



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	産業合理化期の作業集団と労務政策:昭和初期の鉄道車輛工場(苗穂・盛岡)を事例として
Author(s)	小路, 行彦
Citation	經濟學研究, 33(3), 107-132
Issue Date	1983-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31628
Type	departmental bulletin paper
File Information	33(3)_P107-132.pdf



産業合理化期の作業集団と労務政策

——昭和初期の鉄道車輛工場(苗穂・盛岡)を事例として——

小路行彦

はじめに

本稿の課題は、産業合理化期の鉄道車輛工場の労務政策を、第一次大戦後の社会意識の帰結として捉え、この一環としての作業研究(テーラー・システム)、これによる職場の再編成が反転して、いかなる労務政策に帰結してゆくことになるかを明らかにする事にある。

そのさい、社会的生産力としての職場作業集団のあり様を問題とし、これが、労働様式の変化や構成員の労働意識によって変質をとげながら、生産力としての労働能率という媒介をとおして、労務政策を規定してゆく事を明らかにする。

経営にとって、生産力がいかなるものと観念されるかは、生産過程のあり様に規定されることは言うまでもないが、同時に、社会意識に規定される面も見逃すことはできない。大正デモクラシー下の個人力量主義は、経営幹部も職工をも強く捉えており、生産力(作業能率)の発展は、個人の作業能力、作業能率の発展と考えられていた。産業合理化期の労務政策は、この生産力の認識と、これを支えた職場作業集団の行動様式に基づいていたと、いうことができる。本稿では簡単にしか触れられなかったが、第一次大戦後の単価請負制の急激な増加は、これを物語るものである。これをうけて、鉄道車輛工場では、時間研究・動作研究を始めるが、

時の工作局長は、これについて次のように発言している。

「吾々は能く労資協調と聞くが、吾々エンジニアの携って居らぬことのように考えて居る人が非常に多いが、労資協調会でもない、吾々エンジニアが之を解決しなければならぬ。」「モーション・スタディ、タイム・スタディと云うものをどんどん研究して行くと、本当に職工が斯の如くするのが一番経済的である、一番最大能力で以てそれが職工の健康を害しないと云うものが見付って居るならば、何もえらく旨くやって儲かり過ぎたと云う必要はない筈である。それで吾々はそう云う一つの単価が決ったならば、今度は吾々は監督するのではなくて教師となり、そうしてどうかして悪い職工でも皆其位置に達しさせようとして一生懸命に協力して行くのである。そこで初めて監督者と職工との間の意思が疏通してくっ着いて本当に一つのアンサイテイドになる。そこで労働もなければ資本もない是は誰がやるか、吾々エンジニアである。労働者も解決することができない、資本家も解決することができない、之を解決するのはエンジニアでなければならぬ」¹⁾
(強調点は引用者のもの。以下同様。)

本稿での労務政策分析は、社会的生産力としての職場作業集団の、生産力としての処理という視点でなされる。それゆえ、生産過程での労働をめぐる労使の関係に着目することになる。

1) 『機械学会誌』第33巻第163号、昭和5年11月、703頁、討論会での山下興家の発言。なお引用文は適宜現代仮名づかい、新字体に改めてある。以下同様。

この点で、上記工作局長の発言は注目すべきものである。この発言でも触れているように、第一次大戦後の労務政策理念は、労資協調と表現されるものであった。確かに、労働組合や工場委員会に着目し、その内実を追うことに終始すれば、政策そのものも労資協調であると主張することは、一面の事実として理解できる。しかし、本稿は先の発言中「労もなければ資もない」という生産過程での労使関係理念に着目するものである。なぜなら、この理念こそ個人力量主義を容認した上での生産力処理に適合的であるからである。それゆえ、われわれは第一次大戦後の労務政策を労資協調と捉えることには異論をもつものである²⁾。

更に、本稿で職場作業集団に着目した含意は以上にとどまらない。

産業合理化期の鉄道車輛工場における作業研究と「職務」給の導入は、個人力量主義に基づいて職場秩序を形成することをねらったものだが、表面的には満州事変以後の、日本主義や家族主義等一連の社会意識の「変化」のなかで消えてゆくことになった。この過程で「年功」日給が評価しなおされ、個人力量主義は、生産力評価としても否定されてゆくことになる。われわれはこの過程を、年功制の自己認識と評価することになるが、問題は、この年功制を支える作業集団の秩序意識とは何であったかである。われわれはこれを、苗穂・盛岡両工場の作業集団とその諸階層の性格を分析した成果を踏まえて、職人とは自らを区別しようと、親睦機関や修養機関をつくって自己形成を遂げた工場見習生の、集団としての自己意識と評価することになる。そこで更に、この秩序意識の特質把握へと議論は進まなければならないが、本稿での作業集団分析は、この端緒をなすものである。

2) この議論については、佐口和郎「第一次大戦後の労資関係の展開(上)」(『日本労働協会雑誌』287号、昭和58年2月)を参照。

一、工場生活意識の変化と労務政策

1. 身分制

現場従事員が、職名にそくして、雇員と傭人³⁾に区別されたのは、大正3年4月の「鉄道院給料支給規程」(総裁達第332号)に始まる。これによって傭人は、日給の甲種傭人と時間給の乙種傭人の二種類に区別されることになった⁴⁾。大正3年のこの規程が、これまでの通例をただ定式化したものなのか、新たに区別を設けたものなのか定かではない。職工層の差別分断の意味合いが含まれていたとしても、この時期にはまだそれが問題とされることはなかった。さしあたって、仕事の性格と能率の関係から決められたものと思われる⁵⁾。

すなわち、「定められたダイヤによる列車運行を中心とする受動的な勤務に服する」運輸系統は、「特に職員の能率向上によって作業量をあげるということは困難であり、従ってこれに対しては、定額的な給料支給の方式をとり、日常の勤怠に対しては、賞与金の点で報いることが業務の内容からみて妥当であり、一方乙種傭人については工場技工の場合は勿論各人の作業量の多少が、大きく云えば、国鉄の企業成績に響くのであり、且各人の技能及び勤怠により左右される余地が大きい」⁶⁾ので、作業量に応じた給料支払が勤労意欲、作業能率を向上させる効果があると考えられたと思われるのである。こ

3) 国鉄は現業官庁であるからその身分序列は、正式の官吏としての親任官、勅任官、奉任官、判任官の他に実際に建設や運転、修繕作業にたずさわる労働者層には、雇員・傭人が適用された。詳しくは、鈴木正里『日本国有鉄道論』(日本評論新社、昭和32年)を参照。

4) 日本国有鉄道『日本国有鉄道百年史・5』(昭和47年)295頁。なお、甲種傭人には、運輸・運転系統の48職名、乙種傭人には、施設・工作・電気系統の18職名が含まれている。以後、『百年史』と略記する。

5) この点については、鉄道給与研究会『国鉄賃金講和』(交通経済社、昭和29年)90頁以下を参照。

6) 鉄道給与研究会、同書、92頁。

の区別の相対性は、大正5年には、施設系統が乙種より甲種に移り、更に大正10年には、やはり乙種中の機関庫・保線区等の技工職が、仕事量が減り安定した給料を得ることができないという理由で甲種に移行している事からも明らかである。ただし、大正5年の改正では、甲種は第一種と第二種に分かれ、保守系統は第二種となり、甲種と乙種の間中間形態であった⁷⁾。また大正10年の改正では、甲種傭人第一種・第二種、乙種傭人がそれぞれ、第一種、第二種、第三種傭人に名称替えされた。この間の移動を考えてみると、傭人各種は、傭人種内でも安定度の高い、第一種への移行を希望するようになっており、それは超過勤務によって生活を維持していたのが、仕事量の減少によって、それが困難となってきた事への対応であったといえよう。施設や保線・電機系統など鉄道に独自の職種では、この対応も当然の現象といえようが、機関庫の旋盤や鍛冶などの技工職も大正10年以前から移行の要望を出し、同10年には移行することになった事実には十分注目してよい。10年以降職工の移動現象が終息に向ったとはいえず、いちはやく経営内部への定着に基づいた職工の行動様式をあらわしたものとといえよう。

更に大正15年には、工場技工も第一種への移行を希望するようになった。その移行希望理由は次のように説明されている。

「盛んに差別撤廃が論議されている折から我々従業員傭人中、第一・二・三種等の差別の待遇がある。殊に工場技工手は常に第二・三種なるが故に収入不均衡のため生活の安定を得ず故に従来の種別を撤廃し第一種に統一されたい」⁸⁾

ここでは、第一・二・三種傭人の区別が収入上の差別として意識されていることに注目しな

ければならない。だがこれらは実際のところどうであったのであろうか。具体的に検討してみよう。表1は全工場平均の平均日賃金・同日給額を大正10年から昭和6年まで一覧したものである。各工場ごとにバラつきはあろうが、日給額(賃格)は一貫して上昇し、昭和2年までは、平均日賃金(賃金収入)も上昇を示し、昭和3・4年度においてもかなりの水準を示している事がわかる。昭和5・6年の不況の底においては、両指数ともに減少しているが、表2の物価水準——昭和6年時は大正10年時の約半分にまで低下している——を考慮してみれば、かえって実質収入はふえていていると考えられる。第一種と比較しての差別であるから、第三種の収入動向が相対的意味しかもたないことは当然であるが、大正15年という収入の上昇期に、差別とその改善が主張されたのは、理由はどうであれ、身分上の上昇志向を示したものと理解できよう。収入において差はあったとしても、それ以上に社会的に軽視されていた職工層が、制服、制帽の駅

表一1 工場技工及工手傭人工並賃金 (全工場)

年 度	出勤者一人一日平均		在籍者一人当月収	年 度 末 現在平給 日 給 額
	傭人工	賃 金		
大正 10	人工	円	円	円
〃 11	1.04	2.419	—	1.946
〃 12	1.05	2.471	—	1.886
〃 13	1.03	2.417	—	1.863
〃 14	1.02	2.505	—	1.863
〃 15	1.02	2.550	—	1.875
昭和 元	1.02	2.662	—	1.882
〃 2	1.01	2.751	68.015	1.893
〃 3	1.01	2.716	67.275	1.903
〃 4	1.01	2.715	67.153	1.921
〃 5	0.99	2.638	64.539	1.943
〃 6	0.95	2.543	62.464	1.960

出所：鉄道省『鉄道統計資料』各年版より作成。

注：在籍者一人当月収の項は昭和2年から統計が始まっている。なお、1人工とは労働者1人の10時間の労働をあらわす。

7) 公給日は有給の日とし、その代わりに勤務日において、10時間の定時間を越えて勤務した場合でも、2時間までは従事員の勤務時間とし、3時間目から増務給を支給するものであった。

8) 全日本鉄道従業員組合『現業公論』13号、(大正15年7月)11頁。なお、これは、第一回中央委員会決議事項中にあるもので、苗穂工場支部提案となっている。

表一2 苗穂工場・購買部価格表

品 名	単 位	大 正 10 年		昭 和 元 年		昭 和 6 年	
		最 高 (円)	最 低 (円)	最 高 (円)	最 低 (円)	最 高 (円)	最 低 (円)
秋 田 一 等 米	1 俵	18.50	11.80	18.00	15.80	9.46	7.92
道 米 三 等	〃	—	—	16.80	14.20	8.84	6.78
木 炭 楠	〃	1.65	1.25	2.00	1.80	1.10	0.90
味 噌	10 貫	8.00	7.10	7.30	7.00	5.45	4.90
醬 油	9 升	6.30	5.90	5.45	5.30	3.79	3.50
砂 糖 白	1 斤	0.33	0.29	0.26	0.25	0.20	0.18
軍 手	1 双	0.17	0.14	0.14	0.11	0.07	0.06
チ リ 紙 白	1 束	0.17	0.17	0.20	0.20	0.14	0.13

出所：日本国有鉄道苗穂工場『苗穂工場五十年のあゆみ』（昭和36年）242頁。

系統の第一種傭人と同一に扱われることは、それ自体、地位の向上と考えられたと思われる。工場職工は請負制度のもとで、労働量に応じた賃金を得ていた。景気変動にともなう仕事量の増減が、直接収入の大枠を決めていたのである。明治末から国鉄大家族主義をとるなか、経営共同体化政策をとりつづけてきたとはいえ、工場関係では、その多くが内実のともなうものではなかった。現業委員会の席上、被服（制服）の貸与を要望する案件が、いくつかの事例⁹⁾にみられるが、当時の職工にしてみれば、制服のあるなしは、大きな差別であった。「収入の不均衡のため生活の安定を得られず」という理由の背後には、国鉄大家族の一員として不公平に取り扱われている事への不満が根底にあったといわなければならない。

