

## 博士学位申請論文要旨

# 『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——』

杉山裕

### 1 課題・方法・対象

本論文は、1950年代末から1970年代初頭の八幡製鉄・新日本製鉄における、ブルー・カラー労働者を対象とした賃金制度および資格制度とそれをめぐる労使関係の展開過程を、経営および労働組合の戦略そして労働者の意識に焦点を当てて分析することを課題とする。

1960年代は、賃金制度・資格制度を含め、先行研究において「日本的」と形容された制度や慣行が形成された時代であった。また、そうした日本的な制度や慣行は、日本企業の競争力を説明するために不可欠の要素として位置づけられている。

以上のような対象の重要性ゆえに、1960年代の制度・慣行やそれをめぐる労使関係については理論面・実証面で豊富な研究蓄積が存在する。なかでも長年にわたる精力的な実態調査をもとに日本の労使関係分析のフレームワークを提示し、その後の研究に大きな影響を与えた氏原正治郎と、実態調査や先行研究の成果をふまえつつ戦後日本の労使関係史の概観をした兵藤釗はこのテーマを考えるうえできわめて重要な存在であるといえよう。

氏原は「年功賃金、生涯雇用、企業別組合は三位一体か」（氏原正治郎『日本の労使関係と労働政策』東京大学出版会、1989年に所収）において、労働提供とその反対給付をめぐる経営者と従業員の規範意識、規範意識とルール・制度およびその運用との関係、ルール・制度を統一的に解釈し体系づける労使関係の理論・イデオロギー、これらを総括した労使関係制度の成立の経済的根拠とその経済的効果、という労使関係の分析のための4つの接近方法を提示し、そこにおいて年功賃金、生涯雇用、企業別組合がもつ意味を論じている。

しかし、氏原のとくにその晩年の研究では、ルールや制度に対する一般労働者の意識の分析が十分ではない。また労働条件に関するルール・制度のあり方やそれを取り扱う場の選択といったものをめぐる経営側の戦略に対する言及が限定的である。さらに、氏原の研究にあっては、企業内の各種制度に対する関心が後退し、労働市場の分析に重点が移っていったことはすでに多くの研究者から指摘されている。このような氏原の分析枠組みでは職務給導入とその挫折、その後の「能力主義管理」の展開や労使協議の拡張という1960

年代以降の労使関係を動的に考察するうえで限界が存在するといえよう。

一例を挙げれば、「団体交渉と労使協議」（隅谷三喜男編『現代日本労働問題』東京大学出版会、1979年に所収）で氏原は、諸種のルールが団体交渉と労使協議のどちらにおいて、どの程度の労働組合の関与のもとに取り扱われることになるのかを、労働組合による労働条件規制の有効性と効率性という観点から分析している。しかし、そこにおいては、1960年代以降の団体交渉から労使協議への重点の移行がなにゆえに生じたのかという点に関する言及は限定的である。ここには、上述のような氏原の分析枠組みの限界が関係している。

次に兵藤の研究について検討することにしよう。兵藤の著書『労働の戦後史 上・下』（東京大学出版会、1997年）によれば、1960年代初頭までに職務給導入の試みは挫折し、その後は「個別管理」と「小集団主義の活用」という二本柱から構成される「能力主義管理」が普及する。なかでも職能資格制度と職能給を軸とした「個別管理」は、私生活主義の拡延などの価値観の変化のなかで、労働者のなかになお存在した「仕事に対するこだわり」を汲み取るかたちで進展していった。以上のような賃金制度・資格制度の展開過程は、1950年代の経営権の回復・確立と労働組合による産業横断的な労働条件決定機構確立の試みの挫折、1960年代以降の個別企業レベルでの労使協議制の拡延とそこにおける組合規制の後退と同時並行的にすすんだとされるのである。

