

# 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

鈴木 誠

（労働政策研究・研修機構アシスタントフェロー）

本稿では、日本企業における人的資源管理のパラダイムとして1960年代に登場した能力主義への移行の論理を、三菱電機が1968年に行った人事処遇制度改訂の分析を中心に明らかにした。1968年改訂以前は戦後型学歴身分制を軸とした人事処遇制度であり、それが1968年改訂により能力主義的人事処遇制度へと移行したのだが、その過程は機械的平等主義的な年功制度から能力評価に基づいて個人間に差がつく制度への転換というような単純なものではなかった。三菱電機における1968年の人事処遇制度改訂は、職務遂行能力という一貫した基準によって編成された職能系統・資格に全従業員を格付け、資格進級と職能系統変更をシステムティックに実施することによって、統合的で納得度の高い社内秩序を確立しようとするものであった。従来よりも系統内資格進級において勤続要素に配慮しつつ、評定要素のウェイトが高い職能系統変更の活用により、能力評価における勤続要素と評定要素のバランスがとられることになったのである。これにより、1) 大卒者の処遇・選別問題、2) 高卒ブルーカラー採用に伴う処遇問題、3) 中途採用者の処遇問題、4) 男女格差にかかわる問題、5) 学歴格差にかかわる問題、などの人的資源管理上の諸問題を解決するための制度整備が一応の完成をみた。

【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 学歴身分制を軸とする人事処遇制度の構造
- III 1960年代の変化と課題
- IV 能力主義的人事処遇制度の構造
- V 結語

## I はじめに

本稿の目的は、日本企業における人的資源管理のパラダイムとして1960年代に登場した能力主義への移行の論理を、三菱電機が1968年に行った人事処遇制度改訂の分析を中心として明らかにすることである。1990年代以降、能力主義から成果主義への移行が人的資源管理論の主要テーマとなっているが、そのような議論の前提として、まずは能力主義的人事処遇制度がいかなるものであったのかを明らかにする必要がある。本稿は、

この課題を能力主義的人事処遇制度の成立期に焦点をあてて解こうとするものである。

能力主義をめぐる先行研究には、その発想の意味を検討したものや（津田1970：第5章）、労働者がなぜ職務給を拒否し、職能給を受容したのかについて考察したもの（石田1990：第2章、鈴木1994：第4章）、提唱から具体化までの経緯を明らかにしたもの（兵藤1997：第5章）などが存在する。また、数少ない事例研究である橋元（2003）は造船重機械メーカーの事例に即して会社と労働組合の政策と交渉を踏まえた上で分析を行っている。

これらの先行研究に対して、本稿では以下の3点について議論を提起する。

第一に、昇格、昇給に関する企業レベルでの議論の必要性である。能力主義への移行をめぐって重要な論点を孕んでいる昇格と昇給について、橋元を除けば、これまで企業レベルでの具体的な検

討は行われてこなかった。

第二に、年功主義から能力主義への転換に関して、先行研究では暗黙的に、年齢・勤続年数を基準とする機械的平等主義的な傾向のある賃金から、能力評価に基づいて個人間に差がつく賃金への再編と理解されていた<sup>1)</sup>。だが、このような理解がどれほど当時の変化を説明できているのか疑問がある。というのは、1950年前後、それまで労働組合によって無効化されていた査定・考課を復権させようとする強い意志を経営者がもって賃金制度改革を強行しているからである（仁田 2003a: 26-27）。そして、結果として多分に恣意的・非体系的な方式による昇給管理が行われていたのだが、そのような方式に経営合理性があるかどうか疑わしく、また労働者の納得性も低かったため、1960年代に職務遂行能力という一貫した基準による、より客観的・体系的な昇給管理へ転換したという見解も存在する（仁田 1993: 33, 2003b: 7）。つまり、年功主義とは言っても人事考課に基づいて個人間に差がつく賃金となっていた点、そして1960年代に体系的な昇給管理へ転換した点を重視すべきということである<sup>2)</sup>。

第三に、能力主義の導入前後の社内秩序に関する論点である。これに関して、氏原（1959）が重要な指摘を行っている。氏原は、第2次大戦前の日本企業では社員、準社員、工具、組夫というような身分が、大学高専卒、中学卒、高小卒、小卒というような学歴と照応していたことを指摘し、それが第2次大戦後には教育水準の向上などによって崩れつつあるとしていた。ただし、佐口（1990）が言及しているように、氏原は高卒のブルーカラー採用を強調しすぎており、戦前の学歴身分制が1950年代に戦後型学歴身分制へと再編されていた点を軽視していると言える。佐口の指摘によれば、専門事務職・技術職、一般事務職・技術補助職、現場作業職という採用区分と、大卒、高卒、中卒という学歴が明確に対応していた。そして、「学歴別労働市場の崩壊」は1960年代半ばの新規中卒者の激減によってはじめて本格化したという。このことは、1960年代の能力主義への移行が戦後型学歴身分制を軸とした社内秩序の抜本的見直しという課題を背負って行われたことを示唆して

いると言えよう。

以上の問題関心から、本稿では人事処遇制度の根幹をなす昇格と昇給を中心に、戦後型の学歴身分制を軸とする人事処遇制度が1960年代に能力主義的人事処遇制度へと移行する過程を考察する。具体的には、三菱電機を事例にとりあげ、同社における1968年制度改訂以前の学歴身分制を軸とする人事処遇制度の構造を明らかにした上で、改訂後の能力主義的人事処遇制度と比較対照し、それが1960年代における労働市場環境の変化によって生じた人的資源管理上の諸問題を総合的・体系的に解決し、労働者の納得性を高めることを目指して行われた改革であったことを明らかにする。本稿は、制度の改訂を論ずるものであり、制度が実際に運用された結果について議論するものではない。しかし、身分・資格制度の説明にとどまらず、本給を決定する上で重要な役割を果たしていた昇給基準にまで踏み込んで検討を加えたこと、そして制度移行に伴う調整過程を詳細に明らかにしたことは、実証研究としての本稿のメリットであると考えられる。

本稿で主たる対象としてとりあげる三菱電機は、日経連『能力主義管理』において、各社の実践事例として紹介されているM電機に該当すると考えられ、日経連の推奨する職能的資格制度のモデルケースであった（日経連能力主義管理研究会編 1969: 329-334<sup>3)</sup>。佐藤（1999, 2004）によれば、能力主義管理が実際に導入されていったのは1970年代後半であったという。佐藤は、その際、日経連が推奨した職務との結びつきを重視した職能的資格制度が導入されたのではなく、全社一本の能力基準に従業員を当てはめる能力的資格制度が導入されることが多かったと指摘している<sup>4)</sup>。この意味では、三菱電機は幾分特殊な事例であると言えよう。しかしながら、佐藤（2004）が指摘するように、今日的な人事改革の動向が能力的資格制度から職能的資格制度への転換という側面も有しているとすれば、過去に職能的資格制度を実践していた三菱電機の事例を考察することは大きな意義があると言える。本稿が、三菱電機における1968年人事処遇制度改訂を分析する所以はこの点にもある。

