

「新職能資格制度」と職務重視型能力主義の再編成

——三菱電機の1978年人事処遇制度改訂

鈴木 誠

(労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー)

本稿は、1970年代以降の日本企業における能力主義の再編成について、三菱電機が1978年に行った人事処遇制度改訂の分析を中心に考察した。事例から明らかになったことはつぎの通りである。(1)三菱電機の資格制度は、1978年改訂によって従来の「職能的資格制度」から修正されたが、「能力的資格制度」に変化したわけではなく、日経連が新しい方向として推奨した「新職能資格制度」の一類型であった。また、「職務」遂行能力というキーワードが示すように能力主義の前提には職務の位置づけが存在しており、三菱電機はそうした原則的考え方をこの時点においても維持していた。(2)三菱電機の1978年改訂は、能力主義管理の実務化・制度化にとどまらず、重要な再編成を行うものであった。他方、1978年改訂において人事考課の結果反映度の高まりは確認できなかった。三菱電機に関する限り、1970年代の「新職能資格制度」への移行は、人事考課を通じた競争原理の強化というよりも、当時の様々な問題点を解消し、「職能的資格制度」をより現実に即した機能的なものへと改訂したものであった。(3)1970年代後半、三菱電機では配置転換が増加し、職階給が低下する事態が増えた。職務給的職階給は動揺したが、1978年改訂は部分改訂にとどめられ、職階給が職能給に転換したわけではなかった。要するに、三菱電機の1978年改訂は、様々な課題に対応する重要な再編成であったが、職務重視型能力主義の原則を放棄するものではなかった。他の企業では同様の課題に直面して「職務から職能へ」と言われるような制度の転換を図り、能力主義管理思想にもともと含まれていた「職務」への評価を基礎とする構想を事実上放棄していったのに対して、三菱電機は職務重視型能力主義による管理に修正を加えつつ、維持・定着させた。本稿によって、三菱電機の1978年改訂のこのような意義が明らかとなった。

【キーワード】人事労務一般、賃金・退職金、労使関係一般

目次

- I はじめに
- II 1978年改訂以前の人事処遇制度の構造
- III 1970年代の変化と課題
- IV 1978年改訂によって成立した人事処遇制度の構造
- V 結語

I はじめに

本稿の目的は、1970年代以降の日本企業に

おける能力主義の再編成について、三菱電機が1978年に行った人事処遇制度改訂の分析を中心に考察することである。

1990年代以降の人事改革において、それまで人事処遇制度の中核に位置していた職能資格制度は問題点が指摘され、廃止すべきという論調が強かった。「職能資格制度とは、従業員の社内での相対的な位置関係を表す資格制度を職務遂行能力に基づいて運用することであり、賃金、能力開発、昇進など、人事労務管理のさまざまな領域と密接に関係している」(佐藤・藤村・八代2011:65)と

定義されるものである¹⁾。今野浩一郎は、職能資格制度から仕事重視への賃金制度へと転換する必要性を説いている(今野1995, 1998)。職務主義の提唱とあってよいだろう。他方、佐藤博樹は日経連『能力主義管理』の主張を踏まえ、「職能資格制度の見直しの方向として、当時の提案に戻るのも一つの考え方」(佐藤2000:31)とし、能力主義の徹底を主張している。

だが、このような議論の前提として、設計・運用に様々なバラエティがある人事処遇制度の内実を吟味することが必要不可欠である。本稿はこの課題を1970年代の人事改革に焦点をあてて解こうとするものであり、能力主義管理の多様性という視点を踏まえ、その中で職務重視型能力主義と分類される事例として三菱電機を取り上げる。その際、ブルーカラーとホワイトカラー、とりわけ大卒ホワイトカラーを分けて議論する必要がある。ここでは、主としてブルーカラーと高卒ホワイトカラーの人事処遇制度を考察し、大卒ホワイトカラーについては別稿に委ねる。

本稿の具体的な課題は3つある。

第一に、「新職能資格制度」について。三菱電機は1968年に人事処遇制度改訂を行ったが、成立した資格制度は日経連『能力主義管理』において「人事管理の近代化に沿っている」(日経連能力主義管理研究会編1969:40)とされた「職能的資格制度」のモデルケースであった。「職能的資格制度」とは「機能の性質により、いくつかの職務系列を設定し、その中を、必要とする能力の量的な段階で、いくつかの階層に分類し、その資格要件により従業員を分類格付けし処遇するもの」(日経連能力主義管理研究会編1969:303)である。佐藤博樹は、日経連『能力主義管理』の主張が実際の人的資源管理に導入されていくのは1970年代後半であり、その際に定着していった職能資格制度とは「職能的資格制度」ではなく、必ずしも日経連が本来望ましいとしていたわけではない「能力的資格制度」であったという仮説を提示した(佐藤1999:10-12)。「能力的資格制度」とは、全社1本の能力基準に基づいて処遇するものである。

だが、1970年代以降の日本企業において実際

にここでいわれているような「能力的資格制度」が支配的だったのだろうか。本稿では、「職能的資格制度」と「能力的資格制度」の2つの類型に加えて、「新職能資格制度」がもう1つの類型として存在していたと考える。

「新職能資格制度」とは、日経連『新職能資格制度』において「職能資格基準をもって、一方では配置・異動や能力の開発、育成の指標とし、他方では職務遂行能力の伸長度の評価基準として、その結果を昇格・昇進や賃金・処遇と結びつける一連のシステム」(日経連職務分析センター編1980:68)と定義される。また、「職掌区分が細かいほど新制度の仕組みも精緻になるが、逆に細かすぎると、職掌別の職能資格基準づくりに時間と手間がかかること、職掌間の移動をしばしば行なう場合、職掌区分がかえって人事運用の阻害要因になりかねないことなどに留意する必要がある」(日経連職務分析センター編1980:74)とされる。すなわち、「職能的資格制度」は職掌区分を細分化したもので、「能力的資格制度」は全社1本の能力基準に基づいて処遇するもの、そして「新職能資格制度」は両者の中間に位置し、職務に関連づけていくつかの職掌区分を有するものと再定義できよう。

鈴木(2008)は三菱電機における1968年の「職能的資格制度」の導入を分析し、能力主義への移行の論理を明らかにしたものであるが、1978年改訂の考察を今後の課題としていた。本稿は、三菱電機の1978年改訂の分析を通して、資格制度が「職能的資格制度」から「新職能資格制度」へ転換したことを明らかにする²⁾。

ここで同時期における電機産業他社の職能資格制度の動向についても触れておこう。日立の職群制度は、職群を企画職、監督指導職、執務職、間接技能職、直接技能職に細分していた(国永1982:29)。日立の場合、「職能的資格制度」を1970年代においても維持していたといえる。東芝の資格制度は1977年に「従来の職掌系列による区分を撤廃し名称一本化をはかるよう協議中」(梅原1977:11)とのことであり、その年に「技士コース呼称を廃止し、主事コース呼称に一本化」(近藤1982:138)されている。これは、「能力的

資格制度」への転換といえる。東芝の場合、この転換は工職身分格差撤廃の一環であった。他方、松下電器のように職能資格制度を持たずに職務給を人事処遇制度の中核に据えていた企業もある。1966年に導入された仕事別賃金は、若干の修正がなされたが、1970年代も基本は維持されていた(松下電器産業労働組合編1988:40-41)。このように、1970年代の人事処遇制度は、電機産業だけをみてもバラエティに富んでいた。

そのような中で「新職能資格制度」を導入した企業として、三菱電機の他に、富士通³⁾、沖電気⁴⁾、コロムビア⁵⁾などが挙げられる。1970年代後半以降、「新職能資格制度」は能力主義管理の人事処遇制度において一定の位置を占めるようになり、「新職能資格制度」「能力的資格制度」「職能的資格制度」が並立する状態が存在したと考えられる。

第二に、1970年代における能力主義の再編成について。石田光男は1960年代の能力主義の実務化・制度化が進みつつあるということに尽きるという(石田1990:第3章)。他方、兵藤釧は日経連『新職能資格制度』の「新しさ」を指摘し、また日産と新日鉄の事例に即して、人事考課を通じた競争原理の強化を強調している(兵藤1997:第8章)。本稿は、実務化・制度化論と大幅再編成論の中間に位置する。三菱電機は、以下で明らかにするように1978年改訂においても職務重視型能力主義を維持したといえるが、他方、「職能的資格制度」を「新職能資格制度」へ転換し、また昇格を厳格化し、昇給の年功的色彩にも一定の抑制をかけるなど、一定の再編成を行った。

これらの点を詳細に検討するには、個別企業の事例に即して分析することが求められる。本稿は人事処遇制度の根幹をなす昇格と昇給に関する企業レベルでの分析に基づいて、1970年代における能力主義の再編成の実態と意義を議論する。

第三に、職務給的職階給について。鈴木(2010)は、三菱電機の職階制度が1968年改訂で職務給的要素を強めたことを明らかにしている。三菱電機において、1968年改訂によって確立された「職能的資格制度」と職務給的職階制度を軸とする人事処遇制度は、職務によって強く規定される類型

である職務重視型能力主義と性格づけることが可能なものであった⁶⁾。ただし、オイルショックやME技術革新を契機として日本企業では配置転換が増加していた。より下位の職務へ配置転換される場合には、その機能的特徴から職務給も低下することになる。仁田道夫はS製鉄の事例に即して配置転換をめぐる労使協議について議論しているが、配置転換の増加と職務給の低下についても詳細に描いている(仁田1988:第3章)。1970年代後半になって、職務給は動揺したといえる。この当時、職務給から職能給へ転換が促されたと考えられてきた(上井2001:82、笹島2001:99)。

