

論 文

アメリカにおける TWI 監督者訓練システムの衰退(下)

大 塚 忠

要 旨

日本での TWI の受容は衰退ではなく、工程と作業の標準化の中に組み込まれてしまうのであるが、アメリカの場合は忘却されてしまう。戦中は確かに TWI の速成訓練法はアメリカで根付くかのような勢いで浸透し、技能序列に基づく内部昇進機構を作り出すのに、TWI プログラムの影響は戦後急速に衰退する。このわけを 3 つの点で追及した。1 つは監督者の地位の確定がタフト・ハートレイ法で行われたことである。アメリカでは現場監督者は、集団的取引関係に入れなくなった。第 2 は、徒弟訓練の復活である。徒弟訓練は速成訓練法と相いれない。第 3 は、職務評価法の発展と、先任権の拡張である。職務分析と TWI 速成訓練法は相補的關係にあり、職務評価が技能中心に行われ、先任権がフレキシブルであれば矛盾はきたさないが、平和経済への転換で、先任権が工場ワイドになり、しかもストレートに適應されることで、技能中心の職務評価法は維持しがたくなってゆく。代わりに鉄鋼業では技能評価を低くし、「責任」を大きく評価することで、技能序列ではない職務価値序列を作り上げることに成功していた。US スチールの賃金表はその典型であり、長期に安定的な内部市場がこれによって出来上がったのである。TWI はアメリカでは必要とされなくなった。

経済学文献季報分類番号：07-32：10-40：10-71：15-31：15-33

第五章 スキルを中心とした職務評価法の適応と問題点－SCAI プラン

すでに述べたように、職務のランク付けを可能にする職務評価は、労働組合の急組織化とともに、より客観的な評価が可能な、あるいは労働組合の意見を反映させやすいポイント制が採用されるようになった。30 年代中ごろには、電気と金属工業界でポイント制の職務評価プランが作成されており、この方法だと数量化可能な評価要素（たとえば装置「責任」や材料「責任」は破損の損害額）を使うので、要素間の評価価値の相違を表すときや、ランク数、ランク間の開きなどで交渉に基づく調整が必要とはいえ、ある程度の公平性は維持され、出来高制のもとで頻繁に生じた職長層のえこひいきや差別を一定に防止することが可能になった。戦中はこれにスムーズかつ軍需産業の生産性を阻害しないような人事配置を実現しようという政府の動員政策が絡んだ。この点すでに WMC が推奨した職務評価法で実際

使われた評価要素を挙げておいたが、ほとんどの産業・企業が細目は異なってもスキル、努力、責任、労働条件の4つを大分類の評価要素に挙げるようになった。職務区分や記述が正確さを増し、より公平な賃金設定が可能になっていた。大企業の場合やさらに産業レベルの共通評価の場合は評価要素をさらに細かく分けていた。たとえば、産業別の職務評価プランを作ろうとしたカリフォルニア航空機産業の場合は、すでに言及したようにTWI速成訓練法の普及が多様な職務の訓練期間を設定することを可能にしたから、それを元に、スキルはさらに実務経験を入れた「技能」と部品などの設計図の理解の程度を区別した「知能」に分けて評価され、より細分化された職務分類が可能にされている。いずれもグレード（5グレード）を数値化（ポイント数）できるように工夫したのである。他の評価要素の点数は低く、さらに「責任」は材料と装置責任に分けられているが、人への責任は評価対象にされていない。航空機産業ではグループ労働が行われることが少なかった、ということであろう。さらに、負荷がかかることから「努力」は肉体的と精神的適応力に、そして「労働条件」は不愉快さと不可抗力的危険とに分けられている。このように評価要素は多くなり、職務が多面評価されるようになってはいたが、配分される評価ポイントは、スキルに大きなウェイトが置かれていた、という点が重要である。スティーバーによれば、SCAIプランは66%（1946年修正プラン）をスキル（技能・知能）評価にあてていたし、GEは62.5%、全国金属工業連盟の案は60%であった。他方、すでに大量生産に乗り出していた電気・通信産業、鉄鋼産業などはスキルの占める割合は低くなり始めていた。全国電気工業会の場合は50%（1946年）をスキルにあてていたし、アメリカ鉄鋼労組との1945年協定以前のUSスチールの場合は、45%をスキル評価のマキシмумポイントにあてていた。次に大きいのは責任評価ポイントだったが、それぞれ12%、12.5%、20%、20%、24%であり、スキル重視産業と、大量生産産業の職務評価の違いはすでにでていた⁶⁵⁾。さらに労働環境や作業危険度を入れれば大量生産産業との差異はより一層明瞭になるだろう。

そこでスキル重視の産業の典型として、戦中の1943年5月に、戦時労働局によって適応を指令されたSCAIプランのケースを詳しく見ておくことにしよう。職務評価がスキル重視であることで、TWI推奨の訓練序列と職務評価の序列はほぼ重なることが可能だからである。それゆえ、スキル重視のSCAIプランの問題点が明らかになれば、TWIの訓練序列はアメリカ賃金制度の中ではますます適用不能になる。SCAIプランはスキルに500（技能400＋知能100）のマキシмумポイントをあてているので、スキル評価で職務評価序列の大意が決まる。スキル評価が最大のランク差を作るからである。SCAIプランではそのほかの

65) J. Stieber, op. cit., p.36, MEMA, *Job Rating Plan; Definitions of the Factors used in evaluating hourly rated Job*. 1946, p.3

要素のマキシмумポイントは、材料と装置責任に 100 ポイント、精神的努力と肉体的努力にそれぞれ 50 ポイント、労働環境（ノイズ）と危険度にそれぞれ 45 ポイントを配していた。全体ではマキシмумポイントは 790、したがってスキルポイントは 63%を占める。これらのマキシмумポイントはそれぞれ 5 つのグレードに分けて個々の職務評価に適應された。こうして特定職務の各要素ごとに出されたポイントは総計されて 10 等級に段階区分され、各等級に対応する時間当たり賃金率に表示される。採用時の試用期間に適應される 50 から 200 ポイントまでは第 10 等級で、時間当たり賃率は 60 セント固定であり、第 9 等級からは 50 ポイント刻みで等級が上がり、第 1 等級は 600 ～ 650 ポイントである。賃金率への換算法では固定職務給を設定するボーイング社と範囲職務給を用いたダグラス社、ロッキード社など 6 社とでは異なった。国際機械工組合（IAM）とのユニオンショップ協定で組合との密接な協議に基づいて SCAI プランの骨格を維持しながらも企業独自の職務分類、厳格な職務評価、比較的高い固定賃金率を維持する、ということでボーイング社と IAM の労働協約は戦時労働局（WLB）の了解を得ていた⁶⁶⁾。IAM は機械工を主体としたクラフトユニオンであり、急成長する航空機産業に適合する戦略をとっていたが、基本的に熟練工の労働成果にはプレミアムを付けることを要求しており、したがって範囲職務給を取ることを要求していた。他方、航空機産業の急激な膨張によって急増する半熟練工を組織したのは UAW であり、IAM や鋳型工組合などのクラフトユニオンに対抗して急激に組織力を伸ばしていた。UAW の基本スタンスは、職務評価でスキルに大きなウェイトをかけることには反対であり、また賃金は固定レートを要求した。SCAI プランを産業共通に運用した 6 社は、それぞれ IAM と UAW によって組織化されてはいたが、ダグラス社など組織化が進んでない企業もあり、プランは各企業からの専門委員で構成された作業委員会が作成していた。組合との協定はなかった。他方、43 年 9 月に IAM とのユニオンショップ協定に基づいて SCAI プランを運用することにしたボーイングは、IAM との調整をしながら TWI 方式の速成訓練法で熟練を分解し、大量の半熟練職務を切り出していたから、各等級に比較的高めの固定賃率を設定することで IAM との妥協を図り（WMC の了解は「効率的な戦争」の遂行ということで取り付けた）、半熟練工の獲得・育成に配慮した賃金設定（UAW の要求する固定賃率）を選択したのである。

43 年 5 月から始まったカリフォルニア航空機産業の 6 社の SCAI プランは、採用時試用期間に適應される 10 等級は時間当たり 60 セントだが、9 等級からは時間当たり 75 セントから 80 セントまで 5 セントの幅、8 等級は時間当たり 75 セントから 85 セントまで 10 セントの幅、7 等級は 80 ～ 95 セントまで、6 等級は 85 セント～ 1 ドルまでの 15 セント幅、5

