

戦後日本の労務管理の歩みと特徴

——日本の労務管理の「アメリカ化」をめぐって——

長谷川 廣

目次

- 1 はしがき
- 2 戦後の経済復興とアメリカ的労務管理の導入（1950年代～60年代）
- 3 日本の労務管理の定着と日本の労使慣行の「アメリカ化」（70年代～80年代）
- 4 「新日本的経営」の提唱と労務管理諸制度の日本的「アメリカ化」（90年代～2000年）
- 5 むすび

1 はしがき

戦後日本における労務管理の歩みは、労務管理という用語そのものの変化からもうかがい知ることができる。戦前・戦中には、「労務管理」という用語はいわゆるブルーカラー（現場労働者）にたいして用いられ、いわゆるホワイトカラー（事務労働者・職員）にたいしては、それと区別して「人事管理」という用語が用いられていた。また戦時中、総体的には「勤労管理」という用語が使われたりもした。

それが戦後になると、労働組合の生成・発展から労働組合関係の管理が重要になってきたことをうけて、公務員にたいする人事管理を除き、一般企業においては労務管理（personnel management and industrial relations）が全体を表わす用語として一般化した。だがその後、労働組合関係の「後退」から人事管理に重点をおくためか「人事労務管理」もしくは「人事・労務管理」という用語が一般化しつつある。さらにはその状況をそのままうけたかたちで、最近では、欧米からの影響もあって、「人的資源管理」（human resource management）という用語が用いられるようになった。しかしそれが企

業内の労務管理組織に具現化されているわけではない。

そこで、戦後日本の労務管理の歩みと特徴を理解するためには、それだけでは不十分ということになる。いいかえれば、戦後の日本企業と労務管理がおかれた社会的・経済的条件との関連なしには、それを十分に把握することはできない。一般的にもそうであるが、われわれは労務管理の生成・発展の基本的要因として、一つには生産力・技術の発展、二つには労働組合運動の発展をあげる。さらにそれにくわえて、三つ目としていわゆる「資本の所有と経営の分離」（経済学的にいえば「生産と労働の社会化」、[資本の寄生化]）があげられる。⁽¹⁾そしてそれらの発展の度合によって労務管理の歩みと特徴もまた必然的に異なってこざるをえない。その点から戦後日本の場合、企業の大小などによって若干の違いがあるとはいえ、一般的にはそれらの発展に照応して、人事管理（personnel management）、労働組合関係管理（labor relations）、および人間関係管理（human relations）という、いわば三つの「新しい」労務管理制度の導入と展開をみることができる。そればかりではない。それらの導入・展開に対応して、そこに一つの

典型的な形としては「人事課」,「労務課」および「生活課」(「福利厚生課」など)という労務管理組織の具体化を見ることができるのである。

しかもその「新しい」労務管理の特徴をより具体的に把握するためには、戦後日本企業のおかれたアメリカとの関連という特殊事情を見逃すわけにはいかない。けだしそれこそが戦後日本企業における労務管理のもっともきわだった特徴を生みだした基本的条件と考えるからである。日本的労務管理の「アメリカ化」という特徴がそれである。そしてわれわれは、その「アメリカ化」の展開を次のように類型化する。⁽²⁾

第1の類型はあたかも「木に竹を接(つ)ぐ」ような形でのアメリカ的労務管理の導入であり、第2類型は「日本的」なものを包み込むような形での「アメリカ化」であり、第3類型は「日本的」なものと「アメリカ的」なものを融合せしめるような形での「アメリカ化」である(第1図参照)。

しかも、この第1類型から第3類型への展開を「平面的」なものから「立体的」なものへの進展としてとらえ、第3類型を労務管理の日本的「アメリカ化」としてとらえる。そして「日本的」「伝統的」なものと「アメリカ的」なものどどちらが主導的かと問われれば、もちろんそれは「アメリカ化」である。

こうした分析視角から、戦後日本の労務管理の歩みと特徴を検討したい、というのが本稿の

課題にほかならない。

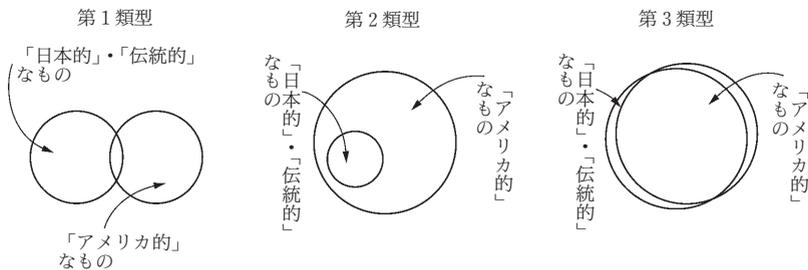
2 戦後の経済復興とアメリカ的労務管理の導入(1950年代~60年代)

戦後日本の労務管理の歩みは、日本が戦後おかれた社会的状況から、アメリカ的労務管理の導入をもって始まる。

アメリカ的労務管理とは、1920年代以降、とりわけ30年代から第二次大戦中にかけての生産力・技術の高度な発展と労働組合の力量の増大、さらには「資本の寄生化」の進展に対応して、アメリカの大企業が労働者と労働組合の抵抗を「調整」しながら、労働力の持続的な最高効率利用を保障することによって、より多くの利益を確保するために開発した「近代的」・「合理的」な労務管理制度にたいする総称である。

その諸形態としては、まず第1に人事管理とよばれる雇用(採用と配置)の「合理化」から始まって、職務給を頂点とした人事制度(職務分析・職務評価・人事考課)、各種の管理・監督者教育(TWI, WSP, PDI, MTP, CCS 経営者講座など)、第2は労働組合関係管理とよばれる団体交渉制度と労働協約の締結、苦情処理制度、経営参加・労使協議制度など、第3は人間関係管理もしくはヒューマン・リレーションズとよばれるもので、PR活動・社内報の発行、提案制度、態度調査、人事相談制度、マルチプル・マネジメント、福利厚生など、がある。

第1図 日本的労務管理の「アメリカ化」の類型



その特徴は、職務に合わせて人を採用するという雇用の「科学化」と人間工学の導入による労働力の利用の仕方の「精練化」、労働組合を認めた上での管理という「労使協調」方式の「近代化」、資本運動の全面的な管理とその担当者管理の「制度化」、企業意識の育成とともに企業と従業員家族や地域住民とを結びつける労務政策の「系統化」、という点にある。⁽³⁾

