

日本型人事管理モデルと高度成長

森口 千晶

(一橋大学教授)

本稿では、一般に「日本的」雇用慣行と呼ばれてきた一連の人的資源管理政策の合理性を人事の経済学の視点から整理した上で、欧米に類のないこのようなモデルがなぜ、どのような歴史的経緯で、日本の企業において形成されたのかを俯瞰する。日本型モデルの核心は、企業がホワイトカラーだけではなくブルーカラー労働者をも含めた正社員に人的資本投資と雇用保障を約束し、それと引き換えに労働者の献身と熟練に裏打ちされた高い生産性を実現する点にある。ただし、このような雇用契約はあくまでも法的拘束力のない「黙約」(implicit contract)であり、内部昇進制や労使協議制などの補完的な諸政策の存在によって初めて自律的な「均衡」を形成する。そこで本稿では、日本型人事管理モデルを補完的な関係にある7つの人事政策によって構成されるものと定義し、優れた先行研究に依拠してその歴史的な成立過程を追う。その形成史は、重工業大経営に萌芽がみられた戦間期(1914～37)、軍事統制の影響を受けた戦中期(1938～45)、労使の激しい攻防に彩られた戦後激動期(1945～55)、生産性向上と結びついた高度成長期前期(1955～65)の4段階にわけられる。いずれの時期も日本型モデルの形成に重要な意義をもつが、その構成要素の「7本柱」がすべて揃い安定的な「均衡」が成立したのは高度成長期であった。そして、日本型人事管理モデルは、「中産階級による中産階級のための経済成長」を実現させるエンジンとなり、豊かさや平等という類まれな成果を日本社会にもたらした。その制度化のもたらした光と影は現在にも大きな含意を持つ。

目次

- I はじめに
- II 日本型人事管理モデルの経済合理性
- III 日本型人事管理モデルの歴史的起源
- IV おわりに

I はじめに

二十一世紀の今日、メディアによって「終身雇用の崩壊」が喧伝され、安倍政権の規制改革会議が「正社員改革」を提言するなか、日本の雇用慣行を過去の遺物とみなす人々も多いかもしれない。しかし、日本型の人事管理方法が提示したインセンティブ・メカニズムには経済合理性があり、その有効性は近年の研究によって理論と実証の両面から明らかにされている。また、日本型モデル

は、海外に進出した日本企業によって欧米や東南アジアの工場に導入され一定の成果を挙げってきたばかりではなく、アメリカを中心に「革新的」な人的資源管理法として受け入れられ、現在も世界各地の経営者によって導入が試みられている(小池2012; Levine 1995; Pfeffer 1998)。

人事制度が労働者の行動や企業の生産性に及ぼす影響については、長年にわたって、組織行動学や経営学の分野を中心に多くの事例研究が蓄積されてきたものの、計量経済学に則った厳密な実証分析は皆無といってもよかった。だが、1990年代以降、人事の経済学の発展によって状況は大きく変わり、採用・賃金・昇進・退職などの制度デザインの重要性に理論的にも実証的にも分析の光が当てられるようになった。そのなかでも、人事制度が労働者や企業のパフォーマンスに与える効

果を測るミクロ実証研究の進展には特筆すべきものがある (Ichniowski, Shaw, and Prennushi 1997; Lazear 2000; Cappelli and Neumark 2001; Hamilton, Nickerson and Owan 2003; Jones and Kato 2011)。

本稿では、このような展開を踏まえて、改めて日本型人事管理モデルの特徴を整理し、その経済合理性を検討する。日本型モデルの核心は、企業がホワイトカラーだけではなくブルーカラーの従業員をも含めた「正社員」に人的資本投資と雇用保障を約束し、それと引き換えに労働者の献身と熟練に裏打ちされた高い生産性を実現する点にある (小池 1981)。ただし、このような雇用契約はあくまでも法的拘束力のない黙約 (implicit contract) であり、内部昇進や労使協議制といった補完的な人事政策の存在によって初めて「自律的な均衡」(self-enforcing equilibrium) を形成する (Moriguchi 2003)。そこで本稿では、まず日本型人事管理モデルを補完的な関係にある人事政策の「7本柱」から構成されるものと定義したうえで、これらの人事政策が日本企業において、なぜ、いつ、どのような順序で形成されたのかを概観する。

II 日本型人事管理モデルの経済合理性

よく知られているように、1980年代にトヨタや日産、東芝、日立などに代表される日本の製造業大企業が強い国際競争力を発揮し、欧米の市場に続々と進出した頃、その高品質・高生産性の謎を解く鍵として、日本企業の雇用慣行が海外の研究者や実務家の大きな注目を集めた。特に、大量生産システムの本家本元であるアメリカ自動車産業において、フォードやGMがトヨタの編み出した「柔軟な」大量生産システムを目の当たりにし、その背後にある独創的な人事管理法を発見したときの驚きは大きかった (Cusumano 1985; MacDuffie 1995)。

その影響を受けて1990年代以降、アメリカを中心に提唱されたのが「革新的」人的資源管理法と呼ばれる一連の人事政策であり、本稿ではこれをアメリカ型の「革新的」人事管理モデルと名付ける¹⁾。標準的テキストによれば、それは、採

用、訓練、報酬、ジョブデザイン、雇用保障、労使関係、従業員地位の7分野にわたる以下の人事政策から構成される (Pfeffer 1998)。

【アメリカ型の「革新的」人事管理モデル】

- ①採用時の注意深い人選 (selective hiring)
- ②広範な企業内訓練 (extensive company training)
- ③業績に基づく刺激給 (incentive pay)
- ④柔軟な職務配置と小集団活動 (flexible job assignments and problem-solving teams)
- ⑤非解雇の誓約 (non-layoff pledge)
- ⑥労使間の情報共有 (information sharing between labor and management)
- ⑦ホワイトカラーとブルーカラー従業員の待遇格差の縮小 (reduced status distinctions between white-collar and blue-collar workers)