さかのぼるが、職工が技工と名称が変わったのは、大正10年10月である。この趣旨は、「現業委員会¹⁰⁾の要望によるほか労務職名的なものを改訂したもの」¹¹⁾だと説明されている。これは当時の職工に対する社会的評価とかかわっ

ているといえよう。

職工が経営内に定着し、経営内の上層に自からを近づけ、同化することによって、自己の社会的地位の改善を計ろうとした一連の行為は、その目的に照らしてみれば一応順当な反応であったように思える。国鉄大家族主義・経営家族主義が、何故この時期以降の経営イデオロギーであったようにみえるのか、一義的に解することはできないが、この大正末においては、さしあたって次の指摘が的を射ているように思える。すなわち、「時の通信大臣後藤新平さんが総裁を兼任されてから、私たちは、総裁訓示中に『国鉄十万人の大家族』『大家族の家長』『一部と全部の関係』といった文字または言葉に接するようになったが、大家族主義という言葉は、寧ろ後になって、現業委員会の席上で、現業委員が、待遇改善を求める場合、ひん繁に引き合いに出し、後には鉄道精神歌にまで取り入れられるようになった」¹²⁾ というものである。第一種への工場技工の移行希望は、労働組合の決議において出されたものであるから、大家族主義が利用されてはいないが、それは大正期を通じて強くなっていった職工の経営への同化傾向の延長線上で考えられうることである。全日本鉄

9) 日本国有鉄道浜松工場『四十年のあゆみ』（昭和28年）118頁、同盛岡工場『七十年史』（昭和37年）46頁。

10) 現業委員会とは、第一次大戦後、国鉄部内に台頭した労働運動に対処する目的で、大正9年5月に設置された意志疏通機関である。

11) 日本国有鉄道『百年史・7』（昭和46年）282頁。

12) 幸田寿三郎『国鉄現業をみる33年』（交通協会、昭和27年）2頁。

道従業員組合の幹部が 30 才前後の若手層¹³⁾によって担われていた事も、この傾向をいかなる層が代表していたかを示すものとして注目しておいてよいと思われる。

2. 第一次大戦後の労働意識

身分制へのこのような反応は、厳密な意味で職人と呼ばれる層の反応ではなくて、第一次大戦前後に工場生活を始めた学卒（小）層の反応であったと考えられる。この層は職人の手伝・見習をしながら大正末には一人前の職工として成長を遂げていたと思われるが、この過程で彼らは、職人層の労働意識（職人氣質）をどのように継承したのかしなかったのか、検討しておこう。

まず、職人・職工・職人氣質について確認しておこう。

職人氣質などという場合に、職工・職人を同一に取り扱うことがあるが、両者は大正期にあったとは明確に区別されるものであった。

「純日本の大工や左官は同じ階級でも職工と言わずに職人と呼ばれ社会から職工ほど軽視されはせぬ。彼等は混血児たる観を社会に与えぬからである。」¹⁴⁾

これによれば、工場制度導入以来の旋盤や製罐職工は、大工や左官職とは、社会的に区別され、かつ一段地位の低いものとみなされていたのである。こうした社会意識への裏返しの反応として、脱線的な行為や職工根性、ゴロツキ肌がみられ、一層こうした社会意識を強めるものとなっていた。

他方で、仕事に対する姿勢は次のようにいわれている。

「日本の職人氣質と申しますのは、……連絡協調と云う精神が無い代りに、相当責任は重んじて居ったものだ」と私は見て居るのであります。昔の職人は、自分のした仕事に指一本でも触られたくないと云う

のが職人氣質であったのであります。」¹⁵⁾

「当時の職人は、……機械を大切にすること、削ったものに誇りを持つ態度は立派なものであった。削ったものに土足で踏んだり、投げつけたりしようものなら向うずねが折れるほど叩かれることもあった。」¹⁶⁾

ここで職人氣質といわれていても、工場職工のことを言っていることは明白である。以上から確認しておきたいことは、職工は第一次大戦後にあっても社会的評価の低い存在であったこと。それゆえ、上級学校に進めなかった小学校卒者においては、職工社会への同化は容易におこないがたいものであったと思われること。他方で、職工の職人氣質と呼ばれる職業倫理（仕事意識）は、経営層からも、そのもとで職工生活を始めた一職工からも、共に賞賛される程の仕事とその成果への執着心を示すものであったことである。

われわれはこの大正期の職工の社会的地位と生活態度、他方で職人氣質と呼ばれる職業倫理を踏まえながら、大戦後に苗穂工場に入職した、経歴を異にする 3 人の職工の工場生活、職工生活に対する述懐¹⁷⁾を例示し、設定した課題を検討することにする。

① 明治 28 年、山形県生れ、大正 8 年賃木工として入職。

小学校卒業後から同工場入職に至るまでの経過。22 才まで農家の手伝、のち地元で鍛冶工見習（大正 6 年まで）、その後、中央に出、浦賀ドッグ、横浜船渠会社を会社の気風に合わずという理由で移動し、一旦、家の都合で出身地に帰ったあと、大正 8 年、北海道の親戚の紹介で同工場に入職。

「町工場にくらべ賃金は低い安定感があるんで勤めた。民間の方が景気が良かったりすると、辞めてゆく者がいた。しかし、2・3 年すると景気が悪くなって首を切られ先輩に泣きついてくる者がいた。かつて自分より先輩で年

13) 全日本鉄道従業員組合機関紙『現業公論』(12号～15号)の中央委員紙上紹介を参照。

14) 榎本卯平『工場より観たる日本の労働生活』(同文館、大正 8 年) 5 頁。

15) 紀井寿次「鉄道と工作」(工藤義修編『鉄道と文化』鉄道道友会本部、昭和 11 年所収) 117 頁。

16) c・I 生「大正時代の職人氣質」(日本国有鉄道苗穂工場『苗穂工場五十年のあゆみ』、昭和 36 年所収) 385 頁。

17) 平蔵嘉一、多田正義、阿部金蔵の三氏からの聞き取りによる。

功のある者が、今度は後輩で賃金も低くなった。」

- ② 明治31年、北海道生れ、大正8年縫工として入職。

小学校卒業後、同地の洋服屋で弟子修業後、熟練工として入職。しかし、半年後に同工場を辞め、もうかるという親類の勧めで、東京に行商に出るが、その生活のみにじめさにあきれて、大正9年暮に再入職。

「客貨車職場の上まわりに入職してくる者はほとんど経験工で、見習として入ってくる者も少数いたが、工場では1つのことしかさせないので腕が上らず、熟練職人とはならなかった。」

- ③ 明治36年石川県生れ、大正7年鋳物職場の手伝として入職。

高等小学校卒業後、すぐ同工場にいた義理の兄の紹介で入職。

「移動するのは若い層に多く、腕をみがき、仕事を覚えるという観念がつよく、そのためには、町工場を歩いて回るのが当時の慣行であった。自分も修業に出ようと考え、友達と2人で町工場を見に行ったが、仕事場が暗く、狭いのでいっぺんでいやになり、工場にとどまることにした。計算して、50才でいくらにしかならない、バカくさい」といって辞めていった友達もいた。」

職種も経験も違う三者に共通しているのは、理由はまちまちであるが、鉄道での工場生活への信頼である。理由は、気風・安定感・生活のみにじめさの程度・作業環境が他に比べて良好であったからである。更に、親戚などの親しい人間が身近に存在していたこともあげられよう。このような面とは裏はらに、収入への強い志向も窺える。自ら数年の修業の後に得た縫工としての熟練を離れて、もうかるという理由で北海道から東京に渡り、行商をするという身の軽さ。昇給を計算して、その額の少なさから工場を離れた青年等である。これらの事実においては、ともに仕事そのもの、熟練を獲得することを第一義とする発想が、薄れていることに留意しなければならない。とりわけ最後の事例は注目に値する。大正7年に初めて職工（手伝）生活を始めたという点で、大戦後の学卒者の生活意識の一端を示すことになっている。ここで（旧）職工層の慣習を受け入れた行動を示しながら、町工場が「仕事場が暗く、狭いのでいっ

ぺんでいやになった」という理由で行動を中止しているのは、旧職工層との価値意識の切れ目をあざやかに現わしているといえよう。数少ない事例ではあるが、この経歴と工場生活への態度には、旧職工層とは異質の労働意識をもった層が、その足元から成長していたことが理解できるのである。

この工場への「積極的」な定着を示した層の動向は、労務政策にとっても、職場作業集団にとっても、ともにその変動要因である。とりわけ、労務政策にその適切な対応をせまるものであった。われわれはこの対応を労務政策原理の変質と捉え、次に検討することにしよう。

3. 倶楽部組織と工職一体化政策

鉄道では、明治末から工場員相互の親睦を計ってきたことは、よく指摘されることである。それゆえ、この歴史には触れずに、ここでは大正末から昭和初期のいわゆる倶楽部組織の増大とその変質について、これまでの工場生活意識の変化とのかかわりで検討することにする。

第一次大戦後の労働運動の高揚が沈静化に向う過程で、産業界ではクラブ組織を導入したといわれるが、鉄道省各工場でもこれにならうように、これまでの親睦・修養・救済・慰安を目的とした工友会・互助団などの他に運動（スポーツ）を中心としたクラブ組織が普及していった。鷹取工場では、「非現業職員が軸となって『同友会』と名づけたクラブ的な組織」¹⁸⁾が作られていたが、ここではまだ非現業職員、すなわち職員層が中心の組織にとどまっていたことに留意する必要がある。苗穂工場では、大正8年に札幌鉄道職員倶楽部苗穂支部として発足している。ここでは、はっきりと雇員以上によって構成され、一般職工には解放されているものではなかった。大正12年に独立して、苗穂工場職員倶楽部が設立されている¹⁹⁾が、この時点

18) 日本国有鉄道鷹取工場『六十年史』（昭和37年）221頁。

19) 日本国有鉄道苗穂工場、前掲書、325頁参照。

でも一般職工が参加することができたかどうか定かではない。

これら各工場での普及を統括するように、鉄道省本局が、奨励、援助するようになったのは、大正13年のことである。同省年報ではその意義について次のように記している。

「互助団規程ニ準拠セル倶楽部ハ其ノ数八十八ヲ算ス而シテテ倶楽部ニ対シ毎年金百円ノ範圍内ニ於テ省費ヲ以テ書籍・雑誌類ヲ購求備付セリ尚此ノ外従事員ノ體育ヲ奨励シ其ノ健康ヲ増進スルト共ニ快活清新ノ氣風ヲ馴致シ以テ其ノ作業能率ノ増進ニ資スル為本年度六月以降一倶楽部ニ付キ一箇年金三百円以内ニ於テ省費ヲ以テ野球・蹴球及弓術等ノ運動施設ヲ為シ得ルコトセリ」²⁰⁾

この時点で工職一体の倶楽部組織が奨励されていたことは「互助団規程ニ準拠セル」の一文でもってわかる。だが工職一体となった組織であったか否かは先の鷹取・苗穂の場合をみてもわかるように、その歴史を踏まなければわからない。苗穂工場が、工職一体の倶楽部になったことを資料的に確認できるのは、昭和3年職員集会所が設置され、苗穂工場倶楽部規則が制定された時である。鷹取工場で非現業員中心の「同友会」が倶楽部に整備されたのは、昭和7年であるから、ここでも職工層が、倶楽部に恒常的に参加するようになったのは、昭和に入ってからであると思われる。盛岡工場では、大正2年以来「工場員相互の親睦・精神の修養・幸福の増進を目的」とした工友会が続いていた。倶楽部組織はまず、大正8年12月に工場以外も含めた盛岡在勤鉄道従事員中、雇員以上全部と傭人で希望するものによって始まっている。これが工友会内部に設置されたのは、昭和5年になってからであった。「昭和6年4月27日第7回全国結核予防デーに当って、工友会では前日の日曜日を利用して庭球、野球、角力、撃剣の種目を選び、工場員全員参加のもとに工場体育

