

# 日本企業の人事処遇制度における「職務」

鈴木 誠

(長野大学教授)

本稿では、日本企業の人事処遇制度において「職務」がいかなるものとして存立しているのかを検討した。明らかになったことはつぎの3点である。第一に、日本企業において「職務」は明確に定義がなされており、またいくつかの評価要素から構成され、時代や環境によって変化していた。「職務」は他国と同様の概念として存立し、かつ日本企業の人事処遇制度において一定の位置を占めている。第二に、日本において「職務」に基づく賃金は企業横断的なものではなく、労使の検討・合意のもとに、企業内部での共通理解を前提として形成されてきた。日本企業の人事処遇制度における「職務」は外部競争性という側面が弱い一方で、内部整合性という側面が強く意識されている。これは、処遇をめぐる納得性を担保するにあたって、組織から人事を発想することを重視しているからに他ならない。第三に、日本企業における「能力」および「役割」は「職務」と密接に関わっていた。1960年代以降、「職務」と「職務遂行能力」の両方を基軸とする企業が存在していた。そして、「職務遂行能力」という概念の確立には職務給の実践によって「職務」を把握できるようになったことが重要であった。また、1990年代後半以降、「職務」と「職務遂行能力」を基軸としていた企業は「役割」を基軸に転換していた。「役割」は「職務」からの連続性があり、「役割」そのものも「職務」をベースに「成果」を加味したものであった。「職務」の存在は非常に大きいと言える。要するに、本稿では歴史分析により、「職務」は他国と同様の概念として存立しつつ、「職務」に基づく賃金は日本独自の展開を遂げていることが明らかとなった。

## 目次

- I はじめに
- II 「職務」の定義と評価要素
- III 「職務」をめぐる企業内部での共通理解
- IV 「能力」および「役割」と「職務」の関係
- V 結語

## I はじめに

本稿の目的は、日本企業の人事処遇制度において「職務」がいかなるものとして存立しているのかを明らかにすることである。

近年、日本企業の人事管理において「ジョブ型」がキーワードの一つとなっている。今野浩一郎は、「ここにきて強調される「ジョブ型」への転換を待つまでもなく、人事管理はすでにジョブを重視する等の意味で「ジョブ型」の方向に動いている」(今野 2023: 1)と指摘する<sup>1)</sup>。一方、濱口桂一郎は「今回の「ジョブ型」の流行が過去のそれらと違って本物であるかどうかは、今のところ全く定かではない」(濱口 2023: 14)とする。確かに、日本企業は「ジョブ型」の人事処遇制度を導入してきている<sup>2)</sup>。だが、ここでは「ジョブ型」についてではなく、日本企業の人事処遇制度

における「職務」について議論する。

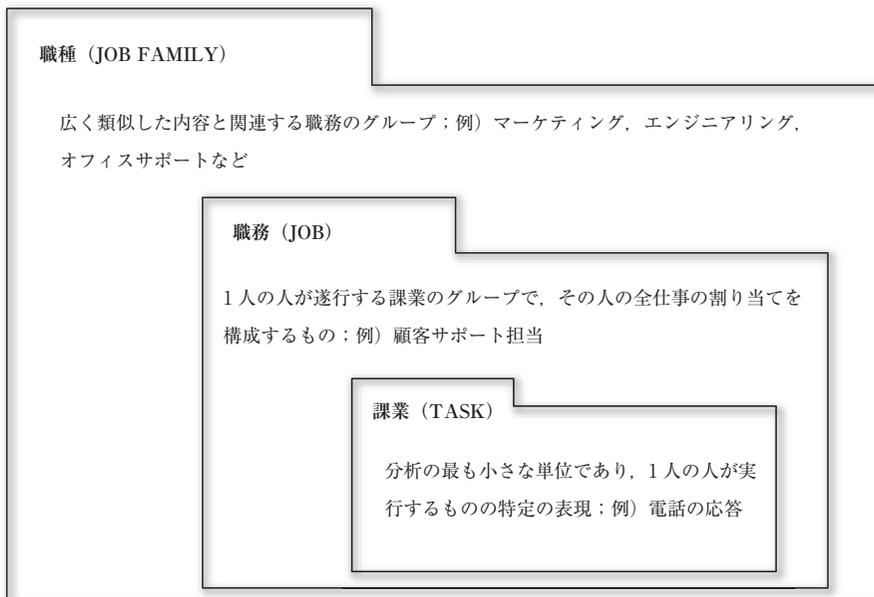
「職務」とは“job”の翻訳である。米国の賃金に関するテキストとして定評があり版を重ねている Gerhart (2023) によると、「職務」の定義は図に示す通り、「1人の人が遂行する課業のグループで、その人の全仕事の割り当てを構成するもの；例）顧客サポート担当」とされる。ここで「課業」とは、「分析の最も小さな単位であり、1人の人が実行するもの特定の表現；例）電話の応答」のことを指す。なお、「広く類似した内容と関連する職務のグループ；例）マーケティング、エンジニアリング、オフィスサポートなど」を「職種」としている。

石田光男は、英国では「a rate for the job（仕事に一つの賃率）」すなわち「同じ仕事をしている限り、その働き振りのいかにかわりなく同一賃金が支払われる」とし（石田 1990：145）、日本では「年齢（＝勤続）とともに賃金は上昇する」としていた（石田 1990：12）。同様に、須田敏子は日英比較を行い、「日本型賃金制度＝人・ストック・組織ベース賃金制度、イギリス型賃金制度＝職務・フロー・市場ベース賃金制度という3つの特色を特定し」ている（須田 2004：257）。た

だし、「日本の賃金制度は現在イギリス型賃金制度に似通る方向で変化している」（須田 2004：260）という。一方、佐野嘉秀は「英国企業では「職務ルール・範囲職務給」型、日本企業では「職域・職能ルール・能力給」の人事管理が、それぞれ産業の違いを超えて普及する一般的な類型を構成している」（佐野 2021：313-314）とし、「「市場志向」型と「組織志向」型の軸の中に、日英の人事管理を位置づけると、1980年代以降、主に英国が日本に近づく形で「収斂」が進展した」（佐野 2021：318）とする。

