

三菱電機における職能資格制度の形成

鈴木 誠

- 1 序
- 2 戦後直後期の人事処遇制度——前史
- 3 「職能的資格制度」と職務重視型能力主義の形成——1968年人事処遇制度改訂
- 4 「新職能資格制度」と職務重視型能力主義の変容——1978年人事処遇制度改訂
- 5 むすび

1 序

本稿の目的は、日本企業において1960年代に登場した人事労務管理のパラダイムである能力主義を実証的に捉えなおす研究の一環として、三菱電機において職能資格制度がいかに形成されたのかを考察することである。

一般的に、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が、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考えられてきた。このような通説は果して妥当なもののだろうか。本稿の基本的な問題関心はこの点にある。

そもそも、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。職務中心主義と個別管理とは、「職務が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）ものである。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」に分類した上で、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）。

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の評価はできない。「職務」遂行能力というキーワードが示すように、もともと能力主義の前提は職務であると考えられる。通説の影響もあり、能力主義における職務の位置づけについてはこれまで十分に検討がされてこなかった。そこで、本稿では、能力主義の多様性を踏まえた上で、典型的な理解が必要であると考え、「職能的資格制度」を提起した『能力主義管理』は、決して職務を無視したも

のではなく、職務によって強く規定される類型である職務重視型能力主義と呼ぶことができよう。

なお、『能力主義管理』では「職能的資格制度」の導入を提言していたが、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）としている。

日経連は、『能力主義管理』の刊行後も職務重視型能力主義を継承していく。1980年に刊行された『新職能資格制度』は、「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）というものである。また、「属人的な年功・学歴中心の管理者選抜・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上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）とも述べている。要するに、『新職能資格制度』は職務重視型能力主義を継承するものであった。

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1980:73-74）というように、『能力主義管理』を修正するものでもあった。「能力的資格制度」は本社1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）、と再定義できる。つまり、「新職能資格制度」は「職能的資格制度」を発展させたものなのである。

ところで、いわゆる職能資格制度が日本企業に普及していったのは1970年代後半以降のことである。この場合の職能資格制度とは、「能力的資格制度」「職能的資格制度」「新職能資格制度」の3つが含まれる。職能資格制度の普及にあたっては、楠田（1975）が広く読まれ、また楠田自身が大規模にコンサルティングを行ったことが大きな影響を及ぼしたと思われる。そして、1970年代後半以降の実態としては、「新職能資格制度」は能力主義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。

本稿で対象とする三菱電機は、1968年に「職能的資格制度」を、1978年に「新職能資格制度」を導入しており、職務重視型能力主義を体現する企業であった。むしろ、『能力主義管理』においては各社の実践事例の1つであるM電機として紹介されていた（日経連能力主義管理研究会編1969：329-334）。また、『新職能資格制度』でもモデルケースの1つとなっていた（日経連職務分析センター編1980:312）。本稿では、このような三菱電機における職能資格制度の形成を通して、日本企業における人事処遇制度の基軸が「年功」から「職務」そして「職務遂行能力」へと単線的に移行したとする通説を批判する。その上で、三菱電機のように職務重視型能力主義の企業も存在していたことを示す。

叙述はつぎのとおり行う。続く第2節では、前史として三菱電機における戦後直後期の身分制度

と職階制度について考察する。第3節では、三菱電機の1968年人事処遇制度改訂の事例に即して「職能的資格制度」と職務重視型能力主義の形成を、第4節では、1978年改訂の事例に即して「新職能資格制度」と職務重視型能力主義の変容を考察する。最後に、第5節で本稿のとりまとめを行う。

2 戦後直後期の人事処遇制度——前史

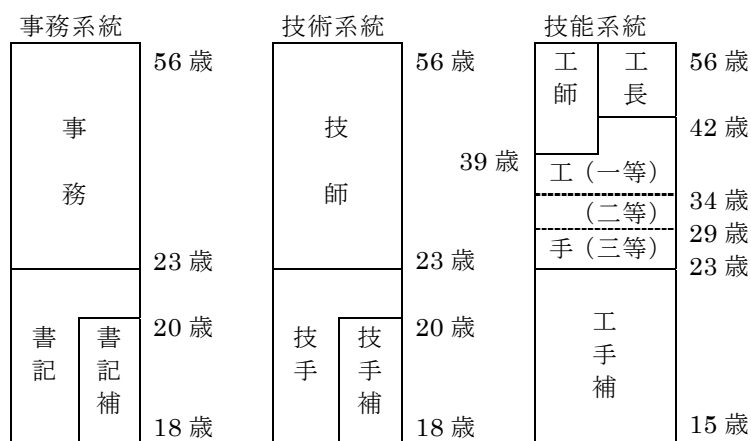
本節では、三菱電機における職能資格制度の形成を考察する前に、その前史として、戦後直後期の人事処遇制度について考察する。三菱電機では、戦後直後期、身分制度と職階制度の2元管理による人事処遇制度が構築された。戦後の身分制度は1948年に改訂されたが、この制度は戦後型学歴身分制と特徴づけられるものであった。他方、職階制度は職務評価に基づくものとして1950年に導入された。

