

# 終戦直後における賃金制度の変動

## ——「経営協議会」史料（1945～1949）の分析

梅崎 修

（法政大学准教授）

南雲 智映

（（財）連合総合生活開発研究所研究員）

本稿では、終戦直後の賃金制度をめぐる企業内労使交渉の過程を「経営協議会史料」という内部史料を解説しながら検討した。終戦直後の賃金制度に分析の焦点を当てたのは、この時期に経済環境の大きな変化があり、激しい労使交渉の結果、「日本的」賃金制度の原型が生まれたと考えるからである。終戦直後の賃金制度は、職員・工員の身分差撤廃という企業内民主化の流れに後押しされて進展している。分析の結果、新たに確認された事実は以下の3点である。(1)終戦後、工員の賃金制度は、日給から日給月給へと職員の賃金制度に徐々に近づいている。しかし、工員の賃金制度は、身分差撤廃前までは日給月給であった。また、工員には存在する能率給が職員の賃金制度には存在しなかった。(2)工員と職員の賃金制度が急速に近づくのは、当然のことであるが身分差撤廃後である。ただし、工員の賃金制度が職員に近づく、もしくは職員の賃金制度が工員に近づくだけではないことにも留意したい。社員の賃金制度の中には、新しく能力給が含まれている。身分差撤廃後の新秩序として「能力」が採用されたといえる。(3)ただし、能力給は「能力」の評価という点で問題を抱えていた。もちろん、査定基準は徐々に精緻化されていったが、その具体的な基準は曖昧であり、従業員の納得を得られるものであったとは考えられない。それゆえA社では、能力給と査定についての労使協議と同時期に職階制と職務給の導入を検討している。職務分析を伴う賃金制度によって査定基準の明確化を図ったと解釈できるが、その中身に関しては極めて属人的なものにならざるを得なかったことが確認された。

【キーワード】労働史、賃金・退職金、労使関係一般

### 目次

- I 問題の所在
- II 事例企業と史料の説明
- III 終戦直後の賃金制度
- IV 賃金制度をめぐる企業内労使交渉
- V 結語

### I 問題の所在

本稿の課題は、終戦直後の経営危機下における賃金制度の変動を検証することである。終戦直後の賃金制度に分析の焦点を当てたのは、この時期に経済環境の大きな変化があり、激しい労使交渉

の結果、戦後日本における賃金制度の原型が生まれたと考えるからである。まず、終戦直後の賃金制度について検討する前に、日本の賃金制度の歴史を振り返り、そのうえで本稿が終戦直後という時期に着目する理由を述べたい。

先行研究における日本の賃金制度に関する議論は、「年功賃金」と呼ばれる日本の特徴をめぐって行われてきた。年功賃金は、研究者のみならず一般的にも広く受け入れられてきた言葉であり、終身雇用や企業別組合とともに、いわゆる日本の経営を言い表す特徴としてセットで議論されてきた。

しかし、年功賃金という一つの用語には、年齢

(年)効果と生産性(功)効果の2つの意味が混在しており、賃金の実態を把握するには適した分析概念ではない。事実在即した言い方に直すと、「査定を伴う定期昇給制度」である。定期昇給制度とは、一定時期を定めて行う昇給の制度であり、欧米の賃金制度とは異なった日本独自の制度である<sup>1)</sup>。さらに「査定を伴う定期昇給制度」は、毎期昇給するという意味では年齢を考慮した制度であり、標準的な労働者の賃金昇給基準線が決められているが、同時に毎期の昇給額において査定による個人差が生まれるという意味では長期競争になる。

梅崎(2008)による賃金制度研究の整理では、査定を伴う定期昇給制度の成立時期に関しては、1920年代、戦時期、および終戦直後をそれぞれ重視する3つの仮説が紹介されている。

第一に、1920年頃に進んだ重化学工業化を重視する先行研究として、昭和同人会(1960)、孫田(1972)、尾高(1984, 1989, 1993)などがあげられる。兵藤(1971)が指摘するように重工業大企業の労働者は、基本的には若年の未経験者として特定の企業に入職し、そこで訓練され仕事経験を積み上げながら技能を高め、徐々に昇進していくようになった。経営者にも長期勤続の利点(言い換えれば高い退職率の弊害)が理解されるようになって、査定を伴う定期昇給制度も日本企業に導入されるようになった。ただし、この時期の賃金制度は一部の大企業の中で成立していたにすぎないと言えよう。

第二に、戦時期に注目した先行研究として、孫田(1965, 1972)、孫田・鈴木(2001)、尾高(1984)、晴山(2005)、金子(2007)などがあげられる。労働移動が活発化し、企業における労働者不足も深刻化していた戦時期、皇国勤労観に基づく生活賃金思想によって出来高給や能率給が統制されるようになり、その結果として定期昇給制度が普及したと考えられる。さらに、1938年から開始された産業報国運動は、職員と工員一体の企業別単位組織を設けて、皇国勤労観に根ざす事業一家理念を展開していたので、その新しい賃金制度は職員、工員ともに適用される可能性があった<sup>2)</sup>。しかし、戦時期の賃金統制は、あくまでも目標とすべき賃

金制度であって実態とは異なる点に留意する必要がある。

第三の仮説は、本稿と同じく、終戦後の様々な外部経済環境の変化を重視する先行研究である。とくに終戦直後、極めて短時間で結成された労働組合とその労働組合の要求は、新しい賃金制度の成立にとっては欠かすことができない要因である<sup>3)</sup>。南雲・梅崎(2007)は、本稿と同じ企業を分析し、終戦直後における主な労使交渉は職員・工員身分差に関する事項であり、労使交渉の結果、短期間でその格差が撤廃されたことを検証した<sup>4)</sup>。結果として身分差撤廃は、職員と工員一体の賃金制度を模索する試みにつながったと言えよう。とくに査定基準をめぐる労使の議論は、すでに起こってしまった身分差撤廃という混乱の中から新しい秩序を作り出す作業であり、それ以前と比べてより重視された論点であった。

終戦直後の新しい賃金制度を分析した先行研究としては、既に石田(1992a, b)、河西(2001, 2005, 2007)、遠藤(1999)、禹(2003)、吉田(2007)などがある。まず、河西(2001, 2005, 2007)は、1946年に日本電気産業労働組合が要求し、1947年から実施された電産型賃金の特質を検証した。従来から戦後の賃金制度の典型として取り上げられる電産型賃金は、生活保障思想を制度化したものと評価されてきたが、河西(2001, 2005, 2007)は、この賃金体系における能力給に注目し、「能力」の評価基準が不明確であったことを確認し、査定制度の運用が経営側に委ねられつつも労働組合による規制が限定付きではあれ行われていたことを検証している。他方、遠藤(1999)は、労働組合が能力給の評価基準に関して労働者間の合意を形成できなかったこと、さらに経営側が当初は組合案より低かった能力給の比率を後になって増大させていることを強調している。

一方禹(2003)は、国有鉄道における職階給導入の過程を取り上げている。禹(2003)は、職員と工員の賃金構造格差をめぐる交渉過程に着目し、労働者がブルーカラーの賃金構造を制限する職務基準の職階給を放棄し、「能力」という基準を使ってホワイトカラー並みの賃金構造を要求している事実を指摘した。賃金制度の名称に惑わされない

