

楠田 丘著 石田光男監修・解題

『楠田 丘オーラルヒストリー』

賃金とは何か

－戦後日本の人事・賃金制度史－』

遠藤 公嗣



●中央経済社
2004年刊
A5判・306頁

本書は楠田丘の談話記録を編集し公刊した書である。楠田丘はコンサルタントとして職能給の普及に命名をはせた。その楠田に、ほぼ毎月2時間余の計8回の談話時間を設定し、石田光男らが質問をおこなった(楠田[2003])。その記録を石田が監修し、解題をつけて公刊したものである。

本書の著者は談話者の楠田とされているが、実際には、質問者の石田も本書を共作したと考えるのが適当であろう。そもそも、質問者が談話者に何を質問するのか、そして、談話に反応して何を再質問するかによって、談話は展開するからである。また同じことであるが、質問者が質問しない事項は、談話されないからである。さらに、談話記録を市販物とするために編集がおこなわれ解題がつけられたが、これらも本書を構成すると考えるべきであろう。

この書評を評者の知見と意見を表明する機会とも理解してほしいというのが編集委員会の希望なので、そのように執筆したい。

楠田丘による談話の内容

談話の内容を、職能給に関連する事項を中心に、簡単に紹介しよう。本書からの引用は、そのページ数のみを記入する。

第1章では、楠田は労働省時代を語る。重要点の1は、賃金統計作成に関連して、1950年こ

ろの楠田が、竹橋(労働省)から日比谷(GHQ:連合国軍最高司令官総司令部)まで徒歩で通い、「二八歳の女性将校」(46,47,60)から、米国における職務給とその作成方法を講義され、また実習したことである。これで得た知識が、楠田が提案する職能給のもととなることを、楠田はくりかえし指摘する。

重要点の2は、1957(昭和32)年から、楠田が賃金体系の作成方法についての講演をはじめたことである。楠田の以後50年にわたるコンサルタント業の実質的開始である。楠田は、はじめは、「欧米型」「労働対価論」としての職務給と「日本型」「労働力対価論」としての生活給・年功給を、大きな違いがあるにもかかわらず並列的に「寄せ木細工」のように話した。しかし、それにしだいに矛盾を感じるようになり、やがて、その克服として職能給を構想することとなった。

第2章では、楠田はフィリピンとインドの調査を語る。1956-57(昭和31-32)年にフィリピンに職務給の調査に行き、「電話帳のような職務給(「職務記述書の綴り」であろう:評者)」の実例を知り、日本では無理だと楠田は思った。つづいて1959(昭和34)年にインドに労働事情調査に行き、「集団主義」などを深く考える機会となった。

第3章では、楠田は執筆活動の本格化を語る。

1962（昭和37）年からの雑誌への長期連載の開始と、それをまとめた著書の連続公刊の開始である。楠田による執筆スタイルはユニークである。楠田は、事例を調べるものの、事例からの推理を重視し、推理したものを執筆した。「だから事例が一つあればもう一〇〇ページぐらいかけるわけです」（115）と楠田は語る。そして、推理にとどまらず、楠田はかならず提案をおこなった。このスタイルに読者からの反応はすざまじく、これに応じて連載は長期化した。楠田はこのスタイルで読者をつかみ、有名コンサルタントへの途を歩みはじめたといっよい。

章の後半は、断片的ながら、非常に興味深い認識を楠田は語る。「一九七五年からいわゆる人事考課が相対評価を改め、絶対評価に変わった。」（126）石田が、旧来からの企業内資格制度に好意的に言及し、これと職能給との関係を問うと、楠田は、質問を理解しないかのような回答であり論理は乱れた（135-139）。

第4章では、コンサルタントとして楠田がおこなった提案内容のいくつかを語る。a) 賃金プロット図の作成からはじまる賃金表の作り方（156-158）。b) 職能給の設計において、職種を分類したうえで、たとえば営業のベテランが営業の課業（タスク）全部を書き出し、それら課業の難易度を課業ごとに「投票」で決めていくという「職務調査」方法（171-177）。この方法に示される楠田の能力観が著しく職務関連のことに留意すべきである。この職務調査は1975年のダイエーが最初で、中内社長の非常な協力の結果であった。c) 個別労働者のもつ職能等級にみあう課業は、その職務の3割以上あればよく、7割はその職能等級以下の課業でかまわないとして配置転換の容易さを確保する方法（191-192）。これらである。しかし「職務調査をやらなかった会社が非常に多かった。」（195）

