

---

原 著 論 文

---

能力給（電産型賃金）の査定基準

河 西 宏 祐\*

Assessment Criteria of “Noryokukyu” in the “Densan Wage System”

Kawanishi Hirosuke\*

(Received : October 1, 2004 ; Accepted : December 20, 2004)

Abstract

The “Densan wage system” was the first wage system in post-war Japan. Subsequently, it was adopted across industry, business and public agencies, and is thus well known as the basis of all Japanese wage systems. Although there are currently changes taking place in various wage systems in non-governmental industries - in transport, media, education (private high schools and universities) - the “Densan wage system” is used in roughly the same format now. And even now, the wage system of national government civil servants and local government civil servants has the same format.

In 1946, the year after Japan lost the war, an industrial union with 140,000 workers in the power industry as well as the Japan Power Workers Association Conference (Densankyo) were set up, and the “Densan wage system” was approved through consultations between government and management groups in the Central Labour Relations Commission, as well as through labour strikes and collective bargaining with management groups of ten companies. During this period, the unprecedented industrial disputes known as the “national five minute power stoppage strikes” (the October power struggle) took place. Both the fact that the wage structure had been created by the workers themselves and the fact that through consultations, disputes and negotiations between management and government the structure was approved and established, was the first and last in the history of Japanese capitalism.

The “Densan wage system” is well known as the model for “Japanese seniority wage system”. “Japanese seniority wage system” is based on “seniority” (age and years of continuous employment) and “merit” (achievements and extent of contributions).

The “Densan wage system” is undoubtedly a wage based on “seniority” (age and continuous employment), which also includes assessment based on the number of family members. This seniority component accounts for 80% of total wages. The problem is whether or not the wages should include a component based on “merit” (achievement and contribution). The key to solving the problem is to include a component of “Noryokukyu” (around 20% of total wages) in the “Densan wage system”. If an assessment of “merit” is included in “Noryokukyu”, the “Densan wage system” becomes a seniority wage. If an assessment of “merit” is not included, it should be regulated with a living

---

\*早稲田大学人間科学学術院人間環境科学科 (Department of Human Environment, Faculty of Human Sciences, Waseda University)

wage (a wage which guarantees a minimum lifestyle).

What kind of characteristics does the “Noryokukyu” have? There has been much debate over this between researchers in the past; however, it appeared that my manuscript, *Densangata Chingin no Sekai* (The World of the Densan Wage System), published by Waseda University Press in 1999, re-ignited debate surrounding “Noryokukyu”. I examined the formation process of the “Densan wage system” in the October power struggle (1946), and presented a view that “Noryokukyu” was attempted to assess the “merit pay” from the side of labourers.

Accordingly, in this manuscript, I present a new view from observations based on new material I have discovered on how the “assessment criteria” of “Noryokukyu” was discussed and went into effect in management-labour consultations after the “October power struggle” (1946). (*Waseda Journal of Human Sciences*, 18 (1) : 1-17, 2005)

**Key Words** : Densan wage system, Power industry, Management-labour consultations, October power struggle

## 1. はじめに

「電産型賃金体系」が戦後日本における最初の本格的な賃金体系であり、その後、すべての産業・企業・官公庁において採用され、わが国のすべての賃金体系の基本となったことは、周知のことである。<sup>(1)</sup> 現在では民間産業においてはさまざまな賃金体系に変化しているが、そのなかにも多少なりとも「電産型賃金体系」の影響が残っている。交通・運輸、マスコミ、教育機関（私立学校・私立大学）などでは、現在も「電産型賃金体系」がほぼそのまま使われている。国家公務員、地方公務員の賃金体系は現在もなお「電産型賃金体系」そのものである。<sup>(2)</sup>

「電産型賃金体系」は、敗戦の翌年（1946年）、電気産業に働く14万人の労働者がつくる産業別組合・電産協（日本電気産業労働組合協議会）が作成し、それを10社経営陣との団体交渉、労働争議、および政府・経営陣との中央労働委員会における協議を通して承認させたものである。その間には「全国5分間停電スト」という未曾有の大争議も行われている（電産十月闘争）。労働者自身の手で賃金体系が創られたのも、それを政府・経営陣との団交・争議・協議を通して承認させて確立したのも、日本資本主義史上、最初で最後のことである。

「電産型賃金体系」は年功賃金の原型だとされる。年功賃金とは、「年」（年令・勤続年数）＋「功」（功績・貢献度）を基準とする賃金である。

「電産型賃金体系」が「年」（年令・勤続年数）を基準とする賃金であることは疑いない（これに家族

数も加わっている）。問題は「功」（功績・貢献度）を基準とする賃金であるかどうか、ということである。これについては、「電産型賃金体系」に含まれる「能力給」が問題を解くカギとなる。「能力給」が＜査定＞を含んだものであれば、「電産型賃金体系」は年功賃金ということになる。＜査定＞を含んでいなければ、それは＜生活給賃金＞（最低生活保証賃金）と規定すべきである。

「能力給」はどのような性質のものであり、どのように推移したのか。この点に関する研究者の論争は以前から見られたが、最近では「能力給」は労働者の側からする＜査定給＞の模索であったとする私の問題提起が、<sup>(3)</sup> 再び「能力給」をめぐる論争に火をつけるきっかけになったようである。<sup>(4)</sup>

そこで本稿では、この点についてその発生時点から解き起こして歴史的に検討する。この点の解明によって、戦後日本の賃金体系の原型がいかなるものであったかを措定することが可能となり、ひいてはその後の日本における賃金体系の変遷をたどる礎石を敷くことが可能となる。

なお、私は先に拙著『電産型賃金賃金の世界』早稲田大学出版部、1999年を上梓し、「電産型賃金体系」の形成過程を検討した。本稿ではそれ以後、「能力給」の「査定基準」が労使協議によって検討され施行されていく過程を扱い、私が発掘した新資料にもとづく新見解を提示することを目的としている。ここに提示する資料も、私の見解も、電産史研究における最初のものである。

## 2. 能力給とは

### (1) 電産型賃金体系

「電産型賃金体系」は、図に示すような構成になっている。(図1)

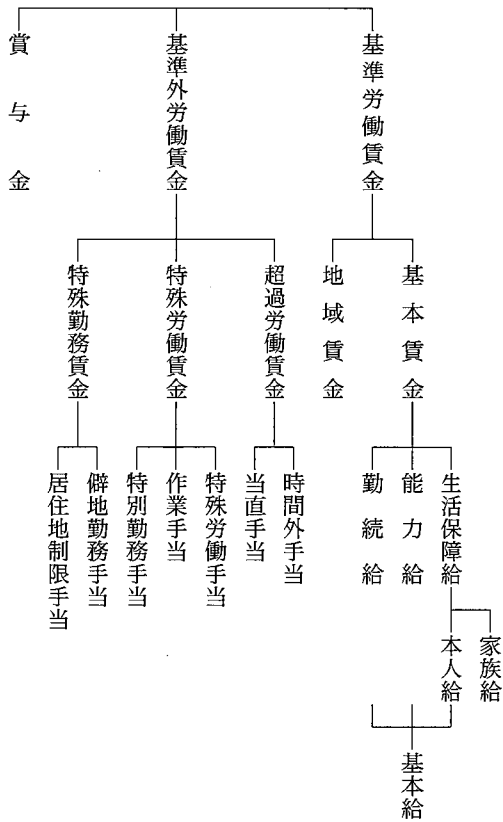


図1 賃金構成

以下、簡単にこの賃金体系の概略を述べる（詳細は拙著『電産型賃金の世界』早稲田大学出版部、1999を参照されたい）。

この賃金体系は敗戦直後の民主主義風潮をリードする労働組合が創造したものだから、次のような特徴をもっている。

①なによりも＜平等原理＞が貫かれている。戦前のような経営者による恣意的・主観的な判断を排すること、すなわち「資格、階級制度、並びに学歴、性別による賃金不平等の撤廃」（電産協「要求書」）が考えられている。そのために年齢、家族数、勤続年数、勤務地など、誰がみても明瞭に判断できる客観的基準によって成り立っている。

