

CIRJE-J-200

企業合理化と「職制改正」  
—昭和電工の事例 1949-62—

Pyongtaek University  
宣在源

2008年8月

CIRJE ディスカッションペーパーの多くは  
以下のサイトから無料で入手可能です。  
[http://www.e.u-tokyo.ac.jp/cirje/research/03research02dp\\_j.html](http://www.e.u-tokyo.ac.jp/cirje/research/03research02dp_j.html)

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられるたい。

# 企業合理化と「職制改正」\*\*\*

—昭和電工の事例 1949-62—

宣在源

sun@ptu.ac.kr

はじめに

## I 経営組織の再編

1. 1949年の人員整理と残された課題
2. 経営組織再編の経過

## II 職制改正と新しい賃金体系

1. 職制規程の制定とその意味
2. 賃金体系交渉
3. 新しい賃金体系の実態

## III 職制改正と「柔軟さ」の継承

1. 柔軟な作業：「職務変更」と「職務応援」の実態
2. 柔軟な採用：中途採用

## IV 労働生産性の向上

おわりに

---

\* 本稿で使われている昭和電工の会社資料は、東京大学経済学部図書館に保管されているものである。資料の使用を許容していただいた図書館関係者にとりわけお忙しい中手間のかかる資料整理をやってくださった山崎志郎教授に深く感謝したい。

\*\* 本稿は、2007年経営史学会全国大会パネルの一論文として報告され、今後原朗編『高度成長の始動』（仮題）、に所収される予定である。

**Management Rationalization and ‘Job Organization’s Reform’:**

A Case Study of the Showadenko Company in Japan, 1949-62

Jae-Won Sun

sun@ptu.ac.kr

Assistant Professor of Japanese Economy

Department of Japanese Studies, Pyongtaek University

South Korea

**Abstract**

We need to focus on the first half of 1950s of the period of ‘job organization’s reform’ as a preparatory period for high speed growth in Japan. Previous studies focused on technological innovation during the second half of 1950s as a main factor of high speed growth. The ‘job organization’s reform’ is crucial factor for realizing a management rationalization.

After WWII in Japan, the most important ‘job organization’s reform’ happened in the first half of 1950s. Through a case of the Showadenko Company, which is representative chemical fertilizer company in Japan, the job organization’s reform made a starting point to establish Japanese personnel system called ‘Shokunoshikaku system.’ This argument is different from previous studies’ argument as like Ishida Mitsuo. He argued that the job organization’s reform in 1950s limited work’s range, so the new job organization did not fit the Japanese personnel system, which is making one’s best, even though they sought to try their best.

The ‘job organization’s reform’ in the first half of 1950s at Showadenko limited work’s range, but the ratio of wage part(*Shokumukyu*) made by reform was 20% of total wage. Furthermore, the manager made a complementary system, which distributes workers from surplus workforce part to shortage workforce part, called *Oen*. This flexible job distribution system *Oen*, which operated before WWII as like representative iron and steel manufacturing company the Yahata Iron and Steel Manufacturing Company, complemented the rigid new job organization. Therefore, we need to recognize the job organization’s reform in the first half of 1950s related to another complementary system and it did not change all of Japanese traditional job organization.

## はじめに

1950年代日本企業における最大の課題は、戦災の再建から復興に向けての生産拡大に似合う組織の改革であった。昭和電工は、戦時期における企業整備が進められる中で昭和肥料と日本電気工業の合併により誕生した。それ以降昭和電工は、経営成績を伸びており二つの会社のまま統合された組織を改革しなくても維持することができた。また、終戦後1949年のドッジ・ラインまでにおいては労働運動の高揚で人員整理が前提にならざるを得ない組織改革はあり得なかった。一方、賃金三原則とともにドッジ・ラインという緊縮財政の状況の下で、海外から戻って来た人を含み膨れ上がった人員を削減することができた。ただしこの人員削減は、組織改革を行わずに施行されたものであった。したがって昭和電工にとっては、結果的には高度経済成長の前提になる組織改革を施行せざるを得ない状況に迫られていたのである。

以上の理由で本稿では、昭和電工の事例を通じて、1950年代日本企業において組織改革の核心的な内容になる「職制改正」の中身とそれをめぐる労使関係の変化について考察する。昭和電工は、企業合理化を本格的に進められる契機になった「企業合理化促進法」対象産業である化学肥料製造業の代表的な企業であり<sup>1</sup>、同社の職務給制度は他会社に模範的なものであったと見受けられる<sup>2</sup>。ここで、職務給制度導入を主な内容とする1950年代における職制改正の代表的な事例と言える昭和電工について分析するに当たって、1950年代の職制改正と関連する従来の労使関係研究を検討し、本稿における分析の焦点を明らかにしたい。

石田光男は、日本企業の人事組織を分析する際、従来の労使関係研究において注目してきた日本人労働者の間に存在する「公平観」だけではなく、60年代後半から80年代までにおける人事組織の根幹であった「職能資格制度」を職務能力に限定されず人の能力を最大に発揮させる日本の「能力主義」<sup>3</sup>として説明することで日本の人事組織をダイナミックに描写することに成功した<sup>4</sup>。

---

<sup>1</sup> 通産省企業局編[1952]『企業合理化の諸問題 附、企業合理化促進法の解説』産業科学協会、244-58頁。

<sup>2</sup> 同社の人事担当者は、職務給制度の普及のために刊行された書籍の執筆者としても参加していた(日本経営者団体連盟[1965]『日本における職務評価と職務給』)。

<sup>3</sup> 日本労使関係の最大の論点である「能力主義」に関する研究は多数蓄積されているが、50年代の職制改正と関連した研究も少なくない。その中で本稿において注目している論点と関連して次のような研究が参考になった。鈴木良始[1994]は、50年代における「職務給の追求」を

しかし彼は、職能資格制度を安定した状態として注目したあまり、すなわち職能資格制度を安定的な日本の人事制度の終着点(「決着＝均衡状態の到来」<sup>5</sup>)として把握したため、職務給制の日本化する時期であった1950－60年代前半における「職務給化の時代」を賃金の上限を設定することで人の能力を最大に発揮させる日本的「能力主義」と相容れないものであったとし、失敗した時期として評価している<sup>6</sup>。また彼は、このように職能資格制度を安定したものとして評価したため、90年代以降展開されている「成果主義」について「組織から人事を発想するのではなく、市場から人事を発想するパラダイムチェンジがあった」というように評価に戸惑っている<sup>7</sup>。というのは、日本企業は景気変動に対して常に敏感に反応して雇用調整を行っており、いつも市場から人事を発想していたのである<sup>8</sup>。

したがって本稿においては、1950年代における職制改正を安定的な日本の人事制度成立の歴史的前提として分析する。それと同時に、40年代後半に行われた雇用調整と企業合理化の推進

---

「職務と能力の不均衡」や賃金の上限を設定する「頭打ちの問題」によって成功せず、60年代後半以降「職能資格制度」の普及によって「能力主義管理」が定着したと評価する面においては石田光男と同様であるが、その能力主義を労働に対する意欲は高い反面満足度は低い日本労働者の特徴を明らかにする鍵として使う点は異なり、「能力主義」を相対的に評価する際に参考になった。禹棕杭[2003]は、民間企業の指針になったと予想される40年代後半から50年代にかけての国鉄における職制改正を詳細に分析し、勤続年数が能力の基準になる過程を明らかにしており、この点は本稿において反映されている。ただし彼は石田の能力主義分析について、労働者間の競争は説明できても団結は説明できないとしているが、「ブルーカラー」の団結の原動力を「ホワイトカラー」との格差を縮小したいという願望に求めるとするならば、日本労働組合の特徴と言われる「工職混合組合」の存在を説明する際には困難に陥る可能性が高い。杉山裕[2005]は、職制改正過程において職務の序列付けをめぐる労使間交渉とその合意点について明らかにしており、職務給が日本的作業形態と相容れないものであるとしている従来の研究とは異なった評価で本稿における分析対象を定める際に参考になった。

