

職能資格制度における有効性と限界 — 非営利組織（私立大学）を事例として —

杉 山 直

キーワード：職能資格制度、賃金実務家、私立大学、職員、組織の二重構造

はじめに

「日本の雇用慣行の特質を活かす能力主義人事の基礎」¹⁾、『日本能力主義』の体系²⁾ともいわれ、「能力主義人事を導入するためには、職能資格制度を導入・整備することが、すべての先決条件となる。職能資格制度が整備されない限り、能力主義人事を確実に運用することはできない」³⁾といわれたように、職能資格制度は人事管理の中心的制度として位置づけられ、企業だけではなく病院や私立学校、さらには地方公共団体などにも導入されてきた。しかし近年、大企業ではホワイトカラーにおける職能資格制度を廃止し、年俸制や成果主義賃金を導入するなどのように、人事管理の転換が顕著になってきている。

ところで、能力主義的人事管理の中心的制度として位置づけられてきた職能資格制度は、いったいどのような機能をもちえてきたのであろうか。職能資格制度とは「職務の遂行を通じ、発揮することが要求される能力の伸長段階を示す『職能資格』を設定し、職能資格ごとに、職務遂行能力の内容と程度を明らかにした『職能資格基準』を設定する。そして、職能資格基準をもって、一方では配置、移動や能力開発・育成に指標とし、他方では職務遂行能力の伸長度の評価基準として、その結果を昇格や賃金・処遇に結びつける等、人事・賃金制度運営の軸になる制度である」⁴⁾といわれるように、人材の育成を基本的な論理としてきた。こうした育成の論理をもった職能資格制度が廃止され、新しい人事管理が模索され出したということは、この職能資格制度の機能において、何からの限界が明らかとなってきたからではないであろうか。

そこでここでは、次のような考察を通じて、職能資格制度の機能に関する材料を提供していきたいと考える。

まず第1に、職能資格制度を提唱し開発してきた賃金実務家の職能資格制度の機能に対する代表的な議論を取り上げ、職能資格制度の機能的限界について整理を試みることである。ここであえて実務家の議論にこだわりをもつのは、職能資格制度の限界を具体的な点で確認を行いたいからである。

第2に、職能資格制度の機能を普遍化させて議論するためには、大企業以外における職能資格制度に対する評価もふまえる必要がある。ここでは、企業以外の職能資格制度として、企業とは違う営利を目的としない組織を事例としてとりあげ、職能資格制度の議論を普遍化させる材料としたい。ここでは、これまで考察されていない学校法人における職能資格制度、とりわけ私立大学の事務職員（以下では「職員」という）における職能資格制度を事例として、問題の一端を考察することにする。

I. 賃金実務家の職能資格制度に対する「限界」論

賃金実務家と言っても様々いるが、ここでは賃金実務家のまさしく代表的リーダーである楠田丘（くすだ きゅう）氏と滝澤算織（たきざわ かずお）氏の議論を取り上げることにする。⁵⁾ とりわけ楠田氏は職能資格制度に関するマニュアル書を書き続け、職能資格制度の「立役者」である。こうした「立役者」が語る職能資格制度の限界は、単に理論的な問題にとどまらず、実践的にも本質的なものを含んでいると言える。

では楠田氏、滝澤氏の議論の中から彼らが指摘する職能資格制度の限界についてみていくことにしよう。

1. 「能力」のとらえ方と運用

まず第1に職能資格制度が前提としてきた「能力」のとらえ方と、それに基づく運用に関してである。

職能資格制度が前提としてきた「能力」は、職務遂行能力である。⁶⁾ しかしながら、そもそもその「能力」を基準とした人事制度には、限界があるという。

彼らはまず「能力」の点に疑問を投げかける。職能資格制度は「職務遂行を通じて実際に発揮される能力」⁷⁾ 「発揮能力」を前提とし、それによる処遇をすることであるが、運用の実際は「発揮能力」ではなく「潜在能力をベースにする制度」⁸⁾ であり、この「潜在能力」というのは評価できるものではないという。いみじくも滝澤氏は、「潜在能力のレベルを計るためには、頭の中を割ってみないと分からない」⁹⁾ と指摘している。

また、こうした計ることのできない「能力」を前提とするため、実際の運用は年功給的になってしまったという。この年功的運用に対する批判がある。つまり、そもそも職能資格制度は年功序列的な人事制度に変わるものとして登場したはずであった。それが年功給（年功序列）と同じとなってしまったというのである。言わば「ミイラ取りがミイラ」になったのである。

さらに「能力」による人事制度は、能力の保有と発揮のミスマッチに対処できないことを指摘する。

楠田氏は「能力はあっても、実力がないという人が、とくに40歳とか45歳以上になれば、これからたくさん出てくる。ですから能力カーブは右肩上がりでも、実力カーブは一定年齢から低くなっていく時に、能力だけで賃金を決めるのはおかしい」¹⁰⁾ という。職務遂行能力を前提とすると能力は上がり続け、その結果、資格等級も賃金も高くなる。しかし本当は「能力」の「保有」と「発揮」というのは別の次元の問題であり、それを一緒にして運用する職能資格制度は「おかしい」のであり、さらに「能力」の「結果」が悪いにもかかわらず、職能資格制度は「降格」は前提としていないので、賃金を下げることができず、そのような企業は今後の経営環境の中では耐えられない、というのである。

2. 人材育成機能

第1は、人材育成機能に関してである。

職能資格制度は「能力開発」・「能力向上」をすすめる人材育成にすぐれた制度であると言われてきた。しかし職能資格制度は長期における企業内での人材育成であり、こうした長期的な育成は労働者が若く、企業が長期雇用を前提としていたものである。したがって、今日および今後の国際化・高齢化がすすむ低成長社会においては、そうした前提はなくなり企業は職能資格制度による人材育成は維持できないという。

つまり、日本の雇用慣行は「ストック型」であり、欧米は「フロー型」であり、今後日本はこのフロー型に移行せざるを得ないのであって、したがってストック型のひとつである職能資格制度を維持することは困難となるというのである。

滝澤氏は「日本も国際化に伴って、投資効率のよい欧米型の人材育成のパターンに入っていくんじゃないかという感じがします。(略) 職能資格制度を維持し、年功序列と終身雇用を前提にして、同じテンポで教育訓練をして、同じようにキャリアアップさせていくという政策は、企業が耐えられなくなるという感じがします」¹¹⁾、「能力育成主義を捨てきれず、ジョブ・グレードなり職務給なり年俸制なりに乗り換えが遅れる会社は高コストを払い得る会社ですし、高コストに耐えられる会社は生き残れないでしょう」¹²⁾ と指摘している。

