

# 能力主義管理と日本的経営

佐々木 健\*

## Ability-based Grading and Japanese Employment System

Takeshi Sasaki\*

**要旨:** 能力主義管理は多くの日本企業で実践されてきた人的資源管理の方法論である。能力主義管理は、企業の経営能率を高めるといふ時代の要請から、学歴主義や年功主義に替わるものとして広がった。能力主義は年齢や勤続年数による人事を経営能率の阻害要因と認識し、これらを排除しようとする志向を持つものである。しかし、日本企業は長幼の序をはじめとする日本人の倫理観を組織から排除することができず、年功序列と終身雇用を制度に取り込んだ日本の能力主義とならざるを得なかったのである。

**キーワード:** 能力主義, 社会倫理, 終身雇用, 年功序列

### 1. はじめに

1969年、日経連能力主義管理研究会は能力主義管理を提唱した。そして、能力主義に基づく人的資源管理は、多くの日本企業の現場において実践されてきた。

本稿では、能力主義の理念、能力主義と集団主義の関係、能力主義と日本的雇用慣行との関係について解説する。そのことを通じて、能力主義が生まれた背景には、日本企業の経営能率を高めるために学歴主義や年功主義といった旧来の人的資源管理の考え方を刷新しなければならない事情が存在したこと、能力主義の理念は年齢や勤続年数に基づく人的資源管理を否定したにもかかわらず、長幼の序などの日本人の社会倫理を組織から排除することができず、現実には年功序列と終身雇用を取り込んだ「日本の能力主義」とならざるを得なかったことを明らかにする。

### 2. 能力主義の理念

アメリカ企業では職務基準の人的資源管理が一般的である。その制度である職務等級は職務水準に応じて待遇に格差をつけるものであり、簡単に言えば、事業の変化に従業員の整理解雇と新規採用で対応することを前提とした人的資源管理である。その一方、日本企業の人的資源管理は人間に職務を合わせようとする志向があり、従業員が保

有する職務遂行能力の水準に応じて従業員を格付けし、その格付けに基づいて人事・賃金処遇を決定していく職能等級制度が一般的であった。

日本企業の人的資源管理に能力主義の必要性を説いたものとして知られるのは、日経連能力主義管理研究会(1969)である。そこでは、能力主義を「労働者一人一人の能力を最高に開発し、最大に活用し、かつ、学歴や年齢、勤続年数にとらわれない能力発揮に応じた真の意味における平等な処遇を行うことによって意欲喚起を重視し、もって少数精鋭主義を目指す人事労務管理」と定義しており、能力主義が年功的要素を排除する概念として生まれたものであることがわかる。

能力主義の理念は、人間尊重と経済合理性を対立的な関係と見るのではなく、人間尊重と企業能率主義の調和を図ることにある。つまり、「経済合理性は従業員を人間として尊重することなくしては追求することは不可能」であるととらえており、「人間尊重は経済合理性追求の中に含まれている」と理解するのである(日経連能力主義管理研究会1969, p64)。企業が従業員に対して能力の伸長と発揮を望み、従業員がそれに応えるという関係を築くことによって、人間尊重と企業能率の両立を図ることができ、そこに能力主義の意義があると考えているのである。

能力主義は、人間尊重を個人レベルにおける能力開発、能力発揮の追求ととらえ、そのことが能力主義の実践であると考えられる。なぜならば、「人間尊重とは、業務の上から考える限り、従業員の職務遂行能力を発見し、十二分に開発し、かつ発

\* 山形県立産業技術短期大学校庄内校  
〒998-0102 山形県酒田市京田 3丁目 57-4

\* Shonai College of Industry & Technology  
3-57-4, Kyoden, Sakata, Yamagata, 998-0102, Japan

揮する機会と場所と環境を与え、またそれに応じて処遇することであり、能力主義管理の実践に他ならない」と論じるからである（日経連能力主義管理研究会1969, p18）。また、「全ての人々が、着実に自己完成への道を歩み続けているという姿にもって行くことが人事管理の理想であり、理念と呼ぶに値するもの」とするように（日経連能力主義管理研究会1969, p66）、人間尊重を人間の能力の不断の伸長とその最大限の発揮を追求する行為であると定義している。すなわち、能力主義が主張する人間尊重は「人間能力尊重」のことなのである。

