

# 書 評 と 紹 介

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』



評者：禹 宗 杭

本書は、「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」した (p.1) 労作である。著者の長年書き溜めた論考に書き下ろしの章を加えて一冊の本にまとめた。その構成は、序章 課題と方法、第I部 経営民主化のなかの「能力」と「職務」、第II部 職務重視型能力主義の登場、第III部 苦境に立つ職務重視型能力主義、第IV部 役割主義の台頭、終章 総括と展望となる。

分量が多く、人事処遇制度の変化を詳細に分析しているゆえ、読者にとってとっつきやすいとはいえない。その理解を助けるために、少し解説を付け加えると、次のようになる。周知のように、「日本的経営」や「日本的労使関係」が世界を風靡したのは1970年代と1980年代であった。それを支えたのが能力主義管理であり、そのコアをなしたものが職能資格制度であった。これらは、「職務」より「人」に重点をおいたものと広く知られている。この能力主義管理が日本企業の成功をけん引するにつれ、

その管理方法に至るまでのプロセスが熱心に研究された。一方、その管理に陰りがみえてからは、能力主義からの転換が課題とされた。そして、前者とかかわっては、年功的な慣行から脱皮すべく、1950年代と1960年代に職務中心の管理が試みられたが、成功せず、結局は職務遂行能力ベースの能力主義管理に移行したというのが定説となった。後者とかかわっては、いまだ定説はないものの、能力主義が能力開発という労働力供給本位の管理であるがゆえに、勤続年数に引っ張られ人件費増をもたらず傾向があるので、それを抑えるべく、労働力需要側の論理に即した成果主義を導入したが、安定性に欠け、結局は能力と職務を同時に取り入れた役割主義に落ち着きつつあるというのが有力な議論となっている。

本書は、これらの定説・議論に対して、問題提起を行うものである。能力主義への移行プロセスについては、職務を捨てて能力に転換したのではなく、むしろ職務重視の考え方がベースになっている可能性を提起する。そして、役割主義とかかわっては、能力重視が継承されているというよりは、職務重視のうえで新たに成果重視の考え方が結合されたという見方をとる。なお、人事制度の改革には労働力需要側＝市場の論理だけでなく、労使の意思決定＝組織の論理も重要だとし、総じて、日本の企業は労使ともに「職務」も「人」も重視してきたとするのである。

\*

では、本書の内容を紹介しよう。ただし、人事処遇制度の変化を一々記すと、木を見て森を見ずの恐れがあるので、ここでは、著者自身の文章に依拠しながら、全体の骨格を示すことに

する。著者によると、「本書の問題関心の第一は、日本型雇用システムを構築する原理を明らかにすることである」(p.1)。これに関する著者自身のまとめは、次のようになる。「三菱電機の社員格付制度は戦前型学歴身分制→戦後型学歴身分制→職能資格制度→役割等級制度と歴史的展開を遂げていた。役割等級制度は『職務』が序列の基軸となっているものの、しかし『職務』に限定することはホワイトカラーの業績管理にとって相応しくないことから、広い意味での『成果』をも取り込んだ社員格付制度であった。……このように、日本型雇用システムを構築する原理は歴史的にみて、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変わっていった」(p.277)。

なお、「本書の問題関心の第二は、労使の信頼関係がいかに構築されるのかを明らかにすることである」(p.9)。これについては、次のようにまとめられる。「三菱電機では、戦後直後期において、協調的とまではいえないが、戦前からの伝統をひき、経営参加と労使協議制を軸とする、比較的安定的な労使関係が確立していた。その後、1960年代後半に入り、学歴身分制が一応ながら克服された。この時期に、相互信頼に基づいた協調的労使関係が形成されたといつてよい。そして、2000年代初頭に経営危機へ陥り、その困難を労使で一緒に乗り切ったのだが、それが可能となったのは労使の信頼関係の存在であった」(p.278)。

そして、「本書の問題関心の第三は、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ことである」(p.12)。この際、「職務重視型能力主義」については、若干説明が必要となる。著者は、能力主義管理の根幹をなす職能資格制度を①能力的資格制度、②職能

的資格制度、③新職能資格制度という三つの類型に分ける。①は全社1本の能力基準に基づいて処遇するもの(職務無視)、②は「職務」に関連づけて職掌区分を細分化したもの(職務重視)、③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)である。そして、これら三つの類型は、1970年代後半以降、「並立」したとみる(以上はp.14)。この考えにしたがえば、三菱電機は、戦後型学歴身分制から1968年に②に移行し、1978年に③に変わったものの、基本的には「職務重視」を維持したことになる。

