

## 能力主義管理と日本的雇用慣行の変容（下）

関 根 五 男

### 目 次

I. はじめに	
II. 能力主義管理の登場	
III. 職能資格制度と職能給	
	……以上第34巻3号
IV. トータル人事制度の登場	
(1)登場の背景	
(2)職群管理制度	
(3)強化された能力主義管理	
V. 雇用調整的人事管理の強化	
(1)急激な環境変化と労働力の供給構造の変化	
(2)雇用調整的人事制度	
(3)雇用調整的人事制度の実施状況と人材選別の強化	
VI. おわりにかえて ——日本の雇用慣行の変容——	
	……以上本号

### IV. トータル人事制度の登場

#### (1)登場の背景

職能資格制度における等級基準が抽象的な性格であるために、それに基づいて行なわれる人事処遇は客観性に欠け易く、納得性に乏しくなる場合が多かった。そうした矛盾を抱えるなかで、評価が滞留年数に依拠したも

のに流れ、昇格と昇給が自動的に、したがって年功的に流れることになった。

このような職能資格制度の年功的偏りに加えて、80年代に入って大きく変貌した経営環境は、この制度により大きな問題を課すことになった。まず第1に、高度成長世代が中高齢化するなかで、年功的に昇格した高資格者のポストと仕事の不足問題が浮上してきた。この問題は賃金上昇・人件費あたり生産性の低下を招く。そこで、これを回避しようとするれば、各資格等級に定員枠を設け昇格を絞ったり、人事考課における相対評価が避けられなくなる。その結果、モラルの低下を招くことにもなる。

折しも、定年延長が定着しつつあるなかで、問題は一層深刻さを増していき、技術革新と絡んで、やがては能力評価における絶対評価や格付けにおける卒業方式自体が問われることになった。

日本の大企業は、急速な技術革新などで従業員の熟練技能が陳腐化するような時、企業はおおかた、彼らに再教育・再訓練を行って、技術革新や組織再編に適應できるような措置をとるとはいえ、従業員の適應力は一様でなく、高齢者になるにつれ、個人差は大きく全体的に適應は遅くなる。一方、高齢者層に対し若い層ほど新技術に対する習得・適應ははやい。定年延長はこうした個人間、年齢間のバラツキを拡大させる。したがって、絶対評価に基づく卒業方式の意義が先のポスト不足問題とも絡んで、一層問われることになった。定年延長による従業員の高齢化は、職能資格制度の問題点を集中的に浮き彫りにさせたのである。

そればかりではない。女性の職場進出に伴って、この資格制度の実効性も問われることになった。女性の社会的進出が進み、男女雇用機会均等法が施行される見通しのなかで人事・処遇における男女差別は許されなくなる。職能資格制度はその点、能力に応じた人事・処遇制度であるから問題

ないかにみえたが、職能資格等級に応じた「単一管理」<sup>1)</sup>であるため、いったん年功的に能力評価が流れると、年功制以上に高い労務費を招くことになる。なぜなら、年功制管理では女性労働力の特性を低賃金・補助労働として位置づけ、これを活用していたからである。

一口に女性の職場進出といっても、彼女らの指向は一樣ではない。キャリア志向もいればノンキャリア組もいる。また、同じキャリア組でもゼネラリストかスペシャリストか、それぞれ目指すところも異なっている。こうした女性労働力の指向をどのように生して戦力化していくのか。職能資格制度はこのような課題に直面して、職種特性を生かす育成・活用・処遇策の具体化に迫られたのである。

さらに、技術革新が急速に高度化するにつれ、それを担う人材の確保、育成の問題が顕在化してきた。とりわけ先端分野においては企業は研究開発体制の整備充実を進めるうえで、緊急に先端技術者が必要となった。中途採用が頻繁になり、外国人の採用も行わねばならなくなる。そうした事態は新規学卒者の定期採用を前提とした育成・活用・処遇制度の見直しを迫ることになる。また、従来は一定の資格に到達すると役職として処遇する場合が普通であったが、最近の専門技術者の中には専門職の継続を望む者が増えてきている。こうした専門技術者の出現を踏えた育成、活用、処遇の在り方をどのように職能資格制度の中に採り入れるかが問題になってきたのである。

同じようなことが海外派遣要員についてもいえる。企業の海外進出は円高基調の下で加速され、海外における企業活動は急速に活発化している。そのために海外派遣要員の中途採用、現地での日本人留学生や外国人の採用が不可避になる。従来は、標準採用者の男子エリート層のうちから適材を選抜し、海外派遣するのが一つの形であった。しかし、さまざまな形態

で採用した多様な人材を長期間海外に派遣するようになった現在、それに合った人事制度が必要になった。

## (2)職群管理制度

能力主義管理は年功制管理に代る時代適合的なものとして出発した管理である。したがって、その中核をなす職能資格制度に年功的偏りが生じたとしても、それを防ぐとともに80年代に浮上してきた課題にも適応できるよう修正していく以外、能力主義管理のとり道はない。職能資格制度はそれ自身を精錬化し、これをベースに評価、育成、活用、処遇それぞれの制度が有機的に結びつくよう整備されていった。<sup>2)</sup>

まず、精錬化の核心をなすものは、職能資格制度における職種別等級基準が明確にされたことである。職能資格制度の年功的偏りの原因が等級基準の抽象的で曖昧な点にあったことを踏えて、職務調査でその点が見直され、等級基準の定義および「職能要件」が一層明確にされた。こうした手直しによって、この制度の評価・処遇機能が高められ年功的偏りを払拭させる可能性が増大したことは言うまでもない。

