

成果主義人事化で日本人の働き方は変わったか

岩 出 博

1. はじめに

企業にとって必要な労働者（労働力）を調達し仕事を割当て、その仕事振りを評価し報酬を支払うといった人的資源管理（HRM：Human Resource Management）¹⁾のプロセスは、世界共通のHRM活動として定義づけることができる。しかしその具体的な展開は、その国際比較が可能なように、各国の事情で違いがある。そしてその違いを大きく浮かび上がらせる1つが、HRM活動の基軸となる人事制度²⁾の違いである。

これまで日本では、従業員が保有する職務遂行能力のレベルに応じて処遇する人基準の能力主義人事制度としての職能資格等級制度が一般化していた。しかし1990年初頭のバブル経済の崩壊以降、いわゆる日本的雇用慣行の抜本的改定が指向される中で、従業員が担う職務内容とその達成度に応じて処遇する仕事基準の成果主義人事制度を導入する企業が増大した。とくに1990年代後半以降、こうした人事制度の成果主義化が加速されるが、ここでは同じ仕事基準の人事制度とはいえ、アメリカ型のオーソドックスな職務等級制度ではなく、その日本的工夫としての役割等級制度を導入する企業が多数を占めている（都留ほか、2005）。

その背景には、これまでの安定的な処遇から成果に応じた弾力的な処遇へと従業員の根本的な処遇環境の変更を指向するとはいえ、アメリカ型職務等級制度の下における従業員活用、すなわち従業員の働かせ方のデメリットを克服し、これまでの職能資格等級制度の下における従業員の働かせ方を維持したいとする企業側の事情があったとい

える³⁾。

本稿は、人事制度の成果主義化によってこれまでの従業員の働かせ方における負の側面である長時間労働を克服する契機になるかもしれないとの期待⁴⁾に対し、役割等級制度の下における従業員の働かせ方は、むしろ長時間労働を助長させることを役割等級制度運用のメカニズムの中に見出そうとするものである。

2. アメリカにおける仕事基準のHRM

欧米諸国と日本におけるHRMの相違を論じる場合、その最大の論点はHRM制度設計と運用の前提にある「職務」（job）についての認識の差にあるといわれている。欧米諸国では、職務は長い工業化の歴史の中で作り出されたものであり、一つひとつの職務の内容やその社会的序列、それに必要な資格・能力などにいたるまで、社会全体に共通の理解と認識が文化として確立している（田中、1988；笹島、2008）。したがって企業が行うHRMは、そうした明確に定義される職務をベースとした「仕事基準のHRM」、すなわち職務等級制度を基軸とするHRMとなって現れる。

2.1 職務等級制度とは

アメリカ企業で一般的な人事制度としての「職務等級制度」（job grade system）とは、「職務の価値の大きさを評価し、それを等級区分した職務格付けを通じて主として職務給賃金秩序を確立する制度」ということができる。そしてこの制度は、

- ①自社のそれぞれの職務について、その職責・任務・職務行動・成果基準などの職務内容、危険度・裁量度・労働時間などの作業特性、

さらには知識・技能・技術といった職務遂行能力要件などの職務情報を収集する「職務分析」(job analysis) の実施

- ②得られた職務情報にもとづき職務名、職務概要、職責と任務、説明責任などを記述した「職務記述書」(job description) とその職務遂行上必要とされる知識・技能などの人的機能要件をまとめた「職務明細書」(job specification) の作成⁵⁾
- ③職務記述書と職務明細書にもとづき知識・技能、精神的・肉体的負荷、責任度などの点からその職務の難易度を点数化して評価する「職務評価」(job evaluation) の実施
- ④職務評価のスコアに応じた「職務等級」(job grade) の設定
- ⑤職務等級に対応する「職務給」(job rate) の設定

といった過程を経て作り上げられている。

このように見えてくると、職務等級制度や職務給賃金制度は、職務記述書や職務明細書の情報にもとづく職務評価を通じて設計される HRM 施策であることから、HRM 制度全体の運用の基盤となるのは、職務情報をまとめた職務記述書であり、職務明細書であることがわかる。図 1 は、アメリカ企業における HRM 運営の全体像を示している。

2.2 職務ベースの HRM の運用

職務記述書や職務明細書がアメリカにおける HRM 運用の基盤であるとするならば、具体的にどのように行われるのか。実際の運用の事例を示すと、次のようなものである。なおここでは、仕事基準の HRM の本質的なあり方・考え方を述べており、今日的な変化の局面を考慮していないことに留意して欲しい。

①従業員の募集・採用

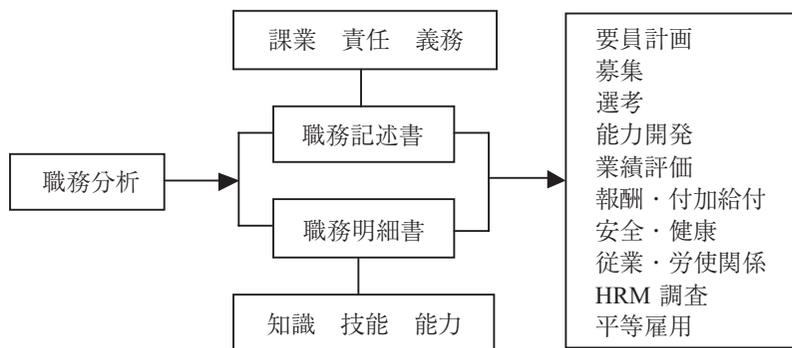
空席に対する補充が一般的であるため、特定の職務の空席ポストに対する募集が行われる。募集条件として職務記述書ないし職務明細書から能力要件が示され、同時にその職務に対応する職務給が提示されている。こうした条件にもとづき募集と選抜が行われ、応募者との間で雇用契約が結ばれる。

②従業員の配置転換、昇格・昇進

職務等級制度は職務価値に応じた職務の階層的な序列化を行ったものである。これにもとづき、従業員がこれまでと同一の賃金、地位、役割、責任の職務に代わることが配置転換 (transfer) であり、従業員の配置に問題があったり、欠員が生じて従業員がそこへの配置換えを希望し、その職務における能力要件を満たす場合に実施される。

他方、昇格・昇進 (promotion) は上向異動

図 1. アメリカ企業における HRM 運営の全体像



出所) Mondy and Noe (1993).

を意味しており、能力要件を満たし現在よりもグレード（格／等級）の高い職務につけば昇格・昇進となる。その職務が管理者職務であれば、日本的な意味で昇進となる。

③従業員の教育訓練

従業員は職務が要求する能力要件を満たしているからこそ、その職務に就いているという前提がある。したがって企業は自ら従業員の教育訓練を行わなくても企業活動を営むことが可能であるために、教育訓練は必要最小限の限定的なものになる。従業員がより高位の職務を望む場合は、自らコミュニティー・カレッジなどの外部機関に通い、より高度の職業資格などを獲得し職能要件を満たす必要がある。

④従業員の日常の業務遂行

何をなすべきかといった内容が職務記述書やマニュアルで明記されている。自分の仕事上の責任範囲が明確であり、記述書などに記載されていない仕事を命じられることはない。また、同僚の仕事を手伝うといったことも禁止されている。それは現行の職務・賃金秩序を乱すからである。「新たな仕事が付加された」「職務の範囲が広がった」「難易度が増した」などのケースが生じた場合、それは職務内容の変更を意味し、新たに職務評価が実施され、職務等級と職務給の改定がなされなければならない。

⑤従業員の人事評価⁶⁾

職務記述書には、担当職務の職責や任務を適正にはたした場合に得られる成果が記述されている⁷⁾。したがって人事評価は、期待される成果の達成度を問う個人業績の評価が中心になる。範囲職務給を採用している場合、職務給改定と個人業績との関係を示す昇給率表にもとづき、個人業績が高ければ高いほど昇給率は高くなる。また人事評価の結果は、社内公募を通じた従業員の昇格・昇進を決定する際に参考資料とされる。

こうした明確な職務定義を基礎におく HRM 運営から企業組織を見ると、企業は職務で成り立つ重層的な構造といったイメージが生まれる。企業内のすべての職務に関してその職責や任務、権限や義務、成果基準といったものが定義され、職務と職務の間には明確な境界があり、そこには不可侵のルールがあり、仕事が重なり合うあいまい性が払拭されたものになっている。まるで1つのレゴピースが1つの職務に該当し、それが組み合わされてピラミッドが作られているようなものである。

また、そうした一つひとつの職務に何人の従業員が従事するのか、すなわちいくつの職位（position）を設けるかは、それぞれの企業の事情による。しかしある特定の職務に従事する従業員が複数おり、同じ内容・レベルの仕事をしていてもお互いに相手の仕事を手助けすることは許されない。それは、各人の「仕事の内容と範囲」（job size）が決まっているからであり⁸⁾、応援や手助けするということは相互に仕事量の変更、すなわち職務内容の変更となってしまう、現行の職務・賃金秩序を乱すことになってしまうからである。

