

戦後初期における身分制撤廃と 従業員制度の再編成(2)

—— 石川島重工における資格制度改正問題：1948～1953年 ——

上 田 修

キーワード：石川島重工，造船業，経営民主化，資格制度，勤労部門

はじめに

- I 職階制案の作成と挫折
 - II 資格制度改正の取り組み (以上前号)
 - III 新資格制度の成立と53年改正問題 (以下本号)
 - 1 50年資格制度
 - 2 53年資格制度改正問題
- む す び

III 新資格制度の成立と53年改正問題

1 50年資格制度

1949年12月に制定された「昭和24年度昇格銓衡基準表」によって、一連の従業員制度——資格制度をめぐる改正作業は終わりを告げた。同基準表の制定を受けて、停止中であった資格運営の再開——昇格審査がおこなわれ、これにもとづき50年4月に新資格制度——50年資格制度が実施されたからである²⁶⁾。50年資格制度の特徴については、前節で大きく3点にまとめた。以下、これら3点、すなわち、①資格編成に集約的に表現される制度設計のあり方、

②制度運用の原則と実態をめぐる問題, ③資格制度と報酬との関係がそれぞれ絡み合うことでどのような制度的特徴が生まれ, それを支える論理もしくは制度の哲学が打ち出されたのか, さらに制度改正によってあらたに生じた課題はあったのか, といった点に焦点をあて, 50年資格制度が抱えた問題について検討しよう。叙述の関係上, まず資格制度と報酬との関係, すなわち資格制度を賃金制度に結びつけない政策観点がいかんにか説明されているかを一瞥した上で, 50年資格制度の運用問題を取り上げる。制度設計——資格編成が孕む問題については, 53年におこなわれた制度改革——53年資格制度改正問題と関わらせて検討する。

まず, 50年資格制度と報償にかかわる処遇, それから導き出される資格制度に関わる特徴的な考え方・視点について。50年資格制度は, 賃金との直接の関係を持たず, 金銭的処遇——報酬に関しては, 退職金および出張費と関連するだけであった。こうした政策が採用された理由の一端として, 賃金と資格制度とをリンクさせないという組合要求があったこと, この要求をふまえた制度案が作成されたことについて, 前節で説明しておいた。したがって, ここではその経緯を念頭においた上で, 特徴ある政策が勤労担当者によってどのように説明されているのかという点に焦点をあてよう。大堀(1960: 114, 102)は「賃金を資格に直接関連を持たせていないのは…当社資格制度の特色」であるとし, 資格を退職金算定要素とすることは「勤続に報いる」こと, 出張費——旅費支給は「対外的な地位表明」にもとづくものと説明し,

26) 入手した「昭和24年度昇格銓衡基準表」には, 昇格実施期日を職員については, 「昭和25年3月15日現在に於て左記基準に該当し成績優秀なる者の内から銓衡の上昇格せしめる」としているが, 日付の部分に線を引いて取り消し, 24年12月15日と訂正している。また, 工員についても同じ文章であるが, 原文の昭和25年3月16日を訂正し, 昭和24年12月16日としている。したがって, 入手資料から判断すれば, 昇格銓衡は当初年度末におこなわれる予定であったものが, 変更され, 年内の12月におこなわれたとみなしてよい。ただ, 勤労部資料は資格制度の改正を1950年としているので, 昇格銓衡は1949年12月におこなわれ, 他方, 資格任用——1950年資格制度は新年度から実施されたと判断してよいと思われる。

さらに石川島の資格制度ならびにその処遇方針に関わる独自の考え方を次のように述べている。重要な点なので、やや長くなるが厭わず引用しよう。

長期雇用、すなわち「継続的雇用関係における賃金がどういう形で支払われることが最も正しいのかの解答」は困難であるとした上で、「賃金それ自体がこのような難問を持っているのであるから継続的——しかも殆ど終身的継続関係を——労働関係を立論の基礎におく資格制度に賃金を結びつけようとするとき、まずその妥当性への確信、踏切のための勇気決断が為し難いことであり、次に賃金を裏づけにするとそれなりの衡平性が執拗なまで要求される。10円の差は金額の価値以外の差となって受け取られるものであり、いきおい、賃金差は或る程度の荒さの中でしか見られないものであり『認められる』満足感の要求するキメの細かさに応ずるには必ずしも適したものではない。ひるがえって資格制度に継続関係を除いた考慮が可能であるかという段になると、遠い将来は別として予想しうる将来で、積極回答する根拠は乏しい。」このように賃金を資格任用の報償として用いることの難しさが指摘され、さらに、次のようにも指摘されていた。「終身的契約関係に応ずる賃金としては昇給制度があり、資格にむすぶとすればこの昇給に資格をいかにとり入れるかであろう。ところが当社の昇給は毎年組合と配分交渉を通じて決めてきたため制度的な適用ができなかった。これが資格を賃金にとり入れていない消極的理由であり、他方、積極的理由としては『認められる』満足感は相対的価値判断できまるもので必ずしも賃金の結びつきを必要としない」からである、と(大堀, 1960: 114-6)。

賃金交渉——配分交渉をめぐる労使関係のあり方という点は別にして、ここには賃金を資格にリンクさせることによって生じかねない金銭的処遇に起因する問題——格差と衡平性とのバランスをとることの難しさが、勤労担当者としての実感を込めて語られている。資格任用を賃金でもって評価——処遇すれば、そこからあらたに絶えざる不満をもたらす可能性を孕む衡平性問

題を引き起こしかねないという指摘は重要である。未だ従業員制度の整備が進んでいないにもかかわらず——資格制度改正問題自体が従業員制度の全面的再編成を意図した試みの一環としてであったことはすでに何度も述べたとおりである——、荒廃した生産職場を活力あるそれへと早急に作り替えることを要請されていた勤労部門にとって、取りうる途は限られていた。すでに前節でみたように、資格制度は「職分制度の間隙を補完する」（前掲図表－6）ものという位置づけがなされており、さらに制度の性格からいっても、職分制度——管理制度に代わりうるものではない。それに加え、資格制度は「職分の地位につくための要件として」ではなく、「職分地位との見合い」という性格規定がなされていた（大堀，1960：104，105）。さらに、こうした条件に組合要求が加わる。このように資格制度は、その機能的拡充を図ろうとしても、それを妨げる制約条件に取り囲まれていたのである。しかし、資格任用は企業からみれば従業員の評価であり——例え、生涯勤労観にもとづくものであっても——、従業員にとっても自らの能力が認められることを意味するから、それを具体的な形で処遇する必要がある。制度をめぐる制約条件、限定された機能にも拘わらず、資格制度が従業員の満足感を最大限引き出そうとすれば、退職金計算への跳ね返りや出張費といった処遇方式に結びついていくことも当然であるかもしれない。大堀（1960）が指摘するように、資格が退職金計算に反映することは長期的な金銭的メリットを与えるからであり、また資格に対応する出張費の支払いは、その地位を社会的に確認させる機能をもつからである。いずれにしても、賃金ならびに衡平性に関する独自の考えをともしつつ、資格制度は職分制度——役職昇進制度では十分にはおこなえない従業員の不満を吸収し、かれらに満足感を与える制度的機能を果たすことを期待されたのである。この機能の前提は、もちろん、従業員にとって昇格の機会が与えられていることである。そうであれば、50年資格制度の運営——昇格運用は、どのようにおこなわれていたのか、またそれは従業員の期待感を満たすことができたのであろうか。

そこで、資格制度の運営をめぐる問題を昇格制度ならびに運用実態という点から検討しよう。第1に、昇格制度に関して昇格基準をみてみよう。50年資格制度の運用——昇格取扱いは「昭和24年度昇格銓衡基準表」によって規定されていたことはすでに何度も述べた。この昇格基準は旧資格制度のそれを引き継ぎ、学歴別勤続年数を基礎に定められたものである。同時に、昇格選考基準として、能力基準および勤続基準が採り入れられたことも述べた。この2つの選考基準は、異なる原則を示すものなのか、それとも選考という人の評価に関わる事柄に関して原則的に両立しうる次元のものなのであるか。これらの点とも関連するが、大堀（1960：114）は、職分制度と資格制度における評価——能力評価について、次のように述べている。

職分も資格もともに能力を中心に決定を見ることは共通であるが、能力そのものの要求内容に差があるわけである。職分能力は純然たる管理能力中心であり、資格能力は必ずしも管理能力を必要としない。一芸に秀でてればよいし、場合によっては特に秀でたものはなくとも、通常的能力が長期にわたってコンスタントに発揮され、いわゆる安定能力として企業に貢献されるところが大きいならばそれでもって足れりともするのである。例えば、人事考課点の評価にあっても、職分能力判定では高点順位に比較判断されようが、資格能力判定では標準点数以上あればよい、という見方がされよう。

資格能力を職分制度——管理者に要求される管理能力とは別次元のものとするこの考え方に立てば、「安定能力」は長勤続にともない発揮されるものであるから、ここでいう能力（基準）は勤続基準と背馳するものではなくなる。昇格選考とは、昇格基準を満たす有資格者全員を自動的に昇格させることではなく、一定の評価基準にもとづき昇格適任者を選抜することにほかならないことはいうまでもない。したがって、勤労管理の立場からすれば、大堀（1960）の指摘は、職分制度における昇進と資格制度における昇格に際し

での能力評価の意味の違いを指摘するとともに、後者における能力基準と勤続基準の両立性を合理的に説明するものであるといえよう。しかし、勤続基準は、労働組合の要求を反映したものであり、その点に重心がかかれば、勤続年数原則がより大きな作用をなすこともまた事実である。勤続主義におけるこの2つの意味、したがって昇格選考がどのようにおこなわれ、また調整されているかについては、運営実態に即して見るより他はない。この点については、後に取り上げよう。

