

「年功序列制か、能力主義か」

— この言説の陥穽 —

the seniority system or a merit-based system

いわゆる日本型経営の特質の一つである年功序列制は、アンチ能力主義の代表と目されており、年齢順送りの自動昇進・自動昇給の制度として人々の指弾的となっている。そこから年功序列か能力主義（成果主義）かという二者択一が問われ、その挙げ句に日本型経営方式の全否定という言説が横行してきたわけである。

しかし、このような認識には大きな問題がある。発生論的観点からしたときには、この年功序列制と呼ばれているものはアンチ能力主義であるどころか、能力主義・業績主義・競争主義そのものに他ならない。今日、年功序列制と呼ばれている昇進の形は徳川時代の武士の社会に源流を有しているが、それは今日、常識となっているような順送りの自動昇進エスカレーターでは全くなかった。それは下級身分の武士が身分主義の壁を突破して、より高い地位へと上昇していく能力主義の謂いに他ならなかった。

日本社会では、人事は組織内の人間の内部昇進が基本となっている。任用に際しては、個々人の職務経験とそれに基づく技能の高度化、それを裏付ける具体的な業績などが基準とされる。このような原理にもとづき、そして出世競争をとおして、段階的に上位ポストへと駆け上っていく昇進システムが年功序列制にほかならない。それはアンチ能力主義であるどころか、能力主義そのものであり、この日本の文化伝統の中で育まれてきたタイプの能力主義は「OJT型能力主義」として規定されうると考える。



One of the defining features of Japanese-style management, the seniority system, has been singled out and blamed as being a typical example of the anti-meritocratic system and a system of automatic promotions and wage increases simply based on age. From this, an argument has evolved forcing a choice between the seniority system or a merit-based system (performance-based system) and ultimately leading to the spread of the view that totally negates the merits of Japanese-style management.

However, major issues arise with such a perception. From the standpoint of the genesis of the seniority system, at the time of its origin, the seniority system was not antimeritocracy, but it was a system that was ruled purely by merit, performance, and competition. The form of promotion that is now referred to as the seniority system has its roots in the samurai society of the Tokugawa Era but, at that time, the system was nothing like the automatic promotion escalator that has become the norm in today's system. The system was nothing more than the history of lower ranking samurai breaking down the barriers of a status ruled society in aspiring to a higher position based on his merit and ability.

In Japanese society, personnel decisions within an organization are based on the principle of promoting from within. In making the appointment, it is based upon the individual's professional experience and increased level of skills based on such experience and concrete accomplishments and a track record that provide the substantiation thereof. The promotion system that provides for a staged route to a higher position through competitive career building based on this principle is the seniority system. It is not only not counter to meritocracy, but it is meritocracy per se, and a meritocracy that has been fostered through the Japanese culture and tradition can be defined as, "OJT Type Meritocracy".

今日、年功序列制というのは日本型経営をめぐる問題の中でも、殊に非難を蒙ることの多いものであろう。それはアンチ能力主義の代表と目されており、年齢順送りの自動昇進・自動昇給の制度として、人々の指弾的ともなっているのである。そこからして年功序列か能力主義（成果主義）かという二者択一が問われ、その挙げ句に日本型経営方式の全否定という言説が横行してきたわけである。

しかし、このような認識には大きな問題がある。なぜなら発生論的観点からしたときには、この年功序列制と呼ばれているものはアンチ能力主義であるどころか、能力主義・業績主義・競争主義そのものに他ならないからである。

今日、年功序列制と呼ばれている昇進の形は、実は徳川時代の武士の社会に源流を有しているのであるが、それは今日、常識となっているような順送りの自動昇進エスカレーターでは全くなかった。それは下級身分の武士が身分主義の壁を突破して、より高い地位へと上昇していく能力主義の謂いに他ならなかったのである。この事情を説明してみよう。

1 徳川時代の大名家（藩）の組織

中世末・戦国期の争乱の中で、それぞれの地域を支配していた大小の武士領主たちは、同盟によってであれ、征服によってであれ、自発的な帰属によってであれ、さまざまなプロセスをとりながら次第に統合され、そして最終的には、主君とその家臣団という形で構成される、巨大な集団である「大名家（藩）」の下に編入されていった。

