

高度成長期における人事制度の発展

——M電器の事例——

小 原 明

キーワード

人事管理
松下電器
高度成長期
週5日制
仕事別賃金制度
松下幸之助

1 はじめに

戦後、日本経済の高度成長を支えたもののひとつは、良質の労働力の存在であったといわれる。高度成長期前半の電機産業は、繊維産業と並ぶ労働集約型産業であり、多くの若年労働者を吸収して成長し、後半は製品開発力と製造技術力の向上によって、国際競争力を高めた。各電機企業が大きな労働力を確保し育成・活用した根底には、適切な人事管理、人事制度と制度運営があったに違いない。

ここで取り上げる松下電器は、高度成長期にもっとも高い成長を示した企業のひとつである。その創業者経営者のリーダーシップや強力な国内販売網をつくった営業活動は早くから注目されてきたが、松下電器の人事管理制度の変遷については、公開された資料が少なく、全貌がはっきりしていない。本稿は、高度成長期の松下電器を対象に、どのような人事管理が行われ、どのような人事制度がつくられたかについて検討し、人事制度の発展史の一端を解明しようとするものである。

2 人事管理をめぐる経営の状況¹⁾

(1) 戦後の混乱と苦境の数年間

1945年8月15日、日本の降伏によって戦争が終わった。終戦直前の松下電器は67カ所に工場をもち26,000人余が働いていたが、終戦とともに労働動員で働いていた人々はもとの職業に戻り、外地工場は放棄し、軍需用に臨時につくられていた工場は閉鎖して、工場は31カ所に減った。材料・部品の不足のため生産・販売がすまなかったため、仕事に見切りをつけて退職する人が多く、46年14,863人、47年7,925人へと従業員数は減少している。

会社は戦後いち早く、人事施策として社員・工員の区別の廃止、全員月給制、8時間労働制を決めた。さらに、46年1月の経営方針発表会では、松下幸之助社主から「経営の合理化、技術高揚運動、8時間労働制」の方針が示され、全従業員に伝えられた。戦前の製造会社では、職員と工員の区分が一般的であって、職員は月給制、工員は日給制であった。また、労働時間は1日9時間あるいはそれに残業が加わるなど、長時間であった。戦後、これらの労働条件を改めたのである。

会社の経営理念を示す「綱領」「信条」は、戦時中に軍事色のものに変えられていたので文章表現を改訂したが、朝会で唱和される「松下電器の遵奉すべき精神」は戦前のまま変えな

1) 松下電器・社史室編『松下電器五十年の略史』1968年。同編『社史 激動の十年』1978年。松下電器産業労働組合編『たゆみなき創造』1966年、などを参照。

かった。経営組織は、経営環境の変化にしたがって、松下造船（株）などの分社の解消あるいは事業内容変更が行われ、一部の分社は経営上の分離をして完全独立している。

46年1月には労働組合が結成された。結成後の3～4年間は、インフレ進行のなかで生活できる給与を要求したり、厚生面の充実をはかったりした。急な民主化の動きのなかで結成されたので、労働組合のあり方についての論議も必要であった。

49年には、ドッジラインによる緊縮財政が行われて不況となり、松下電器も資金ぐりに困って物品税が払えず税金滞納と新聞に報道されるし、賃金は分割払いとなった。倒産の危機にあったので希望退職者を募集し、さらに待命休職者名簿をつくって人員整理をし、従業員数は約4,000人に減少した。

松下幸之助社長（呼称は社主から社長に変更）は、幹部を集めては状況の厳しさを訴え、経営の方針を説明した。また経営上打つ手がないときにこそ教育をしようと考え、49年から職長に対する計画的訓練を実施した。組織面では、50年3月、経営の苦しい時期に事業部制を復活し、それぞれの事業部の経営自立を求めている。33年に日本で最初にはじめたという事業部制は、戦時中に事業所制に変更されていたのである。

(2) 復興がすすみ、高度成長へ

1950年の朝鮮戦争をきっかけに日本経済は好況となり、松下電器の生産・販売も上向いた。ラジオ、乾電池などの販売が伸び、洗濯機などの新しい商品が開発されて家庭電化ブームがはじまった。さらに53年からのテレビ生産開始があって、電機各社は激しい競争のもとではあるが、大きな成長が長く続くことになった。

日本経済の高度成長期は1955年から70年まであるいは73年までを指す。この時期に電機業界各社は急成長しているが、とくに松下電器は、その間に売上高において業界の1位に並び、利益額においてはトップに位置するまで業容を伸ばしている（第1表参照）。

第1表 松下電器の売上高・従業員数 推移

年度	売上高	従業員数
1955	22,009百万円	11,545人
1956	31,181	12,448
1957	43,209	17,308
1958	53,808	19,105
1959	79,149	25,110
1960	105,476	28,441
1961	136,022	32,601
1962	170,772	35,692
1963	202,657	37,274
1964	220,426	39,541
1965	203,471	38,688
1966	256,534	41,681
1967	347,271	46,426
1968	467,107	51,034
1969	604,507	57,626
1970	738,776	62,566
1971	748,909	63,314
1972	854,304	63,632
1973	1,040,840	66,150
1974	1,161,172	64,991

