



近年の人事・賃金制度改革(下) : 二社の事例

著者	玉井 芳郎
雑誌名	評論・社会科学
号	80
ページ	167-197
発行年	2006-08-15
権利	同志社大学社会学会
URL	http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000011894

近年の人事・賃金制度改革（下）

——二社の事例——

玉井芳郎

3 空調メーカー（Z社）の人事・賃金制度

3-1 当社の人事・賃金制度の歴史
対象時期について

社史、組合史によれば、当社の処遇制度は図表11のような変遷を経てきたようである。こうした流れは、同時に当社の労使関係の変化を表わしているといつてよいのだろうが、「能率給の本給化」期の中盤くらいまでが労資関係、それ以降は労使関係、とするのが語感的には合っているように思われる。その時期には、すでに刺激的賃金制度の本給化が進んでおり、また月給社員と日給社員の区別やタイムカード制が廃止されるなど、労使協調の前提が整えられていたからである。

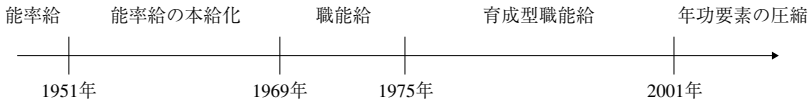
もともと本稿では、労資／労使といった分類にもとづく検討が進められることはない。与えられた課題は、人事・賃金制度の

「成果主義化」を従来制度との対比で明らかにすることであったし、また何よりも、当社の能率給をめぐる労資関係についての史料上の制約があるからだ。したがって、さしあたり必要なのは、今日における当社の制度の特徴を把握するために、可能な限りでその前史を概観しておくことである。

この意味からすれば、一九六九年の職能給（以下「六九年制度」と呼称する）の導入以降に焦点を絞るのが適当であろう。当社ではいままも資格制度が使われているが、その起源はこの年にまで遡ることが出来るからである。社史は、その「六九年制度」について、次のように記している。

〔昭和〕四四年四月からは資格制度を実施した。能力主義的人事管理の一環で、従業員を事務、技術、営業、技能と特別の五職掌に分け、それぞれに一級から一〇級までの資格を設定、戦前の

図表 11 賃金制度の変遷



近年の人事・賃金制度改革（下）

身分制の名残りのような参与と参事だけの資格制を廃止した。さらに、資格と職能給を関連づけ、学歴別年功序列型賃金体系から並存型職能賃金体系への移行を進めた。」（八五頁）

能力主義的人事管理の一環とされるこの資格制度は、歴史的に一考の価値があるであろう。

労働研究において流通している「能力主義」という言葉は、いわゆる職務遂行能力を基準として種々の人事管理を運用しようとする立場を指すといつてよいのであろうが、しかし、それが組織成員のどのような種類の欲求に応えるものであったのか、また、その制度的な工夫がどのようなものであったのかについては、積極的に説明されることの少なかつた言葉のように思われる。筆者が「六九年制度」にこだわるのは、少なくともその形容である「能力主義的」という言辞にこめられた意味内容が、ちょうどこの年に刊行された日経連の『能力主義管理——その理論と実践』で構想されたものとさきわめて類似しているように見えたからであり、しかもさきわめて興味深いことに、それは比較的短期日のうちに全面的に見直されることになった

からでもある。⁽²²⁾「六九年制度」の性格、それが見直された経緯、ならびに新たな制度の性格を把握することは、上のような観点から能力主義の理解を深めるのに寄与するものと考えられる。

以下の叙述は、したがって、日経連の構想と「六九年制度」とを照合し、その類似性を確認することから始められねばならないであろう。

日経連の構想と「六九年制度」

まず日経連の「能力主義管理」であるが、ついぞながら指摘しておく、この本は「経済合理性と人間尊重の調和」（六三頁）であるとか、マズローの五段階欲求説（六六頁）であるとか、当時の代表的な企業人の思想状況をあらわす言説が散りばめられていて大変興味深い。その思想の来歴は、やはりアメリカにあつたといつてよいのであろうが、⁽²³⁾紙幅の関係から、本稿ではそういったことの検討は控えねばならない。制度的にどのようなものが構想されていたのか、という視角から一瞥しておくにとどめよう。図表12がそれである。

周知のとおり、職務遂行能力なるものを人事管理の中心に置く、というのが「能力主義管理」の骨子である。この点につき、表から直ちにわかるのは、職務遂行能力とは、客観的に把握すべきもの、あるいは少なくともそうするように努力すべきもの、と観念されていたことである。（ア）職務遂行能力の指標として、体力、適性、知識など六つが想定されていること、（イ）基数的

図表 12 日経連によって構想された制度の概要

(ア) 能力	能力とは企業における構成員として、企業目的達成のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕現化されなければならない。能力は職務に対応して要求される個別的なものであるが、それは一般には体力・適正・知識・経験・性格・意欲の要素からなりたつ。それらはいずれも量・質をもつとともに退歩のおそれもあり、流動的、相対的なものである。(55 ページ)
(イ) 職務の位置づけ	年功、学歴に替わるべき客観的な指標を設定しなければならない。職務を分析し、評価し、格付けることにより、職務の序列ができ上がるが、これを能力測定の基準にひきなおすためには、さらに職務の資格要件、遂行基準の形で整理する必要がある。(59 ページ)
(ウ) 人事考課	人事考課＝職種のはじめ＋職級のはじめ。人事考課においては上長の観察と判定が中心となり、これに自己評価などが補助的に加味されている。人事考課の客観性をいかにして確立するかは、能力主義管理にとって最大の難関ともいえるべき問題であり、云々。(59-60 ページ)
(エ) 賃金	年功賃金ではなく、能力に応じて配分するほうが人事管理全体からみて筋が通る。能力に応じた賃金配分を行えば、より高い賃金への欲求が、より高い能力の開発と発揮へと結びつくので、いわゆるインセンティブ効果も大きく、云々。ただし賃金については、あまり極端な不安定を招来することは問題があり、また従来の年功制賃金からくる安定感、期待感の面も一概に無視するわけにも行かないので、実際の進め方はある程度の慎重さも必要である。(95-6 ページ)

近年の人事・賃金制度改革（下）

にせよ序数的にせよ、これらの指標が職務分析、職務評価に用いられること、そして（ウ）こうした指標で人事考課（ここでは昇降級についての考課を指している）を行うことから生ずるコンフリクトを、敢えて引き受けようとしていること、等々がそれを裏付けていよう。

（エ）賃金体系については、当然のことながら職能給が志向されていた。なお同書では、職能給のことを職務給と呼んでいるので注意を要する。これは、表中（イ）のような手続きを経て設定された社内序列にもとづいて支払われる賃金項目を職務給と呼び、対してそうした科学的な手続きを踏まないものを職能給と呼んで区別していたのである。しかし前者の手続きがいくら科学的であったとしても、仕事と賃率に直接的な関係がもたせられていないのだから、それを職務給というのはおかしい。今日的には、双方とも職能給と呼んでさしつかえないであろう。年齢給など、年功的要素にもとづく賃金項目については、例えば「画一的悪平等主義」（七二頁）といった否定的な評価がなされていた。しかしながら、それらもつ安定感や期待感をむやみに切り崩すことがいましめられていたことは、表に示すとおりである。

次にZ社の「六九年制度」の内容を確認していこう。いま、私の手元に「六九年制度」を比較的詳しく紹介している冊子がある。これにもとづき、同じような表を作

図表 13 Z社の「六九年制度」

(ア) 能力	職務遂行能力とは、職務についていうときは、職務が要求する水準の抽象的能力要素をいい、各人についていうときは、従業員が従事する職務をやりとげることによって企業集団に貢献し得る具体的総合能力をいう。
(イ) 職務の位置づけ	職務編成、職務分析、職務評価を行い、一般職の職掌（事務・技術・営業・技能・特別）ならびに職級（社員1級～5級）を決定する。
(ウ) 人事考課	評定者に対して、評定基準、考え方の理解の統一と評定能力の向上を図る。 職務遂行能力を公平に評価する。
(エ) 賃金	(従来) 本給+勤続給+特殊作業手当+家族給+通勤手当 (改定案) 職能給+年齢給+勤続給+技能手当+特殊作業手当+家族給+通勤手当

成してみた（図表13）。なお以下では、制度の考え方にとどまらず、その具体的なルールや制度設計の手続きについても紹介するので、叙述は多少詳しくなる。

（ア）「能力」欄には、職務遂行能力の定義が記載されているが、それは「職務が要求する水準の抽象的能力要件」と「従業員が企業集団に貢献し得る具体的総合能力」とに区別されている。ややわかりにくいのが、要するに前者は、職務分析、職務評価の際に指標として用いられる能力のことである。対して後者は、職務分析をうけて作成される職務記述書中の具体的な能力要件を指している。これについては、別表1を掲げておいたので参照されたい。

（イ）「職務の位置づけ」欄に、職務編成、職務分析、職務評価という言葉がみられることからわかるように、当社でも能力に客観的根拠を持たせようという志向は大変強かった。実際、その志向は実に一途なものであったとみて、こうした手続きを踏んだ資格制度の導入に、ほぼ五年が費やされたことが前掲冊子で報告されている。その経緯を簡単に紹介しておく、次のとおりである。

