

# 經濟論叢

第133卷 第6号

---

- 日本經濟の發展が国鉄營業收入に及ぼす影響…池 上 惇 1  
張 風 波
- 卸売電力企業における經營方針の轉換……………渡 哲 郎 28
- 市場不均衡と動学的調整メカニズム……………大 西 広 51
- イギリス化学工業における賃金ドリフト……………服 部 良 子 73
- 

昭和59年6月

京 都 大 學 經 濟 學 會

# イギリス化学工業における賃金ドリフト

—ICI の賃金構造を中心に—

服 部 良 子

## I 問題 視 角

イギリスにおける1960年代の賃金ドリフト<sup>1)</sup>は、生産性の上昇を上まわる賃金上昇をもたらす経済発展の阻害要因として、位置づけられてきた。それは、二重の労使関係制度——公式と非公式の制度——が招いた、職場レベル交渉活動の結果であった。前稿においては、機械工業における賃金ドリフト発生の土壌である賃金交渉および支払制度を、特に職場レベルから検討した。そこでは、交渉・支払制度を基盤として、労働者の特有の論理——「比較」の論理および「生活賃金」の論理が、労働慣行を媒介として、賃金水準を規制していることが見出された。ただし、その際、熟練労働者の生産に占める比重がそれ程高くなく、しかも、有機的構成の高い装置産業の分析を、機械工業との対比の点から予定していた。本稿では、従って、装置産業の代表的なものである化学工業の賃金決定および支払制度の事例検討を通し、そこにおける賃金ドリフトの発現形態を明らかにすることが課題となる。

一般に、現代における装置産業としての化学工業は、大規模生産であり、技術的には、最先端に位置する。大量生産方式で、オートメーション化された生

1) 本稿では、「職場で実際に支払われる賃金の増加が、平均してそのつど『全国協約』による賃金増加の結果より早く進行する継続的な傾向を示すもの」(National Board of Price and Incomes, Payment by Results System (Supplement), Report No. 65: Cmnd. 3627-7, HMSO, 1968, p. 15) を、賃金ドリフトの定義とする。アーニングス・ギャップ (earnings-gap) は、「一時点における賃金収入が、賃率をこえる割合」(Lerner & Marquand, Workshop Bargaining, Wage Drift and Productivity in British Industry, the Manchester School, Jan. 1962) を定義とする。ただし、いずれも時間外手当を除外して考察をすすめる。

産設備の中の労働者たちは、いわゆるオペレータ (operator 運転工) であるプロセス労働者 (process worker) が中心となる。彼らは、職種としては、徒弟修業を経た熟練工でもなければ、逆に完全な不熟練工でもない。企業内でマニュアル化された一連の訓練を受けて、一定の職務 (job) に従事する半熟練工 (semi-skilled worker) といえよう。もちろん、化学プラント内には、各種の熟練工が、主に保全作業のために存在するのは不可欠とされる。しかし、熟練工が、全労働者の中に占める比率は、通常、プロセス労働者の比率ほど高くない。それでは、このような化学プラントにおける賃金決定・支払方法には、いかなる特徴が見出されるであろうか。機械工業の事例<sup>2)</sup>をふまえ、化学工業の場合を考えると、次のような諸点が予測されるであろう。

まず、機械工業のような熟練工を中心とした交渉は育成されにくく、主力となりにくいと思われる。なぜなら、熟練工の比重は小さく、そのため、彼らの生産現場における規制力の及ぶ範囲や労働慣行に、経営側が切り込むことが容易となるからである。特に、化学反応が、容器内で時間経過をへて進行することが生産過程の中心となることは、熟練工に限らず、非熟練工たち (less skilled workers) の労働が、機械装置に従属した位置付けが与えられることになる。それは、経営側の統制力が及びやすく、同時に、労働者の規制力が減少していく状況を生むであろう。彼らの労働は、反応を補助するものにすぎないとされるからである。従って、賃金決定の際には、経営側は、機械装置のペースを規準とすることを意図し、実行するであろう。それは具体的に、動作研究・時間研究に主な根拠をおく賃率決定が、経営側によって導入されるというかたちで実現されるとともに、従来<sup>1)</sup>の労働者たちの慣行や規制力を規準とした賃率決定の範囲を侵食していくことによって拡大していく。

加えて、機械装置の大規模化と同時に進行しつつある技術の企業内化は、そこで働く労働者たちの熟練を企業内化していく。その結果、労働市場での通用

2) S. W. Lerner, ed., *Workshop Wage Determination*, 1969, Chap. 2; R. Dore, *British Factory-Japanese Factory*, 1970; 小稿, イギリス機械工業における賃金ドリフト, 「経済論叢」第132巻3・4号。

性を低下させられた労働者は、「比較」の論理による賃金上昇力も、賃金決定の際に作用させるのが困難となると思われる。こうして、装置産業では、きわめて経営側の主導性が発揮されやすい客観的条件が、賃金決定に関して生じてくるといえる。

そして、装置産業の大規模化とともに、別の面でも新しい変化が生ずる。すなわち、プラントの大規模化がすすむと、経営側は、いかなる理由・原因にせよ莫大な損失をもたらすプラント・ストップという事態を、極力、回避しようとする。当然のことながら、ストライキなど労働者たちとの紛争が原因となる採業停止は、まず、労使関係の平素からの安定を確保することによって、減少させようという認識が、経営の労務担当者の中に生じてくると考えられる。それは、労務管理政策としては、様々なフリンジ・ベネフィットの充実をもたらすとともに、それを通じ、労働者の思考様式を、経営側の論理に側したものに転換させることが、経営者たちの労働政策上の明確な目標となるという状況を普遍化していくに違いない。そして賃金決定面では、労働市場での一般水準を上まわる賃率を許すことで、労働者を懐柔するというかたちをとるであろう。従って、そこにおける賃金ドリフトは、おそらく、機械工業とは異なった発現のし方をとると予測されるのである。

以上のような諸点を念頭におきつつ、化学工業の賃金決定と支払制度を、ICI<sup>3)</sup>の事例の検討を通じて分析し、賃金ドリフトについて考察していこう。

3) ICI, インベリアル・ケミカル・インダストリー社 (Imperial Chemical Industry Ltd.) は、イギリスの総合化学工業会社で、世界最大手の一つである。1926年12月7日、British Dystuffus Corp. Ltd., Brunner, Mond & Co. Ltd., Nobel Industries Ltd., および United Alkali Co. Ltd. の四社合併により設立された。従業員は、創立当初33,000人、1970年代後半に、ブルー・カラー労働者46,000人（化学全体のブルー・カラー労働者の26%）、ホワイト・カラー33,000人（化学全体の21%）の、計80,000人である。ICIは10余りの事業部 (division) と多数の小会社より成るが、財政面は、中央重役会 (Main Board) が、集権的に掌握している。その製品は、12,000種類にのぼり、農業および関連品、化学繊維、一般化学（塩・ソーダ）、工業用燐燐、有機化学、染料、塗料および建材、プラスチック製品、石油化学、医薬品、金属などの部門にわたる。J. W. Reader, *Imperial Chemical Industries: A History, vol. II, 1975*, p. 57~58; C. Gill, J. Eaton, R. Morris, *Industrial Relations in the Chemical Industry, 1978*, p. 77~79.