66) Lloyd F. Fisher, op. cit., p.56, p.58

等級は90セントから1ドル10セントまで、4等級は95セントから1ドル15セントまで、3等級1ドルから1ドル20セントまでのそれぞれ20セント幅、2等級は1ドル5セントから1ドル30セントまで、1等級は1ドル15セントから1ドル40セントまでそれぞれ25セントの幅を持った、明らかにスキルの高いほうに幅が広がる範囲職務給を適用していた。そして、この範囲の確定は、業績査定で決められた。現場監督者たちが、生産の質・量、職務への適応、態度などを査定することは、各社とも新規採用者の採用決定や配転、昇進で実績があったので、査定データを持ち寄り、公平性を維持する措置をとって実施することになっている⁶⁷⁾。

ところで、すでにTWI速成訓練法が徴兵を産業の生産力を落とすことなくスムーズに実施するためにWMCの「徴用計画法」で用意された職務記述に必要な訓練期間を見積もるのに役立ったことを論じた。そしてその際に例証としたSCAIプランの職務は、各社ごとの切り出しでは1,154もの職務タイトルがあったのに、これが各社共通部分の合成作業によって全部で119の産業標準タイトルと職務記述に絞り込まれ、したがって個々の職務はかなり広い領域をカバーする機械・工具・治具を用いた作業を分類したものになった。実際の社内職務は、単熟練工や半熟練工の職務が分解作業で作られたから、各職務の中ではさらに、職務グレード（たとえば機械工A、B、Cそして半熟練職務ではさらにD）が設定されていた⁶⁸⁾。しかし、職務のこのようなグレード設定では、職務間の境界領域はあいまいになり、A、B、Cへの労働者の割り当ては監督者の場当たりの判断によることが避けられなかった。1942年の賃金凍結令を前提に、生産増強と労働力の不足を背景にして、SCAIプランの構造は変えないで公平な賃金を産業レベルで支払うことがこうして実施されていった。南カリフォルニア航空機産業6社の場合は、ボーイングと違って比較的低い平均賃金率で新規労働力を引き付けるために、戦争終了までに、かなりの調整コスト（時間当たり平均賃率に15-20セント）をかけることになった。業績査定とupgradingによる運用操作が調整コストの主な原因であった。そしてそのようなプラン管理業務を実施することによってのみ、合意された広い、境界のあいまいな合成職務分類からなるSCAIプランを6社共同で運営することが可能であった。そうしなければ数千人の職務「再分類」苦情申し込みが出たところだったのである⁶⁹⁾。固定職務給だったボーイングの方は、職務再評価コスト（分解によるスキルの単純化と低賃金職務の増加）だけで、6社のような調整コストはかからなかった（2.5セント）。6社の調整操作は、多岐にわたったが、例えば不熟練、半熟練職務の職務再評価によって、

67) RD. Gray, op. cit..., p.25-26, p.28, p.33

68) RD. Gray, op. cit..., p.8, pp.18-19

69) Lloyd F. Fisher, op. cit..., p.66

すでに最高評点に達していた職場環境や危険度ではなく、その他の評価要素の評価点を上げることで調整が行われた。再記述によって、再評価で評価が高まるようにタスクを付け加えることも行われた。それよりも目立った操作は、A、B、Cグレードへの割り当てる数の操作だった。各グレードの境界が明瞭でないこともあって、Cレベルの技能・知能でもBレベルに、BレベルでもAレベルに upgrade が行われた。こうして 1943 年 7 月に採用されていた一般組立工（A、B、C）の平均賃率は時間当たり 88.6 セントだったのが、1945 年 6 月には、1 ドル 7.4 セントとなっていた。このような upgrading は記録のある全 15 の分類職務で行われ、その結果、加重平均で時間当たり賃金は 16 セントの増加となっていた。そして現場職長による部下の抱え込み（職長賃金が部下収入にリンクしていた）と、10 セントから 15 セントの幅のあるところでレンジレートの上方に査定する操作が加わった。詳しいデータはないが、各職務の効率性を査定するはずの業績査定が、労働市場の圧力をかわすために賃金システムの拡張ジョイントになっていた、とフィッシャーは論じている⁷⁰⁾。航空機産業が軍需生産で膨張していてその対策が賃金率の引き上げでなければ、コスト増加分は価格転嫁が可能だった、ということが、このような調整コストを吸収可能にしていた。しかし戦後は、SCAI プランの上限を超える賃率を用意しないと労働力はひきつけられなくなった⁷¹⁾。

以上のような操作は、ボーイング社の場合には行われなかった。レンジレートはなかったし、それゆえ、業績査定もなく、さらに IAM との協約で、A、B、C に割り当てる人数が決められていた。企業内訓練と職務の分解、単純職務の割り出しと、再記述、再評価が繰り返し行われた。切り出した職務は戦中で 750 ほどに膨れ上がったのである。単純職務が膨大になり分類のために職務記述は正確で、詳細になった。したがってボーイングの職務名や、職務記述は SCAI プランを共通に適応した 6 社とは異なり、企業独自のものであった。IAM は、この詳細な職務記述に従業員が責任をもって遂行すべき仕事とした。他の義務が追加されていけば、その分金銭補償されるか、記述に特定されてない義務なら拒否してもよい、と説明していた。カリフォルニア 6 社の場合には、職務記述が広く、実際割り当てられた職務が当初予定より多くの義務を含んでも問題にはならなかった。6 社では労働者が職務記述通りにフルに働くのを拒否するようになっていた。他方、ボーイングでは職務区分が狭くなり、必要スキルも限られ、訓練も短く、したがって労働者はここでは割り当てられた職務のスペシャリストになった。労働者の工場内職業構造はキュービクルのようになっていて「移動経路は、もしあったとしても、関連職務からの水平的移動でなく、同一職務からの垂直移動になる傾向にある」とフィッシャーは論じている。ボーイングの職務評価は SCAI プランと同じよう

70) 以上、Lloyd F. Fisher, op. cit., pp.62-65

71) Op. cit., P.61

に、スキルにはほぼ3分の2のウェイトをかけたスキル重視の評価であったから、TWI方式の熟練の分解で作り出されたこの職務序列は、まさに垂直序列であり、水平には伸びない設計になったのである。しかしその設計による職務序列は、組合が職務記述にあるだけの作業を組合員に指示することによって、余りが生じこのあまった暗黙知分が別の職務に追加され、区分はより細かくなり、入念に記述されていたと思われる。そしてボーイングの場合は、さらにこの割り当てられた職務に慣れると、労働者にとってはその職務が安全で、よく整っている、リスクの多い他職務には移らなくなる、そしてついにはマイナーな付随業務を拒否する傾向が出てしまった、のである。職務が細分化される中で、航空機産業は戦中戦後にかけてモデルや製造法ばかりでなく生産計画の変更に対処すべく、絶えず従業員の大規模な入れ替えを迫られた。工程の変更やダイリユーションで工場内外の配転や upgrading（降格は戦中にはなかった）は増し、部門間や工場間の移動がスムーズにできなかった分は新規採用をふやさなければならなくなる。こうしてボーイングでは労働者の数が全体でも、狭い職務分類の中でも増加していく傾向にあった。Upgrading や配転、新規採用で企業内訓練は増え、仕事や移動のフレキシビリティをめぐって、ボーイングでは組合と経営が激しくお互いを非難しあったが、戦中は何とかしのいだ。移動が着実に上方に動いたからである⁷²⁾。ボーイング社の職務分類細分化の決定的問題はしたがって、戦中の移動措置ではなく、戦時経済からの転換で大規模レイオフによる人員削減と先任権協約との衝突が起きたことである。先任権をめぐるIAMとの協約で、ボーイング社は先任権を工場レベルまで広げて適応できるということを認めた。

第六章 選択的徴兵制と先任権の拡張

ここで、先任権が工場レベルに広がり、かつストレートに、つまり厳格に適応されるようになった経緯を、主にハービーソンによって、概観しておこう。ローカルの労働組合との協定で工場レベルまで先任権の適応が伸びるのは通常はなかなか起きないことである。スキルは仕事経験の長さである程度計れるから、勤続の長さとは密接に関係している。この長勤続者の雇用を保護しようという先任権は、もしスキルにランクがあれば、関連するスキルで遂行できる職務である限りはその職務部門まで伸びても、移動が関連部門 division をこえたら、通常は先任権を失い、新たに新しい部門で先任権を蓄積し始めるというのが、基本的な論理である。多部門にわたる多業務の事業所で工場先任権が適応可能なのは、業務遂行が同一クラフトか同一職業あるいはせいぜい類似関連職で行われている場合である。たとえば、自動

