

# 新日本製鐵における賃金制度の変遷とその特質

——賃金制度改革の方向を探る

田口 和雄

((財)機械振興協会経済研究所研究員)

本稿の目的は、新日本製鐵における第2次大戦後の賃金制度の変遷の特質を検証し、現在の賃金制度改革の特質とその方向を明らかにすることにある。その結果によれば、戦後の変遷の特質として、安定賃金の序列づけと業績連動賃金の役割の構造変化がみられた。高度成長前夜期は「年功」による安定賃金の序列化、業績連動賃金は「団体型」としての役割が重視されていたが、生産の拡大と生産性の向上を指向する高度成長期になると「職務」による安定賃金の再序列化が図られ、業績連動賃金は縮小されるとともに、「個人型」としての役割が新たに加えられた。しかし、生産性を維持しつつ生産の調整を迫られた安定成長期に移行すると、「能力」による安定賃金の序列づけが加味され、縮小した業績連動賃金は再び拡大に転じるとともに個人型の傾向を強めた。その動きは生産を維持しつつ生産性の向上を指向する1990年代に入るといっそう加速し、そのなかで形成された賃金制度は現在の改革の方向を示唆していると思われる。

## 目次

- I はじめに——問題意識と分析の枠組み
- II 戦後の賃金制度の変遷の特質
- III おわりに——現在の賃金制度改革の特質

## I はじめに——問題意識と分析の枠組み

### 1 問題意識

バブル経済崩壊後の長引く景気低迷のなかで、経営体質の強化を図るために、企業は経営改革に取り組み、それに連動して賃金制度改革を進めている。それは高度経済成長の下で形成された「年功」をベースとしていた賃金制度を、「能力」や「成果」を重視する制度に組み替えようとする動きである<sup>1)</sup>。しかし、それが賃金制度の構造そのものをどの程度変える動きであるのか、構造そのものを変えるとすればどこへ向かおうとする動きであるのかについては必ずしも明らかになっていない。それを明らかにするには、「賃金制度は

経営環境に規定される」という原則に立って、賃金制度の変遷の特質を確かめることが役に立つだろう。

こうした問題意識に立って、本稿は日本のリーディングカンパニーである新日本製鐵(株)(以下「新日鐵」)を例に、第2次大戦後の賃金制度の変遷の特質を検証し、それに基づいて現在の賃金制度改革の特質とその方向を明らかにすることを目的としている。

今回取り上げる新日鐵は、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(株)の発足、昭和25(1950)年の日本製鐵(株)の分割による八幡製鐵(株)・富士製鐵(株)の発足、そして昭和45(1970)年3月の八幡製鐵(株)・富士製鐵(株)の合併による新日本製鐵(株)の誕生を経て、今日に至っている。同社の戦後の賃金制度の変遷は、大きく三つの時期に分割できる<sup>2)</sup>。第1期は「高度成長前夜期」の昭和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年代までの「高度成長期」、最後の第3期は1980年代以降の「安定成長期」である。

本稿が扱う賃金の範囲は労働組合員ベースの一般者の基本賃金であり、生活手当、家族手当、時間外手当などの諸手当、賞与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・処遇するうえで重要な役割を果たしている人事制度についても関連する範囲で考察する<sup>3)</sup>。

## 2 分析の枠組み——賃金制度の特質の捉え方<sup>4)</sup>

賃金制度の捉え方を整理した図1をみてもらいたい。賃金の決定基準は「長期の決定基準」と「短期の決定基準」からなり、前者については年功、能力、仕事といった長期的な観点から従業員を安定的に評価できる要素が用いられ、それに基づく賃金を「安定賃金」と呼ぶことにする。さらに、安定賃金は年功と能力といった従業員（人）を基準とした「従業員基準型安定賃金」と仕事を基準とした「仕事基準型安定賃金」に分かれる。

