

経済と経営 23-4 (1993.3)

〈論文〉

「能力主義管理」と日本の労働者

鈴木良始

目次

はじめに

1. 「能力主義管理」への示唆——職務給の挫折が意味するもの——
2. 「能力主義管理」受容の契機
 - (1) 「絶対考課」の展開
 - (2) 「絶対区分」の展開
3. 「能力主義管理」の矛盾
 - (1) 「絶対考課」「絶対区分」の推進と抑制
 - (2) 「能力」概念の拡張と労働の無際限性
 - (3) 人事考課と矛盾の展開
4. 「能力主義管理」と労働意志——結び——

はじめに

日本企業の男子正規従業員の労働について語るとき、管理、事務、生産など職種形態の区別なく、いわゆる「能力主義管理」が与える影響は最も基底的なものである。しかし、その重要性和身近さにもかかわらず、先行する研究の蓄積は必ずしも十分ではない。近年さまざまに問題にされる日本の企業労働者の現実の労働をもたらすうえで、「能力主義管理」の果たす役割の重要

性が指摘されながら、なお現状は十分な解明がなされたとは言えないように思われる。もちろん、幾つかの先行する優れた研究がすでに基本的な論点を論じている。論を進める中で触れるように、以下の研究においてもそれらから多くを教えられ、また触発されている。しかし、問題はなお基本的な点で残されているように思われる。

論点は主として三つある。第一に「能力主義管理」制度は如何なる点で労働者に受容され制度として安定しているのか、また第二に「能力主義管理」の内包する矛盾は何なのか、そして第三に「能力主義管理」はその如何なる機能が、どのように労働者の勤労意識の形成に作用し、日本的な高密度労働の現実を生み出すのか。この互いに無関連ではない三つの論点において、筆者はとりわけ研究の現状になお深められなければならない論点が残されていると考える。そこで以上の三つの問題を究明し論ずること、これが小論の目的である。

1. 「能力主義管理」への示唆——職務給の挫折が意味するもの——

日本企業は1960年代後半から「能力主義管理」を採用しはじめるが、その本格的展開（採用企業の広がりと言金中の能力給割合の増加）は70年代後半から80年代にかけてである¹⁾。この20余年の「能力主義管理」展開の背景をなす各時期の経済状況は、例えば1960年代後半の労働力不足による賃金水準の上昇、資本自由化と国際競争の脅威、70年代後半以降においては石油危機・低成長、そして円高・貿易摩擦と、それぞれの時期段階に応じて異なるので

1) 日経連職務分析センター編『新職能資格制度—設計と運用—』日経連弘報部、1980年、23-25頁。同『職能資格制度と職務調査』日経連広報部、1989年、10-12頁。黒田兼一「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、74-75頁。平尾武久「現代日本の労務管理と労働組合運動(2)」(札幌大学)『産研論集』第9号、1992年、など。

あるが、しかし、その導入・発展を貫く企業側の必要はやはり「労働効率改善」「企業体質強化」による企業競争力の強化であった²⁾。「能力主義管理」は、「労働効率改善」の方向で労働者の働きぶりに刺激を与える効果的な管理制度を求めた日本企業の執拗な努力の結果に他ならない。

しかし、「能力主義管理」を理解する場合に必要な背景となる論理にはもう一つの側面がある。労働効率の追求という直接の目的のためにも、管理制度に求められた一つの必須の条件は、その制度の下で管理される労働者の抱く価値観、気分感情にそれが或る程度適合しなければならないということであった。なぜなら、能率刺激のための人事制度である以上、労働者の多数部分の反撥や不満を招くようでは能率刺激の直接目的自体が損なわれたからである。かくて、「能力主義管理」という管理制度は、企業の論理と労働者の論理の二つの要請を条件とし動因としながら、その導入から現在の姿へと展開してくることになる。「能力主義管理」制度の性格を理解する場合の背景をなす要点であり、以下の小論の分析は、全体をこの視角で一貫している。まず、「能力主義管理」の前史からみていこう。

「能力主義管理」の成立過程は、その導入以前の既存の管理制度からの転換と模索の過程であった。それはまず何よりも、勤続年数を最大の基準として処遇する年功的処遇方式の再編意図から出発していた。年功的処遇といっても、もちろん、昇進や昇給が文字どおり全く年功を基準に行われていたわけではなかったが、働きぶりによって処遇に格差がつく程度はやはり小さく、全体の基調は勤続年数による処遇であった。そうであればこそ、企業側からみれば年功的処遇は「ぬるま湯的な適当に働く主義³⁾」、「休マズ、遅レズ、働カズ式の微温的職場風土⁴⁾」と認識され、経営環境の要請を効果的に従業員の

2) 日経連能力主義管理研究会『能力主義管理—その理論と実践—』日経連弘報部、1969年、52-53、63-64頁。前掲『新職能資格制度—設計と運用—』、19頁など。

3) 前掲『能力主義管理—その理論と実践—』55、510-521頁。

働きぶりに反映させるために、日本企業は能率刺激要素を年功制の中に格段に強めることを求めたのであった。「労働効率改善」とは要するに年功制への挑戦であった。

日本企業はこの年功制の再編に、当初、職務等級制＝職務給の導入で対処しようとした。職務給の追求は 1950 年代から 60 年代半ばまで続いた⁵⁾。それは、当然のことながら、賃率のより高い上位職務への移動（職務昇進）が「先任権」というマギレない年功基準（勤続年数順）に基づいて運用されるという、アメリカ的労使関係に発達した制度の日本への導入を意味するものではなかった。それでは職務給導入の管理的意味がなかった。職務昇進を人事考課によって管理的に律することを通じて年功制の如上の管理的弱点を克服するものとしてこそ、職務給が追求されたのである⁶⁾。

それゆえ、職務給の追求とその後の「能力主義管理」は、管理意図はまったく同質であった。職務給の導入史は「能力主義管理」に至る日本企業の能率刺激的管理制度追求の前史であったといえる。違いは、職務給は労働者の強い反対を受けたが、「能力主義管理」（職能給）はそうではなかったということ、職務給制度の難渋を経て「能力主義管理」が導入され展開してくるということであった。

導入された職務給に反対する労働者の声は非常に強いものであった。例えば、1964 年の調査では、日本鋼管の労働者の 59%、富士製鉄の労働者の 75%

4) 前掲『新職能資格制度—設計と運用—』20 頁。

5) 石田光男『賃金の社会科学—日本とイギリス—』中央経済社、1990 年、29—44 頁。

6) 日本経営者団体連盟『職務給の研究』日経連弘報部、1955 年、12、14、426—432 頁。
1962 年に導入された職務給に対し、八幡製鉄労組は「昇進は原則として同一作業系列内における序列の先任権順によって行い、人事考課は認めない」という立場で制度運用の是正を要求したが、会社側は「人事権の問題」だとしてこれに一步も譲歩しなかった（総評・中立労連春闘共闘委賃金専門委員会編『職務給—その理論と闘争』労働旬報社、1966 年、292—293 頁）。

が自社で既に実施されていた職務給に明確に反対していた。賛成はそれぞれ25%、15%でしかなかった⁷⁾。職務給は、労働者の受容獲得という能率刺激制度の必要条件を満たすことに成功しなかったといえる。逆に言えば、これに続いて導入された「能力主義管理」制度が普及を見たということは、それが労働者の受容という条件を或る程度満たすことに成功したということであった。「能力主義管理」は日本の労働者の何をとらえたがゆえに定着したのかという問題は、職務給がなぜ忌避されたのか、その理由を考察するところから推定しうる。職務給の困難をどう理解するかは、「能力主義管理」の理解を左右する重要な要点なのである。

職務給の第一の困難は、労働者に定着していた年功的処遇を是認する志向態度との明確な衝突であった。年功的な処遇制度は、後述するように日本の労働者の意識と欲求に完全に一致していたわけではなかったが、基本的にはその中に深く定着していた。この点は、1960年前後に実施された民間大企業労組や国鉄・全逓の組合員賃金制度意識調査、或いは日本生産性本部などの実施した調査結果に明らかである。総評加盟6単産（炭労、国鉄、全逓、合化、私鉄、全国金属）の調査では、年功制の表現である勤続による定期昇給制度を支持する者の割合は各組合において8割から9割と圧倒的であり、また①「同じ仕事をしていても年をとれば生活のことがあるから賃金が上がるのが当たり前だ」と、②「若くても一人前の仕事をしていれば年令に関係なく同じ賃金をとるのが当たり前だ」の二つの考え方についての調査では、職務給に通ずる②を支持する割合は各組合とも1割以下であり、また組合間に若干のバラツキがあるが「①に賛成」と「①に賛成だが②もとり入れる」の合計が各組合調査において各々60～80パーセントを占めた⁸⁾。最も詳細な集計結果が得られる国鉄の場合を第1表に掲げておく。

7) 上掲『職務給—その理論と闘争』、339—342頁。

8) 総評調査研究所『賃金意識調査報告』労働出版社、1959年、各頁。また、津田眞激

第1表 国鉄労働者の賃金意識 (田町電車区)

(%)

回答選択肢 年 齢	①に賛成	②に賛成	①に賛成だが ②もとり入れる	②に賛成だが ①もとり入れる	不 明
20歳未満	6.7	13.3	66.6	6.7	6.7
20 ~ 30	25.5	7.0	42.0	24.0	1.5
30 ~ 40	50.0	5.5	35.9	5.5	3.1
40 ~ 50	38.5	5.1	46.2	5.1	5.1
50以上	64.3	6.2	35.7	0	0
全 体	34.9	6.2	41.9	14.5	2.5

(注) 今後の賃金のあり方について、①同じ仕事をしていても年をとれば生活のことがあるから賃金上がるのが当たり前だ。②若くても一人前の仕事をしていれば年齢に関係なく同じ賃金をとるのが当たり前だ。以上の二つ及びその組み合わせの中から選択。

(出) 総評調査研究所『賃金意識調査報告』1959年、187-188頁。

このように職務給は、まず第一に労働者意識に定着していた年功的志向と衝突せざるをえなかった。なぜなら、配置された職務の等級に対応して、年齢や勤続と無関係に賃金が決まる職務給は、原理的に年功制とは相容れないものであった。急速な技術導入による「技術革新」の展開は旧型技術に基づく熟練を無意味化して年齢・勤続年数と保有技能・知識の間の並行関係を曖昧にしつつあったとはいえ、労働者の自己意識においては相変わらず勤続年数は一人一人の日々の努力の積み重ねの確かな表現であった。したがって、たとえ日本の労働者が年功志向意識と同時に、年齢・勤続年数一本槍で処遇評価するのではそれはまたそれで不公平であり努力の「はりあい」がないと考えたとしても、それに言わば乗じて導入される管理制度が、年齢・勤続に伴う所得上昇という枠組みを無視できるわけではありえなかった。能率刺激制度も年功的形式の中に納まるのが条件であった。日経連の次の指摘もこれを示すものである。

「(わが国の定期) 昇給制度においては……勤続褒賞或いははげみとしての心

理的な意義が強調される。わが国の労働者の感情として、このことは無視し得ないし、又企業の側からするも、わが国企業の現状は一般的には長期勤続を予定しているのであって、何らかの面においてこの種考慮は必要と考えられる。この意味においては職務給においても若干の救済、対応策を妥当とするであろう⁹⁾。」

職務に応じて支払う職務給では、原理からいって、賃金支払額の高低は年齢・勤続と無関係である。範囲職務給などの形で技術的に一定の対応は出来ても、職務給の原理的性格を強めれば強めるほど、処遇は各人が就く職務に制約されるという本来の性格が強まらざるをえない。賃金上昇は、上位等級の職務に職務昇進しなければ難しい。こうして職務給は、年齢・勤続に伴う賃金上昇を努力の一つの証しと感ずる日本の労働者の意識と衝突せざるをえないものであった。もちろん、年齢・勤続の積み重ねと仕事の熟練・知識の獲得は一定の比例関係にはあるので、原理的な障突はどうあれ、職務給においても結果的には勤続の長い者がより上位の職務につく傾向はあり、そういう形で年功制との調和が可能との議論もあった¹⁰⁾。しかし、ここにおいてこそ職務給は、労働者の論理との間で、最大の困難にぶつかるのである。

各等級の職務定員が企業の組織原理（組織の必要作業量と一人分の作業量・作業速度）によって限られている以上、職務給制度は、「自分には能力も意欲もあり、これまで努力もして来たのに、上位職務に就けないがために処

9) 日本経営者団体連盟『職務給の研究』, 20頁。括弧内は鈴木。次の国鉄中年労働者の声はこの問題に対する一つの代表的な不満を示している。「今の職務給では停年になる前に頭打ちとなる。そうなれば働くはり合いがなくなるから、自分は停年前でもやめてしまうつもりだ。今の職務給……を廃止することが無理なら、昇給額を今の半分にしてもいいから、停年退職するまで昇給するようにしてほしい」(前掲『賃金意識調査報告』, 189頁)。

10) たとえば、小池和男『賃金』ダイヤモンド社, 1966年, 122頁以下参照。

遇に反映されない」という広範にして深刻な不満を避け難かった。職務給に対する強い不満は、努力しても、能力と意欲があっても、ポストが空かぬ限りは職務昇進は適わず、それゆえ賃金が上がらないという、「職務と能力の不均衡」問題、「頭打ちの問題」であった¹¹⁾。それはいわば、努力に対する公平な処遇という労働者の要求が、ポストの制約という職務給に固有の原理によって競争主義の無情さへと転轍され裏切られることに対する抗議を意味するものであったといつてよい。

以上のように、職務給が労働者の論理と衝突し強い反対にぶつかったのは、一つは年功的賃金上昇自体が努力に報いる一つのかたちと考えられ定着していたということ、もう一つは個々の「働きぶり」に処遇するにしてもそれは各人の努力・意欲に対して公平に反応するものでなければならないということ、この二つの問題においてであった。日経連はこれにかなり早くから気付いていたが、職務給でもこれに技術的に対処可能とも考えていた。例えば 1955 年に公刊された『職務給の研究』では次のように述べている。

「理念的には副次的であるが、実践的には主要な注意として十分に配慮すべきことは、……いかに摩擦を極小にして円滑に職務給を適応させてゆくかという弾力的な、漸進的な配慮の必要性であり、より具体的には、勤続の価値をどういう形でどういう建前でどの程度認めるか、の問題及び、ポストなきため昇進しえぬ優秀者をいかなる形においていかなる立場をとって、どの程度救ってゆくかの二つの問題がそれぞれ企業の実情に即して検討されねばならぬということである¹²⁾。」

しかし結局、職務給はこの二つの問題を克服することができなかった。「職

11) この点に企業側は早くから気付いていた。「いわゆる頭打ちの問題は職務給に対する最も強い労働者の反対点といわれる。……とくに職務給の賃金中に占めるウェイトが大となる場合はこの種労働者の感情は無視し得ないといわねばならない。」(日本経営者団体連盟『職務給の研究』, 21 頁)。

12) 前掲『職務給の研究』, 25 頁。

務と能力の不均衡」,「頭打ちの問題」が深刻な困難として最後までついてまわったということである。というのも,「職務と能力の不均衡」,「頭打ちの問題」と表現されるところには,実に職務給の以上の二つの困難が集約的に表現されていたからである。

ところで以上の二つの問題のうち,後者の問題に現れた日本の労働者の志向内容については,今少し検討しその含意を確認しておきたい。年功賃金を広く支持した同じ労働者の意識の中にも,仕事の苦勞や努力や能力が違う以上は,年齢・勤続が同じなら処遇が全く同じというのでは逆に悪平等だという感情が同時にあった。職務給の推進にあたって企業側が示した「同一労働,同一賃金」という呼びかけは,労働者のこの意識に働きかけようとしたものであり,その限りでは労働者は職務給の中に一定の肯定すべきものを見たはずであった¹³⁾。しかし,職務給は,勤続(年功)ばかりでなく個々の努力をも評価してほしいという労働者の欲求に応えるはずでありながら,実はそれさえも裏切るものであったのである。職務給に対する労働者の如上の第二の不満の重要な示唆は,まさにこの点にある。

重要なのは次の点である。日本の労働者が働きや能力によって労働者間にただ「格差」をつけよと望んだに過ぎないのならば,職務給もその限りでは「はりあい」に応える制度であった筈だということである。労働者の中から誰を上位職務に職務昇進させるかの人事考課が公平に行われるかぎりには,努力や意欲,能力において最も優れたものが先に職務昇進するのであるから,能力や努力は競争過程の結果として職務給に反映されるからである。より劣った者は次の順番を待てばよいということである。しかし,現実には職務

13) たとえば,総評調査研究所『賃金意識調査報告』,各頁参照。また,前掲『職務給—その理論と闘争』316-318, 338頁。日本経営者団体連盟『職務給の研究』18頁。高梨昌・小林謙一・山本潔・神代和欣『日本の賃金—その論理と実態—』日本労働協会, 1965年, 98-99頁。