（準備段階）

六四年一月～六五年一〇月 一回目の職務分析士養成。

六六年八月 サンプル部門を選定し（Y事業

場と本社）、職務分析の実施。

（実施段階）

分析ニーズの発見と分析方法の検討が行われた。

六七年一月～六八年六月

二回目の職務分析士養成。

六七年七月

職務分析委員会の編成。分析技術上の問題点の研究、分析作業の補助に当たった。

八月

職務評価委員会の編成。事務、営業、技術、技能各職掌分科会に別れ、職務評価基準の作成、職務分析上の問題点の審議調整を行った。

一〇月 職務分析方針の決定。

六七年十一月～六八年一月

職務分析の実施。職務評価委員会において決定された職務評価基準にもとづき、ライン管理者が中心となって全社の職務編成、職務記述書の作成が行われた。

六八年二月

職務評価。職務記述書の一部修正が行われる。

（導入段階）

六八年五月

職位格付。職区分席の結果を利用

近年の人事・賃金制度改革（下）

図表 14 1969 年の資格体系

資格の等級	資格の名称
10	参与（社員 10 級）
9	副参与（社員 9 級）
8	参事（社員 8 級）
7	副参事（社員 7 級）
6	参事補（社員 6 級）
5	社員 5 級
4	社員 4 級
3	社員 3 級
2	社員 2 級
1	社員 1 級

以上のプロセスを経て構築されたのが、図表 14 の資格体系で

九月

職務評価基準の修正。技能職の点数法を分類法に。営業・技術職に二級を新設。

一〇月～十一月

資格仮格付。職位格付の結果を受け、職務分析の不備、人事諸制度の現状の問題点を検討。現実に即した要素を加味し、資格仮格付を実施。

（出所）Z 社人事部資料『わたくしたちの資格制』。

（注）職掌と等級の関係は次のとおり。事務・技能が 1 級～5 級、技術・営業が 2 級～5 級。特別職については、その都度定めることになっていた。

ある。あるいはここで改めて取り上げるほどのことではないのかも知れないが、「六九年制度」のその後の展開を説明する助けにもなるであろうから、この体系の特徴——とりわけそこから浮かび上がってくる「社員像」について——応簡単に触れておきたい。

事実として留意すべきは次の二点である。第一に、これまで参与や参事などといった通称で呼ばれる資格しかなかったところに、一般社員の五つの等級区分が付け加えられたこと。第二に、職務分析にもとづいて設定されたのは、この五つの等級区分だけであったこと。参与や参事などの等級については、慣習的に決められた部分が大きかったものと推察される。

あたかも一般社員の能力序列の構築だけに意をつくしたかのようにだが、⁽²⁶⁾ 実際この制度は、いままでひとつに括られていた一般社員クラスを、その能力発展段階に応じた階層化することがねらいであった。そして、その前提としておかれていた能力観が、すでに示したような科学的客観的志向にもとづく産物であったことから判断すると、この資格制度は、一般社員に対してどちらかといえば上司や先輩から仕事の骨を学んでいくことを要請するというよりは、客観的な能力というものを措定し、そこへ向かつてひとり没交渉的に努力していくことを要請するような性格を保持していた、ということが出来そうである。

没交渉的とはいき過ぎかも知れないが、しかしこれが一定の根拠にもとづくものであることを示すために、図表15と16を見

ていただきたいと思う。前者は「六九年制度」における能力序列を、後者は、のちに取り上げる「七五年制度」のそれを説明したものである。一見してわかるのは、(a) 前者における「知識」「熟練」「企画・判断力・接渉力⁽²⁷⁾」のような職務にもとづく能力の分類基準が、後者において消えていること、(b)

後者において「組織の中での成果」が重視されていること、あるいは「個人」の「集団」や「他者」との調和が唱えられていることである。さらに図表16の方にも少しこだわってみると、(c) 資格を大括りにした各ステージの記述が、該当する社員の求められる能力というよりは、むしろあり得べき役割（責任）を表現しようとしていること、また、その役割を担うことが出来るように社員の成長を促そうとしていることがわかる。このように「七五年制度」の能力要件と比較すると、やはり「六九年制度」が要請していた社員像は、会社組織のメンバーシップという観点が希薄で少し浮いた存在であった、といわざるを得ない。⁽²⁷⁾

(ウ) 「人事考課」欄については、別表2、3に人事考課表を掲げておいたので参照されたい。当時はこのような表で賞与と昇給、そして昇格が決められていた。これは飽くまで私見に過ぎないが、部下一人ひとりに対してこのような評定を厳格に行うことは、上司にとってきわめて骨の折れる作業だったのでないだろうか。

(エ) 最後に「賃金」欄の説明をしておこう。賃金制度について

図表 15 技能職掌と事務職賞の職級区分定義（「六九年制度」）

【技能職掌】

	概 要	知 識	熟練 [正確(質)、速度(量)、段取り、種類(範囲)]
5級	高度な経験的知識・熟練と限られた範囲の専門的知識により異常事態に対処し、下級者に対する一般的指導統率を行う。	限定された範囲内の専門的知識と高度な経験的知識。 1. 材料の選定 2. 機器具、計器、設備、装置の構造原理に精通 3. 装置の一部もしくは計器改善の意見具申 4. 作業標準改善の意見具申 5. 下級者に対する一般的指導・統率	きわめて複雑な機器具、設備、装置の操作、あるいは高度な手工作業、組立等を行うのに必要な熟練。 1. 技巧作業 2. 高精度のもので一定の速さが要求される 3. 治工具の考案、製作 4. 熟練作業（量） 5. 臨機応変の処置ができる
4級	作業標準の選択および図面の解読を行い、経験的知識によりライン上の仕事をまとめ、下級者に対する技能および安全指導を行う。	業務遂行のための前後工程を含む関連知識とやや高度な専門的経験的知識。 1. 図面改正の意見具申 2. 製造工程、機器、設備、装置の機能に精通し、異常の処置を行いうる。 3. 作業標準書の選択 4. 下級者に対する技能および安全指導	経済的知識にもとずき適時応用動作、作業改善のできる熟練または複雑な機器具、設備、装置の操作、あるいは簡単な修理を行うに必要な熟練。 1. 高度な作業（要求される精度に仕上げる） 2. 標準以上の速さ 3. 段取りの改善 4. 多能作業（幅＋深さ）
3級	ライン上の複雑な仕事および段取り作業を行う。ライン上の機器具、設備、装置の保守点検ができる。	日常業務に関する一般的知識と経験的知識。 1. 使用材料（含副資材）の性質 2. 図面の解読または化学反応の知識 3. 関連事項に対する一般的知識（高圧ガス、危険物、冷凍機およびクレーンなど取り扱いに関する実務知識を含む） 4. 作業機器具、設備、装置の保守点検および異常の発見	問題点の発見とそれらに対する意見具申ができる程度の熟練。 1. やや高度な作業 2. 複雑なもの（ライン作業）で標準時間どおり 3. 作業段取りおよび指導
2級	作業標準書を解読し、日常定型的・反復的業務を行う。簡単な作業段取り、特定の作業機器具、設備、装置の操作ができる。	作業標準書を解読できて、日常定型的・反復的業務を行いうる程度。 1. 定型的・反復定作業の手順 2. 特定の作業機器具、設備、装置等の操作方法および異常の判別 3. 一般的な安全衛生知識 4. 簡単な計算、計測 5. 作業標準書の解読	訓練期間を要する通常的な定型作業。 1. 普通作業 2. 普通のもので標準時間どおり 3. 簡単な段取り作業

近年の人事・賃金制度改革（ト）

	概 要	知 識	熟練 [正確(質)、速度(量)、段取り、種類(範囲)]
1級	日常の約束事を知っている程度。	つぎの知識程度でたりの。 1. 義務教育終了程度の知識 2. 上司の指示が理解できる 3. 安全衛生に関する基礎知識	単純繰り返し業務または補助的業務でつぎの習熟程度でたりの。

【事務職掌】

	概 要	詳 細		
5級	<p>担当業務の計画立案のための調査研究を行い、現行事務を改善し、かつ上級者の概括的指示により新しい制度導入の考案をなし、制度基準が確立していない複雑な業務を処理する。</p> <p>(例) 重要な情報収集、長期計画、予算立案、クレーム処理、事務改善の推進、稟議書・伺案の作成</p>	<p>(職務知識)</p> <p>① (4の①に同じ) ② (4の②に同じ) ③ 担当業務に関連のある社外情勢についての知識 ④ 制度基準の改廃・新設の効果を予測できる経験的知識</p>	<p>(企画判断力)</p> <p>① 制度、基準が確立されていない複雑な例外事項を的確、迅速に処理できる判断力 ② 部門の方針を理解し、支持された計画の基礎資料を作成する企画力</p>	<p>(接渉力)</p> <p>部課係長に対して連絡・問合せ・取次・督促・応対を行うとともに部課長に伍して意見を表明し、また係長には意見の調整および説得を行い、社外との適時適切にして巧緻または知的感覚を要する困難な接渉を行う力</p>
4級	<p>下級事務を総括処理し、かつ手続、手順、要領が確立していない事務を上級者の要点指示により処理する事務</p> <p>(例) 定例的諸計画立案、帳票の改善、定例業務のチェック</p>	<p>(職務知識)</p> <p>① 手続、手順、要領の確立していない業務について前例に基づいて簡単な応用判断、解決ができる程度の当該部門(係)についての実務知識(規程、手続、慣習、物品、関連法規、他社製品、予算等) ② 関連部門の業務の内容についての知識</p>	<p>(企画判断力)</p> <p>① 日常業務についての例外事項が処理(決定)できる判断力 ② 手続、手順、要領が確立していない事務について与えられた範囲内に於いて成案具申する力</p>	<p>(接渉力)</p> <p>担当および関連業務について、社内担当者と意見調整および説得を行い他課長、係長に対して取次・督促・応対・交渉を行いさらに部長に対する連絡、問合せならびに社外からの適切な情報を収集するとともに社の方針を納得させる力</p>

