

能力主義管理と日本的雇用慣行の変容(上)

関 根 五 男

目 次

- I. はじめに
- II. 能力主義管理の登場
 - (1) 能力主義管理登場の背景
 - (2) 能力主義管理の特徴
 - (3) 能力主義管理の普及
- III. 職能資格制度と職能給
 - (1) 職能資格制度の概要
 - (2) 職能給の設計とその特徴
 - (3) 能力主義管理の年功的偏り

……………以上 本号
- IV. トータル人事制度の登場
- V. 雇用調整的人事管理の強化
- VI. おわりにかえて —日本的雇用慣行の変容—
……………以下 別号

I はじめに

能力主義管理は、60年代後半すでに、一定の企業で試みられていた。それが日経連によって『能力主義管理——その理論と実践——』として1969年に体系化され、産業界に紹介された。以来はや、四半世紀になろうとしている。この間、それは年功的労務管理にかわる「新たな体系」をもった管理として、日本的経営とりわけ年功制と終身雇用制に大きな変化をもたらしているように見える。

にもかかわらず、石油ショック、円高ショック、バブル経済崩壊など、不況のたびごとに、“日本的経営の修正”が合唱されている。¹⁾ たしかに、一度成立した制度は労使の文化的価値規範を伴うだけに、他の制度へと一挙には変化しにくいのは当然としても、さきの合唱にはそれが経営側の思惑どおりには進んでいないことを窺わせるものがある。そのことは、折にふれその存在が問われる能力主義管理そのものの中味と関連しているのではないかと思われる。

本稿は、能力主義管理の中軸をなす職能資格制と職能給の特質とその展開を追い、年功制・終身雇用制の今日的姿に言及してみたい。

注

- 1) 例えば、経済同友会の年頭見解(1988年)の中に次のような件がある。「これまで新卒者を一括採用し、終身雇用を保証し、年功によって賃金を決めてきた。今後は、この方式を修正し……」(『朝日新聞』1988年1月15日)。また、今度の平成不況でも、「ホワイトカラー受難の時代」(『朝日新聞』1993年10月30日)と題した記事の中で、役職ポスト不足に頭を痛め、年功的処遇を見直そうとしている大企業が62%にのぼるとの労働省調査結果を述べている。

II 能力主義管理の登場

(1) 能力主義管理登場の背景

能力主義管理が登場したのは、周知のように高度経済成長の後期である。当時日本経済は本格的な開放経済体制へと向い、国内の企業間競争の激化とともに、増大する国際経済のインパクトに促迫されて日本経済の寡占的再編成が進行し、労務管理も年功主義の見直しが迫られていた。

日本経済は前期にひきつづき高度成長を持続しつつも、インフレの進行としのび寄る構造不況が資本の高蓄積の矛盾として表面化し始めていた。企業はそうした状況をのりきるために原価切下げを目的とした新たな合理化を迫られていた。合理化は設備投資によらない労務管理の改善に求められた。それは年功的労務管理の見直しであった。

労務管理の見直しは具体的には、資本の高蓄積が進むなかで生じた労働力不足・年功賃金高騰問題から始まった。

資本の高蓄積は低賃金の若年労働力の大量利用を基盤としていたが、蓄積の急速な進行につれ、若年労働力の枯渇状態が深刻なものとなった。このため、若年労働者の賃金は急上昇し、中高年労働者の賃金を押し上げる要因ともなった。他方、資本蓄積の進行は労働者階級の比重を増大させ、それが労働運動高揚の背景となった。賃上げ運動は労働力不足の追い風を受けて、労働者全体の賃金の急上昇を実現していったのである。

高度成長前期であれば、企業はその賃金上昇分を技術革新による生産性向上によって吸収することは可能であったが、この時期になるとそのような方法は次第に困難になっていた。そこで、企業は既存の従業員の能力向上を重視し、少数精鋭主義にもとづく労働効率上昇を計り、賃金上昇分を吸収し賃金コストを維持するという方法を追求していったのである。

年功的労務管理の見直しはすでに、高度成長期なかばに、生産現場で「職務給」化という形で試行されていたが、この頃になると、その全面的見直しが焦眉の課題となった。経営者団体の労働対策部の日経連は「高能力経営」を最初に掲げ、なによりもこれを支えるものとして労務管理面における「少数精鋭主義」「能力主義管理」を提唱したのであった。日経連は1969年『能力主義管理』を刊行し、新しい労務管理を産業界に紹介したのである。

「能力主義管理とは、……わが国企業経済をめぐるきびしい環境条件の変化に積極的に対応して、従業員の職務遂行能力を発見し、より一層開発しさらに一層有効に活用することによって、労働能率を高めるいわゆる少数精鋭主義を追求する人事管理諸施策の総体である。……従来の年功・学歴を主な基準とする人事管理から可能なかぎり、客観的に適性・能力を把握し、それにもとづく採用・配置・教育訓練、異動・昇進、賃金処遇その他の人事労務管理への移行をすすめることである。それはいわゆる画一的年功制からの脱皮である。」¹⁾

ここで言われている能力主義管理は、以下の如く年功的労務管理が当面している問題を認識した上で提唱されている。すなわち、これまでの経験や学歴を中心とした年功制は、きびしい環境条件の変化、急速な技術革新や経営組織の変化に適応しきれず、従来それがもっていた合理性（勤続・経験と能力との対応関係）が崩れてきた。そうした状況下の年功主義は、中高年に「ぬるま湯」的安住感を生む一方、若年層や高い潜在能力をもつ者の間に不満を醸成する。また、年功制の下で形成される家族主義的な人の和といった温情的人間関係はとかく、従業員を過保護にしなれあいの依存主義をもたらしがちである。こうしたことは、従業員個々人の能力の開発・活用と集団の活性化を促すインセンティブが年功的労務管理に欠如していることに起因している。

