



1980年代後期の商社兼松における人事賃金政策：文書記録とヒアリング調査による実態解明

藤村，佳子
花田，昌三
藤村，聡

(Citation)

国民経済雑誌, 207(6):61-80

(Issue Date)

2013-06

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81008487>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008487>



1980年代後期の商社兼松における人事賃金政策

——文書記録とヒアリング調査による実態解明——

藤	村	佳	子
花	田	昌	三
藤	村		聡

国民経済雑誌 第207巻 第6号 抜刷

平成25年6月

1980年代後期の商社兼松における人事賃金政策

——文書記録とヒアリング調査による実態解明——

藤 村 佳 子
花 田 昌 三
藤 村 聡

経営学の中心課題の一つである「人事労務管理」は、近年では「人的資源管理」に発展して様々な観点から研究が進められている。しかし個別企業の具体的な事例報告は資料的制約もあって十分に蓄積されたとは言いがたい。そこで本稿では一次資料やヒアリング調査に基づいて、大手商社の兼松株式会社における人事考課と賃金支給の実態を考察した。同社の人事考課の中心であった R & C 制度や考課配点表の分析を通じて、人事考課はこれまでの研究で論じられてきた従業員の能力や業績の測定だけでなく、従業員のコミットメントの向上に加えて、評定要素の調節によって社内の活性化や業態の変革を企図していたことを明らかにした。そのほか組合のアンケートから制度改定に対する従業員の反応や、人事考課自体に限界があった点も検討し、併せて人事考課の結果というべき賃金構造を観察した。

キーワード 人的資源管理, 人事考課, 総合商社兼松, 賃金構造

1 初 め に

1.1 本稿の課題

企業の人事システムは経営学の主要な課題の一つであり、近年ではその潮流は「人事労務管理」から「人的資源管理」へ展開して、そこで扱われる領域は雇用・教育訓練・人事考課・賃金・福利厚生など多岐にわたる。特に人事考課は従業員の賃金の多寡や昇格・昇進に多大な影響を及ぼすことから企業経営の中核的な命題であり、その重要性が強調されている [Mohrman, et al. 1990]。また人事考課の目的は賃金や昇進から人材育成へと重心が移動していること [福井 2013] や、人事考課の特性は日本企業に本来的に内在した点が指摘される [上林 2011] など研究の進展は目ざましい。

しかし、その一方で具体的な企業の事例報告は資料的制約が桎梏になっており [熊沢 1989]、個別データをさらに蓄積する必要があるように思われる。それによって個々の企業のみならず、業種ごとの特質の解明も期待され、例えば従来の研究では触れられていないが、

業種によって人事部の権限に強弱があることがヒアリング調査で明らかになった。即ち企業内部の人員異動が容易であった銀行では人事部が強い権限を持っていたのに対し、組織が商品ごとに分化すると共に、個別商品のプロパー育成を重要な使命にする商社では人員の異動は困難で、各部門が大きな発言力を有して人事部の権限が弱いという特徴を持っている。企業内部の現業部門の有無が、そうした差異を生んだと推測される。

本稿では、そのような研究の現状に鑑み、大手商社の兼松株式会社（以下「兼松」と略記）を対象に、1987年の時点における人事考課や賃金支給の実態を検討する。主に依拠する資料は同社の労働組合が発行する『組合ニュース』であり、これは考課制度の仕組みや賃金の決定過程、組合と会社の折衝、組合員の意見などを収録した良質な文書記録である。同文書は組合員に配付される以外に会社との団体交渉にも利用されており、人事システムの解説や賃金額に関する記述の信頼性は高い。また『兼松月報』『KG マンスリー』という会社側が作成した社内報も興味深い記事を多々含んでいる。これらの資料は従業員のキャリア・ツリー分析には適さないが、システム全体の考察には有効である。本稿では、そうした文書記録を基軸にしつつ、さらに数年にわたって実施している兼松の現職取締役～部長・課長及び同社OBからのヒアリング調査によって文書記録の情報を補完し、人事システムの運用実態を立体的に解明したい。

1.2 兼松の経営状況

本稿は主に1980年代後期の人事システムを観察するが、その前提として商社が置かれた経済的環境や兼松の経営の軌跡を俯瞰しておきたい。

朝鮮戦争の終結から1970年代にかけての所謂「高度経済成長期」の時代に商社の売上は飛躍的に増大した。1972年9月～1989年3月における兼松の売上高・利益額・従業員数をまとめた表1で見ると、1972年の売上高542,645百万円は1974年に1,157,258百万円に倍増し、その後も1980年に2,760,184百万円に達するなど70年代を通じて伸張は著しい。しかし、その内実はニクソン・ショック（1971年）やオイル・ショック（第一次/1973年，第二次/1979年）で逆風が強まり、また商社間の競争激化による取扱い口銭収入の減少のために増収減益に陥っていた。そのグラフが図1であり、長期にわたって増収減益の状態が続いた様子が見て取れる。これは兼松だけではなく、各商社の経営は圧迫されて「商社斜陽論」が巷間に流布し、1977年の安宅産業の経営破綻に代表されるように商社の大規模な再編や淘汰が余儀なくされた。

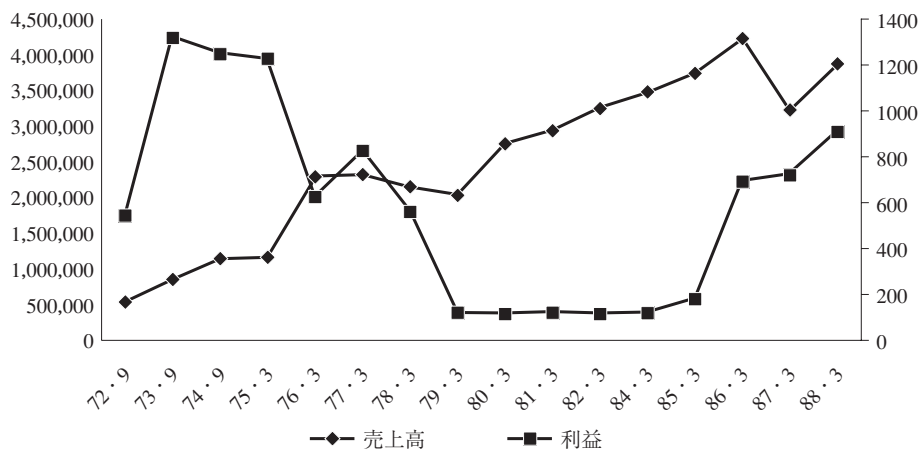
厳しさを増す環境のなかで、兼松は主力銀行である東京銀行との連携を強化し、1978年6月に同行の取締役副頭取の村瀬利直を会長に、1982年6月には常務取締役の新福正敏を専務取締役に迎えると共に社内に経営企画室を新設した。そして東京銀行出身の村瀬・新福の協

