

# 三種の神器とは 何だったのか

はじめに

## 50年後の総括を

荻野進介（本誌）

人事・労働分野を準備範囲とするようになってから早7年が経過したが、ある居心地の悪さを、常々感じていた。この稼業、自戒の念も込めて書けば、あたらし物屋である。その際、新しい何かを提示するには古い何かを否定すると話がわかりやすくなる。よく使われる否定の対象、旧弊たる日本的雇用の象徴が終身雇用、そして年功序列だった。

恥ずかしながら、「終身雇用を捨てて」とか、「年功序列を否定し成果主義に」といった言葉を使いたくなる。でも、終身というのは明らかに言いすぎだ。定年制があるわけだし、長い歴史の途上、ひとりの解雇者も出さない企業などあるはずがない。また経験を積んだほうが多くの仕事は能力が増す。結果的に、賃金

も地位も新人よりは5年選手のほうが上になるのは当然と言える。

終身雇用と年功序列、それに企業別組合の1セットが、日本的雇用を表す「三種の神器」だと言われてきた。その存在を世に知らしめたのはアメリカ人のアベグレンである。1958年刊行の『日本の経営』（ダイヤモンド社）によってであった。もともとそれを「三種の神器」という卓抜なネーミングで呼んだのは労働事務次官の松永正男であり、1972年に出された『OECD対日労働報告書』（日本労働協会）の序においてであった。参考までに、そこでは《生涯雇用、年功賃金、企業別労働組合という雇用賃金慣行（中略）が、いわゆる〈三種の神器〉として日本の経済成長にいかん貢献したか》と表現されている。

●  
アベグレンの指摘から今年でちょうど半世紀が経過する。終身雇用の価値は

否定され、年功序列も風前の灯、組合も組織率20%を切り、「労働組合って何？」という世代が多数派を占める。昔を知る人にとつては隔世の感があるだろう。三種の神器という言葉すら人々の口に上らなくなった。

時の過ぎゆくまま、このまま朽ち果てさせていいのだろうか。いいはずがない。お役目が終わったなら、しかるべき葬送の儀式が必要だろう。一方で何はなくとも終身雇用だけは日本企業は捨てるべきではない、という声もちらほら聞かれる。そこで、冒頭に記した積年の疑問を解き明かしつつ、三種の神器は実在したのか、しなかったのか、それが今、風化中であるとするなら、改めて日本の雇用とは何かを探りたい、という思いから、この特集を企画した。

●  
改めて、三種の神器の通説的中身を確認しておきたい。

終身雇用／学校を卒業後すぐ入社し、不況になっても企業はなるべく解雇しない。労働者も他に移らず、定年まで勤め続ける⇕欧米ではよりよい条件を求めて労働者が頻繁に転職する

年功序列／賃金や地位が勤続年数や年齢に応じて上昇する⇕欧米は勤続や年齢は重視されず、実力主義である

企業別組合／管理職を除いた企業の従業員が職種を問わず、企業ごとの労働組

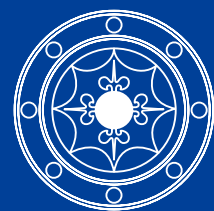
合を組織する⇕欧米は職業別あるいは産業別組合である

本物の三種の神器は、ご存知の通り、鏡、曲玉、剣で構成される。このうち最も価値が高いのが鏡であり、これが終身雇用に相当するはずだ。年功序列は亀の甲より年の功という言葉を連想させ、亀⇕丸みを帯びたイメージがあるから曲玉、組合は闘争のイメージがあるから剣だろうか。

特集では、まず1章で、この鏡、曲玉、剣のそれぞれについて、対極的な研究分野あるいは見解をお持ちの碩学に二人ずつご登場いただき、問答方式で見解を述べていただいた。また、この分野、それぞれの成り立ちや経営に与えた影響、そもそも実在したか、しなかったかということまで含め、諸説・諸研究が汗牛充棟ただらぬほどある。そこで、それらを「諸説の交通整理」というコラムにまとめた。

2章では、鏡、曲玉、剣と分解せず、ひとつのシステムとして三種の神器をとらえることにした。応用問題として持続的成長企業の条件を探る研究論文を掲載し、まとめとした。

その結果、多少の自負を込めて書けば、自分が最初にこの仕事についてきたとき、真つ先に手に取りたかった、という内容になったのでは、と思っている。歴史を振り返ると未来が見えてくる、というのは本当だった。新任人事マン／ウーマンの机上、資料群の一角にこの特集号が並んでいる光景がふと目に浮かんだ。



## 終身雇用

# 日本は終身雇用の国ではない

この特集を編むにあたって羅針盤となったのが、野村正實氏の『日本的雇用慣行』（ミネルヴァ書房）だった。三種の神器を中心に、人的側面からとらえた日本の大企業の全体像を確かな筆致で描き出している。野村氏は日本で最も「三種の神器」の真偽にこだわる研究者ではないだろうか。通説に真っ向から立ち向かう「終身雇用はなかった」論である。

野村正實氏（東北大学大学院経済学研究科教授） 聞き手・荻野進介（本誌、以下同）

——終身雇用という言葉が流布させたアベグレンと、その訳者、占部都美（※1）の功罪は何でしょうか。

野村 功のほうから言いますと、その言葉が流布させたことによって終身雇用が規範になったと思うんです。つまり日本の雇用は終身雇用だと経営者も従業員も信じてしまった。双方が信じると、それが規範になる。私も長期雇

用は望ましいという立場ですので、そういう言葉を流布させて、それを規範にさせたことは功だったと思います。しかし他方、純粹に研究面から言いますと正確な認識ではなかった。それが罪だと思います。

——それは意図して正確な認識をしなかったのでしょうか。

野村 そういう意図はなくて、アメリカと比べて雇用が長期的であるという印象が強かっただけでしょう。アメリカの研究者はマーケティングが上手です。非常にシンプルかつコンセプトチュアルな言葉で、全部を説明しようとする。近年で有名なのはリーン・プロダクション。あれだって、トヨタ生産方式を理解するには正確ではないわけですが、そういうインパクトのある言葉で世界中に売り込んだわけですね。マーケティングがもとと上手なところ、占部さんが、ライフタイム（lifetime）、ラストイング（lasting）、

パーマネント（permanent）などを、全部、日本語で「終身」と訳したわけです。原文では別なのに、日本語訳になると、終身という言葉が何回も出てくるので、インパクトが強かったと思います。

しかも、終身雇用という価値規範になって、それが法律面でも、整理解雇4要件（※2）という形で判例化されました。そういう意味でも、「終身雇用」と訳したのは裁判官をも拘束したと思います。「終身雇用」は、ネーミングとしては非常に素晴らしかった。

## 江戸時代からあった 永年勤続の思想

——「日本の労働慣行は終身雇用である」という命題が間違っている理由を改めて教えてください。

野村 まずOECD（経済協力開発機構）の統計による国際比較で見ると、

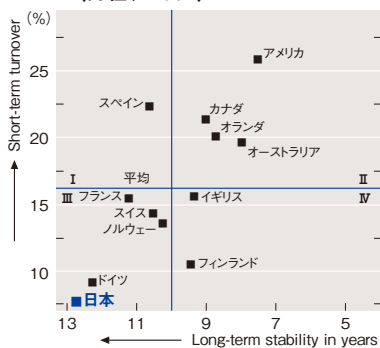
アメリカとの比較では日本の場合は明確に長期雇用ですが、ドイツと比べると、日本の特徴が特に長期雇用であるとは言えません（図表1）。第一、中小企業は体力に乏しく、長期の安定雇用を保障するのは困難です。あえて言うなら、大企業の正社員に「終身雇用」的な傾向があったと言うのは可能ですが、定年制がありましたから、「終身」は明らかに言いすぎですけどね。この場合も、男性正社員に限られ、女性はず外にあります。

歴史的に見ても、1949年のドッジ不況（※3）、1970年代後半の造船不況時（※4）に、名だたる大企業が次々に人員整理、つまり解雇を行っています。終身雇用とはとても言えません。

——にもかかわらず、終身雇用が規範として受け入れられた土壌は何だったのでしょうか。

野村 江戸時代の商家における「長期

【図表1】短期労働移動と長期安定性（男性、1991）



OECD Employment Outlook 1993, p.133.

的な奉公が望ましい」という価値観を

引きずっていたと思うんです。これを私は「永年勤続の思想」と呼んでいきます。しかし実際の商家での丁稚奉公は仕事もきつい、食事も一汁一菜ですから栄養も取れない。それで病気になるって辞める人が多かった。そういう意味での短期雇用だったわけですね。

しかし、そうした状況をしのいで生き残り、長期奉公になるのが立派な奉公人だということで、そういう人が重宝されました。また、そういう奉公人がたくさんいる商家が立派な商家とされた。それが明治以降は会社に受け継がれた。日本の大きな会社は立派な組織であり続けたから、立派な従業員は長期雇用にしたかった。

明治以降、学校制度と永年勤続の思想とが結合しました。立派な従業員とは学歴の高い人間のことでとされ、この人たちは永年勤続でいきましよう、ということになりました。一方、尋常小学校とか高等小学校といった義務教育や義務教育プラス・アルファしか受けていない、職工とか労務者と呼ばれた人たちが短期勤続なのは全然構わない。事実かなり短かった。ただしその中でも職長になるような人たちは勤続年数が長かった。立派な人間は長く勤める。長く勤めたらしかるべき処遇を与えなければいけない。そういう発想があったと思いますね。だから長期勤続の職長はちゃんと処遇しないと、ということ、準社員と同じレベルの待

遇を与えました。

他の国でも、永年勤続の思想はありません。ドイツに比較的、そういう考えが浸透しています。日本の場合、戦後男性正社員だったら、ブルーカラーも含め、すべての人を対象にした思想になったのが大きい。逆にアングロサクソンにはそういう思想が弱いのも面白いところですね。

## もつと注目されるべきは 定年制と定期採用

——終身雇用は経営陣の努力目標だったという言い方は正しいでしょうか。

**野村** はい。価値規範ですからね。ただ、日本の経営者ってどういふ人なのかを本当は議論しなくてはならない。私の考えでは、日本は従業員と経営陣が切れていない。それが日本の経営者の一番大きな特色だと思う。会社の中から昇進して取締役になった人たちが、本当に従業員意識が切れて経営者になっていくかというと、そうではなくて、従業員意識を引きずっていると思います。特にヒラの取締役などはそうではないでしょうか。

——そう思います。

**野村** 50代で役員になるとして、30年近く従業員だったわけですから、終身雇用的な価値規範を当然持っている。日本の経営者にとって従業員のクビを切るの辛いのはそのせいでしょう。

——終身雇用と定年制の関係はどうな

っているのでしょうか。

**野村** 定年制の存在が長期雇用を可能にしているんです。定年制がなかったら、こういう形の終身雇用ということも言えなかったはずですね。

日本の定年制の特徴は、以前は55歳とヤングオールドの年齢で設定されていたことです。今は60歳を超えました。が、ヤングオールドであるのは同じです。このため、もともとは定年制が年金の支給開始年齢とリンクしていません。アメリカなど、他の先進国では考えられないことです。

つまり、日本では、定年制といつても、勤務延長や再雇用という形で会社との関係が切れない制度になっており、しかも、待遇を切り下げて、再度、彼らを活用することができた。そしていざという場合には、従業員との関係を完全に断ち切ることもできた。これは会社にとって、50代以上の従業員を管理する上できわめて都合のよいシステムなのです。

日本における定年制の意味というのは、もつと強調すべきです。定期採用もそうです。この2つが日本の会社を成り立たせている非常に大きな要素なのですが、あまりそのことに触れる人がいないですね。

——「三種の神器」の話になりますけれど、日本人は、なぜこの手の定義が好きなのでしょう。

**野村** 「御三家」とか「三蹟」とか、「石の上にも三年」とか、三という数字が

好きなんです。三は陰陽道で縁起のいい数字でもある。要は、三つだけ言ったから広まった。これが四とか五だったらたぶん駄目だったでしょうね。終身雇用、年功序列、企業別組合を「三種の神器」と言ったのは、大変うまいネーミングだった。名づけ親は労働事務次官の松永正男さんですが。

日本人が自分たちを見る目は、ある意味、極端から極端にぶれています。一番ぶれたのがアジア・太平洋戦争の時期です。日本は神国という、極端な日本バンザイ論に行ってしまった。戦争に負けるとガラッと変わって日本は封建的だから全部ダメ、新しいもの、立派なものはすべてアメリカにある、となってしまったわけです。

## 日本の会社は 学歴別・性別管理

ところが高度成長期に揺り戻しが出てきて、「日本はまた素晴らしい」となった。それがさらに強まったのがバブル期。ところが91年にバブルが弾けて失われた10年に突入すると、今度はまた日本的なものが根こそぎ否定され、アメリカこそが学習すべきモデルだ、日本でも構造改革・規制緩和を、となるわけです。モデルが、またぞろアメリカ。明治維新以来、日本は拝米と排米を繰り返しているんです。

——それは日本にとっていいことでも



のむら・まさみ  
1948年静岡県生まれ。横浜国立大学経済学部卒業。東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得。著書『日本の雇用慣行』、『日本の労働研究』（以上、ミネルヴァ書房）、『終身雇用』（岩波同時代ライブラリー）

ありませんか。そのたびに変われるわけですから。

**野村** いや、私の言いたいののは、本当にそうやって日本は変わったのかということなんです。日本というのは非常に連続性の強い社会だというのが私の考えです。この、日本社会の連続性は、もっと注目したほうがいい。1973年にオイルショックが来ましたが、当時のビジネス雑誌に「終身雇用や年功が躍っていた。バブルが崩壊すると、「もはや終身雇用はない、年功序列もない」とまた同じわけですよ。

——日本の会社の連続性とは何でしょう。先生の本に、「日本の雇用関係の根幹は戦前の身分制とそれを引き継いだ資格制にある」とありますが。

**野村** 基本的に日本の会社内秩序が学歴別かつ性別で仕切られているということ。日本の中で学歴を外して管理できるかという、たぶん無理でしょう。なぜ学歴別になるかと言うと、日本でジョブ（職務）という概念が成立してないことと裏腹なんです。

アメリカの場合、このジョブに空きがあるから、誰か採らなければ、となると、候補者を探して、その職務に対する十分な能力があるかを審査する。その際、学歴や性別は基本的に関係ない、関係があってもいけないのです。その職務に対する十分な能力があるかどうかだけを審査し、それ以外の要素を考慮すれば、雇用差別として訴えられてしまう。

ジョブの概念がない日本では、ジョブに対する能力を問う試験（面接も含めたスクリーニング）がないんです。そうすると人間を丸ごと見ないといけない。丸ごとの中身には当然、学歴があるし性別もある、場合によっては家族構成まで聞かれる。学歴には学校歴が入っている。ですから、皆さん非常に出身校を気にするわけです。

定期採用でも、文系、理系の区別があまり関係ない。理系出身者を平気で営業マンにしてしまう。これに加えて、体育会系がある。例えばアメフトの先輩後輩で「お前ウチの会社に来い」と。体育会系が優遇されるのも、丸ごと人間を見て、「こいつは縦社会の中で揉まれて、先輩の言うことはちゃんと聞くし、体力もある」という前提があるわけです。

——ジョブの概念がないことが、強みに変化することもあるんですか。

**野村** そこははっきりそうだとはいえないですね。ジョブの概念がなかったから日本はあれだけ高度成長したという説もある。資格制度は属人的で、賃金や地位に関係する資格は個人につくわけですから、どういう仕事につこうと待遇には関係ない。そのため、日本では企業内で非常に異動が自由で、それが高度成長に大きく寄与したという理屈です。しかしその資格を管理するのに学歴と性別の仕切りが不可欠だったわけですよ。

——最近、パート、派遣といった、終

身雇用の恩恵には浴さない非正規雇用の人が増えていますが、日本的雇用は今後どうなりますか。

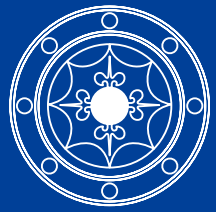
**野村** バブル崩壊後、非正規雇用が絶対的にも相対的にも増えました。その目的は何よりコストカットで、かなり短絡的な考えだった。でも、これをやるには正規と非正規の仕事をどうやって切り分けるのかという基本的な哲学がなければ駄目なんです。ところが、それを持たないまま、多くの会社が90年代にどんどんアウトソーシングしてきた。そういう哲学が出来上がるにはまだ時間がかかるのではないしょうか。パートの正社員化や新卒採用数の増加といった具合に、今ちょうど、その揺り戻しが来ていますが、しばらくはこの状態が続くと思います。

※1 1943年一橋大学卒業後、三菱石油勤務。ピッツバーグ大学大学院で経営学を専攻後、神戸大学経営学部教授。高度経済成長期における経営学ブームの先駆者。著書『危ない会社』（光文社）、『カッパビジネス』、『経営管理論』（白桃書房）。1986年逝去。

※2 人員整理に際して、①経営上の必要性、②解雇回避の努力、③被解雇者選定の合理性、④解雇手続きの合理性、以上4要件を欠く整理解雇は無効とする、判例の積み重ねによる裁判所の判断。1970年代に確立した。

※3 1949年2月に来日したデトロイト銀行頭取、ジョゼフ・ドッジの助言に沿って、日本政府が緊縮均衡予算を実施。深刻なデフレとなり、多くの企業が人員整理を行った。その規模は9000事業所、43万人にも上った。

※4 1973年に起こった石油ショックの余波で造船業は70年代後半、深刻な危機に陥った。造船各社は一連の合理化措置を取り、希望退職の募集や指名解雇も実施。大手7社で1割、中堅8社で3割の退職者を出した。



終身雇用

諸説の交通整理

荻野進介 (本誌)

# 従業員と会社との終身的関係は 独特の義務と責任を双方に課した

「終身雇用」という概念はアメリカ人、ジェームス・C・アペグレンによって発見された。その著書『日本の経営』（ダイヤモンド社、1958）にはこうある。《どのような水準にある日本の工場組織でも、労働者は入社にさいして、彼が働ける残りの生涯を会社に委託する。会社は最悪の窮地に追い込まれた場合を除いて、一時的にせよ、彼を解雇することをしない。彼はどこか他の会社に職を求めてその会社を離れることをしない。》（中略）従業員と会社との終身的関係は、アメリカにおける人事管理や労使関係の基礎となっているものとは異なった種類の義務と責任を、工場と従業員の双方に課している。なお、これは日本の経営の強さを論じた最初の文献といわれるが、原題は「The Japanese Factory」であり、国内19の大工場と34の小工場の視察結果に基づくものであった。

この時期は日本が高度成長の入口にあったためだろうか、日本経済とそれを支える企業経営に対する外からの関心が深く、イギリスのエコノミスト誌の記者が書いた『驚くべき日本』（竹内書店、1963）にも《一度採用されるともう一生安泰である。というのは、

たとえ彼が不要になっても、けつして解雇されず、年齢に従って確実に昇給し、訓練され、勤務年限によってその工場の職階制度通りに昇進するからである》といった記述がある。

その後、外国人が日本の経営を論じるとき、よく触れられてきた。《長期計画に立脚した日本の企業経営は、終身雇用制と密接な関係がある。この制度では、社員は学校を卒業してから平均して57、58歳の定年にいたるまでずっと一つの企業に勤めるのである。したがって企業は社員の生活に深い関わりをもつてくる。そこで社員には企業への帰属意識を植えつけ、年齢給の導入、年齢相応の地位、個人的援助、福利厚生、退職金などの便宜をはかる》（エズラ・F・ヴォーゲル『ジャパン アズ ナンバーワン』、TBSブリタニカ、1979）。

## 大企業の男性正社員に あてはまればいいのが

日系アメリカ人の経営学者、ウィリアム・G・オオウチが著した『セオリーZ』（CBS・ソニー出版、1981）はアメリカ企業への日本の経営のすすめといった内容だが、そこでも、《日本の企

業経営で最も重要な特徴は、《終身雇用》である。《終身雇用》というのは単なる制度以上のものであり、この慣行のもとに日本人の生活と仕事の多くの側面が混然一体となっている》という記述がある。オオウチはさらにこう付け加える。《終身雇用》は、労働者から望まれ、かつ使用者側の目標でもあるが、日本でも決して普遍的というわけではない。どの会社もが例外なく《終身雇用》に必要な経営の安定性をつくりだせるとは限らない。日本の労働者の35パーセントが、大会社および官庁で終身雇用制度下にあるといえるだろう》。

このように、大企業と官庁の男性正社員（職員）に対してのみ、終身雇用の存在を認める立場を取る論者は多い。これに対して、西成田豊は《消去法をとった説得力のない議論だ。このような議論の展開法からすれば、現実の資本主義にはさまざまな非資本主義的領域が存在するので、それは資本主義とは言えないということになる》（『日本の経営とその今後』、『橋論叢』2000年6月号所収）と反論する。そして、終身雇用が存在するかどうかのメルクマールは、日本経済の牽引組織たる大企業の基幹労働力である男性正社員の

雇用形態が終身雇用的であればよく、現にそうであるから、終身雇用は立派に存在する、という論を展開する。

## アメリカのほうか 終身雇用だ

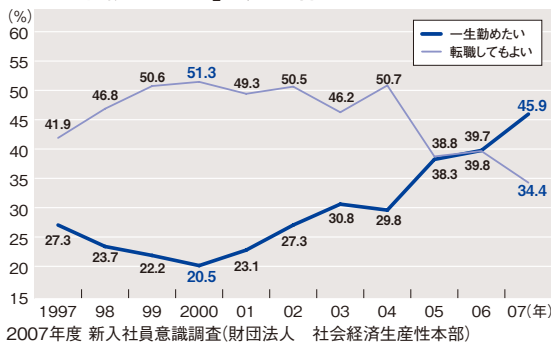
一方、中小企業もしくは女性にも終身雇用が存在するという立場を取るのが舟橋尚道である。《現在のわが国の中小企業は、かなり小規模のものにいたるまで、経営者が一方的に解雇する例はきわめて少ない。労働者が離職する理由は、他の賃金その他のよい企業に転職するか、あるいは企業倒産によって離職するかのどちらかである場合が多い。したがって中小企業の雇用は、大企業にくらべて相対的に不安定であるとはいえず、原則としては終身雇用の慣行を推進しようとしている（中略）女子労働者についても、大企業、中小企業ともに、一方的に解雇する事例はきわめて少ない。多くは結婚、出産を理由とする自発的退職をする者が圧倒的に多く、したがって女子労働者といえども自らが望む場合においては、定年までの長期勤続を認められるのであり、その意味においては終身雇用の適

【図表3】日本、アメリカ、EUの勤続年数(1992～2000年)

		日本	アメリカ	EU
平均勤続年数(年)	1992年	10.9	6.7	10.5
	2000年	11.6	6.6	10.6
変化率(1992～2000年、%)		6.4	-1.5	1.6
勤続年数1年以下 (労働力人口に占める比率、%)	1992年	9.8	28.8	14.2
	2000年	8.3	27.8	16.6
変化率(1992～2000年、%)		-15.3	3.5	17.0
勤続年数10年以上 (労働力人口に占める比率、%)	1992年	42.9	26.6	41.7
	2000年	43.2	25.8	42.0
変化率(1992～2000年、%)		0.7	-3.0	0.6

Employment Stability in an Age of Flexibility. Peter Auer and Sandrine Cazès(eds.)  
Geneva: International Labour Office, 2003, p.25.