だが、本稿で対象とする三菱電機では1978年改訂後も賃金体系の45%を占める職階給が維持されていた。これは三菱電機に限ったことではない。電機産業に限ってみても、日立⁷⁾、明電舎⁸⁾、日本電気⁹⁾、沖電気¹⁰⁾、ゼネラル¹¹⁾など、当時、職務給を維持していた企業は相当数存在する。通説を批判的に検討し、類型的に理解する必要がある。

なお、本稿は主として制度の改訂を論ずるものであり、労使交渉の歴史研究である。後に明らかにするように、三菱電機は1978年改訂において職務重視型能力主義の基本的制度を維持しつつ、制度の運用を通して表出した問題点を解決すること、また経営環境の変化へ対応することを主眼として制度改訂を行った。この制度改訂をめぐる労使交渉を詳細に検討することを通し、1968年改訂により確立された人事処遇制度がどのように機能し、それを通してどのような限界が露呈したかを推測することが可能となる。このことは、1968年改訂により導入された職務重視型能力主義の10年間にわたる運用実績を、労使双方の認識というフィルターを通して間接的に検証するという意味をもっている。

II 1978年改訂以前の人事処遇制度の構造

まず、三菱電機における1978年改訂以前の「職能的資格制度」と職務給的職階制度がいかなるものであったのかを説明する。詳細は鈴木

(2008) および鈴木 (2010) で分析されているので、ここではその概略を端的に記す。

1 資格制度

三菱電機が1968年に導入した資格制度は、職務遂行能力の質的分類に基づき、職能系統を事務企画系統、技術企画系統、事務系統、技術系統、作業技術系統、執務系統、工技系統、技能系統の8つに細分化していた。

事務企画・技術企画系統と事務・技術系統は主として大卒者の職能系統であり、事務企画・技術企画系統の上位に管理職層のグループとして、参事(部長級)、参与(事業所長級)というものも設けられていた。

本稿で対象とするのは、執務・工技・技能系統であり、これらは中卒者、高卒者、高専卒者の職能系統であった。技能系統はブルーカラー、執務系統、工技系統はそれぞれ事務系、技術系の高卒ホワイトカラーである。これらの上位に執務長・工技長・技能長があった。さらに1973年改訂の際、執務師・工技師・技能師が新設された(水野1975:263)。

以上の職能系統には複数の資格が設けられており、このような資格体系のもと、社員の職務遂行能力の高まりを評価する仕組みとして資格の進級と職能系統の変更があった。

資格の進級は、試験による選抜と自動進級の2通りあった。前者は筆記試験のみを指すわけではなく、在級期間と本給要件¹²⁾を満たした上で、面接・勤務成績を勘案して行われるが、最長滞留年数が設けられていた。後者は上記以外の進級に関するものであった。これらの存在により、社員は最終的に各系統の最上位資格へ進級できた。

職能系統の変更は、所属する職能系統を越えた資格移動で、第一に事務・技術・作業技術系統から事務企画・技術企画系統への変更、第二に執務・工技・技能系統から事務・技術系統への変更、第三に執務・工技・技能系統から作業技術系統への変更の3種類あった。執務・工技・技能系統に所属する者は、変更試験に合格すれば大卒者と同様に処遇され、資格制度は学歴ではなく職務遂行能力を基軸とする仕組みとなっていた。

2 職階制度

三菱電機は1968年改訂の際に職階制度も改訂した。2年後の1970年にも制度改訂し、1978年までその制度を維持していた。

職務の分類は、管理職務、企画職務、主務職務、監督職務、一般職務であった。本稿の対象は資格制度上の執務・工技・技能系統と対応する一般職務であるが、この一般職務にはブルーカラーの職務だけではなく、高卒ホワイトカラーの職務も含まれていた。

職務分析・職務評価は、1968年改訂時に、一般職務については「知識」「経験」「応用」「肉体的努力」「精神的努力」「財産責任」「材料責任」「安全責任」「人的環境」「指導責任」「物的環境」の11要素に基づき点数法によって行われていた。だが、1970年に改訂され、「知識」「習熟」「応用」「肉体的負荷」「精神的負荷」「物的環境」の6要素に基づき点数法によって行われていた(山田1971:8)。

また、配点とウェイトも変更されたが、一般職務の職務級は従来同様10段階となっていた(山田1971:6-8)。

3 賃金制度

1978年改訂以前の賃金は、本給、職階給、調整給、生計手当という項目に分かれており、本給は34.4%、職階給は37.4%を占めていた(今里1976:8)。ただし、調整給は本給と職階給を合計したものに調整給係数を乗じるため(水野1975:260)、本給と職階給の基準内賃金に占める実質的な割合はより高いものとなっていた。「SとL(本給と職階給のこと——引用者)とがだいたい50対50の比率で、全体の80%~90%を占めてい」(今里1976:9)た。

本給は、資格別の昇給基準に基づいて昇給するもので、執務・工技・技能系統の3系統間では同列の資格であれば同一の昇給基準となっていた。昇給基準は1973年改訂で増額されたが、それ以外大幅な変更はない。注意が必要なのは、昇給基準の額はあくまで基準であり、昇給額は人事考課によって決定されていた点である。つまり、本給

は資格の進級、職能系統の変更、および人事考課によって個人ごとに異なるものであった。

職階給は、職務級別の職階定額に基づいて支払われ、配置転換によって職務級が降号する場合には職階給も低下する。資格制度が職務に関連づけて職能系統を細分化している上に、このような職階給が存在していることから、三菱電機の人事処遇制度は職務重視型能力主義と性格づけることが可能であった。なお、職階給については「次回昇給期日の前日まで職階給減収差額の100%を補償する。ただし、2号以上降級（正確には、降号——引用者）した場合は更に次回昇給期日より次々回昇給期日の前日まで職階給減収差額の50%を補償する」（山田1971：9）というように降号補償が設けられていた。このように配置転換による職階給の減少を若干やわらげる仕組みが設けられていたが、あくまでも期間限定であった。

Ⅲ 1970年代の変化と課題

つぎに、三菱電機における1970年代の問題状況について、人事担当者の課題意識、オイルショックの影響、人員構成の変化、労働組合の要求の順に説明しよう。

1 人事担当者の課題意識

1978年改訂をめぐって、1977年9月22日に労使協議の場である合同給与専門委員会が開催された。その際、会社側は人事管理上の諸問題を展望するとして、「高令化社会への移行を前提とした中高年層活性化問題」、大卒者の増加による「高学歴化社会に対応した、とくにホワイトカラー活性化の問題」、 「技能者の優遇策の問題」を挙げている（資料4参照）。これらはあくまでも人事管理上の課題を概観したものである。

本稿の問題関心との関連では、まず資格制度について、1968年改訂後の運用の結果、人事担当者はつぎの3つの課題意識を有していた。第一に、職能系統において、「執務（ホワイト）、工技（グレー）、技能（ブルー）の三つを明確に分類するだけの理由が果たしてあるのか」（今里1976：11）という疑問である。当時、「抜擢や配置転

換、そうするとこの系統でいろいろ分けておくことの管理上の煩わしさというのが出て」（面接記録2参照）きたという。第二に、進級において、自動進級と最長滞留年数の存在により、「例外的な人」まで進級していたことである（資料6参照）。第三に、職能系統変更において、その変更が処遇上重要となっていたことにより、「ややもすれば職能系統の変更に目を奪われがちな体系となっている」（資料5参照）という難点があった。

他方、職階制度については、1977年11月15日の合同給与専門委員会で人事担当者は「一般職務の理念が現在齟齬をきたしていることはなく、同一労働同一賃金の考え方は極めて自然な形で従業員に定着している。今後もこの基本理念は継承すべきであり、従って今回制度改訂を行う必要性はないものとする」、「しかしながら少数精鋭化、職務の流動化により職階制度をとりまく運営面については、現行の取扱いを基調としつつも手直しを要する部分があれば検討したい」としていた（資料7参照）。

2 オイルショックの影響

三菱電機は、1973年10月に勃発したオイルショックによって経営危機に直面することとなった。それを受けて、1976年度には必要最小限の将来の幹部要員と技能伝承の中核となる技能者にしぼって人員を採用し、新卒入社数はわずか280人ととどめざるを得なかった（三菱電機株式会社史編纂室編1982：203-204）。また、この時期、中途採用者の採用も停止されていた。さらに、ME技術革新による従業員の再訓練の必要性、それに伴う配置転換という事態も生じていた¹³⁾。

配置転換に関して、人事担当者によれば「1978年当時の状況としては、いわゆる『オイルショック』後の低成長時代を迎え、当社事業の見直し、新卒採用者の減少、製造現場における自動化の進展等が顕在化した時期であり、そうした中での人材の有効活用として、一般職における職務変更は『オイルショック』前に比べて、頻繁に行わざるを得ない状況であった」、「配置転換は、主として同一系統内（例：技能系統であれば技能系統内）で行われることが主であったが、技術力強化や販売

力強化のための人材の有効活用面で、技能系統→工技系統、技能系統→執務系統への格付変更を伴う配置転換が行われることもあった」(面接記録2参照)。労働組合側の説明でも、人材を活用したいということから職能系統を越えた配置転換が行われ、執務系統・工技系統から技能系統への配置転換もみられたという(面接記録1参照)。

3 人員構成の変化

表1は、三菱電機における人員構成の変化を示したものである。ここからつぎのような変化が見て取れる。

第一に、1975年の5万6318人をピークに社員数が減少に転じていた。男女別にみると、男性は1976年の4万5516人をピークとして減少し始めていたが、女性はそれよりも早く、1971年の1万4337人をピークに、1977年では8471人まで減少していた。

第二に、平均年齢が高まっていた。1968年には男女合計で28.0歳だったが、1977年には33.7歳へと変化していた。この傾向は男性と女性の双

方において見られ、男性は1968年時点で30.9歳だったものが、1977年時点では35.1歳と4.2歳高まっており、女性は1968年時点で22.2歳だったものが、1977年時点では26.6歳と4.4歳高まっていた。

