

戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開 (2)

—職能給の形成過程にみる「職能」概念と類型化—

幸 田 浩 文

- I. はじめに
 - II. 職能給の「職能」概念
 - III. 職能給の史的展開
 - IV. 職能給と資格制度の関係
 - V. 職能給の類型化
- (以下次号にて)

I. はじめに

昭和48年10月に勃発した石油危機、いわゆるオイルショックの波は、それまでの生温い企業環境を一転して厳しい状態に陥れた。加えて高齢化社会の到来に対する警鐘、賃金体系の見直し、企業福祉のあり方、仕事に対する人間性の回復など、高度経済成長期の課題が一挙に噴出した。年功主体の賃金から職務中心の賃金へと転換が余儀なくされ、本格的職務給導入の時期到来と考えられた。そうした中、職務とのつながりに弾力性をもった新しい賃金形態、つまり職能給が登場してきた。

職能給は、わが国独自に開発された賃金形態で、その源泉を電産型賃金体系の賃金項目である能力給にみることができる。職能給がはっきりした形で用いられるようになったのは、昭和20年代後半のことであった。20年代前半から中頃にかけてアメリカから直輸入された職務給が、わが国にうまく適合できず、年功的要素をもった職務給に修正されていく過程で案出されたものが職能給である。しかし、当時まだ職能給という概念は明確ではなく、その後長い間定着せず、30年代に入って、生活賃金や年功序列賃金に対抗するものとして用いられるなど、かなり広義なものであった。

いずれにせよ、昭和30年代の職能給は、20年代後半と同様、職務給の過渡的形態でしかなかった。その後、職能給を職務給の前段階として捉えるのではなく、むしろわが国の経営風土に適合した、職務給よりすぐれた賃金体系であるという考え方に変わっていった。このように、職能給は、職務給の補助的、予備的そして補完的役割の時代を経て、本格的な導入・実施の時代に突入したのである。

職能給の導入・実施に際して、これを1つの賃金形態としてのみで捉えるだけでは不充分である。

というのは、職能給は、個々の従業員が有する職務遂行能力の種類と発揮度による賃金支払形態であるため、その前提として、職務遂行能力を格付けし、それに資格名称を付与した、いわゆる職能等級資格制度を整備しなければならないからである。しかも、顕在能力だけでなく潜在能力の有無も賃金と結びつけているため、能力を開発させる装置が不可欠となる。したがって、職能給は、人事考課（能力評価）ならびに職能等級資格制度を基盤として、配置（昇進・昇格）管理や教育訓練・能力開発管理と連動した、トータル人事システムの一機能として運用しなければならなくなった。したがって、職能給の史的展開をみると、20年代後半に登場し、いろいろな名称の下に採用されたが、30年代に入り、資格制度と一体化することによって、職能給は飛躍的に発展したことが分る。

そこで本稿では、まず職能給の職能（すなわち職務遂行能力）が意味するところを明らかにする。次いで、職能給が登場してきた第二次世界大戦後から、やがて職能給がわが国の賃金体系の支柱としての地位を確立した、昭和40年代後半までの史的展開過程を整理する。そして最後に、各観点から職能給の類型化を試みることにする。

II. 職能給の「職能」概念

職能給という賃金形態はわが国独自のものである。したがって、われわれが理解しているような意味を英語に直訳することは難しい。例えば、労働省労働統計調査部刊『労働統計年報』では、職能給を *wage determined by job performing ability*、また労働大臣官房国際労働課編『和英労働用語辞典』では *pay according to function* と英訳している¹⁾。ちなみに *wage on job* としているものもあるが、これは職務給と誤解される恐れがあるので避けたい²⁾。また一般的に職能というと、企業体の経営活動として遂行すべき仕事³⁾を意味し、*function* と訳されている。また、職能別組合の職能のように職業、技能、技術に近い意味で使われる場合⁴⁾、職務遂行能力を短縮して職能と呼ぶ場合もある⁵⁾。

加藤尚文は、職能給を「職務給はムリだが、職務的要素をなんらかの形で取り入れた能力給（*pay for ability*）という合成語」と定義し、「職能給とはいわゆる『職能』（*function*）に対する給与という意味ではない⁶⁾」と述べている。*function* という語は上述したように、ふつう職能あるいは機能と訳されている⁷⁾。職能は「企業体の主体者としての構成員により遂行されるべき行為を、客体的行為としてとらえたもの⁸⁾」で、「主体的行為」である機能とは厳密に区別されている。

