

# 高知大学中澤特任教授が 「人事の歴史・欧米比較」をテーマに講演

## 今年度5回のシリーズ講演を実施 平成30年度 第1回 人材委員会開催

第1回委員会の開催に当たり挨拶に立つ島崎有平委員長

**日** 本自動車会議所は4月26日、東京・港区の日本自動車会館「くるまプラザ」会議室で、平成30年度第1回人材委員会（委員長＝島崎有平・日本自動車販売協会連合会常務理事）を開催し、高知大学特任教授の中澤二郎氏が「人事の歴史・欧米比較～人事の知られざるを知る～」をテーマに講演した。今年度の人材委員会は、年間5回のシリーズとして実施し、いずれも中澤教授より講演をいただく予定としている。

第1回人材委員会の冒頭、島崎委員長より挨拶があり、今年度創設された本委員会の狙いや今後の進め方について紹介があった。概要は以下の通り。

### 【委員長挨拶概要】

- ・政府は「働き方改革」を、アベノミクス第2ステージの最重要課題の一つに据え鋭意推進中です。自動車業界としましても、この動きに加え、社会変化への組織的対応ニーズから、業界団体職員の「働き方」について考える機会・場として、「人材委員会」を立ち上げることにしました。
- ・昨年来の有志による研究会やヒアリングをもとに、本委員会は、「働きやすさ」を求める制度面の見直しだけでなく、「働きがい」の向上による「生産性のアップ」の両面から、「活力ある職場づくり」

を目指すことを狙いとしています。

- ・実際の進め方は、制度などの具体的な見直しから着手するのではなく、最初に「人事」の基本に立ち返り、講師からの人事の「原論・歴史・比較」に関する解説を通じて、全体観をとらえることから始めます。そして、「活力」とは何か、「活力向上」にはどこから手を付ければよいのか考えよう、という機運が次第に醸成されてくる展開を想定しながら、年間5回の委員会をシリーズ化して進めます。
- ・講師は企業人事OBで、人事問題を真正面から捉え幅広く活躍中の高知大学中澤二郎特任教授に年間を通してお願いしました。

島崎委員長の挨拶の後、中澤講師の講演に入った。講演の要旨は以下の通り。

### 【講演要旨】

#### ポイント

- 日本の産業革命は、欧米に大きく遅れ、日清・日露戦争の頃に始まった。当時は転職を繰り返す「渡り職人」が主流であった。すなわち「直接雇用」ではなく「間接雇用」であった。
- その後「直接雇用」（新卒）、および現在の「職



講師の中澤二郎氏

能給」の源流となる「生活給思想」が提唱される。ロシア革命（1917年、大正6年）を契機とする労働争議に対抗し、その影響を防ぎたいとの思想（防共思想）がその裏にはあった。

- 日本の人事の歴史は「迷走の歴史」であった。分けても、1950年代後半から1970年代初頭にかけて行われた「職務給」論争は、同じ議論を繰り返さないためにも、人事の行く末を考えるためにも、極めて貴重な財産である。
- 日本と欧米の雇用慣行は根本的に異なっている。日本は「メンバーシップ型の無限定な働き方」（就社型）、欧米は「ジョブ型の限定的な働き方」（就職型）に特徴がある。よって、こうした違いを十二分にふまえたうえで、「採用」「育成」「評価」等に関する制度・運用を考察する必要がある。

## 1. はじめに

私は長年にわたり人事に携わってきました。しかし人事の歴史が迷走の歴史であったことに、長い間気がつきませんでした。もっと早く知っていたら、より有意義な議論ができたはず。よって、本シリーズは、そんな私自身の反省もふまえ、「原論・歴史・比較」に的をしぼってお話します。中でも初回の本日は、シリーズの下地となる歴史と欧米比較についてふれたいと思います。

## 2. 明治・大正時代の労働事情

1894年（明治27年）、日清戦争が起こります。福沢諭吉が亡くなった1901年（明治34年）、官営八幡製鉄所（私も勤めていた現新日鐵住金）の高炉に火がとまります。そして1904年（明治37年）、日露戦

争が勃発します。さて、「富国強兵・殖産興業」が叫ばれていたこの当時において、労働者の定着率はどれくらいであったのでしょうか。

大河内一男（元東大総長）著『これから労使関係』（1966講談社現代新書）には、こんな数字がのっています。三菱長崎造船所の離職率は65%。印刷職工の勤続は長くて2年、多くは1年未満。鉄工職人の勤続は1年未満が53%。鉱山労働者もほぼ似たような数字（すべて明治35-36年）。