(1) 戦後型学歴身分制の形成

三菱電機の戦前の身分制度は学歴と性差によって厳格に規定されており（三菱電機株式会社社史編纂室編1982：322）、学歴身分制と呼ぶべきものであった。また、三菱電機に限ったことではないが、職員と工員という区分に基づきあらゆる待遇に隔絶した格差が設けられていた（久野1976：36）。賃金支払い形態も、職員は月給制、工員は日給月給制であった（三菱電機株式会社社史編纂室編1982：324）。

このような身分制度は、戦後直後期に改訂されることとなった。戦後の身分制度は、名称は同じく「身分制度」としていたが、「能力」が尺度として導入され、全員が従業員として扱われるようになった。図1に示すとおり、職能システムを3つに分け、それぞれに身分の階層が設けられていた。制度改訂は「能力」に基づいて行われたが、ここで重要なのは身分が何によって決定されるのかで

図1 職能システムと身分の階層



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。

ある。身分の定義では、事務・技師は「大学卒業程度以上の学力」、書記・技手は「高等学校卒業と同程度以上の学力」、書記補・技手補は「中学校卒業程度の学力」を要するとされていた（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編1957：320）。このように、初任身分は学歴ではなくあくまでも学力に規定されるものであった。学歴ではなく学力としているように、三菱電機は学歴身分制を克服しようと試みていた。また、試験による身分の昇格と職能系統の変更を設けており（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編1957：320-321）、ここからも学歴身分制を克服するよう試みていたことがうかがい知れよう。

しかし、「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）というように、結果として、身分は基本的に学歴、性差と照応していた。三菱電機における戦後の身分制度は職員と工員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。この段階での「能力」は後の「職務遂行能力」と異なり、より広く、曖昧なものであった。結果として、それぞれの身分は学歴と強いリンクを持つものとなり、戦後型学歴身分制が形成された。

また、戦後に改訂された三菱電機の賃金は本給に強く影響されるものであり、本給は身分に規定されていた。本給の昇給基準には日給者と月給者という区分があり、全員月給制とはならなかった。

この制度改訂における労使交渉はつぎのとおり行われた。戦後直後期、三菱電機においても労働組合が結成されていた。会社側は、1948年に、三菱電機株式会社労働組合連合会（以下、連合会と略す）の意向を踏まえて身分制度を改訂した。連合会は職員と工員という名称を廃止させ、全員が従業員として扱われるようになった。ただし、連合会は能率給を維持する以上、全員月給制の実現について諦めた。日立では、基本給に限られると考えられるが、全員月給制が一応ながら実現していた。このように日立と三菱電機との間で全員月給制について違いが生じたのは、労使関係の性格に起因すると考えられる。

三菱電機では戦後直後期から経営参加と労使協議制を軸とする、戦後直後期においては比較的安定的な労使関係が確立していた。それには、戦前期に既に会社側主導で工場委員会などの労使協議機関が設置されており（三菱電機株式会社社史編纂室編1982：320）、戦前から労使の意思疎通を重視する労務政策が採られていたことも関係するであろう。また、労働組合は上部団体に加盟していなかったため、産別会議等の先鋭的な理念が直接影響を及ぼすことはなかった。三菱電機の労働組合は、工職身分格差撤廃の熱意は持ちつつも、現実的な発想をし、合理的な行動を採る労働組合であった。

（2）職務重視志向の人事労務管理

三菱電機は1950年に職階制を導入した。この職階制は、職務分析・職務評価を行った上で職務の階梯である職務級を設け、その職務級をベースに職階給として賃金へ反映していた。職階給は賃金に占める比率が低く、上下変動するものであったが、職務評価による職務価値序列に基づく人事処遇制度が確立していることから、戦後直後期に職務重視志向の萌芽が見られたといえる。

