

## 日本的ジョブ型雇用 (4)

世間の「ジョブ型雇用」への注目は続いているが、そもそも歴史を遡れば、戦後日本の経済界が一時期ジョブ型雇用を推進していたことはあまり知られていない。「ジョブ型」が目指され、頓挫していった過去を知っておくことは、今のジョブ型雇用の広がりを冷静に見つめるために参考になる。

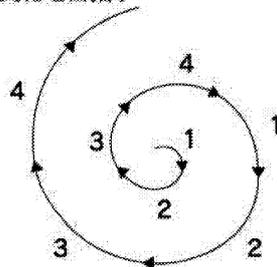
日露戦争から第2次世界大戦にかけて、日本の大手製造業は新卒一括採用や長期雇用、年功賃金、定年制など「日本型雇用」のピースを徐々にそろえつつあった。だが、戦後占領期、GHQの意向もあって日本経済界は一転、「ジョブ型雇用＝職務給」の普及を目指す。「年功的な賃金は科学的でも経営合理的でも無い」という今とさほど変わらない理由からだ。

1947年に設立された日経連も政府とともに、ジョブ型への移行を唱導するようになった。だが、結局この日本における「第1次ジョブ型普及」の波は、大手企業においても10%程度にとどまった。

その理由は職務記述書の整備負担や労働組合の反対などいくつか挙げられるが、当時の日本の産業界が目指していた競争力のあり方

### デミングサイクルの概念図

1設計、2生産、3販売、4市場調査のサイクルを通じ、高品質化を目指す



(出所)「デミング博士講義録統計的品質管理の基礎理論と応用」(日本科学技術連盟)

# 戦後すぐにも導入ブーム

との不適合は大きい。50年代初頭から、経済の中心であった製造業に大きな影響を与えつつあったのが、W・E・デミングが主導した「統計的品質管理」だ。

統計的品質管理は設計・生産・販売・市場調査というサイクルを通じ、顧客志向の高品質化を目指した。不良品の発生確率を減少させ、歩留まりを良くすることを目指したデミングの考え方は「カイゼン」や「小集団活動」などの工夫に代表される、ボトムアップの品質向上施策の基礎となった。

人事管理の面では、職場内の柔軟な調整行動と従業員の多能工化が必要になる。さらに、広いジョブローテーションで社内人脈を蓄えることで、部門を横断する従業員間の協働を可能にした日本企業は、「安かろう、悪かろう」だった日本製品の品質を世界有数の水準まで押し上げた。

こうした「強み」を獲得しようとしていた人事管理にとって、ジョブ型のように職務や異動を限定的にすることは、その生産スタイルとの相性が悪かったのだ。

一方、大量生産システムの自動化・分業化を貫いた米国企業がデミング流の高品質を採用しなかったのもまた、人事労務管理との不整合があった。米国ではそのころ既に職務限定的な人事管理を労使間で発達させてきていたからだ。

こうして日本流「ジョブ型雇用」の第1波は失敗に終わり、結局、日経連も60年代終わりには能力主義管理へと転換することになる。もし「第1波」のとき、職務給が日本に普及していたらその後の経済成長はどうだっただろう。現在のジョブ型流行に流されて、自社の良さや強みを見失うことのないようにしたい。