【図表2】「今の会社に一生勤めたい」及び「きっかけさえあれば転職してもよい」とする回答



の忠誠心は、日本型経営の方が得られやすいということです。米国でも大企業の下にあるといえる(『日本の雇用と賃金』、法政大学出版局、1983)。

他方、終身雇用どころか長期雇用の存在を真っ向から否定する論者もいる。そのひとり、島田晴雄はこう書く。『日本の企業には終身雇用契約はないし、また法律上も正当な理由があれば解雇は比較的自由にできるようになっていくから、少なくとも制度としては終身雇用制があるとはいえない。むしろ解雇制限のある欧州や、先任権制度が定着しており年齢による雇用差別禁止の徹底しているアメリカの方が、制度的にはよほど終身雇用に近いといえる。(中略) 日本には第二次大戦前には長期雇用慣行はほとんどなかったし、戦後でも1940～50年代はこの会社でも大量解雇が相次ぎ、また1970年代の石油危機の時代にはやはり大幅な人員調整が行われており、決して長期雇用が保障されていたとはいえない。したがって実態面から見ても終身雇用があったと言ふには無理がある。(中略) 終身雇用のように見えた雇用需要は結局、基本的には長くつづいた大幅な経済成長の成果だったという事である。生産活動が低迷すれば当然雇用需要も低迷し、終身雇用のような長期安定雇用的な雇用の維持も保障されなくなるのは必然である』(『日本の雇用』ちくま新書、1994)。

業は、この10年来のような大きな変動が起きるまでは、良い企業は日本型経営に近かった(中略) 日本と何も変わらない終身雇用だったわけです(『日本の経営アメリカの経営』日本経済新聞社、1992)。

終身雇用のメリットは実務家の八城政基がこう書く。『簡単に人を辞めさせる米国の経営と比べて、日本型経営のいい所として私が感じるの、会社への忠誠心は、日本型経営の方が得られやすいということです。米国でも大企業の下にあるといえる(『日本の雇用と賃金』、法政大学出版局、1983)。

逆には、終身雇用を筆頭とする日本の雇用のあり方に厳しい批判の眼を向けた代表がK・V・ウォルフレンである。『思考、時間、情動』その多くを、サラリーマンは会社に捧げるよう強いられる。それは当然多くの結果をもたらす。なかでも重大な結果のひとつは、サラリーマンが会社以外のことに関心を強く一体化させる時間も気力もなくなってしまふことだ(『人間を幸福にしない日本というシステム』毎日新聞社、1994)。

ゲーム理論というユニークなアプローチを取るのが荒井一博で、『終身雇用制は、信頼などの高次の価値を前提として、協力、協動的行動などを促進し、生産性を上げようとする制度である。それは、私利の追求をむき出しにした流動的(競争的)な労働市場制度と同じではない』として評価する(『終身雇用制と日本文化』中公新書、1997)。

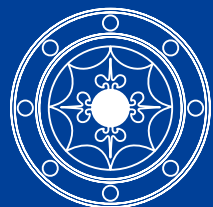
終身雇用は経営のスピードをダウンさせるというのが定説となり、アメリカの格付け会社、ムーディーズが、終身雇用の維持が競争力を弱めるとして、トヨタ自動車の長期債の格付けを落としたのが1998年だったが、5年後

の2003年に再び同社の格付けを上げた。2006年に日本経団連会長に就任した御手洗富士夫が率いるキヤノンは年功賃金を排した実力終身雇用を唱えている。数年前から比べれば終身雇用の旗色はだいぶよくなってきた。

一方で、終身雇用と年功賃金制は人口増加社会に最適なシステムであり、今後の人口減少社会では終焉せざるを得ないという説を唱える人もいる(松谷明彦・藤正厳『人口減少社会の設計』中公新書、2002)。

2005年4月、弊誌は終身雇用の生みの親、アベグレンにインタビューした。日・米・EU各国を比較した図表3を示しながら、彼はこう答えた。『データのうちでは終身雇用は変わらないままなのに、変わった、あるいは今後変わるという意識が日本人のなかに強いのはなぜだろうか。私は、それは自分たちの制度に対する誇りを持ちにくく、将来に対する不安が強い、という日本人の気質に由来すると思う。さらに、どこかで世界各国の制度が収斂すると信じている欧米の研究者の罪もある。そんなことはない。それぞれの異なる社会構造が基盤となる企業組織がひとつのモデルに収斂するはずがない。特に米国が特殊なのである。(中略) 私は2015年になっても、大企業を中心に、多くの日本企業は終身雇用を維持し続けると考える。会社にとっても社員にとっても利点がある制度だからだ』(ワークス2005年6・7月号)。

参考文献：飯田史彦『日本の経営の論点』PH新書、1998



終身雇用

# 終身雇用とは「組織との一体化」である

加護野忠男氏は終身雇用の生みの親、アベグレンと、その著作の翻訳者、占部都美のどちらとも親交が深かった。終身雇用というのは言いすぎであり、間違った概念である、という先の野村正實氏に代表される説に対して、雇用の長さではなく結びつきの深さに着目したライフタイムコミットメントという英語の意味を敷衍しつつ、解説してもらった。

加護野忠男氏 (神戸大学大学院経営学研究科教授)

—— いずれもアベグレンが『日本の経営』で使った英語の言葉ですが、占部さんはライフタイムコミットメント (lifetime commitment) を「終身関係」、ラストイングコミットメント (lasting commitment) を「終身的関係」、パーマナントエンプロイメント (permanent employment) を「終身的雇用」に、といった具合に、終身という言葉を非常に重視して翻訳しています。その結果、「終身雇用」という言葉がひとり歩きするようになりました。

**加護野** こうした英語を日本語にするのはものすごく難しい。占部先生は、のちによく「終身雇用という言葉は俺が作ったんだ」と言っていました。そのうち、一番のキー概念がライフタイムコミットメントです。コミットメントという言葉は日本語にするのは大変難しい。通常ですと、約束、盟約、忠誠、一体化などの訳語が当てられることが多く、アベグレンが言いたかった

のは、雇用関係が単に長い、ということとはありません。働く人の企業の間非常に強い結びつきがあるということでした。

ところが、占部先生の意識がどこかで誤解されてしまい、「日本の会社は解雇しない。新卒で採用した人を、全員、定年まで雇用し続ける」といった意味に近くなってしまいました。アベグレンもびっくりしただろうと思います。終身雇用という日本語を、そのまま英語に訳すとライフロングエンプロイメント (life long employment) です。定年まで、という条件をつければ、雇用はライフロングになるわけですが、それは結果に過ぎません。本質はコミットメントの強さにあるのです。

## 日本とドイツの 高速道路は違う

—— 先生がライフタイムコミットメン

トを訳されるとしたらどういいう言葉にされますか。

**加護野** 企業と従業員との一体化です。企業共同体への参画でもいいかも知れません。「アメリカでも長期雇用はあるから日本だけの特質ではない」という人もいますが、私は性質が違うと思います。

つまり、日本の高速道路を走っている車も、ドイツのアウトバーンを走っている車も、速度を測定したらどちらも同じくらいでしょう。でも運転している人の気持ちは全然違う。速度制限のないドイツでは悪いことをしているという意識は毛頭なく120キロで走っている。ところが日本では、120キロで走っている人はスピード違反しているわけですから、パトカーが来ているのかとびくびくしながら運転しているでしょう。

終身雇用も同じです。雇用期間とか雇用調整のスピードを見たら、おそろ

くアメリカも日本もそんなに変わらないう。日本でも高度成長時代には今以上に速やかに雇用調整が行われました。特に繊維産業の場合、売上高経常利益率が2%を割ると雇用調整が始まったんです。

方法は簡単で、女性従業員が多かったから女性の採用をしばらく止めるとすぐに減ったんです。結婚して辞めていくから。

決定的に違うのは雇用調整をする側の気持ちです。アメリカはこれが当たり前だという気持ちで雇用調整する。別に悪いことをしている感覚はない。日本は違う。「本来の約束を果たせていない、申し訳ない」と思って雇用調整する。それが終身雇用じゃないかと思うんです。

従業員もそういうところがある。昔は辞めるとき、田舎の母が病気だから、などと、嘘をつけて辞めたんですよ。働いている人も一旦勤めた以上、定年





かごの・ただお  
1947年大阪府生まれ。神戸大学経営学部卒業。神戸大学経営学部助教授、同学部教授を経て1999年より現職。著書「ゼミナール経営学入門」（共著、日本経済新聞社）、「競争優位」のシステム』（PHP新書）、「日本型経営の復権」（PHP研究所）

まで会社にいる義務があると思っていません。「いい条件のところがありますから、変わります」という辞め方はしなかった。働く側のそういう気持ちは大分、薄れてきましたけどね。

——経営者と従業員のお互いのそういう気持ちはどこから来ているのでしょうか。

**加護野** 江戸時代の侍は雇われ人で官僚だった。こういう人々は終身どころか、子どもたちまで雇用されて、非常に強い忠誠心が要求され、それが働く以上は自己鍛錬を怠らないという気持ちにまでつながっていた。いつ必要になるかわからないけれども、一生懸命道場へ行き、剣の修行をやっていたんです。そういう目に見えない義務があったんです。

——「日本の雇用が終身雇用であるという規定は間違っている」ということを言う人がいます。せいぜい大企業の男子正社員が定年までひとつの会社に勤める傾向が強いだけだと。

**加護野** 違うんですよ。日本の大企業の男性社員は、これが自分たちの会社であって、会社は自分たちと一体のものだと思っている。若い人までそう。その気持ちは終身雇用。それが財産であって、だから若い人にも重要な意思決定を任せられるんです。

### 目に見えないものに 着目せよ

——海外と比べて、やはり雇用は長期なんですか。

**加護野** 雇用の内外比較はものすごく難しいんです。統計を見てわかるものではない。経済学者の議論が時々、的外れになるのは、そういう客観的な統計や事実だけを見て議論するからです。雇用制度というのは、そういう客観的なものばかりでは出来上がっていない。内面から人々を支配するものなんです。

アベグレンは終戦直後、原爆の効果測定のために広島に来たのが最初の来日です。彼は16歳のときに海兵隊に入り、そこで徹底して日本語のトレーニングを受けた。それで奨学金をもらってシカゴ大学で文化人類学をやって、再度日本へ来て、件の本を書いた。彼は文化人類学者なんです。

客観的な事実だけじゃなくて、その背後にある人々の気持ちを分析した。だからインパクトがあった。終身雇用にして、企業別組合にして、年功序列にして、その背後に、人々のどんな気持ちがあつて、こんな仕組みが作りあげられたかを彼はよく見ていると思うんですね。

——その気持ちというのは、さきほどおっしゃった企業との一体感でしょうか。

**加護野** そうです。それよりも「相互の義務関係」と言ったほうが正しいでしょう。企業は働いている人々に対する義務を負っている。働く人も企業に對して果たすべき義務を持っている。そういう感覚がお互いの一体感を育て

たんじやないかと思えます。それを可能にするような客観的な制度が長期にわたる雇用、年功賃金、企業別組合だった。

企業側の義務とは、単に長期にわたって雇うということだけではありません。一方で長期にわたって企業に貢献できるだけの能力がつくような仕事を順次、与えていかないと、終身雇用にならない。必ず企業のほうでしんどくなるから。単に長期にわたって働かせれば良いという話じゃないんです。

### 終身雇用は 監視コストを減らす

——先生はアベグレンともいろいろ話をされていたんですか。

**加護野** はい。彼はよく関西へ来ていましたからね。

日本の経営は後進的で、アメリカと比べて遅れていると日本人は言い続けていた。アベグレンはそういう日本人に對して、「遅れているんじゃない、違うだけなんだ」と。ちょうどブルの前ぐらいに日本がアメリカを超えた、アメリカより日本のシステムのほうがいいと傲慢になった時期がありましたよね。そういう時代にも、アベグレンは「違う。勝ったとか負けとか、どっちが優れているかという話じゃなくてアメリカは日本とは違うんだ」と。そもそも社会の成り立ちや文化が違うんだから、その上に成り立つ

企業組織の性格が変わるのは当たり前でしよう。

——終身雇用というのは日本企業の強さの源泉と言っているんです。

**加護野** これ抜きにやっぱり語れないでしょうね。最近、流行の話で言うと、監視コストがものすごく安くて済むんです。金融庁はそういうことも知らずに、アメリカのSOX法を真似したものを導入しましたよね。内部統制のための金融商品取引法ですか。あんなもの、日本では不要ですよ。悪いことをする人ほどルールをよく知っているから、新たな手を考え出します。いくらルールで防止しようと思っても駄目なんです。

ところが、終身雇用の会社では、みんなが「自分たちの会社だ」と思っているから、まさに「壁に耳あり、障子に目あり」です。

会社の中の小さな不祥事は上から見ても見えなくて、下からのほうがよく見える。悪いことは下からよく見えると思う。この上司、出張費を誤魔化している、といったことを、一番よく知っているのは部下ですよ。下が見ているということほど怖いことはない。そんな組織で、形式的なルールを決めて公認会計士にチェックさせるなんて必要は全然ないわけです。これは日本の企業の強みをなくそうという策動だと思いますよ。

実際、アメリカ企業もコミットメントの大切さはわかっていると思う。それと同じような仕組みは、アメリカでは高い給料だと思えます。給料が高いから、悪いことをしない。給料を失いたくないと思うからね。下手に監視するより高い給料を払ったほうがずっと安くつく。でもお金は最初は効くけど、そのうち効かなくなります。最初に100万円もらったら、むちゃくちゃ嬉しいけど、次に同じ額をもらってもなぜ100万しかくれないのか、となる。金の切れ目が縁の切れ目になりやすいのがアメリカ企業。その点、高い給料という手段ではなくて社員のコミットメントを引き出している日本企業のほうが強いでしょうね。アメリカのストックオプションはコミットメントを引き出す手段にはなりにくいんです。その会社の株を持ち続けることで生まれるのがコミットメントなのに、株を売った報酬が目的ですからね。それよ

りも、売れない持ち株制度とも言える退職金でしょう。

——そうなんですかね。

**加護野** うちの大学に兼松記念館という建物があるんですが、神戸にあった兼松という貿易商社が寄付したものです。兼松は明治の初めに作られた会社で、大正の半ばに会社の株式を全部従業員に渡して、従業員持ち株会社になったんです。

従業員は会社の株をもらって、退職するときにその株を会社に売って辞めていったんです。株の価値が上がって、辞めるときには今の貨幣価値で3億円ぐらいを手にした人もいたそうです。

概して総合商社というのは、悪いことをしようと思うといくらでもできるような組織ですが、従業員持ち株会社だったら悪いことはしませんよ。そうやって従業員の企業に対する一体感を高めていく。これが日本の組織のすごさでしょう。そんなに高い給与を払わなくても、みんなが一体感を持つようになる。

## コミットメントをいかに高めるか

——給料というのは仕事に払っているのではないわけですね。

**加護野** そうなんです。コミットメントというのは企業にとつての資産であるということ認識しないと駄目です。

す。日本企業はそれで勝っていたんですが、資産ということに気づいていない人々が多すぎた。それで、日本企業はそれを1回捨てかけたんだけど、重要さに気づいて、最近また復活させようとしています。

埼玉に婦人衣料品を販売するしまむらという会社があります。はじめは単なる安売り屋だと思っただけですが、よく調べると違った。人をとても大切にしている会社です。

1300ぐらいの店舗があって、そのうちの800店はパートさんが店長。そのパートの店長がすごいコミットメントを持って働いていて、そうやって働くお母さんの後ろ姿を見ていたら、「しまむらに入りたくなった」という学生が最近、採用試験を受けに来るそうです。

店長はパートですから、終身雇用ではありません。でも、しまむらはこういう人たちがコミットメントを持っているくれるよう、あらゆる努力をしていると思います。それが成功のエッセンスだと思っ。

実は、三種の神器とか終身雇用とか、そんなのどうでもいいと思っっているんです。

それよりも大切なのは働いている人々のコミットメントをいかに高めるか、彼らが一生懸命、知恵を絞って、革新的な挑戦を続けてくれるようにするにはどうしたらいいか。そういう仕掛けをどうやって作っていくかですね。



ジェームス・C・アベグレン  
1926年生まれ。シカゴ大学在学中に海兵隊に入隊して日本語を学んだ後に従軍。終戦後アメリカ戦略爆撃調査団の一員として初来日。55年再来日し、日本各地の工場を訪問、日本企業の経営を調査した「日本の経営」(ダイヤモンド社)を上梓。アーサー・D・リトル、マッキンゼーなどを経て、ボストンコンサルティンググループ日本支社初代代表を務める。82年から日本在住、上智大学で教鞭をとった。97年日本国籍を取得。2007年逝去

## 9 年功序列

# 選抜の時期が遅いから年功に見える

年功という勤続さえ積み上げればエスカレーター式に昇給・昇進が行われるイメージがある。それに対して他国の企業は実力主義、仕事ができる人が早くから選抜され出世する、と。他国との比較を中心に、豊富なデータを渉猟して、そうした通説にNOを言い続けてきたのが小池和男氏である。

小池和男氏（法政大学名誉教授）

——先生は、「日本の賃金／昇進昇格システムは年功制だ」という通説に対して異議を唱えています。改めてその論拠を教えてくださいませんか。

**小池** 年功制や年功序列というのはきわめて曖昧な概念で、仮に「個人間競争があまりない、勤続さえ積み上げれば

「ついていく」という意味ならば、それはあり得ない。上位のポストは必ず数が少なくなるから、という当たり前の理由です。

つまり企業内選抜は絶えずあるんですが、それには2種類あるんです。リーグ戦とトーナメント戦です。リーグ

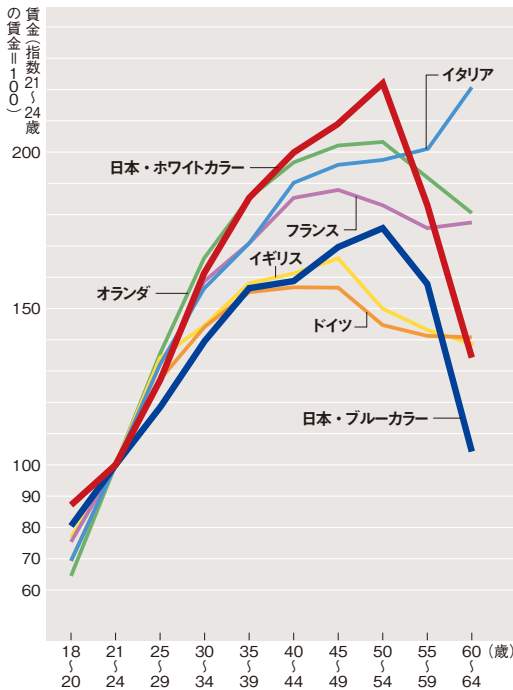
戦では、毎年、査定されて差がはつきりつくのですが、次の試合にも出られる。でもトーナメントはリターンマッチがない、多くは一発勝負なわけです。

リーグ戦の間は一見差がつかないから、年功序列だと誤解しているだけじゃないかと。リーグ戦の期間が短い国だと3年から5年なんです。日本は15年前後。これは大企業の場合で、中小企業はもっと短くなります。

——図表4をご覧ください。これは日本とEC各国（当時）の製造業男子ホワイトカラーの年齢別賃金を比較したものです。これを見ると、日本の賃金の特徴は年功であるとも言えます。EC各国のホワイトカラーの賃金も同じように年功カーブだからです。

——それでホワイトカラーですか。小池 もちろん。係長以上です。アメリカのブルーカラーは基本的に査定がない。これは組合の有無にあまり関係ありません。査定がないから定昇もないんです。上の仕事への昇進は完全勤続順です。逆に解雇は勤続の逆順です。

【図表4】年齢別賃金の日本、EC比較：  
ホワイトカラー——男、製造業、1972、75、76年



小池和男「仕事の経済学」東洋経済新報社、P.88

## アメリカの労働者が年功序列の典型

書いた論文（※1）によれば、査定の数値が驚くほど中央集中で、上と下はついていないんです。5段階評価だとしたら、9割以上が4と3に集中している。日本はガイドラインに沿って、例えば5が10%、4が20%、3が40%という風に分布させます。そうしないと、あとで手直しさせられます。アメリカの場合は均等法の影響も強いと思います。差をつけると訴えられて面倒なことになるのでしよう。

