

# 日本企業における能力観とそれに基づく 評価制度の確立についての予備的考察

藤 村 佳 子

## 1. はじめに

1990年代のバブル経済の崩壊以降、日本の雇用状況は悪化の一途を辿り、企業の人事をめぐる対応は極めて厳しいものとなっている。近代における日本企業の人事諸制度は「能力」を基盤として成り立っており、バブル経済崩壊以後の成果主義化の流れの中においても依然として「能力」が企業の人事諸制度が設計されるうえで枢要な位置づけにあるものと考えられる。それは、「能力」基準の賃金制度である職能給が依然として高い導入率であることから伺える（日本生産性本部、2015）。

1990年代以降、日本経済の低迷と共に、日本企業あるいは「能力主義管理」に対する評価は著しく低下したといえるだろう。「能力主義管理」のかわりに、「成果主義」が注目され、特にホワイトカラーの人的資源管理において制度改定の必要性が盛んに指摘された。では何故、職能資格制度の限界が盛んに指摘されたのであろうか。

職能資格制度とは、職務遂行能力を客観的に分析し、序列づけることによって従業員を処遇する制度である。また、職務遂行能力は、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、業績として顕在化されなければならない。それゆえ職務遂行能力とは職務関連的な能力であ

り、かつ顕在能力を指すはずである。しかし、職務分析を通じて抽出された能力として定着することはなく、定義の中に性格や意欲といった広範な能力が含まれていたこともあり、実際には潜在能力を指す概念として定着してしまった。この点について、遠藤（1999）では、「職務分析の導入が放棄されたため、職務に関係が薄い要素、例えば「積極性」とか「協調性」などの「性格的特徴」(trait)の評価要素、今日の言葉でいう情意の評価要素が、戦前から引き続き大きな比重を占めた」（151頁）と指摘されている。また、同様に高橋（2010）においても、職務遂行能力（職能）を正確に評価・測定する努力を企業側が怠り、同一職務への滞留年数の長さを職能向上の代理指標としたため、能力主義の年功的運用という変異的制度に陥ってしまったと指摘されている。

「成果主義」では、「能力主義」との違いを強調して「発揮された能力」を評価すべきであると指摘される（例えば、奥西、2001）。しかしながら、職務遂行能力も本来は「発揮された能力」なのであり、ともすれば、「成果主義」は、形骸化した「能力主義」や職能資格制度・職能給を本来のかたちに回帰させることが目的であると捉えることも可能である。そうであるならば、再び何を「能力」とするか、それをいかにして測るのか、という問題に立ち返ることになるのである。

また、「能力」をいかに測定するかということと同時に、評価の過程や結果をオープンにしてフィードバックすることが求められるようになった。「能力」評価について、従業員が受け入れる（納得する）には、制度の受容とともに従業員自身の評価結果の両方について考慮する必要があるのではないだろうか。

本稿ではこうした背景を踏まえ、日本企業における能力主義管理と能力評価の受容についての予備的考察を行うことを目的としている。

## 2. 日本企業における能力主義管理と能力評価

### 2.1. 日本企業における能力主義管理

職務遂行能力を基軸として従業員を格付け、処遇する職能資格制度は、1969

年に公開された日経連の『能力主義管理』において提唱されたものである。それが日本企業に普及することとなり、日本独特の制度として広く認知されたのである。日経連の『能力主義管理』以前にも、資格制度というものがある日本企業には存在したが、「能力」を制度の基軸に据えたことに新しさがあったのである。日経連には、それまでの日本企業の年功制を批判しつつ、その長所を認めながら年功的な色合いを薄めるという意図があった（日経連、1969）。

日本企業では、近年では減少傾向にあるとはいえ、職能資格制度に基づく職能給体系が主流となっている。職能資格制度の根底にあるのは能力主義管理の発想であり、能力主義については後述するが、こうした我が国企業における賃金体系には、賃金決定の際に、欧米のように市場ではなく年齢を強く意識する傾向が見受けられる。このような、処遇に年齢が反映される仕組みは第二次世界大戦後に社会的に生み出されたものであり、そうした年功主義的処遇の仕方が、能力主義へと移行した後も残ったものであると考えられる。よって、戦後の年功主義の始まりから議論を始めることとしたい。第二次世界大戦後、敗戦による混乱と貧困を背景に、生活給思想が強まったなかで、既述のような電産型賃金体系が広まった。しかしながら、朝鮮戦争による特需を経て経済復興が進むにつれて、戦後しばらく続いた組合主導の労使関係から徐々に経営者の地位が回復され、それに伴って経営主導の労使関係への経営の再編成が試み始められる。

その典型的な動きの一つが、昭和30年代になって日経連が提唱した職務給導入の動きである。この職務給化という日経連の要請は、電産型賃金で膨れ上がった生活保障給を見直して、総額人件費を何とかして抑えるべく賃金体系の合理化を図ろうとしていた経営側の意図と合致して、1954年の中部電力および翌年の九州電力、東京電力、1962年の鉄鋼大手3社に対する職務給導入を契機に職務給の導入が本格的に推進されることとなった。

しかしながら、当時の日本では職務給は広く普及することがなく、昭和40年代には、「能力」に対応した制度、いわゆる「能力主義管理」へと移行していくこととなる。

昭和30年代に導入された職務給の多くはこれまでの生活給と職務給の並存

型（賃金体系の一部に職務給部分が存在する形）であったが、昭和30年代終わりごろには職務給は下火となっていった。このような経緯から、これまでの年功ベースでも、職務ベースでもない人事制度の設計原理として、能力主義に基づく人事制度が開発されることになり、先に述べた職務主義とは異なる設計原理である能力主義をベースに設計される人事制度が職能資格制度である。日本の大企業の多くでは職務主義ではなく、能力主義を基礎とした職能資格制度によって従業員が格付・処遇されてきた。

