討される必要があり、BVPIsから示唆を得ることは可能であっても、これらを職性給に流用することは不可能なのである。以降では、職性給における業績指標について検討するが、これに先立って、職性給における労働成果の測定・評価対象を明らかにする。なお、ここで取り扱う労働成果は、非財務数値によって示される労働成果であることを、再度付言しておく。

まず、職性給の労働成果は、労働の質的側面を対象とするものである。なぜなら、職性給では、労働の量的側面は、「単位活動あたりの標準活動原価（活動原価標準）×活動数」により、賃金に反映することが可能であるからである。なお、質的側面であっても、測定・評価の実施にあたっては、これを計数化する必要があることは前述のとおりであるが、質的側面の計数化は、あくまで労働の質の数値的表現である点に留意する必要がある。

次に、職性給における労働成果は、遂行した活動の結果が、設定された活動標準を上回った場合を対象とするものである。職性給における賃金は、労働者が「遂行した活動」に対して支払われるが、それは、予め活動標準と設定された作業（群）を完遂した状態をいう。従って、職性給における労働成果は、完遂された活動の結果が、期待値以上であった場合、すなわち、設定水準以上であった場合に、既定の賃金に対して、臨時的に追加配分される対象として考案されるものである。この活動標準を上回る成果を、以降では「質量差異」と称することとする。

（注 9）

この質量差異は、「遂行主体によって活動の結果が大きく相違する」ことを存在の前提条件としている。換言すれば、活動結果に差異が出ないものは前提としていないのである。例えば、「データ入力」や「封入作業」といった活動の出力結果は、常に同じものとなる。「データ入力」という活動の出力結果であれば、必要なデータがエクセルやワード等のソフトウェアに適切に入力されていることであるし、「封入作業」という活動の結果であれば、書類等が封筒に適切に封入されていることである。出力結果が常に同じであるものは、活動標準の設定のみが必要となり、水準以上の成果を考案する必要はないのである。敢えて言うならば、ミス率やミス数、修正回数等は、これらの活動を含む概ね全ての活動に対して設定できると考えられる。

一方、出力結果が常に同じものとならない活動、例えば「新規文書の作成」や「プレゼンテーション」といったものは、必ず出来栄や完成度に相違が発生する。従って、職性給における労働成果は質量差異を対象とするものであるが、実質的には、「活動の遂行によって、その質量に大きな差異が生じる活動」に限られることとなる。

最後に、職性給の労働成果の測定・評価の範囲についても言及しておく。職性給における労働成果の測定・評価対象は、平澤ら（2006）のいう「アウトプット」である。すなわち、「活動が自らコントロールできるもの」のみを対象とし、外部要因が影響するため、活動が自らコントロールできない「アウトカム」は対象としない。換言すれば、職性給における労働成果の測定・評価対象は、活動に直接的なもの（出力：アウトプット）に限定され、それ（出力：アウトプット）によって発生する影響や効果（結果：アウトカム）は、測定・評価の対象としないということである。

以上をまとめると、職性給の労働成果の測定・評価の対象は、「質量差異の発生が認め得るであろう活動」であり、かつ、その範囲は、活動がコントロール可能であるアウトプットであるということになる。

## 4-2. 職性給における業績指標の検討

職性給における労働成果の測定・評価の対象と範囲を踏まえた上で、職性給における業績指標の検討に入る。業績指標は活動毎に設定される活動標準（達成目標）に対する測定指標であることから、そこには必ず「目的や目標」が存在している。これに従えば、職性給における業績指標も、活動毎に設定する必要があることが解る。これを前提として、以下では、前述の「新規文書の作成」と「プレゼンテーション」という活動を取り上げ、これらに対する業績指標について検討する。

まず、1 つ目の「新規文書の作成」という活動であるが、文書の作成の目的は、基本的には「読み手に情報を伝えること」、「情報を保管しておくこと」などに集約される。（注 10）業績指標は、この目的に従って設定されるため、「読み手に情報を伝える」という目的からすると、一見、この活動の業績指標は「読み手からの評価（分かり易さ度合い）」と設定されるように思える。しかし、職性給における労働成果の測定・評価の対象となるのは、この活動のアウトプットであり、アウトカムではない。つまり、測定・評価の対象は、あくまで「活動が自らコントロールできるもの」であり、外部の影響を受ける「活動が自らコントロールできないもの」は対象としないため、読み手という外部の影響を受けるものは指標として採用できないのである。

では、この活動の業績指標を考えてみよう。例えば、文書の作成という特質から見れば、「誤字脱字率」、「修正・校正回数」、「文章表現」などが挙げられる。なお、「文章表現」には、「同じ表現が繰り返されていない」や「誤った文法用法が用いられていないか」などが含まれるであろう。これらは、いずれもミス率やミス数の設定が可能なものであるが、一方で「論点が明確であるか」といった指標は、カウント不可能であることから、これをいくつかの段階（例えば、優・良・可といった3段階など）毎に得点化し、第三者による評価を行い、指標を計数化する必要があると言えるであろう。

次に、2 つ目の「プレゼンテーション」という活動であるが、聞き手の評価を業績指標として利用できない点は、1 つ目の指標と同様である。なお、プレゼンテーションは、プレゼンターの声や抑揚等、人的要素が活動に現れるものであるが、「聞き取りやすい声」「ハキハキ話す」といった属人的要素は、職性給では評価の対象としないことを付言しておく。これを踏まえて、この活動の業績指標を考えてみると、例えば、「資料の情報量」や、「資料構成度」などが挙げられる。「資料の情報量」では、文字数やページ数の設定が可能であるほか、「資料構成度」では、説明内容と資料の構成における適正性などが考えられる。

図表 4 は、「新規文書の作成」という活動を例にとり作成した業績指標シートである。これはあくまで一例であるが、このシートに照らせば、この活動では、最低 1 点～最大 10 点までの加点が可能であることが解る。このシートとは別に、得点別に賃金追加配分率（賃金上乘せ分）を定めておけば、労働成果を賃金に反映することができると考えられる。例えば、図表 5 のように、2 点毎に、2%ずつ追加配分されるとすれば、10 点を獲得した活動は、10%の追加配分を受けることになる。この活動の賃金が 1,000 円であった場合は、100 円の賃金が追加

配分され、結果、この活動は 1,100 円の賃金分配を受けることになる。

図表 4 「新規文書の作成」活動における業績指標シート

業績指標	活動水準 (標準値)	質量差異の値	得点
誤字脱字率	0.1%	～0.05%	1 点
		0.04%～	2 点
修正・校正回数	3 回	1～2 回以内	1 点
		0 回	2 点
文章表現① 繰り返し表現の箇所数	3 個	1～2 個以内	1 点
		0 個	2 点
文章表現② 誤った文法の箇所数	3 個	1～2 個以内	1 点
		0 個	2 点
論点の明確性	可	良	1 点
		優	2 点

出典：筆者作成。

図表 5 得点別追加配分率

得点範囲	追加配分率 (賃金上乘せ分)
1～2 点	2%
3～4 点	4%
4～6 点	6%
7～8 点	8%
9～10 点	10%

出典：筆者作成。

## 5、職務給制度との比較に向けて

これまでの議論をまとめると次のとおりである。第 4 章では、労働の質的側面に焦点をあて、非財務数値によって示される労働成果の計数化と測定・評価に向けて、職性給における業績指標の検討を行った。これを検討するにあたり、業績指標という概念ならびに活動の遂行によって発生する「アウトプット」と「アウトカム」という概念について整理し、英国の公的機関で用いられた業績指標（BVPIs）やその導入背景について概観した。

その結果、職性給は活動を機軸とした概念フレームであることから、「アウトカム」を指向する BVPIs を業績指標として流用することは適切ではなく、活動がコントロール可能である「アウトプット」を指向する業績指標を設定する必要があることが明らかになった。また、職性給における労働成果の測定・評価では、労働の質を計数化し、それを測定可能な量として捉えることから、設定した活動水準を上回る成果を質量差異と称し、測定・評価の対象を「活動の遂行によってその質量に大きな差異が生じ得る活動」とした。

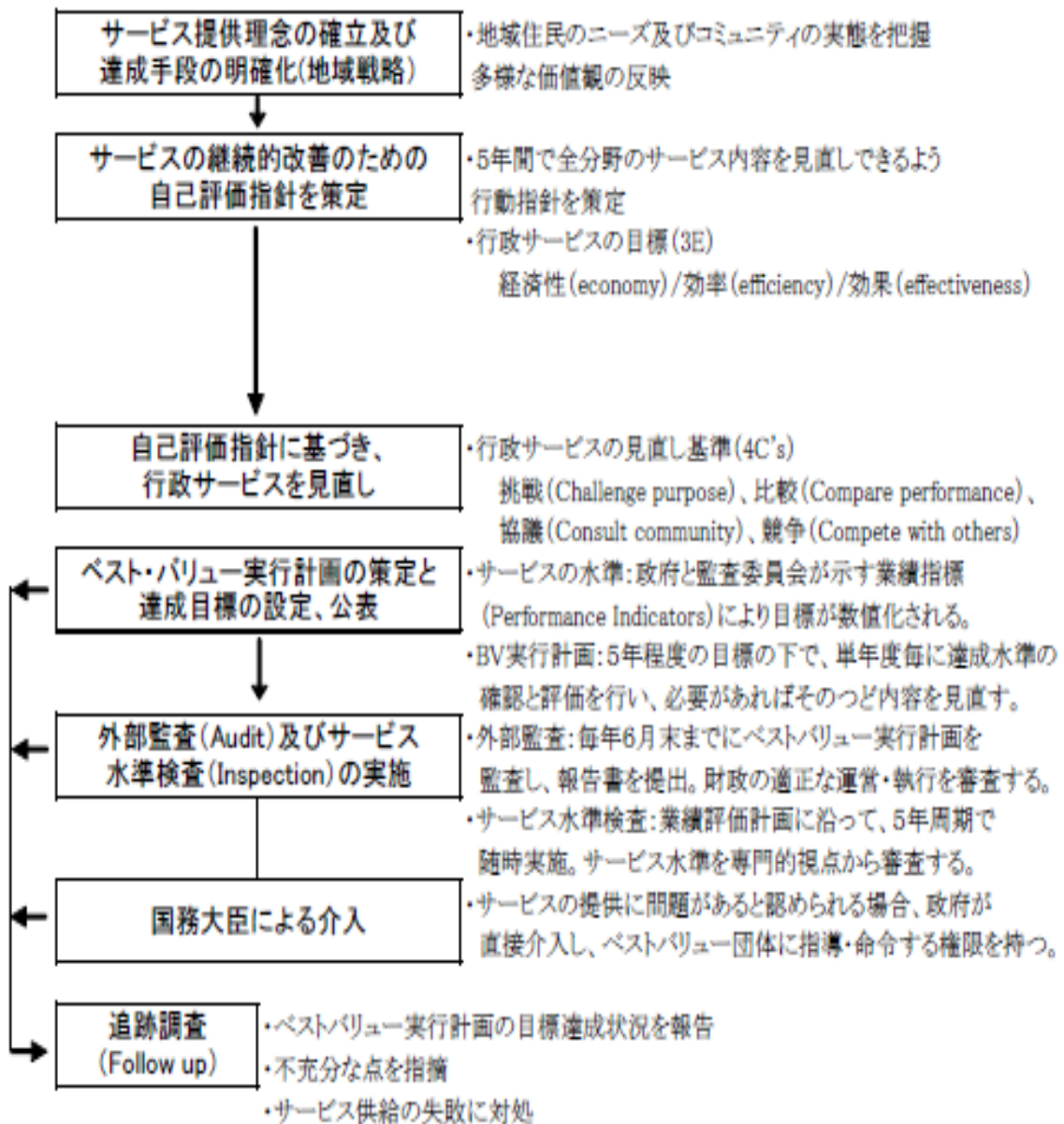
前節で述べた、業績指標シートや得点追加配分率など、職性給の機軸である「活動」に個別に帰属する業績指標、いわば活動業績指標 (Activity Performance Indicators: APIs) が示せたことは一定の成果であると考えられる。しかし、取り上げた活動における業績指標は一例でしかなく、今後さらに多くの活動とその業績指標を検討し、ある程度の定式化が必要となると思われる。また、活動業績指標は、職性給における労働成果の測定・評価の一手段であるが、「全ての業績を貨幣単位などの客観的に測定可能な単位で測定することは不可能なことであり、不完全な測定にならざるを得ない (石川 2004, 166)」(注 11) ことにも留意しておく必要がある。

第 2 章から本章に至るまで、「労働成果の測定・評価と賃金への反映」を目指し、活動原価を賃金算定の指標とする職性給の概念フレームについて考察を行ってきたが、ここで、職性給と近似すると考えられる職務給という制度給についても取り上げておく必要がある。職務給 (注 12) とは、労働者が担当する職務に対して支払われる賃金形態であると理解されており、職務分析・職務評価により職務の難易度・責任度などを決定し、それに基づき賃金を算定するものである (副田 1969, 26; 笹島 2001, 35)。(注 13) 職務給は、「任務や業務」である職務 (仕事) に焦点を当てている点、そしてその「任務や業務」の難易度や責任度、及び時間を賃金の算定に用いる点で、職性給と近似すると捉えられる。従って、次章では、職務給、なかでも、英国の公的機関に導入されている職務評価制度 (Job Evaluation System) について観察し、(注 14) 職性給との比較検討を行い、職性給の特徴を明確にする。

## 注 釈

注 1 古川・北大路 (2001) は、公共部門における業績評価について議論しているため、著書では、「アウトプットを提供したサービスやできあがった施設を示す」と表現しているが、これを一般化して解釈し、「提供したサービスやできあがった成果品」と表現している。

注 2 ベスト・バリュー制度の大まかな枠組みは、以下の図のとおりである。以下の図から、ベスト・バリュー制度が、業績の持続的な改善を目指すよう PDCA サイクルを法的義務として定めるものであることが解る。



出典：財務法人自治体国際化協会ロンドン事務所 2008, 65.

