日本企業における
人事制度の変遷に関する一考察

千　田　直　毅

1. は じ め に

近年，競争のグローバル化やICT（Information Communication Technology）といった新技術の進展により，企業を取り巻く環境変動は激しさを増す一方である。日本企業においては，そうした環境変動の激化に加え，1990年代初頭のバブル経済崩壊による長期的不況も重なり，様々な制度改革が要請されるようになった。とりわけ人事制度に関して，成果主義を一つのキーワードとして，従業員の格付・処遇に関する制度改革がとりあげられるようになった。より具体的には，それまでの多くの日本企業の人事制度の典型といわれてきた能力主義による職能資格制度から，米国型の典型といわれる職務主義人事制度への移行である。しかしながら，こうした職務主義への着目と移行の試みがみられるなか，2000年代頃から一つの新しい人事制度改革の潮流がみられるようになってきた。それは，役割主義に基づく人事制度への移行である。

本稿では，このような日本企業における人事制度改革の背景をふまえ，役割主義といった新たな人事制度の設計原理に着目がなされるに至った経緯とその論理を，戦前からの人事制度の変遷と関連付けながら整理することを目的とする。

2. 問 題 意 識

1990年代以降，多くの日本企業において成果主義を一つのキーワードとして人事制度改革が試みられるようになったが，その多くが賃金の観点から語られるものであった。すなわち，マクロ的な経済不況及び競争のグローバル化に伴って，企業に対してのコスト削減圧力が高まる状況において，これまでの経済成長期ないしは安定期にはあまり議論されてこなかった，職能資格制度に内在していた総額人件費管理の問題が顕在化したことへの対処，すなわち職能給の修正についての議論である。より具体的には職能給から職務給への移行となろう。また，関心が賃金となるので，賃金決定のプロセスや，評価，賃金支払額

による格差に対する公平感や満足感に関する研究は多くみられることとなった。しかし，人事制度設計は何に対して賃金を支払うかということを決定するということのみにとどまらない。人事制度を変更するということは，結果としての報酬の支払い方針を決定することのみに影響を与えるわけではない。むしろ，人事制度変更に伴い，従業員の格付・処遇の方針が変わることの方が組織にとって大きな影響を与えると考えられる。何によって従業員が組織ヒエラルキーに格付されるかということは，その従業員の仕事の調整様式と技能形成に影響を及ぼすからである。ごく簡単にいえば，例えば職務主義に基づいて従業員が格付けされる場合，従業員は上位に格付けされるために，範囲の明確な職務を実践しようとし，またその実践のため，幅のせまい専門的スキルを形成しようと動機付けされるようになる。

一方，能力主義，しかもより一般的能力に基づいて格付される人事制度においては，従業員は例えば，積極性や協調性といった一般的能力が評価されるような仕事の調整様式を実践しようとするであろうし，そうした水平的調整を可能とするような技能形成を行おうとするであろう[1)]。このように，人事制度を変更するということは，組織における従業員の仕事の遂行様式も変化させることとなる。

この点が，成果主義の議論において批判される，いわゆる成果主義の弊害である。例えば，Holmstorm and Milgrom（1991）で指摘された「マルチタスク問題」が挙げられる。マルチタスク問題とは，従業員が行っている仕事は複数の業務から成り立つことが多いが，ある一つの業務は個人の成果指標に関連がある一方，他の業務は全く関連がないとした場合に，従業員は個人の成果指標と関連する業務のみを優先し，残りの業務を怠るようになる可能性を指摘したものである。こうした問題は，職務の範囲と境界が明確になってはじめて生じてくる問題である。

また，Beer and Cannon（2004）においても，賃金の職務主義・成果主義化によるこれまでの日本企業の強み，すなわち従業員間の協働作業や長期にわたる有能な人材育成・開発を阻害するという懸念が指摘されている。

こうした成果主義の弊害や，成果主義の見直しの議論が，1990年代後半ごろから多くみられることとなる。その論調の程度にはいくらかの差があり，いわゆる年功人事制度への回帰を訴える主張（例えば高橋，2004）や，日米の人事制度の折衷型ともいえる人事制度への移行（例えば楠田，2002）の主張まで様々である。では，このような様々な議論がある中で，今後の日本企業の人事制度はいかなる方向に進んでいくのであろうか。

このような潮流のなか，近年実務界・学術界の双方で着目されてきている新たな人事制度が役割主義人事制度である。UFJ 総合研究所が実施した調査によると，2000年から2003

年にかけて，管理職層，非管理職層および専門職の全てにおいて，役割等級制度の採用増加率が職務等級制度のそれよりも上回っていることが確認できる（表１参照）。また，社会生産性本部（2008）の「第11回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要」によると，2007年時点での賃金体系における「役割・職務給」の導入率は管理職層で72.3％，非管理職層で56.7％であり，いずれも1999年以来増加傾向が確認できる[2)]（表２参照）。

表１．骨格となる人事制度の採用状況

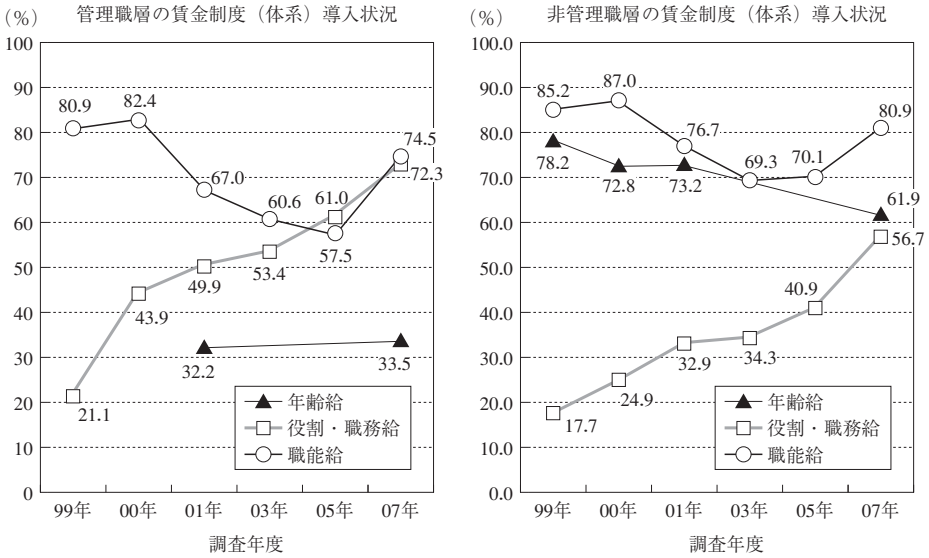
（MA，％）

			2000年	2003年
管理職層	部長級	職能資格制度	75	62
		職務等級制度	11	15
		役割等級制度	7	16
		等級制度がない	—	13
		その他	7	0
	課長級	職能資格制度	78	65
		職務等級制度	9	15
		役割等級制度	6	16
		等級制度がない	—	12
		その他	6	0
非管理職層	係長・主任級	職能資格制度	82	70
		職務等級制度	9	12
		役割等級制度	4	10
		等級制度がない	—	11
		その他	5	0
	非役職者	職能資格制度	84	73
		職務等級制度	7	11
		役割等級制度	3	9
		等級制度がない	—	12
		その他	5	0
専門職		職能資格制度	77	64
		職務等級制度	10	9
		役割等級制度	7	15
		等級制度がない	—	15
		その他	6	1

