

戦後における資格給の形成：八幡製鉄の事例を中心に

禹, 宗杭 / Woo, Jongwon

(出版者 / Publisher)

法政大学大原社会問題研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

大原社会問題研究所雑誌 / 大原社会問題研究所雑誌

(巻 / Volume)

688

(開始ページ / Start Page)

5

(終了ページ / End Page)

28

(発行年 / Year)

2016-02-01

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00012979>

戦後における資格給の形成*

——八幡製鉄の事例を中心に

禹 宗 杭

- 1 課題と方法
- 2 生活給の提起とその受容
- 3 資格給としての職能給の導入
- 4 含意——いくつかの論点

1 課題と方法

本稿の課題は、終戦直後から1960年代までの賃金の動向を、賃金体系を中心に分析することである。賃金体系は、日本で独特な進化を遂げてきたもので、いくつかの賃金項目で構成される。一つ一つの賃金項目およびその組み合わせ全体が、主にどのような基準で算定されるのかという側面では、賃金の決め方を現わすものであり⁽¹⁾、一つ一つの賃金項目およびその組み合わせ全体が、時系列的にどのような賃金変動を予定するのかという側面では、賃金の上がり方を規定するものである⁽²⁾。

この賃金体系がいま、変化の真ただち中にある。そして、困難な課題を突き付けられている。賃金の決め方においては、たとえば、正規従業員の賃金と非正規従業員の賃金との格差が指摘され、その公正さが深刻に問われている。賃金の上がり方においては、企業からはその年功的負担が嘆かれる反面、右上がりの賃金カーブを享受できない労働者からは生活上の困難とキャリア上の不甲斐なさが問題視される。一方、シャープな右上がりの賃金をもたらす逆効果、すなわち過労やワークライフバランスの不調に関しても、問題が提起されている。総じて、賃金体系の再設計が迫られているといえよう。先行研究の検討をふまえ、本稿の問題意識をより明確にしよう。

近年、賃金体系に関して突破口を開いている研究の一つに森建資の業績がある。森は、「現在に至るまで……日本の賃金制度の基底にあると考えられる基本給に分析のメスを加えられることはほ

* 本稿は、禹宗杭（2015）のうち、主に戦後に関する部分を大幅に圧縮したものである。

(1) 賃金の決め方については、遠藤公嗣が精力的な研究を行なっている。遠藤公嗣（2005）および遠藤公嗣（2014）を参照せよ。

(2) 賃金の上がり方については、小池和男（1999）第4章を参照。

とんどなかった」⁽³⁾と正しく指摘する。ブルーカラーの場合、この基本給の原型は日給である。そして、その日給を中心に賃金体系が形成される。森によれば、次のとおりである。「日給制は、日給とそれを補完する能率給や各種手当が組み合わされる賃金支払い方法、すなわち賃金体系へと展開を遂げ……第二次大戦と戦後の激動を潜り抜けて、高度成長期まで大企業ブルーカラーの賃金であり続け……現在でも依然として基本給を核とする賃金体系が日本の大企業労働者の賃金の特徴をなしている」⁽⁴⁾。では、なぜ賃金体系が形成・維持されたのであろうか。やや長いが重要なので、森の論旨をそのまま引用しよう。

日給は初任給額の上に査定による昇給額が累積していくという仕組みをとるために、職工家計のライフサイクルに対応しやすく、また職工の能力伸張をカウントできる強みを持っている。その半面、短期間に労働能率を上げる効果は弱く、インフレによる生計費の急激な上昇にも対応できなかった。しかし、そうした日給の弱点を補完すべく、能率給や手当が支給された。結果としては、日給に併せて能率給や手当が支払われる賃金体系が賃金の支払い方法として一般化した。いま臨時的性格を持つ手当を除外して考えれば、賃金体系は日給と能率給の二層から構成されることになる。前者は、属人的、あるいは年功的であり、後者は業績に対応する⁽⁵⁾。

このような「二層構造」として賃金体系を把握することの意義は、日本の賃金の特徴である年功賃金をより実体的に解釈できることである。すなわち、従来年功賃金は、ある場合は生活給として、またある場合は能力給として捉えられてきたが、「実際に展開した日本の大企業ブルーカラーの賃金制度は……生活保証と能率・能力評価の両者を含んだ形で構成されてきた」⁽⁶⁾というのである。これは卓見であり、本稿でもこの視点は継承する。

ただし、本稿は、次の二点を課題とする。第一に、森は、日給＝基本給が、「職工家計のライフサイクルに対応しやすく、また職工の能力伸張をカウントできる強みを持っている」ことを当然視する。しかし、これはあくまでも機能論的な把握によるもので、発生論的にみれば、これは当然とはいえない。基本給が生活のニーズに主に対応すべきか、それとも能力伸長に主に対応すべきかをめぐって、労使は対立と妥協を繰り返してきており、現在も争い続けているからである。よって、これこそ解明すべき歴史研究の課題といえよう。

第二に、森は、日給＝基本給が上記の二つの機能を併せ持つ根拠として、「日給は初任給額の上に査定による昇給額が累積していく」ことを当然の前提とする。しかし、これもまた歴史的な究明を要求する重要な事項である。それは、たとえば戦前、すべてのブルーカラーが定期的に昇給していったわけではないこと、そして、その「昇給額の累積」もホワイトカラーとは大いに異なっていたことを想起すれば、わかりやすい。昇給額累積の形態と機能は一樣ではなかったのであり、職工家計のライフサイクルをどのように考えるか、そして職工の能力伸張をどこまでカウントするかを

(3) 森建資（2007）68頁。

(4) 森建資（2007）68頁。

(5) 森建資（2007）70頁。

(6) 森建資（2007）73頁。

めぐって、労使は熾烈に争ってきたのである。ある意味、現在もその闘争は続いているといえる。以上をふまえ、本稿は、基本給の決め方が「生活」なのか「能力」なのかとともに、その上がり方がいわゆる身分差別的なものなのかそれともホワイトカラー並みのものなのかを探究する。

ところで、必ずしも基本給に限ったことではないが、日本の賃金体系の内実の変化を検討した研究としては、石田光男の業績がある。石田は、特に1960年代における職能給の導入を重視し、それを年功主義から能力主義への転換として把握する。石田によれば、この転換が可能であったのは、「その（職能給の一引用者）制度的ベースになる資格制度は『旧き資格制、身分制』とは異なった『職務遂行能力』の序列であることを確認した」⁽⁷⁾ためであった。職務遂行能力の序列づけ機能を資格制度に組み込んだとするこの解釈は、より強調されてよく、本稿もこのとらえ方に依拠する。

石田の興味深いところは、この転換を労働者の公平観と結び付けていることである。石田は、この時期日本の労働者の公平観が、「(ア) 勤続年数もしくは年齢の差異に基づく処遇の格差を是とする物の考え方。(イ) 一種の『能力』差による処遇の格差を是とする物の考え方」という二つの内容を持つものであったとする⁽⁸⁾。よって、(ア) から (イ) へのシフトが上記の転換を促したことになる。ただし、これには二つの問題がある。一つは、この「勤続・年齢」と「能力」が、必ずしも互いに代替するものではないということである。少なくとも勤続は能力と補完関係にあり得、本論で詳しく検討するように、労働者はそのように認識する傾向が強かった。もう一つは、石田の場合も賃金の上がり方を議論の外側に置いているということである。石田は、上記の公平観のうち、「(ア) はほとんど議論の余地がないほど当然のものであった」⁽⁹⁾として議論の対象としないが、たとえば勤続の積み重ねを何年まで重んじるかは、当時労使間に極めてクリティカルな争点であった。実際、職能給の基盤となる資格制度は、この問題の処理をめぐってその変貌を繰り返したといって過言ではない。

研究史を振り返れば、戦後の労働組合運動を動かした力の一つが身分撤廃に向けた願望であったことは広く認められている⁽¹⁰⁾。しかし、その願望が賃金体系に何を投影したかを具体的に追った研究は、不思議なほど少ない⁽¹¹⁾。本稿が、身分と不可分の関係にあった資格に焦点を合わせ、賃金体系の変化に迫ろうとする所以である。このため、本稿では事例分析の方法に依拠する。基本給を中心とした賃金体系の内実がどのように変化したかを、労使の行動に即して考察するには、事例分析が不可欠だからである。

事例としては八幡製鉄を取り上げる⁽¹²⁾。戦前から戦後にかけての比較的一貫した分析が可能だからである。ただし、森建資とは異なるアプローチをとる。森は、戦前から戦後にかけて八幡製鉄には一貫して「基本給＋能率給」の賃金体系があり、それと並行する形で生活給中心の賃金体系が展

(7) 石田光男（1990）44頁。

(8) 石田光男（1990）26頁。

(9) 石田光男（1990）27頁。

(10) この点を強調した研究としては、二村一夫（1987）および二村一夫（1994）を参照。

(11) 一つの例としては、禹宗杭（2003）を参照。

(12) 八幡製鉄は戦前から戦後にかけて何度も組織が変わっている。ただし、煩雑を避けるため、本稿では単に八幡製鉄と記し、その労使を示す時も、単に労働組合と会社と記す。

開されたとみる⁽¹³⁾。賃金体系の形態そのものに限れば、このようにいえよう。しかし、労使の行動による賃金体系の内実変化に注目する本稿の視点からは、生活給思想が戦後の八幡製鉄の賃金体系に及ぼした影響をむしろ重視せざるを得ない。したがって、生活給思想を含む戦前および終戦直後の賃金事情を、戦後における八幡製鉄の賃金体系形成の歴史的前提としてとらえる。なお、賃金の決め方と上がり方を全体的に見るために、狭い意味での賃金制度だけでなく、広く従業員格付制度＝等級制度や賃金制度、評価制度をも合わせて考察することとする。

