

電産賃金体系「能力給査定基準」の成立 -能力給の再発見に向けて-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学経営学研究所 公開日: 2019-09-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 山口, 陽一郎 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/20408

経 営 論 集
6 6 卷 第 1 号
2 0 1 9 年 3 月

電産賃金体系「能力給査定基準」の成立

— 能力給の再発見に向けて —

山口 陽一郎

目 次

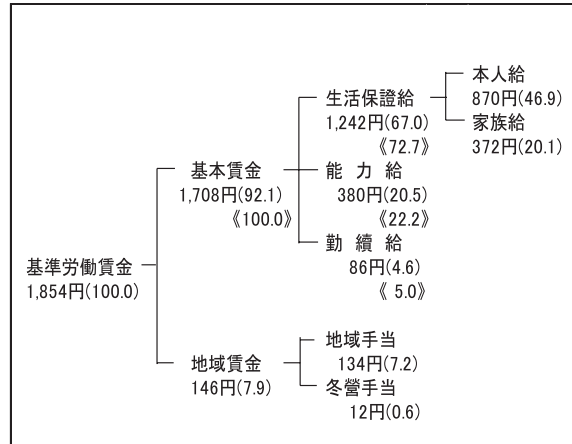
- I はじめに
- II 能力給査定基準案をめぐる動き
- III 能力給査定基準の成立
- IV 結び
- 補論－査定の実際と組合の関与

I はじめに

電産賃金体系⁽¹⁾は、月例賃金の79.5%が「生活保証給」、「地域賃金」などの年齢、扶養家族数、勤続年数、勤務地により一義的に決まる賃金、20.5%が「各人の技術、能力、経験、学識等を総合加味し」て「査定」することにより非一義的に決まる「能力給」との併存型体系である（図1参照）。しかし、生計費を基礎とする生活保証給などの大きさに注目が集まり、生活給賃金体系の典型である、戦後日本の年功給の出発点であると理解されてきた。

(1) 電力産業において、第二次世界大戦直後の1946年（昭和21年）12月22日に、「電産協」（日本電気産業労働組合協議会の略称）と当時の日本発送電と全国9配電会社の計10社の間の協定（十二月協定）により成立した賃金体系である。電産協は、その後47年5月8日に単一産業別組合「電産」（日本電気産業労働組合の略称）に組織替えされた。

図1 基準労働賃金の体系と額・構成割合



(資料出所)

体系:「社員規程」(日発資料0362『規程集』日本発送電 昭和22年10月24日施行(社規第1号))より一部抜粋。

額・構成割合:「基準賃金変遷一覧」(東京電力労務部給与課 作成日記載なし 日発資料5249『賃金関係資料』)より十二月協定時の部分を一部抜粋。ただし、《 》は筆者の試算。

(筆者注)

1. 各賃金項目の額は、電産・男女計の平均額。
2. ()は、基準労働賃金=100とした場合の構成割合。
3. 《 》は、基本賃金=100とした場合の構成割合。

以上のような理解のもとで、電産賃金体系の能力給もしくは能力給の査定に関する先行研究を踏まえ、先に本稿の問題意識を述べ、次に先行研究における所説を概観したい。

一般に、賃金体系の基本部分の在りようは、その会社の賃金に関する考え方を労働者に表明するメッセージであり、賃金体系の性格を決定するとまでいわれている。電産賃金体系の基本部分である「基本賃金」は、主に「生活保証給」と「能力給」からなっている。このような併存型賃金体系の全体としての性格を決定づけているのは能力給であり、生活保証給ではないといわなければならない。なぜならば、生活保証給は年齢と扶養家族数により一義的に決まる(自動昇給がある)のに対し、能力給は能力給査定基準による「技能度」(職務の重要度と困難度)に応じ、査定により非一義的に決まる賃金であるからである。

電産賃金体系における非一義的に決まる能力給について、その諸特徴を先取りして述べるならば、①能力給の構成割合は約20%と小さいが、この割合はあくまでも月例賃金の全労働者における平均的構成割合であることが留意されなければならないこと、すなわち学歴別モデル賃金によると学歴が高く年齢が高くなるにしたがい、また監督職・管理職に昇進するにしたがい能力給の割合は40～55%と大きくなること、②能力給は勤続年数によるのではなく、査定を

伴う技能度に応じた賃金格差が形成されていることなどが明らかであるほか⁽²⁾、③能力給の改訂は大きな査定差を伴う「洗い替え方式」⁽³⁾により行われること、すなわち自動昇給ではなく積み上げ方式ではないこと、④年齢が41歳以上になると賃金増額（昇給）があるのは査定による能力給だけであること、⑤年齢が41歳以上になると本人給は扶養家族数、勤続年数、勤務地、役職、学歴、性に関わらず全員が同額であること、したがって41歳以上の労働者間の賃金差は能力給と勤続給の違いのみにより生ずること、である。これらの能力給の諸特徴については、能力給における賃金のあがり方・きめ方の定量的な解明を含め、別の機会に詳細に取りあげる。

このような諸特徴をもつ能力給は「労働者管理とインセンティブ付与」の機能を強く持っているが、同じような機能は一義的に決まる生活保証給では弱い。この違いは歴然としている。したがって、労務管理における賃金管理の果たす役割を考えるならば、査定により非一義的に決まる能力給のあがり方・きめ方は電産賃金体系の性格づけに大きな影響を及ぼすことは明白である。本稿が賃金管理上、生活保証給にではなく能力給に注目する理由は、この点にある。

次に、電産賃金体系の能力給もしくは能力給の査定に関する先行研究を概観する。

有泉・秋田・戸坂 [1954: 88, 104] は、電産賃金体系の生活保証給は新賃金体系の中心であることを指摘し、能力給については「技術・熟練」を反映する賃金を併存させた「二本立による基本賃金」であることを画期的であると評価する。しかし、能力給については「技術及び熟練に対する評価」であることを指摘するにとどまっている。その理由の1つとしては、推測するしかないが、有泉・秋田・戸坂 [1954: 104] が引用する能力給の構成と査定方法を紹介する掲載資料（電産労組調査）には、能力給の査定に基づく「洗い替え方式」による改訂に関する箇所がないことに加えて、労使間で最終的に決着をみた能力給査定基準が把握されていない。能力給の改訂方式が査定による洗い替え方式であることは、後述するが、電産賃金体系における能力給のきめ方、査定方法を確定し、賃金体系中の生活保証給と能力給のあがり方・きめ方と両者の関係性を検討する場合に大きな影響を与える重要な基本的事項の1つである。なお、有泉・秋田・戸坂 [1954: 89, 95] の掲載資料にある生活保証給の中心である「本人給」は、年齢が41歳以上でも加算されるとあるが、誤りであることを指摘しておきたい⁽⁴⁾。すなわち、本人給は40歳で頭打ちになる年齢給であり、定年まで右上がりの昇給が続く年齢給ではな

(2) 日発資料1938『理論月収表（東京地区換算）』（日本放送電1950年9月作成）、日発資料3358『勤続年数別能力給調査聴括表』（日本放送電1949年9月現在）参照。

(3) 賃金の昇給や改訂方式については、年齢給・勤続給や年功給にみられる定期昇給（自動昇給）がある「積み上げ方式」に対し、査定による賃金の増減がある「洗い替え方式」が1990年代以降になって注目を集めたことは周知のことである（樋口「2006：54-55」）。

(4) 「協定書」（昭和21年12月22日 日発資料6867『電産要求給与民主化案』）参照。

い⁽⁵⁾。このことは、電産賃金体系を生活給賃金体系と理解できるかどうか大きく影響する重要な事項であるので、特に留意しなければならない。

氏原 [1966: 110-113] は、電産賃金体系は「戦後の『生活給』思想具体化の典型として常にあげられる」と評価する。電産賃金体系が「生活給」といわれる理由として4点を挙げる。なかでも出典を明らかにすることなく、「生活保障(ママ)給と呼ばれるもののウエイトが大きい」ことを最重要視する。他方、能力給については、最低生活の必要を満たす生活保証給に能力に応じた賃金部分を加算するものであると指摘するにとどまり、能力給のきめ方、査定については何ら言及がなされていない。能力給のきめ方や査定について言及しないのは、自らが指摘するように、「能力の評価、作業の等級の決定がいかなる基準において行われるか、…必ずしも明らかにされていない」(氏原 [1966: 166]) ことがその一因であろう。そのために、労使間で最終的に決着をみた能力給査定基準には触れられていない。

有泉・秋田・戸坂 [1954]、氏原 [1966] は主として生活保証給に注目した研究であったのに対し、能力給にいち早く注目したのは河西 [1981a: 37] であった。しかし、「当事者にとって、最も重要な論点は、『生活保障(ママ)給』の部分にではなく、『能力給』部分にあったことは研究者の電産型賃金に対する一般的な関心とは逆である」というように、単に指摘するにとどまる。その後、河西 [1999: 320] は生活保証給の占める平均的構成割合の大きさに注目し、電産賃金体系は「年齢賃金」と特徴づけながらも、生活保証給の中心である本人給が40歳で頭打ちになる年齢給であることについては何ら言及されていない。さらには、河西 [2005: 11, 17] は、組合の一次文書資料に基づいて、能力給は「〈査定〉が金額差にほとんど反映しない」ことを理由に「〈査定〉の入らない〈学歴・職務給〉」と結論づける。そのうえで、「『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」と指摘するに至っている。しかも、「〈査定〉が金額差にほとんど反映しない」ことについては、能力給の平均的構成割合が約20%であることを指摘するのみで、能力給が洗い替え方式により改訂され大きな査定差を伴うことについては何ら触れていない。これらの指摘は、河西 [2005: 7] がいうとおり、会社が組合に提案した初期の検討段階における能力給査定基準案に基づいて執筆され、本稿が明らかにする労使間で最終的に決着をみた能力給査定基準に基づいてなされたものではないとはいえ、重大な見落としがあると言わざるを得ない。この点については、あらためて後述する。

遠藤 [1995] (のち遠藤 [1999: 第4章]) は、組合と会社の一次文書資料に基づいて、能力給は査定により決まる賃金であることを明らかにするとともに、能力給査定基準について検討

(5) 電産賃金体系の生活保証給は、本人給は40歳で頭打ちであり、家族給は概ね40歳台半ばから支給対象扶養家族数の減少により減額期に入る。したがって、40歳台前半をピークに定年まで右下りの賃金カーブを描く(日発資料5464)。

するが、「生活保障（ママ）給」の存在に注目して、電産賃金体系は生活給思想を体現したと特徴づけられる」と指摘する。しかしながら、能力給査定基準については数次にわたる修正の経緯を逐一明らかにしたうえで指摘であるとは言い難い。能力給の改訂方式が洗い替え方式であることについても、何ら言及がない。その後、遠藤 [2005: 132] は査定で決まる能力給の存在に改めて注目したが、電産賃金体系は「全体としては、それは人事査定をとまなう賃金体系」であるというように定性的な指摘にとどまっている。いずれにしてもこれらの指摘は、能力給における賃金のあがり方・きめ方を定量的に解明し、賃金体系中の生活保証給と能力給との相互の関係性にまで詳細に立ち入って検討されたものではない。この点からも、労使間で最終的に決着をみた能力給査定基準が果たした労務管理上の役割、つまり昇進による賃金増額（昇給）については明らかにされていないのではないかとと思われる。

正亀 [2010: 154] は戦後日本の賃金体系の変遷を概観し、電産型賃金体系は「基準賃金の4分の3を『生活保障（ママ）給』が占めて」いることから「生活給を中心とする賃金体系」の典型であるという。しかし、何ら出典を示すことなく通念的な理解を示すにとどまっている。能力給についても何ら言及がない。

以上の先行研究における所説を概観するとき、併存型体系である電産賃金体系における能力給については、非一義的に決まる賃金であることから、一義的に決まる生活保証給、地域賃金などの賃金と比較すると、解明すべき点が多く残されていることが明らかである。

それでは、能力給の解明が進まないのはなぜであろうか。最も大きな理由は、労使間で最終的に決着をみた能力給査定基準がいまだ明らかにされていないことである。電産賃金体系でいう「能力給査定基準」は、本稿が明らかにするとおり、能力給決定に関する基本規定—能力給のあがり方・きめ方、能力給の改訂方法のほか、能力給決定の基礎である「技能度」とその人事格付け基準、人事査定基準までを幅広く一括的に定める—にあたるもので、単なる“査定基準”ではない。つまり、能力給決定における「能力の評価、作業の等級の決定がいかなる基準において行われるか、…必ずしも明らかにされていない」からこそ、今日まで能力給の解明を進めようにも進められなかったのである。

「電産労組についての本格的研究は、いまだとほしいと言わなければならない。その理由の一半は、基礎資料の発掘が著しくおくらしている」⁽⁶⁾と指摘されて久しいが、その後、主として労働組合関係については遠藤 [1995]、河西 [1999]、河西 [2007] の研究が明らかにしている。しかし、能力給査定基準、さらには明らかにされる能力給査定基準に基づく能力給のあがり方・きめ方についての研究は、特に定量的な解明を含めると、手つかずの状態であるといっても過

(6) 東京大学社会科学研究所 [1979: 序]。

言ではない。今後、能力給における賃金決定の解明を進め、人事格付け基準と人事査定基準を明らかにするにしても、さらには電産賃金体系の性格を明らかにするにしても、労使間で最終的に決着をみた能力給査定基準を明らかにすることが何よりも先決である⁽⁷⁾。

労使間で最終的に決着をみた能力給査定基準を明らかにする目的は、電産賃金体系における能力給の解明を一層促進するための基礎的な資料を提示することである。さらには、電産賃金体系全体の基本的な性格を明らかにし、戦後日本の年功給体系をあらためて問い直すための基礎的な資料を提示することになる。本稿が提示する資料は、電産賃金体系に関する研究のなかで初出のものである。

本稿は、一次資料である「日発記念文庫」⁽⁸⁾所蔵の文書資料に基づいて、会社が作成した能力給査定基準の成立までをたどり、労使間で最終的に決着をみた「能力給査定基準要綱」の概要を明らかにする。本稿の分析は、作成の初期段階で提出された「能力給査定基準案」の内容から、最終的に「能力給査定基準要綱」として決着した内容に至るまでの労使協議の経緯をたどるものとなる。

電産賃金体系は1946年12月22日に成立したものの、新体系に基づく賃金の支払いは同年11月1日に遡り実施された。しかし、能力給については、能力給査定基準の作成をまって1947年4月1日から「恒久的実施」することになった。この間の能力給の支払いは、「暫定査定方法」によるとされた⁽⁹⁾。

能力給査定基準の作成については、労使は当初、労使合同の「事務処理委員会」を設け、事

(7) 小池 [2015:81-95] は、電産賃金体系について、能力給の平均的構成割合が約20%であることを根拠に課長クラスの賃金は低水準であると推測する。さらにはこの単なる推測に基づいて「電産型賃金は高度の仕事能力をかなり軽視した」と推測するに至る。しかし、これらの推測はなんら実証されたものではない。能力給のあたり方・きめ方、構成割合については別の機会に詳細に取り上げるが、たとえば能力給の割合は40歳台以上になると月例賃金の40～55%と大きくなる。このような所説をみるにつけ、基礎的な資料がほとんど明らかにされていないことを物語っている。

(8) 「日発記念文庫」は、1951年5月の電力事業の再編・清算に伴い、日本発送電が作成、保管していた文書類が財団法人電力中央研究所（現 一般財団法人電力中央研究所）に寄贈されたものである。筆者は、2011年5月24日から2012年9月12日まで20回にわたり電力中央研究所を訪問し、閲覧、コピーさせていただきただけではなく、文書類の利用上のご承諾をいただくことができた。

電力中央研究所作成の目録一覧（2010年10月1日現在）に登載されている文書類には、遠藤 [1999: 227～228] のいう目録化されているもののほかに目録化されていないものが数多く所蔵されている（目録化されていない文書資料のほうが多い）。目録化されているものは、たとえば（日発 NHd2N）として整理されている。目録化されていないものは、登録番号として4桁の算用数字が付されている。本稿での利用にあたっては、目録化されているものはたとえば（日発 NHd2N）と表す。目録化されていないものはたとえば（日発資料 4692）と表す。

