

# 人事労務管理の変遷を考える

——拙著への批判に寄せて——

黒田 兼一

## 目次

はじめに

- I 私の分析視角
- II 拙著への批判（その1）——管理の二重性論からの批判
- III 拙著への批判（その2）——「仕事基準」と「ヒト基準」
- IV 拙著への批判（その3）——「能力主義管理」と現在の人事労務管理  
おわりに——残された大きな課題

## はじめに

筆者は2018年に『戦後日本の人事労務管理——終身雇用・年功制から自己責任とフレキシブル化へ』を上梓し、世に問うた<sup>1)</sup>。この拙著に対して、いくつかの学会誌や専門誌が書評や紹介記事を掲載してくださった。また多くの方々からコメントや批判を頂戴した。著者としてはたいへんありがたいことである。これらの批判やコメントを読み、いろいろ考えさせられた。もちろん、自身の至らなさを自覚させられもしたし、また新しい示唆やこれからの筆者自身が深めていかなければならない課題を提起していただいた。

---

1) 黒田兼一『戦後日本の人事労務管理——終身雇用・年功制から自己責任とフレキシブル化へ』ミネルヴァ書房、2018年。

考えてもみれば人事労務管理は人間を対象にした「管理」である。人間であるのだから、管理する側と管理される側のそれぞれの思惑は錯綜する。それが人々の暮らしや生き方に直接・間接に影響を与えることはいうまでもない。だからこそ人事労務管理の実践は容易ではない。しかしそれでもなお、人々が暮らしていくためには経済活動は営まれなければならない。企業経営が動き続けていくためには、どのような形ではあれ、管理実践はなされなければならないわけで、それが一方の側に苦痛と困難をもたらすことになればそれは長続きしないだろう。そして人事労務管理としてうまく機能しないことが長引けば、企業競争力が低下して市場競争に敗北することになる。それでもなお経済は動いていかねばならない。人々の平穏・平静と悩み・葛藤、やり甲斐・生き甲斐と対立・敵対、妥協と絶望、そういう人間の複雑な営みのなかで経済活動が支えられている。そこを凝視すれば、個別企業でのさまざまな対応はあるはずだが、ある特定の時代には、その時代の産業と技術水準、人々の学歴や意識、社会状況、そして市場競争等に規定されて、それに見合ったある共通した特徴をもつ人事労務管理のやり方がみられるはずである。

このような思いから、戦後日本の人事労務管理の変遷過程を跡付け、それを通して、いま日本社会が抱える諸困難の解決に向けた方向性を探りたい、これが拙著の野望であった。

本稿では、いくつかのコメントや批判に可能な限り答えようと思う<sup>2)</sup>。それは、もとより提起された批判や疑問に著者として答える義務があるからではあるが、同時に、それらに答えながら、拙著で主張したことを再度振り返り、明確にすることで、私自身の大それた「野望」を果たすための

---

2) その主なものは以下の書評である。伊藤大一（2019）、稲村毅（2019）管理論研究会へのレジュメ、佐賀一道（2020）、猿田正機（2019）、猿田正機（2020）、橋場俊展（2020）、山縣宏寿（2019）。

踏み台を築きたいからでもある。

## I 私の分析視角

拙著の目的は、既述したように、敗戦から戦後復興期、高度成長期を経て現在まで、戦後70数年間の日本社会の変化に沿いながら、それぞれの時代における人事労務管理の原理の特徴と変化を明らかにすることであった。この追究を通して、「日本的」とか「日本型」といわれる、欧米諸国とは違う、日本の人事労務管理の独特な特徴を析出し、同時に、非正規雇用の蔓延、長時間労働と過労死・過労自殺の常態化等、働くことをめぐる現下の諸困難を克服するための方途をどのように展望すべきか、この難題に挑戦することであった。

そもそも筆者は人事労務管理とは「賃労働者を企業に引きつけて、労働を強制するための」管理（計画・組織・指揮・統制）であると考えてきた。言葉を換えれば、人事労務管理は企業内の従業員の「働かせ方」の管理である。「賃労働者」（＝従業員）は経営者の指揮・命令の下で働くことになるが、しかし経営側の思い通りに働く保証はない。彼らは意志や感情をもった生身の人間であるから、たとえ雇われた身であっても、必ずしも経営側の思い通りに働くとは限らない。しかも「厄介な」ことに、雇主の目的である「働かせること」は労働者の意志と感情を介してしか実現しないのである。そのため、経営側の思い通りに働かせるためには、労働者を対象にした特別の管理が必要になる。それが人事労務管理にほかならない。どのようにすれば経営側の思い通りに働くのか、どのようにすれば労働者の意志や感情が仕事に専念するようになるのか、人事労務管理の歴史はそれをめぐる労使間の葛藤であった。

かつて高橋祐吉はこのあたりのことを次のように喝破した。これまでの企業社会の研究は「資本の搾取・抑圧・支配・管理の社会として、しかも

かなり原理的なそれとしか問題とされてこなかったといえれば言い過ぎであろうか。そうしたものが企業社会形成の重要なモメントであることは否定すべくもないが、それだけでは企業社会への労働者統合のメカニズムの全容を解明できないのではないか<sup>3)</sup>。つまり高橋は、経済社会関係や労使関係を所与のものとして原理的前提に据えただけでは企業社会の内実を解明できないといい、企業社会の内部に分け入って、企業が掲げる目標を労働者側に「受容」させてきたメカニズム、労働者統合のメカニズムを解明する必要があるというのである。

