



木元進一郎著

『能力主義と人事考課』

黒田 兼一

1

本研究所の理事で中心メンバーの一人で、労務管理の批判的研究で知られる木元進一郎氏がこの度『能力主義と人事考課』を上梓された。

99年4月から女性の深夜勤務が「解禁」され、また来年4月からは「裁量労働制」が拡大適用されるなど、労働と雇用をめぐる環境は悪化の一途である。この労働法制と労働環境の改悪のねらいは、「高コスト体質の改善」（日経連）にむけた、雇用の柔軟化（不安定化）と労働者間競争の強化・促進にある。ここでは年功制の最終的放逐と人事労務管理の能力・成果・業績主義化が志向されている。従業員の賃金と処遇の実際は、例えば職能給の強化、年俸制、ストック・オプションなどにみられるように、団体交渉ではなく、人事考課＝査定を使って個別的・個人的に決められることになる。人事考課＝査定が各人の処遇を決める最大の「道具」となるわけだが、事の重大さに比べて、この分野の研究はこれまできわめて手薄であった。人事考課＝査定に関する批判的な書物は、単行本としては評者が知る限り皆無であったから、本書は文字通り本邦初であると思われる。

※なお、人事考課について批判的に言及している文献としては以下を参照されたい。鈴木良始『日本の生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会、1994年。黒田兼一「職能資格制度と競争的職場秩序」木元進一郎編著『激動期の日本労務管理』高速印刷出版事業部、1991年。同「英国における業績考課給と労働組合」『経済経営論集』（桃山学院大学）、1994年。同「賃金体系と労使関係」稲別正晴編著『ホンダの米国現地経営』文眞堂、1998年。また必ずしも批判的研究ではないが、橋本俊昭編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣、1992年、も参照されるべきである。なお遠藤公嗣氏はこれまで優れた論文を発表されてきたが、それらを基礎に人事査定そのものに焦点を絞った初の本格的な研究書を近刊の予定と聞く。遠藤公嗣『日本の人事査定』ミネルヴァ書房、1999年。

2

まず序章を含めて5つの章と補論からなる本書の概要を紹介しよう。

序章では、日本の労働者をして「長時間労働にかりたてるものは一体何か？」が検討されている。この問いにたいする木元氏の答えは明瞭である。すなわち、「人事・労務管理主導型の労資関係」＝「日本型労使関係」は海外先進諸国にはみられない労資協調性と労働力利用の弾力性・効率性を特徴としており、そこでは「専制的・恣意的な人事考課」が重要な役割を果たしているというのである。

21世紀に向かって使用者団体から「人事考課の見直し」発言が相次いでいるが、第1章ではその意味が分析されている。それは専制性、主観性、密室性という人事考課にたいする労働者の不満や不信に答えるためではなく、人事労務管理のより一層の弾力化と効率化のためであって、それ故に、今後とも人事考課は重要性を増すと主張されている。

続く第Ⅱ章では、戦後の賃金制度の変遷過程をふまえながら、職能給・職能資格制度の仕組みとその実態が明らかにされる。「職務遂行能力」による処遇という「たてまえ」の実際は、特定の者にたいする恣意的な運用（「（能力の）著しく劣る者」および「民主的な組合活動家」＝差別的処遇、「著しく優れた者」と「企業主義的組合幹部」＝優遇）と、それ以外の者にたいする年功的な運用とが巧みに使い分けられていたと主張される。その「使い分け」を可能にする中心装置が人事考課にほかならないと力説される。以上のことがA化学企業の詳細な事例研究によって実証されている。