そればかりでない。それは資格等級基準の職種別の一層の具体化でもあったため、職能資格制度における職能の育成・活用機能も活性化されることになった。元来、「職能資格制度は、①年功職階に代わる新しい処遇基準、②人材の評価・育成・活用の基準、そして③生涯を通してのキャリア形成（仕事や能力を高め続けていく）のプログラムの提示とその促進としての意義をもつ」<sup>3)</sup>等であった。ところが、評価・処遇の年功的偏りの原因ともなった等級基準の不明確性は、育成・活用機能にも影響を与え、キャリア形成のプログラムの提示もその促進もほとんど行われなかったのである。多くの企業において教育・訓練が能力開発として展開されず、年

功制時代と変らないものに流されていたことは否めなかった。目指す職能像、人材像が不明確なままでは、従来と同様に OJT、JR を通してゼネラリストに偏った人材育成が行われたにすぎなくなるのも当然であった。したがって、職能基準が職種別に職能要件として具体化されたことは、等級別・職種別の職能像・人材像が育成・活用の目標・基準として明確になったことであり、職能資格制度の育成・活用機能も活性化されることになった。

以上のような精錬化された職能資格等級制をベースに、80年代の人事問題に対応するために、性格の類似した職種を大括りした職群制度が採り入れられた。

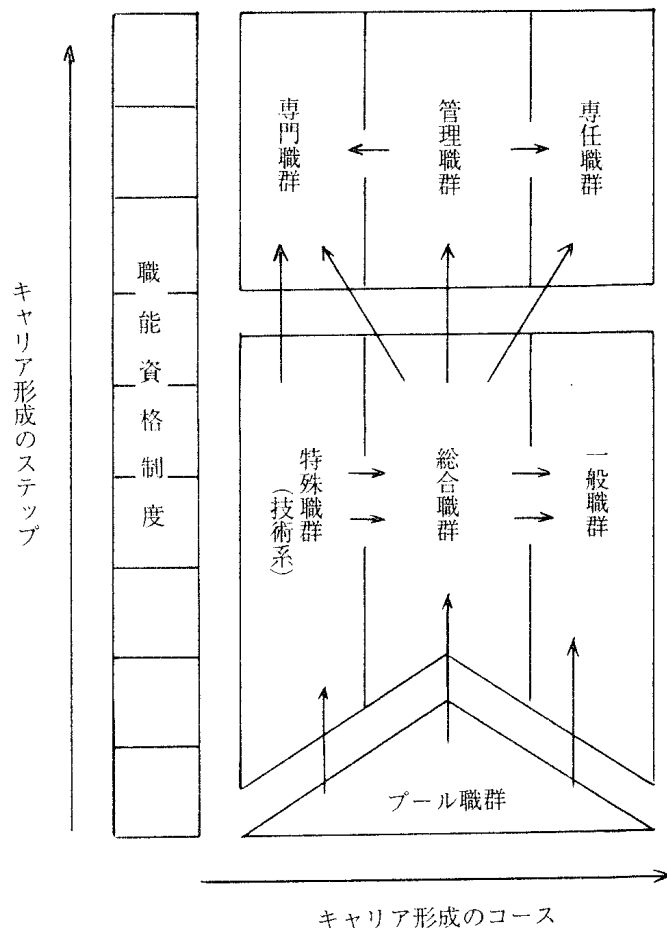
まず、高齢化問題に対しては昇進ルートを職群別に複線化する措置がとられたのである。高齢化問題は80年代に入って一段と深刻さを増し、管理職昇進制度だけでは人材の処遇が果せなくなっていた。このような事態を昇格と昇進を分離することで打開しようとしたが、それも賃金が上昇する一方、仕事がこれに伴わず、賃金あたり生産性の低下を招くことがしばしばあった。ゼネラリストとして育成された高資格者にとって、彼らの職能を顕在化させうる仕事と職場が欠如する一方で、企業は経営活動の複雑化・高度化に伴う高度な専門能力を持った人材を必要としていたのである。こうしたミスマッチを解消するために、昇進コースの多様化が図られた。すなわち、従来の管理職の概念を拡大して、一定の資格以上になると、企業組織上の役割・機能にそって管理職、専門職、専任職といったそれぞれの職群に分かれるような育成・活用・処遇の方向性が打ち出されたのである。

また、女性の職場進出に伴う人事問題においては、男女雇用機会均等法の施行を睨んで、個人のキャリアかノンキャリアかの意向にそうように総合職群、一般（担任）職群を職能資格制度の中に設けた。さらに、技術系

など職種などを特定してその分野のベテランになりたいという意向や少子化の中で地域や職場を限定したいという希望に対して、研究開発体制の整備充実や地域・職場の活性化の必要から特殊職群、職種指定職群をその制度の中に編成したのである。

以上のように、80年代の人事・処遇問題に対応する必要上、必要な知識・技能の系列や責任・権限や習熟の度合等の点において性格の類似した職種を大括りにした職群を職能資格制度の中に設けたのである。このような職群の編成は、キャリア開発・活用の観点から「複線型人事制度」と呼ばれている。その基本型を図示すると図-1になる。

図-1 職群編成と職能資格制度



かくして、能力主義管理は職能資格制度をベースに昇格と昇進の分離を図り、職能資格による全社一本の処遇基準を貫くとともに、総合職、専門職、一般職（担任職）といった複線型の昇進コースを設けることによって再構築されたのである。評価格付けにおいては能力開発主義の立場から絶対評価と卒業方式が採られ、職能のスムーズな活用（人事異動）や労使関係の安定維持のため、職能資格があくまで統一処遇の軸として堅持された。したがって、市場性や地域性の強い特殊な人材の処遇については職務手当や地域手当等の手当で調整すべきとされたのである。