出所：UFJ 総合研究所（2004）『「人事制度及び人材戦略の動向に関するアンケート」調査報告書』を一部省略して記載。

このように，1990年代以降の人事制度改革における一つの着眼点は，組織における従業員の格付基準の変容，すなわち人事制度の設計原理の変容である。したがって，1990年代以降の人事制度改革は，賃金の成果主義化という側面だけが強調されるのではなく，組織における従業員の格付と処遇，つまり組織のヒエラルキー秩序形成と安定化のルールが変容しつつあることにまで注意を払うことが重要である。しかしながら，こうした従業員の格付・処遇に関する人事制度設計の原理の変容という観点で日本企業の人事制度改革を捉えようとしている視点は，実務的にも学術的にもほとんどみられない。例えば，先に挙げた社会生産性本部（2008）調査においても，従来の年齢や能力に対比される原理として，

図１．賃金制度（体系）導入状況の推移



出所：社会生産性本部（2008）「第11回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要」

職務・役割が挙げられているが，昨今日本企業において着目されている役割という概念がここでは職務とほぼ同様のものとしてカテゴライズされており，役割と職務の相違は不明瞭である。このように，職務主義や能力主義とは異なる概念として現れた役割主義がいかなるものかという点について，学術的に明解な説明がなされてきていない要因の一つとして，それと対比して検討される能力主義や職務主義がこれまでの日本企業でどのように捉えられ，人事制度の設計基準として変遷してきたのかという点と関連づけての議論があまりなされてこなかったことが挙げられるのではないだろうか。また，従来の賃金論の研究においては，日本企業は能力主義の，米国企業は職務主義の人事制度の典型として類型化されてきた。近年の役割主義は，研究者によってその捉え方に差異はあれ，基本的には職務主義と能力主義の融合，折衷型であるとするものが多い。したがって以下では，日本企業における人事制度の変遷とその背景を整理し，日本企業における人事制度設計原理の典型として捉えられてきた能力主義の理論についての先行研究の整理を行うこととともに，米国の人事制度設計原理の典型として捉えられてきた職務主義の理論に関しての先行研究の整理を行う。

3．日本企業における人事制度の設計原理とその変容

本節では，戦前からの人事制度の変遷に着目し，戦後すぐの電産型賃金から90年代前半

のバブル崩壊を一つの契機とする人事制度改革に至るまでのプロセスとその背景を整理していく。

3-1．戦前の人事制度

第二次大戦前の日本企業では，大規模な官営企業や財閥系企業でさえも，1920年代から30年代初頭に至るまでは，いわゆる企業直轄方式の集団的人事管理がみられることは少なく，親方請負制が支配的であった。それは，アメリカにおけるテイラー式の科学的管理法の出現以前にみられたような形態であった。すなわち労働者の募集・採用，賃金の決定，仕事の配置，訓練，解雇などの一連の人事権の大半が企業側ではなく親方や現場監督者に掌握されていた。また，全産業における雇用労働者の比重は1930年の時点でまだ32.3%[3)]と，いわゆる今日的な内部労働市場は形成されておらず人材の流動性は非常に高かったといえる。ただし，第一次世界大戦後あたりから，企業直轄式のいわゆる近代的人事管理が普及し始める兆しをみせることとなった。その背景として例えば白井（1992，47頁）によると，①第一次大戦を契機に重化学工業が一層進展し，産業構造及び就業構造が変化したこと，②第一次大戦中の男子熟練労働者の不足と労働異動の激化により，熟練労働者の企業内養成と定着化対策の必要性が増したこと，③技術変化と生産手段の体系的整備，義務教育普及による労働者の教育水準の向上などの結果，親方請負制が崩壊したこと，④長く禁止されていた労働組合運動が大正デモクラシーのもとで復活，発展し，労働争議が激化し，企業内労使関係対策が重視されるようになったこと，⑤この時期に国の労働政策が不十分ながら一応の進展を示したこと，などが挙げられる。また，科学的管理法といった欧米の管理手法が積極的に紹介されたのもこの1920年代頃の時期である。しかし，遠藤（1999，126頁）が示唆するように，日本では人事査定制度の手法として科学的管理法は紹介され理解されたが，それに付随するいくつかの米国の事情がきちんと紹介されなかった。その中でとりわけ重要であるのが，職務分析・職務記述書・職務評価を実施し整備することが査定制度とほぼ並行して米国で発展したということが紹介されていない点である。したがって，戦前の日本において，職務を詳細に規定し評価するといういわゆる職務主義的な人事管理が発展することはなかった。むしろその後の昭和恐慌や戦時中の統制経済（例えば賃金統制令）が身分制や年功制といったいわゆる日本的な特徴を有した人事制度の形成により大きな影響を及ぼしたと考えられる。

3-2．電産型賃金

第二次大戦の敗戦により国そのものの壊滅に等しい打撃を受けた日本は，まさにゼロか

らの復興を余儀なくされた。極度の物資不足とそれに伴うインフレの悪化という社会情勢の中での「今日一日をどう生き延びるか」という国民の非常に切迫した状況は，当時の賃金制度にも影響を与えることとなった。具体的には，電産型賃金体系の成立とその広がりである。

電産型賃金体系とは，当時の電気産業労働組合協議会（電産協）が1946年10月に要求した賃金であり，その電産型賃金体系要求における基本理念において，「生活給」という側面が強調される賃金体系であった。電産型賃金体系の中身についてわかりやすく説明されている高木・深見（1974）のまとめによると，電産型賃金体系の中心はこの「生活給」にあたる部分の「本人給」と「家族給」である。「本人給」は年齢によって決定され，基本賃金全体の47％を占める。「家族給」は基本賃金の中で20％を占め，また基本賃金とは別に「地域賃金」が存在し，地域給と冬営手当てとからなり，地域給は生活保障給（本人給＋家族給）の30％以内の範囲で生活保障給に比例して支給される。以上の本人給，家族給，生活給，地域賃金をくわえると基本賃金の75％となる。賃金総額において生活費によって決められるウェイトがきわめて高く，このような点から電産型賃金体系は生活給の典型であるといわれた。

3-3．職務給普及の試みから能力主義管理へ

このように，敗戦による混乱と貧困を背景に広がっていった電産型賃金体系であるが，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。