②餓死者が出るほどの敗戦直後の飢餓状況において何とか生存を可能とするために、「生活保証賃金」という性格をもたせている。この構成のなかで中心

となるのは、「生活保証給（本人給と家族給）」である。この部分が賃金総額の約80%を占め、最低生活保証を可能とするように考えられている。これは年齢と家族数という誰の目にも公明正大な客観的基準で決められる。ここでは煩雑になるから掲げないが、17歳単身者の最低賃金（500円）を決め、その上に年齢と家族数が増えるごとに金額を加算していくという表が作成されている。<sup>(5)</sup> こうしてそれぞれの年齢・家族数ごとに最低生活が保証されるように金額を決めていく。これは「エンゲル法則」による「真の最低生活線」（エンゲル係数40%）である。

③しかしそれでは人間らしい生活とはいえないから、これに「エンゲル法則」による「多少の慰安ある生活」（エンゲル係数35%）のレベルに高めるために「能力、勤続年数、勤勉に応ずる増加賃金」を加えている。ここに＜能力別平等原理＞の発想を入れている。これが「能力給」「勤続給」である。これはいずれも＜技能＞の程度を示す部分とされ、最低と最高の格差が6倍に押さえられている。この部分は賃金総額の約20%とされていた。

以上が、ごく簡単な「電産型賃金体系」の構成である。

### (2) 能力給

電産協が「能力給」を設定した理由は、本音をいえば名目は何であれ賃金総額を増加させたいとの狙いがあった。敗戦直後のその日の食べ物にも事欠くほどの飢餓状態の下にあって、「生活保証給（本人給と家族給）」では明日の勤労さえままならない。家族ぐるみ生きるか死ぬかという極限状況の中で、何とか賃金の上積みを欲しいと考えたとき、「勤続給」とならべて「能力給」を思いついたのであった。「勤続給」（電気産業における勤続年数に対応）は誰の目にも見えやすい。しかし「能力給」はそうはいかない。能力とは何か、それをいかなる基準で判断するかなど、割り切れない課題が多々含まれている。

電産協が直面していた難問は、労働者間の＜平等＞をいかにして賃金体系のなかに表現するかという問題であった。いいかえれば、当時の民主主義風潮、飢餓状態、および社会主義への憧憬という状況のなかで、労働者間の格差をつけることの是非をめぐる苦悩であった。誰もが＜平等原理＞を肯定しながらも、他面では「能力差」にもとづく賃金格差を

当然とする意識も否定し難く、この格差が民主主義思想、社会主義思想と抵触するものか否か、組合員に納得されるものなのか、組合員の団結にとって是か否か、といった点について誰もが確信をもてなかったようである。<sup>(6)</sup> その背景には、藤川義太郎(当時・電産協渉外部長)がいうように、年齢や家族数を基準とする「生活保証給(本人給と家族給)」だけでは、「高学歴の人や職位の高い人から不満」が出てくるので、この点を考慮せざるを得ないという事情があった。<sup>(7)</sup> この賃金体系の作成の中心となった田中正夫(当時・電産協賃金専門委員)は、戦後民主主義の「平等原理」の風潮のなかで、個人ごとに「ある幅」をもたせることをめぐって苦悩したと述べている。

最大の難問は、田中正夫がいうように、「この幅を許容した基本給の組み立てに、みんなが理解するような理論づけができるかどうか」「組合員個人個人に支払われる賃金には、それぞれの要素によって差が生じる。しかし、その差は組合員個人個人が納得できるものでなければならない。そんなうまい理論が果たして組み立てられるのだろうか」ということであつた。<sup>(8)</sup> これに関連して、当時、ソ連の職階給賃金において大きな賃金格差がつけられている事実を知って、田中正夫はある種の確信を得たと語っている。当時の社会主義観を示して興味深い。<sup>(9)</sup>

電産協では「能力給」は「能率給」とは違うと考えている。佐々木良作(当時・電産協中副委員長)は、後者は「出来高払いのような、要するに仕事の結果に対して払う手当」のことであり、「仕事の結果」は「人を上手に使うか使わんかは経営者の腕次第」であつて、「経営者の責任」に帰すべきものだ、これに対して「能力給」はその個人に備わった素質のような能力だといふ。<sup>(10)</sup>

これらの模索の結果、電産協の文書では「能力給」は、「各人の技能、能力、経験、学識等を加味したる一定の標準額により査定を行う」(電産協「要求書」)となっている。ここでは電産協は「能力給」において「査定」を行うと記している。これは注目すべき点である。ここから後年、研究者の間から「査定」をめぐる喧しい議論が巻き起こってくる。<sup>(11)</sup>

だが、当時、電産協のメンバーにはこの点をあまり心配した形跡は見られない。戦前に見られた「能力給」は「資格、階級制度、ならびに学歴、性別

による非合理的な査定給であつたのに対して、電産協では個人の「能力」を正当に評価する合理的な基準を設定して「査定」を行うという信念があつたからである(気持ちとしては「労働者的査定」)。当時の労使の力関係からいって、経営側の主観的な「査定」を組合側がチェックし、労働者が納得できる「査定」が実施できるという自信を電産協はもつていた。

この「能力給」の部分は労使の団体交渉でも、そして中央労働委員会の調停委員会でも、大きな論点となつた。その金額についてもさることながら、「能力給」というものの性格について、労使双方が論戦を繰り返している。調停にあつた末弘厳太郎中央労働委員会会長(東京大学教授)も「どうしても呑み込めない」として積極的に論戦に加わっている。<sup>(12)</sup> 後年、多くの研究者もまたこの点をめぐって論争を闘わしており、現在に至るも論争の種は尽きることがない。「能力給」は、それほど重要な論点だったのである。

### (3) 決着

1946年10月に始まり、「全国5分間停電スト」などによって世間を震撼させた「電産十月闘争(1946年)」は、その年の暮れに至って決着し「12月協定」が結ばれた。その結果、17歳500円を出発点として年齢・家族数によって上積みしていく最低生活保証の「電産型賃金体系」が確立した。「能力給」は電産協の800円の要求に対して平均400円で決着した。

かくして電産協がさんざん頭をひねり苦心惨憺して創り出した「能力給」については、金額は政労使の妥協の産物として決着したが、その内実はずべて今後の「宿題」となっている。400円という金額もちろん今後の争点だが、とりわけ大きな問題は、「査定基準」をどうするかという点であつた。「12月協定」では、その4ヶ月後の1947年4月1日から労使が合意した正式の「査定基準」によって運用する、それまでは「臨時便宜の方法」すなわち暫定基準で運用すると決められた。ここにいう暫定基準については、とくに問題はないので省略する。「査定」はまったく入っていないからである。

1947年4月1日からの実施に先立って、「査定基準」は「1947年2月15日までに会社と組合と協議の上、これを決定する」となつた。労使協議によって「査

定基準」を作成するというのも、もちろん日本資本主義史上、初めてのことである。労使に与えられた期間はわずかに45日間ほど。はたしてその間に本格的な「査定基準」を決定できるか。労使は共に重要なく宿題を背負うことになった。

### 3. 労使協議

#### (1) 組合側の態度

上の「12月協定」にもとづいて、労使双方による「事務処理委員会」が構成されて検討された。そこでの議論の経過はやや分かりにくいのだが、残された資料から読み解いてみる。

まず注目すべきことは、組合側の態度についてである。この点をしっかりと理解しておかないと、事の真相を見誤ることになる。組合側の態度の最も重要な点は、次の三点である。