同業他社の日立や東芝では職階制が導入されていないにもかかわらず、なぜ三菱電機において職階制が導入されたのか。それには、つぎの3つの要因が重要であると考えられる。

第一に、戦前の出来高給との接続が容易であったことである。戦前の工具の賃金は大部分が出来高給であった（三菱合資会社資料課1923：5）。三菱電機の設立は1921年1月であるが、もともと三菱造船の電機工場として発足しており、設立当初から作業が明確化されていた（三菱合資会社資料課1927：1）。ただし、作業の明確化がされていても、まだ各作業に対して時間研究が取り入れられてはなかった。三菱電機神戸製作所において時間研究が導入されたのは、1923年のウェスティングハウス社との技術提携を契機とする。ここで初めて、ウェスティングハウス社の時間研究に基づく作業ごとの出来高給が導入されたのである。だが、そのような作業ごとの出来高給が導入されていたといっても、実際には年功的要素を持つ「賃格」システムに配慮した運用が行なわれていた（三菱合資会社資料課1927：34-35）。このように、戦前の出来高給はウェスティングハウス社の模倣であったが、賃率の設定には「日本的配慮」（佐々木1998：109）がなされていた。とはいえ、時間研究に基づいた個別作業ごとの出来高給が職場に浸透していたことは事実であろう。そして、このような細分化された個別作業ごとの出来高給に慣れていたことが職務評価に基づく賃金に対する抵抗を弱めることになったと推測できる。

第二に、導入された職階制が比較的受け入れやすいものであったことである。戦後に改訂された三菱電機の賃金は本給が規定的であったが、他方で職務に基づく賃金項目も設けられた。ただし、「職階制度の制定に伴い日給とは全然関連しないのであるが、仕事の格付により職務級を定めてそれに応ずる職階給を支給している。それは月収の約7%に当たっている」（三菱電機株式会社社史編集委員会編1951：341-343）というように、職階給の比率は小さかった。また、「当社能率給制度は『作業管理上の条件、請負時間の精度、並びに作業の態様に基いて』、第一請負制、第二請負制、第一加給制、第二加給制の4通りの方法に分けられ⁽¹⁾、「賃金計算期間は一ヶ月」となっていたが（中川1954：17-18）、これは職階給にも当てはまり、職階給は査定がある柔軟なものであった。そのため、勤続と人事考課の積み重ねによる本給および作業能率により変動する能率給を主体とする賃金制度と大きな齟齬を来すことなく、導入・定着がしやすかったと考えられる。

第三に、戦後の早い段階から穏当な労使関係が構築されていたことである。三菱電機と、東芝、日立とでは、1950年代初めの時期における職階制の導入に関して異なる結果が導かれることとなった。唯一、職階制導入に踏み切った三菱電機では、戦後直後期から経営参加と労使協議制を軸とする、戦後直後期においては比較的安定的な労使関係が確立していた。その前提として、三菱電機の

(1) 「第一請負制は作業前に請負時間が決定することが出来て、而も請負時間は非常に正確に決定できなければならない。更に作業手順、機械工具が高度に標準化されていて、作業条件が安定していること、伝票管理、検査管理、現品管理等が完全に行われていることが、必須の条件である」「第二請負制は第一請負制同様、作業前に請負時間が決定出来なければいけないが、併し正確である必要はあるが第一請負制のそれ程の正確さでないものについて適用している」「第一加給制は請負させるには未だ請負時間の精度が充分でないもの、併しその請負時間で能率査定が可能であるもの、或いは重量その他により予め能率査定基準を定められうるものに適用する」「第二加給制は予め時間重量その他によっても能率査定基準を定めえないものに適用する」としていた（中川1954：17-18）。なお、それぞれの人員比については、第一請負制と第二請負制が適用される者が日給者全体の40%を占め、第一加給制が15%、第二加給制が37%となっており、残りの8%は養成工であった（中川1954：18）。

労働組合は上部団体にも加盟せず、現実的な発想をし、合理的な行動を採る労働組合であった。そのため、三菱電機では職務重視志向の萌芽が見られたといえよう。そして、導入された職階制は職務重視志向の制度的担保を有するものとして根づいていくこととなった。

3 「職能的資格制度」と職務重視型能力主義の形成——1968年人事処遇制度改訂

前節では、戦後に身分制度が改訂されたものの、それは戦後型学歴身分制と呼ぶべきものであったこと、また職務重視志向の人事労務管理として職階制度が導入されたことを考察した。本節では、これらの制度を踏まえ、三菱電機が1968年に行った人事処遇制度改訂がいかなるものであったのかについて考察する。

(1) 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、職員と工員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った。この制度の下では、中途採用者も低く処遇されるものとなっていた（今里1976：10）。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。

1960年代に入り、多くの問題状況が発生した。まず、事業構造の変化である。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。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。また、新工場の建設も進め、量産体制を確立していった。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）。

また、人員構成も変化していた。有価証券報告書を見ると、第一に社員数全体が大幅に増加していたこと、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たこと⁽²⁾、第三に女子の増加が顕著であったことがわかる⁽³⁾。

(2) 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）。

(3) 第一に、社員数全体の増加について、1950年の社員数全体は1万5,262人であったが、1965年には4万9,000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点について、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9,726人、1965年では2万2,651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4,225人、1965年では1万2,170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点について、女子の月給者は1953年では1,320人、1965年では4,908人

