



### I はじめに

私に与えられた課題は、「能力」という概念について労使関係の観点から解説するというものである。

この課題に答えるのは非常に難しい。理由は2つある。1つは、課題が広すぎることである。もう1つは、私にはこの広すぎる課題を要領よく解説する能力がないことである。そのため、ここでは日本企業における人事処遇制度の歴史的展開と「能力」について私なりの見解を示すことで、責任を免れたい。

なお、以下の内容は労使関係の分野で必ずしも共通の理解となっているわけではないことを、あらかじめ断っておく。

### II 学歴身分制から職能資格制度へ

戦後、労働組合が結成された最大の目的は、社会的経済的混乱と飢餓の中で労働者とその家族が食べるだけの賃金を獲得することであった。労働組合は、激しいインフレの中で大幅賃上げの要求を行った。そして、1946年10月には、生活保障給の性格が強い、いわゆる電産型賃金が労働組合の要求で成立した。

電産型賃金には、よく知られているように、能力給という項目が存在した。協定された能力給は、まず技能度と発揮度で構成されており、その上で前者の査定要素が重要度、困難度、後者の査定要素が責任感、処理力、融和性、研究心、勤怠度とされ、1947年4月以降実施に移されている（労働争議調査会編1957：177-180）。このように、「能力」という用語は戦後直後期の労使当事者にとって馴染みがあった。

労働組合結成のもう1つの目的は、経営の民主化を要求することであった。戦前は工具と職員という区分があり、給与、賞与、昇進、福利厚生などの労働諸条件に大きな格差があった。いわゆる工職身分格差と呼ばれるものである。また、氏原（1959）は戦前の日本企業では社員、準社員、工具、組夫という身分が、大学高専卒、中学卒、高小卒、小卒という学歴と照応していたと指摘する。戦前の人事処遇制度の根幹は学歴身分制であったということができよう。

そのため、労働組合は工職身分格差の撤廃と、学歴により強く規定された人事処遇制度の改革を強く求め

た。労使当事者は、ここでも「能力」に着目した。そして、学歴ではなく「能力」に基づいた人事処遇制度を構築しようとした。

ただし、二村（1994）や久本（1998）などは、戦後直後期に工職身分格差の撤廃が進んだものの、完全な撤廃には至らなかったと主張している。また、佐口（1990）も戦前の学歴別労働市場が戦後に再構築されたとし、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、中卒という学歴との対応を指摘している。戦前の学歴身分制は克服されず、戦後型学歴身分制と呼ぶべきものが形成されたといえる。このような観点からすると、戦前の学歴身分制については戦前型学歴身分制と呼ぶのが適切であろう。

戦後型学歴身分制は、労使当事者が意図して生み出したとはいえない。とりわけ労働組合は、戦後直後期においては人事処遇制度を決定する一方の当事者として発言力が高かったから、その意向の多くは実現された。だが、1960年代に能力主義管理へ移行するまで、「能力」という概念が十分確定しておらず、日本企業の人事処遇制度は、実質上、学歴とリンクせざるを得なかった。

仁田（1993）は、『『能力主義管理』の基本的な考え方を一言であらわせば、『全従業員を職務とその遂行能力を基準として統一管理する』方式ということになる』（p.33）と述べている。企業が価値を置くのは職務を遂行する「能力」であるため、職務を離れて「能力」というものを評価することはできない。「職務遂行能力」というキーワードが示すように、もともと能力主義管理の前提は、職務であった。

日本企業の人事処遇制度は、大まかにいって、戦前型学歴身分制→戦後型学歴身分制→職能資格制度というように歴史的展開を遂げている。戦後型学歴身分制の克服には、「職務遂行能力」という概念の確立が決定的に重要であった。職能資格制度とは、能力主義管理の具現化であり、「職務遂行能力」という一貫した基準でもって編成された人事処遇制度である。この職能資格制度に全従業員を格付け、職能資格の昇格と職掌区分の転換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が確立される

こととなった。

「職務遂行能力」という概念の確立には、2つの背景が存在したと考えられる。第一に、職務給の実践によって職務を把握することができるようになった。第二に、それまでは、中卒と大卒では基礎となる学術的知識に差がありすぎることから、同じ「能力」という概念で評価できなかったが、高卒の現場採用により、「職務遂行能力」という概念で一貫して評価することが可能となった。

### Ⅲ 職務重視型能力主義の生成と展開

1960年代における能力主義管理への移行について、一般的には次のように考えられてきた。日本企業は、戦後、年功的な人事処遇制度を採用しており、経営合理化を意図して職務給の導入を推進したものの、それが頓挫したため、能力主義の旗印の下、職能給の導入推進へ転換した、というものである。

能力主義は多様であり、その多様性を踏まえた上で類型的な理解が必要である。日経連が1969年に刊行した『能力主義管理』は、職務中心主義と個別管理を特徴とすることに着目したい。職務中心主義と個別管理とは「職務の要求する能力を分析し、その能力をもてる従業員をその職につけ、職務と能力に応じて処遇することを基本とする」としている（日経連能力主義管理研究会編1969：21）。