それはホワイトカラーですか。小池 もちろん。係長以上です。アメリカのブルーカラーは基本的に査定がない。これは組合の有無にあまり関係ありません。査定がないから定昇もないんです。上の仕事への昇進は完全勤続順です。逆に解雇は勤続の逆順です。

それこそ年功序列です。

ヨーロッパも基本的に似ています。最近では日本風に査定のある企業が増えてきて、解雇も希望退職になってきました。日本はブルーカラーでも正社員なら査定があり、定昇があります。大企業でも中小企業でも同じです。

それに1990年頃に気がついたんです。昔、名古屋大学で教えていた学生がGMとトヨタが半分ずつ出資して作ったNUMMIのマネジャーをやっている、「GMから来たマネジャーやNUMMIで採用されたアメリカ人のマネジャーは査定で差をつけないんです、これがアメリカ企業で普通なんじゃないか」と聞かれ、すぐには答えられませんでした。

当時、僕はスタンフォードのビジネススクールの教員だったから、教員の中に10人ぐらい人事労働の専門家がいて彼らに聞いて回ったんです。そうしたら、1人の例外もなく「まったくそうだ」と。それで「選抜のとき、困るだろう」と言ったら、behind the curtainつまり裏査定があるというんです。さらに「裏査定でいい点つけても、その人に知らせておかなければ、逃げられるだろう」と聞いたら、ホーム・パーティーに呼んだり、ボーナスに色をつけたりして、それとなく伝えるそうですよ。

——では他国とは違う日本企業の評価の特徴は何なのでしょう。

**小池** 強いて言えば、大勢の人を長期間の個人競争に巻き込んでいること

です。ものすごくできる少数の人よりも、中堅層の技能の伸びを重視するわけです。中堅層というのは人数が多いわけです。その人たちの技能が10%でも伸びたら、すごいプラスですよ。他の国では、どちらかと言えば、できる人を早く見つけて、その人の力を伸ばそうとしますね。査定は、難しい仕事になればなるほど、基本的にベテランの主観で行われるという点は万国共通です。

大勢の人を競争に巻き込むからでしょうか、意識調査を見ると、日本の労働者のほうがアンハッピーな人が多いんです。

カリフォルニア大学のカールバークとリンカーンによる、日米4000人ずつの調査ではまったくそうです。日本の電機連合が10年おきに3回やったものと同じ結果です。日本人は仕事に対する情熱が他国より少なく、会社に対して冷たい。

——それは査定がきついですか。

**小池** 多分そうです。競争の規模が大きいですから、負ける人も沢山出て、アンハッピーな人が多くなるのです。

## 賃金の変動は 米国より日本が激しい

——「大勢を巻き込んだ長期競争」という面は昔も今も変わっていませんか。

**小池** 基本的に変わっていませんが、最近では中長期で技能を伸ばす傾向が弱

まったような気もします。嘆かわしいですね。課長クラスの定昇を廃止した大企業が多いでしょう。これを最初にやった企業のひとつがトヨタで、97年なんです。トヨタがやると他社もやるんですよ。最近ではトヨタもまずいことをしたと見直しを始めているようですよ。

トヨタの課長がNUMMIに行きませんね。そうすると、GMからも課長が来る。GMのほうはちゃんと定昇があるのに日本はないんです。イギリスでも同じことが起こっています。ダービーにトヨタの工場がありますが、そこに日本から行く課長クラスには定昇がないんです。イギリス人はイギリスの相場に従いますからあります。日本の企業も海外の事情をもっとよく知るべきです。

——「年功序列」という言葉は日本の雇用を特徴づけるものとして社会的に流布してきました。その原因はどこにあったのでしょうか。

**小池** 他国に対する誤解の産物でしょう。他国は実力主義。その実力は難しい仕事につくか、やさしい仕事につくかで決まる。よって仕事ごとに賃金を決めるのが実力主義だという誤解だと思います。

——ただ話は逆で、万国共通で、簡単な仕事ほど職務給です。フリーターとかパートがそうですね。もちろん全部じゃありませんよ。一方で先進国の大卒ホワイトカラーのサラリーは仕事ご

とではまったくないんです。例えば同じ人事の課長でも、仕事がよくできる人とできない人では仕事ぶりに大きく差が付き賃金にも大きな差が出る。ポストで決まらないわけですね。例えば課長なら40万から60万とか幅がある。

それから、アメリカでは実力主義だから、基本給 (Base Pay) は、出来が悪ければ下がると思われていますね。とんでもない。下がる人なんてほとんどいません。先のギブスとヘンドリックスの調査では減給は5年間で0・2%。降格した人も0・4%しかいませんでした。この基本給の割合は日本より多いんです。

日本のボーナスにあたるのが変動給 (variable pay)。つまり企業の業績に応じて上下する業績給です。これはない企業も多い。あっても日本のボーナスほどの割合はない。特に係長クラス以下はほとんどないです。

日本はブルーカラーも正社員ならみんなあります。年収の3分の1ぐらいになる場合もある。この部分は日本も会社の景気が悪ければ減ったりする。何が言いたいかというと、アメリカ企業と比べると日本企業のほうがよほど企業の業績に応じた賃金の変動が激しいということです。

## 生活費保障説は 間違っている

——年齢とともに賃金が高まる傾向が



こいけ・かずお  
1932年新潟県生まれ。東京大学教養学部卒業。同大学院経済学研究科博士課程修了。東京大学、法政大学、名古屋大学、京都大学、法政大学、東海学園大学などで教授を歴任。主著『職場の労働組合と参加』『仕事の経済学』(以上、東洋経済新報社)、『日本企業の人材育成』(中公新書)

あるのを、労働者の生活費保障のため、という説がありますが、これに対してはどうお考えですか。

**小池** 間違っています。日本だけではなく、アメリカもヨーロッパも、データのある国では賃金の高い人ほど、(賃金の)上がり方も右上がりです。つまり生活保障のためだったら、レベルが低いほど右上がりにならないと困るのに、そうなっています。要するに大卒が一番急で、高卒がその次、中卒が一番緩やかです。日本も同じです。——AさんとBさんの比較ではなくて、Aさん個別の経年比較で、独身のときと子どもが3人いるときのAさんの生活費は変わります。それに応じて上がっているという見方もできるのではないでしょうか。

**小池** できないと思いますね。手当はそんなに大きいですか。まず、よその国はほとんど手当がないんですよ。日本でも子どもゼロと子ども1人で基本給が変わるわけではない。

### 長期競争を短期にする愚

——先生は知的熟練の高さに応じて賃金が上がっていくとお考えだと思えますが、それだけでなく生活費を含め、いろいろな要素が加味されて決まったという考え方は間違っているでしょうか。

**小池** 繰り返しますが、生活費を考慮したら、貧しい人ほど右上がりになるんじゃないでしょうか。家族構成と関

係なしに、技能の高い人には高く払うだけだと思いますよ。

——「三種の神器」が企業経営に与えた影響をどうお考えでしょうか。

**小池** 多くの人は「三種の神器」の存在を信じていたので、景気がいいときは、その価値を称揚するんですが、悪くなると、まずいものを持っているなあ、と不安になる。そういう時期が続くと、せっかくのいいものを改悪しようとするんです。例えば、日本企業の宝である長期競争を短期競争に変えてしまおう。

具体的には、前述したような課長クラスの定昇廃止と、特許報奨の問題があります。青色発光ダイオード訴訟(※2)では6億円ですよ。200億、請求してね。アメリカの相場は特許出願時に数千ドル、取得時に同じ数千ドルです。スイスの製薬企業の聞き取り調査でも、かつての日本企業程度です。何億円なんてもんじゃありません。

結局、よその国はたくさん払っていると裁判官が誤解したわけです。そうすると何が起るかということ、日本は開発競争に負けますね。200億なり6億なりっていうのは成功報酬ですから、本来は失敗した人からも取らなければいけないはずなんです。でも、成功報酬は高く払い、失敗したらペナルティを取ることをやったら、研究開発をやる人がいなくなってしまう。

創造的な研究というのは大体、失敗するんです。失敗したときのリスクは

会社が取るとは、成功したときに、成功報酬として個人に余り多く支払ったら駄目ということです。

かつての日本企業では、いい発明をすると、報奨金はたくさんは出ないけれど、次の研究テーマで好きなことをやらせてくれたり、予算を増やしてくれたり、チームのメンバーの人選を任せたり、という「ご褒美」がありました。もちろん、査定もよくなり、定昇にも反映されます。そういう話ですよ。

「三種の神器」について一番思うのは、自らを知るのは大変難しいということ。経営は戦争と同じです。その勝ち負けは、「敵を知り己を知らば百戦危うからず」という孫子の言葉もあるように、おのれと相手をどれほど知るかにかかっています。自分を理解するには比較の基準が要る。それはアメリカでもイギリスでもいい。その基準に従い、できるだけ、誤差を少なく理解する作業を地道にやっていく必要があると思います。

※1 Do Formal Salary Systems Really Matter? Michael Gibbs/Wallace Hendricks Industrial and Labour Relations Review, Vol. 58, No. 1, (Oct. 2004), pp. 71-93

※2 日亜化学工業の元社員、中村修一が、在社に行った青色発光ダイオードの特許技術の一部帰属権と、特許法35条が定める、開発者に対して企業が支払う義務がある「相当の対価」額を巡って、会社側を訴えた裁判。請求額の満額200億円が地裁では認められたが、高裁で逆転、6億円の和解金で決着した裁判。

# 9 年功序列

諸説の交通整理

## 年の功か、年と功か、年齢か、勤続年数か 言葉の曖昧さが逆に本質を衝いた

荻野進介（本誌）

野村正實の『日本的雇用慣行』（ミネルヴァ書房、2007）によれば、年功という言葉は社会科学の分野ではじめて用いたのは氏原正治郎と藤田若雄だった。野村は藤田の年功制論は緻密さに欠けるものとして退け、氏原年功制論を詳しく紹介している。

氏は1951年の京浜工業地帯調査に基づいた論文で、職場階層が厳密に勤続年数に応じた序列となっていることを指摘、大略それを年功と呼んだ。これに対して、野村は『勤続年数にもとづく管理組織は、戦時経済と戦後の急激な企業変化という激動の時代の産物、しかも会社が意図しなかった産物である可能性がきわめて強い』（前掲書）と述べる。つまり、戦時に異様なまでに肥大した軍需会社では工員の大半が未経験工であり、役付工への昇進を十分な時間をかけて行うのが不可能だったのだ。勤続年数順にほぼ機械的に昇進させた名残が残っていたのではないかと推測する。『現実感覚のきわめて鋭かった氏は、「勤続年数序列」というような明解かつ平板な用語では、なにか大切なものが抜け落ちてしまう、と感じたのではないか。（中略）年功とは「年の功」か「年と功」か、「年」とは年齢なのか勤続年数なのか、「功」

とは会社への貢献か知識・経験の蓄積か、さまざまに議論された。そしてその議論は決着がつくことなく、各人がそれぞれのニュアンスにおいて「年功」という言葉を用い、今日にいたっている。「年功」という言葉は、積み重なる年数という点では明解なイメージを持っているものの、それ以外の要因もあいまいに包摂している。（中略）またそのように使うことによって、年功制が日本の大企業における男性への人事管理の本質を表現している（前掲書）。

### 安上がりで、かつ 忠誠心を醸成する装置

年功賃金の成立時期については大正および昭和期というのが一般的な説である。つまり明治から大正前期にかけては日本の資本主義の勃興期で、労働力の争奪による激しい労働移動があった時期であり、それに見合う形で企業横断的な労働市場が存在し、賃金は年功の度合いがきわめて少なかった。ところが第一次大戦後の経済不況に見舞われると転職者が逆に減り、企業に定着するようになった。企業側も学卒者を定期採用し、教育訓練を施して長期の定着を図るところが出てきた。この

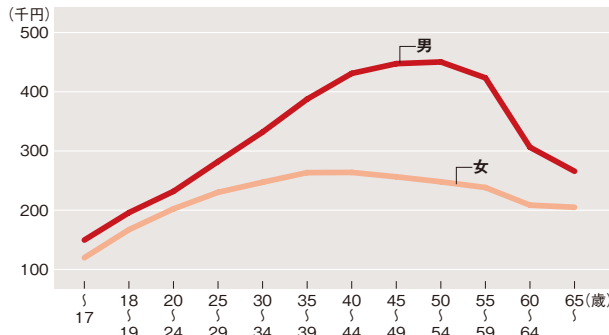
ことが労働市場を内部化させ、財閥系大企業で主に採用された定期昇給制度とあいまって、一部大企業で年功賃金制を確立せしめた、というわけである。

坂本藤良は『日本雇用史 下 年功制への長い道程』（中央経済社、1977）で、当時の企業にとつての年功制のメリットを、①初任給を低く抑えられる、②熟練労働者を定着させられる、③労働者の、企業への忠誠心を醸成できる、④日本の職長制度によって労働者を厳しく監督し、他方で温情的家族主義によって心情的に掌握するといった、アメとムチの労働強化政策を背後から物的に裏付けるシステムであった、という4点から説明する。『年功賃金は、能率給と異なり、支払い総額を低くおさえながら、しかも忠誠心や特権意識と結合してギリギリまで能率を上げるための、もっとも有効な方法として機能した』（前掲書）。

### 戦時期の定期昇給制度が 大きなきつかけ

これに対して、いわゆる十五年戦争時の準戦時期・戦時統制期に、国家権力のもとで確立したというのが『日本賃金管理史』（文真堂、2005）を

【図表5】年齢・男女別の毎月の現金給与額



厚生労働省「平成18年度 賃金構造基本統計調査」

なぜ賃金が年功的になるのか、という問いに対しては、OJTに代表される企業内訓練によって、職務に必要な熟練を獲得し、その度合いによって賃金が上がるとする「熟練仮説」と、年齢が上がるにつれ上昇する労働者の生活費に対応しているという「生活費保障仮説」がある（小野旭『日本の雇用慣行と労働市場』東洋経済新報社、1989）。

小野は賃金構造基本統計調査報告の職種別統計をもとにした回帰分析の結果、企業内の訓練と賃金が関連するのは30%程度であるのに対して、年齢と関連するのは60%、と主張する。《企業内賃金の決定関係において生活費保障が熟練形成以上に大きな役割を演じている、ということである（中略）賃

著した晴山俊雄である。

晴山は年功制賃金成立の指標を定期昇給制において、一部の者に限られていた昇給制が全員昇給制に切り替わったきっかけを戦時期の賃金統制令におく。《賃金統制令によれば、各事業所は、昇給内規を作成し当局に届け、認可を受けるべきこととされている。このことは、統制下、一般的賃上げ、手当増が出来ない以上、昇給による賃金増を体系的に整備、組織化すべく企図されることとなった。さらに1942（昭和17）年2月に出された「重要事業場労務管理令」が、全員の最低年1回の昇給を義務づけた。つまり、従来の差別的かつ不規則な昇給に対して、年1回全員が必ず昇給し、最高・標準・最低の昇給額が規定されるべきこととした》（前掲書）。

金の背後に生産の技術的過程が存在することは断るまでもない。熟練仮説が焦点をしばって分析したのはこの側面である。しかし賃金の背後に勤労者世帯の生活が存在することも忘れるべきではない》（前掲書）。

1990年代後半から日本企業出版には成果主義の波が怒涛のように押し寄せ、年功への攻撃が始まった。《終身雇用は社員のモラルの下支えに必要だが、年功序列の出番は終わっている》（『ハイスピード戦略』21世紀の日本と会社と人』総合法令、1997）と霍見芳浩が述べれば、織畑基一は《現実からずれがち（遅れがち）な賃金カーブを、年齢と会社への貢献度の実態に近づけることと、何種類かの物差しによって評価し、個人間の功績の差、能力の差によってメリハリをつけることだ》（『日本の経営』進化論』プレジデント社、1993）と年功制の修正を提案する。

### 年功制はぬるま湯ではない

こうした風潮に対して、年功制擁護の論旨を展開したのが高橋伸夫の『虚妄の成果主義 日本型年功制復活のススメ』（日経B P社、2004）である。高橋は年功制「ぬるま湯だ」という通説に対して、こう述べる。《年功序列》というのは、文字通り運用すると、実は非常に厳しいシステムなのである。もし賃金が仕事の質と量のみで決まり、賃金が安くてもかまわないのであれば、いつまでも（何歳になっても）

進歩もなま同レベルの仕事を繰り返していても何ら問題にはならないはずである。（中略）逆に、高い給料を払うからには、その分パフォーマンスを上げてもらわなければならない、というシステムなのである》。そして、日本型人事システムの本質は給料で報いるのではなく、次の仕事で報いるシステムだという。《仕事の内容自体に、加速度的に差がついてくるのである。昇進・昇格・昇給もその後を追って、それに比例する形で差がついてくる。これは正確な意味での年功序列ではなく、「日本型年功制」と呼ぶべきものなのである》（前掲書）。

アベグレンは『日本の経営』（ダイヤモンド社、1958）では、《給与制度において基本的要素となるものは、従業員の年齢である。勤続年数は、職務の遂行にある関係をもっているのみなされ、それが職務の報酬の体系の中で年齢を重視する理由に使われるであろう。しかしながら、年齢それ自体は職務の状態になら関係をもつものでない。むしろ、年齢が進むにつれて、職務の能率は低下する以外には、関係はないように思われる》と否定的に論じていた。『新・日本の経営』（日本経済新聞社、2004）ではこう書く。《日本企業で年功序列制の重要性は急速に薄れている。これは日本社会全体で長幼の序列が崩れてきたことによる動きであり、同時にこの傾向を強める動きでもあるように思える》。

参考文献・飯田史彦『日本の経営の論点』PHP新書、1998

# 日経連『能力主義管理』が目指したもの

山田雄一氏 (明治大学名誉教授)

日経連(＝日本経営者団体連盟、現在の日本経団連)が1965年の総会で採択した能力主義を具現化するために設置されたのが「日経連能力主義管理研究会」です。当時、富士製鉄の教育部教育課長だった私もメンバーの一人でした。その頃は技能職・作業職といったブルーカラーに職務給が浸透し始め、モデルとなる管理手法が打ち立てられようとしていました。他方、事務員・技術員といったホワイトカラーのそれは明確になつておらず、職務能力に軸を置いた、ホワイトカラーの人事管理方式はどうあるべきか考えよう、という趣旨の研究会でした。

同研究会が足かけ4年にわたって探求した成果をまとめたのが『能力主義管理 その理論と実践』(日経連出版部、1969年刊、2001年に新装版刊行)です。序言に、《従来の学歴・年齢・勤続年数などを基準とする年次別、属人的マス管理、処遇から、各個人の適性を発見し、能力を開発し、それを学歴や年齢、勤続年数などにとらわれず、適材適所主義にもとづいて活用・処遇していく(後略)》とあります。いわゆる画一的な年功主義から能力主義への転換を述べた文章ですが、ひとくちに年功といっても、勤続年数だけではなく、学歴と年齢、さらに性別——女性

は対象外でした——を見ていたのです。ただ、その見方は画一的でした。

## 年々序列管理から職務能力別管理へ

画一的年功主義とは、具体的にいえば年々序列管理です。大学の新卒が50人入ったとしたら、その50人の中で査定して序列をつけ、今年は何年次の誰を主任にする、というやり方です。その他に高校卒、専門学校卒、大学院卒、という複数のコースがあったわけですが、しかし、当時すでに画一管理からの脱皮の第一歩として、1年次ごとの管理から、3年あるいは4年分を束にして見る複数年次管理に移行する会社もありました。係長クラスまではこの手法でやって、課長になつたくらいから個別に見て評価していくのが1950年代までの日本の人事システムでした。言ってみれば、学歴・身分・性別・集団・年次別管理です。我々はこれを、「職務能力発揮別の個人管理に変えよう」と提言したのです。

つまり、年功主義と年々管理は別物なのです。能力主義研究会でも、日産自動車の人事部教育課長だった野田雄太郎さんのように、「年功主義を捨てては駄目だ」と主張した人がいた。「能力

の高低を問わない年功主義はあるはずがない。年齢あるいは勤続に応じて能力は上がっていく。それに応じた処遇をすれば年功になるのが当たり前だ」という主張です。「それを能力主義に変え、むきつけの裸の能力による管理をやってみる。日本企業のよさが吹き飛んでしまうぞ」と言っていました。

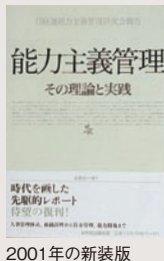
実は私も、能力主義には多少抵抗があったのです。私の専攻は産業心理学で、労働の成果というのは能力×意欲で表されます。いくら能力が高くても、意欲が低ければ成果は限りなくゼロになるんです。「個人の能力を公平に測つて処遇するという考えは美しいけれど、意欲のマネジメントも疎かにしてはいけない」と言っただけです。

最後は「能力主義管理」というタイトルにも異議を唱え、「人事管理を合理化する」のほうがいいのでは」という意見も出したのですが、日経連労務管理委員会副委員長だった田中慎一郎さんに「年々管理の弊害からの脱却には君も賛成だろう。そのためには、それに変わる能力主義という新しい概念を打ち出さなければならぬんだ」という言葉に納得し、そのようになりました。

その意欲の維持・向上については、まさに三種の神器が効くんですよ。長



やまだ・ゆういち  
1930年生まれ。東京大学文学部心理学科卒業後、人事院に勤務。その後、富士製鉄、茨城大学教育学部助教授、明治大学経営学部助教授、同学部長を経て、明治大学学長。著書『社内教育入門』(日経文庫)、『企業のなかでどう生きるか』(講談社現代新書)