①組合側は会社側に基準や細則を作らせて、これを批判的に検討するという態度を取っている。これは組合の内部対策のためであった。〈査定〉のような組合員間に利害の対立を招く問題には、組合としては直接手を染めるべきではない、これが電産協の基本的態度である。電産協は10社にまたがる組合員を抱えている。組合員は大都市部から山間僻地まで全国津々浦々の職場に点在している。戦地や植民地からの復員者や引揚者などを吸収して組合員は14万人にも膨れあがっている。どのような「査定基準」を作ろうとも、これらさまざまな勤務条件、生活条件の下にあるすべての組合員を満足させることは不可能である。

「電産十月闘争」（1946年）によって、わが国随一の知力、戦闘力を満天下に示した電産協ではある。敗戦直後わずか1年にして、「電産型賃金体系」という歴史に残る賃金体系を組合自身の手によって作成し、それを経営側のみならずGHQ・政府にもほぼ完全に承認させるほどの力量を示した。

だが、さしもの電産協にしても、この大争議を完遂した直後ではすでに余力は残っていない。幹部も活動家も一般組合員も、敗戦直後の混乱と生活苦、何よりも極端に悪化する食糧事情の下、へとへとになって「12月協定」にたどり着いている。「電産型賃金体系」の作成の立役者・田中正夫（当時・電産協賃金専門委員）も過労で倒れて東電病院に担ぎ込まれている。他のメンバーにしても「1ヶ月が数年に

も匹敵する」ほどの激動のなかで疲労困憊している。

このような状況のなかで、中途半端な「査定基準」を作成して組合員のなかに格差を作ったとして、組合員の不満が組合に向かってくるような事態になれば、組合の内部統合が保たれない。ただでさえ深刻な企業間対立に発展しかねない問題を抱えた10社14万人からなる大組織である。その企業間対立を抱えながら内部統合に苦勞しているのだから、この際は慎重な態度をとるべきだと判断している。

岩崎俊彦（元電産中央本部財政局長）は、筆者の質問に答えて、組合側の判断について、「能力給の決定（方法や基準）は極めて難問題であり、短期間に組合としても完全なものを創ることは到底できなかった」「能力給の個々の決定など細部に組合が携わること、組合・職場内に亀裂を生じる恐れが多分にあった」「このような危険には近寄らないことが得策」と述べている。<sup>(13)</sup>

この組合側の判断を、後世の研究者が観念的に批判しても始まらない。その時代のその当事者の運動論的判断というものがある。

②もうひとつ、電産協は、人事考課は本来経営側が行うべきものという「常識」に基づいて自制している。後に電産協は労働協約案を作成しているが、同様に人事権には組合は直接関わらないとの態度を採っている。「従来の経過を考えるに、人事問題に組合が深入りしてゆくことは非常に警戒を要する。人事の紛糾が組合の責任に転嫁せられたり、あるいは組合幹部のボス化を招来したりする恐れがある」（坂本貞一郎、元電産中央本部書記長）として警戒的である。<sup>(14)</sup>

電産協内で「人事権への介入」に一步距離を置くきっかけになったのは、東北配電における苦い経験からである。敗戦直後、さまざまな組合が結成時の「騎虎の勢い」のまま、会社の人事権を掌握する挙に出ている。電気産業においても特に東北配電ではそうであった。

佐藤栄蔵などの戦前派（共産党員）が中心となって1946年2月1日に結成された東北配電従業員組合は、委員長に入江浩、書記長に佐藤栄蔵を擁し、直ちに争議に突入、社長の辞任、全ての要求の全面的貫徹など、組合側が一方的勝利を納めた。そして「会社社長のもつ一切の権限を組合委員長が行う」とする生産管理へとまっしぐらに突進し、組合委員長

が会社職制の任命・罷免などの人事権を含む経営権の全てを掌握するという事態にまで至っている。

その結果、当然のように組合員間にさまざまな軋轢を生み出し、その不満・批判が組合幹部（共産派）に向けられ、後に旧職業軍人（青年将校）による反共組織「東北みどり会」の結成をよび（電産民同派の源流のひとつ）、数年後の電産崩壊の原因のひとつとなっている。

当時、東北配電の職場活動家であった坂本貞一郎は、支店分会委員長、さらに県支部委員として支店人事に参画した経験から、「組合員は会社の一方的人事は簡単に諦めるが、組合が参画した人事にはやっぱり半分の批判が多い」「人事委員会は本来組合の手にすべきものではなかった。会社に向けられるべき不満を組合がモロにかぶる結果になった。会社は人事権を放棄したが如き不逞な態度で、組合にまかせるといふよりも押しつけて、人事の非難を組合に集中させ、組織内部割れの原因を作った」と述べている。<sup>(15)</sup>

この東北配電の失敗例に学んで、電産協では組合が<査定>などの人事権を掌握することへの反省があり、「査定基準」は経営側に作成させ、組合側はそれをチェックするという判断に立ったのである。

③さらに「電産十月闘争」（1946年）において見つけた組合の力量に対する自信がある。全国的にも敗戦直後以来の組合攻勢が続いており、電気産業においては労使関係は圧倒的に組合優位の状態がある。たとえ「査定基準」を経営側に作成させたとしても、運用については、ほぼ完全に組合ペースでやっていけるという自信がある。組合側が主導権をとって会社案を「批判検討」という方針で労使関係を制御することが十分に可能であった。それが当時の労使の力関係であった。

以上、三つの理由から、政治的老獪にして常識的判断に富む電産協幹部は、「査定基準」を経営側に作成させつつ、それをチェックする（自らの手を汚さないまま、うまい汁をすすする）という方針を採ったのであった。

## (2) 経営側の苦悩

組合側から「能力給査定基準要綱」案の作成を押しつけられた経営側は、協定の「2月15日」には間に合わず、3月に入って粗い素案を作成して組合側

に提示した。それまでの労使協議で一応の基本線は「決定」されている。ただし、組合側としては、これでは「われわれの期待するが如き能力給が決定されるとは信じ難い」として、さまざまな不満がある。そこで組合側はいくつかの「条件」を付けた。その上で、さらに「細則」を作れと組合側は強要した。「細則」ができれば、それを見て「点数、評定、重さについて考慮」した上で諾否を決めてやると、あくまでも組合側は高圧的である。そのことを、次の資料は示している。

「能力給の査定については別紙のような基準要項が会社と組合との間に決定されたが、これが決定には次のような条件が付されていた。

1. この能力給査定基準要項があるのみでは果たして我々の期待するが如き能力給が決定されるとは信じ難いから細則を作って万全を期すること。
2. 細則は実質的一社化の見地より制定すること。
3. 細則によりその取扱方針が明確にされて後、点数、評定、重さについて考慮するため組合は態度を保留する。」（電産協「能力給の交渉経過について」日付なし）（原文カナ）

組合側から「細則」を早く作れと、やいのやいのと催促された経営側は苦心惨憺して、何とか「細則」込みの案を作り直してみた。その時に会社側が提示した「能力給査定基準要綱」案の前文に、会社側は次のように苦衷を記している。

「能力給に関する我国の実例、諸外国の文献資料、各社の能力給関係資料乏しく、最初より理想的な案を得ることが困難なため、大綱は会社で定めこれに対する従業員よりの意見を求めた上実施する方針を採り、過般来数次の協議を重ねた結果を基準としてようやく本案を作成したが、協定書において実施時期が4月1日と明記されておるため至急実施の必要上成文化したので、細部については不十分な点もあり、本案が能力給に関する最高案とは考えず、相当の日時と各種資料と意見を得て検討すれば次第に理想に近い案が出来ると信ずるが、現在の段階では本案以上のものを求めることはとうてい困難であつて、今後さらに調査研究を重ね、次の能力給更改期を努力目標としてよりよき案を勘案することを前提として本案を作成する」（会社側「能力給について」1947年4月2日）（原

文カナ、読点なし)

