

Title	企業内昇進における「効率」と「動機づけ」：わが国企業における資格制度の機能について
Sub Title	Efficiency and "Motivation" in Promotion management : On the Function of Qualification System in Japanese Companies
Author	八代, 充史(Yashiro, Atsushi)
Publisher	
Publication year	1987
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.30, No.2 (1987. 6) ,p.92- 110
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19870625-04054212

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

企業内昇進における「効率」と「動機づけ」

—わが国企業における資格制度の機能について—

八 代 充 史

はじめに

本稿では、わが国企業の昇進管理において、資格制度がどのような機能を果たしているかを検討する。一般に、日本企業の昇進管理は「年功的昇進」や「内部昇進制」といった概念で説明されることが多いが、この点についての立ち入った研究は意外なほど行われていない。ここでは、昇進管理に関する様々な問題領域のうち、特に「昇進における効率と動機づけの調整」という側面に注目する。一般に、労務管理の目的としては、労働力の有効利用と経営労働秩序の維持、という二つの点が挙げられ、前者においては「効率」が、また後者においては「動機づけ」が、それぞれ重視される。ところで、昇進管理においては、この二つの制約要因はいずれも重要である。何故なら、企業が昇進において労働者を選抜しようとするれば、当然効率という観点が重視されざるをえないが、他方企業がこの点のみを追求しようとするれば、特に日本の場合、選抜に漏れた者のモチベーションを維持することができなくなるからである。従って、企業が昇進管理において、この相矛盾する二つの制約要因をどのような形で調整しようとしているかは、極めて重要な問題なのである。

本稿ではまず、この点についてのアメリカでの議論を紹介した後、日本企業においては資格制度によって労働者の動機づけが行われ、そのことによって両者の調整が行われていることを指摘する。またここでは、資格制度の機能を昭和40年代末までと昭和50年以降とに分けて分析し、後者の時期においては資格制度は、「動機づけ」としての側面を一面強めると共に、他方では「効率」の側面をも担うようになるという極めて矛盾した状態にあることを明らかにする。最後に、これらの分析結果を踏まえて、資格制度の今後のあり方について展望する。

1 企業内昇進における二つの制約要因

1-1 労務管理の二つの目的

森五郎 [9] は、労務管理の目的として、(1)労働力の有効利用 (具体的には雇用管理) と (2)経営労働秩序の維持 (具体的には人間関係の管理)¹⁾ という 2 点を挙げている。前者において重視されるのが効率であり、また後者において重要であるのが労働者の動機づけである。

企業としては、この両者のいずれをも軽視することはできない。効率性を損うあらゆる制度は、最大利潤の獲得という企業目的とは相容れないものである。しかしながら、他方、企業の労務管理施策が従業員の動機づけを欠いたものであれば、やはり長期的には前記の企業目的を達成する上での障害とならざるをえないであろう。つまり、企業が行う労務管理の最終目的はあくまでも労働力利用の効率化であるが、「この効率化のためには、労働力と切り離すことのできない労働者人格から生ずる労働意志をも、経営にとって好ましい状態にすることが必要になる²⁾」のである。

それでは、以上述べた点は、昇進管理においてはどのような形で展開されているのであろうか。次に、この点について検討することにしよう。

1-2 ローゼンバウムの「トーナメント移動仮説」³⁾

言うまでもなく、企業が行う労務管理の中で昇進の管理は極めて重要である。企業内労働市場が成立している場合、労働者の技能形成は、昇進を含めて関連する仕事を順次経験することによって行われるから、企業が訓練費用を負担するとすれば、当然効率という点が重視されざるをえない。しかしながら同時に昇進の問題は、従業員の貢献に対する報酬という処遇的な側面をも併せ持つから、労働力の有効利用を目的とした雇用管理的な側面のみで割り切ることにはできないのである。

ところで、企業内昇進における「効率」と「動機づけ」の問題は、近年アメリカの社会学者ローゼンバウムによって研究が行われている (Rosenbaum, James E. [17])。ここではまず、議論の糸口として、彼の研究の概要を述べることにしよう。

従来、社会学においては「競争移動」(Contest Mobility) と「庇護移動」(Sponsored Mobility) という二つの概念があった。競争移動においては、選抜が最終的に行われる時期は遅く、従業員は、そのキャリアのほとんど全期間において上向移動 (upward mobility) をする機会が与えられている。これに対して、庇護移動においては、逆にキャリアの初期においてエリートとノン・エリー

1) 森五郎 [9] は、「経営労働秩序の維持」に対応するものとして、人間関係の管理と共に労使関係の管理をも挙げているが、ここでは本稿の性格上、前者のみを取り上げた。

2) 森五郎 [9], 77頁。

3) 以下の記述は、八代充史[20]に依拠するところが大きい。

トが選別され、エリートに選ばれた者は、その地位が将来にわたって保証されることになる。

社会的選抜に関するこうした二つの考え方は、企業が従業員の昇進選抜において、相矛盾する二つの制約要因を抱えていることに対応する。即ち、ひとつは機会の均等であり、いまひとつは効率である。前者は従業員のモチベーションを維持するために、また後者は選抜された従業員に対して集中的に専門的な訓練を施すために、それぞれ重要である。ローゼンバウムは、競争移動は動機づけに、また庇護移動は効率に、それぞれ対応すると考えるのである。

しかしながら実際には、企業は、こうした二つの制約要因のいずれをも満たそうとするのではないだろうか。⁴⁾ 従って彼は、多くの企業では、その昇進選抜の方式は両者の折衷型である「トーナメント移動」(Tournament Mobility) になっているのではないかと考える。この仮説においては、企業内の従業員のキャリアは競争の連続であり、毎回毎回の選抜がその後の昇進チャンスに影響を与えることになる、と考えられる。即ち、勝者はより高いレベルの競争に参加できるが、今回勝利をおさめたからといって次回も勝ち残れるという保証はどこにもない。逆に敗者は、競争から全く排除されるか、あるいは一段階低い競争にのみ参加できるということになる。

このようなトーナメント移動においては、競争の勝者に対しては昇進機会が常に均等に与えられているが、同時に追加的な訓練が行われるのは競争の勝者のみである。従って、先に述べた効率とモチベーションという要請のいずれをも満たすことになるのである。

以上のような仮説に基づき、彼はある企業のホワイトカラー従業員の個人の追跡データを用いて、実際に企業内の昇進選抜が、このような勝ち抜き戦の様相を呈しており、約3年毎に選抜が行われていることを明らかにした。また彼は同時に、年齢間の昇進機会の分布についても同じデータを用いた分析を行い、昇進率は明らかに投資回収期間の長い若年者において高くなっているが、同時に中高年者が昇進する余地も残されており、企業はここでも、効率と同時にモチベーションにも配慮していることを見出しているのである。