## II 化学工業と ICI の賃金交渉

### (1) 化学工業の賃金決定

イギリスの化学工業<sup>4)</sup>は、基本的に機械工業と同様に、産業別交渉方式を採用している<sup>5)</sup>。ICI は、この産業別交渉と別に、企業内交渉を行なっているが、その特異性を示すために、まず、化学工業での一般的賃金交渉をみておこう。

産業別交渉は、経営者団体である化学産業連盟 (Chemical Industries Association, 以下 CIA と略す) と、そこに属する企業に働く様々な職種の労働者を組織している各種の組合との間に、一連の委員会や会議がもたれ、そこで行なわれる。主なものは、CIA と、運輸一般労組 (the Transport and General Workers' Union, 以下 TGWU)、一般都市労組 (the General and Municipal Workers' Union, 以下 GMWU)、小売・流通関連労組 (the Union of Shop, Distributive and Allied Workers, 以下 USDAW) との交渉の行なわれる化学産業合同会議 (the Chemical and Allied Joint Industrial Council) の他、薬品精密化学産業合同会議 (the Drug and Fire Chemical Joint Conference)、CIA-クラフト・ユニオン交渉委員会 (the CIA/Craft Union Negotiating Committee) などがある<sup>6)</sup>。主に CIA に組織された経営者団体と異なり、組合の交渉体は、労働者の多様性に応じ、プロセス労働者とクラフトマンの2つに主に分かれる。

化学工業に従事する労働者は、1963年時点で434,700人といわれる<sup>7)</sup>。そのうちの組織労働者の比率は、第二次大戦後から1960年代には、ほぼ3分の1であった<sup>8)</sup>。分野別にみれば、重化学および薬品・精密化学の部門では、全体の

4) イギリスの化学工業は、標準産業分類第5類 (Standard Industrial Classification Order V) によれば、次のような部門を含む。一般化学 (無機・有機その他)、製薬化学、化粧品、ペンキ、石鹼・洗剤、合成樹脂・プラスチック・合成ゴム、染料・顔料、肥料、磨き料・接着剤・ゼラチン、火薬・花火・マッチ、殺虫・殺菌剤。Gill, *op. cit.*, p. xvi~xvii; P. Verma, *The Chemical Industry*, S. W. Lerner, ed., *Workshop Wage Determination*, 1969, Chap 3, p. 95~102.

5) 石鹼・ろうそくおよび塗料部門は別交渉。Gill, *op. cit.*, p. 4.

6) *Ibid.*, p. 9.

7) *Ibid.*, p. xviii.

40～45%が組織されており、産業全体の組織労働者の大部分が集中している。中でも、クラフト・マンは、プロセス労働者よりも組織率が高く、合同機械工組合 (Amalgamated Union of Engineering Workers, 以下 AUEW) をはじめとする小さなクラフト・ユニオンまでも、強い力をもっている。これに対し、TGWU や GMWU などの一般組合は、広くプロセス労働者を組織しているが、個々のプラント・レベルでの組織率は、あまり高くなく、活動も活発でないといわれる。

プロセス労働者は、CIA・JIC における交渉によって示される「賃金率・労働条件細目 (Schedule of Wage Rates and Working Conditions)」によって賃率が基本的に定まる<sup>9)</sup>。これには、重化学・プラスチック・肥料部門の標準最低賃率が示されるとともに、男女別、シフト労働、時間外労働など各種の格差賃率が明記されている。これをもとに、各企業・事業所レベルで、「プラス・レート (plus rate)」が付加されることも、この細目は指示しているが、その付加額の決定は、プラント段階の労使関係に委ねている。

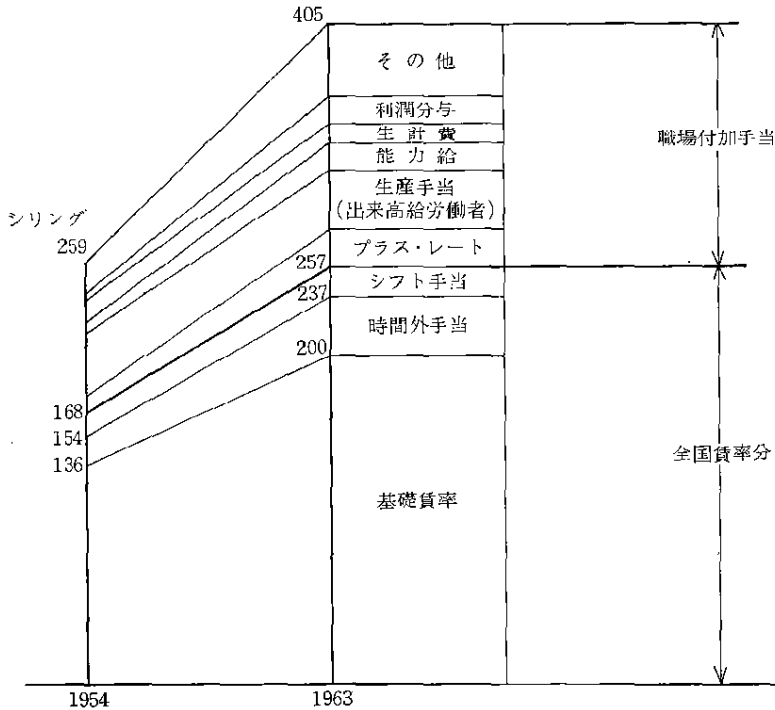
こうして、基礎賃率は、基本的に最低賃金保証の役目をもつ CIA・JIC の全国賃率に基くが、「プラス・レート」を主とするその他の「上のせ手当部分 (super structure)」は、各プラントの生産方法や職務内容によって異なってくる。たとえば、ある職場の場合、基礎賃金 (basic pay)、時間外手当 (overtime)、シフト手当 (shift pay)、などの基礎賃率部分と、プラス・レート、生産手当 (production bonus)、勤続手当 (service bonus)、能力給 (merit money)、生計費手当 (cost of living bonus)、利潤分与手当 (profit sharing arrangement bonus) などの上のせ分から、賃金収入 (earnings) が構成されていた<sup>10)</sup>。

8) P. Verma, *op. cit.*, p. 102～2, 1960年代後半の化学工業の組織状況は、TGWU 6,000人、NUGMW 6,000人弱、USDW 15,000人、熟練工は24,000人、その内、建設工が3,000人であった。Gillによれば、1948年に29.8%、1974年に51.2%が化学工業の組織状況だった。Gill, *op. cit.*, p. 122.