その目的は、ブルーカラー労働者の待遇を改善し、優れた人材を集め、社内訓練を行い、より長期的な雇用を保障し、小集団活動による生産現場での問題解決を導入することで、組織の生産性を向上させることにある。ちなみに、この管理法がアメリカにおいて「革新的」と名付けられた理由は、以下に示すアメリカ製造業大企業におけるブルーカラー労働者に対する「伝統的」な人事管理法と対比することで明らかになる (Brown and Reich 1989; Moriguchi 2005)。

【アメリカ型の「伝統的」人事管理モデル】

- ①最低限のスクリーニング
- ②最小限の企業内訓練
- ③職務等級に基づく賃金
- ④定型的な職務と固定的な職務配置
- ⑤頻繁な解雇および先任権に基づく限定的な職務保障
- ⑥非協調的な労使関係
- ⑦ホワイトカラーとブルーカラー従業員の大きな待遇格差

換言すれば、アメリカ大企業にみられる「伝統的」人事管理モデルは、「革新的」人事管理モデ

ルの7政策をひとつも含まないばかりか、いわばその対極にあるといってもよい²⁾。

アメリカ型の「革新的」人事管理モデルが日本企業の労務管理法に啓発されたものであることは、その類似性からも明らかである。しかし両者はまったく同じものではない。そこで、「日本的」雇用慣行の特徴を改めて整理し、日本型人事管理モデルとして定義してみよう。

教科書的な記述によれば、日本の雇用慣行の3本柱は、「年功賃金・終身雇用・企業別組合」である。だが、このような理解は表層的で、その誘因構造の本質を捉えているとはいえない。日本型人事管理モデルの核心は、経営者が労使の協調を前提に、労働者の企業特種的な人的資本形成を促すために「暗黙の雇用保障」を約束すること、そして、その約束がホワイトカラーだけではなくブルーカラー労働者をも含む「正社員」全員に適用されることにある(Dore 1973; 小池 1981; 白井 1995)。

日本の製造業大企業は、毎年4月に新規学卒者を正社員として定期採用して教育研修を行い、広範なジョブローテーションとOJTによって彼らの幅広い技能形成を促す。そして、正社員は「査定付き」定期昇給制度の下で、個々人の技能(いわゆる職務遂行能力)に応じて昇給、あるいは昇進し、企業内部でキャリアを築く。その結果、日本型モデルでは、ホワイトカラーに加えて、生産現場のライン労働者も高い「知的熟練」を持ち、全社的な小集団活動に参加し、生産性向上に貢献することを期待される。しかし、一般に生産性の上昇は余剰人員を生み、経営者に人員削減への強いインセンティブを与えるため、労働者は企業における長期雇用が保障されない限り、解雇を恐れて生産性向上への努力を行わない。その意味で、雇用保障の約束——より厳密には、「会社はよほどの経営危機に陥らない限り正社員を定年まで解雇することはない」という労使間の暗黙の了解——はまさに日本型モデルの生命線だといってもよい。そして、このような黙約を法の力に頼らずに履行するために必要なのが、企業別組合による経営者のモニタリング、さらには労使協議制という労使間の情報共有・事前協議のメカニズムであ

る。そして、これらの人事政策は、ひとつの政策の存在が他の政策の限界効果を高めるという意味で相互に補完性(complementarity)を持つ。

以上をまとめると、日本型人事管理モデルは、相互に補完的な関係にある以下の7つの人事政策から構成される。

【日本型人事管理モデル】

- ①注意深い人選による新規学卒者の定期採用
- ②体系的な企業内教育訓練
- ③査定付き定期昇給・昇格
- ④柔軟な職務配置と小集団活動
- ⑤定年までの雇用保障
- ⑥企業別組合と労使協議制
- ⑦ホワイトカラーとブルーカラー従業員の「正社員」としての一元管理

アメリカ型「革新的」人事管理モデルと日本型人事管理モデルを比較すると、政策の意図するところは①から⑦まで一致していることが確認できる。しかし、具体的な政策のデザインをみると、「革新的」モデルの緩やかな記述に比べて、日本型モデルはより徹底した、あるいは極めて特定化された政策から構成されている。つまり、「革新的」モデルは、日本型モデルを汎用化した海外普及版だと考えてよい。実際、以下でみるように、日本型モデルにみられる新卒一括採用、定期一斉昇給、労使協議制、ホワイトカラーとブルーカラーの一元管理といった人事政策は、わが国に固有な歴史的経緯のなかで生まれ、制度化されてきたものなのである。

日本型あるいは「革新的」人事管理モデルを構成する諸政策の経済合理性と補完性については、これまでに多くの理論が提示されてきた(例えば、Lazear 1979; Itoh 1991; Aoki 1992; Kandel and Lazer 1992; Ben-Ner and Jones 1995; Holmstrom and Milgrom 1994; Morita 2005)。これらの研究は、私たちが日本型モデルの有効性とその限界を理解する上で重要である。当然のことながら、日本型モデルは万能ではなく、その合理性には、人的資本の企業特殊性が高く、蓄積された人的資本が長期にわたって陳腐化しないことが重要な前提条件と

なっている。そして、生産上の意思決定を組織の下位の構成メンバーへと分権化する日本型モデルは、生産現場の情報を活用するボトムアップの革新にとりわけ大きな効力を発揮することが予想される。

「革新的」な人的資源管理政策は、実際に企業のパフォーマンスを向上させるのだろうか。これまでも数々の実証研究が、人事制度が労働者個人や企業全体の生産性に与える影響を分析してきた。しかし、データの制約もありその多くは両者の相関関係を示すことに留まり、必ずしも因果関係を識別するものではなかった。そのなかで、特筆すべき成果を挙げたのが Ichniowski, Shaw, and Prennushi (1997) である。彼らは自ら収集したアメリカ鉄鋼産業の生産ライン単位のパネルデータを用い、「革新的」人事管理モデルの生産性効果を初めて定量的に明らかにした。その結果によると、「革新的」モデルの7政策をすべて導入すると大きな生産性の上昇をもたらされるが、個々の政策を単独に導入しても生産性に有意な改善はみられない。これは、それまで理論的な示唆に留まっていた人事制度間の補完性に、初めて実証的な証左を与えるものでもあった。1990年代以降、「革新的」な人事政策の生産性効果と補完性に関しては、日本や欧米各国のデータを用いた研究、そして非製造業を含んださまざまな産業についても実証研究の蓄積が進んでいる³⁾。