1-3 日本企業の昇進管理

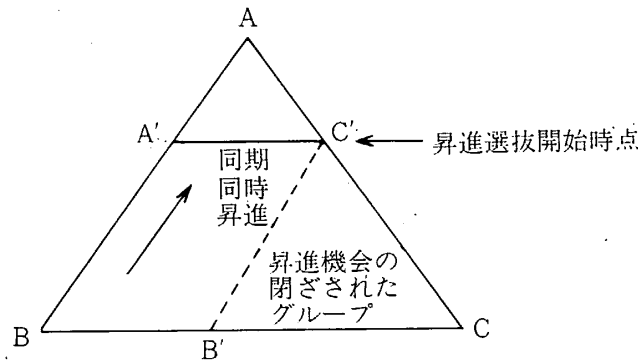
それでは、日本の場合はどうであろうか。以下では、この点について考えることにしよう。

図1は、従来の日本企業の昇進管理を簡略化して示したものである。日本の場合、アメリカ企業とは昇進管理のやり方が異なり、基幹従業員については、入社後一定期間は同期入社者の間に処遇上の差をつけることはしない。⁵⁾ 従って、少なくとも短期的なトーナメントは行われていないと考

4) この点は、労働力の有効利用と経営労働秩序の維持とを共に重視する森五郎[9]の考え方と共通している。

5) W. G. オオウチ著、徳山二郎監訳『セオリーZ』CBSソニー出版、1981年、第1章、及び島田晴雄『フリーランチはもう食えない—アメリカ産業社会再生の構図』日本評論社、1984年、243頁。尚、労働省[16]の調査結果によれば、その期間としては「5年」と答えた企業が最も多く、次いで「10年」と答えた企業が多い。

図1 日本企業の昇進管理



えられる。図1に即して言えば、これは BB' が $A'C'$ に等しくなるように設定されているということになる。その意図するところは、1) あまりにも早期にエリートを選別することがその他多勢のノン・エリートのモチベーションを低下させることを恐れ、2) 同時にこの時期に、従業員の能力や適性についての正確な情報を把握する、という二つの点にあると考えられる。先に用いた概念に従えば、この期間においては、従業員の「動機づけ」が重視されていると言えるだろう。尤も、こうした慣行が機能するためには、昇進機会の閉ざされた $B'C$ のようなグループが必要であるということも図1から明らかである。

しかしながら、このことは、日本の企業において昇進選抜が行われないことを意味するものでは決してない。この点は、図1からも明らかであろう。ピラミッド型の組織構造を前提とすれば、 BB' のグループについても $A'C'$ の時点で選抜が行われざるをえないからである。

また、昇進に選別的な要素を加えることは、こうした組織上の制約を別にしても重要である。仮に、年齢・勤続年数のみで従業員の昇進が決定されるとすれば、それはとりもなおさず、個人の働きぶりとその処遇とが無関係ということであり、その結果、従業員にインセンティブを与えることが不可能になるからである。その意味でこうした昇進選抜は、終身雇用制が定着し、雇用期間の継続をインセンティブとすることができない日本企業において、従業員に昇進に対するインセンティブを与え、競争を誘発するという意味をも併せ持つのである。

実際、通産省企業行動課編[19]の調査によれば、日本の企業においても、課長昇進時になると昇進に選別的な要素が取り入れられるようになるという。また、竹内洋他[18]は、日本企業の昇進競争において所謂「敗者復活」の余地が残されているのは課長昇進時までであり、その後はトーナメント型に近い選抜が行われているということを見出している。これらの事実を、日本企業でもある時点を過ぎると、昇進管理において「効率」の観点重視されるようになることを示していると言

6) 石田英夫 [1]

7) 島田晴雄, 前掲書, 244頁。

8) この点については、八代充史「女性の雇用管理と雇用機会均等法」石田英夫編『女性の時代—日本企業と雇用平等』弘文堂, 1986年, 所収, を参照されたい。

えるだろう。

1-4 昇進選抜と動機づけ

ところで、先のローゼンバウムの議論においては、昇進における「効率」と「動機づけ」の調整は、専ら、いかに昇進の機会を均等に与えるかということに重点が置かれており、昇進に漏れた者の動機づけをどのようにして行うか、という観点は全く見られなかった。例えば、トーナメント移動の考え方は、あくまでも競争の勝者に対しては常に機会が均等に与えられているというものであり、昇進競争に敗れた者の処遇がどのような形で行われているかという点については、全く言及がなされていない。

それでは、この点日本企業の場合はどうであろうか。一般に、日本人は序列に対して敏感であると言われている。この点は、これまでも中根千枝[10]や岩田龍子[4]によって強調されてきた。もし、企業内で従業員が地位序列に対してこのように敏感な意識を持っているとすれば、昇進選抜の結果、昇進できなかった者のモチベーションが著しく損われることが懸念される。また、岩田龍子[4]が指摘するように、日本の企業では、その極めて包括的な能力観や、企業間の労働異動が容易に行われないため、社会的地位の改善が主として企業内の昇進によって行われることなどから、従業員は「全人格的」に昇進競争に参加している。このことは、先に述べた、昇進できなかった者の意欲の低下という問題を、より一層深刻なものにするだろう。

このように考えるならば、わが国の企業では、単に昇進に選別的な要素を加えるのみでなく、昇進できなかった者の処遇をどのような形で行うか、という点が極めて重要であると考えられるのである。これはつまり、同期同時昇進が行われなくなった後も、尚「動機づけ」に配慮する必要があるということである。実際、日本リクルートセンター[14]によれば、昇進・昇格に関する人事管理上の問題としては、「昇進、あるいは昇格しなかった者のモラル管理が難しい」が15.2%で、「昇進・昇格を決定する適切な評価方法がない」(27.6%)に次いで高い値を示しているのである。

それでは、この点について日本企業は具体的にどのような施策を講じているのであろうか。次節では、以上述べた問題を、日本企業の人事・労務管理において特長的な制度である、資格制度の機能という点から検討することにしよう。

2 わが国企業における資格制度の機能⁹⁾

2-1 資格制度とは

資格制度とは、「職制とは別に、企業内における従業員の序列や処遇を明確にするために設けら

9) 以下の記述は、(財)高年齢者雇用開発協会[6]の筆者担当部分「人事管理システムにおける資格制度の機能」に加筆・修正を施したものである。

10) れている制度」である。役職の名称としては「課長」、「部長」等が典型的であるのに対し、資格の名称としては「理事」、「主事」、「参事」等が用いられる。資格制度が役職制度と異なる点は、それが企業内の正規従業員全員に適用されるということであり、この点は雇用職業総合研究所[7]の調査結果により明らかである。