第5章では、断片的ながら、ふたたび非常に興味深い認識を楠田は語る。その一部を指摘し

よう。『賃金表の作り方』（初版1971年）が現在も著作中の売上げ第一で、社会保険労務士の要望に応じたものである（206）。人事考課について「昭和四〇年（1965年）ぐらいまではほとんどが相対評価です。それからマル秘です。私は、全部オープンフィードバックする絶対評価に切り替えました。そうでなければ職能資格制度は成立しません。そこで全く斬新な人事考課に変わったと私は自負しております。」（212）「多くの企業がもうこれまでの人事ではやっていけないということで迷い始めてから、俄然私は忙しくなってきたわけです。・・・平成二年（1990年）くらいからです。」（219,226）石田は旧来からの資格制度について再質問するが、楠田は「三井物産」に言及しつつも、不明確に回答した（223）。また楠田によれば「私は企業内資格を初めて提案した。」（240）ここで、同席した湯沢和夫の補足は重要である。彼によれば、楠田は「あくまでも仕事をベースにして、それから能力を引き出して、そしてそれを分類して、資格制度を作るというやり方」であったが、楠田とは別の「もう一つの職能給は、例えば三井物産に代表され、・・・人をベースにしてグルーピングするという手法」であった（246）。三井物産は楠田の初期のコンサルタント先でもあった（198）から、三井物産はおそらく自覚的に楠田にしたがわなかったのである。

第6章では、いわゆる成果主義を楠田は語る。楠田は成果主義の方向を否定しないが、しかし、その主張のポイントは「日本型成果主義」すなわち「人間基準を残しながら成果主義にいく」「日本の長所を捨てては元も子もない」（256）であった。具体的には、たとえば「基本給は職能給と役割給で、三五歳までは職能給のウェイトが高く、三五歳を過ぎたら役割給のウェイトが高くなる」「目標面接でチャレンジ目標を出させる」「達成度は賞与にしか結びつけない」（261）などであった。

なお「企業内での査定ルールを明確にして
いる会社はまだ半分ぐらいしかありません。ほとんどの会社でまだマル秘中のマル秘で調整会議で行われることが通常です。だから、私はそれを今後はルール化しなさい、しかもそれをオープンにするべきではないか、と言っているのです。」(263)と楠田は語るが、これは成果主義が論議されはじめた後の現状認識であるから、第3章と第5章の「人事考課」談話は、現状認識ではなく、楠田の主張と理解されよう。

談話によって理解できたこと

談話を読んで評者が理解できたことの最大点は、一言でいえば、楠田が主張する職能給の特徴であり、特徴のバックグラウンドである。

そのうち、とりわけ重要なのは、評者にとっては意外なほど、楠田の能力観が職務関連的であり、楠田が主張する職能給は職務給に近かったことである。もちろん、楠田が「労働力対価論」「労働対価論」の区別で強調するように、そして評者も「属性基準賃金」「職務基準賃金」の区別で強調するように(遠藤[2005])、職能給と職務給には大きな違いがある。その違いを前提にした上での近似である。それは、一つには、GHQの「二八歳の女性将校」による職務給の講義が職能給の起源だということだが、そればかりではない。今一つは、やはり楠田が主張し、楠田独自の「職務調査」そのものも、世に知られる職務分析・職務評価の諸手法のうちの簡略な手法、すなわち序列法(笹島[2001: 48-49])、にかなり近似するものであったことである。

さらに、楠田が職能給を練り上げてきたプロセスも理解することができた。聴衆との、読者との、そしてコンサルタント先との、膨大な交流こそが職能給を練り上げてきたのである。評者は、その交流に楠田が費やした膨大な時間とエネルギーを思わざるを得ない。

