



Title	職場組織と経営民主化運動(3):戦後初期労働運動の実体
Author(s)	小路, 行彦
Citation	経済學研究, 36(2), 59-77
Issue Date	1986-09
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31742
Type	departmental bulletin paper
File Information	36(2)_P59-77.pdf



職場組織と経営民主化運動 (3)

—— 戦後初期労働運動の実体 ——

小 路 行 彦

目 次

- 一 課題と方法
- 二 経営民主化運動の生成と構造
(以上 第35巻第4号)
- 三 経営民主化運動の実態
 - 1 経営協議会
 - 2 人事問題
(以上 第36巻第1号)

三 経営民主化運動の実態

3 賃銀問題——格付による加給配分制

賃金問題と請負制度は、鉄道工場運営の核をなすものである。この時期、労働者は賃銀の一律何倍増額を要求し、また上昇させたことが賃銀問題における新しい現象であったが、鉄道工場の場合は請負制度を続けていたから、労働者内部の賃銀（加給分）の分配関係が戦後の課題となって再浮上していた。経営協議会や人事問題は、その結果はともあれ、労働者の運動によって顕在化したのに対し、加給配分制問題は管理層の主導によるものであった。ここに、前二者と問題の位相に違いはあるが、労働者の内部関係が直接問題にされている点で、「民主化」と「合理化」の重要な検討課題となっているのである。まず、制度の問題状況からみていこう。

①制度の問題状況

工場の賃銀制度は長らく出来高払の請負制度であったが、「格付による加給配分制」は敗戦後の社会状況に対応して、請負制度に修正を施

したものである。労働者の賃銀は戦後まもなく、勤続手当の一部を本給に繰り入れて月給制となっていた⁸¹⁾が、請負制度はこの本給の上に、賃請加給が積まれるというものである。考え方として、一ヶ月の生活保障給の上に、能率給が据えられたものといえよう。この能率給制度は、「職場別に夫々の標準の工事量を消化したとき職場毎にその職場の一ヶ月間の正味の作業に従事した実働時間の40%に……その職場技工手全員の平均時間給を乗じた金額」⁸²⁾をその職場の能率加給量とし、これを各人に配分しようとするものである。この分配の際、各人の格付が必要になるが、これは、後にみるような方法で労働者を評価し、これによって1を標準とし0.3から1.4までの格付がおこなわれた。

配分方法には二とおりあった。四割の職場の加給金を、そのまま各人の格付指数で配分する場合と、「現場の全加給金を先ず組別に工事の落成高に応じて按分取得し、それを同様の方法で組員に按分配当する」⁸³⁾場合である。つまり、この能率給制度は職場全員、あるいは組員全員の作業能率向上にむけての努力、言い替えると、集団内部の強制力に期待したものといえよう。

「格付による加給配分制」は、敗戦後の社会状況に対応して、「生活給」的色彩を濃くした賃銀制度であったことは、次の当局の導入の意

81) 鉄道給与研究会編『国鉄賃金講話』（交通経済社、1954年）166～168頁参照。

82) 大宮工機部「格付による加給配分制について（昭和22年4月10日）」（日本国有鉄道『国鉄工場における賃請制度の変遷』所収、1953年、173頁、以下、「大宮工機部A資料」と略記する）

83) 同上

図からわかる。

「単人工請負制度そのものは鉄道工場には極めて適切なものであるが、その単人工が戦時中から順に安定を失ったため、加給人工の意味が薄らぎ、加えて労働時間の短縮から全賃請収入のもつ刺戟は、他方補給金制度におおわれて、極めて弱くなり却って真面目に働く者が馬鹿を見るような弊害まで生まれて来たのである。

この打開策としては、はやくから最底保証のほかに加給金が支払はれるように規程が改正されることが望まれた。

今般従業員の俸給、給料が本人の勤続年数を強く加味して改正されたことと同時に工機部労働者に対して請負加給金が本給の他に支払はれることに改められたのを期として、一応本給を生活給と見て、その加給金に能率給の性格を与え、前記の賃請収入に対する刺戟を強めると共に能率給のみは真の平等の見地から本人の能率を素直に評価した給与としようと考えたのである。

従って先決はこの加給人工が、正しく求められることであるが、現在の社会情勢と不備な作業環境並に技術の低下等から見て嘗ての標準作業も合理的な単人工も共に得難いので、施行券による正規の手順で加給人工を求めることを一応中断して、別の便法を考えたのである。⁸⁴⁾

これによると、標準的な質の労働（単人工）を中核的な層として確保できなくなっていたことに加えて、戦時中の家族手当や物価手当などの補給金制度によって、賃銀が熟練の差に関係なく平準化していたことや、戦後の労働時間の短縮によって能率刺激策は形骸化していたことがわかる。つまり、「格付による加給配分制」には当然のこととはいえ能率給を建て直すということが政策意図としてその根幹にあったのである。ただその内容は、社会情勢、不備な作業環境、技術の低下に対応させて、先に説明したような生活給の保障をも考えたものであった。またこの点は既に、46年7月の給与改正で労働者

の賃銀が月給制となり、この本給は勤続年数を強く加味して決められていることのうちに、賃銀の年齢別の生活給化という形で打ち出されていた。そこで問題は、能率給部分において勤続年数が短く、技術未熟な若年者の低い生活給の補完と熟練、働きぶりに応じた分配による労働規律と労働意欲の確立と高揚という相対立する課題の調整を計ることにあった。この難しい課題を既に説明したように、職場ないし組ごとに労働能率を課し、そこで達成されたものの分配を、労働者内部の調整に一部任せることによって果そうとした訳である。

さて、「格付による加給配分制」は工場当局の主導により、能率刺激の再建という政策意図をもって実施されたものとはいえ、他面では、個人の属する職場、組を生活を保障する自律的な集団として位置づけ、その内部の調整を労働者自らに委ねたものということができた。つまりここには、職場の社会関係を労働者自らが、「民主的」または「合理的」に調整できるか否かの問題が提起されていたのである。具体的にどのような制度によって格付がおこなわれ、いかなる評価がおこなわれたか、制度と評価を関連づけて問題にし、同時に、格付級が賃銀（日給）に示された年功（ここではほぼ勤続）秩序といかなる関係にあったかをできる限り分析してみたいと思う。誰もが容認しうるという意味で客観的な自己と他人の評価は、戦後初期の段階でどのような制度に凝固したのであるうか、問題の焦点はここにある。

②格付制度の構造

格付制度の眼目は、労働者が自己の格付に参加することにあることには触れてきた。格付委員会といわれたこの制度は、その構成員において、現場委員会との関係において、更にその権限においていかなる性格のものであったか初めにみておきたいと思う。まずこれまでと同様分析の中心は鋳物職場のそれであるから、格付問題に関する現場委員会の議事録を掲げておこう。

84) 永松篤（大宮工機部調査課長）「運輸省大宮工機部に於ける格付による加給配分制」（『日本能率』昭和22年2月号、日本能率協会、21頁）

鋳物職場格付問題に関する「議事録」

(1946年)

8月20日 8月19日開催ノ中央委員会報告ノ件、7月中ノ加給分配ヲ工機部長ヨリ承認セル旨返答アリ、8月中ノ加給制度ニ付テ、格付ノ件

8月22日 格付ノ要領ニ付テノ件、採点ノ標準、1仕事ノ質 25点 2 仕事ノ量 25点 3 融通性 10点 4 仕事ノ智識 10点 5 信頼性勤怠 10点 6 態度 10点 7 作業環境カラ見た疲労度合 10点

提案セン工機部例及労組例ノ件 (加給導出方法)

A式……実働×平均率×指数×P A式平均率トハ工機部及鋳物ノ平均給ヲ云フ
B式……実働×(今迄ノ加給率)×指数×P B式加給率トハ各人ノ加給率ヲ云フ

以上ヲ格付委員会ニテ協議ノ上⁽¹⁾ニ決定ス

格付委員選出ノ件、F代表(武藤昌夫) 職場、池田、見村、浅野3名トF、3助役格付ニ対スル採点方法ヲ審議ス

8月26日 格付ニ付テ現場委員ノ立合如何ノ件、否ト決定ス

9月2日 格付委員ヨリ報告(武藤昌夫)、第1回当局案ノ審議、第2回当局案ノ説明、第3回協議(各職場ヨリノ格付委員ニヨリ)、格付委員輔佐役選出ノ報告(略……小路、以下同様)

9月6日 格付委員輔佐ノ件、4名承認、格付加給制要領ニ就テ説明(武藤委員)