で実態そのものを眺めれば、賃金支払いの基準は、「職務」ではなく「能力」の中に位置づけられたといえる。

また石田（1992a, b）は、十條製紙における賃金制度の変遷を検証している。十條製紙では、1947年に職員・工具身分差が撤廃された後、新たに職能に応じた資格制度が制定され、それに伴って賃金体系も改訂された。ところが、新制度の設計直後から職階制度と職階給が検討されはじめ、1949年には再設計された。ただし、この時点で職能から職務へ基準が転換したとは言い切れず、むしろ石田（1992a, b）では、能力基準の精緻化のために職務という基準が使われた可能性が高いことを指摘している。職務という基準は利用しつつも、「この効率的な労働活用という側面からの問題意識を迂回して能力主義への道（77頁）」を拓いたと解釈されている。

さらに吉田（2007）は、本稿の対象時期からは外れるが、1950年代前半の日産自動車を取り上げ、賃金制度をめぐる労使交渉を検討し、全日本自動車労働組合（全自）が、経営側に提示した賃金原則の中で能力給部分を同一労働同一賃金という原理によって規制しようとしていたことを明らかにした。しかし、吉田（2007）によれば、当初の組合案は経営側や第二組合との交渉のなかで頓挫し、職務を基準とした処遇の公平性は、徐々に能力を基準としたものへ引き寄せられた<sup>5)</sup>。

以上の先行研究では、終戦直後、労使関係が大きく変貌し、職員と工具の身分差が撤廃された後の混乱の中、一つの新しい秩序としての賃金制度を模索する過程が詳しく検討されている。終戦直後からの労使交渉における論点は査定基準であり、その納得性が模索された。この時期の労使交渉を分析することは、戦後日本に独自の賃金制度が構築される原理を考察することにもつながると言えよう。しかし、終戦直後の賃金制度については未だ十分な研究蓄積があるとは言えず、研究された産業も一部に限られている。そのうえ終戦直後の賃金制度に関する労使交渉を分析できる史料はこれまで少なかった。かりに史料があったとしても制度自体の記述には成功していても、労使の意見を汲み上げることは難しかった。したがって本稿

では、終戦直後の民間大企業（A社）を取り上げ、第1回目からの「経営協議会史料」という「新しく発見された史料」を利用して、身分差撤廃前後の賃金制度をめぐる労使交渉過程を検討したい。

本稿の構成は以下の通りである。つづくⅡでは、本稿で使用する史料を紹介する。Ⅲでは、終戦前後における全国レベルの賃金制度実態を把握する。Ⅳでは、終戦直後のA社における賃金制度の変遷を概観し、新賃金制度導入に至る労使の主張を読み解く。Ⅴは、まとめである。

## Ⅱ 事例企業と史料の説明

本稿で取り上げるA社は、1934（昭和9）年に資本金500万円、従業員1042名で設立されている。地方の旧財閥系企業であり、日本を代表する機械製造の企業である。もともとは鉱山で使用する機械・器具の製作と修理のために設立されたが、昭和40年代には造船会社と合併し、大型の造船所を建設した。現在の事業分野は、変減速機やプラスチック加工機械、精密制御機器など多岐にわたっている。

終戦直後には、不況により1945年12月時点で従業員が7220名から2700名へ減少した。A社の労働組合は、はじめ1945年12月24日に工具組合が発足し、続いて1946年1月26日に職員組合が発足した。その後、1947年3月に職員と工具の身分が「社員」に統一され<sup>6)</sup>、両組合は統合している。

続いて、本稿で使用する文書史料群を紹介する。まず、新しく発見されたA社の内部資料、「経営協議会史料」は以下の2種類である。

- (1)『経営協議会議事録』（1946年6月8日～1947年8月11日）
- (2)『経営協議会』（1945年12月24日～1950年12月25日）

これらの文書史料は、A社の元労務担当者（H氏）に対し労使関係に関するヒアリング調査を行った際に借り受けたものである<sup>7)</sup>。H氏は、1949年

に A 社に入社し、入社直後から人事課に配属されている。また、経営協議会にも参加し、議事録の作成にも携わっている。要するにこれらの史料は、本人が作成したものと H 氏の先輩が作成したものを H 氏が保存していたものである。

続けて、「経営協議会史料」の性質を説明しよう。(1)『経営協議会議事録』は経営協議会参加者たちの発言そのものを速記しており、(2)『経営協議会』は経営協議会での決定事項（協約、賃金制度、規則など）を清書してある。前者は、労使交渉における労使双方の考え方を“本音”に近いところで把握できる。一方後者は、経営協議会で決まった事実が書かれているので、協約や人事制度の中身を正確に把握するために利用できる。ただし、史料(1)の議事録は1947年までしか存在しないので、それ以降の把握は史料(2)のみに頼るしかない。

さらに本稿では、口述史料として前述の H 氏の全9回のヒアリング記録（「H 氏証言」）を用いた。ただし、H 氏の入社は1949年であるので、1945～1947年の出来事に関しては先輩社員の経験を伝え聞いた情報にとどまる。

次に、A 社を取り巻く同時代の労働事情に関する史料として「A 県庁内部史料」を紹介する。これらは A 県内の労働史料室<sup>8)</sup>に保存されている史料である。「A 県庁内部史料」は、A 県庁内の組織が厚生省労働局などの各種組織に送った内部史料である。そして、この中には「別紙資料」として、A 社の労使が実際に配布したビラ、経営

側から労働側および労働側から経営側への申入書の内容が添付されている。A 県内の労働事情を把握し、A 県内における A 社の位置づけを把握するためにも貴重な文書史料である。なお、その他に使用した文書史料としては、総評 A 県地方労働組合評議会『A 県地評 10 年史』<sup>9)</sup>（1966 年）がある。

### III 終戦直後の賃金制度

本節では、個別企業 A 社の分析に入る前に終戦前後の全国レベルにおける賃金制度の実態を概観しよう。

はじめに表 1 に示したのは、厚生省労働局が 1939 年に行った賃金制度の実態調査である。この調査によれば、当時「月給」という賃金制度を採用している企業は少なく、日給中心であったことがわかる。また戦時中では、42.4%の企業で出来高払制が採用されており、日給を保証しないものも多い。欠勤を防ぐために日給が導入され、従業員の労働意欲を刺激するために生産量を反映した出来高支払制が採用されているが、労働サービスの質は問われていないことに留意すべきである。つまり、休まず、たくさん作ることは評価されるが、製品の品質のような労働サービスの質については、評価制度が整っていなかったと考えられる。

実際のところ、戦時中にも工員の月給化は議論されている。1943 年に刊行された廣崎眞八郎著

表 1 賃金形態の分布状況

(単位：%)

定額制	53.05	日給	44.84		
		時給	6.11		
		月給	2.10		
出来高払制	42.40	単純出来高給	26.89	日給を保証するもの	12.23
				日給を保証せざるもの	14.66
		その他の出来高給	15.51	日給を保証するもの	15.25
				日給を保証せざるもの	0.26
時間割増払制	4.54	ハルセイ割増給	1.91		
		ローワン割増給	1.71		
		その他の割増給	0.92		

注：1) 調査 784 工場において採用されている賃金形態の総数 1521（二種類以上の賃金形態を採用している企業もある）。

2) 調査時点は、1939 年 9 月。

資料出所：厚生省労働局（1940）『工場、鉱山における賃金形態』

『工員月給制度の研究』（東洋書館）では、工員に対しても月給制度を導入することが強く推奨されている<sup>10)</sup>。しかし同時に、工員月給制度を実施すると欠勤早退遅刻が多くなるのが一般的に心配されている事実も指摘されている。この本では、欠勤の日数分は差し引かれる日給月給制度が勧められ、工員に対する教育の重要性が主張されている。この時点では、査定を伴う月給制度がインセンティブ制度として機能するには限界があったといえる。

