

# 新日本製鐵にみる賃金制度の戦後史\*

The History of NIPPON STEEL CORPORATION's Wage System After the World War II

田口和雄\*

\*\*\*\*\*目次\*\*\*\*\*

1. はじめに	1
2. 年功賃金完成期（昭和20年代）	1
3. 年功賃金と能力主義賃金の並立期（昭和30年代～昭和40年代）	10
4. 能力主義賃金への段階的移行促進期（昭和50年代以降）	31
5. 賃金制度の変遷の特質の分析	48
6. おわりに	54

\*\*\*\*\*

## 1. はじめに

本稿は新日本製鐵（以下「新日鐵」と略す）を例に、第2次大戦後の賃金制度の変遷を概観し、その賃金決定システムの特質を明らかにすることを目的とする。日本のリーディングカンパニーである新日鐵は、明治34(1901)年に操業開始した官営八幡製鐵所を前身としている。以後、昭和9（1934）年の日本製鐵の発足、昭和25（1950）年の日本製鐵の分割に伴う八幡製鐵・富士製鐵の発足、昭和45（1970）年3月八幡製鐵・富士製鐵の合併による新日本製鐵の誕生を経て、今日に至っている。

周知のとおり、戦後日本の経済成長における鉄鋼業が果たした役割は大きく、新日鐵はその中核を担ってきた。したがって、その中で行われた幾多の賃金制度の改訂は、他の産業に大きな影響を及ぼしたことは言うまでもない。

本稿が扱う賃金制度は一般者（労働組合員）の基本賃金を対象とし、生活手当、家族手当、時間外手当などの諸手当および管理職の賃金を除いている。また賃金制度を説明する上で不可欠な存在であり、従業員を管理・処遇する上で重要な役割を果たしている人事制度についても、賃金制度に関連する範囲でその変遷について考察する<sup>1)</sup>。

戦後の賃金制度の変遷は大きく3つの時期に分類できる<sup>2)</sup>。第1期は昭和20年代であり、戦時統制経済下における賃金統制令によって確立された年功賃金が踏襲された時期である。第2期は1960年代から

1970年代であり、年功賃金と能力主義賃金が並立していた時期である。最後の第3期は1980年代以降であり、年功賃金を脱して能力主義賃金に段階的に移行していった時期である。

## 2. 年功賃金完成期（昭和20年代）

### 2.1 企業経営を取り巻く環境

戦後の日本経済は混乱と疲弊を極めていた。戦争により生産や輸送は麻痺状態となり、原燃料・基礎資材から消費材にいたる、あらゆる物資は欠乏し、物不足によるインフレと深刻な食糧難のなか、労働運動の激化などによって社会不安は高まっていた。

鉄鋼業においても生産設備は戦争により壊滅的な被害を受け、終戦時に稼働していた高炉は全国で8基という状態であった<sup>3)</sup>。しかも旧軍需工業に対する戦時補償の支払い停止令、生産施設の賠償指定、財閥解体と集中排除、公職追放などのGHQの対日占領政策、戦後再結成した労働組合の組合運動などによって鉄鋼業は混乱状態に陥っていた。こうした状況のなか昭和25（1950）年4月、GHQの集中排除政策によって日本製鐵は八幡製鐵と富士製鐵に分割された<sup>4)</sup>。

しかしながら、米ソの冷戦対立を背景にしたGHQの対日占領政策の方向転換、政府の再建・復興に向けた様々な経済施策、朝鮮特需などによって、鉄鋼業は壊滅の状態から回復し、経済復興に大きな役割を果たすことができた<sup>5)</sup>。

\* (財) 機械振興協会経済研究所 調査研究部 研究員 (E-mail: taguchi@eri.jspmi.or.jp)

2. 2 戦後直後の人事・賃金制度（昭和20年）

2. 2. 1 人事制度の概要

戦後直後の人事制度は戦前からの職分・身分制を踏襲し、従業員は「職員」「準職員」「工員」「傭員」の4職分から構成されていた（図表1を参照）。職員はさらに「事務職」「技術職」「医務職」の3つに分かれ、事務職は「主事1級」から「書記」までの3身分制から、技術職は「技師1級」から「技手」までの3身分制から、医務職は「医師・歯科医師1級」から「医師・歯科医師3級」までの3身分制から構成されていた。なお、管理職層には「理事」「参事」の2つの身分制の他に、「部長」「課長」「掛長」の役職区分があった。

準職員は事務職および技術職の「書記補」「技師補」であり、職員の下に位置していた。生産関係の工員は「工師」から「工員」までの5身分制から構成されていた。工員が5身分制に区分されたのは、戦時体制が進んだ昭和19年に入ってからであり、それまでは「工員」だけであった<sup>6)</sup>。なお傭員は「守衛」「看守」「筆工」「図工」「小使」「給仕」「看護婦」などの職種であり、「1級傭」から「給仕」までの身分制に分かれていた。

2. 2. 2 賃金制度の概要

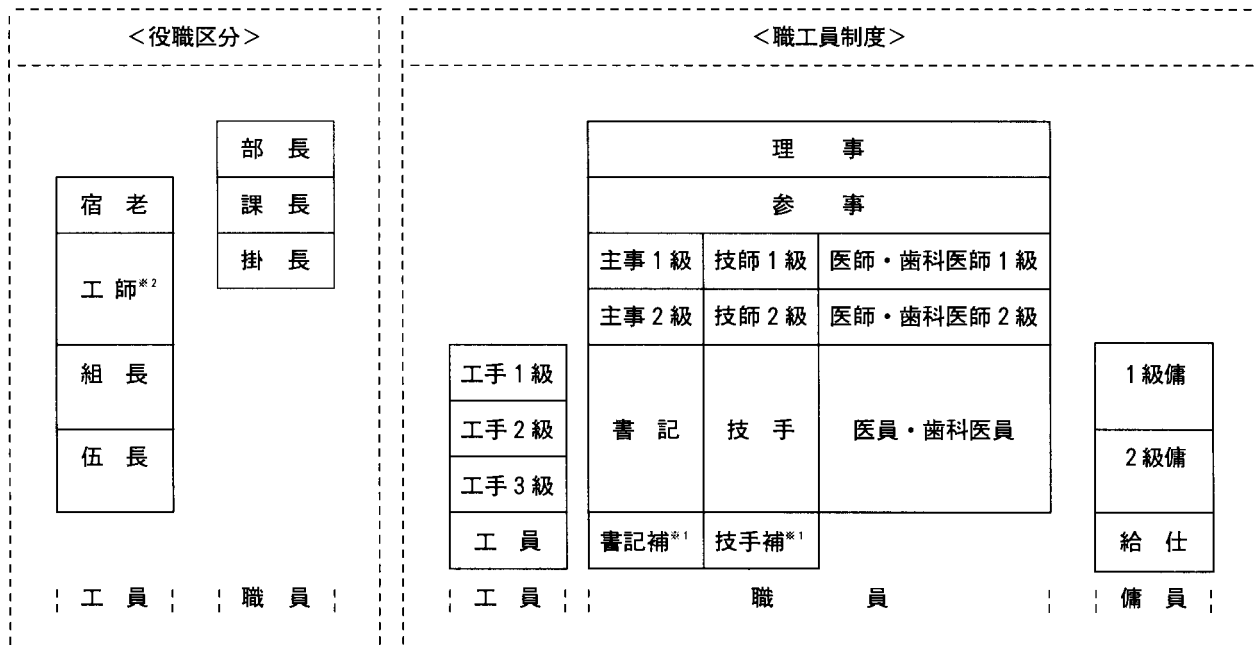
工員の基本賃金は「基本給」と「生産奨励金」の2本立てから構成されていた<sup>7)</sup>。基本給は、図表2にある初任基本給に成年・未成年別、身分別、性別、日給区分別の昇給額を積み重ねる年功的要素の強い賃金であった。生産奨励金は工場別の能率給で、生産奨励金算式と人員節約奨励金算式のどちらかを用いて決められていた<sup>8)</sup>。その後、相次ぐ物価高騰の中で、臨時物価手当、臨時手当、突破賃金等の創設、家族手当の増額等が実施された<sup>9)</sup>。また、職員の基本賃金は基本給一本で、工員と同様に年功要素の強い賃金であった<sup>10)</sup>。

2. 3 賃金体系の整理を目的とした賃金制度改訂（昭和22年）

2. 3. 1 制度改訂の概要

物価高騰のなかで生活給的賃金への改訂、臨時的な手当の増設などが頻繁に行われた結果、賃金体系が複雑になり、賃金体系の簡素化を目的として、昭和22（1947）年3月に賃金制度の改訂が行われた。この改訂では新たに「生活手当」が創設され、戦後から臨時的に創設された生活関連手当を生活手当に

図表1 終戦時の職分・身分制の概要



\*1 書記補、技師補は準職員。

\*2 工師は技師1級、技師2級待遇。

資料出所：八幡製鐵所所史編さん実行委員会『八幡製鐵所 80年史 資料編』新日本製鐵株式会社八幡製鐵所、1980、p.152をもとに筆者作成。

図表2 工員の昇給テーブル（昭和21年4月改正後）

					昇給金額		
	性別	身分	日給区分	経過年数	最高額	平均額	最低額
成年者	男性	普通工員 普通備員	8円未満	6ヶ月	25銭	20銭	15銭
			8円以上10円未満	1年	32	25	18
			10円以上12円未満	1年6ヶ月	38	30	22
			12円以上	2年	43	35	27
		2級工手 3級工手 2級備員	8円未満	6ヶ月	30	25	20
			8円以上10円未満	1年	37	30	23
			10円以上12円未満	1年6ヶ月	43	35	27
			12円以上	2年	48	40	32
		1級工手 1級備員	10円未満	1年	43	35	27
			10円以上13円未満 13円以上	1年6ヶ月 2年	48 55	40 45	32 35
工師			1年	25	20	15	
未成年者(男女共)	女性	普通工員 普通備員	7円未満	1年	18	15	12
			7円以上8円50銭未満	1年6ヶ月	25	20	15
			8円50銭以上	2年	32	25	18
			普通工員・普通備員	6ヶ月	13	10	7

資料出所：八幡製鐵労働組合『八幡製鐵労働運動史 上巻』、1957、pp.299-300。

整理・統合する一方で、戦時中に導入された「生産報奨金」をはじめとする業績関連手当が廃止され、新たに「業績手当」が創設された。復興しつつある生産活動をさらに推進させることが、業績手当導入の目的であった<sup>98</sup>。しかし、改訂後の賃金は生活手当が賃金支給総額の6割近くを占める一方で、新たに創設された業績手当がわずかであったため、依然として生活給要素の強いものであった<sup>99</sup>。

この賃金制度改訂への取り組みは、昭和22（1947）年1月の中央労務委員会において、労働組合側（日本製鐵労働組合連合会）が「賃金体系の整備」と「身分制の廃止」を要求したことから始まった<sup>99</sup>。委員会で交渉の焦点になったのは「工員への月給制導入」であった。会社側が工員の月給制導入に反対の姿勢を取り続けたため、同年1月27日から交渉の場は団体交渉に移行した。しかし、団体交渉でも交渉は決裂し、労働組合は1月30日スト宣言を発表した。ストライキは2月7日に予定されていたものの、全官労の「2・1ゼネスト」と重なったためにGHQからスト中止命令が通達され、ストライキは中止となった。その後も団体交渉は引き続き行われた。同年3月13日に賃金体系、身分制撤廃に関する協定の

締結が行われたものの、工員の月給制導入は実現されなかった<sup>100</sup>。

### 2. 3. 2 人事制度

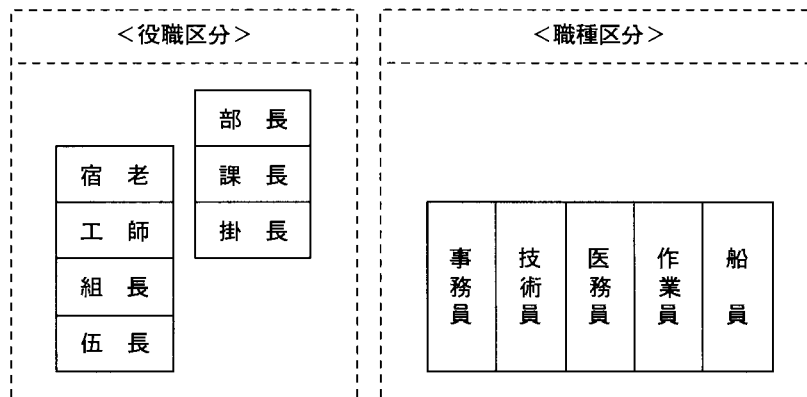
戦前から採用されていた身分差別的な色彩の強い職分・身分制が労働組合の要求によって廃止され、これに代わる新しい人事制度が導入された。その概要は図表3にあるように、従業員全員が一律に「社員」として処遇され、「事務員」「技術員」「作業員」「医務員」「船員」の職種区分と、「部長－課長－掛長－組長－伍長」までの役職区分から構成された<sup>101</sup>。

### 2. 3. 3 賃金制度

作業員の基本賃金は「基本給」と「業績手当」から構成されていた。基本給については、身分制の廃止に伴い昇給テーブルが従来の成年・未成年別、身分別、性別、日給区分別から成年・未成年別、基本給区分別に変更された（図表4を参照）。

新たに創設された業績手当は粗鋼ならびに鋼材の生産量を財源指標とし、作業所別基準値により按分する団体能率給で、普通業績手当と特別業績手当の2つから構成されていた。普通業績手当は基本給総

図表3 職分・身分制廃止後の人事制度の概要



資料出所：社史編さん委員会『炎とともに 八幡製鐵株式会社史』新日本製鐵株式会社、1981、p.648より筆者作成。

図表4 昇給テーブル（昭和23年度）

## ①日給社員（作業員）

基本給区分		経過期間1年当たり平均昇給金額	昇給資格
未成年者		1円60銭	無資格：入社2ヶ月未満
成年者	日給60円未満の者 日給60円以上75円未満の者 日給75円以上の者	3円60銭 4円 4円40銭	不完全資格：入社2ヶ月以上1年未満で 欠勤60日未満(日割り計算) 完全資格：勤続1年以上で欠勤60日未満

## ②月給社員（事務員・技術員）

基本給区分	A	B	C	D	E
1,850円未満	180円	160円	140円	120円	100円
2,600円未満	200	180	160	140	120
3,200円未満	240	200	180	160	140
4,100円未満	300	260	220	200	160
4,100円以上	特別詮議				

資料出所：千葉利雄氏提供資料。

額の10%を財源として、個人に「基本給×成績点」によって支給する手当であった。成績点は直属の上司の成績査定によって決められ、平均点10点、最低8点、最高12点として、平均点に対して±20%の格差がつけられた。特別業績手当は、特に生産増強、作業能率増進等に寄与した場合に関係部門従業員を対象に基本給の20%の範囲内の金額を財源として、その業績に応じて支給する手当であった。その後、業績手当の改訂が行われ、能率給関連の手当が新たに創設された<sup>8)</sup>。

事務員・技術員の基本賃金は「基本給」と「業績手当」からなり、基本給は初任基本給に昇給を積み重ねる年功的要素の強い賃金であった。昇給は図表4にあるように個人の成績考課によって行われ、基本給序列に対応した昇給額が支給された。新たに創設された業績手当は、作業職の業績手当に相当する手当であり、個人には賞与支給方法によって算出された金額が4半期ごと（6月、9月、12月、3月）に支給された。

## 2. 4 日本製鐵の分割による賃金制度の改訂（昭和25年）

### 2. 4. 1 制度改訂の概要

GHQの対日占領政策と昭和22（1947）年12月の集中排除法の成立によって、日本製鐵は分割企業として指定され、昭和25（1950）年4月に八幡製鐵と富士製鐵に分割された<sup>99</sup>。新しく発足した八幡製鐵は、昭和25年7月に作業員の賃金制度の改訂を実施した。

この改訂への取り組みは、昭和24（1949）年10月に、会社側が業績手当の改訂を柱とする賃金制度改訂を労働組合に提案したのがはじまりであった<sup>100</sup>。労働組合側は制度改訂が賃金水準の切り下げになるとして反対したことから、交渉は決裂し、翌昭和25年2月に労働組合側はストライキを実施した。会社側は新会社発足に支障をきたすことから、一部修正案を示してストライキを収拾させた。その後も賃金改訂交渉は引き続き行われ、労使は会社案で合意した。

### 2. 4. 2 賃金制度

作業員の基本賃金は「基本給」と「業績手当」からなり、基本給は従来の初任基本給に昇給を積み重ねる仕組みが引き継がれ、制度上の大幅な改訂は行われなかったものの、昇給テーブルの見直しが行われた<sup>101</sup>。

改訂された業績手当は、新たに作業所別に目標労働生産性を定め、その達成度に応じて従業員に成果を還元する作業所別の団体能率給であった。個人には「基本給×成績点」によって計算された金額が支給された。成績点は最低6点、最高12点の範囲で0.5点刻みに設定され、各人の技能、勤怠、成績、責任、作業の難易度等をもとに決定された。

業績手当の財源算出の手順については<sup>102</sup>、図表5にあるように「総財源の算出」と「配分単位（作業所）財源の算出」の2つの方法がとられた。総財源の算出について、八幡製鐵所を例にみてみよう。総財源は単価に「当月業績手当換算生産トン数－当月基準生産トン数」を乗じたものであった。単価は1000トンあたりの金額であり、当月業績手当換算トン数は「当月換算生産トン数」に「業績手当保障トン数」を加算したもの、当月基準生産トン数は「1工数当たりの基準生産量」に「当月の総就業延工数」

を乗じたものであった。なお、当月業績手当換算トン数における当月換算生産トン数は、当月において生産した鋼材、半製品、および外販銑の数量に各換算率を乗じた総和で、各換算率は、鋼材「1」、半製品「0.64」、外販銑「0.4」とした。また業績手当保障トン数は、当月に基準トン数を生産した場合に保障するトン数で、昭和26年は「93,250トン」とした。

つぎに配分単位別財源は配分単位（作業所）ごとに定められた目標労働生産性に応じて総財源を配分する財源で、「普通業績手当財源」に「特別業績手当財源」を加えて算出された。普通業績手当財源は、さらに「甲財源」と「乙財源」の2つに分かれ、甲財源は基本給総額に平均率を乗じた金額であり、基本給総額は工場平均日給に30および現在人員を乗じた金額とした。他方の平均率は加配米区分率に配分単位ごとの加配米受給人員比率〔加配米受給人員／受給人員総和〕を乗じた比率である。加配米区分率は、作業種類（筋労度）によって区分されていた。乙財源は基本給総額に生産達成率を乗じた金額であり、生産達成率は基準率に、当月換算生産量達成率〔当月積算生産量／当月基準換算生産量〕および係数を乗じて算出された。基準率および基準換算生産量の基準値は昭和22年の第4四半期の業績手当支給率および生産量をとっていた。なお、係数は図表6のとおりである。

配分単位別財源をなすもう1つの特別業績手当財源は、賃金支給人員に当月の基準生産量達成率〔当月生産量／基準生産量〕および係数を乗じた金額であった。

## 2. 5 職分制度の導入を基軸とする人事・賃金制度の改訂（昭和28年）

### 2. 5. 1 制度改訂の概要

昭和22年の職分・身分制の廃止以後、役職区分による序列と基本給序列以外に、全従業員を統一して管理する人事制度が整備されていなかったため、公正な処遇ができなくなっていた<sup>103</sup>。こうした問題を是正するため、八幡製鐵は従業員の能力、知識、技能、経験等による合理的で公正な処遇を行うことを主たる目的として、昭和28（1953）年7月に職分制度の導入と事務職・技術職社員の賃金制度の改訂を行った<sup>104</sup>。これにより事務職・技術職社員に支給さ

図表5 業績手当の算出手順（昭和26年）

総財源	<p>①八幡製鉄所          総財源＝単価×（当月業績手当換算生産トン数－当月基準生産トン数）          ・単位は1000トンにつき225万円とする          ・当月業種手当換算生産トン数はその月の換算生産トン数に93250トンを加算した          したものとする(93250トンは基準トン数を生産した場合に、基準業績手当を保障するトン数である)          ・その月の換算生産トン数はその月において生産した鋼材、半製品および外販鉄の数量に          各換算率(鋼材1、半製品0.64、外販鉄0.4)を乗じたものの和とする。          ・当月基準生産トン数は81k150にその月の総就業延工数を乗じたものとする          (81k150は1工当たりの基準生産量である)</p> <p>②本社、大阪          総財源＝（本社又は大阪）基本給総額×<math>\frac{\text{八幡当月業績手当総額}}{\text{八幡当月基本給総額}}</math></p>		
配分単位別財源	<p>●配分単位別財源＝普通業績手当財源＋特別業績手当財源</p> <p>①普通業績手当財源＝甲財源＋乙財源</p> <p>・甲財源＝基本給総額×平均率</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>基本給総額＝工場平均日給×30×現在人員          ※現在人員は月末在籍者より兵休者および当月中実出勤皆無の者を差し引いた人員</p> <p>平均率＝加配米区分率×<math>\frac{\text{加配米受給人員}}{\text{受給人員総和}}</math>          ※区分率は作業種類(筋労度)によって以下に区分されている。          A…25%、B…20%、C…15%          A・B：超重筋のもの、C・D：重筋・中筋のもの、E・F：軽筋のもの</p> </div> <p>・乙財源＝就業基本給総額×生産達成率</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>生産達成率＝基準率×<math>\frac{\text{当月換算生産量}}{\text{当月基準換算生産量}}</math>×係数</p> <p>※基準率は原則として昭和22年4/4半期の業績手当の支給率による。但し、普通          業績手当は15%とし、特別業績手当の支給率は次の通り補正したものによる</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">           ●特別業績手当支給率            15%            30%            45%         </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">           ●特別業績手当補正率            35%→(60%)…当月業績ありたる時            40%→(65%)…前3ヶ月平均を超える時            45%→(70%)…著しく業績ありたる時         </td> </tr> </table> <p>※基準換算生産量＝昭和22年当時4/4半期の単位当たり生産量×当月就業延工数          ※係数は別表による          ※上式による率が35%に満たないときは(上式によることのできない時を含む)          は35%とする</p> </div> <p>②特別業績手当財源＝賃金支給人員×<math>\frac{\text{当月生産量}}{\text{基準生産量}}</math>×係数          ※上記の係数は別表係数表を利用する。但し本式が1に満たない場合とき          (本式によることのできない時を含む)は1とする。</p>	●特別業績手当支給率 15% 30% 45%	●特別業績手当補正率 35%→(60%)…当月業績ありたる時 40%→(65%)…前3ヶ月平均を超える時 45%→(70%)…著しく業績ありたる時
●特別業績手当支給率 15% 30% 45%	●特別業績手当補正率 35%→(60%)…当月業績ありたる時 40%→(65%)…前3ヶ月平均を超える時 45%→(70%)…著しく業績ありたる時		
個人配分	個人配分＝基本給支給額×成績点		

資料出所：八幡製鐵労働組合賃金対策部『給与便覧』、1951、pp.13-14、組合資料、をもとに筆者作成。

図表6 業績手当の係数表

生産率の0.01位 生産率1位及び0.1位	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.0	1.000	.999	.999	.999	.999	.998	.998	.997	.997	.996
1.1	.995	.995	.994	.993	.992	.991	.990	.989	.988	.986
1.2	.985	.984	.982	.981	.979	.978	.976	.975	.973	.972
1.3	.970	.968	.966	.965	.963	.961	.960	.957	.955	.954
1.4	.952	.950	.948	.946	.943	.941	.939	.937	.935	.933
1.5	.931	.928	.926	.924	.922	.919	.917	.915	.912	.910
1.6	.908	.905	.903	.900	.898	.896	.893	.891	.888	.886
1.7	.885	.880	.878	.875	.873	.870	.868	.865	.862	.860
1.8	.857	.854	.852	.847	.846	.843	.841	.838	.835	.832
1.9	.830	.827	.827	.821	.818	.816	.813	.810	.807	.804

資料出所：八幡製鐵労働組合賃金対策部『給与便覧』、1951、p.14、組合資料。

れていた業績手当が廃止され、新たに加給が導入された。

こうした一連の制度改訂への取り組みは、昭和28年3月から始まった春闘の第8回の団体交渉時に、会社側が「職分制」実施の構想を賃上げの回答とともに労働組合に提案したのがはじまりであった<sup>23</sup>。労働組合側は会社側の職分制度導入の提案が戦前の「職分・身分制の復活」として反対の姿勢をとった。その理由は、第1に職分制度の仕組みが戦前の職分・身分制と同じであること、また第2に戦後の経営民主化によって勝ち取った平等主義的な労務管理体制が、会社側主導による労務管理体制に代わることに對する若手層の反対が強かったこと、であった。これに對して会社側の姿勢は強く、交渉は決裂し、労働組合は第1回目の24時間ストライキを実施した。ストライキ後の団体交渉においても、会社側の主張は変わらず強い姿勢をとっていたのに對して、労働組合側の姿勢は次第に軟化し始めた<sup>24</sup>。団体交渉は引き続き行われ、労使は会社案で合意し、同年4月30日に協約が締結された。

また昭和33（1958）年9月には、銑鋼一貫体制の戸畑製造所の発足に伴い作業長制度が導入された<sup>25</sup>。

## 2. 5. 2 人事制度

### 2. 5. 2. 1 職分制度（昭和28年）

職分制度は人事制度の基礎となる全社員共通の制度で、従業員は職務遂行能力によって区分された（図表7を参照）。職分制度には、大きく「事務職等」

と「作業職」の2つの大職分があり、前者はさらに「事務職」「技術職」「医務職」の3つの小職分に分かれていた。事務職等の事務職は「主事」から「事務2級」までの4クラスから、技術職は「技師」から「技術員2級」までの4クラスからそれぞれ構成されていた。なお、管理職には「理事」「参事」「副理事」の3クラスがあった。もう1つの大職分である作業職は「技手」から「作業員」までの4クラスから、現業員は「現業員大手」から「現業作業員」の4クラスから構成されていた。

昇格基準は図表8に示されているように、①上位職分で必要とされる能力のあること、②一定の勤続年数要件を満たしていることが主要な内容であった。

### 2. 5. 2. 2 現業員制度（昭和24年～昭和34年）

昭和23（1948）年3月の職業安定法施行規則の改正に伴い、請負業者による沿岸または構内の荷役作業が全面的に禁止された。これを受けて八幡製鐵は翌昭和24（1949）年10月に現業員制度を導入し、製鉄所内に荷役現業所を設置して、現業員の作業員への登用を開始した。作業員に登用する対象者は、現業員約1,600名、現業職夫約1,100名であり<sup>26</sup>、その後、約10年をかけて、現業員から作業職社員への登用が逐次行われた。昭和34（1959）年4月に現業員制度はその役割を終えるとともに、現業員の労働組合である八幡製鐵現業労働組合も八幡製鐵労働組合に吸収された<sup>27</sup>。

図表7 職分制度の概要

<職分制度>

		理事(部長)	
		参事(副長)	
		副参事(課長)	
		技師(掛長)	主事(掛長)
現業員大手	技手(組長)	技師補	主事補
現業人上手1級	工手1級(組・伍長)	技術員1級	事務員1級
現業員上手2級	工手2級(伍長)		
現業作業員	作業員	技術員2級	事務員2級
		医務職については下記の対応関係を参照。	
		事務職等	
		技術職	
		医務職	
		事務職等	

## ※医務職の対応関係

医師・歯科医師・薬剤師の各1級	主事クラス
医師・歯科医師・薬剤師の各2級および看護婦・助産婦の各1級	主事補クラス
医師・歯科医師・薬剤師の各3級および看護婦・助産婦の各2級	事務員1級クラス
看護婦・助産婦の各3級	事務員2級クラス

注1：技手には船員1級が、工手1級には船員2級が、工手2級には船員3級が、作業員には船員4級がそれぞれ含まれている。

注2：( )内は職分に対応する役職区分である。

資料出所：八幡製鐵所史編さん実行委員会『八幡製鐵所 八十年史・部門史 下』、新日本製鐵株式会社八幡製鐵所、1980、p.435をもとに筆者作成。

図表8 職分昇任基準および職分昇格年数

## ①事務職等社員の職分昇格基準

職分	職分昇格基準	通常者の経過年数
主事補クラス	上司の指導監督の下に、掛分掌業務の中、相当困難な判定的部門を担当し、単独又は所属員を指導監督してその所掌業務に関する調査研究企画立案を行うとともに、時として自ら時宜に応じた適切妥当な判断を下すことを必要とする職務を処理し得る能力を有する者で、事務員1級、または技術員1級として5年以上在籍し、成績優秀なる者の中から昇任させる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務1級として5年程度(大学卒)</li> <li>事務1級として7年程度(高校卒)</li> </ul>
一般クラス	上司の指導監督の下に、掛分掌業務の小範囲の部門につき判定的もしくは相当困難な定型業務を処理し得る能力を有する者で、入社後4年以上在籍し、成績優秀なる者の中から昇任させる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務2級として4年程度(高校卒)</li> </ul>