	概 要	詳 細		
3級	定められた手続・手順・要領の範囲で上級者の一般的指示により独自で処理する事務 (例) 定例的諸データ・諸報告・諸届・起案作成、社内外往復文書の起案作成、定例的諸手配業務	(職務知識) ①限られた範囲内で、判断・解決ができる程度の担当業務についての実務知識(規程、手続、慣習、物品、関連法規、当社製品、予算等) ②会社の組織の概要と当該部門の簡単な業務内容についての知識	(企画判断力) ①日常業務について業務処理基準要領あるいは過去の事例に基づき処理しうる判断力 ②基準や上司の指示により内容が具体的に方向づけられている事項について問題点を見出し改善考案する力	(接渉力) 担当業務について社内担当者と応対(下級職に対する調整、説得を含む)、交渉、情報収集、依頼および他課長・係長と連絡・問合せ・取次または社外に対する定型的連絡・問合せ程度の接渉力
2級	手続、手順、要領が確立している単純業務を上級者の具体的指示により処理する作業事務。 (例) 書類送達、浄書、複写、転記、集計、整理、保管、単純な事務器取り扱い、取次、単純な照合、起案など	(職務知識) 担当業務の要領・手続・手順・帳票・書類の内容を把握して業務を遂行しうる、新制高校卒業程度の基礎知識	(企画判断力) 所定の基準に合致しているか否かの簡単な判断と内容の点検ができる程度の判断力	(接渉力) 担当業務についての情報の供給入手のために社内担当者と連絡・問合せ・取次・督促をする力、また外来者を取次ぐ程度の力
1級	日常の約束事を知っている程度	義務教育卒業程度の知識、判断力、応対力		

(出所) Z 社人事部『わたくしたちの資格制』1968年。

(注) この他にも技術、営業、特別の計5つの職掌がある。分類基準は、技能職が職務知識と熟練の2要素、事務・技術・営業については職務知識、企画・判断力・接渉力の3要素である。なお技能職については、当初点数法が採用される予定であったが、導入直前の六八年九月に分類法に変更され、上記のような等級区分が設けられた。採用予定の点数法、ならびに実際に用いられた分類法の詳細は不明である。

図表 16 昇格・昇給評価における「ステージ別評価」の観点（「七五年制度」）

【基幹職の評価の観点】

	共通に求めていくもの	組織の中での成果	個人としての成果
基幹職	<ul style="list-style-type: none"> ●単に変化に対応するのではなく、積極的に自ら変化を仕掛けていく逞しいリーダーシップ ●社内外に通用するスペシャリティを駆使した革新的な提言 ●常に新たな知識を吸収し、冷静な判断力を持ってYES、NOをはっきりさせる勇氣ある判断・決断 ●自らを厳しく律し、周囲からの信頼を得ながら自己責任を求める姿勢 	<ul style="list-style-type: none"> ・トップ方針の具現化と提言 ・フラット&スピードの仕掛けづくり ・上下・左右のコーディネート ・部下・後進の育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブレイクスルーした仕事の業續化 ・自らの担当領域の拡大・発展 ・積極果敢な挑戦 ・ナレッジ（知識・知力）を獲得し得る異質な人的ネットワークの構築

【一般社員の評価の観点】

ステージ	共通に求めていくもの	組織の中での成果	個人としての成果
第3ステージ（9級以上）	結果	<ul style="list-style-type: none"> ・長期的な視点に立った活動、資源配分の提案 ・リーダーシップや他部門との繋がりをもち、大きな組織、より多くの専門性を自部門の仕事に活用していく力 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家同士の高いレベルの議論への参画、本質的な技術革新 ・試行錯誤への挑戦、創造的活動への取り組み ・顧客との密着、社内外の仲間との活発な交流により、情報収集する力
	挑戦		
	成長		
第2ステージ（8、7級）	結果	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい文化・テクノロジーの習得 ・組織上の自らの役割、責任、望ましい行動基準の理解と実践 ・一段上の仕事への挑戦 ・異なる組織への働きかけ 	<ul style="list-style-type: none"> ・思いの強さに基づく提案 ・責任ある実行 ・他と異なる専門性の発揮と集団との調和 ・他から学ぶ謙虚な姿勢
	挑戦		
	成長		

近年の人事・賃金制度改革（下）

ステージ	共通に求めていくもの	組織の中での成果	個人としての成果
第1ステージ	●組織の中での自己の役割の遂行 ・効率のよい職務遂行 ・自己責任に基づく目標達成	・仕事全体の仕組み・フローの理解 ・自己責任の理解とその実行 ・自部門とは異なる職務のOff-JTによる視野の拡大 ・知識と経験の幅を広げ、自らのコアとなる能力の習得	・テーマに対する多様性を備えた柔軟な考え方 ・成長し続けようとする努力 ・他から学ぶ謙虚な姿勢
挑戦	●基礎的能力を習得し、自分のスペシャリティを確立 ・積極的に責任の一部分担 ・日々より困難な業務ができるよう学習し、得意分野を持ち力を伸ばす積極性		
成長	●良きZ社マンとしての自立 ・周囲との良い関係の構築、周囲からの認知 ・会社の理念、ビジョン、文化を自分のものにする ・会社全体および他部門の活動の理解		

（出所）Z社人事部資料。

も日経連の構想とわかれて類似していたことがわかる。

表右側に記載の賃金体系の変化は、要は年功的とされていたかつての本給が、職能給、年齢給、勤続給に三分割されたということである。導入時点における職能給の比率は低く、賃金全体の精々二割程度でしかなかったが、「将来は賃金全体のレベルアップに伴って職能給部分が、世間水準とも歩調をあわせながら大きくなっていくことが展望されていた。

またこれら三つの項目は、いずれも定期昇給の適用を受けること

になっていた。職能給については、各級ごとの平均昇給額が決められ、さらに成績査定で格差が付けられたのちに個人配分がなされる仕組みであった。年齢給と勤続給については、おそらく賃金表（ストック）ないしは昇給額表（フロー）があったのであろう。「それぞれ年齢勤続に応じて一定額が、自動的に昇給」することになっていた。

「六九年制度」の終焉

このような意味における能力主義の実践をめざした「六九年制度」ではあったが、しばらくすると、（おそらく当時の人事担当者や現場管理者から）その不具合が唱えられることになった。関連する社史の記述は次のとおり。

「能力主義的人事管理制度の柱として発足した資格制度は、七年目を迎えるころになると、実態は当初の意図に反して評価は一律で年次管理的色彩が強く、中央平均的傾向となり、賃金も評価格差が少ないものになっていた」。(一四八頁)

「六九年制度」の問題点については、いまのところ事実の裏付けがなく、口幅を狭くしておくべきであろうが、少なくともいえそうなのは、それまでの能力の見方が昇格や昇給格差の十分な根拠にはなり得なかったということ、とくに会社としては、求める人材の適切な評価がそれでは困難であったということである。従

来制度の改善策について触れた文章がそれを示している。

「改善点の第一は、能力主義人事管理についての考え方が明らかにされたことである。特に能力の見方について、現在だけだけのことをこなしているかだけではなく、今後どれだけやれるかという将来への期待をより重視した。しかも担当職層・中堅指導職層・管理専門職層という三職層についてその求める能力を明らかにし、処遇との結びつきも明確にした（この三職層に求められる能力については前掲図表16を参照）」（一四八頁）

「第二は、当社の能力主義人事管理における人の能力の成長度合いの基準として、能力成長パターンを設定したことである。この能力成長パターンを三職層管理と相まって運用することによってこれに見合う評価がなされ、個人の成長に見合う処遇が職層ごとになされることになった（能力成長パターンについては後述）」（二四九頁）

楠田氏の指摘するように、仕事を基準とした能力評価は、さらなる成長を目指す企業にとって適格的ではなかったということ⁽³⁰⁾が、あるいは組合の大いに関与した人事・賃金制度は、いずれ平等主義に傾かざるを得なかったということか⁽³¹⁾。この辺りの事情はいまのところよく分からない。いずれもそうだといわれれば、なるほどそうもいえるだろう、と思う。しかし同時に、七〇年代における当社の人事・賃金制度見直しの経緯につき、次のような事

情がそれを宰領していたのではないかという考えを、私は捨て去ることが出来ない。すなわち「六九年制度」が、「評価は一律で年次管理的色彩が強く、中央平均的傾向」となって、競争や活力とは隔たりのある状況を当社にもたらしたのは、結局、この制度を支える個人主義的な能力観が、当社の成員——評価する者もされる者も——に受け入れられなかったことによるのではないか。

しかし、この点の確からしさは、先述した能力要件の比較（図表15、16）だけでは不足しているのかも知れない。見直された制度の運用実態を観察し、そしてそれを含めた考察を行ったほうがよさそうである。

「七五年制度」の概要

およそ右のような経緯で見直されることとなった「六九年制度」は、一九七五年から二〇〇〇年二月までの間、当社の秩序の要として機能し続けることになった（以下「七五年制度」と呼称する）。ここでは、この制度の概要（賃金体系・資格体系）を述べておくこととする。

まず、本給は「家族給」（二％）、「年齢・勤続給」（二六％）、「資格別職能給」（一九％）、「個人別職能給」（四三％）から構成されていた⁽³²⁾。「家族給」は、社員の家族構成の変化に応じて増減される項目であり、「年齢・勤続給」とは、年齢給と勤続給がひとまとめにされたものである。前者は標準生計費の統計などをベースにピッチが考慮されるもので、一五歳～五五歳までの実額表

示の賃金表がある。後者は毎年一律三〇〇円が積み上げられるもので、勤続による会社への貢献度がそれで反映される。なお、この項目にベアは適用されない。

「資格別職能給」は資格別定額制をとっており、二級〜一〇級までの実額表示の表がある。級間のピッチは二、〇〇〇円〜二万円弱にまで増加していく仕組みである。もうひとつの職能給である「個人別職能給」は積み上げ型で、年齢・学歴別の相対評価によって昇給額が決まる仕組みである。