給は労働者に激しく拒絶された。なぜか。如上の「職務と能力の不均衡」の不満が示すところは、労働者が求めた「はりあい」が単なる相対格差づけ（競争主義）ではなく、一人一人の努力や能力向上が相対比較としてではなくそれぞれの努力の程度に応じて素直に処遇に反映されること、努力すればその努力に応じて人数制限などなく誰でも直接に評価されること、これであったということである。しかし、職務給は就いている仕事と賃金が対応し、そして職務には定員がはっきりしている以上、このような労働者の求める「はりあい」を最も露骨な形で裏切らざるをえないものであった。日本の労働者が職務給に対して示した不満は、職務給の「相対区分」のあまりに露骨な無情さに対する拒絶であった。換言すれば、その不満は、日本の労働者の求める「はりあい」が、年功的な年々の賃金上昇と併せて、いわゆる「絶対考課」「絶対区分¹⁴⁾」の処遇制度であることを示していた、といえるのである。日本企業の職務給追求の努力が挫折する過程の最大の示唆はここにある。

職務給から「能力主義管理」への展開を先駆的に論じた石田光男氏は、しかし、職務給の孕んだ問題点を以上のように把握していない。たとえば日

14) 「絶対区分」「相対区分」とは、人事考課の一定の基準と一定の処遇との間の関係のマギレの無さの有無を示す用語である。この場合、評価基準それ自体のマギレの無さは前提である。このような評価基準それ自体のマギレの無さ（客観基準による評価、すなわち労働者間の順位づけによる相対比較ではなく客観基準をどの程度上回ったか下回ったかで評価する方式）を狭義の「絶対考課」という。この「絶対考課」を前提にして、次にその考課結果を処遇に対応させる段階で、評価対象者の順位付けに回帰して（上位何名というように限って）相対処遇するのが「相対区分」であり、評価基準を満たすことと具体的処遇との関連までもが客観的でマギレ無く、或る基準のクリアは人数に無関係に或る処遇と結び付くのが「絶対区分」である。年功制と並んで、処遇制度に対する日本の労働者のもう一つの欲求は、「絶対考課」と「絶対区分」であるといえるのである。職務給は原理上不可避免的に「相対区分」である。「絶対考課」「絶対区分」に関しては、例えば次を参照せよ。齊藤清一「昇格管理基準の設計と運用実務」『賃金実務』No. 616(1989年), 17頁。

経連による次のような問題指摘はまさに職務給の甚だしき「相対区分」問題を指摘したものに他ならないのであるが、石田氏はこれに異なる解釈を施している。

「労働者は、……その賃金はかれらの、誠心や緊張や努力などの主観的なものに直ちに報ゆるものであってほしいと感じている。賃金が客観的な仕事の重要性や困難性や熟練度によって決定され(すなわち職務給, 鈴木), 又その職務に異動がない限り賃金は個人の努力如何ではどうにもならぬという, いわば人格的主張に対して直接に応ええないこの制度の無情性は正しく認識されねばならない¹⁵⁾。」

石田氏は以上の叙述を、職務給の評価対象の狭さと日本の労働者の抱く広く曖昧な人格的能力を評価することを公平とする考え方¹⁶⁾との「矛盾」、これを日経連が意識していたことを示すものと主張する。石田氏にあっては、職務給が遭遇した「真実の困難」は、それが本性とする「相対区分」問題ではなく、職務給の評価対象の狭さであった¹⁷⁾。しかし、素直に読むかぎり、上記日経連の認識するところがそのような「矛盾」であるとは読めない。また、

15) 日本経営者団体連盟『職務給の研究』1955年, 89-90頁。

16) 前稿でも示したように、石田氏は、日本の労働者は、「capabilityとしての『能力』というよりは『人柄』とか『人格』の良さ高さにより『よくできる』という評価をうける」というような、幅広い人格的「能力」を基準に評価されることを公平と考える「公平観」をもつと主張する。前掲書, 26頁。この「能力」観については前稿で取り上げた。「競争主義的労働者像への反省—日本の労働者は競争秩序を欲しているか—」札幌大学『経済と経営』23-3(1992年), 22頁。

17) 石田光男, 前掲書, 36頁。関連する問題として、職務給においては仕事の内容自体が狭く限定され、幅広く柔軟に仕事を行う日本的な職務配分に職務給は適合しない、という論点がありうる。しかし、現に導入された職務給のゆえに職務配分が限定されざるをえなかったという問題はなかったように思われる。この問題は職務区分の広狭によって解決されうる問題である。

職務給における働きぶりの評価が特別に狭いものであるとはいえない。職務給それ自体は担当職務に対応するが、その職務昇進における人物査定の内容は特別に「狭い」ものではなく、職務給制度と「能力主義管理」の間で、企業が評価するものに広狭の大きな違いがあると主張するのは困難であろう。

石田氏は、「能力主義管理」が日本の組織労働者の強い反対を受けなかったという事実を、日本の労働者が競争主義を志向しており、それが「能力主義管理」と重なり合ったことを示すものと解釈した。しかし職務給が労働者の激しい抵抗を受けた最も大きな要因は、まさにその露骨な競争的相対主義であった。職務給は、役職昇進の相対主義を既存の年功的賃金上昇全般へはばかりなく拡張することを本質とするものであった。日本の労働者は、職務給を通して、この露骨な競争主義、甚だしき「相対区分」を拒絶したのである。

まとめよう。年功的賃金制度と調和し、かつ各人の努力が虚しくならないような「絶対区分」評価、これこそ日本の労働者の求めたものであった。職務給は、この二つの欲求と激しく衝突したがゆえに定着することができなかった。翻って、「能力主義管理」が職務給とは対照的に兎も角も制度として定着したという事実は、このような日本の労働者の二つの志向に少なくとも或る程度はそれが適合するものであったこと、適合するように発展して来たことを示唆する。「能力主義管理」制度が受容された理由は、日本の普通の労働者が競争をそこにみただけからではなく、このような日本の労働者の論理に適合する内容をそれが限定的にはあれ含んでいたからであった¹⁸⁾。しかし勿論、「能力主義管理」の現実は以上の労働者の欲求と全く同じなのではありえ

18) 労働者の二つの志向の一方（年齢・勤続ばかりでなく各人の努力が評価されるべきだという考え方）のみが「能力主義管理」=職能給に具体化されているのではない。「能力主義管理」には二つの志向が共に具体化されていると考えるべきである。したがって例えば、いわゆる併存型職能給体系（近年の動向では年功給と能力給の比率が5対5から4対6程度）の能力給自体に二つの志向が込められているといえる。職能給は、年功制の否定ではなく能力主義的再編である。

ない。「能力主義管理」が企業の管理制度に他ならないところからくる必然的要請によって、労働者の論理が制約・転轍される程度に応じて、そこには「能力主義管理」に固有の矛盾、運動を認めることができる。節を改めて検討していこう。

2. 「能力主義管理」受容の契機

導入後 20 余年の「能力主義管理」の歴史には、二つの展開、すなわち「能力」基準の明確化（客観基準に基づく「絶対考課」）の進展と、評価結果と処遇の対応関係の「絶対区分」化の方向での一定の展開を認めることができる。まず前者から述べる。しかし、そのためにはまず「能力主義管理」制度の基本的な理念の確認から始めなければならない。

(1) 「絶対考課」の展開

「能力主義管理」制度を理念的に描き出せば次のようになろう。——職務給から「能力主義管理」への展開は、賃金評価基準の属職基準から属人基準への展開を意味する。すなわち、「能力主義管理」が制度理念上その評価基準とするのは「職務遂行能力」である。職務遂行に必要な「知識」と「技能」は勤続に伴う努力と多様な経験によって習得され、向上していく。こうして日本的な雇用慣行の下で職務遂行能力は勤続とともに次第に高まっていく。「能力主義管理」はこの属人的な職務遂行能力の発展程度に応じて処遇するといふのであるから、その理念通りであるかぎりには職務給のような職務ポストの制約という問題はない。一人一人の能力向上と努力の積み重ねに賃金処遇を対応させうる形式を備えた制度だということになる。年功的志向とも調和する。そしてもちろん、企業の期待に応じて能力形成に努力するものがより高く評価されるのであるから、企業側からみた年功制の「微温」性の克服という要請にも応えうる。以上が「能力主義管理」制度の基本的な理念である。

このような「能力主義管理」の理念の具体化が、「職能資格制度」である。「職能資格制度でいう職能とは、あくまで職務遂行能力のことであり、職務と直接関係のない能力は除外されている。……企業が経営上必要とする“仕事”の遂行過程で発揮することを期待し、要求する能力¹⁹⁾」である。「職能資格制度」は、この職務遂行能力の向上・発展程度を職能資格序列にあらわし、そこに社員一人一人をその職能の発展段階に応じて格付けする。そしてこの職能資格への格付けを基準に、各人の賃金、仕事配分、能力開発など、人事処遇全般が展開されるというわけである。最も重要な賃金についていえば、毎年の定期昇給額(率)の水準が資格等級にリンクしている。上位等級へ昇格するに連れて昇給水準が上昇する。また一時金の支給率や退職金も資格等級にリンクしていることが多い(第2表参照)。昇格が賃金を左右し、昇格に遅れることは賃金上昇の顕著な不利となって現れる。「能力主義管理」=「職能資格制度」における処遇の軸をなすのは、「能力」の評価すなわち昇格管理ということになる。

第2表 資格と賞与・一時金、退職金とのリンク

[単位：社、()内は%]

産業・規模	合計	賞与・一時金、 退職金のすべ てにリンク	賞与・一時金 のみリンク	退職金のみ リンク	リンクしない	無回答
調査計	147 (100)	81 (55.1)	37 (25.2)	5 (3.4)	21 (14.3)	3 (2.0)
1,000人以上	62	40	14	1	5	2
300～999人	40	21	12	3	4	0
299人以下	45	20	11	1	12	1
製造業	74	44	20	1	9	0
非製造業	73	37	17	4	12	3

(注) 1991年調査

(出) 『賃金実務』No. 665 (1991年)

19) 日経連職務分析センター編『新人事考課制度の設計と活用』日経連広報部、1989年、23頁。

以上のような枠組みをもつ制度が労働者側からみても合理的であるためには、まず、「職能資格基準」が明確になっていなければならない。職務遂行能力の発展程度に応じて格付けし処遇すると言ってみても、実際にその基準が明確でなければ、処遇に対する労働者の納得は得られない。この合理性、納得性問題が、「能力主義管理」のこれまでの展開において、企業にとって無視できない圧力要因、制度の形成要因として働くのである。しかし、「能力主義管理」の導入以後、基準の明確化への圧力となった要素は労働者の納得性だけではなかった。基準の明確化はそれ自体として企業目的にも適うものであり、一定の側面では積極的に推進すべき必要があった。すなわち、各労働者にとって何が評価され何が不足しているか、企業は何を期待しているか、次の職務遂行能力開発の目標は何か、このような基準が明確でなければ、企業は労働者から十分な努力が引き出せないということであった。

人事専門家や実務書が繰り返し「職能資格基準」の客観化の必要性を説き、また事実としても、「能力主義管理」制度が導入以降徐々にではあるが「職能資格基準」を明確化する方向で発展してきているのは、以上の二つの理由・圧力が制度に作用してきたからだといえる。基準明確化の必要を説く主張を引用してみよう。

「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要求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²⁰⁾。」

「……これまでの人事考課では、人と人との相対比較が中心で、考課にあたっての基準も抽象的な表現、形式的な尺度によるものが多かった。相対考課によ

20) 楠田丘『職能資格制度(第二版)』産業労働調査所、1979年、66-67頁。

る人事考課では、たとえば職能開発・育成の動機づけをしようにも『だれだれを見習え』といった助言・指導の資料としてしか使えない。……見習うべき対象者の、どこをどのように見習うべきか具体的に指摘することはさらにむずかしい。あらかじめ考課の基準を明らかにし、この基準に対し……上回ったか下回ったかを考課する。このようなとらえ方を絶対考課というが、新しい人事考課制度では、この絶対考課を取り入れる例がふえている。

絶対考課の特徴と利点は次のとおりである。①考課基準が明確なため、考課がやりやすくなり、考課結果にずれが少なくなってくる。②被考課者に対して、どうしてこのような考課をしたかが、考課基準に照らして明確に説明ができるので納得が得やすくなる。③考課基準、さらには考課結果をもとにして、本人の職能開発、自己啓発への動機づけが可能となる²¹⁾。」

しかし、以上のような主張は「能力主義管理」導入時には殆ど見られないものであった。1969年に大部の『能力主義管理—その理論と実践—』として公刊された日経連「能力主義管理研究会」の報告内容は、同「研究会」の2年に亙る検討の集大成であり、「能力主義管理」思想のいわば導入時点における体系的宣言ではあった。しかし、そこではまだ基準の客観化、職務評価に基づく「職能資格基準」の作成による明確化という主張は殆どみられない。例えば、同書が当時の先進事例として挙げているものが第3表であるが、みられるように各資格等級にどのような能力が必要なのか極めて抽象的であり、資格等級区分は社員を「能力」の名の下に形式的に区分けして処遇するための便宜的区分の域を出るものではなかった。

既に述べたように「能力主義管理」も職務給と同様に、日本企業にとっての直接の導入意図は年功的賃金管理の「微温」的性格に査定要素を大幅に持ち込むことであった²²⁾。年功賃金カーブに言わばより細かく数年単位で職能

21) 日経連職務分析センター編『新人事考課制度の設計と活用』27-28頁。

22) むろん役職昇進については従来から査定を加え得たが、昇進査定の仕事ぶりに与える刺激だけでは管理効果が低かったということである。

第3表 職能資格区分 (1967年10月F製鉄)

職 能 区 分	要 件
理 事	部長または部長に準ずる職務を遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者。
副 理 事	副長または副長に準ずる職務を遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者。
参 副 参 事 事	課長もしくは課長補佐またはこれらに準ずる職務を遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者。掛長または掛長に準ずる職務を遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者。
主 事	3分類職務または作業長の職務もしくは作業長に準ずる職務を遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者。
主 担 当	2分類職務または工長の職務もしくは工長に準ずる職務を遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者。
一 般 社 員 級 1	1分類職務または工長以上を除く職務 (以下「一般の職務」という。) を優秀に遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者。
一 般 社 員 級 2	1分類職務または一般の職務を標準的に遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者。
一 般 社 員 級 3	1分類職務または一般の職務を標準的に遂行するには能力、経験が充分でないと認められる者。

(注) 表中3分類ないし、1分類とは職能給上の職務分類であって、その定義は次のとおり。

職 務 分 類	定 義
1 分 類	掛長もしくは上級者から具体的に指示された業務処理方法または細かく定められた基準に従って通常の知識および若干の経験に基づく簡単な判断を伴う定型な職務
2 分 類	掛長もしくは上級者から一般的に、もしくはやや具体的に指示された業務処理方法、または定められた規定基準に従って単独でまたは下級者を指導しながら、やや程度の高い基礎知識もしくは専門的(部門内)知識またはかなり長い実務経験に基づき判断し、企画または折衝することを必要とする職務
3 分 類	掛長から指示された一般的な業務処理の方針または要点に従って単独で、また下級者を指導もしくは統括しながら、高度かつ広範な基礎知識もしくは専門的知識または多年にわたる実務経験に基づき判断し、企画または折衝することを必要とする複雑かつ困難な職務

(出) 日経連能力主義管理研究会『能力主義管理—その理論と実践—』日経連弘報部、1969年、335—336頁。

資格として昇給段差を設定し、その資格昇格に査定を加えることで、従業員全体により日常的に「労働効率」向上への刺激を与えること、それが「能力主義管理」の目的であったとあってよい。それゆえ極端に言えば、職能資格区分が能力区分の実質を持ち合わせず便宜的な区分に過ぎなくとも、年功昇給に昇格査定という楔を打ち込むことができれば差し当たりの管理目的は達せられたのであった。年功賃金カーブに幾つもの段階区分を入れることそれ自体がまずは問題だったといえる。

このように導入当時は、「職能資格基準」はまったく曖昧であった。しかし、基準が明確でないとすれば、能力主義的処遇の強化は、ただちに基準の不明確性への強い不満となって現れたであろう。処遇基準の不明確さへの不満の強さと「能力主義」化の進展度合いは正比例の関係として現れたはずである。基準の不明確さにも拘わらず労働者が導入された制度に当初強い不満を示さなかったとすれば、それは、資格区分は導入されても実際の昇格運用が年功的に行われたということであったであろう。それは、「能力主義」化を実質的には出さないということであった。1970年代半ばまでの制度運用の実態はこのようなものであったとあってよい。基準が不明確なまま職能給割合を高め、昇格査定を強めることは、労働者の強い不満を引き起こさずにはおかず、それは出来なかったということである。幸にして日本企業は1960年代後半から第2次高度成長期に突入し、60年代半ばに危惧された日本経済の開放経済体制への移行に伴う経営苦境の予想は杞憂に終わり、「労働効率改善」の緊急度は制度導入後暫くは弱まっていたのである。

それゆえ、「能力主義管理」の本格的導入は、経済情勢の深刻化への経営的対処が日本企業の全般的な流れとして現れるまでのタイムラグも含めれば、1970年代末以降ということになる。そして、本格的な「能力主義」化が必要となったそのとき、能力基準の明確化は、納得性の点からも、また努力目標・「能力開発」目標の明示の積極的必要からも進めざるをえなかったのであり、事実、そのように進展するのである。