それでは、こうしたアメリカ的労務管理が日本企業に導入されたのはいったい何故か。そこには当然アメリカ側の事情と日本側の事情とがある。ここではあえて後者についていえば、いわゆる「経済の民主化」によって、一方で、財閥の解体と旧支配層の追放、それによる「人の支配」から「資本の支配」へという「近代化」、他方では、労働組合組織の公認・育成と各種の民主化措置のなかで、戦前からひきつがれた・遅れたやり方のみを頼ったような「古い」日本的労務管理に代えて、「新しい」アメリカ的労務管理の組織と方法を必要としたのである。職務給（職階制）の導入とともに、定型的管理・監督者教育やヒューマン・リレーションズ導入の可否が論じられ、日本生産性本部の設立（1955年3月1日）などによるアメリカ主導の「生産性向上運動」のなかで、アメリカ式の近代的な経営管理方式が一般的に導入されていくことになる。⁽⁴⁾

そして1960年代に入ると、「新産業秩序づくり」が提唱され、経済審議会の『経済発展における人的能力開発の課題と対策』（1962年）にもみられるように、日本政府によって「人づくり」政策が公然ともちだされ始める。そこではすでに「年功序列」に代えて「能力主義の徹底」がうちだされ、「経営秩序近代化」の必要性が説かれている。それはまた「労働力の流動化」に自主的に適応できるような「合理的精神ないし近代意識をもった人間」を要求することでもあり、そのための「労働者意識の変革」や「労使関係

の近代化」、「人間関係の調整」を強調する。⁽⁵⁾

だが、日本の大企業としては、生産力の発展と「合理化」の相対的遅れのなかでは低賃金と長時間労働によって競争力を維持するために、依然として身分的・封建的な支配関係をも利用しなければならないという要求をもたざるをえない。

こうして日本の大企業は、アメリカと日本の政府に支えられながら、一方で、近代的・合理的な労務管理方式を要求し、他方では、それと結びついて封建的な身分制を利用しながら、労働組合を「抑圧」し、労働者を直接管理するという方法を実施することになる。

そこに、「近代的なもの」と「封建的なもの」、「新しいもの」と「古いもの」との結びつきがみられてくる。いいかえれば、「アメリカ的」な「新しいもの」と「日本的」・「伝統的」な「古いもの」との結びつきがみられてくるのである。しかもそれはなお、アメリカとの社会的・経済的基盤の違いから、「平面的・形式的」結合にすぎない。そこにわれわれは日本的労務管理の「アメリカ化」の第1類型をみる。そしてそれはあたかも「木に竹を接（つ）ぐ」たぐいであり、アメリカ的労務管理はいわば一種の「流行的」なものとして、あるいは「見せびらかしの」なものとして導入されたものにすぎない。したがってそれが十分な解決策とならなかったことはいうまでもない。⁽⁶⁾

3 日本の労務管理の定着と日本的労使慣行の「アメリカ化」 （70年代～80年代）

ところで日本経済が高度経済成長をむかえ、大企業ですら中途採用が半数をこえるという「労働力不足」と労働組合運動の力量増大によって労働者を勝手に解雇できないといういわゆる「労働の固定化」の進展するなかで、「終身

雇用」を軸とする日本的労務管理が「定着」するとともに、他方では、技術革新の持続的発展と第一次、第二次石油ショック(1973年、79年)による「減量経営」、さらには85年の「プラザ合意」以降の急速な円高、国際競争力の激化のなかで日本的労務管理の「アメリカ化」が進行する。

ここで日本的労務管理(広義では日本的経営)といわれているものは、第二次大戦後の高度経済成長期を経て「定着」もしくは「完成」した「ある特殊な人事労務慣行の体系」のことである。⁷⁾ それはまた日本的労使慣行とか日本的雇用慣行ともいわれて、これらがその内容を表現する。

それでは日本的労使慣行とは何か。その内容としては、一般的に、終身雇用制(life-time employment system)、年功序列制(seniority-based personnel system)、および企業別組合(enterprise-based union)の三つがあげられる。

第1の終身雇用制は、いうまでもなく新規学卒定期一括採用者が原則として定年退職するまで当該企業との雇用関係を継続する労使慣行のことである。

それは、もともと企業にとって労働力を定着させ、当該企業に必要な熟練労働者の企業内養成を可能にさせるとともに、忠誠心確保と勤労意欲向上の手段ともなりえたし、また労働者にとっても、その制度化を戦後労働組合運動の発展との関連で理解するかぎりでは、「雇用の安定」という「近代性」・「合理性」をもったものとしてとらえることも可能である。だがその反面、終身雇用制は、技術革新の進行とあいまって、「老朽・不要労働力の温存」や「年功序列(賃金・昇進)制の温存」などという「マイナス面」を経営者につよく認識させることになる。

こうしたことからわかるように、終身雇用制は職務を中心としたものではなく、人中心の

雇用制度だということができる。いわば人が先にあり、その人の職務はあとからきめられることを基調とする。したがって終身雇用制は「人」中心主義を特徴とするものだといってよい。

第2の年功序列制とは、いうまでもなく賃金や昇進を学歴、年齢、および勤続年数という属人的要素を基準としてきめるものである。そこでそれは、企業内に「タテの序列」による「安定した人的・集団秩序」を形成し、封鎖的労働市場と終身雇用制の原因ともなっている。

それは、いわば量的な賃金・昇進制度であって、永年勤続＝熟練の増大という量的規定を基本においたものである。したがってそれは「量」中心主義を特徴とするものだといってよい。経営者はそれを「平等主義」だという。しかもそれは、第1の「人」中心主義とも重なりあって人の数の増大という量的問題ともなってあらわれるし、技術革新の進展にもなって勤続年数と熟練習得に必要な年数とが関連を失ったとき、それは職務遂行能力と賃金・昇進との不均衡をもたらすだけでなく、人件費の増大による「経営圧迫」として経営者の意識に反映する、という点に注意しておかなければならない。

そのために、やがて「量から質への転換」を求められることになる。それは一つの「アメリカ化」であり、新しい競争原理にもとづいた能力主義的「個別管理」をもちこむことでもあった。だが、余りにも急激な能力主義への変革はかえって「有害」ともなる。そこで、企業も能力主義のみを貫徹することができず、これまでの全人格的な「タテの序列」としての「日本的集団主義」に能力主義という「ヨコ線」を加えていっそう強く織るという方法をとらざるをえなくなる。⁸⁾