第三に、平均勤続年数が長くなっていた。1968年には合計で7.6年であったが、1977年には12.8年となっていた。男性は1968年時点で9.2年、1977年時点では13.9年と4.7年長くなっており、女性は1968年時点で3.3年、1977年時点では7.1年と3.8年長くなっていた。

女性についてはオイルショック以前から採用戦略が転換していたが、男性についてはオイルショックを契機として採用戦略が大きく転換し、採用抑制が行われていた。また、不況下では自発的労働移動も低下していたと考えられるから、これらの結果として全体の平均年齢の高まり、平均勤続年数の長期化に拍車をかけたといえよう。

このような、平均年齢の高まりと平均勤続年数の長期化は、人事処遇制度の運用にも影響を及ぼす。資格制度上は上位資格者が増加することにな

表1 人員の推移

(単位：人、歳、年)

| 年 | 男 | | | 女 | | | 合計 | | |
|------|--------|------|--------|--------|------|--------|--------|------|--------|
| | 人数 | 平均年齢 | 平均勤続年数 | 人数 | 平均年齢 | 平均勤続年数 | 人数 | 平均年齢 | 平均勤続年数 |
| 1960 | 19,136 | 32.7 | 10.4 | 5,809 | 23.0 | 4.1 | 24,945 | 30.4 | 9.0 |
| 1961 | 20,796 | 32.8 | 10.8 | 6,187 | 23.5 | 4.6 | 26,983 | 30.7 | 9.3 |
| 1962 | 23,416 | 31.5 | 10.2 | 8,249 | 21.8 | 3.8 | 31,665 | 29.0 | 8.5 |
| 1963 | 28,195 | 31.4 | 10.2 | 10,068 | 21.5 | 3.8 | 38,263 | 28.6 | 8.4 |
| 1964 | 31,926 | 30.3 | 8.3 | 12,307 | 21.1 | 2.7 | 44,233 | 27.6 | 6.7 |
| 1965 | 34,821 | 29.9 | 8.1 | 14,204 | 20.9 | 2.4 | 49,025 | 27.2 | 6.4 |
| 1966 | 36,081 | 30.1 | 8.3 | 13,700 | 21.2 | 2.7 | 49,781 | 27.4 | 6.6 |
| 1967 | 35,088 | 30.9 | 9.2 | 11,804 | 22.5 | 3.5 | 46,892 | 28.6 | 7.6 |
| 1968 | 36,232 | 30.9 | 9.2 | 12,786 | 22.2 | 3.3 | 49,018 | 28.0 | 7.6 |
| 1969 | 37,828 | 31.4 | 10.3 | 13,298 | 22.6 | 4.1 | 51,126 | 29.0 | 8.6 |
| 1970 | 39,718 | 31.2 | 10.2 | 14,169 | 22.4 | 3.9 | 53,887 | 28.7 | 8.4 |
| 1971 | 41,506 | 31.0 | 10.1 | 14,337 | 22.4 | 3.7 | 55,843 | 28.6 | 8.3 |
| 1972 | 42,220 | 31.4 | 10.5 | 12,927 | 22.9 | 4.1 | 55,147 | 29.2 | 8.8 |
| 1973 | 42,641 | 31.9 | 11.0 | 11,682 | 23.5 | 4.6 | 54,323 | 29.9 | 9.5 |
| 1974 | 44,087 | 32.6 | 11.6 | 11,448 | 23.9 | 4.9 | 55,535 | 30.6 | 10.1 |
| 1975 | 45,324 | 32.9 | 11.8 | 10,994 | 24.1 | 4.8 | 56,318 | 31.0 | 10.3 |
| 1976 | 45,516 | 34.1 | 13.1 | 10,010 | 25.6 | 6.3 | 55,526 | 32.6 | 11.9 |
| 1977 | 44,580 | 35.1 | 13.9 | 8,471 | 26.6 | 7.1 | 53,051 | 33.7 | 12.8 |
| 1978 | 43,638 | 35.4 | 14.5 | 7,171 | 28.0 | 8.6 | 50,809 | 34.5 | 13.7 |
| 1979 | 42,987 | 36.1 | 15.2 | 6,295 | 28.8 | 9.3 | 49,282 | 35.2 | 14.4 |

出所：「有価証券報告書」各年度版により作成。

注：人数、平均年齢、平均勤続年数は各年3月末のものである。

り、これは会社側にとってコスト増にもつながる。他方、職階制度上は上位職務を担当する機会が減少し、職場レベルで不満が出てくる。これらの課題を解決する必要性が1970年代に入ってきたのである。

4 労働組合の要求

1977年9月22日の合同給与専門委員会に先立ち、1976年6月7日、8日に合同給与専門委員会が開催されていた(資料3参照)。その際、労働組合は職階給をめぐって「物的環境」「精神的負荷」の評価要素の適用改善を中心に主張した。それに対して、会社側は「制度全体への影響が大」きいため難色を示していたが、1978年3月実施を目途に人事処遇制度全般について検討することで合意していた。これを踏まえ、労働組合は1977年1月19日に第2次賃金政策を答申し、組合案を固めていた(服部1982:153-209)。

労働組合は「採用ストップによる労務構成の高齢化、生産調整、体質改善等の推進による職能系統を越えた配置転換など従来見られなかった問題が発生している」(服部1982:171)と認識していた。

その上で、労働組合は資格制度の問題点として「定型、応用、企画系統(定型は執務・工技・技能系統、応用は事務・技術系統、企画は事務企画・技術企画系統のこと——引用者)の質的能力による分類の妥当性」(服部1982:171)を挙げていた¹⁴⁾。

他方、職階制度については、その基本理念は同一労働同一賃金の役割を担うものであり、「基本は継承する事とする」としつつも、第一に配置転換による職務級の降号が有効な人材活用を阻害していたこと、第二に汚損や高熱作業等いわゆる嫌忌職務を避ける傾向が強まっていたこと、第三に熟練工でも職務級が上がらない実態であったことを認識していた(服部1982:178)。当時、「装置産業的な現場労働者が増えてきた。……監視労働的な要素が増えてきた時代なんです」ということから、「厳密に職階制度というのは運用したい部分もあるんですけど、その要素と配点の仕組みを変えないと、その継続性のなかで下がっていく要素と配点が出るんですね。そこを見直さざるを

えないというのが組合の賃金が下がるからということでのスタンスだった」というように(面接記録1参照)、労働組合の職階制度に対するスタンスは制度そのものを抜本的改訂するというよりは、その運用改善を目指すものであった。

IV 1978年改訂によって成立した人事処遇制度の構造

Ⅲで述べたような問題状況を踏まえ、1978年に人事処遇制度の改訂が行われた。本節では改訂された人事処遇制度を従来の制度と比較対照的に考察する。

1 資格制度

「資格制度は終身雇用を前提として職務遂行能力の類型化を通じて、社内序列の維持・形成と処遇面における安定感を付与することを目的とする」(資料5参照)ものである。1978年に改訂された資格制度の体系は図1に示す通りであり、従来、職能系統と資格という2段階の区分により構成されていたものが、職能群、職能系統、および資格という3段階の区分が設けられることになった。以下、順に説明しよう。

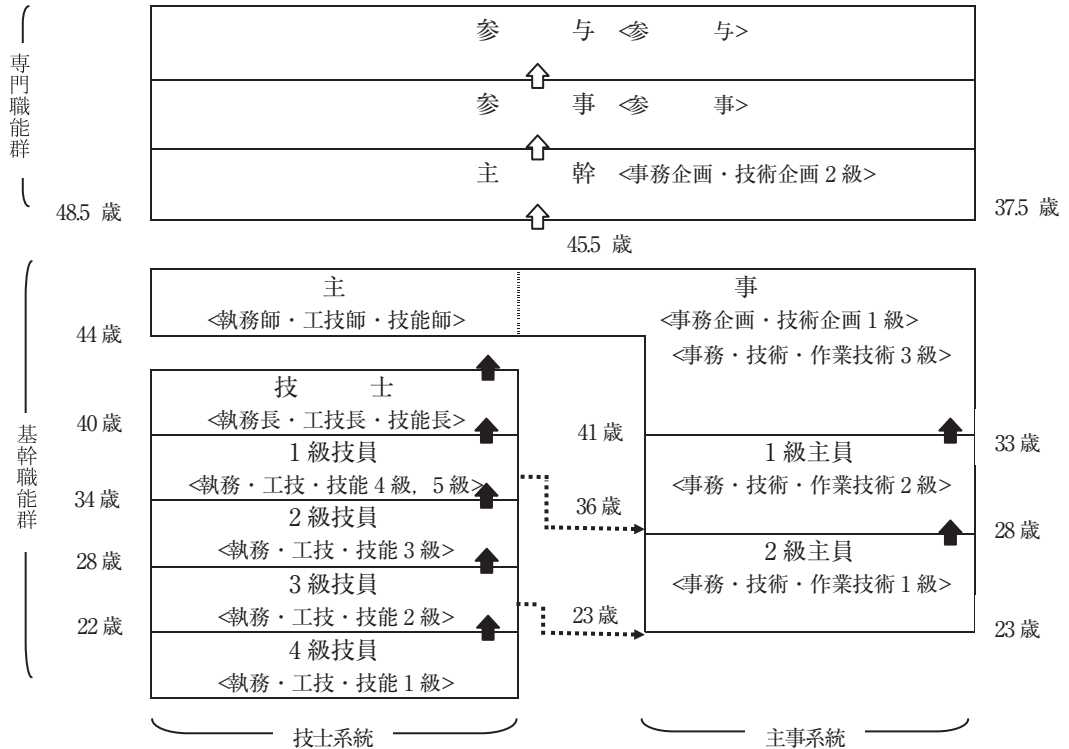
(1) 職能群

職能群は、「社員に対する役割期待にもとづいて資格の大分類を行うもの」(富田1979:21)であり、専門職能群と基幹職能群という2つの職能群が設けられている¹⁵⁾。基幹職能群の上位に専門職能群が位置していると考えればよく、専門職能群は「経営の牽引母体としての役割を担い、その判断、決定が会社業績に直結する職能に属する層」、基幹職能群は「あらかじめ大綱的に定められた管理方式に従い、経営の推進母体としての職能に属する層」としている(永瀬1980:52)。