2001年の新装版

期雇用で、後になるほど賃金が上がっていく。組合も企業内で活発にやっていると、3つがうまく長循環していた。

今はそういう循環はまったくなくなりました。プラザ合意以降の新保守主義の中で、職場の人間砂漠化が進行するばかりで、職場共同体の再構築が必要で、昔の会社は労働条件全般について、正社員、非正社員の区別なく、みんなが議論する職場懇談会というものが頻繁にありました。そういうものを復活させてはどうでしょうか。



## 年功序列

## 年功システムは敗戦とともに消滅した

賃金といえばこの人、戦後日本の人事・賃金制度を作り、普及させてきた楠田丘氏である。楠田氏の考えは非常に明解である。年功給とは学歴と勤続を基準にしたものであり、年齢を基準にしたものは生活給という立場だ。この伝で行けば、GHQによる占領と電産型賃金体系の成立(1947年)をもって、年功給システムは事実上、終わりを告げたのである。

楠田 丘氏 (社会経済生産性本部 雇用システム研究センター所長)

——日本企業は年功序列だと長らく言われてきました。これに対するお考えを教えてください。

楠田 システム的には1945年以降、日本にはもうないんです。年功という悪い言葉のように思っている人がいるけれども違う。年功とは「年月の功績」。「年月を経れば人間は必ず成長していくんだ」というアジアの哲学です。10年経てば誰でも仕事の熟練度は上がる。10年経てば誰でも仕事を覚えていく。10年経てば誰でも子どもが大きくなっていく。これが人間の成長ですからね。

年功を信じないで否定する人間がいる。だったら生きていない甲斐がない。昨日と今日が同じなら死んだほうがいいでしょう。

人間の成長には三つある。仕事の成長、能力の成長、家庭の成長。1901年から1945年の45年間は、人間の3つの成長を「総合決定給」で決め

たわけです。職務給、職能給、年齢給と、きちんと分けて賃金を決めるんじゃないくて、一本にして決めていた。その基準は何かというと、学歴と性別、勤続年数だったんです。これを賃金に反映させたものを年別の功績給、いわゆる年功賃金というようになったわけですね。大学出で勤続何年の男性はいくら、中学出で勤続何年の女性はいくらと決めるわけですから、いわば学歴・性別差別の賃金だった。これは私に言わせれば、人間尊重の精神から、よくない賃金体系でした。

学歴はヘッドパワーです。大学出と小学校しか卒業していない人は頭の中身が違います。性別はボディパワーです。男性と女性では体力が違う。それから勤続はマインドパワー。長くいる人は愛社精神というものが生まれてくるわけです。能力というのはこの三つしかない。日本はボディパワーを性別で、ヘッドパワーは学歴と勤続、マイ

ンドパワーも勤続でとらえてきた。それをごっちゃにしたものが1901年から45年間の日本の人事だったわけで、これが年功主義です。人材を育成し、定着させたいという狙いがそこにあったからです。

それがなくなったのが1945年。GHQがやってきたからです。私は当時、労働省の役人でした、GHQに年中行って怒鳴り合ってたんです。私も怒鳴り返したらビンタ張られましたよ。

### 年功給から要素別決定給へ

——何とおっしゃったんですか。

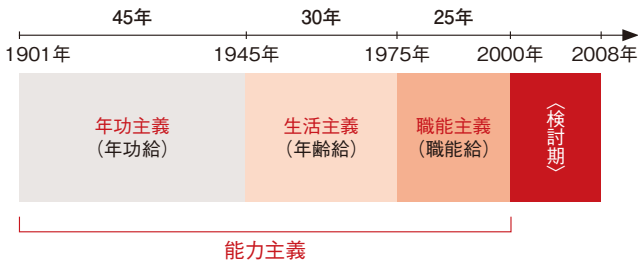
楠田 アメリカの職務給なんて下の下の仕事で賃金など決められるかと。人間というものを尊重しろと。だって社会は人間が作るんじゃないかと。人間をヒューマンキャピタルとは何事だと。ヒューマンリソースだと。「樹齢

500年、1000年、そういう言葉を知っているか」と言ったらいきなりビンタ。彼らは「ヒューマンリソースじゃない、人間は財産だ」と言うんです。だから私は「人間は木だ」と言っただ。人間は木でしょ。どんどん成長していくわけですよ。こういう人材論を相当議論しましたよ。日比谷のGHQの建物でね。

面と向かって座ったのは28歳の女性将校。それで、「職務給はとにかく、総合決定給はやめなさい。仕事なら職務給、能力なら職能給、生活なら年齢給に分けた賃金決定をこれからやりなさい。それを選ぶのは労使で、国がやっちゃいけない。労働組合にまず作らせなさい」と。そこで私は産別(企業別組合が組織ごとに加盟する産業別の連合体組織)を全部回りましたよ。

その結果、要素別決定給への移行が図られたわけです。そこでは年齢給、つまり家庭生活を中心にしようとし

【図表6】日本の賃金システムの歴史



た。というのは、戦後で、食べるものさえ満足になかった時代ですから。労働者がしっかり食べて、子どもを成長させていくことをベースにした電産型（※）と呼ばれる新しい賃金が生まれたのです。

—— 年齢給は年功給ではないのですか。

**楠田** 違います。年齢給は生活能力給つまり年齢別の最低生計費をベースとする賃金。これを中心しつつ、仕事や能力の成長も念頭に置かねばならないから、年齢給7割、あとの3割は仕事、能力の成長に応じた賃金に切り替えよう、と1945年に日本の年功賃金は終わりを告げたわけです。

### 性格上もシステムでも 払拭された年功主義

—— アベグレンが1958年に『日本の経営』を著したんですが、そのときにはシステムの壊れていた、でも性格的には残っていたので誤解してしまった、ということでしょうか。

**楠田** そうです。1945年ぐらいまでの日本の文献を読んで書いたんじゃないでしょうか。システムはなくなりつつあったのは彼にはわからなかったでしょうね。

日本の人材政策は終身雇用、年功賃金、企業内労働市場であって、これが「三種の神器」ですね。これはシステムではなく、性格です。だって死ぬまで雇用契約している会社もありませんし、年功といっても勤続給だけの会社もないです。年齢給もあれば職能給も職務給もある。ただ企業内労働市場だけはシステムもそうでした。人を採用し、企業の中で育てていくという精神が強いからです。

ここで、日本とアメリカの人事施策の違いを説明します。日本は能力主義。労働力基準、人材（ヒューマンリソース）育成、人が仕事を創る、定昇あり。愛は正義なり。一方のアメリカは成果主義。労働基準、人財（ヒューマンキャピタル）活用、仕事に人をつける。定昇など1円もありません。力は正義なり。このように両者はまるで対極に

あるのです。性格的に見れば、日本の人事は年功的、つまり人間の成長に視点を置いているのです。

歴史の話に戻りますと、1975年から2000年に、今度は職能資格制度が入って、職能給が中心になった。いわゆる基準が職務遂行能力に変わったわけです。生活能力の時代が1945年から1974年の34年間で、次の25年間で職務遂行能力の時代です。いずれにしても能力主義ですから、性格的には年功主義だった。

そして2000年以降は、ついに日本の能力主義も終わりを告げ、アメリカの成果主義が怒濤のように入ってきた。成果主義は人間基準じゃありませんから、年功的な要素はまったくない。いい仕事をやっている人間に高い賃金を払い、どんどん昇進させようというのが基本で、性格的にもシステムの的にも年功主義はなくなった。だから、「今はない」と言ったほうがいいかもしれません。

しかし、それに対する反論は非常に多くて、元の年功主義のほうがいいという声も根強くあります。私もそう思いますよ。現在の日本の賃金はすでに変革した。性格もシステムももう年功主義ではないということですね。そして今、日本の人材政策は、「人材投資なくして成果なし」という形で、日本型成果主義が始まっているわけです。まず「根」をしっかり張ろう。大地深くから水を吸い上げ、根を横に広げ

よう。そうすればどんな風が吹いても木は倒れない。これを年齢給と申しませ。それから、太い「幹」が職能資格制度。これを決める賃金が職能給。これが根幹、根と幹ですね。これを能力主義と申します。

その上に大きな「枝」をしっかりと張る。これを役割給と申します。そして毎年春になったら「花」が咲く。これを業績といいます。これで賞与を払う。そして、やがて大きな「実」が成る。これを成果と申しますね。

だから、人材政策で今の日本にあるものは年齢給、職能給、役割給、および業績賞与、成果昇進。これが今、日本の五大柱です。

### 企業内労働市場が いつ外部化するか

—— それはいわゆるアメリカ型の成果主義に日本型の人基準をミックスさせたものですか。

**楠田** アメリカの場合は、年齢給もない、職能給もない。しかも役割給より業績給中心だから全然違います。アメリカと日本の成果主義は本質的に違うということを理解してもらわねば困ります。日本は人間尊重、社員尊重です。愛の精神ですよ。社員を大切にしよう。だから賃金にあまり差をつけることはしない。それをだめだという人がいるけれど、賃金に差をつけることがそんなにいいことですか。



くすだ・きゅう

1923年熊本県生まれ。九州大学理学部卒業後、労働省に入省。給与審議室専門調査官、統計業務指導官などを歴任。70年退官、日本賃金研究センター研究主任に。75年以降、多くの企業が導入した職能資格制度構築の立役者。主著『賃金とは何か』（中央経済社）、『日本型成果主義』（生産性出版）

【図表7】日本型成果主義の概念図



——よくやった人には報いるなどと言いますね。

**楠田** それは賞与でやったらいい。賞し与えるんだから。基本給というのは労働力の値段だから、そんなケチなものじゃなくて本質的なものなんです。

——日本の賃金制度がこの100年で激変したのはよくわかりました。アメリカはどうなんでしょうか。

**楠田** アメリカも大きく変わりました。GHQと議論した頃の彼ら流の成果主義は職務給 (Job based pay) でした。しかし、その後、人間的要素を採り入れながら職責給 (responsibility based pay) に変わった。職務に実力を加味したものが職責です。さらにそれが最近では、職責にチャレンジを加えた役割給 (accountability based pay)

に変わってきています。どんどん人間的要素が入り込みつつあるわけです。日本にアメリカ的な要素が入り込んでいると同時に、アメリカにもアジア的な人間基準が入り込んでいます。仕事基準といながらも、かなり世界は一緒になりつつある。

世界の賃金制度は3つあるんです。アジアは人間基準、アメリカは仕事基準、ヨーロッパは両方のミックスである職種別・熟練度別賃金。職種が仕事で、熟練度でその人の実力を見るわけです。アメリカと違うのは、仕事を職務とかの細かい基準でとらえるのではなく、大ぐりの職種でとらえている点です。これが非常にやりやすくていい。世界はだんだんヨーロッパ流に変わっていきますよ。

現に日本の賃金がそうです。職種概念でとらえていこうとしている。特に学校、病院、農協、運輸・通信、マスコミ、建設などはもう職種概念が強い。21世紀の終わり頃には、世界の人事・賃金はヨーロッパ型に変わってしまふ。それは職種別・熟練度別であり、外部労働市場型ということですね。今、そのちょうど節目ですよ。

最後は、職務給といっても、結局は職種でとらざるを得ないんですよ。細かい職務じゃ、社会的なとらえ方はできない。なぜなら会社によってやり方は違うでしょ。やはり社会的なとらえ方をしていかなざるを得ない。賃金というのは社会的値段であって、企業内

での値段じゃないんです。企業内労働市場が、どのような形で企業外に変わっていくのか。これが21世紀の日本の最大の問題です。

——最近、転職が盛んですが、まだ労働市場は企業内が中心でしょうか。

**楠田** いや、だいぶ壊れてきましたね。特に、全金属がこれから職種別に賃金を切り替えていこうとしている。それにさっき言った学校、病院、農協、運輸・通信、マスコミ、建設の6産業もすでに職種別、しかも企業外市場です。医師の賃金は日本全体というより、むしろ世界的値段ですよ。外科医の熟練者はいくらとこのを病院の中で決めたら優秀な人は来ません。レイバーマーケットもどんどん変わっていかざるを得ないでしょう。

21世紀の終わり頃の世界の人材政策は、ヨーロッパ主義と私は考えております。また子どもの支援も、例えばオランダは子どもが中学を出るまで全部国が見てくれる。やっぱりヨーロッパは優れていますよ。日本の育児支援はまだまだ不十分です。日本を減らす最大の問題は少子高齢化ですよ。ヨーロッパ的に切り替えていかざるを得ないと思います。

※ 1947年、当時の電機産業労働組合（電産）が、年齢給を中心とした賃金要求を行い、中央労働委員会に認められた賃金体系をいう。①賃金の決定要素を勤続や家族数など客観的指標に求め、②賃金総額の8割を生活保障給で充て、③企業の枠を超えた産業別横断賃金であった点を特徴とした。



# GHQが企業別組合を促進した

先の大戦を通じて、日本は変わったか変わらなかったか。然りかつ否である。もちろん分野による。そのうち、労働分野における非連続性はもっと強調されてもよいのではないか。アメリカでの関係文書の発掘と占領軍関係者への直撃インタビューを重ねた竹前榮治氏によれば、GHQの政策が企業別組合の創成に大きな影響を与えたのである。

竹前榮治氏 (東京経済大学名誉教授)

——GHQ(※)の労働課は、誰がどんな目的で設置したのでしょうか。

竹前 1945年10月2日、連合軍最高司令官、マッカーサー元帥が、自らの補助機関として総司令部(GHQ)を設立し、その中に民事行政を担当する9つの部局を作ったのです。政治の民主化担当は民政局、経済は経済科学局、農地改革や農業政策などは天然資源局、教育、宗教、マスコミの民主化は民間情報教育局という具合です。そのうちの経済の民主化を担当した経済科学局の中に労働課が設置されたのです。最初は7人ぐらいでしたが、のちに40人ほどの一番大きな課になりました。

戦前は、労働組合は弾圧の対象で、法律では正式に認められていなかったのです。特に共産党系は全部やられて、唯一、社会党右派と結びついた日本労働組合総同盟だけが残ったんですが、とうとうこれも、「戦争のまっ最中に、

経営者と対立して争議を起こすとは何事か」と、1940年には軍部によって強制解散させられました。

一方で、1940年から戦争に負ける45年までは国の命令で大日本産業報国会(産報)が作られた。会社ごとに「何々会社産業報国会」というのができたんですよ。社長が部長で、部長は大隊長、課長は中隊長とか、軍隊式ですね。組合ではないけれども、仲間として団結するという意味でそれに近かったのです。

## 単産産報を企業別にそれが戦後組合の原点

——それで戦争が終わり、占領軍がやってきたのですね。

竹前 はい。GHQ労働課の初代課長はカルピンスキーという大尉でした。ハーバード大学付属の民政要員研修所で訓練を受けたときに、日本の労働運

動に関する研究をやって、卒論に「日本労働の概観」という論文を書いたくらい詳しくあった。その彼が、中央産報は軍国主義に協力したから解散すべきだが、会社あるいは工場単位の産報は軍国主義とはあまり関係ないので、そのまま看板を塗り替えて組合にすべきだ、という方針を立てたわけです。企業別組合というのは、カルピンスキーのこの考えから始まるんです。

彼が日本にいたのはわずか6カ月でしたが、労働組合法の制定を支援し、読売争議のときには、「戦前はあまりにも労働者が弱かった。生産管理ぐらいやったらバランスが取れてちょうどいい」と労働側を支持しました。そういう非常に進歩的な人でした。

企業別組合が生まれたもうひとつの理由は日本側にありました。「戦争に勝つ」と思っていたのが負けてしまい、価値観がひっくり返ったわけです。資本家はみんな呆然として、生産再開が

できなかつたんですが、労働者は働かなければ賃金が貰えないから、職を求めて会社や工場に戻ってきて復職同盟というものを作った。これが企業別組合の原点です。資本家が何もやらないなら、俺たちで鍋、釜を作ろうと、原材料から全部集めてきて作って、賃金や原材料費を差し引いて、残った金を利潤として資本家に渡した。これが「生産管理」です。

さらに言えば、GHQも経営の民主化のためには組合が必要だと考えていました。組合がない会社や工場は非民主的だから、そういう会社には原料の割り当てをしないというので、経営者や資本家が率先して「組合を作れ」と労働者に言ったんですよ。

——原料の割り当てとは何ですか。

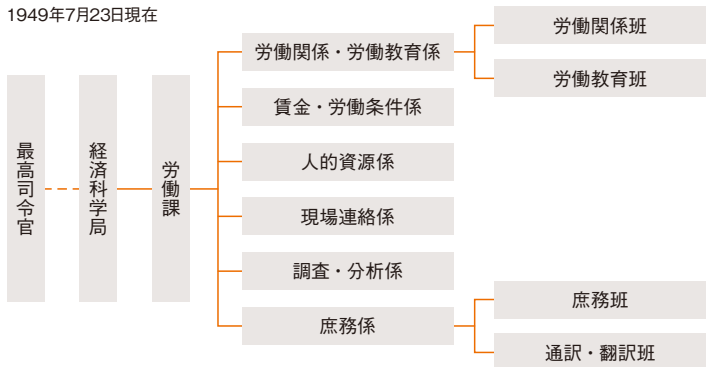
竹前 例えば新聞社では紙ですね。それから石炭とか鉄鉱とかもそう。みんなGHQの許可が必要だった。だから率先して組合が作られ、部長や課長が



たけまえ えいじ  
1930年長野県生まれ。東京教育大学文学部卒業。東京都立大学大学院社会科学部研究科博士課程修了。EWC奨学生としてハワイ大学、カリフォルニア大学に留学。占領政策、特にアメリカの対日労働政策に詳しい。主著『アメリカ対日労働政策の研究』（日本評論社）、『戦後労働改革』（東大出版会）

【図表8】GHQ労働課組織図

1949年7月23日現在



竹前榮治『GHQ労働課の人と政策』エムティ出版、1991

組合長になった場合もかなりあった。組合は本来、資本家と対立するもの。組合長兼部長では労使関係が成り立たないわけです。この奇妙な状態が、1949年まで続きました。その年に労働組合法が改正せられ、管理職は組合員になってはいけない、専従職員は給料を貰ってはいけないという規定ができて、奇妙な状態が解消されました。

GHQのお墨付きを得て、企業別組合が野火のように広がっていきました。組合員の数で言えば、戦前の42万人（1936年）が1949年に670万人、組織率で言えば1931年の7.9%が、1949年には56%です。石を投げたら、2人に1人、組合員に当たるわけです。そのくらい増えたの

は企業別組合だったからです。

## ソーシャルダンピング回避の狙いも

——いろいろな要因があったけれど、引き金をひいたのはGHQだと。

**竹前** もうひとつ、重要な事情がありました。「労働の民主化を進めるために労働組合の結成を助長する」ことを決めたのは二代目課長のコーエンです。組合ができると、労働者が経営者と対等の立場に立つわけですから、賃金の引き上げや労働条件改善の要求が受け入れやすくなります。当然、賃金

が上がると、労働コストも高くなります。戦前は組合がないから、賃上げもない。国際市場で競争したら、アメリカより日本のほうが断然有利で、ソーシャルダンピングと言われていた。つまり、組合活動を活性化させることで、日本の競争力を殺ぐという目的があった。アメリカ資本主義の国益も密接に絡んでいたということなのです。

——さすがアメリカ、したたかですね。

**竹前** そう。ところが労働組合の奨励と言っても、GHQとしてはあまり過激に走られても困る。戦後、共産党員が獄中から解放されました。そして、ミカン箱を持って昼休みに工場に行くと、その上に立って演説を打つと、みんなが一斉に加入してしまうわけです。そういうのをGHQは好まなかつ

た。アメリカにおける労働運動は自由にして民主的なものとされてきましたからね。

1945年にできた労働組合法が、団結権、団体交渉権と争議権の労働三権を認めましたが、当時は争議をやる場合でもメチャクチャだった。本来は組合の代表を通じて経営者と団体交渉すべきなのですが、大衆団交といって、みんなで社長室に押しかけて、場合によっては缶詰にしてトイレにも行かせない。ひどいことをやっていた。それはよくないとGHQの指導でしかるべきルールを決めたのが、1946年にできた労働関係調整法です。

争議の場合には双方を呼んで、斡旋委員会を作る。斡旋という概念は日本側にはなかった、これを入れたのがコーエンです。労働組合の役員選出も、それまでは執行部が適当に決めていましたが、役員選挙は秘密投票によらなければならぬと改めさせたのもGHQです。

それから、総会で過半数以上の支持がなければストライキをやってはいけないとか、組合費の管理にあたっては外部の監査を入れるべし、といった条項を、1949年の労働組合法改正のときに入れさせました。さらに、前に述べたように管理職は組合員になれない、専従職員は会社から給料を貰ってはいけないという規定もできた。それで初めて民主的な労働組合になったのです。当時の労働法学者にはマルクス

主義者が多かったから、労調法は単なる争議のルールにすぎなかったのに、「よけいな干渉をするな」と言って、学者も組合も猛反対でした。でも今から考えると、非常にいい制度として現在まで続いています。

## ソ連への対抗意識から 左翼的対日政策が実現

——組合以外で、GHQの労働政策が日本に及ぼした影響は何でしょう。

**竹前** 雇用関係の近代化、人的資源の能率化ですね。労働省を設置させたり、婦人少年局を作らせたり、労働統計の新しい手法を導入したり。重要なのは、職業安定法を制定し、近代的な職業紹介制度を導入したことです。「お上の慈恵によって職を紹介してやるぞ」という姿勢を改め、職業紹介を受けるのは労働者の権利であり、それをやるのが国の義務であるというようにしたのです。