### (3)強化された能力主義管理

手直しされた職能資格制度をベースに能力主義管理はその役割・機能を有効に発揮するかにみえた。しかしながら、実際には、「卒業方式」によって上位資格者は確実に増え続けて滞留し、人件費の膨長を招くケースが出てきた。そこでこれを抑制するために、あらかじめ資格等級別の人数分比率を設定して、昇格員数を決めたとともに昇格を行ったり、さもなければ、資格の等級数を増やす一方で、昇格昇給幅をせばめる方策も現われた。昇格管理が労務費コストの管理に制約されるため、「入学方式」に切り替えられたり、昇格昇給の幅が従来よりせばめられたりしたわけである。

また、「能力開発主義」についても、人間の成長の側に視点をおく「個をみつめた計画的な能力開発」が重要であることが繰り返し主張されているにもかかわらず、生涯キャリア開発のための従業員教育の制度化は大企業でも三割程度であった。また、制度化している企業でも、配転や出向・転籍の増大に伴って、「能力開発主義」の対象者が企業の都合によって限定されていることも多かったのである。さらに、能力主義管理は、多くの企業で能力開発を欠落させ結果のみを重視した業績主義や実力主義やノルマ

主義に陥る傾向も現われた。こうしたことから、従業員のなかに、納得性に欠ける能力主義管理に対する不信、不満が広がり始め、それは行詰りかけたのである。

ここにおよんでようやく、育成・活用方法の具体化が進んだのである。それにはまず、発想の転換が必要であった。高資格者の増加による賃金の上昇は避けられないにしても、それに見合う効果的な育成や活用がなされれば、経営能率の増進によって労務及び労務費の増大は回避できる。このような考えに立って、育成・活用の具体化が本格化したのである。

具体化にあたって、まず重視されたのは、職能像の具体化と職能資格・職務関係の柔軟化であった。職能資格等級基準は職能期待像である。この期待像を目標に設定することによって、能力は「目標設定→努力→成果」というサイクルを通して開発されていくことになる。しかし、それは「企業の原則的期待像」<sup>4)</sup>であり抽象的であるからして、各従業員の能力開発のためには、時・所・人といった状況に応じて個別的期待像へとブレイクダウンする必要がある。こうして個別的期待像へと具体化された職能像が職務基準と呼ばれるもので、各人の能力は各職務基準を目標にして開発されるわけである。

また、能力活用の具体化も各職能資格に対応する課業自体の再編等によって進められた。能力の効率的、効果的活用のために、まず、「中高年層の増大、若年層の減少といった事態では、能力活用上若年層も高度な仕事にチャレンジする機会を確保しておく一方、中高年マネジメント層といえども、ルーチンワークも一部分担する」<sup>5)</sup>という具合に、職能資格と対応課業との関係は、職位、役付職位中心の「水平割的職務編成」から、状況に応じた柔軟な業務分担（「斜め割」的職務編成）へと再編された。

また、この場合、高度人材の有効活用として「ルーチンワークはできる



限り OA 化，FA 化，パート化などによってカバーし，高度人材は新規業務や攻撃部門や新規部門に投入できればなおベターである」<sup>6)</sup>とされた。

さらに，「OA 化，FA 化の進展によって，職種間で習熟の期間とパターンが多様化することが予想される」<sup>7)</sup>ので，「ジョブ・ローテーションなどにより，機会均等化を図りつつ，能力差を自覚させ，斜め習熟や水平習熟が可能な場合には昇格させる」<sup>8)</sup>という能力開発を兼ねたローテーションが打ち出されている。そして，このような活用は，「納得性を確保しつつ，能力と仕事のバランスを保つという合理性をもつ」<sup>9)</sup>とし今後普及が見込まれている。

これと絡めて，最後に，先に述べた職群制度の推進が挙げられる。とりわけ，増大するマネージャー・クラスの能力活用としての昇進の多様化と専門職制度の推進が注目されている。

ところで，育成と活用に直接深く関わるのは現場の上司である。一方，処遇に関わるのは人事部である。そして，これらの機能を結びつけるのは評価（人事考課）である。こうした実体関係を踏えて，現場の管理において「一人ひとりの能力を本当に活かせるのは，それぞれの職場での上司以外にない」という認識に立って現場個別管理が強化された。

職務基準の設定はじつは，上司と一人ひとりの従業員との面接を通じて行われるのである。その際に，経営方針や事業計画に関する情報及び所属組織の方針と本人に期待される職能資格基準（要件）に関する情報が提供され，それらにもとづいて本人に与えられる役割（責任と権限）が明示される。こうして，本人の同意に基づく職務基準が設定されることになるが，職務基準は本人の能力より少し高めにしたチャレンジングなものするのがポイントである。

こうして，本人が職務基準（目標）の設定に参加したからには，目標達

成に努力する責任と意欲を高め、本人をして職務を通じてパフォーマンスを実現させる、という進行になる。その結果として生産性向上に寄与したパフォーマンスは成績考課で、またそれを媒介とした能力向上に対しては能力考課で評価されるのである。

能力主義管理は、現場の個別管理を強める形で能力開発主義的管理としての性格を強めているかにみえるが、同時に大きな負荷を従業員に与えかねない面を持っている。

まず、先に述べた職務の斜め割再編において、職務の中に含まれる課業が従来のそれより多くなったことである。そのことは職能基準が職務基準へ翻訳される場合にも当然引き継がれる。加えて、職務基準は高めに設定されることは確実といってよいと思われる。上司による日常的な個別管理に加えて、高めに設定すること自体が評価（情意考課）の対象になるからである。