表1 兼松の企業規模の概要

年月	売上高	利益額	従業員数
1972. 9	542,645	548	3,565
1974. 9	1,157,258	1,253	3,969
1976. 3	2,308,101	626	4,179
1978. 3	2,160,748	562	3,079
1980. 3	2,760,184	119	2,826
1982. 3	3,268,006	116	2,827
1984. 3	3,489,037	120	2,492
1986. 3	4,246,748	693	2,245
1988. 3	4,383,089	912	2,082
1989. 3	4,383,089	1,539	2,087

売上高と利益額の単位は百万円である。

図1 売上高と利益の推移



力を得ながら、鈴木英夫社長は1982年10月にスタートした「宝作戦」で、構造改革・合理化・経費削減を三本柱に据えて経営の刷新を押し進めた。

1985年のプラザ合意をきっかけに円高が進み、「重厚長大から軽薄短小へ」が社会の風潮になり、生産基地の海外移転やエネルギー転換、IT産業の成長といった日本の産業構造の変化を受けて商社の活動範囲も拡大した。兼松も社内組織の改編に取り組み、機械本部はメカトロニクス本部に改称してハイテク商品や情報機器などの取扱いを開始したほか、プラント輸出や政府ODA案件に積極的に対応する体制がとられた。またエネルギー転換の動きに連動して、石油本部はオーストラリア産の原発用ウランを取扱品目に加えて関電や九電に売り込んでいる。その一方で、急速に発展を遂げてきた新興工業国（NIES）との競争を考慮

した縮小も見られる。とりわけ、それは鉄鋼本部と繊維本部で顕著であり、例えば繊維部門の取扱高は1968年に全社の36%を占めたものの、1978年に28%、1988年には15%に減少し、また1974年に46社あった繊維本部の関連子会社も1989年には21社にまで削減して戦略的に非繊維化が進められた。

こうした積極的な対応が功を奏して「宝作戦」は順調に進捗し、1982年から経営企画室を担当した新福正敏は1984年に東銀に復帰し、1986年には「KG100」と名付けた新3ヶ年計画がスタートして6%の復配も実現した。そして折からのバブル景気が追い風になって新3ヶ年計画も着実に実行され、1989年には10%の復配が出来るまでに経営改善が進み、続く新3ヶ年計画「JUMP KG-103」に継承された。

1980年代後期に至る兼松の軌跡は以上のものであり、本稿が扱う1987年は抜本的な改革のなか、人事制度を含めて組織の再編成が進められた時期であったと位置づけられる。

2 人事考課制度の改定

2.1 人事考課制度の沿革

兼松では、1979年と1985年の2回にわたって、職能資格制度の導入と考課制度の改定を主眼に人事制度が改革された。

まず1979年に行われた改革の背景を述べると、1967年の江商株式会社との合併による従業員（とりわけ中高年）の増加に加えて、高度経済成長期の新卒者の大量採用で従業員の構成比率はピラミッドではなく中高年層が肥大化する形状になっていた。しかしながらオイル・ショック¹⁾以後の不況で組織拡大は困難であり、知識・経験・能力を十分に備えたにもかかわらず、ポスト不足によるキャリア・プラトーが生じて従業員のモチベーションやモラルに悪影響を及ぼす事態が懸念された。その応急的な措置として中間管理職ポストが新設されたものの、指揮命令系統の複雑化²⁾を招き、意思決定の遅延や責任の所在の不明確化につながるというマイナス面が露呈した。

伝統的な年功序列型システムは次第に機能不全に陥り、ポスト数の削減と職務の処遇分離が緊要の課題になった。その打開策に1976年から会社側は労働組合と交渉を開始し、1979年に、まずは管理職層に限定して職能資格制度が導入された。こうした問題は各商社で発生しており、総合商社で最初に職能資格制度を採用した住友商事（1972年）に比べると、十大商社では兼松が最後になっている。

ついで1985年に再び制度改革が実行された。この改革では管理職に加えて全従業員に職能資格制度を適用し、それと同時に目標管理制度を導入して、人事考課の従業員へのフィードバック機能を持つR&C（Review & Challenge）制度が取り入れられた。

R&C制度は、期初に従業員と上司の協議で当該期の目標が設定され、期末に再び上司と

面談したのち、その考課結果を本人にフィードバックするシステムである。例えば一般社員である課員の場合は1次面談の相手は課長、2次面談は部長、3次面談は本部長と合計3回の面談が実施され、課長の場合は1次面談は部長で2次面談は本部長（2次面談が最終面談となる）、部長は1回だけでその相手は本部長といった具合であった。それまで人事考課の内容は本人に開示されなかったが、1979年の改革で管理職に限定して考課結果が開示され、ついで1985年に導入したR&Cによって、一般職・事務職を含めて全従業員への完全なフィードバックが実現した。また従来は部門ごとの閉じられた世界で完結していた人事考課が従業員本人や所属部門だけでなく、人事部門が全従業員の考課を統括的にチェックできるようになり、併せて評定要素とその配点も公表された。従業員全員を対象にしたほか、考課を完全に開示したという点において1985年の改革は重要な画期であったと評価される。

考課作業の時期的な見直しも、副次的ながら改革の動機になっていた。従来は11月に個人別の業務目標が設定されたのに対し、部門の業務目標の設定は3～4月に策定されたので、従業員の1年間の業務における評価や新たな目標設定と、部門の業務遂行にズレが生じていた。そのため考課の実施時期を業務活動の区切りと一致させて、部門マネジメントのツールとして制度運営を円滑化するように改められたのである。

ただし別の観点に立つならば、人事制度改革の底流には人経費の抑制という問題があったのも否定できない。そのため1979年の改革で高賃金者が属する管理職に業績考課を導入し、続いて1985年に高い能力には高賃金を支給するという名目で、一般職と事務職を含めた従業員全員を考課の対象にしたのである。このとき従業員間で賃金に差がつくことから、その根拠（人事考課の評定要素とその配点）を開示して公平感を確保する必要がある、また組合も会社との団交で「陰湿さを払しょくし、公正に運用」すべくオープンな人事考課制度の導入を要望していた。このように考課制度の改定には、従業員の能力測定や適正な人員配置には直接的には関係ない、人件費の抑制が伏線になっていた状況にも注意しておきたい。³⁾

2.2 考課配点表について

本節では考課内容を具体的に明らかにすべく、評定要素を詳細に記載した考課配点表を検討する。1985年の改定では人事考課の評定要素と配点が見直されており、年齢・勤続・学歴及び査定によって評価する従来の年功制から、能力＋業績＋情意で評価する仕組みへと転換した。新しい人事考課は「実績評定」と「能力評定」で構成されて、「実績評定」は業績貢献度評価（管理職のみ）と情意考課に細分され、また「能力評定」とは即ち業務遂行能力を指している。