第2に、昇格の種類ならびに昇格運用に関わる点について。大堀（1960）によれば、昇格は、①（定期）昇格、②臨時昇格、③特別昇格という3つの形態に分かれ、昇格審査に際して、資格の構成比率ならびに昇格率が重視されるという。ここで、臨時昇格というのは、「休職者が復職したときとか業務上災害により死亡したり不慮廃疾にかかり退職した」時に適用される昇格方式のことを、特別昇格とは「昇格基準に達しないものでも能力が特にすぐれ、勤務成績の格別によいもの」に適用される昇格のさせ方を指す（大堀、1960：106）。他方、資格審査に際して、構成比率ならびに昇格率が重視されるのは、次の理由による。すなわち、昇格選考において、各部門からの昇格申請の調整を図り、制度運営の任にあたる勤労部門にとって、従業員の資格期待——昇格希望を満たしながらも、制度の肥大化を回避するためには、全従業員中の資格者比率に配慮しつつ、昇格申請者からどの程度昇格させるのかという調整が必要となってくる。このために用いられるのが構成比率ならびに昇格率であり、両者のバランスをとることが昇格運営上不可欠となる。「構成比率と昇格率に適当なバランスを保たせることが当社の資格制度を効果的に保たせるための支柱であり、労務課の毎年度苦慮するところでもある」（大堀、1960：110-1）、と。

以上から、資格制度の運営問題を検討することは、学歴別勤続年数にもとづく昇格基準、選考原則としての能力基準ならびに勤続基準、（定期）昇格と特別昇格という昇格形態、昇格審査に際しての資格の構成比率ならびに昇

格率という点に注目し、それらが抱える問題を明らかにすることでもありといえよう。そうであれば、50年資格制度の運営実態に迫るためには、これらの要素がいかなる形で作用しているのか、また相互に関連しているのかを見なければならぬ。そこで、まず50年資格制度が実施された当時の工員を中心とした資格別人員の割合、それから導き出される運用上の特徴から検討しよう。いうまでもなく、従業員制度再編——資格制度改正問題の焦点は身分制撤廃に象徴されるように、工員の地位改善にあったからである。

図表－8に1945年から52年にかけての工場別資格別人数²⁷⁾、図表－9に45年から50年にかけての有資格者の変化——減少(率)を掲げる。ここでの関心にいえば、何よりも注目すべき点は、図表－8に示されているように、1945年から資格制度が改正された50年、さらに翌51年にかけて、有資格者数(652→1011名)ならびに有資格率(19.6→29.4%)が大きく増加していることである。もっとも、この増加傾向は、工場別にみれば大きく異なっていることも否めない。同期間における二等工手の資格率の変化を工場別にみれば、第1工場では14.4%から24.3%へと10ポイント増、それに対して第2工場ではその半分の5ポイント増(10.5→15.3%)、第3工場に至っては変化なし(16.6→16.9%)というごとくである。また、一等工手ではそれほどでもないが、二等工手では工場間での資格率(二等工手/在籍者数×100)にもばらつきがみられる。第1工場の24.3%に対して、第2工場では15.3%と両工場では9ポイントの差がみられるといったごとくである(1951年度)。この違いは、工場間の工員の平均年齢、勤続年数、経験年数等の違いによると思われるが、データの関係上、これ以上のことはいえない。このように工場レベルで見れば全体的なうごきとは異なる傾向も認められるが、ここで取りあげなければならない点は、全体としての有資格者数および有資格率の増加が勤労管理上、どのような意味をもつものであったのか、ということである。

27) 技補(技術員補)は社員籍である。ただし、図表中の技補は一等工手から昇格にもとづき、工員から社員へと転籍された者のみを示す。

図表一 8 工具資格者割合調査表

年 度	第1工場				第2工場				第3工場				全社率			
	在籍数	一工	二工	計	在籍数	一工	二工	計	在籍数	一工	二工	計				
45年度	1117	75	161	0	236	1642	101	173	0	274	566	48	94	0	142	3325
比率		6.7%	14.4%		21.1%		6.2%	10.5%		16.7%		8.5%	16.6%		25.1%	19.6%
46年度	1529	95	170	0	265	1388	41	135	0	176						2897
比率		6.2%	11.1%		17.3%		3.0%	9.7%		12.7%						15.3%
50年度	1382	97	276	19	392	1490	102	173	20	295	864	61	109	7	177	3736
比率		7.0%	20.0%	1.4%	28.4%		6.8%	11.6%	1.3%	19.8%		7.1%	12.6%	0.8%	20.5%	23.1%
51年度	1284	107	312	36	455	1416	109	217	28	354	744	64	126	12	202	3444
比率		8.3%	24.3%	2.8%	35.4%		7.7%	15.3%	2.0%	25.0%		8.6%	16.9%	1.6%	27.2%	29.4%
52年1月		90	352				103	259				53	132			

註1 原資料の資料欄では小数部分を計算している箇所とそうでない箇所が混じり、また明らかに計算ミスと思われる箇所もあるので、上記表では、単位を少数1桁に揃え、算計し直した。

2 原資料の第3工場の1946年度の在籍人員数ならびに資格者数は欠如している。そのため、同年度の表頭・全社率は原資料の数値をそのまま記載した。

3 原資料では51年度と記した箇所は今年度と表記されていたが、51年度と判断される。そのため、51年度と記した。

出所：勤労部「資格制度関係」。

図表一 9 有資格者減耗率

	一 等 工 手			二 等 工 手			合 計	
	第1工場	第2工場	第3工場	第1工場	第2工場	第3工場		
昭和20年10月23日取得数	75	101	48	224	161	173	94	428
昭和21年10月末現在	95	41	0	136	176	135	0	311
年間減耗数				88				117
年間減耗率				39%				27%
昭和25年3月現在数(昇格前)	41	52	28	121	75	67	32	174
4年間減耗数	34	49	20	103	86	106	62	254
5年間減耗数	35	50	20	105	91	109	64	264
昭和25年減耗数	1	1	0	2	5	3	2	10
4年間減耗率	44%	49%	42%	46%	53%	61%	66%	59%
平均年間減耗率	11%	12%	10%	11%	13%	15%	17%	15%
昭和25年4月現在数(昇格後)	97	102	61	260	276	173	109	558
昭和25年12月現在数(昇格前)	98	101	59	258	271	170	107	548
年間減耗数	1	1	0	2	5	3	2	10
昭和25年時昇格数	41	51	28	120	75	67	32	174
平均年間昇格数	10	12	7	29	19	17	8	44

註 表中の合計欄の()内の数字は原資料に記載された数値である。これが計算ミスか、それとも各資格者数の間違いを訂正し、反映したものであつかについては不明である。

出所：勤労部「資格制度関係」。

この点を検討するためには、有資格者ならびに有資格率の変化を別の視点から捉える必要がある。

そこで、1945年から50年にかけての各工場工員の増減をみると、第1工場265名増、第2工場152名減、第3工場298名増であった。図表-8から読み取れるように、各工場とも年度毎の人員数の増減は激しいから、実際の人員数の変化は、上の数よりもはるかに大きい。この点を念頭におき、図表-9により45年から50年資格制度実施による昇格がおこなわれる直前（1950年3月）の工場別有資格者数の変化をみれば、第1工場が120名減（一等工手34名減、二等工手86名減）、全工場での有資格者数の減少に占める同工場の比率は33.6%となっている²⁸⁾。残りの各工場についてみれば、第2工場が155名減（49名、106名）、43.4%、第3工場が82名減（20名、62名）、23%である。従業員数の変化と同じく、第2工場の有資格者数（一等工手+二等工手）の減少が突出している。同じく、同期間中の有資格者数の減少率をみれば、一等工手で46%、二等工手で実に59%に及ぶものであった。資格制度が機能停止に追い込まれていた間に、各工場の在籍人員、有資格者数は大きく変化し、これにつれて有資格者比率も同じ傾向を辿った。

この点を先にみた有資格者数の増大に重ね合わせよう。そうすると、50年資格制度——新规定にもとづく資格任用は、旧資格制度が停止された期間に減少した一等工手ならびに二等工手を補うとともに、資格制度の機能停止により昇格停止措置にあった者、さらに同期間中にあらたに資格基準を得た者の昇格をあわせておこなう、いわば大量の資格任用を実施するものであった

28) なお、50年資格制度実施に際して、第1工場ではあらたに一等工手が56名（41→97名）、二等工手が201名（75→276名）任命されている。同じく、第2工場ではそれぞれ50名（52→102名）、106名（67→173名）任命されている。煩雑になるので、第3工場のそれは省くが、第2工場ならびに第3工場の一等工手と二等工手の任命比率が1対2であるのに対して、第1工場のそれは1対4（56名対201名）と大きく異なっている。この点を踏まえれば、工場別有資格者の違いが主として第1工場における二等工手の減少（率）を大きく超えた新規任命にあったといえよう。

ことがわかる。それは単なる制度改正というよりも、大量の資格任用にもとづく従業員編成の再編成とも呼べるものであった。勤労部門が、任用基準として能力(選抜)基準にこだわったのも、この点と無関係ではないといってよい。あらたな企業体制の構築に取り組もうとしている際、一等工手を軸として職場の核となる人員を能力選抜主義によって構成したいと考えるのは当然であろう。ちなみに、50年資格制度実施にともなうあらたな資格任用者は全工場レベルで見れば次のとおりである。一等工手260名のうちあらたに任用された者139名、したがって新規任用率は53.5%。同じく、二等工手558名のうち384名があらたに任用され、新規任用率は69%にも及ぶ。後者に至っては、大部分の者が新規任用者であるという状況であった。このような大量の新規任用は、当時、企業にとって大きな課題となっていた生産職場の再組織化にあたって重要な政策的措置となったことはいうまでもない。

