

能力主義化の諸類型

玉井芳郎

1. 課題

日本企業における社員の報酬についての考え方は、歴史的にみればかなりはつきりとした、いくつかのトレンドのなかにあった。石田光男『仕事の社会科学』によれば、戦後日本企業における人事賃金制度の様式は、《職務給化↓能力主義化↓成果主義化》という流れに沿うものであったという（一八一ページ）。すなわち、一九五〇年ごろから生じた「職務給化の動きは六〇年代前半までに失速し、代わって能力主義化の動きが進展した。能力主義は日本企業に根付いて八〇年代における活力の源泉となったものの、やがて九〇年代に入って成果主義化が叫ばれるようになった——だいたいこのような流れに各社は掉さしていたのだという。また、これと同様なことは楠田丘氏も指摘しており、多くの企業が《アメリカ的な職務基準↓日本の人間基準↓アメリカ的な成果主義》とやってよいような変化を経験したのだという（『楠田丘オーラルヒストリー』）。

ところが、中央の「能力主義化」あるいは「日本の人間基準」の時期に、各社の人事賃金制度がどのように変わってきたのかということについては、あまり明らかにされていないように思われる。おそらく事実がきわめて多様だからなのである。それゆえ能力主義にかんする先行研究は、少数の事例に依拠してそれぞれの主張を述べるといって、やや心

許ない状況に身を委ねている。筆者はこの点をつぎのように素朴に考えたい。すなわち、日本企業の人事賃金制度はすべて質的に同じであった、というようなことはいえないはずであるし、またそれらが改定されたとしても、改定にはいくつかのパターンがあったとするのが至極当然な考えである。そうすると、つぎのような疑問に答えることを、能力主義にかんするテーマの新たな課題として設定できる。——それらのパターンはそれぞれどのようにとらえられるであろうか、そしてそれらはいかなる意味で「能力主義化」だったといえるだろうか（それらはいかなる意味で八〇年代日本企業の活力に寄与しえたことになるのか）——。能力主義とのかかわりで残されたままになっている課題があるとしたら、ひとつにはこういいたことがあげられるのではないだろうか。

もっとも、意味を明らかにするという後者の課題が本稿で取り組まれることはない。それには、まず変化のパターンを確認したうえで、これらのパターンに適合する個別企業の事例をひとつひとつ歴史的に吟味していく必要があるからだ。本稿で試みたいと考えているのは、前者、つまり変化の類型化のほうである。

そのための格好の素材は、七〇年代にわたって多くの企業で行われた人事賃金制度改革の事例ではないかと筆者は考える。この時期は、まさに「能力主義」の画期だったといえるのではないだろうか。実際、『労政時報』や『賃金実務』には、七〇年代になってから多く制度改定事例が掲載されるようになっていいる。また、熊沢誠『能力主義と企業社会』、兵藤釗『労働の戦後史（下）』、そして石田光男『賃金の社会科学』も、この時期の変化に着目しており、いわゆる能力主義管理が変質したことを明らかにしている。^①

あらかじめ本稿の結論を述べておこう。この時期の人事賃金制度の変化には、大きくいって二種類の流れがあったのではないだろうか。つまり六〇年代の人事賃金制度には、職務にこだわって構築されたものと、そうではなく従来どおり年功的（「年の功」ではなく「年と功」と考えるべき）に運用されてきた制度があった。^②そして前者においては、職

務重視の人事賃金制度ではもはや従業員のモラルアップを図ることができず、より柔軟な制度（職能資格制度など）が追求された結果、七〇年代になって制度改定が行われることになったのではないだろうか。そういう意味では、かつての職務にこだわった人事賃金制度のイメージが、大方の企業によって否定されてしまったわけである。ところが、後者の制度（年功的に運用されてきた制度）も、七〇年代に改定された事例が多くみられる。しかしこちらのほうには、何か人事賃金制度にまつわる思想的転換があったというわけではなく、むしろ経営環境の変化に対応するために運用のルールを調整しただけ、ということなのではないだろうか。筆者は、これらが七〇年代の「能力主義化」のパターンなのではないかと考える。

2. 対象企業四〇社の分類

2-1 日経連『新職能資格制度』

右で述べたことを確認するには、多くの事例にあたらなくてはならない。もっとも、当時の制度改定の方向性を類別化する作業自体は、いまから二〇年以上もまえに日経連職務分析センター『新職能資格制度』によってなされており、まずこの書物の内容を確認することから始めるのがよいだろう。