兵藤においては賃金制度や資格制度を含む労働条件に対する経営側のビヘイビアがもっぱら経営者や経営者団体の発言・文書によって分析されており、個々の施策の展開過程の詳細に迫る内容とはなっていない。そのため、1960年代以降の労使協議の拡延が単なる取扱い事項の拡大として描かれる傾向がある。兵藤や氏原を含めた先行研究において経営側の分析が限定的であることは、労働組合に比し意志決定プロセスが外部に公開されることが少ないという分析対象の性格が関係しているといえよう。

また、兵藤は労働者の意識なかでも仕事に対するこだわりといったものに注目しているが、ランク・アンド・ファイルの労働者の意識を実証的に分析していないため、労働者が企業による諸施策の展開によって個別的に掌握される存在として一面的に描かれてしまっている。

以上のように、先行研究では経営側の分析と労働者の意識の分析が十分ではなく、賃金制度・資格制度とそれをめぐる労使関係についての理解には限界が存在していた。先に述べたような本論文の課題には、先行研究のこうした欠落部分を補完する意義が存在する。

なお、本論文が八幡製鉄および新日本製鉄（以下、新日鉄）を分析対象とすることには

以下のような理由がある。第一に、鉄鋼業大手企業なかでも八幡製鉄・新日鉄の動向は日本の労使関係や人事労務管理の歴史において重要な位置づけを占めており、氏原や兵藤といった先行研究においても言及されることが多いことである。第二に、1960年代の鉄鋼大手企業における賃金制度・資格制度とそれをめぐる労使関係は、大規模な争議をともなわない状況において展開されていることである。従来の労使関係研究は労働争議をともなつた事例を分析するものが多いため、その歴史が争議における労働組合の敗北と組合規制の後退として描かれる傾向が強かった。本論文は、鉄鋼大手企業を分析対象とすることで、研究蓄積の手薄な側面、すなわち「安定的」な労使関係のもとで労働組合による賃金制度・資格制度規制が展開する過程を解明することを意図している。

## 2 主要内容

本論文の分析内容は以下のようなものである。

第1章では、1955年から1975年までの鉄鋼産業の概観をおこなった。こうした分析により、生産設備の技術革新と生産能力の急拡大のなかで顕在化した激しい企業間競争や、その過程で発生した旧型熟練の解体と年功的な処遇制度の動揺、労働組合内部における運動路線の変更といった要素が、賃金制度・資格制度のあり方とそれをめぐる労使関係の展開過程と密接に関係していたことがあきらかにされた。

第2章では、1962年の職務給制度導入のために経営側がどのような取り組みをおこなったのか、そしてそうした取り組みがその後の賃金制度・資格制度とそれをめぐる労使関係にどのような影響を与えたのかを分析した。

八幡製鉄では、技術革新によって生じた労働内容の変化に対応しうる新たな従業員序列の仕組みが模索される。最終的に選択されたのはブルー・カラーに対し職務分析・職務評価の手法による職務給制度を導入することであった。

職務給制度の導入にあたり、経営側は独自に制度内容を策定し、労働組合の関与を制度提案時の団体交渉に限定した。こうした制度導入のあり方は、労働組合の反発を引き起こす恐れがあったが、八幡製鉄経営は既存の職場実態と新たな制度との間に存在した乖離や制度導入後の運用上の困難など予想される様々な問題を考慮して制度のあり方を決定することでこうした問題に対処することとなった。

以上のような取り組みは、第一に、要員配置基準の統一や昇進基準の整備など賃金制度

以外の領域における人事労務管理の合理化をもたらしたこと、第二に、賃金制度・資格制度に対する労働組合の関与を団体交渉に限定するというその後の労使関係の流れをつくったこと、という二つの側面で企業経営にとって重要な意味があった。

第3章では、1960年代の八幡製鉄労働組合（以下、八幡労組）において、時々の賃金制度や資格制度に対する労働者の意識や、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側の要因について分析した。

1950年代末以降、八幡製鉄では技術革新の進展によって旧型熟練の陳腐化とそれにとともなう既存賃金秩序の動揺が発生した。しかし、この時期、仕事と賃金との対応関係についての明確な基準が存在しなかったため、この問題に対しては労働者の内部でかなりの意見の相違が存在した。このような意識の相違は、職務給制度の導入以降に八幡労組が進めた職務給是正の取り組みでいっそう顕著に表れることとなった。この過程では、職務給制度に対する労働者の個別的・主観的な不満が噴出することとなったのである。

