

Process, Routledge and Kegan Paul. 橋爪貞雄ほか訳 1981 『家族』黎明書房

Portmann, A. 1951 *Biologische Fragmente zu einer Lehre vom Menschen*, Schwabe. 高木正孝訳 1961 『人間はどこまで動物か』岩波書店

Reiss, I. L. 1971 *The Family System in America*, Holt, Rinehart and Winston.

塩田咲子 1990 「男女雇用機会均等法と性役割分業の変革」『社会政策学会年報』第34集, 社会政策学会

Shorter, E. 1977 *The Making of the Modern Family*, Basic Books. 田中俊宏ほか訳 1987 『近代家族の形成』昭和堂

末包房子 1994 『専業主婦が消える』同友館

山田昌弘 1994 『近代家族のゆくえ』新曜社

●参考図書

アリエス, P. (杉山光信ほか訳) 1980 『<子供>の誕生』みすず書房 (→ヨーロッパの近代家族の形成を知るうえで, 重要な1冊)

ギティンス, D. (金井淑子・石川玲子訳) 1990 『家族をめぐる疑問』新曜社 (→家族に関する神話をとりあげたもので, 家族に疑問を抱いている人には最適な本)

ギデンズ, A. (松尾精文・松川昭子訳) 1995 『親密性の変容』而立書房 (→近代的関係性を考えるうえで最適だが, 少し難解)

落合恵美子 1994 『21世紀家族へ』有斐閣 (→日本の近代家族の形成と変容が平易に書かれていて, おすすめの書)

末包房子 1994 『専業主婦が消える』同友館 (→専業主婦に憧れている人にぜひ読んでもらいたい本)

上野千鶴子 1994 『近代家族の成立と終焉』岩波書店 (→近代家族や家父長制の概念を知るためには格好の書)

山田昌弘 1996 『結婚の社会学』紀伊国屋書店 (→なぜ初婚年齢が上昇し, 独身者が増えているのかを知りたい人には, うってつけの本)

第4章

昇給表のアシメトリー

大企業の人事制度に見る競争と排除の構造

ここに1枚の表がある(表4-1)。日本のある大企業(ここではNH社と呼んでおこう)のホワイトカラー用の昇給表である。昇給表とはいうまでもなく, 労働者が1年勤続を積むことによって支払われる賃金の上昇額を記した表である。昇給表は個人に対して支払われる賃金額を示しているわけではないから, 厳密な意味で賃金表とすることはできない。だが, 賃金表に代わるものとして日本の大企業で広く用いられている(楠田1994:73)。

さて私たちはこの昇給表を念頭において, 日本企業において人々を働かせる仕掛けを読み解いていこうと思う。かつて石田光男は「賃金表によって, 特定の国の企業内の人間たちのとり結ぶ関係を把握」(石田1990:11)することを目指す「賃金の社会科学」を提唱したが, 筆者のここでの試みはそれほどたいそうなものではない。

というのも, 筆者はこの昇

表4-1 NH社事務技術職群昇給表

(単位:円)

	予算基準額	最高	最低
1級	2100	2600	1600
2級	3000	3900	2000
3級	3700	4600	2100
4級	4300	5300	3200
5級	4700	5700	3500

出所) NH社社員就業規則類集

給表からその背後にある「人間たちのとり結ぶ関係」、あるいはそこで成立している平等観や理念といったものを解釈するのではなく、それを支えている制度にはどのような人を働かせる仕掛けが存在しているのかを考えてみたいからである。ここに示した1枚のNH社の昇給表を手がかりに、「企業社会」を基底部分で支えている企業内部の労務管理制度がどのような構造をとっているのかを素描することが本章の目的である。

さらに石田が行ったような通時的な分析でもない¹⁾。むしろ、この昇給表の背景にある歴史については必要に応じて触れることになるだろうが、しかしこの昇給表がいかんして成立したのか、あるいはどのような変遷を経てきたのかはここでの主題ではない。あくまでも筆者がこの昇給表を入手した1994年時点、あるいはこの表が作成された1990年時点でのNH社の制度を読み解いていくこととする。

COLUMN-9

企業社会

現代日本の労働者を取り巻いている問題は非常に多岐にわたる。思いつくままにあげても、長時間労働、サービス残業、ワーカホリック、過労死・過労自殺、単身赴任、女子労働者に対する差別的待遇、中高年労働者を中心とした雇用不安、労災隠しなど限りがない。しかし、これらの問題をトータルに見つめ直すと、個別の企業レベルでも、国家レベルでも、労働側の企業に対する規制力があまりにも弱いという状況に突きあたる。

マスメディアを出自とする「企業社会」という言葉は、まさにこうした状況把握を示す概念として研究者のあいだでも使われるようになってきた。すなわち、現代日本において企業が他の社会的諸勢力、とりわけ労働組合に対して圧倒的に優越した力を持ち、国家レベルの政策決定から個人の生活のあり方に至るまで、強い影響力を与えている状況を意味している。さらに、企業社会がもたらしている問題は、労働生活のみならず、家族、教育、医療、地方自治、環境など広範な領域にわたって現れており、企業社会という言葉は現代日本社会を分析するための批判的視座を用意する概念となっているのである。

昇給表をはじめて見る人にとっては、1級とか、2級とかは何を指しているのであろうか、あるいは、いったい従業員のどういう人たちを指しているのであろうか、などの疑問を持つかもしれない。他方、この種の賃金表を見慣れた人は、この表を一瞥して納得するかもしれない。級が上がっていくにつれ、昇給額が累積されていく。まさに年功的な賃金の典型ではないかと。

筆者はこの表を眺めていくなかで、この表が抱えているある種の不均整さが気にかかった。これが本章を書くことになったきっかけである。とりあえず、この昇給表に立ち向かう前にNH社の人事労務制度というものがどのようなになっているのか見ていくことにしよう。

1 NH社の職能資格制度

NH社は日本企業の人事労務管理制度に強く影響を与えてきた職能資格制度を取り入れている。職能資格制度とは、一言でいうと、各従業員の職務遂行能力に基づいた処遇を行うという制度である。企業におけるさまざまな仕事に必要となる能力を分析・析出して職務遂行能力として定義し、この職務遂行能力の高度化のレベルに応じて資格等級の設定を行う。新入社員は下位の等級から出発して、勤続のなかでの職務遂行能力の上昇に従って各等級の階梯を上っていくことになる。各人の職務遂行能力は人事考課によって測定され、賃金などの処遇は、資格等級に基づいて行われる。