同書では、人事賃金制度のタイプを「学歴・年功志向」「能力志向」「職務志向」「職能志向」の四つに分け、七四年以降に制度改定（導入）を行った四八社の変化を図表1のように取りまとめている。

管理職と一般職の区別はここでは無視しよう。図表1で示されているのは、(ア)旧制度には「学歴・年功志向」「能力志向」「職務志向」の三類型があったが、「職能志向」という類型はなかったということ、そして(イ)その後の全体の流れは「職能志向」であったということである。また、かつての「学歴・年功志向」「能力志向」「職務志向」のいずれにお

図表1 日経連調査

	類 型		管理職層	一般職層
	(旧制度)	(新制度)		
①	学歴・年功志向	→ 職務志向	1社	2社
②	学歴・年功志向	→ 能力志向	2	2
③	学歴・年功志向	→ 職能志向	5	9
④	職務志向	→ 職能志向	27	19
⑤	能力志向	→ 職能志向	13	16
	計		48	48

(注) 日経連職務分析センター『新職能資格制度—設計と運用—』1980年、34ページより転載。

いても、運用上で問題が発生し^③、そのことが社員のモラル低下をまねいていた、という同書の理解は興味ぶかい。

だが、同書における四つの「志向」の定義は、ほとんど同義反復に近く^④、それらの実情がよく呑み込めなかった。たとえば「学歴・年功志向」であっても、昇給・昇格で査定を行っていたのであれば、それは「年と功」ということになり、「能力志向」との区別は限りなく曖昧になるだろう。また「能力志向」と「職能志向」の違いもよく分らない。いわゆる職務調査の手法をつかって能力を定義したか否か、という違いなのだろうか。そのような説明は同書にはない。

もしかすると図表1のもとになっている調査報告書に各定義の詳細が記されているのかもしれないが、残念ながら、筆者はそれを手に入れることができなかった^⑤。素朴なやり方であっても、一度、自分の目で確認してみるのによさそうである。

2-2 対象企業

七〇年代に制度改定を行った企業の事例を『労政時報』『賃金実務』に求めた^⑥。当時の事情をよく示している事例を掲載時期の順に並べたものが図表2である。

図表2 対象企業

能力主義化の諸類型

『労政時報』

年月日	No.	会社名	旧制度の導入年	新制度の導入年
1969. 1. 31	1972	帝人	1959. 12	1968. 9
1972. 6. 30	2133	呉羽化学	1956	1971. 4
1975. 11. 7	2291	住友スリーエム	1960	1975
		東京重機工業	戦後間もないころ	1974. 2
		三菱鉛筆	1965年ごろ	1975. 11時点で80%
		伊藤忠商事	戦後比較的早くから	1975. 4
		丸井	1966	1974. 4
1975. 12. 5	2295	協同乳業	1966	1974. 4
1976. 10. 15	2336	三菱製紙	1968	1976. 1. 12
1977. 6. 17	2367	三菱金属	1961. 4	1977. 1
		ユニー	1971	1977. 2
1977. 8. 19	2375	第二精工舎	?	1977. 7. 28
1977. 11. 25	2388	ライオン油脂	1969	1977. 5
		東急不動産	1967	1977. 10. 1
		東急電鉄	戦前から	1977. 3. 15
1978. 7. 7	2416	栗田工業	?	1977. 4
1978. 5. 19	2410	松坂屋	1971	1978. 3. 1
1978. 7. 7	2416	大協石油	1969. 4	1978. 3
		日本軽金属	?	1978. 2
		日本オリベッティ	1961. 9(創業時?)	1977. 7
1978. 7. 28	2419	シャープ	1969. 4	1978. 4
1979. 1. 26	2442	高島屋	1970. 10	1979. 3
1979. 9. 7	2471	伊勢丹	?	1979. 6
1979. 9. 21	2473	山武ハネウエル	?	1979. 4
1979. 12. 7	2483	オイレス工業	1970. 5	1979. 10. 1
1980. 4. 4	2498	日本光学(ニコン)	1965	1979. 4
		緑屋	?	1980. 4. 4
1980. 9. 12	2519	マンテン	?	1980. 4
1980. 10. 17	2524	三菱商事	1971	1981. 4

