

年功制度のスタビリティーについて

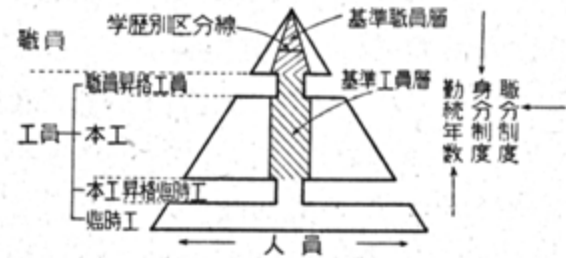
津 田 真 激

年功制度は日本の労働関係(Labor Relations)の特質であって、むしろ年功的労働関係と呼ぶ方が正確である。従って最近よく比較の対象となる、アメリカのセニョリティ・システム(Seniority)とは本質的にことなる関係にある。もちろん、セニョリティ・システムはいわゆる独占資本の成立・確立を特徴づける労働関係としてあらわれるが、それが労働市場の資本独占=縦断化としてあらわれるには非常に複雑な径路をたどることが明らかになっている。横断的な労働市場が確立している場合には、その縦断化としてのセニョリティが、どのレベルで縦断がおこなわれるかが重大な問題である。アメリカにおけるセニョリティは今日でもそれが職場単位か工場単位かでたえず争われており、これを労働組合の手によって会社レベルに引き上げることは容易ではない。この種のセニョリティは本来、解雇・配置転換に関するものであって、昇進制度に関するセニョリティは未だ不安定である。アメリカのセニョリティ・システムに関しては、筆者の滞米中にほぼその概略を包括する諸文献・資料を得ることができたから、機会を得て諸家の分析に供したいと思っている。日本の年功的労働関係を国際的なレベルで比較するには、いわゆる《親権的労使関係》が成立している西ドイツやイタリアにおいて、西ドイツの経営協議会やイタリアの企業の同族的労働関係をふくんでくわべる方が適当であろうとする見解がある。この種の研究はまだ始まったばかりである。日本の年功的労働関係は近代資本主義的労働関係であり、なおかつその背後に家族制度を背負っており、それが資本主義下の労使関係の脊髄となっている点で世界無比である。日本の労働問題研究が具体的な面での国際的比較研究レベルに到達した現在、年功的労働関係を理論的に整理しておくことが必要である。この小文はそれを唯一つの目標としているために、多分に論争的である。日本の労使関係について関心をもっている多数の研究者・実務家によって年功的労働関係《年功制度》の概念が明確にされることが重要である。

1

まずはじめに年功的労働関係(以下、年功制度の用語を使用する。その理由は第1に字数の節約のため、第2に通常使用されているよび名に従うため。2者ともに便

宜的な理由からである)の形態的特徴をあげる。図は形態的特徴の総括を示したものである。形態的特徴の第1



は企業の経営組織構成がピラミッド型をしていることである。このピラミッド型

は単なる人員構成でなく、経営の組織的構成が本来的にいわゆる《戦線型 Line System》であることである。従って日本の企業組織の中にどれほどたくさんの《機能型》ないし《混合型》の経営組織があろうと、その脊髄をなすものはライン組織である。第2には身分制度がこのピラミッド型を積み重ねる質的成層をなしていることである。この身分制度は2つの断層を持っており、これによってピラミッド型は3つに割れていて、各層間は細い管で接続している。3つの層とは職員・工員を主区分層とし、工員がさらに本工・臨時工に区分されることで成りたっている。第3に職員・工員の層における上・下の関係は勤続年数を唯一つの尺度としていることである。これらことから第4に身分制度がこの尺度ではかられて職分制度(部長—課長—係長, 職長—組長—任長—作業員)を成立せしめていることが特徴をなしている。以上が年功制度の形態的特徴である。

2

つぎにこの形態をもつ《年功制度》が成立する条件をあげる。まず第1にピラミッド型経営組織が維持されることが必要である。そのためには第1に1年度における新規採用者は年ごと、ないし数年ごとに不断に企業から排除されなくてはならない。勤続年数を唯一つの尺度とするから、少しずつ人員が排除されなくては型を維持することができない。このことが成立するためには、年功制度の下では労働市場が最小限度、この程度までは開放的であることが条件である。従って年功制度下で労働市場が完全に封鎖的であることは年功制度の維持を困難にする。第2にピラミッドの型の中心軸を構成する縦断的な層がそれぞれの断層の内部に確立することである。前掲図では斜線によってそれが示されている。これは基準層