（出典）松下電器・社史室編『社史 激動の十年』1978年、付表27ページ。

(3) 高度成長期後半

高度成長期後半になると、貿易自由化、資本自由化の進展があり、電機製品も国際競争場面にさらされたが、テレビや音響製品は競争力をもち輸出商品となった。国内の家電製品市場は成熟期を迎え、業界各社の過当競争による値引き販売、手形取引の横行があって、松下電器系列の販売会社、販売店は赤字経営になっていた。スーパーが安売り戦術で売上げを伸ばし、正価販売の努力をしてきた松下電器に対して71年ごろの消費者運動の風当たりは強かった。市場は変化したのである。また、公害問題が企業の責任とされるなど、企業に対する社会からの要請は強くなり、企業の社会的責任が話題になった。

また、59年のアメリカ松下電器をはじめとし海外各地に販売会社を設立し、海外生産会社が61年のタイ、62年の台湾をはじめとし、東南アジアや中南米など各地に建設された。やがて、世界中に関係会社を展開することになった。国

内でも、労働力不足に対処して、工場が全国各地に分散してつくられた。

そこに71年のニクソン・ショックにはじまる為替レート変動相場制への移行、73年の第一次石油ショックによるエネルギー価格の高騰があつて、日本経済の高度成長期は終わることになる。

以下に、人事管理の業務別にトピックスをあげて、人事管理の動きと人事制度発展の歴史を明らかにしたい。

3 高度成長期の人事管理の充実と諸制度の改革

3-1 人事本部の新設と、人事方針の制定²⁾

(1) 人事管理について述べるためには、まず人事管理組織について説明しておく必要がある。松下電器の人事管理は、事業部制（分権的組織）のもと各組織の長の責任で行われることが基本になっていた。原則として、人事異動、役付任命、昇給額・賞与額の決定などは、全社基準にしたがって、事業場長（事業部長、営業所長など）が決裁して決まっていく。（もっとも、たとえば課長以上の役職者については個別の賞与額についても、最終的決定には松下幸之助社長の承認が必要な時代が50年代まで長く続いていたという）。

事業規模の拡大とともに組織的運営が要請されるようになるのは当然のことである。松下電器は、56年12月に「人事本部」を新設し、57年1月には「人事方針」を制定した。人事本部の新設理由は、事業の拡大、従業員の増加を企図したので管理体制を整備したものとされている。当初は人事部と厚生部の2部であったが、やがて人事一部、人事二部、教養訓練部、考査部、体育委員会をもつ本部になる。人事管理上の決定事項、報告事項も整理され、事業場決定のうえ本社へ報告する事項、本社に申請して承認あるいは決定を求める事項が明確にされる。

(2) 「人事方針」は、専務取締役高橋荒太郎の

名で出され、前文、人事の基本、人事の具体的要綱の3つからなる。前文では、人材育成の重要性を訴えるとともに、人事業務を大幅に事業場へ移管するので責任をもって人材育成をするよう求めている。

人事の基本方針は、「松下電器の経営基本方針を十分に理解し、それを実践する人材を育成することにある」とする。32年5月に確立したとされる企業目的、すなわち「生産によって生活の必需品を豊富に提供して社会生活の改善と向上をはかる」こと、これを実現するために努力する人材を育てるのが、人事にとってもっとも重要なことであるというのである。「人事の具体的要綱」では、上司が部下を育成するうえでの具体的心構えを示している。

(3) 人事方針が制定されたのち、順調に事業は発展・拡大し、若い従業員を毎年大量に採用した。50年代後半には、賃上げをめぐる毎年のようにストライキが行われるなど、労使関係が厳しい状況になる。組織の拡大と急な人員増加がもたらした事態であり、人事方針制定時に予想した以上のことであった。会社側の対策のひとつは事業場の人事部門の強化であり、60年以降には各事業場に人事部あるいは人事課を置いて人事スタッフを増員し日常管理を充実させた。第二には教育訓練の充実であり、教養訓練部と社員研修所を新設し、「教育訓練要綱」（60年）を制定して一般社員にいたるまで大量の集合教育を実施した。

なお、労使関係がやや安定した66年には「長期人材育成方針」が通達されて、人材育成の方法を集合教育ではなくOJT（上司による部下指導）と実践教育（実習、体験による教育など）を重視する方向に修正している。

3-2 採用・配置³⁾

——高度成長のなかで労働力不足に対処

(1) 従業員採用は終戦以後50年まで全くなかつ

2) 松下電器・教育訓練資料「人事方針（写）」小原明『松下電器の企業内教育』文真堂、2001年、97～101ページ、110ページ。

3) 当時の松下電器・人事部門勤務者からの聴取による。

たが、51年から定期採用を開始し、51年には大学卒27名、旧制高工・高商卒38名、高校卒128名を全国から採用している。景気の動向により採用人員は大きく変動するが、大学卒の採用人員でいえば56年に100人弱、57年に約200人、60年以降は毎年数百人の採用が続く⁴⁾。

60年代前半までの採用は、従業員採用の人員枠を各事業場が本社に申請し本社が決裁したうえで、大学卒、工専卒、高校卒男子（事務・技術要員）は本社が採用し、独身寮も準備されていた。高校卒女子（事務要員）、中学卒男女については事業場が採用実務を行い、原則として通勤可能者を採用した。工場の増設が続いたので、現業要員として毎年千数百名の中学卒を春の定期採用時に採用した。それでもつねに不足しており、必要時に臨時工を採用し、半年以上勤務した臨時工を社員に途中採用している。