## II 学歴身分制を軸とする人事処遇制度の構造

まず、三菱電機における1968年改訂前の人事処遇制度がどのような特徴を有していたのか明らかにしよう。

### 1 職能系統と身分

三菱電機は、1968年に資格制度を導入するまで、身分制度によって社員を格付けしていた。この身分制度は、戦後直後の工職身分格差撤廃という流れの中で1948年に構築され、1950年に完全実施されていた（三菱電機株式会社社史編纂室編1982：90）。名称こそ戦前と同一の身分制度としていたものの、その内実は異なっていた。戦前の身分制度では職員と工具という厳格な区分が存在していたのだが、戦後の身分制度ではそのような区分を廃止していた（三菱電機株式会社社史編集委員会編1951：343）。当時の労働組合は、第一に職員、工具の身分の撤廃、第二に職員、工具の給与形態の統一を求めていたが（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編1957：40）、給与形態の統一はかなわなかったものの、職員と工具という区分は廃止されることとなった。なお、職員と工具という区分に関して、日本鋼管と東芝では1964年まで、三菱重工では1969年まで用いられていたが、八幡と富士に分離される前の日本製鉄、日立、三井造船などでは三菱電機同様に戦後間もない時期に廃止されており、必ずしも三菱電機が特殊であったわけではない（日本鋼管株式会社六十年史編纂委員会編1972：551、東京芝浦電機株式会社編1977：221、三菱重工労組10年史編纂委員会編1977：286、新日本製鉄株式会社社史編さん委員会編1981：648、日立労働運動史編纂委員会編1964：156、三井造船株式会社50年史編纂委員会編1968：286）。

このように、三菱電機において職員と工具という区分は廃止されていたが、戦後の身分制度は職能の違いに基づいて、図1に示す通り、事務系統、技術系統、技能系統という3つの職能系統を設けていた。この職能系統に関して、三菱電機は「職能というのは、人がその企業で役立てる能力（企

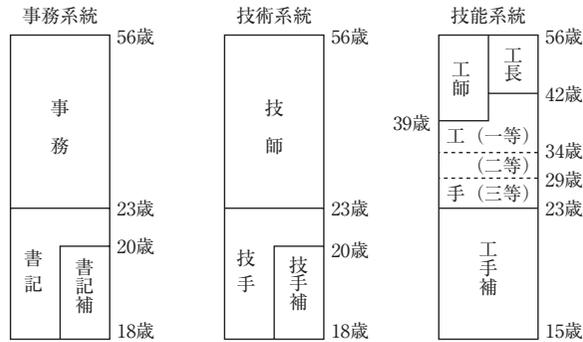
業がそのものに要求する労働の質）の質的な特色を指すもので、その同質な特色をもっているものを連ねて職能系統という」（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編1957：158）としていた。加えて、図1に示す通り、それぞれの職能系統は「基礎的能力段階に応じて区分がなされ」（油田1954：17）た身分の階層を有していた。事務系統には事務、書記、書記補という3つの身分が、技術系統には技師、技手、技手補の3つの身分が設けられていた。他方、技能系統は工師、工長、工手、工手補という4つの身分が設けられており、さらに工手は1等工手、2等工手、3等工手と分けられていた。これらの身分は、学歴、性差と照応しており、「大卒は事務または技師、高卒は書記または技手、中卒は工手補というのが原則であり、更に、同じ高卒であっても、男子は書記または技手であるのに対して、女子は書記補というのが原則であった」（今里1968b：47）。

要するに、三菱電機における戦後の身分制度は職員と工具という区分が廃止されたものの、「制度の運営の中で出来上がった取り扱い」（今里1968b：47）によって学歴に強く規定され、かつ性差に基づく明確な処遇の違いも存在する制度であった。また、中途採用者の初任格付けは原則として各職能系統の最下位の身分であり、「中途採用者は従来の年功序列体系の中では、かなり低く評価されていた」（今里1976：10）。

### 2 身分の昇格

次に、身分の昇格について説明しよう。三菱電機は社員に対し、「能力の進展と精勤の度合いに応じて」（油田1954：15）入社後に格付けられた身分よりも上位の身分へ昇格する機会を与えていたが、それは表1に示す昇格の要件に基づいて行われていた。具体的には、まずは勤続年数と本給額が重要な要件となっており、その上で試験が課され決定されていた。この場合の試験とは、勤務成績、論文、学科試験、口頭試問を含むもので、単なる学科試験を意味するものではないことに注意する必要がある。3等工手→2等工手、2等工手→1等工手、1等工手→工長あるいは工師への昇格は勤務成績、口頭試問によって決定されてい

図1 職能系統と身分の階層



出所：今里（1968b），p. 47により作成。  
 注：各職能系統の右側（技能系統の工師昇格に関しては左側）に記されている年齢は学齢であり、身分の昇格に際して最短で到達した場合の学齢を意味する。

たが、書記補→書記、技手補→技手、工手補→3等工手の昇格にはさらに学科試験が課され、書記→事務、技手→技師の昇格には学科試験に加え論文が課されていた。

さて、上述したように学歴別に初任身分が異なることから、身分の昇格も学歴別に説明したほうが理解しやすい。大卒者の場合は、入社後に格付けられる身分が事務あるいは技師であったため、昇格そのものが存在しないことになる。ただし、

図1には記していないが、すべての身分の上に上級管理職に対応する参事および参与というものも存在していた。つまり、事務あるいは技師から参事へ、また参事から参与へという昇格が行われる場合もあった。だが、「大卒は22才で入社して定年の56才まで約34年間全く同じ身分である」（今里1968b: 47）という記述が存在する。この記述がどこまで当時の実態を反映したのかわからないが、大卒者の場合、事務あるいは技師とい

表1 身分昇格の要件

昇格区分		資格		試験項目ごとのウェイト					
		勤続年数	本給	勤務成績	論文	学科			口頭試問
						学術	社会	現場	
書事 → 記務	書記補、技手補よりの昇格者	満5年以上	12,000円以上	30	10	40			20
	高等学校新卒業者	満5年以上	12,000円以上						
	技手または工手補よりの転勤者	満3年以上	11,000円以上						
技手 → 手師	上記以外の者	満2年以上	12,000円以上	50					30
	中学校新卒業者	満5年以上	9,000円以上						
	高等学校新卒業者	満2年以上	9,000円以上						
書記補 → 記技 → 手手補	上記以外の者	満1年以上	9,000円以上	70					30
	1等工手 → 工師	満4年以上	870円以上						
	1等工手 → 工長	満7年以上	1,000円以上						
1等工手 → 2等工手	2等工手	満5年以上	700円以上	70					30
	3等工手 → 2等工手	満5年以上	550円以上						
	工手補 → 3等工手	技能訓練生または教習生修了者	満7年以上						
上記以外の者		満5年以上	430円以上						

出所：労務行政研究所（1968），p. 10により作成。  
 注：工長から工師への身分の変更は、会社が適当と認めた者について行われる。

う身分に格付けられている期間が長く、参事、参与への昇格は限定的となる仕組みとなっていたことがうかがえよう。

高卒者の場合、入社後に格付けられる身分は男子が書記あるいは技手、女子が書記補であった。書記あるいは技手に格付けられる高卒男子は学齢で23歳時点、つまり表1に示した通り勤続年数5年で事務あるいは技師への昇格機会が訪れるというものであった。ただし、「大学程度の内容を有する学科試験に合格し」なければならず、「万年技手（または書記）」も存在していた（油田1954：17）。また、「従来は高卒は、大卒よりも必ず一年間よけいに会社におらねば大学と同じ待遇にならないということになっていた。つまり高校を出て五年間いないと大学と同じレベルの試験を受けることができない。そういう差別をしていた」（森田1968：7）というように学歴格差も存在していた。さらに、書記補に格付けられる高卒女子は学齢で20歳時点、つまり表1に示した通り勤続年数2年で書記への昇格機会が訪れることになるが、このことは試験に合格したとしても高卒男子と比して少なくとも2年の遅れを有していることを意味する。