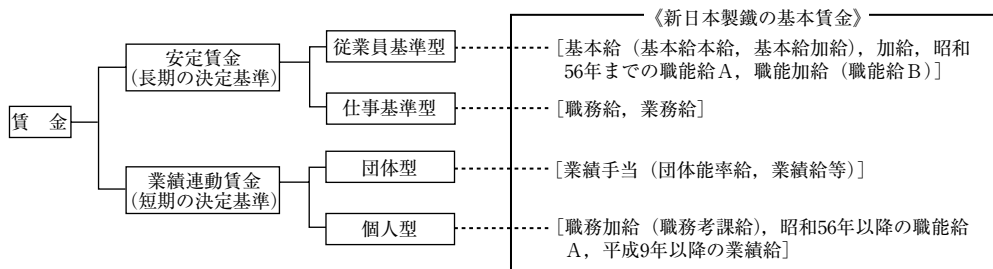
以上の長期の決定基準に対して短期の決定基準は、変動的な特性を持つ業績要素が用いられ、それに基づく賃金を「業績連動賃金」と呼ぶことに

する。業績連動賃金の決定方法は、主に「原資を決める」と「原資を配分する」部分の二つからなる。「原資を決める」部分は経營業績に基づいて業績連動賃金の「原資」を決めるプロセスであり、これによって決められた原資を「業績連動賃金原資」と呼ぶことにする。また「原資を配分する」部分では、業績連動賃金原資が「何らかの基準」によって個人に配分されることになるが、この「何らかの基準」とは業績の達成度であり、本稿ではそれを「業績達成度」と呼ぶことにする。

業績連動賃金は、さらに組織のどの単位を業績評価の対象とするか（業績評価単位）によって、「団体型業績連動賃金」と「個人型業績連動賃金」の二つのタイプに分かれる。団体型業績連動賃金は、部門の業績を賃金に反映させるもので、「団体別に決められた業績基準額×団体業績達成度」によって団体に配分される業績連動賃金原資が決まる。しかし、これだけでは個人が受け取る賃金は決まらない。そこで、団体の業績連動賃金原資を個人に配分する仕組みが必要になり、団体に所属する個人の業績（個人業績達成度）を考慮して配分される。

業績連動賃金のもう一つのタイプである個人型業績連動賃金は、個人別に決められた業績基準額と個人業績達成度によって、個人の賃金を決定す

図1 賃金制度の類型化



注：賃金制度の類型化と新日鐵の基本賃金の対応関係は、以下の通り。

- 1) 従業員基準型安定賃金：「基本給（基本給本給，基本給加給）」，主務職の「加給」，「職能加給（職能給B）」，昭和56年までの「職能本給（職能給A）」。なお，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，業績連動賃金であったはずだが，その決め方をみると「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，安定賃金とした。
- 2) 仕事基準型安定賃金：技術職の「職務給」，一般者の「業務給」。
- 3) 団体型業績連動賃金：技術職の「業績手当（団体能率給，業績給等）」。
- 4) 個人型業績連動賃金：技術職の「職務加給（職務考課給）」，主務職の昭和56年以降の「職能給A」，平成9年以降の一般者の「業績給」。なお，職務加給は団体レベルの業績連動賃金の原資を算出した後，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連動賃金のタイプ分けをしているので個人型とした。

出所：田口（2003）を一部修正。

るものである。以下では、こうした枠組みに基づいて新日鐵の技術職（ブルーカラー）と主務職（ホワイトカラー）の賃金制度の変遷の特質を分析することにする<sup>9)</sup>。

## II 戦後の賃金制度の変遷の特質

### 1 高度成長前夜期の賃金制度の特質

図2をみてもらいたい。新日鐵における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整理したものである。技術職の基本賃金は団体型業績連動賃金である業績手当が中心であり、それに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従業員基準型安定賃金（年功）の基本給を加えた構成になっている。それに対し、主務職の基本賃金は従業員基準型安定賃金（年功）の基本給一本である。

なお、戦後直後の人事制度は戦前の職分・身分制が踏襲されていたが、労働組合の強い要求によって昭和22年に廃止され、それに代わって従業員全員を「社員」として一律に処遇する人事制度が導入された。しかしながら、役職区分による序列と基本給による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平な処遇が難しい状況になっていた。それを是正するため、昭和28年には職務遂行能力によって従業員を区分する「職分制度」が導入されたが、それが賃金決定要素になることはなかった。