職業紹介と言っても、それまでは技術系か事務系かといった大まかな区別しかなかった。ところがアメリカにはぶ厚い職業分類書があって、分類が36もあったのです。求人カードと求職カードを作って交換して面接して。職安のほうでも、あらかじめ、この人は外向性か内向性か、5段階で9項目ぐらいいにわたって付けておく。こういうやり方も全部GHQが導入したわけです。

それから労働ボスの排除と失業保険制度の整備ですね。当時は港湾、炭鉱、土木といった業界で、労働者をタコ部屋に押し込め、労賃をピンはねする「労働ボス」が結構いたんです。そういう人を排除すると同時に、労働基準法の中でも強制労働および中間搾取の禁止や、賃金と前貸金の相殺を禁止する項を織り込みました。

特に重視したのが職業訓練です。職業訓練を担当していた課員にもインタビュウしましたが、日本人は当時、そういうものにはまったく無関心だったそうです。戦前は、終身雇用、年功序列なんてなくて、少しでも待遇がよい会社があれば職工さんが風呂敷包みひとつで頻繁に移動していた時代ですからね。

——マッカーサーは労働課の人とどんな関係にあったのでしょうか。

**竹前** マッカーサーは長老派協会のクリスチャンですごく保守的なんです。そんな人が、なぜコーエンが作った左翼的に見える対日労働施策を支持したのか。コーエンの兄は一時、共産主義者でのちに転向した人でしたが、コーエン自身は共産主義者ではありませんでした。でも彼の政策は経営者からは嫌われ、労働組合や共産党からは歓迎されました。

マッカーサーにはソ連が日本の労働運動を牛耳ってしまい、労働運動が共産革命に利用されるのではないかとい

う危機感があったのです。対ソ戦略の中で、自分の意志に反してもマッカーサーはコーエンの施策を認めただけです。それは労働課長のコーエン本人から聞きました。ちなみに、有名な2・1ストを禁止したのは、このコーエンとマッカーサーの線なのです。マッカーサーは経済科学局長でマッカーサーの信頼がとて篤かった。フィリピン戦線から島伝いにマッカーサーが逃げてきましたよね。その時に一緒に行動し、苦楽を共にした人です。

## 2・1ゼネスト禁止 4つの原因

——社会主義への転換点となることを危惧したマッカーサーによる弾圧だったという見方もあるようですが。

**竹前** いや違います。産別の10月闘争と言って、民間企業が大幅な賃上げを行ったところ、官公労も民間にならって賃上げしたいと訴えたのが最初の要求だったのです。ところが吉田内閣は予算があるから駄目だと言って一時は却下して、最終的には妥協額を提示したのですが、組合側はそんな額は受け入れられない、内閣を打倒して、人民政府を作ろうと政治闘争になったのです。GHQは、経済闘争としての組合活動だけを許してきたので、これを許すわけにはいかなかったのです。

第2に、占領政策には「占領目的に

反するストライキは禁止」とあって、これに引つ掛かること。第3に、公式のゼネスト禁止理由は、1945年は米が不作で、飢え死にする人が1000万人も出ると言われており、そんなときにゼネストをしたら社会が大混乱するからということでした。それがゼネスト禁止の一番重要な理由でした。第4に、マッカーサーは大統領への出馬を狙っていたので、ストライキをやられるというので禁止した。そういう4つの理由があったのです。

——当時の国際情勢も含め、いろいろな要因で、企業別組合ができたんですね。年功序列と終身雇用に関してはGHQの政策が影響したということはあまりないですか。

**竹前** ないですね。むしろGHQはアメリカ式を導入しようとしたけれど、うまくいかなかった。アメリカ式経営方式を導入していたら高度成長はなかったでしょう。ですから今、「グローバリゼーション、グローバルゼーション」と言って規制緩和をしすぎるのは問題だと思えます。日本人は日本の経営方式をすべて捨てて捨てることなく、よい点は再認識して、自信を持って経営にあたるべきでしょう。

※ General Headquartersの略で、総司令部と訳される。連合軍最高司令官(SCAP)と米太平洋軍(USAFPC、のちに米極東軍FECCとなる)のための頭脳の機能を果たした。

実務家の眼②

# 企業別の強みを生かしつつ企業外へも目配りを

團野久茂氏（連合 副事務局長）

企業別組合は戦後の混乱期が生み出した日本独自の組合形態でした。民主化政策の一環としてGHQが後押ししたということと、労働者も自分たちで団結しないと日々の暮らしもままならない状態だったという2つの理由がありました。最初は事業所別に組合がどんどんでき、のちに企業別に発展していった。それが組合を結成する一番手っ取り早いやり方だったんです。

企業別組合の「功」ということでは、日本でも唯一と言ってもいい、真の民主主義の実践の場になっているということだと思います。例えば、組合専従者がそれぞれの職場を訪れて、「組合執行部としては今期の賃上げは、これくらいの要求で行こうと思うんだけど、どうだ」と投げかけて、それについて討議する。「利益がこれだけ出ているんだから低すぎる」とか、「時金が高かったから、もう少し下げないと経営側は呑まないんじゃないか」とか、侃々諤々の議論の末に、ひとつの方向にまとめていくわけです。話題は賃金にとどまりません。これが組合民主主義というものです。

生産労働者の場合が特にあてはまりませんが、みんなが色々な意見や本音をぶつけあえる場があるということの意気は大変大きい。こうした意思決定の

やり方をきちんと実行しているのは労働組合だけです。企業別組合は日本の特色ですが、団体交渉などの機能は諸外国の労組と何ら変わりありません。

## 国籍が違っても 同じ会社なら同じ組合に

一方の「罪」と言えば、企業別だと、自分たちの雇用を守ってくれるのは最終的に個別の企業だ、という認識になりますから、視線がどうしても内向きになってしまい、経済全体あるいは社会全体といったマクロの事象に対する気配りが欠けてしまうことです。その弱点が露呈したのがバブル崩壊後の「失われた10年」でした。個別の企業内の施策としてはふさわしくないけれど、日本全体を考えるとこうしたほうがいい、という大所高所に立った議論が明らかに不足していました。

グローバル化がますます進展するこの時代の時代、そういう内向きの姿勢を組合は脱していかなければなりません。例えば目を海外へ、です。トヨタ自動車は世界に511の生産拠点をもち、現地の雇用者数が40万人もいます。他社も合わせれば、日本の自動車産業を支えている海外の労働者は1000万人を超すでしょう。国内だけに目を向

けていたのでは労働組合の役割を果たせない時代になっているのです。国籍が違っても、同じ企業で働いているんだから同じ組合員にする。そういう時代がすぐにやってくると思います。

海外で生産拠点を作るとしましょう。経営の重要事項ですから、経営が組合と協議の場を持つわけですが、これまでは、組合員は何人行くのか、どういう労働条件なのか、仕事の安全性は確保されているのか、といった内向きの議論が主流でしたが、これからは違います。その国の労使関係や労働法の中身、さらには労働運動の特徴まで組合が調べて、自分たちの見解を経営側に提案すべき時代になっていきます。

もうひとつの問題は、同じ職場に非正規労働者がいるわけです。そこに目を向けなければなりません。やや遅きに失した感もありますが、連合もようやく非正規センターを立ち上げました。最近問題になっている、いわゆる偽装請負では、仲介業者が極端な例で労働者の賃金の3割をピンはねしているわけです。企業内ユニオンであっても、自分たち正社員だけではなく、非正規の人たちをどんな労働条件で受け入れているのか、きちんと調べ、その結果、納得がいかなかったら、組合としては受け入れを拒否する、くらいのことを

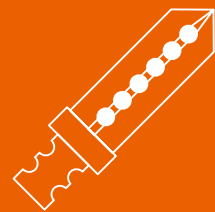
するべきでしょう。

連合の下に現在、企業別の単位労働組合（単組）が5万8000あります。いわば5万8000通りの企業別の労働条件の決定がなされているわけですから、それを積み上げていけば、ドイツ並みとまでいなくても、ある程度の産業別あるいは職種別の賃金を整備していくことは可能です。

労働条件そのものが個別企業の範疇を超え日本全体のものになる。外部労働市場の割合が3割にもなった今、そういう変化に見合った対応も必要です。形態は企業別なんだけれど、企業外もきちんと見据えて対処していく。それがこれからの組合が目指す姿です。



だんの・ひさしげ  
1950年生まれ。京都産業大学経済学部卒業。日本鋼管入社。以後、日本鋼管本社労組書記長、鉄鋼労連東京都本部委員長、関東地方労組生産性会議事務局長、金属労協(IMF-JC)事務局長などを歴任、2007年より現職



## 企業別組合

諸説の交通整理

# 出稼型労働論と労働市場分断論 終戦後の混乱を経て企業別・工職混合組合へ

荻野進介 (本誌)

日本の労働組合は職種別あるいは産業別ではなくてなぜ企業別なのか。二村一夫によれば、この疑問に最初に答えようとしたのが大河内一男である。大河内はその理由を出稼型労働におく。《出稼型労働といわれる理由は、日本の賃金労働が農家経済から最終的に放逐されることなく、むしろそれと結びついたら、過剰人口放出の一形態として、または逼迫した農家の家計を補充する目的で、賃金労働者として、暫定的に労働市場に牽引される、という点にある》(『黎明期の日本労働運動』岩波新書、1952)。そのため、労働力が蓄積されず、統一的な労働市場も存在しない。《労使関係が「委託」や「縁故」で結ばれるかぎり、企業間における労働条件の凸凹は容易に解消しないし、従って、労働組合の結成や活動は、個別企業を超えた横断的なものに伸びないで、精々企業別にしか作られないことになる。日本で「企業別組合」が圧倒的な比重を占めている秘密はここにひそんでいる》(『前掲書』)。

この説に対しては、「戦前と戦後では組合の組織形態が違う理由が説明できない」という批判が大友福夫から出され(『統一的労働運動の展望』共著、労働法律旬報社、1952)、さらに

舟橋尚道も「国家による統制や経済政策などが複雑な影響を与えるものであり、さらに組織の主體的契機を無視し、客観的要因だけを強調すると宿命論に陥る危険がある」という批判を行った(『日本の労働組合』大河内一男編、東洋経済新報社、1954)。

こうした批判に対して大河内は、1959年、労働運動史研究会の例会で次のような説を述べた。「大正後期から昭和初期の恐慌下、大企業を中心に従来と違って、年功賃金や手厚い福利厚生、各種手当の充実など、労働者を特定の企業に定着させる政策がとられ、これが成功した。これによって、それまでの企業横断的な労働市場が企業内労働市場に変わった。そうした企業別の労働市場と長期雇用慣行が戦後の企業別組合の原点である」といった、出稼型を否定する内容であった。

### 労働市場分断論も間違っている

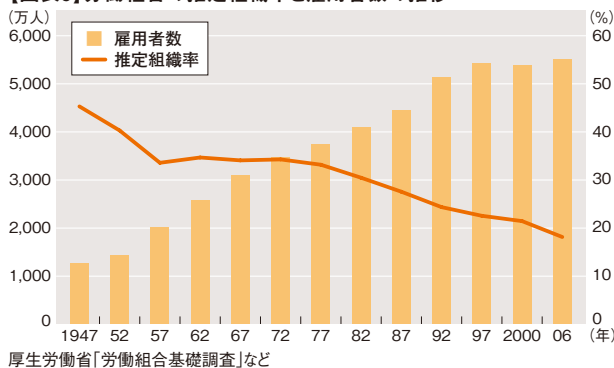
この「労働市場が分断されていた故に組合も企業別にならざるを得なかった」という主張(『新大河内理論』に二村は3つの点から反論する(『企業別組合の歴史的背景』二村一夫著作集))

所収)。ひとつは戦前にも企業別組合は多数存在したが、それらの舞台となった金属・機械産業、鉱山業などの労働市場は企業別に分断されてはいなかった。2つ目は、1946年から47年の終戦直後、企業別組合が相次いで誕生したが、この時期も、労働市場が企業別に分断されていたかと言えば、敗戦後の混乱期だからそんなはずはなかった。3つ目の理由は、同じ「分断」を言うならば日本の労働市場が学歴別、性別に分断されている事実を忘却していないか、ということである。《労働組合は労働力の売り手の組織であるから、同一労働市場に属するものとはとうぜん同一の組合に組織されることになる、という主張が正しいとすれば、日本の労働組合は企業別であるだけでなく同時に学歴別組合であるはずだ。また同じ学歴でも、男子と女子では昇進昇給の展望が全く異なることが多いのですから、性別組合が存在して当然だということになります。(中略)新大河内理論はどこかで間違っているのではないのでしょうか?》(『前掲資料』)。

なぜ企業別になったかという二村の主張は28ページをお読みいただきたい。企業別組合成立の根拠について兵藤釗はこう書く。《ヨーロッパに比し近



【図表9】労働組合の推定組織率と雇用者数の推移



厚生労働省「労働組合基礎調査」など

### 企業別が主流に その長所と短所

労働組合が企業別に組織されたことに対して、総同盟や共産党は当惑していた。1946年1月に行われた総同盟拡大中央準備委員会は、決議の中で「一般従業員が会社別従業員組合組織の希望を有することは遺憾ながら我等の当面する事実である。我等はこの迷蒙を打破しなければならぬ」と述べている。共産党の徳田球一も「企業別

代化以前における職人組織に自衛組織としての性格が稀薄であった日本においては、明治維新以後の近代化の波のなかで、職業を絆として、企業を越えた組合的団結を生み出そうとした企ても、産業社会のなかに定着しうる土壌をもちえなかった。このような制約を負いながら、第一次大戦を契機として再興された横断労働的労働組合も、大企業においては、企業による工場委員会の設置と、それを支える工場単位の組合組織ないしは従業員組織の育成によって、その基盤を失っていった。さらに、戦時下における産業報告会の設立は、労働者を経営者をも含めた全従業員組織のうちに包摂し、労働者も計家者も、「勤労者」として平等な国民であるという理念によって国家への奉仕の体制を支えようとした。こうした戦時体制にいたる労働者の生活経験が、戦後における工職混合の企業別組合の生成の前提をなしていたことは疑いない（『労働の戦後史』東京大学出版会、1997）。

組合⇨ダラ幹の支配する単独孤立組合」とらえ、組合員の階級的自覚をうながすことで産業別単一組織へ整理する必要性を強調していた（前掲書）。

白井泰四郎は『企業別組合』（中央公論社、1968）において、企業別組合の長所を①労働組合勢力の急速な増大に寄与、②企業内組織であることが組合費の徴収を容易なものとし、結果的に組合財政安定への寄与、③（工職混合組合であるが故の）ホワイトカラーの組合員化に貢献、④現実の生産が行われる職場に組合組織があることが組合員のための十全なサービスを可能にした、の4点に求めた。イギリスやアメリカの場合は、職業別、産業別など、企業内に複数の組合が存在し、しばしば縄張り争いが発生するというのである。《これらの外国の組合とくらべてみると、企業別組合が（中略）原則として単一の組織の形で存在するということは、きわめて恵まれた事態と言つてよいと思われる。また技術革新によってたえず職場の労働条件や労働内容や労働環境が変り、職場で解決されなければならぬ問題が発生する事情のもとでは、労働組合の企業内組織と職場活動はますます重要なものとなるだろう》（前掲書）。

白井の著作から短所を引用すれば、①組合組織が小さくなり、交渉力や闘争力が弱くなる、②組合と経営の癒着が進む、③企業別であるがゆえに一旦退職した場合、組合員資格を失ってしまひ、組合の労働条件標準化政策が浸透しにくい、④組合役員としてのプロが育たず、視野や見識が狭くなりがち、

といった点である。

### 春闘の登場と 労組の役割低下

こうした企業別組合の欠点克服を目指したのが1955年から始まった春闘と呼ばれる賃金闘争方式だった。その生みの親、太田薫は「闇夜にお手をつないでいこう」という言葉でその戦略を表した。《春闘は（中略）企業別組合を所与のものとして受けとめ、そこから出発しようという自覚のもとに構想されたものであった》（『労働の戦後史』兵藤剣、東京大学出版会、1997）。

現在、組合の組織率は年々低下、5割を超えていた頃から比べると隔世の感がある。かつて《大会社の諸工場においては、会社の個々の工場の各組合が合体して一つの企業組合を結成し、その企業組合は、他の方法では組合組織（全国的組合）となんの関係ももっていない》（『日本の経営』ダイヤモンド社、1958）と、企業別組合の存在を正しく指摘したアベグレンは約半世紀後こう書いた。《以前はきわめて重要だった労働組合の役割が低下したのは、いくつもの要因によるものである。そのひとつは、労働組合の目標がかなりの部分まで達成されたことだ。（中略）組合は戦いに勝利したのだ。これ以上闘う必要はない。労働組合に加入する必要もない》（『新・日本の経営』日本経済新聞社、2004）。

参考文献：「村・夫著作集」<http://oohara.mt.tama.ac.jp/nk/>



# 戦後の労働組合は企業内組織である

我々は、労働組合は職種別あるいは産業別であるのが普通で、日本の企業別は特殊な形態である、という考えをしがちだ。これに対して、そうではない、組合の本来の機能を考えると、職種別や産業別であるほうが特殊と見るべきだ、という、まさにコロナブスの卵のような論を紡ぐのが二村一夫氏である。

二村一夫氏（法政大学名誉教授）

——日本の労働組合の特徴は企業別組合というのが通説ですが、日本の労働組合の特徴を表した言葉として、これは正しいでしょうか。

**二村** 正しいとは言えませんが、「企業別組合」では、歴史的な変化を無視することになるからです。戦前の組合は企業別組合でしたが、ブルーカラーだけの組織でした。戦後はホワイトカラーも含む「工職混合組合」です。また戦前の組合は事業所別、あるいは企業別組合でしたが、企業内で公然と活動することはできませんでした。組合事務所だってもちろん企業内には置けません。つまり戦前は「企業別ではあるが企業外組合」、戦後は「企業別かつ企業内組合」。この違いが持つ意味を割合みんな軽視しているわけですよ。戦前の労働組合は企業経営にとつては邪魔もの、戦後の組合は、良かれ悪しかれ企業組織の一部です。また敗戦直後の大企業の労働組合

は、企業別というより事業所別組合でした。その後次第に企業別に再編されていきましたが、この時期の組織は「工職混合の企業内組合」、あるいは「従業員組合」です。その後、1960年代なかば、高度成長の過程で、賃金を含め工職格差が縮小し、工職間の違いがなくなりましたから、今の組合は、「工職混合の企業内組合」というより「社員組合」といったほうがいいでしょう。同じ企業の中に働く者がいても、非正規従業員は組合員にしませんから。

## 世界でも珍しい工職混合組合

——工職混合というのは世界でも珍しいのですか。

**二村** 大変珍しいと思います。なぜ混合組合になったかという点、敗戦後の民主化の過程でホワイトカラーが積極的に労働組合に参加したからです。2

つのタイプがありました。ひとつはマルクス主義の影響や戦争体験から、社会変革を志向する人。彼らは組合を変革のための組織、自分たちも労働者階級の一員であると考え、工職混合組合を選択したのです。もうひとつは共産主義運動の台頭を危惧し、組合を健康な方向に導かなければいけないと考えた人びとで、彼らもまた積極的に混合組合を支持し、それに身を投じたのです。

ブルーカラーの側も、イギリスの労働者階級に典型的に見られる「奴ら（経営者とその手先のホワイトカラー）と俺たち（ブルーカラー）」という階級意識が稀薄でしたから、ホワイトカラーと同じ組合を構成することに抵抗感がなかったんです。

——経営側はどんな意識だったのでしょうか。

**二村** 経営側も労働組合を企業内に閉じこめておきたかった。経営側は今で

も、企業外の間が自分の企業の労働組合の中に入り込んで、いらざる知恵をつけたり、他社の例を持ち出すことについては強い警戒心を持っていました。企業外の人が組合の代表者だと団体交渉を拒否したり、逃げ回ったりとかね。これは戦後だけのことではなく、戦前から日本の労務管理者は「企業の枠を超えた組織は作らせない」と、この問題に強くこだわっていました。

——では職種別、産業別ではなく、なぜ企業別になったのでしょうか。

**二村** 一番大きかったのは労働者側の事情です。戦後の混乱の中で、とにかく生活しなければならぬ。そういう中で労働組合を作ろうと思ったなら、一人ひとりを説得して組合員にするより、職場で顔を合わせている連中を集めて、「組合作ろうよ」と誰かが言って、「ああ、賛成」とやるのがごく自然なわけです。だから最初の組合は企業別組合というより、職場別組合であった



にむら・かずお  
1934年長野県生まれ。東京大学文学部国史学科卒業。法政大学大学院社会科学研究所修士課程修了。東邦大学助教授、法政大学大原社会問題研究所専任研究員、同研究所所長などを歴任。主著に『足尾暴動の史的分析』（東大出版会）、『明治日本労働通信』（編訳、岩波文庫）

ケースが多い。

なぜ企業別になったかと言えば、日本には企業の枠を超えた労働運動の伝統がなかったからです。それに、同じ職場の者同士で集まるのは、不思議でも何でもないでしょう。賃金の引き上げとか、解雇反対とか、皆が共有している問題を解決するために、いつも顔を合わせている人たちが集まるのはごく自然なことです。むしろ、欧米の労働組合がなぜ企業の枠を超えて職種別に結集したのか。そちらのほうがよほど不思議でしょう。

## 欧米の組合の原点は 中世のギルドだった

——そうですね。なぜでしょうか。

**二村** 中世ヨーロッパの都市の支配者であったギルドの伝統が大きいと思います。王様を頂点に戴きながらも、都市は各ギルドの代表者が支配していたんです。ギルドは、1日にどれだけの商品を作るか、どれだけの値を付けるか、どれだけ働くか。全部自分たちで決めていました。一番の基本はメンバーの数を制限したこと。ギルドのメンバーになるには親方の下で一定年数修業し、親方試験にパスしなければなりませんでした。ある仕事をするには、こうした一定の手続きを経て獲得した「資格」が不可欠なのです。社会全体が、こうした仕組みを受け入れていたんです。この伝統がクラフト・ユニオンに引き継がれました。