中卒者の場合、入社後に格付けられる身分は工手補であった。中卒者は15歳で入社した後、技能訓練生を経て、学齢で23歳時点、つまり表1に示した通り勤続年数7年で3等工手への昇格機会が訪れることになる。その際、勤続年数が7年経った者全員が同様に3等工手へ昇格できるとは限らない。昇給については後述するが、全員が毎年同額の昇給が行われるわけではなく、人事考課を反映した昇給額となることから、勤続年数が7年経った者全員が昇格の要件を満たすことになるわけではない。また、昇格の試験制度は勤務成績、学科試験（現場）、および口頭試問となっていた。工手補から3等工手への昇格は自動昇格ではなく、一定のハードルがあった。さらに、3等工手から2等工手への昇格は学齢で29歳時点、2等工手から1等工手への昇格は学齢で34歳時点、1等工手から工師への昇格は学齢で39歳時点に行われることになるが、これらの学齢は最短で昇格できた場合を意味し、必ずしも全員が最短で昇格でき

るということではなく、昇格の選抜には勤務成績と口頭試問の結果も加味された。

ところで、技能系統の者の場合、「職能系統間の転換は……転換試験の結果、合格と認められた者について行なう」（労務行政研究所1968：10）というように、技能系統から事務系統あるいは技術系統へ職能系統を転換することも可能ではあった。工手または工手補から書記または技手への転換試験が存在していた。その際、勤務成績、学科、口頭試問が加味され、それぞれのウェイトは30：50：20となっていた（労務行政研究所1968：10）。それによって中卒者でも高卒者さらには大卒者と同等に処遇されることは不可能ではなかった。とはいえ、「中卒者が……大卒と同じ事務、技師の試験に受かることは非常に困難である。もちろん道はありますが、非常に厳しいテストで受験生の1%も合格しない」（森田1968：7）というものであった。

### 3 昇給基準

最後に、昇給基準について説明しよう。昇給基準とは、表2に示す通り、身分別、本給段階別に定められた昇給基準ランクともいうべきもので、本給の昇給額の基準となるものである<sup>5)</sup>。三菱電機では、毎年の春闘で昇給基準を書き換えることはしておらず、第2手当というもののうちの調整給系数というものを毎年の春闘によって改訂していた。昇給基準は数度の改訂が行われていたが、1968年の人事処遇制度改訂までは1964年に改訂された昇給基準を適用していた。

表2では日給者と月給者という区分が設けられているが、これは三菱電機における賃金の支払形態が事務系統・技術系統に属する者および技能系統の工師は月給制、工師以外の技能系統に属する者は日給制となっていたことによる。月給者は月額が決まっていたのに対して、日給者はいわゆる日給月給制で、就業日数に応じて月額が異なっていた（森田1968：3-4）。

さて、昇給基準に関しても学歴別に説明するとわかりやすい。まず、大卒者の場合、初任身分は事務あるいは技師であったから、昇給基準も900円→1100円→1400円→1600円→2100円→2600円と増加していくことになっていた。

表2 昇給基準 (1964年当時)

月給者			日給者		
身分	本給段階	昇給基準	身分	本給段階	昇給基準
事務 技師 工師	34,000円以上	2,600円	工長	1,250円以上	50円
	28,000円以上	2,100円		1,250円未満	40円
	21,000円以上	1,600円	1等工手	860円以上	38円
	17,000円以上	1,400円		860円未満	35円
	14,000円以上	1,100円	2等工手	690円以上	35円
	14,000円未満	900円		690円未満	31円
書記 技手	14,000円以上	900円	3等工手	560円以上	31円
	9,000円以上	700円		490円以上	27円
	9,000円未満	600円		430円以上	23円
書記補 技手補	11,000円以上	600円		430円未満	19円
	11,000円未満	400円	工手補	430円以上	19円
		370円以上		16円	
		370円未満		13円	

出所：三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 (1974a), p. 54 により作成。

注：1) 事務系統・技術系統に属する者および技能系統の工師は月給者、工師以外の技能系統に属する者は日給者と呼ばれる。

2) 月給者の昇給基準は月額、日給者の昇給基準は日額で表示している。

高卒男子の場合は、初任身分が書記あるいは技手であったから、まず書記あるいは技手という身分において昇給基準が600円→700円→900円と増加していくことになっていた。ただし、本給が1万4000円以上になると昇給基準は900円で頭打ちとなっていた。そのため、より高い昇給基準でもって処遇されることを望むならば、事務あるいは技師へと昇格する必要がある。つまり、身分の昇格如何によって昇給に大きな格差が出る仕組みとなっていた。

高卒女子の場合は、初任身分が書記補であった。昇給基準は、本給が1万1000円未満なら400円、1万1000円以上なら600円と、高卒男子の初任身分である書記あるいは技手の昇給基準と比べて低く設定されていた。本給が9000円以上になれば書記に昇格する機会があったが、その場合でも試験に合格しなければならなかった。

以上は、事務系統および技術系統についてであるが、それに対して技能系統の昇給基準は幾分複雑である。技能系統の最下位の身分である工手補へ格付けられるのは中卒者であり、その時点での昇給基準は日額13円であった。したがって、13円→16円→19円→23円→27円→31円→35円→

38円→40円→50円と10段階の昇給基準を駆け上がっていくことになる。ただし、このように上昇していくには、その途中に身分の昇格が必要となる。各身分には複数の昇給基準が設けられており、例えば本給が430円以上でも工手補に留まっているならば昇給基準は19円で頭打ちとなるというように、すべての身分において昇給額の上限が決められていた。

また、これらの金額はあくまでも標準の額であって、実際の昇給は「各人の提供した労働の質と量、能力の進展及び勤怠度を考慮して直上の上長を含む三名以上の関係上長が査定する」(中川1959:318)人事考課に基づいて最高〇〇円、最低〇〇円という幅の中で決定されていた。

このように、本給の決定には学歴および身分の昇格が非常に重要な意味を持っていた。加えて、毎年の昇給額は人事考課によって個人間で差が出るものとなっていた。

### Ⅲ 1960年代の変化と課題

次に、三菱電機における1960年代の問題状況について、事業構造、人員構成、課題意識、労使

関係の順に説明しよう。

### 1 事業構造の変化

三菱電機は重電を中心に戦後の復興を成し遂げたが、同時に事業分野を広げており、総合電機メーカーへの展開を図っていた。これにより全社売上高に占める各分野の割合も変化し、1965年度には重電 24.6%、車両・産業機械 18.6%、標準電機 18.0%、家庭電器 22.9%、電子機器・電子商品 15.9%となっていた（三菱電機株式会社社史編纂室編 1982：110）。