### 2 高度成長期の賃金制度の特質

#### (1) 技術職の賃金制度

まず基本賃金全体の構成変化に注目すると（図2を参照）、安定賃金が増加し、業績連動賃金が減少している。さらに安定賃金、業績連動賃金の内部構成にも変化が起きている。安定賃金は高度成長前夜期には従業員基準型（年功）一本であったが、この期に入ると仕事基準型の職務給が加わり、従業員基準型（年功）と仕事基準型から構成されるようになった。一方、戦後から新日鐵発足まで団体型一本であった業績連動賃金は団体型の業績給と個人型の職務加給から構成されるようになり、

しかも団体型業績連動賃金の内部にも変化が起きている。

団体型業績連動賃金の重要な点は算出基礎となる「基準額」を設定し、それに「能率指標」からみた達成度を加味して団体ごとの財源を決める点である。この2点に焦点を絞って変遷をみると、まず「基準額」については、戦後から昭和45～48年の改訂まではほぼ一貫して団体別の「基本給総額」にリンクして決めるという方法をとっていた。一方、能率指標に関しては終戦直後は「粗鋼・鋼材生産量」が用いられていたが、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、それに合わせて昭和25年の改訂では「労働生産性」に改められた。さらに大規模な設備投資が積極的に行われた高度成長期に入ると、生産設備の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45～48年の改訂では「粗鋼生産性」が団体共通の能率指標として用いられた。

#### (2) 主務職の賃金制度

まず基本賃金全体の構成変化に注目すると、昭和45～48年の改訂まで一貫して安定賃金のみから構成されている。しかしながら、その内部構成は変化し、それにはつぎの二つの特質が見られた。第1には、年功を決定基準としていた従業員基準型（基本給）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、従業員基準型の決定基準が年功と能力から構成されるようになった。第2には、「従業員基準型」に占める年功基準の基本給の割合が減少した。

さらに安定賃金を構成する基本給と職能給の内部にも変化が起きている。基本給については、基本給管理の一元化が行われた。すなわち、終戦後から技術職と主務職を分けて基本給管理が行われていたが、昭和42年の改訂で昇給方法などの一元化が行われた。

昭和42年の改訂時に加給に代わって導入された能力に応じて処遇する職能給は、資格区分別定額給の職能本給（職能給A、以下「職能給A」）と資格区分別範囲給の職能加給（職能給B、以下

図2 基本賃金構成の変化と経営の主な動き

【基本賃金構成の変化】



【経営の主な動き】

昭和25年	昭和30年	昭和33年	昭和36年	昭和40年	昭和42年	昭和45年	昭和46年	昭和53年	昭和57年	昭和59年	昭和62年	平成3年	平成6年	平成9年
日本製鐵(株)・富士製鐵(株)の分割、八幡製鐵(株)の発足	八幡製鐵が光製鐵所を設置	八幡製鐵が戸畑製鐵所を設置	八幡製鐵が堺製鐵所を設置	八幡製鐵が君津製鐵所を設置	富士製鐵が東海製鐵(株)を吸収合併、名古屋製鐵所と改称	足利製鐵(株)・富士製鐵(株)の発足	富士三機(株)を吸収合併、大分製鐵所を設置	第1次合理化計画策定	第2次合理化計画策定	第3次合理化計画策定	第1次中期経営計画スタート	第2次中期経営計画スタート	第3次中期経営計画スタート	中期経営方針スタート

注：基本賃金の構成比率は標準値。

出所：新日本製鐵株式会社『新日鐵ガイド2003』(http://www.nsc.co.jp/)、八幡製鐵所百年史編纂事務局編(2001)『世紀をこえて 八幡製鐵所の百年』新日本製鐵株式会社八幡製鐵所、および田口(2003)より作成。