第3の企業別組合は、いうまでもなく個別企業内の常用労働者を組合員として成立しているものである。

したがって、そこでは企業の不当な支配・介

入を許しやすいだけでなく労働者の間にも「会社あつての組合」という企業主義的意識が育ちやすい。だから、労働組合にとっては「会社の繁栄が自分たちの繁栄への道」ということになり、会社にとっても「労働組合の存在が企業の繁栄に役立っている」ということになる。

そしてこの企業別組合の特徴は、運命共同体的な労使一体感を基調とする「日本的集団主義」にあると解される。それは「日本人の民族的特性としての集団主義」であり、「全人格的つながり、タテの序列、家族意識」という年功序列的集団の特徴とも結びついて「集団に対する忠誠心、帰属心の伝統的強さ」を形成する。それがまた労働者の間に「階級意識」よりも「共同意識」をつよめ、いわゆる「二重忠誠心」(dual loyalty)をはぐくむことにもなる。

それでは、かかる日本的労使慣行が「アメリカ化」するというこの意味はいったい何か。いまそれを形式的に整理すれば、それは第1表でみられる通りである。

第1の意味は、「人」中心主義から「職務」中心主義への移行である。

第2の意味は、「量」中心主義から「質」中心主義への転換である。

第3の意味は、「集团的」・「画一的」な慣行から「個別的」・「複線的」な管理思考への移行である。

その具体的形態はどうか。日本的労使慣行の「アメリカ化」は、基本的には、まず終身雇用制の見直し、年功序列（賃金）制の切り崩し、および企業別組合の補強というかたちをとる。

まず、第1の終身雇用制の見直しとは、終身雇用制がもつ忠誠心確保という機能面を理念的には残しながら、伝統的な雇用制度の「アメリカ化」を実現することであった。その具体化が雇用の「少数化」であり、「精鋭化」であり、「流動化」である。

「少数化」は「雇用量の適正化」=縮減である。しかもその人員削減のなかで、組織労働者である常用男子労働者を「臨時的」な女子労働者に切り替えるとともに、「新職能資格制度」や「専門職制度」を採用して間接員や管理職を「整理」する。

「精鋭化」は「老朽・不要労働力」を削減することによって、雇用構造の「量から質への転換」をはかることである。「転職・転身援助制度」や「選択定年制」などの採用によって中高年労働者が追い出される。

「流動化」は「労働市場の近代化」である。そのために、転職を認める風潮を育成するとともに、「老朽・不要労働者」を関連・下請け企業に受け入れさせることである。「中間労働市場」や「広域終身雇用制」の提唱もそのためであった。

第2の年功序列（賃金）制の切崩しとは、一つには、「新規学卒者の初任給据置き」や「ベアなし、定昇のみ」の方針とか、「所得政策」(incomes policy)に代わる「社会契約」(social contract)への賛成の動きなどにみられる賃上げ抑制策であり、二つには、年功給部分の「是正」=昇給打ち切りとともに、「職能給」の導入によって企業の査定部分をつよめ、賃金の能力主

第1表 日本的人事労務管理にみられる理念の変化と基本方向

これまでの理念＝「日本的」	あたらしい理念＝「アメリカ的」	これからの基本方向＝日本的人事労務管理の「アメリカ化」
「人」中心主義 「量」中心主義 「集团的」・「画一的」	「職務」中心主義 「質」中心主義 「個別的」・「複線的」	「少数化」＝雇用量の適正化 「精鋭化」＝量から質への転換 「流動化」＝労働市場の近代化

義化をおしすすめることである。三つには、退職金を退職時の賃金から切りはなし、「勤続報償的なもの」から「企業貢献的」なものに切りかえるとともに、退職金の年金化がはかられる。そして四つには、管理職にたいしても、組織の「活性化」をはかるといふ名目で「専門職」にふりかえるとともに、「年間契約賃金制度」=年俸制を導入し、「新職能資格制度」ともあいまって、「能力査定」一本槍の賃金体系を採用する企業も増えてくる。

第3の企業別組合の補強とは、企業別組合という日本の特質＝「日本的集団主義」という、「良き」は生かしながら、「企業防衛論」、「全員経営論」、「企業体縁論」などという経営思想を通じて「労働組合の自己革新」を迫り、「労働組合の社会的責任」を問うことになる。それはまた、「労働力の自己革新」を推進するための、いわば「上からの形式的な産業別組合化」や「企業市民社会」(Corporate Citizen Society)という構想を提唱し、労働組合が「企業内ばかりでなく、企業の外部環境についても責任」をもたせられることでもある。

くわえて、労働組合も「自分のことは自分でやる」という考えに徹することを要求する。たとえば自動車労連の「定年退職組合員」制度もその一つのあらわれであり、住友重機が「希望退職者の今後の生活安定を図り、組合員同士が痛みを分かち合う」ために「特別組合員制度」と「相互扶助制度」を創設したのもそのあらわれである。

そうしたなかで、労働者の「自主管理」や「参加」を軸とした経営「合理化」や「職務拡大」・「職務充実」といった新しいアメリカ式の作業管理方式とともに、「かんばん方式」(JIT, ジャスト・イン・タイム方式)とよばれる新手の作業および下請け管理方式などが幅広く導入されたのもこの時期であったことを注意しておきたい。

しかも他方では、コスト・ダウンのための安全無視の労働強化、「残業規制」=「サービス残業」などで有給休暇や生理休暇もとれず、労働者と下級管理者、下請け労働者の健康が害され、労働災害による死傷すら十分に保障されていたわけではない。

さらに、いわゆる「構造調整」が日本特有の文化的な経営風土や伝統的な経営慣行などをうちこわし、変更をせまるなかで、人事労務管理の分野でも、就業形態の多様化がすすみ、これまでの終身雇用を前提とした「ストック型人材」と区別された「フロー型人材」の活用による人事労務管理が必要となる。⁽⁹⁾そして、「ストック型人材」にたいしては、「新職能資格制度」を軸とした「トータル人事システム」の設計が図られる。この「新職能資格制度」は職務遂行能力の伸長度に応じて「職能資格(職務等級)」を基準に、「配置・異動・昇格」させるだけでなく、「人事考課」「能力開発」「賃金・処遇」などの制度をサブ・システムとして、これらを相互に有機的にむすびつけ、トータルとして運用するよう設計される(第2図参照)。⁽¹⁰⁾

同時に、「フロー型人材」は「パートタイマー活性化戦略」にも対応して、現場での主戦力として活用されることとなる。そして「男女雇用機会均等法」の実施(1986年4月1日)もあって、常用・非常用という関係だけでなく、常用労働者の間にもこれまでの「単線型」から「複線型人事管理制度」へという進展がみられてくる。