デーを催したが、この頃より野球・庭球・弓道・剣道・スキーの運動が奨励された。」²¹⁾とあり、傭人、職工層への実質的な奨励は、かなり遅いものであった。

とまれ、第一次大戦後の運動の奨励策は、当初職員層ないし雇員層のみか、この層を中心におこなわれてきたが、大正末から昭和初期に、鉄道省本局の奨励もあって、傭人職工層にまで及ぶことになった。工友会などの互助団が、もっぱら修養や慰安を目的とし、工場幹部が、職工を善導するという色彩が濃厚であったが、倶楽部組織における工職一体となった活動には、このような色彩はみられないことが注目されねばならない。これにともなう、たとえば盛岡工場工友会規約第2条は、大正14年の「本会ハ會員ノ親睦修養幸福等ヲ図ルヲ以テ目的トス」から、昭和5年には、「本会ハ會員ノ互助、親睦ヲ旨トシ保健向上、冗費節約ヲ図リ併テ福祉増進ト質実剛健ノ氣風ヲ涵養スルヲ以テ目的トス」²²⁾に変わり、「修養」は会の一部の目的項目に格下げとなっているのである。会の運営も工場長の権限においておこなわれていたものから、各職場から選出される評議員が運営の過半を担うことになっている。

われわれはこの労務政策の変化を労働外での工場生活における工職一体化と呼んでおきたい。そして、これを単に経営層の意図的な労務政策ではなく、新職工層の工場生活意識の変化を汲みとったものと評価すべきであろう。これについて付言すると、第一次大戦後においてさえ、「我が労働者階級には遊戯競技に対する趣味が乏しい。自身進んで活動的に遊戯する習慣がない。子供らしい気分を厭がる一種変な老成気分」に囚われて居る。此気分は独り労働者階級に限らず、一般社会の気分である。」²³⁾と評された職工層が、昭和初期には、「質実剛健の氣風」であったかは別として、この気分を脱しつ

20) 鉄道省『鉄道省年報』大正13年度版、41頁。なお、野球・蹴球・弓術の他に大正15年には、スキー・スケートが、昭和5年には柔道・剣道が追加されている。

21) 日本国有鉄道盛岡工場、前掲書、253頁。

22) 同書、249～250頁。

23) 柘本卯平、前掲書、83～84頁。

つあったものと思われる。先の観察者もこの一文に続いて、「学校の生徒には次第に此風は改善されかかっている」と述べており、昭和初期には、この学校卒者の生活意識が工場内の支配的雰囲気となりつつあった事を、鉄道の倶楽部組織の普及は示しているといえよう。

だが他方で、大正デモクラシー以後の個人力量主義、これにもとづく生産政策(単価請負制)と賃金政策を考えると、この労働外での工職一体化政策の成果を秤量することは困難である。というのも、両政策は、個人主義と協同主義であり、これは、外面的には相反する原理であるが、他方で、工場生活が、労働と運動(スポーツ)に二元化したことは、年に一度の慰安会や運動会ではなく、就業の後の、また週末に、定期的におとずれる労働と運動のサイクルの確立、この限りで、労働そのものの意味の相対化を意味するものであったからである。請負制のもとでの激しい労働に適合的な労働意識、これを支える気風への改善策として両者は親和性をもっているからである。

とまれ、この対応が学卒者の増大と関係をもっていること。工職一体感をもたらす契機となるものであったことは確認できるだろう²⁴⁾。

二、産業合理化期の作業集団

この章では、社会的生産力としての職場作業集団の変質を、機能的職長制の導入、請負制の

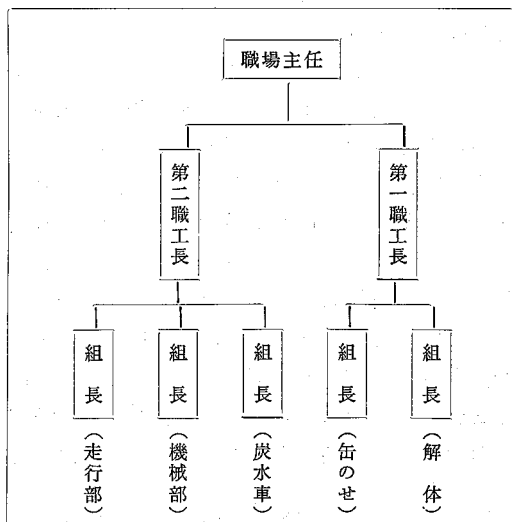
帰結をとおしてみることにする。前章では、学卒者の増大にともなう労働意識・工場生活意識の変化とこれへの対応としての生産過程外での労務政策の展開をみたが、それは同時に作業集団の変質要因でもある。それは、生産過程内では個人力量主義として現われることになる。

この職場作業集団の変質は、新たな労働様式への対応であると同時に、個人力量主義にもとづいた、生産政策・労務(賃金)政策の帰結であった。われわれはこの過程を分析することによって、工場を支配した社会意識の矛盾をみることにするが、それは、生産力認識の転換とこれに対応しての労務政策の転換の契機になるものであった。われわれはこれを、賃金政策の展開としてみることになるが、詳しくは次の章で検討することにする。その前に、これまでも中心にみてきた苗穂・盛岡両工場の職場作業集団を具体的に検討し、賃金政策展開の基礎をみることにする。

1. 機能的職長制

国鉄車輛工場における分業は、明治末これまでの組長のもとでの、解体・修理・組立までの

図一1 分業制の一例



24) ここでは控目な評価にとどまったが、スポーツが社会倫理の形成に貢献し、階級を統合する力をもつと主張する論者もある。F・ツワイクは、『労働者一生活と心理一』(大内経雄他訳、ダイヤモンド社、昭和32年)の中で次のように述べている。「スポーツは、現代において、半ば宗教的な価値を持っている。それは現代社会の倫理を形成するのに貢献してきた。労働者の道徳観念に対して何が最も深い影響を与えたのかと問われれば、私は躊躇なく答えるであろう。それはキリスト教精神と、スポーツマン精神であろう。しかし最近ではスポーツマン精神の方が、より強く影響している。」「宗教がかつてそうであったようにスポーツは、すべての階級を一つにまとめる恐るべき力を持っている。」(同書121~122頁)。

表-3 職 名 の 変 遷

年 次	技 術	現 場				
明 治 5 〃 24 〃 40	工 事 科 技 師	頭 取		職 工 長 〃	組 長 〃	職 工 〃
		(工場)主任				
大 正 2 〃 4 〃 10	主 任 掛 主 任 〃	(工場)主任 職場主任 〃		職 工 長 〃 技 術 員	組 長 〃	職 工 〃 〃
			職場助手			
昭 和 11 〃 14 〃 17	係 長 〃 課 長	職 場 長 〃 〃	職場助役 〃 〃	技 術 員 (1) 掛 〃		職 工 〃 〃

出所：日本国有鉄道『鉄道技術発達史・第4編Ⅱ』（昭和33年）1213頁より作成。

注：(1)掛とは、作業掛、技術掛をさす。

一貫体制から、職場主任のもとでの分業制（図1参照）に変る²⁵⁾。この分業制の導入は、組長の性格を大きく変えるものであった。これまで機関車の解体・修繕・組立と万能的熟練を保持していたが、解体なら解体だけの組長に、その機能の縮少がおこなわれた。ここでは、組長が万能的熟練として扱われない、または万能的熟練として成長する必要がなくなったことも重要であるが、それ以上に、職工長、さらに職場主任の監視下におかれ、規律と安定した仕事ぶりが要求されるようになったことが大きな変化であったように思われる。

このような分業制の導入にともなって、現場組織の職名も変化してきた。表3は、正式任命の時期による概括だから、各工場の作業組織の変化の相違によって、職名の変更の時期は、工場ごとに異なっている。「大正の初めに職場助手をおいた工場もあったが、大正4年から職場主任助手を置いた工場が多くなった。」²⁶⁾とあり、第一次大戦時が、職場組織の変わり目であったことを示している。

大正末に至って、職場組織は大きな変化にさしかかっている。この先駆をなしたのは、大井工場であって、ここでは大正10年にテーラーの主張に従って、職場組織が職能組織に改められた。これを採用するに至った理由は、次のように説明されている。

「組長の仕事は多方面であるため、その養成は困難であり、従って技術の向上も困難であるし、管理面においても進歩が遅いから、組長を専門別に職能式にするのであり、第二の理由は、当時技工は組長より指図され、その組長は技工より上げられたものであり、すべて職工長の命令で動くからして、工場の技術者が作業の改良を行おうとしても、職工長・組長の理解を得ることが困難であり、従って折角の改良意見を実施することが困難であった。このような次第であるから、学校出の技術者は高等程度、中等程度のいずれの学校の卒業生でも、自分の意見によって直接指揮することができないから、技術を体得することができない。これがまた、工場の技術的発展を妨げる原因となるから、若い技術者をして実際に技工を指図する経験を得しめようとするもの……。」²⁷⁾

職工長・組長のもとでの旧態依然たる修繕作業を、技術の改善が修繕作業の進捗に直結するように、作業上の権限が、学校出の職場主任とそのスタッフである職場助手（分任助手といった）並びに技術員の手掌握されることになった

25) これについての詳しい記述は、日本国有鉄道『鉄道技術発達史・第4編Ⅱ』（昭和33年）また、今野浩一郎「国鉄工作工場にみる科学的管理の歩み」（『労務研究』342号～345号、昭和51年10月～52年1月所収）を参照。

26) 前掲『鉄道技術発達史・第4編Ⅱ』1214頁。

27) 同書、1219～1220頁。

た。また「旧来の悪弊を一掃する」²⁸⁾という当時の関係者の発言のうちには、単に作業上の問題にとどまらない、昇進や昇給をめぐる情実への対処ということも暗示されている。これによって、職工長・組長という職名は廃され、組長は選抜され、一部は分任助手として職場主任のスタッフに入り、他は一般技工に格下げされることになった。この格下げになった層は、後に棒心と称され、作業集団においては、年功も熟練も高く、指導的存在であることには変わりがなかったが、正式に集団の指導者として認知されることはなかった。

以後、作業集団を指揮する技術員には、もっぱら工業高校卒者や鉄道教習所卒者があてられ、この層が作業研究期を通じて増加していったものと思われる。

通常、年功制の確立期といわれるこの時期に作業集団は、かかる変質をこうむっていた。技能序列と人格的依存関係にもとづいていた、作業集団の秩序と機能が、集団の親方としての組長とその権限が否定されることによって、変質、崩壊してゆくことになった。これにとってかわったのは、学歴と知識の差にもとづく身分序列による作業集団への指導の正当性である。

だが言うまでもなく、この転換が急激におこなわれたわけではない。昭和2年の「雇員・傭人採用規程」(達第560号)による現職雇員制は、現業委員会(組長層が中心)の強い要望によって実現²⁹⁾されたがゆえに、雇員への採用規程の骨子は次のようであった。

- (i) 中学校第三学年、二年半以上の実業学校・教習所専修部卒者が雇員の資格を有することが明記され、各種の教育機関を教育水準別に区別し、その水準に照応して身分制の中に階層的に位置づけた。
- (ii) “五年以上勤続セル傭人ニシテ勤務成績優秀ナル者、を採用規準に取り入れ、上級の教育機関を経ない者でも勤務ぶりによって雇員に登用することになった。”³⁰⁾

28) 朝倉希一『技術生活五十年』(日刊工業新聞社、昭和33年)47頁参照。なお著者は大正末の大井工場長。

29) 日本国有鉄道苗穂工場、前掲書、245頁。

30) 日本国有鉄道『百年史・7』288頁参照。

これによって、旧組長層は雇員への登用の路が開かれ、機能的職長制によって、集団指導者の地位を奪われ、一般技工に格下げされたその地位を、身分的に上昇し、経営サイドに接近することによって確保することになった。それゆえ、現職雇員制のもつこの時点での意味は、技能序列にもとづく職場秩序の身分序列による補完にあったといえよう。

しかし、後に触れるが、大正11年に各地の工場で「職場講習会」が若年層を対象に始まっている。これは「工場技工を雇員へ登用するためには、技工が学習をやれる方法を設け、その学習者について、試験を行ない」³¹⁾これによって雇員への登用を行なおうとする意図がこめられていた。昭和2年の規程では、学歴、知識に関係なく登用されることになり、実際、旧組長層が登用されたと思われるが、その後には、この講習会を修了し、中堅職工に成長した層が、雇員へ登用されることになったのである。

この過渡期を経て、学歴と知識の差にもとづく身分序列による管理、指揮の正当性が貫徹してゆくことになったといえよう。

なお試みに、苗穂工場の現職雇員の動向は、表4のとおりである。昭和4年が増加の画期をなしているが、これは作業研究への対応であると考えられる。

2. 単価請負制

鉄道車輛工場における単価請負制は、大正に入って、工場事務所に計算掛が設置され、管理体制が整うとともに、第一次大戦の物価騰貴への対応(労働能率の増大による収入の増加策)として、全工場で拡大されていった。この拡大とともに、請負単価の決定をめぐる、労使間・工員間の対立が繰り返されたが、昭和4年に至って、作業研究が開始され、単価の「合理的」決定が、追求されることになった。これをうけて、工作局では、作業分類別の係数(賃率)を設定し、これで職工を格づけし、組請負の収入