また滝澤氏は人材育成そのものについては、「人材を意図的に栽培しているという感じ」がする欧米とは違い、日本の場合「バラマキ行政で、すべての人を同じようなプログラムで教育し、同じようなテンポで育てようとしている」¹³⁾ という。つまり、人材育成機能にすぐれていたと言われた職能資格制度も、欧米と比較すると人材育成機能はすぐれたものではなかった、ということである。

3. ホワイトカラー化

第3は、ホワイトカラー化の進行に関してである。

賃金実務家が、職能資格制度を提唱し開発してきた時代は、「ブルーカラーの時代」であったという。ブルーカラー時代は「どんな人が何時間働いたかという、いわばインプット対価賃金（ペイ・フォア・インプット）が意味をもちますけれども、ホワイトカラー化進んでくれば、だれが何時間働こうとも、どんなに時間が短かろうとも、高い結果を出せば、それでいいわけ」¹⁴⁾「ホワイトカラー化が進んでいけば、ペイ・フォア・インプットからペイ・フォア・アウトプットへ変わって」¹⁵⁾いき、「能力主義はインプット対価論ですから、やはり減びていかざるを得ない」¹⁶⁾というのである。

要するにホワイトカラーの処遇においては、「結果」（「顕在能力」）で評価することが必要であり、「潜在能力主義」であった職能資格制度はもはや適さないというのである。

4. 賃金実務家が提唱する新しい制度

このように滝澤氏や楠田氏は職能資格制度の限界を明らかにしているのである。そして職能資格制度にかわる新しい制度として、滝澤氏は「ジョブ・グレード制」¹⁷⁾を、楠田氏は「成果主義賃金」¹⁸⁾を提唱している。この「ジョブ・グレード制」や「成果主義賃金」とは何か。職能資格制度とどのように違うのか。この点についての考察は、別の機会にゆずることにしたい。

II. 議論からみえる職能資格制度の限界

こうした議論をみると、あれほど職能資格制度の「マニュアル書」を書き続け、導入の「立役者」だった人が、いとも簡単に方向転換をしたような印象をもってしまう。

それはともあれ、では次に両氏の議論から明らかとなった職能資格制度がもつ「限界」を手がかりにし、筆者なりにその理由を考えることにしたい。

1. 「潜在能力」を運用基準とする限界

両者の議論において、職能資格制度における「能力」は「潜在能力」であったことを認めている。職務遂行能力は「発揮能力」と「期待能力」（「潜在能力」）に区別され、発揮能力を職務遂行能力として運用されるはずであった。しかしながら、実際の運用は潜在能力であった。

職能資格制度は発揮能力を「能力」としてとらえ運用しようとしても、そもそも職能資格制度の設計が潜在能力を運用基準としているのである。つまり、職務遂行能力は「企業が期待し求める人材像・期待像」であり、それはそもそも抽象的な潜在能力である。したがって、職能資格制度の運用が潜在能力となってしまうのは、むしろ必然である。

そして潜在能力は「どうしても数値的・客観的に把握できないものであって、煩雑にこの上ない試験制度の助けを借りるにしても、その判定はひっきり『やる気』、勉強ぶり、体力づくにな

どに反映される従業員の性格や態度の観察によるほかはないということである。換言すれば、潜在能力は、研修や技能訓練の結果というよりは、すぐれて仕事に対する『姿勢』いかんによるもの¹⁹⁾ というように、基準をもちえない客観性を欠いたものである。したがって、職能資格制度はいくら「年功人事は社員の能力の伸びを学歴・性別・勤続年数といった属性をもって捉えるのに対し、職能人事はこれら学歴・性別・勤続にはいっさいこだわらず、社員としての能力の伸びを絶対的な基準に照らして捉え、これを処遇の基準とする在り方である」²⁰⁾ と、発揮能力に基づく運用を掲げても、潜在能力が「処遇の基準」となり、発揮能力は運用上の「基調」においやられるのである。

2. 「年功的」処遇に陥る限界

両者の議論において、職能資格制度が「年功的」な処遇となった点も認めている。その理由に「潜在能力」を挙げている。潜在能力を運用に基準とすれば、運用はきわめて曖昧さを持ち得ず、年功的な要素を取り入れざるを得ないであろう。

しかしこれだけでは十分な説明とはならない。なぜなら、職能資格制度における処遇には、職能資格基準や人事考課があるように年功的な処遇とはならないような仕組みを用意していたからである。しかしながら、結果として年功的な処遇となってしまったわけであるから、職能資格制度は、そもそもそのような結果を導く要因を内包しているのではないだろうか。

この点について、例えば木下武男（きのした たけお）氏は、人事考課は仕事の質や量を評価するのではなく人物の評価であり、これは必然的に年功的な評価となる点²¹⁾ や『能力主義』は、人は誰しも、働きかけ、適切な動機づけをやれば、必ず伸びるというテーゼに立っているから、教育訓練、仕事の経験が共通項となり、能力評価もそれに従うので、落ち着く先は年功的処遇になる²²⁾ というような点を指摘している。また、重定尚志（しげさだ たかし）氏は職能資格制度を、「企業と運命を共にする社員の生活を基本におき、企業の経営幹部にする人を長い時間をかけて選別する」²³⁾ 制度であるとし、「社員の生活」を基本にした選別制度である職能資格制度は、制度的に年功的処遇となることを指摘している。

職能資格制度における「能力」のとらえ方は、木下氏も指摘しているように「能力」は「必ず伸び続ける」という前提である。また職能給は、高い資格等級に高い賃金を与えていた。つまり、年齢を重ね努力すれば「能力」はあがり資格等級もあがり、賃金も上がるのである。職能資格制度は、この上がり方に対して、人事考課制度を設け「能力」基準のフィルターをかけているが、実際の人事考課は「人物の評価」となり、それはどうしても勤続年数を排除することはできず、年功的な処遇とならざるを得ないのである。