筆者はこの高橋の主張を積極的に受け止めて、戦後70年間の人事労務管理の変遷を分析する視座に据えた。すなわち、敗戦直後から現代に至るまで日本の経営者は「思い通りにならない」労働者を統合するためのシステムをどのように形成してきたのか、ここにポイントをおいて分析してみよう、これである。そこでは「労働者を単に抑圧するだけではなく、むしろひきつけて支配する」ことなしには有効に統合することは不可能だろう<sup>4)</sup>。その時々の実際の労働者（集団）の特徴や行動特性を経営者はどのように捉えたのだろうか。どのような特徴をもったやり方で、労働者を企業に引きつけ、仕事に動員し、仕事に専念させてきたのだろうか。このような視点をもって分析する必要があるのではないか。こうして、筆者の戦後日本の人事労務管理研究は、労働者の動員システム、「合意」形成システム、統合のメカニズムの解明に基本的な視座をおいた。

ただし、統合（動員、「合意」）とはいっても、この70年間の社会状況は平板ではありえない。それは、①企業を取り巻く経済と社会状況はどのようなであったのか、②働く側の学歴や意識、行動規範はどうであったの

---

3) 高橋祐吉(1989)17頁。以下、本稿ではすべての方々の敬称は省略させていただくことにする。

4) 平尾武久(1995)15頁。

か、これらに規定されざるをえない。それ故、本書では戦後70年間をこれらの背景に基づいて5つに区分し（戦後復興期、第1次高度成長期、第2次高度成長期、オイルショックと低成長・バブル期、バブル崩壊と現代）、それぞれの時期の人事労務管理の具体的な内容を規定する原理、つまり労働者の動員システム、「合意」形成システム、統合のメカニズムの原理はどういうものであったのか、これを立体的に把握しようと努めた。

以上の私の分析枠組みについて伊藤大一は、正確に次のように評してくれた。「本書の特長は、縦軸に『労働者の動員システム』『合意形成システム』『統合（支配）システム』をおき、横軸として各時代区分をすえ、戦後日本の労使関係、人事労務管理の全体像を描いている点である」<sup>5)</sup>。

## II 拙著への批判（そのI）——管理の二重性論からの批判

人事労務管理を労働者の動員システム、「合意」形成システム、統合のメカニズムの原理とその変遷という切り口から分析することについて、稲村毅から痛烈な批判を頂戴した<sup>6)</sup>。

その批判は、「日本の人事労務管理の矛盾に満ちた性格を把握しつつも、資本主義社会の特殊歴史的な性格への関心の希薄性と『管理の二重性』論への無理解」があり、「資本主義社会という体制認識を表出しない方法を採用しているため」、「批判性において説明するに至っていないことが特徴的である」というものである。つまりこの切り口は管理の二重性という視角が欠落しており、事実上、「能力主義管理を『労働者支配の民主的形態』『民主的労働者支配』と手放しで称揚して」いるようになっているというので

5) 伊藤（2019）。

6) 稲村は本書を丁寧に読んでくださり、私信とはいえ、A4判で5枚、字数にして9,000字近くのコメントを寄せてくれた。著者としては望外の喜びである。改めて考えさせられたことも多く、記して感謝したい。

ある。

稲村の拙著への批判は、私信として送られてきたもの、関西のある研究会メンバーに配信されたもの以外に公表されていない。ここでこのような形で取り上げて論じるのはいささか憚れるのではあるが、しかし拙著ではこの二重性論をそれ自体として論じなかったから、ここで簡単にでも検討しておかねばならないだろう。

「管理の二重性」とは、主としてマルクス経済学をベースとした研究者たちによって検討され、論究されてきたものである。それは次のマルクスの叙述に基礎をおいている。「資本家の指揮は内容からみれば二重的であって、それは、指揮される生産過程そのものが一面では生産物の生産のための社会的な労働過程であり、他面では資本の価値増殖過程であるというその二重性によるのであるが、この指揮はまた形態からみれば専制的である」。さらに、監督や指揮の労働は「一面では、およそ多数の個人の協力によって行われている労働では、必然的に過程の関連と統一とは一つの指揮する意志に表わされ、(…中略…)どんな結合的生産様式でもおこなわなければならない生産的労働である。他面では、(…中略…)直接的生産者としての労働者と生産手段の所有者との対立にもとづくすべての生産様式のもとで、必然的に発生する。この対立が大きければ大きいほど、それだけこの監督労働が演じる役割は大きい」<sup>7)</sup>。こうしてマルクスによれば、資本主義社会で企業がおこなう管理は、いかなる経済システムであっても必要な全体を統括するという機能を果たしており、もう一面では社会的な対立関係の中で、それを抑えるために必要な機能をも果たしているとして二重の機能をもっているというのである。前者を管理の「一般的規定(機能)」、後者を管理の「歴史的規定(機能)」と呼んでいる。管理という1つの行

---

7) 『資本論』第1巻435頁、第3巻481頁。

為が二重の機能を果たしているというわけである。

1970年代に、このマルクスの「管理の二重性」をどのように理解するのかが議論された。その議論に深入りするのは避けるが、稲村は次のように主張していた。管理の二重性は「各管理分野におけるあらゆる細部についても言えることであって、管理労働のどこかに例外があるわけではない」といい、「仮に人事管理面は資本の搾取機能に関連し、組合対策面は支配・抑圧機能に関連しているというふうに理解するならば、それは二重性の正しい理解とはいえない」と<sup>8)</sup>。この主張に筆者は賛意を表した<sup>9)</sup>。したがって、経営側の思い通りにならない従業員（労働者）を企業にひきつけて意識的に制御し労働を強制するための体系、この人事労務管理もまた二重的性格をもつものと理解すべきである。本書の序章第1節はこれらを踏まえた叙述であった。

