
 研究ノート

経営サービス部門の合理化と熟練形成（上）

—— 第2次大戦以後 1970年代まで ——

児 玉 敏 一

目 次

- I 問題の所在と研究方法
 - II 経営生産技術の合理化とサービス部門
 - III サービス部門の合理化
 - 1. 事務機器の発展・普及
 - 2. 仕事・熟練の専門的分化
 - イ. 経営サービス職能のプロフェッショナル化
 - ロ. 経営内サービス職能の専門的分化（以上本号）
 - IV サービス部門の熟練形成（以下次号）
 - 1. 熟練形成の諸形態
 - 2. 自己啓発による熟練形成
 - 3. 企業内教育訓練
 - 4. 学校教育による熟練形成
 - イ. 職業訓練所
 - ロ. 各種・専修学校
 - ハ. 正規の学校教育
- むすびにかえて

I 問題の所在と研究方法

最近論議の的となっている「OA化は経営にどのようなインパクトを及ぼすのか」という問題はあまりにも多くの問題を孕んでおり、いわば禁欲的な姿勢で、OA化の対象となるサービス部門の全体的構造を様々な観点・方法から逐一分析を積み重ねることなくしては容易に解明できる問題ではない。

前稿（「経営の近代化とサービス部門」『札幌大学女子短期大学部紀要』第2号）では、経営の近代化に伴う経営サービス部門の構造的変化をおもに経営管理の立場から、その対象を明治期から第2次大戦までの時期に限定し分析を加えてみた。その結果およそ次のことが明らかにされた。

① 経営におけるサービス部門は、明治期における経営の近代化のプロセスの中で、おもに生産部門で展開された経営技術の合理化を補完・実現する形で構造的変化を展開してきたということ。

② 生産部門における経営技術の合理化に伴うサービス部門の重要性の増大は必然的にサービス部門内の合理化の必要性をも生ぜしめたけれども、そこにおける合理化は部分的な機械化に補完されながらも、熟練の専門的分化に基づく、分業による協業（等級的編成）という形で行なわれてきたこと。

③ そこにおけるサービス部門の熟練の形成はおもに国家の主導による学校教育制度によって展開されてきたものであること。

本稿ではそれらの点を発展的に考察するために、分析の対象を更に進め第2次大戦以後、OA化の展開される以前の時期である1970年代までにおける経営サービス部門の合理化とその熟練形成がどのように展開されたかを明らかにしたい。⁽¹⁾このような時期と問題に対象を限定した所以は第一に、「OA化の経営に及ぼすインパクト」という問題を考察する際には、OA化が展開する以前の従来のサービス部門の構造を明らかにすることが不可避であるということ。第二に経営管理という観点から問題を捉える場合、合理化と熟練形成のあり方が経営管理の方向を規定する本質的要因であると考えたからである。⁽²⁾

こうした視点からまず始めに、戦後の急速な経済発展・経営生産技術の合理化の過程において経営サービス部門がどのような展開を行なってきたのかを見ることにする。

注(1) 従来ここにおける「サービス」という概念は明確な概念として捉えられておらず、産業別、職業別概念が入り混って曖昧なままに使用されてきた。近年のサービス化・ソフト化されつつある経済状況のなかでそれらを問い直し、明確化しようという試みが多くの研究者によって行なわれ始めている。(拙稿「経営の近代化とサービス部門」『札幌大学女子短期大学部紀要』第2号、1の注(2)参照)しかしながら本稿では、厳密な「サービス」の定義・分類はそれらの研究者らの成果を待つこととし、とりあえず「サービス部門」という用語を製造業における非生産部門(=間接部門)及び第三次産業に属する経営職業分野のすべての職能を念頭に置いて考察を進めることにした。なぜなら「OA化」は単なるオフィス(事務所)という場所的区分から分類された仕事の内容の変革のみならず、事務所を離れて様々な職業分野にまたがる非生産部門全体の仕事の変革の可能性を含むのではないかと考えたからである。

(2) 従来生産部門における合理化と熟練形成については多くの研究がなされている。しかしながらサービス部門については十分な研究はなされてこなかった。けれどもサービス部門の合理化と熟練形成に関する研究も近年様々な立場から行なわれつつある。Jürgen Kockaのジューメンスを対象にした研究、加藤正治氏によるわが国鉄鋼業の職員管理の研究にこれを見ることが出来る。Jürgen Kocka; *Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850-1980*, Göttingen, 1981. 加藤正治「職員管理の展開」島弘他編、『現代合理化と労務管理』ミネルバ書房、1980。

Ⅱ 経営生産技術の合理化とサービス部門

周知のように1970年代までにおける戦後の経済は、「復興期」(1945~54年)、「高度成長期」(1955~73年)、「低成長期」(1974年以後)に分けられている。⁽¹⁾ここにおける復興期と高度成長期は、生産部門における機械設備の導入が急速にかつ持続的に展開された時期でもあった。

敗戦直後のわが国は、占領政策によって自立的な経済復興の道が大幅に規制されていたけれども、その後の国際政治における東西陣営の対立は対日占領政策を、従来の「民主化政策」から「自立的経済復興政策」に転換させてゆく。1949(昭和24)年のドッジラインの実施を出発点として政府はアメリカの援助のもとに自立的経済の確立に向けた体制整備を急速に行なった。税法上の特別措置による資本蓄積の推進、財政投融资面における日本輸出(入)銀行・日本開発銀行の設立、外資法・外為法の制定はこの代表的なものであるが、これらの諸政策のいずれもが生産部門を中心とする経営技術の合理化を促進させることを目的とするものであった。税制上の特別措置による資本蓄積の推進制度は「資産再評価」「法定耐用年数の短縮」「特別償却」の実施を柱として行なわれたものであったが、その制度の対象となったのはおもに機械、船舶、石油、鉄鋼、化学など製造業における生産設備であったし、⁽²⁾財政投融资の面でも、国鉄、電々と並んで電力、鉄鋼、海運、石炭の四重点産業の合理化機械向けの資金供給がその大半を占めていた。⁽³⁾外資法、外為法についても同様であった。これらの法律は高率関税、輸入制限を行なうと同時に外国資本を導入する形で特定の産業の保護・育成を目的として

制度化されたものであるが、重化学工業はこの法律の対象となる最も重要な産業の一つであったのである。⁽⁴⁾

復興期におけるこのような政府の諸政策は、1950（昭和25）年に勃発した朝鮮戦争による需要の拡大とあいまって、重化学工業を中心とする経営生産技術の合理化を促進させていった。