これらの点を認識したうえで、能力主義管理の諸施策として以下のようなものが提唱されたのである。①モチベーション、インセンティブの重視、②能力育成、キャリア形成、③能力評価、④学歴別年功別管理による形式的処遇からの脱皮、「能力による真の平等処遇」の確立（適性配置、能力中心による昇進・昇格、能力の等級別習熟別昇給）、⑤要員管理、⑥目標管理、QC・ZD、等々。

なほ、年功制と密接に結びついている終身雇用制については、労働力不足下での従業員確保策、企業帰属意識の保持、労使関係の安定化等の点からこれを評価した上で「終身雇用制のもとでも能力主義管理は推進されうる」としている。しかし将来については「やめる自由とやめさせる自由とを前提とした新しい形の長期的勤続奨励」のシステムの可能性を示唆している。

(2) 能力主義管理の特徴

能力主義管理は日本の労務管理の歴史において、新たな発展を画するものであった。これによって、日本の経営者は年功的労務管理に対置するに足る「新たな体系」をもったとあってよい。労務管理の理念という点でも、年功的管理の経営家族主義、集団主義などに対し、能力主義管理の場合は、「経済合理制と人間尊重」との調和をその理念としている。「企業における人間尊重とは……従業員の仕事遂行能力を発見し、十二分に開発し、かつ発揮する機会と場所と環境を与え、またそれに応じて処遇すること」である。一方企業もまたそれにより、「新技術・新製品・新市場開発の効率を高め、企業の競争力を強化し」うるのであるから、そこに「企業ならびに従業員の繁栄を確保すること」ができる。したがって、企業目的と個人目的とは一致し、矛盾背離は存在しないとしている。²⁾

こうした理念に立って、能力主義管理は基本的に「職務中心の個別管理」³⁾として展開されている。戦後の民主教育を受けた新しい労働者群を企業組織の中に統合するには個人の意識の多様性を前提とした上で、客観的な「職務」をベースとして、これの効率的遂行が計られる。そして、それを促進するために、効率性発揮、能力向上は、あくまで上位職能資格を目指す労働者間競争、そこで展開される従業員個々人の意欲と主体的努力に

期待されるとしている。

とはいえ、労働者間競争がその激化によって個人主義的内部競争へと傾斜し、日本的労使関係の安定性の支柱であった集団主義が動揺する懸念がある。そこで「専ら個人の権利・義務関係によって成り立つ欧米の能力主義」と区別するものとして、目的とされる能力開発や能力発揮をも集団主義的に行う管理が一方で意識的に強調されている。目標管理やCQ等の集団管理がそれである。職場管理者との協議のなかで従業員に企業目標と結びつけて、「自主目標」を設定させ、これにもとづいて能力開発と能力発揮も自己開発・自己啓発や自己実現として行われるとしている。

能力主義管理においては、労働者の人格とりわけ彼らのモラルというモメントが重視され、それが公式組織における積極的な労働への動機づけの機能を果たすものとして職務遂行能力の中に含まれている。このような能力をベースにした管理は、職務等級制に基づく欧米的「能力主義」をも超えるとされる。

高度成長期、生産現場に導入された技術革新と大量生産方式は労働者の労働内容を単純化・標準化をもたらした。それに対応してそれぞれの職務についていわば規格化され定型化された労働力の資格内容が設定され、これを基準とした定型的な教育訓練と業績評価を行う職務中心の管理が導入された。それはいわば、近代的能力管理というもので、労働及び労働力の標準化・定型化を進め、これらの合理的統制を進めたが、反面ではそのことによって労働者たちの勤労意欲と創意を発揮する余地を奪い、彼らの不満も高めた。そのうえ、膨大な時間と労力を必要とした職務分析や職務評価もひとたび技術革新や組織改編が行われると、それらが現実の職務変化にあわなくなり納得性の得られる処遇も困難になった。さらに、企業内の労働力配置の流動化要請と職務分析による賃金序列の維持との間に、矛盾

も発生・拡大した。

能力主義管理は、そのような経営労務問題をも解決すべく考案されている。すなわち、管理のベースを職務にでなく、職務を遂行する能力におき、その伸長段階に応じて職能資格等級を設定し、これを基準として従業員個々人の育成、活用、処遇が行われる管理である。このような管理の下で、職務ごとの画一的な処遇でなく能力の伸長・習熟度に応じた処遇によって、従業員の能力向上・発揮と同時に、労働力のスムーズな異動も可能になった。また、能力段階に応じた職務の柔軟な編成によって、単能化・単純化された職務から解放する職務拡大の導入も、また、これに関連した多能工制度や専門制度の設置も可能になった。

こうした管理はまた、労務管理を間接部門のホワイトカラー層に拡大することも容易にした。この部門での労働能率化は機械化・自動化よりも、相対的に人事管理に依存せざるを得ない面が強い。しかし、その職務内容は元来精神労働的性格が強く、また多様性に富んでいて比較的標準化されにくい特徴をもつために、間接部門は近代的人事管理がなじみにくい部門であった。能力主義管理は、人間意欲の能力開発・能力発揮に及ぼす関係を踏まえた目標管理によって、この部門における労働能率化も可能にしたのである。

(3) 能力主義管理の普及

能力主義的な管理は、昭和40年頃すでに個々の企業で実践されていた。それを日経連が能力主義管理として体系化したのである。日経連は昭和41年に、労務管理特別委員会のもとに「能力主義管理研究会」を設置、その後2年間にわたる事例研究、実態調査を経て『能力主義管理』を昭和44年にまとめ、その普及に努めた。しかし、日本列島改造や投機ブームで、な

