

〈論 文〉

年功的雇用慣行と能力主義をめぐる論議

黒 田 兼 一

はじめに——「能力主義管理」の終焉？

1. 「新・日本的経営」の提唱
 - (1) 日経連の問題提起
 - (2) 「新・日本的経営」ショック
2. 「能力主義管理」と「新・日本的経営」
 - (1) 年功的雇用慣行と「能力主義」
 - (2) 「加点主義」と「成果主義」
3. 「新・日本的経営」と職能資格制度
 - (1) 新職能資格制度
 - (2) 近年の職能資格制度をめぐる実態

おわりに

はじめに——「能力主義管理」の終焉？

日本の雇用状況が戦後最悪となり、企業の雇用と人事をめぐる対応はかつてないほど厳しさを増している。これに呼応するかのように、ここ数年、「N社、年功賃金を廃止」「H社、年俸制を導入」「B社、定昇・ベア廃止」「S銀行、年齢給を廃止」などの活字が連日新聞紙上で踊っている。高度成長以来、過去において何度となく終身雇用と年功制の「崩壊」が叫ばれてきたが、今回の大合唱は果たして本物なのだろうか。

他方、高度成長期とその後の低成長期および円高、バブル経済期を通して、日本企業の人事労務管理の基本原則であったはずの「能力主義管理」、そしてそれを支えてきた職能資格制度、これに対してもその限界がいわれだした。庄司博一の評価によれば職能資格制度の元祖・楠田丘が「敗北宣言」したというのである¹⁾。もともと「能力主義管理」と職能資

格制度は年功的処遇克服の万能薬であると喧伝されてきたはずであったが、今やそれさえもが批判の的となっているのである。

問題の「敗北宣言」は滝澤算織との対談文書である²⁾。この対談で、楠田はかつての熱心な推奨者らしく、「人材を育てていくという意味においては、能力主義はそれなりの効果を発揮した。…職能資格制度を年功的だというのは誤りです」とか、「長くいけば能力は上がっていき、賃金は上がっていくという社会はいい社会じゃないですか」、成果主義になると「闇の中で泣いている人間が、これからは出てくるような気がするんです」といい、どちらかという能力主義管理と職能資格制度（職能給）の「擁護」にまわっている感がある。「私としては、今までの日本型人事が崩れていくことにたいして、感情的に非常に淋しい思いをするんです」と。

そうはいいつつも、しかし他方で「(滝澤)先生の力強い今日の言葉は、本当に肝に銘じました」といっているのであるから、庄司がいうように確かに「敗北宣言」というべきなのかもしれない。ここでもターゲットは年功的処遇の克服におかれているのである。どう

1) 庄司博一「職能資格制度の元祖・楠田丘氏の敗北宣言」『賃金と社会保障』1223(1998年4月上旬)号、旬報社。

2) 滝澤算織／楠田丘「新春対談 21世紀における人事・賃金を展望する」『賃金実務』806, 1998年1月1・15日、産労総合研究所、22-44ページ。

やら「能力主義管理」と職能資格制度が年功制を温存する装置に転化しているとの評価らしい。

能力主義管理と職能資格制度はここでいうように「長くいけば賃金が上がる」システムなのだろうか。職能資格制度は「闇の中で泣いている人間」が出ないシステムなのだろうか。そもそもここで議論されていることの真の意味を私たちはどのように考えればいいのだろうか。

本稿の目的は、バブル経済崩壊以降の人事労務管理をふまえながら、1995年に日経連から出された「新時代の『日本的経営』」を中心に、「能力主義」および職能資格制度をめぐる論議を考察し、特徴を明らかにすることにある³⁾。

1. 「新・日本的経営」の提唱

(1) 日経連の問題提起

まず日経連は何をどのように問題としているのかを確認することから始めよう。

周知のように、バブル経済崩壊直後の1993年12月、日経連は「新・日本的経営システム等研究プロジェクト」を発足させた。正規メンバー23名、アドバイザー委員、ワーキンググループ員を含めて85名の委員からなるプロジェクトであった。翌94年8月の「中間報告」を経て、95年5月に最終報告が出された。

日経連がこのプロジェクトを発足させ、「日本的経営」の新たな戦略を構築しようとしたのは社会と企業をめぐる環境の激変である。そこでは多くのことがいわれているが、ま

めれば、①低経済成長、②経済構造の変化(サービス経済、情報化など)に伴う労働力需給のミスマッチ、③人口の高齢化に伴う労働人口の減少、④規制緩和と市場開放による企業間競争の激化、⑤円高とアジア経済の成長による産業の空洞化、そして⑥労働者の意識の多様化などである。環境の変化をこのようにとらえて、「日本的経営」の理念の検討、組織、雇用と就業形態、賃金システム、教育・訓練、福利厚生と労使関係など、これまでの労務管理のほぼ全領域について検討し、新しい在り方を提言した。

その際、日本的経営の特質を終身雇用や年功制に求めることを否定している点に注目したい。彼らによれば、日本的経営の基本は「制度・慣行ではなくて、そうした運営の基本にある『人間中心(尊重)の経営』『長期的視野に立った経営』という理念」にあるといい、この基本理念は今後も維持すべきであると主張する。一見すると「人間中心(尊重)の経営」と「長期的視野に立った経営」は終身雇用や年功制の代名詞のように見えるが、彼らによればそうではない。経営環境の変化が日本的経営のこの二つの基本理念を機能不全にさせているというのである。他ならない終身雇用と年功制という慣行がその原因であるとされ、「運営面の制度や仕組みは環境の変化に応じて変える必要がある」と主張する⁴⁾。

