

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

杉山 裕

はじめに

- 1 八幡製鉄における資格制度・賃金制度の変遷
- 2 職務給制度導入以前における労働者意識
- 3 職務給制度の導入・定着期における労働者意識
- 4 職務給化の進展と労働者意識

おわりに

はじめに

本稿の課題は、1960年代の八幡製鉄において、処遇のあり方に対する労働者の意識がいかなるものであったのかを解明することである。

日本の労働者の価値観や行動様式については、熊沢誠や栗田健らによって理論的な側面からの分析がおこなわれている⁽¹⁾。また、賃金制度や資格制度をめぐる労使関係ないしは組合規制を分析した研究においては、言及の程度に差異はあるものの、労働組合の動向を規定した要因としてこうした点に関する考察がなされている⁽²⁾。

以上のような先行研究をもふまえつつ戦後日本の労使関係の全体像を提示した代表的な研究である兵藤釗『労働の戦後史』における1960年代の叙述をみてみよう。兵藤によれば、職務給導入の試

(1) 熊沢誠『新編 日本の労働者像』筑摩書房、1993年、栗田健『日本の労働社会』東京大学出版会、1994年を参照のこと。また、上記二文献とは異なったスタンスからではあるが、石田光男「賃金体系と労使関係」同著『賃金の社会科学——日本とイギリス——』中央経済社、1990年は、能力主義管理のもとでの企業秩序の有り様と日本の勤労者の能力観について分析をおこなっている。

(2) 禹宗杭「国鉄における職階給の導入とその変容」『土地制度史学』第161号、1998年10月、(後に同著『「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、2003年に所収)、遠藤公嗣「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』第437号、1995年4月、後に同著『日本の人事査定』ミネルヴァ書房、1999年に所収)、橋元秀一「能力主義と賃金体系」(栗田健編著『現代日本の労使関係』労働科学研究所出版部、1992年)および同「職能等級制度と職能給」(佐口和郎・橋元秀一編著『人事労務管理の歴史分析』ミネルヴァ書房、2003年)。

みが挫折した後に普及した「能力主義管理」は、「個別管理」と「小集団主義の活用」という二本柱から成り立っていた。そして、職能資格制度と職能給を軸とした個別管理は、私生活主義が拡張し、企業と労働組合に対する二重帰属意識が後退するという労働者の価値観の変化のなかで、労働者のなかになお存在した「仕事に対するこだわり」を汲み取るかたちですすめられていったとされている⁽³⁾。兵藤のこうした理解は、今日にあっては通説ともいえる位置づけにあるといっても過言ではないであろう。

しかし、兵藤が指摘するように、「能力主義管理」にあっても「企業が従業員に期待する人間像が従業員として働く生身の人間の思いと一致する保証は定かではない」⁽⁴⁾。では、個別管理の進展は、両者の価値観の相違をどのような経路でそしてどの程度克服したのであろうか。こうした点は、日本の労使関係や組合規制を考えるうえで重要なテーマであると思われるが、兵藤の分析にあっては必ずしも明確な答えが提示されているわけではない⁽⁵⁾。そして、こうした問題を解明するためには、労働者の処遇のあり方をめぐる意識を個別事例に即して分析するのがもっとも有効な方法の一つとなるであろう。本稿が上述のような課題を設定した背景にはこうした問題関心が存在する。

つぎに分析視角について述べておくことにしよう。本稿では、分析対象となる1960年代を、1962年以前を職務給制度という新たな従業員処遇の基準が導入される前史として、1962年春闘における経営側の職務給制度導入提案から1967年の資格制度改訂までを職務給制度の導入・定着期、1967年の賃金制度・資格制度改訂以降をさらなる職務給化の時期と三区別したうえで、各時期における労働者の意識がいかなるものであり、こうした意識は組合規制といかなる関係にあったのかに着目する⁽⁶⁾。本稿がこうした視角を採用するのは、組合規制にも着目することで個々の労働者の意識とその全体の傾向との関係に留意しつつ、各時期の状況をより詳細に分析するためである⁽⁷⁾。

本稿の分析対象である八幡製鉄は職務給化をすすめるという意味で、その後の日本の賃金制度・

(3) 兵藤釗『労働の戦後史（上）』東京大学出版会、1997年、なかでも「五 戦後型年功的労使関係の形成」を参照のこと。

(4) 同上181頁。

(5) 『労働の戦後史』において職能資格制度の受容の理由として重視されているのは、終身雇用の慣行化のなかで膨らんでくる従業員の昇進・昇格への期待や、職能資格制度導入による工職の格差是正を求めるブルー・カラーの要求、そして技術革新のもとでの年功序列給に対する従業員の不満といった点であるように思われる。これらは職能給や職能資格制度が普及していく背景としては重要なものであるが、経営者と労働者の価値観の相違のなかで企業の意図に沿ったかたちで個別管理がすすんだ理由を考えるうえでは必ずしも十分とはいえない。

(6) 以下、本稿では賃金制度もしくは資格制度において従事職務の価値と処遇との関係を強めようとする動きのことを「職務給化」という名称で呼ぶ。

(7) 本稿においては八幡製鉄労働組合および日本鉄鋼産業労働組合連合会の文書資料を中心に分析をおこなう。八幡製鉄の職務給制度については、当時の八幡製鉄労働組合執行部とは異なった把握をしていた鉄鋼労働運動関係者も存在していた。こうした主張については、佐木隆三『鉄鋼帝国の神話』三一書房、1969年、19～21頁、深見健介「職務給」『労働・農民運動』1967年、2月増刊号などを参照されたい。

資格制度の歴史においては、必ずしも主流とはならない選択をする企業であった⁽⁸⁾。しかし、この時期に多くの大企業で推進された集団的管理からの脱却の試みの一事例という視点からみれば、本稿の分析内容はこの歴史過程を理解するうえでの有益な知見を与えるものとなることは間違いないであろう⁽⁹⁾。

1 八幡製鉄における資格制度・賃金制度の変遷

処遇のあり方をめぐる労働者意識を検討するに先立ち、1960年代の八幡製鉄における賃金制度・資格制度改訂の歴史について概観しておくことにしよう。

(1) 合理化の進展と既存賃金秩序の動揺

職務給が導入される以前の八幡製鉄では、賃金は学歴別・年齢別初任給に年々の成績査定をともなう定期昇給を積み上げていくことで構成される基本給（基準内賃金に占める比率は45%）、団体能率給ではあるものの個々の従業員への配分に際しては配分基準に基本給を用いているという点で年齢・勤続年数と強く結びついていた業績手当（同45%）、危険な作業に対して支給される業務手当などの各種手当（同10%）によって構成されていた⁽¹⁰⁾。

また、八幡製鉄では、1947年に身分制が廃止されていたが、1953年に職分制度という新たな資格制度が導入された。職分制度は全従業員を事務職、技術職、作業職などの各職掌に区分したうえで、各職掌内において、例えば作業職ならば技手・工手一級・工手二級・作業員という職分を設定し、それに応じて定期昇給や賞与支給をおこなうというものであった。そして、職分昇格は、職務内容

(8) 1960年代を中心とした鉄鋼大手企業における人事労務管理の展開過程については、福岡道生『人を活かす！——現場からの経営労務史——』日経連出版部、2002年、折井日向『労務管理二十年』東洋経済新報社、1973年を参照のこと。また、1960年代から1970年代初頭にかけての八幡製鉄・新日本製鉄における人事・賃金制度の変遷過程とそれをめぐる労使関係については、拙稿「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』71巻4号、2005年11月を参照されたい。本稿は、そこにおいて十分に分析することができなかった問題を検討するという位置づけをも与えられている。戦後日本における賃金制度・資格制度の変遷については、兵藤釗『労働の戦後史（上）（下）』東京大学出版会、ともに1997年を参照のこと。『労働の戦後史』において八幡製鉄は時々の状況を説明する事例として多用されている。こうした点から考えても、八幡製鉄の動向は本稿が取り扱うような問題を分析するうえで最適な事例の一つであるといっていいいであろう。

(9) 八幡製鉄において職務給化が後退するのは、1970年の八幡製鉄・富士製鉄の合併にともなう新日本製鉄の発足による資格制度・賃金制度の統一過程においてである（前掲拙稿「鉄鋼業における職務給導入とその変容」）。それにもかかわらず、本稿が1960年代のみを分析の対象としているのは、経営側の推進する個別管理を受容する労働者の意識がこの時期までに形成されており、後に本論で分析する1969年の賃金制度・資格制度の是正要求は、そうした労働者意識を反映したものであったと把握しているためである。集団的管理および個別管理という用語の意味とそこにおける職務給化の位置づけについては後述する。

(10) 以下、職務給導入以前の八幡製鉄の賃金体系や合理化の進展による既存職場秩序の動揺については、小松廣「八幡製鉄における職務給化と諸問題」『労務資料』第75号、1963年により、引用注は省略する。

