

企業内賃金管理変遷の一側面

——戦後紡績賃金形態の変更をめぐって——

児 嶋 正 男

- 一 はじめに
- 二 請負給制とその変更過程
 - 1 戦後の紡績請負給
 - 2 請負給制の更改
 - 3 請負賃率交渉の消滅
- 三 職能給の導入
 - 1 職種別等級賃金路線
 - 2 職能区分制度
 - 3 人事考課・教育訓練・昇進試験
 - 4 従業員秩序と賃金
- 四 おわりに

一 はじめに

紡績労働の中心を占める女子作業員の賃金は、戦前より請負給（出来高給）制がとられていた。それは低賃金のもとにおいて、自動的に労働強化をはかり、従業員間の競争のうちに、生産増強とともに使用人員の減少がはかれるという、低賃金・高能率達成の合理化方策の基本をなすものであった。戦後暫らくは引きつづいて紡績賃金の代表的形態であったこの請負給制も、30年代に入ると次第にみられなくなり、かなり後までとられていた団体請負給制も今日では殆んど姿を消してしまった。

経営労使の間において、賃金の問題、特に企業内における職務を基礎とする

賃金率の決定は、もっとも重要な交渉項目であり、企業内賃金管理は、このような交渉をつうじてその姿態をもっとも明らかに示す。戦後における賃金形態の変更は、企業に生じる内的外的要因の変化にもとづき、労使間のインパクトのもとにすすめられる賃金率設定にかかわるものであり、それは単に賃金の支払い形態の変更ではなく、職務や人事にかかわらずにはすすめられない。われわれは、戦後の紡績賃金形態がその代表的形態であった請負給制よりつぎつぎと新たな形へと変更されてゆく過程をたどることによって、そこに展開される企業内賃金管理変遷の一つの側面をとらえようと試みるのである。

二 請負給制とその変更過程

われわれはまず、戦後の紡績請負給制がどのように行なわれ、いかに変更されていったかをみることからはじめよう。

1 戦後の紡績請負給

紡績の賃金体系は企業ごとに異なるが一例をあげると次のような型がとられている¹⁾。

$$\text{給与} = \left\{ \begin{array}{l} \text{基準給与} \\ \text{基準外給与} \end{array} \right\} \left\{ \begin{array}{l} \text{基本給} \\ \text{家族給} \\ \text{地域給} \end{array} \right\} \left\{ \begin{array}{l} \text{年令給} \\ \text{能力給 (または請負給)} \end{array} \right.$$

請負給は企業別、工場別、工程別＝職場別に独自の賃率と算式が定められていた。いまC社に定められていた混打綿工程の団体請負給算式は次のとおりである。

$$\text{請負給} = \frac{\text{賃率} \times \text{練篠工程における揚ハンク数} \times \text{個人点数}}{\text{全員の総点数}} + \text{固定給}$$

上の算式中、賃率は8D1ハンク当り5.5円とされ、個人点数は台外工は本人の技能度、台持工は番手・持台数・揚ハンク等を基礎として職制が決定する。

1) 日本紡績協会統計分科会『綿花から織物まで』日本紡績協会,昭和37年 299ページ。なお41年版348ページには、基本給は能力給と職務給になっている。

固定給は入社1年未満日額50円、毎年4月勤続1, 2, 3年までは標準19円40銭、4, 5年の者は標準12円40銭、6年以上のものは標準5円30銭の職制の査定による昇給が行なわれる。団体請負給はこのようにその属する職場または直接関係する職場の全生産量と各人の持点数によってきまるのである²⁾。

個人請負給制をとっていたE社H工場の賃率表を簡略にして表示すると、第1表のとおりである。出来高給といいながら賃金額の算定は、一つは持台数のみによって、一つは持台数と出来高（ハンク・HK）によってなされている。すなわち綿糸20番手製造の場合、梳棉機20台持であれば90円（固定額）+12円（賃率）×20（持台数）=330円（請負給額）となり練篠2台持1日30ハンクの作業をした場合、90円+75円×30=315円となる。

このような請負給の型そのものについては、戦後大した変化はみられないのであろうが、戦前と戦後の重大な変化は、請負給における賃率決定過程においてであった。

請負賃率の決定には、それに先立って標準作業量の決定がなされなければならない。標準作業量の算定は、原料、製品の品種機械の運転状況など詳細な条件設定のもとで、労働者が標準動作を行なうことによってなされる。戦前のそれは、労働者の標準動作が一方的に要求されることとともに、作業条件の設定はすべて経営側の手中にあった。ところで、戦後のもっとも大きい変化は、賃率決定における労働組合の存在であった。なるほど紡績労働組合は結成以来上から作られた企業内労働組合として特長的である。けれども労働組合がともかくも組合員の支持をえて存続してゆくには、組合の基本的な機能である団体交渉によってえられる利益が何らかの形で明らかにされなければならない。組合の団体交渉事項の中心をなすものが賃金であり、賃金交渉は賃金水準交渉において産業別交渉のかたちをとり、いわゆる配分交渉において全くの企業内交渉によって、定められた賃金水準下の賃金体形がきめられる。そうした後に既に定められた枠内においてはではあるが事業所内職場別の賃率決定は、じつに組合

2) 舟橋尚道『日本の賃金形態』大月書店、昭和32年、244—248ページ。

第 1 表

30年 2月現在

番手別	主要部回転	賃率条件	賃 率 単 価	固定給	平均日収	
梳 棉	20 S (ドツファ)	1人22台持 384円	1台当	12円	90円	390円
	30 S	9.0 1人26台持 380円	〃	10	90	390円
	40	7.2 1人28台持 381.80		9.35	90	381.80
練 篠	20 (フロント)	1人2台持 355 391円	{ 1人1台 1人2台 2人3台	8.85円 7.50 8.05	90円	円
	30	370 391円	{ 1人1台 1人2台 2人3台	8.55 7.05 7.70	90	390
	40	370 391円	{ 1人1台 1人2台 2人3台	8.55 7.05 7.70	90	390
粗 紡	20 (フロント)	1人2台持 190 397円	{ 1人1台 1人2台 2人3台	24.70円 20 22.22	90円	円
	30	180 397円	{ 1人1台 1人2台 2人3台	21 16.50 18.85	90	388.07
	40	200 397円	{ 1人1台 1人2台 2人3台	21 16.50 18.85	90	388.07
精 紡	20 (フロント)	2 ½ 台持 196 390円	1枕当	1.80円	90円	円
	30	170 4 ½ 台持 390円	{ 3 ½ 台 1枕当 3 ½ 以上 1 ¼ 台当	1.05 13.60	90	410.31
	40	153 5 台持円 390.31	{ 4台迄 1枕当 4台~5台 ¼ 台当 5台以上 ½ 台当	0.93 13.00 10.00	90	390.31
捲 糸	20 (ドラム)	474 無看貫上げ	{ 0~18杯 1台当13.60円 18~23杯 1台当 23杯以上 〃7.00円 チーズ110ヶ 1杯換算	11.00円	90円	円
	30	460 〃	20 S と同じ		90	384.61
	40	485 〃	{ 0~15杯 1杯当15.00 15~20 〃 12.00 20以上 〃 8.00 チーズ120ヶ換算	0~15 1杯当16.30 15~19 〃 13.60 19以上 〃 8.00 チーズ70ヶ 1杯換算	90	383.65

