

国学院経済学
第29卷第1・2号別刷

『職務昇進と賃金体系』

小
越
洋
之
助

『職務昇進と賃金体系』

——小池和男氏の所説の検討——

小 越 洋 之 助

序 課題の限定

日本の労資関係、あるいは日本の労働慣行の特色をなす「終身雇用」「年功序列」「企業別組合」は、従来から多くの論者によって検討、吟味されてきた。この日本の労資関係⇨年功制の物質的基盤の一つとしての年功賃金についても、研究者の問題関心に即してさまざまな視角から理論構成がなされてきた。

賃金論の分野からは、日本の賃金問題について、日本資本主義と関連させたわが国賃金水準の低さと多層な賃金格差の存在（企業規模別、雇用形態別、産業・業種別など）が指摘されている。^①年功賃金論はこの低賃金構造の一環にあるとはいえ、特に大企業内の複雑で多層な賃金率格差構造を説明するアプローチとしてわが国学界で市民権を得てきた。

もちろん、年功賃金が日本資本主義の構造と関連し、しかも賃金水準決定機構と関連しているかぎり、年功賃金の実態、成立や変動の要因、その問題を克服する政策展望などを説明する年功賃金論が「部分理論」を余儀なくされ

るのは当然である。こうした限界にもかかわらず、年功賃金論は、特に独占的大企業の基幹労働者の賃金率決定と格付けの仕組みを解明しつつ、日本の労資関係、人事管理の特質に接近する有効な方法であるために、研究者の理論化の千差万別状況にもかかわらず、社会政策論、労働経済論の分野だけでなく、経営労務論、賃金管理論⁽²⁾の分野でも検討課題となってきたのである。

とくに、一九五〇年代から六〇年代前半には、独占的大企業に職務給体系が普及したことから、年功賃金論を職務給論と関連づけて論じられたことが考慮されるべきである。

この高度成長期の年功賃金論の特徴は、第一は、「労働の質と量」にもとづく賃金体系の「近代化」「年功賃金から職務給へ」など、特に年功賃金の部分的修正と職務給・職能給化を推進する独占資本の賃金体系「合理化」の実践的提言としてあらわれたこと、第二は研究者のサイドからは、資本の強蓄積を誘導した「技術革新」に注目し、技術革新による大企業労働者の技能熟練の変化⁽³⁾労働力の質的变化によって労働市場構造が変容することをつうじて年功賃金が解体するという見解⁽⁴⁾が登場したこと、である。

かかる年功賃金論と時期を併行して、年功賃金や職務給は、特殊日本的なものではなく、独占段階一般に成立するものであるという理論もあらわれた。

小池和男氏のこの見解は、年功賃金⁽¹⁾日本の特殊性に力点を置いた通説に対する批判として、著名な賃金論研究者にも影響を及ぼし、職務給論を展開するにあたって、これも「昇進制度的労働関係」の賃金面であるから、年功賃金と職務給は共通性があるという見解⁽⁴⁾も登場した。

七〇年代後半のいわゆる低成長下では、このような年功賃金をめぐる実践的理論的内容は、日本経済の基調の変化を背景に変化した⁽⁵⁾が、形態をかえてその論議が復活している。

第一は、「減量経営」、中高年対策の一環として、年功序列・年功賃金を見直し、修正するという独占資本を中心とする政策提言であり、第二は、「減速経済」、高齢化社会への移行、定年延長問題の登場との関連で、年功制や年功賃金に変質するのか崩壊するのかという討論、主張であり、第三は年功制Ⅱ「日本的労使関係」を独占段階一般に存在する「内部昇進制」を軸に、これを「広義の年功制」として、日本の年功制に接近しようとする隅谷三喜男氏の問題提起である。

低成長下の年功賃金をめぐる実践的、理論的関心は、高度成長期のそれと異なり、単に賃金体系のみに限定せず、終身雇用、年功序列との関連性をつよめ、その関連の一環として見直し論が提起されていること、また労資関係全体における国際比較に研究者の焦点が移行しつつあること、などに特徴がみられる。

後者については、高度成長期にもすぐれた先駆的研究があったが、近年の隅谷氏の問題提起は、年功賃金を独占段階一般において捉える小池和男氏の見解と共通する側面がある。

小稿では、このような今日の日本の労資関係、年功賃金問題の問題状況を意識しつつ、これに接近する一助として、わが国賃金論分野に影響を与えた小池和男氏の年功賃金論をとりあげ、氏の所説を要約し、筆者の疑問点を述べ、若干の実態資料を提示しながら、この見解を吟味検討することを意図している。

(注)

- (1) この視角からの先駆的研究は、黒川俊雄『日本の低賃金構造』一九六四年六月書店。
- (2) 経営労務論の立場からは、たとえば泉卓二「年功序列給・職能給」『現代労働問題講座3 賃金管理』一九六六年、有斐閣。
- (3) 津田真澄『年功的労使関係論』一九六八年ミネルヴァ書房、舟橋尚道『労働市場と賃金形態』一九六六年法政大学出版社。
- (4) 高木督夫「職務給に関する一考察」『社会政策学会年報第一集 労働時間と職務給』。「独占資本の賃金体系政策」(講座現代賃金論)第三卷一九六八年青木書店。のち同氏著『日本資本主義と賃金問題』一九七四年法政大学出版社所収。

- (5) たとえば、「フォーラム、日本の雇用、賃金慣行の再検討」そのⅠⅡ（『日本労働協会雑誌』一九七七年四、五月号）における氏原正治郎氏を中心とする討論。および孫田良平『年功賃金の終焉』一九七八年日本経済新聞社。
- (6) 隅谷三喜男「日本的労使関係論の再検討」上、下。（『日本労働協会雑誌』一九七四年八・一〇月号。のち同氏著『労働経済の理論』一九七六年東大出版会所収）
- (7) 神代和欣「独占段階の労働市場構造と年功制」(一)『日本労働協会雑誌』一九六一年三、四月号。

一、小池和男氏の年功賃金論について

年功賃金を「賃金の上り方」としてとらえ、「職種の職務への細分化」による昇進制度の成立によって、年功賃金も独占段階一般に成立し、欧米にもみられるという仮説を提起したのは小池和男氏がはじめてである。

小池氏の見解は、「賃金・労働条件管理の実態分析」（講座日本の労働問題Ⅱ労働管理）一九六一年弘文堂「日本の企業内賃金構造」（『季刊労働法』三八号）「年功賃金の根拠と内容」（『経済セミナー』一九六一年一月号）『日本の賃金交渉』一九六二年東大出版会）『賃金』一九六六年ダイヤモンド社）などで述べられている。

そのうち、年功賃金論に関する小池氏の見解は、主著『賃金』において集約的に示されているから、ここでは、主として同書を中心に氏の見解を要約整理しておく。ただし、断わっておかなければならないことは、氏は近年、力作『職場の労働組合と参加—労資関係の日米比較—』（一九七七年東洋経済新報社）を著わし、『賃金』において提示した氏の仮説や見解を發展ないし部分的に修正している。小池氏の見解はそれゆえ同書との関連で検討しなければならない。とはいえ、年功賃金論の中心点はすでに既著において示されている。

(一) 昇進制度について

(1) 独占段階における支配的な資本の蓄積様式が生み出した生産力の特徴は大量生産方式である。

(2) 労働力の性質は、従来の旧型熟練工の広汎な作業範囲が細分化されて、作業の段どりが規格化される。ここで成立する労働力は半熟練工 (semi-skilled) であり、これが基幹的地位を占めた。

(3) 細分化された作業範囲は職務とよばれ、職種の仕事への細分化が進行する。(トレードからジョブへ)

(4) 熟練の性質は手工的万能的熟練から知的熟練に変わった。カンとコツによる従弟制度から、内部昇進制 (job promotion) へ変化する。すなわち、熟練養成は職務昇進と密接な関連をもつ。「最もやさしい職務にまず配置し、機械の構造や操作を身につけながら、しだいによりむずかしい、しかも前の職務と技術的にも関連の深い職務へと昇進させながら養成していく方法がとられる」⁽¹⁾

(5) みぎの企業内養成による労働力は上位の職務遂行のために長期的な養成期間が費やされるため、資本は簡単に解雇しない。労働者のばあいも熟練を同様に評価する企業を見出すことは困難であるため、長期雇用が一般化する。

(6) 従って、独占的大企業における労働者の性質は「職務と昇進の範囲」ということになる。

以上、昇進制度に関する小池氏の理論の要点を整理した。小池氏は、「職種」を、「同一昇進ルートに属する職務群」と規定し、職務を「細分化された作業範囲」ととらえている⁽²⁾。独占段階での独占的大企業の基幹労働力は内部昇進の成立により職種内部の職務序列の階梯を上昇する半熟練工である、とされるのである。

(二) 職務昇進と勤続・賃金率との関連について

小池氏は、昇進制度下では、必要経年数は実際上勤続年数と変りがないとし、職務昇進、勤続年数、賃金率との関連を次のように述べている。

「職務についている労働者の勤続年数はさまざまであろう。しかし、平均的にみるならばこの標準的な必要年数と

ははなはだしくへだたることは少ないであろう。それが、資本にとって割安だからである。一定の勤続年数とは、昇進制のもとにおいては一定の年齢階層に対応する。実際職務遂行者の年齢はさまざまでも、平均的な年齢階層があたえられる。

