

能力主義管理と職能資格制度の再検討

佐々木 武 夫

1 はじめに

「職能資格制度」は、能力主義管理という経営理念（経営イデオロギー）を実行していくための経営秩序であり、人と、組織内での地位（職務・職責・役割）や賃金（諸報酬）とを結びつけようとするモチベーション管理の制度である。また、職能資格制度は、分析的には、＜属人的な能力主義＞である「職能制度」と、＜年功的要素を残す序列システム＞である「資格制度」とから構成される管理制度である。つまり、賃金や賃金に関連する諸報酬（Rewards）と人の働き方（Way of Work）、組織上の地位（Position）との関連に、能力主義的要素の導入を図ろうとする新しい組織原理であった。

本稿では、第2次大戦後に成立した「学歴別年功制度」、1970年頃から普及を始めた「職能資格制度」、そして1980年代中頃から採用されるようになった「成果主義管理」の諸制度の3つの経営秩序に注目し、その中間にある「能力主義管理」と「職能資格制度」についての諸研究を再検討し、論議の焦点を明確化しようとする試みである。

最近明らかにされるようになったオーラルヒストリー等の研究成果を整理することで、この組織原理を再検討してみたい。日本の経営における「年功制」から「職能資格制」への変化を、職務給と職能資格給の差違に注目して、再検討したい。

本稿の構成は、高度経済成長期の日本社会の質的变化のなかで、学歴別年功制度から職能資格制度へと変化するようになった時代背景、能力主義管理

及び職能資格制度の特徴と論理，職能資格制度の普及過程とその問題点。職能資格制度が普及するにつれて，どのような問題点が解決すべき課題として指摘されるようになったのかの検討，また最後に，能力主義管理は存在したのかあるいは存在しなかったのかを巡る指摘に言及して，日本的経営の経済成長期（1960から1970年代中頃）以降における経営組織や経営理念の変化を再検討してみたい¹⁾。

2 経済成長と日本社会の近代化

1960年から1970年までの10年間に，日本の経済は，国民総生産の名目で4.5倍，実質で2.8倍という未曾有の経済成長を記録した。経済成長は工業生産の著しい拡大によって支えられたものであり，企業はその推進者であった。1950年代には海外技術の導入と民間設備投資の拡大によって，1960年代では大型化技術の国内開発と財政需要の拡大のなかで，企業成長が続けられてきた²⁾。この結果，日本の工業は，多くの産業分野で技術と規模において世界的水準に到達しつつあった。

生産性を向上させることによって賃金を引き上げ，国内需要の拡大と生活水準の向上とを同時に実現しようとする所得倍増論は，高度経済成長の過程で現実のものとなった。労働者の実質所得も増加し，その増加所得は大衆消費へと導かれた。消費生活の目標は，テレビ，電気冷蔵庫，電気掃除機から，カラーテレビ，クーラー，自動車へと変化していった。こうして，日本の産業は，産業化の階段を登りつめ，いよいよその屋上の高度大衆消費段階へと向うことになった。

経済成長は，労使関係にも影響を及ぼし，「パイが大きくなれば，労働者の

1) 本稿は，「日本的経営と職域共同性の変質過程：津田真澄研究」，西南学院大学『商学論集』，第47巻2号，2000の続稿であり，また上記の論文における記述を再検討したものである。

2) 近藤完一，『現代技術の論理 巨大化のはらむ矛盾』，1973，東洋経済新報社参照。

分け前も大きくなるので、労使協調が大切だ」とする経営者側から労働者側への言説は、次第に受け入れられるようになった。日本社会の「豊かな社会」や「大衆消費段階」への到達は、企業内秩序を支えてきた社会条件と価値意識を変質させていく。高度経済成長期から安定成長期にかけての日本産業社会の変化を、富永健一は、後発産業社会の特性とそこから離脱の転機として把握し、4つの側面の転機がみられたと述べている。(1)人口構成における若さの消滅、(2)親族集団の機能縮小と解体、(3)「日本的経営」の変質、(4)集団主義から個人主義への変化の各々である³⁾。

特に(3)と(4)に言及しつつ、富永健一は、日本的経営の起源は家制度の企業への適用ということによって説明されうるであろうが、支配の正当性を家制度に求める価値体系は戦後改革によって崩壊した。周知のように企業別組合は戦後多くの企業に普及した。戦前に生まれた終身雇用制と年功制も、戦後に普及し企業別に組織されたものである。終身雇用制、年功制、企業別組合のセットをしばしば三種の神器と呼ぶが、これらの特徴は後発産業社会としての日本の特性に由来するものであって、けっして日本社会特殊性論者の強調したような日本に固有で永続的な特性ではないとした。日本産業社会は、成熟期に達してもはや後発国としての利点を享受し得なくなった。この転機は、日本的経営の諸特性を一挙に解体させるものではないとしても、徐々にそれらを変質させていくことになろうと指摘した。

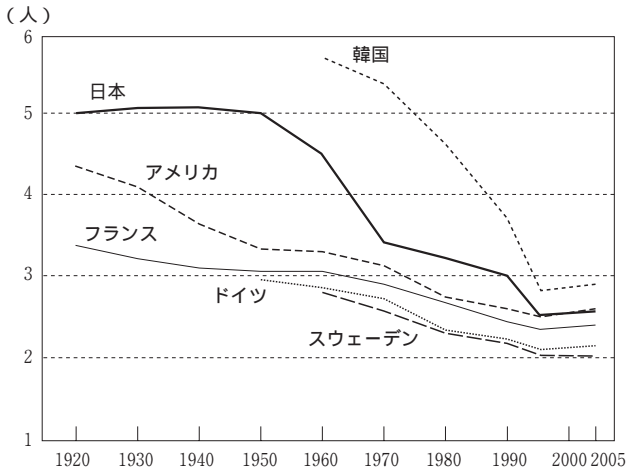
戦前の「経営家族主義」や「家族主義経営」などの理念や制度の背景としてあった日本の家族制度はどう変化していったのか。ついで、都市と農村の関係や、農村郡部から都市部への人口の社会動態や社会移動のパターンをみておきたい。高度経済成長期に、企業に就職する新規学卒者の家族的・地域的な背景は大きく変化した。高度経済成長期がピークあるいはボトムであり、この期間に、地域社会とそこにおける家族関係は大きく変化する。

ここでは、その例として世帯規模縮小の国際比較と、離婚件数及び離婚率をみておきたい。図 - 1 は、世帯規模の戦後の変化に注目して世界の主要国と比

3) 富永健一、『日本産業社会の転機』, 1988, 東京大学出版会。22頁

較したものである。このデータによると、欧米の主要国がかなり早い段階から世帯規模の縮小がみられたのに対し、日本では高度経済成長期の前の1950年代頃から縮小過程に入り、その後、わずか20年の間に欧米の水準に近づいて、世帯規模は3人台となった。核家族世帯と単独世帯の増加が注目された⁴⁾。