の唯一といってもよい事業所別団体交渉事項なのであった。したがって職場毎の組合員の関心はきわめて高く、事業所労働組合幹部(支部役員)は——同時に職場リーダーでもあるのだが——,組合員の支持をえるとともに,毎日職場で彼女等を指揮し,彼女らに助けられて支障なく仕事をするためには,少くとも彼女等を納得させる説明をし,実際の作業において実証することができねばならない。組合幹部が同時に職場の末端職制であり,経営側の命を受けて,作業分析を行ない,標準作業量の決定に参画するものであっても,それ故に却って,より組合員側の立場に立って賃率の決定を行なわねばならないのであった。しかもこの賃率決定は単に賃上時のみに行なわれるのではなく,職場の作業変更が生じる都度改訂が行なわれねばならないのであり,20年代後半より30年代にかけて紡績業の再編合理化に伴ってますます頻度は高まり重要性をましてゆくのであった。賃率決定が団体交渉事項として度を重ねることは,当然に交渉の定式化が行なわれることになった。E労組の活動方針書のなかにはつぎのような記述がみられる。

請負給対策

(イ) 賃率の新設又は改訂は労使協議会で決めること。協定必須条件として

仮実施期間(概ね3ヶ月)を設定すること。標準日収の算出基準と標準作業量の算出基準を附加すること。その他の所要条件については夫々本部所定の用紙に記載して本部え連絡すること。

(ロ) 賃率の新設又は改訂に当っては現在の労働量に見合う収入の維持を行なうこと。新設改訂に依って収入の増減を来さないことが原則である。但し止むを得ざる事情に依り若干の修正を行なうことがある。この場合は当該工場の労使及組合本部の承認を必要とする。

(ハ) 賃率の新設又は改訂に際しては必ず本部の承認を得ること。承認の方式は本部所定の承認用紙に依って支部え通知する。

適正作業量確立への推進

第一期 綿紡精紡の作業分析を完了し作業標準量を作成する。

第二期 梳棉,捲糸,粗紡,織機の順に行なう。但しその時の都合に依って調査順序を変えることがある。

標準作業量測定を完了し会社との交渉の結果実施されたる事後の管理については当該支部が当り若し決定条件に異動を起した事を認めた時は早急に本部え連絡すること。

このような手続き方式の強制は賃率に関係する労働条件の経営側による一方的変更をたえず制止する組合の職場闘争として、組合の職場会議における主要議題をなした。

2 請負給制の更新

朝鮮戦争により、再編合理化の基礎をかためた紡績経営者は、生産の膨張と縮少の波に乗っての、操短を繰り返しつつ生産性の向上をはかるという伝統的合理化策に加えて30年代に入るとともに、技術進歩の導入による体質改善を進めることにおいても決しておくれをとるものではなかった。この機械の改修を中心とする、生産手段の絶え間ない改善と労働能率上昇による使用人員減少策は、いつのまにかひきかえに、請負部門における各人の請負賃金額の上昇をもたらしていた。請負給額が日給額に比べ著しく上昇すれば、賃率の切り下げをはかることが戦前の常識であったが、戦後は理由なく、また労働組合との交渉なくして賃率を切り下げることが許されない。したがって、旧給与の保障の上に定められた賃率は、少しずついつしかに賃金額を上げ、企業内外での平均賃金格差を生じることになっていた。請負給は第2表、第3表にみられるとおり日給に比べて一般に10%高く企業間格差も大きなばらつきをなしていた。

自動的労働強化の機能を果す用具として自他共に認識されていた請負給は、それがともかくも労働組合のチェックを受けることになると、労働強化の自動化よりも賃金上昇の自動化を果すことになっていたのであった³⁾。若干の賃金格差は企業間の業績や労働力構成などの相違にもとづくものとして、当然のこととされるが、E社のごとくその格差が50%前後ともなると問題である。付加価値率が少なく、したがって労務費の相対的増加が直ちに企業利潤の相対的低下に結びつく紡績業に特長的な経営意識は、他社なみ賃金の確保への賃金引き下げ策に異常な意欲をもやす。個人請負給制をとり、賃率決定は生産過程のな

3) 「…賃金が直線で上っている。この事は固定部分が少ないことを示す。又増台が行なわれ、それがそのまま賃金にはね返っている事を示している。会社としては増台がそのまま賃金にはね返って来る事について疑問をもっている。」（E労組中央労使協議会議事録，昭和31年7月13日。）

第2表

紡績9社女子請負賃金日額

(昭和31年E社労政課調)

勤続 会社	6ヶ月	1年	1.5年	2年	3年	4年	5年
A	255	282	290	317	346	368	423
C	230	273	301	330	375	417	
D	218	239	251	268	294	316	345
E	255	349	370	380	393	400	409
F	221	256	269	292	324	350	368
G	263	279	294	307	335	363	385
H	240	270	286	300	330	350	368
I	236	270	287	307	339	357	383
J	228	246	250	285	300	315	328
T	238	274	289	310	337	360	377

第3表

紡績10社女子日給賃金日額

(昭和31年E社労政課調)

勤続 会社	6ヶ月	1年	1.5年	2年	3年	4年	5年
A	244	268	279	301	331	353	375
B	229	283	298	308	331	354	382
C	198	221	241	265	303	335	382
D	208	229	241	254	281	304	327
E	198	221	241	271	296	326	346
F	198	227	240	264	304	328	354
G	221	249	266	281	316	349	376
H	219	234	254	268	300	328	347
I	217	252	271	289	321	344	364
J	204	213	221	231	264	281	308
T	214	240	255	273	305	330	356

かで決めるべきものとして、本社によるいわゆる労務課統一的労務管理を排して、工場における製造担当課である工務課が担当し本社の製造課が管掌していたE社において、それはもっとも明らかに現象し喫緊の解決を要する事項であった。われわれは以下E社の請負給変更過程をみてゆくこととしよう。