日給中心の賃金制度は、終戦後にどのように変化したのであろうか。表2は、1939年と1951年を比較した結果である。同じ対象・条件で行われた賃金制度調査ではないので、比較には注意が必要であるが<sup>11)</sup>、この期間に日給が減少し、月給が増加したことが確認できる。戦前から職員の賃金制度は月給であるので、工員が月給に変化した結果と言えよう。工員の月給への変化は、職員・工員の身分差撤廃を反映した結果といえるが、その新しい社員の月給の中身については全国データからは把握できない。新賃金制度の導入に当たって何が議論されたのかを次節の企業内部史料を使って検証したい。

## IV 賃金制度をめぐる企業内労使交渉

### 1 A社における賃金制度の変動

はじめに終戦直後のA社における賃金制度の変遷を概観しよう（表3「関連年表」参照）。この流れを大まかに分けるならば、職工身分差撤廃（1947年3月18日）の前と後の2つの時期に区分することができる。まず、身分差撤廃前の時期に

表2 戦前戦後の製造業における賃金形態

(単位：%)

時期	時給	日給	月給
昭和14年9月（注1）	11.3	84.5	4.2
昭和26年10月（注2）	1.4	43.6	55.0

資料出所：厚生省『賃金形態調査』（昭和14年9月）

労働省『給与構成調査』（昭和26年10月）

注：1) 当時500人以上の職工を使用する工場の全数について採用している形態総数に対する割合。

2) 500人以上の常用労働者を雇用する事業所の多数の労働者に適用されている形態による割合。

においては職員と工員の賃金制度の統合が経営協議会で議論された。これは、工員の賃金を日給制からいったん日給月給制に変更したのち、身分差撤廃と同時に月給制に移行するという形で達成された。次に、身分差撤廃後に議題となったのは、新たにできた「能力給」の改正である。これに関連して、査定の導入とその精緻化、および職階制度の導入も問題となった。以下ではこの流れを詳細に検討しよう。

### 2 労使交渉の解読

#### (1) 身分差撤廃前の賃金制度

A社における工員の賃金制度を見ることがができる最も古い史料は、1945年12月26日の「工員給与制度改正ノ件」（『経営協議会議事録』）である。この段階の賃金制度改定は、「 $A+3A$ （補償給）+PA（能率給）」という計算式で表されている。Aが日給であると他の史料から推測でき、Pは能率指数である。見積もり時間よりも実働時間が短ければPの値が大きくなり、能率給が増加する仕組みになっていた。要するに、能率給では時間管理がなされていたのである。そのほか家族手当と夜勤手当があった。

その後、1946年7月24日の第3回経営協議会では、工員の日給制が日給月給制に改められた。この時点の工員賃金制度としては<sup>12)</sup>、本給（日給月給）以外に、能率給、出勤手当<sup>13)</sup>、家族手当などがあった<sup>14)</sup>。

1946年12月1日の第11回経営協議会では、工員賃金と職員給与の改定が同時に行われた。このときの改定内容を見ることによって、職工身分差撤廃以前の工員賃金制度と職員給与形態の比較が可能である。この時点での工員賃金の内訳は、本賃（日給月給）、能率給、年功加給、生活給であった。これに対して、職員給与は本俸（月給）、勤務手当、物価手当、都市手当、家族手当からなっていた<sup>15)</sup>。

#### (2) 身分差撤廃と能力給の形成

1947年3月18日の第14回経営協議会において職工身分差の撤廃がなされ、旧職員、旧工員はともに新しくできた社員という身分に位置づけられた。このときに工員賃金制度と職員給与形態も

表3 関連年表

時期			できごと	対応史料 No.
1945年	12月26日		工員賃金改定 ・日給+補償給+能率給+家族手当+その他	
1946年	7月24日	第3回経営協議会	工員賃金改定 ・本給を日給制から日給月給制へ移行 ・能率給算定式改定 ・本給(日給月給)+能率給+出勤手当+家族手当+その他 ・出勤手当は一日につき、本給+年功加給	
	8月28日	第5回経営協議会	・工員試験履制度導入	
	9月23日	第4回経営協議会	職員給与改定 ・本俸+家族手当+物価手当+勤務地手当	
	12月1日	第11回経営協議会	職員給与改定 ・本俸+勤務手当+物価手当+都市手当+家族手当 工員給与改定 ・所定労働時間の変更に伴う本給計算式改定 ・能率給の算定式改定 ・本賃(日給月給)+能率給+年功加給+生活給(家族手当、物価手当)	
1947年	3月18日	第14回経営協議会	職工身分差撤廃 賃金体系統一 ・基本給(年令給と能力給)+能率給+勤続給+家族給+諸手当 ・能力給が新設される	史料1
	6月4日	第18回経営協議会	生活危機突破資金に関する議論の中で会社側が「査定」により発揮能力度評価を提案 →会社提案容れられず	
	6月14日	第19回経営協議会	経営危機に伴い組合側が生産増強対策案を提出	
	8月5日	第20回経営協議会	組合側が「査定」による発揮能力度評価を容認 査定基準案については会社側に一任することを明言	史料2
	8月	第20回経営協議会	給与改定 ・基本給(年令給と能力給)+能率給+勤続給+家族手当+その他、諸手当 ・能力給の基準は会社に一任	
1948年	11月6日	第37回経営協議会	職階制推進委員会設置	
	11月	第38回経営協議会	査定つき昇給 ・評価基準は「能力」「人物」「勤怠」、能力給に反映 能力給改正 ・基本給+勤続給+家族給+能率給+諸手当 ・賃金表の作成(9等級×10号)	史料3
1949年	7月21日	第49回経営協議会	査定つき昇給 ・評価基準は「仕事の遂行状態」「能力」「指導監督若くは協調」「信頼性」 「勤怠」 ・賃金表の改訂(9等級×30号)	史料4
1951年	3月		給与制度変更(職務給導入)、職階制確立についての労使の議論が本格化	
	4月以降		給与改定 ・基本給45%、能率給42%、家族給11%、職務給2% 職階制導入 ・事務・技術・現場に大別、以下職場別に7等級を設定	

注：1946年9月23日の第4回経営協議会は第5回の後となっているが、これは原史料の記述に基づいている。議事録作成者が書き間違えた可能性が高い。

資料出所：『経営協議会』『経営協議会議事録』より筆者作成。

統一され、社員に一律の賃金制度として月給制が適用された。史料1は新賃金制度の内容を示すものである。これによると新賃金制度は年齢給と能力給からなる基本給、能率給、勤続給、家族給、諸手当となった。ここでのポイントは2つある。

まず、身分差撤廃前には工員、職員両方の賃金・給与形態になかった能力給が新たにできたことである<sup>16)</sup>。この時点、すなわち能力給が新設された段階での能力判定基準に注目しよう。史料には「能力給ノ判定ハスベテ会社ニ一任スル」と明記されている<sup>17)</sup>が、基本的には「技能」「指揮能力」「勤怠係数」「勤続年数」「学識補償」からなる判定基準が設けられた。このうち、判定の余地があるのは「技能」と「指揮能力」であるが、これらは「部長級」「課・工場長級」「主任級」「担任級」「組長級」といった区分がされており、役職資格による能力判定がされていた。さらに、この時点では働き振りの査定に基づくものでもなかった。

この後、能力給をめぐって労使で意見が対立し、協議が繰り返されることになる。

二つ目のポイントは、諸手当の一つである現場手当の内容である。これを見ると、各職場での職務内容を1級、2級、3級の等級に分け、等級に応じて手当の額に差をつけている。このように、A社は新賃金制度の中で現場手当という形で職務の序列化を試みたのであるが、この段階では職務分析に基づいたものではなく区分の基準がはっきりしない。この意味で職務の序列化には限界があったといえよう。実際、このあとすぐに労使で職階制度の導入を検討することになる。

