RIETI Discussion Paper Series 19-J-009

「新時代の日本的経営」の何が新しかったのか？
―人事方針（HR Policy）変化の分析―

梅崎 修
法政大学

八代 充史
慶応義塾大学

RIETI
Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA
独立行政法人経済産業研究所
https://www.rieti.go.jp/jp/

RIETI Discussion Paper Series 19-J-009
2019 年 2 月

「新時代の日本的経営」の何が新しかったのか？※
―人事方針（HR Policy）変化の分析－

梅崎 修（法政大学キャリアデザイン学部）
八代 充史（慶応義塾大学商学部）

本稿では、主に日経連の報告書と日経連事務局を中心としたオーラルヒストリーを使って、日経連が主導した日本企業の人事方針（HR policy）の変遷を分析した。特に 1995 年に発表された『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策』を取り上げて、その人事方針の継続性と新規性を分析した。明らかになった事実は、以下の 4 点である。

（1）1970－80 年代の職能を軸とした「能力主義」という人事方針の時代、職能資格制度と職能給が抱えていた課題はポスト不足であった。その対処として企業内専門職制度が導入された。

（2）「新時代の日本的経営」は、「雇用ポートフォリオ」の起源として総人件費削減や雇用不安と関連付けられて批判されてきた。しかし、「雇用ポートフォリオ」は、バブル経済期の 1980 年代後半にフロー人材とストック人材の 2 分類として提示されていた。つまり、経営業績が悪化によって「雇用ポートフォリオ」が生まれたわけではないと言える。

（3）「新時代の日本的経営」は、1970-80 年年代の人事方針である「長期的な視野」と「人間尊重（＝人材育成側面の重視）」に関しては継承すべきという立場であった。

（4）「新時代の日本的経営」の人事方針としての新規性は、2 分類であった「雇用ポートフォリオ」を 3 分類にした点であった。「高度専門能力活用型グループ」は短期勤続を前提としている点で、1980 年代までの企業専門制度とも異なる。この新しい人材像は、高付加価値人材は企業内キャリアだけで育成されないという主張を含んでおり、そのために職能主義から職務主義への移行が目指されていた。ただし、3 分類か 2 分類かについては意見の対立も推測される。加えて、2000 年代前半時点では「高度専門能力活用型グループ」の拡大は確認できない。すなわち、人事方針として提示されたが、人事施策として機能してない。

以上要するに、「新時代の日本的経営」は、「雇用ポートフォリオ」という人事方針を継承しつつ、新しく「高度専門能力活用型グループ」という人事方針を提示した。そして、前者は人事施策として継承されているが、後者は、現場に定着しない理想論であったと言えよう。ただし、その理想は早すぎた理想論であったなのかもしれない。2000 年以後の日本企業の人事を考えると、「新時代の日本的経営」は形を変えて、現在も繰り返し議論されている問題と考えられる。

キーワード：新時代の日本的経営、雇用ポートフォリオ、人事方針
JEL classification: J24, J4

※ 本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「労働市場制度改革（人的資本・人材改革研究会）」の研究成果の一部である。また、オーラルヒストリーのセク性に関しては、慶応義塾大学産業研究所の助成を受けている。本稿に示されている意見は、筆者が所属する機関の見解を示すものではない。また、ありうる誤りは全て筆者の責にある。

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

１．問題の所在

1995 年は、日本型雇用システムの歴史的変遷を考える上で見逃すことができない年であると言われている。

日本経営者団体連盟（以下では、日経連）が、1993 年に「新・日本的経営等研究プロジェクト」を立ち上げ、委員会での議論の末に 1995 年に『新時代の「日本的経営」-挑戦すべき方向とその具体策』（以下では、「新時代の日本的経営」と記す）を刊行した。人的資源管理（Human Resource Management）の代表的テキストである今野・佐藤（2009）、佐藤・藤村・八代（2015）、奥林・上林・平野（2010）などによれば、「新時代の「日本的経営」」が提示した雇用ポートフォリオ（正確には、自社型雇用ポートフォリオ）は、それまでの日本的雇用慣行の基本方針を変えたと説明されている。雇用ポートフォリオとは、企業が与えられた経営環境の中で選択した事業戦略の下で、業務の効率を測るために雇用する人材、仕事を組み合わせる人事施策群、およびそれらの基礎となる人事方針（HR Policy）を意味する。具体的には、人材を雇用区分で分けて、個々の適正な割合を探りつつ、それぞれ異なる人材施策（HR Practices）を実施していくことである。

なお、雇用ポートフォリオへの着目は、日本企業に限定される変化ではなく、時期や形態は少しずつ異なるが、世界の先進国において共通する現象であった。例えば、イギリスの研究者である Atkinson（1985）によって提示された「柔軟な企業モデル」は、企業の労働力需要の量的変動と質的変動への対応能力の向上、さらには企業の支払い能力を適切に反映した労働費用の実現を目指した雇用ポートフォリオを提示している（今野・佐藤（2009）参照）。具体的には、労働需要の量的変動への対応能力を数量的柔軟性（numerical flexibility）、質的変動への対応能力を機能的柔軟性（functional flexibility）、支払い能力と労働費用への連動強化を金銭的柔軟性（financial flexibility）と定義し、それぞれの柔軟性を高める雇用システムとして「柔軟な企業モデル」が提示された。

但し、これらの雇用ポートフォリオは、人材グループ別管理のメカニズムを説明する理論枠組みというよりも、実務上の必要性から提示された分類軸であり、雇用区分の境界を決める原理とは言えない。雇用の境界と人材間の協力のあり方を理論枠組みとして構想したのは、Lepak and Snell（1999, 2002, 2003）の研究である。この研究では、「取引費用の経済学」（Transaction Cost Economics）と「経営資源に基づく企業観」（Resource Based View of the Firm）を基にして、「人的資産の企業特殊性」（uniqueness of human capital）と「人的資産の価値」（value of human capital）の 2 軸の分類図を構築している。その選択課題は、良好な経営業績を生み出すために人材を「Make」（長期雇用で内部育成する正規）するか、もしくは「Buy」（短期雇用で市場から適宜スポット調達する非正規）するかという雇用の境界設計である[1]。

---

[1] 平野（2009）では、Lepak and Snell のモデルは、Transaction Cost Economics と Resource Based View of the Firm という異なるアプローチをアドホックに組み入れている点を批判し、

ここで「自社型雇用ポートフォリオ」がどのような提案であったのかを確認したい。図１に示したように、自社型雇用ポートフォリオは、社内の人材を 3 グループに分類する点に特徴がある。この中でも長期蓄積能力活用型グループは、従来の日本的雇用慣行の中で育成された人材である。主に新卒入社でキャリア形成しながら企業特殊的熟練を獲得するという内部労働市場型人材が想定されている。表１と図２からも、ライン管理職昇進がキャリアの目標になっており、処遇も査定を伴う定期昇給で決まっていることがわかる。管理職は業績（成果）が評価されるが、管理職以前の処遇は職能基準の賃金制度（職能資格制度と職能給）である。

「雇用柔軟型グループ」も、その名称自体は新しいが、パート労働者、契約社員、派遣労働者という期間の定めがある雇用契約による人材であり、職務基準の時間給が中心であることも、これまで通りと言える。仁田（2008）が指摘するように、期間の定めのない正規と期間の定めがある非正規という区分があり、この割合を調整するという人事施策であれば、戦後日本企業は雇用ポートフォリオを採用し、期間工や臨時工という制度を考えれば、高度経済成長期の方が「雇用柔軟型グループ」は多かったと言える[2]。

ところで、自社型雇用ポートフォリオとその中でも特に「雇用柔軟型グループ」の存在は、総人件費の削減や非正規労働者の拡大による雇用不安の拡大を危惧するとして批判されてきたという歴史がある。1995 年は、行政改革推進本部の規制緩和検討委員会意見報告として、労働者派遣法の適応対象業務の原則自由化、非対象業務のネガティブリスト化が打ち出された年であり、翌年には「労働者派遣法施工例の一部を改正する政令」が公布・施行されている。「新時代の日本的経営」と派遣労働の規制緩和を結び付けて批判する言説は、「新時代の日本的経営」の発表直後というよりも、労働者派遣法の規制緩和の流れの中で生まれてきたと考えられる[3]。この批判言説は、派遣労働が不景気によって雇用問題が注目を集めるたびに繰り返されており、「新時代の日本的経営」は“再発見”され続けていたと言える[4]。ただし、この再発見は、後述するようにストック人材に対するフロー人材としての「雇用柔軟型グループ」に焦点を当てたもので、自社型ポートフォリオを正確に反映したものとは言え

Transaction Cost Economics とインセンティブ理論）の知見を応用した雇用の境界とそれらの間の転換のあり方を「人材ポートフォリオ・システム」（Human Resource Portfolio System として提示している。

[2] 例えば、トヨタ自動車の人事担当者のオーラルヒストリーである山本・田中（1982）では、トヨタ自動車において 1970 年代前半まで多くの期間工が採用されていたことが確認できる。