72) Lloyd F. Fisher, op. cit., p.66, p.69, pp.71-74

車のように、すでに多くの業務が標準化されてローテーション可能（ほとんど訓練は必要でない）であれば、工場ワイドの先任権は実施できる。1937年から38年の景気後退で、アメリカ自動車産業は大規模なレイオフを実施し、部門先任権リストから勤続の長い者に、工場内の他部門の職に就き、短期勤続者の押しつけ権を行使するのを認めていた。多くの相互互換業務があったことが複雑で厄介な調整であったにもかかわらず、実施を可能にしたのである。しかし、多くの異種業務がある工場ではこれは難しい。多部門に業務が分かれた工場では先任権が部門を超えて適用されるようになる理由は、まず配転である。部門 divisional 先任権では、経営が要求する応援や配転は先任権の喪失なので、移動先でも先任権の蓄積が行えて、先任権行使の時に計算できるようにするという措置が行われている。ハービーソンはこれを工場先任権口座 plant seniority credit と呼んでいる。こうした措置が行われない場合は、応援や配転はたとえ移動先の賃金がよくても拒否された。蓄積が認められて事業所内移動が行われ、計算された先任権が適応されれば、部門先任権は工場先任権に近くなる。しかしこの手続きでは部門先任権の持つ自己利益優先性の問題は克服されない。適応が移動元の部門内に限定され、移動先には、適応されないとか、逆に多くの配転者が移動先で定着すると、先任権がかなり長いことで、移動先での部門先任権の適応を求めるようになるからである。部門内適応の限界を超えるには、不況や大規模な合理化によってまとめて雇用が削減される（部門か工場先任権単位を失う）という事態が生じた場合である。不況時に生産を維持できる部門と、全く工程を閉鎖せざるをえない部門とでは、先任権で保護された雇用の公平性が維持できなくなる。不況で工程が閉鎖された部門の長勤続者は仕事を失い、先任権も喪失することになるからである。組合リーダーにとっては組合員を守るために解決しなければならない問題である。部門従業員の利己的な先任権の主張は受け入れられず、組合は長勤続組合員なら他部門の短勤続者を押しつけて短期間の訓練で就労できるというレイオフ協定を結ぶことになる。さらに技術や生産方式の変更で大量の従業員が永久レイオフにあい先任権単位（部門や職業）を失う場合にも、長勤続者をとどめるために工場ワイドな先任権が組合によって強調され、厳しい経営との交渉が展開されることになる。すでに戦前から、連続圧延機の導入や流れ生産方式など技術や生産方法の変化は激しかったから、工場内、企業内移動や、先任権単位の消失や新設は絶えずあったとみてよいだろう⁷³⁾。以上のように、配転に際する先任権の蓄積の慣行、団体交渉によるレイオフ、リコールの際の先任権の適応などから、工場ワイドな先任権が適応されるようになっていった、と見てよいだろう。ただ、その適応は戦争前には必ずしもストレート（厳格な勤続順）ではなかった。監督者によるえこひいきや差別の激しかった鉄道や自動車工業、ゴム工業では、先任権はストレート適応だっ

73) F.H. Harbison, *The Seniority Principle in Union-Management Relations*, 1939, pp.25-30 より。

たが、それでも自動車工場では、工具工や保全工、徒弟や学生エンジニアのようなキーパーソンはレイオフ対象から外されていたし（代わりに組合は保全工や工具工が押しのけでラインに入るのを拒んだ）、押しのけ権を行使する長勤続熟練工は、半熟練工職務にかつてついたことにあるか、職務遂行の標準的能力を訓練期間なしで証明できる（組合関係者のいるところでOJTをして証明する）必要があった。昇進には、職務間にある格差は少なく、レイオフより先任権を適応する魅力がなく、また高いスキルの職務には適応したくない、と組合は考えていた。先任権のストレートな適応といってもまだ緩いところもあったのである。電機や、鉄鋼の協約では、レイオフへの先任権の適応は、フレキシブルで、知識、訓練、能力、スキル、効率、体力、家族状況、住所が同じなら、勤続を考慮する、というもので、実務的には、能力 competency と勤続で運用された。能力別にグループ分けしてそのうえで、最低能力グループから逆勤続順に降格者を決めていく方式や職業内に上、中、下の職務を分類して、それぞれの職務から先任権に従ってレイオフ者を選別する方式などがあった。ただ、不熟練工や半熟練工の間で相対能力 competency の違いを計るのは、実際には職長でも難しく、それゆえこの時期の電機や鉄鋼のレイオフとリコール者の70-80%は、先任権の適応で選別された、という。フレキシブルな先任権の適応をしていたレイオフ協定といっても、能力基準が厳密に適応されたわけではなく、明確に能力判定できる範囲が、自動車などより広がったということである。ハービーソンはさらに、フレキシブルな先任権の適応されているケースでは、昇進でも能力 competency や業績、アビリティ、効率の優先が経営によって強調されているが、組合の方は監督者の依怙最良や偏見があると指摘していて、組合の交渉力がまだ昇進にまでは及んでない、という印象が強い⁷⁴⁾。ストレートかどうかという区別よりも、この時期にはまだ訓練法も徒弟的訓練のほかは見当たらない時期だから、ハービーソンが不熟練工と半熟練工の相対能力の差異は、現場監督者でも見分けられなかった、というのはその通りであろう。そしてさらにレイオフ時の降格とレイオフの手続き、回復時の休業者再雇用と降格者の旧職務復帰手続きがいずれも先任権が基準となれば、昇進（通常の業務の中で空きポストの有資格者）は長勤続者が優先されることになる⁷⁵⁾、という先任権による昇進手続きの普及の論理もよくわかる。戦中にはすでにみたように、TWIの訓練序列と、WMC動員政策による職務記述と職務評価の普及で、職務間の技能区分と序列はかなり明確になった。しかし、同一職務にある労働者間の能力差は、主観的な判断の入る業績査定によらない限り、細分化された技能序列が作られればそれだけ、見分けるのが難しくなる。そして、終戦とともに製品や生産方法、そして技術が大幅に変わり、必要なスキルも大幅に変わった時、

74) Op. cit., pp.9, 11-13, 17-19

75) Op. cit., p.20

大規模なレイオフを伴った労働力の入れ替えを、難しい判別を伴う能力の差異を基準に実施することは、ほとんど不可能だった。レイオフや降格を判断する手続きは、大戦前と同様なものではなくなっていた。ストレートに先任権を適応することが唯一客観的で、簡単な方法であった⁷⁶⁾。

終戦に伴った先任権ルールの修正はそればかりではなかった。先任権を工場ワイドにあるいはカンパニーワイドに広げ、さらにストレートに厳しく適応せざるを得ない事態が、戦時経済と平和経済への転換に際して発生していた。戦時経済下で生じたのは、軍需生産職務への労働者の配転の必要であったが、旧職務の先任権の保護を失うからと、自動車産業を筆頭に労働者の配転拒否が起こっていた。このため自動車産業では、労使で「6ポイントの先任権協定」が結ばれ、別会社の防衛業務に就く労働者には、レイオフした会社の先任権を蓄積することを認めたのである。この取り決めで、職務を変更する労働者は、動員に応じた労働者と同じ扱いになった。軍需工場に働く多くの労働者がこうして、他会社の先任権を所持するようになっていた。WMC は、さらに配転が、より高いスキル要求だったり、フルタイムの要求だったりした場合は、公式に先任権の蓄積を認めた。こうして大規模な配転も実施された。通常は事業所あるいはせいぜいカンパニー内の協定で認められる先任権のルールを超えた扱いが WMC の先任権の産業内移転の許容によってなされたのである。政府の戦時の了解は平和経済への転換に際して有効なのかどうか、有効だとすればどう解決するのかという、退役軍人の優先雇用と並ぶ厄介な問題が積み重なっていたのである⁷⁷⁾。