9月10日 職場格付委員選出ノ件、當局側4名、組合側4名トナス、前ノ委員会ニテ承認ノ件、F、3助役、武藤昌夫、池田勝之助、浅野総三郎、見村啓太郎

(1947年)

4月26日 武藤格付委員ヨリ、22年4月ヨリ格付ヲ作業カンキョウニ依リ変行シタイ、現在プレミアムヲ貰ッテイタ以外ニ佐竹組砂落⁸⁵⁾15名……(略)……計82名、前委員会は於テ審議シタ議題デアル、職場長、助役、作業掛、分会(長)、副分会長ト

協議ノ上、上記格付プレミアムヲ諒⁸⁶⁾トシ委員会ノ諒解ヲ得タイトノ事、各組ノ格付比数ガ元定セズ作業量ニ依ッテ変行スル事アリ(諒解ス)

注:「鋳物支部現場委員会議事録」より収録。(i)

(1)の符号は前の文に記入されていないが、A式を指しているものと判断できる。

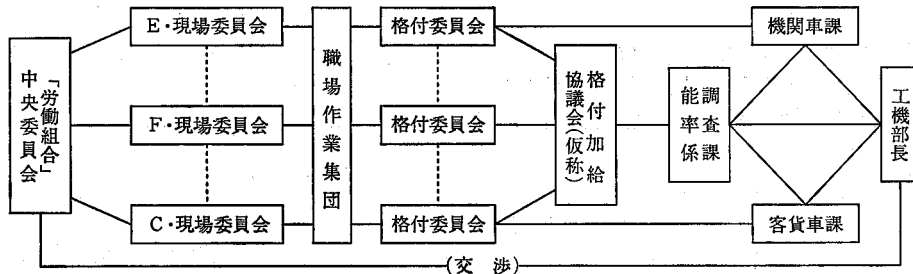
「格付ノ件」が現場委員会で最初に議題となったのは、46年8月20日であった。格付による加給配分制が実施されたのは、8月分からである⁸⁵⁾から、この「議事録」における「7月中ノ加給分配ヲ工機部長ヨリ承認スル旨返答アリ」は、労組中央委員会がこれ以前に加配分配に係わっていたこと、しかも工機部長が案を承認する形式での係わり方であったことを示していることにも留意が必要である。それ故、格付制度による加給配分制が当局側より提起されたものとはいえ、「労働組合」が加給分配に参加する何らかの形式を打ち立てることを、管理者側は「労働組合」に迫られていたのである。

格付委員が鋳物職場で選出されているのは、8月22日である。このメンバーについては後に考察することにして、まず「格付による加給配分制」を統括する調査課のこれに対する体制をみておきたい。調査課は賃銀の加給分については、機関車課と客貨車課の調整を図る立場にあった。「格付による加給配分制」を考案したのは、既に述べたように調査課長(46年3月以降)、すなわち「争議」当時の機関車職場長であった。調査課はこの時従来の業務を担当する調査係に加えて能率係を設け、これに格付制度を担当させる体制をとっていた。能率係は「復員者で職場の作業掛以上の人、及び外地鉄道引上者で同程度の役職者の人計約20数名」⁸⁶⁾で構成

85) 前掲「大宮工機部A資料」には、「昨年7月の本給改正を機に、月給のほか能率加給を抱き合わせるいわゆる能率給制度を採用して来た」(172頁)とあり、46年7月からとれるが、格付制度による能率加給は「議事録」等から考えて8月からであると判断した。

86) 調査課長を勤められた永松篤氏からの私信(1985年11月26日)による。

図 2 格 付 制 度 の 構 造



されたもので、係長には「労働組合」結成にも力のあった当時の第一検査職場長があたっていた。それ故、格付制度の管理者側の責任者と「労働組合」とはコミュニケーションの取り易い関係にあったのである。

続けて格付制度の制度としての側面に言及すると、9月2日には「第1回当局案ノ審議、第2回当局案ノ説明、第3回協議（各職場ヨリノ格付委員ニヨリ）」とある。これは、各職場の格付委員の代表によって、加給分の配分案並びに格付制度に係わるあらゆることが協議されたことを示している。ちなみにこの協議の場を「格付加給協議会」と呼ぶとすれば、格付制度は図2（次にみる次年度の修正も考慮して作成）のような構造になっていたはずである。

では、格付委員会はどうのようなメンバーによって構成され、現場委員会とはいかなる関係にあったのであろうか。また、職場長をはじめとする現場の管理者は、格付制度においていかなる役割を果たしていたのであろうか。鋳物職場の格付委員は8月22日に現場委員会で八人選出されている。その内訳は、職場代表として技術掛、他に技工三名と職場長、三人の助役であった。ついでにいえば、これを決めた現場委員会には、現場委員、中央委員に加えて職場長と助役一人も参加していた。現場委員会はその議題に応じて融通無碍に構成員を加えたわけである。格付委員は職場長、助役を交じえた現場委員会において選出され、この選出時にはこれ以上の説明は加えられていないが、9月10日には同一のメ

ンバーが「当局側4名、組合側4名」と区分けされている。これは、形式的には管理者側の委員も現場委員会で選出したことを意味し、この時点では未だ現場委員会は「労働組合」の下部組織にとどまらない職場運営組織といってよい性格のものであったことを示している。しかも、当局側の格付委員であった一助役は、この時支部委員長であったから現場における「労と使」の認識は形ばかりのものであった。ところで、鋳物職場では格付委員に作業掛が一名も含まれていないのが一つの特徴である。これは考えてみれば領ける結果で、公正が要請される格付による加給配分には部分的な集団を総括する作業掛は適切ではないとする感情が働いたためであろう。加えて、「悪質幹部」として批判の対象になったのは、作業掛であったという事情がある。これにかかわって、直接一つの組（作業集団の集合）を受けもたない技術掛が格付委員の代表になっていることは、象徴的である。技術掛は作業研究に基づいた作業評価をすることが主要な職務であったから、その帰属が「管理組織」、「労働組合組織」の形式に拘らず、専門家が格付制度の中心に配置される構図になっていたのである。

格付委員会と現場委員会との関係は、現場委員会が格付委員を選出するという関係にはあったが、格付委員会そのものは管理者側と「労働組合」側同数で構成する形式からすれば、両者は独立的な関係にあるといわなければならない。実際上記の「議事録」にみえるのは、格付

表 4 職 場 別 格 付 方 法

(1947年7月)

職場別		機関車E	客車C	営繕Z	貨車G	隅田貨車GS	自動車J	工機K	旋盤M	工具L	鍛冶S	第一製罐B ₁	第二製罐B ₂	仕上V	電機D	塗工P	鋳物F	製材W	利材R	工事区Nu	運搬H	動力A	用品係O	予備品係O ₀
原案作成	組格付委員	◎(11)		◎	◎			◎	◎	◎	◎				◎	◎	◎							
	労組支部委員																△	△						
	労組中央委員															●		●						
	組全員																							
	棒心																							
	作業掛		○	○	○			○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
修	助役			◎				◎		◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎						
	職場長			▲						▲		▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲			▲			
	組格付委員			◎	◎			◎		◎		◎		◎										
	労組支部委員				△			△																
	労組中央委員								●									●						
	組全員																							
正	関係検査掛																							
	職場全員																							
	棒心																							
	作業掛	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			◎	◎	◎	◎				
	助役			◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎			◎	◎	◎	◎				
	職場長			▲		▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲				◎	◎
決	組格付委員				●		◎	◎	◎	◎		◎	◎	◎		◎		●	●				◎	◎
	労組支部委員							△		△	△	△	△	△		△	△		△	△				
	労組中央委員																●	●				●	●	
	技術掛																							
定	倉庫手																							
	棒心																							
	作業掛	○		○				○	○			○	○	○		○		○						
	助役	◎	◎	◎				◎		◎		◎	◎	◎		◎	◎	◎	◎			◎	◎	◎
	職場長	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎

出所：日本国有鉄道『国鉄工場における賃請制度の変遷』（1953年）179頁。

注：(1)ここに「技工10名＝対シ1名選出」と注がついていたが、これは機関車職場だけに限られるものではなく、全職場のそれに当てはまるものと思われる。

委員代表の現場委員会への報告はあってもそれだけで、内容の変更を現場委員会が迫った記録はみられない。「格付＝付現現場委員ノ立合如何ノ件、否ト決定ス」ともあり、これは格付委員会が専門家による運営を保障されたことを意味するであろう。従来の枠組でいえば、格付委員会は職場長、助役、技術掛で八人中五人を占め、専門家中心であることは明白であった。それ故、格付委員補佐役の選出は、こうした構成に対する技工階層の意志の補完の意味が含まれていたと思われる。ともあれ、格付問題に関する意思決定は、格付委員会が中心であったと判断できるのである。