『賃金実務』

掲載年月日	会社名	旧制度の導入年	新制度の導入年
1978(昭和53年)5. 1	大丸	1952	1978. 3
1979(昭和54年)8. 1・15	三洋電機	1967	1978
9. 1	ダイハツ	1962	1980. 4(予定)
1980(昭和55年)6. 1	東京電機化学・TDK	1964	1979
9. 15	第百生命保険	1973	1979?
12. 15	プリマハム	1964	1978. 4
1981(昭和56年)3. 1	十和	1975	1980
4. 15	愛知トヨタ自動車	1965年ごろ	1977. 4
6. 15	三菱電機	1968	1978. 3. 16
7. 1	ビジョン	1971	1978
7. 15	東洋醸造	1960	1972

2-3 分類の指針

事実を仕分けするには、事実をよく知った人の言説にもとづくのがよいだろう。その趣旨からすると、楠田丘『職能資格制度』のつぎのような文を参考にしようと思ふ。それによれば、昭和三〇年代後半から登場し、同四〇年代にかけて多くの企業で導入された資格制度には、二つの問題点があったという。

①「…職能資格制度を賃金決定のための基準としてみ用い、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。」(一〇八ページ)

②「…他のもう一つの欠点は、能力評価を十分に行い得なかつた点に問題がある。(成績考課や意欲態度考課といった相对比较に重点がおかれた)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つた。」(一〇九ページ)

引用したふたつの言明は、ひとつの制度を異なる側面から眺めたものではなく、それぞれが別な特徴をもつ二種の制度にかんして述べられていると考えてよい。なぜなら、一方は「差別主義」に及ぶほど資格等級のはたらきが強かつたことが問題とされているのに対し、他方は「職能資格への格付けを明確に行うことができ」ないほど資格等級のはたらきが弱かつたことが指摘されているわけで、この二律背反する特徴をひとつの制度が具備するわけにはいかないからである。

両者の違いは平たくいえばこうなる。前者は、もともと職務重視で組み立てられた人事賃金制度、したがって仕事が

変わらなければ処遇も変わらないような制度を指す。だから楠田氏によって「差別主義」とらえられたのだろう。そして後者は、もともと職務にこだわらずに設計された人事賃金制度、したがって等級の定義が曖昧であるがゆえに年功的に運用されていたような制度を指す。「職能資格への格付けを明確に行うことができず……」と述べられているのは、このためだと考えられる。

また『楠田丘オーラルヒストリー』を参考にすると、こうもいえそうだ。製造業においては前者が多く、商社や百貨店などの流通業においては後者が多い。つまり楠田氏がコンサル業を始められた昭和四〇年代の半ばは、「成熟した製造業」では職務給的な制度が、流通業では年功人事を中心とした制度が、導入されていたといわれているのである。とはいえ、単に「製造業／流通業」と分類してしまうとおかしなことになるので、この区別はおおまかな目安としてしか使えないのではあるが。

以下ではまず、七〇年代に制度改定を行った企業の旧制度に着目し、その「資格制度のはたらきが強かったか否か」という観点から分類を行いたい。そのためのチェックポイントは、(イ)旧制度は職務よる序列構成にこだわる制度であったか否かという点、(ロ)旧制度に表れてきた従業員のモラルにかかわる問題とはどのようなものであったのかという点、である。要するに、各社の制度改定理由と旧制度の特徴という二項目を、上記①、②の言説に照らし合わせて事例を分類していくということである（分類上の細かな留意点はのちに述べる）。

2-4 対象企業四〇社の分類

七〇年代に人事賃金制度の改定を行った企業の事例を、『労政時報』『賃金実務』から集めた。集まった事例はいまのところ四〇である。それらを右で述べたような仕方でも分類した結果が図表3である。