や職能および勤続年数を基準として運用されることとなっていたのである⁽¹¹⁾。

一方、鉄鋼大手企業のブルー・カラー職場においては、1951年よりはじまる大規模な合理化によって、旧型の熟練が陳腐化の傾向をたどっていた。圧延工程に導入されたストリップ・ミルなどの新設備では、それまでのカンやコツに頼るかたちで獲得される経験的な熟練にかわり冶金学などの学問的知識が求められることになる。そして、こうした職場では、学問的知識の獲得により適応力のある新制高校卒の若年層が作業の重要な部分を担い、中高年層は補助的な仕事に従事することを余儀なくされるという事態が生じることになったのである⁽¹²⁾。しかし、先に述べたような賃金制度や資格制度のあり方は、こうした職場の実態に対応できるものとはいえなかった。

(2) 1962年の職務給制度導入

このような事態に対応すべく経営側がとった方策は、職務分析と職務評価（点数法）による職務給制度を導入することであった。

八幡製鉄および富士製鉄、日本鋼管では1962年春闘において経営側が職務給制度導入を提案する。1962年7月より実施された八幡製鉄の職務給制度は、ブルー・カラーを対象に、従来の給与体系とは別立てで職務給という賃金項目を創設するいわゆる併存型の職務給であった⁽¹³⁾。職務給は業績手当の一部と業務手当、そして職務給制度創設のための調整財源によって創設され、導入時には基準内賃金のおよそ15%を占めていた。個々の職務の賃率については、各職務を八つの評価要素（基礎知識、習熟、責任、判断、精神的負荷、肉体的負荷、作業環境、災害危険度）によって評価し、評価要素別ランク別評点（表1参照）を合計することで職務点を算出、その職務点に対応した職級（1～17級、各級ごとに初給・標準・上級の三賃率を設定）に応じた金額を支給するというものであった⁽¹⁴⁾。

経営側の職務給導入提案に対し、八幡製鉄労働組合（以下、八幡労組）は是正要求をかかげて交渉をおこない、いくつかの点で是正を実現する⁽¹⁵⁾。また、1963年と1964年の春闘においても八幡労組は職務給制度是正の要求をおこない、1964年には評価要素別ランク別評点が改訂された（表2

(11) 職分制度の運用については、前掲福岡『人を活かす！』55頁および八幡製鉄労働組合『八幡製鉄労働運動史 下巻』1960年、455～462頁による。

(12) 技術革新が職場秩序に与えた影響については、圧延部門を対象にした先行研究（津田真澄『労働問題と労務管理』ミネルヴァ書房、1959年および明治大学社会科学研究所編『鉄鋼業の合理化と労働——八幡製鉄の実態分析——』白桃書房、1961年）が存在する。

(13) 八幡製鉄の職務給制度については、前掲小松「八幡製鉄における職務給化と諸問題」により、引用注は省略する。

(14) 八幡製鉄では職務のことを従来慣行として使われていた「方」という用語で呼ぶことも多かった。以下、本稿でもこの語を用いることがある。なお、職務給導入時の「方」数は約9000であった。

(15) 八幡労組が獲得した成果を本稿の分析に必要な点に限って列挙すれば、下位の職務に配置換え・配置転換された場合に生じる減収に対する保障の実施（通常6ヶ月）、上位職務の代行についてはケースを限定したうえで代行した職務の職務給金額を支給する、従来業務手当が支給されていた作業の一部に臨時特別手当を支給する、といったものであった（八幡製鉄労働組合『熱風』第521号、1962年6月7日、以下、『熱風』とのみ記す）。職務給制度導入をめぐる八幡労組内部の動向については後の節で言及する。

参照)。この改訂により、各職務の作業環境や肉体的負荷の評価点が上がることとなり、職務給支給金額が引き上げられたのである⁽¹⁶⁾。

1964年以降も八幡労組は毎年の春闘で職務給制度の運用等については是正要求をおこない、1965年には、職務給の合理化保障の対象が拡大する⁽¹⁷⁾。また、業績手当については、1964年に成果配分制度の拡大がおこなわれることとなったのである⁽¹⁸⁾。前者は、職務配置の変更が職務給金額の変動に直結してしまうために円滑な要員の異動が困難であるという制度の問題点を緩和する措置という意味をもっており、また後者については、1960年代初頭より八幡労組が主張していた「合理化の成果配分」という方針が制度に反映されたものであった⁽¹⁹⁾。

表1 要素別ランク別評点一覧

	A	B	C	D	E	ウェイト
基礎知識	10点	18点	32点	56点	100点	20
習熟	10点	18点	32点	56点	100点	20
責任	10点	18点	32点	56点	100点	20
判断	10点	15点	22点	33点	50点	10
精神的負荷	10点	15点	22点	33点	50点	10
肉体的負荷	10点	15点	22点	33点	50点	10
作業環境	10点	13点	16点	20点	25点	5
災害危険度	10点	13点	16点	20点	25点	5

出典) 八幡製鉄所労働部『速報』(以下、『速報』と略記) 1962年, No.27。

表2 1964年の要素別ランク別評点改訂

	A	B	C	D	E
肉体的負荷	10点	17点	29点	50点	-
作業環境	10点	13点	18点	25点	-

出典) 『速報』1964年, No.47より。

注) 1964年の要素別ランク別評点の改訂は、肉体的負荷のランク別評点をAランク10点、Bランク18点、Cランク32点、Dランク56点、Eランク100点と改訂せよという1964年春闘時の八幡労組の是正要求(『速報』1964年, No.2)に応じるかたちで実施された。

(16) 評価要素別ランク別評点改訂の他に、(1)評価要素「肉体的負荷」の評価基準であるエネルギー代謝率値の引き下げ、(2)属人的技能によって職務を遂行している職場(工作、補修、整備等)については、「方」別の人員枠を撤廃し職務経験年数を基礎においた技能の程度に応じて個々人の職級を決定する、(3)勤続年数によって適用職級の上限を設ける措置(以下、勤続規制)の緩和、(4)職務記述書の組合への交付、(5)「方」別職級是正、といった措置が八幡労組の要求によって実現した(八幡製鉄所労働部『速報』1964年, No.18およびNo.47。以下、『速報』とのみ記す)。こうした措置によって職務給支給対象者の約三分の一の職級が上がることとなった(『熱風』第628号, 1964年11月13日)。1963年の是正要求とその結果については後述する。

(17) 1965年6月以降、設備改善等を原因とする要員合理化によって生じた職級の降級については、職務給金額の保障期間が延長される措置がとられていた(『速報』1965年, No.18)。

(18) 経営側は八幡労組の要求に応じ、1964年10月に月々の人員減少に見合う業績手当財源の二分の一を業績手当の財源に付加するという措置を実施していた(『速報』1964年, No.47)。

(19) 八幡労組では、1960年秋の定例大会で「合理化による犠牲を排除」し、「合理化の成果をわれわれが収穫する」(八幡製鉄労働組合『第30回定例大会議案書』1960年10月23日, 11頁)といういわゆる「成果配分」方針が採択されており、その後もこの方針は堅持されていた。

(3) 1967年の賃金制度・資格制度改訂

八幡製鉄における職務給化は職務給制度導入にとどまるものではなかった。1967年には経営側の提案により、職分制度にかわる新たな資格制度として職掌制度が導入される⁽²⁰⁾。この制度においてブルー・カラーは、まず職級を基準に職務層（一般職務層、技術職務層、上級技術職務層、工長職務層の4区分）に区分され、その区分に対応した職掌（技術補職、技術職、上級技術職、指導技術職の4区分）を付与される。そして、定期昇給や賞与支給は職掌を基準に実施されることとなったのである。なお、職掌制度では職務配置上の制約から来る職級頭打ちによって生じる職掌昇任の頭打ちを緩和し、制度の円滑な運用をはかるべく職能昇任という仕組みが設けられており、職務経歴年数と能力評定に応じて1ランク上位の職掌までは昇任が可能であるとされていた⁽²¹⁾。しかし、この昇任基準の運用は厳しいものであり、1969年には八幡労組がその是正を要求することとなる。

職掌制度と同時期に導入された「能率給」も従事職務と処遇との結びつきを強化するものであった。「能率給」は業績手当財源の三分の二と1500円相当額の調整財源によって創設されたが、そこでは個々の従業員へ配分される段階で職務給金額に比例した支給がなされる部分（導入時の「能率給」財源のうち約30%）が設定されることとなったのである⁽²²⁾。

(4) 小 括

1962年以降の八幡製鉄における賃金制度・資格制度の改訂は、職務分析と点数法による職務評価によって職務の価値ひいては賃金（職務給や「能率給」）を決定し、さらに資格制度においては、職級に応じた資格付与をおこない、それを定期昇給や賞与に反映させることを内容としていた。八幡製鉄における従業員の個別管理は個々の従業員の従事する職務の価値（＝職級）を基礎にしてすすめられたといいいであろう。こうした改訂は、技術革新によって経験的熟練が陳腐化するなかで顕在化していた年齢・勤続に過度に依拠した処遇に対する労働者の不満を一定程度解消するものであった。