要するに、この時代の労働市場は流動的だったのです。渡り職人を中心とする「間接雇用」が主流であって、今日のような「直接雇用」ではなかったのです。

次は、ハーバード大学のアンドルー・ゴードン教授の著書『日本労働関係史1853~2010』（2012岩波書店）から引いたものです。当時の様子が赤裸々に描かれています。

「1900年代初頭、世紀転換期の労働社会は、仕事に『真の責任感』を発揮させたいと望んでいた経営者を困らせていた。監督者の前に立ちほだかっていたのは、社会的地位が低く、会社への忠誠心を欠き、規律に従おうとしない流動的な労働者達でした。経営者はやむなく、労働者を直接管理する仕事を親方に任せることで、この問題に対応した。しかし、それと同時に、渡り職工に狙いを定めて、賃金体系を刷新する試みが始まり、以後何十年もかかって日本独特の賃金構造を根付かせ、成長させることになったのである。」

まさに経営者は、「その場しのぎの一時的な対応で、『間接管理のジレンマ』に陥っていました。そこで考えあぐねた末にたどりついた結論が、今という「日本の雇用慣行」すなわち「日本独特の賃金構造を根付かせ、成長させること」だったのです（ゴードン教授）。

であれば、その当時においては、まだ「人事部」「労務部」めいたものはありませんでした。人を採り、差配し、面倒をみるのが親方であれば、そうした組織ができるのは、まだ先の話でした。

では、いつ頃、どのようにして「直接雇用」に切りかわったのか。その画期をなしたのが、明治後期から大正にかけて頻発した労働争議です。1917年（大正6年）にロシア革命が起きます。社会主義思想が急速に広まっていきます。1922年（大正11年）、非

合法ながら日本共産党が誕生します。

そこで経営者は悩みます。労働争議は何とかがしたい。かといって、その旗振り役の熟練工を排除すれば工場は回らない。そこで、悩みに悩んだすえ、一部の大企業は泣く泣くそうした熟練工を排斥します。そしてその後10歳そこそこの尋常高等小学校出の子供をあてがいます。これが「新卒採用」の始まりであり、「直接雇用」への切りかわりです。

とはいえ、それが読み書きもままならない子供であれば、手取り足取り、教える必要があります。一人前にするには様々な仕事を体験させる必要があります。すなわち、「無限定な働き方」の起源があります。言い換えれば、「新卒採用」と「無限定な働き方」はそもそも一蓮托生、セットだったのです。

再び、ゴードン教授の前掲書からの抜粋です。「北九州の八幡製鉄所も熟練工不足から、3年課程の幼年職工養成所を1910年(明治43年)に開設している。厳しい選抜をパスして入学した生徒は卒業後6年間会社にとどまる義務を負っていた。授業料は製鉄所が負担したが、6年以内に退職すると自己負担となり、退職金も受け取れない」。当時の様子がしのべられます。

では、その排斥された熟練工はどうなったのでしょうか。中小企業に駆け込みます。そこでも争議に加担します。ゆえに、中小企業の経営はますます苦しくなり、大企業との格差が拡大します。

しかし、それでは、誰が、いつ社会主義に走らないとも限らない。そう、ここでも経営者は、そして軍部も考えます。そこで編み出されたのが「生活給思想」です。提唱者は呉海軍工廠長(工廠とは軍需工場)の伍堂卓雄です。平たくいえば、働く労働者だけではなく、家族もひっくるめて面倒見ようという思想です。扶養家族数まで考慮に入れた賃金思想、がこうして登場します。

### 3. 昭和時代以降の労働事情 ～迷走した人事～

1930年代に入ると、軍靴の音が鳴り響きます。1938年(昭和13年)「国家総動員法」が制定されます。そうした法律や勅令によって一部大企業で行われていた人事施策や慣行(新卒採用、生活給、定年・退職金制等)が中小企業に徹底されます。「大戦」は家族も巻き込みます。銃後を守る家族も“皇国の産業戦士”であれば、ここでもまた生活給思想は支持されても、排斥されることはありませんでした。



熱弁をふるう中澤氏

1945年、終戦を迎えます。生活給思想は、連合国の受け入れるところではありませんでしたが、ここでもまた生き永らえます。戦後、雨後の竹の子のごとくに生まれた労働組合に支持され、かつ民主化を後押しするGHQの後ろ盾もあり、何とここでも延命します。そしてそれが、1946年(昭和21年)、現在の職能給に直結する「電産型賃金体系」(電産系の労働組合による)となって結実します。