と呼ばれるべきものであり、形態的には工員層では養成工出身者、職員層では大学卒業者である。基準層は他の企業に全く移動せず、従って年齢増加と勤続年数増加傾向が一致しており、賃金決定・昇進の基準となるほかに、企業が好・不況に応じて吸収・反撥する中途採用・中途解雇者の待遇決定の基準層となる。第3に基準層に対しては**終身雇用・生涯扶養の原則**が成立することである。第4に身分制度と職分制度が一致することである。この場合の条件は**身分制度が決定的**であって職分の身分制度化がおこなわれることである。

3

《年功制度》の形態的特徴とその形態を維持する条件をあげたから、つぎにその内容をあげる。近代的社会的分業を特徴づけるものは機械・器具・装置と人間との関係であり、人間の機械・器具・装置への習熟度が生産諸力を決定している。生産諸力はこの点を根拠にして生産諸関係としてあらわれている。この場合、生産諸力は被用者の**熟練**として、すなわち、被用者の生産諸関係における唯一つの財産として所有されている。従って熟練の内容と形態が近代的労働問題を決定する原基をなしている。この点は年功的労働問題に特徴的な内容をもたせており、年功制度では被用者の熟練が労働力の価値を企業で実現する直接的な要件となっている。これを**年功的熟練**と呼ぶ。年功的熟練は熟練の内容が客観化されない特徴をもつ。すなわち、年功的熟練は不確定な原料・材料を使用し、不確定な機械・器具・装置を操縦して合目的な精度の製品の合目的な数量を一定時間内に生産する熟練である。それは国内に原料がなく、国内製の加工機械・装置を有しない近代的工業国において成立する熟練である。因みに、合目的の精度とは必ずしも高精度を意味せず、また合目的な数量とは最高数量を意味しない。これと同時に国内製の加工・機械・装置が皆無であることをも意味しない。がしかし、国内製のそれらは極めて不安定で信頼度が低いことを一般的特徴としている。以上のことから熟練は一定質の原料を一定標準の機械で加工することでは全くないから、多様な質の原料(この場合の原料とは鉄鉱石であれば鉄鉱石についての多様な質をいっているのであって鉄鉱石・銅鉱石・亜鉛鉱石などの種類についていっているのではない)を多様な機械(この場合もたとえば旋盤だけについていっている)で1つの生産物(この場合もたとえば1つの部品についていっている)につくりあげる熟練となる。このための熟練には長い経験が必要であり、その経験による熟練は1つの企業にとって企業存立の不可欠な競争可能要件をなす。このような熟練にこのような経験が必要である場合には熟練は作業

者個人の身心に結晶され、個人の外部に出ることがない。従って熟練の獲得のためには不熟練者は職場を遍歴して熟練者の徒弟・職人となって熟練を伝授されなくてはならない。熟練の枢要な部分は秘伝化される。ギルド制度に似た熟練を軸とする親方制度が成立する。

さきに見た物的条件の下では一定質の一定量を一定時間に生産する、標準作業量は決定されない。要因が多様でつねに作業の質と量に変化するからである。標準作業量はこの場合には請負制の下でか、ないしは一部の刺戟的賃金制の下でしか成立しない。また徒弟・職人は修業中であり、1人前としての資格をもたないから作業量と賃金類とは対応しない。ここでは身分制度の成立が必至であり、賃金は**賃格**(身分制賃金)としてのみあらわれる。たとえ現象として1等工・2等工……などの資格が成立しても、内容は以前の熟練者を基準としている点に変わりはないのである。熟練の内容は不明瞭であり、作業の質と量が不明瞭であり、賃金はそれと結合せず不明瞭である。従って賃金は熟練者を最上段に置いてただただ下っていて個人間の格差には作業と結合した基準がない。

この不明瞭さは管理職能と作業職能の分化の不明瞭な点にもあらわれている。工員の上層身分は役付工職分としてあらわれているが、この役付工の職能は明瞭でないし、職員現場管理者との職務権限の境界は錯綜している。職員の場合も全く同様であってこのような不明瞭さこそが年功制度維持のための根本要件である。

年功制度では企業内に熟練獲得の範囲が限定されるから、経験は企業内の職場で積み重ねられる。このために熟練獲得の与件が企業によって占取される(たとえば工具の集中管理)一方、熟練はますます個人に秘伝化される(たとえば特定機械を不熟練者に使用させなかったり、また逆に特定機械のみを不熟練者に使用させたりする)。熟練はかくれた形をもち、企業はそれを占取することができない。養成工制度が確立しており、養成工上りの役付工が職場を支配している場合にもそうであることが年功制度の下での熟練の特質である。従ってこの場合には企業は養成工の企業忠誠心を信頼する以外にない。もちろん企業はこの関係の破壊を不断にこころみ、熟練の客観化を動作分析・時間研究で具体化し、管理組織を明確にしようとし、人間問題研究をこころみる。そしてこのこころみこそがかえって年功制度の矛盾を露呈せしめ、矛盾を激化させるのである。

