

能力主義下における 職務給・能率給

——三菱電機 1968 年人事処遇制度改訂のもう一つの側面

鈴木 誠

（労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー）

本稿は、三菱電機の 1968 年人事処遇制度改訂を事例として、「本給」（属人給）以外の改訂にも着目して分析し、能力主義への人事処遇制度の歴史的な変化を、年功から職務そして職務遂行能力へという単線的な移行として理解しようとする通説とは異なる解釈を提示している。より具体的には、「本給」に関し、職務遂行能力を基軸とする資格制度への転換が図られた 1968 年改訂において、他方で「職階給」の改訂にも着目し、(1)「職階給」の定額部分から本給比例部分を解消して「職階給」をあくまでも職階定額を基準として決定される仕組みへと変更するとともに、「本給」に対する「職階給」の比率を高めたこと、(2)能率給制度は職階定額に個人の能率を乗じて算出される「第 1 種加給制」として残したものの、その適用範囲を大幅に縮小し、「職階給」が能率給的制度から職務給的制度へと変容したことを示している。これらを踏まえ、三菱電機における 1968 年改訂以前の人事処遇制度は学歴と勤続と能率そして人事考課を基軸とするものであったが、1968 年改訂によって職務と職務遂行能力そして人事考課を基軸とするものへ移行したと解釈している。また、能力主義下の人事処遇制度について、「本給」以外の賃金項目（とりわけ職務給）も踏まえた類型的な理解が必要であることを主張し、三菱電機の 1968 年改訂後の人事処遇制度は職務によって強く規定される類型である職務重視型能力主義と性格づけている。

【キーワード】人事労務一般、賃金・退職金、労使関係一般

目次

- I はじめに
- II 1968 年人事処遇制度改訂以前の職階給——能率給的制度
- III 1968 年人事処遇制度改訂後の職階給——能率給的制度から職務給的制度へ
- IV 考察

I はじめに

本稿の目的は、日本企業において 1960 年代に登場した人的資源管理のパラダイムである能力主義を実証的に捉えなおす研究の一環として、能力主義の下で職務給や能率給のような仕事に関わる賃金項目がいかなるものへと変容したのかを三菱電機の事例に即して考察することである。

三菱電機は 1968 年に人事処遇制度改訂を行い、従来の学歴に強く規定された身分制度を、職務遂行能力を基軸とする資格制度へと転換させた。鈴木（2008）は、この制度改訂の分析を通して、能力主義への移行の論理を明らかにしたものである。三菱電機の職能的資格制度は、賃金項目で言えば本給（属人給）を決定し、長期的評価を定める仕組みであった。だが、三菱電機では本給の他に一定の比率を持つ職階給という賃金項目もあり、それを決定する職階制度が 1950 年から存在していた。職階給は職務分析・職務評価に基づいて決定されるもので、職務給としての性格を持つ。この職階給も 1968 年人事処遇制度改訂の際に変更が施されているが、鈴木（2008）は紙幅の制約からその考察をしていない。三菱電機では職階制度の導入後、賃金全体に占める職階給の比率を順次高

めており、また職階給と能率給をリンクさせていたことから、その変更も軽視すべきではない。本稿は三菱電機の職階給を分析することによって鈴木(2008)を補完し、それを通して、能力主義の理解を一層深めようとするものである。

本稿の問題関心について説明しよう。

第一に、1960年代における人事処遇制度の基軸が年功から職務そして職務遂行能力へ移行したという先行研究の理解について。これまで、一般的に、日本企業は戦後、年功的な人事処遇制度を採用しており、経営合理化を意図して職務給の導入を推進したが、隘路に逢着し、能力主義の旗印の下に職能給の導入推進へ転換したと考えられてきた(石田1990:第2章,鈴木1994:第4章,兵藤1997:第5章)。確かに、日経連レベルでは年功から職務そして職務遂行能力へという基軸の転換が見受けられるが、企業レベルの動向は必ずしもこのような動きに沿うものとは言えない。もちろん、日本鋼管のように1963年にシングルレートの職務給を導入したものの、1967年に資格と対応した制度へと改訂したことによって基軸を職務から職務遂行能力へと転換した企業もある(折井1973:第4章)¹⁾。これは通説の理解に適合した事例と言えよう。だが、日本全体を通してこのような推移を一般化できるかという点については疑問がある。少なくとも電機産業においては、同時期に同一労働同一賃金を標榜した職務給の導入が積極的に進められており(小林1977)、能力主義下でも職務への着目がなされていた²⁾。職務遂行能力というキーワードが示すように、もともと能力主義の前提は職務であったとも言える。能力主義における職務の位置づけについては、通説の影響もあって、これまで十分な検討がなされてこなかった。

第二に、職務給導入推進前の年功主義が支配的原理であったと考えられている時期において能率が賃金に反映されていた点について。上記の先行研究はこの点を軽視しているように見える。しかしながら、1950年代までは製造業を中心に多くの企業において能率給が採用されており、1960年代に決定的に後退したものの、それまでは賃金に占める割合がかなりの比率であったと指摘され

ている(仁田1993:18-21,青木2008:166-169)。能率給が仕事の成果を直接賃金に反映するものとして導入されていたことを鑑みても、1960年代における人事処遇制度の基軸が年功から職務そして職務遂行能力へ移行したという見方は、やや一面的であると考えられる。つまり、本給だけでなく、能率給を含めて日本における人事処遇制度の歴史的展開を捉えなおす必要がある。

以上の問題関心から、本稿では、三菱電機の事例に即して、1968年人事処遇制度改訂以前の職階給がいかなる特質を有していたのかを明らかにした上で、1968年改訂後と比較対照し、1968年改訂によって職階給が拡充されたこと、また能率給的制度から職務給的制度へ変容したことを明らかにする。本稿は制度の改訂を論ずるものであり、制度が実際に運用された結果について論ずるものではない。もちろん、運用は重要である。だが、労使がいかなる社内秩序を構築していたのかを理解するにはやはり制度の分析、とりわけ人事改革前後の比較対照が必要である。また、職階制度の説明にとどまらず、職階給を決定する上で重要な役割を果たしていた職階定額にまで踏み込んで検討を加え、そして制度移行に伴う調整過程を詳細に明らかにすることは、実証研究としての本稿のメリットであると考えられる。

三菱電機は、日経連『能力主義管理』において、各社の実践事例として紹介されているM電機に該当すると考えられ、日経連の推奨する職能的資格制度のモデルケースであった(日経連能力主義管理研究会編1969:329-334)。能力主義への移行と職務給、能率給との関係を探るにあたって、このような三菱電機の職階給を分析することは有益であると考えられる。ただし、上述のように、電機産業においては1960年代に職務給の導入が盛んに行われていたが、1950年という早い段階に職務分析・職務評価を踏まえた職階給を導入していた点³⁾、またそれと能率給をリンクさせていたという点で、三菱電機は幾分特殊である。

さて、ここで本稿のキーワードである、能力主義、職務給、能率給、人事考課について一応の定義を与えておく。能力主義とは、日経連によれば、「労働者一人一人の能力を最高に開発し、最大に

活用し、かつ、学歴や年齢・勤続年数にとらわれない能力発揮に応じた真の意味における平等な処遇を行なうことによって意欲喚起を重視し、もって少数精鋭主義を目指す人事労務管理」(日経連能力主義管理研究会編 1969:1)である。

本稿はこのような能力主義の下での職務給と能率給を考察する。ここで、職務給とは、「一般的にはまず職務分析により職務の内容を明らかにした後、職務評価により職務の格付を行うこと、即ち職務の重要度、困難度に関する共通点と相違点によつて職務の等級を定め、これと賃金とを結びつけ組織的に秩序づけた給与制度である」(日本経営者団体連盟編 1955:4)。より具体的には、シングルレートとレンジレートに区分できる。シングルレートの場合、「職務給は元来、同一労働同一賃金の原則に立っているから性別・年令別・勤続年数別などはもちろんのこと、個人の能力・成績を無視して同じ仕事には同じ賃金を支払うものである」(経営労務ハンドブック編集委員会編 1963:509)。レンジレートの場合、「職務給の幅のなかで個人の熟練度の差異を認めることによって、ある意味では職務給と能力給との混合形態」(経営労務ハンドブック編集委員会編 1963:509)であるが、通常レンジはそれほど広く設定されるものではないから、あくまでも職務に基づいて賃金を決定することが基本で、職務遂行能力に基づく職能給とは異なる。アメリカのある企業では、レンジの幅は各級の中心点を基準として上下25%ずつとなっている(佐藤・藤村・八代 2006:56)。