11) 資格制度はそもそも、企業内における従業員の身分を明確にするための「身分的資格制度」として明治時代に導入された。即ち、この制度においては、従業員の身分は主に彼等の最終学歴によって決まり、かつ職員・工員等入社時の身分的区分が退職時まで継続される傾向が強く見られたのである。

しかしながら、第二次大戦後経営の民主化が叫ばれる中で、旧来の差別的色彩の強い身分的資格制度は姿を消した。尤も、これに代わる新しい制度も、結局は従業員の処遇を学歴及び勤続年数によって決めようとする「年功的資格制度」であった。しかしながら、近年は、資格を、従業員の職務遂行能力によって運用しようとする「職能資格制度」が提唱・導入されている。

(財)高年齢者雇用開発協会[5]によれば、1984年1月現在で調査対象企業の64.8%が資格制度を導入しており、この制度が現在の日本の人事・労務管理の中で重要な役割を果たしていることを示している。資格制度は、先に述べた「地位序列の明確化」から「人事異動の指標とする」、「対外的に地位序列を明確にする」等多様な機能があるが、昭和40年代から昭和50年代の初めにかけて導入する企業が増加しており、導入時期によってその果たす機能が異なることが推察される。また、半数近くの企業は、昭和50年以降資格制度の手直し・改訂を行っており、この点も資格制度の機能に影響していると思われる。

本稿では、このような資格制度の諸側面のうち、主に企業内昇進の問題に関連して、その機能を昭和40年代末までと昭和50年以降の二つの時期に分けて考察する。尚、多くの日本企業では、労働者の銘柄(性・学歴等)により資格の適用は異なっており、ここでの議論は男子基幹従業員を念頭に置いたものであるということをやめ明記しておきたい。また、以下の考察は、高年齢者雇用開発協会¹²⁾が昭和59年1月に実施した「高齢化と人事管理に関する調査」の結果に主として依拠している。

2-2 昭和40年代末までの資格制度の機能

ここではまず、昭和40年代末までにおいて資格制度が果たしていた役割について考えることにし

10) この定義は、(財)高年齢者雇用開発協会によって実施された「高齢化と人事管理に関する調査」において用いられているものである。同協会[5]を参照されたい。

11) 以下の記述は、吉川栄一[21]、第3章、73~74頁、に依拠するところが大きい。

12) この調査の対象は、全上場企業及び一部非上場企業、計3,003社であり、有効回収率は39.4%である。同調査の単純集計結果については、(財)高年齢者雇用開発協会[5]を参照されたい。尚、本節において用いられているクロス表は、同調査結果を更に詳細に分析した(財)高年齢者雇用開発協会[6]の筆者担当前掲論文において用いられているものである。

よう。さて先に見たように、多くの企業がその昇進管理において「効率」と「動機づけ」の二律背反に直面している場合、こうした資格制度を持つことは極めて有効である。即ちこの場合、役職制度とは別に資格制度を設け、役職昇進における選別とは無関係に、その運用を年功的なものにするれば、彼等の序列意識を満足させることが可能になるだろう（この場合、資格制度に供給制限が無いということが重要である。その供給が組織構造によって規定されている役職制度と、資格制度が本質的に異なるのは正にこの点であり、それ故資格制度は動機づけの手段たりうるのである）。表1において、資格制度を昭和40年代末までに導入した企業においては、制度を設けている理由として「年功者の処遇」、「社内での地位序列を明確にする」と共に、「管理職ポストにつけない人の処遇」も比較的高い値を占めているのは、以上述べたことと関係があると思われるのである。

表1 導入時期別に見た資格制度を設けている理由

単位：%，（ ）内は実数

資格制度を設けている理由 導入時間	サンプル数	合計	管理職ポストにつけない人の処遇	能力開発	年功者の処遇	管理職ポストを離れた人の処遇	人事異動の指標にする	ポストの乱発による組織効率の低下を防ぐ	社内での地位序列を明確にする	対外的に地位序列を明確にする	従業員の向上意欲を促す	その他	不明・無回答
合計	100 (766)	320.5 (2,455)	47.9	50.9	21.4	16.6	19.8	29.8	46.6	4.3	90.2	2.3	0.7
昭和49年以前	100 (425)	318.6 (1,354)	43.3	49.2	24.7	12.7	19.5	25.4	52.7	4.5	83.3	2.6	0.7
昭和50年以降	100 (247)	321.9 (795)	55.9	56.7	16.2	19.8	18.2	38.1	35.2	3.6	76.1	9.0	0.0

資料出所：高年齢者雇用開発協会 [6], 62頁。

また第2に、少なくとも昭和40年代末までにおいては、資格制度は役職と密接な対応関係にあり、ある資格につくことがある役職につくこと¹³⁾の条件だったのである（日本鋼管の例については、図2を参照されたい）。この場合、仮に企業がこの関係を「ある資格に到達すればある役職につける」という形で運用するとすれば、第1回目の選抜に漏れた者に対しても、資格さえ昇格していればいずれその役職につけるという意味で、将来の昇進に対するより確実な期待を与えることが可能になるだろう。つまり、資格を一種の「手形」として用いることによって、従業員の向上意欲を高めているということが推察されるのである。表1において、昭和49年以前に資格制度を導入した企業においては、「従業員の向上意欲を促す」が、制度が設けられている理由として高い値を示しているのは、このことを表していると言えるだろう。実際、この時期は企業規模の拡大により、このような関係を維持することはそれほど難しいことではなかったと思われるのである。

以上述べた資格制度の特長を、石田英夫[1]は社会学の概念に従って「地位指標の非一貫性」と

13) この点は、日本能率協会総合研究所[13], 89頁の記述を参考にした。

図 2 日本鋼管における役職と資格との関係(昭和50年以前)(注)

役 職		資 格	
人 3,288	部 長 182人	理 事 94人	人 3,074
	次 長 414人	副 理 事 469人	
	課 長 1,017人	参 事 996人	
	係 長 1,675人	副 参 事 1,515人	
		主 管 1,166人	
7,501人	4,213人	主 事 2,566人	7,501人
		一 般 695人	

(注) 実数は昭和49年6月のものである。
資料出所：日本能率協会総合研究所[13]，61頁。

いう角度から議論している。日本の企業では、職務昇進が行われない場合でも賃金は定期昇給という形で継続的に上昇していくことから明らかなように、賃金・職位等の地位指標は必ずしも一貫してはいない。その意味で、こうした資格制度は「称号」という地位指標を役職とは不均等に配分するものであると考えられるだろう。