請負給の高騰が、それぞれの労働者の熟達をそのまま表わす単純出来高に結びついて支払われることの原因によるとすると、賃金額の引下げは、単純な出来高と賃金を結びつける方式を改めることにある。紡績業のようにさしたる熟練を要しない業種においては、いずれの職種においても比較的短期間に熟練に達し、一度熟練点に達するとその後の伸びはなくむしろ体力の減退と共に下降さえするはずである。したがって熟達曲線＝賃金曲線は、日給が右上り直線となるのに対し、右上り急上昇カーブをえがいたのち水平に近い直線となる。請負給是正すなわち支払賃金減少策はこの上昇カーブの是正が必要であり、そのためには請負給設定に際して熟達カーブと賃率との結びつきを断つことが第一に要請せられる。そこで各職種別に熟達度を調査し作業量による計数表示を行なってみると、第4表のごとく各職種間に著しいばらつきがあり、熟練に達する期間も極めて短期間であることがわかった。

ところで、入社後養成期間を終ると間もなく一人前になってしまう労働者に以前支払われていた一応一人前の賃金とされるものを支払わないようにするための理由づけは難かしい。経営側は熟練は作業量においてだけでなく質的なものが大きいことを主張して熟達点を2年に延長し、上昇カーブを緩めようとしたが労組の反対により果せず、ようやく賃規定を加えて1.5年と決定した。また職種間の熟練到達に大きいばらつきがあり、それが請負給の職種間格差になっているので、その修正として標準熟達系数の設定を決した。賃率設定については現行請負給者に対してはふれることなく、新たに請負給者となる者より適用する二重賃率とすることとし、31年10月より実施の運びとなった。この際基準職種としてとられたものは精紡であり、それが紡績作業を代表する職種であり、熟達においてもっともゆるやかな上昇を示したことは経営にとって幸で

第4表

紡績熟達修正係数

		4 月 (60)	6 月 (70)	6 月 (80)	10 月 (85)	12 月 (90)	18 月 (100)
梳 棉	標準修係	70	75	80	85	90	100
	改正修係	70	75	80	85	90	100
	熟達度	82	93	100	100	100	100
	積算	57.4	69.8	80	85	90	100
コ ー マ ー	標準修係	70	75	80	85	90	100
	改正修係	70	75	80	85	90	100
	熟達度	92	98	100	100	100	100
	積算	64.4	73.5	80	85	90	100
練 篠	標準修係	70	75	85	90	90	100
	改正修係	70	75	85	90	90	100
	熟達度	91	94	96	98	100	100
	積算	63.7	70.5	81.6	88.2	90	100
単 紡	標準修係	70	75	80	85	90	100
	改正修係	75	75	85	85	90	100
	熟達度	80	90	95	98	100	100
	積算	60	67.5	80.8	83.3	90	100
間 紡	標準修係	85	90	90	90	95	100
	改正修係	85	90	90	90	95	100
	熟達度	75	84	90	95	98	100
	積算	63.3	75.6	81	85.5	93.1	100
精 紡	標準修係	60	70	80	85	90	100
	改正修係	63	69	81	88	94	100
	熟達度	5台	5.5台	6台	7台	7.5台	8台
	積算						
捲 糸	標準修係	75	80	85	90	90	100
	改正修係	80	85	90	95	95	100
	熟達度	72	83	88	92	96	100
	積算	57.6	70.6	79.2	88.4	91.2	100
合 糸	標準修係	75	80	85	90	90	100
	改正修係	75	80	85	90	90	100
	熟達度	75	84	95	97	100	100
	積算	56.3	67.2	80.8	87.3	90	100
撚 糸	標準修係	85	90	90	90	90	100
	改正修係	85	90	90	90	90	100
	熟達度	70	80	90	95	100	100
	積算	59.5	72	81	85.5	90	100
總	標準修係	80	80	85	90	90	100
	改正修係	80	80	85	90	90	100
	熟達度	75	85	93	97	100	100
	積算	60	68	79.1	87.3	90	100

あった。

そして他の職種には熟達修正係数を設けてそれを乗じ、ほぼ標準熟達と合致させ、また賃率設定の困難であるときには賃率を設けず賃金額そのものを基準額によって査定することとした。

請負給の検討を進めているうちに職間賃金格差の発生には、もう一つの原因があることがわかった。それは能率向上策としてとられる作業の分化単純化によってであった。作業を分化単純化するために、台持台外の作業が専門化し台持作業が減少すると、一人当たり持台数は増加し、台持工の人員は減少する。それは職場の総人員を減少せしめ同時に請負給を個人作業量と結びうる台持人員を減少させる。作業量は個人能率を直接反映するものではなくなっていた。経営にとって請負給はもはや能率刺激の役割を果すものではなく、職場全員が請負給職務に交替サービスしているとの理由づけにより支払賃金を上昇させる、交渉なきベースアップ手段ともなっていたのであった。その防止のためには、まず請負給額をそのまま引き継いだ日給額を受け、その上請負給にはない定期昇給額を加算されているものを、請負給制の適用からはずして賃金の不当上昇を絶たねばならなかった。それには職務の等級別査定、すなわち職務分析による職務の格付が行なわれ、職務のより明確な区分が定められることを必要とした。経営側は工場における作業の実態調査ののち、女子工員の職務等級は、(1)準管理職（管理職の指揮のもとに見廻および作業職者を指導監督する、見廻長の職務）、(2)上級職（見廻、検査方など、数年間の一般職勤務の後昇級する指導職務）、(3)一般職（台持その他の通常作業職務）、(4)下級職（一般作業よりも容易な床掃除などの作業のみ行なう職務）に分け、上級職以上のものは勤続7年後より日給の昇給額を適用する等の実施を進めようとした。この賃金切下げ策は当然直ちには労働組合の容れるところとならず、特に従来台持工→玉揚工→玉揚長→見廻という昇進習慣の存した精紡玉揚工の取扱いはもっとも論争を呼ぶものとなった。しかし現実の職場の労働態様は一方作業分化をますます進め、例えば精紡におけるサービスはかなり以前から、入社後直ちに糸継ぎ専門の台持工と台外工（テー

プ、エプロン、掃除、玉揚工など）に分けることにより作業を単純化することがなされており、他方第5表にみられるような技術改善は従来からのわずかの熟練さえも不必要なものにしていった。この単純化による作業能率の増進は分