図表3 四〇社の分類

もともと資格等級のはたらきが強い (職務を基準にした制度を志向)		もともと資格等級のはたらきが弱い (属人的要素の相対評価)	
社名	主な制度 改定理由	社名	主な制度 改定理由
協同乳業	A	帝人	E
東洋醸造(発酵化学製品)	A	呉羽化学	E
高島屋	A	伊藤忠商事	E
伊勢丹	A	丸井(月賦制の百貨店)	E
緑屋(月賦制の百貨店)	A	三菱製紙	E
ダイハツ	A	三菱金属	E
三菱鉛筆	B	ユニー(チェーンストア)	E
オイレス工業	B	第二精工舎	E
日本光学工業	B	ライオン油脂	E
東京電機化学	C	東急不動産	E
三菱電機	C	松坂屋	E
日本軽金属	C	大協石油	E
日本オリベッティ(電子機器)	C	栗田工業	E
シャープ	D	山武ハネウェル(工業計器)	E
三洋電機	D	第百生命保険	E
住友スリーエム	D	マンテン(建築金物)	E
東京重機工業	D	三菱商事	E
東急電鉄	D	プリマハム	E
		十和(繊維販売)	E
		愛知トヨタ	E
		ビジョン(乳幼児用品)	E
		大丸	E

- (注) A もともと(職務分析を行うほど)職務給志向だったが次第に年功的運用になってきた
 B 弥富式の失敗
 C 職務に即して職能系統や資格等級を細かく分けていたのが窮屈になってきた
 D 職位も上がらず賃金も上がらない制度では社員の公正な処遇ができなくなっていた
 E 資格等級が職能を表わす段階となっていなかったために年功的運用がなされてきた

能力主義化の諸類型

分類上の留意点を述べておこう。

①「もともと資格等級の働きが強い」には、各社の制度改定理由に応じて小分類をもうけた。制度改定理由として着目したのは、あくまで人事賃金制度に内在的な問題（従業員の士気にかかわってることが比較的たやすく類推できるような問題）である。^⑦

②小分類AとEは年功的運用に流れたという点では同じだが、つぎのような重要な違いがある。すなわち、小分類Aのほうは、もともと職務分析を行うなど職務志向の強い制度だった。^⑧しかしそれをうまく使いこなせず、次第に年功に流れていったというのが実相である。対して小分類Eは、当初から年功的な運用が行われていた制度である。つまり、結果としてあらわれる現象は同じだが、その経緯が異なっているというわけだ。

③小分類Bの弥富式とは、従業員の能力を「学歴・年功」ではなく「仕事の実績」で評価するしくみだと筆者は理解している。「仕事の実績」を評価するには事前に職務分析を行っておかねばならないのである以上、それを「もともと資格等級の働きが強い」に含めてよいと考えた。

④「もともと資格等級の働きが弱い」はすべてEとしているが、実際には、資格等級の性質に応じていくつかに区別しようと思えばできる。しかし確認しづらい事例が多々あったので、今回は区分をもうけていない。例としてはつぎのものがあげられる。

絶対評価志向ではない職能資格等級を導入していた。(c.g. 伊藤忠商事、プリマムなど) 伝統的な職階制だった。(c.g. 三菱金属など)

2-15 変化のパターン

それでは各社は、新たにどのような制度を導入したのであるだろうか。確認できた範囲で示せば以下のようなようである。

能力主義化の諸類型

図表4 変化のパターン

もともと資格等級のはたらきが強い (職務を基準にした制度を志向)		もともと資格等級のはたらきが弱い (属人的要素の相対評価)	
社名	変化の方向性	社名	変化の方向性
協同乳業	綿密な職務遂行要件を定め、潜在能力も含めた全体的な能力を評価できるように	帝人	一定の在籍年数を経ると昇格するしくみを改め、能力審査の累積点で昇格を行うことに。能力は人物、勤怠などによる総合評価。
東洋醸造	これまで職務を基準とした等級のみだったが、職能等級と職務等級の二本立てに	呉羽化学	資格は学歴別に在籍年数で昇格させるものとなっていたが、そこに能力審査(試験)を加味した
高島屋	東洋醸造とほぼ同じ	伊藤忠商事	役職有資格者の増大にポスト増設で対応していたのを改め、社内の地位は「等級」によるものとした。昇格の要件は勤続年数と人事考課。
伊勢丹	職務遂行能力の広がりや深さに応じて等級に格付けることに	丸井	これまで自動昇格に必要な年数が短く高ランクに人員が集中していたので、その年数を全体的に長くした
緑屋	役職志向で年功的運用に陥っていた等級制度を専門職志向に変え、態度、責任感、適性など多面的に能力を把握して等級に格付けすることに	三菱製紙	一般従業員層は自動昇進制をとっていたが、能力評価を加味することで「従業員の高級職化に一応の歯止め」をかけた
ダイハツ	いわゆる職能資格制度を導入	三菱金属	年齢を重視した職階制をとっていたが、低成長時代に対応した人材の有効活用のため、職位と資格を分離
三菱鉛筆	仕事の遂行度の実績のみの評価から、保有能力と期待能力も考慮されるように	ユニー	管理職手前の等級での停滞・集中が目立っていたのを解消するため、資格を細分化
オイレス工業	仕事の質を評価した6段階の等級から職能にもとづく9段階の等級へ	第精工舎	伊藤忠商事とほぼ同じ。ただし昇格要件は内規で定められており不明。
日本光学工業	資格を細分化し、仕事の実績だけでなく保有能力で実績を補充できるような能力評価へ	ライオン油脂	伊藤忠商事とほぼ同じ。昇格に必要な滞留年数を長くしシビアな運用に。
東京電機化学	職務にもとづく厳格な等級制度を大括りにし、かつ職務の評価を簡素化することで柔軟な制度に	東不動急産	ユニーとほぼ同じ
三菱電機	職務に即して職能系統や資格等級を細かく分けていたのを簡素化し柔軟な制度に	松坂屋	ユニーとほぼ同じ