お高度成長の夢が続くなか、それが産業界に浸透したとは言い難い。

昭和48年秋、石油危機を契機として世界経済は戦後最大の不況に陥り、日本経済も低成長時代への転換を余儀なくされた。企業においても低成長経済のもとで十分利潤があげられる経営体質に改善するために、経営の合理化として「減量経営」が強行された。その内容は、①過剰設備の整理・廃棄、②自己資本比率を高めることによる金融費用の削減、③過剰雇用の整理・削減であるが、とりわけ人員の合理化は、わが国の労働人口の高齢化・高学歴化を前にして、「過剰雇用に転換することによって減量し、低成長時代にふさわしい人員構成にする」（日経連・賃金問題研究委員会報告、昭和52年12月、P10）というものであり、企業経営施策の本命であった。

不況で浮かび上った当面する人事・労務問題は、人員過剰のほかに、総人件費の増大化、昇進人事の停滞、組織の硬直化やモラルの低下などである。その問題への対策は、人員削減としての雇用調整、人件費抑制・削減、昇進・昇格制度の改善、人・組織の活性化などまことに多様であった。その中で、高度経済成長時代では有効であった年功的管理方式の限界が誰の眼にも明らかになった。

低成長時代に終身雇用を大前提とすると、理論的には、「年功制」は成り立たない。両者が両立するのは、企業規模が拡大し労務の年令構成がピラミッド構成に保つよう新規若年採用が拡大していく場合である。低成長期では企業拡大は望むべくもない。若年採用を削減して労務構成を円筒型にしても昇進ポストは逼迫する。また、従業員の高齢化に伴い、年功賃金の圧力は高度成長期と比べるまでもなく経営を圧迫する。

実際、雇用調整・人件費削減をめぐる労使の攻防は、賃上げの大幅ダウンと「雇用保証」へと向かっていった。雇用調整が下請・系列企業の整理・淘汰、社外工・臨時工、パート・タイマーの整理に始まり、ついに本工、

本社員まで及ぶ中で、昭和50年代当初の春闘は行われた。労働組合は、「雇用保証と大幅賃上げ」を要求したが、「雇用か賃上げか」という二者択一を迫る経営側の前に、組合は大幅な譲歩を重ね「国民経済整合性」を口実に「賃上げ自粛」ムードが組合に定着した。一方、経営側も賃上げをめぐる攻防のなかで労働組合に賃上げ額を大幅に譲歩させるかわりに、「雇用確保」義務を負うこととなった。組合が譲歩を重ねつつも、「雇用の保障」と「定昇の完全実施」については組合の存在意義をかけて譲れない一線である、ということを経営側が認識せざるをえなかったからである。かくして、順調な経済成長の下では「雇用確保」は相互に確認されることなく、労使間の当然の前提とされていたものがいまや、出向や社外派遣など各種の雇用調整が進むなかで、努力して守るべき基準として「雇用確保」の規範性が確認されるに至った。このことは企業経営のあり方に一つの制約を与えることになった。すなわち、「雇用確保」が図れるような事業展開が企業に求められるようになったのである。以来企業は、そのような方向で労使あげて減量化とともに、事業の多角化や事業転換を推進していくことになった。⁴⁾

このように労使関係が推移していく中で、能力主義管理が普及する土壌がつくられた。「仕事に対する習熟や技能上昇を加味しない定昇、すなわち査定をまったく含まない定昇だけの運用は長期的にみれば、必ず賃金の不公正を惹き起こす……（中略）……『定期的』かつ『査定あり』に分類された昇給部分はこのような危険を回避するためにぜひとも必要⁵⁾」という労働組合の主張は、技能・熟練度の認定と資本による職能査定とを峻別せずに事実上職能給制を容認するものであった。能力主義管理が普及する土壌はそのようにでき上がっていったが、その普及に一役買ったのは、昭和50年、楠田丘著『職能資格制度』で紹介された職能給導入のマニュアル化

であった。また、昭和52年には労働省賃金制度研究会報告書『定年延長とこれからの賃金制度』によって、定年延長を実現するために年功制の抑制と併存型職能給体系の導入がセットで推奨され、能力主義管理はその普及に拍車がかかり、民間大企業にほぼ定着していったのである。

注

- 1) 日経連弘報部『能力主義管理』1969年以下、断りがない場合は同書よりの引用である。
- 2) 『能力主義管理』の理念については、副田満輝・原田実編著『経営労務論』ミネルヴァ書房、1984年、P206を参照。
- 3) ここでの「職務中心」という言葉は、「職務遂行能力中心」という表現に改められるべきである。日経連弘報部『能力主義管理』第7章、職務遂行能力自体を基準とした「職能資格制度」による昇格管理の説明から明らかである。
- 4) 「雇用確保」の規範化については、橋元秀一「雇用確保の規範化と雇用慣行の変容」(『現代日本の労務管理』社会政策学会年報第36集、P5～6)を参照。
- 5) このような主張が、1983年11月同盟調査委員会『定期昇給の考え方について』の中で述べられている。それは1975年以降徐々に強まっていった組合の考え方の集約としての意義をもっている。

III 職能資格制度と職能給

(1) 職能資格制度の概要

能力主義管理が産業界に普及したのはすでに述べたとおり、日本経済が石油危機後の不況を迎えてからである。この時期、労働力不足のもとで提起された「少数精鋭主義」は、雇用調整として機能した。正規従業員の過剰人員を削減するために、大きな役割を果たしたのは、採算人員方式の要員管理であった。この方式は、企業の採算性すなわち計画利益確保を前提

とし、付加価値額から計画利益をさし引いた残りの許可人件費額を一人当りの人件費で割って採算人員を算出するものである。この採算人員を基準にして職務レベルからの積上げ方式によって算出された必要人員がそれを上回った分を過剰人員として、その削減を達成することがこの要員管理の役割であった。そのために、①組織の簡素化、②業務簡素化、③事務機械化、④省力設備投資、⑤外注・外部委託、⑥人力活用対策、等の合理化が導入された。