<sup>4</sup> 石田光男[1990]。

<sup>5</sup> 石田光男[1990]、29頁。

<sup>6</sup> 石田光男[2002]、212-3頁。

<sup>7</sup> 石田光男[2003]、同 [2006]。

<sup>8</sup> 宣在源[1998]。

の一環という面において連続的な出来事として分析する。ただし 40 年代後半の雇用調整は、組織内部に残る人を決めるという「退職制度」(雇用の保障)をめぐる労使間におけるルールの形成過程であり、50 年代の職制改正は、組織内部人の中の序列をつけるという「賃金制度」(人事組織の改革)をめぐる労使間におけるルールの形成過程であったことに注意を払って分析する。

## I 経営組織の再編

### 1. 1949 年の人員整理と残された課題

昭和電工は、体系的な人事管理を可能とする職制改正施行 2 年前の 1949 年に、他の会社と同様大規模の人員整理を行った(表 1)<sup>9</sup>。この人員整理は、賃金交渉における労働者の有利な立場を失わせた賃金三原則の施行と強力な緊縮財政政策であったドッジ・ラインにも助けられた。それ以降なお同社は、1950 年 4 月、51 年 4 月、54 年 7 月において資産再評価を行い、それぞれ 10 億円、7 億円、約 33 億円の再評価差益を計上した結果、経営好転を図ることができた<sup>10</sup>。1950 年の資産負債構成を示す図 1 における固定資産の変化は再評価差益を計上したものと考えられる。ただし資本金が増加し短期借入金の割合を大幅に下げ長期借入金の割合をも高めた点を見るかぎり、この時期実質的にも経営状況が好転したと評価できる。その結果、1950 年 9 月には戦後初めて株主配当(配当率 20%)を行ったのである<sup>11</sup>。

---

<sup>9</sup> 詳細は、宣在源[2004]を参照されたい。

<sup>10</sup> 『昭和電工五十年史』、125 頁。

<sup>11</sup> 『昭和電工五十年史』、258 頁。

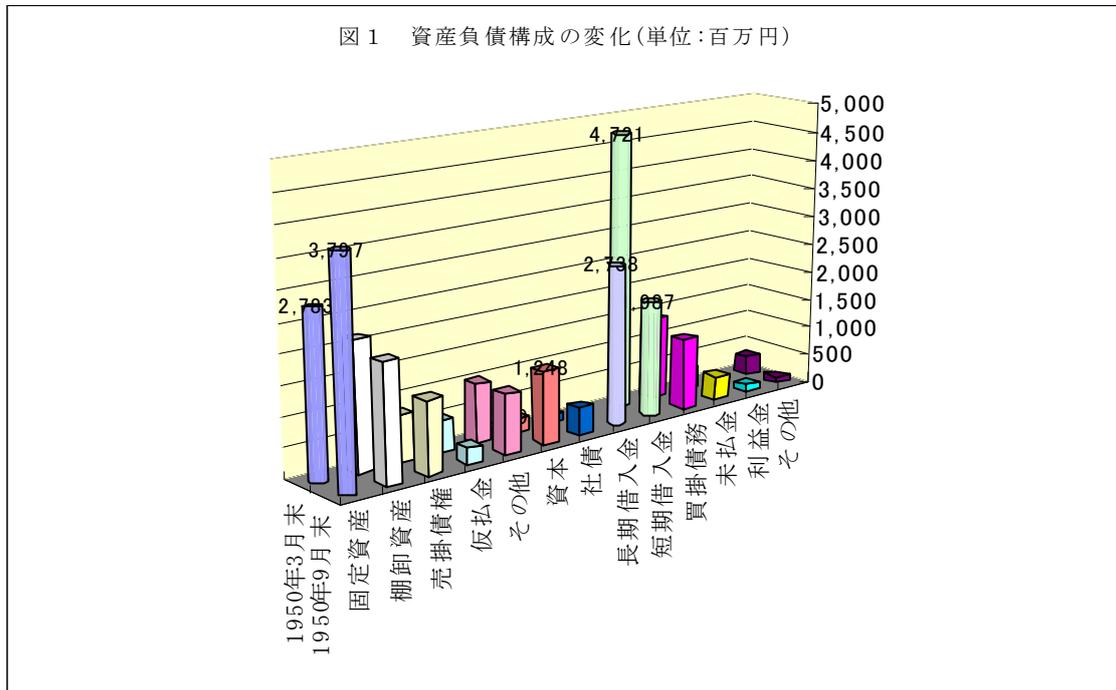
表1 昭和電工の戦後略年表(1945-62)

| 年月      | 内容   |
|---------|--|
| 1945. 9 | 終戦による人員整理  |
| 46. 6   | 「昭和電工労働組合連合会」の結成                                   |
| 7       | 労使間で最初の労働協約を締結                                     |
| 8       | 特別経理会社指定   |
| 9       | 川崎工場復旧(硫安年産12万5千t)                                 |
| 47. 7   | 「秩序ある月給制」(社工具差別撤廃・全員月給制)・職階制度・資格制度・新就業規則実施、退職金規程確定 |
| 48. 2   | 過度経済力集中排除法指定                                       |
| 6       | 昭和電工労働組合連合会、戦後最初の24時間ストライキ                         |
| 7       | 川崎工場労働組合連合会から脱退                                    |
| 49. 4   | 過度経済力集中排除法指定解除                                     |
| 10      | 企業再建整備計画認可、特別経理会社指定解除、新旧勘定合併                       |
| 11      | 人員整理反対ストライキ(16,038名中、2,920名整理)                     |
| 50.     | 職務調査始まる(労働科学研究所の協力を得て51年まで)                        |
| 11      | レッドパーズ通告   |
| 51. 5   | 横浜工場労働組合が連合会から脱退し川崎工場労働組合と「昭和電工京浜地区労働組合連合会」を結成     |
| 52. 1   | 「職制規程」制定   |
| 6       | 労働協約締結(連合会と京浜地区、平和義務条項挿入、51年8月より無協約状態)             |
| 12      | 「昭和電工労働組合連合会」再結成(元連合会と京浜地区労働組合連合会)                 |
| 53. 3   | 川崎工場労働組合の生産手当問題で無期限スト、会社の全面ロックアウト                  |
| 3       | 会社、「職務給制度」提示。以降、労使間賃金体系交渉始まる。                      |
| 54. 4   | 会社、「定期昇給案」提案                                       |
| 6       | 交渉の末、「職階職務給制度」を含む労働協約締結                            |
| 56. 4   | 職制規程、第1次改正   |
| 57. 8   | 昭和電工労働組合連合会、単一組織の「昭和電工労働組合」となる                     |
| 62. 8   | 職制規程、第5次改正   |