Ⅲ 日本型人事管理モデルの歴史的起源

以上の考察により、日本型人事管理モデルの提示する誘因構造には経済合理性があり、海外の企業にも移転可能な普遍性を持つことが明らかにされた。このように欧米に類をみない人事管理モデルが、なぜ、いつ、どのように日本において形成されたのだろうか。その構成要素である7政策は、どのような順序で、どのような歴史背景の下に成立したのだろうか。

いうまでもなく、わが国の労使関係および労務管理の歴史については膨大な研究の蓄積がある(昭和同人会 1965; 兵藤 1971; 尾高 1984; 西成田 1988; Gordon 1988 他多数)。なかでも、一昨年⁴⁾に出版さ

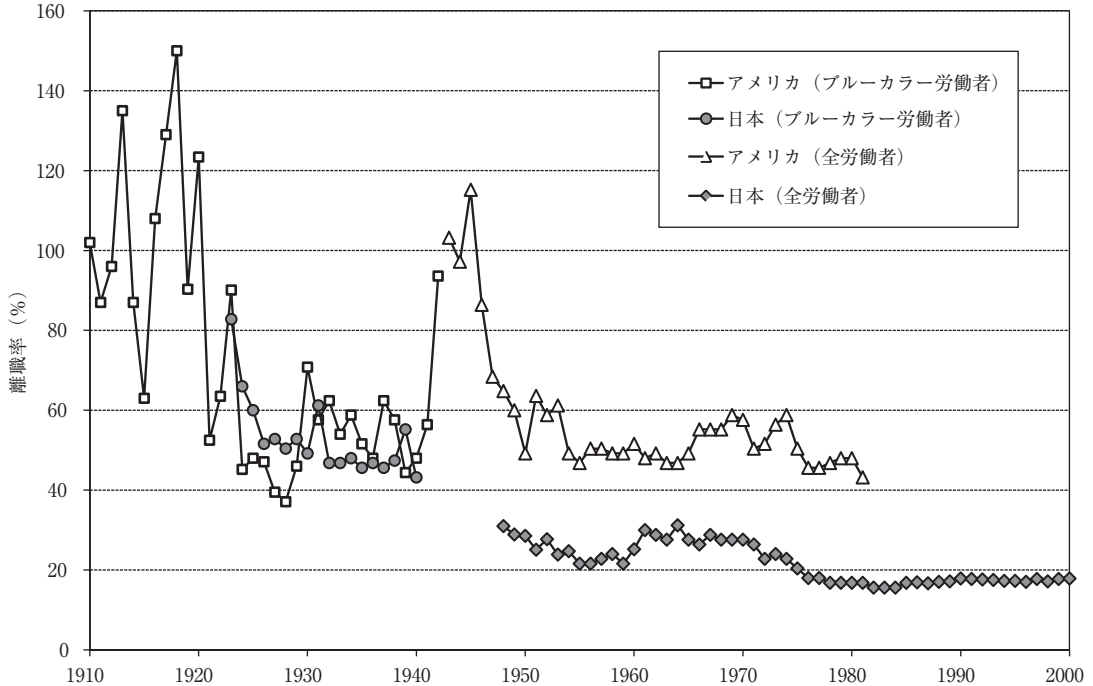
れた菅山(2011)はその集大成ともいえる優れた業績であり、また昨年には、小池(2012)の独創的な歴史研究、そして Andrew Gordon の名著の待望の翻訳(ゴードン 2012)が刊行されている。これらの研究成果を糧に今一度、歴史的展望を行うのに相応しい時機だといえよう。

日本型人事管理モデルの形成史は、重工業大企業を中心に職工に対する勤続奨励が模索された第1次世界大戦から戦間期(1914～38)、国家による軍事統制の影響を受け人事政策の標準化が進んだ戦中期(1938～45)、労使の激しい攻防のなか工員と職員の格差が撤廃された戦後激動期(1945～55)、そして生産性向上と結びついた高度成長期前期(1955～65)、の4段階に分けられる。いずれの時期も日本型モデルの形成に重要な意義をもつが、その構成要素の「7本柱」がすべて揃い、初めて自律的で安定的な「均衡」を形成したのは高度成長期であった。その意味で、日本型人事管理モデルは高度成長期にその完成形をみたといつてよい。

図1は、長期雇用の指標としては最も長く時系列データがとれる製造業労働者の年間離職率(自発的離職と非自発的離職の双方を含む)を日本とアメリカについて示したものである。ただし、日本については1940年以前、アメリカについては1943年以前のデータはブルーカラー労働者のみ、それ以降のデータはホワイトカラー労働者も含むために、戦前と戦後の離職率の水準は比較できない点に留意されたい。

図1が示すように、日本の工場労働者の離職率は1920年代に顕著に低下している。アメリカにおいても1910年代から1920年代にかけて離職率が低下しているが、それは同国においても戦間期に大企業が工場労働者に対する勤続奨励策を導入していたことと無関係ではない(Moriguchi 2003)。戦中期の日本のデータは残念ながら存在しないが、アメリカと同様に、極度の労働力不足のなか政府の統制にもかかわらず離職率が上昇したといわれる(Cohen 1949)。しかし、戦後占領期には、日本の製造業労働者(ホワイトカラーを含む)の離職率はアメリカよりはるかに低い水準を記録し、その後も高度成長期前半に一時的に上

図1 日本とアメリカにおける製造業労働者の年間離職率, 1910年～2010年



注：原則として製造業工場労働者の平均年間離職率（離職者数/平均雇用者数）だが、標本数、工場規模、労働者の定義は資料によって異なる。1948年以降の日本の離職率については、常時5人以上の常用労働者を雇用する製造業事業所の常用労働者を対象し非正規労働者を含む。