(2) 職能系統

職能系統は「職務遂行能力の質的分類」(富田1979:21)であり、基幹職能群に主事系統と技士系統という2つの職能系統が設けられている。主事系統は「応用的、判定的職能を有するもの」、

図1 職能群, 職能系統, 資格の階層



出所：富田（1979）、p.20、および労務行政研究所（1978）、p.59により作成。

注：1) 年齢は最短到達年齢（学齢）を示す。

2) ▲は進級、↑は昇格、⋯→は変更を示す。

3) < > は新資格に対応する旧資格を示す。

4) 短大・高専卒は技士系統に所属する。短大卒と高専卒は4級技員から3級技員への進級に関して、在級期間1年で進級していた。

技士系統は「直接的、類型的職能を有するもの」である（永瀬 1980：52）。基本的に、主事系統は大卒ホワイトカラーの初期・中期段階における職能系統、技士系統は従来の執務・工技・技能系統を統合したもので、ブルーカラーと高卒ホワイトカラーの職能系統である。本稿は後者の技士系統を対象とする。

主事系統には「大卒以上の学力を有し主事系統の職務遂行能力を期待して採用したもの」を、技士系統には「中卒以上の学力を有し技士系統の職務遂行能力を期待して採用したもの」を格付けるとし（富田 1979：22）、職能系統はあくまでも職務遂行能力に基づく区分となっている。従来と同様に職能系統の変更を設けており、職務遂行能力が質的に高まれば技士系統から主事系統へ転換で

き、学歴に関係なく処遇される道を開いている。

さて、この改訂では、基幹職能群においては2つの職能系統に統合されている。三菱電機の人事担当者は「今後少数請鋭化（精鋭化、の誤植と思われる——引用者）が益々要請されるが、これに伴って各人の職務範囲が拡大し、予め設定された限定的な職能を超える中広い職能が期待されていくものと考えられる。したがって、あまりに細かな職能系統をもつことは人の有効活用の観点から考えてむしろ阻害要因となることも予想される。また、明らかな職務遂行能力の質的差異による必要小限の職能系統は存続させなければならないと考える」（資料5参照）と認識していた。これは労働組合の意向と合致していた。

労働組合は組合案を提示した際に、職能系統

を2つに統合するとしていた(服部1982:171)。労働組合は組合案の中で職能系統を「一般職能系統」と「主務職能系統」の2つに分けており、「最初はすべて1本にしてしまうことも考えたが、検討の過程で一般職と主務職の2本になった」(資料4参照)としていた。そして、高卒であろうと大卒であろうと、最初は一般職能系統に所属するというように「入口の一本化」を行い、試験によって主務職能系統へ移っていくという制度を提案していた。労働組合がなぜ職能系統を2本に分けたのかは明確ではないが、学歴による区分ということではないと思われる。学歴に関係なく、試験に基づいて、職能系統が決定されるわけで、仮に大卒であっても試験に合格しなければ一般職能系統でキャリアを積んでいくことが想定されている。これは労働組合の学歴主義に否定的な態度の表れであると考えられる。結果として、「会社は職能の決定は採用時におこなうべきであり、また官庁をはじめ他企業の採用条件などと入口一本化の実効メリットを見出しにくいと主張した。さらに当分の間、大卒直接作業者は採用しない。また学歴主義はとらないとの見解を明らかにした。それにより組合は当初の考え方が採り入れられたものと判断して会社の考え方に同意した」(資料6参照)。

このように、会社側は職務遂行能力の質的差異による必要最小限の職能系統を存続させたのだが、それには人事管理上のつぎのような配慮もあった。「現業員は現業員として、非現業員は非現業員として、それぞれ、本来の職務に徹して出来得る限り長く担当してもらうことが、要するに中高年層を活用することに他ならない。現業員の本来の職務は現場や作業であり、直接作業である。従来、ややもすると同じ現場作業の中でも直接作業よりも間接作業が好まれ、更に現場作業から離れること自体に価値を求める傾向があったことも否定できないが、それが結局現業員の中高年層を活用することにはなっていないが多かったと思う」(今里1977)¹⁶⁾。ブルーカラーはブルーカラーとしてキャリア形成をすることが、会社と従業員の双方にとって望ましいと会社側は判断し、職能系統を一本化せず、主事系統と技士系統

に分けたと考えられる。

また、従来の執務・工技・技能系統という区分は、「流動性をより確保するために(技士系統へ——引用者)一本化した」(面接記録2参照)という。これは、ブルーカラーと高卒ホワイトカラーの同質化が進み、あえて職能系統を細分化する必要性がなくなったことにも起因する。その前提として、第一に仕事の性質が変わってブルーカラーと高卒ホワイトカラーの間にあまり差がなくなっており、第二に大卒が増えて高卒ホワイトカラーという独特の階層が小さくなっていた。

1978年改訂以前は、①管理職層である参事、参与、②事務企画・技術企画系統、③事務・技術・作業技術系統、④執務・工技・技能系統の4グループに分けることができ、②③④では職能系統が細分化されていた。だが、1978年改訂後は、①専門職能群、②基幹職能群の主事系統、③基幹職能群の技士系統と3グループにし、かつ詳細な職能系統を統合している。職能系統は職務遂行能力の質的差異による区分であるが、「職務」遂行能力というキーワードが示すようにその前提には職務の位置づけが存在している。要するに、職能系統の細分化を廃止しつつも、職務と関連づけて職能系統を分けていたため、三菱電機の資格制度は「能力的資格制度」ではなく、従来の「職能的資格制度」を再編して制定された「新職能資格制度」の一類型であったといえる。

(3) 資格

資格は、「社員の定年までの職務遂行能力の進展状況、能力開発に必要な期間ならびに高齢化、学歴構成の変化への対応等もふまえて設計している」(富田1979:22)とされる。

専門職能群については参与(事業所長級)、参事(部長級)、主幹(課長級)という3つの資格が設けられ、基幹職能群については主事系統に主事、1級主員、2級主員が、技士系統に技士、1級技員、2級技員、3級技員、4級技員が設けられている。図1に示す通り、各資格において最短到達年齢(学齢)が定められている。

各資格においては表2に示す通り定義が定められているが、「職務は千差万別ですので、そうい

うのを網羅する資格の定義というのは非常に難しい」ため、「そう（曖昧に——引用者）ならざるをえない」という（面接記録2参照）。また、三菱電機は、後述するように、1978年改訂後も職務給的職階制度を維持しており、その前提として職務分析・職務評価を行っていたが、それを資格制度に反映させなかったのは、「①職務遂行能力を主体とする処遇体系と、②現実に担当している職務に着目する処遇体系、の2元管理」（富田1979:18）を重視していたことによる。三菱電機では「元来職務に関する評価は職階制度で行うことを前提としており、これを更に資格制度においても反映させることは、評価要素が重複することになる」（面接記録2参照）と考えていた。

このように職務分析・職務評価を資格制度には反映させなかったが、ただし資格の進級において「職務で何をやってきて今後どうしようとしているのか、どういうこと勉強をしているか、職務を担当しながら、自分の能力向上にどれだけ努力しているかということの評価せざるを得ない」ため、「完全に切り離してたとは思ってない」という（面接記録2参照）。三菱電機は、本来の能力主

義の前提には職務の位置づけが存在するという原則的考え方をこの時点においても維持していたといえる。

(4) 進級

社員は、初任資格へ格付けられた後、資格移動が行われる。資格移動には進級、昇格、変更の3通りある。進級は基本的には基幹職能群における同一職能系統内の資格移動であり、主事系統においては2級主員→1級主員→主事、また技士系統においては4級技員→3級技員→2級技員→1級技員→技士を指す。ただし、技士系統の技士から主事系統の主事への資格移動も変更ではなく進級としている。昇格は基幹職能群から専門職能群への移動ならびに専門職能群内の資格移動であり、主事（係長級）→主幹（課長級）→参事（部長級）→参与（事業所長級）を指す。変更は基幹職能群内における職能系統間の資格移動であり、3級技員→2級主員、あるいは1級技員→1級主員を指す。主事系統の進級と専門職能群にかかわる昇格、すなわち大卒ホワイトカラーについては別稿に委ね、以下では技士系統の進級と変更について

表2 資格の定義

| | | | |
|-------|------|--|--|
| 専門職能群 | 参 与 | 卓抜した洞察力・総合企画力・決断力を有し、会社の経営戦略・経営方針の決定に関与し、長期的・短期的経営課題を的確かつ時宜に解決しうる者 | |
| | 参 事 | 優れた洞察力をもって会社の経営戦略・経営方針の決定に参画するとともに、卓抜した総合企画力・決断力により直面する経営の諸課題を的確かつ時宜に解決しうる者 | |
| | 主 幹 | 高度な専門知識と長期的視点に立脚し、担当分野に関連する社会経済情勢・技術動向等を見定め、経営の重要な問題を発見解析し、会社の政策決定への献策および具体的施策の展開を中心的に遂行しうる者 | |
| 基幹職能群 | 主事系統 | 主 事 | 高度な体系的・経験的知識を基盤として、優れた企画力・応用力を保有し、自ら問題を発見解決するとともに、自主的に関連部門との折衝・調整を図りつつ、実務を統括しうる能力段階に達したと認められる者 |
| | | 1級主員 | 職場の中核をなす主担当者として、仕事をバリバリ遂行すると同時に、企業人としても一人前になっていく段階 |
| | | 2級主員 | 自己の担当職務において完全に一人立ちできる主務職務担当者をめざし、専門知識・技術を習得して経験を積んでいく段階 |
| | 技士系統 | 技 士 | 豊富な実務経験を基盤として、技能処理力に卓越し、他の範として自ら実践することとまらず、後進の指導・育成を行う能力段階に達したと認められる者 |
| | | 1級技員 | 自己の担当職務に熟練するにとどまらず、知識・技能の深さや幅も増し、後進に対する指導力も高まった段階 |
| | | 2級技員 | 自己の担当職務において、完全に一人立ちでき、後進に対する指導力を身に付けていく段階 |
| | | 3級技員 | 自己の担当職務において完全に一人立ちできる担当者をめざし、知識・技能を修得していく段階 |
| | | 4級技員 | 会社生活に慣れるとともに、職務遂行に必要な知識・技能の基本を身に付ける段階 |

