

戦後鉄鋼業における賃金・人事制度

[研究メンバー]

主査	西川 忠	日本鋼管（株）顧問、神奈川大学講師
	平野文彦	横浜商科大学教授
研究員	大類信行	日経連労働コンサルタント
	増尾光昭	元日本鋼管（株）賃金制度担当係長
	岩崎 馨	（社）国際産業・労働研究センター事務局長
	稲垣武晴	（株）国際産業・労働研究センター主任研究員
	中村澄久	元日本鋼管本社労働組合委員長
	飛田正之	福井県立大学専任講師

[報告書目次]

- I 総論 戦後鉄鋼業における賃金・人事制度の軌跡
—日本鋼管を中心として—
- II 各論
 - 第 1 章 戦後鉄鋼業の資格制度
—日本鋼管を中心として—
 - 第 2 章 戦後の賃金体系の推移と業務給の導入
—鉄部門ブルーカラーを中心として—
 - 第 3 章 職務給導入にかかわる労使関係の歴史的経緯
—日本鋼管の場合を事例として—
 - 第 4 章 職能給制度導入を主体とした賃金制度改定
 - 第 5 章 NKK ホワイトカラーを中心とした賃金システムの変遷
- III 鉄鋼業における賃金制度と労使関係

[内容要旨]

人事制度や賃金制度に関する資料は、戦後 50 年を経てその骨格部分は「運動史」などに残されているが、その時々々の制度改正に関する具体的な資料の保存は必ずしも十分ではない。この点企業においてその傾向が著しい。また、残された資料を分析できる、すなわち制度改定の経緯を知る者はすでに現役を去り高齢化している。現在が戦後の人事・賃金制度の変遷の実態をまとめる最後の機会であるとの考えから、本研究が実施された。

本研究では、鉄鋼大手企業の一つである日本鋼管の人事制度と賃金制度の歴史的変遷過程について、それぞれの時代を知る日本鋼管の人事、労政、労組の担当者を中心に、原資料をもとに整理、

分析した。

戦後の50年を5つの時代に区分し、人事システムの変遷の特徴を概観し、ついで、次の4つのテーマについて、資料を整理し、分析を加えている。

(1) 資格制度

日本鋼管における資格制度は、戦前は身分的資格制度であったが、戦後は学歴・年功を核とするものへと転換した。その後、昭和41年になって、職工員の身分差を撤廃し、「社員制度」を新設するという資格制度の大改定が行われた。その時の改定は、その後今日に到る資格制度の基本をなしている

(2) 職務給（業務給）

戦後の傾斜生産方式の時代に生産奨励的給付があったが、その各人への配分基準にするため職務評価が必要となり、昭和23年以降、職務給的な賃金配分基準がとられ、32年に能率給の配分に職務評価の結果が反映されることになった。このように、日本鋼管では早くから職務給導入の基礎になる職務評価が行われていた。そして、昭和38年に制度として職務給（日本鋼管ではこれを業務給と呼んでいる。）が導入された。

38年の導入当初は、単一職務給であり、いくつかの問題はあるものの、職務に対する賃率という基本原則は守られていた。しかし、昭和41年になって、業務給にレンジ・レートが設定された。これは、「従業員が一定の職級に格付けされた後、その職務について能力の伸長があった場合でも、上位職級に昇給しない限り業務給金額は据え置かれることになり、能力伸長に対する意欲を減退させる・・・という懸念が強くなった」ためである。

このことが次の職能給への移行を導く伏流になった。

(3) 職能給

昭和40年代に入って鉄鋼各社は新鋭製鉄所の建設を競った。そこでは、旧製鉄所のスクラップを伴うものであって、配置転換は中高年層を主体としたため、職務との結びつきの深い業務給と工場単位の能率給が50%を占める賃金制度は合理化を推進するための大きな障害となった。とくに40年代後半は、異業種間配転や役職降解任が大量に発生し、業務給の枠の中では中高年の賃金は社会的水準を維持できなくなる惧れが生じた。

そのような経過のなかで、昭和47年、賃金制度と役職位との関係を緩和し、役付ポストに恵まれない高能力保持者を適正に処遇できる「能力に対応した制度改定」が必要であるとし、職能給が導入された。

(4) ホワイトカラーの賃金

戦後の超インフレ時代に、労組の要求もあって職員層の賃金は工員層に比べ相対的に低く、組合の平等主義に対するホワイトカラー層の不満が大きくなってきた。その是正のための措置が高度成長期を通じたホワイトカラーの賃金問題の主要課題であった。そこで採られた措置として、i)賞与の配分に「税係数」の導入、ii)能率給に「総財源方式」の採用、iii)資格制度活用の定期昇給の復活等がある。

オイルショック後、安定成長の中での中高年問題、とりわけ管理職の肥大化への対応が問題となる。管理職における役割の明確化、本格的専門職制度の導入、給与における業績主義の徹底が図られた。