

新日本製鐵における戦後の賃金制度の変遷

ーリーディングカンパニーにみる戦後の賃金制度の制度分析ー

Vicissitudes of the Wage System of Nippon Steel Corporation After the World War II

田 口 和 雄*

*****目 次*****

1. はじめに	1
2. 賃金制度の変遷の概況	1
3. 賃金制度の変遷の特質の分析	5
4. おわりに	10

1. はじめに

本稿は日本の代表的な企業として戦後日本の経済成長を支えてきた新日本製鐵（以下「新日鐵」）を例に、第2次大戦後の賃金制度の変遷を概観し、その特質を明らかにすることを目的としている。新日鐵は明治34年（1901年）に創業した官営八幡製鐵所を前身としている。以後、昭和9年（1934年）の日本製鐵の発足、昭和25年（1950年）の日本製鐵の分割による八幡製鐵・富士製鐵の発足、そして昭和45年（1970年）3月の八幡製鐵・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。

本稿で考察する新日鐵の賃金制度の変遷は、労働組合員ベースの一般者の基本賃金（月例給与）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、賃金制度には不可欠な存在であり、従業員を管理・処遇する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⁽¹⁾。

戦後の賃金制度の変遷は、大きく3つの時期に分割できる⁽²⁾。第1期は昭和20年代であり、戦時中の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完成された時期である。第2期は

1960年代から1970年代までであり、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. 賃金制度の変遷の概況

2. 1. 年功賃金完成期

第1期の年功賃金完成期における代表的な賃金制度改訂は、第1に昭和22年（1947年）に行われた賃金体系の整理を目的とした改訂、第2に昭和25年（1950年）に行われた日本製鐵分割による改訂、第3に昭和28年（1953年）に行われた職分制度導入を基軸とする改訂であった。

(1) 戦後直後の人事・賃金制度（昭和20年）

戦後直後の人事制度は戦前からの職分・身分制を踏襲しており、職員、準職員、工員、傭員の4職分から構成され、職員はさらに事務職、技術職、医務職の3職種に分かれていた⁽³⁾。賃金制度については、工員（ブルーカラー）の基本賃金は年功要素の強い「基本給」と工場別の団体能率給である「生産奨励金」から構成されていた⁽⁴⁾。基本給は初任基本給に成年・未成年別、身分別、性別、日給区分別の昇給額を積み重ねる賃金であり⁽⁵⁾、生産奨励金は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⁽⁶⁾。一方、職員（ホワイトカラー）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⁽⁷⁾。しかし、戦後の物価高騰の

*（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）

中で、従業員の生活を救済することを目的に賃金の増額、臨時的な手当の増設などが頻繁に行われたため、賃金体系が複雑なものになった⁸⁾。

(2) 賃金体系の整理を目的とした賃金制度改訂（昭和22年）

こうしたなか日本製鐵は昭和22年の改訂で、臨時に創設された作業員（ブルーカラー）の生活関連手当を新たに「生活手当」に整理・統合する一方で、復興しつつある生産活動をさらに推進するため、これまでの能率給を一新し、新たに「粗鋼・鋼材生産量」を能率指標とする団体別能率給の「業績手当」を導入した⁹⁾。この業績手当は作業所別に支給財源が決められ、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¹⁰⁾。なお、この成績点は個人の評価結果を基に決められた。さらに、事務員・技術員（ホワイトカラー）にも業績手当を導入した。この業績手当は作業員の業績手当に相当する手当で、個人には4半期ごとに支給された¹¹⁾。

一方、日本製鐵は人事制度についても、労働組合からの強い要求によって戦前から採用していた身分差別的な色彩の強い職分・身分制を廃止した。その結果、新しい人事制度は従業員全員を一律に「社員」として処遇し、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」の「役職区分」からなる制度となった¹²⁾。

(3) 日本製鐵の分割による賃金制度改訂（昭和25年）

G H Q の占領政策と昭和22年（1947年）に成立した集中排除法によって分割された日本製鐵から新たに発足した八幡製鐵は、昭和25年の改訂で作業員を対象とした業績手当の見直しを行った。改訂された作業員の業績手当は、能率指標として作業所別に新たに定められた「目標労働生産性」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、個人には「基本給×成績点」で算出された金額が支給された¹³⁾。なお、成績点は個人の評価結果を基に決められた。

(4) 職分制度導入を基軸とする人事・賃金制度改訂（昭和28年）

昭和22年の職分・身分制廃止以後、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に、公正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「職分制度」を新たに導入し、さらに賃金制度では事務職・技術職社員の業績手当を廃止し、新たに「加給」を創設した¹⁴⁾。

新たに導入された職分制度は、人事制度の基礎となる全社員共通の、職務遂行能力によって従業員を区分する制度である。職分制度には、大きく事務職等（ホワイトカラー）と作業職（ブルーカラー）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。また、事務職等社員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」によって算出された金額が支給された。なお、この加給率は事務職、技術職、医務職の職分ごとに一定率が決められていた¹⁵⁾。