ただ、その後も歴史は迷走します。朝鮮特需を機に力を盛り返した日経連(現経団連)は、1955年(昭和30年)「職務給」を提唱します(参照『職務給の研究』)。理由は、先と同様、格差拡大への懸念と、それにとまなう社会主義思想への懸念です。ちなみに、中華人民共和国ができたのは1949年(昭和24年)です。朝鮮戦争はその翌年の1950年に始まります。

ところが、その日経連が1969年(昭和44年)、自らの主張をひるがえします。正確には、傘下の企業人事が「職能給」への切り替えを要望します。なぜでしょう。

右肩上がりの高度成長期(1950年代後半～1970年代初頭)の主要課題は、1)新規分野の進出、2)技術革新への対応(ME革命等)、3)労働力不足に対応する多能化でした。これに対応するには職能給しかないと考えたからです。それが職務給であれば、かえってブレーキになってしまうと考えたからです。

同様に、右肩下がりの時代にあっても、現場人事は職能給を選択しました。いや、実は、政労使そろってこちらに軍配をあげました。1973年(昭和48年)、第一次オイルショックが起きます。雇用は危うくなり、仕事はなくなります。それが職務給であ

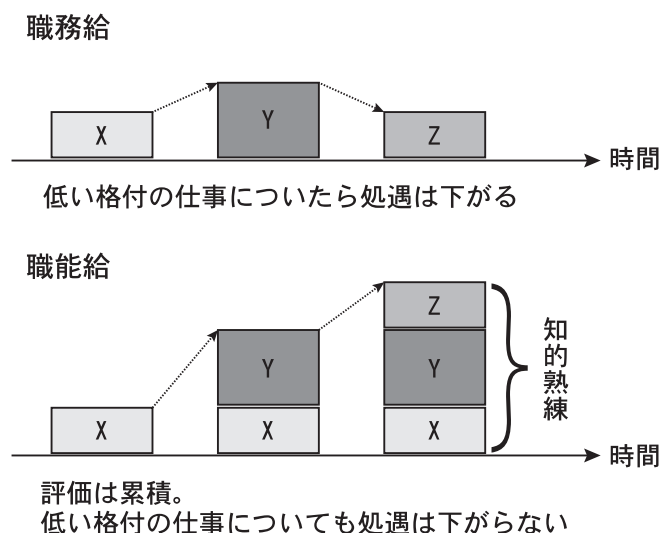
れば、即クビきりです。クビを切らないまでも、格付けの低い仕事に移れば処遇は落ちます。ところが、それが職能給であれば、どうでしょう。次に示すように、累積的な評価にもとづく職能給であれば、そうした懸念はありません。雇用は維持され、労働条件が下がらず、かつ経営にとっても変化への対応力があるならば、誰もが職能給を推すのはよくわかります。

余談ですが、にもかかわらず、昨今、「職務給導入」と「積極的ローテーション」を同時にやろうとする企業があるのは、困ったものです。二つは水と油。成り立つはずがありません。ほんの少し歴史をたずねれば、容易に気づくはず。歴史を学ばない人の陥りがちな過ちです。

(参考)「職務給と職能給」

X、Y、Zの3つの「仕事(職務)」があったとします。箱の高さは「仕事の格付け」を示しています。職務給は、XにつけばX相当の、YにつけばY相当の賃金がもらえます。そしてYからZに移れば、能力にかかわらず、賃金は機械的に下がります。これが「同一労働同一賃金」といわれるゆえんです。だから職務給は異動と相性がよくありません。反対に、同一労働同一賃金であるがゆえに、正規・非正規のどちらであろうと、同じ仕事をしていれば同じおカネをもらえます。その結果、格差は縮小します。

他方、「職能給」の評価は累積的です。仕事が変わっても、前の評価をふまえて次の評価が積み重なります。経理から人事に移っても、経理で養った知識・経験はその後も生きるはずだとの考えがその根底にあります。



#### 4. 日本と欧米の雇用慣行比較（あくまでも基本）

##### ①雇用慣行

日本は「メンバーシップ型の無限定な働き方」、欧米は「ジョブ型の限定的な働き方」です。日本は会社のメンバー（一員）になることが優先されるので「就社型」、欧米は仕事に就くことが優先されるので「就職型」とも呼ばれています。

仕事の詳細（職種、勤務場所、管理職の有無等）は、日本は「入ってから、都度」決まります。雇用契約書は文字数の少ないスカスカのものになるので、「空白の石版」だと言われることがあります。これに対して欧米の仕事の詳細は「契約時点において」決まり、変更は「職務記述書」による合意にもとづいて行われます。

