

# 博士学位申請論文審査報告書

## 杉山裕『鉄鋼産業における賃金制度・資格制度をめぐる労使関係の展開 —1950年代末から1970年代初頭の八幡製鉄・新日本製鉄 を事例として』

### 1 論文の構成

本論文は、賃金制度・資格制度のあり方をめぐる経営側の方針と労働組合の対応、そして労働者の意識に焦点を当て、1950年代末から70年代初頭の八幡製鉄・新日本製鉄におけるその展開過程を解明することを課題としている。まず、本論文の構成を示せば次のとおりである。

#### 序章 課題と方法

#### 第1章 戦後日本の鉄鋼業の概観 —1955～1975年—

#### 第2章 職務給制度の導入 —人事労務管理と労使関係への影響を中心に—

#### 第3章 賃金制度・資格制度に対する労働者意識 —1960年代を中心に—

#### 第4章 賃金制度・資格制度をめぐる労使関係の展開

#### —1960年代～1970年代初頭—

#### 補論 日本鋼管・住友金属における賃金制度・資格制度の展開

#### —1950年代後半～1970年代前半—

#### 終章

### 2 各章の概要

まず序章では、先行研究の検討がなされ、戦後「労働問題」の実態調査とその理論化をリードしてきた氏原正治郎・兵藤釗両氏の議論がとりあげられている。氏原正治郎の議論について杉山氏は、その学問的貢献を十分尊重しつつも、以下の二点でその議論を批判している。すなわち一つは、氏原が労使関係を考察する際、経営側の戦略や行動についてほとんど分析をおこなっていないこと、いま一つは、氏原が労使関係制度としての団体交渉制と労使協議制の関係を取り上げる問題群の差異ととらえたのに対し、そうした理解では

団体交渉制から労使協議制の移行という、1960年代以降の労使関係の歴史的展開を説明できないこと、の二点である。

一方、兵藤釗の議論については、杉山氏は氏原の場合と同様にその議論を高く評価しつつも、やはり以下の二点で兵藤の議論を批判している。すなわち第一に、氏原に比し兵頭は経営側の動向に言及しているものの、個々の施策の成立過程に迫るような一次史料を踏まえていないため、1960年代以降の労使協議制の拡張が、単に取り上げる問題群の拡大として描かれるという難点を有している。第二に兵藤は、労働者の意識の中における仕事に対するこだわりといったものに注目しているものの、労働者個々人のレベルにおけるそれに関する考察が十分でないため、企業と人間とは完全な「同心円」をなしがたい存在であるという兵藤も重視する事実が、その歴史把握に十分に織り込まれていない。

序章の最後で、杉山氏は八幡製鉄・新日本製鉄を分析対象とする意義について触れ、鉄鋼大手企業の動向は、日本の労使関係研究や人事労務管理研究において重要な位置にあることなどを強調している。

次に第1章では、課題を解明するための前段の考察として、1955年から75年までの日本鉄鋼業の概観をおこなっている。そこでは、まず圧延部門の合理化を中心とした第1次合理化（1951～55年）、製鋼工程におけるLD転炉の導入を中心とした第2次合理化（1956～60年）、そして新鋭製鉄所の建設や連続鑄造法の導入・設備の大型化・高速化を中心とした第3次合理化（1961～70年）の実態が究明されている。その結果、生産シェアをめぐる鉄鋼大手6社間の激しい企業間競争が展開されることとなり、この競争に勝つためには、労働者をいかに有効に活用するかが、企業にとって一つの重要な課題となった。

具体的には、新設備と旧設備の間に存在する生産性の格差を賃金にいかに関与させるか、新技術の導入による旧型熟練の陳腐化と新設備で必要とされる新たな技能の出現にどのように対処するかという課題であった。言葉を換えれば、圧延工程のストリップ・ミルにおいては、プル・オーバー・ミルで求められたような勘やコツに依拠した年功的な熟練は無用となり、代わりに冶金学や数学といった新たな学問的知識が求められるようになった。こうした事態は、基幹的な作業に従事する労働者の世代交代を促し、年功的な賃金の存在意義を揺るがすという側面を有していた。以上のような技術的合理化と企業間競争が展開する中で、八幡製鉄所は1962年春闘において、職務分析と職務評価にもとづく職務給制度の導入を労働側に提案することとなった。