以下、2で戦後における「生活給」の提起とその受容のプロセスを考察し、引き続き3で資格給としての職能給が導入される過程を検討する。そして、4でいくつかの論点をまとめる。なお、本論では主に処遇をめぐる労使の行動を追うが、すべての時期を均等に検討しても仕方がないので、「生活給」とかかわっては終戦直後を中心に、そして職能給とかかわっては1960年代を中心に考察する。

2 生活給の提起とその受容

(1) 資格制度および賃金制度の変遷

ここで、本稿全体の見取図として、八幡製鉄における資格制度および賃金制度の変遷を予め示しておこう。

まず、資格制度であるが、戦前、従業員の処遇が身分によって大きく異なっていたことはよく知られている⁽¹⁴⁾。この際、留意すべき点の一つは、社員のなかに資格制度が設けられるケースが少なくなかったことである。八幡製鉄の場合、その従業員の身分は、大きく職員、雇・傭員（準職員）、職工、職夫の四区分になっていた（これは後で「大身分制」と称された）。そして、職員のなかには、理事・参事・副参事・技師・書記・技手という資格が設けられた（これは後で「小身分制」と称された）⁽¹⁵⁾。

この身分および資格制度は、戦時期まで次のような変化を見せていた。第一に、日本製鉄になって後は、従来の資格に加え、必要に応じて技師補・主事補・書記補・技手補を置くことができるようにした⁽¹⁶⁾。これは二つの傾向を示すものであった。一つは、比較的上位職における資格を細分化することである（技師補・主事補）。もう一つは、既存の雇・傭員から職員への登用の道を広げることである（書記補・技手補）。これらの傾向は戦争も終盤を迎えると、より鮮明になった。すなわち、1944年2月、技師と主事がそれぞれ二つの級に分かれ、技師1級・技師2級および主事1級・主事2級になったのである。と同時に、雇員は正式に書記補あるいは技手補となった⁽¹⁷⁾。第二に、

(13) 森は、「八幡製鉄所における二層の賃金体系の展開と並行して、生活保証を中心に置く賃金体系が提唱された」という。森建資（2007）72頁。

(14) 身分制の基本的な枠組みに関しては、氏原正治郎（1959）を参照。なお、身分をめぐる労使の行動に関しては、禹宗杭（2009）を参照。

(15) 新日本製鐵株式会社社史編さん委員会（1981）、648頁。ほかに、医療関係のものとして医官・医員という資格があったが、ここでは割愛する。戦前の身分制の詳細に関しては、森建資（2005）を参照。

(16) 以下、日本製鉄時代の身分制の詳細に関しては、日本製鐵株式会社社史編集委員会（1959）、692—694頁を参照。

(17) 雇・傭員という身分名は1941年7月すでに「準職員」という身分名に変わっていた。

資格制度はこうして職員を中心に広がりを見せたが、戦争末期にいたって、やっと工員をもその対象にすることになった。1945年、「1級工手・2級工手・3級工手・（普通）工員」という4等級からなる工員資格制度を設けたのである。ただし、その趣旨は「職場規律」を確立するためであった⁽¹⁸⁾。

ただし、これは、次のような限界を有するものであった⁽¹⁹⁾。第一に、工員に対しても資格を設けたものの、工員資格の上位が職員資格の下位に接続するなど、従来の身分制の影響から自由でなかった。第二に、工員に資格が設定されたとしても、ブルーカラーの多数がその適用を受けられるものではなかった。すなわち、「工手1級・工手2級・工手3級・一般工員」のような資格設定において、工手1級や工手2級などに格付けられる労働者が少数の場合、一般工員には昇格のチャンスがあまり与えられないことになるのである。第三に、資格と賃金との連動性が弱く、昇格が賃金の上昇を律するルールを作り出せずにいた。

よって、すぐ「身分撤廃」の動きに直面することとなった。労使間の交渉・協議の結果、ついに1947年3月、身分制は廃止された。これによって従業員全員は同じく「社員」となり、課長や組長のような職位のほかは、上下の序列を表わす区分は基本的になくなった。そして、「事務員・技術員・作業員・医務員・船員」という業務系列の区分だけが残ったのである。

しかし、上下の序列区分がないことからくる諸問題に対処するため、1953年3月、「職分制度」を導入した⁽²⁰⁾。その詳細については後述するが、工員（すでに作業員に名称が変わっている）の場合、その序列は、技手・工手1級・工手2級・作業員であった。基本的に終戦時の資格制度を踏襲していることがわかる。よって、技手・工手1級・工手2級の数に限られ、普通の作業員のなかには資格等級を設けない従来の限界を引き継ぐものであった。

事態が根本的に変わるのは1967年である。この年の6月、八幡製鉄の労使は従来の職分制度に代わって新たに職掌制度を導入した⁽²¹⁾。これは「職務遂行能力」によって全従業員を等級づける制度で、普通の作業員のなかにも資格が設けられ、全社員がある程度まではその資格を昇って行けるようになった。この意味では、ブルーカラーを対象とする限り、資格制度は1960年代に入ってはじめて本格化したといつてよい。

一方、賃金制度の変化を見ると⁽²²⁾、戦時期には「本給＋能率給」の構造が維持されるなかで⁽²³⁾、

(18) 八幡製鐵所所史編さん実行委員会（1980a）429頁。なお、八幡製鐵に工員資格制度の設けられた時期に関しては、日本製鐵株式会社社史編集委員会（1959）は「昭和19年」、八幡製鐵所所史編さん実行委員会（1980a）は「昭和二十年」としており、若干異なるが、「昭和19年」の場合も同年の12月と思われるので、ここでは1945年と統一する。終戦直後の八幡製鐵の資格制度については、八幡製鐵所所史編さん実行委員会（1980b）、152頁および日本製鐵株式会社社史編集委員会（1959）691—694頁を参照。ところで、戦時期に工員資格制度を設けたのは一部の先進的な企業に限られていた。その企業の一つに十條製紙がある。十條製紙の事例に関しては、石田光男（1992）を参照。

(19) 詳しくは、禹宗杭（2015）を参照。

(20) 新日本製鐵株式会社社史編さん委員会（1981）、648頁。

(21) その内容については、田口和雄（2004）を参照。

(22) 詳しくは、禹宗杭（2015）を参照。なお、戦時期の変化を引き起こした、政府の賃金政策に関しては、金子良事（2013）を参照。

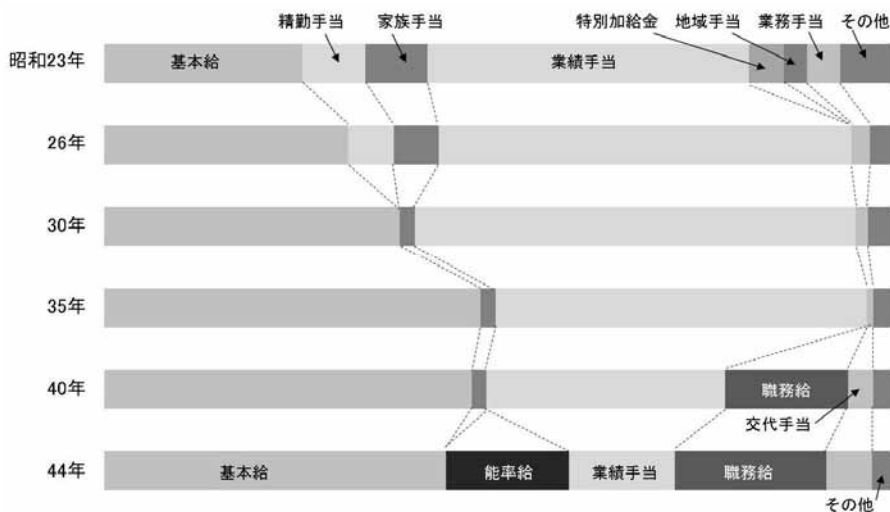
(23) 1943年5月には「戦時能率手当」、同年9月には「生産奨励給制」が新たに実施された。軍需生産増強のために能率給が多用されたことを示す。

生活給的な色彩が強まった。その例の一つが、1944年の「年齢給制創設」である。これは、「労働力確保のため発動された国民徴用令による老齢就業者に対する生活保護の面をもつもの」とされる⁽²⁴⁾。ただし、生活保障との関連でいえば、昇給がより重要である。厳密な意味での「定期昇給」が制度化され始めたのは戦時期である⁽²⁵⁾。ただし、終戦までは次のような限界を有していた。第一に、戦争のそれも末期という制約の中で、定期昇給が安定的な制度として定着できる状況ではなかった。第二に、定期昇給が実施される場合も、能率給の比重が少なくないなか、定期昇給の賃金全体に対する効果は限られていた。第三に、「工員の如きは高勤続になると昇給率が低くなっており、単なる年功昇給でなく、能力の伸びの低減、頭打ちに応じて、昇給カーブがねてい」⁽²⁶⁾た。よって、これらの限界をどのように突破するか、あるいはその突破をどこまで許容するかが、戦後の労使間の争点になる。

終戦直後における工員の基本賃金は基本給と生産奨励給とで構成されていた。この際、基本給は初任給に昇給額を積み上げるもので、生産奨励給は生産奨励金算式か人員節約奨励金算式のどちらかを適用する、工場別の集団能率給であった⁽²⁷⁾。その後1960年代までの賃金制度の変遷を、基準内給与を構成する賃金項目を中心に示すと、図1のとおりとなる。