31) 日本国有鉄道苗穂工場、前掲書、245頁。

表-4 苗穂工場・雇員・傭人現在人員

(人)

年 度	雇 員				傭 人		技工手	雇員 技工手	技工手 %
	事 務	技 術	女 子	技工手	技工手以外	技工手			
昭和 元	50	74	9	—	57	924	924		
〃 2	49	73	12	31	54	832	863	3.6	
〃 3	43	81	12	68	45	769	837	8.1	
〃 4	41	78	13	117	63	673	790	14.8	
〃 5	42	84	12	138	57	618	756	18.3	
〃 6	40	86	12	149	54	572	721	20.7	
〃 7	41	84	12	147	51	(1) 537	684	21.5	
〃 8	44	82	12	158	52	523	681	23.2	
〃 9	49	80	9	177	54	461	638	27.7	
〃 10	49	69	9	190	54	499	689	27.6	

出所：前掲『苗穂工場五十年のあゆみ』60頁より作成。

注：(1)昭和7年の傭人技工手は400となっていたが前後より計算して537に訂正した。

表-5 「職務」給の実施及廃止の実状

局	工場	職 場	実施年月日	廃止年月日
名鉄	長野	組 立 鍛 冶	昭和7-1-21 同 上	昭和8-12-21
門鉄	小倉	組 立 製 銑 鍛 冶	昭和7-7-1 同 上 同 上	
仙鉄	郡山	鉄(鍛冶ノミ)	昭和6-12-21	昭和8-11-21
	盛岡	鉄(鍛冶ノミ)	昭和7-5-21	昭和8-11-21
	土崎	鍛 冶	昭和6-11-21	昭和8-11-1
		製 銑	昭和7-5-21	
		旋 盤	昭和8-5-21	
		塗 工	昭和8-3-21	
札鉄	苗穂	鍛 冶	昭和6-8-1	昭和8-10-21
		組 立	昭和6-11-21	
		製 銑 塗 工	同 上 昭和7-10-21	

出所：日本国有鉄道『国鉄工場における賃請制度の変遷』(昭和28年)14頁。

の按分に適用する一種の「職務」給が、工場長の判断で導入することができるようになった。この過程は、すでに述べたように、個人力量主義に基づく職場秩序(作業能力別の待遇)の形

成をめざしたものであった。この帰結である係数制は、昭和6年以降、苗穂工場をはじめとしたいくつかの工場(表5参照)で導入されたが、昭和8年には、廃止に至っている。

職場作業集団の歴史は、親方請負制から単価請負制への発展とともにあったといえよう。ここでは、この関係史の一節、「職務」給の導入と廃止に見られた、工場従業員諸階層と経営幹部の対応をみることによって、産業合理化期の作業集団の実態を検討し³²⁾、合わせて、労務政策展開の契機をみることにしよう。

まず、この「職務」給を最も早く実施した苗穂工場の廃止報告³³⁾からみていこう。同報告を要約すれば次のようになる。

32) 作業研究そのものの検討は、本稿では割愛し、別稿で論ずることにした。さしあたって次の論文を参照されたい。奥田健二「日本の能率運動史(V)」(IE review. Vol. 10, No. 3, 昭和44年5月)、今野浩一郎、前掲論文。中岡哲郎「戦中・戦後の科学的管理運動(上)」(大阪市立大学『経済学雑誌』第82巻第1号, 昭和56年5月)、大東英祐「労務管理」(中川敬一郎編『日本の経営』, 日本経済新聞社, 昭和52年, 所収。)

33) 苗穂工場「係数による請負賃金按分制度廃止報告」(日本国有鉄道『国鉄工場における賃請制度の変遷』, 昭和28年, 所収)

(i) 導入と廃止の理由。日給で按分するのは(技
 倆を反映せず)不合理であるとして、係数を導
 入した。確かに、係数による按分は、非常に進
 歩した方法で、理論的にも非常によいところか
 あるが、日本の社会状態を考えるとまだ早く、
 従来の工場の長い間の習慣や社会状態、家族制
 度等から考えて日給がよい。

(ii) 導入と廃止に対する諸階層の反応。現業委員
 は、働きに応じて収入の増加となるので、連合
 請負の多い組立でも、単独請負の旋盤のようにな
 り大変良かったという意見、初めから無理を
 押して実施した感があると述べ、この制度に
 は、反対の声が強かったことを指摘した意見が
 出されている。

技工の高(日)給者は、かかる世の中になつた
 のだとあきらめていた。この間、全員の過半数
 は大なり小なり減収をきたし、係数制度を深く
 呪っていたようだが、廃止となり、非常に喜ん
 でいる。

技工の低(日)給者は、働きがいがあるとい
 って喜んでいて、廃止には、昔に帰ったのであ
 るから止むを得ない。将来高給者となった場合
 には、収入の増加となるから仕方がないとあき
 らめている。なお、実施した職場で内容のある
 質問をした技工は一人もなく、ただ、鍛冶職場
 の助役が、廃止理由は、導入時に反対理由とし
 て出されたもので、これを押さえて導入したの
 だから、理由にはならないと批判している。

次に、長野工場の廃止報告³⁴⁾を要約しておこ
 う。

導入後、現業委員会の廃止提案が毎回おこなわれ
 てきたが、提案理由を聞いてみると、制度を完全に
 理解していないと思われたので、説得して引続き実
 施してきた。その後、研究着手時に予想しなかつ
 た種々の難問題にあい、その解決をすぐに行なうこ
 とが困難と思われたので、各職場をまず、現在の不
 安定な状態から救って、落ち着いた気持で研究するよ
 り他に途はないと考え、一旦撤廃する。

最後に、鉄道省工作局の「職務」給の反省³⁵⁾
 を要約しておこう。

- (i) 仕事給(「職務」給)では、これまでの日給に
 もとづく給料とかなり差がでた。
- (ii) 給料は、技倆に重きをおくことは望ましい
 が、技倆といっても、仕事が早くできる技倆と
 高級の仕事が出来るという技倆との間には、区
 別があって、給料を技倆に比例させるとして

も、そこに相当の困難がある。

- (iii) 従来から、単価請負を採用してきた工場が多
 いのだが、それが完全なる単価請負でなかった
 ために、作業給の観念を十分請負に織込むこ
 とができなかった。

以上が記録に残っている、「職務」給実施の
 顛末とその反省である。この事実から、職場作
 業集団の実質にかかわる問題を考えてみよう。

苗穂工場の実状から。同工場では、「職務」給
 の導入に際しては、反対意見が多くあり、その
 うちには従来の工場の長い間の習慣や社会状
 態、家族制度から考えて、日給のままで良いと
 する意見があった。工場幹部は、これを押さ
 えて、技倆が収入に反映する係数制度を導入し
 た。これに対し、高給者が、かかる世の中にな
 ったのだとあきらめたのは、個人力量主義の社
 会意識の規制力の強さを窺わせるものである。
 導入に際しての説得理由は、「進歩的だ、とい
 うことであつたが、高給者たちがこれに対応す
 る論理を、習慣や家族制度をいう以外に持ちえ
 なかったことを示している。同時に、高給者は
 低給者に対して、何ら規制力を発揮した形跡は
 みえず、これを裏づけるように、職場の高給者
 が主に当選している現業委員も統一して反対の
 態度を示した形跡がないばかりか、この係数制
 度を評価する意見さえみられた。同工場では、
 職場の実力者の意見が分裂していたこと、職工
 間の日給序列が、単に勤続年数・経験年数の差
 としての意味しか持っておらず、この高給者層
 の集団指導力は、無きに等しかったことを示し
 ている。そこで、両者の関係は、従来どうであ
 ったかをみて、この問題状況の意味を検討して
 みよう。

「連合請負に於ては、技倆優秀なるも生産速度
 の遅い熟練者と、技倆はあまり優秀ならざるも生
 産速度の速い若い熟練を連合させて互いに長所を
 活用し、総体的に作業能率を増進させている例があ
 る。この組合わせに於ては、未熟練な作業者は経験
 深い高給者より技術を習得しながら仕事を行うの
 で、経験深い老朽者が多少不生産的でも、喜んで

34) 長野工場「係数による賃金分配制度撤廃に関する
 話」(日本国有鉄道、同書所収)

35) 鉄道省工作局「工場における請負制度の改正に
 ついて」(昭和10年6月)(日本国有鉄道、同書所
 収)

「連合作業を行う美風がみられる。」³⁶⁾

すなわち、連合（組）請負における高給者と低給者の関係は、熟練の伝達機能をも果しており、総体として作業能率をあげる関係にあったと述べている。総体としての作業能率とは、経営にとっての二人の作業能率の意味である。そして、これを尊重し、受け入れる職場慣行が、存在してきたことを示している。ところが、従前からの単価請負制ならびにその帰結であった係数制の力量主義のもとでは、この美風も影をひそめ、技術の習得よりもさしあたっての個人の収入に関心をもつようになり、かつての集団機能が喪失状態にあったということができよう。

以上の分析を、過度に一般化してはならないだろう。同工場でも、また全国の工場でも、表5の工場・職場以上に拡大してゆくことはなかった。また、長野工場のように、現業委員が一致して反対を表明するなど、高給者層の反対の意向が示された例もあった。

だが、低日給・若年層が、職場作業集団の慣行や規制力から離脱しつつあったことは、明白であろう。単価請負制は、この傾向を助長し、あるいはこの傾向とともにあったということ、そして、この係数制が全工場に拡大してゆかなかったのは、工場の長い間の習慣の規制力、職場作業集団の規制力の強さによると、ひとまず言うことができよう。

だが、係数制の廃止には、社会的生産力としての職場作業集団の作業能率上の問題とかかわって、工作局の冷静な判断があったと言わねばならない。先の総体的な作業能率の増進は、これを例証するものであるが、更に、工作局の報告中の「技術」の分析は、工場管理・運営の問題とかかわって、示唆的である。この点は、次章で検討することとして、ここでは、職場作業

集団の規制力を具体的に分析することにしよう。

3. 経営内人員構造からみた作業集団

大正末から昭和初期は、職場の大きな変動期であったことは、これまで見てきたとおりである。それは、集団構成員の質の変化が、大きな契機となっていた。だが工場の労働力編成は、その地域的性格からくる労働市場構造および従事員養成のあり方に規定されている。一般的に変動期であったこの時期の実態についても工場ごとに特種性があることは明白である。そこで、ここでは苗穂・盛岡両工場のそれを検討し、職場作業集団が、いかなる実態にあったかを見ることにしよう。

(a) 苗穂工場的事例

現場従業員の階層構成について。

苗穂工場は、当初札幌工場として明治43年手宮・岩見沢両工場を吸収する形で創設されている。同工場は、当初労働力の供給を渡り職工に頼っていたと思われる。しかし、北海道では、地理的事情からして独自の職工養成が早くから始まっていた。明治44年4月、旭川工場内に設置された「職工補習所」がこれにあたる。これは大正3年には、鉄道教習所に吸収され、同8年に「教習所内に従来の組織を改め、全国最初の2年制による職員の養成」³⁷⁾がおこなわれることになり、その内実が調うに至った。

これより先、鉄道院では、大正7年1月に労働力の不足と極端な労働移動に対処するために、「工場技工見習規程」(達第27号)を制定している。これについて、「従来青少年工養成制度のなかった大工場には、この規程に基いて見習工の制度を実施し、鉄道工場における中堅層となる有能なかつ、責任の強い技術者を供給する」³⁸⁾という性格の指摘と、「職工及それ以外の傭人に対して必要な訓練を行なうためのもので、その教育形態は、集合教育の形態として

36) 龍崎虎男「作業研究後連合請負を個人請負に変更した効果について」(日本能率連合会『工場管理の諸問題第三巻』、ダイヤモンド社、昭和15年、所収)138頁。

37) 札幌鉄道教習所『所史』(昭和35年)2頁。

38) 前掲『鉄道技術発達史・第4編Ⅱ』1356頁。

も、職場内教育の範囲であった。」³⁹⁾ という性格の指摘がある。

苗穂工場では、札幌に鉄道教習所があったためか、後者の性格の職員講習会として具体化されている。その骨子は、「職工ニ工作上必要ナル事項ヲ教示スル為工場内ニ講習会ヲ設クルコトヲ得」「職工手伝ニ対シテハ指導者ヲ指定シ各種作業ヲ指導練習セシムベシ」⁴⁰⁾ という、講習会と職工手伝指導者⁴¹⁾の指定の二本立であった。この講習会⁴²⁾は、昭和3年8月に業務の都合で中止されるまで続いており、相当数の修了生を出したと考えられる。