いずれにせよ、職能給は能力給であり、職務を遂行するのに必要とされる能力を対象とする賃金である。つまり、職能とは職務遂行能力を指す。したがって、職能給を英訳する際、職能の本質的意味合いを反映した職務遂行能力の訳として *job performing ability*、*job performance ability*、*performance ability of job*⁹⁾、あるいは *ability to perform job* を用いた方が、広義に解釈される職能

(function) よりも、能力給であるというニュアンスを強く表現できよう。ちなみに職務給は wage determined by job evaluation と訳すことができる¹⁰⁾。

上述してきたように、今日では職能といえば職務遂行能力を指すが、それが一般的に用いられるようになったのはそれほど古いことではない。研究者や実務家がそれぞれの解釈の上にとった定義・意味づけを行なっていた時期もあった。ある時は年功序列賃金に対応する賃金制度としての職能賃金であったし、ある時は、職務給・能率給の総合概念としての職能給であった。また職能給をヨーロッパ型賃金（職種別熟練度別賃金）とアメリカ型賃金（職務給）との混合型として捉えるものもあった¹¹⁾。あるいは藤田忠のように、職能給を「資格（知識・熟練・能力・性質）を媒介として職能をつかまえた資格職能給」と定義づけるものもあった¹²⁾。つまり、職能を資格によって賃金に反映させたものが職能給であり、職能を職務によって賃金に反映させたものが職務給というわけである。ここでは資格給が職能給を意味する。職能とは知識・熟練・能力・性質の総合ということになろう。このように職能給の概念が時代ごとに異なっていた原因の1つは、職能のもつ意味や把握の仕方が種々あったからに他ならない。

職能給の賃率決定要素は能力である。しかし、ここであつかう能力は前述のように職務遂行能力である。職務給の場合は担当職務と直接関係ない能力は原則として除外される。これに対し職能給はやらせればできる能力を対象としている。要するに、職務遂行能力は顕在能力と潜在能力の総合であるということができる。換言すれば、発揮能力と期待能力の総合¹³⁾といえよう。従業員が与えられた職務を通して発揮できる、あるいはできるにちがいない能力である。能率給が過去を、職務給が現在を対象とする賃金であるとするならば、さしずめ職能給は未来をも含めた賃金ということができよう。

そこで次に、より一層職能給の姿を浮き彫りにするために、そもそも能力という言葉が何を意味するのかを検討することによって、職務遂行能力を明らかにしてみたい。

まず日経連は、能力を次のように定義している¹⁴⁾。

「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たものでなければならない。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、それは一般的には体力・適性・知識・経験・性格・意欲等の要素から成り立つ。それらはいずれも量・質ともに努力、環境により変化する性質をもつ。開発の可能性をもつものとともに退歩のおそれも有し、流動的、相対的なものである。」

つまり、企業で把握する必要のある能力は、次のようなものである。

- イ. 職務に対応した能力であること。すなわち職務遂行能力であること。
- ロ. 業績という形で顕在化された能力であること。

ハ、開発・伸長可能な能力であること。

ニ、能力＝職務遂行能力＝体力×適性×知識×経験×性格×意欲（つまりこれら6つの能力形成要素から成り立つ能力である）

この能力形成要素をより具体的に整理してみると、次のようになる¹⁵⁾。

- ①適性および性格（いわゆる気質とかパーソナリティといわれるもの）
- ②一般的能力（理解力・判断力・記憶力・分析）といったいわゆる天賦の能力－基礎能力）
- ③特殊能力（②を土台にした専門的知識、技能－業務能力）
- ④意欲（実行力、責任感、バイタリティー－態度）
- ⑤身体的特質（いわゆる筋力や運動神経－肉体的能力）

