

職員・工員身分差の撤廃に至る交渉過程

- 「経営協議会」史料（1945～1947年）の分析 -

南雲智映*，梅崎修**

2006年11月

要約

戦前、戦中までの日本における雇用システムの一つの特徴は、従業員が職員（ホワイトカラー）と工員（ブルーカラー）という身分によって明確に分けられている点である。第二次世界大戦の終戦直後、極めて短期間で結成された日本の労働組合は、第一に、生活保障を条件とした「食える賃金」を要求し、第二に、「企業内民主化」を要求したといわれる。本稿では、終戦直後の職員・工員身分差撤廃に至る労使交渉の過程を「経営協議会史料」（1945～1947年）という企業の内部史料を中心に解説しながら検討した。分析によって明らかになったのは、以下の3点である。

（1）終戦直後、工員組合を中心とした労働組合運動の最大の主張は、当時の食糧難を反映した生活物資の要求と身分差に対する感情的な反発であり、極めて早い時期に短時間で人事制度上の身分差撤廃が進んでいる。

（2）実際の人事制度変革に繋がるには、工員組合に約3ヶ月遅れて発足した職員組合の果たした役割が大きいと解釈できる。賃金体系の統一、社員制度・職分制度の導入、組織改組などが達成した。

（3）職員と工員の身分差撤廃にあたっては、労働組合側だけでなく、経営側の働きかけも大きな役割を果たした。従業員の労働意欲を高めるためにも、経営協議会を通じて身分差撤廃を進めている。

* 慶應義塾大学産業研究所研究員，早稲田大学アジア太平洋研究センター助手

** 法政大学キャリアデザイン学部専任講師

．問題の所在

第二次世界大戦の終戦直後、極めて短期間で結成された日本の労働組合は、第一に、生活保障を条件とした「食べる賃金」を要求し、第二に、「企業内民主化」を要求したといわれる。戦前、戦中までの日本における雇用システムの一つの特徴は、従業員が職員（ホワイトカラー）と工員（ブルーカラー）という身分によって明確に分けられている点である¹。賃金体系や就業規則も職員と工員に分けて設計されていたが、労働組合が組織された後は、団体交渉や経営協議会への参加を通して身分差撤廃が徐々に進められた。企業内民主化要求の労使交渉の中で、職員と工員が同じ企業別労働組合に所属し、その後徐々に同じ社員という身分に一本化されていったことは、国際的にみると日本的雇用システムの大きな特質である²。このような特質を生み出した身分差撤廃へ至る労使交渉の流れを歴史研究として把握することは、その後の日本的雇用システムの形成過程を検証するうえでも重要な意味を持つといえる。

ところで、一般的に日本的雇用システムの特質は「年功賃金」「終身雇用」「企業別組合」と言われる。ただし、これまでの詳細な実証研究の蓄積をふまれば、このような理解は不正確であり、言い換えられる必要がある。小池和男氏は、日本と欧米各国の賃金に関するマクロデータを吟味することで、日本的雇用システムの特徴はブルーカラー労働者の年齢 - 賃金プロファイルがホワイトカラー労働者と同じ構造を持つことであると指摘し、その理論的根拠として「知的熟練」仮説を析出した（小池（2005）など参照）。さらに小池（1983）では、ブルーカラー労働者における内部労働市場の形成は退出コストを高め、その代わりに労働組合の発言が多くなると指摘されている。これらの研究では、長期雇用と協調的な企業別組合が「知的熟練」仮説の視角から説明されている。要するに、小池氏による一連の研究は、日本的雇用システムを機能的に分析することで、職員・工員間の身分差が撤廃された“後”の世界を機能的かつ体系的に説明したといえる。

しかし、日本のブルーカラー労働者のホワイトカラー化が、いつ、どのように形成されてきたのかについては、これまで十分な実証研究が蓄積されていない。完成した内部労働市場の合理性を静態的に分析するだけでは、日本的雇用システムの特質を十分

¹ 戦前の雇用慣行の実態に関しては、田中(慎)(1984)における王子製紙の事例が詳しい。

² 海外の労働組合と比較して、戦後日本の労働組合の多くは企業別の労働組合であり、ブルーカラー(工員)とホワイトカラー(職員)が共に参加する組織であったことは、1947年に調査が行われた東京大学社会科学研究所編(1950)で発見されている。なお、企業別労働組合の特質については、白井(1979、1996)を参照。

に把握することはできず、日本的 雇用システムの把握を動態化していく必要がある³。だが、かりにその発生メカニズムを検討しようとした場合、以下のような疑問が生じるであろう。(1)なぜ工員層は職員たちと同じ 仲間 として労働組合に受け入れたのか、言い換えれば、なぜ職員層は工員たちと同じ労働組合に参加しようとしたのであろうか。(2)また経営層は、なぜ労働組合側の 身分差撤廃 要求を結果として受け入れたのであろうか。

以上の疑問に答えるためには、終戦直後の労使交渉過程を検証し、身分差撤廃 に至る因果関係を分析すべきである。とくに職員・工員間の 差 を取り扱う場合、その 差 が賃金構造だけに止まらないことにも留意すべきである。職員と工員には、就業規則、もしくは呼称や工場の入り口に至るまで違いがあった⁴。このような 身分差 が、経営側のどのような意図の下で実行され、組合員行動にどのような影響を与えたのかについては、分析の範囲を 従業員意識 や イデオロギー まで広げなければならないであろう。

それゆえ本稿では、終戦直後の一つの大企業(A社)を取り上げ、第1回目からの「経営協議会史料」という「新しく発見された史料」を利用して、職工身分差の撤廃に至る労使交渉過程を検討する。同時に、A社が所在しているA県内の労働事情を知るために「A県新聞史料」と「A県庁内部史料」も検証した。

これまで終戦直後の企業内労使交渉過程が研究対象に取り上げられたことは少なかった。また、かりに 身分差撤廃 が検討されたとしても労使交渉過程まで検討された研究は少ない。その一つの理由として、文書史料の発見・整理の遅れがあげられる。かりに分析されたとしても、その多くは経営や労働組合によって公開された史料(企業内公式文書)の情報に限られてきた。労使交渉に関する企業内非公式文書は一般に公開される可能性が低く、そのうえ戦後混乱期ゆえに文書自体が作成されることが少なかったからである。

本稿で利用される史料では、企業内部の動きと企業の置かれていた環境双方から労使交渉の過程を詳細に追うことができる。これを用いることで経営側、職員組合側、および工員組合側のそれぞれの要望や意図をふまえたうえで、彼らの交渉過程を分析したい。労使交渉のプロセスを詳細に分析することで、はじめて 日本的 雇用システムの隠された 構造 を析出する手がかりがつかめるであろう。

³ すでに同様の指摘は佐口(1990)でもされている。つまり、内部労働市場の整備=雇用システムの形成を動態的に分析する必要がある。なお、佐口(1995、2003A、2003B)では、具体的に新規学卒採用、企業内雇用調整、定年制の分析が行われている。

⁴ 職工(さらに古くは職人)と呼ばれていた生産労働者は、やがて 職員 に合わせて 工員 と呼ばれるようになり、戦後には 職員 と 工員 が共に 社員 と呼ばれるようになる。

本稿の構成は以下の通りである。つづく第2章では、終戦直後の企業内労使関係を取り扱った先行研究を整理する。第3章では、本稿で使用する史料を紹介する。第4章では、全国レベル、および県内レベルの労働運動全体の流れを検討する。第5章では、調査企業の概略を説明し、当初職員・工員の身分差がどのような状況にあり、身分差撤廃までどのような経過を辿ったのかを検討する。とくに議事録のやりとりから労使双方の不満、要望、主張などを読み解き、意見調整の過程を分析する。第6章は、まとめである。

．先行研究の紹介

職員・工員合同の企業別労働組合の発足と職員・工員間の身分差撤廃問題に取り組んだ代表的な先行研究として、二村（1987、1994、1997）があげられる。これらの研究で二村一夫氏が取り扱う範囲は本研究よりも広いのだが、工職合同組合発足と身分差撤廃に関しては、それを生み出したいくつかの要因が指摘されている。氏によって描かれた終戦直後の労使関係の像をまとめると以下のようなようになる。