そのような職務基準は本人が参加した面接の中で本人の「同意」にもとづいて決められる。したがって、そこに目標達成の義務感と責任感が自然に醸成される。それらはいやがうえにも本人をノルマ達成へと駆り立てる。そしてそれを業績評価としての成績考課と能力評価としての能力考課が加速させる。

かくして、個人の主体性を引き出す個別管理は長時間・過密労働の可能性を高め、「高い活力」と深い疲弊に襲われる可能性を増大させるのである。

他方、能力の育成・開発と活用の具体化と関連して処遇としての賃金の一層の能力主義化も進められた。

まず第1に、基本給に占める職能給の割合が高められた。年齢給や勤続給としての本人給と職能給の比率が例えば6対4から5対5という具合にである。加えて第二に、新しい職能給においては、同一職能資格等級内の

昇給頭打が増える傾向になっている。すなわち、ある一定の職能資格等級に到達すると賃金の上限が決められ、上位の職能資格に昇格しない限り、賃金も上がらないようになったのである。

このような賃金の職能給化に伴って、併存職能給は、年功賃金部分が抑制されたうえに、低成長と管理春闘による低いベース・アップが重なったために、従業員の年齢別賃金カーブは低められ、従来と比べて中高年層の賃金の抑制傾向が明確にできるようになった。同時に、中堅従業員が昇格による昇給競争にかりたてられる結果、同一年齢による賃金の大きなバラツキもみられるようになった。

#### 注

- 1) 楠田丘・平井征雄著『職能資格制度』中央経済社、1991年、P.107。
- 2) 日経連職務分析センター編ではこの人事管理制度を「新職能資格制度」として次のように定義している。すなわち、「職能資格基準をもって、一方では配置・異動や能力開発、育成の指標とし、他方では職務遂行能力の伸長度の評価基準として、その結果を昇格・昇進や賃金・処遇と結びつける一連のシステム」(P.68)としている。
- 3) 雇用処遇研究センター編『職群管理制度の構想と設計』日本生産性本部、1990年、P.2。
- 4) 楠田丘・平井征雄著『職能資格制度』P.117。
- 5) 同上、P.127。
- 6) 同上、P.127。
- 7) 同上、P.127。
- 8) 同上、P.127。
- 9) 同上、PP.127-8。

## V. 雇用調整的人事管の強化

### (1) 急激な環境変化と労働力供給構造の変化

#### 1) 急激な経営環境の変化

日本経済は、1985年の急激な円高を契機に産業構造を急速に変化させてきている。産業構造の変化は、第一次石油危機前後に、国内市場がほぼ成熟化した後を受けて「サービス化」へと進行したが、経済体質は依然として大量生産・大量輸出を基調としており、しばしば、海外との経済摩擦と円高を繰り返してきた。1985年の円高は、そうした経済体質を基本的に変えさせるターニングポイントであった。輸出の停滞、東南アジアからの部品・製品輸入の増大、生産拠点の海外移転が進行する中で、日本経済の構造を輸出主導型ではなく、世界経済の発展と調和のとれた貿易構造・国内経済構造（具体的には内需拡大）に転換していくことが基調になった。

こうした変化は、個々の企業にとっては、「リストラクチャリング」（事業の再構築）として現われた。製造業においては、内需拡大を前提に新たな分野に事業展開を試みたり、国際分業の棲み分けを踏えて輸出品をより採算性の高い高技術、高付加価値製品に切り換えたり、また、円高メリットを生じて部品の海外輸入を図りながら、一層の合理化を進めたりした。流通、サービス業の分野においても市場の成熟化、消費の多様化、商品のライフスタイルの短期化に対応して新サービスの開発、経営多角化が不断に追求されるようになった。

こうしたリストラクチャリングは、ME 情報化によって不断に推進された。日本経済は石油危機を乗り越える過程ですでに、ME 応用技術はプロダクツ・イノベーションで多くの新製品開発を行ってきた。それはまた、ロボットや制御機器を使ったプロセス・イノベーションで製造コストの低

下、多品種（少量）生産を推進してきた。急激な円高後はさらに、それは生産・事務管理ばかりでなく設計、販売、研究開発の各部門まで適用され、これらを通信網で結ぶまでに致っている。そして、そのような技術革新は国際化した生産、流通、サービス分野にも及びつつある。こうしたME技術革新の拡大は、個々の企業における仕事・労働のあり方・枠組や産業構造・就業構造を変化させている。<sup>1)</sup>

## 2) 労働力の供給構造の変化

ところで、高齢化・高学歴化の一層の進展、女子の職場進出、新人類世代の増加といった労働力の供給機構も大きく変化してきている。高齢化社会の到来は、人口の高齢化であるとともに労働力人口の高齢化でもある。労働省雇用政策研究会の推計によれば、1985～90年にかけて全体の労働力人口は5960万人から6560万人と約600万人増加するがこのうち中高年労働力は2370万人から2960万人と590万人増加する。さらに2000年には、中高年齢労働者は2960万人から100万人程度増加する。一方、1995年以降は若年労働力は減少に転じ本格的な高齢化社会を迎えることになる。したがって、年金問題とともにそれとも絡んで定年制の65才への引上げ等の高齢者雇用問題が生じることは確実である。

高齢化の進展とともに高学歴化の進展も急である。労働者の賃金構造基本統計調査によると、全労働者に占める大卒比率は1965年、1975年にそれぞれ7.2%、17.2%に増加し、1985年には22.4%と約4人に1人が大卒になっている。この傾向はこれ以降も続くことが予想され、ポスト不足、「高賃金」問題とも絡んで、学歴で処遇してきた制度に大きな問題を投げかけることになる。