ついで、理解できたことの副次点は、賃金ブ

ロット図の作成からはじまる賃金表の作り方が、楠田の普及になるらしいことである。現在までの約30年以上の間、社会保険労務士が顧問先の小企業から賃金制度の整備を依頼されたとき、賃金プロット図の作成からはじまる手法がよく用いられることを評者はかねてから知っていた。楠田こそが、その手法の普及者らしいことを、不勉強な評者ははじめて知ったのである。この意味で、楠田にしたがった賃金制度の事例数が膨大であることは間違いないだろう。

評者は、楠田の令名を早くから耳にしていた。そして評者は、人事査定の研究をはじめた1990年代に楠田執筆の著書数冊を購入して目をとおし、大いに参考にしたことがあった。しかし、当時の理解は表面的であったことを、本書の談話を読んで評者は感じた。

談話によって生まれた疑問

評者は、しかしながら、大きな疑問を抱くに至った。それは、楠田の主張する職能給は、賃金制度の戦後日本史にどう位置づけられるべきなのかという疑問である。そもそも職能給とは何であったのかの疑問ともいいかえられよう。

端的に言えば、楠田の主張する意味での職能給は、実際は、企業にそれほど普及していない。本書の談話を読んで初めて、評者はこれを知った。たとえば、楠田の職能給には「職務調査」が重要だが、楠田は「職務調査をやらなかった会社が非常に多かった」と語る。また、楠田の職能給における人事考課は「全部オープンのフィードバックする絶対評価」が重要だが、第6章で楠田が認めるとおり、また遠藤[1999: 89-105]が統計調査数値を示すように、実際はそうでない。

これを別言すると、楠田の主張する職能給ではない別の職能給こそが実際には普及したのである。第5章での湯沢の補足がそれを示唆する。また楠田は、別の職能給に深く関係するはずの

事項に、ほとんど関心がない。たとえば旧来からの企業内資格制度（その例示は、大河内／氏原／藤田 [1959: 27]）との関係を、楠田は意識しないかのようである。日経連の『能力主義管理』についても、質問自体も不思議に極少だが、その「能力主義」を楠田はほとんど意識しない(196)。むしろ、日経連の主張は一貫して職務給であったと楠田は認識しているかのようである。

楠田の主張する職能給が普及しなかった理由は、その一部を推測できる。一つは、「職務調査」などの費用負担が企業に大きいことであろう。今一つは、それでいて、楠田の職能給は人事管理における企業の自由裁量を狭めることであろう。

さて、楠田の職能給が企業にそれほど普及していないならば、その事実と、楠田のコンサルタントとしての令名は、どのような関係で両立するのだろうか。以下は評者の推測である。

まず小企業の場合を推測しよう。賃金制度は未整備であり、社外コンサルタントとしての社会保険労務士がその整備を社長から依頼されることが多いだろう。この場合、「職能給を導入したい」との言葉が用いられるが、昇給昇格基準等のみの作成依頼であって、「職務調査」等は依頼に含まれないのが通例である。依頼された社会保険労務士は、楠田の「賃金表の作り方」にしたがって整備することが多い。そうすると、それは「楠田にしたがって職能給を導入した」事例となる。この事例数は膨大であろう。そして、こう推測すると、前記は両立する。

つぎに大企業の場合を推測しよう。多くの日本大企業の場合、賃金制度改革の立案と実施について、社内人事部の賃金実務者は社外コンサルタントとしての楠田より優位にあらう。後者が優位な、あえていえば米国企業型は、多くは考えられない。そうすると、賃金制度改革を発起した賃金実務者は、楠田に何を期待するだろうか。それは、改革の具体的内容というよりも、

改革の理念であり、それが社外の「社会的権威」としての楠田によって宣言されることであると評者は思う。改革に、社内の他部署や企業内組合を賛同させるためである。しかし、一方でそうしながら、他方、改革の具体的内容の立案と実施の責任は、賃金実務者にある。楠田にない。いいかえると、賃金実務者は楠田の主張の全部にしたがうとは限らず、たとえば「職務調査」の実施が不相当と判断すれば、したがわないことも多い。そして、こう推測すると、前記は両立する。