具体的には、資格制度を能力的資格制度と職能的資格制度に類型化した上で、後者が「人事管理の近代化に沿っている」として、職能的資格制度の導入を提起した（日経連能力主義管理研究会編1969：39-40）。能力的資格制度は職務を無視した全社一本の資格制度であるが、職能的資格制度は職務を重視した職掌別の資格制度、つまり複数の資格制度を想定するものであった（日経連能力主義管理研究会編1969：39-40）。職務無視の能力的資格制度ではなく、職務重視の職能的資格制度を提起した『能力主義管理』は、職務重視型能力主義であったといえる。

ただし、実態としては、提言と異なり、職能的資格制度よりも能力的資格制度を導入する企業が多かったと思われる。その理由として、佐藤（2012）は「職能的資格制度が提案されながら、実際には能力的資格制度が導入されてきたのは、前者は後者に比べ、制度の維持コストが高く、かつ職能間移動を難しくすると考えられていたことによる」（p.78）と述べている。

『能力主義管理』の後、日経連が1980年に刊行した『新職能資格制度』は、職務重視型能力主義を継承しているといえよう。「適材適所主義を貫き能力主義に

立脚した活力ある風土づくりを目指す」（日経連職務分析センター編1980：20）とし、また「属人的な年功・学歴中心の管理者の選抜・登用から、職務の量と質を基本にその遂行能力を直視した厳正な選抜と配置が、今後の時代環境に適合したマネジメントの推進に必要不可欠になっている」（日経連職務分析センター編1980：15）という。

また、『新職能資格制度』は、「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）というように、新職能資格制度を提案することによって『能力主義管理』を修正するものでもあった。

ここで、あらためて能力主義管理の人事処遇制度を類型的に再定義しておく。能力的資格制度は全社一本の能力基準に基づいて処遇するもの（職務無視）、職能的資格制度は職掌区分を細分化したもの（職務重視）、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（職務重視）である。

実態面でも、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、能力的資格制度、職能的資格制度、新職能資格制度が並立する状態が存在したと考えられる。

なお、『新職能資格制度』の後、日経連が1995年に刊行した『新時代の「日本的経営」』は「職務にリンクした職能資格制度」を提言していた（新・日本的経営システム等研究プロジェクト編1995：7）。日経連が1960年代以降、一貫して職務重視型能力主義を提唱してきたことは、注目に値しよう。

### Ⅳ 能力主義から成果主義へ？

1990年代以降の成果主義人事改革をめぐる評価の中で、職能資格制度は否定的に捉えられた。主な理由は2つある。1つは、企業の成長鈍化という事態の下で、社員の保有する「職務遂行能力」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とされたことである。もう1つは、能力主義とiiつつ、運用上、「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である。

これらの問題が指摘され、能力主義から成果主義へ

の移行が議論された。だが、能力主義にも様々な類型があり、職務重視型能力主義もその1つであった。批判的として想定された職能資格制度は、実のところ職務無視の能力的資格制度であったといえる。したがって、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。

また、一般的に、成果主義は失敗したという論調で語られることが多い。だが、2000年代初頭に成果主義が失敗し、日本企業は結果として能力主義に留まらざるを得なかったということでもなかろう。中村・石田編(2005)は、いくつかの事例に基づき、ホワイトカラーの仕事と成果について論じている。それらの事例を踏まえた上で、中村(2007)は「成果主義が捨て去ったのは、潜在的保有能力を評価する能力主義であって、別の形の能力主義=発揮された能力を評価する能力主義に変えただけだ」という解釈をすることは可能である(p.45)と指摘する。

現在、日本企業において成果主義を具現化するものとして、役割等級制度が主流の人事処遇制度となりつつある。成果主義が潜在能力主義から発揮能力主義への転換であるならば、役割等級制度は発揮能力主義の一形態であり、役割という概念も、広い意味で「職務遂行能力」ということになるであろう。そして、職務重視型能力主義は発揮能力主義に馴染みやすいと考えられることから、これまで職務重視型能力主義を採っていた企業は役割等級制度への移行も比較的スムーズに行うことができたと思われる。

このような観点からすると、依然として能力主義が日本企業の人事処遇制度において基礎的な管理思想であり、「職務遂行能力」が社内秩序の基軸であるとい

うことになる。

参考文献

- 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』No.2, pp.2-14(のちに、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)。
- 佐口和郎(1990)「日本の内部労働市場」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(2012)『人材活用進化論』日本経済新聞出版社。
- 新・日本の経営システム等研究プロジェクト編(1995)『新時代の「日本的経営」——挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟。
- 中村圭介・石田光男編(2005)『ホワイトカラーの仕事と成果——人事管理のフロンティア』東洋経済新報社。
- 中村圭介(2007)「成果主義と人事改革」『日本労働研究雑誌』No.560, pp.43-47。
- 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(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。
- 二村一夫(1994)「戦後社会の起点における労働組合運動」坂野潤治ほか編『シリーズ日本近現代史——構造と変動 4 戦後改革と現代社会の形成』第1章, 岩波書店, pp.37-78。
- 久本憲夫(1998)『企業内労使関係と人材形成』有斐閣。
- 労働争議調査会編(1957)『戦後労働争議実態調査 第2巻 電産争議』中央公論社。

すぎき・まこと 愛知学泉大学現代マネジメント学部専任講師。主な著作に「三菱電機における職能資格制度の形成」『大原社会問題研究所雑誌』No.688, pp.40-54, 2016年。労使関係論, 人的資源管理論専攻。