

書評

BOOK REVIEWS

鈴木 誠 著

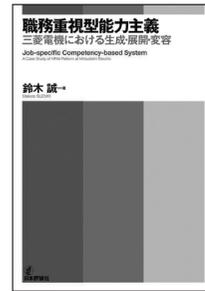
『職務重視型能力主義』

——三菱電機における生成・展開・変容

丸子 敬仁

近年、とりわけ実務における人事領域ではジョブ型雇用についての議論が盛んである。この議論は要するに、従来のように「人に仕事をつける」のではなく、職務範囲を明確に定め、「仕事に人をつける」方向へと雇用システムを移行していこうという議論である。この議論が盛り上がりを見せる背景はさまざま、例えば、①職務範囲が不明瞭なことで従業員の仕事量がやみくもに増え、長時間労働が発生するとの指摘、②海外人材や女性を雇い入れる中で、彼、彼女らに対して明確な職務範囲を示す必要があると認識されていること、③職務範囲が不明瞭であるため、実質同じ仕事をしている非正規労働者と正規労働者が生じており、彼らから、とりわけ処遇について納得性を得られる人事管理が求められていること、④コロナ禍を通してリモートワークが推進される中で、職務範囲が不明瞭であることがリモートワーク推進の障害となると指摘があることなどが挙げられる。もちろん、これら4つに限らずジョブ型雇用の議論が盛り上がる背景は枚挙にいとまがない。実のところジョブ型雇用に類似する議論は1950年代からあったが、働き方改革やDE & I、同一労働同一賃金、コロナ禍など、昨今、人事の実務家が着目するトピック各々を通じて、再度この議論に注目が集まっている。ある種、トレンド化していると言ってもよいだろう。

しかしながら、自社の人事制度を、トレンドを追って作成／変更するのは危険である。というのも、企業それぞれは異なる課題を抱えており、本来人事制度はそうした個々の企業が抱える課題を解決するために作



●日本評論社
2023年12月刊
A5判・320頁
定価6600円(本体6000円)

●すずき・まこと
長野大学企業情報学部教授

られるはずだからである。ここで課題とは例えば、事業戦略で掲げられる目標や従来の事業戦略の変更、財務事情、従業員の人員構成の変化、従業員の要求などである。こうした課題は自社固有のものであり、人事部からすれば、企業内の公にはならないさまざまな情報を知っているからこそ、一筋縄では解決できない生々しく複雑な課題であると想像がつくだろう。こうした課題に比べると、先に挙げたジョブ型雇用につながる長時間労働や非正規労働者の納得性、リモートワークの普及といった課題はあくまでも日本企業の全体の大まかな傾向でしかなく、生々しさや複雑性はない。こうした複雑性や生々しさを考慮しない人事制度は、自社の課題解決に踏み込まず、ただ制度作成と運用にコストがかかるのみである。

つまりやみくもに「ジョブ型に移行すべき」といった流行に合わせて人事制度を作るだけではなく、その制度は自社が抱える課題をどのように捉え、どう解決するのかを考慮していないと、かえって自社の足を引っ張ってしまう可能性があるのである。あなたの企業で作られ運用される人事制度は、あなたの企業の課題を解決するためにある。つまり人事制度とは、企業が抱える複雑で生々しい課題という組織の文脈に合わせて作り込まれていくものなのである。

では組織の文脈に合わせて人事制度が作り込まれていくとはどういうことなのだろうか。本書はまさしくこの点を丁寧に検討している。本書は三菱電機をケー

スに、当該企業がどのような経営課題に直面しているか、また人事部がどのような課題感を抱いているか、労働組合がどのような要求をしているのか歴史の変遷を追って分析している。そして、彼ら人事制度に関わる各アクター各々の課題感／要求の中で作り込まれる人事制度は、彼らの課題感や要求をすべて満たすものではないことを明らかにしている。なぜすべての課題感や要求を満たさないのだろうか。それは、各アクターの立場が異なるために、利害が一致しないからである。あるアクターの利益を重視すれば、他のアクターの利害が損なわれることがあるわけである。「あちら立てればこちらが立たぬ」というように、すべての要求を満たすことは不可能なのだ。そこで実際の人事制度の確立過程では、各アクターの課題感の中から今その企業が解決すべき課題、かつ解決可能な範囲の課題が導かれていく。そうして出来上がった人事制度は、各アクターの課題感が複雑な形で含まれており、部分的には排除されているわけである。つまり、組織文脈に合わせて人事制度が作り込まれていくとは、その企業が持つ課題の中から、その企業が解決できる範囲の課題が選り出され、そしてその課題解決に向けて人事制度が確立されていくということなのである。そして、本書は、人事制度が組織の文脈に合わせて作り込まれていく、人事制度の確立プロセスを明らかにしているのだ。とりわけ「ジョブ型雇用」といった人事的トレンドに惑わされている人事領域の実務家にとっては、今一度自社の人事制度の設計のあり方を見つめ直すきっかけを与える、意義ある一冊と言えよう。

本書の目的は、日本企業の人事処遇制度の形成過程および歴史的展開について、三菱電機を事例に明らかにすることである。この目的は次の三つの問題関心から導出される。第一に日本型雇用システムについて、とりわけ処遇制度に焦点を当て、これがどのような原理に基づき、どのように運用されているのかを探ることである。ここで処遇制度とは、社員格付制度を中心とした諸制度（賃金制度など）を指す。本書では処遇制度を雇用システムの基礎をなす制度と見なしているわけである。処遇制度の原理を探ることで日本の雇用システムの原理について理解しようとしているのだ。第二に労使の合意形成プロセスを把握することである。処遇制度に限らず、人事制度は制度に関わるさま