職能資格制度は、1960年代後半から能力主義管理を具現するものとして日本経営者団体連盟（以下、日経連と略）によって提唱されてきた。それが能力主義たるゆえんは、労働者が行う仕事によって決定される処遇でもなく、年齢や勤続年数といった属人的な要素に基づく処遇でもなく、この両者を媒介する概念として職務遂行能力を規定して、これに基づいて処遇を行うことにある。この能力主義を唱えた日経連の文書では「従業員の職務遂行能力を発見し、より一層開発しさらにより一層有効に活用することによって労働効率を高めるいわゆる少数精鋭主義を追求する人事労務管理」（日経連1969：17-18）で

あると定義されている。

では具体的にはNH社で職能資格制度はどのような制度となっているのかを見ていくことにしよう。NH社においては職能資格制度は「職群等級制」と呼ばれている。NH社の従業員は「職務の性質による区分」として次の六つの職群に分けられている。

- (1) 管理・特別専門職群
- (2) 監督・特別技能職群
- (3) 技能職群
- (4) 事務技術職群
- (5) 特務職群
- (6) 医務特務職群

NH社でいわゆるホワイトカラーにあたるのは管理・特別専門職群、監督・特別技能職群、事務技術職群の三つの職群であるが、2番目の監督・特別技能職群はブルーカラー労働者（技能職群の労働者）として入社した者が昇進の結果、現場の監督や生産管理に携わるようになって所属することになる職群である。基本的に入社後、もっぱらホワイトカラーとしてのキャリアを積む者は管理・特別専門職群あるいは事務技術職群に所属することになる。

さて最初に示した昇給表は4番目の事務技術職群のそれであった。事務技術職群は「主として専門知識及び実務知識をもとにして、企画・調整・研究・調査・指導・折衝・実施などの事務技術的業務を行うもの、およびそれらの補助を行うもの」と定義されている。他方、管理・特別専門職群は「経営管理上又は、技術上の高度の専門知識と経験をもとにして、与えられた責任と権限に基づき、一定部門（係以上）の長として、その部門を統括するもの、又は一定分野の専門的事項の研究・調査・企画・調整などを行うもの」とされている。

表4-2に示しているように、この二つの職群は単純に並立した職群（資格）ではなく、事務技術職群の上位職群（資格）として管理・特別専門職群が設定されている。すなわち、事務技術職群は役職のつく前の従業員の職群（資格）

表4-2 NH社におけるホワイトカラーの職群等級

職群	等級	対応役職位	
		管理職位	特別専門職位
管理特別専門職群	6	所 長	〇〇代理・技師長・調査役
	5	副 所 長	
	4	部 長	主 管
	3	次 長	主 査
	2	課 長	主 務
	1	係 長	主 任
事務技術職群	5	/	
	4		
	3		
	2		
	1		

出所) NH社社員就業規則類集より作成

であり、管理・特別専門職群は係長級以上の職位に対応した職群（資格）である。

さらに職群内には「職務又は職務を遂行するために必要な能力の程度による区分」として、管理・特別専門職群では六つ、事務技術職群では五つの等級が定められている。事務技術職群の各等級において求められている職務および職務遂行能力は表4-3のとおりである。

この表においては最初に各等級において行う職務の大枠が示されている。各段階において行うとされている仕事の内容は、企画、計画、調査、対外折衝、補助業務、執務などの職務の束として設定されている。大きくは1～3級までが執務段階、4～5級が専門段階として定義されている。次に、この職務の束に対応する形で、各等級で必要とされる能力が定義されている。これも専門段階と執務段階で分けがなされていることに気づくであろう。専門段階に求められる能力は専門的学理的知識、職務知識、判断、折衝力、そして5級では指導力が加わる。他方、執務段階では職務知識や処理力となっ

表4-3 事務職群各等級の定義

5級	係長の一般的指示により、難しい企画、計画、調査、研究、対外折衝、及び係内業務のとりまとめ、下位者の指導教育などを行う職務であり、難しい判断的要素が多く含まれる高度の専門段階である。 この職務遂行にあたっては、相当長期の実務経験に高い専門学理的知識、又は、体系化された豊富な実務知識が加わった高度の職務知識を必要とし、また、広範囲の複雑な条件を分析総合し、一部政策的な配慮も加え、的確な方策を設定し、推進しうる程度の判断、折衝力、指導力などを必要とする。
4級	係長、又は上位者の一般的指示により、企画、計画、調査、研究、対外折衝などを行う職務であり、やや難しい判断的要素が多く含まれる専門的段階である。 この職務遂行にあたっては、長期の実務経験に専門学理的知識、又は体系化された実務知識が加わった、やや高度の職務知識を必要とし、また、複雑な条件を分析総合し、的確な方策を設定し、推進しうる程度の判断、折衝力などを必要とする。
3級	係長、又は上位者の一般的指示により、大綱的な処理基準、前例などを勘案して、難しい執務的業務を行うとか、企画、計画、調査、研究的業務の補助業務（このうちの難しいものについては要点的指示により）を行うなどの職務であり、判断的要素が含まれる難しい執務段階である。 この職務遂行にあたっては、やや長期の実務経験により業務の処理方法などについて、広範囲にわたり熟知している程度の職務知識を必要とし、また迅速、的確に要領よく業務処理できる程度の処理力などを必要とする。
2級	係長、又は上位者の一般的指示により、処理基準のある執務的業務を行うとか、処理基準のない執務的業務については、係長、又は上位者の要点的指示により、これを行うなどの職務であり、執務段階である。 この職務遂行にあたっては、ひととりの実務経験により、業務の処理方法について、ひとと知り知っている程度の職務知識を必要とし、また、迅速、正確に業務処理できる程度の処理力などを必要とする。
1級	係長、又は上位者の一般的指示により、処理基準のある易しい執務的業務を行うとか処理基準のない執務的業務については係長、又は上位者の詳細指示により、これを行うなどの職務であり、執務補助段階である。 この職務遂行にあたっては、若干の実務経験により、業務の処理手続きなどについて限られた範囲で、一応知っている程度の職務知識を必要とし、また、一応、迅速、正確に業務処理できる程度の処理力などを必要とする。

出所) NH 社社員就業規則類集

表4-4 進級にあたっての必要在級年数

	必要在級年数	特例	最長滞留年数
5級			
4級	3年	2年	
3級	3年	2年	15年
2級	3年		12年
1級	4年		10年

出所) NH 社社員就業規則類集

ている。これらの能力が職務遂行能力である。

大学卒として入社した従業員は、事務技術職群2級候補となり、1年後に正式に2級を付与されることになる。事務技術職群内において1級上位の等級に進む際（これをNH社では「進級」と呼んでいるので、以下この用法に従う）には、各等級ごとに定められた進級に必要な在級年数を経たうえて「1級上位の職務を遂行するために必要な能力の有無」が「能力考課により判定」され、これに「成績考課の結果も勘案」して決定されることになる。特徴的なこととしては、「少なくとも1年は現等級以上の職務に従事していること」が進級にあたっての条件の一つになっている。

