

日本の経営・労働システム

歴史的視点から

第124回労働政策フォーラム
日本の人事制度・賃金制度「改革」
2023年2月6-9日

香川大学経済学部 青木宏之

目次

1. 『日本の経営・労働システム』の概要
2. 歴史分析一事例に即して
3. 歴史からの示唆

1. 『日本の経営・労働システム』の概要
2. 歴史分析一事例に即して
3. 歴史からの示唆

研究関心と対象

研究関心

- 日本企業における仕事（労働給付）の決定と労使合意のメカニズム
- 労働側の発言力…日本の労働者は弱いのか

対象

- 日本のお手製鉄会社の戦後史
- 要員管理、職長改革、部門業績管理、職務給・職能給、請負関係、縮小合理化

日本の仕事の動態管理

- 日本の動態管理

職場業績の恒常的改善

経営計画と職場目標の連動



具体的には

①部門業績が目標管理されること

1960年代半ば～80年代に日本に広がる。職場の仕事管理に用いられる。

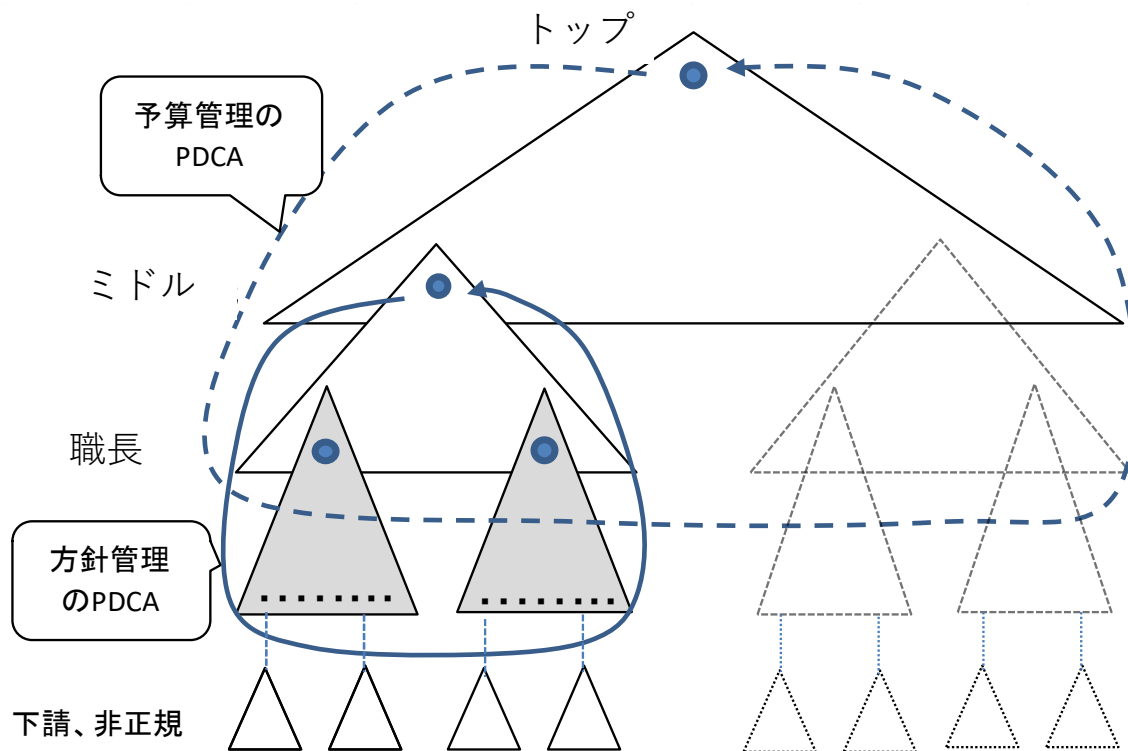
②一般従業員までがそのPDCAに参加する

一般労働者のA（改善）を前提としてP（計画）が作られる

目標の連鎖としての日本企業

—日本の効率性の源泉と仕事の枠組み—

- 連結ピン：管理者は上の職場集団の構成員
- 競争（活力）と協力（全体最適）
- ミドルや職長は予算管理と方針管理を結び付ける。



注) 点線・実線は管理のPDCAに強く関与する範囲

1. 『日本の経営・労働システム』の概要
2. 歴史分析一事例に即して
3. 歴史からの示唆

「職務の科学化」の意義（1950年代）

- 1950年代の時代状況
 - アメリカナイゼーション、「科学的」計測を重視
 - 経営側の合理化攻勢：要員合理化、職務給など
- 「職務の科学化」の経営的意義
 - ①職務分析による要員合理化
 - ②職務評価により、仕事の価値が明確化される。
 - ③中央管理部門（人事・能率）による全体最適管理