ここには、会社側で案を考えると、組合から突き放されて困惑している会社側の様子がよく示されている。昨年来の労使の力関係の差がまだ続いている。賃金関係の有能な人材はほとんど組合側についてしまっている。この状態で、日本では「能力給」についての事例がない、諸外国を見渡しても資料がない、と経営側は弱音を吐いている。力関係では組合側に圧倒され、4月1日からの実施という「12月協定」による実施期日は迫っている。会社側の苦悩の様子がうかがわれる。文章自体がだらだらと切れ目が無く、言い訳じみた調子で続いている。この文章から会社側の自信のなさを読みとることは容易なことだろう。

### (3) 組合側の見切り

このようにして、会社側は実施期日に一日遅れの4月2日、何とか「細則」込みの「能力給査定基準要綱」案を組合側に提示した。これを受けた組合側は、会社側が「能力給」についての「積極的な準備」と「熱意」を欠いていると半ば呆れている。しかし「電産型賃金体系」にもとづく新賃金制度の発足は、すでにスタートの時期を迎えている。経営側の能力からいって、これ以上の案が作成できる状態ではないと、組合側は見切りをつけた。

「その後、会社側は細則の骨子について組合と再三協議したが、その結果、明らかになったことは次の通りであった。

1. 能力給の決定については会社側は積極的な準備と能力給決定についての熱意を欠いていること。
2. 従って能力給査定基準並びに、これが取扱い細則を制定するに必要な資料が皆無であったこと。

それで組合としては細則の骨子についての協議は一応中止して、とにかく如何にしてこれを実施せんとするかについて、その案の提示を要求した。その結果、4月2日、別紙のような評点方法が提示されたが、我々はその如き学歴や現在の役職によって能力給の査定をせんとするが如き印象を強く受けるものを承認することは出来ない。しかしながら資料がないままに何時までも論じても抽象論を脱するの機会をつかむ

べき目途は全然無いので、我々は会社の責任において速やかに能力給を決定し、あわせて科学的な決定方法について引続き研究努力すべきであることを4月5日、会社側に申し入れた。

我々は能力給の評点基準が決定したとき、充分批判検討することが出来るので、規定の不備をこれによって補わねばならない。組合としてはこれが方法について目下立案中である(電産協「能力給の交渉経過について」日付なし)(原文カナ、傍点引用者)

ここで注目しておきたいのだが、この時、経営側が提出した「能力給査定基準要綱」案について、組合側はこれが「学歴や現在の役職によって能力給の査定をせんとするがごとき」ものだ指摘している。よい知恵の浮かばない経営側は、能力給の「査定基準」を「学歴や現在の役職」におく案しか提案できなかったのである。これは重要な点だから、しっかり覚えておくことにしよう。

これに対して組合側は、この文書のなかで、①資料がないままにいつまでも議論を繰り返していても埒があかないので、とりあえずこれを認める、②今後とも会社の責任において科学的な「査定基準」をできるだけ早く作成すること、③組合としては、それを批判・検討する能力を十分に持っている、④組合としてもよりよい「査定基準」を立案中である、と述べている。

### 4. 「能力給査定基準要綱」案の内容

経営側が作成した案は、苦し紛れの結果である。組合側からは手ひどい非難を浴びている。本来、<査定>は人事権の一部として経営側が行うべきものだろうと、わざわざ組合側がボールを投げているというのに、何とということか、方策のない経営側は「学歴や現在の役職」によって決定するという案を提出している、と組合側は非難するのである。

以下、取りあえず労使合意がされた「能力給査定基準要綱」案の内容を見ておこう。資料は膨大なものとなるが、「能力給」に関する世上の誤解を防ぐために、あえて掲げる。以下の解説はやや煩雑になるが、読むのに面倒を感じる向きは、表のみを精読していただいても概要は理解できる。

(1) 構成

「能力給」の構成は表1に示す。

「能力給」は「技能度(A)」と「発揮度(B)」から成り立っている。これに示された限りでは各項目はよく考えられたものであり、妥当性がある(問題は内容についてである。すぐ後に検討する)。

表2は算定式である。ここでは一応この表に目を走らせる程度にしておいて、各要素の説明に耳を傾けることにしよう。

表1

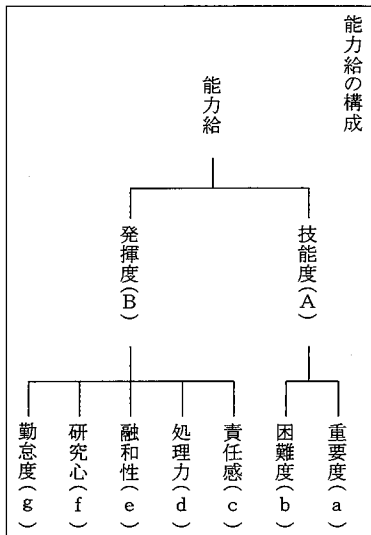


表2

能力給算定式

$$\text{能力給} = x \times (A \times B)$$

$$x = \frac{400 \text{円} \times \text{総人員}}{\sum (A \times B)}$$

$$A = a + b$$

$$B = 6c + 5d + 4e + 3f + 2g$$

註 1 x の値は各会社別に之を決定する  
2 総人員は昭和二十二年四月一日現在在職者による

(2) 各要素の区分

i) 技能度(A)

「技能度(A)」は“重要度(a)+困難度(b)”から成っている。この内容が組合側が口を極めて非難するようにお粗末である。

“重要度(a)”の区分は表3に示す。これは1級から6級まで分かれているが、意外なことに、それは現実の職務区分に対応しており、しかもそれは学歴によって区分されている。つまり、端的に言って、これは<学歴・職務別>の区分である。高学歴者が高職務に就き、そして重要度(a)ランクが高いという結果になる。これは組合側が非難するように「学歴や現在の役職」にそのまま対応している。ここには個人ごとの<査定>は入っていない。

表3

重要度評定基準表

重要度(a)	職務区分	事務関係	技術関係	備考
1級 0~5 其の技能が極めて限定された範囲で極めて小さい効用を持つもの	補助員	給仕、小使、掃除婦、炊事人、守衛、倉庫番、看護婦見習、事務見習(国卒) 其他之に準ずるもの	技術見習(国卒) 写図工見習	○下級事務(技術)者 直接監督下で単純な事務(技術)に就するもの及事務(技術)の補助をなすもの
		下級事務者(国卒後3年未満のもの)	下級技術者(国卒後3年未満のもの) 水路番、測水者	
2級 6~20 其の技能が小部門に限られた範囲で小さい効用を持つもの	一般課(係)員	事務補助者(中卒事務)、夕七、交換手、看簿、運転手、募金人、検針人、中卒後3年の経過者、補助員経験5年以上のもの、一般事務者	技術補助者(中卒) 写図工 一般技術者	○一般事務(技術)者 直接又は一般監督下で割当られた作業事務に従事し、限られた範囲で独立の判断が出来るもの
		専門学校、大学卒業及び之と同等の修業を要するもの 完全事務者	専門学校、大学卒業及び之と同等の修業を要するもの 完全技術者 散宿所の主席	○完全事務(技術)者 直接又は一般監督下で責任ある仕事に就するものにして訓練と経験と特殊問題の管理を必要とし事務作業の順序と実施を独立の判断によりなすもの
3級 21~40 其の技能が一部門内に限られた範囲で相当の効用を持つもの	主任級	監守長勤務者		○重要事務(技術)者 一般監督下で特に困難な責任ある仕事に従事するもので進んで訓練と経験に依り特殊複雑な問題に対し独立の判断を有し又、一般監督下で、下級勤務員の指導監督に当たるもの
		重要事務者	重要技術者	
4級 41~55 其の技能が一部門内に限られた範囲のみならず他の部門にも影響をもち、相当の効用を持つもの	係長級			
5級 56~90 其の技能が担当部門内のみならず他の部門にも影響をもち、相当大きな効用を持つもの	課長級			
6級 91~120 其の技能が相当広い部門の範囲のみならず他に全般的な影響をもち、極めて大きい効用を持つもの	支部長級			