ところが日本にはギルドがなかった。

た。徳川時代の幕藩体制下では、城下町に町人や職人を集めました。武士の支配下に置き、職人の組織が自律的に労働条件を規制することは許さなかった。あくまで武士にとつての都合のいい組織を作らせただけです。税金を取りやすい組織ですね。職人の組織が勝手に手間賃を引き上げたりすると、それは駄目だと引き下げを命令し、場合によっては組織を解散させた。

要するに「資格の欧米、腕さえあれば一人前の日本」という原則は今日でも、非常に明確ですよ。なぜ欧米では就職になり、日本では就社になるか。日本では採用時、何の仕事させられるかということははっきりさせないまま入社させます。ホワイトカラーの場合、いくつもの仕事を経験させ、ジェネラリストを作るのが日本の人事政策の基本です。専門家よりジェネラリストのほうが出世する。エンジニアが社長になるのは非常にむずかしいという日本企業のあり方は、そういう資格軽視の社会からきているんです。

ただ、企業別組合だからと言って、それが産業別に発展する要因がゼロということはない。現に韓国の民主労組の中には、企業別から産業別へ移行しようとしている組織があります。日本の先例があるから、「産業別でなければ駄目だ」と組合員が考えているんです。

1950年代、60年代には、日本でも企業別を産業別にしようとした労働

組合がいくつもあつたのですが、実現しませんでしたね。企業の枠を超えた組織を作ろうという労働者の努力を経営がいろいろな形でつぶしていったわけです。組織は変えられないまでも、なるべく企業主義を克服し、企業と個別の組合が闇取引をしないようにするといった企てもいろいろありました。ある程度は成果を上げましたが、仕組みを変えることはできませんでした。

## 高度成長を可能にした 日本型組合の成果

——高度成長期、企業の躍進に「組合が企業別であること」が果たした役割は何でしょうか。

**二村** 経営側からすれば企業別組合は大いにプラスの働きをしました。一番は、日本の組合は新しい技術の導入に対して全然抵抗感を持たなかったことです。イギリスが「英国病」に陥ったひとつの理由は、労働組合が新しい技術の導入に頑強に抵抗したからです。かつては絶対に譲らなかつた。技術こそが彼らの財産だったからです。仮に受け入れざるを得なくなってもタダでは認めない。必ず取引して、賃上げや労働時間の短縮を認めさせた。

クラフト・ユニオンは、自分の財産である技術に資格を代々受け継いで、それをいかに希少価値にするかということを中心にやってきたんです。組合員の数をなるべく少なくし、需要に応じて

【図表10】日本の労働組合の戦前と戦後比較

	戦前	戦後
組織形態	事業所別組合(企業外組織)	企業別組合(企業内組織)
構成員	ブルーカラーのみ	将来の経営幹部候補まで含むホワイトカラーとブルーカラーが同一組織に所属(工職混合組合)
法的地位	労働組合は法認されなかった。労働組合法が欠如ILO労働代表選出権を認めた後、行政的に承認	憲法・労働関係法により承認
団体交渉	組合側の交渉要求に応じた例は稀	団交に応じないと不当労働行為で罰せられる
当局との関係	治安対策上の取締り対象	政府各種審議会へ委員を派遣

供給するよう、絶えず心がけてきた。それが彼らの行動様式です。資格のある人数が、需要以上に増えたら、組合が金を出してアメリカやオーストラリアに移民させた。病気や怪我した人を救済するのも、一人前に働けないために、彼らが労働力を安売りする危険が

あるからなんです。そこから価値崩れを起す。そこで組合が共済制度で、安売りさせないようにする。共済給付は、助け合いだけじゃない、労働力の安売りを防ぐ対策でもあったのです。

ところが日本はそうした伝統がないから、新しい技術をすぐ受け入れた。新鋭機械を入れることに労働者がほとんど抵抗しなかった。これが一番大きいでしょう。

もうひとつのプラスの要素は、「身分格差を撤廃せよ」という労働者の要求に応じて、ブルーカラーとホワイトカラーを同じ月給制にしたり、「ボーナスを出すようにしたり、「終身雇用」と言われるほど強い雇用保障を認めさせていたことです。雇用保障があるから新たな技術の導入にも拒否感が少ない。また、工職格差の撤廃もプラスに働きました。おかげでQCサークルも、現場の労働者から技術者までが一丸となって取り組む。こんなことは欧米の工場ではとてもできません。設計や改良は自分たちエンジニアの仕事で、ブルーカラーが何を生意気なことを言うかと。ブルーカラーのほうも、それはお前らの仕事だろうと言うわけですよ。まして自分たちの数の削減や労働強化につながることをやるはずがない。

ところが日本では一緒になって「カイゼン」に取り組む。それができたのは戦後の工職混合の労働組合が身分格差を撤廃させ、長期雇用を経営に認め

させていたからです。日本の伝統である「和の心」だとか集団主義だとか言いますが、QCサークルなど、決して戦前の日本ではできなかったことです。日本的ではなく、戦後日本の労働組合が達成した成果の上で実現したこととなんです。そのことで企業の競争力が上がり、高い賃金水準を獲得したから、内需が拡大し、国内市場も広がり、輸出競争力もついた。20世紀の初め、フォードが労働者に高い賃金を出して、自動車を買うようにしたことでも自らも成長したのと同じ図式が高度成長期の日本にあったわけですよ。戦後労働組合の成果の上に高度成長はあったのです。

### 社員組合ゆえに組織率の低下を招いた

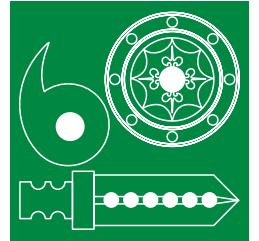
——企業別労働組合は、結構いろいろやっただけですね。では企業別であったことのデメリットは何でしょうか。

**二村** 今の組合は冒頭でも言った通り「社員組合」です。それが自分たちの既得権を守ろうとして何をやったかという、経営環境の変化のクッションとしてのパートや派遣を認めてしまった。自分の隣で、同じ仕事をしながら、賃金が安い人の存在を認めてしまったわけです。おまけに、そういう人には雇用保障もない。自分たちの雇用を保護し、賃金水準を守るために、そういう存在を認めたことが、組織率の低下

につながっているわけです。

「社員組合」になり、正社員の既得権は守ったけれど、組織の基盤はやせ細っていった。正社員よりパートや派遣が多くなってしまえば、今度は賃金も上げられない状況になります。なぜなら、「お前と同じ仕事をあいつは何分の1かの賃金でやっているんだぞ」と経営側から言われたら反論できませんから。パートからも「あなたは私の何倍働いているんですか」と言われ、ボーナス出れば嫌み言われ、有休取れば嫌み言われ、という話になる。パートの女性たちが正社員の奥さんだけだった時代はそれです。家計補助のために働いたわけですから。ところが、新卒の大卒まで派遣社員として働かざるを得ない段階で、本来ならば、労働組合が一番守らなければならぬ人を守れずにいる。そうなったのは企業別組合だったからで、産業別組合だったらそうはいかない。

企業別組合のもうひとつの問題は、現に雇われている人しか組合員になれないことです。ヨーロッパの産業別組合は、定年で辞めた人も組合員です。だから、そういう人たちの利益も代弁することになる。ところが日本のように、若くて健康な年代の人だけでやっている社員組合は、賃上げといった一番おいしいところだけ要求するから、展望が近視眼的にならざるを得ない。そういう問題を持っているという自覚が、今の組合には必要だと思います。



# 三種の神器を統べるもの

日本的雇用の根幹に位置するものが三種の神器だ、とよく言われる。しかし考えてみれば、神器とはそれを管理する天皇がいてこそ、成り立つものだ。鏡や剣だけがあっても、それを統べる人がいなければ神器にはならない。では、日本的雇用における天皇とは何なのか。それはメンバーシップ契約だ、というのが濱口桂一郎氏の論である。

濱口桂一郎氏  
（政策研究大学院大学教授）

日本型雇用システムの中核にあるのが「三種の神器」であるとよく言われますが、終身雇用、年功序列といった「神器」そのものを詳しく見ても、本質はわかりません。問題は、その背後に「天皇」は誰か、ということなのです。私は、労働者と企業との雇用契約が欧米のようなジョブ（職務）に基づく契約ではなくて、メンバーシップ（構成員）契約であるところに、日本の雇用の本質（＝天皇）があると考えます。雇用契約とは労務と報酬の交換契約です。民法にもそう書いてありますが、日本企業の、特に正社員の場合は違います。雇用契約そのものに具体的な職務は定められておらず、その都度、書き込まれる空白の石版（Blank slate）なのであり、そこから、雇用＝会社という組織の構成員になること、という日本独特のシステムが導かれます。それを象徴的に表しているのが「内定」です。雇用契約はあるものの、労務の

提供も報酬の支払いもない状態ですが、他のどの国にもない制度です。

労働とは労務と報酬の交換である、と決めたのは古代ローマ法です。そこでは賃貸借と請負と雇用は、同じラテン語の locatio conductio と言います。これは中国でも同様で、賃という字で表します。広範な市場が存在した古代文明の世界で一般的な言葉と言えるでしょう。

世界には労働契約のもうひとつの考え方がゲルマンにありました。忠勤契約と言われ、主君と家臣の間の契約です。実はこれが日本にもありました。奉公です。面白いのは、ゲルマンでも日本でも主君と家臣の間の契約が徐々に民間にも拡大したことです。主君に仕えるのが奉公だったのに、伊勢屋や越後屋といった商家で働く行為も奉公になっていった。日本のメンバーシップ契約の源泉はこの奉公契約にあるのです。

## 副産物としての三種の神器

「三種の神器」も、雇用がメンバーシップ契約であることから生まれた副産物なのです。まず終身雇用ですが、これは長期雇用と言ったほうがより実態を表しています。日本企業では雇用契約で職務が決まっていけないのですから、ある職務がなくなっても、別の職務で人が足りなければ、その人は異動して雇用を維持することができます。異動の可能性がある限り、解雇が正当化される理由はありません。長期雇用とはメンバーシップの維持を最優先し、解雇をできるだけ避ける行動様式なのです。

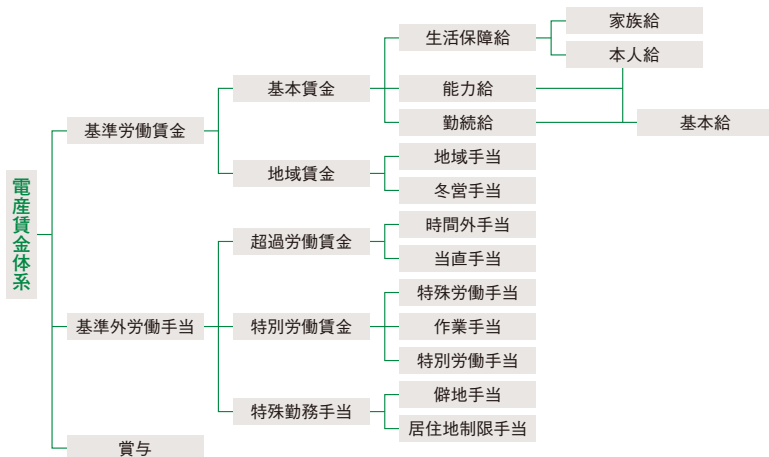
またメンバーシップ契約のもとでは、賃金が職務に応じて支払われるわけではありません。しかし何らかの客観的基準は必要だ、ということでは選ばれたのが年功、つまり勤続年数や年齢

だったのです。ここから年功賃金制度の存在意義が導き出されます。

もし職務に応じて労働条件が決まる日本以外の社会だったら、労働者と使用者の交渉も職務ごとに行うのが理屈にあっています。同じ職務につき限り、企業が違っていても条件が同じであるのが望ましいので、団体交渉は企業の枠を超え産業別になるでしょう。ところが日本では職務が決まっていけないのですから、職務ごとの交渉は不可能です。賃金の決め方も職務ではなく年功ですから、企業の枠を超えて交渉しても意味がありません。よって、組合は企業別であるのが合理的になるのです。

日本の労働組合の最大の特徴は、ホワイトカラーとブルーカラーが同じ組合に入っていることです。これもメンバーシップ制の所産でしょう。賃金制度の面でもそうで、どちらも月給制です。しかも、ホワイトカラーも残業代が時給換算で出ますから、正確に言え

【図表11】電算型賃金体系



江口 傳「企業給与論」泉文堂、1986年



はまぐち・けいいちろう  
1958年大阪府生まれ。東京大学教養学科（相関社会科学科）卒業。同大学法学部卒業。労働省入省。欧州連合日本政府代表部一等書記官、労働福祉事業団総務課長、衆議院厚生労働調査室次席調査員、東京大学大学院法学政治学研究科附属比較法政国際センター客員教授を経て2005年より現職。主著『EU労働法の形成』（日本労働研究機構）、『労働法政策』（ミネルヴァ書房）

### 戦時中に確立したメンバーシップ型雇用

は時給制に基づく月給制です。アメリカの場合は、ブルーカラーは時給制で週単位の支払い、ホワイトカラーは残業代がなく、純粋な月給制。そういう意味で、日本においてアメリカのブルーカラーと同じ待遇なのが非正規従業員の世界です。

ここまでお話しするとおわかりかと思いますが、日本の場合、正社員はメンバーシップ契約ですが、非正規社員は欧米型のジョブ契約です。三種の神器が通用する世界と通用しない世界があるんです。

こういう日本独特の雇用システムはいつ生まれたのでしょうか。そもそも明治時代の日本は非常に流動性の高い社会で、メンバーシップ契約は、ごく一部を除いて存在しませんでした。当然、いくつかの段階を経て生じてきたわけですが、ひとつ目のステップは第一次世界大戦の直後でした。当時、激しい労働争議が多数起こり、それに対応するため、大企業が学校を卒業したばかりの優秀な若者を雇い入れ、手塩にかけて子飼いの職工として養成することにしましたのです。賃金は年功的で、不満があれば社内に設けた工場委員会で解決するから、外の組合なんかに入らな、転職もするな、とやったわけです。これがメンバーシップの原型です。

が、対象はごく限られた人たちでした。2つ目は戦時中です。厚生省の労働局主導で、従業員雇入れ制限令（1939年）、従業員移動防止令（1940年）、労務調整令（1942年）などを制定して労働者の移動を防止し、企業も勝手な採用や退職、あるいは解雇をさせないようにしました。

また賃金統制令（1939年および1940年）で、初任給や定期昇給の額を細かく決め、最終的には地域別、業種別、男女別、年齢階層別に細かいマトリックスを作って指導したので

す。それは皇国の産業戦士の生活を保障するという名目の年功賃金でした。さらに産業報国会という労使懇談会も、企業ごとに作らせた。このように、戦時中、メンバーシップ型の仕組みが国家主導で大きく拡大したのです。

ところが敗戦となって、アメリカ軍がやって来ました。どう考えても、別のシステムに置き換わるはずですが、そうはならなかったのです。GHQにできた労働諮問委員会の委員や世界労働の代表らが異口同音に「年功賃金はおかしいから、やめて職務給にしよう」と言ったんですが、政府はともかく、当時の組合代表がうんと言わなかった。「賃金とは生活を支える原資だ。だから、労働者の年齢と、扶養家族の数に基づいて決めるのが正しい」と主張して決めたのが、電算型賃金体系（図表11および21ページ参照）だったので

### 大勢が捏ねて作った日本型雇用システム

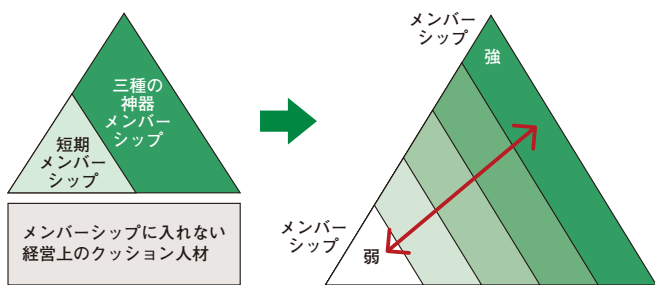
この電産の初代書記長が、後に民社党の委員長にもなった佐々木良作という人で、戦時中は電力会社の人事にいました。つまり、長期雇用や年功制、労使協議システムなど、戦時中に国家主導で作られたメンバーシップ体制を先導した人が、敗戦を境に、今度は組合という立場から同じ路線を押し進めたのです。

終戦直後は、労働組合が経営者に代わって生産活動を行い、生産業務を自主的に管理する、いわゆる生産管理闘争が頻繁に起こり、労働条件だけでなく、人事や経理、さらに経営全般にわたって労使協議の対象とする経営協議会といった組織も雨後の筍のように生まれた。組合の力が非常に強く、経営側が押されていた時期でした。

経営側が主導権を取り戻そうと巻き返しを図ったのが1950年代です。この時期、トヨタ、東芝、日産など、大企業を中心に大規模な解雇反対闘争が起きており、その多くは企業側が勝っています。その結果、それまでの組合のリーダーが軒並み追い出され、今度では会社と協調路線を取る組合が生まれた。いわゆる第二組合で、労働運動の主導権が穏健派に移りました。

彼らと経営者の間で、過激な組合指導者は別として、一般の労働者に対し

【図表12】日本の雇用システムの転換



ては手厚い手当を支給した上で退職してもらおうという合意が成り立ち、争議は終息に向かいます。これ以後、労働力の削減が必要なきも、企業は一方的な解雇は行わず、希望退職を募るのが原則となりました。裁判所も判例の積み重ねによって、これを認め、法的なレベルでも長期雇用がシステムとして確立されたのです。

こうやって最終的に成立した日本型雇用システムは、戦前期の経営側の意向、戦時期の官僚の理想、終戦直後の労働側の要求、その後の経営側の軌道修正など、さまざまな要素が有機的に組み合わさった精妙なシステムであり、さながら「織田が搦き羽柴が控ね

し天下餅、座して食らふは家康か」というざれ歌を髣髴とさせ、簡単に捨てることはできないと見るべきです。

## 非正規社員と女性社員の問題

ではこのシステムのまま、これからもずっと行くのでしょうか。メンバーシップに入った人と入れない人がいることはお話ししました。全員がメンバーだったら、あまりに非効率です。非メンバーの人たちは、経営のフレキシビリティを担保しているクッション人材なわけです（図表12参照）。

1950年代当時、臨時工と呼ばれた人たちがいました。今で言う非正規労働者です。本工と同じ仕事をするけれど、いつ解雇されるかはわからず、組合にも入れてもらえない人たちでした。「これは差別だ、みんな本工にすべきだ」という議論もあったのですが、企業もクッションがなくなると困るので、なかなか実現しませんでした。

しかし、この問題を解決した要因が3つありました。ひとつは高度成長です。圧倒的な人手不足が起り、臨時工募集では誰も来なくなつて、本工がどんどん増えていったのです。もうひとつは主婦パートです。好景気も手伝って、主婦が働きに出たわけですね。さらに進学率が高まる中で、学生アルバイトという存在が出てきた。主婦は家庭、学生は学校というメンバーシッ

プの一員ですから、彼らは企業におけるメンバーシップの枠外に置かれても何ら問題ない人たちでした。まさに需要と供給が一致したわけですね。

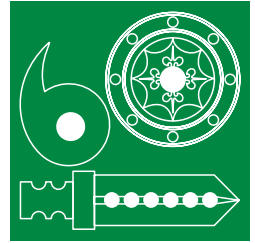
ところが1990年代以降のデフレ不況の過程で、本来ならばメンバーシップの一員になるべき人が、なれなくなつてきた。フリーターや就職氷河期世代ですね。高度成長期の臨時工と同じ存在ですから、この人たちを救うには正社員に組み込むのがとっと早い解決法です。ところが1950年代はそれでよかつたのですが、もうひとつの問題が出てきた。従来のシステムは男女の間で社会的役割を分けることで成り立っていたのですが、社会が成熟し、男は会社、女は家庭を守ればよい、という風には行かなくなつたのです。

先ほど意識的に取り上げなかったのですが、かつては女性の正社員という人たちがいました。彼女たちは短期のメンバーシップ契約だったので、20代半ばで結婚退職するのが普通で、そうでない人には、男性に比べた昇進差別や賃金差別が容赦なく行われた。つまり、日本企業の雇用体系は、長期メンバーシップ型で三種の神器があてはまる男性正社員、短定期で部分的にあてはまる女性正社員、全然あてはまらない、ジョブ型の非正規社員という3要素で成り立っていたのです。それが、具合が悪くなつてきたのが今なのです。

## メンバーシップに濃淡をつけよ

これからどうすればいいのか、というと、華々しい解決策があるわけではありません。欧米型の職務給に移行するというのはかなり難しい。メンバーシップ型雇用にはさまざまな利点があるからです。労働者側からすれば、長期的な雇用が保証されていれば生活設計が楽になつて安心感が高まる。企業側も、メンバーシップ制を取っているがゆえに、突発的な事態が起こっても柔軟に対応してくれる労働者がいるから安心できる。

といっても、今までのように、メンバーシップに入った人とそれがまったくくない人とを完全に分けてやっていくのは難しいと思います。それに対する解決法は、転勤なしの正社員とか、メンバーシップの度合いを変えた人をつくつか作るしかない。今までの正社員モデルでは、社員は会社にだけ大きなメンバーシップがあつて、それ以外はなかった。家庭へのメンバーシップがゼロの人は「会社人間」と呼ばれました。さすがにそれでは、今はやっていけないでしょう。男性も地域や自社以外の企業社会でも、いろいろなメンバーシップを持つべき時代です。ゼロか百かのメンバーシップではなく、その間で濃淡をつけていかざるを得ないでしょう。



