

## 鉄鋼業の労働と処遇

畑 隆

### 目 次

1. はじめに
2. S社Y製鉄所の職場組織と労働
3. 昇格・昇進の現状
4. 賃金の現状と97年改訂
5. おわりに

#### 1. はじめに

本稿は、鉄鋼業の労働と処遇に関する筆者の研究の一部である。日本の鉄鋼業は、石油ショック以降、様々な改革を推進しているが、円高の下では一層の収益力の再構築に取り組んでいる。労務の領域もその改革の対象であることは言うまでもない。筆者の調査研究は、S製鉄株式会社(1996年3月現在、資本金4,195億円、従業員数40,664人。以下、S製鉄またはS社と記す)の事例を通して、労務の領域の変化に関する認識を深めようとするものである。この小論では、ひとまず、1990年代のS製鉄の労働と人事・賃金に関して、予備調査的な段階で明らかになっている事実を呈示する。

S製鉄の労働と人事・賃金をテーマとした調査研究は、戦後、数多く行われてきたが、特に石油ショック以降の実態に関する代表的な研究として

は、次のようなものがある。鉄鋼労働については、石田和夫氏を中心とする調査グループが高度成長期以来のコンピューター化に伴う労働の変化等を明らかにしている。また仁田道夫氏は主として70年代後半の要員・配転・生産構造調整と労使協議を詳細に調査している。賃金については、松崎義氏が同じ時期の産業別賃金交渉の実態や要員合理化還元給の仕組みなどを解明している<sup>1)</sup>。

このように、70年代までは、鉄鋼業の労働と処遇に関する詳細な調査がいくつが存在するものの、これと対照的に、80年代以降に関しては綿密な調査研究が少ないという状況にある<sup>2)</sup>。とりわけ、1988年改訂後の賃金制度の運用や昇進・昇格の実態について立ち入って研究したものは見当たらない。また、1997年のS製鉄の人事・賃金制度改訂についてもその詳細は知られていない<sup>3)</sup>。本稿は、現時点であまり明らかにされていないこれらの諸点を考察するという研究史上の意義を有している。

- 1) 石田和夫『現代日本の鉄鋼企業労働』（ミネルヴァ書房、1981年4月1日）、仁田道夫『日本の労働者参加』（東京大学出版会、1988年1月20日）、松崎義『日本鉄鋼産業分析』（日本評論社、1982年2月28日）、同「高度成長と金属・機械産業の労使関係」「高蓄積・産業構造高度化の中の賃金－鉄鋼」氏原正治郎他編著『講座＝現代の賃金2 産業別賃金の実態(1)』（社会思想社、1977年3月30日）所収、氏原正治郎・仁田道夫・松崎義「鉄鋼業の労働組合－春闘を通じてみた鉄鋼労連の組織運営－」労使関係調査会編『転換期における労使関係の実態』（東京大学出版会、1981年2月25日）。
- 2) 1990年代前半にS製鉄の技術革新と熟練を調査した研究として、平地一郎「鉄鋼業の設備体系の分化と労働」東北大学研究年報『経済学』第56巻第3号がある。この論文は製鋼部門の転炉職場を扱っており、私が本論文で考察する製鉄・圧延部門は調査されていない。また、88年の賃金体系の改訂を若干考察した研究として、嶺学『労働の人間化を求めて』（法政大学出版局、1991年5月30日）、および労働者調査研究会『シリーズ 労働者の状態(1) 鉄鋼』（新日本出版社、1990年3月25日）がある。
- 3) この改訂に関連した新聞報道としては、『朝日新聞』（1996年10月29日）があるが、組合への提案の詳細までは不明である。なお、97年7月にS製鉄の掛長と室長が全廃され、新設されるグループリーダー（仮称）に一本化されることにふれた報道としては、『日本経済新聞』（1997年2月23日）がある。

## 2. S社Y製鉄所の職場組織と労働

初めに、S社のY製鉄所における3つの職場を取り上げる<sup>4)</sup>。まず高炉工場について観察する。この工場で稼働している「第一高炉」は、最大出鉄量11,600 t / 日であり、見学時点(93年10月と96年10月)では9,500 t / 日を維持している。この高炉の生産能力は1959年9月の第一次操業開始の時には1,600 t / 日であった。今の生産能力になったのは1985年12月の第四次操業開始からである。

この工場全体が一つの掛で、高炉掛は64名(96年9月1日現在)の従業員で構成されており、4直3交代制で働いている。1組は12名で4組あり、1～3名の班に分かれている。A、B、C、Dの各組に工長が1名おり、各組を各々の作業長が監督する。すなわち、作業長を除いた人数が48名で、これに各組を監督する作業長を加えると52名となる。高炉掛にはその他に、総括作業長が1名、掛長が1名、工場長が1名いる。

