

人事労務管理

橋元 秀一

はじめに

- 1 三種の神器をめぐる混乱
- 2 日本の人事労務管理の特徴をめぐって
むすびにかえて

はじめに

ここ20年間の日本の人事労務管理に関する研究状況を振り返ったとき、そこには非常に大きな特徴がみられる。第一には、日本の経済と企業が大きな発展を遂げた要因として、日本の経営のあり方とりわけその人事労務管理が世界的にも注目を浴びたことから、従来にも増して多様な研究分野からアプローチが行われるようになったことである。経営労務論や社会政策学、産業社会学、産業心理学に加え、労働経済学、労働社会学、行動科学さらには産業組織論や経済政策論などの分野に及んでおり、人事労務管理の研究方法は非常に多彩なものとなっている。第二の特徴は、国際的な比較研究が本格的に行われるようになったことである。これは、「日本的経営」が注目されたことや日本企業の海外進出が増加したことによる。第三の特徴としてあげられることは、人事労務管理の諸施策の分野別研究 - たとえば、管理各論として雇用管理（複線化・広域化・国際化した管理様式、職能資格制度、雇用調整、定年制など）、教育訓練・能力開発管理、労働時間管理、また属性に関連する管理としてホワイトカラー、技術者、若年従業員や女性従業員をめぐる問題など - が多くの成果をあげてきたことである。こうした研究は、高度経済成長の終焉以降、内外の環境条件に対応するために様々な問題に迫られ実施してきた人事労務管理諸施策の展開に即して重ねられてきたといえる。第四の特徴は、個別企業の具体的な事例調査をはじめとして調査に基づく実証的研究が多数生み出されるようになったことである⁽¹⁾。

本稿において、これらの特徴をそれぞれの内容に立ち入って分析することは、筆者の能力からも、

(1) 他に、近年にみられる特徴の一つに、人的資源管理論の登場もあげられる。これについては、島弘（2000）を参照されたい。

紙幅の制約からも困難である。したがって、以下では、日本の人事労務管理の特徴をめぐる理解がどのように深められてきたのか、という視点から検討を試みたい。その趣旨は、次項で明らかにするが、本誌編集部から与えられた課題からすれば、本稿での検討はまことに狭い問題設定となっていることをご容赦願いたい。

1 三種の神器をめぐる混乱

日本の人事労務管理あるいは「日本的労使関係」の特徴と言えば、「終身雇用」、「年功序列」、企業別組合といういわゆる三種の神器がすぐに思い浮かぶ。あたかも「常識」にさえなってきたと言ってよい。このことへの批判は少なくなかったが、それにも拘わらず広範に流布し続けてきた。その概念や三者の関連についての理解は別にしても、三つの基本的な特徴あるいは特徴的な傾向を表示している点で、広く受け入れられていたからである。

「日本的経営」の特質に関する理解としては、1970年代まで「経営家族主義」、「集団主義」など文化論的な説明が比較的広く受容される状況にあった⁽²⁾。しかし、70年代終わりから日本経済の良好なパフォーマンスが世界的に注目を浴びて以降、日本企業の特徴をあらわすものとして三種の神器が盛んに使われるようになっていったのである。かつて、これらの特徴は、日本資本主義の後進性から生じた特殊な日本の特質であり、前近代的な要素を帯びた特徴として理解されていた。しかし、スタグフレーションを乗り越えてきた日本企業のパフォーマンスへの評価の高まりとともに、それらの特徴はむしろ先進的なものであり、超近代的ではないかとさえ思われるようになっていった。