このようにむしろ稲村の研究から多くのことを学んできた筆者ではあるが、その稲村から次のような痛烈な批判が寄せられたのである。

拙著において「人事労務管理は企業における『動員システム』、『統合メカニズム』、『合意形成システム』、『支配システム』などと規定され、特に『合意形成システム』が強調されている。この点は、組織の一般理論を踏まえた一般的規定として正当な規定であり、社会体制の如何に関わらず必要となる普遍性を有している」（傍点は筆者）。その人事労務管理は「『民主的支配』の形態を取りながら、職制層を通じての各種専制的管理作用との表裏一体性において遂行されるという非民主的実態が明らかになっている。この専制的作用は単なる経営者の性格や思想に起因するものではなく利潤追求達成へのあらゆる障害を防止・排除しようとする資本の本性に強制されたものである。この実態はもとより、そこから生まれる長時間・過

8) 稲村毅（1985）62-63頁。

9) 黒田兼一（1987）116-122頁参照。

重労働をはじめとする諸矛盾もまた『管理の歴史的規定』としての非民主的管理の産物に他ならない」。ところが、「本書は、日本の人事労務管理の矛盾に満ちた性格を把握しつつも、資本主義社会の特殊歴史的性格への関心の希薄性と『管理の二重性』論への無理解のために、こうした関連性への自覚的認識による批判性において説明するに至っていないことが特徴的である」。この主張の結論はこうである。「能力主義管理を『労働者支配の民主的形態』、『民主的労働者支配』と手放しに称揚してよいものか」。

この稲村の批判を前にして、驚きを隠せない。筆者は、稲村が夙に主張していたように人事労務管理の二重的性格（一般的機能と歴史的機能）を前提に、それがどのようなシステム（メカニズム）でおこなわれたのかに分析の焦点を置いたからである。どのようなシステム（メカニズム）であれば労働者（従業員）がそれを「受容」するのか、職務給導入をめぐる労働側の猛反発を前にして、資本経営側の苦渋の労務政策の歴史的な経過を振り返りながら分析したものである。そこで到達したのが「能力主義管理」であった。それが「一般的機能」と「歴史的機能」の二重の機能を発揮したからこそ、高度成長期の日本企業の人事労務管理の屋台骨となったことを論述したのである。この叙述を「手放しで称揚してよいものか」と表するのはいかがなものだろうか。支配システムの形態とそれが果たす機能（役割）は違う。人事労務管理の仕組みとそれを支える原理を明らかにすることと、それが果たす役割や機能の内実を混同されては困るのである。

おそらく民主主義という言葉が悪いのかもしれない。「民主的支配」によって職場に民主主義が実現したなどと主張しているのではない。企業による従業員の管理がどのようなシステムでおこなわれたのか、これを問うているのである。本書で「民主的支配」とか「労働者支配の民主的形態」という言葉を使うのはそれこそ無限定・手放しで使っているわけではない。第4章の末尾で書いたように、金子勝の「底なしの競争民主主義」に



做って、「競争主義的職場秩序」=「従業員の相互競争を通じた職場支配」の特徴として、① 正規の男性従業員には全員にこの競争に参加する機会を「平等」に開いていること、② 競争と選抜で遅れをとった者も、がんばり如何では「敗者復活」が可能なほど「公平」な形をとったこと、③ 結果として低い処遇を受けるのは個人の問題であり、この「不平等さ」が「公平性」の証であるとされたこと、このような意味で労働者支配の民主的形態と呼んだのである。もちろん、そこで指摘しておいたように、非正規雇用と女性、そして組合活動家などの批判者を排除の上であったことは言うまでもない。人事労務管理がどのような仕組みや原理でおこなわれたのかを問うことと、それがどのような機能を果たすのかということの分析は同じではない。「民主的支配」という形態でどのような機能が果たされたのか、また真の意味で民主主義の内容が実現したのかどうかの問いは、人事労務管理=「合意」形成システム、統合のメカニズムの解明とは次元が異なり、それはそれとしておこなわれなければならない。

### Ⅲ 拙著への批判（その2）——「仕事基準」と「ヒト基準」

拙著で「仕事基準」と「ヒト基準」という用語を意識的に使っているのは、第6章で1990年代の日経連「新時代の日本的経営」を扱った部分であるが、内容的には「能力主義管理」を分析した第4章と第5章でも論じている。その含意を簡単に記しておこう。

戦後復興期の労働組合主導型の労使関係を「克服」し、労使協調的な勢力の協力を背景に、日本企業は高度経済成長を果たした。だが、1950年代後半以降、貿易と資本の自由化への国際的な圧力が強まるなかで、経営者たち=日経連（現経団連）は、いよいよ独力で生産性向上に労働者を動員していくシステムを構築し、定着させていく必要に迫られていた。

当初、日経連は、先進的なマネジメントを研究するという目的でアメリ

カ現地視察をするなど、そのモデルをアメリカに求めていた。日経連は年功賃金からの脱却を志向していたから、職務中心のマネジメントと職務給の導入にその解を求めたのである。だが、詳細は省くが、それは思惑通りには奏功しなかった。さまざまな苦悩を経て、到達したのが「職務遂行能力」である。その基本は仕事をする「能力」である。学歴や勤続年数に基づくいわゆる「年功」はヒトの属性の一つであるが、「能力」もまたヒトの属性である。賃金を含む人事の基準を、学歴や勤続年数だけでなく、また単純な「仕事」や「業績」ではなく、仕事をする「能力」におくことによって、個々人の属性や特性に応じた処遇をするという原則を保持したまま、労働者を仕事に動員していくことができるとされたのである。