以上、仕事基準の HRM のあり方を概観してきたが、その特徴は「先ず職務ありき」ということである。職務と人が結びつき仕事が遂行されることは、洋の東西を問わず同じだが、職務に人が結びつく、すなわち職務を固定し、それに人を合わせて配置・処遇していくのが職務等級制度を基軸とした仕事基準の HRM のあり方なのである。

3. 日本における人基準の HRM

職務概念が社会に文化として定着し、仕事基準の HRM が当たり前に行われていく欧米諸国に対し、後発資本主義国として発展し工業化の歴史も浅く、その変化がきわめて激しかった日本では、職務なるものが社会的に育ってこなかったとされている（田中、1988）。したがって企業活動の本質上、職務という要素を抜きにして行うことはできないものの、職務の要素がきわめて希薄な

HRM, 職務と人の結びつきという点からいえば, 人を重視する「人基準の HRM」の展開が日本的な特徴になる。

3.1 職務要素の希薄さと職務割当の無限定さ

田中 (1988) によれば, 厳密な職務概念を前提にして職務の重層的な剛構造の組織が作り上げられるアメリカ企業に対し, 職務概念が未発達な日本企業では, 職務と人の結びつきといった面で違いが現れる。それは, 一つひとつの職務が弾力的かつ可変的であり, 従業員一人ひとりが担当する職務の内容や範囲, 役割や権限が固定的ではないということである⁹⁾。それゆえ企業組織の単位セクションとなる「課」における管理者は, 課としての責任を達成するために, 課員各人の能力に応じて仕事を弾力的に割りふることができるのである。また課員も, 課員として担っている仕事につ

いて一応の内容や範囲, 役割や権限などが決められてはいるが, 通常はそれにとらわれることなく, むしろそれを広げたり, 深めたりすることがもとめられている。「決められたことを決められたとおりやる」だけでなく, さらに進んで仕事について考えたり, 知恵を出したりし, 会社に貢献する働き方がもとめられているのである。

また職務要素の希薄さという特色は, 従業員各人の仕事範囲の無限定さを導き促すとされる。田中 (1988) はその現象を, 「職務の垣根がなくなる」「職務の垣根を付け替える」「職務の垣根を越えて異動する」と表現している¹⁰⁾。第1の側面は, 多能工の育成に代表される1人の従業員が担当すべき職務の種類と数の組み合わせが無限に広がっていくことであり, 第2の側面は作業工程改善や品質管理といった本来的には他の部門の機能を製造担当者が自らの仕事として取り込んでいること

表 1. 仕事重視と人重視の「職務 - 人」関係比較

	職務主義	能力主義
雇用意識	・明確な職務契約意識 (= 就職)	・雇用されることに重き (= 就社)
「職務 - 人」間の調整	・職務 (仕事範囲) を明確に設定し人を採用・配置する。職務と人にギャップがあれば, 人を入れ換える ・仕事に人を適性配置	・人を採用・育成し, 能力に応じて仕事の範囲 (職務) を定め割り当てる。人と職務にギャップがあれば, 仕事範囲 (職務) を変える ・人に仕事を適正割当
職務範囲・内容	・仕事の範囲・内容は明確だが, 硬直的	・人によって仕事の範囲・内容を変える。弾力的, 融通性に富むが, 範囲・内容が不明確
職務間関係	・独立的, 責任限定的, 相互不可侵的	・相互に重複, 協働的
能力開発	・上位職務への異動配置による	・仕事のあたえ方や要求水準を変える
賃金処遇	・職務給。職務が変わらなければ, 原則として処遇は変わらない	・職能給。職務が変わらなくても, 職務能力が変われば処遇も変わる
労働者意識	・職務意識	・企業への帰属意識

出所) 佐藤 (1998) を参照し, 筆者なりに変更している。

であり、最後の側面は1つの職務を越えて従業員が職務を転々と移り変わっていく配置転換が日常的に行われていることである。

こうした職務要素の希薄さから生まれる柔軟な職務割当・配置による従業員活用が日本企業における人の管理の特徴とされている。表1は、職務と人の結びつきという点から、アメリカ型を職務主義、日本型を能力主義と称し、その内容の比較を行ったものである。このような違いがあれば、そこにアメリカとは異なるHRM運用の基軸を必要とすることになる。日経連能力主義管理研究会(1969)によれば、資格制度は、職務の標準化と確定が難しいという我が国の特殊事情を背景に、人の能力により処遇し、能力にふさわしい実績をあげてもらうことを期待するため、人の能力の序列化と格付けの資格制度という形で行われることになったのである。

3.2 職能資格等級制度

1970年代以降1990年代前半に至る日本企業的能力主義人事制度の主流として君臨してきた「職能資格等級制度¹¹⁾」(skill-based grade system)は、個々の従業員が保有する職務遂行能力の高さ(level)に応じて従業員を格付けし、その格付けされた等級にもとづき人事・賃金処遇を決定していく人事制度である。理論的には、従業員に職務遂行能力の向上が認められなければ資格等級上の昇格はなく、したがって昇給も昇進もない。それゆえに同学歴・同期入社の人でも、各人の職務遂行能力の発達度合いに違いが認められれば異なる資格等級に格付けされ、処遇上の格差が生まれる結果になる仕組みになっている。

こうした職能等級制度を設計していく場合、

- ①仕事の洗い出し(わが社には一体どんな仕事があるのか)
- ②仕事の難易度の評価(それらの仕事はどれくらいのレベルの仕事なのか)
- ③資格等級別の習熟度の決定(その仕事を完全にこなすことを何等級に位置づけるのか)

- ④資格等級別の職務能力の抽出(どのような知識や技能があればその仕事をこなすことができるのか)

といった視点で全社的な「職務調査」を行い、その結果にもとづき資格等級別の職能定義を行い「職能要件書」にまとめあげる。そして最後に、各職能資格等級の名称、資格と役職の対応関係、昇格の要件や滞留年数などを考慮し、表2に示すような職能資格等級制度のフレームを作り上げていく。その際、さまざまな職種に関係なく全社共通の職能資格等級を設定していくケースが一般的だが、中にはさらに踏み込んで、職種ごとに職種別職能資格等級制度といった精緻な制度を設定していく企業も見ることができる。

ところで、表2に示す職能資格等級の定義から、職務遂行能力の概念的なイメージが浮かび上がる。たとえば「定型補助業務」とは、決まった業務を主務者の指示のもとづき補助していく職務遂行のあり方であり、「定型業務」とは決まった複数の業務を一人でやっていく職務遂行のあり方を意味する。さらに「定型判断業務」とは、決まった業務だが複雑性があり、判断能力を要求される職務遂行のあり方を意味している(楠田, 1990)。こうした内容を単純化していえば、人事部門で易しい仕事をしている者と経理部門で易しい仕事をしている者は同じ職務遂行能力レベルにあり、また営業部門で困難な仕事をしている者と企画部門で困難な仕事をしている者も同じ職務遂行能力レベルにあるということである。すなわちここでは、実際に担っている仕事内容とは関わりなく、職務遂行の仕方の困難度に応じて能力レベルが規定されており、「どのようなレベルの仕事の仕方ができるのか」「どのようなレベルの仕事の仕方ができる能力をもっているのか」といった職種普遍的な問い掛けに対する回答が、日本企業における職務遂行能力概念の本質なのである¹²⁾。

このような内容をもつ職能資格制度は、

- ①職能要件書的能力基準にもとづく能力評価制度の設計

- ②職能資格等級に応じた配置・異動と昇進の決定
- ③職能要件書の能力基準にもとづく教育訓練・能力開発制度の設計

④職能資格等級に応じた職能給賃金制度の設置といった形で HRM を能力主義的に運用する基盤を提供できるものになっており、それゆえ職能資格等級制度を基軸とする HRM は、理念的には「能力主義 HRM」ということができるのである。しかしバブル経済崩壊後の 1990 年代以降、「年功主義 HRM から成果主義 HRM へ」をスローガンにした HRM 制度の抜本的改革が叫ばれてきた現実から、職能資格等級制度は実際的には年功的に運用されてきたということになる。

しかしそれは、職能資格等級制度を意図的に換骨奪胎したということではなく、制度そのものの中に年功的な要素が意図的にビルト・インされていたといったほうが正しいかもしれない¹³⁾。たとえば、

- ①職能等級別に全社共通的な職務遂行能力レベルの定義づけが不明確である（＝資等級別の能力的なレベル差を明確に表現しきれない）。
- ②職能等級別に昇格のための在位年数の設定と