職務に基づく労働力の活用こそ近代的で効率的な管理であると考えてきた労務管理プロパーの研究からは、「終身雇用」、「年功序列」、企業別組合がもたらす効率性を、日本特殊な要因としてではなく、したがって日本異質論としてではなく合理的に説明する見解は登場しなかった。それは、周知のように、小池和男によってなされたのである。内部労働市場論に基づく小池の知的熟練論は、長期勤続とそれに伴う賃金上昇の合理性を論理的に説明し、日本企業の高い効率性を説明する理論として広く受け入れられた。それは、日本の雇用と処遇のありようを規定する要因を日本の特殊的要因に還元する考え方に反省を促し、日本の労務管理の特徴を理論的実証的に相対化して分析することに道を拓いた。この意味で、小池の研究がもたらした貢献には大きなものがあつた。こうして、三種の神器は、効率的な「日本的経営」を、端的にしかも整合的に説明できる特徴としての地位を占め続けることとなったのである。

しかし、多くの研究者は、三種の神器の内容が、既にかつて言われていたものと大きく異なっていることに気づいていた。60年代半ば以降、「能力主義管理」が推し進められていたからである。原田実(1988)は、「神話ができた時、すでにその神話を生んだ実態は遠い過去のことになっているというのが常だ」とし、新三種の神器として、長期経営計画、小集団活動、OJTをあげた。白井泰四郎(1982・92)は、高度経済成長と石油ショック後の構造変化の過程を通じて、「定年までの長期雇用慣行は、従業員の雇用保障の制度としての性格が強化された」とし、その意味は、従

(2) 代表的なものとしては、間宏(1963)、岩田龍子(1977)、津田真澄(1980)がある。

業員身分の保障であり、労使間の「暗黙の了解」に基づくものであり、「使用者側は、その実質的な保障に対して第一義的な責任を負う」ことであるとした。また、「終身雇用」「生涯雇用」の用語はミス・リーディングであり、使用者側の道義的な責任感と社会的な規範意識、労働組合の雇用保障政策と解雇反対闘争によって支えられた制度であると、実態に即して的確に指摘している（92；61頁）。

労務管理研究は、「終身雇用」や「年功序列」の内容が変化してきたことばかりでなく、内部労働市場論に基づく説明は、そうした変化に関わりなく妥当しうる理論であることを自覚するべきであった。企業内に封鎖された労働市場における長期勤続とそれにもなう賃金上昇の存在様式はいろいろありうるからである。白井は、労務管理の型を成立させ、変化を規定するのは、広い意味での労使関係制度であるとし、規定要因として技術的条件、市場的条件、権力構造をあげた上で、「労務管理のあり方をきめる決定的な要因は・・・経営者イデオロギーである」（92；42頁）としている。労務管理が、企業目的を達成する諸施策の一つである限り、この指摘はきわめて重要である。三種の神器が喧伝され、その特徴が内部労働市場論によって整合的に説明されたとしても、現実に存在する労務管理は、どのような経営者イデオロギーあるいは理念に基づき、どのような手段体系をもった型であるのか、それがどのような環境条件あるいはその変化に規定されて成立しているのか、端的に言えば、労務管理の理念と手段の特徴、その存在条件（規定要因）について、労務管理研究は明らかにしなければならなかったのである。その上に立って、なにゆえに三種の神器が妥当するかのごとく見えるのか、ということ明らかにする必要があったのである。こうした研究によって、労務管理の実態と内部労働市場論による説明との間にある差異ないし隙間を自覚した上で、実態に即した日本の労務管理の特徴を明らかにすることができたのではないかと考えられる。次には、日本の労務管理の特徴あるいはその展開を描いた研究について、検討しよう。

2 日本の人事労務管理の特徴をめぐって

上述の視点に立ったとき、膨大な研究成果があるにもかかわらず、正面から分析したものは案外少ない⁽³⁾。もっとも包括的に分析した研究の一つとして、白井泰四郎（1982・92）があげられよう。白井は、日本型労務管理の理念は「経営家族主義」であり、「その制度的結実がいわゆる年功制度または年功的労使関係である」（92；48頁）という。第一次大戦後に成立し、第二次大戦後に普及・確立したとする。年功制度の内容は、企業内訓練制度、長期勤続の奨励、そのための報奨制度（年功賃金、企業内福利厚生施設、年功的昇進制度）、従業員の階層序列と学歴別身分制、企業内の閉鎖的労使関係である。そして、「戦後における産業民主制の発展と、その機能を実質化する基盤となった高度経済成長およびその後の構造変化の過程は・・・労働組合運動と団体交渉制度の発展によって、使用者側が専制的かつ恣意的に決定していた主要な雇用・労働条件が“交渉できる”