能力主義化の諸類型

日本軽金属	職階と資格を切り離し、昇格は年齢・勤続・滞留年数・保有能力などを評価して決定することに	大協石油	ユニーとほぼ同じ
日本オリベッティ	等級を増やし、職務遂行能力の発展段階に応じて処遇することに	栗田工業	伊藤忠商事とほぼ同じ。ただし資格制度を変更するのではなく、膨れ上がった役職を削減するためにシビアな役職選抜システムを導入
シャープ	職務にもとづく等級では低ランク高年齢者の生活が苦しいので、年齢別賃上げを導入	山武ハネウエル	伊藤忠商事とほぼ同じ
三洋電機	シャープとほぼ同じ	第百生命保	栗田工業とほぼ同じ
住友スリーエム	職務の価値に応じた等級ではあるが、下位等級では年功による自動昇進ルートを設ける	マンテン	三菱金属とほぼ同じ
東京重機工業	等級を増やし、能力の発展段階に応じて処遇できるように	三菱商事	伊藤忠商事とほぼ同じ。能力評価によって昇格をシビアに。
東急電鉄	職務定数による昇進の頭打ちを回避するため、資格による処遇へ転換	プリマム	いわゆる職能資格制度を導入
		十和	プリマムと同じ
		愛知トヨタ	管理職手前で滞留者が多くなって来たために、職位と資格を分離し、資格昇格を明確化してシビアに
		ビジョン	愛知トヨタとほぼ同じ
		大丸	ユニーとほぼ同じ

2-6 結果

七〇年代に制度改定を行った四〇社は、(ア)旧制度は職務重視であったか否か、(イ)旧制度のもたらした問題、というふたつのチェックポイントにしたがって分類された。そうすると各社は、「もともと資格制度のはたらきが強い」会社と「もともと資格制度のはたらきが弱い」会社に分かれ、さらに前者は旧制度のもたらした問題に応じて四つ（A～D）に分かれた。これが図表3の内容である。これに図表4の内容を付け加えると、七〇年代の制度改定のパターンが示されることになる。小分類（A～E）ごとにパターンの内容をまとめておこう。

A かつては職務にこだわった人事賃金制度を構築していたものの、それ

を使いこなすことができず年功的運用に陥っていたが、その後、これまでの職務志向が薄められたり（東洋醸造、高島屋）、人基準の制度が導入されたりした（伊勢丹、緑屋、タイハツ）。

B かつては仕事の実績のみを評価するしくみだったが、保有能力の評価を（も）行うことになった。

C 小分類CおよびDの会社は、いずれも職務志向の制度を導入し厳格に運用してきた会社であり、まとめて考えてもよいだろう。職務評価を簡素化したり（東京電機化学）、能力を評価するようになったりした（東京重機工業）ところをみると、このタイプでは、だいたいにおいて、人事の硬直化を緩和する方向で変化したことが窺われる。また年齢給の導入によって対処したところもある（シャープ、三洋電機）。