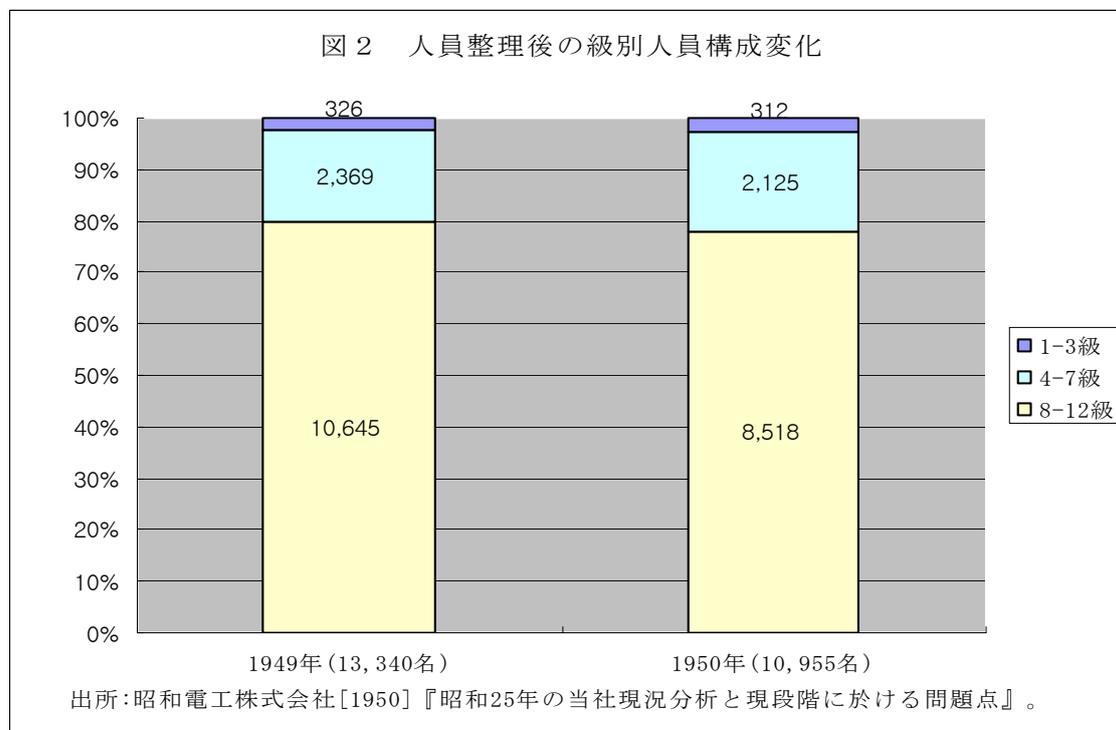
出所:昭和電工株式会社『昭和電工五十年史』、昭和電工川崎工場労働組合『組合五年史』および『組合十五年史』、昭和電工横浜工場労働組合『組合十五年史』。

それにもかかわらず同社の人員整理は、経営組織自体の体質改善に成功したとは言えず解決すべき課題を残していた。その端的な証拠は、人員整理を行った後の人員構成から伺える。すなわち、級別人員構成の人員整理前後の変化を調べてみるとつぎのとおりである<sup>12</sup>。下級である8-12級の割合が79.8%(10,645名)から77.8%(8,518名)へと下がった反面、中級である4-7級の割合は17.8%(2,369名)から19.4%(2,125名)へ、そして上級である1-3級の割合は2.4%(326名)から2.8%(312名)へと上昇した(図2)。また年齢別人員構成の変化を見ても、低年齢層である24歳以下の割合は10%以上減少した反面、25-29才、30-39才、40才以上の年齢層はそれぞれその割合を伸ばしている(図3)。

<sup>12</sup> 級の区分は、1947年より施行された資格制度によるものである。

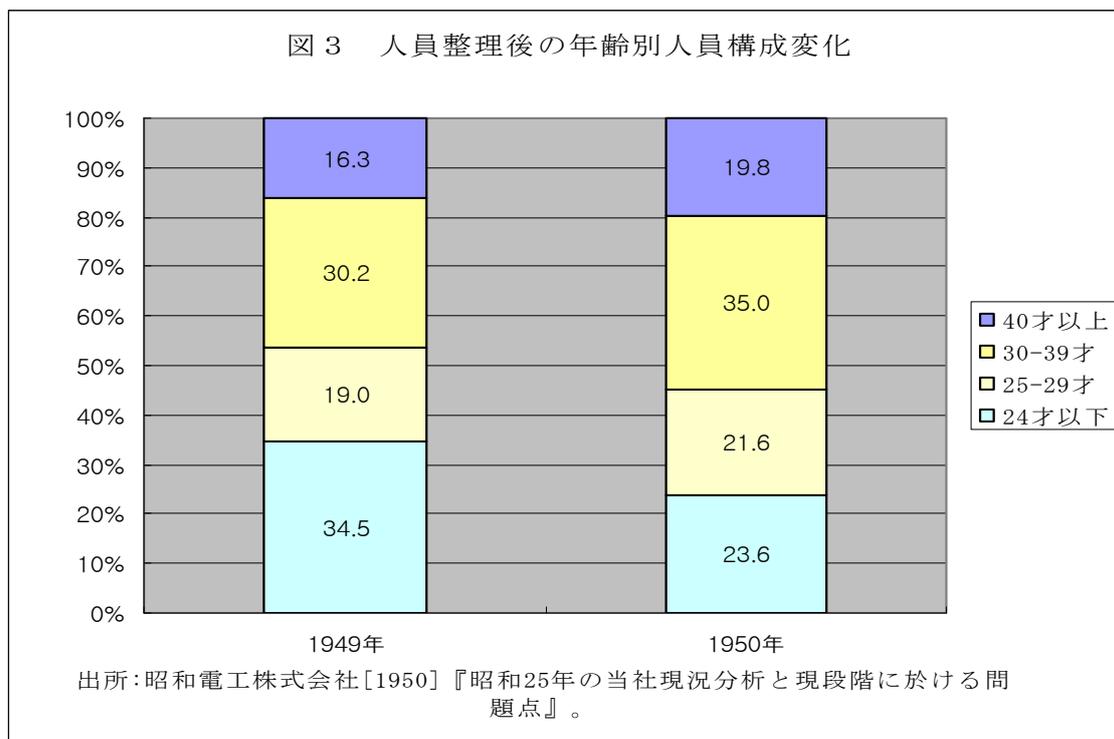


出所: 昭和電工株式会社『昭和25年の当社現況分析と現段階に於ける問題点』。



以上のように下級や低年齢層の割合が減少し中上級や中高年齢層の割合が上昇したのは、経営側からすると負担にならざるを得なかった。さらに当時の状況は、生活保障を軸としたいわ

ゆる電産型賃金のような年齢や勤続年数に基づいた「属人給」が強化され、経営側を圧迫していた。したがってこのような人員構成でも経営改善を可能とする根本的な組織改革が必要であったのである。