このように徳川時代の日本の社会においては大名家（藩）という組織が重要な政治的単位となっていた（徳川幕府もまた、徳川家という一つの大名家としての性格と組織構成をもっていた）。大名家（藩）は、本来的には、地域の武士領主たちが戦国争乱の中で結集して構成した軍事組織、軍団であり、その軍制は次のような形をとっていた。

武士はその発生の時から「弓馬の士」と呼びなわされたように騎馬戦士を標準の形としていた。大名家の軍制では一般の騎馬戦士を「平士」と称した。かれらは20～30人ほどずつ組別にまとめられ、上級家臣である「組頭」（大名家によっては「番頭」とも称する）の指揮を受けた。組頭より上の階層として、藩主の一門衆（親類）や家老衆があり、家臣団の中の最上級の階層をなしていた。

平士より下の階層は、下級家臣としての歩兵であった。歩兵の中心をなしたのは「足軽」であり、もっぱら鉄砲部隊として編成された（一部は弓部隊、一部は軍旗の部隊であった）。足軽より身分はやや高く、平士との中間にあるのが「徒士」で、戦時には槍部隊として行動した。これら足軽や徒士の歩兵部隊は、平士の中の有能な者が「物頭」に任命されて、かれらを指揮した。「物頭」とは「弓の者」「鉄砲の者」の頭の意である。

こうして大名家の軍制上の階層序列はつぎのようになる。

大名（藩主）――一門衆・家老衆――組頭（番頭）――物頭――平士――〔以上騎馬士（上級武士）、以下歩兵（下級武士）〕――徒士――足軽――中間・小者（荷駄隊）

大名家とは、本来的にはこのような軍団そのものに他ならない。そしてその大名家の内部の家臣たちの間での序列や身分関係は、このような軍制上の階層秩序に従っていた。

こうして形成された徳川時代の武士社会の強力な軍事的組織は、しかしながら皮肉なことに、寛永15（1638）年に終決した島原の乱を最後に、幕末に至るまで内戦も対外戦争もまったく経験することがなかった。200年にわたる完全な平和の状態がもたらされたのである。これは日本史上、かつてなかったことであり、おそらく世界史の全体を見渡しても稀有な例であろう。隣国の朝鮮、中国とも善隣友好を保って東アジアの国際関係もきわめて良好であり、徳川時代の武士たちがこのような状態を200年以上にわたって実現していたことは、高く評価さ

れてよいのではないだろうか。

そして、武士たちはこの200年以上にわたる持続的平和の中で、次第に自己改造をとげていく。武士は戦士としてあるだけでは不十分であり、領国を正しく治める治者、役人としてあらねばならないという考えが強く打ち出されていく。

2 | 行政官僚制機構としての大名家（藩）

それは17世紀の半ばの頃であったが、その時期は現実社会の状況としても農政の改革に大きな関心が払われており、他方では商品経済の発達と都市の膨張にともなう諸々の問題に直面してもいた。こうして本来、軍事組織としてあった大名家の大名主君一家臣団の組織の総体は、法律の制定、裁判、治安警察、そして治水灌漑や新田開発、耕地改良、消防、災害復旧、病院・薬事・衛生などの民政を目的とする、領国統治の行政機構へと変貌を遂げていくこととなるのである。

このような目的のために、大名家の組織の中に行政を担当する役職や部局が設置され、家臣たちはこの行政的役職に任命されることで、行政官僚制が形成されていった。本来は軍事組織であった大名家が、平和時における領国統治を目的とする行政官僚制の組織へと発展していくとき、この組織は「藩」と称されることとなるのである。

こうして平和時の領国統治を目的とする行政官僚制が形成されていくのであるが、それは前掲の軍制的身分秩序をそっくりそのまま平行移動させる形でなされるのである。

3 | 幕府勘定所の官僚制

徳川時代における幕府、諸藩を問わず、行政官僚制度をもっとも発達させたのは勘定所部局であった。それはその名が示すとおり、幕府・諸藩の財政を司る部局であった。この部局の職階は、幕府の事例で示すと次のようになっていた。