養成工の忠誠心には物質的基盤が与えられなくてはならない。これが終身雇用制度と生涯扶養制度である。終身雇用とは義務教育直後に入社した被用者が定年に至るまで解雇されず雇用されつづけることであり、生涯扶養

とは雇用期間中に基準層のみならずその扶養家族の生活が維持され、かつ定年退職後、子供に扶養される分とを合すれば生活を維持できるだけの退職金が与えられることである。

不明瞭な作業関係は秩序づけられなくてはならない。これは勤続年数によって秩序づけられ、序列をなしている。序列はきわめて粗離に熟練や職能の順序と対応しているが、この序列以外に秩序づける尺度はない。被用者はこの序列に従って格(身分)が向上(昇進)する。職員においてはこの序列は勤続年数が最終学歴別に編成し直されていることに特徴をもつ。これは昇進にあたって決定的であり、学歴別昇進制度とよばれ、同一学歴の下では勤続年数によって秩序が維持されている。

基準層は勤続年数の長さの尺度と年齢上昇の尺度が同一であるが、好・不況に企業が弾力性を以て対応する中途採用・解雇者の場合はそうではない。中途採用者は職員(事務・技術)、工員(本工・臨時工)ともに基準層を比較の基準としてより低く序列づけられる。また身分の昇進の速度もおそい。このタイプの被用者をこのように維持することは年功制度の長期的存立のための要件であるが、それ自身としては不安定な層であって、年功制度の内在的矛盾の1つをなす。

4

年功制度の**第1類型**は個人作業にあらわれ、個人的機械作業に典型的にあらわれる。個人的機械作業の熟練は操作機械に対する習熟と加工材料に対する判断と計測器具への習熟とで成り立つ。機械の《クセ》を知り、加工過程で迅速に《クセ》の發揮に適應し、同時に修理・保全を完全になしうること。工具をこの機械と加工材料に合せて製作し、点検し、摩耗度を判定し、調整しうること。治具を作成し、同時にその部分的摩耗に適應して工具をとりつけうること。所与の材料から完成材料を計測・判断してわりつけうること。計測器具の部分的摩耗に対応しうること。にある。これらはすべて熟練者の精神的判断力と手作業から成り立つ。鍛造作業における横座の熟練、機械組立作業における各部品の歪みの《スリ合せ》、精密工作における《手の温まり》による歪みの發生の判断などはその典型例である。この場合、熟練の以上のような性格から、秘伝化は実際には一層激烈な・かくれた形で深化される。ブルー・プリントを養成中の者に見せない、3角函数表を不熟練者に見せない、熟練者の仕事を代行させようとしなさいということから、組内で相互の知識を交換し合わないことまでに及ぶ。従って養成中の者は、程度の差はあれ、親方制度の下での徒弟・職人と同様に、熟練者の熟練を傍らから学びとる以外にない。

年功制度の**第2類型**は団体作業にあらわれ、団体的加工機械作業に典型的にあらわれる。団体作業には2つの**小類型**があって、その**第1**は加工ないし組立のための機械が大型であり、そのため個人的機械作業の部分・部分が団体の中に分割されざるを得ないものである。鋼鉄圧延作業・重電機組立作業などがその典型をなす。**第2**の小類型は加工・合成作業が連続的な場合であって、もともと個人的熟練の中でも質的にちがった作業であったものが延長されて空間的に団体作業に分割されたものである。装置工業、紡績業などがその典型をなす。後者にあつては材料の調合、加工過程の観測と調整が熟練を形成する。これに対し、前者では個人的機械作業の熟練が分割されたものであるから、それらは序列を以て団体の各作業員の作業として位置づけられる。圧延作業では、圧延材料の計測と圧延機ロールの圧下作業が熟練の中心をなし、冷却水量調整、圧延材料移動、スケール除去作業はその補助をなす。補助作業は先任順に作業員の中で序列を以て分割される。

個人的熟練が空間的に分割されることは個人の身心に結晶している熟練の総合性を分解する。新鋭機械・器具・装置がここに導入されると、補助作業の熟練はますます必要度を減ずる一方、中心的熟練の必要をも減少せしめ、同時に新しく必要とされる熟練を生み出す。しかし、この新しい熟練は個人的熟練には挑戦的な客観的性格を持つ。年功的熟練は機械・装置の修理・点検・保全に局限される一方でこの客観的熟練=技能と直接に対決することになる。