拙著第6章以降で「ヒト基準」や「仕事基準」という言葉をさらに意識的に使った。1990年代になって、年功処遇に流れやすい「職能給」を廃止して仕事成果を基準とした「成果主義賃金」に変えていくべきだとの論調が強まった。その一方で「成果主義」への批判も隆盛した。後段で述べるように「成果主義賃金」はその後に「役割給」へと変化していくのだが、また他方では「メンバーシップ型からジョブ型へ」、あるいは「属性基準賃金から職務基準賃金へ」の提唱など、多様な主張が飛び交ってもいた。こうした錯綜した状況を整理する必要から、筆者は「ヒト基準」と「仕事基準」という言葉を使った。戦後日本の人事労務管理を支える原理として「ヒト基準」を想定すると、その変遷過程も理解しやすいのではないかと考えたわけである。

猿田正機は、「(著者は)本文中では一貫として『ヒト』という言葉を使っている。それが何故なのかもわかりにくいだが、その上で、人事労務管理を『仕事基準』と『ヒト基準』に分けて対立的に論じている」と評している<sup>10)</sup>。筆者が「人基準」ではなく「ヒト基準」とした理由は、それほど明確な理由があるわけではない。もとより日経連がいう「人間中心(尊重)」

ではないし、また生きて生活する労働者や労働組合員としての人（人間）を基準にしているわけでもない。ましてや猿田が指摘するように基本的人権をもった「人間」ではない。それでもアメリカのように「仕事」や「職務」を基準にしているわけではない。これらを区別するために、敢えていえば、労働力としての「ヒト」、従業員としての「ヒト」、意志と感情をもって仕事をする「ヒト」、これらを総体として表現したかったからである。

それ故、猿田がいうように「著者のいう『ヒト基準』は、『会社基準』（労働力としての査定、人事評価）と考えた方が、日本の現状を正確に把握することになる」のかもしれない。ヒト基準としての「学歴と勤続年数（＝年功）」、ヒト基準としての「能力」、いずれの場合も会社が基準となっているからである。しかし「会社基準」としてしまうと、設定した日本の特徴とその変化をみようという課題との関係では比較が不鮮明・不明瞭になってしまう。テイラーの課業のように「会社基準」の「仕事基準」もありえるからである。猿田が「対立的に論じている」というように、まさに鮮明にするために敢えて、「仕事基準」の欧米諸国との比較を重視して「ヒト基準」としたのである。

ただ、労働者（人）を雇用し、仕事をさせて、企業利潤を追求する点では、洋の東西と時代で違いがあるはずはない。したがって、伍賀一道が正確に読み込んでくれたように、「ヒト基準」と「仕事基準」の区別は相対的であり<sup>11)</sup>、また生産技術や事業の国際化に伴って近似化しつつあるようにもみえる。「ヒト基準」で「ヒト」の何をみるのか、何を重視するのか、これも変化する。他方、「仕事基準」の国にあっても、「仕事」の何をみるのか、何を重視するのかも当然ながら変化する。事実、日本では「ヒト基準」のなかに「仕事要素」を組み込んできているし、アメリカの「職務

10) 猿田（2020）190-191頁。

11) 伍賀（2020）144頁。

給」も「範囲レート職務給」が一般的になり、「ヒト要素」を取り込んできている<sup>12)</sup>。また拙著でも触れておいたが、近年、アメリカを中心にタレント・マネジメントへの関心が高まっている<sup>13)</sup>。この場合のタレント talent とは「個人の才能・素質・技量を指す用語」であり<sup>14)</sup>、「個人の潜在能力やチームへの貢献度、目標の達成度合いを総合的に表したものだ」。アメリカの巨大企業での話によれば、これまでのアメリカでの働かせ方を Task Oriented Job (≒「仕事基準」)だとすれば、近年の傾向として Talent Oriented Job (≒「ヒト基準」)への脱皮に向かっているという<sup>15)</sup>。こうして「仕事基準」の国でも「ヒト要素」を重視する傾向にある。太平洋を挟む両国の人事労務管理が近似化しているのかどうか、これらの帰趨をどうみれば良いのか、この問題は別途検討しなければならないが、彼我の国々の現状とこれからのあり方を探求するためにも、この「ヒト基準」と「仕事基準」のそれぞれの国でいま何が起きているのか、その変化の実態をおさえておく必要があるのはいうまでもない<sup>16)</sup>。

#### IV 拙著への批判（その3）——「能力主義管理」と現在の人事労務管理

上述した「ヒト基準」と「仕事基準」に関わって、職能給、成果主義賃金、役割給など賃金制度について、また「能力主義管理」と現在の人事労

---

12) 黒田 (2005) 参照。

13) 黒田 (2018) 190頁。

14) 守屋貴司 (2014) 25頁。

15) 山崎憲 (2018) 31-34頁。

16) なお、一部に誤解がある向きもあるが、筆者は「ヒト基準」と「仕事基準」を、「働かせ方」のシステムとして基準を何においているのかをみるために用いているのであって、「ヒト基準」と「仕事基準」の良し悪しを論じているのではない。

務管理の関係についても疑問や批判的なコメントが寄せられている。

まず、後者について、橋場俊展から次のような疑問ないし論点が提示されている。

『『能力主義管理』とフレキシブル化・自己責任化された人事労務管理の関係である。第5章で論じられた能力主義管理の精錬化では、何故、第6章で指摘されるICTやグローバリゼーション化に対応できなかったのかについて十分な説明が尽くされていない。結果として、精錬化された能力主義的人事労務管理とフレキシブル化・自己責任化された人事労務管理の本質的な差異がわかりにくい。(…中略…)能力主義管理の精錬化や純化は、その後の成果主義化と地続きである側面も有している。役割給を『ヒト基準』と捉える著者の見解からすればむしろ両者の共通性にこそ目をこらすべきではなかったか<sup>17)</sup>。

つまり、筆者が低成長期（1980年代）の人事労務管理はそれ以前（1970年代）の「能力主義管理」の精錬化とその徹底と捉え（拙著第5章）、1995年「新時代の日本的経営」以降のそれを「フレキシブル化・自己責任化された人事労務管理」と捉えたこと（第6章）への疑問である。