「職能給B」)の二つから構成され、この体系は高度成長期を通じて維持された。

なお、人事制度でも制度の近代化を目指して、昭和42年には職務と能力に応じて処遇する「職掌制度」が、さらに昭和45～48年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」からなる新たな人事制度が整備された。この人事制度は、資格区分が新たに導入された職能給の賃金表の決定要素になるなど、賃金制度との結びつきを持つようになった。

### 3 安定成長期の賃金制度の特質

#### (1) 技術職の賃金制度

①安定賃金の動き まず基本賃金全体の構成変化に注目すると(図2を参照)、次の二つの特徴がみられる。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平成9年に統一されたことである。第2は、基本賃金における安定賃金と業績連動賃金の構成に変化が起きたことであり、戦後復興期から一貫して増加していた安定賃金の割合が昭和56年改訂をピークに減少し始め、それに変わって業績連動賃金が増加した。さらに安定賃金、業績連動賃金の内部構成にも変化が起きている。

まず安定賃金の基本給については、第1に基本賃金に占める比率が低下した。終戦後の復興期からおおむね半分以上を占めていた比率が、昭和63年の改訂によって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歳以上は考課昇給のみとした。それを受けて昭和63年の改訂では、基本給が能力等に応じて処遇する基本給基本給と従業員の世代別生計費を反映させる基本給加給(年齢給)に分割され、安定賃金が年功、能力、仕事の三つの基準で決定されるようになった。

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」の原則に基づいて公

平に処遇する役割を担っていた。しかし他方では、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、それを賃金に的確に反映させることが難しくなる。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。導入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された。また、それに伴い職務と賃金の対応関係(賃金表)も抜本的に見直された。これが第2の変化である。それまで厳格に行っていた職務と賃金の対応関係をゆるめ、職務内容の変化に柔軟に対応しつつも職務価値に応じた処遇を的確に行うため、例えば昭和63年の改訂で賃金表を「職級別」から「職務区分別役割区分別」に変更した。

②業績連動賃金の動き 業績連動賃金の内部構成における変化は、個人型業績連動賃金がいっそう重視され、団体型業績連動賃金が廃止されたことである。個人の能力や成果を賃金に直接反映させる方向で賃金制度改訂が行われ、団体型業績連動賃金は次第に基本賃金における存在意義を失い、平成3年の改訂で、その財源は職務的給与(職務給と職務考課給)に主に移行された。さらに業績連動賃金を構成する団体型の業績給と個人型の職務加給(職務考課給、以下「職務考課給」)についても変化が起きている。

まず業績給では財源算出方法に変化が見られた。戦後から昭和56年まではほぼ一貫して団体別の財源は団体別の基本給総額にリンクして決められてきた。しかし基本給は年功的要素が強く、それにリンクして財源を決める方法は成果に応じた処遇を行う業績給(業績手当)の趣旨に合わない。安定成長時代の厳しい経営環境の中で、成果に応じて処遇するという本来の姿に戻すため、昭和56年の改訂を機に基本給リンクの財源算出方法が、段階的に職務的給与リンクの方法に移行し、昭和60年に廃止された。

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ために新日鐵発足時の昭和45～48年の改訂で導入された賃金である。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であった。このような特性をもつ職務考課給には平成9年の廃止までの間にいくつかの変化がみられ、その中の主要なものとは次の3点である。

第1は財源算出方法の変化であり、昭和56年の改訂で算出の基礎が「職場別」の平均職務給から、「職場別職務層区分別」の平均職務給へと変更された。第2の変化は財源配分単位が、昭和56年に「掛」から「工場(課)・掛」へ、さらに翌57年には「工場(室)・掛」へ、昭和63年には「工場・室」へと拡大されたことである。第3に加給(考課)係数の範囲が、昭和56年の改訂時に成果を処遇にきめ細かく反映させるために拡大された。

## (2) 主務職の賃金制度

まず基本賃金全体の構成変化には図2に示しているように、安定賃金のみから構成されていた基本賃金に業績連動賃金の職能給A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、技術職だけでなく主務職についても安定賃金の割合が低下していったのである。