進級のために要する在級年数としては、必要年数（および「特に優秀な者についての特例」と最長年数が定められている（表4-4）。たとえば、事務技術職群2級から3級に上がるには、最短でも2級で3年間の経験を必要とするが、しかし2級に12年在籍した場合にはその能力考課の結果いかんを問わず、進級が行われるということを意味している。

人事担当者の説明に基づき補足しておく、各従業員にとってモデルとなるような標準在級年数は設けられていない、したがって必要年数とは標準モデル年数ではなくあくまでも最低必要年数を意味しているが、その実際の運用においては、入社後ある程度の時期までは最短在級年数と平均在級年数に差が出ないように留意がなされる。大卒ホワイトカラーに関して進級スピードに差をつけるようになるのは、4級から5級への進級時点からである。この説明によるならば、22歳で大学を卒業しNH社に入社した社員は、4級に進級するのが30歳前後となる。この時点までは同期入社した従業員のあいだではほぼ一律に進級してくる。4級の最短在級年数が3年（特例で2年）であるから、30歳代前半で5級に早く進級できるかできないかという「スピード競争」がはじまるわけである。制度においても4級から5級への進級にあたっては最短在級年数（および特例措置）は設定されているものの、最長年数は定められていない。

2 人事考課の仕掛け

NH社では人事考課は「社員の従事している職務内容および保有する職務遂行能力を把握し、適正に配置・処遇する」目的のために行われている。人事考課は1次から3次考課者によって行われる。1次と2次は被考課者の上司によって行われるが、3次考課は人事担当者によって行われる。考課結果は本人には開示されていない。

人事考課が大きくかかわってくる分野としては表4-5に示されているように、賃金、進級(昇進)、配置・教育ということになる。賃金の考課においては貢献の程度が査定され、「同一等級内の他の者と比較して、相対的にどの程度の位置を占めるか」の観点から考課するとあり、これは相対評価が行われていることを意味している。他方、昇進では「上位等級を遂行するのに必要な能力」を評価し、「基準とする能力を保有するか否かをみる」となっており、絶対考課が行われている。

ここでは紙幅との関係上、考課表のフォーマットそのものを掲載することができないが、具体的にはどのような内容が考課の対象となっているのか概略しておく。人事考課の内容は、基本的に成績考課、能力考課、人物・性格

表4-5 人事考課の概要

	賃金 (昇給・一時金)	昇進 (進級等)	配置・教育
ア. 考課する対象	全社員	一部社員 (進級有資格者等)	全社員
イ. 考課する内容	社員が一定期間内に実際に示した貢献した程度	(たとえば進級の場合) 上位等級職務を遂行するのに必要な能力の有無	職務と能力のズレ、現職に関する適任度、適性業務、性格等
ウ. 考課のみかた	同一等級内の他の者と比較して、相対的にどの程度の位置を占めるかをみる	基準とする能力を保有するか否かをみる	自己申告・対話を通じ、どういう適性、性格をもっているかをみる

出所) NH社資料

の三つに分かれている。成績考課は賃金に、能力考課は進級に、そして人物・性格は配置・教育に用いられている。以下では昇進と昇給に直接かかわる前者二つに焦点をあてよう。

成績考課、能力考課ともに分析評定と総合評定とに分かれている。分析評定は各要素に分け、それぞれの要素に対して評価を行う(以下ではこれらの要素を評定要素と呼ぼう)。これに対して、総合評定では、成績なり能力なりを全体として評価する。分析評定の総計が総合評定となっているわけではなく、この二つが互いに区別されて行われている。成績考課においては、得点化された両者が総合されているが、能力考課では行われていない。成績考課の評定要素は次の8項目に及んでいる。

- ・知識(5~1級:以下, 全等級にあてはまる項目はとくに等級を示さない)
- ・理解・判断(5~3級), のみこみのよさ(2・1級)
- ・表現・折衝(5~3級), 仕事の正確さ(2・1級)
- ・協調性
- ・企画・計画(5~3級), 創意工夫(2・1級)
- ・処理(5~3級), 仕事の速さ(2・1級)
- ・指導(5・4級), 勤勉性(3~1級)
- ・積極性

この各項目においてA~Eまでの5段階評価、さらに総合評定ではS~Eまでの6段階評価が行われる。これら評価段階には点数化されており、各点数を合計して総合得点(108点満点)が決定される。この点数が昇給額を決定することになる。総合得点に関しては、3次考課者である人事担当者による修正が可能となっている。

評定項目に関して二つの特徴をあげることができよう。第一に、評定項目のなかに等級によってその評価対象が異なってくる項目がある。そうした評定項目の多くは評定項目が5~3級と、1・2級で分けられている。たしかに先に示した職務および職務遂行能力の表4-3で5~3級の評定要素となっているものを個々に確認するならば、そのいずれも3級の定義に触れられて

いるもので、各職群等級と成績評定諸要素の整合性はとれているように思われる。しかし、5級と4級は「専門段階」、3～1級は「執務段階」と定義されていたのに、評価の段階では3級は4・5級との共通性が高いというのは奇妙である。また、3級の定義では触れられているとはいえ、「企画・計画」などはあくまでも「補助業務」として位置づけられているのである。主に3級を中心として評定項目のうわすべり現象が起こっていることが確認できる。

もう一つの特徴としては、評定項目が成績考課となっているにもかかわらず、一般的には他の考課要素（能力考課、情意考課）に属すると考えられるような項目が存在していることである。一般的に職能資格制度における人事考課は、対象者の顕在化した能力を評価する成績考課、その潜在的な能力を評価する能力考課、そして仕事に対する態度や意欲といった要素を評価する情意考課からなる。NH社の成績考課であげられている、協調性、積極性、勤勉性といった項目は本来ならば情意考課の要素であるし、また知識、創意・表現などは能力考課の要素であろう。NH社の成績考課は、その名称にもかかわらず人事考課の三つの要素すべてを包含しており、情意考課の要素も少なくないといえる。

次に能力考課を見ると、1～4級のフォーマットと5級のフォーマットが異なっている。5級は管理・専門職群への昇進を控えた段階であるから、被考課者のどの程度の期間で昇進可能なかや、どのような仕事（職制、スペシャリスト、執務など）に向いているのかという点にまで触れられている。成績考課と同じようにA～Eの5段階の評価が行われるが、点数化はされない。分析評定の行われる項目についてあげると次の6項目になる。