女性の職場進出は、時代の趨勢になっており年々、女子の労働力率は各年齢階層とも高まっている。とりわけ、結婚、出産時期である25～35歳層

でこの時期に職業生活を中断せず雇用を継続していく割合が次第に高まっている。こうした女子労働力率の高まりとともに、女子正社員層の長期雇用化も一層進んできている。また、女子の中高年層でも家庭責任を持つ主婦層のパートタイム労働として職場に進出してきている。

中長期で見れば、労働力は不足気味で推移していくと予想されることから、女性労働力の戦力化は欠かせなくなる。女子正規従業員には、総合職、一般職等の類別や勤務地限定制度などの多様なコースを組み込んだ人事コースを複線化しながら、長期に能力開発、処遇を考えていく人事管理が一層必要となるであろう。一方、パート労働者も平均勤続年数が次第に長くなっていく傾向にあり、労働内容も単純、簡易な業務から専門的なもの、責任の重いものに就労の幅が拡大している。リストラを迎えて、こうした各種女性労働の組織化戦力化は欠かせなくなる。<sup>2)</sup>

## (2)雇用調整的人事制度

急激な環境変化に直面した企業は、経営戦略の再構築に対応して、人事管理においても人材の育成を主眼に据えた人材調整システムの機能を高めざるを得なくなった。それを主導したのは労働省の人事・労務管理研究会『企業の人材調整システムに関する専門委員会報告書』である。

同委員会報告書は、人材調整システムは3つの局面について考えることができるとして次のように挙げている。

第1に、内部労働市場における人材調整の局面として、

- ①ハイブリッド人材編成（正規従業員の増大の抑制の一方で、パート・アルバイト・派遣労働者、専門労働力の中途採用等異質な人材の総合化）
- ②新たな人材育成樹木図の設計（正規従業員のキャリアパスの複線化による人材の分類と育成）

③人的資源・報酬配分ルールの見直し（人材格差の拡大による処遇・賃金の見直しと人材異動の一層の計画化）

第2の局面として

④企業グループ人事管理の台頭（グループ採用，出向・転籍の増加，終身雇用圏化等）

第3の局面として

⑤業務の外部化戦略（別会社化と人材派遣の導入）<sup>1)</sup>

以上、種々の調整機能を強化した人事管理は、日本の人事制度が従来もっていた雇用調整的機能を内外の経営環境の変化を踏えて具体化した側面と新たに付け加えた調整機能の両側面を持っている。

まず、ハイブリッド人材編成では、多様な雇用形態を通じた人材のハイブリッド化を挙げている。このうち非正規従業員の編成は、景気変動における雇用調整の安全弁のように、彼らをリストラにおける雇用の調節弁として機能させるための雇用形態の多様化である、といえる。

また、正規従業員については、その増大を極力抑制する一方で、「外国従業員の採用，専門的能力に秀でた人材スカウトを挙げている。組織の活性化を進め、急激なME情報化・国際化に対応するためである。

つぎに、変化する内外の経営環境に対応するために、正規従業員の能力開発については「新たな人材育成樹木図」を挙げている。日本の熟練技能の形成は、職業経験のない新規学卒者を定期一括採用し、OJT・JRを中心とする長期継続的教育訓練を通じて彼らの能力開発を行うというものである。この点は今日でも一貫して続いている。ただ従来は、企業内の熟練形成は内部昇進的性格を有しており、職務範囲が広く、可変的に構成されているため、人材はジェネラリストとして高められていくというものであった。これに対して最近では、新たな人材の分類と育成の方法論が展開さ

れ始めているとして、専門委員会報告書は人材の多様化・専門職化を次のように挙げている。

「多くの企業において、人材格差の拡大、従業員のキャリア志向の多様化、個別管理と適材適所の徹底を背景に、採用単位の細分化、コース別採用制度、「グループ採用」制度の出現、勤務地限定制度の浸透、入社2～3年後の配置部門・職群の見直し、その後のキャリア点検、専門人材の育成、管理職と専門職のキャリア細分化、企業グループ内異動による人材の育成、国際人事管理の設計等を通じて、正規従業員のキャリア・パスを複線化しながら、人材の分類と育成を図っていく考え方がみられる」。<sup>2)</sup>内外の経営環境の変化に対して、正規従業員の増大を抑制する一方で、能力の職群別開発等の人材育成制度の多様化を図っているのである。

このような能力開発と関連して、さらに、能力の活用・処遇制度においても変化に対応できる措置が模索されている。これが「人的資源・報酬配分ルールの見直し」<sup>3)</sup>である。それは年功的活用・処遇ないし職能資格制度におけ年功主義的活用・処置から、より能力主義的活用・処遇への追求である。

市場と技術の変化のなかで、「人の育ち方のバラツキが大きくなり、有能な人がいくつかの仕事に同時に関わり、忙しい人がますます忙しくなる」といった事態は、人材格差の拡大を意味している。そうであれば、能力に見合った処遇をしようとするかぎり、性、学歴、年齢、勤続年数を単位とする従来の平等主義は支障を来す。昇進・昇格では、能力・業績に基づく早期選択や逆転人事が行われ、賃金でも同様の見直しが行われている。また、人材異動はこれまで以上に計画化されていく可能性が強く、異動パターンについては、これまで以上にローテーションと深い専門性を重視した異動が生まれよう。異動の範囲では、経営技術指導を目的とした系列企業へ



の一時出向や海外派遣の増加、退職出向の増加と「終身雇用圏」の成熟、企業グループによる人材育成により一段と広域化しよう」。<sup>4)</sup>職能資格制度の下では、もとより職能に関する全社統一的な評価基準が等級基準とし設定されている。こうした個々の職務を超えた評価基準は、リストラ時代の能力開発・活用策の展開においても原則として貫かれる、このことがここで想起されるべきである。一層複線化した人事制度の下においても、昇格と昇進の分離等によって、処遇の安定性を維持しながら、配置の機動性を高め、能力に見合った処遇とダイナミックな活用を展開しようとしているわけである。