次に、能率給とは、「原則として、現場の直接作業員が、比較的短期の計算期間において(通常1カ月間に)、実際に生産した産出高、または、これに要した労働時間の実績値を基礎として、これと、一定のあらかじめ定められた標準生産高、または、標準作業時間との相対的比率を算定し、その算定結果に、直接明示的に、一定の関係をもって、賃金の支払額を結びつけることにより、その作業員個人またはその集団の労働能率を高めるように、仕組まれた変動給的な賃金支払形態」(経営労務ハンドブック編集委員会編 1963:561)とされる。

最後に、人事考課とは、従業員の日常の勤務や

実績を通じて、その能力や仕事を評価し、賃金、昇進、適正配置、能力開発等の諸決定に役立てる手続きとされ、わが国の人事考課の主な目的は賃金管理と昇給管理の手段とすることにあるという(白井 1992:222-230)。なお、日本企業は能力評価、業績評価、情意評価からなる人事考課を採用していることが多い(今野・佐藤 2009:146)。

本稿は、以上で定義を与えた職務給と能率給の要素を持つ1968年以前における三菱電機の職階給が、能力主義の下でどのように変容したのかを、1968年人事処遇制度改訂に即して考察する。なお、本稿では、ホワイトカラーの職階給についても必要な限り言及するが、主としてブルーカラーにおける職階給の歴史的展開を取り扱う。

II 1968年人事処遇制度改訂以前の職階給——能率給的制度

まず、三菱電機における1968年人事処遇制度改訂以前の職階給について説明しよう。

1 職階制度の基本的な体系

三菱電機は1948年に身分制度を導入した後、1950年には職階制度を導入していた。「職階制度の制定に伴い日給とは全然関連しないのであるが、仕事の格付により職務級を定めてそれに応ずる職階給を支給している。それは月収の約7%に当たっている」(三菱電機株式会社社史編集委員会編 1951:341-343)というものであった⁴⁾。

三菱電機は大正時代からウェスティングハウス社に範をとり、現場作業員の賃金を出来高や標準時間によって支払う方式を導入していた⁵⁾。これは戦時中一時中断したものの、三菱電機の賃金支払いについて1つの基本的な考え方であった。戦後、1946年に時間請負制を復活し、さらに各工場では時間分析などを積み重ね、1949年に職務の特性に応じた能率給制度を制定していた。この科学的分析の手法と長い間蓄積された貴重な資料が、並行して検討を進めていた職階制度の導入に大きく貢献したという。職階制度の導入は、戦中戦後を通じての生活給偏重の反省から、社員全体の賃金を合理的に定める制度として検討が開始された。

1947年以降3年間にわたる綿密な研究と周到な準備、度重なる労使協議を経て⁶⁾、1950年に職階制度が制定、実施された(三菱電機株式会社社史編纂室編 1982:90)。

三菱電機は、「当社の職階制度は、職務の系統的分類に基づいて、その序列を設定し、もつて職務と人との合理的管理に資することを目的とする」としていた(労働法令協会 1962:7)。具体的に、1968年改訂以前の職階制度は「職務をその遂行要件とされる労働の質的相違性と共通性により管理職務・専門職務・月給者職務・日給者職務にそれぞれ系統的に分類し、月給者職務においては7段階、日給者職務においては13段階の職務等級をもうけ」ていた(労務行政研究所 1968:10)。導入当初の職務級は、月給者職務が6段階、日給者職務が7段階であったが(日本労務研究会 1950:12)、1958年に月給者職務が7段階、日給者職務が13段階となっていた(三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1964:262)。ただし、「月給者の6・7級、日給者の13級はいない」(資料1参照)ということであった。「月給者職務とは……役付でない一般職員の職務を指している。これに対して日給者職務とは、現場作業者の職務である」(労働法令協会 1962:7)というように、基本的には月給者職務はホワイトカラーの職務、日給者職務はブルーカラーの職務と考えればよい。

職務評価は、月給者職務においては「基礎知識」「職務知識」「応用」という3要素で、日給者職務においては「知識」「経験」「応用」「肉体的努力」「精神的努力」「財産上の責任」「材料に対する責任」「安全に関する責任」「監督に関する責任」「物的作業環境」「人的作業環境」という11要素で行われていた(労働法令協会 1962:8-9)。

また、職務の格付の決定は、「格付基準に基づき原則として直属の上長を含む三名以上の各関係上長の査定の上所属長が行なう」(労働法令協会 1962:8)としていた。

2 1968年改訂以前の職階給(第1手当)

1968年改訂以前の三菱電機における賃金は、本給、第1手当、第2手当、生計手当で構成されていた(今里 1968a:17)。ただし、このような賃

金体系に移行したのは1964年のことであった(三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974a:52-56)。ここで重要なのは、本給と第1手当である⁷⁾。本給は、「勤務成績と資格(資格制度は1968年人事処遇制度改訂によって導入されており、それ以前は身分制度が適用されていたため、厳密には資格ではなく身分——引用者)ならびに本給段階によって昇給する」(労務行政研究所 1968:22)ものであった。

以下、第1手当について説明する。

第1手当は職階給とも呼ばれていた(今里 1968a:17)。だが、その具体的内容は、「職務等級別に設定された定額(職階定額)に本給段階別に設定された定額(本給比例部分)とを加えた額に各人の成果や能率を反映する人の格付系数または職階加給率を乗ずることによりなる」(労務行政研究所 1968:22)ものであった。式にすれば以下の通りとなる。

月給者職務

$$\text{第1手当} = (\text{職階定額} + \text{本給比例部分}) \times \text{人の格付系数}$$

日給者職務

$$\text{第1手当} = (\text{職階定額} + \text{本給比例部分}) \times \text{職階加給率}$$

第1手当は、職階定額のみに基づいたものではなく、本給比例部分も加算され、その額は「本給の約3割程度に相当」(今里 1968a:17)していた。また、「職階定額部分の賃金全体に占めるウエイトは20%程度」(今里 1968b:54)であった⁸⁾。さらに、第1手当は、職階定額と本給比例部分の合計額を基準として、人の格付系数や職階加給率を乗じることによって期ごとに変動するものとなっていた。

職階定額と本給比例部分は表1に示した通りであり、より上位の職務級であるほどより高い職階定額、またより月給あるいは日給が高いほどより高い本給比例部分となっていた。第1手当の算出方法は1964年に改訂されたため、1968年改訂までの職階定額と本給比例部分は1964年当時のものが用いられていた。基本的には職階定額も本給

表1 1964年当時の職階定額と本給比例部分

月給者		②本給比例部分 (E本給)			
①職階定額		月給	E本給	月給	E本給
1級	2,500円	7,000円以上	2,175円	14,000円以上	4,350円
2級	3,500円	7,500円以上	2,325円	15,000円以上	4,650円
3級	6,000円	8,000円以上	2,475円	16,000円以上	4,750円
4級	9,000円	8,500円以上	2,625円	17,000円以上	5,250円
5級	12,000円	9,000円以上	2,775円	18,000円以上	5,550円
6級	15,000円	9,500円以上	2,925円	19,000円以上	5,850円
7級	18,000円	10,000円以上	3,150円	20,000円以上	6,300円
		11,000円以上	3,450円	22,000円以上	6,900円
		12,000円以上	3,750円	22,000円をこえ 2,000円ます毎に	600円を 加算
		13,000円以上	4,050円		

日給者		②本給比例部分 (精能時給)			
①職階定額 (職階時給)		日給	精能時給	日給	精能時給
1級	10.5円	260円以上	10.2円	560円以上	21.8円
2級	14.0円	280円以上	10.9円	600円以上	23.3円
3級	17.5円	300円以上	11.7円	640円以上	24.8円
4級	21.0円	320円以上	12.4円	680円以上	26.3円
5級	24.5円	340円以上	13.2円	720円以上	27.8円
6級	28.0円	360円以上	13.9円	760円以上	29.3円
7級	31.5円	380円以上	14.7円	800円以上	31.5円
8級	35.0円	400円以上	15.8円	880円以上	34.5円
9級	38.5円	440円以上	17.3円	880円をこえ 80円ます毎に	3円を加算
10級	42.0円	480円以上	18.8円		
11級	45.5円	520円以上	20.3円		
12級	49.0円				
13級	52.5円				

出所：三菱電機労働組合運動史編纂委員会編（1974a），pp. 55-56 により作成。

比例部分も勤続とともにより上位へと移行していくと考えられるが、職階定額に関しては配置転換によって職務級が降級することもあり⁹⁾、第1手当は下がりうるものとなっていた。

人の格付系数とは、月給者職務の第1手当に関するものである。職階定額にE本給と呼ばれる本給比例部分を加え、人の格付系数を乗じることとしていた。「人の格付系数の基準は一・〇とする」（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974a：55）としており、人事考課的なものであった。