2-3 昭和50年以降の資格制度の機能

これまでの部分では、日本企業の昇進管理をモデル化し、それとの関連において資格制度の機能を考察してきた。要約すれば、

- 1) 日本企業においても、「効率」の要請から遅くとも課長昇進時には昇進選抜が行われるが、その際、従業員が序列意識に敏感であることや、組織成員が全人格的に昇進競争に参加していることを考慮して、資格制度によって選抜に漏れた者を処遇する。
- 2) 同時に、役職と資格を緊密な対応に置くことにより、選抜に漏れた者に対しても、将来の昇進に対するより確実な期待を与える。

というものであった。

しかしながら、このような昇進管理のあり方は、オイルショック以降の低成長経済への移行に伴い修正を余儀なくされ、それに伴い資格制度の機能も大きく変化している。つまり、これまでの資格制度が、企業内昇進において専ら「動機づけ」の役割を担っていたのに対し、この時期の資格制度は、動機づけの側面を強めると同時に「効率」の側面をも担うようになるのである。この項では、この点について具体的に検討していくことにしたい。

(1)管理職ポスト不足対策としての資格制度

一般に、資格制度を、先に述べたように役職と対応させて運用するためには、その資格に到達する者の数が比較的少数であるか、あるいは到達者の数に見合っただけで役職ポストの数が、例えば企業規模の拡大等により増加するか、いずれかの条件が満たされていることが必要であると思われる。何故なら、役職ポストの数は、組織の上位になればなるほど減少していくのが通常だからである。しかしながら、一方で昭和50年以降の安定成長下における企業規模拡大の鈍化により役職ポストの増加が期待できない状況下で、従業員構成の高年齢化・高学歴化等により管理職ポストに対する需要が増大するとすれば、こうした資格制度の年功的な運用は必然的に管理職ポストに対する需給のアンバランス、即ち管理職該当資格への有資格者の滞留、という現象を引き起すことになる¹⁴⁾。こうした有資格者の滞留は、資格制度が、「ある資格に到達すればある役職につくことができる」という形で従業員の向上意欲を高めてきたことからすれば、企業にとっては深刻な問題とならざるをえない。何故なら、これは先に用いた比喩に従えば、資格の「手形」が落ちなくなったことを示しているからである。

同様な問題は、資格制度を未だ導入していない企業においても起りうる。先に述べたように、一般に企業内昇進においては、ある役職に到達する時期は同期入社のものであっても必ずしも同一ではない。同期入社のもので、最初に上位の役職に昇進する者は通常「第1選抜」と呼ばれ、彼等の年齢はその役職の「初任年齢」と呼ばれる。企業は、従業員のモチベーションを維持するため、この初任年齢を一定に維持するよう努力するのが一般的である。しかしながら実際には、高齢化や企業規模拡大の鈍化を背景にした昇進の停滞により、初任年齢に達した者にポストを振り分ける余地が全く残されていないということがありうるのである。

こうした二つの場合——即ち初任年齢の維持と有資格者の滞留——について、企業が採りうる対策としては、論理的には次の二つが考えられる。一つは、初任年齢を維持するため、第1選抜の者の数だけ役職ポストを新たに創設することである。また、有資格者の滞留については、ある役職に対応する資格に在籍している者の数だけ、役職ポストを新設することである。しかしながら、いずれの場合にしても、こうしたポストの新設がそもそも企業規模の拡大の無い状況で行われている以上、それがとりもなおさずポストの乱発であり、組織効率を低下させることにつながるのは明らかである。

従って、企業が採りうるもう一つの方策は、ポストの乱発を防ぐために敢えて役職の初任年齢を遅らせ、その代りに何か他の制度で従業員のモチベーションを維持することである。例えば、具体的には資格制度を導入し、資格の上では初任年齢を維持するというようなやり方があるだろう。実際、表2によれば、各役職で初任年齢の遅れている企業ほど、資格制度を「設けている」比率が

14) こうした現象は、猪木武徳 [3]、大河内一男他編[15]においても指摘されている。

15) 高くなっているのである。

また、既に資格制度を導入している企業では、それまで1対1であった役職と資格との関係を切り離すことによって「滞留」という現象そのものを取り除くことが考えられる。これが、一般的に「役職と資格の分離」と呼ばれるものであり、この時期の資格制度の改訂の中心をなすものである。表1、表3、表4において、資格制度を昭和50年以降導入した企業、昭和50年以降資格制度を改訂した企業、および役職の初任年齢の遅れている企業では、その導入理由として「管理職ポストにつけない人の処遇」¹⁶⁾、「ポストの乱発による組織効率の低下を防ぐ」という選択肢の回答比率が他の企業に比べて高くなっているのは、これらのことを端的に表していると言えるだろう。¹⁷⁾

(2)資格の細分化

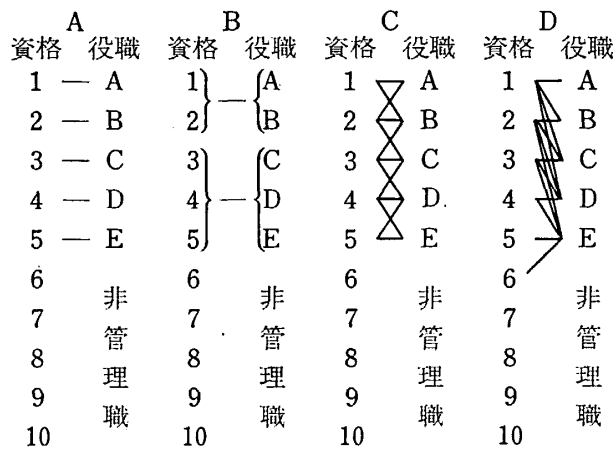
それでは、このように役職と資格とが切り離された場合、従業員の向上意欲はどのようにして維持されているのだろうか。先に、役職と資格とを1対1で対応させることが、上位の役職への昇進に対するより確実な期待を形成し、彼等の向上意欲を高めているという点を指摘した。もしそうであるとするれば、両者が切り離されたことは、このことに重大な影響を与えざるをえないと考えられる。従って、これを解決するためには、役職との関連においてではなく、資格制度そのものによって従業員を動機づけすることが必要になるだろう。

この点について表3を見ると、資格制度を昭和50年以降「改訂した」企業において、「従業員の向上意欲を促す」の回答比率が他企業に比べて高くなっている。従ってこの時期、役職との関係が緩められた代りに、何か他の方法によって従業員の向上意欲を促すべく、資格制度の改訂が行われ

15) 資格制度を「導入することを検討している」についても、同様な傾向が見られる。

16) 役職と資格の分離については、猪木武徳 [3] を参照のこと。但し、資格制度の改訂によって役職と資格が分離しても、両者の間に全く対応関係が残されていないわけではない。雇用職業総合研究所 [7] が作成した類型図に従えば (図3参照)、企業内の役職と資格との関係は四つに区分される。実際の調査結果によれば、両者の間に緩やかな対応関係がある、図Cの回答比率が最も高くなっているのである。