- ・知識
- ・企画力（5級）、企画・計画力（4～2級）、創意・工夫力（1級）
- ・判断力（5～2級）、理解力（1級）
- ・表現・折衝力（5～2級）、表現対応力（1級）
- ・指導統率力（5級）、指導力（4・3級）
- ・実行力（5級）、処理力（4～1級）

ここではその特徴を3点指摘しておこう。まず能力考課では、成績考課の評定要素のうち先に指摘した情意考課的な要素が省かれている。次に、知識以外の項目については成績考課の要素名に「力」という文字が加えられている。この二点からは、能力考課というものが能力に関する分析に特化しているという意味合いを含ませていることがうかがえる。最後に、評定要素のうわすべり現象がここでも生じている。しかしそれは2級を中心としたものに変わっている。これは能力考課が進級および昇進のための査定を目的とし、それゆえ上位等級の職務をこなせる潜在的な能力を持っているかどうかを測ることを目的としているため、先の成績考課の要素が1等級ごとに高まっているのであると判断することができる。

3 NH社の職群等級制の特徴

以上がNH社の職群等級制度の概要であるが、ある程度の一般化を行いながら、その制度の特徴を示しておこう。職能資格制度においてその制度と基礎となる職務遂行能力の定義に漠然とした部分が存在していることを指摘できよう。職務遂行能力で設定されている各等級間での違いを見ると、4級と5級を隔てているのは、指導力の必要性（5級）や「一部政策的な配慮」（5級）のほかは、「やや」「相当」「豊富な」などの形容によって量的な差異として示されている。しかし、これらの差異がどの程度の違いなのかはこの定義だけでは釈然としない。具体性が欠如しているといえよう。執務段階である3～1級についても同じことがいえる。「一応知っている」「ひととおり知っている」「広範囲にわたり熟知している」などの漠然とした量的差異を示す言葉でもって、基本的には各段階が区別されていることになる。職能資格制度における職務および職務遂行能力というのはきわめて漠然とした定義を超えるものではないということがいえる。

これは職能資格制度が、処遇の原則を仕事の側に置く仕事給と人の側に置く属人給という二つの原理を折衷したところから生じているということがで

きる。客観化された仕事の基準や客観的な人物の属性を直接の処遇原則にすることを避け、両者の接点として職務遂行能力という概念を設定しているということである。

ただし、これを額面どおり「能力に基づく処遇」ということによって職能資格制度で具現されている能力主義の特徴とすることはできない。仕事給の典型である職務給制度においても能力というのは前提とされているからである。職務分析の結果として、具体的な職務についてどのような能力を持った人材が必要であるのかということが明らかになり、それが職務明細書や職務記述書といった文書に記されるからである。この意味で職務給制度においては、仕事において顕現されるべき能力というものが前提となっているとすることができる。

この両者の違いに着目し、職能資格制度において要求される能力とは、むしろ「生活態度としての能力」なり「人格」なりと同義であり、これに基づいて日本の企業の組織上の柔軟性を説明する論者も少なくない（熊沢 1997、石田 1990、鈴木 1994 など）。職務遂行能力の定義上のあいまいさというのは、個々の具体的な職務と明確な結びつきを伴わないことから生じている。またそれゆえに各人の能力評価において「生活態度としての能力」あるいは「人格」を対象とすることを可能にしていることになる。NH社の事例に則すならば、何らの分析を経ずに行われる総合評定や、分析評定に示されていた情意考課の要素というものがこれを可能にしているのである²⁾。

さらに、上で「少なくとも1年は現等級以上の職務に従事していること」が進級の条件になっていることについて触れたが、この条件も日本の能力主義管理の特徴を端的に示している。NH社においては仕事の側での客観化は行われていないわけではない。能力主義管理の精緻化のなかで「職務調査」という手法が登場し、それをNH社は用いている³⁾。しかし、たとえ仕事の側での「客観的な」職務のグレードづけが行われていたとしても、ある人が属している職能資格の等級と、その人が行う実際の職務グレードの結果が必ずしも一致するわけではないことが前提となっているのである。このような能

力主義の特性を石田は「人のありように応じて職務を自在に編成していく立場」（石田 1990：98）であるとしている。奇しくも、NH社の進級条件では職能資格と実際に行われる職務グレードとの違いが存在していることが明示されているのである。

4 職能資格制度のもとでの賃金

以上のような特徴を持つ職群等級制度のもとで、賃金はどのように決定されるのかを次に確認しておこう。NH社の給与体系は、「本給」「勤務給」「職能給」、そして各種の諸手当から構成されている。「本給」は入社時の初任本給の額に毎年の成績考課に基づく昇給額（先の表4-1）が累積された賃金部分である。考課結果に基づく昇給額の上限・標準・下限は各職群等級別に設定されている。勤務給は本給に、一定の支給率（調査時点では0.2404）と本給額に応じて異なる付加係数⁴⁾の和を乗じたものである。本給額にリンクしながら、個人の賃金総額の微調整という性質を持つ。他方、「職能給」は職群等級別に設定された金額および経過年数に応じた付加額に、成績係数査定（毎月1回）に基づいて定められた成績係数（0.84～1.16）を乗じた額である。

NH社では「本給」「勤務給」「職能給」という三つの部分に分けられているが、これらはともに通常いわれるところの職能給である。すなわち、職能資格等級に基づいてその処遇を行うことを基本としているということである（以下、NH社の職能給と一般的な意味での職能給を区別するために、前者にはカギカッコを付す）。以下、本給と「職能給」についてその特徴を見ておくことにする。

本給部分の構成は、初任本給と昇給額の累積とからなる。初任本給は学歴に基づき配属される職群等級によって異なって設定されており、さらに昇給部分も各職群等級ごとに設定された昇給額の幅を基準にしているため、職能資格に基づく賃金部分であると考えられる。

本給部分は、NH社の主流派労働組合であるNH労働組合の新入社員向け

パンフレットによれば「多分に年功的性格をもった賃金項目」⁹⁾とされているが、この意味を考えてみよう。一つは本給が毎年の昇給によって積み上げられていくことに由来している。初任本給プラス勤続による昇給の累計額が本給なのであるから、年齢を重ねた者ほど賃金が高くなることを意味している。第二に、年齢の高い人ほど昇給額が大きくなるようになっている。つまり毎年の昇給額は職群等級に基づいており、職群等級が高くなるほど、昇給額が高くなる。高い職群等級につくためには相応の勤続が最低限必要となる。したがって、年齢の高い者ほど昇給額が高くなるという意味で「年功的」であるということである。

要するに、一つは勤続に伴う年々の賃金額の増加、他方では勤続に伴う昇給額の拡大という意味で「年功的」である。この2点から従業員一人ひとりの賃金カーブを描くとすれば、「年の功」という意味での右肩上がりの賃金カーブが成り立っているということがいえる。だが繰り返すまでもなく、本給部分で積み上げられる昇給部分は毎年の成績考課の結果であり、この意味を押さえておく必要がある。