②作業職社員の職分昇格基準

職分	職分昇格基準	通常者の経過年数
技手	広範囲の作業に精通し、その段取りをするとともに常に進みよく状況を把握し所属員を指導しその推進に当たり総合的、経験的判断を下し応変の措置をとることができる高度の経験知識および技能を持つ者、またはこれに準ずる能力を持つ者で工事1級として勤続25以上の者。	工事1級として10年程度
工事1級	相当広範囲の作業に精通し、その段取りをするとともに、所属員を指導して作業の推進に当たり、経験的判断を下すことができる相当高度の経験知識および技能を持つ者、またはこれに準ずる能力を持つ者で工事2級として5年以上在籍する者。	工事2級として5年程度
工事2級	担当する作業に精通し、その段取りをするとともに、所属員を指導することができる相当の経験、知識および技能を持つ者、または、これに準ずる能力を持つ者で勤続10年以上の者。	作業員として10年程度

資料出所：鉄鋼労連・八幡製鐵労働組合『新・能率給、人事制度（解説版）』、1967、組合資料、p.21。

2. 5. 2. 3 作業長制度（昭和33年）

戸畑製鐵所の発足に伴い昭和33（1958）年に導入された作業長制度は、①作業長・工長における責任権限の明確化と作業長の作業職社員からの任用、②作業長の非組合員化を主たるねらいとした制度であった<sup>29</sup>。

第1のねらいについては、従来の「掛長－監督技術員－組長－伍長」の4ランクから「掛長－作業長－工長」の3ランクに階層が簡素化され、監督技術員と組長の職務の作業長の職務への統合と、伍長の仕事の工長への引き継ぎが行われた。さらに従来の監督技術員、組長、伍長では、職務明細書が作成されず職務権限が明確にされていなかったが、作業長制度では「一般職務明細書」が作成され、作業長、工長の職務権限が明確にされた。

こうした一連の取り組みに加えて、原則として作業長は作業職社員から任用すること、さらに従来は一部の例外を除いて、作業職社員が到達できる最高地位を組長としていたのを、作業長から掛長・工場長への昇進の道を開いたことによって、従業員全体の志気を大きく向上させた<sup>29</sup>。

第2のねらいである作業長の非組合員化については、組織活動の弱体化を懸念した労働組合からの猛烈な反対があり、激しい労使交渉が行われた。会社側が労働組合側の4項目の主張（①職場生産委員会

の設置、②苦情処理委員会の設置、③病院看護婦、寮炊事勤務員の一部通勤制許容、④組合専従員の特定工場出入り規制の緩和）を受け入れたことで交渉は妥結し、昭和38（1963）年9月に正式に作業長の非組合員化が実施された。

2. 5. 3 賃金制度

作業職社員の基本賃金は「基本給」と「業績手当」から構成されていた。基本給については、従来の初任基本給に昇級を積み重ねる仕組みが引き継がれたものの、人事制度の改訂に伴う昇給テーブルの見直し（従来の成年・未成年別、基本給序列別昇給から成年・未成年別、職分別定期昇給への変更）が行われた（図表9を参照）。業績手当については、財源の算出に使われる値の改訂が行われたものの、従来の仕組みは引き継がれた<sup>29</sup>。

これに対して事務職・技術職社員の基本賃金は「基本給」と「加給」から構成されていた。基本給については、作業職社員と同様に大幅な改訂は行われず、人事制度改訂に伴う昇給テーブルの見直しが行われた。定期昇給の昇給額は職分等級ごとに個人の勤務成績、技能、成績などによる査定によって決められた（図表9を参照）。

新たに導入された加給は作業職社員の業績手当に相当する賃金で、個人には「基本給×職分別加給率」

図表9 昇給テーブル（昭和29年度）

## ●作業職社員

昇給区分			昇給金額		
			最高	平均	最低
未成年者			7円50銭	5円50銭	4円00銭
成年者	作業員	日給190円未満の者	15.50	12.00	8.50
		日給190円以上の者	17.50	13.50	9.50
	工手2級	19.50	15.00	10.50	
	工手1級	21.50	16.50	11.50	
	技手	23.50	18.00	12.50	

注：作業職社員および船員職中の社員の昇給については、各昇給区分別にその平均昇給額を設定し、各人の勤務成績、技倆を参酌し、表の最高および最低の範囲内において査定する。

## ●事務職・技術職社員

昇給区分		昇給金額				
		特A	A	B	C	D
事務員2級		600円以内	530円以内	470円以内	410円以内	350円以内
事務員1級	基本給8,500円未満の者	700	620	550	480	410
	基本給8,500円以上の者	830	710	630	550	470
主事補		1,050	900	790	680	570

注1：標準は「C」とする。

注2：日給者については表の昇給金額を「1/30」とする。

資料出所：八幡製鐵労働組合『八幡製鐵労働運動史 下巻』、1960、p.767。

によって算出された金額が支給された。加給率は職分ごとに率が決められており、昭和28年を例にすると、主事補160%、事務員1級145%、事務員2級130%であった<sup>99</sup>。

### 3. 年功賃金と能力主義賃金の並立期（昭和30年代～昭和40年代）

#### 3. 1 職務給の導入に伴う賃金制度改訂（昭和37年）

##### 3. 1. 1 制度改訂の概要

高度経済成長期に入ると、生産設備の合理化、技術革新と管理システムの近代化による職務内容の高度化、高校卒の定期採用化による労働力構成の変化など、企業経営を取り巻く環境は変化してきた。とりわけ現場における作業職社員の職務内容の高度化は著しく、経験年数に基づく年功序列と職務内容の

高度化に対応した技能序列との間に乖離が生ずる等、公平な処遇ができなくなっていた。こうした問題を是正するため、八幡製鐵は昭和37（1962）年7月に、処遇の公平化と人事管理の合理化を目的とした賃金制度の改訂を実施し、「同一職務同一賃金」の原則に基づいた職務給を作業職に導入した<sup>99</sup>。

職務給の導入に伴う賃金制度改訂は、昭和37年の春闘において会社側が職務給を提案したことからはじまった<sup>99</sup>。この提案に対して労働組合は、反対の方針をとらず是正闘争に取り組んだ。その主な理由は、現行の年功序列賃金における矛盾、とりわけ若年労働者の不満が大きかったことにある<sup>99</sup>。

同年4月18日から本格的な交渉が始まったものの、職務給の運用において労使双方の主張は対立した。労働組合側は原則として昇進を「同一作業系列内の先任順」を主張したのに対して、会社側は「人事考

課による昇進」を主張した<sup>98</sup>。3ヶ月余にわたる交渉の結果、労働組合側が会社案を受け入れることで交渉は6月30日に妥結、7月1日から新制度が導入された。

3. 1. 2 賃金制度

3. 1. 2. 1 作業職社員

(1) 基本給と職務給

作業職社員の基本賃金は「基本給」「職務給」「業績給」の3つから構成されていた。まず基本給については年齢別初任基本給に職分別定期昇給を積み上げる従来の仕組みが引き継がれる等、大幅な改訂は行われなかった<sup>99</sup>。

新しく導入された職務給は、これまでの年功的処遇に代わり、新たに「職務」に応じて処遇を行うために、業績手当等の一部財源をもって導入された典型的なアメリカ式の分析職務給であった。個人には配属された「方」(作業職社員が従事する「職務」)が属する「職級」の金額が支給された。職務評価は、図表10に示されている「基礎知識」「熟練」「責任」「判断」「精神的負荷」「肉体的負荷」「作業環境」「災害危険度」の8つの評価要素からなる点数法で行われ、その合計評点を20職級に区分した<sup>99</sup>。各職級には「初級金額」「標準金額」「上級金額」の3段

階からなる複数賃率が設定され(図表11を参照)、同一職級内で昇給が行われた(職務内昇給)。昇給基準は次の通りである<sup>99</sup>。

- ①初級金額から標準金額への昇給は、初級金額適用後6ヶ月経過した者を対象に、翌月1日付けで行う。ただし、同期間の欠勤日数が月平均15日を越えるもの、および出勤停止の懲戒処分を受けた者を除く。
- ②標準金額から上級金額への昇給は、標準金額適用後3年を経過した者を対象に、毎年4月1日もしくは10月1日付けで行う。ただし、同期間の欠勤日数が月平均5日を越えるもの、減給以上の懲戒処分を受けた者および成績優秀と認め難い者を除く。
- ③配置された「方」が上位職級の「方」に変わった場合、上位職級の賃金表を適用する。

(2) 業績手当

業績手当は作業所を単位とする工場別の団体能率給で、個人には「基本給×成績点」によって算出された金額が支給された。成績点は最低6点、最高12点の範囲で0.5点刻みに設定され、各人の技能、勤怠、成績、責任、作業の難易度等を勘案して評点された。

業績手当の財源を算出するプロセスは(図表12を

図表10 評価要素の要件

評価要素		定義	ウェイト
資格要件	基礎知識	職務を遂行するに必要な基礎的な素養または専門的、学理的知識をいう。	% 40
	習熟	職務を遂行するに必要な実務知識ならびに熟練をいう。	
責任	責任	職務を遂行するに際し、その作業、設備および指導監督に対する期待の程度をいう。	20
努力	判断	職務の複雑、困難に対する判定の程度をいう。	30
	精神的負荷	職務遂行に伴う五感を通じての精神的疲労をいう。	
	肉体的負荷	職務遂行に伴う肉体的疲労をいう。	
外的条件	作業環境	作業場所の環境条件が作業者に与える不快感をいう。	10
	災害危険度	職務を遂行するに際して、安全作業を普通に行ってもなお起こる不可抗力の災害危険の程度をいう。	

資料出所：「八幡製鐵の職務給制度について」『鉄鋼 労務通信』No.802、日本鉄鋼連盟、1962、p.6。

図表11 職級別職級点および職務給表（昭和37年）

職級	職務点（点）	職務給表		
		初級金額(円)	標準金額(円)	上級金額(円)
1	80～87	2,650	2,750	2,950
2	88～96	2,950	3,050	3,250
3	97～106	3,250	3,350	3,550
4	107～117	3,550	3,650	3,850
5	118～128	3,850	3,950	4,150
6	129～141	4,150	4,250	4,470
7	142～156	4,470	4,590	4,810
8	157～171	4,810	4,930	5,150
9	172～188	5,150	5,270	5,490
10	189～207	5,490	5,610	5,830
11	208～228	5,830	5,950	6,170
12	229～251	6,170	6,290	6,530
13	252～276	6,530	6,670	6,910
14	277～304	6,910	7,050	7,290
15	305～335	7,290	7,430	7,670
16	336～368	7,670	7,810	8,050
17	369～408	8,050	8,190	8,430
18		8,430	8,570	8,810
19	（組長）	8,810	8,950	9,190
20		9,190	9,330	9,570

資料出所：「八幡製鐵の職務給制度について」『鉄鋼 労務通信』No.802、日本鉄鋼連盟、1962、pp.8-9をもとに筆者作成。

参照)、大きく「総財源の算出」と「配分単位（作業所）財源の算出」の2つに分かれていた<sup>99</sup>。まず総財源は「基準財源」「加減財源」「附加財源」の3つから構成され、基準財源は基準金額に作業職社員人員の増減率を乗じた財源であった。なお、この基準金額と基準人員は労使交渉により決められていた。

加減財源は基準財源と同じように加減金額に作業職社員人員の増減率を乗じた財源で、当月換算生産トン数が当月基準生産トン数を超過または不足する割合に応じて基準財源に加算、あるいは減額された<sup>100</sup>。

残りの附加財源は「単価」に「全社作業職社員の当月末現在人員」および「全社作業職社員の当月末現在人員基本給支給額に占める、八幡製鐵所作業職社員の当月末基本給支給額の割合」を乗じて算出される財源であった。単価は日産実績鋼塊トン数に応じて決められていた。

つぎに配分単位別財源の算出についてみると、財源は「甲財源」「乙財源」および「丙財源」の3つ

からなり、総財源を工場ごとにその目標生産性に応じて配分された。甲財源は、基準率、当月基準生産量達成率〔当月生産量／基準生産量〕および係数によって算出された率を、当月末の現在人員基本給支給総額に乘じた金額であった。基本給支給総額は工場平均日給に30および現在人員を乗じた額であり、基準率および係数の設定は労使交渉によって決められていた。

乙財源は業績手当総財源から甲財源と丙財源の合計額を差し引いた残額を原資としており、賃金支給人員に当月基準生産達成率〔当月生産量／基準生産量〕および係数を乗じて計算された。なお「〔当月生産量／基準生産量〕×係数」は甲財源の算式を適用しているが、この算式の値が「1」に満たない等の場合、その値を「1」とした。3つめの財源である丙財源は、基準財源に定率（18.8%）を乗じた金額であった。ただし、甲財源と丙財源の合計額が業績手当総財源を超える場合、その超過額は翌月分の業績手当財源から控除された。

図表12 業績手当の算出手順（昭和38年）

総財源	<p>●総財源=基準財源+加減財源+附加財源</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>・基準財源=基準金額×<math>\frac{\text{当月末現在人員}}{\text{基準人員}}</math></p> <p>※基準金額=314,502,260円、基準人員=27,075人</p> </div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>・加減財源=加減金額×<math>\frac{\text{当月末現在人員}}{\text{基準人員}}</math></p> <p>※加減金額は、当月の換算生産トン数が基準生産トン数を超過または不足する割合1%ごとに1,368,730円（不足の場合は-1,368,730円）とする。</p> </div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>・附加財源=単価×全社作業職社員当月末現在人員  <math>\times \frac{\text{八幡製鉄所作業職社員当月末現在人員基本給総額}}{\text{全社作業職社員当月末現在人員基本給総額}}</math></p> <p>※単価は、八幡製鉄所および光製鉄所の日産実績鋼塊トン数に応じた額</p> </div>
配分単位別財源	<p>●配分単位別財源=甲財源+乙財源+丙財源</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>・甲財源=基準率×<math>\frac{\text{当月生産量}}{\text{基準生産量}} \times \text{係数} \times \text{配分単位別基本給支給総額}</math></p> </div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>・乙財源=賃金支給人員×<math>\frac{\text{当月生産量}}{\text{基準生産量}} \times \text{係数}</math></p> <p>※ただし、「<math>\frac{\text{当月生産量}}{\text{基準生産量}} \times \text{係数}</math>」が1に満たない時およびこの式によることができないときは「1」とする。</p> <p>※乙財源は、総財源から「甲財源+丙財源」の合計を控除し、余剰が生じた場合にのみ、上の算式で各工場に按分する。</p> </div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>・丙財源=基準財源×0.188</p> </div>
個人配分	<p>●個人配分=基本給支給額×成績点</p>

資料出所：八幡製鉄労働組合企画調査部『協約・協定書集』、1963、組合資料、pp.79-88をもとに筆者作成。

一方「基本給」と「加給」の2つからなる事務職等社員の基本賃金については、賃金制度改訂が作業職社員に職務給を導入することを目的としているために大幅な改訂は行われず、改訂の内容は基本給における昇給テーブルの見直し、加給における加給率の見直し等にとどまった<sup>40)</sup>。

### 3. 2 職掌制度と工場別能率給の導入に伴う人事・賃金制度改訂（昭和42年）

#### 3. 2. 1 制度改訂の概要

貿易・資本の自由化を中心とした開放経済体制の進展に伴う国際競争の激化と、国内の寡占的過当競

争の熾烈化、技術革新の進展ならびに新規学卒者を中心とする若年労働者不足等によって、各企業は経営の合理化・効率化を迫られていた。こうした状況の下、八幡製鉄は昭和42（1967）年6月に、労務費の弾力化と全社員に対して職務と能力に応じた公正な処遇を行うことを目的として人事・賃金制度の改訂を実施し、職掌制度、団体能率給、および職能給を導入した<sup>42)</sup>。

こうした一連の人事・賃金制度改訂の取り組みは、昭和41（1966）年の春闘において組合側が職分制度および業績手当の是正を要求したことから始まった<sup>43)</sup>。労働組合側の要求に対して会社側は「直ちに

改訂の意志はないが、全く問題がないわけではないので、昭和42年春を目途に検討する」と回答したにとどまっていた<sup>44)</sup>。

本格的な制度改訂交渉が始まったのは翌昭和42年の春闘時であり、会社側から改訂の具体的な提案がなされた<sup>45)</sup>。3月から5月までの約2ヶ月間、29回にわたる交渉の結果、労使は6月1日に合意し、新制度に移行した。

### 3. 2. 2 人事制度

昭和28年に創設された職分制度は、技術革新の進展、経営管理の高度化による職務内容の変化によって公平な処遇を実現できないなどの問題点に直面していた<sup>46)</sup>。そこで、学歴・年功による処遇から職務・業績に応じた処遇を行うため、職分制度に代わり職掌制度が導入された。図表13は、その全体像である。その主な改正点は次のとおりであった<sup>47)</sup>。

- ①職務と能力に即した公平な社員秩序の確立
- ②期待される能力の明確化と能力に応じた配置、登用
- ③職務と能力に基づく公平な処遇

この職掌制度は、能力主義的な人事管理制度として制度面でかなり近代化された形態をとり、後に新日鐵が導入する職能資格制度の原型となった<sup>48)</sup>。

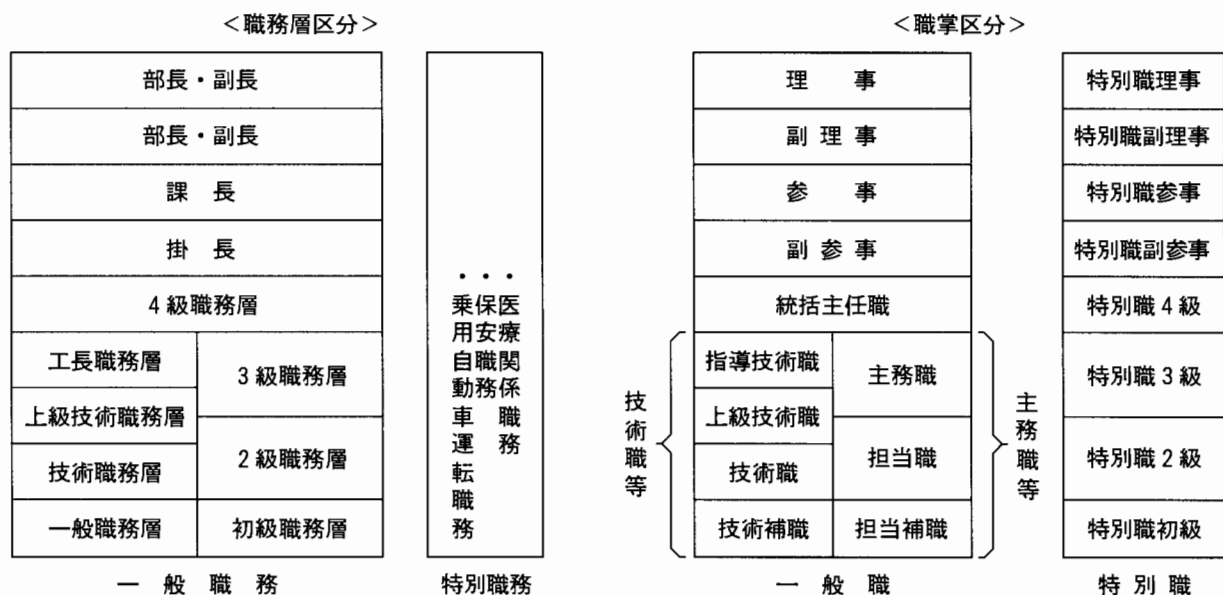
### 3. 2. 2. 1 職務層区分

人事制度の基礎となる職務層区分は、全社員の「職務・職責」レベルを職務分析・職務評価によって区分したものであった。この職務層区分は、大きく「一般職務」と、特殊な職務であった医療関係職務、保安職務および乗用自動車運転職務の「特別職務」に分かれていた。一般職務はさらに、役職社員の職務層と一般社員の職務層に分かれ、役職社員の職務層は3階層から構成された。他方の一般社員の職務層は、「生産作業を行う職務またこれに関連する職務」の職務層と「企画のもしくは、統括的職務およびこれらに関連する職務」の職務層からなり、それぞれ4階層から構成されていた。なお、図表14は一般社員の職務層を定義したものである。

### 3. 2. 2. 2 職掌区分

職掌区分は職務遂行能力による社員の区分であり、配置や能力開発などの基本となる制度である。それは職務層区分に対応して作られており、職務層区分の一般職務に対応する「一般職」と、特別職務に対応する「特別職」の2つから構成された。さらに一般職は職務層区分の一般職務に対応して、技術職等社員、主務職等社員の2つに分かれ、両社員とも4職掌から構成されていた。図表15は各職掌を定義し

図表13 人事制度の概要



資料出所：「八幡製鐵の新人事給与制度－代表5社にみる新しい人事・賃金制度」『労政時報』第1909号、労務行政研究所、1967年9月、をもとに筆者作成。

図表14 職務層の定義

●技術職等

職務層	定義
工場職務層 (13級以上 工(伍)長)	高度の知識、熟練、指導力を必要とし、作業標準に従い、主として生産またはこれに関連する作業を系列内の部下を指揮指導し、自らも遂行する職務およびこれに準ずる職務層
上級技術 職務層 (10級以上)	やや高度の知識、熟練、指導力を必要とし、作業標準に従い、主として生産またはこれに関連する作業と作業系列内からかなめとなって遂行する職務層
技術職務層 (6～9級)	かなりの知識、熟練を必要とし、作業標準に従い、主として生産またはこれに関連する作業を作業系列内の中堅として遂行する職務層
一般職務層 (1～5級)	普通程度の知識、熟練を必要とし、作業標準に従い、主として生産またはこれに関連する作業についておおむね定型のもしくは補助的な業務を遂行する職務層

●主務職等

職務層	定義
4級職務層	非常に高度の知識、経験、折衝力もしくは指導力を必要とし、業務処理の大綱に従い、総合的視野に立って、極めて創造的に思考し判断しながら、自らもしくは部下を指揮統率して、業務活動をより進んだ方向へ企画し推進する職務層
3級職務層	高度の知識、経験、折衝力を必要とし、包括的指示もしくはある程度の基準に従って、専門的分野において創造的に思考し判断しながら、業務活動を企画し遂行する職務層
2級職務層	かなりの知識、経験を必要として、やや具体的な指示もしくは業務処理基準に従い、様式、方法、手順等について、自ら応用的判断を行いながら、やや専門的もしくは判定的は業務を遂行する職務層
初級職務層	普通程度の知識、経験を必要とし、具体的な指示もしくは業務処理基準に従い、選択的判断を行いながらおおむね定型のもしくは補助的な業務を遂行する職務層

資料出所：八幡製鐵労働組合調査室『調査月報』32号、1970、pp.50-51。

図表15 職掌の定義

●技術職等社員

職掌	定義
指導技術職	工場職務層の職務を遂行する能力を有する者。
上級技術職	上級技術職務層の職務を遂行する能力を有する者。
技術職	技術職務層の職務を遂行する能力を有する者。
技術補職	一般職務層の職務を遂行する能力を有する者。

●統括主任職・主務職等社員

職掌	定義
統括主任職	4級職務層の職務を遂行する能力を有する者。
主務職	3級職務層の職務を遂行する能力を有する者。
担当職	2級職務層の職務を遂行する能力を有する者。
担当補職	初級職務層の職務を遂行する能力を有する者。

資料出所：八幡製鐵労働組合調査室『調査月報』32号、1970、pp.49-50。

たものである。なお、今回の改訂では区分の名称も変更され、旧職分制度の「作業職社員」は「技術職等社員」に、同「事務職等社員」は「主務職等社員」にそれぞれ変更された。

とされる能力を満たしていることが重要な条件であり、その昇任方法は技術職等社員を例にすると「一般昇任」と「職能昇任」の2つの方法があった。一般昇任は「職務」による昇任方法で、①社員が従事する職務（方）が上位の職務層内の職務に昇進し、

職掌昇任は図表16にあるように、上位職掌で必要

図表16 職掌昇任基準

●統括主任職および主務職等の職掌昇任基準

職 掌	昇 任 基 準
統括主任職 への昇任	① 主務職として4年以上在籍し、3級以上の職務に配置されている者で4級職務層の職務を遂行する能力を有する者 ② 技術職等で作業長教育科を卒業し、作業長に任命された者又は作業長教育科を卒業し、指導技術職として1年以上在籍し13級以上の工(伍)長に配属されている者
主 務 職 ↑ 担 当 職	担当職として3年以上在籍し、29以上の職務に配属されている者で3級職務層の職務を遂行する能力を有する者
担 当 職 ↑ 担当補職	担当補職として1年9ヶ月以上在籍している者で2級職務層の職務を遂行する能力を有する者

注：新規採用者で担当職以上を初任職掌とする者については、初任職掌の上記の在籍期間を3ヶ月短縮する。

●技術職等の職掌昇任基準

職 掌	一般昇任基準	職能昇任基準
指導技術職 ↑ 上級技術職	上級技術職として1年以上在籍し13級以上の工(伍)長に配置されている者で、工長職務層の職務を遂行する能力を有する者	上級技術職として10年以上在籍し ①10級以上の「方」に配置されている者 ②13級以上の工(伍)長に以外に10級以上の「方」のない系列では6級以上の次位「方」に配置されている者で工長職務層の職務を遂行する能力を有する者
上級技術職 ↑ 技 術 職	技術職として7年以上在籍し10級以上の「方」に配置されている者で上級技術職務層の職務を遂行する能力を有する者	技術職として13年以上在籍し、6級以上の「方」に配置されている者で、上級技術職務層の職務を遂行する能力を有する者
技 術 職 ↑ 技術補職	技術補職として1年9ヶ月以上在籍し、6級以上の「方」に配置されている者で、技術職務層の職務を遂行する能力を有する者	技術補職として1年9ヶ月以上在籍し、技術職務層の職務を遂行する能力を有する者

注：①次位「方」とは同一系列内で工(伍)長につく職級の「方」をいう。  
②一般昇任における「方」の配置期間は引き続き6ヶ月以上とする。  
③社員見習の期間(2ヶ月)は技術補職の在職期間に含める。  
④中途採用者の入社後の上位職掌への昇任については、入社前の経験、本人の能力等を勘案し必要に応じて上記在職期間を短縮する。

資料出所：八幡製鐵労働組合調査室『調査月報』32号、1970、pp.52-53。



しかも②その職務を遂行する能力があると認定された場合に、上位の職務層に対応する職掌に昇任する方法であった。もう1つの昇任方法である職能昇任は「能力」による昇任方法で、社員が従事する職務(方)が上位の職務層内の職務に昇進しないものの、上位の職務層の職務を遂行する能力があると認定された場合に、上位の職務層に対応する職掌に昇任する方法であった。

選考では、日常の業務遂行実績に関する考課をはじめとして、面接、論文、筆記試験などが行われたものの、職掌によって方法が異なっていた。なお、職掌区分では社員の秩序を安定させるため、下位の職掌への降格を行わないとした。

新しい制度への移行にあたり、一般職務については旧職分制度のもとで形成された社員秩序を安定させるように、図表17に示される措置が行われた。

3. 2. 3 賃金制度

3. 2. 3. 1 技術職等社員

(1) 基本給と職務給

技術職等社員の基本賃金は「基本給」「職務給」

「能率給」「業績手当」の4つからなり、基本給については次の改訂が行われた。まず制度面では、これまで別々に行われていた技術職等と主務職等の基本給管理が一元化され<sup>49</sup>、初任給を年齢別初任給から職掌別学歴別初任給とした<sup>50</sup>。さらに運用面での改訂も行われ、定期昇給を従来の7月1日から原則として毎年4月1日に変更された<sup>51</sup>。職務給については職務級表の改訂が行われただけで大幅な改訂は行われず、従来の仕組みが引き継がれた<sup>52</sup>。