注3 石川(2004)によると、英国において初めて業績指標が導入されたのは1993年のメジャー政権においてであるとされている。業績指標が導入されてからは、監査委員会(Audit Commission)が業績指標を作成し、公表する義務を負ってきた。これは監査委員会業績指標(Audit Commission Performance Indicators)と呼ばれるものである。ブレア政権は、この指標に加えて、ベスト・バリュー業績指標を使用して地方自治体の業績を測定することを義務付けたが、監査委員会業績指標は2001年度より廃止されている(石川 2004, 163)。

注4 BVPIsの対象項目の改廃や新設については、年に一度見直しが行われるが、使用され

る業績指標が頻繁に変更されると業績比較が困難になるため、基本的に、変更は最小限に留めるものとされている（財団法人自治体国際化協会 2006a, 6-7）。なお、見直しにあたっては、地方自治体の公共サービス協定（Public Service Agreement: PSA）に整合して作成される（石川 2004, 163）が、PSA で設定した達成目標における達成状況の測定・分析のために用いられているのが、1999 年に公表された財務省（HM Treasury）による「アウトプット業績分析 (Output and Performance Analysis: OPA)」である（財団法人自治体国際化協会 2006b, 32）。OPA には、「OPA は達成目標の測定・分析のための指標を示すものであるが、これらは発展途中であり、今後も発展を続けていくだろう」と記載されている（HM Treasury 1999, 2）。

下記は、実際に OPA に記載されている目標とその測定・評価のための業績指標の一部である。ここに記載のいくつかの指標は、図表 3 に示すロンドン地域にあるランベス区自治体で用いられている「教育」セクションの指標として利用されていることが窺える。

## DEPARTMENT FOR EDUCATION AND EMPLOYMENT

### PART 1

Performance against Departmental Objectives	Notes
<b>Objective 1: Ensuring that all young people reach 16 with the skills, attitudes and personal qualities that will give them a secure foundation for lifelong learning, work and citizenship in a rapidly changing world.</b>	
% of 3 year olds in free nursery places. (PSA target i)	
Proportion of 11 year-olds achieving Level 4 or above in the Key Stage 2 Mathematics test. (PSA target iv)	
Proportion of 11 year olds achieving Level 4 or above in the Key Stage 2 English test. (PSA target iii)	
Proportion of 16 year olds achieving 5 or more GCSEs at grades A*-C or equivalent. (PSA target vii)	
Proportion of 16 year olds achieving one or more GCSEs at grade G or equivalent. (PSA target vi)	
Proportion of teaching time missed by children through unauthorised absence from school. (PSA target v)	
Proportion of children permanently excluded from school. (PSA target v)	
Number of children aged 5,6 or 7 in infant classes over 30. (PSA target ii)	
Unit cost per nursery/primary school pupil.	
Unit cost per secondary pupil.	

出典：HM Treasury 1999, 6.

注 5 ベスト・バリュー制度によって、地方自治体が提供するサービスを個々に測定・評価した結果、同自治体内においても各サービスの業績にばらつき見られた。そこで、個別に行われるサービスの測定・評価の結果を 1 つにまとめ、業績と改善ポイントを明らかにするとともに、地方自治体の組織運営能力についても評価すべきであるとの観点から、地方自治体の総合評価制度である包括的業績評価制度が導入されることとなった（財団法人自治体国際化協会ロンドン事務所 2006a, 2）。

注 6 前述の通り、監査委員会業績指標は、2001 年度から廃止となっている。



注7 <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2001/724/made>

2020年7月19日閲覧。

注8 ここでの指標は、古川・北大路（2001）やOsborne and Gaebler（1992）の示す定義に準ずるものである。

注9 ここでいう質量差異とは、一般的に用いられている「質量（物体が有する物質の量）」を意味するものではない。本稿では、労働の「質」的側面に焦点をあて、これを計数化することで、その測定・評価を行おうとするものであるため、「測定の対象となり、大小の比較が可能なもの」という意味で「量」を用いている。すなわち、労働の質を計数化することで、測定の対象となり、大小の比較を可能にする（量化する）ことから、「質量差異」という文言を用いている。換言すれば、質量差異の質量は、「質量（mass）」ではなく、「質の量（quantity of quality）」であると表現できる。

注10 「情報を保管しておくこと」の目的は、記載の情報をのちに確認できるようにしておくことであり、確認手に情報を伝えるという意味では、「読み手に情報を伝えること」に集約されるであろう。

注11 石川（2004）はこの指摘をするにあたり、山本（2002）の「政策評価とガバナンス」『公共政策研究』第2号: 26-39を参照している。

注12 本稿でいう職務は「経営者が労働者個人に割りあてて、労働者個人が担当すべきとされる任務や業務（遠藤 2014, 72-73）」を指し、職務給は、「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賃金（笹島 1995, 44）」を指す。

注13 副田（1969）によれば、日本経営者団体連盟（1969）は、「職務給とは一般的にはまず職務分析により職務の内容を明らかにした後、職務評価により職務の格付を行うこと、即ち職務の重要度、困難度に関する共通点と相違点によって職務の等級を定め、これと賃金とを結びつけ組織的に秩序づけた給与制度である（日本経営者団体連盟 1969, 34）」と定義しているとされる。

注14 職務給は、我が国における職能給等との対比的文脈においてつけられた名前であり、海外においては職務給という言葉は存在しない。我が国でいう職務給は、一般的に、“Job Evaluation”（職務評価）として理解されている。

## 第5章 職性給の特異性

### 1. 職性給の要点整理

本章は、職性給と職務給との比較検討を行い、職性給の特徴を明らかにするものであるが、これに先立って、これまでの議論を整理し、職性給の要点を明らかにしておく。我が国では、労働時間法制の下、所定労働時間を前提として賃金が支払われている。(小川 2019b,154) (注1) そのため、年齢給や職能給ならびに職務給(注2)などの諸種の賃金制度が存在するが、いずれにしても、労働者が賃金の支払いを受けるには、所定労働時間内は職場で拘束されること(注3)に変わりはない。誤解を恐れずに言えば、現行の賃金制度では、時間拘束に対して賃金が支払われているのである。たとえ、年や月、週、日といった賃金の算定単位は異なったとしても、拘束時間に対して賃金が支払われることに変わりはなく、現行の制度では、時間賃率の概念が共通の認識観として据え置かれているのである。

一考すべきは、この時間賃率という概念である。時間は普遍的な単位であり、測定・評価が容易であることから、労働成果の代理変数として広く用いられている。しかし、現実には、作業内容が同質・同性(注4)でない限り、労働時間と労働成果は相関比例にあるとは言い難く、仮にそうであった場合においても、労働者の能率には個人差があるため、単位時間あたりの労働の密度や労働成果は異なるはずである。それにも関わらず、現行の制度では、人件費を時間によって労働者(人)に分配しているため、労働成果が賃金に反映されないという、不意の状況が生み出されているのである。この時間賃率という存在は、時間拘束を生み出していると同時に、労働成果の測定・評価と賃金への反映、ひいては、労働市場の自由化の阻害要因となっていることは、既に述べてきたとおりである。

賃金が労働対価であることに鑑みれば、賃金は労働成果に対して支払われるべきものである。これを実現するためには、拘束時間あたりの賃率(時間賃率)ではなく、活動(労働成果)あたりの賃率(活動賃率)を設定する必要がある。さらに、労働には、難易度の高いものと低いものが存在することを踏まえれば、活動賃率は、遂行した活動(労働成果)の難易度に応じて設定されなければならない。これを労働成果による人件費の配分と言うならば、現状の時間賃率を前提とした制度では、その実現が困難であることが解る。

これに対して、これまで議論してきた職性給は、活動原価に基づいて活動賃率を設定し、労働成果と賃金を相関比例させることを目指すものである。(注5) 職性給は、活動原価会計の手法を用いることにより、経営資源である人件費予算を活動に直接的に連関させる。これにより、従来の労働成果と無機的な時間による人件費の配分という概念から、労働成果と相関的な活動による人件費の配分という概念へと認識変更することが可能になり、労働成果に基づく人件費の適正配分を達成するのである。(注6) (注7) これを踏まえた上で、以降、職務給という概念についての議論に入る。

## 2. 職務給という概念

### 2-1. 職務給という概念

職性給に近似する概念を有する制度給に、職務給というものがある。職務給とは、「職務分析・職務評価により職務の難易度・責任度を決定し、それに基づき賃金を算定する（副田 1969, 26; 笹島 2001, 35）」制度であり、一般的には、担当する職務（注 8）の「難易度」に基づいて賃金が支払われる制度という解釈がなされている。表層的な解釈の中では、職務給と職性給は極めて近似するものとして捉えられる。なぜなら、いずれも「難易度」という観点を含み、これを賃金に反映させようとする点で共通しているからである。（注 9）しかしながら、職性給という難易度と職務給という難易度は、概念上異なるものである。これらの相違を明らかにするにあたり、まずは、職務給という概念について概観する。

職務給は 1871 年に米国国家公務員任用委員会において、または 1880 年代に Taylor によって提唱されたことに起源を持つとされている（Lawler and Jenkins 1992, 16）。（注 10）我が国においても 1950 年代に米国の職務評価が導入され、それまでの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）。そのため、我が国で職務給について論じる場合には、欧米型と日本型があることを踏まえておかなければならない。（注 11）

職務給における職務分析・評価は、基本的には、①職務分析・調査、②職務記述書の作成、③職務評価というプロセスで行われる。まず、職務分析・調査では、特有事項や職務要件等について、面接や質問票、参与観察といった方法で調査・分析が行われる。この結果に基づき、職務記述書の作成では、職務名や概要、職務に必要な知識・技術、作業条件等のほか、教育水準、経験年数、能力や技術・技能の程度、職業資格等が記載される。そして、職務記述書に基づき、組織にとっての当該職務の重要度（職務価値）が決定されるという流れとなっている（笹島 2001, 35-43, 45）。

職務評価にはいくつかの方法がある（注 12）が、最も広く普及しているものは得点要素法（point factor method）であるとされている（遠藤 2008, 29; 笹島 2008, 53）。得点要素法では、まず、賃金決定のための評価要素（compensable factor）と要素毎のレベルとその得点を設定する。次に評価要素毎の得点が合計され、その合計値を職務の価値とする（笹島 2001, 54-58）。換言すれば、「各職務の価値を点数でもって数量的に評定（副田 1969, 50）」しようとするものであると言えよう。計測された職務価値に基づき、職務は、職務グレード（職務等級）に振り分けられ、グレード毎に設定された賃金表に照合され、最終的に賃金が決定する（笹島 2008, 30-31）。職務グレードと賃金表は、別途設定されておく必要がある。

得点要素法は、組織が自由に評価要素や要素毎のレベルとその得点を設定するため、得点の設定に客観性がないというデメリットを持つ（笹島 2001, 58）。しかしながら、これは得点要素法に限ったことではない。副田（1969）は、職務評価は全過程を通じて人為と判断とが加えられるため、本質的に主観的であるという。そして、ここで客観性を担保するためには、「この人為と判断とにおいてどこまで個人性を排し、恣意性を取り除くか」が重要であると指摘してい

る（副田 1969,52）。このように、職務給は、仕事の難易度や責任度を計数化して評定し、賃金に反映させようとするものであることが解る。ここに、職性給との近似性があると考えられる。

## 2-2. 英国の公的機関における職務評価

### 2-2-1. 全国統一職務評価

以上が職務給についての概説であるが、ここで、実際に行われている職務評価について取り上げる。以下は、英国の公的機関にて用いられている職務評価である。

英国では、地方公務員や NHS を対象とした職務評価が導入されている。例えば、地方公務員を対象とした職務評価には、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）（注 13）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）（注 14）があるほか、英国の国民医療サービスである NHS では NHS Job Evaluation（注 15）が用いられている。団体や機関によって、評価要素やレベル、得点配分などは異なっているが、仕事の難易度や責任度を計数化して評定し、賃金に反映させようとする点では共通しており、いずれにおいても得点要素法が用いられている。以下では、一例として、地方自治体雇用者協会が主導する全国統一職務評価について取り上げる。

全国統一職務評価は、1997 年の地方自治体労働者の賃金と労働条件に関する「全国統一地位協約」で合意された 150 万人の地方公務員を対象としており、全ての職種に同一の職務評価を実施することを目指すものである（森 2008,75）。全国統一職務評価にて実際に用いられている職務評価表が図表 1 である。そして、これを訳したものが図表 2 である。

表の横軸にあるメインファクターは「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 項目である（注 16）が、そのなかにサブファクターとして 13 項目が設定されている。概観してみると、「知識・技能」ファクターには、「精神的技能」や「コミュニケーション能力」、「負荷の要請」ファクターには、「精神的負荷」・「感情的負荷」、「責任」ファクターには「人に対する責任」や「従業員の管理監督などに対する責任」などが含まれており、評価項目は職務遂行者の職務遂行能力や職務遂行上の負担を考慮する内容となっていることが解る。サブファクターはそれぞれレベル別に詳細な定義がなされている。一例として、「知識・技能」ファクターの「1.知識レベル」の定義を、図表 3 に記載している。（注 17）

表の縦軸は要素毎のレベルとなっており、レベルに応じて要素毎に得点が配分されている。なお、それぞれのレベルについては別途個別に定義されている。同じく縦軸にある「Factor%」は、全体（100%）から見た各サブファクターの比重（%）であり、各サブファクターの最高点がそれに対応する形になっている。比重の高さは、組織にとっての価値の高さを示している。

職務評価表により算出されたスコアは、別途用意された得点別の職務グレードとそれに対応する賃金表に照合され、実際の賃金が決定されることは前述の通りである。稲継（2011）によると、どのグレードにどの職務を具体的に位置付けるかは、各地本自治体の裁量であるとされ

ている（稲次 2011, 113）。一例として、英国のグロスタシャー州（Gloucester）における職務グレードとそれに対応する賃金表を図表 4 に記載する。なお、この賃金表は図表 1 の職務評価表に基づいて設定されたものである。

図表 1 地方自治体雇用者協会における職務評価表

SCORING and WEIGHTING MATRIX													
Factors and Points per Level													
Level	Knowledge and Skills				Effort Demands				Responsibilities				Env. Demands
	Knowledge	Mental	Comm.	Physical	Init. & Indep.	Physical	Mental	Emotional	People	Supervision	Fin. Res.	Phys. Res.	Work Conds.
1	20	13	13	13	13	10	10	10	13	13	13	13	10
2	40	26	26	26	26	20	20	20	26	26	26	26	20
3	60	39	39	39	39	30	30	30	39	39	39	39	30
4	80	52	52	52	52	40	40	40	52	52	52	52	40
5	100	65	65	65	65	50	50	50	65	65	65	65	50
6	121	78	78	-	78	-	-	-	78	78	78	78	-
7	142	-	-	-	91	-	-	-	-	-	-	-	-
8	163	-	-	-	104	-	-	-	-	-	-	-	-
Factor%	16.3	7.8	7.8	6.5	10.4	5.0	5.0	5.0	7.8	7.8	7.8	7.8	5.0
Heading%		38.4			10.4		15.0		31.2				5.0

出典：NATIONAL JOINT COUNCIL FOR LOCAL GOVERNMENT SERVICES 2019, 86.

図表2 地方自治体雇用者協会における職務評価表（図表1）の日訳

ファクター	ウェイト(%)	評価レベルと得点								最高得点計
4大ファクター・13サブファクター	100.0	1	2	3	4	5	6	7	8	1,000
知識・技能	38.4									384
1.知識	16.3	20	40	60	80	100	121	142	163	163
2.精神的技能	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
3.人間関係・コミュニケーション技能	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
4.身体的技能	6.5	13	26	39	52	65	—	—	—	65
負荷の要請	25.4									254
5.決定と独立性	10.4	13	26	39	52	65	78	91	104	104
6.身体的負荷	5.0	10	20	30	40	50	—	—	—	50
7.精神的負荷	5.0	10	20	30	40	50	—	—	—	50
8.感情的負荷	5.0	10	20	30	40	50	—	—	—	50
責任	31.2									312
9.人に対する責任	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
10.従業員の管理・監督・調整に対する責任	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
11.金銭的資源に対する責任	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
12.物的資源に対する責任	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
環境による要請	5.0									50
13.労働環境	5.0	10	20	30	40	50	—	—	—	50

出典：森 2008, 76、出所：Local Government Employers 2000.

図表3 「知識・技能」ファクターの「1.知識レベル」の定義

**Level 1:** The job requires knowledge of the procedures for a limited number of tasks and the operation of associated basic tools and equipment. The jobholder needs to be able to follow straightforward oral and written instructions and keep basic work records.