終戦直後のインフレ、食糧難、空襲による被害などの理由で職員と工員はともに窮迫した状態にあり、彼らは労働運動に参加せざるをえない状況にあった。もちろん、職員と工員が別々に労働組合を結成する可能性もある。だが、終戦後には民主主義というイデオロギーが社会の支配的な価値となり、民主化への高まりは工職合同の労働組合を生み、さらには組合が身分差撤廃を主張する大きな要因となった。

工員層にとっては、民主主義が「同じ会社の従業員として等しく扱え」という要求となって現れた。日本の工員層には、職員層を「奴ら」、自分達を「俺達」と考える労働者主義が定着しておらず、労働者階級としての意識は希薄であった。一方、職員層にとっての民主主義は、経営参加への強い関心として現れた。労働組合の結成とその後の労使協議に関しては、経営参加の意志を持った職員層が大きな役割を果たした。要するに、職員も工員も職場を同じくする仲間意識を共有しており、彼らは民主主義を企業内民主化に読み換え、利害対立を含みつつも人事制度上の身分差撤廃を目指したといえる。このような動きは、経営側にとっても身分差撤廃が企業内の労使関係を安定させ、労働者のモラルを高める効果を持つと認識されていた。

企業民主化の進展がもたらした身分差撤廃に関しては、菅山（1995）も戦時中との連続と非連続をふまえてその理由を指摘している。菅山（1995）は、日立製作所の事例を取り上げ、ブルーカラー労働者のホワイトカラー化は戦争末期にかなりの進展をみせたことを検証した。もちろん、戦時中に完全な身分差撤廃へ至ったわけ

ではない。戦時体制下、少なくとも理念のレベルでは、戦争という国家的目標に位置づけられた企業組織の軍隊化は身分よりも職分の重視に向かったが、実際のところ企業内の身分差は残り続け、労働者の意識の中で矛盾の深刻化は進んだ⁵。そして、その矛盾に対する認識が戦後の企業内民主化に繋がったと考えられている⁶。

他方、久本（1998:2章）は、企業に対するアンケート調査を使って、身分差撤廃運動が過熱化した終戦直後の労働組合によっても身分差は完全に撤廃されるには至らなかったことを指摘した。企業事例の分析からも、日本企業における制度面での身分差撤廃、すなわち社員化は、昭和30年代から40年代にかけて徐々に進んだとされる。また、白井（1970、1992）も、工員賃金の俸給化問題（月給化）を取り上げ、終戦直後、多くの企業で工員と職員の賃金体系は統一したが、従業員の高学歴化と高齢化によって賃金体系の再分離が進んだ可能性を指摘した。

先行研究では、終戦直後の労使関係を史料で裏付けながら描くことは少なく、解釈の段階に留まることが多い⁷。それゆえ本稿は、企業内の経営協議会史料を使って終戦直後の労使交渉を検証する。むしろ実際、終戦直後における身分差撤廃の動きを一企業の事例から時間軸で特定化することは難しい。今後も新たな事例研究が蓄積されるべきであるが、本稿では、経営協議会史料を使うことで身分差撤廃に至る企業内労使交渉過程自体を検証した。すなわち、身分差が撤廃されたという事実の確認ではなく、企業内民主化の過程で労使双方はどのような意図を持ち、どのように交渉したのかについて検討した。とくに「持株会社解体に関する覚書」（昭和45年11月）にはじまる財閥解体によって経

⁵ 戦時体制下の労使関係、とくに産業報国会の展開が戦後の労使関係に与えた影響については、多くの先行研究がある。大河内（1971）等では、企業内に作られた産業報国会の「組織」と戦後の企業内労働組合との類似性が指摘されており、戦後労働組合が産業報国会を母体して成立したことが示唆されている。しかし、氏原（1950）や氏原・萩原（1979）でもこの学説は実証的には根拠が薄いとされている。同様の指摘をしている先行研究として、尾高（1993）や西成田（1988：第6章）などもあげられる。もちろん、ある意味で戦時中の労使関係が戦後の労使関係に影響を与え得ているのは当然である。しかし、その影響は単線ではなく、より複雑な複線的な因果関係であると考えられるべきであろう。西成田（1988：第6章）は、産業報国会は戦時中から有名無実化しており、産報に対する経済的反抗が終戦後に引き継がれたと指摘した。さらに三宅（1991）は、産報が従業員にもたらした組織的体験が終戦後に活かされたとしている。

⁶ 田中（信）（1995）も日立製作所の事例を取り上げ、戦時中の産業報国会との非連続性を検討している。日立製作所では単位産報の解体が遅らされており、会社側には産報を温存しながら戦後労働組合の結成を支援したいという意図が窺えるが、工員と職員は自主的な労働組合結成を目指した事実が指摘されている。

⁷ たとえば、二村（1994）では、終戦後の労働組合結成状況が各種の調査データから詳細に検討されているが、あくまでも全体の動向に留まる。個別企業の労使交渉分析に関しては、労働組合史上の大争議に分析が集中し、利用した史料も公開された文書に留まる。

菅陣が会社経営に関して自信を無くしていたことにも留意しながら分析しよう⁸。

もちろん先行研究においても、身分差撤廃に影響を与えた複数の要因とそれらの複線的因果関係は指摘されている。しかし、これまで終戦直後を分析できる史料が少なかったため、あくまで一解釈に止まる先行研究が多い。したがって本稿では、終戦直後の労使双方の“意見”を把握できる史料を使用して、職員・工員身分差の撤廃に至る労使交渉過程を検証したい。

．史料紹介

本節では、本稿で使用する文書史料群の全体像を紹介する。まず、今回新たに発見された A 社の内部資料、「経営協議会史料」は以下の二種類である。

(1) 「経営協議会議事録」(1946 年 6 月 8 日～1947 年 8 月 11 日)

(2) 「経営協議会」(1945 年 12 月 24 日～1950 年 12 月 25 日)

これらの文書史料は、A 社の元労務担当者 (H 氏) に対し労使関係に関するヒアリング調査を行った際に借り受けたものである⁹。H 氏は、1949 年に A 社に入社し、入社直後から人事課に配属されている。また、経営協議会にも参加し、議事録の作成にも携わられている。要するに本史料は、本人が作成したものと H 氏の先輩が作成したものを H 氏が保存していたものである。なお、H 氏の全 9 回のヒアリング記録は口述史料としてまとめているが、H 氏の入社は 1949 年であるので、1945～1947 年の出来事に関しては先輩社員の経験を伝え聞いた情報に止まる。

続けて、「経営協議会史料」の性質を説明しよう。(1) 「経営協議会議事録」は経営協議会参加者たちの発言そのものを速記しており、(2) 「経営協議会」は経営協議会での決定事項 (協約、賃金制度、規則など) を清書してある¹⁰。前者は、労使交渉における労使双方の考え方を“本音”に近いところで把握できる。一方後者は、経営協議会で決まった事実が書かれているので、協約や人事制度の中身を正確に把握するために利用できる。これら二つの史料を読み比べながら、労使交渉の流れを検討していく必要がある。ただし、

⁸ たとえば菅山 (1996) は、経済同友会の活動を調べ、戦後日本における民主化思想の普及と展開を検討している。また西成田 (1992) は、石炭産業における企業内民主化を取り上げ、「労働権」の拡大と「経営権」の拘束に至る流れを検証している。さらに河西 (2001) では、電産 (日本電機産業労働組合) 争議を取り上げて労使交渉過程を分析している。

⁹ 2002 年 4 月～10 月まで全 9 回のヒアリング調査を実施し、生い立ちから現在までのライフヒストリーを伺った。

¹⁰ ただし、1946 年 6 月 8 日に「経営協議会議事録」ができるまでは、「経営協議会」の方にも議事内容が書かれてある。2 冊に分けられていなかった可能性が高い。

(1) 議事録は 1947 年までしか存在しないので、それ以降の把握は史料(2)のみに頼るしかない。それゆえ、経営協議会の発言自体を追えるのは、1945～1947 年の 2 年という限定された期間である。ただし、この間の変化は激しく、身分差撤廃 についてもひとつの結論に至っている。

次に、A 社を取り巻く同時代の労働事情に関する史料として「A 県新聞史料」と「A 県庁内部史料」を紹介する。これらは A 県の勤労者生活情報センターに保存されている史料である。「A 県新聞史料」では、A 社を含む労使関係の取材記事が収集されており、終戦直後の労働市場や勤労者の生活事情を窺い知ることができる。他方、「A 県庁内部史料」は、A 県庁内の組織が厚生省労働局などの各種組織に送った内部史料である。A 県内の労働事情を把握し、A 県内における A 社の位置づけを把握するためにも貴重な文書史料である。