2. 2. 年功賃金と能力主義賃金の並立期

年功賃金と能力主義賃金の並立期における主要な賃金制度改訂は、第1に昭和37年（1962年）に行われた職務給の導入に伴う改訂、第2に昭和42年（1967年）に行われた職掌制度と工場別団体能率給の導入による改訂、第3に昭和45年～48年（1970年～73年）にかけて行われた新日本製鐵の発足に伴う改訂であった。

(1) 職務給導入に伴う賃金制度改訂（昭和37年）

高度経済成長期に入ると、技術革新の進展、大規模な設備投資、経営管理の近代化により職務内容が高度化し、それに対応した技能序列と経験年数に基づく年功序列との間に乖離が生ずるなど、公平な処遇が難しくなった¹⁶⁾。昭和37年の作業職への職務給導入は「同一労働同一賃金」の考え方に基づいた処遇の公平化を目指したもので、これまでの年功的処遇に代わり、新たに個人が従事する職務（「方」と呼称）に応じて賃金を決めるアメリカ式的分析職務給であった¹⁷⁾。点数法による職務評価が行われ、個人には配属された「方」が属する「職級」ごとに設定された賃金表の金額が支給された¹⁸⁾。この賃金表の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、同一職級内で昇給を行う「職務内昇給」が実施された¹⁹⁾。

(2) 職掌制度と工場別団体能率給による人事・賃金制度改訂（昭和42年）

昭和42年に実施された人事・賃金制度改訂は、人件費の弾力化と職務と能力に応じて公正な処遇を行うことを目的とした改訂で、貿易・資本の自由化が進む開放経済体制の下、国内外の競争が激化し、経営の合理化・効率化を迫られたことがその背景にあった²⁹。八幡製鐵はこの改訂で職掌制度、工場別団体能率給、および職能給をそれぞれ導入した。

職掌制度は職分制度に代わり新たに導入された制度で、人事制度の基礎となる「職務層区分」と「職掌区分」から構成された³⁰。職務層区分は、各人が担当する職務・職責のレベルに応じて区分されたもので、大きく「一般職務」と、医療関係職務、保安職務及び乗用自動車運転職務を対象とした「特別職務」からなり、一般職務はさらに「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」の職務層に分かれていた³¹。

職掌制度を構成するもう1つの職掌区分は、全社員共通の職務遂行能力を基礎とする、職務層区分に対応した区分で、職務層区分の一般職務に対応して「技術職等社員（ブルーカラー）」「主務職等社員（ホワイトカラー）」の2つから構成された³²。なお、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、後の新日鐵発足時に導入された人事制度の原型となった³³。

賃金制度において新たに導入された工場別団体能率給は、「作業遂行率」と「設備稼働率」を能率指標とし、それらの達成率に応じて成果を従業員に還元する仕組みであった。工場ごとに「（基本給支給総額＋職務給支給総額）×達成率」によって支給財源が算定され、個人には「（基本給＋職務給）×成績点」によって按分された金額が支給された³⁴。なお、この成績点は個人の評価結果を基に決められた。

職能給は、主務職等社員を対象にした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り、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。他方、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³⁵。

(3) 新日本製鐵発足に伴う人事・賃金制度改訂（昭和45～48年）

新日本製鐵発足に伴って行われた人事・賃金制度の改訂は合併に伴う諸制度の調整・統一を目指した改訂であり³⁶、職掌制度に代わる「系列区分」「職務層区分」「資格区分」からなる新人事制度と、「職務加給」と「業績給」の賃金要素がそれぞれ導入された。

新人事制度は、第1に全社員共通の資格区分による社員一体感の醸成と、第2に職務と職務遂行能力に基づいた公正な処遇を図ることを主たるねらいとしていた。新人事制度を構成する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（ブルーカラー）、主務職（ホワイトカラー）、医務職の3系列から構成された。職務層区分は社内の組織構造に見合った職務階層（職務・職責のレベル）を表す区分で、大きく管理職層と一般職層に分かれていた。さらに、資格区分は全社員共通の、賃金をはじめとする処遇の基本となる職務層区分に対応した職務遂行能力の区分であった³⁷。

一方、新たに導入された2つの賃金要素の概要は次の通りである³⁸。職務加給は職務給を補完する役割を担い、個人の成果を処遇に反映させる賃金である。職場（掛）ごとに支給財源が算出され、個人に支給する金額は「職務給×職務加給支給率×加給係数」によって決められた。なお、この加給係数は個々の評価結果を基に決められた。業績給は全社に設定された目標粗鋼生産性に対する実績粗鋼生産性の達成度による成果を従業員に還元する仕組みで、工場及び課ごとに「基本給支給総額×達成率」によって支給財源が算定され、個人には「基本給×成績点」によって按分された金額が支給された³⁹。なお、この成績点は個人の評価結果を基に決められた。