勘定奉行（3,000石）－勘定吟味役（500石）－勘定所組頭（350石）－代官（150石）－勘定役（150石）－〔これ以下は下級役人〕支配勘定（100石）－同見習い（50石）－臨時出役（25石）
【（ ）内の石高は各役職の基準石高。後述】

勘定奉行は勘定所トップの財務長官であり、だいたい家禄が3,000石クラスの旗本が任用される高級役職である。先ほどの軍制的身分秩序の組頭（番頭）に相当する役職である。勘定吟味役というのは、勘定所の経理の不正をチェックする会計監査官の役目で500石クラスの役職。軍制秩序の物頭に相当している。勘定所組頭は勘定所内における職務分課上の課長的存在で、300石クラス。代官はテレビの時代劇でおなじみであるが、全国各地の幕府直轄領を管理するために勘定所から派遣される地方官で、150石クラス。勘定役というのは勘定所の標準的な役人で、同じく150石クラスである。この勘定役が軍制秩序にいう平士に相当している。

以上が勘定所の正規の役人であるのに対して、それより後は下級役人となる。これは幕臣の中でも、「御家人」と呼ばれる徒士（かち）・足軽などからなる歩卒的な下級身分の幕臣（家禄が100石以下のクラス）が任用される役職であった。

こうして、軍制上の身分序列をそのまま平行移動することによって行政上の役職体系を構成しているわけである。われわれは日頃から時代劇や歴史ドラマで、武士が勘定奉行となって幕府や藩の財政を運営したり、米相場や金銀相場をはじめとする物価政策に携わったり、刑事・民事の裁判を担当したり、治水・灌漑の土木工事や新田開発を指導したり、都市の環境・厚生問題に取り組んだりするシーンをよく目にしているので、そのことにあまり違和感を覚えないのだけれども、よくよく考えてみればそれは当たり前のことではないのである。

行政各分野というのは、いずれも専門的知識と職務遂行能力が要求される世界である。そこに、合戦において

はいかに勇猛の士であろうとも、行政に関してはまったくの素人である武士たちが何故に配属されることが可能なのであろうか。それも若干名の例外的任用ならばともかく、数百人～千人の規模で構成される行政機構のほとんどすべての役職が、これら素人集団である武士によって担われるというのである。どうして、そのようなことが可能になっているのであろうか。

ここにこの武士官僚制の秘密と、そしてその後の日本社会における組織形成の根本原理が潜んでいることになる。結論から言うならば、右の事情を可能にしている原理は、「職務経験を通じた技能の修得」にほかならない。これは極めて単純な答えのように感じられるかも知れないけれども、この単純な原理を外にして武士の社会における行政組織の特性を理解することはできないのである。

武士たちにとって、行政諸分野において求められる特殊専門的知識と技能とは、ただ彼らが携わっている現場の実務経験と実例の積み重ねによって獲得するほかはなかった。職務経験をとおして技能を磨き、技能の熟練が仕事内容の質的・効率的向上につながり、具体的な業績となって表現されたとき、その人間は上位の役職へと昇進していくこととなる。

このように見てくると、この近世幕藩体制の下で形成された武士の行政組織が、いわゆるOJT（on-the-job-training）型の技能形成の方式によっており、それに基づく昇進システムであることを諒解されるであろう。

4 | 徳川幕府の官僚制と能力主義による昇進制度

このようなシステムを作り上げたことは徳川武士社会の大きな文明史的な成果であった。しかしこのシステムは他方では、身分制度による強い制約を受けるという根

本的な弱点をもっていた。17世紀の半ば頃まではそれでも何とか諸々の行政ニーズに応えられていたけれども、その世紀の後半、いわゆる元禄時代の経済的躍進と、それにとまなう社会の急激な変化を前にしては、もはやこのような中途半端な組織では対応できなくなってしまった。

複雑にして高度化する社会経済的な課題に対応するためには、身分は低くとも能力ある人材を重要なポストに抜擢登用することが不可欠となっていた。意外に思われるかも知れないけれども、能力主義的人材登用ということは幕藩を問わず、実に18世紀の武士社会における合い言葉となっていたのである。