図 - 1 世帯規模の変化の国際比較：平均世帯員数



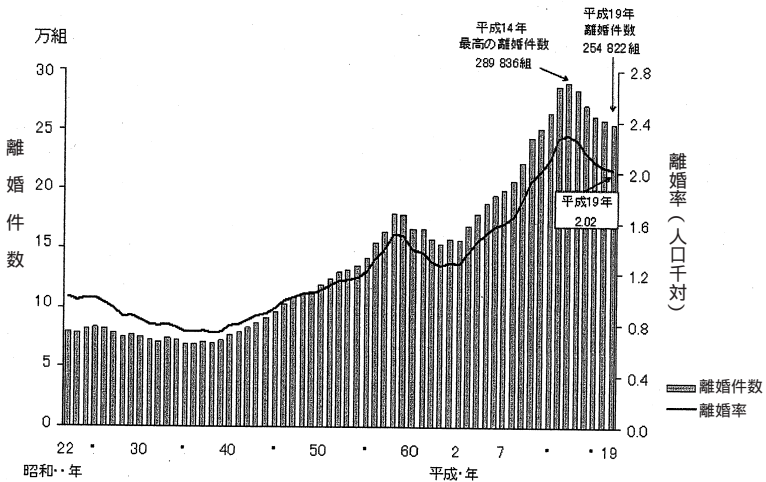
出所) 経済企画庁『国民生活白書』(1994)及び「日本の世帯数の将来推計」(2008)より。ただし、ドイツの1990年以前は西ドイツ。

図 - 2 は、家族に関する指標として、離婚件数及び離婚率の変化をみたものである。離婚率のトレンドは、高度経済成長期の1963年に0.73と戦後のボトムを記録して以後、急速に増加し、1983年には1.51となり、この期間で2倍に達した。それ以後5年間で若干減少したものの、1988年以後さらに増加傾向が強まり、2000年には2.09となった。家族は、家業の単位としての規模・機能を失い、さらに家族員相互の結びつきもイエの構成員から、情緒的なつながりやコミュニケーション、余暇行動の共有などの単位へと変化していった⁵⁾。家族は、

4) 湯沢雅彦, 『図説 家族問題の現在』, 1995, 日本放送協会出版部。13頁

5) 木下謙治編, 『家族社会学 基礎と応用』, 2001, 九州大学出版会。第1章と第4章を参照。

図 - 2 日本の離婚件数及び離婚率の変化



出所) 厚生労働省HP

<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/12/dl/s1216-7j-0007.pdf>

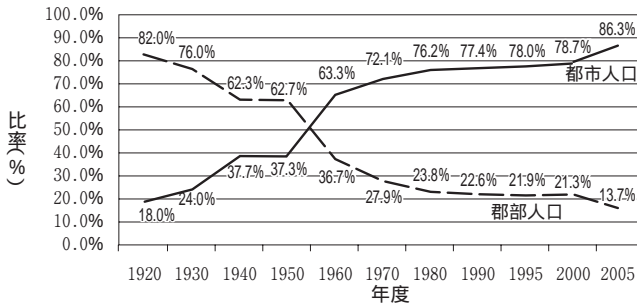
制度としての家族 (institution) から友愛家族 (companionship) へと変化していったと言える⁶⁾。

農村地域から都市地域さらには大都市地域への人口の移動も近代化の特徴であり、とりわけ高度経済成長期には、学卒若年人口が農村部から都市部へ移動し、人口の社会的な流動化が顕在化した。その頃、都市に集中していた大学(後期高等教育機関)への進学や、大都市部に多く存在するようになってきた労働条件のよい「良好な就業機会」を求めて、若者は、農村部や地方小都市から大都市へと移動した。この結果、農村部での高齢者や女性の比率が高まった。東京・大阪・名古屋の3大都市圏への人口集中が進み、しだいにそれぞれの都市圏は高速鉄道や高速道路に代表されるモータリゼーションで連結され、メガロポリス(連結した大都市)を形成するようになった。高度経済成長期に、日

6) Ernest W. Burgess, Harvey J. Locke, The Family from institution to companionship 1945 American Book. 米村千代, 「経営体としての家族」, 『<家族>の社会学』, 1996, 岩波講座 現代社会学 19巻, 岩波書店 pp119-135.

本の全人口に占める都市部居住人口は確実に増加したことがわかる（図 - 3 参照）。この都市部人口の増大は、都市的な生活様式⁷⁾と都市的な近代的意識の普及を促進していった。この点も、高度経済成長期における日本社会の質的転換の重要な側面である。

図 - 3 都市部人口と郡部人口の変化



出所) 厚生労働省HPから作成

<http://www.stat.go.jp/data/chouki/02.htm>

1970年代中頃には戦後民主化が定着していき、「豊かな社会」となりその影響が社会生活に浸透していった。この変化に対応して、価値の優先順位も、安全や生存を強調する物質主義から、社会参加と自己実現を強調する非物質主義へと移行し、「静かなる革命」が進行していった⁸⁾。この非物質主義への関心の高まりは、生理的欲求、社会的欲求さらには成長欲求へと高度化する欲求満足の階層に対応すると考えてよいであろう。共同体社会から大衆社会への移行のなかで、集団主義による平等・同質性よりも、個人主義による自由と個性がよ

- 7) 都市化については、鈴木広訳編、『都市化の社会学』、1965、誠信書房。同、『都市的世界』、1970、誠信書房。同編、『コミュニティ・モラルと社会移動の研究』、1978、アカデミア出版会。同、『現代都市を解説する』、1992、ミネルヴァ書房。三浦典子、『流動型社会の研究』、1991、恒星社厚生閣など参照。
- 8) Ronald Inglehart, *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles among Western Publics*, 1977, Princeton University Press. R. イングルハート、『静かなる革命: 政治意識と行動様式の変化』、1978、東洋経済新報社。(訳 三宅一郎ほか)

り強調されるようになった。生活水準が向上して一応の生活基盤が保障されるようになると、生活の質の向上への関心が生活目標として重視されるようになった。職業意識と職業選択も、イングルハートがいう「静かなる革命」の過程の中で変化していった。