### (3)業績悪化と査定をめぐる議論

前述のように、能力給導入後すぐにそのあり方が問題となった。組合側は1947年6月3日の第18回経営協議会で生活苦を理由として生活危機突破資金を要求したが<sup>18)</sup>、その翌日に再開した経営協議会で「来る生産挽回に幾らかでも貢献せね

史料 1

第十四回経営協議会決議事項（昭和22年3月18日）

[中略一筆者]

3. 給與

[1] 形態

- 基本労働給 (1)基本給 (本俸) (イ)年令給 (ロ)能力給  
 (2)能率給  
 (3)勤績給  
 基本外労働給 (4)家族給  
 (5)諸手当

[中略一筆者]

能力給判定基準	
算式 $(A+B) \times N \times C + D$ 但シ $N = (n + 0.8n^2) / 15 + 0.5$ ( $N \leq 1.5$ )	
(1) A = 技能 (事務, 技術, 作業ニ関スル見識, 技能)	
(2) B = 指揮能力 (指揮, 事務処理能力並ニ人格)	
(3) C = 勤怠係数 1.0~0.8 A1.00 B0.95 C0.90 D0.85 E0.80	
(4) n = 勤続年数 (在社年数ニシテ満ヲトル) $n'$ = 中途任用者ノ入社前ノ経験年数	
(5) D = 学識補償 基準 大学 180点 専門 120点 中学 60点 学校卒業者及ビ之ト同等ノ学識アルモノ 但シ学校卒業者ト同等ノ学識アル者ハ基準ヨリ勤続補償ヲ除ク	
	部長級 課・工場長級 主任級 担任級 組長級
A →	300点 250点 200点 100点 60点
B →	200点 150点 100点 50点 30点

[中略一筆者]

級別	3級 5円	2級 3.5円	1級 1.5円
工作		屋外配線作業 電気瓦斯切断作業 カーバイト瓦斯発生炉作業 古機械及自動車修理作業	1級現場トハ原則トシテ直接生産ヲ行フ普通ノ現場ヲイヒ工場事務所ニ日常勤務場所ヲ有スルモノノ現場作業ニ従事ジタ日ノミ手当ヲ支給スル所謂間接部門ニ席ヲ有スルモノモ現場作業ヲナシタルトキハ課工場長ノ証明ニヨリ支給スル
倉庫		木炭ガス自動車運転作業 貨物自動車荷物積卸作業 屋外水平起電機運転作業 木炭割作業 鉄工工場ニ於ケル大物荷造作業	
工具		研磨用グラインダー作業 火造作業 電気瓦斯熔接作業 熱処理作業	
一機		汽缶車修理作業 古機械修理作業 第一、八棟ニオケル重量物運搬作業 パビット鑄込作業 グライ層, ボロ屑処理作業 熔接切断作業	
鉄工		鉸鉸作業 焼鉄作業 屋外組立作業 (トビ作業ヲ含ム) 大型台切作業 屋外水平□□起重機運転 電気, 瓦斯切断溶接作業	
鍛造		火造作業 (起重機運転手ヲ含ム) 瓦斯切断溶接作業	
二一 鑄 鑄	鉄鋼品及大型鑄物砂オトシ作業	鑄物砂オトシ運搬取□付作業 金属溶解作業 熔解鑄込ノ場合ノミ起電機運転作業 熔場ノ鑄込及運搬作業 モルタ乾燥炉ナマシ炉作業 鑄型製作々業 電気瓦斯切断溶接作業	
精機		グライ層, ボロ屑処理作業 ベッシロングラインダー作業	
電機		コアスリ作業 コア板切断作業 乾燥炉作業 大型プレス作業 諸機械修理作業	
木型		取塵装置運轉	

(備考) 出張中ノ作業ニツイテモ上表ニ準ズル  
 出所: 史料『経営協議会決議事項』より抜粋。

ばならない点を附議した結果」として、基本給（能力給含む）の額が生活危機突破資金に影響するような組合案を提出している<sup>19)</sup>。

これに対して会社側は、最近5カ月間の査定を生活危機突破資金の算定に汲み入れることを主張した。最初に会社側は「日常の勤務振りを勘案し割り増のようなものを附加し度い」と発言している<sup>20)</sup>。これに対し、労働組合は当初査定の導入に反対する。たとえば、「能力給は相当正しく評価されてゐるのでその期間と違った期間を取り出す必要がないではないか……大体正しいならそれに倍数をかけても結論としては同じではないか？」として、能力さえ見ていれば「日常の勤務振り」は必要ないと主張している<sup>21)</sup>。

その後、生活危機突破資金に査定がなじむのかわどかに論点に移る。以下にこのときの労使のやり取りを直接引用しよう。

組合 Y 然らば能力給と割増は意味が違ふか

会社 N 同じ面も違ふ面もある。

会社 T 基本給とは生活に或る程度の基礎をおいてゐる。今日では止むを得ないがそれ一本で行くのは問題だ。信賞必罰の意味も含ます可きだ その意味で割増は良くないか？

組合 S 自分は反対だ 信賞必罰は毎月の給料にもるべし、生活突破に含ますべきでない

会社 T その意はよく分る。能力は先に判定したが多少能力発揮度を表さるべきとの意見あり

組合 S それは能力給の訂正でやるべきだ

会社 T 能力給判定後余り間もなく割増を付けても実質は大して変らぬ。然し例外がある。それに対し多少の信賞必罰を加へてもよいと思ふ。

「第十八回経協（再会）」（1947年6月4日）『経営協議会議事録』より抜粋。（下線部引用者）

会社側は以前判定した「能力」と「能力発揮度」は別のものであるとして「能力発揮度」を見るために査定を入れたいと言っている。これに対して組合側は生活危機突破資金の性質上査定はなじまないとし、能力給と能力発揮度にズレがあるならば（最近の）査定ではなく、能力給自体を改訂すべきだとしている。

さらに、「能力給」と「能力発揮度」の違いに関するやりとりがあるので、これを引用しよう。

会社 N 「前略一筆者」その前に……此の間付けたばかりの能力給にあきたらないのではない これは能力給とは全然質が違ふ。私はこの際その発揮度を見たい

組合 T 分析の点は上手だが能力給を査定する場合その人の能力の動態面と静態面の現実面を査定してある。然も之が4月1日に付けられた。そして此の場合割増は12月にさかのぼる。

会社 M 能力を発揮し得る断面を査定したものが能力給でその後の動きは査定されてゐない

組合 T ところが夫は4月1日に付けられたのではないか 現実に発揮してゐないと云ふ立場は4月1日で今ではない。

会社 N2 過去の発揮度を見将来の発揮を期待して算定したので12月～4月迄のものではない もっと過去に遡った能力だ 我々は将来発揮される期待度を見たい

組合 T それは分る。

会社 M 過去の貢献を入れてやったが4月1日以降動いてゐる なまけて能力を発揮せず俸給を貰つてゐるのがある。

組合 T 12月～4月までの能力発揮が0である場合は何もやらないのか

会社 N2 そうではない 只その間の発揮度をいくらか見たい 能力のとり方 質の問題に若干食ひ違ひがある 能力を発揮してゐない人は沢山は居ないがこの少数の人を目こぼしすることによって公平なる分配に支障を来すのを恐れる……

組合 K2 能力を発揮してゐないとは勤怠の意味か

会社 N2 勤怠と発明と両方である。

「第十八回経協（再会）」（1947年6月4日）『経営協議会議事録』より抜粋。（下線部引用者）

会社側は、これまでの能力給は過去の能力発揮度と将来の能力発揮の期待によって算定したものであり、査定によって能力給新設以後の能力発揮度を見たいと言っている。さらに、能力給の決定後、能力を発揮していない者がいるという論理で査定を導入しようとしていた。しかしその際に、能力の発揮度に対する労使の認識が異なっており、組合側はこれを勤怠と捉えているのに対し、会社側は勤怠と「発明」であるとしている。このとき