3. 人材育成・能力開発における限界

職能資格制度は、人材育成・能力開発に有効な制度であると言われてきた。議論の中で楠田氏は「社員を雇って、会社の中でしっかりと教育・技能伝承・キャリア形成などをやりながら、社員を育て可能性を高めるという意味においては、能力主義は大変優れているのではないか」²⁴⁾と述べている。職能資格制度は、人事考課や面接などによる労働者を個別に管理し、労働者個々人が能力開発をすすめる上での最適値を用意することができる制度である。したがって、原理的には職能資格制度は「人材を意図的に栽培」することが可能である。

しかしながら、議論において滝澤氏は「バラマキ行政で、すべての人を同じようなプログラムで教育し、同じようなテンポで育てようとしている」と、投資効率の悪さや人材育成機能に対する問題を指摘していた。

職能資格制度における職能資格基準は、仕事の異なるすべての労働者を同じ基準で評価するように、きわめて抽象的であった。このことは、仕事のレベルからみれば仕事から離れた基準としてみえよう。つまり、能力開発レベルと仕事のレベルとは必ずしも連動しておらず、仕事から離れた「能力」向上を評価する制度となる。したがって、能力開発に向けての動機付けとはなり得ても、仕事のレベルの能力発揮を保障することにはならないと考えることができる。²⁵⁾

Ⅲ. 私立大学における職能資格制度

これまで職能資格制度の「限界」に関する議論を見てきたが、次に議論を具体的な場面に移していきたい。「はじめに」でもふれたように、ここでは私立大学職員における職能資格制度をみながら、職能資格制度の有効性と限界について、筆者の行った調査結果も材料にしながら考察していくことにする。

1. 職能資格制度の導入過程

職能資格制度の考察に入る前に、私立大学における職能資格制度の導入過程を整理しておきたい。この過程を整理することによって、職員に対する職能資格制度の目的が明らかとなるからである。

私立大学における人事管理の「近代化」や職能資格制度の導入の歴史は、比較的新しい。ここでは組織的に職能資格制度の導入を提唱した日本私立大学連盟（以下「連盟」とする）²⁶⁾の人事管理に関する提言をとりあげながら、私立大学における職能資格制度導入の過程をふり返ることにする。

連盟が職員の人事管理に関する検討作業を始めたのは、1985年10月からである。文部省は1976年から高等教育の「計画的整備」をすすめてきたが、その中で私立大学は量的に拡大してきた。

しかしながら、1985年の「丙午」以降、18歳人口は1992年まで増加を続け（205万人）、1993年以降減少し続けることが明らかとなっており（2016年には121万人）、連盟の中に大学経営に関する問題意識が浮上してきたのである。

そこで連盟は「人事部会」を設け、「私立大学経営の効率化、大学業務の活性化に資するための職員人事管理について」という諮問を行い、職員の人事管理の検討に入った。この人事部会は約2年2か月の検討を進め、1988年2月に『私立大学職員の人事管理について ― 職員の活性化と能力開発をめざして ―』という報告書を公表した。

この報告書は、私立大学の経営環境が変化する中で、大学の運営を担うべく「期待される職員像」を示しつつ、そのための「あるべき人事管理制度」の方向として、私立大学の人事管理の現状分析から、職能資格制度を長期的課題としてあげ、その第一歩として人事考課制度を導入するよう提言している。

その後、さらに人事部会は職能資格制度の検討をすすめ、1990年2月に『職員活性化のための新給与制度 ― 職能資格制度を中心に ―』を公表した。これはまさに職能資格制度導入に向けての「マニュアル書」であり、職能資格制度の設計や導入の方法について詳細に紹介している。

このように連盟は職能資格制度の導入を提言してきたのであるが、それはどのような問題意識からであったのであろうか。この点を『職員活性化のための新給与制度 ― 職能資格制度を中心に ―』から、連盟の私立大学における人事管理制度や職員の状況に関する認識と、職能資格制度を導入する理由を探ってみることにする。

（1）人事管理に対する認識

連盟が職能資格制度を提言するにあたり、私立大学における人事管理に対して厳しい認識している。つまり「私立大学における人事管理の全体的な現状は、『場当たり主義』的な人材の採用、育成、登用が横行しており、明確な人事政策というものがないように見受けられ」²⁷⁾、そもそも私立大学においては「人事の基本的な発想が欠如していると言わざるを得ない」²⁸⁾と述べ、次のような問題状況を指摘しているのである。²⁹⁾

- a) 大学全体の経営計画とは無関係に人事管理が進められるような「人事管理の一人歩き」。
- b) 採用、配置、異動、教育訓練など人事管理の諸政策に関連性がないまま運用されてきたような「人事管理諸施策の関連性の欠如」。
- c) 年功序列的に管理職の昇進を行い、無計画に職員採用を大量に行ってきたため、ポスト不足などの人事管理上の問題を発生させているような「年功序列的な行き詰まり」。
- d) 「職員の高学歴化と高齢化」。
- e) 若年層が管理職を含めた高齢者層に批判的であり、その結果若年層が年功序列的な処遇に不満をもちモラルの低下などをきたしているような「若年層の処遇に関する不満とモラルの低下」。

(2) 職場風土に対する認識

連盟の報告書が厳しくみている私立大学の状況として、職員の「職場風土」がある。報告書は、この点を次のように述べている。

「大学職員を仕事でつながった組織人とみるよりも個性をもった個人の集団とみる発想が色濃く、“管理する”“管理される”ことを良しとしない傾向が強い。このため、組織をあげて協働し効果的に目標を達成することに疎く、いわゆる『経営管理』に弱い。従来から、職員の仕事は計数的に把握することが困難である、あるいは人が人を評価することは好ましくないことである、評価するにしても絶対評価は困難である等を理由に、評価を行うことを拒む風潮がみられた。」³⁰⁾

そして、こうした職場風土は「大学はつぶれない」という「親方日の丸」的や意識や「まあまあ主義・ご都合主義」を生み出し、職員の自己啓発意欲やモラルを低下させたり労働意欲を喪失させていると指摘する。

このような私立大学の状況は、まさに人事管理を「成り行きまかせ」にしてきたような感があるが、報告書はこのような状況を民間企業と比較して、私立大学の人事管理は「後進的」であると規定している。そしてこうした「後進性」を払拭し、経営の効率化と業務の「活性化」のために、人事管理の改革が必要であることを訴えるのである。³¹⁾ その内容は、長期的課題としては職能資格制度であり、短期的には自己申告制度を含めた人事考課制度の実施である。

