

佐口和郎 / 橋元秀一 編著

『人事労務管理の歴史分析』

評者：久本 憲夫

本書は、高度成長期の大企業人事労務管理の変化プロセスを、「日本的雇用システム」という「あがり」までのプロセスとして捉えるのではなく、不断に変化する歴史の一コマとして描こうとした著作である。実証にあたっては、当事者の発言（その客観性は必ずしも保証されていないが）や文書資料の批判的検討が必要である。いうはたやすいが、実行するのは至難の業である。幸運や偶然とともに研究者の明確な問題意識と意欲も必要とされる。各章のスタンスは編者が述べるように必ずしも同じではないが、この点において、本書は第一級の研究である。わずかなスペースで本書全体を紹介することはできない。それぞれの章で心に残った点や疑問点をとりあげることにはしたい。

序章につづく第1章「新規高卒採用制度 A社を事例とした生成と展開」（佐口和郎）では、人事労務管理の入り口として「採用」、とくに新規高卒の採用と定着管理がとりあげられる。前者についていえば、要点は企業と学校の関係における不安定性である。企業は短期的せいぜい中期的な視点から新規高卒採用を考えていたことが明らかにされている。学校との実績関係といっても、時期によって様相がかなり異なっていることがわかる。技能職の中心が養成

工から新規高卒採用へ移るプロセスが説得的に展開されている。企業は採用予定を大幅に上回る推薦依頼を各学校に配布する場合もあったし、学校推薦をうけた学生でも採用されない者も少なからずいた。その意味で、企業と学校の実績関係はファジーなものだったのである。学校と企業の間における職業紹介と採用とは、「確定的な関係」ではなく、いってみれば「優先的な関係」なのであった。

この章は狭い意味での採用管理だけを扱っているのではない。高度成長期の採用難は定着管理の必要、さらにいえば「人を育てる」ことも含んでいる。そういう意味で、若年者管理ということもできるだろう。職長の意識・行動の変化が顕著であったという。「定着管理を通じて生じた事態の新しさは、『育てる』対象が新規高卒者一般に広がったことである。そしてなにより現場の第一線が、制度上の建前でなく、『人を育て定着させねばならない』と考えざるをえなくなったのである。」この理念を反映して処遇制度も改定されていった。いくつかの希望を述べることにしよう。まず、前者についていえば、高度成長期とその後の変動、特殊には造船業の拡大期と構造不況業種化という採用管理にドラスチックに影響を与えた環境条件が後景に退いていることにやや違和感をもった。また後者についていえば、定着管理の2側面が必ずしも明確に区分されていないように思える。2側面とは、企業が大量に離職する新卒者をとにかく定着させなければならないという高度成長期の定着政策と、定着した人々をいかに処遇するかという能力開発政策である。確かに、両者は密接に関連しており、将来キャリアの明示が定着政策として有効であるということはいえるだろう。しかし、両者は本質的には異なる。安定成長期以後、バブル期を除けば、前者の政策は不要とまでいわなくとも、その意味はかな

り小さくなってしまったのではなかつたろうか。それに引き換え、安定成長期には、後者はますます人事労務管理のなかで重視されていったのではないだろうか。

最後の点については、業種は異なるが第3章「技能養成制度 日立工場における「職務」設定との関係」(熊沢透)でもあつかわれている。それは、日立工場の「企業内教育訓練の展開過程に、1960年代初頭に行なわれた『職務分析』と『職務記述』というおおきな労務管理制度上の試みを交差させて、企業が従業員の技能の伸長を管理するシステムがどのような理念に基づいて編成されたのかを浮び上げらせ」ようとしたものである。具体的には、技能者を3つのグループに分ける。養成工、高卒技能員、「多能技能員」である。そして、養成工の技能伸長管理理念の帰結として「連合職務」に注目する。これは「その内部に複数の職務等級を持つ『職種』」のことである。この連合職務によって、キャリアの階段が明示されたと主張される。その上で、1960年代の環境変化は養成工の比重を小さくし、一方では「短縮された導入訓練を受けた高卒技能員」と「職種転換を必要とされた『多能技能員』」の増加をもたらしたとする。こうした高卒技能員や「多能技能員」を「連合職務」というキャリア・ルートのかなかに包摂していくなかで、OJTや追加的な再訓練の重要性を企業に意識させ、それを現場で推し進める現場監督者層の機能強化が進められる契機となったとする。1950年代と60年代の技能者養成の変化を日立工場について解釈したものとして刺激的な章である。あえて疑問を呈するとすれば、たとえば「連合職務」を養成工の技能伸長管理理念としてみるのがどの程度妥当なのかという点がある。果たしてそれは「理念」であったのだろうか。「連合職務」に「人を育てる」という積極的な理念がほんとうに埋め込まれて