**Level 2:** The job requires knowledge of the procedures for a range of tasks and the operation of associated tools and equipment. The jobholder needs basic literacy and numeracy skills.

**Level 3:** The job requires knowledge of the procedures for a range of tasks, some of which, singly or in combination, are relatively complex, and of the operation of associated equipment and tools. Literacy and numeracy skills are required.

**Level 4:** The job requires predominantly practical and procedural knowledge across a technical or specialist area or an equivalent level of organisational, procedural and policy knowledge.

**Level 5:** The job requires theoretical plus practical and procedural knowledge in a specialist area or an equivalent level of organisational, procedural and policy knowledge.

**Level 6:** The job requires advanced theoretical, practical and procedural knowledge across a specialist area or an equivalent level of organisational, procedural and policy knowledge.

**Level 7:** The job requires advanced theoretical, practical and procedural knowledge across a specialist area plus detailed knowledge of the associated organisational policies, practices and procedures or an equivalent level of organisational, procedural and policy knowledge.

**Level 8:** The job requires advanced theoretical, practical and procedural knowledge across a specialist area plus detailed knowledge of the associated organisational policies, practices and procedures for that and other related specialist areas or an equivalent level of organisational, procedural and policy knowledge.

出典：NATIONAL JOINT COUNCIL for LOCAL GOVERNMENT SERVICES 2019, 42.

図表4 英国グロスタシャー州における職務グレードとそれに対応する賃金表

GCC & School Support Staff Grading Structure  
("Green Book" Employees")  
September 2019

Grade (Sept 2019)	SCP (Sept 2019)	Salary (Sept 2019)
Grade 1 (previously Grade B)	1	£17,364
Grade 2 (previously Grade C)	2	£17,711
	3	£18,065
Grade 3 (previously Grade D)	4	£18,426
	5	£18,795
	6	£19,171
Grade 4 (previously Grade E)	7	£19,554
	8	£19,945
	9	£20,344
	10	£20,751
Grade 5 (previously Grade F)	11	£21,166
	12	£21,589
	13	£22,021
	14	£22,462
Grade 6 (previously Grade G)	15	£22,911
	16	£23,369
	17	£23,836
	18	£24,313
	19	£24,799
	20	£25,295
Grade 7 (previously Grade H)	21	£25,801
	22	£26,317
	23	£26,999
	24	£27,905
	25	£28,785
Grade 8 (previously Grade I)	26	£29,636
	27	£30,507
	28	£31,371
	29	£32,029
	30	£32,878
Grade 9 (previously Grade J)	31	£33,799
	32	£34,788
	33	£35,934
	34	£36,876
	35	£37,849
	36	£38,813
Grade 10 (previously Grade K)	37	£39,782
	38	£40,760
	39	£41,675
	40	£42,683
Grade 11 (previously Grade L)	41	£43,662
	42	£44,632
	43	£45,591

These pay scales reflect the last negotiated pay award by the National Joint Council for Local Government Services covering 2019-20 and the local GCC Pay and Grade restructure Sept 2019.

Progression is subject to the provisions of the Salary Progression Scheme.

Job Evaluation grades & points	
Grade 1: 1 Up to 262 points	Grade 6: 384 – 421 points
Grade 2: 263 – 285 points	Grade 7: 422 – 459 points
Grade 3: 286 – 315 points	Grade 8: 460 – 506 points
Grade 4: 316 – 350 points	Grade 9: 507 – 540 points
Grade 5: 351 – 383 points	Grade 10: 541 – 585 points
Grade 11: 586 and above points	

Notice Periods	
Grades 1-7	1 month
Grades 8-9	2 month
Grades 10-11	3 month

出典： <https://www.gloucestershire.gov.uk> (注 18)



## 2-2-2. ロンドン地域の自治体における職務評価

次に、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）について取り上げる。稲継・池田（2011）によると、英国では、各地方自治体は、前述の地方自治体雇用者協会（Local Government Employers）が主導するナショナル・スタンダードモデル（Local Government Single Status Job Evaluation）に限定されることなく、それぞれ異なる職務評価モデルを利用できるとされている（稲継・池田 2011、114）。これに従い、ロンドン地域における地方自治体では GLPC モデル（主にロンドン地域で用いられている職務評価モデル：Greater London Provincial Council モデル）を採用している。図表 5 は、ロンドン地域で利用されている職務評価表である。（注 19）（注 20）（注 21）

GLPC モデルでは、前述のナショナル・スタンダードモデルほど細かなサブファクターの設定は見受けられないが、それぞれのファクターのレベルの設定段階数ならびに最高得点が異なっており、ここから、最も重要視しているのは、「知識及び技能（Knowledge and Skills）」、次いで、「接触及び対人関係（Contacts and Relationships）」であることが解る。

全てを取り上げることはできないが、例えば、「部下職員の監督・管理（Supervision/ Management of People）」ファクターは、監督・管理上の責務の範囲及び監督・管理すべき業務の性質に関する評価項目であり、常勤、臨時と言った部下職員の種類、人数、単純業務や立案業務といった業務の性質などによって評価レベルが決定する。そして、「接触及び対人関係（Contacts and Relationships）」ファクターは、職務における関係者との接触の種類や職務の過程で維持しなければならない人間関係の性質に関する評価項目であり、カウンセリング、プレゼンテーション、交渉と言った関係者との接触の種類、単純や複雑といった接触により交換される情報の性質などによって評価レベルが決定するとされている（稲継・池田 2011、116）。このように、GLPC モデルでは、職務に求められる能力や専門性を測るコア要素として、11 の評価項目が抽出されており、各評価項目にはそれぞれ、能力・専門性の困難度に応じたレベルが設定されている（稲継・池田 2011、114）。

図表5 ロンドン地域の自治体における職務評価表

POINTS WEIGHTING									
FACTOR		Level							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Supervision/Management of People				see matrix					
Creativity and Innovation		28	40	52	64	76	88	100	
Contacts & Relationships		20	38	56	74	92	110	128	146
Decisions	Discretion	20	36	52	68	84	100		
	Consequences	12	24	36	48	60			
Resources		10	20	30	40	50			
Work Environment - Work Demands		8	16	24	32	40			
	Physical Demands	6	12	18	24				
	Working Conditions	6	12	18	24				
	Work Context	8	16	24	32				
Knowledge & Skills		48	80	112	144	176	208	240	272

The following matrix sets the limits of a reasonable relationship between the factor level and the number of people supervised/managed and should be used in assessing these factors. In assessing this factor the factor points should be calculated.

- on the basis of the factor level.
- then apply the relevant number column in the matrix.
- add any additional relevant plussages\* where applicable.

FACTOR LEVEL	UP TO 5 STAFF	6-15 STAFF	16-49 STAFF	50+ STAFF
1*	16	-	-	-
2*	28	34	-	-
3*	46	52	58	-
4*	58	64	70	76
5*	64	70	76	82
6	-	82	88	94
7	-	-	94	100

出典：Greater London Employers' Association 2000, 18.

### 2-2-3. NHS における職務評価

最後に、英国の国民医療サービスである NHS で用いられている NHS Job Evaluation についても触れておく。図表 6 は、NHS で実際に用いられている職務評価表である。(注 22)

NHS の職務評価表は、上述の 2 つのようなサブファクターは設定されていないが、代わりにファクター自体が数多く設定されている。なお、レベルの設定段階数および最高得点から、最も重要視されているのは「知識・教育・経験 (Knowledge, training and Experience)」であり、その他の最高得点の配置は同様であるものの、レベルの設定段階から、次いでは、「患者や顧客の世話に対する責任 (Responsibility-patient/client care)」、「情報資源に対する責任 (Responsibility-information resources)」、「コミュニケーション・対人関係スキル (Communication and Relationship skills)」他と並ぶことが解る。

一連の職務評価を概観すると、組織や職業によって重要視されている評価項目が異なることが解る。一方、上述の職務評価に共通する点として、各モデルの評価項目はいずれも、職務の遂行に必要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であることが挙げられる。

図表 6 NHS における職務評価表

<b>7. Job Evaluation weighting scheme - scoring chart</b>								
<b>Factor</b>	<b>Level 1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
1. Communication and relationship skills	5	12	21	32	45	60		
2. Knowledge, training and experience	16	36	60	88	120	156	196	240
3. Analytical skills	6	15	27	42	60			
4. Planning and organisation skills	6	15	27	42	60			
5. Physical skills	6	15	27	42	60			
6. Responsibility – patient/client care	4	9	15	22	30	39	49	60
7. Responsibility – policy and service	5	12	21	32	45	60		
8. Responsibility – finance and physical	5	12	21	32	45	60		
9. Responsibility – staff/HR/leadership/training	5	12	21	32	45	60		
10. Responsibility – information resources	4	9	16	24	34	46	60	
11. Responsibility – research and development	5	12	21	32	45	60		
12. Freedom to act	5	12	21	32	45	60		
13. Physical effort	3	7	12	18	25			
14. Mental effort	3	7	12	18	25			
15. Emotional effort	5	11	18	25				
16. Working conditions	3	7	12	18	25			

出典：THE NATIONAL STAFF COUNCIL WORKING IN PARTNERSHIP JOB EVALUATION GROUP  
2016, 74.

### 3. 職務給と職性給との比較

#### 3-1. 職務給と職性給との比較

##### 3-1-1. 概念的相違

これまで英国の公的機関で用いられている職務評価制度を概観してきたが、明らかになったことは、いずれの職務評価においても、評価項目は職務遂行者の職務遂行能力や、職務上の負担を問うものとなっていることである。

職務給は、職務の難易度を計数化して評定し、賃金に反映させようとするものであり、その計数化と評価には、主に得点要素法が用いられている。職務給でいう「職務の難易度」は、ファクターとレベルに反映され、重要視されるファクターには高得点が配分される。サブファクターの設定に関しては、職種や組織によって多少の相違はあるが、上述の全ての職務評価表において共通する「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)」(注 23) の 4 項目は、英国に限らず、米国やカナダにおいても、職務評価における評価項目の公式見解として用いられている (笹島 2008, 54-55)。この点に鑑みても、職務評価が「人的要素 (人の能力や人にかかる負担の程度)」を対象とした評価制度であることに、間違いはないであろう。これを前提とした上で、ここでは、職務給と職性給との概念的相違について検討したい。

まず、職務給と職性給との概念的相違点として、「人」の存在の有無が挙げられる。職務給では、「概ね一人の従業員が、責任をもって遂行すべき精神的、肉体的活動を要する仕事の集まりを指す (注 24)」という厚生労働省による職務の定義や、会社法第 362 条、381 条などの条文からも明らかであるように、任務や業務に取り組む「人 (労働者)」の存在を前提としている。これに対し、職性給は、これまで議論してきたとおり、「人」を前提とするものではない。職性給は、生産主体を人ではなく、活動であると認識することにより、活動そのものに焦点をあて、「人」を活動の遂行に必要となる一要素として認識するものである。これに照らせば、職務は労働の個人的単位であり、職性給における活動は、労働又は作業そのものの単位であると表現することができる。

次の相違点として、「賃率」が挙げられる。職務給は、多くの場合、その算定において、所定労働時間を前提としている (副田 1969, 34; 遠藤 2014, 81-82)。(注 25) 一方、職性給は、これを前提としていない。(注 26) 職性給は、活動の遂行時間を賃金の算定の 1 つの根拠として考慮するものの、活動あたりの賃金を決定するものである。従って、職務給は、拘束時間あたりの賃率に、職務の難易度を反映しようとするものであり、職性給は、活動あたりの賃率に、活動の難易度を反映しようとするものであると言える。

さらに付言するならば、職務給と職性給は、「個別性」においても相違すると言えるであろう。職性給では、各活動を個体として捉え、活動毎に難易度を判定するのに対し、職務給では、労働者が担当する任務や業務を集合体として捉え、職務総合的に難易度を判定するものである。

職務給は、「人」の存在と労働時間制を前提としていることから、第 1 章で議論した「人」「労働時間」「賃金」の三位一体の関係性の中に存在する概念であると解釈できる。人件費を「時間」

によって「人（労働者）」に分配する賃金制度を人あたり賃金と称するならば、職務給は、人あたり賃金の一形態であると言える。人あたり賃金は、賃金の集計場所を「人」とするものである。これに対し、職性給は、人件費を加重配賦係数によって活動（労働成果）に配分する賃金制度であることから、活動あたり賃金と称することができる。活動あたり賃金は、賃金の集計場所を「活動」とするものである。（注 27）このことから、職務給と職性給では、「人件費予算（賃金）の集計場所」も相違することが解る。

### 3-1-2. 難易度における相違

職務給と職性給との概念的相違を踏まえ、ここでは、難易度における相違について検討したい。職務給も職性給も、仕事の難易度を賃金に反映しようとする指向性においては共通しており、この点を検討することは重要であると考えられる。

職務給のいう難易度は、「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)」を主軸としており、「人的要素（人の能力や人にかかる負担の程度）」を評価するものであることは、前述のとおりである。一方、職性給における難易度は、活動の遂行に必要とされる知識、技術、技能の水準を指すが、これは「人的要素」に依拠するものではなく、活動を客観的に描写ないし評価するために用いられるものである。

職性給は、活動原価管理の手法を応用し、活動原価（＝賃金）の測定・評価に活動の難易度を反映させようとするものであり、その計数化と評価には、加重配賦係数（難易度×時間）を用いる。このように、職性給における難易度は、活動原価の測定・評価のための尺度であり、その目的は活動原価の管理にある。すなわち、この難易度は、活動の遂行難易度の高低を客観的に示すだけの「活動に固有の尺度」である必要があると言える。これに対し、職務給における難易度は、「人的要素（人の能力）に依拠する尺度」であると解釈することができる。職務は、必ず人を介在して存在する必要がある、単独では存在できない概念であることに鑑みると、職務の難易度が人に依拠することは当然であると言えるかもしれない。

職務給においても、職性給においても、（仕事の）遂行主体は人であることから、表面的には、いずれの難易度も「人が遂行する作業の難しさ」を指すように見えるであろう。しかしながら、これらの実態は「人的要素（人の能力）の尺度」となるものと、「活動原価の測定・評価の尺度」となるものであり、全く異なるものとして認識し、取り扱う必要がある。これは、職務給の目的が公平な賃金の実現（森 2008, 73-75; 2010, 21-26）にあり、職性給の目的が経営資源の適正配分ならびに原価管理であることから明らかとなろう。換言すれば、職務給の難易度は人基準であり、職性給の難易度は活動基準であると解釈することができる。以上の議論をまとめたものが図表 7 である。このように、職務給と職性給は、賃金を受けとる者は共に労働者であっても、その前提とするところや認識観、そして賃金の算定方法などにおいて、大きく異なるものである。

図表 7 職務給と職性給の比較表

	職務給	職性給
目的	公平な賃金の実現	適正な賃金算定
組織における 単位区分	個人担当分 (労働の個人的単位)	一定の作業群分 (=労働又は作業そのものの単位)
個別性	総合的・集合的	個別的
遂行主体	人	人
賃金支払単位 (賃率)	所定労働時間 (時間賃率)	活動 (活動賃率)
賃金集計場所	人	活動
評価対象	人的要素 (職務遂行能力や負担の度合い)	活動そのもの
難易度の取扱	人的要素に依拠する尺度 人基準	活動原価の測定・評価の尺度 活動基準