2. 3. 能力主義賃金への段階的移行期

能力主義賃金への段階的移行期における主要な賃金制度改訂は、第1に昭和56年（1981年）に行われた定年延長に伴う人事処遇制度改訂、第2に昭和63年（1988年）に行われた能力重視型賃金を目指した賃金制度改訂、第3に平成9年（1997年）に行われ

た人事・賃金制度改訂であった。

(1) 定年延長に伴う人事処遇制度改訂（昭和56年）

オイルショックによる日本経済の低成長期への大きな転換の中で行われた昭和56年の改訂は、定年延長による60歳までの一貫した人事処遇管理を目指して行われた改訂であり、その主な点は次の通りである⁸⁰⁾。

まず第1に基本給については、50歳以上の者の昇給制度が見直された。定年延長による高齢者層の増加とそれに伴う人件費の増加を抑制するため、昇給を基礎部分と考課部分とに分け、50歳以上の者については考課部分のみとした。第2に職務給については、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賃率を単一賃率に統一し、号俸制が廃止された。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。第3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、①財源算出単位の拡大（「掛」から「工場・課または掛」に）、②個人配分の算出方法の改訂（「職場別」の平均職務給から「職場別職務層区分別」の平均職務給に）と加給係数の範囲の拡大（「上限1.45～下限0.45」から「上限1.50～下限0.50」に）、③職務的給与（職務給と職務加給）に占める職務加給比率の拡大（「20%」から「25%」に）等、がそれぞれ行われた⁸⁰⁾。第4に業績給については、年功的要素をなくすため、個人配分の基礎給を基本給から職務的給与に段階的に切り替えられた⁸⁰⁾。第5に主務職社員の職能給Aについては、その仕組みが従来の「資格区分別定額給」から「資格区分別評価給」に改訂され、「資格区分別基準額×評価係数」によって個人への支給金額が決定されると同時に、基本賃金に占める比率が拡大された。なお、この評価係数は個人の評価結果を基に決められた。

(2) 能力重視型賃金を目指した賃金制度改訂（昭和63年）

さらに昭和63年の改訂は、円高の進展による国際競争力の低下、台湾、韓国を中心とする新興鉄鋼業国の追い上げ等による市場競争の激化の中で、人件費負担を抑え、個人の能力・成果に応じた処遇を行

うことをねらいとして行われた改訂であった⁸⁰⁾。主な改訂点は、次の通りである⁸⁰⁾。

第1に従来の基本給を「基本給本給」と年齢別定額給の「基本給加給」とに分け、基本賃金に占める基本給の比率を従来の50%から40%に削減した。第2に技術職社員の職務給については、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に対応するために、従来の職級別定額給から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「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。なお、この職務区分と役割区分は個人が所属する職場（工数）とその職場内における業務遂行上の役割の違いを処遇に反映するために、それぞれ新たに設定された区分である。この職務給改訂に伴い、①職務評価単位の拡大（「個人が従事する職務（方）」から「個人が所属する職場（工数）」に）、②職務評価方法の変更（「点数法」から「比較分類法」に）等も行われた。第3に職務考課給（旧職務加給）では、①職務的給与（職務給と職務考課給）に占める職務考課給比率の拡大（「30%」から「40%」に）、②財源配分単位の拡大（「工場・室または掛」から「工場・室」に）⁸⁰⁾等、が行われた。第4に主務職社員においても、新規事業の展開や急速な技術革新の下、能力・成果に応じた公平な処遇を推進するため、従来の枠組みを維持しつつ、基本給からの移行財源によって職能給Aの比率の拡大等の改訂が行われた。

(3) 人事・賃金制度改訂（平成9年）

経済の成熟化・グローバル化、少子高齢化の進展に伴う若年労働者の減少など、バブル崩壊後の日本経済は大きく変化し、鉄鋼業を取り巻く環境においても、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⁸⁰⁾。

平成9年の改訂は、こうした背景の下、従来の職務領域・役割分担にとらわれない公平な処遇を目指した改訂であった。主な改訂点は、人事制度については、系列区分の廃止と資格区分の改正、賃金制度については、①系列区分の廃止に伴う技術職と主務職に分かれていた賃金制度の一本化、②職務給と職務考課給に代わる新たな「仕事給」の導入であった⁸⁰⁾。

新しい人事制度は、社員共通の能力段階を表す「資格区分」と、社内の組織構造に見合った職務階層（職務・職責のレベル）を表す「職務層区分」の2つから構成されている。また、新たに導入された仕事給は能力、成果、職務等に応じた賃金で、「業績給」と「業務給」に分かれている。業績給は個人の職務遂行能力・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、査定によって金額が決まる賃金である。一方の業務給は職務層区分別定額給で、職務層区分ごとに設定された複数のランクに応じた金額が従業員に支給されている。この賃金ランクは資格と一対一の対応関係にあるので、資格昇進した時に賃金がアップするようになっている。