さらに能力主義的志向と結びついた動きは、いわゆる「改正労働基準法」(88年4月1日施行)で法的に整備された変形労働時間制に労働時間の「弾力化」、勤務形態の「弾力化」を推しすすめ、それらによるブルーカラーとホワイトカラーとの間にみられた待遇上の差を縮めることによって、中高年ホワイトカラーや管理職の追い出しがはかられる。アウトプレースメント

(out placement) という新しい「サービス業務」「中間労働市場」「準内部労働市場」の提案もそうした人々の不満を押さえるためのものであった。

そして、この段階での日本的労務管理の「アメリカ化」は、「日本的」な「古い」「合理化」形態と「アメリカ的」な「新しい」「合理化」形態との結合という形をとって進行する。しかしながら、前段階と違って、その結合をたんなる「水平的」・「平面的」な結合としてではなく、これまでの「日本的」・「伝統的」なもので利用できるものは利用し、「古いもの」をうけつぐという形で日本的労務管理の「アメリカ化」が立体的に具体化されてくる。いいかえれば、アメ

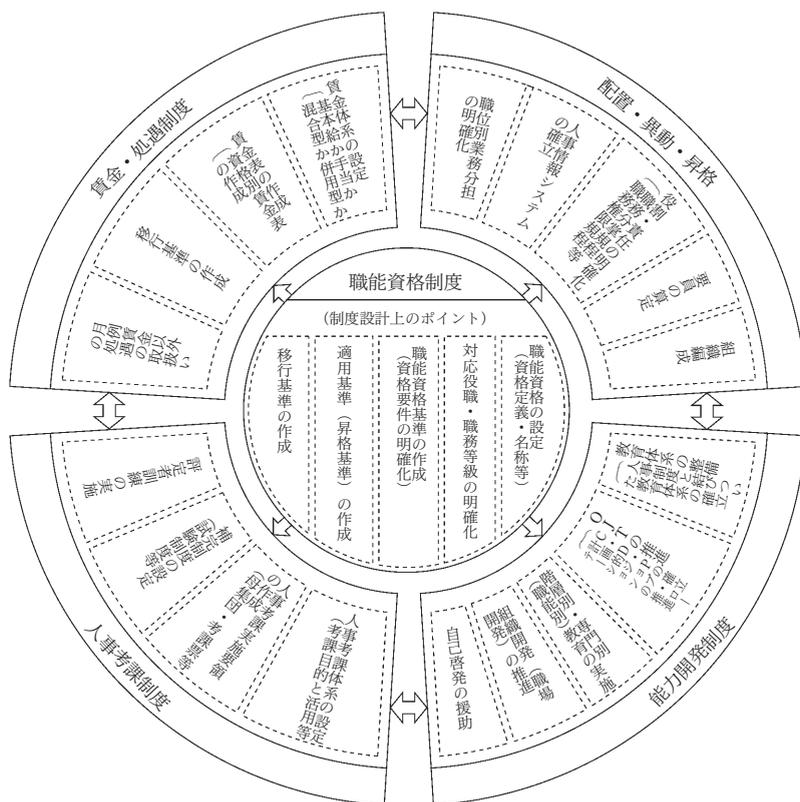
リカ的なものの中へ日本的なものを組みこむような形での「アメリカ化」である。

日本企業は、そうすることによって、安くて、高品質なものを、大量につくりだすことを可能にしたし、それによって国際競争力を高めたのであった。

4 「新日本的経営」の提唱と労務管理諸制度の日本的「アメリカ化」 (90年代～2000年)

だが、そうした長時間労働と低価格、高品質に支えられた生産の量的拡大による国際競争力の強化が、国際的にも非難をあびざるをえない

第2図 新人事・賃金制度の基本設計概念図



(出所) 日経連職務分析センター編『新職能資格制度——設計と運用——』日経連広報部，1986年，56ページ。

という事態をふまえて、日本企業は経営戦略上の大きな転換をせまられることになる。それはいわばこれまでの「国際競争力の強化」から、国際的「共生」(symbiosis)への「国是」の変更を意味するものであった。

しかも、国際化の時代からグローバル化の時代に移り、「大競争時代」(mega competition)ともいわれるような新時代をむかえて、日本の企業は、これまでのように、いかに安く、いかに良い品質のものを、いかに大量につくり出すかという、いわゆる「ものづくり」よりも、何をつくり、何をするかを問題とせざるをえなくなる。独創性とか創造性とかが重視

され、個性重視の能力開発が強くもとめられてきたのはそのためである。「日本的経営」の提唱は、まさにその具体化であった。

ここでいう「新日本的経営」というのは、文献的には、一つは経済同友会経営方策審議会による『1990年代の企業経営(II)——新日本的経営——』(85年4月)、二つには日経連新・日本の経営システム等研究プロジェクトによる『新時代の「日本的経営」——挑戦すべき方向とその具体策——』(95年5月)、および日経連・関西経営者協会編『「新時代の日本的経営」についてのフォローアップ調査報告書』(96年8月)である。

第2表 新日本的経営の特質

	既存の日本的経営	新日本的経営
◆ 戦 略 行 動 ◆	<ul style="list-style-type: none"> ・オペレーション中心 ・内部蓄積 ・本業中心 ・開発研究 ・効率中心 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略中心 ・機動性(外部資源活用) ・関連多角化 ・基礎研究 ・イノベーション中心
◆ 組 織 ◆	<ul style="list-style-type: none"> ・階層的ピラミッド ・集権 ・大きな本社 ・安定的官僚制構造 ・ボトム・アップ型意思決定 ・生産部門にパワー 	<ul style="list-style-type: none"> ・水平的分業ネットワーク ・分権 ・小さな本社 ・動的イノベーション構造 ・トップ主導型意思決定 ・R&D部門にパワー
◆ 制 度 ・ 慣 行 ◆	<ul style="list-style-type: none"> ・終身雇用制 ・年功制 ・TQC ・企業内組合 ・企業内教育 ・福利厚生 	<ul style="list-style-type: none"> ・(維持) ・能力主義(メリットクラシー) ・部分的修正 ・(維持しつつも存在価値の再定義) ・(維持) ・(維持)
◆ 人 的 資 源 ◆	<ul style="list-style-type: none"> ・同質的人材 ・集団主義 ・会社忠誠心 ・平等主義 ・伝動師型リーダー 	<ul style="list-style-type: none"> ・異質人材 ・個人主義の許容 ・(維持) ・個性重視 ・変革のリーダー
◆ 行 動 様 式 ◆	<ul style="list-style-type: none"> ・インクリメンタル 	<ul style="list-style-type: none"> ・アントルプルヌーリアル