(2) 能率給と業績手当

今回の賃金制度改訂の中心は業績手当に代わって導入された工場別の能率給で、旧業績手当と比較した新しい能率給の特質はつぎの7点であった<sup>53</sup>。

第1は決め方の見直しで、これまでの粗鋼生産量および販売実績にリンクした総財源按分方式から、工場ごとに設定された「作業遂行率」と「設備稼働率」の能率指標からみた達成率に応じて成果を従業員に還元する方式に変更された。

第2は財源の算出方法の見直しで、これまでの総財源方式に代わって部門単位(掛または職場)の財

図表17 移行措置

		職 分 制 度		
資格区分		技手および工手1級	工 手 2 級	作 業 員
職 掌 制 度	統括主任職	作業長養成科を卒業し13級以上の工(伍)長に配置されている者	同 左	-
	指導技術職	組長および13級以上の工(伍)長に配置されている者で工長職務層の職務を遂行する能力を有する者	同 左	-
	上級技術職	その他の者	10級以上の「方」に配置されている者で上級技術職務層の職務を遂行する能力を有する者	勤続9年以上で、10級以上の「方」に配置されている者で上級技術職の職務を遂行する能力を有する者
	技 術 職	-	その他の者	① 勤続2年以上で6級以上の「方」に配置されている者で技術職務層の職務を遂行する能力を有する者 ② 勤続2年以上で5級以下の「方」に配置されている者で技術職務層の職務を遂行する能力を有する者
	技術補職	-	-	その他の者

資料出所：鉄鋼労連・八幡製鐵労働組合『新・能率給、人事制度〔解説版〕』1967、組合資料、pp.24-25。

源方式が採用された。

第3は能率の算定方式の見直しで、標準時間を基準とする方式がとられるようになった。

第4は部門単位の財源を基本給支給総額と職務給支給総額の併用型とし、財源に占める割合を基本給支給総額70%、職務給支給総額30%とした。

第5はサービス部門の支給率をサービスを提供する生産工場の支給率とリンクする方式とした。

第6は能率給の財源を旧業績手当の2/3とした。

第7は能率給を全社統一の制度とした。

能率給の財源は、図表18に示されているように「作業遂行率」と「設備稼働率」をもとに算出された。作業遂行率は生産現場で従事する作業者の作業能率を示す指標で、[作業標準時間値×生産単位数/生産実績延時間]によって計算された。作業標準労働時間値とは、1つの仕事(例えば、一枚の厚板を圧延する仕事)を普通の速さで仕上げるのに要する標準時間であり、生産単位数は生産実績であ

る。

他方の設備稼働率は[(設備標準時間値×生産単位数+遅延余裕)/稼働すべき時間]で計算された。設備標準時間値は時間研究や理論計算等によって求めた一生産単位当たりの標準時間である。また遅延余裕とは、人為的な作業ミスによる設備の停止時間ではなく、作業者によって避けられない設備の停止時間(例えば、設備不良による故障、発電所事故による停電等)であり、一定時間(普通5分前後)以上の上のものは「遅延余裕」として換算された。

この作業遂行率と設備稼働率をもとに達成率が同図表にある算式によって計算された。その後、達成率から換算した支給率を基本給支給総額および職務給支給総額に乗じて財源が部門別に算出された。

個人には、部門別の財源(第1財源、第2財源)に、基本給、職務給それぞれに成績点を乗じた点数の部門の総点数に占める割合を乗じた金額が支給された。成績点は最低6点、最高12点の範囲内で

図表18 能率給の算出手順

算出の手順	算出式
①配分単位別財源を算出する	<p>能率測定単位別財源=第1財源+第2財源</p> <p>(1)生産部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・第1財源=基本給支給総額×支給率A</li> <li>・第2財源=職務給支給総額×支給率B</li> </ul> <p>※支給率A、Bは、毎月会社から能率測定単位ごとに発表される。          なお、支給率は達成率から求められる(図表19を参照)。          ・能率測定単位は、掛または職場。          ・達成率は、最終的に以下の式によって求められる。  <math display="block">\text{達成率} = 0.475 \times \text{作業遂行率} + 0.7 \times \text{設備稼働率}</math> <math display="block">\text{作業遂行率} = \frac{\text{作業標準時間値} \times \text{生産単位数}}{\text{生産実績延時間}} = \frac{\text{作業者総標準時間}}{\text{生産実績延時間}}</math> <math display="block">\text{設備稼働率} = \frac{\text{設備総標準時間} + \text{遅延余裕}}{\text{稼働すべき時間}}</math> </p> <p>(2)サービス部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・第1財源=基本給支給総額×(0.5または0.7×補正リンク先支給率A+0.5または0.3×一律支給額A)</li> <li>・第2財源=職務給支給総額×(0.5または0.7×補正リンク先支給率B+0.5または0.3×一律支給額B)</li> </ul>
②個人に配分する	<p>能率給月額=第1財源×<math>\frac{\text{個人(基本給} \times \text{成績点)}}{\text{能率給測定単位(基本給} \times \text{成績点)の合計}}</math></p> <p>+ 第2財源×<math>\frac{\text{個人(職務給} \times \text{成績点)}}{\text{能率給測定単位(職務給} \times \text{成績点)の合計}}</math></p> <p>※成績点は6~12点の間で0.5刻みで評価される</p>

資料出所：鉄鋼労連・八幡製鐵労働組合『新・能率給、人事制度 [解説版]』、1967、組合資料、pp.2-7、および宮部堯「八幡製鐵の新能率給制度の全容」『賃金通信』Vol.20, No.16、1967年をもとに筆者作成。

図表19 能率給支給率表

【生産部門】

達成率	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106%以上については 105%を超える1%に つき、つぎの支給率 を加算する。
支給率(A)	25.52	26.10	26.68	27.26	27.84	28.42	29.00	29.58	30.16	30.74	31.32	31.90	32.48	33.06	33.64	34.22	34.80	35.38	35.96	36.54	37.12	37.70	38.23	0.58%
支給率(B)	27.82	28.46	29.10	29.74	30.38	31.02	31.66	32.30	32.94	33.58	34.22	34.86	35.50	36.14	36.78	37.42	38.06	38.70	39.34	39.98	40.62	41.26	41.90	0.64

【工作本要素材部門】

達成率	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126%以上については 125%を超える1%に つき、つぎの支給率 を加算する。
支給率(A)	23.81	24.32	24.83	25.34	25.85	26.36	26.87	27.38	27.89	28.40	28.91	29.42	29.93	30.44	30.95	31.46	31.97	32.48	32.99	33.50	34.01	34.52	35.03	0.51%
支給率(B)	29.57	30.20	30.83	31.46	32.09	32.72	33.35	33.98	34.61	35.24	35.87	36.50	37.13	37.76	38.39	39.02	39.65	40.28	40.91	41.54	42.17	42.80	43.43	0.63

【工作部門機械部門】

達成率	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123%以上については 122%を超える1%に つき、つぎの支給率 を加算する。
支給率(A)	22.75	23.26	23.77	24.28	24.79	25.30	25.81	26.32	26.83	27.34	27.85	28.36	28.87	29.38	29.89	30.40	30.91	31.42	31.93	32.44	32.95	33.46	33.97	0.51%
支給率(B)	26.79	27.38	27.97	28.56	29.15	29.74	30.33	30.92	31.51	32.10	32.69	33.28	33.87	34.46	35.05	35.64	36.23	36.82	37.41	38.00	38.59	39.18	39.77	0.63

注：達成率1%未満の支給率については比例計算による。

資料出所：鉄鋼労連八幡製鉄労働組合『八幡製鉄・八幡化学 賃金協定書』、1967、組合資料、p.43。

0.5点刻みで評価され、各人の技能、勤怠、成績、責任、作業の難易度を勘案して評点された。

これに対して業績手当については、粗鋼生産量および販売実績にリンクした総財源按分方式の従来型の仕組みが引き継がれたものの、財源を1/3に削減する改訂が行われた。

### 3. 2. 3. 2 主務職等社員

主務職等社員の基本賃金は「基本給」と「職能給」の2つからなり、基本給については技術職等社員と同様に、①技術職等と主務職等の基本給管理の一元化、②初任給における年齢別初任給から職掌別学歴別初任給への変更、③昇給日時の変更等、が行われた<sup>69</sup>。

新しく創設された職能給は「職務」と「能力」に応じた賃金で、「職能本給」と「職能加給」の2つから構成された。職能本給は、職務と能力に応じた職級別職掌別定額給であった。個人には職務の相対的価値区分である職級と、職務遂行能力区分である職掌の2つに基づいた金額が支給された（図表20を参照）。

運用方法は以下のとおりとしていた<sup>69</sup>。

- ①標準金額は、その職級に対応する職掌の者に適用する。
- ②上級金額は、その職級に対応する職掌より上位の職掌の者に適用する。
- ③職掌に対応する職級より上位の職級の職務に配置された者については、職掌に対応する職級の標準金額を適用する。

職能加給は職掌内の能力の伸びに応じて支給される職掌別範囲給で、個人には職掌ごとに明示された号俸金額が支給された（図表21を参照）。毎年定期昇給時（4月1日）に各人の技能、経験、成績などによる査定を行い、当該職掌区分の号俸テーブルの改定が行われた。査定の結果「標準もしくは標準を越える者」には1号俸の改定が、「それ以外の者」には0.5号俸の改定がそれぞれ行われた。0.5号俸の改定の場合、同一号俸でA表からB表への改定、あるいはB号俸から1号俸上位のA号俸への改定が行われた。ただし、能力の伸びが認められない者や成績の劣る者の昇給は行われない場合があった。

職掌昇任時の職能加給の適用については以下のと

図表20 職能本給および運用表（1968年～1969年）

●職能本給

統括主任職及び主務職等社員		
職 級	標準金額	上級金額
4 級	16,000円	- 円
3 級	10,100	16,000
2 級	7,300	10,100
初 級	6,000	7,300

●運用表

職 級 適用職級	統括主任職	主 務 職	担 当 職	担 当 補 職
4 級	16,000円 (4 級標準金額)			
3 級	16,000円 (3 級上級金額)	10,100円 (3 級標準金額)		
2 級	10,100円 (2 級上級金額)	10,100円 (2 級上級金額)	7,300円 (2 級上級金額)	
初 級	7,300円 (初級上級金額)	7,300円 (初級上級金額)	7,300円 (初級上級金額)	6,000円 (初級標準金額)

資料出所：八幡製鐵労働組合『賃金ノート 1968～1969』、1968、pp.7-8。

図表21 職能加給表

担当補職 (特別職初級)			担当職 (特別職2級)			主務職 (特別職3級)			統括主務職 (特別職4級)		
号俸	A	B	号俸	A	B	号俸	A	B	号俸	A	B
1	6,400	6,600	1	6,900	7,200	1	9,700	10,100	1	13,600	14,200
2	6,800	7,000	2	7,500	7,800	2	10,500	10,900	2	14,800	15,400
3	7,200	7,400	3	8,100	8,400	3	11,300	11,700	3	16,000	16,600
4	7,600	7,800	4	8,700	9,000	4	12,100	12,500	4	17,200	17,800
5	8,000	8,150	5	9,300	9,600	5	12,900	13,300	5	18,400	19,000
6	8,300	8,450	6	9,900	10,200	6	13,700	14,100	6	19,600	20,200
7	8,600	8,750	7	10,500	10,800	7	14,500	14,900	7	20,800	21,400
8	8,900	9,050	8	11,100	11,350	8	15,300	15,700	8	22,000	22,600
9	9,200	9,350	9	11,600	11,850	9	16,100	16,500	9	23,200	23,800
10	9,500		10	12,100	12,350	10	16,900	17,200	10	24,400	25,000
			11	12,600	12,850	11	17,500	17,800	11	25,600	26,100
			12	13,100	13,350	12	18,100	18,400	12	26,600	27,100
			13	13,600	13,850	13	18,700	19,000	13	27,600	28,100
			14	14,100	14,350	14	19,300	19,600	14	28,600	29,100
			15	14,600		15	19,900	20,200	15	29,600	30,100
						16	20,500	20,800	16	30,600	31,100
						17	21,100	21,400	17	31,600	32,100
						18	21,700	22,000	18	32,600	33,100
						19	22,300		19	33,600	34,100
									20	34,600	35,100
									21	35,600	

資料出所：八幡製鐵労働組合『賃金ノート 1968～1969』、1968、pp.8-9。

おりとしていた<sup>65)</sup>。

- ①昇任時の職能加給金額が昇任前の号俸金額と同額の場合、昇任時の号俸金額を適用する。
- ②昇任時の職能加給金額が昇任前の号俸金額と異なる(下がる)場合、昇任時の号俸金額の直近上位の号俸金額を適用する。
- ③昇任前の職能加給金額が昇任時の職能加給金額の最高号俸額を越える場合、昇任前の職能加給金額を適用する。

### 3. 3 新日本製鐵の発足における人事・賃金制度改訂(昭和45～48年)

#### 3. 3. 1 制度改訂の概要

高度経済成長に支えられ、最新技術の導入、設備の大規模化と近代化によって世界有数の国際競争力を確立してきた鉄鋼業も、景気変動による不安定な鉄鋼価格の問題、過当競争による需給のアンバランスの問題などに直面していた。こうした中で寡占的

協調体制に向けた八幡製鐵・富士製鐵合併の機運が醸成され、昭和45(1970)年3月に新日本製鐵が誕生した<sup>66)</sup>。

新しく発足した新日鐵は合併に伴う諸制度の調整・統一と能力による公正な処遇の実現を目的として昭和45年10月に人事制度改訂を、翌昭和46(1971)年10月に賃金制度改訂を、さらに昭和48(1973)年5月に業績給の改訂をそれぞれ行った。

新日鐵発足に伴う人事・賃金制度改訂の取り組みは、昭和43(1968)年秋から合併のための調整業務を開始したのがはじまりであった。調整業務では、両社の人事労務管理全般にわたって調査・分析が行われ、①合併前に両社で調整できる事項、②合併時点で統一できる事項、③合併後でなければ統一できない事項、の3つに分けて検討・話し合いが行われた<sup>68)</sup>。

制度改訂に関わる労使の本格的な話し合いは合併前の昭和45年3月10日に、八幡製鐵・富士製鐵が八

幡・富士両労組に「合併に伴う労働条件・諸制度の取り扱い」の提案を行ったのがはじまりであった<sup>69</sup>。引き続いて同年8月10日には「新人事制度とこれに伴う給与の改訂」が労働組合側に提案された。これらの提案を受けて合併に伴って発足した新日本製鐵労働組合協議会（新日鐵労協）は、八幡・富士両労組の協力のもと、会社側との団体交渉にのぞんだ。約1ヶ月余の交渉の結果、人事制度と賃金制度の基本給と職能給の大枠について、10月1日に合意した。

なお職務給と能率給については、労使双方の間で考え方に大きな差があるため、職務給、能率給、業績手当労使検討委員会が設置されて、さらなる議論が行われた。委員会は約6ヶ月間、延べ15回にわたって開催され、職務給、能率給の統一に向けた検討が行われた。そして、昭和46年10月に職務給が導入され、さらにおよそ2年遅れて昭和48年5月に能率給の統一が行われ、新しく業績給が導入された<sup>69</sup>。

### 3. 3. 2 人事制度改訂の概要

新しい人事制度は、第1に全社員共通の資格区分を導入することによって社員の中に一体感の醸成を

はかること、第2に職務と職務遂行能力に基づく能力主義を実現することによって公正な処遇を図ること、の2つを主たるねらいとしており、図表22にあるように「資格区分」「職務層区分」「系列区分」から構成されていた。また今回の改訂により職掌制度は廃止され、新たに資格区分、系列区分が創設された。その主な改訂点は以下の5つであった<sup>69</sup>。

- ①職務と職務遂行能力に基づく全社員共通の資格区分を設ける。
- ②資格区分の昇格は、職務昇格、能力昇格、貢献度昇格の3つを柱とする。
- ③社員秩序の安定のため、一度昇格した資格の降格は行わない。
- ④社員の採用、配置、昇進、教育、給与等の人事管理上の必要性から、職務層区分および資格区分として新しく「統括主事」「主事」「主担当」「担当」「担当補」を設ける。
- ⑤会社が必要とし、かつ本人の適性・能力を見直す必要があるときには、系列区分を変更することがある。

図表22 人事制度の概要

<職務層区分>		<資格区分>	<系列区分>		
部 長		理 事			
副 部 長		副 理 事			
課 長		参 事			
掛 長		副 参 事			
作業長職務	C分類職務	統括主事			
工長職務	B分類職務	主 事			
一般職務	A分類職務	主 担 当	技 術 職 社 員	主 務 職 社 員	医 術 職 社 員
		担 当			
		担 当 補			
(生産関連職務)(その他職務)					

資料出所：「新日本製鐵の新人事・給与制度－能力主義をめざす最近の人事管理制度例」『労政時報』、第2085号、1971年6月。

3. 3. 2. 1 系列区分

系列区分は、社員の採用、配置、処遇等のために設けられた適性、能力に基づく長期的な予定配置区分で、技術職、主務職、医務職の3系列から構成された。系列区分は、組合員の対象範囲である担当補から統括主事まで適用され、それ以上は管理職層のみであった。旧八幡製鐵の職掌制度、旧富士製鐵の職能制度から新しい系列区分への移行は、図表23の基準で行われた。

まず旧八幡製鐵の職掌制度からの移行については、従来では技術職（技術職系の統括主任職を含む）、統括主任職（技術職系の統括主任職を除く）、主務職、特別職の4区分となっていたが、新人事制度では旧技術職は「技術職社員」、旧統括主任職、旧主務職および旧特別職（秘書関係乗用車運転手）を統合して「主務職社員」、旧特別職（医療関係職務従事者）は「医務職社員」とする3区分とした<sup>89</sup>。これに対して、旧富士製鐵の職能制度からの移行については、従来は技能職、事務職、技術職、医務職の4区分となっていたが、新人事制度では旧技能職は「技術職社員」、旧事務職と旧技術職を統合して「主務職社員」、旧医務職は「医務職社員」とする3区分とした。旧事務職と旧技術職の統合については、技術の進展や経営管理技法の発達により、生産管理、I E、機械計算等、事務職と技術職に分類できない職務が生じ、社員の専門知識に基づいて両者に区分する意義が薄れてきていたためであった<sup>90</sup>。

3. 3. 2. 2 職務層区分

職務層区分は組織構造に見合った職務階層を表す区分で、職務・職責のレベルを区分したものであった。職務層区分は「管理職層」と「一般職層」とに分かれ、管理職層は4階層から構成されていた。他方の一般職層は「生産関連職務」と「その他の職務」に分かれ、それぞれ3階層から構成されていた。生産関連職務は、図表24にある職務基準によって職務の評価が行われた。

なお、新しい職務層区分への移行にあたり以下の措置が行われた<sup>90</sup>。

- ①旧八幡製鐵の職級（4級～初級）、旧富士製鐵における職務分類（3分類～1分類）との対応関係は図表25のとおりとする。
- ②旧八幡製鐵の職掌制度における職務層区分からの移行は次の2つである。
  - a.旧八幡製鐵の職掌制度は生産関連職務を職務給上の職級と結びつけ、職務層を把握していたが、新しい制度はこの結びつけを廃止する。
  - b.旧八幡製鐵の職務層区分は生産関連職務を5区分、その他を4区分としていたが、新しい制度では3区分に統一する。

図表23 系列区分の移行措置

	旧区分	新系列区分
旧八幡	技術職等社員（生産作業を行う職務およびこれに関連する職務に従事する統括主任職社員を含む。） 統括主任職社員（生産作業を行う職務およびこれに関連する職務に従事する統括主任職社員を除く。）および主務職等社員 特別職社員 秘書関係乗用車運転手 特別職社員 医療関係職務に従事する者	技術職社員 主務職社員 主務職社員 特別職社員
旧富士	技能職社員 事務職社員および技術職社員 医務職社員	技術職社員 主務職社員 特別職社員

資料出所：八幡製鐵労働組合調査室『調査月報』32号、1970、p.36。

図表24 「その他の職務」の職務分類基準

職務層	定義
C 分類	掛長から包括的に指示された業務処理方針に従い、単独でまたは下位者を指導もしくは統括しながら、高度かつ広範な専門的知識、または多年にわたる実務経験に基づき判断し、企画しまたは折衝することを必要とする複雑かつ困難な職務
B 分類	掛長または上位者からやや具体的に指示された業務処理方法または業務処理基準に従い、単独でまたは下位者を指導しながら、かなり高度な専門的知識またはかなり長い実務経験に基づき判断し、企画または折衝することを必要とする職務
A 分類	掛長または上位者から具体的に指示された業務処理基準に従い、通常の知識、経験に基づく判断を行う職務

資料出所：八幡製鐵労働組合調査室『調査月報』32号、1970、p.28。

図表25 新職務分類と旧両社の職級、職務分類との対応関係

旧八幡職級	職務分類	旧富士職務分類
4 級	C 分類	3 分類
3 級	B 分類	2 分類
2 級および初級	A 分類	1 分類

資料出所：八幡製鐵労働組合調査室『調査月報』32号、1970、p.29。



### 3. 3. 2. 3 資格区分

新たに創設された資格区分は職務層区分に対応した職務遂行能力に基づく全社員共通の区分であり、賃金をはじめとする処遇の基盤となる制度である。資格区分は「理事」から「担当補」までの9階層から構成されており、副参事以上が「管理職相当資格」、統括主事以下が「一般職相当資格」で、社員は能力・業績・勤続年数等をベースに資格に格付けされた(図表26を参照)。

資格昇格は毎年4月1日付けで実施され、昇格基準は現行資格における能力および過去の業績に加え、職務遂行可能性または専門性の高さ等で、上位資格において必要とされる資格要件を満たしていることとしていた。具体的には、職務、経験、知識、勤務成績、会社業務への貢献度などの日常考課を基本としていた(図表27を参照)。

資格昇格には次の3つの方法があった。第1の方法は「職務昇格」で、役職(職務)昇進する者が対応する資格区分に昇格する方法であった。第2の方

法は「能力昇格」で、能力があっても相応の役職につけない者が、能力に見合う資格区分に昇格する方法であった。第3の方法は「貢献度昇格」で、業務に精励恪勤の貢献度がある者が、それ相応の資格区分に昇格する方法であった。選考方法は所属長の推薦を受けて、面接、論文審査、筆記試験が行われるものの、資格によって選考方法は異なっていた。

新資格区分への移行については、原則として八幡製鐵は図表28の基準で、富士製鐵は図表29の基準で行われた。また個々人の資格への格付けにあたっては、経験・能力、会社業務への貢献度が同程度と認められた者を同一資格に格付けることを原則とするものの、旧両社の社員秩序を尊重し、新しい資格秩序へ円滑に移行できるように配慮された。さらに旧富士製鐵の人事制度では、一度昇格してもその資格の要件が欠くようになった場合には降格することがあったものの、新制度では社員秩序を安定させるため、一度昇格しても降格しないこととした<sup>6)</sup>。

図表26 資格区分の要件

資格区分	定 義
理 事	部長または部長に準ずる職務を遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。
副理事	副部長または副部長に準ずる職務を遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。
参 事	課長または課長に準ずる職務を遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。
副参事	掛長または掛長に準ずる職務を遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。
統括主事	作業長またはC分類の職務を遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。
主 事	工長またはB分類の職務を遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。
主担当	一般またはA分類の職務を優秀に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。
担 当	一般またはA分類の職務を標準的に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。
担当補	一般またはA分類の職務を標準的に遂行するには経験・能力が十分でないとして認められる者。

資料出所：「新日本製鐵の新人事・給与制度－能力主義をめざす最近の人事管理制度例」『労政時報』、第2085号、1971年6月、および「新日本製鐵－資格中心の処遇体系を確立したホワイトカラーの人事制度」『労政時報』、第2617号、1982年10月をもとに筆者作成。

図表27 各資格への昇格の類型

資格	類型	通常者の経過年数
統括主事 ↑ 主事	① 作業長またはC分類職務に従事し、その職務を標準的に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者 ② 工長またはB分類職務に従事しているが、作業長またはC分類職務を遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者 ③ 工長またはB分類職務に従事し、会社業務に対する貢献度が極めて高いと認められる者	
主事 ↑ 主担当	① 工長またはB分類職務に従事し、その職務を標準的に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者 ② 一般職務従事者のうち、工長次席（これに準ずる者を含む）またはA分類の職務従事者で、工長またはB分類職務を遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者 ----- ③ 一般またはA分類職務に従事し、勤続25年以上で会社業務に対する貢献度が高いと認められる者	主担当として10年程度
主担当 ↑ 担当	① 一般またはA分類職務に従事し、その職務を優秀に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者 ----- ② 一般またはA分類職務に従事し、担当として12年経過した者ただし、主担当としての職務遂行に耐えないと認められる者を除く。	担当として8年程度
担当 ↑ 担当補	① 一般またはA分類職務に従事し、その職務を標準的に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者 ----- ② 一般またはA分類職務に従事し、担当補として5年経過した者ただし、担当としての職務遂行に耐えないと認められる者は除く。	担当補として2年程度

注1：通常者の経過年数は、作業長、工長への昇進年数の実績を勘案したものである。なお、能力の伸長著しく上位職務に短期間で昇進する者、担当補、担当、主担当については、各々2年で上位資格区分に昇進させることがある。

注2：長期間職務に精励し、会社業務に対する貢献度の高い者については、工長等の役職につかなくとも、年満時までには主事以上の昇格の途がひらけるよう配慮する。

注3：工長職務は次の範囲とする。  
旧八幡：職級13級以上の工長職務（これに準ずる職務を含む）  
旧富士：工長職務（これに準ずる職務を含む）

注4：工長次席とは、工長に次ぐ重要な職務に従事する者で、工長不在時に常に工長職務を代行する者またはその系列内における職務遂行能力序列からみて最も上位にある者をいう。

注5：「主担当または担当としての職務遂行に耐えないと認められる者」とは、職務内容、職務遂行の度合い、業務に対する意欲、勤務状況などの総合的評価の結果認定される者をいう。

注6：中途採用者の勤続年数については、入社前の経験年数を考慮することがある。

資料出所：八幡製鐵労働組合調査室『調査月報』32号、1970、p.30。

図表28 資格区分への移行措置（旧八幡製鐵）

●技術職等社員

		旧 制 度（職掌区分）				
		統括主任職	指導技術職	上級技術職	技 術 職	技術補職
新制度（資格区分）	統括主事	全 員	工長職務に従事し、工長在職5年以上かつ勤続20年以上であつて、 ①作業工長職務を遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。または、 ②会社業務に対する貢献度が極めて高いと認められる者	—	—	—
	主 事	—	その他の者	①工長職務に従事し、同職務を標準的に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。 ②一般職務従事者のうち、勤続10年以上の工長次席（これに準ずる者を含む。）で工長職務を遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。 ③一般職務に従事し、勤続25年以上で会社に対する貢献度が高いと認められる者。	①工長職務に従事し、勤続9年で同職務を標準的に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。 ②一般職務従事者のうち、勤続10年以上の工長次席（これに準ずる者を含む。）で工長職務を遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。	—
	主事補	—	—	その他の者	①工長職務に従事する者のうち上記①以外の者。 ②一般職務に従事し、勤続7年以上で同職務を優秀に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。	—
	担 当	—	—	—	その他の者	勤続2年以上で一般職務を標準的に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。
	担当補	—	—	—	—	その他の者

●統括主任職、主務職等社員および特別職社員（生産作業を行う職務およびこれに関連する職務に従事する統括主任職を除く）

		旧 制 度（職掌区分）			
		統括主任職 特別職 4 級	主 務 職 特別職 3 級	担 当 職 特別職 2 級	担 当 補 職 特別職初級
新制度（資格区分）	統括主事	全 員	—	—	—
	主 事	—	全 員	—	—
	主担当	—	—	A分類職を優秀に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。	—
	担 当	—	—	その他の者	勤続2年以上でA分類職務を標準的に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。
	担当補	—	—	—	その他の者

資料出所：八幡製鐵労働組合調査室『調査月報』32号、1970、pp.33-34。

図表29 資格区分への移行措置（旧富士製鐵）

## ●技能職社員

		旧制度（職能区分）				
		主 事	主 担 当	一 般		
				社員1級	社員2級	社員3級
新制度 （資格区分）	統括主事	全 員	-	-	-	-
	主 事	-	全 員	-	-	-
	主担当	-	-	全 員	-	-
	担 当	-	-	-	全 員	勤続2年以上で一般職務を標準的に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者
	担当補	-	-	-	-	その他の者