更に、大正10年には鉄道50周年記念事業として、「鉄道教習所規程」が制定され、これにもなって教育機構が拡充され、札幌鉄道教習所には、これまでの専修部に相当する科に加えて、より上級の普通部機械科が設置されている。その内容は次のように説明されている。

「その養成目的も将来の現場中堅幹部の養成にありといわれ、教授の内容も大幅に変更されて、授業の大部分は、中学校の教科課程で行われ、専門学科はその基礎を教える程度に過ぎなかったもので、形態は一般学校とならんら変わるところがなかった。又実習も行なわれたが、その程度は見学と簡易な実技の習得くらいのものであった。」⁴³⁾

苗穂工場ではこの層が工業高校卒者と肩を並べ、作業研究期に技術員として活躍し、戦時中に職場長に昇進している。

昭和初期に至る苗穂工場に關係する現場従業員養成は以上のものであった。これから従業員の諸階層を整理すれば、大きく分けて次のように区分できると考えられる。

39) 前掲『百年史・7』355頁。

40) 日本国有鉄道苗穂工場、前掲書、245～246頁。

41) 職工手伝指導者には、各職場の職場助手・組長が指定されている。

42) 講習会の内容は、一期6ヶ月として、講習生は職場主任の推薦を受けたもの約35名を毎日午前2時間、一箇所に集めて講習を行なったもので、科目としては、修身・国語・算術・機械・材料・工具製図等についての教育並びに実習を行なった。(苗穂工場、前掲書、245頁参照。)

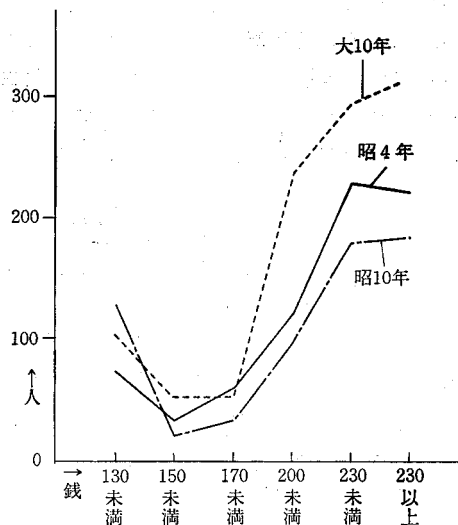
43) 札幌鉄道教習所、前掲書、19頁。

(i) 職工手伝から職工になった者、(ii) 職員講習会を修了した職工、(iii) 熟練工として入職した者、(iv) 鉄道教習所卒者⁴⁴⁾、(v) 工業高校卒者⁴⁵⁾ (なお、職工手伝・工手は、集団の補助と考え省略したが、職工に昇進した場合は(i)に含まれる。)

次に、この諸階層を踏まえ、大正10年から昭和10年に至る、工場技工及工手の日給額別人員表(図2)を検討してみよう。だがこれでは、工場全体の従事員を論ずることになるから、この構成からする諸階層の分析では、職場別の特性をみることはできない。(この点は次の盛岡工場の分析では補足されることになる。)

同工場の日給額別人員は、一見して、中堅層が少なく、未熟練の低給者と高給者の多い構成であることがわかる。大正10年から昭和10年までの15年間で、高給者は半数近くに減少しているが、基本的な構成は変わっていない。これは、

図一2 苗穂工場・日給額別人員



出所：前掲『鉄道統計資料』各年版より作成。

44) 普通部は、昭和2年で募集を中止している。昭和2年までの機械科修了者は118名になっている。これに、専修部卒者96名を加えれば、総数214名に達する。(札幌鉄道教習所『所史』参照。)

45) 札幌工業学校は、大正5年、庁立札幌工芸学校として創設されている。

表-6 苗穂工場・日給額別異動数

(人)

年 度	130銭未満	150銭未満	170銭未満	200銭未満	230銭未満	230銭以上	総 数
昭和 元	12(14.6)	3 (3.7)	7 (8.5)	8 (9.8)	28(34.1)	24(29.3)	82
〃 2	19(23.2)	4 (4.9)	8 (9.8)	14(17.1)	16(19.5)	21(25.6)	82
〃 3	10(16.9)	2 (3.4)	7(11.9)	5 (8.5)	10(16.9)	25(42.4)	59
〃 4	20(35.1)	2 (3.5)	6(10.5)	6(10.5)	10(17.5)	13(22.8)	57
〃 5	6(16.2)	3 (8.1)	3 (8.1)	5(13.5)	3 (8.1)	17(45.9)	37
〃 6	3 (8.1)	4(10.8)	5(13.5)	6(16.2)	9(24.3)	10(27.0)	37
〃 7	7(17.5)	6 (15)	2 (5)	2 (5)	8 (20)	15(37.5)	40
〃 8	8 (16)	2 (4)	0 (0)	4 (8)	10 (20)	26 (52)	50
〃 9	10 (25)	3 (7.5)	2 (5)	5(12.5)	7(17.5)	13(32.5)	40
〃 10	11 (25)	7(15.9)	2 (4.5)	4 (9.1)	6(13.6)	14(31.8)	44

出所：前掲『鉄道統計資料』各年版より作成。

注：括弧内は割合（％）を示す。

最低給層である末熟練者が、熟練工に成長する過程で、半数以上が移動していること。それにもかかわらず、高日給層が依然として多いということに、渡り職工ないし町職人の熟練工が多く採用されていることを示している。のちにみる（図8参照）職員講習会を修了した一職工は、勤続15年の昭和10年で月給60円、日給で2円となっている。この一職工の昇進・昇給が、遅いものでなかったことを考えると、日給2円以上層は、勤続年数の長い(i)の職工か、(iii)の途中入職の熟練工が占めているものと考えられる。

このような構成は、全く年功的労働関係と親和的ではない。この高給層には、親方職工が多数とどまっていたと考えられるが、大正7年時点で、組長層が職工手伝指導者に任命されなければならなかったことは、彼らが親方職工としての性格を薄めつつあった証拠と考えられる。そうしてみると、この層の経歴を指摘できても、その性格を一義的に規定することは困難である。しかし、大戦後入職し、職員講習会を修了した層が、昭和10年時点で、職場の中堅となっていたことは間違いないが、この層以上の年功と経験・熟練を有する者が、多数存在していること、それゆえ、職場集団内では、同じ経歴を有する同一の意識にもとづく関係よりは、薄

れた形ではあれ、「親方」職工を中心とした上下の熟練序列にもとづく関係が、集団とその秩序を律しなければならなかったものと考えられる。こうして、旧「親方」職工、新「中堅職工」のいずれも職場集団に決定的力を発揮できないこの人員構成は、容易に新しい職場秩序を可能とさせるものではなかったと考えられるのである。

表6は、技工及工手の日給額別の移動数である。全移動数は減っているが、この中でも注目されるのは、昭和に入ってから以降一貫して日給230銭以上が、これに次いで、130銭未満の移動が多いことである。高給層は、熟練工であるとはいえ、すでに高齢に達し、作業速度では衰えをみせている。この層に移動が多いということは、先にみたように、集団としての機能、再生産が、うまくいっていないことを示すものである。単価請負制のもとでの個人力量主義が、これに大きな影響をもっていたこと、これまでみたとおりである。

(b) 盛岡工場の事例

盛岡工場は、明治25年日本鉄道によって創設された時に始まる。国有化直前の明治39年4月から現場従事員養成が、「日鉄工作課職工見習生規程」にもとづいて始まっている。その内容と目的は、次のようであった。

表一 職工見習成績調 (盛岡工場)

自明治39年 至大正6年

入学年次	一学年	二学年	三学年	四学年	卒業当時	大正六年 二月末	記 事
明治 39	20	19	16	15	14	4	
〃 40	19	19	16	13	11	1	
〃 41	30	30	24	17	17	6	
〃 42	28	24	23	20	15	3	
〃 43	28	26	21	17	13	4	
〃 44	31	28	22	15	14	9	
大正 元	35	30	25	21	17	9	
〃 2	34	28	26	24	—	19	大正六年三月卒業見込ノモノ
〃 3	31	30	27	—	—	19	同 三学年修業見込ノモノ

出所：盛岡工場『三十年史資料』(盛岡工場蔵)

「修業年限は4ケ年で、3学年までは学科・実科を併修し、4学年は実科専修となっていた」「当時の職工といえば、職人肌の者が多く、作業の経験から修得した技術だけで、学術的智識には全く欠けていたので技術の進歩に追隨することは出来なくなってきたことと、盛岡のように中央から離れた土地では、よい技能者を求めることは、困難な状態であるところから養成の問題がとり上げられた。養成には前述した通り、学科と実地の教育を行うほか、品性と規律を矯生し、将来は工場の中堅職工としての基礎的な教育を行なった。」⁴⁶⁾

この制度は、大正4年で中止されている。理由は明らかではないが、「基礎技術を身につけた職工は、一人前として処遇され、しかも国鉄より数倍も高い賃金をくれるというので……折角鉄道工場で養成した職工も賃金の高い民間工場に引抜かれていった」⁴⁷⁾ というから、この制度が十分な成績をあげなかったことが、その理由であったようだ。表7は、大正6年時での在籍状況だが、引抜、移動の激しさを示している。同工場の従事員養成は、空白期間をおいた後、大正11年になって、職工見習生が同13年まで、毎年15名採用されている。その内容は、午前中学科、午後現場で手伝として働きながら仕

事を覚えてゆくもので、先の養成制度とはかなりその目的・対象を異にしたものである。一週間に二回、午後実習を教える時があったようであるが、その主な教授形態は、「見習のための特別な指導者がいたわけではなく、覚えてゆく作業が変わる度に、その作業の担当者について、作業を覚えてゆくといった従弟制度と似たもので、系統だった実習の指導は受けない」⁴⁸⁾ 程度のものであった。それゆえ職工見習生と呼ばれてはいるが、実際は、苗穂工場等でおこなわれた職員講習会と日鉄時代に始まった見習制度の、中間形態のようなものであった⁴⁹⁾。それにしてもこの制度が三回の募集で終わっているのは、すでに大戦後の職工の移動も止まり、かつ不況局面に入り、かえって人員の削減が課題となっていたためと思われる。

昭和初年に至る、同工場に関係する現場従事員養成はこれだけで、仙台鉄道局の教習所には、工作関係の学科はなかったので、経歴別の諸階層は、地元工業高校卒者を加えて、次のように区分することができるだろう。なおみたように、明治39年と大正11年の職工見習制度は性格の違うものであるが、この区分では同一に扱うことができるだろう。

48) この内容は、同工場見習卒者の久保与四郎、川村太郎両氏からの聞き取りによる。

49) 『七十年史』では、職工見習となっているが、川村太郎氏所蔵の当時の卒業式の写真では、「技工手伝講習会修了者」とあり、この事をうらづけるものとなっている。

46) 日本国有鉄道盛岡工場、前掲書、240頁。なお、日鉄工作課職工見習規程が、制定されるに至った直接の契機は、明治33年の鉄工組合による争議に対処してのことである。組合の陳情書には、「幼年工講習所設立の件」があり、職工の要求するところであった。詳しくは、隅谷三喜男編著『日本職業訓練発展史《上》』(日本労働協会、昭和46年)第三章参照。

47) 日本国有鉄道盛岡工場、同書、242頁。

表-8 職場人員構成(盛岡工場)

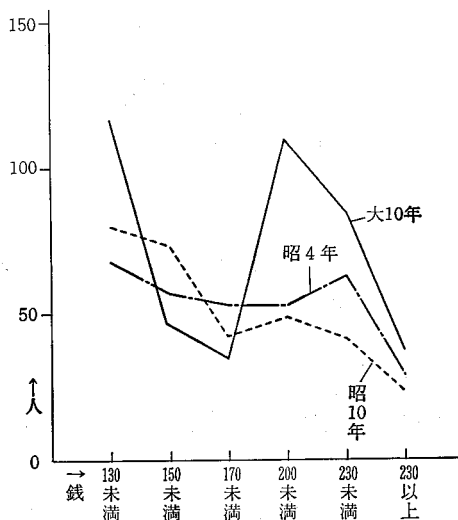
職 場	職工長 (助手)	職工組長		職 工		職 工 手 伝	定 備 夫	総 数	記 録 時
		総 数	見 習 卒	総 数	見 習 卒				
鍛 冶	1	1	0	16	0	9	1	28	大正11年6月
製 缶	1	5	1	35	10	22	1	64	〳 10年9月
塗 工	2 (1)	1	0	14	2	14	0	31	〳 10年
組 立	2	4	0	32	12	28	2	68	〳 10年9月
仕 上	1	1	0	8	3	16	0	26	〳 10年
旋 盤	1	3	1	24	(不明)	34	0	62	〳 10年