それらの考課配点が表2である。⁴⁾ 本表では管理職・一般職・事務職の評定要素とその配点が明示され、評定要素はどの職掌も「業績貢献度」「情意」「業務遂行能力」の3つに大別で

表 2-A 考課配点表 [管理職・一般職]

管理職				一般職				
評定要素	参事	参事補	主事	評定要素	主事補	一般 1 級	一般 2 級	一般 3 級
業務目標達成度	8	6	6	業務目標達成度	4	4		
業務内容改善度	4	4	4	業務内容改善度	2	2		
部門間協力	2	2						
業績貢献度合計	14 <28>	12 <24>	10 <20>	業績貢献度合計	6 <12>	6 <12>		
責任性		4	4	責任性	4	4	4	6
積極性		4	4	積極性	6	6	6	4
チームワーク			2	チームワーク	2	2		
経営意識	8	6	6	協調性			2	4
				規律性			2	2
				自己啓発	4	4	6	6
				企業意識	4	4	2	2
情意合計	8 <16>	14 <28>	16 <32>	情意合計	20 <40>	20 <40>	22 <55>	24 <60>
専門知識	4	4	4	専門知識	4	6	6	
決断力	4			基礎知識				6
理解判断力		4	4	理解判断力	6	6	4	
開発力	4			理解力				4
企画力		4	4	企画力	6	4		
渉外力	4	4		創意工夫			4	4
折衝力			4	折衝力	4	4		
指導育成力	4	4	4	表現力・説得力			2	2
指揮統率力	4	4	4	リーダーシップ	4	4	2	
労務管理	4							
業務遂行能力合計	28 <56>	24 <48>	24 <48>	業務遂行能力合計	24 <48>	24 <48>	18 <45>	16 <40>
分析評点得点 (満点)	50	50	50	分析評点得点 (満点)	50	50	40	40
基本点	100	100	100	基本点	100	100	60	60
(満点)	(150)	(150)	(150)	(満点)	(150)	(150)	(100)	(100)

きる。各項目の獲得点数に従ってS（極めて優れている）、A（優れている）、B（標準）、C（劣る）、D（極めて劣る）の5段階が与えられ、Sが満点、Bは0点、C・Dはマイナスが加点される。Bの標準は被考課者の平均ではなく、「求められる役割が概ね達成されている」という意味合いである。1979年の制度改定ではS・A・A B・B・C・Dの6段階で評価されていたが、1985年には5段階に変更されて若干ながら簡素化が図られた。⁵⁾

まず一般職の評定要素を観察しよう。一般職は基幹業務を担当する従業員及びその育成課程の人員であり、業務の中核層と理解される。一般職で採用されると、まず一般職3級に属し、入社2年目から人事考課が始まる。ただし一般職3級は基本業務の修得期に位置づけられていたので業績貢献度は加味されず、評定要素に占める割合は情意考課が最も高く60%に及ぶ。能力考課は残り40%であるが、そこでは基礎知識や理解力、創意工夫に重点がおかれた。ついで一般職2級は基幹業務担当期、一般職1級及び主事補は担当業務の深化拡大期であり、とりわけ主事補は管理職登用への準備期に当てられた。昇級に従って業績貢献度と業務遂行能力の割合が高まり、逆に情意考課の割合が減るように設定されており、情意から能力（あるいは成果）へと評価の重心が移動する様子が本表で窺われる。

このとき、一般職3～2級は入社年次別の考課であった。通常、人事考課の母集団は同一等級の従業員で、入社年次は関係なかったが、一般職3～2級は同一の等級かつ同期入社の従業員が考課の母集団とされた。また1985年の改定では、主事以上に実施していた業績評価が主事補と一般職1級にも適用されるようになり、これは新しい職能資格要件で、主事補は「課の運営に関し課長を補佐すると共に、必要に応じてその一部を代行する」能力が要求され、一般職1級は「部門計画遂行上の責任を負う」能力が求められたことに対応する変更であった。

次に管理職の評定要素を検討する。ここで目を惹くのは、参事及び参事補（おおむね部長級が該当する）の業績貢献度に「部門間協力」が入っている点であり、他部門への援助や情報提供、あるいは部門をまたぐ複合取引の成果が俎上に載せられている。他の商社と同様に、兼松ではエネルギー・メカトロニクス・食糧・鉄鋼・化学など商品ごとに区分された各本部に大幅な権限委譲がなされており、以前から部門間の協力は皆無ではなかったものの、それをさらに活性化させる目的で、部門間の協力に対するインセンティブが考課に付加されたのである。部門間の協力の具体例には、①顧客の紹介、②バーター取引、③与信限度の協力、④海外取引が挙げられており、それぞれについて少し詳しく説明したい。

まず、①は自らの顧客に他の部門を紹介するケースが該当する。⁶⁾②のバーター取引は、例えば機械部がメーカーから機械を購入する際に、繊維部が取り扱っている衣類をそのメーカーの工場従業員の制服に売り込む、あるいは食糧部の商品を工場の食堂に販売する等のケースで①と類似している。③の与信限度の協力は、各部門に定められた与信限度を部門間で融通

表 2-B 考課配点表 [事務職]

事務職			
評定要素	事務 1 級	事務 2 級	事務 3 級
責任性	4	6	8
積極性	4	4	4
協調性	2	4	4
規律性	2	2	4
応対・マナー		2	4
コストマインド		2	
自己啓発	2		
企業意識	2		
情意合計	16 <40>	20 <50>	24 <60>
専門知識	4		
知識・技能		4	
基礎知識			4
技能			2
理解判断力	4		
理解力		4	4
仕事の正確さ	2	4	4
仕事の速度	2	4	2
仕事の手順		4	
創意工夫	4		
表現力	4		
リーダーシップ	4		
業務遂行能力計合計	24 <60>	20 <50>	16 <40>
分析評点得点（満点）	40	40	40
基本点	60	60	60
（満点）	（100）	（100）	（100）

して商量の伸張に協力する行為である（会社全体としての与信総額は変動しない）。また④では海外出張員や駐在員は所属部門を問わず、海外在任地で他部門の取引を支援するように要請された。

人事考課の制度設計者からのヒアリング調査によれば、財閥系商社と比較して当時の兼松では複数の部門が参画する複合的プロジェクトは低調であり、入手した情報を他の部門と共有せず、自己の部門の利益追求に奔走するといった縦割りの組織にありがちな風潮が見られた。しかし新業種の起業などでは諸部門の積極的な協力が不可欠であり、そのため部門の実務統括者である上級管理職の評定要素に「部門間協力」という項目を設定し、その重要性を強く意識させてビジネス・スタイルの変容を促したという。いわば評定要素の調節によって従業員の意識を改革し、業態を望ましい方向に誘導しようと意図したのであり、これは企業経営において人事考課が極めて意義深い可能性を秘めていることを示唆する。人事考課の評定要素は、兼松が保持してきた（あるいは目標にする）価値観や規範の一端を具現化したものにほかならず、その意味で人事考課は日常的な教育訓練と並んで従業員の意識を醸成する絶好の機会であったと言えるのではないか。