以上、有資格者数ならびに資格率の推移に焦点をあて、資格制度の改正が大量の資格任用をとおした従業員編成の再編成に結びつくものであったことを明らかにした。次に、制度運営上——昇格審査に際して、重要な役割を果たした昇格率に注目し、50年資格制度、とりわけ運用問題について検討してみよう。50年資格制度の昇格基準は、「昭和24年度昇格銓衡基準表」によって規定化されていたことはすでに述べた。制度運営——昇格運営の特徴は、この昇格基準——規定それ自体にあるのではなく、規定とは別に定められた内規によって運営がおこなわれたことにある。重複するところはあるが、図表-10に昇格基準と内規を示す。図表からわかるように、一等工手への昇格基準は規定上、「二等工手に昇格の日より3年以上」となっている。二等工手への昇格基準は、①年齢要件27歳以上、②勤続要件5年以上、③経験=職歴要件10年以上であるから、最短昇格は二等工手で27歳、一等工手で30歳ということになる。これに対して、内規は、一等工手について年齢要件では規定を15歳上回る45歳をはじめとして、勤続、経験=職歴要件を厳しくするとともに、さらに給与の額——本給額(7000円)までも加えている。このよう

図表-10 昇格基準及び内規

区分	昇格基準	内規
技術員補	①一等工手として3年以上	①一等工手として5年以上 ②年齢 48歳 ③勤続年数 25年以上 ④経験 30年以上 ⑤本給 8000円以上
一等工手	①二等工手に昇格の日より3年以上	①年齢 45歳 ②勤続 13年以上 ③経験 18年以上 ④本給 7000円以上 ⑤養成工9期生以上を有資格者として10期生中最優秀者を特例とする
二等工手	①年齢 27歳(見習成業25歳)以上 ②勤続 5年以上 ③経験 10年以上	①年齢 30歳 ②勤続 10年以上 ③経験 13年以上 ④本給 5800円以上 ⑤養成工13期生以上を有資格者とし、14期生中最優秀者を特例とする

出所：勤労部『資格制度関係』。

に内規は、昇格運営を厳しく律するものであった。

この点を念頭におき、制度改正時の一等工手への昇格状況を図表-11に示す。図表は一等工手昇格者の一部について、かれらの年齢、勤続、職歴といった各属性について調べたものである²⁹⁾。年齢をはじめとする各属性区分において、内規に合致する者は、①年齢区分では23名中14名(61%)、②勤続区分では18名中10名(56%)、③経験=職歴区分では20名中16名(80%)である。他方、内規に合致しなかった者も、全員が昇格規定(年齢30歳、勤続8年以上、経験13年以上)を満たしている。したがって、①年齢区分では9名(40%弱)が、②勤続区分では8名(45%)が、③経験=職歴区分では4名(20%)が、本来ならば昇格規定に照らして、(定期)昇格審査の対象になっ

29) 前掲図表-9に示すように、50年3月昇格前の一等工手の数は全工場で121名、それに対して昇格後の同年4月には260名であったから、昇格者は139名である。

図表-11 1950年度一等工手昇格調査表

年齢	33歳	36歳	38歳	39歳	40歳	41歳	44歳	45歳	47歳	49歳	50歳	53歳	55歳	合計	
	1	1	1	2	1	1	2	3	1	1	3	2	4	23	
勤続	8年	9年	10年	11年	12年	13年	14年	15年	16年	17年	18年	25年	26年	29年以上	合計
	1		1	2	4	3	3	1	1	1	1				18
職歴	13年	14年	15年	16年	17年	18年	19年	20年	21年	22年	25年	29年	31年	36年	合計
	2		1		1	3	1	4	2	1	2	1	1	1	20

出所：勤労部『資格制度関係』より作成。

たはずであるが、内規によって、特別昇格という成績優秀——能力基準によって選考されたことになる。昇格者の20～40%が特別昇格によって選び出されたこととみなしてよい。調査対象となった一等工手昇格者が、50年の昇格者139名を代表するサンプルといえるのか、それとも分布に偏りがあるサンプルなのかは資料的に判断できない。また、この傾向が同年の昇格審査全体に、さらに翌51年以降についてもあてはまるのかはわからない³⁰⁾。しかし、上にみたことからすれば、内規による昇格運営は昇格規定に準拠する限り、抑制が難しい有資格者——昇格選考対象者の増大とそれにとまなう選抜の激化を避け、資格構成率のバランスを図りつつ、能力基準による昇格選考をかなりの

30) 昇格審査についての時系列的資料は入手できなかったもので、本文で述べた以上のことはいえないが、大堀（1960）は1960年度の昇格結果を示しているもので、それを図表化して掲げよう。これによれば、一等工手の昇格率は31%と大幅に増加している。ただし、これがこの年に限られるのか、50年代をとおした傾向であったのかということについては不明である。なお、後に本文で取り上げるが、下に掲げる図表の資格名にあるように、53年資格制度改正によってあらたに工師補、工師が加えられ、昇格基準も変化しているため、50年資格制度の一等・二等工手と53年資格制度のそれとは評価が変わり、それが昇格比率に反映している可能性はありえる。ただ、それがどの程度なのか、数量的に示すことはできない。

付表-1 1960年度昇格結果

	資格名	基準該当者	昇格者	昇格率	構成比率	備考
工 員	工 師	4名	1名	25%	0.05%	工員総数 5161名 有資格者 1031名 構成比率 20.6%
	工 師 補	65	20	30.3	1.5	
	一等工手	266	82	30.8	10.5	
	二等工手	766	196	27.2	20.6	

出所：大堀（1960：111-2）より作成。

程度まで可能とさせる有効な管理手法であったことは明らかであろう。

昇格銓衡基準と内規からみた昇格運用については上に述べたとおりである。次に、昇格率という観点から昇格運用を取りあげよう。図表-12は工場別資格別昇格状況——資格別昇格判定の割合を示したものである³¹⁾。まず、一等工手への昇格判定状況についてみよう。図表に示すように、3工場合わせて昇格基準を満たしている者——基準該当者は296名、また特別取扱＝特別昇格の申請者数は22名、計318名が第1次昇格選考対象と呼びえる者である。昇格審査に際しては、その担当所管である勤労課が昇格基準を満たす者を記した調査表を各部署に送付し、ライン管理者（課長）は「該当者の人物、勤務成績を総合判定し…申請総数に資格別に序列をつけ」返送するところから、昇格審査の手続がはじめられる（大堀、1960：107）³²⁾。図表でいう現場申請数とはライン管理者（課長）から返送された順位つき昇格申請名簿にほかならない。再び図表に戻れば、勤労課より提示された昇格候補者からライン管理者が選択した者46名（68-22名）、特別昇格申請者22名、合計68名について昇格申請が出され、審査の結果22名が昇格している³³⁾。昇格者を第1次昇

31) 原資料には昇格年度については記されていない。ただし、前掲図表-9に示した1950年の昇格者数とは異なること、また53年資格制度改正により資格構成は変化していることを考慮に入れば、この昇格状況——判定調べは、恐らく1951年もしくは52年のものとみなしてよい。

32) 職員については、所属部長が申請手続をおこなう。昇格選考の手続については、大堀（1960：107-113）を参照されたい。なお、特別昇格の申請は、勤労課が発行する昇格調査票とは別に、ライン管理者が勤労課長に申請し、その理由が認められた場合に昇格調査票に記載され、昇格審査の対象となる。大堀（1960：107-8）によれば、特別昇格の手続は次のとおりである。「所属課長は特別昇格を適当と認めたものがあるときは、2月9日までに連絡票にそのものの氏名を記入し、理由を詳細に述べて人事課長（勤労課長）に昇格調査票の発行を依頼する。／人事課長（勤労課長）は依頼理由を検討し必要と認めるときは、基準該当者に準じ、昇格調査票を作成し、資格欄に(特)と朱記し2月12日までに所属部課へ送付し、所属部課長は基準該当者に準じ処理するとともに特に申請事由を明細に記入して2月15日までに人事（勤労）課長にこれを送付する。」したがって、この手続の方式からすれば、特別昇格の申請は、その理由いかんによって認められない可能性もある。ただし、そのようなことは稀にしかおきないレアケースとってよいと思われる。

図表-12 判定状況調査表

	第1工場			第2工場			第3工場			計			
	基準資格	特別取扱	計	基準資格	特別取扱	計	基準資格	特別取扱	計	基準資格	特別取扱	計	
技術員補	資格者数	40	0	40	44	7	51	34	2	36	118	9	127
	決定数	17		17	10		10	7		7	34		34
	決定率	42.5%		42.5%	19.6%		19.6%	19.4%		19.4%	26.8%		26.8%
	現場申請数	19		19	17		17	11		11	47		47
一等上手	資格者数	144	11	155	102	8	110	50	3	53	296	22	318
	決定数	11		11	8		8	3		3	22		22
	決定率	7.1%		7.1%	7.3%		7.3%	5.7%		5.7%	6.9%		6.9%
	現場申請数	28		28	25		25	15		15	68		68
一等上手	資格者数	185	11	196	165	23	188	67	10	77	417	44	461
	決定数	41		41	47		47	19		19	107		107
	決定率	20.9%		20.9%	25.0%		25.0%	24.7%		24.7%	23.2%		23.2%
	現場申請数	114		114	92		92	54		54	259		259
計	資格者数	369	22	391	311	38	349	151	15	166	831	75	906
	決定数	68		68	65		65	29		29	162		162
	決定率	17.4%		17.4%	18.6%		18.6%	17.5%		17.5%	17.9%		17.9%
従業員	資格者数	17	11	28	22	12	34	10	3	13	49	26	75
	決定数	13		13	12		12	7		7	32		32
	決定率	46.4%		46.4%	35.3%		35.3%	53.8%		53.8%	42.7%		42.7%
総決定数対在籍数							25%			28%			29.40%