出所：日本国有鉄道盛岡工場『七十年史』(昭和37年)，67，166～181，241～242頁より作成。

注：この他に木工職場があるが，大正10年の職場人員構成の記録はない。

同職場の大正14年時の現在人員は104名となっている。

図-3 盛岡工場・日給額別人員



出所：前掲『鉄道統計資料』各年版より作成。

(i) 職工手伝を経た職工，(ii) 職工見習制度修了者，(iii) 熟練工として入職した者，(iv) 工業高校卒者。

以上の諸階層とその性格を踏まえながら，日給額別人員(図3)を検討してみよう。

大正10年時に，日給200銭未満，230銭未満層がとりわけ多いのは，この時期渡り職工を，多く採用したためと思われる。昭和4年時にはこの層も半減し，10年にはほぼ日給が上がるにつれて，人数が減ってゆくピラミッド型になっており，いわゆる年功的労働関係と親和的な人員

構成をなすに至っている。

表8は，大正10年時の職場集団の構成をあらわしたものである。見習卒者の定着率は，非常に悪かったが，それでもこの時点で，二名が職工組長に昇進しており，更に，製罐・組立・仕上職場では，層として中心的存在となっている。大正10年時は，「親方」職工を中心とした作業集団から見習卒者を中心とした作業集団に切りかわる，その初期にあたっている。

この職場集団のうちに，先の大正11～13年の第二期職工見習生卒者が入ることになり，昭和10年時では，勤続13～11年の中堅職工の地位に着くことになるから，これで一層見習卒者が，職場集団の中心的存在となったことがわかる。

見習卒者は，卒業年数によって，勤続年数も日給額も地位も異なっているが，同工場の見習卒者は，親睦機関として「道友会」(明治42年)，修養・共助の機関として「秀東会」⁵⁰⁾(大正2年)をつくるなど，同窓としての連帯感(の形成)⁵¹⁾

50) 日本国有鉄道盛岡工場，同書，243～244頁。

51) 神島二郎氏が『近代日本の精神構造』(岩波書店，昭和36年)で，近代日本の秩序意識として，自然村的秩序を摘出したのは周知の事である。これは，さらに自然村的秩序の拡大再生産として高等教育制度中の学生(第二のムラビト)生活の自治的訓練が指摘されることになった(同書，26～31頁参照)。ここ工場の見習卒者の秩序意識は，自己形成の場を独自にもっているという点で類似の面もあるが，何よりも，工場は，腕(熟練)が物を言う世界であり，意識の形成過程が，高等教育制

表一 盛岡工場・日給額別異動数

(人)

年 度	130銭未満		150銭未満		170銭未満		200銭未満		230銭未満		230銭以上		総 数	
	出	入	出	入	出	入	出	入	出	入	出	入	出	入
昭和元	13	9	3	1	3	2	3	0	3	1	2	0	27	13
〳 2	17	5	4	5	4	0	4	0	4	0	1	0	34	10
〳 3	10	3	5	1	8	0	7	0	5	0	2	0	37	4
〳 4	6	8	0	4	2	0	4	0	2	0	2	0	16	12
〳 5	2	6	2	1	2	1	3	0	7	0	2	0	18	8
〳 6	1	1	2	1	5	1	5	0	2	0	2	0	17	3
〳 7	0	8	4	0	3	2	2	0	3	0	3	0	15	10
〳 8	3	21	2	0	5	0	2	0	5	0	3	0	20	21
〳 9	10	30	1	0	6	1	2	0	4	0	4	0	27	31
〳 10	10	31	1	0	2	0	4	0	4	0	3	0	24	31

出所：前掲『鉄道統計資料』各年版より作成。

を示しており、これにもとづく気風は、直接職場集団の気風をも左右したものと思われる。年功的労働関係に親和的な人員構成と同窓としての同一意識にもとづく連帯感、一見矛盾するようであるが、そうではない。逆に、集団としての同一性と内部序列に規制されているからこそ、年功的労働関係が存立しうるのである。

盛岡工場の労働関係は、産業合理化期を経た昭和10年段階で、人員構成においても、構成員を支配する精神においても年功昇進の関係を保証する条件を生み出すに至ったと評価できるだろう。作業研究の開始にあたる昭和4年時で、すでにこの原型は完成しており、作業研究をもって、経営者が労働の質と量、工程を掌握するプロセスは表面的には、ほとんど抵抗なく遂行されたものと思われる。集団に同一性が存在し、これが単に熟練序列によって保証されているのではなく、人格的関係によって保証されている場合、この集団は労働の質の変化や、これをもたらず技術変動に対して、集団としての

度と違って、閉じられた世界のそれではなく、労働の場で、職工職人との日常的な付き合いの中で、この層の影響を受けつつも、この層と、自らを区別しようとして自己形成をとげたという点で独自の要素をみるものである。が、この点は十分に、展開されていない。本稿は、一面で、この秩序意識の分析をネラッタものであるが、その展開は、別稿で期すことにしたい。

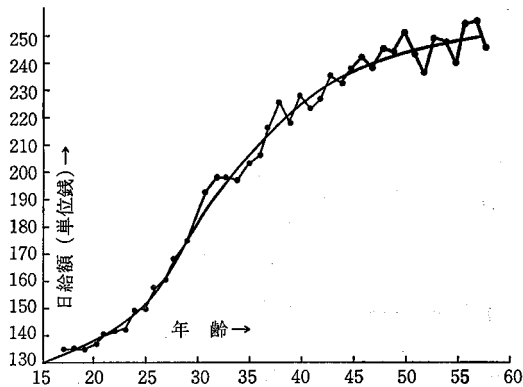
自己同一性とその内部秩序を乱すことなく対応できるからである。作業研究期は、同時に不況期でもあったから、職工の移動は多くなかったが、先の苗穂工場では、移動に特徴があった。だが盛岡工場では、昭和初年に、低日給層の移動が若干みられる程度で、ほとんど移動はみられず、集団の安定性を示すことになっているのである。(表9参照)

(c) 小括

苗穂・盛岡両工場の作業集団の実態が示すところを小括しておこう。

両工場の作業集団の相違は、明確である。第一に、作業集団を構成する諸階層の相違、基幹工としては、苗穂工場の職員講習会修了者、盛岡工場の職工見習卒者、この両者の集団における地位と同一階層としての自己意識の有無の相違。すなわち、少数の工業高校卒者を除けば、集団において絶対的な地位を占めている盛岡の見習卒者、教習所卒者や中途入職の熟練職工の厚い層の中にあって、相対的な地位にとどまる苗穂の講習会修了者の相違である。見習卒者の同一階層としての自己意識と、これにもとづく自己形成の営為にも注目。第二に、日給額別人員からみた労働力構成の相違。年功的労働関係に親和的な盛岡工場、親和的ではない苗穂工

図-4 大宮工場・年齢別日給表

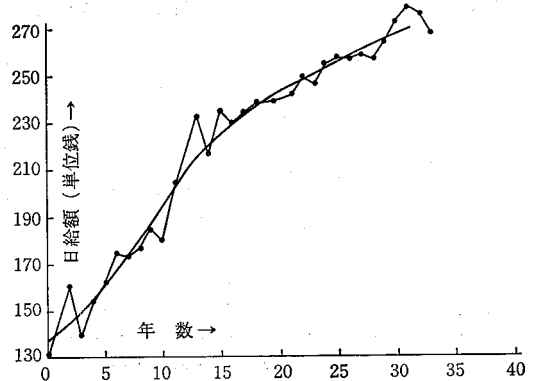


出所：前掲『国鉄工場における賃請制度の変遷』80頁。

場。第三に、昭和10年時の作業集団の相違。職場別に違いはあるものの、職工見習卒者が集団の中心に転換している盛岡工場、講習会修了者が中堅職工としての経験年数に達し始めてはいるものの、人員構成からして、職場の中心的存在とはなっていなかった苗穂工場である。第四に、請負制のもとでの集団の安定性の相違、苗穂工場の高日給層の相対的な移動の多さ、これが特徴であった。

われわれは次に、すでに示唆したように、「年功」日給の積極的評価へと労務（賃金）政策が転換してゆくのをみる。これにともなう家族主義や集団主義の強調は、苗穂・盛岡のそれぞれに典型的な作業集団の相違の中で、いかなる意味をもつと解すべきか。さしあたって、次のように言うことができるだろう。一義的に規定できる包括的な労務政策は、成立しえなかったこと。経営家族主義が強調されたとしても、苗穂型の工場では、作業集団内部でこれを受け入れる条件がなかったという点で、イデオロギー性の強いものであったこと。それゆえ、これが何らかの意味で実体性をもつとしたら、その家族主義の内実が問われることになること。以上である。この点は、最後にみることになる。盛岡型は、年功制や家族主義に適合的にみえるが、基幹工としての見習卒者の集団としての自己意識が、この基礎にあるとすれば、年功制や家族

図-5 大宮工場・勤続年数別日給表



出所：図4に同じ。

主義の内実、意味が問題となる。この点も後に触れることになる。以上が、作業集団の具体的分析に基づいて明らかとなることである。

三、作業研究前後の賃金政策

日給が経営層で問題にされ出したのは、請負制度が単価請負制度に収斂する過程、とりわけ、連合請負に際して、共食が指摘され、低日給者の収入が技倆の割に増加しない欠点が、労働移動という形であらわれた時期以降である。大正末がこれに該当するが、これ以降日給をどのように客観的に認識するかの議論が始まったのである。しかし、すでにみたように、単価請負制への一本化と理論的に合理的な仕事別の係数（賃率）設定も、先の経緯をたどって廃止になった。

われわれはこの収入の按分に際して不合理であるとされた日給の理解から、日給が再評価される過程の分析を通じて、「年功」の意味が認識される、あるいは意味づけされてゆく過程を分析し、経営層が年功制の形成を目ざす過程をみることにしよう。

1. 作業研究以前の日給の観念

まず初めに、昭和3年時大宮工場の日給を分析した一資料⁵²⁾の検討から始めよう。年齢別

52) 大宮工場「請負の形態並利益分配法」（昭和3年

日給表(図4)、勤続年数別日給表(図5)がそれである。これを次のように分析している。

- (i) 図4は、年齢27~30才位のところで曲線は屈曲点を有し、それ以上においては従来の昇給資金による昇給可能なる傾向と一致する。それ以下においては、曲線は短い日数の間に著しく上昇している。
- (ii) 45才以上においては、給料が左程増加しないのは、もはや老境に入り技倆として期待できないので単に年功による昇給のみを行なったためと思われる。
- (iii) 技工の日給から年功を主とした給料として年2銭の割合で引去ってみると、多少職場によって異なるが、大体年齢35~45才で技倆を主とする給料として残るものは、2.00~2.10円位となり、それ以後は一定して技倆は殆んど進歩しないことを意味する。

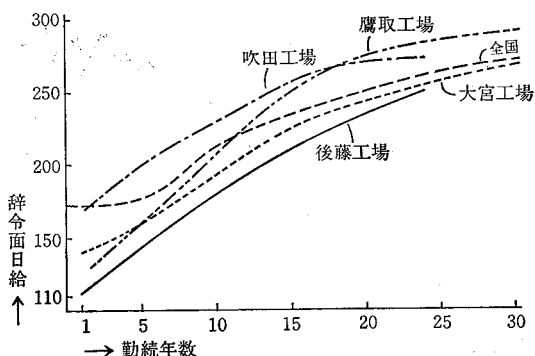
ここでは、技倆部分の昇給は、27~30才位まで急激に上昇し、35~45才で最高に達する。45才以上は年功による昇給であるとの分析結果を導き出している。そして、今後の日給の方向として次のように考えることになる。

- (i) 最近2期の昇給資金が1人平均1年3.8銭位であり年功加給の1/25は0.8銭であるからその和なる4.6銭丈毎年与えるとしてその中2銭は年功に依りて昇給し、残り2.6銭が技倆として昇給するものと考ええる。
- (ii) 見習卒業から10年後には、26~27才となり結婚する年齢であるから、ここで10年分の年功給を与え、以後毎年2銭だけ昇給させる。