9) P. Verma, *op. cit.*, p. 102～3.

10) 上のせ手当分が、賃金収入に占める比率は、部門によって差がある。プラスチックでは、 $\nearrow$

第1図 化学工業の賃金構造



出所) Verma, *op. cit.*, p. 112, Fig. 31 より作成。

第1図は、いくつかの化学工場の賃金構造を平均化したものであるが、各要素の比率をみると、次のような点に注意したい。すなわち、基礎賃率部分が、半分以上を占め、それに対し、出来高給・能力給などの上のせ部分は、全体の中で、より小さい部分を占めるにすぎない。(第1図)

なお、クラフトマンについては、プロセス労働者と合同交渉を行なう場合もあるが、基本的に、CIA-クラフトユニオン交渉委員会において別交渉を行な

1954年に12.8%、1963年に16.7%、肥料では12.5%と15.2%、重化学では、10.4%と14.4%などと、全般に増加傾向を示す。*Ibid.*, p. 114

う。ただし、その賃率は、プロセス労働者に対する格差賃率として定められ、組合によっては、他産業の賃率水準が波及して決定されることもある<sup>11)</sup>。

このような化学産業の交渉方式に対し、ICI は、当初その形成に主導的であった化学産業雇用主連盟 (Chemical Employers' Federation, 以下 CEF) を離脱するとともに、CIA の正会員であるにもかかわらず、組合と CIA の間に成立した協約に拘束されない立場をとるに致った<sup>12)</sup>。

## (2) ICI 企業内交渉の成立

1936年に ICI は、<sup>1)</sup> CEF を離れ、産業別交渉から自由となり、企業内交渉方式を採用した。それによる協約は、1937年のいわゆる基本協約 (Principal Agreement)、すなわち労働条件協約 (Working Condition Agreement) として示され、ICI の全てのブルー・カラー労働者 (manual workers)——クラフトマンとプロセス労働者の全てを合せた肉体労働者——を、その適用のもとにおくものであった。これを期にして、ICI 企業内交渉が始動した。基本協約の中には、昼間作業、夜間作業、シフト作業、出来高給、有給休暇、勤続手当などの労働条件を定めている。基礎時間賃率は、プロセス労働者およびクラフトマンの職種ごとに関係諸組合<sup>13)</sup>との間に締結された協約にもとづき、交渉・決定された。また、同年には、ブルーカラー労働者の紛争処理手続についても締結された。

11) *Ibid.*, p. 115~9. クラフトマンの取入は、プロセス労働者より恒常的に高い。他産業からの賃上げ波及力が強いことや、経営側のフォアマン支払額の優遇などによるといえる。

12) Gill, *op. cit.*, p. 25, 40, 83, 86.

13) 1931年段階は、GMWU, TGWU, AEU, 汽罐工・鉄鋼船工組合 (Boiler makers', Iron and Steel Ship Builders' Society), 建設職種運転工全国連盟 (National Federation of Building Trades Operations) が、主要組合であった。Reader, *op. cit.*, p. 65. 第2次大戦後は、これらの他に、電気電子工学遠距離通信および計画組合 (Electrical, Electronic, Telecommunications and Planning Union), 鋳型工関連職種組合 (Association of Patternmakers and Allied Craftsmen), 全国板金工銅鍛冶工屋内暖房配管工組合 (National Union of Sheet Metal Workers, Coopersmiths and Heating and Domestic Engineers) などが加わった。Gill, *op. cit.*, p. 90.

14) B. M. 社は、化学工場における労働者の遅刻・欠勤・転職・職務規律の悪さを解決し、良質の労働力を得るために、シフト労働時間の短縮 (1889), 付加手当 (1914), 労使協議制 (1918) をはじめ、年金制度・勤続手当などを導入し19世紀末に先駆的労使関係を形成していた。*Ibid.*, p. 82~5.



このような ICI 企業内交渉が協約として締結されるための素地は、ICI のファミリー・ファームの一つであるブラナー・モンド (B. M.) 社の労働政策<sup>14)</sup>を、ICI 創立時点から、積極的に導入し、整備・発展させたことによって形成されていった。その労働政策は、創立者の一人であり、B. M. 社の社長であった A. モンド Sir Alfred Mond の思想にもとづくものである。A. モンドがめざした労働政策は、労使協調 (co-partnership) を基調としている。彼は、伝統的な家長的雇主の思想を基盤に、ファシストの労働政策をヒントにして、産業において、「資本と労働の間の紛争対立から解放され、労使は協同的産業努力 (corporate industrial endeavour) をすべきである」と、産業平和を主張した<sup>15)</sup>。この ICI の労働政策の中心となったのが、R. L. ロバーツ Richard Lloyd Roberts であった。彼は1916年以来、B. M. 社の労務担当主任 (Chief Labour Officer) であったが、ICI 創立にともない、1927年、ICI の労務担当主任となって、中央労働部 (Central Labour Department) を設け、これを中心に次のような各種の政策を実施していった。

すなわち、1929年に、労使協議会制 (Works Council) が、工場・事業部・全会社の三段階層をもって成立し、労働者の賃金・労働条件以外のあらゆる問題に労働者が発言しうる機会を広く与えた<sup>16)</sup>。1928年には、社内の労働者間および労使間のコミュニケーション手段として、社会活動 (social activities) を主にあつかう、64ページのイラスト入り月刊誌を発行開始し、多くの社員が読むようになった<sup>17)</sup>。また、同年には、従業員持ち株制 (Workers Share Holders Scheme) も導入された。他社の制度と異なり、ICI の労働者は、通常株 (ICI Ordinary Shares) を、一般より有利に購入でき、その上、分割払が可能であ

15) A. モンドは、保守党政治家 (1916~8, 1921~2) でもあった時、ムッソリーニ政権下のイタリアを訪問した。その折に接したファシスト労働政策の一つ「コーポラティズム (Italian corporatism)」を、彼は賛美していた。Ibid., p. 84.

16) 労使協議会は、ローカル (Local Works Council)、事業部 (General Works Council)、中央 (Central Works Council) の三段階に分かれ、安全・健康・福祉等の事項の他、経営側から出された生産改善問題について協議することもある。Reader, *op. cit.*, p. 61~2; Gill, *op. cit.*, p. 85.