## 2. 経営組織再編の経過

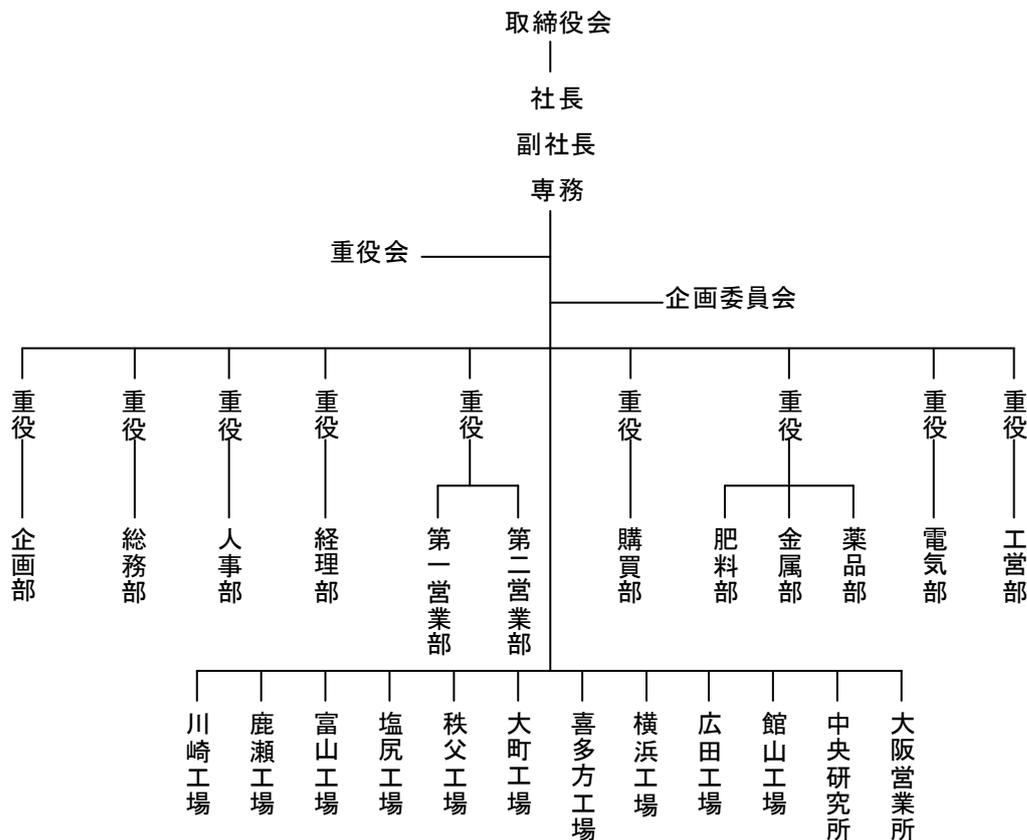
昭和電工は、終戦直後から組織改編に努めていた<sup>13</sup>。すなわち同社は、終戦直後本社に肥料、金属、薬品、石炭4事業本部を設け、各事業本部が直接所属部門工場を統括する部門別独立採算制へと組織の整備を行った。さらに1948年同社は、「今後の経営方針について」において、1. 会社の合理的再編成計画の明確化、2. 独立採算制の強化徹底、3. 労務対策の樹立、4. 組織的運営の強化を強調した<sup>14</sup>。この中で当時経営組織改編の根幹となる独立採算制については、第一に、「事業本部毎に速かに自主的経理体制を整えると共に予算統制を確立」し、第二に、「各種事業の採算確保を図るため設備の補修整備、技術の向上に努め、又必要に応じ事業の伸

<sup>13</sup> 『昭和電工五十年史』132頁。以下同様。

<sup>14</sup> 昭和電工川崎工場労働組合[1952]『組合五年史』、72-4頁。

縮改廃を為す等積極的に諸方策を考究実施」しなければならないと具体策を提示した。このような経営組織改編が進められた末同社は、部門別独立採算制を強化させ経営組織の基本体系を従来の事業部制から職能部門別組織へと変更した<sup>15</sup> (図4)。

図4 昭和電工の業務機構図



出所：昭和電工株式会社[1956]『職制規程』。

しかし同社は、以上のように経営組織を改編するために努めたにもかかわらず、「組織の力によって目的を達成したというよりは、むしろ個々の人を中心として、その時々の問題を解決してきた傾向が強かった」と評価し、さらなる組織改革の必要性を強調した<sup>16</sup>。

<sup>15</sup> ただし同社は、1967年には石油化学・肥料薬品・軽金属・熔業部門で構成される事業部制へと戻ったのである(『昭和電工五十年史』198-9、232頁、昭和電工株式会社[1962]『事業部制について』)。

<sup>16</sup> 『昭和電工五十年史』、132頁。

## II 職制改正と新しい賃金体系

### 1. 職制規程の制定とその意味

昭和電工は、組織改革の一環として 1947 年に施行された資格制度が身分制度を撤廃し社員と工員との構造的差別をなくして現場労働者のモチベーションを高めた成果はあったものの、依然としてつぎのような問題点を抱えていたと指摘した<sup>17</sup>。すなわち資格制度は、「生活給的に仕組まれた賃金体系と相俟って」、第一に、「職階上の責任と之に対する報酬の不均衡」、第二に、「労働の質的差異及び之に伴う責任の差異と云うものに対する認識の欠如」、第三に、「身分制の温存による労働効率の低下」、第四に、「業務が個人的に結びつく傾向が強く組織的運営を阻害」しているということであった。

このような問題点を改善するために同社は、第一に、「職務の標準化」、第二に、「職務権限規程の作成と業務分掌の具体的細目の明示」、第三に、「採用配置転換基準、考課制度、教育訓練制度等の確立による適正なる労務配置基準の確立」、第四に、「職階職務給制度の確立」を取り上げた。このような改善方法は、職制規程の制定と施行によって達成できるものであった。ここで職制というのは、「経営組織に関する定めなのであるから、それは一種の「規範」(人々によって守られなければならない基準)としての性格をも」ち、ここで規範は、「三重構造」を成す「行為」、「組織」、「裁決」に関する基準としての側面を有している<sup>18</sup>。

したがって人事組織を中心に経営組織を改革するためには職制規程の制定と施行は不可欠なものであり、その意味で「職制規程」は「国家の憲法」に当たる「会社組織の基本法」<sup>19</sup>であると言える。昭和電工において職制規程は、1947 年からすでに準備されており、全職務に関する分析は戦前から能率向上を科学的に分析しその情報を各企業に提供していた労働科学研究所の協力を得て行われた<sup>20</sup>。このように準備された職制規程は、組合の反対にもかかわらず実施され労働側の交渉力を落とす結果をもたらしたレッド・パーシ<sup>21</sup>の直後に制定された。

<sup>17</sup> 昭和電工株式会社[1950]『昭和 25 年の当社現況分析と現段階に於ける問題点』。以下同様。

<sup>18</sup> 昭和電工株式会社[1956]『職制規程解説』、7-8 頁。

<sup>19</sup> 『昭和電工五十年史』、133 頁、『職制規程解説』、13 頁。

<sup>20</sup> 『昭和電工五十年史』、133-4 頁。

<sup>21</sup> 昭和電工川崎工場労働組合[1952]『組合五年史』、186 頁。

## 2. 賃金体系交渉

組合の同意なしには職制改正が成功できるはずではなかった。したがってここでは、職制改正において最大の争点であった賃金体系をめぐる論議を中心に労使間交渉が如何に展開されたかについて考察する。昭和電工組合は、当時の賃金体系変化状況について「能力給的要素のウェイトを大きくする」傾向が強くなり、すでに他の民間会社も「職務、能力等にウェイトを置いた」賃金体系を導入していると認識していた<sup>22</sup>。

一方、昭和電工における従来の賃金体系は、「能力給」の割合が一番高く、その次は「地域手当」<sup>23</sup>、「年齢給」、「家族手当」の順であった(表 2)。精勤手当の基準にもなっていた能力給の基本的な支給基準は、学歴であった<sup>24</sup>。ただし社員に「登用」<sup>25</sup>される際には経験年数に応じて賃金を加算した。また年齢に応じた賃金を加算する項目もあったが、その割合は 1952 年現在と比べて 62 年においては低くなった。

---

<sup>22</sup> 『組合十年史』、167 頁。

<sup>23</sup> 地域手当は、地方に比べて都市における生活費が高くつくという発想から支払われた手当であった。昭和電工の場合は、川崎工場と横浜工場における労働者に他工場より多く支給された(『組合十年史』、121 頁)。