しかし、こうした従業員処遇のあり方では労働者の生活上の必要からくる賃金水準の上昇という側面において問題を生むことになる。職務配置上の制約ゆえに、職級の昇級は順調なものとはなりにくいのである。では、以上のようなメリットとデメリットを有していた時々の制度に対し、八幡製鉄の労働者はどのような認識をもっていたのであろうか。次節以降では、先に述べた時期区分に即して分析をすすめていくことにしよう。

(20) 職掌制度については、日本鉄鋼連盟「八幡製鉄の新人事・給与制度ならびに新能率給制度について」『労働シリーズ』No. 40, 1967年12月による。

(21) 職掌制度では、一度付与された職掌は職級の降級などがあっても降格されることはない。

(22) 「能率給」については、前掲日本鉄鋼連盟「八幡製鉄の新人事・給与制度ならびに新能率給制度について」による。

2 職務給制度導入以前における労働者意識

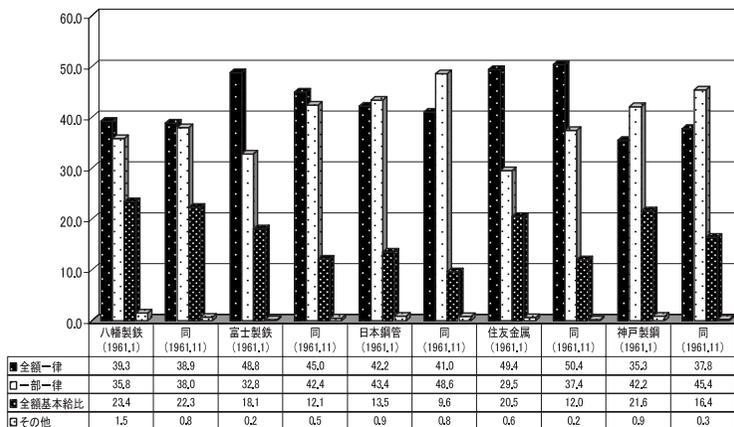
(1) アンケート調査にみる鉄鋼大手企業の労働者意識

職務給導入以降の賃金制度や資格制度に対する労働者意識は、それ以前の制度に対する認識と密接に関係している。また、鉄鋼大手企業の従業員という相対的に優位な労働条件やインフレーションによる生活の圧迫など、1960年代を通じて変化することのなかった問題が労働者の意識とどのように関係していたのかを分析することも重要であろう。本節では、このような関心のもと、職務給導入以前における労働者の意識を検討することにした。

1960年代初頭の八幡製鉄においては、年齢や勤続と強く結びついていた既存の賃金のあり方に対する批判が出てきていたものの、すべての労働者がこうした問題意識を共有していたわけではなかった。中高年層のなかには「青年層の賃金が低いということは組合もよく知っていると思う。今年は（ベース・アップの配分に際して一引用者）一律分を獲得してほしい」といったように若年層の不満に理解を示す者がいると同時に、「組合の行き方として賞与、昇給等すべて上に薄く下に厚いような配分ばかり考えているが、若い層が年をとれば同じことだ、全額一律なんて笑止のさただ」といった意見も存在していた⁽²³⁾。

では、八幡製鉄における労働者の意識は、他の鉄鋼大手企業におけるそれと比較してどのような点に特徴があったのであろうか。八幡労組も加盟する日本鉄鋼産業労働組合連合会（以下、鉄鋼労連）によって実施された、鉄鋼大手企業各労組におけるベース・アップ（以下、ベ・ア）配分に関するアンケート調査を対象に検討をおこなうことにしよう（図1）。

図1 鉄鋼大手企業各労組におけるベ・ア配分アンケート結果（単位：%）



出典) 日本鉄鋼産業労働組合連合会「1961年度賃上げ世論調査集計表」1961年2月6日および同「1962年度賃金統一斗争賃上げアンケート集計」(第1回中央委員会資料1961年12月20日～21日)より作成。

⁽²³⁾ 『熱風』第459号、1961年1月13日および第460号、1961年1月23日による。なお、若年層においては「賃金も賞与も上下の格差が激しい現場において第一線に働いているのはわれわれ青年層だ」(『熱風』第459号、1961年1月13日。引用文は原典のママ)といった不満が存在していた。

八幡労組および他の大手企業労組いずれにおいても、全額一律配分（ベ・アの全額を全員一律額で配分）と一部一律配分（ベ・アの一部を一律額で配分、残額は基本給比で配分）という意見がアンケート結果の一位・二位を占めており、そこに無視しがたい比重で全額基本給比配分（ベ・アの全額を基本給比で配分）の意見が存在している。各社において意見の分布状況に若干の差異が存在することには留意しなければならないが、組合員の意見はかなり似かよったものであったといえることができるであろう。

しかし、1961年1月と1961年11月という二時点を比較すると、各社の間で差異が存在することに注目する必要があるであろう。すなわち、八幡製鉄では1961年11月の段階になっても全額基本給比という回答の減少が明瞭に現れず、こうした傾向は、他社の動向と異なっているのである。この時期、鉄鋼労連およびその傘下の労働組合は、ベ・アの配分においてその一部が一律定額で支給されることを目標としていた（後述）。それにもかかわらず、八幡労組において全額基本給比での配分を求める声がほとんど減少することがなかったことは、それまでの賃金秩序を支持する層が根強く存在していたことを意味する。そして、こうした意見の分布状況は、八幡労組における一律配分要求の組織化とその実現を困難にさせたものと思われる。

なにゆえに八幡製鉄において全額基本給比での配分を支持する層が減少しなかったのであろうか。限られた資料のなかからその理由を特定することは困難であるが、ここでは二つの点を指摘しておくことにしよう。すなわち、地域における八幡製鉄従業員の地位の優位性というものが、それを制度的に保障してきた賃金制度や資格制度とその結果である既存の賃金秩序というものに対する親和的態度を生んでいたこと、そして、官営八幡製鉄所以来の長い歴史を誇る八幡製鉄所では旧式な設備および生産体制が残存しており、旧来の賃金秩序が矛盾を生み出す余地が比較的小さかったという二点である。しかし、後者に関していえば、鉄鋼労連のアンケート調査の実施時期は1961年1月と1961年11月である。この短い期間に八幡製鉄以外の企業においてのみアンケート結果に変化をもたらすような合理化がすすんだと考えることは現実的ではない。そのため、八幡労組において全額基本給比配分の回答が減少しなかったのは、基本的にはそれまでの処遇のあり方に対する労働者の強い支持があったためと考えてもよいであろう⁽²⁴⁾。そして仮にこのような解釈が正しいとするならば、大企業と中小企業との比較といった次元で考えた場合、八幡製鉄と他の鉄鋼大手企業との間のアンケート調査結果の相違はそれほど大きなものではなかったことが予想される。

(2) ベ・アをめぐる労使交渉と労働者意識

前項では、1960年代初頭のアンケート調査において、ベ・アの配分に対する労働者の意識がいか

⁽²⁴⁾ 地域における八幡製鉄所の位置づけについては、佐木隆三『鉄鋼帝国の神話』三一書房、1969年、27～31頁、宮田義二『組合主義に生きる——労働運動七十五年——』日本労働研究機構、2000年、41～43頁を、八幡製鉄所の設備や生産体制がかかえていた問題点については、上岡一史『戦後日本鉄鋼業発展のダイナミズム』日本経済評論社、2005年の第5章・終章を参照されたい。なお、1960年代初頭の八幡製鉄における年齢間賃金格差は「4倍以上」（『速報』1961年、No.15。1961年春闘交渉における八幡労組の発言）あったとされている。1960年代半ば以降の年齢間賃金格差については後掲図2を参照のこと。

なるものであったのかを検討した。ここでは、1961年春闘における賃上げ交渉に焦点を当てて、労働者の意識をさぐることにしよう。

1961年春闘で八幡労組は一人平均5000円のベ・アを要求した。八幡労組がこうした要求をおこなったのは、第一に、「合理化の成果が次々にあがり、会社は飛躍的に拡大、充実され、空前の利潤を上げている。当然その成果を組合員にかえすべきである」こと、第二に、「消費革命といわれるように、経済の発展は大きい。しかるに組合員の生活水準は（中略－引用者）社会的経済の発展にくらべて著しく立ちおくられている」こと、第三に、「物価上昇は組合員の生活を極度におびやかしている」ためであった⁽²⁵⁾。要求理由が生活水準の向上のため、あるいはインフレーションの影響を打ち消すためというものであったことは、賃上げが労働者にとって切実なものだったことを意味しているものと思われる。

また、企業規模が拡大し利益をあげている以上は「当然その成果を組合員にかえすべきである」という主張のもつ意味にも注目しなければならないであろう。こうした主張は、「新技術の導入により職場における企業への貢献度は大きく変わりつつある」⁽²⁶⁾ことを理由としてベ・アの配分規制をすすめようとする八幡労組の姿勢と同様に、企業別組合であるがゆえに企業業績の動向を意識せざるをえない日本の労働組合の特質が賃上げ要求に反映されたものであったといえるであろう。そして、八幡労組がこのように主張したのは、第一に、この時代の八幡製鉄にあっては年齢・勤続年数にかかわる賃金決定基準が存在していなかったこと、第二に、一般組合員のレベルにおいても、企業の成長やそれに対する貢献の程度という要素を賃金決定において考慮せざるをえないという労働組合執行部の考え方を容認する意識が存在していたこと、があったように思われる。