こうした戦後からの賃金制度の変遷を経て、現在の新日鐵の賃金制度は「基本給」と「仕事給」から構成されるようになったのである。

3. 賃金制度の変遷の特質の分析

3. 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とその決定基準の対応関係を整理すると、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「成果」、職能本給（職能給A）は「能力」と「成果」、そして職能加給（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」「成果（以下「業績」）」「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⁹⁹、「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ったため、それに基づく賃金も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、業績基準額は経営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。

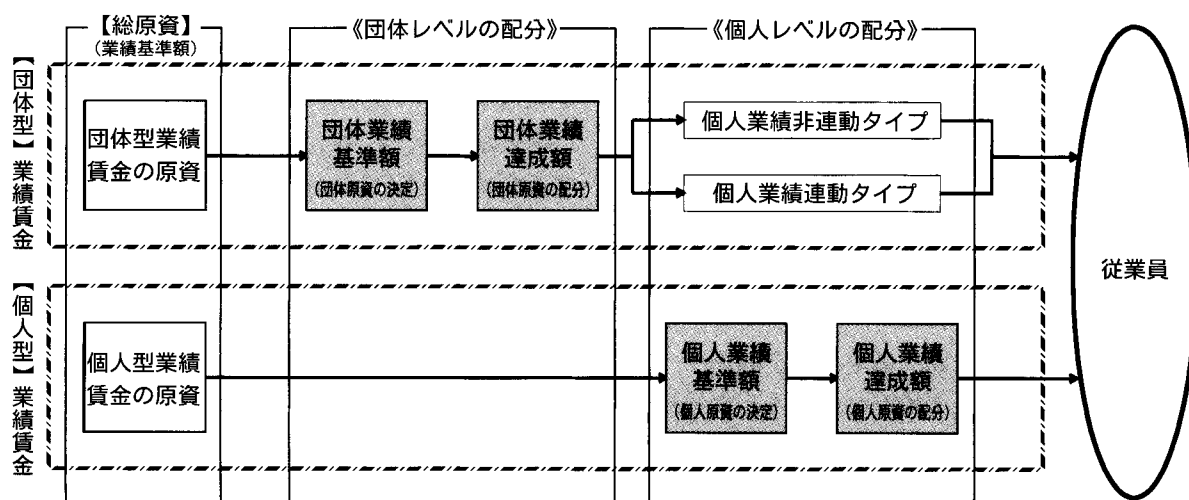
この業績賃金は、さらに業績評価の対象をどこにするか（業績評価単位）によって、以下のタイプに分けることができる。図表1を見てもらいたい。第1のタイプは「団体」を対象としたものである。このタイプは、例えば部門といった「団体」の業績を賃金に反映させるものであり、ここではそうした業績賃金を「団体型業績賃金」と呼ぶことにする。技術職の業績手当がこのタイプに当てはまる。「団体業績基準額×団体業績達成度」によって団体に配分される業績賃金が決まるが、これだけでは個人が受け取る賃金は決まらない。そこで、団体の業績賃金を個人に配分する仕組みが必要になり、その方法としては大きく2つ考えられる。1つは団体に所属する従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）¹⁰⁰、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タイプに分けることができる。

(2) 安定賃金の決まり方

以上の業績賃金の決定基準に対して長期の決定基準である「年功」「能力」「仕事」は「業績」と異な

図表 1 業績賃金の賃金決定の流れ



出所：筆者作成

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⁴⁰⁾、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、「仕事」を基準とした安定賃金を「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2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。

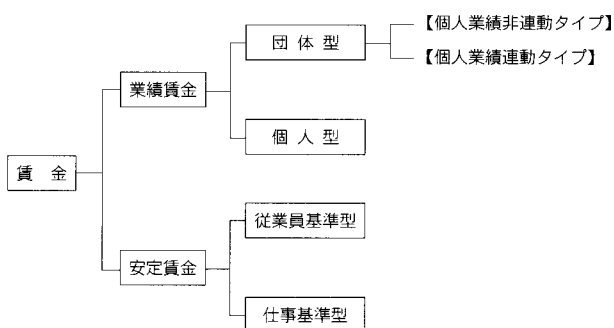
3. 2. 賃金制度の変遷の特質Ⅰ～技術職の場合～

(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、主務職と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あ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3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、

図表 2 賃金制度の類型化



出所：筆者作成

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、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、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する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つのタイプで構成されるようになったことである。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」に応じて賃金を決める職務給（仕事基準型）が導入されたのである。