以上は、鋳物支部の「議事録」から窺える格付制度の初期（46年8、9月）の構造であるが、その後の制度はかなり変化していることが表4よりわかる。これを、調度鋳物支部の「議事録」の空白を補完する客車支部の「議事録」から検討することにしよう。

客車職場格付問題に関する「議事録」

(1947年)

3月28日 格付＝就イテ、本月ハ先月ノ基準デ格付ヲ行ヒ来月ハ新タニ草案シテソレニ依リ格付ヲヤル

6月12日 格付＝就イテ、旧格付方法ヲ全面的ニ是正シ新発足ノ観点カラ3案ガ出タ

1案、(勤情＋能力＋熟練度)×態度＋作業環境＝格付点数

個人点数ノ定メ方、勤情（50点）……

$\frac{\text{個人の労働時間}}{1\text{ヶ月全労働時間}} \times 50 = \text{勤情点数}$

能力（30点）……A、予定以上作業ヲ遂行出来ル、27～30 B、予定ノ作業ヲ遂行出来ル、21～26 C、予定ノ作業ヲ遂行出来ナイ、26以下 熟練度（20点）……A、何ヲヤラセテモ出来ル人、18～20 B、局部的ナラ出来ル、17～14 C、指導ヲ用スル、13以下

態度……%係数デ上ノ点数ニカケル

2案、(勤情＋能力)×態度＋環境＝格付点数

- 勤惰 (50点) ……各人点数ノ出シ方ハ
上ト同ジ, 能力 (50点) ……別ニカク
%及ビ点数デ決メル 態度…… (勤惰
+能力) ×態度デアッテ態度ハ%係数
デ行フ A, 1.15~1.01……熱心, B,
1.0~0.85……普通, C, 0.84~0.6…
…不熱心
- 3案, 実働+熟練度+態度+環境=格付
点数
(1)
実働 (50点) ……出シ方ハ前ト同ジ
熟練度 (30点) ……A, 30~25 B,
24~16 C, 15以下 %デ100ヨリ順
次ニ出シテ%ニヨリ点数ヲ出シテモ可
態度 (20点) ……A, 20~16 B, 15
~10 C, 9~0 以上
- 3案ノ決定ハ次期委員会迄保留, 尚各委
員審ギノ上次ノ委員会デ再審決定スル
決定ノ部, 3案中1案ヲ決定シ直チニ格
付委員会ヲヒキ承認ヲ得ル
- 6月19日 格付ニ就イテ, A, 草案第一案ハ撤回,
第2案, 第3案ハ次期格付委員会ニ提
出, 表決ノ上本月の格付ヲ草案ニ依ツテ
行フ (保留) B, 格付小委員会ノ開催
要領, 作業状態ニ依リ各組合同小委員会
ヲ設ケテ各組トノバランスヲ計ル (委員
会決定)
- 6月26日 格付委員会, 議題今後ノ格付方法ノ決定
ニ就イテ, 議長, 分会長, 委員出席 32
名, 審議, 前ノ現場委員会ニテ採譯審ギ
シタ2ツノ案ニ就イテ議事運営ヲスル
案ノ説明ハ分会長ガアタル…… (途中略)
……質疑応答デ種々意見ガアリマシタガ
大体原案通りニ行ッタ 表決, 1案ニ賛
成……19名 (可決), 2案ニ賛成……7
名, 1案ヲ可決シタガ2ツノ案共採用ス
ル, シカシテ今月ヨリ1案ニ從ツテ格付
ヲ行フガ結果ガ良クナカッタラ2案デヤ
ルコトニ満場一致ヲ見タ
- 1案, 勤惰+(能力×態度)+作業環境=
(50点) (50点) (1.0~0.5) (10点)
格付点数, 細目ハ前項ノ格付委員会ノ内
容欄ニ記載アリ
- 9月11日 格付委員会設置ノ件, 朝集ニ依リ決定シ
テ居ルノデソノ選出方法審ギ, 10名ニ付
1名ノ比率デ4捨5入トスル, 各組ヨリ
選出シ15日正午迄ニ分会長迄委員名ヲ届
出ル
- 9月22日 C格付委員決ル, 職場長, 助役, 作業掛,
分会長, 副分会長, 藤谷忠 (以下24人の
個人名……小路)
- (1948年)
- 4月5日 格付委員改選について, 格付委員数の減
員について, 各組2名決定, 石川組1名
- 4月21日 格付委員決定, (以下各組から2名の個
人名……小路) 以上15名, 構成人員27名
- 6月17日 格付に付いて, 格付改正は格付委員会に
て立案検討する。種々意見ありて格付に
就いては一保留
- 6月25日 格付委員会経過報告, 格付委員会は種々
意見あるも結局現行通り
- 8月27日 第1回斗争委員会開催す, 格付につい
て, 作業環境は今度の格付は一時中止,
格付採点数は今は現情の儘
(立案) 作業掛——訂正 (職場長) ——
格付委員会意見申立—— (職場長)
- 8月28日 作業掛との打合せ会, 格付方法, 採点に
対する観念論, 9月分から職場長の方に
於て立案した線に依り格付を行へ, 作業
環境に差異がある
- (1949年)
- 1月13日 格付委員会懇談会, 議題, 高橋組1組が
12月分の格付には非常に悪い加給割合の
為に1月から高橋組だけは棒心単位に施
行券を上げてその点数に依り棒心単位の
加給割合を貰う事に提案し各委員の了解
を求めた格付委員は全員承認する
- 3月2日 橋本組格付委員参加の件, 職場明朗の為
且又, 格付委員会の発展の為に委員会は
了解をする
- 注: 「客車支部現場委員会議事録」より収録。現場
委員会以外の記事には, いかなる会議か示して
ある。48年より送り仮名が平仮名に変わってい
るのは資料に從ったものである。(1)「実働」と
あるが「出シ方ハ前ト同ジ」ともあるから1案
の「勤惰」と同義で使っているものと考えられ
る。
- さて, 表4は47年7月15日発表の記事である
から, この時点での格付方法と判断するのが妥

当であろう。そこでこれは、格付制度発足からはば一年後の状況を示していることになるが、注目すべき点はその形式において組格付委員の存在と、組格付委員から職場長までの種々の役職者が、「原案作成」、「修正」、「決定」の各段階に様々な組合わせて係わる形式になっていることであろう。組格付委員には「技工10名に対し1名選出」と注が付いているが、この点は客車支部の「議事録」では47年9月11日にずれこんでいる。しかし、客車職場として6月時点から格付委員会、格付小委員会の名がみえ、また議長を分会長が務め、出席者を32名数えているから既にこの時点から「技工10名に対し1名選出」の組格付委員、またはこれに相当するものが存在したと考えねばならない。

格付委員会は組格付委員だけによって構成されるものではなく、職場長、助役、作業掛の管理者に分会長、副分会長あるいは労組中央委員の加わることが表4と客車支部の「議事録」よりわかる。この修正は全工場的におこなわれたものと思われ、これまでみてきた鋳物職場も組格付委員を選出している。この組格付委員制は、初期の格付制度の専門家集団による決定体制からより一層大衆動員的な体制へと変化していったことを示している。といっても、十名に一人の割合で組格付委員が出るのであれば、単純に計算して鋳物職場（46年7月1日現在で技工総数333人）では33人となり、格付委員会は総勢40人を超える大委員会となる。これでどのような運営をおこなったのかわからないのであるが、客車支部の「議事録」には48年4月に「格付委員数の減員」がおこなわれ、各組から二名と職場長以下の管理職によって構成されるように変わっていることを考えると、この大衆化方針が一年程で修正されなければならない程に問題を抱えていたものであったことは確かである。制度はここでも組を単位に構成されることは変わらず、試行錯誤の果てにひとまず定着した委員会は、組の大小に拘らず一つの組から二名の構成であった。初期の格付委員会とそれ

以後では同じ技工が参加しているといっても、初めには「労働組合側委員」と表現されたものが後には組格付委員と表現されたことは、単なる表現の問題にとどまらない公正なる決定、それを体現した組織に対する独自の観念があったと考えられる。

こうして短い間に格付制度は三つの変化を遂げた。我々はこの事態の流れの中に、格付委員会は中立的なものとして、「労働組合」の手を離れて直接職場の作業集団から組織された者による構成に変わっていったことを読み取れるであろう。