賃金制度の観点でいえば「賃金体系の合理化」を推し進めようという動きが起こった。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さかんに提唱し始めた職務給化への動きである。その少し前，1948年に芦田内閣のもとで公務員労働者に採用された「職階製賃金」という，ニュアンスとしては職務給に近いものが導入はされたが，その内実は，職務評価はもちろん，職階評価も行っていないので実質は年功賃金と同様であった。それゆえ戦後の本格的な職務給化への取り組みは昭和30年代前に始まった議論といえる。当時日本を占領していたのがアメリカであったこともあり，アメリカ労働諮問調査団は日本の賃金制度を不平等で非効率な属人的賃金であると批判し，労働力対価ではなく労働対価に基づく賃金，すなわち職務給への移行を推し進めようとした。この職務給化への要請は，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も合致して，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，周知のとおり，当時の日本では職務給は普及することがなく，昭和40年代には今度は「職務」に対応した賃金ではなく，「能力」に対応した賃金制度への移行，いわゆる「能力主義管理」に基づいた賃金制度への移行が叫ばれるようになり，その後の職能給導入の流れへと繋がっていくこととなる。

ではなぜ日本では職務給は普及しなかったのであろうか。その理由としては大きく2つのことが考えられる。

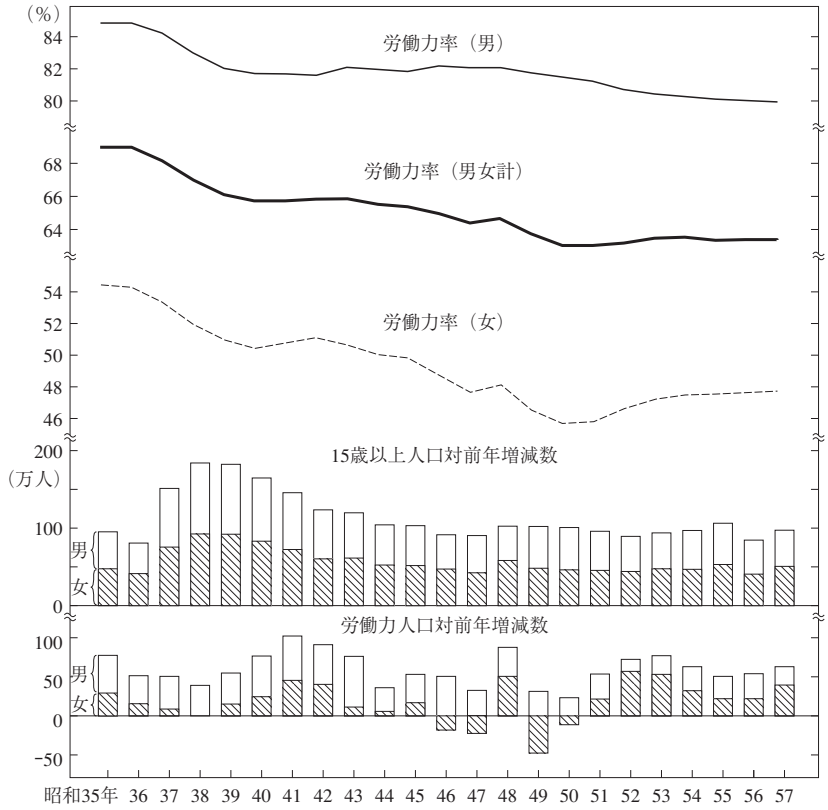
一つは人事制度の設計原理に関わる問題である。先に述べたように，戦前の日本企業においては，1920年代に米国の科学的管理法による管理手法が紹介されはしたが，肝心の職務分析・職務評価といった職務主義人事制度における重要な要素が伝えられず，日本企業の人事管理手法として浸透しなかった。それに加え，戦時期という特殊な状況に置ける統制経済下における，政府の企業人事制度への介入の結果として，年功や身分といった職務とは直接関係のないものが，企業の人事制度の設計原理として定着したことにより，企業における職務の概念は曖昧なままであった。米国のように20世紀前半から長い時間をかけた職務分析・職務評価の漸進的蓄積がなされなかったため，短時間での職務給導入には企業側にとっての時間・費用的負担が大きすぎた点が問題となったと類推されるのである。すなわち，職務分析・職務評価に関する技術的困難性およびコスト的制約の結果である。

また，副田（1969）によれば，日本の場合，職務給の想定するような職務本位の組織になっておらず，それゆえ職務と人の分離がアメリカに比べて進んでいなかったため，職務分析，職務の標準化といった職務給を導入する際の前提ともいえるものにはあまり注視せず，とにかく職務給を導入せよとの掛け声のもとに推し進めていった結果，日本に導入された職務給はおおよそ職務給とはいえない形のものになってしまったという。

いまひとつの問題は，当時の日本企業が直面していた環境的要因である。つまり，戦後復興・高度経済成長下における労働力不足[4)]と継続的な技術革新である。例えば狭田（1971，55頁）では，「職務範囲を規格化しこれに定員を配置することが近代化の方向であるとしても，それだけの余裕が存在しないとなれば，各人がこなしうる職務の種類や技能の程度を考慮し，各人各様の職務範囲を確定することもまたやむをえない処置である」と指摘し，労働力不足下の状況においては職務範囲が不確定にならざるをえないとする。また，継続的な技術革新は職務分析・職務評価の修正を頻繁に要請する。ある所与の技術下の組織において必要となる職務が，技術革新によってその内容や範囲が変化する，また場合によってはその職務自体がなくなる可能性がある。したがって職務主義に基づく人事制度の客観

性を維持するためには頻繁に職務分析・職務評価をやり直す必要が生じる。継続的に分析すべき職務内容が変化し続ける状況においては，職務分析・職務評価の困難度およびそれにかかるコストは上昇する（例えば遠藤，1999，150頁；狭田，1971，55頁）。もちろん，このような技術革新とそれに連動する形での職務再分析・再評価の問題は日本企業特有の問題ではない。しかしながら，戦後復興・高度経済成長下において，欧米（特に米国）にキャッチアップする段階であった当時の日本企業のほうが，当時の米国よりも技術革新の程度と頻度が大きかったと類推される。

図２．男女別15歳以上人口，労働力人口の対前年増減数および労働力率の推移



出所：総理府（現：内閣府）統計局「労働力調査」

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，能力に基づく人事制度設計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。では，職務主義と対比して能力主義及びそれを基にした職能資格制度がいかなるものであるのかをみていこう。

3-4．人事制度の設計原理としての能力

能力主義とそれに基づく人事管理という発想は既に示したように，電産型賃金における生活給的な発想からより仕事に関連のあるものを基礎として格付・処遇を行うべきであるという労使双方の視点から米国における職務主義への着目，普及の試みを経た上で生じたものである。では，結果的に放棄された職務主義に対してのいわば日本企業独自の人事制度設計原理としての能力主義とはいったいどのようなものであるのかについて以下で考察していこう。

ここでいう能力とは，職能資格制度の原理となる能力，換言すれば職務遂行に関連した能力職能，すなわち職能の意味である。

この能力主義における能力とは，「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）と定義される。また，日経連職務分析センター（1989）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。