##### ②人事制度

日本「年次別選抜管理」+「職能資格制度」、欧米は「階層別管理」+「成果主義管理」

##### ③採用

日本「新卒一括採用」、欧米「欠員補充」

##### ④育成

日本は「他律的キャリア」（企業内育成）、欧米は「自律的キャリア」と言われています。しかし「他律＝悪いこと」と思い込むのは早計です。洋の東西を問わず「他律的キャリア」のない育成はありえません。家庭における親、学校における先生、職人の世界における師匠等、どれも成長にとって欠かすことはできません。

##### ⑤異動・労働時間

日本「無限定な働き方」、欧米「限定的な働き方」

##### ⑥評価・処遇（賃金）

日本「職務遂行能力」（職能）にもとづく「職能給」、欧米「職務評価」（格付け）にもとづく「職務給」

#### 5. 主要人事課題

##### 日本

まず特筆すべきは「非正規」問題です。2000年代に入って表面化しました。それ以前にも女性を中心にこの問題はあったのですが、対象が男性に、それも世帯主に及ぶにおよんで、表沙汰になりました。

なお、厳密な定義はないのですが、「正社員」は次の3条件をすべて満たすものだと考えてよいでしょう。1) 直接雇用、2) 無期雇用（契約期間）、3) フルタイム。逆に、どれか一つ欠けても「非正規雇用」だといえます。

もう一つあげるとすれば「ブラック企業」問題です。日本の特徴は「無限定な働き方」にあります。それは暗々裏に「将来の高処遇」とセットになっています。しかし、その「高処遇にあずかれない」、ゆえに「引き合わない」感覚が「ブラック企業」問題を引き起こしていると考えられます。言い換えれば、若い時の「低処遇+無限定な働き方」という組み合わせは「割にあわない」感覚がつのっているということです。仕事は「無限定」、にもかかわらず処遇は「低処遇」のままでは、誰もついてはいけません。

### 欧米

筆頭は「階層格差」だと思います。欧米は階層社会で、「エリート：ノンエリート」の比率はおおよそ「2：8」といったところでしょうか。実は、大卒の大半はノンエリートなのです。

(参考)「一学年の定員数」：仏のエリート養成校であるグランゼコールは500人、米国のハーバード、スタンフォードは1,000~1,500人、東大が3,500人、早稲田が1万人、慶応で6,000人(概数)。

そして、このエリートとノンエリートの違いを頭に入れておくことは非常に重要です。例えば、私たちは時折こんな言葉を耳にします。「欧米は日本と違って、ワークもライフもこなしているか」。しかし、そんなことがあるはずがありません。欧米のエリートは、実態的には日本と同じように「無限定な働き方」をしています。それでも家庭をもち、子育てをしようと思えば、祖父母に頼るか、おカネであがなうか、二つに一つ(ホームヘルパー、ベビーシッター)。ワークライフバランスどころではありません。

かたや、ノンエリートはどうか。処遇は低く、それが職務給であれば、仕事が変わらない限り賃金は上がらないので生涯を通して低賃金に甘えざるをえません。にもかかわらず、家庭をもち、子育てをしようと思えば、共稼ぎは必須、そして共稼ぎをしようと思えばワークライフバランスがなければやっていけません。つまり、ノンエリートのワークライフバランスの裏には、そんな切羽詰まった事情があることを見逃してはいけません。もちろん、理念としては大事ですし、日本には見習うべき点が多々ありますが。

さらに、もう一つあげれば、欧米の「若年失業率」は非常に高いことです。「新卒」は経験豊かな「先輩」

と競って仕事を取りにいく必要があれば、結果、失業率が高くでるのも致し方ありません。

### ※第2回委員会

7月23日(月) 10:00~11:30 自動車会館

「日本の雇用慣行」

終身雇用、新卒採用、年功賃金、企業別組合など

### 【講演後の懇談会での出席者コメント】

講：中澤講師

- A・日本は昔から「正社員」の「長期雇用」だった、というような間違った固定概念を壊すことができました。人事の仕組みは、日本の伝統とか国民性にもとづいたものではなく、いろいろなエポックによって短期間にでき上がったものであり、変えようと思ったら変えることができるのです。必要に応じて変えないといけないのですが、企業人事の担当者の任期は3年程度と短く、目の前の仕事に追われ根本的な勉強をする余裕もないのが現状です。「人生100年」は米人が提唱したものですが、100年耐えうる新人事制度を、彼らに作って欲しいですからね。
- B・最初は、なぜ歴史の説明から入るのかわかりませんでした。が、「職能給」が形成された経緯や、何度も見直されながらも維持されてきた理由がよく理解できました。今、IT化、AI、少子化などが進行中で、そういう社会情勢によって仕事の仕方も、人事制度も変化します。歴史を踏まえながらも既成の概念にとらわれず、見直さねばならないという示唆は参考になりました。
- C・新人の退職は実は以前から結構多かったとか、これまで常識にとらわれすぎて、あまり議論してこなかったブラックボックスについて、実態