第Ⅲ章では著者自ら実施した電子・電機関連の在

英日本企業4社の事態調査に基づいて人事考課の日英比較がおこなわれている。そもそもイギリスではブルーカラー層への人事考課の適用率が低い、調査した4社いずれもブルーカラー労働者にも適用している。だがその内実は、考課項目が仕事およびそれに関連する客観的な項目に限定されていること、人事考課の過程や結果が「ガラス張り」にされていることなど、イギリスの特徴が反映されたものであった。このことから木元氏は在英日本企業では『平等主義』“a rate for the job”を伝統的な原則とするイギリスの土壤に即応するよう、モディファイされつつ導入・実施されており、いわば、日本型人事考課の『イギリス化』ともいえるのではなかろうかと結論づけている。

最終章(第IV章)では、以上の分析を前提につつ、日本の人事労務管理の全体的な特徴の国際的な位置づけが試みられている。職務規制の「弾力化」の程度や職場秩序のありようなどを基準において考察してみると、日本のそれは「底なし・垣根なしの弾力化」ともいえるほどの特異な存在であるとされる。その根底には労働組合の際限ない企業主義化と日本独特の採用方式および技能・熟練形成方式が関係していると論じられている。

なお補論では鉄鋼産業を中心に人事考課とそれを基礎にした職能資格制度の形成と展開過程の特徴が分析されている。

3

以下、評者の勝手なコメントを記す。

第1に、本書の結論的テーマは、「日本の労働者を長時間労働にかりたてるもの」、「労働力をきわめて効率的かつ柔軟に利用することを可能にしているもの」は、「使用者による専制的・恣意的な人事考課が重要な役割を果たしている」ということであるが、この鋭い主張が序章から補論にいたる全ページにわたって説得的に展開されている。まずこの点を高く評価すべきであろう。

第2に、本書の水準を高めているのは、A化学企業の事例研究と、在英日本企業4社の実態調査にある。ある意味では本書の主題のすべてがこの2つの章に凝集されている。この2つの章を読むと、同じ

人事考課といえども彼我の違いに驚かされる。驚かされるだけではなく、人事考課のオールターナティブを考える素材が提供されているといえよう。

第3に、人事考課が本書によって初めて本格的に研究の俎上に載せられたことは重要である。日本の人事労務管理の特異性と矛盾は人事考課制度に凝集していると思われること、冒頭に述べたように成果・業績主義が普及するにつれてこの人事考課制度の重要性が高まること、また今後はジェンダー的視点からの人事考課のあり方の検討が不可欠になると思われること、こうした点を考慮すれば、人事考課に関する本格的な研究は計り知れない意義がある。本書はその出発点に位置づけられる。

第4に、人事考課の恣意性との関連で、木元氏は職能給と職能資格制度において差別的処遇と年功的処遇の巧みな使い分けがおこなわれたとしているが、この主張には若干の疑念をもつ。この場合、年功制(木元氏は「年功性」と表記している。誤植でないと思えば、その含意をうかがいたい)をどう理解するのかにも関わるが、また結果として年功的処遇となったことは事実であろうが、しかしそれが意識的・意図的であったのか、意図せざる結果であったのかは必ずしも明らかではない。「使い分け」よりはむしろ恣意的な人事考課による差別と優遇、「底なしの不安と淡い期待とのはげしい葛藤」と従業員間競争、その下での競争主義的な職場秩序の側面を強調すべきだったように思われる。

最後に、渡辺峻氏が本書に関連して「資本側の意図やネライとは別に……現実の矛盾に満ちた『制度』そのもののなかの『合理的』側面について、冷静な目配りが不可欠である」との批判的な見解を表明されている(雑誌『経済』No.44、1999年5月号、新日本出版社)。「能力主義から成果・業績主義へ」という近年の動向を、「民主・公平・公正な処遇」のための人事考課の民主的規制を実現する立場から、渡辺氏からの批判を受け止めながら、検討していく必要があるように思う。

ともあれ21世紀を目前にして、「人間らしい生活と人間らしい労働」の実現のために私たちは何をすればよいのか、このことを深く考えさせられる書物である。

(新日本出版社・1998年12月刊・2000円)

(明治大学教授)