その過程において、三菱電機は先進技術の導入を図り、技術者を大量に雇用した。大卒技術者の

新入社員は1960年に100人を超え、1964年には300人を数えていた。また、新工場の建設も進め、量産体制を確立していった。製作所・工場の数は1955年時点で14であったが、1965年時点では20にまで増大していた。そして、無線機製作所におけるテレビ生産の活発化や北伊丹工場設立による半導体生産の開始に伴い、女子作業者を大量に雇用するようになっていた（三菱電機株式会社社史編纂室編 1982：111-122）。

### 2 人員構成の変化

表3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。ここから次のような変化が見て

表3 人員の推移

(単位：人，歳，年)

年	月給者						日給者						合計		
	男			女			男			女			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	人数	平均年齢	平均勤続年数	人数	平均年齢	平均勤続年数			
1950	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	15,262	—	—
1951	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	15,287	—	—
1952	3,886	—	—	1,038	—	—	9,365	—	—	1,241	—	—	15,869	—	—
1953	4,225	35.1	11.8	1,320	26.6	5.0	9,726	30.5	8.0	1,259	25.5	6.1	16,730	31.0	8.6
1954	4,235	35.1	11.8	1,333	26.6	5.0	9,936	30.5	8.0	1,238	25.5	6.1	16,742	31.0	8.6
1955	4,445	35.4	12.1	1,442	26.6	5.1	10,336	30.9	8.6	1,284	25.7	6.4	17,507	31.3	9.0
1956	4,594	35.2	12.0	1,524	26.0	4.8	10,475	30.9	8.7	1,287	25.5	6.3	17,880	31.2	9.0
1957	4,864	35.0	12.1	1,705	25.6	4.8	11,018	31.6	9.5	1,647	22.6	4.4	19,234	30.9	9.2
1958	5,318	34.8	12.0	1,944	25.4	4.7	11,849	31.1	9.7	2,463	22.1	4.1	21,574	30.4	9.1
1959	5,726	34.5	11.9	2,199	25.2	4.6	12,429	31.3	9.8	2,804	21.7	4.1	23,158	30.2	9.0
1960	6,187	34.3	11.6	2,458	24.9	4.3	12,949	31.9	9.9	3,351	21.6	3.9	24,945	30.4	9.0
1961	6,991	33.6	11.3	2,920	24.7	4.5	13,805	32.4	10.5	3,267	22.5	4.8	26,983	30.7	9.3
1962	8,076	31.7	10.3	3,451	23.3	3.8	15,340	31.4	10.1	4,798	20.7	3.8	31,665	29.0	8.5
1963	9,763	30.8	10.0	4,036	23.0	4.0	18,432	31.7	10.2	6,032	20.5	3.6	38,263	28.6	8.4
1964	11,079	30.8	8.6	4,366	23.5	3.1	20,847	30.0	8.2	7,941	19.7	2.4	44,233	27.6	6.7
1965	12,170	30.7	8.6	4,908	23.3	2.9	22,651	29.5	7.8	9,296	19.6	2.1	49,025	27.2	6.4
1966	12,842	30.9	8.7	4,847	23.6	3.1	23,239	29.6	8.1	8,853	20.2	2.5	49,781	27.4	6.6
1967	12,805	31.6	9.6	4,377	24.5	3.9	22,283	30.5	8.9	7,427	20.9	3.3	46,892	28.6	7.6
1968	13,260	31.6	9.6	4,689	24.5	3.9	22,972	30.5	8.9	8,097	20.9	3.3	49,018	28.0	7.6

出所：『有価証券報告書』各年度版により作成。

注：1) 各年3月末の数字だが、1953年に関しては、9月末の数字を用いている。

2) 1950年、1951年、1952年に関しては、「月給者」「日給者」という区分ではなく、「職員」「工員」「その他」と区分されているため、「職員」を「月給者」、「工員」を「日給者」とみなし、合計人数は「その他」も含めたものを表記している。

3) 1968年の「月給者」で「女」の平均勤続年数は、有価証券報告書通りに厳密に記せば「9.9年」である。ただし、この数字は極端に大きいこと、その半期前の1967年9月末時点では「3.9年」であることから誤植と判断し、「3.9年」へと修正した平均勤続年数を表に記している。

取れる。

第一に、社員数全体が増加している。1950年の社員数全体は1万5262人であったが、1965年には4万9000人台へと達し、1950年時点と比して3倍以上に増加していた。

第二に、日給者の男子に比して、月給者の男子が増加している。有価証券報告書において日給者、月給者という区分を用い始めた1953年と、1960年代半ばである1965年を比較してみると、日給者の男子が1953年では9726人、1965年では2万2651人と約2.3倍の増加であったのに対して、月給者の男子は1953年では4225人、1965年では1万2170人と約2.8倍の増加を示していた。

第三に、女子の増加が顕著である。女子の月給者は1953年では1320人、1965年では4908人と約3.7倍、また女子の日給者は1953年では1259人、1965年では9296人と約7.3倍に増加していた。

### 3 課題意識

このような人員構成の変化と労働市場環境の変化に直面した三菱電機の人事担当者は、次のような課題意識を抱いていた。

第一に、大卒者の増加に伴い、その処遇をいかに行うかという課題である（今里1976：10-11）。

第二に、労働供給のあり方の変化、特に中卒者の減少に伴い、現場作業者の採用をいかに行うかということも課題となっていた（今里1968a：10）。具体的には高卒のブルーカラー採用が進展した。三菱電機では、1967年から新規高卒のブルーカラー採用が始まったとしている（大竹1976：11）<sup>6)</sup>。実際には、それまでも中途採用で高卒者をブルーカラーとして採用していたと考えられる。ブルーカラーとして採用されたがゆえに低く処遇されることに対して不満を抱く者が存在したと思われる。

第三に、労働市場の変化に伴い、中途採用者が増えたが、その処遇をいかに行うかということも課題となっていた（今里1968a：10）。中途採用者の初任格付けは原則として各職能系統の最下位の身分となっていたため、採用が困難になり、また処遇に不満を抱く層が生じていたと考えられる。

第四に、女子の増加に伴い、その処遇をいかに

行うかという課題も意識していた（今里1968a：10）。松下電器では、性差に基づく格差を設けていた初任給を1966年より男女同一のものへと変更していた（鈴木1967：108-109）。このような同業他社の動向も人事担当者に影響を与えたと考えられよう。

### 4 労働組合の要求

また、三菱電機の人事処遇制度改訂にかかる意思決定に影響を与えた要因として、労働組合の要求も無視できない。1963年4月、三菱電機は他社に先駆け、週休二日制を導入していた。それに際して、労働組合は「日給者の場合、日給制のままで時間短縮を行えば、月収が不安定になる」（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編1974b：163）と懸念していた。そのため、1963年11月4、5日から1964年4月28、30日までの間に労使協議の場である合同給与専門委員会が7回開催されているが、その第1回目に労働組合は「現行給与形態の全般について再検討を行なう必要のある旨を強調」（資料2参照）していた。