なお、その他に使用した文書史料としては、総評 A 県地方労働組合評議会『A 県地評 10 年史』¹¹(1966 年)、A 社労働組合『労働年誌』(1950 年)、『A 市産業経済史』(A 社工場の所在市刊行)などがある。

・終戦直後の労使関係

個別企業 A 社の分析に入る前に、まず終戦直後の労働事情を全国と A 社工場のある地域に分けて概観しよう。まず、昭和 20 - 21 年の労働省編『資料労働運動史』を使って全国における単位労働組合数と労働組合員数の歴史的流れを示したのが、図 1 である。この図をみると、労働組合結成は終戦後の極めて早い時期(昭和 21 年前半)から急増したことがわかる。ただし、労働組合設立の届出を義務づけたのは労働組合法(1946 年 3 月施行)なので、それ以前の組合数、組合員数は実際にはもっと多い可能性がある。

続いて、A 社工場がある A 県の労働事情について「A 県新聞史料」と「A 県庁内部史料」を中心に把握しよう。A 県におけるも労働組合の結成状況を把握するため、組合数を表 1 に示した。全国の動きと同じく昭和 21 年前半から労働組合は急増しており、約 1 年 2 ヶ月の間で 239 組合まで増加したことが確認できる。本稿は、この組合急増期を研究対象とする。

次に、組合結成の背景を考察しよう。終戦直後 A 県では、全国労働事情と同じく大きな混乱を経験し、混乱に対する不安が労働組合結成の大きな要因となっている。

第一に、労働需給のバランスが大きく変動した。消失した工場も多かったが、かりに設

¹¹ A 県に地方評議会ができるのは 1951 年であるので、本稿の分析時期とは異なるが、この中では前史という形で触れられている。

備が残ったとしても、休止を余儀なくされる工場もあった(表2参照)。その一方で、復員者も求職を開始し、多数の労働者が仕事を求めており、「求人7名に求職者107人いよいよ就職難時代」という状況であった(『A県新聞』1946年8月21日)。

第二に、求職者だけでなく就業者にとっても生活不安は存在した。待遇改善要求が組合結成の大きな要因であることは、A県内ではじめて結成された労働組合(1945年12月8日)の要求を見てもわかる。つまり、「生鮮食糧品ノ統制撤廃ニ依ル諸物価ノ昂騰ハ、労働者ノ生活権ヲ脅威スルニ至リ、漸ク労働組合ノ将来ノ気運ヲ助成シツツ」¹²あった。もちろん、終戦後から 基本的人権 という イデオロギー が労働者の中で拡がりつつあったのだが、組合結成の主要な要因は生活の不安であった¹³。

続いて、このような組合数急増を支えた要因として経営側の要因も考慮しよう。終戦直後、経営者たちも労働組合に対して弱腰であったと考えられる。「当時の賃金倍増という大巾要求はほとんどストライキなしに、資本の譲歩によって有利に解決された。しかも四月ごろまでは、とくに中小企業では、労働者は組合なしに大巾賃上げの要求を貫徹して」おり、「労働組合をつくれれば、賃上げは容易に貫徹できるという事実に刺激されて、“嵐のような”といわれる組織化の発展があらわれた。」(『A県地評十年史』p.15)

なお、この時点では、A県で結成された労働組合は総同盟傘下の組合が多かった。1946年2月24日に総同盟A県連合会が開催されている。連合会に参加したのはA県内37組合(あくまでA県が把握していた組合数)のうち22組合であり、A社の労働組合も参加していた。(『A県庁内部史料』1946年2月25日)。総同盟に約十ヶ月遅れて1946年12月14日には、A県産業別労働組合会議が設立した。1947年2月7日段階でのA県内の総同盟と産別会議の勢力は、総同盟A県連合会47組合、30,044名に対して、A県産業別労働組合会議が38組合、16,423名であった。

．身分差撤廃 をめぐる企業内労使交渉

前節では、終戦直後の労働事情について全国とA県に分けて把握した。終戦直後の労働

¹² 『A県庁内部史料』1946年2月20日。

¹³ 終戦直後の労働組合の特徴を示す文書として以下のものがあげられる。なお、このような傾向は地方労働組合運動史の特質を示すものかもしれない。「設立増加ノ原因ヲ検討スルニ勃興セル民主主義思想、社会主義思想、共産主義思想ノ影響或戦時中ニ於ケル資本家独善ニ對スル反撥等勤労者階層ノ思想的覚醒ニ因ル事、素ヨリ大ナリト雖モ労働組合ノ設立ニ至レル直結原因ハ極度ノ物資不足ト物価騰貴ニヨル生活不安ニシテ労働賃金引上等、労働条件ノ改善ニヨル生活安定ヲ組合設立ノ主標トセルモノノ如ク政治的性格並ニ資本主義ノ排撃等革命的的色彩ヲ有スル組合ハ目下ノ處認メラズ。」(『A県庁内部史料』1946年5月2日)

組合運動の急激な高まりが理解できる。では、実際には、結成されたばかりの労働組合は経営者たちとどのような交渉をしたのであろうか。続けて本節では、企業内部史料である「経営協議会史料」を使って一企業内の労使交渉過程を検討しよう。

1 身分差撤廃 までの流れ

本研究が取り上げる A 社は、1934（昭和 9）年に資本金 500 万円、従業員 1,042 名で設立された機械産業に属する旧財閥系の地方企業である。終戦直後も事業活動を続けているが、1945 年 12 月の段階では、不況のために従業員が 7,220 名から 2,700 名へ減少しており、経営的には厳しい状況であった。

A 社では、戦前、戦時中、職員と工員の間には、制度の上でも労働者意識のうえでも絶対的な身分差があった。身分差が当時の従業員に強く意識されていたことは、終戦当時の社長による以下のような回想からもうかがえる¹⁴。

「（前略）工員，職員は職場で担当する職務の相違をあらわすにとどまらず、職場の外において、即ち街頭においても、隣人との間においても、また家庭においても、A は職員であり、B は工員であるという観念がつきまとう。（後略）」

また、制度に関しては、処遇や福利厚生はもとより、服装から出入り口に至るまで、身分差は存在しており、それらの身分差は終戦後も引き続いて残っていた¹⁵。その後 A 社では、職員・工員身分差の撤廃に向けて、極めて短期間に労使の交渉が過熱化していった。

A 社における身分差撤廃までの歩み（1945～1947 年）を表 3 に簡略化して示した。はじめに工員組合が発足し、その 3 ヶ月後に職員だけの労働組合がつくられる¹⁶。1946 年 12 月時点の両組合の人数は、職員組合 320 名、工員組合 1,464 名であった¹⁷。工員組合の発足時には、彼らの要求として職員・工員間の差別的待遇の撤廃があげられた。この要求は経営協議会の中で議論され¹⁸、会社側との労働協約に盛り込まれた。その後も身分差撤廃への要求は続くが、職員組合発足後は、具体的に人事制度面でも身分差撤廃

¹⁴ A 社労働組合『労働年誌』（1950 年 p.6）より。

¹⁵ 『A 市産業経済史』（A 社工場の所在市刊行）pp.347 - 349 参照。

¹⁶ 工員組合は、A 県内で 3 番目に結成された労働組合である（『A 県地評十年史』参照）。

¹⁷ 『A 県庁内部史料』1946 年 12 月。

¹⁸ A 社では 1946 年 6 月 1 日から工員組合との間で労働協約を締結し、経営協議会を設置したが、A 県内のいくつかの労使で同様の動きが見られた。ただし、労使が協議する組織の名称は「経営協議会」、「生産委員会」、「労資協議会」、「協同協議会」、「調整委員会」、「労働協議会」などさまざまであった（1946 年 6 月 26 日、8 月 28 日、10 月『A 県庁内部資料』）。

への動きがはじまり、等級や給与はもとより、社宅や徽章などに関しても格差が取り除かれた。一方労働組合側も、工員組合と職員組合が統合され、少なくとも人事制度上の身分差は撤廃された。

2 労使交渉の解説

前節では、A社における身分差撤廃までの全体の流れを俯瞰した。続けて、個別の身分差撤廃の具体的な中身を検討しよう。具体的な要求や人事制度改革の事例をあげながら、身分差解消に至る労使交渉の過程を分析する。分析にあたっては、職員・工員の身分差をめぐる工員組合、職員組合、さらに経営側の要望や不満を把握する。そのうえで、労使双方の要望や不満が労使交渉でどのように調整され、最終的にどのような人事制度の成立に繋がったのかを検討する。