ただし、一つ注意しなければならないのは、終戦直後から「昭和23年」までの賃金構成がこの

図1 八幡製鉄における基準内給与の賃金項目の推移
(八幡製鉄所における技術職社員(旧作業職社員)の各年8月分)



出所：新日本製鐵株式会社社史編さん委員会（1981）660頁。

(24) 以上は、日本製鐵株式会社社史編集委員会（1959）、702—703頁を参照。

(25) 詳しくは、禹宗杭（2015）を参照。

(26) 昭和同人会編（1960）289頁。

(27) 孫田良平編著（1970）406頁および田口和雄（2004）。それらの形態と名称は多様であるが、「奨励割増金制度」と「工程割増金制度」が代表的なものである。八幡製鉄における戦前の賃金制度に関しては、森建資（2006）を参照。

図には示されていないことである。後で詳しく見るが、終戦後3年くらいは臨時手当や生活手当（これらは基本給や家族手当に連動する生活給的なものであった）などの比重が非常に大きく、能率給的な賃金（図では「業績手当」）の比重は相対的に抑えられていた。よって、この図の出発点となっている「昭和23年」は、それ自体終戦直後の混沌から賃金が「正常化」されたことを表わす一つのメルクマールになっているといえる。

これをふまえると、図からいくつかのことが読み取れる。第一、森建資（2007）が指摘するように、戦前から形成してきた「基本給＋能率給」という賃金体系が、戦後基本的には維持されていることである。本人のことで能率のことを総合的に勘案するという考え方の根強さを示しているといえる。ただし、図には出ていないが、本人のことの内実には大きな変化があった。生活との関連性を重視すべきという考え方から、本人の能力の伸長を評価すべきとする考え方に徐々に変わったのである。この変化を後で確認することができる。第二、1960年代に入り、能率給＝業績手当の比重が減る代わりに、「職務給」の比重が増していることである⁽²⁸⁾。その分固定給の比重が増え、賃金体系は全体的に固定給の賃金項目を中心とするものになった。なお、この職務給のなかには職能給の要素が含まれており、その意味では、この時期にブルーカラーの「能力給」が出来上がったといえる。要するに、主には基本給において能力との連動が強化され、副次的には能率給からも能力給的な要素が析出され、全体的にその能力の伸びに応じて賃金が右肩上がりする構図が確立したのである。ただし、この能力給が形成されるまでには、後述するように、長い道のりが必要であった。

（2）生活給の主張とその受容⁽²⁹⁾

①身分撤廃と年齢給重視の賃金体系案

八幡製鉄の労働組合が賃金体系に関する自らの要求を初めて明らかにしたのは、1947年1月であった。その時の賃金体系案を示すと、図2のとおりとなる。基準内賃金が「固定給＋地域給＋能力給」の構成となっており、明らかに電産型賃金の影響を受けたことを示す⁽³⁰⁾。

この案は、「職員工具共に月給制を採用す」ることを前提に年齢別の本人給を要求するものであったが、あえて言えば、電産型賃金とは二つの相違点があった。一つは、電産型賃金が能率給を認めなかったのに対し、これは従来の集団能率給を認めたことである。基準外賃金の一つに位置づけた「生産手当」がそれに当たる。ただし、その最高は「月300円」で、かつ「細目は労務委員会決定」となっていた。集団能率給の比重を下げ、その決め方を組合自ら規制しようとしたのである。

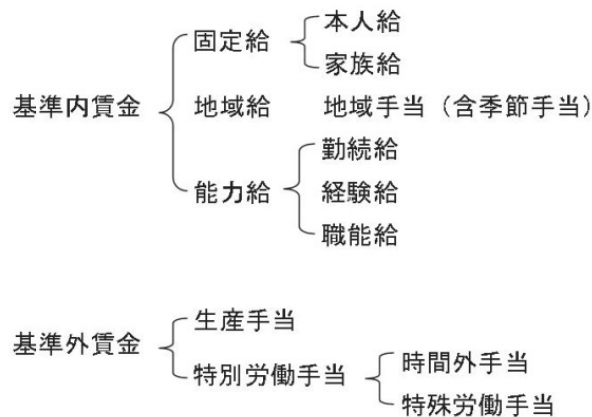
もう一つは、電産型賃金より賃金の上り方にこだわったことである。電産型賃金は、本人給において、「17歳以下500円、18歳以上30歳までは1歳につき30円、31歳以上40歳までは1歳につき20円、41歳以上は増額なし」としていた。反面、この案は、「17歳650円、年齢による昇率17歳〜

(28) 一つことわるべきは、能率給＝業績手当に関する考察は非常に重要であるが、誌面の関係上本稿では割愛せざるを得ないということである。

(29) 以下の記述は、特別にこだわらない限り、八幡製鉄労働組合（1957）、八幡製鉄労働組合（1959）による。ただし、煩雑を避けるため、巻および頁は一々注記しない。当該労働運動史の記述が基本的に年月の順になっているため、参照は比較的容易にできると思われる。

(30) 電産型賃金に関しては、氏原正治郎（1949）、遠藤公嗣（1995）および河西宏祐（1999）を参照。

図2 1947年1月の組合の賃金体系案



出所：八幡製鉄労働組合（1957）561頁。

45歳年30円、46歳～50歳年20円、51歳以上なし」とした。なお、電産型賃金が勤続給について「1年につき10円」としていたのに対し、この案は「1年ごとに10円、20年以上は15円」とした。全般的により高い年齢・勤続年数にまで賃金の上がり続けようとしたことがわかる。一方、能力給については、電産型が「平均800円程度」としたのに対し、この案は、「職能給一平準450円、最低200円」とした。学歴等による階層間の差をより縮めようとしたといえる。

この案に対し、会社が出した「給与改正案要綱」は、基本給を「現行基本給（工員にありては日給の30倍）の2倍」としたうえで、特に「業績手当」と「職分手当」を謳えるものであった。この際、業績手当は「各作業所に対し、基本給総額の10%の財源を割り当て、作業所において各人の業績に応じて配分する」ものであり、職分手当は、「伍長50円、組長70円、掛長150円」というものである。基本給の有する従業員序列付けの機能と集団能率給の機能の維持および職制に基づく職場秩序の確保を意図したといえよう。では、これらをめぐる労使交渉はどのようなものであったのだろうか。以後の議論のポイントが含まれているので、多少長くなるが引用をふまえながら検討しよう。

もっともクリティカルな争点は、身分格差をどのようにするかであった。すなわち、次のとおりである。「（組合）職員と工員と身分的な区別はない、従って月給と日給との区別は設けるべきでない。……（会社）職員と工員とでは仕事の性質が異なる」。この問題は、賃金体系をめぐっては次のような対立となった。一つは、能率給のことである。「（会社）会社案は能率給と生活給との併用であって働く人と働かない人との間に差があるのは当然であろう。出勤の如何が（如何によって一引用者）生活給を確保するのが正しいと思う……（組合）やむを得ずに休んだ者が生計費を割っても仕方がないを考えるのか。平均以上のものが食えて平均以下のものが食えないような案は名案ではない」。もう一つは、給与序列すなわち階層間格差である。「（会社）職能給の決め方は非常に困難なのではないか、全体として組合案は給与序列を乱してしまう……（組合）工員と職員との差、職員間でも学閥による差があり現行序列が正しくない」。

そして、もう一つは、賃金の上り方である。「(組合) 今までの昇給についても能力の差の外に年齢の差も盛られていると思う。勤続給と年齢給との間に差があるのは当然で勤続給を多くすると財源が大きくなりすぎると思うから、将来営業成績がよくなったときには是非そうして(勤続給の比重を大きくして一引用者) 貰いたい。……(会社) 現給与は職能給的の要素の方が年齢的なものよりも多いと考える。人間は急には飛躍できぬから本人の能力があるからとか無いからとかで分けることは難しい」。

以上をまとめれば、次のようになる。職位を中心とする従業員秩序を維持し従業員の能率を確保したいというのが、会社のほぼ唯一の希望であった。これに対し、組合側の目論みは生活保証を前提としながら、従来の従業員秩序を変えたいということであった。その交錯点に能率給と職能給があった。生活を保証しつつ（これは固定給の比重を増やすことに直結する）、頑張る人が報われる秩序をどのように作れるかが、前者にかかわる問題であった。一方、旧来の身分制の色彩を弱めつつ（これは職能給の発想につながる）、能力ある人が報われる秩序をどのように作れるかが、後者にかかわる問題であった。そして、まだ漠然としながらも、その解決の手がかりと目されたのが勤続給であった。「人間は急には飛躍できぬ(会社の認識)→勤続を重ねれば伸びるのではない(組合の認識)→その考え方を取り入れて職能給を設計すれば……(労使の妥協)」というような回路が、少なくともロジックの上では見えてきたといえよう。

この労使間交渉は、ストを経て3月に妥結した。その主な内容は、身分制は撤廃するが、職員に対する月給制および工員に対する日給制は現行通りとし、職員の基本給は増分を通減(450円まで2倍, 600円まで1.5倍, 600円以上1.0倍)する反面、工員の基本給は「2倍+ α 」とすることであった。ほかに、既存の生活給的な諸手当を集約したものとしての「生活手当」と、従来の生産奨励金などを整理・再編したものとしての「業績手当」を新たに設けた。要するに、賃上げにおいては組合の要求が受入れられたものの、賃金体系に関しては会社の主張に沿った形で妥結が行われたといえる。ただし、新しい時代認識を反映し、会社も「従業員の生活は基本的に会社が保証すべき」ということは認めざるを得なかった。1947年5月の改正労働協約は、「甲は乙と協議の上生活費を基準とする最低賃金制を定めるものとする。退職金は全額甲の負担とする」と宣言したのである。