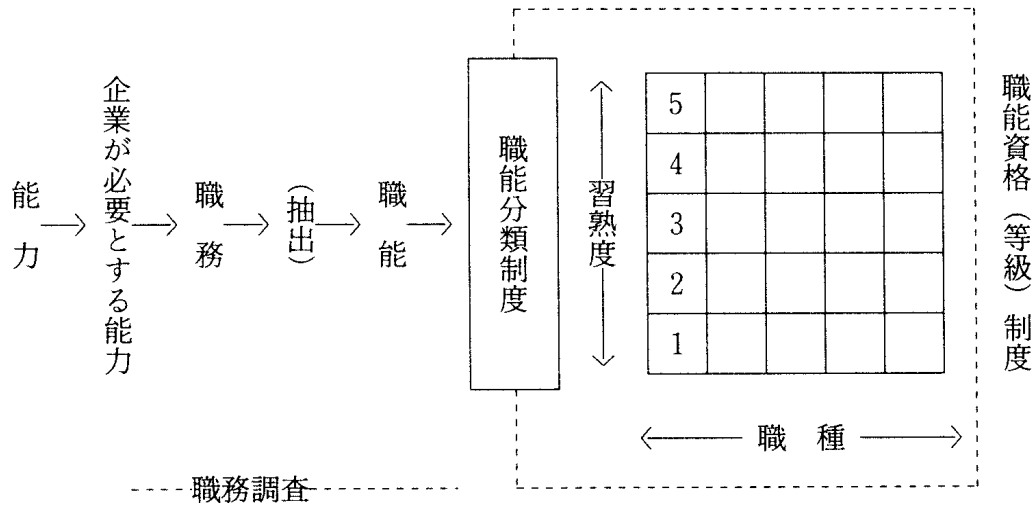
こうした雇用調整を含む減量経営が進むなか、能力主義管理は産業界において、大いにその役割が期待された。それは、年功的管理を乗り越え、低成長時代に適応した管理として受けとめられた。では、それはどのように機能したのであろうか。その管理の基軸をなす職能資格（等級）制・職能給についてその概要をとらえ、それがどのように機能したのかについてみてみたい。

1) 職能分類制度

能力主義管理は、能力評価に基づいて行なわれる訓練、配置、処遇等の一連の人事・労務管理であるが、ここでの「能力」とは「企業が必要とする職業能力にほかならない。それはまた、企業が期待し求める職務遂行能力という意味で企業が期待する「職能像」または「人材像」である。能力主義人事管理は、この期待像を基準として評価が行なわれ、期待像に向かって育成が行なわれ、その上でこの期待像のレベルに応じて処遇が行われる。¹⁾

そこで、企業が期待する職能像は、具体的に示される必要がある。何故なら、それは営業・生産・事務・研究に携わる職種によって当然違うものであるし、また、同じ職種でも経験・訓練によって習熟度等級も異なるからである。この違いを職種別・等級別のマス目状に分類して示したものが

第1図 「期待する人材像」の明細区分，それが職能資格制度



(出所) 楠田丘著『新時代の賃金管理』日本生産性本部，1982年，P. 81。

職能分類制度，または職能資格（等級）制度である。これによって，職種別・等級別の職能像が明らかにされ，従業員一人ひとりの能力を評価する基準も明確化される。職能分類制度のマス目の一つ一つは，資格等級基準として，職種別・等級別に職能要件を具体的に示している。²⁾

ところで，この職種別・等級別職能要件を設定するには職務調査と呼ばれる作業が必要である。それはまず，職務の種類と内容を分類し，つぎに，その職務を遂行するために必要な資格要件（技術・知識などの修得要件と判断力・企画力・折衝力・指導力といった習熟要件），能力の程度をあきらかにする。これを図示すると第1図になる。

2) 職能資格制度の枠組

つぎに，職能分類制度を前提とした職能資格制度の枠組を見ておこう。

資格等級制度の適当な等級数は，企業規模等によって大体決まっている。従業員1000程度の企業ならおおむね9等級が標準的な目安となる。ただ，等級数を設けるに当たってはまず，全体を一般職能（J），中間職能（S），管理職能（M）といった具合に評価の基準や育成の仕方が類似した

三つの階層に分けたうえで、それぞれの階層をさらに細分化するというやり方が普通である。

資格等級が定まると、それぞれの等級の定義が必要になるが、具体的には職種別・等級別職能要件で規定されているので、定義は抽象的で簡単になされる。

このように設定された資格等級に、各従業員は格付けされるわけであるが、新規学卒採用者の初任格付が一つの基準となる。大卒はJ-3級、短大卒はJ-2級、高卒はJ-1級に格付けされる。1級、2級のうちは、人事考課は少なく勤続年数でほぼ昇格が決まっていき、学歴別・性別にかかわらず3級で一線に並ぶことになる。³⁾

昇格には、一定の経験年数が必要である。経験を積むことによって習熟能力が増し、当該資格等級の能力基準に至達し、その等級を卒業し昇格できるからである。経験年数には各資格等級ごとにそれぞれ、最短昇格年数、モデル（標準）昇格年数、最長昇格年数が設けられている。

この能力基準は、職能像として職能開発基準・活用基準であると同時に、処遇に用いられる場合は、昇格基準として機能する。昇格基準は、職能資格階層別に異なる。昇格に当たって職能のどの要件を重視するかによって基準が異なるからである。一般職能は態度、中間指導監督職能は能力、管理職能は業績を重視している。⁴⁾