いま生活様式とその水準とが慣習的にあたえられているとすれば、ある職務につく労働者の慣習的生活費が想定される。それがその職務の最低供給価格と考えられる。このような手続きで各職務ごとの賃金率が規定されているだろう。ただし労働力は、その職業的生涯をとると、職種内部のすべての職務を遍歴する。慣習的生活費と賃金との対応は、それゆえ、職務ごとに厳格に行なわれる必要はなく、職業的生涯にわたってだいたい対応すればよいであろう。いいかえれば、個々の職務の賃金率は独自にきめられるのではなく、たがいに関連しあい、職種内賃金構造の一環として規定される⁽³⁾。

職務昇進は平均的には勤続年数に対応し、勤続は年齢に代位して慣習的生活費を示す賃金率を規定する。小池氏は特に勤続指標を職務昇進・賃金率と関連させる。

四 年功賃金について

小池氏は、従来の年功賃金論の主張は、賃金が(1)年齢や勤続年数に応じて上っていき、(2)仕事の難易と対応せず、企業別であり、(3)欧米の資本主義国と異って特殊日本的であるという三点に要約しようとし、これらの「伝統的見解」が賃金水準の低さと生活費の上り方を強調する点で特徴的であったことをまず指摘する⁽⁴⁾。

つぎに、この「伝統的見解」に対する疑問点を次の三点において指摘している。

- (a) 従来の年功賃金論は賃金のきめ方と上がり方を区別していないこと
- (b) 従来の年功賃金論は賃金の上り方が日本的なものであると主張していたこと

(c) 年功賃金論は賃金を仕事にに応じて支払うと、その上り方は横ばいに近くなると想定していること⁽⁵⁾

小池氏によれば、職務昇進が勤続対応であるかぎり、職務給も上り方としての年功賃金と同様になるといふ。氏は次のように述べる。

「たとえば、きめ方が職務給でも上り方が年齢に応じて上昇することもありうる。もしより上級の職務につくものがだいたい勤続や年齢より高ければ、上り方はまさに『年功的』となる。この両者のうち、よりいっそう重要なのは上がり方である。そこに生活がかかっているからである。ところが右の年功賃金論は、この区別を知らない。職務給をとれば上がり方もゆるやかになる。と考えている。だが職務給はもとときめ方にすぎないのであって、きめ方を変えたからといって、上がり方がそれによって変わるものではない。だから、そもそも上がり方としての年功賃金を、きめ方としての職務給と対立させるのがおかしいのであり、両者は両立しうるのである」⁽⁶⁾(傍点筆者)

すなわち、独占段階一般に成立する「内部昇進制」によって、職務昇進が大体において勤続によるならば、賃金率決定方式がいかなるものであるにせよ、賃金率の長期的傾向を示す曲線はほぼ勤続年数に対応するということである。職務給における範囲職務給 (range rate system) は勤続重視制度であって、欧米にもみられる。だから昇進制度下では年功賃金も職務給も年功カーブを描き、上がり方では同様になるといふ主張である。

以上、小池理論の要点を述べた。ここでは氏の見解のなかで年功賃金論に関する点を中心に筆者の疑問点をいくつか提出したいと思う。

年功賃金を構成する制度が初任給と定期昇給、人事考課査定からなり、賃金決定基準が年齢、勤続年数、企業貢献度(成績査定)にあることは、すでに指摘されている。⁽⁷⁾このことは、下山房雄氏がつとに指摘していたように、年功賃金の内的構成要因が、生活費、技能熟練、労資関係、低賃金であることを裏付けている。⁽⁸⁾諸説は、単純化すれば年功

賃金の示すこの四つの指標のうち、(1)技能熟練説(2)生活費説(3)労資関係説(労務管理賃金説)、(4)低賃金説の何れか一つないし複數指標の組み合わせで成立している。小池理論は、(1)の技能熟練説を継承しながら、「伝統的見解」の一つであった「日本の熟練」から年功賃金の成立を説く見解を批判して、独占段階の昇進制度の成立の下でその一般性を主張する内容であるかぎり、年功賃金⇨技能熟練説の「新型」であるといえる。

たしかに、熟練労働者の組織(クラフト・ユニオン)が、入職規制、徒弟制度による熟練養成、クローズドショップ政策による熟練工の供給独占を成立せしめていた産業資本主義段階と異なり、独占段階では、基幹労働力の企業内封鎖が行なわれ、「昇進制度」が成立した。昇進制度が独占資本主義段階に各国で一般化する傾向にあるというのは事実であろう。筆者もこの点を否定する立場にない。ただし次の二点が留保される。

(1)小池説では、大企業本工労働者は長期勤続の「年功的熟練」者であるが、そのような熟練の性格は、(a)独占的大企業の機械体系は多種多様で同種機械体系や同種労働力が少ないこと。(b)大量生産方式による「作業の区分け」が企業間共通性をもつとは限らないこと。という独占段階の独占的大企業一般の仮説から説明している。⁽⁹⁾しかし、独占的大企業の生産過程を特徴づける機械体系や労働力の質に企業間の共通性がないとは必ずしも断定できないといっている。同種産業部門では、独占的大企業と中小企業という企業規模間の問題を捨象すれば、独占的大企業間における機械体系が規格化、標準化、単純化する可能性は強く、従って独占資本が需要する労働力の有用的属性も企業間に共通性があると捉えた方がさしあたり正当であろう。近年のアメリカ労働経済学者による内部労働市場(internal labor market)論⁽¹⁰⁾は、たしかに、企業内職務訓練(on the job training)や、作業上の諸慣行(custom)とともに企業特殊な技能(enterprise-specific skill)を労働市場の企業封鎖性の主要因においている。デリンジャーとピオリが、企業内技能の特殊性を、多くの企業間に移転しうる一般的な技能(general skills)と区別して単一企業においての

み有効な技能と把握し、一企業に独自な「職務の特殊性」(job specificity)をも規定すると捉えるとき、小池説を傍証しているかのようである。しかし大企業相互間では技能・熟練における相互互換は可能であることを示した下山房雄氏・近松順一氏による機械工業の実態調査⁽¹²⁾などは小池説の当否を問うものといえる。

(2) これと関連して、「年功的熟練」の持主である基幹労働力の性格とその範囲についてである。小池氏は、すでに述べたように、『賃金』段階では、それを半熟練工と規定した。しかし、『職場の労働組合と参加』においては、内部昇進制タイプと半熟練労働者タイプに分類している。⁽¹³⁾前者は後者に較べて「キャリアのタイプ」(小池氏はこのことばを「労働者が職業的生涯において獲得する熟練の性質」の意に用いている)が深い。つまり、「長期にわたってかなりの仕事をこな」す、職務昇進ルートが多層な企業特殊の労働者タイプであり、後者は前者と較べてキャリアのなかで遂行する職務数が相対的に少ないため「企業内の性格をもちにくい」労働者タイプとされる。この見解を延長すれば企業封鎖的な「年功的熟練」の持主の典型は内部昇進制タイプであり、半熟練工タイプではないことになる。これはかつての氏の仮説の大幅な修正であるといえるが、このことは「職種の職務への細分化」を通して成立したとされた半熟練工規定から、「年功的熟練」の担い手たる基幹労働者の性格を、多義的規定を含む「内部昇進制タイプ」に置きかえることとなると思われる。半熟練工を成立させる前提条件として小池氏が主張していたのは大量生産方式であり、機械体系における作業機の転換(万能機から単能機への転換)などであった。しかし、「キャリアのタイプ」として氏が熟練を捉え直すとき、それは「技術や機械によって一義的にきめられるとは限らない」社会的組織や制度に依存しているとされている。⁽¹⁴⁾このことは、筆者の考えるところによれば、(a)たとえ独占的大企業における基本的な機械体系が万能機段階であっても、労働市場の企業内封鎖性は起ころうること、⁽¹⁵⁾(b)熟練分解、「職種の職務への細分化」「職務昇進」といった技術変化、熟練変化過程が進行したのちでも、独占資本はこの技術的基盤を前提

としつつも、労務管理の視点からこれとは相対的に独自の基幹労働者の企業内掌握体系をつくりあげること、を意味すると思われる。小池氏は、一九五〇年代半ばから六〇年代末にかけて、「内部昇進制は、くずれるどころか、むしろ増大」⁽¹⁶⁾し、「内部昇進制の存在領域はわが国で最も広く、アメリカがこれにつき、イギリスがもっとも狭い」⁽¹⁷⁾と指摘しているが、日本のこの時期は「技術革新」下で旧型年功的熟練が解体し、機械化、自動化の進行下で熟練養成期間の相対的に短かい労働者が独占の大企業に雇用された時期である。労働市場の「需要独占」、企業別分断、「内部労働市場」の強化は、これを規定するばあい、労務関係要因、独占資本の労務管理の意味を第一義的にすべきことと筆者は考える。

つきに、小池氏の年功賃金論についての疑問点に移ろう。

第一は、年功賃金、職務給の捉え方に関する点である。賃金率の上り方ときめ方を区別し、両者の相互関係を重視することを主張した小池氏の見解は、卓見であり、これは多くの賃金論研究者の共通認識となっている。ところが、年功賃金と職務給は、小池氏の見解では前者は上り方であり後者はきめ方とされ、両者の同一性と区別が不明確となっている。すなわち、(a)年功賃金もきめ方という本質的な側面を規定すべきであり、(b)職務給の上り方の側面を無視することはできない。もちろん、小池氏は(a)を無視しているわけではないが、氏の捉え方は、年功賃金のきめ方は上り方の範囲内で作用する点で重要性としては第二義的なものとなっている。これは賃金体系の質的意味を量の問題に転化する理解である。職務給のばあいは、きめ方としたのは正しいが、この賃金率決定方式が上り方である賃金率曲線を量的に変更させるという意味も重視しなければなるまい。