能力主義による人事管理に関しては、1969年に日経連（日本経営者団体連盟）が『能力主義管理—その理論と実践—』を刊行し、これを提唱している。この能力主義に基づく管理手法は「年功制のもとの画一的平等処遇主義からの脱皮であり、能力による真の平等主義への移行である」<sup>1</sup>とされ、「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諸策の総称」<sup>2</sup>であると位置づけられた。そして、能力主義は、職能資格制度を基軸として体現されたのである<sup>3</sup>。

職能資格制度は、「職務の遂行を通じ、発揮することが要求される能力の伸長段階を示す『職能資格』を設定し、職能資格ごとに、職務遂行能力の内容と程度を明らかにした『職能資格基準』を設定する。そして、職能資格基準をもって、一方では配置、異動や能力開発・育成の指標とし、他方では職務遂行能力の伸長度の評価基準として、その結果を昇格や賃金・処遇に結びつける等、人事・賃金制度運営の軸になる制度」<sup>4</sup>である。すなわち、企業側が要求する職務遂行能力に基づいて資格（職能資格）を設定し、従業員の職務遂行能力を評

1 日本経営者団体連盟編『能力主義管理—その理論と実践』日経連広報部、1969年、72頁。

2 同上書、52頁。

3 これについては、職能資格制度が「能力主義を牽引する機関車とでもいうべき」役割を担うものであると表現されている。（日経連調査部編『春季労使交渉の手引き』日経連広報部、1994年、63頁）

4 日経連職務分析センター編『職能資格基準のつくり方』日経連、1982年、21-22頁。

価して特定の資格に格付けし、その資格に応じて処遇する仕組みであると言える。

## 2.2. 能力主義管理における「能力」と能力評価基準

日本において、「能力」の評価の議論が巻き起こったのは終戦直後からであると言える。河西（2005）や梅崎・南雲（2009）によれば、終戦直後の激しい労働組合運動によって賃金格差は縮小されたが、これは同時に従業員間の不満を生じさせる結果となり、適正な個人差に関する議論が開始されている。しかしながら、肝心の「能力」基準については曖昧なままとなり、一種の学歴・職務給に矮小化されてしまったのである。

その後、日経連（1969）は、「画一的な年功制」を否定しつつ年功制の長所を残存させるという意図のもと、能力主義管理を提唱した。年功制は、「技術革新のテンポが緩やかで、進学率も低く、経験と学歴が能力の指標となりえた時代には能力主義的要素を多分にもっていた」（日経連、1969）が、進学率の上昇と技術革新により、学歴および能力との相関関係が薄れたことが、年功的管理への不公平感をもたらしたのである。そのため、経験や学歴そのものではなく、それらにもとづく能力の発揮度にしたがって処遇される気運が高まった。年功制の長所として、企業集団に対する忠誠心、帰属心を培養することが企業経営における強みであり（日経連、1969）、年功制からの脱却とともに企業忠誠心を残存させる仕組みを構築することが能力主義管理に求められたのである。

能力主義管理における「能力」とは、職務遂行に関連した能力、すなわち職務遂行能力（職能）の意味である。ここでいう能力について日経連（1969）は、「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、業績として顕在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、それは一般的に体力・適正・知識・経験・性格・意欲の要素からなりたつ。それらはいずれも量・質とともに努力、環境により変化する性質を持つ。開発の可能性をもつとともに退歩の恐れも有し、流動的、相対的なものである」（日経連能力主義研究会 編、1969、55頁）と定義

している。また、日経連職務分析センター（1989、16～18頁）においても、いわゆる一般的な「能力」と職務遂行に関連した能力である「職能」を明確に区別する必要性を示している。つまり、職能を客観的に分析し、その職能の序列によって従業員格付・処遇する制度が職能資格制度であるといえる。

しかしながら、職能は職務遂行に関連づけられた能力であるので、それを客観的に分析しようとする、能力に関連づけられる職務をある程度明確化するという作業が避けられない。日経連能力主義管理研究会 編（1969、59頁）においても、「日本企業では多くの場合職務が明確化されていない点に問題」があるとし、「能力を客観化するための基礎作業として、職務の明確化と職務分析が必要である」とも述べている。

理論的には、職能資格制度を実践しようとする、職務主義と程度の差はあれ、職務分析を避けて通ることはできない。それゆえ、実践の場においては、当初に提唱されたものとは違う形で発展していくこととなった。すなわち、楠田がいうような職務調査は厳密には行われず、より広い解釈での能力、すなわち全社で共通的な能力要件を作成し序列づけることにならざるを得なかった（今野、1998、142頁）。これについて、遠藤（1999、151頁）も、「職務分析の導入が放棄されたため、職務に関係が薄い評価要素、たとえば、「積極性」とか「協調性」などの「性格的特徴」(trait) の評価要素、今日の言葉でいう情意の評価要素が、戦前から引き続き大きな比重を占めた」と指摘している。

また、職能資格制度の実態について、八代（2002）では、少なくとも昭和40年代前半までにおいては、資格制度は役職と密接な対応関係にあったが、オイルショック以降の低成長経済への移行に伴う企業規模拡大の鈍化および高齢化によって、職能資格制度の機能が変容したと指摘されている。すなわち、企業規模が拡大せずなおかつ高齢化が進む企業における役職ポスト不足によって生じる従業員のモチベーション低下を抑制する対策としての資格制度に変化した。このようにして「役職と資格の分離」がなされた反面、資格と賃金の結びつきが強められたと論じられている。