[3] 「労働分野の規制緩和は慎重に　雇用・賃金破壊の恐れ　現行法是正先決」『朝日新聞』（1996 年 1 月 15 日,朝刊）

[4] 例えば、「（2013 岐路）雇用政策　流動化よりも安定だ」『東京新聞』（2013 年 7 月 13 日,朝刊）。

ない。

自社型雇用ポートフォリオの新しさとは、まず、「高度専門能力活用型グループ」という新しい人材像を提示したことである。この人材像は、自社型雇用ポートフォリオの図の中央に位置し、大きな位置づけになっている。有期雇用で転職を通じてキャリアを形成した高い専門能力を持った人材が想定されており、処遇も職務や職能でもなく、成果(業績)を評価する年俸制や業績給である。この人材像に注目していることと、3 分類の割合を管理する戦略を明確に打ち出した点が新しいと言えよう。

<図１、表１、図２>

もちろん、これらの提案は、将来の方向性を指し示す人事方針の理念型として提示されたものである。人事施策の実態を反映しているわけではない。本稿では、日経連が刊行してきた報告書と「新・日本的経営等研究プロジェクト」の事務局を中心としたオーラルヒストリーを使って、日本では 1990 年代に登場した新しい人事方針と人事施策を分析したい。なお、既に八代・牛島・南雲（2015）では、このオーラルヒストリーの解題を執筆している。この解題内容を踏まえながら、新たに「新時代の日本的経営」の歴史的な位置づけを分析する。

２．人事方針（HR Policy）の位置

本稿が分析対象としている HR Policy(人事方針)は、戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management）の中では、上位概念として HR Philosophy（人事思想）や Personnel concept（人事概念）と一緒に位置づけられている。その下位概念として HR Practices（人事施策）, HR Process（人事プロセス）, HR Program（人事プログラム）がある。岩出（2002）の整理を参照すれば、図３のような関係性になる。すなわち、企業戦略に合わせて企業内で HR Policy が形成され、その HR Policy を参照しながら実際の HR Practices の立案が決められていると考えられる。

＜図３＞

多くの HRM 研究は、主に HR Practices の実態について実証研究を積み重ねている。賃金制度、評価制度、および資格制度などの人事施策を記述し、その制度設計や運営方法について分析する方法である。ただし、このような人事施策が人事担当者のどのような Policy（Philosophy, Concept）の下で行われたのかについて分析されることは少なかった。戦後日本の人事施策の歴史を展望する場合、時代ごとの経済・社会環境の変化に伴い、どのような HR Policy が形成され、どのような HR Practices が実施されたのかを把握することは重要である。

ただし、HR Policy は、「制度」という具体的な実体がないので、その分析には困難を伴

う。当時の人事担当者たちの「考え」をどのように分析するのか、そして分析に利用できる資料とは何かについて検討しなければならない。思想史の研究であるならば、思想家が書いた「書物」などを分析すればよいが、多くの人事担当者が書物という形で自分の考えを残しているわけではない。本稿では、人事担当者の思想史を検討するために、狭義の書籍に限定せずに、彼らが「書いたもの」や「語ったもの」を利用したい。

３．歴史資料

本節では、日本企業における人事方針の変遷を分析するために本稿が主に利用する日経連に関わる歴史資料を説明する。

（１）日経連の出版物

日経連は、多くの報告書やテキストを刊行している。代表的な報告書やテキストだけでも年代別に整理すると表２のようになる。一般向けに書かれたテキストもあるが、この中では日経連の会員企業に配布することを目的としている報告書が、特に貴重な歴史資料である。なお、書名だけを時代順に並べるだけでも、人事方針の変化を読み取ることができる。

＜表２＞

人的資源管理の標準的なテキストにおける日本の人事施策の歴史区分としては、日経連の代表的な報告書から 1969 年前後と 1995 年前後をあげるものが多い。梅崎 (2018) では、人事方針について以下のような時期区分を提示した。混乱期は、まだ人事施策と結びついた人事方針が不明確であるが、続く、能率給・職務給、職能資格・職能給、新時代の日本的経営という三つの人事方針を確認できる。

㈠　労使関係の混乱期（1945-1950 年）
㈡　職務を軸とした「職務主義」の時代（1950 年代前半-1960 年代）
㈢　職能を軸とした「能力主義」の時代（1970-80 年代）
㈣　バブル経済崩壊後の「成果主義＝新時代の日本的経営」の時代（1990 年代以降）

日経連の報告書の一つの特徴は、研究者や著述家のような普段から論文や著書を書いている人たちが執筆するのではなく、日経連の事務局職員や人事担当者(実務家)たちが執筆していることである。学術的な厳密性や体系性よりも経営現場の情報を踏まえて人事の実務家たちの実践知やメッセージが述べられている。

標準的な日経連の報告書は、はじめに委員会が設置され、参加者の会議を経た後にその内容が執筆され、各会員企業に発表される。報告書の代表的な構成は、人事方針の新しい提言を行い、その後に各社の先進的な人事施策として紹介する形である。委員会には、先進的な

人事施策を行っている企業（主に大企業）が参加するので、ここで議論や事例紹介が、会員企業の人事担当者に向けた啓蒙の役割を持っていると言えよう。時には、人事担当者の座談会が巻末に付けられていることもあり[5]、貴重な歴史資料となっている。

日経連の報告書は、人事方針の時期区分の目安となるものである。1955 年に職務主義の象徴と言える『職務給の研究-職務給の本質とその実践』が出版され、1969 年には職務主義から能力主義への転機となった『能力主義管理―その理論と実践』が刊行されている。職能資格制度と職能給は、日本的雇用システムの基盤として海外企業からも評価されるが、1990 年には、その限界が主張され、成果主義への移行が模索されるようになる。成果主義への移行は、その後も試行錯誤を続け現在に至るが、本稿が取り扱う 1995 年に『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策』が刊行されたことは一つの転機であった。

なお、『能力主義管理―その理論と実践』は、一般書籍として刊行されているが、『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策』は報告書であった。ただし、その反響は大きく、事務局もその反響に驚いている。例えば、当時、賃金部課長代理であった樋渡智子氏は、当初 5000 部を刷って地方の経営者協会に配ったが、その後企業の中で管理職に配布したいという要望があり、最終的に 2 万 3000 部くらいを刷ったと発言している[6]。

なお、報告書の内容に関しては、それまでの報告書の内容が重なる部分が多い。おそらく執筆者たちは、前時代の日経連の報告書を読んでいるので、内容的に引用できると思った部分は引用していると考えられる。つまり、人事方針は継承されつつ、新しい方針が追加されていると考えられる。

例えば、新・日本的経営等研究プロジェクトの事務局一覧と参加企業一覧を表 3 と表 4 に示した。報告書によれば、体制は、「新・日本的経営システム等研究プロジェクト」、「アドバイザー」、「ワーキンググループ」の三層構造になっており、一番上の層は、日経連の役員・部長クラス、二層目は日経連参加の主要企業の人事担当の部長クラス、三層目はアドバイザーとして参加した企業で現場実務を担っている課長クラスである。

＜表３、４＞

（２）日経連オーラルヒストリー

第 1 節でも述べたように、我々は、日経連の事務局と委員会に参加した人事担当者のオーラルヒストリーを続けてきた。オーラルヒストリーとは、聴き手と語り手の共同作業によって、語り手が経験した過去の出来事を語り（narrative）の形で記録に残すこと、又そうし

---

[5] 日本企業の能力主義を分析した石田（1990）は、『能力主義管理―その理論と実践』の巻末座談会から人事担当者の思想を読み解いた画期的な実証研究である。

[6] p.164。また、樋渡氏は、「こういう報告書の中で、こんなに刷ったのは異例ですね p.164」と発言している。

て保存された口述資料のことである[7]。

以下に挙げたのは、既に公開されているオーラルヒストリーである。㈠は、『能力主義管理―その理論と実践』の委員と日経連の事務局へのインタビュー、㈡㈢は日経連事務局を中心に、㈣は『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策』の事務局を中心に実施された。なお、㈠は八代・島西・南雲・梅崎・牛島編集（2010）、㈡は八代・島西・南雲・梅崎・牛島編集（2015）に再編集されている。これらのオーラルヒストリーは、報告書を前提に、なぜこのような文章が書かれたのか、委員の中の誰の考えが反映されているか、モデルとなった企業はあるのか、委員会の中の対立点などはあるかなどを質問した。人事の実務家の考えを語りという形で採取できた。このような口述の一次資料と文書資料を組合わせて人事方針の形成史を読み解きたい。

㈠日経連「能力主義管理」オーラルヒストリー』慶應義塾大学産業研究所（2007 年）

㈡『戦後賃金制度オーラルヒストリー』科研費報告書（2008 年）

㈢『日本経営者団体連盟と戦後の労務管理（1）－日経連 50 年と職務分析センターを中心に』慶應義塾大学産業研究所（2011 年）

㈣『日本経営者団体連盟と戦後の労務管理（2）新時代の「日本的経営」』慶應義塾大学産業研究所（2013 年）

４．人事方針と人事施策の歴史分析

本節では、時間軸に沿って人事方針と人事施策の変化を読み解いていく。第一に、1970-80 年代に定着した能力主義が 1995 年に至るまでにどのような問題を抱えていたのかについて考察する。第二に、1995 年の「新時代の日本的経営」の人事方針の歴史的起源を探る。第三に、1995 年以降に「新時代の日本的経営」の人事方針が人事施策として定着したかどうかについて確認する。