これら各諸要素がからみあって、換言すればこれらが個別的に発揮され、業績という形で顕在化され、そして企業目的に対する貢献となるのである。

他方、今日職務遂行能力のとらえ方として一般的であるのは、職能を次の3つの要素に分けて把握する方法である¹⁶⁾。

- ①テクニカル・スキル (technical skill) －各分野の仕事の方法、手順、手続などに関する知識や技能のこと。(基礎知識、実務知識、熟練、技能)
- ②ヒューマン・スキル (human skill) －組織の成員として日常接触する他の人々と良好な人間関係をつくり、組織のチームワークを盛り上げていく能力のこと。(統率力、指導育成力、折衝力)
- ③コンセプチュアル・スキル (conceptual skill) －ものごとの全体像を洞察し、抽象的な思考から創造力を発揮していく能力のこと。(企画力、判断力、実行力)

ちなみに、スキルとは成果を生み出すために必要とされる能力のことである。

この3要素間にみられる関係、とくにテクニカル・スキルとコンセプチュアル・スキルとの間には、職階が上がるにつれて互いの全体（職能）に占める比率が入れ替わるという関係があることが特徴的である。つまり上へ行くほどコンセプチュアル・スキルが必要とされる。そして通常、役職や職務等級で表わされる、職能の発揮度（顕在能力）・期待度（潜在能力）の段階区分である職能資格ごとに、この3要素を明確化・明文化することにより、職能資格基準を作成することができる。

以上、これまで分かったことをまとめてみると次の2点になる。

- a. 職能は職階によりその質が変わる。
- b. 職能は担当職務であれ、上位職務であれ、いずれにしても職務に対応する。

したがって職能を把握（評定）するということは、職務遂行能力を分析することである¹⁷⁾。ところが能力には現実には職務遂行上その効能を発揮している場合と、現実には発現の機会を与えられな

いで潜在している場合の2通りが考えられる¹⁸⁾。ここに適性配置の重要性と職能の判定基準—ものさしの設定の困難性がある。職能給はここでジレンマに陥るのである。すなわち職務から離れれば属人的、とくに年功的に運用される恐れがあり、職務とのつながりを強めれば役職・処能の面で問題が生じるのである。この顕在能力+潜在能力=職務遂行能力という点が職能給の特異な性格を表している。つまり顕在能力は職務との濃いつながりを示し、潜在能力は職務との乖離を表しているのである。

Ⅲ. 職能給の史的展開

職能給の概念は長い間明確でなかった。また職能給という名称が用いられるようになったのは第二次世界大戦後のことであった¹⁹⁾。昭和20年代前半ごろから次第に使用され今日に到っているが、時代ごとにその概念は異なり、そのことがますますそれに対するイメージを複雑にしている。職能給は、わが国独自の賃金支払形態であるため、それをとりまく環境の変化に対応してその姿を変容させていった。したがって、まず職能給の原型が登場した20年代前半から新しい段階をむかえたオイルショック（昭和48年）前後までのその形成過程をみることによって、職能給の概念を整理してみよう。

1. 電産型賃金体系の能力給にみる職能給²⁰⁾（昭和22年～20年代中頃）

職能給という名称の賃金体系が登場したのは昭和25年頃であったが、その起源は、昭和21年11月に日本電気産業労働組合（電産）²¹⁾が「電産十月闘争」により獲得した電産型賃金体系の中に見出せよう。狭い意味で、電産型体系の能力給が、今日いうところの職能給の一部を代表しているといえるだろう。電産型体系の能力給は、各人の技術、能力、経験、学識などを総合して一定基準を設定し、それに照らし合わせて算出される。その基準は、「能力給査定基準²²⁾」と呼ばれるもので、労使双方20名からなる事務処理委員会によって作成されたものであり、技能度（重要度、困難度）と発揮度（責任感、処理力、融和力、研究心、勤怠度）の2つからなる。これは、一般的な職能給の査定基準に類似している。

電産型賃金体系の賃金項目である能力給には、わずかではあるが職務給・能力給・能率給要素が含まれており、そのうちの能力給要素は、実態的には能力給・職能給・学歴給・経験給・年齢給・技能給・その他に類似の名称をもって呼ばれていたものである²³⁾。つまりその概念は、旧来からの能力給とは同義異語であり²⁴⁾、またその頃アメリカから入ってきた職務給と能力給、あるいは能率給とがミックスされた総合概念であった²⁵⁾。

2. 職務給の修正物としての職能給 (昭和20年代後半～)