ところで、高度経済成長期には、企業や事業所で、工場の大規模化が進み、職場では大型機械装置の導入やその自動機械化＝オートメーション化を始めとする職場の合理化が推進された。この時期の職場におけるオートメーション化を、次の3つのオートメーション導入事例として検討しておきたい⁹⁾。それらは、メカニカル・オートメーション (Mechanical Automation)、プロセス・オートメーション (Process Automation)、オフィス・オートメーション (Office Automation) の各々であり、それらを導入した職場の実態をみておきたい¹⁰⁾。メカニカル・オートメーションとプロセス・オートメーションはブルーカラー層と関連が深く、オフィス・オートメーション (OA) はホワイトカラー層と関連が深い。

まず、ブルーカラーを対象としたオートメーションの例として、自動車組立ラインでの労働を検討してみたい。自動車組立ラインでの労働は、数分単位で処理する作業の繰り返しとなった。作業の関心は、ラインの進行を停止させないことに集中される。騒音とラインの流れに従属する労働は、すぐ近くにいる仲間とのコミュニケーションさえ困難なものにする。このような自動車組立工場では、職務感や仕事への目標感が弱まり、欠勤率や退職率が増加して、職場の人間関係は疎遠なものに変わる。好況期には臨時工の大量動員によって、ようやく作業が継続されていたのが実態である。

プロセス・オートメーションの例を検討したい。石油製精や化学工場などの自動制御装置のもとでの日常労働は、広い工場内に散在するメーター類の監視

9) Robert Blauner, *Alienation and Freedom: The Factory Worker and his Industry*, The University of Chicago Press, 1964. R. ブラウナー、『労働における疎外と自由』, 新泉社, 1971, (佐藤慶幸監訳) 第2章参照。また、次の論文も参照。村田和彦, 「産業類型と人間疎外: ブラウナーの所論を中心として」, 1979, 一橋論叢32(2) pp143-161.

10) 中岡哲郎, 1974, 『コンビナートの労働と社会』, 平凡社。

と装置の保守作業である。数班単位の少人数で、プラント全体の操業が進められる。装置は、可燃物の化学反応工程であることから、作業のミスは、プラントの停止や大災害につながりうる。このような環境のもとでの労働は、職業に対する価値の源泉であった「責任」は、むしろ「重圧」と感じやすくなる。また、少人数が分散して配置される作業は、仲間からの孤立感を強めることになる。

ホワイトカラーを対象としたオフィス・オートメーションの例をみてみたい。コンピュータが職場に導入され、事務作業のオートメーション化が進んだ。その巨額の設備投資と維持費は、この時代、事務部門の24時間操業と交代勤務をうむことになった。このシステム導入期やトラブル発生期の24時間操業は、OAを導入した他の職場でも同様であった。三交代や夜勤による不規則な生活は、健康に対してはもちろん、家庭生活や職場の人間関係にも大きな影響をもたらした。このようにして、オートメーションの人間-機械体系は、職場の人間関係を希薄化しつつあった。

1960年代の後半には、日本の経営はこれまで経験しなかった不況期や価格競争力の低下ではない「好況下での合理化」つまり大量生産と品質向上の両立をめざす輸出品目の高付加価値化、技術競争力の強化をめざす「合理化」、その帰結としての「豊かな社会」への移行の問題に直面した。とりわけ、持続する好況の中で賃金上昇は当然化する傾向にあり、管理施策における終身雇用制と年功制との不整合が顕在化してきた。このため、経営者側は高能率・高賃金原則の徹底に迫られ、職員の少数精鋭化が目標として設定されることになった。生産現場ではすでに推進されていた合理化の実施や労働の資本装備率の向上を、それが遅れていた間接部門のホワイトカラーに対しても適用し、また職務評価や動機づけの強化などの労務管理諸施策の導入を通して実施しようとするのが、この時期の人的資源<能力主義化>の特徴である。このホワイトカラー層に対する新しい管理施策は「能力主義管理」と呼ばれるようになった。

オートメーションの進展は、たしかに「消費者には低廉良質の製品を、労働者には高い賃金を、企業家には高い利潤」をもたらしたが、他方では、職場の労働とそこにおける人間関係を大きく変質させることになった。まず、自動車

組立ラインでの労働は、数分単位で処理する作業の繰り返しとなった。作業の関心は、ラインの進行を停止させないことに集中される。騒音とラインの流れに従属する労働は、すぐ近くにいる仲間とのコミュニケーションさえ困難なものにする。このような自動車組立工場では、職務感や仕事への目標感が弱まり、欠勤率や退職率が増加して、職場の人間関係は疎遠なものに変わる。好況期には臨時工の大量動員によって、ようやく作業が継続されているのが実態であった¹¹⁾。

かつては、製鉄所の七色の煙と新幹線の騒音は、社会の活力と技術を象徴するシンボルであった。この成長期初期のプラス・シンボルは、経済成長が達成され「豊かな社会」の到来が意識されるとともに、公害と健康破壊を象徴するマイナス・シンボルへと逆転することになった。産業化の推進が社会の優先目標であるとき、これらの矛盾は結果として甘受されてきた。しかし、価値の優先順位の変化と企業の社会的影響力の増大によって、これらの矛盾は生産至上主義を支えてきた企業社会の病理として自覚されることになった。産業公害は、足尾鉍毒事件の例をひくまでもなく、これまでもしばしば発生してきた。しかし、経済成長による重化学工業化と生産力の増大は、この影響をより広範囲で、より深刻なものに変えた。水俣病や四日市ゼンソクは、公害とは人間の健康と生命の問題であり、大気汚染と水質汚濁とは、生けるものすべての生命の問題であることを教えた。非物質主義的価値においても、生命とそれを育む環

11) 「労働と疎外」については、Marcuse, Herbert, Neue Quellen zur Grundlegung des historischen Materialismus. Interpretation der neuveröffentlichten Manuskripte von Marx" / "Über die philosophischen Grundlagen des wirtschaftswissenschaftlichen Arbeitsbegriffs, 1932 H. マルクーゼ、『初期マルクス研究：『経済学 哲学手稿』における疎外論』, 1968, 未来社。(訳 良知力, 池田優三共訳) Sam Lilley, Automation and Social Progress, 1957, Lawrence and Wishart. S.リリー、『オートメーションと社会の発展』, 1957, みすず書房。(訳 鎮目恭夫) また、「疎外 (Alienation)」は、ドイツ経営社会学におけるキー概念である。Getz von Briefs, Betriebssoziologie im Berensdorf, W.und F. Balow (heraus) Wörterbuch der Soziologie, 1955, Ferdinan Enke, S.57. R. Dahrendorf, Sozialstruktur des Betriebs, 1972. R. ダーレンドルフ、『経営社会学』, 1985, 三嶺書房,(訳 石坂巖ほか訳)。Leopold von Viese, Allgemeine Soziologie als Lehre von den Beziehungen Beziehungsbildern der Menschen, Teil 1 : Beziehungslehre, PunRer & Humbolt, 1924.