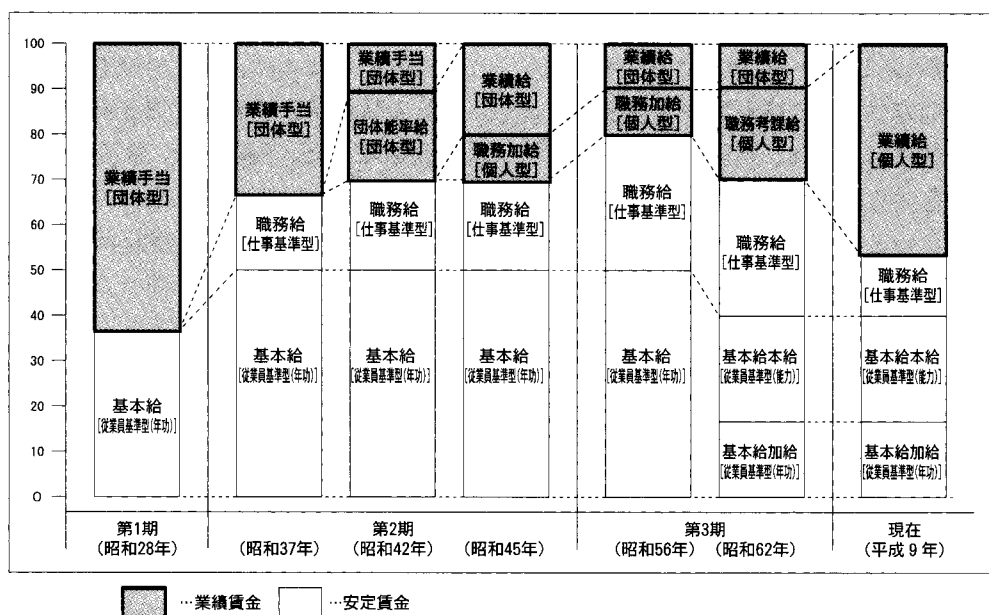
第2の特質は、第2期まで「年功」のみであった「従業員基準型」の決定基準の中に、第3期に入ると「能力」が加わったことである。高度経済成長期の終焉を迎えて安定成長期に入ると、能力主義を指向する新日鐵の人事処遇政策の下で、公平な処遇を図るため「能力」が決定基準に加えられたのである。こうして技術職の安定賃金は「年功」「能力」「仕事」の3つの決定基準で決められるようになった。

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

図表3 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：各種資料をもとに作成。

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62年の改訂時まで概ね半分以上を占めていた比率が、昭和63年の改訂時では40%へと削減された。第2は、昇給制度の変化である。それまで全従業員が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わけ、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が厳しくなったことがある。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、職務給ではそれが賃金に的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63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と、職務と賃金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「点数法」から「比較分類法」に、職務と賃金との対応関係は「職級別」の賃金表から「職務区分別役割区分別」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、同一職級内での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にはならず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年の改訂では、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は、先ほどの図表3を見てもらいたい。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」と「個人型」の業績賃金からなる第2期、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。

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」業績賃金の特性を持つ職務加給の導入はこうした流れの中で組み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。そのため、その後も、個人の能力や成果を賃金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、その財源を職務的給与に主に移行され、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）

業績手当は団体型能率給であり、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金額を決めていた⁴⁰。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年改訂前まではば一貫して団体別の「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「職務的給与（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は財源算出方法の変化である。それまで「職場別」の平均職務給としていたのが、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、加給係数の範囲が従来の「上限1.45～下限0.45」から「上限1.50～下限0.50」に拡大された。

3. 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

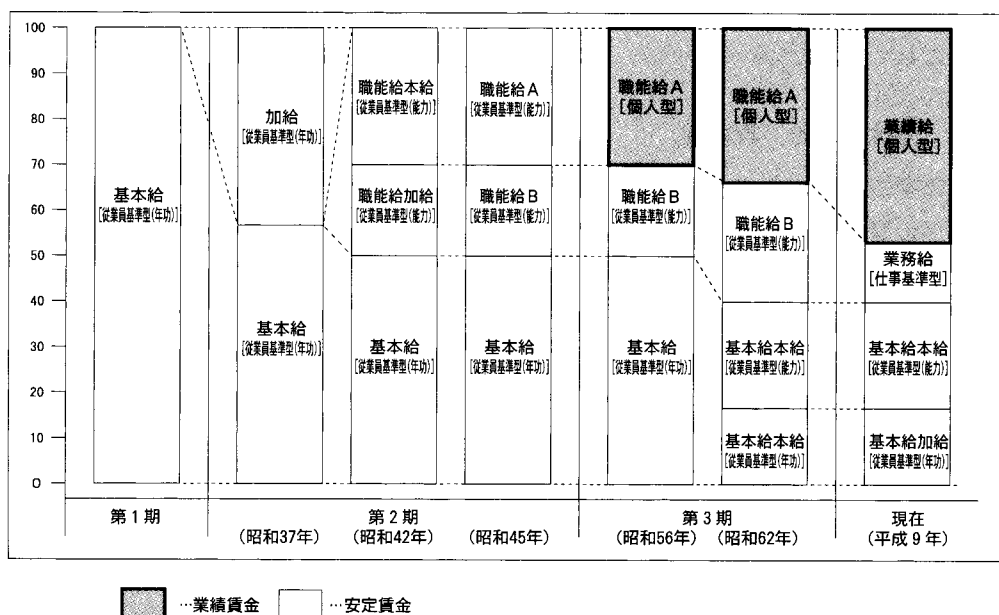
まず基本賃金全体に見られた特質は、「安定賃金」だけであった全体の構成に「業績賃金」が加わったことである。主務職における戦後の賃金制度の変遷を、技術職と同様に前述した賃金制度の捉え方の枠組みに沿って再整理した図表4を見てもらいたい。戦後から「安定賃金」だけであった基本賃金に「業績賃金」が昭和56年の改訂で加わり、しかも、その後の改訂の中でその割合が増えていったという特質が見られる。新日鐵の発足以降、能力主義を強める人事処遇政策の下で、新日鐵は技術職だけでなく主務職についても安定賃金の割合を低下させていったのである。