17) Reader, *op. cit.*, p. 62.

ったために、多くの者が株主となった<sup>18)</sup>。そして、これらのいずれの制度よりも注目すべきは、スタッフ・グレード制 (Staff Grade Scheme) の導入であった<sup>19)</sup>。

それは、ICI のマニュアル労働者に対して、「地位と保証の感覚 (a sense of status and security) を与えるために、持ち株制と並んで、1928年6月に第一回の昇進が実施された。この制度は、26歳以上5年以上勤続者に対して、経営側の裁量 (重役が判定する) による認定にもとづき、スタッフの地位を与える昇進制度であった。その利点は、時間給 (hourly rate) のかわりに週給 (weekly wage) で賃金が支払われ、剰員整理の際には、1ヶ月の解雇予告期間を得る権利が与えられた。さらに、勤務の有無にかかわらず、銀行休日 (Bank Holidays) に対する賃金が支払われ、年間6ヶ月以内に限り、疾病に対して有給保証があったことなどである。これによって、ICI の労働者は、週給扱いのスタッフと、時間給扱いの者 (payroll) に分断された。しかも、それは、5年以上勤続の有資格者全員にゆるされる昇進ではなく、経営裁量にもとづく認定により、わずか25~30%の者のみにひらかれた道にすぎなかった<sup>20)</sup>。

このグレード制に加えて、1928年に、拠出制年金<sup>21)</sup>が実施されるに及んで、これら会社が与えるものを、組合が与えるものより大きいと、考え始める労働者がでてきた。一方において、協議会制が苦情を述べる機会を与え、他方に

18) ノーベル社と B. M. 社に先例があり、年取200ポンド以下の、管理職以外の者にひらかれた制度である。第1回目の実施では、1,821人の月給スタッフが、237,359株を買い入れ、その他の労働者3,731人が、129,514株購入した。Reader, *op. cit.*, p. 62~3. ただし、ICI は、これらの株を社員が保有し続けることを望んでいるが強制はしていない。例えば、1961年の分与株式のうち、マニュアル労働者が、売却せず保有していたのは37%であった。P. Verma, *op. cit.*, p. 127.

19) *Ibid.*, p. 62; Gill, *op. cit.*, p. 88.

20) 第1回実施では、有資格者16,862人のうち、25%の4,319人が昇進した。この制度によるマニュアル労働者間のスタッフと payroll との待遇の差は、1965~69年の統一賃金構造交渉によって廃止されるまで続いた。その間、1945年フレック・メモ (Fleck Memorandum) などによる若干の変化はあったが、二者の分断には変わりなかった。Gill, *op. cit.*, p. 86~89. 1958年にスタッフ・グレードにあった労働者は、全従業員約60%の46,500人だった。P. Verma, *op. cit.*, p. 128.

21) 1928年6月、フォアマンレベルには拠出制年金、それ以下のレベルの65歳以上の者に、一時金または年金が支給された。(第1表) Reader, *op. cit.*, p. 68~9.

第1表 ICIの年金制度(1928)

勤続年数	形 式	男 子	女 子
15年以下	一 時 金	2週間分の賃金に完全勤続の年数を乗じた額	
15~24	年 金 ( 週 当 )	10 s.	7 s.
24~34		12 s. 6 d.	9 s. 6 d.
35年以上		15 s.	12 s.

出所) Reader, *op. cit.*, p. 68~9 より作成。

において、明確な地位の改善目標と制度を示された労働者たちは、もはや、労働組合に会費を支払い、その専従を維持する必要を感じなくなり始めた。彼らは、組合とはなく、会社と一体感をもつに至った。E. ベヴィン Ernest Bevin のことばをかりれば、「それ(スタッフ・グレード制)は、組合に対して、既成事実として、団体交渉の無視をもたらした」<sup>22)</sup> のだった。こうして、ICIにおいて、労働組合は一部分の労働者の代表者にすぎない状況が生じた。組合のICI労働政策に対する反感の声にもかかわらず、ICIの組合組織率は、30~40%となった<sup>23)</sup>。

こうした状況が形成されたことが、ICI企業内交渉協約の成立を可能にしたのであった。ICI企業内交渉方式は、1937年にスタートして以来、1980年代の今日に至るまで中断することなく続いている<sup>24)</sup>が、それを維持したのは、ICI労働政策の厳しい中央集権性であるといえる。

### (3) ICIの賃金政策

産業別交渉方式が一般的であるイギリスにおいて、企業内交渉方式は、全国

22) *Ibid.*, p. 64.

23) *Ibid.*, p. 65. イギリスにおいて、企業内交渉とフリンジ・ベネフィットの充実という労働政策を、明確な労使協調の方針のもとに実施したICIの労使関係は、きわめて特異といえる。それが、一応の定着をみるまでの、関係組合とICI経営側との相克の過程については、稿を改めて論ずることにしたい。

24) Gill, *op. cit.*, p. 89.

レベルおよび地域レベルの労働市場の影響を隔絶するのに効果的であった。しかし、それは、中央交渉による支払水準や制度を、厳格に地方レベルすなわち各事業所 (establishment) や工場 (plant) レベルに対して適用することによって可能となる。その中心となったのが、中央労働部 (CLD) であった。のちに、中央人事部 (Central Personnel Department, CPD) となる CLD は、財政部 (Financial Department) とならんで、ICI の中でたった2つの絶対的権力をもつ部門であった。工場レベルの管理者 (local management) に委ねられている処理事項は、雇用と解雇、純粹に職場レベルの管理事項、労使協議会の維持、スポーツ・社会活動に限られ、賃金決定をはじめとする労働政策は、各工場に独立性は、ほとんど存在していなかった。そのため、工場長たち (works managers) の反感をかうほどの中央集権性であった<sup>25)</sup>。このような CLD の統制が、イギリス国内に広く分布している各プラント間の賃金・労働条件の不統一が生じるのを防止していた。なぜなら、企業内には、経営主導とはいえ、労使協議会の会合などによる工場内外の労働者間のコミュニケーションが存在していたので、いったん明白な地域間の格差が生ずれば、それをきっかけにして、わきおこるに違いない格差是正のための賃金上昇の動きは、ICI 全システムの崩壊を招きかねないからである。対企業外との比較を、企業内交渉方式の採用によって断つとともに、企業内での比較の動きは、システムの敵守を中央集権体制によって可能にすることで、ICI は防止してきたのである。そのため、会社規模の協約は文書化され、地方レベルでの賃上げは制限されている。従って、ICI の地方レベル交渉におけるジョブ・スチュワードの役割は、会社規模の協約の解釈以外ないといわれる<sup>26)</sup>。とくに、賃金に関しては、ICI は各地域の異なる工場の実状に対応しうる複雑な支払体系を確立し、維持していった。

25) Reader, *op. cit.*, p. 63~64. CPD 体制下には、中央に、会社全体の方針と交渉戦略の作成・実施にあたる人事政策委員会 (Personnel Policy Committee)、地方 (division) レベルでは、10人の人事部長 (Divisional Personnel Director) とスタッフ (Divisional Staff)、各工場には人事係長 (Personnel officer) が配されている。彼らは、日常決定を行ない、職務評価を調整する組織である規範委員会 (Code Committee) を通じて活動している。Gill, *op. cit.*, p. 90.