出所：アメリカ 1910-1918年 Brissenden and Frankel (1921)；1919-1929年 Berridge (1929)；1930-1981年 US Department of Labor *Employment, Hours, and Earnings*。日本 1923-1938年 日本労働運動史料委員会 (1959)；1937-1940年 大原社会問題研究所 (1964)；1948-2000年 労働省『毎月勤労統計調査』。

昇するものの、安定成長期・低成長期を通じて一貫して低位で推移している。このような長期的趨勢の背後には、どのような人事管理政策の変化があったのだろうか。

1 十九世紀末の産業化初期の人事管理制度

分析の出発点として、まず1890年代の産業化初期の日本企業における人事管理政策をみておこう。ゴードン(2012)が明快な筆致で明らかにするように、現在の日本の労働社会と120年前のそれとを比較すると、幾つかの驚くほど明瞭な違いが浮かびあがる⁴⁾。まず、労働市場が競争的で労働移動が激しかったこと。次に、企業内に事実上の身分制度が存在し、ホワイトカラーである「職員」とブルーカラーである「工具」の処遇に厳然たる格差があったこと。そして、明治の工場労働者は(私たちの想像に反して)勤勉でも献身的で

も協動的でもなかったことである。これらの事実とは、日本型人事管理モデルが近世の伝統に由来するものではなく、近代化の過程で編み出された新しい方法であることを端的に示す。

産業化初期には、わが国においても競争的で活発な労働市場が広く成立していた。官営・民営、規模の大小を問わず、工場労働者の移動率は非常に高く、平均勤続年数は1年に満たず、職場における雇用関係は極めて短命だったといわれる。職工は一般に独立心が強く、職場を「渡り歩く」ことで腕を磨き、技能を習得し、より高い賃金を求めて工場間を頻繁に移動した。大企業においても、工場労働者の労務管理は現場を取り仕切る職長に一任され、職長は必要に応じて労働市場から随時職工を雇い入れ、景気が悪くなると即座に解雇した。未経験工よりも即戦力となる熟練工を優先的に採用し、新規採用した職工には、短い試用

期間に数種の仕事を与えてその経験と技能に応じて賃金を定めたため、中途採用者が待遇上で不利益を受けることはなかった。これらの事実、産業化初期の工員の技能には企業特殊的な要素が極めて小さかったことを示唆する。

当時の大企業では、職員と工員が明確に区別され、別だての就業規則が定められ、二元的な人事管理が行われていた⁵⁾。菅山(2011)によると、十九世紀末には、職員についても頻繁な転職によるキャリア形成が広く観察され、職工と同様に競争的な労働市場が成立していた。しかし二十世紀初頭には、民営大工場では高い専門性を必要とする技師や上級職員に対して、人材確保のために高等教育機関の新規卒業者の採用が開始され、さらに彼らの定着を促進するため、定期昇給や期末賞与といった制度が導入され、社員食堂や社宅が用意されるようになった。

これに対し、職工はこのような制度の適用対象外におかれたばかりではなく、その就業規定には細部にわたる規律心得と長文の懲罰規定が定められ、例えば、職員とは別の入退場門を使い守衛による身体検査を受けるものとされた。このような職員と工員の待遇格差の根底には、経営者による「職工は無教育で無規律で怠惰で信用できない者」という見方があった。ただし、このような侮蔑的な見解は、二十世紀初頭にはあながち根拠のないものではなかった。実際問題として、経営者や職員は日常的に職工の遅刻・早退・無断欠勤・勤務怠慢・暴力的言動に直面し、職工が規律を守らず上司の指示に従わないことに悩まされていたからである。

以上をまとめると、産業化初期の日本の大工場では、①外部労働市場から経験工が随時採用され、②企業による教育訓練は行われず、③職長が個々の職工に適時仕事を配分し、④賃金は一般的技能(あるいは出来高)に基づいて支払われ、⑤頻繁な自発的離職と解雇で雇用期間は短く、⑥労使関係は相互の不信に彩られ、⑦ホワイトカラーとブルーカラー労働者の間には身分制度ともいふべき待遇格差があった。つまり、二十世紀初頭には日本型人事管理モデルの構成要素はどれひとつとして成立していなかったことが確認できる。

2 第一次世界大戦から戦間期(1914～38)における人事管理の展開

1910年代に入り、工業化の進展とともに企業規模が拡大すると、三菱造船、日立製作所、芝浦製作所、日本鋼管などに代表される重工業大企業の経営者は、工場労働者の規律改善と能率向上に取り組み始める⁶⁾。一部の大企業では、生産現場のリーダーとなる組長や職長を養成するために、尋常・高等小学校の新規卒業者から少数の少年を選抜し、企業内養成校で教育訓練を行う「養成工制度」が導入された。さらに、優秀な養成工の定着を図るために、定期昇給や内部昇進が実施されるようになった。従って、戦間期には一部の企業に上級ブルーカラー労働者を対象として、新規学卒者の定期採用・企業内訓練・内部昇進という人事管理政策が開始された。ただし、これらの企業においても、定期採用される養成工の数はごくわずかで、工員の大多数は一年を通じて雇い入れられる経験工だった。

大企業における職工全般の労務管理が大きく展開するきっかけとなったのは、第一次世界大戦(1914～18)である。軍需による重工業の急拡大は、かつてない労働力不足をもたらし、経営者は渡り歩く職工の定着率を高めるために、それまではホワイトカラー層と役付き職工に限定されていた定期昇給や期末賞与、退職手当(勤続年数と退職理由別に額が異なるもの)などのさまざまな勤続奨励策を工員に対しても導入した。だが、これらの政策の多くは好況に刺激された短視眼的な試みで、1920年代の不況期には経営者によって一方的に改廃されることになる。しかし、このような試行錯誤を経て、1930年代後半には民営大企業を中心に工員の勤勉と継続雇用を奨励する一連の人事管理政策がみられるようになった。