(3) ここでは、戦後日本の労使関係の展開に関する研究を主眼とする成果はとりあげない。実際のところ、これらの研究は優れた労務管理研究を含むものが少なくないのであるが、本稿での検討の範囲を越える。ここでは、労務管理を主題とする単行本に限定して取り上げることをご容赦願いたい。

もの、したがって一方的ではなく双方向的決定になった」(92;62頁)とし、年功的労使関係の再編成がなされたとする。その内容として、定年までの長期雇用慣行は従業員の雇用保障制度としての性格が強まったこと、学歴別身分制は崩壊したが正規従業員とそれ以外との新たな身分制的差別が生じたこと、企業内福利厚生施設は温情主義的施策として与えられるものではなく権利・義務関係の明確化と客観的ルール化・標準化が進んだこと、熟練形成における企業内教育・訓練制度の重要性が一段と強化されたこと、企業内労使関係の優位は新たな産業民主制を基礎に再編され一段と強化されたことをあげている。

きわめて簡単な要約ではあるが、ここには、従来からの通説的理解が手際よく整理されている。それゆえにまた、問題も残る。成立、普及・確立、再編成の時期区分の曖昧さ、戦前戦後の差異の見方、そして労務管理の理念の変化が取り上げられていないことなどである。

白井は、管理の各論において、高度経済成長以降に直面した環境条件の変化に対応する労務管理施策について丁寧に分析しており、重要な指摘が多々なされている。しかし、「能力主義管理」については、それ自体としてまとまった分析はなされておらず、「実力・能力主義的昇進管理の意味するもの」において次のような評価がなされている。「従前の学歴別年功的昇進管理においても、従業員の実力と能力・・・が無視されていたわけではけっしてない。・・・人事考課や業績査定が、昇進管理や賃金管理にあたって強く作用していたからである。・・・わが国の昇進管理が能力的要素をまったく評価しない意味での年功主義によるという見解はあたってない。・・・1970年前後の時期に労務管理の指導理念として、能力主義をことさら強調する意図は、従業員に危機感をもち、その競争を刺激することによって年功的昇進管理のもつ矛盾を解決しようとする意図から出たものである。・・・実力主義・能力主義の理念はあいまいであり、学歴別の年功的昇進管理のマイナス面を強調するスローガンとはなり得ても、それが積極的管理方式としてなにを具体的に提示するのは不明な場合が多い」と言うのである(92;220頁)。したがって、白井にとって、労務管理の日本型は、あくまで「年功制度または年功的労使関係」の再編成なのである。それゆえに、理念の変化は存在しないことになる。

松島静雄は、日本の労務管理がどのような問題に迫られながら、その特徴を変化させてきたのかについて分析してきた。松島静雄(1962)は、日本資本主義の特殊性に規定されて成立した経営家族主義的な労務管理が、60年代初頭において変化を迫られつつある状況を展望したものである。「経営家族主義」を支えていた社会的基礎のゆるぎ、労資関係の近代化、より重要な要因としての技術の近代化が労務管理の変化を促すとし、労務管理のイデオロギーとしての「経営家族主義」は「もはやあからさまの形でとえられることがなくなり、単なる生活保障の形へ転化した」(425頁)とした。また、「合理的な管理の必要性が高まり・・・労務管理の近代化・基準化が推進せざるをえない」とし、多能工化や企業内訓練の高度化、職能給化への動きについて既に指摘していた。松島においては、高度経済成長前半の時点において、理念としての「経営家族主義」は消失したと認識されており、生活保障の理念として形が残るものにすぎなくなったのである。