人事考課は本給に三つの形で影響を与えているといえるであろう。第一に成績考課の結果次第で毎年の昇給額が異なってくる。次回での昇給額は現在の働きぶりというものにかかっているということである。第二に過去の人事考課が現在の本給額を規定している。本給は過去の昇給額の累積であるために過去の人事考課の影響をゼロにすることはできない。一度でも悪い成績をとった者が、コンスタントに平均的な成績を取ってきた者に追いつくためにはかなりの努力を要することになる。本給額は過去の成績がどうであったのかを示し、昇給表の改訂がないかぎり「本人の成績の軌跡」(人事担当者)を示している⁹⁾。同時に人事考課の蓄積の結果として、進級が行われている。職群等級によって昇給額ベースが異なってくるわけであるから、この進級のための人事考課は結果的に本給に影響することになる。この3点を鑑みるならば、本給が「年功的要素」を持っているとはいえ、それは単純な年の功ではなく、まさしく「年と功」(小池 1977:8)によって決まってくるのが理解されよ

表4-6 事務技術職群職能給

(単位:円)

	職群等級別金額
1級	83900
2級	101200
3級	122900
4級	153500
5級	175500

出所) NH 社社員就業規則類集

表4-7 経過年数による事務技術職群職能給付加額

(単位:円)

	1年	2年	3年	4年	5年	6年以上
1級	600	1200	1800	2400	3000	同左
2級	700	1400	2100	2800	3500	同左
3級	900	1800	2700	3600	4500	同左
4級	1200	2400	3600	4800	6000	同左
5級	1300	2600	3900	5200	6500	7800

出所) NH 社社員就業規則類集

う。その功の部分は人事考課によって評価されているのである。

次に「職能給」について見ておこう。「職能給」は職務等級群ごとの賃金額(表4-6)、これにその等級での経過年数による「付加額」(表4-7)⁷⁾が加算され、成績級数が乗せられる。成績級数は毎月1回の成績係数査定によって決まる。付加額は同じ等級に一定年数以上とどまると頭打ちになる。先に「進級にあたっては標準年数は設けていない」という人事担当者の説明を引いたが、しかし、この頭打ちになる年数が、従業員にとっては事実上の標準進級年数を意味することになる。

たとえば、事務技術職群4級から5級への進級には最短在級年数が定められているものの、最長年数は定められていない。しかし付加額では経過年数5年(つまり在級年数6年)で頭打ちになり、したがって「職能給」も頭打ちになる。最長年数を定めていないことによって誰でもが年の功さえ積み上げれば進級

できるわけではないということの意味していると同時に、他方で、「職能給」の昇給をストップさせることは、「職能給」部分での昇給を考えると少なくとも経過年数が5年までのうちに5級に進んでおくことを会社側は従業員に求めていると解釈できるのである。

さて、「本給」も「職能給」も基本的には職能等級に基づいているという意味では職能給である。本給および「職能給」ともに、「成績」を軸にした評価によって決定される。本給では成績考課、「職能給」では成績係数査定である。

違いという点では、まず本給は人事考課は年1回であるのに対して、成績係数を決定する「成績係数査定」は毎月1回であることが指摘できる。これは年間を通した比較的長期的な評価、それゆえ持続的に努力するためのインセンティブを与える仕掛けとしての本給と、努力した結果がすぐに現れるという意味での短期的なインセンティブを確保するための「職能給」という組み合わせとなっている。

さらに本給の査定部分の額は毎年蓄積されていき、それゆえ繰り越しが行われるのに対して、「職能給」における人事考課の結果は毎月の結果を翌月には持ち越さないように設計されている。逆にいうと、本給は過去の悪い成績を取り返しにくく設計されているのに対して、「職能給」ではそれがリセットされるように設計されているということがいえる。NH社の賃金は、一方では過去を引きずる賃金決定と、他方ではやり直しのきく賃金決定という二つの原理を内包させた職能給なのである。

5 昇給をめぐる競争の構造

先述のように、事務技術職群は大卒従業員にとっては、入社年次の同じ者が同時に昇進する「一律年功型」昇進から、誰が早く昇進するかを競い合う「昇進スピード競争」(今田・平田 1995:150)の時期にあたる。基本的には4級までは最短進級と平均的な進級年数が一致するよう配慮され、4級から5

級への進級にあたってはじめて格差が出てくるように運用がなされている。だが賃金制度という点から競争の構造を示すとすればどのようなことがいえるであろうか。

昇進競争に関する実証研究の多くは、J. E. ローゼンバウム (James E. Rosenbaum) がアメリカ企業のホワイトカラーの事例で示したトーナメント型昇進構造⁸⁾が日本の企業にもあてはまるかどうかを検証するという枠組みで行われてきた(花田 1987, 今田・平田 1995, 橋本・連合総合生活開発研究所 1995など)。その結果、年功制といわれる日本企業のなかにも激しい競争が存在していることが明らかにされ、その競争においては課長への昇進時期がその後の昇進に大きな影響を与え、課長以降は早期に課長へ進級した者のなかでのトーナメント型の競争になるというほぼ共通した結論が示されてきた。他方、「将棋の駒」型競争あるいは「遅い選抜方式」といわれるように、入社後10年程度までの時期は、比較的競争が激しくない「気遣い人事」の時期ということになっている(竹内 1995:164)。

たしかに、事務技術職群では、その最終段階を除いては進級をめぐる競争の時期とはいえないということはすでに確認したとおりである。しかし、4級進級までにも、賃金を媒介して競争を意識させるようなしくみが存在している。本給は「本人の成績の軌跡を示す」という人事担当者の言葉は、この点において注目されるべきである。まずこの「成績」とは職務をこなすことができる、できないという絶対的な成績ではない。昇給のための成績考課は相対考課で行われる。したがって昇給額によって示されるのは、被考課者が同じ等級に属する人々のなかでどの程度の位置にいるのかということである。言い換えると、相対評価によって個々人の昇給額が決定されるということは、個々人は限られた昇給原資をめぐる競争を行っていることを意味している。

次にその相対評価は上司や人事担当者によって行われる。「成績」とはあくまでも上司や人事担当者によって他者と比較された位置が「成績」なのである。この点で被考課者は上司の眼差しというものを意識せざるをえない状況をつくり出している。また、考課結果が被考課者には開示されないため、自

分の何が評価されたのか、何が減点の対象であったのかということは、被考課者にとってはわからない。昇給額という結果のみが被考課者には示されるだけである。したがって人事考課の対象となる行為は被考課者にとっては無限定なものとして映る。その結果を期待するならば、絶えず上司の眼差しを意識し、職場におけるあらゆる場面で自己の行為にすべからく配慮する必要性をつくり出している。