ただし、ゴードン(2012)が指摘するように、戦間期の大企業における人事管理政策は一般にその運用が恣意的で一貫性を欠いていた。何よりも問題だったのは、経営者は好況時には勤続を奨励したが、不況期には一転して解雇を行い、その中には勤続年数の長い熟練工も多く含まれていたことだった。また、定期昇給は当初から成績良好な

一部の職工に与えられる「査定付き」のものであったが、その判断基準は曖昧で監督者の裁量に委ねられ、昇給を受ける者は一部であり、昇給額も職員層に比べてはるかに小額で、経営不振のときは延期された。その上、定期昇給の対象となる日給がそもそも職工の賃金の一部に過ぎず、出来高給が大半を占めていたため、職工の賃金は必ずしも勤続年数に応じて上昇せず、景気に応じて大きく変動した。しかし、尾高（1984）によると、少なくとも一部の大企業では、1920年代から1930年代にかけて、職工の実取賃金と勤続年数の間に明確な正の相関が観察されるようになった。また、1920年代の不況期には工場労働者全般について離職率の低下がみられたが（図1）、有力大工場においてその低下が特に顕著だったという。これは、離職率の低下が不況による職工の転職機会の減少だけではなく、新たな人事政策にも起因するものであったことを示唆する。ただし、すでに高い定着率を示していた職員層と較べると、長期勤続の工員は依然として少数に留まっていた。

以上にみたように、戦間期の製造業大企業の人事政策は日本型人事管理モデルの重要な構成要素をすでに含んでいたが、自律的な「均衡」を形成するには至らなかった⁷⁾。その第一の理由は、経営者の裁量権が極めて大きく、労働者による監視の仕組みが不十分で、経営者の便宜主義（opportunism）を抑止するメカニズムがなかった点にある。ただし、労働者側がまったく無力だったわけではない。組織率こそ低かったが1910年代末から1920年代初頭にかけて労働組合が次々と結成され、また組合への対抗措置として経営者が職工との「意思疎通機関」として設置した工場委員会においても、労働者は経営者にある程度の圧力を与えることに成功した。

特に興味深いのは、1920年代の不況期の経営者による大量解雇に対して、多くの有力企業で職工たちが「解雇反対闘争」を起こしたことである。これは、この時期に職工が初めて職場での雇用保障に価値を見出し始めたことを示唆する。そして、労働者側が（解雇の阻止には失敗するものの）解雇数の削減や解雇手当の増額を勝ちとったことは、経営者にとって解雇コストを引上げる効

果を持った。さらに、この労使の攻防は1950年代前半の解雇反対闘争に引き継がれ、戦後の雇用保障の確立に重要な役割を果たすことになる。しかし、戦前期には労働組合に対する法的保護がなく労働者はスト権をもたず、組合員や争議主導者が真っ先に解雇の対象となったことにも象徴されるように、労働者側は経営者側に対して圧倒的に不利な立場にあった。

第二の理由は、経営者と職工の間の根強い不信任感である。その背後には、先にみたように、職場におけるホワイトカラーとブルーカラー労働者の大きな待遇格差があった。1920年代に入り、名目上は職工に対しても職員と同様の勤続奨励策が導入されたが、実際にはその規定と運用において明確な差があり、職員の期末賞与の規定額が工員の規定額の十倍を超えることは普通だった。このような職員と工員の「身分格差」は、戦間期を通じて解消されることがなく、職工が企業に帰属心を抱くことへの大きな妨げとなったといわれる。

以上を総括すると、戦間期には大企業では、①エリート職工育成のために少数の新規学卒者の定期採用が行われ、②企業内「養成工制度」が設立され、③より系統だった職務配分が行われ、④査定付き昇給や期末賞与が職工に対しても導入された。しかし、その一方で、⑤不況期には大量解雇が行われ、⑥工場委員会による労使の意思疎通は図られたが、経営者と労働者の力関係には圧倒的な差があり、⑦ホワイトカラーとブルーカラー労働者の待遇格差は依然として大きかったのである。

3 第2次世界大戦下（1938～45）の人事管理制度

戦時体制下の日本では、可能な限りの生産資源を戦争に動員することを目的として、官僚の主導により民間企業の労務管理政策に対しても大幅な国家干渉が行われた⁸⁾。戦時期の軍事統制が「日本的」雇用慣行の形成に与えた影響については、先行研究においても議論がわかる。その最大の理由は、政府が制定した各種法令に関しては詳細な史料があるが、それが企業や労働者の実際の行動をどう変化させたかを確認できる史料がほとんどないことにある。従って、軍事統制の影響が大

きかったとみる論者は、法令の規定とのその後の「日本的」慣行の類似点を強調し、その影響がなかったとみる論者は、たとえ非常時でも、国家の強制力のみで経営者や労働者に誘因整合性のない法令を遵守させることは困難であり、非生産的でさえあったと考える。

一般に、市場メカニズムを度外視した経済行動の統制は高い実行コストを伴う。例えば、1939年の従業員雇入れ制限令に始まる一連の法令は、工場労働者の移動を禁止し、その監視と取締りのための制度を次々と設立した。しかし、法の網目をくぐってさまざまな方法で転職する労働者が続出し、その実効性は低かったといわれる。このような統制が職工の離職行動にパーマネントな変化をもたらしたとは考えにくい。

より興味深いのは、戦時下の労働統制の多くは、実質的には戦間期の大企業の人事管理政策を踏襲し、それを全国の企業に義務付けるものであったことだ。このような「連続性」は、官僚が法令の起草に当たり有力企業の人事政策をモデルにしたこと、また法令の作成過程で財界の反対を受け、民間慣行と整合的なものへと法令が修正されたことに因る。その結果、政府の規制は、民間大企業で行われていた人事政策を大きく変化させることなく、むしろそれを標準化し、より広範囲に普及させる役割を果たした可能性がある。