註 決定率は、小数点2桁を四捨五入して計算しているが、原表では切り捨てている箇所があり、若干異なっているところがある。
出所：勤労部『資格制度関係』。

格選考対象となった318名で割れば、決定率はわずかに6.9%、第2次昇格選考対象者と呼ぶべき申請者数と比べても3分の1である。前者はいうまでもなく、後者をとっても、昇格決定率は厳しく、したがって選考基準は相当高い水準に設定されていたといえよう。将来の職長候補者であるがゆえに、一等工手への昇格審査は厳しいものがあったとしても当然かもしれないが、それでは二等工手への昇格審査はどの程度なのか。基準該当者および特別昇格申請者を含めた461名に対して、昇格した者は107名、決定率は一等工手のケースよりは高く23%である。また、申請者259名に対する決定率は41%とこれまた一等工手のケースと比べてやや高い。たしかに、一等工手ならびに二等工手とでは決定率に差があるが、昇格の競争倍率を絶対水準でみれば、昇格審査そのものは相当厳しくおこなわれていたといつてよいだろう。少なくとも、勤労課によって示された基準該当者の中から所属長（課長）が推薦——申請すればほぼ自動的に昇格が認められるという運営ではなかったことは明らかである。そこには、個々の昇格者の適否までには立ち入らないものの、資格構成率と昇格率に配慮しつつ資格管理、したがって昇格管理をおこなうという企業——勤労（人事）部門の意思が込められていたことは十分に認められる。同時に、50年資格制度は、能力基準および勤続基準という2つの選考基準を採用しているものの、実際の昇格運営——昇格管理は、内規により、能力基準がより大きな役割を果たしていたと判断してよく、ここにも勤労部の意思が明確に反映している。このように、50年資格制度は、労働組合の要求を資格編成、資格運営をはじめとする制度の核となる点において受け入れながらも、制度運営に際して、能力——選抜の論理が埋め込まれていたといつ

33) ここでは特別昇格の申請が全て認められたと仮定している。しかし、註32に書いたように、処理手続としては、特別昇格申請を昇格審査名簿に入れるかどうかの判断は最終的に人事・勤労課に委ねられているので、22名の申請者がそのまま昇格審査の対象者になったかどうかは、資料からは判断できない。ただし、そうしたケースは稀であると判断できるので、本文では特別昇格申請の22名はそのまま認められと仮定して叙述している。

てよい³⁴⁾。

2 53年資格制度改正問題

50年資格制度は実施後数年を経ずして、制度改正がおこなわれた。短期間の内に制度改正がおこなわれたのは、①工員の資格ランク数が職員のそれと比べて少ないこと³⁵⁾、②1951年に職長制が導入され、資格制度にあらたな問題を引き起こしたこと、③昇格基準の二重性——内規による昇格運営、といった理由による。これらの問題を解決するために、①工員資格に工師補と工師

34) もっともそうだからといって、従業員の満足感が昇格運営の中で充足されていなかったとはいえないだろう。この点について、本文でふれるところがなかったので、昇格者の年齢構成、資格者の平均年齢、および資格別減少率という点を取り上げ、見ておこう。まず、①昇格者の年齢構成について。先に前掲図表-11で1950年度の一等工手昇格者の属性をみた。それによれば、年齢区分に関わる23名のうち、内規(45歳)を満たす者14名、そのうち50歳以上が9名であった。とりわけ、53歳(2名)、定年の直前である55歳(4名)の昇格者は、能力基準よりも勤続基準に配慮した昇格であったと考える方が合理的である。②この点とも関連するが、一等・二等工手の平均年齢について。1952年1月現在の一等工手平均年齢は内規の定めるそれと一致して45歳、二等工手は38歳であった(「現況表 資格別在籍者」)。この平均年齢には、特別昇格者、したがって若年者が数割程度含まれ、また50歳以上の勤続基準によって選考された者が含まれているから、50歳台にも小さなピークを持つ分布から導き出されたものといつてよい。最後に③平均減耗率について。1946年から50年にかけての資格別減耗率を示した前掲図表-9によれば、一等工手の平均年間減耗率は11%であった。この平均減耗率が、その後の時期にもそのまま妥当したかは不明であるが、この基調が続いたとすれば、50年代前半期の一等工手はおおよそ220~250名位であったから、平均して数十名を毎年、補充のため昇格させる必要がある。このうち、数割が勤続主義——もっとも先の大堀(1960)の言葉で言えば安定能力——による選考であり、しかもこれらの一等工手への昇格は53歳から定年前年であるから、その資格滞在期間は数年から1年と短い。全体としてみれば勤続主義による昇格が昇格者全体のなかで一定の割合を占め、またその資格滞在期間が短いため、その回転率は早い。これらの点を考えれば、それなりに勤続主義による昇格が、従業員の認められる満足感を充足させていたといえよう。なお、註30に掲げた図表に示されるように、1960年の一等工手昇格者に至っては82名にも及んでいたから、この可能性はさらに高まる。

35) 工員の資格構成は改めて断るまでもなく、普通工員——二等工手——一等工手であった。資格管理に際しては、二等工手と一等工手を有資格して捉えているので、工員資格は2段階になる。ただし、普通工員を含めれば3段階となる。

を追加するとともに、②職長を職員籍から工員籍へと移籍（以下、職長の工員籍化もしくは工員籍職長と略記）し、さらに、③内規を正式の規定とする、といった処置——制度改正がおこなわれた。これら3点の改革は、工員資格の改正が職長の工員籍化の前提となり、逆に後者が前者の改正案を方向づけ、さらにこれら2点の改革案は昇格基準——昇格規定に反映するばかりか、内規の正式規定化に影響するというように、それぞれ密接に関連している。しかし、これらの改革のなかで職長の工員籍化が、後に検討するように50年資格制度の枠組みに修正を迫るものであり、制度改正をめぐる中心的論点をなすといってよい。金井（1964：474）は、その間の事情を次のように指摘している。やや長くなるが、重要な点なので引用しよう。

新制度の発足〔職長制度〕によって、職長の職制は大いに強化されたが、その反面職長の処遇問題はそのままであった。ここに職長の資格の問題が発生したのである。…職長に任用するには、当社の資格制度からいえば、工員籍を抜いて職員籍にしなければならなかった。しかるに職員籍にすると、同じ資格のうちで、職員として最初から入社した者（若い学校出の技術員）と、年齢経験、勤続年数が不均衡となり、同一資格のうちに包含することが無理であった。そこで職長に任命された者は、工員籍のまま職員籍の者に資格の上で均衡をとることを考え、また従来の職員と工員に対する考え方を是正しようと意図したのである。この点については昭和28年の資格制の改正となって実現したのである。

指摘されている問題の一端については、すでに上田（2007）およびⅡで検討した「逆転問題」において取りあげたので、繰り返して説明する必要はないだろう。むしろ、ここでは金井（1964）の指摘する職長制度と資格制度とが絡み合い、職長の処遇問題が深刻化し、その解決策として職長の工員籍化が打ち出されてくるプロセスで、いかなる点が検討されたのか、言葉を換えて言えば、その背景にどのような問題が伏在していたのかという点に注目し

よう。そうすることによって、職長の処遇問題をとおして鋭い形で顕在化した問題、換言すれば、未だ十分には進展していなかった従業員制度の再編成——改革を進めるために、処理しなければならなかった問題とは何であったのかをより鮮明に捉えることができる。図表-13に入手しえた勤労部門による制度改革に関わる検討資料を内容に即して区分しておこう。図表に示したように、53年資格制度関連資料は、大きく3つのブロック——検討作業の段階からなる。①50年資格制度改革作業の時と同じく、最初に資格制度に関する考察、把握がなされた、いわば第1段階の検討作業に関する資料、次いで②制度にまつわる具体的問題の検討とその処理——改正案の検討がおこなわれた第2段階の資料、最後に③稟議書としてまとめられた勤労部門の制度改革最終案の作成ならびに改正の周知徹底が図られた第3段階での資料、に区分しえる。図表-14は、第2段階を中心として、制度改革理由を示している箇所を抜き出し、整理したものである。この2つの図表にもとづき、先の問題関心にそって制度改革のプロセスを取りあげよう。

制度改革作業は、先に示した3点の改正案のうち工具資格の検討からはじまった。資料22で二等工手——一等工手——工師補——工師という資格系列案が示され、ここから実質的な制度改革作業がはじまるからである(第2段階)。この改正案を受け、資料23および資料24をはじめとして制度改革理由が示された。資料23では、①工具資格段階の少なさおよび②職員の班長(以下、職員籍班長と表記)という資格制度の運用にまつわる問題の2点が改正理由としてあげられている。前者の点については、次のように説明されている。「現行の工具資格は、一等工手、二等工手、普通工員の3段階に分かれ…停年退職55歳を考慮するとき、一等工手の上に更に新しい資格段階を設けなければ、資格制度の趣旨は到底達成されない」と。この点については、二等工手の平均年齢が38歳、同じく一等工手の平均年齢が45歳であり、昇格運営が能力基準ならびに勤続基準によっておこなわれていた、ということを思い返すだけで十分である。そうすると、一等工手を例にとれば、次のように