安定賃金の内部構成については、従業員基準型に占める年功の割合が減少し、さらに平成9年の改訂では、主務職・技術職の賃金制度の統一に伴い、仕事基準型の業務給が加わり、年功、能力、仕事の三つの決定基準から構成されるようになるという変化がみられた。

さらに、安定賃金を構成する基本給と職能給についても変化が起きている。まず基本給については基本賃金に占める比率が低下している。基本給の割合は戦後直後から第2期の高度成長期にかけて一貫して低下してきたが、その動きは安定成長期に入っても継続し、昭和63年の改訂を経て、同比率は40%へと低下していった。

資格区分別定額給の職能給Aと資格区分別範囲給の職能給Bの二つから構成されていた職能給は、平成9年の廃止までの間に次のような変遷を遂げた。まず職能給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、業績連動賃金としての「資格区分別評価給」に改訂された。他方、職能給Bは昭和56年の改訂で職能給Aの財源の一部が移行されたものの、決め方は維持された。

業績連動賃金に見られる特質は、昭和56年の改訂で新たに業績連動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のみから構成されていたが、従業員基準型の安定賃金であった職能給Aが前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、個人型業績連動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。

なお、人事制度については平成9年の改訂で、働き方や仕事の内容が異なることを前提に技術職と主務職の系列を区分する人事制度を是正し、職務領域にとらわれない業務運営を目指して両者の系列区分が廃止された。改訂された人事制度は、資格区分と職務層区分が新たに導入された業績給と業務給の算出基礎になるなど、賃金決定の連携を強め、従業員個人の成果と賃金を関連づける政策の一翼を担うようになった。

## III おわりに——現在の賃金制度改革の特質

### 1 賃金制度の変遷の特質を整理する

#### (1) 生産拡大に対応した賃金制度

以上、戦後の賃金制度の変遷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なようになる(図3を参照)。

第1期の高度成長前夜期では、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、生産量の拡大と賃金を結びつける業績連動賃金の割合を大きくし、しかも生産拡大を図るには集団(団体)への参画意欲を必要とするので団体型の業績連動賃金が重視された。しかし他方では、

終戦直後の不安定な経済情勢の中で、従業員の生活安定を図り、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安定賃金も必要であった。そこで、戦時統制経済下に形成された年功によって賃金を決める従業員基準型の安定賃金が踏襲された。

日本経済の復興が進み高度経済成長に入った第2期は、大規模な設備投資と海外からの最新技術の導入によって、生産設備の合理化、近代化が進められ、図3に示すように生産量とともに労働生産性が急速に向上した時期である。その結果、職務内容は高度化し、年功を重視する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た処遇の公平性を維持することが難しくなった。そこで、職務に応じて賃金を決める仕事基準型の安定賃金が技術職に導入され、安定賃金における割合が拡大していったのである。しかし、仕事基準型の安定賃金は業務内容の標準化が可能な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が難しい。そこで仕事基準型に代わって、能力で賃金を決める従業員基準型が用いられた。

これに対し、業績連動賃金については、安定賃金の拡大に伴い縮小されるとともに、従業員個人の成果と賃金を結びつける方向で改訂が行われ、個人型業績連動賃金が技術職に導入された。

## (2) 生産の調整と再生に対応した賃金制度

日本経済が高度経済成長の終焉を迎え安定成長時代に移行した第3期に入ると、労働力構成の高齢化と定年延長に伴う人件費の増加、プラザ合意を契機とする急激な円高の進展と新興鉄鋼国の追い上げ等を背景に国際競争力が低下し、図3に示すように、人員削減等のリストラによって労働生産性を維持しつつ生産能力を調整することになった。こうした経営環境に対して、前期に拡大した固定費的要素の強い安定賃金、なかでも年功を決定基準とする従業員基準型の安定賃金を縮小し、縮小した業績連動賃金を拡大することによって、人件費の増加の抑制と弾力性を確保しようとしたのである。

さらに安定賃金については、それまで厳格に行っていた職務と賃金の対応関係をゆるめ、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。一方、業績連動賃金については、従業員個人の成果と賃金の連関をいっそう強める政策の下、個人型業績連動賃金が重視され、主務職にも同賃金が導入された。