26) P.Verma, *op. cit.*, p. 120.

それは、職務評価制 (job evaluation, job appraisalment) という、全く経営側の基準や、客観的基準にもとづいて賃率決定がなされる体系であるために、ほぼ完全に経営のコントロールのもとにあった。しかも、その体系は、静止した固定的なものではなく、たえず微調整を行なうとともに、新たな変化の方向を模索しつつあった<sup>27)</sup>。

次章では、ICI の賃金体系の概観を得るために、ICI の一工場の事例をみることにしよう。この事例は、1960年代前半期のものであり、1947年交渉・協約によって確立された政策にもとづくものであった<sup>28)</sup>。

### III ICI の賃金構造

#### (1) 労働者の職種に応じた支払方法

上場により若干の差はあるが、ICI の一般的工場は、オペレータである一般工 (general worker)<sup>29)</sup> と、主に保全にたずさわる熟練工であるトレイズ・マン (tradesmen)<sup>30)</sup> によって構成されている。一般工は、さらに昼間のみ勤務する一般昼間工 (general dayworker) と、シフト労働に従事するシフト工 (general shiftworker) に分かれ、これら以外に、ごく少数の雑役夫 (laborour)<sup>31)</sup> が存在する。支払体系においては、これらの各職種 (occupation) グループに対し、各々正式な体系が確立されている。それをみるに先立ち、まず各職種の賃金構造を構成している要素を明らかにしておきたい。

27) 微調整は、規勅委員会における職務評価の調整など。Gill, *op. cit.*, p. 90. 新しい動きの主なるものは、1965年人員利用と賃金構造交渉 (特定工場) にはじまり、1969年週給スタッフ協約 (Weekly Staff Agreement) により全会社を包括した生産性交渉だった。それは、スタッフ・グレード制を廃止し、制限的慣行、職種間縄張りを買ひ上げた。全マニュアル労働者に、8段階の年俸単位 (≒ 270~1100) で週払制 (annual salaries payable weekly) を課すものだった。しかし、熟練工の多い化学機械職場や工場建設部門では、その実施は円滑にすまなかった。Ibid., p. 143~4; Gill, *op. cit.*, p. 93~6.

28) Ibid., p. 87~8. この体制は1960年代後半の生産性協約にとってかわられるまで続いた。

29) Verma によれば、一般労働者は「徒弟制を明確な形態で、ほどこされていないマニュアル労働者」である。P. Verma, *op. cit.*, p. 121.

30) ICI の熟練工は、一般に用いられる Craftsmen でなく Tradesmen という呼称で職種 (occupation) 分類される。Ibid., p. 121. 各職種の比率の例は、第1・2表参照。

第2図の①～④は、1961～1963年の間、時系列的に、各職種の時間当り収入額の変化を、要素別の変化を含めて、グラフ化したものである。いずれの職種も、基礎賃率と各種の格差賃率を加えたものである職務賃率部分が大きな比率を占めている。それに対し、奨励給 (incentive bonus) およびその臨時代替給 (temporary "in lieu" bonus) 部分が、時間外手当 (overtime payment) を除外した賃金収入 (earnings) 全体に対し、最も高い建設工 (building tradesman) の場合の1963年10月時点でも、わずか17%程度を占めるにすぎない (第2図④)。一般工では、14%である (第2図①)。これは、賃金ドリフトとなるアーニングス・ギャップ部分に相当する、グラフのb-e間のうち主要部分をなすものであるが、その割合は、化学産業全体と比べると、一般工の場合特に言えることだが、低く安定的である。

化学産業での上のせ構造部分に相当する ICI の要素としては、この他に、

第1表 ICI 工場におけるマニュアル労働者構成

職 種	一般昼間工		一般シフト工		トレイズマン		全 体	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
1961 4月	800	40.5	800	40.5	375	19.0	1,975	100.0
	800	40.5	825	41.8	350	17.7	1,975	100.0
1962 4月	675	45.0	600	40.0	225	15.0	1,500	100.0
	600	42.1	600	42.1	225	15.8	1,425	100.0
1963 4月	600	47.0	425	33.3	250	19.6	1,275	99.9
	600	48.0	450	36.0	200	16.0	1,250	100.0

出所) Verma, *op. cit.*, p. 134.

J. M. Doxy が調査により作成。

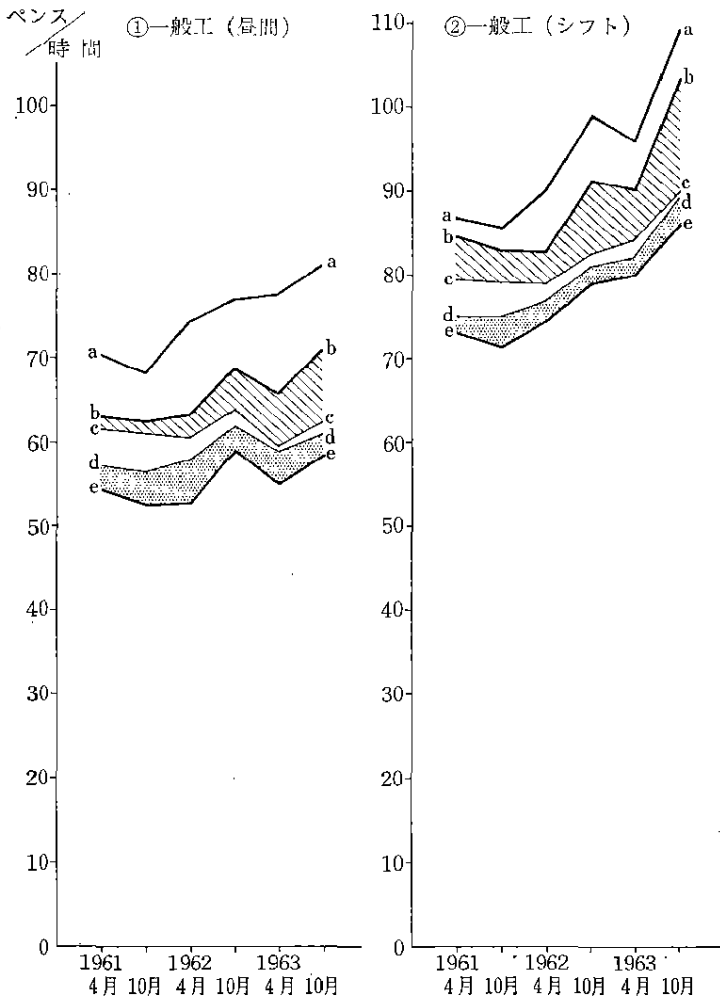
第2表 ICI 工場における週当賃金収入の比較 (シリング)

