

日本の人事制度は、企業の「能力観」をどの様に体現しているか？

——日本企業における職能資格制度の機能

八代 充史

(昭和女子大学特命教授)

本稿では、企業が従業員のどのような側面を「能力」として評価しているのかという、企業の「能力観」を人事制度、具体的には職能資格制度の機能を通じて明らかにする。資格制度とは職制とは別に従業員の序列や処遇を明確にするために設けられている制度であり、それが従業員の職務遂行能力に基づいて運用されるのが職能資格制度である。本稿では、職能資格制度が体現する能力観について、①職務等級と職能資格制度、②職能資格制度と職能要件、③職能資格制度と人事考課、④発揮能力と保有能力、という4つの側面から検討する。最後に、職能資格制度が体現する「能力観」について日本的雇用制度との関連でまとめたい。職能資格制度は空席という昇級「枠」の有無が昇級を決定する職務等級とは異なり、少なくとも理念としては昇格「枠」が存在しない「絶対能力」としての職務遂行能力を評価する。また空席を前提に昇級が行われる場合、特定職務の遂行の有無が昇級を決定するが、職能資格制度の職能要件は特定の職務ではなく、「部長ができる能力、課長ができる能力」を定めている。そのため、賃金も「現在部長をしているかどうか」（発揮能力）という職務給ではなく、「部長ができる能力」（保有能力）という職能給が重要である。こうした職能資格制度は、長期雇用を基調とするメンバーシップ型雇用制度と密接な関係にある。従って、職能資格制度が変わらない限り、日本的雇用制度は維持されると考えられる。

目次

- I はじめに
- II 等級制度（資格制度）の機能
- III 職能資格制度における「能力観」
- IV まとめ——職能資格制度が体現する「能力観」とは？

I はじめに

本稿では、職能資格制度の機能を通じて、企業の従業員に対する「能力観」を明らかにする。人材マネジメントの目的は、従業員の能力の向上とその動機づけを通じて労働生産性を向上させることにあり、企業の従業員に対する「能力観」を検討することは、極めて重要である。この点、日本

企業の人材マネジメントは長年「年功序列」にあると言われてきた。ここで言う年功序列とは、「能力」ではなく、専ら「年齢」や「勤続」に従って賃金や昇進が決まるということを意味していた。

しかし、そもそも市場経済において従業員に能力や成果を問わない企業が長期に渡り存続することは有り得ない。それでは、企業は従業員のどのような側面を「能力」として評価しているのか。日本の人材マネジメントは「年功序列か成果主義か」という単純なものではなく、改めて日本企業の「能力観」がどのようなものであるかが問われるべきであろう。

本稿ではこうした人材マネジメントにおける能

力や能力観を、一定規模以上の企業に存在する人事制度、特に等級制度という観点から検討する。その理由は企業の能力観は人事考課、昇進・昇格、賃金といった人事制度、特にその運用において体现されるからである。

本稿の構成は、下記の通りである。まずⅡでは、等級制度を職務等級と属人的等級とに類型化する。そして、属人的等級の現在形である職能資格制度とその機能について説明する。ついでⅢでは、こうした職能資格制度が体现する能力観について、①職務等級と職能資格制度、②職能資格制度と職能要件、③職能資格制度と人事考課、④発揮能力と保有能力、という4つの側面から検討する。最後にⅣでは、職能資格制度が体现する「能力観」について日本の雇用制度との関連でまとめたい。

Ⅱ 等級制度（資格制度）の機能

1 等級制度とは

まず等級制度について検討しよう¹⁾。等級制度とは「職制とは別に、従業員の序列や処遇を明確にするために設けられている制度」である。職制とは、ラインの役職（次に述べる職務の一種）であり、資格制度はそれとは別の、年齢、勤続、能力等さまざまな従業員属性によって運用されている。換言すれば、企業内で従業員を階層化してその相対的位置関係を表すことが、等級制度の役割である。

等級制度の最も卑近な例は、軍隊の階級であり、「連隊長、中隊長」が役職（職務）に当たるとすれば、「大佐、大尉」という階級は等級に相当する。等級制度は人事制度の根幹であり、後述する様に人事考課、昇進や昇格・昇給、能力開発と密接に関連している。

それでは、等級制度による「階層化」とは、一体どのようなことだろうか。階層化するとは、言葉を換えれば従業員を「切り分ける」ことである。人材マネジメントの重要な目的は適材適所であり、そのために行われるのが職務配置である。要するに、彼らは職務によって既に切り分けられて

いる。

しかし、実際には従業員を職務だけで切り分けることは不可能である。従業員の賃金を決定する際人事制度が職務だけだと一つ一つ職務に値段をつけなければならなくなるが、それには手間がかかる。また、職務配置のためには候補者をストックしておく必要があるが、それには他の人事制度が必要である。さらに職務配置を通じた適材適所の実現とは別に、「名誉」や「偉さ」といった基準で従業員を切り分ければ、インセンティブに関する企業の裁量性は高まるだろう²⁾。

2 2つの等級制度①職務等級

こうした等級制度は、階層化の基準に従って次の2つに類型化される。

まず第1は、仕事の価値によって構築される等級制度である。これを「職務等級」と言う³⁾。職務等級の基本思想は、「従業員の階層化は彼らが現在果たしている仕事の価値に従って行われるべきだ」というものである⁴⁾。