(3) 小 括

1960年代初頭の八幡製鉄においては、生活水準の向上に対する欲求やインフレの脅威を背景として賃金水準の上昇を求める声が高まっており、同時に従来年齢や勤続年数を基礎にした賃金のあり方を問題視する声も強くなっていた。しかし、後者についていえば、既存の賃金秩序を擁護する声も無視しがたい規模で存在していた。

また、八幡労組の賃上げ要求において端的にみられるように、賃上げ額やその配分方法を企業の業績やそれに対する「貢献度」と関連づけようとする意識も存在していた。次節以降の分析によ

⁽²⁵⁾ 『速報』1961年、No.13。

⁽²⁶⁾ 『速報』1961年、No.13。八幡労組は、加盟単産である鉄鋼労連の指導のもと、1960年春闘以降、ベース・アップ要求額のうち50%を一律定額で基本給に配分することを要求していた（日本鉄鋼産業労働組合連合会『鉄鋼労働運動史 20年の歩み』1971年、495頁）。本論で引用した内容は、こうした要求をおこなう根拠として主張されたものであった。なお、1961年春闘における八幡労組の要求は、ベ・ア5000円を基本給で増額し、2500円を基本給比、残りの2500円を全員一律で配分せよというものであり（『速報』1961年、No.13）、経営側の回答はベ・ア一人平均2500円、1300円で基本給を一率で増額し、残額は業績手当に加算するというものであった（『速報』1961年、No. 26）。八幡労組の配分要求については、「新技術導入をそのまま、貢献度一律とみなし、そこから一律配分が出てくるということはおかしい」（『速報』1961年、No. 15）という理由で拒否している。

てあきらかになるように、賃金水準の上昇に対する強い意欲や賃金と「貢献度」との関係を問題とするような労働者の考え方、そして賃金のあり方をめぐる労働者間の意見の相違は、この時代における基底的な潮流として存在しており、処遇のあり方をめぐる労働者意識や組合規制はこうしたものと密接に関わりをもって展開されることとなるのである。

3 職務給制度の導入・定着期における労働者意識

(1) 職務給制度導入をめぐる労使交渉

1962年春闘において職務給制度を提案された八幡労組は、提案内容の是正を目的とした交渉をおこなうことを決定し、それ以後は職務の昇進・降格の基準などの制度運用の問題と経営側が実施した職務評価の妥当性にテーマを絞って議論がすすめられた⁽²⁷⁾。

しかし、労使交渉において八幡労組が獲得した成果は限定的なものであった⁽²⁸⁾。そのこともあって、八幡労組内部には「職務給の意図としては分裂と管理強化の外はない。この点を正しく認識すれば打ち破る他はない」、「上をきりさげるストップ賃金である。不満である。(春闘回答額の一引用者)一、八〇〇円で職務給を押しつけるのは虫がよすぎる」といった、交渉の継続ないしは提案の返上を求める声が根強く残ることになる⁽²⁹⁾。

一方、八幡労組執行部は「(職務給によって従来に比較して増給部分が膨らんだ階層があるため一引用者)ただちに実力をもって闘いをすすめることでの意思統一は、必ずしも容易なことではない」こと、「十二分な準備もないままに約四、五〇〇円(導入時の職務給一人平均財源一引用者)の枠内で職級の是正にとりくんでみても、いたずらに組合員相互間の賃金分配をめぐる対立抗争をよびおこすだけ」であるという組織事情を重視する⁽³⁰⁾。結局、この問題は「大会(職務給制度導入の是非を主要な議題として開催された八幡労組第34回臨時大会のこと一引用者)以降是正要求にとりくみ、これを積み重ねて次回賃金闘争で解決を図っていく」⁽³¹⁾という執行部方針が承認されるという方向で収束することになるのである。以上のような経過については、経営主導で決定された職務評価基準やその評価結果、職務の昇進・降格に際しての経営側の人事考課の公平性といったものが、交渉継続ないしは返上闘争を強く求めるほどの問題として組合内部に広がらなかったことを指摘しておかなければならないであろう⁽³²⁾。

(27) 八幡製鉄労働組合『中委ニュース』第325号、1962年4月27日。以下、『中委ニュース』とのみ記す。

(28) 注15参照。

(29) 『熱風』第526号、1962年6月29日。

(30) 『熱風』第522号、1962年6月14日。

(31) 『熱風』第522号、1962年6月14日。なお、『熱風』第526号、1961年6月29日によれば、執行部の提示した議案は、「圧倒的多数」で承認されている。

(32) 八幡労組は鉄鋼労連の方針のもとに、配転および配置換えをする場合には原則として本人の希望を尊重し、人事考課によることなく同一作業系列内における前任・後任順におこなうことを要求した(『速報』1962年、No.43)。しかし、この要求は経営側に拒否され、八幡労組も「(レイ・オフ制度のない状況で一引用者)賃金構成比一五%の職務給のなかでは、今にわかに前任権制度を確立し運用していくことは極めて困難」(『熱風』第522号、1962年6月14日)とその実現を断念する。

(2) 1963年春闘に向けた八幡労組の取り組みと労働者意識

導入された職務給制度の問題点を解決すべく、八幡労組は1963年と1964年の春闘において職務給是正要求をおこなっている。まず、1963年春闘にいたる八幡労組の職務給是正の取り組みをみていくことにしよう。この取り組みでは、二次にわたる点検活動を実施し、それに基づいて職務給是正の要求をおこなうとされていた。

第一次点検活動は、「職級に関する苦情を中心にして、運用上の諸点、定員等を組織的に執行部に集約を図る」ことを目的に実施された⁽³³⁾。しかし、点検活動は、組合執行部の期待するような成果をもたらすものではなかった。点検結果の報告書を本部に提出したのが全支部のうちわずか67.6%であったことに端的に示されるように、その活動は必ずしも活発なものではなかったからである。結局、第一次点検活動の結果については、第二次点検活動の討議素材として活用するという位置づけにとどめられることとなる⁽³⁴⁾。

点検活動が不調に終わったことには次のような要因が関係していたものと思われる。すなわち第一に、導入された職務給制度では減収者が10%程度にとどまるように設計されていたため⁽³⁵⁾、一般組合員のレベルにあっては執行部や一部の組合員が考えたような制度の難点をすぐに認識するような状況ではなかったこと、第二に、当時の組合員には、個々の職務の評価に対する不満を表だって発言するといった意識が十分に育っておらず、また組合においてもこうした不満を吸い上げる仕組みが定着していなかったこと、そして第三に、職務評価に対する不満が個人的なものとみなされる傾向があったこと（後述）である。いずれにしても組合の下部レベルにあっては、既存の賃金のあり方とのギャップゆえに職務給制度という新しい制度に対してどのように向き合っていくのかという点でとまどいがあったことが推測される。

八幡労組は、第一次点検活動の反省点をふまえつつ第二次点検活動をすすめることとなった。第二次点検活動においては、第一に、職務給に対する理解不足を払拭し統一した理解に基づいて点検活動をおこなうべく職務給講座を開催する、第二に、支部の上位レベルの組合機関である「部」に職務給検討委員会を設け、支部の点検活動が活動指針に基づいておこなわれているのかをチェックする、第三に職務給に関する専門委員会を設け、支部・部の点検活動のチェックとアドバイス、さらに執行部の要求案作成に際して諮問をおこなう、といった措置がとられることになった⁽³⁶⁾。各レベルの組合機関が点検活動についてより積極的に関わるようになったことが第一次点検活動との相違点であろう。先に指摘したような労組内部の状況にあっては、こうした措置をとらない限り要求をまとめあげることが難しかったのである。

(33) 『中委ニュース』第336号、1962年8月28日。

(34) 第一次点検活動の経過については、『中委ニュース』第342号、1962年10月29日による。この他にも職務評価方法など職務給制度に対する理解不足のなかで点検をすすめる支部が存在したことなどが問題となっていた。

(35) 前掲小松「八幡製鉄における職務給化と諸問題」による。

(36) 第二次点検活動については、『中委ニュース』第342号、1962年10月29日および『中委ニュース』第343号の1、1962年11月7日による。

1963年春闘において八幡労組は、点検活動で問題があるとされた1270「方」の職級是正と勤続規制の緩和を要求する⁽³⁷⁾。しかし、要求に対する経営側の態度は厳しいものであった。経営側は「(職務給制度については-引用者) 昨年8月、長期間にわたる慎重な協議の結果、協定したものであって、今日まで1年足らずの期間を経過したに過ぎず、かつ、その間の実情に照らしても特に制度そのものの原則、運用上の基準については、なんら不具合はなく、むしろ会社、組合ともに本制度の健全な発展をはかることが当面の急務である」ことを主張し、要求の一部を認めるにとどまったのである⁽³⁸⁾。八幡労組による職務給制度は正の取り組みは、なによりもまず制度の是正に否定的な経営側の態度ゆえに成果をあげることができなかつたといえよう。