大企業の場合をこう推測すると、平仄のあう談話がある。一つは、1990年代になって多忙になったと楠田が強調することである。しかし、この時期は職能給の衰退期であるから、職能給の推進者としての楠田に期待しての多忙とは考えがたい。むしろ、この時期は賃金実務者が改革方向を模索する時期だから、どの方向であれ、改革の理念なり、それを宣言する「社会的権威」としての楠田に賃金実務者はすがろうとしたと考えられないか。今一つは、「職務調査」をおこなう楠田の職能給が最初に実施されたのはダイエーであったが、それが社長によるトップダウン決定だったことである。明確なトップダウン決定だったからこそ実施できたと考えられないか。付言すると、楠田において、自己の主張とその実際の社会的受容度との区別がときおり不明確になることも、つよい主張をもつ「社会的権威」らしいといえるかもしれない。

以上に述べたところの、楠田の職能給が普及しなかった理由と、にもかかわらず、楠田のコンサルタントとしての令名の理由については、評者の推測である。評者が推測しかできなかったのは、質問者がこれらの論点に気づいているにもかかわらず、これらを意識した質問を楠田にほとんどしていないからである。

また同時に、楠田の職能給を賃金制度の戦後日本史にどう位置づけるのかの疑問を解くには、

楠田の職能給でない別の職能給とは何であったのかの解明が必須なことがわかる。後者としてさしあたり評者が思うのは、日経連の『能力主義管理』を執筆した賃金実務者の職能給であり、旧来からの企業内資格制度があった企業の職能給である。この解明には、これらの関係者への聞き取り調査が必要であろう。こうした次の研究課題が明らかになったことは本書の成果であったともいえる。

石田光男の不適切な解題

上述した大きな疑問に照らすと、本書冒頭にある石田執筆の解題は不適切である。

石田は解題の最初に次のように述べる。「私がかねてから日本の賃金を語る上で最も重要な人物は楠田丘という人間であると確信していた。・・・職能資格制度を中軸とする能力主義の・・・人事賃金制度の設計者は楠田丘であったとみて間違いないからである。だから、誤解を恐れずに言えば、日本の賃金は楠田丘が作り、現下の賃金改革は楠田丘の否定としてあるのだ、その意味で日本の戦後の賃金史は楠田丘のライフストーリーに等しいのだ。」(1, 評者は甲文と呼ぶ)

ところが解題の最後で、第5章の湯沢の補足を引用した後、次のように述べる。「これは楠田賃金論を客観的に位置づける際には極めて重要な論点である。・・・実際には既に述べたようにそれ(楠田の主張する能力主義: 評者)を裏切る職能資格制度の導入が、製造業を含めても、また大企業に限っても、むしろ多数であったと私は観察している。」(11-12, 評者は乙文と呼ぶ)

乙文における石田の観察に、評者は同感である。しかし、乙文と、甲文における評価との関係は、評者にわからない。甲文と乙文は不均衡としか思えない。もっとも、乙文は「客観的位置づけ」だから、甲文は石田の「主観的思い」であるとの理解もあるかもしれない。しかし、それはあり得ない。なぜならば、過去に表明さ

れた石田の能力観は、楠田のような能力観に、すなわち能力を職務関連的に見ることに、つよく反対したからである。例示すれば、つぎのとおり。

「日本的『能力』概念はそれ自体『人柄』『人格』とほとんど同義である・・・」(石田[1990: 47])『『働きぶり』』のみの評価でなくては『下位者の全人格的な従属』に連なってしまうという前提が著者(遠藤公嗣のこと: 評者)にあると考えられる。『民主主義』にとっても『工業化』にとっても『働きぶり』のみの評価が必然であるばかりでなく、それがよきことであるという前提である。同様の論理的比重で『働きぶり』のみの評価では『下位者の全人格的評価・賞賛』の舞台も企業や職場から消えてしまう可能性が高いが、こういう理解は何故駄目なのか、という議論を私などはしてみたいのだが・・・」(石田[2000: 83])「純粋な『能力』の管理がいかに人格それ自体と不可分のものであるかは容易に察しがつくだろう。『能力』が人格と不可分のものとして評定されざるを得ないということに関する経験上の確からしさが・・・」(石田[2000: 84])