の最終結論としては、生活危機突破資金に査定導入はなされなかった。

注目すべきは、会社側が査定で測りたかったものである。会社側の発言からは「日常の勤務振り」「能力発揮度」「発明」といったものを査定したかったということがわかる。これに対して、これまでの能力給で測ったものは「過去に遡った能力」だと会社側は認識していたのである。

だがこの直後、経営危機が深刻化し、1947年6月14日の第19回経営協議会で組合側が「生産増強対策」を提案するに至った<sup>22)</sup>。この第19回経営協議会の中で会社側より給与改正の提案が行われたことを受け、同年7月19日からはじまった第20回経営協議会で議論されることとなった。当初、労働組合は「企業の支拂い能力よりのみの検討では最低生活の保証はされない」<sup>23)</sup>として生活水準の維持を主張していた。

しかし、労働組合は次第にその態度を変えていく。たとえば、「喰えないと言う(ママ)のならまだ押へられるが各工場から可成優秀な人がやめて行く現実を示されてその結論は此の会社に居ては喰へないと言う事(ママ)になる。[中略—筆者]生産を上げねば危機が乗り切れぬのに一方でそう言う事(ママ)が起こってゐる」<sup>24)</sup>と発言したり、企業の実情に基づいた要求<sup>25)</sup>をするようになる。

最終的に労働組合側が査定導入を認めるのは1947年8月5日の第20回経営協議会(再会)である。このとき組合側は「昇給的改賃」であるこ

とを前提としたうえで、能力の再審査、すなわち査定導入を認めている<sup>26)</sup>。そして史料2は、第20回経営協議会の決定事項である。能力給は「現能力給 $\times 2 + \alpha$ 」と定められ、 $\alpha$ の部分が能力発揮度の査定を反映した部分であると読み取れる。すなわち、新能力給は役職資格基準で決められた現能力給と能力発揮度の評価によって決まるものであった。

なお、ここで留意すべきは「 $\alpha$ の基準については会社に一任すること」とされたことである。労働組合は能力給の基準に関与することを断念したといえる。また、 $\alpha$ の判定基準についても最終責任は会社にあることが明記された。ただし、史料にはこのときの $\alpha$ の基準や大きさについては書かれていない。

#### (4) 職階制度の検討と査定精緻化

A社では能力給および査定についての労使協議が行われていたのと同時期に職階制度の導入を検討している<sup>27)</sup>。1948年11月6日の第37回経営協議会では労使の代表からなる「職階制推進委員会」が設置されている<sup>28)</sup>。この委員会は、「職階制度を推進するために、職務の調査並びに分析、職階制度確立に関する技術的諸問題の研究を行う(ママ)」<sup>29)</sup>という名目で発足し、各部門から選ばれた委員によって職階制度の検討が行われた。このような職階制度を検討する労使の委員会は断続的に繰り返されたが、実際に職階制度と職務給が導入されたのは3年後の1951年であった。以下

#### 史料2

第二十回経営協議会  
給与改正ニ関スル件

[中略—筆者]

#### 3. 給与形態

[中略—筆者]

#### (2) 能力給

現能力給 $\times 2 + \alpha$  (新能力給平均額 390円)

能力給 $\alpha$ の運用に就いて

1.  $\alpha$ の基準については会社に一任すること。
2.  $\alpha$ の判定運用に就ては民主的方法によること。すなわち主任、担任、組長等□心の意向を十分反映する如く努力するものとす。ただし判定の最後の責任は会社にあること。
3. 判定に疑義ある組合員は当該課工場長に対して資料の再検討を要求することが出来る。
4. 判定に異議ある組合員は五日以内に各職場の執行委員を経て組合に申出ることが出来る。組合が必要と認めるときは会社に申入れること。
5. 申入れのあった時は会社、組合の諸代表により審査しその結果を専務取締役等に報告する。

[後略—筆者]

出所：史料『経営協議会』より抜粋。

では導入までの過程を検討しよう。

A社における職階制度導入の具体的な目的は査定基準の明確化であった。1948年11月の第38回経営協議会の決定事項にも「適切な人事考課の基準は職階制度の確立により実施しうる（後略）」と記されている（史料3）。つまり、能力給導入後も査定基準が労使の合意を得られていなかった。前節で指摘したように、能力給判定基準と実際に発揮された能力との間に格差があり、それゆえ査定必要性が提案されたのだが、そもそも能力給の判定基準が曖昧ならば、発揮度を測ること自体

が難しいので、次なる目標は能力序列の精緻化になった<sup>30)</sup>。

第38回経営協議会の時点では職階制度が検討段階にあったので、次善の策として昇給額の基準が決められている<sup>31)</sup>。具体的には、その能力判定要素の一覧と要素ごとの評価点（合計100点）が決められ、その評価点を9段階に段階化することで同じ等級であっても昇給額に格差を付けている。史料3に示した能力判定要素の表によると、能力評価要素は①能力（50点）、②人物（40点）、③勤怠（10点）であり、それぞれ定義（着眼点）が決

史料3

第三十八回経協（昭23.11）

(I)11月25日支払い補給金の件（略）

(II)昇給実施に関する件

第31回経協の趣旨により次の方針で年内昇給を実施する

A. 要項

- (1) 適切な人事考課の基準は職階制度の確立により実施しうるのであるが、今回に限り此の様な配慮の余地がないので、次善の策として此の実施案を民主的に運営することにより出来る限りの公正を期する
- (2) 能力給の是正は一回の努力ではその達成は頗る困難であり、将来の昇給に由って万全を期したい
- (3) 昇給は勿論会社の責任に於て行う（ママ）のであるが、各人の能力の発揮度に対する昇給と従来の能力給の甚だしき不均衡を是正する予算枠を各々別途考慮する等により、又考課基準を公表することにより人事考課の明確を期する 是正額と昇給額とを別々に知りたい者に対しては人事課に於て知らす

[中略—筆者]

B. 基準

今回の昇給基準（能力判定要素）は次に依る

		定義（着眼点）
1. 能力 各人の発揮度を対象とするコンビネーション 最高50点	研究心 仕事の速度 精度 指導力 知力	自分の仕事に付て進歩向上するために研究心ありや否や 作業の量の程度はどうか 作業の質の程度はどうか その正確さはどうか 部下の工場進歩を計りうる力ありや否や 作業を遂行するに充分な素養学識の程度はどうか
2. 人物 各人の顕在能力の温床とも見られるべきもので之れなくしては能力の発揮が減殺又は不可能と見るべき要素である 最高40点	責任感 実行力 積極性 信頼性 親和性	仕事に対する責任感の程度 職務に対する忠実さ 方針に向って困難な状況下に仕事をやっていく実践力 建設的思考力創造性の程度 割当てた仕事を委しておけるかどうか 人格による影響力の程度
3. 勤怠 各人の出欠による現実的な貢献の度合いを対象とする 最高10点	欠勤日数 遅参早退	欠勤換算日数の程度

(注)

1. 各要素の内訳は夫々能力、人物、勤怠のコンビネーションを形成しその内訳の総合点により夫々採点する。
2. 能力判定基準要素及び評価基準は別表一を参照

[後略—筆者]