(9) 「基準労働賃金取扱二関スル件」（本店人事部長 人管通牒第60号 昭和22年2月25日 日発資料 4618〔労務関係〕）参照。

務処理委員会で能力給決定に関する細目を検討させ、能力給査定基準の内容について答申を提出させ、労使で協議し決定するとした経緯がある。事務処理委員会は、能力給の恒久的実施について、1946年12月25日には「査定ノ基本方針ハ可及的速カニ事務処理委員会デ立案」し、「本答申中ノ未決事項並ビニ基準外労働賃金ニツイテハ昭和22年1月中ニ作成シタイ」という答申書を提出している。しかし、能力給査定基準の作成は最終的には会社に委ねられることになり、「能力給ノ決定ハ会社ノ責任ニ於イテ行フ」ことに変更された⁽¹⁰⁾。会社にとっては、1947年4月からの能力給の恒久的実施を目前に控え、能力給の算定に決定的な影響を与える能力給査定基準の作成は急を要する不可避の課題であった。と同時に、電産の労使にとっては、能力給における賃金のあがり方・きめ方において主導権を確保しうる当面する最大の課題でもあった。

会社は、能力給査定基準の作成を組合から委ねられた。労使は、能力給における賃金決定に大きな影響を与える能力給査定基準の作成・実施に向けて、どのような動きをしたのか。会社は組合にどのような案を提出し、これに対して組合はどのような主張を提示したのか、会社は組合の主張を受けてどのような労使協議を経て作成と提案に至ったのかを明らかにする。これらのことを明らかにすることによって、組合は査定を伴う能力給決定を受容するために能力給査定基準の作成においてどのような項目、どのような基準、そして査定基準としてどの程度までの精緻さを会社に求めたのかを推測することができるはずである。能力給査定基準の作成をめぐる労使の動きをたどることにより、その一端を明らかにしようとするものである。

加えて、労使間で最終的に決着をみた能力給査定基準に基づいて、組合による査定の規制やその問題点を指摘すると同時に、組合の査定に関する基本的な姿勢などを明らかにする。

Ⅱ 能力給査定基準案をめぐる動き

表1は、電産賃金体系が成立した1946年12月以降の本稿で取りあげる能力給査定基準の検討から成立に至る期間における能力給、能力給査定基準をめぐる労使の動きを一覧表にしたものである。

(10) 「基準労働賃金取扱要綱答申書」(事務処理委員会 昭和21年12月25日 日発資料0494【組合関係】) 参照。
なお、この間の労使間の事情については、遠藤 [1999:250～257]、河西 [2005:5-7] に詳しい。

表 1 電産賃金体系成立後の能力給、能力給査定基準などをめぐる動き

年月日	労使の動き	日発資料
1946年 (昭和21年)	12/22 (会社・組合)電産賃金体系に関する協定書(十二月協定)の正式調印 (賃金原則ほか)ア.能力給は「能力成績」に応じて決定する イ.賃金は「資格、階級制度並学歴、性別に依る不平等な取扱はしない」 ウ.能力給は各人の「技術、能力、経験、學識等を綜合加味したる一定標準により査定」する エ.能力給の査定は「可及的速か」に行う	6867
	12/25 (会社・組合)事務処理委員会「基準労働賃金取扱要綱」を答申 能力給の恒久的実施は1947年4月1日とし、査定の基本方針は1947年1月中に事務処理委員会で立案	0494
1947年 (昭和22年)	2/25 (会社)能力給の恒久的実施は1947年4月1日としその間の「暫定査定方法」を通知(社内)	4618
	3/? (会社)「能力給査定基準案」(Ⅱ-A)の提案	NHd2N
	3/15 (組合)「能力給について」(Ⅱ-B) - 「能力給査定基準案」(Ⅱ-A)を3/13~3/14給と専門委員会、3/15最高役員会で討議	0494
	3/15~17 (組合)中準給与委員会で「能力給査定基準案」(Ⅱ-A)を討議	5843
	3/19 (組合)「能力給案決まる」(Ⅱ-C) - 「能力給査定基準案」(Ⅱ-A)を中準合同会議で討議し、取扱細則の作成を会社に要求	5843
	4/? (会社)「能力給査定基準要綱」(Ⅱ-D、前文「能力給ニ就テ」つき)の提案 - 河西[2005]は4/2付とする	2444
	4/? (会社)「能力給査定基準要綱」(Ⅱ-E)を提案	4692
	4/19 (組合)十二月協定の賃金スライド条項に基づき賃金引き上げの即時実施を要求	5249
	4/23 (会社)能力給評定委員会主査及び委員任命の通知(社内)	4692
5/6 (会社)新規学校卒業者の初任能力給の通知(社内)	4692	
5/8 (会社)「能力給査定基準の組合への内示」を通知(社内)	5307	

(資料出所)各日発資料を参照のうえ筆者作成。

1. 第1回目の会社案 - 「能力給査定基準案」(Ⅱ-A)

会社は、組合から能力給査定基準の作成を委ねられ、1947年2月下旬から3月にかけての時点で、「能力給査定基準案」⁽¹¹⁾(Ⅱ-A)を組合に提示した。会社が提示した基準案(Ⅱ-A)は表2の左欄のとおりであり、全文である。なお、表2の右欄「能力給査定基準要綱」(Ⅱ-E)は、後述するが労使間で最終的に決着をみた能力給査定基準であり、基準案(Ⅱ-A)との相違点を明らかにする。

基準案(Ⅱ-A)は、能力給査定基準に関する会社案としては、提案の時期、組合の検討状況を伝える後述の文書資料「能力給について」(Ⅱ-B)の内容と符合する。したがって、会社の第1回目の提案であると判断できる。

会社が提案した基準案(Ⅱ-A)をみると、その内容は2つに大別できる。

(11) 日発資料NHd2N『能力給査定基準案』(作成日記載なし)参照。なお、能力給査定基準案は、後述のとおり当初の案を含めて数次にわたる修正を経て最終的に決着した経緯があるので、筆者は記述の便宜のために本稿で用いた能力給査定基準に関するそれぞれの文書資料に(Ⅱ-A)から(Ⅱ-E)の符号を付して分別しやすいようにした。

表2 能力給査定基準

「能力給査定基準案」(Ⅱ-A)	「能力給査定基準要綱」(Ⅱ-E)																		
<p>一. 能力給ノ構成</p> <ul style="list-style-type: none"> 能力給 <ul style="list-style-type: none"> 技能度(A) <ul style="list-style-type: none"> 重要度(a) 困難度(b) 発揮度(B) <ul style="list-style-type: none"> 責任感(c) 処理力(d) 融和力(e) 研究心(f) 勤怠度(g) 	<p>一. 能力給ノ構成 (Ⅱ-A)のとおり</p>																		
<p>二. 能力給査定算式</p> <p>$\chi \times (A \times B) \pm y = \text{能力給}$ y:個人修正値 A=a+b B=6c+5d+4e+3f+2g</p> <p>$\chi = \frac{400 \times \text{職人員}}{\sum (A \times B)}$</p>	<p>二. 能力給査定算式</p> <p>1. 「±y」は削除。 2. 以下は(Ⅱ-A)のとおり</p>																		
<p>三. 能力給査定ノ要素</p> <p>A 技能度</p> <p>(a) 重要度ハ左ノ六段階ニ分けル</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 其ノ技能ガ極メテ限定サレタ範囲テ極メテ小サイ効用ヲモツモノ ○ ~ 五 点 2. 其ノ技能ガ小部門内ノ限ラテ範囲テ小サイ効用ヲモツモノ 六 ~ 二〇 点 3. 其ノ技能ガ一部門内ノ限ラテ範囲テ相当ノ効用ヲモツモノ 二一 ~ 四〇 点 4. 其ノ技能ガ一部門内ノ限ラテ範囲ノミナラズ他ノ部門ニモ影響ヲモチ相当ノ効用ヲモツモノ 四一 ~ 五五 点 5. 其ノ技能ガ担当部門内ノミナラズ他ノ部門ニモ影響ヲモチ相当大キナ効用ヲモツモノ 五六 ~ 九〇 点 6. 其ノ技能ガ相当ニ廣イ部門ノ範囲ノミナラズ他ニ全般ノ影響ヲモチ極メテ大キイ効用ヲモツモノ 九一 ~ 一〇〇 点 <p>(b) 困難度ハ左ノ七段階ニ分けル</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 其ノ程度ノ技能ヲ得ルニハ殆ド経験ヲ要セズゴク易シイ修練テ足リルモノ ○ ~ 五 点 2. 其ノ程度ノ技能ヲ得ルニハ通常短イ経験ト相当ノ修練ヲ要スルモノ 六 ~ 二〇 点 3. 其ノ程度ノ技能ヲ得ルニハ通常相当ノ経験ト相当突込シテ修練ヲ要スルモノ } 六 ~ 二〇 点 4. 其ノ程度ノ技能ヲ得ルニハ相当長イ経験ト専門的ナ修練ヲ要スルモノ } 一五 ~ 二五 点 5. 其ノ程度ノ技能ヲ得ルニハ通常非常ニ長イ経験ト専門的ナ修練ヲ要スルモノ } 二六 ~ 三八 点 6. 其ノ程度ノ技能ヲ得ルニハ通常非常ニ長イ経験ト高度ノ専門的ナ修練ヲ要スルモノ } 三九 ~ 五五 点 7. 其ノ程度ノ技能ヲ得ルニハ通常最モ長イ経験ト最モ高度ノ専門的ナ修練ヲ要スルモノ } 五六 ~ 八〇 点 <p>B 発揮度</p> <p>発揮度ハ次ノ評点ニ重サヲ乗ジ採点スル</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>判定項目</th> <th>評点</th> <th>重サ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>c 責任感</td> <td>一、六—〇、四</td> <td>六</td> </tr> <tr> <td>d 処理力</td> <td>一、六—〇、四</td> <td>五</td> </tr> <tr> <td>e 融和性</td> <td>一、六—〇、四</td> <td>四</td> </tr> <tr> <td>f 研究心</td> <td>一、六—〇、四</td> <td>三</td> </tr> <tr> <td>g 勤怠度</td> <td>一、六—〇、四</td> <td>二</td> </tr> </tbody> </table> <p>評点ハ〇、一点刻トスル</p>	判定項目	評点	重サ	c 責任感	一、六—〇、四	六	d 処理力	一、六—〇、四	五	e 融和性	一、六—〇、四	四	f 研究心	一、六—〇、四	三	g 勤怠度	一、六—〇、四	二	<p>三. 能力給査定ノ要素</p> <p>「A 技能度」:(Ⅱ-A)のとおり</p> <p>「B 発揮度」:(Ⅱ-A)のとおり</p> <p>「四. 能力給ノ評定方法」として追加</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 「(一)評定機関」として評定委員会の構成、任命、運営等について、追加 2. 「(二)評定基準」として次のとおり追加 <ol style="list-style-type: none"> 1) 「重要度評定基準表」 2) 「困難度評定基準」 3) 「困難度評定基準」の「備考」として「推定初任能力給」表 4) 「発揮度(B)評定基準」 7. (Ⅱ-A)の「参考 一」の判定基準を評定尺度(5段階)方式に組み替えて作成されたものイ、(Ⅱ-A)の「参考 一」の判定基準は、「発揮度(B)評定基準」の作成にあたり次のとおり追加 <ol style="list-style-type: none"> i. 「融和性」:部下の指導力を含む ii. 「研究心」:創造力の有無を追加 5) 発揮度の分布割合 6) 能力給源資留保事項 7) 「能力給ハ最高二、〇〇〇円最低二〇円トスル」 <p>「五. 能力給ノ実施期日」として修正・追加 (Ⅱ-A)のとおり。ただし、「決定スル迄ハ協定書ニヨリ暫定能力給ヲ適用」する。</p> <p>「六. 其ノ他」のイとして追加 「イ. 能力給ノ決定ハ会社ノ責任ニ於テ行フ」</p>
判定項目	評点	重サ																	
c 責任感	一、六—〇、四	六																	
d 処理力	一、六—〇、四	五																	
e 融和性	一、六—〇、四	四																	
f 研究心	一、六—〇、四	三																	
g 勤怠度	一、六—〇、四	二																	
<p>四. 実施期日</p> <p>昭和二二年四月分ヨリ基本基準ニヨリ実施スル</p> <p style="text-align: right;">以 上</p>																			
<p>参 考</p> <p>一. 発揮度ノ各判定項目ハ次ノ基準ニ基キ採点スル</p> <p>(c) 責任感</p> <p>職務ニ忠実テ割当テラレタ仕事ヲ執行スルニ當ツテ信頼シ得ルカドウカ、信頼ニ対シ何時モソレニ値スルタケノ努力ガ為サレテキルカドウカ、執行シタ仕事、下シタ命令ノ結果ニツイテ責任アル態度ヲソノデイルカドウカ、言責ヲ重シテ安請合ヲスルヤウナコトガナイカドウカ、約束ハ必ず実行スルカドウカ</p> <p>(d) 処理力</p> <p>平素ノ仕事振リハ「ハカドリ」ガヨイカドウカ、事ニ當ツテ臨機応変ニヤツテケラレルカドウカ、仕事振リハ精密ヲ確実アルカドウカ、シタ仕事ハ丹念ヲ親切ダト思ヘルカドウカ、仕事ヲスルトキハ秩序正シク、狂ヒナク計画通りニ実行サレテキルカドウカ</p> <p>(e) 融和性</p> <p>衆ト克ク調和シ全体ノ利益ノ為ニハ私情ヲ抑ヘ協同シテ仕事ヲスルトコトガ出来ルカドウカ、自己ノ利害ニ拘泥シテ不平不満ヲ抱クヤウナコトガナイカドウカ、自己ノ好悪ニ執着シテ好キナモノノ嫌ヒナモノヲ特ニ分ケハダテラヤウナコトハナイカドウカ</p> <p>(f) 研究心</p> <p>事業ニ対シ常ニ積極的ナ興味ヲモチキルカドウカ、指図ヲ俟タナイテ自発的ニ仕事ヲヨリヨク仕達ゲヤウト努メテキルカドウカ、業務ニ関係シテ工夫ヤ発案ヲスルカドウカ</p> <p>(g) 勤怠度</p> <p>出勤ノ度合ハ善イカ悪イカ、特ニ因リヤウナ時ニ休ンダリ遅刻ノ早引キヲスルトコトハナイカドウカ ソノ缺勤、早引、遅刻ナドガ已ムヲ得ヌ事情ニ依ルモノデアルカドウカ</p> <p>二. 能力給査定ニ関スル事項</p> <p>本査定ニヨリ各人ノ能力給ガ修正暫定能力給ノ八割ヲ下ル場合ハ、八割額ニ止マル如ク修正スル。修正暫定能力給トハ四十一歳以上ノ者ニ対シ四十歳超過一才ヲ増ス毎二、四十才ノ本人給ニ十円ヲ加算シタル本人給(H)ヲ以テ算出シタモノトスル</p> <p>三. 本案実施後ノ新規採用者ノ能力給ハ二カ月ヨリ之ヲ査定支給スルモノトスル</p> <p style="text-align: right;">以 上</p>	<p>「参考 二. 能力給査定ニ関スル事項」:削除</p> <p>「六. 其ノ他」のロとして追加(「参考 三」を修正)</p> <p>「ロ. 能力給実施後ノ新規採用者ノ能力給ハ二カ月ヨリ支給スル」</p>																		

(資料出所) 「能力給査定基準案」(Ⅱ-A):日発資料NHd2N(作成日記載なし)
「能力給査定基準要綱」(Ⅱ-E):日発資料4692「労務関係資料」(日本発送電資料室 作成日記載なし)より、筆者作成。
(筆者注) 「能力給査定基準案」(Ⅱ-A)は、全文である。