第二は、小池説では昇進制度下では、年功賃金・職務給も上り方では類似になるという。勤続年数と職務昇進との対応関係がある以上、両者は上り方 \parallel 賃金率曲線において、年功カーブを描くという。この点は小池氏の年功賃金論

の重要なポイントである。ただし、氏は、『賃金』段階での、職務昇進↓勤続年数↓年功的な賃金の上り方、という論理を、『職場の労働組合と参加』段階では、「キャリアの内部化」→広い移動↑勤続年数↓年功的な賃金の上り方、という論理でとらえている。小池氏は次のように述べる。

「賃金の『年功的』上がり方は、広い移動にも関連する。広く移動するとは、経験が長いほどより多くの仕事をこなしたということである。それは、(1)いつでも、その多くの他の仕事にかわれることを意味する。生産量の細かい変化、職場の作業人員の細かい変化に応じ、配置をより柔軟にかえうることをしめす。(2)また、より多くの仕事をこなすことによって、機械設備の機能をよりよく了解できる。整備にもまわすことは、明らかにその意味がある。この二つの理由によって、広い移動は『年功的』上がり方と親和的であろう。要するに、長期勤続のもとでは、すなわち、キャリアが企業内にとりこまれると、ひとつひとつの仕事と賃金を対応させる必要がうすれ、長期的にキャリアと対応させればよいのである」⁽¹⁸⁾

この引用箇所は、小池氏が日本の鉄鋼一貫工場の分析において述べたところである。鉄鋼業における互換作業や「配置の柔構造」を意識して職務昇進を「広い移動」におきかえたものと理解される。この新しい指摘を含めてとらえ直すと、小池説に対する筆者の疑問点は次のごとくである。

(1)小池説では、勤続の長期化の下では、「長期的なキャリア」と賃金の対応関係があるという。小池氏は当初は職種内部の職務序列を遍歴する労働力を念頭においていたが、近年は「広い異動」の下でもみぎの関係は、妥当するとされている。「広い異動」とは、同一職種内部の各職務の互換作業だけでなく職種間異動も指すものであろうが、果たして「多くの仕事をこなした」労働力の技能熟練(長期的キャリア)が勤続年数(経験年数)序列にそい、賃金上昇と対応関係があるかである。

要員「合理化」、多能工化によって、経験によるキャリアの深さと勤続年数はトータルとしての対応関係が希薄化する可能性がないかどうか。つまり、技能熟練の伸長度合いは、勤続年数の一定範囲に限定される結果を生むことになり、従って職務昇進もある年齢層では勤続年数と対応しなくなるのではないか。

そうであれば、勤続年数と賃金の年功的上がり方は、「広い異動」「配置の柔構造」の下では乖離する傾向が生ずるであろう。それにもかかわらず、依然として勤続年数と賃金の年功的上り方が相関しているとすれば、その年功的上り方は、小池氏のように「キャリア」から説明されるのではなく、生計費を中心とし企業の労務管理要因も含めて述べなくてはならないと筆者は考える。

(2)年功賃金も職務給も上り方では類似という小池説は、賃金体系における賃金決定基準の質的側面の重要性を軽視している。両者は賃金決定基準においても、量的な賃金率の趨勢においても同一にならない。小池氏のような解釈が生まれるのは、氏が、勤続指標を主として経験年数、技能熟練の伸長度合、キャリアの深さに一面化しているからである。

しかし、年功賃金の勤続指標が、生計費カーブと相関することを重視し、あるいは、それを、独占的大企業の標準労働者管理との関連で捉えれば、小池氏とは異なった解釈も当然生まれる。そして、年功賃金の職務給化が長期勤続者の増加や初任給増によるコスト増に対処するものとして、また、旧型年功古参労働者を中心とした標準労働者管理から年功意識が希薄な若年、青年層の選別管理の体系として登場した背景も考えれば、職務給化によって勤続年数増加による賃金カーブは年功賃金以上に縮小するものとなる筈である。

以上、小池和男氏の年功賃金論についての疑問点について述べた。これらを論証するためには、小池氏が理論構成において多くを依拠している日本鉄鋼業の実態に即して検討しなければ説得力が欠けるであろう。

特に小池氏の理論的中心である職務昇進と賃金体系との関連について、得られる資料の限界はあるが、新日本製鉄（新日鉄）成立時のその実態および最近の傾向も加えてつきに具体的に述べてみよう。

(注)

(1) 小池和男『賃金』七五ページ

(2) 「職務」概念は、経済学における「労働」との関係で、論者によってさまざまに定義されてきた。第一は、職務と労働を対立概念とする吉村励氏の見解である。吉村氏にあっては、職務は、「経営管理の体系内で把握された労働、職務評価の対象としての企業内労働であり、ここで問題となる労働とは労働力の使用価値としての労働という客観的な概念ではなくて、個別資本の中で変容・修正された主観的な労働である」(吉村励「職務給に関する若干の問題」『社会政策学会年報第一集 労働時間と職務給』一五七ページ)と規定する。吉村氏にあっては、職務は経営学的概念であるが、労働は客観的、社会的、経済学的概念である。

第二は、職務と労働の変容説である副田光輝氏の見解である。副田氏によれば職務は「個々人の就いている仕事(職)であり、めいめいのなすべき仕事(職責)である」(副田光輝『職務給研究』一九六九年 未来社 一一―一二ページ)とされ、職務は労働の一種であるが労働と全く同じではなく、労働のあり方であると主張される。第三は、職務を実態的、歴史的概念としてとらえ、労働の現象形態とする高橋洗氏の見解である。高橋氏は労働力の有用的属性は職務という形態でのみ現象すること、それゆえ労働と職務とを対立的に捉える吉村氏の見解を批判し、職務を職務分析や職務評価という経営技術で捕捉しうる「細分化された作業範囲」と同一視している。(高橋洗「概念規定への若干の疑問」(『社会政策学会年報第一集』所収)参照)。

職務給における職務概念については、吉村氏がそれを管理概念と捉えているのは正しいが、高橋洗氏の批判するように、職務は労働と対立する概念ではない。とはいえ、職務を客観的に存在する「作業範囲」と同一視する高橋洗氏の見解には異論がある。職務は職務分析による職務の確定、職務編成の手続をへてはじめて確立されるものであり(課業や職位を再編成して管理序列として職務をまとめること)、その意味で管理概念である。

なお、小池氏の「職務昇進」という概念には、資本の管理の側面が欠落した技術主義的な捉え方があると筆者は考えている。

(3) 小池和男『前掲書』七七―七八ページ。

- (4) 同書一二二～一二三ページ。
- (5) 同書一二三～一二八ページ。
- (6) 同書一二四ページ。
- (7) 深見謙介「中高年労働者の賃金問題」『現代中高年問題と労働組合』一九八〇年労働旬報社八六ページ。
- (8) 下山房雄『年功賃金論』『労働科学』四三巻八号、一九六七年。
- 小池氏が批判の対象とした津田真激氏の見解は、『年功的労使関係論』に集約されている。津田説は経験的熟練（作業場間を遍歴することによって獲得される）が企業的に封鎖されることによる「年功的熟練」の成立に年功賃金の基盤を求め、これと「身分階層構成」（官僚制度、官業、封建的商家の家業経営が与件として作用）が「年功的労使関係」の基本形態を規定するとしている。（同氏「年功的労使関係論」参照）
- (9) 小池和男『前掲書』一四〇ページ
- (10) Peter B. Doeringer, Michael J. Piore: "Internal Labor Markets & Manpower Analysis" (Lexington, Massachusetts: D. C. Heath and Company, 1971) p. 9~p. 27.
- (11) Doeringer, and Piore. ob. cit. p. 13~p. 16.
- (12) 労働科学研究所『資料・機械工の熟練と賃金』（下山房雄・近松順一両氏よりなる）。一九七二年六月労働科学研究所。
- なお、小池氏は、『職場の労働組合と参加』において、司馬正次氏の電力産業調査の成果を引用しているが、（同書一九二～二〇ページ）これは氏みずから自己の仮説を否定したものと受けとれる。もっとも小池氏は、同書の別の個所で、「企業に特殊のという性格を、その企業以外ではまったくその熟練を発揮できない、と解する必要はまったくくない。同業他社でもその熟練を用いることができる」（同書二二四ページ）と釈明し、かつての見解を大幅に修正しているが。
- (13) 小池和男前出『職場の労働組合と参加』二二二～二二四ページ
- (14) 同書二二一ページ
- (15) 堤矩之氏は、相川春喜氏の技術論の成果をふまえつつ、「戦前日本の独占企業の労務管理は、万能機段階の熟練労働者の労務管理を独占企業の官僚制に包摂組織することによって確立した」（堤矩之「能力主義と現場管理」『経済評論』一九六九年一〇月臨時増刊六八ページ）と述べている。
- (16)、(17) 小池和男前出『職場の労働組合と参加』一五六ページおよび二二六ページ。
- (18) 同書一八一ページ。

二、新日鉄における職務昇進と賃金体系

(一) 熟練の変化と職務昇進

鉄鋼業の職務昇進の実態を解明するための先駆的研究は、戸塚秀夫・高橋洗両氏の共同執筆よりなる「合理化と職務秩序」（明治大学社会科学研究所『鉄鋼業の合理化と労働』一九六一年白桃書房）である。同書は六〇年初頭を調査時点とし、合併前の八幡製鉄所における作業組織と職務昇進の実態を細部にわたって解明したものである。（この部分は戸塚氏の記述による）