図3 役職と資格との対応関係 (諸類型)



資料出所：雇用職業総合研究所 [7]、46頁。

17) 但し、昭和50年以降制度の手直しを「した」企業では「しない」企業に比べて「管理職ポストにつけない人の処遇」の比率が低くなっている。

表2 役職の初任年齢の遅れの程度別に見た資格制度の有無

単位：%，（ ）内は実数

役職 初任年齢 の遅れ	資格制度の有無				係長クラス				課長クラス				部長クラス			
	合計	設けている	設けていない	不明・無回答	合計	設けている	設けていない	不明・無回答	合計	設けている	設けていない	不明・無回答				
合計	100 (1,017)	64.8	34.6	0.6	100 (1,076)	66.0	33.6	0.5	100 (734)	67.3	32.3	0.4				
0年以内	100 (364)	61.3	37.9	0.8	100 (302)	59.3	39.7	0.0	100 (265)	60.4	38.9	0.8				
1年以内～4年	100 (461)	69.3	30.2	0.5	100 (463)	71.7	28.3	0.0	100 (251)	75.7	24.3	0.0				
5年以上	100 (183)	67.8	32.2	0.0	100 (241)	68.5	30.7	0.8	100 (158)	74.1	25.3	0.6				

資料出所：高年齢者雇用開発協会 [6]，65頁。

表3 昭和50年以降の制度の手直し・改訂の有無別に見た資格制度を設けている理由

単位：%，（ ）内は実数

昭和50 年以降の 手直し・ 改訂の有無	資格制度を設けている理由												
	サンプル数	合計	管理ポストにつけない人の処遇	能力開発	年功者の処遇	管理職ポストを離れた人の処遇	人事異動の指標にする	ポストの乱発による組織効率の低下を防ぐ	社内の地位を明確にする	対外的に地位を明確にする	従業員の向上を促す	その他	不明・無回答
合計	100 (766)	320.5 (2,455)	47.9	50.9	21.4	16.6	19.8	29.8	46.6	4.3	80.2	2.3	0.7
した	100 (371)	332.1 (1,232)	45.6	60.1	17.8	14.8	19.4	34.0	48.2	5.1	83.8	2.4	0.8
しない	100 (290)	303.8 (881)	51.7	41.4	26.6	15.9	17.2	23.1	44.8	3.4	76.2	2.4	0.3

資料出所：高年齢者雇用開発協会 [6]，66頁。

表4 役職の初任年齢の遅れの程度別に見た資格制度を設けている理由（部長クラス）

単位：%，（ ）内は実数

役職初 任年齢 の遅れ	資格制度を設けている理由												
	サンプル数	合計	管理職ポストにつけない人の処遇	能力開発	年功者の処遇	管理職ポストを離れた人の処遇	人事異動の指標にする	ポストの乱発による組織効率の低下を防ぐ	社内の地位を明確にする	対外的に地位を明確にする	従業員の向上を促す	その他	不明・無回答
合計	100 (494)	322.9 (1,595)	46.8	53.0	19.4	16.4	18.6	30.8	48.0	5.7	82.0	2.0	0.2
0年以内	100 (160)	315.0 (504)	40.0	55.6	23.1	16.9	17.5	21.9	48.1	5.6	84.1	1.3	0.6
1年以内～4年	100 (190)	331.1 (629)	52.6	52.6	17.9	20.5	16.3	35.8	47.4	4.7	80.0	3.2	0.0
5年以上	100 (117)	321.4 (376)	46.2	50.4	17.9	10.3	24.8	35.0	47.0	7.7	81.2	0.9	0.0

資料出所：高年齢者雇用開発協会 [6]，66頁。

たことが推察されるのである。

その種の改訂の内容として最もありうべきものとしては、役職につかず資格のみ昇格していくような形態（資格昇進とも呼ばれる）を制度化すること、これに関連して資格を細分化することが考えられる。例えば、主事という資格を主事1級と主事2級とに区分し、それまで主事からその上の資格に到達するための最低の滞留年数が4年であったのを、主事1級から主事2級に昇格するための最低年数を2年とすれば、それだけ早く上位資格へ昇格することが可能になり、従業員の向上意欲¹⁸⁾を高めることが可能になるだろう。

この点は、日本経営者団体連盟・雇用振興協会[12]が行った調査によっても間接的に確かめることができる。この調査結果によれば、ラインの役職の職階数とラインの役職に対応する資格の等級数とを比較すると、8割近くの企業で資格等級数の方が多くなっている（表5参照）。これは、役職と資格の分離が行われた後、多くの企業で資格の細分化が行われたことを示していると言えるだろう。

表5 ラインの役職の職階数とそれに対応する資格等級数との関係

単位：％，（ ）内は実数

	全産業計	製造業計	非製造業計
資格製度を有する会社総数	100 (259)	100 (170)	100 (89)
ラインの役職の職階数＝対応資格等級数	11.2(29)	11.8(20)	10.1(9)
ライン役職の職階数<対応資格等級数	77.6(201)	78.2(133)	76.4(68)
ライン役職の職階数>対応資格等級数	9.7(25)	8.8(14)	12.4(11)
無回答	1.5(4)	1.2(3)	1.1(1)

資料出所：日本経営者団体連盟・(財)雇用振興協会[12]、『労務事情』1982年8月21号、14頁の表に加筆。

(3)資格と賃金との結びつきの強化

ところで、この時期の資格制度の特長として、資格と役職とが分離された反面、資格と賃金との結びつきが強められているという点が挙げられる。この点について表6を見ると、資格制度を昭和50年以降改訂した企業では、改訂していない企業に比べて「(資格によって)賃金に大きな差がでる」と答えた企業の比率が10%以上高くなっている。これは、昭和50年以降、資格制度を、賃金との結びつきを強める方向でその改訂を行っている企業が少くないことを示している。

それでは、このような資格と賃金との結びつきの強化は、何を意味するのだろうか。表7によれば、「(資格によって)賃金に大きな差がでる」と答えた企業では他の企業に比べて「ポストの乱発による組織効率の低下を防ぐ」を資格制度導入の理由としている比率が他企業よりも高くなっている。これは企業が、この改訂で資格と賃金との結びつきを強めることによって資格による処遇のウ

18) この点は、日本能率協会総合研究所[13]、88頁においても指摘されている。

表 6 昭和50年以降の制度の手直し・改訂の有無別に見た資格制度と賃金との結びつき

単位：%，（ ）内は実数

昭和50年 以降の手直 し・改訂の有無	資格と賃金と の結びつき	合 計	賃金に大 きな差が でる	賃金に少 し差がで る	賃金の差 はでない	そ の 他	不明・無 回答
合 計		100 (766)	34.7	50.9	2.9	0.5	11.0
し た		100 (371)	44.7	50.7	2.7	0.5	1.3
し ない		100 (290)	31.7	63.1	4.1	0.3	0.7