職 種	一般昼間工	一般シフト工	トレイズマン
	1961 4月	258.3	305.1
10月	254.3	305.5	320.0
1962 4月	288.0	327.4	333.6
10月	283.4	330.1	329.7
1963 4月	299.6	345.6	369.6
10月	308.9	379.1	374.2

出所) Verma, *op. cit.*, p. 134.

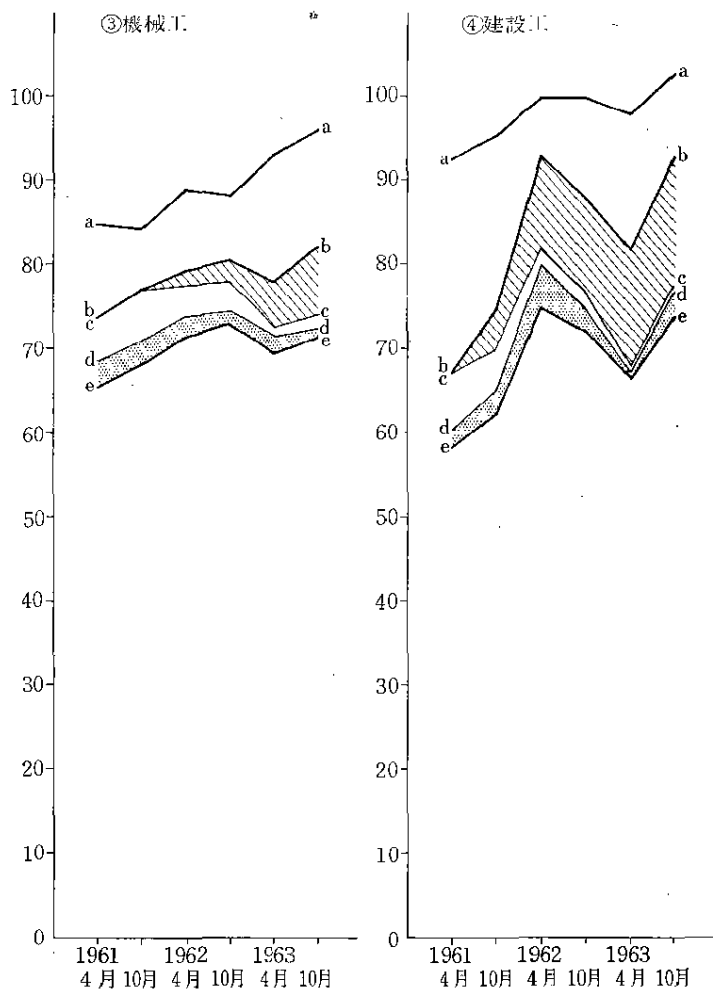
J. M. Doxy が調査により作成。

第2図 ICIの職種別賃金収入構造（時間当平均）



a-b 時間外手当      d-e 勤続給その他付加給および臨時職務評価賃率  
 b-c 奨励給            e-0 職務賃率  
 c-d 臨時代替給      {昼間工……基礎賃率+職務評価格差賃率  
                                  {シフト工……基礎賃率+職務評価格差賃率+シフト格差賃率

出所) *Ibid.*, p. 137~140, Fig. 3.6~3.9. をもとに作成。



a-b 時間外手当

b-c 奨励給

c-d 臨時代替給

d-e 勤続給その他付加給および組長・棒心手当

e-0 職務賃率

(熟練工の基礎賃率+個人別能力給のグレード別格差賃率)



一般工では、勤続給や臨時職務評価賃率 (temporary job appraisal differentials) などがある。<sup>32)</sup> 熟練工では、組長・棒心手当 (acting foreman or chargehand) も一項目をなす<sup>32)</sup>。

一般工と熟練工のいずれにとっても、主要部分を構成するのは、基礎賃率 (base rate) プラス格差賃率 (differentials) 部分である。これは、職務賃率 (job rate) として、各職種および職務ごとに存在し、時間外手当や奨励給の算定基準となる最も基本的要素である。続いて、この職務賃率の決定システムについて考察をすすめる。

## (2) 職務賃率の決定

職務賃率は、ICI のあらゆる職務に関して存在している。それは、各職種の基礎賃率<sup>33)</sup>に、職務に応じた格差賃率を付加して形成される。しかし、一般工と熟練工とでは、格差賃率の決定方法が異なる。

一般工の場合、ICI と一般組合との間の交渉によって定められた基礎賃率に、職務評価 (job appraisal) によって職務ごとに定められた格差賃率が付加される。一般工の格差賃率は、ただ職務の性質に対する評価によって決定され、決して労働者個人の能力を問題にすることはない。この職務評価は、全ての一般工をカバーしており、方法は、評価を点数によって表現する。すなわち、一般雑工具 (basic labourer) の職務要件との対比で、各々の相対的評価に比例して点数づけられる。その際に、作業条件、心的要因 (mental)、肉体的要件 (physical)、習得した技能と知識 (skill & knowledge) などの4つの要因ごとに様々な要件が考慮されて格付けがなされる<sup>34)</sup>。(第2・3表)

31) labourer は、不熟練工で、特定の職務を持たない。例えば、砂の運搬・清掃・伝言・温度計よみとり・数字の記録などの作業をする。日本労働協会 ILO「職務評価と賃金管理」1961, 86 ページ。

32) P. Verma, *op. cit.*, p. 139~40.

33) *Ibid.*, p. 121. 1963年に、トレイズマンは、時間当 5s. 10 $\frac{1}{2}$ d., 一般工は 4s. 9 $\frac{1}{2}$ d.