とはいえ、八幡労組の側にも要求の実現を困難にする要因が存在していたことも指摘しておかなければならない。それを端的に示しているのは、職級是正をめぐる労使交渉において要求の内容が具体的でないもの、さらには要求内容自体に誤りのあるものが数多く存在することがあきらかになったことである⁽³⁹⁾。では、こうした問題のある要求はどのような経緯から出てくることになったのであろうか。この点については、職級是正要求の作成にかかわった職務給専門委員による座談会という興味深い記事が組合機関紙に掲載されているので、これについて検討しておくことにしよう。

座談会の記事において重要と思われるものを抜き出してみると、資料1のようになる。この内容について第一に指摘すべきは、職務評価結果に対する不満が主観的な性格のものにとどまっていた状況にあっては、権限が明確でない職務給委員が執行部の方針に沿った取り組みをおこなうことには困難が存在していたということである。また第二に、支部レベルでの検討をせずに執行部に要求を上げただけの支部があったことは、個々の職務の評価に対する不満が職場や支部で話し合われるべき組合員全体にとっての問題としてではなく、個人的なものとみなされる意識が存在していたこ

資料1 職級是正要求の策定過程についての職務給専門委員の声

「とにかく、支部から不満だと言って出されたものをまとめたにすぎない。このような吸い上げ方とその後のまとめ方に問題があった」

「職務給の性格は無視して、これではオレタチは不満だ、ということではぶっつけてくる。これが点検をやる過程で困難をきたした大きな問題点です」

「各支部に、職務給についての支部委員会をひらくときには、(職務給専門-引用者) 委員を入れてくれといったが、どの支部からも通知がない、再三こちらから要請すると、執行部に云ってあるから適当にやってくれという。やはり職務給委員がある程度の権限と権威をもっておく必要があると思います」

出典) 八幡製鉄労働組合『熱風』第565号、1963年4月27日(以下、『熱風』とのみ記す)による。

(37) 『速報』1963年、No.2 および八幡製鉄労働組合『第37回定例大会議案書』1963年10月19日、23頁。

(38) 『速報』1963年、No.20。経営側が要求に応じたのは、179「方」(近い将来検討する意思のあるもの111「方」を含む)の「方」別職級は正だけであった(『速報』1963年、No.20および前掲八幡製鉄労働組合『第37回定例大会議案書』25~26頁)。

(39) 「要求内容の不備を会社から指摘され、要求を撤回せざるを得なかつた『方』数が三二方も出てきたことは、会社から点検活動の誤りを指摘されたことになり残念なことであった」(『熱風』565号、1963年4月27日)。なお、是正要求がこのような問題を抱えることになったのは、職務記述書が八幡労組に交付されていなかったことが関係している(前掲注16参照)。

とを示唆している⁽⁴⁰⁾。こうした点を考えれば、仮に要求が職務給制度のあり方に沿った「正しい」ものであったとしても、要求内容がこのような個別的な性格のものであった以上、その実現はもともと困難なものであったのである。

支部レベルの取り組み過程についていまだ少し詳細にみておくことにしよう。支部のなかには、職場から出てきた是正項目を職務評価要綱にあてはめて検討し、適当でないものについては要求を出した組合員に説明・説得して内容を執行部に上げないことを選択するところも存在していた。そして、こうした取り組みをおこなった一支部では、当初100件以上もあった是正項目が、数件にまで激減した⁽⁴¹⁾。また、点検活動の過程で問題点を出した組合員にその詳細をたずねると、「こんな裁判にかかるようなことならどうでもよいからとり下げてくれ、なんてことまで言われました」⁽⁴²⁾という状況が発生していたことも指摘しておくべきであろう。このような組合下部レベルの取り組みの実態は、職務分析・職務評価によって賃金額が決まる制度に対する経験がなかったがゆえに、職務給の不満に対し従来どおりの態度（個人的・主観的な不満の表明）をとってしまった労働者のあり様に規定されていたといってもいいであろう。

(3) 1964年春闘に向けた八幡労組の取り組みと労使交渉

1963年春闘にいたるまでの八幡労組の経験は、その後の取り組みに大きな影響を与えることになった。1964年春闘に向けた取り組みについては、「今次春闘の教訓にもとづき徹底的な点検活動を通じて組み立てることにし、点検結果を整理し要求として集約するための活動を重点的に実施する」⁽⁴³⁾ことが目指されたのである。

点検活動に際し八幡労組が採用した措置は以下のようなものであった。すなわち、第一に、職務給の基礎理論や点検活動の目的、その実施要領の理解のために点検活動研究会を実施する。第二に、職務給専門委員によって構成される賃金政策委員会を設置し、「部」の賃金政策委員が集約した各支部の点検活動結果に基づいて賃金政策委員会が要求を作成するという方法を採用する。第三に、支部点検活動の統一の実施や点検活動の目的および実施要領の周知徹底、支部における点検結果の集約を任務とする賃金担当者を各支部に配置するというものであった⁽⁴⁴⁾。八幡労組はこの方針に基づいて点検活動をおこない、職務給是正要求の大綱は1964年1月16日の中央委員会で提案・承認される。この大綱では、たとえ職場から出てきた要望であっても、内容が抽象的であるなど賃金政策委員会が適当でないと判断したものについては要求に盛り込まれることはなかった⁽⁴⁵⁾。こうした経過からもあきらかなように点検活動における各レベルの組合機関の関与はいつそう強められる

(40) 「執行部としては、一、二次の点検活動を通じて、支部委員会を開いてみんなで討議してくれといったのですが、これがなかなか守られない」（『熱風』第565号、1963年4月27日）という状況であったことが指摘されている。

(41) 『熱風』第565号、1963年4月27日。

(42) 『熱風』第565号、1963年4月27日。

(43) 『中委ニュース』第373号、1963年10月29日。

(44) 『中委ニュース』第373号、1963年10月29日。

(45) 『中委ニュース』第378号、1964年1月16日。

こととなったのである。

1964年春闘で八幡労組が提出した職務給の是正要求を、本稿の分析にとって重要なものに限って検討しておくことにしよう⁽⁴⁶⁾。第一に、評価要素「肉体的負荷」の評点を引き上げることを要求(前掲表2の注を参照)するなど、制度の仕組みの変更を目指していることである。八幡労組がこうした要求おこなったのは、「生産工場を中心に肉体労働が主である職場では、評価要素の中で肉体負荷のウェイトが現在全体の10%であることに、どうしても納得できないという強い不満を持っている」ためであった⁽⁴⁷⁾。そして、そうした不満を評価要素の評点引き上げというかたちで要求にまとめあげたのは、職務評価の不満が個別的・主観的なものになりやすく、問題意識の共有がすまない八幡労組内部の状況を考慮したためであったといえるであろう。そして、このような要求上の工夫もあって1964年の是正要求はかなりの成果をあげることとなったのである⁽⁴⁸⁾。

第二に、職務給制度は職務に準じた処遇をおこなうための制度であるという経営側の主張にもかかわらず、勤続年数が20年に達した場合は3級上級、勤続年数が30年に達した場合は5級上級の賃率を適用するよう要求していることである⁽⁴⁹⁾。職務給制度の趣旨に沿わないものについては要求に盛り込まない方針であったにもかかわらず、八幡労組がこうした要求を出さざるをえなかったのは、賃金の一部分であれ従事職務の価値だけで賃金額が決まることを容認しない組合員が存在したためであったと思われる。

(4) 富士製鉄・日本鋼管における労働者意識

八幡労組では職務給制度に対する不満が個人的なもののみなされる傾向が存在していたが、こうした傾向は他の鉄鋼大手企業においても同様であった。鉄鋼労連の資料に依拠しつつ、この点を検討してみることにしよう。

鉄鋼労連は1964年11月に富士製鉄および日本鋼管の組合員を対象に職務給制度に関する意識調査を実施している(表3)。調査の内容は多岐にわたっているが、本稿では鉄鋼労連本部と富士製鉄・日本鋼管の組合員との間に職務給是正の方向性をめぐってギャップが存在していた点に注目したい。「結果をみて、一寸意外だったことは、『評価要素やウェイトの再検討』をもとめる声の方が『賃率の上下格差縮小』という要求よりもオーバーしていることです。(私どもは一番要求の集中度が高いのは、賃率の上下格差縮小ではないかとひそかに予想していたところでした)。又、前任権制を含めた職務間の昇進のあり方への規制の問題に対する支持回答が予想外に少なかったのには、

(46) 1964年の是正要求としては、前掲注16で示したもののほかに、特殊技能者(研究所のガラス加工「方」や電子顕微鏡試験「方」など)については現行職務評価要綱を適用せず職場における役付き制度の有無や他職場との職級のバランスを考慮して職級を決定すること、勤続年数に応じた最低職級の設定をすること(後述)、などがあった(『速報』1964年、No.2)。

(47) 『速報』1964年、No.9。

(48) 1964年是正要求の成果については、前掲注16を参照のこと。

(49) 『速報』1964年、No.2。なお、経営側は「勤続については基本給で処遇することになっており、職務に応ずる給与である職務給でこれを考慮することはできない」(『速報』1964年、No.18)と要求を退けている。