第4表 全職掌共通タイプの基準例

職能資格	職能分類	資格 名称	定 義
管理 ・ 専門 職能	9級 上級管理職能 " 専門 "	参事	経営方針に従い、自らの判断により数群の組織単位を指示、統率する力とともに会社の経営の中枢に参画しうる広い視野にもとづく高度の知識、経験と決断力、渉外力、開発力あるいは管理統率力を必要とする極めて複雑かつ困難な仕事を遂行できる程度
	8 中級管理職能 " 専門 "	副参事	経営方針に従い、業務の主要方針・計画の指示を受けて、概ね自らの判断により数群の組織単位を指示、指導する統率力とともに経営方針立案にも参画し得るような専門的業務知識はもとより高度の知識、経験と決断力、渉外力、開発力あるいは管理統率力を必要とする複雑かつ困難な仕事を遂行できる程度
	7 初級管理職能 " 専門 "	主事	経営方針に従い、業務の計画の指示を受けて、単位組織または数群の係を指示、指導する統率力と共に、自らの業務に対する専門的知識を有し、的確な決断力・理解力・折衝力・企画力および指導力を必要とするような複雑、困難な仕事を遂行できる程度
指導 ・ 判断 職能	6 管理補佐職能 監督 立案	主事補	組織目的や方針に従い、一般的指示を受けて、必要により係員を指導しつつ、相当複雑な非定型儀要務を遂行し得るやや高い程度の専門的知識と実務経験による理解力・理解力、決断力・および指導力を必要とするような複雑困難な販売、生産もしくは事務職務の監督業務ができる程度
	5 指導監督職能 立案補助	主任	組織的目的や方針に従い、一般的指示を受けて、必要により係員を指導しつつ、一定範囲の業務に関しては、かなりの知識、経験をもととし、相当程度の理解力および指導力を必要とする販売、生産もしくは事務職務を行うことができる程度
	4 判断職能 初級指導	副主任	組織的目的に協力し、業務遂行上において上司の総括的指示により、日常の判断業務を若干の援助を受けながらこなし、定型業務については、指導を行うことができ、上位の業務に関して上級者の援助を受けてできる程度
一般 業務 職能	3 熟練定型職能	3級 社員	ある程度の実務経験を必要とする販売・生産・事務作業について、上司の一般的指示により独力でこなすことができ簡単な一般的業務については指導できる程度
	2 中級定型職能	2級 社員	上司の具体的指示を受けながら定められた手続きに従って、日常の定型的な繰り返しの生産・事務作業および特別な知識経験を必要としない簡単な一般的業務を遂行できる程度
	1 初級定型職能 補助	1級 社員	業務の処理にあたり、上司の細部的な指示を受けるか、または明らかに定められた手続きに従って限られた狭い範囲の初歩的な繰り返し定型作業および特別な知識、経験を必要としない簡単な業務を遂行できる程度

(出) 日経連職務分析センター『新人事考課制度の設計と活用』日経連広報部、1989年、95頁。

第 5 表 職種別「職能資格基準」の例(I) (人事職種の場合)

職能資格	職 能 資 格 基 準
1 等級	1. 勤務カードの作成・整理ができる 2. 福利施設利用券の発行ができる
2 等級	1. 給与・賞与・年末調整計算用個別データの作成ができる 2. 健康・厚生年金・労災保険の資格取得喪失手続きができる
3 等級	1. 所得・住民税の納付手続きができる 2. 労災保険の手続きができる
4 等級	1. 年末調整ができる 2. 医務室の運営ができる
5 等級	1. 労使交渉資料の作成ができる 2. 所得・住民税の個人別解釈・適用ができる
6 等級	1. 団体交渉, 労使協議会の事務局業務ができる 2. 労働協約案の立案ができる

(出) 日経連職務分析センター『職能資格制度と職務調査』日経連広報部, 1989年, 99頁。

日経連職務分析センターが1979年に行った調査をみると、この時点では、第4表のような、職種・職掌の違いを度外視した「全社共通」タイプの「職能資格基準」を実施する企業がなお大半であった²³⁾。しかし、この頃から基準

23) 日経連職務分析センター編『新職能資格制度—設計と運用—』, 82頁の表を参照。調査対象企業は1974年以降に新人事・賃金制度の改定を行った58社。全社共通タイプについて同書は、「職能資格基準に示す資格要件が、個々の職務内容の特殊性を反映しない抽象的な表示にとどまっているので、はたしてこの基準で発揮能力や期待能力の伸長度を認定することができるかどうか疑問」としている。同上書, 83頁。

第6表 職種別「職能資格基準」の例(II) (人事職種の場合)

IV	III	II	I
<ul style="list-style-type: none"> ○情報資料の収集と調査研究 <ul style="list-style-type: none"> ・人事労務、採用に関する情報資料の収集・分析と助言 ・現行人事管理諸制度とその運営状況についての情報・資料の収集・分析と助言 ○就業に関する諸規則の立案と人事規定の改定 <ul style="list-style-type: none"> ・就業規則等の改廃の立案と人事規定の改定 ○配置・異動および資格の付与 <ul style="list-style-type: none"> ・本店場所管理社員の適性な配置・異動を実施するための立案・助言 ・主事・書記の資格付与の立案 ・職群転換・選考に際しての筆記試験等の実施 ○採用 <ul style="list-style-type: none"> ・本店場所管理社員の採用計画の立案と実施 ・本店管理社員採用に関する具体的実施計画の立案と実施 ○諸制度・諸規則の維持運営 <ul style="list-style-type: none"> ・人事管理に関する諸制度・諸規則に関する疑義の解決と本店における就業規則等の運営に関する助言 ・人事情報システムの立案と実施 ○人事制度の改善と運営 <ul style="list-style-type: none"> ・基本設計に基づく職務または職能分類基準の作成 ・大綱の指示または前例に基づく人事管理諸制度に関する細部の規定、基準、手続きの立案 ○組織の改善と整備 <ul style="list-style-type: none"> ・本店の部門、事業場の内部組織の再編成を伴う改善計画の企画・立案と実施の推進 ・委員会その他臨時的組織の新設・改善に関する検討・立案 ・本店部門および事業場の組織運営に関する日常的問題の調整と解決 ・組織の改定または運営に関する労働組合への説明資料 (以下略) 	<ul style="list-style-type: none"> ○情報・資料の収集・整理と資料の作成 <ul style="list-style-type: none"> ・個人人事管理に関する情報・資料の収集・整理と指示された各種管理資料の作成 ○人事管理諸制度および就業に関する諸規則の維持運営 <ul style="list-style-type: none"> ・人事管理諸制度、就業規則等の維持運営のための問題点の把握と報告・助言 ○場所管理社員の人事管理 <ul style="list-style-type: none"> ・場所管理社員の人事管理上の諸問題に関する問題点の把握と報告・助言 ○人事記録の整備および社員名簿作成の取りまとめ <ul style="list-style-type: none"> ・配置異動・昇格に伴う人事記録の整備および社員名簿作成の取りまとめ ・本店管理社員・役員名簿作成のための日程計画の立案、関係先との連絡折衝および原稿校正の取りまとめ ○採用 <ul style="list-style-type: none"> ・採用の実施段階における細部事項の段取り調整と上級者の補助 	<ul style="list-style-type: none"> ○各種資料の作成および調査事務 <ul style="list-style-type: none"> ・やや複雑な報告書・統計表および資料の作成 ・組織規定・人事制度規定に基づく基準の適用状況の調査と定型的フォロー事務 (副場所長の担当範囲、特別基準の適用状況、係長・直班長専門職の設定状況など) ○勤怠管理事務 <ul style="list-style-type: none"> ・勤務表の管理と勤怠に関する関係先との連絡事務 ○採用関係事務 <ul style="list-style-type: none"> ・採用選考に必要な書類の作成・整理など比較的定型的な事務処理および上級者の補助 ○人事記録の整備および名簿の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ○諸報告書・統計表および資料の作成 <ul style="list-style-type: none"> ・定型的な諸報告書、比較的簡単な各種統計表の作成 (係別・職場別在籍人員表、自己啓発援助制度利用実績表等) ・各種調整結果の整理とこれに基づく一覧資料の作成 ○勤怠管理事務 <ul style="list-style-type: none"> ・書類・届の点検と分類・整理 ・年休の算出 ○採用関係事務 <ul style="list-style-type: none"> ・採用選考事務に関する上級者の補助業務 ○人事記録の整備および名簿の作成 <ul style="list-style-type: none"> ・赴任関係書類の作成 ・従業員名簿の更新および社員名簿作成にあたっての補助業務 ○規定集の管理

(注) I～Vは職能資格段階を意味する。

(出) 第4表に同じ、114～115頁。

の明確化への動きが先進企業の動きとして目立ち始める²⁴⁾。「職能資格基準」の明確さとは例えばどのようなものか、日経連職務分析センターなどの示す典型例を掲げておこう(第5～第7表)。第5表は人事職種を具体例に「職能資格基準」の概念的イメージを分かりやすく示しており、第6表はそのより具体的な例である。また第7表は技能職の例を示す。これらにおいては日経連『能力主義管理』(1969年)に掲載された事例とは対照的に、各資格等級に何が出来ることが求められるか、何を基準に資格等級が決まるか、一見して明確である。

以下、近年実施された調査結果を三つ挙げてみよう。1988年に日経連職務分析センターが実施した実態調査によれば、従業員千人以上規模の回答企業210社のうち、現行人事制度について「必要かつ適切でうまくいっている」と回答した企業が27パーセント、何らかの問題ありとした企業が137社、65パーセントであった。そして、この問題ありと回答した企業のうち、約半数の75社がその問題点として「資格ごとに求められる要件(求められる能力・業績の内容と程度)があいまい²⁵⁾」という点を挙げている。これは回答企業の中の職能資格制度を採用している企業数(一般職への採用企業132社、管理職への採用企業は121社²⁶⁾)と比較すれば、ほぼ6割程度にあたる。逆に言えば、職能資格制度採用企業のうち4割程度は資格基準に問題なしとしていることになる。ここからは基準の客観化への進展を看取できる。また多数の企業が資格要件の曖昧さを「問題あり」と認識していることは、そこに労働者の不満を圧力として意識していること、それへの対応が今後の方向であることを示すものにほかならない。

24) 例えば、石田光男氏が『賃金実務』から各企業の動向を拾って作成した表を参照せよ。同氏、前掲書、92-93頁。

25) 日経連職務分析センター『新人事考課制度の設計と活用』、90-92頁。

26) 同上書、90頁。

第7表 職種別「職能資格基準」の例(III) (溶接専門職の場合)

等級	専門知識	関連知識	習熟(実技を含む)	判断
I級	1. 橋りょう用鋼材の溶接性に関する理論的知識 2. 各種高度な溶接技術についての知識 3. 各種溶接施工試験についての知識	1. 品質管理に関する事項、特に国鉄の品質管理に関する一般的要求事項 2. 「道路橋示方書」に示されている内容の概要 3. 重量物回転治具製作に関する知識 4. 前後工程に関する知識	1. 各種溶接法にて溶接ができる 2. 製品の品質検査ができる	1. 溶接作業前後の製品良否の確認 2. 適正人員のはりつけの理解 3. 不良発生時の処理の判断 4. 作業手順、段取の判断 5. 開発、欠陥、ひずみ対策についての改善
II級	1. 溶接にあたっての予熱、ひずみ取りに関する理論的知識 2. 「道路橋示方書」に示されている内容のうち、溶接に関する事項の解説可能な知識	1. 鋼鉄道橋製作に伴う品質管理上の要求事項 2. 鋼道路橋施工要領および道路橋示方書ならびに鋼構造物施工手順の全般 3. 工場の設備機器の全般の知識 4. 生産計画、原価管理の一般	1. 鉄構工場内外に関連部署(特に運搬、現場のトラブル、etc)に起こる要件に技術的に対応できる	1. 年度計画および実施状況に対する問題点の指摘ならびに解決策の判断 2. 要員の質量の判断 3. 製品品質の良否の判断

(出) 楠田丘「職能資格制度—その設計と運用—」産業労働調査所、1979年(第2版)、182-183頁。

次に、第8表は『賃金実務』誌が1991年に実施した調査結果である。職能資格制度を採用している企業の等級基準の明確性に関する状況であるが、1000人以上規模の企業の40パーセント、規模全体では38.8パーセントが「明確になっており、評価・育成の基準としても機能」しているとし、さらに25パーセント弱の企業が明確化の方向にあるとしている。また、日本生産性本部賃金管理士会が会員企業160社に対して行った調査(1986年実施)で

第8表 職能資格基準の明確性 [単位：社, ()内は%]

産業・規模	合計	明確になっており、 評価・育成の基準と しても機能	抽象的であり、評価 ・育成の基準として も充分機能しない	基準の明確化のため、 改定中(改定予定)	その他	無回答
調査計	147 (100)	57 (38.8)	48 (32.7)	36 (24.5)	4 (2.7)	2 (1.4)
1,000人以上	62	25	20	14	2	1
300～999人	40	15	15	9	1	0
299人以下	45	17	13	13	1	1
製造業	74	28	25	18	2	1
非製造業	73	29	23	18	2	1

(出) 第2表に同じ。

第9表 職務調査の実施と職能要件の作成

[単位：%]

	計 (139社)	499人 以下	500～ 999人	1,000～ 4,999人	5,000人 以上
1. 職務調査を行って職能要件書を作成した	43.1	31.0	48.3	40.7	59.1
2. 職能要件書は作成しているが、とくに職務調査は行わなかった	28.8	31.0	27.6	27.1	31.8
3. 職能要件書は作成していない	24.5	34.5	17.2	28.8	4.5
4. 無回答	3.6	0.0	6.9	3.4	4.5

(出) 『賃金実務』No. 554 (1986年)。

は、第9表の示すように、職務調査を行って職能要件書（職能資格基準）を作成した企業は回答企業全体の43パーセント、五千人以上規模ではほぼ6割に達している。職務調査に基づく職能要件書の作成は、作成された要件書の資格基準としての具体性の高さを意味するものである。基準の具体性が高まるにつれて、基準に照らした評価方式（絶対考課）の傾向が強まってくる。回答企業の自己判断ではあるが、第10表からは、考課の過程にかなり客観性が高まり、基準に対して達成水準が上回るのか下回るのかが明らかにされる「絶対考課」の方向で事態が進展してきていることが看取される。

以上のように、石油危機以降の経済状況下で「能力主義管理」化が実質的に動き出した以降に能力基準の明確化が進んできたことは、「能力主義管理」

第10表 絶対考課の有無

〔単位：％〕

	計 (160社)	499人 以下	500～ 999人	1,000～ 4,999人	5,000人 以上
1. 絶対考課による人事考課を行っている	57.5	70.6	54.5	58.2	42.3
2. 相対考課による人事考課を行っている	41.9	26.5	45.5	41.8	57.7
3. 無 回 答	0.6	2.9	0.0	0.0	0.0

(出) 第9表に同じ。

の強化には納得性と目標明示性の点から「絶対考課」化が必要とされたことを示すものである。その展開はゆっくりとしてはいるが、しかし確実に進展してもいる。ゆっくりであるのは、制度の発展とは大体そういうものだという言い方も出来るし、また後述するように基準の明確化は日本的経営が本能的に躊躇する要素であるという側面も効いていよう。しかし、日本企業の先進部分はその辺りを巧妙に解決しながら必要な明確化を進めつつある。ゆっくりとした展開の内実はこのようなものであろう。この点も行論の中で次第に明らかにする。ここでは、「絶対考課」への展開傾向を確認しておけばよい。

(2) 「絶対区分」の展開

「絶対区分」という視点からみる場合、「能力主義管理」は、既述のようにその形態上すでに職務給より優れていた。職務給の最大の困難は評価と処遇の対応関係の不可避的な相対主義であった。職務給以前においても、役職昇進に限ればポストの制約から必然的に相対主義・競争主義であったが、しかし年功賃金は役職昇進から外れた者にも毎年の昇給を保証していた。職務給は、役職昇進の相対主義をこの年功賃金全般に拡大する能率刺激策であったがゆえに、日本の労働者は、そのような競争主義的相対主義の非情性には強く反撥したのであった。これに対して「能力主義管理」は、処遇を担当職務に対してではなく各人の能力段階とリンクするという制度の形態によって、職務給が激しい反撥を招いた相対主義をその形態上は回避するものであった。

しかし勿論、制度への長期的な納得性の確保のためには、制度の単なる形態だけではなく、それに実態が伴うことが必要になる。すなわち、基準の明確化とそれに基づいた評価（「絶対考課」）に加えて、その評価結果がそのまま処遇（昇格）に結び付くこと、たとえ職能資格水準に相当する職務・役職ポストに空きがなくとも昇格定員の設定＝昇格人数制限をしないことである（「絶対区分」）。実態的に、昇格運用において職務ポストに対応した人数制限（「相対区分」）が行われるならば、その制限の程度に応じて、努力や能力伸長の自己感覚と、処遇＝昇格とのズレが、不満となって労働者に生じよう。

「能力による処遇」を裏切るこのような昇格制限を強めれば、それに応じて制度への不信は強まらざるをえないだろう。

企業が「労働効率」刺激のために「働きぶり」に応じた処遇の段差の程度を強めようとするほど、つまり「能力主義」の強化につれて、基準明確化への圧力ばかりでなく、「絶対区分」への圧力が高まるのである。労働者が受容できる格差とは、強められた処遇の段差に強引に人を割り振ることではなく（「相対区分」）、誰でも努力に応じて段差の上位の処遇を割り振られるようなマギレのなさだからである。それが職務給の挫折が示唆したところであった。それゆえ、職務給が遭遇したのと同じ「絶対区分」への圧力は、「能力主義管理」の場合にも、昇格圧力として形を変えて作用し続けているとみななければならない。以下に見るように、日本企業が「能力主義管理」の実質化を強めた 1970 年代後半以降、「絶対区分」化への一定の進展を認めうるのはこのゆえであろう。