松島静雄(1986)は、「企業内に能率の論理よりも、従業員の生活保障の論理が重視され、それをもとに従業員に強い帰属意識を生み出し、企業内に特異な労使関係を形成せしめるのに成功・・・」。こうして生まれたのが・・・『会社社会』の集団主義現象であるという。「それを具体

的に可能にしていたのが、終身雇用、年功昇進、年功賃金、福利厚生重視等を中心とした日本の労務管理で、それを基盤に構成されていたのが企業別組合の優位という労使関係であった」（318-319頁）としている。その上で、労務管理の変化要因としてマイクロエレクトロニクス化による技術革新をあげ、熟練者は少数化し、大部分の熟練の解体による多台持ちが可能となり、「現代的な意味での熟練工が形成されて来る」（321頁）とした。しかし、ME化は、技術者の増大など従業員構成の変化をもたらし労働の質や生産組織への大きな影響を与えたものの、従業員の処遇に関しては日本的労務管理の特色は多くが温存されているとする。「日本的労務管理の土壌の上に新たな技術革新を受入れ、変革の過程で発生せざるを得ない多量の配転問題等を上手に処理して、ME化への対応を容易ならしめていたのが日本の企業」であり、「日本的労務管理により大きな直接的変革を強いたのは、ME化よりむしろ日本社会自体の高齢化の方が大きかった」（以上、322～323頁）とみる。高齢化によって役職昇進の遅滞や人件費の膨大化が生じ、昇進の能力主義化、定年延長と賃金の仕事給化が進み、サービス経済化が膨大な不安定就労人口をもたらし、石油ショック後の雇用調整期にも大体維持されたが、80年代後半以降においても基幹従業員の終身雇用の慣行は維持されるとしている。日本の労務管理は、「少数精鋭による能力主義化に力点を移しはじめて」（350頁）おり、年功昇進は根本的に変わり、年功賃金はある程度の温存をはかりながら漸次的に変革され、終身雇用については弾力化をはかりながらも根本的に変革されはしないとみている。そして、「能力主義的労務管理は生活保障を中心とした日本的慣行の下支えがなければ、わが国ではなかなか定着することができないのであり、日本的な労務管理と能力主義的な労務管理を、如何に有効に調和させるか、それが今後における労務管理の重要な課題となるのである」（353頁）と主張している⁽⁴⁾。

松島においても、労務管理の変化の時期区分は必ずしも明確ではない。おそらく70年代半ばまでに確立した「会社社会」が、それ以降において「能力主義化」されてきているとするものと理解すれば、大過はないだろう。松島は、環境条件や直面する問題状況への対応の中で、「終身雇用、年功昇進、年功賃金、福利厚生重視等」の労務管理諸施策は変化してきたこと、しかもそれは理念の変化に結果してきた人事労務管理の歩みであったとみている。そして、「能力主義的労務管理」が「生活保障を中心とした日本的慣行」に下支えされ、両者が調和した労務管理の姿を今後に展望している。前者が後者に下支えされて調和する労務管理の型の指摘は重要である。しかし、それが現実の「能力主義」の実態や想定される姿において、いかに可能であるのか、また、それはどのような特徴をもつ労務管理施策であるのか、あるいはありうるのかについての具体的分析は行っていない。「労務管理には理念的に考えられた合理的形態などはないのであり、その規模の、その業種の、それもその時点の状況に合ったものが一番合理的なのである。こうした適応を欠けば、労務管

(4) 松島静雄（1988）においても、1980年代に生じた変化と問題状況 - マイクロエレクトロニクス革命の進展に伴う労働の量と質への影響（従業員の統括様式、企業内教育の変化）、高学歴化や高齢化がもたらす問題（昇進と賃金、定年制の変化、日本的慣行の弱体化）、経済のソフト化・サービス化に伴うホワイトカラーの増大や雇用形態の多様化（「部厚な変動可能労働力」、「多様な可変労働力」の有効な活用策）など - を、的確かつ簡潔に描いている。