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）。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）。

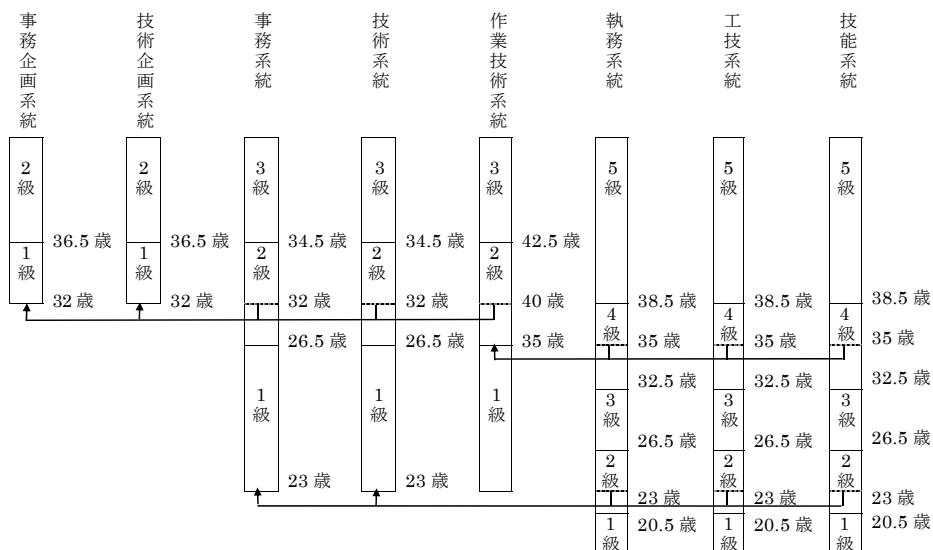
また、三菱電機の人事処遇制度改訂にかかる意思決定に影響を与えた要因として、労働組合の要求も無視できない。1963年4月、三菱電機は他社に先駆け、週休二日制を導入していた。それ際に際して、労働組合は「日給者の場合、日給制のまま時間短縮を行えば、月収が不安定になる」（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編1974b:163）と懸念していた。そして、週休二日制の導入から、日給制の是非、さらに人事処遇制度全般の見直しへと議論が発展していた。

以上の問題状況を踏まえて、戦後型の学歴身分制を軸とする人事処遇制度が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。導入された資格制度は図2に示すとおり職能系統が8つに細分化されていた。このことは、「職能的資格制度」の導入を意味した。

これにより、つぎのような変化があった。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。そのため、資格の進級と職能系統の変更が必須となった。第二に、高卒者の位置づけが変更された。従来身分制度では、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いう課題が残っていた。これへの対処は、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。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

と約3.7倍、また女子の日給者は1953年では1,259人、1965年では9,296人と約7.3倍に増加していた。

図2 職能系統と資格の階層



出所：今里（1968b），p.57により作成。

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学齢を意味する。

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。

この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マ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は労使の妥協の産物であったが⁽⁴⁾、それによって、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たのである。そして、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、学歴格差にかかわる問題などの人事労務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ている。

(4) 最長滞留年数とは、「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」というものである。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で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。他方、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。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みると（労務行政研究所1968：15）、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らう。その結果、最長滞留年数と自動進級が設けられたのである。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いえよう。

(2) 能力主義下における職務給・能率給

1968年改訂では、本給に関わる身分制度から資格制度への改訂に主眼が置かれていた。だが、同時にこの1968年改訂により賃金全体に占める職階給の割合が大きく高まり、その内容が能率給的制度から職務給的制度へ変容したことも重要である。労働組合も、これにより納得性を高めようと意図していた⁽⁵⁾。

1968年改訂以前の三菱電機における賃金は、本給、第1手当、第2手当、生計手当で構成されていた（今里1968a:17）。ただし、このような賃金体系に移行したのは1964年のことであった（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編1974a:52-56）。ここで重要なのは、本給と第1手当である。本給は、「勤務成績と資格ならびに本給段階によって昇給する」（労務行政研究所1968:22）ものであった。

以下、第1手当について説明する。1968年改訂前の第1手当は職階給とも呼ばれていたが、その具体的内容は「職務等級別に設定された定額（職階定額）に本給段階別に設定された定額（本給比例部分）とを加えた額に各人の成果や能率を反映する人の格付系数または職階加給率を乗ずることによりなる」（労務行政研究所1968:22）ものであった。つまり、職階定額と本給比例部分の合計額に、日給者職務においては職階加給率を乗じるというものであり、職務が規定的なのは一部であった。かつ、導入当初の職階給は月収の約7%であり（三菱電機株式会社社史編集委員会編1951:341-343）、1968年改訂前にはその比率を高めていたものの、賃金全体に占める職階定額部分のウェイトは20%程度に留まっていた（今里1968b:54）。また、職階加給率とは個人の能率を処遇に反映させる仕組みであり、第一請負制、第二請負制、第一加給制、第二加給制の4通りに区分されていた。そのうち、第一請負制、第二請負制、第一加給制が三菱電機における能率給制度であり、1968年改訂以前の職階給は能率給的要素が強かった。