このほか情意考課では、一般職で「企業意識」という項目が、管理職では「経営意識」になっている。前者の「企業意識」は部門の方針を理解し、それに基づいて自らの担当業務を遂行する、あるいは組織における自己の立場を認識するといった組織内部における規範を問うものである。それに対して後者の「経営意識」は、より広い視野から本部（部門）や会社の方針を理解し、長期的な展望に立って部門や会社全体の利益を高める姿勢が求められており、権限の拡大に合わせて自己の意識を成長させる努力が必須になっている。

最後に事務職の評定要素を見よう。等級の上昇につれて、情意の割合が減少して業務遂行能力の割合が高くなる設定は管理職や一般職と変わらず、また入社直後の事務職3級は一般職3～2級と同様に、同一等級の同期入社が考課の母集団となる。事務職の考課では業績貢献度は加味されず、情意と業務遂行能力で構成されており、情意考課では「応対・マナー」「コストマインド」を重視する一方で、「責任性」「強調性」「規律性」は昇級に従って配点が高くなる様子も読み取れる。その根底には上位の等級では、そうした資質は当然に身に付いている筈だという共通認識があったように感じられる。このほか業務遂行能力では「仕事の正確さ」「仕事の速度」「仕事の手順」が挙げられており、一般職や管理職と比較すれば、総じて事務職はサポート役としてルーティンワークを処理する能力が要求されている。

ただし事務職1級では、一般職と同じ「自己啓発」「企業意識」という項目に注意したい。これらは一般職に設定されている評定要素であり、その点で事務職1級は一般職と同等に扱われたと言えるかもしれない。事務職1級は一定の条件を満たすと一般職への転換が可能となり、その準備期間の意味合いもあったと思われる。兼松は1987年4月に初めて女性の一般

職2名を採用したのに続いて、同年7月には事務職から一般職に職掌転換する第1号の女性職員が登場し、1988年4月には女性管理職「事務主任」13名が誕生するなど、同時期は上位職位への門戸を開放して女性従業員の登用を進めており、そうした方針が考課の評定要素に反映されたとも考えられる。⁷⁾

3 考課分布と賃金構造

『組合ニュース』では、冬期賞与（「冬期一時金」）の支給直後に組合員にアンケート調査を実施しており、そこから考課の分布や賃金額の実態が観察できる。このアンケートは組合に加入する一般職760名（うち回答494名、有効回収率65%）、管理職339名（同134名、40%）、事務職657名（同539名、82%）、合計1,756名（同1,167名、66%）に実施されており、同時期の従業員数が約2,200名であることを考慮すれば、ここに表れた結果は全社的な傾向とそれほど乖離はないと見てよい。

それでは、まずは1987年12月の時点における本俸と賞与の考課分布を、男性職員である一般職・管理職と女性職員の事務職に大別して順次観察しよう。

本俸の年齢別考課分布が表3である。本俸の考課では各人に与えられたポイントは、その後も引き継がれて累積され、将来の本俸額に影響した。まず一般職に着目すると、25歳未満では2名が基準額よりも500～1,000円に増額されているものの、増減ゼロの基準額に102名のうち100名が属し、入社間もない若年者は本俸の考課に差を付けられていない。しかし26～29歳では考課の分布は拡散して基準額の受給者は53%に減少し、5千円～1万円の増額がある一方で、マイナス5千円～1万円の厳しい評価を受けた者も出現する。30歳代では増額はさらに増加するが、一転して40歳以上は増減ゼロが61%を占める。これは管理職に昇進せずに一般職に留め置かれた高齢職員を意味しており、彼らはそのまま昇給せずに定年まで社内に在勤したものの、その人数は出向等で減少した模様である。

ついで38歳以上から登場する管理職は、⁸⁾38～42歳の層で増減ゼロが56%と過半を占めたのち、年を経るに従って増減ゼロの比率は低下し、大幅な増額と共に、なかにはマイナス5千円～1万円という警告的な考課も見られる。

女性職員である事務職は高卒18歳か、もしくは大卒22歳で入社し、入社直後の20歳代前半では、一般職と同様に増減ゼロにほぼ全員が属している。その後も男性職員に比較すれば増減幅は小さいことが特徴の一つになっている。

続いて冬期賞与（冬のボーナス）の考課分布が表4である。本俸と異なり、賞与の考課はその時限りで以後の賞与の考課には引き継がれない規定になっていた。同冬の賞与額は本俸の3.2ヶ月分で、資料ではそれを基準に増減月数を表示している。年齢を経るに従って較差が拡大する傾向は本俸と同じであるが、その増減幅は本俸よりも大きい（25歳未満の一般職

表 3-A 本俸の考課分布 [一般職・管理職]

単位：人（％）

	一般職						管理職		
	～25歳	26～29歳	30～33歳	34～37歳	38～39歳	40歳～	38～42歳	43～47歳	48～52歳
2万円～									
1万円～2万円							2 (3)	2 (3)	1 (17)
5千円～1万円		1 (1)		13 (7)	14 (26)	4 (13)	2 (3)	3 (5)	1 (17)
3千円～5千円			2 (6)	38 (20)	12 (23)	2 (7)	5 (8)	4 (7)	
1千円～3千円		25 (29)	14 (47)	78 (40)	14 (26)	5 (16)	19 (28)	27 (43)	1 (17)
500円～1千円	2 (2)	10 (12)	6 (20)	25 (13)	4 (8)		1 (2)	1 (2)	
500円未満		3 (4)		9 (5)				1 (2)	
0	100 (98)	45 (53)	8 (27)	28 (14)	8 (15)	19 (61)	37 (56)	23 (36)	2 (32)
-500円未満									
-500円～-1千円				1 (1)					
-1千円～-3千円									
-3千円～-5千円									
-5千円～-1万円		1 (1)				1 (3)		1 (2)	1 (17)
-1万円～-2万円									
-2万円～					1 (2)				
	102 (100)	85 (100)	30 (100)	192 (100)	53 (100)	31 (100)	66 (100)	62 (100)	6 (100)

表 3-B 本俸の考課分布 [事務職]

単位：人（％）

	事務職					
	～22歳	23～26歳	27～31歳	32～37歳	39～43歳	44歳～
2,000円～			4 (4)	14 (13)	18 (38)	14 (32)
1,500円～2,000円		2 (1)	18 (20)	21 (20)	4 (8)	4 (9)
1,200円～1,500円		6 (4)	12 (13)	18 (17)	3 (6)	4 (9)
800円～1,200円		12 (7)	17 (18)	14 (13)	4 (8)	1 (2)
500円～800円		18 (11)	12 (15)	12 (11)	7 (15)	3 (7)
300円～500円	2 (3)	19 (11)	5 (5)	6 (6)	1 (2)	
300円未満						
0	79 (97)	112 (66)	23 (25)	20 (19)	11 (23)	16 (37)
-300円未満				1 (1)		1 (2)
-300円～-500円						
-500円～-800円						
-800円～1,200円						
-1,200円～-1,500円						1 (2)
	81 (100)	169 (100)	91 (100)	106 (100)	48 (100)	44 (100)