率直にいて考えさせられました」と述べられていることからあきらかなように⁽⁵⁰⁾、富士製鉄や日本鋼管の組合員は、既存の職務給賃率の上下格差を容認しつつ評価方法の変更を通じて自らの職務給賃率を相対的により高いものにすることを志向していたのである。こうした意識は、組合員の制度に対する不満が個別的・主観的なものとなりがちであり、同時に組合の下部レベルにおいては不満を個人的なもののみならず傾向があったという八幡労組の職務給是正の取り組み過程において見受けられたそれと類似した性格のものであったといえるであろう。

表3 富士製鉄・日本鋼管における職務給アンケート結果（単位：%）

	富士製鉄	日本鋼管
評価要素やウェイトの再検討	30.6	29.4
賃率の上下格差の縮小、中だるみの是正	24.6	24.6
職務分析・職務評価の再検討	21.1	20.0
職級区分の再検討	12.7	10.5
配転時の取扱いなど、運用面の改善	7.4	11.4
職務昇進のあり方に規制を加える	3.6	4.0

出典) 日本鉄鋼産業労働組合連合会「大手職務給アンケート実施結果について」資料発行時期不明。調査実施は1964年11月。

(5) 小 括

1964年春闘にいたる二年間の八幡労組の職務給是正の取り組みは、職務給に対する労働者の不満が個人的・主観的な性格をもち、さらに問題を組織として取り上げようとする傾向の弱い組織内部の状況を克服しつつ展開されたものであった。この取り組みは最終的には一定の成果をもたらすことになったが、それは職務給賃率の上下格差圧縮や先任権の設定などとは異なった手法によって実現されたものであり、制度のあり方をめぐる組合内部の意見の相違を抱え込んだものであった。

以上のような経過は、従来の「年功賃金」が従業員の能力評価や生活保障および功労報償の機能を有しており、しかもこの三つの機能がどの程度賃金に反映されているのか、あるいは反映されるべきなのかという点が不明瞭であったことの裏返しであったように思われる⁽⁵¹⁾。すなわち、職務

(50) 日本鉄鋼産業労働組合連合会「大手職務給アンケート実施結果について」資料発行時期不明。調査実施は1964年11月。職務給に対する評価については、批判的の回答が富士製鉄で74.6%、日本鋼管で58.6%であった。なお、鉄鋼労連が賃率の上下格差圧縮や先任権制の確立を重視していた理由は、「(職務給制度によって一引用者) 人事考課でふるい落とされた労働者はいつまでも低い職務と低い賃金に甘んじなければならない、ということになります。これが労働者同志を競争させ、末端までの職制支配を強化し、各職務に配置された労働者をもっと能率的に確実にはたらかせる強力な手段となることはあきらか」(日本鉄鋼産業労働組合連合会「賃金基本政策確立のための討論素材」1963年9月25日～28日。この資料は、鉄鋼労連第27回定期大会に提出された) であるというものであった。

(51) 「年功賃金」の性格については、氏原正治郎『日本労働問題研究』東京大学出版会、1966年、とくに第I編第三章「賃金体系の一考察——生活給と能率給——」を参照のこと。なお、「年功賃金」が能力評価や生活保障および功労報償の機能を有していたとするならば、1960年代に進展する労働者の集団的管理から個別管理へという変化の特徴はどこにあったのかという点について解説しておく必要があるであろう。氏原が指摘するように、「年功賃金」も能力評価や生活保障および功労報償の機能を有していた。しかし、カンやコツに依拠した経験的な熟練が重視されていた時代には、その熟練の獲得に不可欠の要素であった勤続年数という

給制度が従事職務の価値という基準で賃金を決定する制度であるにもかかわらず、八幡製鉄の労働者は従来の「年功賃金」の延長線上で問題を把握し、職務給制度が能力評価や生活保障、功労報償という点で自らを十分に報いてくれるものか否かという視点でその是非を判断していたのである。労働者の意識がこのようなものであったがゆえに、その不満は個別的ないしは対立的な側面をもたざるをえなかったといえよう。八幡労組の職務給制度規制の試みはこうした労働者意識を前提として展開していくこととなるのである。

4 職務給化の進展と労働者意識

(1) ベース・アップの配分および職務給制度に対する労働者意識

八幡製鉄では1967年に職掌制度および「能率給」が導入される。こうした事態は、職務給以外の賃金項目や、定期昇給、賞与の支給などの領域においても従事職務の価値が問題となることを意味していた。では、こうした状況に対する労働者の意識はいかなるものであったのであろうか。以下、この点について分析をすすめていくことにしよう。

最初にベ・アの配分をめぐる労働者の意識をみておこう。1965年から1969年までの年齢間賃金格差の推移を示した図2からもあきらかなように、この時期になると、職掌制度や「能率給」の導入もあって年齢間賃金格差が縮小しており、賃上げの配分をめぐる世代間の対立は小さくなっていった⁽⁵²⁾。すなわち、組合員レベルにあっては、「僕たちが入社した当時（S38年頃）青年層の格差圧縮を望む声はかなり強かった。職務給が導入され最近では能率給、（ベ・アへの－引用者）一律部分などが入った関係もあり、むしろ現在は格差より、全体を引きあげろ、という声が強くなった」⁽⁵³⁾のである。

しかし、このことは世代間の意見の相違が完全に解消されたことを意味していなかった。上述のような声がある一方で、「一律がやたらに広がるのは困るし一抹の不安がある」といった中高年の意見や、「僕たち若い者にとっては、たしかに一律をふやして欲しいという希望がある」という若

基準によって労働者を集団的に、層として管理（いわゆる年次管理）することが可能であった。そして、勤続年数を基準とした処遇は、生活保障および功労報償といった側面に対しても親和的なものであったのである。賃金における能力評価や生活保障、功労報償の機能はそれを代位しえる勤続年数という基準の存在ゆえにそのあり方の是非がそれほど問題にならなかったといってもいいであろう。しかし、その後の技術革新による経験的熟練の陳腐化は勤続年数という処遇基準の有効性を動揺させることとなった。企業は従来よりも個々の労働者の差異に着目した管理をすすめることで労働者の有効な活用をはからねばならなくなったのである。こうした個別管理のための基準として企業が採用したのが、職能給や職能資格制度における職能という概念であり、職務給制度における従事職務の価値という基準であった。そして、勤続年数や功労報償といった要素はそうした基準と並列的に個々の労働者において個別的に考慮されるものとして位置づけられることとなったのである。

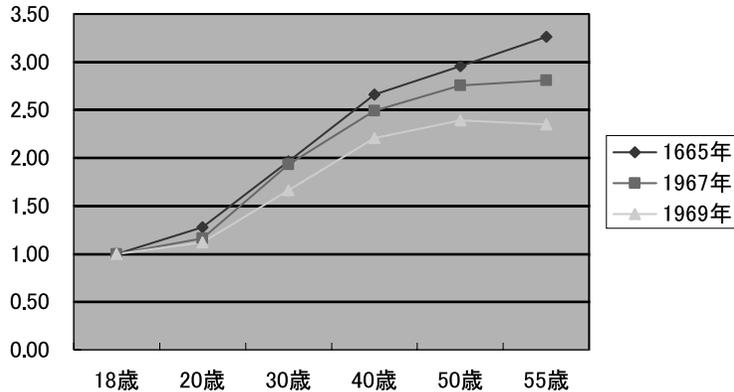
⁽⁵²⁾ 周知のことではあるが、図2に示したような年齢間賃金格差の縮小は、職掌制度や「能率給」の導入からだけでなく、この時期に顕著になってきた初任給水準の上昇からも影響を受けていた。

⁽⁵³⁾ 『熱風』第747号、1968年2月13日。

年層の声も依然として存在していたからである⁽⁵⁴⁾。いずれの世代にあっても賃上げの必要性を強く感じていたがゆえに、また賃金を総体としてみれば依然として年齢・勤続年数との結びつきが強く、そこに不明瞭なたちで能力評価や生活保障、功労報償の機能を包含していたがゆえに、賃金をめぐる労働者の意識の相違は容易に解消できる性格のものではなかったのである。

次に、職掌制度や「能率給」導入によって処遇の基準としての重要度を増した職務給制度に対する労働者の意識についてみておくことにしよう。この問題においては組合員間の意見の相違をともしないつつも不満が高まっていた。

図2 八幡製鉄における年齢間賃金格差の推移（18歳＝1.00）



出典) 日本鉄鋼産業労働組合連合会「統一賃金実態調査結果」1965年、1967年、1969年による。
 注) 役付工を含む男子ブルー・カラーの基本賃金（基本給および業績手当、「能率給」、職務給の合計額）の数値。1965年の調査時期は8月で18歳の基本賃金総額は18632円。1967年および1969年の調査時期は7月で18歳の基本賃金総額はそれぞれ23916円、33977円である。