さらに、パートタイマーや臨時的雇用は、先任権を与えられなかったが、戦中の事業所雇用は、ことさらパートかフルかの区別をすることなく、また男女や人種の区別なく、3ヶ月の試用期間が終われば、自動的に先任権付のフルタイム雇用となった。特に男性が徴兵されてできた空き職務に多くの女性がついたから、平和経済への移行で、女性がそのまま常雇用を要求する権利があった。ベーカーによれば、終戦にあたって労使とも戦前の女性職には先任権を認めたが、他の職務には認めず、その結果先任権リストは男性とは別に作られ、終戦とともに多くの場合女性は優先的にレイオフされた。また人種差別にならないような雇用調整をする必要から、戦時雇用の多くの黒人の場合は短い先任権ということで、先任権がストレートに適応されレイオフされた⁷⁸⁾。

最後にすでに述べたように、退役軍人の旧職場再雇用保障に加え、44年には「覚書 190-A」によって、従軍期間を先任権の蓄積として認める措置や、再雇用に際して標準スキルの維持は雇用条件にしないこと、1年間はレイオフや降格の対象にしないこと、先任

76) H. Baker, op. cit..., p.41, pp.43-44

77) F.H. Harbison, op. cit..., *Seniority Problems During...*, pp.16-17, H. Baker, op. cit..., p.30

78) H. Baker, op. cit..., pp.45-46

権のより長い在職者が降格、あるいはレイオフされても再雇用することが求められた。傷痍軍人も含めてともかく工場ワイドあるいはカンパニーワイドで雇用を保証することが政府によって企業に要請されたのである。前任権を蓄積した退役軍人の旧職務での再雇用と、それに伴う押しのけで発生する職務配置の変更、さらには再・新規訓練の実施、戦中にOJTで技能を獲得した有能者の入れ替えなどが予想され経営者はこのような厄介な調整にたじろぎ、労働組合は公式上、前任権のルールを破壊する、と「覚書」には反対した⁷⁹⁾。しかし組合は退役軍人の保護には積極的で、実際協約改正による再雇用優遇に乗り出していた。組合リーダーたちの考えは、前任権を基準にした再雇用とレイオフであった。一方会社の方は雇用手続きが複雑になる一方であったから、前任権の適応はストレートでしかできない、というのが多くの考えであった⁸⁰⁾。そして、前任権の蓄積は、さらにルールを超えようとしていた。自動車や航空機産業で、軍隊経験者、とりわけ学卒従軍者の技術やリーダーシップ面での有能さを評価して、「同情前任権」も提案されていたのである。復帰すべき旧職務がないのに、従軍期間を前任権の蓄積期間と数え雇用を優先しようというわけである。UAWは自動車企業のこのような措置には公式には反対しても、各ローカルが事業所レベルで「同情前任権」を受け入れることには干渉しなかった、という⁸¹⁾。こうして前任権は雇用調整の基準だったが、前任権ルールを支える技能訓練や技能経験の基準は薄れていったのである。

終戦に伴って起きた大規模な工場閉鎖や技術変化、組織変化は、前任権単位の大規模な削減と変更をもたらし、前任権の適応は一挙にプラントワイドあるいはカンパニーワイドになり、しかも能力や技能を配慮しない雇用が急増したために、労使共同で進められることが多かった雇用調整は、前任権のストレートな適応を推し進めた。航空機産業では、戦中30万人になった労働者の数は戦後7万5千人に減り、大規模な工場閉鎖が続いたのだが、この場合のレイオフは前任権を適応して再雇用権を得るまでのものとはならず、全体的にはさほど困難ではなかった⁸²⁾。さらに、カリフォルニア航空機産業6社の前任権協約は職業ないし部門前任権で適応範囲が狭く、前任権のストレートな適応はなく、縮減された境界のあいまいな職務のために業績査定、つまり監督者による能力査定が強調された、という。こうして6社では在職者のレイオフや降格に伴って大規模な訓練や、再配置で経営が大きく混乱することはなかったのである⁸³⁾。しかし、ボーイング社の場合は異なった。IAMとの協約は、前任権の適応範囲が工場レベルになっていたのである。オールラウンドのジャーニーマン育成を

79) Op. cit., p.77, F.H. Harbison, op. cit., *Seniority Problems During...*, p.11

80) Baker, op. cit., p.64

81) Baker, op. cit., pp.99-101, Harbison, op. cit., p.13-14

82) F.H. Harbison, op. cit., p.8

83) Lloyd F. Fisher, op. cit., p.70

中心にした IAM のクラフトユニオン戦略は、ボーイング社では戦中に大きく変わってしまっていた。ボーイングの職務は 750 にも細分化され、しかも境界区分が明確だったので、訓練は短期で狭くなり、したがって、関連職務を含むより広い職業レベルで配転や、昇進、降格をフレキシブルに行うことはできなかった。IAM との協約で先任権は工場ワイドの適応で、先任権リストに従って有資格になれば、その適応は工場内のどんな職務でも選択可能であり、2 日の職務選定期間と、1 ケ月の訓練期間が与えられ、標準的な能力に達すれば昇進や配転が可能であった。そして訓練後の職務遂行能力の証明は会社側にあった。戦中はこの先任権が適応されることはすくなかった。細分化された職務から移動することを労働者が望まなかったからである。終戦でこの状況が一変した。大規模な先任権単位の削減、作業方式の変更があり、事務作業職まで広げられた工場ワイドの先任権行使によって、玉突きの押しへのけが繰り返された。押しへのけに会った従業員は 30 日の訓練期間を要求して、勤続のより低いものを押しへのけした。月 5 回も押しへのけにあった、という例があった。ボーイング社の雇用調整はカオス状況であった。職務記述と職務評価と先任権の間に克服しがたい衝突が起きたのである。結果は 2 年越しの労使交渉が実らず、ボーイング社が職務構造に合わないとして一方的に工場ワイド先任権を破棄し、5 ケ月のストライキの後、ボーイングでは一時的に無協約状態がつづいた⁸⁴⁾。

TWI の訓練序列はもちろんのこと、スキルの評価ウェイトを大きく取った職務序列が、先任権という勤続順の雇用調整方式とスムーズに折り合うには、基本的に序列が形成されている範囲の部門 division レベルを超えて先任権は適応されない、ということが以上の事から言えることである。しかしかといって生産計画ばかりでなく技術変化や新製品開発で生産工程は絶えず変化するわけだから、スキルを基軸に職務階梯を作ることは、それだけでこのような変化のたびごとに労使で衝突が起き、大幅なコストのかかる職務をめぐる調整をしなければならなくなる。フィッシャーは 44 年に起きたボーイングの 1 事件を紹介している。もし職務評価で作業成果を見ることになる「責任」のウェイトが大きければ、争いはなかったかもしれない、というのである。スキル評価は作業工程だけしか評価しないから、変化の結果は評価に反映されない。44 年 10 月フライス盤の作業設計で熟練フライス盤工が半熟練工に代替され、熟練工の職務は評価価値が大きく下がって収入が下落した。ダイリユーションで生産は大きく上がり、コストが下がったので、代替された熟練フライス盤工のための組合の要求は、旧職務と同等賃金要求と、それに合わせるための技能要素の 6 ケ月から 1 年への延長評価（実際の新職務の訓練期間は 6 ケ月もかからなかった）であった。仲裁裁定は会社

84) Op. cit., pp.69-70

側の賃金引下げであったが、争いは解決せず、結局「ワシントン協定」で、協約条項に「再職務評価ポイントが2等級に該当するポイント減にならなければ賃下げはしない」という一刷を入れることで決着していた。このような条項はしかし、問題の解決を煩瑣にするだけであった。このように、技能だけの職務序列は経営のフレキシビリティ要求と常に衝突せざるを得ないのである。したがって、スキル評価の職務評価に占める割合が減っていった、他の評価要素とりわけ、成果判断の可能な「責任」要素に代替されていけば、ダイリューションに伴って起きる職務の固着性をめぐる争いはある程度回避できる⁸⁵⁾。