表 4-A 賞与の考課分布 [一般職・管理職]

単位：人（％）

	一般職						管理職		
	～25歳	26～29歳	30～33歳	34～37歳	38～39歳	40歳～	38～42歳	43～47歳	48～52歳
0.81ヶ月～							2 (3)		
0.51～0.8ヶ月							9 (14)	2 (3)	
0.41～0.5ヶ月				11 (6)	3 (6)		7 (11)	3 (5)	
0.31～0.4ヶ月		1 (1)	2 (7)	13 (7)	1 (2)		7 (11)	5 (8)	
0.21～0.3ヶ月		10 (12)	7 (23)	27 (14)	5 (10)	3 (10)	13 (19)	9 (15)	1 (17)
0.11～0.2ヶ月	4 (4)	5 (6)	7 (23)	29 (15)	16 (30)	3 (10)	13 (19)	10 (16)	1 (17)
0.06～0.1ヶ月	2 (2)	19 (22)	9 (30)	51 (26)	17 (32)	7 (23)	9 (14)	5 (8)	
0.01～0.05ヶ月		1 (1)	3 (10)	14 (7)	2 (4)	1 (3)	2 (3)		1 (17)
0	94 (92)	48 (57)	2 (7)	40 (20)	6 (11)	11 (35)	3 (5)	17 (27)	
-0.01～-0.1ヶ月	1 (1)			6 (3)	3 (5)	3 (10)	1 (1)	7 (11)	
-0.11～-0.2ヶ月				1 (1)		1 (3)		1 (2)	1 (17)
-0.21～-0.3ヶ月		1 (1)		1 (1)		1 (3)		1 (2)	2 (32)
-0.31ヶ月～	1 (1)					1 (3)		2 (3)	
	102 (100)	85 (100)	30 (100)	193 (100)	53 (100)	31 (100)	66 (100)	62 (100)	6 (100)

表 4-B 賞与の考課分布 [事務職]

単位：人（％）

	事務職					
	～22歳	23～26歳	27～31歳	32～37歳	38～43歳	44歳～
0.41～0.5ヶ月					1 (2)	
0.31～0.4ヶ月	1 (1)		1 (1)	2 (2)		3 (7)
0.21～0.3ヶ月	2 (3)	1 (1)	1 (1)	2 (2)	2 (4)	2 (5)
0.11～0.2ヶ月		6 (4)	18 (20)	22 (21)	9 (19)	6 (14)
0.06～0.1ヶ月	1 (1)	49 (29)	48 (53)	51 (47)	21 (44)	14 (31)
0.01～0.05ヶ月	2 (3)	1 (1)	2 (2)	1 (1)		
0	72 (88)	107 (62)	20 (22)	26 (25)	15 (31)	18 (41)
-0.01～-0.1ヶ月	3 (4)	3 (2)	1 (1)	1 (1)		
-0.11～-0.2ヶ月						1 (2)
-0.21～-0.3ヶ月		2 (1)		1 (1)		
-0.31ヶ月～						
	81 (100)	169 (100)	91 (100)	106 (100)	48 (100)	44 (100)

図 2-A 本俸額の分布

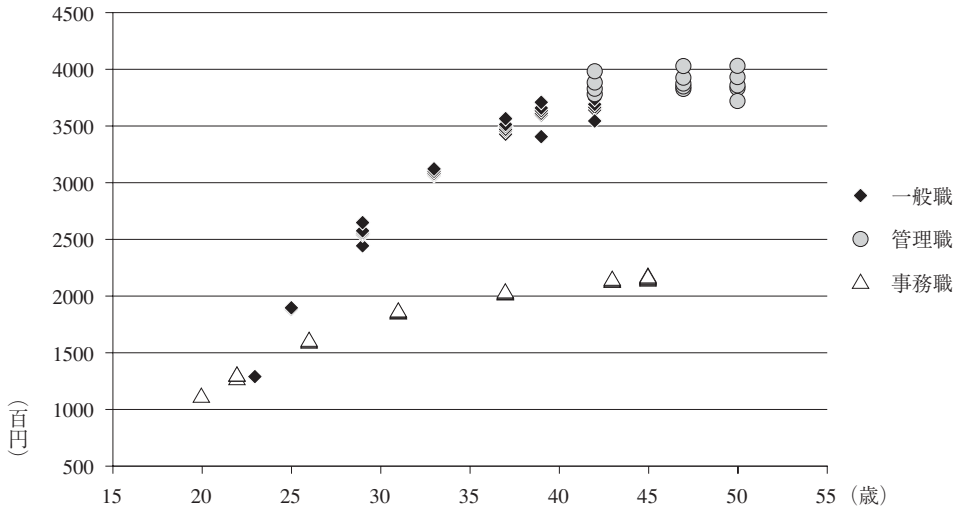
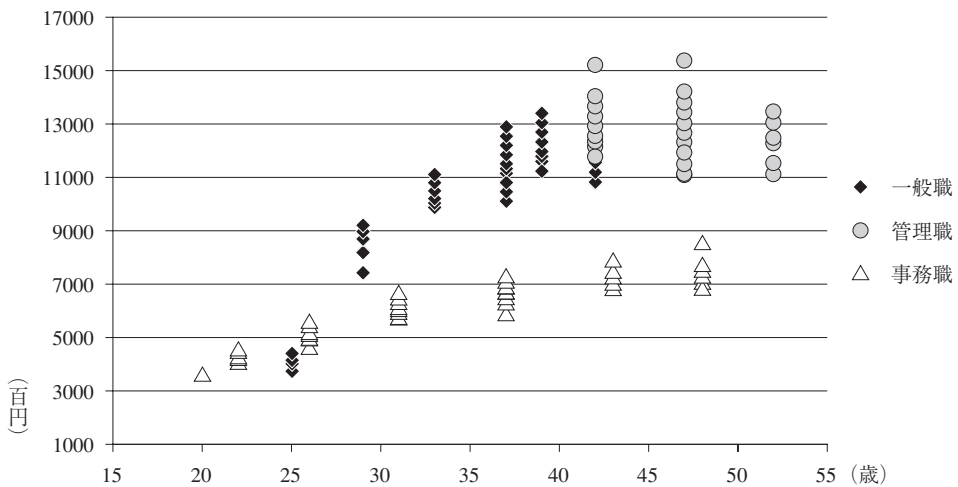


図 2-B 冬期賞与額の分布



で-0.31ヶ月以上の減額が見られるが、こうした極端に低い評価は通常は長期病欠であったと言われる)。また本俸や賞与の考課分布では、大部分の者が基準よりも上方に偏差しており、これは後述するように制度設計者によって意図的に作り出された結果であった。