一般に職務等級は、次の手順で行われる。まず第1段階は、職務評価である。これは各々の職務の価値を測定することであり、例えばポイントファクター（ある着眼点に従い、職務に点数をつけること）という形で、職務価値を数量化する。第2段階は、こうした職務評価の結果、類似の価値を有すると判断された職務をグルーピングすることによって職務等級が構築される。

さらに第3段階では、職務の具体的内容やその要件を明らかにすべく、職務記述書を作成する。最後に第4段階は、「賃金は仕事の価値で決められる」という思想に基づいて、一つ一つの仕事ではなく各々の等級と賃金とが紐づけられる。この場合等級と紐づけられた賃金は、資格と賃金が1対1で対応するシングル・レートではなく、同一等級に対応する賃金に幅のあるレンジ・レートである。

こうした職務等級の下では、上位等級への昇級は、等級自体が職務価値によって構築されている以上現在よりもより高い価値の職務に異動することである。即ち、職務等級の下では、「昇級＝昇給＝昇進」であり、その前提となるのが、上位等

級における空席の有無である。要するに上位等級における空席は、下位等級の在籍者という「人材プール」から充当されるのである。

3 2つの等級制度②職能資格制度

第2の等級類型は、職務という企業側の役割期待ではなく、従業員のさまざまな属性に従って構築される制度である。これが属人的等級である。

一般に、属人的等級は、資格制度と呼ばれる。この場合、「資格」とは公認会計士、税理士等の職業資格ではなく、あくまでの従業員の階層化を目的にした「企業内資格」である。こうした属人的資格は、第2次大戦までの身分的資格制度、戦後、高度成長期までの年功的資格制度を経て、職能資格制度として現在に至っている。職能資格とは、資格制度を「身分」や「年功」ではなく従業員の「職務遂行能力」に基づいて運用することである。以下では、こうした職能資格制度について説明しよう（鈴木 2023；八代 2002, 2019）⁵⁾。

職能資格制度の第1段階は、職能要件を設定して、それに基づいて資格等級を構築することである。職能要件とは各々の資格で従業員に求められる能力要件（OJT, Off-JT, 資格等）であり、大学で言うところのカリキュラムに相当する。従業員は、職能要件を充足すると（学生が各学年の要件を充足すると学年に進級する様に）、上位資格に昇格する。

第2段階は、役職と資格との対応関係である。役職と資格との間には、主な対応の役職との1対1対応、主対応の役職から下の役職には弾力的に対応しているものなど複数の類型がある。役職と資格の分離は、管理職ポスト不足に伴って、企業が役職と資格の対応関係を緩めて昇進期待を抑える（資格昇格は役職昇進の「手形」だったが、両者の分離は「手形」が落ちなくなったことを意味している）代わりに資格と賃金との結びつきを強めるものと理解されている（八代 2002：第1章）。しかし、後述するが役職と資格の対応関係は昇進候補者の人材プールを規定し、ひいては日本企業の「能力観」を体現しているのである。

第3段階は、資格等級と賃金とを紐づけることである。職務等級と同様等級と紐づけられた賃金

はシングル・レートではなく、レンジ・レートである。等級制度と賃金との対応関係がレンジ・レートであるのは従業員の「能力」を賃金に反映させるためである⁶⁾。

そこで職能資格制度における昇級（「昇格」と言う）要件であるが、第1に職能要件を充足しているか否かが重要である。この点を確認するのが、人事考課である。

昇格要件の第2は、各々の資格の滞留年数である。滞留年数とは、上位の資格に昇格するために最低限在籍しなければならない期間である。滞留年数が設けられているのは、勤続年数を昇格要件としていることを意味しており、後述する様に日本企業の「能力観」を反映しているのである。

これまで2つの等級制度について説明したが、上位等級への昇格は下位資格の在籍者という「人材プール」から充当されるという点は、そして人材プールから上位の等級に昇級（昇格）する基準は能力・実績に基づいているという点は、両者で共通している。

Ⅲ 職能資格制度における「能力観」

1 職務等級と職能資格制度

以下ではこれまで述べたことに基づいて、職能資格制度における「能力観」について論じることにした。

前節で述べた様に、2つの等級制度は、上位等級への昇格は下位資格の在籍者というプールから充当されるという点、人材プールから上位等級に昇級（昇格）する基準は、能力・実績に基づいているという点では共通している。

ただし職務等級では、空席という昇級「枠」の有無が昇級を決定する。換言すれば、職務等級における昇級は、「相対評価」である。他方職能資格制度の昇格は、滞留年数と人事考課を代理指標とする職務遂行能力に基づいて行われる。即ち、職務遂行能力は昇格「枠」が存在しない「絶対能力」である。これが両者の第1の相違点である。

ただし問題は、今述べた「昇格枠の存在しない絶対能力」という点は、あくまでも「理念」であ

り、人事制度の「運用上」は、職務等級と同様に「相対評価」が行われている（八代 2002：第6章）。この点は、人事考課との関係で後に再考したい。

2 職能資格制度と職能要件

第2点は、両者は共に能力・実績に基づいて昇級（昇格）が決められると述べたが、その前提となる要件が大きく異なるということである。まず、職務等級では、職務の具体的内容や要件を明らかにした職務記述書が作成される。上位等級の空席を前提にして当該職務の記述書に記載された内容を遂行できる「能力」を有するのが昇級の条件である。