バブル経済崩壊後の1990年代以降は、こうした調整期を踏まえた上で生産設備の合理化、人員削減などの経営改革が進められ、生産規模が維持されるなかで労働生産性が再び急上昇した時期である。その結果、職務内容は高度化し、働き方や仕事の内容が異なることを前提に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、それに伴い賃金制度も一本化された。新たな賃金制度では、労働生産性の向上をさらに促すために、従業員個人の成果と賃金を結びつける政策がいっそう強化され、個人型の業績連動賃金の割合が拡大される一方、安定賃金では職務内容の高度化に対応するために、賃金と能力の結びつきが強められた。

## 2 賃金制度改革の方向を考える

こうした戦後の変遷を通して現在の賃金制度改革の特質を考えると、安定賃金の序列づけと業績連動賃金の役割の構造変化が注目される。

まず前者について検証すると、高度成長前夜期は「年功」による序列化が重視されていたが、高度成長期になると生産量や労働生産性の急速な向上に伴い、「職務」による再序列化が図られた。しかしながら安定成長期に移行すると、生産量が低下するなかで労働生産性を維持するために、職務と賃金の関係を弾力化し、能力による序列づけが加味された。こうした動きは1990年代に入ると、いっそう加速した。厳しくなる経営環境に対し、生産量を維持しつつ、労働生産性を飛躍的に高め、高付加価値化を進めるために、賃金制度は能力序列に特化する構造に転換したのである。

つぎに後者の業績連動賃金の役割の構造変化をみると、高度成長前夜期は「団体型」としての役割が重視されていたが、高度成長期に入ると基本賃金に占める割合が縮小されるとともに、「個人型」が新たに加えられた。しかし安定成長期になると、縮小した業績連動賃金は再び拡大に転じる