「本給」に関し、職務遂行能力を基軸とする資格制度への転換が図られた1968年改訂において、他方で「職階給」の改訂にも着目すると、つぎの2点が明らかとなる。第一に、「職階給」の定額部分から本給比例部分を解消して「職階給」をあくまでも「職階定額」を基準として決定される仕組みへと変更するとともに、「本給」に対する「職階給」の比率を高めたことである。従来の第1手当は、職階給とは言うものの、職階定額のみを基準とするのではなく、本給比例部分を足し合わ

(5) 労働組合が職階給を望むのは、総評など労働運動の主流が職務給に批判的だったことを考えると、やや意外な感じがする。しかし、三菱電機の労働組合は1968年改訂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増えてきたので、若年労働者や中途入社者が年齢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1974a: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1974a: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1974a:300）。

せた額を基準として、それに職階加給率や人の格付係数を乗じて計算していた。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）。これによって、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。また、「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。これにより、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。

第二に、能率給制度は「職階定額」に個人の能率を乗じて算出される「第1種加給制」として残したものの、その適用範囲を大幅に縮小し、「職階給」が能率給的制度から職務給的制度へと変容したことである⁽⁶⁾。「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）た。この職階加給制の存在によって、従来同様、職階給は期ごとに変動するものとなっている。なお、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。あくまでも職務遂行能力ではなく職務に基づいて職階給が決定されている以上、1968年改訂後の職階給は職能給ではなく職務給であるといえる。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。職能給は配置転換によって下がることのないことを機能的特徴としている。その意味でも三菱電機の職階給は、期ごとに変動するとはいえ、職能給とは大きく隔たっており、職務給的制度であると言える。そして、この改訂により職務給としての意味合いが強くなった。

このように、三菱電機の1968年改訂は職階給の大幅な改訂を伴っていたが、通説が考えるように人事処遇制度の基軸が年功から職務そして職務遂行能力へと単線的に移行したわけではなかった。1968年改訂以前の本給は身分制度の下で学歴、性差、勤続そして人事考課に強く規定されており、それが1968年改訂によって、職務遂行能力と人事考課に強く規定されるものへ変化していた。また、1968年改訂前の職階給は能率に強く規定されており、それが1968年改訂によって、職務と人事考課に強く規定されるものへ変化した。要するに、三菱電機における1968年改訂以前の人事処遇制度は学歴と性差と勤続と能率そして人事考課を基軸とするものであったが、1968年改訂によって職務と職務遂行能力そして人事考課を基軸とするものへ移行した。

また、1968年人事処遇制度改訂によって確立された三菱電機の職能的資格制度と職務給的職階制度を軸とする人事処遇制度は、職務が規定的な類型である職務重視型能力主義と性格づけられるものであった。

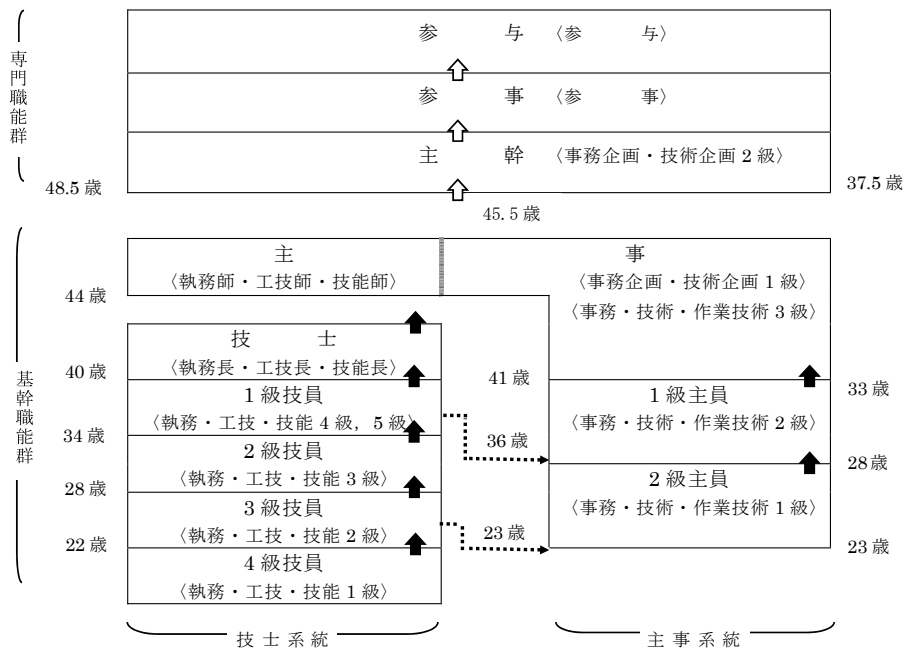
(6) 職階加給制は、第1種加給制、第2種加給制、第3種加給制の3通りある。一般的に、能率給とは実際に生産した産出高、またはこれに要した労働時間の実績値を基礎として、これと一定のあらかじめ定められた標準生産高、または標準作業時間との相対的比率を算定し、その算定結果に直接明示的に一定の関係をもって賃金に結びつけるものである。その意味で、第2種加給制と第3種加給制は厳密な意味での能率給制度ではない。個人の時間率を基準にして賃金を支払うのではなく、社員の日常の仕事ぶりを評価し、最高と最低の幅のなかで職階加給率を決定して賃金を支払うことから、第2種加給制と第3種加給制は職務を基準として成果を測定する人事考課を加味した時間賃金という性格の制度であったといえよう。