この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。

だがここで一つの問題が生じる。職能とはあくまで一般的な能力ではなく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と，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り，またその内容は必ずしも固定的ではなく，流動的であって，１人あたりの職務単位（職位）のきめ方にも幅があるので，一応の職務明確化を行ったとしても，さらに何度も見直しを行わなければならない」と述べられる一方で，「いずれにしても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」とも述べられている。

また，楠田（1987）によれば，職能給の確立にあたっては，まず各人の実際の賃金額を決定する上で大もととなる資格等級のレベルを定める基準となる職務要件を抽出するための職務調査を行う必要があるという。この職務調査は上位の職位に求められる課業を全て書き出し，それらを習熟要件，習得要件，職歴要件の難易度に応じて各資格等級に割り振り，下位等級から上位等級まで序列付けを行う作業である。

このように，いわば理想的な形で職能資格制度を実践しようとすると，職務主義と程度の差はあれ，職務分析に関する問題を避けられなくなってしまう。つまり，職能資格制度を精緻化しようとすればするほど，職務主義人事制度導入の際と同様の問題に直面することになってしまう。

その結果，日本企業における職能資格制度は1960年代後半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）。また，遠藤（2001，151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，職能資格制度の理論と実態について，八代（2002）によれば，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いう。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る従業員のモチベーション維持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。

3-5．バブル経済崩壊と人事制度改革 ―職務主義への再接近と役割主義の着目

このように，職務主義人事制度への移行が困難であった日本企業が，職務主義にかわって，しかも日本企業の組織特性および環境に適合的である人事制度として形成されていった能力主義による職能資格制度であったが，前節で示したような，職務遂行能力の厳密な規定の難しさによって，職能資格制度が結果的に年功制的に運用されてしまう問題や，ポスト不足対策としての職能資格制度の運用によって，制度運用における人件費高騰が，職能資格制度の一つの問題として生じることとなった。とりわけ，バブル経済崩壊後の不況下においては，企業業績にかかわらず人件費が高騰し続ける事態は，企業にとって看過で

きない問題となっていった。さらに，人件費というコスト的側面だけでなく，グローバル化による競争の激化，ICT（Information Communication Technology）の進展によって，組織形態や情報交換，仕事における調整の様式に関する変化が生じたこともその要因としてあげられるであろう。しかし，より現実的な問題としての人件費抑制対策としての職能資格制度の修正を意図して人事制度改革を断行した企業も少なくはないであろう。

こうした背景から，成果主義との関連において，再び職務主義が着目されることとなるのであるが，これまで能力主義において明確になされてこなかった職務境界の明確化を志向することによるマルチタスク問題や短期業績志向による長期的視点の欠如といったいくつかの問題が，いわゆる成果主義の弊害として実務・学術界双方において議論されることとなったことは周知の事実である。こうした議論を経て，1990年代後半頃からは，職務主義への着目に加え，役割主義という新たな人事制度の設計原理が着目されるようになった。

4．職務主義人事制度の設計原理とその変容

本節では，日本企業の典型的な人事制度設計原理としてみられる能力主義と対置される概念である職務主義について考察する。戦前から幾度と日本企業に紹介されながら，結果的には日本企業の人事制度設計原理としては定着することがなかった職務主義とははたしていかなる概念であるのか。日本企業においては，しばしば職務・役割主義というように，職務主義と役割主義がほぼ同義のものとして扱われる場合があることは既に述べたが，そうした役割主義という曖昧な概念を，より明確に定義するためにも，まずは職務主義とはいかなるものかということを整理する必要があろう。したがって本節の目的は，職務主義人事制度の典型とされる米国において，職務主義がどのように捉えられ，そしてどのようにそれは変容してきているのかということを，職務主義に関する代表的な先行研究を検討・整理することである。

4-1．職務主義の設計原理とその変容

従来の日本企業における職能資格制度の基礎となっている能力主義，およびその対照としてみなされる職務給の基礎となっている職務主義についてであるが，そもそも○○主義という言葉が意味するところは，基礎となる思想，ポリシーである。すなわち，人事制度の設計原理における職務主義とは，組織における従業員を組織ヒエラルキーに格付けする基準および，従業員に対する報酬を決定する判断の基準が組織において必要とされるあらかじめ決められた職務であるということを意味する。従って，職務主義に基づく人事制度を採用する企業においてはまず当該組織に必要とされる職務を規定し，それぞれの職務に

求められる要件（職務を構成する課業の束の規定，作業負荷，困難度等）を詳細にかつ客観的に規定する作業が必要となる。つまり職務分析である。ここでいう客観的とは，職務主義の発想に基づく職務分析は，その職務を担当する人間に関する情報は基本的に考慮に入れられないという意味である。すなわち，ここでの分析はある職務が，絶対的ないしは（他の職務と）相対的にどの程度困難でその職務達成のためにはどのような知識やスキルが必要とされるかを客観的に示されたものである。ゆえに，担当する人間の知識レベルやスキルレベルの相違によって当該職務の内容が変容するということは理論的には発生しない。むしろ，あらかじめ詳細に規定された職務要件を満たす人間しかその職務にアサインされないことになり，例えば別の職務への異動も，異動先の職務の職務要件を満たしている場合にのみ発生することになる。

このように，事前にかつ客観的に職務を詳細に分析するという発想法は米国における科学的管理法，すなわち Taylor（1911）がその原点であり，職務主義に基づく職務設計論はここから始まったということができる。また，周知のように，経営学の原点として始まった Taylor の科学的管理法によるマネジメントは，その後様々な議論を呼ぶこととなり，職務設計論として発展することになる。したがって，職務主義の理論を考察するということは換言すれば，米国における Taylor 以降の職務設計に関する理論的見地がどのように蓄積されてきたのか，またそれら理論がどのような変容をたどってきたのかという点について整理することでもある。では以下で，米国における職務主義の理論とその変容について詳しくみてみよう。

4-2．職務主義の原点としての Taylor の科学的管理

Taylor 以前の米国における人事管理の主たる方法は，親方請負制度であり，労働者の採用，配置，報酬，解雇等の人事権の殆どは企業側ではなく，現場の親方・監督者に委任されていた。それゆえに，企業側による作業及び賃率のモニタリングが適切になされず，いわゆる監督者の成り行き管理が問題となっていた。例えば，管理者と労働者の間で恣意的・主観的に作業標準と賃率が定められ，生産能率の低下が起こると，一方的に賃率の引き下げが行われるというものである（Taylor, 1911，邦訳19頁）。つまり，職務設計と賃金に関する合理的な管理がなされずに，生産性悪化の原因が全て労働者に帰せられることによる労使の対立が問題となっていた。またそのような労使対立による，労働者側の組織的怠業が大きな問題であった。

Taylor は，新たな二つの職務設計のアプローチをもってこの成り行き管理の問題を克服しようとした。一つは「課業設定の原理」であり，いまひとつは「標準的条件の原理」