日経連『能力主義管理』（1969 年）の段階では、「絶対考課」の場合と同様に、「絶対区分」への認識は殆ど無かった。昇格運用に関して、同書では以下のごとく述べていた。

「昇進（ここでは昇格の意）の基準が、資格制度の場合、不明確であるから、個々の人をその基準にあてはめて昇進させることは実際問題としてはむずかしい。しかし、この基準を基に対人比較により序列をつくることは可能である。

……対人比較により、順位をつけ、昇進率から算定させた昇進予定人員までを、その上位から昇進させることである（すなわち「相対区分」）。……能力主義的運用をはかるために、昇進の定員数を確定することは重要である。……資格が能力段階という、ばくたる基準をとる以上、少しでも少な目に昇進定員数を決め、その予定人員に誰を選考するかという手順をふむことが、能力主義管理をとる上では必要なことである²⁷⁾。」（括弧内は鈴木）

能力による処遇といいながら能力基準が不明確であることの矛盾が自覚されておらず、またはばかりなく「相対区分」が推奨されていた。しかし、このような露骨な「相対区分」の主張は、その後の「能力主義管理」の実践史の中では次第に弱くなり、逆に「絶対区分」の主張が現れてくる。この点は賃金実務専門家の主張において最も鮮明である。

「（資格等級と役職位の関係について）たとえば6級と係長との対応関係を考えてみよう。6級者の中から係長を選ぶのか、それとも係長になると6級者になれるのか、さらに6級に昇格すると必ず係長になれるのか、資格等級と役職位の間には、原則的にはこの三通りがある。……第二と第三は、いわば職位ないし職務等級制であり、第一のあり方が職能資格制であるといえる。……役職位不足が深刻化するこれからのあり方としては、職位等級制をとることは問題が多い。能力があれば、役職位につくつかないにかかわらず同一資格につけて同一処遇をし、……。」「望ましき目標とすべき資格等級別の定員は存在してもかまわないし、むしろそれはなければなるまい。しかしながらそれはあくまで望ましき目標定員であって、運用上その定員が昇格を制約することは許されない。昇格該当者がなければ上位等級に欠員があっても昇格は行われぬし、昇格条件を満たしたものが生ずれば目標定員を上回っても昇格を行う必要がある²⁸⁾。」（括弧内、鈴木）

「昇格は賃金原資や人件費予算枠から分布規制を行うのが当然との意見があるが、果たして、そうだろうか。……たとえば賞与等の一過性の審査であるな

27) 日経連能力主義管理研究会『能力主義管理—その理論と実践—』、315—316頁。

28) 楠田丘、前掲書、202—203、217頁。

らば、そのときの事情によって変化しても納得は得られるし、相対区分（分布規制）でもよい。しかし各人の能力にのっとって、能力を開発し育成・活用していこうとするならば、絶対区分によって基準能力に到達した者は全員昇格させなければなるまい。……昇格昇給には枠があってはならない。……昇格昇給原資は、総人件費枠から優先的に先取りし、残額をもって、賞与原資として相対区分によって配分する²⁹⁾。」

変化は制度の運用思想においてのみ認められるのではない。人事の現場においても「絶対区分」の一定の展開がみられる。日経連の当初の明確な「相対区分」の主張にもかかわらず、実際に労働者の感情・意欲・不満と対峙しなければならない人事の現場では、「相対区分」をストレートに実行することはできなかったということであり、そのような形で労働者の「絶対区分」的な欲求が「能力主義管理」の現実の展開に反映されてきたということである。

それはまず資格の「上ずり」現象として現れた。資格の「上ずり」現象とは、昇格が年功的に運用されることによる「能力主義管理」の「形骸化」状態である。それは、既述のように、一面では「職能資格基準」が明確になっていない状況での「能力主義」化に伴う不満回避の必然的現象であった。しかしそれはまた、労働者の「絶対区分」的要求の反映でもあったといえてよい。「職能資格基準」が曖昧であれば、労働者の自己意識としては勤続につれて自分の能力は高まっている、自分も努力しているとの自覚・自負がある以上、企業は労働者の士気低下・不満増大を避けようとするれば、労働者のこのような感情に答えざるを得ず、それが結果的に納得が得られる唯一の基準である年功で昇格させる「上ずり」現象となって現れたのである。「上ずり」はこの意味で、労働者意識においては「絶対区分」的処遇の表現であった。先に引用した日経連『能力主義管理』（1969年）の、基準が不明確なのだから相

29) 齊藤清一「昇格管理基準の設計と運用実務」『賃金実務』No. 616, 1989年, 17頁。

対区分をという主張は、このような労働者感情を前に容易には実践されえなかったのである。

それゆえその点では資格の「上ずり」現象とは、単に基準の不明確さゆえの現象とか、基準が明確になれば解消されるというものではなかった。能力基準が不明確な段階では、労働者の「絶対区分」要求の現実的処理として年功基準に向かったにすぎない。職能資格基準が明確化されれば「上ずり」が解消するのではなく、昇格圧力は次には、基準を満たしているのだから昇格させよ、基準をそのまま適用せよ、というエネルギーとなって展開することにならざるをえない。日本企業における職務遂行の集団的特質や、小論の結びにおいてより詳しく述べるところであるが、従業員間の能力発揮や努力に大きな格差は生じない事情の下では、そのようなエネルギーへの対応は表面的には「上ずり」となって見えるのである。「上ずり」現象と呼ばれるものは、単なる年功的処遇の残存にとどまるものではなく、労働者の「絶対区分」的な公平感への「能力主義管理」の対応として理解されるべきものである。

「上ずり」へと現象した労働者意識、昇格圧力はまた、日経連の当初の主張とは逆に、定員主義の公式上の廃棄の方向に向かわせた。日経連職務分析センター『新職能資格制度』(1980年)は第11表を掲げて「最近の動向としては、AからBへ、BからCへ改定する動きが見られる」とし、また第12表の調査結果を掲げている。昇格定員制は少なくとも公式的には消失の方向にある。日経連が「上ずり」現象と資格定員解消傾向に危惧の念を表明しても³⁰⁾、現実の展開においては、少なくとも建前上は定員無しの絶対区分を掲げるようになり、また実際の昇格においても日経連『能力主義管理』が提唱したような企業論理そのままの「相対区分」の運用は困難であり、労働者の論理との妥協は避け難かったのである。

職務給であれば、その原理的性格から言ってこのような妥協はあり得な

30) 日経連職務分析センター『新職能資格制度—設計と運用—』, 41, 155—156頁。

第11表 役職と職能資格制度の関連

	役職管理の態様	役職と職能資格の 対 応 関 係	処遇の基準となるもの
A	全社横断的な役職管理 を行い管理職の認定を している	1) 緊密な対応のある もの	役職もある程度基準と なるケースが多い
		2) ゆるやかな対応の あるもの	一部を反映するが職能 資格が基準となる
B	一部について横断的に 役職管理を行うが他は 対象としない	1) ゆるやかな対応の あるもの	職能資格が処遇の基準 となる
		2) 対応のないもの	同上
C	役職を中心とした管理 を行っていない	対応は一切みられない	同上

(出) 日経連職務分析センター『新職能資格制度—設計と運用—』日経連弘報部, 1980年, 41頁。

第12表 資格定員制の有無

(社)

項 目 従業員規模	資格定員制の有無				合 計
	定員なし	定員あり	上 位 に 定 員 あり	そ の 他	
300 人 未 満	4	0	0	0	4
300～1000人未満	51	0	1	1	53
1000～5000人未満	80	3	4	5	92
5000 人 以 上	31	1	0	1	33
合 計	166	4	5	7	182

(資料) 日本能率協会「知識労働者職務分析調査研究報告書」(1978年6月)

(出) 第11表に同じ, 154頁。

かった。しかし、職能給は、その属人的制度形態によって妥協を受け入れうるものであり、それが「能力主義管理」を日経連の当初の主張とは異なる方向で発展させてきたのである。事態はこのように展開してきた。石油危機以後の低成長下、「能力主義管理」を強化し年功運用を今度こそ脱皮しようとしたとき、「絶対考課」の方向に進まざるをえなかった。基準の明確化が進めば、次にはそれに則って昇格圧力が強まる。職務・役職位の数的制約に拘わらず

第13表 資格と職務（職位）の関係に「問題あり」と回答した企業の問題点の内容（1991年）

企 業	問 題 点
食 品 A 社	資格の上がりに職位がついていけなくなっている
萬 有 製 薬	部門により職務<資格が甚しいケースがある
徳 山 曹 達	主事資格以上で、課長職以下のレベルの業務を担当している者が多い
松 阪 鉄 工 所	技能職では業務内容から習熟達成度が早く、職務と資格が必ずしも一致していない
その他製造A社	上位資格者が大量になり、職務（職階）が伴わない
ピ ジ ョ ン	等級と職務の難易度が一致しないケースがある
建 設 A 社	S-6等級の大量在級により、能力レベルに見合った仕事を与えられないケースが出ている
建 設 F 社	上位資格者に該当資格の職務を与えることが難しい
金 融 E 社	上位管理職のポスト不足
金 融 F 社	資格等級と職位のミスマッチ（ポスト不足）
運 輸 A 社	管理職層の資格と役職の対応関係が流動的になりすぎてしまった

（出）第2表に同じ。

基準を満たせば昇格させるという制度の建前を現実にも運用の中に取り込む圧力が、「能力主義」を強めるのに比例して強まる。第13表に示されるような、職能資格にふさわしい職務・役職位が不足しているという多くの企業の問題認識は、職能資格基準が明確化して来ている状況での避け難い「上ずり」傾向に対する企業の側からの認識であり、以上のような昇格圧力への企業の妥協、「絶対区分」の一定の進展を示すものである。それは言わば、職務給において否定された日本の労働者の志向が「能力主義管理」においては部分的にせよ反映されてきたことの証明であるが、しかし企業はそれを正常の事態とは認識せず、「能力主義管理」の問題状況として把握しているわけである。

「能力主義管理」は、そのごく一般的な受けとめ方では、労働者間競争を刺激し利用する管理制度、企業論理のみが一方的に貫徹した労働者管理手段

といった側面ばかりで把握される傾向がある。それ自体は誤りではなくとも、そればかりで「能力主義管理」を捉えようとする、「能力主義管理」がなぜ日本の労働者に受容されるかを誤って理解しかねない。以上の分析はこのことを示している。

3. 「能力主義管理」の矛盾

(1) 「絶対考課」「絶対区分」の推進と抑制

「能力主義管理」における「絶対考課」「絶対区分」の展開は、労働者論理の企業論理への反映であったとともに、或る範囲内においては企業論理それ自体でもあった。これまでも述べたように、第一に、労働効率追求という性格上、ある程度労働者の納得を得ることは企業論理として必要であり、そのためには現実の制度運用に或る程度その実が示されなければならなかった。納得は「やる気」獲得のために必要であった。第二に、「絶対考課」は企業側の積極的論理としてもそれを推進することに合理性があった。労働者の働きぶりに対する企業の「期待」の内容と水準を客観的に明示する方が労働者にとっての努力目標が明確になり、労働効率の向上という企業の目的にとってむしろ効果的であった。こうして、消極、積極、二様の理由で、企業論理としても「絶対考課」「絶対区分」を或るところまでは推進する必要性があったわけである。

かくて、「能力主義管理」における「絶対考課」「絶対区分」への展開は、「能力主義管理」に関わる企業の論理、労働者の論理の交錯の結果であるといえる。しかしそうである以上、これまでの考察は「能力主義管理」における論理の交錯の一側面を見たに過ぎない。「能力主義管理」は「絶対考課」「絶対区分」を全面化できるわけではない。「絶対考課」「絶対区分」への一定の展開は企業論理の一側面に過ぎず、当然のことながら「能力主義管理」に現れる企業論理は労働者論理とは重なりきらない。「能力主義管理」の実践にお

第14表 絶対考課の結果と処遇の対応関係

	(%)				
	計 (160社)	499人 以下	500～ 999人	1000～ 4,999人	5000人 以上
1. 考課結果をそのまま処遇に反映させている	21.7	33.3	11.1	23.1	9.1
2. 絶対考課を行うが、処遇には全体とのバランスで調整をした上で反映させている	73.9	66.6	77.8	74.4	81.8
3. 考課結果を処遇に反映させることはない	1.1	0.0	0.0	0.0	9.1
4. その他	2.2	0.0	5.6	2.6	0.0
5. 無回答	1.1	0.0	5.6	0.0	0.0

(出) 第9表に同じ。

いては、同じ企業の論理が、「絶対考課」「絶対区分」化を抑制もする。抑制の企業論理は、もちろん、人件費管理という大前提である。

企業は制度の納得性の点では「絶対区分」を必要としながらも、やはり人件費管理の点から実態としては昇格人数調整＝「相対区分」を放棄することができない³¹⁾。職能資格制度の賃金体系では、当然のことながら昇格につれて昇給率が上昇するのであるから、「能力があれば人数制限なく昇格させる」という「絶対区分」理念をどこまでも純粹に実施するわけにはいかない。第14表は、「(絶対)考課結果をそのまま処遇に反映させている」(すなわち「絶対区分」を完全実施している)企業が少数派であることを示す。既にみたように公式には昇格定員制を取らないとする企業が殆どにはなっていない。実態としてはこのように何らかの昇格調整を行っている企業が多数派を占める。日経連は賃金専門家よりはこの点について率直である。

「考課基準に基づく絶対考課結果が全体に高いほうにシフトしていた場合、昇給も賞与の支給も原資内には収まらない。逆の場合もありうる。このため、原

31) 高橋祐吉「現代日本の企業社会と賃金・昇進管理」『現代日本の労務管理(社会政策学会年報第36集)』御茶の水書房、1992年、24頁。

資内に収まるよう人事考課結果の全社調整を行う必要が出てくる。全社調整の方法にはいろいろあるが、一般的には、第1次考課の結果を尊重しつつ、同一職能資格内で考課結果の相対考課(つまり「相対区分」, 鈴木)を行ない、調整をはかることになる³²⁾。

ただし、注意しよう。「全体とのバランスで(の)調整」とは賃金原資との対応による調整であって、職能資格水準に見合う職務・役職ポスト数から割り出した厳格な相対区分ではない。「能力主義管理」の相対区分は、職務給のそれほどには硬直的ではない。既掲第13表の、資格に見合う職務の不足という状況が示しているように、日本企業の昇格管理の実態は、納得性=昇格圧力を考慮した「絶対区分」的昇格運用と人件費総枠管理の側面からの「相対区分」的調整というどちらも無視できない二つの必要のはざまにあって、両者の妥協状態において運動しているというべきであろう³³⁾。

この中間的妥協の程度は、職能資格等級の等級水準によって異なる。「相対区分」的調整の度合いは、人件費抑制の観点から言って、「指導・監督職能」から「管理職能」へと資格等級を上位に上がるにつれて強められているのが実態である。「役職と資格の分離」の建前にもかかわらず、管理職対応等級に近づくと昇格が滞り同一資格長期滞留者が増加する傾向が認められるのは³⁴⁾、この辺りの資格等級から、昇格運用に人数「調整」が事実上強められている事実を示唆するものに他ならない。こうした昇格における「相対区分」=篩い落しの側面は、昇格調整にとどまらず「出向」や「肩たたき」の選別へと連なる動きである。その意味で、「能力主義管理」における「絶対考課」「絶

32) 日経連職務分析センター『新人事考課制度の設計と活用』, 39頁。

33) それゆえ確かに一面では「能力主義管理」の現実はその「理念を裏切っている」と言えるのであるが(高橋祐吉, 前掲論文, 24頁), しかしまた、その側面のみを強調しすぎると逆に「能力主義管理」の一面的把握になりかねない。

34) 『賃金実務』No. 556, 1986年, 4頁。

対区分」から競争主義的相対主義への実質的相貌の変容は、労働者の年齢にして40才前後を境界にしている、という言い方ができる。「能力主義管理」はいわゆる中高年労働者に対してこそ「能力」の名による競争主義的選別の顔を見せる。昇進から篩い落とされる多数者も、各人の意識においては（また恐らく事実としても）、それまで「身を粉にして」会社の要請に応じてきた人々であり、言われるほどの「能力」差はない。「絶対区分」の論理が適用され続けるのならば、そのような選別にはならない筈のものであろう。しかし、人件費管理の企業論理は、ある年齢層からは職務給のそれと同様の相対主義の非情を導入するのである。

昇格管理に議論を戻そう。賃金・職能資格制度に関する各種調査結果が繰り返し示す「資格昇格に能力・業績の評価結果が必ずしも反映されていない」「資格ごとの基準が曖昧だ」などの労働者の不満は³⁵⁾、「能力主義管理」の実態におけるこのような「調整」要素の導入が労働者意識へ反映したものである。「基準が曖昧」という不満は、単に「職能資格基準」の曖昧さのみを指しているのではない。或る程度「職能資格基準」が明確化してもそれが実際に昇格やその他の処遇基準としてマギレなく適用されているようには見えないこと、これを問題とするものであり、事実上行われている「相対区分」に対する労働者の直感的な不満の表明なのである。

しかし、「能力主義管理」はこれまでに見てきたように「絶対考課」「絶対区分」を半ばは実践もしてきている。不満が「能力主義管理」制度そのものに対する批判ではなく、つねに、「制度はよい、しかし運用に問題がある。もっ