これをふまえ、第三の問題関心については、次のように結論づける。「三菱電機には他の大企業と異なった特徴も見出される。……特に重要だったのは、『職務』に基づく人事処遇制度が機能しないという観点から、日本独自の制度として採用された能力主義への転換において、『職務』を重視する要素を残し、職務重視型能力主義として展開されたことである。これは、能力主義の類型の分岐点となるものであり、極めて重要である。通説的な『年功』→『職務』→『職務遂行能力』という人事処遇制度の基軸に関する段階的な理解に対して、能力主義の多様性とレジリエンスを示すものだと考えられる。……三菱電機において……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労使で毎回確認されてきたことによる」(pp.278-279)。

以上でわかるように、本書の何より大きな成果は、三菱電機という日本を代表する企業の事例に依拠し、戦後直後から21世紀に至るまでの人事処遇制度の変化を一貫した論理で丹念に追ったことである。この点であり類書はなく、史料的価値からしても重要といえよう。本書は、能力主義から役割主義への転換など現状分析につながるテーマについても、すでに紹介

したように、いくつか重要な問題提起を行っている。その問題提起は、緻密な資料解釈に基づいているがゆえに、関連する議論を促し、最終的な決着がどうなるにせよ、それ自体として研究を豊かにするものである。

\*

さて、本書の成果をたたき台にし、さらなる研究の発展に結び付けるためには何が必要であろうか。ここでは二つほど論点を提起させていただきたい。一つは、歴史に迫るアプローチについてである。従来、日本の人事処遇制度を分析する際には、前述したように、能力主義管理や職能資格制度に重点を置く傾向が強かった。本書もこの傾向から自由ではなく、職務重視型能力主義を中心に置き、その前は学歴身分制が「克服」されるプロセスとして、その後は職務重視が「継承」されるプロセスとして描く。しかし、「日本的経営」や「日本的労使関係」という華麗なるタームもすでに色あせているいま、能力主義の形成と変貌に重点を置くアプローチを続けるべきであろうか。

例えば、本書では、戦後の経営民主化によって職員と工員という区分が廃止されたものの、実質的には学歴に強く規定されたとして、それを「戦後型学歴身分制」と命名する (p.53)。そして、1968年の職能的資格制度の導入によって、それが克服されたとし、その理由を「職務遂行能力」という概念の確立に求める (p.101)。実は、職能的資格制度においても、「新卒者の初任資格は、……高卒者が執務系統・工技系統・技能系統1級、……大卒者および大学院の修士課程修了者は事務系統・技術系統1級」(pp.94-95) などと学歴の規定性は維持された。にもかかわらず、能力の中身が学歴から職務遂行能力へと合理化されたことをもって、歴史的な転換とみるのである。

しかし、このような解釈に固執すると、大切

なことを見失う危険性が生じる。次の図をみよう。これは、「戦前の身分制度は、図1-1に示す通り、職員と工員という区分が設けられていた」(p.33)として、本書で取り上げているものである。ただし、戦前の身分制度が本当にこの図の通りになっていたかどうかは疑わしい。通常、戦前の身分制度は、図のように職員と工員が水平的に配置されるのではなく、職員が上、工員が下のように垂直的に配置されるのが基本だったからである。現に、本書のなかでも、戦後直後の身分制度撤廃とかかわって、「事務系統および技術系統と同列なものとして現場作業者の職能系統である技能系統を設け」(p.49)ることが検討されたとしており、三菱電機の場合も戦前は同列でなかったことを示唆している。にもかかわらず、図1-1が職員と工員を同列に示しているのは、戦前の垂直的な秩序が戦後水平的に変わったことの意味を軽視した結果と思われる。

図1-1 戦前の身分制度

工 員		職 員	
一等工手		正員	参事
			事務・技師
二等工手			事務補・技師補
		工師	
三等工手		准員	書記・技手
			工師補
並工		雇員	

出所：三菱電機労働組合（1991）p.21 により作成。

しかし、あえて問うてみよう。少し長いスパンで歴史をみた際、職員と工員の秩序が上下から同列に変わったことがより重要な変化であろうか、それともすでに同列になったなかでのその区分の基準が学歴から職務遂行能力に変わったことがより重要な変化であろうか。評者とし