アメリカ直訳型の職務給がわが国の土壌になじまず、昭和25年から27年にかけて、わが国独自のものを創ろうとして年功的要素をもった職務給に修正されていく過程において²⁶⁾、職務分析・評価といった手続きを必要としない職能給が普及してきた²⁷⁾。この年功的要素をもった職務給が年功的職務給であり、また賃率に幅をもたせた職務給、いわゆる範囲職務給が年功的職務給同様に職能給の同義異語として使われたのもこの時代である。つまり、職務分析・評価が完全に実施されておらず、従業員の職務が不明確であったので、年功給と職務給の利点を活かしたものとして、職能給が誕生したのであった。

このように職能給は、職務給導入の前提条件である職務分析・評価が満たされていない場合、職務給を前提とする賃金政策上、その暫定措置として考えだされたものである。しかし、30年代に入っても職務給の前段階あるいは過渡的段階としかみられていなかった。そして、主流であった職務給の前途も、前提条件の未整備と低賃金を原因に、必ずしも明るくなかった。ここに職能給採用の理由があった。

それではなぜ職能給は職務給の過渡的形態として捉えられていたのでしょうか。その原因は、その発生過程にあることはすでに述べた通りである。もう1つの原因は、職務給導入の前提条件にある。つまり、職務給が同一職務に就いた者には同一賃金を支払おうとするものであり、その根底には同一能力(職能)の者が同一職務に就いているという適性配置が前提条件として満たされていなければならない。同一能力同一賃金は同一職務同一賃金に他ならないのであるが、同一職務に同一賃金を対応させるためには職務の相対的価値づけ、序列づけがされていなければならない。しかし、その手続きが、わが国では実施に移されていないのである。そこで適性配置はできないが能力(職能)の程度と発揮度によって賃金を決定し、職務分析・評価がなされた後は適性配置することにより、職務給へ移行させればよいと考えたのであろう。

3. 過渡的形態としての職能給 (昭和30年代前半～中頃)

昭和29年に中央労働委員会から定期昇給制度確立の勧告がなされる頃になると、職務給熱も下火となる。このころ職務給という用語は、年功序列賃金に対応するものとしての職能賃金というように大分広義に解釈されるようになっていた²⁸⁾。昭和30年代前半においてもその概念の範疇を超えるものではなかったが²⁹⁾、36年になってやっと日経連は職務給との関係において職能給の概念規定を行なったのである。そこでは、職務分析・評価をしない場合のものとしてされており、職務給導入の土壌が整備されていない場合にこれを認め、あくまでも職務給への過渡的形態—かけはしとしてこの職能給を特徴づけている³⁰⁾。

4. 資格制度の受け皿としての職能給（昭和30年代後半～）

昭和30年、花王石鹼が初めて職能資格制度を導入し、これを36年に賃金制度と結びつけ、職能給を採用した。35年4月いすゞ自動車、また37年伊勢丹百貨店が職能給を導入した。この時期の職能給は2つのタイプに分けられる。つまり、昭和30年代初頭の職能給は36年当時のものと内容を異にしていた。前者は職務給と能率給を合わせたものであり、後者は職務評価をほとんど行わずにおおまかな職階に分類し、職階ごとに昇給額に格差をつけ、さらに各職階内でも個人ごとに査定昇給を行うという職階能力給とでも呼ぶべきものであった³¹⁾。

職能給は、30年代後半から40年代初頭にかけて再び勢力を盛り返した本格的職務給に取って代わるとみられたが、30年代後半からの職能資格制度の形成と40年不況による役職ポスト不足対策として、クローズアップされてきた。その背景には、37年の鉄鋼3社による職務給導入によって再燃した職務給熱が思ったほど持続せず、その行き詰まりの打開策として、職能分類・資格制度にもとづく賃金体系としての職能給が、各企業で採用されるようになったことがある³²⁾。

5. 啓蒙期を迎えた職能給（昭和40年代後半ーオイルショックまで）

40年不況によって職務給熱は冷やされ、替わって30年代後半採用した大卒管理職予備軍の役職ポスト不足対策として、職能等級資格制度が採用されるようになった。例えば、機械・出版業などの大手には職務給が導入されたが、中小企業では職能給が取り入れられた。また、40年代初頭には、中小企業向けに賃金体系改善のための職務・職能給マニュアルが多く出版された。