昇格も高い等級への昇格になるにつれて、役職位との対応関係が問題になってくる。この制度では資格等級に対して、対応職位は下限でセットする。課長職を7級に対応させて設定したとすれば、課長に選ばれるのは7級以上ということになる。そうすることによって、高齢化が進み高位資格者が増加しても、資格で処遇の安定を計り、人材の配置・活用に柔軟性・機動性を持たせることが可能になる。以上、職能資格制度の枠組を示すと

第2図 職能資格制度のフレーム

等 級	定 義	経験年数	昇格基準	初任格付	対応職位	
管理職能	M-9級	統率業務	一年	(実績) (登用試験)	—	部長
	8	上級管理業務	⑥		—	次長
	7	管理業務	⑤		—	課長
中間指導職能	S-6級	企画・監督業務	3~⑤	(能力) (昇任試験)	—	係長
	5	判断指導業務	3~④~10		—	班長・主任
	4	判断業務	2~③~8		—	上級係員
一般職能	J-3級	判断定型業務	2~③~5	(勤続)	大卒	中級係員
	2	熟練定型業務	2		短大卒	一般係員
	1	定型補助業務	2		高卒	初級係員

(出所) 楠田丘著『新時代の賃金管理』日本生産性本部、
1982年、P. 85。

第2図になる。⁵⁾

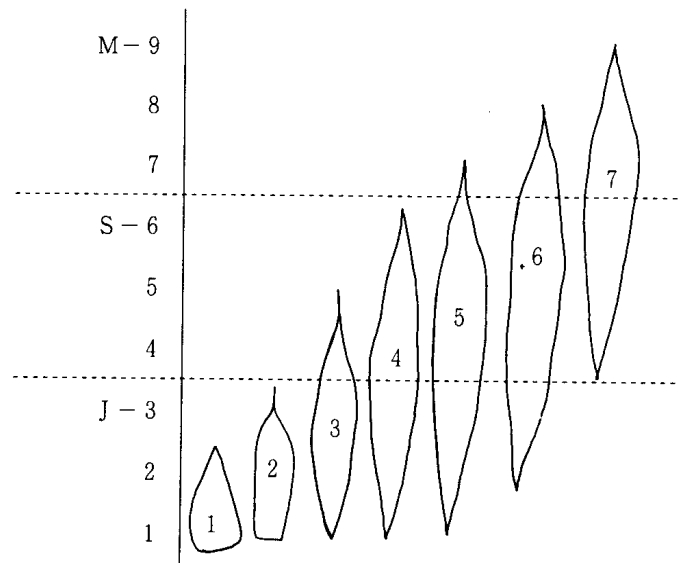
3) 昇格と昇進、仕事との柔軟な関係

経済が低成長時代に入り企業も以前のような高い成長が見込めなくなると、従業員の高齢化とあいまって能力と適性があっても、役職につくことが難しくなる。このことは彼らの勤労意欲の低下をもたらす。そこで、処遇は昇格で行ない、昇進はこれと切り離すという発想が生まれてくる。

ある者が5級になる場合は、5級の等級基準が評価の基準となる。もしこれを満たせば、6級に昇格する。いわゆる絶対評価による卒業方式である。こうした職能資格に処遇が結びつけられるわけであるから、処遇は安定的なものとなる。

そうしたうえで、昇進は適性を見届けかつ役職ポストの定員を考慮して行われる。そこにはいわゆる事前評価が入る。したがって能力・適性が衰えたりすれば、降職も行われるということになる。⁶⁾ 要するに、処遇は昇格で行い安定的なものにして、昇進を昇格から分離すれば、人事異動(配置)

第3図 資格と職務分担



(出所) 楠田丘著『新時代の賃金管理』日本生産性本部、1982年、P. 92。

は機動的なものになる。その反対に、低成長、高齢化、ポスト不足の中で、昇格と昇進を癒着させたまま、年功制をとり続ければ、処遇と配置は不安定かつ硬直的なものとなり、人材の活用も不活発となることは明らかである。

つぎに、従業員が担う仕事(職務)は、職能資格等級ごとに、柔軟に編成されている。第3図に示されているように、ある職能資格にはその等級相応の仕事(対応課業)が中心となるが、それに下位等級対応課業と若干の上位等級の課業が組み込まれている。昇格して1級上の職能資格になると、若干下位等級対応課業が減って、入れ替わりにほんの僅かだが上位等級の課業が新につけ加えられる。このように、資格等級が上がるにつれて職務を構成する課業のふくらみが順次上位に移っていく。⁶⁾ しかも、図で示されている各等級の職務の範囲は、それぞれの等級資格者が昇格1年目でこなす範囲ではなく、「経験年数」で至達する仕事の範囲なのである。⁷⁾

かくして、職能資格人事制度においては、「能力が上がれば資格が上が

り、資格が上がると仕事の一部が高まり、そして賃金が上がるという関係⁸⁾になっている。つぎに賃金についてみてみよう。

(2) 職能給の設計とその特徴

職能資格等級は、職能の発展段階に応じたクラス分けである。その職能の発展段階に見合った賃金が職能給である。年功賃金にかわって導入されるこの賃金は、同一能力同一賃金といわれている。しかし、それが前者と全く異なる原理からなる賃金なのであろうか。職能給の導入で大方を占めている併存型職能給を例にとり、その俸給表の作られ方からその特徴をみることにしたい。