戦後、南カリフォルニア航空機産業は、SCAI プランを修正して、49年からボーイングも加わったプランになっている。ただしもはや産業別に一律適応でなく、職務記述は各社ごとに独自のものになり、ボーイングの職務数は減り、6社の各職務数は300～350の間に増やされている。ポイント総数が配分される職務階梯は13ないし15に上げられ、レンジレートの幅は5セントと10セント幅に代わっている。ボーイングの職務記述は戦中と同じく正確さを期したが、遂行義務のあるタスクは主要、関連、付随タスクと分けられて記述されるようになり、職務の内容が広がっている。また、6社の方では、職務記述に記載されている以上の仕事を遂行することが求められた。そしてこのような修正のうちで注目すべきことは、評価要素である「肉体的負荷」、「環境条件」そして「危険度」がそれぞれ20%マキシマム評価点の引き上げになっていることである。フィッシャーは、SCAIプランの実際を詳細に分析し、その結果をプランの背景や出てきた問題と解決の仕方、人事管理や労働組合の対応などに分け論じ、最後に22点に及ぶ教訓と警告を興味深く論じている。重要だと思われるものを紹介しておこう。まず、職務評価が維持される条件には、市場の影響を反映することや、従業員全員加入の組合との労使協調の上で、共同開発と運用が行われることが強調されている。さらに、この制度が維持されるのは、1会社の中だけであり、産業ワイドにできるケースは産業レベルでの職務標準化が大規模にできて、さらに1つの会社が数社に対して強力な凝集力を持つ場合（USスチールと全米鉄鋼労連の協定）である、という。そしてよりミクロレベルでは、職務タイトルや分類はフレキシビリティを確保するために出きるだけ少なくし、ダイリューションや職務再評価をプラン実施前にできるだけ想定した案を作ること提案している。頻繁な職務構造の変化が職務記述と評価システムを崩壊させる要因だからである。たとえばスキルを高く評価する職務評価では、作業単純化で生産性や、生産効率は上がり、労働者の必要技能や報酬は下がるが、だから賃金カットでは、労働側から見ればまったく不当だと思われる。労使紛争は職務評価制度の持続を危うくするのである。職務

85) Op. cit., pp.74-75

分類ではジョブファミリーが提唱され、そのファミリー間ではシングルレート、ファミリー内は A、B、C レートと固定レートが勧められている。職務記述は内容をパーフェクトにするのではなく、職務間の区別を明確にするよう求められている。そして評価要素スキルに大きなウェイトを置くことへの警告である。不快職務が作業単純化や標準化で増加して、これに対応するように、肉体負荷、職務環境、危険度がより大きなウェイトになるようになってきている。スキルは教育水準の上昇と半熟練職務の増大で長期的には減少していくことが明らかになっているのである⁸⁶⁾。

以上のようなフィッシャーの教訓と警告は、その後のアメリカ企業の職務記述と評価プランに生かされていったように思われる。ここでは、スキルを軸にした職務評価プランと工場ワイドの先任権は、もはや運用を長期に続けていけるシステムではなかったことを確認するだけでよい。TWI 方式の残存・普及がアメリカでは無理だったことがわかるからである。フィッシャーの分析で注目すべきは、プロセスを評価するスキルよりも、生産の増加を評価に入れやすい「責任」の評価要素を大きく取り入れた鉄鋼業の職務評価の方向での職務評価法の展望である。しかし結論から先に言えば、「責任」要素の評価ポイントをスキル要素よりも大きくすることは、それ自体がすでに訓練序列形成の論理からはずれる。形成される序列は、技能とは関連の薄い職務序列になるからである。それを鉄鋼で見てみよう。戦中から戦後にかけて US スチールを代表企業とした公平賃金のための職務評価法をめぐる交渉が、1947 年 1 月に最終案ができ、全米鉄鋼労組との労働協約の締結に成功したのを契機に、US スチール子会社と賃金研究協力機構 corporate wage study (CWS) に加入していた鉄鋼 8 社に広められそれぞれ組合との交渉をへて新たな産業ワイドの公平賃金の方向を示し始めていたのである⁸⁷⁾。

第七章 アメリカ鉄鋼業の新職務給システム：CWS マニュアル

多様な会社や工場の併合で会社が作られ、社内賃金構造の計画が立てられていなかったアメリカ鉄鋼産業では、賃金管理は現場任せで多種多様に行われており、それゆえすでに不公平賃金問題は戦前からよく知られていた。装置や材料、工程や作業割り当てが技術変化で頻繁に変わるのに、時間賃金職務と多様な刺激賃金職務が併存し、戦中はさらに生産増強で恒常的に刺激賃金労働者の収入がよくなった。44 時間労働制の導入が、低賃金を長労働時間でカバーし、手取りを上げていたコークス炉や高炉労働者の収入を下げている。賃金率は

86) Op. cit., pp.77-81

87) J. Stieber, op. cit., Introduction.

さまざまに、設定されていた。賃金を価格や利益率にリンクする、雇用は下請けに任し、それゆえ賃金支払いはクリューのボスが行っていたケース、また緊急の生産上の問題を解決するための一部特定の従業員グループへの賃上げ譲歩が行われたケース、ニュージョブへの賃金率設定のために様々な職務評価システムを「ガイド」として使うが、既存の職務の賃金率の修正には職務評価法は用いない等、無数の賃金設定の基準ができあがっていた。1937年の鉄鋼労働組合（SWOC）との初めての協定で最大鉄鋼メーカー US スチールは賃金の工場内不平等問題を相互の協定で解決する旨を約束していた。それゆえ、40年には不平等賃金率の共同研究会を設ける約束をしている。しかし、賃金不平等問題は、戦時にも繰り広げられた組合承認、賃上げをめぐる争いの中でなかなか進まず、賃金安定策の実効を確保するために、戦時労働局 WLB が「産業ワイドの賃金の一様性」の政策をとる方向がはっきりしてから動き出している。42年には戦時労働局の仲裁裁定が出て、組合員の保護やチェックオフを認めた組合承認が広がり、それに伴い不当賃金の苦情は急膨張していた。そして賃上げをめぐる交渉の行き詰まりから 43 年 12 月に起こった大規模な自発的ストライキの経験を得て、WLB は 44 年にかけて行った聞き取り調査などを踏まえて、労使双方に対して全般的な賃金再分類の命令を出し、これがきっかけでアメリカ鉄鋼業の職務分析に基づく、公平賃金設計が行われていくのである⁸⁸⁾。もともと US スチールの場合も賃金の公平維持には工場内あるいは工場間の職務分類、職務記述などが不可欠である、ということは前提で、SWOC との共同研究にイニシアティブをとっていた。ただ組合のほうが、最後まで職務分析に信頼を置いておらず、したがって、共同研究に消極的だったことが事態の展開を遅らせていた。また、プラン作成に参加した鉄鋼会社の方も組合の参加なく会社の産業工学の技術者にプランを作成させることを主張した、ということも共同作業を妨げ、対立を激化させた。こうして 44 年に出た労働局の仲裁裁定命令は、3 点で労使が団体交渉で、公正賃金システムを作り上げることが求めた。まず、第一の適応範囲は「産業全体に及ぶ、同一労働同一賃金」であった。第二には不平等是正にかかる費用は生産コストの著しい引き上げで、価格の引き上げに連なることを避けるため、企業内平均で時間当たり 5 セント以内にされた。そして 3 点目の方法については、4 つの方法が命令された。まず、職務記述をし、適切な職務間関係の構築をし、職務分類は実行可能な最低数に抑え、そして各職務に賃率を設定することである。労働局はこれら 3 点を実効あるようにと、3 者委員会 Steel Commission を立ち上げている。こうして 45 年に基本協約が成立するまでには組合の方も次第に職務分析には慣れて、修正や提案ができるようになっていた⁸⁹⁾。

88) Op. cit., pp.3-4, E.R. Livernash, *Collective Bargaining in The Basic Steel Industry*, 1961, pp.242-244, pp.246-247

89) J. Stieber, op. cit., pp.15-24

全米鉄鋼労組との団体交渉を控えて、US スチールのリーダーシップのもと 43 年末に 12 の鉄鋼代表企業で作った協同賃金研究会 CWS で新しい賃金制度設計が開始されていた。組合側の反発を考慮し、専任の産業工学者を動員して、「産業レベルでの賃金構造がある」という仮定の下、各社工場から現行の職務給のデータが集められた。そのデータから、基本職務の賃金を職務評価要素に割り振り、要素間のウェイトと要素内の変動範囲が要素比較法に基づいて適切かどうか検討された。こうして CWS は 44 年の労働局の命令が出る時点ではほぼ新しい公平賃金プラン「CWS マニュアル」を完成させ、残りの 74 社鉄鋼メーカーを研究会に参加させていた。そしてこの案が US スチールでの組合側との交渉を経て 1945 年 3 月から 10 月までの間に、基本協約となっていくのである⁹⁰⁾。

