

横浜市における人事労務管理

—その方向づけへの考え方—

二 見 勝 次

① 組 織 と 人

「事業は人である」「戦いは人である」「人材」「適材」等の言葉は組織体においての人の価値を尊重する意味の表現である。一般社会でも、横浜市役所でもそのような言葉が無意味に使用している。人というものは無意味に出現してくるものでもなく、基盤のない所に育つものでもない。まして一定の目的を持つ永続性のある組織体が、自らの人間育成を心がけないことがあるとすれば、それは自殺行為であり、また他の者に支配されることに甘んずる態度といわなければならない。新しいリーダーシップの生れる余地がないからである。ここに組織体自らの人事労務管理の問題が発生する。

組織体の人的構成—配置はピラミッド型を理想とするといわれる。ピラミッド型とは、いうまでもなく、ただその形を埋めればよいという意味ではなく、検討された機構の中に、その素質と処遇の面で結果的にそくなるのが望ましいということである。

通常、組織体においての下剋上は、若手スタッフの思い上がりばかりで起こるものではない。根本の原因は上級者の無頓着乃至不勉強である。さらに、上級者自体の部下掌握能力—放して逸せず—にある。組織体の沈滞についても、ほぼ同じことがいえるであろう。

組織体における個々の人間把握—評価はどうしたらよいか。感情論に出発した単なる勤評反対は無目的であり、人事の個人的メモによる方法はナンセンスである。われわれは、横浜市役所における法と秩序を自らの手で創り出さねばならない。

在職者の昇任試験は、今日までの姿では片手落である。競争試験による学科得点プラス職場の勤務状況—平常点がその人の評価でなければならない。人事委員会のみで権限と責任を転嫁する試験の方法は、まざまざと人事管理の不振を示す証拠に他ならない。研修と人事カードの積み重ね方式こそ絶対必要な試験のパートナーなのである。

人事カードの作成については、海軍方式による本人申告制度を核心とする体形はどうであろうか。論議ではない。人事管理—人間育成はまず行動であり作業である。

以上、とめどなく列したものは問題点の例示にすぎない。本文の主たる目的は、給与体形乃至職員の給与実態とその是正調整にある。

およそ人事管理が近代的手法と結び、その評価が正当に行なわれたと仮定しても、その最終の集約的現われは、職員の給料表に示現される。その意味で、給料表は人事労務管理の終着駅である。逆に職員の給与実態調査は人事労務管理の程度を具現するものであり、

人事の実態を示すものと見るべきである。

昭和38年4月末現在、横浜市役所の職員数を、適用される給料表ごとにみると、一般職職員は6,007人、消防職員1,292人、大学教育職員233人、高等学校教育職員571人、労務職員2,291人、医療職員97人、合計10,491人であり、これに企業職職員交通3,454人、水道1,383人、合計4,839人を加えると総計15,328人となる。その他に臨時的職員等がいる。これを維持する人件費は、正規職員で総額年間約110億円（企業関係約35億円、一般関係約75億円）である。

② 善い給与とは

昭和38年11月30日に横浜市人事委員会が行なった「給与に関する報告ならびに報告」によれば、さらにいわゆるベースアップが実施される見透しである。この人件費をいかに効率的に使用するかは、市政と予算の初歩的な根本問題でなければならない。善い仕事に善い給与は許されることであろう。善い仕事については別の所で取り上げて考えたい。

善い給与とは何か。ひと口にいて平均39,090円で国および地方を通じて公務員中一番水準が高といっても、それより高い者、低い者があって平均が算出される。具体的には絶対数は低い者が多いので、年令の若いものには感覚上高い実感は伴わない。分布は通常職階上年令上階段式の上下向のカーブを中心とするはずである。人事委員会の給料表別・等級別・給別人員と給料表別・年令別人員および平均給料月額を引用すると次のとおりである。（第1表）

（注） 1 給料とは給料表に示された金額で、他のものは含まない。

2 企業職は調査の対象とならなかったが、傾向としては同じと考えてよい。

引用した表から人はいろいろなことを読み、さまざまな解釈が成り立つものとする。ここでは、引用表を作成する前の段階の調査課程において見いだされた実態を紹介することにする。