(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つぎの2つである。第1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それぞれについてみると、初任給に毎年の昇給を積み

図表 4 基本賃金構成の変化（主務職）



注：基本賃金の構成比率は標準値。
出所：各種資料をもとに作成。

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）と主務職（旧事務職等）を分け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一本であったが、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年の改訂では職能給Aへの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。

4. 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った。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、それに代わる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（鉄鋼労連書記次長）、および新日本製鐵㈱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						
職務層区分			理 事（部 長）				理 事（部 長）				
			参 事（副 長）				参 事（副 長）				
			副参事（副 長）				副参事（課 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）	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）	
	現業員 上手1	工手1級 （組伍長）		技師補	主事補				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				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				技術員 2 級	事務員 2 級	
	作 業 職		医 務 職	技 術 職	技 術 職	作 業 職		技 術 職	医 務 職	技 術 職	技 術 職
			事務職等				作業職等		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		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		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 資格区分と 職務層区分	<資格区分>		<職務層区分>		<資格区分>		<職務層区分>	
	理 事		部 長		理 事	部 長	主 幹 研究員	
	理 事 補		副 部 長		理 事 補	室 長 (次長・工場長 ・部長代理)	主 任 研究員	
	参 事		課 長		参 事			
	参 事 補		掛 長		参 事 補	掛 長		
	統括主事		作業長職務	C分類職務	統括主事	作業長	C分類職務	研究員
	主 事		工長職務	B分類職務	主 事	工 長	B分類職務	
	主 担 当		一般職務	A分類職務	主 担 当	一 般	A分類職務	
	担 当				担 当			
	担 当 補				担 当 補			
		生産関 連職務	その他職務			生産関 連職務	その他職務	

出所：各種資料もとに作成。

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																														
技術職等 <table><tr><td colspan="2">理事 （部長・副長）</td><td rowspan="13">主務職等</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>指導技術職 （工長職務層）</td><td>主務職 （3級職務層）</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="3">担当職 （2級職務層）</td><td rowspan="3">特別職 2級</td></tr><tr><td>技術職 （技術職務層）</td></tr><tr><td>技術補職 （一般職務層）</td></tr><tr><td colspan="2">担当補職 （初級職務層）</td><td>特別職 初級</td></tr><tr><td colspan="2">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）		主務職等	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	指導技術職 （工長職務層）	主務職 （3級職務層）	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）	技術補職 （一般職務層）	担当補職 （初級職務層）		特別職 初級	一般職 （一般職務）		特別職 （特別職務）	理 事		部 長	
				理事 （部長・副長）			主務職等		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																													
				指導技術職 （工長職務層）	主務職 （3級職務層）				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）																																		
				技術補職 （一般職務層）																																		
				担当補職 （初級職務層）					特別職 初級																													
				一般職 （一般職務）					特別職 （特別職務）																													
				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																																						
				(生産関連職務) (その他職務)																																		