しかしこれに対して、当然にも保守派の側からする伝統的な秩序と権利を求める反撃が繰りひろげられた。身分主義と能力主義との相剋をめぐるコンフリクトがいたるところで発生していた。いわゆる「お家騒動」であり、この対立から改革は挫折し自滅していく大名家（藩）が少なくなかった。

この対立を克服して、建設的な方向に課題を大きく前進させることに成功したのが、かの八代将軍吉宗であった。吉宗の施策は、保守派の旧来からの権利や秩序に配慮しつつ、同時に能力主義人事を推進するというやり方であった。

吉宗の人材登用策は「^{タシダカ}足高の制」と呼ばれている。表にあるように幕府の各役職のそれぞれに、それにふさわしい、あるいは伝統的そのような禄高を保有する身分の幕臣が就任してきたという意味での基準石高を設定する。そして家禄（それぞれの幕臣が父祖から代々にわたって相続している世襲封禄）の石高が、それぞれ設定された基準石高に満たない身分の低い幕臣を、それらの役職に

表 基準役職高

3,000石	大目付・江戸町奉行・勘定奉行・百人組頭・小普請組支配
2,000石	旗奉行・鎗奉行・新番頭・作事奉行・普請奉行・小普請奉行・日光奉行
1,500石	御持弓頭・先手弓頭・先手鉄砲頭・京都町奉行・大坂町奉行・堺奉行
1,000石	目付・使番・小十人頭・徒頭・長崎奉行・伊勢山田奉行・浦賀奉行

登用する際には、その基準石高と家禄との差額を「^{タシダカ}足高」として、その役職就任中のみ支給するという形をとる。

例えば長崎奉行の基準高は1,000石であり、世襲家禄300石の人間はふつうなら就任困難であるが、吉宗の足高制の下ではその差額の700石を在任期間中だけ支給し、外見上1,000石の形にして長崎奉行に任命し、そして職務終了とともに足高の700石は返上して、元の300石の地位にもどるという仕組みである（実際には、これほど高い役職に就任すると世襲家禄も500石までは上昇するという特典もある）。

この方式でいくと、能力主義による人材登用がなされるとともに、しかし、それにも関わらず身分制度の枠組みも基本的に維持されているということになるので、保守派の側もこれならば受け入れざるをえないということで納得してしまうのである。足高制はかくも不思議にして巧妙な制度なのである。

これを勘定所のケースについて見るならば、前掲の各役職に付した石高が基準役職高であり、幕臣各自の家禄と各役職の基準高との差額を足高として支給しつつ、段階的に昇進していくという仕組みである。こうして幕府勘定所の人事は身分主義の制約から解放されて、誰でも高位高官へと昇進していく途が開かれた。

足高制が実施されて以後は、3,000石相当の役職である勘定奉行に就任した者の出身階層は、世襲家禄が500石以下の者が大半を占めるようになっていく。100石・200石台はザラで、家禄30石といった下級幕臣もけっして例外ではなかったのである。つまり下級幕臣であっても職務経験を積みスキルアップをして顕著な業績を挙げていけば、支配勘定から勘定役へ、そして勘定組頭、勘定吟味役、さらに最終的には財務長官である勘定奉行まで昇進しうのような道が開かれたのである。まさに徳川のドリームであった。

実際こうなれば、もはや世襲家禄や出身身分などは問題ではなくなってしまい、日頃の働きぶり、めざましい業績によって、誰でも長官職である勘定奉行まで出世で

きるとなれば、みんな目の色を変えて頑張るものである。家禄30石、100石の者が一代の間に勘定奉行まで昇進していくわけであり、しかも職階を順々にこなしていく段階的昇進であるから、追い抜き人事がいたるところで発生しているわけである。その能力主義的人事の激しさ、出世競争の熾烈さは、今日の日本社会などおよそ比喩ものにならないほどであった。

この18世紀に確立された能力主義的人事のダイナミズムこそが、欧米列強による植民地主義の猛威が荒れ狂っていた19世紀のアジアの世界において、ただ日本のみが国家的独立をたもちつつ、近代化を達成しえた根源的なパワーなのであった。