ては、前者に与したい。前者のアプローチをとれば、戦後、工職平等を基本原理として進められた人事処遇制度の改革が、いまに至っては、工職間の平等は部分的に維持しながらも、性と雇用形態間の不平等を生み出し、新たな挑戦に直面していると、歴史を違う角度から解釈することもできるのではなかろうか。

\*

評者として提起したいもう一つの論点は、「職務」あるいは職務がベースになっているとされる「役割」の歴史のおよび今日的な意義についてである。本書を通して、少なくとも三菱電機の場合、仕事を重視してきたことが浮き彫りになった。これは、日本の企業は人を重視するというありふれた議論に対して、手厳しい批判となる。ただし、この批判の有意義さを承知のうえで、あえて考えてみれば、日本の企業といえども仕事に関心を持つのは当然ではないかということである。よって、これから深めるべきは、日本の労使が、仕事あるいは職務の何を重視してきたのかということとなる。

いまや忘れ去られているが、長い間日本の賃金には本給のほか能率給というものが存在していた。三菱電機の場合もこの流れを汲み、戦後、本給のほうは上述した身分制度や資格制度で決められ、能率給のほうは職階制度で決められた。本書で強調する職務は、前者に当たる職能資格制度にも反映されたが、後者に当たる「職務級」（職務に基づく分類）により直接的に反映された。では、この職務の何が重視されたのか。それは、階層によって違ったようである。管理職は、1970年代の月俸制の導入で職階制度が形式的なものとなり、資格と職務による2元管理ではなくなった（p.186）。つまり、職務自体があまり意味を有しなくなった。一方、一般職のうち、ホワイトカラーの場合は、「人と切り離して職務プロパーを評価すること

はほとんど不可能に近い」ため、「人と渾然一体の状態をそのまま職務としてとらえ、その質的レベルの相違に応じて6段階に区分し、評価格付する」ほかなかったという（p.203）。

比較的オーソドックスに職務が評価されたのはブルーカラーであった。その評価要素をみると、戦後直後は「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」であった（p.65）。ただし、1970年代から「知識」「習熟」「応用」「肉体的負荷」「精神的負荷」「環境」と変り（p.154）、その後「知識」「技倆」「判断・工夫」「心身の負荷」「物的環境」となって、2000年代までに維持された（p.254）。時間が経つにつれ、「材料に対する責任」「安全に関する責任」「監督に関する責任」など労働対象や同僚および職場との関係で重要な要素は割愛され、「知識」「技倆」「判断・工夫」など能力主義に親和的な要素がより重視されるようになったことがわかる。

いずれにせよ、資格と職務による2元管理を基本としてきた人事処遇制度は、2004年の役割等級制度の全面導入で大きく変わる。もはや職務による分類はなくなり、役割等級のなかに一本化された。では、役割等級はどのように決まるのか。一言でいえば、「経営への貢献度」であり、少し分解すれば、「職務の価値」と「組織への貢献度」である（p.264）。では、「職務の価値」は何によって測るか。それは、(A)「職務の付加価値度」と(B)「職務の難易度」による。(A)はさらに、「職務の重要性」「技術・技能の特殊性の程度」「技術・技能の外部調達困難性の程度」で評価される。そして(B)は、ブルーカラーの場合、「必要とされる知識」「必要とされる作業管理」「必要とされる応用力」で評価される（以上はp.266）。前述した従

来の職務評価に照らしても、「心身の負荷」や「物的環境」などの比重が減り、代わりに「知識」「管理」「応用力」などの比重が増えたことがわかる。これは、欧米で行われている一般的な職務評価に比べても、責任や負荷などを軽視し、知識や管理能力などに偏重したものといえよう。

いま問われているのは、日本企業のこのような評価の有り様である。労働対象や同僚や職場に対する役割より、問題発見と問題解決の知識や管理能力を重視するこの評価が、必ずしも望ましいとは限らない。第一に、普段の作業を担当している者の責任や負荷を軽視し、問題解決力や組織貢献度を重視すると、正規の労働者は

「成果」に駆り立てられてワークライフバランスがとりづらくなり、非正規の労働者は評価自体から疎外される可能性が高くなる。第二に、このような評価が社会的に広がると、いわゆるエッセンシャルワーカーを含め、黙々と自分の仕事や役割をこなしている者が十分に評価されない危険性がある。役割を重視するということでおしまいでなく、どのような役割を重視すべきか、真摯な検討を始めなければならない。（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』日本評論社、2023年12月、viii+310頁、定価6,000円＋税）  
（うー・じょうおん 法政大学連帯社会インスティテュート教授）