

交通業給与体系の問題点

——職務給化と労使関係について——

佐竹 義昌

高度成長と技術革新の進行によって生じた労働市場の変化、若年新卒労働力の急激な不足化と企業内における年功序列と技能序列の背離によって、企業の給与制度、その体系と構造は、大きな変化を要求される。それは、たとえば初任給の上昇、職務給・職能給など技能序列に適應する賃金体系の導入などに表われるはずである。初任給についてみれば、1960～65年の期間に、中卒初任給の上昇率は120%に達している。この間の産業平均給与上昇率は65%であった¹⁾。職務給についても、既に終戦直後から、くり返して新しい職務分析・評価の技術とその意義が紹介解説されており、一般の理解も進んでいる。しかしその導入は、技術革新の進行によって促進されるはずであるが、全体として予想されたほど急速ではないようである。また、導入された実例についてみても、直輸入型の純粋な型はほとんどなく、何らかの形で日本的な修正が加えられているようである。終戦後、ごく初期の職務給化のような、単に従来の旧式の年功型職能給を名目だけ職務給に切替えたものは、さすがに影をひそめたようだが、実質的な職務給化が、我国企業の給与体系に浸透するには、相当の時間と修正を要する。給与水準の部分的引上げは比較的容易だが、給与体系の修正には多くの抵抗が生じやすいからである。

職務給化に対する抵抗は、一般に労働者側から生じやすい。それは、周知のように、職

務給化が、人件費負担の増大を抑え、かつ職場管理を強化するための経営者の武器とみられるためである。しかし、このような見方の背景には、労働者のもっている基本的な保守的性格がある。客観的にみて労働者の不利にならないようにみえる事例についても、一般に変化をきらう傾向がみられるのである²⁾。

近代的企業の労務管理施策のすべては、労使間の理解と協力、労使関係の安定性の一定水準を、その成功の要件としていることは、いうまでもない。労務管理の中核部門として労使の関心が集中している賃金管理では、とくにそうである。最良の賃金とは「労使が納得してきめた賃金関係」であるといわれる³⁾。

一見、無内容で循環論ともみえるこの主張は、賃金管理における労使関係の重要性を明示している。

労働者が一般に保守的であることは、労使関係が十分に良好でなく、労使間の信頼が不足していることの結果である。そのため、労働条件、労働環境の変化は、すべて現状より労働者にとって不利な方向に作用すると考える。このような保守性と、給与に関する労使関係の重要性を結びつけて考えるならば、給与制度の改革が、労働者側の抵抗をうけやすいことがわかる。企業規模が大きく、労働組合の組織が強固であるほど、その抵抗は強いであろう。またおそらく、組合員の平均年齢が高く、平均勤続年数の長いほど、すなわち労務構成の高いほど、そうであろうと思われる

る。

以上のような、労使関係の問題を考慮しながら、交通業という特定産業部門の給与体系の特徴を明らかにしその改革、とくに職務給導入に関する問題点を実証的に説述することが本論の課題である。この場合、交通業という特定業種のもつ経済的・技術的構造の特徴が、上記のような給与体系改革の一般的図式を制約している。

1. 交通業の給与体系の特徴と変化

1963～66年の給与構成の変化を、全産業平均と運輸通信業について比較すると、表1のようになる。65年までの全産業の平均的動向の特徴は、1) 基本給比率の増大、2) 業績給比率の低下、の2点に要約される⁴⁾。

1) の原因には、過去の断片的、応急的賃金政策の事後処理と、将来へ向っての積極的な合理化との両面がある。前者は、戦後のインフレーション期に種々の名目で追加された付加的給与のために、錯雑混乱した給与体系の整理である。種々雑多な手当は統合廃止され、次々に基本給に繰入れられた。後者は、職務給・職能給の導入による新基本給設定の効果である。後にものべるように、職務給・職能給的な給与要素の構成比は、基本給IIに示されるように、7～9%でそれほど大きくなく、また明らかな増勢を示しているわけでもない。しかし、それは総合決定給I～IIIのうちにも相当の比重で考慮されているとみられる。新しい給与要素として、給与制度の近代化・合理化の一つの契機となる部分である。この給与要素の設定は、単にその量的比重以上の意味をもっている。

基本給構成比は1948年には38.5%にすぎなかった(労働省調査)。10年後の1958年には70%をこえ、現在90%の水準に達しようとしている。66年には少し減少しているが、これは65

年の景気後退期に付加的給与が減少し、基本給比率が上昇したことの反動であって、一般的な上昇傾向は今後もつづくものとみられる。

(2) の業績給比率の減少は、主として戦後の一時期において、かなり多く採用された生産報償制が、機械採用などによって廃止されたためとされる。生産報償金は年功給的性格をもっていたが、それに代る純粋の能率給としての個人的業績給は、根強い年功給的な性格をもつわが国の給与制度になじまないという根本的条件が説明される⁵⁾。要するに、純粋の能率給は、先にのべた労働者の保守性による強い抵抗をうける可能性がある⁶⁾。