35) 『賃金実務』No. 554, 1986年, 25-26頁。泉輝孝「大企業中堅技能者の地位意識とその規定要因(下)」『日本労働協会雑誌』No. 229, 1978年, 29頁。木元進一郎「昇進・昇格管理の形成と動向」同編著『現代日本企業と人事管理』労働旬報社, 1981年, 127頁。小越洋之助「基本給管理と年功賃金見直し論の動向」下山房雄編著『現代日本企業と賃金管理』労働旬報社, 1982年, 125頁。労働者調査研究会編『シリーズ労働者の状態(3) 自動車』新日本出版社, 1983年, 194頁など。

と昇格基準を明確にせよ。」というところにとどまるのはこのゆえである。制度批判とならないのは「能力主義管理」の「相対区分」（競争主義）が労働者の求めたものだからではなく、むしろ逆に「能力主義管理」の相対区分が職務給に比較して弱く（すなわち、「相対区分」の明確な適用が特定年齢層に限定される傾向にあり、他の年齢層では比較的弱く）、「絶対考課」「絶対区分」への期待を抱かせ続けるだけの柔軟性と実質を制度が保持しているからに他ならない。

「絶対考課」「絶対区分」の推進は一面で企業論理とも重なる。しかし、企業の「抑制」の論理からいって完全な「絶対区分」はあり得ない。それゆえまた、昇格基準は或る曖昧さを残さなければならない。基準の明確化が進み過ぎれば、「基準を満たしているのになぜ昇格できない」という形で必然的に「絶対区分」的な昇格圧力を強めることにならざるをえない。推進と抑制のこの対抗は「能力主義管理」に本来的である。その矛盾が現実にはどのようなかたちで処理され運動するかは後述する人事考課と昇格管理においてみることになる。しかしその前に、以上の矛盾とはやや異質な、「能力主義管理」の展開が孕んでいるもう一つの矛盾に言及しておかなければならない。それは、これまで述べてきたような「絶対考課」「絶対区分」を軸とする論理の対抗とは異なる次元の問題であるが、筆者は「能力主義管理」の看過しがたい潜在的矛盾だと考えている。

(2) 「能力」概念の拡張と労働の無際限性

「労働効率」の追求という「能力主義管理」の管理目的は、言葉の厳密な意味での「能力」の向上要求にとどまるものではない。その要求範囲は企業論理に則して際限なく広がる。

職能資格制度を通じて企業が労働者に求めるものは職務遂行能力の絶えざる向上である——これは「職能資格制度」の根幹をなす建前としての理念である。しかし、「能力主義管理」の性格を、その建前どおりに、“OJT, 研

修制度、自己啓発等を通じて、より高い能力、より多面的な能力を身につけることを要求し、その伸長に対して処遇する「能力開発主義」とのみ把握するとすれば、それは全く不十分であろう。「能力主義管理」が本来「労働効率」の追求を管理目的とした制度である以上、それが求めるものは労働能力の向上だけではなく、単位賃金あたりの労働支出量の増加、すなわち労働密度・労働負荷の増大(また賃金費用効率上プラスである限りは日労働時間の増大)を当然に含まざるをえない。さまざまな点で率直であった日経連『能力主義管理』(1969年)は、この点を次のように明言している。

「能力主義管理の主な目標はすでに述べたように、労働効率の向上にある。ところで労働効率は次のようにあらわせよう。『労働効率 \equiv 労働生産性 \equiv 能率 \equiv 技術(機械化の度合) \times 人間能力 \times 労働密度』(すなわち)能率向上のためには機械化だけでは不十分である。その機械を十分動かさしめる人間能力を教育訓練によって与えなければならない。しかしそれだけではまだ不十分である。……労働力不足時代における高賃金・短時間にふさわしい労働密度の高い仕事ぶりに変えていかなければならない³⁶⁾。」

「労働密度」のこの重視は、労働者個々人への仕事配分における「重課主義」となって現れる——「(課業を割り当てる際に)大切なことは個人には仕事を重課する方針と能力主義を貫徹することである。仕事の量はもちろんのこと仕事の質を重視し本人の能力よりは高目のタスクをあえてやらせることである³⁷⁾。」

上掲引用文中の算式(労働効率 $=$ 技術 \times 人間能力 \times 労働密度)において日経連自身が認めているように、労働「能力」と「労働密度」は異なるものである。「密度」は「能力」の支出程度を示し、「能力」そのものではない。しかし、「能力主義管理」を貫く企業論理は、以上の区別を越えて、「能力」と

36) 日経連能力主義管理研究会、前掲書、101頁。括弧内は引用者。

37) 同上書、215頁。

「密度」のいずれをも追求するところにある。それゆえ、「能力主義管理」は、高い労働密度での労働、大量の課業の達成までも「能力」を示すものとして評価対象に組み込もうとする。この「能力」概念の静かなる拡張は、能力の伸長に従って処遇するという「能力主義管理」の理念の現実的な変質、企業論理の現実的な力による当初の理念の強引な拡張であり、職能資格制度の理念から仕事量の際限なき拡大を要求する「能力主義管理」の日本的現実への転回点となっている。

この転回に正当性を与えようとする理屈はどのようなものであろうか。『能力主義管理』は次のように述べる。

「このような成果を生む源泉としての能力を何によって評価するのか？それは正に成果ないし業績を通してのみ評価し得るのである。……能力というものは、このように迂回的な方法以外に評価する方法はないものであろうか？この問いに対しては、『能力は、これを直接評価する方法はない』という以外はない。能力というものは潜在的なものであり、……『能力』そのものを直接的に把握できるものはない。つまり能力は、仕事の成果（業績）からその程度を推定する以外はないのである³⁸⁾。」

「能力」は行動を通してしか測定できないというのは、その限りでは否定すべくもない。しかし例えば、「各種溶接法を駆使して溶接する能力」の有無を労働行為を通して判定するのと、かかる「溶接する能力」を用いて大量の溶接作業を会社の要請どおりに1日の作業量としてこなしうることは明らかに異なる。「能力主義管理」は、「能力は働きぶりを通じてのみ判定しうる」というそれ自体自明の論理によって、「能力」概念を、その「能力」を会社の要請どおりに流動化する「能力」へと拡張しようとする。

労働の密度と量を限定しない「能力」を強引に「能力」と呼ぶとすれば、それはもはや職能資格に対応させた「能力」基準としては設定不可能である。

38) 同上書, 363, 365 頁。同様に、楠田丘, 前掲書, 242-243 頁。

「～ができる」か否かは能力基準として表現可能であるが、それを「要求される変幻自在の質と量でできる」か否かというような基準の可変性は、能力基準としては設定できないからである。前掲第5表などに例示したように、職能資格制度は「～ができる」という形式の保有能力の伸長度を「職能資格基準」として示すところから出発している。「能力」概念を強引に拡張しても、その拡張を「職能資格基準」へ反映することはできない。それゆえ、現実的には、「能力」概念の拡張・変質は次のように行われる。すなわち、「職能資格基準」はそのままで文字どおりの資格等級基準すなわち昇格基準とはならず、昇格基準は「職能資格基準」から人事考課の諸部分（「能力効果」「業績効果」「情意考課」）へと多面化され、それによって労働の密度と量、そしてそれらを引き受ける姿勢如何が実質的基準として入り込んでくるのである。

「職能資格基準は、……昇格・昇進や賃金・処遇の指標になるものでなければならぬ。しかし、留意すべきことは、……職能資格基準を唯一の基準として運用されるものではないことである。あくまで必要条件としての基準・指標の役割を担うもので、十分条件としての機能をもつものではないことを認識する必要がある。……昇格・昇進や賃金・処遇には、人事考課を含む昇格基準や昇進基準が加わり、総合的な判断に立って決定されうるものである。とくに職能の伸長に応じて職能資格を昇格させる場合、人事考課を含む昇格基準を設定し、職能資格基準と昇格基準とをどう組み合わせるかを考慮して運用することが肝要である³⁹⁾。」

こうして、「職能資格基準」こそが能力の基準であったところから、それは多面化した諸基準の一つへと局限され、「能力」概念が拡張されるのである。それを具体的に導くものこそ、人事考課のうちの、「発揮能力」を見るという「業績効果」「情意考課」の結合された機能に他ならない。この点は項を改め

39) 日経連職務分析センター編『新職能資格制度—設計と運用—』, 72頁。

て後に詳述する。人事考課は、行動を通して「能力」水準をみるという形式で以上のように拡張された「能力」発揮を評定対象とするのである⁴⁰⁾。

しかし、それは論理の正当性ゆえの拡張なのではない。保有能力の向上を要求する「能力開発主義」の次元から、残業や高密度労働でなければ達成できない程の高い質量の課業を積極的に引き受け、やりきる「能力」、期日までに「目標を達成する能力」への能力概念のこの拡張・変質は、それを希求する企業論理（労働効率追求）に、労働者の論理が現実的な力として対抗しなかったかぎり、その限りで現実化するのである。「能力」概念の拡張は、論理の正当性の問題ではなく、労働の密度と量を追求する企業論理の現実的貫徹である。

この拡張は、技術的には、避けることは不可能ではない。第1に、可能な限り能力発揮の量的規定を「職能資格基準」に加えることである。本来、能力水準は或る発揮水準を前提している。例えば、「100メートルを12秒」（つまり分速500メートル）の速度で走る能力」といっても、その速度をどれほどの距離だけ継続走行出来るかを規定しなければ、厳密には能力規定にはならない。通常は、能力規定にこのような量的規定はないが、暗黙のうちに常識的に許容され得る能力発揮量が想定されて議論されるのである。しかし、日本的「能力主義管理」においてはそうではない。「能力は行動を通してのみ確認される」という論理の不当な延長によって、求められる能力発揮の量は企業が必要とする最大限度に引き上げられ、その量をこなすことこそが能力の

40) 例えば、昇格運用実態に関する各種アンケート調査に日本企業は、「昇格は、能力と勤続年数に基づいて行っている」と回答する。ここで言われている「能力」は職能資格基準にいう「能力」ではない。拡張・変質され曖昧になった「能力」である。企業はそれを「能力」と主張するのである。この点については次も参照。黒田兼一「競争的職場秩序と労務管理」戦後日本経済研究会編『日本経済の分水嶺』文眞堂、1988年、309-310頁。

証明だとされるのである。これを防ぐことは技術的には可能であって、上に述べたように、「職能資格基準」に量的規定を加えることである（或いは、同じことであるが「業績考課」基準の水準設定に限定を与えることである）。しかし、第2に、実際の仕事の具体的諸側面の細部について量的な能力規程は難しい。その場合には、個別課業ごとの労働の密度と量についての労使交渉・職場交渉の蓄積によって、常識的な量的水準が慣行として成立し、それが必要に応じて実質的規定とならなければならない。規定にしろ慣行にしろ、このような能力発揮の量的基準の成立なしには、「能力主義管理」は「能力」の名による労働密度・量の一方的な拡大、「能力」概念への企業論理の一方的貫徹を許す。しかし、そのような量的基準の成立を保障するものは、経営から自立した労働者の集団的な、現実的な力以外にはない。この集団的規制力の欠如が、「能力」の拡張、「能力主義」への企業論理の一方的貫徹を許すのである。

しかし、この現実的許容には実は根拠もある。日本の企業個別的雇用関係の下では、労働者は企業への協調・貢献に好意的であり、「能力」のより多くの発揮量を貢献度としてより高く評価しようとする管理を肯定する性向をも持ち合わせている。なぜなら、この雇用関係の下での労働者集団にとっては、より多量の労働支出も、単に労働者個人の栄達のための利己的行為とか、「資本」を利するだけのものとしては映らず、労働者集団の生活と社会的認知の基盤たる「われわれの会社」の成長に資する行為、したがって「奴ら」のためではなく「われわれ」のための英雄的行為と看做す立場が一定の現実的根拠をもつからである。「能力」概念の拡張は「職能資格制度」の理屈としては矛盾していても、より多量の労働支出を「能力」の名でより高く評価しようとする管理の現実を受容させるモメントが、確かに企業個別的な日本の雇用関

41) 会社のためにバリバリ働く者がより高く評価され、そうでない者がより低く評価されるのが当然だと労働者自身に思わせるのはこの共同体擬制である。根拠のない擬制

係にはある⁴¹⁾。この労働者自身の肯定的契機に事態の困難さが横たわっている。

しかし、たとえそうではあっても、企業論理の一方的貫徹という「能力主義管理」の以上のような日本的現実には、そのような拡張、際限なき労働支出を「能力」だとすることを労働者が全面的に肯定していることを必ずしも意味するものではないだろう。日本的雇用関係に基礎をおく如上の受容のモメントは、「能力主義管理」下の労働の無際限さを労働者の側から主体的に惹起するものではないことが強調されねばならない。先行する管理のイニシアティブがもたらす異常な労働支出水準の要請に対して、それに効果的に抵抗することへの抑制要因となるということにすぎないのである。労働者の肯定的モメントは、労働支出量の企業論理による一方的な際限なき拡大に対する否定的モメントを排除するものではない。「能力主義管理」が要求する仕事の質量の際限の無さに対する日本の労働者の態度は、以上のように、割り切れ

ではない。企業個別的雇用関係と社員身分の平等な扱いという特質から育つ組織志向に根拠を置く擬制である。それゆえ、「各労働者に平等にチャンスを与え、平等に努力への期待を掛けたのだから、その結果に応じて格差がつくのを労働者も受容する」という、競争条件の平等性を軸とする受容論では筆者は不十分だと考える。要請される労働努力そのものが労働者集団として肯定できないものであれば(例えば典型的な「市場志向」の雇用関係ではそうであろう)、「だれにも平等に要請したのだから」という論理で結果に格差をつけることはヤクザ的な強制の響きを持つ企業の一方的論理としてしか労働者には受け取られないであろう。従業員への企業の要請の平等性は組織志向と結合することで労働者に説得力を持つようになる。

42) 日本の労働者の企業協調志向(企業内面化志向といってもよい)は、日本の企業別労働組合運動が働き方への規制から撤退してきた根底にあったものである。しかし、それは日本の労働者が、無際限な労働支出を自ら受け入れたことを意味するものではなかっただろう。「撤退」は当初は、対抗型の労働規制から、労働者が許容し得る範囲の労働水準を暗黙に想定しながら企業協調的生産協力へと移行すること、或いは企業と労働者の是々非々の協働、普通の労働者の漠然としたパースペクティブはこのようなものであった筈である。組合指導層の意図までは問わないが、普通の労働者の意識

る明快さはない⁴²⁾。肯定と否定の両面を持ち合わせている。しかし、「能力主義管理」の労働の密度と量の一方的設定への否定的モメントは明らかに在る。不満は、事柄の性格上（日本の職場の現実では、その否定的モメントの個人的表明はまさに拡張された「能力」評価で最大の不利益を被るがゆえに）、既述の「相対区分」的調整への不満以上に内攻し顕在化しないが、日本的「能力主義管理」の根底的矛盾として潜在している。

まとめよう。現実の「能力主義管理」は企業の論理と労働者の論理の交錯である。その現れ方は矛盾の内容によって異なる。

その第一は「絶対考課」「絶対区分」を巡って現れる。一方では、賃金支払原資の制約が、基準とその運用を曖昧なものとして残そうとする。しかしながら、他方では、企業が「能力主義管理」の程度を強めようとするればそれにつれて評価と処遇の曖昧さへの不滿意識も高まる。企業は制度の合理性を高めるために「絶対考課」「絶対区分」への圧力をより強く感じ、部分的にはそれを実行する。部分的な合理性の増大は企業自身にとっても利益である。しかし企業はそれを企業論理の範囲内に限定し、全体としては管理的に裁量の

としては、対抗型職場規制の或る意味での無展望さから縁を切ることは（日本の企業個別的な労使関係がそれを促した。そのことは例えば、次の研究に読み取ることができる。労働争議史研究会編『日本の労働争議（1945～80年）』東京大学出版会、1991年、「II 高度成長期」の各章参照）、無際限な労働支出、企業主義への労働者の全面的屈服の選択を意味せず、その中間の、企業協調と自立の両立であった筈である。しかし、現実には、協調へのその転回が労働者の対企業自立性そのものの喪失、そして「能力」発揮の際限なき拡大へと展開していく出発点となった。企業個別的な日本的雇用慣行に基礎をおく労働者の素朴な協調姿勢が、組織志向的雇用慣行の裏面の作用の下では、企業論理のイニシアティブに次々と押し切られてきたということである。この日本の労働者の経験は、協調と自立の両立する企業システムの困難さを提起している。この点に関し、次の拙稿を参照。「日本的企業システムの『コーポラティズム』的把握と日本人労働者の勤労態度に関する覚書(下)」『産研論集』第9号、1992年、82-86頁。

効く曖昧さを残そうとする。「絶対考課」「絶対区分」をめぐる企業と労働者の論理の対抗は人事考課において運動を与えられる。

第二に、労働の密度と量の積極管理のための「能力」概念の拡張は、現状では労働者の論理による対抗を「能力主義管理」の現実の運動に表面化させてはいない。企業論理が貫かれ、矛盾は潜在化している。しかし、それは確かに存在しているのであって、労働の無際限性を日本的雇用関係といえども必然的に肯定するものではありえない。この第二の矛盾も人事考課において具体的に現れる。