2. 職能資格制度の実施状況

連盟の最初の報告書が公表されて10年が経過したが、連盟に加盟する私立大学において、職能資格制度はどの程度実施されているのであろうか。しかしながら、職能資格制度の実施状況をまとめた資料は公表されておらず、この点を確認することはできない。そこで筆者が1998年5月に連盟に加盟するの私立大学の人事担当者に行った「職員の職能資格制度に関する調査」³²⁾によって、私立大学における職能資格制度の実施状況をみることにしたい。筆者が行った調査では表1のような実施状況であった。

職能資格制度を実施している私立大学は20.97%（13校）であり、職能資格制度を導入している私立大学は少なかった。『職員活性化のための新給与制度 ― 職能資格制度を中心に ―』に「実例」として5校が紹介されているが、その1校は筆者の調査に職能資格制度を実施していると回答し

表1 職能資格制度の実施状況

回 答	無回答	実施している	実施の準備または実施を検討している	実施していない	合計
学校数	1	13	2	46	62
割合(%)	1.61	20.97	3.23	74.19	100

(出所) 拙稿『私立大学「職員の職能資格制度に関する調査」』1998年、3ページ。

た大学であるから、調査結果に4校を加えて17校となる。連盟が「危機」を指摘し職能資格制度の実施を熱心に提唱したが、加盟大学において職能資格制度の実施は、あまりすすんでいないのである。

しかしながら、人事担当者レベルにおいては職能資格制度に対する関心は高く、調査結果は表2のように、職能資格制度の「実施を検討したい」という回答は43.48%となっている。

表2 職能資格制度に対する考え

回答	学校数	割合(%)
今後、実施を検討したい	20	43.48
今後とも実施しない	6	13.04
別の能力主義的人事制度を考えたい	6	13.04
その他	14	30.43
合計	46	100.00

(出所) 前掲書、7ページ。

3. 職能資格制度の機能に関する考察

これまで連盟における職能資格制度の目的や、職能資格制度の導入の状況をみてきたが、職能資格制度は私立大学において、どのような効果をもたらしたのであるだろうか。本稿の問題意識でもあるこの点を、この点を筆者が行った「職員の職能資格制度に関する調査」結果をもとにしながら考えてみたい。

(1) 職能資格制度導入の目的

すでに連盟の提言の中で職能資格制度を導入する目的をみたが、この点を調査結果からもう少し詳しくみると、次のようなことがわかる。

第1は、職員の意欲向上を図ることである。

調査において、職員の意欲向上を最も重視していることがわかった。連盟の提言の中で職場風土を取り上げており、その中で職員が労働意欲を喪失している指摘があったし、高学歴化・高齢化によって高年齢にならないと管理職になれないため、職員の仕事に対する態度を問題にしていたが、そうした状況に焦点をあてて職能資格制度を導入している。また「管理職ポスト不足に伴う処遇」も職能資格制度導入の目的に重点が置かれており、「ポスト不足」に対する職員の不満を解消し、職員の労働意欲を高めようとしている。

第2は、「能力に応じた処遇」を図ることである。

年功序列的な処遇に対して職員の間には不満があり、その対策として職能資格制度を導入したわけである。

第3は、人材育成を図ることである。

人材育成については、連盟の提言においても、この点はかなり強調されていた。他大学も同様に人材育成を重要視している。

第4は、人事管理の「近代化」である。

連盟の提言では私立大学の人事管理は企業と比較して「後進的」であるとして、この点を改善するために職能資格制度を導入するよう説いていた。企業と同じような人事管理を行うという意味で、人事管理の「近代化」を行っていた。

また連盟の『職員活性化のための新給与制度 — 職能資格制度を中心に —』であげられている事例のように³³⁾、職能資格制度の導入を契機に不透明であった人事異動の基準や研修体系を整備するなど人事管理を再設計し、透明性の高い人事管理にしようとしていた。

調査結果から、職能資格制度を導入する目的の重点は、職員の処遇上の不満を解決し労働意欲を喚起させることにあることがわかる。職員の処遇上の不満をみたものとして、東海地区私立大学教職員組合連合の「'94事務職員アンケート集計結果」(1994年)がある。これによれば、「昇格昇進人事」は「公平でない」という回答が53.9%あり、また「能力主義による人事・賃金制度」については「賛成」20.1%、「どちらかと言うと賛成」30.7%となっているように、職員の年功序列的処遇に対する不満は大きい。職能資格制度は、こうした不満を解消し労働意欲を喚起し、人材育成を図ることを目的として導入されたのである。

(2) 職能資格制度の有効性

これまで職能資格制度を実施する目的をみてきたが、職能資格制度は実際に目的を果たしているのだろうか。また職能資格制度を実施した結果、職員や職場の中にどのような変化を生み出したのだろうか。ここから私立大学において、どのような点に職能資格制度は有効性をもち、どのような点に限界があるのかを考えてみたい。表3は、職能資格制度の効果に対する調査結果であるが、この調査結果から、こうした問題を考えることにする。

調査結果をみると、職能資格制度を実施して「効果があった」とする回答は多くなく、むしろ「どちらとも言えない」というニュートラルな回答が多い。職能資格制度を実施しても、職員の状況に際立った変化はみられないようである。「効果があった」という回答が半数を超えるものは、「職員の処遇上の不満が減った」というものだけである。連盟の提言は熱っぽく職能資格制度の効果語を語ったが、職能資格制度を導入した結果は冷めているようである。こうした回答の中から、まずはじめに職能資格制度が効果を発揮したという回答をみながら、職能資格制度の有効性について検討を加えていくことにしたい。

第1に、職員の自己研鑽が活発化したという点である。調査結果では、少ないがこの点についてのみ「きわめて効果があった」という回答があった。

これまで、年功序列的な処遇においては、職員個々が自らの能力を向上させていく道筋がほとんど明らかになっておらず、自己研鑽する職員の層は少なかった。東海地区私立大学教職員組合

表3 職能資格制度の効果

	きわめて 効果あり	かなり 効果あり	どちらとも 言えない	あまり 効果なし	全く 効果なし	無回答
処遇上の不満が減った		7校	5校	1校		
人間関係が良くなった		1校	11校	1校		
労働意欲が向上した		4校	8校	1校		
業務が効率的になった			12校	1校		
サービスが向上した			10校	2校		1校
自己研鑽が活発化した	2校	3校	7校	1校		
人件費を抑制できた		1校	6校	5校	1校	
管理職能力が向上した		2校	10校	1校		
長期人事政策がもてた		6校	7校			
その他		2校				
処遇上の不満が減った		53.85%	38.46%	7.69%		
人間関係が良くなった		7.69%	84.62%	7.69%		
労働意欲が向上した		30.77%	61.54%	7.69%		
業務が効率的になった			92.31%	7.69%		
サービスが向上した			76.92%	15.38%		9.09%
自己研鑽が活発化した	15.38%	23.08%	53.85%	7.69%		
人件費を抑制できた		7.69%	46.15%	38.46%	7.69%	
管理職能力が向上した		15.38%	76.92%	7.69%		
長期人事政策がもてた		46.15%	53.85%			
その他						