給料はその決定の要素として年令（経験年数）、学歴、能力等があり、その混然とした判定結果が各等級、号給によって明示され、かつ給料表が職階制の目標をかかげているので、一応職務内容、責任の度合いも配慮されていると見ることができる。学歴、能力については、事実上の無視乃至判定困難を理由にしているのが通例のようであるので、この種の曖昧な要素を除去して、経験年数による、すなわち年令別等級別人員分布グラフを一般職6,007人について作成してみる。（第1表を分布グラフ化した場合である）

（注） 以下分布に関する記述は6,007人が対象となる。他の給料表適用者については同型として類推して支障はないと思う。

そこで、グラフで読みとることができることを列挙すると次のようになる。

- (1) 全等級を通じて散布拡大星雲形を示す。
- (2) 年令30才まではやや順当な分布といえる。
- (3) 等級間の差が明確に出ていない。5等級30才に4等級30才の誰よりも高給料が3名

第1表 一般職員給料表

(昭和38年4月1日現在)

等級	平均		1等級		2等級		3等級		4等級		5等級		6等級		7等級		
	人	円	人	円	人	円	人	円	人	円	人	円	人	円	人	円	
平均	6,007	33,645	31	102,374	21	89,419	236	70,623	616	48,357	2,188	39,757	1,587	26,432	1,328	18,313	
年齢	34.5才		53.6才		50.7才		49.5才		43.1才		41.3才		29.6才		22.0才		
17	46	12,900													46	12,900	
18	111	13,743													111	13,743	
19	188	14,627													188	14,627	
20	175	15,284													175	15,284	
21	213	16,022													213	16,022	
22	241	16,831											43	18,572	198	16,453	
23	194	17,722											92	18,839	102	16,715	
24	184	18,410											114	19,498	70	16,638	
25	176	18,953											124	19,962	52	16,550	
26	120	19,816											92	20,810	28	16,550	
27	140	21,852											114	22,423	26	19,350	
28	120	23,374						...					2	29,350	20	20,720	
29	145	25,261								2	29,600	26	27,376	89	25,230	28	23,828
30	208	28,456								8	31,812	38	29,750	134	28,347	28	26,260
31	247	30,117								10	31,790	57	30,822	170	30,113	10	24,490
32	246	31,919								8	34,687	89	32,821	143	31,476	6	25,433
33	239	34,314								19	38,486	122	35,545	97	32,132	1	16,700
34	259	35,990								23	39,517	167	36,767	67	33,300	2	20,650
35	250	37,101						1	44,100	30	40,530	168	38,138	49	32,022	2	19,500
36	224	37,295								41	41,763	140	37,887	42	31,478	1	15,700
37	198	38,922								35	42,808	135	39,038	26	34,607	2	19,200
38	166	40,082						2	55,150	35	45,218	102	39,874	25	34,452	2	17,700
39	155	41,847						5	62,100	37	47,129	96	40,706	14	33,614	3	17,866
40	146	41,539						4	54,550	29	46,920	98	40,606	13	35,261	2	24,050
41	112	42,273			1	70,500		6	58,266	23	47,856	67	40,802	13	33,969	2	19,200
42	101	43,018						9	62,111	14	47,778	70	41,374	7	28,800	1	19,200
43	100	44,706						6	67,083	28	50,757	59	41,172	6	33,083	1	19,200
44	99	46,634						12	70,075	24	51,195	56	41,650	6	32,333	1	20,800
45	85	45,823						8	69,612	18	50,177	57	41,931			2	22,400
46	96	47,166			2	91,650		14	70,850	14	50,578	60	41,406	3	31,600	3	21,833
47	118	47,972			1	86,400		11	71,581	29	54,437	74	42,055	3	32,066		
48	100	52,760	1	93,700				1	89,500	20	73,125	25	52,628	52	43,826	1	35,600
49	97	52,638	1	93,700				3	89,266	16	74,250	27	53,814	49	42,424	1	24,600
50	83	52,587			3	89,266		17	68,105	22	52,336	40	43,762	1	35,600		
51	85	53,798	3	102,233				12	71,816	18	54,138	48	45,906			2	21,550
52	87	59,170	7	102,385				1	91,900	22	71,745	17	54,394	40	45,902		
53	61	57,788	2	103,300				1	86,400	17	73,335	10	56,400	31	45,851		
54	72	56,868	5	103,300				1	91,900	11	73,218	13	59,407	42	45,438		
55	63	57,165	2	104,900				2	91,900	12	72,183	12	62,258	35	45,557		
56	83	58,234	6	99,050				2	91,650	15	76,586	18	57,033	42	44,773		
57	57	60,594	4	108,900				1	91,900	15	74,753	11	57,700	26	45,015		
58	22	48,545						1	59,000			4	60,800	17	45,047		
59以上	95	46,763								12	59,325	83	44,947				