職能基準の導出に関しては、職務を遂行する上で必要な能力を洗い出す前提として職務を明らかにする必要がある、事前に職務分析が必要となる。しか

し、楠田（1981）が提唱したのは、専門化による職務分析ではなく、職場のベテランへの聞き取り調査を基にした職務調査であった。ベテラン従業員の評価と投票によって職務遂行能力の序列を決めることで、従業員の不満を最低限に抑える効果があるものと考えられる。また、職務調査の実施の際には、労使双方参加の委員会を設置することが推奨されており、従業員の納得性を高めるための工夫が盛り込まれている。

能力主義の体系化によって、従業員の処遇は担当職務や職位と切り離され、職務遂行能力の人事考課とそれに基づく職能資格によってなされることとなった。資格には定員がなく、努力次第で昇格可能なことから、企業目的に向けて従業員を自発的に努力させ、競争させるシステムとなる。

また、職能資格制度は職務遂行能力を格付けし、序列化したものであり、職務そのものを格付けているわけではない。しかし、職務遂行能力は職務分析を通じて導出された能力として定着せず、「能力」が具体性をもったものではなく抽象化されたことにより、各企業によってさまざまに解釈され、多分に企業特殊性をもつものとなった。

職能によって格付けし、能力を開発し、発揮する機会を従業員に平等に付与し、能力発揮への努力を重視するという企業側の姿勢は、忍耐力をもって勤続を重ねれば昇進と生活向上が望めるという、年功的イデオロギーを制度内に組み込んだ（黒田、1999）。また、運用面においても努力に報いることが可能となる年功的な運用がなされた（木元、1998）。

### 2.3. 能力主義管理下の人事考課制度

日本企業において、「能力」による評価が受け入れられ、普及していったのは1960年代以降、ホワイトカラーに能力主義管理が導入されたことによるものである。能力主義下の日本企業においては、従業員の能力を評価することが重要視されるなり、能力考課が人事考課の中心となった。

楠田（1981）では、人事考課を形成する「成績、能力、情意」の考課内容について説明されている。「情意」は「規律性」「責任性」「協調性」「責任性」「積極性」などが考課項目として設定されている。また、「能力」は「知識・技能」

「判断力」「企画力」「折衝力」「管理力」などである。それぞれ考課基準ごとに細分化された項目が設けられているものの、抽象度が高く、客観的に測定・評価することが困難であることが推察される。

#### 4. 商社兼松における能力主義管理の形成

##### 4.1. 総合商社化と組織体制

現在の兼松は、兼松株式会社と江商株式会社が、1967年4月に合併が成立したものである。兼松は1889（明治22）年に創業者の兼松房次郎氏によって神戸に創業し、江商は1891年に横浜で創業した後1898年に神戸に移っている。兼松は羊毛、江商は綿花の輸入業務を本業とする非財閥系かつ繊維系の総合商社であった。第二次世界大戦後の高度経済成長期において、東洋綿花、日綿実業、伊藤忠商事、丸紅飯田などに伍して総合商社化した関西系総合商社の一つである。

第2次世界大戦後、財閥系総合商社に対抗するため、非財閥系の商社であった伊藤忠商事、丸紅飯田、東洋綿花、日綿実業、岩井産業、安宅産業、日商などの関西系の繊維系ないし鉄鋼系商社は、それぞれ「総合化」戦略を志向することになり、兼松や江商も同じ道を辿ることになった。

そうした中で、兼松は、羊毛に強い特色を持った繊維系商社であったので、戦後の復興期に花形となった棉花や綿糸布の取扱いには弱みがあった。戦後の困難期を乗り越え、高度経済成長期において非繊維部門の強化と内外の店舗ネットワークの拡張に注力した結果、第51期決算において初めて売上高が1000億円台に達し（1007億円）、売上高構成比を繊維50%、非繊維50%とし、第52期では復配するまでに至った。脱繊維、重化学工業化は順調に進み、かつ売上高と純利益額も着実に増加するに至り、第60・61期（昭和39年4月－昭和40年3月）の決算における売上高は2864億円、純利益は約3780億円を計上、売上高構成比は、繊維34%・非繊維66%となった。1963年時点の兼松は、羊毛、棉花、繊維貿易、繊維内地の繊維系4部門と、食糧、化成品、建材、木材、石油、



日本企業における能力観とそれに基づく評価制度の確立についての予備的考察

機械、建設設備、金属という非繊維系8部門の計12の営業部門が設立されていた。

一方の江商は、1950年6月から1953年7月の朝鮮戦争の影響による貿易の急拡大という好機が到来した。江商はこの機会をとらえ、繊維品に限らずに幅広い新規商品を開拓し、大豆粕・ゴム・皮革の新品を取り扱うなど、非繊維化を志向して積極的な貿易活動を展開したのである。こうして、この時期に総合商社に発展する土台を作っていた。

江商が非繊維部門を強化し始めたのは1960年（昭和36年）であり、新しく社長に就任した藤田亀太郎が増資により資本金を20億円とし、非繊維部門の強化に乗り出した結果、昭和35年4月－昭和36年3月決算の売上高は前年比124%の1412億円を確保し、売上高構成比は繊維58%、非繊維42%となった。昭和39年4月－昭和40年3月期の決算において売上高が初めて2000億円に到達し、その売上高構成比は、繊維50%、非繊維50%となり、関西五綿の中では最も早く総合商社化を達成したとされる<sup>5</sup>。

総合商社は商品縦割りを基本とした独立採算制を採用しており、商品ごとに形成された各営業部門には大幅な権限委譲がなされている（伊藤忠商事(株)調査部、1997）。兼松や江商も例外ではなく、商品縦割りの営業部門が設けられており、部門間の交流や異動の少ない体制であった。