境の問題は当然重視されるべき課題であった。

政府と民間企業との官民協調体制は、経済成長を推進する外枠としての構造であり、経済発展を支えてきた制度の一つであった。この制度は、他方で企業献金や企業選挙、さらにはロッキード事件等の社会病理を生む温床でもあった。日本や東アジア諸国の官民協調体制は、アメリカやヨーロッパ諸国からは「日本株式会社」と指定され、欧米諸国との貿易や競争において不公正で保護主義的な慣行を残存させる元凶として警戒されることになった。

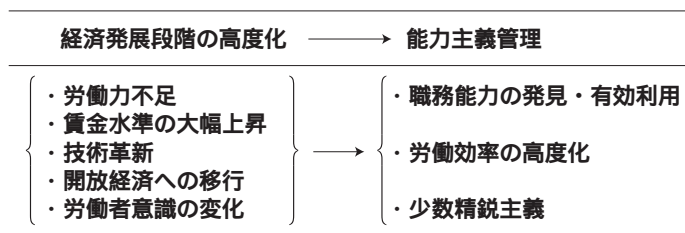
3 日経連による二つの能力主義管理の提言：職務中心主義と職能資格主義

1960年代末に刊行された日経連能力主義管理研究会報告『能力主義管理 その理論と実践』は、図 4にあるように、日本の企業経営が労働力不足、賃金水準の大幅上昇、オートメーション化をはじめとする技術革新、開放経済体制への移行、労働者意識の変化など、経済発展段階の高度化にともなう厳しい環境条件の変化の下にあり、この変化に積極的に対応するためには、従業員の職務遂行能力を高度化し、そのための職務遂行能力の発見と開発が必要となると指摘した。そのためには労働効率を高めることを目標にした「少数精鋭主義」を定着・普及させる必要があり、「能力主義管理」の導入が急務となっていると提言した¹²⁾。

図 - 4に要約されるように、「能力主義管理」は、貧困と怨恨から出発した戦後経営の終結宣言であり、実現しつつある「豊かな社会」に基礎をおく、合理的経営への方向性を明確化しようとするものであった。能力主義管理の理念は、「企業における経済合理性と人間尊重の調和」にあり、「人間尊重のないところには経済合理性の達成もありえないし、その逆もまたありえない」とされた。また、「能力」は、企業における構成員として、企業目的達成のために貢

12) 日経連能力主義管理研究会報告 『能力主義管理 その理論と実践』, 1969(再版2001), 日本経団連出版。17頁

図 - 4 経済成長と能力主義管理の導入



出所) 日経連能力主義研究会報告『能力主義管理』(1969)17頁から作成

献する「職務遂行能力」であり、業績として顕在化されねばならない。能力は職務に対応して要求される個別的なものであるが---それらはいずれも量・質とともに---開発の可能性を持つとともに退歩の恐れも有し、流動的、相対的なものであると定義している¹³⁾。ここまでは、理解しやすい。

ついで、日経連「能力主義管理」では、「能力主義管理の目的は、企業組織体全体の生産性・能率向上にあるから、個人と全体の能力の最大発揮を調和させねばならないが、それを小集団主義に求める」とした。そして能力主義管理の特徴として、(イ)「職務中心主義と個別管理」及び(ロ)「小集団主義の活用」があり、前者が目的、後者が手段であるとした。後者の手段としての「小集団主義の活用」では、「わが国は世界でも稀な同質社会であり、個人の集団に対する忠誠・帰属心は他の諸国と比べて高くこれはわが国の民族的資産である。目標管理、QCサークル、ZDグループなどの活動は小集団に対する忠誠から従業員に満足と意欲を与え、大きな成果を導く。役割(職務)尊重のチームワークが現代的な和であり、集団主義である」とした。そして「個人の尊重の上にはじめて新しい<現代的職場小集団>が成立する¹⁴⁾。能力主義は小集団単

13) 同、『能力主義管理 その理論と実践』, 19頁。

14) Fritz Jules Roethlisberger, Management and Morale, 1941, Harvard University Press.
F.J.レスリスバーガー、『経営と勤労意欲』, 1965, ダイヤモンド社。(野田一夫, 川村欣也訳 改版) また, Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, 1933, Macmillan. 『産業文明における人間問題 ホーソン工場とその展開』, 1967, 日本能率協会。(村本栄一 新訳) など参照。

位による経営目標達成への全従業員の自主的・積極的参加体制を推進することにも意を用いる必要がある。その点、権利義務一本にもとづく欧米の能力主義とは異なる¹⁵⁾」とされた。

また、能力主義管理の主な施策としては、キャリア育成(自己啓発意欲の喚起)、モチベーション・インセンティブの重視、年功・学歴による学歴別年次別管理、形式的処遇からの脱皮、能力による真の平等処遇の確立(適性による配置、能力中心による昇進・昇・降職・降給の積極的推進)、能力主義管理の施策の総合的で一貫した手法の確立 - 目標管理(QCサークル活動、ZDグループ活動も含む)、全社的階層別能力開発計画、経歴管理制度(CDP)、計画的ジョブローテーション等、人事考課を中心とする個人別人事情報管理などがあるとした¹⁶⁾。

しかし、その当時の現実を斟酌すると、「職務中心主義と個別管理」を促進するための施策として「小集団主義の活用」を推進するという方策を採用するというのは、かなり難しく無理があり、(イ)の「職務中心主義と個別管理」と(ロ)の「小集団主義の活用」とは、(イ) = <職務>を基準にする「職務中心主義」、(ロ) = <人>を基準とする「職能資格主義」として両者を区別し、原理的に明確に異なるものとして認識しておいた方がよいと言えよう。(イ)は、まだ十分に日本には定着していなかったため、現実の中において、この二つの方向性を総合し、統合することは、短期的には困難である。それで、結局、日経連「能力主義管理」では、2つの有力な能力主義のモデルである「職務中心主義」と「職能資格主義」とが、併記されることになったと思われる(全体を通して読むと(イ)の立場の方に力点が置かれている)。この点を明確にさせるために、この節のタイトルにあるように「日経連による二つの能力主義管理の提言」の比較検討を試みておきたい。

「職務中心主義」は、第2次大戦後、GHQの占領政策や経営システムの改善指導のなかで示された、職務調査、職務評価、職務グレード、それらに基づく賃金表の作成等のような、「職務給」の導入の方向である。そこでは職務の要求