以上のような一般的動向を、交通(運輸通信)業の給与構成と比較すると、後者はいくつかの点で大きな特徴のあることがわかる。それを要約すると以下のようなになる。

1) 交通(運輸通信)業では、基本給構成比がより低く、しかも、66年の低下が著しい。

2) 基本給I(年功・勤続給)はより高率で、65年には急増したが、66年には著しく低落した。

3) 基本給II(職務・職能給)は63年を除いて全産業平均より、やや低い。しかし上昇の動きがみられる。

4) 基本給III(総合決定給)は全産業平均にくらべて低い。

5) 業績給比率は全産業平均よりも相当高率で、66年には著しく上昇している。

6) 勤務手当(職務・職能給的性格をもつものをふくむ)は高率。ただし景気後退期の低下は、生産報償金的性格をもつことを示しているようにもみられる。

7) 超勤手当は全産業平均にくらべて著しく高率、かつ増減の動きが逆になっている。

1) 交通業の基本給の構成比が産業平均にくらべて低く、しかもその上昇傾向が停滞しているようにみえる原因は、各種手当の比率

交通業給与体系の問題点（佐竹）

表1 給与構成比

	年 (9月)	合計	小計	基本給			業績給	勤務手当	生活手当	奨励手当	その他の手当	超勤手当	その他	
				計	I	II								III
産業計	1963	100.0	87.5	82.0	8.0	8.7	65.3	7.5	2.9	5.5	1.5	0.6	11.8	0.7
	1964	100.0	87.9	82.3	8.8	7.2	66.3	7.1	3.1	5.7	1.4	0.4	11.5	0.6
	1965	100.0	89.1	83.6	9.4	9.0	65.2	6.1	3.1	5.8	1.2	0.2	10.3	0.6
	1966	100.0	88.5	82.8	3.3	8.9	70.6	5.9	3.5	6.0	1.4	0.4	10.7	0.8
運輸通信	1963	100.0	83.5	75.3	11.4	11.3	52.6	11.3	4.1	7.0	1.4	0.9	15.8	0.7
	1964	100.0	81.3	76.5	12.1	6.8	57.6	11.5	3.5	6.9	1.2	0.4	17.7	1.0
	1965	100.0	82.3	78.0	15.7	7.8	54.5	9.9	3.4	7.0	1.4	0.3	16.8	0.9
	1966	100.0	84.7	72.2	6.4	8.5	57.3	15.1	4.9	5.6	1.8	0.4	14.5	0.8

労働省「給与構成調査」「賃金労働時間総合調査」

表2 規模別構成比(1966年9月)(%)

	産業計						運輸通信業					
	規模計	5,000人～	1,000～4,999人	500～999人	100～499人	30～99人	規模計	5,000人～	1,000～4,999人	500～999人	100～499人	30～99人
〔基本給〕	82.8	81.8	85.3	82.3	82.7	82.3	72.2	80.6	81.9	72.1	69.6	69.1
I. 年令・勤続・経験・学歴給	3.3	2.0	3.2	2.2	3.6	4.3	6.4	8.9	7.7	1.1	6.0	7.2
II. 職務・職能・職種給	8.9	23.2	10.3	7.4	5.1	2.9	8.5	8.2	6.4	8.0	10.7	6.9
職務給	2.6	9.9	2.0	2.0	0.8	0.2	0.1	0.3	—	1.0	—	—
職能給	5.0	12.9	7.7	3.7	2.7	1.0	3.5	7.9	5.3	4.3	3.8	1.2
職種給	1.3	0.4	0.6	1.7	1.6	1.7	4.9	—	1.1	2.7	6.9	5.7
III. 総合決定給	70.6	56.6	71.8	72.7	74.0	75.1	57.3	63.5	67.8	63.0	52.9	55.0
総合決定給I	40.5	46.4	57.2	48.0	42.3	22.6	28.8	53.1	49.7	24.0	26.5	17.3
総合決定給II	30.1	10.2	14.6	24.7	31.7	52.5	28.5	10.4	18.1	39.0	26.4	37.7
〔業績給〕	5.9	8.1	3.4	5.8	5.7	5.9	15.1	1.6	6.3	16.1	18.8	17.4
〔勤務手当〕	3.5	2.8	3.2	3.6	4.0	3.7	4.9	7.1	4.2	4.6	4.2	5.7
特殊作業手当	1.1	1.3	0.9	0.8	1.1	1.0	2.4	4.9	1.7	1.4	1.9	3.1
〔生活手当〕	6.0	6.7	7.2	6.8	5.3	5.2	5.6	9.7	6.0	5.2	4.9	5.3
〔奨励手当〕	1.4	0.4	0.6	1.2	1.9	2.3	1.8	0.7	1.0	1.5	2.2	2.1
〔その他手当〕	0.4	0.2	0.3	0.3	0.4	0.6	0.4	0.3	0.6	0.5	0.3	0.4
〔超勤手当〕	10.7	13.7	11.9	11.4	9.7	8.6	14.5	15.2	17.7	19.8	12.9	13.3
〔その他〕	0.8	1.4	0.8	0.8	0.7	0.4	0.8	0.5	0.9	0.9	0.8	0.8

労働省「賃金労働時間総合調査」(1966年10月)

が比較的高く、とくに業績給が高率であること、それらが不変あるいは増加の勢をみせていることによる。これは、とくに交通業の小規模経営で賃金体系の合理化の進度が遅いことが主因とみられるが、単にそれだけではなく、職種が多く、作業内容が複雑なこと、作

業場が分散しており、同一職種でも時所によって作業内容のちがうこと、居住地域も分散し生活条件がちがうこと、などの業種の特徴が影響している。

2) 基本給I (年功・勤続・経験・学歴給)の高率については、より詳しい検討を要する。

表3により、規模別比較をみると、産業計では大企業に低く、企業規模が小さくなるにしたがって高率になる傾向が、略々みとめられる。給与の年功性は独占の大企業において最も著しいという定説と、これは矛盾するようである。この点は、イ）大企業ほど職務給など基本給Ⅱの導入による給与体系合理化が進行しているとみられること、ロ）総合決定給Ⅰにおいて、年功性が合理的に給与決定に組み入れられていること、などによって説明できよう。

これに対し、交通業の基本給Ⅰの比率は、500～999人の中企業で1.1%の最低率を示し、大小の両極が高いという畸形的分布を示している。これはおそらく以下の理由によるものであろう。

交通業は、その市場と企業の経済的・技術的構造からみて、二つの対照的なグループに、略々画然と分類される。一つは、鉄道、海運など、過去一世紀以上にわたって交通業を代表してきた、主として独占の大企業によって構成される業種であり、他は、数10年の歴史をもつにすぎない道路（自動車）運送部門である。道路運送業は中型の企業を主軸としているけれども、きわめて多数の零細企業がそれと併存している。後者は前者に対して、必ずしも従属関係にはなく、独立の市場を維持して、対等に競争しうる。