次に資格体系であるが、それは、七五年に一四級にまで延長された。二級〜八級までが一般職、九級以上は管理職である。「六九年制度」で設定された五つの職掌は、(具体的な手続きは分らないが) 解消されたようである。学歴別初任格付は、高卒二級、高専・短大卒三級、大卒四級、修士卒五級、博士卒六級である。これらの点については、基本的には現在も変更されていない。

「七五年制度」の昇格と昇給の仕組み

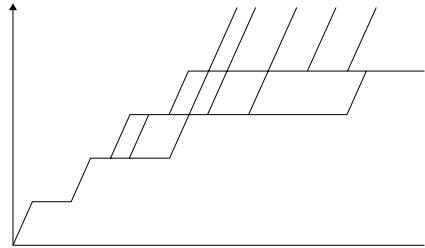
以下では、「個人別職能給」の昇給と職能資格の昇格の仕組みを明らかにしようと思う。能力というものの捉え方が「六九年制度」から遠く隔たっていることが、そこで明らかに認められるからである。

(ア) 昇格のルール

右で「六九年制度」の第二の改善点としてあげられていた「能

近年の人事・賃金制度改革(下)

図表 17 一般職の昇格



図表 18 年齢と評価分布の例

	○歳	△歳	□歳	...					
A									
B					30%				
C			10%	30%	40%				
D	100%	100%	90%	70%	30%				
E									

力成長パターン」を理解することが重要である。これは、「六九年制度」のような能力そのものの規定を目指したものではなく、その上昇パターンのみを規定するものであった。パターンの形態としては、竹内(一九九五)などで紹介されているキャリア・ツリーに近い。違いは、上昇を示す尺度が、キャリアではなく資格等級になっていることである。その全貌をここで紹介することは出来ないが、要点を列挙することは許されるであろう。

・図表17の縦軸は職能資格等級を、横軸は年齢を示している。同一年次入社社員は、大卒であれば二二歳・四級からスタートして最短で三三歳・九級(管理職)に到達する。最終的には同一年次社員の八割が九級に昇格する。

・図中の分枝は、選抜の発生を意味している。どのタイミングで分枝されるかは、「能力成長パターン」の規定に従う。選抜者の数もまた「能力成長パターン」に従う。

・これだけではよく解らないであろうから、少し敷衍しておく。

図表18に示されるような年齢・評価別の分布が、当社で「能力成長パターン」と呼称されていた管理ツールである。実際は、この分布の上位から昇格者が選ばれていく仕組みである。付言しておく、昇格者数は、この「パターン」によるだけではなく、かなり厳密な予算の制約も受けていた。

・以上の「パターン」は学歴別に存在する。

(イ)「個人別職能給」の昇給
すでに述べたように、「個人別職能給」は積み上げ方式がとられていたが、その昇給管理は、前掲図表18のような分布に昇給額が併記された表で行われていた（この昇給表が学歴別にあつた）。このことから分かるように、「個人別職能給」は、通常の職能給のように資格が賃金水準を規定するのではなく、年齢がそれを規定するという性格をもっていた。また、当社では年齢別賃金水準の世間相場を強く意識していたから、大体三〇代半ばの昇給額が最大になるように設計されていた。

二、三補足しておこう。第一に、「個人別職能給」の昇給は定昇という位置づけであった。したがって、予算が許せば、年齢が高く評価が低い場合でも昇給が保障されていた。第二に、「個人別職能給」の金額は、九級（管理職）に到達した時点で一定の水

準にまで補正されることになっていった。これは、学歴別の処遇や能力評価別の積み上げが影響して、九級到達時点の金額に大きなばらつきがあったからである。また、いうまでもないであろうが、「個人別職能給」に昇格昇給という考え方は適用されていなかった。

(ウ) 相対評価としての能力評価

図表18から分かるように、能力評価（A、B、C…）が昇格スピードや昇給額に決定的な影響を及ぼしていた。とはいえ「七五年制度」においては、別表2のような表を用いた考課は行われなかったから（図表16のような観点はあったが）、〇〇級にふさわしい能力、△△級に相当する仕事の出来映え、などといった指標による絶対評価はあり得なかった。

当社では実に簡明な能力評価が行われていた。すなわち、同一年次入社社員を部門別に上から順に並べ、先の分布にあてはめていく、というのが当社の行き方であった。むしろ直属上司の判断だけにしたがって並べられていたわけではない。実際は、他部門の上司との合議により個々人の順位が決められていた。また、とくに昇格者の決定については、課長↓部長↓部門長という三段階の合議による調整が行われていた。

ところで、能力の実証主義的な評価を行わないことにつき、当社ではどのように考えられていたのだろうか。人事部長は次のように語ってくれた（これは「六九年制度」の反省の上に立ったお話である）。

「いや、結局ねえ、あの、さっきの人事評定(前述の別表3「能力調査表」のこと)で協調性とか責任感とかを見ていって点数を付けていくと、最後に総合評価的にこの人は大体こうやねっていうところが食い違っちゃうんですよ。…だから逆の思考、総合的にはこうだわねっていうのもって、点数を分けるようになったら、それからもうひとつは、絶対評価というのは絶対無理だと。当然企業の中の秩序から見たら、やっぱりトップは一人だし、そうすると相対的に見ていくときに、もちろんこれ(評定結果)を相対的に並べればいいんですけども、やればやるほど点数というものがあんまり意味がないなあ、と。総合的に相対評価を、実際には母集団ごとと並べて比較していったら、しかも私どものところでは〇〇会議というんですけども、そういうところで決めていくべきだろうなあ。まあ当然、そこに日頃から、その人に関してどういう風に専門性をもたせて育成していったらいいか、という議題も含めてディスカッションすべきだろうな、というのがどうも元々の原因のようなんですけれどね。」

また、人事担当者との次のような会話も参考になるであろうか。人事考課表を用いないことについてである。

人事担当者 昔、人を評価するんやから間違った評価をすることもあるわなっていう割り切った人がおりましたね…。だから、

近年の人事・賃金制度改革(下)

むしろそういう間違いを防ぐのは、紙とかで残るような客観性というよりは、皆さんで一致させていくほうが…

筆者 うーん。

人事担当者 「なんで僕はこんな評価を受けたんですか」っていうきたら、「いや、そしたら隣の課長さんに聞いてみ」っていうて、彼も「そうや」っていうたら評価者の勝ちじゃないですか(笑い)。

筆者 ああ、そういうことつてありますよね。

人事担当者 「僕はこんなに頑張っているのに…」、「いや、この点とこの点がよくなかったなあ」、「そんなこといっても僕、頑張っているんですよ」、「そしたら隣の上司に聞いてみ」、「俺もここはどんくさいと思うで」となつて…(笑い)

筆者 (笑い)

人事担当者 …と、そんなふうになつて、まあ悪いときはそんないい方なんですけれども、いいときは逆にね、あその上司も褒めてたでえ、という話になる。

「六九年制度」から「七五年制度」へ——その変化の再考

右で検討してきた変化の特徴を簡潔に言えば、それは、「職務遂行能力」というものの客観的な把握に精力が傾けられていた制度から、いわば言外の言²⁰⁾でもいふべきものを再認識する制度へと向かっていった変化であった。

こうした変化の背後には、能力観の変化というものが在ったよ

うに思われる。能力とか能力観というのは、むしろ実体をもたないものであつて、観察対象としての事実の中に入りこみ、それが表現する所以のものをつかまなければ何も見えてこない。本稿で着目してきたのは、「一九九〇年制度」と「能力主義管理」の構想との類似性をはじめとして、「一九九〇年制度」の等級区分定義、職務記述書の中身、さらに「七五年制度」の昇給昇格の仕組みが示す旧制度からの乖離、などであつた。その選定と解釈が妥当であつたかについては、筆者自身が判定するわけにはいかないだろう。しかし、少なくとも筆者にとつて、これら諸事実が表現していたものは、能力観の変化であつた。

こうした観点からすれば、職務調査が煩雑であつたことや仕事の基準の格付が移動や配転の妨げになつていたことなども、あるいは制度の見直しの理由に含まれていたのかも知れないが、それらはいずれも部分的な説明であるように思われる。社内秩序の弛緩、つまり秩序の要である人事・賃金制度の機能不全、これをもたらししたのは、むしろすつきりと個人主義的能力観によるものであつた、といいたい。能力の把握を長期の時間軸の上で行うことの意義、組織の中の役割を与え、それを引き受けさせることの有用性（価値）、こうしたことが確認されたのが「七五年制度」であつたのではないか。

* * *

最後に、この辺りの事情につき、わが国における戦後の人事制度の展開を知悉する楠田氏の見解を聞いておきたい。本稿にとつ

て重要な点であるから、長文を引用させていただく。³⁴

「戦後の人事制度の流れをみると、昭和三〇年代の後半から職能資格制度をベースとした職能給が職務給と並んで、いわゆるわが国の年功資格制度を能力主義の方向へ修正する一つの手段として登場し、昭和四〇年代を通じて多くの企業に職能資格制度が導入され、それをベースとして年功賃金の能力主義化ははかられていったのではあるが、それらの職能資格制度は二つの意味において問題点を宿していた。」（一〇七―八頁）

「一つはまず、職能資格制度を賃金決定のための基準としてのみ用い、能力開発や能力活用の基準として十分に機能させるための努力が不足していた。このために、職能資格等級は単に差別主義としての職能給の基準となつたのみであり、このために従業員側からの納得と十分な協力も得られないままに終わってしまった感がある。企業内労働市場の機能が低いわが国の労務管理にあっては、単なる能力査定主義では真の能力主義としての役割は果せない。人の和をもって企業の活力を高めてゆくところに、わが国の労務管理の特性があるために、能力査定主義よりも、いわゆる能力主義はむしろ能力開発主義としての意味を優先させねばならない。にもかかわらず、従来の職能資格制度は賃金差別のためにのみ意を用いたために、そもその問題点があり、それらが職能資格制度を結局あいまいなものとしてしまう結果となつたといえるであろう。」（一〇八頁）