15) 同、『能力主義管理 その理論と実践』, 21頁。

16) 同、『能力主義管理 その理論と実践』, 69-74頁。

する能力に対応した個人をその職務に配置し、職務と能力に応じた厳格な個別管理、個人の適性に応じた個別管理を実施するという方向である¹⁷⁾。

職務給は、この時代の労働者層からあまり好まれなかったようである。その理由として、鈴木良始は、次の2点を挙げている。一つは、それが労働者に定着していた年功的処遇を是認する志向と明確に衝突する点である。「急速な技術導入による技術革新の展開は旧型技術に基づく熟練を無意味化して、年齢・勤続年数と保有技能・知識の間の並行関係を曖昧にしつつあったとはいえ労働者の自己意識においては相変わらず勤続年数は一人一人の日々の努力の積み重ねの確かな表現であった」¹⁸⁾。

第二に、職務給はその原理からして、各人の処遇は各人の占める職務に結びつけられねばならない。労働者は、賃金や地位の上昇を、<勤続年数は一人一人の日々の努力の積み重ねの確かな表現>と考えやすく、その配分が、職務給の特徴である、<配分された定員枠の中での職務昇進>に制限されることを嫌った。一人一人の努力や能力向上が、相対的比較（競争主義による相対的格付け）ではなく、それぞれの努力の程度に応じて誰にでも直接に評価される（達成水準による絶対的格付け）であることを希望したと考えられる。

また、『能力主義管理研究会 オーラルヒストリー』、「職務給を推進しても普及しなかった時代背景」のなかで、八代充史の質問、「日経連の方針として能力主義管理研究会がはじまる段階は、能力主義管理をきっかけにして、職務給から職能資格制度のほうに、世の中全体というか---日経連そのものも変わっていったということなのでしょうか」に対し、この研究会の事務局の一人であったF氏は、「職務分析センターという、ちゃんとした組織があり、金も使い、講習会も長きにわたっていた、結局、職務給を導入した企業はほとんどなかったんですね。それで日経連の中でも、どうも職務給は日本には合わないんじゃないかというふうな動揺が起こっていたころだったんですね。」と述べている。

17) 日本では、第2次大戦後、製鉄・製鋼業や電力業、紙パルプ業大手の一部の企業で職務中心主義が採用されていたといわれる。

18) 鈴木良始、『日本の生産システムと企業社会』、1994、北海道大学図書出版会。184頁。

F氏は、また、GHQによる職務給の導入教育も盛んだったという時代背景を紹介した後、「こんなに（職務給の導入促進を）やっているのに、ちっとも職務給をやるという企業が出てこない」と言及し、職務給導入の現状（当時）を「職務分析、職務評価をやっている企業は多いけれども、実際に賃金をそれで決めているという企業は聞いたことがない」と指摘している。この職務給は日本には定着しないんじゃないかという指摘に対し、「職務給だけではなく、職務能力開発主義、キャリア・ディベロップメント」も工夫が必要で、その工夫は、ホワイトカラーの評価や賃金などの処遇方法がさらに検討されていくほうがよいのではないかと考えるようになったという、経過を紹介している¹⁹⁾。前述の鈴木良始の指摘やこの八代充史とF氏の質問と証言などからすると、「職務給」導入はいくつかの点で、当時の企業が採用しにくかったことがわかる。

他方、「職能資格制度」は、それまでの年功制を全否定せず、その年功制のメリットを生かしデメリットを修正するため終身雇用、学歴別年功制、集団主

19) 八代充史ほか、『慶應義塾大学産業研究所選書 戦後労働史研究 能力主義管理研究会 オールヒストリー 日本の人事管理の基盤形成』、2010、慶應義塾大学出版会。316-317頁。ところで、八代充史ほか、『能力主義管理研究会 日本の人事管理の基盤形成 オールヒストリー』、2010、慶應義塾出版会での対談における、清家篤の質問の論点に注目したい。

少し長いが概要を引用しておきたい。「あんまり単純化してはいけませんが、職務給と能力主義を考えた場合に、いまおっしゃった能力主義の公式というのは、非常に企業内における計算でしょう。一方で、職務給ないし職務分析というのは、かなり企業横断的な性格を持っていますよね。---藤田先生のお言葉を借りると、前田さんがあまり好きではなかった産業別にも対応しうる職務給的な考え方と、むしろ前田さんの考え方により近い企業別のロジックにフィットする能力主義というものを両方持っていたというのは、ちょっとおもしろいなと思うのですが。場合によると、職務給の持っている危険性に気づかれて能力主義というものを考え始めたのか。

藤田：GHQの勧告でもあったし、職務分析センターもつくり、職務分析・評価を行う企業は少なくなかったのに、職務分析は日本に定着しなかった。その理由はそれが企業横断的な賃金をもたらす、との企業の意識じゃないでしょうか。賃金の社会化、労使関係の社会化、企業外、つまり日本の労使関係の基本、日本的賃金決定の原点である企業別・企業内・企業単位からの離別を意味しますから。

清家：いまでも一部でやっているヘイ・システムなんていうのは、ある面で言うと、かなり企業横断的な特性をもっていますよね。」同、第1章「能力主義管理研究会がめざしたもの」の36頁から引用。また、清家篤、駒村康平、山田篤裕編著、『労働経済学の新展開』、2009、慶應義塾大学出版会も参照。

義などの労務管理における日本的「美点」を改善し活用しようとする能力主義であるとされた。この能力主義は、<人>を基準とする「職能資格主義」方向であり、属人的な方向性をもつと考えられた。このタイプの能力主義を実現するための賃金・昇進制度が「職能資格制度」である。「職能資格制度」については次節で詳しく、その普及過程と問題点を検討したい。

表 - 1 2つの能力主義管理

	職 務 制 度	職 能 資 格 制 度
パラメーター	職務体系	職能制と資格制のハイブリッド体系
変 数	組織目標と格付された能力	役割関係と能力開発
職務確立の方法	職務分析・職務評価・適材配置	上司部下の話し合いによる目標管理と有能人材に大きな業務領域
教育訓練	必要能力 - 現有能力 = 訓練必要点	確定された目標 - 現有能力 = 訓練必要点
定員管理	定員管理は職位数管理としてきわめて容易に行なわれる	部門管理者の効率意識が鍵となる定量的定員管理はむずかしい
人事考課	客観主義的な尺度主義・要素主義によってすすめやすい	面接考課と問題解決能力向上的考課
能力開発	(ママ) キャリア・デベロップメント中心または将来能力のおりこんだ配置	職務拡大と、よりクリエイティブな業務遂行
定着しやすい職場	安定した業務ルーティンの活動を行なう組織	発展・変動過程にある組織創造的開発的な職場

出所) 日経連能力主義管理研究会報告
『能力主義管理』169頁を参考に作成

注：職務体系論が、「職務制度」であり、「職能資格主義」の一例が、原著では石垣論という用語で記されている。今日ではわかりにくいので、意味をとって表 - 1 では「職能資格制度」と表記することにした。また、その説明もわかりやすいように加筆した。