4 「新職能資格制度」と職務重視型能力主義の変容——1978年人事処遇制度改訂

本節では、1970年代以降の日本企業における能力主義の再編成について、三菱電機が1978年に行った人事処遇制度改訂の事例に即して考察する。

第一に、「新職能資格制度」について。三菱電機では、1978年改訂の際、図3に示すとおり、職能系統の細分化を廃止した。これは、1968年改訂により導入した「職能的資格制度」を実施する過程で、職能系統において、「執務（ホワイト）、工技（グレー）、技能（ブルー）の三つを明確に分類するだけの理由が果たしてあるのか」（今里1976：11）という疑問が出されていたことに代表されるように、その機能に一部問題を孕んでいることが明らかになったことによる。また、オイルショックやME技術革新により1968年改訂時には予想されなかった異職種配置転換の大幅増により、既存制度が人材の有効活用を困難にしており、より流動性の高い制度が求められてもいた。さらに、ブルーカラーと高卒ホワイトカラーの同質化が進行した結果、詳細な職能系統を有する意味が薄れていたことも重要な背景要因であろう。

図3 職能群、職能系統、資格の階層



出所：富田（1979），p.20，および労務行政研究所（1978），p.59により作成。

注1：年齢は最短到達年齢（学齢）を示す。

注2：▲は進級，↑は昇格，⋯→は変更を示す。

注3：〈 〉は新資格に対応する旧資格を示す。

注4：短大・高専卒は技士系統に所属する。短大卒と高専卒は4級技員から3級技員への進級に関して、在級期間1年で進級していた。

だが、他方で、三菱電機は職務遂行能力の質的差異に基づく職能系統を引き続き維持した。ブルーカラーはブルーカラーとしてキャリア形成していく方が望ましいという会社側の人事労務管理上の配慮からも職能系統を2つに区分していたと考えられる。また、試験による系統変更の仕組みも維持された。三菱電機の資格制度は従来の職能系統を細分化した「職能的資格制度」から修正されたが、社員を1本の能力評価基準に基づいて処遇する「能力的資格制度」に変化したわけではなく、日経連が新しい方向として推奨した「新職能資格制度」に転換した。この改訂により、「旧制度の職能系統の変更だけに目が向きがちになる難点が改められ、昇級（進級のこと——引用者）が資格移動の中心になった」（労務行政研究所1978：61）という重要な変化があった。しかし、技士系統から主事系統への変更の仕組みは引き続き設置され、重要な役割を果たすこととなった。この試験による系統変更の存在は、職務のあり方の違いを踏まえた職能系統の意義を際立たせるものであり、職務を無視した「能力的資格制度」とは大きく異なることを示している。つまり、「職務」遂行能力というキーワードが示すように本来の能力主義の前提には職務の位置づけが存在しており、三菱電機はそうした原則的考え方をこの時点においても維持していたといえる。

第二に、1970年代における能力主義の再編成について。三菱電機は、1978年改訂においても職務重視型能力主義の原則を維持した。他方、一定の再編成も行った。具体的には、上述したように「職能的資格制度」が「新職能資格制度」へ転換したことに加え、資格制度の運用に修正が加えられた。すなわち、まず、最長滞留年数と自動進級が廃止され、資格進級が厳格化された。つぎに、本給の昇給を決定する基準である昇給基準について「系統内圧縮」および「系統間圧縮」を行った。「系統内圧縮」とは資格間の昇給基準の圧縮を、また「系統間圧縮」とは職能系統間の昇給基準の圧縮を意味する。これらにより、本給の年功的色彩に一定の抑制をかけつつ、ブルーカラーとホワイトカラーの格差を縮めた。一般に能力主義は職務遂行能力の伸長度に基づき個人間に差をつけるものであるが、三菱電機の1978年改訂では系統内圧縮がなされ、むしろ差が小さくなるものとなった。これは、高卒現場作業者が一般化するなど、労働力のバラツキが小さくなり、質的均一化が図られたことにもよると考えられる。また、系統間圧縮はブルーカラーとホワイトカラーの格差を小さくするものでもあり、「技能者の優遇策」の結果であった。