## 4.2. 人事制度改革とその背景

### 4.1. 兼松と江商の合併

減速経済の下、江商の業績が悪化の一途をたどったことにより、兼松と江商の主力取引銀行であった東京銀行が主導し、通産省および日銀までもが一体となって両社の合併が進められた。かくして、1966年11月26日に合併に関する基本的な覚え書きに調印し、1967年1月31日に兼松株式会社の大阪支社において、東京銀行の原頭取立ち合いのもとに、町田業太社長（兼松株式会社）と神原武雄社長（江商株式会社）が合併契約書に正式に調印<sup>6</sup>、2月24日の臨時株

---

5 辻（2001）138頁。

6 兼松株式会社 社報『兼松月報』No.200、1967年2月15日。

主総会での承認を経て、1967年4月、兼松株式会社を存続会社として江商株式会社と合併し、兼松江商株式会社が設立された<sup>7</sup>。

合併前の兼松の売上高は3000億円であり、繊維33%・非繊維67%であり、一方の江商は売上高2200億円、繊維48%・非繊維52%となり、合併後の売り上げは5000億円以上が期待され、繊維、食糧部門の取り扱い高は業界トップにランクされることとなった。また、江商の労働組合や全商社が懸念していた人員整理は行われず、合併期の江商株式会社従業員の全員が兼松江商株式会社に引き継がれることとなり、合併後の従業員総数は約3400名となった。

この合併により、高年齢層の従業員の増加し、また高度経済成長後期における大量の新卒採用の結果、従業員の構成比率の変化<sup>8</sup>によって管理職層が増加した。その一方では、オイルショック以後の減速経済の下、組織拡大は困難となり、慢性的なポスト不足がおこった<sup>9</sup>。さらに、従業員が昇進に足る知識や経験、あるいは能力を十分に備えた場合、ポスト不足に昇進できないことによって生じるキャリア・プラトーは、本人のモチベーション及び職場のモラルに影響を及ぼすことが懸念され、処遇のための中間管理職ポストが新設され、増加した。これにより、指揮命令系統の複雑化を招き<sup>10</sup>、意思決定のスピード・ダウン、責任の所在の不明確化が顕在化した。これらの問題を解決すべく、人事制度改革が断行されることとなったのである。

7 新たな社章は◇KGとされた（『兼松月報』No.200）。

8 30歳代の従業員が極端に肥大化した人員構成となり、また、新卒採用を控えたことから、今後ますます従業員が高年齢化することが予測された（社内資料より）。

9 減速経済の影響により、第83期（1976年4月－1977年3月）の売上高は約2兆3360億円、利益は8億3000万円であったのに対して、第84期（1977年4月－1978年3月）は売上高約2兆2600億円、利益約5億6000万円、さらに第85期（1978年4月－1979年3月）では売上高約2兆円、利益約1億2000万円となり、こうした減収減益の傾向は第92期（1984年4月－1985年3月）まで続いた（『KG100』283-285頁）。こうした状況において、1979年の年末手当についての団体交渉の際に「最低3年間は絶対に世間並賃金を払うことはできない」と回答している（兼松江商労働組合「組合ニュース」No12-B029、1979年11月13日）ことから、経営状況の深刻を伺い知ることが出来る。

10 次長や部長代理など、役職として規定されているものの、その権限と責任が不明瞭であった。また、課長職位の約半数が次長・部長代理の兼務をしていることが、役職制度をより複雑にしていることが指摘されている（社内資料（1979年）より）。

#### 4.3. 兼松における能力主義管理

##### 4.3.1. 能力主義管理の部分的導入

兼松においては、4度の人事制度改革が実施されている。その中で、人事等級制度の変更をとまなうものは、1979年に実施された第1回人事制度改革、1985年の第2回人事制度改革、そして1997年の第4回人事制度改革である。第3回人事制度改革は、定年延長に関する制度の改定であり、人事等級制度の変更はなされなかった。また、1989年には人事考課制度が改定されており、考課項目が変更されている。

まず、1979年の第1回人事制度改革によって、管理職層に職能資格制度が導入され、兼松の能力主義管理がスタートすることとなった。オイルショック後の減速経済下であり、直接業務を担当することのない指揮監督者としての管理職層の増加が問題視されるようになった。そうした管理職層の増加は、業務熟練者として活躍できない層の増加として捉えられ、また、ポスト不足によって権限や責任が不明確な層の増加を意味していたのである。将来にわたって会社が存続・発展するためには、組織の効率化ならびに、管理職層を実践力として維持しつつ、組織としての機能を高めていくことが重要な課題であると認識され、「全員戦闘態勢」の確立を目的として、新たな人事制度が導入されるに至ったのである。

第1回目の人事制度改革は1976年から1979年まで議論を重ね、1979年5月から実施されるに至った。この時点で最も問題視され、解決すべき課題として挙げられていたのは、ポスト乱立の問題である。人事部OBは当時を振り返って、「第1回目の人事制度改革の一番の目的は、乱立したポストをスリムにし、組織を効率よく運営することでした。それには、役職と資格を分離し、増加するであろう役職につけない人からの不満を回避する必要があった」としており、指揮命令系統を明確にすることと従業員のモチベーションを保つことの同時解決が目指されていたことが伺える。またその他にも、①第一線業務従事者の減少、②指揮命令系統の重層化・不明確化、③意思決定のスピード・ダウン、④責任の所在の不明確化、⑤従業員全員のモラル・ダウン等が今後の顕在化が予想される課題として指摘されている。