(3)人事考課と矛盾の展開

「能力主義管理」に内在する企業論理と労働者の論理の対抗は、「能力主義管理」制度の根幹である人事考課と昇格管理においてどのように具体的に現れるのであろうか。

まず、職能資格制度の軸をなす昇格選考が何に基づいて行われているか、その実情を第15表にみる。一般的な昇格選考要件は人事考課と上長推薦であり、通常、この二つが組み合わされて昇格選考が実施されていることがわか

第15表 昇格選考要件 (1991年調査)

[複数回答, 単位: 社, ()内は%]

産業・規模	合計	年齢	学歴	勤続	人事考課	筆記試験	論文審査	適正審査	アセスメント	通信教育・研修	公的資格取得	上長推薦	その他		無回答
													滞留年数	面接	
調査計	147 (100)	71 (48.3)	30 (20.4)	64 (43.5)	141 (95.9)	52 (35.4)	60 (40.8)	20 (13.6)	14 (9.5)	43 (29.3)	11 (7.5)	111 (75.5)	16 (10.9)	16 (10.9)	0
1,000人以上	62	29	11	26	60	23	32	11	8	17	3	48	9	6	0
300～999人	40	19	9	19	38	17	17	4	4	12	3	33	4	8	0
299人以下	45	23	10	19	43	12	11	5	2	14	5	30	3	2	0
製造業	74	36	18	23	72	28	34	11	7	24	7	58	7	13	0
非製造業	73	35	12	41	69	24	26	9	7	19	4	53	9	3	0

(注) 「その他」は、記述式質問欄で記入の多かった要件。

(出) 第2表に同じ。

43) 1978年の実態調査もほぼ同様の結果を示している(日経連職務分析センター編『新職能資格制度—設計と運用—』, 224頁)。この点では制度運用に全く時系列的变化は見

第16表 人事考課三要素と「能力」

能力考課	業績考課	情意考課
保有能力	発揮能力	
習得能力 { 知識 (基礎・実務知識) { 技能 (熟練・経験) } <hr/> 習熟能力 { 課業対応能力 (判断力) { 企画力) { 人間対応能力 (折衝力) { 管理力)	{ 仕事の量 } { 仕事の質 }	{ 規律性 } { 協調性 } { 積極性 } { 責任感 }

(出) 日経連職務分析センター『職能資格制度と職務調査』日経連広報部, 1989年, 98頁。および、楠田丘『職能資格制度』産業労働調査所, 1979年, 242頁, より作成。

る⁴³⁾。昇格選考とは建前上は職務遂行能力の認定に他ならないのであるから、ここでは人事考課も上長推薦も、その他の選考要件とともに職務遂行能力を評価する手段だということたちになっている。そして人事考課がその最も枢要な位置を占めている。

人事考課とは一般に、第16表に総括されるように、保有能力水準をみる「能力考課」と、発揮「能力」をみる「業績考課」「情意考課」(態度・意欲考課)の三面の考課要素からなる。職能資格制度の初発の理念からいえば昇格選考基準は保有能力水準を示す「職能資格基準」そのものであったが、それが人事考課に具体化される段になると「業績考課」と「情意考課」が加わる。既述の、基準の多面化である。

この三面のそれぞれについての半年ないし一年毎の評定結果が、一定の方式で集計されて各年の人事考課評定となり、その数年の累積結果が昇格選考

られないということである。

44) 昇格基準の内の人事考課評定に関する部分は、具体的には例えば「直近2年間の評定が、S, A, B, C, D, Eの評価でS・S, S・A, S・B, A・A, A・Bの

基準に比較対照されることになる⁴⁴⁾。「能力」「業績」「情意」の三つの考課結果はこのように昇格選考要件となるばかりでなく、一般に毎年の昇給、賞与の査定資料にもなる⁴⁵⁾。「能力」「業績」「情意」の各考課は、このような処遇への重大な影響力を通じて、労働者の働きぶりを左右する。そこで、以下、各考課の特徴を客観性と曖昧さの観点を中心にして整理しながら、これまでにみた企業論理の貫徹及び労働者の論理との対抗の諸契機をより具体的にみてみよう。

「能力考課」 人事考課のうちの「能力考課」の基準は、「職能資格基準」そのものである。「職能資格基準」が客観化の程度を高めれば、「能力考課」の客観性も高まり「絶対考課」に近づく。それは開発されるべき職務遂行能力がより詳細に、具体的に示されることを意味する。それゆえ、その明瞭さは企業論理とも合致する。この点で、「職能資格基準」の具体性を高める傾向は今後も続くであろう。しかし、「能力考課」の中にも曖昧さを残す余地はある。「能力考課」の評価項目が当該資格段階の担当課業群が要求する「職務知識」や「技能」であるかぎりには、「基準を明確に」という労働者の論理と企業論理との重なる部面として、既に例示したような詳細なタイプの「職能資格基準」が増加していくだろう。しかし、知識・技能以外の能力考課項目として、第

いずれかであること（つまりB以下は1回限り）」といった評定の組み合わせタイプ、各年の評定を持点化し合計点数を基準とするものなどがある。日経連職務分析センター編『職能資格制度と職務調査』日経連広報部、1989年、201頁。同編『新職能資格制度—設計と運用—』、130—132頁。

45) 人事考課の評定に三考課を集約する際のウェイト付けは、昇格、昇給、賞与と、人事考課の利用目的によって異なる。例えば昇格の場合は「能力考課」結果に相対的にウェイトがかけられ、昇給、賞与の場合は「業績考課」と「情意考課」の結果に高い配点がかけられる、など。ただし、企業によって、また資格等級の高低によってもウェイト付けは異なる。楠田丘、前掲書、277—279頁。日経連職務分析センター編『新人事考課制度の設計と活用』、30頁。同『新職能資格制度』、190頁。

16表に示されるような「判断力」「企画力」「折衝力」「管理力」などの「精神的習熟能力」が加わり評価項目が多面化する場合には、基準は全体として曖昧になる。知識・技能については明瞭が進み、その他の「能力考課」基準に曖昧さが残る。

これに尺度問題が加わる。「能力考課」は、当該資格段階の課業が要求する職務遂行能力に「達している」か(B)、「上回る」か(A)、「下回る」か(C)を、客観基準に照らして「絶対考課」するのであるが(即ち、対人比較ではなく、基準を「上回る」ものはすべてA評価となる)、しかし尺度が「できる」「できない」の2段階ならば誰が行っても同じ判定になる客観性を確保するであろうが、これが3段階になると、例えば「達している」と「上回る」の区別を何を根拠に判定するかとなれば、「基準による評価」という「絶対考課」形式も実質においては必ずしも明瞭とはいえなくなる。さらにこれが第17表のように5段階区分となれば、尚更である。

さらに各評価項目の集計手続きの客観性も肝要である。「能力考課」は、各人が担当する主要課業ごとの知識・技能考課が集計されて総括的な知識・技能考課となり、これがさらに、同じようにして集約された「判断力」「企画力」等のその他の「能力考課」項目と併せて集計され、最終的に「能力考課」の評定となる。このような手続きは、「業績考課」「情意考課」の場合も同様

第17表 5段階尺度の例

- | | |
|---|--|
| S | ・当該等級としては、これ以上望みえない水準であり、欄外に特記したいほどである〔非の打ちどころがない〕 |
| A | ・当該等級としては、期待水準よりも上である。 |
| B | ・当該等級としての期待水準どおりである〔標準(B)〕 |
| C | ・当該等級としての期待水準を下回っており、一層の努力が必要である |
| D | ・当該等級としての期待水準をかなり下回っており、相当の習熟努力が必要である |

(出) 第11表に同じ、203頁。

である。各個別項目が「絶対考課」形式をとり客観性を高めたとしても、これらをまとめる評定が「全体としては……」というような印象評価で行われる場合には、その曖昧さに評定者の裁量の余地が入り込む。これを防ぐために、例えば各項目の評価ランク（例えばS, A, B, C, D）を点数化し、これに項目毎のウェイトを乗じて合計点を算出し、その点数によってマギレ無く「能力考課」の評価ランクが導出されるといった、客観化された集計方法が採られているところもある⁴⁶⁾。このように、評価尺度の基準としての明瞭性、および集計手続きの客観性問題は、人事考課に曖昧さを残す一つのポイントである。

「業績考課」 「業績考課」は、「当該期間に重点的に取り組まなければならない課業は何か」、またそれらを「いつまでにどれだけ達成」すべきかの「達成目標」を一定期間を対象にあらかじめ明らかにし、当該期間経過後それらが「どの程度成し遂げられたか」を考課するものである。従業員一人一人の達成目標の設定にあたって、その前提になるのは所属部門の業務計画・達成目標であり、それはまた全社方針・経営計画からのブレークダウンである。会社の方針・計画が変われば部門の業務計画も変わり、一人一人に設定される達成目標も「変わらなければならない」。そこで、変化の中で全体との「整合性」を保つため、「業績考課」のサイクルは半年ないし1年が目安とされる⁴⁷⁾。

「業績考課」の特質は、考課基準＝達成目標の明瞭さが「能力考課」基準以上に積極的に企業論理として追求されてきたことである。達成目標は、「できるだけ具体的に、かつ量的に表示」されることが望ましいとされ、量的設

46) 日経連職務分析センター編『新職能資格制度—設計と運用—』, 203-205頁。またこのような客観化された手続きの具体例として、『賃金実務』No. 618, 1989年, 14頁。

日経連職務分析センター編『新人事考課制度の設計と活用』, 159頁。

47) 同上書, 118-121頁。

第18表 業務目標設定例〈テルモ(株)のケース〉

所 属	氏 名	昭和 年度 期 業務目標設定表		本人	課長		部門長
【所属・氏名は印刷され配布されます】				/	/	/	/
業 務 目 標		上 司 の 役 割		必 要 な 条 件			
No.	目標名：◇内に目標のタイトルを記入(1行目, 32文字以内)	ウェイト (%)	目標設定のために、上司(関連する組織目標を掲げる上司)の果すべき役割を記入(64文字以内)	他部門の協力、環境要因等、自部門以外で必要とされる条件について記入(64文字以内)			
	具体的成果：達成すべき成果を具体的に、可能な限り定量的に記入(2行目～4行目, 96文字以内)	目標コード(上司が記入)					
1	〈直当り生産数の向上〉	%	改善策の検討と実施につ	技術課：改善案に関する			
	現在22千本/直を9月末日までに24千本/直に向上させる		いて技術課、整備管理課の協力をとりつける	打ち合わせの参加、実施についての助言			
2	〈自己申告制度のシステム化〉	%	制度内容の検討, 社内PR	電算室：集計手法の検討			
	電算化を前提とした異動希望調査, 各種サーベイの会計(10月中)		とコンセンサス形式	システム開発, とくにピ			
	第2四半期実施のための運用の準備(手引きの作成, 12月中)		ローテーション制度との	ジュアルな帳票の出力に			
	「異動希望書」集計表の出力(3月まで)		関連づけ	についての検討			
3							

(出) 第4表に同じ, 160頁。

定ができない場合にも「できるだけ達成目標の内容を詳しく表示することによって、量的表示に代えるよう工夫する」べきだとされる。実績向上目標は、取引先数、シェア、売上高、生産高、歩留り等の具体的数字として、コスト低減ならば、人件費、原材料費、輸送費、保管費、事務費等、それぞれ「具体的に、かつ量的に」表示することが追求される⁴⁸⁾。そのような業務目標設定の具体例を第18表に掲げる。「何を、いつまでに、どれだけ」が疑問の余地なく明示されている。

この業務目標の明瞭性は、その「いつまでに、どれだけ」と明示された目標の達成が如何なる意味で一定の職能資格段階の証明として必要なのかと問えば、論理的には実に曖昧なものである。なぜ或る量、或る期日なのかは、

48) 同上書, 127-128頁。

各労働者への「重課」主義に基づいて企業目標がブレイクダウンされたものという他はない。しかし、その曖昧さ、「能力」概念拡張の矛盾を問わないかぎり、職場の業務計画との関連で各人が何を要請されているかは実に明瞭である。

この目標設定の逃げ場のない明瞭性は、職能面接制度によってさらに確実なものにされる。日経連職務分析センターは職能面接を推奨して次のように言う。

「ここでは面接による意志疎通・確認が基準設定上きわめて重要だということがわかる。面接による意志疎通が不十分だと、一方で『業績考課の考課基準』が明確さを欠くことになり、他方で『挑戦』への動機づけが弱くなるおそれがある。その結果、業績考課の結果に対する客観性・納得性にも問題が及ぶことになりかねない⁴⁹⁾。」

会社の経営計画・方針のブレイクダウンである「達成目標」＝「業績考課」基準が、管理者と労働者の「意志疎通」を通じて曖昧さのないものに練り上げられ、かくて目標の明瞭さが確保される。職能面接制度には「業績考課」ばかりでなく「能力考課」の目標設定も取り入れられる⁵⁰⁾。それは、企業が個々の労働者に要求する目標については、業務目標も能力開発目標も出来るだけ明瞭にして最大限の労働効率を引き出そうとする企業論理の現れである。

以上のように、明瞭性と曖昧さという「能力主義管理」の対抗するモメントは、人事考課の具体的現実においては、多面化した諸基準及びその諸分肢

49) 同上書、121-122頁。

50) 「向こう6カ月間の業務目標と能力開発目標を設定してこそ、初めて具体的な期待像が明確となる。これが職務基準（職能面接による個人別「期待像」、鈴木）にほかならない。」（楠田丘「『職能面接』運用上のポイント」『賃金実務』No. 621, 1989年, 7頁）。ここでいう「能力開発目標」は当人の職能資格段階が要求する能力形成目標の具体化である。

に分離して配分されるというかたちで処理されることがわかる。明瞭性の側面が突出して現れる部面があり、別の部面では曖昧さが確保される。職能面接制度に現れる部面では、「何を、どれだけ達成すれば、どのように評価されるのか」が明瞭になる。「基準を明確に」という労働者の論理が、企業論理と重なる部面に局限されて取り入れられる。しかも、取り入れられるのは「明瞭性」だけであり、「明瞭性」の要求する量的内容すなわち設定水準そのものには労働者の論理は取り入れられない。それは、職能面接であろうと「目標管理」であろうと実質的には変わらない。目標の設定には経営目標から導出された限度いっぱいの高い管理的要請が事実上貫かれ、努力と能力発揮の水準（課業の量、達成期限、改善提案件数、事故・欠品・不良率・チョコ停率の減少、等々）が、したがって労働の密度と量、緊張度が最高限度に引き上げられる。

人事考課基準の水準そのものの設定に労働者の規制が欠落したところでは、人事考課の明瞭性の側面、「絶対考課」のマギレ無さは、却って労働の際限なき密度と量へのマギレない強制力として機能するのである。その側面を最も明瞭に示すのが「業績考課」であるといえる。事実上一方的に設定される「努力と挑戦」の目標ばかりが明瞭になる。達成すれば良い評価、達成しなければ悪い評価、この管理者と労働者の間で確認された具体的で誤りのない量的基準に基づく「絶対考課」、それは基準の高ささえ問わなければ文句なく労働者の論理でもある。その「高さ」に対しては労働者意識は、既述のように肯定と否定の両契機をもつ。しかし、その否定的契機さえ吹っ切れれば、この「絶対考課」のマギレなさは挑戦のし甲斐にさえなる。この「否定」の契機を振り切ったのちに企業貢献の「肯定」とこの「挑戦」が結合するところに、企業の際限なき要請に対して労働者が際限なく応答していく典型的な契機がある。その意味で、このマギレなさは、「能力主義管理」において不可欠の重要な役割を果たしているのである。しかし、そのためには「否定」の契機は吹っ切られなければならない。そこに「情意考課」が立ち現れる。

「情意考課」「業績考課」に典型的に現れる基準の明瞭さとは全く対照的に、「情意考課」は基準の曖昧さを特質とする。その基準の曖昧さが、「相対区分」的調整ばかりでなく、労働の密度と量の追求の企業論理に必要な機能を提供する。「業績考課」の要請の明瞭さと「情意考課」の曖昧さが、労働の際限なき要請のために手を結ぶのである。

まず、「情意考課」の曖昧さを確認しよう。「情意考課」として企業がほぼ

第 19 表 代表企業の「情意考課」要素選定例

社名 (考課名)	考課要素	規律性	積極性	協調性	責任感	その他
田 辺 製 薬 (情意考課)	部長職				○	
	係班一 長長般 職	○		○		真心, 誠実性
小野田セメント (執務評価)	主 技 事 師	○	○	○	○	利益意識 自己啓発努力
	主任 執 任 務	○	○	○	○	原価意識 自己啓発努力
三 菱 製 紙 (実績評価) (勤務態度)	8 級以上 (スタッツ)	○			○	合理化意欲 自己啓発意欲 企業体意識
	一 般	○		○	○	改善意識
沖 電 気 工 業 (執務態度評価)	上(以 級3上)		○	○	○	経営意識
	一(以 般4下)	○	○	○	○	
松 下 電 送 (情 意 考 課)		○	○	○	○	
三 井 造 船 (姿 勢・意 欲)			○	○	○	
日 本 酸 素 (態 度 考 課)		○	○	○	○	
東 海 興 業 (態 度・意 欲 考 査)		○	○	○	○	