他方先述した様に、職能資格制度では、能力開発の基本は大学で言うカリキュラムに相当するのは職能要件であり、その充足が確認されると従業員は上位資格に昇格する。

ここで、「職能」について一言すると、職能とは人事、経理、営業等の企業内の関連する仕事群を意味している。従って、職能資格制度は職務遂行能力という言葉の短縮型であるが、同時に「職能毎」の資格制度という意味合いを有している。

資料は古くなるが、日本経営者団体連盟職務分析センター編（1980）では職能要件の実情を調べた貴重な調査結果を示している。職能要件が「職能毎」で設定されているか、或いは「全社一律」で設定されているかを見ると、多くの企業では全社一律で設定されている⁷⁾。

それでは、こうした職能要件の設定は何を意味しているのだろうか。職能要件が職能毎に設定されていると、求められる要件は「経理課長の要件」「経理の担当者の要件」といった形で具体的になる。即ちこうした要件は、「職能」要件とは言え、職務記述書に近いものとなる。これに対して、職能要件が全社一律になると、経理課長ではなく「課長の要件」「担当者の要件」といった抽象的なものになる。こうした職能要件は、職務記述書とは対極にあると言えるだろう⁸⁾。要するに、企業が昇格に関して従業員に求めるのは、「経理課長ができる能力」ではなく、「課長ができる能力」なのである。

これまで述べたことをまとめよう。まず職務等級では上位等級の空席が昇級の前提であり、空席を充当するための能力要件を明示する必要性が職務記述書を発達させた。他方職能資格制度では、上位資格への昇格は必ずしも特定職務への異動を意味しない。職能要件が職能毎に設定されていれば同一職能内の上位役職が「昇進の幅」になり、職能要件が「全社一律」であれば、特定職能にとどまらない全社の上位役職が「昇進の幅」になる。即ち、職務記述書⇒職能要件（職能毎）⇒職能要件（全社一律）の順番に「昇進の幅＝異動の幅」が拡大するのである。

ここから明らかな様に、日本企業の能力観は「昇進の幅＝異動の幅」がどの程度かという点と密接に関係しているのである。

3 日本企業の異動・昇進管理

それでは、一体何がこうした「昇進の幅＝異動の幅」を規定するのだろうか。

ここで、企業の異動・昇進管理について一言したい。職務等級の下では労働市場は基本職種別に形成される（八代 2023, 2024）。上位等級の空席を前提にして、「能力」本位で昇級が行われれば、現在の職務と無関係な職務に昇級するのは合理的ではないからである。従って、「経理部長のポストに空きがないから、当面は企画部長にして、いずれ経理部長に戻す」という人事異動はあり得ない。特定職務は、あくまでも企業内外の同一職種と共有されており、従業員も企業内外の昇進可能性を天秤にかけて仕事をしているのである。

他方職能資格制度では異動・昇進領域は単一職能を超えて幅広く設定される。加えて新規学卒採用と企業内訓練の必要性も、企業内の異動領域を拡大させる（八代 2019：第7章）。日本企業は基本長期雇用であり⁹⁾、仕事と人のマッチングは、解雇という外部労働市場ではなく、配置転換という企業内労働市場に依存するところが大きい。しかしそのためには、職務給とは異なり、賃金を仕事から切り離し、職能要件を職能毎に具体的に設定しない方が都合がよいのである。

4 能力主義と年功序列

ところで、上位等級（資格）に昇級（昇格）するためには、当該職務や職能要件を充足する必要があると述べた。この点を確認するために行われるのが、この項で検討する人事考課である¹⁰⁾。日本企業では、ホワイトカラーはもちろん、ブルーカラーも人事考課の対象である。1960年代は、昇進がなくても定期昇給が可能な職能給を受け入れるか、或いは昇進こそが昇給の条件である職務給かは、労働組合の重要な選択であった（熊沢1997）。また、ホワイトカラーに人事考課が行われるのは洋の東西を問わないが、高度成長期には「年功序列」から「能力主義管理」に如何に転換するかは人材マネジメント上の重要な課題であった。（日経連能力主義管理研究会編1969）。

それではブルーカラー、ホワイトカラーに査定が行われているにもかかわらず、なぜ「日本は年功序列」であると長らく言われてきたのだろうか。

その理由は、新規学卒採用が日本の労働市場に根差しているからである。新規学卒者はアルバイトを除けば入社時点で就業経験がないので、能力開発は企業内訓練で行われる。従って選考は訓練に耐え得る潜在能力が重視される。こうした潜在能力の見極めに活用されるのが、学校歴やインターンシップである（八代2019：第6章）。換言すれば、新入社員は入社時点では能力差がほとんどないことになる。

この点は、先述した上位資格への昇格に際して滞留年数が課せられていることと密接に関連している¹¹⁾。滞留年数が存在することは、勤続年数に従って昇格が行われる、故に年功序列の象徴であると見なされてきた。しかし、新規学卒者の能力が入社時点は横一線で、且つ能力伸長が同一のスピードでなされればと考えれば、いきおい勤続と能力との間には入社後一定期間は相関関係が存在する。即ち、昇進・昇格は「同一年次同時昇進」で行われることになる¹²⁾。その意味で、滞留年数は年功序列ではなく能力主義とは矛盾しないと言えるだろう。