現場管理の歴史的起点

職務評価をめぐる労使関係（1950-60年代）

- 労使の争点

経営側は管理職能を高く評価

労働側は熟練・肉体的きつさなどを強調

- 10年におよぶ労使協議を経て

1960年代末までに管理職能の価値が共有されていく

経営的価値の浸透



1960年代には管理職能を軸とする職能資格制度（社員等級）が導入される

職務に軸を置く管理は、逆のように見えるが、動態管理の基盤（経営的価値の共有）となる。

職長改革（1960年代）

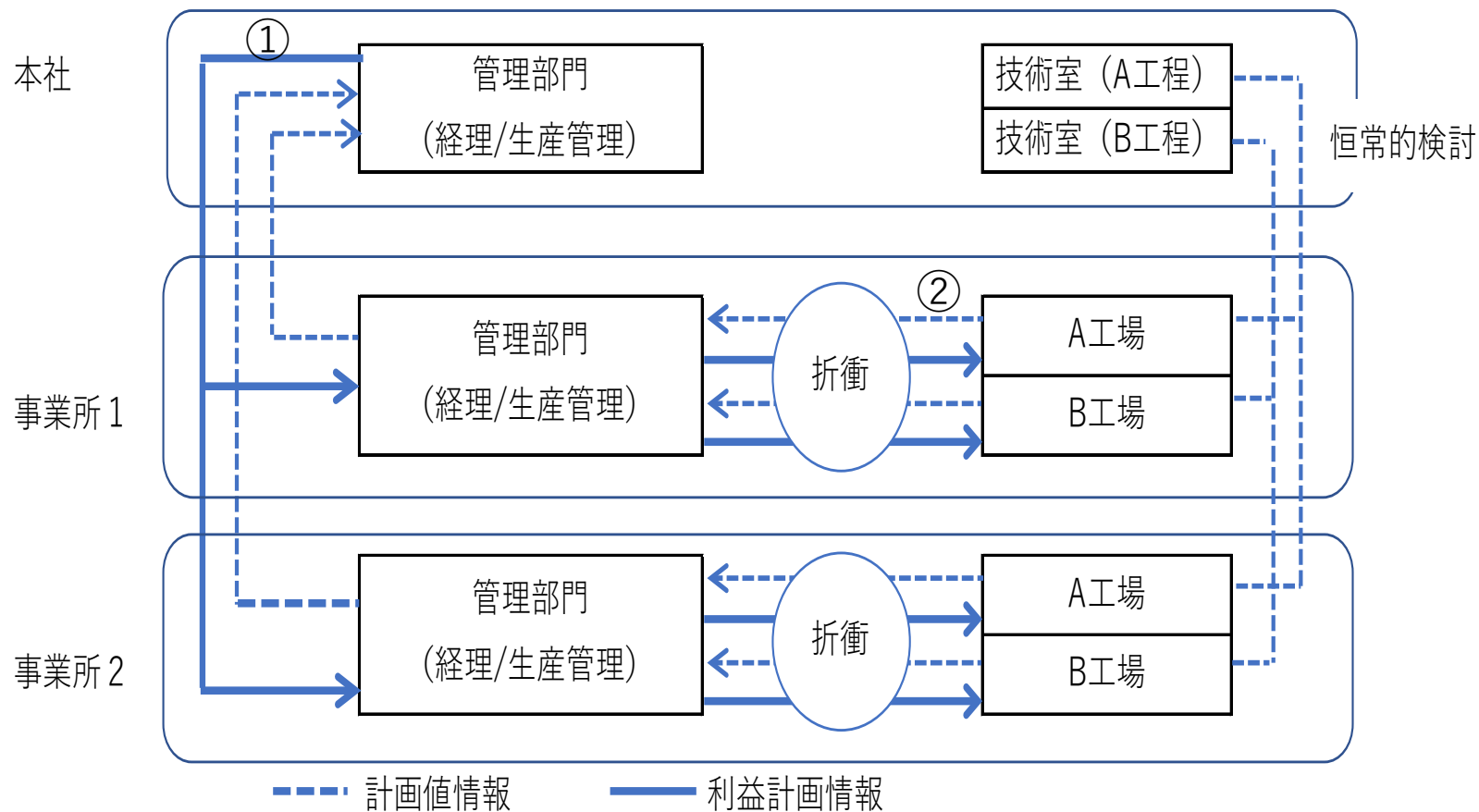
- 現代日本の職長の特長…**二重の役割**（職場集団の利害代表でもあり管理者でもある）
- 1950～1960年代における職長改革
 - 現職長に管理技術を再教育
 - 原価・品質管理の権限移譲（集権的第三者管理からの脱却）
- 「目標」の意味の変化
 - 第三者の目標設定…科学性、客観性に根拠
 - ↓
 - 職場自身の目標設定…「意思」に根拠
 - 多少の与件変動を乗り越えて必達…**目標が連鎖する条件**