第 5 表

綿紡績における最近の技術改善

分類	技術革新段階別項目	綿・スフ紡績
1	工程を自動連続化したもの	連続自動紡績装置 CASS NASS KMS
2	工程を簡素化したもの	混打綿機の単一化 シンプレックスの採用 スーパーハイドラット
3	作業または機械を自動化したもの	自動ラップ揚装置 包装機自動給綿装置（ベールオープナー） 自動量目調整装置（混打綿工程の） バリピッチの取り付け ケンス自動交換装置 自動玉揚装置（オートドフアー） オートカウンター装置，オートストップ モーション 自動捲糸機 自動包装機
	その他特に機械改善を行ったもの	自動連続並掃除機の採用 ニューマヒルの取付け ボールあるいはニードルベアリング スピンドルの採用 トラベリングクリーナーの取付け ケンスあるいはコップのラージ パッケージ化 高分子木管の採用 温調設備における冷凍機の採用 ゴムローラーの採用

（出所）『繊維労働』129，47ページ。

散的個人的努力にまして、より統合的秩序の維持において遂げられるものと変わりつつあることを示すものであった。さらに32年10月より実施された1日30分の時間短縮は、能率向上へ一層の拍車をかけるものであり、折からの不況を理由とする操短のなかでの合理化は労働者への直接のしわよせとして主として長勤続高賃金の女子を切り捨てる希望退社者の募集となり、機械の運転台数の縮少をはかりつつ、スピードアップと操業時間延長のもくろみを達しようとする連続無人操業方式を生むのであった。

こうしていわゆる紡績業の体質改善は低賃金高能率化をみたま機械の高速連続運転の強化へと志向され、そこに生じた技術改善は急激に出来高と個人的努力のつながりをなくして行った。請負給適用の職場における標準作業量よりする賃率の決定は、その決定をみるまでに、はやくも次の作業方式の変更が生じるという状態になり、やがて賃率設定につながる作業量の算定そのものが不可能となる作業様式になってしまうのであった。

二重賃率の設定によって、日給賃金にさやよせ低下せしめられた新請負給は、やがて次第に個人作業量とは無関係に、ただ日給とは異なる算定方式による定額賃金となっていった。そうすると、個人の賃金額の決定は個人作業量査定的方式から職制の個人査定によっていきなりきめられるようになる。

もともと紡績の請負給制に対し、労働組合の上部機関は観念的に請負給即不安定労働強化賃金としてたえず否定的であり、また一般に請負給は、いわゆる身分制につながるものとして、身分制の廃止とともに廃せられなければならないとし、さらに日々変動しかつ個人作業量により職間格差、個人間格差などを生じる不平等賃金は廃されなければならないと理解されていた。こうした状況において、賃金形態を請負給から査定給へ変更するという会社提案は容易に受け入れられるところであり、従来の請負給における固定部分は本人給に、変動部分は査定給とされ、一般の日給とは区別しながら生産部門大部分の女子に適用される賃金形態となった。

3 請負賃率交渉の消滅

企業内において行なわれる事業所別労使交渉事項のうち賃率決定はその重要性においても頻度においてももっとも高いものであった。しかし請負賃率が企業内で次第に統一され事業所独自の決定が排せられ、やがて査定給として斉一の基準によって行なわれるようになると、請負賃率設定のための交渉は不要となり、事業所別の賃率交渉は消滅した。

もともと紡績経営者は、製造業の業種中では特異の経営意識をもつもの、すなわちもっぱら商業的操作に重点をおき、原料投機をどう進めるかに血まなこであり、加工過程の合理化にしても、附加価値の増大をはかることより混綿技術などといって、低品質の棉花を製品の品質を損わない極限まで混入する原料費節約方策をとった⁴⁾。つまるところ原材料購入費をできるだけ節減し、しかも製品は高く売りたいとする魂胆にはかならない。このような伝統的に保守的な商業的考え方は、労働者の雇用や管理についても別物である筈がなかった。それに紡績業は生産を担う工場は地方に散在させながら、商業的機能をあくなく発揮させるための中枢機構である本社を大阪、東京におくのであった。生産現場から遠く、もっぱら商業的手腕をよりどころとする経営関心は、重化学工業などにみられる生産過程の基本的合理化よりも、労働力たる労働者そのものを物として節約の対象とすることにおかれる。それは主労働力を季節的出稼ぎ的といわれる短期勤務の若年女子労働者に負うことによるのもあろうが、紡績業における労働の生産性指標は今日なお梱当り人員によってさかだちして表わされ、梱当り要費の物的表現をとっていることにも明らかである。紡績業においてはこのようにひたすらに低賃金低原価がめざされるのであった。紡績経営者にとっては、労働者を労働力とみる意味においてもそれを担っているのは人ではなく、原材料とならぶところの単なる物にすぎなかった。しかもそれは豊

4) 東畑精一『日本資本主義の形成者』岩波書店、昭和39年、118—119ページ。松本正治「合成繊維の発展と繊維資本」『現代日本産業講座Ⅶ繊維産業』岩波書店、昭和35年、240—246ページ。

富低廉に存在し、自在に使い捨てればよい物として在った。だから彼等にとって企業維持発展の人的組織を構成するものは企業の商業機能に携わる直接の輩下と生産の管理機能に従事する者のみであると考えられるのは当然であり、実際に工場において生産の中樞をなす女子工員は、そこから労働力を引き出す人ではなく、一種の消耗品にすぎないのであつた。かくて、紡績従業員は工場における実際の生産者である工員と、本社に居り、あるいは本社より工場に派遣された職員とにわけられ差別されるのであつた。

そうであるとき、労働力の役目を果せば足りる労働者が、請負賃率の決定をよりどころとして生産過程のなかに人として顔を出すことはどういう意味をもつものであろうか。それは女子の賃金が生産物によってはかられることをよりどころとし、「工銀」として物と同様の工務費で扱われることの否定としての請負給の発現であり、組合がつとに意識していたように企業内の身分制を再認識させることにより、旧来の経営秩序を批判するものであつた。経営の防壁として経営者自らが先導してつくりあげた労働組合——そのなかには経営者が経営側にあるべきだとひそかにたのみに行っている職員をふくんでいる——が、団体交渉によって果すものは、組合運動に自生的に機能する労働者主体の回復にほかならない。しかしそれは、経営にとっては従来かなり恣意的に調整可能であつた賃金原価の不断の上昇とともに、物としての労働力でさえあってくれば足りる労働者が、生産過程における主体的地位を次第に確かなものとしてゆくという、経営の指揮権への介入として受けとられることでもあつた。

賃率交渉は消滅した。そして労働過程におけるほんのささやかな労働者の主体確立の場であつた職場の団体交渉はその主たるものを失つた。事業所における賃率交渉は、労働者が原料、製品の質量、機械設備、工具治具、その他労働条件を規制する生産過程全般の諸事項についてのさまざまな知識を豊かにし、生産の技術を、さらには経営の技術すらも自分のものとしながら、その主体制を自己の内外に築いてゆく処りどころとなるものであつた。それはまた経営にとっても労働者に自生する生産共同体の信頼できる妥当な賃率をきめ、技術改