いう年功的な習熟昇格要件を組み込んでいる。

- ③いったん獲得した職務遂行能力は下がることはないとした前提的な取り扱いをしている（＝職能等級上の降格という事態は生じない）。

- ④年功的な本人給（＝年齢給や勤続給）と能力給としての職能給による 2 本立ての基本給を設定している。

といったものがある。

これらの要素の中でもっとも留意しなければならないものは、①、さらには②の要素といえる。というのは、理論的には職能等級別の能力定義にもとづき従業員の職務遂行能力レベルが評価され、昇格・昇進・昇給といった処遇が行われていくといったように、能力評価が能力主義 HRM の根幹をなす部分だからである。しかし実際、職能等級別の能力定義が抽象的であいまいなために、評価はきわめて主観的になりやすく、それを是正する公平な評価基準として、職務・職場経験の長さとなる勤続年数（＝在位年数）が職務遂行能力の高まりを説明するものとして重視されてきたと

表 2. 職能等級資格制度のモデルフレーム

等級区分		職能資格等級定義	昇格基準	在位年数	対応職位	職能給額
管理機能	M-9	統率業務	実績重視	—	部長	・・・
	8	上級管理業務		⑥	次長	・・・
	7	管理業務		⑤	課長	・・・
中間指導職能	S-6	監督・指導業務	能力重視	3 - ⑤ -	係長	・・・
	5	判断・指導業務		3 - ④ -	主任	・・・
	4	非定型判断業務		2 - ③ -		・・・
一般職能	J-3	定型判断業務	勤続重視	2 - ③ -		・・・
	2	定型業務		②		・・・
	1	定型補助業務		②		・・・

出所) 労務行政研究所 (1998) を参照して作表。

表 3. 現場目線の職能資格等級制度のモデル

資格等級	
社員 7 級 (事業部長職)	該当事業における実権を持つポスト. 部長として高い業績を上げた 45 歳以上
社員 6 級 (部長職)	課長職として貢献度の高い人間のみ. 43 歳以上対象
社員 5 級 (課長職)	主任として 6 年以上. 平均以上の実績をおさめた人間が昇級
社員 4 級	3 級で大過なく 5 年間勤務した人間が昇級. いわゆる主任クラス
社員 3 級	大卒入社 3 年目から平均 5 年間 (院卒はここからスタート)
社員 2 級	大卒新人はここからスタート. 入社から 2 年間
社員 1 級	短大・専門学校卒新人の最初の等級

出所) 城 (2005).

いえるのである¹⁴⁾.

表 3 は、大手メーカーの社内職能資格制度をもとに作成したとされる現場目線の職能資格等級制度のモデルだが、成績、勤続年数、さらには潜在的保有能力の有力な指標となる学歴といったものが昇格の基準となっていることがわかる。

3.3 人事評価と処遇

職能資格等級制度が能力主義 HRM 運用の基軸とされるものの、職能資格等級の明確な区分的な定義が困難なことを背景に、能力評価の実際的な運用が年功的なものであるとするならば、従業員の人事評価と処遇の実態はどのようなものであったのか。それを知るためには、まず企業が従業員に期待する「働き方」とそれゆえに必要とされる「職務遂行能力」の実体を改めて確認する必要が

ある。

職能資格等級制度にもとづく HRM 展開のバイブルともいえる日経連能力主義管理研究会報告 (1969) は、能力主義管理を主唱するに際し、それまでの年功制の実態はかなりの程度能力主義的であったことを指摘している。多少長い引用になるが、次のようなものである。「年功制の場合、ある程度年をとらなければ、重要な仕事につくことができないように一見思われるのであるが、実際はそうではなく、いくら年が若くても能力さえあれば、かなり重要な仕事にタッチしてきているのであって、ただ組織上の地位が低いというだけである。年功で昇進するといっても、実際の仕事となると、能力のない者に重要かつ困難な仕事ができるわけではないのであって、どうしても能力のある人のところに年功を問わず仕事が集まるようになっていく。そして能力のない人は、実際には職位の上と下を問わず大して仕事をしていない。結局集団全体としてみれば概ね能力に応じた仕事を遂行しているという結果になっている。ただ能力のある者、ない者が個人として組織の表面に際立って表われてこないということである。」(p.93)。

これを要するに、年功制秩序の下においても仕事の体制は、ある程度各個人の能力に応じた形が自然に成り立っているということである。そしてこうした職場実態をフォーマルな形で、すなわち最初から個人の能力に着目し、これを基準として計画的・効率的に組織を編成し、人員配置を行っていくことが、新たな能力主義管理として必要だ、とするのが当該報告書のねらいなのである。

ところで、こうした職場実態からどのような者が「能力のある者」「できる奴」として浮かび上がってくるのだろうか。おそらく、仕事に関する十分な知識や技能・技術といったものだけではなく、「課せられた仕事をきちんと行う・最後までやりとおす」「ミスが少ない」「ミスしても同じミスを繰り返さない・すぐに挽回する」「段取りがうまい」「積極的な提案を行う」「仲間の仕事を手

伝う」「気配りがある」「人気がある」「報・連・相が適切である」といった本人の「日頃の職務・職場行動」をも含む非常に多岐にわたる要素を具備した人材ということになるだろう。そして、こうした人材が頭角を現し、職場の衆目の認めるところの「できる奴」として認知されていくと思われる。

一方このような従業員の働き方が、職能資格等級制度導入前の年功制秩序の下における限定的なものかといえば、そうではない。職能資格等級制度の下でも「覚え目出度き従業員の働き方」として企業側は期待していたといえる。たとえば、

①日本の労務管理に必要な労働力は「決められたことを決められたとおりにやる」というだけでなく、さらに進んで仕事について考えたり、知恵を出したりし、会社のために献身するものでなければならない。それゆえその能力は直接職務に関わるものより幅が広く、特殊なものにならざるをえない(田中, 1988)。

②能力主義における能力では、集団的に仕事を回していくことのできる協調性と責任感をもっとも重視される。それはまた、人柄や人間性といわれることもある。能力主義における能力は結果重視ではなく、職場仲間みんなが向上していくような集団的な働き方がよしとされる。そのために仕事の評価においても結果としての顕在能力よりも、持続的で粘り強い可能性をもった潜在能力が問われている(大野, 2009 参照)。

③日本企業で広く普及する職務遂行能力とは、いわば「生活態度としての能力」というものである。柔軟な企業経営によって職務内容が変化し仕事量も変化しても、その変化に適応して職務がこなせる能力が男性社員には必須とされる。すなわち未経験の職務にも積極的に挑戦し、職務の配置転換や転動も嫌がらずに受容し、突発的に指示される長時間残業をも厭わない能力のことである(熊沢, 1997)。といったコメントがある。こうしたコメントから

想起されることは、従業員各人の仕事は各人の才覚によって縦横無尽に変化・拡大していき、従業員各人の職務遂行能力は職能資格等級制度で定義しきれない幅広い内容をもつものになっているということである。

実際、当該報告書では、従業員の職務遂行能力について、「能力とは企業における構成員として、企業目的達成のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕現化されなければならない。能力は職務に対応して要求される個別的なものであるが、それは一般には体力・適性・知識・経験・性格・意欲の要素からなりたつ」(p.55)と定義されており、たんに職務に関する専門知識や技能・技術といったものだけではなく、積極性・責任性・協調性・規律性・挑戦性といった従業員の勤務態度も広く職務遂行能力の一面を占めるものとされている¹⁵⁾。そしてこれらの局面が、当該従業員の実際の職務・職場行動として情意評価ないし態度評価手続きで評価され、その評価結果がかなりのウェイトをもって処遇に直結する仕組みになっていたといえるのである¹⁶⁾。

しかし一方、年功制、さらには職能資格等級制度の下にあっては、従業員のモチベーション要因としての賃金処遇は大きな影響力をもっていないとされている。人事・賃金処遇に対して短期的な昇進、かつ大きな賃金差をつけることは良しとしないといった組織風土が形成されていたためである¹⁷⁾。それゆえに高橋(2004)は、日本企業はこうした従業員の頑張る働きに対して、賃金ではなく仕事の内容と面白さで報いてきたという。また城(2005)でも、従来はほとんどの企業で成績による賞与の差など、せいぜい数万円程度にすぎなかったはずで、それでは高い成果を上げた人間は働き損かといえばそうではなく、ゆくゆくはポストという形でしっかりと報酬があたえられていた、と実務経験を踏まえた指摘がなされている。

さらにまた、橘木ら(1995)の調査によれば、誰がエリートコースに乗っているかについては、比較的早い時期からかなりわかっているという。

すなわち、20歳代では4割程度、30歳代で6割前後、30歳代後半では7割程度であり、その理由としては「優れた業績を上げている」「昇格がつねにトップ」「研修などでわかる能力の高さ」「これまで経験してきた部署」などが指摘されている。これを要するに、良き働きが認められることで、さらに大きな仕事があたえられたり、またより高度な仕事があたえられる。そこに喜び（＝自己効力感）を見出すとともに、周囲から「できる人間」と認められること（＝承認欲求の充足）が大きなモチベーションとなっていたということである¹⁸⁾。