③格付委員会の権限

これまでみてきたように、格付制度は46年度から48年度で三つの変化を経験していた。既に現場委員会との関係を問うなかで、格付委員会は三時期を通じて形式上は「労働組合」の統制にありながらも実質的な内容決定は格付委員会にあることをみてきた。それは、組格付委員を制度の柱に据えながらも、分会長、副分会長、労組中央委員も参加しての格付委員会であってみれば、また当然の結果ともいえるものであった。以上の結果は、鋳物支部、客車支部の「議事録」をとおしてみてきたものである。そこでここでは先の表4を取り上げ、47年度の格付制度にひとまず限定されるが、意思決定に占める格付委員会の地位を検討し、委員会の実質的な権限を分析していくことにする。

さて、表4には格付委員会そのものの権限は示されていない。組格付委員の権限が示されているばかりであるが、この権限の性格こそが格付制度分析の中心であるから以下の分析に問題は生じない。

意思決定は「原案作成」、「修正」、「決定」の三段階を踏まえるのは普通であるが、表4をみる限り例外があり、決定過程だけの職場（H, A, O, O₂）、しかも、組格付委員も「労働組合」も関与しない管理者専決の職場（H）すらみられる。また修正過程のない職場（C, P,

N₀) もみられるが、主要な職場は三つの過程を経て決定がおこなわれる (GS, Jは「原案作成」がなく「修正」から始まっているが、この意味はわからない)。

各過程は大きく分けて、組格付委員に労組支部委員、労組中央委員を含めた「労働者側」と作業掛、助役、職場長の「管理者側」との混成 (これが大体格付委員会に該当すると考えられる) によって遂行されている。そこで、主要な職場をこの三つの過程の構成型で分類していくと、まず、「決定」に「労働者側」が参加しているかどうか、すなわち、格付委員会によって決定されているか否かが大きな分類基準になる。これでは、E, C, Dという大きな職場が管理者だけで決定する形式をとっているが、他の多くの職場は混合によっている。E, Dは「修正」段階でも管理者側だけで (Cは「修正」段階がない)、「原案作成」段階でのみ労働者側が関与していた。「原案作成」にEは組格付委員だけであっており、Dはこれに作業掛が加わるだけの単純さである。これに対して、決定段階が混合である場合も組格付委員を含むか否かで、すなわち、協議決定に格付委員会の形式であっているか否かで二つに分類できる。前者には、K, M, L, B₁, B₂, V, Pに我が鋳物職場が含まれ、後者には、G, S, W, Rの職場が含まれる。この前者の職場のみ「決定」段階は格付委員会による協議の形式をとっていたもので、これらの職場はまた B₂を除いて、「修正」段階か「原案作成」段階または両方の段階に組格付委員が参加する手厚い形式をとっているのである (ただし、Mの「修正」段階は組格付委員ではなく労組中央委員)。

以上から、組格付委員、さらには格付委員会の意思決定過程への介入の仕方には、大きく分けて二通りあることがわかる。組格付委員が各段階にわたって関与していく方法と、「原案作成」または「修正」の段階のみに関与する方法である。この二つの方法をその形式だけからある基準を設けて評価することはできな

い。組格付委員だけで「原案作成」をおこなうE, Sは、組格付委員の仲間を評価する能力が直接試されるという点で、大胆かつ大変な方法であるし、組格付委員等が各段階にわたってチェックしていく方法は、直接組格付委員の評価能力が問われないとはいえ、時間をかけての合意形成方法として注目できるものである。

組格付委員あるいは格付委員会の権限としては、形式的には「決定」段階に介入するか否かが評価基準となるであろうが、戦後初期の職場の状況は、こうした形式的問題を越えて、決定に係わることに對する労働者の志向性が表面に出るものと考えられる。それには、職場民主化闘争のたたかわれ方、その結果としての職場管理層への信頼度などが反映しているはずであるし、より根底的には、協働のあり様、作業の性質 (個人労働か集団労働か、熟練を用するか労力を用するか等) などが、評価の基準を拘束していく形で決定過程のあり様にも影響を与えていたのであろう。

格付委員会の権限としては、「労働組合」との関係、決定過程への関与の仕方の二点からそれを論じてきた。客車支部の「議事録」に再度目を転じて以上の点を補足しておけば、一つは、格付問題が現場委員会で何度も議論されていることは示されているが、ほとんど決定を下すことができず格付委員会へ問題を移動させていることがわかる。現場委員会は格付問題を処理するものとしては馴染まない性格の組織であったといえよう。格付委員会は結果として問題処理の自立性を与えられていたわけである。第二に注目すべき点は、48年度の格付制度下のものであるが、「格付方法、採点に対する観念論、9月分から職場長の方に於て立案した線に依り格付を行へ」の記事である。これは、現場委員あるいは闘争委員と作業掛との打合せ会において発言されたもので、発言は作業掛ではなく現場委員 (又は闘争委員) によっておこなわれ、また逆であったとしても、全体の認めるところとなり記録されたものと考えられる。この決定の意

味を考えるために、前日の記事には「第一回斗争委員会開催す」とあるから、闘争委員会が開催されるに至った職場の状況、現場委員会の抱えた問題を検討することから始めよう。

闘争委員会は8月27日に第一回が開催されたのを皮切りに、10月12日に第九回を開いて終わっている。この時の記事に「斗争委員会（分会）解散について、金沢大会にて斗争態形をとくと決定⁸⁷⁾されたので支部斗争委員会が解散すれば分会も態形を解散したい」とあるから、闘争委員会は国鉄労組の第四回定期大会（奈良、48年5月30日～6月2日）において決定した「第三次国鉄再建闘争」の方針に基づいて、支部レベル、分会レベルで組織されたものであった。「第三次国鉄再建闘争」は手取り5100円ベースの獲得を柱として、労働協約組合案の貫徹、1億3000万トンの輸送に必要な資材・人員・および給与の獲得、労働基準法完全実施、物価上昇に対する賃金スライド制の確立など21頁目を闘争目標とするものであった⁸⁸⁾。

しかし、闘争委員会が遅れて8月27日に開催されているのには、以下の事情があったのであろう。すなわち、「第三次国鉄再建闘争」は5200円ベースを要求する全官公庁労働組合連絡協議会での闘争に合流し、政府との団体交渉、地域闘争を繰り返していた。マッカーサー書簡（7月22日）と政令201号（7月31日）は、この事態に権力的に対処し、公務員から団体交渉権、団体行動権を剥奪したものであった⁸⁹⁾。これに

よる混乱の中で客車分会では8月27日に闘争委員会が開催されていたわけである。

以上の事態には更に説明が必要である。「共産」、「革同」が主流を占める国鉄労組中央闘争委員会は、これに対して7月31日「非常事態宣言」⁹⁰⁾を発表し、組合員に組織防衛の大闘争を訴えていた。「非常事態宣言」の内容に反対した「民同」は、「七月三十一日から八月一日にわたり、大宮工機部で臨時大会を開いて対策を協議」し、「マッカーサー書簡の精神を尊重する原則に立脚して新しい運動を展開しなければならない」⁹¹⁾という内容の全国の組合員に呼びかけるアピールを決定していた。中央におけるこうした対立状況の中、政令201号に対する職場離脱の闘争が松山機関区や旭川支部新得分会を起点に全国に波及し、刑事問題をひきおこしていた。⁹²⁾ 国鉄労組は8月、9月とこの政策と救済に追われ、中闘は「各支部は今後職場放棄を極力防止せよ」という「緊急指令二七号」を全支部に出すに至っていた。

ところが、大宮工場は「民同」のアピールに呼応して8月5日支部第七回臨時大会を開催し、「マ元師書簡の見解等も長時間に依り審議結論は尊重するに決定。本部中央委員改選の動議に依り不信任に決定す。組合今後の方針等もマ書簡に依り大体の方針は決定す」と対応を決めていた。大宮工場は「民同」の拠点として、穏健な対応に終始したのである。それ故、闘争委員会は政令201号による混乱の中で開催されたものとはいえ、その廃止にむけてのものではなかったのである。では、職場レベルの闘争委

87) 金沢大会とは第五回臨時大会のことで、48年9月30日から10月3日まで開催している。ちなみに、当面の闘争方針、「議会闘争をおこなう」に関連して、「闘争態勢を解く」という提案をしたのは斉藤鉄郎であった。その際、「かなりの議論と混乱があったが、結局は三四六名の賛成で提案どおり決定した」という（国鉄労働組合『国鉄労働組合20年史』労働旬報社、1967年、313頁）。

88) 同上書、279頁参照。

89) マッカーサー書簡・政令201号の発令経緯とその歴史的意義については、早川征一郎「官公労使関係の生成と展開——国鉄・郵政における権利関係を中心として——」（東京大学社会科学研究所編『戦後改革・5・労働改革』所収、東京大学出版会、1974年）を参照。