委員会には多くのオブザーバーも出席した

- をデータで証明してもらい視野が広がりました。
- D・委員会設置の目的を知らずに参加した人や、何か解を持って帰らなかった人からすると、少し消化不良だったかもしれません。最初に5回シリーズの狙いをもう少し丁寧に説明しておく手はありました。
- ・「メンバーシップ型」と「ジョブ型」と比較する場合、その良し悪しだけではなく、前提をしっかり理解することが重要です。その上で、今後どうするかを考えさせるところに持っていければ意味があると思います。人事コンサルタントは、欧米のメリットだけを強調するような傾向もありますが、彼らが必ずしも日本の歴史を十分理解しているわけではないので、我々自身が自分で歴史を知ることで、彼らの話を全部鵜呑みにするような風潮を変えないといけない。つまり、物事に接した時に、自分の頭で考えるスイッチがポンと入り、とらえ方もいろいろな切り口からできる、こういうふうになることが大事です。
- E・これまでは、喉元過ぎて熱さを忘れることで許されたことも多かったと思いますが、これからはそうはいかなくなってきました。その時のために、対応できる人材・組織を今から育てておくことが、今回の人材委員会の役目ですね。
- 講・私はこんな懸念を抱いています。時間をかけて人を育てる慣行が、その内に、否が応でも変更されてしまうのではないかという危惧です。
- ・既にこの国のサービス産業は7割を占めています。例外はありますが、そこでは熟練工は必要なくなり、長期育成ニーズは減ってくるでしょう。となったら、この国全体が「メンバーシップ型の無限定な働き方」から「ジョブ型の限定的な働き方」に変わる可能性があり、もしそうなったら、自動車産業をはじめ、長期育成をする土壌が足下から崩れてしまうかもしれません。
  - ・日本の人事の仕組みは、お話したように、理屈で作られてきたものではありません。また何もかもが複雑にからみあっていれば、それをひもとくのは容易ではありません。とはいえ、その雇用慣行が今日の日本の土台を作り、今後変えるにしても、そのカラクリを知っておく必要があれば、私たちは急ぎ足で「原論・歴史・比較」
- を学び直す必要があると思います。それは、欧米の翻訳調の人事本には書かれていません。であれば、なおさらのこと、自らの歴史は自ら振り返る必要があります。
- ・こうした中で自動車産業の生き残りをはかり、世の中に貢献し続けるには、時代の変化に的確かつ柔軟に対応する職場づくりが必要です。そこで私達は『活力ある職場』を目指し、委員会を設置し、「人事」の基本をふまえたうえで、全体観をとらえるところから始めることにしました。1年後には、誰もが自分の意見を作れるようになっていければいいなと思っています。
- F・日本人は仕事の目的を説明することが苦手ですね。「ジョブ型」を行うのであればなおさら、人事も現場のマネジャーも、背景も、理屈も、制度も知ったうえで、きちんと説明できる資質を身に付けないといけません。それと日本では変わったことしか説明しなくて、変えていないこと（本質）を説明しない文化なのかもしれません。
- 講・正規・非正規問題は重要です。ただ、欧米はともに「ヨコの流れ」が基本ですから比較は用意なのですが、日本は正社員は「タテの流れ」非正規は「ヨコの流れ」ですから、そもそも比較は困難。そのことを念頭において議論を進めることが大事です。
- ・「日本人はハングリー精神が足りない」といわれることがあります。しかしそれは、雇用慣行の違いから生じていることを認識しておく必要があります。欧米は、新人か旧人かを問わない「出し抜く競争」です。ところが日本は、一括採用でスタートラインは一緒。であれば、自分の前に誰もいないので「後れを取らない競争」になり、それでも敗れば、敗れた自分に責任があるとの考えるところに、あたかもそれが「ハングリー」に見えないだけだと思います。
  - ・そもそも江戸時代まで、日本に会社はありませんでした。何もないなかで、先人たちは戸惑いながらこの国の基盤を築き、日本的雇用慣行をこしらえてきました。この国の行く末を考えるには、こうした経緯をふまえる必要があります。それを踏まえたうえで、過去にとらわれない道付けをする必要があります。