（１）1969－95 年間の問題群（能力主義の課題）

1970-80 年代の能力主義管理は、長期雇用を前提に人材育成に力を入れたものであった。職能資格という能力序列の中で長期競争を設計することは、従業員の能力開発へのインセンティブ設計として機能したと言えよう。つまり、職能資格制度と職能給とは、人材側の序列を基準に人材マネジメントを行うので、供給主導、又は Resource-Based View（RBV）であったのである。日本の能力主義の問題点を指摘した今野（1998）は、日本の能力主義の固定的要素を「労働力の需要サイドを形成する「仕事」を重視する欧米型に比べ、日本型の人事・賃金制度は、労働力を供給する従業員の「能力」「労働意欲」を重視する供給サイド重

[7] オーラルヒストリーについては御厨（2002）等参照。労働分野におけるオーラルヒストリーについては、梅崎（2007,2012）を参照。

視型であり、この点にこそ最も重要な特徴がある。(p.86)」と整理した。

しかし、役職（ポスト）から乖離した能力主義は、企業内の職務序列と年齢構成の間にある程度の対応関係があれば、問題は生れないが、年齢構成が高齢化すれば、資格は上がれどもそれに見合った職務・職位に就くことができないという問題が生まれる。人事施策上は、この問題を解決するために、職務・職位重視に変更することが検討される。ところが、このような職務・職位重視は、制度上は可能であるが、競争自体の公平性が失われるという新しい問題を生む。つまり、同期が多くてポストが少なくて昇進できないならば、そもそも自ら能力を向上させようとする意欲が薄れてしまう。

多くの日本企業は、ポストに紐づけられない「資格上の管理職層＝部下なし管理職」を増加させた(八代(2002)参照)。さらに、能力主義を維持するために、管理職になれない人たちの能力開発の目標として企業内専門職制度（専任職・スタッフ管理職）を導入し、その能力基準を作ろうとした。日経連が 1977 年に刊行した『管理職－活用と処遇』では、企業内の専門職は次のように定義されている。

㈠経営の一定分野における高度の専門的知識、技能、経験を有する職位
㈡管理職位体系とは別個の職位体系の理念にもとづき確立された職位
㈢管理職と同等に処遇される職位

しかし、実際、企業内専門職を希望する従業員は少なく、結果的に「部下あり管理職」に昇進できなかった人たちの受け皿になっていたと言える（八代（2002）や梅崎（2005）の企業事例を参照)。

日経連の人事方針も変化していることも確認できる（例えば、梅崎（2008）参照)。1980 年に日経連によって刊行された『新職能資格制度』を 1969 年の『能力主義管理』を読み比べると、『能力主義管理』で推奨されていた昇級定員数の確定制度も『新職能資格制度』には従業員の昇級・昇進圧力に応じて消失させる方向に変化していることがわかる。しかし、その後 1989 年に日経連が刊行した『職能資格制度と職務調査』では、『新職能資格制度』において新職能資格制度の基本的な考え方の一つとされていた「昇進の頭打ちを避けるための役職と資格の分離（p.224)」が否定的に捉えられており、「役職と資格とは本来完全に分離すべきものではなく、あくまでも役職との関係を基本におき、役職と資格との間には一定の対応関係をもたせていくべき（p.51)」であると主張されている。要するに、1989 年時点で、供給主導の能力主義の問題点は理解され、部分的な変更の必要性が指摘されていると言える。

（２）雇用ポートフォリオの起源（95 年前後）

「新時代の日本的経営」におけるもっとも新しい人事方針は、先述した通り、「自社型雇用ポートフォリオ」というモデルの提示であった。それゆえ、2008 年のリーマンショック

後に派遣切りなどの非正規労働者の雇用不安が拡大した時に、「新時代の日本的経営」は批判された。なお、「雇用ポートフォリオ」という概念も、この報告書で初めて登場したわけではない。そのアイデアの歴史的起源を探り、どのように「自社型雇用ポートフォリオ」にたどり着いたのかを確認する。

①成瀬健生（1987）『人事トータルシステムの設計と運用』（中央経済社）

企業内の人材（男性のみ）をできる限り内部労働市場内の長期育成の人材として吸収するという人材方針の変化がみられるのは、当時、日経連の常務理事であった成瀬健生氏が 1987 年に刊行した『人事トータルシステムの設計と運用』である。成瀬氏の考えは、日経連の中でも大きな影響力を持ったと考えられる。この本では、まず「情報システム関係の技能労働力は、必ずしも年功序列、終身雇用になじまないケースも多い。こうした部門を中心に技能を切り売りする派遣労働者の増加も見られる。pp.85-86.」という現状認識が述べられつつ、人材分類の図 4 が提示されている。

＜図 4 ＞

さらに、成瀬（1987 ,p.117）では、「長期勤続の可能性が高く、将来会社の中核となって大きな貢献が期待でき、教育投資とその回収を長期的な判断でやれるグループ」「短期の雇用になる可能性が高く、あるいは将来会社の中核となることは困難で、大きな育成投資をしても回収の可能性が見込めないグループ」という 2 分類が提示され、ポートフォリオという言葉も使われている [8]。

もちろん、成瀬（1987）も、上記のような雇用分類が入社後も変わることがないと考えているわけではなく、人事施策としては転換制度の導入についても触れている [9]（図 5 参照）。基幹職は従来型のライン管理職、専任職は企業内専門職制度を意味し、補助職が非正規雇用を意味していると言えるが、ここではこの区分は転換できることが前提となっている。

＜図 5 ＞

②『春季労使交渉の手引き』（1988, 89 年）（日経連）

続けて、日経連が毎年刊行していた『春季労使交渉の手引き』があげられる。この手引きは、成瀬氏も主管として参加している、成瀬（1987）の人事方針が色濃く反映されていると言えよう。まず、1988 年の手引きでは、以下のように記されており、「雇用ポートフォリオ」という言葉が登場している。

---

[8] 成瀬（1987,p.110）。

[9] 成瀬（1987,p.122）。

「ポートフォリオとは、一般に、有価証券目録や資産内容をさす言葉であるが、「雇用ポートフォリオ」とは、業務効率の向上および人件費管理の適正化という観点から、個別企業がどのような労働力をどれくらい雇用したらよいかを検討する材料、いいかえれば、雇用目録と理解してよいであろう。(88 年,p.109)」

次に、1989 年の手引きでは、以下のようにフロー型人材とストック型人材という 2 分類が提示されている。成瀬氏によれば、1988 年の手引きにおけるポートフォリオという言葉はわかりにくかったという判断があり、フローとストックという言葉に戻して以下のように記述されている。

「就業機会が多様化する中で、企業は効率的な業務の遂行と人件費管理の適正化のため、ストック型人材（正社員）とスリム化し、フロー型人材（パート・派遣・契約社員）の活用をはかりつつある。(89 年,p.105)」

この時点で成瀬（1987）の 2 分類が継承されているが、一方、専門職に関して企業内育成ではなく、中途採用の可能性も指摘されている点に注目すべきであろう。つまり、この時点で企業内の専門職の意味が変容している。具体的には、1980 年代の企業内専門職制度が、企業間を横断する人材となっている。「新時代の日本的経営」の「高度専門能力活用型グループ」と近い人材像が提示されていると解釈できる。

「また専門職を、管理職になれなかった者に対する受け皿的な処遇とみる発想（管理職至上主義）を逆転し、任用を厳しくプロフェッショナル意識と持たせるべきである。また企業グループで、専門性の高い職種別に人材を採用したり、社内公募するケースもふえている。(89 年,p.111)」

③『職能資格制度と職務調査』(1989)

フロー型人材の中に高度な専門性を持った人たちもいることは、先述した 1989 年刊行の『職能資格制度と職務調査』の中でも「高度専門契約職」として図示されている（図 6 参照）。派遣契約社員、パート・臨時契約職、再雇用契約職とは別に描かれ、入社の矢印も別に描かれている。さらに、ストック型人材の中には専門職掌や専任職掌が位置づけされているので、それら企業内専門職とは区別された形で、高度専門契約職が存在すると言えよう。なお、フロー型人材は、職能資格制度に位置づけされていないが、高度専門契約職は管理専門職能資格層と同じ高さにある。ところで、『新時代の管理職処遇－その考え方と実際』（1994）にも同じ図がある。日経連の中で、この図の概念は 1994 年まで引き継がれていたと言えよう。

要するに、フロー人材が図の上では上下に分かれた結果、「新時代の日本的経営」と同じ

ような三分類になったと言える。ただし、「新時代の日本的経営」自社型雇用ポートフォリオの図と比較すれば、その位置付けは小さく、本文中にも高度専門契約職について具体的記述は少ない。「新時代の日本的経営」においてはじめて焦点が当たった概念であると解釈できる。

＜図６＞

④『これからの経営と労働を考える特別委員会報告』（河毛委員会）（1992）

「新時代の日本的経営」が直接的に人事方針を継承しているのが、当時王子製紙会長だった河毛二郎氏による『これからの経営と労働を考える特別委員会報告（通称、「河毛委員会報告」』である。河毛委員会が刊行された翌年（1993 年）に「新時代の日本的経営」のプロジェクトは開始しており、人間関係的には強い連続性を持っている。ただし、ここでも以下に記されているように成瀬（1987）以降のストックとフローの２分類が継承されていることは留意すべきであろう。つまり、直前の 1992 年まで２分類であったと言える。