34) Gill, *op. cit.*, p. 101~21. 最初の職務評価は、1935年作業測定に基づく割増賃金制のビドー方式 (Bedaux System) 導入の際に採用された。1948年の改正後、1960年代生産性交渉の中で、新しいものが採用された。なお1965年方式では、要件のうち「作業条件」が、「個人 (personality)」に項をゆずった。ICI の職務評価制の変遷は、同社の労働政策を反映しており、明らかにすべき点が多いが、それについては別稿で課題としたい。

第2表 職務評価制における要件ウェイトの変化

	心的要件	パーソナリティ	技能と知識	肉体的要件	作業条件
ビドー方式 1935	24	—	49	15	12
職務評価 1948	16	—	40	16	28
	22.5	—	55	22.5	—
職務評価 1965	15	17	59	9	—

出所) Gill, *op. cit.*, p. 115, Table 3.3 より作成。

第3表 ICI 方式の職務評価 (一般工の職務)

	心的要因	肉体的要件	習得した技能と知識	作業条件
考慮される事項	記憶の良さ 推理の能力 反応のスピード 気質の均衡 協力性 機械的センス イニシアティブ 異常への注意力 (Disparate attention) 心に描く能力 (ability to visualise)	筋力 スタミナ 敏捷さ 感覚的正確さ	教育 訓練 経験	○肉体的 振動 位置 蒸気臭気 塵埃、汚物 熱、寒気、変化 湿潤 衣服と設備 暗さ 露出 ○心的 騒音 高さ 地下 孤立 単調 神経的緊張 災害の危険 疾病の危険
ウェイト	0-4	0-4	0-10	0-7

出所) Imperial Chemical Industries, Limited: The I. C. I. Method of Job Appraisalment for General Worker Jobs (London 1948). ILO, 前掲書, 185~186頁より作成。

新しい職務が発生したり、従来の職務内容が変化するような場合は、経営側の審査担当者たちが、規範委員会 (Code Committee) において、再評価を行なう。これに対し、労働者代表が、再評価要求を出すこともありうるが、決定に対する権限は、ほぼ完全に経営の裁量権のもとにあった。機械工業の場合には、職務賃率の改定は、賃率上昇の絶好の契機となりえたのに対し、ICI においては、そのような事態はほとんどありえないと言わざるをえない<sup>35)</sup>。

一般工でも、シフト労働に従事する者は、職務賃率に、一律にシフト格差賃率 (shift workers' differentials) を付加される<sup>36)</sup>。ただし、これは、通常の労働時間に限るのであり、時間外労働に対しては付加されない。シフトのローテーションは、二交替・三交替 (連続あるいは不連続) の三方式あるが、三交替のシフトが週末にあたると、変則時間 (abnormal time) 扱いとなる。すなわち、土曜の真夜中から、日曜日の真夜中までの間は、2倍の賃率、これ以外の金曜の真夜中から月曜の午前6時までは、1.5倍の賃率となる。

熟練工 (トレイズ・マン) は、各事業所 (establishment) ごとに、その占める比率や種類は異なっている。代表的な熟練工である機械工や建設工たちの他に、汽かん工 (boiler maker) や桶職人 (cooper) などが存在する。また、半熟練工として格付けられる職種は、穴明け工 (drillers)、支持工 (holders-up) などがあり、彼らは、トレイズ・マンより少し低い基礎賃率が設定されている。

以上のような熟練工の職種 (trades) に応じた基礎賃率に、個人能力給制 (individual merit rating system) のグレード別格差賃率 (tradesmans' grading differentials) が付加されて、熟練工の職務賃率が形成される<sup>37)</sup>。

熟練工に対する個人能力給制は、一般工のように職種や職務内容に規準をおかず、個人の作業の実績を中心とする資質を査定することによって格付けを行なう制度である。1963年段階においては、時間当り2ペンスの増加によって段階づけられた6つのグレードが存在していた。これを定める査定は、半年に一

35) この点については、P. Verma, *op. cit.*, p. 125. 参照。

36) 1964年で、時間当り7d. *Ibid.*, p. 126.

37) *Ibid.*, p. 124~5.

回実施される。査定を行なうのは、主に課 (area) の管理者 (manager) と副管理者 (vice manager) であり、その際、フォアマンの助言が参考とされる。さらに、その結果は、工場保全部長 (works chief maintenance officer) によって、課全体と工場全体のバランスを考慮され、偏向を正される手続をへた上で、新たな格付が実施される。このとき、昇格はすぐ実施されるが、降格は、さらに半年後の査定結果を待ったうえで行なわれることになっている<sup>38)</sup>。

グレード別格差賃率の他に、保全作業にたずさわる熟練工の場合、工場の定期点検の際に必要とされるボイラー・圧力容器保全資格を有する者も、特別の格差賃率をうけることになっている。

以上のように、各職種とも、各種の格差賃率を職務に応じて付加されて、職務賃率が設定された。この職務賃率こそ、時間外および奨励給の算定の基礎となるのである。

### (3) 奨励給制および時間外手当

ICI のほとんど全てのマニュアル労働者は、設定された標準時間の達成度に応じて、少グループに平均化して支払われる方式の奨励給制の適用をうけている<sup>39)</sup>。1940年代に始まった奨励給制の導入は容易ではなかった。当初、労働者の多くが、奨励給導入によって基礎賃率切下や人員合理化が生ずるのを危惧し、反対を表明した。しかし、経営側は、関係諸組合との交渉・協議を粘り強く重ね、妥決に至った。しかし、その実施には、各職務ごとに、莫大な手間と時間を要する作業研究にもとづいて、標準時間が設定されねばならなかった。それゆえ、奨励給受入の職種には、まず臨時奨励給 (temporary incentive bonus) が、代替給 (in lieu) として支給され、標準時間設定が完了すると、順次、正式の奨励給に切りかえられた<sup>40)</sup>。(その変化の一部は、第2図参照)

時間外労働の賃率は、規定の労働時間外の労働に対して適用される。それは

38) *Ibid.*, p. 124.

39) 消防士、運転手、管理人、兼役係など一部の職務には不適当なため適用されない。 *Ibid.*, p. 123.

40) *Ibid.*, p. 141.