5

年功制度の發展段階はその**発生・成立・確立**の3つの段階で特徴づけられる。その**発生**は近代工業の国外からの導入の段階であつて国外の近代工業はその形態を變容し、身分制度の規定と熟練養成の身分的序列規制を以て編成された。明治初期の官業において典型的に表現されている。官業における機械・造船業における鍛冶工・旋盤工の熟練は年功的熟練の原型をなす。年功制度の**成立**は横断的な労働市場の成立を条件とし、大企業の資本蓄積を前提として、大企業による横断的な労働市場の分断化の第1次的成功を意味する。この大企業は日本的独占資本=財閥(家父長制的・独占的・資本)を以て代表される。企業内に養成制度=見習工制度が成立し、企業によって養成された労働者が中堅的熟練工の地位に昇進した段階である。これを成立とよぶのは、未だ、横断的な労働市場を完全に縦断化するには至らず、依然として横断的な労働市場の性格を特徴づける親方制度がなお、養成工制度と競合・対立している点にある。第1次大戦後の時期

がこれに当る。年功制度の**確立**は大企業内で親方制度が地位を失い、横断的労働市場はなおやはり存続するが、企業内の年功制度によって支配・従属せしめられるに至った段階であり、横断的労働市場の労働者は中途採用者層として扱われるに至った段階である。従って臨時工制度もここで確立される。昭和恐慌以後の時期がこれに当る。この段階で年功制度の一切の体系が成立し、年功的労働関係が資本—賃労働関係の主要な・通例的な・支配的な関係となる。

6

年功制度の**利点**は第1に体系として単純で、経営組織上容易に統轄しうる点にある。そして基準層によってたえず上向移動(昇進をふくんで)がおこなわれるから、生産意志・勤労意欲を恒常的に最高度に企業へ向けうる。肉体的に作業能力がおとろえた者は身分の向上にとともに管理職能が与えられて、ステップをふみかえることができる。この生産諸力の企業中心への単純・強力な集結こそ、生産諸関係の決定的要素であり、従っていわゆる《ヒューマン・リレーションズ》は年功制度の下ではその内部ですでに解決されている。退職者といえども企業中心に編成されており、その子女は多く、その企業に雇用される。ただし、この要因は年功制度にとって決定的でない。そしてこの点が、企業忠誠心を一代限りのものとし、年功制度の前期性を一段と払拭している点である。

第2の利点は労務費の計量が可能であって経理上の安定性を得ることである。ピラミッド型の下で年功序列賃金が成立する場合には労務費はX軸に凹の放物線をえがく。刺戟的賃金率も賃格によって決定されるから、算定は容易であって、労務費は総額を計量し、これを賃格に従って配分することが可能である。実際にはどのような複雑な算定式をとろうと、原理はきわめて明快である。

この2つの点が年功制度のスタビリティの要因であり、日本1国の生産力の強大な発展の根拠を基礎づけるものである。

ところで、ある関係がスタビライズされているということは、その関係を構成するファクターを明瞭に定義づけ得て、なおかつその計量化が近似的に可能であり、その計量によって計画・予測がなしうることを意味する。この点で年功的労働関係は完全なスタビリティをもちうるであろうか。この点の分析は、まさに年功制度の矛盾を明らかにすることになる。

第1にピラミッド型の維持のためには中途採用者を企業から排除しつづけなくてはならない。中途採用者の長期的雇用は企業の不況期に対応する弾力性を欠くことになり、同時に上向の差別待遇の継続・維持を困難にす

るからである。これらは企業にとって《Overcommitment》として意識される。従って労働市場における供給が一時枯渇して労働市場が縦断的にのみ組織された場合には中途採用者をそのまま企業に止まらせなくてはならない。労働組合が企業内労働市場の統制のために企業内に組織された場合には中途採用者の企業外への排出には強力を必要とし、企業内組織の維持は容易ではない。

第2に経営組織が《戦線型》以上に発展せず、スタッフ部門が常に弱体に止まることである。この点から企画・管理などの枢要な組織部門は常にライン内におかれており、スタッフ部門がたとえ組織されたとしても不断にラインの抵抗にあう。この結果、スタッフ部門に出ることは昇進上の差別待遇として被用者に嫌悪される。この結果、経営組織はライン部門を複数とし、最高経営者層のみによって《機能》的・総合的に運営されることになる。事業部門制の日本的編成が必至である。スタッフ部門が弱いことは計画的経営が容易でないことを意味し、国際的競争力において劣ることになる。