図表—13 53年資格制度改正関係資料

資料番号	資料の性格	資料名	備考
20	資格制度についての考	資格制度とその運用	50年資格制度に対する批判および私見としての資格制度について
21	察	資格制度の意義	資格制度に対する石川島での通説的受け止め方をまとめる。この資料は、修正された上、資料24の一部として収録
22	改正案の検討	タイトル名なし	工師・工師補の新設を打ち出す
23		工具資格制度改正案	資料22を詳細化し、昇格基準および改正理由の提示 (①工具資格段階の少なさ、②「職員の仕事」という不合理の是正)
24		資格制度の意義および改正理由	資料21を含めて、資格制度の意義および改正理由を提示。資格制度改正の政策的観点を打ち出す
25		工具資格制度改正案	資格系列の確定を踏まえて、昇格基準等について提示。この改正案は資料23と同一タイトル名で形式もほぼ同一であるが、昇格基準が異なっている
26		工具資格制度改正検討会報告	同左会議報告書。昇格該当者調査の提示。妥当との意見。1952年11月10日頃開催
27		資格制度改正の要点	上記をふまえ、より詳細な職工員別資格別昇格者数の提示
28		タイトル名なし	昇格基準についての検討：昇格基準が異なる2案(A案・B案)を課長会(53年2月24日)に提示し、より厳しい基準のA案を採用決定
29		職長を工具籍にすることについて	左記タイトルの問題点について検討
30		工師、工師補新設に伴う措置	職長の工具籍化にともなう現行職長の処遇について検討
31		本措置の問題点	資料29の方針にともない生ずる可能性のある問題点の検討
32	改正案の上申および対象者への説明	稟議書 工具資格制度改正並びに職工員昇格実施に関する件	起案は勤労部労働課、起案日の日付は1953年4月10日である
33		資格制度の改正について	職長および班長を対象とした説明会での資料。1953年9月28日付け

註1 原資料には資料番号は付されていない。この番号は整理のため仮につけたものである。また、ここで掲げた資料には例外を除き作成日は記されていない。

2 資料番号は、前掲図表—1(資料1~17)との重複を避けるため20からとした。

3 資料にはタイトル名が記されていないものがある。これらの資料はタイトル名なしとして、記した。

4 前掲図表—1と異なり、ここでの資料掲載は内容にもとづき、必ずしも下記の資料綴りにファイルされた順とはしていない。

5 ここで掲載した資料は全て勤労部『資格制度関係』に綴じられたものである。

出所：勤労部『資格制度関係』より作成。

図表-14 工具資格構成の再編成

資料	資料の内容
22	<p>…工具の資格に新たに工師、工師補を設ける</p> <p>1 現行の工具資格段階は少な過ぎること 現行の工具資格は、一等工手、二等工手、普通工具の3段階に分かれ、その昇格基準及び内規は別表(1)の通りであるが、停年退職55歳を考慮するとき、一等工手の上に更に新しい資格段階を設けなければならない。資格制度の趣旨は到底達成されない。[別表については省略]</p> <p>23 「職員の班長」という不合理を定正する必要があること 現在、工具より職員への任用を行っているが、この任用は管理部門に属する職員又はスタッフの職にある者に限定されるべきにかかわらず、直接生産部門に属する班長にまでこれを拡大した結果「技術員補の班長」という不合理な事実が現存している。これは現行工具資格制度の欠陥からする窮余の策のあらわれである。</p> <p>24 以上2点を総合勘案し、工具の資格として新たに工師、工師補の2段階を設け、工師には技術員補と同格程度の工具を、工師補には工師と一等工手の中間に位置する工具を登用するならば、現行制度の欠陥はほとんど補正され、工具資格制度は恒久的制度として確立されるものと考え</p> <p>1 新たに工師、工師補を設けた点 (1)現行の工具資格制度は一等工手、二等工手、普通工具の3段階に過ぎないので、工具の向上欲、安定感を満足せしめる効果に乏しく、…資格制度の趣旨達成を障げており、一等工手の上に更に新しい資格段階を設ける必要が大である (2)現在、生産部門より職員への任用を行っているが、この任用は管理部門に属する職員又はスタッフ(これに準ずる者を含む)の職にある者に限定されるべきにかかわらず、直接生産部門に属する班長にまでこれを拡大した結果、「技術員補の班長」という不合理な事実が現存している。 これは、現行工具資格制度の欠陥からする窮余の策のあらわれであって、技術員補、技術員補と同格程度の工具を、工師補には技術員補と同格程度の工具を、工師補には工師と一等工手の間に位置する工具を総合勘案し、工具の資格として新たに工師、工師補の2段階を設け、工師には技術員補と同格程度の工具を、工師補には工師と一等工手の間に位置する工具を登用するならば、現行制度の欠陥はほとんど補正され、工具資格制度は恒久的制度として確立されるものと考え</p> <p>2 昇格基準を改めた点 毎年度実施される昇格は、実際には昇格基準によらず、別に定めた昇格内規に依っており、昇格者の実数は、昇格基準による有資格者の比し極めて低率である(昭和26年度 一等工手は6%、二等工手は18.3%) これは、現行の昇格基準が甘すぎ、基準の意味をなさなないことを示すもので実状に沿った改正を必要とするので、現行の昇格基準を廃し、従来昇格内規として用いていたものを昇格基準として採用することにした</p> <p>1 新たに工師、工師補を設ける (理由) 現行の工具資格制度は一等工手、二等工手、普通工具の3段階に過ぎず資格レベルが低いこと、昇格期間が長いこと等のため工具の向上意欲、安定感を満足せしめる効果に乏しかったので今回、工師、工師補を夫々技術員、技術員補と同格程度とした(…)。同時に職員管理の確立をはかり従来は工具から職員への「昇格」であったが、これを職務変更の「資格変更」として取扱うこととする。 2 昇格基準は従来内規を表向きの基準とした (理由) 従来は表向きの基準より更に厳しい内規によって実施してきたので昇格者の数が基準該当者に比し極めて少なく表向きの基準とした</p> <p>◎資格制度改正の件 1 職員並びに工具の資格を左の通りとする 〔図表省略〕 (工具の資格に工師、工師補を新設した理由) 現行の職員資格制度が安定感であるのに比し、工具資格制度は一等工手、二等工手、普通工具の3段階に過ぎず、資格のレベルが低いこと、昇進期間が長いこと等のため、工具の向上意欲、安定感を満足せしめる効果に乏しく資格制度本来の趣旨を十分達せしめることが出来なかった。このため今回新たに工師、工師補の2段階を設け、夫々主事補、技術員補と同格程度とすると共に現行の一等工手を技術員補と同格にした。 3 職長は、工師若しくは工師補中より登用の上これを任命することとする。但し現在職員籍にある職長については暫定処置としてこれを職員籍の儘とする 今回の工具資格制度改正は前期の通り工具階層の地位の向上、奉事を主眼とするものであるが、若し職長を従来通り職員籍とするならば工具中の有能者は殆ど職員に移籍する結果となり残余の工具中より新設の工師、工師補へ昇格あり、当社は従来工具資格制度の欠陥のため、やむを得ず職長候補者を職員へ昇格して職長に任命しての弊に当たる者として、その殆どが工具階層にあるのが一般であり、当社は従来工具資格制度の欠陥が是正された以上職長は当然工具籍に復帰せしむべきものと考えられる。したがって過去に過ぎないのである。今回の工具資格制度改正により従来内規に代わって表向きの基準として採用することにした</p>
27	
31	

出所：勤労部「資格制度関係」より作成。

言い換えることができる。能力基準によって45歳以前に選抜される者——内規の昇格基準も45歳であった——にとっては、それ以上の昇格は、職長昇進にともなう職員への転籍しかなく、しかもその可能性は乏しい。有能であるがゆえに早く昇格した者の何割かは、そうであるがゆえに一等工手に長期間にわたって滞留しなければならない。他方、勤続基準によって定年間近に昇格した者にとっては、一等工手への昇格待機期間——二等工手での滞留期間がこれまた長期にわたることになる。一等工手から技術員補もしくは技術員への昇格（職員への転籍）あるいは二等工手から一等工手への昇格のいずれにしても、長期にわたって1つの資格に滞留しなければならないことには変わりはない。こうしたこともあって、「昇格期間が長いこと等のため工員の向上意欲、安定感を満足せしめる効果に乏しかった」（前掲図表-13の資料27）、とされるのである。しかも、工員の資格段階は2段階——普通工員を資格段階に含めれば3段階——であるのに対し、職員のそれは雇員にはじまり、技術員補・事務員補→技術員・事務員を経て最終的には参事へと至る7段階にわたる資格段階が設けられており、工職の格差は歴然としていた。

ここに工員資格改正——資格段階の増設が、53年改正作業に際して、何を措いても検討すべき課題となった理由がある。この改正作業には、①工師補、工師といったあらたな資格の新設による既存の資格系列の再編成、②再編成された工員資格を職員のそれといかに調整するかという、それぞれ密接に関連してはいるものの、分けて考えなければならない問題が含まれており、ここでは後者の方が重要である。そこで、図表-15に53年に改正された資格編成を示す。50年資格編成では一等工手と雇員が同格扱いであったのに対して（前掲図表-4）、53年改正によって、雇員は2等工手と同格とされたから、工員資格はいわばワンランクアップされたことになる。では、なぜ、こうした措置がとられたのであろうか。

50年資格制度改正に際して、工員と職員を分かつのは職能の違いであり、両者は平等であることが謳われた。しかし、資格管理——資格任用という点

工員	職員	区分
	参事	資格段階
	副参事	
	主事 44	
工師 50 (48)	主事補	
工師補 42 (40)	技術員 事務員 34	
一等工手 35 (33)	技術員補 事務員補 29	
二等工手 30 (28)	雇員	
普通工員		