# 雇用システムの日米独比較

三種の神器をシステムとしてとらえ、それぞれの相互補完関係を探った上で、違いが顕著なアメリカとドイツの雇用システムと比較してみよう、というのがまずこの記事の趣旨である。続いて、企業・従業員調査から明らかになった、グローバルマーケットにおいて、神器の2つは捨ててしまい、一種の神器だけで日本企業が戦う方法を宮本光晴氏が伝授する。

宮本光晴氏（専修大学経済学部教授）

私も「三種の神器」はあった、という立場ですが、中身が少し違います。「長期雇用」と「年功賃金」、それから「企業内訓練」です。この3つが互いに補完し合いながら、日本型雇用システムを形作ってきました。日本企業は新卒者を優先的に採用しますが、これは内部での技能形成を重視しているからです。技能形成が着実に進むに

は技能や能力の評価をきちんと行わなければなりません。その伸張に基づいて処遇を回っていく、それが結果として年功になるのです。企業側は技能や能力が高い人にはなるべく長くいても構わない、一方の従業員も長くいて能力がアップすれば処遇も上がるわけですから、結果として雇用が長期になる、というわけです。



みやもと・みつはる  
1948年大阪府生まれ。横浜国立大学経済学部卒業。一橋大学大学院経済学研究科博士課程修了。主著『企業システムの経済学』（新世社）、『日本の雇用をどう守るか』（PHP新書）、『人と組織の社会経済学』（東洋経済新報社）

さて、日本と同じく従業員の訓練（能力形成）を重視するのがドイツですが、日本と違うのは企業内ではなく外部の訓練システムが充実している点です。つまり職業別労働市場が発達しており、ホワイトカラー、ブルーカラーも含め、個人の能力が職業ごとに技能資格として公式に制度化されています。これに対して日本では、個人の能力は職能資格制度を通じて、個々の企業ごとに定義されます。それは特定企業のみに適応可能な資格であって、職能資格を内部労働市場の運営の中心的な原

理としてきました。

別の観点から言えば、内部労働市場は、「仕事に人をつける」方式で運営され、これが仕事を通じた訓練（OJT）となります。ドイツのやり方は、特定の訓練を受けた「人に仕事をつける」方式です。これに対してアメリカの方式は、日本と同様、「仕事に人をつける」方式ですが、ここでは仕事が厳密に定義されています。

## 労働市場を使い分ける アメリカのやり方

実は、右記のような雇用システムの類型は、『雇用システムの理論 社会的多様性の比較制度分析』（N.T.T出版、2007）を著した、ロンドンスクール・オブ・エコノミクス教授、デヴィッド・マースデンの考え方で、この本はつい最近、早稲田大学の久保克行さんとの共訳で日本語にしまし

た。マースデンのモデルでは、仕事に人を合わせるか（生産優先）、人に仕事を合わせるか（訓練優先）の区別と、人と仕事を一対一に対応づけるか（業務優先）、2つを切り離して柔軟に組み合わせるのか（機能優先）の区別によって、雇用システムが4つの象限に分類されます（図表13）。生産優先と機能優先型が日本、訓練優先と機能優先型がドイツ、生産優先と業務優先型がアメリカ、訓練優先と業務優先型がイギリスです。

訓練優先は、仕事につく前に訓練があるという方式で、これがドイツとイギリスの職業別労働市場となります。これに対して生産優先は、仕事についてから訓練があるという方式で、これが日本とアメリカの内部労働市場となります。さらに、アメリカの内部労働市場はテラー主義が典型的ですが、業務優先の方式によって人と仕事を一対一に対応づけることで、仕事の範囲



は狭く限定されます。これに対して日本の内部労働市場は、機能優先の方式によって、人と仕事は切り離され、仕事の範囲を広く取ることが可能になります。このように内部労働市場は、業務優先か機能優先かで、アメリカ型と日本型に区別されます。同じく職業別労働市場も、業務優先か機能優先かでイギリス型とドイツ型に区別されることとなります。

正確に言うと、アメリカは内部労働市場と外部労働市場、それに職業別労働市場の3つをうまく使い分けているのです。内部労働市場という点では、例えばブルーカラーは、勤続年数の長さに応じて昇進し、解雇は逆に勤続年数の短い順に行われる、いわゆる先任権によって、雇用が守られています。またホワイトカラーについても、カンパニーマン、オーガニゼーションマンという言葉で語られるように、大企業になればなるほど中間管理職の大半は内部昇進で占められています。

ウォール街のアナリストやシリコンバレーのエンジニア、プロ経営者たちが属するのが職業別労働市場です。企業を渡り歩くことによってプロフェッショナルとしての能力を高めていくわけですが、そこにあるのは職業を共有する者たちのコミュニティです。それは転職情報の交換の場となり、この結果として、雇用の安定よりも、報酬の高さや転職の自由を謳歌するわけです。この他にアメリカは非正規雇用の

世界に代表される外部労働市場も、うまくというか、非情なまでに活用しています。短期の雇用と短期の失業が繰り返される、文字通りの不安定雇用の世界です。

先の雇用システムの4つの類型は、内部労働市場と職業別労働市場から成り立つわけですが、これらと外部労働市場との違いは、技能形成の仕組みが組み込まれているか否かという点です。教科書的な、文字通り流動的な労働市場は外部労働市場に対応し、そこに技能形成の仕組みを組み合わせると、一方では内部労働市場が制度化され、他方では職業別労働市場が制度化されるのです。

## ドイツには 成功カーブがない

ドイツの場合は、職業別労働市場が主です。先に述べたように、内部労働市場との最大の違いは、前者が特定企業で雇用された後に技能形成が行われるのに対して、後者は企業に雇用される以前に技能形成が行われる点です。それは徒弟訓練あるいはデュアル（二重の）システムと呼ばれ、個々の職業や職種ごとに、3年程度の技能訓練が公式のカリキュラムに基づいて制度化されています。職業学校における週1、2日の理論的学習と、週3、4日の特定企業内におけるOJTで構成されるという意味で、デュアルなのです。

こうした訓練の大半は各地の商工会議所が組合と企業の間を取り持つて行われるのですが、結果的にそうなるにしても、訓練を引き受けた企業と若者との間で雇用関係が前提とされているわけではありません。若者の技能形成は個々の企業が自らのために行うというよりも、当該産業あるいは社会全体のために行う、という意識で運営されている制度です。よって、そこで身につけた技能は社会的に高い認知を受け、それを持ってさえいけば、企業を自由に移動して食べていけるのです（実際には一度退社すると、再就職はかなり難しいのが現状ですが）。

ドイツ企業では日本やアメリカのような内部昇進はあまり行われません。いくら腕がよくても、熟練工が職長やグループリーダーに昇進することは原則としてないのです。そのためにはもう一段階高い訓練を受ける必要があります。このように内部昇進が一般的ではないので、ドイツの賃金カーブは年功的性格が薄く、水平に近い形状です。

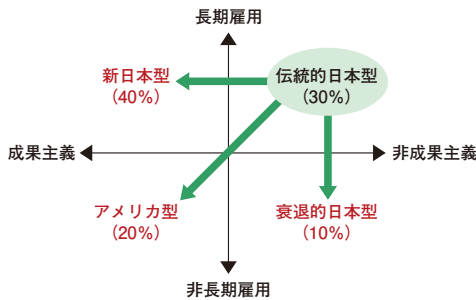
## 日本に必要なのは 外部労働市場の改革

日本の場合も今までは内部労働市場が大きな役割を占め、外部労働市場は主婦のパートや学生のアルバイトなど、きわめて小さい市場でした。ところがバブル崩壊後の深刻なデフレ不況の中で、内部労働市場が縮小し、外部

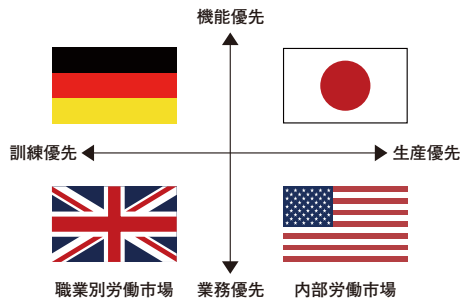
労働市場が拡大する事態が発生しました。これを理論化したのが旧・日経連が1995年に発表した「新時代の『日本の経営』」と題した報告書です。ここでは、労働者を「長期蓄積能力活用型」「高度専門能力活用型」「雇用柔軟型」の3タイプに分けたのですが、それぞれ内部労働市場型、職業別労働市場型、外部労働市場型に対応しています。このうち職業別労働市場は、アメリカのように会社に頼らず、自分の力で生きていける「自立」したプロフェッショナルの育成を、とかけ声だけは勇ましかったものの、果たしてどれだけ実現したでしょうか。

現実には、3つのタイプのうち職業別労働市場は欠落したまま、内部労働市場の縮小と外部労働市場の拡大が進行し、後者は雇用者の3分の1を占めるようになっていきます。内部労働市場と外部労働市場の間の断絶が格差の固定につながる、正社員（＝内部労働市場人）になりたくてもなれない人はどうするのか、といった声が澎湃として上がっています。解決は難しいですが、その本質が外部労働市場に職業訓練の制度をどのように組み込むかにあるとすると、現実的には、アメリカ型の内部労働市場がイギリス型の職業別労働市場の方向があるのではないかと思っています。前者では従来の日本ほど深い形ではなく、企業側が内部化を図り、後者ではドイツほどに厳密ではなく、社会的な訓練の制度化を図る、

【図表14】日本企業の分化



【図表13】雇用システムの国際比較



といった解決策が考えられます。日本とアメリカで決定的に違うのが大学院教育を職業教育機関として制度化したこと。これによりビジネスエリート養成の道が敷かれ、職業労働別市場が成立したのです。

ドイツの特徴は高校教育にあります。普通教育と職業教育が2つに分かれる複線型になっているのです。しかも、例えば大学の歴史コースの入学者は、卒業後の、歴史教師の職に見合う人数に限定されている。教育と職業が社会的制度として一体化しています。

学校教育と職業のつながりが弱いのが日本です。ただし採用は新卒優先で、学校教育と企業とのつながりは極めて強く、その上で企業内教育が続くのです。企業内「教育」と企業内「職業」の一体化を図ったわけで、それを可能にしたのが職能資格制度です。

### 神器を2つ捨て ひとつだけで戦う手も

2004年から3年間、日本労働研究機構(現労働政策研究・研修機構)で雇用と人材マネジメントの変化に関するアンケート調査を行いました(回答企業1280社、回答従業員2823人)。そこで、長期雇用と成果主義の有無(裏返せば、年功賃金の有無)に関して面白い結果が得られました。つまり、長期雇用の有無と

成果主義の有無を組み合わせると、企業を①長期雇用+非成果主義型(伝統的日本型)、②非長期雇用+成果主義型(アメリカ型)、③非長期雇用+非成果主義型(衰退的日本型)、④長期雇用+成果主義型(新日本型)の4つのタイプに分けることができました。割合はそれぞれ30%、20%、10%、40%でした(図表14)。企業業績を見ると、1999年から2003年の総資産利益率に対しては、新日本型が優位に立っていました。

非常に興味深かったのは、従業員の状態(モラル・意欲)をランクづけすると、新日本型V伝統的日本型Vアメリカ型V衰退的日本型となり、「成果主義を入れると職場が駄目になる」という通説を否定する結果が出たことです。現に80%以上の従業員が長期雇用と成果主義および能力主義の組み合わせを支持していました。これを満たすのが新日本型であり、次が伝統的日本型なのです。

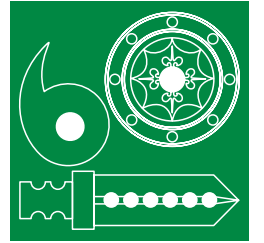
しかも、従業員の仕事意欲は成果主義の有無とは無関係で、それよりも職場環境が非常に重要、ということもわかりました。具体的には、仕事に対する努力やプロセスの評価、仲間からの称賛、自己裁量の拡大、評価の納得性、仕事自体の満足などです。賃金の多寡も仕事意欲とは無関係でした。

成果主義の導入にあたっては、能力形成の機会が用意されていること、自分の技能が高いと認識していること、

長期雇用であることが重要という結果も出ました。成果主義をうまく機能させるには、雇用の安定と技能形成機会の充実、つまり内部労働市場を強化しなければならぬということです。成果主義で格差を広げるのだから、技能形成の機会を十分に与え、その上で雇用は守ってほしい、という当然の結論だと思います。

日本企業の多くは長期雇用+成果主義の新日本型であり、トヨタに代表されるように、現実に競争力のある日本企業は新日本型です。ただし、金融やITなど、技術革新の速度が速くて市場環境がすばやく変化する分野では、非長期雇用で成果主義というアメリカ型が増えていくことが考えられます。新日本型がフィットする世界に対して、アメリカ型がフィットする世界があるわけで、日本企業もこの世界で力をつけていく必要があります。若い人も能力の高い人ほど、そういう世界を志向する人が多いのではないのでしょうか。

アメリカ型の世界でも、企業内訓練は不可欠です。企業側も、優秀な人材を引き付けるために、仕事を通じて能力を高める機会がふんだんにあることをアピールする必要があります。このように、今後の日本企業は「長期雇用」「年功賃金」「企業内訓練」の「三種の神器」ではなく、企業内訓練だけの「一種の神器」で戦う場面が増えるはず。



# メンバーシップを基本に人事を考える

三種の神器を巡る旅もそろそろ終盤が近づいてきたようだ。三種の神器一つひとつを詳細に検証していくと、その曖昧さが露呈しがちだが、3つが揃うと、日本的雇用のある局面をうまく表わした概念だったことがわかった。まさに神器たる所以といえよう。そうした今までの議論を振り返り、足りない点を補うとともに、今後の日本的雇用を考えてみたい。

本誌編集部

1章で登場した野村正實氏も強調していたことだが、実は、三種の神器よりも日本の雇用の特徴をよく表しており、しかも歴史が古い制度が日本企業には存在する。企業の「入り」と「出」を表す新卒定期採用と定年制である。

野村氏の『日本的雇用慣行』（ミネルヴァ書房）によれば、日本企業の新卒定期採用は1895年、日本郵船と三井で始まったのを嚆矢とし、第一次世界大戦期に制度の定着を見た。戦時好況期に未曾有の売り手市場となり、優秀な人材を獲得するため、各銀行が採用競争を展開、卒業前に就職が決まる「内定」制度もこの時期に誕生した。定期採用は、唯一とまでは言わないが、世界でも稀な制度であることは間違いない。欧州では若者の失業率が特に高くなっている。特定の職務が空位となった場合にのみ採用が行われ、しかもその職務を今、十分にこなせる人が優先されるわけだから、新卒は不利

になる。そういう事情が背景にある。

野村氏によれば定年制の存在はもつと古く、職工に対しては海軍火薬製造所の1887年に定められた規定、職員に対しては日本郵船における1902年の社員規則がそれぞれ先駆けだ、という。定年制は特に戦後、瞬間に他社にも普及し、2004年の雇用管理調査（厚生労働省）によれば、導入企業は97%にも上っている。

可能性に満ちた、まっさらな人材を投網で掬うように企業内に取り込み、横一線でスタートさせ、なるべく多くの人に定年まで働いてもらう。特定の仕事で最大限の成果を発揮させる、というよりは、組織に属し続けることで最大限の価値を発揮させる仕組み、それが職能資格制度だった。

しかも、出口である日本型定年制には、いくつかの仕掛けが施されている。それは高齢になっても必要な人材・必要な人材をより分けられ、しかも組織

の新陳代謝を保てるという意味で、企業にとつて、まことに都合のよいシステムだった。働く側にとつても勤続のご褒美（＝退職金）がもらえ、第二の人生への区切りともなる、悪くない制度だった。

退職金の額は長く働けば多くなる。これが長期雇用へ、そして「終身雇用」に結びつく。一方で、社員を管理するには何らかの基準が必要となる。毎年一定数の人間が入るわけだから、勤続年数を目安にしたらどうだろう。それが「年功序列」の起源ではないか。「企業別組合」は、敗戦後の混乱とGHQの占領政策が作り上げた偶然性の強い産物にはかならなかったが、工職混合という世界に類のない性格がその後の日本経済の成長の原動力となったわけだから、何が幸いするかわからない。

結果としてみれば、終身雇用は「従業員と組織との一体感」の醸成に、年功序列は（経営と働く側の意識の両面



で)「長期的思考」の涵養に、そして企業別組合は労使・労協調という「チームワーク」の推進にそれぞれ寄与したという見方はできないだろうか。

## 人は自分や家族の 幸せのために働く

少なくとも、バブル崩壊前まではうまく機能していたこの三種の神器も最近には旗色が悪い。終身雇用ではなく転職の時代、年功よりは成果、成果、組合に至っては組織率の降下が止まらない。最近の人事の課題と云えば、女性活用にプロ活用、ダイバーシティにワークライフバランスと、三種の神器が見落としていた、あるいはカバーできない領域のものになっている。

では、三種の神器に見切りをつけ、別の神器を探すしかないのか。「白黒テレビ・洗濯機・冷蔵庫」が「カラーテレビ・クーラー・自動車」に変わったように。いや、話はそう簡単ではない。一国の雇用システムは、服を着替えるように簡単には着脱できない。社会の基盤がまるで違うからである。ここで、「日本の雇用の本質は(欧米型のジョブ契約ではなく)組織に所属するメンバーシップ契約という点だ」という濱口氏の言葉を思い起こしてほしい。

日本人は、何らかの組織に属してい

るといふメンバーシップに非常に高い価値を置く性質があるのではないか。だからこそ、入りと出が重要になるのだ。

これまで、強力なメンバーシップの恩恵をこうむることができたのは男性の正社員、それもゼネラリストが中心であった。今後はこれを改める必要がある。パートや派遣といった人たちにもメンバーシップの届く範囲を広げる。

そのために例えば、正社員という言葉をやめてはどうだろう。パート、アルバイト、非正規社員という言葉も使わず、社員に統一するのである。

さらに言えば、部外者はそうした非正規の人たちばかりではなかった。これまでの日本企業は、正社員であっても、特定の分野に長けたプロ人材、育児休暇が必要な女性、仕事に全精力を傾けるといふよりは、自分の生活と調和した形で働きたいと考える人たちがメンバーシップから外して考えてきたきらいがある。これも早急に改める必要があるだろう。

問題は、そのメンバーシップは一体、何によって担保されるのか、ということとである。三種の神器の筆頭は終身雇用であり、その本質は加護野忠男氏によれば企業と社員の一体感であった。「諸説の交通整理」で参考にした『日本の経営の論点』(PH P新書)にお

いて、著者の飯田史彦氏はこう述べる。高度成長期まで、日本企業の多くの社員がこうした一体感をもって粉骨砕身働いたのは会社が好きだったからではない、会社のために懸命に働くことが、自分と家族の幸せに直結していたからではないだろうか、と。その通りだと思う。それを、滅私奉公や和の精神といった日本人の国民性に求めるのはピントがずれている。

飯田氏が説くように、そういう認識では、社員がかつてのようになぜ働かなくなつたのか、という本質的な理由に思いが至らぬまま、形だけの成果主義や、解雇をちらつかせた一種の脅迫によって、労働意欲を上げるしか手がなくなくなってしまふ。《人間は通常、人類や国家や会社のために働くのではなく、自分や家族のために働く。したがって、個々の社員がそれぞれの異なる幸せを追求するために、その手助けを心がけるようなシステムを構築した会社は生き残り、本質論をおろそかにして目先の経営技術論ばかりに走った会社は滅びることだろう》(前掲書)。

社員も多様化、その幸せも多様化している。しかも、その中身はライフステージにおいても変わってくる。こうしたいくつもの掛け算に応じた多様な幸福を社員に与えることができるか。それこそがメンバーシップの源泉であり、人事の腕の見せ所でもある。



# 日本企業 持続的成長の条件

日本には歴史の古い長寿企業が多く存在する。徒らに短期の利益を追いかけない、長期的思考を持った企業が多いことが背景にあるのではないだろうか。「三種の神器」こそ、長期的思考の基盤であった、という見方もできるだろう。ここでは「三種の神器」論の応用問題として、企業に長期的繁栄をもたらす真因を探った実証研究を紹介する。

川田弓子氏 (リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主任研究員)

企業が持続的成長を維持し続けるのは難しい。日経ビジネスが1983年に唱えた「会社の寿命30年説」や、組織の生老病死を説明した「組織のライフサイクルモデル」が主張するように、企業がその寿命を保つだけでもかなりの困難が伴う。

また、『エクセレントカンパニー』において8つの特徴を抽出するベース

となった43社のうち、少なくとも6社がすでに消滅し、『エクセレントカンパニー』が特に優良とした14社のうち、12年後の『ビジョナリーカンパニー』で再選されたのは6社のみである(※1)。つまり、生きながらえるだけでなく高業績を継続させるのはさらに難しいのだ。そんな中、30年以上にわたって成長を続けている企業も存在する。例えば花王である。

図表15は、花王と同業A社、およびTOPIX(東証株価指数)の1974年以降の株価パフォーマンスを示している。1980年代後半からは同業A社を引き離し、さらに1996年以降はTOPIXと比べても大変良好なパフォーマンスをあげている(1974年9月末を1とした場合の株価の推移。2007年3月末時点において13・42倍、対してTOPIXは6・02倍および同業A社は2・41倍)。また花王は、株価だけでなく、売上・利益

などにおいても良好な財務業績を継続させており、同業A社に大きな差をつけている。

花王のように30年以上にわたって株価が右肩上がりに成長しており、持続的に高業績である企業は、他にもキャノン、トヨタ、イビデン、武田薬品工業などがある。例えば、同様の計算を行うと、キャノンは59・72倍(同業B社は8・60倍)、トヨタは20・24倍(同業C社は4・36倍)と同じような傾向を示す。