善をうながし、より大きい成果をあげしめるものであったのだ。だが経営の伝統的な生産過程軽視の放漫策への反省は、逆に経営指揮系統の先端麻痺の憂慮となり、経営に対立することによってのみ果される労働組合の本来の機能を、ただちに経営に従属せしめることによって無力化せしめるに性急となるのであった。それは技術進歩をとり入れ不断の作業変更を行なうことによって労働者イニシアティブを奪い、また従業員組織としての労働組合のもつ共同意識と、そこに願われる差別形式の廃止の希望、指揮者の観念的公平論を利用しつつ、巧みに労働者の団体交渉権を排除し、交渉は折衝にそしていつしかに協議なる名による説明、説得へと変えてゆこうとするものであった。

事業所別の団体交渉たる職場別賃金交渉がなくなったことは、労働と生産物との直接のかかわりが失われ、生産過程における労働から労働者が失われることであった。生産の協働体の指揮者として、職場の共同体のオヤジとして、労働者の希望の星であった職員係長は、いつの間にか経営側の末端職制に姿を転じた。

経営は職員を自己の側に引き入れようとし、組合上部機関の指導は職制の圧迫を排除せよという。組合員であり、もっとも純粋な労働者である役付工員、下級職員は組合運動の基礎となる職場活動から除外され、したがって組合自体の活動能力を次第に低下しつつ、それゆえに事業所別団体交渉はますます無力視されて、組合権力の企業別統轄は一そうすすめられる。それは同時に企業統一的労務課的労務管理の浸透をはかることにもなるのであった。

生産を中心とし可測の作業量が中心にきまっていた賃金制度の更改には、賃金決定に新たなよりどころを示すものが見出されなければならなかった。われわれは、請負給が本人給と査定給になったことをさきにみた。それはやがて工員全員の基本給を本人給と職務給へと導くのである。われわれはさらに、E社における職能別等級によって設けられた、企業統一賃金路線たる「職務別等級賃金」より「職能給」へと移ってゆく賃金形態の変更についてみてゆくこととしよう。

三 職能給の導入

1 職種別等級賃金路線

職務給の導入に組合が意欲的であったのは、それを身分制の徹廃とからませて推進させることにあった⁵⁾。賃金形態は、まず工員全員に均しくあるべきだとする組合の考え方は、従来の基本給における日給請負給の区分を廃して基本給の構成を本人給と職務給としようとする経営側の賃金形態改訂案にたやすく同調するものであり、さらに組合側の身分制徹廃要請に対して経営側はさしあたって呼称の改正をもって答え、従来の職員は社員、工員は準社員と呼ばれることになった。呼称が変わったからといって実質的に何の変化もなく、それはちょうどその頃改められた国鉄における三等が二等になつたのと同じことだといわれていた。しかし工員だけについてでも処遇の公平化をすすめようと、組合は賃金配分交渉において工員の職務給については、職種等級を統合整理して単純化し、昇給の上下限をくくって賃金路線が明確に示されることを要請し、経営は職制の明確化指揮系列の確立をはかり、路線に指標をもとめ各人がどう位置づけられるかによって労働を刺激する賃金管理を進めようとしたのであった。もともとさして高度の熟練のない紡績の職種区分は整理されてみるとつぎのとおりとなった。

職 種 級 (一) (昭和 36 年)

職 務 A		職 務 B		
準管理職種	作業職種	作業職種	作業職種	作業職種
	事務職種	3 級	2 級 事務職種	1 級

5) 「身分制撤廃については、従来から職工員間の労働条件の差を縮少又は廃止する方針で努力した結果、かなりの部分について統一することができた。さらに今後は職務給の導入が課題となってきたので、これを機に職員、工員という身分的呼称の廃止の実現に努力する。…こうして職員である組合員の理解と協力を得る努力を続けつつ、職務給の導入と関連させて、会社に対して呼称の廃止を強く要請していく。」（E労働組合昭和33年度議案書。）

職 種 級 (二) (昭和40年)

職 務		A	職 務		B
班長および 班長待遇者	班長資格者	事務職種 作業職種	班長および 班長待遇者	作業職種 3級	事務職種 作業職種 2級

職務給ということで、職務、職種別に仕事と賃金の関連づけを行ない、公平な賃金決定の基準をみいだす作業は、それを過去の実態のなかから見出そうとすればするほど、職務との関連をうすくしていった。保全、工作、紡績運転などの男子の職種間の賃金格差は殆んどなく、また請負給がなくなったあと、——職間格差の解消が請負給廃止の一つの目的であったのだから——女子には職種区分さえもさだかではなくなっていた⁶⁾。そこに厳然とあるものは、男女間の格差と身分(資格)間の格差であった。非組合員である管理職をふくむ月給制適用の社員の問題を一応棚上げし、さしあたって企業内労使交渉の対象となる準社員(工員)賃金の基礎となる職種は結局男子=Aと女子=Bに別けられ、さらに資格等級にわけられる外にないのであった。したがってこの方向にそって改善をすすめることは、職種級(一)に示される職務内容を明確化することすなわち従来何がしかの年功を積んだという所遇として行なわれ、不分明であった昇進の基準を明らかにし、特に部下をもつ職位には「長」をつけることとし実際にその職位にある班長と、その待遇を受けているのみの班長待遇者を別けることとした。また資格取得は全社共通の試験によることとし合格者を班長資格者とした。このような改変が、職種級(二)に示されるごとくになったのである。

ところでこのような等級別賃金は、それぞれ分担従事する職務そのものの内容よりも、職場毎の指揮監督あるいは指導という上位の地位とそれに従う下位の地位を示すものであり、等級別にわけられた従業員のなかでの自己の位置づ

6) 紡績工程の合理化により従来の混打棉、梳棉、練篠、精紡、仕上などの職場区分は労働者の部署移動を容易にするため前部、中部、後部など事業所都合によって適当に統合がはかられつつあった。

けを示すものであった。それは、かつて役付者には役付手当が支払われ、基本給については日給と呼ばれようが、請負給と呼ばれようが、資格等級とは直接の関係がなかった給与体系を改め、基本給と職階とを結びつけるものであった。