第一は、賃金制度としての能力給決定に関する基本的な枠組みを定める基準についてである（基準 a という）。能力給の構成、査定算式、能力給を決める技能度、すなわち職務の重要度と困難度のウェイトを定める。第二は、能力給決定のための人事制度に関する基準についてである（基準 b という）。さらに、これは2つに区分される。1つは、技能度、すなわち職務の重要度と困難度の段階区分を定める。技能度の段階区分は、人事制度の基本的な枠組みを定める人事格付け基準にあたる。2つは、能力給を決定するための発揮度を採点する判定項目、評点の幅（査定の幅）、「重サ」（判定項目のウェイト）、各判定項目ごとの採点基準を定める。発揮度の採点基準は、今日の査定にあたる基本的枠組みを定める人事査定基準にあたる。

しかし、基準案（Ⅱ -A）では、能力給査定基準として何ら区分されていない。電産賃金体系でいう「能力給査定基準」は、賃金制度と人事制度が一括されて一体になった形で定められている、いわば「能力給決定と人事・査定基準」とでもいうべきものである。電産賃金体系の主要な賃金の1つである能力給のきめ方を定める能力給査定基準は、“査定基準”と呼ばれているが、その内容からみると今日の用語法とは異なる。

基準案（Ⅱ -A）の内容をみると、基準 a については基準 b よりも詳細な提案となっている。基準 b に関する内容、すなわち技能度の人事格付け基準、査定そのものの基準については、基準 a と比較しても抽象度の高い内容にとどまり具体的に触れられていない。そのために、組合が「能力給について」（Ⅱ -B）で指摘するように「原案のとおりでは、到底実施することは不可能である」とする主張になったのではないかと推測される。

2. 組合の初期の検討文書 — 「能力給について」（Ⅱ -B）、「能力給案決まる」（Ⅱ -C）

「能力給について」⁽¹²⁾（Ⅱ -B）は、作成者、作成日は記載されていない。しかし、記載内容から判断するならば、会社が提案した基準案（Ⅱ -A）の記載内容に沿った形で、「能力給の構成」、「能力給の査定算式」、「能力給査定の要素」などについて、組合内部で検討したことを伝える貴重な文書資料である。本資料は、会社から基準案（Ⅱ -A）が提案されたあと間もなく、組合は1947年3月13日から14日にかけて給与専門委員会を開催し、給与専門委員会での討議

(12) 「能力給について」（Ⅱ -B）は、日発資料0494『組合関係』に綴込まれている。本資料は「能力給について」の本文の次に「別表のグラフ」、続いて基準案（Ⅱ -A）がいっしょに綴込まれている。

本資料は、電産結成大会（1947年5月開催）に提出されたとする組合の「給与関係報告」にある記述「能力給に関しては三月十五日より専門委員会を開いて…討議を重ねた」（遠藤 [1999: 254]）と符合する（開催日に1日のずれがあり、開催機関名が異なるが）。本資料中の「最高役員会」は電産協の「大會二次意思決定機関」であり中央執行委員長が随時招集するものであることが推測される。「日本發送電従業員組合規約」の第14条（昭和21年1月26日施行、日発資料4615『組合関係資料（二）』）に同じような規定があるので、電産協においても同じような機関構成になっていたものと推測される。

を経て、翌3月15日に組合の最高役員会での決定事項を取りまとめたことを示している。会社からの基準案（Ⅱ-A）の提示は遅れたにせよ、組合としても素早い対応を見せたことがわかる。「能力給について」（Ⅱ-B、「別表のグラフ」を含み全文）は、次のとおりである。

能力給について

第一、3月13日 14日両日にわたり、日本発送電特別支部で、首題のことについて、給与専門委員会が開かれたが、その意見に基づいて、3月15日最高役員会で決定した事項は、次のようである。

一、この案は、原案のとおりでは、到底実施することは不可能であるから、これを実施するためには、具体的な標準を作らなければならないこと。

その標準は、別表のグラフによること。

二、その上で、この案の内容は、一應承認すること。

三、案のうち、三の能力給査定についての事項は削ること。

四、新規採用者についても、決定までは、假能力給を与えること。

第二、能力給の構成について。

第一にのべた条件のもとに、この構成を承認する。但し、發揮度のうちの各要素の「重さ」の順については、なお疑問があるから、更に考慮せられたい。

第三、能力給査定算式について。

算式のうち、yの性格の明らかでないことによって、各種の疑問が生じたが、これは、本店、支店及び現業機関、あるいは他会社との横のバランスを保つためには必要であると考えられる。従って同一機関、あるいは課のなかで、特定のものに点数を増すために、他のものの点数が削られるといったことにyが用いられないこと、すなわち、管理課において、能力給の最終的決定を行う場合にだけ用いることを条件として、これを承認する。

第四、能力給査定の要素

別紙グラフによって、一應の基準を算定して、採点の参考とせられるように希望する。もし、このような標準が定められないときは、能力給の構成そのものが完全に変革せられなければならない。

發揮度については、評点と、重さを分ける必要はない。区別することによって、差をつけるべきときに、差がつけられなくなるおそれがあり、又差がつくときには、はなはだしい不均衡をきたす可能性がある。従って、評点を、たとえば「責任感」なれば「九.六～二.四」というように、重さをかけ合わせたものとする。

なお、「参考」のうち、(d)処理力の項に「仕事に対する融通性があるかどうか」、(f)

研究心の項に「創造力があるかどうか」、(g) 勤怠度の項に「規律を重んずるかどうか」を入れること。

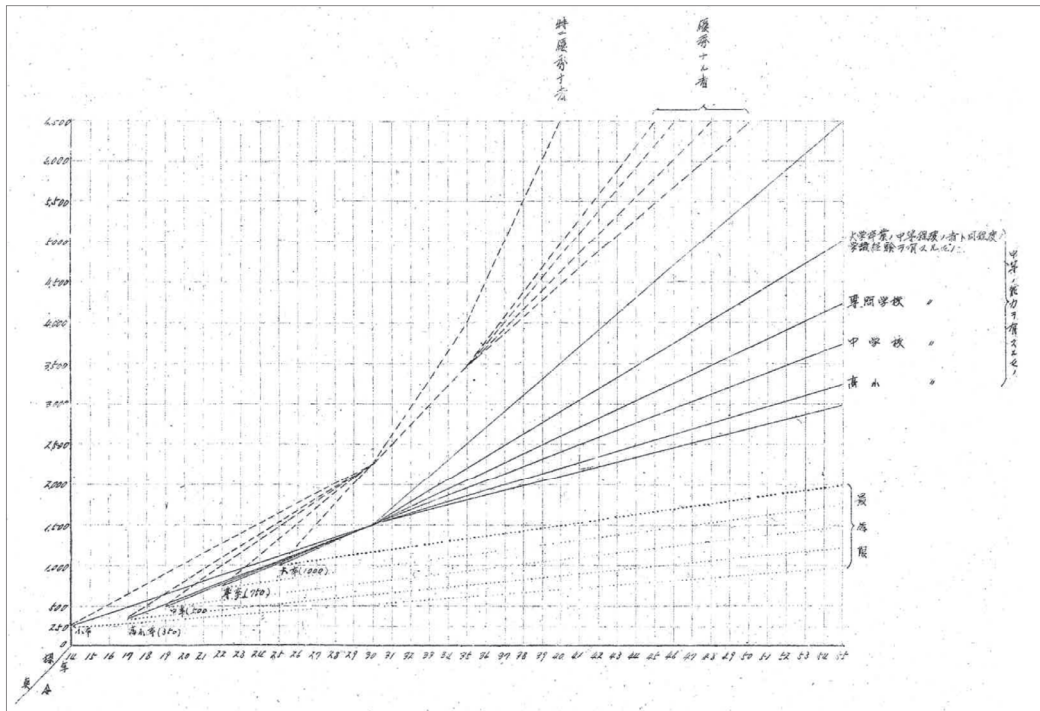
第五、査定は、會社に一任するが、公平をかくことのないように、民主的な方法、たとえば、係長、課長、部長、人事部長などと順次に合議して決定すること

なお、組合側に、不公平是正のため、給与審議委員会を設置すること。

第六、能力給査定に関する事項(三)は、能力給構成の根本精神と完全に矛盾するものであるから、全面的に削除すること。

第七、能力給の更新期間は、最長一年とすること。

「別表のグラフ」



(資料出所) 日発資料 0494 から転載。

(1) 組合の初期の検討状況

「能力給について」(Ⅱ-B)に記載されている組合の最高役員会での決定事項は、「能力給案

決まる」⁽¹³⁾ (Ⅱ -C) に記載されている中準給与委員会における決定事項と部分的には異なる箇所もみられるが、全体的には符合する。会社の第1回目の提案に対し、組合としての考え方を示していると思われるので、検討する。

会社提案の基準案(Ⅱ -A)に対し、組合の最高役員会は、第一に、「この案は、原案のとおりでは、到底実施することは不可能であるから、これを実施するためには、具体的な標準を作らなければならない」という。第二に「その上で、この案の内容は、一應承認する」としている。

このような最高役員会における決定は、会社が提案した能力給査定基準の基本的な枠組みについて、最終的に「能力給査定基準要綱」⁽¹⁴⁾ (Ⅱ -E) として労使間で決着をみた事項の骨格にあたる考え方に大きな影響を与えたであろうと推測される。つまり、このような極めて重要な事項が、この段階で早々と実質的に決定されていたのではないかと判断できる。組合の議論は組合(電産協)の給与専門委員会、最高役員会における議論をベースに、その後中準給与委員会での議論を経て中準合同会議⁽¹⁵⁾ において決定するというように進められたのではないかと推測される。

結論部分を初めに述べておきたい(表2参照)。第一に、基準案(Ⅱ -A)のうちの基準aに関する内容については、組合は独自の対案らしい対案をほとんど提出することもなく合意に至ったと判断できる。組合の主張に対して、部分的には会社が修正に応じた箇所があるにしてもである。すなわち、能力給における賃金決定に必要とされるまさに骨格にあたる事項-「能力給ノ構成」, 「能力給査定算式」, 「能力給査定ノ要素」(技能度の重要度と困難度のウェイト, 発揮度の判定項目, 評点の幅, 判定項目のウェイトである「重サ」)-については、ほぼ全面的に会社案のとおりとなっている。たとえば、①能力給の決定にあたっては、1946年12月に組合と協定した「各人の技術、能力、経験、学識等」を測るものさしを「技能度」とする、②技能度は各人の職務の重要度と困難度により人事格付けする、③技能度は重要度と困難度のウェイトを60:40とする、④能力給は能力給単価に技能度と発揮度(査定)の相乗積を乗じて算定する、⑤査定の幅は最高1.6から最低0.4とする、⑥査定にあたっては、たとえば「責任感」の重さ6に対し「勤怠度」の重さ2とし、責任感を勤怠度より3倍も重視するなど、である。

第二に、基準案(Ⅱ -A)の内容のうち、組合が能力給査定基準の協議を通して一貫して主張

(13) 「能力給案決まる」(Ⅱ -C) は、日発資料5843『組合関係資料〔三〕』に綴込まれている。本資料は、電産関東地方闘争本部情宣部作成の1947年3月19日付の組合ピラである。遠藤「1999:251-252」の文書資料と同一である。

(14) 日発資料4692『労務関係資料』(日本発送電資料室 作成日記載なし) 参照。

(15) 「中準」とは「電産結成のための中央準備委員会」のことである(遠藤「1999:251」)。なお、「電産」については、注(1)参照。

したことは、主として基準bに関する内容である。つまり、技能度の人事格付け基準、発揮度の採点基準、すなわち人事査定基準についてである。しかし、組合は基準bに関するこれらの基準、すなわち後述の取扱細則の作成を会社に求めたものの、独自の組合案を提示した形跡は見あたらない。会社は組合の求めに応じ、技能度の人事格付け基準、人事査定基準に関するより詳細な案を作成し、組合に提案している（後述の基準要綱（Ⅱ-D）から基準要綱（Ⅱ-E）へ）。会社は、組合からの具体的な対案が示されないことから、この好機をとらえて主導権を発揮し能力給査定基準を作成しようとしたのではないかと判断することができる。

（2）組合の検討内容

会社の基準案（Ⅱ-A）に対する組合の対応について、「能力給について」（Ⅱ-B）により、「能力給案決まる」（Ⅱ-C）との相違点を踏まえながら項目別に検討する（表2参照）。

① 「能力給の構成」、 「具体的な標準」

「能力給の構成」については、「具体的な標準を作らなければならないこと」、「その標準は、別表のグラフによること」を条件として、組合は会社案を承認するとした。能力給が「技能度」（A）と「発揮度」（B）により構成されることについては、「能力給案決まる」（Ⅱ-C）でも承認されたことが推測され、最終的には基準要綱（Ⅱ-E）として決定された。

組合が能力給算定の条件としてとりあげた「具体的な標準」、「その標準は、別表のグラフによること」については、「能力給案決まる」（Ⅱ-C）では何ら触れられていない。組合の給与専門委員会を経て最高役員会でいったんは決定事項とされた条件が組合内部ではその後どのように議論され、どのように取り扱われたのか、また労使間でどのように取り扱われたのか、これらについての文書資料は収集できていないので明らかにすることはできない。しかし、いずれにしても、組合は年齢、学歴、発揮度（査定）の別による標準的な能力給（能力給の評点基準線）については「別表のグラフ」を提示したにもかかわらず、「具体的な標準」の作成を会社に主張するまでには至らなかったと推測される。組合がとりあげた「具体的な標準」については、後述の「取扱細則」には含まれていないし、基準要綱（Ⅱ-E）をみる限りでも何らの記載も見あたらない。それにしても、組合内部での「具体的な標準」づくり、「別表のグラフ」の取り扱い、その取り扱い方によっては極めて困難な組合内における組織問題を引き起こしたであろうことが推測される。この問題については、後述する（Ⅲの第4節）。

② 「能力給査定算式」

「能力給査定算式」について、第一に、組合は基準案（Ⅱ-A）「二 能力給査定算式」の「x

$\times (A \times B) \pm y = \text{能力給}$ 」の「算式のうち、 y (ママ) 明らかでない」としながらも、会社内における総原資を調整する実際上の必要性に理解を示し、「能力給の最終的決定を行う場合にだけ用いる」という条件で会社案をいったんは了承した。その後の「能力給案決まる」(II -C)では、算定式の変更に言及しているが、会社案の「 $\pm y$ 」は削除されている。しかし、基準要綱(II -E)「四. 能力給ノ評定方法 (二) 評定基準」の項では、「 $\pm y$ 」の削除に代わり「各店所間ノ著シキ不均衡ヲ調整スルタメ予メ五%程度ノ源資ヲ留保スルコトガ出来ル」とする条項が追加されている。したがって、実質的には会社案どおりの内容になっている。

第二に、能力給査定算式は、最終的には基準要綱(II -E)により「 $x \times (A \times B) = \text{能力給}$ 」とされた。つまり、能力給は、能力給単価である「 x 」に「技能度」(A)と「発揮度」(B)の相乗積を乗じて算定される賃金である。

第三に、電産賃金体系でいう技能度は、組合との十二月協定で定められた「各人の技術、能力、経験、学識等」を測るものさしである。すなわち技能度は、各人の職務の重要度と困難度により段階区分し具体化した人事格付け基準といえることができる。能力給における賃金決定のものさしを各人の職務の重要度と困難度としたことは留意されてよい。

そもそも、電産賃金体系における能力給は、組合が「能力に対する賃金」と位置づけて要求し、十二月協定においては「各人の技術、能力、経験、学識等を総合加味し」て決まる賃金として組合と合意された経緯がある。しかしながら、本稿が明らかにするとおり、労使間で最終的に決着をみた能力給査定基準においては、能力給は各人の職務の重要度と困難度により決まる賃金として確定された⁽¹⁶⁾。すなわち、電産賃金体系の能力給は、「各人の技術、能力、経験、学識等」のすべての諸要素を総合的に勘案して決定する賃金のきめ方、いわゆる年功給の代表とされる総合決定給ではない。