現行の他産業の職務評価法とは大きく異なった点がいくつか出ていた。まず要素の相対価値を比較する方法をとることで、キー職務と対象とする職務の価値の違いを表すことが可能となり、職務間賃金格差が大きい鉄鋼業の賃金構造を設計することが可能になった。この要素比較に際しては、1 工場のプランを他に適応していく形は、百の工場を超えるアメリカ鉄鋼業では採用できないから、産業レベルの賃金構造を仮定し、1 部門で熟練、半熟練、不熟練の 3 種類のキー職務を出す形で進められた。さらに、現行の職務評価プランは軽工業に適したもので、これを利用することは放棄された。評価要素スキルの占めるウェイトが高く、そのポイントを賃金に反映させると、機械工や工具工の賃金がランキングの上位を占めてしまう。鉄鋼業の現状の職務給はブルーム圧延工、高炉の第一助手、ベッセマー製鋼炉の送風工などの職務のほうが保全職務よりも高賃金職務であった。スキルばかりでなく、高い工程責任を負っているからである。熟練クラフト職よりも高い職務があることは、労使も従業員も認識しており、したがってそのことを評価する評価要素が必要になったのである。こうして、「責任」のウェイトが高くなった⁹¹⁾。

90) E.R. Livernash, op. cit., p.247, J. Stieber, op. cit., pp.27-29

91) J. Stieber, op. cit., p.29。このように、45 年の基本協約で決まった CWS マニュアルは、軽工業に適応されていたスキルのウェイトの高い職務評価法を取らなかった。実際の高賃金職務はスキルではなく、関係者のほとんどが当然とする工程責任の大きさを評価されていたからである。日本の 60 年代の鉄鋼業の職務給導入は US スチールの職務給をモデルとして行われたが、不思議なことにスキルウェイトの高かった旧 US スチールの職務評価法を利用した。62 年春の賃金交渉で八幡製鉄はこの旧モデルの US スチール職務評価法に近い職務給導入を組合に提示している。是正闘争のため、3 月に八幡製鉄労働組合と鉄鋼労連は全米鉄鋼労組から US スチールの職務評価について聞き取りをやっており、戦中からのアメリカ鉄鋼業労使の対立点の 1 つとして旧評価法が軽工業モデルだったことを聞いている。その方法だと熟練職の賃金が切り下がる、と会社側が答えており、組合側が、賃金の切り下げになるような方法には反対した、ということまで聞いているが、ところがその是正がどうなったかについては聞き取りができていない。八幡労組が把握した US スチールの各要素のウェイトは資格要件 50%、責任 20%、努力 15%、外的条件 10% であり、八幡製鉄の案は、それぞれ、40%、20%、30%、10% である。この US スチールの案の出どころははっきりしないが、かなりスキルウェイトが高くなっている。八幡

評価要素は、「スキル」が雇用前訓練、雇用後の訓練と経験、メンタルスキル、マニュアルスキルの4つとなった。「努力」は、メンタル努力とフィジカル努力に、「責任」は材料、工具・装置、オペレーションと他人の安全の4つに分けられた。「労働条件」は環境と危険である。要素のウェイトは全要素のポイントが職務の労働のグレードを現すように配分された。これで、産業レベルの特定職務はどの工場でもグレードは同じになる。140のキー職務(要素の適応幅を決め、マキシмумポイントを決めることが可能な職務で、その分類と賃率が要素の最適ウェイトを出せる職務、他の職務を分類するに適した職務)が決められ、13の現に使われている職務評価法の要素のマキシмумウェイトの平均を仮のウェイトとして、真のウェイトを統計的に算出する作業が行われている。このキー職務は職務記述が行われて、職務タイトルと、記述の照合が各社ごとに行われ、2,569のキー職務からの変形タイプが認定されている。それら職務の現行職務給を用いた、要素ウェイトの算出結果は次の表のようになった(要素7のオペレーション責任のウェイトは組合との団体交渉の結果である)⁹²⁾。

第1表 CWSの職務評価要素とポイント配分

	要素のウェイト (ポイント数)								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
雇用前訓練		0.3	1.0						
雇用後 訓練・経験		0.4	0.8	1.2	1.6	2.0	2.4	3.2	4.0
Mental スキル		1.0	1.6	2.2	2.8	3.5			
Manual スキル		0.5	1.0	1.5	2.0				
材料責任 (費用)		2.3	3.7	8.5	10.0				
道具・装置責任 (ダメージ)		0.5	1.0	2.0	3.0	4.0			
操作責任		0.5	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.5	
他人への安全責任		0.4	0.8	1.2	2.0				
Mental 努力		0.5	1.0	1.5	2.5				
Physical 努力		0.3	0.8	1.5	2.5				
環境		0.4	0.8	1.6	3.0				
危険		0.4	0.8	1.2	2.0				

出典：J. Stieber, *The Steel Industry Wage Structure*, p.33

製鉄案ではそのウェイトを40%に下げた代わりに努力ウェイトが上がっていて、日本の60年代初めの鉄鋼業の現実の職務に近づけてはいるが、責任ウェイトが20%と小さなことは、45年USスチールの基本協約で成立した公平賃金のために可能な限り合理的で、労使の合意ができた職務評価法は八幡製鉄の組合によって参照されてない、ということになる。スキルの認識の違い、工程責任といった問題設定のなさなど、あらためて日本の職務給導入のあいまいさが指摘されてよい。USスチールの45年CWSマニュアルが手に入っていたなら、日本の職務給の設計はもう少し、深く、持続可能になっていただろうと思われる。佐藤 孜『職務給の研究』1967、東北大学博士論文85-86ページによる。この博士論文は出版されているが、手に入らなかった。日立を中心に電機の職務給の設計をつぶさに見たもので、極めて参考になった。

92) Op. cit., pp.30-33

評価要素のマキシマムポイントは、通常の評価法と同じように、スキル、責任、努力（負荷）、労働条件と分けるとスキルは 24%、責任 52%、努力 12%、労働条件 12%となる。ウェイトの配分比率からは、責任が大きく評価されていることになる。しかし、組合の要求にこたえてウェイト幅を増やし、ポイントも上げた「操作責任」を見ると、この要素の職務評価に占める大きさと幅の広さが目立っている。社内訓練と経験の占める影響と合わせれば、当時の鉄鋼業の職務と労働の実際をよく反映した評価ができるようになってきている。ステイーバーは、評価法に関する CWS マニュアルの特徴として 3 点を挙げている。1 つはこの「操作責任」の高いウェイトである。高度に相互依存的連続性のある鉄鋼装置でのクリュー作業は、プロセスをスムーズに流すオペレーションが不可欠だからである。第 2 には、不熟練労働より下の評価はその職務が女性職であっても下げていないことである。女性が就労している、ブリキの分類職は採用時の不熟練職務等級 1 でなく職務等級の 5 になる。そして第 3 に、他の評価法とは異なり、雇用前訓練やマニュアルスキルなどよりも大きな幅のウェイトづけを環境と肉体負荷の要素にしていることである⁹³⁾。

戦時に入って産業レベルでの不平等賃金の是正を求めていた全米鉄鋼労組 SWA は、団体交渉によって労働組合の参加を求める US スチールとの間でいち早く CWS マニュアルをめぐる交渉に乗り出し、45 年 3 月には、キー職務の記述を再吟味し始めている。クラフト職務の分類の具合悪さから始まり、判断のつかない職務に関しての共同調査の提案など細かい点まで職務記述の見直しを行っている。45 年 8 月には、再吟味が残っていた 46 のキー職務について吟味が終わり、「操作責任」のウェイト幅に新たなウェイト B-0.5 を入れて、クリューとしての責任のない職務の評価を可能にした案を受け入れることで US スチールの子会社も含めた全工場に適応されるキー職務の職務記述の吟味は完了している。47 年 1 月の全工場適応賃金表に関する協定ができるまでに労使の団体交渉で、クラフト職の縮小（21 職務）、クラフト職以外の保全職務の認定、工場標準時間賃金の設定に際して最低等級（時間当たり 96 セント 1/2）を 1 等級にして、2 等級から（組合要求）3 セント 3/8 づつ等級間を漸増する 30 等級までの職務階梯がある賃金表が出来上がっている⁹⁴⁾。