こうした潜在的・顕在的な人事管理上の課題を解決するために、職掌制度、管理職への職能資格制度が導入された。また、複雑化していた役職については、役職位を必要最小限に止め、役職制度を簡明にすること、役職からステータス的色彩を払しょくし、役割の一つとして位置づけ、適材適所に基づいた任命を行うことが目指された。

管理職に対して資格制度が導入されたと同時に、管理職に限っては資格区分による人事考課が実施されることとなった（従来の人事管理においては、参事以外は年次区分による人事考課であった。なお、非管理職層については、従来通りの年次区分による人事考課が継続された）。

人事考課は、大きく「実績評定」と「能力評定」に分かれている。実績評価は業績貢献度評価（管理職のみ）と情意考課に分かれ、能力評価は、すなわち業務遂行能力である。業績貢献度は、「目標難易度」、「目標達成度」、「将来への布石」、「チーム・ワーク」から成り、資格によって配分は異なるものの、いずれの資格においても目標難易度・達成度が最も重いウェイトを占めている。業務遂行能力の評定は、考課対象期間中の業務遂行上の事実を通して、現在の能力レベルを評価するものであり、職務行動で発揮された能力そのものの評価から、能力発揮に及ぼした影響（外部環境、上司の指導・援助等）を加減勘案して判定したものである。

#### 4.3.2. 能力主義管理の全社的導入

第1回人事制度改革においては、全従業員を対象として職能資格制度を導入することが目標とされていたが、労働組合との交渉の結果、管理職層のみを対象として職能資格制度が導入された。今回の人事制度改革において、当該制度が全従業員を対象として導入されるに至った。

第2回人事制度改革は、1983年11月に労働組合に提案され、1年以上の協議を経て1985年に新制度導入の運びとなった。当時の兼松は経営再建の途上であり、1983年から開始された「宝作戦」<sup>11</sup>によって、合理化の推進が進められ、

11 東京本社の所在地にちなんで名づけられた経営再建計画（三カ年計画）の名称である。「宝作戦」を指揮していた当時の鈴木社長は、「宝作戦」の主要な3本の柱のうちの1つに、労働組合との関係改善をあげていた。

かつ1977年の業績悪化から従業員は低賃金の下におかれていたが、下記のグラフからも明らかなように、この時点では経営改善とまではいかなかった。

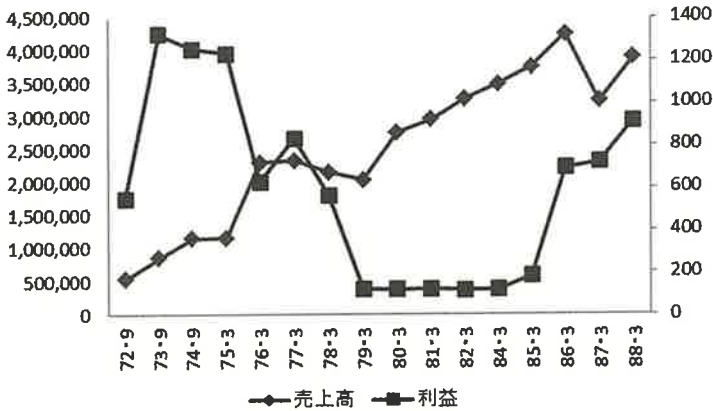


図 兼松の売上高と利益の推移  
(藤村・花田・藤村、2013、63頁)

労働組合は資格制度あるいは資格給の導入に反対の姿勢を示すのではなく、組織全体の活性化や効率的運用のために、積極的な提言を行っている。制度の改革と運用にあたって、①経営は、「企業の発展の原動力は従業員であること」を認識し、従業員の真の幸福に繋がる様万全の配慮をすること、②従業員のやる気を創出し、能力向上に役立ち、組織の活性化に繋がること、③従業員に徒に不安や混乱をもたらしてはならないこと、④KGの将来のために必ず役立つ制度であり、且つ今後適正な修正を加える機会を得る機能を有していること、の4点を前提としつつ、現行制度の不十分で改善すべき次の3点を指摘している。

- ① 社員の能力UPのための能力開発システムが必要である。そのために、社員一人ひとりの主たる仕事は何であり、将来に亘る役割期待が何であることを明確にしたうえで、どのような方向で能力開発するのかを職掌の分類ごとに明確に規定し、各職掌ごとに人事管理をする必要がある。

- ② 昇格・賃金が単純に平等であることは不平等であるという、能力主義の土壌ができつつあることから、「能力もやる気もあり実績を挙げていく人に報いられる制度、それらが不十分な人にはチャレンジ精神を喚起させる制度が必要」である。
- ③ いかなる制度であろうとも、Systemとしての「整備のされ方」と「運用のなされ方」の両面が備えられていなければならない。特に人事制度の特性を考慮すれば、考課制度の運用がその死活を握っている。その意味で、考課制度をOpenにし、全員に徹底させ、公正な運用なされなければならない。考課の結果はフィードバックされ、従業員の能力育成、目標明示に活用されなければならない。そして初めて、全員が自信と確信をもって物を言う活性化された組織が作られ、それが全員戦闘態勢の確立に結び付くと考える。

こうした労働組合の提言から、職掌を従来の3つから4つに分割すること、新たな研修制度を設けること、一般職、事務職にも職能資格制度を導入すること、R&C (Review & Challenge) 制度（兼松における目標管理制度の名称）が導入されることとなった。

#### 4.4. 目標管理制度と人事考課制度

全社員に職能資格制度が導入されるのと同時に、従来の自己申告制度を改定し、新たに目標管理制度が導入された。これは労働組合の要求に応える形での導入ではあるが、従業員が個人の能力によって評価し処遇される仕組みが導入されることに対して、評価の納得性を高めるための施策であった。従業員の能力に応じた目標を定め、仕事状況と従業員の能力を同時に把握し、それらを従業員にフィードバックするための仕組みとして設計されたのである。