## ●事務職等社員

		旧制度（職能区分）				
		主 事	主 担 当	一 般		
				社員1級	社員2級	社員3級
新制度 （資格区分）	統括主事	全 員	-	-	-	-
	主 事	-	全 員	-	-	-
	主担当	-	-	全 員	-	-
	担 当	-	-	-	全 員	勤続2年以上でA分類職務を標準的に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者
	担当補	-	-	-	-	その他の者

注1：上記基準以外に勤続5年以上の者は担当、17年以上の者は主担当とする。ただし、それぞれ主担当としての職務遂行に耐えないと認められる者を除く。

注2：中途採用者については入社前経験年数を考慮することがある。

注3：勤続年数、在職年数は昭和45年3月31日現在で算出する。

資料出所：八幡製鐵労働組合調査室『調査月報』32号、1970、pp.34-35。

### 3. 3. 3 賃金制度

#### 3. 3. 3. 1 技術職社員

##### (1) 基本給

基本給は従来の枠組み（入社時初任基本給をベースに資格区分別定期昇給を積み上げていく枠組み）が引き継がれたものの、賃金制度改訂に伴って、①学歴別初任基本給の設定、②中途採用者に対する年齢別最低基本給制度の設定、③移行時における基本給の調整、が行われた<sup>68</sup>。

##### (2) 職務給および職務加給

職務給については、従来の仕組みが引き継がれるとともに、両社に相違がある職務「方」の範囲、職務評価基準、給与支給基準の調整が行われた<sup>69</sup>。それに対して新たに導入された職務加給は個人の職務遂行度・成果に応じて決まる賃金で、職務給を補完する機能を担っていた。職務加給の算出プロセスは、大きく「配分単位の財源算出」と「個人配分」の2つに分かれていた<sup>69</sup>。まず配分単位の財源は「配分単位別職務給月額総額×職務加給支給率」によって算出された。配分単位は「掛」、職務加給支給率は「一定率」としていた。しかし、支給率は職務給月額総額が増減したとき、または一般還元財源（全社技術職社員の合理化が行われたときに支給される財源）が投入された時に改訂され、その時期は原則として毎年4月1日および10月1日付けとされた。次に個人配分は「職務給×職務加給支給率×加給係数」によって算出された。加給係数は個人の職務遂行度・成果の考課で決まり、その範囲は最低0.45、最高1.45であった。

##### (3) 業績給（昭和48年）

業績給は、全社に設定された粗鋼生産性に対する実績粗鋼生産性の比で達成率を毎月測定し、この達成率に基づいて算定される仕組みであった。個人には「基本給×成績点」によって計算された金額が支給された。なお成績点は、最低8点、最高13点の範囲で0.1点刻みに設定され、各人の技能、勤怠、成績、責任、作業の難易度を勘案して評点された。

業績給を算出するプロセスは（図表30を参照）、大きく「配分単位財源の算出」と「個人配分」の2つに分かれていた。まず配分単位財源は「A財源」と「B財源」からなり、配分単位は「工場あるいは

課」であった。A財源は基本給支給額の総和に支給率を乗じた金額であり、B財源は額に暦日数から控除日数（欠勤、休職日数、出勤停止等）を引いた稼働日数を乗じた金額であった。

これら支給率と額の算出は達成率に基づいて図表31にある換算表によって決められた。達成率は基準1工（実働7時間）当たりの粗鋼生産性に対する、当月1工当たりの粗鋼生産性の割合で決まり、基準1工当たりの粗鋼生産性は基準全社粗鋼トン数を基準全社技術職社員延工数で除して計算された。つまり、基準全社粗鋼トン数が財源を算出する際の重要な基準となり、これをもとに達成率と財源が決められた。業績給の財源を決める基準全社粗鋼トン数は労使交渉によって決められた。

つぎに個人配分は、①A財源に各工場（配分単位）における全技術職社員の「基本給支給額×成績点」の総和に占める個人の「基本給支給額×成績点」の割合を乗じた金額と、②B財源に各工場（配分単位）における全技術職社員の稼働日数の総和に占める個人の稼働日数の割合を乗じた金額を合わせて算出された。

今回の改訂により、新日鐵発足以降、最後まで遅れていた旧両社の能率給の統一が行われたものの、新しい業績給への移行措置として、工場間の財源配分の適正化を図るための財源調整が行われた。その理由は、旧能率給が工場ごとに細分化された能率測定単位で達成率を求めていたため、能率測定単位間で達成率にかなりバラツキが見られたことにある。この財源調整は工場間の格差が解消された後、廃止された<sup>69</sup>。また、旧業績手当は能率給に統合された。

#### 3. 3. 3. 2 主務職社員

主務職社員の基本賃金は「基本給」と「職能給」の2つからなり、基本給については、技術職社員の基本給と同様に従来の枠組み（入社時初任基本給をベースに資格区分別定期昇給を積み上げていく枠組み）が引き継がれたものの、賃金制度改訂に伴い①学歴別初任基本給の設定、②中途採用者に対する年齢別最低基本給制度の設定、③移行時における基本給の調整が行われた<sup>70</sup>。

職能給は「職能給A」と「職能給B」の2つからなり、職能給Aは旧八幡製鐵の職能本給に相当する仕組み（資格区分別定期給）が引き継がれたが、各

図表30 業績給算出の手順（昭和48年）

算出の手順	算出式
①配分単位別財源を算出する	配分単位財源 = A財源 + B財源 A財源 = 基本給支給額の総和 × 支給率 B財源 = 額 × $\frac{\text{暦日数} - \text{控除日数}}{\text{暦日数}}$ の総和
a)達成率を求める	$\text{達成率} = \frac{\text{当月1工当たり粗鋼生産性}}{\text{基準1工当たり粗鋼生産性 (2.234)}} \times 100$ <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <math display="block">\text{基準1工当たり粗鋼生産性} = \frac{\text{基準全社粗鋼トン数}}{\text{基準全社技術職社員延工数}}</math> <math display="block">\text{当月1工当たり粗鋼生産性} = \frac{\text{当別全社実績粗鋼トン数}}{\text{当月全社技術職社員実績延工数}}</math> </div>
b)支給率・額を換算する	上記達成率から「支給率・額表」にもとにして支給率・額を求める。 (図表31を参照)
②個人ごとに配分する	$\text{個人支給額} = \text{A財源} \times \frac{\text{各人の(基本給支給額} \times \text{成績点)}}{\text{同上の総和}}$ $+ \text{B財源} \times \frac{\text{各人の} \frac{\text{暦日数} - \text{控除日数}}{\text{暦日数}}}{\text{同上の総和}}$

資料出所：新日本製鐵株式會社新日本製鐵労働組合連合会『賃金関係協定集』、pp.22-25をもとに筆者作成。

図表31 支給率・額表（昭和48年度）

達成率区分(ポイント)	支給率(%)	額(円)
115以上	28.53	2,843
114以上 115未満	28.42	2,821
113以上 114未満	28.20	2,776
112以上 113未満	27.98	2,731
111以上 112未満	27.76	2,641
110以上 111未満	27.54	2,596
109以上 110未満	27.32	2,551
108以上 109未満	27.10	2,506
107以上 108未満	26.88	2,461
106以上 107未満	26.66	2,416
105以上 106未満	26.44	2,371
104以上 105未満	26.22	2,326
103以上 104未満	25.78	2,281
102以上 103未満	25.56	2,236
101以上 102未満	25.34	2,191
99以上 101未満	25.12	2,146
98以上 99未満	24.90	2,101
97以上 98未満	24.68	2,056
96以上 97未満	24.46	2,011
96未満	24.35	1,988

資料出所：新日本製鐵株式會社新日本製鐵労働組合連合会『賃金関係協定集』、p.33。

人の職能給Aは移行時前の格付け資格区分に対応する金額とするとの移行措置がとられた<sup>90</sup>。

職能給Bは職能給Aと同じように旧八幡製鐵の職能加給に相当する仕組み（資格区分別範囲給）を引き継いだものであるが、合併に伴う賃金水準の調整が行われた<sup>91</sup>。

#### 4. 能力主義賃金への段階的移行促進期（昭和50年代以降）

##### 4. 1 定年延長に伴う人事・賃金制度改訂（昭和56・57年）

###### 4. 1. 1 制度改訂の概要

昭和40年代後半のオイルショックを契機として日本経済は、高度成長から低成長へと大きく転換し、鉄鋼業においても低成長を踏まえた経営体質の改善と生産性の向上が強く要請された。さらに60歳定年制に伴う従業員の高齢化、雇用の硬直化によるポスト不足の増大、人件費負担の増加などが鉄鋼業を中心に企業経営の大きな課題となっていた<sup>92</sup>。

このような状況のもと、新日鐵は能力主義の強化を目差し、①総人件費増大の抑制、②企業効率と職場活力の保持、③年功序列的管理の修正の3つを主たる目的として昭和56（1981）年4月に人事・賃金制度の改訂を<sup>93</sup>、さらに昭和57（1982）年11月に管理職の組織編成の見直し、管理階層の短縮等を目的とした組織制度の改訂をそれぞれ実施した<sup>94</sup>。

人事・賃金制度の改訂への取り組みは、昭和48（1973）年の団体交渉において労働組合側（新日鐵労連）が会社側に定年延長を提案したことから始まった<sup>95</sup>。従業員の高齢化に危機感を抱いていた労働組合は、改訂交渉の主導権をもって取り組んだ<sup>96</sup>。

昭和49年2月から同年12月まで7回にわたり調査研究委員会が開催され、定年延長を取り巻く社会的・経済的・経営的問題に関する調査研究が行われた。引き続いて昭和50年1月から同年7月にかけて「定年延長に関する労使検討委員会」が開催され、「仮に定年延長を実施するとした場合」の問題点とその対策について、8回にわたり議論が行われた。検討された項目は、①人事制度、②賃金制度、③役職制度、④配置管理、⑤余剰人員対策、⑥経営環境の変化など多岐にわたった。こうした手続きを踏まえて、昭和50年の団体交渉で定年延長とそれに伴う諸制度の改訂に関する協約締結に向けた交渉が行われるは

ずであったが、第1次オイルショックによる影響で経営基盤が不十分であるとの理由から、定年延長に関する議論は一時中断、見送られることになった。

議論が再開されたのは4年後であるの昭和54（1979）年の団体交渉において「2-1-1-1」方式による定年延長の段階的实施について、労使双方の基本合意が成立した<sup>97</sup>。この基本合意を踏まえて、昭和55年（1980）年3月に「定年延長に伴う制度検討委員会」が設置され、同年7月まで計6回、①基本的見解の概括的表明、②要員・人員関係、③給与制度関係、④その他（人事制度、福利厚生、安全衛生）、の4項目に関する議論が行われた。

新日鐵は委員会における労働組合側の意見・主張を踏まえて、同年10月からの団体交渉で、60歳定年延長制における賃金制度改訂、ならびに役職・配置等の取り扱いに関する提案を行った。以後11回の団体交渉が行われ、昭和56年3月20日に協約が締結された<sup>98</sup>。

###### 4. 1. 2 人事制度

今回の人事制度改訂は定年延長による60歳までの「再雇用型」ではない一貫した人事処遇管理を行うことを目的としており、改訂後の人事制度の全体像は図表32のとおりである。

昭和56年の改訂は①資格中心の処遇とすること、②ポスト不足による処遇に対する不満の吸収を図ること、③能力を資格の格付基準として、管理職ポストの適正化、成果・能力中心の管理職登用を促進していくこと、を主たるねらいとして行われた<sup>99</sup>。さらに昭和57年の管理職を対象とした人事制度改訂では、管理職層の圧縮、組織編成の見直し等が行われた。これら2度の改訂を整理すると、次のとおりであった。

第1は副参事以上の資格区分を能力を反映する新資格区分（理事、理事補、参事、参事補）に改め、処遇は資格を中心に行うこととした。さらに、一義的であった役職区分と資格区分の対応関係を、新しい資格制度では緩やかにして、役職は変わらなくても相当の能力と成果の向上が認められれば、資格昇格を可能にした。新資格区分の要件は図表33のとおりである。

第2は管理職制度の見直しであった。管理職制度は掛長以上の管理職層を職務層区分と職位類型によ

図表32 人事制度の概要

<職務層区分>		<資格区分>		<系列区分>		
部 長		理 事		技術職社員 主務職社員 医術職社員		
室 長 (次長・工場長・部長代理)		理事補				
掛 長		参 事				
作 業 長		参事補				
C分類職務		統括主事				
工 長		主 事				
一 般		主 担当				
A分類職務		担 当				
		担当補				
生産関連業務   その他業務						

資料出所：松本誠夫「新日本製鐵の定年延長に伴う人事管理諸制度の改正」『賃金実務』No.441、1981年6月。

て管理する制度である。職位類型は「組織単位長」、スタッフ・プロジェクト対応職位としての「業務担当職位」、「組織単位長の補佐職位」、高度な専門能力を持つ部長職務層に対応する「専門スタッフ職位」、55歳以上の役職離脱者が配置される「特別スタッフ職位」から構成され、それぞれの類型について職務層区分に対応した職位名称がつけられている。具体的には、組織単位長には「部長」「室長（工場長）」「掛長」が、業務担当職位には「担当部長」「部長代理」「掛長」が、補佐職位には室長職務層に対応する「次長」が、専門スタッフ職位には「専門部長」が、さらに特別スタッフ職位には「審議役」「審議役補」「調査役」「調査役補」がそれぞれ設定されていた（図表34を参照）。

今回の主な改訂点は以下のとおりであった<sup>89</sup>。

- ①組織の簡素化を行うため職務層区分の管理職層に「室」制を導入し、4階層あった管理職層（部長職務層－副部長職務層－課長職務層－掛長職務層）を3階層（部長職務層－室長職務層－掛長職務層）に削減する。
- ②しかしながら、業務運営の弾力化を図るために、スタッフ部門の室長職務層内を複層化（例えば「室長」－「部長代理」）し、同一職務層内でも指揮命令関係がある

ものとする。

- ③「副部長」制を廃止し、部長を補佐する職位として新たに「次長」制を設置する。
- ④業務相当職位および専門スタッフ職位を設置する。

さらに、役職区分の昇進基準を「ローテーション・新規事業など必要の都度、現行役職における職務遂行度が高く、上位役職に対応する資格に必要な要件を満たしている」として、資格区分と職務層区分とのゆるやかな対応関係のもとでの役職昇進を可能にした。その結果「理事補部長」「参事補室長」「統括主事掛長」のように、適材適所を目的とした下位資格からの上位役職への登用が実施できるようになり、資格昇格と比べて弾力的な運用が可能となった<sup>90</sup>。

#### 4. 1. 3 賃金制度

賃金制度の改訂は、定年延長に伴う人件費増大の抑制と能力主義的要素を強めることをねらいとしており、その主な改訂点はつぎの4点であった<sup>91</sup>。

- ①年功的給与である基本給は旧制度を維持するものの、技能習熟の実態等を踏まえて必要な改訂を行う。
- ②職務的賃金（職務給と職務加給）と職能給は、職務を通じて発揮される能力・成果をよりの



図表33 資格区分の要件

資格区分	要件
理事	経営的な視野・見識をもとに所管業務をきわめて優秀に遂行するとともに、秀でた指導統率力を発揮しうると認められる者。または上記に準ずるスタッフとして専門分野において、卓越した知識・経験を有し、秀でた業績を発揮しうると認められる者
理事補	上級管理者として優れた視野・見識をもとに所管業務を十分に遂行するとともに、優れた指導統率力を発揮しうると認められる者。または上記に準ずるスタッフとして専門分野において、高度な知識・経験を有し、優れた業績を発揮しうると認められる者
参事	中級管理者として優れた知識・経験をもとに所管業務を十分に遂行するとともに、効果的な指導統率力を発揮しうると認められる者。または上記に準ずるスタッフとして専門分野において、高度な知識・経験を有し、優れた企画力・判断力を発揮しうると認められる者
参事補	掛長またはこれに準ずる管理者として必要な知識・経験をもとに所管業務を十分に遂行するとともに、有効・適切な指導統率力を発揮しうると認められる者。または上記に準ずるスタッフとして必要な知識・経験を有し、十分な企画力・判断力を発揮しうると認められる者
統括主事	作業長またはC分類の職務を遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者
主事	工長またはB分類の職務を遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者
主担当	一般またはA分類の職務を優秀に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者
担当	一般またはA分類の職務を標準的に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者
担当補	一般またはA分類の職務を標準的に遂行するには経験・能力が十分でないとして認められる者

資料出所：松本誠夫「新日本製鐵の定年延長に伴う人事管理諸制度の改正」『賃金実務』No.441、1981年6月。

図表34 職位類型および職位名称

職位類型 職務層	組織単位長	業務相当職位	補佐職位	専門スタッフ 職位	特別スタッフ 職位
部長職務層	〇〇部長	担当部長	———	専門部長	審議役
室長職務層	〇〇室長 〇〇工場長	部長代理	次長		審議役補 調査役
掛長職務層	〇〇掛長	掛長			調査役補

資料出所：米沢敏夫「新日鐵の組織人事制度改正の狙いと内容」『賃金実務』No.476、1983年1月。

確に反映しうる給与として整備を行う。

③業績給は能率をより有効に反映するために機能の充実を図るとともに年功的配分の是正を行う。

④管理職の理事（役職区分では部長）に年功部分を撤廃した全額評価給を導入する。

以下では、管理職以外の点について、さらに詳しく見ていくこととする。

#### 4. 1. 3. 1 技術職社員

##### (1) 基本給

基本給は、定年延長による高齢者層の増加とそれに伴い増加する人件費を抑制し、能力・成果による昇給格差を広げるため、50歳以上の者の昇給部分を基礎昇給部分と考課昇給部分とにわけ、基礎昇給は行わず旧資格区分別の平均昇給額の30%を昇給額とする考課昇給のみとする改訂が行われた<sup>88</sup>。

##### (2) 職務給と職務加給

職務給については経過年数による自動昇給を是正し、職務価値に応じた処遇に純化するため、従来の職級内3賃率が上限賃率に統一され、号俸制が廃止された<sup>89</sup>。その結果、個人には「単価×職級別職務点」による金額が支給されるようになった（図表35を参照）。

さらに職務加給については、職務給を補完する機能を強化し、個人の成果を明確に処遇に反映させるために、つぎの改訂が行われた<sup>90</sup>。第1は財源算出方法の改訂であった。財源の算出を配分単位別職務層区分別の「職務給月額総額×加給支給率+定額部分」とし、定額部分は旧業績給のB財源をもって新設した。定額部分の財源は、配分単位別の職務加給定額に配分単位別人員を乗じて算出された。また配分単位をこれまでの「掛」から「工場（課）または掛」へと改訂した<sup>91</sup>。

第2は個人配分の算出方法の改訂と加給係数の上・下限の拡大であった。各人の職務加給月額を「職務層区分別平均職務加給金額×加給係数」とし、加給係数の上限、下限をそれぞれ1.50、0.50（旧1.45、0.45）に改めた。また個人配分は図表36にあるように、個人の成果に基づく加給係数を平均財源に乗じて支給する方式に改訂された。

第3は旧業績給B財源の職務加給への投入および

職務加給比率の拡大であった。上記定額部分新設のため旧業績給B財源を職務加給に投入して、職務的賃金（職務給と職務加給）における職務加給比率を従来の20%から25%程度に高めた。その結果、職務的賃金においても、職務遂行度と成績をより強く反映させることが可能になった。

##### (3) 業績給

粗鋼生産性の達成率に応じて決まる業績給は、年功的要素をなくし、個人配分の基礎給を職務的賃金（職務給と職務加給）に切り替えるために、以下の改訂が行われた<sup>92</sup>。

第1は減産に伴う最低保障措置の廃止であった。これまで不況時に大きく達成率が低下した場合の特別措置として達成率を108.7ポイントまで保障していたのを、今回の改訂を機に廃止した。

第2は個人配分基礎給を基本給から段階的に職務的賃金（職務給と職務加給）に改め、初年度は財源の割合を基本給80%、職務的賃金20%としたことであった。この改訂は業績給の年功的要素を徐々に薄め、個々人の極端な増減収を避けつつ、業績給のベースを職務的賃金に切り替えようとするものであった。個人配分基礎給の職務的賃金への移行は昭和60年度に終了した<sup>93</sup>。個人には「基本給×支給率Ⅰ（対基本給支給率）×成績点+職務的賃金支給額（職務給+職務加給）×支給率Ⅱ（対職務的賃金支給率）」によって算出された金額が支給された。成績点は最低8点、最高13点の範囲で0.1刻みに設定され、各人の技能、勤怠、成績、作業の難易度等を勘案して評点された。

業績給の算出手順について図表37をみてもらうと、財源の配分単位は「作業所」あるいは「室」とした。配分単位ごとの適用支給率は「（全社運用）支給率Ⅰ×支給率係数」で算定された。支給率係数は従来の調整係数に相当するもので、配分単位の当月適用支給率Ⅰを求めるときに使われた。支給率Ⅰ、Ⅱは当月の粗鋼生産性をもとに達成率を求め、これを図表38にある業績給支給率表に当てはめて計算された。

#### 4. 1. 3. 2 主務職社員

主務職社員の基本賃金は「基本給」と「職能給」からなり、基本給については技術職社員と同様に従来の仕組みを維持しつつ、50歳以上について能力・

図表35 職級別職級点および職務給（昭和56年度）

級	金額（円）	職給点（点）
22	95,382	192
21	87,931	177
20	80,479	162
19	73,524	148
18	67,066	135
17	61,104	123
16	55,640	112
15	50,672	102
14	48,704	92
13	41,730	84
12	37,786	76
11	34,775	70
10	31,794	64

資料出所：新日本製鐵八幡労働組合『賃金ノート 1981年度版』、p.13。

図表36 職務加給の算出手順

算出の手順	算出式
①配分単位別財源を算出する	$\begin{aligned} & \text{配分単位別財源} \\ & = \text{配分単位別職務給月額総額} \times \text{職務加給支給率} \\ & + \text{配分単位別職務加給定額} \times \text{配分単位別人員} \end{aligned}$
②個人ごとに配分する	$\begin{aligned} & \text{職務加給月額} = \text{配分単位別平均職務加給金額} \times \text{加給係数} \\ & \text{※配分単位別平均職務加給金額} = \frac{\text{配分単位別財源}}{\text{配分単位別人員}} \end{aligned}$

資料出所：鷲尾悦也「新日鐵の定年延長に伴う新人事・処遇制度」『労政時報』第2533号、1980年12月を一部修正。

図表37 業績給算出の手順（昭和56年度）

算出の手順	算出式
①配分単位別財源を算出する	$\begin{aligned} & \text{配分単位財源} = \text{基本給比配分財源} \times 0.8 + \text{職務的賃金比配分財源} \times 0.2 \\ & \text{基本給比配分財源} = \text{基本給支給額の総和} \times \text{当月適用支給率 I} \\ & \text{※当月適用支給率 I} = \text{支給率 I} \times \text{支給率係数} \\ & \text{職務的賃金比配分} = \text{職務的賃金支給額の総和} \times \text{支給率 II} \end{aligned}$
a)達成率を求める	$\begin{aligned} & \text{達成率} = \frac{\text{当月 1 工当たり粗鋼生産性}}{\text{基準 1 工当たり粗鋼生産性}} \times 100 \\ & \text{(2.435)} \\ & \text{基準 1 工当たり粗鋼生産性} = \frac{\text{基準全社粗鋼トン数}}{\text{基準全社技術職社員延工数}} \\ & \text{当月 1 工当たり粗鋼生産性} = \frac{\text{当月全社実績粗鋼トン数}}{\text{当月全社技術職社員実績延工数}} \end{aligned}$
b)支給率を換算する	<p>上記達成率から「支給率表」にもとにして各支給率を求める。 (図表38を参照)</p>
②個人ごとに配分する	$\begin{aligned} & \text{個人支給額} = \text{基本給比配分財源} + \frac{\text{各人の (支給率 I} \times \text{成績点)}}{\text{同上の総和}} \\ & + \text{各人の職務的賃金支給額} \times \text{支給率 II} \end{aligned}$

資料出所：鷲尾悦也「新日鐵の定年延長に伴う新人事・処遇制度」『労政時報』第2533号、1980年12月を一部修正。

図表38 業績給支給率表（昭和56年度）

達成率区分 (ポイント)	支給率Ⅰ(%) (対基本給支給率)	支給率Ⅱ(%) (対職務的賃金支給率)
120以上	12.73	10.62
119以上120未満	12.73	10.46
118以上119未満	12.73	10.13
117以上118未満	12.73	9.80
116以上117未満	12.73	9.47
115以上116未満	12.73	9.14
114以上115未満	12.73	8.81
113以上114未満	12.73	8.48
112以上113未満	12.73	8.18
111以上112未満	12.73	7.82
110以上111未満	12.73	7.49
109以上110未満	12.73	7.16
108以上109未満	12.73	6.83
107以上108未満	12.73	6.50
106以上107未満	12.73	6.17
105以上106未満	12.73	5.84
104以上105未満	12.73	5.51
103以上104未満	12.73	5.18
102以上103未満	12.73	4.85
101以上102未満	12.73	4.52
100以上101未満	12.73	4.19
99以上100未満	12.73	3.86
98以上 99未満	12.73	3.53
97以上 98未満	12.73	3.20
96以上 97未満	12.73	2.87
95以上 96未満	12.73	2.56
94以上 95未満	12.73	2.21
94未満	12.73	2.04

注：達成率 1 ポイント当たりの単価は300円。

資料出所：新日本製鐵八幡労働組合『賃金ノート 1981年度版』、p.17。

成果による昇給格差を広げるため、旧資格区分別の平均昇給額における考課部分の30%を昇給額とする改訂が行われた<sup>99</sup>。

職能給については、職能給Aが従来の「資格区分別定額給」から「資格区分別評価給」に改訂されると同時に、職能給Bの20%が職能給Aの原資に繰り入れられた。その結果、個人への支給金額は「資格区分別基準額×評価係数（上限1.2、下限0.8）」によって決定された。評価係数は人事考課によって毎年、基本給昇給時に更改された。なお、上位資格区分への昇給は資格昇格時に行われた。

さらに職能給Bは従来の積み上げ型の資格区分別

範囲給の形態を引き継いでいるものの、原資の20%が職能給Aに繰り入れられた。なお、各資格ごとに上限額と下限額が決められており、この範囲内で評価により個人の金額が決定された<sup>99</sup>。

#### 4. 2 能力重視型賃金を目指した賃金制度改訂（昭和62・63年）

##### 4. 2. 1 制度改訂の概要

日本経済の低成長に伴う鉄鋼需要の減退、円高の進行等による国際競争力の低下、労働力構成の高齢化が進むとともに、技術革新や事業の多角化に伴って変化する職務内容に処遇が対応していないなど、

新日鐵をはじめ鉄鋼業を取り巻く環境は変化していた。とりわけ、1986年のプラザ合意以降の第1次円高危機による国際競争力の急激な低下、さらに日本から最先端の技術を学び、大規模な設備投資によって国際競争力を強化した韓国、台湾を中心とする新興鉄鋼業国の執拗な追い上げは、日本の鉄鋼業に危機感を抱かせた<sup>82</sup>。

こうした状況のもとで、新日鐵は円高に対応するコスト競争力の維持・回復を至上命題とし、増加する総労務費の大幅な削減を行い、職務内容を処遇に反映させるため、昭和62（1987）年4月に業績主義をより徹底することを目的とした管理職の給与制度改訂を、さらに昭和63（1988）年4月に技術職・主務職社員の賃金制度改訂をそれぞれ実施した。

この技術職・主務職社員の賃金制度改訂は昭和62年2月中旬の春闘交渉時に、会社側が労働組合側に対し提案したのが始まりであった。以後、労使調査・研究委員会、労使制度検討委員会、そして団体交渉を経て制度改訂が実施された<sup>83</sup>。

労使制度検討委員会は、昭和62年9月から12月にかけて開催され、制度改訂の実施を前提とした4回にわたる意見交換・交渉が行われた。新日鐵を取り巻く環境変化による賃金制度改訂の必要性は、労使双方とも認識していたことから、新制度の設計に向けた基本的な枠組みに関する話し合いが行われた。検討された項目は、①賃金制度改訂と労務費負担軽減との関係、②人事・賃金制度における60歳定年までの一貫管理維持の可否、③能力・成果、生計費、世間水準との関係を踏まえた基本賃金カーブとその実現方法、④基本賃金に占める年功給と仕事給の比率、⑤職務給における公平かつ確かな職務価値、能力・成果の反映、⑥賞与・退職手当制度改訂の範囲・程度、⑦円滑な制度移行方法（別途財源投入の可否）等であった。