(出所) 経済同友会経営方策審議会『1990年代の企業経営(II)——新日本的経営の創造——』
経済同友会, 85年, 76ページ。

まず、経済同友会がそこに期待するものは、日本企業の「脱成熟化」であり、「プロダクト革新」による新製品の創出である。そのために「改良型の『積み重ね革新』（インクリメンタル）」ではなく、「跳躍型の『ブレイクスルー革新』（アントルプルヌーリアル）」が必要であり、「既成の思考枠にこだわらない、創造的な発想」が必要だという。

そして、日本企業がこうした「脱成熟化」を達成するためには、これまでの日本的経営が追及し、成功してきた、あまりにも過剰な「オペレーション中心の経営」、「プロセス革新の戦略」をやめるとともに、企業の「保守化、官僚化」をもたらす「大企業病」という二つの障害を取り除くことである。そうすることによって、「ものまね」でない独自の技術開発を行ない、世界的視野からハイテク分野でリードしつづけるという「脱成熟化戦略」が描かれる。それは「工程革新」(process innovation)ではなく、「製品革新」(product innovation)を戦略のベースにおき、これまでの「技術体系を常に創造的に破壊する戦略」だといわれている。「創造性」とか「自律性」が尊重され、日本企業は、戦略の重点を「創造性戦略」へと転換することになる。

したがって、そこに求められる「企業人像」も、まず「個性的で、創造力にあふれた人物」

であり、次には、「国際感覚を持った人材」であって、「優しい企業人」ではない。「優しい人々」だけでは生き残っていけないのである。

こうして、「伝統的」な日本的経営と対比した「新日本的経営」の特質が第2表のように提案される。ここでは、「終身雇用制」は維持、「年功制」は修正し、「能力主義」のいっそうの徹底をはかるとともに、「企業内組合」は存続するが、その存在価値を定義しなおすなどの「経営の変革」が問題とされている。それは「伝統的な日本的経営」をさらに進化させ、発展させていくものとしてとらえられている。

次に、日経連の「新日本的経営」論では、日本的経営の基本理念である「人間中心（尊重）の経営」と「長期的視野に立った経営」は普遍的性格をもつものとしてとらえられ、最近の激しく変化する経営環境の中においても依然として有効であり、今後ともその深化を図りつつ堅持される。

そして今後の具体策としては、まず何よりも、今後の雇用システムを「長期蓄積能力活用型グループ」「高度専門能力活用型グループ」「雇用柔軟型グループ」の三つのタイプに分類し、その処遇とともに、どんな仕事に、どんな人材を、何人必要とするか、といった考え方で「自社型ポートフォリオ」の導入を提唱する（第3表参

第3表 グループ別にみた処遇の主な内容

	雇用形態	対 象	賃 金	賞 与	退職金・年金	昇進・昇格	福祉施策
長期蓄積能力活用型グループ	期間の定のない雇用契約	管理職・総合職・技能部門の基幹職	月給制か年俸制 職能給 昇給制度	定率+業績スライド	ポイント制	役職昇進 職能資格 昇格	生涯総合施策
高度専門能力活用型グループ	有期雇用契約	専門部門（企画、営業、研究開発等）	年俸制 業績給 昇給なし	成果配分	なし	業績評価	生活援護施策
雇用柔軟型グループ	有期雇用契約	一般職 技能部門 販売部門	時間給制 職務給 昇給なし	定率	なし	上位職務への 転換	生活援護施策

（出所）日経連新・日本的経営システム等研究プロジェクト『新時代の「新日本的経営」——挑戦すべき方向とその具体策——』日経連、95年5月、32ページ。

照)。⁽¹¹⁾

それでは、何故これまでの日本的経営ではいけないのだろうか。もともと日本的経営は「集団的経営慣行」を基本的な特徴とするものであった。そこでは「組織体全体の存続発展のために、各人の個性や技能にみられる凹凸は研磨機にかけて均され、均質化される」。いいかえれば「平均的に有能な会社人間を多数づくり、かれらの総力を結集することによって事業を営んでいこうとするのが日本的経営の狙い」だったのである。⁽¹²⁾ だがこれでは「自主創造の精神および能力」が抑制され、欠けることにもなり、「新日本的経営」の要請するような「新機軸を打ち出す能力も意欲もとぼしくなっていく」ことになる。

このように平等主義とか調和を基調として、異質な人材を排除してきた日本的経営は、高度成長期のように一つの目標に向かって突進する集団のエネルギーを高めるには有効だったが、「新日本的経営」のように非連続の技術革新の時代には通用しなくなる。

また73年の第一次石油ショック以来、日本の企業はあらゆる面での管理を強化し、企業の利益を優先させてきた。それは社内のバラツキをなくし、集団の力を発揮するには有効だったが、アイデアが飛び出すのを抑え、「生産性は改善したものの、それが創造的な仕事に結びつかなくなった」わけである。いいかえれば、これからの「飛躍の激しい非連続型の革新の時代」では、これまでの「日本的経営」では役に立たないばかりか、むしろ障害にすらなりかねないのである。

もちろん終身雇用制や年功制、さらには企業別組合が、技術革新のスムーズな導入をたすけ、「人的資源」を最大限に有効活用するという点で役立ったことを否定するものではない。だが、企業内労働市場のもとで形成された高い「運命共同体意識」と「忠誠心」とによって、労働者

は「オペレーション中心の経営」や「プロセス革新の戦略」に過剰なまでに適応し、ついには「過労死」を国際語にするほどの労働条件のもとで「生産性」を高め、莫大な利益を蓄積してきたのである。

しかも、このプロセス革新を追及していくと、既存の技術体系、マネジメントの標準化が限界に達し、「生産性のディレンマ」に陥る。あのTQCですら「社員の考え方を画一的にし、仕事の進め方を形式主義的にする」とさえいわれているのである。⁽¹³⁾ こうして、日本の企業はプロダクト革新を必要不可欠なものとする。いいかえれば、創造性を生みだす異質化や個性化を要求されることになる。