また、兼松における目標管理の特徴としては、人事考課に直接反映されることが考えられる。関西生産性本部の『経営課題実態調査』（1960、1980）によると、1960年の時点で目標管理を採用している企業は約45%、そのうち、目標管理が人事考課と連動しない企業は21%であるが、1980年の調査では目標管理

日本企業における能力観とそれに基づく評価制度の確立についての予備的考察

採用企業が約6割に増加しながらも、目標管理を人事考課と連動させていない企業は約半数にのぼっている。人事考課と連動した目標管理が必ずしも運用しやすいものではなかったことがうかがえる。しかしながら、兼松におけるR&C制度は、人事考課のみならず、R&C制度を中心としながら、人事考課や能力開発など、他の人事制度との連携を意識して設計、運用された。

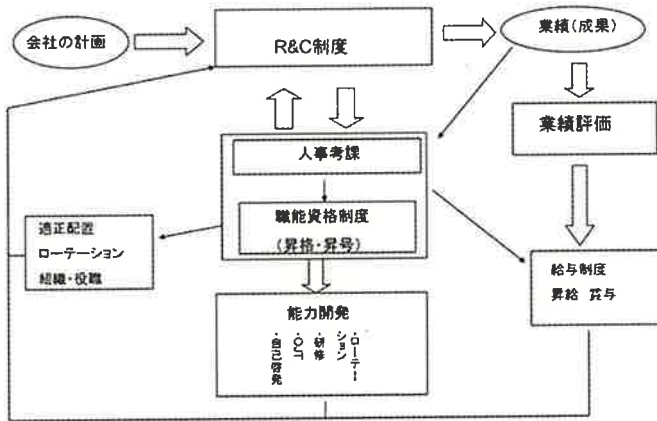


図 R&C (Review & Challenge) 制度と他の人事制度との関連

(出所：『新人事制度の概要—保存版—』1985年1月、(兼松) 人事部)

また、人事考課は、年齢・勤続・学歴+査定によって評価され処遇される従来の年功制から、能力+業績+情意が評価され処遇が決定される仕組みへの転換が図られた。考課項目の詳細については下記の表の通りであるが、職務遂行能力に関して、職務調査や職務分析は行われず、結果としては、より広い解釈の「能力」要件を作成したと言える。

評定要素は「業績貢献度」「情意」「業務遂行能力」の3つに大別されており、各項目は獲得点数に従ってS(極めてすぐれている)、A(優れている)、B(標準)、C(劣る)、D(極めて劣る)の5段階が与えられた。Sが満点、Bは0点、C・Dはマイナスが加点される。Bの標準は被考課者の平均ではなく、「求められる役割が概ね達成されている」という意味合いである。1979年の制度改

定ではS・A・AB・B・C・Dの6段階で評価されていたが、1985年には5段階に変更されて若干ながら簡素化が図られている<sup>12</sup>。人事部OBの制度設計者によると、標準(B)よりも上方に分布が偏るように意図されており、これは能力主義の導入により格差が生じることを緩和し、従業員のモチベーションを保つ目的があったとされる。

(表) 資格別評定要素と配点 (1985年版)

評定要素	管理職			評定要素	一般職			
	参事	参事補	主事		主事補	一般1級	一般2級	一般3級
業務目標達成度	8	6	6	業務目標達成度	4	4		
業務内容改善度	4	4	4	業務内容改善度	2	2		
部門間協力	2	2						
業績貢献度計〈%〉	14〈28〉	12〈24〉	10〈20〉	業績貢献度計〈%〉	6〈12〉	6〈12〉		
責任性		4	4	責任性	4	4	4	6
積極性		4	4	積極性	6	6	6	4
チームワーク			2	チームワーク	2	2		
経営意識	8	6	6	協調性			2	4
				規律性			2	2
				自己啓発	4	4	6	6
				企業意識	4	4	2	2
情意計〈%〉	8〈16〉	14〈28〉	16〈32〉	情意計〈%〉	20〈40〉	20〈40〉	22〈55〉	24〈60〉
専門知識	4	4	4	専門知識	4	6	6	
決断力	4			基礎知識				6
理解判断力		4	4	理解判断力	6	6	4	
開発力	4			理解力				4
企画力		4	4	企画力	6	4		
渉外力	4	4		創意工夫			4	4
折衝力			4	折衝力	4	4		
指導育成力	4	4	4	表現力・説得力			2	2
指揮統率力	4	4	4	リーダーシップ	4	4	2	
労務管理	4							
業務遂行能力計〈%〉	28〈56〉	24〈48〉	24〈48〉	業務遂行能力計〈%〉	24〈48〉	24〈48〉	18〈45〉	16〈40〉

12 この後、1989年に人事考課制度が改訂された際には、再び6段階に変更された。



日本企業における能力観とそれに基づく評価制度の確立についての予備的考察

分析評点 得点 (満点)	50	50	50	分析評点 得点 (満点)	50	50	40	40
基本点 (満点)	100 (150)	100 (150)	100 (150)	基本点 (満点)	100 (150)	100 (150)	60 (100)	60 (100)
							年次別考課	年次別考課

事務職			
評定要素	事務1級	事務2級	事務3級
責任性	4	6	8
積極性	4	4	4
協調性	2	4	4
規律性	2	2	4
応対・マナー		2	4
コストマインド		2	
自己啓発	2		
企業意識	2		
情意計〈%〉	16 〈40〉	20 〈50〉	24 〈60〉
専門知識	4		
知識・技能		4	
基礎知識			4
技能			2
理解判断力	4		
理解力		4	4
仕事の正確さ	2	4	4
仕事の速度	2	4	2
仕事の手順		4	
創意工夫	4		
表現力	4		
リーダーシップ	4		
業務遂行能力計〈%〉	24 〈60〉	20 〈50〉	16 〈40〉
分析評点得点 (満点)	40	40	40
基本点	60	60	60
(満点)	(100)	(100)	(100)
			年次別考課