出典：筆者作成。

### 3-2. 職務給と職性給との賃金算定における比較

職務給と職性給は、難易度の高い任務・業務に対して、より高い賃金を配分しようとする指向性においては共通している。そこで実際に、職務給の算定例（注 28）を用いて、職性給における加重配賦係数を用いた配賦例と比較を行うこととする。

職務給は人を前提としているため、そこにまず労働者が登場する。労働者は X、Y、Z の 3 名であると仮定する。そして、それぞれに P、Q、R という任務が与えられている。詳細はここでは割愛するが、それぞれの任務には、予め、評価点とそれに基づいた賃金が定められている。例えば、P という任務の評価点は 300 点、Q は 200 点、R は 100 点であり、評価点に応じた賃金は、300 点以上であれば 30 万円、200～299 点以上であれば 20 万円、100～199 点であれば 10 万円という具合である。この場合、結果的に X は 30 万円、Y は 20 万円、Z は 10 万円の賃金を獲得することになる。これをまとめたものが表 8 である。

次に、職性給を上述の例に照らして考えてみる。職性給は人を前提としていないため、活動 X、Y、Z の存在が前提となる。（注 29）これらの遂行に必要となる時間は、それぞれ 40 時間と等しく、難易度は、それぞれ 3、2、1 であるとする。職性給では、人件費予算が、加重配賦係数（難易度×時間）により、それぞれの活動に配賦される。従って、人件費予算が 60 万円であった場合、加重配賦係数はそれぞれ、120、80、40 であることから、活動 X は 30 万円、活動 Y は 20 万円、活動 Z は 10 万円の賃金（配賦原価）を付随するようになる。そして、これらの活

動を、労働者 A、B、C がそれぞれ遂行した場合、結果的に、労働者 A は 30 万円、労働者 B は 20 万円、労働者 C は 10 万円の賃金を獲得することになる。これをまとめたものが表 9 である。

このように、職務給と職性給では、労働者に対して支払われる賃金額が結果的に同額となっても、賃金算定におけるプロセスが大きく異なることが示される。職務給では労働者の任務の評価点を予め決まっている賃金表などに照合し、賃金が算定されているのに対して、職性給では、活動 1 つ 1 つの難易度を考慮し、経営資源である人件費予算と連関して賃金が算定されている。また、繰り返すことになるが、職性給が、職務給のように人の存在や所定労働時間を前提として賃金を算定するものではないことが、賃金算定のプロセスから、より明らかとなったと言えよう。

表 8 職務給における賃金の算定

労働者	職務	職務 評価点	所定 労働時間	賃金		比率
A	P	300 点	40 時間	評価点 300 点の 場合の基本賃金	30 万円	3.0
B	Q	200 点	40 時間	評価点 200 点の 場合の基本賃金	20 万円	2.0
C	R	100 点	40 時間	評価点 100 点の 場合の基本賃金	10 万円	1.0
人件費（予算）合計				60 万円		

出典：小川 2020a.

表 9 職性給における賃金の算定

労働者	活動	難易度	遂行時間	加重配賦係数	賃金	比率
A	X	3	40 時間	120	30 万円	3.0
B	Y	2	40 時間	80	20 万円	2.0
C	Z	1	40 時間	40	10 万円	1.0
人件費（予算）合計					60 万円	

出典：小川 2020a.（筆者により改変。）



### 3-3. 職性給の概念的優位性

既に見てきたように、職性給の優位性は、「人」を賃金の集計単位とせず、活動毎に賃金を算定できることにある。そしてその賃金は、個々の活動がもつ難易度を反映した額となる。

近似概念とされる職務給は、職務評価点に基づき、労働者の任務の価値を総合的に測定・評価する。労働者の賃金は、所定労働時間内の勤務を前提としながら、任務の評価点に応じて決定される。このように、職務給は、暗黙のうちに、人と労働時間制を賃金算定の前提条件としており、これが、職務給が人あたり賃金の一形態であると表現される所以である。

一方、職性給は、加重配賦係数により、個別的に各活動の価値を測定・評価する。加重配賦係数の設定においては、労使の参画を必要とするが、確定した加重配賦係数は活動固有のものとなり、人件費予算との関係性において、活動毎の賃金を決定する。そして、労働者の賃金は、自らが遂行した活動によって決定される。

職性給は、活動毎の難易度に応じた賃金を個別的に設定することができるため、職務給に比べて、より柔軟な賃金配分を可能とすると言える。さらに、職性給は、労働時間制を前提としない制度であるため、労働市場の自由化への貢献が期待できることは、繰り返し述べてきているとおりである。

## 4. 職性給における難易度の計数化に向けて

これまでの議論をまとめると次のとおりである。第5章では、仕事の難易度を賃金に反映しようとする点で職性給と近似すると考えられる職務給について観察し、職性給との比較検討を行った。具体例として、英国の公的機関で実際に用いられている職務評価制度を3つ取り上げ、これらを観察した。その結果、職種や組織形態によって評価項目や重要視する項目に多少の相違はあるものの、基本的には、英国やカナダ、アメリカ等の国で公式見解とされている「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)」という4つの項目が評価基盤となっており、いずれの評価制度においても共通していること、さらには、各モデルの評価項目は、いずれも、職務の遂行に必要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であることを確認できた。

これを前提に、職務給と職性給との比較検討を行った結果、これらは、難易度を賃金に反映しようとする指向性においては共通するものの、これらは大きく相違するものであることが明らかになった。これらの相違点を端的に述べれば、次のようになる。第1に、職務給は、人を前提とする概念であるが、職性給は人を前提としない概念である。第2に、職務給における職務(仕事)は、「労働の個人的単位」であり、職性給における活動(仕事)は、「一定の作業群」である。第3に、職務は、より総合的・集合的な概念であり、活動は、より個別的な概念である。第4に、職務給は、所定労働時間を前提とし、時間賃率を賃金算定に用いるが、職性給は、所定労働時間を前提とせず、活動賃率を賃金算定に用いる。第五に、職務給の賃金の集計場所は人であるが、職性給における賃金の集計場所は活動である。次いでは、職務給と職性給は、

いずれも同じ「難易度」という概念を用いているが、職務給の難易度は「人的要素に依拠する尺度」であり、職性給のそれは「活動原価の測定・評価の尺度」であることも明らかになった。また、職務給と職性給との賃金算定プロセスの比較を行った結果、人件費との連関性において、職務給は間接的、職性給は直接的であることが明示された。このように、職務給と職性給は、概念フレームが大きくことなることが明らかになったのである。これを踏まえて、最終章である次章では、職性給における難易度に焦点をあて、その計数化の手続きについて考察する。

#### 注 釈

注 1 本稿ではこれを労働時間制と称している。

注 2 ここでいう職務給は日本型職務給であり、欧米における職務評価制度とは区別される必要がある。

注 3 時間拘束は、リモートワークなどの遠隔的拘束も含む。

注 4 同質とは同じ内容、同性とは同じ特性を指す（小川 2019b,157）。測定対象が、測定単位以外において全く等しい状態でなければ、本来、測定結果の信憑性は低いはずである。

注 5 職性給では、活動原価会計の手法を用いて、人件費予算を、難易度と時間を軸とした加重配賦係数によって活動に配賦し、それを労働者の賃金と同額とする。換言すれば、労働者の遂行した活動（労働成果）に応じて賃金が支払われる制度（概念フレーム）であることから、職性給では、活動あたり賃金であり活動賃率を採用していると言える。

注 6 付言しておく、活動原価に基づいた予算配分の先行研究には、ABB がある。ABB とは、活動基準予算管理であり、ABC の理念構造を用いて予算編成を行おうとするものである（Turney 1991, 175, 315; Kaplan and Cooper 1998, 301; 櫻井 1998, 379; 櫻井 2004, 29-31）。ABB と職性給は、いずれも同様に活動原価を用いることに共通性を持つが、ABB は ABC における活動概念の解釈や配賦尺度を準用するものであり、現行の人件費の時間による分配制度に変更解釈を加えるものではない。従って、ABB は、職性給でいう人件費予算の適正配分には適さないことが解る。すなわち、職性給は、従前には存在し得なかった労働成果に基づく人件費予算配分システムを構築するものであると言える。

注 7 職性給における人件費予算の配分は、活動単位となるため、労働対価に客観性を与えることが期待できる。そこで、人件費を時間軸によって労働者（人）に分配する賃金を人あたり賃金、加重配賦係数によって活動（労働成果）に配分する賃金を活動あたり賃金と称し、これらによる人件費予算配分を比較してみたい。以下は、労働者が複数いる場合と一人の場合における説例である。

まず、図表 A は、労働者が複数いる場合における人あたり賃金と活動あたり賃金の人件費予算配分の比較表である。人あたり賃金については、時間制を前提とし、人件費予算 1,000 円を複数の労働者に分配するものと仮定している。人あたり賃金では、人を集計単位、配

分基準を作業時間（労働時間）として労働者に人件費予算を分配していることが見て取れる。一方、活動あたり賃金では、活動を集計単位、配分基準を加重配賦係数（難易度×時間）として、活動に人件費予算を配分している。ここで注視すべき点は、活動あたり賃金では、人件費予算の配分に、人を介していないということである。

活動あたり賃金では、活動が集計単位とされるため、実際の労働者には、労働者が遂行した活動に配分された人件費予算が支払われる。従って、例えば、労働者 X は活動 A を、労働者 Y は活動 B を、労働者 Z は活動 C を遂行した場合、それぞれに支払われる賃金は 560 円、200 円、240 円となる。

図表 A 労働者が複数いる場合における人件費予算配分の比較表

人あたり賃金	人件費予算	分配基準	分配対象		
			労働者 X	労働者 Y	労働者 Z
	1,000 円	作業時間	2 時間 (200 円)	5 時間 (500 円)	3 時間 (300 円)
活動あたり賃金	人件費予算	配分基準	配分対象		
			活動 A	活動 B	活動 C
	1,000 円	加重配賦係数	14 (560 円)	5 (200 円)	6 (240 円)

出典：小川 2020b, 31.

次に、図表 B は、労働者が一人の場合における人あたり賃金と活動あたり賃金の人件費予算配分の比較表である。人あたり賃金については、定額制を前提とし、人件費予算 800 円を労働者に分配するものと仮定している。人あたり賃金では、所定労働時間（8 時間）を前提として、人件費予算の 800 円が労働者 P に支払われている。一方、活動あたり賃金では、人件費予算の 800 円が加重配賦係数によって、労働者 P が遂行した個々の活動 p-1、p-2、p-3 に配分されている。上述の図表 2 についても同様のことが言えるが、ここで注視すべき点は、人あたり賃金では可視化されなかった労働者 P の活動が可視化されており、活動がそれぞれ異なる賃金額として算定されているということである。

図表 B 労働者が一人の場合における人件費予算配分の比較表

人あたり賃金	人件費予算	分配基準	分配対象		
			労働者 P		
	800 円	所定労働時間	800 円		
活動あたり賃金	人件費予算	配分基準	配分対象		
			労働者 P の活動		
			活動 p-1	活動 p-2	活動 p-3
	800 円	加重配賦係数	10 (500 円)	5 (250 円)	1 (50 円)

出典：小川 2020b, 32.

上記の比較例から、職性給は、構造上、賃金の算定に人を介さないことが解る。これは、人あたり賃金の人件費予算の集計場所が人である一方、活動あたり賃金のそれが活動であることに起因している。また、人あたり賃金では実現できなかった、難易度を反映した活動別賃金の設定も確認できる。これらは一例に過ぎないが、職性給が、「会計数値を活用しながら下位の管理者の意思決定や行動の結果を写し出すことで、組織の見える化を実現(加登・梶原 1999, 16)」し、労働対価の適正交換、換言すれば人件費予算の適正配分を可能せしめる人件費予算配分システムになり得ることが理解できよう。

注 8 職務とは「経営者が労働者個人に割り当てて、労働者個人が担当すべきとされる任務や業務（遠藤 2014, 72-73）」を指す。

注 9 職務給では、職務分析・評価により賃金を決定する。その際の評価基準は、職務の「難しさ、やさしさ（木下 2016, 54）」、「難易度、責任、裁量の程度（遠藤 2005, 74）」、「難易度・責任度（笹島 1995, 44）」、「困難度や重要度（藻利 1958, 391）」（藻利（1958）は狭義の職務評価に関して、各職務そのものの困難度と各職務のその組織に対する重要度の 2 つの基準ないし見地が導入されることが一般的であると指摘している。）などとされているが、どの議論にも共通しているのは「難易度」である。この難易度は、その職務を遂行することがどの程度難しいかを示す指標であると言い換えられる。これにより、次の 3 つの解釈が可能となる。第 1 に、職務には難易度が存在すること、第 2 に、難易度が賃金の算定根拠とされていること、第 3 に、賃金は職務の難易度により異なるべきであることである。要するに、職務給は、職務の難易度と賃金を連関させており、難易度の高い職務にはより高い賃金を支払うものであると言える。

- 注 10 Lawler and Jenkins (1992)は、Pasqual,A.M.1969.A new dimension to job evaluation と Patten,T.H.1988.Fair Pay? を引用してこれに言及している。
- 注 11 手島（1987）は、米国型職務給と日本型職務給を区別し、日本型職務給は米国型職務給概念を原則とした年功制賃金体系における生活給との共存または補足としての導入であると指摘している（手島 1987, 72-73）。
- 注 12 職務評価手法には、得点要素法の他に、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）などがある。
- 注 13 NATIONAL JOINT COUNCIL FOR LOCAL GOVERNMENT SERVICES (2019) 参照。
- 注 14 Greater London Employers' Association (2000)、稲継・池田（2011）参照。
- 注 15 THE NHS STAFF COUNCIL WORKING GROUP (2016)参照。
- 注 16 後述しているが、これらの 4 つのファクターは政府の公式見解として用いられている。
- 注 17 図表 3「知識・技能」ファクターの「1.知識レベル」の定義の日記。

レベル 1：職務は、限られた数の作業手順とそれに関連する基本的な道具や機器の操作に関する知識を必要とする。職務の従事者は、口頭また書面での簡単な指示に従うことができ、基本的作業記録を残すことが求められる。

レベル 2：職務は、一定範囲の作業手順とそれに関連する道具や機器の操作に関する知識を必要とする。職務の従事者は、基本的な読み書き能力や計算能力を必要とする。

レベル 3：職務は、個別ないしは結合した比較的複雑である一定範囲の作業手順とそれに関連する機器や道具の操作に関する知識を必要とする。読み書き能力と計算能力が必要とされる。

レベル 4：職務は、ある技術的または専門的領域に亘る主に実施上、手順上の知識、あるいは同等レベルの組織的、手続き的、政策的な知識を必要とする。

レベル 5：職務は、ある専門的領域における理論的かつ実施上、手順上の知識、あるいは同等レベルの組織的、手続き的、政策的な知識を必要とする。

レベル 6：職務は、ある専門的領域に亘る高度な理論的、実施上、手順上の知識、あるいは同等レベルの組織的、手続き的、政策的な知識を必要とする。

レベル 7：職務は、ある専門的領域に亘る高度な理論的、実施上、手順上の知識およびそれに関連する組織の政策、実行と手順についての詳細な知識、あるいは同等レベルの組織的、手続き的、政策的な知識を必要とする。

レベル 8：職務は、ある専門的領域に亘る高度な理論的、実施上、手順上の知識およびあれこれの専門諸領域についての関連する組織の政策、実行と手順についての詳細な知識、あるいは同等レベルの組織的、手続き的、政策的な知識を必要とする。

出典：森 2008, 78.

