

2000年1月19日

## 能力主義管理と働き方の行方

横浜市立大学 吉田 誠

myoshida@yokohama-cu.ac.jp

<http://labornet.yokohama-cu.ac.jp/labor.html>

### I. 問題の所在

年功制から能力主義・成果主義へという主張 or 能力主義から成果主義へという主張

職能資格制度を廃止する企業 = 能力主義から成果主義の仕事給へ

最近の能力主義に対する批判の概観

#### 1-1 効率性からの批判（右からの批判）

- ・従来の能力主義では技術や環境の変化の激しさに対応できず、制度疲労に陥っている。現在行っている仕事を基準とした賃金への転換
- ・「同一生産性同一賃金」（日経連） 同じ生産性でないならば賃金格差をつけますよ = 格差の拡大を可能にする賃金制度 総額賃金の抑制の一環
- ・仕事給化の問題点に対する認識：職務配分の柔軟性をどう確保するのか 日本型職務給

#### 1-2 公正からの批判（左からの批判）

- ・年功的賃金の背後にある世帯中心の生活給という考え方に対する批判
  - ・性別役割分業の強化
  - ・家庭責任から逃れた男性 企業活動へ全面的に投企・没入できる労働力 = 能力主義管理の対象
  - ・家庭責任から逃れられない女性 「二流労働者」、「周辺労働者」
- ・女性の低賃金の犠牲に成り立っている年功型賃金から、同一価値労働同一賃金へ
- ・右からの攻勢に対して公正さ・公平さを対置する

#### 1-3 はたして企業はこれまでの「サラリーマンの働き方」を捨て去ることができるのか？

組織人からプロ野球選手のようなサラリーマンへ？

- ・雇用の流動化？
- ・労働時間？

### II. 能力主義とは何だったのか？

成功エンジンとしての能力主義 = ポスト高度成長期の人事戦略として理解

年功的処遇（賃金、昇進・昇格）の色彩は避けられない どのように能力主義とマッチしていたのか？

#### 2-1 年功的賃金について

- ・ホワイトカラーでは一般的。ブルーカラーの賃金が年功的なのは日本（大企業）だけ。 図1
- ・知的熟練に着目。「年の功」ではなく「年と功」

#### 2-2 年功的昇進か？

- ・「年功的な昇進・昇格 合理的ではない」 日本型の昇進競争の存在を示した = ホワイトカラーのキャリア研究
  - ・米の早期選抜によるトーナメント方式に対して、日本は「遅い選抜」。選抜が始まるのは入社後十数年後。課長昇進時の早さがその後の昇進において決定的になる 図2
  - ・遅い選抜のメリット おちこぼれを作らない。絶えず加熱するシステム
- ？米のような早い選抜だと、クーリングアウト（冷却）

上記二つの見解の問題 能力主義を具体的に支えてきた職能資格制度の検討の欠如

#### 2-3 能力とは何か 職能資格制度

- ・属人給でもなく仕事給でもなく能力給 職務遂行能力に基づく処遇

- ・職務遂行能力とは 人事考課制度における考課の三つの要素  
成績（業績）考課、能力考課、情意考課
- ・情意考課や能力考課の含意 「生活態度としての能力」（熊沢誠）

はたして情意考課や能力考課で誘導してきたこれまでのサラリーマンの働かせ方を根本的に変える方向で人事管理は変容しているのだろうか

### III. 三つの方向性

#### 3-1 処遇の個人化・個別化

- ・集団交渉から個人交渉へ
  - ・労組にとっては交渉力・影響力の弱体化
  - ・処遇に不満を持つ組合員の交渉援助進まない 駆け込み寺として機能する個人加盟の組合等
- ・若年層における処遇格差の拡大（図3） ex. 日興証券、NEC