経営計画の全社的目標管理の完成 (1970年代)

計画値管理

- 工場の計画値→全社経営計画（受注、生産計画、予算）
計画値とは作業速度、品質、各種コスト目標など。工場長（高炉、圧延…）が所長に約束したもの。
- 不確実性…綿密な調整・検討を通じた経営計画策定

目標策定における「情報の流れ」



目標策定における「感情の共有」

ミル配分をめぐる事業所間の競争

(本社の) 会議が終わっても残ってがんがんやりあったこともありました。しかし、たとえばKm所の担当者もK所に要求されたから譲りましたとはいえないわけです。最後は、「貸しといてくれ」とか「修正が入ったらそちらにまわすから」といった形でその場を収めることもあります。「これじゃ帰れないよ」といって泣きが入ることもあります。ドロくさいものです。特に、経済活動が低調で、各事業所のミル稼働率が低くなっているようなときは…

事業所内における競争の厳しさの伝達

各製鉄所はミル配分で負けないように、高い計画を出すよう頑張ります。製鉄所の生産掛長は「こんな計画では他所に全部取られるよ」と工場に言って高い計画値にチャレンジするように発破をかけます。

(K所管理部門 (1963入社) のオーラルより)

計画値管理の意義

- 経営の緊張感を職場まで浸透



- 仕事の質的転換

現場：経営的意義と緊張感の向上

ミドル：現場から意欲を引き出すこと。規範共有のためのコミュニケーション。

1. 『日本の経営・労働システム』の概要
2. 歴史分析—F製鉄の事例に即して
3. 歴史からの示唆

目標管理の深さについて

人事目標管理の背後で仕事目標管理がどれほど機能しているか



①経営計画と職場目標が強く連動していること

改善を見込んだ職場目標→経営計画

計画（P）の綿密なすり合わせを通じた不確実性への対応

そこに発言するだけの力が職場・個人にあること

②職場・個人が「多少の与件変動を超えて」目標を達成すること

改善（A）の権限が委譲されていること

達成への強いコミット…職場目標の経営的意義の理解

深い目標管理のためには、人材育成、規範共有、コミュニケーション・チャンネルの構築が必要。経営によるアクションと労使の合意形成の長い過程。

誰が日本的雇用でなければならないのか

①オペレーションの改善（非定常業務）をどの組織階層にまで求めるのか

（ミドル、一般従業員、非正規・請負労働者…）

豊富なコミュニケーション、責任・権限の委譲が必要になる

労働組合員を含むなら、労使協議がより重要になる

②貢献を引き出す管理のあり方

制度化されたインセンティブ・コントロール ⇔ 経営の規範の共有

日本的雇用の核心：非定常業務を担う人材、そこと規範を共有すべき人材

ご清聴ありがとうございました