会社側は労働組合側の意見・主張を踏まえて、昭和62年12月1日に賃金制度改訂案を提示、その後8回の団体交渉が行われ、翌昭和63年3月2日に協約が締結された。

#### 4. 2. 2 人事制度

昭和62年および63年の改訂は賃金制度を対象としているため、人事制度の改訂は行われず従来の制度がそのまま採用された。しかしながら、平成3

（1991）年6月には研究員独自の職務層区分を新たに設定し、研究員の業務特性に応じて処遇するとともに、卓越した能力・業績をもつ研究員を役員相当まで処遇する「新日鐵フェロー制度」を導入した<sup>84</sup>。その後の人事制度の全体像は図表39のとおりである。

#### 4. 2. 3 賃金制度

##### 4. 2. 3. 1 技術職社員（昭和63年）

###### (1) 基本給

基本給については、これまでの仕組みに代わり、能力・成果に応ずる基本給本給と生計費を反映する基本給加給に改訂された<sup>85</sup>。基本給本給は能力・成果に応じた賃金で、個人には初任基本給本給に毎年実施される資格区分ごとの考課昇給を積み重ねた金額が支給された。昇給額の考課幅は昇給基準額の±100%であった。ただし、資格区分ごとに基本給本給上限額が設定され、上限に達した場合には昇給は行われなかった。

他方の基本給加給は世代別の生計費を反映した年齢別定額給で、従来の基本給昇給金額の40%に相当する額を支給財源とした。個人には年齢別に設定された金額が支給された。毎年3月31日現在の満年齢に応じて、原則として4月1日付けで更改された。

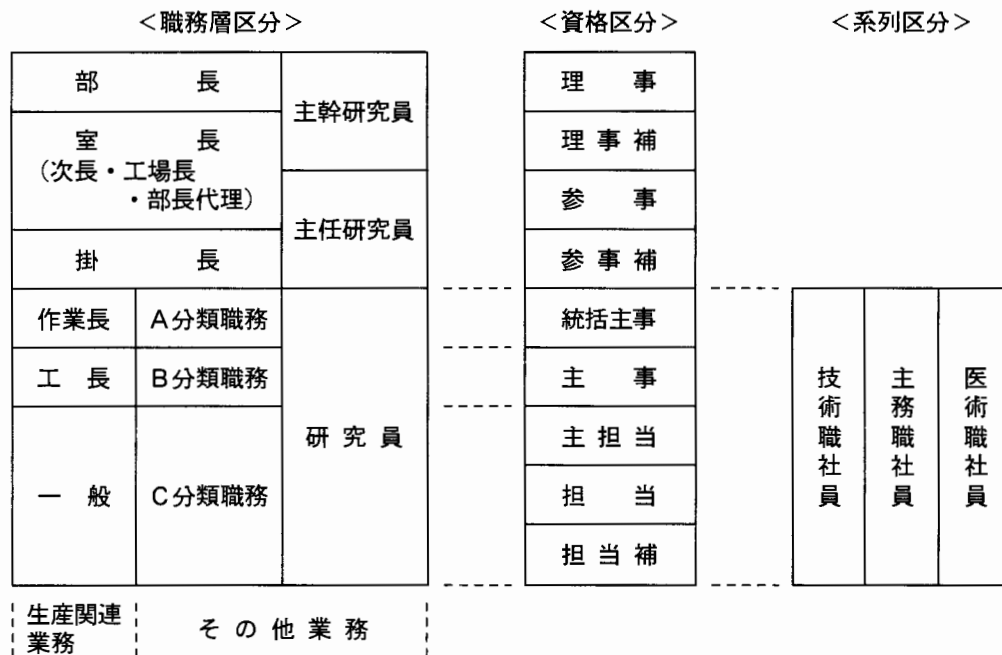
###### (2) 職務給

職務給は従来の職級別定額給に代わり、新たに職務区分と役割区分に応じて支給する賃金に改訂され、個人には年齢・勤続に関わらず「単価×役割区分別職務区分別職務点」による金額が支給された（図表40を参照）。

新しい職務給の中心的役割を果たす職務区分と役割区分は、従業員が従事する職場単位の「工数」を処遇するために設定された区分で、この「工数」は職務の大ぐくり化によって、従来の従業員が従事する職務の「方」に代わる職務評価単位であった<sup>86</sup>。図表41は職務評価単位の変更イメージを示したものである。職務の大ぐくり化は、技術革新の進展や作業環境の改善等による職務内容の変化や職務領域の拡大により、従来の「方」に応じた処遇が困難になったためであった。この職務の大ぐくり化により、職務評価単位数は従来の約8,700から約1,600へと大幅に減少した。

役割区分は工長単位内における業務遂行上の役割

図表39 人事制度の概要



資料出所：長崎文康「改訂された新日本製鐵の賃金制度の全容」『労政時報』第2883号、1988年6月  
 および「新日鐵フェロー制度」の制定と研究員処遇制度の改正『労政時報』第3050号、  
 1991年12月をもとに筆者作成。

の違いを処遇に反映するために設定された区分で、「工長」、工長を補佐する「統括」そして「一般」の3区分から構成され、図表42はそれらの内容を示したものである。他方、職務給の中心的な役割を果たす職務区分は、整備・メンテナンス部門の技能職務を除く旧職務区分（22～10職級の13区分）に代わり、職務評価により新たに設定されたA～Gの7区分からなり、図表43は職務区分を定義したものである。さらに職務評価方法も従来の6つの評価要素からなる点数法に代わり、職務遂行上の「難易度」と職務遂行に伴う「職務負担度」の2つの評価要素からなる比較分類法に変更された。図表44は職務評価要素別職務評価基準を示したものである。なお、整備・メンテナンス部門の技能職務についても、技術職社員の職務と同様に技能類型の大ぐくり化を図るとともに、技能区分（技能習熟段階）および役割区分に応じて職務給を支給するように改訂された。

(3) 職務考課給

職務考課給（旧職務加給）は、各人の能力・成果をより明確に処遇に反映させるために以下の改訂が行われた<sup>97)</sup>。

第1は職務考課給比率の拡大であった。職務的賃

金（職務給と職務考課給）に占める職務考課給のウェイトを現行の「30%」から「40%」に高めるとともに、職務給と職務考課給の比率を従来の「3対1」から「3対2」に変更した。

第2は定額財源比率の拡大であった。財源における職務考課給定額比率を「10%」から「30%」に高めた。

第3は財源配分単位の拡大であった。財源配分単位を原則として「工場・室または掛」から「室・工場」に拡大し、必要に応じて配分単位間で財源の融通を行うことを可能とした。

第4は重点考課要素の設定・明示と考課基準の整備であった（図表45を参照）。なお、考課係数は職務層区別に個人の成果に基づき、上限1.50、下限0.50の範囲内で決められた。評価は「遂行・成果」「多能工化度合」「新技術・作業改善等への対応力」「管理業務の遂行・成果」「執務態度・意欲」「指導・統率力（工長のみ）」の6つの評価要素を勘案して行われた。

第5に考課給係数の更改時期が変更され、原則として毎年4月1日および10月1日とした。

なお、職務考課給の財源は「配分単位別職務給月額総額×職務考課給支給率+配分単位別職務加給定

図表40 役割区分別・職務区分別職級点および技能区分・役割区分別技能点（昭和63年度）

●役割区分別・職務区分別職級点

役職区分	A職務	B職務	C職務	D職務	E職務	F職務	G職務
工長	274	253	231	211	193	163	143
統括	211	193	176	160	146	125	110
一般	193	176	160	146	131	114	100

●技能区分・役割区分別技能点

技能職務		備考
工長	255	ただし、技能点を19点加算する工長を置くことがある。
技能特別1級	211	
技能1級	193	
技能2級	196	
技能3級	160	

資料出所：新日本製鐵八幡労働組合『賃金ノート 1988年度版』、pp.15-16。

図表41 職務概念の変更イメージ

	工場・段取・一般A・一般B (旧職務概念)	工長・統括・一般 (新職務概念)																
工長系列内	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">工長</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">段取</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">一般A</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">一般B</div> </div>	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">工長</div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">統括</div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">一般</div> </div>																
工長系列間	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">No.1転炉</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">No.2転炉</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">工長 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span></td> <td style="text-align: center;">工長 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">段取 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span></td> <td style="text-align: center;">段取 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">一般A <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span></td> <td style="text-align: center;">一般A <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">一般B <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span></td> <td style="text-align: center;">一般B <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span></td> </tr> </table>	No.1転炉	No.2転炉	工長 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>	工長 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>	段取 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>	段取 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>	一般A <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>	一般A <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>	一般B <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>	一般B <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: 100%; margin: 0 auto;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">工長 1×4</td> <td style="text-align: center;">工長 1×4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">統括 1×4</td> <td style="text-align: center;">統括 1×4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">一般 2×4</td> <td style="text-align: center;">一般 2×4</td> </tr> </table> </div> <p style="text-align: center;">「転炉」職務</p> </div>	工長 1×4	工長 1×4	統括 1×4	統括 1×4	一般 2×4	一般 2×4
No.1転炉	No.2転炉																	
工長 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>	工長 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>																	
段取 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>	段取 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>																	
一般A <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>	一般A <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>																	
一般B <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>	一般B <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1×4</span>																	
工長 1×4	工長 1×4																	
統括 1×4	統括 1×4																	
一般 2×4	一般 2×4																	
職務数	2工長系列・8職務	2工長系列・1職務																

は新職務    
  は役割区分

資料出所：石塚拓郎「鉄鋼大手の賃金制度改訂—その背景と取組み経過」『賃金実務』No.593、1988年5月。

図表42 役割区分の内容

役割区分	内 容
工 長	配置業務を遂行するとともに、操業・作業管理、安全管理、職場管理等、工長単位内全業務について指揮・総括する。
統 括	工長の指揮のもと、配置業務を遂行するとともに、一般者中の第一人者として、管理・改善業務、非定常時・トラブル時の作業対応、他の一般者の指揮・育成等の中心となり、工長を補佐する。
一 般	工長の指揮のもと、配置職務を遂行する。

資料出所：長崎文康「改定された新日本製鐵の賃金制度の全容」『労政時報』第2883号、1988年6月。

図表43 職務区分の定義

職務区分	定 義
A	生産ラインの要となる職務で、生産量・品質の確保、コストの低減、能率の維持等のため、作業遂行にあたって高度な専門的知識をベースとした極めて高度な熟練と判断を必要とし、作業遂行に伴う職務負担が極めて高い職務。 または、複雑な非定型作業が多く、作業遂行にあたって高度な専門的知識をもとに極めて行動な熟練と応用力・判断力が要求され、作業遂行に伴う職務負担が極めて高い職務。
B	生産ラインの主要な職務で、生産量・品質の確保、コストの低減、能率の維持等のため、作業遂行にあたって専門的知識をベースとした高度な熟練と判断を必要とし、作業遂行に伴う職務負担が高い職務。 または、複雑な非定型作業が比較的多く、作業遂行にあたって専門的をもとに高度な熟練と応用力・判断力が要求され、作業遂行に伴う職務負担が高い職務。
C	生産ラインの職務で、生産量・品質の確保、コストの低減、能率の維持等のため、作業遂行にあたって、ある程度の専門的知識をベースとしたやや高度な熟練と判断を必要とし、作業遂行に伴う職務負担がやや高い職務。 または、定型的作業のみならず非定型作業もあり、ある程度の専門的知識をもとにやや高度な熟練と応用力・判断力が要求され、作業遂行に伴う職務負担がやや高い職務。
D	生産ラインの補助的職務で、作業遂行にあたって、ある程度の専門的知識をベースとした熟練と判断を必要とし、作業遂行に伴い、ある程度の職務負担を要する職務。 または、定型的作業が比較的多く、ある程度の専門的知識をもとに熟練と応用力・判断力が要求され、作業遂行に伴い、ある程度の職務負担を要する職務。
E	定型的作業が中心で、一般的知識および実務的知識をベースとした熟練を必要とし、作業遂行に伴う職務負担がやや低い職務。
F	定型的作業で、一般的知識をベースにあまり熟練を要しない職務で、作業遂行に伴う職務負担がかなり低い職務。
G	定型的作業で、日常生活に要する程度の知識をベースにほとんど熟練を要しない職務で、作業遂行に伴う職務負担が低い職務。

資料出所：長崎文康「改定された新日本製鐵の賃金制度の全容」『労政時報』第2883号、1988年6月。



図表44 職務評価要素別評価基準および格付けランク

職務評価基準			
区分	職務遂行上の難易度	職務遂行に伴う職務負担度	
定義	職務遂行に必要な専門的知識および熟練度ならびに応用力、判断力の程度をいう。	当該職務の生産、品質、コスト等にかかわる職務負担および職務遂行にあたっての精神的疲労による職務負担の程度という。	
格付けランク	a	<p>作業を行う上で、極めて複雑かつ高度な技術的・理論的知識を要し、関連工程の作業内容や流れについても広範かつ詳細な知識を要する職務。 また、非定型的な作業が多く、その処理にあたって極めて高度な熟練と応用力・判断力が要求される職務。</p>	<p>生産ラインの要となる職務で、当該工程あるいは全所の生産・品質・コストに対して、極めて大きな影響があり、また、作業遂行にあたっての精神負担も極めて高いなど、作業遂行に伴う職務負担が高い職務。 または、これに準ずる職務で、作業遂行に伴う職務負担が極めて高い職務。</p>
	b	<p>作業を行う上で、複雑かつ高度な技術的・理論的知識を要し、関連工程の作業内容や流れについても広範かつ詳細な知識を要する職務。 また、非定型的な作業が比較的多く、その処理にあたって高度な熟練と応用力・判断力が要求される職務。</p>	<p>生産ラインの主要な職務で、当該工程あるいは全所の生産・品質・コストに対して、大きな影響があり、また、作業遂行にあたっての精神負担もやや高いなど、作業遂行に伴う職務負担が高い職務。 または、これに準ずる職務で、作業遂行に伴う職務負担が高い職務。</p>
	c	<p>作業を行う上で、やや複雑な技術的・理論的知識を要し、当該工程の作業内容や流れおよび作業方法、取扱機器等の詳細な知識を要する職務。 また、非定型的な作業がやや多く、その処理にあたってかなりの熟練と応用力・判断力が要求される職務。</p>	<p>生産ラインの職務で、当該工程あるいは全所の生産・品質・コストに対して、やや大きな影響があり、また、作業遂行にあたっての精神負担もやや高いなど、作業遂行に伴い、ある程度の職務負担を要する職務。 または、これに準ずる職務で、作業遂行に伴う職務負担がやや高い職務。</p>
	d	<p>作業を行う上で、ある程度の技術的・理論的知識を要し、作業方法、取扱機器等の正確な知識を要する職務。 また、定型的な作業がやや多く、その処理にあたってある程度の熟練と応用力・判断力が要求される職務。</p>	<p>生産ラインの補助的職務で、当該工程の生産・品質・コストに対してある程度の影響があり、また、作業遂行にあたってある程度の精神負担を要するなど、作業遂行に伴い、ある程度の職務負担を要する庶務。 または、これに準ずる職務で、作業遂行に伴う職務負担を要する職務。</p>
	e	<p>作業を行う上で、一般的な知識および作業方法、取扱機器等の正確な知識を要する職務。 また、定型的職務が中心で、その処理にあたってある程度の熟練と判断力が要求される職務。</p>	<p>生産ライン以外の職務またはこれに準ずる職務で、作業遂行に伴う職務負担がやや低い職務。</p>
	f	<p>作業を行う上で、一般的な知識および作業方法、取扱機器等の知識を要する職務。 また、定型的作業で、あまり熟練を要しない職務。</p>	<p>生産ライン以外の職務またはこれに準ずる職務で、作業遂行に伴う職務負担がかなり低い職務。</p>
	g	<p>作業を行う上で、日常生活における一般的な知識およびこれに準ずる程度の実務的な知識で足りる職務。 また、定型的作業で、ほとんど熟練を要しない職務。</p>	<p>生産ライン以外の職務またはこれに準ずる職務で、作業遂行に伴う職務負担が低い職務。</p>

資料出所：長崎文康「改定された新日本製鐵の賃金制度の全容」『労政時報』第2883号、1988年6月。

図表45 考課係数更改基準

考 課 給 係 数	
上 限	配分単位内の上位職務に従事し、その職務遂行と成果、多能工度合い、新技術および作業改善等への対応力、管理業務の遂行・成果、執務態度・意欲、指導・統率力（工長のみ）が極めて優れている者、またはこれに相当する者。
	配分単位内の平均的職務に従事し、その職務遂行と成果、多能工度合い、新技術および作業改善等への対応力、管理業務の遂行・成果、執務態度・意欲、指導・統率力（工長のみ）が優れている者、またはこれに相当する者。
1.0 0	配分単位内の平均的職務に従事し、その職務遂行と成果、多能工度合い、新技術および作業改善等への対応力、管理業務の遂行・成果、執務態度・意欲、指導・統率力（工長のみ）が標準的である者、またはこれに相当する者。
	配分単位内の平均的職務に従事し、その職務遂行と成果、多能工度合い、新技術および作業改善等への対応力、管理業務の遂行・成果、執務態度・意欲、指導・統率力（工長のみ）に向上が求められる者、またはこれに相当する者。
下 限	配分単位内の平均的職務に従事し、その職務遂行と成果、多能工度合い、新技術および作業改善等への対応力、管理業務の遂行・成果、執務態度・意欲、指導・統率力（工長のみ）に一層の向上が求められる者、またはこれに相当する者。

資料出所：長崎文康「改定された新日本製鐵の賃金制度の全容」『労政時報』第2883号、1988年6月。

額×配分単位別人員]によって算出された。

#### (4) 業績給

全社の粗鋼生産性の達成率に応じて決まる業績給については、今回の改訂に先立ち1987（昭和62）年4月に賃金に関する協定等の一部見直しにより次の改訂が行われた<sup>98</sup>。

第1は基準生産性の見直しで、基準1工当たりの粗鋼生産性を昭和61年10月から昭和62年3月までの実績を基づいて設定するとした。

第2は工数算定方法の改訂で、新しく延工数を出向・派遣労働者等を含む技術職社員の延工数と本社作業に従事する臨時員等の延工数を加えたものとした。なお、改訂後の基準財源（達成率100に対する財源）は、旧基準財源と同じとした。

個人には「職務的賃金支給額（職務給＋職務考課給）×支給率」によって算出された金額が支給された。支給率は当月の粗鋼生産性をもとに達成率を求め、これを業績支給率表に当てはめて計算された。

達成率の求め方は図表46にあるように、基準1工（実働7時間）当たりの粗鋼生産性をもとに、当月1工当たりの粗鋼生産性の割合で決められた。基準1工当たりの粗鋼生産性の算出は、基準全社粗鋼トン数を基準全社技術職社員延工数で除した値が用いられ、基準全社粗鋼トン数は労使交渉によって決められた。

#### 4. 2. 3. 2 主務職社員（昭和63年）

基本給については技術職社員と同様の改訂が行われる一方で、職能給についても新規事業の展開や急速な技術革新の下、より能力・成果に応じた公平な処遇を行うため、従来の枠組みを維持しつつ、基本給からの財源を移行し、職能給Aの比率を拡大する等の改訂が行われた<sup>99</sup>。

#### 4. 3 人事・賃金制度改訂（平成7・9年）

##### 4. 3. 1 制度改訂の概要

経済の成熟化、ボーダレス経済の進展、超高齢化社会の到来、若年労働者の減少など、経営環境は大

図表46 業績給算出の手順（昭和63年度）

算出の手順	算出式
①配分単位財源を算出する	配分単位財源＝職務的給与支給額の総和×支給率
a)達成率を求める	$\text{達成率} = \frac{\text{当月1工当たり粗鋼生産性}}{\text{基準1工当たり粗鋼生産性}} \times 100$ <p style="text-align: center;">(2.291)</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <math display="block">\text{基準1工当たり粗鋼生産性} = \frac{\text{基準全社粗鋼トン数}}{\text{基準全社技術職員延工数}}</math> <math display="block">\text{当月1工当たり粗鋼生産性} = \frac{\text{当月全社実績粗鋼トン数}}{\text{当月全社技術職員実績延工数}}</math> </div>
b)支給率を換算する	上記達成率から「支給率表」にもとにして各支給率を求める。
②個人ごとに配分する	個人支給額＝各人の職務的給与（職務給＋職務考課給）支給額×支給率

資料出所：新日本製鐵八幡労働組合『賃金ノート 1988年度版』、pp.19-21をもとに筆者作成。

大きく変化し、企業はリストラなど組織改革に取り組んでいた。鉄鋼業を取り巻く環境も、二度にわたる大幅な円高の進行、産業空洞化による鉄鋼需要の減少、国内外競合メーカーとの競争激化など、さらに厳しくなっていた<sup>(100)</sup>。

こうした状況のもと、新日鐵は平成7（1995）年4月に、①年功的部分の比率を引き下げ、②業績をよりの確に処遇に反映させることを主たるねらいとして、管理職の人事処遇制度の改訂を実施した。さらに平成9（1997）年4月には一般者における、①系列区分の廃止、②資格制度の改正、③給与制度の改訂等を柱とする人事処遇制度の改訂と、同年7月には管理職の職層のフラット化をねらいとした組織・役職制度の改訂を実施した。

今回の一般者の制度改訂への取り組みは、平成6（1994）年の春季交渉において、労働組合側（新日鐵労連）から人事処遇制度のあり方に関する意見交換をするために労使協議の場を設置するよう要求が提出されたのがはじまりであった<sup>(101)</sup>。同年7月に労使調査・研究委員会が設置され、職場や仕事を取り巻く環境の変化等を踏まえた人事・賃金制度のあり方に関する調査研究が1年強にわたり行われた。労使双方の基本スタンスに大きな違いはみられず、①個人の能力発揮意欲を高めうる仕組みの構築、②より一層の生産性向上・付加価値増大を支援しうる仕組みの構築、③今後の世代交代を踏まえた、従業

員一人ひとりの技能・知識レベルの向上とその最大発揮を支援しうる制度の構築、を目指すという基本理念が了承された。

引き続き翌平成7年10月に労使制度検討委員会が開催され、制度改正の実施を前提とした議論が行われた。7回にわたる委員会の結果、労使は新しい制度設計に向けた、①系列区分の廃止と社員一本の人事処遇制度の確立、②資格数の増設、③職務給制度の廃止と仕事給部分の一本化、を柱とする基本的枠組みの合意に到達した。

最後に団体交渉では、昇格の運用方法や業績給における査定の方法のあり方が論点となった。労働組合側は職務給を処遇の中心とする体系から、職務層と資格を処遇の中心とする体系に大きく転換するため、制度の改訂内容よりも評価制度について納得性のある基準と公正な運用方法を求めた。これに対して会社側も処遇が資格昇格や業績給査定等の人事評価に大きく依存するようになるため、資格要件の明確化を図るとともに、業績給の重点評価要素を明示することにした。しかしながら評価基準を明示し、運用方法を定めるのみでは、社員の納得を十分に得ることができないので、会社側は制度改正を契機にすでに導入している「上司・部下間の個別対話」をよりいっそう充実させた。

### 4. 3. 2 人事制度

新日鐵発足以降、数度にわたる制度改正を経ながらも、人事管理の骨格となる資格区分、職務層区分、系列区分は四半世紀の間、維持されてきたが、いくつかの問題を抱えるようになった。その代表が系列区分であった。生産設備の合理化による従業員規模の削減、技術革新による業務内容の高度化等により、主務職社員と技術職社員の職務領域を明確に区分することができなくなり、主務職社員と技術職社員が混在して業務に従事するケースが見られるようになった。こうした問題を是正すべく以下の改訂が行われた<sup>(102)</sup>。

第1は系列区分の廃止で、これまで技術職社員、主務職社員、医務職社員の3系列に区分されていた社員区分を廃止した。

第2は職務層区分の一本化で、系列区分の廃止に伴い生産関連職務とその他職務の2系列に区分されていた職務層区分が一本化された。新しい職務層は「統括職務」「基幹職務」「一般職務」の3階層とした(図表47を参照)。

第3は資格数の増設で、これまでの管理職以下5段階であった資格を1つ増やし、6段階とした。図表48は新しい資格区分の要件である。

第4は資格昇格選考方法の見直しで、昇格選考と教育施策との対応関係を強めるとともに、技能検定制度ならびに能力開発施策を統合した。なお、図表49は資格昇格の類型を示したものである。

第5は組織・役職制度の改訂に伴う管理職層における職層のフラット化であり、職務層区分の改訂に合わせて、組織単位である「室」および「掛」制が廃止され、新たに「グループ」制が導入され、階層を従来の「部長-室長-掛長」の3階層から「部長-マネジャー」の2階層とした(図表50を参照)。また製造ライン部門においても、従来の「部長-工場長-掛長-作業長」の4階層から「工場長-課長-係長」の3階層に削減された。その他に、業務担当単位、補佐単位、専門スタッフ職位等のスタッフ職位のうち、業務担当職位について、従来の「担当部長-部長代理-掛長」を廃止し、組織単位長と同じ「部長-マネジャー」とした。

なお、図表51は新しい人事制度の全体像を示しており、職務層区分、資格区分から構成されている。

### 4. 3. 3 賃金制度

#### 4. 3. 3. 1 一般者(平成9年)

##### (1) 制度改訂の概況

系列区分の廃止に伴い、技術職と主務職に分かれていた賃金体系は一本化されたが、これまでの職務給、職務考課給、職能給は以下の問題を抱えていた<sup>(103)</sup>。

技術職社員に適用されている職務価値に応じた職務給、および職務遂行能力と職務給によって決まる職務考課給は、第1に技術革新や新商品開発等に伴う作業方法・職務内容の変化等に迅速に対応できないこと、第2に従業員の少数化、多能工化の進展に伴い職務価値の異なる複数の職務に従事する従業員を的確に処遇しきれないという問題を抱えていた。

さらに主務職社員に適用されている職能給は能力と成果に応じた賃金であったが、職能給Bは資格区分別上限金額に達するまでは毎年原則として一定額が加算される事実上の年功給であり、年功要素を持っていない技術職や管理職の賃金体系と比較して是正する必要性に迫られていたのであった。

##### (2) 基本給

一般者の基本給は能力・成果に応じた基本給本給と、生計費を反映する基本給加給から構成される従来の枠組みを引き継いでいるものの、資格制度の改訂に伴う以下の改訂が行われた<sup>(104)</sup>。

- ①基本給本給における昇給基準額と基本給本給上限額の改訂
- ②基本給加給における55歳以降の水準下降ピッチの是正

##### (3) 仕事給

仕事給は、能力、成果、職務等に応じた賃金で、「業績給」と「業務給」から構成される。業績給は職務遂行能力・成果に応じて処遇する資格区分別評価給で、資格区分別に設定された基準額をもとに±50%の範囲内で、毎年4月に実施される査定によって金額が決まる仕組みである。査定は図表52に示されている「業務遂行・成果」「業務改善・創意工夫」「指導・統率力」「執務態度・意欲」の4つの評価要素を勘案して行われている。査定の運用は、次の3つを留意して行われている<sup>(105)</sup>。

- ①評価基準をもとに、各職場の実態や各人の職

図表47 職務層区分

職務層	定義
統括職務層	上司または上位者から包括的に指示された業務処理方針に従い、職務遂行に必要な高度かつ広範な専門知識および豊富な実務経験に基づき自ら業務課題を設定し、単独または下位者を指導・統括しながら、判断・折衝・実行することを必要とする職務
基幹職務層	上司または上位者から指示された業務課題に関する包括的な処理基準に従い、高度な専門知識および実務経験に基づき具体的実行方案を企画するとともに、単独または下位者を指導しながら、判断・折衝・実行することを必要とする職務
一般職務層	上司または上位者から指示された具体的実行方案に従い、通常の知識・経験に基づき判断・折衝・実行する職務