それでは、そこに求められた日本的労使慣行とか雇用慣行、さらには人事労務管理諸制度とはいったい何だったのか。

第4・5表でみられるように、終身雇用制は「社会全体としての終身雇用制」、すなわち、どこへ行くか、どんな職種につくかにかかわらず、社会全体でどこかに雇われていればよい、ということになる。企業側からいえば、これまでのような新規学卒定期一括採用ではなく、「必要な都度、必要な人材を、必要な人数だけ採用する」、という「自社型ポートフォリオ」の導入ということになる。そして前掲の第3表でも明らかなように、終身雇用的に考えられる人は一部の幹部候補者しかなく、雇用システムは重層化し、流動化がますますよまる。⁽¹⁴⁾ 一方で、「企業グループ雇用」ないしは「企業グループ人材管理」を展開せざるをえなくなるとともに、他方では、「フロー型労働者」が増加し、パートタイマーが「主戦力」となる。そこに要求される人材は「一専多能型」の職業人で、「何をするか」ではなく、「何をつくるか」「何ができるか」という創造性、企画力をもった人である。いわば「社内通用型人材」から「社外通用型人材」への転換である。「人と企業の相互自立」が

第4表 人材流動化と日本型経営

日本型経営の特質	現 状	変化の方向
①終身雇用	・ 一社の中で終身雇用	・ 社会全体としての終身雇用 ・ 一社の中での長期雇用
②年功序列	・ 年功的昇格・昇給 ・ 一社内での業績累積を評価する	・ 能力主義へ移行 （ただし、年功に応じ能力の上がる職務では一部残る） ・ キャリア全体を評価
③企業別組合	・ 一社内一組合が原則	・ 一社一組合原則は残るが、団体交渉の主体としてではなく、職種別の社内団体ができる可能性がある。主として能力向上・相互啓発を意図したギルド集団のようなもの

（出所）野村総合研究所『仕組み革新——人が活きる日本社会構築戦略——』野村総合研究所情報リソース部，94年，89ページ。

第5表 人材流動化と人事制度

企業の人事構造	現 状	変化の動向
①採用	・ 新卒採用中心 ・ 単一採用形態	・ 新卒/中途を組み合わせたポートフォリオ採用 ・ 雇用契約形態の多様化
②処遇 （賃金） （退職金・退職年金） （フリンジベネフィット）	・ 年功序列 ・ 職務階層（ポスト）主義賃金 ・ 永年勤続者に有利 ・ 大企業に有利 ・ 転職者に不利（住宅融資）	・ 能力主義賃金、業績賃金、年俸制など、能力と成果をベースとした賃金制度 ・ マネジメント職には年功序列的に能力向上が図られるため、処遇もこれに応じて上昇する部分がある ・ ポストに関係のない能力と成果ベースの賃金制度～専門職賃金 ・ 転職者でも不利にならない制度 ・ 給与に組み入れ（税的優遇もセット）個人の自助努力余地を増大 ・ フリンジベネフィットの給与組み込み ・ 融資肩代わり ・ より個人責任化
③評価	・ 相対評価中心（ポスト主義の結果） ・ 一方的評価 恣意的評価	・ 絶対評価の視点が入る。マーケットバリュー比較の導入（専門職志向） ・ 本人・上司合意形成の重視 目標達成評価の導入
④人材育成	・ 画一的育成 ・ OFF・JTとOJTローテーションの分離	・ 個別CDPの重視 ・ トータルCDPの発想 育成目的ローテーションの強化
⑤定年制	・ 一律定年制	・ 能力次第で定年の発想がなくなる

（出所）野村総合研究所，同書，90ページ。

求められるのもそのためである。

次に年功制については、まず何よりも年功賃金の見直しとその能力主義化への移行である。賃金と退職金は、年功とか年数によってではなく、業績とか個人の成果に応じて支払われるばかりではない。今やベースアップや定期昇給も廃止の憂き目にあっている。管理職年俸制も増加傾向にあり、能力次第では降格や昇給もありうるという新人制度がえがかれる(第3図、第6表参照)。

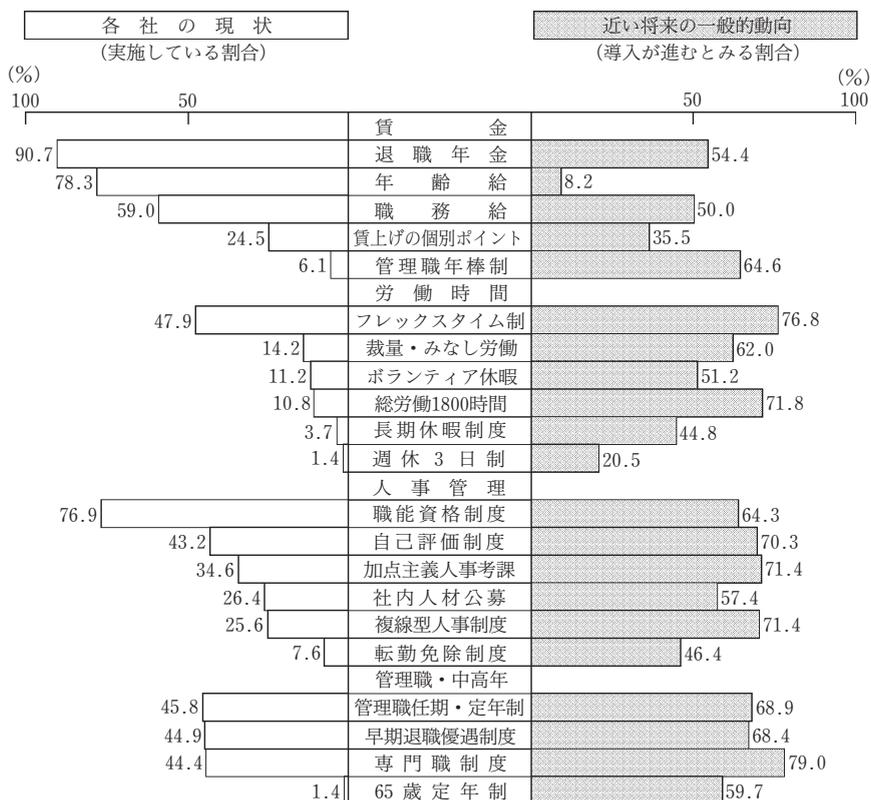
そして、個を尊重する人事理念への転換、個々人の意思と適性に応じて能力をフルに開発・活用し、より高い業務目標へのチャレンジにより、

働きがいを高め、組織の活性化を図ろうとするシステム、すなわち「加点主義人事管理」への転換がもとめられている(第4図参照)。それにより「会社人間からの脱皮」を促すことになる。

さらに企業別組合はどうか。それは「団体交渉の主体」としてではなく、「ギルド集団」のようなものになることが期待されている(第4表参照)。いわゆる「ニューディール型労使関係」(New Deal Model of Industrial Relations)の否定である。