併存型職能給は年齢給と職能給から構成されていて一見して、従来の年功賃金を引き継ぐかたちで設計されていることがわかる。職能賃金論者はいう。「勤続とともに賃金をふやすという年功給には、もともと二つの側面がある。一つは勤続習熟の伸びに対応する側面であり、いま一つは生計費の増加に対応する側面である。勤続習熟の側面は、勤続とともに経験がふえ、それに伴って能力が高まることを意味し、生計費の側面は、勤続とともに年齢がふえ、それに伴って生計費が高まることを意味する。したがって、勤続習熟の側面は能力給の役割を果たし、生計費の側面は生活給の役割を果たしてきた。これらのことを考えると、年功給はこれまで能力給の機能と生活給の機能との二つの機能を有していたということができよう⁹⁾。しかし、技術革新と従業員の高齢化が進んでいる今日、「年功給のもつ能力給の機能は全くといっていいほど役に立たなくなってしまった。したがって、年功給のもつ能力の側面は、ズバリ能力をモノサシとした職能給にもっていく¹⁰⁾。一方、年齢とともに変動する「生活給の側面を年齢給で受け止めたい¹¹⁾」。

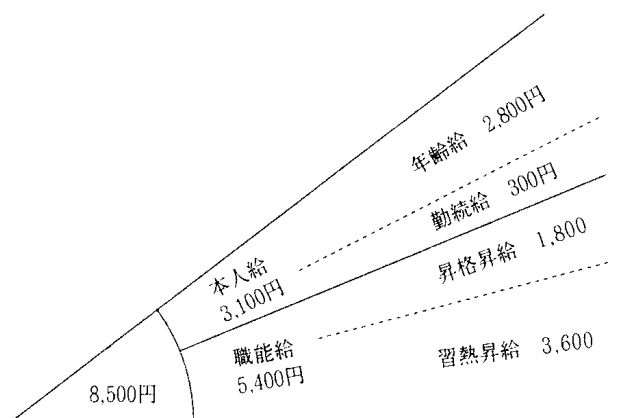
以上のような基本的な考え方に立って、併存型職能給は設計されている。このことから、それは年功賃金を再構成したものということができるが、順を追ってその構成をみてみよう。

まず最初に、賃金表作成以前に着手する作業は「基本給傾斜」の算出である。それは、年功給から「基本給傾斜」を算出して、併存型職能給の年齢給と職能給の両傾斜の総額（予算）を決める作業である。「基本給傾斜」は、40歳の標準的課長のモデル賃金¹²⁾から諸手当を引いた額から、18歳高卒初任給を差し引いた額を22で割ることによって算出される。これで一歳あたりの昇給（に当てられる予算）総額が算出される。¹³⁾

こうしたうえで、年齢給の作成から始められる。年齢給は、年齢とともに上昇する生計費をいくらかでも吸収するものとして生活給と位置づけられているが、その年齢給傾斜の算出がまず必要である。それは、40歳の最低生計費から導き出された最低保障金から、標準家族手当を引き、そこからさらに、高卒初任給を差し引いたものを22で割ることによって算出される。その額は基本給傾斜の1 / 3程度であるのが普通である。しかし、それは平均年齢給傾斜（予算）であるので、具体的には生計費の異なる各年齢別に予算が配分される。30歳まで生計費が急速に増加するのであれば、30歳までの年齢給傾斜（予算）は平均傾斜（予算）より2～3割高めに設定するという具合にするのである。

年齢別の傾斜（予算）が決まったら、18歳の年齢給を確定して年齢給表の作成という運びになる。問題は18歳の年齢給であるが、それは基本給における年齢給と職能給の「額の配分」で決まる。その配分は労使で適当に決められる。例えば、両者を6 : 4の比率にするとして、会社の平均年齢が34歳であれば、34歳で年齢給と職能給の比率を6 : 4に置くためには、18歳における両者の比率は8 : 2でなければならない。その理由は、年齢

第4図 ピッチ（傾斜）の配分



(注) 生活給としての年齢給には勤続給を加えて本人給とする場合が多い。それは標準採用者への配慮のためになされたのであって、年齢給の性格を変えるものではない。

(出所) 久保淳志著『職能給の運用の仕方』中央経済社、1982年、P. 155。

給傾斜（予算）より職能給傾斜（予算）が高いので、職能給の加速度が年齢給のそれをはるかに上回るからである。こうして、18歳の年齢給はその初任給に0.8を掛けたものに決まっていく。この年齢給に各年齢傾斜の金額を積み上げていけば年齢給表ができる。¹⁴⁾

さて、もう一方の職能給表の作成過程をみてみよう。まず第一に職能給傾斜（予算）が算出されていなければいけない。それは、基本給傾斜（予算）から年齢給傾斜（予算）を差し引けばよい。後者の傾斜（予算）が前者の1/3程度であるから職能給傾斜（予算）は2/3程度ということになる。これをさらに、昇格昇給と習熟昇給の両傾斜（予算）に配分することになる。¹⁵⁾これらの配分を金額をあげて図示すると第4図になる。

昇格昇給は上位資格への昇格に伴う昇給である。それに当てられる予算は職能給平均傾斜（予算）の1/3程度であるが、この平均の昇格昇給傾斜（予算）を標準にして、上位クラスにおける昇格には高めの昇格昇給（予算）が、また下位クラスにおける昇格には低めの昇格昇給（予算）が振り当てられる。¹⁶⁾

習熟昇給は、同一等級内でより上位号俸へのアップに伴う昇給である。同一等級資格でも経験年数が増すにつれて習熟度も高くなる。この習熟度の上昇に伴って上がる賃金が習熟昇給である。それに当てられる予算は、職能給平均傾斜（予算）から昇格昇給平均傾斜（予算）を差し引いたものである。算出された習熟昇給傾斜（予算）は平均であるから、各等級ごとに異なる予算が振り当てられる。下位等級になるほど平均傾斜（予算）より低く、標準以上の上位等級になるほどそれより高くなるという具合にある。ここで標準等級とは、18歳から40歳の中間年齢の29歳が含まれる等級を指す。¹⁷⁾

以上のように、職能給の昇給傾斜（予算）の配分が済むと、最後は、職能給表の作成である。まず、18歳の初号賃金の算出が出発点である。それは、高卒初任給から18歳の年齢給を差し引くことによって算出される。ここで得られた18歳職能給を一等級の初号賃金と決め、これに一等級の習熟昇給を累積加算していけば、一等級の給与表ができる。