また、石田光男・樋口純平は、米国では「職務の組織内的な価値と市場価値という原則」が人事処遇制度の基底的な原理であるとし、それは「日本的な文脈の中で培われてきた「年功」や「職能」という人にまつわる原則に対比すべきもの」という（石田・樋口 2009：49）。ただし、米国では「賃金の市場的性格＝職務主義からの脱却」を試みて「職務等級のプロードバンディング化、職務給の「職能給」化と「変動給」化、コンピテンシー評価の浮上と業績評価との整合性確保」が行われている（石田・樋口 2009：219）。そして、「日本の場合、職務遂行能力→役割へ、米国の場合、

図 職務の定義



出所：Gerhart (2023：110) をもとに筆者作成。

職務→役割へと重心をシフトさせることとなった」(石田・樋口 2009: 221) という。

このように、日英比較および日米比較を行った研究では一定の収斂を示していることを明らかにしている。しかしながら、日英では「異なった側面も存在している」(須田 2004: 262)、また「互いに一定の距離を置」(佐野 2021: 318) く、日米では「個性に応じて異なった緊張が発生する」(石田・樋口 2009: 222) というように、互いの個性を保っている点が強調される。

さて、一般的に「職務」はその単価が外部労働市場で決まる職種にのみ通用する概念であり、日本の特徴として賃金決定において労働市場相場の影響を強く受けないと考えられてきた。そのため、日本では「職務」が意識されていない、ないしは「職務」の定義が曖昧であるという言説が人事界隈で広く浸透している。だが、歴史的にみて日本企業の人事処遇制度においても「職務」は存立している。日経連が1969年に著した政策文書である『能力主義管理——その理論と実践』は職務中心主義と個別管理を特徴としているが、それは「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」(日経連能力主義管理研究会編 1969: 21)。それを踏まえたうえで、鈴木(2023)は戦後の半世紀にわたる期間を分析し、三菱電機では「職務」を重視した能力主義が貫かれていたことを実証している。このように、一般的な言説と実態との間に乖離が生じている。それは、日本において「職務」というものが正確に理解されていないことに起因すると思われる。

以上の問題関心から、本稿ではつぎの3つの課題を設定する。

第一に、「職務」の定義と評価要素について。米国の人事管理のテキストとして名高いPigors and Myers (1977=1980)は、その第14章を「職務記述と職務分析」に充てている。そこでは、「定期的に全職務の見直しが必要であり、種々の職務要件や環境条件が変化した結果、すなわち、職務内容およびその他職務をめぐる諸条件が、変化して、職務そのものも変わってしまった場合には、記述書も訂正されなければならない」(Pigors

and Myers 1977=1980: 226) と述べている。このように、「職務」はいくつかの評価要素から構成されており、時代や環境によって変化していることが示されている。これは、日本企業においても共通すると考えられる。そのため、本稿では日本企業において「職務」がいかにかに定義されているのか、また「職務」の評価要素がどのように構成され、歴史的にみていかにかに変化してきているのかを考察する。

第二に、「職務」をめぐる企業内部での共通理解について。Gerhart (2023)によると、賃金は内部整合性 (internal alignment) と外部競争性 (external competitiveness) の両面から把握する必要がある。「職務」はその単価が外部労働市場で決まる職種にのみ通用する概念であり、日本の特徴として賃金決定において労働市場相場の影響を強く受けないと考えられてきたことは上述した。これは、日本企業の人事処遇制度における「職務」は賃金の水準に関わる外部競争性という側面が弱い一方で、賃金の構造に関わる内部整合性という側面が強く意識されてきたことを意味すると考えられる。そこで、本稿では日本において「職務」に基づく賃金は企業横断的なものではなく、労使の検討・合意のもとに、企業内部での共通理解を前提として形成されていることを確認する。

第三に、「能力」および「役割」と「職務」の関係について。日本企業の人事処遇制度はその基軸を「学歴・年功」→「職務」→「職務遂行能力」→「役割」へ転換していったと考えられている。だが、「学歴・年功」から始まり、「職務」に転換しようとしたが失敗し、その結果、「職務遂行能力」へと推移したという通説は「職務」の存在を軽視していると言える。また、「職務遂行能力」から「役割」への転換という理解についても、転換前の「職務」の存在を軽視していると考えられる。そのため、「能力」および「役割」の評価と「職務」の関係について、より深く考察する必要がある。

本稿では、具体的にこれら3つの課題の検討を通して、日本企業の人事処遇制度において「職務」がいかなるものとして存立しているのかを明らかにする。

叙述はつぎの通り行う。続くⅡで「職務」の定義と評価要素、Ⅲで「職務」をめぐる企業内部での共通理解、Ⅳで「能力」および「役割」と「職務」の関係について考察する。そして、最後に、Ⅴで本稿の取りまとめを行う。

## Ⅱ 「職務」の定義と評価要素

戦後の日本において、職務重視ないし仕事価値重視の人事処遇制度が広く注目され、多くの企業で導入された時期は3つある。1つ目は戦後直後期における職階制導入の波であり、2つ目は1950年代後半から1960年代前半にかけての職務給導入の波であり、3つ目は1990年代後半以降における成果主義人事制度改革の波である。1つ目の波、2つ目の波とも、大々的導入の試みがなされたが、結果は、そのままの形では定着せず、形骸化、もしくは、変質・撤回され、労働者の「職務遂行能力」に着目した能力主義管理が支配的となったというのが通説的理解である。また、3つ目の波については、例えば今野浩一郎が職務価値ないし仕事価値の評価を基軸とする人事処遇制度への転換を主張していたが（今野（1998）などを参照のこと）、多数の企業において一般化したかどうかは評価が分かれるところである。

鉄鋼業で職務給の導入が進められたのは2つ目の波にかけてであり、八幡製鉄と富士製鉄はともに1962年、日本鋼管は1963年に職務給を導入した（小松1963；崑淵1964；今田1963）。また、電機産業は鉄鋼業より若干遅い。その多くは、1960年代に職務給ないしは仕事給として導入している（小林1977：129）。そうした中、例外的だったのが三菱電機である。三菱電機において、従事する「職務」の価値序列に基づく職階制度が導入されたのは1つ目の波に当たる1950年のことである（三菱電機株式会社社史編集委員会編1951：344）。その後、三菱電機では「職務」を重視した能力主義が展開されていった。そこで、本節では三菱電機を取り上げ、「職務」の定義を明らかにしつつ、戦後直後期から1990年代にかけて「職務」の評価要素がいかに変化していったのかを考察する。

