

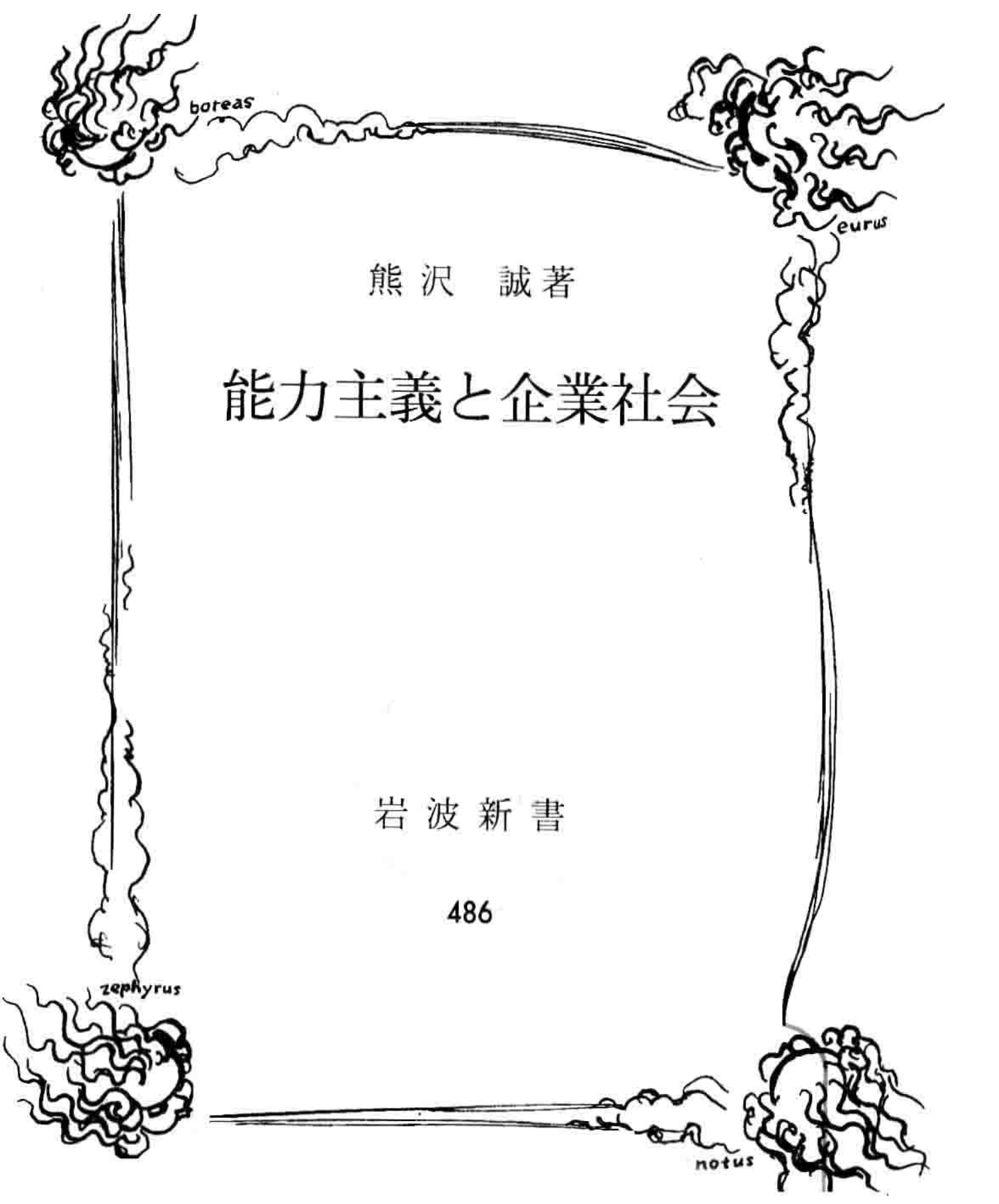
熊沢 誠著

能力主義と企業社会



岩波新書

486



熊 沢 誠 著

能力主義と企業社会

岩 波 新 書

486

熊沢 誠

1938年三重県に生まれる。

1961年京都大学経済学部卒業

専攻一 労使関係論，社会政策論

現在一 甲南大学経済学部教授

著書一 「産業史における労働組合機能」(ミネルヴァ書房)