八幡労組では、1967年頃から組合機関紙の編集方針として職場をめぐり、職場組合員の声の記事として掲載するようになっていたが、そこでは、「どこの職場をたずねても職務給への不満の声は根強いものがある」⁽⁵⁵⁾ことが指摘されている。組合機関紙に掲載された組合員の声のうち、代表的なものを拾ってみると資料2のようになる。職場の不満は、高い生産性を誇る新鋭職場の不満、高熱重筋労働の職場における不満、そのいずれにも属さない間接部門職場の不満、の3類型に分けることができるように思われる。

こうした職場の声についてまず指摘しなければならないのは、職務給制度そのものを廃止すべきだという主張がみられず、制度のあり方なかでも従来の職務評価方法を問題にし、その是正を求めるといふ点で共通していることである。このことは、一般組合員レベルにおいても従事職務の価値

(54) 『熱風』第747号、1968年2月13日。本注および注53の労働者の声は、1968年春闘要求をめぐっての中老年層・青年層の座談会記事のものである。

(55) 『熱風』第781号、1968年12月23日。

に準じた処遇というものが容認されていることを示しているといっているであろう⁽⁵⁶⁾。

次に指摘すべきは、新鋭職場では生産性の高さを、高熱重筋労働の職場では作業のきつさを、そして間接部門では作業責任の重さなどを職務評価に反映させるべきであると主張していることからあきらかなように、職務評価方法の改訂をめぐる組合員間に意見の相違がみられることである。この違いは、職務給賃率の上下格差を含めた制度の枠組みを基本的に容認したうえで、賃金決定に際して個々の労働者がより高く評価されるべきだと考える要素別ランク別評点の改訂を主張しているところから発生している。彼らのこうした意見は、賃上げ意欲の強さや賃金に対する不満の個別的・主観的性格といった本稿がこれまで指摘してきたような労働者の意識を反映したものであったといえよう。同時に、こうした組合員の主張は労組がこの問題を解決することを難しくするものであった。また、いずれにおいても企業に貢献しているにもかかわらずそれに見合った処遇をされていないといったニュアンスを含みつつ不満が述べられている点にも留意する必要があるであろう。

資料2 職務評価のあり方に対する組合員の不満

新鋭製鉄所の不満

「コンピューターシステムの最新鋭工場の少数精鋭、高能率、高生産に対する職務給に議論が集中した。現在設定されている職務給は八幡、戸畑の類似工場を参考にしているが、少数精鋭主義の君津（製鉄所－引用者）では納得のいかない面が多々ある。職務評価方法を改正すべきであると、職務給是正の声が強かった」（『熱風』第777号、1968年11月13日）

旧式工場（分塊職場）の不満

「新鋭分塊工場は低い職級はないと聞いている。同じ分塊の作業でとくに古い設備は、骨が折れる作業が多く、より以上苦勞して生産に協力しているのであるから、それなりの評価をすべきではないか、肉体負荷・作業環境のウェイトが低すぎる。職務給・能率給を含め賃金が低い。もっと鉄鋼の第一線で働いているものに相応の賃金にしてほしい」（『熱風』第771号、1968年9月23日）

間接部門（出荷調整業務）の不満

「お得意さんの信用を維持するために、通路の側には、納期厳守の看板が目立つ。お陰で信用は維持されているものの、作業に対する苦勞は、必要以上のものがあるらしい。（中略－引用者）この職場は、肉体負荷という点では問題にならないが、他職場以上に責任度を強調しているようだ。（中略－引用者）神経を休ませることができない職場であるが、職務給の評価は納品倉庫が基準で決定されており、これと同等に考えてはならないと力説していた」（『熱風』第779号、1968年12月3日）

(2) 1969年春闘における職務給是正要求

前項でみたように、1967年の賃金制度・資格制度改訂後も賃金のあり方に対する組合員の不満は解消されず、しかもその不満の内容は組合員間で異なっていた。しかし、労組執行部はそうした組合員の不満を要求にまとめあげて問題を解決しなければならない。では、多くの組合員の支持をえることが可能な要求とはいかなるものであったのであろうか。この問題は、見方をかえればこの時期の八幡製鉄労働者の大多数が抱いていた意識とはいかなるものであったのかを考えることでもある。以下、1969年春闘における職務給制度および職掌制度の是正要求を対象にこの点を分析することにしよう。

八幡労組が要求した内容を本稿の関心に関わるものに限って列挙すれば資料3のようになる。この要求において第一に注目すべきは、作業における精神的負担や災害危険度に関わる評価要素別ラ

(56) この時期、他の鉄鋼大手企業においても「職務給について言えば現実に実施されているし、労働者の感情としても職務給を認めるようになっていく」（日本鉄鋼産業労働組合連合会「1968年度 賃金政策研究委員会 議事要録」1967年11月14日～12月13日、富士製鉄からの参加者の発言）ことが指摘されている。

ンク別評点の改訂を迫っていることである。このことは職場末端の管理を担う工長職務において評点が高くなる「基礎知識」や「責任」、「習熟」などの評価要素が過度に重視されている現状に対する労働者の不満が反映されているといいであろう。

資料3 1969年春闘における職務給，職掌制度是正要求

職務給

- ・格付ランクおよび評点について

技術職等社員の要素別ランク別評点を次のように改訂すること

	A	B	C	D	E
判断（現行）	10	15	22	33	50
判断（要求）	10	17	29	50	—
精神的負荷（現行）	10	12	22	33	50
精神的負荷（要求）	10	17	29	50	—
災害危険度（現行）	10	13	16	20	25
災害危険度（要求）	10	16	25	—	—

- ・評価基準の運用について

技術職等社員の職務評価要綱の基礎部分（基礎知識，習熟，責任，判断）については，合理化の進展に伴う労働の質的変化を十分考慮して運用すること

- ・全「方」の見直しについて

昭和44年3月末日現在の全「方」について上記の二要求に基づき再評価をおこなうこと

職掌制度

- ・勤続による自動昇任を実施すること

- ・上位職務層の職務を遂行し得る能力を持つ者には，昇任の上限を設定せず，さらに上位職掌に昇任させること

出典）八幡製鉄労働組合『第46回定例大会議案書』1969年9月7日，47～49頁より作成。

しかし，こうした不満が要求に反映される程度は限定的であったことにも注意しなければならない。1964年にすでに是正されている「肉体的負荷」や「作業環境」については改訂要求が出ていないからである。先に指摘したように，八幡労組においては処遇のあり方を考えるうえで企業活動への貢献度といった要素を無視することができず，またその貢献度のあり方をめぐっても高い生産性を誇る職場と高熱重筋労働職場との間などに意見の相違が存在していた。1969年の評価要素別ランク別評点の改訂要求はこうした労働者の動向を反映したものであったといえよう。

次いで全職務の再評価を実施せよという要求のもつ意味を考えてみよう。八幡労組がこうした要求をおこなったのは，要素別ランク別評点の改訂要求の限界を補完し，同時にこの時期に問題となっていた要員合理化による多能工化の進展と職務評価との対応関係についての組合員の不満を解消するためであった⁵⁷⁾。そして，この点について本稿では，個々の労働者が抱えている仕事に対する評価と職務評価結果との間に存在する乖離という多分に感情的ともいえる不満とこの要求との関係に注目しておきたい。たとえ低下傾向にあったとしても依然として存在していたであろう大企業労働者の企業帰属意識を考えれば，労働組合の要求によってではなく，企業の手によって従事職務の評価引き上げが実施されることこそが，企業における自らの位置づけを再確認することにつなが

57) 八幡製鉄では1960年代半ば以降に多能工化をとまなかつつ要員の合理化が急速にすすんだ。しかし，多能工化の程度に比し職務の再評価による職級の引き上げが不十分なことに職場では不満が高まっていた。また，要員合理化は高い職級の職務をも削減する場合があったため職級の頭打ちの問題をいっそう大きなものにした。こうした点については，前掲拙稿「鉄鋼業における職務給導入とその変容」を参照されたい。

ったと思われるからである⁽⁵⁸⁾。

最後に資格制度の改訂要求についてみていくことにしよう。八幡労組の要求は、職級と資格との関連性を弱め、職務給制度の是正だけでは限界のある長期にわたる賃金上昇を、勤続年数および個人個人の能力を基準とした資格昇格によって実現しようとするものであった。そして八幡労組は、「会社の一方的な都合により組合員は配置され、能力があっても、職務給、職能給（1967年の職掌制度導入によってホワイト・カラーに導入された賃金項目－引用者）の規制のために昇任できない組合員もあり、不平等といわざるをえない」⁽⁵⁹⁾ことを要求の根拠としていたのである。

この要求が処遇に際しては属人的な問題を考慮すべきであるという考え方を背景にしていることは明白であろう。そして、考慮されるべき対象として能力や勤続年数があげられていることは、職務を基準とする処遇ではこうした点に関する配慮が欠けているという労働者の不満があったことを示している。