戦後の三菱電機では、資格制度と職階制度の二

元管理が行われていた。資格制度は、「終身雇用制を前提として職務遂行能力を序列化し、能力の高まりに応じて、その人を評価・処遇してゆこうとするものであり、絶えざる能力の向上を期待するものである」（猪岡1994：196）。また、「当社の職階制度は、職務の系統的分類に基づいて、その序列を設定し、もつて職務と人との合理的管理に資することを目的とする」（労働法令協会1962：7）。

三菱電機の勤労部長であった中川俊一郎氏は、「職務」をつぎのように定義する。「職務とは、企業体内で多数の従業員が行う千差万別の仕事の態様を考えたときに、そのうち共通的なものがあるとき、あるいはその主要な目的や範囲を同じくしているとき、これら一連の仕事を含む枠をいう。その職務のなかには、企業の遂行上特に重要な責任を伴う、しかも困難な、特別に優れた資格要件を有するものがなしうる職務もあれば、責任の伴わない比較的容易な、誰でもすぐなしうる職務もある。かかる責任の度合い、仕事の難易はその職務の有する価値の程度ということになる。この価値の程度を調査し、その順に仕事を並べれば、価値に応じた全職務の序列ができるわけである。職階制度とはこの序列を設定する制度であり、この序列に応じた賃金が支払われるときそれは職務給である」（中川1960：25）。

また、職階制度は幾度となく改定されている。そして、表に示す通り、制度改定とともに「職務」の評価要素が変化している。

まず、1950年の職階制度導入時、「職務」は管理職務、月給者職務、日給者職務に分かれていた。管理職務は「係長以上の職務」であり、月給者職務は「月給者のやっている職務の中、管理職務を除いた職務」、日給者職務は「日給者のやっている職務」とされる（日本労務研究会1950：11）。また、「月給者職務とは……役付でない一般社員の職務を指している。これに対して日給者職務とは、現場作業者の職務である」（労働法令協会1962：7）とされている。要するに、月給者職務はホワイトカラーの、日給者職務はブルーカラーの「職務」を指す。両者とも点数法によって職務評価がなされており、評価要素は、月給者職務の場合、基礎知識、職務知識、応用の3要素、日給

表 三菱電機における「職務」の評価要素の変遷

	「職務」の評価要素	特徴
1950年職階制度導入時	<ul style="list-style-type: none"> <li>■管理職務：格付なし</li> <li>■月給者職務：基礎知識、職務知識、応用</li> <li>■日給者職務：知識、経験、応用、肉体的努力、精神的努力、財産上の責任、材料に対する責任、安全に関する責任、監督に関する責任、物的作業環境、人的作業環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■管理職務は、「今回は格付をせず」とされた</li> <li>■月給者職務（ホワイトカラー）と日給者職務（ブルーカラー）ともに点数法を採用</li> </ul>
1968年人事処遇制度改定時	<ul style="list-style-type: none"> <li>■管理職務：別に定める</li> <li>■企画職務：分類法（2段階に分類）</li> <li>■主務職務：基礎知識、職務知識、応用</li> <li>■監督職務：知識、経験、応用、監督</li> <li>■一般職務：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、物的環境、人的環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■月給者職務は企画職務、主務職務、監督職務へ細分化され、日給者職務は一般職務へ名称変更</li> <li>■企画職務は分類法へ変更</li> </ul>
1970年職階制度改定時	<ul style="list-style-type: none"> <li>■管理職務：別に定める</li> <li>■企画職務：分類法（2段階に分類）</li> <li>■主務職務：分類法（4段階に分類）</li> <li>■監督職務：分類法（4段階に分類）</li> <li>■一般職務：知識、習熟、応用、肉体的負荷、精神的負荷、物的環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■企画職務に加え、主務職務と監督職務も分類法へ変更</li> <li>■一般職務において、評価要素が変更されただけでなく、配点とウェイトも変更</li> </ul>
1978年人事処遇制度改定時	<ul style="list-style-type: none"> <li>■管理職務：別に定める</li> <li>■専門企画職務：号段階は設けず</li> <li>■主務職務：分類法（6段階に分類）</li> <li>■監督職務：分類法（4段階に分類）</li> <li>■一般職務：知識、習熟、応用、肉体的負荷、精神的負荷、環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■企画職務と主務職務が統合され、6段階の主務職務へと変更</li> <li>■専門企画職務（管理職層においてライン管理職ではない者の職務）が新設</li> </ul>
1986年人事処遇制度改定時	<ul style="list-style-type: none"> <li>■管理職務：別に定める</li> <li>■専門企画職務：号段階は設けず</li> <li>■主務職務：分類法（4段階に分類）</li> <li>■監督職務：分類法（2段階に分類）</li> <li>■一般職務：知識、技術、判断・工夫、心身の負荷（肉体的負荷・精神的負荷）、物的環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■一般職務において、評価要素が若干変更され、知識や判断・工夫をより強く求められる「職務」を高く評価すべく両要素の評価ウェイトを増大し、技術については評価ウェイトを減少</li> </ul>
1993年人事処遇制度改定時	変更なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>■一般職務の「判断・工夫」において、教育指導・折衝調整・部分的監督の要素を含んだ「職務」について加点評価</li> </ul>
2004年人事処遇制度改定時	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>■資格制度と職階制度は廃止され、役割・職務価値制度が導入</li> </ul>

出所：筆者作成。

者職務の場合、知識、経験、応用、肉体的努力、精神的努力、財産上の責任、材料に対する責任、安全に関する責任、監督に関する責任、物的作業環境、人的作業環境の11要素から構成されていた（労働法令協会1962：8-9）。さらに、職務の段階を表す職務級は月給者職務が6段階、日給者職務が7段階であった（日本労務研究会1950：12）。

それが、1968年の人事処遇制度改定の際、「職務」は管理職務、企画職務、主務職務、監督職務、一般職務に分けられた（今里1968b：52）。従来の月給者職務は企画職務、主務職務、監督職務へ細分化され、日給者職務は一般職務へ名称変更がなされた。職務評価は、管理職務の場合、「別に定める」とされ、企画職務の場合、分類法（2段階に分類）が採用された（今里1968b：53）。また、主務職務、監督職務、一般職務は点数法であ