4.5. 人事考課制度の改訂

職能資格制度の設計に置いて、職能要件や考課基準を全社で統一することのメリットは、部門間での互換性を担保し、部門を超えて従業員の異動を行うのが容易である点に求められる（八代、2002）が、部門間異動のない商社でも考

課基準や職能要件は全社で統一されている。これは、ともすれば部門への帰属意識が強い商社マンに対して、企業への忠誠心や帰属心を高めることが人事施策上の課題であったためではないかと考えられる。管理職層の考課項目に「部門間協力」が盛り込まれているのもこのためである。

職能資格制度の導入と同時に、目標管理制度を導入している。人事考課は、「業績貢献度」「職務遂行能力」「情意」からなり、目標管理は業績評価と「業績貢献度」への直接の資料となり、職務遂行能力の評価に際しても参考資料として用いられた。目標管理は、具体的な数値目標を盛り込むことが求められており、それにたいする達成度によって評価される。また、目標管理制度導入の目的として、能力開発とならんで成果主義が掲げられている。

商社営業部門のホワイトカラーにおいて、優秀であるかどうか＝能力が高いかどうかを判断する基準は「成約」の多寡である。しかしながら、業績だけをストレートの評価されることには従業員側に抵抗感があり、それを人事考課で「チームワーク」や「将来の布石」という項目を入れることでバランスを取ったものと考えられる。

## 5. 結びにかえて

本稿では、日本企業が形成してきた能力観とそれを基盤とした能力主義管理の導入と受容について事例をもとに分析した。本事例において能力主義管理ならびに職能資格制度が導入された最大の要因は、不要な役職の整理である。役職数を最小限にした際に、役職で報いられる絶対数が減ってしまうため、役職に就けない中高年層が激増することが予想された。そうした際のモラルダウンを防ぐために、役職とは別の職能資格制度を設けることによって、役職には就けなくとも、役職同等の能力があると認められれば、賃金には差がつかない仕組みにしたのである。このことは、都留（2005）が指摘している職能資格制度の適合条件の一つである、「市場の拡大やシェアの上昇などによって企業が成長しており、役職数と資格数の乖離が大きくない」（56頁）という点において、

ほぼ正反対であるといえよう。オイルショック後の減速経済のなか、兼松自身も市場の拡大等が見込めるわけではなかった。職務等級を導入することも考えられたが、職務価値による序列では、役職に就けない人が多く発生してしまうため、職能資格制度が導入されるに至っている。

また、目標管理制度の導入により、各従業員の仕事内容や上司による考課を人事部門や本人が知りえることになった。目標管理制度の導入にあたっては、人事権が人事部門からライン管理者に委譲されることが中嶋（2003）で指摘されている。しかしながら、総合商社の場合には、営業部門の独立性が非常に強く、元来ライン管理職の権限が大きかった。そのため、一度いずれかの部門に配属されると、その部門以外の上司の評価を受けることはほとんどなく、公平性をチェックする機能もなかったのである。目標管理の導入には、評価が可視化され、各人の仕事内容も人事部門が把握しやすくなったことから、人事部門と営業部門の情報の非対称性を部分的に解消する機能があったものと解される。

本稿では、総合商社のなかの兼松の事例を中心に分析をすすめてきた。総合商社の人事部門は頻繁に情報交換を行っており、能力主義管理や職能資格制度の導入に際しても同様の問題意識を持っていた。しかしながら、本稿事例をもって他の企業にも同様のことがいえるとは限らない。同時期に同様の制度を導入していたことは確認されたが、その内実までは明らかになっていないことから、今後の課題としたい。

#### 参考文献

- Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, The Free Press. (山岡洋一 訳 (2004年)『日本の経営 (新訳版)』日本経済新聞社)
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Miles, D. Q. and Walton, R. E. (1984) *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*, NY: The Free Press. (梅津祐良・水谷榮二 訳 (1990)『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版)
- Bendix, R. (1956) *Work and authority in Industry: ideologies of management in the course of industrialization*, John Wiley & Sons, New York. (大東英祐・鈴木良隆 訳 (1980)『産業における労働と権限—工業化過程における経営管理のイデオロギー』東洋経済新報社)
- Ivancevich, J. M. (1972) "A Longitudinal Assessment of Management by Objectives",