人事考課の見方も同様である。石田は、自動車製造大企業B社の人事部から「人事考課の結果をフィードバックせず曖昧にしておく、そのためには昇給表も職能給表も公開しない」ことと、その理由が従業員のモラルダウンの回避であるとの説明を受けて、石田はこれに大賛成し、「B社経営の認識は現場の労働者の心性を恐らくは正しく掬いとったものであろう」と労働者に尋ねることなく空想した(石田[1997: 67-69])。

石田の能力観による賃金形態は、職能給というよりも、評者の用語(遠藤[2005: 第4章])で表現すると、「性格的特徴」を評価する「査定つき年功給」に近いであろう。

本書の乙文につづく石田の文章は、こうした自己の能力観の表明をさけた文章といってよい。

「能力の仕訳の細部を課業にまで掘り下げるか、そうしないか・・・を突き詰めなくてもよい時代であった。能力主義の時代とはそういう時代であった」(12)との文章の結びは、能力観のちがいを意識的にあいまいにしたものである。いかえると石田は、自己の能力観を明確にすると甲文と乙文の不均衡さが際だつことを、自覚している。では石田は、心でない甲文をなぜ掲げつづけたのか。本書が市販物であったことを思うと、甲文が販売促進用の装飾美文だからではないかと評者は思う。

それはともかく、乙文につづく文章が論理の明確さを欠いたために、次の研究課題の提示もあいまい化した。楠田ではない別の職能給の関係者への聞き取り調査である。本書の第二刷付記によれば、労働省時代の談話にある不正確の指摘が先学から石田にあり、石田は、先学への聞き取り調査の実施によって、より豊かで正確な知見を得たいと表明している(299)。よいことである。しかし、そうであればこそ、別の職能給の関係者への聞き取り調査の必要を、初刷の解題で石田は明示すべきであったろう。

質問されなかった4つの事項

他文献を参照すると、もし質問されたならば内容ある楠田の談話が期待できた事項がある。それらのうち、職能給に関連する4つに限って指摘し、書評を終えたい。

第1は、GHQにおける講義についてである。竹前[1983: 188-191]によると、「二八歳の女性将校」はミード・スミスであった可能性が非常に高い。しかし、記憶の時期にズレがある。また遠藤[1999: 136]によると、講義にテキストが使用されたならば、それはYoder[1944]の第5章「職務分析、職務記述書、職務分類」等であった可能性は非常に高い。石田らが、これらの顔写真や実物を示しながら楠田に質問したならば、これらを確認できただけでなく、さらに豊かな

談話を得ることができたであろう。

第2は、楠田の他所での発言との大きなくいちがいについてである。GHQにおける講義について、滝澤／楠田[1998:26]では、楠田は「私なども厚木学校に行きましたよ。厚木の飛行場の隅で、職務記述、職務分析、職務評価、職務等級制度など職務給の勉強をやらされましたけどね」と述べた。「厚木の飛行場」に評者は不可思議である。またコンサルタントの先達である古川昇について、楠田[1996:110-111]では、楠田は「昭和三十年代の前半の頃であったと思うが、夏の終わり、新宿の書店で古川先生著……を初めて入手した。私が手に入れた実務書のまさに最初の一冊であったと記憶している。……この本をむさぼり読み血や肉とした。……古川先生に直接お会いしたのは、それから約半年後、労働省関係の企業相手の無料セミナー会場であった。私は事務局で、古川先生は講師の一人であった。……この三十年代の前半における先生との出会いが、その後の私の賃金活動の基盤と方向を定めてくれた」と述べた。職能給や賃金プロット図のアイデアでは、古川は楠田より先達との説もある。その古川が本書の楠田談話に登場しないことを、評者は理解できない。石田らが、これら発言を示しながら楠田に質問したならば、信頼度を増した別の談話を得ることができたであろう。