り、主務職務の場合、基礎知識、職務知識、応用の3要素、監督職務の場合、知識、経験、応用、監督の4要素、一般職務の場合、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、物的環境、人的環境の10要素から構成されていた（今里1968b：53）。なお、職務級は主務職務が4段階、監督職務が4段階、一般職務が10段階であった（今里1968b：53）。

その2年後の1970年にも職階制度は大幅に改定された。職務評価は監督職務と企画職務に変更はないが、主務職務、監督職務は変更が施され、分類法（両者とも4段階）が採用された（労務行政研究所1970：6-8）。他方、一般職務は知識、習熟、応用、肉体的負荷、精神的負荷、物的環境の6要素によって構成されることとなった（労務行政研究所1970：4-6）。配点とウェイトも変更さ

れ、「肉体的負荷は11.1%から15.0%へ、神経の疲労は8.3%から10.0%へ物的環境は11.1%から13.75%へそれぞれ、ウェイトを増すことにした」(労務行政研究所1970:5)。

1978年にも改定が施され、大きな変更としては、ライン管理職ではない者の「職務」である専門企画職務が新設された。具体的に、「専門企画職務とは経営判断にもとづき今後の社会・経済・技術動向を見定めつつ的確かつ時宜に即した判断により、企画献策し、政策決定に参画すると同時に組織を有機的に活用し、具体的施策の展開を中心に遂行する職務をいう」(富田1979:25)。同時に、企画職務と主務職務が総合され、6段階の主務職務へと変更されたが、こちらは大幅な変更ではない。また、一般職務も大幅な変更は施されていない。

1986年改定時には、一般職務の職務評価は、知識、技倆、判断・工夫、心身の負荷(肉体的負荷・精神的負荷)、物的環境という5要素から構成され、従来の習熟は技倆へ、また応用は判断・工夫へと変更がなされた。配点については知識や判断・工夫をより強く求められる「職務」を高く評価すべく両要素のウェイトを増大し、技倆については技術的進歩に伴って体系化が進んだことなどから評価ウェイトを減少することとなった。その後、1993年改定時には判断・工夫における評価要素が若干変更されている。具体的には、教育指導・折衝調整・部分的監督の要素を含んだ「職務」について加点評価することとなった。

このように、日本企業において「職務」は明確に定義がなされており、またいくつかの評価要素から構成され、時代や環境によって変化していた。「職務」は他国と同様の概念として存立し、かつ日本企業の人事処遇制度において一定の位置を占めていると言える。

### Ⅲ 「職務」をめぐる企業内部での共通理解

日本における「職務」は他国と同様の概念として存立しているが、賃金の水準に関わる外部競争性という側面が弱い一方で、賃金の構造に関わる

内部整合性という側面が強く意識されてきたと考えられる。本節でも三菱電機を取り上げ、「職務」に基づく賃金は企業横断的なものではなく、労使の検討・合意のもとに、企業内部での共通理解を前提として形成されていることを明らかにする。

三菱電機では職階制度が1950年に導入され、1968年に改定されているが、その際、労働組合の同一労働同一賃金という要求<sup>3)</sup>も踏まえ、職階給をめぐって3つの変更がなされた。第一に、職階給の純化である。従来は、職階給とはいうものの、職階定額のみを基準とするのではなく、本給比例部分というものを足し合わせた額を基準としていた。だが、「本給比例部分を解消し職階給の純化を計った」(今里1968a:17)ことにより、職階給は本給と分断され、あくまでも職階定額を基準として決定される仕組みへと変更された。第二に、職階給の比率増加も行われた。「職階給のウェイトの増大を計り、従来、本給と職階給との比が75:25程度であったのを、50:50に近づけ」(今里1968a:17)たことにより、賃金制度は本給と職階給の2本立てという意味合いが強まった。第三に、「現行制度が個人の能率を基準にして組み立てられているので……現下の生産体制に即応するため能率給制度を……改め職階加給制度(仮称)を設けることとし」(今里1968b:54)、能率給的の制度から職務給的の制度へと変更された。三菱電機の職階給は職務分析・職務評価を行い、職務級のランク分けをし、その職務級ごとに職階定額を決め、支払われるものである。あくまでも「職務」に基づいて職階給が決定されている以上、1968年改定後の職階給は職務給であると言える。また、より下位の「職務」へ配置転換が行われた場合、職階給は低下するため、三菱電機の職階給は職務給的の制度である。そして、この改定により職務給としての意味合いが強くなった。

その後、1978年の改定の際、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」の価値を反映させるという原則から一部外れて若干厳格さを弱めるものになった。しかしながら、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く、1978年改定に際しても三菱電機は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。一方、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年改定においても職階給を維持した過程は、このような労使の苦悩を如実に表したものであったことに留意しなければならない。

また、三菱電機では1986年改定に際し、職階制度をめぐって労働組合からデメリットが指摘されていた。同一労働同一賃金の原則は納得性が高いものの、職場レベルでは「能力」を評価する制度が求められてもいた。そのため、労働組合から1986年改定の際に範囲職階給が提案され、1993年改定の際には職能制度への抜本的改定が求められた。だが、いずれも会社側は一定の距離を置いており、実現はしなかった。職務給的職階制度は維持されたのである。ただし、職階給の比率は段階を経て狭まっていった。また、労働組合の意向を踏まえて1986年改定の際に資格給が設けられ、その割合は1993年改定でも高められ、従来よりも能力評価の比重を高めた制度へと変更された。

三菱電機における職階給の歴史的展開を踏まえると、「職務」に基づく賃金は企業横断的なものではなく、労使の検討・合意のもとに、企業内部での共通理解を前提として形成されてきたことが理解できる。日本企業の人事処遇制度における「職務」は外部競争性という側面が弱い一方で、内部整合性という側面が強く意識されている。処遇をめぐる納得性を担保するにあたって、組織から人事を発想することを重視していると言えよう。

#### IV 「能力」および「役割」と「職務」の関係

日本企業における人事処遇制度の基軸は、「学歴・年功」→「職務」→「職務遂行能力」→「役割」へと推移していったというのが通説的な理解であるが、これは「職務」の存在を軽視していると言える。そのため本節では、「能力」と「職務」の関係、また「役割」と「職務」の関係について言及する。

まず、「能力」と「職務」の関係である。上述のように、「職務」は日本企業に根付かず、代わって「職務遂行能力」に基づいた処遇が行われるようになったと一般的に考えられている。だが、「職務遂行能力」はあくまでも「職務」を遂行する「能力」であり、能力主義の前提は「職務」である。この点を鉄鋼業と電機産業の状況を踏まえ、確認する。