このように週休二日制の導入から、日給制の是非、さらに人事処遇制度全般の見直しへと議論が発展していた。その後、会社側は1965年7月14、15日にも合同給与専門委員会を開催し、労働組合から「来年4月に実施するという方向で今後精力的に検討したい」（資料3参照）と求められていた。このような労働組合の要求を踏まえた上で、会社側は人事処遇制度を全般的に検討する必要性は認めるものの、1966年4月の実施は無理であるとし、結論として「実施時期の目標をおそくとも昭和43年4月とする」（資料3参照）確認書を労働組合との間で取り交わすこととなった。

## IV 能力主義的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、1968年に人事処遇制度の抜本的改訂が行われている。本節では改訂された人事処遇制度の概要を説明し、それが従来の制度からどのように変更されたのかを考察する。

### 1 職能系統と資格

会社側は、従来の身分制度に対して、「このグルーピング自体がいささか大まかに過ぎる」（今里 1968b: 48）と判断していた。そのため、職能系統を細分化し、それぞれの職能系統に資格の階層を設定するという改訂を行った。成立した資格制度における職能系統と資格の階層は、図2に示す通りである。8つの職能系統へ細分化している点が特徴的である<sup>7)</sup>。「職能系統は単なる職務の区分ではなく、職務遂行能力の質的分類である」としているが、これは「職務の質に対応させて、労働の質を考え、この労働の質、いいかえれば人の能力の質を軸として従業員の序列体系を考え、企業における人と職務を関連させる」ことを意図している（資料1参照）。要するに、いかに職務との関連を強めた人事処遇制度を構築するかということが課題となっており、三菱電機の場合はその模索の中での一応の解として職能系統を細分化したのである。

資格の階層は、基本的には図2に示す通りだが、さらに執務系統・工技系統・技能系統5級の中で豊富な経験によって特に高度な能力を備えるに至っ

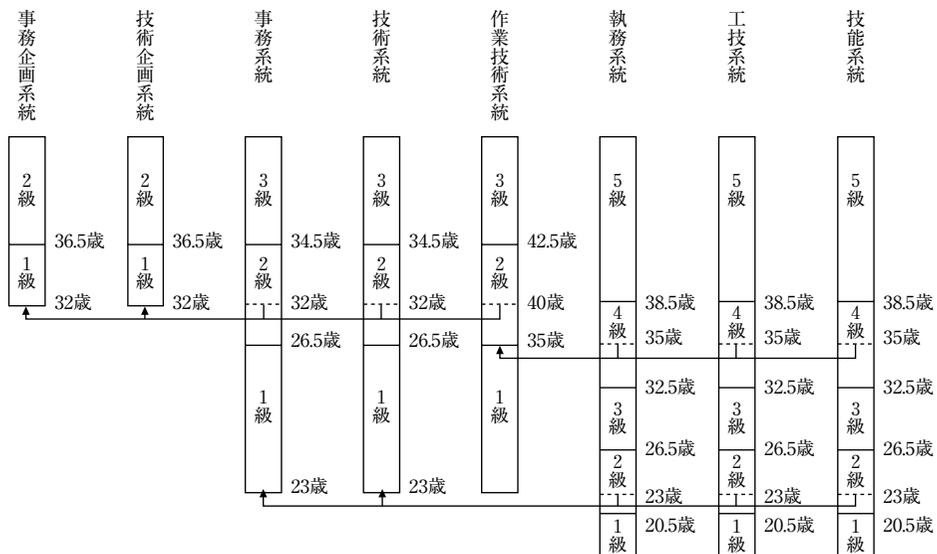
たと認められる者をそれぞれ執務長、工技長、技能長と称するとしている。なお、これらの資格の上には、従来の身分制度と同様に参事と参与がおかれている。また、新卒者の初任資格は、中卒者が技能系統1級、高卒者が執務系統・工技系統・技能系統1級、高専卒者が工技系統2級となっており、大卒者および大学院の修士課程修了者は事務系統・技術系統1級、大学院の博士課程修了者は技術系統2級へと格付けられる。

このような資格の階層と初任資格の設定によって、次のような変更が行われた。

第一に、大卒者であっても複数の資格に格付けられるようになった。

第二に、高卒者の位置づけが変更された。従来の身分制度では、高卒者でもブルーカラーとして採用された者は技能系統に属し、ホワイトカラーとして採用された者との間に格差が生じていた。だが、この改訂により高卒者ならば同列の資格へ格付けられ、従来のような格差は生じないことになった。ただし、このことは一面では「高卒者を全部現場作業と同じ待遇に引き下げてしまう」（森田 1968: 5）ことも意味しており、これによる高卒ホワイトカラーの不満をどうやわらげるかと

図2 職能系統と資格の階層



出所：今里（1968b），p. 57より作成。

注：各職能系統の右側に記されている年齢は学齢であり、資格の進級に際して最短で到達した場合の年齢を意味する。

いう課題が残っていた。これへの対処は、後述するように、職能系統の変更の仕組みによって行われた。ブルーカラー、ホワイトカラーを問わず、高卒者が大卒者と同様に処遇される機会が開かれたのである。

第三に、中途採用者の位置づけも変更されている。すなわち、「現行制度においては中途入社者は原則として各職能系統の最低位の身分を取得することとなっていますが、新資格制度では各職能系統の最下級の資格に限定することなくそれぞれの能力に応じた資格を与えることとします」（今里 1968b: 50）としている<sup>8)</sup>。

第四に、女子の処遇についても、「女子は現行制度では事務補助者、軽作業者として採用し補助的職務を担当させていますが、これを改め男女同一の評価尺度で評価することとします」（今里 1968b: 50）としている。

## 2 資格の進級と職能系統の変更

職務遂行能力という一貫した基準で社員を格付ける場合、その高まりをいかに評価するのが重要となる。ここでは、そのための仕組みを形作るものである資格の進級と職能系統の変更について説明しよう。

資格の進級は、表4に示す通り、試験によって選抜が行われる場合と自動進級の2通りある。この場合の試験とは、従来と同様に筆記試験のみを指すわけではなく面接も含む。試験による選抜は、事務企画系統・技術企画系統では1級から2級へ、事務系統・技術系統・作業技術系統では2級から3級へ、執務系統・工技系統・技能系統では2級から3級へ、および4級から5級への進級の際に、在級期間と本給要件を満たした上で、勤務成績・面接を勘案して行われる。筆記試験も課されるのは、執務系統・工技系統・技能系統の2級から3級への進級のみである。そして、これらの進級率は各受験資格条件取得者の受験回数ごとに進級しない者が50%以上とならないことを目安として設定するとしている（労務行政研究所 1968: 15）。加えて、「初回受験後〇年経過した者については原則として進級を認める」という最長滞留年数を設定している。定められた在級期間と本給要件を

満たした上で試験を受けたのだが、進級にはおぼつかないという場合もあろう。そこで、最長滞留年数を満たせば上位資格が必要とされる職務遂行能力が備わったとみなし、進級させるのである。当時、このような仕組みは日立や日本鋼管、三菱重工においても導入されている（労務行政研究所 1966: 23, 折井 1973: 42, 労務行政研究所 1970: 26）。

他方、上記以外の進級に関しては自動進級となる。自動進級とは、その資格に在級した期間と本給〇〇円以上といったその時点で支払われている本給の2つの要件のみによって原則として上位資格への進級が行われるというものである。