出所：三菱電機労働組合（1981）、pp.2-3 により作成。

説明する。

進級は表3に示した進級要件に基づいて行われる。そこには進級の際に求められる在級期間および在級中の昇給総額が記されている。会社側は当該資格における能力評価という点で入社以来の評価の累積を示す本給額ではなく、直近の資格在級中の昇給総額が適切と判断した(資料5参照)。

このように、在級期間と在級中の昇給総額を進

級要件とし、加えて面接・勤務成績などによって職務遂行能力の高まりを評価した結果、進級が行われる。具体的には、4級技員→3級技員、および2級技員→1級技員の進級は「面接・勤務成績を勘案の上、原則として進級を行う」とされ、1級技員→技士、および技士→主事の進級では「面接・勤務成績を勘案の上、選定を行う」とされる。3級技員→2級技員の進級では筆記試験も課

表3 資格進級の要件

| 区 分 | | 受 験 要 件 | | 選考科目 (採点上の比重) | 選定要領 |
|-------------------|-------------|-------------|---|------------------------------------|-------------------------------|
| | | 在級期間 | 昇給または本給 | | |
| 主 事 ↑ 1級主員 | 2級主員より進級した者 | 5年以上 | 在級中の昇給総額20,000円以上。但し当年の昇給額4,000円未満の者を除く。 | 勤務成績 (60) 面 接 } 提 言 書 } (40) | 面接・勤務成績を勘案の上、選定を行う。 |
| | 技士系統より変更した者 | | 在級中の昇給総額16,000円以上。但し当年の昇給額4,000円未満の者を除く。 | | |
| | 専修生修了者 | | | | |
| 1級主員 ↑ 2級主員 | 技士系統より変更した者 | 5年以上 | 在級中の昇給総額12,000円以上 | 勤務成績 (60) 面 接 } 提 言 書 } (40) | 所属上長の面接・勤務成績を勘案の上、原則として進級を行う。 |
| | 研修生修了者 | | | | |
| | 見習生修了者 | | | | |
| | 研修生(修士)修了者 | 3年以上 | 在級中の昇給総額6,000円以上 | | |
| 上記以外の者 | 1年以上 | 本給59,000円以上 | | | |
| 主 事 ↑ 技 士 | | 4年以上 | 在級中の昇給総額16,800円以上、ただし当年の昇給額4,200円未満の者を除く。 | 勤務成績 (60) 面 接 } 提 言 書 } (40) | 面接・勤務成績を勘案の上、選定を行う。 |
| 技 士 ↑ 1級技員 | | 5年以上 | 最近3年間の昇給総額11,300円以上、ただし当年の昇給額3,500円未満の者を除く。 | 勤務成績 (60) 面 接 } 提 言 書 } (40) | 面接・勤務成績を勘案の上、選定を行う。 |
| | | 6年以上 | 在級中の昇給総額21,000円以上、ただし当年の昇給額3,500円未満の者を除く。 | | |
| 1級技員 ↑ 2級技員 | | 6年以上 | 在級中の昇給総額18,000円以上 | 勤務成績 (60) 面 接 } 自己申告 } (40) | 面接・勤務成績を勘案の上、原則として進級を行う。 |
| 2級技員 ↑ 3級技員 | 4級技員より進級した者 | 6年以上 | 在級中の昇給総額15,000円以上または最近3年間の昇給総額7,700円以上 | 勤務成績 (50) 面 接 (20) 筆記試験 (30) | 筆記試験・面接・勤務成績を勘案の上、選定を行う。 |
| | 上記以外の者 | 3年以上 | 本給57,800円以上 | | |
| 3級技員 ↑ 4級技員 | 教習生修了者 | 6年以上 | 在級中の昇給総額11,000円以上 | 勤務成績 (60) 面 接 } 作 文 } (40) | 所属上長の面接・勤務成績を勘案の上、原則として進級を行う。 |
| | 技能訓練生修了者 | 4年以上 | 在級中の昇給総額6,600円以上 | | |
| | 研修生修了者 | 3年以上 | 在級中の昇給総額4,400円以上 | | |
| | 見習生修了者 | 3年以上 | | | |
| | 専修生修了者 | 1年以上 | — | | |
| | 上記以外の者 | 1年以上 | 本給42,800円以上 | | |

出所：三菱電機労働組合編(1985)、p.102により作成。

注：1) 選考科目中の()内数字は採点上の比重を示す。

2) 一部、本給額となっているがこれは中途採用者を考慮に入れていることである。ただし、中途採用者はこの時期、ほとんどいなかった。

される。

進級率はすべての進級に設けられているわけではないが、第一に「3級技員→2級技員の合格率は、原則として場所単位で受験者の50%を目途として運営されること、第二に「1級技員→技士は、1級技員として標準的なものは定年までには進級するよう運営される」ことが明示されている(服部1982:238)。

進級に関する重要な変化として自動進級と最長滞留年数の廃止が挙げられる。会社側は「能力開発を意図した制度」であることから、「例外的な人までを進級させる必要はない」と考えていたが(資料6参照)、労働組合は社員の処遇の安定を求めている(資料7参照)。だが、会社側の主張に対して労働組合は妥協し、自動進級と最長滞留年数の廃止について譲歩することとなった(資料8参照)。その結果、進級は年功的運用が一部改められ、より能力主義的になった。1970年代に進級は厳格化したのである。

(5) 系統変更

変更は技士系統から主事系統への職能系統間の資格移動で、職務遂行能力の質の高まりが認められれば学歴の違いにかかわらず処遇される。これは、会社側としては人材の有効活用という意味があった。また、労働組合側としては1968年改訂の際に求めている工職身分格差撤廃の流れを引き継いだものといえる。

変更要件は表4に記す通りである。3級技員→2級主員と、1級技員→1級主員への2種類あり、両者とも、学科試験・口頭試問・資質評価が勘案される。変更要件は従来、本給と在級期間が

定められていたが、選考科目として資質評価があることから、改訂後は在級期間のみとなっている(資料8参照)。また、「常に能力開発をめざすという意味で」、従来の3回という受験回数制限は撤廃されている(資料6参照)。

この改訂により、「旧制度の職能系統の変更だけに目が向きがちになる難点が改められ、昇級(進級のこと——引用者)が資格移動の中心になった」(労務行政研究所1978:61)という重要な変化があった。しかし、技士系統から主事系統への変更の仕組みは引き続き設置され、重要な役割を果たすこととなった。この試験による系統変更の存在は、職務のあり方の違いを踏まえた職能系統の意義を際立たせるものであり、職務を無視した「能力的資格制度」とは大きく異なることを示している。

2 職階制度

「職階制度とは、職務の相対的な価値を定め序列づける制度であり、その序列の結果を賃金と結びつけることにより究極的には同一労働同一賃金の実現を目指す給与制度である」(永瀬1980:54)。

職務の分類は、管理職務、専門企画職務、主務職務、監督職務、一般職務であり、新たに専門企画職務が設けられたが(富田1979:25)、本稿で対象とする一般職務に変更はない。従来同様一般職務にはブルーカラーの職務だけでなく、高卒ホワイトカラーの職務も含まれる。なお、資格制度との対応では、専門職能群が管理職務および専門企画職務、主事系統が主務職務、技士系統が一般職務と対応しており、監督職務には主事系統と技

表4 職能系統変更の要件

| 区 分 | 受験要件 | 選定方法 | | 選考要領 |
|-------------------|-----------------|------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| | | 選考科目 | 学科試験の内容 | |
| 2級主員 ↑ 3級技員 | 3級技員取得後 1年以上 | 学 科 (50) 資質評価 (30) 口頭試問 (20) | 一般的基礎知識 (25) 専門的基礎知識 (25) | 学科試験・口頭試問・ 資質評価を勘案の上、 選定を行う。 |
| 1級主員 ↑ 1級技員 | 1級技員取得後 2年以上 | 学 科 (40) 資質評価 (40) 口頭試問 (20) | 一般的基礎知識 (30) 専門的基礎知識 (10) | |

出所：三菱電機労働組合編(1985), p.104により作成。

注：1) 選考科目中の()内の数字は採点上の比重を示す。

2) 1級主員への受験にあたっては受験願として「系統変更試験受験にあたっての抱負」(2000字以内)を提出させることになっていた。

士系統の両方の者が従事していた。

一般職務における職務分析・職務評価は「知識」「習熟」「応用」「肉体的負荷」「精神的負荷」「環境」の6要素によって行われる(永瀬1980:58-60)。「物的環境」が「環境」へと変更されているが、要素の定義は変更されておらず、従来の6要素を踏襲している。労働組合は「物的環境」「精神的負荷」の評価要素の適用改善を求めていたが、「一般職務の職務級号段階、格付基準は現行どおりとする」(資料9参照)こととなった。点数法により職務級を10段階に分けている点についても変更はない(服部1982:250)。