八幡労組がこのような要求をおこなった背景には、人事考課を通じた経営による従業員の個別掌握の進展というデメリットよりも、要求内容が抽象的であるがゆえに要求組織化に際し組合員間の利害対立が表面化しないというメリットを重視する執行部の判断があったものと思われる。しかし、こうした側面のみからこの要求を理解することには問題があるであろう。これまでみてきたように、処遇のあり方に対する労働者の不満は多様なものであった。また、その不満には企業に対し貢献しているにもかかわらずそれに見合った扱いをされていないという思いが含まれていた。労働者の意識がこのようなものであるならば、労働者が重視する勤続や能力という属人的な要素に対して企業が配慮し、処遇水準の引き上げを実現することは労働者の要望に応えることにもなる。その意味で、この要求は、要求を組織化するための労働組合執行部の戦略的な選択という性格を超える内容を含むものであったといえよう⁽⁶⁰⁾。

(3) 小 括

八幡労組による1969年の職掌制度・職務給制度の是正要求では、両制度における従事職務の価値

⁽⁵⁸⁾ 八幡労組が個々の職務についての評価是正を要求せず、単に経営側に再評価の実施を求めた背景には、手間がかかるわりに十分な成果をあげられなかった過去の経験が関係していたであろうことも指摘しておかなければならない。また、賃金に対する不満を一労働者の立場から論理的に主張しようとする傾向が弱かった当時の労働者のあり方（3節参照）から考えても、こうした要求は合理的な側面を有していたものと思われる。

⁽⁵⁹⁾ 『速報』1969年、No. 12。

⁽⁶⁰⁾ 1960年代における処遇のあり方に対する労働者意識を八幡製鉄という個別事例を対象に分析するという本稿の性格を考えれば、賃金における能力評価や生活保障、功労報償の位置づけに関してより具体的な説明をしておく必要があるであろう。1969年の職掌制度・職務給制度是正要求を手がかりにしてそれを示せば以下のようなものとなる。まず、労働者は、生活が保障されるだけの賃金を支払ってくれるのであれば企業活動に貢献しなければならないという意識を有している。しかし、実際には労働者が自らの貢献度と賃金額との関係が妥当なものであると認識することはまれである。そうした状況にあっては、労働者は様々なロジックを用いて自らの処遇をより良いものにしようとする。労働者が用いる第一のロジックは、仕事において自らが発揮している能力（そしてその結果である貢献）は正当に評価されていないというものであり、これは現状においてすでに企業に高く評価されている労働者がそうした評価を基礎にしてより一層の処遇の引き上げ

という基準の位置づけを区別し、前者においては、能力や勤続年数といったより属人的な要素を重視することによって処遇水準の向上を実現することが目指されていた。

こうした要求は、相次ぐ賃金制度・資格制度の改訂にもかかわらず依然として強固に存在する年齢・勤続年数と賃金との結びつきや職務評価基準のあり方をめぐる組合員間の意見の相違、さらには職務給化を推進しようとする経営側の動向といったものを考慮してまとめあげられたものであった。そして、この時期の賃金が依然として「年功賃金」であり、そうした賃金においては能力評価や生活保障、功勞報償の役割が存在していなければならないと労働者が考えているのであれば、こうした属人的な事情を勘案し処遇の向上をはかることは労働者の意識とも整合的であった。その意味で1969年の是正要求は、処遇のあり方に対する労働者の意識を強く反映したものであったのである。

おわりに

本稿の分析によってあきらかになった事実をふまえつつ、1960年代に企業が推し進めた個別管理とそれをめぐる労使関係の歴史をより一般的な次元において示すとすれば、以下のようなものになる。

この時代にすすめられた個別管理（職務給化もしくは職能給・職能資格制度の導入）は、技術革新によって生じた既存の賃金秩序に対する労働者の不満に対処するという側面を有していたため、限界をともしつつも労働者に受け入れられることとなる。しかし、このような管理は従来の「年功賃金」が担っていた能力評価や生活保障、功勞報償の評価という面で労働者の期待に十分に答えられるものではなかった。そのため、こうした管理が深化すると賃金の頭打ちといったかたちで問題が顕在化し、制度に対する労働者の不満を生み出すことになった。

以上のような事態に直面した労働組合がとった戦略は、能力や勤続といったより属人的な要素を考慮して処遇を決定するように要求するというものであった。こうした要求は労働組合内部の意見調整の必要性から出てきたという側面を有していたが、能力や生活保障、功勞報償と賃金との対応関係が不明確であるがゆえに個別的・主観的ともいえる不満を抱きがちであった個々の労働者の期待にも応えうるものであった。そして、経営の推進した個別管理は、労働者間の意見の相違ゆえにこの三者の関係を明確に位置づけることが困難な労働組合にかわり、経営がその基準を決定し運用

を要求するものと、既存の評価は誤っているのでは正すべきだとする要求に分類できる。第二に、こうした主張をおこなう状況にない労働者は、従業員配置の制約ゆえに自らが有している高い能力を発揮できない（ないしは貢献できない）のであり、企業はそうした従業員をも高い能力を有する存在として処遇すべきであると主張することになる。そして最後に、実際に高い能力を発揮しておらず潜在的にも能力を有していないと考えている労働者は、企業のために長年まじめに勤めてきたのだからそれに見合った処遇をされるべきだと主張するのである。八幡製鉄においては、従事職務の価値を基準にした個別管理が進展したため、職務評価結果の是非という面から貢献度の主張がなされる点に特徴があったといえるであろう。なお、このロジックの三類型をより長期的な観点からみれば、企業による個別管理の強化によって第一類型の主張をおこないえる労働者は減少し、第二類型、第三類型の主張が増えていく傾向があったと理解することができるものと思われる。

するという役割を担うことで労働者に受容されることとなるのである⁽⁶¹⁾。

とはいえ、こうしたかたちで経営側と妥協することは、労働者の賃金に対する不満を完全に解消することにはつながらなかった。能力評価や生活保障、功勞報償と賃金との関係をめぐる経営者と労働者の認識の差異は容易に解消されるものではないからである。1969年の八幡労組の要求が経営側に拒否されたことがこの点を端的に示しているといっているであろう⁽⁶²⁾。そして、労働組合が多大なエネルギーを費やしてとり組んだ春闘というものは、個々の労働者レベルでみれば賃上げの程度に相違が存在するものの、自らも含めたすべての仲間（労働者）の賃金が上昇するという点で労働者のエネルギーを結集させることが可能な存在であったのである。日本の大企業における従業員管理とそれをめぐる労使関係というものは、以上のような内容をふまえて把握される必要があろう⁽⁶³⁾。なお、職務給化の事例において展開された個別管理の進展とそれをめぐる労使関係が、職能給や職能資格制度を軸としたそれとどのように異なるのか、この点の検討については他日を期することにしたい。

補記 本稿執筆に際し、新日本製鉄労働組合連合会ならびに日本鉄鋼産業労働組合連合会（現日本基幹産業労働組合連合会）関係者より多大なるご協力を賜った。また、上記関係者にアプローチするに際しては、森武磨教授（一橋大学）の尽力を賜った。記して謝意を表したい。なお、いうまでもないことであるが、本稿に関する責任は筆者にある。

（すぎやま・ひろし 博士〈経済学・一橋大学〉）

(61) 相対的に優位な労働条件によって高い水準にあったであろう大企業労働者の企業帰属意識が、こうした経営側の役割を容認する背景になっていた。1960年代の八幡製鉄は、職務給制度を基礎として個別管理を押し進めていたがゆえに職務給制度是正という特異な問題を抱え込むことになったものの、基本的には同様の経過をたどったといっているであろう。この点については注60を参照のこと。なお、このような観点から戦後の労使関係を把握するとすれば、この時期に策定された労働組合の賃金政策（例えば「鉄鋼労連の賃金政策」、1969年策定）のもつ意味は重要であるように思われる。労働組合の賃金政策は、労働者の意識のあり方を背景に経営側が従業員処遇のヘゲモニーを握ることに対する対抗策という側面を有していたのである。この点については、「鉄鋼労連の賃金政策」と鉄鋼大手企業各社の賃金プロファイルの動向との関係を分析しているという点でややニュアンスが異なるが、梅崎修・青木宏之・杉山裕「鉄鋼大手企業における賃金プロファイルの接近——1960, 70年代」『日本労働研究雑誌』No.560, 2007年特別号を参照のこと。

(62) 1969年の是正要求に対して経営側は、「職掌制度、職務給制度は当社の人事、給与制度上の根幹をなすものであり、かかる制度については、しかく簡単に変更すべきではなく、また、特に現在は（富士製鉄との一引用者）合併問題を控えており、これら制度に関する問題は合併問題と無関係でない」（『速報』1969年, No.25。引用文は原典のまま）ことを主張し、勤続規制の緩和など職務給制度の運用に関するいくつかの要求を認めるにとどまった（八幡製鉄労働組合『第46回定例大会議案書』1969年9月9日, 52～53頁）。

(63) 前掲拙稿「鉄鋼業における職務給導入とその変容」で筆者は、労働組合の賃金制度・資格制度は是正要求の内容が組合内部の意見調整の過程から出てきた点を重視していた。しかし、本稿における労働者意識についての分析をふまえれば、労働組合内部の意見調整という側面を過度に重視することには問題があるように思われる。