(2) 高校への進学率が年々高まったため、63年から高校卒を現業要員として採用することになって、これは事業場で採用した。やがて中学卒の採用は原則として中止した。62年ごろからは、「婦人アルバイト」あるいはパートタイマーの名で家庭婦人を生産部門の軽作業要員として採用しはじめた。賃金は時間給で、勤務時間を1日7時間に短縮して、家事に支障のないように配慮していた。

一方、労働力不足と賃金上昇に対処して機械化・自動化がすすめられ、高校卒者の現業要員の増加に並行して高校卒にふさわしい準技術的業務・技能作業が増えていった。また、工場の少ない地方に過疎地対策のひとつとして地方工場を建設することが方針として決まり、66年に松江、福井、若狭、但馬に分社を設立したのはじまり、つぎつぎと各地に展開し、70年代末までに全国都道府県のほとんどの工場が建設された。

こうした若い従業員の大量採用により、当時、社員の平均年齢と平均勤続年数は低く維持され

第2表 松下電器の平均年齢と平均勤続年数

	1960年	1965年	1970年
平均年齢			
社員・男子	25.6歳	26.5歳	26.3歳
社員・女子	20.9歳	21.4歳	21.9歳
平均勤続年数			
社員・男子	5.8年	6.9年	6.8年
社員・女子	3.5年	4.2年	3.9年

（出典）松下電器・社内資料「人事のあゆみ」1977年、113～116ページ。

ている（第2表参照）。初任給の上昇があったものの、年功序列賃金の時代に、比較的安い平均賃金で優秀な労働力が確保されていたとみられる。

なお、松下電器の採用についての考え方に、優秀な人ばかりを採用するのではなく、学業成績のよい人、スポーツマンで明るい性格の人、辛抱づよく努力する人、それぞれ三分の一ずつ採用するというのがある。大学卒でも全国の大学から広く採用している。それが当時の企業のバイタリテイのもとであったという。

(3) 配置・異動については、当初、はっきりした原則はなかった。事業部制のもとでは事業部間の人事異動はむずかしいところがあって、本社が介入して新しい事業に必要な人材を集めなければならなかった。配置に対する本人希望をくみとる制度、「自己申告制度」は58年に実施され、60年には人事部内に人事異動課がつくられて、実効ある運用がなされた。もちろんこの部署は、新しい技術を要求される事業部に技術社員を異動させたり、新しい営業開発に必要な人材を全社から求めたりする役割をもっていた。

3-3 時間短縮の動き⁵⁾

——週5日制の導入

(1) 戦後の松下電器は、週休制と1日8時間労働制を決めたのち、労働時間は46年1月に就業

4) 松下電器・社内資料「人事のあゆみ」1977年、113～116ページ。

5) 岩田憲治「経営主導の労働時間短縮をめぐる労使関係」『大阪大学経済学』第53巻第3号、2003年、114～151ページ。松下電器人事本部『松下電器の福祉制度』実業之日本社、1968年、15～60ページ。遊津孟『松下電器の労使関係』日本実業出版社、1979年、148～174ページ。

時間 8 時間休憩 30 分、47 年 1 月に実働 7 時間 20 分休憩 40 分への変更をへて、「労働基準法」(47 年 9 月施行)にそって 47 年 8 月に実働 7 時間 15 分休憩 45 分に定着する。週 43.5 時間労働である。事業部は始業 8 時、終業 16 時であり、本社と営業所は始業 8 時 30 分、終業 16 時 30 分であった。実際には超過勤務が多く、労働組合と月間協定を結んだうえで、事務スタッフや技術者は毎月数十時間の超過勤務を行っていた。人手不足、業務多忙のためであったが、超過勤務には 25% 割増の手当がついたので、家計をうるおすことにもなっていた。

生産部門の超過勤務は、納期を守るためとか、設備の保守・取替、トラブル解決など、限定的であった。なお、生産部門の交替制勤務は、とくに必要とされる一部の職場、たとえば 24 時間連続運転の溶融ガラスを使う工程などに限られていた。高額な機械装置の稼働率を高めるための交替制勤務を認めるのは、60 年代末からになる。

(2) 時間短縮の動きは、労働基準法ができてからしばらくは途絶え、むしろ経営側から 1 日の労働時間を延長する申し入れが何回も行われたという。それらは労働組合の反対によって成立していない。

総評が 56 年にはじめて労働時間短縮を運動方針として取り上げ、週 40 時間制、時間外労働の削減、割増率の増加を要求、全労も 57 年から要求している。国際労働機関 ILO は、61 年に週労働時間の 40 時間制を段階的に達成すべきとの勧告を決め、わが国は 62 年にこれを採択した。日経連はこの方針に否定的であったが、総評、中立労連、全労、新産別の労働 4 団体は「週休 2 日、40 時間労働」に取り組むことになった。

(3) 松下電器では思いがけないことから「週 5 日制」の導入に取り組むことになった。60 年 1 月の経営方針発表会で松下幸之助(社長)が、「5 年後(65 年)に、週 5 日制を実施する」と発表したのである。その趣旨をつぎのように説明している。「今後、自由競争で海外メーカーとの競争に勝つためには、能率を飛躍的に向上

させなければならない。そのためには、休日を週 2 日にして十分な休養で心身の疲労を回復し、一方では文化生活を楽しむことが必要になってくる」⁶⁾と。

ILO の勧告に先駆けて松下幸之助がこの発言をするに至ったのはなぜか。経営者の先見性といえそうであるが、「(技術提携している)オランダのフィリップス社は、61 年 1 月から完全週 5 日制を実施している。5 日制の実施を予告した 60 年には、フィリップス社がすでに 5 日制への準備を進めていることを(松下幸之助が)知っていたと推測される」と岩田憲治が指摘している⁷⁾。おそらくそうであろう。