「先ず、ストック型従業員とフロー型従業員への分化が起こる。ストック型従業員は雇用期間については生涯少なくとも相当期間に亘ることを前提として企業に入り、従業員の中間になるものを指す。しかし、採用源としては、中途採用者、女子などを含めて新規学卒者に限定されない。その資質もこれからの企業ニーズを考慮して協調参加型だけでなく、個性と創意に秀でた研究開発型とでもいうべきタイプが新たに求められる。フロー型従業員は、働く意思はあるが、フルタイムの勤務は難しい労働力を雇用期間や勤務に弾力性を持たせて活用するもので、女子特に家庭の主婦、高齢者、外国人労働者等が対象となる。pp.14-15」

以上のように、日経連の人事方針における雇用ポートフォリオの起源を探ると、フローとストックを分ける二分類の雇用ポートフォリオは、「新時代の日本的経営」に始まるというよりもそれ以前の 1980 年代末に起源があることがわかる。「景気が悪くなってきたので、フロー人材である非正規雇用を増やした。増やすために「新時代の日本的経営」の雇用ポートフォリオが提案したという言説は、事実関係を踏まえると正しくないと言える。バブル経済の時期に、既にフローを強調した雇用ポートフォリオが提案されていたことを踏まえると、雇用ポートフォリオの人事方針は、不況とは別の文脈で登場し、その後の不景気における言説として再度注目される（社会的に構築された）と言えよう。

（３）「新時代の日本的経営」における継承と革新

続いて、それでは、「新時代の日本的経営」が、それまでの日経連の人事方針の何を継承し、何が新しかったのかを分析する。まず、「新時代の日本的経営」では、以下のように「長期的な視野」と「人間尊重」が、日本の雇用慣行の基本的な考えた（＝人事方針）であるこ

とが確認されている。

「わが国の雇用慣行は、時代の諸環境の変化に柔軟に対応して今日にいたっているが、長期的な視点に立って、人間中心（尊重）の下、従業員を大切にしていくという基本的な考え方は変わっていない。」(『新時代の「日本的経営」』(1995))

この二つの考え方は、「新時代の日本的経営」の開始直前に発表された『これからの経営と労働を考える特別委員会報告』(河毛委員会,1992) でも確認されている。専務理事として「新時代の日本的経営」を主導した福岡氏も、この二つの考え方に関しては次のように語っており、河毛委員会のこれらの人事方針を継承したことがわかる。

八代「新日本的経営というのは、さっきいった人間尊重と長期経営、これはかわっていませんか？」
福岡「それは変わらない。単に変わらないというだけでなく、これを深化、新展開させるべきだということ。それはどういう意味かというと、要するにこの 2 つは日本の大原則であると同時に、広く海外にも普遍性のある理念だと。」

「長期的な視野」と「人間尊重」は、実務の中での言葉なので、学術の言葉とは異なる。しかし、青木昌彦氏や小池和男氏に代表される同時代の日本企業システムの経済合理性を分析した研究者たちの主張と対応関係にあるといってよい(Aoki (1988)や小池(2005)等)。まず、「長期的な視野」という言葉は、企業統治に関してはメインバンクシステム等に代表される長期継続的な取引関係であり、雇用システムに関しては、長期雇用を前提としたインセンティブ設計であると言い換えることができる。

一方、「人間尊重」は、わかりにくい言葉であるが、従業員の人間的側面の重視と解釈することができる。この言葉は、以下に示したように 1969 年の『能力主義管理』の中にも登場している。つまり、「能力主義管理」が、能力開発や人材育成に着目し、仕事が人材を求めるのではなく、人材が新しい仕事を作ることを重視したことを考慮すれば、この言葉は具体的には「人材育成」を意味し、その Policy が継承され続けてきたと言えよう。

「企業のもとに集まったすべての人が、着実に自己完成への道を歩み続けているという姿にもって行くことが人事管理の理想 であり、理念と呼ぶに値するものである。われわれは、この理念を人間尊重ということができる。（中略）その意味においては企業の求める能力主義管理と目指す方向は同一である。」(『能力主義管理』(1969 ,p.66))

では、上記の 2 つの人事の思想を継承したとして、「新時代の日本的経営」の何が新しかったのであろうか。リーダーの福岡氏は、「最後に職能資格制度という問題が出てくるんで

すが、議論次第ではこれをなくしてしまおうという気持ちが私にはありましたからね。p.85」と発言している。つまり、氏は、反・職能資格制度という立場である。福岡氏は、1950 年代から職務給導入の先進企業であった八幡製鉄所出身の人事担当者であり、その人事方針を引き継いでいるとも言える（福岡氏の人事担当者としての仕事史や人事思想については、福岡（2002）を参照)。氏は、日本企業の中でも「海外勤務の経験のある課長クラス」をあえて集めて議論させており、従来とは異なる人事方針を生み出そうとしている [10]。もちろん、福岡氏も育成を支持する能力主義者ではあるが、その能力とは職能資格ではない。氏の以下の発言によれば、結果的には職能資格制度は残さざるを得ないという結論になっているが、ここでは「顕在能力主義」という言葉を使っているように、のちにコンピテンシーと呼ばれる成果主義人事制度の基盤となる概念を採用している。氏は、職能資格制は潜在能力主義に移行し易く、年齢や勤続に流れやすいと考えていたと言える。

福岡「職能資格制度を残すべきか・残さざるべきかというような議論は、むしろワーキンググループの人たちと議論をして、そこで結果的には半々ぐらいだったんですけれども、やっぱり残すべきだという意見を……。半々ぐらいということは、これは残さざるを得ないなと。（中略）半々ということはやっぱり残さざるを得ないなと判断して、残すことにしました。ただし、大前提として、もちろん顕在能力主義というか 、職能ベースの制度だということなんですけどね。p.85」

次に、新しい考えと言えるのが、「高度専門能力活用型」を中心に置いた人材の 3 分類図である。河毛委員会までがフローとストックの 2 分類を発展したものかという質問に対して、福岡氏は「いや、違うと思いますね。まったく違うと思います。p.80」と答えている。さらに、「これは非常に大事なことなんですけれども、このなかで「長期蓄積能力活用グループ」と「雇用柔軟型」という発想はあるとしても、「高度専門能力活用型」というのを非常に大きくクローズアップしなければならないという意思は、前の河毛委員会の報告の発想のなかには、全然ないんです。p.80」と発言している。福岡氏は、日経連の中の担当部署も異なっており、「前の河毛委員会というのは労政部が担当しているんですね。多分、雇用部の荒川部隊は全然参画していないと思うんです [11]。p.80」と発言している。

労務管理部長の荒川春氏は、「とくに期待していたのは、あの図の中にもありますように、第 2 グループですね。専門能力活用型グループというのですかね。要するに、専門能力で中

---

[10] p.85。

[11] 福岡氏が言う「雇用部」というのは、「労務管理部」を指していると思われる。主管部は賃金部であるが、労務管理部の荒川氏は、福岡氏と一緒に合宿をしながら「自社型雇用ポートフォリオ」というアイデアを出した（p.125)。

期的な課題解決をする人たちが市場性を持ってほしいと。p.124」と発言している。福岡氏も「高度専門能力活用型グループというのは、私は「蓄積型よりも賃金が高くていい」と言っていますけれども、それは既に対応可能な能力を持っていますから、初めからポーンと高いところにつくのはあたりまえですね」と発言している。

福岡氏や荒川氏が語る「専門能力活用型」は、1980 年代までの内部育成される企業内専門職制度とは異なる人材像である。先述した通り、『職能資格制度と職務調査』(1989 年)の中では「高度専門契約職」として図示されているが、それがはじに小さく書かれていたのに対して、「新時代の日本的経営」では 3 グループの大きさは均等であり、なおかつ高度専門能力活用型は人材像を示す図の真ん中に位置づけられたのである。福岡氏や荒川氏は、次のようにも発言しており、この高度専門能力活用型に対する高い期待をうかがい知ることができる。

福岡「例えばアメリカの労働市場を考えますと、私の印象は、むしろこれ(=高度専門能力活用型グループ)が一番多くて、「長期蓄積能力活用グループ」というのが、むしろ少ないんじゃないかと私は思うんです。むしろ、これが中心だと。(カッコ内は引用者)p.81」

荒川「私としては契約関係の中身の前提にあるものというのはなるべく中立的な基準というか概念で欲しかった。それが雇用期間です。これより「第 1 グループ」「第 2 グループ」「第 3 グループ」と仕分けるときのキーにしたものなのです。雇用期間以外は、あとは条件づけだというくらいに割り切らないと整理ができない。(中略)少なくとも企業内で雇用形態を巡り差別意識が生まれないような提起をしたかった。これが私のこの章のポイントの 1 つでもあります。これまであった臨時工とか正社員の区分けにはしたくなかったのです。(中略)とくに期待していたのは、あの図の中にもありますように、第 2 のグループですね。専門能力活用グループというのですかね。要するに、専門能力で中期的な課題解決をする人たちが市場性をもってほしいと。(中略)実をいうと第 1 グループの長期勤続グループは、ここは例の終身雇用問題で言われたところなのですけれども、僕は絶対的な評価をしないようにしたのです。(pp.123-124)」