4. 成果主義人事制度への変革

1990年初頭のバブル経済の崩壊以降、職能資格等級制度にもとづくHRMの矛盾が一気に噴き出すことになる。グローバル競争の激化の中、企業競争力の再構築やコスト削減が急務の課題とされ、ここにこれまでの職能資格等級制度の年功的運用に批判の矢が放たれたのである。とくに「能力と仕事の不一致」（＝職能資格が上昇しても仕事内容が変わらない）、あるいは「賃金と貢献の不一致」（＝賃金が増しても仕事内容が変わらない）といった局面に非難が集中し、ここにアメ

リカ型の仕事基準、貢献度処遇中心の成果主義人事制度の導入が図られていくのである¹⁹⁾。

4.1 職務等級制度と日本的職務割当慣行

日本の会社や組織においては、担当する仕事の境界をあいまいにしておき、各人が状況に応じて境界的業務を機動的にこなしていく。それが、市場や技術の変動に対応して機敏に仕事を遂行していく柔軟性として高く評価された。また従業員は、あたえられた仕事をきっちりとこなすだけでなく、自発的に仕事を拡張していくことが同時に期待されていた（大野，2009参照）。こうした従業員各人の担う仕事内容の無限定性が、職務概念の未発達な日本企業における職務割当、あるいは労働編成の特徴といえるのである。

一方、成果主義人事制度は、従業員が担うべき仕事の職責や内容を明確にするとともに達成すべき業績基準をクリアにし、その成果を計測し賃金処遇に直結させることが要諦である。アメリカ企業に一般的な職務等級制度では、前述したように、職務が厳密に規定され、誰が何をするか、すなわち「仕事の大きさ」が職務記述書に詳細に記載されており、同時に記載された職責を遂行することが運用上の業績基準となっている。それゆえ

表4. 職務等級制度のメリットとデメリット

メリット	デメリット
<p>①従事する職務の価値の大きさに対して支払う賃金なので、経営合理性が高い。職務ないし職位に対する賃金なので、職能給に比べ、年功的賃金増額を抑制できる</p> <p>②職務を明確にする意図で職務記述書を作成するため各人の使命を明確にできる</p> <p>③処遇向上のためには価値の高い職務に就く必要があり、各人が従事する職務の専門性を高める動機づけとなる</p>	<p>①わが国では、育成の意図もあり内部異動が頻繁に行われるが、職務給が下がる異動は難しく、柔軟な異動の妨げとなる</p> <p>②職務記述書の作成に労力がかかる。またアップデートを怠ると、陳腐化してビジネスに合わなくなる</p> <p>③職務記述書に書かれていることのみ行う傾向が生じ、それ以外のことをしなくなる</p> <p>④上位に空きポストがないと、職務が上げ止まってしまい、モラルを維持しにくい</p>

出所) 労務行政研究所 (2006) より作表。語句の変更や記述の簡略化をしている。

成果主義人事制度として最適なものであった。

当初日本では、この職務等級制度をストレートに導入する動きもあった。しかしこれまでの労働編成や労働慣行とのギャップが大きく、さまざまな問題が浮かび上がってくる。表4は、職務等級制度のメリットとデメリットをまとめたものである。これらの中で、これまでの労働慣行との齟齬という点から留意すべきデメリットは、「柔軟な配置転換の困難さ」と「職務割当の柔軟性の欠如」である。これを要するに、職務等級制度における硬直的な職務概念を持ち込むことによって、これまでの日本企業の強みとなっていた組織の柔軟性が阻害されてしまうということである。それゆえに、仕事基準の成果にもとづく処遇と同時に、伝統的な組織の柔軟性の維持といった二兎を追う成果主義人事制度の確立が急務の課題となっていく。

4.2 役割等級制度の創設

従業員に割当てる仕事の大きさを限定せず、能力ある者にはより大きな、より高度な仕事を柔軟に割当てるといった労働編成の柔軟性を確保しつつ、同時に成果に応じた処遇を実現する二兎を追う人事制度として考案されたのが「役割等級制度」(mission grade system)である。1990年代後半以降、職能資格等級制度から成果主義人事制度への転換が本格的に進んでいくが、その多くがアメリカ型の職務等級制度ではなく、役割等級制度にもとづくものである(都留ほか, 2005)。しかしこの制度は、

- ①担っている役割の価値の大きさと本人の役割(職務)グレードが決まる。
- ②担っている役割の価値の大きさと本人の給与(役割給)が決まる。
- ③担っている役割責任(職責)の達成度に応じ

表5. 職務等級制度と役割等級制度の比較

	職務等級制度	役割等級制度
定義	・各職務の価値の大きさを評価し、格づける等級制度	・各職務における“役割”の価値の大きさを評価し、格づける等級制度
設定方法	・対象となる“職務”を明確に定義することが大前提。職務分析を行い、各職務の内容や求められる成果について職務記述書を作成した上で、職務評価を行い格づける	・職務等級制度と類似の方法を採用するケースもあるが、一般的には職務記述書より簡便、あるいは汎用性のある“役割”の形で定義する ・役割の表現は、職務定義に近いものから「仕事の進め方・任せられ方」で定義するものまで、設定の方法はさまざま
等級のアップダウン	・等級のアップ・ダウンがあるのは、価値の高い職務・価値の低い職務に異動になった場合 ・同じ職務に就く限りは、アップ・ダウンはない	・等級のアップ・ダウンは、役割が大きく・小さくなった場合。代表的なのは、異動により役割が大きく・小さくなった場合だが、異動せず同じ職務のままでも、役割が拡大したり高度化した場合はアップがありえる(その逆もありえる) ・同じ職務で、同じ役割のままであれば、アップ・ダウンはない

出所) 労務行政研究所 (2006) より簡略化して作表。

て賞与や翌年度の給与（役割給）が決まる。といった諸点である程度共通性を見せるが、その実際的な運用のあり方は各社各様とってよい²⁰⁾。

表5は、そうした現実を踏まえた上でまとめられた役割等級制度と職務等級制度の比較を行ったものである。両制度とも担っている職務、ないし役割という「仕事」を基準にして処遇されるという意味で共通しており、従業員各人の保有能力を基準にして処遇される「人」基準の職能資格等級制度とは正反対の性格をもつ。しかし職務等級制度の場合、担われる職務の内容が明確に固定化されるのに対し、役割等級制度の場合、担われる役割の内容が柔軟に変化するという大きな違いを見せるのである。

4.3 役割評価と目標管理

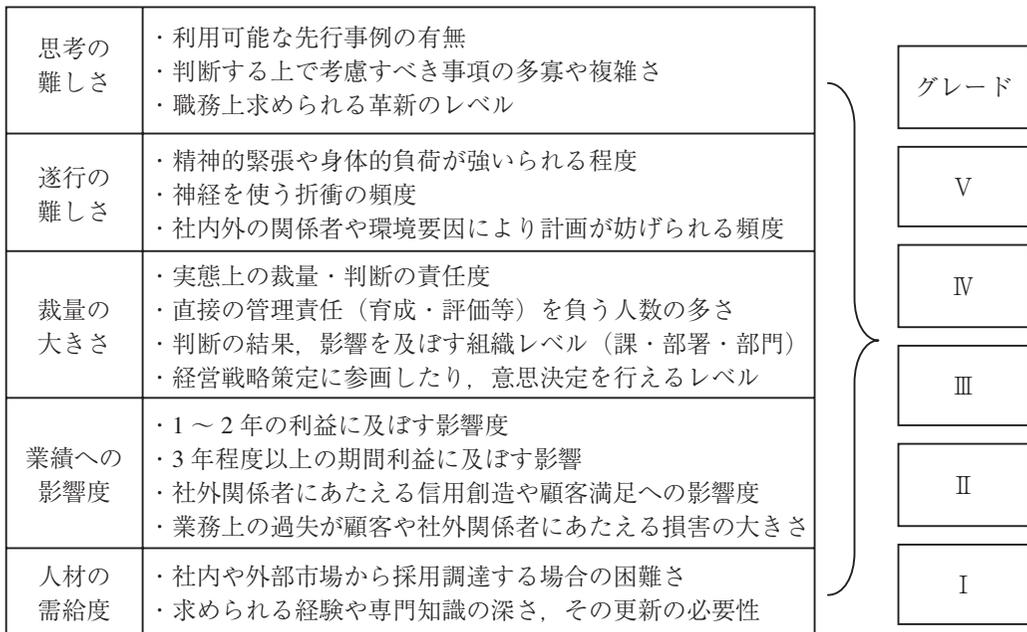
成果主義人事制度は、基本的に従業員を成果に応じて賃金で処遇する制度である。それゆえメカニズム的には、金銭的インセンティブが従業員のモチベーション要素となっている。役割等級制度