ところで、身分制撤廃なかでも資格の撤廃をめぐるのは、会社から次のような問題点が指摘されていた。すなわち、従業員秩序が職位一本になってしまうと、「(イ) 技能が優秀であっても統率の才のない人の優遇方法がない。(ロ) 職分一本になると之には定員があり一般に対する優遇方法がなくなる」ということである。この問題意識が、以後の職分制の導入と資格制度の再編を促す動力となる。

なお、身分とかわかっては昇給の問題があった。1947年5月、組合は昇給方法の改善について次のように要求した。「(イ) 財源を基本給の10%とすること。(ロ) 旧職工員の身分差に依る給与差は正の方向に進むこと。(ハ) 本年度は全工員6月に実施すること」。これに関して会社は、(イ) については異見を示したものの、(ハ) については特段異議を提起しなかった⁽³¹⁾。以降、昇給は、

(31) ただし、ほかの賃金要求が絡んだため、この年の定期昇給は行われなかった。身分撤廃の上での定期昇給が実現されたのは翌年の1948年6月である。

全従業員を対象とした定期昇給として、人事対策の柱となった。ただし、(ロ)は、後でみるように、労使間の大きな争点の一つとなる。

②年齢給の後退と昇給の台頭

1947年と1948年、組合は生活保証の柱として年齢給にこだわった。これは、基本的に年齢別本人給を賃金体系の主要項目として設定するか、それができない場合は、新設された生活手当（これは「本人手当」と「家族手当」とで構成されていた）のなかに年齢給的な要素を取り入れようとするものであった。要求案の詳細は省き、これをめぐる労使間の交渉を検討しよう。

1948年4月にもたれた労使交渉においては、次のような駆け引きがなされた。(イ)「(組合) 定着・熟練の向上のため勤続への効果的措置を講ずること……(会社) 給与の秩序については考える」。(ロ)「(組合) 職種及び職場差に基づく合理的な職業給(業務給のこと—引用者)を確立すること……(会社) 現行業務手当一本で行く。これ以上範囲を広げることは会社の意志にはない」。(ハ)「(組合) 生産復興の促進のため実績に対する報酬と、より一層の増産の刺激のため効果ある措置を講ずること……(会社) 賛成である」。

(ハ) からみると、これは会社の推し進める能率給的な賃金項目について、組合側がそれを受容したことを意味する。なお、(ロ)は、能力給的な賃金項目の設定に組合が積極的である反面、会社が消極的であることを示す。そして、(イ)は勤続による賃金上昇について、それが「秩序」を反映するなら、会社としても受容できることを示唆する。

こうして、戦後2年余りのなかで、賃金をめぐる争点は鮮明になってきた。年齢給の考え方は退き、労働組合の勤続給要求と会社の能率給要求が交換され了承される構図となったのである。ただし、年齢給は後退したものの⁽³²⁾、「企業内最低賃金」と絡んで以降も存在感を示し続けることに留意すべきである。いずれにせよ、勤続給の浮上に伴い、昇給のルール化が進んだ。たとえば、「日給60円未満は平均3円60銭、日給60円以上75円未満は平均4円、日給75円以上は平均4円40銭を昇給する」というようになったのである。これで、昇給の対象＝有資格者全員、頻度＝1年に1回、金額＝基本給区分ごとの平均額という規則性はほぼ整ったといえる。一方、業績手当はそれを「基本給(日給×30)総額の87%」にした。これによって、前の図1でみたように、業績手当の比重が一気に増したのである。なお、能力給に関しては、その中身の決定は先にのべされた。

③固定給の確立をめぐる

ただし、賃金体系をめぐる労使間の駆け引きは当分続いた。それは、組合からすれば、賃金総額のなかで安定的な固定給の比重をどのように確保するかであった。裏返して言えば、能率給の比重の抑制である。1948年8月、組合は、生活保証給として(企業内)最低賃金を求めるほか、賃金体系に関して次のように要求した。「勤労度、環境、技能等は業務給として前記(生活保証給のこ

(32) 年齢給は1948年9月に提出された組合の要求書には登場するが、翌年の7月には組合の要求書そのものから姿を消す。1948年9月時点での組合の要求は次のとおりである。「本人給：16歳4,020円を基準として次の年齢加給をする。16歳-20歳：1歳に付90円、21歳-30歳：1歳に付120円、31歳-40歳：1歳に付180円、41歳-45歳：1歳に付90円、45歳以上：1歳に付0円」。

と一引用者）水準の枠外とし且つこれを適正に格付評価すること。業績手当は別途基準を設けこれを支給すること。但し、分配に当たっては勤労度、環境等の要素はこれを加味しないこと」（傍点は引用者）。この要求は、仕事給（ただし固定給）としての業務給と、能率給（したがって変動給）としての業績手当との間にトレードオフ関係があると、組合が認識していることを示す点で、極めて興味深い。組合は能率給を抑える分、それを固定給のなかに組み入れようとしたのである。

そして、この意図は次のように具体化した。賃金体系のなかに、（イ）「職種給」を設定する。そのために、「会社、組合双方にて早急に審査機関を設け各職種の勤労度、環境度、特殊技能度等を適正に格付評価する」。（ロ）「能力給」を設定する。そのために、「会社、組合双方にて早急に審査機関を設け、知識程度、熟練度、勤続年数、責任度等につき、格付評価の基準を設け、各個人については昭和24年6月末日までに評価を終了する。その間の暫定措置として各人の能力差を表わすものとしては現基本給を用い、之に現在の職分手当を支給する」。

（イ）は、能率給の抑制の代わりに職種給の新設を目論んだもので、後の職務給に直結する発想である。（ロ）は、職種給からも分離され、暫定的には基本給と連動するものとしての能力給を要求したもので、まさに後の職能給の原型となるような発想であった。ただし、これらの発想を汲み取る用意は、まだ会社にてできていなかった。この時期会社は、業績手当の支給率を「基本給（日給×30）総額の100%」に高めるなど、あくまでも能率給の確立に固執していたのである。

④「基本給+昇給」の定着

1948年のマッカーサー書簡・政令201号の公布と1949年のドッジ・ラインの実施は、労使間の力関係を変貌させた。これが組合をして、年齢給などの試みを諦め、従来の本給を継承するものとしての基本給を受け止めるようにした。1949年7月、組合は新しい賃金体系を提案したが、その柱は、現行基本給を「2,500円までは2.5倍」とするなど、あくまでも基本給を増額するものであった。一方、同じ時期提案された労働協約案には、「甲は乙と協議の上、毎年6月に定期昇給をおこなうものとする」という項目を追加した。「基本給+昇給」が組合の基本的なスタンスとなったのである⁽³³⁾。こうなると、賃上げの水準はさておき、賃金体系について労使間に対立すべき争点は自ずと限定される。（イ）基本給の上がり方をどうするか、（ロ）人事考課をどうするかがそれである。

（イ）からみると、これは更に、（A）ペースアップによる基本給序列のあり方と、（B）昇給による基本給序列のあり方とに分けられる。（A）の場合、上記のように組合側が「下に厚く上に薄い」形での基本給増額を要求し、従業員序列の圧縮を求めたのに対し、会社は「基本給を一律に1.5倍とする」というようにし、その序列を維持しようとした。ただし、組合も「下に厚く上に薄い」方式は主張し切れず、1950年からは基本的に「一律+ α 」の方式に移行する。「+ α 」の程度によって基本給格差が変化する余地はあるものの、基本給序列の維持には労使がおおむね合意していたといえる。

（B）の場合は、より複雑である。現行方式のままであれば、基本給の序列に沿って異なる昇給

(33) ただし、この時期昇給が労働協約のなかに明文化されることはなかったとみられる。会社としては昇給事項の協約化を避けたかったであろう。

表1 1951年7月の昇給

月給社員						日給社員		
区分	A	B	C	D	E	昇給区分		経過期間1年当 平均昇給金額
4,163円未満	360円	320円	280円	240円	200円	未成年者		3.20円
4,163円以上 5,850円まで	400円	360円	320円	280円	240円	成年者	日給134円未満	7.20円
5,850円以上 7,200円まで	480円	400円	360円	320円	280円		日給135円以上168.75円	8.00円
9,225円以上	600円	520円	440円	400円	320円		日給168.75円以上	8.80円

出所：八幡製鉄労働組合（1959）1497頁。

率を適用することが予定されていたからである。たとえば、1951年7月の昇給財源を示すと、表1のとおりとなる。この時期、全体の昇給財源は「基本給の5.3%」と決まっていた。ただし、それが全員に均等に適用されるわけではなかった。その個人配分においては「ランク別」となっていたのである。

表に沿って、それぞれの昇給率を計算してみよう。月給社員の「4,163円以上5,850円まで」の層は、中間値の5,006.5円に対しC評価の320円が上がったとすれば、その昇給率は6.39%である。同様に計算すれば、月給社員の「5,850円以上7,200円まで」の層は、その昇給率が5.52%となる。一方、日給社員の「日給135円以上168.75円まで」の層は、中間値の151.9円に対し平均の8円が上がったとすれば、その昇給率は5.27%である。終戦後身分差が縮小したとはいうものの、月給社員と日給社員との間に昇給率の差が明確に存在していたことがわかる。長期雇用を前提とすれば、昇給は生涯に影響する。よって、この昇給率格差は、定点でみた基本給の格差よりも生涯賃金の格差がもっと広がることを意味する。この格差をどのように「是正」するかが、以後の重要な争点となる。