図3 新日本製鐵における賃金制度の変遷の特質の整理と経営指標の推移

〔賃金制度の変遷の特質の整理〕

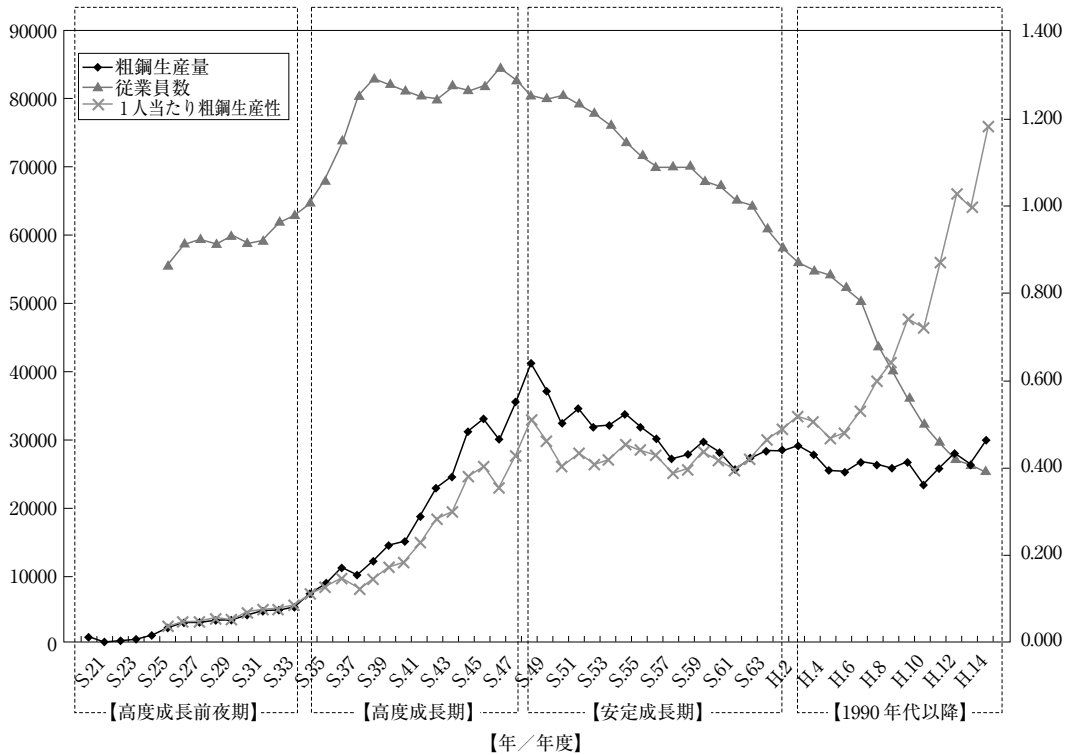
	高度成長前夜期	高度成長期	安定成長期	1990年代以降
技術職				
全体構成の変化	「安定賃金」と「業績連動賃金」の構成	「安定賃金」の増加、「業績連動賃金」の減少	「安定賃金」の減少、「業績連動賃金」の増加	「安定賃金」の減少、「業績連動賃金」の一層の拡大
安定賃金	「従業員基準型（年功）」のみの構成	「仕事基準型」の新設と増加	①「従業員基準型（年功）」の減少、「従業員基準型（能力）」の新設 ②職務と賃金の対応関係の弾力化	①「仕事基準型」の減少 ②職務と賃金の対応関係の一層の弾力化
業績連動賃金	「団体型」のみの構成	「団体型」の減少と「個人型」の新設	①「個人型」の増加 ②団体別に決められる業績基準額における年功要素の排除	「団体型」の廃止と「個人型」の増加
主務職				
全体構成の変化	「安定賃金」のみの構成	「安定賃金」のみの構成	「安定賃金」の減少、「業績連動賃金」の新設	「安定賃金」の減少、「業績連動賃金」の増加
安定賃金	「従業員基準型（年功）」のみの構成	「従業員基準型（年功）」の減少と「従業員基準型（能力）」の新設	「従業員基準型（年功）」の減少と「従業員基準型（能力）」の増加	「仕事基準型」の新設
業績連動賃金	—	—	「個人型」の新設	「個人型」の増加

〔経営指標の推移（粗鋼生産量、従業員数、労働生産性（1人当たり粗鋼生産性））

【従業員数】【粗鋼生産量】

（単位：人）（単位：千トン）

【1人当たり粗鋼生産性】



- 注：1) 1人当たり粗鋼生産性は「粗鋼生産量／従業員数」で算出。なお、昭和20～24年の値は、従業員数のデータが不備のため計算していない。  
 2) 経営指標における図の数値は、昭和20～24年は日本製鐵の、昭和25～44年は八幡製鐵と富士製鐵の、昭和45年以降は新日鐵の値。  
 3) 粗鋼生産量の時系列は昭和20年から昭和24年が「暦年」、昭和25年以降は「年度」。  
 4) 従業員数の時系列は、富士製鐵については昭和40年度までは4月末日現在の、昭和41～44年度は4月1日現在の、八幡製鐵および新日本製鐵は4月1日現在の出向者を含めた在籍人員。なお、1984年度については不備があったので、有価証券報告書の値（1984年3月31日現在）。

出所：八幡製鐵所史編さん委員会実行委員会（1980）『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，新日本製鐵株式会社『新日鐵ガイド2003』（<http://www.nsc.co.jp/>），社史編さん委員会（1981）『炎とともに 富士製鐵株式会社史』新日本製鐵株式会社，社史編さん委員会（1981）『炎とともに 八幡製鐵株式会社史』新日本製鐵株式会社，八幡製鐵所百年史編纂事務局編（2001）『世紀をこえて 八幡製鐵所の百年』新日本製鐵株式会社八幡製鐵所，新日本製鐵株式会社人事・労政部提供資料，および田口（2003）より作成。



とともに、個人型の傾向を強めた。この動きは1990年代に入ると、さらに促進された。経営環境が厳しくなるなか、労働生産性をさらに高めるために、業績連動賃金は個人型としての役割に特化したのである。

