

B 自動車の事技員の人事管理

The Personnel Management of Jigiin at Motor Company B

畑 隆
Takashi Hata

Abstract

This paper focuses on the personnel management relating to office workers and engineers called “Jigiin” at Motor Company B in 1994. I’ll examine the appraisal system which consists of “Nouryokukouka” and “Kikankouka,” and promotion. In particular, “Kikankouka,” its process, criteria, and the guide of mark distribution, etc. will be elucidated.

目 次

1. はじめに
2. 能力考課
3. 期間考課
4. 昇格
5. おわりに

1. はじめに

本稿は、1990年代半ば頃の自動車産業の大企業B自動車株式会社（1994年6月現在、資本金2,618億円、従業員数63,819人。以下B自動車またはB社と略称）における事技員（事務技術系従業員）の人事管理に関する考察である。

近年におけるB社の人事管理を扱った代表的な研究としては、野村正實氏の『トヨタイズム』と石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人各氏による『日本のリーン生産方式』がある¹⁾。この両研究における事実発見について述

べれば、前者では、1980年代初めの一般技能員に対する人事査定制度が考察され、査定点の分布が若干明らかにされていた。すなわち、人事査定で2.0から4.0までの5段階の査定点が付けられていること、会社としては2.0=5%、2.5=25%、3.0=40%、3.5=25%、4.0=5%という分布になるように指導しており、実態は3.0に集中する傾向があることが指摘されていた。

後者の研究では、90年代前半の人事考課制度と昇格の実態が明らかにされている。人事考課については考課の手順や技能系の能力考課の考課点とその分布が述べられており、工長級の考課点(A~E)と組長級以下の考課点(6~2)の分布基準が前述の分布と同様であることもわかった。また、技能系の期間考課の方式についてもその詳細が明らかにされている。さらに同著は、技能系の昇格条件の概要や40歳における昇格実態を明らかにしながら、B社の年次別昇格管理の一端を確認している。

ところで、上記の研究は、いずれも技能系の人事管理を扱ったものであり、事技系の人事管理については詳しい考察がなされているとは言い難い²⁾。本稿が事技系の人事管理を取り上げる意味はその点にある。近年の学会では、ホワイトカラーの賃金・昇進に関する研究が活発となってきており³⁾、この小論は自動車産業のホワイトカラー管理の一部を考察するという意義も有している。また、筆者は、旧稿「B自動車の賃金制度と労使交渉 (I) (II)」⁴⁾で

1) 野村正實『トヨタイズム』(ミネルヴァ書房、1993年12月20日)、石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人『日本のリーン生産方式』(中央経済社、1997年5月31日)。

2) 猿田正機氏の論文「賃金管理と『労使関係』」(浅生卯一・猿田正機・野原光・藤田栄史・山下東彦『社会環境の変化と自動車生産システム』法律文化社、1999年9月10日)でも90年改定以後のB社の人事考課制度が説明されているが、第4節第1項の見出しが「技能職、事務・技術職の人事考課」となっているものの、たとえば「期間考課」の説明は技能職の場合のみの叙述になっており、事技職の人事考課が説明されることにはなっていないように思われる。

3) 小池和男編著『大卒ホワイトカラーの人材開発』(東洋経済新報社、1991年5月30日)、日本労働研究機構編『大企業ホワイトカラーの異動と昇進』調査研究報告書 No. 37 (日本労働研究機構、1993年3月)、今田幸子・平田周一『ホワイトカラーの昇進構造』(日本労働研究機構、1995年1月30日)、橋木俊詔・連合総合生活開発研究所『昇進の経済学』(東洋経済新報社、1995年6月1日)、八代充史『大企業ホワイトカラーのキャリア』(日本労働研究機構、1995年7月31日) 他。

B社の90年代前半の賃金制度改定を考察したが、本稿はその旧稿を補充する内容となる。

なお、以下の内容は1994年時点の事務技術系の人事制度と運用であるが、必要な限りで若干技能系の制度にも言及する⁵⁾。

2. 能力考課

94年時点におけるB社の能力考課の手順は、先行研究に明らかなように、1次考課、2次考課に加えて、人事調整がある。人事調整は人事のスタッフが議論するもので、人材開発部で40日以上かけて決める。

課長1級以上は5段階、課長2級以下は資格によって違うが最大9段階である。考課ランクはA・B・C・D・Eが基本だが、B～Eは+がつくことがある。能力考課は下位ランクから上がっていくのが普通であり、たとえばCからDに下がることはまずない。