このような最長滞留年数の設定と自動進級は労使の妥協の産物であった。制度構築の当初、会社側は「すべての進級に当って面接を行いたい。筆記試験は、1~2級の間でもやりたいが……2~3級の間のみとした」（資料4参照）という。だが、労働組合は会社案に否定的な見解を示していた。もともと「職制における認定、推せんという形ではいけないから試験制度を設けようという組合側の強い意見で、今日のものが作られた」のだが、「かって組合が主張して試験制度が作られたのは事実としても、20年間にわたる不信感は、簡単にぬぐい切れるものではない。会社は、弊害さえなくせば良いだろうといわれるが、組合員の多くは極めて深い不信感をもっている」と述べている（資料4参照）。身分の昇格にかかる試験が実際にどう運用され、合格率がどれ程であったかはわからないが、制度改訂により、少なくとも50%を進級させるという数字が入れられたところを見ると、それ以下の合格率となることがしばしばあったと考えてよかろう。その結果、妥協の産物として最長滞留年数と自動進級が設けられたのである<sup>9)</sup>。これらの設定が、従来の身分制度と比較して大きく異なる特徴と言えよう。

次に、職能系統の変更についてであるが、図2および表5に示すように3通りある。いずれも要件に該当し、かつ所定の選考課目に基づき実施する変更試験に合格した者について行われる。この職能系統変更の特徴は次の通りである。

第一に、大卒者であってもより高く処遇されるには職能系統の変更が必須となったことである。

表4 資格進級の要件

区分		要件		進級要件	
		在級期間	本給		
技術企画系統・事務企画	1級→2級		4年以上	35,850円以上	要件該当者につき面接、勤務成績を勘案の上選定を行なう。
	2級→3級	1級より進級した者	8年以上	30,450円以上	要件該当者につき面接、勤務成績を勘案の上選定を行なう。ただし初回受験後4年を経過した者については原則として進級を認める。
執務・工技・技能系統より作業技術系統2級に変更した者		6年以上	35,400円以上		
上記以外の者		1年以上	30,450円以上		
事務・技術・作業技術系統	1級→2級	執務・工技・技能系統より事務・技術系統1級に変更した者	3年以上	18,450円以上 ただし、在級期間中の昇給総額3,000円未満の者を除く	要件該当者につき原則として進級を行なう。
		研修生修了者			
		見習生修了者			
		上記以外の者	1年以上		
執務・工技・技能系統	4級→5級		5年以上	27,900円以上	要件該当者につき面接、勤務成績を勘案の上選定を行なう。ただし初回受験後4年を経過した者については原則として進級を認める。
	3級→4級	(ア)	6年以上	22,000円以上 ただし最近3年間の昇給総額が2,400円未満の者を除く	(ア)(イ)または(ウ)該当者につき原則として進級を行なう。
		(イ)	5年以上	22,600円以上	
		(ウ)	5年以上	在級中の昇給総額が4,500円以上	
	2級→3級	1級より進級した者	5年以上	17,400円以上	要件該当者につき筆記試験を行ない面接、勤務成績を勘案の上選定を行なう。ただし初回受験後3年を経過した者については原則として進級を認める。
		工技専修生修了者	4年以上		
上記以外の者		3年以上			
1級→2級	教習生修了者	4年以上	13,500円以上	要件該当者につき原則として進級を行なう。	
	技能訓練生修了者	2年以上			
	研修生修了者	1年以上			
	見習生修了者	1年以上			
	上記以外の者	1年以上			

出所：今里（1968b），p. 58により作成。

事務系統・技術系統の2級から事務企画系統・技術企画系統の1級への変更がこれに該当する。

第二に、執務系統・工技系統・技能系統の2級から事務系統・技術系統の1級への変更を設けることにより、中卒者、高卒者であろうと大卒者と

同じ職能系統で処遇されることが可能となっている。従来の身分制度では中卒者、高卒者は大卒者との間に学歴格差が存在していたのだが、この改訂では学歴格差を縮小した<sup>10)</sup>。従来も職能系統の変更は設けられていたが、実際には学歴格差が大

表5 職能系統変更の要件

区分	要件		選考科目				受験回数制限
	資格	本給	資質評価	学科	口頭試問	論文	
事務系統 事務企画系統 技術系統→技術企画系統 作業技術 (1級) 系統(2級)	事務・技術・作業技術系統2級取得後5年以上経過した者	25,950円以上	50	—	20 { 専門知識 企画能力	30	2回
執務系統 事務系統 工技系統→技術系統 技能系統 (1級) 系統(2級)	執務・工技・技能系統2級取得後2年以上経過した者	14,800円以上	30	50 { 一般的基礎知識 専門的基礎知識	20 { 一般的基礎知識 専門的基礎知識	—	3回
執務系統 工技系統→作業技術系統 技能系統 (2級) 系統(4級)	執務・工技・技能系統4級取得後2年以上経過した者	24,100円以上	50	30 作業技術 (現場)	20 作業技術 (現場)	—	3回

出所：今里 (1968b), p. 59 により作成。

注：1) 選考科目中の数字は採点の比重を示す。

2) それぞれ受験には回数制限が設けられているが、それぞれの回数受験後もなおその後能力資質の変更の可能性があるとして認められる者はこの限りではないとしている。

きかった。

第三に、従来の1等工手から工師への昇格を、執務系統・工技系統・技能系統の4級から作業技術系統の2級への変更というようにしている。これにより、選抜としての意味合いが高まっている。なお、上記3つの変更試験には回数制限が設けられており、それを超えて職能系統を変更することは難しくなっている。

以上から、1968年改訂により、系統内資格進級には勤続要素のウェイトが高まったが、評定要素のウェイトが高い職能系統変更の活用により、能力評価における勤続要素と評定要素のバランスがとられることになったと言えよう。

### 3 昇給基準

最後に、変更された昇給基準について説明しよ

う。従来の身分制度においては、技能系統に属する者で工師以外の者の賃金支払方法は日給制であった。これに関して、労働組合から「日々成果を測定するという形の日給制の存在意義に疑問符が打たれます」(三菱電機労働組合運動史編纂委員会編1974a: 300)と主張されていた。そのため、表6に示す通り、社員すべての昇給基準を月額表示とし、本給の支払形態を統一した。

また、昇給基準は、従来と異なり、1つの資格に1つの昇給基準が設けられている。この結果、第一に、大卒者の場合、初任資格が事務系統・技術系統1級であるから、昇給基準は1000円→1500円→2100円→2600円と増加していく。額的には従来と比較して大きな変化はない。だが、このように増加していくには資格の進級および職能系統の変更が必須となっている。

表6 昇給基準 (1968年当時)

職能系統	資格	昇給基準	職能系統	資格	昇給基準
事務企画系統 技術企画系統	2級	2,600円	執務系統 工技系統 技能系統	5級	1,200円
	1級	2,100円		4級	950円
事務系統 技術系統	3級	2,100円		3級	800円
	2級	1,500円		2級	650円
作業技術系統	1級	1,000円		1級	500円

出所：今里 (1968b), p. 55 により作成。

注：執務系統・工技系統・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。

第二に、高卒ホワイトカラーの場合、初任資格が執務系統・工技系統1級であるから、昇給基準は500円→650円→800円→950円→1200円と増加していくことになる。この額は従来と比較して低く設定されているが、事務系統・技術系統の1級へ職能系統の変更を行うことを可能とする仕組みを設けることにより、不満を解消し、また意欲向上を図っている。