である（Taylor, 1911, 邦訳91頁）。

課業設定の原則とは，時間研究・動作研究によって，組織内の作業を要素分解し，その作業に関する一流の労働者を基準とした「公正な一日の作業量」（a fair day's work）を「課業」（task）として設定することである。まずは，組織内の職務を構成する課業の束一つ一つを客観的に分析され，より客観的かつ細分化された職務として再構成されたのである。一方，標準的条件の原理とは，作業の条件や方法など，課業の達成を補完する仕組みを標準化するという考え方である。作業能率の最大向上のためには，先の課業の設定原理でもって職務を徹底的に明確化することのみでは不十分で，そのように詳細に規定された職務を安定的に達成させる仕組みが必要となる。そこで考え出されたものが，作業全般に関わる計画・管理を集中的かつ体系的に行う組織機構としての「機能的職長制組織」である。Taylor は，従来の組織における職長は，課業設定の原則に反して，その役目が明確でなくかつ非常に雑多であり，非効率であることを指摘し機能的職長制組織の必要性を説いた。すなわち，従来のようないわゆる万能型職長ではなく，全社的な計画機能，人事管理機能，統制機能（会計職能）を担う「計画部」（planning department）と，その管轄下で計画を実行する職能とを分離し，それぞれの職能に特化した職長を配置することである。その結果，組織全体の構成をみた場合，管理組織と作業組織に分離されることのみならず，管理組織内部においても計画と実行を担う組織が明確に分離した３層構造の組織となるのである。このような事前の職務標準化を経ることにより，それに適合するインセンティブとしての「差別的出来高給」の実施が可能となる。差別的出来高給においては，ある同一の仕事に対して２つの異なった賃金レートが設定される。すなわち，事前に設定された標準作業達成量よりも上回る達成量に関しては高率の賃金を，逆に下回る場合には低率の賃金が支給される。このような特徴を持つこの差別的出来高給は，事前に明確に設定された職務の標準作業達成量から導出されているという意味では，職務主義に基づく賃金であるといえる。また，そのことに加えて，作業の達成量によって賃率が変わるという観点では，今日的な成果主義的な発想も取り入れた賃金であるということもできるであろう。しかしいずれにせよ，この Taylor における課業設定と標準的条件の原理に基づく職務の明確化が，米国における職務主義の基礎的発想法なのである。

4-3．職務主義の変容①　―職務内容・範囲の視点

米国における職務主義の基礎的発想法となった科学的管理法は，当時の米国でブームとなっただけではなく，科学的管理に対する反対論争も呼び起こすことになる[5)]。実務的な論争のみならず，学術的にもこの科学的管理法に基づく職務設計論は多く議論されることと

なる。より具体的には，いわゆる経済人モデルを前提とした職務設計，すなわちいきすぎた職務の細分化・単純化から生じる労働者の感情面に配慮した形での職務設計，つまり職務設計において人間的な要素を取り入れる議論がなされるようになった。その典型がMayo らによるホーソン実験の結果を基にする人間関係論である。人間関係論における発見は，科学的管理法においては考慮されなかった人間の感情が組織に与える影響である。人間は感情を有し，安定感や帰属意識を求め，多様な人間相互の関係の中で行動が規定されるという点が強調される。したがって，人間関係論においては，職場の人間関係が組織全体の生産性に影響を及ぼすとされる。ただし，人間関係論においては人間の非経済的側面に着目しすぎているために，職務設計，報酬管理に関する問題に対しての議論自体はあまりなされずに，科学的管理法に対する新たな職務設計のアプローチ自体が提唱されるようなものではなかった。つまり，人間関係論においては，組織の生産性において影響を与える要素として，科学的管理においては考慮されなかった人間の感情や欲求という新たな視点が付与されたものの，職務設計という観点においては，特徴的なアプローチを示したわけではなく，人間関係論をもって，職務主義による職務設計の内実が大きく変わったものではないことが考えられる。

ただし，人間関係論におけるいわゆる労働の人間的側面への着目はその後の米国における職務設計論において大きな影響を与えたと類推できる。この人間関係論以降，米国の職務設計論は心理学や社会学などの学問領域を統合的に捉えた学際的アプローチでもってさらに発展していくこととなる。とりわけ，職務設計を行動科学的視点で捉えようとするアプローチである。すなわち，職務から得られる労働者の動機付けに着目した職務設計である。その代表として挙げられるのが，Argyris（1957）の「職務拡大」および，Herzberg（1966）の「職務充実」である。Argyris は，人間が幼児の段階から成人の段階に成長する過程におけるパーソナリティ上の変化を指摘し，個人が成人として成熟した段階においては，行動様式において受動的・依存的な状態から能動的・独立的な状態に変化しているにもかかわらず，現実の企業における職務設計と管理における指示命令系統がそれに対応しておらず，組織と個人の不適合が生じていると指摘した。このような問題を解消し，組織と個人の最適な統合を図る手段として，公式組織構造の変革を主張する。その変革のひとつとして「職務拡大」（job enlargement）を挙げている。職務拡大とは，Argyris（1957，邦訳265頁）によれば，「仕事の流れにしたがって，従業員によって遂行される課業の数を増加せしめること」と定義される。換言すれば，従業員の担当する職務を水平的に拡大することである。このことの目的は，実質的に職務の数を増やすことによって，細分化されすぎた単純な職務を反復することで生じる単調感を回避し，職務に対する満足感や自己実

現感を充足させることである。

一方，Herzberg は水平的な職務の数の増加ではなく，職務の内容を考慮に入れた職務の変化を主張している。Herzberg は職務満足・不満足をおこす 2 要因論（衛生要因・動機付け要因）に基づき，個人の満足度を高める要因としての動機付け要因が職務それ自体に関連するものであることから，個人のモチベーションを高める方法としての職務設計に着目した。それがすなわち「職務充実」（job enlargement）である。職務充実は単に単純化・細分化された職務同士をいくつか結合して大きなくくりの職務として再編成するだけを意味するのではない。職務充実において重要であるのは，ある個人の職務に「相互に関連する意味のある職務を追加」すること，およびこれまで上位の管理者が担っていた計画等の管理的業務も垂直的に統合することである。

Argyris や Herzberg の職務充実・職務拡大は，職務主義に基づく職務設計のアプローチとして，職務内容そのものおよびその変革と個人の動機付けとの関連を理論的に示したという意味では，人間関係論と比較して，より職務設計論に示唆的な視座を与えたといえるであろう。しかしながら，職務を水平的（量的）に拡大，垂直的（質的）に統合するいずれのアプローチにしても，その前提となるのは，職務の事前設定である。とりわけ職務充実における，「相互に関連する意味ある職務の追加」のためには，事前に職務間の関連が客観的に分析されている必要があろう。すなわち，職務充実・職務拡大のアプローチに基づく職務設計は，事前に客観的に分析された職務のグルーピングの仕方の問題であるといえる。換言すれば，職務の統合も可能であるが，同時にそれを再分割することも可能である。この点は，日本企業のように，個々の職務自体が曖昧で，それらの職務間の境界も曖昧であることとは大きく異なるのである。したがって，職務充実・職務拡大のアプローチにおける職務設計においても，その設計原理自体は Taylor 主義に端を発する，職務の事前の客観的分析には変わりがないといえるのである。あくまで，組織における既存の断片化された職務を用いて，新たに職務の範囲をくくり直す，もしくは単調作業から有意味な職務に再設計（職務再設計：job redesign）するのである。