（出所）前掲書、5ページ。

連合の「'95事務職員アンケート調査結果」（1995年）の中に「自己研修」に関する調査結果がある。それによると、自己研鑽を「やっている」という回答は33.7%となっており、逆に「やっていない」27.3%、「やりたいと思っているがやっていない」39.0%となっており、自己研鑽をしていないという全体の回答は66.3%となる。この結果をみると、民間のホワイトカラーと比較して自己研鑽している職員は少ないといえる。³⁴⁾

しかしながら職能資格制度は、こうした職員に対して職能資格基準という能力を向上させていく道筋と研修体系により、具体的な研修メニューを示すから、職員は自己研鑽の方向を持ち得ることになり、年功的な処遇に比べれば職員の自己研鑽は活発化する。

第2は、「職員の処遇上の不満が減った」という点である。

職能資格制度導入の目的で職員の「処遇上の不満」の解決があったが、職能資格制度はこれを解決するうえでの効果はみられるようである。職能資格制度は、職能資格基準をはじめとする

「基準」を抽象的であるとはいえ、明らかにしている。基準が不明確な年功序列的な処遇に不満をもっていた職員にとって、基準が示されることは、処遇上のひとつの合理性であり、年功序列的な処遇と比較すれば職員の不満は減ることになる。年功序列的な処遇に不満をもっていた職員からは、不満が表明されなくなるので、人事担当者の立場からは「不満が減った」ということになる。

また人事考課において、差別をはじめとする際立った人事考課が行われなければ³⁵⁾、職員の間人事考課に対する承認の度合いは高まり、人事考課に対する不満も解消されていく。1988年にW大学は「総合人事制度」をスタートさせ、その中で人事考課を制度化した。その人事考課に対するC大学職員組合の1996年の調査結果がある。これによると、人事考課に対する批判的意見は少なく「あまり適正と感じていない」は13.69%、「全く適正と感じていない」は7.19%となっているのである。³⁶⁾

第3は、「職員の労働意欲が向上した」という点である。

職員の主たる不満は、年功序列的な処遇であった。不満がある年功序列的な処遇から別の人事管理に変わったのであるから、処遇に不満をもつ職員からは不満の対象がなくなった。不満によって労働意欲をなくしていたわけであるが、その不満が解消されたのである。不満をもっていた職員層にとっては、職能資格制度が実施されたことにより、不満が解消され、その結果「やる気」は高まったのである。

第4は、長期的な人事政策である。

連盟の提言の中で、私立大学の人事管理は「場当たり主義」的で「明確な人事政策」がないという指摘があった。しかし職能資格制度は、こうした状況を改革していく可能性を有していると言える。職能資格制度は、人事考課などを通じて個々人の「育成」を目的とした評価を行うが、これは一面では年功序列的な処遇に比べ、個々人の多面的で客観的な人事情報を蓄積していく機能を有していると言える。つまり、人事管理を行う管理職の立場からすれば、人事情報の蓄積は職員の「適正」を考慮した人事政策を効果的に行うことを可能にするのである。

またすでに事例でみたように、職能資格制度導入を契機に人事異動の基準など、これまで不透明な部分を客観的にしてきている。こうした職能資格制度と関連した人事管理の整備も、人事政策をもちえることを可能しているといえる。

(3) 職能資格制度の限界

職能資格制度の有効性はみられるが、すでに指摘したように調査の全体的結果では、職能資格制度を実施して「効果があった」とする回答は多くなく、むしろ「どちらとも言えない」というニュートラルな回答が多い。つまり、職能資格制度を実施しても職員や仕事において際立った変化はみられないのである。職能資格制度が長期的な人事政策を持ち得ることを可能にし、それで人事管理の「後進性」は払拭できたとしても、職員や仕事の実態に改革を伴わなければ、職能資

格制度を実施する実質的な意味はない。つまり、連盟の提言が認識していたような「職場風土」の改革や、私立大学の「経営の効率化と業務の『活性化』」において、職能資格制度は有効な手段とはなり得なかった、と言わざるを得ない。

①職能資格制度と仕事

全体的な状況をこのようにおさえつつ、職能資格制度が効果を発揮しない点、つまり職能資格制度の限界について考えてみたい。

職能資格制度の目的として、「人材育成」があり「仕事の効率化」があった。確かに職能資格制度は職員の自己研鑽を高め、人材育成機能として有効な側面をもっていることが考えられる。しかしここで問題は、人材を「育成」した結果であり、「仕事の効率化」をはじめとする仕事の水準の変化である。いくら職員の自己研鑽が活発になり「労働意欲が向上した」としても、それが仕事の水準に変化を与えなければ意味がない。この点に関わる調査結果をみると、職能資格制度はほとんど効果を発揮していないことがわかる。

調査では仕事に関わるものとして「職員の仕事が効率的になった」と「職員の学生や教員へのサービスが向上した」があるが、このふたつのみが「効果あった」という回答がなく、「どちらとも言えない」と「あまり効果がなかった」に回答があるのである。つまり、仕事に関わる点においては、「効果があった」という回答が全くないという意味で、極めて際立っており、ここに職能資格制度の重要な弱点があると考えられる。

職員の仕事の中で、学生や教員へのサービスや事務処理がある。こうした仕事は、格段高い水準の仕事が与えられなくとも、「能力の向上」があるとするならば、対人サービスや事務処理に直接反映されるはずである。しかしながら、こうした点において職能資格制度は「効果があった」とは言えないのである。