注) 国卒とは国民学校卒のこと



能力給（電産型賃金）の査定基準

“困難度(b)”の区分は表4に示す。これは上の職務区分ごとの技能を修得するための「経験」と「修練」の程度を示したにすぎない。高学歴・高職務の者が高得点を得るようになってきている。ここにも個人ごとの<査定>は入ってこない。

以上、「技能度(A)」は<学歴・職務給>であることがわかる。これは表5をみれば一目瞭然である。この表5では、職場ごとに構成員の資格・職歴・役職・学歴などが一覧表になっている。これらの要素に

よって「技能度(A)」のランクが決まることがよく示されている。何のことはない。この表はよく見られる職場の職位一覧表そのものである。この職位一覧表にしたがって「技能度(A)」が決まるのであれば、査定給の性格は皆無ということになる。

ii) 発揮度(B)

「発揮度(B)」は“責任感(c)+処理力(d)+融和度(e)+研究心(f)+勤怠度(g)”から成っている。その区分は表6に示す。そのウエイトはこの配列の順に最高点

表4 困難度の区分

1. 其の程度の技能を得るには殆ど経験を要せず極く易しい修練で足るもの	0-5点
2. 其の程度の技能を得るには通常短い経験と相当の修練を要するもの	6-20点
3. 其の程度の技能を得るには通常相当の経験と相当突込んだ修練を要するもの	6-20点
4. 其の程度の技能を得るには通常相当長い経験と専門的な修練を要するもの	15-25点
5. 其の程度の技能を得るには通常非常に長い経験と専門的な修練を要するもの	26-38点
6. 其の程度の技能を得るには通常非常に長い経験と高度の専門的な修練を要するもの	29-55点
7. 其の程度の技能を得るには通常最も長い経験と最も高度の専門的な修練を要するもの	56-80点

表5

技能度調査表

昭和 年 月 日 作成

氏名	呼年	資格		所属	職歴		役職		学歴		経験年数	暫定能力給	重要度級数	困難度級数	備考
		名称	年月日		現	前	現	前	学校検定種別	卒業合格年月日					

備考1 本表は本店 支店 電力所(又は発電所 之に準ずる単位)毎に作成すること

表6

発揮度(B) 評定基準

項目	判定要領		判定尺度				
	評点基準	重症 評点	16~15	14~12	11~09	08~06	05~04
責任感(c)	職務に忠実で前もって仕事を遂行するに当り信頼し得るか、信頼に對し何時もその値する力の努力がなされているか、執行した仕事、した命令の結果について責任ある態度で臨んでいるか、言葉種々安請合がないか、約束は必ず実行するか	6	極めて旺盛 自分の職責を完遂するまでは万難を排してやる	旺盛 命ぜられた職務又は配当やりに遂げる	普通 命ぜられた仕事は大抵やり遂げる	やや乏し 命ぜられた仕事は一応は請合が向かねばやらないことがある	乏し しきりに安請合はするが自己都合にかこつけてやるともせず又過激に對しては責任を回避する
処理力(d)	平素の仕事振りは「はかどりがいいか、事に當って臨機応変にやっつめるか、仕事振りは精密確実であるか、その仕事は丹念で親切だと思へるか、仕事をされる時は快折正しく狂いなく計画通り実行されているか	5	確實迅速	確實	普通	不確實	不確實 遅い
融和性(e)	皆と克己し全体の利益のためには私情を捨てて協同して仕事をするか、自己の利益に拘泥して不平不満がないか、自己の尊厳に執着して好む權を分けへだてることがないか、部下の仕事を適度に統制指導し、且つ部下の協力がえられるか	4	極めて強し	強し	普通	弱し	乏し
研究心(f)	事業に對し常に積極的な興味があるか、指図を待たず自発的に仕事をよりよく仕進しようと努力しているか、業務に關連して工夫や発案をするかどうか、創意に富み且つ着想を得ているかどうか	3	極めて旺盛 仕事に積極的興味を持ち自発的に工夫向上に努め能く発案すると共に向上を感服させる	旺盛 他人の仕事に自分から専らで協力し又、部下をよく掌握している	普通 周囲がやれば一応自分も協力するし他と衝突するやんこともせず、又、自分の意見を持つが一応は協賛する(部下を大体掌握)	弱し 概して自分本位で仕方なしに協力することもあるが自分から他に及ぼすことが全くない、部下が余り掌握下に入っていない	乏し 非常に自分本位で、不平不満が多くしばしば他と衝突して大抵除者にされている
勤怠度(g)	出勤の度合いがよいか悪いのか、指図を待たず休んだり遅刻や早退をするかどうか、その出勤、早引、遅刻などが已むを得ない事情によるものかどうか	2	皆勤 無欠勤のもの	良 止むを得ざる事由(病気その他)による欠勤率1%以内のもの	普通 止むを得ざる事由(病気その他)による欠勤率2%以内のもの	やや不良 止むを得ざる事由(病気その他)による欠勤率3%以内のもの 又は、止むを得ざる事由と認め難い欠勤がやや目立つもの	不良 止むを得ざる事由(病気その他)による欠勤率4%以上のもの 又は、止むを得ざる事由と認め難い欠勤が目立つて多いもの
総合	評語 評点		第一級 32~29	第二級 28~24	第三級 23~17	第四級 16~12	第五級 11~8
備考	1:融和性に於ては同時に指導者力(潜在を含む)を併せ評定すること 2:研究心に於ては同時に企画性を併せて評定すること 3:各項尺度の五段階の各級階層にある評点の??件?の充足度に依り評定すること						

が“責任感(c)”の6点で最低点が“勤怠度(g)”の2点になっている。

より詳しくは表6をみるとおもしろい。この表は本稿に掲げる資料のなかで最も興味深い内容である。ここではそれぞれの項目の「評定基準」が詳しく説明されていて、各項目が5段階評価になっている。その5段階評価の「判定尺度」の説明がまたおもしろい。

この表は担当者がよほど頭をひねったものらしく、現場感覚がよく表れていて秀逸である。＜査定＞が行使されるのは、この部分である。個人ごとにその結果が表7に記入される。

(3) 個人表

以上をまとめて個人ごとの「能力給評定表」にし

表7

発 揮 度 採 点 表

判定項目 \ 評点	1.6	1.5	1.4	1.3	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4
責任感 c													
処理力 d													
融和性 e													
研究心 f													
勤怠度 g													

表8

能 力 給 評 定 個 人 表

店名 \_\_\_\_\_

昭和 年 月 日 作成

氏名	(フリガナ)				所属																
	年 月 日生 (呼年 才)				資格	年 月 任命	経過年度		現能力給	円											
学歴	年 月				卒業 修了 中退 検定合格	職種名	前	現	役職名	前	現	年 月 任命 年 月 任命									
	重要度 a				困難度 b				A=a+b												
技能度 A	級数			評点	(イ)	(ロ)	(ハ)	(ニ)	級数			評点	(イ)	(ロ)	(ハ)	(ニ)	評点	(イ)	(ロ)	(ハ)	(ニ)
	判定項目				評点				A×B				主査の役職氏名印								
発揮度 B	責 任 感								第一委 一次評 定会委												
	処 理 力								第二委 二次評 定会委												
	融 和 性								第三委 三次評 定会委												
	研 究 心								決 定 金 額				決 裁 印								
	勤 怠 度																				
B=6c+5d+4e+3f+2g																					