<sup>24</sup> 昭和電工株式会社『従業員就業規則』、1952 年版および 1962 年版。

<sup>25</sup> 6 ヶ月間の試用期間を経た庸員の中から、一定の条件を満たされた人を正規社員にさせることである(『職制規程解説』、196 頁)。

表2 賃金体系交渉の展開(川崎工場、1953-54年)

|      | 従来     |       | 労組1次(53年3月) |       | 会社2次(4月) |        | 会社3次(8月26日) |        | 労組2次(8月28日) |       | 会社4次(9月10日) |        | 妥結案(54年6月) |        |       |
|------|--------|-------|-------------|-------|----------|--------|-------------|--------|-------------|-------|-------------|--------|------------|--------|-------|
| 能力給  | 4,433  | 27.7  | 能力給         | 5,123 | 本人給      | 5,874  | 能力給         | 5,874  | 能力給         | 6,405 | 能力給         | 5,874  | 能力給        | 6,205  | 32.3  |
| 年齢給  | 2,597  | 16.2  | 年齢給         | 3,347 | 基本給      | 3,922  | 職務給         | 3,922  | 職務給         | 2,009 | 職務給         | 3,922  | 職務給        | 4,114  | 21.4  |
| 勤続給  | 453    | 2.8   | 勤続給         | 485   | 勤続給      | 562    | 本人手当        | 1,314  | 本人給         | 3,858 | 本人手当        | 1,410  | 本人手当       | 1,935  | 10.1  |
| 家族手当 | 1,928  | 12.0  | 家族手当        | 2,087 | 家族手当     | 2,391  | 家族手当        | 2,391  | 家族手当        | 2,891 | 家族手当        | 2,649  | 家族手当       | 2,766  | 14.4  |
| 役付手当 | 209    | 1.3   | 役付手当        | *     |          |        |             |        |             |       |             |        |            |        |       |
| 精勤手当 | 1,552  | 9.7   | 精勤手当        | 1,793 | 精勤手当     | 1,959  | 精勤手当        | 1,469  | 精勤手当        | 1,281 | 精勤手当        | 1,469  | 精勤手当       | 1,548  | 8.1   |
| 地域手当 | 3,124  | 19.5  | 地域手当        | 3,666 | 地域手当     | 969    | 地域手当        | 983    | 地域手当        | 1,083 | 地域手当        | 1,021  | 地域手当       | 1,085  | 5.6   |
| 僻地手当 | 1      | 0.0   |             |       | 僻地手当     | 1      | 保証手当        | 26     | 僻地手当        | 16    | 保証手当        | 52     |            |        |       |
| 転引手当 | 4      | 0.0   |             |       | 転引手当     | 4      | 転引手当        | 4      |             |       |             |        | 転引手当       | 6      | 0.0   |
| 臨時手当 | 344    | 2.1   |             |       | 臨時手当     | 626    | 臨時手当        | 688    |             |       | スライド        | 492    |            |        |       |
| 特作手取 | 392    | 2.4   |             |       |          |        |             |        |             |       | 職制手当        | 4      |            |        |       |
| 地方税  | 456    | 2.8   |             |       | 地方税      | 456    | 地方税         | 456    |             |       | 地方税         | 456    | 地方税        | 532    | 2.8   |
| 臨時手当 | 517    | 3.2   |             |       | 臨時手当     | 720    | 臨時手当        | 781    |             |       | 臨時手当        | 968    | 臨時手当       | 1,031  | 5.4   |
| 計    | 16,010 | 100.0 |             |       | 計        | 17,484 | 計           | 17,908 |             |       | 計           | 18,317 | 計          | 19,222 | 100.0 |

出所：昭和電工川崎工場労働組合[1956]『組合十年史』、163-82頁。

注：1) \*は係長 250 円、主任 150 円、組長 150 円、班長 100 円。

2) 会社 2 次案の地域手当に僻地手当含む。

3) 労組 1 次・2 次の計が空欄なのは不明な項目があったため。

賃金体系に関する交渉は、会社側が新しい賃金体系を提示した 53 年 3 月から始まるがその時点における会社側の提示案は確認できない<sup>26</sup>。ただしその時点において組合側が提示した第一次案とその直後に提示された会社側の第二次案を通じて労使の新しい賃金体系に関する認識を伺える。組合の第一次案を見ると、年齢を基準にした生活給的賃金体系を維持しようとしたのがわかる。それに対して会社の第二次案は、能力給や勤続給を増額したものの「職務給」である基本給を新設し、生活給の性格が強い地域手当を大幅に減額した。一方、4 ヶ月後の会社案は、組合側の要求を反映し年齢と勤続を基準として支給される「本人手当」を増額したものの、能力給や職務給の額は変更しなかった。その直後 8 月 28 日の組合案は、依然として本人給、家族手当、能力給の割合が高いものの、職務給項目を初めて繰り入れた。その二週間後会社は、能力給や職務給の額を変動させず新しい賃金体系を堅持したものの、本人手当や家族手当を増額することで組合側の要求を一部受け入れた。最終的には翌年 54 年 6 月に労働協約を締結することで「職務給」を繰り入れた新しい賃金体系の実施が決まったのである。妥結案における各項目別賃金の割合は、景気変動による生活費不足を補填するスライド項目が本人手当に加算されたこと以外は 53 年 9 月の会社案と同様であった。ただし本人手当支払いの基準が、組合第二次案における年齢と勤続から妥結案において「勤続」へと変更されたことは注目に値する。

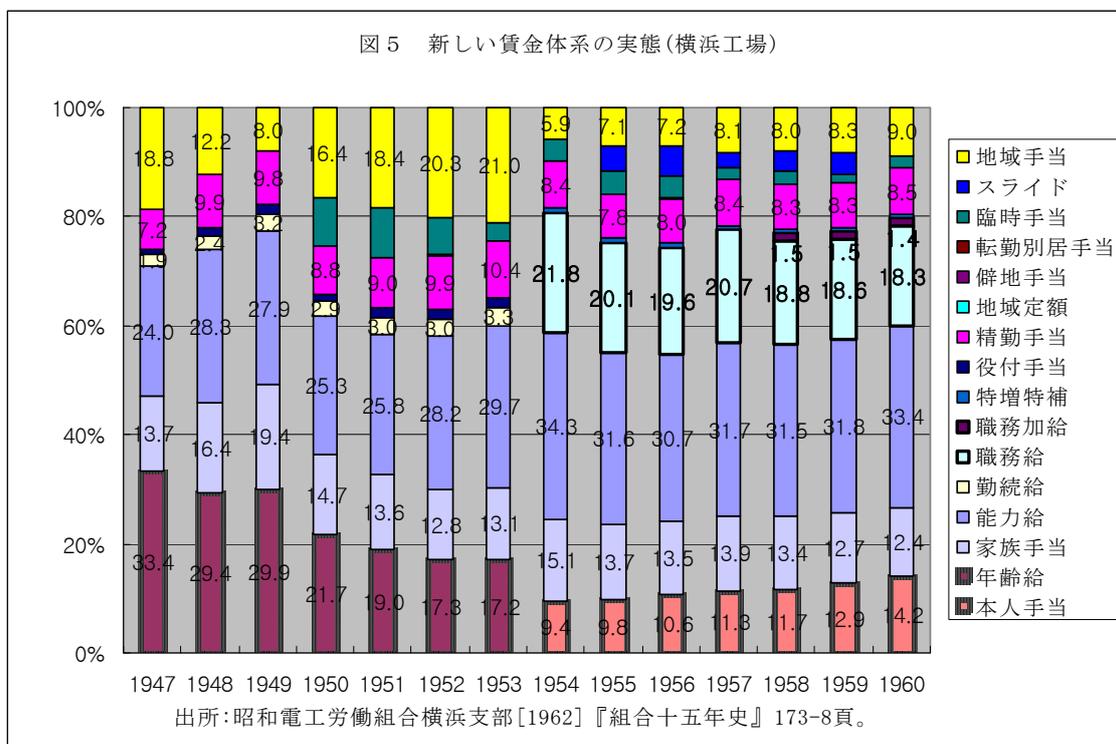
したがって以上の交渉を通じて成立された昭和電工の新しい賃金体系は、本人手当や家族手