それによれば、「技術革新」は、従来存在していたピラミッド型の職務序列と昇進体系を変化させた。「方」（八幡製鉄所における作業単位の名称）には一定の序列があり、上位の「方」の労働者は下位の「方」よりも高度の作業を遂行するのであるが、この作業遂行のための技能熟練は、従来は「カンとコツ」という長期の経験的熟練に依拠していた。だがこの熟練が計器類に客観化されることによって職務序列が平準化し、今日では数年の経験で作業遂行が可能となったことを指摘している。

にもかかわらず、職務序列の階層秩序が資本の主導下に維持強化されている実態があり、「経営者側は労働者の『方』への配置を作業長の重要な職務権限として確保しているだけでなく、最近では職務給導入のために、従来はインフォーマルな呼称であった『方』を正式の職務名として明確化しようとしている」と指摘していた。また、職務の昇進ルートについては、次のような具体例を検出している。⁽²⁾

(1) 戸畑一スト一熱延職場燥炉工

「テーブル運転方」↓「装入方」↓「合図方」↓「第三加熱手」↓「第二加熱手」↓「第一加熱手」（ただし、

一応各人の『方』は決っているが、実際は半数以上が交代で種々の『方』について作業している。にもかかわらず、序列は重視されている。

(2) 戸畑一スト一熱延職場圧延工

「テーブル運転方」↓「二号、三号スタンド圧下方」↓「三号スタンド圧下方」↓「三号四号圧延機運転方」
 (中堅クラス) ↓「四号圧下方」(捧心クラス) ↓「総合運転方」(工長)

(3) 八幡厚板圧延職場の圧延工

「連絡方」↓「ゲージ方」↓「テーブル運転方」↓「圧下方」(ただし圧下方以外の作業は誰でも可能と述べてある)

そして、戸塚氏は、「年齢、勤続に応じた待遇の秩序」と「先任者の後任者に対する恣意的評定にもとづく支配・恩恵の秩序」の二面において「年功的職場秩序」を捉え、「技術革新」はこれを崩壊させることなく、むしろこの秩序を維持・強化する内部要因が存在すること、前者の意味での「年功的職場秩序」は後者の意味でのそれが解体したのちでも依然として存続しうることを指摘した。⁽³⁾

同論文は、鉄鋼業における職務昇進、熟練、両者の関連を説明する古典的文献といつてよい。しかし、調査時点に制約されて、六〇年代以降の鉄鋼「合理化」期以降の変化を捉えるには限界があるのも当然である。

一九六一年から開始される「第三次合理化」においては、高炉の大型化、平炉から転炉への転換、全連続式ミルの導入(圧延部門)によって、鉄鋼産業各独占的大企業における機械設備や装置の大規模化、生産の連続化、スピードアップ化ははかられた。かかる基幹工程における労働手段体系の転換と並行して、特に一九六五年以降、製鉄―製鋼―圧延の各工程を一貫する自動制御コンピュータ導入のとともに、事務用コンピュータを結び生産・工程管理を一元

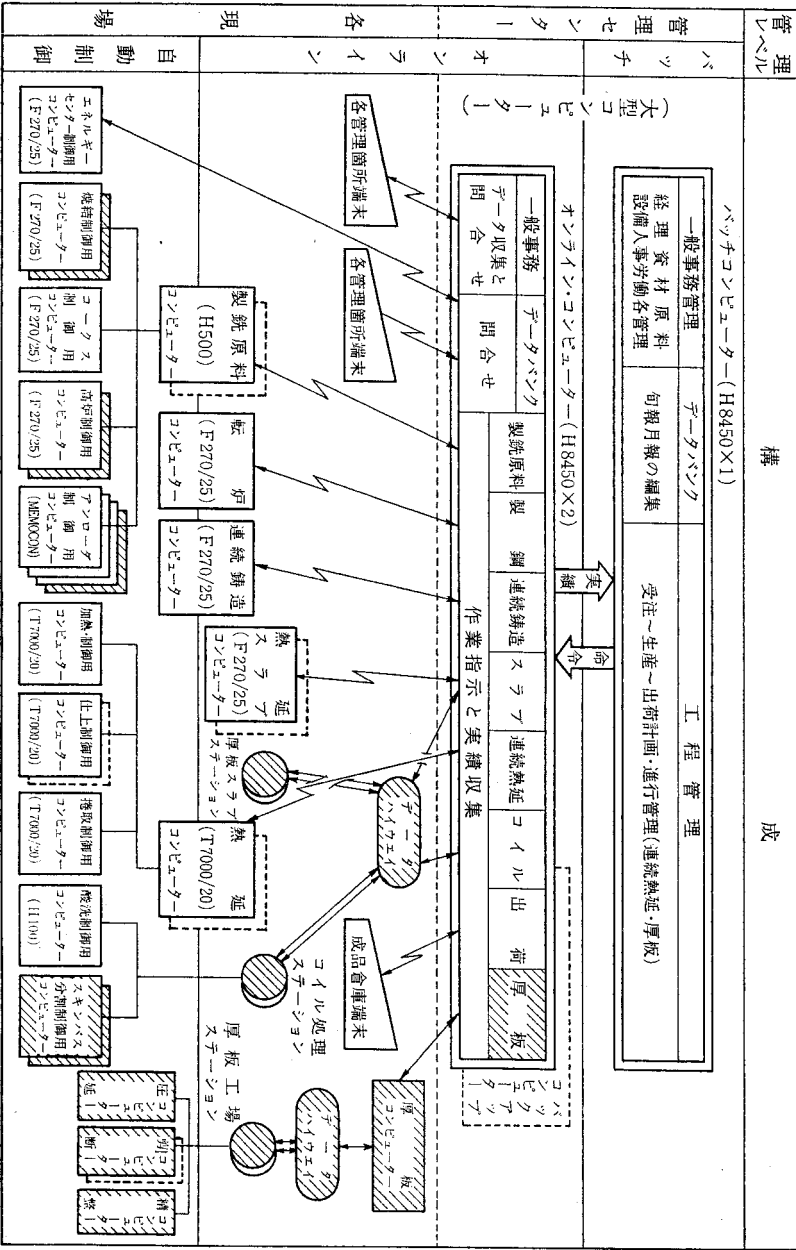
化するコンピュータ・オンラインシステムが確立した。この結果、ライン作業は標準化、規格化され、労働の質も計器監視労働、ハンドル操作を中心とする内容に転換したのである。もちろん、鉄鋼各社の各工場が同一時期にこのような生産技術体系を転換、発展させたわけではない。(新日鉄においては、大分、堺、君津、名古屋など少品種多量生産を主眼とする新鋭工場に典型的であり(図I参照)八幡では設備は相対的に旧式であり、制御用コンピュータは一部導入されているもののオンラインシステムはなく、また生産品種も付加価値の高い多品種少量生産を特徴とする。)それゆえ工場、作業工程で一様ではないが、全体として、労働力の質は、工業高校卒程度の基礎学力を必要とし、企業内の on the job training や研修教育によって短期間に習熟しうる技能熟練の程度に変化したのである。しかも鉄鋼各工場における熟練養成期間の短縮、早期戦力化という資本の要請のなかで、三～五年を経験すればできない職務はないといわれている*。

* ちなみに、これを例証する一例として、新日鉄戸畑製造所に行った分塊圧延機運転操作における作業者の技量と経験年数の調査がある。ここでは、熟練度をはかる指標を「作業の速さ」だけに限定し、作業者の技能の相対的に大きい圧延機運転における個人的技能と経験年数を調査している。分塊圧延設備標準時間値にもとづき、ミル運転操作の技能差がもっともあらわれる水平ロール圧下セット作業を作業者別に時間研究した結果、(1)分塊工場の技能は四～五年の経験年数で一応のレベルに達している。(2)だが四～五年以上の経験年数を持つ熟練者間では個人差がある。(3)従ってこの熟練者間の上位グループの技能遂行が可能になるには経験年数増加では保障されない。即ちこの層の技能上昇は経験年数とは関係がないことを計測している。(分塊の設備標準時間設定における作業者の技量と経験年数に関する一考察)『鉄鋼のためのインダストリアル・エンジニアリング』第九巻三号、一九六九年五月)

他面、技能熟練の平準化、習熟期間の短縮は、職種内部の各職務を相互に代替して作業させ、職場の労働者グループ全員が同一職種内部の作業を短期間に習熟するショップローテーションの技術的基盤が生まれた。さらに旧型工場から新鋭工場への人員派遣、職場間配置転換、技能検定制度の導入などをつうじて、互換作業(ローテーション)と

第11図 大分情報システムの構成

(凡例) 既設 高炉改修 新設増設 パックetaetaeta



〔出所〕『鉄鋼のIE』第14巻3号(昭和51年5月)

は異なり、複数職種を遂行しうる熟練を養成確保する多能工化の動きも、この「第三次合理化」期に出現したのである。

資本の意図は、いうまでもなく要員の徹底的削減による生産性の増大にあり、これによって直営人員は大幅に削減される一方、生産ラインの付帯作業部分などに下請社外工も大量に導入されたのである。⁽⁵⁾

本工の互換作業と多能工化は一九六二年の鉄鋼不況を契機に開始し、八〇年の今日に至るまで多くの工場に普及した。最近では、多能工化は、手待ち時間排除による作業の効率化、技能のレベルアップ、多種技能修得による「職務充実」を意図し、I・Eによる標準時間制定、要員査定方式の活用、交替制、小集団管理をつうじて、資本によって強力に推進されている。

この結果、今日では、新日鉄各工場においては、若年層の労働意欲、モラルアップを中心とする労務管理政策の一環としても、ジョブローテーションは常態化し、多能工化も多くの工場においてみられる。ところで、このような互換作業や複数異職種を遂行しうる技能熟練は、経験年数とどのような関連があるのであろうか。これを体系的包括的に実証した資料は得られなかったが、実態を考える一例として、新日鉄広畑製鉄所の機械補修作業の事例をみてみよう。