理はたちまち機能障害を起こすのであり、環境に適応した変革可能性を持ちつづけることが大切である」(1986; 17頁)と強調する松島にすれば、「能力主義管理」の実態は多様である他ないともているのかもしれない。

花岡正夫(1987)は、資格制度に着目して日本の労務管理システムを描いている。日本の労務管理システムを、資格制度を内容とする基本システム(メインシステムまたは上位サブ・システム)と職務、マン・パワー、マン・パワー・コストの3つサブ・システムからなるものとする⁽⁵⁾。基本システムがどのような特徴をもつのかは、労務管理理念、労務管理基本方針によって決定されるという。花岡によれば、基本システムは、次のように推移してきた。

第2次世界大戦以前(明治~昭和20年以前)

身分的資格制度が中心であり、職工員区分の封建的組織運営であった。

職階制への移行と身分的資格制度の崩壊(昭和21年~29年)

第2次世界大戦後、占領軍の民主化路線により、労基法の施行、労働組合の結成、アメリカの近代的経営管理技法の移行により、急速に身分的資格制度が修正を受け、アメリカの直訳的職務分類制への模倣がなされた。

日本的資格制度への修正(昭和30年~39年)

人間関係論の普及とこれに伴う人事管理サブ・システムの導入と並び、職務分類制から能力的資格制度への移行が始まった。

職能分類制度の全盛(昭和40年~49年)

労働力不足に対処し、少数精鋭化による経営の効率化をはかるため、計画的に経営管理技法が改善され能力主義が叫ばれていた。また、行動科学の普及によりリーダーシップ、モチベーション理論が展開され、資格制度も日本型としての職能分類制度の導入、制度改善が全盛となった。

資格制度の再構築(昭和50年~59年)

技術開発の高度化、スピード化など、革新性の高い経営環境の中で、年功序列制への批判と反省が高

(5) 労務管理のサブ・システムの内容は、次のように説明されている(11~12頁)。

職務サブ・システム・・・ここでいう職務という言葉は、職務分析で規定する職務概念のみをいうのではなく、一般的に仕事および組織といわれているものを含んでいる。仕事は、一般社会での日常用語であり、労務管理上の専門用語ではないが、仕事を専門用語で説明することは、それほど容易なことではない。例えば、要素業務、課業、職位、職務、職種、職群、職掌といった言葉も仕事である。組織もまた、2人以上のものが、共通の目的をもって協働する仕事でもある。

マン・パワー・サブ・システム・・・人的能力を管理するサブ・システム群である。この中には、マン・パワーについての確保、把握、育成・開発、保全、モラル・アップの5つの機能に区分できる。

マン・パワー・コスト・サブ・システム・・・人的費用を管理するサブ・システム群である。人件費と職務・能力開発費を管理するサブ・システムで構成されている。このマン・パワー・コスト・システムは、職務システムとマン・パワー・システムによってつくられる職務能力システムの影響を受けて成り立つことになる。すなわち、職務システムとマン・パワー・システムが、上位サブ・システムである資格制度のもとで、下位サブ・システムとしてどのような特質を持つかによって、マン・パワー・コスト・システムの特質も定まってくるということになる。

まり、年功的運営に流れている職能分類制度の等級段階数、基準、昇格手続き、評価方法など多角的に修正作業が行われてきた。特に高齢化と人員構成の逆ピラミッド化などへの対処として職能分類制度の再構築が行われている。

未来の資格制度（昭和60年以降）

技術革新の進展、高齢化と年功序列運営の弊害、女性労働の進出、男女雇用機会均等法施行などに対応して、資格制度には次のような修正や改革が進む。専門職が多様化し、高度専門職の育成や一部管理職のゼネラル化が行われる。昇格・降格をもつ資格制度となり、評価の方法は多面化・高度化し、資格と役職の呼称は完全分離する。選択コース制が導入され、職能別昇格運営や職務系統区部による資格制度が実施される。