ただし、次項で説明するように、賃金制度上、職階給の降号補償の拡充と資格対応職階給保障の新設によって、職階制度の運用に重要な変更が行われた。

3 賃金制度

1978年改訂後の賃金は、本給、職階給、生計手当という項目に分かれており、比率は本給が45%、職階給が45%、生計手当が10%である(永瀬1980:52)。従来、本給と職階給の比率は50対50であったが、「L(職階給のこと——引用者)は昭和25年の導入以来逐年増加してきているが、将来を見通しても現在程度が限度ではないかと考え」(永瀬1980:53)、改訂後もその比率は踏襲されている。

表5は1978年改訂前後の本給の昇給基準と職階給の職階定額を示したものである。まず、本給について説明する。昇給基準は資格別に定められ、その意味で従来の仕組みからの変更はない。より上位の資格へ格付けられれば、より高い昇給基準で処遇される。もちろん昇給基準はあくまでも基準であり、人事考課に基づいて昇給額が決定される(服部1982:215)。ただし、変更点もある。会社側は「格差圧縮を意図し」て、基幹職能群内において「系統内の圧縮」と「系統間の圧縮」を提案していた(資料6参照)。会社側としては、「昇給基準設定が、経年的に進級することが想定される資格に対応することから、本給は必然的に年功的な色彩を有するが、昇給基準の系統内圧縮、系統間圧縮により、そうした年功的色彩に一

定の抑制をかけ、その余の昇給原資を職階給に配分することとした」(面接記録2参照)という。

系統内の圧縮について、従来の執務・工技・技能系統の2級は1000円であり、〇〇長は2000円、〇〇師は2600円というように、執務・工技・技能系統の2級を1とすると、〇〇長は2、〇〇師は2.6という比率になっていた。それを、新制度においては従来の執務・工技・技能系統の2級と対応する3級技員を1とすると、〇〇長に対応する技士は1.6程度、〇〇師に対応する主事は2.0程度となるよう、会社の見解が示されていた(資料6参照)。実際、3級技員の昇給基準は2500円、技士は4200円、主事は5000円となっている。

また、系統間の圧縮についても、会社側は「技士と1級主員は技士の方が若干高い」、「2級技員と2級主員はほぼ見合うもの」としていた(資料6参照)。第一に、技士と1級主員に対応する従来の〇〇長と事務・技術・作業技術系統2級の昇給基準は両者とも2000円であったが、新制度では技士が4200円、1級主員が4000円となっている。第二に、2級技員と2級主員に対応する従来の執務・工技・技能系統3級と事務・技術・作業技術系統1級の昇給基準はそれぞれ1200円、1400円であったが、新制度では2級技員と2級主員ともに3000円となっている。

これらの変更は、「新職能資格制度」の趣旨に沿った改革であった。ただし、系統内の圧縮と系統間の圧縮に加え、全般的に昇給基準の額も増加しているため、このような改訂に対して労働組合が反対することはなかった。一般的に能力主義は職務遂行能力の伸長度に基づき個人間に差をつけるものであるが、三菱電機の1978年改訂では系統内圧縮がなされ、むしろ差が小さくなるものとなった。これは、制度上は高卒現場作業者の一般化などにより、労働力のバラツキが小さくなり、質的均一化が図られたことにもよると考えられる。また、系統間圧縮はブルーカラーとホワイトカラーの格差を小さくするものでもあり、「技能者の優遇策」の結果である。ただし、そのような政治的判断だけではなく、能力主義管理の下におけるブルーカラーの能力伸長を反映している可能性もある。これらは、上述した資格進級におけ

表 5 本給の昇給基準と職階給の職階定額

昇給基準
(改訂前)

| 職能系統 | 資格 | 昇給基準 |
|------------------------|-----|---------|
| 事務企画系統 技術企画系統 | 2 級 | 3,200 円 |
| | 1 級 | 2,600 円 |
| 事務系統 技術系統 作業技術系統 | 3 級 | 2,600 円 |
| | 2 級 | 2,000 円 |
| | 1 級 | 1,400 円 |

| 職能系統 | 資格 | 昇給基準 |
|----------------------|-----|---------|
| 執務系統 工技系統 技能系統 | 5 級 | 1,700 円 |
| | 4 級 | 1,400 円 |
| | 3 級 | 1,200 円 |
| | 2 級 | 1,000 円 |
| | 1 級 | 800 円 |

(改訂後)

| 職能群・職能系統 | 資 格 | 昇給基準 |
|------------|-------|---------|
| 専門職能群 | 主 幹 | 5,600 円 |
| 基幹職能群・主事系統 | 主 事 | 5,000 円 |
| | 1 級主員 | 4,000 円 |
| | 2 級主員 | 3,000 円 |

| 職能群・職能系統 | 資 格 | 昇給基準 |
|------------|-------|---------|
| 基幹職能群・技士系統 | 技 士 | 4,200 円 |
| | 1 級技員 | 3,500 円 |
| | 2 級技員 | 3,000 円 |
| | 3 級技員 | 2,500 円 |
| | 4 級技員 | 2,200 円 |

職階定額
(改訂前)

| 職務分類 | | 職階定額 |
|------|-----|----------|
| 企画職務 | 2 号 | 96,000 円 |
| | 1 号 | 83,500 円 |
| 主務職務 | 4 号 | 80,000 円 |
| | 3 号 | 67,000 円 |
| | 2 号 | 55,500 円 |
| | 1 号 | 45,000 円 |
| | 4 号 | 78,500 円 |
| 監督職務 | 3 号 | 72,500 円 |
| | 2 号 | 67,500 円 |
| | 1 号 | 63,000 円 |

| 職務分類 | | 職階定額 |
|------|------|----------|
| 一般職務 | 10 号 | 71,800 円 |
| | 9 号 | 67,100 円 |
| | 8 号 | 62,400 円 |
| | 7 号 | 57,700 円 |
| | 6 号 | 53,000 円 |
| | 5 号 | 48,300 円 |
| | 4 号 | 43,600 円 |
| | 3 号 | 38,900 円 |
| | 2 号 | 34,200 円 |
| | 1 号 | 29,500 円 |

(改訂後)

| 職務分類 | | 職階定額 |
|------|-----|-----------|
| 主務職務 | 6 号 | 127,000 円 |
| | 5 号 | 110,000 円 |
| | 4 号 | 94,000 円 |
| | 3 号 | 80,000 円 |
| | 2 号 | 68,500 円 |
| | 1 号 | 58,500 円 |
| 監督職務 | 4 号 | 102,000 円 |
| | 3 号 | 94,400 円 |
| | 2 号 | 88,000 円 |
| | 1 号 | 82,000 円 |

| 職務分類 | | 職階定額 |
|------|------|----------|
| 一般職務 | 10 号 | 93,500 円 |
| | 9 号 | 87,400 円 |
| | 8 号 | 81,300 円 |
| | 7 号 | 75,200 円 |
| | 6 号 | 69,100 円 |
| | 5 号 | 63,000 円 |
| | 4 号 | 56,900 円 |
| | 3 号 | 50,800 円 |
| | 2 号 | 44,700 円 |
| | 1 号 | 38,600 円 |

出所：水野（1975），p.256，服部（1982），p.215，資料 1，資料 2 により作成。

注：1) 旧制度の昇給基準は 1973 年改訂の際に増額されている。また，職階定額は毎年の春闘で改訂されており，ここでは 1977 年春闘での妥結金額を記している。

2) 旧制度における執務・工技・技能系統の 5 級のうち，執務長・工技長・技能長に認定された者は 5 級の昇給基準に 300 円を加算した額とするとしている。執務師・工技師・技能師については，「事務・技術・作業技術系統 3 級相当とする」（水野 1975：263）。

3) 新制度の昇給基準について，参事・参与は別に定めるとしている。

4) 新制度の職階定額は 1978 年春闘によって妥結した金額である。

5) 旧制度の企画職務は新制度の職階制度において主務職務へと吸収されている。

る自動進級と最長滞留年数が廃止されたことの代償ともいえよう。

なお、兵藤釗が1970年代の能力主義の再編成において人事考課を通じた競争原理の強化を強調していることは「はじめに」で述べたが、三菱電機の1978年改訂において人事考課の結果反映度の高まりは確認できなかった。1978年改訂は、交渉の過程から推測できるように、競争原理の強化というよりも、1968年改訂による「職能的資格制度」の問題点を解決し、またオイルショック後の環境変化に対応しようとするものであったといえよう。

つぎに、職階給について説明する。職階定額は、表5に示す通り、10段階に分かれており、「職務の変更に伴う格付の変更に伴い、賃金の上昇・下降は必然的に発生する」（面接記録2参照）。このように、基本的な仕組みに変更はないが、降号補償の拡充と資格対応職階給保障の新設が行われている。職階給の原則から幾分外れるものであったが、労働組合の意向も踏まえて拡充・新設された。これらの措置も自動進級と最長滞留年数が廃止されたことの代償といえる。

降号補償は、「業務の都合による職種変更のため、職務級が降号し職階給が減じる場合は、次々回昇給時の前日を限度として職階給減収差額を100%補償する。ただし、2号以上降号する場合は、次回昇給時以降は降号前降号後の職務級と職階加給率に見合うそれぞれの新職階給の差額の50%を降号後の職階給に見合う新職階給に加えた額を下回ることのないよう運営する」（服部1982:217）というように2年に延長され、また2号以上降号した場合の降号補償が差額の50%ではあるものの無期限となるよう拡充がなされている。

資格対応職階給保障は、技士、1級技員、2級技員、3級技員はそれぞれ一般職務6号、一般職務5号、一般職務4号、一般職務3号の85%を下回らない額が保障されるというものである（服部1982:218）。

オイルショックやME技術革新の影響が強まるなかで、配置転換が増大し、それがしばしば職務級の降号を招くとの問題が発生した。この結果、職階給の運用はその本来の職務価値原則から