それではなぜ、能力給の決定にあたり、「各人の技術、能力、経験、学識等」を測るものさしを各人の職務の重要度と困難度としたのであろうか。会社が能力給査定基準を作成する段階で、「米國文官能率評定法ヲ参酌」し、能力給の一部を「職務給」とすることについて会社内で検討

(16) 河西 [1992: 84, 144] は組合関係者への聞き取り調査の中で、能力給は「その人の素質というか、力というか、そういうもの」、「技術、経験、学識などの能力」に対する賃金という理解があったことを紹介する。

一般に、「各人の技術、能力、経験、学識等」を測るものさしには属性基準と職務基準があるが(遠藤 [2005])、電産賃金体系における能力給の決定要素を各人の職務の重要度と困難度とすることについて、組合ではどのような検討が行われたのか、資料は入手できていない。

されたことを示す文書資料がある⁽¹⁷⁾。このような背景事情が大きく影響しているのではないかと判断できる。

これらの能力給における賃金決定に関する極めて重要な基本的事項について、組合は「能力給について」(Ⅱ-B)、「能力給案決まる」(Ⅱ-C)では、何ら言及していない。会社案どおりの内容になっている⁽¹⁸⁾。

③「能力給査定要素」、発揮度の「点数、評点、重さ」

「能力給査定要素」については、「別紙グラフによって、一應の基準を算定して、採点の参考とせられるように希望する。もし、このような標準が定められないときは、能力給の構成そのものが完全に変革せられなければならない。」とする極めて強い主張が提示されている。さらに「能力給案決まる」(Ⅱ-C)では、発揮度の「点数、評点、重さについては組合は留保する」としていた。しかし、最終的には基準要綱(Ⅱ-E)をみる限りでは、基準bにあたる発揮度の判定項目、評点の幅、判定項目のウェイトにあたる重さについては、会社の基準案(Ⅱ-A)どおりとなっている。能力給における賃金決定のものさしである技能度の重要度と困難度の段階区分、重要度と困難度の評点のウェイトについても、会社案のとおりである。

以上のとおり、技能度の評点、発揮度の評点と重さについては、組合独自の対案は格別示されることなく、少なくとも労使間では格別の議論はなされていないのではないかと推測される。能力給査定算式、技能度の評点、発揮度の評点と重さの3つの関係から、次のような能力給という賃金決定の基本的枠組みが見えてくる。なかでも、能力給の改訂は大きな査定幅を伴う「洗い替え方式」であることについては留意されてよい。

(ア) 基準案(Ⅱ-A)「三 能力給査定ノ要素」にある技能度の評点、発揮度の評点と重さから

(17) 能力給査定基準の検討段階で会社が作成したと推測される「能力給修正案」(作成日記載なし)と題する文書資料がある(日発資料2444『発送配電首脳者團電産協中央闘争委員團體交渉関係綴』副総裁用)。

「能力給修正案」には「米國文官能率評定法ヲ參酌セリト云フ」と付記され、「能力給」は「職務給」、「能率給(S)72点」、「勤績給(I)」の3つを合算し、能力給のうちの「職務給」は「重要給(Ji)80点」と「困難給(Jd)40点」により構成するとしている。この能力給修正案は、作成日の記載もなく作成の経緯も明らかではなく、本稿が明らかにするとおり労使間で最終的に決着をみた能力給査定基準である「能力給査定基準要綱」には何ら織り込まれていない。この能力給修正案に付記されている米國文官能率評定法は、前掲の日発資料2444とは別に綴込まれている「米國文官能率評定法」(日本能率協会監事 測時智 32ページの手書きの小冊子 この小冊子の24ページ「10. 結び」には、「21. 1. 5稿」と記載されている。日発資料4692『労務関係資料』日本発送電資料室)のことであろう。

(18) 組合が、能力給に関する極めて重要な基本的事項について、しかも極めて短期間で、会社案どおりの内容を容認したことは、労使双方の諸情報が相互に伝わりやすいという「会社側と組合側の情報の共有性」(遠藤[1999:245])が高かったことを推測させる。

能力給算定の評点（ $A \times B$ の相乗積）を試算すると 0 点から最高 6,400 点となる⁽¹⁹⁾。別表のグラフによると、組合も同じようにみている。

- (イ) 基準案（Ⅱ -A）「三 能力給査定ノ要素」にある発揮度の評点の幅を「一・六～〇・四」としたことは、能力給の改訂は洗い替え方式であることを意味する。すなわち、組合は発揮度（査定）について最高 1.6 から最低 0.4 という大きな査定幅を認め、洗い替えによる改訂方式を認めたことに他ならない。別表のグラフからも、組合が認めていることを読み取ることができる。

次に、発揮度の判定項目については、5 つの判定項目のうち、「能力給について」（Ⅱ -B）によると、「処理力」、「研究心」、「勤怠度」の 3 つの基準については修正するよう提案し、「能力給案決まる」（Ⅱ -C）では各人の「指導性企画性」を考慮して採点するよう提案している。これらの組合による提案のうち、基準要綱（Ⅱ -E）によると、「発揮度（B）評定基準」の作成にあたり、「研究心」については「創意ニ富ミ且ツ着想宜シキヲ得テ居ルカドウカ」を評定基準とし、さらに「同時ニ企画性ヲ併セ評定スルコト」が「備考」として追加されている。「融和性」については「同時ニ指導力（□在を含む）ヲ併セ評定スルコト」が「備考」として追加されている。すなわち、判定項目のうち、「研究心」、「融和性」については組合の主張を織りこんで修正されている。「処理力」、「勤怠度」については、基準案（Ⅱ -A）のとおりである。

④ 「査定は、會社に一任」、査定は「民主的な方法」による

査定の手続について、「能力給について」（Ⅱ -B）は「第五、査定は、會社に一任すること、評定機関については査定の「公平をかくことのないように、民主的な方法、たとえば、…順次に合議して決定すること」を提案した。さらに、「能力給案決まる」（Ⅱ -C）では「会社の責任に於て能力給を決定する」ことを提案した。

組合のいう査定の公平については、単に公平を確保するための方法を取り上げたにすぎないのではないかと判断しえるところである。つまり組合は、会社が評定委員会を設け、会社の各役職者が順々に合議して査定することが「民主的な方法」であり、査定の公平が確保できると考えたのであろう。したがって、組合は、会社との間で査定結果について直接協議または関与

(19) 能力給算定の評点（ $A \times B$ の相乗積）は、「三 能力給査定ノ要素」の重要度の評点（0 点から最高 120 点）、困難度の評点（0 点から最高 80 点）、発揮度の「評点」（査定）の幅（「一・六～〇・四」と「重サ」（六～二）から算出すると、0 点～標準 4,000 点～最高 6,400 点である。なお、「別表のグラフ」の表側に記載されている評点は「0～6,500」の 500 点刻みであるが、グラフ作成にあたり 500 点刻みの便宜から「6,500」と記載されたのではないかと推測される。

するような具体的な仕組みを提案するまでには至らなかったのではないかと推測される⁽²⁰⁾。組合が主張する民主的な方法については、基準要綱（Ⅱ -E）ではそれぞれ組合案どおり追加されている。

⑤ 新しい能力給への移行措置

「能力給について」（Ⅱ -B）の「第六、能力給査定に関する事項（三）」については、「能力給構成の根本精神と完全に矛盾するものであるから、全面的に削除すること」とする。この「能力給について」（Ⅱ -B）「第六、能力給査定に関する事項」の「（三）」は「（二）」の誤記であり、基準案（Ⅱ -A）「参考」の「二、能力給査定ニ関スル事項」のことであると推測される。「能力給案決まる」（Ⅱ -C）では「参考（二）を削除」とあるが、このことと符合する。

基準案（Ⅱ -A）「参考」の「二、能力給査定ニ関スル事項」とは、1947年3月までの暫定能力給から47年4月支払いの新しい能力給への移行措置に関する事項であり、基準要綱（Ⅱ -E）では、組合案どおり削除されている。

⑥ 「能力給の更新期間」

「第七、能力給の更新期間」については、組合案どおり1年とされた。すなわち、能力給は毎年4月1日に各人の技能度と査定により改訂されることになった⁽²¹⁾。

⑦ 新規採用者の能力給

基準案（Ⅱ -A）では新規採用者の能力給は「査定支給」とするが、「能力給について」（Ⅱ -B）では「決定までは、假能力給を与えること」とし、「能力給案決まる」（Ⅱ -C）では「二カ月目の給料の時より支給するものとすに改む（ママ）」とされた。基準要綱（Ⅱ -E）では、組合案どおり査定しないで支給するとなった。

⑧ 「発揮度（B） 評定基準」

発揮度の各判定項目ごとの判定基準は、基準案（Ⅱ -A）では「参考」として掲げられたが、

(20) 組合提案の背景には、河西 [1991 : 333-334] が組合関係者の証言として取りあげた「能力給の個々の決定など細部に組合が携わることは、組合・職場内部に亀裂を生ずるおそれが多分にあった」から、「このような危険には近寄らないことが得策」という判断があったことを物語っている。このような組合の判断の下では、査定規制の方法としてたとえば組合参加型の協議組織などの仕組みづくりを提案するには至らなかったであろう。

(21) 「社員規程」第77条は、「社員の増給は、…能力給は毎年4月1日に」行くと規定する（日発資料0362『規程集』日本発送電 昭和22年10月24日施行（社規第1号））。

基準要綱（Ⅱ-E）では「発揮度（B）評定基準」として組み替えられ整理された。したがって、実質的には会社案どおりである。「発揮度（B）評定基準」は、今日の人事考課表にあたる。

3. 「別表のグラフ」

組合が提示した能力給算定の「具体的な標準」は「別表のグラフによること」とする組合の主張内容については、資料不足もあり筆者にはその解釈について困難な点が多々ある⁽²²⁾。この点についても、資料収集を含め今後の課題である。しかしながら、「別表のグラフ」からは組合が能力給における賃金決定は査定の反映を含めていかにあるべきか、断片的ではあるが組合の考え方を読み取ることができる。本節で指摘するのは、次の点である。能力給算定の標準評点、学歴別モデル賃金との関係、能力給の全体的な評点構造などについては、定量的な説明を含め、別の機会に詳細に取りあげる。

- (ア) 能力給算定の評点は、横軸に年齢をとると年齢に応じて0点から標準4,000点、最高6,400点の範囲内において一定の等差で評点は増加する。
- (イ) 能力給については、「大学」、「専門学校」、「中学校」、「高小」の学歴別に能力給の評点基準線を想定している。
- (ウ) 初任能力給については、学歴別に技能度（職務の重要度と困難度）の評点を設定する。1946年の十二月協定では、賃金は「資格、階級制度並学歴、性別に依る不平等な取扱はしない」とする一方で、組合は初任能力給については学歴別で設定することを認めている。初任能力給に関する重要度、困難度の評点を学歴別に設定することは、初任能力給の評点は能力給算定式全体の評点構造の基点にあたるものであることを考慮すると、能力給における賃金決定にあたっては一定程度の「学歴」基準が織り込まれることを組合は想定していたと判断できる。
- (エ) 別表のグラフには、「中等ノ能力ヲ有スルモノ」のほか、「特ニ優秀ナ者」、「優秀ナル

(22) 文書資料によるだけでは判然としない場合には、オーラルヒストリーによる方法を活用することがより科学性を高めるとされている。筆者は本稿に必要と思われる文書資料の収集過程において、大垣忠雄 [1961] 「東京電力の職務給実施の現状と問題点」（『賃金体系の近代化と職務分析』日経連広報部）の著者である大垣忠雄氏（著者の執筆時の所属、役職は、東京電力（株）給与課長と記されている。東京電力退職時は、常務取締役である。）について、会社側の当事者のお一人として聞き取り調査を計画しようとしたが、既に2007年に88歳でお亡くなりになっていることがわかったしだいである。電産賃金体系の研究については文書資料も限られており、オーラルヒストリーによる方法は必要不可欠でありかつ有効であることを痛感するが、今日ではご存命の方々も限られることだろうと推測されるのでなかなか難しい作業である。組合関係者への聞き取り調査の難しさについては、河西 [1981a : 35-36] に詳しい。

者]、「最低限」の4つの区分ごとに年齢55歳までの能力給の評点基準線が学歴別に描かれている。組合は、このような学歴別・能力給の評点基準線を設定し、査定による違いを設けること自体を想定していたといつてよい。さらに組合は、「特ニ優秀ナ者」については40歳で能力給の最高額に達することを想定している。

- (オ) 別表のグラフに示されている定年である55歳ポイントの各学歴別「卒業ノ中等程度ノ者ト同程度ノ学識経験ヲ有スルモノ」の評点からみると、少なくとも専門学校卒業であれば定年時には能力給算定の評点は4,000点（技能度の最高評点200点、発揮度（査定）が標準「中等ノ能力」程度の場合）程度には到達することを想定している。
- (カ) 別表のグラフに示されている50歳ポイントの各学歴別「卒業ノ中等程度ノ者ト同程度ノ学識経験ヲ有スルモノ」の評点は、学歴別モデル賃金における50歳ポイントの能力給に相当する。このような設定をみる限りでは、学歴別モデル賃金における50歳ポイントの能力給は、組合が提示した別表のグラフに準拠した一定の幅で運用されていたことが推測される。

Ⅲ 能力給査定基準の成立

1. 「取扱細則」の会社案 — 「能力給査定基準要綱」(Ⅱ-D, 前文「能力給ニ就イテ」つき)

会社案である基準案(Ⅱ-A)により提案された内容は、先述のとおり基準aに関する事項を中心にしたものといつても過言ではなく、組合の修正提案を受け入れながら修正し、修正されたうえで合意に至ったのではないかと判断できる。すなわち、基準aに関する事項については、部分的には組合の修正提案を受けて修正したものの、賃金制度としての能力給決定に関する基本的な枠組みは会社案のとおりである。しかし、基準bに関する事項については抽象度が高いことから、「能力給案決まる」(Ⅱ-C)によると、組合は「取扱細則を制定する」ことを条件としたと判断できる。

このような組合の提案に対して、「能力給査定基準要綱」⁽²³⁾⁽²⁴⁾(Ⅱ-D, 前文「能力給ニ就イテ」つき)は、会社が1947年4月の初旬に基準案(Ⅱ-A)を修正したうえで、「取扱細則」に

(23) 日発資料2444「発送配電首脳者團電産協中央闘争委員團體交渉関係綴」(副総裁用 作成日記載なし)参照。

(24) 基準要綱(Ⅱ-D)は前文つきであり、河西[2005]が取り上げた基準要綱案(1947年4月2日付とする前文つきの「能力給査定基準要綱」案)と類似点が多い。しかし、河西[2005]が取り上げた基準要綱案には、基準要綱(Ⅱ-D)にある「発揮度の分布規制割合」の記載がなく、さらには後述する基準要綱(Ⅱ-E)とは大きく異なる。なお、筆者が収集した基準要綱(Ⅱ-D)には、別表の形で提示されたと思われる「取扱細則」にあたる文書がいっしょに綴じ込まれていない。いずれにしろ、河西[2005]が取り上げた基準要綱案は、最終的に決着をみた基準要綱(Ⅱ-E)より前段階で作成された会社案であることは明らかである。

あたるものとして主に「四. 能力給ノ評定方法」を追加し、組合に提案したものである。

その後引き続き、会社は基準要綱（Ⅱ-D）にさらに詳細な評定機関、評定基準を追加した内容を「能力給査定基準要綱」⁽²⁵⁾（Ⅱ-E）として提案するに至った。

2. 取扱細則の内容 — 「能力給査定基準要綱」(Ⅱ-E)