同所では、昭和三七年（一九六二年）以前は、機械補修関連の工事掛は、機械組立工九一名、機械工事工二四名、溶接工四名、配管工六名合計一二五名（同年三月現在）の人員がおり、工事施工は機械組立工七〇八名を中心に、工事に応じ機械工事工、溶接工、配管工七〇八名、合計一四〇一五名のチーム体制をとっていた。これら各作業は当時は単独職種であり、従って職種間転換がなく、異職種に従事しない「単能工」であった。それが、(1)一九六二年四月〜六九年三月に、機械組立工は機械工事職種もこなし、機械工事、溶接、配管従事者も機械組立作業を遂行しうるように「二種の技能修得」を目標とした多能工育成が

図られ、一チーム七名編成に切替えた。(2)一九七〇年以降は、従来の機械補修作業に加えて、三交替作業による機械修理作業(整備課からの配転者による)を一元的に管理(「新整備体制」)し、三交替制補修員についても「既多能工との混成チーム化」を図った。(3)七二年一〇月、「個人の知識・技能に対して能力向上の目標を定め自己啓発意欲増進に役立てるため」として技能検定試験制度を設置し、職務給と結びつけた。そして七三年八月には、一チーム七名から六名編成に「効率化」し、一四名の「省力化」を達成した。こうして、その後は手持ち、余裕時間の活用を内容とするプラスα作業が実施されている。機械補修作業の教育訓練計画として、同所能率課はとくに、「新人における多能工の育成方法の見直し」として、実習中心の基礎教育のみ(六ヶ月)の現状以外に、機械組立(一年)↓パターン別多能教育(一年)↓応用作業(六ヶ月)計三年の技能の計画育成を検討していた。⁽⁶⁾

多能工化は、業務処理範囲の拡大であり、一人当り作業量、投下労働量を増大させながら、それに該当しうる技能熟練を早期に養成しうる資本の政策にはかならないが、特に低成長下では、鉄鋼独占体は、高度成長期のように生産増大に対応する人員削減を省力化投資を軸に展開することをやめ、基本的には省力化投資を行わず、「要員効率化」「仕事の質の向上」を主とした「職務再設計」方式を進めている。これは、高度成長期のような、機械設備のフル生産を改めたこと、つまり生産量の変動に対応し、生産維持に必要な最少限の人員をあらかじめ設定し、生産のピーク時は機動要員の「応援」でまかなうという応援の恒常化、日常化体制に沿う方式に切替えることを意味する。现阶段の多能工化は、この体制の一環として資本に位置づけられている。

中高年労働者のばあい、下請社外工制度の定着と本工要員と対比したその比率の増大によって、それだけでなくもかれらが適応可能な作業分野が関連下請労働者に代替されてきたのに、「超過密管理」の下で配置転換されても、新職場に適応できない実態があるということができよう。⁽⁷⁾

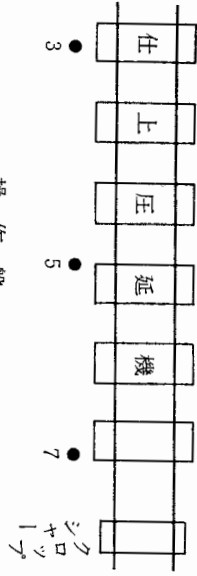
このことを考慮すれば、特に中高年層においては、経験年数を積んでも、異種作業への配置転換、応援によって過去の技能との関連が喪失するか、あるいは異種作業へ適応させる技能養成が行なわれても、技能養成自体が不十分であるとか、当該作業がはげしい労働密度の下に行なわれるため、結果的には、その作業を遂行しえない技能となりうることによって技能熟練、キャリアは経験年数と不対応となると考えられる。

さて、このような技能熟練の変化との関連で、職務昇進はどのような特徴をもつこととなったか。互換作業は新鋭工場に多い傾向にあるが、旧型工場においてもみられる。そこで、資料はやや古いが、新日鉄成立期の実態を八幡についてみよう。

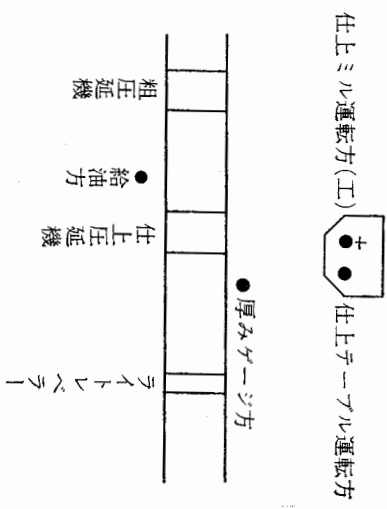
第二図のように、熟延仕上庄延作業系列については、「四、五、六号運転方」「一、二、三号運転方」「六号庄下方」「総合運転方」「一号庄下方」「仕上テール運転方」「庄下補助方」に分かれている。旧職場は、仕上庄延工場はもっぱら「四、五、六号運転方」を行ない、「六号庄下方」「一号庄下方」「総合運転方」はかなりの互換作業が実施されている。また他の職務についてもある程度の互換作業がある。

つぎに厚板庄延職場であるが、同職場は、「給油方」「厚みゲージ方」「仕上テール運転方」「仕上ミル運転方」の各職務があり、「仕上テール運転方」「仕上ミル運転方」（工長職務）は五〇%互換があり、他の職務はほとんどないという実態であった。たしかに工長系列にいくつかの段階の職務昇進ルートがないわけではないが、互換作業の結果、「方」を基準としたそれは崩れていることがここでは認められよう。この事例は機械化、自動化が相対的に少ない八幡の例であること、さきに指摘した多能工化は論外であることを考慮すれば、総じて要員削減を中心とする「合理化」過程によって、職務昇進ルートは狭まったのである。

第2図 新日鉄（八幡）における熱延仕上圧延
系列 熱延仕上圧延



系列 厚板仕上圧延



〔要員配置図の実態〕

- ・仕上ミル運転(工) 1 × 4
 - ・仕上サークル運転方 1 × 4
 - ・厚みゲージ方 1 × 4
 - ・給油方 1 (常置)
- } 50%の互換作業

1. 4, 5, 6号運転方(工) 1 × 4
 2. 1, 2, 3号運転方 1 × 4
 3. 6号圧下 1 × 4
 4. 総合運転方 1 × 4
 5. 1号圧下 1 × 4
 6. 仕上サークル運転 1 × 4
 7. 圧下補助方 1 × 4
- (出所) 鉄鋼方連発行『調査時報』102号 (1970. 9. 25 発行)
※ 新日本製鉄の成立 1970. 3. 31

(二) 職務編成と職務給の再編成

みぎの実態変化は、資本が賃金管理を再編成する契機の一つであった。新日鉄の成立により、一九七一年一月には職務給の統一が行なわれたが、それは以下のような特徴点を含んでいた。

第一は、職務編成の大ぐくり化である。新職務給では、原則として工長系列内の一般職務が二〜三級になるように編成され、この職務の大ぐくり化の要件として、資本が主張したのは、「職務価値的に同程度かつ場所的に近距離内のポジション間において互換、ローテーションの頻度がきわめて高くそれが常態的となっているため」その互換範囲内の職務を一つの職務とみなす方が、作業管理および職務実態から妥当と認められる場合、であった。⁽⁸⁾そして具体的な職務編成内容では、現場作業に従事する労働者を、(1)工長職務、(2)段取または責任職務(A)、(3)一般職務(B又はC)の三つに大分した。

このうち、(1)は工長ポストのことであり、工長の日常的な職位だけでなく、自己の系列化のすべての職務を統轄する職務と規定された。(2)は、この職務給の統一においてはじめて設置された。その内容は(a)工長系列内の中心作業を占めるトップ職務であること(b)工長系列内の段取、前後関連工程との連絡調整にあたる職務であること、である。一般職務とは、段取、責任職務を除く職務全部をさす。

ところで、このような職務編成基準によって、旧来の職務給がどう調整されたか。第一表は合併前と対比した合併後の熟延仕上圧延職種における職務評価の調整作業プロセスを示している。

すでに述べたように、八幡では、この職場では、六号庄下、総合運転、一号庄下で互換作業が行なわれていたから、それが一般職務(A)と大ぐくり化され、さらに仕上テーブル運転と庄下補助方は一般職務(B)としてくくられた。

第1表 合併後の職務評価作業過程

① 旧八幡製鉄ニホット仕上圧延 ② 合併後の調整過程 ③ 最終決定

職務名	職務評価点	職級	職務名	職務評価点	職級
4,5,6号運転方	D E E E D D B B B	17	工長	E E D D B C	
1,2,3号 "	D D D D D B B B B	14	責任	D D C D B C	
6号圧下	C D D C D B C B	12	一般(A)	C D B C B C	
総合運転	C C C C C B B B	9	一般(B)	C C B C B C	
1号圧下	C B C B C B C B	8			
仕上チーフル運転	C B C B B B B B	7			
圧下補助方	C B B B B B C B	7			

職務名	職務評価点	職級
仕上圧延工長	E E D D B C	259
仕上圧延調整	D E C D B C	20
仕上圧延調整	D D C D B C	219
仕上圧延運転	C D B D B C	183
仕上圧延圧下	C C B C B C	146

① 旧富士熱延仕上圧延 ② 合併後の調整過程

職務名	職務評価点	職級
仕上圧延工長	F F D B C C	18
仕上圧延総合運転	E E E B C C	15
仕上圧延機運転	D E E B C C	14
下週り作業	D D C B D	12