加えて、この図は、それぞれのグループが重なっており、重なっている部分は点線になっている。この点線に関して小柳氏は、次のように発言している。つまり、点線には、移動できるというメッセージが込められていたことがわかる。同じような主張は樋渡氏も発言している[12]。

---

[12] 樋渡氏も次のように語っている。「有期の方でも期間の定めのない雇用に移ることはありうるわけですし、高度専門の方が期間の定めのないところに行かれる方もいるし、それから、高度専門なのだけれども、ちょっと短期的な働き方をしたいというような人が出て

小柳「この高度専門能力活用型グループというのは、企業の中である一定期間参画して、それで能力を発揮して、終わったら終わりよという形のクラスが出てくるだろうと。あるいはもう、一部出てきているのですね。（中略）真ん中に入れて、この点線というのがミソで、これはどちらへ行ってもよいという話なのですね。それで、この点線を引くか、引かないかとか、どこを点線にするか著いうことに、大切な点で福岡さんや関係部とも話し合った。p.54」

他方、高度専門能力活用型は、福岡氏や荒川氏を中心に一つの理想像としては強く押し出されたが、このグループに対する評価は事務局内でも異なる。例えば成瀬氏は、「我々は、高度専門能力活用型はそんなに増えないと思っていました。（中略）ですから、正社員でそういう方を育てるのは、もちろん専門職は結構だけれども、本当に使い勝手がいいからといって、その道の専門職でいろんな会社に行くというかたがそんなに増えるのは、多分ないだろうなと。（p.188）」とも語っており[13]、事務局内でも意見が異なる。

先述した通り、成瀬氏は、1980 年代後半に 2 分類の雇用ポートフォリオを提案し、主導した人物であり、日経連の内部昇進組である。つまり、1980 年代後半以降、河毛委員会までの日経連の人事方針を代表している。

一方、福岡氏は、民間企業から日経連に移動してきた人物である。日本を代表する大企業である八幡製鐵所（後の新日本製鐵、現在の新日鐵住金）の人事を長く経験されたが、八幡製鐵所は、日本企業の中では珍しい職務給推進企業であった。今回の調査でも福岡（2002）などでも、一貫して職務を軸とした「職務主義」であることが確認できる。さらに、河毛委員会に参加していなかった荒川氏に参画を依頼し、3 分類図は二人で考えているので、成瀬氏を中心とした事務局との方針の違いを推測できる。

加えて、「新時代の日本的経営」は、「雇用柔軟型」に対しても慎重な態度をとっていたことにも留意すべきである。荒川氏も、「第 3 グループはどんなに多くても 3 割以上にはするべきではない等という結果も出ていました。p.126」と発言しているし。小柳氏も、「「まあ、日本の雇用柔軟型といわれるのは、そうですねえ、2 割 5 分か、3 割いくとちょっと大変でしょうね」という話はした記憶があります。「限度は 3 割じゃないですかね」と言った記憶はあります p.57」と発言している。

（4）反応

「新時代の日本的経営」は、現在、90 年代以降の HRM を代表する人事方針であると考

くるはずなので、そこの重なりは絶対につくらなければいけない。（p.156）」

[13] 樋渡氏は、企業からも高度専門能力活用型についてどのような人たちを想定しているかについて問い合わせがあったと発言している（p.164）。

えられているが、報告書が発表された当時の反応はどうであったのだろうか。

まず、報告書が発表された翌日、1995 年 5 月 17 日に毎日、読売、朝日の三紙が記事として取り上げている。毎日と読売の記事は、ともに賃金制度改革に焦点が当てられている。「賃金体系のモノ差しを従来の「年齢・勤続」から「職能・業績の伸び」に変えること基本に、定期昇給の呼び方を廃止したり、賃金内の賞与のウェイトを高めることを提案（毎日）」に代表されるように、格差をつける賃金制度への改革が強調されている。一方、朝日の記事は、他 2 紙とは方向性が異なり、「従業員を三グループに分離、終身雇用は、一部にしか適応しない」と指摘しており、雇用ポートフォリオに注目し批判している。

日本経済新聞において「新時代の日本的経営」が取り上げられるのは、管見の限り、5 月 23 日の社説である [14]。この社説では、「雇用ポートフォリオや年功賃金制度の改革姿勢を「もっともな指摘が多い」と評価している。ただし、全体として総事件費抑制の意図があまりにも強いことを批判している。

この総人件費抑制を意図しているという批判は、その後労働組合側からも行われる。1995 年 6 月 8 日に開催された第 20 回中央委員会で芦田連合会長（当時）は、冒頭の「連合会長のあいさつ」において「日本的経営の基本理念である人間中心の経営、長期的視野に立った経営を今後とも堅持することを掲げており、この点につきましては私も同意できる」と評価をしつつ、「総人件費管理の徹底」と「能力、業績重視の処遇、目標管理など、個別人事管理の徹底」が提唱されていることには疑問を呈している。

さらに、1995 年 10 月の第 4 回定期大会において「日経連の『新時代の「日本的経営」』論に対する連合の考え方」を確認している。雇用ポートフォリオに関しては、雇用柔軟型である派遣、パート労働者の雇用条件を改善と外部労働市場の整備が指摘され、労働者の自己責任で「高度専門能力活用型グループ」や「雇用柔軟型グループ」がキャリア形成できるという見通しは安易であると批判されている。

このような雇用ポートフォリオに対して、総人件費の削減を批判し、非正規労働者の拡大による雇用不安の拡大を危惧するという労働組合の見方は、その後も繰り返されている。1996 年の労働者派遣法の規制緩和も、2008 年のリーマンショック直後の派遣切りの時にも、雇用不安が拡大すると、「新時代の日本的経営」は雇用ポートフォリオの起源として再発見され、批判された。本稿の分析で明らかになったように、総人件費の削減と雇用柔軟型の非正規雇用の拡大に絞れば、「新時代の日本的経営」以前の 1980 年代後半の日経連の人事方針の方が起源と言えるが、「新時代の日本的経営」の影響力は大きく、批判言説の構築に組み込まれたと言える。

一方、労働組合から見ても交渉の困難が認識されていたことも事実である。例えば、当時、公益財団法人連合総合生活開発研究所（以下では、連合総研）の研究員であった鈴木不二一

---

[14] 「日経連報告に欠けている人間的側面(社説)」『日本経済新聞社』1995 年 5 月 23 日（朝刊)。

氏は、次のように振り返っている。つまり、交渉相手は、従来の人事・労務の担当者ではなく、「財務の論理」と呼ばれる企業内統治構造の変化による集団的労使関係自体の地位低下を生み出していたと言える。

鈴木不二一「ええ、すぐ読みました。ぜんぜん意外な感じはしませんでした。ただ、これを見たときに、「労使関係が財務の論理に巻き込まれていくな」というのを漠然と感じました。それは下地がありましたからね。「雇用のポートフォリオ」という考え方そのものがそうでしょう。ポートフォリオという、これは財務の言葉でしょう。（中略）ただ、「ポートフォリオ」という財務屋が使うような言葉をパッと使ってきたことの背景には 社内で労担の地位が地盤沈下していることがあるのだろう と思いました。p.218－219」

（５）その後の「新時代の日本的経営」

「新時代の日本的経営」が発表された後、日経連では、フォローアップ調査を実施し、3グループの現在時点における割合と、将来の割合を質問している。1996 年に行われた第 1 回と、1998 年に行われた第二回の結果を整理すると表 5 のようになる。まず、人事担当者は、長期蓄積能力活用型が多く、将来は 10%ほど減少するという認識である。この認識は、2 年間で変化していないことが確認できる。高度専門能力活用型も雇用柔軟型は増えると予測されていると認識されているが、少なくとも 90 年代後半時点では、大きな変化はないと考えられている。

＜表５、図７＞

実際、日経連は、「新時代の日本的経営」の人事方針を引き継ぐ形で、具体的な人事施策案や事例を紹介した『職務区分別人事考課の考え方と実際』を 2002 年に発表している。ここでは、定型職務と非定型職務と分類が提示されているので、3 分類から 2 分類に回帰しているとも解釈できる（図７）。先述した通り、「新時代の日本的経営」に関わった実務家は、企業間を横断する「高度専門能力活用型」に着目していたが、実際、2002 年の時点までこのグループの活用は広がっていないと言えよう。

５．考察と結論

本稿では、主に日経連の報告書と日経連事務局を中心としたオーラルヒストリーを使って、日経連が主導した日本企業の人事方針の変遷を分析した。特に人事方針が大きく転換したと言われる 1995 年に発表された『新時代の「日本的経営」-挑戦すべき方向とその具体策』を取り上げて、その人事方針の継続性と新規性を把握した。

分析から確認された歴史的事実は、以下の 4 点である。

（1）1970－80 年代の「能力主義」という人事方針の時代、職能資格制度と職能給が抱えていた課題は、従業員の高齢化が生み出すポスト不足であった。その結果としてライン管理職昇進以外のキャリア展望として企業内専門職制度が導入された。つまり、「能力主義」時代の専門職は、新卒採用の企業内キャリアの中に位置づけられていた。