### (3)調整的人事制度の実施状況と人材選別の強化

#### 1) 調整的人事制度の実施状況

雇用調整的人事管理の特徴は、複線的人事制度をベースにした人材調整機能の強化にある。複線的人事制度は雇用調整問題が起るたびごとに、コース別採用制度、勤務地限定制度、CDP制度、中高年進路選択制度、早期退職優遇制度、役職者定年制度、専門職制度等と制度を増やしてきた。

さて、それらの制度が従業員5000人以上の大企業において実際、どれほど普及・浸透しているのだろうか。調整的人事制度の調整機能の実態をみる前にまず、この点をおさえておこう。

コース別人事制度の普及度について、労働大臣官房政策調査部『雇用管理調査』（1987年調査）（以下、「雇管・87調査」と略す）によれば、調査企業計の2.8%に過ぎない。しかし、大企業になると32.2%になっている。とりわけ、金融・保険業では64.3%の高さを示している。

また、コース別採用制度の一部である勤務地限定制度を導入している企業は、労働大臣官房政策調査部『日本的雇用慣行の変化と展望』（1985—

86年調査：以下、「雇慣」と略す)によれば、調査企業全体の6.4%にすぎないが、大企業では今後27.0%が導入予定であるという。

CDP制度の普及率は、「雇管・84調査」によれば、事務職34.9%、技術職で24.8%、現業職で14.7%であった。

中高年進路選択制度の導入は、「雇管・84調査」によれば、大企業でも8.4%にすぎない。しかし、今後この制度を導入する企業が増えると予想される。

早期退職優遇制度のある企業は、「雇管・87調査」によれば、大企業で50.1%（調査企業計で4.2%：以下も同じ）である。また、その適用年齢については、「45歳以下」が24.9（22.8）%、「50歳」が43.4（35.6）%、「55歳以上」が24.9（31.3）%となっている。概して、企業規模が大きい程、その退職年齢が低いことがわかる。子会社、関連会社への退職出向が大企業ほど早期に行われていると推測される。

役職者定年制度のある企業は、「雇管・87調査」によれば、調査企業計では11.8%にすぎないが、大企業では34.5%であった。また、雇用職業総合研究所「広域人事管理調査」（1987年）（以下、「雇研・87」と略す）によれば、従業員5,000人以上の大企業のうち、役職定年の慣行あるいは制度のあるところは55.8%（うち、制度「あり」が52.9%）、3,000人～4,000人規模では46.0%（うち、制度「あり」が40.0%）であった。ここでも、企業規模が大きい程、役職の入れ替えが制度化している。

専門職制度の中身は多様であるが、それは時代の流れになっている。

「雇管・81調査」でこの制度の普及率をみると、大企業で36.2%（調査企業計で7.1%：以下同じ）であったが、「雇管・87調査」では、それぞれ43.5（13.0）%になっている。また、後者の報告によれば、専門職者に占める課長相当職以上の割合は、大企業で46.7%、調査企業計で40.3%に達

している。さらに、役職者に占める専門職の割合も大企業で23.7%、調査企業計で23.1%にも昇っている。専門職制度が役職ポスト不足のための便宜的なものでなく、大企業で本格化していることを示している。<sup>7)</sup>

## 2) 厳しさ増す選択淘汰

キャリアコースの複線化がいままできた諸制度の導入を通して、一段と細かなものになり、人材の選別淘汰も厳しくなっていると思われる。そこで、さきに挙げた実態調査を用いて昇進・昇格、配置転換・出向などの制度と運用の実態を確かめてみよう。

役職昇進について、「雇慣」によれば、同期入社者の現在の昇進方針に関して、「最初から実力差を重視し、同時昇進にはこだわらない」と考えている大企業は15.0%（調査企業計では27.8%：以下、同じ）にすぎないが、「入社後5年程度ではできるだけ同期に昇進させていくようにしているが、それ以降が格差をつけていく」という大企業は43.0（36.0）%に昇っている。さらに「入社10年程度までは同時昇進」という方針をもっている大企業は35.0（25.1）%存在している。大企業においては、最初の5年間は実力重視は控えている企業が多いものの、それ以降は次第に実力重視になっていく企業が他の規模企業より多くなっている。

昇格についても一段と厳しくなっている。「雇管・81」「雇管・87」は、一般職層（ジュニアクラス）内の昇格、管理職より以下の役付層（シニアクラス）内の昇格、管理職層（マネジメントクラス）内の昇格のいずれにおいても、情意評価、能力評価、業績評価のうち、後二者の比重が高まっていることを報告している。

配置転換の動向はどうであろうか。「雇管・87」によれば、1986年の前年に比べて、事業所内の配置転換が「増加」した大企業は36.2%（調査企業計で41.1%：以下同じ）で、逆に「減少」したところは、大企業で0.9

(10.4) %であった。また、事業所間の配置転換についても、前年に比べて「増加」が42.2 (46.0) %、「減少」が6.3 (10.3) %であった。事業所内・事業所間いづれも、前年に比べて配置転換は増加し、人事異動が活発化している。また、「雇慣」では、大企業ほどそして男子ほど事業所および職種を超えて異動が多くなる傾向があるとして、そのような異動を「異事業所多職種配置」と呼んでいる。