ここでの年功概念は不明確である。勤続とともに獲得していくものといった認識にとどまっておらず分析は不徹底に終わっている。関心は、昇給資金の技倆部分と年功部分への数量的分割に向いており、年功部分の存在は、与えられた事実として前提されている。これは、請負による収入の按分に技倆部分を利用するために、日給の分割と数量的認識に関心があったためと思われる。

それでも年功部分を、結婚以後の生活と関連させており、生活費の補填として意識されている面もあった。これと同様に「技工の給料は所謂年功給と技倆給との二つから成立っていると

図一6 勤続年数別日給(全工場平均、四工場)



出所：前掲『国鉄工場における賃請制度の変遷』73頁。

注：原図は勤続年数33年まで続いているが、縮少した。

考えるのが常識的である。或は此の外に生存権をも含んでいると考えるならば、年功技倆の外に家庭の事情に依る生活費をも斟酌してあると思わねばならぬ。⁵³⁾とも同時期の一資料は記している。ここでは、生活費は、年功部分とは別に日給の構成要素をなすものと捉えているが、生活費への配慮という点では、同一の文脈にあるものといえよう。⁵⁴⁾生存権なる言葉には、大正デモクラシー以後の社会意識の影響が窺われる。この期の日給の意味づけには、このような社会意識が反映していることに留意しておこう。

次に、大鉄工作課が、全国の工場の勤続年数別平均給料(日給)を分析した資料⁵⁴⁾の検討に移ろう。図6は、全工場並に鷹取・吹田・大宮・後藤の4工場の勤続年数別の平均日給を图示したものである。これから次のように日給に分析を加えている。

- (i) 日給は技倆のみならず、勤続年数・忠実・勤勉等の因子によって出来ている。
- (ii) 日給は技倆と年功其他を適宜考慮して定めたもので今これを分割しようとしても具体的な根拠を発見することは、極めて困難である。
- (iii) そこで数年来傭人は、夏冬1.75銭までの昇給

53) 向笠金吾「賃請方法改善について」(昭和3年9月)(日本国有鉄道、同書所収。)

54) 小山盤「請負形態改正案」(昭和3年10月)(日本国有鉄道、同書所収。)

年10月)前掲『国鉄工場における賃請制度の変遷』所収。)

資金により昇給しているその半分が年功によるものと仮定する。また現在においては、150銭の日給の技工は、大体一人前の技工と考えられるので、150銭以下は全部技倆と認めるのが適当である。150銭以上次第に昇給するに従い技倆の外に年功も加味されると考える。150銭に達するには現在、見習生が3年間の課程を終わったあとなお2年余の年数を要している。

- (iv) これによって作成した年功と技倆の区分は、大宮・後藤両工場において比較的順適である。これは両工場が、技工の移動が少なく、多くは土着のもので、見習又は手伝より勤続してきたことによる。
- (v) 鷹取・吹田の平均給料の高い工場では、この仮定に基づく年功給と技倆給の割合を適用することは困難だが、今後の日給の調整方法としては採用できる。

日給の要素に忠実・勤勉等経営に対する姿勢を入れているのが目につく。その場合、勤続年数・忠実・勤勉と列挙されたり、あるいは年功其他と簡約化されたりしており、ここでも年功は勤続年数と同義に解されていると考えて良いだろう。それゆえ、年功そのものへの関心はなく、分析は、大宮・後藤両工場のような労働移動が少なく、見習等の未熟練者が勤続を積むに従って技倆を身につけ、日給を昇給させていった層が中心となっている工場の勤続年数別日給から、年功と技倆部分のモデル的区分を抽出することになっている。そもそも、日給は実際には、旧組長層によっておこなわれてきたのであるから、経営層にとって、その決め方もその結果も説明のつくものとして与えられてはいない。それゆえ、どのように日給を決めてゆくことが、これまでの結果としての勤続年数別日給に照して客観的なのか、すなわち、日給の決め方の法則を技倆、年功別に認識しようとするものであった。

以上、作業研究以前の日給への関心は、年功部分が生活保証としての意味づけを与えられながらも、もっぱら、技倆部分と年功部分の数量的認識に向っていたといえよう。それは、客観的な日給への志向を表わすものであった。

2. 作業研究後の日給の観念

次に、昭和4年からの作業研究、「職務」給の

導入の失敗後、再び一種の人工請負制へ旋回していった過程での日給の観念の検討に移ることにしよう。

すでに、「職務」給の導入と廃止の経過をみた項で、単価請負制の個人力量主義の欠陥として、社会的生産力としての作業集団の、作業能率上の問題を示唆しておいた。実際、「工場管理が進歩し、作業方法の標準化並に作業者の訓練が行なわれるならば多少刺激の少ない形態の方がよい」⁵⁵⁾として、日給が収入を左右する人工請負制へ変わっていった。作業能率、工場管理との関係で、日給はどのように意味づけられてゆくことになったのか。これについては次の一文⁵⁶⁾が、総括的である。

「労働者の働が、彼等が具方的に表わす、個人的作業能率と彼等の精神的協力に依る組織全体の作業能率との二方面から計画されねばならぬ……。組織全体の作業能率を反映する能率給制度……賃金制度としては労働者の組織に対する人格的存在価値を基礎とし能率の高低に依って変化させるのである。労働者の組織に対する人格的存在価値とは如何なるものか。a. 労働者の勤務年限、b. 労働者の年齢、c. 労働者の過去に於ける組織に対する功績及び常時の勤務成績、d. 労働者の技倆、e. 労働者の互換性能力、f. 労働者が或る特定の作業に従事し、その特定の作業が比較的技倆価値が低く、しかもその作業の性質が従来労働者の技倆の上達に何ら影響を持たぬ場合の労働者の収入の考慮。以上は人格的存在価値の考慮上の項目を従列したのであるが、これ等は結局日給制度に於ける日給の査定上の項目と殆んど一致するものである」

日給の査定の項目が、どのように形成されてきたかこれはわからないが、職長層が作業集団員の日給評価をする際の基準が、慣習的に受け継がれてきたことは、先の日給の客観化の営為にも現われている。今この基準は、集団の作業能率を支えるものとして認識され、価値づけられることになった。作業研究以前のように、日給が技倆給と年功給という、一方は生産に関係

55) 鉄道工作局工場課「請負制度委員会の記録」(昭和10年6月)(日本国有鉄道、同書所収。124頁。)

56) 児玉季守「単価請負制度の次に来るべき賃金制度」(日本能率連合会、前掲書所収。160～161頁。)

するもの、他方は全く生産に関係しないものという両者の外在的な区分を止揚し、ここでは組織に対する人格的な存在価値として、日給の内容が統一的に規定されることになった。技倆とは別に労働者の互換性能力が区分され、先にみた技倆の多様性に配慮するとともに、工程管理の機能性を高めるものとして、人格的存在価値の一要素となっている。最後の項目も注目される。すなわち、組織(経営体)の必要から長期に技倆の向上を必要としない単純労働に従事することになった階層への配慮である。このような層は、一定の熟練を身につけ入職したわけではない。入職後職場の必要からその作業に従事することになったのである。確かに、機敏性や判断力、手先の器用さなど、能力の差があって、これをもとにその作業に配置されたのであろうが、能力の客観的な評価は困難であるばかりか、多分に、その配置は偶然によって決まることは避けられない。思うに、この層への配慮は、作業集団内部でおこなわれてきたものであろう。日給の決定という労務政策の根本は、深く作業集団内部の規範意識を吸いあげたものといえることができる。労働者間のうちに潜む規範意識は、そこに多々不合理なものが存在しているとしても、すぐれて全人格的な関係より発生している。これが賃格として日給額に評価されることは、矛盾を孕むものである。なぜなら、経営にとっての至上命題は、作業能率であり、これを反映する日給評価への志向をもち、これは賃格としての日給を離れようとするからである。すでにみたように、第一次大戦後の生産力認識は、個人力量主義へと傾斜したために賃格としての日給は看過され技倆給への志向を強めるものであった。社会的生産力をどのように認識するか、これ如何が、賃格への評価を決めるものとなっているのである。しかし、どちらにしても賃格を規定する作業集団内の人格的諸関係を律する規範が、経営にとっての作業能率に転倒しないかぎり両者は常に不整合なものといえよう。また転倒の完成は、集団の自律性の崩

壊を意味することになる。これは、社会的生産力としての作業集団の、生産力としての処理を誤ることになりうる。単価請負制から作業研究「職務」給の導入と廃止の経験の中で、経営者はこれを認識するに至ったといえることができる。

昭和10年以降の工場管理と社会的生産力としての作業集団の処理は、大正末からの様々な実験と模索を経て、労働と賃金をめぐる諸関係を意識化し、その価値づけに向ったといえよう。それは、組織への人格的価値を表わすものとして、日給を意味づけることになった。われわれは、これを年功制の自己認識として、その成立をひとまず主張するわけである。

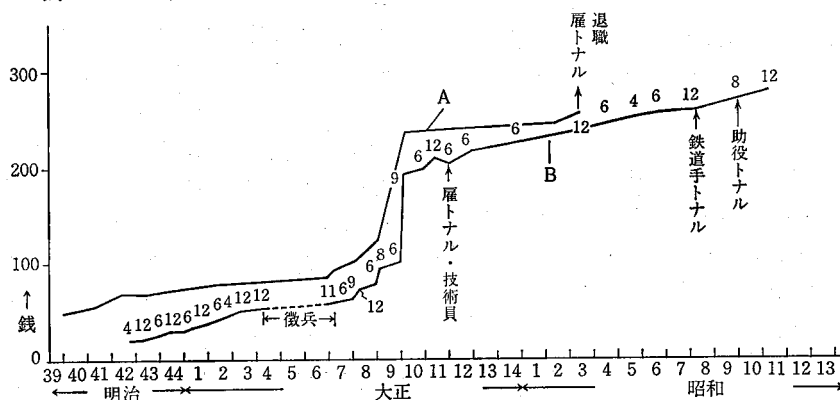
3. 日給の実際

日給の具体的事例を検討することによって工場生活のあり様をみ、この間の経営による日給の意味づけを反省しておこう。

図7は、盛岡工場旋盤職場の一職工の賃格プロフィールである。職工Aは、明治16年生で、学歴はなく、旋盤工として既に一定の熟練を積んで入職したものと思われる。職工Bは、明治28年生れ、高等小学校高等科3年を明治42年3月修業し、同年4月職工見習生として採用され、4年間の見習教育の後、旋盤工を命ぜられている。両者は学歴に差があるとはいえ、ほぼ同様の昇給率を示している。ただ、職工Bが見習期間、短期間に小刻に上昇しているのが目につく程度である。大正6年の後半には、大戦後の物価騰貴への対応で小刻に急上昇を示し、同9年9月の俸給令改正で倍增するまでは、同様の上昇傾向である。しかし、それ以後職工Aは、ほとんど昇給することはない、退職直前に雇となるに及んで上昇しているのみである。これに対し、職工Bは、同11年6月に雇並びに技術員に昇進し以後隔年で10銭の規則正しい昇給をしている。