会社が基準要綱（Ⅱ-E）として新たに追加した事項は、基準要綱（Ⅱ-D）と対比すると次のとおりである。

(1) 「評定機関」

「四. 能力給ノ評定方法（一）評定機関（ロ）」の評定委員会の構成委員は、基準要綱（Ⅱ-D）よりも詳細に記載されている。たとえば、評定委員会の第一次委員会の「委員」は「管下各長」となっていたが、「本店係長、支店係長、電力所課長・係長」などというように具体的な役職名を掲げて修正されている。さらに、第三次委員会の主査は「主管部長」から「本店人事部長」という具体的な役職名を掲げて修正されている。

これらの修正は、構成委員として第1次から第3次の評定者を事前に特定し、評定責任を明確にすることが組合のいう「民主的な方法」に適うものとして行われたのであろう。

評定委員会の設置、構成委員の人事上の辞令は、基準要綱（Ⅱ-E）と同一内容のものが1947年4月23日付で社内通知されている⁽²⁶⁾。したがって、会社提案の基準要綱（Ⅱ-E）中のより詳細に記載されている評定委員会の構成については、少なくとも同日中までには何らかの形で組合の了承、もしくは一定の内諾が得られたのではないかと判断できる。

(2) 「重要度評定基準表」など

「四. 能力給ノ評定方法（二）評定基準」は、別紙の形で「重要度評定基準表（別紙ノ3）」、「別紙 困難度評定基準」、学歴別の「推定初任能力給」（「別紙 困難度評定基準」の「備考」）

(25) 「能力給査定基準の組合への内示について」（本店人事部長 人管通牒第13号 昭和22年5月8日 日発資料5307『人管通牒控綴 昭和21年9月～昭和22年9月』）参照。なお、本資料は1枚の通知文書のみが綴じ込まれているのみで、能力給査定基準にあたる文書資料はいっしょに綴じ込まれていない。本資料は、遠藤[1999:264]と同一文書である。

(26) 「能力給評定委員会主査及委員任命の件」（総裁新井章治 人達第2號 昭和22年4月23日 日発資料4692『労務関係資料』日本発送電資料室）参照。当時は、社長を「総裁」と称した。

「発揮度 (B) 評定基準 (別紙ノ5)」⁽²⁷⁾として、基準要綱 (Ⅱ -D) よりも具体的な内容が追加されている。これらの別紙の形で示された基準は、組合のいう取扱細則にあたと推測される。なお、「推定初任能力給」については、基準要綱 (Ⅱ -E) と同一内容のものが「初任能力給」として決定されたことが1947年5月6日付で社内通知されている⁽²⁸⁾。したがって、会社提案の基準要綱 (Ⅱ -E) 「別紙 困難度評定基準」の「備考」にある「推定初任能力給」については、少なくとも同日中までには何らかの形で組合の了承、もしくは一定の内諾が得られたのではないかと判断できる。

初任能力給について組合の了承が得られたことの意味は大きい。学歴別初任能力給における技能度の重要度と困難度の評点は、能力給査定算式である「 $x \times (A \times B) = \text{能力給}$ 」に基づいて、数値上もそれぞれ確定するに至ったからである。初任能力給の重要度と困難度の評点が確定したことは、能力給という賃金決定の全体的な基本的枠組みについても組合の了承もしくは一定の内諾が得られたことを意味している。

3. 取扱細則の再修正

基準要綱 (Ⅱ -E) は、基準要綱 (Ⅱ -D)、河西 [2005] が取り上げた基準要綱案をさらに修正する形で、組合の主張を織り込んだより詳細な能力給査定基準として作成されたものである。基準要綱 (Ⅱ -E) は、河西 [2005] が取り上げた基準要綱案とは、次のとおり異なる箇所がみられる。

- (ア) 河西の表2「能力給算定式」に「 $\text{能力給} = x \times (A \times B)$ 」と掲げられている。しかし、「 $(A \times B)$ 」は技能度と発揮度の相乗積であること、すなわち能力給は技能度と発揮度 (査定) により決められるということについては、河西は何ら言及されていない。
- (イ) 河西の表3「重要度評定基準表」の4～6級の「重要度 (a)」の基準はそれぞれ記載されているが、(Ⅱ -E) の「重要度評定基準表 (別紙ノ3)」では空欄となっている。
- (ウ) 河西の表3「重要度評定基準表」のたとえば3級の「事務関係」、「技術関係」の役職などの表示は、(Ⅱ -E) では「電力所・特定火力係長 (3.4)」、「電力所・特定火力係長 (1.2)」などというようにそれぞれの役職が具体的に記載されている。同じく4～6級の「事務関係」、「技術関係」の役職などの表示欄は空欄となっているが、(Ⅱ -E) では「支店

(27) 注 (14) の日発資料 4692『労務関係資料』。なお、「重要度評定基準表」に示されている職務・役職基準は、その後の1950年1月の職責給導入における「職責給支給基準」(「職責給の実施について」関東支店長 昭和25年2月10日 日発資料 3565)、東京電力における1955年11月の職務給導入における「職務等級区分基準表」(日発資料 1677『賃金改訂要綱』昭和30年11月)に修正されながらも受け継がれている。

(28) 「新規学校卒業者採用初任能力給に関する件」(本店人事部長 人々通牒第4号 昭和22年5月6日 日発資料 4692『労務関係資料』日本発送電資料室) 参照。

係長」,「支店課長」,「支店長級」などとそれぞれ役職位が具体的に網羅的に記載されている。

- (エ) 河西の表3「重要度評定基準表」「評点」の表示は、2級以上については2段階に区分されていない。(Ⅱ-E)では、2級～5級については2段階に区分されて表示されている。たとえば、「3級 主任級」は「3級ノ㊦ 21-30」「3級ノ㊧ 31-40」と表示されている。
- (オ) 河西の「i」技能度(A)の「困難度(b)」に関連して、(Ⅱ-E)の「別紙 困難度評定基準」に示されている学歴別の経験加算に関する言及がなされていない⁽²⁹⁾。
- (カ) 河西の「ii」発揮度(B)については、(Ⅱ-E)の「評定基準」に示されている発揮度の分布規制割合に関する言及がなされていない。
- (キ) 河西の表6「発揮度(B)評定基準」は、掲げてある。しかし、表中の「評点」区分、すなわち査定幅が最高1.6から最低0.4であることについては何ら言及されていない。査定幅が最高1.6から最低0.4までとなっていることが何を意味するかといえば、能力給は今日の「洗い替え方式」で改訂されることを意味している。
- (ク) 河西の「表11」(評定機関)にある評定委員会の構成委員は、先述のとおり(Ⅱ-E)では修正され、より具体的に記載されている。

以上のとおり、基準要綱(Ⅱ-E)は、基準要綱(Ⅱ-D)と河西[2005]が取り上げた基準要綱案がさらに修正され、組合の主張を織り込んだより詳細な能力給査定基準としてその後あらためて提案された。そのうえで、1947年5月6日から8日までの間に組合と一定程度の合意形成ができた⁽³⁰⁾。後年の中央労働委員会の調停の場で、「組合と協議し会社原案を組合の意見で修正したのがこの要綱であるが最後は会社の責任でこれを実施してくれと組合が云った。」と会社

(29) 河西[2005]が困難度に関する学歴別の経験加算と発揮度の分布規制割合について言及していないのは、第一に河西[2005]が取りあげた基準要綱案には、別表の形で提示されたと思われる「取扱細則」にあたる文書がいっしょに提示されなかった可能性が推測される。第二に、いっしょに提示されたが、あえて触れなかったことが推測される。

基準要綱(Ⅱ-E)に盛り込まれている能力給査定基準としての困難度に関する学歴別の経験年数による加算と発揮度の分布規制割合は、いずれも能力給査定基準の明確化を図り、査定結果の偏りなどを予め規制する方法として、労使間では一般に用いられている方法である。特に、困難度に関する経験年数による加算は、発揮度による査定差が反映されるにしても経験年数20年までは自動的に加算される仕組みである。困難度の経験年数による加算は、組合からみると技能度に関する人事格付け基準としては組合員に対する納得性を高める内容であることを考慮すると、河西[2005]がこれらの点に言及しない理由は格別見あたらないように思われる。

(30) 能力給査定基準が組合に内示されたのは、注(25)のとおり1947年5月8日である。5月6日は、注(28)のとおり基準要綱(Ⅱ-E)に追加された「推定初任能力給」と同一内容のものが「初任能力給」として決定されたことが社内通知された日である。

は説明している⁽³¹⁾。労使間の合意にはこのような経緯がある。

4. 能力給査定基準作成時の背景事情

Ⅱの第3節では、「別表のグラフ」にある「具体的な標準」にあたる組合の主張内容について、その概要を試みに具体化してみた。仮にそのとおりであったとした場合、果たして組合内部での合意形成はどこまで可能であったのであろうか。結論を先取りするならば、困難であったとしかいえないのではないかと思われる。したがって、能力給査定基準について、組合は会社との正式な合意をすることはとうていできなかつたといつてよいのではないか。能力給査定基準は、組合にとっては広い意味で賛成せざるを得ない程度にまで修正されて合意形成ができたことは後述のとおりである。しかし、組合には「細則の制定を会社に要求したが早急を要するので細則が協議決定しないまゝに実施」したとする文書があるという（遠藤 1999：254）。組合はなぜ「早急を要するので細則が協議決定しないまゝに実施」したのか、組合は全面的に賛成しないままに会社が提案した能力給査定基準の実施に合意した組合内部の特別の事情とは何だったのか、あらためて検討しておく必要があるであろう。本稿では、次の2点を指摘しておきたい。

その事情の1つとして、1946年の十二月協定後の急激なインフレの進行に伴う物価高騰、主食の遅欠配などが続く中で、組合は組合員の生活を維持するために一日も早く能力給による賃金の上積みを図る必要に迫られていたことを挙げることができる。

組合は1947年4月19日、能力給査定基準に関する労使協議が継続して進められているなかで、十二月協定（電産第1次争議）の賃金スライド条項に基づき生計費を基礎とする賃金引き上げの即時実施を要求した。この要求に対しては、電産第2次争議を経て、1948年4月からCPS（内閣統計局消費者価格調査 現・家計調査）を基礎にした一律282%増の「従来の賃金体系のふくらまし」（いわゆる電産賃金の5,358円ベースの成立）により解決された経緯があ

(31) 「職責給に関する調停委員会（第二回）概況報告」（電気事業経営者会議事務局 電経情第333号 昭和25年7月15日 日発資料0147『電経情』労務部）参照。

る⁽³²⁾ ⁽³³⁾。

その事情の2つには、組合内部での合意形成の難しさがあったことを挙げなければならないであろう。「取扱細則」の作成にあたり、組合が能力給における賃金決定の条件とした「具体的な標準」, 「その標準は、別表のグラフによること」を含むものとするならば、組合は、その「具体的な標準」案を会社に作成させ労使協議により結論を取りまとめるにしても、それまでには組合内部での合意形成を図る必要があったであろう。しかし、組合内部での合意形成は極めて困難であったことが推測される。

能力給査定基準の作成にあたり、仮に組合（本部）が「別表のグラフ」に示されているような内容を「具体的な標準」とすることを会社との間で合意形成を図ろうとする場合、まず組合内部の組合（地方本部）を含む各層における合意形成を幅広く進めなければならないであろう。少なくとも、組合の最高役員会などの上位の機関における検討のみで組合（本部）として会社と合意することはさまざまな批判を浴びることになり、組合としてはできなかったであろう。具体的には、まず「別表のグラフ」に描かれているような年齢、学歴、発揮度（査定）の別による標準的な能力給の評点を検討しなければならない。検討に際しては、たとえば定年時や節目となる年齢（または勤続年数）ポイントにおける技能度の級別の評点やさらには発揮度（査定）を反映した評点について、組合内部の各層におけるさまざまな多くの議論を集約しなければならない。そのうえで、組合（本部）は、全国の10社におけるそれぞれの会社の内部・地域事情、組合の組織事情などを勘案しながら、極めて短期間にこれらの議論を集約しながら組合としての結論を取りまとめなければならないはずである。そうであるとするならば、組合内部での合意形成さえも多分に困難であり、また多大な時間を要したであろうことを推測するのは

(32) 組合は1947年4月19日付でスライド条項に基づく賃金引き上げの即時実施を要求したが、労使の自主交渉を経て同年9月に組合は中労委に調停申請をし、その後48年3月の再度の斡旋で「4月以降の料金改訂」の見込みが立ってきたことなどから、いわゆる5,358円ベースが成立した。この間、暫定措置として、会社は次のようなさまざまな遅欠配対策を行った（「五、三五八円ベース賃金改訂経緯について」（日発資料5249『賃金関係資料』東京電力（株）労務部給与課 作成日記載なし 電力事業の再編による東京電力の設立は1951年5月1日である）。

日本発送電における47年1月以降の給与などの支払状況を見ると、たとえば、1月に「1月分非常生活資金」を「半額現金 半額封鎖」で支給したこと、3月に「1月分臨時補給金」と「3月分臨時補給金」を、4月に「遅配補給金」を、6月に「6月特別追加臨時貸与金」を、7月に「7月分臨時貸与金」、「6月分遅欠配貸与金追加」を、11～12月には「臨時厚生貸付金」を支給したことなどが観察できる。なお、会社が行ったさまざまな遅欠配対策は、50年6月までの記録では毎月のように「給料半額」、「給料追加支払」などの支給が記録されている（日発資料4707『当社諸給与支給状況調査書 自昭和21年2月 至同25年6月』日本発送電調査部調査課）。

(33) 河西〔2007：90〕は、能力給査定基準の作成を会社に委ねたことについて、組合の「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」ことを指摘する。

容易である。組合（本部）が「別表のグラフ」に示されているような内容を「具体的な標準」とすることを表立って主張しようとした場合には、1947年4月1日から予定されている能力給の「恒久的実施」には間に合わなかったであろうことも強く推測される。

組合関係者が伝える「能力給の決定（方法や基準など）は極めて難問であり、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は、組合・職場内部に亀裂を生ずるおそれが多分にあった」*（河西 [1999 : 333]）という懸念があったとすれば、組合（本部）はこのような懸念が現実にかかることを最も恐れたであろう。他方、労使間で「取扱細則」に関する協議が整わない状況のなかでは、物価高騰の中で能力給の支払いを最優先させようとしたこと、しかも会社の責任で能力給の査定を行わせようとしたことは、組合の組織事情からみても頷ける部分が多いように思われる。さらには、後年の能力給の配分問題などをめぐる労使協議の場においては、組合は査定結果や能力給が不合理であるとの問題点をたびたび指摘する中でも、*「個人々（の査定-筆者）に迄タッチすると云ふのではない。」*、*「何も組合は微細な点に立込入って協議すると云うのではない。…源資の配分迄云々するのではない。そんな事をすれば組合が引き込まれて飛んでもない事になる。」*⁽³⁴⁾などの発言が繰り返し行われている。これらの組合関係者の聞き取り内容や労使協議における発言内容からみると、能力給における賃金決定の条件とした「具体的な標準」に関する組合内部の合意形成の難しさは容易に推測できる。

5. 能力給査定基準の成立

会社は、1947年5月8日、支店長あてに組合に能力給査定基準を内示したことを通知した。しかし、先述のとおり1枚の通知文書が綴じ込まれているのみで、能力給査定基準にあたる文書資料はいっしょに綴じ込まれていない。したがって、基準要綱（Ⅱ-E）は労使協議により基準案（Ⅱ-A）に数次にわたり修正が加えられたことは前節までに明らかにしたとおりであり、本基準要綱（Ⅱ-E）が最終的に「能力給査定基準要綱」として決着をみた内容であることは、次の各資料から裏付けることができる。第一に、就業規則に規定されている能力給の構成、技能度判定要素、発揮度判定要素の内容⁽³⁵⁾は、本基準要綱（Ⅱ-E）と同じ内容である。第二に、後年に至り、1950年7月13日に開催された職責給の導入に関する中央労働委員会における調