具体的にいえば、これからの「人間中心(尊重)の経営」とは、従業員個々人の個性と主体性を尊重することであるとして、従業員の一括管理から各人の「個性と創造力」を引き出す多様な選択肢を用意した複線型人事に変える必要があるという。そのためには「能力・成果重視の処遇」を徹底し(年功制の否定)、能力発揮できなかった者を流動化させるための「企業を越えた横断的労働市場」を育成し

3) 日経連『新時代の「日本的経営」』1995年。以下では便宜上、「新・日本的経営」と略記する。また能力主義管理と職能資格制度について詳しくは、拙稿「職能資格制度と競争的職場秩序」木元進一郎編著『激動期の日本労務管理』高速印刷出版事業部、1991年、を参照されたい。

4) 日経連、「新・日本的経営」、23～28ページ。

なければならないと断言する（「終身雇用」の否定）。日経連は、過去の自らの行動の一切を不問にして、女性の労働力活用も「女性の就労機会の拡大を阻害する法律の全面改正」（労働基準法等の女性の保護規定撤廃）も、さらには高年齢者の活用も、「人間中心（尊重）の経営」の理念からすればいわば当然のこととされる。

もう一つの基本理念「長期的視野に立った経営」についても、具体的には、高コスト体質を改善し、プロセス・イノベーションからプロダクト・イノベーションに移行することだといひ、雇用構造の改変（いわゆるリストラの推進）と賃金抑制（年功賃金打破）が課題だとされる。

要するに、「人間中心の経営」「長期的視野に立った経営」という日本的経営の「普遍的」理念を守るために終身雇用と年功制を解体せよというのが彼らの論理である。

だがここで大きな疑問にぶつかってしまう。上で主張されていたような年功制や終身雇用の打破は従来から繰り返されてきたことだし、そもそも1970年代から日本の労務管理の基本原則とされてきた「能力主義管理」⁵⁾そのものが年功制や終身雇用の改変を意図して出来上がったものでなかったのか。そうだとすれば、今改めて、その打破を主張しているのだから、そもそも「能力主義管理」が根付かなかったのだろうか。それとも従来からの「能力主義管理」の更なる徹底を意味するのだろうか。あるいは「能力主義」とは違う別の何物かを導入しようというのだろうか。

5)ここで「能力主義管理」としているのは、1969年に日経連の能力主義管理研究会が公表した報告書『能力主義管理——その理論と実践』に基づくものを指している。以下、この報告書の内容に基づく労務管理施策をいうときには、69年「能力主義管理」あるいは単に「能力主義管理」と略記する。

(2)「新・日本的経営」ショック

「新・日本的経営」が発表されてから、日経連のこの新戦略に触れない人事・労務、労働関連の文献を探し出すのが困難なほど大きな影響をもたらすことになった。批判的な研究に注目してみても数多くある。それら批判的研究に共通する見方は、企業経営をめぐる環境の激変のなかで、人事・労務のフレキシビリティ確保に照準を合わせて、終身雇用と年功制の最終的な追放にそのねらいがあるとするものである⁶⁾。

この点では批判的研究者のほぼ共通した見方ではあるものの、しかし新しく求められている管理システムを「能力主義管理」の強化とみなすか、「能力主義管理」とは別の原理からなるものなのか、これについては一致しているとはいえない。

前者の見方にたつ代表論者の一人として牧野富夫をあげることができる。彼はいう。「旧来の『日本的経営』と今回の『新・日本的経営』とのあいだには、基本的な主張・論理における〈質的な違い〉はみとめられないが、それが提起されたステージの『きびしさ』が『新・日本的経営』論を戦闘的なものにして

6)牧野富夫「日経連『新・日本的経営システム』論批判」『労働運動』1994年10月号、新日本出版社。木戸淳「日経連『新時代の日本的経営』批判」、『労働運動』1995年7月号。京谷栄二「日本の労使関係の地殻変動」、青山秀雄「雇用の流動化と処遇の『個別化』」（『賃金と社会保障』、第1159（1995年8月上旬）号、労働旬報社。牧野富夫「『日本的経営』の新展開と賃金問題」『労働運動』1995年8月号。藤田 実「『日本的経営』再編論をどうみるか」、『賃金と社会保障』、第1165（1995年11月上旬）号。下山房雄「『日本的経営』の新段階」『経営論集』（明治大学）、第43巻3・4合併号、1996年。牧野富夫監修『日本の労使関係の変遷と労資関係』新日本出版、1998年。木下武男「日本の労使関係の現段階と年功賃金」『講座 現代日本』（第3巻）、1997年。木下武男「『賃金制度の転換』なるものと賃金の考え方（上）」『賃金と社会保障』第1224（1998年4月下旬）号。

いる」⁷⁾。「新・日本的経営」は、「…『能力主義管理』のいわば続編であり、…これから中長期にわたって資本サイドの経営戦略が『能力主義管理』を土台とした『日経連報告』(「新・日本的経営」)を軸に展開されることは想像にかたくない。「比喩的いえば、『能力主義管理』は建物の“1階部分”で、『新・日本的経営』は“2階部分”ということになる」。こうして「新・日本的経営」は「『日本的経営』再編の“最終段階＝総仕上げ”にむけた処方箋として提起されたとみられる」⁸⁾と。すなわち69年「能力主義管理」でも終身雇用と年功制の追放を目指してはいたものの不徹底であった。これに対して、「新・日本的経営」は、その「能力主義管理」を基礎(いわば1階部分)にして、終身雇用と年功制の最終的な追放(「総仕上げ」)を図るものである。牧野の含意は、終身雇用と年功制の追放を「能力主義」の強化・徹底と捉え、ここに両者の共通性と連続性があるということであろう。