しかも、以前基本給が明示していなかった等級別に示されるものは、実は職務より学歴勤続などを基礎にして行なわれている昇進に結びあった年功序列そのものであった。

等級別に示される賃金路線は、経営にとっては、おそまきながらの組織の近代化と能率的な経営秩序の再建をはかり、ようやくにして採用が再開せられた学卒男子に希望をもたせようと願うものであり、組合にとっては各人の賃金決定基準が示され、自己の賃金をそれぞれに計算しうる意義のあるものとしたと考えられた。けれども、労働者がそこから受けたものは、ゆるやかな昇給カーブ⁷⁾に示される、先行余り上昇しそうにもない下位等級におかれた自己の賃金と、乗り越えがたい等級格差であり、しかも社員の月給制に対する甚だしい隔絶であった。さらに次第に数を増している高卒準社員の存在はよりいっそうその事実をあらわにした。何故なら同じ高卒者のあるものは本社採用の社員でありあるものは工場採用のため準社員となっていた。また仕事の上では同年令の社員たる高卒者が全く及ばない準社員中高卒実力者もいるのであったから。

企業のとる賃金形態は、それがどのようにとられようと、経営にとって、労働力の高能率低価格利用実現の基本的性格を失うものであってはならない。ところが等級別賃金路線の設定は、中高年令者で年功によって一応上位の職種におり、もはや転職など考えることなく仕事も要領よくやれる人等にとっては、安定路線として我慢できるものであったが、若年労働者にとっては先きの見込みのない不安定路線を不動化しているものであり、働く意欲を失うものにしかすぎなかった。それは次第に深刻化してきた若年労働力の不足による求人難、雇

7) 例えば昭和40年に定められている作業職種B2級の職務給昇給は、5年まで日額19円、10年まで11.15円、15年まで6円、20年まで3円、21年以降0となる。本人給昇給日額12円を加えたとしても、定期昇給月額800円弱であり、毎年ベースアップが考えられぬかぎり、そのみではきわめて低い額が示されている。

用条件の上昇のなかで、高能率を担う若年労働者の勤続を短期化し、モラルを低下し、能率を害うのみか、経営がようやく真剣にその安定に最大の関心を払わねばならなくなった協働体としての機構を傷つけてゆくものでもあった。

職務給導入の名によって行なわれた職種別等級賃金は、結局年功賃金の平板なすりかえにすぎなかったことが明らかになると、その反省はこれに代って導入すべき新たな賃金形態の模索となる。その基礎を何らかの資格等級におき、経営秩序の維持を強化しつつ、仕事に意欲的たらしめて、各人の不満を分散解消しうるもの、それに叶うものとして取り上げられたものが職能給制度であった。それは経営者にとっては、激化する企業競争に生き抜く新たな機能を担い、経営の秩序を守り、組織の強化に役立つものでなければならず、組合にとっては、今度こそ長い念願の身分制撤廃の機軸となるものでなければならなかった。われわれはつづいて職能給制度実現の経緯をみてゆくこととしよう。

2 職能区分制度

職種別等級賃金より従業員、特に若い従業員が見取ったものは、下積みに固定された未来図であり、それに相応する低賃金路線であった。経営秩序の再編とモラルの向上を期して新職能区分が提案され、それが従業員を首肯させ、労働組合に受け入れられるためには、従来の賃金路線を形造っている欠点となる要因を示し、その是正案として提示されなければならない。もともと職種別とは、労働過程の横断的分業＝協業部門の表示であるからには、職種別そのもののなかに賃金硬直化の要因はない。賃金を、そしてまたあらゆる労働条件と労働意欲を硬直させている一つの要因は、たしかに労働組合が事ある毎に指摘し改善を求めている身分制にある。

身分制については、早くから労働組合よりの強い要請として呼称の徹廃がさげばれ、また日々工場で労働者とともに生産実践のなかにある中堅管理者よりそれが無意味であり、逆に協働意識と勤労意欲を失わせるものに過ぎないこと、改善に全く金のかからない労務施策であることとして、少くとも呼称の統一のみでも早期実現するようにと、しばしば願われる事柄であった。しかしながら

この全く金のかからない良策も、生産から遠く、生産管理を経営管理の重要な一環としてとらえるより、ただ商品相場に生産を即応させることのみ浮身をやつしている経営首脳をとらえるものではなく、かえって折角家の子として育てた本社を中心とする職員層の中間意識を阻害することが恐れられてか、かえりみられることにはならなかった。それはさきに労組の呼称統一に応えた改善が職員・工員にかえて社員・準社員であったことによく表わされている。このような経営者の執念は一面きわめて合理的な経営秩序の維持策となるのであり、すなわち従業員を多層化し、たえず労働者の階層分裂をはかり支配の強化が果されるのであるから、決して捨て去られることにはならないし、実際に本社従業員という労働組合員の勢力をふまえて考えれば、簡単に的外れの従業員管理策とはいえない。けれども流石に労働力不足と関連しての生産組織崩壊の危惧に対しては、生産労働者への幾らかの妥協も止むをえない。

かくて、職種別等級に代わる職能区分の合理性のアピールは、まず企業における従業員秩序再編策としての身分制撤廃からはじまる。すなわち「企業は従業員秩序維持のため従業員を分類、処遇するものであるがそれには、(1)身分的秩序として、工員職員の差別をおく、その差別の基準は学歴、性別、入社条件、勤続年数など職務に関係ない属人的要素により、階層間の移動は皆無であるか極めて稀である。(2)年功秩序として、分類の基準は身分的秩序にほぼひとしく、特に年令勤続年数に重点がおかれ処遇される、階層内移動はややある。(3)能力的秩序として、工員・職員の差別をおかない、原則として職務遂行能力という属人的要素を中心に序列をつくる、階層間に移動がある。(4)職能的秩序として、工員・職員の差別をおかない、原則として職務遂行能力を中心に序列をつくる、階層間移動がある、従業員集団を単一に把握せず職業区分によって行なう。などの区分がある。そしてこれら秩序のうちから、従業員各人の職務に結びついた潜在的顕在的能力が十分に発揮し得、その結果が一人一人の業務に反映され、反映の度合に応じて適切にその処遇がはかられるシステム、すなわち職務と能力を結びつけ、働きと能力に適合した昇進、昇給、配置などを行ない、全従業

員のモラルの向上，充実した生活の享受がなしうる秩序の開発が要請されねばならない。このような要請に答えるのが職能区分制である。それはすべての人事管理制度の中核となり，旧秩序に代わる新経営社会秩序の礎石として，企業の繁栄と従業員の幸福をはかり，激動する客観状勢を克服できる人事管理の支柱的制度として推進さるべきものである。」とされる。