第三に、高卒ブルーカラーの場合、高卒ホワイトカラーと同様の昇給基準で処遇されることとなっている。そのため、高卒ブルーカラーと高卒ホワイトカラーとの間にあった格差は解消されている。また、資格進級における最長滞留年数と自動進級の設定により、勤続年数を経れば、より高い昇給基準で処遇されるよう変化している。

## V 結 語

以上、三菱電機における戦後型の学歴身分制を軸とした人事処遇制度から能力主義的人事処遇制度への移行を考察した。その過程は、機械的平等主義的な年功制度から能力評価に基づいて個人間に差がつく制度への転換というような単純なものではなかった。

三菱電機における戦後型の学歴身分制を軸とした人事処遇制度は、職員と工具という区分が廃止されてはいたものの、学歴に強く規定され、かつ性差に基づく明確な処遇の違いも存在する制度であり、中途採用者も低く処遇されるものとなっていた。また、身分の昇格は勤務成績と口頭試問の結果が加味され、必ずしも全員が同様に昇格できるわけではなく、職能系統の転換の余地はあったが非常に困難であった。さらに、本給の決定は学歴および身分の昇格が非常に重要な意味を持っており、毎年の昇給額は人事考課によって個人間で差が出る仕組みとなっていた。

このような制度が1968年に改訂されたのであるが、それは職務遂行能力という一貫した基準によって編成された職能系統・資格に全従業員を格付け、資格進級と職能系統変更をシステムティックに実施することによって、整合的で納得度の高い社内秩序を確立しようとするものであった。資

格進級における最長滞留年数と自動進級の設定によって、従来よりも系統内資格進級において勤続要素に配慮しつつ、また評定要素のウェイトが高い職能系統変更の活用によって、能力評価における勤続要素と評定要素のバランスがとられることになった。

この改訂により、大卒者の処遇・選別問題、高卒ブルーカラー採用に伴う処遇問題、中途採用者の処遇問題、男女格差にかかわる問題、そして学歴格差にかかわる問題などの人的資源管理上の諸問題を解決するための制度整備が一応の完成をみた。もちろん、そうした制度が実際にどのように運用され、納得性の向上に結びついたかについては、制度改訂とその背景を吟味した本稿では明らかにされていない。これについては残された課題である。

最後に、本稿の分析から明らかにした事実認識が現在の人的資源管理をめぐる状況に対してもつインプリケーションについて簡単に述べておく。

第一に、資格格付けの重要性について。本稿の分析では、従業員の資格進級をいかに行うかが重要なものとなっていた。現在の成果主義をめぐる議論の中で短期的な評価を報酬へ反映すべきだとの主張が行われているが、従業員を長期的にいかに格付けし、処遇していくかということの方が人的資源管理としてはより大事である。その意味で、成果主義的な人事改革においても、短期的報酬変動よりも長期的な格付けのあり方がどう変わっているのかを考察することが必要であると考えられる。

第二に、社内秩序の重要性について。1960年代後半における人事改革では、年功主義から能力主義への転換が重要だと考えられてきた。しかしながら、本稿で明らかにしたように、実際の企業の現場では学歴重視の秩序から能力重視の秩序へ転換することが重要なポイントとなっていた。現在の成果主義的な人事改革のもとでも、何を根拠として社内秩序を保っていくのか明確にする必要がある。

第三に、佐藤（1999, 2004）が指摘する職能的資格制度と能力的資格制度の区分について。三菱電機において1968年に改訂された人事処遇制度

は日経連の推奨する職能的資格制度であり、それは職務との関連を強める一応の解として職能系統を8つに細分化していた。このような改訂は、職務との関連を強めるという点では意味があったといえよう。しかしながら、1968年改訂後の三菱電機ではその職能的資格制度に問題があると認識され、1978年に大幅な人事処遇制度の改訂を行っている。これにより、1968年改訂で打ち出された職能的資格制度は能力的資格制度へと大きく転換することになる。三菱電機がなぜ職能的資格制度を大幅に改訂したのかをより踏み込んで検討することは、能力主義管理をめぐる重要なインプリケーションが導き出されると思われる。だが、1978年に行われた人事処遇制度の改訂の分析は、本稿の範囲を越えるため、他日を期したい。

\*本稿を執筆するにあたり、三菱電機労働組合から資料的な支援を受けた。また、本稿の執筆の過程で仁田道夫教授（東京大学）、林大樹教授（一橋大学）、鈴木良隆教授（一橋大学）、米山高生教授（一橋大学）、呉学殊研究員（労働政策研究・研修機構）、2名の匿名レフェリーから有益なコメントをいただいた。さらに、社会政策学会第114回大会自由論題において本稿の内容を報告した際にも、フロアから貴重なコメントをいただいた。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) もっとも、橋元に関してはこのような指摘はあてはまらない。というのは、橋元は職能給化が行われる前のX造船において「査定はいかんで年齢・動続序列と本給序列は全く異なったものとなりうる」(p. 71)としているからである。だが、職能給化が行われた後、「昇給査定及ばす範囲が広がった」(p. 98)としていることから、全体的な論調は能力評価の強化であると言えよう。
- 2) 仁田(1993, 2003b)は、能力主義への移行が多分に恣意的・非体系的な方式による昇給管理から職務遂行能力という一貫した基準による、より客観的・体系的な昇給管理への転換という側面をもつことを主張しているが、昇給管理のあり方が「恣意的」なものから「客観的」なものへと転換したかについては、人事考課の制度や運用にまで踏み込んだ分析が必要である。本稿は、昇格・昇給の制度分析に焦点をあてたものであるため、そこまで踏み込むことはしなかった。
- 3) なお、恐らく三菱電機と思われるB社の事例に即して、1960年代に工職身分格差撤廃が進展したことを分析している研究として久本(1998)が挙げられる。また、戦前期における三菱電機の技術開発と技術者については、市原(2007)が詳細な検討を行っている。
- 4) 楠田(1975)における職能資格制度は、この分類に基づくならば、能力的資格制度であったと言えよう。
- 5) 三菱電機において職階制度という制度も1950年から導入されており、賃金は職階給として反映されていた。具体的には職務級ごとに定められた職階定額というものをベースに

個人の能率などを勘案して職階給が決定され、「職階定額部分の賃金全体に占めるウエイトは20%程度」(労務行政研究所1968:22)であった。なお、職階制度は1968年の人事処遇制度改訂の際に変更されているが、この考察は別稿に委ねたい。