これとは違って後者の見方に立つのが木下武男である。彼はいう。日経連が人事処遇制度の見直しをいうと大方は「能力主義管理の一層の強化」と理解してきたが、そして「私自身、日経連の『新時代の「日本的経営」』が出た1995年頃はそう考えていました」⁹⁾。事実、数年前の彼の論文には次のような記述をみることができる。「新・日本的経営」は、「新機軸を初めて提起したというよりも、これまですすめてきた改革を中間的に集約し、その方向性をいっそうラディカルに推進しようとしているからである」¹⁰⁾。ところが1998年になると木下は論旨を変えている。労働者の支配・統合のメカニズムを「経営側みずから崩

すはずはない、と思っていました」が、「経営者団体の文書から『能力主義』という言葉が姿を消しつつあります」。「先端を走る経営サイドの賃金実務家はその方向(「能力主義」——黒田)はとらないようです。能力主義そのものに疑問を感じているからです。何故か。「能力主義管理」のどこに問題があるというのだろうか。木下は財界の「実務家」たちの真意を次のようにみる。これまでの「人事考課制度は、客観的な仕事の質と量ではなく、むしろそこから離れた個人の能力を評価します。つまり仕事ではなく人物を評価します。このように個人の能力評価は、情意の面や潜在能力をカウントすることにより、必然的に年功的な評価になってしまう。ここが問題なのです」。

こうして木下の論調の全体は、日経連は年功的処遇の打破にむけて「能力主義管理」を捨てて、別の新しい原理に基づく管理システムの導入を企図し、「『今度は違う』と判断すべきだ」というのである¹¹⁾。

年功制打破にむけて、「能力主義」の一層の強化なのか、別の新しい原理の追求なのかは、一見して言葉や強調点の違いだけのように見えるがそうではない。そもそも年功制と「能力主義」とは何だったのか、いま財界が志向する労務管理の方向はどのようなものか、こうしたことへの理解に深く関わる重要な論点なのである。

2. 「能力主義管理」と「新・日本的経営」

(1) 年功的雇用慣行と「能力主義管理」

そもそも「能力主義管理」は年功制をどのようにみていたのだろうか。

1960年代、日本経済と企業は新しい課題に直面していた。すなわち、それまでの高度経

7) 牧野, 1994, 109ページ。

8) 牧野, 1998, 25, 36ページ。

9) 木下, 1998年, 14ページ。

10) 木下, 1997年, 128ページ。

11) 木下, 1998年, 5ページ。

済成長の結果として、急速な技術革新と高学歴化、そして若年労働力不足、資本の自由化に伴う国際競争の激化などである。日経連によれば、これらの要因のいずれもがそれまでの「画一的年功制からの脱皮」を必要としているという。なぜなら「年功制は、技術革新のテンポが緩やかで、進学率も低く、経験と学歴が能力の指標であり得た時代には能力主義的要素を多分にもっていた」が、今や「その条件が崩れ去ろうとしている」からである。そこで年功制に代わる新しい労務管理体制として「能力主義管理」の導入が宣言されたのであった。

ただこの段階の日経連は、年功制の全面否定ではなく、以下にみられるようにいわば二面評価であった。したがってスローガンも「画一的年功制からの脱皮」であった。

「われわれは年功制のすべての面を否定し、いっきょに全く新しい人事労務管理に替えようとしているのではないし、それは不可能でもある。従来の年功制の能力主義であり得なくなった点、その陥った欠点を改め、長所は生かそうとするものである」。

最初にいわれている「年功制の能力主義でなくなった点」とは、経験および学歴と能力との相関関係が薄れてきたことをいう。「技術革新の急速な進行により、大半の職種において経験と能力の相関が薄れ、また、学歴も進学率の急上昇によって同学歴者の間に能力のバラツキがますます拡大し、年功・学歴による入社年次別全体的管理が不公平になったことである」。経験と学歴が能力を示す指標ではなくなったのだから、「経験・学歴そのものにとづく人事管理ではなく、それにもとづく能力の発揮度にしたがって配置・昇進・賃金その他の処遇を行わなければならない」ことになる（傍点は筆者）。

二つ目の「年功制の陥った欠点」では、年齢・勤続年数や学歴で処遇する年功制は画一的な人事管理を招き、従業員のモラルの低

下、なれあい主義、適当主義を蔓延させてしまったという。したがって「画一的年功制からの脱皮」とは、自ら進んで仕事に専念し、能力向上に向かって自己研鑽を積むことを促進させるようなものでなければならない。

最後の年功制の長所とは次のように捉えられている。「年功制は企業集団に対する忠誠心、帰属心をいっそう培養した。この長所はわが国企業経営における大きな強みであり、…今後も生かさなければならない¹²⁾。すなわち「画一的年功制からの脱皮」が企業忠誠心とのトレード・オフの関係であってはならないのであって、年功制がもっていた企業主義は新しい能力主義管理にも受け継がせようというのである。

こうして「能力主義管理」は、経験と学歴を処遇に直結するのではなく、持ち合わせているはずの能力（潜在能力）とその発揮度によって処遇し、また企業目標達成に向かってどれだけ専念したのかによって処遇するものと想定されている。敢えて年功制との関係をいえば、職務遂行能力という形を通してではあれ、間接的に経験と学歴を処遇に反映させる余地を残し、また企業忠誠心を醸成し仕事に専念させるための「イデオロギーとしての年功制」を組み込む管理システムが志向されたと理解できる。

当初は十分に自覚されていたとはいいい難かったが、職能資格制度はそれを支える中軸システムであった。事実、その後の2度のわたるオイルショックと低成長時代を通して、それは日本の労務管理の基本システムとして広く深く浸透していった。というのも、以下にみるように、「画一的年功制からの脱皮」に答え、しかもモラルの向上と企業忠誠心を醸成する「年功的イデオロギー」を包摂できたからに他ならない。