「寡占体制と労働組合」(新評論)

「労働のなかの復権」(三一書房)

「国家のなかの国家」(日本評論社)

「労働者管理の草の根」(日本評論社)

「ノンエリートの自立」(有斐閣)

「日本的経営の明暗」(筑摩書房)

「働き者たち泣き笑顔」(有斐閣)

「新編・日本の労働者像」(筑摩書房)

「新編・民主主義は工場の門前で立ちすくむ」(社会思想社)ほか

能力主義と企業社会

岩波新書(新赤版)486

1997年2月20日 第1刷発行

1997年3月19日 第2刷発行

著者 くまざわ まこと
熊沢 誠

発行者 安江良介

発行所 株式会社 岩波書店
〒101-02 東京都千代田区一ツ橋 2-5-5

電話 案内 03-5210-4000 営業部 03-5210-4111
新書編集部 03-5210-4054

印刷・理想社 カバー・半七印刷 製本・中永製本

© Makoto Kumazawa 1997

ISBN 4-00-430486-5

Printed in Japan

目次

序章 能力と賃金

1 本書のテーマ 2

「年功主義から能力主義へ！」／いくつかの問い

2 能力評価と賃金システムのヴァリエティ 8

二つの区分軸／四つのタイプ／同一労働同一賃金の世界
／「年の功」賃金／「年と功」賃金

一章 日本企業有能力主義管理 23

1 能力主義管理の第一期 24

「年の功」システムへの挑戦／職能資格給への到達／第一期の四点セット／四点セットの効用と限界

2 能力主義管理の第二期 34

低成長時代の日本的経営／求められるフレキシビリティの高度化／生活態度としての能力／雇用機会均等法の下で／年功制度の空洞化

3 日本型能力主義の特徴 46

フレキシビリティへの適応力——その個人評価／要請のいくつかのレベル／キャリア展開の志向／競争意欲の大衆性と長期性／日本型人事考課

4 現時点における「日本型」の改革 60

「制度は能力主義的、運用は年功的」／ホワイトカラーの目標管理／実績主義の賃金／『新時代の「日本的経営」』／日本型からの離脱？

二章 職場と労働はどう変わるか

1 個人間にひろがる賃金格差 76

賃金体系の動向——労働省委託調査から／企業レベルでの展開(1)／企業レベルでの展開(2)／個人間賃金格差の拡大

2 高まる仕事量のハードル 89

職務割当ての拡大／ゆとりの返上／集団ノルマのくびき／個人ノルマと働きすぎ／「営業職の労働時間管理」調査から／仕事の負担を重くする諸要因

3 働く場の不安定化 108

さまざまな雇用調整／配転の広域化／ひんぱんな出向／出向から転籍へ／希望退職の募集

4 雇用形態の多様化と女性差別 120

非正社員の二類型／単純・補助労働の担い手／能力主義管理と性別職務分離／結果の不平等／個人処遇化／する労働条件

三章 能力主義管理をどうみるか

135

1 労働者意識の諸相 136

受容とためらい／大企業の男性大卒ホワイトカラー／ユニオンリーダーたち

2 受容の背景 145

日本の労働者の二つの伝統／「日本型競争制限・平等処遇」のゆくえ／女性労働者の適応／若者たちは？／中高年層——エリートとノンエリート

3 能力主義管理のチェックポイント(1) 160

これまでの状況・これからの時代／「程度」問題の大切さ／集団労働の職場——「プロフェッショナル」の限定性

4 能力主義管理のチェックポイント(2) 169

労働のタイプと能力の評価／個人別業績評価の問題点／能力主義を規制する連帯——職場社会の場合／専門職と

四章 能力主義管理とのつきあいかた

183

1 ゆとり・なかま・決定権 184

「働き続けてゆける職場」に必要なもの／能力主義管理の点検と是正

2 企業の枠を超える連帯 190

職種別「世間相場」の確立——専門職の場合／必要な法的・政治的規制／パート職場の能力主義管理／企業横断的なワークルールづくり

3 ゆとりを確保する営み 201

能力のハードルを規制する着眼点／作業量・要員・技能習得期間／昇格と昇給の最低保障

4 なかまの連帯をつちかう営み 209

個人別ノルマと賃金体系／配置の平等／フレキシビリティ

イのルール化／ワークシェアリングの考え方