表 - 2 A社の賃金体系の内訳（所定内部分）

		賃金項目	構成比	支給条件の簡単な説明
所 定 内 賃 金	基 本 賃 金	本給	45.6%	学歴別、年齢別初任本給に毎年の資格別定期昇給を加算したもの。年功賃金。
		資格給	17.8	工長以下の作業員を対象とした資格制度に基づく年功賃金。毎年1号俸（400円）ずつ昇給。
		職能給	32.5	工長以下の作業員を対象とした職能給。職務評価で職級区分をおこない、職能点で運用。
		"		事技職と作業長を対象とした職能給。職能段階別基準額と資格別職能点にわかれる。
		役付手当	0.4	作業長 5,000円 / 月、工長 3,000円 / 月
	(小計)	96.3		
金	諸 手 当	交替手当	3.7	
		"		
		(小計)	3.7	

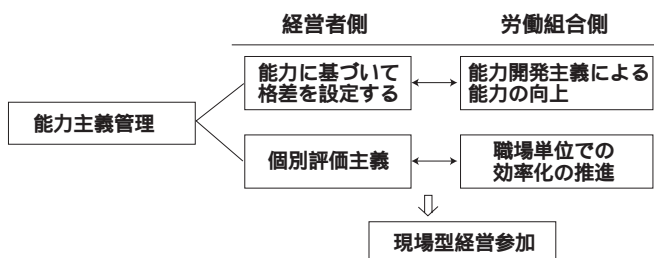
注： A社労働組合調査部『鉄鋼5社の賃金体系』1974。安藤喜久雄，石川晃弘編，『日本の経営の転機 年功制と終身雇用はどうなるか』，1980，有斐閣選書。71頁から引用。

表 - 3 職能資格制度と職務等級制度の対比

	職能資格制度	職務等級制度
等級の決定基準	人(能力)ベース	仕事(職務・役割)ベース
賃金の対価	過去から蓄積されてきた職務遂行能力	現在の職務価値(ジョブ・サイズ)
評価する能力	顕在能力+潜在能力	顕在能力
処遇と配置	分離	連動
昇進・昇格パターン	異なるランクのはしごで昇進・昇格する 役職が上がったとき(昇進) 職能資格が上がったとき (昇格)	従事している職務の属する等級が上昇すること 職務価値の再評価で上位の等級にランクされたとき 上位の等級の職務に就いたとき
昇進・昇格のステップ	1ランクずつ (一定期間の滞留(経験)期間を設定)	飛び級あり (滞留・経験年数は問わず)
降級(降格)	原則なし	あり
人件費管理の方法	昇格者数管理	ポスト数管理
運用のポイント	能力要件の見直し	職務価値(ジョブ・サイズ)の見直し

注： 平野光俊『日本型人事管理』，2006，中央経済社。42頁より引用。職能資格制度と職務等級制度とのメリット・デメリットを検討し，役割等級制度が採用されるようになったと説明されている。

図 - 5 能力主義管理と現場型経営参加



ところで、津田眞激は、経営社会学の立場から、能力主義管理の下では「雇用の安定」と「能力開発主義」とが重要であると指摘した²⁰⁾。労使関係の安定（経営と労働組合との協調的關係）を維持するためには労働組合側からの働きかけとして、次の2点の留意が必要であるとした。1) 能力主義管理への参画、2) 労働組合の強化の2つである。労働組合にとって、能力主義管理は「効率主義」の内容の側面と、「参画的経営思想」の内容の側面との両方への対応を迫られた。労働組合あるいは職場の労働者が、この「能力主義管理」の運営に参加するとするならば、能力主義管理の運営面のマイナス要因を早期に発見し、これを除去するという立場をとるべきであるし、また、運営への参画での最大の問題は、中高年層の雇用の問題と、下層と周辺労働力層の雇用保障への取り組みであると考えられた。

また、職場における労務管理には、「専門職主義」、「自立集団主義」、「労働組合との協調的關係」の3つが実施される必要があるとした。まず、企業別組織で人準拠の「専門職主義」の必要性が指摘された。そこではまず、適性や希望に応じて職務に配属される。ついで職務の系統序列に従って、職務遂行に関する能力を獲得していく。この経験を重ねることによって、30歳前後には一定の専門職業、専門職種として従業員が自立できるように、職務編成と職務への従業員の配置が実施されている必要がある。専門職として自立すれば、他の企

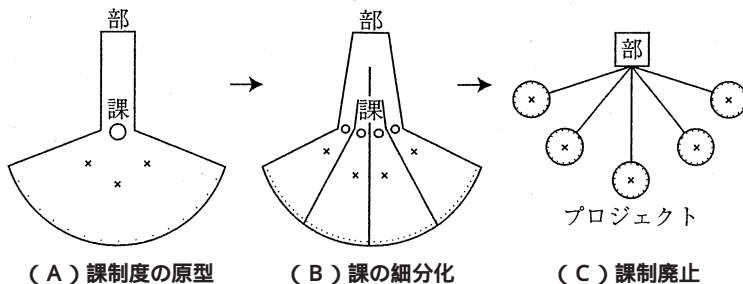
20) 津田眞激、『日本の労務管理』、1970、東京大学出版会。UP選書。188-191頁

業経営に移動することも容易となり、また専門自営業として独り立ちする事も可能となる。このアイデアは後に「スタッフの能力開発」や「クラスター専門職」の概念として検討されていくことになる²¹⁾。

次いで、「自立集団主義」を現場型経営参加と考えておくと、日本型自主管理がその内容となる。このタイプの自主管理の事例として、三菱電機中津川工場における自主管理の事例をみておくと、生産量・納期・品質・原価低減・安全・職場モラルの六項目が自主管理の目標として設定されている。ただしこの場合、監督者・技術者によるTチーム(Think Tank Team)が、(1)必要な市場情報や経営情報をながすこと、(2)大きな技術的・管理的問題についてはバックアップする方式をとっている。Tチームによる現場集団のバックアップが注目される。また、専門職制度の定着がすすめば、この自主管理方式は一層促進される可能性をもつ。なぜなら、専門職制度とは、みずから企画・計画し、業務を遂行し、評価し、再計画(PDCAサイクル)できる職務能力の獲得を目標とするからである²²⁾。

また、組織の下位単位の自立性が相対的に強い自主管理型の現場組織運営のうえに、本社集権制が乗るというタイプの組織運営が採用されることになった。また、現場型経営参加の発展方向としては、部課制の原型から、課が細分化していき、課がプロジェクトという小集団で統合されるという小集団主義の進化が考えられた。