一方、(ロ)においては、昇給に人事考課が本格的に取り入れられるようになった。つまり、1950年の6月期の昇給から、「日給社員の成績点については最高120点、最低80点、平均100点とし、評点は原則として5点単位とする」ことになったのである。

⑤賃金体系から賃金水準へ

1951年3月、鉄鋼労連が結成された。労連は、主要闘争目標を「ベースアップを起点とする実質賃金向上の闘い」に定めた。賃金体系に関しては、「(当面一引用者)各社各々の体系で固定給も能率給も双方引上げてゆくべき」とした。なお、最初の頃は賃上げよりむしろ退職金闘争に力を入れる傾向があったが、ここではふれない。

1951年5月、八幡製鉄労働組合は「1万5千円ベース獲得」を決議し、その土台として、「現行の本給を1.4倍し、その上に一律500円を加算する」ことを要求した。同7月、交渉が妥結されたが、その内容は、「現行基本給を一律に1.5倍とする」というものであった。以後、1950年代前半にかけて、基本的にはこれが労使交渉のパターンとして定着することとなる。いま、労働組合の要求案(提出当初のもの)を、基本給と業績手当を中心に骨子だけを示すと、表2のとおりとなる。賃金

表2 八幡製鉄労働組合の賃金要求案

年	基本給	業績手当
1951	現行の基本給を1.4倍し、 その上に一律500円を加算する	財源および支給方式について若干の改正を要求する
1952	現行の基本給を1.5倍する	財源については現行を下らないことにし、 具体案については後日提案する
1953	現行の基本給を1.632倍する	現行通りとする
1954 (ただし、 執行部不信任)	現行の基本給に一律1,500円を加え、 なお基本給の0.33倍を加算する	現行通りとする
1955年	現行の基本給を一律に1.238倍する	基準率の計算方式を変えるほかは現行通りとする

出所：八幡製鉄労働組合（1960）に基づき、筆者作成。

体系としては、従来の「基本給」および「業績手当」という賃金項目を是認したうえで、もっぱらそれを増額する方向に動いていたことが見て取れる。こうして1950年代に入った時点で、賃金体系をめぐる労使間の攻防は収束し、以後はその水準をめぐる争いとなったのであった。

3 資格給としての職能給の導入

(1) 職分制の実施⁽³⁴⁾

八幡製鉄では1953年3月、会社が「職分制」を提案し、労使交渉を経て7月から実施に移された。その主旨が⁽³⁵⁾、実力を有するベテランの処遇などにあったことは、すでに述べたとおりである。ただし、労働組合の反応は芳しくなかった。会社の提案に接した組合員は期せず、「身分制の復活だ」と叫んだ。わけでも青・壮年層から強い反対の声が上がった。彼らは、会社の案が、「一、旧人事制度、職階給の強化であり、組合の分裂、御用化を意図している。一、特に下積の青年層の力の圧殺をねらっている」と主張した。このような雰囲気を反映し、1953年4月3日、中闘は、職分制提案を拒否すると表明した。

しかし、時間の経過とともに組合の態度は軟化し、妥結の方向に傾いた。これに関し、執行部は次のように総括している。「職分制度に対する認識とその本質的なものの把握が徹底していなかった……この職分制度の実施は同種の労働者から異種の労働者を生み、さらに労働条件の上に格差を設ける等、漸次職能給から職階給への移行をもたらすものである」。これから二つのことが見て取れる。一つは、職分制を「同種の労働者から異種の労働者を生」むものと認識していることである。これは今まで論じてきことに照らすと、当の職分制がブルーカラー全体を対象とした資格制度ではなく、一部のブルーカラーを対象として彼らにホワイトカラーの下層に繋がる資格を与えるものであった事実を反映する。組合は、これは受け入れられないと主張したのである。もう一つは、この

(34) 以下の記述は、特別にこだわらない限り、八幡製鉄労働組合（1959）、八幡製鉄労働組合（1960）による。

ただし、煩雑を避けるため、巻および頁はいちいち注記しない。

(35) 八幡製鉄所史編さん委員会（1980a）434頁。

職分制導入を、「職能給から職階給への移行」と把握していることである。戦後、組合が「能力給」にこだわってきたことはすでにみた。その能力給志向を充たしてくれたのであれば、組合は職分制導入に賛成したはずである。ただし、職分制は階層性が強く、以下で見るように、「職階給」的な要素を多く含んでいた。よって、組合としてそれにコミットすることはできなかったのである。

表3（次頁）をみよう。これは、職分ごとの従業員数を表わしたものである。表から、次のことが読み取れる。第一に、全体の従業員序列が1本で貫かれておらず、従来の身分階層を前提としたうえでの区分（「大身分制」類似の区分）となっていることである。すなわち、従来の職員および準職員は理事から事務員二級・技術員二級まで、従来の職工は技手から作業員まで、そして、従来の職夫は現業員大手から現業作業員まで大きく区分され、その区分のなかでそれぞれ資格が設けられているのである。これは、各々の資格に該当する人の数が、当該の区分ごとにピラミッド構造を作っているのを見て明らかなのである。第二に、工員の場合はその資格が「技手・工手1級・工手2級・作業員」となり、組長や伍長などはその職位とは別途に、工手1級や工手2級など相応の資格に任じられていることである。これこそ、上記の会社の意図が実現されたことを示すものといえる。

第三に、これがもっとも大きな特徴だが、「作業員」自体には何ら資格等級が付与されていないことである。これはホワイトカラーと対照的である。ホワイトカラーの場合は、原則全員が（高卒の場合）「事務員2級・技術員2級」か（大卒の場合）「事務員1級・技術員1級」の資格が与えられ、そこから組織内のキャリアをスタートすることになっていた。これに対し、ブルーカラーの場合は、表でいえば、23,409人が単なる作業員であるに過ぎなかったのである。言い換えれば、技手までを含めたブルーカラー全体（29,514人）の79.3%に当たる人が、ただのヒラということになる。

このような差は、昇格にも現れた。事務員や技術員においては、たとえば高卒の場合、「判定的もしくは相当困難な定型的業務を処理し得る能力を有する者で、入社後4年以上在籍し、成績優秀なる者」は、2級から1級に昇格できた。反面、作業員においては、「担当する作業に精通し、その段取りをするとともに、所属員を指導することができる相当の経験、知識および技能を持つ者、またはこれに準ずる能力を持つ者で勤続10年以上の者」が、作業員から工手2級に昇格できた⁽³⁶⁾。ホワイトカラーの場合は、判定的あるいは相当困難な定型的業務を担当していれば、昇格の対象となったが、ブルーカラーの場合は、所属員を指導できることが昇格の条件となっており、主に現場監督者を想定した制度設計になっていたのである。現に、表でも23,409人の作業員に対し、工手2級は2,700人にすぎず、昇格が狭き門であったことを示す。

こうして限界を抱えて出発した職分制であるが、その人事制度上の意味は大きかった。資格と処遇なかんずく賃金との連動性を明確にしたからである。ブルーカラーの場合、その賃金は大きく基本給と業績手当とで構成されていたが、終戦後基本給の上り方は基本的に昇給額に規定されていた。そして、その昇給額は原則基本給の多寡すなわち基本給序列に規定されていた（前掲表1参照）。どのような経緯であれ、基本給を多く積み上げてきた人が優遇される構造になっていたのである。伍長や組長などの役付は、そのほか「職分手当」を追加されることで優遇されたに過ぎない。それが変わり、これからの昇給は工手2級・工手1級など職分ごとに異なる額を適用されることとなっ

(36) 職分昇格基準に関しては、田口和雄（2004）を参照。

表3 職分制実施時の職分別人員

職分	在籍人員(人)	備考
理事	6	部長クラス
参事	32	副長クラス
副参事	91	課長クラス
主事・技師	427	掛長クラス
主事補・技師補	1,487	医師・歯科医師・薬剤師・船長・機関長の各2級を含む
事務員1級・技術員1級	2,140	医師・歯科医師・薬剤師・船長・機関長の各3級 および看護婦・助産婦・医務員の各1級を含む
事務員2級・技術員2級	2,045	看護婦・助産婦・医務員の各2級を含む
技手	1,146	組長の一部 船員1級を含む
工手1級	2,259	組長・伍長クラス 船員2級を含む
工手2級	2,700	伍長の一部 船員3級を含む
作業員	23,409	船員4級を含む
現業員大手	0	
現業員上手1級	36	
現業員上手2級	55	
現業作業員	1,430	
計	37,263	

出所：新日本製鐵株式会社社史編さん委員会（1981）649頁。

た。なお、これらの職分は基本給に影響するだけでなく、業績手当の個人配分が「基本給×成績給」で定められたゆえに、業績手当にも影響を及ぼした。

(2) 職能給の導入

①職務給の導入

「基本給＋業績手当」という従来の賃金体系に変化が生じるようになったのは、職務給の導入を契機としてであった。職務給に繋がる議論は戦前からあり（「職階制」）、戦後も職階給的な要素（「職分制」）をめぐって労使間に緊張があったことはすでに述べた。ただし、基本給に関する限り、会社も職階制あるいは職務給を積極的に導入しようとはしなかったことに留意すべきである。あくまでも「基本給＋業績手当」を前提とし、本人給としての基本給の性格を維持する一方、業績手当の効率化に力を注いできたといえよう。1960年代における職務給の導入も基本的にはこの延長線上で行われた⁽³⁷⁾。1962年の春闘において会社は、従来の基本給の比重は変えず、主に業績手当から原資を調達することを前提に、職務給の導入を提案したのである。よって、華々しく語られたわりには、職務給の比重は大きくなかった。作業職に限っても、基準賃金に占める職務給の比率は14.5%程度であったのである⁽³⁸⁾。