D 同右。

E 事実はずっと複雑であろうが、各社とも低成長期に入ってから生じてきた問題（昇進の頭打ち）の是正につとめているといつてよい。資格を処遇の中軸に据え、等級を細分化するなど、昇格圧力の緩和を目指しているところが多い。

3. まとめと今後の課題

右の結果は、筆者が冒頭で述べたことを支持しているように思う。すなわち職務志向の制度を構築していた会社では、そのほとんどが硬直的なしくみからの脱却を図っているといつてよい。なお補足的に述べておくと、筆者はかつて、このパターンで制度改定を行った二社——小分類Aに含めてよいと考えられる会社と小分類Dのなかに含まれているある会社——の実態を多少詳しく調べたことがある。前者の場合、能力の絶対評価を志向する制度が導入されたものの、やがて年功的運用に陥ってしまった。それは、能力の客観的把握に意を用いるあまり、きわめて平板な評価基準し

か設定することができず、評価する者にもされる者にも強い違和感を与えてしまったからである。後者については、さしあたり年齢給を導入することによって人事の硬直化を糊塗していたが、やがて八二年に制度の大幅な改定がみられた。端的にいえば、生計費の上昇に配慮し、かつ能力の向上に報いるような制度に変えられたというわけである。

もうひとつのパターン、すなわち、もともと職務志向ではなかった会社についても、冒頭で述べたことは当たっているように思う。このような会社では、高度成長の終焉とともに会社規模の拡大も滞りがちとなり、これまでどおりの昇格運用が難しくなっていた。これによる昇格圧力を緩和するために、等級を細分化したり昇格要件をシビアにしたりした、というだけのことなのではないだろうか。

当面の課題はすでに明らかとなっている。まず、見通しの立っている上記一社の事例を丁寧に報告すること。そして、それらがいかなる意味で「能力主義化」だったといえるのかを顕にすること。また、いまのところ輪郭のはっきりしていない後者のパターン（職務志向ではなかった会社の事情）が、あらためて調べられなければならないだろう。

注

(1) 三者の言説を簡単にまとめれば、以下のようである。

熊沢誠『能力主義と企業社会』によると、第一期（六〇年代半ばから七〇年代半ば）の能力主義は、第二期（七〇年代半ば以降）のそれよりは、まだ従業員に競争を強いることが少なかったのだという。つまり第一期において、職能給、新社員等級、人事考課、QCサークルという能力主義管理のツールが登場したが、支払能力に余力のあった当時の経営者の「寛容」により、それらが「強制された自発性」を従業員に課すことは控えられていた。だが低成長時代の第二期に入ると、企業は「高度なフレキシビリティ」を追求するようになり、それにともなって「生活態度としての能力」を従業員に要求するようになったというわけである。そして「生活態度としての能力」を引き出す手段として現れてきたのが、能力の発展段階を表示する管理ツールならびに深化した人事考課であったと述べられている。（二四―五九頁）

能力主義化の諸類型

兵藤釗『労働の戦後史（下）』でも、日本の生産システムの深化（つまりフレキシブルな生産システムの形成）とからめて、オイルショック以後の能力主義管理の再編が説明されている。その際に目指された社内秩序は、日経連『新職能資格制度』に依拠しつつ、つぎのようなものだったという。すなわち、ポストと資格とを分離して役職中心の管理から資格中心の管理へ移行すること、そしてそのために、職能資格基準を明確化して安易な昇格が行われないようにすること、個々人の能力開発と適正配置につなげていけるような人事考課を実施することが目指されたのだという。こうした工夫によって、この時期、個別化が一層進展したというのが同書の見方である。と同時に、オイルショック以前の能力主義管理においては、「人事管理の個別化にあらがうような公平感」が個別化の進展を阻止していたという著者の認識が示されており、興味をひく。（三五―三六頁）

石田光男『賃金の社会科学』の第三章は、七〇年代半ばに職能資格制度を改編した企業の事例を仔細に検討する必要があると述べている。社内秩序の要である資格制度は、そのときどきの情勢によって「厳しくなったりソフトになったりする」ものの、それ自体は質的転換の指標とはなりえない、という判断からそのように主張している。ここで注意しておかねばならないのは、前二者とちがって、石田氏が六〇年代の能力主義管理の克服という視角から七〇年代半ばの変化を読み解こうとしている点である。というのは、与件としての日本のフレキシブルな労働実態と人事制度の客観性の要請をめぐる相克が、これまでの能力主義管理の「未解決問題」として残されていたと氏は把握しているからである。だから第三章で確認されるべきは、その相克を解決するものと考えられる職務調査の技法によって、各社が新しい制度を導入したか否かということになるわけである。石田氏の結論はこのようなものとなっている。「――（昭和）四〇年代に登場した『能力主義管理』は二〇年を経た今日、その思想を支える制度と実務の手段を具備するに至り、より一層緻密化しつづけると言うことができる。」（一〇〇頁）