注 18 グロスタシャー州 HP 参照。

<https://www.gloucestershire.gov.uk/media/15760/njc-green-book-pay-scales-gcc-grading-structure-sept-2019.pdf>

閲覧 2020 年 7 月 14 日。

注 19 厳密に言えば、この職務評価表を利用していることが確認できているのは、ロンドン地域にあるルイシャム区 (Lewisham) ならびにランベス区 (Lambeth) であるとされている。

注 20 職務評価表の日記。

評価要素 (FACTOR)	評価レベル							
	1	2	3	4	5	6	7	8
部下職員の監督・管理 (Supervision/Management of People)	下表参照							
創造性及び革新性 (Creativity and Innovation)	28	40	52	64	76	88	100	
接触及び対人関係 (Contacts & Relationships)	20	38	56	74	92	110	128	146
決定の範囲 (Decisions) - 裁量 (Discretion)	20	36	52	68	84	100		
- 影響 (Consequences)	12	24	36	48	60			
資源 (Resources)	10	20	30	40	50			
職務環境 (Work Environment) - 職務負担 (Work Demands)	8	16	24	32	40			
- 身体的負担 (Physical Demands)	6	12	18	24				
- 職務条件 (Working Conditions)	6	12	18	24				
- 職務リスク (Work Context)	8	16	24	32				
知識及び技能 (Knowledge & Skills)	48	80	112	144	176	208	240	272

注：「部下職員の監督・管理」の評価は、監督・管理する部下職員の種類及び人数、監督・管理の職務内容などの要素から、以下の順で行われる。

- (1) 監督・管理の職務内容をもとにして評価レベルを決定する。
- (2) 評価レベルと監督・管理する部下職員の人数の区分を組み合わせ、配分ポイントを算出する (下表参照)。
- (3) 該当する場合には追加ポイントを配分する (下表\*参照)。

評価レベル	5人以下	6～15人	16～49人	50人以上
1*	16	—	—	—
2*	28	34	—	—
3*	46	52	58	—
4*	58	64	70	76
5*	64	70	76	82
6	—	82	88	94
7	—	—	94	100

\* 評価レベル1～5については、分散値として追加的に6ポイントが配分される場合がある。

出典：稲継・池田 2011, 115.

注 21 GLPC モデルにおける職務グレードと賃金表。なお、賃金表については、ロンドン市ルイシャム区 (London Borough of Lewisham) のものを利用している。以下は、稲継・池田 (2001) に記載の資料を利用したものであるが、図表 4 のように、号級 (等級) とスコアの関係性が明らかとなっていないため、必要であれば、出所を確認されたい。

表 5 ポイントとグレードの関係 (POINTS TO GRADING RELATIONSHIP)

ポイント	グレード	アンカーポイント
182-217	Scale 1a	5
218-257	Scale 1b	7
258-298	Scale 1c	10
299-338	Scale 2	12
339-379	Scale 3	16
380-419	Scale 4	20
420-461	Scale 5	24
462-496	Scale 6	27
497-533	SO1	30
534-558	SO2	33
559-585	PO1	35
586-610	PO2	37
611-637	PO3	40
638-662	PO4	43
663-689	PO5	46
690-714	PO6	48
715-799	PO7	50 ~
800-948	PO8	70

注：アンカーポイントとは、ロンドン地域の地方自治体における職務評価のグレードの範囲と給与に関する統一基準を定めるものである。

アンカーポイントは、旧APT&C給料表（1996年度以前は全国合意によって給料表と各グレードの範囲がセットで定められていた。1997年度のハーモナイゼーション後の全国合意では給料表のみが定められ、グレードの範囲は一般的に各地方自治体が職務評価を行ったうえで設定している。）をもとに設定されている。具体的にはグレードごとに旧APT&C給料表においてそれぞれ相当するグレードが属する給与帯の最高号級より1つ下位の給料号級を基本としている。

ロンドン地域の地方自治体では給与水準の均一化を図るため、このアンカーポイントを基準として、その周囲内で当該地方自治体におけるグレードの設定などの給与システムを構築しなければならない。

出典：Greater London Employers' Association (2000) GREATER LONDON PROVINCIAL COUNCIL JOB EVALUATION SCHEME, P19

出典：稲継・池田 2011, 118. (出所：Greater London Employers' Association 2000, 19)



ハーモナイゼーション 前のグレード	号数	基本給 (a)	加算給 (b)	(a) + (b)	号数	ハーモナイゼーション後の グレード
SC2	SC1/2	2	14,805	3,760	18,565	2
		3	14,913	3,790	18,704	3
		4	15,006	3,827	18,833	4
		5	15,306	3,905	19,211	5
		6	15,714	4,024	19,738	6
		7	16,104	4,138	20,242	7
		8	16,503	4,254	20,757	8
		9	16,896	4,368	21,264	9
		10	17,181	4,451	21,632	10
		11	18,090	4,608	22,698	11
SC3	SC3	12	18,342	4,789	23,131	12
		13	18,732	4,902	23,634	13
		14	19,032	4,990	24,022	14
		15	19,353	5,083	24,436	15
		16	19,731	5,193	24,924	16
		17	20,127	5,308	25,435	17
		18	20,460	5,405	25,865	18
		19	21,102	5,582	26,684	19
		20	21,750	5,781	27,531	20
		21	22,428	5,976	28,404	21
SC4	SC4	22	22,920	6,121	29,041	22
		23	23,496	6,289	29,785	23
		24	24,156	6,481	30,637	24
		25	24,819	6,674	31,493	25
		26	25,515	6,876	32,391	26
		27	26,299	7,090	33,389	27
		28	27,000	7,311	34,311	28
		29	27,945	7,583	35,528	29
		30	28,770	7,823	36,593	30
		31	29,571	8,057	37,628	31
SC5	SC5	32	30,345	8,282	38,627	32
		33	31,152	8,517	39,669	33
		34	31,935	8,744	40,679	34
		35	32,632	8,918	41,550	35
		36	33,306	9,143	42,449	36
		37	34,152	9,390	43,542	37
		38	35,055	9,652	44,707	38
		39	36,096	9,903	46,000	39
		40	36,960	10,207	47,167	40
		41	37,851	10,466	48,317	41
PO1	PO1	42	38,733	10,723	49,456	42
		43	39,621	10,981	50,602	43
		44	40,506	11,239	51,745	44
		45	41,340	11,481	52,821	45
		46	42,258	11,748	54,006	46
		47	43,152	12,009	55,161	47
		48	44,043	12,274	56,317	48
		49	44,930	12,558	57,488	49
		50	45,807	12,853	58,660	50
		51	46,701	13,146	59,847	51
PO2	PO2	52	47,592	13,438	61,030	52
		53	48,501	13,736	62,237	53
		54	49,432	14,048	63,480	54
		55	50,418	14,365	64,783	55
		56	51,381	14,681	66,062	56
		57	52,335	14,994	67,329	57
		58	53,286	15,306	68,592	58
		59	54,240	15,619	69,859	59
		60	55,206	15,936	71,142	60
		61	56,154	16,246	72,400	61
PO3	PO3	62	57,111	16,560	73,671	62
		63	58,080	16,876	74,956	63
		64	59,019	17,186	76,205	64
		65	59,982	17,502	77,484	65
		66	61,009	17,905	78,914	66
		67	62,460	18,315	80,775	67
		68	63,726	18,730	82,456	68
		69	65,043	19,162	84,205	69
		70	66,306	19,596	85,902	70

注：ルイシャム区では、PO8よりも上位の職務については、Hay Groupの職務評価制度を利用して評価を行っている。  
 出典：Lewisham London Borough Council (2010) GUIDE TO SALARY SCALES—as of 01/04/10 (pay award pending)

出典：稲継・池田 2011, 119. (出所：Lewisham London Borough Council 2010)



注 22 NHS における職務グレードと賃金表。以下は、NHS (2016) の資料を利用したものであるが、ここでも、号級（等級）とスコアの関係性が明らかとなっていない（例えば、賃金表に記載の Band1 には、Spine Point 2 または 3 の記載があり、それぞれ賃金額が異なっているが、どのスコアがこれらに位置づけられるのかの記載がなされていない）ことに留意されたい。

Band	Job weight
1	0–160
2	161–215
3	216–270
4	271–325
5	326–395
6	396–465
7	466–539
8a	540–584
8b	585–629
8c	630–674
8d	675–720
9	721–765

出典：THE NATIONAL STAFF COUNCIL WORKING IN PARTNERSHIP JOB EVALUATION GROUP 2016, 75.

## Agenda for Change pay bands and spine points from 1 April 2016 (England)

The table below shows the values of the Agenda for Change pay spine points from 1 April 2016. Full details of the Agenda for Change pay arrangements are available in the *NHS terms and conditions of service handbook*.

Spine point	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Band 1	REMOVED	£15,251	£15,516																										
Band 2		£15,251	£15,516	£15,944	£16,372	£16,800	£17,251	£17,770																					
Band 3						£16,800	£17,351	£17,770	£18,152	£18,653	£19,217	£19,655																	
Band 4											£19,217	£19,655	£20,340	£21,052	£21,692	£21,909	£22,458												
Band 5																£21,909	£22,458	£23,363	£24,304	£25,290	£26,302	£27,361	£28,442						
Band 6																						£26,302	£27,361	£28,442	£29,333	£30,357	£31,383	£32,407	£33,560

Spine point	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
Band 7	£31,383	£32,407	£33,560	£35,225	£36,250	£37,403	£38,683	£40,028	£41,373																				
Range A								£40,028	£41,373	£43,038	£44,703	£46,425	£48,104																
Range B												£46,425	£48,104	£50,407	£53,285	£56,104	£57,640						Annually earned pay points – see the NHS terms and conditions of service handbook.						
Range C																£56,104	£57,640	£59,306	£62,297	£66,582	£68,484								
Range D																				£66,582	£68,484	£71,328	£74,025	£78,629	£82,434				
Band 9																								£78,629	£82,434	£86,390	£90,537	£94,883	£99,437

Annually earned pay points – see the *NHS terms and conditions of service handbook*.

[www.nhsemployers.org](http://www.nhsemployers.org)

[@nhsemployers](https://twitter.com/nhsemployers)

[LinkedIn nhs-employers](https://www.linkedin.com/company/nhs-employers)

Published March 2016.



出典： [https://www.nhsemployers.org/-/media/Employers/Documents/Pay-and-reward/AfC-pay-bands-from-1-April-2016\\_FINAL.pdf](https://www.nhsemployers.org/-/media/Employers/Documents/Pay-and-reward/AfC-pay-bands-from-1-April-2016_FINAL.pdf)

(閲覧 2020 年 7 月 14 日)

注 23 評価項目の項目名がこれらと完全に合致せずとも、評価の内容は、これらを反映したものとなっている。

注 24 厚生労働省 HP 「職業能力評価基準の構成」 参照。

[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_07949.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_07949.html)

閲覧 2020 年 8 月 26 日。

注 25 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る。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。

注 26 むしろ、労働時間制から生まれる時間拘束や、労働成果と賃金の連動性の遮断を問題とする背景から生まれた概念フレームである。

注 27 この点の詳細は、注釈 10 を参照されたい。

注 28 日経連（1965, 123-125）、副田（1969, 221-222）、笹島（2001, 46-47）を参照すると、職務評価には、序列法、分類法、点数法（要素別点数法/得点要素法）、要素比較法などがあるとされるが、ここでは、最も一般的に用いられているとされる点数法（要素別点数法/得点要素法）を例に用いる。

注 29 これらの活動は、既に、管理目的に従って、意図的にグループ化されたものであるとする。

## 第6章 職性給における難易度の計数化

### 1. 難易度の計数化における手続き

本章では、前章にて職務給との比較から明らかになった職性給の特徴を踏まえて、職性給における難易度の計数化について取り上げる。職性給では、賃金を算定するにあたり、職性である難易度と時間を用いることは、これまで繰り返し述べてきたとおりである。職性給では、難易度と遂行時間（注1）により構成されている加重配賦係数を用いて、人件費予算を活動に配賦し、配賦額を労働者の賃金として扱うが、加重配賦係数を用いるためには、難易度と遂行時間の双方が、計数化されている必要がある。このうち、時間は既に普遍的単位として確立しているため、加重配賦係数に用いることに疑念は生じないが、難易度に関しては、何らかの形で計数化することが必要となる。

職性給における難易度の計数化には、必要となるいくつかの手続きが存在する。その手続きとは、①難易度の評価項目の設定、②評価項目の因子の特定、③測定尺度の考案、④評価項目のウェイト化である。以下は、この説明である。

①難易度の評価項目の設定とは、難易度という概念を構成する要素を明確にし、これを基に評価項目を設定することである。これに従えば、難易度の計数化とは、すなわち、難易度を構成する要素（評価項目）を計数化することと同義である。

②評価項目の因子の特定とは、難易度の要素（評価項目）を変動させる因子を特定することである。①で述べた評価項目を計数化するということは、それぞれの項目に数値が与えられるということであり、その数値が増減するには、何らかの理由（原因）が存在するはずである。評価項目を計数化するためには、その理由（原因）である因子を特定し、それを測定しなければならないのである。

③測定尺度の考案とは、難易度の要素（評価項目）ならびにその因子を測定する尺度を考案することである。これを測定するにあたっては、客観的尺度の考案が求められる。

④評価項目のウェイト化とは、難易度の要素（評価項目）にウェイトをかけることである。この手続きは、それぞれの評価項目が、組織において等しく重要視される場合は不要であるが、そうでない場合は、ウェイト化によって、組織における評価項目の重要度を計数表示する必要がある。

以上から明らかであるように、難易度を計数化するためには、単に測定尺度を考案すれば良いというわけではなく、段階的に計数化を図っていく必要がある。理論上は、上述の①から④の順番で手続きを行うことが妥当であると考えられるが、本章では、論文の構造上、上述とは異なる順番で説明を行うことをご容赦いただきたい。これを踏まえて、以降では、上述した難易度の計数化における手続きを順次取り上げる。

### 2. 難易度の評価項目の設定

まず、「難易度の評価項目の設定」について取り上げる。ここでいう評価項目とは、難易度を構成する具体的な要素を意味する。前述のとおり、難易度の計数化とは、明確に言えば、難

易度を構成する要素（評価項目）を計数化することであり、逆に言えば、評価項目の設定をなくしては、職性給における難易度の計数化は不可能となる。

他方、組織的観点から評価項目の役割を観察してみると、評価項目はコストの配分指標となるため、雇用主にとっては、「組織が重要視する要素」となるが、最終的な賃金額に影響を持つことから、労働者にとっては「対価の算定要素」となることが解る。この点に鑑みても、評価項目は、職性給の設計において核となり、運用においても非常に重要な存在であると位置づけられる。ただし、注意すべき点は、評価項目は、「組織が重要視する要素」であるため、普遍的な確定要素とはならず、組織によって柔軟に設定されるべきことである。評価項目の重要性や柔軟性については、第5章で参照してきた職務評価においても、同様のことが言える。これを踏まえて、以下では職性給における難易度の評価項目について検討する。