この2つの昇給曲線は、何を示唆しているのだろうか。少くとも次のことは言えるであろう。

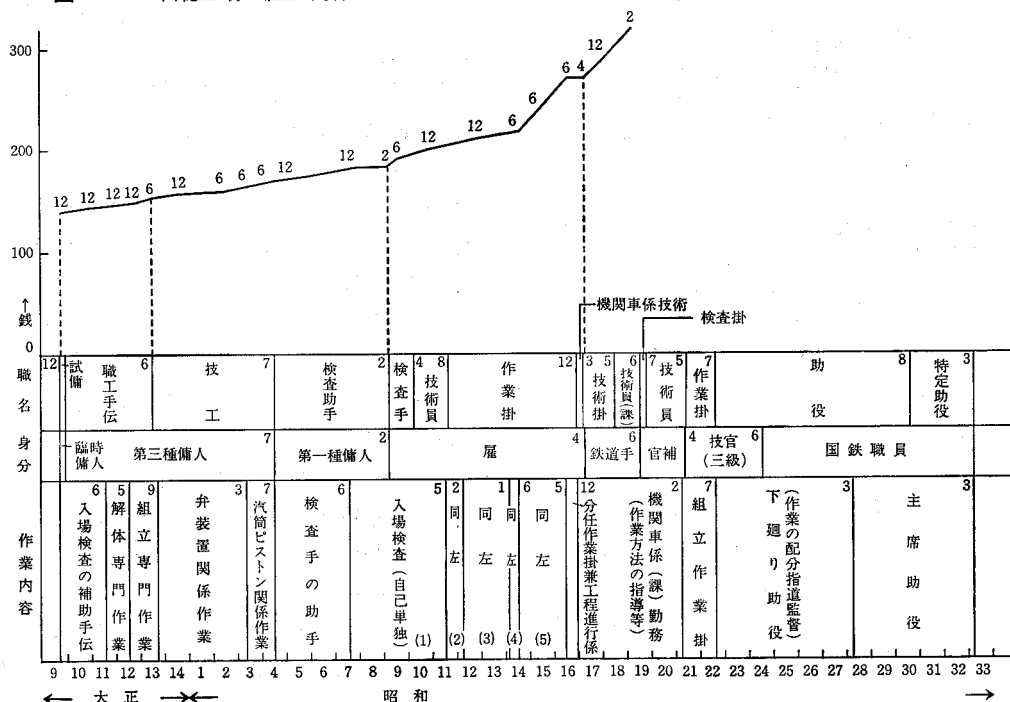
図一七 盛岡工場・旋盤職場A・B両氏の生涯賃格



出所：盛岡工場・履歴簿による。

注：なおB氏の資格は途中までである。図中の数字は、昇給した月をあらわす。

図一8 苗穂工場・組立職場K氏の生涯資格・職務・職名・身分



出所：苗穂工場，履歴簿，並にK氏所蔵記録による。

注：K氏は昭和33年に退職しているが、資格図は紙幅の都合で途中までである。

図中の数字は、昇給した月をあらわす。

- (i) 技倆(熟練)の上達する時期に同様の傾向を示していることから、日給は、技倆の上昇にかなり忠実に照応していること。
- (ii) 技倆の上昇が上限に達した場合でも、単純に勤続年数に応じて昇給はしていないこと。
- (iii) 昇給は身分上の昇進(雇・鉄道手)に対応しておこなわれていること。

日給と身分ないし職名との関係は、第7図においてもはっきりしている。この段階での(昭和2年以前)年功とは身分上の昇進であり、それにとまらぬ昇給であって単なる勤続年数ではなかったことは明確である。

次に、作業の変遷と日給との関係を示した図8を検討しよう。

この生涯賃格・職名・身分・職務の変遷図は、苗穂工場機関車(組立)職場の一職工K氏のものである。K氏は、明治34年生れ、大正2年3月尋常小学校を卒業し、同9年まで農家の手伝いをして働いたあと同年12月に入職、その後の経歴は図のとおりである。

この変遷図の特徴は次の2点に整理できる。

- (i) 全体が規則正しい昇給率を示しているが、大きく分けて、傭人期、雇員期、鉄道手期と身分別に昇給率を異にし、身分が上がるにつれて昇給率も上がっていること。
- (ii) 検査手になる以前の熟練獲得期の日給は、職務(作業内容)の変化に対応して昇給していること、職務の変化が短期に行なわれている場合、日給も短期に上昇している。

(i) は当然の事実といえようが、日給の客観化による決定の結果を示すものとなっているといえよう。問題は(ii)の事実を勤続年数との関連で、どのように解するかにある。

誰がどのように職務を移動し、熟練を獲得してゆくかは、個人の能力すなわち、判断力・手先の器用さ・敏捷性などによることは確かだが、これ以上に、次に移動する先の作業集団の都合、現在の所属する作業集団の都合にもよるものである。⁵⁷⁾すでに完成した熟練工として入

職するわけではないから、工場での経験如何によって熟練を獲得してゆけるか否かが決まってくる。この熟練獲得の個々人のあり様は、本人の能力以外に、経営、作業集団の都合に規制を受けていることをみなければならない。工場内生活が、個々人に平等に開かれているわけではないこと、同一の昇進・昇給の条件が与えられているものではないことに留意する必要がある。とすれば、職務の変化とともに昇給してゆくのが事実としても、それは恵まれた条件の者にのみ当てはまるものであろう。解体専門作業だけで職工生活を終えた場合はどうなるのか。先の「労働者が或る特定の作業に常時従事しその特定の作業が比較的技倆価値が低く、しかもその作業の性質が従事労働者の技倆の上達に何ら影響を持たぬ場合の労働者の収入の考慮」は、この工場生活における不平等性を考慮したものといえよう。それゆえ、この不平等性を緩和するために、全く平等な基準である勤続年数が、昇給の最低ラインとして日給の上昇と照応する形になったと考えられるのである。しかし、これは先に述べた年功とは関係がない。その根拠は、むしろ私がこの職務についているのは、他の者が別の職務についているからである、との熟練に対する共同の観念が存在しているからであろう。とりわけ、職務上位者に強い観念であろうが、これが社会的につくられた熟練の差をうめて「平等」な関係を形成していたといえるのである。

作業研究以後の日給の意味づけは、それゆえ、日給を技倆部分と年功部分に分けるのではなく、組織に対する人格的存在価値として、熟練の共同の観念を読み変えることになったのである。先の一文が、人格的存在価値の第一に勤続年数をあげているのは、かかる文脈からすれば納得のゆくものであった。

だが言うまでもなく、この観念は、工場生活を手伝・見習から始めた層に固有のものといえよう。更に、この観念もこの層の集団としての自己意識・同一性の強弱に規定されるもの

57) 職務移動の必要経験年数は、実は社会的必要経験年数であることを主張したのは、明治大学社会科学研究所編『鉄鋼業の合理化と労働』(白桃書房、昭和36年)である。同書、62～63頁参照。本稿は、この指摘に学んでいる。

といえよう。かかる点からすれば、年功制の自己認識としての成立も、端緒をなすものでしかなかったと判断するものである。

結びにかえて～昭和10年前後の労務政策

ここでようやく産業合理化期の工場生活の変動を踏まえ、昭和10年前後の鉄道車輛工場の労務政策の意味を吟味する段階に達した。これまでの分析を簡単に振り返れば、次のようになる。

大戦後からの労働者の工場生活意識の変化を受けて、倶楽部組織などによる生産過程外での工職一体化が進んだ。工場内の教育制度も整い、これを經由するかぎりでは経営側への移行（現職雇員、鉄道手）も可能になった。大正期の人格を容認せよとの労働者の声は、このような形でひとまず定着した。一方、生産過程での個人力量主義は、この延長上での作業研究による労働者の作業能力の標準化によって、調整を計られることになった。「労もなければ資もない」という理念は、この完成状態を意味するものである。だが生産過程内外での人格処理は、労働者による労働そのものへの自己規制がなかったという点で、労働の意味喪失と労働外生活への逃避となり、アンバランスな展開をとげる他はなかった。ここから、経営の政策としては反転し、社会的生産力としての作業集団への着目と、その掌握へと向うことになったが、その条件は十分形成されていなかった。労働者の規範意識を鋭く擱んだ、組織に対する人格的価値とこれにもとづく年功の認識もさしあたって不十分な実践にとどまる他はなかった。

それゆえ、この期の労務政策が反転して精神主義の強調となったのは、単に満州事変以後の日本主義・西洋物質文明に対する東洋精神文明の高唱に対応しただけではない。

具体例をみてみよう。

昭和9年10月に実施された、精神作興の実践週間は、「工場は生産の場であると同時に修養の場である」との理念を掲げ、工場生活、労働への意味づけを、おこなおうとするものであっ

た。工場が修養の場であると主張しなければならなかったその事情はなんであったのか。改めて言うまでもないが、この実践週間中の修養講話中、苗穂工場がかかえた問題を暗示する一文⁵⁸⁾を引用し、検討しておこう。

「産業の価値は、要するにその人格的価値に外ならない。正宗の価値は正宗の人格的価値である。……されば工場員たるものハンマーの一振りにも鉤の一運びにもこの尊い信念を蔵しつつ動作すべきである。……労働者として、特に必須のことは作業に対する責任感と奉仕的精神である。工場作業は複雑にして、大小精密色々に分類せられて、或は各人の技倆に相応しい仕事を与えられて居らぬかも知れぬ。或は目立たぬ仕事、興味の起らぬ仕事、種々雑多であるが、これ等の仕事が発合して初めて運輸上に欠くべからざる車輛乃至機械が一体となって完成されるのである。即ち部分的使命にも、それぞれの責任の重大さがあり、作業人として、これを先ず自覚することが肝要である。又工場生活は一つの社会生活であるから、工場に於ける制度なり、習慣なり、乃至は伝統的精神によく馴染んで、自分は自分一個人のものにあらずして、社会人なりとの自覚を以て、一挙手一投足を工場乃至鉄道全体の利害に結びつけて考え、更に進んでは、自我を没却して、工場のため、社会の為に殉ずる心懸がなければならぬ。」

これはかなり、当時の工場がかかえた問題に触れている。作業に対する責任感が薄れたこと、しかもその理由は、仕事が発業化して「技倆に相応しい仕事を与えられない」ばかりか「目立たぬ仕事」「興味の起らぬ仕事」に従事することで、労働への意欲を失っていることが示唆されている。工場の制度・習慣・伝統的精神によく馴染めという主張は、作業集団の自律性の弱体化ないし崩壊を示すものである。労働者における労働の意味喪失もかかる事態の直接的反映であった。それゆえこの労働をどのように意味づけるか、これが工場幹部の課題であった。それは、「ハンマーの一振り」「鉤の一運び」にも人格的価値が現われていると主張し、労働を奉仕の観念に変えることによって、果そうと

58) 桑原寛砥（苗穂工場長）「産業精神の発揚に就て」（札幌鉄道局「札幌鉄道局報」号外、昭和9年10月16日）

したのである。

人格の尊重・容認は、大戦後労働者が、自己の権利とのかかわりで、主張してきたものである。しかし、ここでは、人格・人格的価値は、組織への忠誠・自己犠牲・奉仕を支える言葉に変化している。

「団体生活をする上に於て、お互の人格を尊重し合い、お互に人格的に行動することが最も大切なであります。」

「仕事の根本は、各自がその人格を修養して、お互に尊重し合い、理解と同情とを以て、仕事を進めて行くという事にあるのであります。⁵⁹⁾」

確かに、この種の一文にも人格が強調されているという点で、大正デモクラシー下の社会意識の影響をみることもできよう。だが、個人の人格を認めることが、何故自我を没却させることにつながるのか。これについては、なによりもまず「市民社会」状況の特異性、人格の観念が問題⁶⁰⁾となるが、ここではそれは、経営体が、人格と人格の結合体として、一つの大きな人格と労働者に観念させることによって可能になっているとだけ述べておこう。国鉄大家族主義が、この時期に再び強調され、大家族主義を盛りこんだ鉄道精神の歌が創作され、普及されたのは、このためであった。

それにしても、われわれの理解によれば、国

鉄大家族主義は、大戦後の現業委員会で、委員が自らの待遇改善を求める論理として使ったものであった。この経過の中で大家族主義は生きてきたのである。だがここでも、論理は逆転し、逆に集団への帰属と忠誠を労働者に要求する論理として使われることになった。しかし、注意を要するのは、ともかくも個人の人格を強調することから議論がたてられていることである。この点が、この時期の経営家族主義の特質をなすものである。

それゆえ、この期の労務政策は、かつて労働者が主張し、行動の指針とした論理を利用しないし包摂しながら、労働の観念を変える⁶¹⁾ことを意図したものといえよう。

労務政策は、その対象の論理を包摂すること、それゆえ、対象に規定されることによって成立している。これまでも、作業集団の秩序意識と年功制との関係においても触れたように、労務政策は、社会的生産力としての作業集団のあり様に規定されていた。言いかえれば、その資本家的な表現（解釈）が、労務政策なのだといえよう。それゆえ、こうした作業集団のあり様は、労務政策にとってのみ問題となるものではない。本稿の作業集団分析も次の問題へのステップをなすものであった。

59) 局長修養訓「人格」(前掲「札幌鉄道局報」号外、実践週間特集号(丙)、昭和9年10月14日)

60) 「市民社会」状況の特異性については、東条由紀彦「明治二〇～三〇年代の『労働力』の性格に関する試論」(『史学雑誌』第89編第9号、昭和55年9月)、人格の観念については、神島二郎、前掲書、96頁注20を参照。

61) これに関しては、次の指摘が示唆的である。「多くの論者たちは、今日の文明が病患にかかっていると信じ、この病患を産業労働の単調と機械化の増大とに結びつけている。しかし、よしんば、かかる病患が存在するとしても、それは職務が機械的であること自体に問題があるのではなくて、むしろ、人々の機械的な生活の仕方と、退屈な職業に対する受動的な態度にこそ問題があるのである。つまり、作業諸条件が変わったことを問題にするよりも、人々の信念や観念の型を変えることにこそなすべきことが多くあるのである。」(F・ツワイク、前掲邦訳書、109～110頁。)