こうした職務充実・職務拡大の議論をさらに発展させようとしたものが，Hackman and Oldham の「職務特性理論」である。彼らは，前述の職務拡大・職務充実を行うことによって個人のモチベーションが向上することの理論的説明がないと指摘し，その限界を克服する理論として職務特性理論を提唱した。

職務特性モデルにおいては，職務特性やモチベーションを測定するための次元および尺度（Job Diagnostic Model: JDS）が開発された。職務特性の次元として，①技能多様性（skill variety），②タスク完結性（task identity），③タスク重要性（task significance），④

自律性（autonomy），⑤フィードバック（feedback）の５つが挙げられる。Hackman & Oldham によれば，これらの５つの次元のうち，技能多様性，タスク完結性，タスク重要性は「仕事の有意義感」に，自律性は「仕事の結果に対する責任の認識」に，フィードバックは「仕事の結果に関する知識」といった心理的状態に影響を直接的に及ぼし，これら３つの程度が高まることにより，結果的に仕事に対する高い内的動機付け（high internal work motivation），仕事上のパフォーマンスの向上（high quality work performance），仕事に対する高い満足感（high satisfaction with the work），欠勤や離職率の低下（low absenteeism and turnover）に結びつくという。また，彼らはこれらを用いて，人々が仕事に動機づけられる度合いとして，MPS（Motivating Potential Score）[6)] と呼ばれる尺度で定式化した。

職務特性理論の貢献は，Argyris や Herzberg らが示した職務拡大・職務充実の具体的内容を職務特性の５つの次元を用いて特定化し，職務内容が個人の内発的動機付けに結びつくメカニズムを示した点である。

ではここで，職務特性理論を，職務設計の原理の観点で捉えた場合どのようにいえるであろうか。Hackman and Oldham（1976, pp. 275-276）によれば，職務特性モデルは，組織における既存の職務を再設計する際に，効果的に個人の内発的動機を引き起こすように職務特性に関わる変数をコントロールする上での概念的指標であると述べている。つまり，個人が動機付けされるような効果的な職務拡大・職務充実としての職務再設計のなされ方の根拠としての指標を提示してはいるが，職務特性における５つの次元を用いて事前に職務を決定している点においてはやはり同じことなのである。換言すれば，職務特性理論においては，職務特性の次元をコントロールして，従業員の高い動機付けがなされるとみなされた職務が一旦設計された後のことについては考慮に入れられていない。すなわち職務設計の原理そのものとしてはやはり職務が事前に明確に規定される形の職務主義であるといえる。

4-4．職務主義の変容②　―職務設計のタイミングの視点

これまでみてきたように，米国における職務主義は，職務範囲や職務を構成する課業の組み合わせ方に関しての（主に拡大傾向への）変容はありながらも，職務の決め方としての基本発想はテイラーの時代と同じく，事前に何らかの職務分析手法を用いて，事前計画的に職務を客観化しようとするものであることには変わりがないことが確認できる。しかし近年の職務設計論においては，そうした事前計画的な職務明確化の発想とは多少異なったアプローチでもって職務設計を捉え直そうとする研究もみられるようになる。

例えばBaron and Kreps（1999）では，従来の職務の捉えられ方は，静的かつ事前計画的に設計されたものであり，そのように事前に分析された職務要件を満たす人材を採用，ないしは昇進させることが前提となっていたがそれは古い捉え方であると指摘している。その理由として挙げているのは，一つは職務を遂行する人材の思考様式の多様性や成長のプロセスといった，職務以外の「ヒト」の側面が古い職務設計論では無視されてきたこと。そしていま一つは，経営環境の流動性や技術革新といった組織内外の環境的変動がこれまで職務設計では無視されてきたことであるという。このような観点から，Baron and Kreps（1999，pp. 314-315）では，新しく職務設計を捉え直す「職務設計パラメーター」として，①職務の困難度と幅，②（職務を構成する）課業割当ての変動及び異動の頻度，③チームワークの要請の程度，④自律性の程度，の４点を挙げられるという。また，それらの職務設計パラメーターを評価する指標として，①技術的効率性，②柔軟性，③外的誘因の明示性，④内的誘因とコミットメント，⑤社会性の視点，の５点が挙げられるという。こうした職務設計パラメーターとその評価指標が妥当であるかという議論の余地は存在するであろうが，ここで着目すべき点は，職務設計において職務を構成する課業の変動といった点に着目がなされ，その程度を計る指標として，技術的効率性や柔軟性といった指標が重要であるとしている点である。例えば，技術的効率性に関して彼らは，伝統的な職務設計の発想でもって，職務を細分化すればするほど効率が上がるというのは適切であるとはいえず，課業間の情報の補完性が高い場合には，課業を細分化しすぎることはむしろ非効率となる点を指摘する。また，従来の職務設計では無視されていた外部環境の変動に対しての組織的対応が可能となるような職務設計が要請されるが，このような環境変動に対する柔軟性は，上で述べたように課業を細分化しすぎないこと，すなわち幅広い技能形成を行うこと，また時には職務の構成要素としての課業を変動させることによって担保されると指摘する。このように，組織外部の環境とその変動を考慮に入れた上での職務設計を考察するという意味において，彼らの主張は従来の静的かつ事前計画的な職務設計とは異なった発想による職務設計へのアプローチの一つといえるだろう。ただし，ここで注意せねばならない点は，彼らは，一時的ないしは持続的な環境変動への対処，すなわち柔軟性を考慮に入れた上で職務設計がなされなければならないとは主張しているものの，では実際に期中の環境変動に際してどのように動態的に職務を改変させていくのかという点に関しては深く言及されておらず，彼らの職務設計論が，彼らが主張するような，職務の事前計画的設計のパラダイムを超えうるものであるかという点に関しては考察の余地が生じる。すなわち，例えば環境変動に対する柔軟性といった観点を職務設計に用いたとしても，それがある条件下（この場合環境変動が大きいか小さいか）におけるそれぞれ適切な職務設計の

あり方を示す指標の一つにとどまるのであれば，それは職務設計のコンティンジェンシー論とはなるであろうが，これまでの職務設計論でみられた静態的，事前計画的特性を超えた理論であるとはいえないであろう。しかし，少なくとも彼らの主張のポイントが，従来の静態的な職務設計に対置する形での動態的な職務設計という点を鑑みれば，前項でみてきたような職務設計のあり方，すなわち事前計画的な職務に対して，事後に可変的な職務を明確に意識した議論を展開しようとしているといえるであろう。