- 6) 高卒のブルーカラー採用という事態は三菱電機に限ったことではなく、日立や八幡製鉄、日本鋼管、三井造船などでも生じていた(日立製作所社史編纂委員会編1971:106, 新日本製鉄株式会社社史編さん委員会編1981:653, 日本鋼管株式会社六十年史編纂委員会編1972:551, 三井造船株式会社50年史編纂委員会編1968:288)。
- 7) 日立の場合、職群という区分を設け、企画職、執務職、間接現業職、直接現業職に分けている(労務行政研究所1966:19)。
- 8) 同様に、日立でも中途採用者の処遇について問題視されており、「中途採用者の格付は入社前の経験年数の八〇%を社内経験年数に算入する」(労務行政研究所1966:23)という改訂を行っている。
- 9) 制度構築のプロセスに関しては紙幅の都合から別稿に委ねるが、その概略は次の通りである。すなわち、労使の見解の対立から交渉が膠着状態に陥っており、会社側は労働組合に妥協を求め、労働組合としても膠着状態に懸念を示していた。そのため、労働組合は「進級試験については、会社側委員より出された案より回数を少なくし、試験内容等については現行制度を更に改善し、滞留年限などを設けること」(資料4参照)という妥協案を捻出した。最終的に、会社側はこのような労働組合の意向を踏まえて、資格進級は試験を行わず自動進級とする場合もあり、また試験が行われるにしても最長滞留年数を設けることとなった。労働組合は、この自動進級と最長滞留年数を設けることを条件として会社側の提案した資格進級にかかわる制度を受け入れたのである。
- 10) 学歴格差の縮小に関して、「大学や高校は卒業してはいないが、中学を出て会社で一生懸命能力の涵養につとめれば大学、高卒と、学校へ行かなかった場合も全く同じチャンスを与えられるというのが……能力主義ということの改正点です」(森田1968:7-8)という記述がある。また、職能系統の変更を設けることによって「大学卒を探る前に大学卒と同じ能力を具備した中学卒、高校卒の当社にいる人を優先的に採用する」(森田1968:9)という記述もある。以上から、職能系統の変更は学歴格差を縮小するためのツールとして整備されたと判断してよからう。

#### 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。
- 市原博(2007)「戦前期三菱電機の技術開発と技術者」『経営史学』第41巻第4号, pp. 3-26.
- 今里清[三菱電機労働部管理課長](1968a)「三菱電機における新しい資格制度」『労務管理』第194号, pp. 9-18.
- 今里清[三菱電機労働部管理課長](1968b)「〈事例1-10〉三菱電機株式会社」大池長人・鈴木博・東宮義信編『資格・昇進制度集(経営資料集大成/日本経営政策学会編; 11; 人事・労務編(3))』日本総合出版機構, pp. 46-63.
- 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』第342号, pp. 8-15.
- 氏原正治郎(1959)「戦後日本の労働市場の諸相」『日本労働協会雑誌』1959年5月号, pp. 2-14. のち、氏原正治郎

(1968)『日本の労使関係』東京大学出版会に「戦後労働市場の変貌」として所収。

大竹円治[三菱電機名古屋製作所総務部長代理] (1976)「監督者の登用制度とモラル・アップについての一方法」『労務事情』第369号, pp. 11-14.

折井日向[元日本鋼管本社労務部長] (1973)『労務管理二十年——日本鋼管(株)にみる戦後日本の労務管理』東洋経済新報社。

楠田丘 (1975)『職能資格制度——その設計と運用』産業労働調査所。

佐口和郎 (1990)「日本の内部労働市場——1960年代末の変容を中心として」吉川洋・岡崎哲二編『経済理論への歴史的パースペクティブ』第8章, 東京大学出版会, pp. 207-234.

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.

佐藤博樹 (2004)「人事制度でたどる戦後史 1960年代, 日経連はすでに今日の人事制度を提案していた」『エコノミスト』2004年2月9日号(臨増), pp. 106-110.

新日本製鉄株式会社社史編さん委員会編 (1981)『炎とともに——八幡製鉄株式会社社史』新日本製鉄株式会社。

鈴木実[松下電器労働組合高槻支部支部長] (1967)『松下電器の労務管理——労働組合と松下式経営』三一書房。

鈴木良始 (1994)『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会。

津田眞激 (1970)『日本の労務管理』東京大学出版会。

東京芝浦電機株式会社編 (1977)『東芝百年史』東京芝浦電機株式会社。

中川俊一郎[三菱電機労務部長] (1959)「三菱電機株式会社」日本労務研究会昇給制度委員会編『昇給制度の実証的研究』日本労務研究会, pp. 301-321.

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。

仁田道夫 (1993)「日本と米国における能率管理の展開——戦後期を中心に」石田光男・井上雅雄・上井喜彦・仁田道夫編『労使関係の比較研究——欧米諸国と日本』第1章, 東京大学出版会, pp. 15-40.

仁田道夫 (2003a)『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会。

仁田道夫 (2003b)「日本型雇用システムの実像を探る——年功主義から成果主義へ?」『労働調査』第414号, pp. 4-9.

日本鋼管株式会社六十年史編纂委員会編 (1972)『日本鋼管株式会社六十年史』日本鋼管株式会社。

橋元秀一 (2003)「職能等級制度と職能給——造船重機械メーカーX社における導入とその意味」佐口和郎・橋元秀一編著『人事労務管理の歴史分析』第2章, ミネルヴァ書房, pp. 63-108.

久本憲夫 (1998)『企業内労使関係と人材形成』有斐閣。

日立製作所社史編纂委員会編 (1971)『日立製作所史3』日立

製作所。

日立労働運動史編纂委員会編 (1964)『日立労働運動史』日立製作所日立工場労働組合。

兵藤釗 (1997)『労働の戦後史・上』東京大学出版会。

三井造船株式会社50年史編纂委員会編 (1968)『三井造船株式会社50年史』三井造船株式会社。

三菱重工労組10年史編纂委員会編 (1977)『統一と前進——三菱重工労組10年史』三菱重工労働組合。

三菱電機株式会社社史編集委員会編 (1951)『建業回顧』三菱電機株式会社。

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。

三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 (1957)『三菱電機労働組合運動史』三菱電機労働組合。

三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 (1974a)『運動史 第三巻』三菱電機労働組合。

三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 (1974b)『運動史 第三巻 別冊』三菱電機労働組合。

森田友喬[三菱電機労働部次長] (1968)「実力主義下の新資格制度——三菱電機の改訂事例を中心に」『労働法学会報告』第19巻第13号, pp. 1-29.

油田和次[三菱電機労働部人事課] (1954)「三菱電機における身分昇格制度について——身分制度に対する新しい観点」『労務研究』第7巻第2号, pp. 12-18.

労務行政研究所 (1966)「日立製作所の新職群制度と新賃金制度——基本給の二倍化, 賃金体系簡素化等を目指して制度改訂」『労政時報』第1872号, pp. 19-35.

労務行政研究所 (1968)「能力主義を貫いた新しい資格制度——関連諸制度と共に改正された三菱電機の事例」『労政時報』第1937号, pp. 8-25.

労務行政研究所 (1970)「三菱重工の『新従業員制度』」『労政時報』第2029号, pp. 21-33.

#### 資料

- 1 三菱電機労働組合『菱労新聞』第397号, 1967年2月28日。
- 2 三菱電機労働組合『本部ニュース』1963年11月6日号。
- 3 三菱電機労働組合『本部ニュース』1965年7月16日号。
- 4 三菱電機労働組合『本部ニュース』1967年8月21日号。

(2006年11月9日投稿受付, 2008年1月11日採択決定)

すぎき・まこと 労働政策研究・研修機構アシスタントフェロー。最近の主な著作に労働政策研究・研修機構編『「企業内紛争処理システムの整備支援に関する研究調査」中間報告書』(労働政策研究報告書No. 86) 労働政策研究・研修機構(共著, 2007年)。労使関係論, 人的資源管理論専攻。