規模別に交通業を分類したとき、大企業の極限には鉄道・海運などの大会社が、そして小企業の極限には道路運送、とくにトラック・タクシーなどの小規模企業が位置し、各々そのグループの支配的地位をしめるであろう。鉄道などの大企業が、その企業基礎の安定性の高いこと、高度の熟練を要する特殊技能職種を中心とするため長期の企業内訓練を必要とすること、労働市場が閉鎖的で労働力流動の可能性が少ないこと、以上の理由で定着性がきわめて高く、またそうでなければならぬこと、などのために、給与体系の年功性が

きわめて強いことは一般にみとめられている。表2交通業「5,000人以上」の8.9%、「1,000～4,999人」の7.7%は、このことを示すものであろう。また、その逆に、小企業グループの主力である道路運送業では、その零細性、家業性のために給与体系の合理化などにはとても手の届かないものが多い。同時に、急速な成長産業であるために労働力不足に苦しんでいる。とくに中心職種である運転手は、低賃金や、社会的地位の低いことなどに影響されて、極端に供給不足でありかつ流動的である。この場合に、年少者の新採用については職務給あるいは職務給を主とする給与体系が有利なのだが、現在定着している労働力の定着性を強めるためには年功給の効果を重視しなければならない。このような小企業あるいは零細企業の経営者の経営感覚、および従業員の意識の程度から判断して、職務給的な給与体系の合理性よりも、単純年功給＋高率歩合給（業績給）という前近代的体系の方が、はるかに強力な効果をもっていると考えられる。交通業の小規模企業の基本給Ⅰの構成比の高率は、以上によってある程度説明しうるのであろう。

このような交通業の給与体系の年功性は、他産業に比較して相当の根強さをもっている。そこには抽象的・観念的に考えられた合理化の要求をうけつけない、現実的な強靱さがある。このことはまた、次にのべる基本給Ⅱの構成比にも反映している。

3) 一応、賃金体系の近代化・合理化の指標とみることのできる、基本給Ⅱ（職務・職能・職種給）の構成比は、63年を例外として他の年はすべて産業平均（7～9%）より低く、最近少し上昇の傾向がみえるがまだはっきりしない。全産業平均とくらべて落ち方がひどく、上り方が鈍い印象をうける。

表2によって規模別にみると、全産業では5,000人以上の大企業の23.2%から30～99人の2.9%に至るまで、規模と比率とはきれいに

対応している。大企業ほど、給与体系の近代化が進行しているためとみてよいであろう。これに対して、交通業の比率と規模の対応はまったく不規則であり、一定の傾向を見出しがたい。この関係をとらえるためには、さらに基本給Ⅱの内容の分析にまで立入らなければならない。

基本給Ⅱを、職務給、職能給、職種給に分類して、各々の規模別比率を比較すると、この給与要素の特徴は、いっそう明瞭になる。まず職務給は、全産業平均では5,000人以上の大企業に9.9%と圧倒的に多く、1,000~4,999人および500~999人の次の2段階が同じく2.0%、100~499人が0.8%、30~99人0.2%と、規模と比率は明らかな対応を示している。とくに大企業において、この種の給与体系の近代化が進行していること、別の表現をすれば、大企業でなければこの種の給与体系の近代化・合理化を行なう能力と条件が整わないことがわかる。第2順位の規模の企業から比率が急に落込んでいることから、とくに大型の大企業がこの種の体系を採用していることがわかる。

1963年調査によれば、企業が「職務給導入にあたって直面した困難」は次のようである⁷⁾。

イ)「職務内容が標準化されていない」(58.8%)。ロ)「企業内賃金格差の存在」(24.7%)。ハ)「労働能率の個人差」(20.6%)
ニ)「職務分析・評価のためのスタッフ不足」(18.6%)。ホ)「作業環境がちがいきすぎる」と(17.5%)。ヘ)「終身雇用制の存在」(14.4%)、ト)「労働組合の反対」(13.4%)、チ)「同一職務に対する評価の不一致」(12.4%)。これらのうち、とくに総資産50億以下の企業に多いのは、ニ) (35.1%)、ホ) (21.6%)、ロ) (21.6%)、チ) (16.2%) などである。時期もちがうし、これらから何らかの確定的な解答を求めることは困難であるが、これらの職務給導入の難点の多くが、とくに中小企

業に強く作用するものであろうことは、略々推定できよう。

交通業の職務給構成比の規模別分布については、ほとんどとりあげるに足る量がみられない。規模計で0.1%、5,000人以上0.3%、500~999人1.0%という数字は、極言すれば、交通業では、職務給はほとんど採用されていないということである。この点はとくに重視されなければならない。先に、年功的給与の比重についてのべた原因が、ここでは裏返しに作用しているのであろうか。大企業において年功性給与体系を根強く主張する経営的・技術的理由は、同時に職務給導入に抵抗する要因になる。とくに交通業では、職務価値の転換を生み出すような、全面的な生産工程の革新が、まだ進行していない。一方では伝統的に強力な組織力を誇るその労働組合が、現状変更に抵抗する。先にのべた「職務給導入の困難」のうち、ト)「労働組合の反対」は、交通業のみについてみれば、より高率に達するものとみられる⁸⁾。一方、道路運送業を中心とする小企業グループでは、先にのべたように、職務給導入のような高度の近代化・合理化の水準には未だ遠い段階にある。要するに、交通業における職務給化は、一般産業にくらべて相当に遅行的であり、おそらく将来もそうであろう。

職務給導入の難点がある程度回避して、日本の年功型給与体系の現実的な合理化をある程度可能にするとみられるのは、職能給である。これは能力給あるいはレンジレートをもつ職務給の意味に用いられ、必ずしも語義が厳密に固定していないが、何らかの客観的な能力査定法にもとずき決定される給与であり、その限りでは、生活給ときわめて形式的な能力査定による能力給の混合した古い年功給とは区別される。より近代的・合理的な決定法による給与である限り、我国の現状では、その比率の分布が企業規模と対応するのは当然といえよう。産業平均において12.9%から1.0