1等級から2等級への昇格は、基準どおりであれば、モデル年数(2年)滞留した後に行われる。したがって、2等級の初号賃金は、1等級の初号賃金に2年分の習熟昇給額と2等級への昇格昇給を加えたものになる。同様にして、各等級の初号賃金は、「一級下の初号賃金」に、「1級下の習熟昇給幅×1級下のモデル年数」を加算したものに、当該等級への昇格昇給を加えることによって算出される。¹⁸⁾

最後に、各等級の賃金表は、各等級の初号賃金に、各等級の習熟昇給を累積加算することによって算出することができる。¹⁹⁾

かくして作成された職能給表は査定のない号俸表であるが、段階号俸表、昇給表、複数賃率表など査定の入る賃金表はそれぞれ、異なった仕方による習熟昇給の細分化とその組み立て方によって作成されている。²⁰⁾

以上、併存型職能給の作成過程をみてきたが、そこから併存型職能給が年功的賃金に流れる可能性をみてとることができる。

職能給の傾斜は年功給のそれに規定されているため、右上りの昇給カーブを描く。年功給の右上りの昇格カーブは、その中に渾然一体になっている生活給と能力給の昇給カーブの合成であるが、併存型職能給は、年功給右上りカーブを規定する二つの側面を分離し、それらを年齢給と職能給に純化して再統合したものにすぎないからである。

とはいっても、年齢給傾斜と職能給傾斜の配分割合によって、併存型職能給の形が年功給的とか職務給的とかに傾斜する。年齢給傾斜が大きく職能給傾斜が小さければ、能力格差を反映すべき職能給そのものの格差展開幅が狭いため年功的賃金になる。反対に、年齢給傾斜が小さく職能給傾斜が大きければ、能力格差を大きく反映して全体としても格差の大きい刺激的賃金になる。この場合さらに、職能給の中の昇格昇給傾斜の配分割合が大きいと賃金は職務給的になる。

ただ、いづれにしても、年齢給の昇給と職能給中の習熟昇給は、年功賃金の定期昇給を分離・純化して引き継いでいる。そこで、もし、習熟昇給傾斜と昇格昇給傾斜との構成割合において、習熟昇給傾斜に高い比重が与えられると、習熟給と年齢給の両定昇の合計は極めて大きくなるので、年齢とともに急上昇し年功賃金に近い形になる。さらに、昇給人事において、何らかの理由で、もし、年功的に昇格が行われると、この併存職能給は、ほとんど年功賃金と変わらなくなるという可能性をもっている。何故なら、職能給の昇格昇給は、年功給の昇給と決定的に違う昇給であるにもかかわらず、昇格人事がモデル（標準）どおりに行われれば、昇格昇給も標準年数に従って自動的に行われるという性格を持つようになるからである。

(3) 能力主義管理の年功的偏り

1) 職能資格等級基準の不明確性

すでに述べたとおり、能力主義管理は、能力（職務遂行能力）を基準に、従業員の育成、活用、処遇を行う管理である。それは、能力を基準することによって、仕事（職務）基準の管理や年功基準の管理を超えようとするものであった。

この管理においては企業が期待する職能像が具体的に示され、これに向けて、従業員の能力開発が行われる。人材は能力の伸長段階によって上の等級へと格付けされ、それに見う処遇が保証され人材もプールされる。そして、処遇の安定によって人材の活用は機動的になる。すなわち、それは、昇格を昇進から切り離れた上で両者の柔軟な対応関係を保たせることによって、人事異動、人材配置が機動的なものになる。また、各能力資格等級が分担する職務も、当該等級対応課業を中心に上下のレベルの課業も組入れることによって、柔軟なものになる。

このような管理は、当然定型的な教育訓練、硬直的な職務編成、職務に対応した処遇（職務給）等からなる職務基準の管理を超えるものとされた。職務基準の管理が推進した労働及び労働力の標準化・定形化とその合理的統制は、勤労意欲と創意発揮の喪失をもたらしたが、能力主義管理は、職務等級と職務を柔軟に対応させる職務編成によって、職務拡大、ジョブ・ローテーション、多能工制の導入をもたらし、そのような問題を払拭するものとされた。また、職能等級資格に応じた処遇とその安定化によって、技術革新や組織改編による職務変化や企業内労働力配置の流動化（人事異動）要請にも、柔軟に対応できるものとされた。職務基準の管理には、そのような変化や要請に迅速に対応しうる機能が欠けていたと云ってよい。職務変化にはその都度、職務分析・職務評価を行わなければならないし、

人事異動の要請には職務給制がネックになっていたのである。

能力主義管理はまた、低成長、ポスト不足、高齢化・定年延長の中で、行き詰りを示した年功基準の管理に当然かわるものであった。年功制の下で、昇進・昇格が渋滞することによって、モラルはダウンし、職務編成も硬直化も進んだが、それは能力開発と昇給に処遇の安定を計りながら、昇進を含む人事異動や職務編成を機動的に行い、組織活性化を促すものと期待された。

ところで、職能資格制度は、年功制と同様に日本的労働慣行としての新規学卒一括採用、内部昇進性を土台としているだけに、本質的に下位職能から上位職能への縦の連続性および職種を超えての横の連続性をとっている。したがって、この制度の特徴が活かされるか否かは、職種別・等級別分類が明確なものであるか否かに大きくかかっている。

もし、何らかの原因で、職務調査をとおした職種別・等級別の職能要件すなわち、職務遂行に期待される能力（習熟要件）と、身につけることが期待されている知識技能資格免許（修得要件）とが抽象的で明示性に欠けるものであるとすると、能力開発、活用、処遇における基準・拠り所が曖昧になる。そのうえ人事考課では、考課要素として職能要件に加えて意欲・能度や実績も入ってくるので、人事考課制度が確立していないと、曖昧さが増幅される。