技能系の考課点の分布基準については、先行研究により以下の内容が明らかになっている⁶⁾。

[工長級]	A	B	C	D	E
[組長級以下]	6	5	4	3	2
	5%	25%	40%	25%	5%

しかし、私の聞き取りによれば、事技系ではこのような「正規分布」をあまり意識していない。

Eは昇格したばかりの人以外は例外的である。昇格させたい人はAをつける。しかし、Aが何回続くと昇格するという決まりはない。

4) 拙稿「B自動車の賃金制度と労使交渉 (I) (II)」『山口経済学雑誌』第44巻第1・2号 (1995年9月)、第44巻第3・4号 (1996年1月)。

5) 本稿は、B自動車本社人事部からの聞き取り (1994年9月14日) とB社資料に基づく。

6) 石田・藤村・久本・松村、前掲書、164頁。この点については、私の聞き取り (1994年9月14日) でも、「正規分布」を意識して考課点をつけると言われており、同様の比率が示された。

能力考課は基本給昇給と昇格に反映されるが、基本給昇給への反映は、単年度では若いときは50円、係長で300円程度である。だが、後に述べる資格昇格では、能力考課による違いが明瞭となる。

3. 期間考課

期間考課は1990年改訂により導入されたが、そこでは人事考課が減点主義になるのを克服する目的で、93年に新たな加点的な考課という方式を取り入れている。そこで94年時点の期間考課についてやや詳しく考察する。期間考課は1次考課と2次考課により構成される。

まず1次考課では、事技系の場合、「達成度」と「取り組み姿勢」という2つの考課要素について、『重点テーマ登録シート』の具体的事実に基づき、客観的に判定することとなっている。以下のように、「達成度」すなわち「個人の設定したテーマの達成度」について2段階で評価するとともに、「取り組み姿勢」すなわち「資格に応じた意欲・チャレンジ度」について3段階で評価する。

達成度	取り組み姿勢
◎ (2点相当) 期待どおり	◎ (2点相当) かなり意欲的
○ (1点 ") まずまずの成果	○ (1点 ") 意欲的
	△ (0点 ") 努力不足

テーマ以外の成果も勘案することになっている。また、1次考課の段階では、分布の規制はないとされている。

1次考課の結果をもとにして、各項目で◎のついた者を対象として、加点申請を行う。『重点テーマ登録シート』に記入された具体的事実をもとに、更に高い評価が妥当であると判断される場合に、◎のついた者の中から該当者を選ぶ。その際の観点は、達成度については「特筆に値する成果が上がった」場合であり、「取り組み姿勢」については「特に工夫をこらし、創造的な取り組みをした」場合である。加点申請においては、該当者の◎印部分に「+」を

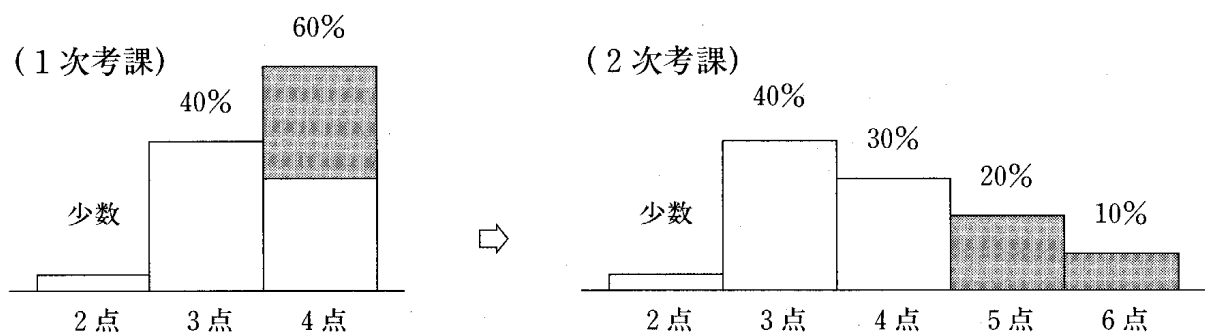
付ける。

2次考課では、加点申請者の中から加点者を検討し決定する。考課調整会議で、客観的事実をもとに、テーマの難易度・チャレンジ度を考慮しながら総合的に加点者を決定する。

1次考課が4点の人の中で、「+1」または「+2」となる人を決める。その結果、2次考課の評点は基本的に6～2点の5段階となる。取り組み姿勢が「△」の場合は達成度にかかわらず評点は0点とするが、これは例外的なケースである。評点の平均は必ず4点となるようにしなければならない。但し、部内に課長級以下が各考課グループ毎に1名の場合は平均6点以下、同じく2名の場合は平均5点以下とすることが特例として認められている。この場合、部門総括部署が必要と判断したならば、各部門内で平均4点となるように調整をする。その際は、第1人材開発室へ重点テーマ登録シートを提出する。