こうして職能給は、その運用の前提となる職能等級資格制度の形成により、急速に普及していったが、職務の不明確化と能力の客観的評価の困難によって、なかなか信頼を得ることができなかった。このような職能給に対して、一部では「逃げの職能給³³⁾」といった悪口さえ囁かれ、職能給化がそれほど円滑に行われた訳ではないことを物語っている。しかし、職能給の問題点とされてきた職務の結びつきの弱さと能力の評価基準の整備が続けられ、46年には職能給ブームが起こった³⁴⁾。

6. 資格制度の一機能としての職能給（昭和40年代ーオイルショック以降）

昭和48年10月6日に始まった第四次中東戦争によってもたらされた石油危機いわゆるオイルショックは、わが国経済をいまだかつて経験したことのないトンネル不況へと追い込んだ。経済は、低成長期に入り、加えて高齢化社会到来の危機感から年功賃金体系の変更が痛切に叫ばれるようになった。しかし、体系変更に伴う賃上げ原資不足によって、それが困難であるがどうしても能力主義管理が必要ということもあって、賃金制度・人事制度を全体的に管理することが要請されるようになった。そこで従業員の教育・能力開発をも期待できる職能等級資格制度が採用されるとともに、

賃金制度として職能給が、たんなるポスト不足対策、昇進圧力対策という消極的活用だけでなく、従業員の能力伸長、活性化といった積極的活用のために採用されるようになった。つまり職能給は、職務遂行能力の質によって分類し、能力差を賃金に反映させる賃金体系としての機能だけではなく、職能等級資格制度³⁵⁾の一機能としての役割を担うものとして、広く採用されていく。例えば、昭和49年に三菱鉛筆が職能給を導入した。また51年4月には鐘紡が、職能等級制度と呼ばれる職級が上がるにつれて能力給(職能給)の比率が増えるという特徴をもった新賃金体系に移行した。それは、従業員の能力開発と能力に応じた処遇を図るために、職能等級資格制度を基礎にしたものであった。

IV. 職能給と資格制度の関係

職能給は、元来、職務給導入に必要な前提条件が未整備なために、その暫定措置として取り入れられるようになったものである。したがって、昭和20年代後半から30年代にかけては、職務給移行への前段階としての存在でしかなく、職務給の補完的役割を果たしているに過ぎなかった。しかし、30年代後半に賃金体系合理化の手段として職能等級資格制度との一体化によって、つまり職能等級資格制度運用上必要とされる賃金体系としての職能給が普及し始めた。

昭和20年代の職階職務給導入の目的は、身分制撤廃後の秩序維持と賃金体系の合理化であったが、従業員の秩序体系として職階制が採用される一方、従来の資格制度³⁶⁾は、その補完的機能を果たしてきた。つまり、職務中心管理、属人的要素排除などになじめない、わが国風土への緩衝材の役割をこの資格制度が担ってきたのである。

表1 資格制度の採用状況

調査機関	調査時期	対象社数	採用している会社	採用していない会社
日経連	昭和35年	375社100.0%	174社 46.4%	201社 53.6%
関西経協	昭和35年	75社100.0%	31社 41.3%	44社 58.7%
日本生産性本部	昭和36年10月	285社100.0%	106社 37.2%	179社 62.8%
日本リサーチセンター	昭和39年2月	590社100.0%	230社 39.0%	360社 61.0%

表2 資格制度実施状況

実施状況	規模(人)	1,000以上	1,000未満300以上	300未満	合計
	例数	66	73	96	235
実施している		40 (60.6%)	30 (41.1%)	30 (31.3%)	100 (42.6%)
実施していない		26 (39.4%)	43 (58.9%)	66 (68.7%)	135 (57.4%)

表3 実施していない例の内訳

実施状況	規模(人)	1,000以上	1,000未満300以上	300未満	合計
	例数		26	43	66
過去に実施したことがある		4 (15.4%)	1 (2.3%)	1 (1.5%)	6 (4.5%)
将来実施したい方針である		17 (65.4%)	35 (81.4%)	54 (81.8%)	106 (78.5%)
将来も実施する意向はない		5 (19.2%)	7 (16.3%)	11 (16.7%)	23 (17.0%)

資料出所：関西経営者協会、昭和42年10月調査。

昭和33年以降、5年ごとに実施された日経連の「労務管理諸制度調査」によると、従業員の秩序体系として資格制度を採用している企業割合は以下の通りである。

昭和33年 1,053社中495社が資格制度を採用 (47.6%)