いる。1, 2等級は等級差よりも年令スライドの傾向の方が強い。

- (4) 5等級の吹きだまり現象が明らかである。
- (5) 7等級で給料の最大差幅は29才13号給であり高年令者の号給と年令は相伴わない。
- (6) 6等級で最大差幅は33才16号給であり、高年令について7等級と同傾向を示す。
- (7) 5等級では48才、51才において22号、58才において24号で、上昇傾向は鈍い。
- (8) 4等級で45才17号の上昇カーブは全等級中最も自然状態を示す。
- (9) 3等級においては53才13号で1, 2, 3等級を通じ低年令が高給者を持つ。

上記のことを言いかえると、6等級33才で或る人は17,700円で或る人は44,100円、5等級48才、51才で一方は26,500円一方は58,200円、4等級45才で36,700円と66,700円、3等級53才で51,400円と80,900円である。どんな理由をつけてもおかしいではないかという疑問がでるはずである。

われわれは与えられた状態を、しっかり事実としてまず認識しなければならない。そして過去の事情や技術がどうであろうとも、同じ与えられた事実そのものが管理上不合理であることも、同じく認識の問題である。大切なことはこれからの方針の立て方であり、ここに是正調整論がでる。

③ 考えられる四つの方法

まず根本の賛否からいえば現状是認論がでてくる。この論の欠点は今後とも20年、30年不都合を放任することになるということである。次に是正論はその方法で分派する。

考えられる方法は

- (1) 平均以下の者のみの底上げ
- (2) 平均以上の者の昇給停止と以下の者の底上げ
- (3) 平均以上の者のみの昇給停止
- (4) 総員の再格付

等がある。ここで検討し理解する必要のある点は平均という語の定義であり、仮に平均とは年令等級ごとの総額を人員で除した数字の属する号給の上下3号級の幅のある帯を指すとする、その数値そのものは変化し、調整作業は少なくとも3乃至5年を必要とするということである。このことは学力能力経験を考慮してなおかつ同じ等級、同じ年令は6号級の帯の中に通常配布できるという前提になる。

さて4つの方法を考えてみる。(4)は理想であるが実行不可能。(1)、(3)は一方に片寄って是正の本旨に副わず、年数も財源等で不必要に多くかかる欠点がある。(2)の方法に実現性はないか。前記仮定の平均以下の者を平均の最低号給にもってこるための所要経費は約3,700万円、平均以上の者が平均の最高号給になるまで停止して浮く不要額は約4,300万円と算出される。この地ならし作業を分割継続すると共に等級等の均衡を図ったらどうか。予想される反対の主なるものを分類すると次のようになる。

- (1) 歴史的運命的解釈によるもの
- (2) 年功を強調するもの
- (3) 実績乃至既得権として擁護するもの
- (4) 新しいものへの不信
- (5) 特権グループの实在そのもの

われわれは同じ組織内の同じ市長の下で働く仲間である。人は経験年数について民間換算5割を不利というが、その基準となる10割そのものが15割に膨れる方がより不都合なのであって、5割はそのまま15割は既得権というのはあくまでおかしい。年数の倍計算が行なわれるのは給料ではなく退職金や恩給なのである。グラフに示されることは、要するに過去に不動の基準、目標がなかったことを示しているほか何もないのであって、ここでも実は論議は無用に近い。作業によって調整されれば功勞人事、抜擢人事もそれぞれの特色を發揮できるだろう。通し号俸との比較もできるだろう。人事と給与の混乱がないからである。願うことは一体となりこの事実に取り組み、適切な措置を発足されんことである。

結語として横浜市における人事労務管理は、方法の伴った機構の発足が緊急かくべからざるものである。(昭和38年2月1日記) (人事委員会事務局 職員課長)