第3は、労働省統計における職能給の分類についてである。遠藤[2005: 第3章]によれば、「給与構成調査」とその後継の「賃金労働時間制度(等)総合調査」「就労条件総合調査」において、1963年ころから現在まで「基本給II」型ないし「仕事給」型として、職能給は職務給と同一の賃金形態に分類されつづけていて、このために、職能給についての統計の有用性は著しく低下している。ところで楠田は、その主張から当然にも、労働省統計の分類にしたがっていない。しかし、「賃金労働時間制度調査」について

「あれは私が設計しました。というのは、あれは賃金制度を理解していないと調査設計ができないものですからね」(43)と語る。労働省統計における職能給の分類について、当時および現在における楠田の見解は質問され、談話されてしるべきであったと評者は思う。

第4は、米国におけるコンピテンス基準賃金の二極性と職能給の二極性の関係、ないしはロウラーと楠田の関係についてである。遠藤[2005:146-150]によれば、コンピテンス基準賃金の一極をなすのはロウラーの主張であるが、それは「人に支払え、職務に支払うな (Pay the Person, not the Job)」のスローガンないし「人間基準賃金 (person-based pay)」の用語で知られる。その主張は、「特定の課業」に結びつけて能力を考察することを強調する。職務分析をおこなわないし、「職務」概念の使用をさけるが、「特定の課業」概念を強調する。そして、コンピテンス基準賃金の他の一極の主張が「一般的な性格的特徴 (generic personality traits)」を能力の中核とみなすことを、ロウラーは厳しく批判する。

ロウラーの人間基準賃金が楠田の職能給にきわめて近いことは明白である。両者の関係は、理論的にも時間の前後的にも、ロウラーが楠田の職能給を学んだと考えるのが妥当と評者は思うし、楠田もその見解である(56-57)。他方、楠田は「ベイ・フォア・ジョブとベイ・フォア・パーソン」のロウラー的な用語を受容する(60)。なお、この英語がGHQの講義時に米国に存在したとは考えられないから、これは楠田が後年に理解した用語である。さらに、「一般的な性格的特徴」を能力の中核とみなすコンピテンス基準賃金をロウラーが厳しく批判することと、楠田の職能給でない別の職能給を楠田が批判することとは、理論的に重複するところが多い。

以上に述べた論点を楠田に質問するならば、これらについて楠田のさらに豊かな談話を得る

ことができるであろう。もっとも、これらを石田が質問できるかどうかは、石田が自己と楠田の能力観の差異を明確にしようとしないので、評者は疑問であるが。

【参考文献】

- 石田光男『賃金の社会科学』中央経済社、1990。
石田光男「工場の能率管理と作業組織」石田光男／藤村博之／久本憲夫／松村文人『日本のリーン生産方式』中央経済社、1997、pp.1-97所収。
石田光男「書評 遠藤公嗣『日本の人事査定』」『大原社会問題研究所雑誌』496号(2000年3月) pp.81-85。
遠藤公嗣『日本の人事査定』ミネルヴァ書房、1999。
遠藤公嗣『賃金の決め方：賃金形態と労働研究』ミネルヴァ書房、2005。
大河内一男／氏原正治郎／藤田若雄『労働組合の構造と機能』東京大学出版会、1959。
楠田丘『楠田丘オーラル・ヒストリー』政策研究大学院大学、2003。
楠田丘「賃金問題の先達の師：古川昇先生を偲んで」『古川昇追悼文集』古川節子、1996、pp.110-112。
笹島芳雄『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部、2001。
滝澤算織／楠田丘「21世紀における人事・賃金を展望する」『賃金実務』806号(1998年1月)、pp.22-44。
竹前栄治『証言 日本占領史』岩波書店、1983。
日経連能力主義管理研究会『能力主義管理』日本経営者団体連盟弘報部、1969。
Yoder, Dale, Personnel Management and Industrial Relations, 2 volumes, Education Manual 783, for the use of personnel of army-navy-marine corps-coast guard, War Department, USA, 1944.

(評者＝明治大学経営学部教授)