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
理事		部長	主幹研究員	
理事補		マネジャー （次長・工場長・ 課長・グループ リーダー）	主任研究員	
参事				
参事補				
統括主事		統括職務	研究員	
基幹主事		基幹職務		
主事				
主担当		一般職務		
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)八幡製鐵株式會社八幡製鐵所『八幡製鐵所五十年誌』1950年、251頁。
- (4)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、406頁。
- (5)八幡製鐵労働組合『八幡製鐵労働運動史 上巻』1957年、299-300頁。
- (6)八幡製鐵株式會社八幡製鐵所『八幡製鐵所五十年誌』1950年、253頁。
- (7)釜石製鐵所労働組合『業績手当の解説』1959年、56頁、組合資料。
- (8)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、431頁。
- (9)八幡製鐵所所史編さん委員会、前掲書、1980年、434頁。
- (10)八幡製鐵労働組合『八幡製鐵労働運動史 上巻』1957年、646-647頁。その後も、業績手当は昭和25年の日本製鐵の分割に伴う賃金制度改訂にまで、計3回にわたり制度上の改訂が行われた。さらに業績手当に能率給関連の手当が新たに創設された。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、を参照されたい。
- (11)八幡製鐵労働組合『八幡製鐵労働運動史 上巻』1957年、646-647頁。
- (12)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、431頁。
- (13)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、402頁。
- (14)八幡製鐵所所史編さん委員会、前掲書、1980年、434-436頁。
- (15)八幡製鐵所所史編さん委員会、前掲書、1980年、435-436頁。
- (16)八幡製鐵所所史編さん委員会、前掲書、1980年、438-440頁。
- (17)「方」は、同社の一部の工場で慣習的に使われてきた用語で、一般的に考えられている「職務」に近いものである。職務給を導入するに当たり、同社が職務に関する様々な見解を検討した結果、「方」がそれに近いものであることがわかり、統一用語として使われるようになった（日本賃金資料センター「八幡製鐵の職務給制度」『賃金調査資料』Vol.2, No.55、1965年）。
- (18)田中安郎「八幡製鐵の職務給について」『鐵鋼労務通信』No.802、1962年8月。ただし、組長の業務は統轄的業務が中心であるため「分類法」が利用された。
- (19)具体的昇給方法は、さしあたり、田中安郎「八幡製鐵の職務給について」『鐵鋼労務通信』No.802、1962年8月を参照。なお、職務給導入後、労働組合による職務給の是正闘争が行われ、実態に合うように見直された。その代表的な見直しは、昭和39年の職務評価の見直し（「肉体負荷」「作業環境」の評点が「5ランク」から「4ランクへ」）、昭和42年の職級内昇給の条件の見直し（標準金額から上級金額への昇給条件が「標準金額適用後3年」から「同2年」へ）等である。これらの詳細については、さしあたり日本鉄鋼産業労働組合連合会『調査時報』第102号、1970年、51-119頁及び日本賃金資料センター「八幡製鐵の職務給制度」『賃金調査資料』Vol.2, No.55、1965年を参照されたい。
- (20)労務行政研究所「八幡製鐵の新人事給与制度」『労政時報』No.1909、1967年。
- (21)職掌制度の詳しい内容は、さしあたり鼎哲郎「八幡製鐵の新人事給与制度」『賃金通信』vol.20, No.17、1967年、を参照のこと。
- (22)なお、一般職務の掛長以上の役職社員については、役職に応じた職務層区分が設定された（労務行政研究所「八幡製鐵の新人事給与制度」『労政時報』No.1909、1967年）。
- (23)なお、職務層区分と同様に一般職務の掛長以上の役職社員についても、職務層区分に対応した職掌区分が設定された。また、特別職務に対しても、それに応じた「特別職」が用意された（労務行政研究所「八幡製鐵の新人事給与制度」『労政時報』No.1909、1967年）。
- (24)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。
- (25)鉄鋼労連・八幡製鐵労働組合『新・能率給、人事制度〔解説版〕』1967年、組合資料。なお、従来の業績手当はその仕組みが維持されたものの、財源が1/3に削減された。
- (26)職能給の詳しい内容は、さしあたり鼎哲郎「八幡製鐵の新人事給与制度」『賃金通信』vol.20, No.17、1967年、を参照のこと。なお、職能給の導入に伴い、これまで