の場合、担う役割の価値の大きさが役割給にリンクしていることから、より多くの賃金・賞与を獲得するためには、成果を上げ、より価値の高い役割の仕事に異動するか、自ら担う役割の価値を高める努力をする必要がある。

この役割の価値の大きさを決定するのが役割評価である。それをどのような指標で測定するかは企業によって異なるが、一般的には各人が担う仕事内容を「業績への貢献度」「遂行の困難度」「権限・責任の大きさ」「遂行に必要な能力」などの点から測定・数値化していく。そして、それを一定の数値幅で区切られたをグレードに当てはめていくことでその仕事の役割グレードとともに、それにリンクした役割給が決定される。図2は、役割グレードの決定方法の事例を示す。

しかしここで留意すべきことは、職務等級制度における職務のグレードは固定的であるのに対し、役割等級制度の場合、ある特定の役割グレードに決定された仕事を担っていても、その仕事の内容が変わると役割グレードが変動するという柔

図2. 役割グレードの決定方法



出所) 労務行政研究所 (2006) より作図。

軟性がある。つまり、現行の役割グレードは現行の仕事内容から規定されているのであって、そこに経営戦略の変更で仕事内容が増加したり、あるいは高度化したり、さらには上司の指示で仕事の仕方が変わったりすれば、その変化が役割価値の変更を生み出し、役割グレードが変化していくのである。

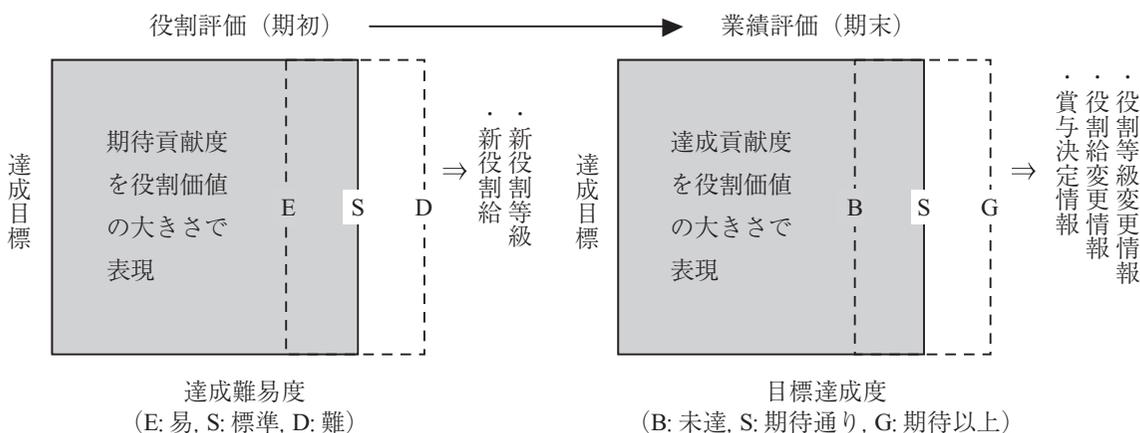
また、従業員の自らの才覚で現行の仕事に新たな仕事内容を設定していくことで、役割グレードの変更を生じさせる場合もある。すなわち「役割はあたえられる（あるいは自ら獲得する）ものであるため、同一の職務であっても変動することがある。同一の職務に就いていても、役割が拡大・高度化したり、職域が広がった場合には、役割等級が上がる余地がある」とする企業が少なくないのである（労務行政研究所、2006、p.12）。こうした役割等級制度の運用は、職務概念のあいまい性とそれゆえの職務割当ての柔軟性といったこれまでの労働慣行の利点の継続を踏まえた対応といえる。「自らの才覚で仕事でビッグになる」といった伝統的な組織から期待される役割を、自発的に拡張していく勤勉倫理を取り込むしたたかな企業側の思惑であろう²¹⁾。

日本企業における成果主義人事制度は、役割等級制度をベースにし、目標管理制度を通じて役割

上の職責を達成目標として掲げ、その目標の達成度を評価して次期役割給や賞与を決定するという形で運用されるのが一般的である。それゆえこの従業員各人の具体的な仕事内容を達成目標として決定し、その目標の達成度評価で処遇していく「目標管理」(MBO: Management By Objectives)の手続きこそ、日本型成果主義人事制度の要諦と位置付けることができる²²⁾。図3は、期初に上司と本人の面接協議にもとづき達成目標を決定し、期末に上司と本人の面接協議を通じて目標達成度を決定する目標管理にもとづくプロセスのモデル図である。この図から分かることは、掲げた目標を高水準で達成していくことはもちろんだが、同時に職域を拡大し、より多くの、より達成困難な目標を達成目標として掲げることが本人の役割の等級と給与を上げることに直結していることである。職場上司の「仕事とはどんどん増やすものだ。減らそうとする奴はやる気のない証拠で、俺は一切評価しない」、才覚あるできる部下の「仕事は自ら作り出していくものだ」という伝統的な信念が呼応する日本型成果主義人事の現場の姿といってもよい。

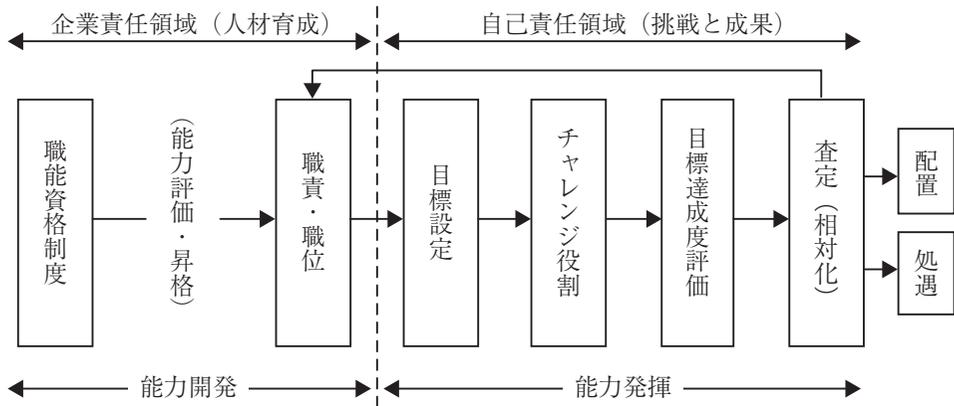
このような日本型成果主義人事制度は、旧き日本の労働編成の伝統を温存した対応と理解することができる。日本企業における職能資格等級制度

図3. 役割評価と業績評価



出所) 筆者作成。

図4. 日本型成果主義における評価システム



出所) 草薙 (2005)。

による HRM を主導してきた有力な経営コンサルタントの楠田 (2002) も、成果主義人事制度化の流れの中で、これからの成果主義人事制度は連綿と続く日本人のものの考え方、集団の行動様式を生かす制度であり、わが国の風土、企業文化・組織環境に相応しい伝統的な職能制度を基礎に職務的要素を補強した「能力開発→日本型成果主義」であるべきだとしている。

そして草薙 (2005) は、ホワイトカラーの仕事の価値は固定的ではなく、チャレンジで変動するために「職責+目標」で決められるべきである。職責等級で職責給の基準額が決まっているため、期待職責以上の目標を設定した者に対しては、規程上の職責給に一定の係数を乗じて付加することが実務的であるという楠田の考え方に則り、「日本企業に適する仕事給は役割給である。役割とは、職位に求められる職責と個人目標から構成される。日本企業の場合、人が仕事を創る面も否定できないために、固定的な職位の職責に加え、個人目標のレベルを評価し、役割評価することが望ましい」(p.9) との立場から、図4のような日本型成果主義における評価システムの全体像を示している。この図では、現行の職位・職責における期待役割に加え、本人の才覚による挑戦的な達成目標(チャレンジ目標)を設定させることでやる

気を高めると同時に、その難易度を評価し役割給の改定に反映させていくとするものである。

5. 成果主義人事と長時間労働

職務概念のあいまい性に根ざす従業員への職務割当の無限定さを特徴とする労働慣行の下では、能力ある者により多くの、より大きな、より高度な仕事が割当てられていく。そしてその役割を達成することで、さらなる大きな仕事が回ってくるとともに、覚え目度き者として将来のキャリアへの道が拓かれる。能力ある者にとってこのような働き方は、上司の期待を背負い、前向きに仕事を取り組むやりがい、挑戦意欲の現れであり、上昇志向の強いエリート社員に広く見られるところの、長時間労働もいとわず達成感をもとめて仕事に自己投入していく自発的な行動といえるかもしれない(大野, 1997)。かりにこれを、これまでの労働慣行の「明」の局面としよう²³⁾。