職務給導入に対し、組合は基本的に反対しなかった。既存の業績手当をめぐって、「工場間の不

(37) 鉄鋼業における職務給導入の経緯と内容に関しては、兵藤釗（1997）160—167頁を参照。

(38) 森（2007）。

均衡、同僚間の不均等、青年層と老年層との間の格差等の改善を要求する」声が高まりつつあったからである⁽³⁹⁾。業績手当はその個人配分において基本給に依拠していた。よって、役職者や年功者が有利になる。しかし、古いタイプの年功的熟練が解体し、かつ高卒採用が増えるこの時期の状況は、職分的・年功的な処遇との摩擦を引き起こしていた。したがって、若年層を中心に職務給導入に賛成する意見も多数出されていたのである⁽⁴⁰⁾。

ただし、職務給の導入を組合が野放しで喜んだわけではなかった。組合が警戒し、かつ求めたのは、次の諸点であった⁽⁴¹⁾。「(イ) 職務評価の内容に、管理・監督・責任など『資本への貢献度』をもちこむことを排除し、労働の生理的負担の度合と熟練度を中心にするものにあらためさせていく⁽⁴²⁾、(ロ) 職級による賃金の格差はできるだけ圧縮……、(ハ) 職級はできるだけたくさんつくらぬようにし、賃金の細分化や『低職務』の賃金の切り下げをふせぐこと、(ニ) 職務給と結びつけて導入されている人事考課制度、昇進制度は当面できるだけ認めない」。全体的に職務評価による賃金の下方修正あるいは底辺への釘付をもっとも危惧していたことがわかる。

このような事情を反映し、1962年7月に実施された職務給は次のようなものとなった⁽⁴³⁾。まず、職務評価であるが、その主な評価要素は、「資格要件」(内訳は基礎知識および習熟)、「責任」(内訳は責任)、「努力」(内訳は判断、精神的負荷および肉体的負荷)、「外的条件」(内訳は作業環境および作業危険度)であった。評価要素のウェイトは資格要件40%、責任20%、努力30%、外的条件10%であった。この評価要素とウェイトに基づく点数法によって、個々人の「方」(職務に近い八幡製鉄の作業単位)を評価したのである。

次に、その結果をもって、「職務点80～87点は1級」というように、それぞれの方を20の職級に等級づけした。この職級と賃金を連動させるわけであるが、両者の結びつきにおいては、各職級のなかに「初級・標準・上級」という3つの賃率を置くことでレンジを設けた。すなわち、範囲職務給の形をとったのである。初級から標準への昇給には半年、標準から上級への昇給には3年かかるという方式であった。

全体的にみて、「資格要件」と「努力」にウェイトが置かれ、各級の初級から上級までほぼ自動的な昇給が認められたのは、組合の意向を汲み取ったものだったといえよう。ただし現実には、1級

(39) 鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「第32回定例大会議案書」1961年10月21・22日。

(40) 新日本製鐵労働組合連合会(1982)211—212頁。

(41) 鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「第36回臨時大会議案書」1963年3月3日。

(42) 戦後、職務評価の実施においてもっとも大きな争点の一つになったのが、この「責任」と「労働負荷」との釣り合いをどのように調整するかであった。そして、会社が責任を重視し、組合が労働負荷にウェイトを置く傾向が鮮明に見られた。八幡製鉄より先に職務評価を実施した富士製鉄の場合も、組合自ら「連合会案」を作成したが、その最も注目すべき点は、職務評価要素のなかに「責任」という要素を入れなかったことである。すなわち、「当時の職制は、一般作業員のうえに伍長がいたのだが、一般作業員と伍長とでは賃金に大きなひらきがあった。会社の職務給案ではこの差の基礎となっていたのが責任であり、これが非常に大きなウェイトをもっていた。これに対して組合は、一般作業員も責任を持って仕事をしている。これは知識と熟練に分けて吸収すべきものだ」と主張し、ついに責任要素を削除させた。会社と最後まで紛糾したのはこの点であった」という。新日本製鐵労働組合連合会(1982)214頁を参照。

(43) 八幡製鉄における職務給の内容については、新日本製鐵労働組合連合会(1982)211—212頁および田口和雄(2004)を参照。

の初級金額2,650円に対し20級の上級金額は9,570円で、その上下差は3.6倍に達するものであった。よって組合は、「アメリカやヨーロッパでは、賃金の格差は2倍乃至それ以内に圧縮されているのであるから、わが国の賃金に於いても、できるだけ早い機会にこれを実現する方針で活動をすすめるなければならない」と主張した⁽⁴⁴⁾。そして、その是正を職務給点検活動に求めた。点検活動においては、格付けの低さに対する不満が多数寄せられた。たとえば、二次点検活動における全要求数1,275件のうち、「職級が作業内容からみて低いので再評価を要求するもの」が837件（65.6%）にも上ったのである⁽⁴⁵⁾。

したがって、次のようなことが、職務給の是正要求となった。「(イ) 肉体負荷のウェイトを高くすること、(ロ) 技能系列の方別人員の枠を撤廃すること、(ハ) 特殊技能職者には現行職務評価要綱を適せず別個に職級を決定すること、(ニ) 職務見習期間と勤続規制の年数を圧縮すること、(ホ) 勤続年数による最低職級制を設置すること」⁽⁴⁶⁾。ここで、(イ) と (ハ) は、職務評価において肉体的負荷あるいは特殊技能に配慮することで、当該労働者の職級を上げようとするものである。一方、(ロ) は職務給につきまとう定員の壁を取っ払うことで、下位労働者の上位への昇進を促そうとするものである。そして、(ニ) と (ホ) は、勤続要件をもって上位職級への昇進を容易にしようとするものである。全体的に格上げを狙ったものであるが、特に (ロ) と (ニ) および (ホ) は、職務給とは距離があり、むしろ職能給に親和的な考え方であるといえよう⁽⁴⁷⁾。このような志向が、職能給の導入を導く動力となる。

②職能給の「発見」

新人事制度の骨格

八幡製鉄は1967年に従来の職分制度に代わって新人事制度を導入した⁽⁴⁸⁾。その核心は、全従業員を対象として、職務に即した従業員序列とともに、ヒトに即した従業員系列を設定することであった。八幡製鉄における職能資格制度の導入といってよい。いま、その骨格を示すと、図3のとおりになる。

少し検討しよう。まず、作業職は「技術職」に名称が変わり、「職務層」という職務による等級（工長職務層・上級技術職務層・技術職務層・一般職務層）のほか、それに対応する形で4つの「職掌」が新たに設けられた。上からすると、それぞれ指導技術職、上級技術職、技術職、技術補職である⁽⁴⁹⁾。従来の職分制度の場合は、ヒラに対応する資格がなかったが、ここにいたって、ヒラの従業

(44) 以上は、鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「第35回定例大会議案書」1962年10月13・14日。

(45) 鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「(第36回臨時大会資料) 職務給点検結果報告書」1963年3月3日。

(46) 鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「第38回臨時大会議案書」1964年3月8日。

(47) (ニ) は、職務給を前提とする場合でも成り立つ。ただし、勤続規制の圧縮でレンジの上限に早めに到達できたとしても、職務給である限りはそこで頭打ちにならざるを得ず、早期での上限到達があまり意味をなさなくなる。

(48) 以下、制度の骨格については、新日本製鐵株式会社社史編さん委員会（1981）653頁および田口和雄（2004）を参照。なお、この時期新人事制度とともに、既存の業績手当に代わるものとして「能率給」が新たに導入されたが、その詳細については割愛する。

(49) 従来作業職の最高位職であった組長の一部は、1958年の作業長制度導入以降「作業長」となっており、その職掌は「統括主任職」になった。役職社員との連続性ははかられたのである。

図3 新人事制度における職務序列（「職務層区分」）および資格序列（「職掌区分」）



出所：田口和雄（2004）。

員に対しても上級技術職・技術職・技術補職などの資格が設定され、それを下から順に昇って行くようになったといえる。

次に、基本給の昇給がこの資格と連動するようになった。これにより、ホワイトカラーとブルーカラー間の昇給差が緩和された。同じレベルの資格であれば原則同じような昇給率が適用されるようになったのである。

要するに、ホワイトカラー、ブルーカラーを問わず、職掌内での昇給や職掌間の昇格ができるように設計されたといえる。全従業員を対象として職務価値による序列づけと能力による序列づけを同時に行なった点で、これは、戦後における労使の営みを集約するものであった。留意すべきは、これがいわゆる「職務給から職能給へ」という脈絡ではなく、「身分制度から職能資格制度」へという脈絡で行われたということである。これは狭い意味の賃金体系に限ってみても、職能給の要求が、職務給に対する修正としてよりは、身分的な賃金形態に対する修正として出されたことを意味する。

組合サイドの動きを見よう。たとえば1966年、組合は次のような職分制是正要求を行った。「①従業員の身分的差別扱いを全廃し、社員制度を一元化すること。②賃金体系は現行どおりでよいが、基本給は全社員を一本化する。さしあたって初任給を学歴別にまとめ、定期昇給の適用を全社員同一テーブルにするよう改めること」⁽⁵⁰⁾。