図表 15 資格編成

出所 勤労部『資格制度関係』

では職工間に格差が存在したことは否定しがたい。職員は入社後ただちに初任資格として雇員に任用される。他方、工員は普通工員を経て二等工手に昇格してはじめて資格任用という扱いを受けただけではなく、これまで繰り返し指摘したように雇員と同格とされた一等工手に到達するには、内規の厳しい昇格基準を満たさなければならなかった。しかも、一等工手への昇格が能力基準によるものにせよ、あるいは勤続基準によるものにせよ、いずれの場合であっても、先にみた昇格への閉塞感という問題を孕む。このような職工間でみられる初任資格の位置づけならびに任用手続の違い、これに加えて職工間での資格段階の大きな差、それによる工員の昇格機会の乏しさを工員に納得させることは、身分差別撤廃という前提に立つ限り、難しい。もっとも、この制度上の問題は、旧資格制度が機能停止すること数年に及び、そうした事態をそのまま放置できず、さりとて従業員制度の全面的再編成には労使関係や政策論の問題を含めた諸々の理由によって踏み出し得ない状況の下で、いわば暫定的措置として50年資格制度が実施されたという側面が多分にあったことに起因するが、そうであればなおさら、制度の欠陥ともいえるそれを改善することが急務であった。

こうして、工員資格の改正は、①乏しい昇格機会を改善するための資格追加——多段階にわたる資格系列、②工員・職員間の初任資格格差の是正、という措置を必要不可欠とし、それが先にみたように工師、工師補の新設ならびに二等工手と雇員を同格扱いにするという工員資格改正案として具体化することになった。かくて、工員資格改正案は、先の引用が指摘する50年資格制度の欠陥を改善することになろう。しかし、この工員資格改正案は、従来の工員から職員への転籍による昇格、昇進管理に代えて、あらたに設定された多段階にわたる工員資格系列内での昇格による処遇を他の従業員制度といかに調整するかという問題を惹起した。問題はこうである。

先に工員資格の検討がはじめられた際、資格改正の理由として資料23および資料24において職員籍班長問題が指摘されていたことをふれておいた。こ

の問題について、資料23は次のように説明している。「現在、工員より職員への任用を行っているが、この任用は管理部門に属する職長又はスタッフの職にある者に限定さるべきにもかかわらず、直接生産部門に属する班長にまでこれを拡大適用した結果『技術員の班長』という不合理な事実が現存している。／これは、現行工員資格制度の欠陥からする窮余の策のあらわれであって、技術員補と同格程度の資格を工員に設けて、この弊害を是正する」(前掲図表-14)、と。51年の職長制度導入によって現場管理組織は、課長-職長-班長へと再編成され、職長はその職掌ゆえに職員扱いとされた。職員の班長問題とは、先の引用にあるように、本来、工員籍である班長が、処遇問題への配慮から職長と同じく技術員、技術員補に昇格する、したがって職員へ転籍させるという、昇格規定からはずれた運用がおこなわれていたということに他ならない。そして、この昇格運営の乱れは、工員資格制度の欠陥によるためであると捉えられたのである。職員籍班長問題が、工員資格問題の一環——工師、工師補を追加する理由として取りあげられたのはこのためであった。

しかし、この職員籍班長問題は、その後、検討課題から消え、勤労部門の資格制度改正に関する最終案といえる稟議書「工員資格制度並びに職工員昇格実施に関する件」(1953年4月10日)においても取りあげられることはなく、代わって「職長は、工師若しくは工師補中より銓衡の上これを任命する」として職長の工員籍化が改正案に組み込まれた。職員籍班長問題が検討課題からはずされた理由については、正確にはわからないが、制度改正によってこの問題の背後にあった乏しい昇格機会が解消されると判断されたためであることは間違いないだろう³⁶⁾。そして、この問題と入れ替わって重要な検討事項となったのが工員籍職長問題であった。この問題は結論を先取りしてい

36) いま1つ考えられる理由は、昇格管理の所管部署である勤労課にとって、制度上認められない運営実態を制度改正の理由として上申することをためらった、ということである。

えば、この問題は、職工間の平等をいかなる制度的枠組みにおいて実現するのかという、資格制度をめぐる一連の検討作業において前提的位置を占めてきた問題を改めて真正面からとりあげざるをえなくした。そうであれば、職長の工員籍化は、いかなる理由によって、資格制度の前提的問題を改めて問うことになったのか。

職長制度が実施された際、職長を職員籍——技術員補もしくは技術員に任用すること——としたこと理由は、かれが従来旧職長や戦後の組織簡素化によって再編成された班長（職長制度下の班長と紛らわしい場合は旧職長と表記）とは異なり、特定の管理単位——職区における生産活動を責任もって遂行する管理者として位置づけられたことにある。職区の管理者という規定が職長に与えられ、それによってかれは職分組織——現場管理組織にしかるべく位置づけられた。また、規定上、管理業務の任にあたるのは職員とされていたため、職長は管理者——職員として処遇されなければならない。しかし、50年資格制度の下では一等工手が工員資格の上限であったから、職員として処遇するには技術員補、技術員へと昇格させるしか方法がなかった。職長制度の導入によって、職長の役割・機能・権限が旧職長・旧班長のそれと比べて大きく変化し、これに対応する処遇として考えられたのが職員籍職長という資格任用方式であった。50年資格制度、さらには旧資格制度において、職員は管理業務を担い、これに対して工員は作業・生産活動を担うという、それぞれ明確に分けられた職能規定がなされており、職分制度と資格制度との間には、一種の制度間の均衡とも呼ぶべき状態が存在した。しかし、51年に導入された職長制度は、現場管理組織の改革という点から職分制度の再編成をおこない、そのことによって工員資格制度が持つ処遇上の限界を強く顕在化させるに至った。職長制度導入によって両制度間の均衡状態は揺るがされたのである。

職長制度の導入は、工員資格制度が内包する問題点——工員の職能規定と昇格上限——をより赤裸々な形で顕在化させ、またそれを背景として提起さ

れた工員資格制度の再編案は、職員籍職長というあり方の問題を強く露呈させることになった。それだけではなく資格改正案は、職長の処遇をめぐる前提条件を大きく変えた。二等工手が雇員と同格扱いとされれば、それによってもって工員の最高位資格たる工師は主事補に対応することになるからである。この資格構成において、班長は工員資格系列を昇格させればよく、それによって処遇上の問題は、50年資格制度下のように生ずることはない。だが、職長の処遇はどうすればよいのか。従来のごとく転籍扱いとするのか、それとも工員資格系列での昇格なのか。後者の方針を採るとすれば、職工間の職能規定と管理者としての職長という規定をいかに調整するのか。このような一連の問題があらたな検討課題として生ぜざるをえない。

以上を受けておこなわれた職能規定の見直し案を図表-16に示す。従来の職能規定は職員を「管理職及びその補助者」、工員を「作業職」としていたのに対し、見直し案は職員を「経営管理職及びその補助職者」とし、他方、工員を「現業管理職及現業員」として規定し直した。そうすれば、規定上は「経営管理と現業管理を『課長』と『職長』との間で区切れば」（「職長を工員籍にすることについて」）、従来の問題は起きないからである。つまり、職長の工員籍化にともなう問題は解消され、職長の職位と資格任用は矛盾しなくなるはずである。かくて、工員は一等工手から工師補、工師へと工員籍のなかで順次昇格するとともに、班長から職長へと昇進していくものとされた。新職能観にもとづく工員資格系列内での昇格という資格任用方式は、従来のように転籍措置を必要としないから、勤労管理という点においては、一貫性を保つことができるが、他面、処遇上看過しえない問題を惹起するものであ

図表-16 職能規定の検討

	現 行	新規定案
職 員	管理職及其の補助者	経営管理職及其の補助者
工 員	作業職	現業管理職及現業員

出所：勤労部「職長を工員籍にすることについて」より作成。

た。この点を検討しているのが資料29～31（前掲図表-13, 14）である。ここでは、職長工員籍化にともなう問題点として、以下の点が取りあげられている³⁷⁾。

その1つは、工員籍化にともなう現行職長の取扱い——処遇に関連して生じかねない問題。すなわち、①職工間で異なる賃金形態から生ずる問題、②工員籍に切り替えることへの感情的問題、③職長の昇進問題、といった点である。その2つは、学卒の技術員、技術員補（係員）を職長にする場合の処遇問題。ただし、後者は例外的なケースとして位置づけられるので——勤労部門としては放置できない問題であったことはたしかであるが——、ここでは検討の対象から省き、前者に焦点をあてよう。まず、①の職工間にみられる賃金形態の違いゆえに起きる問題とは、職員が月給制、工員が日給制を適用されていたことから生ずるものである。現行の職長は、職員籍職長であるから月給制を適用されているが、制度改革により工員籍になれば、制度上、日給制を適用されることになる。しかし、他面において、日給制と月給制とを分かち論理は、前者が管理業務、後者が作業業務という違いにあったから、日給制を適用すれば職区管理者である職長の性格を賃金制度の側から否定することになる。しかし、職分制度——現場管理者の改革の要と位置づけられる職長制度の導入に際して、職区管理者という性格規定が基軸となっていたから、それを否定することはできない。そこで、特例的措置として、工員籍職長をその職掌にちなんで月給制とすれば、今度は逆に、先に示した工員——日給制、職員——月給制という賃金処遇方式が崩されるばかりか、労働組合がかねてから要求していた工員月給制の有力な根拠となる可能性があらたに生まれかねない。いずれの措置を取ろうとも、勤労管理上さらには労使関係に深刻な問題が生じざるをえない状況があらわれかねなかったのである³⁸⁾。資料31は、この点が孕む深刻な問題、それゆえ取扱いの難しさを、赤