出所：史料『経営協議会』より抜粋。

められている。ここで定義されている①能力とは、「各人の発揮度を対象とするコンビネーション」であり、仕事の速度や精度などの仕事の成果に関する評価も含まれる。一方、②人物は、仕事に対する責任感や実行力などが含まれ、仕事に取り組む態度が評価されている。③勤怠では出欠が測られている。しかし、この時点の査定基準には測る要素があげられているだけで、その測り方は曖昧なままであった。この査定基準では、労使の合意を得るには不十分であったといえる。

続いて1949年7月21日、第49回の経営協議会では、社員考課表と昇給基準表が新たに作成されている。史料3の能力判定要素と比べながら史料4の社員考課表を見ると、能力要素がより詳しく分類され、各要素の観察事項も加わっている。また、昇給基準表も1948年の昇給標準額の表より細かく分けられている<sup>32)</sup>。

査定基準と査定結果の賃金への反映方法が改訂されたのは、査定が導入された後も査定基準の納得性が低いレベルにとどまっていたからといえる。なお、労使の間である程度の納得性が確保される

のは、1948年から断続的に検討され続けてきた職階制度と職務給が1951年に導入されてからと考えられる。

3年間を超える職階制と職務給の導入の議論が収束する契機となったのは、1951年2月の組合のベースアップ要求に対し、会社側が給与引き上げの前提条件として給与体系の変更と職階制の確立<sup>33)</sup>が必要だと回答したことである<sup>34)</sup>。これに対し、労使による職階制の「合同専門委員会」をつくり検討を行うことを組合側が申し入れて<sup>35)</sup>以降、労使の議論が本格化したのである。

続いて1951年3月10日の団体交渉で会社側から給与体系の改正案が出された。このなかに職務給の案も含まれており、それは「他社で謂う(ママ)役付手当で部長、次長、課長以下役付ごとに金額を規定」<sup>36)</sup>しているもの<sup>37)</sup>で、基準内賃金に占める割合<sup>38)</sup>も小さく3.5%であった。

そして、3月24日から4月8日までのA社労組による全面無期限ストライキを経て、再び労使の「専門委員会」で職階制と職務給についての議論が再開された<sup>39)</sup>。この中で労使双方が基準内賃

史料4

昇給実施に関する件

[中略一筆者]

別表(1) 社員考課表 自昭和23年10月1日 至昭和24年6月末日

役職	職番	氏名	年令	勤続	職階
能力給		仕事の内容 旋盤工、シャフト再製工具 機械部品の修理制作			

要素	観察事項	評定段階			評定	※点数	備考
		C	B	A			
仕事の遂行状態	正確	間違なしに仕事をしたか 仕事の出来はよかったか	○ あまり正確でなかった	大体正確であった	殆ど間違がなくよい仕事をした	C	
	速度	予定された時間の仕事量	○ 遅かった	大体予定通りやった	速かった	C	
	判断	判断は適切であったか	判断に誤りがあった	○ 大体誤りのない判断した	適切に判断した	B	
	順応	新しい仕事や状況の変化	容易に応じ得られなかった	○ 大体応じ得た	速かに応じ得た	B	
	責任感	責任を持って仕事をした	責任感に欠けることがあった	○ 大体責任を持って仕事をした	責任感に富んでいた	B	
	積極性	積極的態度で仕事をしたか	積極的態度は殆どなかった	いくらか積極的態度で仕事をした	○ 積極性に富んでいた	A	
能力	作業知識	どの程度の知識適性を持っていたか	○ 仕事の遂行に必要な知識適性がやや欠けていた	仕事の遂行に必要な知識適性を持っている	より高度の仕事をし得る知識適性を持っていた	C	
	熟練	どの程度の技術経験を持っていたか	○ 仕事の遂行に必要な技術経験がやや欠けていた	仕事の遂行に必要な技術経験はもっていた	より高度の仕事をし得る技術経験を持っていた	C	
指導監督 若くは協調	部下の指導監督をうまく	指導監督はあまりよくなかった	大体に指導監督した	うまく指導監督した	B		
	他人とうまく協力したか	協調することをあまり好まなかった	○ 普通	進んで協力した			
信頼性	仕事をまかして信頼出来たか	信頼して仕事を委せられなかった	○ 大体信頼して仕事を委せられた	安心して仕事を委せられた	B		
※ 整理番号					※	合計点	※
					※	成績	※

[後略一筆者]

出所：史料『経営協議会』より抜粋。

金に占める職務給の割合を提示しており、会社案は3.2%、組合案は2.5%であった<sup>40)</sup>。また、職階制についても会社案が提示された。内容は、「大別して事務・技術・現場に三分され、更に之が職場別に細分され、その職場ごとに七級に分割されている」<sup>41)</sup>というものであり、「大綱的には会社案が認められ円満解決された」<sup>42)</sup>。その後、最終的な給与体系については組合修正案で妥結し、職務給の割合は2%で決着した<sup>43)</sup>。

ところで、導入された新制度の実態に関しては留意が必要である。職階制度と職務給の導入を担当した人事担当者H氏の以下の証言によると、職階制度は職務を基準とされていなく、“属人的な”職務評価であった。すなわち、労使交渉によって、従業員の意見を反映した結果、職階制度と職務給は日本的に展開しており、職務は査定基準の納得性確保には利用されたが、基準そのものではなかったのである。

「職階制と実際に実施した職務給とは似て非なるものだったんです。というのは、組合との交渉の結果にもよるんですけども、職階制というのはもともと仕事があって仕事に格付けして、その仕事に賃金がついていて、Aという人はこの仕事、Bという人はこの仕事に就くと、そうするとこの仕事に就くとその仕事についての賃金をもらうというのが職階制ですよ。ところが〔中略一筆者〕その当時のA社の雰囲気からいくと、賃金は人につくもので職務につくものではないということで、だから職務が変わっても賃金は変わらないということで、職階制を人を評価することを通してその人の持っている職務を評価すると、そういう属人的な給与制度になってしまったんですね。本当は職務を評価する制度なんですけれども、人を評価することによってその人の職務を評価して、その職務に賃金をつけるという、結局人を評価する制度になってしまったわけです」（H氏証言）下線部引用者）

## V 結 語

本研究では、終戦直後の賃金制度をめぐる企業内労使交渉の過程を、「経営協議会史料」という

内部史料を解説し、戦後日本の賃金制度の形成過程を検討した<sup>44)</sup>。終戦直後の賃金制度は、企業内民主化の流れに後押しされて進展している。とくに職員・工員の身分差が撤廃された後に、戦前・戦中とは異なる新しい賃金制度が設計された。

本稿の検討から新たに確認された事実は以下の3点である。

- (1)終戦後、工員の賃金制度は、日給から日給月給へと職員の賃金制度に徐々に近づいている。しかし、工員の賃金制度は、身分差撤廃前までは日給月給であった。また、工員には存在する能率給が職員の賃金制度には存在しなかった。
- (2)工員と職員の賃金制度が急速に近づくのは、当然のことであるが身分差撤廃後である。ただし、工員の賃金制度が職員に近づく、もしくは職員の賃金制度が工員に近づくだけではないことにも留意したい。社員の賃金制度の中には、新しく能力給が含まれている。身分差撤廃後の新秩序として「能力」が採用されたといえる。
- (3)ただし、能力給は「能力」の評価という点で問題を抱えていた。もちろん、査定の基準は徐々に精緻化されていったが、その具体的な基準は曖昧であり、従業員の納得を得られるものであったとは考えられない。それゆえA社では、能力給と査定についての労使協議と同時期に職階制と職務給の導入を検討している。職務分析を伴う賃金制度によって査定基準の明確化を図ったと解釈できるが、実際に導入された中身に関しては極めて属人的なものにならざるを得なかったことが確認された。