振り返ってみよう。この前半期（1980年代）の課題は、オイルショックからの立て直しであった。企業がとったのは「減量経営」という名の中高年齢層をターゲットにしたリストラ＝人員削減と、残された従業員をよりいっそう仕事に駆り立てることであった。その具体策は、定員管理の能力主義化（希望退職、出向、選択定年制や一律定年制の修正など）と、職能資格制度の改定や人事評価による職能給部分の拡大などであった。まさに「能力主義」の徹底である。つまり人事労務管理を支える原理を見直すのではなく、「能力主義管理」の徹底、精錬化だった。しかも他の先進国が軒並み

---

17) 橋場（2020）156-157頁。

不況のなか、1980年代後半の「円高」によるバブル経済は、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」として空前の「日本的経営ブーム」を呼び起こしたのである。「会社人間」、「長時間労働」として批判や矛盾が出始めてはいても、「円高」を背景に日本企業の競争力は相対的に強かったから、「合意」形成システム、統合のメカニズムとして「能力発揮」で従業員を丸ごと相互競争させる原理そのものに手をつける必要もなかったし、むしろ精錬化と強化が必要であったのである。

ところが1990年代の初頭にバブル経済が崩壊するや事態は一変した。バブル崩壊は一時的な経済変動ではなかった。1990年前後を画期として、アメリカを「震源」とする新自由主義的な経済政策が各国に広がることで資本と金融が世界を駆け巡り、市場原理主義が世界を席卷することになった。グローバリゼーションへの突入である。この時期、もう1つ見過ごしてはならないのはICTの飛躍的な発展である。このICTの発展と浸透は、産業構造と「仕事」を変えた。詳細は省くが、ICTはそれまでの基幹的な産業と仕事（職務）のあり方を一変させ、また企業と「仕事」が国境を越えて展開することにもなった。拙著ではこう論じた。「ICTとグローバリゼーションという二つの大きな波があらゆる産業に押し寄せ、この二つの大波は互いに影響し合いながらさらなる大波（激烈な市場競争）を呼び起こすことになる」<sup>18)</sup>。

このICTとグローバリゼーションによる地球的規模の市場競争に打ち勝つためには、従来の人事労務管理＝「能力主義管理」では対応が困難であるとされた。実は財界全体がこうした結論に達するまでには、その内部での葛藤があった。それを示す一端が拙著184ページと200ページで紹介した経済同友会の研究会・通称「舞浜会議」（1994年）である。そこでの議論

---

18) 黒田（2018）186頁。

の核心は日本企業として市場原理主義にどう立ち向かうか、まさに企業統治や従業員（労働者）支配（＝人事労務管理）のあり方をめぐる議論であった。

このような論争を経て、日経連は、『新時代の日本的経営』という、まさに新時代の人事労務管理の基本方針を発表した（1995年）。その基本は、市場原理主義の国際的浸透という経営環境の変化に対応するためには、市場動向に柔軟（フレキシブル）に対応できる人事労務管理に改変する必要があるというものである。「潜在能力」を重視して従業員を「抱え込んで」、「能力」発揮競争に駆り立てる従来のやり方では構造的に高コストとなり競争力の低下に繋がる。アトキンソンの「フレキシブルな企業モデル」で考えると、数量的（雇用量）フレキシビリティと財務的（人件費）フレキシビリティに欠けるからである。そこで、市場動向に素早くフレキシブルに対応するために、「能力・成果重視の処遇」、「能力発揮が不十分な人材の流動化」、「自己責任と競争原理の徹底」で「高コスト体制を是正すべきである」とされたのである。フレキシブル化がキーワードであった。

これはもはや「能力主義の精錬化」ではない。自己責任で市場に乗り込んで、フレキシブルに対応して成果を勝ち取る、このような働かせ方が可能な人事労務管理への改革が必要であるとされたのである。これを筆者は「自己責任とフレキシブル化の人事労務管理」と呼んだのである。

このような事情を重視すると「能力主義管理の精錬化と成果主義化は地続き」といえるだろうか。政府による一連の法改正（派遣法の全面改定）の後押しもあって、1990年代以降、雇用の多様化（＝フレキシブル化＝正規雇用の縮小と非正規雇用の拡大）は著しく進んだ。これは「能力主義管理の徹底」の論理では説明できない。またその一方で、成果主義化という処遇については、一時的なブームにはなったものの、必ずしも思惑通りにはいかなかった。何故か。この混乱と混迷の事実こそが「能力主義管理の徹底と

地続き」の論理では説明できない証左なのである。この後者の点は拙著では言葉足らずだったかもしれない。少し説明が必要であろう。

日経連自身も「能力・成果重視の人事処遇」,「能力や業績反映型の賃金」と主張し、一見すると「能力主義の徹底」のような表現をしていたが、実際におこなったのは「成果」と「業績」に特化した「成果主義賃金」の導入であった。処遇の基準を「成果」という仕事量に直結させようと「無邪気」に考えたのである。この「ヒト基準」に「仕事基準」を接ぎ木するような「成果主義」は一時的にはブームになったのだが、その後、周知のように、富士通の成果主義の失敗が騒がれたし、またトヨタでも「成果主義」に似た「洗い替え方式」に従業員からの不満が強まるなど、「成果主義賃金」をめぐる混乱と失敗が顕著になった。2017年の採用率でみるとピーク時に比して25%近くも下落したのである。かつての「職務給」の場合とは違って、労働組合が「成果主義反対」で大きな運動を起こせたわけではなかったのに、なぜ浸透しなかったのか。この点が肝要である。