いたのであろうか。それは単なる区分ではなかつたのか。また、伝統的に「人を育てる」ことに熱心だとされている日立において、養成工における「育て方」と新卒技能員の「育て方」は違っていたのか、それとも同じなのか、必ずしも本章だけでは明らかではない。後者の場合、OJTや追加的な訓練が必要だとして、養成工はそうではなかつたのかどうかである。

キャリア論の関連からいえば、第7章の「技術者の人事管理 日立茂原工場の技術開発と技術者の職務・職務・キャリア」(市原博)もきわめて優れた実証研究である。2つの大きな貢献がある。ひとつは従来の人事労務管理史研究がともすればブルーカラー中心であり、あまりにも手薄な技術者の研究を埋める貴重な研究であるということである。資料的制約から重要であっても研究が進まないのが歴史研究の宿命であるが、これを元技術者たちへの長時間の聞き取りによって、技術者の人事管理制度とその運用実態について明らかにした点は高く評価できる。また、後半の技術者キャリアデータベースの分析もすばらしい。その詳細については、本書を見ていただくしかないが、入社時期による技術者の職能経験の変化や昇進ルートが細かく検討されている。また、本章は技術者の専門職制度を導入した事例の分析でもあり、この問題を考える上でも非常に参考となる。

元技術者たちへの聞き取りという意味では、第4章「生産・能率管理 高度成長期以前の造船業を中心として」(上田修)も、厚みのある研究である。この章では「動態管理」としての生産管理が強調される。それは「能力水準の上向的改定へ向けたモメンタムがその内に組み込まれた生産・能率管理システム」である。それは単なる精神論ではない。ツールとしての管理図と管理図表をもつ生産・能率管理システムであった。本章の特長はこの管理図・管理図表

にもとづく動態管理システムを詳細な聞き取りによって実証的に明らかにしていることである。それは、労働者を動員する処遇制度を前提としつつ、高能率という企業目的を達成するための不可欠のツールである。現場の能率管理が強調されることが多いが、第7章とともに技術者の役割を具体的に展開した本章の意義は大きい。聞き取り対象はすでにかなり高齢であり、聞き取りができる余裕はない。今後、こうした聞き取りができる保証もない。その意味で、本書はこれは本書全体を通じていえることであるが 歴史を残す試みである。

第2章と第5章は狭い意味での労使関係を扱う。第2章「職能等級制度と職能給 造船重機メーカーX社における導入とその意味」(橋元秀一)は、造船重機メーカーの賃金・資格制度の推移を豊富な組合資料を利用し詳細に検討している。そこでは工職格差問題、時代と齟齬をきたしていた能率給制度、労務管理を「職務と能力に基づく管理」へと改革しようとする会社側の意図と組合の受け止め方などが具体的に明らかにされている。そこでの要点は、企業は能力主義管理の理念を労働者に認めさせることを主眼においていたこと、そもそも年功序列に基づく管理は制度そのものによって生じたものでなく、運用においてもたらされていた以上、会社はまず新たな編成原理を宣言し、その基礎を据えることから出発したことが明らかにされている。その意味で、運用レベルでいえば、労使ともに多くのことを先送りしたのが、60年代末の制度改革であったとしている。とはいえ、実態上の意味がなかったわけではない。工職身分格差の撤廃とともに能率管理を現場で担う監督職を独自の職群として格付けしたことを著者は重視している。

第5章「職場労使関係の構造 1950年代の八幡製鉄所」(森 建資)は鉄鋼業を事例として、職場労使関係の実際について、いくつかの仮説を設定し、その妥当性について検証をしている。手堅くかつ問題提起に富んだ研究である。複数の仮説からなるが、いずれも説得力がある。そのなかで評者の最も気をひいたのはインフォーマルな労使協議である。インフォーマルな労使協議については、評者も著者と同じ認識を持っている。むしろ、この点はいわば常識として認識していただけにむしろ意外感があった。問題が発生しそうなテーマについてはインフォーマルな労使協議がおこなわれ、ルーティーン化したものは最初からフォーマルな手続きが取られるのである。こうした状況は、評者が聞きとりをした範囲では、相互信頼の労使関係をもつ企業ではごく一般的である。ただ、形式を重んじる企業では部外者には公表しないケースや人事部が組合の動きを「読んで」進めるケースもないわけではないだろう。

もはや、紙数が尽きた。第6章は第1章と対をなすものであり、人事労務管理の出口としての退職管理、とくに「定年制」についての考察となっている。第8章「韓国における生活保障型処遇制度の形成 雇用制度形成における後発社会効果」(金 鎔基)、および第9章「中国における『単位』制度の歴史的展開 従業員管理方式の原型と構造(1950-70年代)」(李捷生)は、日本の経験を相対化することに実に有益な研究である。

(佐口和郎/橋元秀一編著『人事労務管理の歴史分析』ミネルヴァ書房、2003年3月、vii + 454頁、5714円 + 税)

(ひさもと・のりお 京都大学大学院経済学研究科教授)