しかし、人間尊重を唱える一方で、能力主義が能力と職務のどちらを優先するのかという点に関しては、その論理に疑問も残る。例えば「職務の要求する能力を分析し、その能力をもてる従業員をその職につけ、職務と能力に応じて処遇することを基本とする」と論じる部分では（日経連能力主義管理研究会1969, p69）、職務に合った能力だけが尊重され、それ以外の能力は価値を持たないと解することもできるのであり、「職務があつて人があるのであり、人があつて職務があつてはならない」と論じる部分では（日経連能力主義管理研究会1969, p70）、人の能力を最大限に発揮できるように職務を考えるとといった流れを否定しているようにさえ見えるのである。

### 3. 能力主義と集団主義

日経連能力主義管理研究会（1969）は、能力主義が集団主義を強くすると論じる。職務主義が職務の個別管理を基本とするのとは対照的に、能力主義は従業員個別の能力管理を基本とする。能力主義は「それを急ぐあまり、ともすれば看過されがちな日本人の民族性の特性である集団主義についてはこれを再認識し、むしろ小集団による能力の発揮をはかるべきである」と論じるように（日経連能力主義管理研究会 1969, p68）、集団主義を活用した能力を志向していることがわかる。

集団主義を訴える背景にあるのは「わが国は世界でも稀な同質的社会であり、個人の集団に対する忠誠・帰属心の高さは世界に類をみないことに留意しなければならない」という主張に見ることができるように（日経連能力主義管理研究会 1969, p69）、海に囲まれた日本の地政学的な事情に起

因する民族的同質性という他国にない特徴を企業の経営能率に活かそうとする志向である。能力主義と集団主義を結びつける方法としては「QCサークル、ZDグループなどの活動は小集団に対する忠誠から従業員に満足と意欲を与え、大きな成果を導く。役割尊重のチームワークが現代的な和であり、集団主義である」としているように（日経連能力主義管理研究会 1969, p69）、職場単位での小集団活動が基本となる。

能力主義と集団主義の関係について、能力主義は、集団主義の優先を主張する。集落を単位とした相互扶助の価値観に基づく社会倫理が築かれている日本において、集団主義は日常生活にもっとも強い影響を及ぼす社会倫理となっている。この社会倫理に基づいて、能力主義も、集団主義を破壊する存在となつてはならないと論じる。もしもそのような存在になるとするならば「われわれはむしろ能力主義をあきらめるべきである。われわれはむしろ集団主義の維持を選び、能力主義を捨てるべきである」とするのである（日経連能力主義管理研究会 1969, pp.80-81）。そもそも、能力主義は、集団主義を補強する存在であるというのがその主張であり、「能力主義は集団主義の欠点を防止し、長所を補強するものであるとわれわれは考える。われわれは能力主義によって集団主義にヨコ線を加え、いっそう強く織ろうとするものである」という論理を展開している（日経連能力主義管理研究会 1969, pp.80-81）。

### 4. 能力主義と日本的雇用慣行

日本企業の「三種の神器」としてよく知られているように、Abeglen (1958, 1973) は、終身の関係 (lifetime commitment)、年功序列型賃金 (compensation based on seniority)、企業別労働組合 (enterprise unions) の三点に日本企業の特徴があるとす。八代 (1997) も、それらを「長期的な雇用関係 (いわゆる終身雇用)、年齢や勤続年数に比例して高まる賃金体系 (年功賃金)、企業別に組織された労働組合」と説明している。

能力主義は、こうした日本企業の雇用慣行を肯定的にとらえているわけではない。とりわけ、終身雇用と年功序列型の賃金体系に対しては厳しい目を向けており、能力主義を阻害する要因のひとつに終身雇用をあげている。能力主義は「流動性