- 主務職等社員（旧事務職等社員）に支給されていた加給は廃止された。
- ②7 新日本製鐵誕生の詳細については、社史編さん委員会「第2部 新日鐵の誕生」『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、を参照されたい。
- ②8 人事制度の詳しい内容は、さしあたり労務行政研究所「新日本製鐵の新人事・給与制度 能力主義をめざす最新の人事管理制度例」『労政時報』第2085号、1971年6月、を参照されたい。
- ②9 (財)労働法令協会「新日本製鐵における給与制度の変容」『賃金通信』Vol.26, No.26、1973年10月下旬、及び新日本製鐵八幡労働組合『賃金ノート1974.7～1975.6』10頁、組合資料。詳しい内容はこれらを参照されたい。
- ③0 業績給では、基本給総額にリンクした支給財源の他に、従業員の出勤率にリンクした支給財源も算定されており、個人に支給する金額は出勤率に応じて決められていた。その内容は、(財)労働法令協会「新日本製鐵における給与制度の変容」『賃金通信』Vol.26, No.26、1973年10月下旬、及び新日本製鐵八幡労働組合『賃金ノート 1974.7～1975.6』10頁、組合資料、を参照されたい。
- ③1 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11月。なお、人事制度の改訂は管理職を対象としたもので、翌82年に管理職層の圧縮、組織編成の見直し等が行われた。これら一連の詳しい内容は、労務行政研究所「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、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～主務・医務職社員の諸制度を中心に～」『賃金実務』No.441、1981年6月、及び米沢敏夫「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、を参照されたい。
- ③2 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11月。
- ③3 ただし、個々人の極端な増減収を避けるため、初年度は基本給80%、職務的給与20%として、毎年、基本給の比率を低め、昭和60年度に職務的給与への移行を終了した（新日本製鐵八幡労働組合『賃金ノート 1988年度版』1988年、26頁、組合資料）。
- ③4 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。なお、業績給については、今回の改訂に先立ち、1987（昭和62）年に、賃金に関する協定等の一部見直しが行われた。詳しい内容は、新日本製鐵八幡労働組合『賃金ノート 1988年度版』1988年、20頁、組合資料、を参照されたい。
- ③5 一連の改訂の詳しい内容は、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、を参照されたい。
- ③6 1982（昭和57）年における組織制度改訂に伴い「課」が廃止され「室」に変更された。
- ③7 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。
- ③8 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）年にその財源を「職務的給与」と新設された「生産業績支給金」に移行された（新日本製鐵八幡労働組合『賃金ノート 1997年度版』1997年、76頁、組合資料）。なお、一連の詳しい内容は、これらを参照されたい。
- ③9 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。
- ④0 職務加給の算出プロセスをみると、団体レベルの業績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」によって業績賃金のタイプ分けをしているので「個人型」とした。
- ④1 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×職分別加給率（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、賃金決定システム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。
- ④2 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
- 加藤源九郎『賃金制度の話』日本経済新聞社、1972年
- 金鉄労組企画調査部『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』新日本製鉄株式会社、1981年
- 社史編さん委員会『炎とともに 富士製鉄株式会社史』新日本製鉄株式会社、1981年
- 社史編さん委員会『炎とともに 新日本製鉄株式会社十年史』新日本製鉄株式会社、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
- 新日本製鉄労働組合連合会『新日鐵労働運動史Ⅰ』、1982年
- 新日本製鉄労働組合連合会『新日鐵労働運動史Ⅱ』、1984年
- 新日本製鉄労働組合連合会『新日鐵労連』第79号、1996年、組合資料
- 新日本製鉄労働組合連合会「人事・処遇制度改訂特集号」『調査時報』第44号、1997年、組合資料
- 新日本製鉄八幡労働組合『賃金ノート 1974.7～1975.6』、1975年、組合資料
- 新日本製鉄八幡労働組合『賃金ノート 1988年度版』、1988年、組合資料
- 新日本製鉄八幡労働組合『賃金ノート 1997年度版』、1997年、組合資料
- 新日本製鉄八幡労働組合『八幡製鉄労働運動史 続編－上巻』、1970年
- 新日本製鉄八幡労働組合『八幡製鉄労働運動史 続編－中巻』、1975年
- 新日本製鉄八幡労働組合『八幡製鉄労働運動史 続編－下巻』、1978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
- 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
- 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

日本鐵鋼産業労働組合連合会『鐵鋼労連運動史 ―30年の歩み―』、1981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

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

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～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

(財)労働法令協会「日本製鐵の能率給の推移」『賃金通信』Vol.3、No.8、1950年4月

(財)労働法令協会「八幡製鐵の作業長制度」『労務管理通信』Vol.1、No.2、1961年

(財)労働法令協会「新日本製鐵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、1967年

労務行政研究所「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

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

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

八幡製鐵株式會社編『八幡製鐵所五十年誌』八幡製鐵株式會社、1950年

八幡製鐵所所史編さん委員会編『八幡製鐵所八十年史 総合史』新日本製鐵株式會社、1980年

八幡製鐵所所史編さん委員会編『八幡製鐵所八十年史 部門史・上巻』新日本製鐵株式會社、1980年

八幡製鐵所所史編さん委員会編『八幡製鐵所八十年史 部門史・下巻』新日本製鐵株式會社、1980年

八幡製鐵所所史編さん委員会編『八幡製鐵所八十年史 資料編』新日本製鐵株式會社、1980年

八幡製鐵労働組合『八幡製鐵労働運動史 上巻』、1957年

八幡製鐵労働組合『八幡製鐵労働運動史 中巻』、1959年

八幡製鐵労働組合『八幡製鐵労働運動史 下巻』、1960年

八幡製鐵労働組合『賃金ノート 1968～1969』、1969年、組合資料

八幡製鐵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

八幡製鐵労働組合企画調査部『協約・協定書集』、1963年、組合資料

八幡製鐵労働組合賃金対策部『給與便覽』1951年、組合資料

八幡製鐵労働組合調査室『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 新日本製鐵」『労政時報』第3309号、1997年

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

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