12) 以上、『能力主義管理』22～23ページ。

まず第1に、職能資格制度は、従業員の処遇と担当職務とを切り離し、処遇は年功あるいは担当職務や職位・職階によるのではなく、まさに職務遂行能力の人事考課＝査定とそれに基づく「職能資格」によるのである。それ故に、従業員は高い考課点数を求めて懸命に努力することになる。しかも資格には定員というものが無い。努力次第で昇格可能なものであり、少なくとも形式的には努力が報われる現実的な可能性をもっている。もちろん、努力を怠ったり、会社に批判的であったりする者はその限りではない。そこに「画一的年功制からの脱皮」と「能力主義管理」のねらいがある。こうして職能資格制度は、企業の掲げる目標を自己の目標と受け止めさせ、企業が期待し要求する能力発揮と企業目的の達成を外制的強制ではなく自発的・自主的に努力させ、競争させるシステムとなる。

第2に指摘しておく必要があるのは、職能資格制度は「職務遂行能力」を格付けし序列化したものであって、職務それ自体を格付け・序列化したものではないということである。しかも、周知のように日本では職務の範囲や境界が曖昧であるのだから、その遂行能力も不明確・不分明であり、それを運用する人によって解釈も自在となる。したがってこの「能力」は特定の具体性をもったものではなく、抽象的で概念的なものにならざるをえない。基準がこのようなものであるとすれば、判定されるべき能力も顕在化されたものというよりは潜在的なものが重視されることになる。こうして中心に位置づけられるべき肝心の「能力」はきわめて抽象的で、多義的で、主観的なものであり、そのような「能力」を序列化したものが職能資格ということになる。

第3に、上記のような特徴をもつ能力で格付けし、能力発揮の機会を正規従業員には平等に付与し、潜在能力とその発揮への懸命な努力（＝いわゆる「情意」）を重視すれば、

その結果はともあれ、とりあえずは従業員に「受容」されやすい性格をもっていた。忍耐力をもって勤続を重ねれば昇進と生活向上が期待できるという、いわば年功的イデオロギーを制度内に組み込んだのである。加えて導入過程において、経営側は用意周到に勤続給部分は相当割合残し、また昇格においても卒業方式を採用し、「最長滞留年数」を設定するなど、努力に「報いる」運用、年功的な運用を図ったのであった。職能資格制度は少なくともそのような運用が可能なものであったし、しかも導入当初の技術水準と高度成長という状況を前提にすれば、この年功的な運用が企業としても「合理的」であった。つまり「能力主義管理」は熊沢誠の言葉を借りれば「年の功」から「年と功」への転換だったのである¹³⁾。

もし職能資格制度がこのようなものであったとすれば、企業をとりまく環境が「懸命な努力」や「潜在能力」の何某かの評価を許さなくなったとき、つまりは「年と功」の運用を許さなくなってきたときには、当然ながら、その具体的な在り方も大きく変わらざるをえないものであった。

(2) 「加点主義」と「成果主義」

既述したように、「新・日本的経営」は、「能力主義管理」とは違って、年功制の長所を生かし短所を改めるという態度ではなく、その全面的な排除が志向されている。そうしなければ、日本的経営の本質的な長所であった「人間中心（尊重）の経営」と「長期的視野にたった経営」という基本理念を維持できないからだ、という。換言すれば、「人間中心（尊重）

13) 熊沢誠『能力主義と企業社会』岩波書店、1997年。
なお以上の「能力主義管理」の受容をめぐる問題については、京谷栄二「日本の労使関係の地殻変動」『賃金と社会保障』1159号、1995年8月、労働旬報社、を参照されたい。

の経営」と「長期的視野に立った経営」を維持・発展させるためには、雇用と処遇および人事（配置、就業、異動、昇進など）をフレキシブルなものに変えていく必要があるという認識なのである。

そのフレキシビリティの確保と強化に向けて、従業員層を「長期蓄積能力活用型グループ」、「高度専門能力活用型グループ」そして「雇用柔軟型グループ」の三層構造に分類していく戦略が立てられている。しかしどのグループにたいしても、「基本的には能力、成果を中心とした処遇制度にしていく必要がある」、あるいは「従来の減点志向ではなく、いわゆる“敗者復活”が可能となるチャレンジ型、加点型の制度を導入する必要がある」、また「能力、業績を反映させたチャレンジ型の人事制度を構築しなければならない」などと、「加点主義」（＝チャレンジ主義）と「成果主義」（＝「業績主義」）が重視されている。従来までの職能資格制度もこの基本線に沿って修正が図られることになる。

この「加点主義」と「成果主義」とは何か。「加点主義」と「成果主義」がさかんにいわれるようになったのは1990年頃からのことである。

「加点主義」に関連して、楠田丘は次のようにいう。「従来の日本型人事は人間基準人事ではあったが、本当の意味での人間尊重人事であったとは言えない¹⁴⁾。すなわちそれは、学歴や性別、労職身分や勤続年数を基準とした差別人事であり、社員はみな同じという会社中心の発想で評価・育成・配置し、そこからはみ出る人間の短所や欠点などあら探し（＝「減点」）をおこないながら選別していく、規制と管理を中心としたものであったこと、つまりこれまでの日本の人事は減点主義の原理に立っていたのだというのである。加点主