に乏しい終身雇用制になっている場合は、職務、能力中心の人事管理を実施しようとしても理論面と実際面とでつじつまが合わなくなる面が出てくる」ことや、「能力主義管理は流動的な雇用体制を基礎としてはじめてその効果を十分に発揮するもの」と論じているからである。能力主義は日本の経営を意識して生まれたわけではなく「端的に言ってアメリカにおいて育ってきた経済合理主義に徹した能率本位の人事管理方式が基になっている」からである(日経連能力主義管理研究会 1969, p82)。

したがって、能力主義を日本企業に適用するにあたって、終身雇用に関する議論は避けて通ることができない。その議論は「われわれは終身雇用を前提として容認し、その中における可能な限りでの人事管理の合理化を図っていくか、あるいはあくまでも能力主義人事管理の徹底を優先せしめる観点から、これと対立する終身雇用制を改めて行くか」という選択を迫ることになるのである(日経連能力主義管理研究会 1969, p82)。

ところが、この選択に関して日経連能力主義管理研究会の主張は一貫していない。そのことは「流動的雇用体制にしても、終身雇用体制にしても、その由来する背景はその国固有の歴史的伝統的な社会慣行、民族特性、精神風土に渡るものである。それだけ根の深い問題であるから、単に技術や制度を導入する以上の難しさがある」という表現を用いて終身雇用制を改めることの難しさに言及しており(日経連能力主義管理研究会 1969, p87)、企業努力だけで終身雇用制を改めることは困難であり、転職すると生涯賃金が下がるという仕組みを改めること、労働力の企業間移動を円滑にするために企業間の情報交換システムを確立することを主張する。また、議論の中では終身雇用を評価するような表現も見られる。例えば、「年功制は企業集団に対する忠誠心、帰属心をいっそう培養した。この長所はわが国企業経営における大きな強みであり、これは集団主義的管理のメリットを生かして今後も生かさなければならぬ」という表現がそれであり(日経連能力主義管理研究会 1969, p76)、これに基づいて「年功制と不即不離の関係にあるといわれる終身雇用制については、やめる自由とやめさせる自由とを前提とした新しい形の長期勤続奨励にもっていく必要がある」と論じながら、変形的な能力主義を模索していた節がある。

つまるところ、能力主義は、労働市場の流動性を前提とする考えではあるものの、労働市場の流動性に乏しいという日本の現実を無視することはできなかったとすることができる。実際に「現実としては、終身雇用制はとくに中高年層については急には変えられない」と述べて(日経連能力主義管理研究会 1969, p87)、能力主義をそのまま日本で実現させることは困難であると認めざるを得なかったのである。

能力主義は、年功序列型賃金にも問題があると指摘する。「人事管理の体系そのものが、年功中心から能力中心に変わってくると、賃金管理についても年功賃金ではなく、能力に応じて配分する方が人事管理全体からみて筋が通る。また、年功尊重から能力尊重へという価値観の変化にも適合することになる」と論じるように(日経連能力主義管理研究会 1969, p95)、能力主義は、賃金水準に問題があるのではなく、個別格差と配分管理に問題があるとする。しかし、先述したように、年功制は企業集団に対する忠誠心と帰属心を培養することや「年功制賃金からくる安定感、期待感の面も一概に無視するわけにも行かない」とも主張しており、年功序列型賃金に関して、能力主義は結局のところ「年功制の要素を極力払拭して、能力を基準とする管理方式に改めるような努力が必要」と表現するのが精一杯だったのである(日経連能力主義管理研究会 1969, p96)。

こうした日本の社会倫理と能力主義との不整合を埋めたのが、鍵山(1989)が主張する「日本の能力主義」の概念である。鍵山は日本企業の終身雇用制度が予想以上に強固であることを十分に認識していた。また、日本的な企業風土のもとで処遇の序列を組織活動と矛盾しないように編成しようとするならば、その序列は、能力主義的資格制度を基本にしなければならないとしている(鍵山 1989, p96)。能力主義的資格制度によって待遇や処遇の序列を決めて、その運用を能力主義化していくことによって、終身雇用を存続させながら漫然たる年功序列を徐々に止揚していくことができるというのがその仕組みであり、それが、日本の特質を生かしながら先進国化していく日本の道であるという論を展開している(鍵山 1989, p96)。