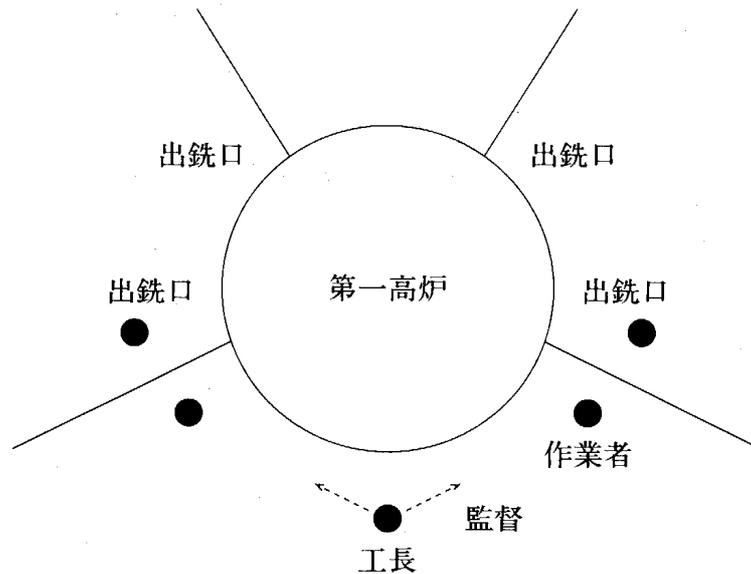
高炉掛の仕事は3つの系列に分かれている。A系列は炉前作業で、工長を含めて5人いる。出鉄を行っており、職務区分はB職務である。B系列は冷却設備等の点検や温度分布の点検などを行い、工長を含めて3名で職務区分はB職務である。機械運転系列は原料の秤量やガスの浄化作業、コンピューターの操作などであり、この系列には4名いる。コンピューターの操作や原料の秤量の職務区分はA職務である。

90年代の高炉には4つの出鉄口がある。炉前作業は、図表1のような労働者の配置となっている<sup>5)</sup>。出鉄を2人1チームで行い、図の右の2人が開口し出鉄が進行しているうちに、左の2人は次の出鉄の準備をする。左の出鉄の途中に、先ほどの右の2人は別の出鉄の準備に取りかかる。出鉄は開孔機を使用し、3.5m～4mの穴を10%の角度であけていく。普通の開口

4) 筆者は、1993年10月11日、1995年10月31日、1996年10月2日にY製鉄所を見学した。本稿で特に典拠が示されていない叙述は、基本的にこれらの工場見学時の聞き取りに基づいている。

の時間は10～15分である。だが、高炉作業長は「まともに掘り破りきらず、穴に亀裂が入ったりした時が大変だ。」と話しており、その時どうするのかという判断が大事である。その判断を誤ると、開口に1～2時間かかってしまう。出銑には2時間かかり、2時間半周期で熔銑を出している。

図表1 高炉職場（炉前作業）の労働者配置図



典拠) 工場見学時(1996年10月)の聞き取りによる。

Y製鉄所内で最も大きな総合計器室には3人配属されており、そのうち1人は外回りをしている。高炉工長は「オペレーターのミスが一番恐ろしい。」と語っていた。

高炉の職場では、以前は系列で2つの掛に分けていたが、90～91年頃に統合して1つの掛になった。昔は炉前系列の作業を徹底的に行ってから機

5) 1970年代の初頭におけるY製鉄所の高炉工場と熱延工場（仕上圧延）の要員配置図は、S製鉄労働組合協議会・Y製鉄労働組合他『調査時報』第2号（1971年8月）77頁、147頁に掲載されている。

現在、製鉄部門のA職務の基準職務は、高炉操炉とコークス燃焼管理であり、熱延部門では仕上げ圧延である。71年に設定された職務給では、炉前工長が22職級、炉前段取が19職級というように、炉前作業の格付けは高かったが、88年に設定された職務給では、高炉炉前はB職務となっており、その格付けは相対的に低下している。仕上げ圧延は71年当時も、仕上げ圧延工長が22職級というように格付けが高かった。

械のメンテナンスのような機械運転系列の作業を修得したが、90～91年頃から、本格的には93年から35歳以下の若者を中心にこの両方をローテーションしている。高炉の中で1年くらいずつで系列間を移動する。年輩者については、慣れない仕事にまわすのは無理なので、この措置はとっていない。高炉作業長の話では、炉前作業の機械は10カ月あれば動かせるし、1年あれば通常の作業はできる。5年あれば任せておいて大丈夫だということである。高炉工長は、メンテナンスの関係の仕事は大変であると話していた<sup>6)</sup>。

熱延工場は、熱間広幅帯鋼圧延機などが設置され、生産能力30万t/月であり、93年10月見学時点には27万t/月(600～700本/日)を生産していた。1982年に営業運転を開始し、85年6月には累計生産量1,000万tを達成したが、これは世界新記録である。

熱延工場は熱延掛(96年9月1日現在、108名)の一部である。1シフト13名であり、加熱・粗(あら)に5名、仕上げに5名、巻取りに1名というように配置されている。オペレーターは6名であり、あとの人達は点検をし、食事をとることもある。熱延では4つの組に1人ずつ作業長がいる。

オペレーターの場合、通常の作業は1年で、まわりの作業は3年で覚える。仕上げの格付けが高く、Aランクである。若年者はまず仕上げに配置して、とりあえず覚えさせてから、粗圧延にも配置する。