また，上のような組織効率や戦略と関連づけた新しい職務設計論，いわば戦略的人的資源管理（以下 SHRM）論における職務設計という観点からだけではなく，従来からの行動科学的視点による研究の延長としての職務設計論においても，先に述べた事後的な職務の改変という発想が用いられる研究が近年みられる。

例えば，Wrzensiewski and Dutton（2001）における job craft 論や Clegg and Spencer（2007）による職務再設計論などが挙げられる。これらはいずれも従業員のモチベーションの観点からみた職務再設計の議論であるため，例えば前述の Barona and Kreps（1999）のような SHRM 論の議論とは多少性質は異なるが，よりダイレクトに事後的な職務の改変について言及している。Wrzensiewski and Dutton（2001）では，職務設計がモチベーションを導くという因果関係を逆転して捉え，職務を与えられた従業員はモチベーションに基づいてジョブクラフト（職務創造）を行うと指摘する。Clegg and Spencer（2007）では，伝統的な職務設計論では，職務の設計が固定的なものであると捉えてきたのに対して，彼らの主張する新しい職務設計論では職務の設計を柔軟で調整可能なものであるとみなしている。彼らは，従業員は組織によって職務を割り当てられるだけでなく，積極的に仕事や役割を変えていく存在であると捉える。個人が積極的に仕事の中身や役割について働きかけるということを「役割調整（role adjustment）」といい，役割調整を通じて職務の中身を変更していくものであるという。ここで興味深いのは，職務の中身を変更することが個人の「役割（role）」として認識されているという点である。この発想は，近年の日本企業で着目される役割主義の発想とよく似たものである。

5．考察とまとめ

現代日本企業の人事制度改革がどのような変遷を経て検討されるようになったのかを正しく理解するために，これまで日本企業が歩んできた人事制度の変容過程をまず確認しておく必要があった。戦前の段階から既に実は今日みられるような，日本企業における職務主義の着目はなされた経緯があったのであるが，職務主義と非常に関連が深い Taylor の科学的管理法の全容が紹介されなかったことに加え，人事制度の歴史的経路依存性，戦時

下における統制経済の影響も相まって，結果的に職務主義人事制度が日本企業の人事制度の典型となることはなかった。戦後，電産型賃金制度という極めて属人的な基準に基づく従業員格付から，再び職務主義に基づく従業員格付・処遇の人事制度が志向されたが，その多大な努力に関わらず結果的に日本企業に浸透することはなかった。１つの大きな理由は組織内の仕事の調整様式が職務主義と補完的となっていなかったためである。したがって，日本の仕事遂行・調整様式に適した人事制度設計原理が要請されることとなった。それが能力主義であり，人事制度として具現化されたものが職能資格制度であった。能力主義における能力は職務遂行能力と定義されるため，本来的には職務主義同様，職務との関連が実は深いものであるべきであった。しかしながら，日経連能力主義研究会（1969，59頁）で既に，職務分析の不可能性を前提としている時点で先の職務遂行能力の定義と矛盾する部分があったのである。したがって，日本における職能資格制度は1960年代前半に提唱されたものとは異なる形で発展していくことになったのであるが，特定職務に厳密に関連しない能力による職能資格制度が組織内の仕事の円滑な調整様式の醸成と柔軟な人材配置を結果的に可能にしたことが，当時の社会的コンテキスト（技術革新の進展と労働力不足）において適合的であったため，職能資格制度は多くの企業で導入されることとなった。また，オイルショック以降の，組織内のポスト不足の問題も，職務と厳密に関連しない能力評価の結果として生じた「役職と資格の分離」によって対応可能となったのである。しかしながら，1990年代初頭のバブル経済崩壊を１つのきっかけとして，従来の職能資格制度の修正，ないしは職務主義への移行が志向されたが，人事制度設計原理の変更は組織内の仕事の調整様式に影響があるために，仕事の調整様式の変容に対して制度変革が急激過ぎたために，過度の職務主義志向に対しての修正が要請されるようになった。その１つとして，2000年代頃から役割主義に基づく人事制度改革が着目されはじめた。

また，日本企業の典型的な人事制度設計原理としての能力主義に対して，それと対比される職務主義についての理論とその変容が確認された。職務主義の原点は，それまで米国で主流であった親方請負制に起因する諸問題を克服するために，Taylor（1911）によって提唱された科学的管理法にさかのぼる。時間研究・動作研究に基づき，組織内の作業を要素分解し，客観的に細分化・標準化された課業の束として職務を設計する手法である。また，そうした職務の客観的な分析を集中的に計画する機能を担う「計画部」が設置され，計画部の人員により全社的に，また事前計画的に徹底した職務の明確化がなされるのである。この，事前計画的かつ客観的に組織における課業の束を明確化することが，職務主義の根底にある発想であるのだが，過度の職務の細分化による労働疎外，従業員の人間的側面の軽視が問題として議論されるようになり，米国型の職務主義は変容を遂げていくこと

となった。人間関係論では，科学的管理法においては考慮されなかった人間の感情や欲求が労働に与える影響という新たな視座が発見されたが，はたしてその発見が従来の職務設計に対してどのようなインプリケーションを有するのかという踏み込んだ点に関しては，後の行動科学的視座を取り入れた職務設計論，すなわち「職務拡大」や「職務充実」の議論を待たなければならなかった。これらの議論では，主に従業員の動機付けの観点において，職務設計における従来の非常に細分化された分業形態をやや緩めることが重要であると示唆するものであった。しかしながら，これらの議論は職務設計思想そのものに対して大きな変化を促したものではなく，事前計画的な職務の客観化の過程において，職務を構成する課業のくくり方に緩みを持たせて設計したものにすぎないという意味では，職務主義の原理そのものが大きく変容したものではないことが考察された。その後の Hackman and Oldham らの「職務特性理論」といった職務再設計（job redesign）論においても，あくまで事前に可能な限り職務特性の次元をコントロールした上で効果的な職務設計を行うことを想定した理論であり，その後の組織環境の動態的変化に対応した職務設計の見直しといった点ついては考慮に入れられていないことの確認がなされた。

しかしながら，近年の新たな職務設計論の動向として，従来の職務主義が有していた硬直性に対しての批判的検討がなされ始めており，職務設計を静態的なものではなくより動態的な視点をもって捉え直すという研究がみられた。１つの視座としては，従業員の動機付けの観点から，与えられた職務を従順にこなすだけではなく，自ら仕事を創出していく（job craft）プロセスにおいて従業員の自己有用観がより高まり，そうした能動的な行動が彼（女）らへの「役割期待」として認知されるべきであるという主張であった。いまひとつは，職務設計と戦略を結びつけた観点（戦略的人的資源管理論）における，柔軟な職務設計の要請である。すなわち，組織内で閉ざされた，事前計画的かつ固定的な職務設計ではなく，外部競争環境への適切な対応を実践するための柔軟性を職務設計の発想に取り込むべきであり，職務を固定的なものではなく，より動態的に捉える必要性を主張しているものであった。こうした，職務設計における柔軟性への着目や，事前計画的発想よりも，事後的な動態的適応をより重視するという意味でおいては，近年日本企業で注目される役割主義と一定の関連性がある可能性が示唆された。こうした視点はいずれも，事前計画的に，また厳密に職務の客観化を図るという職務主義の基本思想とは内容的に異なるものであり，ここではじめて Taylor 以降の職務主義設計原理の内実における変容が認められるといえることが先行研究の整理から明らかになった。