しかしながら、企業別組合への経営者支持率は意外と高く、基本的に変わらない側面もある。とはいえ、リストラなどによって企業や同一企

第3図 人事管理諸制度の現状と今後の動向



(出所) 労務行政研究所編集部「〈人事課長215人に聞く〉これからの人事管理をどうみているか」『労政時報』94年4月1日、第3156号、15ページ。

第6表 今後さらに一歩進める必要がある組織人事制度等改革の取組（複数回答）

(1) 企業規模別

項目	企業規模					
	規模計	5千人以上	3・4千人台	1・2千人台	千人未満	
	回答企業数	290社	60社	52社	119社	59社
組織・人員体制のスリム化等	73.4%	75.0%	84.6%	73.9%	61.0%	
能力主義昇進管理制度の推進	61.7	56.7	73.1	61.3	57.6	
能力主義賃金制度の推進	70.0	65.0	71.2	71.4	71.2	
退職制度又は退職金制度の変更	35.9	40.0	32.7	37.0	32.2	
人事考課制度の変更	53.1	51.7	57.7	47.1	62.7	
教育研修制度の変更	45.5	40.0	46.2	43.7	54.2	
資格制度の変更	29.0	18.3	28.8	31.9	33.9	
その他	1.4	1.7	3.8	0.8	—	

（出所）日本人事行政研究所『将来あるべき人事管理を考えるための基礎調査（平成6年度）——企業のリストラと人事管理制度の変容に関する調査——』95年3月，15ページ。

第4図 加点主義人事理念の柱

(加点主義)	
年功主義	→ 機会均等
管理主義	→ 挑戦主義
短所主義	→ 長所主義
選別主義	→ 育成主義
一律等質主義	→ 個別主義
企業主義	→ 生涯労働充足主義

（出所）社会経済生産性本部・雇用システム研究センター・成果配分賃金研究委員会編『21世紀における日本の人事賃金制度——成熟社会に向けた人事賃金制度の展望と再編策——』社会経済生産性本部・生産性労働情報センター，94年7月，38ページ。

業グループの枠を越えて、労働力の流動化がすすめばすすむほど企業内労組の組織率は低下し、力量は減退し、その存立基盤もゆらぎ、利益代表としての存在意義も問われてこざるをえない。そこで構造変化に適合した新しい組織、たとえば未組織労働者とのコミュニケーションを促すための従業員の代表組織を整備することが求められてくる。あるいはホワイトカラーの

連帯を支援するような組織が必要となるかもしれない。とくに研究部門、ソフトウェア開発部門の労働者の意識の吸い上げが必要だとされる。また「部下なし管理職」が増え、管理職のユニオンも要求されてくる。こうしたなかで、大企業は、企業別組合から企業グループ組合（グループ労協・労連）への形成を促し、いわば企業別組合の「メリット」を企業グループに拡大することを求めているものと解される。そして大企業は、国際競争の激化に対応して、企業グループ労協・労連との「労使協調」策を模索する。いいかえれば、企業別組合を越えた「労使一体化」へと方向を変え、「労使一体化で合理化」を推進することを模索する。

こうした労務管理の動向は、当然それに新しい特徴を付与する。日本的労務管理とアメリカ的労務管理の立体的結合がそれである。それは、アメリカ的労務管理の「日本化」であり、日本的なアメリカ形態、いいかえれば日本的「アメリカ化」の進行にほかならない。だが、その現実はどうか。

たとえば、アメリカの労務管理が人的資源管

理へと変貌するなかで、それは人的資源を部分的な消耗品 (expenses) としてではなく、発展的・創造的な経営資産 (organizational assets) としてとらえるようになりつつある。⁽¹⁵⁾ だが日本の場合、ホワイトカラー層の「合理化」の「遅れ」もからんで、むしろ資産の流動化、いわば「動産」化を求めざるをえない。そこから「雇用関係の個別化」と「企業グループ人事管理の成熟」という動向が浮かびあがってくる。

そうしたなかで、人事労務計画は、かつての長期人事計画にみられたようなアメリカ的「科学性」さえ放棄し、「産業再生法」など数々の国家的支援のもとに、雇用慣行無視のリストラ・人減らしに狂奔する。しかもそれは、これまでのルールをまったく無視して、人的資源管理なみに労働組合を「軽視」し、労働組合との団体交渉なしに行われるのである。必然的に「雇用関係の個別化」がすすみ、従業員が「環境の変化に自ら対応できる」ようなエンプロイアビリティ (employability) の向上を期待する。また「個別苦情処理」と「人事考課の公開性」の必要性が高まるとともに、企業グループあるいは連結子会社をふくむ総人員計画・採用・配置などの「一元的人事管理」が要求されることにもなる。

それと並行して、人事労務管理組織の再編と人事労務部門の「転換」が推進される。課制廃止などによる管理組織のフラット化や人事業務の分社化、アウトソーシングとともに、「労務部」の地位が「軽視」される。「労務部」だけではない。人事に関する責任と権限の現場リーダー(管理者)達への委譲によって、「人事部はもういらぬ」⁽¹⁶⁾ という新しい現象すら生まれている。

そして人事労務監査も、これまでのように人事労務管理制度がいかに整備されているかに力点をおくものではなくなってくる。いいかえれば、現場労働者の実施する人事労務管理職能の効果測定が必要になるとともに、「制度よりも機

能の重視」という、人事労務監査の新しい役割をみる。しかもそれは、現場労働者が企業の諸施策について「意思」を公表する機会をあたえられることになる。「組織のなかの従業員との面接」が効果測定において重視されているのはそのためである。いわば「物的な監査から「人的な監査への新しい動向をそこにみる。そこには「労働の人間化」(Quality of Working Life, QWL) への「経営者努力」と通ずるものがあるとともに、「成果主義」の重視もしくは徹底と、評価のすべては成果にあるとみる経営者イデオロギーの新局面の表れでもある。⁽¹⁷⁾

そこには、労使それぞれの立場からみたそれぞれの明暗がある。それがまた労務管理の日本的「アメリカ化」の現実でもある。

5 む す び

そこで、おわりに労務管理の日本的「アメリカ化」がもたらすものは何かについて簡単にまとめておきたい。

まず第1に、労務管理の日本的「アメリカ化」が推しすすめられれば推しすすめられるほど、管理職をふくむ大部分の従業員が同じような雇用・労働条件のもとに立たされざるをえなくなる、という点である。そのために今後、管理職をどう処遇するかがますます重要となつてざるをえないであろう。