評点の分布のイメージは図の通りである。図からわかるように、1次考課では4点が60%、3点が40%、2点が少数であり、2次考課では6点が10%、5点が20%、4点が30%、3点が40%、2点が少数、0点は例外という分布である。2次考課で4点への過度の集中がないように、図の分布イメージを念頭に調整がされる。1次考課が不適切な場合には4点以下の考課についても修正が可能であり、その際は1次考課者に考課のあり方について指導することとなっている。

図 期間考課の評点の分布イメージ (1994年)



典拠) B社資料。

ちなみに、昇格者は、次長級・課長級・係工長級・上級指導職・準指導職に昇格したケースであれば、統一査定による2点を与え、平均点算出の外数とされる。昇格しても同一考課グループであれば統一査定ではない。統一査定の期間は、当年1月1日付の昇格者が、当年の職能給と夏賞与の考課までであり、当年8月1日付の昇格者が、当年の冬賞与と翌年の職能給の考課までである。

部間異動者は、課長級以下については、異動後2回、前回考課を下回らないことになっており、平均点算出の外数とされる。たとえば、1月1日付異動者であれば、異動した年の職能給と夏賞与は、それぞれ前年の職能給と冬賞与の考課を下回らないということになる。

ところで、94年時点の期間考課は職能給と夏・冬賞与に関連して行われる。職能給の標準加算分は「標準的なビヘイヴィアをした人」に支給されるが、自分の職能給が支給された時に労働意欲を失うことをなるべく避けるために、その標準加算分はかなり低く設定されており、査定点で言えば4点よりも低いところと対応している。

4. 昇格

94年時点のB社の昇格は、同期管理をしており、昇格率でみている。昇格率は年次ごとに違う。優秀な人が多い年次は昇格率は高くなる。「係長昇格」、「課長昇格」、組長・工長昇格は、キーとなっている資格への昇格であり、しっかりとみる。

「係長昇格」(94年時点は係長級への昇格)は、入社後約10年たったところで行われる。入社後8年目であったのを9年目とし、さらに10年目にした後、再び9年目に戻すというように変えたこともある。最初の年に40%昇格させ、次に80%昇格させるというように進めた時があるが、1歳早めて最初の年に10%昇格させたこともある。係長昇格では年次の逆転がある。約20年前(昭和50年代)に入社した人達は100%係長(級)に上がっている。

「課長昇格」(94年時点は課長級への昇格)は係長と同じ昇格の方式で行っていた頃もあるが、後に昇格率は厳しくなった。昭和55年入社から事術系従業員数が大幅に増えたので、中長期的には課長1級への昇格を厳しくしていく意向である。

5. おわりに

以上、B社における94年時点での事技員の人事管理を考察した。ここで取り上げた人事制度は1993年改定により成立した内容であり、昇格の面では上述したように年次管理が行われているのであるが、同時点における自動車産業の他の大企業A社では、管理職への昇進に関して年次管理を廃止する方針が打ち出されていた。

その後、B社でも、96年の「チャレンジ・プログラム」により、基幹職(課長級以上)の年次管理を撤廃することとし、99年には「プロ人材開発プログラム」に基づき、係長級以下の人事・賃金制度の改定が実施された⁷⁾。その新たな人事制度の運用の詳細に関する認識は、今後の研究を待たねばならない⁸⁾。

(2000年11月17日執筆終了・入稿)

7) プロ人材開発プログラムの実施された内容については、B社取締役人事部長木下光男氏の執筆による「B社のプロ人材開発プログラム」日経連出版部編『新専門職制度事例集』(日経連出版部、1999年10月20日)で紹介されている。

なお、聞き取りによれば、現在の事技員の「職能考課」では、SLが考課表へ◎、○、△を記入する1次考課(絶対評価)が行われた後、その評価をもとに部長・室長・SLによる部内の考課調整会議で2次考課(相対評価)が行われ、A、B、C、D、Eという考課点をつける。たとえば◎の中からAが決められることになる。考課点の分布基準は、Aが10%、Bが20%、Cが30%、Dが40%であり、Eは例外である。

また、現在の事技員の「賞与考課」では、1次考課で◎、○、△がつけられた後、それをもとに部内の考課調整会議で2次考課が行われ、与えられた原資の枠内で、0点、1点、2点、3点という考課点が決める。この場合、原資の枠内に収まれば、考課点の分布の規制はない。

8) 本稿は、平成12年度科学研究費補助金(課題番号12630056)による研究成果の一部である。