八幡製鉄では1967年の制度改訂によって資格制度や能率給にも従事職務の価値を基準とする処遇が拡大した。労働者はこうした基準によって処遇されることを一定程度容認するようになっていたが、職務評価のあり方については依然として労働者間に意見の相違が存在していた。また、能力や勤続年数といった要素が軽視される傾向に対しては不満の意思を表明するようになったのである。こうした労働者の意識は、「個別管理」というかたちで経営側がこの問題に関与することを容認する背景となっていた。同時に、労働組合からみれば、労働者間の意見の相違ゆえに賃金制度・資格制度に対する組合規制の困難をもたらすものであったのである。

第4章では、3章までの分析をふまえて1960年から1971年にいたる賃金制度・資格制度をめぐる労使の議論と制度の展開過程を考察した。

八幡労組は、過度に年功的になりつつあると認識されはじめていた賃金のあり方をあらためるべく、1960年代初頭よりベース・アップの際に大幅な一律賃上げ部分の設定を要求した。八幡労組の主張した要求根拠は、合理化の進展にとともなう組合員の「貢献度」の変化を賃上げに反映させるべきであるというものであった。しかし、こうした要求は、すでに職務給制度導入に向けた作業を推し進めていた経営側に受け入れられることはなかった。

1962年春闘で、経営側は職務給制度の導入を提案する。八幡労組は是正を求めて交渉をおこなうがその成果は限定的であった。その後、八幡労組は1964年まで職務給是正に取り組み、対立しがちな組合員の意見をまとめあげて制度の是正を実現する。しかし、労働

組合の是正要求に対する経営側の態度は否定的なものであった。経営側のこうしたスタンスは、1967年に実施される賃金制度・資格制度改訂や1969年の両制度に対する八幡労組の是正要求においても変更されることはなかった。

経営側が賃金制度や資格制度といった問題において労働組合に対するスタンスを変更するのは、八幡製鉄と富士製鉄の合併による新日鉄の発足とそれにとまなう賃金制度・資格制度の統一過程においてであった。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勤続年数や能力向上を理由とした資格昇格のルートが設定された。また、職務給制度においては、個々人の職務給金額をベースに要員合理化や従事職務における職務遂行能力の程度を評価して支給される職務加給という賃金項目が創設された。職務を基準とした従業員処遇という経営側の推し進めてきた施策は後退することとなったのである。なお、新たな職務給制度の導入にあたっては、労働組合の要求によって労使合同の検討委員会という労使協議の仕組みが設けられた。賃金制度・資格制度のあり方やそれをめぐる労使関係において上述のような変化が生じたのは、職務給制度では限界のあった従業員の能力向上を可能にする制度を労働組合の協力のもとで成立させたいと考える経営側と、組合員の求める安定的な処遇を実現したい労働組合の思惑が一致したためであった。1970年代以降の新日鉄でも職務給制度は職能給化の傾向を強め、また賃金制度・資格制度をめぐる労使関係においては、労使協議のプロセスが維持される。1970年代初頭に形成された賃金制度・資格制度や労使関係のあり方は、その後も長く続くこととなったのである。

なお、本論文では、補論において日本鋼管および住友金属における1950年代後半から1970年代前半の賃金制度・資格制度をめぐる労使関係を概観している。この分析により、日本鋼管や住友金属では、職務給導入の有無や職務給の職能給化の開始時期、また賃金制度・資格制度改訂に対する労働組合の深い関与がはじまる時期といった点で相違があるものの、能力向上の動機付けを与えつつ賃金水準の持続的向上をはかる措置がとられるようになるという点で共通点があることが発見された。

### 3 結論

本論文の結論は、以下のようなものである。

第一に、経営側の動向が賃金制度・資格制度の展開課程とそれをめぐる労使関係のあり方に与えたインパクトは大きかったことである。1960年代の八幡製鉄経営は、制度改訂に