90) 国鉄労働組合、前掲書、296～302頁参照。

91) 同上書、301頁。

92) 職場離脱者の数は、「九月中旬約二〇〇名、八月以来の合計は一四〇〇名で、そのうち九七〇名が解雇された」（同上書、305～306頁）という。なお、「新得闘争」並びに、この時の「職場放棄闘争」の評価をめぐる諸見解と、これらに対置しての意義については、佐野稔「国鉄職場放棄闘争にかんする覚書」（『労働史研究』創刊号、論創社、1984年4月、のち同著『現代日本の労働運動』所収、日本評論社、1985年）を参照。

員会は何を問題としていたのか。委員会の主要な議題を摘出すれば、「安全委員選出の件」、「残業の件」、「750輛完遂について」であった。前の二つは、労働基準法（47年4月公布、9月施行）との関連で問題となっているものである。すなわち、労働基準法が適用され残業が自由におこなえなくなったもとの、生産目標数をどのように消化するか、就業時間数の制限とその日の工程達成との調整をどのように図るかなど、これにともなう生ずる問題の対応に迫られていたといえることができる。

以上の職場の問題状況から先の「格付方法、採点に対する観念論」の意味を考えてみよう。同じ「作業掛との打合せ会」において、「750輛完遂について、1. 工程が完遂出来る見込み如何、就業時間を有効に活用して戴く様に御願ひする（以下略……小路）」とあった。「格付方法、採点に対する観念論」は、このように労働基準法によって制限された時間内で生産目標をどのように達成するかという場面において提起されていたといえることができる。そうとすれば、その意味は「9月分から職場長の方に於て立案した線に依り格付を行へ」から逆に考えて、格付に労働者の参加することが、公正な格付になるのだという形式主義への批判、そしてその形式主義は、決定過程を単に長びかせるだけであるという、効果に対する疑問として出されていたと理解できるであろう。これを押し進めたものとして定められた作業量を一定の時間で消化しなければならないという労働者のおかれた環境があったわけである。

この問題は更に、労働基準法に依拠して「職場規制」をおこなうことの一つのジレンマを示しているものといえよう。つまり、労働者が経営のあらゆる問題に参加し、合意形成を図っていくという、この経営内関係が前提する「労働者像」と労働基準法が想定している「労働者像」の対立と表現できる問題が存在しているのであ

る。労働基準法⁹³⁾は資本の専制から労働者（弱者）を保護する社会政策として、その基礎に資本制的関係を担う権利の主体としての労働者をおいている。労働者がこれに依拠して労働時間の規制をしていく限り、自らこの社会政策の前提する労使関係の中に身を沈めていく以外になく、結果として、前者の「労働者像」とこれに依拠した経営内関係を解消させていくことになるだろう。たとえば、客車支部の「議事録」48年9月8日付には次のような記事がある。

「残業問題について、先に業々命令として年間750輛消化が通達された。これが為程度残業の必要に迫られた。基準法第36條の協定に基き残業実施はやむを得ない事となった。然しながら職場長が要求す為協定書の実施なされず日一日と残業は突発的に起り一方的残業が実施された。此の間再々協定書履

93) 労働基準法の成立過程については、手塚和彰「労働基準法の成立過程」(『季刊労働法・別冊第1号労働基準法』総合労働研究所、1977年)、成立の背景については、青木宗也「労働基準法の制定と展開——制定から講和期まで」(松岡三郎先生還暦記念論文集発行人会編『労働基準法の法理』所収、総合労働研究所、1979年)を参照。なお、青木論文は、労働基準法制定の背景・要因を研究史を踏まえて、労働運動の強力な要求、アメリカを中心とした資本主義国の、日本のソーシャルダンピング再現防止の意思に加えて、軍国主義復活の物質的条件をたつことを指摘している。しかし、これらの議論では、我々が以下で指摘する労働基準法が職場秩序の形成に果たす役割の問題を看過しているように思われる。この点で、「労働基準の定立」を「国家=独占資本のための『雇用権』の確立」と捉える前田達男「労働政策と法」(天野和夫他編『マルクス主義法學講座⑥ 現代日本法分析』所収、日本評論社、1976年、335頁参照)と一般に、「国家独占資本主義」段階の労働基準を、「労務管理に内在し、これを指導しつつ資本蓄積を方向づけるもの」と捉える荒又重雄『賃労働論の展開』(御茶の水書房、1978年、298頁参照)が議論の方向として参考になる。ところで、前田氏はこの把握を「積極的労働政策」という後に展開される結果に収斂させて導き出しているのであるが、政策分析の要点は、「国家=独占資本」の意図の思われた意味を超えて、政策・法の客体の行為様式との関係の中で、客観的意味を把握することであることからすれば、氏の分析は十分なものとはいえない。

行を要求せるも全く依然として続く有様で職場規則と組合統制の必要を感じ執行部に相談した。これが協定書履行を認め9月7日残業は中止となった。其の後直ちに職場長の意向を正し交渉し基準法違反と認め今後は絶対斯様な事は繰返さない、協定書を忠実に履行する事を確約し解決した。夕集をし以上の事を分会長に報告せり。」

労働基準法をめぐる対抗関係の中で、「管理者側」はまさに管理をする者として、労働者の権利を直接担う主体として析出されていく他はなく、逆に労働者は、この場合でいえば職場長を交渉の相手とすることによって、交渉を担う一当事者としての存在に自らを局限していくこ

とになったのである。格付委員会の権限、ここに示された労働者・経営層の理念的な営為は、精算されざるをえない論理が現実の中に含まれていたし、それが歴史にもなったといえよう。

④格付の評価基準

ここで検討する材料は、格付を始めた月の職場別の採点標準とそれからほぼ一年後の採点標準、並びに、先に掲げた客車支部(分会)の格付指数導出法である。これらを通じて、労働者が格付評価に参加したことで採点標準の要素、その比重にいかなる変化が生じたかに光をあてられれば、一つの課題を達成することになる

表5 職場別採点標準 (1946年8月・左上, 47年7月・右下)

		E	C	Z	G	GS	J	K	M	L	S	B ₁	B ₂	V	D	P	F	W	R	Nu	H	A
仕事	量	25	30	25	30	20	25	25	30	30	25	25	25	30		30	25	30	40	25	25	25
	質	25	20	25	25	20	25	25	20	20	25	25	25	20		20	25	20	10	25	25	25
責	作業知識	°	10		10	20/10		3		20		10/10		5/5		°	5			°		12/12
	勤怠	°	10/10		20	15/15	25/15	12	25/25		°	5/20	°	10/10	30	°	10/10	10/10	20/10	°	°	13/13
	融通性		10/10		5			3								°						4
	信頼性	°	10/10		5	20/20	15	3	20/10	15		15/15	°				10/10	15/15	10	°		10/10
	協力性	°				7	2	5				20/20	°	20/20		°	15/15		5	°	°	
	作業態度	°	10/10		10	8	3	3		15/15				25/15			10/10	5/5	5	°	°	3
任	機械器具の保守						5/5	3	5/5				°					20/20	10/10			8/8
	技術		50							20					70							
	独創性																5					
	工程観念				30		15	10	10				°						10	°		
	生産意欲									15												
	勤勉																					
感	素直さ																	5				
	整理整頓																					
	後片付け								3													
	時間尊重							5					°						10			
感	疲労感					15	5												10			7
プレミアム(付けた+)		+		+	+	+	+	+	+		+	+	+		+		+	+		+	+	+

出所：永松篤「運輸省大宮工機部に於ける格付による加給配分制」(『日本能率』昭和22年2月号所収、日本能率協会)、日本国有鉄道『国鉄工場に於ける賃請制度の変遷』(179頁)より作成 (なお、職場の略記号は表4を参照)。

注：1)「仕事」の欄のみ、両時点の数字が同じ場合統一してある。°印は標準点を決めず、指定の要素を総合的に採点したものである。Z.K.Dの職場は全要素を総合して採点したとある。

2)「技術」以下の要素は46年8月分には採用されていない。47年7月分には「生産意欲の点数と実働人工から仕事の量の点数を決めた」(L)、「欠勤、遅参、早退、公傷、公休の順に減点した」(S)、「点数を採用せず」(D)等の注が付いている。

が、これだけの材料でこれを論ずるのは難しく、ここでは、前節と同じように採点標準の類型把握にとどまらざるをえない。

さて、表5は46年8月と47年7月の二つの資料を合成して、採点標準の要素が一年後にどのように変化し、また同じ要素の全体に占める比重がどのように変化したか、わかるようにしたものである。評価要素は「仕事」と「責任感」の二つの柱によって構成され、前者は「量・質」から、後者は「作業知識」以下多くの要素から構成されている。「責任感」の項目における下線部以下の要素が新たに加わったものである。一部の例外を除いて、「仕事」は50点を上限としており、「責任感」も同様である。