以上の整理によれば、「能力主義管理」の機軸をなす職能資格制度は、1955年以来、成立・確立・再編成・再々編成を経てきたことになる。花岡が指摘したように、資格制度は重要な意義をもっており、日本の労務管理の特徴を解明する上で、職能資格制度の実証的研究は、きわめて重要な位置を占めると思われるが、花岡はその機能や具体的内容にまで立ち入った分析を行っていない。そのため、労務管理の構造的な特徴の解明へと結びつかず、米国の管理職調査の体験から得た認識と結びつき、日米の労務管理の特質は、基幹労働力の高定着率による高い愛社心、長期業績獲得のための能力主義、企業別参加経営という収斂化方向にあるとすることになった。

花岡は、「単に勤続年数が長く、定着率が高く、離職率が低いというデータから生涯雇用慣行であると言うべきではない。生涯雇用慣行の中には、「勤務継続意思確認の不必要」という慣習・風土がくわわっていなければならない」として、勤続年数等のデータから日本の特徴と近似していると判断することの問題性を指摘した。また、年功序列は、制度自体ではなく、むしろ制度の運営実態がバランス評価を中心とする年功運営になっていること、言い換えると、年功序列制の特徴は、評価運営者である管理職の体質変革が進んでいない点にあることを指摘している。これらの指摘は、日本の特質を解明する貴重な手がかりではあったが、生涯雇用慣行、年功序列制、企業別労働組合それぞれの変化とそれらの関連の分析からの結論は、「わが国労務管理は、しっかりした生涯雇用慣行ならびに年功序列制の職能基準による能力主義修正によって、管理システムが設定・運営されている」（273頁）といったものにとどまっている。ここでも、「能力主義」は、労務管理理念あるいは労務管理基本方針として打ち出されたにもかかわらず、日本の労務管理の特徴をなすものとしては把握されなかったのである。

田中博秀（1988）は、「『日本的』労務管理の特徴は職務問題に集約されている」（89頁）として、「日本的」な特徴を「職務型管理」の欧米との差異をベースに説明している。内部労働市場や内部昇進制の実質は、欧米と日本とは異なり、定期人事異動は日本独特のもので、ジョブローテーションによる多能工化は「日本的労務管理の最大の特徴」（147頁）とする。また、「目にみえないところが日本的」と指摘する昇進・昇格管理は、職務をベースとする欧米と「人」中心の昇進・昇格管理の日本とは異質であることを強調している。また、配置転換管理、昇進・昇格管理、教育訓練管理の3本柱は「相互に一体となって機能すべきもの」であるが、「実際の労務管理においてはバラバラに認識され、運用面においてもその重要度に大きな差がつけられている」とし、日本的な労務管理の抱える矛盾構造を指摘しているが、簡単な言及のみにとどまり、その矛盾の実態と問題

点の展開にまでは至っていない。内部労働市場論による論理的説明では抜け落ちてしまう労務管理の特徴について指摘するのであるが、それ以上の分析は行われない。次のように、貴重ではあるが抽象的な説明にとどまっている。

「人」的要素をベースとした労務管理は、裏を返せば職務的要素の希薄な労務管理ということである。その「人」的要素をベースとした労務管理が職務的要素から遠ざかれば遠ざかるほど、逆に職務的要素をベースとした労務管理が職務的要素に忠実になり、「人」的要素を希薄化すればするほど、両者の隔たりは大きくなる。

欧米諸国において産業革命以降の約2世紀の間につくりあげられたいわゆる近代的労使関係とその労務管理体系は、後者の職務型の労務管理システムであり、わが国で成功したいわゆる日本の労務管理は前者の「人」型の労務管理システムである。その両者の懸隔が今日、あまりにも大きくなり過ぎたために、両者はあたかも異質なものであるかのように考えられているところがある。しかし、両者は、あくまで企業目的遂行のための労務管理の変形に過ぎず、基本的に同一のものである。(以上、210～211頁)