角瀬保雄編著

『「大競争時代」と規制緩和』

藤田 実

日本経済は、91年のバブル崩壊以後、長期にわたる停滞状態が続いており、景気回復の見通しがつかない状態が続いている。実際に、政府見通しでは99年度は0.5%成長とされているが、多くの民間シンクタンクはマイナス成長を予測している。これに対して、アメリカでは「黄金の60年代」に匹敵する「成長」(実際は、情報バブルと株バブルであるが)を続けており、99年2月の失業率は日本が4.6%、アメリカが4.4%と日米が逆転するに至っている。

日本経済の停滞とアメリカ経済の「好調」という対照的な経済状況を受けて、日本経済復活の処方箋として、規制緩和に対する要求が一段と激しくなっている。例えば、労働法制に関しては、派遣労働と民間の職業紹介をほとんどの職種に広げる労働者派遣法と職業安定法の改正案が国会に提出され、可決される方向にある。

私たちは、最近、こうした財界流の規制緩和路線に対抗する強力な理論的武器を手に入れた。本書『「大競争時代」と規制緩和』の刊行がそれである。

まず本書の構成と執筆者名(敬称略)を紹介しておこう。序章「規制緩和への視点」(角瀬保雄)、第1章「日本版『金融ピクパン』と国民生活」(斉藤正)、第2章「テレコムビジネスの規制緩和とNTT分割」(井上照幸)、第3章「公共交通の規制緩和と国民生活」(青木俊昭)、第4章「流通の規制緩和と中小業者、地域社会」(田中哲)、第5章「独占禁止法の「改正」と規制緩和」(木元錦哉)、第6章「日本的労使関係の転換と規制緩和」(木下武男)、第7章「農業の規制緩和と農業・食糧問題」(神田建策)、第8章「地球環境への規制緩和の影響」(増田善信)、第9章「医療・福祉分野における規制緩和と国民生

活」、第10章『「行政改革」と国民の利益」(中西啓之)。

この構成を見ただけでも、本書は理論的問題から産業、労使関係、医療・福祉分野、地球環境、行政改革に至るまで、現在の規制緩和政策に関わるほとんどあらゆる分野を対象にして、それが国民生活に与える影響を分析しているということがわかるであろう。

国民生活に対する影響という点から本書を見てみれば、次のようなマイナスの影響が指摘されている。まず序章では、弱肉強食の「大競争」によって、大資本の利益追求を保障するのと対照的に失業と生活不安をもたらすものであることが指摘されている。

第1章の金融ピクパンでは、カジノ資本主義のさらなる進行、外資系金融機関の「プレゼンス」の高まり、銀行労働者に対するリストラ合理化の推進と地域経済の衰退などが指摘される。

第2章のテレコムビジネスではNTTの持ち株会社化を契機とするリストラの推進と株主代表訴訟の骨抜きの問題点が指摘される。また、プライスキップ制について次のように述べられているが、これは情報通信分野では規制緩和のメリットのみが評価される傾向があるだけに貴重な指摘である。すなわち、「現に米国では、プライスキップ制の下で独占的な地域電話会社ナイネックスの市内通話料金が、90年から94年の間に77%も値上げされた。」

第3章の公共交通では運行基準の緩和と安全性の軽視の問題が日本発着便の異常運航件数の増加という形で実証される。また、幅運賃という形で自由化された後も航空運賃は低下していないこと、さらにタクシーやバス事業の規制緩和では、労働条件の低下が必至であることなどが批判されている。

第4章の流通業では、大店法の規制緩和によって、空き店舗問題、モノづくりの空洞化、中小商店街の空洞化が促進されていることが実証される。また、中小小売業の衰退によって地域の商店街や中小小売業者が果たしてきた引き売り、配達やご用聞きなどの福祉的役割が後退する危険性があることが指摘されている。

第5章の独禁法では、とくに独禁法4章の企業結合規制の緩和に対する影響について、次のように述べられている。すなわち、「企業結合規制の緩和は、