%まで、また交通業では7.9%から1.2%まで、それはきれいに規模別順位にならんでいる。交通業の比較的大規模グループの比率が産業平均より低い理由は明らかでないが、一部は職務給についてのべたと同じ原因が抑制効果を生じているともみられる。

職種給は、職務分類や評価にもとづかずに職種によって格差をつける給与である⁹⁾。いわば簡易職務給（厳密な意味では職務給とはいえないが）ともいうべきものである。1963年の調査では、職務給を採用している企業のうちで、イ)「職務分析を行なったもの」48.5%（総資産50億未満37.8%）、ロ)「現在進行中」18.6%（29.7%）、ハ)「行っていない」26.8%（24.3%）、である¹⁰⁾。このうち、ハ)の全部および、ロ)の多くのものは職種給に属するといえよう。職種給は特殊作業手当と同じものであるから、後者が基本給に組入れられたものとも考えることもできる。

産業平均では職種給の構成比は1.3%で低率である。その規模別分布は大体において小規模グループほど高い。能力や必要度からみて、職務給はもちろん職能給の導入にも適しない小企業に、多く採用されていることがわかる。この点は交通業ではいっそう明瞭である。交通業規模平均の比率（4.9%）も、産業平均より相当に高いが、それは規模の小さい方向に、急に高まる分布傾向を示している。交通業の比較的小規模企業では、職種給採用のための条件がみたされやすいのであろう。その条件は、例えば、職種が多くそれらに要求される熟練度、作業強度、神経緊張度、責任、などがそれぞれ異なっており、必ずしも年功経験と対応しないこと、職務分析・評価を行なうスタッフがなく、そのコスト負担に耐えないこと、労働力の流動性が大きいこと、などであろう。職種給はまた、特殊作業手当と同じもので、後者が基本給にくみ入れられたものとみられるが、特殊作業手当の構成比は全産業1.1%、交通業2.4%であまり多くな

く、規模別には、比較的大企業と小企業の両極で高率となっている。この理由は明らかでないが、大企業では職務給と職能給を主とし、職種給は採用せず特殊作業手当で補なうという方式をとるものが多いようである。小企業では、職種給と特殊作業手当の両方を併用するものが多く、とくに交通業では、それが著しい。その30~99人規模では両者合計の構成比が8.8%に達する。これは5,000人以上の大企業の基本給Ⅱの比率に略々等しい。

4) 基本給Ⅲ（総合決定給）の構成比についても、その内容を分類検討しなくてはならない。基本給Ⅲは総合決定給といわれるもので、年令、学歴、勤続、経験、能力、職務、技能、勤務成績、勤怠度などを総合的に評価して決定される。表2では、これは2種に分れる。
Ⅰ. 人事考課にもとづく給与決定を行なうもの。これには賃金表をもつものと、もたないものがある。
Ⅱ. 人事考課を行わないもの。客観的基準がなく、経営者の恣意的決定による。

この基本給Ⅲ（総合決定給）全体の構成比は、交通業が産業平均より10%以上低率である。基本給全体がよい低率である上に、基本給ⅠとⅡが高率のためであるが、内容をみると、総合決定給Ⅰの比率が産業平均より低いのであることがわかる。一般に総合決定給Ⅰは、基本給のうちで最も採用率高く、古い給与制度に急に大きな改正を加えずに現実的な合理性を与えてゆける点で、すぐれた給与決定法による部分である。交通業のこの構成比が少なく、最も非近代的な給与決定とみられる、総合決定給Ⅱの比率が高いことは、交通業の賃金管理の遅れを示すものといえる。

規模別にみると、この遅れが、とくに中規模以下の企業にあることがわかる。産業平均の総合決定給Ⅰの規模別分布が、30~99人の最小規模以外は、ほとんど規模に関係なく40~50%となっているのに、交通業では、略々規模と比率は対応し、30~99人の層では17.3%

まで落ちている。これに対し、総合決定給Ⅱは全産業平均では、規模と逆比例して、はっきり増加しているが、交通業では999人以下の3グループは26～39%の間に分布している。要するに交通業の中規模以下の企業の賃金管理は、きわめて非近代的段階に停滞しているものが多いようである。その理由は、くり返してのべたように、経営管理能力と労働者の意識の低さに加えてその業務の特殊性、移動という特殊なサービスの生産供給工程における、独自の作業方式と作業形態に強く影響されているように思われる。

5) 業績給比率は、給与構成のうちで、交通業の特徴を最もはっきり示す部分である。それは産業平均にくらべて、約4～9%も高率であり、産業平均は漸減しているのに、交通業はむしろ増加している。この顕著な相異の主因は、明らかに交通業の中小規模グループに集中している、道路運送企業の給与体系の特殊性にある。規模別にみると、産業平均では、5,000人以上の大企業が8%とやや高率で、他はあまり規模と関係なく3～5%に平均的に分布している。交通業では、5,000人以上1.6%と異常に低く、1,000～4,999人では6.3%に増加し、999人以下の3グループでは16～18%の高率である。すなわち、交通業の業績給の高率を支えているのは、中規模以下の企業であり、1966年の比率の急増も、この層の比率の急激な増加によるものであろう。また、先にみた総合決定給Ⅱの分布と、この業績給のそれとが、ある程度対応している点に注意を要する。

道路運送業の業績給は、ふつう歩合給とよばれる個人能率給が主体をなしている。それは、タクシーおよび路線トラックにおいて、最も高率である。歩合給を主とする、変動給与部分の比重が大きいために、これらの業種の給与総額中の固定給比率は60%弱であり、しかも給与水準の年々の上昇にもかかわらず、この比率は停滞的で増加していない¹¹⁾。この