労務管理問題を考える基本は、そこに人がいる限り「人」的要素を無視することはできないということであり、そして同時に、企業目的にそった労務管理を行う限り職務的要素を無視することはできないということである。そのいずれの要素にも、それぞれ意義と役割、効果と問題点、長所と短所があり、それについて正しい認識と理解をもち、その上で両者をいかに組み合わせるかを選択することが重要である。(212頁)

日本の労務管理の特徴が「人」的要素の重視にあることは、これまで繰り返し指摘してきた。そして、その「人」的要素の取り入れ方には相対的に弱いものから強いものまで様々な局面があることも、前項で指摘した。その中で一般的に日本の労務管理として特筆大書されているのは、「人」的要素を徹底的に重視した、いわば究極の「人」的管理ともいえるものである。日本の経営者たちが人間重視とか、人間性尊重の経営を自慢しているのはその現われである。

企業が「人」的要素をどこまでも強く管理しようとする、やがて人そのものを管理してしまう危険がある。日本の労務管理の成功は、その危険を冒すことの必要性和有効性を教えたのかも知れない。(以上、226～227頁)

しかし、そのような集団性にまで高められた「人」的要素の管理は、欧米の社会では通用しない。全く考えられないことであるし、実践しても効果は期待できない。

日本の労務管理の最大の問題点と国際化の限界が、そこにあるといえよう。(以上、228頁)

以上は、いずれも示唆に富む指摘であり、「人」的要素と「職務」的要素の二分法による分析視角の有用性は理解できる。しかし、「人間尊重の経営」を標榜して「能力主義管理」を打ち出さざるをえなくなった問題状況と労務管理の課題が、この二分法的説明に引きつけられすぎているために、歴史的な展開に即した把握が希薄になっている。そのために、日本的な特徴の推移が具体的に浮かび上がってこず、「能力主義管理」をめぐる分析が課題として明確化されていないのである。

木元進一郎(1991)は、日本の労務管理の歴史的な展開を整理し、その特徴の推移を明確化することによって、直面している新たな再編成の位置と見通しを展望しようとしたものである。簡潔な叙述であることもあって、多少単純化された分析となっているが、むしろそのことによって労務管理の特徴の推移がわかりやすく提示されている。木元は、「日本の雇用慣行」の内容を、新規学卒者を中心に職種を特定せず、毎年一定の時期に学歴別・性別に正規労働者として採用する慣行、

ジョブ・ローテーションやOJT等による幅広い職務遂行能力の開発・伸長をはかる企業内教育訓練，勤続年数と職務遂行能力評価とによる昇進・昇格と定期昇給，定年年齢による強制的退職＝定年制と定年年齢までの継続的雇用慣行，正規労働者に対象を限定した企業内福利厚生施設，組合員資格を正規労働者に限定する企業別組合としている。そして、「日本の雇用慣行」を中核とする日本の労務管理は，1950年代半ば以降の高度経済成長期に構築され，60年代半ば以降「能力主義管理」の浸透とともに「合理化・洗練化」されて定着し，70年代半ば以降の経済危機と高齢化との同時深刻化のもとで再編されたとする。この再編は，減量合理化の下での終身雇用の選別化，定年延長にともなう年功制の「職能主義化」，「労使一体」体制の構築であったという。80年代半ば以降には，この再編の第二段あるいは新展開が本格化し，分社・別会社への出向・配転や選択定年制，パートや派遣労働者などの不安定就業者の活用など雇用管理の「底なしの弾力化」，コース別・複線型人事・賃金制度や「能力主義化」の徹底など職能主義的再編・強化＝処遇の「底なし弾力化」，変形労働時間制等の導入など労働時間の「弾力化」，職務統合など職務の「弾力化」などが進められてきたとする。そして、「日本の雇用慣行」の内容は明らかに変わりつつあるが，より限定的で激しい競争原理に貫かれているとはいえ維持されていることも事実であるとし，「日本の労務管理」の形成，構築，定着，再編を通じて追求されてきた「処遇の弾力化」と競争主義的職場秩序が，一段と「底なし」に強められているとする。