職階加給率とは、日給者職務において個人の能率を処遇に反映させる仕組みであり、これが三菱

電機における1964年改訂後の能率給制度であった。日給者職務の第1手当の算出方法は上述したが、より詳細には、第一請負制、第二請負制、第一加給制、第二加給制という4通りに分類され¹⁰⁾、それぞれにおいて職階加給率が設けられており、ここでは1964年に改訂された算出方法を示しておく（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974a：55）。

第一請負制および第二請負制

第1手当 = (職階時給 + 精能時給) × 請負作業実働時間

×(精励加給率+第一請負率又は第二請負率)

第一加給制

第1手当=(職階時給+精能時給)×第一加給作業時間×(精励加給率+第一加給率)

第二加給制

第1手当=(職階時給+精能時給)×在場時間×第二加給率

上記の式において、職階時給が職階定額であり、精能時給が本給比例部分である。

第一請負制、第二請負制、第一加給制における「精励加給率は平均を五〇%」とし、「第一又は第二請負率および第一加給率は現行どおり」としていた(三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974a: 55)。「現行どおり」というのは1964年改訂前のものを踏襲するということであり、算出方法は以下の通りであった(正木 1957: 4)¹¹⁾。

第一請負率=能率+(能率-0.8)

ただし、最低は能率とする。能率とは、月間請負時間/月間実働時間である。

第二請負率=能率+0.5×(能率-0.8)

ただし、最低は能率とする。能率とは、第一請負率と同様である。

$$\text{第一加給率} = 0.95 \times \left\{ 1 + \left(\frac{\text{当月の実績率}}{\text{過去の平均率}} - 1 \right) \times \frac{1}{3} \text{または} \frac{1}{2} \right\}$$

このように、第一請負制、第二請負制、第一加給制は能率給制度であった。

他方、「第二加給率は平均一四五% (但し職班長は平均一六〇%)」(三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974a: 55-56)としていた。第二加給制による第1手当は、職階時給と精能時給の合計額に、在場時間と平均145%とする第二加給率を乗じたものであったため、能率給というよりも人事考課によって変動する時間賃金であったと言える。

要するに、1968年改訂以前の第1手当は職階給とも呼ばれていたが、職階定額と本給比例部分の合計額に、日給者職務においては職階加給率を乗じるというものであり、職務が規定的なのは一部であった。かつ、導入当初の職階給は月収の約7%であり、1968年改訂前にはその比率を高めていたものの、賃金全体に占める職階定額部分のウェイトは20%程度に留まっていた。また、4つに区分された職階加給率のうち、第一請負制、第二請負制、第一加給制が三菱電機における能率給制度であり、1968年改訂以前の職階給は能率給的要素が強かった。

III 1968年人事処遇制度改訂後の職階給——能率給的制度から職務給的制度へ

次に、1968年人事処遇制度改訂後の職階給について説明しよう。1968年改訂では本給に関わる身分制度から資格制度への改訂に主眼が置かれていた。だが、同時にこの1968年改訂により賃金全体に占める職階給の割合が大きく高まり、その内容が能率給的制度から職務給的制度へ変容したことも重要である。本節ではその変更点について説明する。

1 職階制度の基本的な体系

「職階制度は仕事の質的序列体系ではありますが経営・技術革新の進展とともに職務の質そのものが単純化の途をたどるものと複雑高度化の途をたどるものとに分れ、現行の職務区分の接点はやや不明確となってきました。しかしながら現行の職階制度の基本的考え方については変更の必要性は認められないのでその一部を……修正することとしました」(今里 1968b: 52)としている。職階制度は従来同様、職階給として賃金に反映される。

職務の分類は、1968年改訂以前、管理職務、専門職務、月給者職務、日給者職務に分けていたが、この改訂とともに管理職務、企画職務、主務職務、監督職務、一般職務へと変更している(今里 1968b: 52)。職務の定義は表2に示す通りである。従来の身分制度が資格制度へと転換したため、それとの対応から、一般職務は従来の日給者

表2 職務の定義

職務分類	定義
管理職務	(ア) 係以上の管理単位の長としてその権限と責任に基づいて判定乃至企画業務を司どるとともに上長の補佐並びに所属員の統率指導を行なう職務（これを管理職と称する） (イ) 社会科学もしくは自然科学に関する専門的知識を基にして長期にわたり限定された課題につき研究，開発，調査業務を遂行する職務（これを専門職と称する） (ウ) 特別に与えられた任務を遂行する管理職相当職務（これを特命職と称する）
企画職務	社会科学もしくは自然科学に関する専門的知識を基にして上長の包括的方針を受けて高度の企画業務を遂行する職務
主務職務	社会科学もしくは自然科学に関する概論的知識もしくは高度の現場経験的技能知識を基にして上長の方針を受けて事務乃至技術業務を遂行する職務
監督職務	現場作業組織単位の長として，その組織単位の課せられた任務を遂行するため上長の方針を受けて所属員の監督指導を行なう職務
一般職務	一般的な基礎知識と実務経験的知識，もしくは現場経験的技能を基にして上長の指示を受けて予め定められた方式に従い，事務技術もしくは技能職務を遂行する職務

出所：今里（1968b），pp. 52-53 により作成。

職務と異なり，ブルーカラー（技能職務）のみを指すのではなく，ホワイトカラー（事務職務・技術職務）をも含むように変化している¹²⁾。

職務級は，企画職務においては2段階，主務職務においては4段階，監督職務においては4段階，一般職務においては10段階となっている（今里 1968b：53）。また，管理職務は「現行制度における専門職務・管理職務は管理職務として総括し」（今里 1968b：52），その職務級に関しては「管理職務は一号から七号までに分ける」（森田 1968：11）としている。

職務評価は，「企画職務はその職務の性格上，点数法によることなく分類法に基づく格付基準を作成する」「主務職務は基本的には概ね現行の月給者職務格付基準によることとし格付要素として基礎知識・職務知識・応用を用いる」「監督職務は格付要素として，知識・経験・応用・監督を用いる」「一般職務は基本的には概ね現行の日給者職務格付基準によることとし，格付要素として知識・経験・応用・肉体的努力・精神的努力・財産責任・材料責任・安全責任・物的環境・人的環境を用いる」とし，「管理職務……については現行制度と同様，別に定める」としている（今里 1968b：53）。

2 1968年改訂後の職階給

賃金は，本給，職階給，調整給，生計手当という項目に分かれている（今里 1968b：55）。項目の

みを見る限りでは，賃金制度に大幅な改訂が施されたとは言えないが，項目ごとに考察すると様相が異なる。ここで重要なのは本給と職階給である¹³⁾。三菱電機は社員の処遇を職務遂行能力と職務の2つの面からみる必要があるとし，職務遂行能力を本給に，職務を職階給に反映させることを意図していた（今里 1968b：46）。

本給は，資格ごとに定められた昇給基準によって毎年昇給が行われるように変更されている。従来は，身分制度の下で各身分において本給段階ごとに定められた昇給基準をもとに昇給が決定されていた。だが，この改訂により身分から資格へと移行し，1つの資格には1つの昇給基準が設けられ（今里 1968b：55），能力主義管理の中核となる人事処遇制度としての資格制度が確立した。

以下，職階給について説明する。

職階給は，「職務分類（一般職，監督職，主務職，企画職，管理職）毎に定める職務級別定額（職階定額のこと——引用者）に，一般職については職階加給率，その他については人の格付係数を乗じた額」（今里 1968b：55）とされる。式にすれば以下の通りとなる。

管理職務，企画職務，主務職務，監督職務

職階給 = 職階定額 × 人の格付係数

一般職務

職階給 = 職階定額 × 職階加給率

職階定額は表3に示す通りであり、すべて月額で表示するようになった。より上位の職務級であるほどより高い金額が設定されている点に変更はなく、従来と同様に配置転換によって職務級が降号する場合には、職階給も低下することになる¹⁴⁾。

この改訂により、職階給をめぐって3つの変更がなされた。

第一に、職階給の純化が行われた。従来の第1手当は、職階給とは言うものの、職階定額のみを基準とするのではなく、本給比例部分を足し合わせた額を基準として、それに職階加給率や人の格付系数を乗じて計算していた。だが、「本給比例部分を解消し職階給の純化を計った」(今里 1968a: 17)。これによって、職階給は、本給と分断され、あくまでも職階定額を基準として決定される仕組みへと変更された。

第二に、職階給の比率増加も行われた。「職階給のウエイトの増大を計り、従来、本給と職階給との比が75:25程度であったのを、50:50に近づけ」(今里 1968a: 17) した¹⁵⁾。これにより、賃金制度は本給と職階給の2本立てという意味合いが強まった¹⁶⁾。なお、従来の賃金全体に占める職階定額部分のウエイトが20%程度であり、おおよそその比率と対応することから考えると、引用文中の「本給」と「職階給」とは、1968年改訂前の呼称については、本給が関わる部分と職階定額