これまでの賃銀体系は、単価請負制度と各人の日給を基礎とし、各人が達成した仕事の量と質（ただし、仕事の質と日給額が照応するように仕事を配分するので、直接には量だけ）によって決まる仕組であった。組請負の場合でも配分比率は日給額、またはこれに準ずるものであったから、この場合も同様である。それ故、各人の仕事の量と質によって決まっていた賃銀制度を、この比重を半分にし、新たに「責任感」の評価基準を設け、いわゆる「人事考課」⁹⁴⁾によって労働意欲を引き出そうとしたものといえる。これは、集団的な労働能率、規範の確立に

期待した意味と、労働者の賃銀も四割の加給分以外は月給制となり、出勤する限り無条件で保障されるこの部分に対しての統制という意図もあったに違いない。ともあれ、賃銀制度は、仕事の結果（量と質）と大略照応するものではあるが、全く同一ではない「責任感」の各項目によって左右されることになったのである。

「責任感」の項目には、作業知識、技術、独創性、工程観念と、「責任感」という内容では括れない狭い意味での労働能力を意味するものから、勤怠、作業態度、生産意欲、勤勉、時間尊重と、勤務姿勢・意欲に関係するもの、融通性、信頼性、協力性、素直さの協働に必要な性質・態度、それに機械器具の保守、整理整頓、後片付けと、未熟練者に配慮をした要素からなっている。すなわち、「責任感」は「労働能力」、「勤務姿勢・意欲」、「協働を支える労働者の態度・性格」から基本的に構成されていた。このうち「勤務姿勢・意欲」に係わる内容は、「時間尊重」という具体的にその内容を指定したものの以外ほとんど同一のことを示しているもので、「勤怠」と「作業態度」が重複して選択されている以外は、ほとんど重複していないのである。他の二項目における各要素は、内容上重なるものもあるが、それぞれ微妙に異なっており、比較することが可能である。

そこで、46年度の評価と47年度の評価を比較してみると、全体の傾向としては、一年後の評価では「技術」、「独創性」、「工程観念」の「労働能力」に包摂される要素への配点が増えていること、これに対して、「融通性」、「信頼性」、「協力性」の「協働を支える労働者の態度・性格」への配点が減少していることがわかる。逆に言えば、最初の評価基準では、「協働を支える労働者の態度・性格」に一つの比重をおいたものになっていた。この点、格付制度が管理者側より準備されたことを考えると、すなわち、初期の制度程管理者側の用意したものに近いということを考えると、この評価基準の移行は労働者の意向の反映と考えてもよさそうである

94) 我国における人事考課導入の戦前からの歴史について記述しているものとしては、管見の限り藤田忠『人事考課と労務管理』（白桃書房、1962年）をあげうるだけである。これによれば、1920年代初めに我国においても紹介され、1930年代の後半に実際に経営に適用された例もあったが、「労務管理のなかに、大きくとりあげられてきたのは、戦後のことにぞくする」（12頁）という。戦後初期の『日本能率』（日本能率協会）をみると、藤本喜八（厚生省労務局）「米国に於ける『技能給』(2)」（昭和22年3月号）、岩佐剛一（内閣行政調査部嘱託）「事務改善の根本問題」（昭和22年7月号）、藤本喜八（労働省労働基準監督官）「適性配置と人事考課」（昭和22年11—12月号）、岩佐剛一（総理庁行政調査部嘱託）「人事管理と考課要素」（同）と同じ人物による執筆であるが、ともに行政側からの啓蒙として「人事考課」が紹介されている。なお他には、東京急行電鉄調査部能率課「人事考課」（昭和21年11—12月号）があった。

が、場面（生産環境）が変化しているのであるから簡単に断定することは慎まなければならない。ただ確かなことは、管理者側はその初期には「協働を支える労働者の態度・性格」に比重をおいた格付を必要であると考えていたことである。これは、前にみた格付制度導入の意図からわかる。また、この変化との関係では、「融通性」、「信頼性」、「協力性」などは結果として「作業態度」に反映するものであるし、しかも、評価の基準に絶対的なものがなく、見るものの主観性が避けられないものであることにも留意が必要であろう。なお、鋳物支部の「議事録」には、一年を経て変更された格付評価基準に係わる議論はみられなかった。

次に、採点標準の職場別のあり様に簡単に言及しておこう。採点標準を類型化すると、全職場のそれは大略二つに分類することができる。47年度のそれに限定していえば、一つは、採点要素を限定してこれに点数を配分する方法であり、二つは、「仕事」の項目には点数を配分するものの、「責任感」の各要素には点数を分割せず、「総合的に採点」する方法である。前者の中に採点項目の多いものと少ないもの、後者の中にも採点項目を限定するものとししないものとに分かれている。この相違はいかなる理由から生じたのか。たとえば、Dが46年度全要素を総合して採点していたのに対し、47年度は「勤怠（30）」と「技術（80）」に採点項目を限定していることを考えると、そこには試行錯誤がみられ、この格付制度を各職場で担った層の理念的な労働評価の影響を窺うことができ、単に職場の性格との関連で説明することは難しいことがわかる。しかし、個人作業が多く、近代的な職場といわれるK・Mが点数制で細かに採点していること、これに対して、集团的労働が多く、個人の労働区分が明確ではないE・Zが点数を分割せず、総合的に評価する方法をとっていることは、考えられる組み合わせの傾向に則っている事実ではある。

点数制にして細かく採点する方法は、志向と

して厳密な採点であることが、仲間が納得のいくという意味で客観的な方法をとっていなければならないことを意味する。しかしここで問題になるのは、客観的であることの意味、すなわち、「納得のいく」ということと、結果の公正さの厳密性とは全く同じことではないことである。つまり、合意形成における合理性と結果における合理性とは、別な二つの過程であることである。にも拘らず、「結果」に「公正さ」という形容詞を使ったように、結果に対する労働者の感情は、合意形成過程と切り離されて存在しえないのも事実である。この意味で合意形成過程が結果の主要な一側面になっているのである。この合意形成過程を抜きにして、結果における客観（公平、科学性）が存在すると考えなかった（また考えられる作業環境ではなかった）ことが、この制度の大きな特徴であった。

格付の評価基準に係わっては、客車職場の47年6月の格付方法全面改正に言及しておかなければならない。三つの案のうち、いろいろ議論を重ねた末に第二番目の案を採用することに決めていた。「1案」と「2案」との違いは「熟練度」を含めるか否か、「2案」と「3案」との違いは「能力」と「熟練度」のどちらを採用するか、また、「態度」を係数で出し、他の要素にも影響の及ぶようにそれらに乗ずるか、独立の点数として出すか否かの相違があった。決まった「2案」は「熟練度」を取らずに「能力」を採用し、「態度（0.6～1.15）」を（勤惰＋能力）に乗ずる方式で、勤務態度の比重を重くみた方式を採用していた。「1案」は「能力」で作業速度（量）を、「熟練度」で作業の質をみているもので、「2案」は同じ「能力」といってもその内容を異にしており、「1案」の「熟練度」に類似している。一つの言葉が確定した内容を示す程に定着したものではなかったのである。

このように、採用された「2案」の「能力」は「熟練度」とおきかえてもよい内容であったが、より詳しくその内容を規定していた。表6

表 6 「能 力」 評 価 基 準

1. 図面ガヨリワカル	1. 図面ガワカル	1. 持導ニヨッテ作業スル
2. 作業ノ段取り及加工ガ上手ニ出来ル	2. アタヘラレタ作業ヲ遂行出来ル	2. 工具ガ充分使ヘナイ
3. 使用工具ヲ充分使ヘ修理ガ出来ル	3. 工具ガ一人前ニ使ヘル	3. 仕事ノ仕上リが普通以下
4. 作業ノ仕上リガ上手デア ル	4. 仕事ノ仕上リが普通	
50~40 (1.0~0.8)	39~25 ⁽¹⁾ (0.79~0.5)	24以下 ⁽²⁾ (0.49以下)