この分析によれば，企業が直面した問題状況の推移に応じて「日本の雇用慣行」が「弾力化」され職場秩序の「底なし」競争主義化が強まっていった。それは，企業による労働力活用の深化と「日本の雇用慣行」の解体あるいは縮小へと至る可能性を鮮明に描いている。しかしながら，企業がそうした展開を意図したとしても，労働者の主体性や労使関係を含めた管理対象・環境条件との交錯の中で労務管理は展開されていく。そこに生じる複雑さをわかった上で意識的に簡明な整理をすることの意味は理解できるものの，いくつかの疑問が残る。「日本の雇用慣行」は，高度経済成長期に「完備」しており，それがその後崩壊あるいは縮小に向かっていくものであったのであろうか。そうしたプロセスであったというよりも，労務管理のある型からある型への展開の中で，変化し再編成されながら「慣行」としての実態が作り上げられてきたものとみられる。そうであるとするならば，日本の労務管理が定着したとする「60年代半ば以降『能力主義管理』の浸透とともに『合理化・洗練化』した労務管理とは，いかなるものであったのか，そこでの「慣行」とはどのようなものであったのか，それが重要な点となる。」「能力主義管理」がもたらした労務管理とは何であったのか，解明されなければならない。また，「底なし」の「弾力化」や競争主義の進展が，いかに「日本の雇用慣行」と並存しているのだろうか。その労務管理の型あるいは構造が解明される必要がある。この点でも，「能力主義管理」の解明が求められるのであり，最低保障という「底」の存在こそ，「弾力化」と競争主義に不可欠であったとすれば，「日本の雇用慣行」のもつ意義は「能力主義」のありようと密接に関係しているものと考えられるのである。

むすびにかえて

以上みてきたように，この間のいくつかの研究が，日本の人事労務管理の特徴とその展開あるい

は変化を、どのように明らかにしてきたのかを検討したとき、次のような課題が浮き彫りになってきた。すなわち、三種の神器で表現されようとした「日本の雇用慣行」とは、「能力主義管理」の導入に伴って成立した人事労務管理において、どのような特徴をもつものであったのか、という問題である。言うまでもなく、この問題は、高度経済成長期前半の労務管理の様式と石油ショック以降の様式との間をつなぐ問題である。また、バブル崩壊後の93年頃から、トータルな人事労務管理の改革問題が噴出することになったが、その改革対象となる労務管理の特質を解明する上での前提となる課題でもある。さらには、昨今の「能力主義」「成果主義」を強調する動きや改革において問われている問題を相対化する上でも避けて通ることができない課題となっていると言えよう。

(はしもと・しゅういち 國學院大学経済学部教授)

【参考文献】

- 原田実(1988)「日本の経営と年功制(1)」島袋嘉昌他監修『年功制 日本労務管理史 第2巻』中央経済社
- 白井泰四郎(1982・92)『現代日本の労務管理』、『現代日本の労務管理 第2版』東洋経済新報社
- 松島静雄(1962)『労務管理の日本の特質と変遷』ダイヤモンド社
- 松島静雄(1986)『現代の労務管理とその変遷』日本労働研究機構
- 松島静雄(1988)「労務管理の課題」,松島静雄・中條毅・武澤信一・石坂巖編『現代労務管理の課題と展望』日本労働研究機構
- 花岡正夫(1987)『日本の労務管理 二訂版』白桃書房
- 田中博秀(1988)『日本の経営の労務管理』同文館
- 木元進一郎(1991)「『日本の労務管理』の系譜と展望 - その過去・現在・未来」,木元進一郎博士還暦記念論文集編集委員会『激動期の日本労務管理』高速印刷出版事業部
- 島弘編著(2000)『人的資源管理論』ミネルヴァ書房
- 間宏(1963)『日本の経営の系譜』日本能率協会
- 岩田龍子(1977)『日本の経営の編成原理』文眞堂
- 津田真澁(1980)『日本の経営の台座』中央経済社