一方、能力ある者といえども、上司の期待に応えるべく言われたことを過大に背負い込み、何とかしようと思われと過労に巻き込まれ、四苦八苦の長時間労働が常態化することもマレではない。とくに「まじめで几帳面、責任感が強く他人に非常に気を遣い、頼まれたら嫌といえない」といった、伝統的に日本の仕事と職場を支えてきた貴重な資

質をもつ者に多いとされる(大野, 2005)。これをこれまでの労働慣行の「暗」の局面と呼ぼう。

日本企業における長時間労働の克服は長年の課題だが、とくに1980年代後半以降、過重労働による過労死や過労自殺、サービス残業が横行し、それが社会問題にまで発展する。こうした時期にバブル崩壊が生じ、日本的雇用慣行の抜本的改定の流れの中に、アメリカ型職務等級制度を範とする成果主義人事制度の導入が進められることになる。そして、このような動きの中に、長時間労働を克服するための1つの光明が見えたかのように思われた。というのは、成果主義人事制度の本質的な性格から過重労働を防ぐための道筋が透けて見えたからである。

成果主義の根本の1つは「成果」を定義するところにある。それはつまり、「仕事の定義」を明確にすることにあるということである(高橋ほか, 2008)。すなわちこのことは、従来の仕事範囲のあいまいさをできるかぎり排除し、個人個人の仕事をはっきりとさせていくことが成果主義を運用していく前提条件になるということである。欧米の労働現場では、職務記述書によって誰が何をするか責任と権限、仕事の内容とその範囲といったものが明確に規定されている。それゆえ職場管理者が新たな仕事を付加しようとしても、「それは私の仕事ではない」(That's not my job)という言い方で、自分に課せられるよけいな仕事負担から逃れることができ、それは自らを過剰労働から守る合言葉になっているとされる。であるならば、あいまいな職務構造に徹底的にメスを入れ、明確な責任と権限をもつ職務概念を確立させ個人の仕事の独立性を高めることにより、あいまいで無限定な仕事の抱え込みを制限できるかもしれないとされたのである(大野, 2005, 2009 参照)。

しかしこうした職務の明確化は、柔軟な職務割当てによるセクションとしての職責の遂行と達成、臨機応変な従業員の配置転換による市場変化への対応など、従来の日本的な仕事の仕方の強み

を変えてしまう。それゆえ日本型成果主義の実態は、役割等級制度をベースにし、目標管理制度を通じて達成目標を設定し、その達成度評価にもとづき処遇するというものが主流になっている。

役割等級制度における役割定義は、仕事内容そのものではなく、職能資格等級制度における職能資格等級定義(表2を参照のこと)をベースにし、特定職位における「職務遂行の難易度」を職責としていく場合が多いといえる。すなわち職掌・職種普遍的に「〇〇グレードの仕事ができる能力をもつ者」として格付けられる。そして、特定の職位にある者の役割ないし職責は、目標管理手続きを通じてその職位における達成目標として具体化される。その際その達成目標は、その職位にふさわしい困難度をもつものだけではなく、挑戦意欲のある者に対しては上位グレードに格付けられる困難度をもつ目標(チャレンジ目標)の設定も推奨されているのである²⁴⁾。こうした実態は、職能資格等級制度の能力主義管理にあって「能力ある者により多くの仕事があたえられる」といった慣行と、何ら変わらないことを意味している。

かつて、といっても2007年頃のことである。規制緩和の流れの中で、アメリカ生まれの「ホワイトカラー・エグゼンプション制度」(white-collar exemption)、いわゆるホワイトカラー労働時間規制適用免除制度の導入が政府・財界主導で目論まれた。この制度は、ホワイトカラーはその働き方に裁量性が高く、労働時間の長さや成果が必ずしも比例しない部分があるために、労働時間に対して賃金を支払うのではなく、成果に対して賃金を支払う仕組みが必要だと提案した日経連報告書(1995)が端緒にあるとされている。非管理職層の、とくに職場の中心的な業務を担う中堅層を対象にして、労働基準法の労働時間規制の「適用除外」(exempt)とし、労働時間に対する賃金支払い、ありていに言えば残業時間に対する賃金支払いを回避しようとするものである。言うならば、ホワイトカラーは自ら仕事を自己裁量で進め、労働時間も自己管理し、成果を上げ、その成果にも

とびきり処遇されるべきだとするものである。

一方、連合など労働組合側は、長時間労働とサービス残業が横行する中²⁵⁾、労働者が自分で業務量をコントロールすることは困難であり、長時間労働を合法化（あるいは労働時間管理に対する企業責任の回避）するだけでなく、さらなる過重労働を招きかねないと批判した²⁶⁾。これに対し政府・財界は、対象労働者の仕事内容を「職務記述書」で明確化することで対応するとしたのである。このような回答は、現実を無視した噴飯ものである。少なくとも財界・経済界は、これまでの記述から明らかなように、職務記述書なるものが日本企業の労働慣行とは相容れないものであることを知っているはずなのである。

図5は、バブル崩壊以降の成果主義人事制度化の動きが強化されていく中で、その要諦となる「職務分担の明確化」を進めているかを暦年ベースで企業の問うたものである。これまでの組織の柔軟性を維持するための「職務分担をあまり明確に区分しない」とする企業はさすがに減少傾向にあるものの、成果主義人事化が叫ばれるにつれて職務等級制度構築の前提となる「職務分担を明確にする」とする企業は1990年代以降増大傾向（それでも50%未満であるが）にあったが、成果主義人事化が本格化する1990年代後半以降はその勢いが失われているといってもよい。そして、「ど

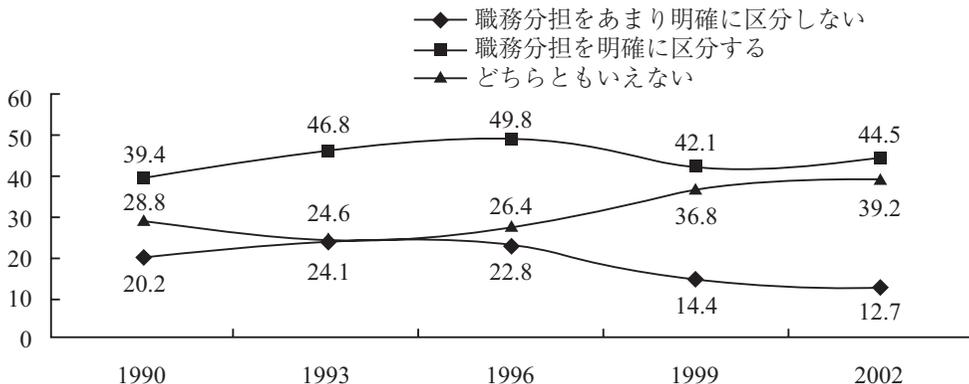
ちらともいえない」とする企業が逆に増加している。残念ながらこの調査は2002年以降行われておらず、その後の動きはつかめない。しかし推察するに、成果主義人事制度として職務等級制度導入の意向はあるものの、その運用から生じるデメリットの大きさから逡巡する企業が増えたということであろう²⁷⁾。

それゆえ、役割等級制度と目標管理制度にもとづく成果主義を実践し続けるならば、職務割当の質的膨張志向は払拭されず、とくに上昇志向の強い者にとっては、労働人生の成功のために、さらには無能の烙印を押されないために「目標を達成するまで働き続ける」といった長時間労働化の芽を摘み取ることは不可能といえるのである。アメリカの賃金・評価制度に詳しい笹島（2008）も、アメリカではすべての業務が職務記述書をベースに展開されているのに対し、日本企業では「職務内容の明確性」と「担当職務の決定権」といった点でその改革が進んでおらず、現状のままホワイトカラー・エグゼンプション制度を導入すれば、長時間労働を是正することはできないだろうとコメントしている。

6. おわりに

本稿は、日本型成果主義人事制度の失敗を論じようとするものではない²⁸⁾。かつて職務等級制

図5. 職務分担区分明確化の意向



出所) 厚生労働省「雇用管理調査」経年データ。なお「不明」は省略した。

度の導入圧力に対して職能資格等級制度を工夫した日本企業の対応と、成果主義人事制度化が叫ばれる今日、職務等級制度の新たな工夫として役割等級制度を生み出した日本企業の対応の中に、一貫して「職務割当の柔軟性と無限定性」を死守するといった日本企業の意図を見出すとともに、日本企業の組織風土として、さらには日本人の心性として長時間労働の克服は難しいといった結論を導いたものである。しかし同時に、本稿の記述自体はかなり総論レベルのものであることを自認しており、細部について異論が出ることも承知している。

最後に、アメリカ企業での勤務経験者のコラム(2007年3月)²⁹⁾に、ホワイトカラー・エグゼンプション制度の日本での導入についての正鵠を射たエッセイがあるので、そのポイントをリスト化し本稿のまとめとした。