- Administrative Science Quarterly*, 17(1), 126-138.
- Ivancevich, J. M. (1974) "Changes in Performance in a Management by Objectives Program", *Administrative Science Quarterly*, 19(1), pp.563-574.
- Jacoby, S. M. (2005) *The Embedded Corporation – Corporate Governance and Employment Relations in Japan and United States*, Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀 龍二 訳 (2005)『日本の人事部・アメリカの人事部—日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社。)
- Levey, P. E. and Williams, J.R. (1998) "The role perceived system Knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfactions, and organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), pp.53-65.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1990) *A theory of Goal setting and Task Performance*, Prentice-Hall, Inc..
- McConkie, M. L. (1979) "A Clarification of the Goal Setting And Appraisal Process in MBO", *Academy of Management Review*, 4-1, pp.29-40.
- Nathan, B. R., Mohrman, A. M. Jr. and Milliman, J. (1991) "Interpersonal Relations as a context for the effects of Appraisal interviews on Performance and Satisfaction : A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, 34(2), pp.352-369.
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2005) *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press.
- Wexley, K., N. Singh, J. P. and Yukl, G. A. (1973) "Subordinate Personality as a moderator of the effect of participation in three types of appraisal interviews", *Journal of Applied Psychology*, 58(1), pp.54-59.
- 井出 亘 (1997) 「目標設定、職務の自律性、手続きの公平さが人事評価の満足におよぼす影響」『産業・組織心理学研究』第10巻第2号、163-174頁、所収。
- 石川吏志・藤原道夫 (1998) 「目標管理の実践課程における管理者行動の分析」『南山経営研究』第13巻第2号、233-261頁、所収。
- 石田光男 (2006) 「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』Vol.48, No.9, 47-60頁、所収。
- 石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実—』ミネルヴァ書房。
- 一守 靖 (2016) 『日本の雇用慣行は変化しているのか—本社人事部の役割—』慶應義塾大学出版会。
- 伊藤忠商事(株)調査部 (1997) 『ゼミナール 日本の総合商社 (第2版)』東洋経済新報社。
- 岩田憲治 (2006) 『人事労務管理制度の形成過程—高度成長と労使協議—』学術出版会。
- 上原克仁 (2007) 「大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析」『日本労働研究雑誌』No.561。
- 江夏幾多郎 (2010) 「処遇への公正感の背景—不透明な処遇を従業員はいかに受容するか—」『経営行動科学』第23巻第1号、53-66頁、所収。
- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
- 大森一宏・大島久幸・木山 実 編著 (2011) 『総合商社の歴史』関西学院大学出版会。
- 奥野明子 (2001) 「職務特質をふまえた目標管理の展開」『ビジネス・インサイト』第9巻第2号、36-51頁、所収。

日本企業における能力観とそれに基づく評価制度の確立についての予備的考察

- 奥野明子 (2004)『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』白桃書房。
- 岡田寛史 (2008)「成果主義における目標管理—基礎理論からの一考察—」『総合政策』第9巻第2号、157-168頁、所収。
- 小岡洋子 (2003)「人事考課におけるコミュニケーションの役割—アメリカにおける目標管理(MBO)と評定尺度法を例に—」『日本労務学会誌』第5巻第2号、2-10頁、所収。
- 加藤祐治・牧野富夫 (1990)『ホワイトカラー—銀行・商社・損保の労働者たち—』新日本出版社。
- 木元進一郎 (1964)『労働組合の「経営参加」—労働協議制の日本の特質と変遷』森山書店。
- 黒田兼一 (2000)「成果・業績主義と職能資格制度」『労務理論学会研究年報』10、39-46頁、所収。
- 小池和男 (1977)『職場の労働組合と参加—労使関係の日米比較—』東洋経済新報社。
- 島田克美・黄孝春・田中彰 (2003)『総合商社—商権の構造変化と21世紀戦略—』ミネルヴァ書房。
- 杉山直 (2003)「職能資格制度と人事・賃金制度の今後—日経連の政策を中心に—」『中京経営研究』第12巻第2号、143-163頁、所収。
- 田中彰 (2004)「総合商社の多角化と総合経営—商権論アプローチからみた形成と変革—」『組織科学』Vol.37 No.3、42-52頁、所収。
- 田中隆之 (2012)『総合商社の研究 その源流、成立、展開』東洋経済新報社。
- 辻節雄 (2001)『新版 関西系総合商社—総合商社化過程の研究』晃洋書房。
- 津田真澄 (1968)『年功的労使関係論』ミネルヴァ書房。
- 高橋潔 (2001)「雇用組織における人事評価の公平性」『組織科学』Vol.34、No.4、26-38頁、所収。
- 中村圭介・石田光男 編著 (2005)『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社。
- 中村圭介 (2006)『成果主義の真実』東洋経済新報社。
- 中村恵 (1991)「総合商社におけるキャリア形成」小池和男編著『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社、103-120頁、所収。
- 日本経営者団体連盟 編 (1969)『能力主義管理：その理論と実践』日本経営者団体弘報部。
- 日経連職務分析センター 編 (1989)『職能資格制度と職務調査』日本経営者団体連盟広報部。
- 日本生産性本部 雇用システム研究センター (2015)「2013年度調査版 日本の雇用・人事システムの現状と課題—第14回日本の雇用・人事の変容に関する調査報告書—」日本生産性本部。
- 日本労働研究機構 (1993)『大企業ホワイトカラーの異動と昇進—「ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査」結果報告』日本労働研究機構。
- 仁田道夫・久本憲夫 (2008)『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版。
- 開本浩矢 (2005)「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』No.543、64-74頁、所収。
- 平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太 (2008)「日本的キャリアシステムの価値創造のメカニズム」『一橋ビジネスレビュー』2008 SUM、76-92頁、所収。
- 政岡勝治 (2006)『総合商社の非総合性研究』晃洋書房。
- 森五郎 (1961)『戦後日本の労務管理—その性格と構造的特質』ダイヤモンド社。

- 守島基博 (1999a) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』第47巻第4号、2-14頁、所収。
- 守島基博 (1999b) 「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会科学研究』第50巻第3号、81-100頁、所収。
- 守屋貴司 (2001) 『激動の総合商社—管理・組織・労働の経営学的研究—』森山書店。
- 労務行政研究所 (2001) 「人事労務管理諸制度の動向 (第10回人事労務管理諸制度の実施状況調査)」『労政時報』3488、2-66頁、所収。

## 社史

- 兼松株式会社 (1950) 『兼松回顧六十年』兼松株式会社。
- 兼松株式会社 (1955) 『兼松六十年の歩み』兼松株式会社
- 兼松株式会社社史編纂室 (1990) 『KG-100 兼松株式会社創業100周年記念誌』兼松株式会社。