それを考えるヒントがある。労働研究・研修機構がおこなった「成果主義に関する労働者意識調査」である。それによれば、82%の労働者が「成果主義」に賛意を表明してはいるものの、それを上回る85%の労働者が「経験や能力を評価して欲しい」と答えているのである。つまり「成果主義」は必要だが、「成果」を出しやすい仕事と、「成果」がでない仕事があるのだから、「成果」だけでなく、同時に「経験や能力」など従業員としての側面もみて欲しいというのである。これは、「ヒト基準」の処遇システムの中に「能力・成果重視」の処遇システムをどのように構造化するかの問題であった。確かに『新時代の日本的経営』は、この点で自覚的であったとはいいい難かった。こうした混乱と苦悩を経て、従来の「能力主義管理」ではない、「自己責任とフレキシブル化」に相応しい「ヒト基準」



への模索のなかから生まれたのが「役割給」である。「役割給」は担当する「仕事」（役割）への貢献能力と貢献実績の評価で決める賃金である。明らかに「仕事」そのものでもなく、また潜在能力を考慮した「能力」でもなく、「貢献能力」（コンピテンシーと呼ぶ場合もある）と「実績」で決めるわけだから、「ヒト基準」原理をその内に組み込んでフレキシブルに対応できる賃金である。そしてそれが浸透しつつある。役割給は、「能力主義の徹底」とは違う形で、「ヒト基準」のなかに市場原理を組み込んだ処遇システムとみなすことができるのではないだろうか。

このように筆者は、「ヒト基準」という共通性を保持しながら、その枠のなかで市場原理主義を取り込む現代日本の人事労務管理として「自己責任とフレキシブル化」を捉えたつもりである。

これに関わって、もう一人、山縣宏寿が「黒田における役割給の把握が孕む懸念」として次のような論評を寄せてくれた<sup>19)</sup>。

山縣は自身が調査した資料に基づいて、役割給が「ヒト基準」賃金としての性格をもっていることを確認した上で、しかしそれを強調しすぎることは役割給が孕んでいる「論点を見えにくくし、場合によっては覆い隠してしまう可能性がある」と指摘する<sup>20)</sup>。それは次のようなことである。役割給は、職能給とは違って「(能力) 資格」に結びついた賃金ではなく、与えられた「仕事」の「役割貢献度」に対する賃金である。これまでの職能給は実際の担当職務と直接には結合していなかったが、これに対して役割給は実際に担当している職務の「役割貢献度」に基づく賃金であるから、職務との関係はより直接的である。しかも上位の職務に昇進しないと昇給は頭打ちとなる。この点で職能給とは決定的に異なるといわねばならない。黒田はこの点を指摘はしているものの、軽視しており、もっと細心

---

19) 山縣 (2019)。

20) 山縣 (2019) 291-292頁。

の注意を払うべきではないかと主張する。

山縣のこの指摘は重要である。これまでの職能給では「管理序列と資格（処遇）序列」は分離していたが、それは役割給によって解消されることになる。加えて「資格」には定員がないから、能力があるとみなされれば何人でも昇格させることができた。ところが「職務」（役職）には定員がある。「役割」への貢献度に基づく「役割給」の場合、昇進（上位の「役割」に就く）がない限り昇給は頭打ちとなることでもある。この昇進と賃金が直結することは、労働者の側からみると、企業側の何らかの事情によって（つまり自己責任ではないにもかかわらず）昇進が抑えられた場合、懸命な努力と企業への貢献にもかかわらず昇給が抑えられることになる。また山縣は次のように指摘する。これまで日本では配置転換を経営側の専決事項として認められてきたが、その法的根拠は、たとえ配転がおこなわれたとしても、「管理序列と処遇序列の分離」の仕組みがあったから、労働者が不利益を被らず、その影響を緩和できたからである。その仕組みそのものを解消した「役割給」の下では、「経営側に配転命令権を専決事項として掌握することを認めた法的根拠が希釈化」することになる<sup>21)</sup>。この論点は、筆者が、「自己責任とフレキシブル化」の人事労務管理が合意形成＝受容の契機を欠いており、安定的に機能していないと主張したことを、また別の視角から鋭く指摘したものである。大いに甘受したいと思う。役割給の浸透によって、従業員意識と行動がどのような影響を受けるのか、実態調査を踏まえた新たな研究が必要である。

おわりに——残された大きな課題

以上の他にも検討しなければならない論点は数多くある。私自身は丁寧

---

21) 山縣（2019）292頁。

に論じたつもりではあったものの、畏友・猿田正機は「本書は『受容』に重きを置いているが、さらに一歩進んで、日本の労働者はなぜ容易に『受容』するのか、その原因と『受容』を克服する論理の解明が必要だろう」と指摘する。この「克服の論理」ははなはだ不十分であることを認めるが、「受容」の原因については解き明かしてきたつもりではある。しかし、分析視角の違いからなのか、なお説得的な書き方になっていないのかもしれない。

叙述の不十分さとして筆者自身が自覚しているのは、橋場の次の指摘である。「はしがきで掲げられた課題はどこまで達成されたのか」「読者の多くが興味を抱くだろうチャレンジングな課題であるだけに、より意を尽くして結論を述べる責任が著者にはあったのではなからうか」<sup>22)</sup>。

この指摘は真っ当である。それはコメントを寄せてくださった方々にほぼ共通したものであったように思う。自らが掲げた課題とは次のようなものである。

既述のように、戦後日本の人事労務「改革」では、「職務給」や「成果主義賃金」など新しい施策への転換を図ろうとしたとき、なかなか経営側が思い描くようには事が進まなかった。労働側がそのままでは受容しなかったからである。それは、日本の労働者が抱く何らかの感情や行動規範、「働くこと」と「生活すること」をめぐる基本的な価値観とは合致しなかったからであろう。それらの価値観は、未来永劫に変化しないわけではないが、しかしある種の変化しにくい側面があるのではないか。それが、戦後復興期から自己責任とフレキシビリティの現代に至るまで、日本の人事労務管理に影響を与え続けてきたように思われる。それは何か。それを追究することは、同時に、現在進行中の「自己責任とフレキシブル化」の人