（2）「新時代の日本的経営」は、「雇用ポートフォリオ」の起源として総人件費削減や雇用不安と関連付けられて繰り返し批判されてきた。しかし、日経連による「雇用ポートフォリオ」は、バブル経済期の 1980 年代後半にフロー人材とストック人材の 2 分類として提示されている。つまり、経営悪化によって「雇用柔軟型グループ」が拡大したことが事実であっても、少なくとも人事方針の次元では、経営業績が悪化によって雇用ポートフォリオが生まれたという歴史的流れではないと解釈できる。

（3）「雇用ポートフォリオ」が注目されたが、1970-80 年年代の人事方針である「長期的な視野」と「人間尊重（＝人材育成側面の重視）」という日経連の人事方針に関しては、継承すべきという立場を明確に打ち出している。

（4）「新時代の日本的経営」の人事方針としての新規性は、二分類であった「雇用ポートフォリオ」を三分類にした点であった。「高度専門能力活用型グループ」は、短期勤続を前提としている点で、1980 年代までの企業専門職とも異なる。この新しい人材像は、高付加価値人材は企業内のキャリア形成だけで育成されないという主張を含んでおり、そのためにも事務局の意図としては職能主義から職務主義への移行が推進された。ただし、3 分類か 2 分類かについては事務局内の意見の違いも推測される。加えて、その後、2000 年代前半時点では「高度専門能力活用型グループ」の拡大は確認できない。すなわち、人事方針として提示されても人事施策としては機能してないと言えよう。

上記の分析結果を確認すると、「新時代の日本的経営は」は、フローとストックという「雇用ポートフォリオ」の考え方などの人事方針を継承しつつ、新しい人事方針である「高度専門能力活用型グループ」を提示したと言えよう。

前者は、継承されつつ、現在も人事施策として実行され、労使関係で扱われるべき対象であり続けている。後者の新しい人事方針は、そのまま実務の現場に定着したわけではなく、理想論であったと言えよう。しかし、人事施策（HR Practices）としての「新時代の日本的経営」は、「実現不可能な理想論」ではなく「早すぎた理想論」であったとも言えかもしれない。人事方針（HR Policy)としての「新時代の日本的経営」は、2000 年以後の日本企業の人事を考えると、常に形を変えて、現在も繰り返し議論されているとも言える。

たとえば守島（2001、2002）は、知的創造型人材はどのように育成されるかというという問いかけを行い、内部育成以外の可能性を指摘している。現代日本でも伝統的な組織内キ

ャリア（organizational career）に対するアンチテーゼとした転職を含めたバウンダリーレス・キャリア（boundaryless career）という新しいキャリア形成が注目されている（Arthur & Rousseau （1996））。すなわち、昨今の企業間の移動を含んだキャリア形成が、企業内特殊熟練とは違う高度な能力を獲得できるならば、『新時代の「日本的経営」』は消えていった人事方針ではなく、再評価され、具体的には HRM of Knowledge workers の人事方針（Alvesson（2004））として再検討されるべきであり、その議論は現在の方が活発であると言えよう。

参考文献

石田光男（1990）『賃金の社会科学』中央経済社

今野浩一郎（1998）『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社

――――・佐藤博樹（2009）『人事管理入門＜第 2 版＞』日本経済新聞社

岩出博（2002）『戦略的人的資源管理の実相－アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂

梅崎修（2005）「第 3 章　職能資格制度の運用変化－昇級・昇進管理の「二重の運用」」松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編著『人事の経済分析―人事制度改革と人材マネジメント』ミネルヴァ書房 pp.56-83

―――（2007）「労働研究とオーラルヒストリー」『大原社会問題研究雑誌』第 589 号 pp.17 - 32

―――（2008）「第 2 章 賃金制度」仁田道夫・久本憲夫『日本的雇用システム』（ナカニシヤ書店）pp.73-106

―――（2012）「オーラルヒストリーによって何を分析するのか－労働史における＜オーラリティー＞の可能性」『社会政策』第 4 巻第 1 号 pp.32-44

―――（2018）「日本的雇用慣行の人事方針形成史―オーラルヒストリーによる探索」『三色旗（慶應義塾大學通信教育部）』No.817pp.10-17

奥林康司・上林憲雄・平野光俊（2010）『入門　人的資源管理』中央経済社

小池和男（2005）『仕事の経済学＜第 3 版＞』東洋経済新報社

佐藤博樹（1999）「雇用システムの変化から見た人事管理の課題」「日本労働研究雑誌」第 470 号 pp.48-65

佐藤博樹・藤村博之・八代充史（2015）『新しい人事労務管理』有斐閣

成瀬健生（1987）『人事トータルシステムの設計と運用』（中央経済社）

仁田道夫（2008）「雇用の量的管理（第 1 章）」仁田道夫・久本憲夫編著『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版

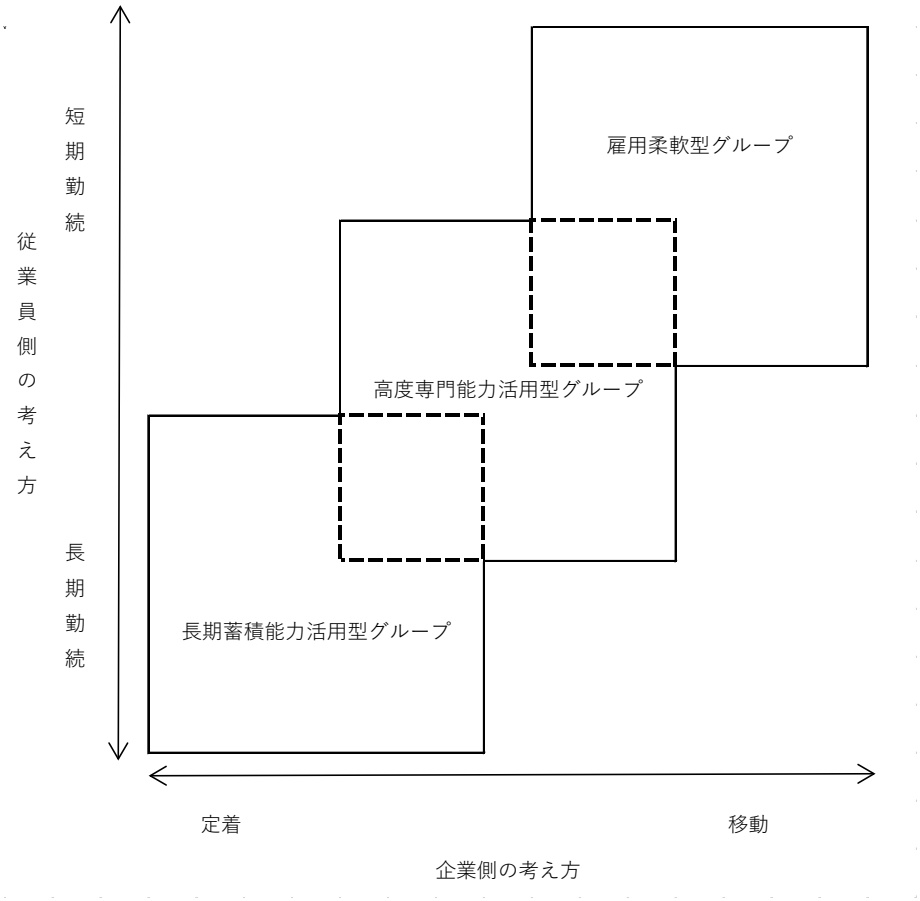
平野光俊（2009）「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性－人材ポートフォリオ・システムからの考察－」『日本労働研究雑誌』No.586, pp.5-19

福岡道夫(2002)『人を活かす!―現場からの経営労務史』日本経団連出版

御厨貴（2002）『オーラル・ヒストリー―現代史のための口述記録』中公新書
守島基博（2001）「内部労働市場論に基づく 21 世紀型人材マネジメントモデルの概要」『組織科学』34（4）
――――（2002）「知的創造と人材マネジメント」『組織科学』36（1）
八代充史（2002）『管理職層の人的資源管理－労働市場論的アプローチ』有斐閣
――――・島西智輝・南雲智映・梅崎修・牛島利明編集（2010）『能力主義管理研究会・オーラルヒストリー』慶應義塾大学出版会
――――（2014）『人的資源管理論<第 2 版>』中央経済社
――――・島西智輝・南雲智映・梅崎修・牛島利明編集（2015）『新時代の「日本的経営」オーラルヒストリー』慶應義塾大学出版会
――――・牛島利明・南雲智映（2015）「解題―本書の概要とその意義」八代充史・島西智輝・南雲智映・梅崎修・牛島利明編集『新時代の「日本的経営」オーラルヒストリー』慶應義塾大学出版会
山本恵明・田中博秀（1982）「日本的雇用慣行を築いた人達―その二：山本恵明氏にきく（2）」『日本労働協会雑誌』No.281,pp. 64-81
Alvesson,M.(2004) Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firm, Oxford University Press.
Aoki,M.(1988)Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy, Cambridge University Press（永易浩一訳（1992）『日本経済の制度分析―情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房）
Arthur, M.B., & Rousseau, D.M.(1996) The Boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era, Oxford：Oxford University Press.
Atkinson, J.(1985)"Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management", Report No.89, Institure of Manpower Studies.Cappelli,P.（1999）The New Deal at Work: Managing the Market-Based Employment Relationship, Harvard Business School Press. Hunter,L.C. and MacInnes,J.(1991) “Employers’ Labour Use Strategies:case studies", Research Paper No.87,London:Department of Employment.
Lepak, David P. and Snell, Scott A. (1999) “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, ” Academy of Management Review, Vol. 24, No. 1, pp. 31-48.
――――(2002) “Examining the Human Resource Architecture:The Relationships among Human Capital,Employment, and Human Resource Configurations,"Journal of Management, Vol. 28, No. 4, pp. 517-543.
――――(2003) “Managing the Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition," in Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 127-154.