競争とはいえ、たしかに昇給額では具体的なライバルや競争相手の位置を見定めることはできない。昇給で示されるのは自分の評価結果だけであるからである。だが、これさえも昇給に基づく競争の特質と考えることができる。竹内洋に従えば、「新規学卒同時期採用の場合は、入社年と年齢の条件を同等にするから、わずかな昇進差をも可視化させ、過敏な反応をもたらず。それだけに日本の企業の人事はかなり気をつかうものになる」(竹内 1995: 164)。昇進とは異なり、昇給格差はライバルに対して顕示的ではない。他の同期入社者がどの程度の昇給であったかはわからないから、昇給において格差がつく可能性があるということは、同期入社者に対する「過敏な反応」を避けながらも、自己の働きぶりに対する評価を振り返らせることになる。

ここで付け加えるならば、昇給格差の実態がどのようになっているかはここでは問題ではない。その格差が実態においてはたとえわずかであったとしても、それはこの構造の性格を変えるわけではない。なぜならば競争相手の昇給額は示されないからである。

昇給は相対評価の結果であるとはいえ、相手の評価が見えない状況では自己の行為のあり方(働き方等)を規制することによってもっぱら成績を上げるように努力するしかない。競争上での自己のみの位置を自覚させる仕掛けなのである。その仕掛けは、一方では会社あるいは上司からは見られていることを意識させるが、他方ではライバル云々ではなく自己の行為のみを振り返らせる効果を持つ。この意味で、事務技術職群は、「己に勝つ」という競争構造を昇給制度によってつくり出している。大卒ホワイトカラーの最初の10年は「一律昇進」(=進級)という競争の見えにくい構造をとりながらも、自己の

表 4-8 事務技術職群の本給部分の昇給表

	予算基準額	最 高	最 低
1 級	2100	2600(+500) [1.24]	1600(-500) [0.76]
2 級	3000	3900(+900) [1.30]	2000(-1000) [0.67]
3 級	3700	4600(+900) [1.24]	2100(-1600) [0.57]
4 級	4300	5300(+1000) [1.23]	3200(-1100) [0.74]
5 級	4700	5700(+1000) [1.21]	3500(-1200) [0.74]

注) () は基準額と考課幅との絶対額の差, [] は基準額に対する割合

行為を律していくべく水路づける構造のもとにある。

6 本給昇給表のアシメトリーとその解釈

私たちはようやく最初に提示した昇給表に立ち戻るところまで到達した。もう一度、昇給表を見てもらうことにしよう。これまでの説明をもとに若干の確認をしておこう。この昇給表はあくまでも本給のそれであり、「職能給」に経過年数によって付加される部分は含まれていない。次に、予算基準額とは昇給にあてられる賃金原資部分を各等級所属人員数で除した額であり、平均的な昇給額である。むしろこの基準額に所属人員数を乗じ、昇給原資部分が決定されるといったほうが適切かもしれない。つまりNH社全体で必要とする昇給にあてられる額を決定する際に用いられる基準となる。

その昇給原資の各人への割り振りについては、昇給の最高額と最低額が定められており、この額のあいだで個々人の昇給額が決定される。金額ベースで見ると、職群等級が高くなるにつれ、基準額、最高額、最低額ともに高くなっていることはすぐにわかる。これは先に述べたように「年の功」的な性格を持つ賃金の特徴であるといえるかもしれない。

しかし精査すると、そこには不均整が存在していることに気がつく。確認のために、新たに数値を加えた表を掲げておく(表4-8)。この再掲された表を見ると、昇給の最高額と最低額が、基準額を中心にした対称性を有していな

COLUMN-10

R. P. ドーアと『イギリスの工場・日本の工場』

イギリスの社会学者である R. P. ドーア (Ronald P. Dore, 1929-) は 1970 年に英日電機企業の雇用制度や労使関係の実態調査を行い、その結果を *British Factory-Japanese Factory* (1973=1987 年) にまとめ、その後の産業社会学や日本企業研究に大きな影響を与えた。

この本のなかで R. P. ドーアは、英日の雇用制度をそれぞれ、市場志向型のシステムと組織志向型のシステムとして類型化している。その含意は、終身雇用や年功序列で知られる日本の雇用制度を、封建制度を引きずった古いシステムとしてではなく、遅れて資本主義化したことから派生する「後発効果」によって生み出された新しいタイプの資本主義として把握することにあった。さらに市場志向型であるイギリス企業がこの組織志向型システムに収斂していく可能性を指摘した。

「グローバル・スタンダード」という名のもとアングロ・サクソン型市場経済賛美のみがはびこる日本の現状を憂う氏の現在 (『日本経済新聞』1998 年 12 月 1 日付) を重ね合わせながら、この古典を読んでみてはいかがだろうか。

いことがわかる。2 級以上の等級においては基準額と最低額との差が、基準額と最高額の差よりも大きくなっている。これは先に見た「職務給」に対する考課部分 (=成績係数) が ± 0.16 の幅で、シンメトリカルに設定されているのに比較すると、不均整であるといえる。

さらに、最高額と最低額の差額 (すなわち昇給における査定額の範囲) は、等級が高くなるにつれて大きくなるとは限らないことに気づくであろう。これを乱しているのが 3 級での差額部分である。3 級においては、他の等級に対して最高額と最低額との格差が著しく大きくなっている。5 級では最高と最低の差額が 2200 円であるのに対して、3 級のそれは 2500 円である。3 級では最低額は基準額の率にして 0.57 にしか相当せず、他の等級に比して相対的に低い率に抑えられている。

これらのアシンメトリーをどのように考えればよいのか。R. P. ドーアが日

表 4-9 技能職群の本給部分の昇給表

(単位:円)

	予算基準額	最 高	最 低
1 級	1900	2200(+300) [1.16]	1600(-300) [0.84]
2 級	2200	2600(+400) [1.18]	1700(-500) [0.77]
3 級	2500	2900(+400) [1.16]	2000(-500) [0.8]
4 級	2800	3300(+500) [1.18]	2300(-500) [0.82]
5 級	3100	3700(+600) [1.19]	2500(-600) [0.81]

注) () は基準額と考課幅との絶対額の差, [] は基準額に対する割合
出所) NH 社社員就業規則類集

本の賃金体系について指摘した「設計に凝りすぎた迷路のような、人工的な複雑さ」(Dore 1973=1987:64) を認めることができよう。

昇給表のアシンメトリーをめぐる解釈としては、まず、次のように考えることができよう。すなわち、入社後 10 年前後にわたる事務技術職群の従業員たちに求められているのは、何か高い価値を創造することよりも、むしろ与えられた仕事に失敗しないことであり、誰でもができるような与えられた仕事を着実にこなしていくことではないか。そうすると、人事管理のあり方としては、これに応じた減点主義的な人事方針が用いられているのではないかという解釈が成り立つ。