「……もう一つの欠点は、能力評価を十分行い得なかった点に問題がある。年功賃金のもとでは、能力は、学歴、男女、勤続によって評価されるから、すでに能力は評価済みという形となり、真の意味において能力の絶対的高さの評価を行うというしくみを人事考課は内蔵していなかった。それは主として成績考課や意欲態度考課の相对比较に重点が置かれる。つまり、年功賃金下における人事考課は、考課基準をもたない人間相対評価の成績考課としての意義しか十分にもっていないかった。そのような年功主義下の人事考課を、せっかく職能給を導入しながらそのまま受け継いだために、職能資格への格付けを明確に行うことができず、そこから職能資格制度の機能は崩れてくることとなった。つまり、年功主義下における相対評価としてのイメージ考課をもって、新しい職能資格制度を運用しようとしたところに大なる誤算があったといえよう。」(一〇九頁)

「そもそも職能資格等級とは、…職務遂行能力の発展段階に応じたグレードであるから、各人の能力の高さを絶対的に評価し、それに応じて各人を格付けしていくというしくみが不可欠なのである。つまり、職能資格等級を導入したならば、各資格等級が期待し必要とする職能要件を考課の絶対基準とし、それに対し各人がどのような能力レベルにあるかを把握するという形で、人事考課は展開されなければならない。」(一〇九～一一〇頁)

このような見解は、これまで筆者がZ社について述べてきたこ

近年の人事・賃金制度改革(下)

とと通底しているように思われる。筆者は、当時の日経連の考え方と近い「六九年制度」が、その能力観による影響ゆえ、必ずしも実践的な制度ではなかったことを指摘してきたのであり、対して楠田氏は、能力開発や能力活用の基準であるべきはずの職能資格制度が当時十分に機能し得なかった、と述懐しているのだから。とはいえ、食い違いも大きい。続く「七五年制度」が、職能資格の客観性がある意味放棄したのに対し、楠田氏は、能力の絶対的基準の構築が必要不可欠だと主張しているからである。この差異をどのように考えるべきか。

残念ながら、解答はまだ用意出来ていない。しかし、さしあたって注目すべきは、「能力査定主義よりも能力開発主義を」という氏の表現が、当時の人事・賃金制度が要請していたものを、きわめて巧みにいい当てているように思われることである。というのも、そもそも人が上下の格差を明確にしたいと思う動機が、T・ヴェブレンのいう衝示(見栄)にあるのだとしたら、会社における人々の能力(勤勉や節約など)を衝示欲求に働きかける枠組みを構築し得るのは、まさに「能力開発主義」とでもいべき組織の公準を確立することによってであろうと思われるからである。

その公準を具現化する手法は、実際には様々なものがあるのであろう。Z社のような表を用いない人事考課の仕方も、あるいはその一例であるのかも知れない。ただ、「〇〇ができる」というような絶対評価基準をとにかくも設定し、人々を能力向上へと誘導する仕掛けを構築したのは、氏の最大の工夫であったかと思わ

近年の人事・賃金制度改革（下）

れる。大胆にいえば、この手法は、受験社会における「焚き付け」⁽³⁶⁾装置としての偏差値ときわめて近いという意味において、Z社のそれよりも精巧である――。

限られた情報からこれ以上主観を述べるのは慎まなくてはならない。その詳細はいざれ調べられねばならないであろう。ともあれ、昭和四〇年代の経験を踏まえて導入された「七五年制度」は、それについての紋切り型の理解を拒絶する、味わい深い性質をもっていたように思われる。

3―2 現行の人事・賃金制度

筆者は、グローバル化やIT化による事業構造の変革なるものの実態については、全くといっていいほど知らないが、しかしそれにより、企業間の競争が激化し、どの会社も長期の収益見通しが立ちにくくなっているということは、少なくともいえるのであろう。多くの会社がいわゆる成果主義的人事・賃金制度を導入するなかで、当社でもそれなりの制度改訂が試みられている（図表19）。

全てを逐一紹介することは無用であろう。ここでは、一般職を対象とした人事・賃金制度の改訂につき、「〇一年制度」と呼称する）、その主要なものを三点ほど紹介しておく。

本給と資格との関係強化

二〇〇一年に賃金体系が変更された。前述の「家族給」、「年齢

図表 19 制度改革の経緯

2000年4月	管理職の登用基準の見直し
2000年7月	役職制度の改定 「管理職」 → 「基幹職」 組織の簡素化 「特別賞与」の拡大
〃 10月	基幹職にたいするフレキシブルタイトルの導入 評価制度の改定（基幹職、一般社員とも）
2001年1月	賃金制度の見直し（一般社員）
〃 4月	昇格運用の見直し（一般社員） 基幹職のタイプ別人材把握 基幹職への年俸制の導入 「株価連動報酬」の導入（基幹職および副参次以上）
〃 7月	「部門長特別賞与」の導入
2003年7月	賞与原資の業績連動制を導入

（出所）Z社人事部資料、聞き取りにより作成。

・勤続給」、「個人別職能給」、「資格別職能給」は、「個人別評価給」（六〇％）と「資格別基本給」（四〇％）に簡素化された。⁽³⁷⁾前者の「個人別評価給」は資格・学歴別の相対評価に基づく昇給額積み上げ方式、後者の「資格別基本給」は資格別定額制である。したがって、定昇を発生させる本給項目が取り除かれ、資格と連

図表 20 「個人別評価給」の昇給額表

	A	B	C	...
50万円				
45万				
40万				
...				

ここに昇給額が記載されている

(注) 金額は例示。

「七五年制度」における「個人別職能給」の昇給は、年齢・学歴別の相対評価で決められている。実務的にいえば、それは「能力成長パターン」とリンクした昇給額表にもとづいて決められていた。対して、「〇一年制度」における「個人別評価給」の昇給は、資格・学歴別の相対評価で決められている。単

「能力成長パターン」の修正

右で見たように、昇給管理における「能力成長パターン」の役割は縮小されることになったが、昇給管理にはそのままの形で活

動する項目だけになったということが出来よう。

なお、このことは、昇給原資の設定の仕方についての関心を誘う。聞き取りによれば、会社の支払能力、世間相場、平均賃金の水準、業績、生活の向上、等々をめぐって組合と議論がつくされるということであったから、特段目新しいことが起きているとはいえないようだ。ただし、配分については、会社が一任されているということであった。

次にその配分の仕組みを見ておこう。昇格昇給が発生するだけの「資格別基本給」については、敢えて説明するまでもないであろう。が、「個人別評価給」については、多少詳しく見ておく必要がある。その昇給の仕組みこそは、年齢から資格へ、という今回の賃金制度改訂の特徴を最もよく表わしているからである。

すでに明らかにしたように、

純化していくと、年齢という要素が外され、そこに資格という要素が代入されたということになる。

昇給と資格との関連をもう少し具体的に説明しておこう。昇給は、実務的には、資格・学歴別に用意された図表20のような昇給額表にもとづいて管理されている。表側は賃金水準がいくつかの刻みで階層化されていることを示している。階層化の意図は、むしろその上昇とともに昇給額を遞減させていくところにある。問題は階層の数であるが、それは資格・学歴別で異なっているようであり、しかも賃金の高さに応じて、数百円から一万円程度の幅が設定されているという。このような複雑さの所以については、あまり理解が及んでいないが、おそらくそれは、年次別で管理されていた社員を資格で括るということから生ずる問題への対応策だと考えてよいのではないか。

表頭は評価段階を示している。いうまでもなく、評価が上がれば昇給額も上がる。ここで留意すべきは、この評価段階が、同一資格内における社員の序列を表すものではないということである。つまり昇給評価については、先述の「能力成長パターン」が生きていて、各部門における同一学歴・同一年次入社社員が相対評価の母集団になっているというわけである。⁸⁸⁾

用されている。ただし次のような修正が施された。その第一は、これまで五五歳だった「パターン」適用対象者上限年齢が四五歳に下げられたこと³⁹⁾、第二は、基幹職九級に到達するための最低年齢が下げられたことである⁴⁰⁾。

賞与原資の業績連動

二〇〇三年に賞与原資の業績連動制が導入された。その算式は、「年間一時金基準額（万円） \parallel W（ワーク）生産性（万円） \times $\circ \cdot \circ$ 四四最低補償額」である。算式中のW生産性は、「W生産性 \parallel 一人当たり付加価値額 \times 二分の三十一人当たり（当期）利益額」という算式で求められる。 $\circ \cdot \circ$ 四四という係数は、比較対象企業のW生産性と一時金額との相関を参照して求められるものだという。

これ以上詮索することは控えたい。要は当社単独の一人当たり生産性および一人当たり利益額次第で賞与原資が変動すること、かといって世間相場から極端に隔たった金額はこの算式からは出て来ないことである。なお、この算式が存在が賞与原資についての労使協議を無用にするものではない、ということには付記しておく必要がある。業績、景気動向、競合他社の動向、等々の諸条件が変動すれば、労使協議の結果、算式ではじきだされた金額が調整されることもある。

4 備忘録——まとめにかえて

一九六〇年代から現在に至る当社の処遇制度の流れを足早に見てきた。図表21の網掛け部分が本稿（下）で紹介してきた制度である。本稿（上）でもそうしたように、Z社について、今後確認が必要と思われる事項をあげておきたい。

（ア）「六九年制度」の性格については、社史、組合史、一次資料にもとづいて明らかにしてきたが、実際にそれを運用していた関係当事者の体験を聴いておきたいように思われた。この制度が構築されたときの事情について、とりわけ、どちらかといえば組合主導の制度設計であったことについて、その意味内容を明らかにしておくはならない。