とくに身分差に対する不満は、短期間で完全になくなるわけではなく、新協約や新人事制度が成立した後にも新たな不満が生まれる点に留意したい。労使交渉過程の分析では、「経営協議会史料」から身分差撤廃前後の労使双方の考えを注意深く読み解く必要がある。

(1) 工員組合発足直後の要求

工員組合が発足した終戦直後（1945年12月24日）、組合による最初の身分差撤廃要求は、生活必需品などの物品要求であった¹⁹。史料1に示された組合結成直後の嘆願項目では、配給物を公平に配給して欲しいという要求があげられている²⁰。また、職員同様に昼食を出して欲しいとか、副食までも与えてくれると助かるなどの要求があげられている。食糧難を反映して「食うための労働組合運動」に特化していたことが窺える。以上のような労働組合の要求は、工員組合と経営による終戦後初めての労働協約へと結実しており（1945年12月30日）、協約書の第五条では、「職員工員間ノ精神的及ビ生活物資ノ配給に関スル差別的待遇ヲ撤廃ス（後略）」と記されている。

もちろん、このような生活物資に対する要求は次第に姿を消して行き、工員組合は工員の賃金制度改定へ要求の重点を移していく。食える生活物資から食える賃金へ、さ

¹⁹ 当時、栄養失調による死者は出ていなかったが、注意が促されており（「A県新聞」昭和20年11月29日）、県商経会で開催された重要産業協議会では、「産業復興の鍵は結局食糧問題の解決にある」としている（A県新聞 昭和20年11月19日）。

²⁰ 当時、「贅沢品に関しては何も言えぬが……」という記述もあり、必需品に要求が集中していたことがわかる。

らには 公平な賃金 へと主張は移行した。すでに 1946 年 2 月 1 日の会社組合懇談会では、「工員ノ採用並ニ賃金決定ニ公平ヲ期スベシ」という組合幹部の声がある²¹。

ところで、終戦直後には職員と工員を 身分 として区分する制度や慣行が明確に残っており、工員層には 身分差別 に対する激しい感情的な反発があった。工員組合からは「精神的差別」という言い方で批判されており、具体的には通用門や徽章などの 身分差 を印象付けるシンボルの違いがあげられる²²。

以上のような生活物資に対する要求や 身分差別 に対する感情的な反発は、労働組合の結成と同時になされた要求であったといえる。当初は人事制度改革案を伴わない 感情的反発 が先行したと考えられる。賃金や身分制度の要求もあげられているが、具体的な計画案を議論するまでには至っていない。

くわえて、この時期の工員組合の要求は、当時日本全国に拡がりつつあった 基本的人権 という イデオロギー をともなって主張されている。たとえば、1946 年 5 月 10 日の工員組合の要求書では、「人権ノ平等化ヲ計リ工員ノ基本的人権ノ尊重ヲ断行セラレ度」と書かれており、基本的人権 要求が工員組合の労働組合運動に浸透していたことがわかる²³。要するに、差別意識 に対する感情的反発や生活物資の欠乏感が 基本的人権 要求運動に汲み取られている状態であり、労働組合運動は人事制度改革を構想する力までは有していなかったといえるであろう。

(2) 職員組合の発足と人事制度の整備

1946 年 3 月に職員組合が発足した後、経営協議会では、これまで以上に人事制度改革や組織改革が議論されるようになる。工員組合だけが参加し、彼らの感情的反発が優先していた経営協議会に職員組合が参加することで、職員・工員身分差 の問題を人事制度のレベルで解決しようとする動きが生まれたと考えられる。さらに、1947 年 3 月 18 日の第十四回経営協議会では、「職員工員の身分を統一し一様に社員とする」ことが決定する。以下では、職員組合発足以降の 3 つの制度改革を取り上げ、その導入過程を検証しよう。

²¹ ただし、賃金制度変革に対する要求が具体的な制度変革までに繋がるには、職員組合の発足と経営協議会での議論を必要とする。

²² 徽章における身分差は、第二回経営協議会（日時不明）で次のように決定し、解決している。「職員工員ノ徽章ト差別ハ廃止シ七月二十五日迄ニ會社ニ於テ ヲ決定ス（ は判読不明）」。

²³ この時期、工員によって主張された 人権主義 の意味は、必ずしも言葉の通りではないことに注意すべきである。すでに二村（1994）でも指摘されているように、「全ての人間が生まれながらにもつ権利」といった西欧的な価値観というよりも、日本労働者にとっては、企業の構成員であるのだから「人並みに扱え」という意味であった。

第一に、賃金体系の整備があげられる。A社では、終戦直後まで工員層は日給で、職員層は月給で給料が支払われていた。賃金体系上の職員と工員の違いは、職員・工員の身分差として不満の対象となっていた。先述したように1946年2月1日の会社組合懇談会では、「工員ノ採用並ニ賃金決定ニ公平ヲ期スベシ」という工員組合幹部の声があり、工員組合から出された1946年5月10日の要求書には、「昇給、賞与ヲ職員ト同等トスルコト」という意見が出されている。ここで主張される公平や同等は、職員と工員を一つの同じ賃金体系の下に位置づける方向へ向かった。

ただし、職員と工員に同じ賃金体系を導入するには、経営協議会おける議論と調整を要する。まず、1946年7月24日の第三回経営協議会では、「日給賃金ヲ次ノ通ニ改メ日給月給トス」と決まった。日給月給の仕組みは史料2に示される通りである。

はじめに新日給(現日給 $\times 2 + 50$ 銭=新日給(A トス))を決め、同時に本給($A \times \{ 30 + (残 - 欠) / 8 - 事故無届日数 \}$)が設定された。また、本給以外の能率給や各種手当ははじめから月給として計算されている。工員の賃金体系が職員のそれに大きく近づいたといえるであろう²⁴。ただし、支払いは月1回になったが、欠勤すればその分の月給は減少する。その意味では、日給月給は日給と変わりなかったといえる。

賃金体系における職員・工員の差が完全になくなるのは、1947年3月18日の第十四回経営協議会に社員化が決定されてからである(史料3参照)。職員と工員が社員になったので、当然賃金体系も一つに統一され、元工員における日給月給は月給に統一された²⁵。史料3に記された社員の賃金体系は、基本労働給として(1)基本給(本俸)、(2)能率給、および(3)勤続給があり、そのうち基本給は(イ)年令給と(ロ)能力給に分けられている。また、基本外労働給として(4)家族給と(5)諸手当がある²⁶。職員・工員の賃金体系統一は、日給月給という段階を経て社員化と同時に達成された。なお、賃金体系の統一は勤続期間と勤務日数の統一を伴って達成している。職員と工員には、年20日と4日の休暇、定年は55才と50才という違いがあったが²⁷、1946年5月21日の経営協議会における組合要求に対する解答の中で、「休暇及忌引ノ日数ハ職員ト同一日数トス」と決ま

²⁴ その後、1946年12月に賃金体系の改定がある。ただし、給与計算式の係数を変えるだけなので、大きな改定とはいえない。

²⁵ ただし、例外として「数へ年20才以下ノ者ハ満二年、21才以上ノモノハ満一年日給月給制トス 但シ20才入社ノ者へ21才年末迄日給月給制トシ翌年1月1日ヨリ月給トス日給月給制ヨリ月給制へノ更改ハ満年トナリタル翌月ノ1日トスル」ことが決められた。

²⁶ その後、第20回経営協議会(1947年6~8月頃)では、賃金体系の改定が実施されている。基本給を年齢給と能力給に明確に分けて、手当の種類を増やしたただけなので、大きな変更ではない。

²⁷ 『A市産業経済史』p.348 参照。

り、1946年12月23日の第十二回経営協議会で工員の定年は55才になった。

第二に、職制制度の整備をあげられる。社員化は賃金体系の統一だけでは成し遂げられない。身分差がなくなれば、それと同時に新しく誕生した社員を会社の中でどのように位置づけるかという問題も生まれるであろう。社員化が決定した第十四回経営協議会では、新たに職分制度が作られている。史料3に示されるように、職種の違いも考慮しながら、「職制編成上不必要な職分は設けない」ことを目指してヒエラルキーという秩序ができあがった。入社後、工員が最初に昇進する末端の管理職は組長である。その組長からトップの社長・取締役まで社員は新しい階層秩序に位置づけられた。職員・工員身分差に代わる新しい秩序が生まれた。