(34)「新賃金細目交渉（第六回）概況報告」（電気事業経営者会議事務局 電経情第296号 昭和25年4月7日 日発資料4728『電経情』労務部）参照。組合は、後年の能力給の配分問題などをめぐる労使協議の場においても、査定結果や能力給の不合理であるとする問題点を指摘するにとどまり、具体的な能力給査定基準の改訂にまで踏み込んだ発言はみられない。

(35)「社員規程 別表第二（第72条）」（昭和22年10月24日施行（社規第1号） 日発資料0362『規程集』日本発送電）参照。

停委員会において、組合は「職責手当資料第一号」として、会社は「職責給調停資料第二号」として、それぞれ「能力給査定基準要綱」の抜粋部分を提出している⁽³⁶⁾。本基準要綱（Ⅱ-E）の内容は、労使双方から提出された抜粋部分と同一内容と判断できる。なお、職責給に関する調停の場で能力給の構成や査定算式にある「技能度」、「重要度」に関する質疑が行われているのは、能力給の中には会社が提案する職責給に相当する部分が織りこまれているのではないかという組合の主張を明らかにするためであった⁽³⁷⁾。

Ⅳ 結び

本稿は、日発記念文庫の文書資料に基づいて、会社が作成した能力給査定基準の成立までをたどり、労使間で最終的に決着をみた「能力給査定基準要綱」の概要を実証的に明らかにしようと努めた。そのために本稿は、作成の初期段階で提出された会社の「能力給査定基準案」（Ⅱ-A）の内容から最終的に「能力給査定基準要綱」（Ⅱ-E）として決着した内容に至るまでの労使協議の経緯をたどることに主眼に置いた。

結びでは、能力給査定基準の作成にあたり、会社は組合との修正協議を経て組合の納得性を高めながら労使合意に至ったことを振り返り、数次にわたる労使協議による修正の都度、本稿が十分に言及することができなかつた点、すなわち組合による査定規制の問題点、組合の査定に関する基本姿勢について整理するとともに、今後の課題を述べる。

1. 能力給査定基準の合意形成と内容

《会社は、能力給査定基準の作成にあたっては組合との修正協議を経て組合の納得性を高めながら労使合意に至った。》

《能力給は、能力給査定基準により、組合との十二月協定で定められた「各人の技術、能力、経験、学識等」を測るものさしを「技能度」、すなわち各人の職務の「重要度」と「困難度」とする、査定により決まる賃金とされた。》

電産賃金体系において、能力給における賃金のきめ方を規定する能力給査定基準は、大別す

(36) 注(31)の「職責給に関する調停委員会（第二回）概況報告」と同じ。

(37) 職責給の導入は、1947年7月に会社から組合に申し入れ、最終合意したのは1950年11月である。職責給を必要とする理由は、「各人ノ能力成績」すなわち技能度に応じて支給する能力給とは別に、「職分ノ階級」に応じ「其ノ職責」に対して支給するものである（「申入書」日発九配電会社首脳団 昭和22年7月12日日発資料4692『労務関係資料』労務部）。すなわち、職責給は今日の役付手当にあたり、後述する会社が推し進める「能力給の拡大化」とともに、「労働の質と量に応じた賃金」を具体化する一環である。これらの点については、別の機会に取りあげる。

ると2つに区分できる。第一は、賃金制度としての能力給の計算、決定に関する事項（基準 a）である。第二は、能力給決定のための人事制度に関する事項（基準 b）である。基準 b は、さらに今日の人事格付け基準にあたるものと人事査定基準にあたるものの2つに区分することができる。能力給査定基準という“査定基準”は、今日用語法からみると異なる使い方である。

基準 a については、組合は独自の対案らしい対案をほとんど提出することなく、会社は部分的な修正提案を受けいれながら合意に至っている。基準 b については、より詳細な能力給査定基準である「取扱細則」の作成に向けての労使協議が行われるなかで、会社は査定に対する労働者の納得性を高め組合の理解を深めながら、組合との修正協議を経て査定基準を作成した労使協議の過程を跡付けることができた。

能力給査定基準の基本的な枠組みについて、本稿で明らかにできた点をあらためて整理しておきたい。第一に、能力給査定基準作成の初期段階で早々に決められたのは、①能力給における賃金決定にあたっては、組合との十二月協定で定められた「各人の技術、能力、経験、学識等」を測るものさしを「技能度」とする、②技能度は、人事格付け基準として職務の「重要度」と「困難度」により段階区分し具体化する、③技能度は、重要度と困難度のウェイトを 60 : 40 とする、④能力給は能力給単価に技能度と発揮度（査定）の相乗積を乗じて算定する、言い換えると能力給査定基準は賃金制度、人事制度である人事格付け基準と人事査定基準の3つの基準を直接的にリンクさせる方式とする、⑤査定の幅は最高 1.6 から最低 0.4 とする、すなわち能力給は「洗い替え方式」により改訂する、⑥査定にあたってはたとえば「責任感」を「勤怠度」より3倍も重視するなど、である。

第二に、会社案である基準案（Ⅱ -A）が提出された後、新たに労使の協議により決められたのは、⑦人事格付け基準である技能度の評定基準として、職務の重要度と困難度について「重要度評定基準表」、「困難度評定基準」をそれぞれ作成する、⑧発揮度（査定）の評定基準として、基準案（Ⅱ -A）の採点基準を組み替えて「発揮度（B）評定基準」を作成する、⑨査定の手続きは、組合のいう「民主的な方法」に適うものとして、会社が評定委員会を設け、会社の各役職者が順々に合議し決定する方式とする、である。

以上のとおり能力給査定基準の作成にあたっては、会社は組合との修正協議を経るなかで全面的ではないにしても組合の納得性を高めていったものと推測される。したがって、組合は積極的に賛成したとは言いがたしいにしても、広い意味では賛成せざるを得ない地点にまで達していたのではないかと判断できる。つまり、会社は組合との間で、1947年4月から予定されている能力給の「恒久的実施」にあたり、能力給の実際の支払いに特段の支障のない程度にまで至り合意形成ができたといつてよい。

2. 能力給算定算式からみた組合規制

《組合は、能力給決定の人事査定基準を含めた基準づくりを包括的に会社に委ねた。》

能力給査定基準の基準 a と基準 b は、組合の規制という観点からみた場合、それぞれにふさわしい規制方法を検討しなければならないことを示唆する。しかし、組合は、能力給査定基準の作成、労使協議においてはこれらの相違点を十分に検討することもないままに、基準 a に関する賃金制度の枠組みづくりだけではなく、基準 b に関する人事制度の人事格付け基準と人事査定基準づくりにおいても、組合にとっては困難な事情があったにせよ、「能力給ノ決定ハ会社ノ責任ニ於テ行フ」こととし、会社に全面的に委ねてしまったといっても過言ではない。

基準 a は、能力給の単価である x を除くと、賃金制度の基本的枠組みに関することであり、組合による事後的チェックは量的規制を別にすると基本的には及び得ない領域である。基準 b は労使の時々の運用協議に馴染みやすい事項であるにしても、技能度の段階区分すなわち人事格付け基準や各人の査定結果などの運用については、事後的チェックは基準 a よりも困難であることが実際には多いにもかかわらずである。

《能力給の算定方式は賃金制度と人事制度（人事格付け基準と人事査定基準）が直接リンクする方式であるため、組合の規制は査定の運用結果などに及びにくい結果をもたらした。》

電産賃金体系の能力給において労働者が受けとる賃金のきめ方に決定的な影響を与えたのは、能力給査定基準である。能力給査定基準は、賃金制度としての能力給の計算、決定に関する基準（基準 a）、能力給決定のための人事制度に関する基準（基準 b）で今日の人事格付け基準にあたるものと人事査定基準にあたる実質的には3つの基準を区分することなく、組合と協議し作成された。しかし、これらの基準に対する組合からみた規制方法はそれぞれ相異なるものであるにもかかわらず、このことを組合は十分理解することなく、1つの包括的な基準として協議し労使合意に至ったのではないと思われる。

このような3つの基準を直接的にリンクさせる三位一体的な能力給決定方式は、査定の運用結果などに対する組合の規制が及びにくいなどの組合規制を困難にただけではなく、賃金制度としての能力給制度そのものの根本的な問題解決を複雑にしたことは容易に予測することができる。なぜならば、後年の毎年行われる賃金増額、賃金配分をめぐる団体交渉や中央労働委員会における調停の場などにおける実際の運用実態から判断する限りでは、組合は再三にわたり査定結果が「役付きと学歴に偏重」していることなどを問題視するなど、組合は規制力を発揮しようとしたことが窺えるものの必ずしも功を奏さなかったと推測されるからである。その理由は、組合が問題視した点はまさに能力給決定の根幹にかかわる基準 a そのものを根本的に改訂しなければならない大きな問題であり、他方で組合は基準 a に関する改訂は電産賃金体系そのものの改廃に発展するであろう大きな問題であることを十分認識していたからに他ならな

い。

能力給における賃金決定を左右する査定に対する組合の規制は、実質的には不十分なままにとどまったと推測される。組合は会社との間で毎年の賃金増額、賃金配分をめぐる団体交渉により能力給の上限額と下限額を協定するが、この方法は単に量的規制に過ぎず、人事査定制度の根幹にあたる査定基準、査定方法、各人の査定結果などに関する質的規制とは根本的に異なるものである。このことから、組合規制の限界を窺い知ることができる。査定に関する組合の規制を実効性のあるものにするためには、その時々原資の配分による規制を別にすると、3つの基準のそれぞれの枠組みづくりの段階において、組合案の提示を行うことが極めて重要であったことを示唆している。

組合からみても改訂しにくい事情は、会社からみても同様であったと思われる。しかし、会社は「労働の質と量に応じた賃金」、「能力に応じた賃金の原則」をより具体化するために、毎年の賃金増額・配分交渉により本人給を圧縮することにより「本人給の平準化」を図り、他方では「能力給の拡大化」を推し進めるとともに新しい賃金体系を継続的に提案していく方向を明確にしていった⁽³⁸⁾。労務管理面からみるならば、査定により賃金差を発生させる賃金体系は労務統制上極めて大きな役割を演じるからである。会社のこのような取り組みに対し、組合は、1946年の十二月協定以降一貫して賃金増額と本人給の増額配分を重視するかたわらで、人事査定の運用面での問題点を取りあげることに終始している。このことから、少なくとも広く本人給についても能力給についても組合の規制は実効性の点では不十分であったと推測される。

3. 組合が大きな査定差を認めた理由

《組合は「技能度」という組合のいう能力差による賃金格差を肯定した。》

組合は、発揮度（査定）について最高1.6から最低0.4という大きな査定幅を認めた。査定幅の設定は、基準bのうちの人事査定基準にあたる事項であるが、能力給査定基準作成のきわめて初期の段階で組合はほとんど意見らしい意見を提示することなく了承している。さらには、「別表のグラフ」にも描かれているとおり、組合は最高1.6から最低0.4という大きな査定幅を容認し、さらには学歴別の能力給の評点基準線を想定したうえで、「特ニ優秀ナ者」については40歳で能力給の最高額に達することを想定していた。なお、40歳という年齢ポイントは生活保証給の主要な本人給（年齢給）支給の上限年齢と同じであり、能力給の最高額に到達する年齢を40歳と想定したことにはどのようなメッセージが込められていたのか興味があるところである。

(38) 「八五ベース改訂経緯について」（日発資料5249『賃金関係資料』東京電力（株）労務部給與課 作成日記載なし）参照。なお、「八五ベース」とは、月例賃金のベースとなる平均賃金を8,500円とするもので、1950年3月30日に協定された。

一般の通念によれば、組合が自ら最高 1.6 から最低 0.4 という大きな査定幅を認めることはとうてい考えられない。しかも、マイナスの査定を含めてである。どのように解釈することができるのであろうか。電産賃金体系の能力給は、そもそも本人給などの生活保証給をベースとした上積み部分として設定された経緯があり、「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打ち消し難い」ことから要求されたという（河西 [1981a : 36]）。また、賃金体系が年齢や扶養家族数を基準として決まる生活保証給のみで構成されれば、「高学歴の人や職位の高い人から不満」が出てくることを考慮せざるをえなかったという事情もあったという（河西 [1999 : 130]）。

このような労働者の能力観や学歴観を背景に制度づくりを具体化させようとするれば、組合が最高 1.6 から最低 0.4 という大きな査定幅を認めたことは、単に生活保証の上積みという理由を超越し、組合のいう「能力差」にもとづく賃金格差について積極的ではないにしても相当の程度認めたものと解釈できるのではなかろうか。

能力給の査定幅を小さめにした場合は、電産賃金体系は生活保証給などが約 80% の大きさであるため、技能度による能力給格差が小さくなるのは明らかである。それだけではなく、月例賃金でみても「高学歴の人や職位の高い人」との賃金格差が小さめになる。したがって、能力給について大きめの査定幅を設けることにより、月例賃金からみた賃金格差を相当程度に保とうとする意図があったのではないかと推測される。そうでなければ、これほどの大きな査定幅を設ける必要性は乏しい。能力給に設けられた大きな査定幅は、月例賃金からみても相当大きめの査定幅に相当することについては、定量的な解明を含め別の機会に具体的に取りあげたい。

能力給の査定幅を大きめに設けた事情は、推測するしかない。本稿では 3 点を指摘したい。第一に、組合には、十二月協定の理念からみて、能力給の約 20% の平均的構成割合を増やすことはとうてい考えられなかった。このような事情の下で、「能力給の大巾引上げ」を期待する労働者層の存在を考慮しなければならないとするならば⁽³⁹⁾、能力給については相当大きめの査定

(39) 日本発送電が実施した従業員対象の社内意識調査によると、「現行の労働条件、給与体系について『修正を要するとすれば如何なる点ですか』」の設問に対して、給与条件についての回答者数が多い順にみると、第 1 位は「Slide up」、第 2 位は「41 才以上の年令給の加給」、第 3 位は「能力給の大巾引上げ」となっている（『労働条件、給与体系に対する世論調査集計報告』（日本発送電関東支店労務部労務課 昭和 22 年 9 月現在 日発資料 0155 『労務関係』）。第 1 位の「Slide up」、第 2 位の「41 才以上の年令給の加給」と第 3 位の「能力給の大巾引上げ」は、賃金増額原資の配分からみると会社からみても組合からみてもトレードオフの関係にあることから、労使間の綱引きの力関係に左右されるところが大きい。

「Slide up」は、十二月協定にある「生活保証最低賃金制」を実現するための賃金原則の 1 つとして「賃金は生活費の変動に応じて『スライド』させる」という条項のことである。

幅を設定することについて積極的ではないにしても半ば肯定せざるを得なかった。第二に、組合には会社の査定に対しては規制できるという考え方が支配的であり、特に低い査定結果に対しては強い規制力を行使できると考えていた。第三に、本人給は40歳で頭打ちになり昇給がない。このために、41歳以上の労働者からみると、賃金増額（昇給）は査定によるとはいえ能力給に期待せざるを得なかった。

4. 組合の査定に関する基本姿勢

《組合は、査定と能力給のウェイトを増やすことには賛成する。しかし、査定原資はできるだけ会社負担とすることを主張するが、功を奏さなかった。》

能力給の査定そのものに対する組合の基本姿勢については、本稿では次の点を指摘しておきたい（補論参照）。

第一に、能力給は査定により決定される賃金であるが、能力給のウェイトを増やすことについては肯定し、査定による増額だけではなく減額があり得ることについても労使の共通認識であったことである。しかし、査定による減額については、組合は「査定によって減るのは勤労意欲に影響する」ことから実際に「査定によって…ダウンする者が出来る」ことまでは容認できないとする⁽⁴⁰⁾。

第二に、組合は、会社が査定することには賛成であっても、能力給の増額原資はできるだけ多くの能力給増額分として配分することを優先課題とし、査定のための原資はできるだけ会社負担で行うことを一貫して主張している。しかし、実際には会社の主張に沿って「能力給の拡大化」と「本人給の平準化」は同時並行して進められた経緯がある。この点についても別の機会に取りあげる。