職能区分制度の内容は，(1)従来の従業員区分は社員，準社員であったが，今後は社員に一本化し，全員一体となって会社と従業員の繁栄に寄与する体制をとる。(2)職務と職務遂行能力を主眼として従業員を秩序づけ，この秩序を根幹として，人事管理の諸制度（昇進，昇給，配置，教育訓練など）と結びつけて合理的に運営し，経営を円滑に運営できる体制をとる。(3)職能区分の具体化は，従来の社員準社員区分に代わって，新しい社員の職能を，主として従事する職位の質や機能により，管理職，専門職，指導職，技能職の四つの職掌に大区分し，さらに同一職掌内の職務の種類と職務遂行能力の程度，すなわち知識，経験，技能，責任などの量的度合により等級に細分する。職能区分制度について表示すれば第6表のとおりである。

職能制度に対する労働組合の態度はというと，「呼称の統一によって身分的要因を根底とした制度が廃止され，現行の年功制度を職務を中心とした合理的な制度に改変するとしても，一挙にその方法をとることは，日本の土壤に育った伝統と雇用関係の特質（終身雇用制からくる労務構成の固定化）職場における職務の分化と標準化及び確定化が充分でない現在，困難である。従って現状の職制との関連，職務価値等を考慮しながら職務遂行能力を根底に置いた新しい職場秩序を確立する方向に進むには職能制度が妥当であると考え。」としている。そして，その概要として，全織同盟綿紡部会規範委員会が「呼称統一後の従業員制度」として作成したという「職能制度要綱案」が示される。内容はさきにかかげたものと大差ない。また職能制度に取り組む単組の態度として，「(1)考課制度を明らかにさせる。職能制度は職務遂行能力に重点を置き，考課によって運用されるところから，考課制度について明確な基準で組合員が納得でき

第 6 表 職 能 区 分 表

従業員 区分 参事	職 能		定 義	基 準 職 位
	職 掌	等級 等級		
社 員	管理職	1 級	広汎かつ高次な知識および経験を有し、課以上の長として所管する範囲の従業員を統括し、所管業務の管理運営を行なう者およびこれと同等またはこれに準ずる者	部長，工場長 本社 課長 工場 課長
		2 〃		
		3 〃		
	専門職	1 〃	担当の業務について専門的知識および経験を有し、所属上長の包括的指示を受け、担当する範囲の従業員を指導監督して担当業務を処理する者およびこれと同等またはこれに準ずる者	主任，係長 課員 〃 〃
		2 〃		
		3 〃		
		4 〃		
	指導職	1 〃	分担作業について高度の技能，知識および経験を有し、所属上長の一般的指示を受け分担する範囲の従業員を指導監督し、作業管理について所属上長を補佐し分担作業を行なう者およびこれと同等またはこれに準ずる者	班長の一部 班長（班長待遇者）の各一部 班長（班長待遇者）の各一部 （班長待遇者，作業職3級の各一部，班長資格者）
		2 〃		
		3 〃		
		4 〃		
	技能職	A	1 〃	管理職，専門職，指導職以外で一定の技能，知識を有し、所属上長の具体的指導監督を受け、所定の一般作業に従事しつつ、限られた作業単位の範囲の従業員を指導する者および所属上長の細部にわたる具体的指導監督に従って一般の作業または事務を行なう者。
1 〃				
B		2 〃		
		3 〃		
		4 〃		
特別社員				
嘱託				
臨時要員				

るものが必要である。(2)労働条件で身分的要素を排除する。休業，退職，年次有給休暇の条件統一，日給制を月給制とする，就業規則，旅費規則（職工員別になっている）などの統一。」としている。

以上いずれにしても，職能制度は現秩序を改善し，企業の近代化と労働者の

労働条件向上に資するものとして、労使双方に意欲的に取り入れられるものであった。

3 人事考課・教育訓練・昇進試験

新しい職能区分制度が従業員に適用され、それによって作業が行なわれまたあらゆる処遇がきまり、さらに全体としての経営の機能が発揮され、秩序が維持されてゆくものであるとすれば、従業員各人の職能の査定はきわめて重要となり、従来の主として賃金査定のみを用いられた考課とは比較にならぬ重要性をおびた人事考課が必要となる。人事考課は従業員に努力目標を示し、能力を向上させ、能力保有度と発揮度が評定されて、昇進、昇給、配置の適正化がはかれるものとなる。このような能力査定にかかる考課とともに、さらに一層積極的には職能向上のための教育訓練が行なわれねばならず、それは職能区分制度が階梯的組織をなしておれば、同時にそれにみ合うものであり職能上昇の基礎をなすものでなければならない。教育訓練は職能区分と結んで体系化される。そして以前の勤続経験年数によって表現されるものとは異なった能力の判定は、昇進の公開競争試験制度の採用となるのであった。人事考課がいかなる要素について行なわれ、教育訓練・昇進の体系がいかに整えられたかは、その一端が例示される第7表、第8表にみることができる。

4 従業員秩序と賃金

職能区分制導入は、経営側の狙いである秩序の維持と能力発揮とともに、組合の望む身分制の廃止と年功序列賃金の是正が果されることが要件であった。社員準社員という呼称は遂に改められた。ところで呼称が改められると、社員一本化への統一過程のなかで残っている差別はいよいよ明らかになる。賃金形態はその区別の代表的なものであり、それはいち早く呼称統一が行なわれた企業における社員を月給社員、日給社員などと呼んで区分されるところにも明らかである。賃金支払の基礎となる計算期間は、従事する職務の性質にももどづくが、それ以上に身分表示であり、社会的地位の表示でもある。そして単に呼称の改称にとどまらず、真に職能区分制度が、身分制の廃止を目指すものであ

第 7 表 教 育 訓 練 要 綱

職業等級	区分	職業別諸要素			職場内 教育訓練	職場外教育訓練	
		能力	態度	資質		階層別教育訓練	専門教育訓練
管理職	1	統轄力	動力 自主性	包容力		上級管理者経営セミナー 経営管理講座 管理者教育訓練 課長研修 社会, 経済情勢および時事問題講習	社外セミナー 専門業務研究会 国内・外留学 語学研修 その他
	2	決断力 先見力 企画力 統率力					
	3	打衝力					
専門職	1				係長教育訓練 技術系教育訓練 事例研究 事務課教育訓練 T.W.I 監督者教育訓練 新入社教育訓練	社外セミナー 専門業務研究会 国内・外留学 レポートの作成, 発表 専門教育訓練 販売, QC, IE, VA, OR, 財務その他特殊技能教育訓練	
	2	専門的知識	積極性	綿密性			
	3	知識					
	4	創造力					
指導職	1	指導力	責任感	感情の安定 共感性	指導職教育訓練 A コース 班長教育訓練 F.A コース 女子職場リーダー教育訓練, F.B コース T.W.I 定型教育訓練	必要により専門職に準じて実施する	
	2						
	3	判断力					
	4						
技能職		実行力	協調性	緊急 几帳面	指導職教育訓練 B コース 女子職場リーダー教育訓練, F.B コース 養成方教育訓練 教育課程 (ベーシックコース) 新入社員教育訓練		
		理解力					規律