(出) 第 4 表に同じ, 82 頁。

共通して取り上げる考課要素は、第 19 表に示される「規律性」「積極性」「協調性」「責任感」の 4 要素である。各考課要素において企業が具体的に何を労働者に要請し、どのような基準で評価しようとしているのか、その具体例を第 20 表に掲げる。しかし、比較的詳細で「絶対考課」形式を整えているこの事例でさえも、「情意考課」基準のもつ曖昧さ、すなわち考課者がその意図に応じて、①考課着眼点を自由に広げることができ、②被考課者間の差別的適用が可能という曖昧さ⁵¹⁾を免れてはいない。例えば、「規律性」に関する「会社の方針に忠実だったか」「上司の指示・命令によく従ったか」など、着眼点が抽象的でどのように拡大適用もでき、それゆえまた或る特定者にのみ拡大適用するという差別適用も意図すれば可能である。5 段階の「尺度」基準も着眼点に劣らず曖昧であり、全体としての曖昧さを増幅させている。例えば、「規律性」の尺度の A と B の区別は困難であり、また或る恣意が働けば B と C と D の間もかなり自由に選択可能な程度に曖昧である。他の考課要素の場合も同様である。

「情意考課」基準のこの曖昧性には如何なる役割が与えられているのであろうか。「情意考課」の曖昧さは、企業が必要としているがゆえのものなのか、それとも単に明瞭化が技術的に困難なためのやむをえざる事態なのか。もし企業論理として「情意考課」に課せられた目的が、協働組織の秩序維持という、どのような組織でも当然に必要とされる集团的規律性や責任感や協調性の確保を越えないものならば、基準の着眼点は遥かに限定されて、具体性と明解さを追求することが可能である。また評価尺度も、要請を満たしているか問題があるかの二つで十分である。結局、この場合には規則の設定と問題ある場合の該当者への注意、それでも改善されない場合の懲戒で如上の企業

51) この点については、熊沢誠『日本的経営の明暗』筑摩書房、1989 年、57-59 頁を参照されたい。また、曖昧さ=裁量の余地が果たす管理的役割について、同書、34-40 頁が是非参照されるべきである。

第20表 小野田セメントの情意考課：着眼点と尺度（抜すい）

要素	着 眼 点	尺 度
規 律 性	1. ルールをよく守ったか 2. 業務上の秘密保持に欠けるところはなかったか 3. 出退勤にルーズなところはなかったか 4. 会社の方針に忠実だったか 5. 上司の指示、命令によく従ったか	A. 着眼点の全ての項目に照らして完べきであり、他の模範 B. 規律に違反したり、職場秩序を乱すことなく、特に問題なし C. いささか欠ける点があった D. 規律に違反することが多く周囲にも悪影響を与え業務にも支障があった
積 極 性	1. 常に自分の業務の量的拡大をめざして意欲的に取り組んだか 2. 自分の業務の改善、そのための企画・提案に積極的だったか 3. 重要な問題、新たな問題等について上司に意見具申したか 4. 面倒な業務、人の嫌がる業務、難しい業務を避けようとしなかったか	S. 枠内或は指示された業務だけでなく、常に積極的に苦労や困難に挑戦した A. 枠内或は指示された業務だけでなく、かなり苦労や困難にも挑戦した B. 意欲はあるが、苦労や困難への挑戦は気が向けばといった程度だった C. 意欲も弱く、激励すればその時だけは一応取り組んだ D. 意欲もなく、激励しても、全く反応がなかった
協 調 性	1. 組織の一員としての自覚は充分だったか 2. 周囲との調和に心掛けてたか 3. 担当外の業務を進んで手伝ったか 4. 他職場との連繋に意を払ったか 5. 同僚との人間関係は良好だったか	S. 着眼点の全項目に照らし完璧 A. 着眼点の各項目を略々充していた B. チームワークを乱すことはなかった C. ときとして、チームワークを乱す言動があった D. まわりにゴタゴタが絶えなかった
責 任 感	1. 組織における自分の職場の役割をよく理解していたか 2. 職場における自分の役割・立場をよく理解していたか 3. 与えられた業務を所期の成果を得べく努力したか 4. 与えられた業務を指示された期間内に果たすべく努力したか 5. 自分の失敗の責任を回避しなかった 6. 部下の失敗に対し、自分の責任として処理に当たったか	S. 自己の役割責任を完璧に果し他の模範、責任感の固まりといった存在 A. 自己の役割、責任をよく果した B. 概ね自己の役割、責任を果し業務には全く支障がなかった C. 不十分で、ときとして業務に支障を及ぼした D. 極めて不十分で業務への支障がかなりあった
総 括	上記の各要素の評価結果に基づき次の尺度で総括する。 S. 規律性がAまたはBで、他の要素にB、C、DがなくSが3ツ以上 A. 全要素にC、Dがなく、Bが3ツ以下 B. 全要素にDがなく、Cも2ツ以下で規律性及び責任感にCがない C. 規律性及び責任感にDがなく、他の要素のDも2ツ以下 D. Cに到らない	

(注) 上記の4つの要素の他に「原価意識」と「自己啓発努力」があるが省略した。

(出) 第4表に同じ、86-87頁より。

目的に殆ど対応可能であり⁵²⁾、「情意考課」は規則問題に解消され、人事考課の主要要素として取立て設ける必要がなくなってくる。しかし、現実の「情意考課」が相変わらず曖昧さを旨とする事実は、その目的がこのようなところに止まるものではないことを示す。

熊沢誠氏は、日本の労働の多面的な在り方に「情意考課」の必然性があると主張する。「技術変化に対する適応力、ときに関連業務をこなしたり、作業集団内の同僚の仕事を助けたりすることのできる『多能性』、工程の異常事態や不良品の発生に気づく注意ぶかさ、あるいは工程のムダを省き品質を高める小改善……に取り組む姿勢」、このまさしく日本的な労働の要請である多面的な能力形成とその随時的発揮の必要こそが「情意考課」を不可欠とするという。なぜなら、それらは「どうしても数値的・客観的に把握できないものであって、……その判定はひっきょう『やる気』、勉強ぶり、体力づくりなどに反映される従業員の性格や態度の観察によるほかない」からであるという⁵³⁾。

確かに、日本的な仕事の多面性を管理するには、多面的な取り組み全体に網を掛けうるように基準自体が抽象的で融通性をもった「情意考課」は適格的であり、便利ではある。しかしながら、便利ではあるが他に評価の方法がないとは言えない。日本的な労働の多面性（多面的な能力形成やその臨機応変の発揮）でさえ、態度・意欲の形態でしかその評価を行えないわけではない。多面的な要請の一つ一つは職能要件として明示しうる。技術変化に取り組む意欲・態度を評価しなくとも、必要とされる新知識・技能の習得は「能力考課」基準に明示しうるし、その習得状況は考課ができる。作業の助け合い、関連業務の処理もそれが課業の一部と明示される限り、必要能力の要請と業績（臨機応変の発揮）の考課は可能であろう。5 S 活動や設備予防保全、

52) 同上書、64-65、67-68 頁、に紹介されている電検労の取り組み結果はこれに近い。

53) 同上書、55-57 頁。

不良品減少、QC活動なども、それが業務としてなされるかぎりには、「能力考課」「業績考課」の諸基準に要請内容を明示し、業績を考課することは可能であろう。これらを一つ一つ規定することは、各々が具体的であるだけに全体として多面的で繁雑にはなる。また、基準としての要請の具体性は或る範囲内のものであり、日常的業務遂行における細部は末端管理者によって具体的に示されなければならない。しかし、日本的な労働の多面性といえども、「情意考課」の抽象性を必ずしも不可欠としないことは明らかのように思われる。「情意考課」のような何にでも適用できる万能の曖昧さは失われる反面、曖昧さが許す基準の拡大適用と差別適用の余地は狭まる。

こうして、もし「情意考課」基準の曖昧さそのものが必ずしも企業に不可欠でないのならば、「能力考課」と「業績考課」で評価すれば企業は十分にその管理目的を達せられるようにみえる。すなわち、獲得すべき「能力開発目標」と、達成すべきその発揮量（労働の密度と量）たる「業務目標」のかたちで、企業は必要な要請をすべて客観的に明示し、それへの努力を引き出せばよい。そのほうが或る意味で合理的ですらある。「情意考課」の曖昧さが縮小される動きが日本企業に見られてもよいことになる。しかし、現実には日本企業が「情意考課」を手放す動きは殆ど見られない⁵⁴⁾。敢えて態度・姿勢を積極的に考課対象とする必要性がやはり別にあるとしなければならない。

重要な点は、如上の熊沢誠氏の指摘に再び戻って言えば、日本的な労働の多面性と随時性も、その要請の水準が日本の企業労働者の通常[・]の努力と意欲の範囲で遂行されうる程度の常識的な範囲にあるならば、敢えて態度・意欲を問わずとも、「業績考課」に代表されるような明瞭性の側面で管理可能だということである。日本の企業労働者は、日本的雇用慣行下で、それだけでなく

54) それは、単に「相対区分」的調整のために曖昧さを確保する必要ゆえではないであろう。その面も重要ではあるが、それだけなら上長推薦や昇格基準の多面性など曖昧さを担保する手段は他にも十分にある。

も企業の要請には肯定的なのである。これに評価の「絶対考課」的明瞭性が加われば、要請はほぼ確実に実行されるであろう。しかし、日本企業の要請水準は、現実にはそのような「常識的な」範囲にはない。「能力主義管理」は、労働の密度と量の可能な限りの引き上げ、仕事の「重課」主義に貫かれている。「業績考課」に代表される明示的要請の水準が、日本の企業労働者にとってさえ現にその常識的な意欲の範囲を越え、矛盾・ストレスを不断に醸し出す領域にあること、これこそが「情意考課」を必要とするのである。

管理的要請の水準の高さは、客観的には、企業の外の社会的諸条件と不断の矛盾関係にある。明示された要請水準を達成しようとするれば、それは家庭における役割の放棄（そして家庭における居場所の喪失、本来的な夫婦関係の風化）、家庭そのものの分裂（単身赴任）、労働以外の人生（時間）の放棄、精神的・肉体的過労状態とさまざまな病理現象の発生、などを避けがたい。

「能力主義管理」の高い密度と量の追求がもたらす現実的な矛盾である。それは、要請のきつさに対して間歇的に現れる漠然たる不満、追いまくられるだけで流れて行く時間と人生へのふとした労働意志の揺らぎ、夫婦・親子間にさまざまな形で噴出してくる家庭問題の疲れ、仕事の緊張と熱気が弛緩する月曜の朝再び仕事に向かわねばならないときに感ずる精神的・肉体的な脱力感、などのかたちで意識されざるをえない⁵⁵⁾。そうした意識が、既述の「肯定」と「挑戦」の高揚した意識の波頭の陰に、確かに漂う。

この矛盾の現れは、放置すれば企業内に浸透・拡張する可能性をもつことを管理の本能的嗅覚は見逃さない。矛盾は、抑制作用が働かなければ、管理

55) 大手鉄鋼会社に勤める友人M氏からの筆者宛の手紙の一節を紹介させていただきたい。「いつも会社になじんで楽しそうに仕事をやっている男二人から、『Mさん、月曜日は会社に行くのがいやで、いやで』と告白をきいたことがあり、彼等もまた、私と違わない心的態度であるのに驚いたことがあります。」鹿嶋敬氏はこれを「管理社会を生き抜くなかで時々感じる息苦しさ」と表現する（『男の座標軸—企業から家庭・社会へ—』岩波新書、1993年、18頁）。

的要請水準に消極的な態度をとる者、ときに不満を口にしたたり改善を要求する者を職場の中に生み出す基盤である。管理的要請水準に疑問を投げかけるこのような態度を、「能力考課」「業績考課」の明瞭さだけで管理するのは効果的ではない。第一に、仕事の結果は出すが疑問も言うという態度を効果的に排除できない。第二に、基準が明瞭であるほど、許容しうる処遇の範囲でそこそこに働くという態度選択を排除できない。このような態度は、本質的に、企業の一方的要請に対して社会常識という異質の基準を対置し、企業内に持ち込むものである。たとえ一部でもそのような態度を許容することは、如上の矛盾が労働者の労働生活の基底にある現実的なものである以上、職場におけるその繁殖を許し、それによって労働の密度と量の現状のギリギリの設定（企業論理の貫徹）、「業績考課」に代表される明示的要請の高い水準そのものを危うくしかねない。そのような態度選択が職場では許容されないことを事あるごとに示す必要がある。一つ一つは些細であっても、企業論理（「企業主義」「会社主義」）の職場における貫徹を損なう言動には、感情的にさえ見える増幅された対応によって評価がなされる必要がある⁵⁶⁾。

ここに「情意考課」の意義がある。なぜならそれは、能力形成や目標達成率という「結果」に取り立てて問題とするような見劣りはなくても、その「態度・意欲」自体を問題とすることができる。さらに、基準が曖昧であるだけに、問題とされる態度（それを改めようとししない者）に対して差別的に峻烈な考課を行うことができる。「能力主義管理」における「情意考課」の本質的な役割は、労働過程に示される努力や意欲一般を評価することではなく、その外観をとりながら企業論理にとって異質な問題行為（矛盾の表出）を峻拒し、封じ込めることである。それは「能力主義管理」の論理の必然的要請で

56) 一度の残業拒否が、しばしば、管理者の当人に対する子供じみた職場排除行為を惹起するもの、このゆえであろう。熊沢誠『職場史の修羅を生きて』筑摩書房、24頁。同『日本的経営の明暗』、22頁。

ある。

そればかりではない。「労働効率」追求を旨とする「能力主義管理」の仕事の「重課」主義が要請する管理的水準の高さは、単に労働者の社会的・身体的生活諸条件と軋轢を生むばかりでなく、次のような、法的権利関係からみれば明らかに違法な要請の領域に入り込む⁵⁷⁾。すなわち、①有給休暇を「勝手に」取らない態度の要請、「業務外」のQCサークルへの参加要請、一定時間を超える時間外労働に手当を請求しない態度の要請（サービス残業を拒まない態度の要請）、労働基準法等労働法規上の権利主張などしない態度の要請（労働基準監督署への内部告発などもってのほか）、等々、②会社協調的労組執行部への対立候補を推薦・支持したり、その候補者自身になったり、「第一組合」を支持したりしない態度の要請、である。これらは、労働の密度と量に対する管理的要請水準が或る高さを超えると、その明示的要請の裏面に付随してくるものであるが、その違法性ゆえに公然たる要請ができないという性格のものである。「情意考課」の如上の第一の役割も、「問題」行為への差別的着眼・差別的評価は本来違法性が高いが、仕事への積極性如何を考課するという漠然たる正当性の外観は備えている。しかし、以上の諸要請については、それを問題とすること自体がインフォーマルに行われなければならない。かといって要請内容が労働者に伝達されないわけではない。「情意考課」の曖昧さは、公式には問題にできない行為を実質的に中心的な問題行為として摘出し排除することを可能にするのである⁵⁸⁾。

57) 『日本的経営の明暗』、58-61頁。

58) 排除行為について具体的には次の各文献を参照されたい。同上書、58-61、69-72頁。小越洋之助「基本給管理と年功賃金見直し論の動向」下山房雄(編)『現代日本企業と賃金管理』、1982年、130-143頁。鎌田慧『日本人の仕事』平凡社、1986年、96、309頁。渡辺一雄「体験的企業別組合論」『日本的労使関係の光と陰』(『経済評論別冊』1982年5月)。大木一訓・愛知労働問題研究会(編)『大企業労働組合の役員選挙』大月書店、1986年、84-89頁、など。

かくて、「業績考課」等の明示的な高い要請水準を確実なものとするためにこそ、「情意考課」の管理的に利用可能な自由度が必要だということになる。権利や生活常識が職場へ侵入すること、それは、現状の日本的経営の異常に高い管理的要請水準とは真っ向から対立するのである。その侵入の阻止に必要な個々の具体的要請は明瞭性の領域ではカバーされないのであるから、その芽を摘み取るきめ細かな管理行為＝要請は、第一線管理者の人事考課とその他の日常的管理行為を通じて実行されなければならない。権利と生活常識の職場世界への侵入を阻止するインフォーマルな管理行為は、「情意考課」の曖昧さを利用した拡大解釈・差別的適用にとどまらず、人事考課の集計手続きやその他の残存する曖昧さ、上長推薦など人事考課以外の諸条件、さら

59) 「情意考課」に代表される人事考課の曖昧さと管理者が保持するその他の種々の裁量性が、それが監視と制約を受けないところでは、企業論理にとっての異質の排除という全く同じ機能を果たすことは、熊沢誠『日本的経営の明暗』、34-40頁の具体的叙述に教えられた。

この異質排除の労働者に与える効果は、勘所を押さえていて普通の労働者にはとても耐えられるものではない。第一に、所得格差である。第二に、職場八部が強制される。或いは、別室隔離。第三に、意味のある仕事を取り上げられる。この三つは、筆者が前稿において普通の労働者の欲求として整理したところ、すなわち所得、尊厳、仕事を通ずる社会的自己確認を根こそぎ奪う（「競争主義的労働者像への反省」『経済と経営』第23巻3号、1992年、37頁）。

支配する側の論理を現実の多様性の中で貫徹させる有効な方式として、支配する者と被支配者の間に権利義務関係のようなマギレなき明瞭な関係が成長するのを避け、支配する側に曖昧さと裁量性を残そうとする管理志向、それが日本の伝統的な支配手法に綿々と連なるものであることを次の二つの文献は強く示唆していて興味深い。川島武宜「日本の法律と生活意識」『川島武宜著作集 第4巻』岩波書店、1982年。K.V. ウォルフレン（篠原勝訳）『日本 権力構造の謎』早川書房、1990年。