これは一体なぜであろうか。この点を考えるに当たり、ここで改めて私立大学における職員の「仕事」について目を向けてみよう。

②私立大学職員の仕事の「二重性」

私立大学の組織は「二重構造」³⁷⁾にあると言われるように、私立学校法の適用を受ける「学校法人」と学校教育法の適用を受ける「大学」という組織によって構成されている。教員の場合は、大学という組織において教育・研究を行うが、職員の場合、学校法人と大学のふたつの組織のどちらかにおいて仕事をすることになる。表4では、この点に関して大学に関する業務を「主として教学組織」として、学校法人に関わる業務を「主として法人組織」としてまとめた。これらの組織における職員の業務上の機能は異なり、教学組織においては教育・研究の援助・補助やそれに関する管理的業務を担い、法人組織においては学校法人の経営に関する管理的な業務を担っている。

表 4 職員の主要仕事

主として教学組織	主として法人組織
教務関係業務	事務処理管理
教育研究助成業務	総務関係業務
研究所業務	人事関係業務
国際交流関係業務	企画関係業務
学生関係業務（就職を含む）	広報関係業務
入試関係業務	経理・財務・管財関係業務
学術情報サービス	校友関係業務
大学開放とエクステンション	

（注）日本私立大学連盟編『私立大学のマネジメント』第一法規、1994年より作成

③職能資格制度の限界

さてここで、私立大学における職員の職能資格基準をみることにする。筆者は私立大学における職能資格基準を調査した³⁸⁾が、職員の職能資格基準の体系はひとつであった。「二重構造」にある職員の業務を、ひとつの職能資格基準体系で評価しようということである。そもそも性格の異なる業務を、ひとつの体系で評価しようとすることは無理があるといえよう。

表5はN大学における職能資格基準である。この職能資格基準では、経営の管理的業務に関して評価することはできるかもしれないが、教育・研究への援助・補助などの業務に対しては、ほとんど評価できないものであり、せいぜいのところ働く「姿勢」となってしまうであろう。例えば、カウンセリングやシステムエンジニアを評価するのであるが、これは極めて無理があることは容易に推測できる。例えばB-4等級の「1. 教育機関に従事する職員としての高い自覚と識見を持ち、複数以上の係を指示・指導する監督指導力を発揮し、積極的に貢献できる。」、「2. 学園の教学・経営各々の責任審議機関の方針に基づいて、各々の政策課題について具体的な執行方針・改革が提起できる。」、「3. 課室の方針に基づき、担当する複数以上の職務群の方針・改革の方針が提起できる。」ということと、学生の相談を受け共に考えるカウンセラーの業務とどのように関係するのであろうか。

学生や教員と向き合う業務、とりわけ学生に向き合う業務は「職員が学生の勉学、生活に関わっている事実を直視し、学生を理解し学生から学ぶ姿勢を身につけていく」³⁹⁾ことが重要であると言われるが、その点が考慮されず経営の面だけが評価の基準となるならば、経営に関わる業務を担う職員は熱心に仕事をするであろうが、評価の基準とは関わりのない学生や教員に対する業務を担う職員はいくら熱心に仕事をすすめても、評価は上がらないから、おのずと仕事に対する熱意は冷めてこよう。この点に関わって、職能資格制度を導入したW大学の職員は、筆者の聞き取りに対して「新しい人事制度が実施された時、本部の職員は元気がよく、学部や図書館など教

表5 N大学の職能資格基準

	等級	定義	職能資格の定義	対応職位
管理・専門職能	C-6 (参事級)	統率・ 開発業務・ 上級管理	1. 教育機関に従事する職員としての自覚と高度な識見を持ち、複数以上の課室単体を指示・指導する優れた統率力を発揮し、学園の発展の為に積極的に貢献できる。 2. 学園の教学・経営各々の責任決定機関において中長期的政策の審議策定に加わり、全般的および特定分野の政策・方針・改革が提起できる。 3. 学園事務局の中長期的政策を策定すると共に、部の方針・改革方向を提起できる。 4. 部課室員の育成及び人事考課について総括責任を負う。 (必要能力) 所管する業務にかんする高度で幅広い知識・経験、折衝・渉外力、企画力、統率力	参事 (部長担当)
	C-5 (主管級)	管理・ 企画業務	1. 教育機関に従事する職員としての高い自覚と識見を持ち、課室を指示・指導する総括管理能力を発揮し、学園の発展の為に積極的に貢献できる。 2. 学園の教学・経営各々の責任審議機関において中長期的政策に基づき、所管する政策課題に関する全般的および特定分野の方針・改革が提起できる。 3. 学園事務局の中長期的政策に基づいて、課室の方針・改革方向を提起できる。 4. 課室員の育成及び人事考課についての実施責任を負う。 (必要能力) 所管する業務に関する幅広い専門的な知識、的確な判断力、折衝力、企画開発力、管理指導力	主管 (課長担当)
一般・中間指導職能	B-4 (主任級)	企画・ 監督業務	1. 教育機関に従事する職員としての高い自覚と識見を持ち、複数以上の係を指示・指導する監督指導力を発揮し、積極的に貢献できる。 2. 学園の教学・経営各々の責任審議機関の方針に基づいて、各々の政策課題について具体的な執行方針・改革が提起できる。 3. 課室の方針に基づき、担当する複数以上の職務群の方針・改革の方針が提起できる。 (必要能力) 一定範囲の所管する業務に関するやや高い専門知識、実務経験による理解力、判断力、企画力	主任
	B-3 (副主任)	判断 指導業務	1. 教育機関に従事する職員としての高い自覚と識見を持ち、複数以上の担当業務を指示・指導する援助指導力を発揮し、積極的に貢献できる。 2. 当該室課の具体的な業務方針に基づいて、課室業務のうち担当する職務群を指導できると共に、問題分析を行い、必要な改革提案ができる。 (必要能力) 一定範囲の所管する業務に関するかなりの知識・経験、判断力、理解力	副主任
	A-2 (書記級)	判断 提携業務	1. 教育機関に従事する職員としての高い自覚と識見の獲得に努力しつつ、学園の発展のために積極的に貢献できる。 2. 当該室課の具体的な課業方針と総括的指示に基づいて、担当業務に対する正確な基礎知識をもって、まとり判断や処理を執行できると共に、必要な改善提案ができる。 (必要能力) 担当する業務に正確な業務知識、理解力	書記
	A-1 (書記補級)	定型的 補助業務	(略)	

学組織の職員は何かやる気がなくなっていたようである」と答えていた。

さらに、学生や教員と向き合う職員において、経営の面だけの評価の基準となると、仕事において学生や教員へのサービスなどは意識において後景におかれ、いきおい評価する者が職員の意識に現れてくる。これでは、学生や教員に対する仕事の水準が向上するとは考えられず、サービスを受ける側からすると、むしろ不満が高まることが考えられよう。