事務技術職群の従業員の行う職務は 5 級と 4 級「専門段階」と 3 級以下の「執務段階」とに分けられていた。とりわけ 3 級というのは「執務段階」の最終段階に位置し、上位者の一般的指示に従い行う業務が主とするから、命ぜられたことを瑕疵なく行っていくことが重要となり、それゆえ失敗に対して厳しい評価が下される。つまり、加点よりも減点に比重を高く置いた人事方針が適用されているのではないかということである。これは NH 社のブルーカラーに適用されている技能職群の昇給表からもある程度看取できよう (表 4-9)。技能職群においても 2 級、3 級といった相対的に低い等級においては、基準額と最低額の差が基準額と最高額の差を上回っている。

若い頃は与えられた仕事を適切にこなしていくことを評価するのであり、

それゆえできない仕事があることや、仕事上でのミスということが大きく減点の対象となるために最低額が強調されている可能性がある。極端な最低額と、低い等級の場合には、減点主義的な評価要素の占める割合が高いということの別の表現かもしれない。

しかしすでに見たように、考課内容は実は事務技術職3級においては、執務段階として設定されているにもかかわらず、4・5級の評定要素とほぼ同じであった。等級によって設定される能力のレベル自体が異なるにせよ、3級は「専門段階」とほぼ等しい段階として考課がなされているのである。さらに、技能職群と比べた場合でも、事務技術職群3級の最低額の基準額に対する比率の低さは著しいものとなっている。それゆえ、減点主義的な人事方針だけでもってこの格差を解釈することは難しいといえる。

別の解釈はこのアシメトリーはコース別人事制度的な運用を前提しているのではないかということである。日本の多くの大企業が1986年の男女雇用機会均等法の施行以降、コース別人事制度を取り入れてきた⁹⁾。コース別人事制度とは職務と転勤の有無によって、異なった人事処遇を行うコースを設けた制度である。一般的には、基幹的な業務を行い、ほとんどが転居を伴う転勤がある総合職と、定型的な業務を行い、転居を伴う転勤がない一般職のコースに分けられている。総合職の場合、管理職への昇進のチャンスを有し、一般職の従業員の場合は管理職への路が閉ざされている。これに加えて賃金においても大きな格差が設定されている¹⁰⁾。男女雇用均等法の施行以来、性別による処遇の差別に代えて、仕事の性質あるいはそれが要求するキャリアによって処遇を分けるコース制が導入されてきたが、コース制が男女差別の「隠れ蓑」になっているということは広く知られたことである¹¹⁾。

NH社ではこのようなコース別管理をとらずに、職群別の一元処遇となっている。したがって男性であろうが女性であろうが、ホワイトカラーとして採用された者は事務技術職群に属することになる。学歴別によって最初に付与される等級は異なっているが、しかし同じ職群等級では制度上、性や学歴による昇進を妨げる規定は何もない。それは「職務と能力」に基づいて、進級

(あるいは昇進)のチャンスがすべての従業員に開かれた制度であることを意味している。

しかし、事務技術職3級とは、NH社にとって事実上の「一般職」と「総合職」の分岐する位置にあるのではないか。敷衍してみよう。上で見たように3級において定められている業務は大きく分けて二つからなっていた。執務的業務と専門的業務の補助である。この二つの業務が3級に所属する人のなかで振り分けられているとするならばどうということになるか。つまり、ある人たちは執務的業務を中心に行い、また他の人たちは専門的業務の補助を中心に行っていると考えるのである。

成績考課においては専門的業務に即した評定要素が中心となっていたのはすでに見てきたとおりである。もし執務的業務を中心に携わる労働者が、この要素で考課されたとするならば、それは企画・計画や、表現・折衝などにかかわる業務は行わないわけであるから、専門的業務の補助を行っている者に比べて低い成績しかつかないことになるであろう。とするならば、低い昇給額は3級に所属している人たちが行う業務の分担を前提にして設定されているのではないか。先に確認した考課要素におけるうわすべり現象はこうした業務区分を前提にし、賃金体系の設計に際して低い昇給額の設定を可能にしているとも考えることができよう。

さらに進級は成績考課も勘案して行われるのであるから、執務的業務を主として行い、それゆえ成績考課の低い者は長期にわたって滞留せざるをえないことになる。この結果として長期間3級に滞留するような人が制度上想定されているとすれば、そうした人たちは事実上の「一般職」ということになろう。ただしこれは制度上の区分ではなく、あくまでも運用上で区別されていることになる。制度の側ではこうした運用も可能なように設計されているとしかいえない。

残念なことに、私たちは入手資料の制約上この制度の運用実態に踏み込むことはできない。また、こうした区分が特定の属性を持つ個々の従業員にとって当初から予期できるものなのか、それとも事後的にのみ決定されるもの

なのかも、判断することはできない。ただし上述のように、大卒に関しては4級に進級するまでは最短年数と平均年数が一致するように運用されていることが判明している。大卒以外に事務技術職群は高校卒業・短期大学卒業の人たちからなる。ここでの解釈が正しいとすれば、この人たちのある層によって不均整な部分が占められていることになる。「能力と職務」に基づいて行われる一元的な人事制度によってこの点さえもやはり隠されたままなのではあるが、その運用における歪みが昇給表のアシメトリーとなって表現されているのではなかろうか¹²⁾。

7 最後 に

NH社の賃金制度は、一方では企業内において行われる競争の枠組みを提示していた。それは自己の成績を過去・現在において映し出すように工夫されている。そしてその成績とは同一等級に属する人々のなかでの位置であった。本給あるいは昇給額は、大卒社員にとっては表向きには見えにくい入社後10年間に行われている競争の所在を示すほのかな光なのである。その光線は上司の視線を意識させると同時に、自己の軌跡や個人の現段階での評価を影として示し、その影をもとにこれからの身の処し方を内省させるための装置として機能するように設計されている。

おそらくこの仕掛けは、運用実態をも勘案すると、実績主義型賃金制度への改革が叫ばれている現時点からすれば、なるほど「微温的」(木下1997:185)競争といえるかもしれない。だがそれはそれで、考課基準の非限定的性格に応じる形で、個々人の行為を企業の期待値へと導くように設計されていたのである。おそらく今後の人事処遇制度の変容は、この期待値がどのように変容するのか、あるいはしないのかという観点から、考察されるべきであると考える。個々人の賃金の格差を広げていくという処遇の個人化の流れを所与としても、より業務に即した評価基準へと改変されていくのか、あるいは評価基準には手をつけずに終わるのがポイントとなろう。後者の場合