第三に、能力給の査定は、たとえば下位層の定型的な職務などでは行わないなどの例もみられるが、電産賃金体系における能力給の査定は、実際にも技能度の上位層だけではなく下位層

(40)「新賃金細目交渉（第二回）概況報告」（電気事業経営者会議事務局 電経情第292号 昭和25年4月3日 日発資料0147『電経情』労務課）参照。

なお、査定による減額については、たとえば技能度が上がった場合であっても発揮度（査定）が前年より下がった場合には、その下がり幅によっては前年の能力給を下回ることもあり得るし、前年の能力給を上回ることもある。査定の下がり幅が小さく前年の能力給を下回る場合であっても、技能度の評点1点あたりの単価（ x ）が上がった場合には（ベースアップがあると）、ベースアップの大きさによっては前年の能力給を上回ることもあり得る。したがって、組合のいう「査定によって…ダウンする者が出来る」とは、ベースアップが行われることによりベースアップ分を含めてとにかく前年の能力給を下回りさえしなければ、その限度において査定が下がることは容認するとも読むことができる。このように、いろいろな捉え方があるが、実際にはどのような運用が行われ労使間ではどのような共通理解がなされていたのか、収集できた文書資料からは定かではない。この点も、今後の検討課題である。

を含む労働者に幅広く実施されていた。

今後の課題は、本稿が明らかにした労使間で最終的に決着をみた能力給査定基準である「能力給査定基準要綱」に基づいて、第一に、能力給はその決定の基礎である「技能度」（職務の重要度と困難度）に応じどのように決定されたのか、その技能度は人事格付け基準として組合との十二月協定で定められた「各人の技術、能力、経験、学識等」をどのように段階区分し具体化したのかを明らかにすることである。第二に、能力給における賃金のあがり方・きめ方、査定の方法、決定された能力給と生活保証給との相互の関係性などについて、定量的な解明を含めて明らかにするとともに、第三に、電産賃金体系における能力給の性格を実証的に明らかにすることである。そのうえで、電産賃金体系は生活給賃金体系の典型であるとの理解に、別の新しい知見と理解を提示してみたい。本稿を契機として、拠るべき基礎的な資料がないためにこれまでしばしば通念的に論じることを余儀なくされてきた電産賃金体系における能力給の位置づけ、つまり賃金管理上の査定を伴う能力給の位置づけについて、新たな視点から論じられることを期待したい。

補論 一 査定の実際と組合の関与

各人の能力給決定に大きな影響を与える査定の実際と組合の規制方法と査定そのものに対する組合の関与について、会社が作成した労使協議に関する文書資料における労使の発言を中心に、あらためて詳説する。

1. 能力給査定基準の基準 a と基準 b からみた組合の関与

能力給査定基準は、基準 a と基準 b の 2 つの事項に区分できることをみた。基準 a は能力給の決定に直接影響する評点構成に関するものであり、賃金制度としての能力給の算定に関する基本的な枠組みを規定する。基準 b は能力給決定のための人事制度としての技能度の段階区分（人事格付け基準）、発揮度の採点基準（人事査定基準）などに関するものであり、個々の労働者の評点決定、すなわち能力給の決定、増減に個別的な影響を与える。

(1) 査定に関する組合の主張

組合は、人事査定に関する問題として会社との賃金交渉や中労委での調停の場において、次

のような発言を繰り返している⁽⁴¹⁾。しかし、少なくとも査定そのものの廃止に関する主張は見あたらないことには留意してよいであろう。

(ア) 査定の結果は「依然役付と学歴に偏重してゐて査定の内容も問題」である⁽⁴²⁾。

(イ) 「会社の能力給の査定は年数による技能度の見方が少なく、学歴とか役職とかのウエイトを多く見ておる」ことを能力給の不合理であるという。また、不合理の一例として、「一例を挙げれば小学校を出て会社に入り長年発電所勤務をやりその発電所には無くてはならぬ人になってゐても資格がないとか学歴が低いだけで能力給が低く査定されている傾向がある」という⁽⁴³⁾。

(ウ) 「本店で源資を取り過ぎるので下部へ行くにつれて源資が少なくなっておる。」

「…從而現場が薄くなっておる傾向がある。本店におると云ふだけで能力給が上がると云ふ傾向は此際やめて現場を重く見ると云ふ方針でやって貰い度い。」、「同じ主事でも役付きと無役で区別しておる処がある。」⁽⁴⁴⁾

(エ) 「困難度の評定尺度に於いても学歴にウエイトが置かれて査定する様になっており、学校出が長の職に在る者が多い…」⁽⁴⁵⁾

(2) 主張内容の検討

これらの組合の発言のうち、査定結果が「役付と学歴に偏重」していること、能力給の不合理の例として取りあげられている「会社の能力給の査定は年数による技能度の見方が少なく、

(41) 河西 [1992: 227] によると、組合関係者は次のような実情を伝えている。「実際にやってみると『能力給』の部分で組合員から不満が出たということはありませんでした」、「実際には当時の組合の発言力は強かったですから、組合がある程度はといったような査定になってきますからね」。しかし、本稿で検討したように、会社作成の概況報告との相違が認められ、能力給の査定をめぐる諸問題は労使間だけではなく、労務間においても重要視されていたことを推測させる。

東京大学社会科学研究所 [1979: 9] は、「解題」の項で、当事者からの聞き取り調査の資料的価値について、「体験者の生の声を聞くという利点はあるものの、長い年月を経た後の時点では、当人が多くの事実を忘却している一方で、当人にとって印象的な事実がやや誇大に記憶されていることが多く、正確さの点で難点がある。」と指摘する。会社作成の文書にしても当事者からの聞き取り調査にしても、その資料的価値については他の文書との関連を注意深く読み解く必要があることが示唆される。

(42) 「二月七日、対組合員対交渉概況報告」（電気事業経営者会議事務局 電経情第94号 昭和24年2月9日 日発資料4744『電経情報』労務課）参照。

(43) 「新賃金問題第七回調停委員会概況報告」（電気事業経営者会議事務局 電経情第257号 昭和25年1月30日 日発資料0051『電経情報』労務課）参照。

(44) 「新賃金細目交渉（第六回）概況報告」（電気事業経営者会議事務局 電経情第296号 昭和25年4月7日 日発資料4728『電経情報』労務課）参照。

(45) 注(31)の「職責給に関する調停委員会（第二回）概況報告」と同じ。

学歴とか役職とかのウエイトを多く見ておる」ことなどは、基準 a に関する問題に他ならない。

不合理の一例として取りあげられているものには能力給査定基準の基準 a に関係するものもあるが、基準 b にも大きな関係がある問題がある。たとえば、(ウ)の発言は基本的には基準 b のうちの技能度の段階区分(人事格付け基準)に関する問題であり、(エ)の発言は基準 a に関係するものであるが、基準 b にも大きな関係がある問題である。

① 技能度の構成割合

基準 a に関する発言である「役付と学歴に偏重」していること、「会社の能力給の査定は年数による技能度の見方が少なく、学歴とか役職とかのウエイトを多く見ておる」ことなどは、技能度は職務の重要度と困難度により構成され、かつそのウエイトは重要度 120 点、困難度 80 点の割合で重要度を重視する仕組みになっていることの帰結でもある。

困難度は経験年数加算により評点が上昇する仕組みになっているが、第一に困難度のウエイトは重要度よりも小さいこと、第二に困難度の加算点についても学歴による格差が大きいことなどの制度的要因により、「能力給の査定は年数による技能度の見方が少なく、学歴とか役職とかのウエイト」が多いという査定結果を生ずることは組合からみても想定範囲内であったとみなければならないであろう。しかし、組合は問題視している。組合が問題視する点は、いずれもがまさに能力給決定の根幹にかかわる内容である。

② 構成割合の改訂問題

基準 a に関する発言にかかわる技能度の構成割合、すなわち重要度を困難度よりも重視することについては、本稿でみてきたように能力給査定基準に関する労使の協議においては会社案に対し組合の対案が提案された形跡も見あたらないまま⁽⁴⁶⁾、ほとんど議論らしい議論はなされていことが推測される。しかしながら、技能度の構成割合は能力給決定の根幹にあたるものである以上、早々に構成割合の改訂問題へと発展させることには組合としても躊躇せざるを得ない問題であるとの認識を持ったであろうことは容易に推測される。

なぜならば、技能度の構成割合の改訂は、能力給の存廃、ひいては電産賃金体系そのものの

(46) 組合文書によると、その後、組合内部では能力給の能力給査定基準について検討したことがあることを伝えているが(遠藤 [1999: 268-271])、労使間で協議し結論を得るまでには至らなかったことが推測される。

改廃に発展するであろう大きな問題であると思われるからである⁽⁴⁷⁾。この点については後述するが、基準 a に関する組合としての規制は不十分なままで並行的な議論に終始していたと推測される。

③ 技能度の格付け

基準 b に関する発言は、能力給決定のための人事制度である技能度の段階区分（人事格付け基準）のあり方に関する問題点であり、人事査定基準である発揮度の採点基準に関する問題点ではないとみてよい。この点についても、組合からは積極的な取り組みは格別行われることもなく、基準 a に関する発言に関する取り組みと同じように組合としての規制は不十分なままで並行的な議論に終始していたと推測される。

④ 基準 a に関する事後的チェック

基準 a は能力給の単価である (x) を除き賃金制度の基本的枠組みに関することであり、労使の時々々の運用協議により変更することは原則的には馴染まないものであり、また組合による事後的チェックについても額規制を別にすると基本的には及び得ない領域であるとみられている。

したがって、賃金制度としての能力給の基本的枠組みに関する事項は、原則的には制度改訂により解決すべきものであり、労使の運用協議により解決できることは限られているのが普通である。いったん決定された制度はその基本的枠組みに基づいて運用され、毎年の運用の積み重ねが行われるにしたがい制度として定着し制度としての成熟度は高まることから、労使双方にとり早々に制度改訂を行わなければならないという共通の課題となることは必ずしも多くはない。このような事情から、これらの事項については仮に労使のいずれかから改訂論が提示されたとしても往々にして並行的な議論に終始することが多いのが常である。

(47) 後年の職責給の導入に関する調停委員会の場において、組合は職責給導入に関連して技能度の格付け方法についての問題点を次のように指摘する（注 (31) の「職責給に関する調停委員会（第二回）概況報告」）。「技能度の実際の査定の姿は先づポストの重要度を決めてかゝって査定してある。査定が六づかしいから左様にしたのであらう。困難度も同様で学歴によって困難度を決めて置いて査定してある。現実には斯様に職責給が入ってある。吾々は能力給の改訂をここに持ち出すのではない。一方的に支給された職責給の撤回を主張する」。

組合の発言からは、技能度の人事格付けだけでなく技能度の構成割合の改訂についても能力給制度の根幹にかかわる問題であることを十分認識しながらも、能力給制度の改訂にまでは踏み込みたくないといった思惑があったことも否定できないのではないかと推測される。

⑤ 基準 b に関する事後的チェック

基準 b のうちの技能度の段階区分（人事格付け基準）については、事後的チェックは基準 a よりも困難であることが多いといわなければならない。したがって、基準 b に関する事項について根本的な解決を図ることは、能力給における賃金決定に大きな影響を及ぼすことから基準 a に関する基本的枠組みそのものの改訂を含めて提案しなければならないことになる。基準 b のうちの発揮度（査定）の基準については、基準 a よりも事後的チェックが及びやすいといえることから、殊にその査定結果については今日では苦情処理制度といった労使協議の中で処理される例が多いのはこのような事情によるものであろう。

⑥ 能力給査定算式の構造

能力給は、能力給査定算式にみられるように賃金制度と人事制度である人事格付け基準と人事査定基準の3つが直接的にリンクして決定される方式である。したがって、そのいずれかの1つを改訂しようとしてもそれぞれの1つ1つが大きな問題であることを考慮すると、電産賃金体系の能力給決定方式は最も改訂しにくい構造であるといつてよい。したがって、組合の規制もまた最も規制しにくいことは明らかである。

査定に関する組合の規制を実効性のあるものにするためには、原資の配分による規制を別にすると、第一に、基準 a に関する賃金制度としての能力給の算定式をはじめとする能力給決定の枠組みづくりの段階において、組合案の提示を行うことが極めて重要であったことが示唆される。第二に、基準 b に関する基準づくりにおいても、同様である。しかしながら、組合にはこれらの点についての理解が欠けていたとしかいえないのではないかと推測される。組合は、1946年の十二月協定後に検討し作成された能力給査定基準に基づく能力給査定算式そのものが組合の規制をより困難にするであろうことに留意すべきであった。

2. 査定に対する組合の基本姿勢

前節では、個々の能力給決定に影響する査定の実際について、組合は会社との賃金交渉や中労委での調停の場において、査定結果が「役付と学歴に偏重」していること、能力給の不合理の例として「会社の能力給の査定は年数による技能度の見方が少なく、学歴とか役職とかのウエイトを多く見ておる」ことを問題視していることを取りあげた。

本節では、能力給の割合や会社が査定を行うことに対する組合の基本姿勢について概観す

る⁽⁴⁸⁾。併せて、会社と組合（本部）、組合（本部）と組合（地方本部）の微妙な関係についても概観する。

本節で取りあげるのは、1950年3月30日に行われた中労委の斡旋により電産賃金のいわゆる「八五ベース」（月例賃金ベースが平均7,000円から8,500円に引き上げられた）が成立した直後に、数次にわたり開催された労使交渉の概況である。用いる文書資料は、賃金ベースの引き上げに伴う能力給の増・減額と査定をめぐる組合との協議内容について、会社が作成し、各会社の経営者（一定の管理者以上を含む）に配布された文書である。労使の本音（に近いものと思われる）に触れることができるものと思うので、やや長文にわたるが掲げる。○は会社、△は組合の発言である。

① 能力給のウェイトを増やすこと

能力給のウェイトを増やすことについては、組合も肯定的に捉えていることが判断できる。以下の発言は、「八五ベース」における能力給について、能力給の平均額は2,052円、能力給の最低額は300円から400円に、最高額は9,000円から10,000円に引き上げられたことを踏まえ、まず能力給のウェイトを増やすことに関する内容である（「新賃金細目交渉（第二回）概況報告」⁽⁴⁹⁾）。

△「…能力給のウェイトを増やすのは会社の主張であり、会社側から見ればその効果もあるであろう。」

② 能力給の査定による増・減額

各人の能力給は査定により増・減額することは、労使の共通認識であったことが判断できる。ただし、組合は「査定によって減るのは勤労意欲に影響」を及ぼすものと認識し、会社もほぼ同じような認識を示しているといつてよい。組合は、能力給の査定による減額についても、相

(48) 河西 [2005:15] は、①「大会では、『能力給の査定基準』が高学歴・高職位・高年齢層に有利になっている点について、若年層に不満を与えているとして代議員から批判」が出ていること、「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）」ことを指摘する。さらには、河西 [2005:16] は、②「電産が実質的解散した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」なかつたことを指摘する。しかし、河西が指摘する2つの点は互いに矛盾した内容である。①の点については、本節で検討したように会社と組合との協議内容からも裏付けることができる。

(49) 注(40)の「新賃金細目交渉（第二回）概況報告」と同じ。

応の理解を示していることが推測される⁽⁵⁰⁾。しかし、実際にはどのようにどの程度の減額が行われていたのかなどの運用の実態については明らかではない。文書資料の収集を含めて今後の課題である。

以下の発言は、①に引き続き、能力給の増加率をどのように決めるかについてのものである（「新賃金細目交渉（第二回）概況報告」⁽⁵¹⁾、「新賃金細目交渉（第四回）概況報告」⁽⁵²⁾）。

- 「能力給は減らしてはいけないと言う協定はないし、同じ源資で査定すれば減る人もあれば、増える人もあるのは当然だから査定をやれないことはない。」
- △「査定によって減るのは勤労意欲に影響すると思う。」
- 「組合は能力給の査定には賛成すると云うけれども、査定を後にするのは実際問題としてやれないことになる。…」
- △「…組合としては査定する事には賛成だが、…。併し査定によって…ダウンする者が出来るという形では話は進められぬ。」