図 - 6 小集団主義の進化：課の細分化と課制廃止



21) クラスタ専門職制度については、津田眞激、『日本の経営の人事戦略』、1987、同文館。第8章参照

22) 津田眞激、『日本の経営の台座』、1980、中央経済社。p-152-155。

4：職能資格制度：普及とその問題点

職務中心主義や職能資格主義、あるいは職種別熟練度別主義は、それぞれの社会内において職務・仕事・職種と人間とがどのように結びつけられ、経験やその累積による熟練度が測定され、仕事を評価したり、賃金に結びつけたり、社会的威信の高低を配分したりする「働き方と労働組織」を組みあげ方式に関連する概念である。一般に、アメリカの代表的制度は「職務中心主義」、ヨーロッパの代表的制度は「職種別・熟練度別主義」と言われてきた²³⁾。ビジネス・ユニオニズム²⁴⁾、ギルド主義²⁵⁾、企業別組合主義などの概念も、この「働き方と労働組織」の組み上げ方式に関連する概念である。

日本においてこの「職能資格制度」の普及に尽力したのは日本賃金センターの楠田丘であった²⁶⁾。昭和20年代は、雇用問題というよりは生活問題として組合側は、生活給を要求した。昭和30年代はGHQに推奨された職務給と生活給の併存型であった。昭和30年に入ると労働力不足の中で賃金の上昇が続いた。楠田によれば、この頃から経営者側・組合側ともに、生活給の段階ではなく、年功給でも納得されず、職務給でも喜ばれない状況の中で、職務能力給の発想が生まれたと述べている²⁷⁾。

この時代のある会社の賃金体系の内容をみたのが表 - 2 である。所定内賃金の96.3%が基本賃金とされ、年功給（学歴別、年齢別初任本給に毎年の資格別

23) 楠田丘著、石田光男監修・解題、『賃金とは何か：戦後日本の人事・賃金制度史 楠田丘オーラルヒストリー』、2004、中央経済社。148-149頁参照。

24) 津田眞激、『アメリカ労働組合の構造 ビジネス・ユニオニズムの生成と発展』、1967、日本評論社。泉卓二、『アメリカ労務管理史論』、1978、ミネルヴァ書房。第5章。

25) H.A.Clegg, The Changing System of Industrial Relations in Great Britain, 1979. B. Blackwell. H.A.クレッグ、『イギリス労使関係制度の発展』、1988、ミネルヴァ書房（牧野富夫訳）。平沼高、佐々木英一、田中萬年編著、『熟練工養成の国際比較 先進工業国における現代の徒弟制度』、2007、ミネルヴァ書房など参照。

26) 楠田丘は、第2次大戦敗戦直後、理学部で統計学を専攻し、新しくできた労働省・経済企画庁・アジア経済研究所・日本生産性本部をへて日本賃金センターに属した。代表幹事として活動し、職能資格給の普及を推進した。

27) 同、『賃金とは何か：戦後日本の人事・賃金制度史』、67頁。

定期昇給を加算した)が45.6%、資格給が17.8%、職能給が32.5%、役付手当が0.4%であった。このほか諸手当として交替手当が3.7%で計100%となっている。年功給部分と職能プラス資格給部分とがほぼ拮抗していることがわかる。また、資格給部分の査定幅は、主要監督職ではプラス・マイナス20%程度で40%の格差、一般職職員ではプラス・マイナス17%程度で35%の格差が設定されているものの、現実的なパラッキとしてはプラス・マイナス5-6%程度で、この結果、10%から12%の格差幅が適用されていた²⁸⁾。事例は、職能資格給の導入期の実態であったと考えられる。

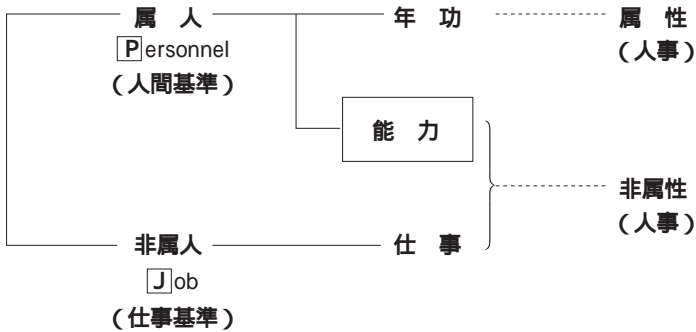
職能資格制度の特徴は、職能制度と資格制度、職務基準と等級基準、仕事を基準とした属人・非属人の軸と、能力に注目した属性・非属性の軸²⁹⁾という二つの原理で構成される。いいかえると、人間基準としての属人主義と、仕事を基準とした非属人主義の軸および、属性(生得的)と非属性(達成的)の軸との二つの原理から構成されていると考えられる。職能資格制度は、図-7のように、年功・能力・仕事の三つの原理としてスタートし、成熟すると「年功」による属人主義が「能力」による非属性主義に置き換わっていき、能力と仕事とのハイブリッド型として確立されていく方向で、属人主義の合理化・客観化が進んでいくことが望ましいとされた。この基本的な人事基準類型の構成を示したのが図-7である。

日本の労働慣行の特徴は、基本的に人間の成長の側に視点を置いた人間基準を採用してきたことであり、欧米のように仕事に人をつけるという方式ではなく、人が仕事をクリエイトする方式であるとされた。このような人間基準人事は人材育成、労働意欲、労使関係の安定、そして、柔軟で創造的な経営を創り出していく基盤となる。人事の側面の経営理念としては、公平処遇、働きがい、高い成果(生産性向上)が必要となる。公平処遇は、もっとも優先さ

28) 人事査定については、遠藤公嗣、『日本の人事査定』,1999,ミネルヴァ書房を参照。

29) Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960, McGraw-Hill D. マグレガー, 『企業の人的側面 統合と自己統制に経営』, 1970, 産業能率大学出版部。(高橋達男訳: 新版・新訳)のX理論とY理論の論議参照。Gary Heil, Wallen G, Bennis, Deborah C. Stephens, Douglas McGregor Revisited: *Managing Human Side of Enterprise*, 2000, John Wiley & Sons.