37) 以下、資料29「職長を工員籍にすることについて」によるが、直接引用する以外は注記を省略する。

裸々に示している。やや長くなるが当該箇所を引用しよう。

ここでは前掲図表-16に示した職工間の職能規定とは異なり、職員（月給制）——非現業、工員（日給制）——現業職と規定されているが、これにもとづき次のように指摘される。すなわち、「元来、月給制と日給制とは労働力の評価が日時的に定量的に測定把握が可能であるか否かによって区分すべきものとされているが、この観点からすれば『管理・作業』による前者の区分の方が『非現業・現業』による後者の区分より、より合理的であり、会社は従来、この一線を支柱として、職・工員制撤廃及び工員月給制の滔々たる組合的要求に対応して来た。」それゆえ、「この一線をくずすということは慎重になさるべきことであって、特に懸念されることは（イ）現業管理職（職長）を含む現業職をすべて日給制とすることは、『管理職』を月給制として来た従来から当然、現業管理職である職長を月給制とすべしとの論を生み、（ロ）現業管理職は、ただに職長のみでなく班長も然りであるとして、月給制をこの範囲まで拡大する論に発展し、かくては一波は万波を呼んで職員（月給制）、工員（日給制）の体制が根本から動揺を来たし、職・工員制の存在理由そのものが疑問視されるに至る」（「本措置の問題点」）。

引用文で指摘されている点に説明を加える必要はないだろう。ここでは、職長の職員籍・工員籍をめぐる問題は、資格制度における処遇にとどまらず、人事・勤労管理、さらには労使関係の問題に波及しかねないものであり、さらに職工間の平等とは、いかなる意味なのかを、制度設計の上で改めて示す必要に迫られたということを確認すれば十分である。

38) 先に本文でみたように、図表-16に示した新職能観にもとづき職長を「現業管理」者として位置づければ——実際そのとおりであるが——、従来どおり月給制を適用することはその限りにおいて論理的に首尾一貫したものとして説明できよう。しかし、このことを強調することは、他面において、管理レベルを課長と職長との間で区切り、職員と工員籍の管理者をわざわざ設けるということをかき説明するかという別の問題を生じさせかねない。

②の問題は、職長が漸くにして手にいれた職員籍とそれを象徴する種々の事柄を失うことに対する感情的問題、やや強く言えば感情的反発に他ならない。この問題について、ここで立ち入って検討する必要はないだろう。ただ、この論点をめぐる興味深いやりとりの一例を示しておこう。資料29で「職員名義を工員名義にすることについて実質的に『月給制』を保ったとしても従来の職員工員の観念から見て恐らく割り切れないものがあり（例えばカード場の問題にしても）不満があらうと思われる」と勤労担当者が問題のありかを指摘している箇所に、「勤労部自体に斯様な観念のある 残念である」とのコメントを生産管理部門の管理者が添え書きしていたことである（「職長を工員籍にすることについて」³⁹⁾）。50年資格制度の前提からすれば、コメントが正しい。しかし、この原則論にもとづき資格制度が厳密に運用されていたら、職員籍班長問題は生じなかったはずである。勤労部門（人事課および勤労課）は、先にみたように各ライン管理者から提出された昇格推薦名簿に対しては、資格構成率および昇格率という点に留意して総枠管理といってよい昇格者数の調整はおこなうが、個々の推薦についてその適否を評価する立場にはなかった。職工間の格差の存在を認める観念を批判するコメントは、ライン管理者にこそ向けられなければならなかった。コメントで批判された工員籍化にともなう職長の割り切れない気持ちを代弁するような勤労担当者の言葉は、50年資格制度が暫定的もしくは過渡的性格を多分に持つという性格に規定されたものであったということによる。出怠勤を管理するカード場は、職位によって木札が掛けられている場所が異なり、また引用文では指摘されていないが社員名簿の掲載位置をはじめとして職員と工員とを分かち区分は、職員籍の職長にとっても、また工員籍の職長にとっても、自らの地位と関連して心のひだに微妙な影響を与えずにはおかない。「今回の措置

39) 入手した当該資料には本文中で記したコメントが、名前とともに記入されていた。恐らく、同資料は勤労部門内だけではなく、本社の他部門にも閲覧された後、戻されたものと思われる。

は、工員資格制度の改正と共に、『工員階層の充実』と云う画期的意義を有するものであるから、当該職長は、その先駆者意義をよく銘肝すべきであるが… [工員籍化] は人情の自然として、やむを得ないものがある」(「本措置の問題点」) と述べざるをえなかったのは、工員籍化が職長に及ぼしかねない微妙な心理的影響を勤労部門として軽視することができないということを示すものであろう。こうして勤労部門は、この問題について、制度の一貫性を追求するのか、あるいは何らかの緩和措置を採るのか、難しい選択を迫られたのである。

最後の③の職長の昇進の扱いという問題についても詳しく説明する必要はないだろう。これは、「現在『主事補の職長』を工員管理に移し、工師とすると、この職長の昇進を如何にするのかの問題が」(「職長を工員籍にすることについて」) 生ずるということに他ならない。この問題への対応策としては、①工員資格を工師の上にさらに設ける、②職長から係員もしくは課員という昇進コースを設定する、この2つの方策が考えられるが、それぞれあらたな問題を引き起こす可能性を持つものであった。まず、①は、工員資格構成の再編策に他ならないから、改正案の検討に際して考えられた各資格人員数、職員のそれとのバランスといった点をすべて見直さなければならなくなり、勤労部門にとっては出来ない相談であった。②については、昇格のために、有能な職長をその任からはずすことになり、「資格制度の本旨に反する」(「職員を工員籍にすることについて」) ものであった。職長のさらなる昇進という問題は、後に職長課長制という制度が導入されることによってあらたな展開を遂げるが、この点については別稿においてとりあげよう。いずれにしても、職区管理者として位置づけられた職長は、その規定ゆえに昇進問題を避けることができず、それは資格制度のさらなる改正および職分制度の再編成を迫るものであった。

職長の工員籍化は、以上に見たように、①現行賃金制度と絡み合うことで工員の月給化要求に結びつきかねず、②生産職場の核としてあらたに位置づ

けられた職長の意欲を削ぎかねない心理的問題の惹起、さらに③職長の昇進問題を契機とし、資格制度ならびに職分制度の改正へとつながる要素を持つものであった。繰り返すことになるが、職長の工員籍化問題は、単に職員籍を有する職長を工員資格系列の再編を受けて工員籍とすればよいという処遇上の問題にとどまりえず、職分制度、資格制度、さらに労使関係上の問題にも波及するものであった。

以上の問題点を踏まえた上で、勤労部労務課を起案者とする稟議書「工員資格制度改正並びに職工員昇格実施に関する件」が1953年4月10日付けで作成、上申され、ここに50年資格制度の改正作業は基本的に終了することになった。この稟議書は、①資格制度改定の件および②職・工員昇格の件という2点から構成されるが、それぞれの内容ならびにそれが抱える主要な問題点については、すでに検討したとおりであるので、ここで改めて取り上げる必要はないだろう。しかし、これまでふれるところがなかったが重要だと思われる若干の点について、ごく簡単ではあるが、取りあげておくことにしよう。その1つは、職長の工員籍化実施にともなう処遇上の変化を緩和する暫定措置について。工員籍化にともなって生じかねない問題については先にみたとおりであるが、この制度改正による現行職長への影響を少しでも緩和するために、かれらについて職員籍のままとするという、いわば急激な処遇策の変化に対する緩和策——暫定措置が採られた。稟議書は、この措置について、以下のように説明している。

元來他社例に見るも明らかな通り職長は現業管理の掌に当たる者として、その殆ど全てが工員籍にあるのが一般であり、当社は従来の工員資格制度の欠陥のため、やむを得ず職長候補者を職員へ昇格して職長に任命していたに過ぎないのである。今回の資格制度改正により従来の制度的欠陥が是正された以上職長は当然工員籍に復帰せしむべきものと考えられる。但し現在職員籍にある職長を一挙に工員籍にうつすことは、（たとえ移籍後月給制を保証するとしても）職工員制にまつわる従来

の観念は実際問題として容易に払拭できないであろうから、当然職長は割り切れない不満な感情を持つに至ることが懸念される。

当該職長に与えるこのような精神的ショックに対してはこれを軽視せず、労務管理上何等かの暫定措置を講ずべきと考えるので、現在職員籍にある職長の工員移籍については、当面慎重にこれを取扱い、今回の工員資格制度改正の趣旨が浸透し、態勢が整備される迄実施時期を一時延期せんとするものである（労務課「工員資格制度改正並びに職工員昇格実施に関する件」1953年4月10日）。

このように、職長の工員籍化については、制度改正——制度移行時の緩和策という性格を強く持つ暫定措置が採用された。職長工員籍化の実施に際しては、図表-17に示すように3つの方式が考えられる。①現行職長をそのままにする自然解消策、②一定の時期に工員籍化を図る一時延期策、③工員籍化を一挙にはかる原則策とも名付けられる方針である。しかし、図表に示すように、各方針はそれぞれ問題を含む。自然解消策は、職員籍職長と工員籍職長が同時に存在するという状態を説明することはできない。一時延期策は、問題解決を後に引き延ばすだけで、本質的に解決策にはならない。そして、原則策は、制度移行にともなう軋轢を一挙に引き起こしかねない。それが例え、「新設する工師、工師補に光を増し、——延ては一般工員に希望を与える結果となる」としてでもである。勤労部門は、これら3案を比較検討した上で、暫定措置が現行の職長、職長昇進間際の者、さらに一般工に与える悪影響が最も少ないと判断した。工員籍化を「工員資格制度の趣旨が浸透し、態勢が整備される迄実施時期を一時延期せんとする」という政策は、先の自然解消策と一時延期策をミックスしたものであるとあってよい。前述したように、一等工手の平均年齢が45歳であり、職長は原則として一等工手から選ばれるから、かれらの平均年齢は50歳前後となると考えてよい。非常に優秀で能力基準によって昇進した者を除けば、職長の多くが退職時まで数年を残すにすぎないというのが普通であろう。そうであれば、職員籍職長と53年資