資料出所：高年齢者雇用開発協会 [6]，67頁。

エートを高め、そのことにより、企業内の昇進機会の閉塞という問題を、役職ポストを乱発せずに解決しようとしていることを表していると思われる。即ち、管理職ポストについているか否かにかかわらず、同一資格であれば同一賃金とすることによって、管理職ポストについていない者の意欲を維持しようとしていると考えられるのである。先に、資格制度の目的が、地位指標を不均等に配分することにより管理職につけない者を処遇し、企業内昇進における「効率」と「動機づけ」の二律背反を調整する点にあるということを指摘したが、資格制度のこのような側面は、この時期一面強化されていると言えるだろう。

しかしながら、資格と賃金との結びつきの強化については、今ひとつ次の点も重要である。これについては、次の項で取り上げることにしよう。

(4)資格制度による能力開発

昭和50年以降の資格制度の機能について考える際、見逃すことができないのが「能力開発」という側面である。表1、表3、表7から明らかなように、資格制度を昭和50年以降導入した企業、昭和50年以降資格制度を改訂した企業、および資格と賃金との結びつきが強い企業では、その他の企業に比べて、いずれも制度導入の理由として「能力開発」という選択肢の回答比率が高くなっている。一体、資格制度による能力開発とは、具体的にどのような事柄を意味するのであろうか。この点について、次に検討することにしよう。

一般に、企業内労働市場が発達したわが国企業においては、労働者の熟練は基本的には個々の企業において形成されるため、いきおい企業内の訓練が重要なものとならざるをえない。その場合、こうした訓練として重要であるのは、集合教育等のOFF-J-Tよりも、むしろO-J-T（仕事につきながらの訓練）¹⁹⁾である。換言すれば、日本の企業では、より重要な仕事につくことによって従業員の

19) この点は、小池和男『職場の労働組合と参加一労資関係の日米比較』東洋経済新報社、1977年、において強調されている。

表 7 賃金との結びつきの程度別に見た資格制度を設けている理由

単位：%，（ ）内は実数

資格と賃金との結びつき	資格制度を設けている理由	サンプル数	合計	管理職ポストにつけない人の処遇	能力開発	年功者の処遇	管理職ポストを離れた人の処遇	人事異動の指標にする	ポストの乱発による組織効率低下を防ぐ	社内での地位の序列を明確にする	対外的に地位の序列を明確にする	従業員向上の意欲を促す	その他	不明・無回答
合計		100 (766)	320.5 (2,455)	47.9	50.9	21.4	16.6	19.8	29.8	46.6	4.3	80.2	2.3	0.7
賃金に大きな差がでる		100 (266)	331.6 (882)	48.1	63.2	17.7	14.3	20.3	34.6	44.7	3.0	83.1	2.6	0.0
賃金に少し差がでる		100 (390)	312.8 (1,220)	47.9	46.4	22.8	15.6	17.9	25.1	47.9	4.4	81.3	2.3	1.0
賃金の差はない		100 (22)	281.8 (62)	45.5	13.6	45.5	27.3	13.6	31.8	45.5	13.6	45.5	0.0	0.0
その他		100 (4)	250.0 (10)	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0	50.0	25.0	25.0	25.0	0.0	0.0

資料出所：高年齢者雇用開発協会 [6]，67頁。

能力開発を行うような方式が広く行われているのである。その際、こうした能力開発の場として最も重要であるのが役職ポストへの配置であることは言うまでもない。

また同時に、こうした役職昇進というものは、企業側からすれば、従業員間の競争を誘発する上で極めて効果的な仕組みであるとも言える。日本の企業の昇進管理が、「年功制」という概念とは裏腹に、実は長年の評価の累積によって、ある一定以上の職位については第1選抜、第2選抜という形で厳しい選別を行うという意味で、極めて競争誘発的なものであることは、既に見た通りである。これが上位の役職への昇進に対するインセンティブを高め、訓練機会の提供とは別の意味で従業員の能力開発につながるであろうことは、容易に想像のつくところである。

しかしながら、先に述べたように、企業規模拡大の鈍化や高齢化等によって、企業内の昇進機会は今日閉塞しつつある。このことは、仕事を通じた訓練機会の提供という面からも、あるいは昇進に対するインセンティブを高めるといふ面からも、従業員の能力開発を阻害することになるであろう。

従って企業側としては、こうした問題を解決するために、何か他の制度によって今述べたような能力開発の機能を代替せざるをえなくなる。先に示したように、資格制度を昭和50年以降に導入した企業、昭和50年以降資格制度の改訂を行った企業、および資格によって賃金に大きな差がでる企業においては、資格制度を設けている理由として「能力開発」という選択肢の比率が高くなっているのは、昭和50年以降多くの企業において能力開発の手段が、役職から資格へと代替されつつあることを示していると思われる。即ちそれは、近年企業がその雇用管理体系を、従来の役職を中心としたものから資格を中心としたものに移行させようとしていることを表しているのである。例え

ば資格と賃金との結びつきの強化も、そのことにより資格制度を、雇用管理体系の中心として；より魅力のあるものにしようとしていると考えられるであろう。²⁰⁾

それでは、こうした企業側の意図は、資格制度の運用にどのような影響をおよぼすであろうか。仮に、資格制度が企業内で能力開発手段の中心となったにもかかわらず、その運用が従来同様年功的なものであれば、それは従業員の競争意欲を充分高めることにはつながらないと思われる。何故なら、従来役職ポストが、競争を誘発させるという意味で従業員の能力開発の手段となりえたのは、それが組織内で稀少な資源だったからである。これに対して、資格制度の場合は、役職ポストとは異なり物理的な制約がないから、安易に運用すると却ってその価値を下落させることになりかねないのである。²¹⁾さらに、資格と賃金との結びつきが強められている状態で資格制度を年功的に運用するとすれば、これは企業にとって必然的に人件費負担の増大をもたらすことになるであろう。

従って、大多数の企業は、その昇格基準を従来の年功を中心としたものから、能力・業績を中心としたものに改め、それによって資格制度を有効に機能させようとしていると考えられる。これは、本稿でたびたび用いた概念に従えば、資格制度の運用に対しても「効率」の要請が働いていると言えるだろう。事実、雇用職業総合研究所 [7] によれば、資格制度の導入または大幅改訂の最も重要な目的として「能力主義的処遇を資格制度によって行うため」と答えた企業が、半数近くに達しており、また日本経営者団体連盟・雇用振興協会 [12] の調査によれば、より上位の資格への昇格になるほど、能力・業績等非年功的な要素を昇格基準として挙げる企業の比率が高くなっているのである。