職性給における難易度とは、「知識・技術・技能」の相対的レベルであり、これを計数表示したものであることは、これまでの議論の中で繰り返し述べてきたとおりである。組織において日々遂行される活動は、それぞれに異なる目的とプロセスを持っている。ゆえに、活動の遂行に必要な「知識、技術、技能」の難易度は、当然ながら異なっているはずである。この解釈は、活動の「性」への着眼から導出された解釈であり、活動の「性」である難易度のレベルは、それぞれ異なっていると換言することができる。すなわち、活動には、「性差（性の差異）」があるということである。

職性給における評価項目は、この性差を捉えるものでなければならない。さらに、人的要素（人の能力や人にかかる負担の程度）に帰属する評価項目ではない点に留意する必要がある。これを踏まえて作成した評価項目の一例が、図表1である。なお、この例は、筆者の過去の実務経験の一部に照らしたものであり、対象とした活動が限定的であるということを申し添えておく。

図表1を作成するにあたっては、「知識・技術・技能」を主項目とした上で、これらを準項目に細分化した。「知識・技術・技能」の定義については、既に第2章の注釈12ならびに注釈13にて提示しているため、そちらを参照されたい。

まず、主項目の1つである「知識」は、活動との関係性の観点から、活動と直接的に関係する「直接知識」、活動と直接的には関係しないが遂行に不可欠となる「隣接知識」、同じく活動と直接的には関係しないが遂行に不可欠となる社会規範やビジネスマナー、組織慣習といった「一般知識」に分類した。

次に、「技術」は「技能に関する知識」であり、「遂行主体に関わらず結果は同じになるもの」という観点から、「IT操作」、「機器操作」、「外国語」、「時短効率」に分類した。「外国語」を「技術」の一部として設定した理由は、外国語は日本人にとっての日本語（母国語）と同様、技能化を経て表層化するものであることから、「技術能に関する知識」として位置付けたためである。また、「時短効率」とは、大量の紙幣や封筒、書類等のカウントに挙げられるように、「技」を知らなければ、適正な活動遂行が困難になるものを想定しており、これも「技能に関する知識」として位置付けている。

最後に、「技能」は「人に宿るため属人的とならざるを得ないもの」であり、「遂行主体によって正確さやクオリティなどの結果に差異が出るもの」という観点から、「記述表現」、「話法」、「校正精査」、「計算勘定」に分類した。「記述表現」は「書く」、「話法」は「話す」、「校正精査」は「見る（視る）」という技能であると言い換えられる。「計算勘定」については、「技術」にも分類可能な曖昧な項目ではあるが、「遂行者によって正確さやクオリティなどの結果に差が出るもの」という観点から、「技能」に分類した。これらは皆、活動遂行の結果として、第4章で議論した「質量差異」の発生が認め得るものである。

再度強調しておきたい点は、技能は、「人に宿るため属人的とならざるを得ないもの」ではあるが、これらの評価項目は、人の能力や人にかかる負担の程度（人的要素）を評価しようとするものではなく、あくまで活動を評価対象としたものであるということである。この「技能」という項目を含む職性給における難易度は、あくまで、「活動原価の測定・評価の尺度」であるということを失念してはならない。

図表 1 評価項目の一例

主項目	準項目	定義
知 識	直接知識	直接活動遂行に関係し、遂行に不可欠となる知識
	隣接知識	直接活動遂行に関係しないが、遂行に不可欠となる隣接的な知識
	一般知識	直接活動遂行に関係しないが、遂行に必要となる社会規範や組織慣習といった日常的な知識
技 術	IT 操作	活動遂行に必要となるハードウェアやソフトウェアの操作に関する技術
	機器操作	活動遂行に必要となる機器や備品の操作に関する技術
	外国語	活動遂行に必要となる外国語に関する技術
	時短効率	活動遂行に必要となる作業を適正にこなす技術
技 能	記述表現	活動遂行に必要となる記述・表現方法
	話法	活動遂行に必要となる話法
	校正精査	活動遂行に必要となる校正や精査
	計算勘定	活動遂行に必要となる四則演算や数的処理・勘定

出典：筆者作成。

### 3. 評価項目のウエイト化

次に、「評価項目のウエイト化」について取り上げる。前述のとおり、評価項目は、雇用主にとっては、「組織が重要視する要素」となるため、他項目との比較のなかで、どの項目をどの程度重要視するのかを数値によって表現する必要がある。これが、評価項目のウエイト化という手続きである。一方で、評価項目は、労働者にとっては「対価の算定要素」となる。よって、職性給が生産性を向上させる管理システムとして機能するためには、評価項目とそのウエイトが組織の人々にとって受容できるものでなければならない。この点については、既に第2章で述べているとおりである。評価項目のウエイト化は、第5章で概観してきた職務評価における

得点要素法にも用いられている。得点要素法における点数の決め方については、「企業が任意に決める。もちろん、職務評価要素の重要度を考慮しながら決めることとなるが、点数の決め方にはルールがないから恣意的であるということもできる（笹島 2008, 55）。」とされている。これを踏まえて、図表 1 にて提示した評価項目にウエイト化を行ったものを、一例として図表 2 に提示する。図表 2 に記載の数値は全てサンプル値であり、実際にウエイトを視認化するために記載しているものである。

図表 2 は、評価項目にウエイト化を行い、難易度のクラス別に示したものである。そこに表記されている難易度クラスとは、難易度のレベル別階層のことを指す。ここでは、これを 4 段階に設定している。難易度の易しい順に並べると、「ワーク」、「オペレーショナル」、「テクニカル」、「インテリジェント」となる。これらの詳細な定義は今後の課題とするが、「ワーク」は最も単純作業や単純知識に近く、「オペレーショナル」や「テクニカル」では、複雑性や専門性がより高まっていき、「インテリジェント」では既存知識の応用が必要となるというイメージである。また、「準項目別ウエイト」とは、それぞれの項目のウエイトの最大値であり、それらを主項目別に統合したものが「主項目別ウエイト」である。

現時点では、4 つの難易度クラスのための記載に留まっているが、これについては、別途、研究を進めていくものとする。よって、ここで提示した難易度クラスやウエイトは、あくまで暫定的に設定したものであり、普遍的確定事項ではないことに留意されたい。



図表 2 難易度クラス別ウエイト表の一例

主項目	準項目	難易度クラスと各項目のウエイト					
難易度クラス		ワーク	オペレー ショナル	テクニ カル	インテリ ジェント	準項目別 ウエイト	主項目別 ウエイト
知 識	直接知識	～10	～15	～20	～25	25	50
	隣接知識	～5	～10	～15	—	15	
	一般知識	～5	～10	—	—	10	
技 術	IT 操作	～5	～10	～15	—	15	42
	機器操作	～4	～8	—	—	8	
	外国語	～5	～10	～15	—	15	
	時短効率	～4	—	—	—	4	
技 能	記述表現	～5	～10	～15	—	15	38
	話法	～5	～10	～15	—	15	
	校正精査	～4	—	—	—	4	
	計算勘定	～4	—	—	—	4	
合計						130	130

出典：筆者作成。

#### 4. 難易度における因子の特定

次に、「評価項目の因子の特定」について取り上げる。評価項目の因子の特定とは、前述のとおり、難易度の要素（評価項目）を変動させる因子を特定することである。難易度の計数化とは、実質的には、難易度の評価項目を計数化するということであり、それぞれの項目に数値が与えられるということである。その数値は、無作為に与えられるものではなく、その数値であるべき何らかの理由（原因）が存在するはずである。ゆえに、その理由（原因）、すなわち「因子」を特定することが必要となる。

例えば、図表 1 で示した職性給の評価項目に対して、ウエイト化を行い、難易度クラス別に示したのが図表 2 であるが、それぞれの評価項目（準項目）には、そこに記載の数値を決定付

ける因子が存在すると考えられる。すなわち、評価項目を「難易度の要素」であるとするならば、その要素に従属し要素の数値を変化させる「難易度の因子」が存在するということである。これを説明するために、図表3を一例として示す。

図表3は、難易度の要素の1つである「直接知識」には、その因子であると考えられる知識の範囲（因子X）と、知識の深度（因子Y）が存在することを示したものである。ここでは、これらを乗じたものである「XY」を「量計」と表現しているが、これが「直接知識」の実質的なウェイトである。前述の難易度クラスは、このウェイトに対応するものである。

例えば、ある活動における直接知識の範囲（因子X）が2、深度（因子Y）が1である場合は、この活動の直接知識の量計（XY）は2となり、難易度クラス「ワーク」に位置づけられることになる。別の活動における直接知識の範囲（X）が4、深度（Y）が6である場合は、この活動の直接知識の量計（XY）は24となり、難易度クラス「テクニカル」に位置づけられることになる。

肝心なことは、難易度を構成する要素（評価項目）には、それぞれの要素のレベルを決定付ける因子が存在し、それを特定して可視化させ、これを測定する必要があるということである。なぜなら、因子はウェイトの根拠となるからである。これに従えば、職性給は、評価項目という活動の難易度の要素に留まらず、本質的には、要素に従属する因子こそを、評価対象としていえるであろう。この点に鑑みれば、職性給における難易度の計数化は、「因子測定評価法」と表現することができよう。

図表3 難易度における因子の一例

難易度クラス		ワーク	オペレー ショナル	テクニ カル	インテリ ジェント
直接知識	因子 X（範囲）	～X1	～X2	～X3	～X4
	因子 Y（深度）	～Y1	～Y2	～Y3	～Y4
	XY（量計）	～X1Y1	～X2Y2	～X3Y3	～X4Y4

出典：筆者作成。

## 5. 測定尺度の考案

### 5-1. 職性給における難易度の測定尺度の基本理念

最後に、「測定尺度の考案」について取り上げる。難易度の計数化とは、実質的には、難易度の評価項目を計数化することであり、それには、要素を変動させる因子を特定し、それを測定する必要があることは、既に述べたとおりである。だが、一方で、その測定に掛かる尺度については、画一的に平準化することは不可能であり、採用する尺度は、組織の採用に委ねられることになる。これは、職性給における評価項目が、普遍的な確定要素とはならず、組織によっ

て柔軟に設定されるべきことに起因する。換言すれば、組織毎に柔軟に設定される職性給の評価項目に従って、その尺度の採用も、評価項目との相関性の観点から柔軟に設定されるということである。この尺度の多様性は、活動の定義に抽象性があることから誘発されるものである。例えば、図表3に記載されている知識の範囲（因子X）や知識の深度（因子Y）といった因子やその尺度は、対象となる活動によって異なり、可変的であると言える。

また、この尺度は、必ずしも物量尺度に限定されるものではない。なぜなら、難易度の計数化においては、「測定に関する尺度の組織内の暫定的合意があれば十分（石田 2003, 146）」なのであり、その数値が組織構成員の納得できるものであれば、事足りるからである。よって、ここでは、測定尺度の限定的な列举を避け、基本理念の論述に留めるものとしたい。また、尺度の採用手順については、さらなる研究が必要なため、別稿に譲るものとする。

## 5-2. 測定尺度の解釈における隣接研究

### 5-2-1. 代理変数による規範尺度

難易度の測定尺度を考案していくにあたり、隣接科学における先行研究を概観しておく必要がある。これから概観する先行研究は、職性給における評価要素ならびに因子の測定尺度とは表層が異なるが、これらの上層概念である難易度の測定に関する尺度としては逸脱しないものであると考えられる。ただし、職性給での準用可能性を肯定するものでもないことを先に申し述べておく。

難易度の測定に関する先行研究は、管見の限り非常に少ないが、参考となるものに、佐藤(2008, 2011)による日本語テキストの難易度の測定における研究がある。日本語テキストの難易度を判定するツールに「帯」(注2)というシステムがあり、このシステムの基盤となる規準コーパス(注3)は、小中高の教科書を基に偏纂されている。難易度の付与にあたっては、「小中高の各学年」と「大学以上」の13段階(注4)を難易度のレベルとして代用したとされている(佐藤 2008, 52-54)。

この開発にあたった佐藤(2008, 2011)は、テキストの難易度を相対的難易度として提示する方法を模索するなかで、難易度の測定には、そのスケールを何らかの根拠や外部参照に基づいて設計することが必要であり、それには3つの方法があるとしている(佐藤 2011, 1778)。佐藤(2008, 2011)の示す3つの方法を職性給における難易度の測定に置き換えると、第1に、活動の難易度を外部試験や資格といった既存のスケールに対応させること、第2に、組織における労働者数または労働力人口全体の何%程度がその活動を遂行できるかということに対応させること、第3に、活動全体の分布のどの辺りにその活動が位置するかということに対応させること、となる。

これを換言すれば、第1の方法は、難易度と相関性があると考えられる外部試験や資格の難易度、時間といった既存の尺度(代理変数)を用いて難易度を測定すること、第2の方法は、母集団を活動遂行者とし、該当する活動を遂行できる「相対的度数」を難易度と捉えること、第3の方法は、母集団を組織における全活動とし、全体における活動の序列を難易度と捉える

こと、であると解釈できる。上述の「帯」システムの規準コーパスは、既に存在する教育機関の学年という規範を代理変数として用い、難易度を測定したことから、上述のうちの第1の方法を採択したと言える。本稿では、これを代理変数による規範尺度として解釈している。

現時点では、職性給における難易度の測定尺度を、上述のいずれかに限定して明示することはできないが、少なくとも、活動の難易度は、外部参照を行いながらも、組織内の暫定的合意を得て（石田 2003, 146）、（注5）段階的に計数化されることになる。（注6）によって、いずれの方法も排他出来ないのであるが、敢えて言及するならば、職性給に最も親和性が高いのは、第3の方法であると考えられる。なぜなら、職性給では、活動同士を直接比較し、難易度を相対化するからである。

## 5-2-2. 心理学における感覚尺度

代理変数による規範尺度とは異なり、心理学の研究領域で議論されている尺度の1つに、感覚尺度というものがある。感覚尺度とは、「刺激と関連づけられた感覚または知覚について、その主観的な大きさや強さの量的指標（甲村 2013, 82）」であり、人間の感覚・知覚という個人の主観的現象を客観的に観測可能な刺激か反応がいずれかに反映させ、刺激や反応に関する測定値の変化を通してそれらの主観的問題を研究する方法の1つである（大山 1968, 37）。

この理解ならびに測定において重要な概念の1つとなるのが、米国の実験心理学者であるStevensによる尺度の分類である（甲村 2013, 83）。Stevens（1946）によると、尺度は名義尺度(nominal scale)、順序尺度(ordinal scale)、間隔尺度(interval scale)、比率尺度(ratio scale)（注7）の4つに分類される。名義尺度とは、数値に量的意味はなく分類のために付与されたものであり、例としては野球選手の背番号やクラス番号等がある。順序尺度とは、数値の大小には意味があるが間隔や比率には意味を持たないものであり、例としては震度やレースの着順等がある。間隔尺度とは、数値の大小や数値間の差に意味を持つが、数値同士の比率に意味はなく0は任意で決定するものであり、例としては気温や年号等がある。比率尺度とは、数値の大小や差、比率に意味があり、四則計算が可能な上、絶対的原点(0)を持つものであり、例としては長さや質量、時間等がある（大山 1968, 38; 中野 1995, 23）。また、これらは、名義<順序<間隔<比率という段階的序列をなしており、より上位のものから下位のものへの変換は可能であるが、より下位のものからより上位のものへの変換は不可能であるとされている（谷口 2017, 776）。感覚尺度の測定法には大きく分けて直接法と間接法がある（中野 1995, 23）が、詳細はここでは割愛する。