1951（昭和26）年には鉄鋼業において第一次合理化計画（1951～55年）が立てられ、それに基づいてストリップミルの導入に代表されるように、鉄鋼・銑鉄・圧延部門に巨大な機械装置が導入、電力関係では新鋭火力発電プラントの新規導入・大容量化が行なわれるなど相次いで経営生産技術の合理化が展開された。そして早くも1951年には鋳工業生産が、52年には製造業生産が、さらに53年には製造業の労働生産性がそれぞれ戦前の水準を上回るに至る。また1953年には独禁法が改正され、不況・合理化カルテルの容認、持株会社の緩和政策が展開、敗戦直後占領軍によって解体が進められていた財閥が再編成されその後の急速な工業化のためのもう一つの基礎が確立された。すでに1956（昭和31）年の『経済白書』は「もはや戦後ではない」「これからの経済成長は技術革新によって支えられる」旨を発表し、経済復興の完了とその後の企業経営のあり方を表明していた。実際その後の経済は間に小さな不況の谷を挟みながらも「神武景気」（1956～57年中葉）、「岩戸景気」（58年後半）、「オリンピック景気」（63年後半）と呼ばれる好景気を繰り返し、家電、自動車などの耐久消費財、ゴム・プラスチック、石油、鉄鋼、合繊などの産業が幅広く発展を続けてゆく。これらは60年からの貿易・為替の自由化さらには資本の自由化に対応すべく行なわれた技術革新、技術導入によってこそ可能となったのである。鉄鋼業においては第二次合理化計画（1955～60年）が立てられ、それに基づいて「LD転炉」が導入され一貫工場も次々と建設されたし、石油化学工業では大型コンビナートの完工、プラスチックの開発が行なわれた。自動車産業ではエンジン部門にトランスファーマシンが導入、合繊産業においてもナイロン、ビニロン、ポリエステルなどの新素材が次々と商品化された。⁽⁵⁾ その後このような経営生産技術の合理化を基礎に、輸出の拡大を行なうことでわが国の経済は70年前半の「ニクソンショック」「オイルショック」の時期まで成長を続けたが、重化学工業を中心とする生産技術の合理化というそれ迄一貫して展開してきた傾向は維持されていたのである。65年以後それまで比較的設備投資が行なわれてこなかった第三次産業とくに卸・小売業とサービス業が次第に設備投資を行ない始めてはきたもののその柱は依然として重化学工業を中心とする生産部門であった。

表1は1955（昭和30）年から75年迄の期間における産業別民間資本ストックの増加の推移を表わしたものである。それによればこの時期を通じ民間資本ストックは急激に増加しているけれども、とりわけ第二次産業とくに重化学工業（表の化学工業から輸送機械迄の合計）が目ざましい拡張を示している。第二次産業全体の資本ストックは1955年には全体の35%であったが70年には50%を超えるに至っている。また重化学工業は上記の年次において14%から2倍の28%に上昇していることがわかる。それに対して第三次産業とりわけ卸・小売、サービス業は65年後半によりやく伸びを示し始めたもののそれ以前は極めて低い成長率であったのである。

ところで1970年代前半迄における戦後の高度成長はこのような生産部門とりわけ重化学工業における経営生産技術の合理化を土台として展開してきたわけであるが、前稿でも見たように経営生産技術が未発達で経営規模も相対的に小さな段階においては、経営におけるサービス部門は通常経営者若しくはその代理人によって担われていた。また経営者あるいは代理人によって行なわれない場合でもそれを担当する従業員の数は僅かなものであった。⁽⁶⁾ このような状態においては経営サービス部門の従業員は経営者に比較的近い位置にいる文字どりのエリー

表1 民間資本ストックの増加（取付ベース）（1970年価格，10億円）

	実 数			成 長 率				
	1955	1970	1975	$\frac{1960}{1955}$	$\frac{1965}{1960}$	$\frac{1970}{1965}$	$\frac{1975}{1970}$	$\frac{1975}{1960}$
全 産 業	18,604	83,165	135,422	7.6	11.3	12.7	10.2	11.4
農 林 水 産 業	3,657	12,083	19,727	6.2	7.4	11.3	10.3	9.7
鉱 産 業	346	790	923	4.2	6.5	6.3	3.2	5.3
建 設 業	295	2,718	5,617	12.5	17.1	18.4	15.6	17.0
製 造 業	5,829	38,383	60,653	10.6	15.0	14.7	9.6	13.1
食 料 品	594	2,608	4,219	5.8	13.1	12.4	10.1	11.8
織 維 工 業	983	2,513	3,385	5.7	5.6	8.1	6.1	6.6
パ ル プ ・ 紙	372	1,749	2,792	10.2	11.4	11.0	9.8	10.8
化 学 工 業	662	5,354	8,040	15.9	15.7	13.3	8.5	12.5
一 次 金 属	1,166	7,309	11,327	9.1	15.2	14.9	9.2	13.1
金 属 製 品	68	1,735	3,166	23.7	25.7	23.2	12.6	20.3
一 般 機 械	202	3,120	4,886	19.1	23.4	17.7	9.4	16.7
電 気 機 械	187	2,506	3,556	25.2	17.9	13.9	7.3	12.9
輸 送 機 械	359	3,612	5,971	12.3	20.0	17.7	10.6	16.0
そ の 他	1,235	7,858	13,309	8.7	10.9	20.1	11.1	14.0
卸 売 業 ・ 小 売 業	3,945	7,688	13,959	1.2	3.7	8.9	12.7	8.4
卸 売 業	2,072	2,887	3,937	0.6	1.9	4.3	6.4	4.2
小 売 業	1,873	4,801	10,022	1.8	5.4	12.5	15.9	11.2
金 属 保 険 業	344	2,243	3,159	12.8	6.3	18.7	8.7	7.1
不 動 産 業	81	1,670	3,149	21.0	28.2	18.1	13.5	19.8
運 輸 通 信 業	1,252	5,950	8,444	10.8	10.0	12.1	7.3	9.8
電 気 ・ ガ ス ・ 水 道 業	1,938	7,532	11,393	9.0	10.6	8.9	8.6	9.4
サ ー ビ ス 業	916	4,106	8,399	5.5	11.5	14.8	15.4	13.9
第 一 次 産 業	3,657	12,083	19,727	6.2	7.4	11.3	10.3	9.7
第 二 次 産 業	5,470	41,891	67,193	10.4	14.8	14.7	9.9	13.1
第 三 次 産 業	8,476	29,190	48,502	5.9	9.2	10.7	10.7	10.2

経済企画庁経済研究所国民所得部『民間企業粗資本ストック—昭和30-50年度—』

（出所）中村隆英『日本経済—その成長と構造』東大出版会1978，265頁

トとしての経営管理の執行者であり、合理化の対象としては重要な意味を持つものではない。しかしながら生産部門を中心として機械装置が次第に経営に導入され、大量生産方式が開始されるようになるとサービス部門の仕事の需要は次第に高まってゆくことになる。なぜなら機械装置は人間の熟練を吸収・代替することで経営作業領域の一部分の生産性を飛躍的に向上させるけれども、同時に機械装置が吸収・代替し得なかった作業領域部分に新たな熟練や多くの単純労働を必要とするからである。一般に機械装置の生産性が高いほど、またその完成度が低い程機械装置の入口と出口の部分により多くの人間労働を必要とする。もしここにおいて機械装置が高めた部分的な生産性に対応するような人間労働が補完されないならば、そこにおける高い生産性は失われてしまうばかりでなく、むしろ機械装置の導入に費した費用や維持費のために作り出された製品の単位当りのコストが上昇し経営全体としての生産性は低下してしまうことになる。こうして経営内に機械装置が大規模に導入されればされるほど機械装置の有する能力を補完・実現するための仕事が重要となってくる。大量生産を維持するための販売活動、一定の日常的業務を円滑にかつ正確に運営するための事務・会計的業務、分業化し複雑化した

経営職能を調整・統制するための管理的職能に象徴されるサービス部門の仕事・労働者数は大規模な機械装置の導入という経営技術の合理化、近代化とともに益々増加してゆくものである。サービス部門の仕事・労働者数の増大という傾向は、それが社会的分業によって外部化されたものと経営内で内部化しているものの2つの形態が存在することから、具体的には全産業人口における第三次産業人口の割合の増大と、経営内におけるサービス部門従業員の割合の増大、若しくはサービス部門従事者人口の割合の増大などを知ることでその大枠は把握される。