この「基本給一本化」には、組合の強い思いが込められていた。たとえば、1961年の大会において組合は、向こう1年間の昇給について、「水準の引上げと職分間の格差、成績査定部分の圧縮」を要求した⁽⁵¹⁾。以後、昇給額のうち一律配分額の比重を増やしてくれるように主張し続けたが、それは次のような理由からであった。「ここ数年来、わが組合は昇給金額の枠を拡大し、成績査定部分の圧縮に成功してきた。しかし昇給が職分別に行われ、しかもその基準が職分制の（実施一引用

(50) 鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「第43回臨時大会議案書」1967年5月28日。

(51) 鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「第32回定例大会議案書」1961年10月21・22日。

者）時期から10年を経た今日でも、なお修正されないままであるために、基本給による格差が不当に拡大しつつある」⁽⁵²⁾。

このような状況を背景にして新人事制度をめぐる労使交渉が行われ、導入が決定された。したがって、新人事制度に対する当事者の評価が、身分制と関連づけながら行われたのも、ある意味当然といえる。会社は、従来の人事・給与制度の「総合的な近代化を目的とする画期的なもの」として新人事制度を評価した⁽⁵³⁾。組合は、「従来の年功序列による身分的制度を改め仕事中心に社員秩序を確立する」ものとして新人事制度を特徴づけた。ただし、あくまでも「仕事中心」よりは「身分的制度の改め」に重点が置かれたことに留意する必要がある。組合が大きく評価したのは次の2点であった。「(A) 全従業員の身分的差別扱いの撤廃。(B) 基本給の維持管理……学歴別初任給および定期昇給テーブルの一元化」⁽⁵⁴⁾。

新人事制度の意義その一：基本給のホワイトカラー並みの上がり

では、なぜここまで昇給にこだわったのであろうか。それは、すでに指摘したように、昇給率において身分差が顕存したからである。表4と表5とを比較してみよう。前者は新人事制度導入前の事務職等社員の職分ごとの昇給金額である。そして、後者は同時期の作業職社員のそれである。主事補クラスの昇給金額が人事考課平均のBで月給「1,840円」であるのに対し、技手のそれは日給

表4 八幡製鉄における事務職等社員の職分ごとの昇給金額（1965年度）

昇給区分	昇給金額（単位：円／月）				
	特A	A	B	C	D
主事補クラス	2,430以内	2,070以内	1,840以内	1,590以内	1,340以内
事務員（1級）クラス	1,790	1,560	1,350	1,190	1,010
事務員（2級）クラス	1,360	1,230	1,110	1,000	880

出所：鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「第42回定例大会議案書」1966年9月17-18日。

表5 八幡製鉄における作業職社員の職分ごとの昇給金額（1965年度）

昇給区分	昇給金額（単位：円／日）		
	最高	平均	最低
技手	45.00	40.00	35.00
工手（1級）	43.50	38.50	33.50
工手（2級）	40.50	36.00	31.50
作業員	37.50	33.00	28.50

出所：鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「第42回定例大会議案書」1966年9月17-18日。

(52) 鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「第37回定例大会議案書」1963年10月19日。

(53) 八幡製鉄所所史編さん委員会（1980a）440頁。

(54) 鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「第43回臨時大会議案書」1967年5月28日。

「40.00円」であった。この日給を実際の勤務日数でなく30倍にしたとしても、その額は1,200円で、「1,840円」よりはもちろんのこと、事務員（1級）クラスの1,350円よりも相当低い。このような差はすべての階層で同様に存在した。なお、基本給だけでなく、賞与（一時金）支給倍率においても職分ごとに差があった事実留意すべきである⁽⁵⁵⁾。

このような身分差は、新人事制度の導入で相当縮まった。賃金だけでなく退職手当の計算においても「現行の月給社員の支給率を、新たに指導技術職にも適用する」ことになった⁽⁵⁶⁾。その新人事制度の効果を示すのが、表6と表7である。前者が1970年度の主務職等社員（既存の事務・技術職社員）の資格ごとの昇給金額で、後者が同年度の技術職等社員（既存の作業職社員）のそれである。既存の主事補の一部や作業長などが格付けられたと思われる「統括主任職」を除いてみると、「主務職」と「指導技術職」の平均昇給額がまったく同じように設定されているのがわかる。これは担当職と技術職、担当補職と技術補職の場合も同様である。こうして新人事制度は、ブルーカラーの基本給の上り方をホワイトカラー並みにしたのであり、その意味で戦後残っていた身分差を相当程度縮めるものであった。

表6 八幡製鉄における主務職等社員の資格ごとの昇給金額（1970年度）

昇給区分	昇給金額（単位：円／日）		
	最高	平均	最低
統括主任職	2,654	2,192	1,720
主務職	2,026	1,696	1,410
担当職	1,641	1,410	1,211
担当補職	1,289	1,211	1,145

出所：鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「第49回定例会議案書」1971年9月25-26日。

表7 八幡製鉄における技術職等社員の資格ごとの昇給金額（1970年度）

昇給区分	昇給金額（単位：円／日）		
	最高	平均	最低
指導技術職	1,894	1,696	1,498
上級技術職	1,762	1,564	1,366
技術職	1,608	1,410	1,211
技術補職	1,289	1,211	1,145

出所：鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「第49回定例会議案書」1971年9月25-26日。

(55) たとえば、1964年中元一時金の場合、主事補の支給倍率は4.93であったが、技手のそれは3.82であった。鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「第40回臨時大会議案書」1965年5月30日。

(56) 鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「第43回臨時大会議案書」1967年5月28日。

新人事制度の意義その二：能力の生涯にわたる伸び

新人事制度が従業員を職務と資格の両方において序列づけるものであったことは、すでに述べたとおりである。その序列の中身を検討しよう⁽⁵⁷⁾。まずは、職務層がそれぞれの等級ごとに定義された。たとえば、職務評価13級以上の工長・伍長が属する「工長職務層」は次のように定義された。「高度の知識、熟練、指導力を必要とし、作業標準に従い、主として生産またはこれに関連する作業を系列内の部下を指揮指導し、自らも遂行する職務およびこれに準ずる職務層」。この際、「高度の知識……（＋）部下を指揮指導」がポイントであることを確認しておこう。これに対し、職務評価10級以上が属する「上級技術職務層」および職務評価6～9級が属する「技術職務層」の定義はそれぞれ、「やや高度の知識……（＋）作業系列内のかなめ」および「かなりの知識……（＋）作業系列内の中堅」となっていた。知識・熟練のほか職場のなかでの地位に沿ってその等級づけがなされていたことがわかる。

次に、この職務層に連動する形で職掌がそれぞれ定義された。「指導技術職」は「工長職務層の職務を遂行する能力を有する者」、「上級技術職」は「上級技術職務層の職務を遂行する能力を有する者」、「技術職」は「技術職務層の職務を遂行する能力を有する者」とそれぞれ定義づけられたのである⁽⁵⁸⁾。これから二つのことがわかる。一つは、職掌が「職務遂行能力」に即して等級づけられた資格であるということである。もう一つは、以前は単にヒラの労働者に過ぎなかった「作業系列内のかなめ」あるいは「作業系列内の中堅」が、ついに「上級技術職」あるいは「技術職」という資格を付与されたことである。

問題は、職務層区分だけで足りるかもしれないのに、なぜ職掌区分を並行して設けたかである。その効用は、昇進にあった。職掌の等級を昇ることすなわち職掌昇任には、上位職掌に必要な能力を備えることを前提として、次の二つの方法がとられた。その一つは「一般昇任」で、これは当人の職務（八幡製鉄では「方」と呼ばれた）が下位の職務層に属するものから上位の職務層に属するものになったことで、それ相応の職掌に任じられることである。いわゆる職務による昇進といえよう。もう一つは「職能昇任」で、これは当人の職務は変わらないものの、上位の職務層に属する仕事を遂行できる能力があると認められた場合、上位職務層に対応する職掌に任じられることである。いわば能力による昇進（＝昇格）である。

例を取り上げると、上級技術職から指導技術職への場合、その「一般昇任」は次のように要件づけられていた。「上級技術職として1年以上在籍し13級以上の工（伍）長に配置されている者で、工長職務層の職務を遂行する能力を有する者」。工（伍）長というポストに配置されていることが前提となっていることがわかる。反面、「職能昇任」の要件は次のようなものであった。「上級技術職として10年以上在籍し、10級以上の『方』に配置されている者で、工長職務層の職務を遂行す

(57) これに関しては、田口和雄（2004）を参照。

(58) このような職務層と職掌の定義は、ホワイトカラーの場合も基本的には同じであった。たとえば、主務職等にかかわる職務序列のなかでの「3級職務層」の定義は次のとおりであった。「高度の知識、経験、折衷力を必要とし、包括的指示もしくはある程度の基準に従って、専門的分野において創造的に思考し判断しながら、業務活動を企画し遂行する職務層」。そして、この職務層と連動する「主務職」の定義は次のとおりであった。「3級職務層の職務を遂行する能力を有する者」。

る能力を有する者」。なお、技術職から上級技術職への場合は、一般昇任の要件が、「技術職として7年以上在籍，10級以上の方への配置」で，職能昇任の要件が，「技術職として13年以上在籍，6級以上の方への配置」であった。この職能昇任は，ブルーカラーの昇進可能性とそのスピードに大きな影響を与えた。現に，「一般昇任（職務の職級が上がり，それに役分が伴う）は早い人で入社後10年で指導技術職に昇任できることになった。職能昇任の場合は，約15年で現行の技手（従来は約28年を要した），改定後の上級技術職になれることになった」と受け止められたのである⁽⁵⁹⁾。