職性給における難易度の測定尺度に感覚尺度を用いる場合は、刺激（インプット）ではなく、反応（アウトプット）を観察することが必要となる。例えば、反応の観察について言えば、活動遂行経験者や有識者らによる報告とその分析になると推察されるが、いずれにしろ難易度の設定においては、設定者は基本的に「活動Aは活動Bより難しい」という判断を幾度も繰り返していくことになる。従って、活動の難易度の測定尺度は、原則としてStevens（1946）の順序尺度であると言えよう。しかし、順序尺度は間隔や比率に意味を持たないものであることから、

測定尺度として論拠が希薄となることは明らかである。

一方、谷口（2017）によると、心理学的データのうち、尺度による測定値のほとんどは順序性を持ったカテゴリ判断によるものであり、本質的には順序尺度であるという。さらに、

「尺度の段階がある程度細かくほぼ等間隔であると思わせる場合や、正規分布による変換を行うことで、事実上間隔尺度（場合によっては比率尺度）として扱っていることが非常に多い（谷口 2017, 776）」としている。すなわち、難易度の測定時に前提として数値の間隔は等しいものであると設定することで、順序尺度を間隔尺度や比率尺度として扱うことができるということである。

このように、難易度の測定方法においては、それぞれの研究領域で独自の解釈が存在することが解る。しかしながら、代理変数による規範尺度や心理学における感覚尺度については、現時点で、職性給での採用を肯定ないし否定することはできず、より具体的な考察については、さらなる研究が必要である。しかし、採用されるべき尺度は、評価項目のウェイト化との間で、客観的相関性が担保される必要があることは言うまでもない。

## 6. 新たな賃金制度の構築に向けて

これまでの議論をまとめると次のとおりである。第6章では、第5章で明らかになった職性給の特徴を踏まえて、職性給における難易度の計数化について取り上げた。まず、難易度の計数化の手続きとしては、①難易度の評価項目の設定、②評価項目の因子の特定、③測定尺度の考案、④評価項目のウェイト化が必要になることを示した上で、これらを順次取り上げ、例示を用いながら、考案を試みた。

①難易度の評価項目の設定については、これが計数化の観点だけでなく、組織的観点からも重要な存在であることに言及した。また、評価項目の設定における柔軟性を強調した上で、難易度の主項目である「知識・技術・技能」をそれぞれ細分化し、11の準項目として例示した。②評価項目の因子の特定については、①で設定した評価項目には、それが変動する理由（原因）となる因子が存在するという観点から、因子の特定とその測定が重要となることに言及した。この点に鑑みれば、職性給における難易度の計数化は「因子測定評価法」と表現できるとし、例によって、因子Xと因子Yの量計であるXYが、評価項目（準項目）のウェイトとなること示した。③測定尺度の考案については、採用する測定尺度は、組織毎に設定する評価項目とその因子によって柔軟に設定されるべきであると強調した上で、隣接研究分野における測定尺度の概念を概観し、今後、職性給における難易度の測定尺度を研究していく上での参考とした。④評価項目のウェイト化については、評価項目の重要度に応じて、それを数値で表示する必要があることから、実際に先述の11の準項目に対してウェイト化を行ったものを例示し、概説した。

本章では、難易度の計数化について模索的に考案してきたが、計数化の一連の手続きを1つのフレームワークとして提示できたことは大きな成果であると考えられる、一方で、さらなる検討は必須であり、特に、測定尺度については、隣接分野の先行研究を概観したに留まってい

るため、今後はより広い隣接分野を視野に入れて、研究を進めていく必要があると認識している。

注1 ここでの遂行時間は、標準遂行時間を指す。

注2 実際のシステムをこちらで確認できる。

<http://kotoba.nuee.nagoya-u.ac.jp/sc/obi3/>

閲覧 2020 年 7 月 14 日。

注3 コーパスとは、データベース化された大規模な言語資料のことである。

注4 佐藤（2011）では、9 段階のレベルでも設定されている。

注5 石田（2003）は、「ホワイトカラーの生産性は科学的/客観的には測定できないが、測定に関する尺度の組織内の暫定的合意があれば十分である（石田 2003, 146）」と強調している。

注6 難易度の計数化には恣意性や主観性を伴うが、活動の遂行プロセスを労使共同で分析することにより、これらはある程度制約されると考えられる。

注7 比率尺度(ratio scale)は、比例尺度と訳される場合もある。

おわりに

本稿では、労働力人口の減少問題を背景に、労働市場の自由化に必要となる労働成果の測定・評価方法の確立と賃金への反映の実現を目的とするなかで、活動原価会計手法によって賃金の算定を行う賃金制度の概念フレームを「職性給」と称し、この理論設計を模索的に試みてきた。ここで、「職性給」という概念フレームについて、まとめておきたい。

職性給とは、労働者の遂行した活動に応じて賃金が支払われる制度であり、これを実現するために、活動原価会計手法を用いて賃金を算定する。活動原価会計手法による賃金の算定とは、具体的には次のとおりである。

職性給で用いる活動原価会計手法では、経営資源を人件費予算、活動への配賦尺度を加重配賦係数と設定し、活動に配賦された活動原価、すなわち人件費予算を労働者の賃金とする。加重配賦係数とは、活動の難易度と遂行時間とを乗じた係数である。これにより、労働者は遂行した活動の難易度（性）や量に応じて賃金が支払われることになり、結果的に労働者の労働成果に応じた賃金分配ならびに人件費の適正配分が可能となる。これが、基本的な職性給の概念フレームである。

職性給は、会計手法を用いた賃金算定という特性から、賃金の支払対象である労働成果（活動）を会計的側面、いわば原価管理的側面から捉えるものである。これにより、労働者の原価低減努力も、労働成果として賃金に反映させる必要があることが導かれる。この実現のためには、1つの活動における活動原価を、対外的機能と対内的機能の2つに区分し、人件費以外の費用要素の通減が確認できた場合は、そのいくらかを人件費要素に投下するという活動原価の循環システムを構築する必要がある。いわば、有利差異の発生を労働成果と捉え、それを賃金へ還元するということである。

一方、労働成果は、財務数値によってのみ測定・評価されるものではない。なぜなら、労働には、質的側面も存在するからである。従って、労働成果の質的側面において、設定された活動水準以上の成果（質量差異）が確認された場合は、その非財務数値的労働成果を計数化することによって、それを賃金に反映しなければならない。この実現のためには、「活動の遂行によってその質量に大きな差異が生じる活動」を測定・評価の対象とした上で、活動がコントロール可能である「アウトプット」を指向する活動別の業績指標、いわば活動業績指標（Activity Performance Indicators）を設定する必要がある。この指標は、労働の全ての質的側面を包容するものではないが、この指標により、労働の量だけでなく、質も賃金に反映できるという点では有益であると考えられる。

以上が職性給の概念フレームであるが、本稿では、これと職務給とを比較するなかで、職性給の特徴を明らかにした。その特徴とは、次の通りである。第1に、職性給は、生産主体を「人」ではなく「活動」として認識する、「活動」を機軸とした概念フレームであること、第2に、活動原価会計手法を用いることで、所定労働時間を前提としない賃金算定、すなわち、時間賃率を用いない賃金算定が可能となること、第3に、これにより、職性給は、「時間」によって「人」に賃金を分配する（人を賃金の集計場所とする）人あたり賃金ではなく、加重配賦係数

によって活動に賃金ないし人件費予算を配分する（活動を賃金の集計場所とする）活動あたり賃金となること、である。職性給の特徴からは、職性給が「人」と「人の時間」から脱却し、一貫して「活動」に焦点をあてていることが理解できよう。労働者の物理的・時間的拘束からの解放には、活動（労働）毎の賃金額の設定が不可欠となるが、その前提となるのは、「人（労働者）」を管理するという観点から、人による「活動（労働成果）」を管理するという観点への移行である。労働市場の自由化を目指すためには、既存の社会的労働環境に対する認識転換から労働成果の測定・評価方法の確立、そして賃金との連動という一連のプロセスが必要不可欠なのである。

本稿のはじめに、でも述べているように、本研究の新規性は困難とされているホワイトカラーの労働成果の測定・評価と賃金への反映という課題を、活動原価会計手法を用いて克服しようとしている点にある。職性給における活動賃率の個別設定、および活動の難易度の賃金への反映は、活動原価会計手法によって、初めて可能となるのである。また、職性給において、人件費予算の配賦に用いられる加重配賦係数という配賦尺度も、これまで提唱されてこなかった新規的な尺度として認められよう。加重配賦係数は、活動散布図として用いることで、配賦尺度としてだけではなく、経営意思決定にも有益であることは既に述べたとおりである。

一方、今後の課題としては、難易度の計数化の問題が残る。難易度の計数化に関する一連の手続きを、1つのフレームワークとして提示できたことは大きな成果であると考えられる。しかし、測定尺度の考案など、未だ残る課題も多い。職性給における賃金算定には、加重配賦係数を用いるが、この内実は、「難易度」と「時間」とを乗じた係数である。従って、難易度の計数化が実現できない限り、加重配賦係数によって賃金を算定することは不可能となる。この問題には、研究領域を問わない広い観点をもって取り組む必要があると考えている。また、職性給における質量差異の測定・評価と賃金への反映にあたっては、今後より多くの活動とそれに帰属する活動業績指標を検討し、ある程度の定式化を図る必要があると自負している。

最後に、筆者の研究成果が、今後の労働市場に及ぼす政策的観点について申し添え、本稿の結語としたい。繰り返して述べていることであるが、本研究は、労働力人口減少問題に対して、労働市場の自由化という観点からアプローチするものである。労働市場の自由化とは、これまで議論されてきた、労働者が産業間、地域間、組織間を移動することを意味する雇用流動化に留まらず、労働者の組織への多重籍化をも含む、労働力のより自由な売買を想定した概念である。ここでは、健康保険や年金といった社会保険料の負担やその他社会保障システムの整備に関する議論は割愛するが、現在の被雇用者が、個人事業主化し、自らの労働力を、活動を単位として売買することをイメージすると、労働市場の自由化という概念を理解し易くなると思われる。そして、これを推進する一手段として、これまで論じてきた職性給の存在がある。

職性給制度を用いた労働市場の自由化が推進されれば、雇用主側のメリットとしては、少子高齢化時代における年功制や終身雇用による人件費の肥大化ならびに労働力不足から解放されるだけでなく、ひいては人件費というコストの適正化を実現できると考えられる。労働市場の硬直性の一因となっている労働時間制の下では、労働成果と賃金が連動していないため、人件



費というコストが、時間軸によって無機的に労働者（人）に分配されているだけの状態である。例えば、「名ばかり管理職」や「カラ残業」、「時給泥棒」という言葉に挙げられるように、労働時間制の下では、労働力を提供せずとも、職場に出勤していれば、賃金が支払われている。こういった状態は、雇用主側からすれば、ムダであり、解消すべきものである。ここに職性給が導入されることにより、活動の難易度と遂行時間を反映した賃金額は人ではなく活動に集計され、その賃金はその活動を遂行した労働者に支払われるようになるため、人件費というコストが活動軸によって有機的に労働者（人）に配分されるようになるのである。

他方、労働者のメリットとしては、これまでの物理的・時間的拘束から解放され、より自由な働き方ができるようになる。労働者は、自らの適性と合致する労働内容や労働量、労働に費やす時間、獲得したい賃金額などを自己裁量によって決めることができるようになり、個々人に即した労働時間の適正化や労働生産性ならびに賃金額の向上などが期待できる。労働市場の自由化は、換言すれば、労働における自己裁量権の拡大なのである。これに伴い、労働市場内における自然発生的適材適所化が進むのではないかと思われる。これはまさに、社会全体の人的資源の有効活用（大橋 2005, 6）であると言えよう。

このように、労働市場の自由化は、雇用主と労働者双方にメリットがあることは明らかであるが、一方で、労働市場の自由化により、労働者の収入が不安定になるのではないかという憂慮がある。労働力の搾取を防ぐという観点からも、最低活動賃率の設定といった法的・環境的整備は不可欠であるし、一定の賃金額を担保するにあたり、複数の活動をパッケージ化して売買することも考えられる。しかし、労働者側にも、組織内研修等に頼らない形で自らの市場価値を向上させる継続的な努力や、安定した収入は与えられるものではなく自ら獲得するものであるという意識転換が求められるであろう。

誤解を招かぬよう強調しておきたい点は、本研究は、これまで実践されてきた日本型雇用慣行を否定するものではないということである。日本型雇用慣行は、確かに、高度経済成長を支えてきた背景がある。ただし、「日本の年功的な雇用慣行は、高度経済成長期には自組織で要請した熟練労働者を引き留める策として有効であった（大橋 2005, 8）」ことから明らかなように、これは多子若齢社会の中で、労働市場の硬直化を目的として構築されてきたことを忘れてはならない。現在の少子高齢化という社会構造においては、従来の日本型雇用慣行は、もはや不適合を起こしているものであり、今後、社会構造に適した雇用慣行や労働制度の制定が、否応なく必要となってくる。職性給は、その選択肢の1つに過ぎないのである。選択肢の1つに過ぎない職性給は、一方で、労働時間制からの脱却ならびにホワイトカラーの労働成果の測定・評価と賃金への反映における先駆的な研究として位置付けられると自負している。今後も着実に研究を進めていきたい。

## 参考・引用文献

浅尾裕. 2007. 「第1章 多様化する働き方とその背景」

『多様な働き方の実態と課題 就業のダイバーシティを支えるセーフティネットの構築に向けて』プロジェクト研究シリーズ No.4、労働政策研究・研修機構:15-69.

石川恵子. 2004. 「英国の地方自治体における業績指標の監査—包括的業績評価 (CPA: Comprehensive Performance Assessment) を手がかりにして—」『会計検査研究』 No.29: 157-168.

石田光男. 2003. 『仕事の社会科学 労働研究のフロンティア』 ミネルヴァ書房.

伊藤 修. 2007. 『日本の経済・歴史・現状 論点』 中公新書.

稲継裕昭・池田高志. 2011. 「英国地方自治体職員の専門性と人事行政—職務評価制度 Job Evaluation Scheme と人材育成の観点から—」『都市とガバナンス』 Vol.15:108-120.

遠藤公嗣. 2005. 『賃金の決め方 賃金形態と労働研究』 ミネルヴァ書房.

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.

大竹文雄・唐渡広志. 2003. 「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』 Vol.54 No.3:193-205.

大橋勇雄. 2005. 「労働市場の流動化を考える」『調査研究情報誌 ECPR 』 No.2: 4-9.

大山正. 1968. 「感覚・知覚測定論 I」『人間工学』 Vol.4 No.1:37-47.

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. 「新労働コスト概念の構築における一考察—労働市場のパラダイム・シフトに向けて—」『産業経理』 第 79 巻 2 号:153-161.