さらに、昇格要件としての人事考課は必ずしも単年度ではなく、2年、3年の結果の蓄積が考慮

される。こうした点も、同一年次内の昇格格差が拡大し難いことにつながるだろう。

5 職能資格制度と人事考課

職能資格制度と人事考課に関して今一つ重要であるのは、先述した「絶対能力」と「相対能力」である。

職能資格制度における昇格は職能要件を充足することが条件であり、それを確認するのが人事考課とすれば（職務等級の様に上位等級の空席という「枠」が存在しなければ）、その評価は本来絶対評価で行われる筈である。しかし、先述した様に、それはあくまでも理念であり、運用上は相対評価が行われている。より具体的に言えば、相対評価とは、昇格では「枠」を設定すること、人事考課では「A」「B」「C」といった個々の評価に分布率（例えば「A」が1割）を設定することである。

資料は古くなるが、厚生労働省（2002）によれば、評価の段階は「2段階」が45.9%、「3段階」35.5%となっており、大多数の企業が複数段階である。一般に第1次評価は直属上司、第2次評価は直属上司の上司、第3次評価がある場合は、人事部門である。このことは、企業が評価段階で評価方法を変更していることを示唆している。

それでは、なぜ絶対評価の理念の下で相対評価が行われるのだろうか。その理由は、人事考課に矛盾する2つの論理が混在しているからである（八代2002：第1章、第6章）。

まず絶対評価は、人事考課は職能要件の達成度を確認するために行われるという「育成の論理」に基づいている。しかし、もっぱら職能要件の充足という絶対能力に基づいて昇格させると昇格者が増大し、その結果昇格インフレと価値の下落が引き起こされる。さらに、資格と賃金が紐づけられた結果、人件費コストが増大することも問題である。従って絶対評価の理念は堅持しつつ、上記の問題を解決するために人事考課における相対分布率や昇格「枠」を設定せざるを得ない。これが「選抜の論理」である。企業が第1次評価を絶対評価で行い、第2次評価を相対評価で行うのは、こうした点に理由があると言えるだろう。（八代2002：第1章、第6章）。

6 絶対評価と相対評価——日経連と日本賃金研究センター

ところで、職能資格制度の運用に従事した実務者、或いは企業に助言を行う労務のコンサルタントはこの点をどの様に捉えていたのだろうか。以下、オーラルヒストリーに基づいてこの点を検討しよう。

まず職能資格制度における絶対評価と相対評価に関して、2つの全く対照的な考え方を日経連オーラルヒストリー研究会(2011)で見ることしよう。日本経営者団体連盟と日本賃金研究センターという、企業に労務管理上のサービスを提供する異なる機関に勤めた経験を持つ茂出木幸二氏によれば、両者の職能資格制度に対する考え方は対照的である¹³⁾。

日経連の職能資格制度は、直上よりも上の資格に直接昇格する飛び級を許容する。評価方法は絶対評価と相対評価の2段階、昇格枠を設定し、資格の数は任意である。他方日本賃金研究センターの職能資格制度は、飛び級は認めず、資格昇格は絶対評価のみで相対評価は行わない。資格の数は7~8階層程度となっている。

この様に、職能資格制度という同一の「商品」を提供するにもかかわらず、労務の現場ではかくも大きな違いが存在する。結局その違いは絶対評価か相対評価か、その結果、昇格枠が存在するか否かに帰着する。労務コンサルタントが提供する商品にも、経営学が想定する「差別化」が存在する。日本賃金研究センターの職能資格制度は楠田丘氏によって構築され、楠田氏の考えが色濃く反映されているが、この点は職能資格制度の運用に関する本質的な問題であると言えるだろう¹⁴⁾。

また日本経営者団体連盟専務理事を務めた福岡道生氏は、職能資格制度の人事考課を「微分値管理」と呼んでいる(八代ほか編 2015)¹⁵⁾。人事考課は、1時点1時点では(絶対評価や相対評価で)、厳格に行われている。そして高評価者は、単に昇級額が多いだけではない。考課結果は積み上げられていくから、高評価者から順に上位資格に昇格する。その結果、上位資格への昇格スピードは、その次の昇格スピードにも影響する。同一年次同

時昇進がなくなると、昇進・昇格の格差は雪だるま式に拡大する。

しかし、これまで述べたことは、あくまでも「1時点1時点」の話である。その時点では考課が厳格に行われたとして、それはあくまで「同一年次内」である。同一年次内の昇進競争の人材マネジメント上の必要性和、高位資格者がそれに相応しい仕事をあてがわれているかどうかは、別の話である。福岡氏の言う「微分値管理」とは、1時点1時点の評価と、その評価の20年後の積み上げと処遇の関係については検証がなされていないということを意味している。

7 発揮能力と保有能力

先述した様に、等級制度における昇級(昇格)は職務等級であれ職能資格制度であれ「能力」ベースで行われている。しかし、職務等級における能力要件は特定職務の要件を充足しているかどうかが重要であるのに対して、全社一律の職能要件では「課長ができる能力」「部長ができる能力」が重視されている。