義とはこれとは正反対のことであるとされているから結構なことであるようにみえる。

一方、社会経済生産性本部の成果配分賃金研究委員会の研究報告『21世紀における日本の人事賃金制度』では「加点主義」を次のように説明している。「加点主義人事とは、一人ひとりの意思と適正にそって能力を最大限に開発し活用する、人間尊重の個別主義人事を意味する。各人の積極的な行動(チャレンジ)を高く評価(加点)することにより、働きがいと組織の活性化をはかろうとする人事管理である」。別の部分ではさらにはっきりと次のように明言している。「加点主義人事は、企業主義から個人主義への転換であり、依存主義から独立主義への転換である。指示、命令に従う人事から、チャレンジを重んずる人事への転換である」。いま加点主義をいうのは、従来までの「能力主義管理」が「その運用の不完全さから年功的な性格が依然として強く残っていた」ので「それを修正するため」であると¹⁵⁾。こうして、加点主義を強調するのは、年功制がもっていた企業主義・依存主義から脱却し、人事管理の原理を仕事基準の個人主義と自立・独立主義に転換するためであると考えられる。

他方の「成果主義」とは「働いている労働時間の長さに重きを置くのではなく、働いた成果によって従業員の仕事ぶりを評価し処遇する視点」のことである。このことを関東経営者協会は次のように説明している。「ホワイトカラーの労働成果が労働時間量に比例する程度が薄いことに鑑み、ブルーカラーにおけるような労働時間管理型から業績管理型に重心を移すことが大切」であり、「労働は労働時間の長さに結びついた労働量である

14) 楠田丘『加点主義人事考課』社会経済生産性本部、1995年、8～12ページ。

15) 成果配分賃金研究委員会編『21世紀における日本の人事賃金制度』社会経済生産性本部、1995年。7ページ、28～29ページ。ちなみに、この成果配分賃金研究委員会の座長は楠田丘である。

との認識を改め、…、労働者に対する評価を『時間から業績へ』転換しなければならない。すなわち、…『どのような業績を上げたか』という成果管理に変えなければならない¹⁶⁾。

このことは冒頭の楠田・滝沢対談でより率直に語られている¹⁷⁾。従来の職能資格制度や職能給でいう「能力」とは「実は潜在能力をベースとする制度で、結果的にどうしても年功給的な運用に陥ってしまう」。高齢化と国際化の時代にはそれを維持できないばかりか「合理性」をもたなくなってきた。戦後の能力主義が育った時代はブルーカラー主流であって、どんな人が何時間働いたかというインプット対価賃金（ペイ・フォア・インプット pay for input）が意味をもっていたし、人材育成という面からみてもキャリアアップへの機会均等を理念とする能力主義管理は十分に有効に機能した。だが技術水準の高度化に伴って、ホワイトカラー主流となるとどんなに努力しようともまたどんなに（潜在的な）能力があろうとも、それがそのまま成果に表れるわけではない。潜在能力（ポテンシャル potential）や努力過程（プロセス process）ではなくて成果や結果（リザルツ result）を重視しなければならない。したがって成果に基づく処遇＝「成果主義」（ペイ・フォア・アウトプット pay for output）にならざるを得ない状況になった。およそこのようにいうのである。

こうした言辞から判断して、抽象的で理念的な「加点主義」と「成果主義」の具体的な姿を次のように確認できるだろう。「加点主義化」とは企業中心型の年功主義の払拭と仕事基準の個人主義の強化を意味し、また「成果

主義」とは潜在能力中心主義から顕在能力中心主義への転換をいう。あれこれの麗句と粉飾はあるけれど、端的にいうと年功主義と年功的運用の全面放逐こそがその本質的なねらいであろう。この点では、「能力主義管理」が「能力」に反映する限りではあれ「年功」を認め、年功的なイデオロギーをその内部に組み込んだのとは対照的であり、「新・日本的経営」は「能力主義管理」とは異なる原理を想定しているといえよう。

それでは、「加点主義」と「成果主義」にたつ「新日本的経営」では、従来からの職能資格制度をどのように変革していこうというのだろうか。

3. 「新・日本的経営」と職能資格制度

(1) 新職能資格制度

「新・日本的経営」では「各人の能力、適正、意欲等を考慮して公正に処遇する」ために「複線型人事制度」を提唱している。そのなかでも長期蓄積能力活用型の従業員の人事制度の基本として職能資格制度が位置づけられている。

職能資格制度のこの位置づけは従来のそれと大きな変化があるわけではない。図表1のように、ここでも人事管理の要としての位置づけは継承されているし、全体として、何か新しい制度的変更がいられているわけではない。

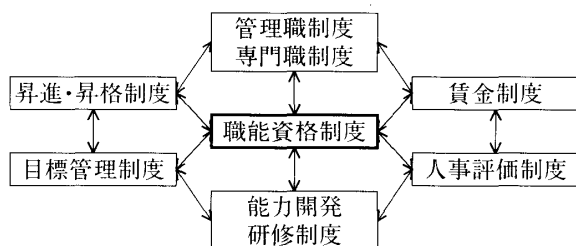
強調されていることは、職能資格制度の本来の理念に立ち返って、厳格に運用せよということにつきる。つまり「今まで以上に職務にリンクさせよ」と繰り返し主張される。その際の留意点として多様なことがいわれているが、主要なことは次の4点である。

まず第1に、職能資格の基準を職務が具体的にわかるようなものにすることが重要だという。すなわち従来のように人間の側の（「職務遂行」）能力段階から等級区分するのではな

16) 日経連、95年報告書、42ページ。関東経営者協会人事・賃金委員会編『人事革新の具体策』日経連、1993年、52-56ページ。ちなみにこうした認識に基づいて、裁量労働制の必要性が強く叫ばれる。

17) 滝澤算織／楠田丘、前掲対談、22-29ページ。

図表 1 人事制度の基本的枠組み



（資料）日経連『新時代の日本の経営』70ページより作成。

く、実際の具体的な仕事（職務）の側から等級区分することがいわれているのである。

第2に、各人の能力の程度を考慮して仕事を配分し、その結果（成果）に応じて該当職能資格に格付けするように主張される。すなわち、潜在能力＝「期待」に基づく格付けではなく、顕在化された能力＝「成果」に基づく格付けをおこなえというのである。