図１　自社型雇用ポートフォリオ

企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



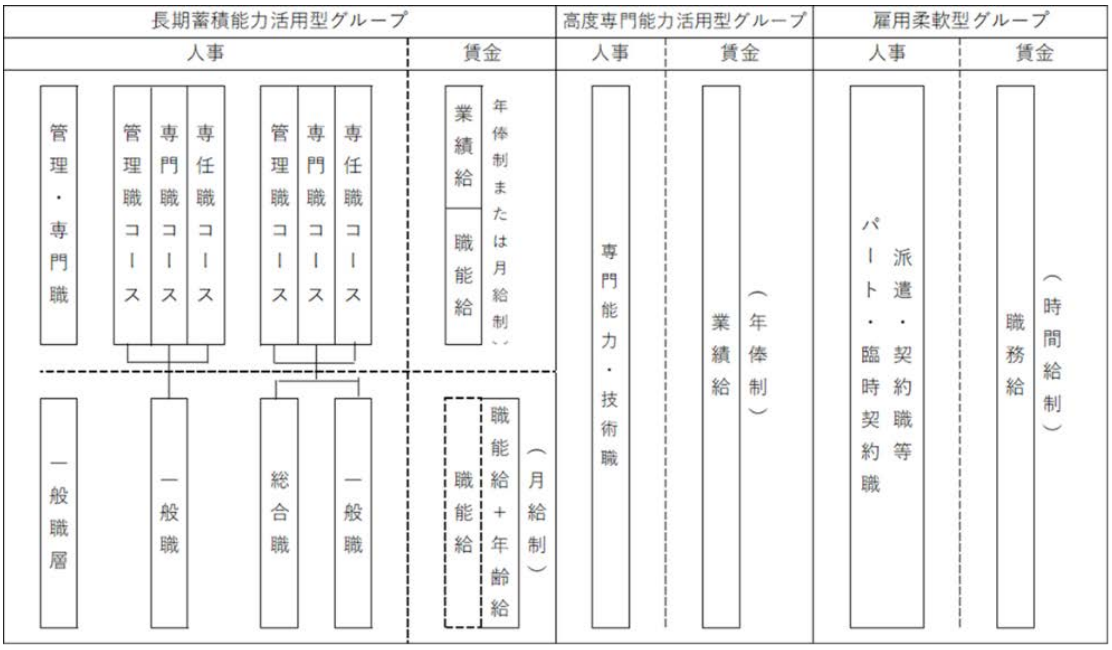
資料）『新時代の「日本的経営」』

表1　グループ別人事制度①

	雇用形態	対象	賃金	賞与	退職金・年金	昇進・昇格	福祉施策
長期蓄積能力活用型グループ	期間の定のない雇用契約	管理職・総合職・技能部門の基幹職	月給制か年俸制 職能給 昇給制度	定率＋業績スライド	ポイント制	役職昇進 職能資格 昇格	生涯総合施策
高度専門能力活用型グループ	有期雇用契約	専門部門（企画,営業,研究開発）	年俸制 業績給 昇給なし	成果配分	なし	業績評価	生活援護施策
雇用柔軟型グループ	有期雇用契約	一般職 技能部門 販売部門	時間給制 職務給 昇給なし	定率	なし	上位職務への転換	生活援護施策

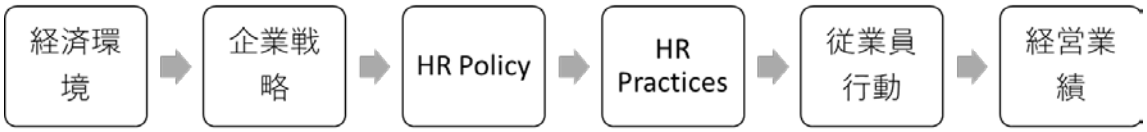
資料）『新時代の「日本的経営」』

図2 グループ別人事制度②



資料）『新時代の「日本的経営」』

図３　戦略的人的資源管理における位置づけ



資料）岩出（2002）。

表２　日経連の代表的刊行物

時期区分	編者	報告書名	刊行年
職務給 能率給	日本経営者団体連盟	職務評価と職階給制度	1952
	日本経営者団体連盟	職務給の研究－職務給の本質とその実践	1955
	日本経営者団体連盟	能率給の現代的考察－能率給近代化のために	1956
	日本経営者団体連盟	賃金管理の諸問題－署の基本課題と合理化の方向	1958
	日本経営者団体連盟	賃金体系の近代化と職務分析	1960
	日本経営者団体連盟・職務分析委員会	職務分析必携（アメリカ職務分析・評価関係資料の翻訳）	1960
	日本経営者団体連盟	賃金管理近代化の基本方向－年功賃金から職務給	1962
	エリザベス・ランハイム	職務評価	1963
	日本経営者団体連盟	賃金近代化への道－職務給への方向	1964
	日本経営者団体連盟	日本における職務評価と職務給	1964
	アメリカ職務給視察チーム報告書	アメリカの職務給	1965
	職務分析センター	主要企業の職務給制度化の傾向と特色	1965
	欧州賃金調査団報告書	ヨーロッパの賃金	1966
	日経連職務分析センター編	ホワイトカラーの職務給	1966
	日経連職務分析センター編	経営近代化のための要員管理	1967
	日経連職務分析センター編	管理職の職務給	1967
	欧米定員管理研究チーム報告書	間接部門の定員管理	1968
	日経連職務分析センター編	主要企業の職務給制度化の傾向と特色人事考課の実態	1968
職能資格・職能給	日経連能力主義管理研究会報告	能力主義管理－その理論と実践	1969
	日経連職務分析センター編	能力主義時代の人事考課	1969
	日経連職務分析センター編	セールスマンの賃金管理	1969
	日経連職務分析センター編	間接部門の効率化	1969
	日経連職務分析センター編	主要企業の職務分析・評価の実態	1971
	日経連職務分析センター編	人を活かす組織戦略	1972
	日経連職務分析センター編	新能力管理論	1972
	日経連職務分析センター編	人事情報システムとシミュレーション	1973
	日経連職務分析センター編	職務・職能管理の方向と実際	1973
	欧米WO研究チーム報告書	全員経営への挑戦	1974
	日経連職務分析センター編	管理職－活用と処遇	1977
	日経連職務分析センター編	新職能資格制度－設計と運用	1980
	日経連職務分析センター編	職務分析・調査入門	1981
	日経連職務分析センター編	職能資格基準のつくり方	1982
	日経連職務分析センター編	職能給の導入と運用一賃金体系改善のポイントと実際	1983
	日経連職務分析センター編	主要企業の人事考課制度の実際	1986
	日経連職務分析センター編	職能資格制度と職務調査	1989
	日経連職務分析センター編	新人事考課制度の設計と活用	1989
	日経連職務分析センター編	主要企業の人事情報システム	1989
	日経連・高齢化問題研究委員会	活力ある豊かな高齢化社会の構築をめざして	1990
新時代の日本的経営	日経連（河毛二郎委員長）	これからの経営と労働を考える	1992
	日経連職務分析センター編	新時代の管理職処遇ーその考え方と実際	1994
	新・日本的経営システム等研究プロジェクト	新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策	1995
	日経連職務分析センター編	日本型年俸制の設計と運用	1996
	日経連職務分析センター編	これからの一般職賃金－職務区分別賃金の考え方	1999
	日経連人事賃金センター編	職務区分別人事考課の考え方と実際	2002

資料）筆者作成。

表３　日経連事務局体制

会長	永野健
副会長	河毛二郎
副会長	諸井虔
労務管理特別委員会副委員長	茂木賢三郎
顧問	勝村担郎
専務理事	福岡道生
常務理事	成瀬健生
常務理事	斎藤詢
労務管理部長	荒川春
法政部長	稲庭正信
研修部長	牛巳隆志
組織協力部長	大久保力
賃金部長	小柳勝二郎
労政部長	金子詔二
環境社会部長	高梨昇三
教育部長	前田洋二
職務分析センター所長	吉田純一
経済調査部次長	紀陸孝
環境社会部次長	嶋崎攻
賃金部課長	秀野政雄
組織協力部課長	新村一雄
環境社会部課長	平井康行
研修部課長	和田幸郎