また仕事の効率性を考えた場合、例えばN大学の職能資格基準では「方針・改革が提起できる」などとなっていたように、職能資格基準は日常的な管理業務とは離れた抽象的なものであった。職員は毎日、経営政策や方針、仕事の「改善提案」などを考えているのではなく、具体的な管理的業務があるのである。これに関連させた基準でなければ、こうした仕事の水準はあがらない。

このようにみてくると、職員の仕事の「二重性」と、具体的な日常的業務とかけ離れた職能資格基準を設けた職能資格制度を実施しても、日常の仕事のレベルに変化を生み出すようなものとはならないことは明らかである。仕事のレベルを評価しようとするならば、仕事が求める能力は職種や職務ごとに多元的であり、評価の基準も多元的にならなければならない。しかしながら、職能資格制度はこうした多元性を排し、能力の基準を一元化させてしまっており、ここに職能資格制度が仕事レベルにおける有効性を発揮できない制度的限界がある。

職能資格制度を実施し、職員の能力を開発し「少数精鋭」を目指していくと高らかに宣言したが、仕事のレベルにおいて、職能資格制度はその水準を高めることには効果がなく、大きな限界があると指摘することができよう。⁴⁰⁾

ここでひとつの疑問に答えておこう。これまでの議論から私立大学の場合、職員の仕事における「二重性」にそって職能資格基準を別々に設けたらよいのではないか、という疑問が生ずるであろう。この点について答えておきたい。

職能資格基準を「法人組織」と「教学組織」に分けて設けることは、法人組織における管理的業務に関しては、ひとつの可能性としてあり得るだろう。しかし、教学組織においては、「教学組織」用のひとつの職能資格基準だけでは無理があり、基準を厳格化させようとする、基準は細分化していくことになる。例えば、教学組織として言っても、教務・学生関係をはじめ、図書館、国際交流、入試など、職員の仕事はそれぞれ異なる。つまり、教学組織の仕事は複雑多岐にわたっており、職能資格基準を細分化していくと、かなりの数におよんでしまうのである。

ここで私立大学の職場のもうひとつの特性が問題となってくる。私立大学の職場は、少人数でありこれで構成される課なりの単位が多くある。したがって、職能資格基準を細分化し、それぞれを評価しようすると評価対象の職員数は少なくなってしまうのである。この少ない人数に対して人事考課や面接など行うことは、むしろ煩雑な「手間」や時間、さらには人的コストも増やし、職能資格制度はむしろ経営の効率性を阻害していくことになる。したがって、職能資格基準を細分化していくことは、現実性を持ち得ないと考えられるのである。

おわりに

これまで職能資格制度の有効性と限界について、考察をすすめてきた。最後に、これまでの考察の枠外においてきた問題について述べておきたい。それは、職能資格制度と「性差別」の問題である。

賃金実務家は、職能資格制度は「性別」に関しては、いっさいこだわらない人事制度であるといってきた。しかしながら、実は賃金実務家の「理想」とは違い、現実には性別に「こだわり」続けてきたのであり、職能資格制度はその「こだわり方」をむしろ拡大させてしまったのである。

職能資格制度の運用基準は企業の期待である「潜在能力」であり、また職能資格基準も抽象的であり、運用段階においてその解釈を自由に行えるものであった。こうした職能資格制度の運用基準は、ある労働者の「格付け」を低いままにして、上の等級の仕事をさせることも可能とする。

企業の職能資格基準をみると、例えば「複雑な補助業務を遂行することができる」（４級）、「補助業務を遂行することができる」（５級）、「定型的な補助業務を遂行することができる」（６級・７級）というようになっている。⁴¹⁾ こうした漠然とした「補助業務」の定義は、補助業務の解釈を自由にし、「７級」の者に「４級」の仕事をさせることも十分可能である。つまりある労働者に対して恣意的な人事考課をし、ある資格等級に「塩づけ」⁴²⁾ にしたまま、職務の拡大を行うことができるのである。

そのため、「塩づけ」にされた労働者の職務は拡大するが、資格も上がらないから賃金もあがらない。属性に「こだわり」のないはずの制度が、実は「こだわり」のある制度へと転化してしまったのである。この「こだわり」の最たるものが、女性労働者に対する「差別」的処遇である。⁴³⁾

また指摘しなければならないのが、職能資格制度は賃金差別や昇進・昇格差別を「『見える差別から見えにくい差別へ』、あるいは『形を変えた差別へ』」⁴⁴⁾ と、形を変えてしまった点である。つまり、賃金表や家族手当など賃金を男女別々に定めたり、昇格・昇進基準を男女で区別していたように「見える差別」ではなく、「職務」や「職能」の格差を通じた「見えにくい」「男女差別の問題が浮上するようになった」⁴⁵⁾ というのである。さらに、職能資格制度はこの「差別」そのものを顕在化させないことも可能としている。人事考課制度は労働者個々の情報（評価結果）を公表しない。だから、労働者個々が本人の相対的地位を把握できないわけである。したがって、本人が「差別」的処遇にあることに気づかない場合もあり得るのである。

賃金実務家は、職能資格制度が性別などに対して「こだわり」を捨てる、と言ってきた。しかし、職能資格制度の現実とは全く違った機能を持ち得てしまい、理念的な限界を呈してしまったのである。