職務名	職務評価点	職級
仕上圧延工長	E E D D B C	18
仕上圧延調整	D D C D B C	219
仕上圧延運転	C D B D B C	183
仕上圧延圧下	C C B C B C	146

【資料出所】 (1) 旧八幡製鉄職務評価は、新日鉄労協編『調査時報』No.2 1971・8月号。
 (2) 合併後および最終決定の職務評価は、新日本製鉄本社労働部資料による。

旧富士製鉄では「合理化」の進展度が旧八幡製鉄よりもはやく、総じて職務内部の職務数が非常に少なく、一般職務内部の職務昇進の幅が著しく少なかったといえる。新日鉄の成立に伴なう職務給の調整では、旧富士製鉄の職務基準にもとづき職務は大ぐくり化され、従来一般職務内部を構成したいくつかの職務が^①一ないし二の職務にくくられたのである。

第二は、これと関連して、職務給における職務評価の要素別ウェイト配分が変化したことである。第二表は、合併後の職務評価の特徴を示している。旧八幡製鉄では、職能部分と負荷部分の割合は七対三で、とくに基礎知識と習熟からなる資格要件に大きなウェイトがあった。合併後は富士・八幡の中間値をとったため各要素間のウェイトの差に示されるように、旧八幡については技能、責任ウェイトよりも、負荷、作業環境部分が増加した。^②

第三は、職務の大ぐくり化とともに、職務・職級数が減小し、従って賃金体系上の昇進の幅も狭まったことである。第三表は、この時期までの新日鉄（八幡・戸畑）における職務数の推移を示したものである。一九六二年の併存型職務給導入以降職務数は減少し、特に合併調整によって工長系列職務を三〜四職務に大ぐくりした結果、職場単位で一〜二職務数は減り、同所全体としても約一、二〇〇減少した。第四表は、旧八幡製鉄と新日鉄の職級区分および職級点を示している。

旧八幡製鉄では、職級ランクは一〜二〇まであり、職級昇進の出発点は五級から開始されていた。特に一般労働者の職務昇進は五職級〜一七職級の範囲（上下一三職級中）で運用されていた。合併後の統一職務給における職級数は一〜二二職級の幅、つまり一二職級に減小した。このうち、一般職務以上の昇進ルートを示す職級は一五職級〜二二職級つまり八職級に限定された。旧八幡製鉄のばあい、職務昇進の幅は五〜一七職級（一三職級の幅）であり、比較すれば五職級減となる。

第2表 新日本製鉄の職務評価の特徴

名 称	旧富士製鉄		旧八幡製鉄	
要素数	5		8	
要素名	知識・熟練・肉体負荷・心的緊張・環境条件		基礎知識・習熟・責任・判断・肉体負荷・精神負荷・作業環境・災害危険度	
ウエイト	職能部分 47.6	負荷部分 52.4	職能部分 70	負荷部分 30



名 称	新 日 本 製 鉄					
要素数	6					
要素名	基礎知識・熟練・職務負担・肉体負荷・精神負荷・作業環境					
ウエイト	職 能 部 分			負 荷 部 分		
	知 識	熟 練	職務負担	精神的負荷	肉体負荷	作業環境
	23.2	23.2	13.3	9.6	15.3	15.3
	59.7			40.2		
ランクと評点	知 識	熟 練	職務負担	精神負荷	肉体負荷	作業環境
A	10	10	10	10	10	10
B	18	18	18	16	16	16
C	31	31	31	25	25	25
D	54	54	54	39	39	39
E	94	94	—	—	62	62

〔注〕 ① 合併調整後の職務評価要素中、職務負担は、責任の要素から管理監督的要因を除去したものである。また作業環境は災害危険度も含んでいる。

② 評点は等比であり、公比は知識、熟練、職務負担については1,750。精神負荷、肉体負荷、作業環境については1,578である。

〔出所〕 新日鉄労協『調査時報』1971.8月号および鉄鋼労連釜石製鉄労働組合『新職務給・能率給制度総括集』（1971.11.30発行）

第3表 八幡製鉄における職務数の推移

年度	総計	直轄	八幡	戸畑	計	工作	小計
昭和37. 4	9,000						8,350
39.10	8,393						7,365
41. 9	6,695	309	2,886	1,857	5,052	505	5,557
43.10	6,111	219	2,419	1,635	4,291	409	4,700
44. 6	6,177	213	2,266	1,592	4,071	351	4,422
48. 6							約3,200

〔資料出所〕 鉄鋼労連『調査時報』102号63ページおよび新日鉄八幡での面接調査による。

こうして、賃金体系における昇進の運用範囲も狭ばまったのである。第四は、旧八幡製鉄時代の職務給にあった職務見習給、勤続規制が外されたことである。すなわち、旧八幡では、職務給の運用において、(a)初任見習給(入社後二年間は一級初級金額)(b)職務見習給(勤続二カ月以上二年未満で『方』六級以上の者は五級標準金額)(c)勤続規制(イ、勤続五年未満で一〇級以上の『方』に配置された場合、九級標準金額、ロ、勤続一〇年未満で役付職務を代行する者は一三級初給金額)が設けられていた。

合併後は職務給の統一によって、勤続規制がはずされ、職務見習給も七三年春闘ではずされた。従って、従来は職務昇進と職級への格付け(従って職務給額)には勤続によって若干の乖離があった。しかし、統一職務給にあつては勤続年数にウエイトをおいた運用を変更し、第四表C(職級別号俸別職級点)に示したように個々の職級内で号俸昇給が経験年数で生かされることを除けば、職務給の年功的運用の幅はせばまった。鉄鋼業では、一九六二年八幡、富士、鋼管三社に職務給を導入して以来八幡・富士合併による新日鉄成立後も年功的基本給と併存する形で新日鉄は依然として職務給決定が行なわれている。併存型職務給は、同一職務同一賃金という職務給原則を強める方式であるが、この運用の変更によって、職務給原則の「純粋性」が一層強まったといえる。

第五は、職務給の職能給化が、職務加給の設置という形で進化したことである。

第4表 職級区分の推移（旧八幡・新日鉄）と職務給の職級別号俸別職級点

(A) 旧八幡製鉄職級区分

(B) 新日鉄職級区分

(C) 新日鉄の職級別号俸別職級点

職級	職務点幅	職級	職務点幅	・号俸 職級・	号俸			
					1	2	3	
20	} 組長	22	315~	} 工長職務	22	188.5	192.0	204.5
19		21	274~314					
18		20	239~273					
17	} 工長職務群	19	208~238	} 一般職務	21	172.5	177.0	188.5
16		18	181~207		20	157.6	162.0	172.5
15		17	158~180		19	143.8	148.0	157.6
14		16	137~157		18	131.0	135.0	143.8
13		15	119~136		17	119.3	123.0	131.0
12		14	104~118		16	108.6	112.0	119.3
11	} 責任者職務群	13	91~103	} 諸用工 (補助)	15	98.0	102.0	108.6
10		12	79~90		14	89.5	92.0	98.0
9		11	69~78		13	80.9	84.0	89.5
8	} 熟練職務群	10	60~68	12	74.6	76.0	80.9	
7		11		11	68.2	70.0	74.6	
6		10		10	62.8	64.0	68.2	
5	} 一般職務群							
4								
3	} 不熟練職務群							
2								
1								

[注] (1) 旧八幡製鉄職級区分は、日経連職務分析センター編『主要企業の職務分析・評価の実態』149ページ。

(2) 新日鉄の職級区分および職級別号俸別職級点は日本鉄鋼連盟労働部発行『労働シリーズ』Vol. No. 1 4~5 ページ。

(3) 職級に対応する職務群は、旧八幡は62年段階のを掲げた。

(4) 職務給額は、単価×職級点。(単価は1973年=203円71銭, 1980年=445円14銭)

すなわち、この時期以上のべた職務給の再編成とともに、職務給と別立てとして、職務加給が導入された。

職務加給の算定方式は、①加給系数 ②一般環元、重点支給の二つに分かれていた。①は多能工化による配分単位における相対的な職務遂行度を反映し、②は「合理化」による要員削減に対応して支給されるという内容であった。資本がこの制度をあらたに導入した理由は、(a)職務給が配置された職務を標準的に行なうことを前提としているから、各人の熟練および技能度の相違による作業結果の相違を反映しないこと、(b)職務編成の大ぐくり化により、同一職務中での個々の熟練、技能度に裏付けられた職務遂行の程度に幅があること、からと説明されている。⁽¹⁰⁾これはすでに述べた、ジョブローテーション、多能工化の下での能力格差査定の一環であり、とくに要員削減、ポスト削減、上位空白職務の欠は六〇年代後半以降の少数精鋭主義、能力主義管理の一環であり、とくに要員削減、ポスト削減、上位空白職務の欠如や下位職務への滞留による職務Ⅱ職級昇進機能の低下を補強した側面などを見落すことはできない。

(三) 職務昇進、勤続年数、賃金率の対応関係

さて、以上のような職務昇進、職務編成、職務給の再編成を前提として、つぎに、(1)職務昇進が勤続年数といかなる関連があるか、また、(2)それらと賃金率の趨勢はいかなる相関があるかをここでは検討しよう。

第一に、(1)について。第五表は新日鉄成立期の熱間圧延工（八幡、富士広畑）、高炉炉前工（八幡）の例である。職務昇進ここでは職級昇進と同義して捉えられることを前提し、同表から圧延工、炉前工の昇進と勤続年数との対応関係をみると、(a)職務（職級）昇進は個別労働者では勤続年数毎のバラツキがある。(b)しかし、平均的には一定の勤続年数序列に対応している、といえる。だが、この調査時期はすでに古く、また在職者全体の勤続年数と職務昇進との関連は捉えられない。

