

月例研究会（2024年7月20日）

『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）について

鈴木 誠

本書の目的は、日本企業における人事処遇制度の形成過程と歴史的展開を、三菱電機の事例に即して明らかにすることである。人事処遇制度とは、人事労務管理の中枢に位置し、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、格付け、評価、賃金に関するルールの体系である。このような人事処遇制度は労使の主體的な選択の結果として形成されること、また社会的要因や歴史の偶発性にも影響を受けることから、本書ではとりわけ制度改定期に焦点を当てて、その形成過程と歴史的展開を解明する。

本書は、第一に、日本型雇用システムに関する議論をする。人事処遇制度のあり方は、いずれの社会においても雇用システムの基礎を成す。そこで、本書では人事処遇制度の根幹の一つである社員格付制度とその設計原理である社員格付原理を中心に考察する。要するに、日本型雇用システムを構築する原理は、歴史的に見て、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年代後半に役割主義へと変わっていった。

また、第二に、労使の信頼関係はいかに構築されるのかを考察する。本書は、労使の合意形成とその一つひとつの積み重ねに着目する。人事制度改革には労使の合意形成が必要である。そして、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。こうした合意形成を達成するために、まず、会社側は粘り強く、かつ

現実的な対応をとって労働組合ならびに組合員を説得していくことが重要である。同時に、労働組合はそうした制度改革に抵抗感をもったとしても、交渉を積み重ねる中で、組合員の受け入れ可能な制度に練り上げていくといった対応が求められる。日本企業では相互信頼に基づいた協調的労使関係が構築されているが、労使の信頼関係を構築するにあたって大切なのは一つひとつの合意形成の積み重ねである。そして、このような労使関係の性格が日本型雇用システムを規定していることを導き出す。

さらに、第三に、日本企業における人事処遇制度の歴史的展開を、職務重視型能力主義の生成・展開・変容という観点から再構成する。日本型雇用システムを構築する原理が能力主義から役割主義へと移行したこと、また労使の信頼関係の存在は多くの日本企業に共通する。ただし、三菱電機には他の大企業と異なった特徴も見出される。「職務」を重視するという一貫した考え方であり、それが各段階を通して働き続け、労働組合も制度構築に際して真摯に議論へ参画していた。その結果、いずれの段階においても「職務」を重視した要素をもつ人事処遇制度となった。それにより、人事処遇制度の機能に違いが生じていると考えられる。三菱電機では、1960年代後半から1990年代前半にかけて職務重視型能力主義が生成・展開していき、1990年代後半以降は役割主義へと変容していったが、戦後一貫して「職務」を重視しているのは「職務」に基づく処遇には納得性があると制度改定期に労使で毎回確認してきたことによる。

なお、役割主義は現段階での到達点であり、状況が変わればそのあり方も変化する可能性がある。

（すずき・まこと 長野大学企業情報学部教授）