③ 能力給の査定と原資の関係

組合は、能力給の増額原資はできるだけ多くの能力給増額に結びつくように配分することを優先課題とし、査定に必要な原資はできるだけ会社に負担させようと主張する。このような姿勢は、組合員からみても幅広く支持されやすいものであろう。組合は会社が行う査定の必要性については相応の理解を示し、賃金ベースの増額分（今日のベースアップにあたる）がきりだけ多くの能力給増額分として確保されるのであれば原則的には容認するといった姿勢であることを物語っている。

以下の発言は、査定と原資の関係に関するものである（「新賃金細目交渉（第二回）概況報告」⁽⁵³⁾）。

(50) 舟橋 [1957: 89-90] は、「発揮度の評価は、労働組合の力がまだ強かったので、非常に形式的な、あたりさわりのないやりかたがとられていた。一九四九年頃までの能力給の査定のやりかたは大体以上のようなものであった。」と指摘するが、その根拠は示されていない。しかしながら、本稿が明らかにしたように能力給の配分交渉における査定による減額にまで踏み込んだ労使の発言をみる限りでは、少なくとも「非常に形式的な、あたりさわりのないやりかた」であったとはいえないことを推測させる。それだけではなく、既に検討したように能力給査定の制度的枠組み、運用に関する問題は、労使双方にとって能力給の存廃、ひいては電産賃金体系そのものの改廃にかかわる大きな問題であるという共通認識に立っていたことさえ推測される。

(51) 注(40)の「新賃金細目交渉（第二回）概況報告」と同じ。

(52) 「新賃金細目交渉（第四回）概況報告」（電気事業経営者会議事務局 電経情第295号 昭和25年4月5日 日発資料0147『電経情』労務部）参照。

(53) 注(40)の「新賃金細目交渉（第二回）概況報告」と同じ。

- △「能力給のウエイトを大きくすることは会社の年来の主張であるから査定する際に必要があれば源資を増やしたらいいと思う。」
- △「我々としても八、五〇〇円を真正面から増額することを要求しているのではない。闘い取るとかどうすると云うことでなくやってゆきたい。…この際現行能力給をフクラまして実施し、査定する際に幾らか必要な源資を出すようにすればいい。…再査定には、二〇〇円の源資もいらないと考へる。」
- 「八、五〇〇円をハミ出することは協定に反する。ベースの枠内で能力給のウエイトを大きくするのが会社の主張である。」
- △「ベースアップのない場合に能力給を改訂するときは、会社はどうするのか。」
- 「昇給ではなく改訂であるから源資の増額はやらないことになっている。」
- △「ベースをとび出すとか、とび出さないとかに拘泥しないで査定に要する源資位は会社も奮発すべきだと思う。」
- △「職責手当を出した様な考え方をして査定に要する源資位は出すべきだと思う。…」

④ 査定の実施状況と技能度による増額分

能力給の増額分をめぐる協議内容から、2点を指摘したい。第一に、査定は技能度の上位層だけではなく下位層を含めて労働者の全員を対象に実施されていた。このことは留意すべきである。就業規則によると全員が査定の適用対象になっており、実際にも広く全員を対象に実施されていたと判断できる⁽⁵⁴⁾。

第二に、能力給の各人の増額分は、組合が指摘するとおり、技能度により大きく異なる。能力給は、全員一律に定額で引き上げられるのではない。そもそも能力給は「 $x \times (A \times B)$ 」、すなわち能力給単価である x と $(A \times B)$ の相乗積で決まる賃金である。能力給は、組合との交渉により単価 x が引き上げられるので、基本的には定率で引き上げられる。したがって、増額分は「能力給の低いもの」（すなわち、技能度の下位層）よりも、能力給の「高い方」（すなわち、技能度の上位層）ほどずっと大きくなるのである。

(54) 査定は広く全員を対象に実施されていたことは、文書資料から判断される。しかし、実際に前年の能力給を下回るような査定がどの程度実施されていたかについては、収集した文書資料からは推測できない。特に査定による減額があり得ること、実際に前年の能力給を下回るような査定の運用については、戦後の急激なインフレの進行に伴う物価高騰により賃金水準そのものが追いつかない状況の中では、査定による賃金減額は現実的な対応としてはあり得ないといった事情も強く影響したであろうことは推測できないことではない（注(32)を参照）。

以下の発言は、能力給の配分に関するものである（新賃金細目交渉（第九回）概況報告⁽⁵⁵⁾）。

△「地方では能力給の低いもの（の増額分－筆者）は零に近く、高い方にはずっと大きくなってると下部では悶着を起こしてゐる」

△「上に薄く、下に厚くとの約束であった。」

○「その話は上り方についてであるか、絶対額について云われているのかを伺いたい。これは率によって考へられねばならぬ。上は11%、下は33%の協定の線を守っている。」

⑤ 「八五ベース」における能力給に関する着地点

組合は、最終的には能力給の増額原資のうち60円を調整原資とすることを認め、その調整原資分については「上に薄く下に厚く」することを主張し、「上は11%、下は33%」とすることにより合意した。会社は、改訂前の能力給カーブを維持する観点から「上は11%、下は33%」とすることについては反対の姿勢であったが⁽⁵⁶⁾、職責給を既に支給している事実を踏まえたうえで組合の配分案どおり合意した経緯がある。すなわち、能力給の調整原資を「上に薄く下に厚く」したとしても、特に「上」にあたる技能度の上位層については能力給に職責給を含めた合計額でみたとした場合に改訂前の能力給カーブの維持もしくは拡大を図ることと同じような効果を見込んでいたことを推測させる。これらの経緯は、後の職責給導入に関する調停の場において明らかにされたことである⁽⁵⁷⁾。この点については、別の機会に取りあげる。

⑥ 組合本部の会社に対する姿勢と組合地方本部に対する姿勢

(ア) 組合が一貫して主張する「現行能力給の不合理から起きておる職場の不满」に関する6項目については、「基本的な事項については、組合（地方本部）と協議する事」を主張した。この点については、会社は組合（地方本部）と協議することについて反対したが、組合は「…『組合は申入れをした。会社は撤回せよと云ったが組合は不承知だった。その上に立って、(1)～(6)の方針の下に会社がやられるとすれば已むを得ぬ。』と云うことにして置き度い。大体これでお判りと思う。此以上云う事は出来ない。」という。組合は、組

(55) 「新賃金細目交渉（第九回）概況報告」（電気事業経営者会議事務局 電経情第304号 昭和25年5月11日 日発資料0147『電経情』労務部）参照。

(56) 会社は、「八五ベース」成立の調停の場において、「能力給の開きを少なくするのは悪平等になるので遺憾であったが、斡旋により最後に譲歩した。」という（（注(31)の「職責給に関する調停委員会（第二回）概況報告」）。その後の職責給に関する労使交渉の場においても、「賃金調停の時も職責給があればこそ能力給の上薄下厚を承知した」と説明する（「労務用物資臨時割当其他中央交渉概観」電気事業経営者会議事務局 電経情第351号 昭和25年9月11日 日発資料0147『電経情』労務部）。

(57) 注(31)の「職責給に関する調停委員会（第二回）概況報告」と同じ。

合下部（地方本部など）を強く意識したと思われるようなあいまいな形で一応の決着をみた経緯があったことが推測される。会社と組合との間のこのような決着の仕方からは、組合の会社に対する姿勢と組合（地方本部）に対する姿勢とが異なることを示しており、少なくとも1946年の十二月協定成立前後の組合の組織統制力が低下していることを推測させる一例である。このような決着の仕方は興味深いものがあり、組合と組合地方本部の間では後々、種々の食い違いが生じるような決着の仕方であったことが推測される。

(イ) 以下の発言の前段は、能力給の査定にあたっての調整原資として60円を認めることと「現行能力給の不合理から起きておる職場の不满」に関するものである⁽⁵⁸⁾。後段の発言は、6回目の協議の後、50年4月7日付で「昭和25年4月以降の能力給改訂に就いて」と題して「学歴役職等に偏重してゐる為の不均衡」をはじめとする6項目にわたる不均衡について、会社が「不合理のないよう査定する」とする査定方針を社内に通知⁽⁵⁹⁾した後に開催された団体交渉⁽⁶⁰⁾におけるものである。

△「(一) 調整の為に六〇円リザーブする事 (二) 現行能力給の不合理から起きておる職場の不满を此際解決する為に調整合理化する事 (1) 二三年度以降査定なき者に対する不均衡の是正 (2) 学歴役付其の他に偏重している不均衡の是正 (3) 企業別不均衡の是正 (4) 職場別不均衡の是正 (5) 職種別不均衡の是正 (6) 組合運動による不均衡の是正 (三) 基本的な事項については、組合（地方本部）と協議する事」

○「(一) は諒承する。(二) は此精神を尊重して会社の責任に於て実施する。(三) は抹消して貰い度い。」

△「(二) について会社は精神を尊重してやると云われるがそんな弱い表現では我々としては不安である。…会社の今迄の様な学歴、職歴偏重をやめて末端の人を尊重する建前でやって貰い度い。」

○「(三) はないことにして貰い度い。」

△「(三) については『組合は申入れをした。会社は撤回せよと云ったが組合は不承知だった。その上に立って、(1) ~ (6) の方針の下に会社がやられるとすれば已むを得ぬ。』と云うことにして置き度い。大体これでお判りと思う。此以上云う事は出来ない。」

△「中央では大枠を協定し具体的問題については地本と交渉することに定まっていた筈だが。」

(58) 「新賃金細目交渉（第六回）概況報告」（電気事業経営者会議事務局 電経情第296号 昭和25年4月7日 日発資料4728『電経情』労務課）参照。

(59) 「昭和25年4月以降の能力給改訂に就いて」, 「別紙 能力給改訂要項」（電気事業経営者会議事務局 電経労第47号 昭和25年4月7日 日発資料3548『電経労』）参照。

(60) 「雑件に関する中央團対交渉概況報告」（電気事業経営者会議事務局 電経情第317号 昭和25年6月14日 日発資料4728『電経情』労務課）参照。

- 「会社は基本的の枠は中央で定まったのだから此の線に沿って実施すればよいのであって地方では交渉しないと申上てあり此の点については平行線の儘になっていたのだ。」
- △「組合は細かい事はよいが大綱的の事は地本と交渉するよう云ってある。地方に交渉権なしとは認めてゐない。…経営者会議から協定を遵守する様再通牒して貰い度い。」
- 「中央協定の方針に則りトラブルの起こらぬ様にせよと各社へ流してある。」
- △「日発、東北関係から会社は協定を無視し下に厚く上に薄と云う線を蹂躪してゐる。現地で交渉を持っても埒があかぬと云って来てゐる。細かい数字は今判らぬが査定源資の三%が上に厚くつけられておるとの事だ。組合中央としては解明はしてやっているが、会社側からも再度の勧告をして貰い度い。」
- 「東北については地本から特別の申入れがあった事は御存知であろう。会社は中央協定と地本の申入れの双方の顔を立てたつもりだ。厚い薄いと云っても率と金額で違うので組合は金額で云って来てゐるのだ。根本的には中央協定の線を崩せ（暫定を下らぬと云う）と云う地本の申入れが全面的に容れられないのに対し不満があったらしい。」
- 「暫定ふくらましの率は上薄下厚を協定したが査定の三%については下に厚いか薄いかは各社によって違うと思う。絶対値としては上に余計行く場合もある。」
- △「三%についても下厚上薄の約束だった。…」

(参考文献)

- 有泉亨, 秋田成就, 戸坂嵐子 [1954]「電気産業労働組合(電産)大河内一男編『日本労働組合論』有斐閣
- 石田光男 [1985a]「賃金体系と労使関係(上)」『日本労働協会雑誌』第315号
- 石田光男 [1985b]「賃金体系と労使関係(下)」『日本労働協会雑誌』第316号
- 石田光男 [1990]『賃金の社会科学—日本とイギリス』中央経済社
- 氏原正治郎 [1966]『日本労働問題研究』東京大学出版会
- 遠藤公嗣 [1995]「電産賃金体系における能力給と人事査定」『大原社会問題研究所雑誌』第437号
- 遠藤公嗣 [1999]『日本の人事査定』ミネルヴァ書房
- 遠藤公嗣 [2000]「労働基準法の国際的背景」『日本労働法学会誌』第95号
- 遠藤公嗣 [2005]『賃金の決め方』ミネルヴァ書房
- 大垣忠雄 [1961]「東京電力の職務給実施の現状と問題点」『賃金体系の近代化と職務分析』日経連広報部
- 加藤尚文 [1967]『事例を中心とした戦後の賃金』技報堂
- 加藤正治他 [2011]「日本的経営と年功賃金—電産型賃金体系—」経営労務理論学会『経営労務事典』晃洋書房
- 河西宏祐 [1981a]「電産型賃金の形成過程聞き取り記録(Ⅰ)」『日本労働協会雑誌』第267号
- 河西宏祐 [1981b]「電産型賃金の形成過程聞き取り記録(Ⅱ)」『日本労働協会雑誌』第268号
- 河西宏祐 [1992]『聞書・電産の群像』平原社
- 河西宏祐 [1999]『電産型賃金の世界—その形成と歴史的意義—』早稲田大学出版部
- 河西宏祐 [2005]「能力給(電産型賃金)の査定基準」『人間科学研究』第18巻第1号

- 河西宏祐 [2007] 『電産の興亡 (1946 ~ 1956 年) - 電産型賃金と産業別組合 -』早稲田大学出版部
- 小池和男 [2015] 『戦後労働史からみた賃金』東洋経済新報社
- 古林喜楽 [1953] 『賃金形態論』森山書店
- 白井泰四郎 [1968] 『企業別組合』中公新書
- 中央労働委員会 [1946] 「電産争議の調停経過 (一)」『中央労働時報』第1巻第9・10号 中央労働学園
- 中央労働委員会 [1946a] 「電産争議の調停経過 (二)」『中央労働時報』第1巻第9・10号 中央労働学園
- 中央労働委員会 [1947] 「電産争議の調停経過 (了)」『中央労働時報』第14・15号 中央労働学園
- 中央労働委員会 [1951] 「電産・東電争議の調停」『中央労働時報』11月号 中労委会館
- 電気事業経営者会議 [1952] 『電気事業における職務評價並びに人事考課』
- 電力中央研究所 [2010] 『日本送電(株) 目録一覧』
- 東京大学社会科学研究所 [1979] 『資料第9集 電産十月闘争 (1946年)』
- 東京電力株式会社『東京電力三十年史』1983年
- 永野順造 [1949] 『戦後の賃銀』伊藤書店
- 日本電気産業労働組合協議会 [1946] 『電産要求給與民主化案全』(日発資料2028)
- 日本送電株式会社 [1946] 『給與体系案』(日発 NHd2K)
- 日本送電株式会社 [1950] 『賃金改訂要項』(日発 NHd2C)
- 日本送電株式会社 [1951] 『戦後に於ける当社従業員生計調査の概要』調々勞資第9号 (日発資料2020)
- 日本送電株式会社 [1955] 『賃金改訂要綱』昭和30年11月 (日発資料1677)
- 野村正實 [1994] 『終身雇用』岩波書店
- 晴山俊雄 [2005] 『日本賃金管理史』文眞堂
- 樋口純平 [2006] 「成果主義の導入プロセスにおける問題と対応」『日本労働研究雑誌』第556号 日本労働政策・研修機構
- 藤田若雄 [1961] 『日本労働協約論』東京大学出版会
- 舟橋尚道 [1957] 『日本の雇用と賃金』法政大学出版局
- 舟橋尚道 [1983] 『日本の賃金形態』大月書店
- 正亀芳造 [2010] 「賃金制度」奥林康司他編著『入門 人的資源管理 (第2版)』中央経済社
- 労働省編『資料労働運動史』昭和20.21年版, 昭和22年版, 昭和23年版
- 労働争議調査会編 [1957] 『電産争議』中央公論社