このように、三菱電機の1978年改訂は、能力主義管理の実務化・制度化にとどまらず、重要な再編成を行うものであった。他方、人事考課の結果反映度の高まりは確認できなかった。三菱電機に関する限り、1970年代の「新職能資格制度」への移行は、人事考課を通じた競争原理の強化というよりも、当時のさまざまな問題点を解消し、「職能的資格制度」をより現実に即した機能的なものへと改訂したものであった。

第三に、職務給的職階給について。職務給はもともと職務の下位移動による賃金低下という問題を抱えているが、オイルショックやME技術革新の影響により三菱電機では1970年代に配置転換が増加し、職階給が低下する事態が増えた（服部1982：171）。そのため、労働組合は降号補償の拡充と資格対応職階給保障の新設を求め、会社側もそれを受け入れた。配置転換の増加によって職階給が動揺したが、1978年改訂は部分改訂にとどめ、職務分析と職務評価に基づく職務給的職階給が職能給に転換したわけではなかった。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が、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年改訂においても職階給を維持した過程は、このような職階給の意義と課題に基づく労使の苦悩を如実に表したものであったことに留意する必要がある。

要するに、三菱電機の1978年人事処遇制度改訂は、それまでの制度運用によって明らかになったネガティブな機能、オイルショックやME技術革新の影響、労働組合の格差圧縮や所得保障の要求など様々な課題に対応する重要な再編成であったが、職務重視型能力主義の原則を放棄するものではなかった。他企業では同様の課題に直面して「職務から職能へ」と言われるような制度の転換を図り、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ていったのに対して、三菱電機は職務重視型能力主義による管理に修正を加えつつ、維持・定着させた。

5 むすび

戦後直後期、三菱電機において戦後型学歴身分制が形成され、また職務評価による職務価値序列に基づく人事処遇制度が確立された。その後、三菱電機は1968年に人事処遇制度を改訂し、「職務遂行能力」という一貫した基準による「職能的資格制度」を導入することにより、戦後型学歴身分制から能力主義的人事処遇制度へ移行した。同時に、職務給的職階給も拡充していた。この時、職務重視型能力主義が形成された。そして、三菱電機は1978年にも人事処遇制度改訂を行ったが、それは「職能的資格制度」から「新職能資格制度」への転換を意味し、職務給的職階給も維持していた。他企業では「職務から職能へ」と言われるような制度の転換が図られたが、三菱電機は職務重視型能力主義を変容させつつも、その原則を放棄しなかった。このように、日本企業全体の人事処遇制度の基軸が「年功」から「職務」そして「職務遂行能力」へと単線的に移行したわけではなかった。能力主義は類型的に把握する必要があるが、三菱電機のように職務重視型能力主義の企業も存在した。

以上で考察した職務重視型能力主義の形成と変容には、つぎのような意義があると考えられる。

第一に、戦後型学歴身分制が孕んでいた人事労務管理上の諸問題を一応ながら解決したことである。戦後直後期、身分制度は「能力」に基づいて改訂された。ただし、この段階での「能力」は後の「職務遂行能力」と異なり、より広く、曖昧なものであった。結果として、それぞれの身分は学歴と強いリンクを持つものとなり、戦後型学歴身分制が形成されることとなった。その後、1960年代に入り、多くの問題状況が生じ、「職務遂行能力」に基づく能力主義的人事処遇制度への移行が行われた。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の評価はできない。「職務遂行能力」という概念は、あくまでも「職務」を遂行する能力であり、「職務」から導き出された能力であることが重要である。これにより、戦後型学歴身分制

が孕んでいた人事労務管理上の諸問題を一応ながら解決することができた。

第二に、いわゆる職能資格制度の問題点が日本企業全体にあてはまるわけではないことである。1990年代以降の成果主義人事改革をめぐる評価の中に、従来の職能資格制度を軸とする能力主義管理が、①成長鈍化という事態の下で、社員の能力伸長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こと、また②能力主義といいつつ運用上は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などの問題が指摘され、成果主義への移行が議論された。だが、三菱電機の例からもわかるように能力主義にも様々な類型があり、職務重視型能力主義もあった。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ことがうかがえる。