第3には、役職と資格を分離し、従業員の職能・労働価値観・適性にあった活用がいわれ、そのために複線型人事制度の導入が強く推奨される。

そして第4に、従来までの職能資格制度の最大の問題点は運用にあり、その改善のためには年功的な運用を排し、職能資格制度本来の考え方に沿って厳格に昇格をおこなうことだと主張される。具体的には、企業の期待にもかかわらず、期待通りの職能が発揮できない場合は降格をおこなうなど、制度の本旨の立ち返って運用することが重要であるという。賃金の面で降給もある「洗い替え職能給」「ラッパ型賃金」などを提唱しているが、その具体化と考えられる¹⁸⁾。

ここで主張されていることはいずれも「職務にリンクした」職能資格制度の再編とそれに沿った運用である。職能資格制度は「職務遂行能力」の評価による処遇体系であるが、しかし前節で既述したようにこの「職務遂行

能力」は解釈が自在であった。職務に力点をおくか、能力保有者のヒトに力点をおくか、いずれもが可能な体系なのである。かつての高度成長とその後の低成長期の「会社人間」として身を粉にして働くことが求められた時期においては、この管理システムの定着と労働意欲の喚起が必要であったから、ヒトに力点をおいた「年と功」で運用してきた。それが企業経営にとってもっとも「合理的」だったからである。しかしいま環境変化のなかでそのようなやり方は合理性を失ってしまった。合理性の回復のためには職務に力点をおくこと、つまり何よりも「年」を排除し「功」中心で運用すべきだというのである。

だから制度の運用について、つまり昇格について次のようにドラスティックに変更していくべきことが強く主張されている。第1に、同一資格の在級年数について従来は「標準在級年数」は設定していたが、これでは年功的に流れてしまうので、最短在級年数のみを決め、あとは能力次第という考え方を徹底すべきである。第2に、こうした年功的な昇格を排するだけでなく、能力が低下した場合には降格も実施すべきことである。第3に、それを確実にこなうために人事考課・査定の結果を昇格に的確に反映させなければならない。

これらの3点はことさら新しいものではないようにみえるが、実はそうではない。制度の運用に関してこれまでのやり方とはまったく異なる、重大な原理的変更が主張されるとみるべきであろう。というのも、以上のことを実現するために、従来まで運用の基本としてきたいわゆる「卒業方式」を廃棄して、「入学方式」による昇格が推奨されているからである。

職能資格制度における昇格のさせ方には卒業方式と入学方式とがある。卒業方式とは、現在ランクづけられている資格に求められる能力の要件を満たしたと判断される場合に一

18) 『新・日本の経営』71～74ページ。

つ上の資格に昇格させる方式をいう。これにたいして入学方式とは上位ランクの能力があると判断される場合にのみ昇格させるというやり方である。

かつて職能資格制度が導入された当初は圧倒的に卒業方式が多かった。この卒業方式の下では、ある等級に格付けるのは現にその「能力」を身につけているからではなく、その等級の「能力」を身につけることを期待し要求しているからである。ここからは必然的に「潜在能力」が重視されることになり、労働者の側は企業の期待に応えるべく懸命に努力するという構造が浮かび上がってくる。しかも処遇と配置を切り離すわけだから、労働者の労働意欲を引き出し(動機づけ)、効率よく配置し利用していくためには「合理的」なやり方であった。情意考課が重視されたのもこうした文脈の延長であったと思われる。濃淡はあっても、とにかく経済成長が続いた時代にはマッチしたやり方だった¹⁹⁾。

ところが年功制の全面的排除が主張されるわけだから、降格がない卒業方式は退けられなければならない。入学方式では、現在格付けられている資格に期待され要求される「能力基準」を満たしているからといって上位資格の期待と要件を満たすことができるとは限らないという考え方が基本となっており、要件を満たしてないと判断されれば降格となるのである。この卒業方式から入学方式への転

換の必要性は日経連によってかなり以前から繰り返しいわれていた。「職務遂行能力の発揮度・伸長度を公平・厳正に認定し、昇格後、期待通りの能力発揮を望むには、入学方式による運用原則の考え方を取り入れる必要がある²⁰⁾。つまり職能資格制度が年功的な運用に流れる主因を「卒業方式」にあると判断し、それを「入学方式」に変更することが推奨されているのである。

(2)近年の職能資格制度をめぐる実態

さて以上の検討から、「加点主義」と「成果主義」を理念とする新しい職能資格制度は、年功制からの脱皮を志向しつつ、等級資格を人間の側ではなく職務の側から区分し直し、運用的には「入学方式」を採用するものだとすれば、こうした傾向を近年の実態から観察できるのかどうかを検討してみよう²¹⁾。

まず普及率をみてみよう。調査によれば、1996年時点での導入率は全産業レベルで87.3%、そのうち従業員3000人以上の企業では97.4%と、ほとんどの企業で導入されている(図表2)。1990年調査をみると、全産業レベルで83.6%、うち3000人以上では83.8%であったから、バブル崩壊以降に大企業での導入が顕著であることが確認できる。労働省が1995年に実施した調査でも5000人以上での導入率は96.2%だったからほぼ似通った結果を確認できる(1993年の同調査では90.1%)。

これを導入年の傾向からみてみると、70年代、80年代と導入する企業が増大してきているが、とりわけバブル崩壊後に導入したという企業が23.7%もある。注目すべき傾向である。