こうした職能資格制度の「能力観」は、能力を発揮能力と保有能力に分類すると保有能力である。その様に考える根拠の第1は、賃金が職能で決められていることである(Ⅱ3参照)。両者の違いは、賃金を「部長という現在の役割を遂行すべく発揮された能力」に対して払うか、或いは「部長ができる能力」に対して支払うかである。仮に「部長ができる能力」を有していても、それは部長という役職に配置されて、初めて発揮される。こうした発揮能力を重視すれば、賃金は現在の役割、即ち職務に対して支払われる。他方、現在「部長ができる能力」を有している者間で頻繁に人事異動が行われるなら、同一職能等級で役職についているかいないかは本質的な違いではなく、むしろ両者を同等に扱うべく職能給を採用することが理に適うと言えるだろう。

さらに、日本の企業ではこれまで短期の「成果」という発揮能力に基づいて従業員を処遇することが一般的ではなかったこともこの点と何らか関係するだろう(八代 2025; 八代ほか編 2026)。

第2の根拠は、降格の困難性である。確かに就

業規則上は、降格の規定が存在する。しかし、確かに制度は存在しても、実際に降格規定を発動する企業はごく少数である。小柳勝二郎氏のオーラルヒストリーによれば、日本経営者団体連盟(1995)をまとめる際に降格(=降給)に関する文言を挿入することに関係企業が難色を示したと言う(八代ほか編 2015)¹⁶⁾。

この点は職務遂行能力を保有能力であると考えれば説明可能である。一旦企業が(運転免許の如く)昇格という形でその保有を「認証」した能力を低下したとすることは容易ではない。しかも職務遂行能力の要件は特定職務・特定職能毎ではなく、全社一律の抽象的な文言なのでその低下を立証することはさらに難しく、よって企業は降格には二の足を踏むだろう。

第3点は役職と資格との関係である。役職と賃金との関係については既に述べたが、役職と資格との関係は昇進候補者の人材プールを決定し、ひいては企業の能力観を体現している。こうした役職と資格との関係は主に下記2つに類型化できる(図1参照)。

- (1) 主対応の役職と資格が1対1(或いは2対2)で対応(例えば、「部長ができる能力」を有する者が在籍している資格が「部長」と1対1で対応する) A 型, B 型

役職に任用される資格を有するのは当該役職と主対応にある資格の在籍者のみであると考ええる。昇進候補者の人材プールを限定するのが、この類型の特徴である。

- (2) 主対応の役職と資格が1対1ではなく、主対応から下の役職に対しては弾力的に対応する(例えば、「部長ができる能力」を有する者が

在籍している資格が「部長」よりも下のすべての役職と対応している) C 型, D 型

この類型は課長と部長は要件が異なるとは考えない。「部長ができる能力」がある者は、下位の役職である「課長ができる能力」も「保持」していると見なされる。ただ、(1)の類型と比べると、1つの役職に対して複数の資格在籍者が候補になるので昇進候補者は増大するだろう。

この点について、実際の企業の状況を労務行政研究所編集部(1997)で見ると、役職と資格の関係は、主な対応から「下」の役職には弾力的な類型、或いは主な対応から上下1つの役職には弾力的な類型(C 型, D 型)が多くなっている¹⁷⁾。ここから役職と資格の対応は、上位役職に昇進する能力を有する者は下位役職に昇進する機会も有する、即ち下位役職を遂行する能力は上位役職に対応する資格に昇格しても「保有」し続けると考える企業が多いことが分かる。

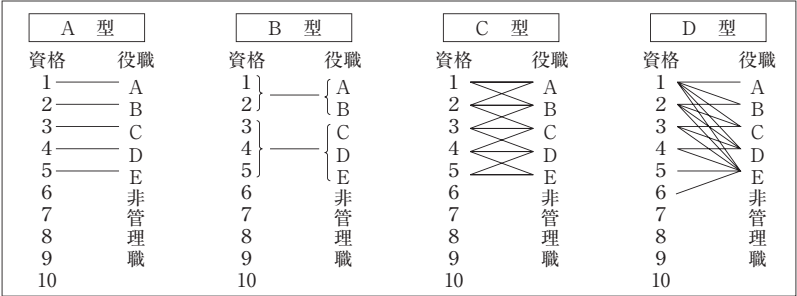
8 資格昇格の能力、役職昇進の能力

こうした役職と資格の関係は、昇進選抜に如何なる影響を及ぼすだろうか。

先述した様に、職務等級においては「昇級=昇進」であるが、職能資格制度においては「昇格≠昇進」である。従って、昇進選抜は「役職昇進選抜」と「資格昇格選抜」という2段階に分けられ、資格昇格選抜⇒役職昇進選抜の順番で行われる(八代 2002: 第6章)。

第1段階は、資格昇格選抜(「部長ができる能力」を有することが認定される)である。この点を決めるのが人事考課と最低滞留年数である。資格昇格

図1 役職と資格の対応関係



出所：労務行政研究所編集部(1997: 16)。

が日経連方式で行われる場合は、人事考課は絶対評価と相対評価の合わせ技であり、昇格枠が存在することは既に述べた通りである。相対評価と昇格枠の調整は、主として人事部門によって行われる。

第2段階は、役職昇進選抜（「部長ができる能力」を有することが認定された者が、実際部長に任用されること）である。この点は、資格昇格選抜に比べると、個別的である。資格昇格選抜は、職能要件が「課長ができる能力」「部長ができる能力」等おおくりなので、全社一律の要件によって人事部門が人事考課の結果を調整し、同一年次の中で順番をつけることが可能である。