<sup>26</sup> 賃金体系交渉に関しては、主に『組合十年史』、163-82 頁を参照している。

当のような生活給と学歴を基準にする能力給の割合が高く依然として「属人給」の性格が強かったが、能力給と本人手当において年齢的要素が弱くあるいはなくなり、また何より職務給を新しく繰り入れ属人給から脱皮する新しい一步を踏み出したものとして評価できる。

### 3. 新しい賃金体系の実態

それでは以上の新しい賃金体系は、妥結案どおりに実施されたのであろうか。交渉の経過について調べた川崎工場における実態は確認できないが、同じ都市地域の工場である横浜工場における実態は確認できる(図5)。



まず、新しい賃金体系の最大の特徴である職務給は、各職務間の賃金差を変動的につけるために実施された「職務加給」を合わせると妥結案どおりに20%前後で実施されていた。能力給の場合は、変動があるものの30%前半を維持していた。家族手当の場合は、50年代後半以降その割合が若干低くなるが全体としては妥結案どおりに実施されている。また家族手当の割合が、新しい賃金体系以前からの割合と同水準を維持していることをみると、新しい体系に変わっても生活給の性格を強く有していることが注目に値する。一方、本人手当も、妥結案どおりに実

施されむしろ 50 年代後半以降にはその割合を高めている。

したがって以上のように 1960 年までの実態をみるかぎり、勤続年数に基づいて支払う本人手当の割合が増加している点以外には妥結案どおりに実施されており、とりわけ職務給を繰り入れた新しい賃金体系が活かされていたことが確認できる。

### III 職制改正と「柔軟さ」の継承

#### 1. 柔軟な作業：「職務変更」と「職務応援」

以上の新しい賃金体系において従来の性格を有しながらも変化した点を確認した。会社側の賃金体系における職務給導入の意図は、職務を中心とした作業形態へと変化させ設備導入などによる技術革新に備えることであった<sup>27</sup>。ただしこのように職務を明確に設定すると作業の柔軟性を失わせる可能性が高くなる。したがって会社側は、その問題点を補完する措置を取っていたのである。

その補完措置の意味をより明確にさせるために、まず、人事管理全般における権限の関係について調べてみることにする(表 3)。人事組織全体を管理する管理職員の係長以上に対するすべての人事管理の権限は、社長が有していた。管理職員の主任以下に対しては採用人員の数と採用、解雇、登用、配置、出向など会社組織の出入りや異動に関連する事項は社長に権限があったが、判断の負担が少ない組織内部で行われる人事に関連する事項は人事担当重役に権限があった。事務・作業職員のすべての採用人員数に関しては人事担当重役が権限を有しており、事務・作業職員における本社組長や班長の人事に関しては表彰や懲戒以外は人事部長に権限があった。同職員における事業場組長や班長の人事に関しては転勤や出向以外は事業場長に権限があった。他方、臨時従業員および嘱託の採用人員数を決める権限は、それぞれ社長や人事部長にあった。

---

<sup>27</sup> 『昭和電工五十年史』、137-45 頁。

表3 人事権限の関係

|      | 管理職員 |      | 事務・作業職員        |           |                 |            | 臨時従業員 |     | 嘱託       |     |
|------|------|------|----------------|-----------|-----------------|------------|-------|-----|----------|-----|
|      | 係長以上 | 主任以下 | 本社<br>組長<br>班長 | 本社<br>その他 | 事業場<br>組長<br>班長 | 事業場<br>その他 | 本社    | 事業場 | 本社<br>課付 | 事業場 |
| 採用人員 | 社    | 社    | 重              | 重         | 重               | 重          | 社     | 社   |          |     |
| 採用   | 社    | 社    | 部              | 課         | 事長              | 事課         | 課     | 事課  | 社        | 部   |
| 解雇   | 社    | 社    | 部              | 課         | 事長              | 事課         | 課     | 事課  | 社        | 部   |
| 登用   | 社    | 社    | 部              | 課         | 事長              | 事課         |       |     |          |     |
| 配置   | 社    | 社    | 部              | 課         | 事長              | 事課         |       |     |          |     |
| 任免   | 社    | 重    | 部              |           | 事長              |            |       |     |          |     |
| 転勤   | 社    | 重    | 部              | 課         | 部               | 課          |       |     |          |     |
| 昇給   | 社    | 重    | 部              | 課         | 事長              | 事課         |       |     |          |     |
| 賞与   | 社    | 重    | 部              | 課         | 事長              | 事課         |       |     |          |     |
| 表彰   | 社    | 重    | 重              | 重         | 事長              | 事長         |       |     |          |     |
| 懲戒   | 社    | 重    | 重              | 重         | 事長              | 事長         |       |     |          |     |
| 休職   | 社    | 重    | 部              | 課         | 事長              | 事課         |       |     |          |     |
| 復職   | 社    | 重    | 部              | 課         | 事長              | 事課         |       |     |          |     |
| 退職   | 社    | 重    | 部              | 課         | 事長              | 事課         |       |     |          |     |
| 出向   | 社    | 社    | 部              | 部         | 部               | 部          |       |     |          |     |
| 転籍   |      | 重    | 部              | 課         | 事長              | 事課         |       |     |          |     |
| 職務変更 |      | 重    | 部              | 課         | 事長              | 事課         |       |     |          |     |

出所：昭和電工株式会社[1956]『職制規程解説』。

注：社(社長)、重(人事担当重役)、部(人事部長)、課(本社人事課長)、事長(事業場長)、事課(事業場人事担当課長)。

それでは本項の本論である職制改正以降の制度面における作業形態の変化について調べてみることにする。日本企業における作業形態の最大の特徴として「柔軟さ」を挙げることに異論はないであろう。昭和電工においてこの作業形態の柔軟さを制度的に支えたものが「職務変更」に関する規範である。職務変更という規範は、1947年資格制度実施のときからあったもので、「同一係内において異なった職掌又は異なった職階ないし職級に移動する場合を指している」<sup>28</sup>。職務変更の実際例を紹介したのが図6である。同じ職階職級への職務変更を「同職階同職級」と呼び、これに関しては職制規程において仕事の中身を変えるという意味での職務変更として扱ってないが、職務変更の仕組みは作業形態の柔軟さを支える制度であったことは間違いない。