図表-17 職長の資格処遇について

解決案	問題点
1 職員である職長をその儘職員籍に置いて自然に解消を待つ	①職員の職長と工具の職長という二本建てとなり理論的に解明されないし実際的にも不具合である。 ②結果的には昨年職員になった職長と今後工師補(工員)となる職長とのアンバランスが起こる。
2 情勢を見て或時期に職員である職長を工具籍に入れる	①今は問題を回避し得ても問題を後に残し解決にならない。 ②「将来適当な時期」と云ってもその見通しが立たない。
3 工具に工師、工師補を新設して今後職長を工師、工師補にするよう改正せんとする現在を機会に職員である職長を工師又は工師補として工具籍に入れる	①職員籍から工具籍に入る職長に限り従来月の給制を保証するとしても、実際問題としては尚幾多の問題があり一時的にせよ該当者には精神的ショックを与える事は確かである。 ②工、職の区別を現業、非現業による考え方に立つ限り当然である。尚この考え方は管理職及びその補助職か作業職によって工、職の区別の基準とする従来の考え方とは根本的に異なる。 ③①のような点はあっても工師、工師補を新設して職長を工具とするように改正せんとする現在に工具籍に入れる方が最も自然であり問題を後に残さず又新設する工師、工師補に光を増し、——延ては一般工具に希望を与える結果となる。

出所：勤労部『資格制度関係』（資料にはタイトル名が附されていないので、内容にちなんで名付けた。）

格制度によって選抜された工具籍職長が並存するとしても、数年経てば、後者が大半を占めることになる。問題の解消を時間の経過に委ねようというのが、暫定案の基本的考え方であった。

その2つは、昇格基準に関して、内規による昇格運営が廃止され、内規(基準)が正式の昇格基準と定められたこと。内規の正式規定化については、すでに53年資格制度改正の要点の1つである旨を指摘したが、これまでふれるところがなかった。この問題については、検討作業の初期段階——資料24において、「昇格基準を改めた点」として、次のように述べられている。「毎

年度実施される昇格は、実際には昇格基準によらず、別に定めた昇格内規に據っており、昇格者の実数は、昇格基準による有資格者数に比して極めて低率である（昭和26年度一等工手は6% 二等工手は18.3%）。／これは、現行の昇格基準が甘すぎ、基準の意味をなさないことを示すもので実状に沿った改正を必要とするので、現行の昇格基準を廃し、従来昇格基準として用いたものを昇格基準として採用することとした」（「資格制度の意義および改正理由」）。ここで述べられているように、内規の正式規定化とは、実態にそぐわなかった昇格基準——昇格規定を廃し、代わって内規を正式の昇格基準とすることに他ならない。このことについては改めて説明するまでもないが、次の点を補足しておこう。内規にもとづく昇格運用を従業員の側からみれば、不透明な制度運用がなされていることに結びつき、しかも、資格制度の改正は、工員の昇格期待感を刺激するものであったから、内規による昇格運営は、それまで以上に工員に不満を募らせかねない、という問題である。それゆえ、内規の廃止は勤労部門にとって取り組まなければならない課題であり、残されていたのは何時実施するのかというタイミングの問題だけであったといえよう。実際、内規の廃止については、資料24で提起された後、規定の方針となり、この問題をめぐって議論が交わされた形跡は認められない。内規の正式規定化に関しては、工師、工師補の新設にともない、昇格基準をどのように設定するか検討がおこなわれ、基準が改正されているが、ここでは立ち入る必要はないだろう。

その3つは、制度改正による昇格者について。図表-18からわかるように、53年の制度改正にともなう工員の昇格者は219名、有資格者総数でみれば144名増えている。これは、先にみたように、一方において内規の正式規定化がおこなわれ、規定上の昇格基準が引き上げられたにもかかわらず、他面、資格数の増加に対応して昇格基準そのものが引き下げられたことによる。また、資格構成率の推移という点からみれば、50年は別として——この年は前述したように機能停止期間中の者が一括して昇格している——、51年および53年、

図表-18 資格別人員数

	現在の資格別人員数	昇格予定者数	新資格者数	資格比率（当該資格者数÷工員総数）			
				50年	51年	53年	60年
工 師	0	3	3			0.07%	0.05%
工 師 補	0	22	22			0.53%	1.5%
一等工手	190	50	215	8.10%	7.0%	5.22%	10.5%
二等工手	624	144	718	19.00%	14.8%	17.44%	20.6%
計	814	219	958	27.10%	21.8%	23.26%	

註 53年制度改正時の普通工員は3160名なので、工員総数は4118名である。

出所：勤労部労務課「工員資格制度改正並びに職工員昇格実施に関する件」1953年4月10日、同『資格制度関係』より作成。

さらに60年のそれをみれば、51年から53年にかけての一等工手は別として、増加傾向が認められる。先の引用にもあったように、53年制度改正による有資格率の増大という形での「工員階層の充実」が一定程度実現されたといっ
てよいかもしれない。

む す び

労働研究において、身分制撤廃、職工格差是正という文脈において取りあげられることが多かった戦後の経営民主化に関わる改革過程——労使関係の再編過程を石川島重工（現・IHI）を対象とし、1948年から53年に至る一連の資格制度の改正をめぐる勤労部門の取り組み——政策立案過程に焦点をあてることで、そこでどのような問題が処理されなければならなかったのかを検討してきた。この作業をとおして明らかになった点をここで改めて繰り返す必要はないが、それらにもとづき、確認すべき点について、簡単ではあるが記しておこう。

まず、第1に、ここで取りあげた問題——狭くは資格制度の改正、広くは従業員制度の再編問題——は、個別石川島重工にとどまらず、当時の労使関係において焦眉の課題となっていた問題を鋭く反映したものであった。同時に、この問題の検討を通して、いかなる改革であっても、何等制約のない状

況下でおこなわれるものではなく、歴史的背景をもった労使関係の文脈においておこなわれる以上、そこには改革をめぐる当事者間の理念の対立に加え、それを制度へと展開していくに際して、処理しなければならない他制度との調整という問題を必然的に孕むものであった、ということを確認した。とりわけ、戦後直後の労使関係において最大の 이슈となった経営民主化が具体化——実現されるには、労使関係制度や労務管理をはじめとする諸制度間の調整を要する複雑な問題処理のプロセスを必要とするものであった。それなくしてはいかなる改革といえども、制度として安定的に運営されえないからである。それゆえ、ここからそれを誰が担うのかという問題があらわれる。

第2に、この点とも関連するが、格差是正を強く要求する労働組合と経営権の保持を図る経営との対立、妥協を背景として、経営側の政策担当部署である勤労部門は、その任に限定されるにとどまらず、独自の役割・機能を果たしえる立場にあった。その営みがどのようなものであったのかは、従業員制度の全面的再編案の検討とその挫折、それを受けた職分制度と資格制度の同時的実施方針の策定、それにもとづいて進められた資格制度改正——50年資格制度の制定と53年の改正問題の検討を通してみた通りである。ややもすれば自明視され、見過ごされかねないこの営み——勤労部門の取り組みがあってこそ、解決が困難な問題が処理されたということをここで改めて強調するまでもないだろう。

以上に加え、第3に、敗戦から高度成長が始まる時期に至る過程でおこなわれた資格制度の改正問題をいかに捉えるかという問題がある。この問題は、労使関係研究においても、経営民主化を焦点とする戦後初期の労使関係史研究においても、重視されてきたとは言えないが、本稿での検討から明らかのように、戦後の労使関係のあり方を基底づけた従業員制度の再編問題と深く結びつくものであったばかりか、その一環としておこなわれたものに他ならなかった。この点を深く注視すれば、先の時期におこなわれた資格制度の改正問題とは、多くは戦前に制定されたこの制度が、戦後の労使関係の再編に

対応する形で改正されたという文脈で捉えるだけでは不十分であることがわかる。職長の工具籍化として取りあげた問題に端的に示されているように、資格制度の改正問題とは経営民主化によって必要となった制度改革として捉えることは不十分で、むしろそれを進めるために避けて通ることができない改革であったとして積極的に捉えることが必要である。

従業員制度をどのような枠組みにおいて再編成するのか、という点は戦後労使関係の展開を方向づけるものであった。勤労担当者——勤労部門による政策立案過程に注目することで、従業員制度の再編策のうちに含まれた問題がどのようなものであったのか、それがその後の労使関係の展開といかに結びつくものであったのかをより正確に理解するためには、本稿で取りあげることができなかったいま1つの改革である職分制度の改革——職長制度の導入問題についても注意を払う必要がある。この点については、別稿において、あらためて取りあげることにしよう⁴⁰⁾。

【参考文献】

- 上田 修, 2007, 「1950年代石川島重工業における勤労政策の展開」『桃山学院大学社会学論集』第40巻第2号。
- 上田 修, 2007b, 「1950年代における現場管理組織の改革とフォアマン制度の導入(1)」『桃山学院大学経済経営論集』第49巻第2号。
- 大内経雄, 1964, 『職場の組織と管理』ダイヤモンド社。
- 大堀照司, 1960, 「石川島重工における資格制度の実際」(日経連弘報部編, 1960)。
- 小野 豊, 1979, 『日本企業の組織戦略』ダイヤモンド社。
- 栗田 健, 1994, 『日本の労働社会』東京大学出版会。
- “10年の歩み” 発刊編集委員会編, 1956, 『10年の歩み』全日本造船労働組合石川島分会。
- 金井達雄, 1964, 「石川島播磨重工業の監督制度の改善について」(大内, 1964)。
- 日経連弘報部編, 1960, 『資格制度の考え方と実際』日経連。

40) この点については、上田(2007b)を参照されたい。