すでにこれらの方法によって得られた統計では、サービス部門の仕事の増大という傾向は第二次大戦以前から進展していたけれども、⁽⁷⁾ 重化学工業という巨大な機械装置を土台とする戦後の急速な工業化の過程はこれらの傾向を更に顕著な形で展開させた。表2は第三次産業人口の推移を第一次・第二次産業人口のそれ(1920~75年)と比較して表わしたものである。それによれば高度成長期に入った1960年後半から第一次産業人口は激減し75年には50年の半分以下になっている。それに対して第二次・第三次産業人口は同時期においていずれも増加を続けた。対55年比でみると、第二次産業は1.95倍であり、第三次産業人口は1.96倍になっている。特に第三次産業人口は1975(昭和50)年には全産業人口の51.9%と全体の半分以上を占めるに至っていることがわかる。⁽⁸⁾

表3は戦後の高度成長期において生産設備の合理化を積極的に推進してきたところの製造業(従業員500人以上)における生産、管理・事務部門の労働者数とその比率(生産労働者/管理・事務労働者)の推移(1962~1977年迄)を表わしたものである。それによれば経営サービス部門労働者としての管理・事務労働者は同時期に生産労働者に比べその数、割合とも大幅に増大させていることがわかる。62年に541,000人でしかなかった管理・事務労働者は77年には2倍近くに増加しその比率も3.19から1.70になっている。

図1は1960(昭和35)年から75年迄の時期における職業別人口構成の推移を表わしたものであり、第二次産業におけるサービス部門従事者に第三次産業の就業者数を加えた形で捉えたサービス部門従事者数の推移である。それによれば、高度成長が持続した1970年頃迄サービス部門従事者数は生産部門従事者の増加に対応する形で着実に増加を続けていたが、高度成長が終りをつげた70年代以後生産部門従事者の増加率が鈍るのとは反対に急増し始めている。

こうしたことから戦後の高度成長期を通じて展開した経営生産技術の合理化はサービス部門

表2 第三次産業人口の推移

年	第1次産業 (千人)	第2次産業 (千人)	第3次産業 (千人)	(%)
1920	14,672	5,596	6,461	23.7
1930	14,710	6,000	8,833	29.8
1940	14,392	8,441	9,426	29.0
1950	17,478	7,837	10,667	29.6
1955	—	9,248	14,049	35.5
1960	—	12,800	16,860	38.2
1965	11,852	15,303	20,793	43.3
1970	10,163	17,775	24,505	46.7
1975	7,369	18,016	27,535	51.9

(出所) 保谷六郎「公共部門雇用と第3次産業」大宮五郎編著『第3次産業化と雇用問題』日本労働協会150頁第5—10表より作成

表3 規模(従業員)500人以上の製造業における生産・管理事務労働者の推移

年	生産労働者 (千人)	管理・事務 労働者 (千人)	生産労働 /管理・事務労働
1962	1,727	541	3.19
1967	1,917	762	2.52
1972	2,038	1,002	2.03
1977	1,760	1,033	1.70

(出所) 労働省『毎月勤労統計』より作成

の人口を急速に増加させてきたことが理解されたけれども、サービス部門人口の増加は必然的にその部門の合理化の必要性を増大させることになる。ここにおけるサービス部門の合理化はどのような形で展開されたのであろうか。一般的には経営の合理化は機械装置の導入による方法と、仕事・熟練の専門的分化による2つの形態がある。⁽⁹⁾はじめに機械・装置の導入という方法についてみてみよう。

注(1) 中村隆英『日本経済——その成長と構造』東大出版会、1978、第4・5章参照。

(2) 例えば特別償却制度についてみれば、1951年に政府は「日本経済の発展に資するため緊急」であるとの観点から機械設備、船舶、および污水处理施設について割増償却制度（3年間5割増し）を採用したのを皮切りに、翌年には「企業合理化促進法」を制定、それによって鉄鋼、機械工業、化学工業等の重化学工業の生産機械設備に対する特別償却が実施されることになった。以後次々と生産機械設備を対象とする特別償却制度が実施されてゆく。おもな特別償却制度の創設、改廃を年度順に並べると次のようになる。「科学技術振興のための特別償却制度の創設」（52年）、「協同事業用機械の割増償却」（53年創設62年廃止）、「探鉱用機械設備の特別償却創設」（54年）、「重油ボイラーの改造費の特別償却」（55年創設65年廃止）、「鉱業用抗道等の特別償却創設」（57年）、「新技術企業化用機械設備等の特別償却創設」（58年）。

資産再評価、法定耐用年数の短縮という方法についても含めこの点については熊沢通夫『戦後日本の税制』東洋経済新報社、1977、第2章参照。

(3) 1951年～53年の日本開発銀行の総融資額1,066億円のうち実に80.2%が電力、海運、鉄鋼、石炭の四大重点産業によって占められていた。鶴田俊正「産業政策と企業経営」森川英正ほか編『日本経営史を学ぶ(3)』有斐閣、1976、140頁。

(4) 同上132～138頁。

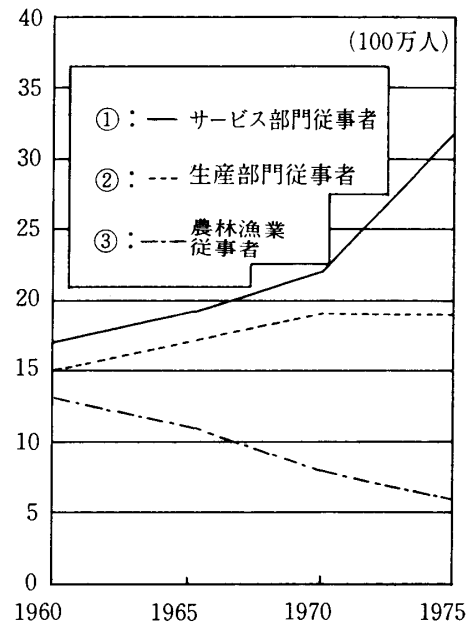
(5) これらの経済発展と経営生産技術の合理化の過程については森恒夫「戦後日本の資本蓄積」明治大学企業研究会編『戦後日本の企業経営』頸草書房、1983、2～35頁、中村隆英、前掲書196頁、第49表をそれぞれ参照。

(6) ミルズ(C. Wright Mills)によればアメリカの1870年における経営サービス部門すなわち「経済活動に従事する人々のうち非製造部門の、調整・運営の仕事に従事する人々」の、全経済活動に従事する人々に対する比率は僅か1～2%であったとされている。C. Wright Mills, *White Collar: The American Middle Class*, New York, London, Oxford, 1951, 杉政考訳『ホワイトカラー——中流階級的生活探究』東京創元社、1957、58頁。

(7) 1920(大正9)年にわが国初の国勢調査が行なわれ、その後わが国のいわゆる「ホワイトカラー従業員」の実態が明らかにされていったが、経営内のホワイトカラーは大正9年の時点で約151万人、有業人口の5.7%であったのが10年後の昭和5年には約240万人、有業人口の8.1%に上昇していた。(拙稿「経営の近代化とサービス部門」前掲書108頁参照)また第三次産業人口の増加について見れば本稿の表2にみられるように同時期に23.7%から29.8%に増加していた。