そこで、個々の職種との関連を離れ、勤続の長期化によって職級がどの範囲で上昇するかを最近の資料で示したの

第5表 職級昇進と勤続年数との関連
 〈熱間圧延工〉

	職 級	勤 続 年 数			平均基本賃 金	推定勤続
		最 低	最 高	中 位		
新日鉄(八幡)	5	0年	1年	1年	35,300	1
	7	6	30	10	55,000	10
	9	6	25	13	61,400	12
	12	8	29	19	77,600	21
	16	12	28	20	85,700	20
新日鉄(富士広畑)	12	7	15	11	58,300	11
	15	10	28	13	66,300	14
	18	12	18	15	78,200	16

〔注〕 推定勤続とは「勤続年数別基本賃金表」より、上の平均基本賃金に相当する年数を推定したとあり、工長については「工長職務年齢、勤続別賃金表」によって推定したとある。

〔資料出所〕 鉄鋼労連『調査時報』102号 86~87 ページ

〈高炉前工〉〈八幡製鉄〉

職 級	最 低	最 高	中 位
5	0	1	1
6	2	31	8
9	3	31	12
10	7	28	14
12	9	20	16
17(工長)	17	31	24

〔注〕 「職級別勤続年数別賃金」より推計。鉄鋼労連『調査時報』102号 58 ページ

第6表 勤続年数別平均職級（新日鉄男子作業員）

1977年			1979年		
勤続年数	年齢	職級	勤続年数	年齢	職級
1	19.2	16.3	1	19.5	16.4
3	22.9	16.8	3	22.9	16.9
5	24.4	16.9	5	25.1	16.9
10	31.2	17.1	10	30.0	17.3
15	35.2	17.7	15	37.7	18.0
20	42.1	18.4	20	40.1	18.6
25	47.8	18.3	25	46.5	18.7
30	48.9	18.4	30	50.5	18.2
35	50.8	18.6	35	50.1	18.7
39	53.9	18.6	39	53.4	19.4

（出所）鉄鋼労連『統一賃金実態調査結果』（第8回、第9回）による。

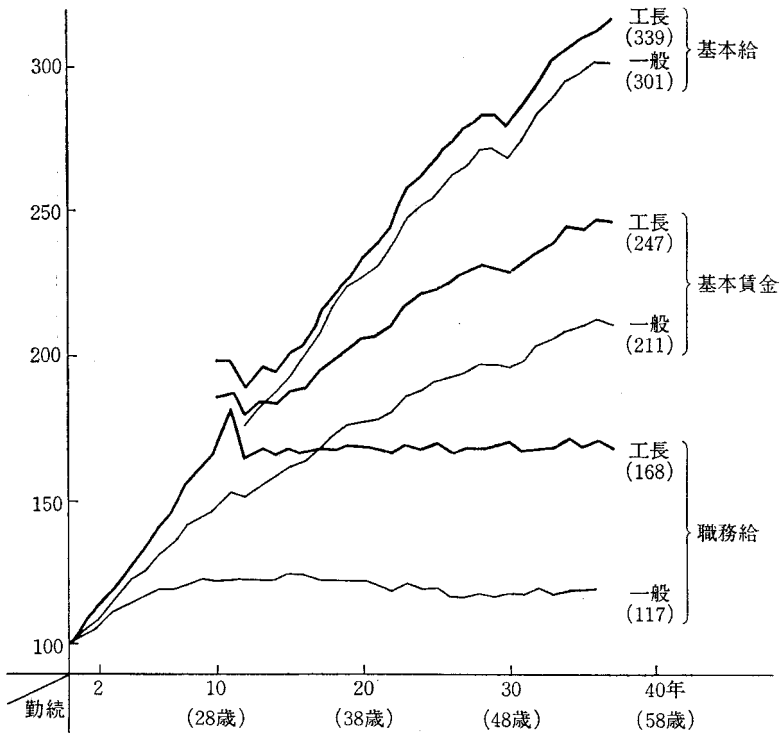
が、同一基準年度における職級上昇の年齢別変化をみると、四〇才位が職級上昇のピークであり、四五才頃から定年まで職級は上昇せず、むしろ傾向的には低下している。

第二に、(2)について。つまり、賃金率の長期的トレンドにおいて、職務給は年功賃金と同様に勤続対応となるかどうかを検討しよう。

新日鉄の成立によって、賃金体系は、基本給、職務給・職務加給、業績給で構成されることになった。この基本賃金部分における割合は、一九七九年度男子作業員で平均的には基本給部分五割、職務給部分四割、業績給部分一割で

が第六表である。この表によれば、一五～二二職級という職務（職級）昇進ルートの範囲において、勤続年数の増加による職務昇進は勤続二〇年頃までは一貫した傾向を示している。しかし、勤続二五年以降のいわゆる中高年層になると、職務昇進と勤続年数は対応しない。つまり、長期勤続においても職級の上昇は頭打ちとなっている。もちろんこの表は新日鉄男子作業員の平均的な職級と勤続年数との対応関係を示したものであるが、同資料が組合員範囲内にある役付工も調査対象としていること、つまり職制層の一部も含まれた数字であることにも留意する必要がある。工場を除く本工のみの数字であれば、勤続年数序列と職務昇進との対応関係は中高年層において一層薄れてくるであろう。（なお、繁雑さを避けるため表示しなかった

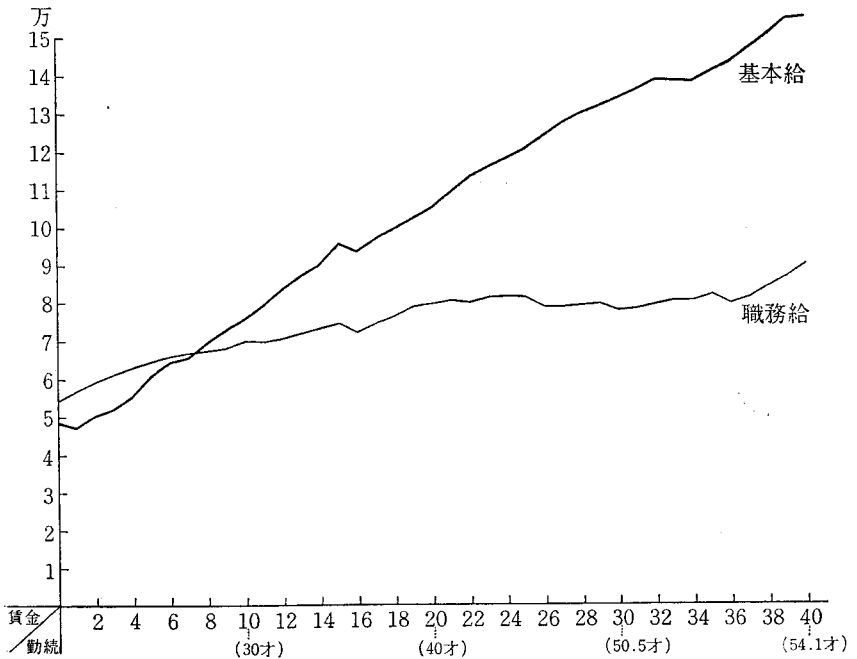
第3図 勤続別賃金（新日鉄・男子）（1975年6月）



(出所) 鉄鋼労連『統一賃金実態調査』1975年度。今田治「鉄鋼独占の労働条件」石田和夫、大橋昭一編著『講座経営経済学 5. 現代技術と企業労働』ミネルヴァ書房 160 ページ。

あるが、このうち、基本給は、資格区分別の定期昇給によって年々賃金が上昇する。すなわち、一九七〇年一〇月決定した「社員人事制度」にもとづき、生産関連職務とそれ以外の職務に対応する資格区分が設定された。これは、一種の能力区分であり、新日鉄では「社員の能力区分」「社内秩序の安定」から全社員共通の資格区分をもうけたのである。生産関連職務と資格区分との対応関係は、作業長職務が統括主事と、工長職務が主事と対応し、一般職務は主担当―担当―担当補の三ランクの資格区分と対応す

第4図 新日鉄における勤続年数別賃金 (1979年作業員男子)



(出所) 前出鉄鋼労連「統一賃金実態調査結果」(第9回)により作成。

る。

基本給の昇給は、この資格区分毎に昇給額が異なっているという現状がある。それゆえ基本給は能力的決定要素を強めている年功賃金とみることができる。このような基本給の勤続年数別上昇カーブと、職務給におけるそれとを比較検討すると、職務給は、あきらかに勤続別賃金格差を年功賃金以上に縮小している。この点は、日本鋼管の例によって、深見謙介氏がもっとも早く実証した⁽¹¹⁾ことであるが、第三図に示したように、新日鉄については今田治氏も実証している。両氏が示したように、職務給のカーブは、長期勤続下では横バイとなり、しかも工長、一級との格差は著しく大きい。

第四図は、鉄鋼労連の最近の資料により、職務給と基本給別勤続年数別の金額を示している。この表によっても、職務給は基本給と

異って、長期勤続の下でも上昇しないことがわかる。勤続七年頃までは基本給よりも高いが、(従って若年層に昇進による昇給期待感を与えるが)それ以降勤続年数が増加すればするほど、両者の格差は広がっている。特に四〇才以降の職務給の水準は、長期間にわたる金額の固定化傾向を強めている。