第三に、労使双方の組織整備があげられる。まず、労働組合側は、社員化にともなって工員組合と職員組合が統一された。統一にともなって改めて労使の協約が結ばれている(1947年4月23日の第十六回経営協議会)。一方、職員・工員身分差撤廃にともなう変化は経営組織の側でも起こっている。もともとA社では、人事組織も職員・工員身分差を反映して人事部内の組織が分かれていた。工員を担当する勤労課と職員を担当する人事課である。その後、身分差撤廃にともない第六回経営協議会(1946年9月5日)では、「会社機構改革ノ件」が決定され、これまでの勤労課は第二人事課へ、職員を担当していた人事課は第一人事課に改組された(史料4参照)。しかしこの時点でも、職員と工員は明確に区分されている。社員に統一されてしばらくして、ようやく第24回経営協議会(1947年10月29、30、31日)で人事課は統一されて一つになった(史料5参照)。経営側組織の窓口が一つなることで、あくまでも制度や組織の上ではあるが、職員と工員の差は解消された。この時点ではじめて社員としての労使交渉が成立したといえる²⁸。

(3) 経営側の意図と労使調整過程

前節で検証したように、職員・工員の身分差撤廃のための人事制度改革は極めて短期間で実施されている。その理由は、労働組合が経営側への感情的反発や民主化思想への憧れといった状態から脱して、人事制度に対する構想を持ちはじめたからといえる。とくに新人事制度の導入は職員組合の参加が重要な役割を果たしていたと考えられる。経営側へ具体的提案ができるようになり、なおかつ職員も組合員になることで従業員間の利害調整もできるようになった。

²⁸ 史料を見ると、元工員や元職員という言い方が残っており、身分差撤廃後も労働組合内での調整を必要としたことが推測される。

他方、身分差撤廃 に関しては、労働組合側の役割だけではなく、経営側の積極的取り組みも見逃すことができない。では、なぜ経営側は 身分差撤廃 の議論に参加したのか。経営側が身分統一に協力し、さらには人事部が制度の変革を牽引するには、経営側の理由があったといえる。

史料6は、第十九回経営協議会（1947年7月7日）の議事録である（一部略）。この史料には、経営協議会における労使のやりとりが記されており、身分差撤廃 後の経営側の意図や不満を読み解くことができる。はじめに経営側の以下のような発言をあげよう。

「〔会社側〕...工職一本に当たってはぜひぶん宣伝もしたが統一後ウントやらうと云ふ気持ちが出るかと思つてゐたが組合側も其の後動きはなかつた様に思ふ」(下線部筆者)

ここでの発言は、工員を月給にしたことで欠勤が増えたことを問題にしており、職員・工員の身分差撤廃 の一つの目的が労働意欲の向上であったことがわかる。ところが、会社側の「定休を取って仕舞ふと病欠で届出でる(ママ)。現在は定休が多い」という発言から推測すれば、実際の 結果 は当初の 意図 を離れたものであった。つまり、日給月給では病欠で給料は減るが、月給制では給料は減らないので、病欠で届け出る欠勤が増えたのである。要するに、経営側は、工員層の労働意欲向上を 意図 としていたのにかえって逆効果だったと発言している。つづいて、この問題に対する経営側の対応を知るために次の発言をあげよう。

「〔会社側〕危機突破期間とあるが...われわれは組合に対する要請として精勤運動をやってもらい度い病欠については定例と全しく悪用するものを取り締る。」

つまり経営側は、制度で取り締まるか、もしくは労働組合に啓蒙活動をやってもらいたいと組合側に要望している。一方組合側も、「〔組合側A〕啓蒙運動は現にやりつゝあるし勿論考へてゐる。役員会、青年学校等を利用して...」と発言しているので、解決の方法はまったく同じではないが、身分差撤廃 後も労使が同じ問題に直面し、協力できる点を見出そうとした事実が確認できる。

以上、これまでの分析をまとめると、経営側は 社員化 によって社員全体の労働意欲の向上を目論み、組合側は 身分差撤廃 を目指しながら労使相互の協力関係を築いたといえる。さらに言い換えれば、経営側は、当時の主流派であった穏健な総同盟の組合と取引することで経営目的を成し遂げようとしたといえる。結果として、経営協議会を通して様々な人事制度改革が短期間で成し遂げられた。

しかし実際のところ、人事制度変革に対する組合員側の受け取り方には、かなりの幅があり、経営側の 意図 通りの結果が生み出されたとは言い難い。それゆえこの時期、そ

してその後も、A社の労使関係は「民主化」の内実をめぐってまだまだ激しく対立する。経営側の以下のような発言からも、経営側の「社員化」意味と労働組合側の「民主化」の意味にズレが生じうる可能性が読み取れるであろう²⁹。

「〔会社側〕組合員と社員との使ひ分けをやってはじめて人間となり得る。工職一本をやった以上月給者としての責任を振起したい 起ち直る(ママ)のは此の点からやらねばならぬ。」

．結論

本研究では、終戦直後の「職員・工員身分差撤廃」に至る労使交渉の過程を「経営協議会議史料」という企業の内部史料を解読しながら検討した。これまで終戦直後の企業内労使交渉の実態が把握されることが少なかったが、新たな史料の解読を通して客観的な検証を行うことができた。

まず、史料から浮き上がってきた歴史の流れをまとめよう。終戦直後、労働組合運動の盛り上がりにもなつて地方企業においても「民主化」の運動は展開した。A社では当初、労働組合も職員組合と工員組合に分かれ、「身分差」を残したままでの出発であったが、その後極めて短期間で「身分差撤廃」は進展した。新人事制度では、職員と工員は「社員」として同じ条件の下に位置づけられた。

本稿の検討から新たに確認された事実は以下の3点である。

- (1) 終戦直後、工員組合を中心とした労働組合運動の最大の主張は、当時の食糧難を反映した生活物資の要求と「身分差」に対する感情的な反発であった。とくに後者は、「基本的人権」要求という「民主化思想」として主張された。若干の混乱がもたらされながらも、先行研究と比較すると、極めて早い時期に短時間で人事制度上の「身分差撤廃」が進んでいる。
- (2) 労働組合運動の高まりが実際の制度変革に繋がるには、工員組合に約3ヶ月遅れて発足した職員組合を待たなければならなかった。その一つの解釈として、制度改革の「構想」を語る職員層が経営協議会に参加したことで、賃金体系の統一、社員制度・職分制度の導入、組織改組などが労使間で交渉できたと考えられる。
- (3) 職員と工員の「身分差撤廃」にあたっては、労働組合側だけでなく、経営側の働きかけも大きな役割を果たした。経営協議会の議事録では、経営側の代表が「身分差

²⁹ 残された課題をその後の労使交渉でどのように解消していくのかは、本稿の史料で分析できる範囲を超える。今後の研究課題としたい。

撤廃 は従業員の労働意欲を高めると発言しており、経営側の真の 意図 が読み取れる。経営側は、経営協議会で 身分差撤廃 後の新人事制度の導入を積極的に提案している。

もっとも以上の結論に関しては、ただし書きが必要である。A 社では、終戦直後 身分差撤廃 が進んだことは事実だが、その後も労使関係が安定するわけではない。大きな労働争議を何度も経験する。もともと終戦直後に労働組合が発足した際、産業報国会に協力し、旧総同盟の影響を強く受けた組合リーダーが活躍しており、経営に対しても協力的な姿勢を示していた³⁰。しかし、経営側との 過度な協調 はすべての労働者の意見を吸い上げられるわけではない。身分差撤廃 の後、徐々に世代交替がはじまると、若手リーダーは古くからの組合リーダーに反抗するようになった³¹。とくに A 社の労働組合は、経営側に対して戦闘的な総評全国金属の傘下に入り、階級闘争的な労働組合運動に傾きはじめた³²。

このような変化が起こったのは、同じ 民主化思想 ではあるが、企業内民主化 としての 社員化 の達成と産業別労働組合運動における 民主化思想 の高まりには大きな食い違いがあったからだと考えられる。したがって残された研究課題は、1947 年以降の史料から対立的な労使交渉の過程を分析することであり、その際、とくに組合リーダーの入れ替わりをできるだけ詳細に把握することである。今後、労使関係の質的变化を人の側面から解読し、終戦直後、一定の成果をあげた 企業内民主化 が産業別労働組合運動の過熱化と共にどのような変貌を遂げるのかについて検証する必要がある。