ような高率の歩合給制のどれだけの部分が、賃金管理の前近代性によるものであり、どれだけが、その業種の特徴に本質的に不可欠のものであるかは、なお詳しい分析を要する。しかし先にのべた、総合決定給Ⅱの比率の分布状態と業績給のそれとが近似していることは高率歩合給を賃金管理の前近代性によるものとする定説を裏付けているようにもみえる。年功給から職務給への移行と、この高率歩合給とが、交通業の給与体系の二つの中心的問題ということができよう。

6) 勤務手当は役付、特殊作業、技能の3手当によって構成されている。このうち本論の主題に主に関係があるのは、特殊作業手当であるが、これについては職種給と関連させて先にのべた。

7) 交通業の超勤手当は14.5%で、産業平均にくらべて4%弱高率である。規模別にみると、産業平均では大企業ほど高く、規模と対応しているが、交通業では500～999人の中企業が最も高く、大小の両極は低くなっている。

交通業の労働時間は全体として産業平均のそれより長く、後者は60年以後漸減しているが、前者は必ずしも減少傾向を示していない。産業平均より労働時間が長い理由は、道路運送業に長時間労働が支配的なためであり、減少しないのは鉄道業の労働時間が減らないためである¹²⁾。この理由として考えられる点は、1) 道路運送業の市場の急速な拡大およびその前近代的労働時間管理。しかし労働力不足や監督行政の強化によって、管理はしだいに改善される方向にある。2) 鉄道業の業務量の増大にもかかわらず、人件費増を抑えるため雇用を圧縮しようとする経営政策の効果、などであろう。

超勤手当の比率は、基本給の構成に直接的な関係はないが、この比率の高さはやはりその業種の特異性（技術と経営の両面での）を表わし、同時に給与体系全体のバランスに影響

響を及ぼす。交通業の超勤手当の高さはこの点から考慮されなくてはならないであろう。

2. 国鉄の職務給計画

以上のべたように、交通業においては、その給与体系の公式的近代化・合理化を妨げ、それに抵抗するいくつかの強力な要因がある。対象業種を大別して鉄道を中心とする独占的大企業グループと、道路運送業を主体とする中小ないし零細企業グループに分ければ、給与体系合理化の内容は、両者では互いにまったく異なる形をとるであろう。ここでは、前者の大企業グループに焦点をしばり、その代表的企業であり、わが国最大の企業でもある国鉄の職務給化計画について、その問題点を指摘する。

2-1 国鉄における職務給化の必要性

鉄道業の職務給導入については一部既述のようにいくつかの難点がある。1) 生産工程に基本的な変化を及ぼし、古い熟練の価値を消失させるような技術革新が（例えば重化学工業におけるような意味で）全面的に進行していない。2) 職種がきわめて多く、勤務地は分散し、作業形態も多様であり、同一職種でも時所により作業内容がちがう。3) 労働組合が強力な組織力をもち、不利とみられる変化にははげしく抵抗する、などの諸点である。したがって鉄道業に職務給を導入するためには、1) 労働組合の理解と協力を得ること、2) 職務分析と評価に関する煩雑な技術的問題を解決すること、がとくに重要となる。

国鉄の職務給化計画については、1960年9月に職務評価委員会が発足し、これが母体となって計画が進められた。当時、国鉄当局があげている、職務評価を必要とする理由は以下の通りである¹³⁾。

1) 現行給与表の職群の格付けは、1948年の職務評価が基礎となっている。職種によっ

てはその職務内容が、技術革新や近代化によって著しく変化し、新しい分析評価、格付けの必要が生じている（全面的な生産工程の変化はなくても、たとえば電化・気化のような形で、部分的には技術革新が生じている）。

2) 現行の職階給は、1948年以後の何回もの大幅のベースアップや職群の統合・廃止などで、しだいに各職群の最高最低の幅が大きくなり、職務価値に対応する職務給比率が著しく小さくなり、職階・職務給が有名無実となったこと¹⁴⁾。

3) 現行職群は6群であるが、この職群数は国鉄のような巨大企業で、職務内容も複雑多岐にわたっている場合は過少である。一般企業はふつう12~20くらいの職級のランクをもっている。国鉄は職群数を少なくとも2倍程度にふやすことが必要とみられる。これにより、職員は昇進の機会が増加し、職務間の適正な序列が確立し、労使にとって望ましい処置とされる。

4) 企業内の職種間賃金格差の紛争解決のためには、客観的な職務評価以外に、根本的な解決法が見出せない（例一動力車乗務員の賃金格差要求）。

5) 他の企業との賃金のバランスを維持するためにも、職務分析と評価が必要である。

日本国有鉄道法第28条には、「国鉄職員の賃金は、その職務の内容に応ずるものでなければならない」と明記されている。この意味でも職務評価は、労使の基本的義務であると国鉄当局は主張するのである。

2-2 国鉄職務給計画の概要¹⁵⁾

国鉄の単位職務は大別しても約6,000単位（現業関係はこのうち約4,000単位）程度で、他の一般企業にくらべて非常に多く、その評価についても困難な問題をふくんでいる。さらに国鉄の特徴として、業務場所が全国に分散

し、地域差、業務の繁閑から生じる仕事量の差や勤務種別の差による労度のちがいがなどが評価されなければならない。これも他の一般企業にくらべて顕著な難点である。

国鉄の職務給計画の骨子は以下の通り。(1)職群を現行の6群から12群にする。(2)基本給内の職務給構成比を30%とする。(3)勤続給70%は、25年間定昇制により自動昇給する。(4)職務給は上下の幅のある範囲職務給とし、その範囲内で熟練度の向上に応じて査定昇給する。昇給間差額は職群により若干の差を設ける。(5)現行の手当のうちで、評価された職務価値に対して支払われているものは廃止する。