アメリカに進出した日系自動車工場において、アメリカ人現場監督が、病欠承認や配置、ローテーションに差別的裁量を行っていると報告されている。J.J. Fucini, S. Fucini, *Working for the Japanese*, The Free Pr., 1990, pp. 142-144. 邦訳（中岡望訳）

には配置、「応援」者の選定など第一線管理者の種々の裁量権の利用に及ぶ⁵⁹⁾。その中で、人事考課の影響力が大である以上、「情意考課」の曖昧さの活用はこれらを代表するものである。

まとめよう。人事考課と昇格管理における「曖昧さ」と「明瞭さ」の分離配分は、「能力主義管理」におけるこの矛盾した二側面の衝突回避のための必然的処理形態だといえる。明瞭さは企業論理として、また労働者論理の圧力に応えるものとして必要であるが、他面で曖昧さも必要である。両者を一つの部面で同時追求することはできない。多面化と分離配分によって、これに一応の解決が与えられている。

基準明確化の企業としての必要と労働者の要求は、「能力考課」「業績考課」目標の明瞭さに具体化されている。そして、「情意考課」、総合評定に至る諸段階、上長推薦、等々、全体として残る曖昧さによって、「相対区分」的調整の余地が担保されている。しかし、これらの曖昧さの存在は、それが現実の人事考課、昇格管理でそのまま運用されることを意味しない。部分的明確化は企業の都合のよい道具で済むわけでもない。「昇格に能力・業績の評価結果が必ずしも反映されてない」という不満は放置出来ない。昇格圧力が、基準の明確化された部分ゆえにこそ、「要請された知識・技能を身につけてきた、

『ワーキング・フォー・ザ・ジャパニーズ』イースト・プレス、1991年、221～224頁。
M. Parker, J. Slaughter, *Choosing Sides : Unions and the Team Concept*, A Labor Notes Book, South End Pr., pp. 105-106. 労働者たちは今のところそれをアメリカ人管理者の個性の問題であって日本的経営の問題ではないとみている。しかし、日本人現地経営者がかかる「公正」や「平等」に反する差別的裁量(管理的要請に従順な者とそうでない者の差別的扱い、えこ最良)を黙認していること、その温床となる曖昧さをマギレのないルールにする努力を怠っていることに注目したい。賃金査定が移転しにくいことは各種調査報告が強調するが、この種のインフォーマルな管理行為は、摩擦を起こしながらもこっそりと移転されているという解釈も成り立つ。

達成目標に対してもまわりと同程度の成果を揚げてきた、昇格して当然だ」というかたちで湧き上がる。それに対して、曖昧さの部分を持ち出して競争主義的選別を労働者全体に対して一方的に行うことは出来ない。そこで企業は、年齢層により異なった対応をとることでこれに対処しようとする。人件費管理のための「相対区分」=選別は中高年齢層に出来るだけ集中し、それ以前の年齢層には「絶対区分」的運用による労働者の納得を重視する。中高年齢層以前においても「調整」がないわけではないが、「絶対考課」「絶対区分」により「挑戦」を引き出すという側面がむしろ前面に出ている。これが「能力主義管理」の第一の矛盾の現実的な運動形態であろう。巧妙な管理である。

「能力」概念の拡張による労働の密度と量の最大限の追求は、「業績考課」に代表される明瞭さと「情意考課」の曖昧さの結合によって効果的に行われる。明瞭さが企業の要請を逃れがたく明らかにし、曖昧さが、明瞭さの水準が孕む矛盾の発現を封印する。それゆえ、「情意考課」の必要は、「能力主義管理」の既述の第二矛盾の存在証明である。この矛盾がなければ、すなわち日本的「能力主義管理」の要請水準が或る「常識的」水準に収まるならば、「情意考課」の必然性は消失する。「企業主義」の管理的要請は不要になる。

既述のように、「能力」概念の拡張に対する労働者の意識は、否定的側面ばかりではなくそれを肯定する側面をも併せ持ち、矛盾した二面性からなるものであった。「情意考課」は、この否定的契機の自覚化や職場への侵入を峻拒する管理的態度を明瞭にすることで、労働者に、この二面的意識の否定の側面を吹っ切って肯定の側面に適応することを、殆ど選択の余地のない強制力

60) 日本的雇用関係の下では「能力」概念の拡張に肯定の契機があるように、ここでは「情意考課」の峻烈な差別に対してさえも肯定の契機が現れる。否定の契機が抑圧され「吹っ切られ」たところでは際限なき労働は「共同体」への貢献に他ならないのであるから、否定的契機にこだわる態度・行為はこの貢献努力を怠り「神輿にぶら下がる」無能にして卑怯な行為と映るのである（例えば、次の文献はこの労働者意識を描き出している。中村章『工場に生きる人々―内側から描かれた労働者の実像―』学陽

でもって促すのである⁶⁰。そして、労働の無際限さに対する否定的なわだかまりを封じ込めた、この企業価値全面肯定の心的態度にとっては、努力の評価基準が明瞭な「絶対考課」の要請のマジレなさは、「どうせそれ以外に無いのならいっそのこと積極的に」という態勢転換を誘う恰好の挑戦対象であり、ここに「肯定」と「挑戦」の結合した労働意識が現れる。それは、他に選択肢のない強制された態度選択の下での労働者の屈折した前向きの労働意志である。

4. 「能力主義管理」と労働意志——結び——

これまでの叙述については内容のまとめりごとにその都度要約を行ってきた。それゆえ、ここで全体をもう一度振り返って小論の主張点を列挙する必要はないであろう。以下では、「能力主義管理」が労働者の労働意志形成にどのように作用しているのか、その「強制」と「自発」の諸側面は何かという点に的を絞って、これまでの分析を踏まえた整理を行って結びとしたい。

ここで「強制」というのは、日本の企業労働の現状（残業、休日出勤、過重な責任とノルマ、厳しい納期、過少な人員、高密度高速作業、配転、単身赴任、等々）に立ち向かうことをやむをえないことと労働者に覚悟させる作用を意味し、「自発」とは、そのような労働にむしろ主体的に関わろうとする意志を形成する作用を意味している。

「能力主義管理」が、日本の企業労働の現状に立ち向かうことを「仕方がない」と労働者に意識させる最大の強制力は、①「業績考課」に代表される、

書房、1982年、161-163頁）。しかし、「吹っ切った」後にも矛盾の客観的条件は残り、絶えず作用し続けているのであるから、「情意考課」に対する労働者意識も根底的にはやはり二面的であり、企業一体化を要請する「情意考課」に対する否定意識は潜在している。「情意考課」により差別され篩い落とされる労働者を自分と全く異質の者と見ているのではなく、むしろ自分自身の中の封じ込めた否定の意識をそこに見ている。

要請の制約なき高さを表現するその逃がれがたい明瞭さ、②企業論理そのものであるその要請に対して生活や権利など異質の論理を対置する態度を峻拒する、「情意考課」に代表される管理的裁量、この二つの側面の結合による「働きぶり」への要請と評価である。既述のごとく①は②に補完されて安定し、②は①によって企業価値全面肯定の労働態度がエネルギーを注ぐべき具体的な要請内容が明示的に与えられる。したがって、「仕方ない」と意識させる「強制」の役割は主要には②によって担われている。その曖昧さに支えられた管理的裁量行為は、明示的要請への態度如何によって、労働者の貨幣所得の多寡を左右するばかりでなく、仕事配分・職場の人間関係への実質的統制を通じて、仕事を通じた人間的尊厳と仕事を通ずる自己の存在意義の確認、職場の人間関係を通ずる社会的自己確認の手段を根こそぎ傷つけ、奪うだけに、明示的な要請の水準を受け入れる以外に普通の労働者に別の選択肢はまったく考えられないほどの強制力である。

この明示と曖昧の結合した強制が日本の企業労働者の高い労働水準を確実にしているのである。個人の性格、生活スタイル、体力、思想など原因はどうあれ、管理者の助言や注意を受けても要請「水準」を越えられないことを繰り返し示す者は、その原因が随意か不随意かを問わず早晚「無能」な「例外者」とされ、裁量的つまり差別的な排除の対象になる。多くの労働者は、高い要請に対する否定や疑問の意識を封じ込め、生活や権利との諸々の衝突は生活の方を犠牲にすることを仕方ないと覚悟し、仕事に精力を集中する労働態度・生活スタイルを身につけることで、この強制の要請「水準」を越える。これを越えられず不幸にして峻拒の対象となった労働者の殆どは会社を去るので、残った社員の労働水準はかくして既に著しく高いところにある。

「能力主義管理」のこの強制は、労働者に競争を強いることによってではなく、すでにその前段において、「社員」たる基準として高い労働水準を確保するのである。ここでは労働者は互いを相手に競い合うのではなく、高い要請水準と企業価値を受容し実践するの否かという、企業が突きつけた絶対

的な基準を相手に苦闘するのである。したがって、日本の企業労働の高い労働水準は労働者間の競争以外のところで既に基本的に確保されている。「能力主義管理」の労働強制の根幹は以上の点にある。かくて確保された高い水準を前提にして、「能力主義管理」の第二の強制が副次的に作用する。「能力主義管理」の競争的な強制である。

既述のように、「能力主義管理」の「相対区分」がはっきりと顔を出すのは、昇進にせよ昇格にせよ、労働人生の後半部分に差し掛かるころからである。それ以前は処遇の違いは大きくはない。その違いの僅少さは、年功的横並び待遇というよりも、すでに「社員」としての高い要請水準をクリアしている同質の高い労働水準に、日本的な集団的仕事配分という個人業績が必ずしも個人のそれとばかりは言えない事情が加われば、まさにそれぞれの努力に対する「絶対区分」的な公平さと労働者に納得される処遇の仕方なのである。選別ではなく多くの労働者が昇格していく昇格の「上ずり」現象も、労働者にとっては身を粉にした労働努力に対する「絶対区分」的な公平さの現れなのである。しかし、「能力主義管理」は或る年齢層を境に、そのような「絶対区分」的な納得の確保を放棄し、「相対区分」をあらわにする。それまでの身を粉にした会社のための労働努力も、ここへきて人件費管理と役職ポストの制約という非情の企業論理の適用によって、「なぜこんなに差をつけられなければならないのか」という相対主義の処遇格差に結果する⁶¹⁾。昇進・昇格の格差だけではない。出向・配転、そして場合によっては「肩たたき」という、いっそう後ろ向きの選別も待っている。

61) 「出世は運の要素が強いと多くのサラリーマンは考えている。『運七割、実力三割』という声に代表されるように、『能力のあるなしが必ずしも出世に結びつくわけではない』という考え方が支配的だ。」(鹿嶋敬『男の座標軸』岩波書店、1993年、53頁)。それは「能力」評価というものの難しさのゆえではなく、ある水準の能力の者を入社させ、一定水準の高い労働努力のバーをかけ、さらには職務遂行が集団的であることの必然である。大きな格差をつけることは非情かつ不公平な相対主義なのである。

中年期の生活費負担が重く申し掛るときにあらわになる選別である。このような選別を現に職場において見聞し、近い将来のわがことかと思越したとき、既に「社員」としての高い努力水準を維持している労働者も、その同質水準の働きぶりのなかで出来れば良い部類でありたい、少なくとも平均から目立って劣ることだけはしないようにと（それは将来の篩い落しの候補者となることだ）、いっそう働きぶりへの注力を強制される。篩い落されるのを避けようとする競争の強制である。

競争的選別の仕組みは、その選別によって非情な処遇を受けたくないという意識においては生き残りのための労働強制として働くが、むしろその仕組みに積極的に立ち向かい、選別の数少ない勝者となることを積極的に自己実現のかたち、人生の目的と意識する者には、高い労働努力への自発的意欲を刺激する仕組みとして機能する。それがその人の日常の労働態度を規定する程度、その労働態度の底にある労働意識に占める比重を問わないならば、日本の労働者は誰でも出来れば昇進したいと望んでいるには違いない。それが人の子というものであろう。それゆえ、競争秩序が作り出す防衛（高い労働水準へのやむをえざる奮闘）と攻撃（高い労働水準への自発的投企）の二様の労働者意識は、現実には一人の労働者の中に混在しているだろう。両者を二種類の労働者層に截然と分けることは出来ない。しかし、とはいえ問題はその程度であり比重である。実質的査定者たる職場の管理者を通して際限なく出される高い要請を受け容れるに際して、普通の労働者はどちらの競争意識により強く衝き動かされているのか。普通の労働者は、昇進を望まぬわけではもちろんないが、その確率の低さも自覚しており、或いはそのような猛烈さときつさに積極的に飛び込むのは性分ではないと考え、ただでさえきつい普通の社員としての要請水準から目立って劣ることがないように努力している、とって大過ないであろう。労働者の働きぶりに影響している主要な競争意識とは、「篩い落されないように」という「強制」作用としての側面が強い、といえるように思われる。「同期のものには遅れたくない」という代表

的な労働者意識は出世志向ではなくむしろこの側面をよく示すものであろう⁶²⁾。

こうして「能力主義管理」は、「この会社で働いていく以上、会社の目標、職場の目標から導かれた高い要請に応じていかなければ干されてしまう。手を抜けば将来の選別が待っている。」と労働者に考えさせ、その受容と実行を覚悟させる。しかし、こうして強制される「仕方のない」高水準の労働を、常に「仕方のない」として消極的態勢で受け止め働き続けることは非常な精神的苦行であろう。当たり前の心理として、労働のありかたの方が仕方のないことならば、むしろそれに意識を適合させることでやむをえざる行為を納得して、出来れば前向きに立ち向かいたいという衝動が生ずるのは自然である。

ここでこの心理の転換に根拠を与える要素が、日本企業の管理と労働の諸側面に埋め込まれた「自発」の諸契機である⁶³⁾。「能力主義管理」に強制された労働意志はそれらと容易に結び付くべき強い心理的欲求をもっている。その「自発」の契機は必ずしも「能力主義管理」の用意するそれである必要はない。しかし、「能力主義管理」も、如上の追い詰められた心理環境下で「自発」への意識転換を合理化する契機をもっている。

「能力主義管理」が「自発」への意識転換を誘う契機は、その「絶対考課」「絶対区分」の側面（労働者の論理を企業論理として取り入れた側面）にある。「能力主義管理」の発展の一面は、伝統的な労働者間相対比較の人事考課から、労働者への要請の内容を考課基準として明確化し、それに従って評価する「絶対考課」形式への発展であった。そこでは、一人一人への会社の期待内容（能力形成と達成目標）が会社全体の経営目標や部や課の仕事との関

62) 関連して拙稿「競争主義的労働者像への反省」『経済と経営』第23巻3号、1992年を参照。

63) 拙稿「日本的企業システムの『コーポラティズム』的把握と日本人労働者の勤労態度に関する覚書（下）」札幌大学『産研論集』第9号、1992年。

係で明瞭である。それは職場における自分の役割を意識させる。その明瞭な期待を果たすことが、自分の存在意義を確認することである。やるべき要請の意義と内容が明瞭でありそれに対して努力すれば評価がなされる形式であるだけに、如上の心理環境では、その明瞭なる要請が付随する様々な矛盾と苦痛など振り払い（「強制」をそれと意識し続けることを拒んで）、どうせやるなら前向きに期待に応え、組織の中での自分の貢献を実感するという「やり甲斐」にかけようとする労働態度、そのような態度への心理的転換を普通の労働者がやがて選び取るのは殆ど必然である。

この労働努力に対して、労働者が納得しうる程度の「絶対区分」的な処遇を、「能力主義管理」はある年齢層までは事実上かなりの程度に提供している。納得の確保のためにはそれを或る程度提供せざるをえないものとして「能力主義管理」は発展してきたのである。それが以上の「会社人間」への態度選択、強制環境下での開き直った積極的生き方に実在的な手ごたえを与える不可欠の要素であることは、容易に理解出来よう。こうして、一方での「会社人間」としての選択肢しか許さない「強制」と、他方でのその態度選択に実在感を与える「自発」が結合するのである⁶⁴⁾。日本の労働者の厳しい労働水準を、日本の経営が用意する「自発」の諸契機によって純粹に自発的に実行されているものと看做すのは勿論空想的である。しかしまた「強制」だけで現実化すると考えるには、その活力ひとつをとっても無理がある。両者の結合と捉えるのが最も合理的なのである。

64) 労働者(正規従業員)のうちのおよそ1~2割を占めると思われる出世志向の強い労働者層の場合には、この「自発」の要素に、「出世による自己実現」意欲が加わることは勿論である。しかし、その彼らの場合にも、仕事への挑戦と評価という「能力主義管理」が用意する「やり甲斐」への投企の側面はやはりある。むしろ彼らエリート層に与えられる仕事内容からいっても、仕事それ自体の「やり甲斐」への没頭というこの側面が出世競争意識以上に重要な「自発」の役割を果たしていると言えるかもしれない。

もちろん、「自発」の諸契機がこのように際限なき労働の基盤をなす労働意識の形成に管理的に利用されているからといって、日本的経営の「自発」の諸契機それ自体が問題なのではない。問題は、明示的要請水準の際限の無さであり、それを支える曖昧な価値一元的要請である。そしてその背後にさらに、労働者自身の否定と肯定の二面性という既述の問題が横たわっている。

(1993年2月5日脱稿)