³⁰ この時期、総同盟に参加した化学会社の B 社では、労働組合結成後に「労資ノ間組合結成後特二円満二協調 無届欠勤、物資 出等、皆無 出勤率九十五%以上二上昇」した(『A 県庁内部資料』1946 年 5 月 11 日)。

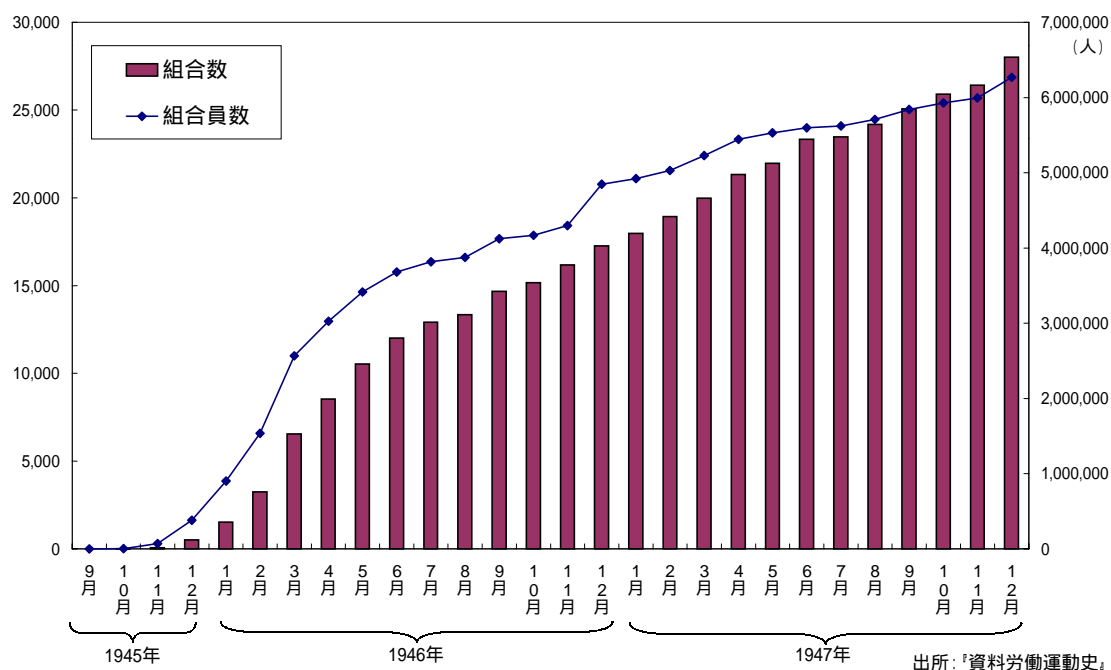
³¹ 元 A 社労務担当者へのインタビュー(2002 年 4 月 10 日)より。なお、上部団体である産業別労働組合も、1950 年には全国金属労働組合(全国金属)と全国金属産業労働組合同盟(全金同盟)に分裂している。組合分裂に至る経緯は、『全国金属三十年史』(1977 年, 459-464)と『全金同盟 30 年史』(1982 年, pp.3-11)を比較しながら参照する必要がある。また、労働組合リーダーの証言に関しては、全国金属側として平沢栄一 著『争議屋』(論創社, 1982 年)が、全金同盟側として天池清次 著『労働運動の証言』(日本労働会館(販売: 青史出版), 2002 年)や早矢仕不二夫 著『ほんとの自分を生きる - 労働運動のころといのち -』(早矢仕不二夫著作刊行委員会(販売: 青史出版), 2004 年)などがあげられ、両者の考え方の違いを把握することができる。

³² 総評全国金属は、総評事務局長になる高野実の出身母体であり、総評全国金属からのオルグは、A 社労働組合の考えを大きく変えていった。戦前の影響を受けない新しい労働組合リーダーは 高野学校出身者 と呼ばれた(元 A 社労務担当者へのインタビュー(2002 年 4 月 10 日)より)。

参考文献

- 氏原正治郎（1950）「戦後における労働組合の結成」東京大学社会科学研究所編『戦後労働組合の実態』日本評論社
- 氏原正治郎・萩原進（1979）「産業報国運動の背景」東京大学社会科学研究所編『運動と抵抗』上 東京大学出版会
- 大河内一男（1971）「産業報国会」の前と後と」長幸男・住谷一彦 編『近代日本経済思想史』有斐閣（2章）
- 尾高煌之助（1993）「日本の「労使関係」岡崎哲二・奥野正寛 編『現代日本経済システムの源流』日本経済評論社（5章）
- 河西宏祐（2001）『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
- 小池和男（1983）「序説 - ホワイトカラー化組合モデル - 問題と方法 - 」日本労働協会編『80年代の労使関係』日本労働協会
- （2005）『仕事の経済学〔第3版〕』東洋経済新報社
- 佐口和郎（1990）「日本の内部労働市場」吉川洋・岡崎哲二 編『経済理論への歴史的パースペクティブ』東京大学出版会
- （1995）「高度成長以降の雇用保障 - 雇用調整の展開に即して」 武田晴人編『日本産業発展のダイナミズム』第9章東京大学出版会 pp. 361-405
- （2003）「新規高卒採用制度 - A 社を事例とした生成と展開 - 」佐口和郎・橋元秀一編『人事労務管理の歴史分析』第1章 ミネルヴァ書房 pp. 15-62
- （2003）「定年制度の諸相 - 雇用システムと退職過程の展開の中で - 」佐口和郎・橋元秀一編『人事労務管理の歴史分析』第6章 ミネルヴァ書房 pp. 281-332
- 白井泰四郎（1970）「賃金形態論の一視角 - ブルーカラーの労働者の俸給化をめぐって - 」『経営史林』第6巻第3・4号
- （1979）『企業別組合（増補版）』中央公論新社
- （1992）『現代日本の労務管理（第2版）』東洋経済新報社
- （1996）『労使関係論』日本労働研究機構
- 菅山真次（1995）「日本の雇用関係の形成 - 就業規則・賃金・従業員 - 」山崎広明・橋川武郎 編『「日本の」経営の連続と断絶』岩波書店
- （1996）「企業民主化」岡崎哲二・菅山真次・西沢保・米倉誠一郎『戦後日本経済と経済同友会』岩波書店
- 田中慎一郎（1984）『戦前労務管理の実態 - 制度と理念 - 』日本労働協会
- 田中信弘（1995）「工職間関係の転換にみる日本企業の特質」『杏林社会科学研究』第11巻第3号
- 東京大学社会科学研究所編（1950）『戦後労働組合の実態』日本評論社
- 西成田豊（1988）『近代日本労資関係史の研究』東京大学出版会
- （1992）「占領期日本の労資関係 「拘束された経営権」の問題を中心」中村政則編『日本の近代と資本主義 国際化と地域』東京大学出版会 pp.189-227
- 二村一夫（1987）「日本労使関係の歴史的的特質」社会政策学会年報第31集『日本の労使関係の特質』御茶ノ水書房
- （1994）「戦後社会の起点における労働組合運動」渡辺治他編『日本近現代史4 戦後改革と現代社会の形成』岩波書店
- （1997）「工員・職員の身分差別撤廃」『日本労働研究雑誌』第443号
- 久本憲夫（1998）『企業内労使関係と人材形成』有斐閣
- 三宅明正（1991）「戦後改革期の日本資本主義における労資関係 - 従業員組合の生成 - 」『土地制度史学』第131号 pp.35-42

図1 戦後の労働組合の結成状況(単位組合)



(注1)表中の「組合数」は単位組合数であり、大規模組合の支部、分会も組合数にカウントされている。

(注2)労働組合設立の届出を義務づけたのは労働組合法(1946年3月施行)であり、それ以前の組合数、組合員数は実際にはもっと多い可能性がある。

(資料出所:昭和20-21年の労働省編『資料労働運動史』より作成。)