5 人事考課制への介入 220

賃金査定のマキシマム／人事考課を受け入れる条件／イギリス労働組合の評価要素論

6 仕事上の決定権という視点 227

決定権に不可欠のゆとり／フレキシビリティと「多能工」をめぐる／発言する「場」の問題／むすびにかえて——企業社会と企業中心社会

参考文献 237

あとがき 243

序章 能力と賃金

1 本書のテーマ

「年功主義から能力主義へ！」

一九九〇年代も後半のいま、日本企業はこの三〇年の間ゆるやかに進めてきた従業員を処遇する原則の改革に、いよいよ本格的に取り組もうとしている。その改革の方向は、さしあたり「年功序列」から「能力」または「実力」の重視へとよぶことができる。

表1は最近おこなわれた労働省の調査の結果を示す。わずか三年の間に、今後の方針として「終身雇用にこだわらない」企業が九ポイントふえて五〇・五%に、「主として能力主義を重視」する企業が一〇・六ポイントふえて四八・四%になっている。「終身雇用を重視」と「主として年功序列主義を重視」はいずれも大幅に減少して、それぞれはすでに一八・九%、三・六%でしかない（労働省一九九六年②）。

このように加速度的な人事・労務管理の変化を、では、働く人びとはどのように受けとめているだろうか。たとえば社会経済生産性本部調査（一九九六年春）では、同本部の新入社員教育

表 1 企業における人事・労務管理方針の変化(単位：%)

	(1993年 1 月)	(1996年 1 月)
終身雇用を重視する	31.8	18.9
終身雇用にこだわらない	41.5	50.5
どちらともいえない	22.1	29.0
主として年功序列主義を重視	11.0	3.6
主として能力主義を重視	37.8	48.4
両者の折衷	30.3	41.7

資料出所：労働省『平成 8 年版，雇用管理調査結果(速報)』(1996年 6 月発表)より作成。

注：常用労働者 30 人以上の民営企業 4866 社の回答(いずれも「無回答」は省略)。

プログラムを受けた一六五九人の七二・四%が、「各人の業績や能力が大きく影響する給与体系を望む」と答えた。「年齢や経験により給与が上がる体系を望む」との二者択一の選択であるが、これは「過去最高」の比率である。また、総理府の世論調査(一九九五年一〇月、有効回答者数三五九〇人)では、年功序列から個人の能力や業績を重視する賃金制度に切りかえる最近の企業の動きを、六三%の人が「好ましい傾向」としている。二〇代、三〇代ではこの比率は七割以上であった(総理府一九九六)。

この種のアンケート調査では、設問にある他の選択肢の文章によって回答の分布がかなり違ってくる。たとえば、「年功序列」賃金とは「個人の能力や業績」をまったく考慮しないシステムのことである」と回答者に解釈されるような選択肢であれば、良識が多数者をそこから離反させるだろう。また、この点はさておいても、「個々人の能力

や業績」の重視への賛否は、職種、性、年齢、雇用形態などによって区分される労働者の階層ごとに大いに異なる。そのことの背景にある「能力主義管理の影響」における労働者階層間の相違は、多くの類書ではしばしば軽視されているゆえに、この本ではつねに留意したい点の一つだ。けれども、ともあれこれらの意識調査はいちおう、現時点の人事・労務システムの改変が従業員多数の選択をふみにじって進められているわけでないことは物語るものといえよう。

いくつかの問い

しかし、現代日本の労働の状況を正確に理解しようとするならば、このあたりからいくつかの設問が立ち上がってくる。たとえば、①ひろく終身雇用・年功序列とよばれる日本の人事・労務システムは、もともとそれほど能力主義に背反するものだったのだろうか？

この点の解明において先駆的であった小池和男氏（小池一九九三）とともに私もまた、そして労働問題研究者の界限での定説もまた、そうではあるまいと答える。日本の年功とは、アメリカ労働組合主義の好む労働者間競争の制御の論理である勤続基準、たとえば「年の功」でなく、「年と功」の意味なのだ。労働者の多数者であるブルーカラーとノンエリート・ホワイトカラーについていえば、人事考課なき「同一労働同一賃金」の欧米よりも、勤続を積むうちに