正社員の異動には企業を超えて関連会社等の移動する出向がある。「雇管・87」によれば、1987年1月1日現在における一時出向者の累積総数は567,705人であり、出向者の出向元企業の従業員に対する割合は、大企業で7.6% (調査企業計で5.9% : 以下同じ) これら一時出向者のうち、その年齢が45歳以上であった者は大企業で31.3 (30.4) %を占めており、その出向先では系列企業の割合が大企業で59.8 (53.2) %に達している。また、1986年の1年間に退職出向した者の総数は25,746人であり、うち45歳以上の者は68.7 (57.3) %、また出向先のうち系列会社の占める比率は51.5 (66.2) %であった。<sup>8)</sup>

こうした数字は、出向や転籍はその数を増大させており、今後とも増える可能性が高いということ、しかも大企業においては、中高年者（とりわけ管理職や専門職等）の関連会社や小会社への出向・転籍が多いことを示しており、出向人事が計画的で組織的なものになってきていることを窺わせている。

### 3) グループ雇用の展開

リストラのなかで、企業グループの成熟化が顕著になっている。「雇研・85」によれば、調査した親企社148社の系列企業数は3,318社で、1社当たり系列企業数は22.4社であった。この系列企業のうち30.3%は昭和50年以降に設立されている。また「最近5年間における子会社数」では、増加した

という企業が全体の73.6%に達している。新製品・新分野への進出、異業種進出（いずれも48.6%）、販売強化（45.9）、独立採算強化（27.5%）、本体のスリム化（24.8%：以上複数回答）等のために、子会社は設置されている。さらに、「雇研・86」によると、国内の「関係会社（親会社が資本金の20%以上を出資している企業）」の数が5年前に比べると「増加した」とする大企業が84.3%（調査企業計では60.8%）もあり、新規事業（49.1%）や自社を対象とするサービス業務（47.3%）のために設置されている。<sup>9)</sup>

こうした企業グループの成熟化のなかで、人事管理も企業の枠を超えて広域化しつつある。大企業の中高年者が出向先で定年を迎えるケース（いわゆる退職出向）が増えていることはすでにみてきたが、この動きは中・若年層の教育出向にも及び、ついには採用時点まで遡った「グループ採用」まで拡大されることが予想される。現に、それを重視している企業グループも現れている。

#### 注

- 1) 2) 以上の情勢分析は、労働省政策調査部『企業活力の維持とこれからの人事・労務管理』労働法令協会、1988年、PP.117-120に大幅に依拠している。
- 3) 労働省政策調査部『企業活力の維持とこれからの人事・労務管理』労働法令協会、1988年、PP.10-11。
- 4) 同上、P.13。
- 5) 同上、P.13。
- 6) 同上、PP.13-14。
- 7) 8) 9) 以上の実態分析は、同上、PP.47-55に大方依拠している。

## VI. おわりにかえて ——日本的雇用慣の変容——

日本経済の高度成長期に定着した日本的雇用慣行である終身雇用、年功賃金が低成長期に入って、その存続自体を問われて久しい。ひとつの制度はいったん定着すれば、その存立条件が動揺しても一挙に変わるものではないが、高度成長時代に日本的雇用慣行が定着するのにふさわしい条件や前提が存在していたことは誰しも指摘しているところである。そうした条件や前提が、低成長期に入って明らかに変化してきている。

まず第一に、「労働力過剰で企業が欲する若年の優秀労働力を企業が選んで低賃金でも採用が可能な状態」<sup>1)</sup>から、若年労働力の減少化・初任給の一定の上昇及び定年延長・労働力の高齢化が進む状況になっている。

第二に、「企業が発展し続け、従って年々の新規採用数（若い層のみ）が増え続ける状態」<sup>2)</sup>から、企業はリストラの中でスリム化・正規従業員の増大を抑制せざるをえなくなっている。

第三に、「技術変化の速度がゆるやかで新技術を習得・習熟する時間があり、人が技術に適応し得る状態」<sup>3)</sup>から、石油ショック、円高ショックの克服過程で急速かつ広範囲にME技術革新が展開されてきている。

以上のように、日本的雇用慣行を成立せしめていた条件が変化している以上、「古参者＝高年齢・長勤続年数の者＝熟練者又は責任・能力とも秀でた高い地位の者」という式が成立する」ということは困難になる。また、「企業の年齢構成は常にピラミッド型（略…筆者）で、賃金額が熟練度・役職責任度が増すにつれて、高額になること」も不可能になる。

ところで、変化した状況・条件の下で、終身雇用、年功賃金も変らざるを得ないにしても、それらがいかなる方向にどの程度変化するかは、企業内外の客観的環境だけでなく、企業がとる労務管理とその貫徹具合にも規

定されざるを得ない。日本の大企業は、基幹労働力の少数化・高質化を目指す能力主義管理を進めてきた。日本的雇用慣行に変化があるとすれば、それは能力主義管理の推進によってもたらされた結果でもある。

能力主義管理は、紆余曲折を経ながら今日に至っている。職能資格制度が年功的に運用され、高資格者の続出、人件費の増大を招いたり、また、能力開発・活用を欠落した単なる処遇制度に陥ったりした。また、そうしたことを避けるために、昇格枠を設定し相対評価によって、特定資格者への滞留者が増加し滞留者のモラルダウンを惹き起したりした。そしてそれは、そのような問題を克服するために、職能資格基準を明確化し、能力開発と活用の活性化を図った。しかも、その時々の問題に対応するため、職群制度を採り入れ人事制度の複線化を図ってきた。そしてついには、リストラ時代における基幹労働力の少数化・高質化を目指して、調整型の人事制度も採り入れたのである。

#### 1) 終身雇用の変容

ここまで展開されてきた能力主義管理によって、日本的雇用慣行はどのように変化しているのだろうか、これを述べて、この稿を締めくくりたい。

正規従業員の採用にあたっては今後も、新規学卒者の定期採用方式に基本的な変化はないであろう。しかし、人材編成のハイブリッド化が進められるなかで、正規従業員の増大は抑制される一方で、中途採用、スカウト人事・パート・アルバイト、派遣社員等は増大するであろう。