注

- 1) 楠田丘『新人材時代の職能資格制度』社会経済生産性本部、1996年、iiiページ。
- 2) 鍵山聖充『職能資格制度』白桃書房、1994年、97ページ。
- 3) 楠田丘、前掲書、16ページ。
- 4) 日経連職務分析センター編『職能資格基準のつくり方』日経連、1982年、21-22ページ。
- 5) ここでは両者が対談した「21世紀における人事・賃金を展望する」『賃金実務』No806、1998年、1月を使って議論を整理することにした。
- 6) 職務遂行能力であるが、これは人間のもつ一般的な能力ではなく、職務を通じて発揮される能力であり、職務と直接関係のない能力は、この概念には含まれない。つまり、ある語学が出来たとしても、企業の仕事においてそれが必要とされなければ、能力としてみなされない。職務遂行能力はある能力と職務が結合することによって認められる能力であり、個人が保有している能力がそのまま職務遂行能力と認められるわけではない。職務遂行能力は企業の目的を遂行したりする能力や、企業が期待する能力に限定しているのである。
- 7) 日経連分析センター編『職能資格制度と職務調査』日経連、1992年、19ページ。
- 8) 楠田丘・滝澤算織「21世紀における人事・賃金を展望する」『賃金実務』No806、1998年、1月、22ページ。
- 9) 同上、29ページ。
- 10) 同上、29ページ。
- 11) 同上、24ページ。
- 12) 同上、26ページ。
- 13) 同上、24ページ。
- 14) 同上、31ページ。
- 15) 同上、31ページ。
- 16) 同上、31ページ。
- 17) 滝澤算織『日本型職務給の提案』生産性労働情報センター、1998年を参照。
- 18) 楠田丘『成果主義賃金』経営書院、1997年を参照。
- 19) 熊沢誠『日本の経営の明暗』筑摩書房、1989年、56-57ページ。
- 20) 楠田丘『新人材時代の職能資格制度』社会経済生産性本部、1996年、6ページ。
- 21) 木下武男「『賃金の転換』なるものと賃金の考え方」『賃金と社会保障』No1224、1998年4月、14ページ。
- 22) 同上No1226、1998年5月、24ページ。
- 23) 思定尚志『「創造型職務給」のすすめ』日新報道、1997年、55ページ。

- 24) 楠田丘・滝澤算織「21世紀における人事・賃金を展望する」『賃金実務』No806、1998年、1月、23ページ。
- 25) 今野浩一郎氏は職能資格制度について「あまりに仕事から離れた絶対能力と『長い勤続 — より多くの教育と訓練 — 能力向上』の理屈を重視したため、賃金と生産性のギャップの問題を関係できないまま年功的に機能してしまった」と仕事から離れた能力の問題を指摘している。『勝ちぬく賃金革命』日本経済新聞社、1998年、88ページ。
- 26) 1999年7月現在、学生数の多い大規模私立大学を中心に120大学が加盟している。
- 27) 日本私立大学連盟人事部会『私立大学職員の人事管理について — 職員の活性化と能力開発をめざして —』、1988年2月、111ページ。
- 28) 同上、111ページ。
- 29) 同上、110—111ページ。
- 30) 日本私立大学連盟人事部会『私立大学職員の人事管理について — 職員の活性化と能力開発をめざして —』、1988年2月、115ページ。
- 31) 日本私立大学連盟人事部会『職員活性化のための新給与制度 — 職能資格制度を中心に —』、1990年2月では、人事管理制度の改革を次のように別の側面からも指摘している。
- 第1は、私立大学職員の高賃金批判があり、職員は能力に関係なく年功序列的に高い賃金を受けとるという、「ある意味での杜撰さがまかり通っている」点。
- 第2は、高齢化、高学歴化により高年齢にならないと管理職になれないため、「仕事を一生懸命やっても同じだという空気」が広がり、職員の間には「日常的な事務をそつなくこなせばよい」という態度が支配的になったという点。
- 第3は、経営環境の変化の中で職員の能力開発が重要課題となっている点。国際化や情報化、教育改革という経営環境の変化と18歳人口の減少は大学間の競争を激しくし、その中で職員に求められる仕事は複雑・困難なものとなる。そのために職員の能力開発が必要であるし、「大学職員は、能力主義的な人事制度の下で、能力を高めるために日々研鑽に励むことなしには、私立大学に課せられた課題を解決することは到底不可能な状況に立ち至っている」。
- 32) 筆者は1998年6月に、連盟加盟の私立大学117校の人事担当者に調査票を郵送し、「職員の職能資格制度に関する調査」を行った（回答率52.99%）。調査結果の詳細は「私立大学『職員の職能資格制度に関する調査』」という調査報告書にまとめたので、それを参照されたい。
- 33) 日本私立大学連盟人事部会『職員活性化のための新給与制度 — 職能資格制度を中心に —』、1990年2月、221ページ—296ページ。
- 34) 企業におけるホワイトカラーにおける「自己啓発」の状況は、調査によると「特にない・無回答」が14.4%となっており、「自己啓発」していない層は少ない。『資格・キャリア形成と人材開発』雇用

開発センター、1994年。

- 35) S大学の人事考課の結果は、次のとおりとなっており、C、Dのように低い評価はほとんどく、悪い結果はない。

考課ランク	S	A	B	C	D	(計)
1998年度	2	58	65	1	0	126
1997年度	1	67	68	2	1	139
1996年度	0	77	66	2	0	145
1995年度	4	83	66	3	0	156

(注) 1999年2月16日、地域科学研究会・高等教育情報センターのセミナー「私学経営活性化シリーズ18」で配布された資料より作成。

- 36) W大学職員組合「職員組合ニュース」No1119、1996年2月28日。
- 37) 日本私立大学連盟人事部『私立大学職員の人事管理について ― 職員の活性化と能力開発をめざして ―』、1988年2月、5ページ。
- 38) 筆者は「私立大学『職員の職能資格制度に関する調査』」という調査のあとに、職能資格制度を実施している私立大学に再度、職能資格基準の送付を要請した。それによって集められた職能資格基準は、1998年10月に「私立大学『職員の職能資格制度に関する調査 (Ⅱ)』」としてまとめた。
- 39) 「1995年2月1日付けで理事会より提案のあった『職員総合人事制度』に対する組合の評価と提案」N大学教職員組合、1995年12月14日。
- 40) 中部産業連盟編『検証 日本の賃金』日刊工業新聞社、1993年によると、調査の結果「少なからぬ企業で、職能基準書が職種別ではなく、会社一体のものであるため、各職種に必要な能力の違いや同一職種・同一の仕事についての能力の成長過程が明確でないことも判明した」とあり、職能資格基準を問題としている。
- 41) 日経連職務分析センター『職能給の導入と運用』日経連広報部、1988年、25ページ
- 42) 宮地光子「職務職能制度と性差別賃金 ― 住友金属・商工中金・B販売の3社の事例を中心に」『賃金と社会保障』No1141、1994年11月、25ページ。
- 43) 中野麻美「『コース別雇用管理』下の女性賃金差別 ― 兼松における男女賃金差別」、宮地光子「職務職能制度と性差別賃金 ― 住友金属・商工中金・S販売の3社の事例を中心に」『賃金と社会保障』No1141、1994年11月など参照。
- 44) 津村明子・北明美「雇用における男女平等と労働組合」竹中恵子美子・久場嬉子編『労働の女性化』有斐閣選書、1997年、187ページ。
- 45) 津村明子・北明美、同上、187ページ。