- ・アメリカ企業でエグゼンプト・システムが機能するのは職務記述書が存在するからだ。職務記述書は、職務の範囲、レポート・ライン、権限と責任などを明確化した文書で、給料の範囲はその職務内容にもとづき決められている。もしアメリカ企業のように職務内容が明確化されており、成果主義が機能していたら、時間の使用を個人の裁量に任せることに論理的な飛躍はない。
- ・日本の企業は、職務記述書の導入にあまり熱心でない。仕事の明確化に有効な職務記述書であるけれど、日本の企業がその人事システムの中に取り入れるには日本的なあいまいさを捨てる覚悟と意識改革が必要となる。たとえば部下に何か頼めば、「それは私の仕事ではありません」と断られる可能性もあるだろうし、日本人が得手とするチームワークを鼓舞するのにとりわけ有効な手段ともいえない。ファジーな「臨機応変」という小回りも効かなくなるかもしれない。もしホワイトカラー・エグゼンプション導入をめざすのなら、それと対をなす職務の明確化も行わな

ればこのシステムは成り立たない。責任範囲や権限を知ればこそその裁量であるからだ。

- ・日本は、先進国で一番長時間労働をしている国であり、悪名高いサービス残業がまかり通る国である。職務分担のあいまいな状態のまま、「自由裁量で働いてよい。だから残業代は払わない」と言われても、それは働く者にとってはかなり危険な話だ。なぜなら職務内容が不明確なゆえに、次から次へと仕事を増やされるという危険だって十分にありえる。そういう事態になれば、これまた悪名高い過労死の増殖を招くだけだ。
- ・アメリカ的システムの良否については別の議論になるだろうが、いい所はもちろん取り入れるべきである。けれども前提が違うにもかかわらず、経営サイドにとっての「いいところ取り」をしようとするのは問題だ。米国と日本で異なるもの、それは制度のみならず、個人と会社のかかわり方に関する意識があげられる。私のアメリカ人元上司は、自分の秘書にも決してコーヒーを頼まなかった。それは秘書の職務の範囲ではなかったからだ。平気で周りの者に自分のタバコを買いに行かせる日本の上司には、規則があればそれに従おうという覚悟があるのだろうか。もしあるのなら、サービス残業や過労死もなくなるはずだ。

(日本大学経済学部教授)

注

- 1) 企業における「人の管理」は、旧来から人事管理、労務管理、人事労務管理といった用語も使われているが、ここではこれに代替し今日かなり一般化している人的資源管理という用語を使用する。特定の概念を内在するものとしてではなく、人の管理を意味する今日的な一般用語として使用している。
- 2) 人事制度とは、いわばさまざまな応用ソフトを動かすコンピューターのOSに当たるものであり、

HRMの多様な制度・手続きを設計・運用する際の基盤となるものである。広義には資格等級制度、人事評価制度、賃金制度の3つをもって定義づけられるが、狭義には資格等級制度を意味している。本稿では、論考の流れの中で適宜使い分けられている。

- 3) 戦後の一時期、とくに1950年代、製紙業、鉄鋼業や電力産業などでアメリカ型の職務等級制度にもとづく「職務給導入ブーム」が生じたが、日本の賃金制度の実情に合わないとして定着することはなかった。その結果、日本的工夫として職能資格等級制度にもとづく職能給が生まれたとされたとされる(原田他, 1988)。
- 4) 成果主義の基本は、各人が担う仕事内容を明確化し、その内容の達成度を評価し処遇することにある。このことは、これまでの日本企業における従業員の仕事分担の特徴とされる「職務内容の無限定な広がり」を制限するものになる。すなわち無限定の仕事の抱え込みによる過重労働が抑制され、一定の仕事責任をはたすことに労働時間の自己管理が可能となると考えられるのである(大野, 2005)。
- 5) ここでは職務情報のとりまとめとして職務記述書と職務明細書を指摘しているが、実際には職務記述書一本として、その中に職務遂行上の能力要件を記述している企業も多いとされている(笹島, 2001)。
- 6) この項目の記述に関しては、笹島(2001)を参照した。なお笹島は、アメリカ企業で本格的に人事評価制度が導入され始めたのは1970年代半ば頃からとされており、その歴史はそれほど長くはないという。
- 7) ある特定の職務に就いている従業員に期待する「成果基準」(performance standards)として、職務記述書に記載されている職責・任務(task statements)を使用するケースが多いとされている(Lepak and Gowan, 2010, pp.95-96)。
- 8) もっとも今日では、企業環境の激変に対応するために弾力的な対応も見られる。たとえば最新のアメリカのHRMテキストに掲載されている会計補助職の職務記述書の義務と責任欄に、「その他会計幹部から指示される義務の遂行」という記述があり、事情に応じた弾力的な対応がはかられているようである(Lepak and Gowan, 2010, p.95)。同様にMondy(2010, p.99)においても、融資部門における記録事務職の職務記述書の事例があげられており、そこでも「課ないし部の業務を維持するために臨時的に必要とされるその他の義務」という職責項目が記述されている。
- 9) こうした日本企業の作業組織に関する同様の指摘は数多くの研究者や実務家によってなされている。熊沢(1981)、野中(1996)、飯田(1998)、城(2005)などがある。たとえば熊沢は、日本の職場では一人の労働者がもつ仕事量や範囲はとくに決まっておらず、誰がどの仕事をするかは、ある程度柔軟性が認められている。個々の職務が不明瞭で実質的には職場集団を単位に仕事が行われている、と述べている。
- 10) こうした内容は日本企業のいわば仕事慣行を特徴づけるものである。一般的によくいわれるのは、①職務境界のあいまいさ(どこまでが自分の仕事で、どこからが他人の仕事か不明確)、②弾力的・無限定な職務範囲(全人格的な仕事と組織への没入、ゼネラリスト志向)、③職務範囲の流動性と境界領域の発生(周囲への融通無碍な協調性と配慮を必要とする)、といったことである。
- 11) 職能資格等級制度の呼称として、職能資格制度、職能等級制度といったものもあるが同義である。したがって本文中では、職能資格や職能等級といった用語も文意の流れで使われている。
- 12) かつてホワイトカラーのリストラが激しかった折、再就職活動しているサラリーマンが面接の際に「あなたは何ができますか」と問い掛けられ、それに対して「部長ができます」と答えたことが笑話的に揶揄された。自分が実際にどのようなキャリアと職務実績を積み上げてきたかをアピールすることが再就職を成功裏に収めるために必要だとする反面教師的なエピソードである。しかし

これは「上級管理職としての高級な仕事の仕方ができる能力」をもっているという回答ともいえる。日本企業の職務遂行能力の考え方から見れば、まっとうな答え方といえるだろう。

- 13) 楠田 (2002) によれば、職能資格等級制度への年功的運用要素の組み込みは、従業員のモラル維持のために意図的に行われたとされる。
- 14) 産業能率大学総合研究所人事システム開発プロジェクト (2005) によれば、実際に以下のような企業事例があるという。経営知識に関する等級定義において、3等級では「幅広い経営知識を有し」、4等級では「大変幅広い経営知識を有し」、5等級では「きわめて幅広い経営知識を有し」とされていた。この「大変」とか「きわめて」という表現は、その差異を明確に客観化することができない。評価者の主観的な判断に任されてしまう。それゆえたとえば3等級から4等級への昇格に際して、職務・職場経験の長さ、すなわち3等級での在位年数、職務・職場経験年数が「大変」を説明する実体になるということであろう。また21世紀政策研究所 (2008) は、職能資格制度の下で労働者が昇格するためには、能力を高めるための年月が必要であり、結果的に能力と年齢や勤続年数は相関が高まる。ここに職能資格制度が年功序列制度になってきた理由があるという。
- 15) 遠藤 (1999) は、小池 (1981) の中に人柄を能力とみなし、それを評価する制度が査定制度ないし能力主義管理であるという理解が認められるとコメントしている。
- 16) 柳下 (2001) によれば、従来の能力主義の下では、成果と同等かそれ以上の位置付けで、情意評価といわれる意欲・努力度・協調性等が有力な評価要素となっていた。また熊沢 (1997) も、上記で指摘した「生活態度としての能力」が能力・情意評価で評価されているという。
- 17) いわゆる日本的経営における経営理念の1つとして「平等主義」がある。その内容には、階層の上下による権力や報酬の差はあまり大きくしないほうがよいとする「階層平等主義」と、能力や業績による公然たる区別はなるべく避けるべきだという「能力平等主義」の2つが含まれるとされている (石田, 1985)。
- 18) 鶴光 (2009 参照) も同様の指摘をしている。すなわち、大企業を中心とした「終身雇用・年功賃金」システムにおける評価システムは、時間をかけながら評価の報酬を賃金ではなく、ポストであたえるシステムである。同期の間では15年くらいは賃金や仕事のランクでは差をつけない。能力があり成果を出したものは「本流」「花形」のポストを歩ませることで高い評価に対する報酬をあたえる、という。また東菰・村田 (2002) も、実際に管理職昇進するまでにいわゆる「できる奴」は、①良いポストにつく (エリートコースに乗る)、②陽の当たる職場に配属される、③難度の高い仕事が割当てられる、といった形で処遇が行われてきたという。
- 19) 東菰、村田 (2002) によれば、評価基準のあいまいさがあるゆえに、それなりの人にそれなりの仕事をまわす。有能なものにより多くの仕事を割り振るといったことが行われており、ある調査によれば、当該職能等級に見合った仕事をしている人は4割、下位等級の仕事をしている人が4割、上位等級の仕事をしている人が2割だったという。
- 20) 労務行政研究所 (2006) は、先進企業の人事制度改革事例集である。その中で役割等級制度導入企業も特集されているが、各社各様の運用実態が紹介されている。
- 21) 遠藤 (1999) によれば、日経連 (1969) を引き合いに出し、日本で目標管理をベースにした自己申告制度が導入されたが、そこでは職務範囲があいまいなために職務目標の上限が明確でなく、一方で職務目標を高く設定することが積極性として高く評価されていたとされる。
- 22) 奥林 (2003) も、役割等級制度の論考の中で、役割は職位に対応しておらず、仕事の内容自体で変動しうるとし、役割給と目標管理が結びつく理由を見出している。
- 23) もっともこの点を、鈴木 (1994) は、終身雇用慣