昭和38年 1,061社中736社が資格制度を採用 (68.8%)

昭和43年 875社中685社が資格制度を採用 (78.2%)

ここで注目すべきは、資格制度のうち能力的資格制度が年功的資格制度を抑えて採用されてきているという点である。また、賃金体系における基本給の要素のうち、能力給および職能給が25.9%から39.5%へと大幅に採用されていることが分る。

表4 昭和42年当時の資格制度の有無

	あり	なし	無記入	計
製造業	91 (52.3%)	52 (47.1%)	1 (0.6%)	174 (100.0%)
鉱業・建設業	8 (72.7%)	3 (27.3%)	—	11 (100.0%)
金融業・商業	38 (41.8%)	52 (57.1%)	1 (1.1%)	91 (100.0%)
運輸・通信・電気	31 (53.4%)	27 (46.6%)	—	58 (100.0%)
合計	168 (50.3%)	164	2	334 (100.0%)

さらに、昭和30年代の資格制度の採用状況を他の資料からみると、35年に日本経営者連盟と関西経営者協会がそれぞれ375社、75社を対象に調査したが、資格制度を採用している企業は、それぞれ174社 (46.4%)、31社 (41.3%)と、約半分の企業が実施している。昭和36年10月の日本生産性本部の調査によると、285社のうち106社 (37.2%)、そして39年2月の日本リサーチセンターの調査によると、590社のうち230社 (39.0%)が資格制度を採用していた。昭和42年10月の関西経協調査によると、大企業ほど資格制度を実施していることが分る。また実施していない企業でも将

表5 昭和42年当時の資格制度の主な狙い

ね ら い	会社数・比率
役職不足の救済	60 (35.7%)
年功者の待遇改善	39 (23.2%)
職階制の補助的制度	49 (29.2%)
職務・能力中心の人的秩序の確立	110 (65.5%)
無 記 入	6 (3.6%)

(注) 2つ以上答えた会社があるため、総数が264になっている。

資料出所：日本経営者連盟、昭和42年8月調査。

来実施したい方針をもっているものが、1,000人以上で65.9%、300人～1,000人で81.4%、300人未満で81.8%というように高い数字を示している。

昭和42年8月、日経連能力主義管理研究所が実施した「年功制を修正した新しい人事管理の諸制度・手法に関する実態調査」によれば、現行資格制度の主な狙いは、職務・能力中心の人的秩序の確立と答えたものが65.5%、役職不足の救済が35.7%、職階制の補助的制度が29.2%であった。

以上みてきたように、昭和20年代職階制の陰に隠れていた年功資格制は、昭和30年代後半になると、職務・能力中心の人的秩序確立として、職階制の補助的制度から脱皮した能力的資格制度が次第に採用されてくることになる。この頃から職能給は、能力的資格制度との関連を深め、その受け皿として利用されるようになっていった。

V. 職能給の類型化³⁷⁾

職能給はいろいろな観点から類型化することができる。昭和20年代後半から30年代前半にかけて、生活給・年功序列賃金に対応するものとして、賃金の性格に関する一般的・抽象的タイトル・標語としての職能賃金・職能給の名称が用いられた。これには具体的な技術・方法論は用意されていなかった。したがって、その意味するところは企業によって異なっていた。他方、具体的な技術・方法論の上に立って職能給を分類すると、次の4つの類型に区分できよう。

- ①年功的職能給（日本的修正職務給＝範囲職務給）…年功賃金を単に職能給という名の下に区分した賃金制度。職務給に職務遂行能力を加味したもの、つまり定昇部分に能力査定を加味したもの。
- ②能力序列による職能給…個々人の労働能力の質・量をとらえ、経営に役立つ能力を各人ごとに評価して、この能力序列にしたがって賃金を定めようとするもの³⁸⁾。
- ③職能分類制度…職務遂行能力の種類と程度によって従業員を分類する制度、つまり職能等級基

準により管理する方式。

- ④職能等級資格制度…職能等級と職能資格制度を組み合わせたもの、つまり職能等級基準と資格制度の合併方式、の大きく分けて4つの類型がある。

職能給は、最初、年功賃金とほとんど内容が変らないもの、定昇部分に能力査定を加味したものから始まり、次いで従業員を能力序列に照らして賃金を支払う、資格給とか能力給という名称で呼ばれるものへと発展する。やがて職能分類制度、それに職能資格制度を組み合わせた職能等級制度と、職能給は単なる賃金支払形態としてだけでなく総合人事・賃金制度の一機能としての役割を担うようになる。