対する労働組合の関与を限定的にすることで、自らが望ましいと考える従業員処遇の仕組みを確立することを追求していた。先行研究では、こうした経営側の動向についての分析がなされていなかったため、従業員処遇のあり方をめぐる労使関係についての理解には限界が存在していた。極言すれば、従来の研究は、労働組合側の分析をもって「労使関係」を把握するものであったといていいであろう。経営側資料（職務給導入関連資料）に依拠しつつ、こうした問題を詳細に分析したことは本論文のメリットのひとつである。

第二に、賃金制度・資格制度のあり方に対する労働者の意識は制度の展開過程と密接に関係していることである。八幡製鉄・新日鉄の労働者は、職務給制度を容認しつつも、従事職務の価値というものが過度に処遇に反映されることに対して批判的であり、能力や生活保障、功勞報償といった属人的な要件を考慮に入れて処遇されることを求めている。また、従業員処遇のあり方をめぐっては、労働者間で意見の相違が存在していた。こうした労働者の意識は、経営側が推し進めていた従業員の「個別管理」と親和的な側面を有すると同時に、賃金制度や資格制度に対する組合規制の困難をもたらすものであった。

先行研究では、ランク・アンド・ファイルの労働者の意識について分析が十分なされていなかった。そのため、なにゆえに労働者は「個別管理」を受容するのかという問題や、労働者意識と賃金制度・資格制度の展開過程との関係についての理解には限界が存在していた。こうした点を解明したことは、本論文の意義のひとつである。

第三に、組合規制についての労働組合の戦略というものが賃金制度・資格制度の展開過程に大きな影響を与えていることを指摘しなければならない。

職務給導入以前の時期の八幡労組は、組合員の「貢献度」の変化を根拠に、不満が高まりつつあった年功的な賃金のあり方の修正をはかろうとしていた。また、職務給制度の導入にはじまる従事職務の価値を処遇に反映させるような施策に対しては、制度の基本的枠組みを容認したうえで是正の取り組みを進めていく。そして、1970年代になると、能力や勤続年数に応じた資格昇格の実施や、要員合理化や属人的な能力伸長の程度が反映される賃金項目（職務加給）の導入を実現する。こうした組合規制は、従事職務の価値を基準とした従業員処遇の仕組みを確立しようとする経営側や、賃金制度・資格制度に対する労働者の意識を戦略に織り込みつつ進展していったものであった。賃金制度・資格制度に対する組合規制が経営側のビヘイビアおよび労働者の意識といかなる関係にあったのかという点を解明したことの研究史的な意義は大きいといえよう。

第四に、経営・労働組合・労働者の相互関係のなかから、「日本的」という名称で呼ば

れる、能力向上と賃金水準の持続的な上昇を両立させようとする賃金制度・資格制度とそれを労使協議の場で議論する労使関係が展開されてきたことを指摘しなければならない。

先行研究でも、職務給化の挫折と職能給・職能資格制度の普及、労使関係における団体交渉から労使協議への重点以降といった事実は指摘されていたものの、こうした事態が生じることになった背景を個別事例レベルの分析によって具体的にあきらかにする作業は十分おこなわれてこなかった。本論文は、こうした先行研究の難点を補完すべく分析をおこない、「日本的」な人事労務管理の進展や労使協議を重視する労使関係というものが、この問題に対する経営と労働組合の戦略、時々の制度に対する労働者の意識という要素の絡み合いのなかから生じたものであったことをあきらかにしている。その意味で、本論文の研究史的意義は大きいといわなければならない。

以上、本論文の分析内容をあらためて要約すれば、日本企業における人事労務管理や労使関係は、経営と労働組合の戦略、そして労働組合のとり組みを背後で規定した労働者の意識というものが三位一体となって展開されたものであったということである。先行研究においては、この三者のいずれかに重点をおいた分析がなされることが多く、その対象把握には偏りとある種の抽象性が存在していた。その意味で、本論文があきらかにした内容は、日本企業の人事労務管理や労使関係を把握するうえで重要なものであるといえるであろう。