行下の逃げ場のない職場で、労働者の人生にとって能力なき者としての烙印を押されることを避けるために、ほかの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な労働意志と解釈している。

- 24) アメリカでも今日、目標管理を導入している企業が多い。しかしその運用にあつては日米と決定的な違いがある。アメリカの場合、すべてが職務記述書をベースに展開されているということである。たとえば竹内（2001）は、アメリカでは、職務記述書の内容にもとづいて目標をたて、職務を遂行し、成果を出す。職務内容があらかじめ確定しているという意味において「仕事範囲の有限性」が見られる。業務目標も職務記述書の内容に即して設定される。なお、目標管理は管理者を主な対象としている。日本企業では、担当する仕事範囲や目標が従業員の能力向上に応じて次々と拡大し、あるいは変わっていく。この意味で、日本企業では仕事範囲は「無限性」をもっており、過労死の主因にもなっている、という。
- 25) 当時、労働時間は正社員の長時間労働、非正社員の短時間労働といった「労働時間の二極化」が進んでおり、正社員の場合、年間総実労働時間は2100時間を超えていた。またとくに長時間労働従事者は、30～40代の中堅・中間管理職者に多かった。さらに統計上現れてこないサービス残業は平均200時間以上あり、それも年々増大する傾向にあった。
- 26) 会田（2007）は、連合総研の調査報告書（2000）にもとづき、ゆとりがない中で、仕事量の決定に意向を反映できず業務に振り回されている一般職（＝非役職者）が多いという状況は、今でも変わらないだろうといったコメントをしている。
- 27) 多少視点は異なるが、労働政策研究報告書（2006）によれば、2000年以降に成果主義を導入した企業と1999年以前に導入した企業を比べると、前者は制度上の賃金格差、運用上の賃金格差の両方が小さい。「格差の小さいマイルドな成果主義」「格差の小さい成果主義」へ変容する方向性を示

していると指摘している。日本的な実情に合った対応や制度的な修正が施されているということであろう。

- 28) 冷泉（2009）は、日本で「成果主義」の人事管理が失敗した理由について、職務記述書を明確化しないまま目標管理だけを導入した組織哲学の不適合といったものを指摘しているが、事実としての認識は本稿と軌を同じくするだろう。
- 29) まつのおあきこの痛快コラム「やめてほしい、英語での目くらまし『ホワイトカラー・エグゼンプション』の意味不明」。

参考文献

- 会田麻里子（2007）「長時間労働を減らすための仕事量についての考察」『月刊レポート DIO』No.218, pp.16-19.
- 飯田史彦（1998）『日本的経営の論点』PHP研究所。
- 石田英夫（1985）『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。
- 岩出博（2007）『LECTURE 人事労務管理（四訂版）』泉文堂。
- 遠藤公嗣（1999）『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
- 大野正和（1997）『『日本の経営』における労働者像と仕事の倫理』（富田宏治・神谷章生編『〈自由・社会〉主義の政治学』晃洋書房）。
- （2005）「変容する職場集団と日本的心性のなかでの過重労働」『季刊労働法』第209号。
(<http://www.geocities.jp/japankaroshi/roudouhou.htm>, 2009年9月参照)。
- （2009）「能力主義の現実と成果主義の理想」
(<http://www.geocities.jp/japankaroshi/nouryoku.htm>, 2009年9月参照)。
- 奥林康司編著（2003）『成果と公平の報酬制度』中央経済社。
- 草薙義弘（2005）『役割業績給とホワイトカラーの評価』社会経済生産性本部・生産性労働情報センター。
- 楠田丘編（2002）『日本型成果主義』生産性出版。
- 楠田丘監修・斎藤清一著（1990）『職務調査の進め方・

- 活用の仕方』産業労働調査所。
熊沢誠 (1981) 『ノンエリート の自立』有斐閣。
—— (1997) 『能力主義と企業社会』岩波書店。
小池和男 (1981) 『日本の熟練』有斐閣。
笹島芳雄 (2001) 『アメリカの賃金・評価システム』
日本経団連出版。
—— (2008) 『最新・アメリカの賃金・評価制度』
日本経団連出版。
佐藤勝尚 (1998) 「日本型年俸制と年俸制活用の条件」
『豊橋創造大学紀要』第2号, pp.89-97。
産業能率大学総合研究所人事システム開発プロジェクト (2005) 『機能する成果主義人事 実践ガイド』
産業能率大学出版部。
城繁幸 (2005) 『日本型「成果主義」の可能性』東洋
経済新報社。
鈴木良始 (1994) 『日本的生産システムと企業社会』
北海道大学図書刊行会。
高橋克徳, 河合太介, 永田稔, 渡部幹 (2008) 『不機
嫌な職場』講談社。
高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義』日経BP社。
竹内一夫 (2001) 『基礎コース 人事労務管理』新世社。
橘木俊詔・連合総合生活研究所 (1995) 『「昇進」の
経済学』東洋経済新報社。
田中博秀 (1988) 『日本的経営の労務管理』同文館。
鶴光太郎 (2009) 「未来に希望を持てる雇用システム
と経営者の役割」 ([http://www.rieti.go.jp/jp/columns/
a01_0156.html](http://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0156.html), 2009年9月参照)。
都留康, 阿部正浩, 久保克行 (2005) 『日本企業の人
事改革』東洋経済新報社。
東菰貴一, 村田裕一 (2002) 「日本企業における評価
制度の現状と課題」『組織行動研究』第31号,
pp.53-64。
21世紀政策研究所 (2008) 『労働市場改革－日本人の
新たな働き方』日本経団連。
日経連 (1969) 『能力主義時代の人事考課』日経連出
版部。
—— (1995) 『新時代の「日本的経営」』日経連。
日経連能力主義管理研究会 (1969) 『能力主義管理 (新
装版)』日経連出版部。
野中郁次郎 (1996) 「日本的経営の再評価」『ビジネ
スレビュー』第36巻, 第3号, pp.15-28。
原田実, 奥林康司編著 (1988) 『日本労務管理史2年
功制』中央経済社。
松信章子 (2007) 「やめてほしい, 英語での目くらし
『ホワイトカラー・エグゼンプション』の意味
不明」 ([http://www.jksk.jp/oldweb/j/matsunobu/index.
htm](http://www.jksk.jp/oldweb/j/matsunobu/index.htm), 2009年9月参照)。
柳下公一 (2001) 『わかりやすい人事が会社を変える』
日本経済新聞社。
冷泉彰彦 (2009) 『アメリカモデルの終焉: 金融危機
が暴露した虚構の労働改革』東洋経済新報社。
連合総研 (2000) 『裁量労働制の適用可能性に関する
調査研究報告書』連合総研。
労務行政研究所 (1998) 『98年版人事労務管理実務入
門』労務行政。
—— (2006) 『先進企業の人事制度改革事例集』
労務行政。
労働政策研究報告書 (2006) 『現代日本企業の人材マ
ネジメント』日本労働研究・研修機構。
Lepak, D. and M.Gowan (2010) *Human Resource
Management*, New Jersey: Prentice Hall.
Mondy, R.W. (2010) *Human Resource Management*, 5th
ed., New Jersey: Prentice Hall.
Mondy, R.W. and R.A.Noë (1993) *Human Resource
Management*, 5th ed., Massachusetts: Allyn and Bacon.