これに対して役職昇進選抜は、任用の対象が特定の役職であるため、人事部門の調整は限られている。むしろ直属の上司や部門長が候補者の能力を判断する。（八代 2002：第6章）。昇進の対象が「経理部長」といったより個別の役職になる程、部門の利害に直接影響するので、適材適所を損ねると機会損失が大きくなる。また、人事部門よりも部門が正確な情報を有している。これが部門の関与が大きくなる理由である。

IV まとめ——職能資格制度が体现する「能力観」とは？

本稿では、企業が従業員に求める「能力観」を主に職能資格制度の運用面から検討した。以下では、これまでの議論をまとめることにしよう。

まず職能資格制度では、空席という昇級「枠」の有無が昇級を決定する職務等級とは異なり、昇格は、滞留年数と人事考課を指標とする職務遂行能力に基づいて行われる。即ち、職務遂行能力は昇格「枠」が存在しない「絶対能力」である。

次に職能要件が全社一律である場合が多く、経理課長ではなく「部長の要件」「課長の要件」といった抽象的なものになる。つまり企業が昇格に関して従業員に求めるのは「経理部長ができる能力」ではなく「部長ができる能力」である。その結果、異動・昇進領域は職能要件が職能毎に設定されているよりも単一職能を超えて幅広く設定される。要するに、企業の能力観を規定するのは、

「昇進の幅＝異動の幅」がどの程度かということなのである。

また企業が同一年次の従業員の昇進・昇格に一定期間差をつけない同一年次同時昇進を行うことや、上位資格への昇格に際して滞留年数が課されることは、新規学卒採用で入社時点では能力にほとんど差がなく、企業内訓練が能力開発の主体であることを前提にすれば、能力主義とは矛盾しないと言えるだろう。

ところで、職務遂行能力は、必ずしも絶対能力だけで運用されているわけではない。職能資格制度における人事考課は、まず職能要件の達成度合を確認するために行われるという「育成の論理」によって絶対評価で行われる。しかし専ら絶対能力のみに基づいて昇格させると昇格者が増え、その結果昇格インフレと価値の下落、人件費コストの増大が起こりかねない。従って、絶対評価の理念は堅持しつつも、人事考課で相対分布率を設定し、昇格「枠」を設定せざるを得ない。これが「選抜の論理」である。

さらに職能資格制度の「能力観」は、能力を発揮能力と保有能力に分類すると、①賃金が職能で決められていること、②降格が困難であること、③役職と資格の対応関係が、1対1ではなく、主対応から下の役職に対しては弾力的に対応していることから、保有能力であると考えられる。

ここから明らかな様に、これまで述べた日本企業の能力観は、新規学卒採用、企業内能力開発、同一年次同時昇進、幅広い企業内異動、職能給重視という「メンバーシップ型」の雇用制度を象徴するものであり、こうしたメンバーシップ型の中核は、新規学卒採用と整理解雇を抑制する判例法理である。そして近い将来この2点に大きな変化が生じることは想定しにくい為、企業の「能力観」も大きな変化の兆しは見られないというのが本稿の結論である¹⁸⁾。

1) 以下の記述は、八代（2019：第5章）に依拠している。

2) 例えば、等級の数が2つであれば、従業員は1回しか昇格できないが、4つあれば3回昇格の機会が存在する。つまり等級の数が多ければ、昇格機会もそれだけ多くなり、従業員のモチベーションを向上させる。ただし、等級の数が多すぎると、職務遂行が疎かになる。等級の数は、こうした制約を勘案して決められると考えられる。