が関わる部分を指すと考えられる。

第三に、「現行制度が個人の能率を基準にして組み立てられているので……現下の生産体制に即応するため能率給制度を……改め職階加給制度(仮称)を設けることとし」(今里 1968b: 54) した。上述のように、職務の分類が変更され、従来の日給者職務は一般職務となり、かつ一般職務にはホワイトカラーの一部も含まれることとなった。同時に、日給者職務に適用されていた能率給制度が改められ、一般職務を対象とする職階加給制へと変更された。この職階加給制の存在によって、従来同様、職階給は期ごとに変動するものとなっているが、詳細についてはⅢ4で説明する。

なお、職階給は職務分析・職務評価を行い、職務級のランク分けをし、その職務級ごとに職階定額を決め、支払われるものである。あくまでも職務遂行能力ではなく職務に基づいて職階給が決定されている以上、1968年改訂後の職階給は職能給ではなく職務給であると言える。また、より下位の職務へ配置転換が行われた場合、職階給は低下する。職能給は配置転換によって下がることのないことを機能的特徴としている。その意味でも三菱電機の職階給は、期ごとに変動するとはいえ、職能給とは大きく隔たっており、職務給的制度であると言える。そして、この改訂により職務給としての意味合いが強くなった。

3 能率給への疑問

三菱電機の人事担当者は、従来の日給者が働く生産現場での仕事について、「最近の生産形態の変化に伴い、機械や設備が個人の能率にとって代り、個人の能率の刺激が工場全体の生産性向上に結びつく度合いが比較的少ない職場が次第にふえてきた」と認識していた(今里 1968b: 54)。「たとえばコンベア作業で例をとりますと、個人の能率はコンベアのスピードいかんによる。スピードを速くすれば、当然個人の作業スピードはあがらざるを得ない。逆にスピードを落とせば個人のスピード、能率は落ちる。それから隣の人が幾ら速く作業をやっても、次の人がゆっくりやれば何にもならないというふうに、コンベア等で作業スピードが調節できる作業、あるいは非常に個人間の能率

表3 1968年改訂後の職階定額

職務分類		職階定額	職務分類		職階定額
主務職務	1号	13,000円	一般職務	1号	5,300円
	2号	17,500円		2号	6,500円
	3号	22,500円		3号	7,700円
	4号	28,000円		4号	8,900円
監督職務	1号	19,500円		5号	10,100円
	2号	21,300円		6号	11,300円
	3号	23,100円		7号	12,500円
	4号	24,900円		8号	13,700円
企画職務	1号	30,000円		9号	14,900円
	2号	36,000円		10号	16,100円

出所：三菱電機労働組合運動史編集委員会編(1974b), p. 88 により作成。

注：1) 従来、職務級は1級、2級というように級で表わされていたが、資格制度における資格を級で表わすこととしたため、職務級の級は1号、2号というように号として表示している。

2) 管理職務に関しては不明である。

が似ている、たとえば一〇〇%の熟練工であるとか、あるいは一五〇%の熟練工だということではもう時間に比例した能率的な刺激というものが意義をなくしてきております」（森田 1968：14-15）という。

また、労働組合は「技術革新と工場管理システムの近代化により、当社における能率給制度の必要度はうすれている」（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974a：303）とし、「能率給によって刺激し能率をあげようとする考え方はすでに時代おくれである。また、能率を測定するにしても個人の能力より、機械等設備による影響もかなりある。単価の設定にも問題がある。能率給を廃止しても充分能率を維持するだけの管理体制はすでに整っている」（資料2参照）と能率給の廃止を主張していた。

つまり、能率給には問題があると労使ともども認識していたのである。

実態としても、労働組合が「実際には純粋にその人の仕事の成果を日々測定しようとするような、いわゆる個人請負制は極めて一部にしか残っておらず、全般的には協同的、組織的作業（団体請負、二加制）がふえてきております」（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974a：300）と述べているように、第一請負制と第二請負制が適用される者の比率は下がっていたと考えられる。

ただし、三菱電機の人事担当者は次のようにも述べている。「最近是非常にメジャー・デー・ワークという制度が盛んになりました。測定常備などと翻訳してありますが、要するに個人の能率が非常に査定しがたい職種が増えてきている。……時間に比例した能率的な刺激というものが意義をなさなくなってきておりますので、これをメジャー・デー・ワークと称して、すべて管理者にその能率向上の責任をもたす。そうして賃金面では刺激給ではなく、刺激を与えなくて、作業管理者の管理能力によって能率を上げようとする制度なのですが、そういうものが非常に多くなってきている。それで当社でも現実にそういうメジャー・デー・ワークという部類の常備制度が多くなりつつありまして、完全な能率給が全然少なくなってきているということはいえますが、依然、やはり

個人の努力によって成果を期待できる作業はあるわけですから、そういうものの能率給は今回も残しております」（森田 1968：14-15）¹⁷⁾。また、「従来の能率給をそのまま適用しなくても良いところもある。しかし組合のいわれるようには管理体制が整っていない。またそのための投資も多額にのぼるので簡単にはいかない。また個人請負的なものは少なくなる傾向であるが、たゞちに廃止へ踏み切れることは出来ないし、職務によっては将来もこの制度を続けていくべきだと考えられるものもある」（資料2参照）とも述べている。

このように三菱電機の人事担当者は能率給の維持を主張していた。だが、次項で説明するように、能率給の適用範囲が大幅に縮小されたことから、1968年改訂によって能率給は後退したと言ってよい。

4 職階加給制

従来の能率給制度は、Ⅲ2で述べたように、職階加給制に改められた。これにより、一般職務の職階給は、表3に示した職階定額を基準として加減がなされ、従来同様、期ごとに変動するものとなっている。一般職務の職階給の算出方法はⅢ2に記したが、より詳細には、従事している職務に応じて第1種加給制、第2種加給制、第3種加給制のいずれかが適用される。

第1種加給制は、「個人の能力差による能率の差が著しく、標準時間の精度も高く、各人の時間率を基準にして賃金を支払うことが、公平な賃金支払い観点から望ましい職場やまた能率給制度によって、工場の管理水準を維持している度合いが大きく、測定常備制（MDW）の導入の体制づくりにもまだ時間のかかるような職場において」適用され、「加給率は精励加給率と能率加給率を加えた率」としている（労務行政研究所 1968：23）。第1種加給制による職階給は次の式によって算出される。

第1種加給制

職階給 = 職階定額 × (精励加給率 + 能率加給率)

精励加給率は平均を55%、最高を80%、最低を30%とし、能率加給率の算出方法は次の式の

通りである（今里 1968b：55）¹⁸⁾。

能率加給率

$$= \frac{\text{請負作業実働時間} \times \text{時間率} + \text{基準率} + \text{常備作業実働時間} \times 0.95 + \text{無作業時間} \times 0.5}{\text{在場時間}}$$

このように、第1種加給制は能率給制度と言える。だが、第2種加給制と第3種加給制はそうとは言えない。

第2種加給制と第3種加給制は、「個人の能率が、職場全体の生産性向上に、必ずしもつながらない職場また全体的能率を高めるために、応援、配転等、臨機の異動が激しく、個人の時間率を基準にして、賃金を支払うことが、必ずしも公平な賃金支払と結びつかない職場の内、一定水準以上の測定常備制（MDW）をとる職場においては第2種加給制を、それ以外は第3種加給制を通用する」（労務行政研究所 1968：24）というものである。第2種加給制および第3種加給制による職階給は、次の式のように、職階定額に職階加給率を乗じて算出される。

第2種加給制および第3種加給制

$$\text{職階給} = \text{職階定額} \times \text{職階加給率}$$

第2種加給制における職階加給率は、平均を155%、最高を180%、最低を130%とし、第3種加給制における職階加給率は、平均を150%、最高を175%、最低を125%としている（今里 1968b：56）。

一般的に、能率給とは実際に生産した産出高、またはこれに要した労働時間の実績値を基礎として、これと一定のあらかじめ定められた標準生産高、または標準作業時間との相対的比率を算定し、その算定結果に直接明示的に一定の関係をもって賃金に結びつけるものである。その意味で、第2種加給制と第3種加給制は厳密な意味での能率給制度ではない。個人の時間率を基準にして賃金を支払うのではなく、社員の日常の仕事ぶりを評価し、最高と最低の幅のなかで職階加給率を決定して賃金を支払うことから、第2種加給制と第3種加給制は職務を基準として成果を測定する人事考課を加味した時間賃金という性格の制度であったと言えよう。