出所：「客車支部現場委員会議事録」

注：(1), (2)資料では0.89と0.59になっていたが、前後を考えて、それぞれ0.79と0.49に修正した。

は先の「議事録」より別途に取り出したもので、三つに段階づけられた評価基準は、いたって簡単で、「ヨリワカル」・「ワカル」・「指導ニヨッテ」・「充分」・「一人前」・「充分使ヘナイ」・「上手」・「普通」・「普通以下」等の抽象的な言葉で表現されるものであった。これに照応して、格付制度導入の指導者は、「人間の働き能率は正直いって五段階や六段階あるものではない。唯、棒心となって働らく年長で経験ある技師者、又は組の中に在り、或は単独でも全く仕事に慣れて完全によく働らく人（二級位）又は作業の中心になって働らく若い人（三級位）」⁹⁵⁾と分類する熟練認識であった。ここには、厳密に個人の能力を他人との比較の上で序列をつけていこうとする視点はみられず、大きな幅の中に一括してみたいこうとする、熟練評価を超えた人間評価のあり様が読み取れるのである。これを「評価における寛容性」と呼び、以上の事実の意味づけを与えるとすれば、言い過ぎであろうか。ともあれ、管理者と労働者の共同の上に作成された評価基準は、簡単明瞭で、労働者も参加し、協議できるものであった。問題は、「毎月の査定でそう変動するものではなく、四級五級の人が交互に入れ替わる」⁹⁶⁾という制度の運営状況から考えると、まだ職場で地位を確定していない若年者の評価にあったのである。

95) 永松篤氏よりの私信（1985年11月26日）による。

96) 同上

⑤ 勤続秩序と格付級

ここでは、以上の格付制度に基づいて決った格付級（一級から六級）者の職場別の平均時給を検討し、平均時給における序列、すなわちこの資料によれば、「時給は勤続年数にほぼ比例するから、この値を職場に又級別に比較すれば、級別に年功の分布がうかがわれる」⁹⁷⁾という平均時給の序列＝勤続序列に対して、格付級による新たな職場の労働者の序列がどのように関連し、相違しているかをみることにしよう。

表7は主要職場46年8月分の級別平均時給である。まず目につくことは、四級以下において格付級と勤続序列とが逆転している職場がかなりみられることである。先に触れたように、三級位までが正当な評価の対象となるもので、それ以下はまだ確定した熟練を身につけていない若い層であった。それ故、四級以下の逆転現象には、「作業態度」や「生産意欲」さらに「協働を支える労働者の態度・性格」等の要素が大きく影響したものであろう。

D, W, Rでは、一級と二級、二級と三級という上位の級において逆転している例がみられる。この時点でのDの評価基準は、全要素を総合して決定、W, Rは「勤怠」・「信頼性」・「作業態度」・「機械器具の保守」(Rは「協力性」にも配点)に配点しての評価であった。Dの実際が不明であること、W, Rの評価基準に他と違

97) 永松篤，前掲論文，27～28頁。

表7 職場別級別平均時給 (単位 円)

	1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級	平均
E	2.62	2.50	1.78	1.50	1.46	1.58	1.76
C	2.55	2.27	1.83	1.50	1.73		1.85
Z	3.36	1.94	1.62	1.39	1.25		1.63
G	3.13	2.47	2.01	1.48	1.25	1.25	1.93
J	2.30	1.54	1.48	1.49	1.35	1.75	1.51
K	2.16	1.86	1.63	1.43	1.29		1.64
M	2.28	1.95	1.69	1.67	1.38		1.74
L	3.35	2.05	1.62	1.47	1.28		1.94
S	2.35	2.19	1.68	1.54	1.64		1.74
B ₁	2.34	2.05	1.92	1.46	1.25		1.85
B ₂	2.65	2.19	1.84	1.36	1.37		1.81
V		2.13	1.63	1.65	1.33		1.73
D	2.32	2.82	1.60	1.37	1.28		1.65
P	2.76	2.36	1.69	1.31	1.62		1.78
F	1.94	1.86 ⁽¹⁾	1.79	1.55	1.41		1.71
W	2.12	2.45	1.53	1.31	1.29		1.56
R	3.20	1.61	1.65	1.28	1.25		1.66

出所：永松篤「運輸省大宮工機部に於ける格付による加給配分制」(『日本能率』昭和22年2月号所収、日本能率協会)第7表より作成。収録は主要職場にとどめた。職場の略記号は表4を参照。

注：(1) 資料では1.36となっていたが、職場の平均時給と格付参加人数、各級別の平均時給とその人数から計算すると誤植と考えられる。格付に参加しない者が31人おり、これは職場の平均時給を下げていないはずであるから、計算で出した1.78は訂正の最低値である。ここでは各級ごとの変化と1.36を考慮して、1.86と訂正しておいた。

う性格はみられないことからすれば、この評価基準からこの逆転関係を説明することはできない。とすれば、戦時動員、徴兵によって職場を離れ、昇給が遅れてはいるが、実力のある者が、格付級において上位に位置づけられたか、中途入職者で勤続年数は低い、経験年数では長く実力のある者がいて、これが格付級に反映したかのどちらか、あるいは両方であると考えることができよう。といってもこの理由であれば、他の職場にも広くみられてもよさそうであるが、それがみられないということは、どのように考えられるであろうか。一つ指摘できることは、D、W特にDは、「争議団」を結成するに至った職場民主化運動の中心職場であったこ

と、すなわち、戦時に形成された序列が一度相対化された職場であったことである。

各級間の平均時給に注目すると、全体としてなだらかな上下関係にはなっていない。先の職場に加えて、Z、J、L、Sには大きな切れ目があり、協同労働体制を構成するに非常に困難な様相を窺わせている。また、各職場の同列級の平均時給を比較すると、一級ではこれに該当する者をおいていないV、おいたものの中でも最低額のF(1.94)から最高額のZ(3.36)まで大きな格差をみせている。これは、一級に位置づけられたものの勤続年数の相違を示しているもので、各職場間にこれだけの相違があるとすれば、そこで展開される職場運動の質にも大

きな相違があるとみなければならない。我々が主に検討してきた鋳物職場は、勤続年数の短い者によって構成されている職場であった。ちなみに、「争議団」を結成したD, M, G, B₁, K, W, (E, Z)の八つの職場のそれを見ると、G, E, Zを除きいずれも低い方に分類されること、高いZでも一級と二級の間に大きな格差がみられることなど、一つの問題を孕んだ職場群ではあった。

⑥格付評価における秩序・民主化

本節の課題は、労働者自らが職場の社会関係を「民主的」または「合理的」に調整できるか否かの問題にどのような解答を示しているかであった。格付制度の構造、格付委員会の権限、格付の評価基準の検討は、直接これに答えるものではなかったもので、以下ではこれまでの分析に格付制度の問題状況を重ね合わせてこの課題を検討し、本節の小括としたい。

制度そのものを検討してくる過程で、格付への「労働組合」、労働者の参加形態を觀念論として権限を職場長に一任していった客車職場の例には触れておいたが、この傾向はまた全体の傾向でもあったようである。47年7月段階で従来の単人工請負制度と格付制度の長短を比較検討した一文は、「現在では格付委員で一応、作業側で査定した格付を、職場長（作業掛を含む）側で査定した格付とつき合せて慎重に修正している。更に格付を管理者側に委譲して来る傾向がある」⁹⁸⁾と記している。それ故、労働者はその調整を、形式的にはできなかったことになる。この事態は何を意味しているのであろうか。言い替えれば、格付問題における「民主化」とは一体なんであったのか、労働者は何に満足して格付への参加を管理者側に移譲していったのか、ということになる。そこで我々はこの問題を、制度を担った両層、すなわち労働者

と管理層のそれぞれが評価における「民主化」を意識的であれ無意識的であれ、いかなるものと感知していたことになるのか検討し、「経営民主化の実態」の小括へと繋げていきたい。

管理層については、資料の制約から現場の作業を経験することのない事務系の管理者に限られる。この層は47年7月段階の格付制の現状と問題点を、以下のように捉えていた。

格付制度の悪い点

1. 格付をするということは、科学的な人事考課と科学的な能率判定法がない限り結局は判定者の意志によることになる。感情や本人をくささせないといった誤った親心等が加味されると、格付は全体を失敗に導く。
2. 能率の格差ということ素直に受け入れない性格の人々に対してはこの格付を本人の格と考えて仕舞う。従って級を下げられると査定者に反抗心を起し徒らに人心を傷つけることになり、奮発心を促さない結果になる。
3. 熟練者の犠牲において下級者が救われる。下級者に比較的厚い⁹⁹⁾。

事務系管理者は「科学的」な評価であることに格付制度、さらには賃銀問題の打開方向をみていた。「科学的」が「民主化」を実現する契機であると考えていたわけである¹⁰⁰⁾。しかし、「科学的」が全能な評価であると考えていたわけではなく、「格付を本人の格と考えて仕舞う」

99) 「大宮工機部B資料」178頁。この資料を調査課の技術者によるものではなく、事務系管理層（いわゆる事務屋）、特に計算係のものであると判断したのは、永松篤氏の御教示による。