には、運用にあたって揺り戻しがあるとも考えられる¹³⁾。

他方、本章では昇給表のアシメトリーが、競争からさえも排除されている者たちの存在を暗示していると解釈してきた。制度においてこの排除が示されているわけではない。むしろ、制度が誇示しているのは学歴や性を問わない開放性であり、「能力と職務」によってのみ処遇が決まってくる平等性である。もしこの排除が可能であるとするならば考課制度を通してであるし、また考課制度を通して排除は隠蔽される。なぜならば、人事考課における差はあくまでも本人の「職務と能力」に基づいた結果であると翻訳されるからだ。それゆえ、運用の実態がわからない状況のなかで、制度だけからして考課制度と開放性・平等性との亀裂を読み取ろうとすることはあまりにも無理な試みなのかもしれない。ただし、不自然ともいえるほど低い評価づけにあてはまる人々が事務技術職群3級のみが存在するというを前提にして、この昇給表が設計されているということもまた事実なのである。

▶注

- 1) とはいえ、石田は具体的な企業の賃金表そのものの分析を行っているわけではなく、職能資格制度という日本の賃金決定のあり方を支えている制度の誕生を対象にしている。
- 2) なおNH社の人事考課制度は遠藤公嗣が示した日本の査定制度の特徴と随所で一致している。遠藤はアメリカのそれとの比較のなかで日本の人事考課の九つの特徴をあげているが、査定要素が主観的であること、相対考課が用いられること、評定尺度法が用いられていることなどが本章の文脈からして重要となる(遠藤1996)。
- 3) NH社の人事制度の歴史的検討を行った橋元秀一によると、「職務等級の設定は、職務調査に基づき組合の了承の下に行われた」(橋元1992:212)。なお、管見するかぎりアカデミックなレベルで職務調査の実態を検討したものはほとんどない。多くは労務管理の実務者向けに出されたマニュアル書の検討の域を越えない(津田1995:第6章, 石田1990:第3章)。
- 4) 付加級数は本給額1000円きざみに設定されている。付加級数が最も高いのは、本給額7万円以上7万1000円未満で0.1191、これ以上の額について

は基本的に1000円ピッチで付加級数は下がっていく。付加級数の下げ幅は1万円きざみに異なっており、15万円以上まで続く。15万円以上については、本給額が1000円上がるにつき付加級数が0.0002減少する。本給額の上昇に比して付加級数を下げるということは、賃金総額の上昇率において本給の上昇率を勤務給の上昇率で緩和するという意味を持っている。

- 5) NH労働組合パンフレット「私たちのNH労組」1994年、54頁。
- 6) NH社では本給部分に対して基本的にはベースアップは行わないという方針をとっている。毎年のベースアップは「職務給」部分の改訂という形をとり、本給部分の改訂は大きな制度改定があった場合にのみ行われる。したがって、「本人の成績の軌跡」という意味が強くなる。
- 7) 実は、経過年数による付加額が導入されたのが1990年の賃金制度改定の大きなポイントの一つであった。それまでは「職務給」は職務に応じた賃金ということで経過年数による付加額はつけられていなかった。橋元によるならば「全体として年齢別賃金格差の縮小を図ったうえで、年々昇給するという最低保証のある査定給の性格を、従来にもまして強めた」(橋元1992:222)ことになる。
- 8) トーナメント型というのは、高校野球のような勝ち残りゲームの形をとっており、企業のなかでは一つ高い職位に進むことができた者たちだけが次の職位をめぐる競争に参加できるという構造をとる。J. E. ローゼンバウムはこのトーナメント型競争を、イギリスにおける庇護型、つまり早い段階で選抜された少数のエリートがそのまま上位の職位に上がっていく構造に対置されるものとした。
- 9) 社会経済生産性本部の1995年の調査によると、調査対象となった上場企業の回答数のうちコース別人事を採用していた企業は50%、また「予定がある」「検討中」を含めると約60%近くに達している。
- 10) 企業によっては一般職の女性の最高金額が「26歳の男性(総合職)を超えられない」というところもある(中島1996)。
- 11) こうした事態を是正するために労働省も1991(平成3)年10月に「コース別雇用管理の望ましいあり方」をまとめているが、その実効性には疑問が投げかけられてきた。また1999年からは罰則規程を盛り込んだ改正男女雇用機会均等法が施行される。
- 12) 人事考課制度における差別の実態をとりあげた数少ない研究として、遠藤(1993)があげられる。
- 13) 高橋祐吉は1980年代の職能資格制度を通じた人事処遇制度の能力主義化が、年功的な運用に揺り戻されざるをえなかった事情を分析し、労働者の

側での「二つの魂」、すなわち能力に基づく処遇を公平と見る一方、他方で生活対応的な賃金を公平であるとみなしている点にその理由を見いだしている(高橋1992)。

●引用文献

- Dore, R. P. 1973 *British Factory-Japanese Factory*, University of California Press. 山之内靖・永易浩一訳 1987 『イギリスの工場・日本の工場』筑摩書房
- 遠藤公嗣 1993 「査定制度による性と信条の差別」『日本労働研究雑誌』398号、日本労働研究機構
- 遠藤公嗣 1996 「人事査定制度の日米比較」『大原社会問題研究所雑誌』449号、法政大学大原社会問題研究所
- 花田光世 1987 「人事制度における競争原理の実態」『組織科学』第21巻第2号、組織学会
- 橋元秀一 1992 「能力主義と賃金体系」栗田健編『現代日本の労使関係』労働科学研究所出版部
- 今田幸子・平田周一 1995 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構
- 石田光男 1990 『賃金の社会科学』中央経済社
- 木下武男 1997 「日本的労使関係の現段階と年功賃金」渡辺治・後藤道夫編『日本社会の再編成と矛盾』(講座 現代日本3) 大月書店
- 小池和男 1977 『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社
- 熊沢誠 1997 『能力主義と企業社会』岩波書店
- 楠田丘 1994 『新時代の賃金管理』社会経済生産性本部
- 中島通子 1996 「女性差別を再編強化した均等法」『女子教育もんだい』69号、労働教育センター
- 日本経営者団体連盟 1969 『能力主義管理』日本経営者団体連盟広報部
- 鈴木良始 1994 『日本の生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会
- 橋本俊昭・連合総合生活開発研究所編 1995 『「昇進」の経済学』東洋経済新報社
- 高橋祐吉 1992 「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
- 竹内洋 1995 『日本のメリトクラシー』東京大学出版会
- 津田眞徹 1995 『新・人事労務管理』有斐閣