最後に賃金の分布を観察したい。資料には本俸と賞与の年齢別基準額が明示されており、一般職は22～48歳、管理職は38～48歳、事務職は18～48歳のグループでそれぞれ1歳刻みの基準額が記載されている。そこから考課分布を賃金額に変換したものが図2である。ただし表3～4で見ると、考課分布は25歳以下、26歳～29歳、30～33歳などと複数の年齢が一

つのゾーンにまとめられており、賃金額を算出する基準額の表記とズレがあるので、賃金分布図では入社直後の年齢（一般職22歳、事務職は高卒18歳と大卒22歳）以外は各ゾーンの最年長の年齢と賃金額で作表し、また一般職と事務職の最年長の年齢は便宜的に42歳と45歳に設定した（もちろん実際にはそれ以上の年齢の者も在勤している）。

この賃金分布図で看取できるように本俸よりも賞与は拡散し、それは入社直後から年齢を経るにつれて大きくなっている。具体的な金額で確認しておくならば、37歳の一般職の本俸は最低額が3,461百円に対して最高額は3,561百円で、その差は1.03倍であったが、賞与は11,147～12,877百円で1.16倍である。管理職47歳は本俸3,822～4,022百円（1.05倍）で賞与は12,309～15,366百円（1.25倍）、事務職37歳は本俸2,031～2,051百円（1.01倍）で賞与6,541～7,353百円（1.12倍）と、それぞれ本俸よりも賞与は増減幅が大きく、また一般職や管理職よりも事務職の拡散が小さい点も特徴になっている。ただし男女の賃金格差は2倍に近い開きがあり、ジェンダー的な差異も読み取れる。

本図では、年功制で優遇されたと推測される管理職を含めた高齢従業員の賃金が全般的に低く感じられるが、前述のように賃金の抑制は人事制度改革の動機の一つであり、この賃金分布は、その成果と言えるかもしれない（この点は、さらに前後の時期との比較が必要である）。実際に本俸と賞与の年齢別基準額は、一般職24歳の標準本俸額1,702百円が25歳では1,885百円と1.11倍に増給するのに対し、同35歳と36歳では1.02倍、45歳と46歳は1.00倍と昇給は停止し、管理職では45歳～48歳は3,822百円で完全に固定されている。賞与も管理職45歳/12,309百円は48歳まで据え置かれており、年齢に従って昇給額が縮小する傾向は本俸も賞与も共通している。

4 従業員の反応と人事考課の限界

ここまで1987年の人事考課と賃金の支給実態を検討してきたが、それでは人事考課に対して、考課を受ける側の従業員はどのように感じていたのだろうか。本節では冬期賞与の「業績評価制度」に関して、組合が実施したアンケート（1,756名に配付、有効回答975名）から従業員の意識を観察したい。

まず考課制度の全般的な評価は、一般職・管理職・事務職の全グループで良否の判断は尚早という反応が最多であった。この制度が「従業員の活性化に役立つかと思いますか」という質問には、管理職で60.0%、事務職は57.3%が「わからない」と回答して過半の人員が判断を留保するが、一般職は「はい」39.7%、「いいえ」19.9%、「わからない」40.4%で肯定的な見方がやや優勢である。

ライン管理職に適用された本部業績評価に関しては、今回限りの単発的な措置で終わらせるのではなく次期以降も継続すべきだという意見が一般職43.0%、管理職40.6%、事務職

28.0%で、「ライン管理職だけという対象範囲を変えるなら延長すべき」という回答（各28.0%、25.3%、15.1%）を併せると、肯定的な意見が「今すぐ止めるべき」という意見（各5.3%、7.7%、3.6%）を圧倒している。「業績評価について貴方は正しく評価されたと思いますか」という質問は「概ね正しく評価された」という回答が一般職45.8%、管理職50.4%で、「正しく評価された」という回答と合算すると一般職・管理職共に6割の人員がほぼ満足し、「自分の認識とズレがある」「全然正しく評価されていない」は一般職23.3%、管理職30%であった（このほかに「わからない」は一般職17.8%、管理職12.4%である）。約6割という満足度を高いと見るか低いと見るかは微妙であり、どちらかと言うと態度留保でニュートラルな心理に感じられる。

その一方で「業績評価の改定に関して上司より説明を受けましたか」に「はい」と答えたのは一般職51.5%、管理職40.0%、事務職9.7%に留まり、とりわけ事務職では9割の人員が制度改正の説明が乏しく理解不足になっている。また定量評価と定性評価を区分する試みも、基準が明確で運用は適切だと回答したのは一般職19.4%、管理職21.7%、事務職4.4%で、過半は不明瞭だという感想を持っている。

アンケートには従業員の意見も掲載されており、「総合商社である以上、各社員個々の仕事は千差万別のはず。それを一元的に数字のみでとらえて全員を一線に評価しようというのは、どう考えても疑問（一般職）」「非営業の考課は営業に比べあいまいな部分が多い（一般職）」「本制度は単なる数字のゲーム（主事補）」という辛辣な意見も散在するが、全体としては「うまく運用されれば、士気高揚につながるメリットは大きいと思います（事務職）」など考課制度の改革に期待する雰囲気を感じられる。もっとも「未だ業績評価制度、あるいはもっと広くいえばR&C制度そのものが定着していないと感じる（一般職）」「管理職自身が期初期央を通して本制度を理解しておらず、ひいては評価に於いて間違いをおかしていると思われる（主事補）」など制度の未定着や運用の未熟さを指摘する意見もある。

これらのアンケートや意見を通して見えてくる従業員の意識は、公平な評価を期待して基本的に制度自体には賛成するものの、説明不足や運用の不慣れさもあって、それほど高い満足度は獲得しておらず、細目部分では改善を要望していたと総括できる。1987年は制度の改定直後であり、問題点は含みながらも全体としては肯定的な印象を従業員にもたらしたと評価できるのではないか。

ただし人事考課が、ある種のバイアスを持っていたことには注意したい。それは表3～4で見たように、考課分布における上方偏差という形で現れた。本俸では一般職の57.0%、管理職は52.2%、事務職で48.0%、そして賞与では一般職53.2%、管理職84.2%、事務職42.5%が基準よりも増額の評価を獲得している（事務職が低いように感じられるのは、基準額の人員が約50%を占めた影響が大きい）。ところがヒアリング調査によれば、この制度を立案し

た人事部担当者本人が、社員のやる気を促す目的で大多数が高評価に配置するように設定したと述べており、大部分が上方に偏在する考課分布は当初から意図された結果であったことが判明する。第2節では評定要素によって業態の変革を企図していたことを明らかにしたが、人事考課は必ずしも能力や業績の測定だけではなく、従業員のコミットメントを向上させる効果も内包していたのである。⁹⁾