事務局（賃金部）
部長　小柳勝次郎
課長　秀野政雄
課長代理　樋渡智子
〃　久保木昇司
〃　小中康子

注）下線はインタビュー対象者。

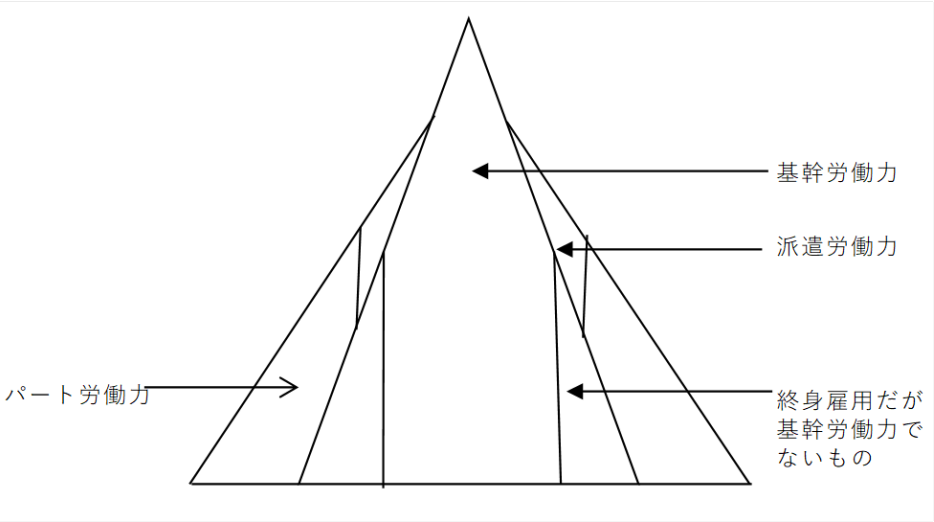
資料）『新時代の「日本的経営」』

表４　参加企業一覧

会社名	アドバイザー	ワーキンググループ委員
旭硝子（株）	○	○
石井鐵工所（株）		○
石川島播磨重工業（株）	○	○
（株）伊勢丹	○	○
共同広告（株）		○
キリンビール（株）	○	○
ジョンソン（株）		○
新王子製紙（株）	○	○
新日本製鐵（株）	○	○
（株）第一勧業銀行	○	○
帝人（株）	○	○
東京海上火災保険（株）	○	○
東京ガス（株）	○	○
東京電力（株）	○	○
凸版印刷（株）	○	○
トヨタ自動車（株）	○	○
日本アイ・ビーエム（株）	○	○
日本石油（株）	○	○
日本タンデムコンピューターズ（株）		○
日本通運（株）	○	○
日本電信電話（株）	○	○
野村證券（株）	○	○
（株）長谷工コーポレーション	○	○
東日本旅客鉄道（株）	○	○
（株）日立製作所	○	○
（株）ベルカン		○
（株）前川製作所		○
（株）マルマン		○
三菱化学（株）	○	○
三菱商事（株）	○	○
三菱マテリアル	○	○

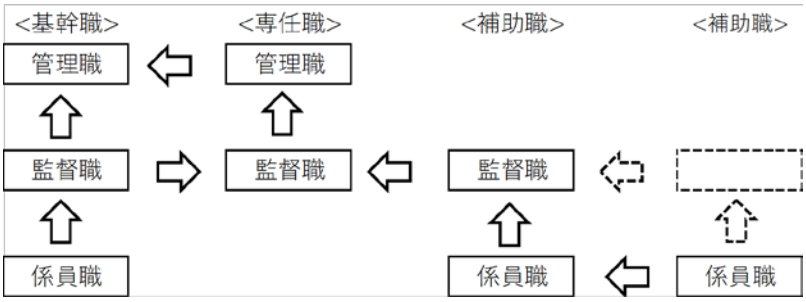
資料）『新時代の「日本的経営」』

図4　人材分類図



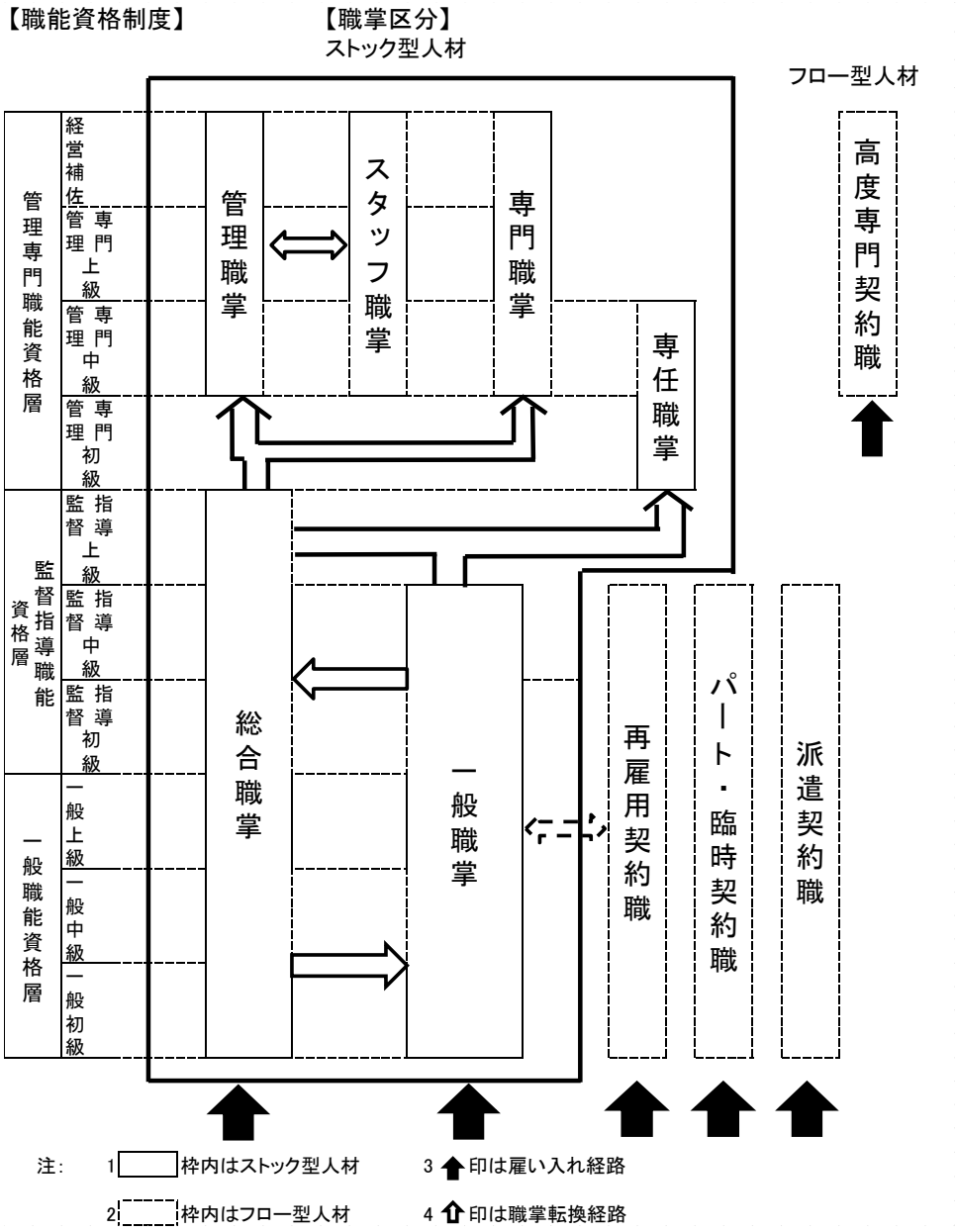
資料）成瀬（1987）

図5　転換制度



資料）成瀬（1987,p.122）を基に作成。

図6　高度専門契約職の位置づけ



資料）『職能資格制度と職務調査』（1989）

表5　フォローアップ調査

	現状			将来		
	長期蓄積能力活用型	高度専門能力活用型	雇用柔軟型	長期蓄積能力活用型	高度専門能力活用型	雇用柔軟型
第１回調査	81.3	7.1	11.6	70.8	11.2	18.0
第２回調査	84.0	5.9	10.1	72.7	11.4	15.9

注）調査の実施期間は、第１回が 1996 年５月 17 日から６月 10 日で、第２回目が 98 年６月２日から６月 26 日である。将来は、第１回目が「3～5 年位」、第２回が「3 年位」である。

出所）日本経営者団体連盟・関東経営者協会政策調査局労政部人事・賃金担当（1996）『「新時代の日本的経営」についてのフォローアップ調査報告』、日本経営者団体連盟・関東経営者協会政策調査局労政部人事・賃金担当（1998）『第２回「新時代の日本的経営」についてのフォローアップ調査報告』（１０月）。

図7　職務区分（2 分類への回帰）

区分	職務（例）	組織役割	処遇決定の要素
定型職務	一般技能職 一般事務職 販売職	定められた手順・方法、システムによる製品・情報加工・サービスのアウトプット	職務 習熟
	監督技能職 高度技能職	構築された諸システムの円滑運営のための調整・保守、習得困難な所定手順・方法、システムによる製品・情報加工、サービスのアウトプット	職能 役割 成果
非定型職務	企画調査職 研究開発職 営業職 管理職	新たな利益につながるシステムの創造 既存システムの更新とシステム化	

資料）『職務区分別人事考課の考え方と実際』（2002）