第2は、いわゆるミスマッチ(労働力需給の不適合)による第二次産業から第三次産業部門への何百万人もの莫大な数の「流出」も、日経連会長でさえ「問題なしとはしない」といわざるをえないような矛盾をひきおこしている。だとすれば、とくに中高年齢者にたいする積極的な雇用維持策が必要となるであろう。

第3に、労働者の意識も若年、中高年を問わず変化し、人事管理上の新制度(裁量労働制や賃金の成果主義化など)についても反対が強ま

る傾向もみられる。リストラが若年層の「やる気」や「忠誠心」をなくすという事態も生まれている。こうしたなかで、これまで当然と考えられていた「企業への忠誠心」の確保と増進をはかることが経営者の新たな「最大の課題」となってきたことをえなくなる。

第4に、人事労務管理の「広域化」の進展とも関連して、企業主義的「集団主義」の崩壊するなかで、管理者やパートタイマーをふくむ労働組合、および企業グループ労協・労連、さらには産業別労働組合の展開、職業別労働組合結成の動向をにらみつつ、大企業としては、企業グループの総合力強化のためにも企業グループ労協・労連との「労使協調」策を模索せざるをえなくなるであろう。

第5に、こうしたなかで労働組合は、雇用や労働条件の維持ないしは改善という本来の機能にくわえて、経営監視（チェック）機能という新しい役割をもたざるをえないとともに、未組織労働者をふくめた労働組合運動の再生を必要とせざるをえないであろう。⁽¹⁸⁾

（注）

- (1) 小林康助『現代労務管理成立史論』同文館出版、1201年、第1章（労務管理の生成・発展を規定する主要モメント）、長谷川廣『現代労務管理制度論』青木書店、1971年、第3章第1節（労務管理生成発展の基本的要因）、参照。
- (2) 長谷川廣「日本的労使慣行のアメリカ化」中央大学企業研究所編『日本的経営論——藻利重隆博士古希記念号——』中央大学出版部、82年、同「日本の雇用慣行の日本的『アメリカ化』」労務理論学会第1回大会準備委員会『労務理論学会研究年報』労務理論学会、第1号、91年10月、および中央大学商学研究会『商学論纂』中央大学出版部、第33巻第2・3合併号、92年2月、参照。
- (3) 長谷川廣・薄信一「アメリカ的経営・労務管理方式の諸形態」木村和三郎・佐々木吉郎・中村常次郎・馬場克三監修『現代経営会計講座——戦後日本の経営会計批判——』東洋経済新報社、56年、

第II巻経営労務編、第五章第二節、長谷川廣「戦後の労務管理の特徴について」日本経営学会編『経営学の新展開』同文館、56年、参照。

- (4) 長谷川廣「生産性向上運動とマル生運動」『経済』72年1月号、参照。
- (5) 長谷川廣・泉卓二・石坂巖・木元進一郎・野口祐共著『日本の労務管理』青木書店、63年、第1章（『人づくり』政策と労務対策）、参照。
- (6) 長谷川廣『日本のヒューマン・リレーションズ』大月書店、60年、第III章（わが国におけるヒューマン・リレーションズの導入と普及）、森五郎『戦後日本の労務管理——その性格と構造的特質——』ダイヤモンド社、61年、長谷川廣「アメリカ的労務管理とその日本への導入」堀江正規責任編集『労働組合運動の理論』（第3巻『合理化』反対闘争）大月書店、69年、第V章、猿田正機『戦後日本における労務管理と労働政策』中京大学商学会・商学研究叢書編集委員会、86年、木元進一郎『『日本的労務管理』の系譜と展望』木元進一郎博士還暦記念論文編集委員会編『激動期の日本労務管理』高速印刷出版事業部、91年、参照。
- (7) 尾高邦雄『日本的経営——その神話と現実——』中央公論社、84年、再版86年、29、40-44ページ、松島静雄『労務管理の日本の特質と変遷』ダイヤモンド社、62年、参照。
- (8) 日経連能力主義管理研究会編『能力主義管理——その理論と実践——』日経連弘報部、69年、80-81ページ参照。
- (9) 長谷川廣「『構造調整』と人事・労務管理」『商学論纂』第34巻第5・6合併号、93年7月、および雇用情報センター編『フロー型労働者の人事・労務管理のあり方に関する調査研究報告書』雇用情報センター、92年、参照。
- (10) 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、86年、56ページ。
- (11) 長谷川廣「『新日本的経営』と人事・労務戦略」『商学論纂』第33巻第6号、92年6月、同「『日本の労使関係』の再検討と『新日本的経営』」中央大学企業研究所編『日本的経営の再検討』（研究叢書8）中央大学出版部、93年、原田實・安井恒則・黒田兼一編著『新・日本的経営と労務管理』（叢書現代経営学12）ミネルヴァ書房、2000年、および経済

- 同友会経営方策審議会編『1990年代の企業経営（II）——新日本的経営の創造——』、85年4月、日経連新・日本的経営システム等研究プロジェクト編『新時代の「日本的経営」——挑戦すべき方向とその具体策——』日経連、95年4月、参照。
- (12) 尾高邦雄、前掲書、68ページ。
- (13) 日本経済新聞社編『テラスで読む日本の経営』日本経済新聞社、89年、233ページ、参照。
- (14) 長谷川廣「日本型雇用制度の変容と重層型雇用政策——日本型雇用制度に関する経営者の諸見解——」『山下幸夫教授古希記念論文集』（『商学論纂』第36巻第3・4合併号）、95年3月、同「日本的雇用システムの変容と実態」木元進一郎監修・労働運動総合研究所編『動揺する「日本的労使関係」』新日本出版社、95年、参照。
- (15) 長谷川廣「人的資源管理の特質」奈良産業大学『産業と経済——海道進教授退任記念号——』奈良産業大学経済学会、98年3月、同「人的資源管理と『労働の人間化』」『産研論集——平尾武久教授追悼号——』札幌大学経営学部附属産業経営研究所、第21号、99年3月、参照。
- (16) 八代尚宏『人事部はもういらぬ』講談社、98年、参照。
- (17) 長谷川廣「現代の経営革新と人事労務計画・組織・監査の新動向」池上一志編著『現代の経営革新』（中央大学企業研究所研究叢書20）中央大学出版社、2000年12月、参照。
- (18) 長谷川廣「現代の経営革新と人的資源管理」労務理論学会誌編集委員会『IT革命と経営労務』（労務理論学会誌第11号）晃洋書房、02年2月、参照。