こうした形での資格制度の運用は、近年その導入が盛んに議論されている「職能資格制度」の考え方と符合する。²²⁾この制度においては、資格の運用を、従来の年功を基準としたものから職務遂行能力を基準としたものに改めることが意図されている。具体的には、各資格等級毎に職能要件が定められ従業員の能力開発が図られるとともに、上位資格への昇格に際しては、この要件を満たしていることが必要となる。²³⁾また、職能要件とは、現在配置されている職務を遂行するための要件では必ずしもないから、幅広く職務をローテーションさせることにより従業員の能力開発を行うことも、この職能資格制度の重要な要素なのである。²⁴⁾

但しこの場合、職能要件というものをどのような形で定めるかという点が決定的に重要である。この点が明確にされなければ、結局資格制度は年功的に運用されることになり、能力開発機能を充

20) 実際、雇用職業総合研究所 [7] によれば、「資格が賃金・昇進・配置・教育訓練など人事・処遇全体の中心となっている」と答えた企業の比率が、5,000人以上規模企業では半数近くに達しているのである。

21) 事実、雇用職業総合研究所 [7] によれば、こうした安易な運用を警戒するあまり、各資格等級に定員を設けている企業さえ、一部には見られるのである。

22) 職能資格制度は、そもそも、昭和30年代の賃金体系合理化に際して、職務給に代わるものとして、その導入が提唱された。石田光男 [2] を参照のこと。

23) この部分は、吉川栄一 [21]、第3章を参考にした。

24) 日経連職務分析センター編 [11]、第6章参照。

分担うことができなくなるからである。この点は、次の項で再び取り上げることにしてしよう。

2-4 資格制度の今後

(1) 資格制度の機能の変遷

これまでの二つの項では、資格制度の機能を昭和40年代末までと昭和50年以降の二つの期間に分けて考察した。今、それらをまとめれば、下記の如くである。

1) 昭和40年代末までの資格制度の機能は、①制度の運用を概して年功的なものにするることによって従業員の社内序列を明確にし、②同時に役職と資格とを1対1の関係に置くことにより資格のある役職につくための条件とし、そのことによって従業員に、将来の昇進に対するより確実な期待を与える、ということが意図されていたと思われる。

2) これに対して、昭和50年以降の資格制度の特長としては、次の点が挙げられる。

① 資格制度を既に導入している企業では、その年功的な運用によって生じた有資格者の滞留という問題を解決するため、役職と資格とが切り離された。また、これまで資格制度がなかった企業においては、主に役職初任年齢の遅れに対処するため、この制度を導入した。その意図するところは、いずれも「ポストの乱発による組織効率の低下を防ぐ」という点である。

② 昭和50年以降、資格制度の改訂を行った企業で「従業員の向上意欲を促す」という選択肢の比率がより高いのは、役職と資格を分離した企業で資格による昇進が制度化され、同時に資格の細分化が行われたことを示していると考えられる。

③ また、昭和50年以降に資格制度の改訂を行った企業では、その比較的多くが資格制度と賃金との結びつきを強化している。

④ さらに、この時期の資格制度の特長として、資格制度を能力開発の手段としている企業が多いことが挙げられる。

以上述べたことを図示したのが図4である。

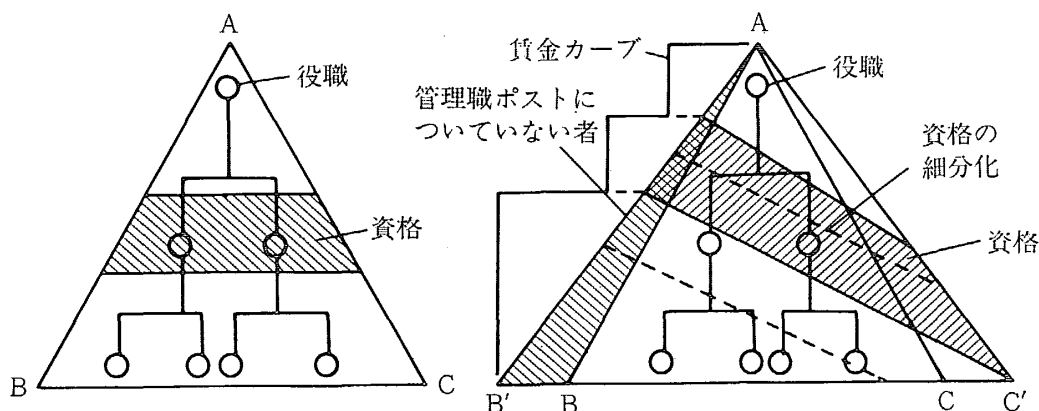
それでは、昭和40年代末までと昭和50年以降とでは、資格制度の果たす機能はどのような点が異なり、またどのような点が共通しているのだろうか。

まず、昭和40年代末までの資格制度は、2-2節で述べたように、管理職職位と称号という地位指標を不均等に配分することによって昇進できない者の序列意識を満足させ、彼等のモチベーションを維持することに、その最大の目的があったと思われる。

ところで昭和50年以降、このような、上位の役職に昇進できない者を救済するという資格制度の機能は、高齢化・高学歴化や企業規模拡大の鈍化により管理職ポストにつけない者が増加するに伴い、一面では強化されている。これは例えばこの時期、資格と賃金との結びつきを強めた企業が少くないことから窺われる。これとは別に、役職と資格が切り離された代りに、資格を細分化する

図4 企業内の役職と資格との関係

4-A 昭和40年代末までの役職と資格との関係 4-B 昭和50年以降の役職と資格との関係(注)



(注) 楠田 丘 [8], 60頁, 図-13 を一部参考にした。

資料出所: 高年齢者雇用開発協会 [6], 76頁。

ことによって上位の資格への昇格を可能にし, 従業員の向上意欲を高めるような試みも行われているのである。

しかしながら, 反面この時期, 2-3節で見たように, 資格制度を設けている理由として「能力開発」という選択肢を挙げている企業の比率が高くなっていることも, また事実である。これは, 役職ポストという稀少資源によって競争を誘発するという意味での能力開発の機能が, 企業内の昇進機会の閉塞により, 資格制度によって代替されつつあることを示していると思われるのである。

(2) 資格制度の矛盾

その結果, 企業は次のような矛盾した状況に直面すると考えられる。即ち, 一方では企業は役職につかず資格のみ昇格していく者 (図4-Bで言えば $\triangle ABB'$, $\triangle ACC'$ の部分) を増大させることによって彼等の序列意識を満足させ, そのモチベーションを維持したいであろう。しかしながら他方, この部分をあまりにも安易に増加させると, 雇用管理体系の中心としての資格制度の価値は掘り崩され, その結果, 従業員の能力開発が充分行われなくなってしまうであろうから, 企業側としては, この部分を可能な限り抑制したいことも, また事実であろう。こうした矛盾は, 昭和50年以降の資格制度が, 管理職ポストにつけない人の処遇というそれまでの機能に加えて, 能力開発という機能をも新たに担わざるをえないことから必然的に生じるものである。これは, 本稿において強調してきた企業内昇進における「効率」と「動機づけ」の二律背反が, まさに集約されたものであると言えるだろう。