ざまなアクターの利害調整の下に生じている。ゆえに従業員のみ意向や人事部だけの意向だけでは作られない。人事制度の形成過程はそれぞれのアクターの合意の積み重ねと言えよう。本書はこの合意の形成プロセスを把握しようとしている。第三に、「職務重視型能力主義」との観点から人事処遇制度の歴史的展開を再構築することにある。ここで「職務重視型能力主義」とは、本書オリジナルの格付原理の捉え方で、職務を重視した能力主義を指す。本書はなぜこの原理の観点から見たのか。それは、本書が通説とは異なる仮説を持っていることにある。というのも通説では典型的な日本の雇用システムは「職務遂行能力」という実質的に職務を無視した能力主義がその格付原理とされていた。しかし本書によれば、職務を重視した格付原理は、その姿勢は役割主義の時代まで一貫しているという。この仮説を実証すべく、人事処遇制度の歴史的展開を把握しようとしているわけである。

本書の具体的な構成は以下の通りである。序章において本書の問題関心と研究方法が示される。第Ⅰ部（第1～2章）では戦後直後期において三菱電機の中で「能力」と「職務」がどのように捉えられていたかが検討される。第1章では1948年の身分制度改定に関する労使の動きから、これまで格付けの原理とされた「身分」が、どのように「能力」へと変化したのかを考察される。なお、このときの「能力」とは学歴を指すものである。第2章では、1950年代に導入された職階制の導入プロセスを基に、三菱電機で「職務重視型能力主義」の萌芽がどのように現れたのかを検討される。つづいて第Ⅱ部（第3～4章）では1968年に実施された職階給制の改定に焦点を当て、この当時、三菱電機で処遇制度の原理として職務重視型能力主義が現れたことが導出される。第3章ではこれまで学齢を指すものとして捉えられていた「能力」が、どのように捉え直されていたのかを検討される。第4章では1968年の改定以前以後の職階給を比較しながら、処遇制度の原理が何から何へと変化したのかを考察される。第Ⅲ部（第5章～8章）では70年代から90年代にかけて実施された処遇制度の改定を基に、職務重視型能力主義が苦境に立たされた要因について検討される。第5章では1978年に実施された処遇制度の改定の内容と、この改定の背景について検討される。第6

章と第7章では1986年と1993年に実施された処遇改定の内容と、改定の背景について検討される。第6章はブルーカラーおよび高卒ホワイトカラーに、第7章は大卒ホワイトカラーに焦点が当てられ検討される。第8章では視点を変えて、管理職層の発言機構が労使との間でどのように整備されていったのかが検討される。第IV部（第9～10章）では90年代後半から2000年代前半にかけて導入された役割等級制度がどのような意図によって導入されたものであったのかが検討される。第9章では1998年に管理職層に向けて導入された職群制度に焦点が当てられ、その導入意図について検討される。第10章では2004年に一般社員に向けて導入された役割・職務価値制度がどのような意図によって導入されたのかが検討される。そして以上の検討内容を踏まえて、終章では結論として本書が掲げる問いの答えと、今日の人事領域および労使関係領域の議論に向けて本書のインプリケーションが述べられる。

先述した本書の三つの問題関心に対する答えは次の通りである。まず日本の雇用システムの原理の解明について。これは、戦後から学歴・年功主義から始まり、1960年代後半から1990年代前半の能力主義を経て、1990年代後半から役割主義へと変わっていったことが明らかとなった。次に労使の合意プロセスの把握について。これは、もともと三菱電機には労働組合は経営参加と労使協議制を軸とした安定的な労使関係が確立していたこと。そして60年代後半から協調的な労使関係が形成され、その関係性によって2000年代初頭の経営危機を乗り越えられたことが明らかとなった。最後に、「職務重視型能力主義」の観点から再構築する人事処遇制度の歴史的展開について。これは、三菱電機においては「職務を重視する」という格付原理が1950年代から2000年代まで一貫して機能していたことが明らかとなった。

本書を読みながら強く印象を受けたのは第6章と第

7章である。ここでは1986年と1993年の処遇制度の改定プロセスが描かれる。この二つの章では、これまで職務重視であった格付原理が、大卒ホワイトカラーにおいては職務を無視した能力主義が格付原理へと変更されたこと。ブルーカラーにおいては職務を重視する格付原理が維持されたことが明らかとなる。すなわち、三菱電機の処遇制度の中に、二つの格付原理が生じていたことを明らかにしているのだ。二つの原理が生じている背景には、能力を重視する労働組合と、職務を重視する人事部との合意の形がある。つまり、互いの要求が一つの制度の中で複雑な形となって現れているのである。これは、さまざまな利害を持つアクターの要求を、当該企業が実施可能な範囲の中で人事制度へと落とし込んでいることを表していると言えよう。まさしく“組織の文脈に依存した人事制度”である。

しかしながら、本書に対して物足りなさもある。というのも、そうした合意形成プロセスが、理論的にどのように説明されるのか考察が及んでいない点がかかるのである。理論的な説明については、そもそも本書の問題関心ではない。ゆえに、この指摘は本書からすれば些末な指摘かもしれない。しかし、本書で明らかにした制度の確立・展開にかかる合意形成プロセスが、いかに学術的および実践的に意義あるものなのかを主張するためにも、理論的観点からその一般性を図る「理論的一般化」（野村 2017）を目指す必要もあるのではないだろうか。今後この研究のさらなる展開に期待したい。

参考文献

野村康 (2017) 『社会科学の考え方——認識論、リサーチ・デザイン、手法』名古屋大学出版会。

まるこ・たかひと 北九州市立大学経済学部准教授。人的資源管理論専攻。