<sup>28</sup> 『職制規程解説』、157頁。

図6 職務変更の事例



出所:昭和電工株式会社[1956]『職制規程解説』。

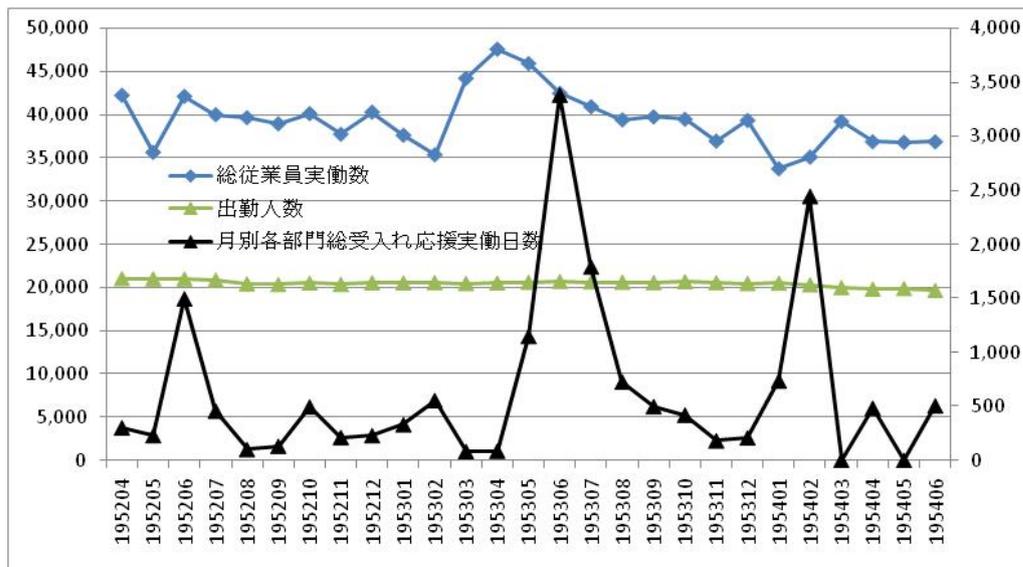
もう一つ昭和電工において作業形態の柔軟さを支えていた制度が、「職務応援」である。職務応援の中身は、「自分の職務以外の他職務へ応援に出かける」<sup>29</sup>ことであった。たとえばその形態は、課と課との間、そして同一課内に分けられる。前者の場合は、人事担当課長が応援に該当する課長らと協議して決定し、後者の場合は、該当課長が人事担当課長と協議して決めた。その実態は、カーバイトと石灰窒素を主に生産していた鹿瀬工場の操業資料を通じて明らかにすることができる。まず、各部門総受入れ応援実働数の推移をみると、総従業員実働数の推移と月単位では連動しないが年単位ではその推移が連動していることが確認される(図7)。それでは各部門間の応援は生産実績に本当に影響を与えたのだろうか。1952年4月から54年6月における各部門別受入れ総応援実働数は、カーバイト生産部門11,181日で、石灰窒素生産部門の3,531日を大きく上回っている(図8)。ここで、カーバイト生産部門における受入れ応援実働数と生産実績が若干のずれはあるものの連動していることが確認できる。また生産計画と受入れ応援実働数の推移を比較してみると、生産計画の月別変化を応援実働数が1ヶ月送れて追っかける変化を示している。すなわち同工場における生産管理責任者は、生産計画に従って応援の規模を調節しており、生産管理において職制に従った運用だけではなくその枠を超える応援を活用することで柔軟さを失う可能性がある新しい賃金体系を補完しようとしたのである<sup>30</sup>。

<sup>29</sup> 『職制規程解説』、159頁。

<sup>30</sup> このような部を超えた応援は、「転傭」という名で1932年八幡製鉄所においてもすでに行われていた(森建資[2005]、105-6頁)。

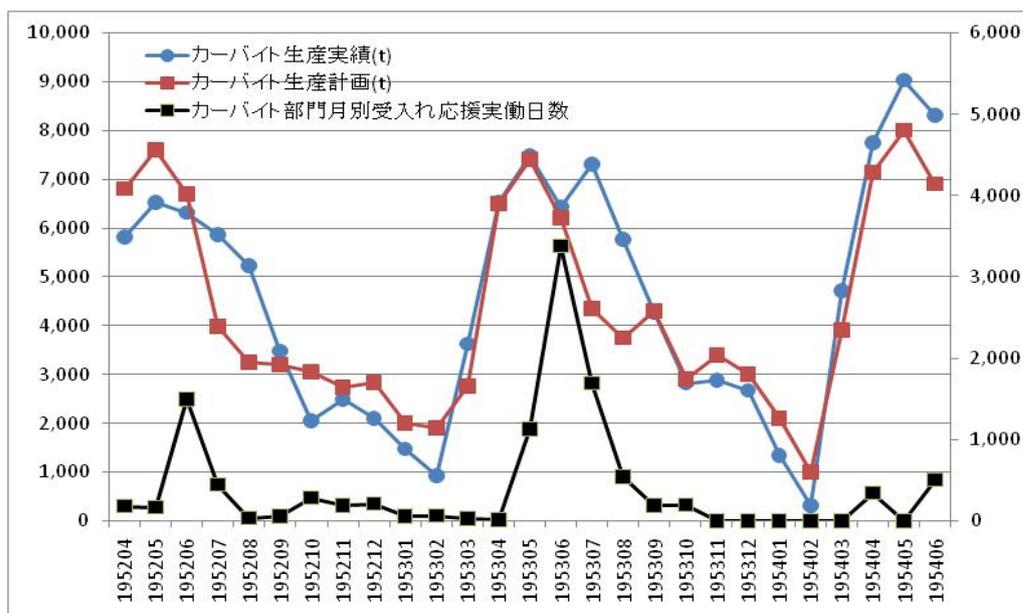
以上のように職務変更が、恒久的に配置を換えることで「在籍」に影響を及ぼす同一係内で行われる規範であった反面、職務応援は、臨時的な措置で在籍の変更が行われず課、あるいは部の範囲を超えて配置することで「柔軟さ」を維持させる役割を果たしていたと評価できる。

図7 昭和電工鹿瀬工場における各部門総受入れ実働日数



出所：昭和電工株式会社鹿瀬工場『操業概況書』、『工場概況書』、『操業年報』。  
注：各部門総受入れ応援実働数は右軸。

図8 昭和電工鹿瀬工場カーバイト生産部門における月別受入れ応援実働日数と生産実績



出所：昭和電工株式会社鹿瀬工場『操業概況書』、『工場概況書』、『操業年報』。  
注：カーバイト部門月別受入れ応援実働日数は右軸。

## 2. 柔軟な採用：中途採用

昭和電工においては柔軟な作業形態だけではなく、採用についても柔軟さを支える実質的な制度を備えていた。引用が長くなるが、会社は、「中途採用」について次のように述べている。

「よく『組長の採用(原文は傍点)』ということは現実的にありえない』という声をきくが、これは、『組長として予定している人を採用する』ことであるから、『管理職員の配置』などの場合と同様、実際にあり得るケースである。すなわち、A会社で課長をしていたBという人を、当社が採用するとする。すると、Bは先ず当社で6ヶ月間の試用期間は備員として勤務する。そして、その期間が終わって正規社員となるような場合、常識的に考えても、Bを事務職員とするようなことはなく、管理職員として配置することが当然であろう。ただ、現在の労働事情ないしは当社の人事管理上の実情からして、そういうケースは極めて、まれにしか起こらないとはいえるかも知れない。採用の特例基準として、学識、技術、技能、人物等優秀な者で、特に必要なときは、社員として採用することがある旨規定されているので、上記例の場合、必ずしも6ヶ月間の試用期間を経るものとは限らない」<sup>31</sup>。

すなわち会社は、当時まで実際に管理職員を中途採用することは稀なケースであったことを認めつつも、職制改正以降には十分あり得る制度であることを強調している。また会社は、備員が社員に登用されるときに「経験年数」に応じた賃金加算を行う制度も設けており、中途採用の規範を実質的に支える措置をとっていたのである。