図 - 7 人事基準の類型



出所) 楠田丘『職能資格制度 改訂第4版』1996(1975) 経営書院 18頁から引用。

れるべき原則である。働きがいは、自己充足(能力開発)と自己主張(能力活用)とから構成されるが、能力と仕事と賃金が質的に高位な水準で均衡を保つことを軸とする人事処遇システムの形成を目指すものである³⁰⁾。1980年代の日本の経営ブームは、この「能力主義管理」とその人事・賃金管理の原則である「職能資格制度」によって支えられることになる³¹⁾。

ただ、佐久本朝一は、職能資格制度による日本の経営のメリットとして、現場労働における労働者間の機動性や協力できる弾力性(Flexibility)がある点、このことがデメリットとして、創造的な活力ある職場が望めない点や個人主義的な雇用システムにみられる合理的な考えが採用しにくい点を指摘している点にも留意したい。佐久本の主張のすべてには賛成できないにしても重要な論点も含まれていることは間違いない³²⁾。

30) 楠田丘、『職能資格制度 改訂第4版』, 1996(1975), 経営書院。第1章を参照。属性は ascribed(生得的)の意味で、非属性は achieved(達成的)の意味で用いられているように思われる。

31) 職能資格制度に基礎を置く、能力主義管理の問題点の指摘として、佐久本朝一、『日本の経営と過労シンドローム』, 1997, 中央経済社がある。日本の経営の集団主義的な雇用システムのデメリットとして次の点を挙げている。

個人主義的な雇用システムにみられる合理的な考えがない。 有能な労働者への労働

5 能力主義管理時代の不在：ある異論について

本稿では、高度経済成長期という社会変化の中で、それまでの日本的経営の柱の一つであった「年功制」が変容を迫られ、能力主義管理への模索が開始され、二つの能力主義管理プランの中から「職能資格制」という日本的な管理様式が選択されていった過程を検討した。ところで、この「職能資格制」や「能力主義管理」は存在せず、それは「年功制」の言い換えに過ぎないのではないのかという野村正實による異論が存在する。この点に言及してみたい。

野村正實は、主張は以下のものである。「能力主義管理」の時代は存在しなかった。日経連による「能力主義管理」の提唱以後も、会社においては「年功的人事労務管理」が続いていた³²⁾。「能力主義管理」の時代が存在しなかったことは、「成果主義」の導入が、「年功制の打破」をスローガンに行われたこと

負担を高めると同時に労働意欲をそく。職場での助け合いを強調するあまり、なれあいで無責任な行動になりやすい。個性的でない無難な人を採用する傾向があり、そのため創造的な活力ある職場が望めない。能力主義による対立がないかわりに、能力のある者がモラルを喪失する。組織集団自体が誤った方向に向かうと、個人では有効な対応策を打ち出すのが難しい。際限のない集団の産業化や利潤追求に対し、全てが正当化され、他との調和的精神が生じにくい。個人的意思決定よりも集団的意思決定を重視することにより、反対意見を主張する者が排除されやすく、個人の専門性や独創性が失われやすい。集団内競争のために、自発的に高密度労働に没入し、結果として労働者の健康破綻をまねく。従業員相互間の信頼心が強く、自主的な精神が育たない傾向がある。能力ではなく、人間関係による雇用上の差別待遇が生じやすい。このことが、自由な横断的労働市場の形成を妨げることになる。ときとして、昇進や賃金上昇の面で自動的な昇給システムの弊害におちいるという危険性のほか、中・高齢層の管理ポスト不足や肥大化現象に対処しにくいという側面がある。企業集団の価値観と個人的価値観が一体化することで、労働者自身の個人的生活が犠牲になり、その結果、従業員の働く喜びと生き甲斐が失われる。121 - 122頁。

32) 同、『日本の経営と過労シンドローム』を引用した、本稿の注31を参照。

33) 野村正實、『日本の雇用慣行 全体像構築の試み』、2007、ミネルヴァ書房。197頁から199頁参照。同、『日本の労働研究：その負の遺産』、2003、ミネルヴァ書房。同、『知的熟練論批判：小池和男における理論と実証』、2001、ミネルヴァ書房。同、『終身雇用』、1994、岩波書店など参照。また、本稿の注19参照。企業横断的な賃金と企業横断的な賃金交渉に注目したい。

からも明白である。もし、「能力主義管理」の時代が存在したならば、「成果主義」の導入は、「能力主義管理の打破」あるいは「能力主義管理からの脱却」などのスローガンになっていたであろう。しかし、「成果主義」を導入する企業が異口同音に唱えたのは、「年功制の打破」、「年功制からの脱却」であった。

また、つまり、日経連が提唱した「能力主義」は、すでに実践されていた「年功的人事労務管理」そのものであった。より正確に言えば、「能力主義」とは、「年功的人事労務管理」のリファインであった。そうである以上、年功制と区別された「能力主義管理」の時代など存在するはずがなかった、とする立場である。

野村正實の「能力主義管理」の時代の不在を指摘する視点は、「年功制」の概念を広く考え、「年の功」と「年と功」とを区別せず、「年の功」から「年と功」への変化の大きさを過小視しているように思われる³⁴⁾。年功制の概念は、東アジアでは儒教的な長幼の序³⁵⁾や、自然村の原理の一つとして指摘されてきた長老主義³⁶⁾に、社会的基盤を持つと思われる³⁷⁾。しかし、職能資格制度と成果主義管理との違いは、後者が評価による格差幅をより大きく設定し、業績評価のタイムスパンを、より短く設定しようとする管理制度であるという点は、定説になりつつある。

この能力管理時代の不在という異論の存在を確認しておいて本稿の結びとしたい。「年功制」と「職能資格制度」とを区別しておいた方がよいと考える。さらに言えば、職能資格制度の変化の類型を丁寧に追っていく作業が今後とも

34) Robert M. Marsh and Hiroshi Mannari, *Modernization and The Japanese Factory*, 1976, Princeton University Press. ロバートM.マーシュ、萬成博、『近代化と日本の工場 組織の社会学的分析』、1977、東大出版会。この「年の功」と「年と功」とを区別し、前者から後者への変化を 近代化 の視点から実証しようとした研究である。

35) 瀬地山角、『東アジアの家父長制 - ジェンダーの比較社会学』、1996、勁草書房。

36) 神島二郎、『近代日本の精神構造』、1961、岩波書店。

37) R. P. Doreは、年功制には「年イコール功」の年功制と、「年プラス功」の年功制の2タイプがあると指摘している。戦後の「学歴別年功制」は、前者を主・後者を副とするもの、高度成長期からの「職能資格制」は、後者を主・前者を副とするものと考えておきたい。New Forms and Meanings of Work in an increasingly globalized World, 2004, International Labour Organization. R・ドア、『働くということ：グローバル化と労働の新しい意味』、2005、中公新書。50頁。

必要であるように思われる。現状では能力主義管理の不在を指摘するのではなく、能力主義管理の導入がもたらした問題点と未完成な点を確認すること。そして、その未完成な部分をどのようにして変化させ、転換させていくのかの視点に従って、もう少しメリットとデメリットを検討する作業が必要であると思う。「能力主義管理」に取って代わるものとして提唱された日本の「成果主義管理」が、必ずしも順調に定着しつつあるとはいえない状況であるからである。