鉄鋼業の状況について説明しよう。同じく1962年に職務給を導入した八幡製鉄と富士製鉄の両社は1970年に合併し新日鉄となるが、合併後も職務給は維持されていた。賃金に占める職務給の比率は1963年時点で八幡製鉄が15.4%、富士製鉄が13.7%、合併直前の1969年時点ではそれぞれ19.2%、19.5%、合併後の1970年時点では20.6%、1973年時点では24.6%と増大していた（新日本製鉄労働部1973：5-13）。

八幡製鉄と富士製鉄の職務給は導入当初からレンジレートであったものの、基本的には「職務」が規定的であったといっていよい。導入当初の富士製鉄の職務給は勤続年数に対応した調整係数が乗じられる仕組みであったが、この調整係数は1968年に職能区分と対応したものへと変化した（新日本製鉄株式会社社史編さん委員会編1981：701）。しかしながら、合併後の新日鉄の職務給は、基本的には八幡製鉄の仕組みを踏襲していた。その意味で富士製鉄の仕組みは一時的なものであり、八幡製鉄・新日鉄における職務給は一貫して「職務」が規定的であった。

また、新日鉄では熟練技能度を加味する職務加給という賃金項目も設けられていたが、あくまで

も職務給とは別建てであり、1973年時点の職務給の比率が24.6%であるのに対して、職務加給は6.3%を占めるに過ぎなかった（新日本製鉄労働部1973：4）。

新日鉄では「職務」と「職務遂行能力」に基づいた処遇が行われていたと言える。これに関して、新日鉄八幡製鉄所労働部長であった福岡道生氏はつぎのように語る。まず、「職務給がもたらしたものは、第一には、職務概念というものをはじめて作ったということがあります」（福岡2010：9）という。そして、「職務給を導入したことで、職務のフィルターを通して職務遂行能力を顕在化してみる。（中略）。現場が職務遂行能力という形で、職務フィルターを通して能力をみるようになったというのは革命的なことだと私は思っています。それがやはりあれだけの大きな技術革新を支えたのだということです」（福岡2002：92-93）<sup>4)</sup>。ここから、「職務遂行能力」という概念の確立には、職務給の実践によって「職務」を把握できるようになったことが重要であると理解できよう。

電機産業の状況について説明しよう。日立は1966年にシングルレートの職務給賃率をベースに職務給を決定する仕組みを導入していた（福島1967：34-38）。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%（国永1982：23）、1988年時点で賃金体系に占める職務給の比率は27.6%であり、1998年改定の際にも職務給は維持されていた（志釜1989：21；有野1999：15-16）。三菱電機は1950年に職階制度を導入した後、1968年に制度改定し、「職務」によって強く規定される人事処遇制度を確立させた（今里1968a：17；今里1968b：54）。三菱電機では1978年改定後も職階給が賃金体系の45%を占め（永瀬1980：52）、1980年代から1990年代にかけて賃金への影響度を若干弱めたものの職階制度を維持していた。日本電気は職級ごとに定額が支払われる仕事給を1969年に導入していた（労務行政研究所1969：27-29）。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おり（山田1982：422-453）、1988年時点でも31.5%という比率を占めていた（木村1989：286）<sup>5)</sup>。

このように、電機産業では「職務」を重視している企業が存在し、「職務」と「職務遂行能力」に基づいて処遇していた。必ずしも日本企業における人事処遇制度の基軸が「職務」から「職務遂行能力」へと転換していったわけではなく、「職務フィルターを通して能力をみる」ということが行われていたのである。

つぎに、「役割」と「職務」の関係である。成果主義はその変動性から社員格付原理として馴染まないため、日本企業が1990年代後半以降導入を進めたのが役割等級制度であった。その際、「役割」は「職務」をベースにし、それに目標管理制度によって把握した「成果」を加味するものであった。そのため、1990年代後半以降の変化は「職務遂行能力」から「役割」への転換といった単純なものではなく、「職務」と「職務遂行能力」から「役割」への転換と捉えたほうがよく、「役割」は「職務」との連続性があった。また、「役割」は「職務」をベースに「成果」を加味したものであったため、「職務」の存在は非常に大きかった。

ここでは電機産業の状況を説明しよう。日立は2014年に管理職を対象として、「仕事（職務）を処遇の共通基準とする」役割等級制度を導入している（労務行政研究所2017：111-113）。三菱電機は1998年に管理職層へ「職群制度」という名称の役割等級制度を導入している（労務行政研究所1999：9-11）。その後、三菱電機は2004年に資格制度と職階制度を廃止し、「役割・職務価値制度」という名称の役割等級制度を一般社員に導入している（労務行政研究所2004：24-30）。NECは2002年に管理職層を対象として、役割等級制度を導入している（労務行政研究所2005：49-56）<sup>6)</sup>。

再び三菱電機を取り上げよう。三菱電機は早い段階で全社的に役割等級制度を導入しており、その点が電機産業のなかでも特徴的である。三菱電機における「役割」の序列は「職務」の価値と組織への貢献度を融合して評価するものであるが、それだけではなく役割・成果レビュー制度という目標管理制度によって目標達成度である「成果」を評価し、その結果をも反映させる点が重要である。要するに、2004年に導入された役割・職務

価値制度という名称の役割等級制度は「職務」と「成果」を基軸としていた。

なお、2004年の役割・職務価値制度が労使で合意形成をし、一般社員にも役割等級制度が導入されたのは、「役割」には従来の「職務」からの連続性があり、「役割」に応じた処遇に納得性があることを労働組合は認めていたことが大きい。三菱電機は戦後一貫して「職務」を重視してきたが、役割・職務価値制度への移行にとってこの「職務」を重視するという労働者の意向が重要であった。また、導入に際して労働組合は補完する制度を要求し、さまざまな施策が採られたため、最終的に役割・職務価値制度は労使合意に至った。さらに、制度改定後3年経過後を目途に、「人事処遇制度レビュー労使検討委員会」が開催されることが決まっていたことも大きい。実際、労使で検討した結果をみると、役割・職務価値制度は問題なく職場で運用されていることがうかがえるが、それは制度を作り込む委員会等で労働組合が職場の組合員の声を十分に踏まえて会社側との協議を尽くし、また会社側も労働組合の意向を踏まえて意思決定した結果であると考えられる。