100) 注94で紹介した『日本能率』中の人事考課紹介論文では、「人事考課と適性配置の問題は結局これが労働の民主化、経営の民主化の一番の根本である」（藤本喜八「適性配置と人事考課」）、「正確な人事考課をわれわれが要求することはわれわれの権利として主張できるのではないかと思うが、それならばどうすればよいか。それは結局科学的実證的な人事考課の方法を設けるほかはない」（岩佐剛一「人事管理と考課要素」）と理解されている。「民主化」の基本に科学的な人事考課をおくことが共通した理解であったことを示している。

98) 大宮工機部「現行の単人工請負制度と格付制度の比較について（昭和22年7月15日）」（日本国有鉄道、前掲書所収、177頁。以下「大宮工機部B資料」と略記する。

ことに対しては、彼ら自らが労働者の陥る傾向として注意している。格付評価とはあくまでも能率（生産機能にとっての貢献度）という人間の側面に光をあて、評価したものに過ぎないことはみているのである。このように、格付することの限界に正當にも注意を払いながらも、限定した上での科学性を追求するのが事務系管理者の思考様式で、この上に「民主化」の実現も考えられたといえよう。とりあえず認識し、判断の「客観的」な基準を得なければ、所与の条件の中での経営目的達成のための合意に基づく統制管理はおこなえないと彼らは考えざるをえなかったのである。しかし、労働者が「格付を本人の格と考へて仕舞う」事態は発生しているわけで、我々の立場からすれば、それは単なる感情問題だけではない、別の根拠があったと考へるのが当然なのである。

そこで、この問題に移っていこうと思うが、その前に、事務系管理者のもう一つの発言に注目しておきたい。先の「格付を管理者側に移譲してくる傾向がある」に続けて、B資料には、「仲間の査定に服従することも民主化のパロメーターになり、訓練にもなると思われる」と記されていた。格付制度は、格付に労働者を参加させたところに一大特長があったが、ここに、「明朗民主化」を実現する政策意図が組み込まれていたのである。しかし、これは事柄の一面であることが理解されなければならない。参加をするということと、その結果に従うということは同じではないからである。参加をした結果に従うこと、すなわち、仲間の査定に服従することは、その結果そのものに問題を孕んでいる場合には、一層困難な問題をひきおこす誘因になるだろう。それ故、「参加」における政策意図と政策の結果には、はじめから照応関係を想定できないこと、言い替えれば、意図を実現する政策の具体化は、一つの相反する契機を含んだ政策となる以外になかったということになるのである。この問題の構図は、隠蔽的な意思

決定の権威構造に労働者が参加することによって、その構造を融解（民主化）させながらも、いまだこれに替わる、決定を受容していく構造が形成されていなかったと、あるいはそれが、有効に機能していなかったと表現できる。このように考えてくると、「民主化のパロメーター」における「民主化」は、競争関係にある仲間との複雑な全人格の関係を捨象して、経営機能を遂行するという意味で機能的な関係に耐えうる事を意味することになるだろう。この意味で、「民主化」とは「非人格化」の意味で用いられていることになる。

だが、労働者が「格付を本人の格と考へて仕舞う」事態は、それまで日給を賃格と呼んできた伝統を考えると十分に頷ける結果である。格付評価は、機能的に取り出した人間の一性質（労働能率）の判定であるとする管理者の認識は、かなり教科書的であり労働者にとってはなんら説得的なものではないのである。ただ、「科学的」であることに固執する限り、総体的なものを分析的に区分して評価していく以外にないのも確かである。ともあれ、以上は事務系管理者が格付制度の抱えた問題を認識し、なによりも自己を納得させる論理であった。それは一言でいって、機能的に人間の性質を取り出し、その限定の上で「科学的」な評価をおこなうこと、これを「民主化」の内容と考へていたといつてよいだろう。

しかし、評価をうける労働者にとって、事態はそのように単純に済ますことはできない。ではどのように総括できるであろうか。

比喩的な表現であれ、経営における権力関係、言い替えれば、意思決定とその受容構造における「民主化」は、「労働組合」というもう一つの権力構造の形成による理念的には「対等な」交渉システムの確立によって達成されたといえる。これに対して、「評価における民主化」は、職場における上下の関係、平等の関係がどのような基準によって編成されるかに拠っ

ているといえる¹⁰¹⁾。また、労働者が昇進・昇給をめぐる競争関係にありながらも、この関係を受け入れていく心理構造の問題でもある。この問題を管理層は、「仲間の査定に服従することでも民主化のパロメーターになり、訓練にもなると思われる」と表現したもので、彼らの問題打開の方向については上でみたとおりである。自己の、さしあたり主観的な能力（存在）を全体の承認の中におくこと、客観化すること、この承認の構造が問題であった。労働者が格付を管理者側に移譲していったことの意味は、格付への労働者の参加が暗黙に存在した承認の構造にどのような影響を与えていたのかという問題にいきつく。ここで考えられるのは相反する二つの結論である。すなわち、「民主化」には規制からの解放という内容が含まれていることに関係する。既存の承認の構造が崩れたとしても、それに替わるなにほどの内容を「民主化」という形式そのものが与えるものではないだけに、参加という形式が一層「心理構造」を不安定にすることは十分考えられるのである。逆に、「民主化」にも拘らず、暗黙の承認の構造は労働者が参加するまでもない程に、安定していたとも考えられる。我々は先に、格付制度を導入した指導者の「毎月の査定でそう変動するものではなく、四級五級の人が交互に入れ替る」という発言を引用しておいた。この指摘は、労働者の基幹部分においては、安定した格付結果が存在したことを意味しており、事態が後者の側面も持っていたことを裏づけるものとなっているのである。

評価における「民主化」では、形式における「民主化」と、たとえ「民主化」という言葉で表現できないものであるにしても、その形式にみあった内容が問題にされなければならない。

101) この点については、これが、能力に応じてであれ、年功に応じてであれ、「諸企業の内部組織」の平等関係のあやうさ、階層性との相互規定性とその時代的特殊規定を指摘した有賀喜左衛門「非近代性と封建性」、「日本農村における封建性」、「日本

格付評価に労働者が参加することは、形式における「民主化」である。これに対応する内容には何が該当するのであろうか。強いて言えば、格付評価における「労働能力」＝熟練の重視であろうか。すなわち、経営管理層が個々の労働力を協働を構成するものという総体的立場から労働者を評価する視点を示したのに対して、労働者は直接的に個人の熟練を重視したと考えられることである。職場の中で、労働者が自分を支え、自己を主張できる立脚点はこれしかないという点で、これは当然の結果といえようが、これはあくまでも端緒的にみられた傾向であって、全体を説明できるものでないことはこれまで検討してきた通りである。格付評価からの労働者の離脱も「四級五級」が評価における焦点であったとすれば、いまだ自己の熟練（存在）を確定していない者の間に一番問題が生じたと考えてよいだろう。それは、他との関係の中で決まる自己の熟練（存在）が未だ不安定な者の行動様式の結果であると判読できる。

最後に、「経営民主化の実態」という本章の課題に即して一言すれば、「民主化」の内容に係わって問題であったのは、「客観的なもの」がどのように折出されてくるかであったと総括できる。「人事問題」においては、人脈などの非公式な職場の人間関係が結果に大きな影響力をもっていた。これは直接的な人間関係の中でしか仮構としての「客観的なもの」も存在しえなかったことを示しているものといえよう。格付評価においては、労働者に個人の熟練重視の傾向はみられても、この内部に明確な基準はなく、他との関係の中で個人の熟練の位置が決まってくるものであっただけに、これは労働力統括の観点から協働の精神を重視する管理層の評価視点と親和的であった。ここでも「客観的な

社会の階層構造」（ともに、『有賀喜左衛門著作集Ⅳ 封建遺制と近代化』所収、未来社、1967年）の一連の論文が有益な視点を出している。特に、同書65、112、352頁を参照。

もの」の折出はより困難な構造にあったといえ、「民主化」は「明朗化」の意味を超える程の内実を獲得できる問題構成にはなかった¹⁰²⁾と考えられるのである。(続く)

102) 産業における「民主主義」の概念が、企業に存在している友好的な雰囲気を目指して使われていることには、よく批判的な言及がなされる。たとえば、C・ペイトマン（寄本勝美訳）『参加と民主主義論』（早稲田大学出版部、1977年、136頁）、またこれに触れた、大谷眞忠「経営参加と民主主義理論」（『大分大学経済論集』5、1976年12月）しかし問題は、何故にそうした現象が繰り返し生じているのか、その根拠を考察することであろう。