資料出所：新日本製鐵連合労働組合連合会『新日鐵労連』79号、1996年11月。

図表48 資格区分の要件

資格区分	資格要件
理事	経営的な視野・識見をもとに所管業務を極めて優秀に遂行するとともに、秀でた指導統率力を発揮しうると認められる者。または上記準ずるスタッフとして専門分野において、卓越した知識・経験を有し、秀でた実績を発見しうると認められる者。
理事補	上級管理者として優れた視野・識見をもとに所管業務を十分に遂行するとともに、優れた指導統率力を発揮しうると認められる者。または上記に準ずるスタッフとして専門分野において、高度な知識・経験を有し、優れた業績を発見しうると認められる者。
参事	中堅管理者として優れた知識・経験をもちに所管業務を十分に遂行するとともに、効果的な指導統率力を発揮しうると認められる者。または上記に準ずるスタッフとして高度な知識・経験を有し、優れた企画力・判断力を発揮しうると認められる者。
参事補	掛長またはこれに準ずる管理者として必要な知識・経験をもちに所管業務を十分に遂行するとともに、有効・適切な指導統率力を発揮しうると認められる者。または上記に準ずるスタッフとして必要な知識・経験を有し、十分な企画力・判断力を発揮しうると認められる者。
統括主事	統括職務を遂行するために必要な専門知識・実務経験・企画力・指導力・判断力・折衝力・実行力を有する者。
基幹主事	基幹業務を優秀に遂行するために必要な専門知識・実務経験・企画力・指導力・判断力・折衝力・実行力を有する者。
主事	基幹業務を標準的に遂行するために必要な専門知識・実務経験・企画力・指導力・判断力・折衝力・実行力を有する者。
主担当	一般職務を優秀に遂行するために必要な知識・経験・判断力・折衝力・実行力を有する者。
担当	一般職務を標準的に遂行するために必要な知識・経験・判断力・折衝力・実行力を有する者。
担当補	一般職務を標準的に遂行するには知識・経験・判断力・折衝力・実行力が十分でない者。

資料出所：新日本製鐵連合労働組合連合会『新日鐵労連』79号、1996年11月、および長崎文康「新日本製鐵の新管理職人事給与制度」『労政時報』第3228号、1995年7月をもとに筆者作成。

図表49 資格区分の種類

区 分	類 型	通常者の経過年数
基幹主事から統括主事への昇格	①所定の選考・研修を経て作業長職務に従事する者。 ②基幹職務を優秀に遂行する者のうち、統括職務を遂行に必要な専門知識・実務経験・企画力・指導力・判断力・実行力を有すると認められる者。 ③基幹職務を優秀に遂行する者のうち、会社業務への貢献度が著しく高く、上記に準ずると認められる者。	
主事から基幹主事への昇格	①基幹職務に従事し、その職務を優秀に遂行するに必要な専門知識・実務経験・企画力・指導力・判断力・折衝力・実行力を有すると認められる者 ②基幹職務に従事し、会社業務への貢献度が極めて高く上記に準ずると認められる者。	
主担当から主事への昇格	①所定の選考・研修を経て工長職務に従事する者。 ②一般職務を優秀に遂行する者（工長次席およびこれに準ずる者を含む）のうち、基幹職務を遂行に必要な専門知識・実務経験・企画力・指導力・判断力・折衝力・実行力を有すると認められる者。 ③一般職務に従事し、勤続25年以上で会社業務への貢献度が極めて高く、上記に準ずると認められる者。	主担当として10年程度
担当から主担当への昇格	①一般職務に従事し、その職務を遂行に必要な知識・経験・判断力・折衝力・実行力を有すると認められる者。 ②一般職務に従事し、担当として11年経過した者。ただし、主担当としての職務遂行に耐えないと認められた者は除く。	担当として7年程度
担当補から担当への昇格	①一般職務に従事し、その職務を標準的に遂行に必要な知識・経験・判断力・折衝力・実行力を有すると認められる者 ②一般職務に従事し、担当補として6年経過した者。ただし、担当としての職務遂行に耐えないと認められる者を除く。	担当補として2年程度

注1：通常者の経過年数は、作業長、工長への昇進年数の実績を勘案したものである。なお、能力の伸長著しく上位職務に短期間で昇進する者、担当補、担当、主担当については、各々2年で上位資格区分に昇進させることがある。

注2：工長次席とは、工長に次ぐ重要な職務に従事する者で、工長不在時に常に工長職務を代行する者またはその系列内における職務遂行能力序列からみて最も上位にある者をいう。

注3：「主担当または担当としての職務遂行に耐えないと認められる者」とは、職務内容、職務遂行の度合い、業務に対する意欲、勤務状況などの総合的評価の結果認定される者をいう。

注4：中途採用者の勤続年数については、入社前の経験年数を考慮することができる。

資料出所：新日本製鐵連合労働組合連合会『新日鐵労連』79号、1996年11月。

図表50 役職類型および役職名称

役職類型 職務層	組織単位長		スタッフ職位
	本社部門	製造ライン部門	
部長	〇〇部長 〇〇グループリーダー	〇〇工場長	部長 専門部長
マネジャー	〇〇グループリーダー	〇〇工場長 〇〇課長	マネージャー 次長
統括		〇〇係長	

資料出所：「新日本製鐵－改定された鉄鋼大手の人事処遇制度」『労政時報』第3309号、1997年6月を一部修正。

図表51 人事制度の概要

<資格区分>	<職務層区分>	
理事	部長	主幹 研究員
理事補		
参事	マネジャー	主任 研究員
参事補		
統括主事	統括	研究員
基幹主事	基幹	
主事		
主担当		
担当	一般	
担当補		

資料出所：新日本製鐵連合労働組合連合会『新日鐵労連』79号、1996年11月、および長崎文康「新日本製鐵の新管理職人事給与制度」『労政時報』第3228号、1995年7月、「新日本製鐵－改定された鉄鋼大手の人事処遇制度」『労政時報』第3309号、1997年6月をもとに筆者作成。

図表52 業績給の評価要素

評価要素	重点評価項目
業務遂行・成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当業務のスパンおよび責任度合いと遂行状況</li> <li>・業務遂行上必要な専門知識、実務経験</li> <li>・上司・部下、関係部門との連携</li> <li>・応用力、判断力、折衝力、実行力</li> </ul>
業務改善・創意工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題把握力</li> <li>・企画（創意工夫）力</li> <li>・生産性向上・付加価値増大に向けた取り組み</li> </ul>
指導・統率力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・下位者の指導・育成に向けた取り組み</li> <li>・リーダーシップ</li> </ul>
執務態度・意欲	<ul style="list-style-type: none"> <li>・勤務実績と業務への取り組み姿勢</li> </ul>

資料出所：新日本製鐵連合労働組合連合会『新日鐵労連』79号、1996年11月。

務遂行能力レベル・技能習熟段階などに配慮した評価を行う。

- ②各人の技能習熟段階や今後の育成のあり方等も勘案して、日々の業務について指示・指導を重ね、その達成度を評価することを基本とする。
- ③上司・部下間の対話の仕組みをより充実したものであるものとして積極的に活用する。

業務給は職務層区分別ランク別定額給で、職務層区分ごとに設定される複数のランクに応じた金額が支給されている。また職務層区分は資格区分と一義的な対応関係にあるので、資格昇格時の処遇のアップ感や処遇の安定性を持たせている（図表53を参

照）<sup>(106)</sup>。

## 5. 賃金制度の変遷の特質の分析

### 5.1 賃金制度の特質の捉え方

#### (1) 業績賃金の決まり方

これまで新日鐵における戦後の賃金制度の変遷を詳細に検証してきた。それを踏まえて、基本賃金を構成する賃金要素の決定基準を整理すると、主に基本給（基本給加給）は「年功」、基本給本給は「能力」、職務給は「職務」、職務加給（職務考課給）は「成果」、業績手当（団体能率給、業績給、以下「業績手当」と総称）は「能率・成果」、職務本給（職能給A）は「能力」と「成果」、そして職能加給

図表53 業務給

職務層区分	ランク	金額（定額）	資格との対応関係
統括職務層	——	53,740円	統括主事
基幹職務層	上級	50,700円	基幹主事
	標準	47,650円	主事
一般職務層	上級	44,610円	主担当
	中級	42,590円	担当
	初級	40,560円	担当補

資料出所：新日本製鐵八幡労働組合『賃金ノート1997年度版』、1997、p.5。



(職能給B)は「能力」になる。こうしてみると新日鐵は「能力」「仕事」「能力・成果(以下「業績」と総称)」「年功」の4つの要素を用いて、従業員の賃金を決めてきたことがわかる。さらに、これらの決定基準の特性に応じて整理すると<sup>(107)</sup>、「年功」「職務」「能力」は長期の決定基準として、「業績」は短期の決定基準として分類することができる。

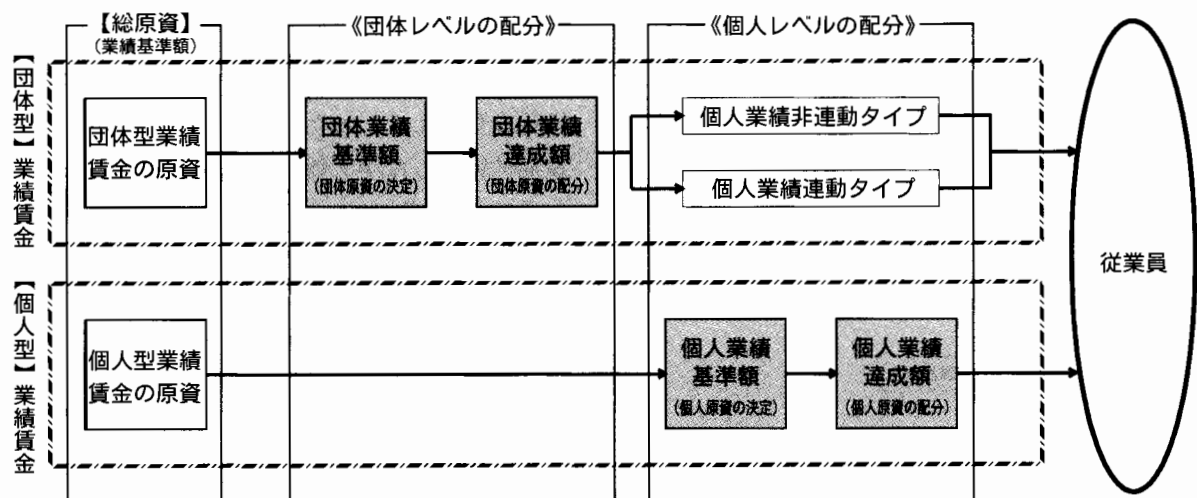
短期の決定基準である「業績」は変動的な特性を持つため、それに基づく賃金は変動的な性格をもつ。このような賃金をここでは「業績賃金」と呼ぶことにする。業績賃金の決定方法は「原資を決める」部分と「原資を配分する」部分の2つからなる。「原資を決める」部分は、賃金の総原資から業績賃金の「原資」を決めるプロセスであり、このプロセスによって決められた原資を「業績基準額」と呼ぶことにする。なお、業績基準額は経營業績とリンクして決定される。また「原資を配分する」部分では、業績基準額が「何らかの基準」によって配分されることになるが、この「何らかの基準」は業績の達成度合いを意味しており、ここではそれを「業績達成度」と呼ぶことにする。技術職(ブルーカラー)の業績手当、職務加給(職務考課給)、そして主務職(ホワイトカラー)の昭和56年改訂以降の職能給Aの仕組みをみると、共通して「業績基準額×業績達成度」によって賃金が決められている。

この業績賃金は、さらに業績評価の対象をどこに

するか(業績評価単位)によって、以下のタイプに分けることができる。図表54を見てもらいたい。第1のタイプは「団体」を対象としたものである。このタイプは、例えば部門といった「団体」の業績を賃金に反映させるものであり、ここではそうした業績賃金を「団体型業績賃金」と呼ぶことにする。技術職の業績手当がこのタイプに当てはまる。「業績基準額×業績達成度」によって団体に配分する業績賃金が決まるが、これだけでは個人が受け取る賃金は決まらない。そこで、団体の業績賃金を個人に配分する仕組みが必要になり、その方法としては大きく2つ考えられる。1つは団体に所属する従業員の地位や働きぶり(業績)を考慮せずに、団体の業績賃金を従業員に配分する「個人業績非連動タイプ」である。もう1つは、それとは逆に従業員の地位や働きぶりを考慮して配分する「個人業績連動タイプ」である。技術職の業績手当(団体能率給、業績給等)の仕組みをみると、この個人業績連動タイプに当てはまる。

業績賃金の第2のタイプは、個人業績基準額を個人の業績(個人業績達成度)に応じて直接、個人の賃金に反映させるものであり、ここではそれを「個人型業績賃金」と呼ぶことにする。技術職の職務加給(職務考課給)<sup>(108)</sup>、および昭和55年改訂以降の主務職の職能給Aがこのタイプに当てはまる。こうしてみると業績賃金は「団体型」「個人型」の2タイプ

図表54 業績賃金の賃金決定の流れ



出所：筆者作成。

プに分けることができる。

## (2) 安定賃金の決まり方

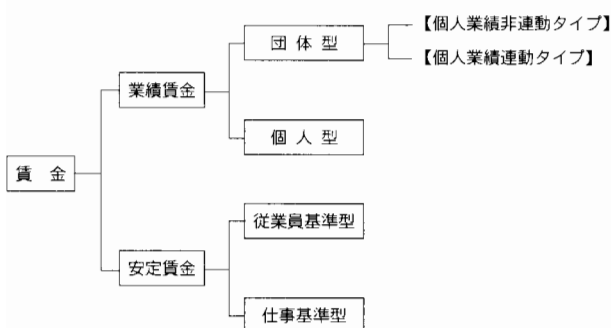
長期の決定基準である「年功」「能力」「仕事」は業績賃金の決定基準である「業績」と異なり、長期的な観点から従業員を安定的に評価できる特性をもち、それに基づく賃金をここでは「安定賃金」と呼ぶことにする。

これら3つの決定基準は、その特性により大きく2つのタイプに分けることができる。第1のタイプは「従業員（人）」を基準としたものであり、「年功」と「能力」がこれに当たる。この「年功」と「能力」は従業員の属性に関わる基準であり、それらに基づく賃金をここでは「従業員基準型安定賃金」と呼ぶことにする。基本給（基本給本給、基本給加給）、主務職の加給<sup>(109)</sup>、職能加給（職能給B）、そして昭和56年の改訂までの職能本給がこのタイプにあてはまる。

第2のタイプは「仕事」を基準としたものであり、それに基づく賃金をここでは「仕事基準型安定賃金」と呼ぶことにする。技術職の職務給がこのタイプにあてはまる。こうしてみると安定賃金には決定基準の特性により「従業員基準型」と「仕事基準型」の2つのタイプに分けることができる。

以上の安定賃金と業績賃金の決定システムを整理したものが図表55である。そこで、以下では同図表の枠組みに基づいて、技術職、および主務職の賃金制度の変遷の特質を分析することとする。

図表55 賃金制度の類型化



出所：筆者作成。

## 5. 2 賃金制度変遷の特質 I ～技術職の場合～

### (1) 全体の構成変化

まず基本賃金全体の構成変化に注目すると、大きく次の2つの特質がみられる。第1は技術職と主務職それぞれに設定されていた賃金制度が統一されたことである。これは人事制度の系列区分を廃止した平成9年の人事処遇制度改訂によるもので、生産設備の合理化に伴う従業員数の削減、技術革新による業務内容の高度化等により、主務職、技術職が混在して業務に従事するケースが増え、担当職務領域からみて両者を分けることが実状に合わなくなってきたことがその背景にあった。そこで、従来の職務領域にとらわれない業務運営を目指して系列区分が廃止され、それに伴って別々に設定されていた技術職、主務職の賃金制度が統一されたのである。

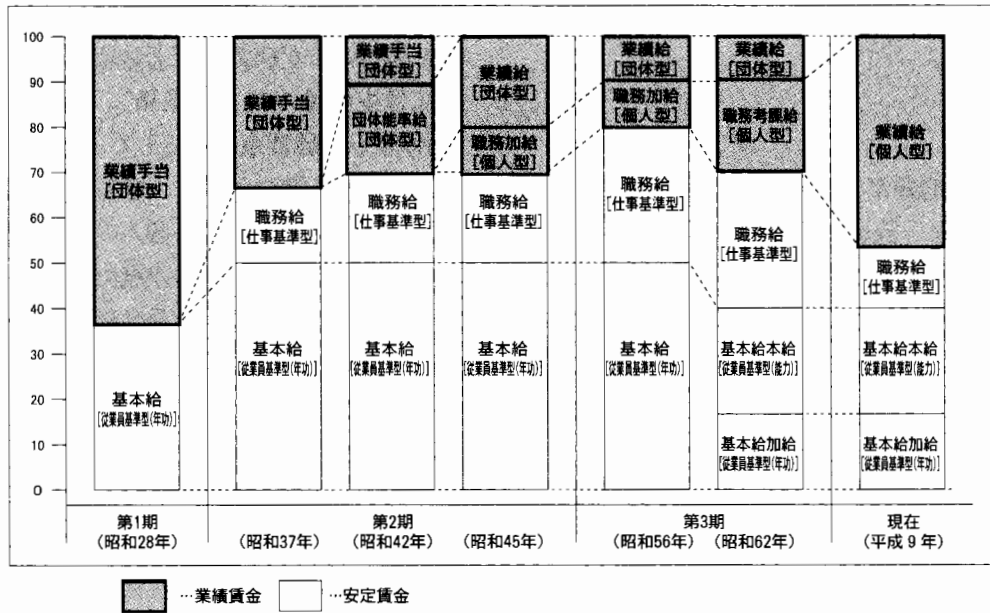
第2の特質は基本賃金における安定賃金と業績賃金の構成変化である。図表56をみてもらいたい。戦後の賃金制度の変遷を、前述した賃金制度を捉えるの枠組みに沿って再整理したものである。同図表をみると、大きく2つの特徴がみられる。第1は、戦後復興期から昭和56年の改訂にかけて安定賃金の割合が増加している点である。戦後復興期においては、日本経済の再建・復興に不可欠な鉄鋼を増産するため、生産量に応じて処遇する業績賃金の割合が半数以上を占めていた。しかし、インフレが落ち着き始めると安定的な賃金を求め始めるようになり、さらに高度経済成長期に入ると、生産設備の合理化、技術革新と管理システムの近代化が進められた中で職務給等が導入され、安定賃金の割合が増えたのである。しかしながら、第2に昭和56年の改訂をピークに安定賃金の割合が下がり始め、それに変わって業績賃金が増えていった。高度経済成長期から安定成長期に転換した中で新日鐵を取り巻く経営環境は厳しくなり、同社は人事処遇制度の能力主義化を進め、安定賃金の割合を低下させていったのである。

### (2) 安定賃金

#### ①内部構成の変化

つぎに安定賃金の決まり方の変遷をみると、次の特質が見られる。第1の特質は第1期の安定賃金は「従業員基準型」のみであったが、第2期に入ると「仕事基準型」が加わり、「従業員基準型」と「仕事基準型」の2つのタイプで構成するようになったこ

図表56 基本賃金構成の変化（技術職）



注：基本賃金の構成比率は標準値。  
出所：各種資料をもとに筆者作成。

とである。日本経済の復興が進み高度経済成長期に入ると、大規模な設備投資や海外の最新技術の導入が行われ、生産設備の合理化・近代化が進められた。その結果、職務内容は高度化し、「従業員基準型」の安定賃金だけでは、そうした変化に対応しつつ処遇の公平性を維持することが難しくなったのである。そこで、海外からの技術導入とともに持ち込まれた「職務」に応じて処遇を行う職務給（仕事基準型）が導入されたのである。

第2の特質は、第2期まで「年功」のみであった「従業員基準型」の決定基準に第3期に入ると「能力」が加わったことである。高度経済成長期の終焉を迎えて安定成長期に入ると、能力主義を指向する新日鐵の人事処遇政策の下で、公平な処遇を図るため「能力」が決定基準に加えられたのである。こうして技術職の安定賃金は「年功」「能力」「仕事」の3つの決定基準で決められるようになったのである。

さらに、安定賃金を構成する基本給、職務給の内部にも変化が起きており、以下ではその点を明らかにしてみたい。

②基本給

基本給は初任給に毎年の昇給を積み重ねることによって決定される賃金であり、これによって従業員の生計費に見合った所得を保障し、企業への長期的

な労働意欲を引き出すとともに、企業の生産性向上に貢献させる役割を果たしていた。しかし他方では労働力構成の高齢化が進むと、人件費負担が増大し、企業経営を圧迫する。こうした特性をもつ基本給にはこれまで以下の変化がみられた。

第1は基本賃金に占める比率の低下である。終戦後の復興期から昭和56年の改訂時まで概ね半分以上を占めていた比率が、昭和62年改訂では40%へと削減された。第2は昇給制度の変化である。それまで全従業員は同じ昇給方法で管理されてきたが、定年延長に伴い60歳までの一貫した処遇を維持しつつ、能力等に応じた処遇を行うとともに、労働力構成の高齢化に伴う人件費負担の増大を抑えるために、昭和56年の改訂によって昇給部分を基礎部分と考課部分に分け、50歳以上について考課昇給のみとし、また昭和62年改訂では、従業員の世代別生計費を反映させる基本給加給（年齢給）を独立させた。

こうした背景には、1970年代のオイルショックを契機として日本経済が低成長に入り、定年延長に伴う労働力構成の高齢化による人件費負担の増加、さらには1980年代半ばのプラザ合意を契機とする急激な円高の進展と、それに伴う新興鉄鋼国の追い上げによって国際競争力が低下する等、新日鐵を取り巻く経営環境は厳しくなったことにある。そこで、新日鐵は経営体質を強化するために、基本賃金に占め

る基本給の割合を減らし、昇給額における考課昇給をより明確にさせることによって能力主義による処遇を強めたのである。

### ③職務給

職務給は年功的要素に偏っていた賃金制度を是正し、「同一労働同一賃金」の原則に基づいて、従業員の従事する職務に応じて公平に処遇する役割を担っていた。しかし他方では、技術革新や設備投資による生産設備の合理化、近代化、自動化によって職務内容が大きく変化すると、職務給ではそれが処遇的に確に反映されないという困難に直面する。このような特性をもつ職務給には、昭和37年の導入から平成9年の廃止までの間に、次の変化がみられた。

第1は職務評価単位の捉え方の変化である。当初は個人が「従事する職務（方）」を基準としていたが、昭和62年の改訂で個人が「所属する職場（工数）」へと職務のくくりが拡大した。それに伴い職務評価方法や賃金との対応関係も抜本的に見直された。つまり、職務評価方法は従来の「点数法」から「比較分類法」に、賃金との対応関係は従来の「職級別」の賃金表から「職務区分・役割区分別」の賃金表へと変更された。

第2は運用面での変化である。導入当初、賃金表は職級別に複数賃率（三賃率）が設定され、同一職級内では経過年数による自動昇給が行われていた。しかし、それでは職務給本来の職務価値に応じた処遇ではなく年功的な処遇を含んだ職務給になってしまう。そこで昭和56年改訂では、職務価値に応じた処遇を厳格に行うため、職級別の賃率設定が見直され、それまでの「三賃率制」から「単一賃率」へと改訂された。

## (3) 業績賃金

### ①内部構成の変化

業績賃金にみられる特質について、先ほどの図表56をみてもらいたい。業績賃金の変遷は、戦後から新日鐵の発足までの「団体型」業績賃金からなる第1期、新日鐵の発足後から平成3年の業績給廃止までの「団体型」および「個人型」業績賃金からなる第2期、そして業績給廃止以降の「個人型」業績賃金からなる第3期の3つの時代に区分できる。

「団体型」業績賃金の第1期は、日本経済の復興

とその後の高度経済成長の下での鉄鋼需要の増大に対応するために、生産設備の拡充・近代化を進め増産を図ることが経営の至上命題であった。そのため同社は生産量の拡大（業績）と賃金を結びつける「団体型」業績賃金を重視した。

しかし第2期に入ると、能力主義を指向する人事処遇政策の下で、従業員個人の成果と賃金の結びつきを強めるために、個人の能力や成果を賃金に反映させる賃金要素の導入や賃金制度の改訂が行われるようになった。「個人型」の特性を持つ職務加給の導入はこうした流れの中で取り込まれた動きであった。さらに、高度経済成長から安定成長時代に入ると、定年延長に伴う人件費負担の増加、円高による国際競争力の低下など、新日鐵を取り巻く経営環境は厳しい状況になり、能力重視を強める賃金制度改訂が行われた。その中で「個人型」業績賃金がよりいっそう重視された。その後も、個人の能力や成果を処遇に反映させる賃金制度改訂が行われ、「団体型」業績賃金は次第に基本賃金における存在意義を失ない、平成3年の改訂で廃止され、業績賃金は「個人型」だけとなったのである。

さらに以下では、業績賃金を構成する業績手当（団体能率給、業績給）と職務加給（職務考課給）の変化について明らかにしていきたい。

### ②業績手当（団体能率給、業績給）

業績手当は団体別能率給であり、その仕組みについては能率指標の達成度に応じて団体別の財源を決め、個人の働きぶりに応じて従業員に支給する賃金を決めていた<sup>(10)</sup>。この業績手当を決める重要な点は「財源算出方法」と「能率指標」である。この2点に焦点を絞って、戦後から「生産業績支給金」に吸収された平成3年の改訂までの間の変遷をみてみよう。

まず能率指標は終戦直後の「粗鋼・鋼材生産量」からはじまり、八幡製鐵の発足後、生産設備の合理化、近代化への取り組みが始まり、新たな生産設備に応じた能率指標を設定するため、昭和25年の改訂では「目標労働生産性」に改められた。その後、大規模な設備投資が積極的に行われた高度成長期には、生産設備の能率（稼働率）をいかにして高めるかが重視され、昭和42年の改訂では「作業遂行率・設備稼働率」に変更された。さらに新日鐵発足によって

賃金制度の統一が行われた昭和48年改訂では「粗鋼生産性」が全社共通の能率指標として用いられた。

つぎに財源算出方法は戦後から昭和56年改訂前まではほぼ一貫して団体別の「基本給総額」にリンクしていた。しかし基本給は年功的要素が強く、能率や成果に応じた処遇を行う業績手当本来の趣旨に一致しない。安定成長時代の厳しい経営環境の中で、能率給本来の能率に応じた処遇にするため、昭和56年の改訂を機にそれまでの「基本給」を中心としていた財源算出方法が、段階的に「職務的賃金（職務給と職務考課給）」に移行され、昭和60年度に終了した。

③職務加給（職務考課給）

新日鐵が発足した昭和45～48年の一連の改訂で導入された職務加給（職務考課給）は、職務給を補完し、個人の成果を処遇に反映させる賃金であった。その仕組みは導入当初、職場別の平均職務給をベースに職場別の原資を決め、それを個人の業績に応じて配分していくという方式をとった。このような特性をもつ職務加給は、昭和46年に導入されてから平成9年の改訂で廃止されるまでの間にいくつかの変化がみられ、その中で主要なものは次の3点である。

第1の変化は財源算出方法の変化である。それま

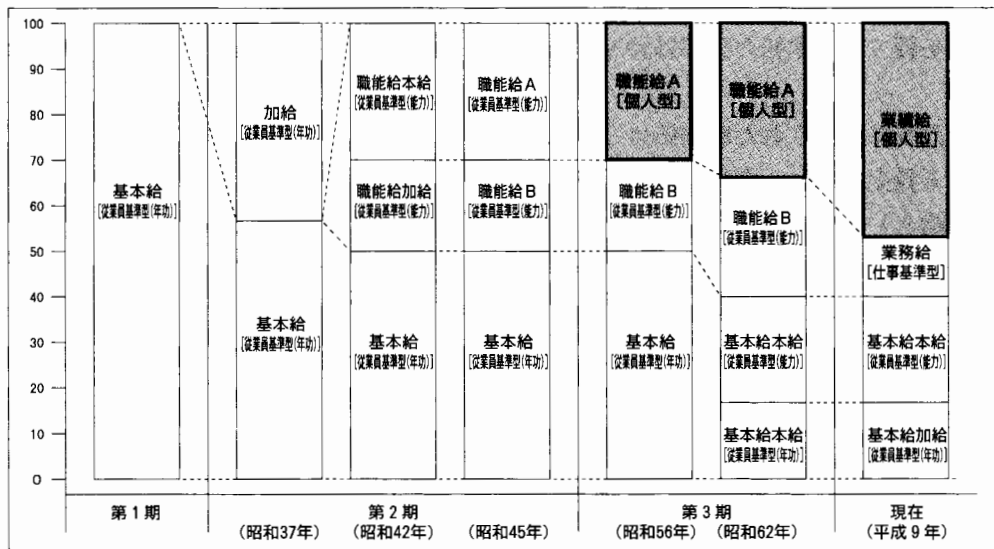
では算出の基礎を「職場別」の平均職務給においていたが、昭和56年の改訂で「職場別職務層区分別」の平均職務給に変更された。第2の変化は財源配分単位の変更で、昭和56年の人事処遇制度の改訂に伴い従来の「掛」から「工場（課）・掛」に、翌昭和57年の組織制度の導入に伴い「工場（室）・掛」となり、さらに昭和63年の改訂に伴い「工場・室」へと変更された。第3の変化は加給（考課）係数の範囲の拡大である。昭和56年の改訂時に職務給を補完する機能を強化し、さらに成果を処遇にきめ細かく反映させるために従来の「上限1.45～下限0.45」から「上限1.50～下限0.50」に拡大された。