事実、人事基準の不明確さが存在するなか、とりわけ昇格基準の曖昧さは、従業員に滞留年数を年功的昇格年数とみるような期待を抱かせた。滞留年数は当該等級の職能基準を満たすのに、すなわち、昇格するのに必要なモデル経験年数であるが、基準の内容が抽象的であればどのようにでも解釈可能である。昇格への期待圧力が強まるなか、昇格が事実上年功的に運用された企業は少なくなかったのである。

また、大量に昇格者が出ると今度は、「職務遂行能力」を顕在化させる仕事と職場が欠如するために、企業は従業員の昇進への執着を弱めることができないばかりか、昇格に伴う労務費の上昇も招かざるを得なかった。

さらに、能力開発においても職能期待像として先の基準が明確でなければそれにそった計画的系統的な教育が追求されることは多くないのは当然であった。通常の現場教育（O J T）と従業員任せの自己啓発は従来の企業内教育とさしたる差はないものであった。従業員の個々人の成長を見つめて管理するという個別管理は上位資格をめざす従業員の競争に委ねられ能力開発主義そのものが問われることになったのである。

2) 職能給の年功的偏り

併存型職能給は、前項で見たとおり、年功賃金がかって有していた生活給としての側面と能力給としての側面をそれぞれ切り離し純化する形で年齢給（本人給）と職能給に再構成したものにすぎない。とはいえ、こうした職能給の設定は資格等級制を熟練能力の指標足りえなくなった年功基準から職能基準にかえることによって可能になったわけで、そこに年功給とはおのずから違う特徴を持つことになる。

まず第一に、年功賃金が年齢別・勤続年数別に一律昇給するのに対して、職能給は、能力の伸長に応じて、個別に昇給する。このような特徴を有する賃金は、その管理をとおして能力開発を促す。すなわち、能力開発は、個々人の昇給への期待を前提とした上位資格への競争によって推進される。第二に、併存職能給も右上りの昇給曲線を描き、その傾斜も年功給のそれに規定されて似ている点も見られるが、同一等級への滞留年数(経験年数)すなわち上級への昇格年数に昇格昇給額を掛けた金額の半分は労務費の節約になる。しかも、昇格は標準（モデル）年数どおりにできるとは限らないし、低い等級資格になればなる程習熟昇給は低い。そのような賃金が従

業員の職業生涯に及ぶわけであるから、職能給は能力開発を推進しながら、中高年の労務費上昇を抑える効果を生むことになる。

ところで、職能給は職能資格制度に担保されているわけであるから当然、後者の特徴・問題点が前者に反映される。まず、職能給表を作成する際に、何らかの理由で年齢給傾斜に対して職能給傾斜の配分比率を小さくすれば、年齢給（年齢別最低保障賃金）は急上昇するかわりに、職能給の能力による格差展開領域が狭まり、併存型職能給は年功的な賃金になる。実際、職能給導入期においては、従業員の抵抗を考慮して、基本給傾斜の中に占める職能給傾斜の比率を小さくする傾向があったことは否めない。

また、さきに述べた職能資格等級基準が不明確なために、昇格が年功的なものに流れた場合、支払われる賃金は、併存型職能給の体系をとっていても、賃金は年功的なカーブを描いて上昇する。だが、このような賃金の年功化は、職能給導入当初の理由の一つである人件費の抑制と衝突する。だから、人件費抑制を優先し、各等級の昇格枠が設けられることが起こりうる。しかし、そうした場合選別が不可避になり相対評価が行われることになるから、職務遂行能力の絶対的評価基準というタテマエと矛盾してくる。このような事態は、従業員の間で納得性の欠如した人事に対する不満と昇格願望を高めるため、結局は、昇格制度の運用が年功的に流されていくことになる。かくして、昇格が年功的なものになれば、昇給も年功的カーブを描いていくことになる。

以上要するに、能力主義管理の昇格人事と昇給制度は当初において、制度の設定の仕方と運用の仕方の両面にわたって年功的傾きを免れえなかったのである。一方、低成長の中で、企業をとりまく外部環境及び内部環境の変化が一般と激しくなっており、年功制人事と賃金は一刻の猶予も許されない状況になりつつあった。不断のME技術革新、高齢化・定年延

長、高学歴化、女性の社会的進出、国際化の前に、能力主義管理の年功的偏りへの見直しと手直しが必要になった。それがトータル人事制度の始まりである。

注

- 1) 楠田丘著『新時代の賃金管理』日本生産性本部、1982年、P. 77参照。
- 2) 同上、PP. 80-81参照。
- 3) 同上、PP. 84-86参照。
- 4) 同上、PP. 87-88参照。
- 5) 同上、PP. 89-90参照。
- 6) 同上、PP. 90-91参照。
- 7) 同上、PP. 91-93参照。
- 8) 同上、P. 93。
- 9) 久保淳志著『職能給の運用の仕方』、中央経済社、1982年、P. 74。
- 10) 同上、P. 75。
- 11) 同上、P. 77。
- 12) ここで40歳の標準的課長のモデル賃金とは「大学を出てすぐ入社し、標準的につつがなく昇給・昇格・昇進した40歳の課長の理論的賃金」を意味する。
- 13) 同上、PP. 135-137参照。
- 14) 同上、PP. 138-147参照。
- 15) 同上、P. 153参照。
- 16) 同上、PP. 153-155参照。
- 17) 同上、PP. 155-156参照。
- 18) 同上、PP. 156-164参照。
- 19) 同上、P. 174参照。
- 20) 同上、PP. 175-185参照。