このように定められた職務給をふくめた給与体系において、略々3年毎に各ランクをモデル昇進すると、その昇給カーブは現行の昇給基準推定線よりもかなり上回るものになる¹⁹⁾。これは年功型給与体系を職務給型給与体系に是正する場合の一般的常識とは逆である。新しいモデル昇給線がすべての従業員に一応平等の機会を開放するものである限り、新しい職務給型給与体系は、現行の年功型給与体系における従業員の年齢増による人件費の上昇を緩和する意味をもたないであろう。この点に関して国鉄当局は、職務給化が人件費の節約効果を目ざすものではないこと、とくに国鉄では年齢構成が既に相当老化しているので、問題は年功給カーブの是正よりもむしろ退職金にある。現在、年功給カーブを是正することは、人件費負担とそれほど重大な関係をもたないとのべている。

しかし、現在の年齢構成を考えないで、これからの新採用者が企業内に定着する期間を、従来の年功給カーブと新しい職務給カーブとについて比較するならば、前者では一応勤続年数に応じて平等に昇給の機会が与えられるのに対し、後者では全員を平等に上位職務への昇進の機会が与えられるわけではないから、高給者の数は後者の方が少なくなり、企業の人件費負担は、それだけ軽減されること

は明らかであろう。

2—3 職務給化計画と国鉄労働組合

以上のような職務給化計画に対して、国労ははじめからきびしい反対の姿勢を示した。

60年8月、国労が発表した「職務評価委員会に対する考え方」の概要は、以下の通りである。

(1)日経連は、日本経済の安定成長と賃金問題との関係を考慮し、職務給化が賃金管理の中心的課題であることを明らかにした。これは、古い年功型賃金を支えていた条件、すなわち低い初任給と長期勤続者の首切りにより労務構成を常にピラミッド型に維持し、賃金支払総額を低く抑えるという方式が不可能になったため、労働強化による生産性向上によって、搾取率を増大できる新しい賃金体系への転回を行なう意図である。

(2)国鉄もこの方針の例外ではなく、人件費増大の対策として、新給与体系あるいは職務評価委員会を提案したものである(58年10月国鉄当局は新給与体系案を提示し、組合はこれを拒否した。職務評価委員会設置の提案はこれを修正した給与改革案であると組合はみている)。

(3)国労は以上の職務評価委設置に対し、基本的には反対である。しかし、以下の理由により、委員会に参加する。(イ)過去のわが国の一般産業の例をみても、経営の職階給・職務給化の方向に対して労働組合は基本的に反対の立場を堅持しながら、いつの間にか経営側の一方的攻勢を許し、組合の反撃態勢が立遅れてしまったこと、(ロ)国鉄当局の職務評価委参加の呼びかけは、表面上動力車労組に示された仲裁裁定に一致しており、動労、新国労などはすでに参加に応じており、これを放置することは非常に危険であること、(ハ)当局は組合が闘争によってかちとった新賃金について、仲裁裁定による「職務の内容と責任に応ずる」原則を理由に、給与体系改革案による配分を主張し、このため長期にわたる交渉にま

きこまれ、大幅賃金引上げおよび賃金綱領の職場討議が困難になること。これらの理由により、当局の賃金政策実施を放置せず、組合の主張する方向に変えてゆくよう努力するため、および当局の意図する方向を十分に分析し組合員にアピールするために参加するというのである。

以上のような、原則的には反対しつつ戦術的な意味で職務評価委に参加するという国労の態度は、その後も一貫している。そのため委員会の作業はいく度かデッドロックに乗上げて停滞したが、その間62年1月、田端操車場で、それまでに一致した分析項について予備テストを行ない、63年12月に職務分析項目が決定した。最終答申書は67年3月に提出されている。

2-4 職務評価委員会の答申

以上のような労使の基本的対立の条件下で、6カ年半の年月を費やして難行の末ようやく出来上がった答申書の内容は、鉄道業の職務分析についての詳細かつ基本的な指針を与えることによって、鉄道労働の特性の総合的分析の画期的なデータとなるとともに、より以上重要な意味で、「鉄道業における職務給化と労使関係」に関する、貴重な報告をとまっている。

答申書の前文の要旨は以下の通りである¹⁷⁾。

(1)職務分析・評価はその基準と方法に問題があるとされるだけでなく、賃金問題に関連して論議される傾向があり、一部には強い意見の対立がみられる。本委員会でもそのような対立の調整と、妥協点の発見に多大の努力が払われた。しかし現時点では三者構成の委員会では、職務分析についての結論は出しえだが職務評価については、部外委員による評価要素の選定に止まった。

(2)職務分析に関しては、目的を職務評価に限定せず、広範多岐な国鉄労働の特性を明らかにすることに重点がおかれた。その結果、

他に例のない詳細な「職務分析項目記述要領」が決定した。

(3)本委員会の審議は分析項目にもとづいて行なわれたが部外委員は、職務評価の社会的影響を考慮し、基本的理解を図るという観点に立ち、評価要素の構成と要素内容の理論的説明を試み、労使の意見を聴取し「評価要素の選定」を発表した。

(4)「本委員会が長期にわたって審議を重ねながら、所期の目的を十分に果すことなく、ここに終結せざるを得なかったことは遺憾である」しかし分析項目の決定と評価の理論的構成のみでも大きな成果と考える。

本答申書は、第1部、委員会の審議および調査経過・「職務分析項目記述要領」、第2部、部会委員会の審議経過・「評価要素の選定」第3部、部外委員所見、の3部で構成されている。このうち主要部分は1・2部であるが、職務給化の問題点を理解するために最も重要とみられるのは、第3部の部外委員所見である。

そのうちの「委員会の経過からみた所見」（今井委員長）では委員会が所期の目的を達しなかった原因として、以下の諸点が指摘される¹⁸⁾。

(1)労使相互間における不信感。国鉄において不信感がとくにはげしいとはみとめられないが、職務給化のような重要問題解決には、信頼感がよりいっそう強いことが望ましい。