第三に、労使関係の性格が人事労務管理を規定していることである。人事改革には労使の合意形成が必要であり、労使関係の状況如何によっては改革が困難に陥ることになる。三菱電機では、1950年に職階制を導入することによって、職務重視志向の人事労務管理の萌芽が見られた。これが、その後の1960年代における職務重視型能力主義の形成に結びついていくことになる。このような職務重視型能力主義の確立は労使関係の性格に起因するところが大きい。そして、三菱電機が1970年代に入って「職務から職能へ」というように転換していかなかったのも労使関係の性格が影響を及ぼしていると考えられる。労使関係の性格が人事労務管理を規定していると言っても過言ではなからう。

なお、本稿には残された課題も多い。ここでは、さしあたり、つぎの3点を指摘しておく。

第一に、三菱電機は2004年に「役割・職務価値制度」という名称の役割等級制度を導入しているが、これと職務重視型能力主義の関係について明らかにしなければならない。そして、なぜ三菱電機では職務重視型能力主義が維持されてきたのかについても考察すべきであろう。そのためには、1980年代から2000年代前半にかけて、人事処遇制度の変遷と労使関係を分析する必要がある。

第二に、現在、役割等級制度が成果主義を体現する人事処遇制度として主流になりつつあるが、それに先行する能力主義的人事処遇制度のタイプによって成果主義への移行の難易度や制度運用のあり方には違いが生じたと予想される。それが三菱電機でどのように行われたのかについても明らかにすべき事柄である。

第三に、企業の人事処遇制度は雇用システムの制度的背景をなすものである。1990年代以降、多くの日本企業は人事処遇制度を職能資格制度から役割等級制度へと転換してきた。それは抜本的な雇用システムの転換を意味するのか、それとも従来の雇用システムを微修正したものなのか。日本型雇用システムの展望については多くの議論がなされているが、その前にまずは実態を把握しなければならないと考える。そのための素材を提供する必要がある。

（すずき・まこと 労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー）

【謝辞】 本稿の執筆に際し、三菱電機および三菱電機労働組合のお世話になった。また、本稿のもとになる論文である鈴木（2008）、鈴木（2010）、および鈴木（2012）の執筆など、仁田道夫教授（国土舘大学）に懇切丁寧なご指導をいただいた。さらに、社会政策学会第131回大会テーマ別分科会で報告する機会を授けてくださった方々、そして報告時のフロアの方々からも有益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。

【参考文献】

- 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 [三菱電機勤労管理課長] (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。
- 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。
- 楠田丘 (1975) 『職能資格制度』産業労働調査所。
- 久野治 [元三菱電機労働組合中央副執行委員長] (1976) 『不死鳥のごとく』銀座出版社。
- 佐々木聡 (1998) 『科学的管理法の日本的展開』有斐閣。
- 佐藤博樹 (2012) 『人材活用進化論』日本経済新聞出版社。
- 鈴木誠 (2008) 「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」『日本労働研究雑誌』No.572、pp.93-107。
- 鈴木誠 (2010) 「能力主義下における職務給・能率給——三菱電機1968年人事処遇制度改訂のもう一つの側面」『日本労働研究雑誌』No.596、pp.69-84。
- 鈴木誠 (2012) 「『新職能資格制度』と職務重視型能力主義の再編成——三菱電機の1978年人事処遇制度改訂」『日本労働研究雑誌』No.624、pp.70-87。
- 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・適正配置の実際』日本経営者団体連盟弘報部、pp.17-38。
- 中川俊一郎 [三菱電機勤労部次長] (1954) 「当社の能率給制度——その考え方と概要」『関西経協』第8巻第3号、pp.16-19。
- 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。
- 服部俊二 [三菱電機労働組合賃金対策部長] (1982) 「三菱電機の賃金制度」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.147-255。
- 三菱合資会社資料課 (1923) 「科学的工場経営の研究」『資料彙報』69 (奥田健二・佐々木聡編 (1995) 『日本科学的管理史資料集 第二集 図書篇 第3巻 東洋紡績・三菱電機資料』五山堂書店、所収)。
- 三菱合資会社資料課 (1927) 「三菱電機神戸製作所に於ける時間研究と賃率設定」『資料彙報』286 (奥田健二・佐々木聡編、1995、『日本科学的管理史資料集 第二集 図書篇 第3巻 東洋紡績・三菱電機資料』五山堂書店、所収)。
- 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 [三菱電機勤労部次長] (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」『労働法学会研究会報』第19巻第13号、pp.1-29。
- 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実例」『労政時報』第1937号、pp.8-25。
- 労務行政研究所 (1978) 「抜本改正した三菱電機の新職能資格制度——『専門職能』『基幹職能』に大別し、役割を明確化」『労政時報』第2411号、pp.56-66。