以上の3つの発見から、終戦直後の身分差撤廃の中で新秩序の模索がいかに困難を極めたかが理解できる。このような結論は、電産型賃金の能力給に代表される、終戦直後の賃金制度を分析した先行研究の結論とも整合的であるが、本稿は経営協議会の議事録を用いることによって、「能力とは何か」という企業内の議論をより詳細に検討することができたといえる。

導入された新賃金制度は、査定を伴う定期昇給制度であるが、その完成とは呼べず、数々の問題点を抱えていた。そして、その模索の過程自体が日本の特徴を示していると言えよう。すなわち、企業内民主化の結果、一つの群として現れた社員を再秩序化させる基準として能力が選ばれるが、その基準は不完全であり、その基準の脆弱さを職務で補完しつつも、最終的には職務自体を基準として採用しないという一連の過程があった。この過程は「査定を伴う定期昇給制度の完成」へ至る前史であるがゆえに、賃金制度をめぐる多様な意見とその調整過程が表れていたと言えよう。

なお、その後賃金制度の議論は、1950年代、60年代、さらには70年代へと引き継がれるのであろうが、その検討は今後の課題としたい。

- 1) 日本労務研究会・昇給制度委員会編 (1959) や仁田 (2003) 参照。
- 2) 1938年に産業報国連盟が結成され、1940年には大日本産業報告会が創設された (桜林 1985 参照)。
- 3) 賃金制度だけでなく、終身雇用慣行の起源を1946年秋の海員争議に求めた研究として仁田 (2004) があげられる。
- 4) 終戦直後の身分差撤廃を検証した研究として、二村 (1987, 1994, 1997) などがあげられる。
- 5) 吉田 (2007) は以下のように指摘する。「全自の目指した道筋が、仕事を通した公平な処遇であり、仕事を通じた仕事に関する要素の客観化を進めるなかで経営側の恣意が入ってくることを食い止めようとしたのに対して、会社側の新人事制度の方針では仕事に関する要素を能力概念へと回収することで、経営側の人事考課を正当化するとともに、従業員に対する処遇において経営側の恣意が入り込む余地を確保することができたのである。公平性の問題を仕事ではなく人 (能力) の側に引き寄せ解決しようとしていた (162頁)」。この指摘は、能力評価基準の成立が労使関係によって成立するものであるならば、その基準の設定も労使の思惑を反映したものになると言える。
- 6) A社における職工身分差の撤廃過程については、南雲・梅崎 (2007) が詳しい。
- 7) この2つの資料については、コピーが法政大学梅崎研究室に保存されている。公開に当たっては今後の課題である。
- 8) A県が特定できないように仮名とする。
- 9) A県に地方評議会ができるのは1951年であるので、本稿の分析時期とは異なるが、この中では前史という形で触れられている。
- 10) 「皇國勤勞觀の追求によつて、我々は工具の賃金支拂形態は所謂労働の切り売りの表現たる請負制度よりも日給制度、更に月給制度の優越性を知るものであり、多くの人々も亦斯く論じてゐるのである。(19頁)」
- 11) 2, 3の制度を併用している会社が多く、その併用実態を正確に把握した調査は少ない。賃金制度調査に関しては、遠藤 (2005) が詳しい。
- 12) 職員の賃金形態を確認できる最も古い資料は、1946年9

月23日の「4回経営協議会議決事項」である。これによると、職員給与は本俸、家族手当、物価手当、勤務地手当からなっていた。

- 13) 出勤手当の計算式は「(A+年功加給) + 出勤日数」であり、勤続年数によって増加するよう設計されていた。
- 14) 「第三回経営協議会」(1946年7月24日)『経営協議会議事録』。
- 15) 「第十一回経営協議会議決事項」(1946年12月1日)『経営協議会議事録』。
- 16) この時点で能力給の予算枠は「全予算額ノ一割トスル」と決められていた。「(第十四回経営協議会議決事項」(1947年3月18日)『経営協議会議事録』)
- 17) 「第十四回経営協議会議決事項」(1947年3月18日)『経営協議会議事録』。
- 18) 生活危機突破資金要求の理由として、組合委員長は「別に理由はない食へないからである。敢えて言へばタマネギ生活も底を付き遅配欠配あり、インフレは止まらぬ。その結果は出勤にも表れ各工場共中堅者が買出のために休んでゐる」と発言している。「(第十八回経営協議会」(1947年6月3日)『経営協議会議事録』)
- 19) 「第十八回経協 (再会)」(1947年6月4日)『経営協議会議事録』。
- 20) 同上。
- 21) 同上。
- 22) 生産増強対策の提案理由として、組合委員長は「此の危機を乗切る為には如何にすべきや 会社側に於ては相當の熱意を持ち対策を研究されてゐる事と期待し今日迄待つてゐたのであるが未だに何の提示もなく我々は聊か失望した。これが今回会社に先んじて本案を提出した所以である。案を見ても分る様に我々は折角の権利の一部を譲って迄、此の危機を切り抜け度いと異常な決意を有するものである」と発言している。「(第19回経営協議会」(1947年6月14日)『経営協議会議事録』)。
- 23) 第20回経営協議会 (1947年7月19日)における組合側の発言 (『経営協議会議事録』)
- 24) 第20回経営協議会 (再会, 1947年8月2日)における組合側の発言 (『経営協議会議事録』)。
- 25) たとえば、第20回経営協議会 (再会, 1947年8月3日) では、総同盟傘下である組合側が以下のように発言し産別会議の生計費調査に基づく賃金要求とは一線を画していることを明言している。「産別の基本はエンゲルの法則により耐乏の最低生活費は組合の生計調査より算定し又之に加へ文化等の生活の為に能力給を織り込むイデオロギーに立つ。経営者は我々の最低生活を保障する義務があり我々はこれを受ける権利がある。我々の生活を保障する企業の支払い能力との調整を考へ企業の実状に基づいた要求でなければならぬの両論が対立した。我々が経協を作ることには我々に相當の犠牲を強ひるかも知れぬが我々の生活を恒久的に維持し生活の資源を守らうとの建設的意見を採り集つた。[中略—筆者] 之は極端に言へば2181円を目標に斗つてゐること自体御用組合とも言へるが我々は非難を覚悟しつゝ、ましい最低生活を自ら切り下げた要求であるから組合員は経営者の誠意は認めつゝも此の線はギリギリ死守しようと思つてゐる」(『経営協議会議事録』)
- 26) 「第20回経協再開」(1947年8月5日)『経営協議会議事録』。
- 27) 職階制の導入をすすめた理由について、会社側は「工職身分差撤廃後の人事管理上の空白状態をなくし、之を民主的に打ち立てるため」としている。「(四国機械の合理化問題」