(4) 松下電器労働組合は、電機労連の方針にそって残業時間の圧縮と時間外割増率の引き上げを要求しており、経営主導の週 5 日制に反対する方針をとった。62 年の組合年次大会では、組合本部が 1 日実働を 15 分短縮し 7 時間、週 42 時間とする要求案を提出したところ、土曜日の終業時間を早くして時間短縮する案が修正案として採択されている。

会社側が、「労使合同週 5 日制実施研究会」設置を労働協約改訂の内容に盛り込むことを申し入れたのに対しても、組合はいったん反対した。労働協約の有効期限がせまって無協約になることを避けて組合が委員会の設置を受け入れたのち、組合は、労働強化に反対すること、1 日の労働時間延長に反対すること、委員会の討議内容を公表することなどを主張して争った。

会社側は、5 日制実施上の問題点を詳細に検討し冊子にまとめ、事業場に示して対応策を準備するように求めている。生産性向上、ムダの排除、休日の保安管理、休日の有効活用のための体育・文化活動などさまざまな課題があったが、のちまで課題として残ったのは休日の顧客対応策、夜間学校通学者への配慮であった。

(5) 一方、三菱電機が 62 年の労働協約交渉にお

6) 前掲『松下電器五十年の略史』292 ページ、343 ~ 345 ページ。

7) 前掲、岩田「経営主導の労働時間短縮をめぐる労使関係」122 ページ。

いて、「63年4月より隔週2日休日制を実施する」ことを決定した。日立・東芝も労働組合が時間短縮を強く要求し、63年に入って隔週休日2日制の方向を決めた。有力組合の動きにしたがって、電機労連は63年の運動方針で、1日の労働時間を伸ばしても休日を増やす方針へ転換したのである。

松下電器では、63年の組合本部役員選挙で相互信賴的路線⁸⁾をもつ対立候補が争った結果、それまで労働組合本部役員を占めていた対抗的路線派の役員の半数余りが退陣することになった。さらに、時間短縮の交渉をしていくなかで、64年には本部役員から対抗的路線派はいなくなった。その後、交渉は週5日制にするうえでの具体的条件をつくる交渉となり、64年9月の組合内部の機関決定をへて、労使は「週5日制実施委員会」を発足させた。

65年4月より「週5日制」を実施した。日本の大企業でははじめての完全週休2日制で、労働時間1日8時間、週40時間である。時間外労働の割増率を30%に引き上げ、夜間学校の通学には特別扱いをした。「一日教養一日休養」のスローガンを掲げ、休日利用のスポーツ行事、土曜講座や語学研修などの教育を、本社も事業場も実施して多くの従業員を参加させた。

(6) この長い交渉経過をみると、経営側が提案した時間短縮であり労働組合が反対するところから交渉がはじまったことに注目すべきであろう。他社に先がけて「5年後に週5日制にする」と宣言したとき、5年、10年先を見て経営

するという経営者の意思決定に、反対されるとは思っていなかったのではないか。労働組合が反対すると労働条件の変更はできない。労働組合が大きな影響力をもつことを認識しないわけにはいかなかった。組合側も反対したものの、組合員の気持が賛成に回り、三菱電機が隔週週休2日制を先行させたことにより、実施条件の交渉に移っていった。これは労使関係の成熟するまでの学習過程のひとつであったと考えてもよいであろう。

3-4 年功的賃金から仕事別賃金制度の導入へ⁹⁾

(1) 戦後数年間、インフレの時期には生活のために必要な賃金を労働組合が要求し、会社もそれに対応することがしばらく続いた。50年代に入ると、職務に見合った賃金体系にすべきとの経営者団体の主張があつて、各社で職務給の研究が始められたが、職務給は50年代後半になっても普及しなかった。職能給、すなわち仕事と能力の二つの要素を考える賃金制度が、60年ごろから各社に導入されはじめる。

55年当時、松下電器では、基準内賃金として本給、勤務加給、家族給があり、本給が94%を占め、基準外賃金として超勤手当、当直手当、通勤手当があるという本給中心の簡素な賃金体系であった。毎年の賃上げ交渉により昇給額が決まると、本給ランク別に昇給額の最高・標準・最低が示されて、査定により個別の昇給額が決定されて前年の本給に加算される方式である。人事部門では、管理者、事務、技術、現業それぞれにいくつかの区分をつくり、人事考課に対応させる内部基準をもうけて査定を行っていたが、公表されないので従業員にはわかりにくいものであった。

組合は、毎年、大幅賃上げを要求し、査定配分を少なくするよう一律配分部分を増やす努力をしていた。しかしこれでは、賃金配分上の矛

8) 対抗的路線派と相互信賴的路線派という表現は、岩田憲治の説明をヒントにして用いた。松下電器の労使関係は協調的であったとみられているが、厳しい団体交渉が行われたこともたびたびあった。1960年ごろの一時期には、会社側の提案にはすべて「反対する」「反対の理由を見つけて交渉し、何かの条件をとって妥協する」という考え方の組合役員が登場し本部役員の多数を占めたので、これを対抗的路線派と名づけた。一方、長い目で見た組合員の利益を重視し、会社提案に是々非々主義で対応し、対案を出したりして対等に渡りあおうとする本部役員を、協調的路線派と名づけた。