表1 A県における単一労働組合数と組合員数

	組合数(把握分)	組合員数(男)	組合員数(女)	組合員数(計)
1945年12月31日	4			2,167
1946年1月31日	22	職員 1,656 労務者 9,968	職員 411 労務者 513	(合計) 12,548
1946年4月10日	64(うち職員のみ の組合12)	21,445	6,255	27,700
1946年5月31日	105	29,909	12,605	42,514
1946年6月30日	134	36,987	16,221	53,208
1946年7月31日	150	-	-	-
1946年8月31日	178	-	-	-
1946年10月31日	170	36,911	15,672	52,583
1946年11月30日	190	38,701	16,142	54,844
1947年2月7日	239	-	-	72,595

(資料出所:『A県庁内部資料』、『A県地評十年史』より作成。)

表2 工場法適用工場数並労務者数調査(昭和二十年十二月末現在)

工場区分 工場従業員数	一〇人未満 ノ工場		一〇〇一〇人 未満ノ工場		五〇〇一〇人 未満ノ工場		一,〇〇〇一 〇人未満ノ 工場		一,〇〇〇人 以上ノ工場		計	
	操業	休止	操業	休止	操業	休止	操業	休止	操業	休止	操業	休止
	592	152	479	61	35	2	3		3		1,112	215
労務者別	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女
	2,050	679	5,150	4,158	3,074	3,711	1,120	990	4,082	731	15,476	10,269

注) 焼失工場ヲ除ク

(資料出所: A 県地方労働委員会「總會書類 昭和二十一年」1946年『A 県庁内部史料』)

表3 A 社における 身分差撤廃 までの歩み(1945年~1947年)

1945年	12月24日	・工員組合発足 ・工員組合、最初の嘆願項目の中で職員工員の差別的待遇の撤廃を要求
	12月30日	・会社と工員組合との間で最初の労働協約が結ばれる。その中に「職員工員間ノ精神的及ビ生活物資ノ配給に關スル差別的待遇ヲ撤廃ス」という条文が盛り込まれる
1946年	2月1日	・会社組合懇談会で工員組合幹部が職員工員の身分差別を撤廃せよと発言
	3月	・職員組合発足 ・「身分職分制度改正ニ關スル発表」(職員・工員内の等級を撤廃)
	5月10日	・「工員組合六項目要求書」が提出され、経営協議会の設置が要求されるとともに、職員・工員間の差別撤廃に関する具体的要求項目が挙げられる
	5月25日	・労働協約(第二号)締結、会社、職員組合、工員組合の三者に構成による経営協議会の設置と「人権ノ平等化ヲ計リ工員ノ基本的人権ヲ尊重」することが協約に盛り込まれる
	6月11日	・第一回経営協議会で職員賞与体系、工員賞与体系が改訂される
	6月24日	・第二回経営協議会で「職員工員ノ徽章ト差別ハ廃止」という内容が議決される
	7月24日	・第三回経営協議会で工員賃金制度を日給制から日給月給制にすることが決定される
	9月5日	・第六回経営協議会で会社機構改革が決定される この時点で人事部は第一人事課(職員人事)と第二人事課(工員人事)に分かれている
1947年	12月23日	・第十二回経営協議会において、会社、工員組合、職員組合の三者の間で基本労働協約締結される
	3月18日	・第十四回経営協議会で、「職員工員の身分を統一し社員とする」ことが決定される ・また、この経営協議会では、旧工員は原則的に入社後1年もしくは2年間日給月給制を適用し、その後は月給制にすることを決定
	4月23日	・第十六回経営協議会で基本労働協約が改正される この改正基本労働協約の文中で工員組合と職員組合が統一されたことが確認できる ・また、この経営協議会で事務章程が改正され、人事課の統合が規定される
	6月3日	・第十八回経営協議会において、工職身分統一に伴い社宅取扱いも工職一元化される
	7月7日	・第十九回経営協議会で旧工員が日給月給制に移行してから仮病を使って病欠をとっているとの指摘あり、会社側から組合に対して旧工員の啓蒙を行うよう要請が出される

(資料出所:「経営協議会議事録」より作成)

史料 1

工員組合嘆願項目（昭和二十年十二月二十四日提出）

社長宛（常務受領）組合長、副組合長各課工場長代表者連盟ニテ提出ス。

- （一）月總収入ノ三倍半以上ノ値上要求（詳細略）
- （二）退職金手當ヲ清算全額支給ヲ要求ス（詳細略）
- （三）職員工員ノ差別的待遇ノ撤廃ヲ要求ス

(a)本件ハ配給物トカ食堂等ノ問題ヲ云ヒ職場ニ於ル秩序或ハ會社ノ組織ヲ云フノデナイ

(b)勤勞課デー元的ニ配給ヲシテモタ当時ハ寧口工員ヲ優遇シテクレタガ庶務課デ配給スルモノハ職員ト差別シテ困ル。贅澤品ニ付テハ何モ云ハヌガ生活必需品ハ絶対ニ公平ニ配給シテ貰イ度イ。

(c)職員ニハ食堂ガアツテ昼食ヲ出スガ工員ニモソレヲ与ヘヨ。副食物マデモ与ヘテクレルト助カル。大阪デハ給食ヲ実施シテモルノニ食糧事情ノ比較的良イ（注）デ出来ナイト云フノハオカシイ。

(d)慰勞金ノ問題

今期(12月)賞与デ職員ニハ家族一人ニ付 30 円ノ手當ヲ出シテモルノニ何故工員ニハ支給セヌノカ年末中ニ職員ト同様ニ支給シテクレ

(e)応召者ノ非常貸付金ハ職員ニアツテ工員ニハナイノハ何故カ。工員ニモ貸付テ貰イ度シ。応召期間中モ出勤ト見做シテ貰イ度イ。

史料：『經營協議會』より抜粋

（注） は工場名が入る。

史料 2

第三回經營協議會協議会決定事項（昭和二十一年七月二十四日）

工員賃金制度改正ニ関スル件

1. 所定就業時間ヲ 8 時間トス
2. 日給賃金ヲ次ノ通ニ改メ日給月給制トス
現日給 $\times 2 + 50$ 銭 = 新日給 (A トス)
3. 給與細目ヲ次ノ通ニ改ム
〔職能給〕
 - (1) 本給 $A \times \{30 + (\text{残} - \text{欠}) / 8 - \text{事故無届日数}\}$
 - (2) 能率給 出来高払制トス (詳細略)
 - (3) 出勤手当 (詳細略)
 - (4) 早出残業及休日出勤手当 (詳細略)〔生活給〕
 - (5) 家族手当 (詳細略)〔諸手当〕
 - (6) 夜勤手当 (詳細略)
 - (7) 当直手当 (詳細略)
4. 尚日給月給制ヲ新ニ設ケタルニ付從來ノ特級工員手当並ニ慰勞休暇手当、臨時休業手当、出勤停止手当ハ自然消滅トス
5. 軍務手当ハ該当事項ナキ為廢止ス
6. 厚生手当及特別厚生手当 (飢餓突破資金) ハ廢止スルモ塩ハ無償配給、味噌、醬油、サッカリン等ノ生活必需品ハ職員工員ヲ合シ 10 万円ノ枠内ニ於テ購入シ家族数ニ応ジ 1 : 2 : 3 ノ比卒にて無償配給ス
7. 雇入初給賃金ヲ次ノ通ニ改ム
(現行初給賃金) $\times 2 + 20$ 銭
8. 本改正ノ実施ハ 7 月 1 日トス
(中略)

職員本俸繰入並ニ給与制度改正

1. 新本俸
 - 男子 現本俸 $\times 1.7 + 50$ 円
 - 女子 現本俸 $\times 1.7 + 40$ 円
2. 家族手当
 - 扶養家族三人迄 一人ニ付 月額 80 円
 - 四人以上 " " 60 円
3. 物価手当
 - 扶養家族アル者 300 円
 - 单身者 200 円
 - 女子家持 260 円
 - 女子单身者 160 円
4. 勤務地手当
新本俸 $\times 0.9$
但シ東京大阪支社勤務者ハ 1.5 トス