（イ）「六九年制度」から「七五年制度」への移行を論じた箇所では、いわゆる能力主義についての筆者の考えをやや大胆に示したが、それが正鵠を射ているかどうか、今後確認していかなくてはならないだろう。

（ウ）「〇一年制度」については、その構成要素の一部である、定昇の廃止、早期選抜制の拡大、そして業績連動の賞与を簡単に紹介した。「七五年制度」からのこうした変化は、論証抜きに言えば、産業社会においてこれまで（タテマエ上）労働組合が担ってきた「平等」、「生活の安定」などの価値が後景に退き、ビジネスの要請する「効率」、「市場競争」などの価値が前面に押し

図表 21 Z 社の処遇制度の変遷

	六九年制度	七五年制度	〇一年制度
本給構造	職能給 年齢給・勤続給 家族給	資格別職能給 個人別職能給 年齢給・勤続給 家族給	資格別基本給 個人別評価給
賞 与	労使交渉による原資決定	労使交渉による原資決定	業績連動
資格制度	管理職(社員 6~10 級) 一般社員(社員 1~5 級)	管理職(9~14 級) 一般社員(2~8 級)	基幹職(9~14 級) ⁽⁴¹⁾ 一般社員(2~8 級)
人事考課	職務基準の絶対評価という色合いが強い	年齢・学歴別の相対評価	資格・学歴別の相対評価

出されてきたことの結果である。そのような価値をまとった体制がどのような形で定着していくことになるのか、という論点は興味深いものではある。しかしながら、そのことを説得的に語るには、人事・賃金制度の観察だけでは不足しているのかも知れない。論述上のいっそうの工夫が必要なように思われる。

以上

本稿は、平成一七年度、二一世紀COEプログラム「技術・企業・国際競争力の総合研究」プロジェクト（拠点長・中田喜文）中の研究プロジェクト「グローバル人的資源管理」（プロジェクトリーダー・石田光男）の「研究拠点形成費補助金」の助成を得た。

注

(22) 当社と日経連とのつながりはよくわかっていないものの、しかし日経連が、この時代の有力なオピニオンリーダーであったといつて大過ないのであれば、こうした類似性は、当社の制度も潜在的には時代とリンクしていた可能性を示している。したがって、当社の制度の特徴を、日経連のそれと照合することによって明らかにすることは、いづれかといえば詩的（メタフォリック）な記号にすぎなかった「能力主義」のなかに、多少なりとも歴史的な文脈を充填するのに寄与するであろう。

(23) 同書理論編の眼目は、第二章第二節の「意識革命」であろう（のちに取り上げるZ社の制度案においても同様のことが強調されており、「能力主義管理」とZ社制度案との類似性はこの点からも明らかである）。ここでは、能力主義についての当事者の根本的

近年の人事・賃金制度改革（下）

な感情が表明されているように思われる。次の発言などはその典型であろう。——「精神的には企業は家庭であり故郷でありたいが、それはあくまでも経済効率追求の企業である。家に甘え、家を食いものにする考えがあれば、家は倒れるほかない。自らおかれていた場の認識がこれまでと違えられていたり、あいまいであったりした。そのために当然できていなければならない了解ができていなかったのである。能力主義人事管理ということばがあること自体がおかしいのであって、信賞必罰とか優勝劣敗などことさらに目を見はるような問題ではなく、企業である以上ごく当然なことである。」（一〇〇頁）

この発言は、その儒教的な家の論理ともいうべきスタイルの言辞に助けられて、あたかも日本の伝統的なものの考え方を再認識したかのような印象を読み手に与える。しかし注意しておくべきは、その際彼らの寄りかかった思想なり道徳なりが、実は日本的なものであったとは必ずしもいい切れない、前衛的な性質を孕むものであったということである。実際彼らは、日本人にあつて陰伏的であつたか、あるいはそれを体現する者が少数に限られていた個人主義的な観念を取り上げ唱道している。——「企業、個人の双方にとって、能力主義管理を当然のこととして受け入れることができるよう、これまでの心的状態を改造することが必要である。われわれはこのことを意識革命であると考える。あるいは個人の確立という観点からいえば人間革命といふべきかも知れない。」（一〇〇頁）

いわゆる能力主義は、個人の自由を標榜することによつて初めてその立脚点をもつことができる思想であらう。そうすると、こ

れを主張するためには、上記のような個人主義的観念に加え、集団的な因習で個人を縛らないという意味での「個人の自由」人間尊重」が唱えられねばならないことになる。したがつて、「個人主義」、「自由主義」、「能力主義」、このような価値観を「意識革命」といったような文句で大胆に打ち出そうと試みたのが、「能力主義管理」であつた、と筆者は見ている。

このような見方をついたものであるかは、いまのところ判断しつかぬが、参考のため、それとは若干異なる観点から能力主義を捉えた書物をあげておこう。石田光男「賃金の社会科学」(第二章)である。

「一種の「能力」差による処遇の格差を是とする物の考え方。：「よくできる人」と職場の大方の人々が呼ぶ、その人は単に仕事が出来ただけでなく、ましてやいい大学を出ているということではなく、その人の職務に対する態度姿勢、接する人々への態度姿勢の具体的あり方を確実に含んだ、もはや *competence* としての「能力」というよりは「人柄」とか「人格」の高さにより「よくできる」という評価を受けることになる。」（二六頁）

「これ（能力主義）は日本の勤労者が無定形ではあれ懐いていた「能力」観に基づくフェアネスを徹底して倫理化したものであり、容易なことではあらがえない哲学であつた。」（五一頁）

筆者は、少なくともこの日経連の書物からは、右のような解釈を導き出すことは出来ない。まず「人柄」とか「人格」の高さが「能力」であると解釈出来るような表現は見当たらないし（仮にそう考えているのなら、彼らは職務分析、職務評価の必要性を認めまい）、また何よりも、日本内在的なフェアネスを日経連が再

評価し、それを復古させるというのであれば、「意識革命」に代表される刺激的な発言は無用であると思われるからである。むしろそこには、日本的なものからの相当な乖離を示す思想が包蔵されていたと考えなければならない。すると問題は、日経連が、「日本の勤労者が無定形ではあれ懐いていた「能力」観に基づくフェアネスを徹底して倫理化」するときの流儀とは一体何であったのか、ということになる。

これについての筆者の見解は、すでに右で示したとおりである。すなわち、日本において少なくとも顕示することが控えられていた個人主義的な価値観を大々的に喧伝するという仕方、ここにこそ当時の企業人の心性が表現されていると見るべきである。そして、「個人主義」や「自由主義」をアメリカニズムと呼び替えて差し支えがないのであれば、このころより日経連では、こうしたアメリカニズムに親近感を寄せる企業人が多数を占めるようになっていたということが出来るのではないか。

以上の論旨は、結局、次のようにも言い換えられる。職務給化、キャンペーン時における「底抜けの近代化」としての無思想は、比較的短期間の裡にアメリカニズムに道を譲った。日本社会に内在的であった能力観は、この時期、わが国の産業社会において、アメリカ的に改鑄されつつあった。

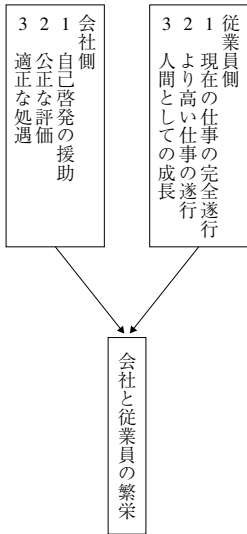
(24) これは、職務を基準とした評価では処理しきれない、何か名状しがたい能力もあるということの自覚の表われなのであろうが、もうひとつ、資格に定員を設けること（つまり相対評価をせざるを得ないこと）から生ずるコンフリクトを想定した言辞であるようにも見える。事実、同書第二部実践編では、要員管理が相当のス

近年の人事・賃金制度改革（下）

ペースを割いて語られている。

(25) Z社人事部長「わたくしたちの資格制」一九六八年。この冊子の性格について留意点を二つほどあげておきたい。第一に、内容から判断する限り、それは全社員に配布されたものと考えられる。したがって、以下で触れる事柄（職務分析の経緯や能力評価基準）は、当時、全社員の知るところであったと考えてよい。第二に、そこに記載されているのは完成した制度ではなく制度案だということである。しかし発行された時期（一九六八年二月一日）から判断すると、すでに大詰め段階に入っていたものと考えられる。労働区分が廃止されたのちのこの階層の実態はよく分かっている。「六九年制度」のように、ある程度職掌区分がなされていたであろうか。

(26) むろんこれは、ひとつの誇張された見方に過ぎない。実際、この能力主義管理において目指された理念は下図のような内容を持っていた（前掲『わたくしたちの資格制』より抜粋）。したがって、ここで述べていることは、理想と現実とのギャップであるともいえる。