要するに、日本企業における「能力」および「役割」は「職務」と密接に関わっていた。1960年代以降、「職務」と「職務遂行能力」の両方を人事処遇制度の基軸とする企業が存在していた。そして、「職務遂行能力」という概念の確立には職務給の実践によって「職務」を把握できるようになったことが重要であった。また、1990年代後半以降、「職務」と「職務遂行能力」を基軸としていた企業は「役割」を基軸に転換していた。「役割」は「職務」からの連続性があり、「役割」そのものも「職務」をベースに「成果」を加味したものであった。「職務」の存在は非常に大きいと言える。

## V 結 語

本稿では、日本企業の人事処遇制度において「職務」がいかなるものとして存立しているのかを検討した。明らかになったことはつぎの3点である。

第一に、「職務」の定義と評価要素について。日本企業において「職務」は明確に定義がなされており、またいくつかの評価要素から構成され、時代や環境によって変化していた。「職務」は他国と同様の概念として存立し、かつ日本企業の人事処遇制度において一定の位置を占めていると言える。

第二に、「職務」をめぐる企業内部での共通理解について。日本において「職務」に基づく賃金は企業横断的なものではなく、労使の検討・合意のもとに、企業内部での共通理解を前提として形成されてきた。日本企業の人事処遇制度における「職務」は外部競争性という側面が弱い一方で、内部整合性という側面が強く意識されている。これは、処遇をめぐる納得性を担保するにあたって、組織から人事を発想することを重視しているからに他ならない。

第三に、「能力」および「役割」と「職務」の関係について。日本企業における「能力」および「役割」は「職務」と密接に関わっていた。日本企業の人事処遇制度はその基軸を「学歴・年功」→「職務」→「職務遂行能力」→「役割」へと推移していったと考えられている。だが、1960年代以降、「職務」と「職務遂行能力」の両方を基軸とする企業が存在していた。そして、「職務遂行能力」という概念の確立には職務給の実践によって「職務」を把握できるようになったことが重要であった。また、1990年代後半以降、「職務」と「職務遂行能力」を基軸としていた企業は「役割」を基軸に転換していた。「役割」は「職務」からの連続性があり、「役割」そのものも「職務」をベースに「成果」を加味したものであった。「職務」の存在は非常に大きいと言える。

要するに、本稿では歴史分析により、「職務」は他国と同様の概念として存立しつつ、「職務」に基づく賃金は日本独自の展開を遂げていることが明らかとなった。

以下、本稿の考察から導き出されるインプリケーションについて3つ説明しよう。

第一に、「職務」はもともと日本企業の人事処遇制度において一定の位置を占めていた。そのため、日本では「職務」が意識されていない、ない

しは「職務」の定義が曖昧であるという言説は、学術的裏付けのない風説である可能性が高い。

第二に、国際比較を行った研究では人事管理の収斂が議論されつつ、国別の個性が強調される。確かに、日本企業でも「職務」が重視されており、その傾向はより強まってきている。だが、人事処遇制度はどんなに似通ったものとして表現されたとしても、出自が異なれば国別の個性が出ると言えよう。

第三に、人事処遇制度は国別の個性だけではなく、一国内において企業別の個性も存在する。電機産業では人事処遇制度の基軸として「職務」を取り入れていた企業が存在した。その中でもとりわけ三菱電機は戦後一貫して「職務」を重視しており、特出した事例と言える。人事処遇制度は一国内でも類型的に把握する必要がある。

人事処遇制度とは、経営戦略の実現と同時に、社員の納得性を担保するために定められたルールの体系である。そして、その改定は労使の利害対立を調整した結果、行われるものである。近年、日本企業の人事管理が「ジョブ型」の方向へ動いていることは確かである<sup>7)</sup>。だが、賃金決定において労働市場相場の影響を強く受けるように変化していくかは不確かである。仮に変化したとしても、企業グループ内での影響に留まると考えられる。いずれにせよ、日本企業における「ジョブ型」の人事処遇制度がいかなる課題を克服するためのものであり、どのような労使の利害対立・調整のプロセスを経て導入されたのかについては明らかにすべき事柄である。今後の研究の進展が待たれるところである。

謝辞 本稿の執筆にあたって、仁田道夫名誉教授（東京大学）、玄田有史教授（東京大学）、梅崎修教授（法政大学）から貴重なアドバイスをいただいた。心より御礼申し上げます。また、本稿は日本労務学会第55回全国大会（2025年7月26-27日開催、於：兵庫県立大学）で行った自由論題報告「『職務』とは何か」を元に執筆している。報告時には、指定討論者である南雲智映教授（神奈川大学）を始め、多くの方々から有益な質問やコメントを頂戴した。ここに記して感謝の意を表する。なお、言うまでもなく本稿にありうべき誤りの責は筆者に帰するものである。

1) 今野浩一郎は、「忘れてならないもう一つの重要なことは、職業経験のない若者を採用し、社内で育成して一人前の職業人に育てる、それに合わせて、この育成期には職能給を適用するなど能力開発を重視する「メンバーシップ型」的要素も強く残

していることである。このようにみえてくると、いま問われていることは「メンバーシップ型」と「ジョブ型」のどちらの「型」を選択するのかという二分法的な見方をとるのではなく、ジョブを基軸にした部品と能力開発を基軸にした部品をどう組み合わせる最適人事管理をどう構築するかを考えることであり、それによってできあがる人事管理は「メンバーシップ型」でも「ジョブ型」でもない新しいタイプの人事管理になる」（今野 2023：1）と指摘する。職能給の継続に関する理解は筆者と異なるが、重要な指摘であることは言うまでもない。

2) 労務行政研究所編（2023）は、「ジョブ型人事制度」を導入している9社の事例を紹介している。また、内閣官房・経済産業省・厚生労働省は連名で2024年8月28日に「ジョブ型人事指針」を発表しており、導入事例20社の紹介をしている（内閣官房・経済産業省・厚生労働省 2024）。