資格制度が役職制度と本質的に異なるのは, 前項で述べたように, その供給に物理的な制約がないという点である。このような制度を持ち, 地位指標を不均等に配分できることは日本企業の強みであるが, 反面それは, 運用を誤れば, 今述べた価値の下落という問題を引き起こしかねないのである。

従って、資格制度を今後有効に機能させるためには、企業は、従業員のモチベーションを損うことなく、それを稀少資源として選別的に運用していかざるをえなくなるだろう。

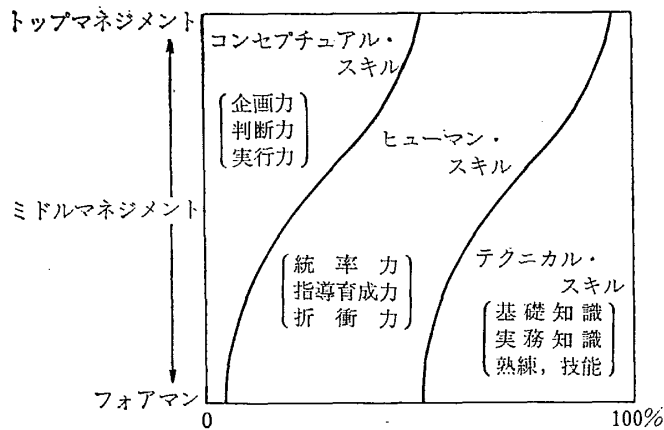
(3)職能資格制度としての資格制度

それは即ち、資格制度を、職能を基準とした「職能資格制度」とし、上位資格への安易な昇格を防ぐと共に、逆に一定の職能要件を満たしていれば誰でも上位資格へ昇格することが可能になる、という形でこの制度を運用することである。そのためには、まず第1に、職務調査を行うこと²⁵⁾によって職務等級を設定し、それに基づいて各資格の職能要件を明確にすることが重要である。この点が明確にされなければ、結局資格制度は年功的に運用されてしまうからである。この点について日経連職務分析センター編[11]は、カッツの議論を援用して、職務遂行能力を職階に応じて図5のように分類している。こうした概念化に基づいて、今後より具体的な職能要件が設定されるべきだろう。

第2に、上位資格への昇格のやり方は、現在の資格の職能要件が満たされていれば昇格が認められる「卒業方式」から、現在の職能要件のみではなく、上位資格の職能要件が満たされていなければ昇格が認められない「入学方式」²⁶⁾に改められるべきである。前者のやり方は、資格の年功的な運用に傾く可能性が強いからである。

第3に、職能要件は特定の職務を遂行するための要件を示すものではないから、各資格の職能要件が企業内で単一である場合、どうしてもその内容が抽象的なものにならざるをえないが、これは制度の運用上好ましいことではない。従って、企業内の職務を領域毎にまとめた職種、あるいは職群²⁷⁾といったものを設定し、各資格の職能要件を職種毎に定めることが必要である。このことは、ジ

図5 職能の概念



資料出所：日経連職務分析センター編[11]，71頁。

25) 日経連職務分析センター編[11]，第3章。
 26) 日経連職務分析センター編[11]，第3章，53頁。
 27) 日経連職務分析センター編[11]，第5章。

ジョブ・ローテーションという形で従業員の能力開発を行うという点でも重要である。従来、日本企業では、従業員に幅広く職務を経験させることによって彼等の能力を高めるやり方が広く行われてきたが、職種ごとに資格要件を定めることは、こうしたローテーションを計画的に行い、適性ある者を仕事へ配置する上で不可欠である。また、上位資格への昇格に際しては、同一資格内の異なった職種を経験することが必要であるということにすれば、従業員の能力開発を促進し、同時に安易な昇格を防ぐことが可能になるだろう。

いずれにせよ、資格制度が今後、企業内昇進における「効率」と「動機づけ」という2つの重要な一そして相矛盾する一役割を果たしていかなければならないとすれば、その運用に真剣な配慮がなされる必要があると思われるのである。

参考文献

- [1] 石田英夫「高齢化・定年延長下の日本型ヒューマン・リソース・マネジメント」『慶応経営論集』第5巻1号(1983年)。
- [2] 石田光男「賃金体系と労使関係(上)」『日本労働協会雑誌』1985年8月号。
- [3] 猪木武徳「ポストと昇進(連載講座/日常生活と労働[6])」『経済セミナー』1986年3月号。
- [4] 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文真堂, 1977年。
- [5] 財団法人高年齢者雇用開発協会『定年延長と人事管理の動向』高年齢者雇用開発協会, 1984年。
- [6] 財団法人高年齢者雇用開発協会『高齢化社会における人事管理の展望』高年齢者雇用開発協会, 1985年。
- [7] 雇用職業総合研究所『資格制度に関する調査研究報告書』雇用職業総合研究所, 1984年。
- [8] 楠田 丘『人事・処遇の診断と処方』日本生産性本部, 1982年。
- [9] 森 五郎『新訂労務管理概論』泉文堂, 1969年。
- [10] 中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社現代新書, 1967年。
- [11] 日経連職務分析センター編『新職能資格制度—設計と運用』日経連弘報部, 1980年。
- [12] 日本経営者団体連盟・財団法人雇用振興協会『役職者の人事制度と人事考課制度に関する実態調査』1982年。
- [13] 日本能率協会総合研究所『知識労働者職務分析報告書』日本能率協会, 1978年。
- [14] 日本リクルートセンター『昇進・昇格実態調査』日本リクルートセンター, 1982年。
- [15] 大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄編『労働組合の構造と機能』東京大学出版会, 1959年。
- [16] 労働省『経済社会環境の変化と日本的雇用慣行に関する研究報告書』労働省, 1986年。
- [17] Rosenbaum, James E., *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, New York: Academic Press, 1984.
- [18] 竹内洋他「追跡調査—最年少課長の13年後」『VOICE』1985年6月号。
- [19] 通商産業省企業行動課編『高齢・高学歴時代の人事戦略』産業能率短大出版, 1983年。
- [20] 八代充史(書評)『企業組織におけるキャリア移動』(ジェームス・E・ローゼンバウム著)『日本労働協会雑誌』1986年4月号。
- [21] 吉川栄一『人材の育成と活用』早稲田大学出版部, 1980年。

(商学研究科博士課程修了・雇用職業総合研究所)