(2)経常の賃金交渉と平行して審議が進められたこと。賃金交渉の紛争が委員会に反映し対立を深めた。

(3)組合側代表が3組合から選ばれていること。各組合が委員会に期待するポイントがぐいちがっていた。

(4)部外委員のリード不足。部外委員は労使の歩みよりに意を用いすぎた。労使は実態を説明し、意見をのべるに止め、主導権は部外委員が握る方式がよい。

(5)職員の職務給に対する理解不足。一般民

間においても不況の影響もあって、職務給化の気運は後退した。国鉄の職務給化にあっては、いっそうの理解が必要とされる。

(6)職務給導入に対する不安が職員側に存在すること。それを、給与総額内における配分の変更には止まるような受けとり方をする傾向が増した。これには非現業や管理職に対する職務調査につき、当局側が消極的であったことも影響した。

(7)職務調査を多目的として出発したこと。職務評価を目的とすべきはずであったが、部外委員が調停手段として多目的としたため、議論を複雑にし、時日を遷延させた。

以上は、労使何れの立場にも偏することのない、その意味で最高可能の程度に客観的な視角からみられた、委員会運営上の難点であるが、単に運営技術的な問題の指摘に止まらず、(1)、(5)、(6)のように現在における職務給化と労使関係の本質にふれる点がいくつかあることを見落してはならない。

つづいてこの所見は、「賃金理論からいって、将来必ず職務給体系は導入されるであろう」とし、「将来職務給を導入する場合に留意すべき事項」として以下の3点をあげる。

(1) 職務評価までの手続は公正な第三者に一任すること。評価の結果は団交によりはじめて賃金化されるものであるから、それまでの手続きは原則として第三者に一任するとよい。

(2)職務給導入のプログラムの大綱を、あらかじめ労使間で協定しておくこと。毎年のベアの職務給への配分率、その決定法などについてである（長期安定賃金的な考え方）。

(3)国鉄賃金の優位性は、職務給への切替えによって可能となることを、職員に周知させること。

「生活給理論にこだわっている限り、国鉄の賃金が戦前の地位まで復活することは困難である。その意味から、職員側に対する職務給のPRの必要は強調するべきである。と同

時に、これが単に給与総額の再分配だけに終らず、他の官民賃金の比較の場に活用されるよう、当局は努めなければならない。

(1)と(2)はより技術的問題であるが、(3)は職務給の本質論に関連する。生活給的な意味で戦前あるいはそれ以上の賃金水準までの引上げを、強く求め、職務給導入による賃金体系の合理化を拒けることは、現状では正しくない。職務分析にもとずく職務給導入は、他の民間企業や公務員に対し、国鉄の賃金を優位におくことになる。すなわち、望んでも得難い理想論的な「対戦前賃金水準優位」の考え方をやめ、「対他企業賃金体系優位」の考え方に改めよということであろう。

先にのべたように、国労の職務評価委員会に対する基本的姿勢は、職務分析・評価およびそれによる職務給化が、賃金水準を実質的に低く抑え、管理体制を強化することによって、労働者をいっそう不利な立場におくものとする、徹底した反対論に裏付けられている。この点を具体的に詳細に分析整理したものが同じく部外委員所見のうちの「職務給をめざした国鉄の職務分析、職務評価作業にあたっての問題点」（岩尾裕純委員）である。その内容を要約すると以下の通りである¹⁹⁾。

1 社会的な問題と関連する事項

(A)職務給化の前提として、最低賃金制の確立、あるいは少なくともその検討が必要である。

(B)高年齢者の賃金水準が保証されなければならない。

(C)国鉄労働者にストライキ権を与えるべきである。

2 国鉄経営内部の問題点

(A)国鉄企業の体質的な、解決の困難な問題

(a)学歴偏重をふくむ人事の非近代性。

(b)古い身分制的管理体制の残存。現在の職位の高さがそのままその価値の高さという評価がなされる可能性があるとみられる。

- (c)管理職による労働者支配を強める処置であるという批判を否定しきれない。管理職の職務価値が、より高く評価される可能性がある。
- (B)労使関係の不安定と、信頼感の欠如
- (a)国鉄労働の特徴が他の公社、現業官庁の労働と比較され、明らかにされる保証がなかったこと。
- (b)進行しつつある近代化・合理化について退職勧奨・労働強化などの不安が存在していた。職務給化がこれを促進する可能性があった。
- (c)職務給化計画が「要員問題答申」につづいて行われたため、人件費圧縮の手段と考えられた。
- (d)労働組合の分裂が進行しており、それは当局の工作によると旧組合は判断しがちであった。職務給化計画はこの傾向を促進するものとする傾向さえあった。
- (C)職務給化を一応技術的問題と考えても、現実の労使関係の下では、以下のような作用を生じうる。労使相方納得の上で対策を講ずる必要がある。
- (a)職務給化が本格的なものになれば、昇進以外に昇給の途はない。事実上の賃金ストップに近くなる。低賃金に抑えられる一方、昇進競争のため組合運動は弱化する。
- (b)昇進試験のため、管理職による労働者支配が強化される。
- (c)人事と昇給について、労使が納得する慣行・協約がない。このような条件下では、職務の細分化が管理職による労働者の支配強化になると判断されても仕方がない。
- (D)職務給化についての、理論的・実地的な事前研究が不十分。労使双方による、科学的な職務研究や作業の標準化についての、事前の検討が不十分であった。

以上の論点は、かなり詳細かつ多面的であるが、前述のように、(1)賃金水準を抑えられることの不満、(2)管理体制強化への危惧、の2点から、労使間の不信感と国労の戦術的立場を媒介として、導き出されたものとみることができよう。

2—5 民間企業の事例との比較

以上みたように、少なくとも現在（67年）では、国鉄の職務給化については、職務分析・評価の技術的問題よりも、労使関係の調整のそれがより先行し、より重要であるようにみえる。問題の順位は、1) 労使関係の調整、2) 職務分析・評価、3) 職務給体系の決定であって、先行する問題が、完全ではないまでも、ある程度まで解決しなければ、次位の問題へ移ることはできない。

国鉄の労使関係は、他の一般産業とくらべて、どのような特徴をもっているか。前述の委員長所見によれば、国鉄の労使の不信感は、一般産業にくらべてとくに強いとはいえないとのことである。しかし、このことは、その労使関係の特徴を生み出す素因まで、抹消してしまうわけではないであろう。その素因として例えば以下の点を指摘しうるであろう。