19) この方式の熱心な推奨者の一人・楠田丘は最近の著書でも次のように説いている。「職能資格制度は卒業方式で運用がおこなわれる。卒業したという事実は決して取り消されることはないから、職能資格制度に降格はない」と。楠田丘『新入材時代の職能資格制度』社会経済生産性本部、1995年、64ページ。

20) 日経連職務分析センター編『職能資格制度と職務調査』1989年、117ページ。同『新人事考課制度の設計と活用』1989年、190ページ。関東経営者協会人事・賃金委員会編『人事革新の具体策』1993年、112ページ。

21) 以下では労務行政研究所の調査を中心に検討する。この調査は調査項目がかなり詳細であり、そして調査規模もかなり大きいため、その全体状況と傾向を分析するには有効と思われるからである。労務行政研究所編『労政時報』3000号(1990年)、3286号(1997年)、3287号(1997年)。

図表2 職能資格制度の導入率

	規模計	従業員3,000人以上	1,000~2,999人	1,000人未満
導入している	87.3	97.4	83.6	85.5
導入していない	12.7	2.6	16.4	14.5

（資料）労務行政研究所編「職能資格制度に関する実態調査報告」『労政時報』第3286号，1997年1月，より

図表3 最近5年間（91年度以降）における制度改定の内容（複数回答）

	%
評価基準の見直し	20.3
職能要件の見直し，改訂	19.6
資格とポストの対応関係の見直し	18.4
職種・職務による職群（コース別）を導入	16.5
昇格基準を明確化	15.8
資格の滞留年数の新設，変更	14.6
昇格試験を導入	11.4
資格段階を増加	10.1
抜擢制度を導入	9.5
転勤の有無によるコース制を導入	8.2
資格段階を減少	6.3
降格制度を導入	3.2
その他	5.7
改定していない	35.4

（資料）図表2に同じ

このように職能資格制度はバブル崩壊以降に新しく導入した企業も多いが，しかし既に古くから導入してきた企業にとっては，時代状況に合わせて修正する必要がある。調査によれば，1991年以降，最近5年間に制度を改定した企業は3社に2社あり，図表3はその改定内容をみたものである。「評価基準の見直し」や「職能要件書の見直し」，「昇格基準明確化」などが多いことから，年功的運用を排除して能力と業績・成果から処遇するために制度を改訂していると判断できる。数としては少ないが「抜てき制度を導入」が1割近くあることは注目に値する。この近年の改定内容の傾向については90年の調査と対比すればいっそう明確になる。すなわち90年調査では，高齢化と団塊の世代の成長に伴うポスト不足に対処する目的で，「資格段階の増減」（そのほとんどが増加）が圧倒的多数（63.7%）で

あったのである。次いで「滞留年数の変更」が多いが（45.1%），年齢構成の偏りに伴う停滞とモラル・ダウンに対処するためであった。バブル崩壊以降の制度改定のねらいとは明らかな対照をなしている。

次に具体的な内容に関していくつかの特徴を考察しよう。

年功的な運用に流れやすいと指摘されている「滞留年数の設定状況」をみたのが図表4である。これによると，半数弱（45.9%）が「すべての資格」に最短滞留年数を設定し，「特定の資格のみ」も含めると約8割が最短滞留年数を設けている。90年調査では「すべての資格」に設定しているところは39.4%であったから，最短年数を設定する企業が増えているといえる。これに対して，標準年数や最長年数については「まったく設定していない」がそれぞれ57.4%，67.6%となっている。90年調査ではそれぞれ54.5%，60.0%となっていたから，設定していないとする企業の割合が僅かではあるが増大していることがわかる。制度の年功的運用の元凶だとされてきた滞留年数の設定を回避していこうという傾向が進んでいると考えられよう。

図表5は，昇格の考え方として「卒業方式」を採用しているか，あるいは「入学方式」を採っているかについてみた結果である。この結果からは，年功的運用が困難で降格もありうるという「入学方式」を採用している企業の割合は，上位等級で76.4%，中位等級で67.9%と，いずれも「卒業方式」を上回っている。次にこの昇格の考え方の変化の傾向をみたいのだが，労務行政研究所の90年調査ではそれがおこなわれていない。そこで調査主体や対

図表4 資格段階の滞留年数(経験年数)の設定状況

—(社), %—

区分	最 短 年 数					標 準 年 数					最 長 年 数				
	規模計	3,000人 以上	1,000~ 2,999人	1,000人 未満	90年 調査	規模計	3,000人 以上	1,000~ 2,999人	1,000人 未満	90年 調査	規模計	3,000人 以上	1,000~ 2,999人	1,000人 未満	90年 調査
合計	(148) 100.0	(32) 100.0	(56) 100.0	(60) 100.0	(165) 100.0	(148) 100.0	(32) 100.0	(56) 100.0	(60) 100.0	(165) 100.0	(148) 100.0	(32) 100.0	(56) 100.0	(60) 100.0	(165) 100.0
①	45.9	49.9	46.4	45.0	33.4	20.3	15.6	26.8	16.7	23.0	3.4	3.1	3.6	3.3	7.3
②	33.8	28.1	39.3	31.7	37.0	20.9	18.8	25.8	18.3	19.4	27.7	18.8	33.9	26.7	30.3
③	18.9	21.9	14.3	21.7	21.8	57.4	62.5	48.2	63.3	54.5	67.6	75.0	62.5	68.3	60.0
④	1.4	3.1		1.7	1.8	1.4	3.1		1.7	3.0	1.4	3.1		1.7	2.4