3) 三菱電機の労働組合は1968年改定以前の人事処遇制度について、「同じ仕事をしているのに勤続が浅いからという理由だけで賃金に大きな差があるというのも何か割切れない気がします。特に最近では生産様式が変わり勤続の長い熟練工でなければ出来ないという仕事は少なくなって、勤続は短くても適応力さえあればすぐに習熟するという仕事があふてきたので、若年労働者や中途入社者が年令や勤続年数による大きな賃金格差に疑問を感じるわけです」（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974：300）という認識があった。その上で、生計費を重視する一方、「同質、同量の労働に対しては同一の賃金でなければならない」（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974：300）ことを主張していた。労働組合は職階給に肯定的であり、「もちろん最低ランクの仕事でも生計費をまかなえる賃金水準になった場合には（L）一本の純粋な仕事別賃金（職階給のこと——引用者）……が考えられます」としていたが、しかしながら「残業なしでは生存もおぼつかないという層も存在する低い賃金の実態では当面実現は困難です」という認識から、本給と職階給の併存を考えていた（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974：300）。三菱電機の労働組合が職階給の拡充を重視したのは、一面では、電機労連傘下の労働組合に影響力を有していた横断賃率論の適用と見ることもできる。電機労連は1966年に「電機労連の賃金政策——職種別賃金を目指して」を答申しており（全日本電機機器労働組合連合会編 1977：202）、生活費と同一労働同一賃金を賃金の二大原則としていた（世喜 1968：7）。電機産業の労働組合が、このような賃金理念に強く影響を受けた背景には、急激な成長下でその比重を大きく高めていた若年労働者や中途採用者の利害意識を反映する必要があったためであろう。

4) 一方、日本鋼管は1963年にシングルレートの職務給を導入していた。日本鋼管の職務給は業務給と呼ばれていた。これは、ホワイトカラーに対しては職務給ではなく職能給となっており、ブルーカラーとホワイトカラーの両者にまたがる名称として業務給という名を選んだのだという。賃金全体における各賃金項目の比率は、本給が47.5%であるのに対し、業務給が13.6%とやや小さく、能率給が34.8%、家族給が2.7%、特殊勤務給が1.5%となっていた（今田 1963：3）。その後、日本鋼管は1967年に業務給を「職務遂行能力」の段階である社内資格に応じたものへと転換している（折井 1973：第4章）。業務給は発足して3年を経過し、若干の問題が指摘されるようになってきていた。それは、社員の能力伸長が認められても業務給は変化しないため、能力伸長に対する意欲を減退させることになることと懸念されたことである。「自分たちが前からやってきた職務調査をいよいよ賃金に適用するというときになってきて、もう少し流動的に人を上や下に動かせる制度にしないと、固定的な制度にしてしまうとまずいなということが、内部からわかってきましたね」（奥田 2003：222）とされる。業務給の

比率も発足時より高まっていたこともあり、同一の職級のままでも能力伸長に応じて業務給を増額するということが実際的という判断がなされたのである。このように、日本鋼管は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たと言える。

- 5) 東芝は1965年に仕事給を導入しているが、職種を点数により5つの職群に分け、それぞれの職群に標準習熟年数に基づく等級を設けており、職群別・習熟年数別に定額が支払われるようになっていた(本郷 1965: 33-34)。また、富士通は職種給が1970年に導入されているが、賃率が職種・職能の区分によって設定されていた(渡辺 1975: 331-345)。東芝では習熟年数が、富士通では職能が加味されている点で、「職務」そのものに基づいているとは言い難い側面があった。さらに、松下電器は1966年に仕事別賃金を導入していたが(松本 1975: 380-426)、1986年に新仕事別賃金を導入し(片岡 1989: 50-61)、従来の仕事別賃金の職能給化を行っていた。
- 6) 東芝は2020年に管理職と一般社員を対象として、「役割基準」を重視した役割等級制度の導入を進めている(労務行政研究所 2021: 55-60)。また、パナソニックは2014年に管理職層、2015年に一般社員を対象として「仕事・役割等級制度」を展開している(労務行政研究所 2016: 88-90)。ただし、東芝の従来の仕事給は厳密には職務給とは言い難く、パナソニックの従来の仕事別賃金は職能給化していたため、両社では「職務遂行能力」から「役割」への転換を意味すると考えられる。なお、富士通は「役割」ではなく「職責」をベースとしている(労務行政研究所 2002: 34-37; 労務行政研究所 2022: 103-111)。その意味で、やや特殊と言える。
- 7) 本稿で折に触れて取り上げた三菱電機では、「ジョブ型人材マネジメント」への転換を図ることを狙いとして(労務行政研究所 2024: 59)、2024年に人事処遇制度を改定している。鈴木(2023)は2004年に導入された役割・職務価値制度の分析まで行っているが、その後、いかなる変化を遂げたのかまでは分析していない。三菱電機における「ジョブ型人材マネジメント」の解明は、筆者が抱えるつぎの課題である。

#### 参考文献

- 有野正治 [日立製作所労働組合労働部長] (1999) 「日立の賃金制度」電機連合編『賃金資料——中間組合の賃金制度【第1集】1999年9月】電機連合, pp. 1-28.
- 石田光男 (1990) 『賃金の社会科学——日本とイギリス』中央経済社.
- 石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較——成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房.
- 猪岡義弘 [三菱電機営業本部参事(元人事部人事課長)] (1994) 「三菱電機の専門職制度の変遷にみる今日的制度のあり方——加点主義的人事評価制度導入に至る経緯」社会経済生産性本部編『評価・処遇システムの再設計——事例にみる21世紀への展望』社会経済生産性本部, pp. 191-219.
- 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.
- [三菱電機労働管理課長] (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.
- 今田正春 [日本鋼管労務課長] (1963) 「日本鋼管の職務給について」『鉄鋼労務通信』No. 846, pp. 2-11.
- 今野浩一郎 (1998) 「勝ち抜く賃金改革——日本型仕事給のすすめ」日本経済新聞社.
- (2023) 「提言 求められる「型」を超える視点」『日本労働研究雑誌』No. 755, p. 1.