また人事考課制度そのものに限界があり、慎重に忌避したほうが好ましいケースもあった。実際に兼松において課長～専務取締役の職歴のなかで部下の考課を実施した筆者（花田昌三）の立場から言えば、考課の採点にそぐわない要素があるほか、最上位と最下位には逸脱が生じる場合もあった。

実体験に即して述べるならば、商社における社員の評価は常に新しさ（商品・市場・客先・取引条件など）を探求する姿勢が要求されるのであり、それは例えば繊維部門ではモヘヤー（獣毛の一種で織物にするとシャキシャキ感があって夏物に適している）が流行するとモヘヤーを仕入れるばかりでなく、モヘヤーに似ながらも安価な羊毛の一種であるラスターを紹介するとか、あるいは羊毛の最高級品と言われるラムウール（子羊の毛）に勝る柔らかさを持つビキューナ（南米の山羊の一種で、余り知られていなかった）の輸入を試みるといった商品開発の創意工夫が必要とされた。

市場開拓でも従来見向きもされなかった市場に乗り込んで商品の売り込みを図り、そして競争に勝つために有利な取引条件を客先に提供する姿勢（時には不良債権に繋がるリスクがあったにせよ）も重要であり、要するに与えられた仕事の諸条件に満足しているだけでは「働きがある」とは認められなかったのである。兼松全社がそうであったかどうかの確証はないが、少なくとも筆者はその考え方を堅持し、そうした者には具体的な業績面での数字には顕現せずとも高い評価を与える方針で臨んでいた。兼松の社風や商社という業種の特徴から言って、それは筆者だけではなかったように思われる。

その他方で、極端に評価が低い者は考課の点数を下げても部内に温存するのではなく、部外へ放出して決着をつける場合もあった。事実、何人かを繊維原料本部から他の本部に異動させたが、それは人事考課的な評定だけではなく、グループの年齢構成や将来の責任者候補に適任か否かも考慮して判断していた。さらに少し人事考課から離れて付言すれば、個人の責任を問うだけではなく、組織としての責任も触れなければならない。筆者が担当した繊維業界は新興国の台頭や新商品の出現を受け、従来の組織では対応が困難になったので、兼松で最も歴史と伝統のある羊毛部を比較的歴史が浅い化学繊維部や綿花部と合体させ、新しく繊維原料部として繊維原料全般の取扱いを一つの部門にまとめるように組織を改革し、またマレーシアでウールトップ（毛糸の前段階）、韓国で紡毛糸、台湾で梳毛糸、中国でアンゴラ毛糸の生産工場を新しく建設するなど、国内の繊維産業構造の変化を踏まえた海外進

出も果たした。そうした組織としての対応の是非も問われるべきであると考えている。

このように従業員の評価には、一律的な考課の点数では補足できない側面が存在するだけでなく、経営環境の変化に伴う戦略的な組織の再構築のなかで個々の人事考課が埋没する局面があったことに注意したい。

5 ま と め と 課 題

本稿は1987年の人事考課や賃金構造を基軸に、1980年代後期の兼松の人事システムを分析した。それは従業員を能力・情意・業績で複眼的に評価すると同時に R&C 制度で上下間の意思疎通を促し、具体的な点数表示とそのフィードバックは自らの評定に疑問を持つ者に対する明解な回答になって不公平感や不遇感をやわらげる効果があった。また人事考課は能力や業績の測定に留まらず、考課分布の上方偏差で明らかなように従業員のコミットメントを向上させる手段の一つであり、さらに評定要素の調節によって業態の変容を促進させる企図も込められていた。ただし点数で表現しがたい要素があるほか、評価が最上位や最下位の人員は考課の適用範囲から逸脱しやすいという限界があったことも指摘しておきたい。

それでは本稿の観察結果から1987年の人事考課制度はどのように理解すべきだろうか。1980年以前には、30歳代まで賃金は一律で差はなかったと記憶する OB は多く、遥かに年功序列的であったのは間違いあるまい。しかし1980年代後半にバブル経済が始まると共に成果主義という言葉が人口に膾炙するようになり、兼松でも個人業績評価の「利益計画達成度(帳簿実績ベース)」を冬期賞与に導入するなど成果主義的な色彩が認められる。もっとも、それは一般職 1 級以上に限定され、また本俸の増減幅は通年で+0.4ヶ月～-0.2ヶ月(管理職は+0.8ヶ月～-0.4ヶ月)に留まり、それほど大きな賃金格差が生じたわけではない。組合のアンケートでも、考課幅を「適正」と見なす従業員が「拡大すべき」「縮小すべき」よりも優位になっている。それらを踏まえれば、1987年の人事考課制度は若年のうちは年功が主であり、日常業務の中核というべき一般職 1 級以上になれば能力の加点を高め、さらに上級管理職には業績を重視するという複合的な構造であったと考えられる。伝統的な年功制を未だにシステムを中心に置きつつも穏和な成果主義が加味されており、同時期は年功制から能力主義や成果主義に傾斜していく過渡的段階であったと言えよう。

今後は本稿で観察した1980年代後期を起点に、人事考課の実効性を検証しつつ前後の期間に分析範囲を拡大し、各時期の考課制度の実態やその変遷過程が課題になる。¹¹⁾ その際には、商社組織の特殊性に留意する必要がある。例えば一般職 1 級以上に適用される冬期賞与の個人業績評価をめぐるのは、商品取引に従事する現業部門は定量評価と定性評価の双方が用いられるのに対し、管理部門は定性評価だけで考課が行われるという違いがあるほか、ひとくちに現業部門と言ってもチームで動く素材取扱部門と個人の業績が目立ちやすい商品取扱部

門では大きな違いがあり、考課の内容もそれぞれ異なっていたと思われる。組合のアンケートに添えられた従業員の感想には、全社一律的な考課の有効性を疑問視する意見や、チーム単位で業務を遂行する素材取扱部門では「プラスの評価もマイナスの評価も嫌だ」という声もあり、内部が複雑に分離している商社における人事考課の難しさを示している。あるいは全社に共通する評定要素を土台にしつつ、その上に部門に即した要素を付加する重層的な考課システムが商社には有効かもしれない。

1990年代初頭のバブル経済の崩壊で兼松は破綻寸前に陥り、抜本的な経営改革に迫られて人事制度も思い切った見直しを余儀なくされた。本格的な経営の建て直しは1999年から開始されており、そうした経営再建の過程や人事制度の改定については次の機会に論じたい。

注

〔追記〕本稿は藤村聡が全体を調整しつつ、第2節は藤村佳子、第3節は藤村聡、第4節及び第1節-2は花田昌三が分担執筆した。また兼松株式会社の現職取締役～部長・課長をはじめ、数十人に達するOBの方々のヒアリング調査は主に藤村佳子が担当している。御協力いただいた皆様に、末尾ながら厚くお礼申し上げます。