---

22) 橋場（2020）157頁。

人事労務管理が、果たして、この日本の労働者がもつ「価値観や判断基準」をその内部に取り込んでいるのかどうか、これを問うことでもある。筆者は無謀にもこのように難題を提起した<sup>23)</sup>。「より意を尽くして結論を述べる責任」があるとはいえ、道半ばであり、容易ではない。筆者のより大きな課題として、いくつか記しておきたい。

第1に、筆者が到達したとりあえずの答えとして、「ヒト基準」という大枠の下で、「オレたちだって仕事の上では能力があるのに差別されるのはおかしい」という感情や思考、そしてそれ故に「従業員として正当に公平に扱う」ことへの拘りであったとしたが、この点はさらに深めていく必要があると自覚している。拙著の終章第2節「日本の労働者の感情特性と人事労務管理」でまとめて詳述したつもりではある。だがその部分の第1次草稿では、この節のタイトルを『『競争民主主義的労働者支配』と『自己責任とフレキシブル化の労働者支配』』としていたが、あれこれ考えてタイトルを変更した。わかりにくさはこれが原因かもしれない。この第2節の内容は、①前者の1970年代の「能力主義管理」も後者の現代の「自己責任とフレキシブル化の労働者支配」もともに、導入構想段階では「ヒト基準」を軽視していたため広く浸透しなかったが、②その混乱と挫折を経て、前者は「能力」に注目し、それを管理体系のなかに取り込み「従業員として正当に公平に扱う」ことで従業員を仕事に動員することになった。だが従業員を分断し自己責任で仕事に動員しようという後者の原理は明らかに「従業員として正当に公平に扱う」ことではない。これを論じた。もちろん前者にあっても女性や非正規雇用、そして組合活動家等は「従業員」から排除していたのであるから、厳密には「正当に公平に」ではない。しかし彼らを除く他の多くの従業員に対しては「正当・公平に」

---

23) 黒田 (2018) vi-vii頁。

能力発揮の相互競争に参加させていた。筆者が「競争民主主義的労働者支配」と呼んだ所以である<sup>24)</sup>。ところが後者にあつては、労働者の感情や思考を管理体系に取り込むどころか、「勝ち抜く賃金改革」が叫ばれるなど効率性とコスト削減が前面に出され、「従業員として正当に公平に扱う」ことは一顧だにすることなく自己責任とフレキシビリティを管理体系に埋め込んだのである。同じ「ヒト基準」でありながら、「受容の契機」という面からの違いを論じた。近年の格差社会、長時間労働と過労死（自殺）、パワハラ・セクハラ等の矛盾の原因の一端をそこにみようとしたつもりである。

だが振り返ってみれば、節のタイトルは内容に相応しいものではなかったのかもしれない。タイトルだけをみると日本の労働者が抱く「感情特性」そのものを論じているようにみえるからである。論述の主旨は「能力主義管理」と現代の人事労務管理の「労働者支配」のやり方の違いであり、それが労働者の意志や感情とどう関係しているかの考察であつた。筆者の「言葉足らず」は否めない。橋場が指摘するように「こうした感情特性を日本人が抱いた背景は何か」、また伍賀が指摘するような「職種別横断的労働市場が未成立」や「職業社会の未成立」などについてはほとんど言及しないままに、「日本の労働者の感情特性」を論じてしまっている。拙著が戦後日本の人事労務管理の「統合（支配）のシステムとその変遷」に焦点を充てたからであるとはいえ、「企業の従業員として正当に公平に扱われること」をキーワードにしている以上は、日本の資本主義の勃興と発展過程の特徴から、労働者が企業の外側に「職業社会」をもっていなかったこと、日本の労働者は「企業社会」内に疑似的な労働社会をもたざ

---

24) 相互競争を忌避する者は「村八分」だったのだから、人事労務管理の実際の機能としては、競争への参加というよりは、競争への動員といった方が正確ではある。

るをえなかったことなど、栗田健の主張の検討と併せて言及すべきであった<sup>25)</sup>。またかつての「従業員として正当に公平に扱うこと」の内容と現在のそれとの異同についても検討すべきであった。いまその「企業社会」と「労働社会」が大きく動揺し変化してきているのであるから、なおいっそう必要であったと反省している。

第2に、それでは同じ「ヒト基準」でありながらも「従業員として正当に公平に扱う」ことを一顧だにしていない現在の「自己責任とフレキシブル化」の人事労務管理からどう脱却していくのか、これが二つ目の大きな課題である。このことについて筆者はディーセント・ワークの実現という形で論じた。

現在の「自己責任とフレキシブル化」の人事労務管理がその内に「受容の契機」をもっていない以上、早晚、破綻をきたすことは明らかである。政府が進めている「働き方改革」はその綻びを繕うものとみなせないわけではないが、正規雇用と非正規雇用の格差是正、労働時間短縮、ハラスメント対策、どの側面からみても対処療法的であり、中途半端で、何よりも一貫性がない。これでは働く側が意欲をもって働く契機にはなりえない。肝心なことは、雇用、賃金、人事評価、労働時間等、人事労務管理の各領域で「従業員として正当に公平に扱う」こと、これを基軸に据えた人事労務管理の抜本的な改革である。稲村毅からは「謎めいた警鐘」と揶揄されたが、「先人たちが汗水流し、激しい労使対立から作りあげてきた『働き方・働かせ方』を崩してはならない。それをグローバル時代の今に再生する道を探らねばならない」と記したことは、まさに人事労務管理の各領域で「従業員として正当に公平に扱う」やり方を探ることである。日本におけるディーセント・ワークの実現は、「ヒト基準」に沿って「従業員と