(2) 楠田氏は、昭和四〇年代には、職務給型が二割弱、年功型が八割強だったと述べられている（政策研究大学院大学『楠田丘 オールラ・ヒストリー』二〇〇三年、二〇三頁）。

(3) 一般職についていえば、つぎのような運用上の問題が発生したとされている。「学歴・年功志向」↓公平・妥当性を欠いたり、労務構成の変化に対応できなくなったりした、「能力志向」↓昇格基準が不明確であったり、年功的運用に流れたりした、「職務志向」↓企業の成長鈍化により職務昇進の機会が減少し、制度運用上の硬直化をまねいた。

(4) 「学歴・年功志向」「能力志向」「職能志向」「職務志向」には、それぞれつぎのような定義が与えられている。すなわち、「学

歴・年功志向」とは、年功・勤続重視の人事賃金制度を採用し運用すること、「能力志向」とは、能力志向の強い人事賃金制度を採用し運用すること、「職能志向」とは、「職務遂行能力に段階区分を設け、職務遂行能力の伸長に応じて職能資格を順次上位資格へ昇格させ、さらに職能資格に応じて処遇を行なう」こと、「職務志向」とは、職務志向の強い人事賃金制度を導入し運用すること、である（同書、三五―六頁を参照）。

(5) 図表1の調査結果は、日経連職務分析センターが七九年に行った「最近の人事・賃金制度改定の動向（調査）」による。同書ではその概要が紹介されているに過ぎない。残念ながら筆者は、元の調査報告書を手入することができなかった。

(6) 八〇社ほど調べたが、よくわからなかったものも多く、結局四〇社に。

(7) 逆に「営業効率や人材活用の観点から管理職と専門職の兼任が必要となった（松坂屋社史）」というような、モラルとのかかわりが分かりにくい理由は無視した。

(8) この点は、雑誌記事で確認できない場合は社史によった。

参考文献・資料

石田光男『賃金の社会科学——日本とイギリス』中央経済社、一九九〇年。

石田光男『仕事の社会科学——労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房、二〇〇三年。

楠田 丘『賃金とは何か——戦後日本の人事・賃金制度史』中央経済社、二〇〇四年。

楠田 丘『職能資格制度——その設計と運用（第4版）』経営書院、一九八七年。

熊沢 誠『能力主義と企業社会』岩波新書、一九九七年。

政策大学院大学『楠田 丘オーラルヒストリー』二〇〇三年。

日経連職務分析センター編『新職能資格制度——設計と運用』日本経営者団体連盟弘報部、一九八〇年。

兵藤 剣『労働の戦後史（下）』東京大学出版会、一九九七年。

ゼンセン同盟編集『帝人労働組合史』帝人労働組合、一九八六年。

高島屋150年史編纂委員会『高島屋150年史』株式会社高島屋、一九八二年。

株式会社伊勢丹広報担当社史編纂事務局『伊勢丹百年史』株式会社伊勢丹、一九九〇年。

松坂屋70年史編集委員会『株式会社松坂屋70年史』株式会社松坂屋、一九八一年。

能力主義化の諸類型

三菱商事株式会社編集『三菱商事社史（下巻）』三菱商事株式会社、一九八六年。
安田生命一〇〇年史編さん委員会『安田生命百年史』安田生命保険相互会社、一九八〇年。
株式会社ダイヤモンド社制作『東芝百年史』東京芝浦電気株式会社、一九七七年。
ライオン油脂株式会社史編纂委員会『ライオン油脂六十年史』ライオン油脂、一九七九年。
50年史編集専門委員会『50年の歩み』日本光学工業株式会社、一九六七年。
ダイハツ工業株式会社60周年記念社史編集委員会『六十年史』ダイハツ工業株式会社、一九六七年。