こうして，1960年代に職能資格制度と職能給は日本企業に定着し，経済成長をけん引することとなるが，その定着までの過程はどのように総括すればよいのだろうか。従来の研究は，これを「職務給から職能給へ」という脈絡でとらえるきらいがあった⁽⁶⁰⁾。このとらえ方は，基本的に職務給と職能給を対比するものであり，その意味では「日本化」を意識するものである。たとえば石田光男は，職能給に代表される能力主義管理の具体化を，日本の経営者の「思想的自立化」と解釈するのである⁽⁶¹⁾。この日本化＝自立化の指摘は，それはそれとして十分意味がある。しかし，この「日本化」自体が，戦後の歴史を推し進めた動力とはいえない。今までの経緯を虚心に振り返るならば，ヒラのブルーカラーまでを包括する能力給は，基本的に戦後労働組合が提唱し，その具体化を求め続けたものであった。それは，一つには，従来の身分制に代わる秩序を模索するためであった。そして，もう一つは，ホワイトカラー並みの賃金の上がり方を獲得するためであった。1960年代，日本の経営者はこの願望を資格制度に巧みに結合させた。その意味で，職能給に代表される能力主義管理は，日本的なるものの再発見というよりは，日本の経営による「労働者の再発見」であったといえよう。

4 含意——いくつかの論点

要約は割愛し，今までの考察から提起されるいくつかの論点を簡単にまとめることにしよう。その一つは，労働組合の機能に関することである。日本の組合は，「本来の労働組合」とは異なる。「本来の労働組合」が仲間の競争を制限するのであれば，日本の組合はそれを許容するからである。しかし，これがただちに，日本の組合は賃金に関して規制を行なわないことを意味しない。日本の組合は，ブルーカラーの賃金がホワイトカラー並みになるよう，その上がり方を規制するのである。これをふまえれば，「本来の労働組合」はその上がり方を追求しなかったがゆえに仲間の競争を制限でき，日本の労働組合はその上がり方を追求できたがゆえに仲間の競争を制限しなかったといえよう。

その二つは，賃金の上がり方に凝縮されている歴史の重みである。近年，「年齢給」「勤続給」はもちろんのこと「本給」さえも廃止される動きが加速している。賃金の決め方として年齢や勤続そ

(59) 鉄鋼労連八幡製鉄労働組合「第43回臨時大会議案書」1967年5月28日。

(60) この時期の歴史に関するもっとも代表的な概説書である兵藤釗（1997）は，「戦後型年功的労使関係の形成」という題目で1950・60年代の変化を記述しているが，その見出しは，「1 定期昇給制度確立の呼びかけ」「2 職務給化政策の登場」「3 能力主義管理の提唱」「4 能力主義管理の具体化」である。

(61) 石田光男（1990）45頁。

のものを基準とする賃金項目はほぼなくなったといっても過言ではない。にもかかわらず、昇給慣行は続いており、全般的に賃金カーブが急にねかされたという現象も現れてはいない。これは、賃金の上がり方の重みを示すものであり、その上がり方を抜きにして、賃金の決め方だけを議論しても、日本の賃金の改変はなかなか難しいことを示唆する。

その三つは、にもかかわらず、賃金の上がり方を享受できる労働者が減少するにつれ、それが再び「身分化」されていることである。身分化といえるのは、キャリアの出口で自然に上がり方の差が出てくるのではなく、キャリアの入り口でその上がり方の差が予め決められるからである。これは、賃金の上がり方があまり望めない非正規労働者や女性労働者の賃金を、正規労働者や男性労働者のそれと比べた際に、鮮明に現れる。

その四つは、では、この身分化の是正がどのようにできるかである。その主役を労働組合に期待したい。しかし、組合員が相対的に恵まれている側に立っているゆえ、期待の実現は難しいかもしれない。より広い範囲での社会的対話が必要となろう。

以上は、日本の賃金の改革において、賃金の決め方だけでなく賃金の上がり方をも含めた議論が必要であり、上がり方の公正さに関する合意の形成が緊要であることを強く示唆するものである。

（うー・じょんうおん 埼玉大学人文社会科学研究科教授）

【参考文献】

- 石田光男（1990）『賃金の社会科学』中央経済社。
- 石田光男（1992）「十條製紙の職務給の変遷（上）（下）」『評論・社会科学』（同志社大学人文学会）第44・45号。
- 氏原正治郎（1949）「いわゆる『賃金体系』について——『電産型賃金』の歴史的意義」日本生活問題研究所『賃金と生計費』第20号（氏原正治郎『日本労働問題研究』東京大学出版会、1966年所収）。
- 氏原正治郎（1959）「戦後日本の労働市場の諸相」『日本労働協会雑誌』第2号（氏原正治郎『日本の労使関係』東京大学出版会、1968年に「戦後労働市場の変貌」として所収）。
- 禹宗杭（2003）『「身分」の取引と日本の雇用慣行——国鉄の事例分析』日本経済評論社。
- 禹宗杭（2009）「日本の労働者にとっての会社——『身分』と『保障』を中心に」『歴史と経済』第203号（榎一江・小野塚知二編著『労務管理の生成と終焉』日本経済評論社、2014年に所収）。
- 禹宗杭（2015）「終戦直後から1960年代までの賃金体系——『資格給』の確立を中心に」連合総合生活開発研究所編『「日本的雇用システム」の生成と展開——「日本的雇用システム」と労使関係の歴史的検証に関する研究報告書』連合総合生活開発研究所。
- 遠藤公嗣（1995）「電産賃金体系における能力給と人事査定」『大原社会問題研究所雑誌』No. 439。
- 遠藤公嗣（2005）『賃金の決め方——賃金形態と労働研究』ミネルヴァ書房。
- 遠藤公嗣（2014）『これからの賃金』旬報社。
- 金子良事（2013）「戦時賃金統制における賃金制度」『経済志林』80巻 4号。
- 河西宏祐（1999）『電産型賃金の世界——その形成と歴史的意義』早稲田大学出版部。
- 小池和男（1999）『仕事の経済学（第2版）』東洋経済新報社。
- 昭和同人会編（1960）『わが国賃金構造の史的考察』至誠堂。
- 新日本製鐵株式会社社史編さん委員会（1981）『炎とともに——八幡製鐵株式会社史』新日本製鐵株式会社。
- 新日本製鐵労働組合連合会（1982）『新日鐵運動史 I』新日本製鐵労働組合連合会。
- 田口和雄（2004）「新日本製鐵にみる賃金制度の戦後史」『機械経済研究』No.35。
- 日本製鐵株式会社社史編集委員会（1959）『日本製鐵株式会社史』日本製鐵株式会社社史編集委員会。
- 二村一夫（1987）「日本労使関係の歴史的特質」社会政策学会『日本の労使関係の特質』（年報第31集）御

茶の水書房。

二村一夫（1994）『戦後社会の起点における労働組合運動』渡辺治他編『日本近現代史 4 戦後改革と現代社会の形成』岩波書店。

兵藤釗（1997）『労働の戦後史 上下』東京大学出版会。

孫田良平編著（1970）『年功賃金の歩みと未来——賃金体系100年史』産業労働研究所。

森建資（2005）『官営八幡製鉄所の労務管理』（東京大学ディスカッション・ペーパー CIRJE-J-130）。

森建資（2006）『官営八幡製鉄所の賃金管理』（東京大学ディスカッション・ペーパー CIRJE-J-148）。

森建資（2007）『賃金体系の二層構造』『日本労働研究雑誌』No. 562。

八幡製鐵所所史編さん実行委員会（1980a）『八幡製鐵所80年史 部門史 下巻』新日本製鐵株式会社。

八幡製鐵所所史編さん実行委員会（1980b）『八幡製鐵所80年史 資料編』新日本製鐵株式会社。

八幡製鐵労働組合（1957）『八幡製鐵労働運動史 上巻』八幡製鐵労働組合。

八幡製鐵労働組合（1959）『八幡製鐵労働運動史 中巻』八幡製鐵労働組合。

八幡製鐵労働組合（1960）『八幡製鐵労働運動史 下巻』八幡製鐵労働組合。

八幡製鐵労働組合（1970）『八幡製鐵労働運動史 続上巻』八幡製鐵労働組合。

八幡製鐵労働組合（1975）『八幡製鐵労働運動史 続中巻』新日本製鐵八幡労働組合。

労働法令協会編（1965）『資格昇進制度の実際（下）』労働法令協会。

戦間期の企業の実態を伝える希少資料

法政大学大原社会問題研究所所蔵

カラー DVD 版

2枚 定価 ￥230,000 [本体価格]

協調会・ 企業調査資料集



「大正中期の紡績工場」（毎日新聞社提供）

本資料は、協調会が、労使協調を目的に、社会政策・社会運動、社会政策推進、労働争議の仲裁・和解など、多岐にわたって進めた調査研究の成果である。

調査期間は、大正5年から昭和15年に至る4半世紀に及び、調査の対象企業は32業種165社にものぼり、各企業の労役規則、扶助規則、就業規則とともに、産業別の労働事情を調査し、「社会政策時報」の原資料ともなった労働事情調査報告書など、貴重な資料群が含まれている。第一次大戦から戦間期に至る激動期の主要産業・中枢企業の研究に新生面を拓く資料として、経済史・経営史・労働史研究をはじめ、広く近代史の研究者にお勧めします。

 **MARUZEN**

丸善株式会社 学術情報ソリューション事業部 企画開発センター 商品開発グループ
〒105-0022 東京都港区海岸1丁目9番18号 国際浜松町ビル TEL.03-6367-6078 FAX.03-6367-6184