1) 国鉄の従業員数が多数で、その組織が複雑巨大なため、労使の意思・情報の伝達が妨げられる可能性、2) 公企業のため、企業性（収益性）追求の要請が、民間企業のように直接的でないこと、3) (2)と関連して）わが国の労働運動の顕著が特徴として、官公労組がその指導性を保持し、リーダーは責任感と自負心をもっていること²⁰⁾。

以上の素因にもとづく特徴が、職務給化計画について、どのように表われたかは、上にのべた処で判断されるであろう。以下、民間企業の職務給導入に成功した事例について労組の反応と行動をのべ、比較の材料とする。

(1) 十条製紙²¹⁾

大企業の職務給化の一つのモデルとなる先

進的企業である。その組合は、合理的な賃金制度として、職務給中心の制度が労働者にとって望ましいという立場に立ち、組合としての研究を進め、従来の職務給制（1952年制定）をさらに前進させようとする意欲をもっていた。このため賃金制度改定に当って組合の取組み方も、きわめて積極的で、経営に対して前向きの努力を惜しまなかったといわれる。

(2) 八幡製鉄²²⁾

鉄鋼労連と各単位組合は、会社から職務給化を提案された場合の対策について、かなり以前から検討を重ねていた。職務給は、近代的な労務支配の一手段であって、内容を十分検討しなくてはならない。しかし現行の年功型賃金も相当の矛盾をふくんでおり、とくに若年労働者の不満は無視できない。これらの点から、内容を検討しないで、はね返して闘かうという状況にはないと判断し、返上闘争でなく是正闘争にとりくむべきであるとの態度を明らかにしていた。このため組合では職務給に関するパンフレットを作成して相当以前から研究を重ね、米国の鉄鋼労組から職務給の専門家を招いて研究会を開催するなど理解を深める努力をしてきた。

(3) 東京電力²³⁾

1955年、組合が賃金体系の改定をふくむ賃金改定要求を行ない、その中で基準賃金を基本給と労働給とに分けた。当時、組合内部でも電産型賃金体系の不合理性に対し批判が強くなり、これをやめて、漸進的に合理的賃金体系を樹立する意図で、組合が生活保証給と労働給の2本立の賃金体系を要求した。職務給については、前述のように賃金水準を抑え、従業員の競争意識を強める意味で、労働者に不利な賃金体系であるとの見方が強く、組合としても電産型の不合理はみとめながらも一気に職務給に移行することに抵抗があり、漸進的なのは正法として労働給の考え方が生れたわけである。30数回の団体交渉を重ねた結果、

1) 労働の価値を評定した労働給の考え方と、職務中心主義の職務給の考え方は、まったく同一とはいえないけれども方向は略々同じであること、2) 会社側が自ら提案した職務給体系について、大幅の現実的妥協を行ない、組合の主張する生活保証についても配慮したことなどの結果、組合は職務給体系を理解することはできないが、会社提案の職務給体系を組合要求の労働給に近いものと考えて、会社提案をうけいれることになった。

以上の外のいくつかの事例を検討しても、一般に組合は会社の提案以前から職務給化の可能性を予想してそれを研究し対策をたてているか、そうでなくても提案に対して一応は批判的でありながら、その修正を要求した上でうけいれるという現実的態度をとるものが大多数である。交渉期間も、短い場合で1～2カ月、長くても1.5～2年の例が多い。しかし短期間でも、その間の交渉回数がかきわめて多い例もある。

以上の例からみて、職務給化に成功した民間企業の労使関係は、国鉄の場合とはかなりちがっているとみななければならない。現象的には近似している点もないではないが、本質的には、何か異質の要因が作用しているように思われる。この場合に先にのべた国鉄労使関係の特徴の素因となる3点のうち、とくに第2点が強調され易い。民間企業における収益性追求の必要が、従業員の雇用と労働条件に直接的作用を及ぼすこと、そのために組合は会社の経営状況に切実な関心を持ち、それを十分考慮した現実的態度をとらざるをえないということである。

このような常識的な考え方が、当面の問題の説明にどれだけ有効であるかは、さらに検討を必要とする。そしてそのための次の主要課題の一つは、国鉄以外の公営および民営の鉄軌道業における、職務給化の可能性の解明であろう。

交通業給与体系の問題点（佐竹）

(註)

- 1) 労働省「労働統計年報」より算出。
- 2) 河野豊弘「近代賃金管理論」p.25.
- 3) 日経文庫「賃金体系の知識」p.145.
- 4) 大河内・有泉・金子・藻利編「賃金管理」
p.2.
- 5) 同上 p.5.
- 6) 河野「前掲書」p.331.
- 7) 宮下・諸井・大沢・岡本「わが国企業における経営意思決定の実態(IV)」(東京経済センター) p.92.
- 8) 一般産業における職務給導入と労働組合の態度については、例えば、河野、前掲書、p.218. 参照
- 9) 産業労働調査所「賃金辞典」p.156.
- 10) 宮下他、前掲書、p.91.
- 11) 運輸省自動車局「事業用運転者実態調査報告」
- 12) 労働省「労働統計年報」
- 13) 国鉄広報部「国鉄通信」No.140.
- 14) 定期昇給は職務給と矛盾するが、平均的なベースアップは、本来は矛盾しないはずである。ペアが基本給の高低の幅を広げるのは、それが平均的でなく基本給の高さにある程度対応して行われているためとみられる(河野、前掲書、p.220参照)。
- 15) 13) に同じ。
- 16) 同上。
- 17) 国鉄職務評価委員会答申「職務分析・評価について」(1967年3月) p.3. 以下。
- 18) 同上 p.99.
- 19) 同上 p.118.
- 20) 労働法令協会編「職務給・職能給制度の実際(下)」p.16.
- 21) 同「職務給・職能給制度の実際(上)」p.142.
- 22) 同上 p.83.