職務遂行能力を尺度とする能力主義的資格制度は、「終身雇用制を前提とし、しかも、年功序列にともなう不能率や不合理を除去し止揚していこう

とするもの」となり（鍵山 1989, p97）、年功序列制を徐々に止揚し、高賃金、高能率の経営を可能にする制度として「横断的労働市場を前提とした職務給的高能率にたいして、断固として競争しようとする日本の高能率主義である」という意味合いにおいて「日本の能力主義」と呼称されることになったのである（鍵山 1989, p102）。したがって、日本の能力主義のもとでは終身雇用制は維持すべきものととらえられる。終身雇用の保証のもとで、企業と従業員は「運命共同体」という関係になり、安定的な労使の協力関係の確保という面において欧米にない強みを発揮しうる条件があると主張する（鍵山 1989, p71）。よって、日本の能力主義において、終身雇用制は「企業団結心」や「企業忠誠心」を涵養する点で企業能率の向上に貢献するのであり、人的資源管理の課題は終身雇用の大枠を維持しながら「年功序列」や「漫然とした職務意識」からいかに脱皮するかにあることを主張する（鍵山 1989, pp.71-72）。

その一方、年功序列については縮小されるべきではあるが、廃止すべき対象ではないという主張も展開されている。鍵山は「年功序列は終身雇用を助長する働きをしており、年功序列を廃止すると、従業員としては、終身雇用上のメリット（とくに待遇上の）はほとんどなくなる」となる。それゆえ、年功序列を廃止すれば、終身雇用制の維持は相当困難になる」と主張している。これに従うと、年功序列型賃金は終身雇用なくして成り立たないという論理になることから、日本の能力主義において「年功序列は全廃すべきではなく、賃金や昇進面である程度（もちろん、従来の三分の一、または四分の一程度まで薄めて）温存すべきではないか」との主張が展開されているのである（鍵山 1989, p64）。

鍵山（1989）は、結論として「今後の日本においては、従来の年功序列は打破すべきであるが、その打破は年功序列を零にするのではなく、能力主義を中心とし、年功序列をそれに若干加味するかたちで進むであろう」としている（鍵山 1989, pp.64-65）。

## 5. おわりに

そもそも、能力とは自然現象や無機的な物体と全く異なり、人間がいない限り存在することので

きない有機的な存在である。したがって、能力主義は属人的であり、職能等級は属人的要素を評価する制度となることから、人間の尊重、すなわち才能豊かな「人」そのものに価値を見いだそうとする管理につながることになる。また、能力主義は相互扶助の精神が育んできた日本の社会倫理である集団主義を補強する存在になっている。その一方で、能力主義は終身雇用と年功序列を批判するのであり、これらを人的資源管理から排除しようとする志向を持っている。

ところが、長幼の序は日本人の社会倫理となっており、現実に日本企業が終身雇用と年功序列を組織から排除することはできなかった。そこで、能力主義の理念と社会倫理との不一致を解消する手段として登場したのが「日本の能力主義」と呼ばれる概念であった。したがって、多くの日本企業が人的資源管理に取り入れることになった職能等級制度は、能力主義の理念に終身雇用・年功序列という現実を取り込んだ日本の能力主義の具現化であったと見ることができる。

## 参考文献

- 1) Abegglen, J. C. : *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, The Free Press.(1958) (占部都美訳：日本の経営, ダイヤモンド社 (1958))
- 2) Abegglen, J. C. : *Management and Worker: The Japanese Solution*, Sophia University Tokyo.(1973) (占部都美, 森義昭訳：日本の経営から何を学ぶか：新版日本の経営, ダイヤモンド社 (1974))
- 3) 鍵山整充：職能資格制度, 白桃書房 (1989)
- 4) 日経連能力主義管理研究会：能力主義管理－その理論と実践－, 日本経営者団体連盟 (1969)
- 5) 八代尚宏：日本の雇用慣行の経済学－労働市場の流動化と日本経済－, 日本経済新聞社 (1997)