例えば、教育訓練をみると、政府は1939年の工場事業場技能者養成令によって、指定事業に属し200人以上の労働者を雇用する工場に企業内訓練制度の設置を義務づけた。まさに大企業で行われていた「養成工制度」の模倣である⁹⁾。ただし、実際に同制度を設置した事業所は全国で1500ほどに過ぎず、さらに戦争の激化に伴い養成期間は3年から1年に短縮され訓練内容も空洞化し、戦争末期には少数の大企業が技能養成を行うのみだったという(隅谷1971)。これらの事実は、軍事統制によって戦時期に日本に企業内教育訓練が普及したという単純な見方を支持しない。

次に賃金統制をみよう。1939年以降に制定された一連の賃金統制令と重要事業所労務管理令は、生産労働者の生計の安定を図るために、企業

に対して労働者の性別・年齢に基づいた最低賃金を保障すること、さらに全労働者を対象とする定期昇給を行うことを実質的に義務付けた。これにより、大企業は定期昇給を一部の労働者に対して選択的に行う裁量権を失ったが、昇給額については幅が認められ、経営者にとって誘因構造の上で重要な「査定付き」定期昇給は容認された。菅山(2011)やゴードン(2012)によると、多くの大企業が実際に法令に従った賃金規則の改訂を行っており、これらの法令は実効性が高く、賃金体系の標準化をもたらしたことを示唆する。

しかし、その賃金統制においても、職員と職工の賃金・就業規則については従来通りの別だてを認め、両者の待遇格差が温存された。この点では、1938年に政府の主導で「労資協調」を目的に導入された産業報国会についても同様である。従業員の地位の平等を掲げて設立された産報懇談会は、歴史上初の「工職混合」の組織であるという点で画期的だった。しかし、その運営においては福利厚生や文化活動に終始し、工員の地位向上は単なる理念に留まり、その実現は戦後の占領期を待つことになる。

一般に、戦時統制によって広範囲の企業において、①新規学卒者の定期採用が職業紹介所の仲介によって行われ、②企業内「養成工制度」が義務化され、③賃金に年齢給の要素が加わり、定期昇給が全工員に義務付けられ、⑤転職と解雇は禁止され、⑥産業報国会によって工職混合の組織が導入され、⑦ホワイトカラーとブルーカラー労働者の平等の理念が導入された。しかし、このような法令は必ずしも実効性を伴わず、多くの場合、戦間期の大企業の人事管理政策を容認し、標準化するものとなった。

4 戦後激動期(1945～55)における人事管理政策の展開

戦後占領期(1945～52)における日本型人事管理モデルの形成にとって最も重要な出来事は、工員と職員間の待遇格差の撤廃である¹⁰⁾。敗戦直後、GHQによる民主化の波を先取りするように日本の労働者は未曾有の早さで労働組合を組織し、経営陣に対して史上初めて攻勢に立った。製

造業大企業の労働者が自主的に結成したのは工場単位の労働組合であり、初期には工員と職員は別々の組合を組織していた。だが、「経営の民主化」を掲げた労使交渉の過程で、工員と職員の団結が目指され、1948年までに大多数の企業で工員組合と職員組合の統合がおり、工職混合の「従業員組合」が成立していく。そしてこれらの組合の主導で「身分制度」が撤廃され、日本企業におけるブルーカラーとホワイトカラー労働者の一元的な人事管理が実現する。このことは、菅山（2012）が強調するように、日本型モデルの特徴であるブルーカラー労働者の「ホワイトカラー化」を実現するうえで決定的に重要であった。

日本型人事管理モデルのもうひとつの鍵である雇用保障はいつ成立したのだろうか。実際、長期雇用の確立は、日本型モデルのなかで最も実現が困難なものだといってよい。その根本的な理由は、雇用保障は法的に拘束力のない労使間の「黙約」であり、経営者は好況期には進んで労働者に長期雇用を約束するが、不況期には約束を反古にする強いインセンティブを持つことにある。従って、その履行には、労働者側による経営者の監視と不履行に対する制裁、そして労使協議のメカニズムが必要になる。すでにみたように、1920年代不況期の解雇反対闘争は、企業に一方的な整理解雇を行うことのコストを初めて認識させるものだった。そして1930年代半ばには、すでに経営者による希望退職制度などの解雇回避策の導入がみられる。

戦後占領期の初期には、多くの労働組合が経営陣に雇用保障を要求し、実際に非解雇の誓約を勝ち取った組合もあった。しかし、このような労働者側の優勢は長くは続かず、1949年のドッジ政策とGHQの政策転換を機に、経営者側は体勢を立て直し「経営権の回復」をかけた反撃に出る。1950年代前半の有力大企業における熾烈な解雇反対闘争は、いわば戦前の闘争のより大きなスケールでの再現であり、経営者と組合の双方にトラウマともいえる苦い教訓を残したといわれる。そして長期抗争の結果、主要大企業で急進的な組合は従業員の支持を失い、より協調的な第二組合が成立する。そして、これらの組合が合理化への

協力を前提に、「労使協議制」という情報共有と事前協議のシステムを作り上げ、雇用保障を実現する仕組みを編み出していく。ここに至ってようやく労使双方による合意が成立するのである。

5 高度成長期（1955～73）における日本型人事管理モデルの確立

このように1950年代半ばまでには、製造業大企業において日本型人事管理モデルを構成する7政策のうち6政策までが揃い、「自律的な均衡」を形成したといえる。しかし、大企業におけるこれらの人事管理政策が、さらに生産性向上を目的とする小集団活動と結びつくことによって、日本型人事管理モデルが完成し、その経済合理性が揺るぎないものとして確立されるのである。

小集団活動の起源は、1950年代にアメリカから導入された統計的品質管理であり、本来はアメリカ型の工学技術の専門家による品質向上運動であった¹¹⁾。しかし、日本企業において、それは「労働者参加型」の品質管理運動へと変貌を遂げ、1960年代には日本全国の企業にQCサークルなどの小集団活動が急速に広まった。それは、ブルーカラー労働者がチームを組んで生産現場における意思決定に発言し参加するという欧米には例をみない試みであり、まさに「日本的」革新だったといってよい。ブルーカラー労働者の高度な知的熟練を必要とするこのようなシステムが、1950年代の時点で日本の製造業大企業に成立していた人事管理政策と非常に高い補完性を持つことは明らかだろう。そして、このような革新を基礎に「柔軟な」大量生産システムが生みだされるのである。