また、上記の類型を職能や能力との関わり方で分類する次のようになる。

- ①職務給普及の阻害要因の1つである、上位職務が空かなければ昇給できないという点を克服するために考案された、能力査定を加味した職務価値と個々人の能力とを総合して管理する方式としての範囲職務給と呼ばれる職能給。
- ②個々人の能力全般を中心に管理する資格給、能力給と呼ばれる職能給。
- ③職務遂行能力を中心に管理する方式としての職能分類制度、職能等級資格制度の一機能を担う職能給。

もう1つの職能給の類型化の方法には、賃金の幅を1つの職務、職能あるいは職級においてどのように設定するかということが考えられる³⁹⁾。これには①接続型(連続型)、②飛躍型、③重複型、④青天井型などがある。

基本給との関わり方による分類としては、基本給部分をすべて職能給化し、年功給をその中に吸収して一本化する混合型と、職能給のほかに、従来の学歴別初任給に昇給額を積み重ねる、定昇制により運用される年功給が存在する、基本給二本立ての併存型職能給の2つの型がある。前者は、一連の通し職能等級によって貫かれ、それが賃金と対応している通し号俸による職能給と職務要素との関連を深めるとともに、他の人事政策との連動が可能である、職掌分類による等級のある職能給、そして職能の種類と程度によって従業員を分類し、それを賃金に反映させるだけでなく、能力開発、教育訓練などと運動させ総合的人事・賃金制度を促進しようとする、職能分類制度による職能給の3つに分類される。後者は、基本給が年功給と職能給のいずれに比重が置かれるかというもので、基本給二本立ての賃金体系である。一般的に、職能給部分を次第に拡大していくことが容易である併存型が、次善の策として採用されてきた。(以下、次号にて)

注

1) 労働大臣官房国際労働課『和英労働用語辞典』日本労働通信社、1974年、163頁。

- 2) 大河内一男「労働問題用語の解説」『現代用語の基礎知識』自由国民社、1982年、389頁。
- 3) 郷原弘『日本の職務権限』東洋経済新報社、1968年、13～14頁。
- 4) 大阪市立大学経済研究所編『経済学辞典— 第2版』岩波書店、1979年、702頁。日本経済新聞社編『賃金用語辞典』日本経済新聞社、1978年、93～94頁。
- 5) 藤田忠『職務給・資格給』白桃書房、1965年、68～69頁。
- 6) 加藤尚文「現下『能力給』概念を中心とした賃金問題の展望」『労務管理研究』第15号、労務管理協会、1960年、50頁。
- 7) 小学館『ランダムハウス英和大辞典』では、function は「(人間・もの・制度などに固有の)機能、作用；職務、役目」と説明されている。
- 8) 郷原 前掲書、193頁。
- 9) 津田眞激「職務遂行能力と人事管理」『労働問題』No.118、日本評論新社、1968年、44頁。
- 10) 職能給を職能等級 (ability class) によって決定される賃金という意味で、wage determined by ability class という表現も可能であろう。ちなみに job class は職務等級という意味である。
- 11) 森五郎「職能給の理拘と実務化への主要問題」『労務管理』労務管理研究会、第191・192号、1970年、9頁。
- 12) 藤田、前掲書、68～69頁。
- 13) 日経連『新職能資格制度』日経連弘報部、1980年、67頁。
- 14) 日経連『能力主義管理—その理論と実践』日経連弘報部、1970年、18頁。
- 15) 同上書、348頁。
- 16) 日経連『新職能資格制度』、70～71頁。
- 17) 藤井得三「現段階における職能給の役割と方向」『労務研究』日本労務研究会、第17巻、第3号、1964年、9頁。
- 18) 労務管理研究会編『賃金管理ハンドブック』ダイヤモンド、1953年、227頁。
- 19) 一例をあげるならば、昭和22年4月、十條製紙の賃金改正の際、職能給という名称が登場している。また、23年10月の経済安定本部の資料の中で職能給という賃金項目が用いられている。
- 20) 電産型体系の能力給を職能給の原型とするのは、当時の能力給が職能給といった名称をもって呼ばれていたこと、それが技能度 (重要度・困難度)と発揮度 (責任感・処理力・融和力・研究心・勤怠度)の2つからなり、「技能度を職務遂行能力の程度、発揮度と見方をかえれば一般的な職能給に類似している」(金子美雄「職務給雑感」『季刊・賃金研究5』日本賃金研究センター、1976年、82頁。)という観点からの区分である。なお、現在の賃金体系の基礎となった電産型賃金体系の成立過程については次の文献が詳しい。河西宏祐『電産型賃金の世界—その形成と歴史的意義—』早稲田大学出版部、1999年。
- 21) 日本経済新聞社編『変わる賃金体系』日本経済新聞社、1980年、i 頁。；昭和23年10月の経済安定本部の資料の中で職能給という賃金項目が用いられている。また、22年4月に十條製紙の賃金体系改正の際、職能給が登場している。
- 22) 同上書、24頁。
- 23) 掛谷力太郎『賃金制度の理論と実態』労働法學研究所、1953年、212頁。
- 24) 労務管理研究会編『賃金総覧』1960年、295頁。森五郎『基本給合理化の作り方』ダイヤモンド、1959年、132頁。