このように、職務給が勤続年数別の賃金格差を縮小することは明白であり、日本では純粋な形の職務給の下では賃金の上り方が年功的となるというとはありえないのである。他方基本給の上り方が、職務昇進と無関係に上昇しているのは、低賃金水準(単身者が辛うじて生活しうる程度の初任給)を出発点にしているかぎり、年々の定期昇給を確保し、労働者の年齢上昇に伴う生計費支出を支えなければならないという要因があるからであり、資本も能率の強制や企業帰属意識を高めるためにも、労働者世帯の生計費水準と無関係に賃金決定を行なうことができないからである、ということができる。

〈注〉

- (1) 明治大学社会科学研究所『鉄鋼業の合理化と労働』六〇ページ
- (2) 同書五八～五九ページ
- (3) 同書二六～二七ページ。
- (4) 鉄鋼業の生産過程の技術と労働の質的変化については、道又健治郎『現代日本の鉄鋼労働問題』一九七八年、北海道大学図書刊行会、今田治「鉄鋼独占企業の労働条件」石田和夫、大橋昭一編著『講座経営経済学五現代技術と企業労働』一九七八年ミネルヴァ書房、など参照。
- (5) 社外工制度による労働力の再編過程は、道又健治郎前掲書、および同氏「戦後『合理化』と労働者階級」道又健治郎・清山卓郎『戦後日本の労働問題』一九八〇年ミネルヴァ書房。
- (6) この多能工化の事例は、「機械補修作業における多能工を目指して」『鉄鋼のIE』第一四卷二号(昭和五一年三月)を要約した。
- (7) 戸木田喜久氏は、新日鉄広畑の工場実態調査報告において次のように指摘している。

「……このように要員が削減されてきたばかりでなく、超過密管理の厳格化ともあいまって、労働の強度は、一段高い水準の設定になっている。このため広畑のなかでもフル生産に近い状況による冷延工場では、スピードについていけない四〇歳以上の労働者を、リワインダーやせん断など比較的走りまわらなくてもよいポジションに配置がえし、かわって若い人をタンデムやメッキなどの主要ラインに配置している。かつては四〇歳以上の人でもスタンドごと労働者が配置されていたので、走りまわらなくてもよかったのだが、最近では、要員がへらされて『多能工』化がおこなわれ、しかも庄延ロール回転が八〇〇フィートから一四〇〇フィート（分単位）にまで加速化されるにおよんで、とても仕事についていけない状況ではなくなっている。同時に比較的ましなラインへ配置された中高齢者は、工場全体としての労働強度の水準が高められているため、たとえば一度配転の希望をだしてかなえられ、新しい職場に配属されても仕事についていけず、その後も配転希望を提出するという事例がみられる。また、冷延工場の比較的若い労働者のあいだでも『四〇歳になったらだらないのか』『四五、六歳になったらおれんなあ』というのが共通の不安になっている」（戸木田喜久『合理化』が生み出す企業主義の亀裂）『労働運動』第一五八号、一九七九年二月号一〇三～一〇四ページ）

(8) 新日鉄本社労働部資料による。

(9) 要員「合理化」下での「職務充実」は、職務評価の主観性、恣意性、非科学性を、特にその評価要素の選択とウェイトンにおいて明らかにしている。I・Eの一文獻によれば、人員削減下の「職務充実」が、「職業病の多様化」「局所部位の酷使」「働きがいの喪失」「ストレスの過剰」「モラルの低下」「欠勤・離職行動」という「心理面」における「人間性疎外現象」を起しているとし、「職務設計へのアプローチの方法と二、三の考察」『鉄鋼のI・E』第一二巻六号、一九七四年一月）、新日鉄の職務評価の職能部分（知識、熟練、職務負担）は「心理的疎外要素」と対応し、肉体負荷、作業環境は「肉体的疎外要素」と対応するとし、後者は「職務給の序列傾向とほぼ類似性を示す」が、前者（心理的疎外要素に対応する評価要素）は、「人間性疎外の観点よりとらえるため単調な作業、技能レベルの低い作業が大きく加味されるため、職務給の序列とは「逆の傾向を示す結果となる」（前掲『鉄鋼のI・E』五三ページ）としている。

(10) 新日鉄本社労働部資料による。

(11) 深見謙介「資本蓄積と賃金体系の変化」『経済』第一〇四号（一九七二年二月）

結論—小池氏の所説の総括—

以上、小池和男氏が提起した年功賃金論、特にその理論的核心である職務昇進と賃金体系との関連について、氏の仮説や見解を検討して疑問点を述べ、新日鉄の事例をとりあげた。すでに述べたことであるが、要約的に総括すると以下のことが指摘できる。

(1) 機械化、自動化、オートメーション化という技術変化は技能熟練の年功性を希薄化した。この下で職務昇進や職務給の再編成が行なわれたことは、職務、職務昇進を技能熟練の関連でのみ捉える視角の限界を示している。すでに述べた職務編成手続をみても、職務が資本の主導下で、その意図を反映して再編成されていること、従ってここで資本の支配管理の視角を欠落できない。

職務昇進についても同様であり、小池氏のような技術主義的理解、使用価値視点での一面的な理解ではそれを捉えられないのである。

(2) 職務昇進あるいは職種内部の昇進ルートは現在でも存在してはいるが、人員削減、配置転換による要員「合理化」とジョブローテーション、生産性向上運動、能力主義管理によって、職種内部の昇進ルートが再編成され、その幅は著しく狭くなった。他方異職種を遂行しうる多能工の出現、定着の結果、昇進制度を単に同一職種内部の職務昇進に限定して捉えることができない実態が広がってきたことである。日経連が『能力主義管理』において、「単一部門直進型」を軸に「異種部門曲進型」を加味すること（配置管理）および職能資格昇進重視による昇進ルートの多様化（昇進管理）を強調したのはこの事態の推移に対応する。

(3) 小池氏が主張する職務昇進と勤続年数、あるいは「キャリアの深さ」と勤続年数との長期的対応関係は、筆者

が述べた通り、特に中高年（非役付）労働者には該当しない。鉄鋼「合理化」の進展過程のなかでは中高年層の「キャリア」は勤続年数（＝経験年数）対応となるとは断定できないし、職務（職級）昇進と長期勤続年数との対応関係は明確に希薄化する。

(4) それゆえ、職務昇進ないしキャリアの深さと勤続年数および賃金の年功的上昇の長期的相関関係を主張する小池氏の年功賃金論は説得的でない。年功賃金は技能熟練だけからは説明できないのである。また、職務給が年功賃金同様の賃金カーブとなるという小池説は誤りである。小池理論は、実践的には、職務に要する技能や熟練が上昇すること、あるいは、ローテーションや多能工化を労働者が許容すればするほど、相応の地位につけ、賃金も上がるというように錯覚させる理論構造になっているというべきである。

しかしながら、「合理化」の実態がこのようなものでないことは、筆者のわずかな論証、文中に引用した諸文献（戸木田氏や道又氏らの）において示されている。

(5) 職務昇進の枠が狭はまり、勤続との相関関係が長期的に薄れているのに、小池氏のいう「内部昇進制」がわが国で強固に維持されているのはなぜか。それは小池氏のような独占段階一般の方法論では説明できず、またその後労資関係の日米比較において氏が示した「熟練の形成と人の配分」を中心とする分析だけでは接近しえない。日本の年功制度を、雇用、昇進、配転などの先任権規制が確立しているアメリカの「年の功」による「マギレのないルール」と対比して、「年と功」により、「経営の恣意を許さないマギレのないルールがみられない」と捉えた⁽²⁾だけでは、氏が述べるように、「キャリアの拡大と柔構造⁽³⁾をなるべく残しつつ、しかも発言権の分配を改善する途」として、職場間移動に「マギレのないルールを設定する」こと⁽³⁾くらいを企業別組合の機能強化の実践課題とせざるをえなくなる。

年功制は小池氏のいう「年と功」の総合的意味が重要であり、それは日本の独占的大企業における「集団主義」、標準労働者に対する個別管理という独占資本の労務政策、人事管理政策として捉える必要がある。⁽⁴⁾年功賃金も、この年功制の物質的基盤の一つとして、職制機構を通した個人毎の上司による主観的査定（人事考課）による労働能率や企業貢献度の刺激機能を本来的に具備している。能力主義管理下の職務、職能給化は年功賃金のこの選別差別機能を増幅させるものである。⁽⁵⁾

そして、この賃金体系を維持させている背景として、「労働市場の二重構造」「重層的雇用構造」「低賃金構造」など、論者によって表現はさまざまであるが、日本における労働者階級の階層構造の多層性と賃金労働条件の大きな格差に注目しなければならない。⁽⁶⁾

(一九八〇・一一・二〇)

〈注〉

- (1) 日経連能力主義管理研究会報告『能力主義管理その理論と実践』日経連一九六九年二月、三七～四〇ページ。
 (2)、(3) 小池和男『職務の労働組合と参加』二一七ページおよび二四二ページ。
 (4) 集団主義については、井上秀次郎「大企業の組織・管理と労働」角瀬保雄編『シリーズ八〇年代の企業と労務管理Ⅰ 現代日本企業と民主化問題』(一九八〇年、労働旬報社)元島邦夫「企業内人生における抑圧と対抗」『現代と思想』第二七号、(一九七七年三月)など。
 (5)、(6) この点は、下山房雄編『現代日本企業と賃金管理』(一九八一年刊行予定労働旬報社)に所収の拙稿を参照されたい。

〈付記〉

本稿脱稿後、石田和夫編著『現代日本の鉄鋼労働』(一九八一年四月ミネルヴァ書房)が刊行された。本稿はこの詳細且つ貴重な研究成果を吸収できなかったが、同書中で分析された諸点(特にオートメーション下での熟練変化とその性格、多能工化と技能熟練の関連等)は、本稿の結論を一層確認できたものと筆者は考えている。