- 富洲尹嗣 [富士製鉄労働部給与課] (1964) 「進展した富士製鉄の職務給化」『経営者』第18巻第8号, pp. 64-68.
- 奥田健二 [元日本鋼管労務部職員] (2003) 『奥田健二オラール・ヒストリー』政策研究大学院大学.
- 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.
- 片岡均 [松下電器産業労働組合賃金部長] (1989) 「松下電器の新仕事別賃金」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. 39-78.
- 木村一男 [日本電機労働組合賃金対策部長] (1989) 「日本電機の賃金制度」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. 233-288.
- 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.
- 小林良暢 (1977) 「職務給の導入と矛盾——電機」氏原正治郎・倉野精三・舟橋尚道・松尾均・吉村励編『講座=現代の賃金2 産業別賃金の実態①金属・化学・公務員』第3章, 社会思想社, pp. 115-143.
- 小松広 [八幡製鉄労働部長] (1963) 「八幡製鉄における職務給化と諸問題」『労務資料』第75号, pp. 1-30.
- 佐野嘉秀 (2021) 『英国の人事管理・日本の人事管理——日英百貨店の仕事と雇用システム』東京大学出版会.
- 志釜東一 [日立製作所労働組合労働部長] (1989) 「日立の賃金制度」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. 1-37.
- 新日本製鉄株式会社社史編さん委員会編 (1981) 『炎とともに——富士製鉄株式会社史』新日本製鉄株式会社.
- 新日本製鉄労働部 (1973) 「新日鉄における給与制度の全容——職務給制度発足時から現在までの変遷をたどる」『賃金通信』Vol. 26, No. 26, pp. 1-13.
- 鈴木誠 (2023) 「職務重視型能力主義——三菱電機における生成・展開・変容」日本評論社.
- 須田敏子 (2004) 『日本型賃金制度の行方——日英の比較で探る職務・人・市場』慶應義塾大学出版会.
- 世喜多利吉 [電機労連書記長] (1968) 「職種別賃金の構想と近代化プラン——電機労連の長期賃金政策を中心に」『労働法学研究会報』第773号, pp. 1-32.
- 全日本電機機器労働組合連合会編 (1977) 『電機労連運動史 第二巻』労働旬報社.
- 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.
- 内閣官房・経済産業省・厚生労働省 (2024) 『ジョブ型人事指針』[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/pdf/jobgatajinji.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/jobgatajinji.pdf) (2025年9月29日最終閲覧)
- 中川俊一郎 [三菱電機労働部長] (1960) 「技術革新と職務給」『日本労働協会雑誌』No. 20, pp. 21-27.
- 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.
- 日本労務研究会 (1950) 「三菱電機の職階制」『労務研究』第3巻第3号, pp. 10-17.
- 濱口桂一郎 (2023) 「日本におけるジョブ型流行史」『日本労働研究雑誌』No. 755, pp. 4-14.
- 福岡道生 [元新日鉄八幡製鉄所労働部長] (2002) 「人を活かす! ——現場からの経営労務史」日経連出版部.

- (2010)「シリーズ この人に聴く労使関係・第四回(その1) 八幡製鉄の人事・給与改革に参画する」『中央労働時報』第1123号, pp. 2-11.
- 福島素美 [日立製作所勤務部労働課長] (1967)「日立製作所の職務給」『関西経協』第21巻第2号, pp. 34-38.
- 本郷孝信 [東京芝浦電気勤務部副部長] (1965)「東京芝浦電気——ヨーロッパ的な熟練別職種給」『経営者』第19巻第11号, pp. 32-35.
- 松本稔 [松下電器産業労働組合賃金部長] (1975)「松下電器の仕事別賃金制度」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. 377-428.
- 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.
- 三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 (1974)『運動史 第三巻』三菱電機労働組合.
- 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.
- 労働法令協会 (1962)「三菱電機における専門スタッフを強化育成のための専門職制度と職階賃金制度——管理職と同等の待遇で専門職係長・課長・部長の三段階」『労務管理通信』Vol. 2, No. 18, pp. 3-14.
- 労務行政研究所 (1969)「日本電気が導入した仕事給制度の内容——職務評価, 分析, 格付基準と賃率等の具体的運用方法」『労政時報』第1999号, pp. 27-33.
- (1970)「新しい職務指向型人事・賃金制度をみる——改正された三菱電機, 伊勢丹, プリヂストンの事例」『労政時報』第2040号, pp. 2-30.
- (1999)「経営への貢献度に基づく四つの職群で処遇を決定——三菱電機」『労政時報』第3398号, pp. 7-16.
- (2002)「新たな展開みせる富士通の成果主義人事制度——成果評価, コンピテンシー・レビューを導入, より高い目標に挑戦」『労政時報』第3531号, pp. 31-43.
- (2004)「三菱電機——一般社員の定昇等年功要素を排し, 職務価値・組織貢献度で格付け」『労政時報』第3637号, pp. 22-33.
- (2005)「NEC——成果責任とプラクティスにより役割グレードを決定, 人材流動化策とセットで適材適所を実現」『労政時報』第3657号, pp. 46-59.
- (2016)「パナソニック——「仕事・役割の大きさ」をベースとする人事マネジメント改革により, 成長力あふれる「新たなパナソニック」の実現へ」『労政時報』第3920号, pp. 84-103.
- (2017)「日立製作所——国内管理職にグローバル共通の「役割・仕事」基準による人事処遇制度を導入し, 「世界市場で勝てる」人財・組織力を実現」『労政時報』第3927号, pp. 109-122.
- (2021)「東芝——行動と成果を適切に評価し, 報いる新人事処遇制度を導入, “人基準から役割基準”への転換図る」『労政時報』第4012号, pp. 53-69.
- (2022)「富士通——国内の管理職約1万5000人に, 職責ベースの報酬体系を軸とするジョブ型人事制度を導入」『労政時報』第4029号, pp. 100-114.
- (2024)「三菱電機——ジョブグレードとミッションングレードのハイブリッド型等級制度を構築. 適正評価の実現と自律的なキャリア開発支援を目指す」『労政時報』第4087号, pp. 58-76.
- 労務行政研究所編 (2023)『先進企業9社に学ぶ「ジョブ型人事制度」』労務行政.
- 渡辺紀暢 [富士通労働組合賃金対策部長] (1975)「富士通における賃金制度の諸問題」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1集)』電機労連賃金対策部, pp. 327-419.
- Gerhart, Barry A (2023) *Compensation 14th Ed., International Student Ed.*, McGraw-Hill.
- Pigors, Paul and Myers, Charles A. (1977) *Personnel Administration: A Point of View and a Method 8th Ed.*, McGraw-Hill. (=1980, 武澤信一・横山哲夫監訳『人事労務』マクローヒル好学社)

すずき・まこと 長野大学企業情報学部教授。最近の主な著書に『職務重視型能力主義——三菱電機における生成・展開・変容』(日本評論社, 2023年)。労使関係論, 人的資源管理論専攻。