一部外れて若干厳格さを弱めるものになった。だが、職階給の基本は維持し、決して職能給へ転換したわけではなかった。1978年改訂に際しても、三菱電機はブルーカラーと高卒ホワイトカラーにおいて職務給の性格をもつ職階給を維持した。これは、賃金決定における納得性の担保を追求したことによる。同一労働同一賃金を標榜する職階給は、その意味で労使双方にとって望ましいものであった。ただし、この職階給は、会社側にとっては納得性の担保に加え、勤続年数長期化に伴う自動的な人件費上昇を抑える意義があったが、労働組合にとっては納得性の担保は得られるものの、昇号機会の減少、配置転換の増加による職階給の減少というジレンマを生じさせることになる。そして、会社側としても労働組合の主張を踏まえて、職場レベルの不満をいかに克服していくかという課題を背負っていた。三菱電機が1978年改訂においても職階給を維持した過程は、このような職階給の意義と課題に基づく労使の苦悩を如実に表したものであったことに留意する必要がある。

V 結 語

最後に、本稿の3つの課題と照らし合わせて、事例から明らかになった点を記す。

(1)「新職能資格制度」について。三菱電機では、1978年改訂の際、基幹職能群における職能系統が2つに統合された。本稿で対象としたブルーカラーと高卒ホワイトカラーは技士系統へと1本化された。これは、1968年改訂により導入した「職能的資格制度」を実施する過程で、その機能に一部問題を孕んでいることが明らかになったこと、またオイルショックやME技術革新により1968年改訂時には予想されなかった異職種配置転換の大幅増により、既存制度が人材の有効活用を困難にしており、より流動性の高い制度が求められていたことによる。また、ブルーカラーと高卒ホワイトカラーの同質化が進行した結果、詳細な職能系統を有する意味が薄れていたことも重要な背景要因であろう。このように、三菱電機が1978年に行った資格制度の改訂は職能系統の細分化を廃止していた。しかし、職務遂行能力の

質的差異に基づく職能系統を引き続き維持した。ブルーカラーはブルーカラーとしてキャリア形成していく方が望ましいという会社側の人事管理上の配慮からも職能系統を2つに区分していたと考えられる。また、試験による系統変更の仕組みも維持された。三菱電機の資格制度は従来の職能系統を細分化した「職能的資格制度」から修正されたが、社員を1本の能力評価基準に基づいて処遇する「能力的資格制度」に変化したわけではなく、日経連が新しい方向として推奨した「新職能資格制度」に転換した。「職務」遂行能力というキーワードが示すように本来の能力主義の前提には職務の位置づけが存在しており、三菱電機はそうした原則的思考方をこの時点においても維持していたといえる。

(2) 1970年代における能力主義の再編成について。本稿は、石田(1990)の制度化・実務化論と兵藤(1997)の大幅再編成論の中間に位置する。三菱電機は1978年改訂においても職務重視型能力主義の原則を維持した。他方、一定の再編成も行った。具体的には、上記(1)で述べたように「職能的資格制度」が「新職能資格制度」へ転換したことに加え、資格制度の運用に修正が加えられた。すなわち、まず、資格進級が1978年改訂により厳格化された。資格進級において設定されていた最長滞留年数と自動進級は廃止された。つぎに、昇給基準の「系統内圧縮」および「系統間圧縮」により、本給の年功的色彩に一定の抑制をかけた。ブルーカラーとホワイトカラーの格差を縮めた。一般に能力主義は職務遂行能力の伸長度に基づき個人間に差をつけるものであるが、三菱電機の1978年改訂では系統内圧縮がなされ、むしろ差が小さくなるものとなった。これは、高卒現場作業者が一般化するなど、労働力のバラツキが小さくなり、質的均一化が図られたことにもよると考えられる。また、系統間圧縮はブルーカラーとホワイトカラーの格差を小さくするものでもあり、「技能者の優遇策」の結果であった。ただし、そのような政治的判断だけではなく、能力主義管理の下におけるブルーカラーの能力伸長を反映している可能性もある。これらの制度改訂と運用方針の変更は、労働組合の格差圧縮要求への

対応という側面をもつが、それと同時にME技術革新の進行や大卒採用の増加などの環境変化に対応するものであった。したがって、三菱電機の1978年改訂は、石田(1990)のいう能力主義管理の実務化・制度化にとどまらず、重要な再編成を行うものであった。他方、1978年改訂において人事考課の結果反映度の高まりは確認できなかった。三菱電機に関する限り、1970年代の「新職能資格制度」への移行は、兵藤(1997)が言うような人事考課を通じた競争原理の強化というよりも、当時のさまざまな問題点を解消し、「職能的資格制度」をより現実に即した機能的なものへと改訂したものであった。

(3) 職務給的職階給について。職務給はもともと職務の下位移動による賃金低下という問題を抱えているが、オイルショックやME技術革新の影響により三菱電機では1970年代に配置転換が増加し、職階給が低下する事態が増えた。そのため、労働組合は降号補償の拡充と資格対応職階給保障の新設を求め、会社側もそれを受け入れた。配置転換の増加によって職階給が動揺したが、1978年改訂は部分改訂にとどめ、職務分析と職務評価に基づく職務給的職階給が職能給に転換したわけではなかった。同一労働同一賃金思想に基づく納得性の担保という観点から職務の価値を賃金に反映させる意義が存在した一方で、職場レベルの不満もあり、職階給を維持する過程は労使の苦悩を如実に表したものであったといえる。

以上、三菱電機の1978年人事処遇制度改訂は、それまでの制度運用によって明らかになったネガティブな機能、オイルショックやME技術革新の影響、労働組合の格差圧縮や所得保障の要求など様々な課題に対応する重要な再編成であったが、職務重視型能力主義の原則を放棄するものではなかった。他の企業では同様の課題に直面して「職務から職能へ」と言われるような制度の転換を図り、能力主義管理思想にもともと含まれていた「職務」への評価を基礎とする構想を事実上放棄していったのに対して、三菱電機は職務重視型能力主義による管理に修正を加えつつ、維持・定着させた。本稿によって、三菱電機の1978年改訂のこのような意義が明らかとなった。

1990年代以降の成果主義人事改革をめぐる評価の中に、従来の職能資格制度を軸とする能力主義管理が、(1)成長鈍化という事態の下で、社員能力の伸長と従事する職務に乖離を生じさせ、生産性向上に結実していないこと、また(2)能力主義といいつつ運用上は職務遂行能力の代理指標として勤続年数が重視されたため年功的運用に侵されがちであったことなどの問題が指摘され、成果主義への移行が議論された。だが、三菱電機の例からもわかるように能力主義にも様々な類型があり、職務重視型能力主義もあった。上記2点の問題は、必ずしも日本企業すべてに当てはまるわけではないことがうかがえる。現在、役割等級制度が成果主義を体現する人事処遇制度として主流になりつつあるが、それに先行する能力主義的人事処遇制度のタイプによって成果主義への移行の難易度や制度運用のあり方には違いが生じたと予想される。三菱電機でそれがどのように行われたのかは別稿の課題としたい。

*本稿の執筆に際し、資料収集とインタビューについて三菱電機および三菱電機労働組合のお世話になった。また、仁田道夫教授(国士館大学)に懇切丁寧なご指導をいただいた。さらに、本誌匿名レフェリーからのコメント、および社会政策学会第122回大会自由論題で本稿の内容を報告した際にいただいたフロアからのコメントも非常に有益であった。ここに記して感謝の意を表する。いうまでもなく、本稿にありうべき誤りの責めは筆者に帰するものである。

- 1) 職能資格制度については、楠田(1975)も参照されたい。また、当時の状況について理解を深めるには楠田丘のオーラルヒストリーである楠田(2004)も参考になる。
- 2) 賃金制度において本給に反映される資格制度は1978年改訂後、1986年に改訂され(吉村1989)、1993年にも改訂されていたが(室園1994)、1990年代まで維持されていた。だが、1998年に管理職層へ「職群制度」という役割等級制度が導入され(室園1998、2004)、2004年に一般社員へ「役割・職務価値制度」という役割等級制度が導入されたことにより(山田2005、石原2006)、資格制度は廃止された。このように、資格制度は修正を加えながらも、一般社員においては2004年まで維持されていた。
- 3) 富士通では、本給が学歴・年齢・勤続・成績などによる総合決定給部分であったが、職種・職能給という賃金項目もあり、これが職種と職能区分による賃金部分であった。職能区分において、職能系統分類が設けられており、管理職、事務技術職、技能職に分けていた(白阪1982:409-417)。
- 4) 沖電気では資格を事務系と技術・現業系に分けていた(栗原1982:495)。
- 5) コロムビアでは資格体系を事務技術技能職、監督指導職、企画職の3つの職群に分けていた(若山1982:173-176)。
- 6) 職階制度も数度の改訂を経ているが、2004年の「役割・職務価値制度」の導入まで維持されていた。ただし、大卒ホ

ワイトカラーの職階制度については幾分様相が異なる。これについては別稿に委ねる。

- 7) 日立では1981年時点で賃金体系に占める職務給の割合が26%であった(国永1982:23)。
- 8) 明電舎では1982年に職種別職務給の改定を行い、仕事要素部分を拡充した(土井1982:325)。
- 9) 日本電気では1980年に仕事給をレンジレートとしたが、仕事給制度そのものは存続させていた(山田1982:422-453)。
- 10) 沖電気では1970年に職給賃率ごとに定額が支払われる職種給を導入し、その後も維持していた(小林1975:485-490、栗原1982:486)。
- 11) ゼネラルでも級ごとに定額が支払われる仕事給が導入されており、賃金体系の23.2%を占めていた(前原1982:113-122)。
- 12) 本節第3項で説明する昇給基準が1973年改訂の際に増額されたため、1968年改訂で定められた本給要件も増額されていた(水野1975:262)。
- 13) 仁田(1989)は、大手電機メーカーB社における職種転換制度の事例について言及している。
- 14) 労働組合も、「資格制度と役職との関係等再検討を要する問題も派生している」(服部1982:171)というように、大卒ホワイトカラーに関しても問題点を認識していたが、この点に関しては別稿に委ねる。
- 15) 厳密には、専門職能群と基幹職能群に加え、看護師や運転手等を処遇する特別職能群という職能群も存在した。ただし、人数的には少数であった。
- 16) この点について、労働組合も「技能は技能の道で行く方が条件がいいという制度に、もちろん組合の主張でもあったわけですが、(昭和——引用者)五三年度に変えたということです」(入口1979:15)と述べているように、肯定的であった。