能力給（電産型賃金）の査定基準

表9

能力給 評 定 一 覧 表

昭和 年 月 日 作成

氏名	資格	暫定能力給	重要度 (a)				困難度 (b)				a×b (A)				発揮度 B				A×B				能力給				
			第一次	第二次	第三次	決定	第一次	第二次	第三次	決定	第一次	第二次	第三次	決定	第一次	第二次	第三次	決定	第一次	第二次	第三次	決定	第一次	第二次	第三次	決定	

本表は本支店営業所（電力所）毎に作成すること

たのが表8である。これが各人のベースになる。これを職場ごとに一覧表にしたのが表9である。

(4) 推定能力給

以上の各表の結果、どのような配分になるかを推定したのが表10である。

これを見れば、学歴による格差が一目瞭然である。大学卒と最低学歴者との格差は約10倍である。上にみたように、「発揮度(B)」の各項目は<査定>が行使されるように考えられているのだが、結果的に<学歴・職務給>になっている。

これはなぜか。賃金交渉は賃金額をめぐる行われる。「電産十月闘争」（1946年）では「能力給」は400円と決まっている。その枠内でまず<査定>が入らない「学歴や現在の役職」を反映した「技能度(A)」が決まる。残りを<査定>が入る「発揮度(B)」で決

まるといっても、その割合は僅少である。その中で“責任感(c)”の6点から最低点の“勤怠度(8)”の2点にまで分け、さらに各項目ごとに5段階に分けても、あまりにも区分が多すぎて(25段階になる)、結局それぞれの評定差は金額にすれば、ごくごくわずかの差にしかない。<査定>が金額差にほとんど反映しないから、結局、「学歴や現在の役職」が最も大きく効いてくるという結果になる。これが「能力給」が<学歴・職務給>になっている理由である。「能力給」が本来の査定給としての性格を発揮するためには、なによりも「能力給」の総額を大きくするしかない。しかし、それには赤字経理に喘いでおり賃金総額を抑制したい経営側そのものが反対である。ここに経営側のジレンマがあった。

表10

推 定 初 任 能 力 給

	技能度		発揮度	合計	能力給
	重要度	困難度			
大 学 卒 業 者	20	22	20×0.7	588	195
専 門 学 校 卒 業 者	13	16	20×0.7	406	135
甲 種 中 等 学 校 卒 業 者	6	10	20×0.7	224	75
乙 種 中 等 学 校 卒 業 者	4	6	20×0.7	140	45
国 民 学 校 高 等 科 卒 業 者	2	4	20×0.7	90	27
国 民 学 校 初 等 科 卒 業 者	0	0	20×0.7	0	20

備考:平均点数1,200点 平均能力給400円として算出する

## 5. 暫定的決着

### (1) 査定基準＝「学歴や現在の役職」

以上の資料を一見して明らかなように、経営側はその能力不足のゆえに、本来の「査定基準」を作成することができず、「学歴や現在の役職」をそのまま「査定基準」として出してきたのである。〈査定〉を行使した「能力給」をわがものとするという、せっかく与えられたチャンスを生かすことができなかった。

よりよい「査定基準」を立案中だとした組合側も、結局、それに代わる代案を提出できたわけではなかった。以下に示すように、経営側の作成した「査定基準」によって「性別等にとらわれず真に技術、能力、経験、学識によって能力給の決定がなされる」とは確信することができない」と組合側は非難している。そのことは組合側としても百も承知のことである。だが、「12月協定」の翌1947年が明けて以来、賃金の遅配・欠配は続き、国民の飢餓状態は一段と深刻さの度合いを増している。何よりも一刻も早く賃金を支給させることが先決だ、とりあえずは「能力給」の部分で賃金総額を膨らませよう、組合が本来目指した「査定基準」は時間をかけて検討していこう、これが組合側の判断だった。全国いたる所で餓死者が出ている深刻な状況の下では、この判断に対しても、誰にも非難できるものではない。

「能力給の決定については夙にその基準が協議され、4月2日、その細則が会社側から提示されたが、これによって果たして性別等にとらわれず真に技術、能力、経験、学識によって能力給の決定がなされる」とは確信することが出来ません。

組合はこの取扱い細則についても満足し得べきものとは思わない。しかるに会社側においても能力給決定に必要な充分の資料を持たない現状において徒に論争を繰り返すことは無意味であります故、会社側の責任において能力給を一日も早く決定せられたいと思います(電産協「申入れ」1947年4月5日)(原文カナ、傍点引用者)

「現在の段階においては能力給に関する限り規定の如何よりも、その取扱い運用が重要であって、この方面に充分の注意を払い、ややもすれば陥りやすい弊害の除去に万全の策を講ぜられ引続き科学的な決定について研究努力せらるるよう申入れます」(同上)

### (2) 飢餓状態

かくして、納得できる能力格差を賃金体系の中に組み入れようという高い志を掲げて、組合があればほど苦心惨憺して作った「能力給」は、この時点では結局、「学歴や現在の役職」を基準とする賃金部分として出発することになった(これは容易に理解できるように、「職階職務給」の性格を含んでいる。やがて労使の力関係が逆転してくるにつれて、経営側は意識的にこの部分を膨らませ、最低生活保証賃金としての「電産型賃金体系」を「職階職務給」へと転換させようと意図するようになっていく。これは後の話である)。

繰り返せば、組合側としてはこんな不十分な「能力給査定基準要綱」であっても、とりあえずは受け入れることにした。その背景には、激しいインフレによって飢餓状態が迫っているという実情があった。「生活保障給(本人給と家族給)」の部分だけでは食えない状態になっている。支給される給与の額を増やさなければならない。本来の「能力給」は「多少の慰安ある生活」(エンゲル法則)を保証するための上積み部分であったが、実際には「生活保障給(本人給と家族給)」部分の補填という状態になっている。名目はどうあれ、あるいは「査定基準」はどうであれ、とにかく「能力給」という名目によって、いくらでも上積み賃金を獲得しなければ、組合員の生活を守れないとする判断があった。

「いろいろの事情によって相当に日時を要する、しかも決定しないから支払わないということは、なおさら組合員に不利があるというような観点から、あらゆる角度から見れば不合理があっても、早く支払いの出来る方法を探るという考えで(組合では方針が)決まっています」(大会準備委員・高倉金一郎)(電産結成大会「議事録」1947、146)

以上の経過は、激しいインフレ下で賃金の遅配、欠配が続くという当時の事情を念頭に置かなければ理解不可能だろう。電産結成大会(1947年5月)において、代議員からはただでさえ政府によって現金支給は「700円の枠によって我々は押さえられている」にもかかわらず、その700円さえも「給与はいつまでたっても現金化されない」と、賃金が支払われない窮状が訴えられている。これに対する役員の方答も苦しい。

「この4月初めに700円の枠の解消が予想されましたので、組合としては早速会社に交渉しまして、法令が出次第に、何らの手違いがないように、現金で支給されるように申し入れました。ところが政府はいかなる理由によるのか、突如としてこの案（700円枠の解消という）を引っ込めたのであります。それで現金化ということがはなはだ困難になったのであります。5月に入りましてから、この700円の枠が外れることになりましたので、早速会社側と交渉致しました。会社から本人給だけは5月5日に支払うからということでありましたので、おそらく支払われているものと思っております。手当につきましては、速やかに支払うようにと交渉致しましたが、会社は経営の事情から、封鎖なればよろしいが現金を支払う余裕がないという返事でありました。封鎖では意味がないから現金で支払うようにと度々交渉しましたが、特に日本発送電の方におきましては、現金で支払うということが困難でありまして、5月中には何とかして支払うように努力しようということを言っております」（大会準備委員・高倉金一郎）（電産結成大会「議事録」1947、152～153）

表11

委員	主査	区分
管下各長	本支店課長、電力所長、営業所（配電局）長	第一次委員会
第一次委員会主査	本店部長、支店長	第二次委員会
第一次委員会主査	主管部長	第三次委員会