賃金制度は経営環境に規定される。グローバル競争の熾烈化、技術革新の進展等の厳しい経営環境の中で競争力を確保し続けるには、わが国企業は生産性の向上、高付加価値化を加速させることが不可欠である。そのためには、賃金制度の構造の能力序列をいっそう強め、業績連動賃金を増やし、かつそれを個人型に特化させることが必要になろう。こうした新日鐵の歴史的変遷は、わが国企業の賃金制度改革を考える上で一つの方向を提示している。

\*本稿を作成するにあたり、学習院大学今野浩一郎教授、(財)連合総合生活開発研究所川島千裕研究員、新日本製鐵(株)人事・労政部の関係者には多くの有益なご助言、ご協力をいただいた。記して謝意を表したい。しかしながら、本稿に関する責任はすべて著者にある。

- 1) 急速な広がりを見せている年俸制は、その代表的な取り組みであろう。1990年代に取り組みられた賃金制度改革の実態に関する代表的な研究については、日本労働研究機構(1997)、および富士総合研究所(1998)を参照のこと。
- 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(1995)および元鉄鋼労連常任顧問千葉利雄氏のコメントを基にしている。なお、新日鐵における戦後の賃金制度の変遷の詳細は、田口(2004)を参照のこと。
- 3) 日本製鐵分割後の八幡製鐵、および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。
- 4) この節は主に今野浩一郎(1998)、および田口(2003)に基づいている。
- 5) 「技術職」「主務職」に関する戦後から呼称の変遷は、技術職が「作業職-作業職等(作業職、作業技術職)-技術職等-技術職」、主務職が「事務職等(医務職・技術職・事務職)-主務職等-主務職」となっている(田口(2004))。

#### 主要参考文献

- 今野浩一郎(1996)『人事管理入門』日本経済新聞社。  
今野浩一郎(1998)『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社。  
今野浩一郎・佐藤博樹(2002)『人事管理入門』日本経済新聞社。  
(社)国際産業・労働研究センター(1999)『戦後鉄鋼業における賃金・人事制度』。  
雇用システム研究センター(2001)『日本の賃金——戦後の軌跡と新世紀の展望』社会経済生産性本部・生産性労働情報センター。  
社史編さん委員会(1981)『炎とともに 富士製鐵株式会社史』新日本製鐵株式会社。  
社史編さん委員会(1981)『炎とともに 八幡製鐵株式会社史』新日本製鐵株式会社。  
社史編さん委員会(1981)『炎とともに 新日本製鐵株式会社史』新日本製鐵株式会社。  
田口和雄(2003)「新日本製鐵における戦後の賃金制度の変遷——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」『機械経済研究』No. 34。  
田口和雄(2004)「新日本製鐵にみる賃金制度の戦後史」『機械経済研究』No. 35。  
千葉利雄・今野浩一郎(1993)『給与ショック』読売新聞社。  
千葉利雄(1998)『戦後賃金運動——軌跡と展望』日本労働研究機構。  
長崎文康(1995)「新日本製鐵の新管理職人事給与制度」『労政時報』第3228号。  
日本労働研究機構(1997)『企業内賃金決定システムの新しい潮流』。  
富士総合研究所(1998)『「実力主義」・「成果主義」的処遇に関する実態調査』  
福岡道生(2002)『人を活かす!——現場からの経営労務史』日経連出版部。  
八幡製鐵所史編さん委員会実行委員会(1980)『八幡製鐵所80年史総合史編』新日本製鐵株式会社八幡製鐵所。  
八幡製鐵所史編さん委員会実行委員会(1980)『八幡製鐵所80年史部門史・上巻』新日本製鐵株式会社八幡製鐵所。  
八幡製鐵所史編さん委員会実行委員会(1980)『八幡製鐵所80年史部門史・下巻』新日本製鐵株式会社八幡製鐵所。  
八幡製鐵所史編さん委員会実行委員会(1980)『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。

たぐち・かずお (財)機械振興協会経済研究所研究員。主な論文に「新日本製鐵にみる賃金制度の戦後史」『機械経済研究』No. 35 (2004年) など。人的資源管理論専攻。