9) 前掲『松下電器の福祉制度』61～166ページ。

前掲『松下電器の労使関係』118～145ページ。岩田憲治「仕事給導入と労使関係」『大阪大学経済学』第53巻第1号、2003年、40～87ページ。

盾がある。年功序列の賃金体系を打破し、同一労働同一賃金に準拠した体系でなければならないとする見解が会社側にはあったし、のちに賃金水準が高くなってくるとなれば組合側にもそういう考え方がでてくる。

(2) 松下電器は、企業規模が拡大するなかで人事制度の充実と新しい賃金体系が必要として、職務給・職能給についての研究をはじめ、58年には労使合同の「賃金専門委員会」を発足させた。しかし、やがて労働組合の路線変更があつて対抗的路線派¹⁰⁾が本部役員を占めることになったため、組合からうち切りを通知して委員会は終わった。会社側はそれでも単独で職能分類制度を策定する作業をすすめ、62年1月に「職能分類制度」・「職能給」を組合に提案した。組合は全面的に反対し、労使間の交渉はできなかった。

組合内部でも大幅賃上げのみを続けるのではなく、賃金プランを検討する必要があるという意見があつて、組合の中央委員会に提案され、組合内賃金委員会設置案が激論のうえ採択された。62, 63, 64年にわたる組合内での検討結果が仕事別賃金プランである。64年に組合本部役員が相互信賴的路線をもつ役員に交替があつてのち、会社側は65年の賃金交渉時に再提案したが、前回と同様、組合は職能分類制度・職能給には反対の態度をとった。ただこのときには、組合側も年功型賃金制度の問題点を認識して代替案の研究を精力的にすすめていたので、「仕事別賃金制度」を経営側に提案したのである。

(3) 職能分類制度は、仕事と能力の2つの要素によって従業員を分類し、人事管理の基礎とするものである。会社にある全仕事を、管理、事務、技術、現業、特務の5職掌に分け、それぞれの職掌を仕事の難易度や責任の重さにより職分に分け、それをさらにいくつかの段階に分ける。その職能分類をベースにして、昇進・昇格の基準を作成し、昇給・賞与の場合も職級内の

評価に応じて昇給表（または賞与配分案）にあてはめて昇給額（賞与）が決まるので、賃金に仕事・能力・努力を反映させることになる。

「仕事別賃金」は、労働組合が会社案の対案として考えたものである。同一労働同一賃金に準拠した仕事中心の体系であること、低賃金の温床である年功賃金体系を打破すること、最低保障賃金の高額設定、基準が明確で組合員の納得性の高い体系であること、産業横断的な体系の方向をねらうものであることなどをめざしていた。

会社側は、65年に職能分類制度・職能給の提案を取り下げ、せっかく組合が賃金体系を具体化する意思があるなら「仕事別賃金」という考え方を尊重して考えることにした。組合の提案に、会社が長い間研究してきた智恵も活かしてつくりあげようと、労使協議会の下部機関として労使委員による「賃金専門委員会」を設置することにしたのである。

委員会の活動をすすめるうちに、広範な仕事の評価を行うには10人の委員だけではムリなことがわかり、事業場と組合支部による末端機関を設けて推進した。補助機関として「格付委員会」をおいた。末端の委員会では不一致なものは中央へ持ち上げ、なお不一致の場合は労使協議会に持ち込むことにした。そうした検討経過と準備作業をへて、労使双方の共同作業による「仕事別賃金制度」が66年から実施されたのであった。

(4) 仕事別賃金制度では、同一労働同一賃金を目指すから、組合も仕事の質・量による賃金格差は認める。労働の質は組合が職務分析・職務評価を科学的に行つて決めるというところから出発して、労使による「格付委員会」で格付を行った。最低賃金として25歳男子25,000円を保証するものとし、25歳までは年齢別に最低賃金を決めた。それに対応して仕事別最低賃金も決めている。

1年目の昇給時には、25歳の最低保障本給と、それに見合った仕事グループごとの最低基準に合わせる賃金引き上げのため、原資が余分に必

10) 注8)参照。

要であった。2年目には仕事グループごとのバランスをとり体系を完成させる方向の努力が行われた。

なお、67年1月の経営方針発表会で、松下幸之助（会長）は驚くべき発言をした。「5年先に、他との調和を失することなく、松下電器の経営、松下電器の賃金というものを欧州をはるかに抜いてアメリカに近づけるといふふうに持ってゆきたい」と発表したのである。その前年に松下電器労働組合結成二十周年記念式典で、高畑敬一労働組合委員長が「5年後に賃金を2倍にしよう」と発言したのを受けての発言であり、労使双方が目標を示したのである。労使による「長期賃金計画委員会」を発足させて実現の方策を検討し、高度成長にも支えられて実現できたのであった¹¹⁾。

(5) 賃金体系は毎年の賃上げ交渉の基礎であるから、賃金体系の変更は労使の対立を生みやすい。松下電器の仕事別賃金の成立までの交渉でも、会社提案に対する組合の反対からはじまった。新しい（相互信賴的）組合本部役員体制に変わってからも会社側の提案にはのらなかったが、組合役員も年功賃金の限界を認識しており、欧米の賃金事情を研究するなかから基本の考え方をもっていたことが貴重である。会社側は職能給の再提案をしたが、組合が対案を出したことに柔軟に対応して、提出した案を引っ込めて、それまでの検討結果と蓄積したデーターを提供して新賃金体系作成の共同作業に持ち込んだのである。結果として、組合は名をとったが、賃金体系の実質は会社の期待したような時代の要請に対応できるものとなった。