史料『經營協議會』より抜粋

史料 3

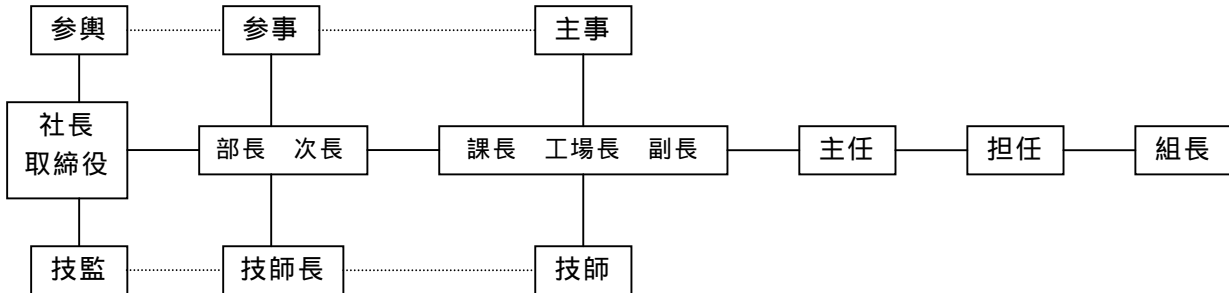
第十四回經營協議會決議事項（昭和二十二年三月十八日）

1. 身分制度

職員工員の身分を統一し一様に社員とする。

2. 職分制度

職分制度は次の通とする。但し職制編成上不必要な職分は設けない。



（中略）

3. 給與

〔1〕形態

- | | | | |
|--------|------------|--------|--------|
| 基本労働給 | (1)基本給（本俸） | (イ)年令給 | (ロ)能力給 |
| | (2)能率給 | | |
| | (3)勤続給 | | |
| 基本外労働給 | (4)家族給 | | |
| | (5)諸手当 | | |

（中略）

日給月給制

数へ年 20 才以下ノ者ハ満二年、21 才以上ノモノハ満一年日給月給制トス 但シ 20 才入社ノ者へ 21 才年末迄日給月給制トシ翌年 1 月 1 日ヨリ月給トス 日給月給制ヨリ月給制ヘノ更改ハ満年トナリタル翌月ノ 1 日トスル

（中略）

本給与制度の実施ニ関スル臨時措置

（イ）支拂方法

旧職員ノ給与ハ計算技術上前月ノ実績ヲ採ルモ支拂方法ハ従来通月拂ヲ続行シ 1 3 日ニ支拂フモノトシ 旧工員ニツイテハ原則トシテ經理好転ノトキ当月払ニ修正スル但シ修正前ニ退職スルモノニ付テハ退職ノ時ニ調整スル

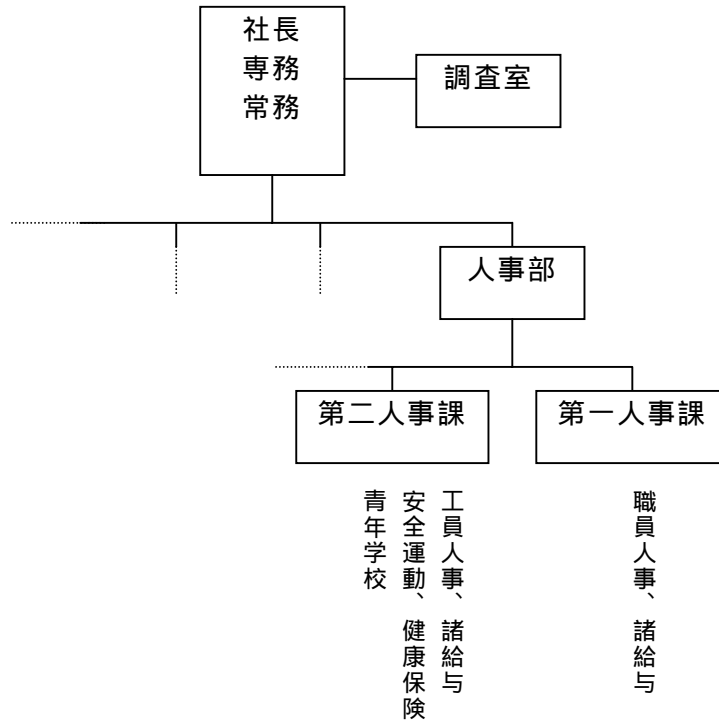
（後略）

史料『經營協議會議事録』より抜粋

史料 4

第六回經營協議會議決事項 昭 21-9-5

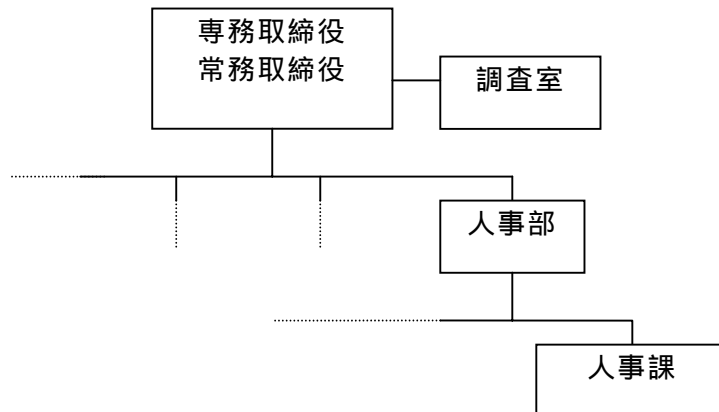
() 会社機構改革ノ件



史料『經營協議會』より抜粋

史料 5

第二十四回經營協議會 ((1947) 10 - 29 . 30 . 31)



史料『經營協議會』より抜粋

史料 6

第 19 回経協再開 22 7 7 13 時 05 分

(中略)

〔会社側〕...工職一本に当たってはぜひん宣伝もしたが統一後ウントやらうと云ふ気持ちが出るかと思つてみたが組合側も其の後動きはなかつた様に思ふ。

〔組合側 A〕それは一時の疲れが見へたのだ 必ず近い将来必要なくなる様する確信から提出したのである。

〔会社側〕こう言ふ制度を工職一本の会社で作ることは恥だ。併せて啓蒙宣伝をやるべきだ

〔組合側 A〕啓蒙運動は現にやりつゝあるし勿論考へてゐる。役員会、青年学校等を利用して...

〔会社側〕日給制から月給制に変わった意義が分つて貰つてゐるか

(中略)

〔組合側 A〕組合は少数の悪質者のために多数のものが無理を忍ぶのは良好なるもの自ら悪いものを共に犠牲になる事によって...悪いものが反省するのではないか

〔会社側〕危機突破期間とあるが...われわれは組合に対する要請として精勤運動をやらしてもらひ度い病欠については定例と全じく悪用するものを取り締る

(中略)

〔会社側〕定休を取つて仕舞ふと病欠で届出でる(ママ)。現在は定休が多い

〔組合側 B〕病欠に付てこの様な案が出たのは病氣ではなくて病氣届けを出して休む者、定例がなくなると病欠をとる傾向が有る。之等を取締る目的か?

(中略)

〔組合側 C〕病欠に対し何かほかの案を持つてゐるなら言つて貰ひ度い

〔会社側〕精勤賞と給与面で定休と病欠に差を付けたい 統計的にみて休む人は調査し善導し而かもよくならぬ時は「出勤常ならず」として処断し度い

(中略)

〔組合側 C〕善良な人はよくやつたゝために病氣になりその結果定休と差別せられる事の方が痛いのではないか

(中略)

〔幹事〕連続 5 日以上の定休に付ては許可制として課工場長は執行委員と合議の上許可す...四日以内は届出とする...でどうか では次の余剰定休に付て

〔組合側 C〕之は買上だが基本給の 1/30 としたのは年次に於て平均基本給以下の者が濫用する傾向があるので之にした 俸給の多い人は多くなる。

(中略)

〔会社側〕...職分を紊(みだ)すと云ふのは仕事上反抗的に出る場合断乎たる処分に出て職分を全うする。又一寸した日常の業務の都合による配置転換も心よくやつて呉れない点あり 仕事に付ては主系列の言ふことを守るやうにしてほしい この点がわかい者に多い この点青年部を中心に教育してもらひ度い

〔組合側 A〕まったく同感だ 軍隊は他律的にピシ、やつて効果をあげた...これは上官の愛情に信頼しての結果だから会社側も考へて欲しい

〔組合側 B〕「食料が少ないから」と云ふ気持ちが心の底にあっては何もできない。

〔会社側〕「この食糧事情で何も出来るか...」の便宜主義にだしてはならぬ。之は自覚の問題だ 青年に於いて自己評価が過大に失してはゐないか 青年学校の実情を見れば分る。...

(中略)

〔会社側〕組合員と社員との使ひ分けをやつてはじめて人間となり得る。工職一本をやつた以上月給者としての責任を振起したい 起ち直る(ママ)のは此の点からやらねばならぬ。

(後略)

史料：『経営協議會議事録』より抜粋