小川慶. 2019c. 「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—」『會計』 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化を目指して—」『公会計研究』 第 21 巻第 2 号:21-34.

梶田叡一. 1983. 『教育評価 第2版補訂版』 有斐閣双書.

片山英木・井上雅彦編. 2006. 『会計用語辞典』 日本経済新聞社.

加登豊・梶原武久. 1999. 『管理会計入門 第二版』 日本経済新聞出版社.

河辺純. 2011. 「バーナードの協働論と公式組織論—人間はなぜ協働するのか、協働を成功に導く公式組織とは何か—」 経営学史学会監修・藤井一弘編『経営学史叢書第VI巻 バーナード』 文眞堂.

木下武男. 2016. 「同一労働同一賃金を実現するジョブ型世界」 『POSSE』 31 号 : 52-67.

清家篤. 2013. 『雇用再生 持続可能な働き方を考える』 NHK ブックス.

経済産業省. 2015. 「第2章 良質な雇用を支えるものづくり人材の確保と育成」 『ものづくり

- 白書 2015 年度版』  
[http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2015/honbun\\_pdf/pdf/honbun02\\_02\\_02.pdf](http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2015/honbun_pdf/pdf/honbun02_02_02.pdf)  
 2020 年 7 月 3 日閲覧.
- 厚生労働省. 「職業能力評価基準の構成」  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_07949.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_07949.html)  
 2020 年 8 月 26 日閲覧.
- 厚生労働省. 「「働き方改革」の実現に向けて」  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>  
 2020 年 7 月 3 日閲覧.
- 厚生労働省. 2015. 『平成 27 年度厚生労働白書—人口減少社会を考える—』  
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/15/>  
 2020 年 7 月 26 日閲覧
- 厚生労働省. 2016. 「平成 28 年就労条件総合調査 結果の概況 :用語の説明」  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/16/yougo.html>  
 2019 年 2 月 24 日閲覧.
- 厚生労働省. 2018. 「人口の推移」『社会保障制度を取り巻く環境と現在の制度』  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hokabunya/shakaihoshou/kaikaku.html>  
 2020 年 7 月 26 日閲覧.
- 厚生労働省. 2020. 「働き方改革特設サイト」  
<https://www.mhlw.go.jp/hatarakikata/>  
 2020 年 8 月 23 日閲覧.
- 厚生労働省労働基準局監督課. 2018. 「モデル就業規則」  
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyoku/0000118951.pdf>  
 2019 年 2 月 24 日閲覧.
- 甲村美帆. 2013. 「感覚尺度」藤永保監修『最新心理学事典』平凡社:82-84.
- 財団法人自治体国際化協会. 2003. 『英国の地方自治』
- 財団法人自治体国際化協会. 2006a. 『イングランドの包括的業績評価制度』
- 財団法人自治体国際化協会. 2006b. 『英国の地方政府改革の系譜』
- 財団法人自治体国際化協会ロンドン事務所. 2008. 『英国の地方自治』
- 櫻井通春. 1995. 『新版 間接費の管理』中央経済社.
- 櫻井通春. 2004. 「第 1 章 ABC の意義とその経営管理上の役立ち」 櫻井通春編『ABC の基礎とケーススタディ 改訂版』東洋経済新報社.
- 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. 2011. 「生活給—生活給の源流と発展」『日本労働研究雑誌』No.609: 42-45.

- 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.
- 佐藤理史. 2008. 「日本語テキストの難易度判定ツール『帯』」『Japio YEAR BOOK 2008』:52-57.
- 佐藤理史. 2011. 「均衡コーパスを規範とするテキスト難易度測定」 情報処理学会.『情報処理学会論文誌』 Vol.52. No.4: 1777-1789.
- 首相官邸. 2017. 「働き方改革の実現」  
<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/hatarakikata.html>  
 2020 年 7 月 2 日閲覧.
- 総務省統計局. 「労働力調査 用語の解説」  
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/definit.html>  
 2020 年 7 月 26 日閲覧
- 谷口高士. 2017. 「心理評価実験における尺度構成の方法」『日本音響学会誌』第 73 巻 12 号:774-782.
- 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.
- 内閣府. 2011. 「第 3 章 人的資本とイノベーション」  
 『平成 23 年度年次経済財政報告—日本経済の本質的な力を高める—』  
<https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je11/11p00000.html>  
 2019 年 2 月 24 日閲覧.
- 内閣府. 2014. 「第 2 章デフレ脱却への動きと賃金をめぐる論点」『平成 26 年度年次経財政報告—よみがえる日本経済、広がる可能性』  
<https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je14/h02-03.html>  
 2020 年 2 月 25 日閲覧.
- 内閣府専門調査会「選択する未来」委員会. 2015. 『選択する未来—人口推計から見えて来る未来像—』  
<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/sentaku/index.html>  
 2020 年 7 月 26 日閲覧
- 中野靖久. 1995. 「心理物理測定法」『VISION』Vol.7:17-27.
- 日本経営者団体連盟編. 1965. 『賃金近代化への道』 日本経営者団体連盟弘報部.
- 日本経営者団体連盟編. 1969. 『日本における職務評価と職務給』 日本経営者団体連盟弘報部.
- 日本政策投資銀行ロンドン駐在員事務所. 2002. 『「ベスト・バリュー」による地方自治体改革—業績評価による自治体格付けを活用する英国の取り組み—』 駐在員事務所報告 L-43.
- 野村正實. 2007. 『日本的雇用慣行』 ミネルヴァ書房.
- 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』 岩波新書.
- 久本憲夫. 2010. 『日本の社会政策』 ナカニシヤ出版.
- 平澤冷・田原敬一郎・川島啓、野呂高樹. 2006. 「アウトカム概念の知識論と事例調査結果」『研究・イノベーション学会年次大会講演要旨集』. 第 21 巻 1 号: 131-134.
- 副田満輝. 1969. 『職務給研究』 未来社.
- 藤田実. 2016. 「新自由主義的資本蓄積行動と労働時間規制緩和」『労務理論学会誌』 第 25 巻: 5-20.
- 古川俊一・北大路信郷. 2001. 『公共部門評価の理論と実際』 日本加除出版株式会社.
- 松村明編. 1988. 『大辞林 第三版』 三省堂.
- 藻利重隆. 1958. 『労務管理の経営学』 千倉書房.
- 森和夫. 2005. 『技術・技能伝承ハンドブック』 JIPM ソリューション.
- 森ます美. 2008. 「イギリス公共部門における職務評価制度」『昭和女子大学女性文化研究所紀要』 第 35 号: 78-85.
- 森ます美. 2010. 「第 1 章 正規・非正規労働者の仕事観・賃金観」森ます美・朝倉むつ子編. 『同一価値労働同一賃金原則の実施システム 公平な賃金の実現に向けて』 有斐閣.
- 森岡健二・徳川宗賢・川端善明・中村明・星野晃一編. 1993. 『集英社国語辞典 机上版.』 集英社.
- 山田俊雄・吉田泰雄編. 1981. 『角川新国語辞典』 角川書店.
- 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.
- 渡辺峻・角野信夫・伊藤健市編. 2003. 『マネジメントの学説と思想 増補版』 ミネルヴァ書房.
- Baker, J. J. 1998. *Activity-Based Costing and Activity-Based Management for Health Care*. Aspen Publishers. Inc.
- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*. Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳. 1968. 『経営者の役割』 ダイヤモンド社.)
- Bellies-Jones. R. and N. Develin. 1992. *Activity Based Cost Management: Accountants Digest*. No.281. The Institute of Chartered Accountants Accountancy Books.
- Brimson, J. A. 1991. *Activity Accounting: An Activity-Based Costing Approach*. John Willet & Sons .Inc.
- Brimson, J. A. 1992. The basis of Activity-Based Management. Edited by Colin Drury. *Management Accounting Handbook*. Butterworth Heinemann: 64-99.
- Brimson, J. and J. Antos. 1994. *Activity-Based Management for Service Industries, Government Entities, and Nonprofit Organizations*. Wiley.
- Cokins, G. 1996. *Activity-Based Cost Management Making it Work*. Irwin professional Pub.
- Cooper, R. 1988a. The Rise of Activity-Based Costing-Part1: What Is an Activity-Based Cost System? *Journal of Cost Management*. Vol.2. No.2. 1988 Summer: 45-54.
- Copper. R. 1988b. 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.
- Cooper. R. 1989. The Rise of Activity-Based Costing-Part3: How Many Cost Drivers Do You Need and

- How Do You Select Them? *Journal of Cost Management* Vol.2. No.4. 1989 Winter: 34-46.
- Copper, R. 1991. When Should You Use Machine-Hour Costing. Cooper, R. and R. S. Kaplan. Eds. . *The Design of Cost Management System*. Prentice Hall International Inc: 157-164.
- Cooper, R and R. S. Kaplan. 1988. How Cost Accounting Distorts Product Costs. *Management Accounting* Vol.69. No.10. April 1988. : 20-27.
- 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.
- Cooper, R and R. S. Kaplan. 1998. *COST AND EFFECT: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business Press (櫻井通晴訳. 1998. 『コスト戦略と業績管理の統合システム』ダイヤモンド社.)
- Dave, R. H. 1969. Taxonomy of Educational Objectives and Achievement Testing *Developments in educational testing*. Vol.1. University of London Press: 203-214.
- Glad, E. and H. Becker. 1996. *Activity-Based Costing and Management*. John Wiley & Sons Ltd.
- Hatry, H.P. 1999. *Performance Measurement: Getting Results*. The Urban Institute. (上野宏・上野真城子. 2004. 『政策評価入門 結果重視の業績測定』東洋経済新報社.)
- Hicks, D. T. 1992. *Activity-based costing for small and mid-sized businesses: an implementation guide*. John & Wiley.
- HM Treasury. 1999. *The Government's Measures of Success Output and Performance Analysis*.
- Gloucestershire Country Council. 2019. GCC & School Support Staff Grading Structure 2019.  
<https://www.gloucestershire.gov.uk/media/15760/njc-green-book-pay-scales-gcc-grading-structure-sept-2019.pdf>  
 2020 年 7 月 14 日閲覧
- Greater London Employers' Association. 2000. *GREATER LONDON PROVINCIAL COUNCIL JOB EVALUATION SCHEME 2000*.
- Hume, D. 1975. orig. 1751. An Enquiry concerning the Principles of Morals. Selby-Bigge, L.A. and Nidditch, P.H. Eds. *Enquiries Concerning Human Understanding and concerning the Principles of Morals*. 3<sup>rd</sup> ed. Oxford University Press. (渡部峻明訳 1993. 『道徳原理の研究』哲書房.)
- 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. 1992. 『レレバンス・ロストー管理会計の盛衰』白桃書房.)
- Kaplan, R. S. and S. R. Anderson. 2004. Time-Driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*. Vol.82. No.11: 131-138. (スコフィールド素子訳. 2005. 「時間主導型 ABC マネジメント」

- 『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』6月号 ダイヤモンド社:135-145.)
- Kaplan, R. S. and S. R. Anderson. 2007. *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Harvard Business School Press (前田貞芳・久保田敬一・海老原崇訳. 2008. 『戦略的収益費用マネジメントー新時間主導型 ABC の有効利用』 マグロウヒル・エデュケーション.)
- Lawler III, E. E. and G. D. Jenkins. 1992. STRATEGIC REWARD SYSTEMS. *CEO PUBLICATIONS* G92-2 205. Center for Effective Organizations.
- Lewis, R. J. 1995. *Activity-Based Models For Cost Management Systems*. Quorum Books.
- Locke, J. 1988. orig. 1689. *Two Treatises of Government*. Laslett, P. Eds. Cambridge University Press. (加藤節訳 2010. 『統治二論』 岩波文庫.)
- Marx, K. 1867. *Das Kapital*. Dietz Verlag Berlin. (日本共産党中央委員会付属社会科学研究所監修 資本論翻訳委員会訳. 1983a. 『資本論ー第2分冊』 新日本出版社, 日本共産党中央委員会付属社会科学研究所監修 資本論翻訳委員会訳. 1983b. 『資本論ー第4分冊』 新日本出版社.)
- Miller, J. G. and T. E. Vollmann. 1985. The Hidden Factory. *Harvard Business Review*. No.5 September-October: 142-150.
- NAA Research Report No.39. 1963. *Accounting for Costs of Capacity*. (染谷恭次郎・新井精光・藤田幸男訳. 1966. アメリカ会計協会編 『キャパシティ・コストの会計』 日本生産性本部.)
- NATIONAL JOINT COUNCIL FOR LOCAL GOVERNMENT SERVICES. 2019. *NATIONAL AGREEMENT ON PAY AND CONDITIONS OF SERVICE*.
- NHS Employers. 2016. Agenda for Change pay bands and spine points from 1 April 2016 (England). [https://www.nhsemployers.org/-/media/Employers/Documents/Pay-and-reward/AfC-pay-bands-from-1-April-2016\\_FINAL.pdf](https://www.nhsemployers.org/-/media/Employers/Documents/Pay-and-reward/AfC-pay-bands-from-1-April-2016_FINAL.pdf)  
2020年7月14日閲覧
- Osborne, D and T. Gaebler. 1992. *Reinventing Government*. Addison-Wesley. (野村隆・高地高司訳. 1995. 『行政革命』 日本産業能率協会マネジメントセンター)
- Raffish, Norm and P. B. Turney. 1991. Glossary of Activity-Based Management. *Jornal of Cost Management*. Vol.5. No.3. 1991 Fall: 53-63.
- Schweizer, M., G. O. Hettich . and H. Kupper. 1975. *System der Kostenrechnung* . Verlag Moderne Industrie. (溝口一雄・坂口要訳. 1978. 『原価システム』 同文館.)
- Staubus, G. J. 1988. *Activity Costing for Decisions*. Garland Publishing, Inc.
- Stevens, S. S. 1946. On the Theory of Scales of Measurement. *Science*. New Series. Vol. 103. No.2684: 677-680.
- Taylor, F. W. 2006. orig. 1911. *The Principles of Scientific Management*. The Echo Library. (有賀裕子訳. 2009. 『「新訳」 科学的管理法ーマネジメントの原点』 ダイヤモンド社.)
- Turney, P. B. 1991. *Common Cents. the ABC performance breakthrough*. Cost Technology.
- Turney, P. B. 1992. Activity-Based Management: ABM puts ABC information to work. *Management*

*Accounting*. Vol.73. No.7. 1992 January: 20-25.

THE NHS STAFF COUNCIL WORKING GROUP. 2016. *NHS Job evaluation handbook*. sixth edition.

The official home of UK legislation. 2001. *The Local Government (Best Value) Performance Indicators and Performance Standards Order 2001*.

<https://www.legislation.gov.uk/ukSI/2001/724/made>

2020 年 7 月 24 日閲覧。

UK Local Government Association. 2012 *Performance management Councillor Workbook*.

US General Accounting Office (US GAO). 1992. *Program Performance Measures: Federal Agency Collection and Use of Performance Data*. GAO/GGD-92-65. May 1992.

US General Accounting Office (US GAO). 1998. *Performance Measurement and Evaluation: Definitions and Relationships*. GAO/GGD-98-26. April 1998.

Wyatt. N. 2012. *Budgeting and Forecasting*. Pearson Education Limited.