[注] ①：すべての資格に設定 ②：特定の資格にのみ設定 ③：まったく設定していない ④：その他

(資料) 図表2に同じ。

図表5 昇格の基本的考え方 %

	上位等級	中位等級	下位等級
入学方式	76.4	67.9	46.1
卒業方式	20.1	27.1	50.4
その他	3.5	5.0	3.5

(資料) 図表2に同じ。

象の違いはあるが、この3年前(1994年1月)に社会経済生産性本部が実施した結果をみると、「入学方式」は上位等級でもわずか半数の企業しか採用しておらず、下位等級ではわずか4割にすぎなかった。ここからどの資格レベルでも「卒業方式」を廃止して「入学方式」に変える企業が激増していることは明らかである。

ちなみに昇格の際に試験を実施する企業が増えてきているが、90年調査での実施企業は47.3%であったが、96年調査では59.2%となっている。

こうして近年の職能資格制度の実態調査からは、制度の仕組みに大きな変化はみられないものの、評価基準の見直しや昇格基準の明確化、滞留年数の撤廃、昇格の入学方式への変更など、年功的処遇や運用を排除しようとしている傾向を読みとれる。職能資格制度の

「加点主義」・「成果主義」への変更を確認できるだろう²²⁾。

おわりに

21世紀に向かう雇用人事システムとして日経連が打ち出した「新日本の経営」を、年功制との関連を中心に、「能力主義管理」と対比しながら考察してきた。明らかになった諸点をまとめれば以下の通りになる。

第1に、かつての「能力主義管理」は「画一的年功制」からの脱皮を志向するものであった。それは、一方では各人がもつ潜在的な「職務遂行能力」の程度とその発揮度で処遇し、他方では企業忠誠心の醸成と仕事への専念を企図して「年功的イデオロギー」をそのうちに包摂する管理システムであった。

第2に、職能資格制度は以上のことを実現するための中核システムであり、労働者を自主的・自発的に仕事に専念させ、相互に競争させ、そして能力発揮に身を粉にして努力させるためのシステムであった。また同時にそれに応えた労働者に「報いる」ためのシステムでもあった。それは年功的な運用(「年と功」)が可能なシステムとして機能したのである。

第3に、「新・日本の経営」の主要なねらいは、年功制を全面的に排除・一掃し、雇用と

22) 本来は、各人の資格への格付けの基本となる人事考課=査定の実際の傾向をも考察しなければならぬが、本稿では省略させていただいた。

処遇および人事（配置，就業，異動，昇進）のフレキシビリティを確保・強化することにある。そのために，中心的な人事システムの原理を，企業中心の年功主義から仕事基準の個人主義（「加点主義」）に，また潜在能力中心主義から顕在能力・業績中心主義（「成果主義」）に変更することが主張されている。

第4に，「職務」との結びつきを強化するための職能資格制度の変更が主張される。すなわち職務等級を，人間の側からではなく，職務の側から区分することが主張され，また年功的な運用を排除するために，「期待」ではなく「成果」に基づく格付けが推奨される。

このように捉えると，「新・日本的経営」と「能力主義管理」とはそのよって立つ原理を異にしているといわねばならないだろう。冒頭の議論との関わりでは，用語の意味をどのように把握するかにもよるが，「新・日本的経営」は「能力主義管理」の強化，つまり各人がもつ「能力」評価をより厳格にするという論理ではなく，各人が遂行した職務の質と量の評価によって処遇するという意味において，よって立つ原理の質を異にしているといった方が良さそうである。「成果」に基づく処遇という方向は「潜在能力」に基づくものとは明確に原理を異にしているといわねばならない。きわめて不十分ではあったが，職能資格制度の近年の変化の考察からも，この傾向を確認することができよう。

だが日経連のこの戦略が21世紀の労務管理を支配することになるのかどうかは定かではない。というのも，人事・労務戦略は何よりも労働者を対象にしたものである以上，労働者・従業員によってそれが受容されることが前提となるからである。

世は「年功」が悪の権化のように論じられている。だがしかし「年功」の名で語られていた職場の慣行はそれなりに経営側への労働者側の規制力として機能していた面を無視することはできない。年功制と終身雇用は，戦

後10年の労働組合運動の高揚を背景に，企業経営への牽制力・規制力として結実した側面がある。以降今日に至るまで，形骸化の事実是否めないものの，戦後労働運動の正の遺産として，「経営の論理」を牽制し，「労働の論理」＝「生活者の論理」を「考慮」させる機能を果たしてきたと思われる。とりあえず多寡を捨象して，また差別的ではあったにせよ，勤続年数をそれなりに「考慮」に入れた処遇をせざるを得なかったこと，この事実は無視できない。身を粉にして「献身」した従業員を簡単には解雇できなかった事実を看過することはできないだろう。「生活の論理」の一切を無視し，経営の論理のみの人事・労務管理政策は職場に長くは定着しない。というよりは，戦略や方針は職場と労働者の社会的実態に適合するように修正されざるを得ないのである。

この労使関係について「新・日本的経営」の主張はきわめて説得力を欠いている。一方で雇用の流動化，人事の流動化を主張しておきながら，その意味では企業別組合の形成基盤を崩しておきながら，他方で「企業内の労使の安定」化をねらって企業別組合に期待を寄せ，またナショナルセンター「連合」にたいしては「労使も率先して痛みを分かち合い，お互い血を流す覚悟」が必要と期待している²³⁾。労働組合側の反応はといえば，「全労連」が「身勝手かつ横暴な論理」だと批判している以外は，概して鈍いといわざるを得ない²⁴⁾。だが，犬猿の仲である連合と全労連とが裁量労働制をめぐるたとえ一時的であったにせよ，「共闘」の機運が生まれたという事実に注目したい。21世紀をにらむ財界・経営者側の人事・労務戦略にたいして，それに異議を唱え，「生活の論理」を重視した組合側の対抗的運動の展開が期待される。

23) 『新・日本的経営』，58～60ページ。

24) 全国労働組合総連合『全労連情報』No.192，1995年。