第3に身分制と職分制が一致しない場合には激しい混乱がおきることになる。すなわち、一定身分(資格)をもった者がそれに相応する職分につくことができないことから生ずる。その解決として《代理》の職分が設けられるが、このことは不明確な職務権限をさらに一層不明瞭にする。一定身分の者が職分上、上層になる能力を有するという完全な保証はない。職分の数が相対的に少ないことと、個人的能力上の画差による差別が個人間に激しい、しかし多分に《インフォーマル》な競争をもたらす。企業内に《閥》が形成され、それが企業内の生産諸力を時に弱体化させる。工員工場長制度の設定はその1つの突破口になる。

第4に熟練の不明瞭・不確定な性格が高度な機械・材料の導入によって一挙に消滅させられることである。内外の競争場裡に立っている企業は競争力を高めるためには均質材料を高度な機械で生産する意欲を不断に実現せねばならないが、そのためには不明瞭な《熟練》を廃止して、その内容を機械・装置に移転せしめなくてはならない。しかるにこの行為は年功制度存立の維持の原基を崩壊せしめるものであって、この行動は年功制度を危機に落とし入れる。なおかつ、この行動は過去の熟練とことなつた作業者類型を生み出す。昭和27・8年以降、年功制度は**危機**の段階に入った。この段階で2つの作業者類型の行為様式について日本独自の《ヒューマン・リレーションズ》に関する問題が提起される。

以上の点から《危機》の段階の年功制度の再編・維持には次の条件が必要である。

第1に労働市場が一部、横断的に開かれ、企業内労働者が排出された場合、その再就職が容易になること。ただし、これは《戦前》への復帰ではなく独占大企業＝旧財閥及びその系列企業内で横断的に開かれることを第1順序としている。しかし、好況が維持され、労働力の供給不足が長期にわたって継続すればこの限界を突破する労働市場の横断的形成を予測することができる。

第2に機械高度化にともなう作業と賃格を一致させ、しかも基準層に対して終身雇用・生涯扶養制を維持すること。この基準層の昇給に対しては退職金の率を引上げ、その代りに全従業員に職務給制度を適用し、年功身分者には基本給の年次昇給分を退職金に組み入れ、この形で年功制度を維持するとしても、早晚、賃金引当てのための大きな増額分を予定する必要がある。このために好況の維持、貿易拡大による外資保有高の増加が必要である。

第3に基準層の身分制度を廃棄して職分制度を確立し、同時に昇進制度を拡大することである。年功制度が維持される条件は企業が単なる同族团的雇用関係にあるのではなく永代的雇用関係にあるからでもない。1国の最も優秀な人材《Talent》を企業内に吸収し、その才能を活用しうるからにはほかならない。それは優良な新規卒業者を養成制度の下で選択・採用し、一代限りで終身雇用し得たことで近似的に目的を叶えることができた。その能力を一層よく吸収するためには物的条件が与えられなくてはならない。そして企業内でも、常に客観的に選択しうる可能性を確立しなくてはならない。その第1順位が身分制の廃棄と職分制の確立である。

年功制度のこの発展は労働組合の発展を同時にもたらず。第1に労働市場が限定的であれ、企業外に開かれた場合には、これを根拠に労働組合が企業外組織となる根拠を形成するからであり、第2に作業と賃格の一致は労働組合が賃金引上げ活動のより明確な基盤を得ることになる。第3に身分制度の廃棄と職分制度の確立は、職分の職務権限を明らかにし、職場における交渉権の確立が求められることになる。またもし事業部門制度が成立すれば、1つの産業内部における業種別の労働組合の全国組織の形成にも資することになる。従って年功制度の《危機》の段階においては年功制度のスタビリティは労働組合の発展の程度についても精密に検討・計測されなくてはならないのである。

以上、年功制度のスタビリティのファクターの検出をこころみた。年功的労働関係分析の必要にして十分な要件はその再生産の構造を全体として総合的に解明することにある。そのためには大企業・関連中小企業・独立企業・零細企業における個別的・具体的な労働関係の様相を検討し、これを産業部門ごとに総合し、その上で1国の労働関係全体に視野をひろげ、その再生産構造を解明する上昇的分析方法がとられなくてはならない。これは歴史科学としての社会科学に課せられた必須の課題である。

[後記。紙数の関係で行論を証する文献・資料を割愛した。やや詳細には拙稿「年功制度と年功序列賃金」労働法學研究所『日本型賃金構造』昭和36年刊行を参照されたい。]