5. 3 賃金制度の変遷の特質 II ～主務職の場合～

(1) 全体の構成変化

まず基本賃金全体に見られた特質は、「安定賃金」だけであった全体の構成に「業績賃金」が加わったことである。主務職における戦後の賃金制度の変遷を、技術職と同様に前述した賃金制度の捉え方の枠組みに沿って再整理した図表57をみてもらいたい。戦後から「安定賃金」だけであった基本賃金に「業績賃金」が昭和56年の改訂で加わり、しかも、その後の改訂の中でその割合が増えていったという特質が見られる。新日鐵の発足以降、能力主義を強める

図表57 基本賃金構成の変化（主務職）



■ …業績賃金 □ …安定賃金

注：基本賃金の構成比率は標準値。  
出所：各種資料をもとに筆者作成。

人事処遇政策の下で、新日鐵は技術職だけでなく主務職についても安定賃金の割合を低下させていったのである。

## (2) 安定賃金

安定賃金に見られる内部構成の変化の特質は次の2つである。第1の特質は第2期に入り戦後「年功」を決定基準としていた「従業員基準型」の安定賃金に、能力主義を重視する人事処遇の下で「能力」を決定基準とする職能給等が加わり、さらに「従業員基準型」に占める「年功」の割合をその後の賃金制度改訂で減らしていったことである。第2の特質は平成9年の改訂で「仕事基準型」が加わるとともに、主務職・技術職の賃金制度が統一され、「年功」「能力」「仕事」の3つの決定基準で安定賃金を決めるようになったことである。

さらに、安定賃金を構成する基本給と職能給の内部変化について明らかにすると、初任給に毎年の昇給を積み重ねることによって決定される基本給には次の変化が見られた。第1の変化は基本給管理の一元化である。終戦後から技術職（旧作業職、作業職等）、主務職（旧事務職等）に分かれて基本給管理が行われていたが、昭和42年の改訂で人事管理が一元化され、それに伴い基本給管理も一元化された。第2の変化は基本賃金に占める比率の低下である。終戦後の基本賃金は基本給だけであったが、昭和28年改訂で加給が初めて導入され、昭和42年の改訂、昭和62年の改訂を経て、基本給の比率は40%へと低下していった。

昭和42年の改訂時に導入された職能給は「能力」に応じて処遇する賃金であり、資格区分別定額給の職能本給（職能給A）と資格区分別範囲給の職能加給（職能給B）の2つから構成されていた。このような職能給は平成9年の廃止までの間に、次のような変遷を遂げてきた。まず職能本給（職能給A）は昭和56年の改訂によって能力・成果による人事考課を反映させるため、資格区分別定額給から資格区分別評価給に改訂された。他方、職能給B（職能加給）は、平成9年に廃止されるまで大幅な改訂は行われず、その決め方は維持されてきた。ただし、新日鐵発足に伴う昭和45年の改訂では昇給表の改訂が、また昭和56年の改訂では支給財源の一部移行が行われた。

## (3) 業績賃金

業績賃金に見られる特質は、第3期の昭和56年の改訂で「業績賃金」が加わったことである。それまでの基本賃金は「安定賃金」だけであったが、「従業員基準型」の安定賃金であった職能給Aが先述したように個人の成果等に応じて処遇する「資格区分別評価給」に改訂され、「個人型」業績賃金の特性を持つようになったのである。つまり、「資格区分別基準額×評価係数」によって個人に支払う賃金が決められるようになったのである。その後、職能給Aは能力主義重視の人事処遇の下、昭和63年の改訂で基本賃金に占める比率が拡大されたものの、平成9年の改訂で廃止されるまで大幅な改訂は行われなかった。

## 6. おわりに

以上、新日鐵における戦後の賃金制度の変遷を分析し、その特質を明らかにしてきた。それを経営環境の変化との関係で改めて整理すると以下のようになる。

戦後復興期の第1期では、日本経済の再建・復興に不可欠な鉄鋼を増産するため、生産量の拡大を促す賃金制度を設計する必要がある。そこで、生産量の拡大（業績）と賃金を結びつける業績賃金、しかも量的拡大を図るためには集団（団体）への参画意欲を必要とするので、「団体型」の業績賃金が重視された。さらに、基本賃金に占める業績賃金の割合を大きくすることによって、生産量の拡大（業績）に対する従業員の労働意欲を引き出そうとした。しかし他方では、終戦直後の不安定な経済情勢の中で、従業員の生活の安定をはかり、従業員が安心して生産活動に専念できる条件を整えるためには業績賃金だけでなく安定賃金も必要であった。そこで、戦時中の賃金統制によって形成された「年功」によって賃金を決める「従業員基準」が踏襲された。

一方、人事制度については、戦後直後の人事制度は戦前からの職分・身分制が踏襲されていたが、労働組合からの強い要求によって昭和22年の改訂で廃止され、従業員全員を一律に「社員」として処遇するようになった。しかしながら、その一方で役職区分による序列と基本給序列以外に全従業員を統一して管理する人事制度が整備されず公正な処遇ができない状況になった。そうした状況を是正するため昭

和28年の改訂で、職務遂行能力によって従業員を区分する「職分制度」が導入された。

第2期では高度経済成長の下、海外の最新技術の導入等による生産設備の合理化・近代化が進められた。その結果、職務内容は高度化し、処遇の公平性を「年功」によって維持することが難しくなり、新たに技術職（ブルーカラー）を対象に「職務」に応じた処遇が行われるようになった。「仕事基準型」安定賃金の導入である。しかし「仕事基準型」安定賃金は業務内容の標準化が可能な定型的業務を前提としているため、非定型的業務を中心とする主務職に適用することは難しい。そこで「仕事基準型」に代わる、職務を遂行するために必要な「能力」で賃金を決める「従業員基準型」が用いられたのである。

一方、業績賃金については、新日鐵の発足以降、人事・賃金制度の近代化への取り組みにおいて、従業員個人の働きぶり（業績）を賃金に反映することが重視された。新たに導入された「個人型」業績賃金はこれらの条件を満たした業績賃金であった。なお人事制度については、昭和42年に職務と能力に応じて処遇する職掌制度が新たに導入され、その3年後の新日鐵発足以降の改訂では職掌制度の基本概念を引き継いだ「系列区分」「職務層区分」「資格区分」の3つからなる新たな人事制度が整備された。

オイルショック以降の安定成長期の第3期では、円高の進展に伴い国際競争力が低下する上に、労働力構成の高齢化が人件費の増加や雇用の硬直化を招くようになった。そこで、従業員個人の成果と賃金の結びつきをよりいっそう強めることによって、つまり固定費要素の強い安定賃金の割合、なかでも「年功」を決定基準とする「従業員基準型」安定賃金の割合を低くし、業績賃金の割合を高めることによって、人件費の増加を抑えつつ、柔軟性を確保しようとしたのである。それに加えて能力主義を指向する人事処遇政策の下で、安定賃金の決定方式については、「能力」を決定基準とする「従業員基準型」を重視するようになったのである。

一方、業績賃金では「個人型」業績賃金がさらに重視され、主務職でも個人の業績を賃金に反映させる「個人型」が導入された。さらに、生産設備の合理化に伴う人員削減や技術革新による技術職の業務内容の高度化等によって、働き方や仕事の内容が異なることを前提としていた技術職と主務職を区別す

る人事制度が機能しなくなり、人事制度が統一され（「系列区分」の廃止）、それに伴い賃金制度も一本化された。

本稿は新日鐵を例に第2次大戦後の賃金制度の変遷を概観し、その特質を分析してきた。今回の分析では制度的な視点から基本賃金をみているため、制度運用のなかで実際に決定された賃金の特徴を明らかにできていない。そのため、例えば、制度上は成果に応じて変動する業績賃金であっても、実際に決まった賃金は安定的であるということが起こりうるのである。さらに代表的な業績賃金である賞与・一時金を分析の対象から除外している。これら2点は本稿の問題点であり、今後の課題としたい。

#### 【付記】

本稿の作成にあたって今野浩一郎教授（学習院大学）、千葉利雄氏（元日本鉄鋼産業労働組合連合会（鉄鋼労連）常任顧問）、石塚拓郎氏（基幹労連事務局次長）、および新日本製鐵（株）人事・労政部の関係者から懇親なコメントをいただいた。心から感謝申し上げたい。なお、いうまでもなく本稿に関する責任は筆者にある。

資料. 人事制度の変遷

制度の名称	職分制度 (昭和28年7月実施)	職分制度 (昭和37年10月実施)																																														
資格区分 職務層区分	職分区分、( )内は対応する職務層区分	職分区分、( )内は対応する職務層区分																																														
	<table border="1"> <tr><td colspan="2">理事 (部長)</td></tr> <tr><td colspan="2">参事 (副長)</td></tr> <tr><td colspan="2">副参事 (副長)</td></tr> <tr> <td>現業員 大手</td> <td>技手 (組長)</td> <td rowspan="4">医務職 については下 記を参照。</td> <td>技師 (掛長)</td> <td>主事 (掛長)</td> </tr> <tr> <td>現業員 上手1</td> <td>工手1級 (組伍長)</td> <td>技師補</td> <td>主事補</td> </tr> <tr> <td>現業員 上手2</td> <td>工手2級 (伍長)</td> <td>技術員 1級</td> <td>事務員 1級</td> </tr> <tr> <td>現業 作業員</td> <td>作業員</td> <td>技術員 2級</td> <td>事務員 2級</td> </tr> </table> <p>： 作業職 ； 医務職 ； 技術職 ； 技術職 事務職等</p>	理事 (部長)		参事 (副長)		副参事 (副長)		現業員 大手	技手 (組長)	医務職 については下 記を参照。	技師 (掛長)	主事 (掛長)	現業員 上手1	工手1級 (組伍長)	技師補	主事補	現業員 上手2	工手2級 (伍長)	技術員 1級	事務員 1級	現業 作業員	作業員	技術員 2級	事務員 2級	<table border="1"> <tr><td colspan="2">理事 (部長)</td></tr> <tr><td colspan="2">参事 (副長)</td></tr> <tr><td colspan="2">副参事 (課長)</td></tr> <tr> <td>技手 (組長)</td> <td>作業 技術員</td> <td rowspan="4">医務職 については下 記を参照。</td> <td>技師 (掛長)</td> <td>主事 (掛長)</td> </tr> <tr> <td>工手1級 (組伍長)</td> <td></td> <td>技師補</td> <td>主事補</td> </tr> <tr> <td>工手2級 (伍長)</td> <td></td> <td>技術員 1級</td> <td>事務員 1級</td> </tr> <tr> <td>作業員</td> <td></td> <td>技術員 2級</td> <td>事務員 2級</td> </tr> </table> <p>： 作業職 ； 作業 技術職 ； 医務職 ； 技術職 ； 技術職 作業職等</p>	理事 (部長)		参事 (副長)		副参事 (課長)		技手 (組長)	作業 技術員	医務職 については下 記を参照。	技師 (掛長)	主事 (掛長)	工手1級 (組伍長)		技師補	主事補	工手2級 (伍長)		技術員 1級	事務員 1級	作業員		技術員 2級	事務員 2級
理事 (部長)																																																
参事 (副長)																																																
副参事 (副長)																																																
現業員 大手	技手 (組長)	医務職 については下 記を参照。	技師 (掛長)	主事 (掛長)																																												
現業員 上手1	工手1級 (組伍長)		技師補	主事補																																												
現業員 上手2	工手2級 (伍長)		技術員 1級	事務員 1級																																												
現業 作業員	作業員		技術員 2級	事務員 2級																																												
理事 (部長)																																																
参事 (副長)																																																
副参事 (課長)																																																
技手 (組長)	作業 技術員	医務職 については下 記を参照。	技師 (掛長)	主事 (掛長)																																												
工手1級 (組伍長)			技師補	主事補																																												
工手2級 (伍長)			技術員 1級	事務員 1級																																												
作業員			技術員 2級	事務員 2級																																												
	※医務職の対応関係	※医務職の対応関係																																														
	<table border="1"> <tr><td>医師・歯科医師・薬剤師の各1級</td><td>主事クラス</td></tr> <tr><td>医師・歯科医師・薬剤師の各2級および看護婦・助産婦の各1級</td><td>主事補クラス</td></tr> <tr><td>医師・歯科医師・薬剤師の各3級および看護婦・助産婦の各2級</td><td>事務員1級クラス</td></tr> <tr><td>看護婦・助産婦の各3級</td><td>事務員2級クラス</td></tr> </table>	医師・歯科医師・薬剤師の各1級	主事クラス	医師・歯科医師・薬剤師の各2級および看護婦・助産婦の各1級	主事補クラス	医師・歯科医師・薬剤師の各3級および看護婦・助産婦の各2級	事務員1級クラス	看護婦・助産婦の各3級	事務員2級クラス	<table border="1"> <tr><td>医師・歯科医師・薬剤師の各1級</td><td>主事クラス</td></tr> <tr><td>医師・歯科医師・薬剤師の各2級および看護婦・助産婦の各1級</td><td>主事補クラス</td></tr> <tr><td>医師・歯科医師・薬剤師の各3級および看護婦・助産婦の各2級</td><td>事務員1級クラス</td></tr> <tr><td>看護婦・助産婦の各3級</td><td>事務員2級クラス</td></tr> </table>	医師・歯科医師・薬剤師の各1級	主事クラス	医師・歯科医師・薬剤師の各2級および看護婦・助産婦の各1級	主事補クラス	医師・歯科医師・薬剤師の各3級および看護婦・助産婦の各2級	事務員1級クラス	看護婦・助産婦の各3級	事務員2級クラス																														
医師・歯科医師・薬剤師の各1級	主事クラス																																															
医師・歯科医師・薬剤師の各2級および看護婦・助産婦の各1級	主事補クラス																																															
医師・歯科医師・薬剤師の各3級および看護婦・助産婦の各2級	事務員1級クラス																																															
看護婦・助産婦の各3級	事務員2級クラス																																															
医師・歯科医師・薬剤師の各1級	主事クラス																																															
医師・歯科医師・薬剤師の各2級および看護婦・助産婦の各1級	主事補クラス																																															
医師・歯科医師・薬剤師の各3級および看護婦・助産婦の各2級	事務員1級クラス																																															
看護婦・助産婦の各3級	事務員2級クラス																																															

制度の名称	人事制度 (昭和56年4月実施)	人事制度 (昭和63年4月実施)																																													
資格区分 職務層区分	<p>&lt;資格区分&gt;                      &lt;職務層区分&gt;</p> <table border="1"> <tr><td>理事</td><td colspan="2">部長</td></tr> <tr><td>理事補</td><td colspan="2">副部長</td></tr> <tr><td>参事</td><td colspan="2">課長</td></tr> <tr><td>参事補</td><td colspan="2">掛長</td></tr> <tr><td>統括主事</td><td>作業長職務</td><td>C分類職務</td></tr> <tr><td>主事</td><td>工長職務</td><td>B分類職務</td></tr> <tr><td>主担当</td><td rowspan="3">一般職務</td><td rowspan="3">A分類職務</td></tr> <tr><td>担当</td></tr> <tr><td>担当補</td></tr> </table> <p>： 生産関 連職務 ； その他職務</p>	理事	部長		理事補	副部長		参事	課長		参事補	掛長		統括主事	作業長職務	C分類職務	主事	工長職務	B分類職務	主担当	一般職務	A分類職務	担当	担当補	<p>&lt;資格区分&gt;                      &lt;職務層区分&gt;</p> <table border="1"> <tr> <td>理事</td> <td rowspan="3">部長 室長 (次長・工場長 ・部長代理)</td> <td rowspan="3">主幹 研究員</td> </tr> <tr><td>理事補</td></tr> <tr><td>参事</td></tr> <tr> <td>参事補</td> <td>掛長</td> <td rowspan="2">主任 研究員</td> </tr> <tr> <td>統括主事</td> <td>作業長</td> <td>C分類職務</td> </tr> <tr> <td>主事</td> <td>工長</td> <td>B分類職務</td> </tr> <tr> <td>主担当</td> <td rowspan="3">一般</td> <td rowspan="3">研究員</td> </tr> <tr><td>担当</td></tr> <tr><td>担当補</td></tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>： 生産関 連職務 ； その他職務</p>	理事	部長 室長 (次長・工場長 ・部長代理)	主幹 研究員	理事補	参事	参事補	掛長	主任 研究員	統括主事	作業長	C分類職務	主事	工長	B分類職務	主担当	一般	研究員	担当	担当補			
理事	部長																																														
理事補	副部長																																														
参事	課長																																														
参事補	掛長																																														
統括主事	作業長職務	C分類職務																																													
主事	工長職務	B分類職務																																													
主担当	一般職務	A分類職務																																													
担当																																															
担当補																																															
理事	部長 室長 (次長・工場長 ・部長代理)	主幹 研究員																																													
理事補																																															
参事																																															
参事補	掛長	主任 研究員																																													
統括主事	作業長		C分類職務																																												
主事	工長	B分類職務																																													
主担当	一般	研究員																																													
担当																																															
担当補																																															

出所：各種資料もとに筆者作成。



職掌制度（昭和42年6月実施）		人事制度（昭和45年10月実施）		制度の名称																																																								
職掌区分、( )内は対応する職務層区分		<資格区分>                      <職務層区分>		資格区分 職務層区分																																																								
<table border="1"> <tr><td colspan="2">理事 (部長・副長)</td><td>特別職 理事</td></tr> <tr><td colspan="2">副理事 (部長・副長)</td><td>特別職 副理事</td></tr> <tr><td colspan="2">参事 (課長)</td><td>特別職 参事</td></tr> <tr><td colspan="2">副参事 (掛長)</td><td>特別職 副参事</td></tr> <tr><td colspan="2">統括主任職 (4級職務層)</td><td>特別職 4級</td></tr> <tr> <td rowspan="4">技術 職 等</td> <td>指導技術職 (工長職務層)</td> <td rowspan="2">主務職 (3級職務層)</td> <td rowspan="4">主 務 職 等</td> <td>特別職 3級</td> </tr> <tr> <td>上級技術職 (上級技術職務層)</td> <td rowspan="2">担当職 (2級職務層)</td> <td>特別職 2級</td> </tr> <tr> <td>技術職 (技術職務層)</td> <td rowspan="2">担当補職 (初級職務層)</td> <td>特別職 初級</td> </tr> <tr> <td>技術補職 (一般職務層)</td> <td>一般職 (一般職務)</td> <td>特別職 (特別職務)</td> </tr> </table>		理事 (部長・副長)			特別職 理事	副理事 (部長・副長)		特別職 副理事	参事 (課長)		特別職 参事	副参事 (掛長)		特別職 副参事	統括主任職 (4級職務層)		特別職 4級	技術 職 等	指導技術職 (工長職務層)	主務職 (3級職務層)	主 務 職 等	特別職 3級	上級技術職 (上級技術職務層)	担当職 (2級職務層)	特別職 2級	技術職 (技術職務層)	担当補職 (初級職務層)	特別職 初級	技術補職 (一般職務層)	一般職 (一般職務)	特別職 (特別職務)	<table border="1"> <tr><td>理事</td><td></td><td>部長</td></tr> <tr><td>副理事</td><td></td><td>副部長</td></tr> <tr><td>参事</td><td></td><td>課長</td></tr> <tr><td>副参事</td><td></td><td>掛長</td></tr> <tr><td>統括主事</td><td></td><td>作業長職務</td><td>C分類職務</td></tr> <tr><td>主事</td><td></td><td>工長職務</td><td>B分類職務</td></tr> <tr><td>主担当</td><td></td><td rowspan="3">一般職務</td><td rowspan="3">A分類職務</td></tr> <tr><td>担当</td><td></td></tr> <tr><td>担当補</td><td></td></tr> </table> <p>(生産関連職務)(その他職務)</p>		理事		部長	副理事		副部長	参事		課長	副参事		掛長	統括主事		作業長職務	C分類職務	主事		工長職務	B分類職務	主担当		一般職務	A分類職務	担当		担当補
理事 (部長・副長)		特別職 理事																																																										
副理事 (部長・副長)		特別職 副理事																																																										
参事 (課長)		特別職 参事																																																										
副参事 (掛長)		特別職 副参事																																																										
統括主任職 (4級職務層)		特別職 4級																																																										
技術 職 等	指導技術職 (工長職務層)	主務職 (3級職務層)	主 務 職 等	特別職 3級																																																								
	上級技術職 (上級技術職務層)			担当職 (2級職務層)	特別職 2級																																																							
	技術職 (技術職務層)	担当補職 (初級職務層)			特別職 初級																																																							
	技術補職 (一般職務層)			一般職 (一般職務)	特別職 (特別職務)																																																							
理事		部長																																																										
副理事		副部長																																																										
参事		課長																																																										
副参事		掛長																																																										
統括主事		作業長職務	C分類職務																																																									
主事		工長職務	B分類職務																																																									
主担当		一般職務	A分類職務																																																									
担当																																																												
担当補																																																												

人事制度（平成9年4月実施）		制度の名称																
<資格区分>                      <職務層区分>		資格区分 職務層区分																
<table border="1"> <tr> <td>理事</td> <td rowspan="4">部長 マネジャー (次長・工場長 課長・グループ リーダー)</td> <td rowspan="2">主幹 研究員</td> </tr> <tr> <td>理事補</td> <td rowspan="2">主任 研究員</td> </tr> <tr> <td>参事</td> <td rowspan="7">統括職務</td> <td rowspan="7">研究員</td> </tr> <tr> <td>参事補</td> <td rowspan="3">基幹職務</td> </tr> <tr> <td>統括主事</td> <td rowspan="4">一般職務</td> </tr> <tr> <td>基幹主事</td> </tr> <tr> <td>主事</td> </tr> <tr> <td>主担当</td> </tr> <tr> <td>担当</td> </tr> <tr> <td>担当補</td> </tr> </table>			理事	部長 マネジャー (次長・工場長 課長・グループ リーダー)	主幹 研究員	理事補	主任 研究員	参事	統括職務	研究員	参事補	基幹職務	統括主事	一般職務	基幹主事	主事	主担当	担当
理事	部長 マネジャー (次長・工場長 課長・グループ リーダー)	主幹 研究員																
理事補			主任 研究員															
参事		統括職務			研究員													
参事補			基幹職務															
統括主事	一般職務																	
基幹主事																		
主事																		
主担当																		
担当																		
担当補																		

## 註

- (1) なお、日本製鐵分割後の八幡製鐵・富士製鐵の賃金制度の変遷について、本稿では八幡製鐵を中心に分析する。
- (2) 本稿における新日本製鐵の賃金制度の時代区分のアイデアは、長崎文康「新日本製鐵の新管理職人事給与制度」『労政時報』第3228号、1995年10月、および元鉄鋼労連常任顧問千葉利雄氏のコメントをもとにしている。
- (3) 日本製鐵株式会社史編集委員会『日本製鐵株式会社史』1959年、pp.180-182。
- (4) 日本製鐵の分割と八幡製鐵の誕生に関する経緯については、さしあたり八幡製鐵所所史編さん委員会『八幡製鐵所八十年史 総合史』新日本製鐵株式会社、1980年、pp.195-204、を参照のこと。
- (5) 鉄鋼業に関連する経済政策は、①傾斜生産、②復興金融公庫からの資金融資、③価格調整補給金からの支給、の3つであった。第1の傾斜生産は石炭と鉄鋼を超重要産業に指定して、まず石炭をを増産して鉄鋼に灰炭し、次に鉄鋼を増産して炭坑の切羽延長用鋼材を供給し、その相互作用を通じて増産のスパイラル効果を求めた政策であった。
- 第2の復興金融公庫からの融資は、政府が石炭・電力・化学・機械・鉄鋼など、基礎資材部門における設備補修促進用の資金を融資するために、昭和21（1946）年8月に復興金融公庫を設立、これが鉄鋼業再起のテコとなった。
- 第3の価格調整補給金は、生産者の増産意欲を刺激するために昭和22（1947）年7月から施行した「二重価格制」における生産者の赤字補填を行うものであった。鉄鋼業は、政府から銑鉄・鋼材・半製品に対する補助金を同制度が廃止される昭和26（1951）年4月まで補給金を受けた（八幡製鐵所所史編さん委員会『八幡製鐵所八十年史 総合史』新日本製鐵株式会社、1980年、pp.157-162）。
- (6) 「工員」という名称は昭和15（1940）年から使用されはじめていたが、それ以前は「職工」の名称を使用していた（八幡製鐵所所史編さん委員会『八幡製鐵所八十年史・部門史 下』新日本製鐵株式会社、1980年、pp.429-430）。
- (7) 孫田良平編著『年功賃金の歩みと未来』産業労働調査所、1970年、p.406。
- (8) 八幡製鐵株式会社八幡製鐵所『八幡製鐵所五十年誌』1950年、p.253。
- (9) 八幡製鐵所所史編さん委員会『八幡製鐵所八十年史・部門史 下』新日本製鐵株式会社、1980年、p.431。
- (10) 釜石製鐵所労働組合『業績手当の解説』1959年、p.56。
- (11) 業績手当の導入は同年夏の労働組合の賃金スライド制および、赤字補填としての一時金要求に端を発した賃金交渉過程における中労委の斡旋が契機であった（八幡製鐵所所史編さん委員会、前掲書、1980、p.434）。
- (12) その後、同年8月、昭和23年4月、同年7月、さらに昭和24年11月と4回にわたり賃金改訂が行われたが、依然として生活給要素が強く残されていた。
- (13) 『新日鐵労働運動史Ⅱ』新日本製鐵労働組合連合会、1994年、p.118。
- (14) 会社側が月給制導入に反対した理由について、鉄鋼労連元常任顧問、千葉利雄氏は次のようにコメントしている。「その理由は職員はエリートであり、月給制で処遇しているので、怠けることはない。しかし現場労働者は当時のことだから、月給制にすれば、ズル休みをする者がでてくるのではないかと危惧していた。そういう危惧が経営側に非常に強くあり、組合側は建前として精錬活気に頑張ると団体交渉で主張していたが、本音では3万5千人の組合員にも悪い人もいたので自信がなかった。そのため労働攻勢が強かった中で、突っぱねることができなかった。常識的に考えて、あの時代にいきなり月給制を導入することは難しかったと思う。」（1998年2月6日、インタビュー）。また、2. 7闘争および賃金改訂における労使間の一連の交渉過程については、『八幡製鐵労働運動史 上巻』八幡製鐵労働組合、1957年、pp.550-665を参照のこと。
- (15) 八幡製鐵所所史編さん委員会『八幡製鐵所八十年史・部門史 下』新日本製鐵株式会社、1980年、p.431。
- (16) 業績手当の制度改定は新設以後、昭和25年に入るまで、計3回にわたり制度上の改定が行われた。さらに新たに創設された能率給関連の手当については、原単位報奨金が昭和23年7月から翌24年9月まで、臨時生産手当が昭和23年7月から昭和25年7月まで導入された。原単位報奨金は、業績手当が生産の量的面における能率給であるのに対して、原料の節約などコスト切り下げに対する能率給であり、臨時生産手当は生産割当を達成した時に支給される手当であった。これらの詳細については、「日本製鐵の能率給の推移」『賃金通信』Vol.3, No.8、1950年、労働法令協会を参照のこと。
- (17) GHQの対日占領政策は、集中排除の他に賠償問題