我々は、これら「過去30年以上にわたって高業績である企業」を「持続的成長企業」と定義し、研究対象とした。本研究では、長期にわたって高業績を維持できるのはなぜかを、特に組織・人材マネジメントの観点から明らかにしたい。

我々は「戦略・ビジネスモデルの素晴らしさ」のみが持続的成長の要因ではなく、組織づくり・人づくりこそ持続的成長の種であると考えている。知

的資本や見えざる資産の概念を解説するまでもなく、組織資本・人的資本は競争優位の源泉である。組織づくり・人づくりは一朝一夕でできるものではなく、また外部からは見えにくいいため、競合にとっては模倣困難なブラックボックスになっている。

## 持続的成長の ダイナミックモデル探求

また、業績の優劣に影響する企業活動に関わるさまざまな要素(業界の競争環境、企業規模や成長ステージ、ビジネスドメインや戦略)も視野に入りたい。企業の持続的成長は組織づくり・人づくりのみならず、これらの要素が相互に作用しあった結果であるために、その一部を取り上げるだけでは解明できないと考えており、可視化した要素間の関係性を持続的成長企業のダイナミックなモデルとしてまとめるこ



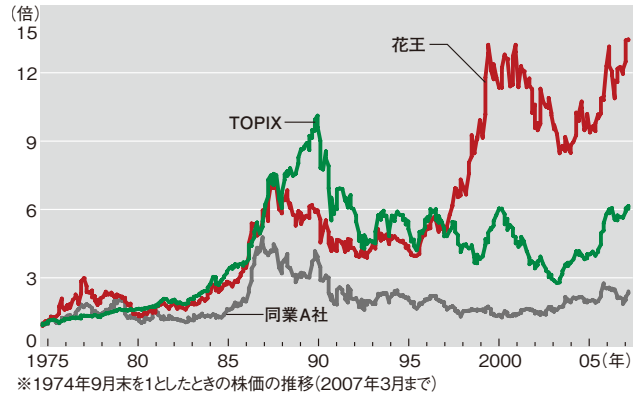
かわだ・ゆみこ  
1992年リクルート入社。2002年一橋大学大学院国際企業戦略研究科修士課程(MBA)修了。知的資本アセスメントの開発、経営戦略の浸透・実行支援、次世代リーダー育成等のコンサルティングに従事した後、現職。優良企業の組織・人材マネジメント、経営者育成に関する研究を担当

【図表16】「人材マネジメント調査2005」において業績との相関が見られた項目

人材マネジメント研究カテゴリー	業績との相関の見られた質問項目		相関係数
	A	B	
理念・ビジョン	① 理念・ビジョンは、全社員に浸透・共有されている	理念・ビジョンは、全社員には浸透・共有されていない	-0.232
	② 理念・ビジョンは、人材マネジメントの方針・施策に大きな影響を与えている	理念・ビジョンは、人材マネジメントの方針・施策にさほど影響を与えていない	-0.217
	③ 当社の社長（CEO）はトップダウン型である	当社の社長（CEO）は合議重視型である	-0.231
組織のスタイル	④ 重要な意思決定においては、十分に時間をかけ、慎重に精査する	重要な意思決定においても、スピードを重視して即断即決する	0.245
	⑤ 組織をまたいだクロスファンクショナルな仕事が頻繁に発生する	組織をまたいだクロスファンクショナルな仕事はほとんど発生しない	-0.248
	⑥ 意思決定には階層を経由した承認が必要である	意思決定には階層を飛び越えて承認されることが頻繁にある	0.294
	⑦ 現場発の新規事業や新商品、新サービスの提案が非常に多い	現場発の新規事業や新商品、新サービスの提案はほとんどない	-0.200
	⑧ 部門を越えた人事異動が頻繁に起こる	部門を越えた人事異動は非常にまれである	-0.228
職場のコミュニケーション特性	⑨ 知識・情報や成功事例を教えたり、聞いたりすることが日々活発に行われている	知識・情報や成功事例を教えたり、聞いたりすることが日々活発ではない	-0.264
人材マネジメントの基本的考え方	⑩ 業績悪化の際でも、人員削減は行わない	業績悪化の際、人員削減は当然である	-0.294
採用・雇用	⑪ 残って欲しい人材が辞めてしまうことが多い	残って欲しい人材が辞めることはほとんどない	0.331
	⑫ 個人々のキャリアに関しては、会社が責任を持って開発の支援を行う	個人々のキャリアに関しては、社員の自己責任に任せている	-0.237
	⑬ 一定以上の給与を獲得するためには、組織長のポジションにつくことが求められる	組織長のポジションと同等、もしくはそれ以上の給与を得られる他のキャリアがある	0.221

※株価の入手が可能な約90社における「人材マネジメント調査2005」の回答結果とその業績データとの相関分析結果。表は、5%水準で相関が見られた項目のみを抽出したものの。※業績データは、株価リターン（株価の1974年12月から2006年12月までの年平均成長率（CAGR））を使用。  
 ※調査項目は「Aに近い=1～Bに近い=5」とした両極尺度。マイナスの相関はAにあってはまるほど業績が高くなり、プラスの相関はBにあってはまるほど業績が高くなる傾向を示す。A、Bのうち、業績を高める方向に影響するものを黄色にしている。

【図表15】花王と同業A社の株価パフォーマンス



とを指向する。本研究では、組織・人材マネジメントに主眼をおきながら企業の持続的成長の源泉を具体的に明らかにし、日々いろいろな課題に直面する企業に対して、成長へのヒントや危機・困難の回避に役立つ実践的な知恵を豊富に提示することを最終目標としたい。

上記のような研究成果を達成するために、以下のような方法論を取った。

企業におけるオペレーションを支えているのは、企業を構成する組織や人材そのものである。本研究においては業績を定義づける指標には、企業活動のすべてを網羅しているものが適切だ。株価は理論上、将来のフリーキャ

## 企業の人材マネジメントと業績の関係

リクルートワークス研究所の協力

ツシユフローの現在価値であり、将来に向けた取り組みをすべて包含した財務情報と言える。このことから、業績を定義する指標のひとつとして株価パフォーマンスを採用した。

また、本研究では長期的な時間軸を視野に入れて情報収集・分析を行っている。具体的には、創業以来の過去の歴史をひもとき、持続的成長企業において組織・人材マネジメントのあり方がどのような時点でどう変化し、あるいはどう維持されたかを把握し、業績との関係を考察している。

さらに、豊富な数値データをもとに分析を行う定量分析と、歴史分析やインタビューなどの実証調査を通じて持続的成長のコンテキストを深く考察する定性分析を組み合わせて、研究の信頼性・客観性を高めている。加えて、持続的成長企業と同じ業種に属する比較対象企業も同様の視点で探ることにより、業績の差異につながった真因について探究していく。

現在、我々は持続的成長企業の成長の源泉に関する仮説を得るために、公開情報をもとにした各企業の定性分析と、既存のサーベイデータをもとにした定量分析を行っているが、今回は定量分析結果の一部を紹介したい。

を得て、企業における人材マネジメントの思想や実態と業績の関係を探った定量分析から、興味深い結果を得た。「人材マネジメント調査2005」(※2)は、日本のリーディングカンパニーにおける「人材マネジメントの基本思想」「人事制度・施策の実態」「人事制度運用の巧拙」の3つのレイヤーについてアンケート調査を行ったものであるが、今回は、当該調査で得られたデータのうち、株価の入手が可能な約90社の回答結果とその業績との関係を分析した。その結果、業績との間に有意な相関が確認された項目は図表16のとおりである。

この定量分析結果を考察すると、持続的成長企業には以下の特徴が見られる。

●共有化された価値観・ビジョン：…

①「理念・ビジョン」が「全社員に浸透」していること、また「人材マネジメントの方針・施策に大きく影響」していることと業績の関係が見られた。組織として大切にしていることや目指す姿が組織の構成員全員に染み渡り、施策として具現化していることがうかがえる。

●活発な縦・横・斜めのコミュニケーション：…

③「CEOはトップダウン型」は縦のコミュニケーションを意味する。さらに「組織をまたいだクロスファンクショナルな仕事」「部門を超えた人事異動」

は部門横断のコミュニケーション、「意思決定において階層を飛び越えた承認」は、階層飛ばしや斜めのコミュニケーション、「現場発の提案」はボトムアップのコミュニケーション、「知識・情報、成功事例の共有」は知識共有の日常化など、さまざまなレベルでのコミュニケーションが活発に行われていることがうかがえる。「部門を超えた人事異動」は部門横断コミュニケーションのきつかけとなるだけでなく、異動先の部門において「ゆらぎ」を起こし、知識創造を促進していると考えられる。

●意思決定スピードの重視…④⑥  
「スピード重視で即断即決」や「意思決定において階層を飛び越えた承認」など、意思決定プロセスにおけるスピードが優先されていることがうかがえる。

●長期的な視点で人材を尊重…⑩⑪⑬  
「業績悪化でも人員削減をしない」「会社によるキャリア開発支援」「複線型のキャリア」など、従業員に配慮した人事ポリシー・施策が、「残ってほしい人材が辞めることはない」という結果となって現れていることが推察できる。

## 企業のDNAと業績は関係するの

次に紹介したいのが、企業が持っているDNA（その企業らしさ）と業績

データの関係を探った定量分析の結果である。これは、弊社が過去行ったDNAサーベイの結果のうち、財務データが入手可能な約50社における業績上位群（10社）と下位群（10社）の企業が選択した自社のDNAを表すワードを分析したものである（図表17）。なお、尺度は統計解析により類似の意味を持つワードをグループ化したものである。

選択されたワードとその尺度の傾向を考察すると、上位企業の特徴が以下のように考察できる。

●高いレベルでの仕事の完遂、着実な実行

【最後までやりぬく責任感と誠実さ】  
【手堅く着実な課題の遂行】など、仕事をやりぬく行動力に関するワードが多く選択されている。中でも上位企業のみで選択されたワードに注目すると、**「全力を尽くす」「責任感の強い」「あきらめない」**からは高いレベルでの仕事の完遂が、**「堅実な」「確実な」**などからは着実な課題遂行を求める風土がうかがえる。また、**「顧客志向の強い」「倫理観のある」「規律を守る」**からは原理原則や規律を大切にしている姿勢が強く感じられる。

●「専門性」を追求し「個の尊重」のある場

【高い専門性の追求】に関するワードが多く選択されており、高い「プロ意識」を持って「自己啓発」をしながら

「専門性」を追求する風土があることがうかがえる。また、【自由と個性の尊重】は上位企業のみで選択された尺度であり、**「多様性」「個性」**が尊重される場があることが推察できる。

●「あなたか」だけでなく、「シビア」な仕事環境でチャレンジする風土

【相互の思いやりとあなたかさ】【強い連帯感とチームワーク】のワードが選択されていることから、相互信頼や協働など、ソーシャルキャピタルの豊かさうかがえる。一方、【厳しさと競争を通じた成長】【理想に向かう情熱と意欲】は、上位企業のみで選択された尺度である。選択されたワード、**「緊張感のある」「鍛えられる」**からは、シビアな仕事環境の中、「チャレンジ精神」を持ちながら「困難に立ち向かう」風土もあることがうかがえる。

一方、下位10社の傾向としては【最後までやりぬく責任感と誠実さ】【手堅く着実な課題の遂行】など、上位10社と共通のワードも多く選択されている。しかし、シビアさを連想させるワードは選択されておらず、むしろ、【相互の思いやりとあなたかさ】など居心地のよさのみを連想させるワードが上位企業よりも多い。一方、一部下位企業ではシビアさを連想させるワードのみが選択されていることから、仕事の完遂を支える風土として「シビアさ」「あなたかさ」のいずれか一方だけでは業績向上につながらないことが推測

できる。

## 花王の例で考える持続的成長企業条件

持続的成長企業が、その長い歴史において、強みを維持・発展させたり、環境変化や各種の危機といった成長の阻害要因を克服できたのはなぜか。研究成果の一部として紹介した2つの定量分析結果に、別途行っている定性分析の結果を加味して見えてくる「持続的成長企業条件（現段階における仮説）」は以下のとおりである。

●やりぬく、やりきるなど、卓越した行動力を従業員が持つ

●縦・横・斜めのコミュニケーションが活発である

●意思決定のスピードを重視し、変化には迅速に対応する

●場において「あなたか」と「シビアさ」が共存している

●価値観・ビジョンがうまく浸透している

以下、この条件を冒頭に紹介した花王にあてはめて考察してみよう。

●やりぬく、やりきるなど、卓越した行動力を従業員が持つ

花王の「やりぬく」「やり続ける」行動力を示す例を2つ紹介しよう。ひとつは、30年以上かけて達成した販社制度の構築である。1960年代、台頭

【図表17】「DNAサーベイ」業績上位・下位企業10社において選択されたワード一覧

業績上位企業10社で選択されたワード		業績下位企業10社で選択されたワード	
ワード	社数	ワード	社数
真面目な	10	真面目な	10
勤勉な	8	勤勉な	7
誠実な	8	誠実な	5
一所懸命な	7	一所懸命な	6
全力を尽くす	8		
責任感の強い	8		
あきらめない	5		
顧客志向の強い	5		
倫理観のある	5		
地道な	8	地道な	5
常識のある	7	常識のある	5
堅実な	8		
確実な	6		
規律を守る	6		
慎重な	5		
石橋をたたいて渡る	5		
秩序を重んじる	5		
人を大事にする	7	人を大事にする	6
和気あいあいとした	5	和気あいあいとした	7
		温かい	7
		居心地のいい	6
		面倒見のよい	5
		思いやりのある	5
協力し合う	7	協力的な	5
言いたいことが言える	8	言いたいことが言える	6
ざっくばらんな	7	ざっくばらんな	7
フランクな	6	フランクな	5
プロ意識のある	8	職人気質の	7
こだわりのある	7		
自己啓発を求める	5		
専門性の高い	5		
多様性を受け入れる	7		
個性を尊重する	7		
緊張感のある	5		
鍛えられる	5		
チャレンジ精神あふれる	5		
困難に立ち向かう	5		
物の筋道を重視する	5		
活動的な	5		

※業績上位企業10社、もしくは下位企業10社で各々5社以上で選択され、かつその企業の従業員30%以上が選択したワードを列挙。  
※色付き部分は、業績上位企業10社、業績下位企業10社において共通に選択されたワード。  
※業績データは、株価リターン(株価の1991年12月から2006年12月までの年平均成長率(CAGR))を使用。

してきたスーパーによる安売り合戦は、小売業者だけでなく問屋の経営も圧迫し、経営破綻するところまで現れていた。このままではメーカーも卸・小売業者も共倒れしてしまうと、業界の抵抗にあいながらも当初100社以上あった販社を約30年間かけて合併し、ついに1991年に1社に統合した。

もうひとつは、20年以上継続している花王の「改善活動」であるTCR活動(※3)である。TCR活動は、右肩上がりの成長を遂げていた1986年に始まった。高業績にもかかわらず、当時の経営陣は「花王の組織は肥大化した」と、開発、生産、販売、物流などの機能横断的に、組織運営や仕事の進め方を見直すコスト改善活動を開始し、その後も目的を再定義しながら20億円のコスト削減を達成している。「小さな改善でも、10年続けられればイノベーションになる」(花王・出光保夫常務/生産・TCR統括、200

3年)(※4)というのが、象徴的な言葉である。

### ●縦・横・斜めのコミュニケーションが活発である

花王において、コミュニケーションを促進する場や仕組み・制度の例は枚挙にいとまがない。例えば、1970年代に当時の社長丸田芳郎氏が研究室の間仕切りをすべて取り除いたことに始まった大部屋方式は、他部門にも広がり経営トップのフロアを含めて全社的に定着している。物理的・心理的壁を取り除き、領域を超えたオープンなコミュニケーションを促進し、新たな知の創造に役立っているという。

また、経営トップと入社数年の若手を含む現場の開発者が参加する研究開発会議がある。トップとの直接コミュニケーションによる若手の動機付けの場であり、トップの意思決定の背景にあるコンテキスト伝達が行われる場としても機能している。他にも会議が発展した場合、飲み会の1次会までは経費で落とすことが認められているなど、非公式のまじめな雑談も奨励されている。

### ●意思決定のスピードを重視し、変化には迅速に対応する

印鑑制度、稟議書が存在しない。印鑑が押印されるまでの滞留期間、稟議書をまわす時間が情報の鮮度を落とし、経営のスピードを遅くするとして、

丸田氏の時代に廃止された。出張に際し、上司の承認が不要なのも同様の理由である。

### ●場において「あたたかさ」と「シビアさ」が共存している

花王は戦後の混乱期にリストラを行った以降、一度も人的リストラを実施していない。フロッピーディスク事業撤退というシビアな経営判断においても、希望退職を募ることはなかった。事業撤退時に、別部署に行くか転職かを迫られた170人のうち、後者を選んだのは15人しかいなかったという(※5)。いろいろな理由は考えられるが、場におけるあたたかさが花王に留まらせたとも解釈できるだろう。

### ●価値観・ビジョンがうまく浸透している

1935年の「清潔な国民は栄える」という「花王の社是」に始まり、1975年制定の「花王の経営理念」、1995年の「花王の基本理念」、そして2004年の「花王ウェイ」に至るまで、大切にする価値観や精神を継承し、浸透させる努力を続けている。現在のトップ、尾崎元規社長は「企業間競争とは、個性の磨き合い。だから、理念の浸透、つまり花王らしさの徹底が不可欠だ」(※6)と述べ、9カ国語に翻訳した「花王ウェイ」の理解促進のためのワークショップを全世界で開催している。



# 企業とは内部共同体かつ社会の公器である

野中郁次郎氏（二橋大学名誉教授）

従来の優良企業の研究は基本的に定性研究です。一方の定量研究は、ある一時点の分析に優れています。プロセスや物語性の記述という点で定性研究にはかないません。しかし、今までの定性研究はその強みを十分に發揮しているとは言いがたいのが現状でした。

そこに学者による研究の限界があるのです。つまり、あらゆる出来事を詳細に記述していくことが必要なのですが、それぞれの事象の微細な部分に大きなヒントが隠されていることが多く、それを直感できる能力は学者より実務家のほうが長けています。そういう意味で、実務家による今回の研究には期待しています。

「過去の企業研究など無駄だ。再現性のある法則が導き出されるはずがない」という批判があります。半分は当たっています。半分は間違っています。経営学もその一部である社会科学の対象は、再現可能な、科学的な分析ではとらえられないものばかりです。なぜなら生身の人間の営みだからです。

ゆえに今回の研究のように、定量データと、ケースを基盤にする定性的な方法の両面から、総合的に対象に迫るしかありません。ケースの数を増やし

ていくことで、ある種の普遍性にたどり着くことは可能だと思います。最終的には「こうあるべきだ」という強い思いに基づいた主張で締めくくることが、社会科学における研究の役割です。

## 三種の神器は 共同体を維持する仕組み

三種の神器は、欧米との比較で出てきた二項対立の概念ですが、現実を見ると、非常に曖昧なものでした。終身雇用といっても、ひとつの会社で定年まで勤め上げる人は限られており、年功序列といっても、査定があつて、できる人がちゃんと上がっていくシステムです。今日の成果主義よりずっとパランス重視のやり方で、能力主義と年功主義を両立させていたわけです。企業別組合も、階級という概念が日本にはありませんから、資本金対労働者という対立関係を鮮明にしたというより、「他社がそういう施策なら、うちもやらなければ」という企業間競争を促進していた面が強い。

三種の神器とは、共同体を維持するための社会関係資本そのものだったのです。日本企業に限らず、持続的な知



のなか・いじろう

の創造を目指す企業はみんなこういう資本を持っています。企業とは歴史的共同体ですから、共同体を維持する仕組みを安易に捨て去るべきではありません。

最近痛感することですが、一昔前の経営者は、戦争に行つたのに自分だけ生き残って申し訳ない、あとは世のため人のために生きるんだとか、贖罪意識に駆られていた人が多かった。お金儲けだけやるのは卑しいという自己犠牲の精神です。昨今、それが稀薄になつたと感じているのは私だけではないはずです。

どこかで公のために存在したいという意識があるからこそ、企業は持続的に成長できる。内に対しては共同体であり、外に対しては社会の公器である。そういう意識を持った経営者が率いる企業が持続的成長企業、エクセレントカンパニーたり得るのです。

ここまで、花王を事例に持続的成長企業の条件を検証してきた。この条件一つひとつは、一見、当たり前の事柄にも思える。しかし、冒頭に述べたように実際に持続的成長を維持している企業は多くない。

企業がその持続的成長を維持するには、絶えずその条件を満たし続けることが求められるのだから。しかしながら、その条件をどう満たすかという方法論は、時代背景やビジネス環境などにより異なるため、絶えず見直しが必要とされる。この当たり前のようで難しい、持続的成長企業の条件を満たすために何をなすべきか。その答えとなる実践的な知恵を得るべく、今後の研究を続けていきたい。

- ※1 三品和弘「戦略不全の論理」東洋経済新報社 2004年 P.15
- ※2 <http://www.works-i.com/flow/survey/wjn2005.html>
- ※3 第1次（1988年）はTCR (Total Cost Reduction)活動、第2、3次（1990年）はTCR (Total Creative Revolution)活動、第4次（2000年）はVCR (Value Creating Revolution)活動、第5次（2006年）はTCR (Total Chain Revolution)活動。
- ※4 「強さの研究 花王 22期連続増益の舞台裏」『日経ビジネス』2003年7月21日号、P.32
- ※5 今村哲也「ガツンと事業をつくれ！花王で学んだ研究開発精神」生産性出版、2005年、P.214
- ※6 「強さの喪失を危惧する花王社長」『日経情報ストラテジー』2007年6月号