さらに、1960年代後半には、高校進学率の急上昇に伴い中学校卒業者が激減し、それまでは大企業の下級職員に採用されてきた高校卒業者が、ブルーカラー労働者として採用されるようになる。このような中卒者から高卒者への「学歴代替」は主要大企業におけるブルーカラー労働者の人的資本の質が高度成長期後半に飛躍的に高まったことを意味し、小集団活動と高い補完性を持ったと考えられる。また、新規高卒者の採用増加に伴い、有力大企業においては、1960年代初頭ま

では依然として採用の主流を占めていた中途採用（熟練工を臨時工として中途採用しその一部を必要に応じて本工として正規採用する制度）が急速に減少し、ここで初めて正社員に対する新卒者の定期一括採用制度が成立するのである。

このようなブルーカラー労働者の高学歴化を受け、1960年代後半以降、大企業ではホワイトカラーとブルーカラーの昇給体系を完全に一本化する「職能資格制度」が提唱され、社員の職務遂行能力に応じて賃金等級を定める職能給が導入される。職能給の導入は、定期昇給における査定役割を体系化し、勤続年数に伴う自動的な昇給に歯止めをかけ、社員の人的資本蓄積により強い誘因を与えることを意図していた。それはまた、給与を職務から切り離すことで、より柔軟な職務配置と広範なローテーションによる技能形成を可能にするものでもあった。

このように1960年代末には、製造業大企業において、①新規学卒者の定期一括採用、②体系的な企業内教育訓練、③職能資格制度に基づく定期昇給・昇格、④小集団活動による労働者参加、⑤定年までの雇用保障、⑥企業別組合と労使協議制、⑦ホワイトカラーとブルーカラー正社員の一元管理、という日本型人事管理モデルの「7本柱」が成立し、これらの政策が相互に有機的に結びつくことで、安定的な均衡を形成したのである。

IV おわりに

以上でみたように、日本型人事管理モデルは、製造業大企業を中心に、第一次世界大戦から高度経済成長期にかけて、半世紀にわたる労使の攻防と協調のなかで次第に形づくられた。その形成過程は、経済合理性に導かれつつも、急速な重工業化や軍事統制、民主化といったその時々の歴史的事件を色濃く反映している。そして、このユニークな日本型人事管理法は、ホワイトカラーとブルーカラーの双方から構成される正社員に等しく人的資本投資と雇用保障を約束し、高い生産性を実現することによって、高度成長期の「中産階級による中産階級のための経済成長」を実現させる推進力となった。それは豊かさや平等という、国

際的にみても両立の困難な、類まれな成果を戦後の日本社会にもたらした要因のひとつだったともいえる（Moriguchi and Saez 2008）。

しかし、その一方で、「一流企業の男子正社員」に人的資本投資を集中させる日本型モデルの普及は、男性と女性の性別役割分業、企業規模間の生産性格差、そして正社員と非正社員の二極化を生み出す要因となり、現在の日本社会にもその影を落としている。また、安定成長期以降、日本型モデルは日本の製造業大企業の高い国際競争力の鍵として世界の注目を集めたが、それと同時に国内では、雇用調整助成金の設立や解雇権濫用の法理の形成、定年後再雇用の義務化など、雇用を守るための国レベルの法制度が形成され、本来の合理性を超えた日本的雇用慣行の『制度化』（institutionalization）が起り、キャリアパスの画一化や労働市場の硬直化が進展した。このような雇用保障の「制度化」は多くの場合、日本型モデルの本来の誘因構造に制約を加え、効率性の達成を困難にするものだったことに留意しなければならない。

いうまでもなく、日本型モデルはどのような企業にとっても最適な人事管理法ではない。また、アメリカ型の「革新的」モデルが示唆するように、その根底にある経済合理性は、必ずしも正社員が男性であることや、新卒で一括採用されることや、長時間職場に拘束されることを要求するものではない。本稿でみたように、これらの人事制度は日本型モデルが重工業大企業において形成されてきた歴史的な経緯とその制度化の結果であり、女性の社会進出やキャリアパスの複線化といった新しい時代の要請にともない、個々の企業のニーズに応じて、改革されていくべきものである。すでに一部の企業で試みられている、より柔軟な「正社員」制度（従来の正社員ポストに加えて、労働時間や職務内容が限定された正社員ポストを創設し、社員が自由に選択できるようにするシステム）の導入は、多様で革新的な日本型人事管理モデルへの模索だといえよう。

1) 「革新的」人的資源管理法は、英語では Innovative Human Resource Management Practices または High-Performance Work Practices と呼ばれている（Levine 1995; Pfeffer 1998）。