なお、一般職務以外の職階給は表3に示した職

階定額に人の格付系数を乗じて算出される。本給比例部分は解消され、職階給の比率増加も行われているが、人の格付系数の存在によって職階給が期ごとに変動する仕組みに変更はない。人の格付系数は平均を1.0とし、最高を1.15、最低を0.85としている（今里 1968b：56）。

要するに、1968年改訂後の職階給は、本給比例部分が解消され、あくまでも職階定額を基準として決定される仕組みへと変更された。かつ、従来の職階定額部分は賃金全体の20%を占めるにすぎなかったが、本給と職階給の比率が50：50程度へと変更された。また、生産形態の変化から、日給者職務の能率給制度は種々の問題点が認識され、一般職務の職階加給制へと改められた。従来と同様に、期ごとに変動する点で変更はなかったが、3つに区分された職階加給制のうち能率給的なものは第1種加給制だけであった。第1種加給制は名古屋製作所と相模製作所のみ適用されており（資料4参照）、能率給の適用範囲は大幅に縮小した。他方、第2種加給制および第3種加給制は人事考課を加味した時間賃金という性格を有していた。職階給はこの改訂により拡充され、かつ能率給的制度から職務給的制度へと変容したのである。

IV 考 察

三菱電機は1968年改訂によって本給と職階給の比率を50：50程度へと変更し、賃金に占める職階給の比重を高めたが、この重要な制度改訂について労使の意見対立は見られない¹⁹⁾。三菱電機労使はともに職務の価値を賃金により強く反映させることを望んでいたように見える。

三菱電機の人事担当者は次のように述べている。「資格制度というものがある程度生涯雇用の年功序列的なものと組み合わせるとしますと、本給上の待遇はどうしてもある程度年功的なものを加えてやらざるを得ない。つまり、毎年毎年幾らかの昇給をして、ささやかながら去年よりも本給が上がるということがどうしても労働者の労働意欲を盛り上げるためには必要だ。……ところが、そういう本給上の待遇資格が、たとえば技能系統の

五級になっても、その人の現実に遂行している職務が非常に低いならば、アメリカ的な職階給はがまんしなさい。あなたのやっている仕事はこのように低い号の職階給の仕事ですから、本給はあなたにはこれだけあげますが、職階給は一番下の一級でがまんしてくれ。逆にある程度の年功を重んじております本給面ではあなたは一級であるが、あなたが現実に担当している職務は非常に高度な職務だから、職務給としては高い号の職務をあげます。こういうことであります」(森田 1968:12)。

このように三菱電機の人事担当者は、社員の動機づけを重視した本給とのバランスをとることを考えていた。また、後述する労働組合の同一労働同一賃金に近い考え方にに基づき社員の納得性を高めることも意図していた。このことは「職務は職務で評価し、資格は資格で評価することによって、評価の公平さを保持させている」(今里 1976:14)という言葉からもうかがい知ることができる。ここから、三菱電機は職務との連関が強い職階給の拡充が必要であると考えていたと言えよう。

他方、労働組合が職階給を望むのは、総評など労働運動の主流が職務給に批判的だったことを考えると、やや意外な感じがする²⁰⁾。しかし、三菱電機の労働組合は1968年改訂以前の人事処遇制度について、「同じ仕事をしているのに勤続が浅いからという理由だけで賃金に大きな差があるというのも何か割切れない気がします。特に最近では生産様式が変わり勤続の長い熟練工でなければ出来ないという仕事は少なくなって、勤続は短くても適応力さえあればすぐに習熟するという仕事がふえてきたので、若年労働者や中途入社者が年令や勤続年数による大きな賃金格差に疑問を感ずるわけです」(三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974a:300)という認識があった。その上で、生計費を重視する一方、「同質、同量の労働に対しては同一の賃金でなければならない」(三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974a:300)ことを主張していた。労働組合は職階給に肯定的であり、「もちろん最低ランクの仕事でも生計費をまかなえる賃金水準になった場合には(L)一本の純粋な仕事別賃金(職階給のこと——引用者)……が考えられます」としていたが、しかしながら「残業な

しでは生存もおぼつかないという層も存在する低い賃金の実態では当面実現は困難です」という認識から、本給と職階給の併存を考えていた(三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974a:300)。

三菱電機の労働組合が職階給の拡充を重視したのは、一面では、電機労連傘下の労働組合に影響力を有していた横断賃率論の適用と見ることもできる。横断賃率とは、「産業別の職種別・熟練度別賃金」であり、より具体的には、第一に「個別企業の枠をこえて産業別に、いわば社会的に賃金が決定され」、第二に「産業内のあらゆる職種が……それぞれ熟練度別の各段階に格付けられ」、第三に「それが段階ごとの熟練度別の最低賃金であり」、第四に「協約に決定された最低賃金は、産業別最低賃金としての内容と機能をも」ち、第五に「それが賃率といわれるのは……職種別・熟練度別賃金が、不熟練職種の最低賃金を一〇〇として……一定の比率関係において示される」というものである(吉村 1965:150-152)。電機労連は1966年に「電機労連の賃金政策——職種別賃金を目指して」を答申しており(全日本電機機器労働組合連合会編 1977:202)、生活費と同一労働同一賃金を賃金の二大原則としていた(世喜 1968:7)。電機産業の労働組合が、このような賃金理念に強く影響を受けた背景には、急激な成長下でその比重を大きく高めていた若年労働者や中途採用者の利害意識を反映する必要があったためであろう。

三菱電機は、本給と職階給のバランスをとることを意識しつつ、若年労働者や中途採用者の利害を代表する労働組合の意向を踏まえ、その者たちの納得性を高めることも意図して、能力主義下においても、より職務にこだわった賃金項目である職階給を拡充したと言ってよい²¹⁾。

また、1968年改訂以前における職階給の基本的性格は能率給であった。一般的に1960年代前半までの人事処遇制度は年功を基軸としていたと考えられているが、三菱電機では能率という要素も一定の位置を占めていた。ただし、日給者職務の能率給制度は1968年改訂の際に一般職務の職階加給制として、第1種加給制、第2種加給制、第3種加給制へと変更され、そのうち能率給制度と呼べるものは第1種加給制のみであった。しか

も、第1種加給制の適用範囲は極めて小さくなった。このことは、1968年改訂により、職階給における能率給の要素が大幅に後退し、職務給的性格が強い制度に変容したことを意味する²²⁾。

もっとも1968年改訂後の職階給は人事考課に基づいて期ごとに一定程度変動するものであり、固定的な職務給ではなかった。能力主義が能力発揮に応じた処遇を行うことによって労働意欲・能力開発意欲を喚起するものである以上、固定的な職務給は管理思想と齟齬を来すことになる。能力主義の下でこのような齟齬を回避しつつ職務を重視するにあたって1つの考えられる方法は、比較的幅の広いレンジを持つレンジレートの職務給を導入することであろう。三菱電機の職階給は、人事考課によって社員の能力発揮を反映させる柔軟な職務給であったために能力主義と共存が比較的容易になり、長期にわたって存続することになったとも考えられる²³⁾。

このように、三菱電機の1968年改訂は職階給の大幅な改訂を伴っていたが、通説が考えるように人事処遇制度の基軸が年功から職務そして職務遂行能力へと単線的に移行したわけではなかった。鈴木(2008)によれば、1968年改訂以前の本給は身分制度の下で学歴と勤続と人事考課に強く規定されており、それが1968年改訂によって、職務遂行能力と人事考課に強く規定されるものへ変化していた。また、本稿で明らかにしたように、1968年改訂以前の職階給は能率に強く規定されており、それが1968年改訂によって、職務と人事考課に強く規定されるものへ変化した。本給と職階給を総合して考えれば、1968年改訂以前の人事処遇制度は学歴と勤続と能率そして人事考課を基軸とするものであったが、1968年改訂によって職務と職務遂行能力そして人事考課を基軸とするものへと移行したのである。

以上の三菱電機における1968年人事処遇制度改訂の考察は能力主義の理解に何を示唆するのだろうか。本稿はあくまでも三菱電機の事例を中心とした考察であり、その位置づけを考えるためには能力主義の多様性を踏まえた上で、類型的な理解が必要である。その際、本給以外の賃金要素も含めた類型化が重要となる。佐藤博樹は能力主