3-5 昇進・昇格と役付処遇¹²⁾

——高学歴化のなかでの役付制度

(1) 当時の松下電器には、役付制度として、事業部長・営業所長・研究所長、部長・工場長、課長、係長・主任・職長、班長、組長の基本役

職名があった。職長・班長・組長は現業部門の監督者で、組長は60年ごろになくする方向とした。代理職と次席職として、部長に部長代理・次長、課長に課長代理・副長があったが、多くの場合は基本職位の人がいない状態に代理・次席が任命されて、代理職・次席職の人が代行していた。

60年代に入ると、増加した高学歴の社員が順次管理者年齢に到達したことにより、職制は充実し、技術系に課長待遇・主任待遇などの待遇職を設けた。62年には「役付任命内規」が制定され、役付候補訓練制度が開始されて昇進前に一定の教育を受けさせることになった。やがて人の処遇のために役職につける組織の細分化が起こってきたので、年次により昇進させるのではなく選抜することになり、候補研修は選抜に結びつき、さらには昇進年齢を遅らせることにもなった。69年には専門職制度が発足し、技術者を中心に役付に対応する処遇をする道もひらいた。

(2) 72年に役付候補研修を廃止し、選考と研修を分離した。候補研修を受講修了しても役職につけない人が増えて、モラル低下の心配がでてきたからである。上級研修という候補の前段階の研修制度に変更し、職能専門教育を充実させた。選考は別途、候補者名簿を作成し慎重に行われた。

のちに78年になると資格制度を導入し、部長、課長、係長、主任、班長、という役職体系に見合った参事、副参事、主事、主任、担任、という資格を設け、従来の役付者をあてはめた。そのうえで賃金、賞与、退職金、教育訓練、福祉制度、人事管理区分など、あらゆる処遇は資格によって行うことにした。役職と資格を分け、役職は組織の実状に応じてつけていくという方向は、組織運営のうえで必要なことであった。部長、課長という役職名称も、チーム・リーダー、グループ・リーダー、室長などに多様化していく。

11) 前掲『松下電器の労使関係』135～145ページ。

12) 前掲『松下電器の企業内教育』112～118、171～174ページ。

3-6 労使協議制¹³⁾

(1) 労使協議制は、企業内労働組合という形から容易にできたと思われがちであるが、これにも曲折があった。松下電器産業労働組合は46年1月に結成され、組合の結成時の綱領の一部に、「積極的に事業の運営に参加し、民主化の実現を期す」とあり、経営参加は当時の組合の強い要求であった。この要求に会社側は経営参加は認めないと回答したが、再度の要求に基づき毎月1回の「経営懇談会」が設置され、46年に締結された労働協約のなかで、「経営協議会」として位置づけられた。

その後49年10月に労働協約は失効し、56年までは無協約状態が続いた。すでにふれたように、49年はドッジラインによる緊縮財政がすすめられ、日本全体が不況となった。松下電器も資金ぐりに苦しみ給料は分割払いとなり、生産・販売が落ち込んだので希望退職者を募集し、さらに待命休職者名簿をつくって人員削減をしなければならなかった。労使関係は緊張し話し合いは成立しにくくなる。労働協約交渉は難航し無協約状態となった。

(2) 56年1月によりやく新しい「労働協約」が締結された。労働協約交渉で、会社側は経営懇談会の内容ですすめたいとし、組合側は経営上の重要事項を協議事項に入れるように主張した。結果として、従来の経営協議会は「労使協議会」と改められ、「会社は企業の民主的にして円滑なる運営ならびに組合員の労働条件の向上を実現する目的をもって労使協議会を設ける」(労働協約第71条)と明示されて、それ以降、労使関係の柱として労使双方が重視することになった。

労使協議会は、年6回の定例開催と必要に応じて開催される臨時労使協議会のほか、専門委員会を設けて特定の課題について協議をつめる場合があり、開催頻度は高い。また、中央労使

協議会に準じて各事業場で事業場労使協議会が開催されることになっている。

労使協議会の付議事項は、報告事項、諮問事項、協議事項に分けて、労働協約に示されている。報告事項は、経営方針ならびに業績の概況に関する事項など、諮問事項は、事業の拡張、復活、施設の新設改良に関する事項、安全衛生、作業環境に関する事項、職制機構の改廃に関する事項などである。

協議事項は、工場閉鎖、休業、合併、事業の縮小等のうち、労働条件に重大な影響を及ぼす事項。就業規則の改廃に関する事項。福利厚生に関する事項。定期採用、その他これに準ずる大量採用に関する事項。大量異動に関する事項。協約解釈上の疑義、または紛争処理に関する事項。協約の改廃に関する事項。その他会社、組合双方が協議することに意見一致をみた事項、である。

労使協議会は、組合の経営参加の機能を持ち、労使関係安定に大きな役割を果たしてきたといえよう。

(3) その後労働組合は、労使協議会の機能を十分認めながらも、経営の意思決定段階における参加が必要であるとして、労働協約改訂交渉のさいに経営参加制度を要求した。この要求をめぐる交渉は難航した。経営参加研究委員会を設けて検討を重ねた結果、77年に「社長と組合三役との経営懇談会」を設けることにしたが、さらに78年の賃金交渉において研究会を再開することを合意し、78年7月につぎのような経営参加制度が実現している。