職務賃率を基準とし、平日(月～金)ならば1.5倍、週末(土・日)は2倍とされる。

#### (4) フリンジ・ベネフィット

フリンジ・ベネフィットは、賃金構造の一要素ではないが、雇用条件の一部として、賃金決定と不可分の関係にある。良質の労働力の定着率を高め、プラント・ストップを回避するために、ICI のフリンジ・ベネフィットの充実は、大きな意義があった。それは、労働者の中に企業との一体感が形成されるのを助け、安定的労使関係形成を促進したのである。従って、それは勤続を重視し、主な適用基準に勤続年数を採用している。

既に述べたスタッフ・グレード制や持ち株制の他に、剰員整理手当制<sup>41)</sup>、勤続手当制<sup>42)</sup>、抛出制年金制、災害防止策、社内預金、スポーツ・リクリエーション設備の充実、クラブ活動補助など、多様な制度がある。ICI 創業期には、必ずしも最低賃金率は高いとはいえなかったにもかかわらず、これらの政策は、「地位と雇用保証 (status & security)」をもたらしものとして、「一般水準以上の気前のよい、かつ公平な政策」として労働者たちに認識されていった<sup>43)</sup>。それと平行して、労働者の中には、組合加盟を必要としない者たちが存在するようになったのである。大戦間期以降からは、市場における主導的位置を確保し、同業の他社より高い賃金水準や労働条件を示しうるに至り、組合に対し、一層優位を占めている<sup>44)</sup>。

41) 剰員整理の解雇通告期間が、勤続1年で12週間から、15年以上で2週間の範囲で与えられる。この間に職がみつからない場合、勤続年数に応じ3～10週間は、通常賃率の3分の1の再調整手当支給。10年以上勤続者に一時金 (ex gratia lump sum) 支給。しかし同時に、剰員整理を極力、解雇によらない方針が存在することも、配置転換を異なる地域間で実施する「労働力の流動性に関する制度」からうかがい知ることができる。Ibid., p. 128.

42) 金銭による手当でなく、有給休暇の一週間延長(通常2週間)、年間3週間の、勤続5年以上で与えられる。初期には、金銭手当形式をとっていたため、第2図には、長勤者の廃止凍結分が項目として表われている。賃金水準切下げにつながる改変は、慣行に反し、労働者の反発を招くおそれがあるため、一種の凍結措置がなされた。Ibid., p. 123.

43) Reader, *op. cit.*, p. 68.

44) Gill, *op. cit.*, p. 86.

## IV ICI の賃金構造の特徴とその根拠

これまでの検討により、次のような ICI 賃金決定・支払制度が形成した賃金構造の特徴が明らかとなった。

ICI の賃金構造は、基礎賃率相当部分が、賃金収入全体の主要部分を占めており、熟練工・一般工を通じて、70%を占めていることが特徴である<sup>45)</sup>。それにともない、奨励給あるいは、その代替給の占める比率は、14~17%で、低い場合には、わずか0.7%程度となる。そして、これを含めた各種手当(第2図のb~e間)が占める比率も、一般工の場合は、特に安定的で低い。ICI 内部においては、賃金ドリフトを形成するのは、主に時間外労働部分であるという認識がある<sup>46)</sup>が、それにもとづき、時間外手当を加えたものを賃金収入として計算すれば、これらの比率は、さらに低下する。

ICI 賃金構造を、以上のように安定的にしているのは、フリンジ・ベネフィットをともなった企業内交渉方式と、職務評価・能力給制にもとづく企業内グレード別賃率制の二大特徴をもつ、経営主導の賃金制度の徹底である。企業内交渉は、ICI 外部の労働市場の影響を弱め、企業外の賃金水準が、「比較」行動などによって波及してくることを阻げるのを可能にした。そして、産業別交渉方式に比べ、それは、企業経営側の様々な状況をより強く反映させた結果をもたらす方式といえる。特に、スタッフ・グレード制などのフリンジ・ベネフィットが、経営裁量による昇進や格付け・作業研究などを、労働者が受け入れる下地を形成し、企業内交渉方式とグレード別賃率制への道を拓いたことに注目したい。

企業内グレード賃率制にも根本的な根拠を与えたのは、装置産業における熟練の企業内化傾向である。装置産業では、技術の企業内化——特に、化学工業では、各企業独自の製品やプラントが多い——に伴って、そこに働く労働者

45) 以下とくにことわりのない限り、比率を示す数字は、時間外労働を除いた部分を賃金収入として算出したものである。

46) *Ibid.*, p. 94.

たちにも、一般的な熟練よりも、企業特有の技術・装置に応じた熟練が求められる。それは、同時に「機械や装置を基礎にした新しい熟練」<sup>47)</sup>であり、しかも「特殊化し部分化した熟練」<sup>48)</sup>であるために、「徴候→結果のボタン」<sup>49)</sup>とおきかえ可能である。それゆえ、客観的にマニュアル(作業手順指示書)化するものとなった。すなわち、もはや全人的な熟練が、何年もかけて養成されるのをまたずとも、各企業内において、一定程度の判断力をもつものを対象<sup>50)</sup>に、短期間——数週間から数ヶ月……これは装置の種類・精度に応じ異なる——で養成しうるものとなった。このような企業内養成による熟練は、もはや従来の徒弟制などによる熟練に対する格付では分類しえない。それは、企業内の熟練として、企業内の独自のグレード制のもとに組み入れられるものとなり、市場での通用力は低下しているのである。ICI では、技術革新にともなう設備更新と大型化の過程で、このような熟練の変化が進行したと考えられる。

## V 小 括

ICI および化学工業の賃金制度の検討を通して、そこに賃金ドリフトが存在することは明らかとなった。しかし、その拡大の速度は、賃金決定・支払制度を考慮すれば、決して大きいとはいえない。とりわけ ICI では、作業研究にもとづくグレード別賃率や奨励給が、厳格に中央統制のもとに適用されているために、職場レベルのみでなく、工場レベルの決定余地は、ほとんど残されず、賃金収入水準は、労働者自身によって統制しえない状況におかれている。すなわち、そこにおいては、機械工業でみられたような、交渉力を基礎とし、出来高制など職場レベル交渉の拠点となる制度にもとづく賃金ドリフトは、発生の基盤を失っているのである。熟練の変化や企業内化および一般工の主流化は、

47) 中岡哲郎「工場の哲学」1971、77ページ。

48) 同上、78ページ。

49) 同上、99ページ。

50) ここでいう一定程度の判断力とは、「国民的学校教育」によって形成されるものとする。これについては、山本潔「日本労働市場の構造」1967、4～5ページ参照。

交渉力の基礎である生産に対する労働者の規制力を低下させた。また、作業研究にもとづく奨励給やグレード別賃率制が、労働者の慣行や規制力の低下した職場に実施されるとき、賃金交渉や苦情処理の場において、賃率はもはや職務レベルでは変更困難なものへと変化させられていったのである。ICI の意図的労働政策は、この傾向をより一層促進したといえる。

化学工業では、その技術と生産の性格ゆえに、労働者の熟練が変質させられていく。経営にとって、それは、労働者の生産規制力ひいては交渉力を侵食し、職場交渉の場を縮小していく根拠を与えているのである。従って、化学工業における賃金ドリフトは、存在はしていても、それに対する労働者の決定力は、もはや低下しつつあるものと言わざるをえない。ICI はその端的な例といえよう。

(1983. 9. 14)