このような US スチールでの賃金協約成立は、CWS に加わった多くの鉄鋼企業で追随され CWS マニュアルはアメリカ鉄鋼産業の共通の公平賃金設計の道具として使われていき、工場内や工場間賃金格差の縮小に役立っていく。しかし、公平性はあくまでも、標準時間賃金が適応されている職務領域で実現されていったわけで、出来高制や、標準作業量制、効率

93) Op. cit., pp.37-38

94) Op. cit., pp.48-60

装置利用制などの刺激給適応職務では工場間公平賃金の実現はなかなかなかった、ということとは指摘しておかなければならない。他方、48年に31と32の等級が追加され33等級になった賃金表の職務等級構造は、賃上げや、等級間の昇給額の引き上げがあったにもかかわらず、大きく構造を変えていない。第3表の実効賃金の増加率や、等級1からの等級格差を見れば、巧みな労使交渉によってアメリカ鉄鋼産業の賃金交渉に参加した企業の基本給の賃金構造はかなり安定していたとみてよい。かつて大きく開いていた職務間格差、とくに熟練工と不熟練工職務の格差は全体としてかなり縮小した。各等級に所属する労働者数もそれほど大きな偏りはなく職務等級の8と9に労働者の50%がいた以外は、16等級までまんべんなくどの等級にもかなりの労働者が配分されていた。17等級から32等級には3%の労働者しか入ってなかった。このような労働力の分散は他の産業では見られなかった、とスティーバーは言う。1950年の自動車ではすでに、50%以上の労働者が14セントの賃金格差内の所得で働いていたのである⁹⁵⁾。こうして鉄鋼の賃金構造の平等性を述べたのち、スティーバーはさらに、職種間、工場内、工場間格差の実際を詳しく分析しているが、課題からずれてしまうので、ここでは省くことにしたい。

第2表 アメリカ鉄鋼産業の賃金調整 1947-1958

実施日	時間当たり賃金の引上げ	等級間増分の引上げ
1947年 4月 1日	12.5セント	3.5から4.0セント
1948年 7月 16日	9.5セント	4.0から4.5セント
1950年 12月 1日	12.5セント	4.0から5.0セント
1952年 3月 1日	12.5セント	5.0から5.5セント
1953年 6月 12日	8.5セント	なし
1954年 7月 1日	5.0セント	なし
1955年 7月 1日	11.5セント	5.5から6.0セント
1956年 8月 3日	7.5セント	6.0から6.3セント
1957年 7月 1日	7.0セント	6.3から6.5セント
1958年 7月 1日	7.0セント	6.5から6.7セント

第3表 アメリカ鉄鋼企業の職務給間格差 1947-1955

職務等級	実効賃金 47.01.31	実効賃金 55.07.01	増加額 \$	増加率 %	職務等級1と の差(%) 47	職務等級1と の差(%) 55
1	\$0.965	\$1.685	0.72	74.6	-	-
8	1.21	2.105	0.895	74.0	25.4	24.9
16	1.49	2.585	1.095	73.5	54.4	53.4
24	1.77	3.065	1.295	73.2	83.0	81.9
32	2.05	3.545	1.495	72.9	112.4	110.4

出典：J. Stieber, op. cit., p.242

95) Op. cit., p.247

今まで論じてきたアメリカ鉄鋼業労使で工場賃金設計の手引きとして利用された CWS マニュアルで注目すべきは、重工業としての鉄鋼業の職務遂行で熟練とは異なる新たな領域として工程生産能力が重視され、その職務評価要素「責任」のポイントが、大幅に引き上げられたことの賃金制度に与える結果である。マニュアルの「責任」のマキシмумポイントは技能評価ポイントの2倍になり、努力や労働条件のポイントの4倍であった。その点では、すでにみた航空機産業のように、技術導入や生産方法の変化が容易に熟練工の代替を引き起こしたり、職務再評価によって賃金収入の下落に影響するということが鉄鋼では少なくなるということが予想された。新装置の導入が規模や複雑性やコストを上げ、材料や、道具・装置そしてオペレーションへの責任を上げることによって、実際には技術変化が生じても職務給は下ならず、時には上昇することさえあったからである。この技術変化の賃金への影響を殺ぐために、鉄鋼労組は労働協約に要素レベルに広く設定されたウェイト幅を利用した。職務内容の変化が多少生じても労働者は職務等級をさがることがないようにしていたのである。協約により、会社は技術変化の説明を詳細に行うよう求められ、さらに職務内容が、各評価要素のレベルを 1.0 変えない限り等級変更は行わない、となっていた。1.0 の変化は、多くの要素レベルで 2 段階変化に該当することを意味したから、そして 2 段階のレベル低下が起こるほどの技術変化は実際にはほとんど生じなかったから、事実上降格は少なかったのである。表を見ればわかるが、評価要素「責任」は、材料、道具・装置、オペレーションでいずれもより広がっている。このことは、責任だけが上がるような技術変化では上方への等級変化になるし、低職務等級では、「責任」以外の要素評価ポイントが下がっても、責任評価ポイントと相殺されて下位等級に下がることを押しとどめる効果があった。技術変化が職務評価に影響したかどうかは、組合との協約でいくつかの評価要素で職務遂行に必要とされるレベルが、マキシмумなのか平均なのかによっても見分けられていた。「雇用後 訓練・経験」と 2 つのスキル要素は、通常の職務遂行で「マキシмумレベル」を要求された職務内容変化の場合に等級分類の対象になり、努力と環境要素は、「平均的な集中と努力」、「平均的な労働条件」での等級分類対象になった。そしてほとんどの実際の職務変化は低いレベルの仕事に影響することが多く、評価要素の最高レベルや平均レベルの必要性に達しなかったのである。こうして、少なくとも職務の一部に変化を与えるだけの技術変化は、鉄鋼業ではほとんど職務分類の変化には連ならなかったのである。そして最後に、当時のアメリカ鉄鋼業の一部の会社と組合が、今日の技術変化はスキルを低下させるよりも、スキル（特にメンタルスキル）や責任を引き上げる、という意見を持っていたことが、以上のような技術変化の影響を相殺する労使協定を可能にしていた、とスティーバーは述べている⁹⁶⁾。

96) Op. cit., pp.152-156

第八章 US スチールの内部労働市場

以上のようなアメリカ鉄鋼業で実現した、新しい公正賃金設計は、周知のように長い職務階梯を持つ、等級間の賃金格差も安定的な賃金構造として、1960年代まで維持されている。職務を昇進する機会が多く、降格はほとんどなく、先任権に従って雇用調整が行われていた。空きポストへの昇進に際しての先任権は査定で業績能力を見てからの適応ではなく、「ストレート」に適応されるつまり勤続順になっていた。リバーナッシュによれば、US スチールの先任権に関する最初の協約条項は、1937年に締結されており、その内容は、当時の他の先任権条項がそうであったように、雇用調整においては、まずA) 知識と訓練、スキル、能力、効率、B) 体力的な適性、C) 家族での位置、D) 居住地が同等であれば、勤続が選考される、というものであった。ところが、38年の不況で、28%に及ぶレイオフが行われ、短勤続者のために当時は組合の要求でレイオフに入る前に実施されたワークシェアの時間短縮（収入は削減）も加わって多くの組合員の離脱を経験し、また協約期限1年が切れたこともあり、組合SWOCは組合員の雇用維持を図る先任権を十分に機能させることができなかった。会社側の効率や能力による選別が行われた。それゆえ、SWOCの新協約締結に向けた戦略は、先任権強化であり、能力評価より勤続順を優先させる方向へと舵が取られ、41年の協約条項では勤続優先が明記された。戦中には43年の鉄鋼争議での仲裁裁定で戦時労働局が、退役軍人への先任権の蓄積を認めるとともに先任権に関しては勤続順を優先するという条項を入れたので、鉄鋼業では勤続順が広まっていった、という経緯がある⁹⁷⁾。こうして勤続順の昇進が約束されている中で、等間隔に時間当たり賃率が上がっていく31の職務等級をもつ賃金表が出来上がったのである。この賃金構造が外部労働市場に対して競争上有利で、それゆえに労働者の定着を促したことが、最後の強調点である。戦後の労働市場で、他産業と競争したのは、まず機械工であった。機械工を引きつけるために鉄鋼労使は職務等級8以上の保全職務への賃上げの影響を配慮し、47年からほぼ毎年の賃上げに、等級間昇給額の引き上げを付け加えていた。それゆえ、57年末には等級16の機械工は等級1の労働者よりトータルで38%の増加を達成していた。この開きがあれば、外部市場からの吸引力としてはかなりのパワーとなったのである。さらに、不熟練の新規採用の労働市場が競争市場だった。鉄鋼の新規雇用の賃金は、自動車やゴム、石油やガラス、そして炭鉱などに比べて低かったが、雇用で問題が出ることはほとんどなかった。地域最低職務と比較すれば賃金率が高いことと、昇進か徒弟訓練で不熟練労働者以上のすべてのポストを満たす政策が展開されたからである。他の製造業にはないスペシャルな職務が鉄鋼業にはあ