- 1) 減速経済の影響により、第83期（1976年4月～1977年3月）の売上高は約2兆3360億円、利益は8億3000万円であったのに対して、第85期（1978年4月～1979年3月）には売上高約2兆円、利益約1億2000万円と落ち込み、こうした減収減益の傾向は第92期（1984年4月～1985年3月）まで続いた（『KG100』pp. 283-285）。そのため1979年の年末手当についての団体交渉で会社側は「最低3年間は絶対に世間並賃金を払うことはできない」と回答している（『組合ニュース』No. 12-B029, 1979年11月13日）。
- 2) 次長や部長代理などが役職として規定されているものの、その権限と責任は不明瞭であった。また課長職位の約半数が次長・部長代理を兼務して役職制度を複雑にしていること等が社内資料で指摘されている。
- 3) 具体的な金額は不明ながら、人事部担当者へのヒアリングによれば能力主義（及び成果主義）を加味した人事考課の導入によって、人件費総額は相当に削減されたという。
- 4) 資料では職能資格と役職の対応関係は明記されていないが、「主事」はおおむね課長クラスに相当する。ただし役職と別の等級を作って処遇するために設計されたのが職能資格制度なので、主事だからといって必ずしも課長を指しているわけではない。職能資格と年齢の対応関係は、おおまかには一般職3級 [22～25歳]、一般職2級 [26～29歳]、一般職1級 [30～37歳]、主事補 [33～37歳] であった。
- 5) この後、1989年に人事考課制度が改定された際には、再び6段階に変更された。
- 6) 例えば、新設の化学繊維部門に羊毛・綿花部門が顧客を紹介するといったケースが挙げられる。
- 7) 『KG100』p. 408。近年の兼松では女性の部長も誕生しているが、筆者（花田）の大阪支店長在任当時に、高い評価を得た事務職員に一般職に転換するように勧めたところ、女性職員側が辞退して実現しなかったという事例があった。女性職員に消極的な意識があり、実際のところは事務職から一般職に転換した人数はさほど多くはなく、少なくとも当初は全社的には低調であった

と見るべきかもしれない。

- 8) ここでいう「管理職」は「主事」（おおむね課長級に相当する）を意味しており、その上位の部長級以上の「参事」は非組合員なので資料的制約から含んでいない。
- 9) アンケートには「ボーナスのマイナス評価は絶対おかしい。最低±0として、プラス評価のみにすべき。わずかなマイナスでやる気のある従業員の活性化を減らしている（主事）」という意見も寄せられており、考課分布の上方偏差は従業員の希望でもあった。
- 10) 「適正」と回答したのは一般職43.4%、管理職49.6%、事務職18.0%であり、「拡大すべき」は13.0%、14.0%、9.0%であった。「縮小すべき」は17.4%、27.3%、8.4%で、「わからない」が19.4%、27.3%、64.6%であった。
- 11) 1990年度に改定された新しい人事考課制度では、情意項目が大幅に減少するなど配点と項目が刷新されている。

参 考 文 献

- Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, The Free Press. (山岡洋一訳 (2004) 『日本の経営〈新訳版〉』日本経済新聞社)
- Abraham, K. G. and Medoff, J. L. (1985) "Length of Service and Promotions in Union and Nonunion Work Groups", *Industrial and Labor Relations Review*, 38(3), pp. 408-420
- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, New York: Cambridge University Press.
- Itoh, H. (1987) "Information Processing Capacities of the Firm", *Journal of the Japanese and International Economies*, 1(3), pp. 299-326.
- Ivancevich, J. M. (1972) "A Longitudinal Assessment of Management by Objectives", *Administrative Science Quarterly*, 17(1), pp. 126-138
- Ivancevich, J. M. (1974) "Changes in Performance in a Management by Objectives Program", *Administrative Science Quarterly*, 19(1), pp. 563-574
- Jacoby, S. M. (2005) *The Embedded Corporation – Corporate Governance and Employment Relations in Japan and United States*, Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳 (2005) 『日本の人事部・アメリカの人事部——日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社)
- Mohrman, A. M., Resnick-West, S. M. and Lawler III, E. E. (1990) *Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Nathan, B. R., Mohrman, A. M., Jr. and Milliman, J. (1991) "Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, 34(2), pp. 352-369.
- 青木昌彦 (1989) 『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社
- 石田光男 (2006) 「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』Vol. 48, No. 9, pp. 47-60
- 伊藤秀史編 (1996) 『日本の企業システム』東京大学出版会
- 上原克仁 (2007) 「大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析」『日本労働研究雑誌』No. 561
- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』ミネルヴァ書房

- 大竹文雄（1995）「査定と勤続年数が昇格に与える影響——エレベーター保守サービス会社のケース——」『経済研究』第46巻第3号，pp. 241-248
- 奥野明子（2004）『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』白桃書房
- 奥林康司（1973）『人事管理論』千倉書房
- 奥林康司（1999）「女性の目からみた企業の労務管理」『商学論究（関西学院大学）』第47巻第1号，pp. 37-53
- 上林憲雄（2011）「人的資源管理パラダイムと日本型人事システム」『国民経済雑誌』第203巻第2号，pp. 21-30
- 楠田丘（1981）『人事考課の手引き』日本経済新聞社
- 熊沢誠（1989）『日本の経営の明暗』筑摩書房
- 小池和男（1981）『日本の熟練』有斐閣
- 小池和男編（1991）『ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- 戦後日本経済研究会編（1988）『日本経済の分水嶺』文眞堂
- 橋木俊昭編（1992）『査定・昇進・賃金決定』有斐閣
- 中嶋哲夫（2003）「目標管理の機能と到達点」産労総合研究所編『成果主義時代に勝残る目標管理活用便覧』産労総合研究所，pp. 2-24
- 中村圭介・石田光男編著（2005）『ホワイトカラーの仕事と成果』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
- 日本経営者団体連盟編（1969）『能力主義管理：その理論と実践』日本経営者団体連盟広報部
- 日本労働研究機構（1993）『大企業ホワイトカラーの異動と昇進——「ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査」結果報告』日本労働研究機構
- 野村正寛（2001）『知的熟練論批判——小池和男による理論と実証——』ミネルヴァ書房
- 平野光俊（2006）『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社
- 平野光俊（2010）「戦略的パートナーとしての日本の人事部——その役割の本質と課題——」『国民経済雑誌』第202巻第1号，pp. 41-67
- 福井直人（2013）「日本企業における人事考課の変容」上林憲雄編著『変貌する日本型経営——グローバル市場主義の進展と日本企業——』中央経済社
- 藤村聡（2012）「戦前期兼松の賃金構造——図像による概観の提示——」『国民経済雑誌』第206巻第6号，pp. 1-27
- 八代充史（2001）「管理職層におけるホワイトカラーの仕事とその専門性——管理職と専門職の比較分析——」『三田商学研究』第44巻第4号，pp. 73-86