このように、今日「年功序列」と呼ばれている昇進のシステムは、本来的にはむしろ能力主義的な競争原理に基づくものであった。年功序列制が能力主義と対立するものではなく、能力主義の人事そのものであることは、社会学の観点からも指摘をされている。中根千枝氏はその名著『タテ社会の人間関係』（講談社現代新書）の中で、タテ社会としての日本型組織における昇進志向性、^{モビリティ}可動性の高さについて述べている。

すなわち、タテ社会はピラミッド型の身分序列を重んじるので、不平等な外観をもっているけれども、タテの序列の各段階は同時に、身分上昇の梯子の役割をはたしていること。組織の末端にあるヒラの身分・地位にある人間も、この上昇の梯子を伝って順次に昇進し、組織内での経験の積み重ねと、業績によって役員、トップへと至る構造を有していること。日本の社会ではそれぞれの組織内で有能な者を育て、出世競争を通して、業績主義の基準のもとに責任ある部署に登用していく体制であること、等々を指摘されている。

欧米型の組織では、ある特定部署の人事が問題となったとき、その部署にふさわしい資格をもった人間を外から採用するということは、決して珍しくない。むしろ一般的であると言ってもよいであろう。しかし日本社会では、組織内の人間の内部昇進によって充当するというやり方のほうが普通に見られるとおりである。

この内部昇進による任用に際しては、個々人の職務経験とそれに基づく技能の高度化、そしてそれらを裏付ける具体的な業績などを基準に考課して決定する。このような原理にもとづき、そして出世競争をとおして、順次的に上位ポストへと駆け上っていく昇進システムこそが年功序列制にほかならないのである。それはアンチ能力主義であるどころか、能力主義の原理そのものなのである。わたしは、このような日本の文化伝統の中で育まれてきたタイプの能力主義は「OJT型能力主義」と呼ぶのが妥当ではないかと思っている。年功序列制の本質は、ここにあると言ってよいのではないだろうか。

5 | 競争原理による年功序列制の復権

では、どうして年功序列制は自動昇進のエスカレーターのように見なされて、アンチ能力主義の代名詞のようになってしまったのであろうか。年功序列制の本来の意義を理解することが必要であるのと同時に、それが今日のように怠惰で微温的な方式であると見なされるに至った背景的事情を究明していくことも、それに劣らず重要なことであろう。

思うに、バブル期に年功序列制は墮落してしまったのではないであろうか。この制度は、出世競争という契機があつてこそ、その能力主義としての性格を発揮することができるのであるが、バブル期に「出世競争」という言葉が次第に死語と化していったことが、年功序列制の変質につながっていったのではないかと考える。

バブル期の金満現象の中では、ことさらあくせく働かずとも、結構よい暮らしができるだけの給与が支払われていたこと。企業の側も余裕があるので、適当にポストを設けて、入社年次から一定期間が経過をすれば、いずれかの部署に自動的に昇進するような体制をつくってしまったこと。つまり本来ならば競争を通して淘汰されていく人間に対しても、擬似的な昇進ポストを用意して、競争にともなう組織内の軋轢を微温的に解消しようとしたところに大きな問題があった。

このような事情の中で、いつしか年功序列制といえば年数の経過とともにエスカレーターで自動昇進していくような、アンチ能力主義のシステムに墮していったものであろう。

しかし単なる就業年数が問題なのではなくて、年数を経た就業経験がその人間のスキルアップにつながり、それが具体的な業績によって証明できるという契機が不可欠なのである。それが真の意味での「年功」というものではないであろうか。

年功序列制か能力主義かという単純な二者択一によって前者を切り捨て、日本型経営システムを全否定するようなアプローチではなく、終身雇用制であれ年功序列制であれ、これら日本の文化伝統に深く根ざした経営原理のメカニズムを解明し、その潜在的なパワーを再認識するところから、日本型経営の確固たる将来像が見えてくるのではないかと考える次第である。

【参考文献】

- ・笠谷『近世武家社会の政治構造』（吉川弘文館）
- ・笠谷『武士道と日本型能力主義』（新潮選書）