職務能力を開発することを個人別に査定して賃金を個人別に細かく格差づける日本のほうが、はるかに「能力主義的」だったともいえよう。職場生活への満足度がこの日本で意外に低い理由を「日本企業では能力主義、業績主義が不徹底であるため、貢献に応じた報酬が得られないこと」(太田一九九六)に求める見解などは、日本の勤労者の多くについては的外れなのである。

もともと、そう考えるならば次に私たちは、②日本企業的能力主義管理は本来どのような特徴を帯びていたのか、さらには、③日本企業はなぜいま、その特徴ある能力主義を強化し改変しようとしているのか、という問いに答えることを迫られよう。この二問を解く鍵は、これまでは併記してきた能力主義と実力主義の区別である。私の仮説を端的に書けばこうなる——これまで日本的経営は、どちらかといえば従業員の顕在能力(発揮された能力)、つまり実績を重視する実力主義よりも、その潜在能力(身に宿している能力)、つまり狭義の能力を重視する能力主義を処遇の基準としてきた。この選好にはもちろん十分の理由がある。だが、このシステムは企業の論理からみて、それ固有のつよみはあるものの、状況によっては年功という概念に対する労働者の平等主義的な期待をみたすような運用がおこなわれて、選別が甘くなる可能性もひそめていた。経営者の考えるところ、いまやその甘さは、円高を中心とするきびしい企業環境のなかでは払拭されねばならない。そこで経営者はいま、管理がとかく甘くなりがちだった

ホワイトカラー部門を中心に、部分的に実績主義を導入するとともに、全体として潜在能力の評価もより個別化し厳格にしようと試みるのである。

これに続く一連の問いはほかでもなく、このような広義の能力主義管理の強化にたいする、ふつうのサラリーマンやOLの立場からみた評価をめぐるものである。④この「甘さの払拭」は彼ら、彼女らの労働生活にどのような影響をあたえているのか。いま職場でなにが生じているのか。そして⑤生起していることは、能力主義と一緒にやってくると喧伝されることの多い「個性重視」や「個の主体性の確立」(日経連一九九五)を本当に保障するものなのか。

生産労働、事務、販売、サービス職などふつうの職業につく労働者にとっては、働きやすい職場というものが不可欠である。多くの専門職についてさえそうだ。私はそうした職場の条件として、長く働き続けてゆけるゆとり、助けあうことができるなかま、仕事の進め方に関する一定の決定権の三つをあげたい。この三要素は、この二〇年ほどのプロセスのうちに企業社会のなかで徐々に稀薄にされてきたかにみえ、現時点の能力主義管理の急速な徹底化のなかでいっそう喪われようとしているかにみえる。そして、かりにこのような問題意識をもって最後の設問を立ちあげるならば、⑥いま労働者の側には、日本の能力主義とのつきあいかたを工夫することによって新しい環境のなかでも右の三要素を確保できる、いくらかの余地が残されている

るだろうか。

このささやかな書物は、この節においてラフな仮説とともに列挙した数個の設問の答えを、具体的な事例をあげながらきめ細かく探ることをテーマとしている。設問の④は二章で、⑤は三章で、⑥は最後の章で扱われる。序章と一章では、①②③の問題にもっとふかく立ち入ることにしよう。その際、日本の能力主義の性格を明瞭にするためには、少しまわり道をして、労働者の処遇に関するさまざまなタイプ論から入る必要がある。

2 能力評価と賃金システムのヴァリエティ

二つの区分軸

まず、いくつかの側面をもつ労働者の処遇というものを、さしあたり賃金に集約してみる。そのうえで賃金決定と能力評価の関係を考えてみよう。

この産業社会では、およそ賃金は、なんらかの意味で仕事遂行にかかわる広義の能力にもとづいて支払われている。たとえ制度上は「身分」、性、年齢といった労働者の階層によって賃金がきまっている場合があるにしても、それは多分、それぞれの階層がそれぞれに「ふさわしく」割当てられた仕事をうまくできるという慣行と通念の上に立っているのである。けれども、賃金決定において評価される能力のかたち、その評価の方法、評価全体のなかで能力の占める比重などは、国、産業、職業、それから時代によってまことに多様である。私たちは少なくとも二つの区分線は引くことができる。

第一は、賃金を労働者の潜在能力（身に宿している能力）に対して支払うのか、顕在能力（発揮