- (1950年9月27日)『A県庁内部資料』
- 28) 「第37回経営協議会」(1948年11月6日)『経営協議会』。
- 29) 「A社労組第5回定期大会概況について」1949年4月9日『A県庁内部資料』。
- 30) 「昇給は勿論会社の責任に於て行う(ママ)のであるが、各人の能力の発揮度に対する昇給と従来の能力給の甚だしき不均衡を是正する予算枠を各々別途に考慮する等により、又考課公表することにより人事考課の明確を期する」と記されている(史料3参照)。
- 31) 「(前略)今回に限り此の様な配慮の余地がないので、次善の策として此の実施案を民主的に運営することにより出来る限りの公正を期する」と記されている(史料3参照)。
- 32) 1948年時点の昇給基準額の表では9等級×10号の区分(号間の刻み金額は9級で10円、以降1等級上がるごとに5円ずつ上昇)であったのに対し、1949年の改定では9等級×30号(号間の刻み金額は変わらず)となっている。『経営協議会』
- 33) この際、会社側は組合に対し、「先ず科学的管理制度を確立するために、懸案の職階制度を確立し従業員の上進心を振起す。次に給与制度を改革し賃金は仕事の質と量に応じて支払われる原則を貫徹したい、従って仕事の質と云う面からは職階給与制度を織込み、仕事の量と云う面からは能力給、能率給重点主義を採用したい」と説明している。『団体交渉概要(A社労組ビラ)』1951年3月1日『A県庁内部資料』また、組合員に対し、職階制度は「工職身分差撤廃後の空白状態を充たし、各人に昇進の道を開くもの」と説明している。『二月二十八日の団体交渉に於ける会社の主張点(A社ビラ)』1951年3月2日『A県庁内部資料』また、現状では「勿論職階制はないのだから昇格もない」と会社側は述べており、会社案の職階制は資格に近いものと考えられる。『賃金問題に関する会社の態度(A社ビラ)』1951年3月1日『A県庁内部資料』
- 34) このときの会社回答の中には、給与引き上げのもう1つの前提条件として、それまで7時間だった実働時間を8時間へ引き上げることが盛り込まれた。『A社労組の現況について』1951年2月21日『A県庁内部資料』
- 35) 「A社労組の賃上げ要求について」1951年3月8日『A県庁内部資料』。
- 36) 「A社紛争その後について」1951年6月13日『A県庁内部資料』。
- 37) 会社案における職務給は一般従業員には支給されず、工手補・主務補・技手補500円、工手・主務・技手700円、作業長600~800円、工師補・主事補・技師補1000円、職場長・係長1000~1500円、工師・主事・技師2000~5000円、副長2000~3000円、課長4000~6000円、次長7000~8000円、技師長6000~9000円、部長9000~10000円というようにランクに応じて支給するようになった。『会社の給与形態改正案による試算について』1951年3月13日『A県庁内部資料』
- 38) 会社案における基準内賃金の内訳は、基本給(現能力給+現年令給+現勤続給の二分の一プラス賃金体系改正による増額分)44%、能率給44%、家族給8.5%、職務給3.5%であった。『A社労組の賃上問題について』1951年3月14日『A県庁内部資料』なお、それまでの給与の内訳は、基本給(能力給+年令給)44%、勤続給3%、家族給13%、能率給28%、諸手当(残業手当除く)12%であったので、会社案は能率給の割合を大幅に増やしたものである。『会社の給与形態改正案による試算について』1951年3月13日『A県庁内

- 部資料』
- 39) 「A社労働争議」1951年4月24日『A県庁内部資料』。
- 40) 前掲「A社紛争その後について」。
- 41) 同上。たとえば鉄鋼職場の場合、「現場—鉄鋼工場—C級」というように分類された。
- 42) 同上。
- 43) 最終的な給与体系の内訳は、基本給45%、能率給42%、家族給11%、職務給2%であった。(『第十回定期大会議案書A社労組機関紙定期大会特輯号』1951年10月6日『A県庁内部資料』)
- 44) もちろん、本稿の事例は機械産業のA社1社のみの事例であり、全産業のこととして一般化するには注意が必要である。たとえば、A社で終戦直後に達成された身分差撤廃についても、他企業においては敗戦直後に行われたケースだけではなく、高度成長期に進んだケースもある(久本1998:2章, 2007)。

#### 参考文献

- 石田光男(1992a)「十條製紙の職務給の変遷(上)」『評論・社会科学』第四十四号, pp. 37-98.
- (1992b)「十條製紙の職務給の変遷(下)」『評論・社会科学』第四十五号, pp. 43-89.
- 禹宗杓(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。
- 梅崎修(2008)「第2章 賃金制度」『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版, pp. 73-106.
- 遠藤公嗣(1999)「第4章 労働者の受容」『日本の人事査定』ミネルヴァ書房, pp. 223-282.
- (2005)「第3章 労働統計調査における賃金形態の分類」『賃金の決め方——賃金形態と労働研究』ミネルヴァ書房。
- 尾高煌之助(1984)「第7章 第2次世界大戦期とその前後における賃金・雇用制度の変遷」『労働市場分析』岩波書店, pp. 230-259.
- (1989)「労働意欲と賃金形態——賃金形態論序説」『経済研究』第40巻第3号, pp. 211-221.
- (1993)「第5章「日本的」労使関係」岡崎哲二・奥野正寛編『現代日本経済システムの源流 シリーズ現代経済研究6』日本経済新聞社, pp. 145-182.
- 金子良事(2007)「年功賃金論における能率と生活の思想的系譜」『日本労働研究雑誌』No. 560, pp. 89-95.
- 河西宏祐(2001)『電産型賃金の世界——その形成と歴史的意義(新装版)』早稲田大学出版部。
- (2005)「能力給(電産型賃金)の査定基準」『人間科学研究』第18巻1号, pp. 1-17.
- (2007)『電産の興亡(一九四六~一九五六年)——電産型賃金と産業別組合』早稲田大学出版部。
- 桜林誠(1985)『産業報国会の組織と機能』御茶の水書房。
- 昭和同人会(1960)『わが国賃金構造の史的考察』至誠堂。
- 南雲智映・梅崎修(2007)「職員・工具身分差の撤廃に至る交渉過程——「経営協議会」史料(1945~1947年)の分析」『日本労働研究雑誌』No. 562, pp. 119-135.
- 仁田道夫(2003)「戦後における日本型雇用システムの確立」『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会, pp. 11-22.
- (2004)「1946年の海員争議——「終身雇用」慣行の歴史的起源に関する一考察」『社会科学研究』No. 56(1), pp. 85-112.
- 日本労務研究会・昇給制度委員会編(1959)『昇給制度の実証的

- 研究』日本労務研究会。
- 二村一夫 (1987)「日本労使関係の歴史的特質」社会政策学会年報第31集『日本の労使関係の特質』御茶の水書房。
- (1994)「戦後社会の起点における労働組合運動」渡辺治ほか編『日本近現代史4 戦後改革と現代社会の形成』岩波書店。
- (1997)「工具・職員の身分差別撤廃」『日本労働研究雑誌』No. 443, pp. 48-49。
- 晴山俊雄 (2005)『日本賃金管理史』文眞堂。
- 久本憲夫 (1998)『企業内労使関係と人材形成』有斐閣。
- (2007)「労働者の『身分』について——工職身分格差撤廃と均等処遇」『日本労働研究雑誌』No. 562, pp. 56-63。
- 兵藤剣 (1971)『日本における労資関係の展開』東京大学出版会。
- 廣崎眞八郎 (1943)『工具月給制度の研究』東洋書館。
- 孫田良平 (1965)「戦時労働論への疑問」『日本労働協会雑誌』No. 76, pp. 11-23。
- (1972)「賃金体系の変動」金子美雄編『賃金——その過去・現在・未来』日本労働協会, pp. 151-207。
- 孫田良平・鈴木宏昌 (2001)「今日の経営・労働制度の基盤形成：戦時期の賃金とその遺産」『日本労務学会誌』第3巻第1号, pp. 12-19。
- 吉田誠 (2007)『査定の規制と労使関係の変容』大学教育出版。
- 〈2009年4月23日投稿受付, 2009年11月13日採択決定〉

うめざき・おさむ 法政大学キャリアデザイン学部准教授。最近の主な著作に「賃金制度」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』第2章 (ナカニシヤ出版, 2008年)。労働経済学・労使関係専攻。

なぐも・ちあき (財)連合総合生活開発研究所研究員。最近の主な著作に「使用者団体の活動」『労使コミュニケーション (叢書・働くということ 第5巻)』第8章 (ミネルヴァ書房, 2009年)。労働経済学・労使関係専攻。