(8) 保谷六郎「公共部門雇用と第三次産業」大宮五郎編『第三次産業化と雇用問題』日本労働協会、150頁。

図1 職業別人口構成の推移



注) ①は専門的・技術的職業従事者、管理的職業従事者、販売従事者、事務従事者、保安サービス職業従事者を合計した「サービス部門従事者」
 ②は鉱山作業員、技能生産工程作業員、労務作業員を合計した「生産部門従事者」
 ③は「農林・漁業従事者」
 (出所)『労働統計要覧』より作成

- (9) この2つの方法は「作業の機械化」と「作業の管理化」と呼ばれているものと密接な関連を持つものである。しかしながら後者の「仕事・熟練の専門的分化」という方法は「作業の管理化」という概念よりも幅広い概念として使用している。すなわち作業の管理化という概念はそこに必要とされる熟練を解体し、専門的分化を行なうことによって、作業者の熟練を管理者に移転させる方法による作業の合理化である。このような合理化の方法はあくまで経営内における専門的分化だけを念頭に置いたものであるが本稿における「専門的分化」の概念は社会的分業による経営外への分化をも含めたものとして捉えたものである。あえてこのような形で捉えた所以は、「OA化」の基礎となるOA機器の出現は従来の経営における専門的分化のあり方自体をも変革してしまう可能性を持つものではないかと考えたからである。なお「作業の機械化」と「作業の管理化」については藻利重隆『経営管理総論』千倉書房、1965、396頁参照。

Ⅲ サービス部門の合理化

1. 事務機器の発展・普及

戦前におけるサービス部門の機械化は比較的サービス部門の仕事が多量に存在する官庁、銀行、証券および大規模な製造業の、特に事務部門において部分的に押し進められていた。

第2次大戦後の経済復興の過程でいち早くPC S、会計機などの機械装置の導入を再開・推進したのもそれらの経営体であった。⁽¹⁾

1950（昭和25）年には大阪市役所、住友銀行がPC S（統計会計機）を、富士銀行が記帳式会計機をそれぞれ導入、51年には鐘淵紡績がPC Sを、住友・東海・第一の各銀行が記帳式会計機をそれぞれ導入している。さらに52年には東洋紡、神戸市役所、福助、住友電工、日産自動車、住友金属工業がPC Sを、三和・協和の各銀行が記帳式会計機を次々に導入していった。また53年以後、PC Sの輸入税の免除措置（52年）に支えられる形でPC Sを中心とする事務機械装置の導入が証券、電機、化学、造船といった様々な業種の大企業にも急速に展開されていった。⁽²⁾ その他の事務用具、事務機器もおもに銀行、証券などのサービス部門の仕事が大半を占める業種を中心に積極的に導入されていた。50年には富士銀行がオートマチック・キャリア、ベルトコンベアを試験的に導入、51年にはわが国最初の当座ならびに普通預金会計機を本店に設置している。⁽³⁾

テレタイプ、テレックス、ファクシミリなどの機械もこの時期から60年にかけて導入されたものである。52年にはテレタイプが富士銀行の本店と仙台・札幌間、54年には第一証券の甲府・東京間でそれぞれ為替業務用として導入、テレックスは56年に加入数128をもってわが国で初めて制度化されている。ファクシミリは59年に新聞印刷用に札幌支社で導入されていた。その他50年から60年にかけては、性能・価格はともかくとして、カナタイプ、エアーシューター、システムタイプライター、マイクロフィルム撮影機、ジアゾ式複写機、印刷機など今日存在する事務用具・機器の多くのものが普及していった。⁽⁴⁾

PC Sにかわってコンピュータが導入され始めるのもこの時期である。1955（昭和30）年から56年にかけてR・R系の「ユニパック120型」とIBM「CPC型」のコンピュータがすでに東京証券取引所と野村証券、小野田セメントにそれぞれ導入されていた。しかしながらこれらのコンピュータはドライアイスと扇風機を使用し、バケツで水をまきながら使用しなければならない場合もあるという技術的にはいわゆる「半人前」のものであり、本格的なコンピュータの使用は国鉄が技術計算用に導入した「ベンディックスG15型」であるといわれている。⁽⁵⁾ この時期には国産のコンピュータの開発と製品化も着実に展開されていた。電機試験所が56年にトランジスタ式の「ETLマークⅢ」を完成、翌57年には武蔵野通信研究所がパラメトロン式の「武蔵野1号」を、東大高橋研究室が「PC1/4」を完成した。そして59年

表4 主要事務機普及状況（従業員100～1,000人の企業）

(1961年現在)

(%)

業種	機種	卸・小売	製造	サービス	鉱業	貿易	金融 保険	運輸 通信	建設	その他	合計
タイプライター		58.2	65.6	52.9	23.1	76.9	86.9	55.2	51.0	69.0	63.2
電子計算機		48.0	44.3	35.3	30.8	50.5	66.7	22.4	17.6	37.9	41.5
加算機		21.0	21.4	5.9	0.0	30.8	33.3	9.0	7.8	10.3	19.1
作表加算機		9.0	4.9	5.9	7.7	15.4	20.0	3.0	2.0	6.9	6.7
記録加算機		10.0	5.4	11.8	0.0	7.7	6.7	1.5	0.0	3.4	5.4
複写機		2.0	85.2	2.4	1.5	92.3	46.7	77.6	94.1	79.3	82.6
印刷機		73.0	77.4	47.1	46.2	80.8	100.0	64.2	62.7	69.0	74.9
システム・ タイプライター		9.0	5.9	0.0	0.0	3.8	6.7	1.5	0.0	0.0	35.2
会計機		14.0	10.8	17.6	0.0	15.4	73.3	10.4	0.0	10.3	11.6
統計会計機(PCS)		1.0	2.6	0.0	0.0	3.8	16.7	0.0	0.0	0.0	12.4

注) 複写機には手書謄写板を含む

(出所) 北海道高等学校長協会商業部会編『商業教育』第9号, 1965, 132頁資料その他。

には日本電機と日立がパリの第一回情報処理会議でそれぞれ「NEAC 2201」と「HITAC 101」のコンピュータをそれぞれ出品, 改良・製品化され東京電力, 京都大学などに納入された。次いで60年には富士通が「武蔵野1号」を改良, 「FACOM 201型」として製品化, 三菱, 沖電機, 東芝なども次々と製品化に成功していったのである。⁽⁶⁾

表4は毎日新聞社が1961年に従業員100～1,000名を有する企業(東京商工会議所61年度会員並びに特定商工者名簿のうち893社)を対象に行なった調査結果である。それによれば金融・保険など比較的定型的でサービス部門の仕事が大半を占める業種を中心に, またタイプライター, 印刷機などどのような業種にも比較的多く使用される事務機器を中心に何らかの形でほとんどの業種に機械化が進展しはじめていることがわかる。しかしながら加算機は, どのような業種でも比較的多く存在する計算機能を行なう機械であるにも拘わらずその割に導入されていないことは特徴的である。この原因は後述するように, わが国ではソロバンによる計算のための高度の熟練が広範に形成されていたことと関連があるのではないかと考えられる。また当時すでに時代遅れとなりつつあったPCSは, 戦後いち早く導入を行なってきた金融・保険業を除いてほとんどの企業は導入を行なっておらず, それに代ってコンピュータが全業種の41.5%と半数近い企業が導入していることがわかる。