大企業でみられるようになった、このような雇用方法は、しかし、正規従業員の「終身」雇用慣行を薄めていくことを意味しない。多様な雇用形態の非正規従業員の存在は、経営環境の変化に対応する雇用調整の役割を果し、逆に、正規従業員の終身雇用を守る形で作用しているからである。

しかし、その一方で、正規従業員も以前のように、長期に勤めてきたその企業で定年を迎えることは難しくなっている。定年延長に伴う企業の対応をみると、定年前出向、移籍の促進、早期退職優遇制度、高齢者会社の設立、さらに役職定年制の導入強化等が挙げられる。それらは直接的には、中高齢正規従業員のスリム化策ではあるが、人事戦略へと高められ、終身雇用で終身雇用の場を保障するという位置づけを与えるようになっている。

こうした動きは、能力開発・活用の活性化による従業員異動の活発化策とも連動している。技術進歩の加速化、企業組織のスリム化・機動化に対応するために、能力開発・活用は専門職制度の本格化へと向うことが予想される。専門職の本格化によって、専門職がそれとして純化していけば当然、その分野での個々人の職務遂行能力の評価はつけやすくなる。したがって、その能力の有効活用のために、企業内における「柔軟」な人の配置はさらに促進されていく可能性は増すことになる。それにとどまらず、その最適活用のために、企業を超えて企業グループにまたがる配置が増えていくと思われる。なぜなら、専門職として特化すればする程、企業内での再配置が難しくなる側面も強まるからである。

かくして、終身雇用は今後も、大企業の基幹的従業員の中で存続するが、その形態は一社終身雇用制でなく、企業グループのいずれかの企業で定年を迎えるという広域終身雇用制に移行していくといえよう。

## 2) 年功賃金の変容

年功賃金はかつて、必要生計費の上昇に見合った賃金水準の保障という側面ばかりでなく、技能・熟練の上昇に対応した賃金の上昇という側面を有していた。長期継続雇用の中で技能・熟練の形成が行われていたから、長期勤続年数の者ほど熟練者という図式が成立しており、勤続年数、年齢は能力形成の代理指標であった。



しかし、低成長期に入って、この図式は成り立たなくなった。急速なME技術革新や組織改変の中で、また従業員の高齢化の中で、同一の企業内教育訓練を前提とした能力開発において、同一年齢の個人間の能力格差が顕著になったからである。こうした中で年功に基づいた賃金をとり続けられれば、経営側には高い人件費として結果するだけでなく、従業員間にも公平な賃金に対する納得性の差異が生じることになる。

能力主義賃金といわれる職能給、とりわけ併存職給は、年功賃金の生活保障給的側面と能力給的側面を分離し、前者を年齢給（本人給）、後者を能力給として純化し、これらを統合したものである。したがって、それは当初より、時代に合せて年功賃金を修正するという性格をもち、年功的性格をひきずらざるを得なかった。だから、日本の賃金の能力主義化または職能給化というのは、能力評価の基準を明確化しこれを能力給に正確に反映させることと、基本給の中で年齢給に対する能力給の割合を増すことであった。

実際、賃金の職能給化は、基本給に占めるその割合を高める形で進められている。労働省「賃金労働時間制度調査」（1983年）によれば、1980、1981、1982年で基本給（82.7%）のうち仕事給（最近の仕事給はほとんど職能給である…筆者）の割合がそれぞれ、18.1、19.4、20.7%と着実に高まっている。

近年、基本給に占める能力給の割合が一層高まり、年齢給・本人給との割合が4：6から6：4に逆転するケースが出てきている。このような配分割合の変更は、実際には、年齢給が下方硬直的であるため基本給増額するとき、その増額分を能力給の方へより多く振り分ける形で行われる。これに応じて各年齢における両者の配分割合も変ってくるわけで、20代前半では依然として年齢給の割合は高いものの、それ以降は急速に能力給の割合

が高くなり、30代前半で逆転するケースが出てきている。

こうした傾向の中で、従業員の賃金は、20代前半では年功賃金の性格を依然として色濃く持ちながらも、30代前後になると各個人間における賃金の格差が目立つようになってきている。そして40代に入ると、基本給は職能給のみになり、本人の能力・業績に応じて処遇されることになるから、格差は極めて大きいものになる。

最近、大企業で導入され始めた管理職（マネジメント・クラス）層の年俸制は、企業が管理者を目標管理によって管理能力を高め業績向上を指向させ、これを処遇に結びつけようとするものである。そのようなものとして、それは能力主義を徹底し、管理職の処遇から年功的要素を取り除こうとする賃金である。したがって年齢が上昇するにつれて賃金も上昇するが、上昇要因は年齢よりもますます能力そのものに移ってきている。

かくして、日本の賃金は、年功賃金の職能給化という形で進行しつつある。しかし、それが完全な職能給になるか否かは予測できない。それは初任給水準の行方にかかっている。職業経験のない新規学卒一括採用が続く限り、初任給と20代前半の賃金が低い水準にとどまらざるを得ないから、賃金は年功的性格を引きずらざるを得ないと思われる。しかし、30代、40代になるにつれ、かつてのように年齢差を基本とした処遇は比重を低め、能力差に応じた賃金が一般的になると予想される。

#### 注

- 1) 孫田良平「『日本的雇用慣行』の現実と課題」（労働大臣官房政策調査部編『日本の雇用慣行の変化と展望（研究・報告編）』大蔵省印刷局，1987年，P.133）。
- 2) 同上，P.133。
- 3) 同上，P.133。