### （3） 評定機関

ところで、この経営側が作成した、いかにも自信のなさそうな「能力給査定基準要綱」のなかに、「能力給の評定方法」という項目が含まれている。そこでは「評定機関」として、表11のように書かれている（表11）。

そしてそれぞれについて、次のような説明がついている。（傍点引用者）

(イ)主査及び委員は会社が任命する。

主査は各委員会を主宰する。

(ホ)委員会は凡て合議制によるも合議が整わないときは主査は委員会の体制を斟酌し適切なる裁定をする。

(ハ)各上級の委員会が下級委員会の評定審査に当たっては均衡調査に特に意を用い必要とする場合は修正することが出来る。

(ト)最終委員会で評点せるものを総裁（社長）が決裁する。

本稿では実態に即した歴史的視野で考察しようとしている。だが、研究者のなかには歴史的脈絡から

切り離して文書資料の文面だけから解釈しようとする傾向が時に見られる。これは研究者としては論外のことだから当該文献はあえて掲げないが、この傾向が流行すると、文中に「主査及び委員は会社が任命する」「最終委員会で評点せるものを総裁（社長）が決裁する」とある文面だけが一人歩きしてしまう。研究者の間から、電産は<査定権>を会社側に全面的に委ねた、電産は<査定>への介入を放棄した、まったく<査定>を規制していないなどという、実態とは似ても似つかぬ非歴史的な見解が出てくることになる。

これまでの検討で明らかのように、文中に「主査及び委員は会社が任命する」とあるのは、組合から

「会社の責任でやれ」と圧力をかけられたから、経営側としてはそうせざるを得なくなっただけのことである。これが組合が会社に屈したわけではなく、その逆であることは、これまでの文脈から明らかなことだろう。

#### (4) 運用

この「会社の責任でやれ」という点について、読者にはまだ不可解な印象を持たれる向きもあるかもしれない。ややだめ押しになるが、もう少し説明しておこう。

上の「評定機関」の項目には、次のように書かれている。(傍点引用者)

##### (1) 評定上の注意事項

- (1) 能力給は基本賃金中の一要素として設定されたものであるから、評点に当たっては特にこの点を考慮し従来の昇給取扱い及び暫定能力給にとらわれないように注意しなければならない。
- (2) 資格、階級制度、並びに学歴、性別に依る不平等な取扱いはしない。
- (3) 能力は各人の潜在能力を考慮し、現在及び将来引続き発揮出来ると予想せられるものとする。

お分かりいただけたでしょうか。傍点の部分は組合側が考えていた本来の「能力給」である。経営側が作成した「査定基準」は「学歴や現在の役職」そのものである。にもかかわらず、あえてそのなかに、組合側はわざわざ「資格、階級制度、並びに学歴、性別に依る不平等な取扱いはしない」「能力は各人の潜在能力を考慮し、現在及び将来引続き発揮出来ると予想せられるものとする」と追記させている。とにかく早く賃金を支給させるために、とりあえずは経営側の「査定基準」でスタートさせる、しかし組合側が主張していた本来のあるべき「能力給」の原則はいささかも崩すつもりはない、電産協はそう主張している。これが一部の研究者が問題とする「評定機関」の項目のなかに、はっきりと書かれている。当時の組合の力量をもってすれば、いつでも本来の「能力給」を実現させられる、その自信がここに示されている。

その直後の電産結成大会(1947年5月)において、「会社の責任でやれ」という点について代議員から、

幹部はどういうつもりかとの質問があった。これに対して、幹部は「組合は決定権を握るというような方針を採らずに、会社側で決定せしめる。ただしその基準を決める場合には組合と協議するという方法を採用するのが妥当であろうという結論になった」と延べ、その理由について、次のように説明している。

「細則を未決定のままに実施しているということについてであります、これは一応会社側に細則を掴ませてみなければ、基準要綱がよいかどうか分からないというのが大衆討議にかけた1つの結論であったのです。だから我々もその大衆討議の結論を尊重しまして、この細則を会社側に掴ませようと努力しました。その結果、プリントを地方におくりましたようなものを会社側から提示されたのであります。ところがこれをご覧になりますとわかりますように、この細則によって実施したということを組合が認めた場合に、非常に誤解が生じ、誤りを犯すのではないかと懸念されたのであります。それでもう一步突き進んでつくるべきでありましたけれども、そういうことをするためには、現在のような段階では相当に日時がいる、しかも生産は一日も早く行われるべき問題でもあります。二月の給与を遅らせては申し訳ないので、もう一つは会社は本当に能力給の決定要綱に従い、細則については引き続き研究して作成に努力するという約束を致しましたので、この細則が決まらないままに実施することを我々は承認致しました」(大会準備委員・高倉金一郎)(電産結成大会「議事録」1947、156～157)

電産協中央指導部は当時から全国的に著名な闘士ばかりである。ここで答弁に立っている高倉金一郎にしても、後に産別会議第三代事務局長に就任する闘士である。それがこのように判断している。それが当時の運動論的判断であった。

繰り返すが、この時点では幹部にとっても組合員にとっても、とりあえずの関心は「査定基準」ではない、それよりもできるだけ早く、多くの賃金を獲得することであった。「能力給」が当初の要求の800円から400円に減額されたこと、それをどうするかが関心事であった。

「現在、最も我々が関心をもっているのは、能力給の問題であります。能力給は既に協定の基準の査定が決まりまして、会社方面におきましては

早ければ5月末、日発方面においては6月末までに協定が終わると思うのでありますが、それは我々が当初に要求しました800円が400円になったのであります。即ち生活保証給と能力給のバランスがここで完全に崩れているように思います。バランスはどうするかということは、同時に能力給とその他の賃金に関して如何に考えるかということ、今後考究しなければならぬと思います」（大会準備委員・田中英三郎）（電産結成大会「議事録」1947、第2巻33）

## 6. その後の「能力給」

その後の度重なる電産賃金争議は、賃金総額の増額（スライドアップ）とともに、「能力給」の扱いが争点となっている。（表12）

表12 基準内賃金に占める能力給の比率推移

時 期	能 力 給 (基準内賃金)
	%
昭19～20年	69.0
21年4月	62.3
21年10月	48.1
22年9月	20.5
23年9月	22.5
24年9月	23.2
25年9月	23.8
26年9月	27.5
27年9月	32.8
28年9月	38.9
29年9月	36.2

資料出所：労働争議調査会編『電産争議』中央公論社、1957年、191頁

その詳しい検討は、電産史を彩る第9次にも及ぶ賃金争議そのものの検討になるので、別稿に譲るが、概略のみ触れておけば、次のようになる。

注目すべきことに、第2次賃金争議（1947年9月～1948年3月）において、経営側から「能力給」の部分を増加させたいとする提案が出てきた。先の「電産十月闘争（1946年）」（第1次争議）においては、経営側は「能力給」の金額を削ることに躍起となっていた。ここではそれを増加させようとしている。先に述べたように、「能力給」の総額を増加させれば

「発揮度(B)」の部分、すなわち〈査定〉の部分が発揮できる。これをテコとすれば最低生活保証賃金としての「電産型賃金体系」を切り崩し、本格的な「職階職務給」へと踏み出せる、そう経営側は読んだのだろう。

さらに経営側はこの第2次争議において、「賃金体系を能力給重点主義に置き換える」旨の提案を行い、「組合の生活保証優先と会社の能力給重点主義とが全く対立の様相を呈した」という。（電産第2回大会「賃金関係報告」1948）

この時の大会では、「能力給の査定基準」が高学歴・高職位・高年齢層に有利となっている点について、若年層に不満を与えるとして代議員から批判が出ている。これについて、執行部も「能力給の適正化を行う」として「査定基準」の見直しを述べている。しかし、賃金体系の是正には名案がなく、執行部は苦慮している。（電産第2回大会「賃金関係活動方針」1948）