以上，日本企業の人事制度の典型といわれる能力主義による人事制度がいかにして定着していったのか，また米国型の典型といわれる職務主義とどのような関係にあったのかを

歴史的な経緯から検討した。そこでは実は近年の人事制度改革が叫ばれるかなり前から既に能力主義から職務主義への接近や能力主義自体の再検討のアプローチがとられていた。

その一方で米国においても，典型的な職務主義による人事制度設計のあり方が時代を経るにつれ，少しずつ柔軟に，動態的な環境変動に対応できるものへと変化しつつある過程が確認できる。こうした動きは，日本企業では従前よりヒト基準の能力主義をベースとしながら，米国型の職務主義への近接がみられるのとは逆に，仕事基準の職務主義をベースとしながらもその硬直性を克服するために能力主義的な設計基準への近接がみられていると捉えることもできるかもしれない。すなわち，日米において出発点は異なりながらも，どちらも職務主義と能力主義の融合，折衷的な形に収斂していく可能性も示唆できる。

しかしながら，本稿ではあくまで既存研究と歴史的経緯の検討と整理にとどまっているため，日米の人事制度がある程度収斂的に近接していくのではないかという仮説を構築し，検証していくためにはより精緻な分析と考察が今後必要になろう。

また，もし日米の人事制度が何らかの形で近接していくことがあるとすれば，そのことと近年の役割主義なる概念とはいかなる関連にあるのか。例えば役割主義は日米の人事制度の設計基準が融合した結果の現れであるのか，またそれであれば米国でも役割主義的な人事制度がみられることになるのか，あるいは日本とはまた異なる折衷の形がみられるのか，といった点については本稿では理論的な枠組みを提示できていない。この点については今後，現代米国企業の人事制度との比較分析を行いながら，日本企業における人事制度の変容の論理をより精緻に検討していく必要があろう。

注

1）例えば，青木（1989）第５章を参照。

2）ただし，この調査では，役割給と職務給の区別がなされておらず，役割給のみの導入推移は明らかにされていない点に注意が必要である。また，賃金体系における職務・役割給の導入についての導入状況であるので，賃金制度全体における職務・役割給の重要度は明確にされていない。すなわち複数の賃金体系からなるある賃金制度が全体としてみたときに，その賃金制度が職務給ないしは役割給であるといえるのかどうかは必ずしも明確ではないが，少なくとも，職務・役割給が増加傾向であることは確認できる。

3）小林（1961，140頁）

4）図２をみると，昭和35年から57年にかけて，労働力率（男女計）は69.2％から63.3％と低下傾向がみられる。また，昭和41年から，日経連の『能力主義管理』がされた昭和年44年にかけては，労働力人口対前年増減数が減少し続けていることが確認される。

5）例えば，AFL（アメリカ労働総同盟）は，科学的管理法が労働強化や人権侵害につながるとして，1913年および1914年の２度にわたり，科学的管理法を拒否する決議を行っている。

6）MPS＝(技能多様性＋タスク完結性＋タスク重要性)÷3×自律性×フィードバック　によって算出されるという。(Hackman & Oldham, 1976, p. 258)

参　考　文　献

Argyris, C.（1957）*Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual,* Harper and Row.（伊吹山太郎・中村 実 訳『新訳 組織とパーソナリティ―システムと個人との葛藤』日本能率協会，1970年。）

Baron, J. N. and Kreps, D. M（1999）"Job Design," in Baron, J. N. and Kreps, D. M. *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers,* John Wiley and Sons Inc.

Beer, M. and Cannon, M. D.（2004）"Promise and Peril in Implementing Pay-For-Performance," *Human Resource Management,* Vol. 43, No. 1, pp. 3-20.

Clegg, C. and Spencer, C.（2007）"A circular and dynamic model of the process of job design," *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* Vol. 80, No. 2, pp. 321-339.

Hackman, J. R. and Oldham, G.（1975）"Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Resource Performance,* Vol. 16, pp. 250-279.

Hackman, J. R. and Oldham, G.（1976）"Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology,* Vol. 60, No. 2, pp. 159-170.

Herzberg, F.（1966）*Work and the Nature of Man,* Thomas Y. Crowell.（北野利信 訳『仕事と人間性』東洋経済新報社，1968年。）

Holmstrom, B. and Milgrom, P.（1991）"Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design," *Journal of Law, Economics, and Organization* 7, pp. 24-52.

Taylor, F. W.（1911）*The Principles of Scientific Management,* Harper and Brothers.（上野陽一 訳『科学的管理法』（新版）産業能率短期大学出版部，1969年。）

Wrzeniewski, A. and Dutton, J. E.（2001）"Crafting a Job: Revisioning employees as active crafter of their work," *Academy of Management Review,* Vol. 26, No. 2, pp. 179-201.

青木昌彦（1989）『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社。

今野浩一郎（1998）『勝ちぬく賃金改革―日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社。

岩田龍子（1977）『日本的経営の編成原理』文眞堂。

遠藤公嗣（1999）『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。

挟田喜善（1971）『職能給の理論と方法』新評論。

楠田 丘（1987）『職能資格制度』（改訂４版）経営書院。

楠田 丘（2002）『日本型成果主義―人事・賃金制度の枠組みと設計』生産性出版。

小林謙一（1961）『就業構造と農村過剰人口』御茶の水書房。

社会経済生産性本部（2008）「第11回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要」社会経済生産性本部。

白井泰四郎（1992）『現代日本の労務管理』（第２版）東洋経済新報社。

総理府［現：内閣府］統計局 編（1982）「労働力調査」総理府［現：内閣府］

副田満輝（1969）『職務給研究』未来社。

高木督夫・深見謙介（1974）『賃金体系と労働組合〈上〉』労働旬報社。
高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義―日本型年功制復活のススメ』日経 BP 社。
津田眞澂（1976）『日本的経営の擁護』東洋経済新報社。
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。
日経連能力主義管理研究会 編（2001）『能力主義管理―その理論と実践』（第 2 版）日経連出版部。
間 宏（1963）『日本的経営の系譜』日本能率協会。
晴山俊雄（2005）『日本賃金管理史―日本的経営論序説』文眞堂。
三戸 公（1991）『家の論理 第二巻』文眞堂。
UFJ 総合研究所（2004）『「人事制度及び人材戦略の動向に関するアンケート」調査報告書』
八代充史（1987）「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―」『三田商学研究』（慶應義塾大学商学会）第30巻第 2 号，92-110頁，所収。
八代充史（2002）『管理職層の人的資源管理―労働市場論的アプローチ』有斐閣。