義の中核的な制度である資格制度について、「機能の性格により幾つかの職務系列を設定し、その中を、必要とする能力の量的な段階で幾つかに分類し、その資格要件により従業員を分類格付けし処遇する」職能的資格制度と、全社一本の能力基準に従業員を当てはめる能力的資格制度という2つの類型が存在していたことを指摘し、実際には、日経連の推奨する職能的資格制度ではなく、能力的資格制度が普及していったとしている(佐藤1999:10-12, 佐藤2004:109-110)。だが、この議論は資格制度に焦点を絞ったものであるため、賃金制度上は本給の決定に限られる。その他の賃金項目、とりわけ当時なお広がりを見せていた職務給など仕事に強くリンクした項目をも含めた議論を展開する必要がある。その意味で、1968年改訂によって確立された三菱電機の職能的資格制度と職務給的職階制度を軸とする人事処遇制度は、職務によって強く規定される類型である職務重視型能力主義と呼ぶことができよう。なお、この制度は1978年改訂によって大きな転換点を迎えるが、その考察は本稿の範囲を越えるため、別稿に委ねることとしたい。

*本稿を執筆するにあたり、資料収集について三菱電機労働組合のお世話になった。また、仁田道夫教授(東京大学社会科学研究所)に懇切丁寧なご指導をいただいた。さらに、本誌匿名レフェリーからのコメント、および社会政策学会第118回大会自由論題で本稿の内容を報告した際にいただいたフロアからのコメントも非常に有益であった。ここに記して感謝の意を表する。いうまでもなく、本稿にありうべき誤りの責めは筆者に帰するものである。

- 1) 日本鋼管の職務給は「業務給」と呼ばれていたが、賃金全体における各賃金項目の比率は本給が47.5%であるのに対し、業務給が13.6%とやや小さく、能率給が34.8%、家族給が2.7%、特殊勤務給が1.5%となっていた(今田1963:3)。
- 2) 日本鋼管と同じ鉄鋼業の八幡製鉄と富士製鉄についても触れておこう。八幡製鉄と富士製鉄はともに1962年に職務給を導入した(小松1963, 嵩淵1964)。両社は1970年に合併し新日鉄となるが、合併後も職務給は維持されており、賃金に占める職務給の比率は1963年時点で八幡製鉄が15.4%、富士製鉄が13.7%、合併直前の1969年時点ではそれぞれ19.2%、19.5%、合併後の1970年時点では20.6%、1973年時点では24.6%と増大されていた(新日本製鉄労働部1973:5-13)。八幡製鉄と富士製鉄の職務給は日本鋼管とは異なり導入当初からレンジレートであったもの(小松1963:13-14, 嵩淵1964:66-68)、基本的には職務が規定的であったと言ってよい。導入当初の富士製鉄の職務給は勤続年数に対応した調整係数が乗じられる仕組みであったが(嵩淵

1964: 67-68), この調整係数は1968年に職能区分と対応したものと変化した(新日本製鉄株式会社社史編さん委員会編 1981: 701)。しかしながら、合併後の新日鉄の職務給は、小松(1963)と新日本製鉄労働部(1973)から判断するに、基本的には八幡製鉄の仕組みを踏襲していた。その意味で富士製鉄の仕組みは一時的なものであり、八幡製鉄・新日鉄における職務給は一貫して職務が規定的であったと言える。また、新日鉄では「熟練技能度」を加味する職務加給という賃金項目も設けられていたが、あくまでも職務給とは別建てであり、1973年時点の職務給の比率が24.6%であるのに対して、職務加給は6.3%を占めるに過ぎなかった(新日本製鉄労働部 1973: 4-5)。なお、呉(2001)は鉄鋼業を中心とした雇用慣行と労使関係の日韓比較研究であるが、八幡製鉄・新日鉄と考えられるY社・S社の考察が取められており、職務給の歴史的展開を理解するにあたって参考になる。呉によれば、S社における1988年の賃金制度改訂において職務給の比率が30%となっており、1996年の賃金制度改訂によって職務給が廃止されるまで、職務給は維持されていた(呉 2001: 43-51)。その他、鉄鋼業の職務給をめぐる研究として、青木(2002, 2003, 2005)、工藤(2002)、杉山(2005, 2008 a, b)などが挙げられる。加えて、研究書ではないが、八幡製鉄の職務給については福岡(2002)が詳しい。

- 3) 三菱電機と同様に、十条製紙も戦後の早い時期に職務給を導入していた(田中 1961: 175-187)。その変遷を分析している研究として石田(1992a, b)が挙げられる。石田によれば、「職務給から職能給へという全体の動向を十條の賃金の歴史は極めて忠実に体现していた」(石田 1992b: 82)という。だが、やはり日本全体を通してこのような事例を一般化できるかについては疑問がある。
- 4) 職務給が月収の約7%を占めるというのは、算出方法が分からないため、賃金総額に占める比重なのか、それともモデル賃金における平均的比率の理論値なのかは判断できない。だが、おそらくモデル賃金における平均的比率の理論値であると思われる。というのは、当時の技術的条件を考慮すると、全社員の賃金を集計して、そのうち職務給が占める割合を割り出していたとは考え難いからである。
- 5) 戦前期、ウェスティングハウス式時間研究法に基づく賃率設定を三菱電機が導入する過程を分析した研究として佐々木(1998: 第2章第3節)がある。
- 6) 労働組合は職階制度の導入に当初は反対していたものの、最終的には受け入れていた(三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1957: 273-298)。
- 7) 第2手当は「ベース調整の意味あいを持つ」(労務行政研究所 1968: 22)もので、本給と第1手当との合計額に一律の係数を乗じた額であった(今里 1968a: 17)。第1手当は、後述するように、職階定額と本給比例部分の合計額を基準とするため、第2手当も本給が非常に規定的なものであった。また、生計手当は、「家族数、地区の物価差その他の特殊事情を考慮し」(三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974a: 56)で決定されていた。
- 8) 注4)と同様に、職階給が賃金全体に占めるウェイトが20%程度というのは、おそらくモデル賃金における平均的比率の理論値であると思われる。
- 9) 職務級の降級は実態として行われていたと考えられる。1966年2月17、18日開催の給与専門委員会において「会社都合による配置転換によって職務級が下がった場合は原則として次回昇給期日まで、旧職階時給を保証することと保証期間が6カ月をこえる場合はそれ以降の期間について旧職階

時給の差額の五十%以上の保証をする」(三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974a: 219) ことになったからである。なお、補償期間は無期限ではないと思われる。というのは、後の1970年職階制度改訂の際、「次回昇給期日の前日まで職階給減収差額の100%を補償する。ただし、2号以上降級した場合は更に次回昇給期日より次々昇給期日の前日まで職階給減収差額の50%を補償する」というように「補償内容の拡充をはか」っており(山田 1971: 9)、拡充した内容において補償期間が設けられていたことによる。

- 10) 「第一請負制は作業前に請負時間が決定することが出来て、而も請負時間は非常に正確に決定できなければならない。更に作業手順、機械工具が高度に標準化されていて、作業条件が安定していること、伝票管理、検査管理、現品管理等が完全に行われていることが、必須の条件である」 「第二請負制は第一請負制同様、作業前に請負時間が決定出来なければいけないが、併し正確である必要はあるが第一請負制のそれ程の正確さでないものについて適用している」 「第一加給制は請負させるには未だ請負時間の精度が充分でないもの、併しその請負時間で能率査定が可能であるもの、或いは重量その他により予め能率査定を基準を定められるものに適用する」 「第二加給制は予め時間重量その他によつても能率査定を基準を定めえないものに適用する」としていた(中川 1954: 17-18)。それぞれの定義は、若干古いものであるが、大幅な変更はないと思われる。なお、それぞれの人員比については、第一請負制と第二請負制が適用される者が日給者全体の40%を占め、第一加給制が15%、第二加給制が37%となっており、残りの8%は養成工であった(中川 1954: 18)。
- 11) 資料では第一加給率ではなく「第3加給率」として記されているが、誤植とみなした。
- 12) 資格制度における職能系統と職階制度における職務の具体的な対応は次の通りである(今里 1968b: 53)。事務企画系統・技術企画系統は企画職務・管理職務が対応し、事務系統・技術系統は主務職務・管理職務が対応する。作業技術系統は主務職務・管理職務・監督職務が対応する。執務系統・工技系統・技能系統は一般職務・監督職務が対応する。
- 13) 調整給は、各人の本給と職階給との合計額に一律の調整給係数を乗じた額である(今里 1968b: 56)。その仕組み自体は従来と変わらないが、従来と比べて本給に規定される比率が小さくなっている。また、生計手当は「更に検討する」(今里 1968b: 56)としているが、1975年時点で「家族数、地区の物価差その他特殊事情を考慮して支給される」(水野 1975: 85)とし、従来の仕組みを踏襲していると考えられる。
- 14) 職務級の降号は、注9)でも触れたように、実態として行われていたと考えられるが、その頻度は労働組合が職務給反対を主張しない程度であったことがうかがえる。また、職務級の昇号は資格と連動していなかった。というのは、後の1970年職階制度改訂の際に、実現はしなかったものの、労働組合は「各人の資格(級)を職階級の最低(号)とする」という「最低保障制度」を要求しており、「対象は現行で2%(800人程度)ぐらいになるのではないかと推定している」としているからである(資料3参照)。
- 15) ここでの比率はあくまでも本給と職階給のそれであり、賃金全体に占める比率は明らかでない。だが、その他の賃金項目である調整給と生計手当がそれ程大きな比率を占めているとは考えにくいことから、本給と職階給の比率はモデル賃金における比率と近似であると考えるとよからう。
- 16) 同様に、1960年代に本給と併存型の職務給を設ける企業が増えている。鉄鋼大手三社の八幡製鉄、富士製鉄、日本鋼