「小川（宮城）平均基準賃金1,854円の292%ふくらまは青年層に不満を与えた。賃金体系をどうするか。高齢者と若年者の格差が大きい」

「（門間委員）賃金体系は再検討されねばならぬことになっている。全国から専門委員が集まって二ヶ月間研究した。地域給にも関係があり、非常に面倒ながら答申案は出来たが、中闘としては結論を得ず、結局さしあたってはふくらまして支給させることに決定したものである。会社は能力給を切り出してきたが、我々は生活保証が前提だと答え、5,358円の枠内では反対だと突っぱねたのである」（電産第2回大会「議事録」1948、741）

第4次争議（1949年1月～3月）においては、組合側から「能力給」が「職階給的」性格になっているので、これを「是正」せよ、あるべき「査定基準」を早く提案せよと主張している。これに対して経営側は「能力給は決定済みの能力給査定基準に準拠して実施しており、不合理はない」（会社「回答書」1月20日）として現状維持を主張している。

第6次賃金争議（1949年10月～1950年3月）においては、組合側から「査定基準」について「これが査定については合理化する」として「能力給」と「勤続給」をあわせて「技能給」というくくり方を提案している。「能力給」と「勤続給」とともに〈技能〉の程度を表現するものという、本来の性格をはつき

りさせようとしている。

やがて経営側の勢力回復とともに「能力給」部分は拡大を続けている。(表12参照)とはいえ、経営側が望むほどには「能力給」は<査定給>としての威力を発揮したわけではない。それは、組合側が団体交渉などによって、よくその運用をチェックしてきたからであった。その点について、岩崎俊彦(元電産中央本部財政局長)は、次のように語っている。

労使交渉はもっぱら賃金総額をめぐって行われる。それが決まった後は、構成要素内の配分のみとなる。すなわち「技能度(重要度+困難度)を会社から提出させ、逆算して発揮度を算出することができる」「わからないことは、発揮度の内訳細部(責任感6, 処理力5, 融和度3, 研究心3, 勤怠度2)だけとなる」。その点にしても、「能力給の内容をほぼ把握できれば、好ましくない不都合なものは、組合として団体交渉に取り上げることができるし、会社の管理者もこのことを承知していたので、査定が制約されることになる」。かくして、「決定された個々の能力給の内容は、組合・組合員がほぼ把握できた」という実態だったのである。<sup>(16)</sup>

ここまでの検討からすれば、仮にこの<査定権>を経営側に与えたとしても、組合としては<査定権>の行使によって組合員間に亀裂が入るような心配はほとんどなかったことが明らかになるだろう。

そこで、経営側は労使の力関係を一挙に逆転するべく大攻勢をかけた「52年争議」において、「職階職務給」を提案している。しかしこれとても調停にあたった中山伊知郎中央労働委員会会長によって「時期尚早」として退けられた。電産が実質的解散をした1956年に至るまで、経営側は「能力給」の<査定給>としての効果を十分に発揮することはできず、組合側はよくそれを防いだといえよう。だが、組合側としても、当初に目指したあるべき「能力給」を見いだしたわけではない。「能力給の問題でずいぶん苦しんだ」「あれは分からずじまい」(佐々木良作・元電産協中副委員長)に終わったのである。<sup>(17)</sup>

## 7. おわりに

以上、検討したように、「能力給」は組合としては、あるべき能力評価を設定して、組合としての「能力給」を創造することを意図していた。しかしそれは困難な課題であり、創生期の組合の手に余る過大な

課題であった。敗戦直後の飢餓の時期には何よりも組合員に賃金を支給させることが先決であるとの判断、さらには14万人に上る多数の組合員に納得させる能力評価をつくることは無理であり、さらには人事権への介入による組合運動の混乱を目のあたりにして、<査定>は本来経営権に属するものであり、組合はそのチェック機能を果たすべきとする運動論を採用すべきと判断したなどの理由から、その作成を経営側に委ねることにした。

しかし経営側にとっても能力不足のゆえに、やはり手に余る困難な課題であり、結局、「学歴や現在の役職」を基準とするものを提示し得たに過ぎなかった。その結果、「能力給」は一種の<学歴・職務給>ともよぶべきものに矮小化されてしまった。ここには<査定>が入る余地はなかった。

電産の崩壊(1956年)に至る間、この問題に決着はつかなかった。敗戦直後の「電産十月闘争(1946年)」において電産協が新たな社会秩序を創ろうとして激しく燃やした志は、ついに実ることなく終わった。

経営側にとっては、「2・1スト」後、GHQ・政府の支援の下、失地回復を期して果敢に打って出たが、電産崩壊までの約10年間、結局は望ましい「査定基準」を作成することも、ましてや労使交渉のなかでそれを実現することもできなかった。この意味では、経営側としての経営権の確立には充分には成功しなかった。それは逆にいえば、電産が交渉力を維持し続けたことを示している。

さしもの鉄壁を誇った産業別組合・電産に亀裂が入るのは「52年争議」(1952)において各電力会社ごとに第2組合としての企業別組合が組織されて以降のことである。その後、「もはや戦後ではない」(1955年)時代に入る。電力産業においても労使関係は各社経営陣と各企業別組合による個別企業ごとの<企業別労使関係時代>に入る。その時代になって、各社ごとの経営権が確立され、労務人事管理についても整備され、賃金制度も「職階職務給」へと変わり、「査定基準」も確立し、人事考課が実施されるようになっていく。経営側が自らが主導権をとる「査定基準」を設定できたのは、電産から分裂した第2組合としての東京電力労働組合との交渉による「職務給」の導入(東京電力「賃金改定要綱」1955)においてであった。<sup>(18)</sup> 電産が崩壊したのは、その翌年のこと



である（ただし加藤尚文は「電力職務給」は純度からいえば「電産型賃金体系」とそれほど変わらないという）。<sup>(19)</sup>

労働者側よりする「能力差」の設定という「電産型賃金体系」における「能力給」は、結局、経営側主導の「職階職務給」のための原型となったのか、あるいはまったく別種の可能性を孕んだ「見果てぬ夢」に終わったのか、にわかには断定しがたい。

かくして、「電産型賃金体系」が年功制賃金かということになれば、査定＝「功」（ただしそれは技能・熟練に対応したもの）を含んだ「能力給」が入っている（約20%）という意味では、出発当初は年功制賃金のはずであった。だが、その後の運用をみれば、労使双方の力不足などさまざまな時代の条件にさえぎられて、「能力給」は<査定>の入らない<学歴・職務給>となっていった。

このように見てくれば、実態としては「電産型賃金体系」は実質的にはほとんど<査定>の入らない賃金となる。それは「功」の部分がないのだから、言葉の正確な意味でいえば、<生活給賃金（最低生活保証賃金）>とよぶ方が適当であろう。

## 註

- (1) 河西宏祐『電産型賃金の世界』早稲田大学出版部、1999年
- (2) ちなみに早稲田大学の賃金体系は他に比類を見ないほど最も原初的な「電産型賃金体系」である。
- (3) 前出・河西宏祐『電産型賃金の世界』、および河西宏祐『電産の群像』平原社、1992年
- (4) 石田光男『賃金の社会科学』中央経済社、1990年、68頁、および神代和欣編『戦後50年』1995年、228頁
- (5) 前出・河西宏祐『電産型賃金の世界』123頁
- (6) 同上、128頁
- (7) 同上、130頁
- (8) 同上、129頁
- (9) 同上、131頁
- (10) 同上、125頁
- (11) 同上、320～327頁
- (12) 同上、262頁
- (13) 同上、333頁
- (14) 坂本貞一郎『回想・電産小史』電産東北史刊行会、1979年、26頁

- (15) 同上、26～31頁
- (16) 前出・河西宏祐『電産型賃金の世界』335頁
- (17) 前出・河西宏祐『電産型賃金の世界』131頁
- (18) 同上、331～332頁
- (19) 同上、332頁