- 25) 小島健司『日本の職務給』大月書店、1973年、257頁。
- 26) 日経連『職務給の研究』日経連弘報部、1955年、45頁。
- 27) 森『基本給合理化の在り方』、135頁。
- 28) 金子美雄「現下賃金体系の問題点」『労働組合と賃金』日本労働協会、1961年、3頁。
- 29) 山田茂『職能給化の手順』日経連、1980年、54頁。日本経済新聞社編『変わる賃金体系』日本経済新聞社、1980年、102頁。当時の日経連の職能給体系に対する概念は、「賃金体系の方向性が生活給の体系から職務及び能率に対応する賃金へと指向しつつある…生涯雇用制度から生れた（昇給制度は）…完全に職能給体系に移行し…」(日経連『現下の賃金政策と賃金問題』日経連弘報部、1957年、215頁。)という文章から判断すると、職務及び能率に対応する賃金であるということになろう。
- 30) 日経連『新段階の日本経済と賃金問題』日経連弘報部、1961年、306頁。
- 31) 西宮輝明『職務給－考え方・進め方』中央経済社、1970年、62頁。
- 32) 日経連『新職能資格制度』347頁。山田、前掲書、54～55頁。
- 33) 山田、前掲書 56頁。
- 34) 昭和40年代中頃の職能給導入の代表的企業には、次のようなものがある。昭和40年－東京ガス、富士電気、42年－八幡製鉄、富士製鉄、日本鋼管、神戸製鋼、キャノンが職能資格制度導入、43年－三菱製紙、44年－日東紡績、三菱造船、ダイキン（職能給・資格制度導入）、46年－三菱重工業、ピジョン。
- 35) 結論的には、職能分類制度と職能等級制度を同義異語と理解したい。また等級基準が資格制度と連動したものを職能資格制度という。換言すれば、職能分類制度にもとづく資格制度が職能資格制度といえる。
- 36) 日本経済新聞社『賃金用語辞典』、69頁。資格を柱として昇進・昇格などの人事考課を行う制度には、大別すると属人的資格要件に基づいた身分的資格制度と各人の保有する技能・知識などの職務能力に基づいた能力的資格制度がある。
- 37) 職能給の類型化に際し使用した主な参考文献は、以下の通りである。森五郎『基本給合理化の在り方』132～133頁。提要『職能給の導入と管理』ダイヤモンド、1975年、21頁。日本経済新聞社編、前掲書、100頁。『経営実務大百科Ⅱ』ダイヤモンド、1980年、762頁。『賃金管理の実務』日本生産性本部、1972年、147、149、155頁。日経連『新職能資格制度』、306頁。労務管理研究会『新しい総合決定給としての職務・職能給の資料』1965年、38～39頁。松下武二「職務給制度の現代的考察」『福岡大学商学論叢』、福岡大学研究所、1976年、47頁。
- 38) 森『基本給合理化の在り方』、133頁。
- 39) 是佐忠男『職務給・職能給』労働法令協会、1973年、123頁。

(2003年1月14日受理)