管も併存型の職務給を導入し（小松 1963：2，新日本製鉄株式会社社史編さん委員会編 1981，696，今田 1963：3），新日鉄でも併存型が採用されたが（新日本製鉄労働部 1973：4-6），電機産業でもその傾向がある。日本電気では職級ごとに定額が支払われる仕事を 1969 年に（労務行政研究所 1969：27-29），沖電気では職級賃率ごとに定額が支払われる職種給を 1970 年に導入している（労務行政研究所 1970：15-17）。また，日立でも 1966 年にシングルレートの職務給賃率をベースに職務給を決定する仕組みを導入しているが（福島 1967：34-38），三菱電機と同様に「職務給を各人の能率に応じて支払う」（日立製作所社史編纂委員会編 1971：109）としており，幾分特殊である。同じ電機産業でも，東芝では 1965 年に仕事給を導入しているが，職種を点数により 5 つの職群に分け，それぞれの職群に標準習熟年数に基づく等級を設けており，職群別・習熟年数別に定額が支払われるようになっていく（本郷 1965：33-34）。富士通でも職種給が 1970 年に導入されているが，賃率が職種・職能の区分によって設定されている（渡辺 1975：331-345）。そのため東芝の仕事給，富士通の職種給は職務給とは言い難い。他方，本給との併存型ではなく，本給そのものが職務を基軸として決定される制度を導入した企業として，松下電器（1966 年，仕事別賃金），三洋電機（1967 年，仕事・熟練度別賃金），シャープ（1969 年，職種別賃金）が挙げられる（松本 1975：380-426，労務行政研究所 1967：27，松林 1975：544-579）。

- 17) Measured Day Work とは，一般には「測定常備」ではなく「計測日給制」という訳語があてられるが，賃金の計算方法としては日給制もあれば時間給制もあることから，こちらでも正確な訳語とは言えない（仁田 1993：24）。また，三菱電機では，「MDW とは，Measured Day Work の略で標準時間を設定し，直接ラインと一緒に作業する間接を含めて職場能率（班・係・課・部等から場合によっては製作所全体）を，日・週・月毎に把握し，目標と比較して作業管理を行うが，日々の能率を賃金には影響させない制度である」（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974a：468）としている。日々の能率を賃金には影響させないことが Measured Day Work の肝であり，その意味で定義は正しいのであるが，Ⅲ4 で説明するように Measured Day Work をとる職場には第 2 種加給制を適用するとしており，賃金が変動するものとなっていることから，実際に採用している制度は厳密には Measured Day Work とは言えない。
- 18) 能率加給率を算出する場合の時間率と基準率については次の通りとしている。時間率，作業時間は前月分を使用する。時間率×基準率にかえて当分の間，時間率を使用する場合がある。基準率は $\frac{1}{\text{場所平均時間率}}$ とする。作業指導時間がある場合には算式中の請負作業実動時間に加算して算出する。
- 19) ただし，後の 1970 年職階制度改訂に際しては，労働組合から「現行評価基準には納得性が薄く，職階級（職務級の誤植と思われる——引用者）に対する不満が多い」（三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 1974a：654）ことが指摘されており，1968 年改訂時点の職階制度は少なからず問題を孕んでいた。そのため，1970 年の職階制度改訂では，1968 年改訂で残されていた問題点を踏まえ，職務評価の方法，要素，配点のウェイトなどについて変更がなされている（山田 1971：7-11）。職務分析をした上で，管理職務，企画職務，主務職務，監督職務，一般職務に分類する点は 1968 年改訂時点と変わらないが，とりわけ一般職務における職務評価の要素とウェイトを次のように変更している。知識（14.8%）→知識（13.75%），経験（25.9%）→習熟（30.0%），応用

（9.3%）→応用（6.25%），肉体的努力（11.1%）→肉体的負荷（15.0%），精神的努力（8.3%）→神経の疲労（10.0%），財産責任（2.8%）・材料責任（3.7%）→財産に対する注意（3.75%），安全責任（1.9%）→安全に対する注意（3.75%），人的環境（8.3%）→対人関係（3.75%），指導責任（2.8%）→削除，物的環境（11.1%）→物的環境（13.75%）。

- 20) 総評の職務給に対する闘争指針については総評調査部編（1962，1967），および総評・中立労連春闘共闘委賃金専門委員会編（1966）を参照されたい。
- 21) 八幡製鉄が 1962 年に職務給導入に踏み切った 1 つの理由は，若年層の賃金水準の低さにあった（小松 1963：7-8）。その意味では三菱電機と共通していると言えよう。
- 22) また，このことは 1960 年代に能率管理が容認したことをも意味する。能率給が急速に後退し，代わりに職場の能率管理の中心的課題となったのは，要員や業績を厳格に統制することであった（青木 2008：165-166）。本稿では，紙幅および資料の制約から，能力主義下における能率管理について詳細に検討することができなかった。他日を期したい。
- 23) 職階制度は 2004 年に一般社員において「役割・職務価値制度」という役割等級制度が導入されるまで存続していた（山田 2005：37，石原 2006：7-8）。

参考文献

- 青木宏之（2002）「職務給化政策の意義——F 製鉄 K 製鉄所の 1957 年職務評価制度導入の事例」社会政策学会編『経済格差と社会変動（社会政策学会誌第 7 号）』法律文化社，pp. 231-251.
- （2003）「職務評価をめぐる労使関係——1950，60 年代 F 製鉄労組の職務給是正闘争」労務理論学会編『現代の雇用問題（労務理論学会誌第 12 号）』見洋書房，pp. 189-203.
- （2005）「職務給化政策をめぐる F 製鉄労使の交渉過程——経営合理的職場秩序の形成史」『明治大学教養論集』第 399 号，pp. 15-64.
- （2008）「能率管理」仁田道夫・久本憲夫編『日本の雇用システム』第 4 章，ナカニシヤ出版，pp. 163-199.
- 石田光男（1990）『賃金の社会科学——日本とイギリス』中央経済社。
- （1992a）「十條製紙の職務給の変遷（上）」『評論・社会科学』第 44 号，pp. 37-98.
- （1992b）「十條製紙の職務給の変遷（下）」『評論・社会科学』第 45 号，pp. 43-89.
- 石原康則〔三菱電機労働組合中央執行委員長〕（2006）『キャリア・サポートの課題 2 職業能力開発支援策——三菱電機労使のキャリア・サポートへの取り組み』富士社会教育センター。今里清〔三菱電機労働部管理課長〕（1968a）「三菱電機における新しい資格制度」『労務管理』第 194 号 pp. 9-18.
- 〔三菱電機労働管理課長〕（1968b）「事例 1-10）三菱電機株式会社」大池長人・鈴木博・東宮義信編『資格・昇進制度集（経営資料集大成/日本経営政策学会編；11；人事・労務編（3））』日本総合出版機構，pp. 46-63.
- 〔三菱電機人事部長〕（1976）「資格制度と職階制度の運用——三菱電機における事例」『労務研究』第 342 号，pp. 8-15.
- 今田正春〔日本鋼管労務課長〕（1963）「日本鋼管の職務給について」『鉄鋼労務通信』No. 846，pp. 2-11.
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門 第 2 版』日本経済新聞出版社。
- 富淵尹嗣〔富士製鉄労働部給与課〕（1964）「進展した富士製鉄