表5は1961年の通産省によるわが国の当時の事務機器の輸入状況の調査結果である。これによっても事務機器の需要が急速に増大していることが理解される。1957(昭和32)年から60年のたったの4年間で事務機器の輸入額は平均4.8倍に増大して

表5 わが国の事務機器の輸入状況(1957-60)

種類	1957 (千ドル)	1960 (千ドル)	倍率
統計会計機(PCS)	3,825	33,125	8.6
会計機	5,371	17,621	3.3
金銭登録機	891	1,150	1.2
加算機 計算機	1,310	7,847	6.0
その他	3,035	7,818	2.5
計	14,438	67,021	4.8

(出所) 米花稔『日本経営機械化史』日本経済新聞社1978, 108頁。

いたのである。

しかしながら、これらの調査から、サービス部門の機械化が、当時の経営生産技術の急速な合理化に対応するような形で進展したことは理解されるけれども、全体としてはまだまだ開始されたばかりの状態であった。この時期におけるコンピュータは価格が極端に高い上に性能も「もう一步」であった。使用法は大量のデータを一度に一ヶ所でしか処理できないバッチ処理が一般的であり、プログラムは極めて高度の熟練を持つプログラマーによって、いわば芸術品を創り上げるかの様な形で行なわれ、その管理も非常にコストと手間のかかるものであった。⁽⁷⁾ 他の事務機器も普及され始めたとはいえ極めて高価で「事務用具」という形で手軽に誰にでも操作でき、携帯も容易なものではなかったのである。

表6は1965(昭和40)年に使用されていた事務機器のおおよその価格(購入時価)を示したものである。それによれば当時の全産業(従業員30人以上)の従業員の平均1ヶ月の賃金(定期給+臨時給)が3万4千円であったのに対し、タイプライターでさえ4万円から8万円で、64年に世界で初めてわが国のメーカーが発売した「電卓」は53万5千円と、当時の乗用車一台分に相当する価格であったし、計算するだけの事務用具でありながら重さも25kgと文字どりの「機械」であった。⁽⁸⁾

事務機器が比較的安価になり、性能が飛躍的に向上し操作も次第に容易になり始めるのは60年後半から70年の始めにかけての時期である。コンピュータについてみれば、アメリカにおいて1964年IBMが世界初のICを使用したいわゆる第三世代のコンピュータ「IBM360型」を発売、これに対応すべくわが国でも次々と第三世代コンピュータの製品化が行なわれた。日本電機、富士通、日立がそれぞれ小・中型の「NEAC2200型」「FACOM230」「HITAC8000シリーズ」を発表、これらを契機にして中小企業にもコンピュータの導入が進展していった。1966(昭和41)年にはわが国のコンピュータ台数は1,937台であったのが、3年後の69年には3,546台と2倍近くに増加、5年後の71年には「買取りコンピュータの特別償却制度」の創設等法的優遇措置にも支えられる形で、6,718台と3.5倍に増加したのである。ここにおけるコンピュータは従来のものとは異って電々公社の電話回線を使ったオンライン・リアルタイム処理が可能なものであり、はるかに多角的な使用が可能であった。1965年に三井銀行がオンライン化するのを契機にして銀行、証券会社などが以後次々とオンライン化を展開した。

コンピュータ以外の事務機器についても同様であった。たとえば1969(昭和44)年に発売されたLSI使用の「電卓」は片手で運べる大きさで、5年前の電卓の5分の1以下の値段の9万9千800円であったし、1972(昭和47)年に発売されたいわゆる「ポケットに入る」電卓は価格、大きさ、操作の容易さにおいては文字どりの「事務用具」になっていた。⁽⁹⁾

しかしながらOA化の進展する以前のこの時期までのサービス部門の機械化は、このような経営の比較的定型的な事務作業など部分的には進展していたものの、様々な産業・職業・作業領域にまたがって広範に存在するサービス部門の仕事の増大と複雑化に全体的に対応できる程には進展しておらず、サービス部門の仕事は依然として人間の熟練に負うことが多かったのである。したがって次に、機械化による合理化と並んでもう一つの合理化の方法である仕事・熟練の専門的分化についてみななければならない。

注(1) わが国ではとりわけ経営事務機械化の問題に積極的に取り組んでおられる米花稔氏によれば、戦

表6 事務機器の価格(1965)

種類	価格(円)
和文タイプ	4万～8万
英・カナタイプ	7.5万～8万
計算機	3万～45万
複写機	3.6万～45万
会計機	100万～300万
電子卓上計算機	53.2万

(出所) 表4に同じ。

後の1950年代前半迄のPCSを中心とする経営機械化を支えてきたのは、戦後進駐してきた連合軍の要請したPCS作業に従事した少なくない人々、そして戦前から戦後にかけての環境激動の中で経営機械化の火種を消すことなくこれを支えてきた人々、および公私事業体の三者であるとされている。米花稔『日本経営機械化史』日本経営出版会、1975、157頁。また戦前における事務機械化の過程は同上書の第一章で詳しく論じられている。

- (2) これらのPCSは使用される企業も作業も極めて限定されていた。1960年におけるPCSの使用されている企業はほとんど大企業であった。(資本金50億円以上の企業では95%が導入、1億円以下の企業では普及率は0.0%であった。)南澤宣郎『日本コンピュータ発達史』日本経済新聞社、1978、128頁。またその使用業務は給与・人事(鉱業)、料金計算(電力・ガス)、売買取引計算(証券)等各業種内でも限定された形でしか使用されていなかった。角谷登志雄『戦後日本の企業経営』中央経済社、1983、39頁、第3表参照。このようなPCSは早くも1955年頃には次第に導入がなされなくなっていった。米花稔、前掲書、159頁参照。
- (3) 富士銀行社史『富士銀行80年史』1960、286~270頁。
- (4) 同上書及び第一証券社史『30年の歩み』1969、118~120頁、その他参照。
なおこのような事務機器の導入とともに、ワンライティングシステム、テラー(ユニット)システム、文書の左書き、プリンティングカーボンペーパーの導入・開発など事務作業の合理化も併せて行なわれていた。同上書参照。
- (5) 南澤宣郎、前掲書、39~43頁。
- (6) 同上66~84頁。
- (7) 値段はレンタルでも1ヶ月、当時の値段で、70万円もした上、真空管その他がやたらに故障し、修理するにも外人の技師が飛んできて何時間もかかり、管理者の心配は冷却用のドライアイスが入手できるか否かにあったといわれる。同上40~43頁参照。
- (8) 内橋克人『匠の時代2』講談社、1982、189、206頁参照。
- (9) 1972年に発売されたこの電卓「カソオミニ」は経営事務作業ばかりでなく個人・家庭にまで浸透していった。発売された1972年以後の1年半の間で200万台が販売されたといわれている。同上206頁。

2. 仕事・熟練の専門的分化

イ. 経営サービス職能のプロフェッショナル化

一般的に経営における仕事・熟練の分化は、大きく分けてそれが社会的分業によって外部化するものと経営内分業という形で内部化している2つの形態が考えられる。⁽¹⁾はじめに前者の形態の一つである経営サービス職能のプロフェッショナル化についてみよう。