- 労務行政研究所（2022）によれば、等級数は、一般社員では「4段階」26.8%、「6段階」22.6%、「5段階」が18.3%、管理職層では「3段階」37.3%、「4段階」26.7%である。
- 3) 職務に比べてより属人性の高い「役割」に基づいて構築されている等級を「役割等級」と言う。労務行政研究所（2022）によれば、役割等級を単体で導入している企業の比率は、一般職では19.4%、管理職では26.0%である。
- 4) 労務行政研究所（2022）によれば、職務等級を単体で導入している企業比率は、一般職では14.3%、管理職では16.3%である。
- 5) 労務行政研究所（2022）によれば、職能資格制度を単体で導入している企業の比率は、一般職では53.6%、管理職では39.3%である。
- 6) 日本生産性本部（2019）によれば、基本給の決定要素（賃金体系）は、非管理職は「職能給」が76.5%で最も多く、ついで「役割・職務給」が57.8%である。他方管理職では、「職務給」が78.5%で最も高く、ついで「職能給」が57.8%となっている。
- 7) 日本経営者団体連盟職務分析センターの調査によれば、職能資格基準のタイプは、一般職層で「全社共通」28社、「全社要素別」4社、「職掌別共通」3社、「職掌別要素別」5社、「職種別共通」2社、「職種別要素別」4社、となっている（日本経営者団体連盟職務分析センター編 1980：82-83）。
- なお職能資格制度における上位資格への昇格は、「卒業方式」と「入学方式」という2つのやり方がある。卒業方式とは、現在の職能要件を充足していることを、上位資格への昇格の条件として課すことである。他方入学方式とは、現在の職能要件と共に上位資格の職能要件をも充足していることを昇格の条件とすることである。
- 例えをすれば、卒業方式は付属校から大学に進学する場合のごとく「高校卒業＝大学入学」であるのに対して入学方式は入学試験が課せられているので「高校卒業≠大学入学」となる。
- 8) 以下は、全社共通の職能資格基準の具体例である。
- 「上司の一般的管理のもとに経営層より指示された経営目標および基本方針または部相当の組織単位（以下部という）の業務執行基本計画及び方針にもとづき、（中略）部下を統轄して所管業務を推進できる」（日本経営者団体連盟職務分析センター編 1980：84）。
- 9) 長期雇用を規定するのは、従業員に対する人的資本投資、従業員のモチベーション管理、及び整理解雇を規制する判例法理の存在である。詳細は、小池（1977, 1994, 2005）、八代（2017）、八代ほか編（2010）、八代ほか編（2015）、八代ほか編（2021）、八代ほか編（2026）、等を参照されたい。
- 10) 労務行政研究所（2022）によれば一般社員から管理職への昇進・昇格で考慮される要因としては（複数回答）、「人事考課」を挙げる企業の割合が90.3%で最も多く、「上司からの推薦」が77.9%で、これに続いている。
- 11) 労務行政研究所（2022）によれば一般社員から管理職への昇進・昇格で考慮される要因として（複数回答）、「現等級の滞留年数」を挙げる企業の割合が37.4%ある。一般職内の昇進・昇格では51.5%と過半数である。
- 12) 同一年次同昇進の詳細は、八代（1995, 2002, 2017, 2019）を参照されたい。
- 13) 茂出木幸二氏の証言の詳細は、下記の通りである。
- 「日経連の職能資格制度は、『より企業実務的』、日本賃金研究センターの職能資格制度は『理論的』」（中略）。
- 「昇格は、資格がひとつひとつ上がるということですね。日経連の場合は飛び級もあると。たとえば、1等級から3等級ということもあるということなのですが、楠田式の場合はひとつひとつ順番にということなので飛び級なし。企業のニーズで、抜擢

をしたい場合に1から3とか考えることがあるのですね。日経連では企業としてそうであればということでも認めてしまうのですが、楠田式は断固ダメということです」（中略）。

「それから昇格の審査。これも、日経連は企業の政策による。評価には絶対評価と相対評価がありますが、日経連の考え方としては、絶対評価を前提に相対評価をするという一つのやり方。それから、相対評価のみの両方を認めている。楠田先生の場合は絶対評価のみ。楠田先生の考え方ですと、基準があってそれに合致すれば何人でもいいよということですから、定員の枠、人数の絞り込みはない。日経連の場合は最終的に相対評価をしますの、次の昇格定員に結びついていきますが、定員あり定員なし、企業の政策によって両方ありますねと。楠田先生の場合は、昇格に定員はありません。企業の場合は、『そうすると、評価が甘いと人件費が膨らみますよね』と。『それは評価の仕方が悪いのだ』と楠田先生は指導します」（日経連オールヒストリー研究会 2011：90-91）。

- 14) 楠田氏の賃金思想については、楠田（2004）を参照されたい。評価分布と昇格枠に制限を設けない日本賃金研究センターの職能資格制度は、職能等級の数は制限している。
- 15) 福岡道生氏の証言の詳細は、下記の通りである。

「定期昇給というのは1回ごとの査定は決して甘いわけではなくて、きちんとするわけですが、じゃあその定期昇給が積み重なったトータル、現在貰っている賃金……20年の蓄積と結果の賃金が、いま果たしている仕事との関係で100%ちゃんとやっているのか、半分しかやってないのか、もっとやっているのかという検証は、全然されない。ある人は貰い足りないし、ある人は貰い過ぎる。その度合いは、年齢が増すたびに乖離していく。だから、私はいつも『微分値管理』という言葉をやつと昔から使っているんですが、定期昇給はあくまで微分値管理で、微分値そのものは真面目に管理しているんですけども、累積の結果が、いまやっている仕事とどういう関係にあるかという検証がないというのが、日本の定期昇給制度の問題なんだと」（中略）。

「それからもう一つは、賃金の本来あるべき姿というのは、だんだん年齢が重なってきますと、やっている仕事の価値は開いていく、能力のない人はつけませんから。そういう意味で違ってくるし、成果も違ってきますので、上下にラップ型に開くはずだということで、『ラップ型』という言葉を入れたはずなんですけど、正しくは、ラップ型に次第に移行する形で職務価値見合いあるいは成果見合いの賃金とすべきだと。そうでないと人件費の無駄遣いだし、真に貢献している人に対しては不公平。それから、株主に対しては極端に言えば不正。人件費は年功賃金である限り、グングン膨らんでいきますからね」（八代ほか編 2015：184-185）。

- 16) 小柳勝二郎氏の証言の詳細は、下記の通りである。
- 「この報告書の中でかなり重要な部分が1つあるのですね。それは人事制度で降格問題をうたったわけですね。私がこれを入れたのですけども、これは、上がりっぱなしで下がらないなんていう制度はもたないだろうという思いもありましたし、企業もそういう意向があるのではないかと考えて出したのですね。そう書いたら、アドバイザーグループの一部の人から、『おい、降格問題をここにを入れるのか』という話があって、『じゃあ、あなた方の企業で、降格なしでこれからずっと処遇できるの?』と。だめだから、『はい、降格』と言っているのではないですよ。企業がいろいろな形で努力しても、能力が、もうやる気なくなつて維持できないというのであれば降格するしかないんじゃないのか。降格しないで賃金をそのまま据え置いていたら、かえって下のほうから、『なんだ。全然能力主義になってないじゃないか』という指摘を受けるんじゃないかというやりとりをしたんです」（中略）。