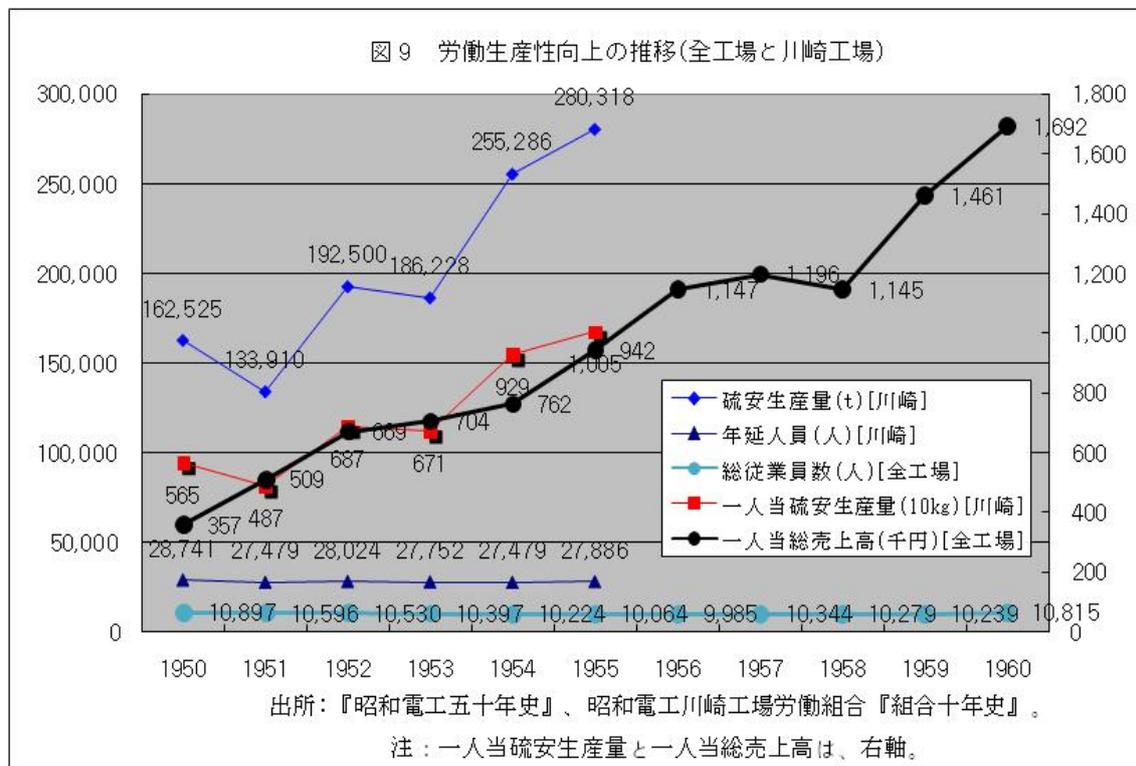
## IV 労働生産性の向上

1950年代の企業合理化時代における昭和電工も例外ではなく、その成果を挙げていた(図9)。大規模の人員整理が行われた1949年以降の全工場と主力工場である川崎工場における人員の変動はあまりなく安定的であった。一方、51年や大争議が起こった53年には前年度と比べて川崎工場における硫安の生産量が減少したものの、55年まで増加の傾向であった。その結果、年延人員が確認できる川崎工場と売上高を分母にした全工場の1950年代前半までにおける労働生産性は上昇の傾向であった。とりわけ職制改正が行われ組織の不安定が予想される54年-55年においても労働生産性が向上し、全工場における労働生産性は50年代後半以降でも上昇

---

<sup>31</sup> 『職制規程解説』、196-7頁。

していることが確認される。したがって 50 年代前半において行われた職制改正が、50 年代半ば以降の高度成長期における企業の成長に貢献したことは間違いのない事実であった。



おわりに

従来の研究は、高度成長期を準備した 1950 年代各企業における職制改正に関して十分な評価を与えて来なかった。本稿において民間企業としては比較的に先端的に職制改正を進めた昭和電工の事例を調べた結果、つぎのような結論を導きすることができた。

第一に、多くの企業にわたって行われた 1949 年の人員整理の過程において昭和電工の場合も、戦時期の間急増した人員を減らすことには成功したが、組織それ自体を改革するまでには至らなかった。

第二に、組織改革の課題を解決するために終戦直後から準備された職制改正は、大規模の人員整理に成功しレッドページも実施した後で行われた背景もあって比較的円滑に進められた。また、各企業において職制改正がすでに進められており、昭和電工の組合もこのような状況を十分認識し自らもその変化を受け入れざるを得ないと認めていたことも重要な背景であった。

第三に、職制改正の方向を決められる賃金体系は、年齢を基準にした生活給的な従来のもの

から職務を中心とする職務給を繰り入れたものへと変更された。ただし、支給基準が年齢から勤続年数に変わっても生活給的な性格の強い賃金項目が比較的の高い割合を維持していた。

第四に、仕事の中身を事前に決める職務を中心とした職制改正は、日本的作業形態の特徴である柔軟さを阻害する性格を有していた。それで従来の研究は50年代の職制改正が長い伝統を有していた柔軟な作業形態と相容れず成功できなかったと評価した。しかし昭和電工の事例をみるかぎり、改正された職制規程の中で柔軟な作業形態を可能とする職務変更と職務応援という補完的な制度を設けていた。また管理職員を始め社員の中途採用も制度化されており、採用においても柔軟さを発揮できるようになっていた。

第五に、以上のような職制改正は、作業形態の柔軟さを保ちながらも技術革新に伴う新しい職務設定を制度的に可能とさせ、高度成長を準備した人事組織の改革として評価できる。

## &lt;参考文献&gt;

- 昭和電工株式会社[1950]『昭和25年の当社現況分析と現段階に於ける問題点』。  
—————[1952]『従業員就業規則』。  
—————[1962]『従業員就業規則』。  
—————[1956]『職制規程』。  
—————[1956]『職制規程解説』。  
—————[1962]『事業部制について』。  
—————[1977]『昭和電工五十年史』。  
————— 鹿瀬工場『操業概況書』1952年。  
————— 『工場概況書』1952-4年。  
————— 『操業年報』1953年。
- 昭和電工川崎工場労働組合[1952]『組合五年史』。  
—————[1956]『組合十年史』。  
—————[1977]『組合三十年史』。  
—————労働組合横浜支部[1962]『組合十五年史』。
- 通産省企業局編[1952]『企業合理化の諸問題 附、企業合理化促進法の解説』産業科学協会。  
日本経営者団体連盟[1965]『日本における職務評価と職務給』。
- 石田光男[1990]『賃金の社会科学』中央経済社。  
—————[2002]「人事管理の成果主義とその意義」中條毅編『日本の雇用システム——産業構造改革と労使関係の再編』中央経済社。  
—————[2003]「報酬改革」同『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房。  
—————[2006]「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』554号。  
禹棕杭[2003]『「身分の取引」と日本の雇用慣行——国鉄の事例分析』日本経済評論社。  
杉山裕[2005]「鉄鋼業における職務給導入とその変容——八幡製鉄・新日本製鉄、1960—1971年」『社会経済史学』71-4。  
鈴木良始[1994]『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会。

森建資[2005]「官営八幡製鉄所の労務管理 2」『経済学論集』第 71 巻第 2 号。

宣在源[1998]「日本の雇用制度——復興期(1945～49 年)の雇用調整」『経済学論集』第 64 巻第 1 号。

——[2004]「復興期の企業合理化と雇用調整——昭和電工の人員整理戦略を中心に、1945—50」 CIRJE-J-117、東京大学日本経済国際共同研究センターDiscussion Paper。