---

25) 黒田 (2018) 105, 205頁。

して正當に公平に扱う」人事労務管理の改革が不可欠である。その具体的な内容は多少なりとも拙著で論じたので繰り返すことは避けたいが、不十分極まりないことは自覚している。少なくとも伊藤が厳しく指摘する非正規雇用問題<sup>26)</sup>、賃金制度、人事評価制度、労働時間管理など、その一つ一つについてディーセント・ワークの実現に向けた具体的なあり方の検討は、今後の筆者の喫緊の課題であり責任でもある。

ただ、人事評価の改善・規制について、猿田は『「ヒト基準」賃金の査定規制は難しいだけでなく、きわめて限界があろう。また『査定』の規制は難しいだけでなく、公表も難しいだろう。人事評価は相対的なものである。全員に納得性を持たせるのは不可能である』とかなり断定的で悲観的な見解を述べている<sup>27)</sup>。だが既述したタレント・マネジメントへの注目、また人事評価付き賃金制度への変更など、アメリカを初めとする他国でも人事評価が重視されるようになってきた現実を見据えると、けして等閑視をしてはならないのではないだろうか<sup>28)</sup>。個々の労働者の「働き方」そのものに直接・間接に影響を与える人事評価のあり方については、これまで社会的にもほとんど取り上げられることが少なかつただけに、人事労務管理のあり方を是正させるためには不可欠の課題であろう。まさに現代人事労務管理の大きな課題である。もちろんこの課題は人事労務管理のみの問題ではないし、その実現は労働組合運動や人権と社会運動、それを背景とした社会政策や労働政策など広範囲からのアプローチが必要であることは論を俟たない。

繰り返しになるが、拙著は、労働者の動員システム、「合意」形成システム、統合のメカニズムとしての人事労務管理の原理の戦後日本の変遷に

---

26) 伊藤 (2019)。

27) 猿田 (2020), 191頁。

28) 黒田 (2005) 参照。

分析の焦点を充てて論じたものである。労使関係論や労働組合論からの戦後日本分析はそれなりにあるが、近年は人事労務管理に焦点を充てた研究は多くはない。だが、当然ではあるが、労働と経営、産業社会をめぐる変遷過程の分析は多方面からのアプローチがある。拙著を上梓した後で、本書でも取り上げた日産とプリンスの合併に関わる問題を「ステレオタイプな日本人労働者像とは異なる人たち」の視点から取り上げた書物に出会った。また「敗戦から3・11まで、ふり向けばいつも上を向いて歩いてきた」として、労働と家族、経営と消費社会に関わる「社会意識」の変容を扱った書物にも出会った<sup>29)</sup>。多様なアプローチからの知見は、拙著の弱点を補うための研究意欲をかき立てる。拙著への批判とコメントを寄せていただいた方々に感謝しつつ、さらに応えていく努力を重ねたい。

付記 本稿でも少し触れた現在のアメリカの人事労務管理もまた大きく変わりつつある。かつてのJob中心からTalent重視への変化である。急逝された関口定一氏はこの変化に関心を寄せ、近年のアメリカのホワイト・カラーの実態について精力的に研究を進め、いくつも成果を発表されてきた。数年前からは共に小さな研究グループに所属して、日米欧の比較実態研究を開始した矢先の訃報であった。きわめて残念である。ご冥福をお祈りする。

#### 参考文献

- 伊藤大一（2019）『大経大中小企業季報』通巻189号，2019年4月。  
 伊原亮司（2019）『合併の代償—日産全金プリンス労組の闘いの軌跡』桜井書店。  
 稲村毅（1985）『経営管理論史の根本問題』ミネルヴァ書房。  
 菊地史彦（2013）『「幸せ」の戦後史』トランスビュー。  
 黒田兼一（1987）「労務管理概念の再検討」木元進一郎編著『労務管理の基本問題』中央経済社。  
 黒田兼一（2005）「アメリカの人事労務管理の現況—賃金制度からのアプローチ」『経営論集』（明治大学），第52巻第3・4合併号。

29) 伊原亮司（2019）。菊地史彦（2013）。



- 黒田兼一（2018）『戦後日本の人事労務管理—終身雇用・年功制から自己責任とフレキシブル化へ』 ミネルヴァ書房。
- 伍賀一道（2020）「書評」『女性労働研究』第64号，すいれん舎，2020年3月。
- 猿田正機（2019）「書評」『経済』新日本出版社，2019年6月。
- 猿田正機（2020）「書評」『労務理論学会誌』第29号，晃洋書房，2020年2月。
- 高橋祐吉（1989）『企業社会と労働組合』労働科学研究所出版部。
- 橋場俊展（2020）「書評」『社会政策』第11巻第3号，ミネルヴァ書房，2020年3月。
- 平尾武久（1995）『アメリカ労務管理の史的構造』（増補版）千倉書房。
- マルクス『資本論』第1巻，第3巻，大月書店。
- 守屋貴司（2014）「タレントマネジメント論（Talent Managements）に関する一考察」『立命館経営学』第53号第2・3号。
- 山縣宏寿（2019）「役割給の賃金形態上の位置とその運用上の特徴—黒田兼一著『戦後日本の人事労務管理』を手がかりにして—」『経営論集』（明治大学）第66巻第2号，2019年3月。
- 山崎憲（2018）「戦略的的人資源管理の変化」守屋貴司・中村艶子・橋場俊展編著『価値創発（EVP）時代の人的資源管理』ミネルヴァ書房。