近年の人事・賃金制度改革（下）

- (28) 具体的な問題点として、①初任給、②男女賃金格差、③年齢間、資格間の賃金格差、④職能給の等級間相対位置があげられている。①については、学歴間初任給格差のことなのか、あるいは初任給の上昇傾向が社内賃金序列に与える影響を問題としたのかよく分からない。また④については、職能給が号俸管理されており、その号俸間格差を問題視したと考えてよいのであろうか。いずれにせよ、①④の詳細は全く不明である。
- (29) ここで図表16について補足説明しておく。本文中では、担当職層・中堅指導職層・管理専門職層の三職層の能力が明らかにされたところがあるが、別表2では、一般社員の「第1ステージ」、「第2ステージ」、「第3ステージ」、「基幹職」という表現になっている。これは当時の資料が入手出来ず、やむなく現在使われている能力評価の観点を利用することにしたからである。とはいえ聞き取りによれば、内容的には当時の観点からさほど変わっているわけではないということであったので、参考のために掲載することとした。
- (30) C・O・E・オーラル・政策研究プロジェクト『楠田丘オーラル・ヒストリー』政策研究大学院大学、二〇〇三年、三〇頁、二〇三頁など。
- (31) 当社のこの資格制度は労使共同で作られたものであった。むしろ提起をしたのは組合の方であつたらしい。二〇〇四年一〇月に行つた聞き取り調査でそのことを確認している。
- (32) カッコ内は二〇〇一年九月時点の五六歳未満平均賃金における構成比率。
- (33) イザヤ・ベンダサン『日本人とユダヤ人』角川文庫、一九七一年。
- (34) 楠田丘「職能資格制度」経営書院、一九七五年。
- (35) 前掲「オーラル・ヒストリー」では、「昭和三〇年代、四〇年代」というのは職務給という思想と年功職階給という思想が並行しておりましたから、いきなり職務給を捨てることはできませんでした」と述べられている。（一三六頁）
- (36) 竹内洋『日本のメロトクラシー——構造と心性』東京大学出版会、一九九五年、第三章。
- (37) カッコ内は二〇〇一年九月時点の五六歳未満平均賃金における構成比率。
- (38) 当社人事部資料によれば、評価の母集団は、四五歳までは部門別・学歴年次別、四六歳以上は部門別・資格別となっている。つまり四六歳以上の一般職社員については、「能力成長パターン」の枠組みが適用されないということなのであろう。なお二〇〇五年四月からは、パターン適用除外年齢が一〇歳早められている。さらに適用除外者に対する相対評価の仕組みも替えられている。すなわち、三六歳以上の一般職社員の相対評価は、五歳さぎみの母集団のなかで行われることになったのである。
- (39) 二〇〇五年四月からは三五歳になった。詳しくは脚注(38)を参照されたい。
- (40) ただしこれは、今回だけの修正であるとはいえない。このような微修正は、ほぼ毎年行われていたようである。
- (41) 正確にいえば、九、一〇級は管理職候補という位置づけであり、それらの資格の一般職も存在した。例えば二〇〇四年度には、九級の一般職が一、一六七名、基幹職（非管理職）が八一名であ

り、一〇級の一般職が九五名、基幹職（ク）が五〇八名であった。

参考文献

- イザヤ・ベングダサン『日本人とユダヤ人』角川文庫、一九七一年。
- 石田光男『賃金の社会科学』中央経済社、一九九〇年。
- 石田光男「十条製紙の職務給の変遷（上）（下）」同志社大学『評論・社会科学』四四、四五号、一九九二年。
- 石田光男『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房、二〇〇三年。
- 石田光男「書評：佐口和郎・橋元秀一編著『人事労務管理の歴史分析』」日本労働研究雑誌、二〇〇三年一〇月号。
- 楠田丘『職能資格制度』経営書院、一九七五年。
- Z株式会社社史編集委員会『Z社七〇年史』一九九五年。
- Z社連合労働組合『労働組合二〇年史』一九六五年。
- C・O・E・オーラル・政策研究プロジェクト『楠田丘オーラル・ヒストリー』政策研究大学院大学、二〇〇三年。
- T・ヴェブレレン著、小原敬士訳『有階級の理論』岩波文庫、一九六一年。
- 竹内洋『日本のメリトクラシー——構造と心性』東京大学出版会、一九九五年。
- 日経連『能力主義管理——その理論と実践』一九六九年。
- Y社労働組合編『Y社の新仕事別賃金』一九八六年。

別表 1 技能職掌 (配管工) の職務記述書

段階 項目		D	C
職務の概要		組長の直接的監督の下に、上級者の具体的な指示を受け、各種配管の簡単な切断・孔明成形およびその関連作業を行い、またロウ付等の配管組立の補助作業を行う。	組長の一般的監督の下に、上級者の要点指導をうけ、作業標準書を解説して、定型的な配管作業およびその関連作業を行う。 また単純なガスロウ付・ガス溶接・溶断・電弧溶接等を行う。
職務の内容	段取り		1. 定型的なものの簡単な段取りを行う。
	配管加工	1. 上級者の指示による単純な切断・孔明・成形およびその関連作業を行う。	1. 定型的な配管作業 (エロフィンチューブ巻付含む) その関連作業および単純なガスロウ付・ガス溶接・溶断・電弧溶接を行う。 2. 上級者の指示による罫書または型取りの補助作業を行う。
	その他		1. 担当機器・設備の日々点検を行い、異常発見に対し、上級者の指示を受ける。
職務の遂行要件	職務の知識	1. 上司の指示が理解できる。 2. 安全衛生に関する基礎知識	1. 担当課業の作業標準書が解説でき定型的な作業ができる。 2. ガス溶接技能講習修了者。 3. 配管・溶接作業に関する一般知識。 4. 担当機器・設備の操作・日々点検および異常発見ができる。 5. 担当課業の具体的な安全知識およびその職場の一般的安全知識。
	熟練	1. 調整の終わった機器・設備を使用し、上級者の指示に従い作業ができ特に熟練は要しない。	1. 簡単な段取りは自主的に行い、担当機器・設備を使用し、作業標準書通り作業ができる。 2. 機器・設備および品質の異常発見はできるが、処置については上級者の指示を受けねばならない程度。

段階		B	A
項目		B	A
職務の概要		組長の一般的監督の下に、自主的に定型的な配管作業およびその関連作業を行う。 図面を解説し、非定型的な配管作業およびその関連作業を行う。 また、ガスロウ付・ガス溶接・溶断・電弧溶接等を行う。	組長の管理的監督の下に、自主的に非定型的な配管・ロウ付・溶接・溶断およびその関連作業を行う。 上記に関して作業改善や方法等について上級者に意見具申のうえ実施する。
職務の内容	段取り	1. 機器・設備を選択し自主的に定型的なものまたはやや高度な非定型的なもの段取りを行う。	1. 機器・設備を選択し、自主的に高度なものの段取りを行う。
	配管工	1. 自主的に定型的な配管作業（エロフィンチューブ巻付含む）およびその関連作業を行い、やや高度な非定型的なもの配管作業およびガスロウ付・ガス溶接・溶断・電弧溶接を行う。 2. 罫書および型取り作業を行う。	1. 高度な配管作業・型取り・罫書作業およびガスロウ付・ガス溶接・溶断・電弧溶接を自主的に行い、問題点を発見し、処置・解決および図面改正の意見具申を行う。
	その他	1. 担当機器・設備の保守・点検を行い、簡単な修理を行う。 2. 下級者への指示と指導を行う。	1. 複雑な機器・設備の保守・点検を行い、簡単な修理を行う。 2. 下級者へ高度なものの指示・指導を行う。 3. 作業改善や方法について上級者に意見具申のうえ実施する。
職務の遂行要件	職務の知識	1. 図面を解説し、使用材料を判別できる。 2. 問題点を具申できる。 3. 高圧ガス・危険物・冷凍機に関する一般的知識および冷媒配管に関する具体的知識。 4. 担当機器・設備の保守・点検および簡単な修理ができる。 5. 担当職場における安全衛生に関して下級者に理解させる知識。	1. 作業方法および材料に関して改善または図面、作業標準書改正の意見具申ができる。 2. 危険物乙種取扱責任者、冷凍機三種取扱責任者相当の知識。 3. 担当職場の機器・設備の保守・点検および簡単な修理ができる。 4. 担当職場における安全衛生に関して下級者に理解させる知識。
	熟練	1. 定型的な作業中における異常を発見し、調整ができる。 2. 非定型的な作業中における異常を発見し、上級者に意見具申できる。 3. 担当機器・設備を調整のうえ使用し、簡単な修理ができる。 4. 下級者に作業要領を指導できる。	1. 非定型的作業について機器・設備を適宜使用し、要求される品質の配管作業等を行う。うる。 2. 段取りおよび作業の不具合箇所を発見し改善できる。 3. 担当職場の機器・設備の保守・点検および簡単な修理ができる。 4. 複雑な作業について下級者に要領を指導できる。