社長および社長が必要と認めた者および組合三役をもって、原則として毎月1回「経営委員会」を開催する。経営上の重要政策について事前に労働組合の意見を聞き、また組合から経営提言を行う場とし、付議事項は、年度の経営方針、事業計画、事業の大規模な拡大縮小・国内外の投資、重要な組織変更、重要な経営政策としている。労使協議会と同様、本部経営委員会に準じて事業場経営委員会が設けられた。

(4) 労使交渉の場として団体交渉が法により認

13) 前掲『松下電器の労使関係』176～192ページ。
国土真也「松下電器の労使協議制」奥林康司編著
『人事労務管理システムの開発』中央経済社、
1994年、177～195ページ。

められているが、松下電器では、団体交渉は「労使協議会で努力するもなお解決できなかった事項」を扱うとして、段階を設けて平和的解決を期待しているのである。労使協議制を運用することにより、組合役員および背後にいる組合員が経営内容を理解することになるし、経営について意見を述べる場ができる。いきなり団体交渉を行うことに比べれば、冷静に労働条件を話し合う時間を持つことは労使双方にとって有用であろう。

3-7 従業員福祉の充実

(1) 福利厚生制度についてもふれておきたい。作業の安全については、安全衛生委員会の活動と生産設備の改善により、災害度数率でいえば戦後3.0~4.0であった時期に比べれば1.0以下0.7とか0.5という程度まで事故は少なくなった。衛生面でも、戦前から松下電器健康保険組合をつくり松下病院をもち充実していた。事業所に健康管理室が置かれ毎年の健康診断を徹底する努力もあった。

また、体育・文化活動は、戦後の左翼思想の高まりのなかで、家族主義的まとまりをつくるための施策として奨励された。全社体育委員会のもとには野球部、バレー部、バスケットボール部がありノンプロ大会に出場した。各事業場では各種スポーツ同好会や華道部、書道部、絵画部などの文化クラブもつくられた。運動会やレクリエーション、親睦旅行などが会社費用負担（または一部負担）のもと盛んに行われた。

(2) 福祉制度のうちで話題を提供したものに、「35歳持家制度」¹⁴⁾がある。好調な経営業績に支えられて賃金の上昇があり生活が安定してくるにつれて、従業員の住宅への要望が強くなっていた。「松下電器共済会」が、全従業員を会員として全資本を会社が出資して55年に設立され、住宅事業を重点任務とし、宅地の購入、分譲住宅の建売、貸付などを行った。しかし従業員の増加と各地に拡大する事業場を考えると、その

程度では間に合わないとの判断で、労使による委員会をつくって住宅対策を検討することになった。

委員会が、会員アンケートを実施したうえで検討した結果では、当時、京阪沿線でマイホームを建てる時、25坪から70坪の土地に15坪から25坪の家を建てる、その費用は250万円が限度、借りたい金は150万円が限度ということであった。単に住宅資金を融資するのではなく、本人が計画的に積立を行うならば同額の貸付を行うことにするという趣旨で、会社の施策として経費の裏付けをして、共済会が運営する持家制度が立案された。「35歳でマイホームを」とのキャッチフレーズのもと募集した制度の内容はつぎのようであった。1口5万円最高14口まで可能とする積立制度をつくり、複利つきで積立てた金額と同じ金額を貸し付ける。積立年数は3年、5年、7年、10年のコースがあり、口数は途中から増加させることもできるという制度である。発足した年の66年に4,000人以上がこの制度に加入し、2年目に3,000人が追加加入した。若手男性従業員の期待が大きかったのである。

(3) 福利厚生制度の全貌を説明することは、紙面の制約のためここではムリであるが、貸付金制度、慶弔関係、誕生祝、従業員食堂など、大変な充実ぶりである。日本的経営の特徴のひとつであって、60年以降にいくつかの制度について廃止案がでたが、経営者や幹部に賛否両論があった。廃止すべきものは廃止するという方向がはっきりするには年月がかかり80年以降90年代になる。

4 先進的人事制度確立を可能にした条件

(1) 松下電器の人事制度や人事規程は、50年代はじめまで同業他社に比べると未整備で遅れていた。それが各社の動きに学びながら人事諸制度をつくるころからはじめて、高度成長期の末、70年代に入るときには、先進的企業とみられるまでに充実した。それを可能にした条件は

14) 前掲『松下電器の福祉制度』169~203ページ。

何であったかを考えてみよう。

まず、経営者の姿勢、考え方である。松下幸之助（創業者）は、61年まで社長を勤め、会長になってからも松下電器の経営をリードした。18年の創業当初から人を重視する経営を行い、32年には「社会的使命を果たすところに企業の存在意義がある」と考え、企業の社会的使命（経営理念）を宣明した。

戦後には、幸之助は労働組合の結成大会に行き、「組合の結成を祝し、この結成された組合と共に手を取りあって日本を再建しよう」との趣旨の挨拶をしている。その後も労使関係について、折にふれてつぎのような発言をしている。「組合の良識ある運営は社会の繁栄をもたらす」（57年1月）、「労働組合の健全な発展は、国家社会の繁栄に結びつくと考えている」（60年1月）、「会社と組合は車の両輪、大きな力、力の均衡がとれてこそ車は正常に前に進んでいく」（61年9月）、「対立と調和があって発展する」（67年7月）。こうした建設的な発言・姿勢が、労使関係の安定と発展に役立っていることはいうまでもない。もちろん日本経済が成長していたこと、経営業績が伸びつつあったことも、新しい制度を取り入れるうえでの抵抗を少なくしていた。