も含まれていた。しかしながら、米ソの対立により対日占領政策は大きく軟化し、日本に再軍備の可能性を与えない程度で経済の自立を確保するだけの産業施設を存続させる方針に転換した。そのため、鉄鋼産業は賠償問題は避けられたものの、経済民主化を目的とする集中排除については、GHQは厳しい姿勢で臨んだ。日本の軍事力の中心となった巨大財閥による産業集中と、日本製鐵のような国策による巨大企業を軍国主義的な国家統制から引き離そうと意図したものであった。集中排除は財閥解体を中心に行われ、三井、三菱（岩崎）、住友、安田、中島（富士）など10財閥56家族が「財閥家族」に指定され、資産凍結・分散された。財閥系以外の「巨大企業」の集中排除は、アメリカの政策転換により大幅に緩和されたが、日本製鐵の場合は戦前のカルテル時代から戦中の統制時代にかけて圧倒的な独占力をもつ軍需産業とみなされ、最終的に集中排除が適用された11社に含まれることになった（『新日鐵労働運動史Ⅱ』新日本製鐵労働組合連合会、1994年、pp.121-122）。

- (18) 社史編さん委員会『炎とともに 八幡製鐵株式会社史』新日本製鐵株式会社、1981年、pp.640-641。
- (19) 孫田良平編著、前掲書、1970年、p.408。
- (20) 『給與便覧』八幡製鐵労働組合賃金対策部、1951年、鉄鋼労連内部資料、pp.13-14。
- (21) 八幡製鐵所所史編さん委員会『八幡製鐵所八十年史・部門史 下』新日本製鐵株式会社、1980年、p.434。
- (22) 八幡製鐵所所史編さん委員会『八幡製鐵所八十年史 総合史』新日本製鐵株式会社、1980年、pp.434-436。
- (23) 『八幡製鐵労働運動史 下巻』八幡製鐵労働組合、1960年、p.413。
- (24) 労働組合の姿勢が軟化になった背景には、第2次ストライキに向けた八幡労組をはじめとする鉄鋼労連内部における統一闘争の足並みがそろわなかったことが挙げられている（『八幡製鐵労働運動史下巻』八幡製鐵労働組合、1960年、pp.464-487）。
- (25) 社史編さん委員会『炎とともに 八幡製鐵株式会社史』新日本製鐵株式会社、1981年、pp.649-650。
- (26) 八幡製鐵所所史編さん委員会『八幡製鐵所八十年史・部門史 下』新日本製鐵株式会社、1980年、pp.436-437。
- (27) この期間、活動を続けていた八幡製鐵現業労働組合もその役割を終えて、八幡製鐵労働組合に吸収された（八幡製鐵所所史編さん委員会、前掲書、1980年、pp.436-437）。

- (28) 社史編さん委員会『炎とともに 八幡製鐵株式会社史』新日本製鐵株式会社、1981年、pp.649-650。なお、作業長制度の詳細については「八幡製鐵の作業長制度」『労務管理通信』Vol.1, No.2、1961年、労働法令協会を参照のこと。
- (29) 作業職社員として入社し、作業長を経て昇進した者は、昭和54（1979）年、八幡製鐵所において掛長164名、課長4名、副部長1名、部長1名である（八幡製鐵所所史編さん委員会『八幡製鐵所八十年史・部門史 下』新日本製鐵株式会社、1980年、p.438）。
- (30) 孫田良平編著、前掲書、1970年、p.410。
- (31) 孫田良平編著、前掲書、1970年、p.410。
- (32) 「八幡製鐵の職務給制度」『賃金調査資料』Vol.2, No.55、日本賃金資料センター、1965年。
- (33) 『八幡製鐵労働運動史 続編—中巻』新日本製鐵八幡労働組合、1975年、p.307を参照。職務給導入の提案に先立つ昭和33（1958）年秋から会社側は職務給制度導入の検討を開始していた。検討を進めていくなかで、次の5つの問題点が生じていた。

- ①技術革新その他の事情から新しく発生した職務が、事務職、技術職、作業職等の大職分に明確に区分しにくく、大職分間の領域に混乱が生じていること。
- ②作業長制度の人事制度上の体系的位置づけがあいまいであること。
- ③技術革新による機械設備の近代化は、作業職社員の職務内容の変容（肉体労働から頭脳労働へ）をもたらし、作業職社員の労働力構成でも、高校卒がその主体となってきたことから、下層事務職との競合を招き、処遇面での統一的基準が必要になっていること。
- ④とくに作業職社員の職務内容の変容に伴って、経験年数に基づく職分序列と技能または職務の価値序列との間に乖離が生じていること。
- ⑤勤続年数と仕事の「量」を基準とする従来の賃金制度は、労働の「質」的変容と新しい技能序列に対応する処遇制度として、すでに機能しなくなっていること。

これら問題点を解決するため八幡製鐵は昭和34（1959）年8月に、第1に従来から運用していた職務概念に近い「方」をもとにして、労働過程を組織化、標準化し、客観的な「職務労働」に再構築してその遂行要件を明確にすること、第2にその職務遂行のための必要職位

- 数（定員数）を科学的に算定することを柱とする職位管理の強化を行い、職務給の導入に向けた労働組合との交渉に望んだ（社史編さん委員会『炎とともに 八幡製鉄株式会社史』新日本製鐵株式会社、1981年、pp.651-652）。
- (34) 「八幡製鉄の職務給制度」『賃金調査資料』Vol. 2, No.55、日本賃金資料センター、1965年8月。
- (35) 昭和37年における春闘に対する労働組合の取り組みは、『八幡製鉄労働運動史 続編—中巻』新日本製鐵八幡労働組合、1975年、pp.284-327を参照のこと。
- (36) 「八幡製鉄で提言された職務給制度の全容」『賃金管理』Vol.15, No.12、1962年。
- (37) ただし、組長については「分類法」が利用された。その理由は、伍長以下が従事する「直接作業」と異なり、通常の業務が作業工程の調整、促進をはじめとして、伍長以下の部下に対する監督指導といった「統轄的な業務」が中心であるため、点数法によって職務評価をすることが難しいからである。そのため、組長については基礎知識、習熟、責任、判断の4要素による分類法によって職務評価が行われた（田中安郎「八幡製鉄の職務給について」『鉄鋼労務通信』No.802、日本鉄鋼連盟、1962年8月）。
- (38) 『協約・協定書集』八幡製鉄労働組合企画調査部、1963年、組合資料、p.75。
- (39) 『協約・協定書集』八幡製鉄労働組合企画調査部、1963年、組合資料、pp.79-80。
- (40) その割合は1%ごとに算定され、その金額は昭和38（1963）年では1,368,730円としていた（『協約・協定書集』八幡製鉄労働組合企画調査部、1963年、組合資料、p.80）。
- (41) 孫田良平編著、前掲書、1970年、pp.415-416。
- (42) 「八幡製鉄の新人事給与制度—代表5社にみる新しい人事・賃金制度」『労政時報』第1909号、労務行政研究所、1967年9月。
- (43) 『第43回臨時大会議案書』鉄鋼労連八幡製鉄労働組合、1967年、組合資料、p.31およびp.37。
- (44) 『第43回臨時大会議案書』鉄鋼労連八幡製鉄労働組合、1967年、組合資料、p.37。
- (45) 『第43回臨時大会議案書』鉄鋼労連八幡製鉄労働組合、1967年、組合資料、p.31およびp.37。
- (46) 「八幡製鉄の新人事給与制度—代表5社にみる新しい人事・賃金制度」『労政時報』第1909号、労務行政研究所、1967年9月。
- (47) 鼎哲郎「八幡製鉄の新人事給与制度」『賃金通信』Vol.20 No.17、(財)労働法令協会、1967年。
- (48) 鉄鋼労連元常任顧問である千葉氏とのインタビュー（1998年2月16日）による。
- (49) これまでの作業職社員と一部の事務職等社員は日給制であったが、これを全て月給制に統一した。これにより月々の歴日数変動による生活設計への影響を解消するとともに、この社員区分を廃止した。その月給制への変更方法については、「基本日給×30.5倍」によって算出した（八幡製鐵所所史編さん委員会『八幡製鐵所八十年史・部門史 下』新日本製鐵株式会社、1980年、p.442）。
- (50) 具体的には、技術補職および担当補職の高校卒初任基本給と担当職（旧事務職・旧技術職）・技術職（旧作業職）の高校卒初任基本給であった。
- (51) 「八幡製鉄の新人事給与制度—代表5社にみる新しい人事・賃金制度」『労政時報』第1909号、労務行政研究所、1967年9月。
- (52) 『賃金ノート 1968~1969』八幡製鉄労働組合、1969年、p.3。
- (53) 『新・能率給、人事制度〔解説版〕』鉄鋼労連・八幡製鉄労働組合、1967年、組合資料、p.1。なお、旧業績手当では、次の3つの問題点が生じていた（社史編さん委員会『炎とともに 八幡製鐵株式会社史』新日本製鐵株式会社、1981年、p.654）。
- ①総財源按分方式による従来の方式では、個別工場の能率に対する応じ方が間接的であること。
  - ②工場ごとの能率測定尺度に統一性がないために、能率評価の公平性が確保されていないこと。
  - ③配分の基礎賃率を基本給としているために合理性を欠いていること。
- (54) 注(49)~(52)を参照。
- (55) 「八幡製鉄の新人事給与制度—代表5社にみる新しい人事・賃金制度」『労政時報』第1909号、労務行政研究所、1967年9月。
- (56) 「八幡製鉄の新人事給与制度—代表5社にみる新しい人事・賃金制度」『労政時報』第1909号、労務行政研究所、1967年9月。
- (57) 新日本製鐵誕生の詳細については、社史編さん委員会『炎とともに 新日本製鐵株式会社十年史』新日本製鐵株式会社、1981年、「第2部 新日鐵の誕生」を参照のこと。さらには鉄鋼労連元常任顧問である千葉氏とのインタビュー（1998年2月16日）による。

- 65) 「新日本製鐵の新人事・給与制度－能力主義をめざす最近の人事管理制度例」『労政時報』、第2085号、1971年6月。
- 69) 『賃金ノート 1974.7～1975.6』新日本製鐵八幡労働組合、1975年、組合資料、p.13。
- 66) 『新日本製鐵労働運動史Ⅰ』新日本製鐵労働組合連合会、1982年、p.366。
- 70) 注68を参照。
- 67) 労使検討委員会における労使双方の取り組みは、『新日本製鐵労働運動史Ⅰ』新日本製鐵労働組合連合会、1982年、pp.370-389を参照のこと。
- 71) 『調査月報』32号、八幡製鐵労働組合調査室、1970年、組合資料、p.39。
- 68) 「新日本製鐵の新人事・給与制度－能力主義をめざす最近の人事管理制度例」『労政時報』、第2085号、1971年6月。
- 72) 『調査月報』32号、八幡製鐵労働組合調査室、1970年、組合資料、p.39。
- 69) 医療関係業務従事者は、保安員および秘書関係乗用車運転手とあわせて「特別職」としていたが、新人事制度では「医務職」とした。医療関係業務従事者は、一般業務とは異なり、①極めて専門性の強い職務に従事していること、②配置管理その他人事管理上も1つにまとまった区分であること、③処遇面でも世間水準との関係を特に考慮しなければならないこと、等の事情によるものであった。また保安員および秘書関係乗用車運転手は、従来では「特別職」としていたが、医療関係業務従事者と比べ、その特殊性はそれほど強くないので「主務職」とした（「新日本製鐵の新人事・給与制度－能力主義をめざす最近の人事管理制度例」『労政時報』、第2085号、1971年6月）。
- 73) 鷲尾悦也「新日鉄の定年延長に伴う新人事・処遇制度」『労政時報』第2533号、1980年12月、および鉄鋼労連元常任顧問である千葉氏とのインタビュー（1998年2月16日）による。
- 70) 「新日本製鐵－資格中心の処遇体系を確立したホワイトカラーの人事制度」『労政時報』第2617号、1982年10月。
- 71) 米沢敏夫「新日鉄の組織人事制度改正の狙いと内容」『賃金実務』No.476、1983年1月を参照。
- 72) 新日鐵における定年延長の要求は、合併以前の1962（昭和37）年の春闘において、当時の富士労連が独自に行ったのが始まりであった。この要求は、55歳の定年年齢を56歳とするものであったが、当時としては、定年延長の糸口をつかむことがそのねらいであった。この要求に対する会社の対応は冷たく、定年延長をめぐる具体的交渉はみられなかった。
- 73) 一方、旧八幡労組も昭和39（1964）年の協約改訂交渉時に「近い将来定年延長要求を行う」との意見を会社側に表明した。しかしながら、会社側は労務コストへの影響、昇進の停滞などを理由に、現段階では定年延長を実施する考えがないことを表明した（『新日鐵労働運動史Ⅰ』新日本製鐵労働組合連合会、1982年、pp.939-940）。
- 74) 「新日本製鐵の新人事・給与制度－能力主義をめざす最近の人事管理制度例」『労政時報』、第2085号、1971年6月。
- 75) 鉄鋼労連元常任顧問である千葉利雄氏は、その当時の状況をこう説明している。「今回の改訂は、徹頭徹尾、労働組合側が押し続けた改訂である。（中略）。本格的な高齢化時代が到来した中で、60歳までの一貫した人事・賃金制度による定年延長を主張した。この目標を達成するために「ギブ&テイク論」によって多少の犠牲を払う覚悟で交渉に望んだ。」（1998年2月16日のインタビュー）。
- 76) 『新日鐵労働運動史Ⅰ』新日本製鐵労働組合連合会、1982年、p.368。なお、年齢別基本給制度の詳細については、『調査月報』32号、八幡製鐵労働組合調査室、1970年、組合資料、pp.44-46およびpp.59-60を参照のこと。
- 77) 定年延長に関する団体交渉（1979年）の経緯については、『新日鐵労働運動史Ⅰ』新日本製鐵労働組合連合会、1982年、pp.943-950を参照のこと。
- 78) 『調査月報』32号、八幡製鐵労働組合調査室、1970年、組合資料、p.9。
- 79) 定年延長に伴う賃金制度をはじめとする諸制度改定

- に関する団体交渉（1980年）の経緯については、『新日鐵労働運動史 I』新日本製鐵労働組合連合会、1982年、pp.954-972を参照のこと。
- (80) 「新日本製鐵－資格中心の処遇体系を確立したホワイトカラーの人事制度」『労政時報』第2617号、1982年10月。
- (81) 米沢敏夫「新日鐵の組織人事制度改正の狙いと内容」『賃金実務』No.476、1983年1月。
- (82) 長崎文康「新日本製鐵の新管理職人事給与制度」『労政時報』第3228号、1995年10月。
- (83) 「新日鐵の提案要旨－鉄鋼大手5社の定年延長に伴う処遇制度改定の具体的内容」『労政時報』第2526号、1980年11月。管理職については、「新日本製鐵－資格中心の処遇体系を確立したホワイトカラーの人事制度」『労政時報』第2617号、1982年10月。
- (84) 鷺尾悦也「新日鐵の定年延長に伴う新人事・処遇制度」『労政時報』第2533号、1980年12月。
- (85) 鷺尾悦也「新日鐵の定年延長に伴う新人事・処遇制度」『労政時報』第2533号、1980年12月。
- (86) 鷺尾悦也「新日鐵の定年延長に伴う新人事・処遇制度」『労政時報』第2533号、1980年12月。
- (87) 翌年の管理職制度の見直しに伴い、配分単位も「工場・課または掛」から「工場・室または掛」に改訂された。
- (88) 鷺尾悦也「新日鐵の定年延長に伴う新人事・処遇制度」『労政時報』第2533号、1980年12月。
- (89) 『賃金ノート 1988年度版』新日本製鐵八幡労働組合、1988年、組合資料、p.26。
- (90) 「新日本製鐵－資格中心の処遇体系を確立したホワイトカラーの人事制度」『労政時報』第2617号、1982年10月。
- (91) 「新日本製鐵－資格中心の処遇体系を確立したホワイトカラーの人事制度」『労政時報』第2617号、1982年10月。
- (92) 石塚拓郎「鉄鋼大手の賃金制度改訂」『賃金実務』No.593、1988年5月、及び長崎文康「新日本製鐵における給与制度改定について－改定された新日本製鐵の賃金制度の全容」『労政時報』、第2883号、1988年。
- (93) 長崎文康「新日本製鐵における給与制度改定について－改定された新日本製鐵の賃金制度の全容」『労政時報』第2883号、1988年6月。
- (94) 詳しい内容は「新日鐵フェロー制度」の制定と研究員処遇制度の改正」『労政時報』第3050号、1991年12月を参照のこと。
- (95) これまで年功給として位置づけられていた従来の基本給を、生計費傾向に反映した生活給的な「基礎部分」と、毎年の定期昇給の積み上げを通じて個々人の能力・成果を長期的に反映させる「考課昇給による累積給部分」とに区分し、前者を「基本給加給」、後者を「基本給本給」とした（長崎文康「新日本製鐵における給与制度改定について－改定された新日本製鐵の賃金制度の全容」『労政時報』第2883号、1988年6月）。
- (96) 『賃金ノート 1988年度版』新日本製鐵八幡労働組合、1988年、組合資料、p.20。
- (97) 長崎文康「新日本製鐵における給与制度改定について－改定された新日本製鐵の賃金制度の全容」『労政時報』第2883号、1988年6月。
- (98) 『賃金ノート 1988年度版』新日本製鐵八幡労働組合、1997年、組合資料、p.20。
- (99) 長崎文康「新日本製鐵における給与制度改定について－改定された新日本製鐵の賃金制度の全容」『労政時報』、第2883号、1988年。
- (100) 山田健司「改定された鉄鋼大手の人事処遇制度－新日本製鐵」『労政時報』第3309号、1997年6月。
- (101) 山田健司「改定された鉄鋼大手の人事処遇制度－新日本製鐵」『労政時報』第3309号、1997年6月。
- (102) 『新日鐵労連』第79号、1996年11月、および山田健司「改定された鉄鋼大手の人事処遇制度－新日本製鐵」『労政時報』第3309号、1997年6月。
- (103) 山田健司「改定された鉄鋼大手の人事処遇制度－新日本製鐵」『労政時報』第3309号、1997年6月。なお、業績給については今回の改訂に先立ち、1991（平成3）年に新設された「生産業績支給金」に吸収された（『賃金ノート 1997年度版』新日本製鐵八幡労働組合、1997年、組合資料、p.76）。
- (104) 山田健司「改定された鉄鋼大手の人事処遇制度－新日本製鐵」『労政時報』第3309号、1997年6月。
- (105) 『新日鐵労連』第79号、1996年、組合資料。
- (106) 『賃金ノート 1997年度版』新日本製鐵八幡労働組合、1997年、組合資料、p.5。
- (107) この節のフレームワークの基本的な考え方は、今野浩一郎『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社、1998年、をもとにしている。
- (108) 職務加給の算出プロセスをみると、団体レベルの変動賃金原資を算出した後、個人配分をしているので「団体型」に当てはまるはずである。ところが、団体レ

ベルの原資を算出するのに重要な団体レベルの業績評価を行っていないこと、さらに「業績評価単位」によって変動賃金のタイプ分けをしているので「個人型」とした。

- (109) 加給は本来、技術職（旧作業職等）の業績手当に相当する賃金であったため、業績賃金であったはずだが、その決め方をみると、先に述べたように「基本給×職別加給率（一定率）」によって算出される。これは業績手当のように個人の成果に応じた賃金ではなく、個人の職分（年功）に応じて処遇する賃金である。したがって、賃金制度の捉え方の枠組みで分類すると加給は「業績賃金」ではなく「安定賃金」に属する。
- (110) 理論的に考えるならば、団体別の原資を決めるには、まず会社全体の「総原資」を決めなければならない。しかし、業績手当（団体能率給、業績給）の変遷を検証してみると、はじめに団体別の原資が決められ、それを積み上げて会社全体の総原資が管理されてきたと考えられる。したがって、新日鐵における業績手当の総原資の管理は「積み上げ型総原資管理」を行ってきたことが考えられる。

#### 参考文献

- 石田光男『賃金の社会科学』中央経済社、1990年
- 石塚拓郎「鉄鋼大手の賃金制度改訂」『賃金実務』No.593、1988年
- 石塚拓郎「鉄鋼総合各社の人事・賃金制度改訂」『日本労働研究雑誌』No.430、1996年
- 今野浩一郎『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社、1998年
- 大島毅一「八幡製鉄の作業長制度」『労務管理通信』Vol.1 No.2、1961年
- 鼎哲郎「八幡製鉄の新人給与制度」『賃金通信』Vol.20 No.17、1967年
- 加藤源九郎『賃金制度の話』日本経済新聞社、1972年
- 金子毅『八幡製鉄所・職工たちの社会誌』草風館、2003年
- 釜鉄労組企画調査部『業績手当の解説』、1959年、組合資料
- 楠田丘『新時代の賃金管理』日本生産性本部、1987年
- 小松廣『作業長制度』労働法制協会、1968年
- 雇用振興協会編『これからの昇給制度』産業労働調査所、1985年
- 逆瀬川潔『賃金制度の知識』日本経済新聞社、1986年
- 産業労働調査所「八幡製鉄－各社賃金体系の実例」『労働週報』Vol.23, No.338、1960年
- 産労総合研究所「鉄鋼5社の賃金体系」『賃金実務』No.338、1977年
- 産労総合研究所「主要労組の賃金制度」『賃金実務』No.460、1982年
- 社史編さん委員会『炎とともに 八幡製鉄株式会社史』新日本製鐵株式会社、1981年
- 社史編さん委員会『炎とともに 富士製鐵株式会社史』新日本製鐵株式会社、1981年
- 社史編さん委員会『炎とともに 新日本製鐵株式会社十年史』新日本製鐵株式会社、1981年
- 昭和同人会編『我が国の賃金構造の史的考察』至誠堂、1961年
- 新日本製鐵労働組合連合会『新日鐵労働運動史Ⅰ』、1982年
- 新日本製鐵労働組合連合会『新日鐵労働運動史Ⅱ』、1994年
- 新日本製鐵労働組合連合会『新日鐵労連』第79号、1996年、組合資料
- 新日本製鐵労働組合連合会「人事・処遇制度改訂特集号」『調査時報』第44号、1997年、組合資料
- 新日本製鐵八幡労働組合『賃金ノート 1974.7～1975.6』、1975年、組合資料
- 新日本製鐵八幡労働組合『賃金ノート 1988年度版』、1988年、組合資料
- 新日本製鐵八幡労働組合『賃金ノート 1997年度版』、1997年、組合資料
- 新日本製鐵八幡労働組合『八幡製鉄労働運動史 続編－上巻』、1970年
- 新日本製鐵八幡労働組合『八幡製鉄労働運動史 続編－中巻』、1975年
- 新日本製鐵八幡労働組合『八幡製鉄労働運動史 続編－下巻』、1978年
- 新日本製鐵労働部「新日鐵における給与制度の全容」『賃金通信』Vol.26, No.26、1973年
- 総評調査部『鉄鋼職務給の内容と問題点』、1962年
- 田中安郎「八幡製鉄で提言された職務給制度の全容」『賃金通信』Vol.15, No.12、1962年
- 田中安郎「八幡製鉄の職務給導入」『日労研資料』No.551、1962年
- 田中安郎「八幡製鉄の職務給について」『鉄鋼労務通信』No.802、1962年

- 千葉利雄『戦後賃金運動－奇跡と展望－』日本労働研究機構、1998年
- 茶木登茂「八幡製鉄の新人事制度と職能給」『銀行労働調査時報』No.208号、1967年
- 鉄鋼労連・八幡製鉄労働組合『くみあい』1970年、組合資料
- 鉄鋼労連・八幡製鉄労働組合『第43回臨時大会議案書』、1967年、組合資料
- 鉄鋼労連・八幡製鉄労働組合『新人事制度について』、1967年、組合資料
- 鉄鋼労連・八幡製鉄労働組合『能率給について』、1967年、組合資料
- 鉄鋼労連・八幡製鉄労働組合『新・能率給、人事制度（解説版）』、1967年、組合資料
- 鉄鋼労連・八幡製鉄労働組合『八幡製鉄・八幡化学賃金協定書』、1967年、組合資料
- 中井清一「八幡製鉄の職務給をめぐる諸問題」『賃金と社会保障』No.325、1964年
- 長崎文康「新日本製鉄の新管理職人事給与制度」『労政時報』第3228号、1995年
- 長崎文康「新日本製鉄における給与制度改定について－改定された新日本製鉄の賃金制度の全容」『労政時報』第2883号、1998年
- 日本賃金資料センター「八幡製鉄の職務給制度」『賃金調査資料』Vol.2, No.55、1965年
- 日本製鉄株式会社史編集委員会『日本製鉄株式会社史』、1959年
- 日本鉄鋼産業労働組合連合会『調査時報』第102号、1970年、組合資料
- 日本鉄鋼産業労働組合連合会『鉄鋼労連運動史－30年の歩み－』、1981年
- 日本評論社「八幡製鉄の新人事制度」『労働問題』第111号、1967年
- 兵藤釗『労働の戦後史・上』東京大学出版会、1997年
- 兵藤釗『労働の戦後史・下』東京大学出版会、1997年
- 福岡道生『人を活かす！－現場からの経営労務史』日経連出版部、2002年
- 孫田良平編『年功賃金のあゆみと未来』産業労働調査所、1970年
- 孫田良平『年功賃金の終焉』日本経済新聞社、1978年
- 松本誠夫「新日本製鉄の定年延長に伴う人事管理諸制度の改正～主務・医務職社員の諸制度を中心にして～」『賃金実務』No.441、1981年
- 宮部堯「八幡製鉄の新能率給制度の全容」『賃金通信』Vol.20, No.16、1967年
- （財）労働法令協会「日本製鉄の能率給の推移」『賃金通信』Vol.3, No.8、1950年4月
- （財）労働法令協会「八幡製鉄の作業長制度」『労務管理通信』Vol.1, No.2、1961年
- （財）労働法令協会「八幡製鉄で提案された職務給制度の全容」『賃金通信』Vol.15, No.12、1962年
- （財）労働法令協会「新日本製鉄における給与制度の変容」『賃金通信』Vol.26, No.26、1973年
- 労務行政研究所「八幡製鉄の新人事給与制度－代表5社にみる新しい人事・賃金制度」『労政時報』第1909号、1967年
- 労務行政研究所「新日本製鉄の新人事・給与制度－能力主義をめざす最近の人事管理制度例」『労政時報』第2085号、1971年
- 労務行政研究所「新日鐵の提案要旨－鉄鋼大手5社の定年延長に伴う処遇制度改定の具体的内容」『労政時報』第2526号、1980年
- 労務行政研究所「新日本製鉄－資格中心の処遇体系を確立したホワイトカラーの人事制度」『労政時報』第2617号、1982年
- 労務行政研究所「鉄鋼大手各社が提案した能力重視型賃金制度の内容」『労政時報』第2871号、1988年
- 労務行政研究所「新日鉄フェロー制度」の制定と研究員処遇制度の改正」『労政時報』第3050号、1991年
- 八幡製鉄株式会社編『八幡製鉄所五十年誌』八幡製鉄株式会社、1950年
- 八幡製鉄所所史編さん委員会編『八幡製鉄所八十年史総合史』新日本製鉄株式会社、1980年
- 八幡製鉄所所史編さん委員会編『八幡製鉄所八十年史部門史・上巻』新日本製鉄株式会社、1980年
- 八幡製鉄所所史編さん委員会編『八幡製鉄所八十年史部門史・下巻』新日本製鉄株式会社、1980年
- 八幡製鉄所所史編さん委員会編『八幡製鉄所八十年史資料編』新日本製鉄株式会社、1980年
- 八幡製鉄労働組合『八幡製鉄労働運動史 上巻』、1957年
- 八幡製鉄労働組合『八幡製鉄労働運動史 中巻』、1959年
- 八幡製鉄労働組合『八幡製鉄労働運動史 下巻』、1960年
- 八幡製鉄労働組合『賃金ノート 1968～1969』、1969年、組合資料
- 八幡製鉄労働組合企画調査部『第33回臨時大会資料・職務給関係資料について』、1962年、組合資料



八幡製鉄労働組合企画調査部『協約・協定書集』、1963年、  
組合資料

八幡製鉄労働組合賃金対策部『給與便覧』1951年、組合  
資料

八幡製鉄労働組合調査室『調査月報』32号、1970年、組  
合資料

山田健司「改定された鉄鋼大手の人事処遇制度－新日本  
製鉄」『労政時報』第3309号、1997年

米沢敏夫「新日鉄の組織人事制度改正の狙いと内容」『賃  
金実務』No.476、1983年

鷲尾悦也「新日鉄の定年延長に伴う新人事・処遇制度」  
『労政時報』第2533号、1980年