参考文献

- 石田光男(1990)『賃金の社会科学——日本とイギリス』中央経済社。
- 石原康則[三菱電機労働組合中央執行委員長](2006)『職業能力開発支援策——三菱電機労使のキャリア・サポートへの取り組み』富士社会教育センター。
- 今里清[三菱電機人事部長](1976)「資格制度と職階制度の運用——三菱電機における事例」『労務研究』通巻342号、pp.8-15。
- (1977)「人事管理の最大課題(会社の理論)」『論壇ひろく』第22号(三菱電機労働組合『中高年危機の処方箋——つつましくけなげな中高年像からの出発』三菱電機労働組合、1978年、pp.273-284所収)。
- 今野浩一郎(1995)「新しい人事管理の潮流——『能力開発主義』の再編」『日本労働研究雑誌』No.426、pp.2-14。
- (1998)『勝ちぬく賃金改革——日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社。
- 入口卓也[三菱電機労働組合組織局長](1979)「三菱電機労組における中高年活性化策と具体的取組み」『労働法学会報』第30巻第7号、pp.1-26。
- 梅原志朗[東芝労働組合賃金対策部長](1977)「東芝の賃金体系と中高年層の問題」『賃金と社会保障』No.720、pp.6-14。
- 上井喜彦(2001)「民間大企業の労働問題——『日本の経営』下の労働問題」戸塚秀夫・徳永重良編『現代日本の労働問題——新しいパラダイムを求めて 増補版』第2章、ミネルヴァ書房、pp.67-108。
- 楠田丘(1975)『職能資格制度——その設計と運用』産業労働調査所。

- (2004)『〈補田丘オーラルヒストリー〉賃金とは何か——戦後日本の人事・賃金制度史』中央経済社。
- 国永澄人 [日立製作所労働組合労働部長] (1982)「日立の賃金制度」電機労連賃金対策部編『賃金資料——傘下組合の賃金制度 1』電機労連賃金対策部, pp.3-37.
- 栗原惣吉 [沖電気労働組合賃金対策部長] (1982)「沖電気の賃金制度」電機労連賃金対策部編『賃金資料——傘下組合の賃金制度 1』電機労連賃金対策部, pp.479-501.
- 小林督 [沖電気工業労働組合賃金対策部長] (1975)「沖電気の賃金制度」電機労連賃金対策部編『賃金資料——傘下組合の賃金制度とその変遷 (第2集)』電機労連賃金対策部, pp.479-541.
- 近藤克浩 [東芝労働組合賃金対策部長] (1982)「東芝の賃金制度」電機労連賃金対策部編『賃金資料——傘下組合の賃金制度 1』電機労連賃金対策部, pp.39-146.
- 笹島芳雄 (2001)『賃金』日本労働研究機構。
- 佐藤博樹 (1999)「総論 雇用管理」日本労働研究機構編『リーディングス日本の労働⑤ 雇用管理』序章, 日本労働研究機構, pp.1-21.
- (2000)『日経連「能力主義管理:その理論と実践」(1969年刊)を読む——30年間に何が変わったのか?』如水会。
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2011)『新しい人事労務管理 第4版』有斐閣。
- 白阪文敏 [富士通労働組合賃金対策部長] (1982)「富士通の賃金制度」電機労連賃金対策部編『賃金資料——傘下組合の賃金制度 1』電機労連賃金対策部, pp.395-418.
- 鈴木誠 (2008)「戦後型学歴身分制から能力主義的人事処遇制度へ——三菱電機の1968年人事処遇制度改訂」『日本労働研究雑誌』No.572, pp.93-107.
- 鈴木誠 (2010)「能力主義下における職務給・能率給——三菱電機1968年人事処遇制度改訂のもう一つの側面」『日本労働研究雑誌』No.596, pp.69-84.
- 土井洋一 [明電舎労働組合賃金対策部長] (1982)「明電舎の賃金制度」電機労連賃金対策部編『賃金資料——傘下組合の賃金制度 1』電機労連賃金対策部, pp.311-357.
- 富田雅章 [三菱電機人事部主任] (1979)「三菱電機の資格・職階制度と適正配置」雇用振興協会編『高齢化時代の評価・育成・適正配置の実例』日本経営者団体連盟弘報部, pp.17-38.
- 永瀬鎮男 [三菱電機人事部主任] (1980)「三菱電機の職階給」雇用振興協会編『高齢化時代の職務・職能給と年俸制』日本経営者団体連盟弘報部, pp.49-77.
- 日経連能力主義管理研究会編 (1969)『能力主義管理——その理論と実践』日本経営者団体連盟弘報部。
- 日経連職務分析センター編 (1980)『新職能資格制度——設計と運用』日本経営者団体連盟弘報部。
- 仁田道夫 (1988)『日本の労働者参加』東京大学出版会。
- (1989)「労使協議制」大谷真忠・佐護譽編『労使関係のゆくえ』第4章, 中央経済社, pp.67-90.
- 服部俊二 [三菱電機労働組合賃金対策部長] (1982)「三菱電機の賃金制度」電機労連賃金対策部編『賃金資料——傘下組合の賃金制度 1』電機労連賃金対策部, pp.147-255.
- 兵藤釧 (1997)『労働の戦後史・下』東京大学出版会。
- 前原誠 [ゼネラル労働組合書記長] (1982)「ゼネラルの賃金制度」電機労連賃金対策部編『賃金資料——傘下組合の賃金制度 2』電機労連賃金対策部, pp.111-122.
- 松下電器産業労働組合編 (1988)『松下電器の新仕事別賃金——ライフサイクルと仕事と能力に見合う賃金』産業労働調査所。
- 水野正三 [三菱電機労働組合労働局長兼賃金対策部長] (1975)「三菱電機の賃金制度」電機労連賃金対策部編『賃金資料——傘下組合の賃金制度とその変遷 (第2集)』電機労連賃金対策部, pp.83-376.
- 三菱電機株式会社社史編纂室編 (1982)『三菱電機社史——創立60周年』三菱電機株式会社。
- 三菱電機労働組合 (1981)『組合員の葉 資格制度編 1981年度版』三菱電機労働組合。
- 三菱電機労働組合編 (1985)『運動史 第4巻』三菱電機労働組合。
- 室園孝和 [三菱電機神戸製作所総務部人事課主事] (1994)「三菱電機の賃金制度」奥林康司編著『成功する人事労務管理システムの開発』第6章, 中央経済社, pp.125-152.
- [三菱電機電力・産業システム事業所総務部人事課長] (1998)「三菱電機の人事処遇制度改訂の背景・趣旨・概要——職群制度の導入について」『BUSINESS INSIGHT』第6巻第3号, pp.36-43.
- [三菱電機半導体・デバイス業務統括部総務部次長] (2004)「三菱電機の役割等級制度」奥林康司・平野光俊編『フラット型組織の人事制度』第5章, 中央経済社, pp.93-108.
- 山田恒夫 [三菱電機人事第一部主任] (1971)「三菱電機における新職階制度について」『労務管理』第226号, pp.4-11.
- 山田大造 [三菱電機人事部労政グループ専任] (2005)「三菱電機の新人処遇制度——一般社員に“役割・職務価値制度”を導入」『日労研資料』第1293号, pp.34-43.
- 山田忠孝 [日本電気労働組合賃金対策部長] (1982)「日本電気の賃金制度」電機労連賃金対策部編『賃金資料——傘下組合の賃金制度 1』電機労連賃金対策部, pp.419-477.
- 吉村俊夫 [三菱電機労働組合賃金対策部長] (1989)「三菱電機の賃金制度」電機労連賃金対策部編『賃金資料——中間組合の賃金制度 (1989.5)』電機労連賃金対策部, pp.193-232.
- 労務行政研究所 (1978)「抜本改正した三菱電機の新職能資格制度——『専門職能』『基幹職能』に大別し, 役割を明確化」『労政時報』第241号, pp.56-66.
- 若山義晴 [コロムビア労働組合副委員長] (1982)「コロムビアの賃金制度」電機労連賃金対策部編『賃金資料——傘下組合の賃金制度 2』電機労連賃金対策部, pp.143-179.

資料

- 1 三菱電機労働組合『菱労新聞』号外, 1977年4月18日。
- 2 三菱電機労働組合『菱労新聞』第751号, 1978年4月30日。
- 3 三菱電機労働組合『本部ニュース』1976年6月15日号。
- 4 三菱電機労働組合『本部ニュース』1977年10月3日号。
- 5 三菱電機労働組合『本部ニュース』1977年10月20日号。
- 6 三菱電機労働組合『本部ニュース』1977年11月2日号。
- 7 三菱電機労働組合『本部ニュース』1977年11月15日号。
- 8 三菱電機労働組合『本部ニュース』1977年12月13日号。
- 9 三菱電機労働組合『本部ニュース』1978年2月20日号。

面接記録

- 1 吉村俊夫氏 (元三菱電機労働組合中央執行委員), 2010年3月19日15:00~16:30。
- 2 大家由行氏 (元三菱電機人事部主幹)・黄槩満治氏 (三菱電機人事部人事企画グループマネージャー), 2010年8月2日15:00~16:30。

(投稿受付2010年11月8日, 採択決定2012年3月9日)

すずき・まこと 労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー。最近の主な著作に『賃金・人事制度改革の軌跡——再編過程とその影響の実態分析』(共著, 岩崎馨・田口和雄編, ミネルヴァ書房, 2012年)。労使関係論, 人的資源管理論専攻。