(出所) Z 社人事部『わたくしたちの資格制』1968年。

別表 2

使用区分 サ-ビス事業 2 取用	4.7年度 春期定期人事考課表 S 46. 10. 1 ~ 47. 3. 31	人担部門 所 属						
職 水 級 準	限られた範囲内の製品、部品、付属機器の分解、組立作業を行なう。							
担 務	(具体的に記入する)							
人 物 評 定	(原則として1次評定者が記入する。2次評定者(調整者)がつけかわえる。)							
能力の成長割合	1. よくのびている (1) 2. のびている (2) 3. 横ばいである (3) 4. さがり気味である (4) (○印をつけてください)							
評定要素	評定要素の内容	評定段階						
能 力	簡単な作業取り、通常の作業、特定の作業機器具・装置の操作における正確さ。	a ⁺ すぐれた腕をもち、同輩、後輩にも指導できる。 a だいたい充分で、余裕をもって仕事ができる。 b 独力で仕事ができる。 c 仕事によっては指導が必要である。 c ⁻ 相当の努力と指導が必要である。	a ⁺ 1次 2次 調整 a b c c ⁻					
	簡単な段取り、作業標準書の解説、特定の作業機器具・設備・装置の操作および異常の判別、簡単な計算、計画、安全作業などにおける適確性。	a ⁺ 異常問題についてもほぼ誤りなく判断できる。 a たいいてい問題の判断は任せられる。 b 通常の選択判断は独力ででき、ほぼ誤りがない。 c 問題によっては助言が必要である。 c ⁻ 問題によっては具体的な指示が必要である。	a ⁺ a b c c ⁻					
	作業標準書の解説、特定の作業、機器具・設備・装置の操作方法、簡単な計算計画、簡単な段取り、安全作業などについての知識。	a ⁺ 関連業務にも精通し、同輩、後輩にも指導できる。 a だいたい充分で余裕をもって仕事ができる。 b 独力で業務を遂行するのに不足はない。 c 問題によっては知識の不足気味のことがある。 c ⁻ やや不十分で努力と指導が必要である。	a ⁺ a b c c ⁻					
	日常定型反復的業務遂行にあり、ミス、不注意などがなく、休憩時間どおり適確に業務を遂行する。また高直、高価、ほこり、よごれなど不快な環境のもとで、粘り強く、職務を継続する。	a ⁺ 抜群で申し分ない。 a 充分である。 b ふつう c やや不十分。 c ⁻ 不十分なキライがあり、指導を要す。	a ⁺ a b c c ⁻					
	業務を実施するにあたり、相手に対し、問合せ、連絡、回答などを正しく行い対応。	a ⁺ 困難な案件でも予断以上に、成果を収める。 a 不快感を与えず、かなり困難な交渉をまとめる。 b 通常の問題については、相手を充分に納得させる。 c まとめあげられるが、充分な理解はえられない。 c ⁻ 時には交渉方法を誤り、成果があがりにくい。	a ⁺ a b c c ⁻					
	通 格 判 定 (所属課長が記入)	指 導 育 成 計 画						
現職務に対し	他の職務に対し	上の職級に対し	理由、つけ加えたいことなど	何を重点的に指導していくのか、今後どのような訓練をしていくのかなど、170の中心をなすものを記載してください				
1. 適性 2. 適任ではなく他の職種に配転した方がよい (○印をつけてください)	こんな仕事につけた方が……など	1. 現在でもつけられる 2. 近い将来つけられる 3. 当分は望めまい (○印をつけてください)						
備 考 (特技、顕著な業績、その他特殊事項(家庭、健康など)についてわかりやすく書いてください)								
※1 旧所属	事業場	部署	課	係	組	前評定者	異動年月日	年 月 日
※2 前勤状況	遅刻・早退	欠 勤	無断欠勤	賞与控除分	所 属	入社年月日	年 月 日	氏名・コード
事業場 ()	※1) 評定期間中異動のあつた場合記入	※2) 4月1日以降人事担当部門で記入						

○印をつけてください

近年の人事・賃金制度改革(下)

注) 1 職務を通じてあらわれない評定要素については評定する必要はない
2 能力評定と業績評定には、重点をおいた評定要素に○印をつけること

事業種()		部(室)		課		係(職場)		氏名()							
評定要素	評	語	評 定 段 階		1次	2次	調 整								
			A+	A	B	C	C-	課内序列	部内序列	課内序列	部内序列				
業 績	進 捗	段取りや作業の速さについて a+ 常に余裕をもって達成し、他への援助や次の段取りがよくできた。 a 余裕をもって達成し、ときには他への援助もできた。 b 予定どおりに達成した。 c ときには、標準の速さを維持できず、業務の円滑さを欠くことがあった。 c- 仕事が遅いため、ときには周囲の業務に支障をきたし、他の助けをかりることがあった。	A+	A	B	C	C-								
			A+	A	B	C	C-								
			A	B	C	C-									
			B	C	C-										
			C	C-											
	正 確 性	仕事の正確さについて a+ 誤りもなく、綿密で常に信頼しうるものであった。 a 求められた仕事の精度を正確に理解し、誤りもほとんどなく、信頼しうるものであった。 b たいした誤りもなく、必要な精度に近づけた。 c ときどき誤りがあり、手直し、やりなおしをさせることもあった。 c- 誤りが多く、やりなおさせたり、シヤカになつたりすることがあった。	A+	A	B	C	C-								
			A+	A	B	C	C-								
			A	B	C	C-									
			B	C	C-										
			C	C-											
報 告	上級者に対する報告は、 a+ 適時適切で要領もよく、正しい見通しを添えたもので、つねに上級者に有効なものであった。 a 適時適切で要領もよく、有効なものが多かつた。 b 時機を失することなく、内容も正確であつた。 c 時には時機を失したり、要領を得ない場合もあつた。 c- 内容に誤りがあったり、時には報告がなかつたりして、業務に支障をきたす場合もあつた。	A+	A	B	C	C-									
		A+	A	B	C	C-									
		A	B	C	C-										
		B	C	C-											
		C	C-												
評 定	段取りや作業における創意工夫については a+ 従来の方法にこだわらないで、アイデアを生かした抜本的な工夫改善を行い、効果をおげた。 a アイデアを生かした工夫改善を徹底的に行い、より好ましい成果をおげた。 b 日常業務において、従来の方法を踏襲することなく、より進んだ方法をとつた。 c 日常業務においてヒントを与えられてはじめて、より進んだ方法をとつた。 c- 従来の方法を踏襲し、ヒントを与えても創意工夫がみられないことがあつた。	A+	A	B	C	C-									
		A+	A	B	C	C-									
		A	B	C	C-										
		B	C	C-											
		C	C-												
整 理 ・ 整 頓	設備、機器具、材料、部品など日常使用するものの整理、整頓については a+ いつも見事なもので、能率、安全衛生上おおいに貢献し、周囲の模範となつた。 a 充分なされて、能率や防災に効果があつた。 b 円滑に仕事が出来る程度にされていた。 c 時には、充分でなく、作業能率に影響するおそれがあつた。 c- 充分でなく、時には、災害や不衛生のおそれを生じることがあつた。	A+	A	B	C	C-									
		A+	A	B	C	C-									
		A	B	C	C-										
		B	C	C-											
		C	C-												
業 務 性 質	業務遂行にあつて、意欲と熱意とねばり強さをもち、困難にも進んであつたり、先輩、同僚、後輩などに働きかけて、よい職場環境をつくらうとした。 組織の一員としての自覚にたち、業務遂行にあつて、公正、誠実に主体性を失うことなく、グループのメンバーの立場や気持ちを理解して人的調和と円滑な業務遂行に意をもちいた。	A+	A	B	C	C-									
		A+	A	B	C	C-									
		A	B	C	C-										
		B	C	C-											
		C	C-												
規 律 性	社の内外を問わず、脱線をもつて、規則、基準、上級者、他部門の指示、命令に従い、職場の秩序を維持し、良好な規律、慣習づくりにつとめた。	A+	A	B	C	C-									
		A+	A	B	C	C-									
		A	B	C	C-										
		B	C	C-											
		C	C-												
次 元	業 務 的 総 合 評 定				執 務 態 度 の 総 合 評 定					実 与 へ の 活 用		昇 給 へ の 活 用			
評 定	A+	A	B	C	C-	A+	A	B	C	C-	課内序列	部内序列	課内序列	部内序列	
1 次															
2 次															
調 整															
実 与 へ の 活 用					(決定)								(決定)		

※人事担当課で記入

注) 課内、部内序列は母母に総人数を分子にその序列を記入する

近年の人事・賃金制度改革（下）

別表3

能力調査表

氏名 (氏名ローマ字)	昭和 年度		昭和 年度		昭和 年度		昭和 年度	
	男・女	生年月日	男・女	生年月日	男・女	生年月日	男・女	生年月日
氏名	昭和 年度	昭和 年度	昭和 年度	昭和 年度	昭和 年度	昭和 年度	昭和 年度	昭和 年度
職名	(資格 級)		(資格 級)		(資格 級)		(資格 級)	
業務の概要								
能力・姿勢の評価 (所見)	技能知識	4 3 2 1	接 渉 審 査	4 3 2 1	技能知識	4 3 2 1	接 渉 審 査	4 3 2 1
	判 断	4 3 2 1	責 任 任 務	4 3 2 1	判 断	4 3 2 1	責 任 任 務	4 3 2 1
	計 画	4 3 2 1	質 量 調 査	4 3 2 1	計 画	4 3 2 1	質 量 調 査	4 3 2 1
	指 導	4 3 2 1	感 謝 状	4 3 2 1	指 導	4 3 2 1	感 謝 状	4 3 2 1
能力の成長具合	↑ のびている ↓ のびている	↑ のびている ↓ のびている	↑ のびている ↓ のびている	↑ のびている ↓ のびている	↑ のびている ↓ のびている	↑ のびている ↓ のびている	↑ のびている ↓ のびている	↑ のびている ↓ のびている
背 景	本人の希望							
	本人の希望に対する所属長に対する所見							
	指導の重点							
人物 概評								
特記事項								
記入者 氏名	ⓐ 香森 昭彦	ⓑ 香森 昭彦	ⓒ 香森 昭彦	ⓓ 香森 昭彦	ⓔ 香森 昭彦	ⓕ 香森 昭彦	ⓖ 香森 昭彦	ⓗ 香森 昭彦
氏名 (氏名ローマ字)		ⓐ 香森 昭彦						

受審者は、本表を提出する際、所属長（所長）の承認を得なければならない。

氏名 (氏名・フリガナ)	昭和 年度 (資格 数)				昭和 年度 (資格 数)				教育訓練受歴						
	期	間	名	称	主	修	者	備	考	考	考	考	考	考	
氏名	昭和 年度 (資格 数)				昭和 年度 (資格 数)				期間	名	称	主修者	備	考	考
調査項目															
業務の概要															
能力・意欲の評価	技能・知識	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	利	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	計	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	指	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	導	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	(所見)									(所見)					
能力の成長割合	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
育	目	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	本人の希望														
本人の希望に対する所屬意見															
指導の重点															
人物 教育															
特記事項															
記入者 氏名	⑩ 検査師 印				⑩ 検査師 印				期	日	名	称	主修者	備	考

近年の人事・賃金制度改革 (下)