第2章は、八幡製鉄における1962年の職務給制度導入を、制度導入に向けた経営側の取り組みに焦点を当てて考察している。同社に導入された職務給制度は、職務価値と賃率との関係においてきわめて厳格なものであった。すなわち同社の職務給制度は、職務分析と職務評価を綿密におこなう点数制を採用し、同一職務にとどまる限り昇給の機会は限定されるという厳格な構造を有していた。こうした職務給制度を導入するため八幡製鉄所は、1959年より要員の合理化・定員の削減、役付工の再編成、職場内・職場間序列や職場慣行の調整、従事職務に対する適正さを確保するための「配属」基準の改定や配置転換、昇進基準の整備など、人事労務管理の合理化を徹底的に推し進めた。杉山氏は上記の諸点の具体的な内容を克明に解き明かした後、こうした人事労務管理の合理化や、厳格な職務給制度の導入が経営側単独で進められ、労働組合の関与は団体交渉に限定されたことを強調している。すなわち杉山氏は、1962年の職務給制度において、その制度策定過程に労働組合を関与させるという「慣行」をつくらなかったことの意味を重視している。

第3章は、賃金制度や資格制度に対し、1960年代の八幡製鉄の労働者がどのような意識を抱いていたのか、経営側の推し進める従業員の個別管理を受け入れていく労働者の意識とはいかなるものであったかを分析している。その際、杉山氏は、分析対象となる1960年代を、62年までを職務給制度という新たな従業員処遇の基準が導入される前史の時期、62年から67年の資格制度改定までを職務給制度の導入・定着期、67年の賃金制度・資格制度改定以降を職務給制度の拡大期と捉え、それぞれの時期における労働者の意識の在りようを追究している。

まず職務給導入以前の時期は、既に述べたように、技術革新の進展によって旧型熟練の陳腐化とそれに伴う既存賃金秩序の動揺が発生していたものの、労働者の意識は、旧来の年功的処遇を求め、企業業績の拡大に見合う賃金配分を要求するというものであった。職務給制度の導入・定着期における労働者意識は、職務給問題を従来の「年功賃金」の延長線上で捉え、職務給制度が能力評価や生活保障・功勞報償という点で、労働者に十分に報いるものであるか否かを判断するという意識であった。しかし、労働者のそうした意識は、職務給返上闘争にまで至ることはなく、職務給是正の要求として表れることになった。

職務給拡大期の労働者意識は、労働側が評価要素別・ランク別評価の改定を経営側に迫っていることに示されるように、従事する職務の価値という基準によって労働者が処遇されることについては、一定程度容認しつつも、職務給制度の是正だけでは限界のある労働者の賃金増額を、勤続年数や個々人の能力など属人的要素を重視することによって実現す

べきだという意識であった。そこには、前の時期以来、企業に対する労働者の貢献度を正しく評価してほしいという意識が存在していた。

第4章は、第2章および第3章で明らかにされた経営側の動向と労働者の意識をふまえて、1960年から70年初頭までの八幡製鉄・新日鉄の賃金制度・資格制度をめぐる労使関係の展開を分析している。八幡製鉄労働組合は、すでに述べたような労働者の意識を背景に、経営側に対する組合員の「貢献度」を賃金に反映させることや、職務給を是正することなどを掲げて、団体交渉に臨んだが、経営側の頑なな態度によって、それらの要求はほとんど受け入れられることはなかった。

経営側が資格制度や賃金制度といった問題に対するスタンスを変更することになったのは、八幡製鉄と富士製鉄の合併による新日本製鉄の発足（1970年3月）と、それに伴う資格制度・賃金制度の統一作業においてであった。資格制度については、八幡労組の従来からの要求であった労働者の勤続年数や能力を評価する資格昇格のルートが設定された。また、職務給制度については、個々人の職務給金額をベースに、従事職務における職務遂行能力の評価に応じて職務加給という賃金項目が創設された。このように、資格制度・賃金制度に能力的要素、能力給的要素が導入されることによって、職務を基準とした従業員処遇という経営側が推し進めてきた従来の施策は、大きく後退することとなった。