第 8 表 昇 進 の 基 準

昇 格 の 型	必 要 条 件
専門職から管理職への昇格 (専門職 1 級 → 管理職 3 級)	本社課長代理, 本社課長補佐, 工場課長, 工場課長代理およびこれと同等またはこれに準ずる役職位に任命された者 上記役職者に準ずる職務遂行能力を有すると認める者
指導職から専門職への昇格 (指導職 1 級 → 専門職 3 級) (指導職 2 級 → 専門職 3 級) (指導職 3 級 → 専門職 3 級)	専門職昇格試験に合格した者 1 指導職教育訓練 A コース終了者に限る。 2 男子……指導職 3 級以上の滞留年数が 3 年以上の者 女子…… “ “
技能職から指導職への昇格 (技能職 A 1 級 → 指導職 3 級(男子)) (技能職 B 1 級 → 指導職 4 級(女子))	指導職昇格試験に合格した者 1. 指導職教育訓練 B コース終了者に限る。 2. 男子……技能職 B 1 級の滞留年数が 2 年以上の者 女子…… “ “

りとすれば職能区分はこのような賃金形態の改訂すなわち日給制の月給制化と結びつくことによって、はじめて、職能給となり身分制と年功序列賃金の是正の役割を果たすと理解される。それゆえそれぞれ従業員秩序のなかでの位置づけに応じる職能区分に、日額表示の賃金が月額表示の賃金に変えられ結びつけられると職能区分制度は職能給制度として完結する。それは従来の賃金形態と代わって職掌等級区分によって下から上へと多くの階層が重ねられ、多層複線化されて何時の日かは上へ上へと登れるであろうことを期待することによって業務に励げみ、経営への参画の度を高め、能力を発揮するといういくばくかの幻想をいだかせるものとなる。

こうして企業における姿勢は従業員秩序の再編へと向けられ、戦後20年を経

てようやく職工員の職能についての再検討が僅かながらも前進させられると、一方逐年不足の度を加えて充足に狂奔させられる若年労働者への施策と、他方高令化低能率化しながらも、年功高賃金に無為にいる高年労働者への施策が相関して行なわれねばならないことが益々明らかになる。すなわち若年労働者の処遇の向上は低能力化した高年労働者の高賃金切捨て策によってその源資を充たしうる。かくて既に労働力不足による労務倒産さえ伝えられる40年代に入ってから、いよいよ激化する競争に備えての体質改善が要求され、戦後第3回目の希望退社募集に労使は合意する。しかもこれまでの希望退社の対象が、主として長勤続化した女子のみにとどまっておき、文字通り本人の希望を中心としたものであったのと変って、対象はむしろ高給上層社員とせられ、また希望退社とは企業の希望をあらわすものであることをかくすところもなく、指名解雇と同義のものとしての質転換が行なわれているのであった。従業員秩序の改編は、組織の機能化を阻む要因を指摘し、はやくも身分制撤廃の効用を示し、従業員構成上もっとも無機能部分となっていた高給老朽社員の整理を行なわしめるものとなった。

4. おわりに

戦前から引きつづいて請負給をとっていた段階には、紡績経営には賃金管理の考え方は乏しかったようである。賃金管理の必要をうながしたのは労働組合であり、組合は賃上げのみならず、賃金の支払いの基準を明らかにし、企業における労働者の地位の確立を要求するものであった。職場を単位として定められた請負賃率は、作業変更のたびに改変を要するものであり、技術改善は、作業を個人的関連よりワークチームとの関連に移し、遂には請負賃率そのものの設定を困難とするものであった。紡績の技術改善がもたらした労働節約を志向するものであるにしても、生産合理化の基礎となり経営全体の管理の必要をすすめる。賃金管理は、工程管理に附属的なものとして工務的処置に放任され、労働組合の職場活動の好対象となって、高騰した格差の低減策としてはじめて労務統御

の施策としてとられたのであった。しかし管理原則——低賃金高能率——がより意識的計画的に適用される賃金管理は、単に最下位職級の女子のみにとどまらず、男子工員に職員に及んで、生産管理、経営管理の機能化を進めるものとならねばならない。賃金管理は経営管理の一環として体系化される。そして企業内賃金決定要素が何よりも人的組織的要素にあることが明らかになると、人的要素と職務とのつながりが問われ、それは人事考課、教育訓練の強化精緻化によって、従業員秩序の支柱へと発展させられる。賃金管理はもはや単に賃金の額や形態のみにかかずらうだけでなく、経営全般の機能化をすすめるものとしての人的組織にとりくみ、従業員を新しい機能的な組織の成員たらしめようとする役割を担うものとなる。

労働組合が賃金形態に関して第一に考えるところは工職の身分からくる差別であり、したがって身分制撤廃を要求のもっとも基本的なものとしてかけ、常にそれを労働条件の統一向上の出発点としている。一見奇異のようであるが、なるほど企業内の賃金管理は全く工職員によって劃然と二分されていたのである。職員給与は賃金とは別個のものとして、学歴差による比較的横断性をもつ高い初給からはじまって強い雇用保障のもとに停年まで上昇しつづける。それからみると工員は全く蔑視されつづけてきたのであり、工員という呼称には企業を構成する成員を意味するひびきはなく、その時その時必要となる事業所限りの作業員という感じがふかい。事実雇用も不安定であれば賃金も職員とは比較にならぬ低さである。しかも真の生産者である彼等の企業に生活を託する度合は高く、企業大事に仕事を大切にすることにおいてまた人後に落ちるものではない。このような工員である労働者がなによりも望むことは、自分が職員同様企業構成のメンバーであること、すなわち会社の社員であると遇せられることであるのは当然である。

永い間企業内賃金の決定は全く経営側の手にまかされ、賃金の企業内格差を生じる最大の原因は、学歴別初給とそれに加えられる昇給格差によったのであり、その査定基準は一方的な経営側の決定によるものであった。組合の願いは

この点の改善にあった。身分制撤廃とともにすすめられる職能給導入への組合の積極的態度は、いままで一方的に経営が行なっていた賃金決定に、労働組合が介入し、決定過程を明らかにすることによって公平なものとし、さらに賃金が個人毎に格差を生じる根拠に立ち入ることによって経営組織そのものの機能化を組合の手によってすすめ、組合と組合員の地位をたかめてゆくことができるとの考えにもとづくのであろう。だがここにみられる限りにおいては労務管理は労働組合を包摂し、賃金管理は、その管理原則をいささかも変更することなく、さらに経営の従業員支配の秩序をかためる役割をおしみなく果しているごとくである。