「その後、丸の内界隈で主要企業が集まる労務懇談会、労務担当役員が何かの集まりですけれども、そこへ朝食会で呼ばれました。『小柳さん、本当に降格なんてやっていいのですか。うちなんかは、昇格したとか降格したというのはみんな表に出すので、それをやっちゃうと、その人は会社におれなくなるのです』という話があって、『でも、会社によっては上がったりがったりするのが当たり前のような企業もあって、あまりそれを気にすることもないんじゃないですか』と言ったら、『いや、やはりある』と言われたことがあります。でも、ほかの会社は、『うちは2年経って成績が悪ければ等級が落ち、またよくなれば上がる仕組みになっていて、普通に考えればあまり気にしないですよ』という考え方もあって、やはり企業によって違うのかなと。日経連の報告書に出すと、社長、会長は政策委員会や理事会などに出ているものですから、ここに盛られていると、帰って労務担当部長とか役員を呼んで、『うちの制度はどうなっているんだ』と聞くのですって。そうすると、降格なんかが入っていると、『降格制度を日経連が知っているのに、うちはまだやっていないのか』とかと言われる可能性があるの、あまり入れてくれるなみたいなのところもあった」(八代ほか編 2015: 143-144)。

なお、労務行政研究所(2022)によれば、職能資格制度を導入している企業の62.9%に降格制度がある。

- 17) 各々の類型の比率は、A型12.1%、B型26.4%、C型34.3%、D型25.0%となっている。
- 18) ジョブ型、メンバーシップ型、については、八代(2023, 2024)、を参照されたい。

参考文献

- 楠田丘(2004)『賃金とは何か：楠田丘オーラルヒストリー——戦後日本の人事・賃金制度史』日本評論社。
- 熊沢誠(1997)『能力主義と企業社会』岩波新書。
- 小池和男(1977)『職場の労働組合と参加——労資関係の日米比較』東洋経済新報社。
- (1994)『日本の雇用システム——その普遍性と強み』東洋経済新報社。
- (2005)『仕事の経済学(第3版)』東洋経済新報社。
- 厚生労働省(2002)『平成14年雇用管理調査結果』厚生労働省。
- 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。
- 日経連オーラルヒストリー研究会(2011)『日本経営者団体連盟と戦後の労務管理(1)——日経連50年と職務分析センターを中心に』慶應義塾大学産業研究所。
- 日本経営者団体連盟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。
- 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。
- 日本生産性本部(2019)『第16回日本の雇用・人事の変容に関する調査結果』日本生産性本部。
- 日本経営者団体連盟(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。
- 八代充史(1995)『大企業ホワイトカラーのキャリア——異動と昇進の実証分析』日本労働研究機構。
- (2002)『管理職層の人的資源管理——労働市場論的アプローチ』有斐閣。
- (2017)『日本の雇用制度はどこに向かうのか——金融・自動車業界の資本国籍を越えた人材獲得競争』中央経済社。
- (2019)『人的資源管理論——理論と制度(第3版)』中央経済社。
- (2023)『メンバーシップ型雇用管理とジョブ型雇用管理——ジョブ型雇用管理は日本に定着するか?』『日本労働研究雑誌』No. 755, pp. 34-43。
- (2024)『ジョブ型企業の昇進管理とメンバーシップ型企業の昇進管理』『書齋の窓』694号, pp. 55-59。
- (2025)『成果主義人事管理とは何だったのか?』『書齋の窓』697号, pp. 32-36。
- 八代充史・井原久光・牛島利明・梅崎修・島西智輝・南雲智映・山下充編(2021)『日産ルノーアライアンスオーラルヒストリー——グローバル提携時代の雇用・労使関係』慶應義塾大学出版会。
- 八代充史・牛島利明・梅崎修・島西智輝・南雲智映・山下充編(2026)『成果主義人事管理オーラルヒストリー——90年代以降の富士通・NECの制度改革』慶應義塾大学出版会。
- 八代充史・牛島利明・南雲智映・梅崎修・島西智輝編(2015)『「新時代の『日本的経営』」オーラルヒストリー——雇用多様化論の起源』慶應義塾大学出版会。
- 八代充史・梅崎修・島西智輝・南雲智映・牛島利明編(2010)『能力主義管理研究会オーラルヒストリー——日本の人事管理の基盤形成』慶應義塾大学出版会。
- 労務行政研究所(2022)『特集1 等級制度と昇格・昇進、降格の最新実態』『労務時報』第4036号, pp. 14-46。
- 労務行政研究所編集部(1997)『「特別調査」転機に立つ職能資格制度の実態(上)』『労政時報』第3286号, pp. 2-23。

やしろ・あつし 昭和女子大学福祉社会・経営研究科福祉共創マネジメント専攻特命教授。主著に『日本の雇用制度はどこへ向かうのか——金融・自動車業界の資本国籍を越えた人材獲得競争』(中央経済社、2017年)。人材マネジメント論、労働経済学専攻。