すでに第2次大戦の戦前・戦中から経営における税務・会計職能の一部は会計業務の複雑化、国家税制の変化の過程の中でプロフェッショナル化が行なわれていた。1927(昭和2)年の「計理士法」と1942(昭和17)年の「税務代理士法」がそれらに関する法律であった。しかしながらここにおけるプロフェッションは法律による社会的地位も確立されておらず業務内容も極めて曖昧で本来の意味でのプロフェッションではなかった。⁽²⁾ところが戦後これらのプロフェッションはその業務内容が明確化され、その地位も法律的に裏づけられた「公認会計士」「税理士」という形でそれぞれ制度化された。

公認会計士制度は1948(昭和23)年7月に制定された「公認会計士法」に基づき、従来の計理士制度に代って新しく登場した専門的職業会計人の制度である。⁽³⁾この制度は第2次大戦で壊滅的な打撃を受けた日本経済の復興を図り、証券取引の民主化等の課題に答え、国民経済の発展を図るべく企業の計理を公正にし財務関連書類の真実性を保維持するための担い手としてのプロフェッショナルな会計人の必要性から、戦勝国であるアメリカの公認会計士制度を導入した形で制度化されたものである。⁽⁴⁾彼らの地位及びその業務は証券取引法と公認会計士法が明確な規定でこれを定めている。すなわち1948年の4月に制定された証券取引法(193条の2)

によれば、証券取引所に上場される有価証券の発行会社は貸借対照表、損益計算書その他の財務計算に関する書類を公認会計士または監査法人の監査証明を必要とされることになり、公認会計士は法律的にその職業的地位を保障されている。また業務内容については従来あやふやな形であったものが公認会計士法（第2条）によって「財務書類の監査」又は「証明する業務」という形で明確にされている。

税理士制度も同様である。戦時中に制定された「税務代理士法」による税理士は第2次大戦遂行の戦費調達のための徴税協力業務を担当する職業であったが、戦後の税理士はそれとは性格を異にするものであり1951（昭和26）年の「税理士法」によって新しく登場した職業である。すなわち第2次大戦後、シャープ勧告に基づいてわが国の税制は税務官吏による上からの一方的な形の賦課税制度から自主申告納税制度に変革されたけれども、それに対応した形で企業の税務業務を代行する職業として位置づけられたのが税理士である。⁽⁵⁾ これらの職業は厳密な国家試験制度に守られながら、めまぐるしく改正される国家税制や会計職務の複雑化、上場企業の増大に対応する形で戦後着実にその社会的地位を固めていった。表7は公認会計士・税理士を職業として独立して生活を立てているプロフェッショナルとしての公認会計士と税理士の戦後の推移を表わしたものである。1955（昭和30）年には約1万人であったものが75年には約3倍の32,500人に増加している。

また戦後においては、戦前・戦中から存在していたこれらのプロフェッションの他に、経営サービス職能の複雑化に対応する形で次第に新たなプロフェッションが生成しつつある。司法書士、弁理士、労働安全（衛生）コンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士などがその代表的なものである。⁽⁶⁾ このうちとりわけ経営サービス部門の職能と関連を持つと思われる中小企業診断士と社会保険労務士についてみると、中小企業診断士はすでに中小企業の経営状態の調査・分析や改善方法の指導を行なうことを目的に創設されていた。わが国の90%以上を占める中小企業の経営意思決定業務を指導すべく、少しづつではあるもののこのプロフェッショナルは次第に増加しつつある。1970（昭和45）年現在有資格者は7,360名となっている。

社会保険労務士は中小企業の人事・労務の近代化と社会保険業務の円滑な運営、申請書・報告書の作成を目的として1965（昭和40）年に設立された制度である。この職業が法律で制度化された9年後の76年には有資格者は87,000名にのぼっているが、このうち48,000人が免許を取得し、東京都内では約300の事業所が社会保険労務士として開業を行なっている。⁽⁷⁾

ロ. 経営内サービス職能の専門的分化

仕事の内容が非定型的で機械による代替が困難であり、かつまた仕事の外部経済化も困難な場合、必要とされる熟練の程度・質に応じた仕事の経営内専門的分化が経営合理化の最も効果的方法となる。広く一般的に知られているテイラーの科学的管理法は生産作業部門においてこれを徹底した形で行なおうとしたものであったが、この方法による経営の合理化の有効性は生産作業部門のみならず経営サービス部門においても発揮しうるものである。

アメリカにおいては「革新主義運動」「組織革命」の影響もあってこの方法は徹底した形で展開されてきた。経営内における各職務は熟練の質・程度に応じて機能ごとに等級化・多様化

表7 公認会計士・税理士の推移

年	総数
1955	10,800 (人)
1960	12,500
1965	17,600
1970	23,400
1975	32,500

注) 1955年分には「弁理士及び類似の職業」を含む。

(出所) 総理府『国勢調査報告』

し、それぞれの職務に対する教育を受け経験を積んだスペシャリストによってピラミッド型に編成され、分担されている。ビジネス・エリートと呼ばれる経営管理者を頂点に、システム・アナリスト、インダストリアル・エンジニアといったコンピュータの普及に伴って発生してきた高級スペシャリスト、そして原価計算技師、財務分析家、PRマンなどのサービス職務の多様化に伴って必要とされてきたスペシャリスト、さらには一般事務員の上層に位置しながらもコンピュータやさまざまな事務機器やスタッフの側で働く秘書、計理士、オペレーター、キーパンチャー、ファイリングクラークといったスペシャリストなど、明確な形でオーソライズされ身分化している職業は数百種類にも及ぶといわれている。⁽⁸⁾

しかしながら終身雇用・年功制度が顕著に一般化し労働市場もオープンとは言いがたいわが国においては、経営サービス職能はアメリカのような顕著な形では専門的職業分化を行なっていない。けれどもこれらの傾向は日本の経営に即した形をとりながらも次第に進展しつつある。経営上層レベルにおける経営管理職能からみてみよう。

すでに戦前からわが国の経営管理職能は経営の所有者からは分化し、その職務の多くは専門的経営者の手に移行されつつあったが、この傾向は戦後さらに顕著になっている。大正期においては全経営者の半数弱であった専門経営者は1960年代においては7割以上に増加した。⁽⁹⁾ さらに又、戦後のサービス部門の仕事の増大、複雑化は、経営管理職能の所有者からの分化にとどまらず、専門経営者の管理職能自体をも分化しつつある。経営スタッフとしての専門職制度がこの典型である。この制度は「経営幹部会」などのトップの意思決定機関に直属した「企画室」のような形で、ラインから離れおもに経営の長期計画や創造的開発的職能を担当し、管理者に助言を行なっていく業務を担当するものである。これらはわが国の急速な経営生産技術の合理化に対応するような形で1960（昭和35）年頃制度化され始めたものであるが、その後次第に普及していった。⁽¹⁰⁾

表8 専門職制度の有無

専門職制度の有無	計 (151社)	1,000人以上 (59社)	300以上1,000人未満 (43社)	300人未満 (49社)
あり	47	21	11	15
なし	104	38	32	34

（出所）楠田 丘『職能資格制度』産業労働調査所刊，1975，36頁。

表8は1974（昭和49）年に関西経営協会が協会々員の151社を対象に専門職制度の有無を調査した結果である。それによれば、全151社のうち約3分の1の47の企業がこの制度を導入していることがわかる。⁽¹¹⁾