- 2) アメリカ型「伝統的」人事管理モデルの特徴は、敵対的な労使関係を前提に、法的に履行可能な明確かつ極めて詳細な雇用契約 (explicit contract) を結ぶところにある。このような労務管理制度がアメリカの製造業大企業において大恐慌以降に形成された歴史的経緯については、Moriguchi (2005) を参照されたい。
- 3) 日本のデータを用いた研究には Morishima (1991) Jones and Kato (1995), Kato and Morishima (2002) などがある。近年の実証研究については Jones and Kato (2011) を参照のこと。
- 4) 以下の記述は、ゴードン (2012) 第1章に依拠している。
- 5) 以下の記述は、菅山 (2011) 第1章と第3章、およびゴードン (2012) 第1章と第2章に依拠している。
- 6) 以下の記述は、ゴードン (2012) 第4章と第5章、および尾高 (1984) に依拠している。
- 7) 以下の記述は、Moriguchi (2003), ゴードン (2012) 第5章と第6章、小池 (2012) 第8章と第9章、および菅山 (2011) 第3章に依拠している。
- 8) 以下の記述は、Cohen (1949), Moriguchi (2000), ゴードン (2012) 第7章と第8章、および菅山 (2011) 第3章に依拠している。
- 9) 興味深いことに、アメリカでも戦時中に国家により労働者の技能訓練が義務づけられたが、そこで採用された制度は日本のような企業単位のプログラムではなく、企業横断的な産業別プログラムだった。これは、アメリカではニューディール以降に産業別労働組合が発展し、製造業大企業における企業内訓練が衰退したことによると考えられる (Moriguchi 2000)。
- 10) 以下の記述は、ゴードン (2012) 第9章と第10章、および菅山 (2011) 序章と第3章に依拠している。
- 11) 以下の記述は、ゴードン (2012) 第11章、および菅山 (2011) 第5章に依拠している。
- 参考文献**
- 大原社会問題研究所 (1964) 『太平洋戦争下の労働状態』東洋経済新報社。
- 尾高煌之助 (1984) 『労働市場分析』岩波書店。
- 小池和男 (1981) 『日本の熟練』有斐閣選書。
- (2012) 『高品質日本の起源』日本経済新聞出版社。
- ゴードン、アンドルー (2012) 『日本労使関係史 1853～2010』岩波書店。
- 白井泰四郎 (1995) 『現代日本の労務管理』東洋経済新報社。
- 菅山真次 (2011) 『「就社」社会の誕生』名古屋大学出版会。
- 隅谷三喜男 (1971) 『日本職業訓練発達史 (下)』日本労働協会。
- 昭和同人会 (1965) 『わが国賃金構造の史的考察』至誠堂。
- 西成田豊 (1988) 『近代日本労使関係史の研究』東京大学出版会。
- 日本労働運動史料委員会 (1959) 『日本労働運動史料委員会 第2巻』東京大学出版会。
- 兵藤釗 (1971) 『日本における労資関係の展開』東京大学出版会。
- Aoki, Masahiko (1992) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge University Press.
- Ben-Ner, Avner, and Derek Jones (1995) "Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework," *Industrial Relations* 34 (4) : 532-554.
- Berridge, William (1929) "Labor Turnover in American Factories," *Monthly Labor Review* 29: 64-65.
- Brissenden, Paul, and Emil Frankel (1920) "Mobility of Labor in American Industry," *Monthly Labor Review* 10: 1342-1362.
- Brown, Clair, and Michael Reich (1989) "When Does Union-Management Cooperation Work? A Look at NUMMI and GM-Van Nuys." *California Management Review*: 26-44.
- Cappelli, Peter, and David Neumark (2001) "Do High-Performance Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?" *Industrial and Labor Relations Review* 54 (4) : 737-775.
- Cohen, Jerome (1949) *Japan's Economy in War and Reconstruction*. University of Minnesota Press.
- Cusumano, Michael (1985) *The Japanese Auto Industry: Technology and Management at Toyota and Nissan*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Dore, Ronald (1973) *British Factory - Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. University of California Press.
- Gordon, Andrew (1988) *The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry, 1853-1955*. Harvard University Press.
- Hamilton, Barton, Jack Nickerson, and Hideo Owan. (2003) "Team Incentives and Worker Heterogeneity: An Empirical Analysis of the Impact of Teams on Productivity and Participation." *Journal of Political Economy* 111 (3) : 465-97.
- Holmstrom, Bengt, and Paul Milgrom (1994) "The Firm as Incentive System," *American Economic Review* 84 (4) : 982-991.
- Ichniowski, Casey, Shaw, Kathryn, and Giovanna Prennushi (1997) "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines." *American Economic Review* 87: 291-313.
- Itoh, Hideshi (1991) "Japanese Human Resource Management from the Viewpoint of Incentive Theory," *Ricerche Economiche* 45 345-76.
- Jones, Derek, and Takao Kato (1995) "The Productivity Effects of Employee Stock Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data," *American Economic Review*, 85 (3) : 391-414.
- Jones, Derek, and Takao Kato (2011) "The Impact of Teams on Output, Quality and Downtime: An Empirical Analysis Using Individual Panel Data," *Industrial and Labor Relations Review*, 64 (2) : 1-29.
- Kandel, Eugene, and Edward Lazear (1992) "Peer Pressure and Partnerships," *Journal of Political Economy* 100 (4) : 801-817.
- Kato, Takao, and Motohiro Morishima (2002) "The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data," *Industrial Relations*, 41 (4) : 487-520.
- Lazear, Edward (1979) "Why Is There Mandatory Retirement?" *Journal of Political Economy* 87 (6) : 1261-1284.
- Lazear, Edward (2000) "Performance Pay and Productivity," *American Economic Review* 90 (5) : 1346-1361.
- Levine, David (1995) *Reinventing the Workplace: How Business and Employees Can Both Win*. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- MacDuffie, John Paul (1995) "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry." *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2) : 197-221.
- Moriguchi, Chiaki (2000) "The Evolution of Employment Relations in U.S. and Japanese Manufacturing Firms, 1900-1960: A Comparative Historical and Institutional Analysis." NBER Working Paper No. 7939.
- Moriguchi, Chiaki (2003) "Implicit Contracts, the Great Depression, and Institutional Change: A Comparative Analysis

- of U.S. and Japanese Employment Relations, 1920-1940." *Journal of Economic History* 63 (3) : 625-665.
- Moriguchi, Chiaki (2005) "Did the American Welfare Capitalists Breach their Implicit Contracts during the Great Depression?" *Industrial and Labor Relations Review* 59: 51-81.
- Moriguchi, Chiaki, and Emmanuel Saez (2008) "The Evolution of Income Concentration in Japan, 1886-2005: Evidence from Income Tax Statistics," *Review of Economics and Statistics* 90 (4) : 713-734.
- Morita, Hodaka (2005) "Multi-skilling, Delegation, and Continuous Process Improvement: A Comparative Analysis of US-Japanese Work Organizations," *Economica*, 72: 69-93.
- Pfeffer, Jeffrey (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.

もりぐち・ちあき 一橋大学経済研究所教授。最近の主な著作に“The Evolution of Child Adoption in the United States 1950-2010”『経済研究』第63巻第3号，2012年。比較経済史・比較制度分析専攻。