以上のような職務給制度の能力主義的再編成という制度の導入にあたって、労働組合の要求に応じて制度のあり方を検討する労使合同の検討委員会＝労使協議制が設けられることとなった。職務給制度の能力主義的再編成は、団体交渉制から労使協議制へという労使関係制度の変化と一体の関係のもとで進んだ。

補論は、1950年代後半から70年代前半を中心とした日本鋼管と住友金属の賃金制度・資格制度の歴史を概観し、八幡製鉄所の分析で得られた結論が、この両社の分析からも導き出されるとしている。

終章は、本論で展開した考察の内容を、氏原正治郎、兵藤釗の議論に対する批判に即して総括している。しかし終章は、そのことにとどまらず、杉山氏が労使協議制について積極的な意味づけを与えていることが注目される。「労使協議制の拡張は単なる組合規制の後退として把握されるべきではなく、取り扱われる問題の複雑さや深刻さ、そして労使交渉の深化を通じてより良い解決策を模索しようとする労使双方の姿勢を反映しているのではないか」という文章が、それである。

### 3 本論文に対する評価

以上、本論文の概要を述べてきたが、最後に本論文の優れた点に触れておきたい。

第一は、鉄鋼業の三次にわたる合理化が企業間競争を激化させ、それが八幡製鉄においては、職場の編成替えと職務給導入に至ったことを克明に明らかにしたことである。技術・市場の動向が個別企業の賃金形態にどのような影響を与えたかを見る視点はユニークである。第二は、職務給制度の導入から、職務給制度の後退という賃金形態の変化を、団体交渉制から労使協議制への転換という労使関係制度の変化と、統一的に把握したことである。これは、ほかに例を見ない新しい視点であろう。第三は、従来の労使関係分析が労働組合の活動や労働争議の分析に偏重していたのに対し、本論文はいわば「平時」における労使関係の展開を明らかにしたことである。第四は、労使関係分析の際、経営側の戦略・方針と労働者の意識の在りようを重視し、＜経営側の戦略—労働組合の行動—労働者の意識＞という新しい分析の枠組を提示したことである。労働組合の組織率が減少しつづけている現在、杉山氏のこのような分析枠組の提示は十分評価するに値するであろう。

本論文のメリットは以上の四点に集約することができるが、もちろん問題点がないわけではない。二点ほど指摘しておきたい。

第一に本論文では、1960年代の八幡製鉄労働者の“賃金に能力面での評価を反映させてほしい”という要求にさりげなく言及しているが、そのことのもつ意味を深く掘り下げてほしかった。というのは、鉄鋼企業に限らず一般に大企業では、60年代後半に経営側の主導のもとで能力主義管理や能力主義的諸施策の導入がはじまっており、ここでは労働者は常に受身の存在として描かれてきたからである。第二に、本論文では労使協議制の拡大を積極的に評価しているが、「労働問題」プロパーの研究者の間では、労働基本権として法認された団体交渉制が1960年以降次第に形骸化し、それに代わって労使協議制が普及し、そのもとで労働側の発言力や経営側に対する規制力が弱まったという見解が依然根強く存在する。八幡製鉄で連綿と続いた団体交渉が労働側に実のある成果を何ももたらさなかったという事実をどう解釈するかという点を含めて、上記の見解に対する何らかの説明がほしかった。

しかし、以上述べた二つの問題点は、杉山氏の学問的力量からすれば今後のさらなる研鑽によって十分解決されるものであり、本論文の本質的な価値を決して損なうものではない。

以上の理由から、審査員一同は、杉山裕氏に一橋大学博士（経済学）の学位を授与することが適当であると判断する。

2007年7月11日

審査員 西成田豊

池 亨

岡室博之

都留 康

森 武麿