#### 3-2 人事考課制度の現状と課題

・処遇の個人化 = 人事考課による格差付けの拡大。その中でも人事考課の業績考課・成績考課と言った要素の重視をここではとりあえず、成果主義化と呼ぶ。

- ・進む成果主義化（労働省「雇用管理調査」などから）

##### 雇用管理調査

業績考課重視の方向で人事考課制度を改定した企業	17.6% (39.1%、29.5%)
今後業績考課重視の方向で人事考課を考えている企業	20.2% (24.4%、28.8%)

- ・公開制度の現状

- ・人事考課の結果

##### 雇用管理調査（企業ベース）

人事考課結果を発表している企業 21.8% (49.8%、39.8%)

考課対象者全員に発表している企業 15.0% (47.2%、33.4%)

##### 連合総研「雇用と人事処遇の将来展望に関する研究調査」99年（組合員ベース）

上司から評価結果についての説明を受けなかった者 55.7%

上司から説明をされたが話し合いはない 3.4%

概要のみ説明 21.3%

上司から説明され話し合った 8.5%

- ・人事考課項目

- ・苦情申し立て制度

- ・公開制度が進まない理由

- ・考課内容や考課基準の不明瞭さ
- ・評価者の力量不足

- ・代替的機能としての目標管理制度

##### 疑似成果主義

成果主義化は、生産性準拠の成果主義的仕事給へと向かっていると言うよりも、ショック療法

#### 3-3 職能からエンプロイアビリティへ？

- ・エンプロイアビリティ（employability）という用語が出てきた背景

- ・アメリカ：80年代頃から雇用保障を約束できなくなった企業での新たな社会契約

- ・ヨーロッパ（特に英ブレア政権の政策）：若年層の中心とした高失業率。「手に職をつける」的な公的政策の一環。

- ・日経連の提唱するエンプロイアビリティ 「解雇と雇用の流動化の促進剤」（黒田、1999）？

- ・「雇用されうる能力」 = 「労働移動可能にする能力」プラス「当該企業で発揮され、継続的に雇用

されることを可能にする能力」(図4)

・「当該企業で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力」の真意は？

変化する企業の期待や要求に対応できるような能力の育成

「従来の企業における人材形成は、当該企業の中あるいは同業界の中で通用する能力開発に重点がおかれていた。今後、企業が過去に経験したことのない状況の変化に対応して行くためには、従来以上に、従業員の、どのような状況にも対応できる普遍性のあるフレキシブルな能力に期待するところがおおきくなるものと考えられる」(日経連、1999、19頁)。

具体的には

・「自律性(社会や組織の中で調和を保ちながら、自らの責任のもとに、主体的に考え、方向と課題を発見し、これに対応していく能力)、人間関係能力、人間的魅力、新しいものを学習する力、高度な専門性、コミュニケーション能力、自己理解力」?職務遂行能力「体力、適性、知識、経験、性格、意欲」

・変化に対する心構え「企業は従業員の雇用の確保を最優先としつつも、経済・社会の変化や、企業の変容・業況の変化にともなう、仕事の内容や雇用形態・雇用条件の変更を個人に求める。個人は、当該企業の変化にともなう、企業からの要請に対応して、処遇の変更に応じたり、能力やスキルの向上に努めることも必要となる」(日経連、1999、11頁)

= 自立ではなく、自律

以上、3つの点から

現段階での「成果主義」とは、結果的には「同一生産性同一賃金」という生産性準拠賃金・成果主義的仕事給になるというよりも、むしろ「ショック療法」的な意味合いが強く、目標管理制度のもとでますます恣意的な格差付けが行われていく可能性が高い。仕事・職務においた処遇のあり方は、未だ日本企業になじんでいるとは言えず、当分は人(職能)に基準をおいた処遇が続くと考えられるが、それは疑似成果主義的表現をとるが故に、これまでよりいっそう圧力のかかった能力主義となるであろう。「日本型エンプロイアビリティ」という言葉が示しているのは、それが職務遂行能力と同程度に不定形な能力を意味しているのであり、この点では表面的には忠誠心と言った古めかしい言葉の代わりに自律などと口当たりのよい言葉が用いられ中で、ますます企業に対するコミットメントを要求していることになる。