また日経連も同年この制度の導入状況を調査した。それによれば専門職制度は百貨店（58%）、電気ガス（44%）、精密機械（44%）、通信（43%）、電気（39%）の順で急速に普及し始めていた。⁽¹²⁾ もちろんこれらの制度のすべてが経営管理職能の専門的分化を行なうことによってその効率化を図るべく制度化されたものではない。楠田丘氏によれば今日専門職といわれているものにはおおむね次の4つがあるとされる。

①管理職になれない人の処遇職（いわゆる窓際族）②管理職降職後（たとえば部長だった人の55歳以後）③企画、調整、研究、分析などのいわゆるスタッフ職 ④適性にそっての人材育成、処遇プランとしての専門職

このうち③が管理職能を分担する本来的な専門職であるが、まだまだわが国では専門職の一般的なものとはなっていないといわれている。⁽¹³⁾ このことは終身雇用、年功制度等わが国

の経営制度のあり方と密接な関連を持って生じてきた傾向であるが、経営規模の拡大・複雑化やコンピュータの普及などによる近年の経営環境の変化によって本来的な専門職制度も次第に増加しつつある。⁽¹⁴⁾ 次に経営の下層レベルにおける仕事・熟練の専門的分化についてみてみよう。このレベルにおける分化の過程は、わが国ではアメリカのように職業が明確な形で確立されていないという事情で全体的に把握することがとりわけ困難である。しかしながらこれらが進展しているということは様々な現象から理解できる。経営事務部門における職能分化の状況や販売部門における専門職制度の普及がこの一例である。

戦前における経営事務部門は比較的上層におけるホワイトカラー（正員）と下級の事務職員（雇員）との2極分化は進展していたものの、タイピストなど僅かな職業を除いて事務部門内の専門的分化はそれほど進展していなかった。その結果事務の仕事の大半は比較的に長い教育によって熟練を積んだ男子の従業員によって担われていた。⁽¹⁵⁾ しかしながら戦後における経営サービス部門の合理化の要請は事務部門内の仕事・熟練の専門的分化を押し進めそれぞれ一つの職業グループを形成するほどに増加してきている。その結果事務職能の熟練も分化・解体され、比較的熟練程度の低い女子従業員が事務職能を担当するようになってきている。

表9 経営事務部門の職業人口構成の推移 (千人)

職業	年	1955	1960	1965	1970	1975	増加率
一般事務員		2,097	3,012	4,229	4,962	5,905	2.82
会計事務員		880	1,270	1,603	1,879	2,506	2.85
速記、タイプ、筆耕		56	68	88	90	79	1.41
電話交換手		87	122	167	150	129	1.48
穿孔機等操作員		—	—	—	30	44	1.47
電算機操作員		—	—	—	28	68	2.42
情報処理技術者		—	—	—	45	77	1.71

注) 増加率は一般事務員、会計事務員、速記・タイプ・筆耕は1955～1975年まで、穿孔機・電算機操作員、情報処理技術者は1970～1975年までのものである。
(出所) 総理府統計局『国勢調査報告』から作成。

表9は国勢調査職業中分類における事務従事者の中から小分類された一般事務員、会計事務員、速記・タイプ・筆耕事務員、電話交換手（1960年から運輸通信従事者の分類に変更）、穿孔機等操作員、電算機操作員を、そして専門・技術的職業従事者の中から小分類された情報処理技術者をそれぞれ抽出し、その数を時系列に並べその増加の推移を掲げたものである。それによれば比較的下級の事務部門内の職能もそれぞれ専門的に分化し、一つの職業グループを形成するほどに増加していることがわかる。多種少量の非定型的仕事を専門的に行なう一般事務員は1955（昭和30）年から75（昭和50）年まで、経営サービス職務の増大に対応するような形で増加しているが、会計職務を専門的に行なう会計事務員も僅かではあるがそれをしのぐ勢いで増加している。また速記・タイプ・筆耕事務員、電話交換手は事務機器の導入を反映してか75年には減少しているものの70年迄は増加の一途を辿っていた。それに対して、60年代のコンピュータの一般化に伴って70年からコンピュータ関連従事者の実態が新たに国勢調査の分類項目に加えられその数が明らかにされたが、それによれば70年から75年の5年間に、速記・タイプ・筆耕、電話交換手らの減少によってかわる形で、急速な勢いで増加していることがわかる。

表 10 職業別雇用者総数に占める女子の割合の推移 (%)

区分 年	総 数	専門的・ 技術的職 業従事者	管理的 職 業 従事者	事 務 従事者	販 売 従事者	農林・ 漁 業 作業	採 掘 作業	運輸・ 通 信 従事者	技能工・ 生産工 作 業 者	労 務 作業者	保安・サ ービス職 業従事者
1960	31.3	33.3	2.5	35.9	34.7	32.9	5.7	5.3	26.9		54.8
1965	31.8	37.6	3.4	39.9	37.0	23.7	5.0	12.0	24.9	31.5	54.7
1970	33.2	40.7	3.8	46.9	32.6	23.8	10.0	10.1	25.9	33.2	56.2
1972	32.3	41.7	5.1	46.7	31.5	20.0	12.5	8.5	25.5	31.9	53.0
1973	32.8	42.2	6.0	47.2	32.7	22.0	—	7.7	26.0	32.4	54.0
1974	32.2	43.7	5.8	47.0	30.4	20.0	—	7.8	24.9	32.4	51.7
1975	32.0	44.4	5.4	48.5	30.2	22.0	—	7.7	23.6	32.6	50.8
1976	32.4	43.7	5.6	49.4	29.9	22.0	—	7.6	24.4	35.0	50.8

(出所) 表9に同じ。

また経営事務部門の女子化という点についてみれば、戦後のサービス職能の専門的分化・熟練の解体の過程に対応するような形で急速に経営事務職能の女子化が進んでいることが表10からみることができる。1960(昭和35)年には35.9%であったものが76年には49.4%と約半数を占めるに至っている。

販売部門における専門職制度についてみると、先にも述べたように販売とりわけ小売部門は、キャッシュレジスター等一部を除いて機械による合理化が最も遅れた部門であった。またもともとこの部門は経営の販売(小売)部門が社会的分業によってそれ自体が専門的分化したもので、その仕事も伝統的・経験的な熟練に頼った形で行なわれていた事などがあり、部門内の専門的分化も進展していなかったのである。ところが1960年代以後大規模スーパーマーケットの大量出現による流通革命は小売部門の合理化の必要性を急速に要請することになった。⁽¹⁶⁾ 小売業従事者の資質と向上をめざすべく「販売士検定試験」の制度化などもこれに対応するものであると考えられるが、⁽¹⁷⁾ 百貨店、スーパーにおける専門職制度の導入は仕事・熟練の専門的分化という形でこれに答えようというものである。小売業における専門職制度は前述した経営管理職能の専門的分化による専門職制度とは多少異った性格を持つものである。

西武百貨店の例でこれをみると、専門職は次の8つに分類されている。①セールスエキスパート職(販売全般の専門職)、②マイスター職(専門知識、技術を持つ販売技術職)、③ショップマスター職(百貨店内の売り場を独立店舗とみただた責任者)、④アウトセールス職(外商担当)、⑤バイヤー職(商品仕入れ、開発担当)、⑥スタッフ職、⑦技術職、⑧マネジメント職、そしてまたこれらの専門職はさらにこまかく84の職種に分類され職掌ごとに格づけされており能力資格給に加え仕事の成果に対応した処遇を受けることができるといういわば一種の職能資格制度を包括したものとなっている。⁽¹⁸⁾