- の職務給化』『経営者』1964年8月号, pp. 64-68.
- 呉学殊 (2001)『雇用慣行と労使関係の日韓比較——鉄鋼産業を中心とした社会的学的研究』東京大学大学院人文社会系研究科博士学位論文.
- 折井日向 [元日本鋼管本社労務部長] (1973)『労務管理二十年——日本鋼管(株)にみる戦後日本の労務管理』東洋経済新報社.
- 工藤健一 (2002)「八幡製鉄における『内部労働市場戦略としての職務』決定——1962年の職務分析および職務評価制度の導入に即して」『社会科学論集(埼玉大学)』第107号, pp. 57-77.
- 経営労務ハンドブック編集委員会編 (1963)『経営労務ハンドブック』丸善.
- 小林良暢 (1977)「職務給の導入と矛盾——電機」氏原正治郎・倉野精三・舟橋尚道・松尾均・吉村勸編『講座=現代の賃金2 産業別賃金の実態①金属・化学・公務員』第3章, 社会思想社, pp. 115-143.
- 小松広 [八幡製鉄労働部長] (1963)「八幡製鉄における職務給化と諸問題」『労務資料』第75号, pp. 1-30.
- 佐々木聡 (1998)『科学的管理法の日本的展開』有斐閣.
- 佐藤博樹 (1999)「総論 雇用管理」日本労働研究機構編『リーディングス日本の労働⑤ 雇用管理』序章, 日本労働研究機構, pp. 1-21.
- (2004)「人事制度でたどる戦後史 1960年代, 日経連はすでに今日的な人事制度を提案していた」『エコノミスト』2004年2月9日号(臨増), pp. 106-110.
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2006)『マテリアル人事労務管理 新版』有斐閣.
- 白井泰四郎 (1992)『現代日本の労務管理 第2版』東洋経済新報社.
- 新日本製鉄労働部 (1973)「新日本製鉄における給与制度の全容——職務給制度発足時から現在までの変遷をたどる」『賃金通信』Vol. 26, No. 26, pp. 1-13.
- 新日本製鉄株式会社社史編さん委員会編 (1981)『炎とともに——富士製鉄株式会社社史』新日本製鉄株式会社.
- 杉山裕 (2005)「鉄鋼業における職務給導入とその変容——八幡製鉄・新日本製鉄, 1960~1971年」『社会経済史学』第71巻第4号, pp. 71-90.
- (2008a)「処遇のあり方をめぐる労働者意識——1960年代の八幡製鉄を事例として」『大原社会問題研究所雑誌』No. 590, pp. 1-22.
- (2008b)「鉄鋼業における職務給制度導入と人事労務管理の合理化——八幡製鉄を事例として」『経営史学』第42巻第4号, pp. 33-57.
- 鈴木誠 (2008)「戦後型学歴身分制から能力主義的人事処遇制度へ——三菱電機の1968年人事処遇制度改訂」『日本労働研究雑誌』No. 572, pp. 93-107.
- 鈴木良始 (1994)『日本の生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会.
- 世喜多利吉 [電機労連書記長] (1968)「職種別賃金の構想と近代化プラン——電機労連の長期賃金政策を中心に」『労働法学会会報』第773号, pp. 1-32.
- 全日本電機機器労働組合連合会編 (1977)『電機労連運動史 第二巻』労働旬報社.
- 総評調査部編 (1962)『職務給反対闘争の指針(総評調研シリーズ第28集)』労働出版社.
- (1967)『職務給の現状と闘争の指針(調研シリーズNo. 48)』労働経済社.
- 総評・中立労連春闘共闘賃金専門委員会編 (1966)『職務給——その理論と闘争』労働旬報社.
- 田中慎一郎 [十条製紙常務取締役] (1961)「十条製紙(大企業の例)」日本労働協会編『職務給と労働組合』日本労働協会, pp. 175-239.
- 中川俊一郎 [三菱電機労働部次長] (1954)「当社の能率給制度——その考え方と概要」『関西経協』第8巻第3号, pp. 16-19.
- 仁田道夫 (1993)「日本と米国における能率管理の展開——戦後期を中心に」石田光男・井上雅雄・上井喜彦・仁田道夫編『労使関係の比較研究——欧米諸国と日本』第1章, 東京大学出版会, pp. 15-40.
- 日本経営者団体連盟編 (1955)『職務給の研究——職務給の本質とその実践』日本経営者団体連盟弘報部.
- 日経連能力主義管理研究会編 (1969)『能力主義管理——その理論と実践』日本経営者団体連盟弘報部.
- 日本労務研究会 (1950)「三菱電機の職階制」『労務研究』第3巻第3号, pp. 10-17.
- 日立製作所社史編纂委員会編 (1971)『日立製作所史 3』日立製作所.
- 兵藤貞 (1997)『労働の戦後史・上』東京大学出版会.
- 福岡道生 [元新日鉄八幡製鉄所労働部長] (2002)「人を活かす!——現場からの経営労務史」日経連出版部.
- 福島素美 [日立製作所労働部労務課長] (1967)「日立製作所の職務給」『関西経協』第21巻第2号, pp. 34-38.
- 本郷孝信 [東京芝浦電気労働部副部長] (1965)「東京芝浦電気——ヨーロッパ的な熟練別職種給」『経営者』1965年11月号, pp. 32-35.
- 正木茂雄 [三菱電機労働部企画課長] (1957)「三菱電機における賃金制度」『労務研究』Vol. 10, pp. 2-14.
- 松林高四 [シャープ労働組合賃金対策部長] (1975)「シャープの職種別賃金と改訂内容」電機労連賃金対策部編『賃金資料——傘下組合の賃金制度とその変遷(第2集)』電機労連賃金対策部, pp. 543-579.
- 松本稔 [松下電器産業労働組合賃金部長] (1975)「松下電器の仕事別賃金制度」電機労連賃金対策部編『賃金資料——傘下組合の賃金制度とその変遷(第2集)』電機労連賃金対策部, pp. 377-428.
- 水野正三 [三菱電機労働組合労働局長兼賃金対策部長] (1975)「三菱電機の賃金制度」電機労連賃金対策部編『賃金資料——傘下組合の賃金制度とその変遷(第2集)』電機労連賃金対策部, pp. 83-376.
- 三菱電機株式会社社史編集委員会編 (1951)『建業回顧』三菱電機株式会社.
- 三菱電機株式会社社史編纂室編 (1982)『三菱電機社史——創立60周年』三菱電機株式会社.
- 三菱電機労働組合運動史編纂委員会編 (1957)『三菱電機労働組合運動史』三菱電機労働組合.
- (1964)『三菱電機労働組合運動史 第二巻』三菱電機労働組合.
- (1974a)『運動史 第三巻』三菱電機労働組合.
- (1974b)『運動史 第3巻 別冊』三菱電機労働組合.
- 森田友喬 [三菱電機労働部次長] (1968)「実力主義下の新資格制度——三菱電機の改訂事例を中心に」『労働法学会会報』第758号, pp. 1-29.
- 山田大造 [三菱電機人事部労政グループ専任] (2005)「三菱電機の新人事処遇制度——一般社員に“役割・職務価値制度”を導入」『日労研資料』第1293号, pp. 34-43.

山田恒夫 [三菱電機人事第一部主任] (1971) 「三菱電機における新職階制度について」『労務管理』第 226 号, pp. 4-11.

吉村 励 (1965) 『職務給と横断賃率』日本評論社.

労働法令協会 (1962) 「三菱電機における専門スタッフを強化育成のための専門職制度と職階賃金制度——管理職と同等の待遇で専門職係長・課長・部長の三段階」『労務管理通信』Vol. 2, No. 18, pp. 3-14.

労務行政研究所 (1967) 「注目される三洋電機の仕事・熟練度別賃金——新体系導入までのいきさつと制度の概要について」『労政時報』第 1888 号, pp. 20-35.

—— (1968) 「能力主義を貫いた新しい資格制度——関連諸制度と共に改正された三菱電機の事例」『労政時報』第 1937 号, pp. 8-25.

—— (1969) 「日本電気が導入した仕事給制度の内容——職務評価, 分析, 格付基準と賃率等の具体的運用方法」『労政時報』第 1999 号, pp. 27-33.

—— (1970) 「沖電気工業の新しい職種給制度の内容——資格制度と併存させて本年 4 月より全面的に実施」『労政時報』第 2049 号, pp. 14-23.

渡辺紀暢 [富士通労働組合賃金対策部長] (1975) 「富士通にお

ける賃金制度の諸問題」電機労連賃金対策部編『賃金資料——傘下組合の賃金制度とその変遷 (第 1 集)』電機労連賃金対策部, pp. 327-419.

資料

- 1 三菱電機労働組合『速報』1962 年 4 月 13 日号.
- 2 三菱電機労働組合『本部ニュース』1967 年 10 月 30 日号.
- 3 三菱電機労働組合『本部ニュース』1969 年 12 月 11 日号.
- 4 三菱電機労働組合『本部ニュース』1970 年 12 月 16 日号.

〈2008 年 7 月 2 日投稿受付, 2009 年 12 月 11 日採択決定〉

すぎき・まこと 労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー。最近の主な著作に「戦後型学歴身分制から能力主義的人事処遇制度へ——三菱電機の 1968 年人事処遇制度改訂」『日本労働研究雑誌』No. 572, pp. 93-107 (2008 年)。労使関係論, 人的資源管理論専攻。