(2) つぎに労働組合である。新しい制度をつくるときに、労働組合の存在が大きなウエイトを占めていたことは、週5日制の導入、仕事別賃金制度の導入の経過でみたとおりである。労働組合が賛成しないと、労働条件に関係する人事制度はつくれないし変更もできない。さいわい企業内労働組合であり、それにのっとって労使協議制がよい機能を果たしてきた。組合役員が労使協議会で発言したり、経営提言するには、組合員の利益を守るとともに、経営レベルでも考える必要がある。労働組合の姿勢は時期によって変化し、曲折はあったものの、組合員の支持を得ることが基本にあって、組合員の代表としての働きをしてきた。

(3) 人事担当役員とそのスタッフの役割も重要であった。高度成長期の松下電器でその衝にあ

たったひとり遊津孟（人事二部長、のちに取締役）である。松下電器に55年に途中入社したのであるが、まとめ役としてすばらしい力を発揮した。部下である人事スタッフに課題を与え勉強させ、新しい制度を企画させた。のちに『松下電器の福祉制度』（人事本部編、1968年）、『松下電器の労使関係』（1979年）などを出版していることでもわかるように、自分でもこまめに必要な文章を書き、資料をまとめていた。もちろん歴代の人事本部長が果たした役割も大きいし、遊津は人事部門の半分の仕事を担当したにすぎないが、労使関係の健全な発展と人事制度の確立に大きな役割を果たしたのである。

5 ま と め

(1) 高度成長期における新しい人事制度の導入について、週5日制、仕事別賃金、労使協議制を中心に、役付制度と福利厚生制度を加えてみてきた。いくつかのポイントについて説明してまとめたい。

まず、人事制度にしても賃金水準にしても、1社が飛び抜けたものにするわけにはいかない。どこかの企業が新しい制度をつくり、他社が追随するケースが多い。週5日制については松下電器が先行して発言し、70年ごろには電機各社が導入していたが、他業界ではまだ稀であった。賃金制度についての取り組みは、電機各社が必ずしも早いとはいえなかったが、実現したのは比較的早かった。

(2) つぎに、人事制度の導入には労働組合が大きな役割をもっていることを認識しなければならない。時間短縮（週5日制導入）、賃金制度改定（仕事別賃金の導入）には、会社側は大きな精力をかけて取り組んだが、組合が反対の姿勢を示している間は具体化しなかった。これは生産設備の合理化などでもいえることである。労働協約があり、労使協議制が確立していたことが労使の話し合いを可能にした。会社側は、週5日制のときには組合要求に対して譲歩をして導入したし、仕事別賃金のときには組合案を取り入れて共同作業の形で導入したのである。

(3) 当時の制度内容はものたりない面もあった。たとえば、高度成長期の人事施策は、20代、30代の男性社員を主対象とし、3割以上を占める女性のことを考えていなかった。当時、女性社員は結婚退職・出産退職が普通であったため、役付制度でも持家制度でも、ほんの少数の女性社員が役付になったり、住宅積立をしたりしたにすぎない。仕事別賃金制度も女性に不利な制度と思わないわけにはいかなかった。女性社員に喜ばれたのは、教育訓練の充実、働きやすい職場環境の整備、高い利息がつく社内貯金、購入にさいし補助がある社内製品購入制度などの福利厚生の充実であった。しかし、男女差別のなくなった今日、賃金制度や役付制度が大きく変わったわけではないが女性に平等に機能している。制度が悪かったのではなく、60年代当時に残っていた社会慣行が悪かったのであろう。

(4) 当時の松下電器はかなり日本的経営¹⁵⁾の特徴があてはまっていたとみられる。勤勉で向上心のある若い労働者を大量採用し、企業内教育を実施して熟練者や監督者に育て、あるいは新しい製品や技術に対応させ長期安定的雇用を維

持した。年功的昇進は逐次改善されていくが、年功的賃金は仕事別賃金制度に変わっても、支給される賃金から年功的なものが小さくなるには15年ぐらいかかった。福利厚生 of 充実と集団主義も顕著であった。

日本の経営の特徴は戦時時期に形成されたとする説がある。しかし、戦後の経営環境、労使関係の紆余曲折のもとで、苦勞して新しくつくった勤務管理、賃金制度、福祉制度が、高度成長期に国際競争力をもつ現代企業としての能力をつくりあげた。むしろそれらを日本的経営とみたいと思う。

(5) 人事管理・人事制度の詳細、発展の過程については、今後の調査と個別研究を待たねばならない。細部は人事上の秘密のためか資料の公開がされないまま年月がたった。今回は、本稿の作成にかかった途中に、岩田憲治の論文（引用注、参照）の存在を知り、おおいに啓発され内容の修正を行うことになった。お礼を申し上げます。

（受理 2004年4月13日）

15) 「日本の経営」は、J. C. アベグレンの『日本の経営』（60年、日本語訳出版）がきっかけで話題になり、「終身雇用、年功序列、企業内労働組合」の三つを日本企業の特徴としていた。日本の学者の研究により「家族主義、集団主義、福利厚生 of 充実」なども特徴として加わった。（ここでは、その後の論者が加えた売上げ成長重視、メインバンク制や下請制などにはふれない）。