これをみる限り百貨店の専門職制度は管理機能の専門的分化という形のいわゆるスタッフ的色彩を持つものと、仕入・販売という仕事の流れに応じた水平的な分化による仕事の専門化を組み合わせた混合形態であり、その目的も専門化による人材育成、分業化による販売職務の効率化、さらには経営管理職能の効率化という極めて多岐に渡った性格を有する専門職制度である。これらの制度は1970年代初め頃から導入されたものであるが、さきの日経連の調査でもわかるように、現在大手のスーパー、百貨店に広範に普及しつつある。⁽¹⁹⁾

- 注(1) 仕事・熟練の分化はこのような経営の内と外との分化のみならず様々な形で分化されてゆく。たとえば経営内における分化の過程では調達・製造・販売といった職能部門的の分化や管理職能と作業職との分化など、一般にそれらは平面的な形ではなく立体的な形で展開する。経営の仕事・熟練の分化の形態については泉田健雄『経営組織と職務権限』東洋経済新報社、1978、11～12頁参照。
- (2) 市川深「税理士制度と税務調査」市川深編『税務会計』日本評論社、1976及び馬場考夫「簿記と資格試験」『会計人コース別冊』通巻24号、中央経済社それぞれ参照。
- (3) ここにおける公認会計士法は、特別試験に合格するほかは戦前の計理士の横すべりを禁止するものであり、戦前の計理士法の延長線上にあるものではなく全く新しいものであった。木村和三郎、佐々木吉郎他監修、『現代経営会計講座Ⅲ』東洋経済新報社、1956、86頁。
- (4) 馬場考夫、前掲論文161～173頁参照。
- (5) 同上162頁。
- (6) 司法書士は検察庁または裁判所、法務局等に提出する書類を本人や企業に代わって作成し、登記または供託の手続き代行などを行なうことを専門に行なう職業であり、その仕事の中心は不動産登記をはじめとする「登記業務」にある。戦後の高度成長期において生じた建築ブームの中で急速にその仕事の需要が高まってきたものである。弁理士はすでに戦後早くから特許や実用新案、意匠・商標の出願や登録を個人や企業に代って行なったりそれらの権利の侵害にあたって裁決や異議の申し立てをする専門家として法律的には認められていた。しかしながら1974年に特許法などアイデア実用化に関する法案改正がなされ、以後その業務も次第に注目されるようになった。労働安全（衛生）コンサルタントは中小企業の安全衛生面の診断・指導を職業とするものであるが、戦後の急速な経済変化の中でそのしわ寄せを受ける形で多発した中小企業の労働災害に対応する形で1972年に制定された労働安全衛生法によってオーソライズされた職業である。津田真澄編『人事労務管理の基礎知識』有斐閣、1976、256～258頁及び自由国民社『国家試験資格資験全書』1978、169、295、327頁それぞれ参照。
- (7) 自由国民社、同上298、301頁。
- (8) ここにおけるスペシャリストは個人主義社会としてのアメリカ社会の文化的環境や労働市場の形態と深くかかわっているものでありわが国で一般に考えられているスペシャリストとは異った性格を持つ。これらのスペシャリスト集団は「拮抗する利害者集団そして対立する他のビジネスと対抗し利害を主張するために組織化されたもの」（山田正喜子『アメリカのプロフェッショナル』日本経済新聞社、1979、107頁）であり、その大半は公認会計士とか弁護士などのようにその身分・地位が明確に保障されているプロフェッショナルとは異ってその地位も「ピンからキリ」まで異っている。これらのスペシャリストのあり方はわが国の特殊な経営体である病院内の階層組織において見出すことができよう。すなわち病院は医師と看護婦を中心とするスペシャリストによって担われている。その下には薬剤師・病理・細菌の技術者、栄養士、調理士、マッサージ士、レントゲン技師、ポイラーマン、消毒士、タイピスト、医療ソーシャルワーカーなどおよそ50種類に近いスペシャリストが存在しそれぞれが熟練の程度に応じてランク付けされ、編成されている。しかしながらこれらの従業員はスペシャリストという形でオーソライズされてはいるもののこの組織のトップに位置する医師と比較すれば名ばかりのもので実際には看護婦と共に医療補助に携わる医療労働者にすぎないものである。八木正氏はこのような階層組織を「低賃金や権威主義的な支配体制を維持するためのきわめて合理的体系」としてしている。八木正『現代の職業と労働』誠信書房、1972、231～233頁。
- (9) 萬成博『ビジネス・エリート』中央公論社、1965、124頁。
- (10) これと平行する形で1960年後半には経営管理の意思決定機能の一部をコンピュータに代替させようといういわゆるMIS（マネジメントインフォメーションシステム）ブームが引きこされたけれども、多くの批判論議がありブーム自体はまもなく終ってしまった。しかしながらブーム鎮静のかわいでMISは地道に推進され多くの企業でその後開発されつつあるといわれる。宮川公男「オフィス・オートメーションとオフィス革新」一橋大学産業経営研究所編『ビジネスレビュー』Vol. 30 No. 2 SEP. 1982、4頁参照。
- (11) 「専門職」という用語はスペシャリストあるいはプロフェッショナルなどと一般に極めて曖昧な形で使用されている。これについては多くの論者から様々な定義がなされている。（本明寛『スペシャリスト』日本経済新聞社、1969、石村善助『現代のプロフェッショナル』至誠堂、1969、青沼吉松

- 『産業社会の展開』日本放送出版協会，1969 および 山田正喜子，前掲書参照）しかしながらここにおける専門職はあくまで企業の中で専門職と呼ばれているものをさしたものであり厳密な定義によったものではない。楠田丘『職能資格制度』産業労働調査所，1975，35頁。
- (12) 津田真澄他編，前掲書，186頁。
 - (13) 楠田丘，前掲書 219頁。
 - (14) システム・エンジニア，マーケティングリサーチャーなどのいわゆる「カナ文字 スペシャリスト」の登場がこの典型であるといわれる。本明寛，前掲書，52頁。
 - (15) 1920（大正9）年の国勢調査によれば当時の女子職員数（教員など経営以外の職員も含めて）だけを見てもその数は全国で153,078人と全職員数の9.8%と約一割でしかなかった。大原社会問題研究所『日本労働年鑑』1920年版，552頁。
 - (16) すでに1953（昭和28）年にはわが国初のスーパーである「紀の国屋」が開店していたけれども，1960年代に入ってスーパーは急速に大規模化し成長を行っていった。この傾向は「小売業の売上高ベスト10」の推移から明確に見ることができる。1968年には小売業売上高ベストテンにはスーパーはダイエー（6位）ただ1社で他の9社は百貨店が独占していたのに対し，4年後の72年には，それまで第1位であった三越を抜いてダイエーが第1位に躍り出たほか西友ストア，ジャスコ，ニチイ，ユニー等がベストテンに名を連ねている。岡田康司『百貨店業界』教育社，1982，47頁。
 - (17) この検定試験は小売業関係では初めての商工会議所の検定試験であり1973年から実施されている。
 - (18) 岡田康司，前掲書 152～153頁。
 - (19) 伊藤大作『スーパーチェーン活性化への挑戦』ビジネス社，1982，147～150頁参照。