97) E.R. Livernash, op. cit., pp. 233, 237, 244

り、しかも、ストライキの時（49年、52年、54年、56年）のわずかな減少を除けば、鉄鋼業の雇用は安定的に少しずつ増加していたから、雇用問題は生じなかった。問題のあった企業は、ステイバーが調べた限り、1企業だけで、この企業は自動車企業の比較的高い賃金に対抗して、高賃金提供ではなく、職務等級2から採用し、早い昇進を達成するというやり方で、問題を解決していた。多くの鉄鋼企業と組合幹部の言い分は、「相対的に急速な昇進機会とより高い所得機会があるから、鉄鋼よりも高い初任給が普通の地域でも鉄鋼企業はリクルートが容易になっている⁹⁸⁾」ということである。CWS マニュアルによって作られた工場賃金構造は明らかに内部労働市場である。昇進は監督職までは届かないが、多くは徒弟訓練によらなくとも、試用期間（3ヶ月）が終わり、査定で採用が決まれば先任権がつき、その後は比較的早いスピードで昇進階梯を上り、あとは空きポストがあれば勤続順に申し出てOJTで訓練されより高い階梯の職務を遂行して、高い所得を得る。降格の危険は少なく、したがって、昇進の展望も描ける。次第にスキルばかりでなく責任の重い職務を熟すことになる。しかしこのような内部労働市場は、もはや純粋な技能序列だけで出来上がった市場ではない。技能は低評価されているから、技能でランク付けしてもその階梯を上がることが職務価値の上昇を意味する昇進を意味しなくなる。アメリカの鉄鋼会社で工具として昇進するためにはOJTで代行者養成訓練を受け、企業内市場の集団的な協力作業で工程能力を上げていくことで、高評価された「責任」要素が職務評価に反映されていかなければならない。他方で、このように技能が低評価されたことで、多分に技術変化の影響を免れた職務価値序列になったことも強調されるべきだろう。ちなみに、このような安定的な内部労働市場はかつて鉄鋼業ではあったためしがない。20世紀初頭のドイツ鉄鋼メーカークルップの内部労働市場を調べたことがある。製鋼工場や圧延工場の勤続5年以上の「有能」専門工は、伍長になり、職長へと内部昇進することができ、それゆえ定着傾向を見ることができると言える。しかし勤続5年を維持できる労働者がそもそもこの頃のクルップでは多くない。労働者の同一職務階層表現（鋳造工、再熱炉工など）はクルップの場合5級から1級までであるが、専門工というのは2級以上で、あとは「補助労働者」である。専門工になるための特別な訓練は行われてない。つまり職長や伍長の指揮の下、見様見真似で必要技能を身に付けている。内部昇進は狭いし、長い選抜期間がある。他方、要員管理に関する統計資料ではこの「補助労働者」の工場内外への転出入と離職が激しい。転出入に関しての希望は出せない。強制である。20世紀初頭のクルップには労働組合はなく、採用管理はもっぱら本部「雇用部」で、要員管理は事業所長が行っていた。激しい転出入を経験して、多くは

98) J. Stieber, op. cit., p.148

自発的に離職していたのである⁹⁹⁾。安定的な内部労働市場はないからである。アメリカUSスチールの内部労働市場の形成が労働組合の公平賃金要求実現と先任権の拡張にいかにかかっているかの証である。

アメリカ鉄鋼業のこの生産と保全の労働者を対象とした賃金設計プランは、USスチールで引き続いて工場の技術職や事務職へと適応対象を広げられている。全米鉄鋼労組の俸給労働者を生産労働者との単一交渉単位に併合する提案は、ホワイトカラー労働組合支部の強い反対（病欠、有給休暇、ヴァカンスや他の福利厚生を得られるステータスの維持）で協定には至らなかった。しかし1950年まで続いた交渉でCWSマニュアルを使った事務・技術職の基準職務の切り出しが行われ、多くの点で生産労働者用のマニュアルとは異なるが職務評価マニュアルについての協約ができています。ホワイトカラー職の職務等級数は半分の16で、16等級の初任時間賃金率は1ドル38セント、等級間増分額は9セント（労働者の場合は、それぞれ1ドル18.5セント、4.5セント）となった。職務評価要素は、「雇用前訓練」、「雇用後訓練と経験」、「メンタルスキル」、「成果責任」、「交流責任」、「指揮・命令責任」そして「労働条件」で構成され、評価要素からは、マニュアルスキルや、肉体的、精神的「努力」や「環境」「危険」は除かれ、ホワイトカラー職務の「責任」はより広範な経営責任を含むものになっている。しかし、評価ポイントを賃金に換算する方法はCWSマニュアルと同じで、等級区分と賃金の等級額を等差級数にしているところも同じである。労使共同の取り組みはそのあとでも、全職務（7,200）について職務記述と区分をめぐる是正処理がホワイトカラー職も含めて行われ（修正による階級アップは6階級の幅で381職務、ダウンは5階級の幅で53職務について実施された）、こうして53年には新たに2,345基準職務と職務タイトルの載った「ベンチマークと代表サンプルのインデックス 職務記述と職務分類」が、さらには新職務や職務変更に際して利用を図る「標準タイトルとコード ハンドブック」が出版され、他の鉄鋼メーカーの職務記述・分類の参考に付されている。USスチールは別建てになったが、ホワイトカラー職でも内部労働市場を作り出し、かくて全工場従業員が内部化されるに至ったのである。このようなUSスチールでの全面的職務の見直し協定は、他鉄鋼企業にも伝播が図られている。しかしこの分野でのUSスチール追随はあまりうまくいってない¹⁰⁰⁾。

もはや、繰り返すこともないだろう。TWIは熟練技能を速成で訓練するために訓練しやすいように技能の階層序列を作ること推奨しており、その限りではこの技能職務序列で出

99) 大塚 忠、「20世紀初頭、ルール鉄鋼業の労働市場と賃金」、関西大学『経済論集』第38巻第4号、第3節「クルップの労働移動」を参照されたい。

100) 以上は、J. Stieber, op. cit., chap. 6による。

来上がる内部労働市場は、技術変化の影響を直接受けてしまう。職務序列でも職務評価序列でもこのような序列は絶えず変更の危機にさらされ、それに対処するために企業にとって、また労組にとっても多大な費用がかかってしまう。その点がアメリカでも、そして中長期的に見れば日本でも TWI が継続的関心とはならなかった第一の理由であろう。しかし、アメリカで、TWI のシステムが急速に関心を失った理由は、すでに論じたアメリカ特有の制度展開があったからである。第一線の監督者は管理職の末端として位置づけられて、計画的 OJT 訓練や人間関係的労務管理、そして職場改善のイニシアティブが取れなくなったこと、徒弟訓練が開始され速成訓練が必要とされなくなったこと、そしてさらには職務評価と先任権が TWI の技能序列をゆがめたことが主たる理由である。TWI の技能序列は職務分析とはうまく融合したが、職務評価とは評価要素「技能」のウェイトが高いかぎりで、それゆえ緻密な技能序列ができたボーイング社のようなところではおおむね折り合いがついていた。ただ細分化された短期訓練で習得可能な職務が作り出され、これが戦中から移動を難しくしているところへ、戦後の工場ワイドの先任権がストレートに適応されて職務分類と評価システムは雇用システムと抵触して機能不全になってしまった。他方、戦後すぐ労使協定され、長期にわたって維持された鉄鋼の職務評価システムと職務等級序列はもはや技能中心の序列ではなかった。アメリカの内部労働市場は技能ではなく評価要素「責任」を高く評価していく職務価値序列によって作られていったのである。