新冷延工場は、冷間広幅帯鋼圧延機が設置されており、この装置は147,000t/月の生産能力をもち、1990年8月に運転を開始した。人工知能を導入した全自動ロールショップは世界で初めてのものである。ロールの交換は8時間に1回あり、1回当たり5分で終了する。

新冷延工場は冷延掛(96年9月1日現在、253名)の一部を成している。約20名が4組3交代制をとっており、1直5名で、4直で作業する。入側(いり

6) 総務室の人の話では、高炉職場で全部のノウハウを覚えてベテランと呼ばれるようになるには15年以上かかるが、ただ見て覚えるだけであれば5年位であるとのことであった。

がわ)運転室1名, ミル運転室1名, 検査室1名, フリーランサー1名, 食事交代要員1名である。20名のうちで1人が作業長, 4人が工長(各直ごとに1人)である。入側運転室では挿入部にあるペイオフリールを管理している。ミル運転室には全体を見渡すコンピューター画面が並んでいる。検査室の労働者はコイルの抜取り検査をするが, これは直接, 人間が目でチェックする作業である。フリーランサーは点検を行っている。

新冷延工場では高い技能が要求されるため, その立ち上げの時に技能的に高い人をもってきた。メンテナンスの人達は別の事務所におり, 冷延等の地域をみるメンテナンス要員は20人位である。関連会社からは昼夜を問わずいつも15名働きにきており, ロールショップ機械運転などに従事している。

これまで3つの工場をみてきたが, ここで, Y製鉄所の技能形成と労働組織について, 若干の概括をしておく。まず, 技能修得年数についてふれておくと, すでに見たように仕事ごとに技能修得にかかる年数は相違しているのだが, 一般的にいえば, Y製鉄所では現場の熟練を身につけるには10~15年かかるというのが労働人事担当者の説明である。自分の担当ラインだけでなく, 前後にも移り, 前後の処置もできるようになるのには, そのくらいの年数がかかるということである<sup>7)</sup>。但し, 中には同じところで熟練を積んでいく人もいる。

次にY製鉄所の一般的な労働組織の構成を述べておくと, Y製鉄所では一つの掛に掛長が1人おり, その下に各組の長として作業長がいる。その下に各ラインごとの責任者として工長がいる。一人の作業長の下に, 工長が2~3人いる。一人の作業長がみる部下の数は, Y製鉄所平均で15~20人である。

7) ある人事担当者は, 一つの職場で5年, 前後で5年ずつ, 合計15年で3つのポジションを修得するという説明をしていたが, 別の人事担当者はいちがいに前後5年ずつということではないと説明していた。だが両者とも, 15年で習熟するということは一応言えるとの認識であった。工長に昇進するのがその数年後であり, 技能の習熟年数と工長への昇進時とが関連していることがわかる。

ところで、今述べた点に関連することとして、S社全体の役職者数をみておこう。役職別の人数の推移をみると、図表2の通りである。作業長一人当たりの部下数は、1993年度には約15人であり、前述のY製鉄所の聞き取りとほぼ一致する。だが、1973年度には約23人であり、作業長が監督する部下数がこの20年間に大幅に減少してきていることがわかる。他方で、作業長に対する工長の比率は、73年度の4.0人から、93年度の5.6人へと増大している。工長職位の数に比べて作業長職位の数の減少の割合が大きいことが読み取れる。これは、交代作業長の減少や作業長単位の統合によるものであると、S製鉄労働組合連合会（1996年4月現在、組合員数33,186人。以下、S労連と略称する）の文書は指摘する<sup>8)</sup>。また、工長数も減少してきているが、一般職務は合理化によりそれ以上の減少をみているため、工長単位は少人数化してきていることが図表2から見て取れる。

図表2 役職別人数の推移

年 度	S 48	S 55	H 1	H 5
作業長	2,550	2,310	1,330	980
工長 * 1	10,140	10,550	7,700	5,510
一般	47,830	43,290	15,640	9,280
技術職要員 * 2	57,970	53,840	23,340	14,790
工長／作業長	4.0	4.6	5.8	5.6
工長平均部下数〔人〕 * 3	4.7	3.4	2.4	2.12
部下なし工長〔%〕	—	7.8	16.5	20.4

\* 1 作業長数は、出向者を除く作業長数

\* 2 箇所技研要員、臨時要員を除く要員数

\* 3 S 55 年以降は部下なし工長を除いた平均部下数

典拠) S製鉄労働組合連合会「第40回定期大会《特別報告》人事・処遇制度見直しの基本方向(案)〔要約版〕」(1995年9月12日)。

8) S製鉄労働組合連合会「第40回定期大会《特別報告》人事・処遇制度見直しの基本方向(案)〔要約版〕」(1995年9月12日) 14頁。

ちなみに、大卒者の労働に関して若干ふれておくと、基本的には本社で採用された後、平均3年で部署を異動する。早い場合で2年で移ることもある。ずっと人事というような人もいるが、いろいろな部署を経験する人の方が多い。但し、経理はずっと経理畑一本で進む人が多い。

### 3. 昇格・昇進の現状

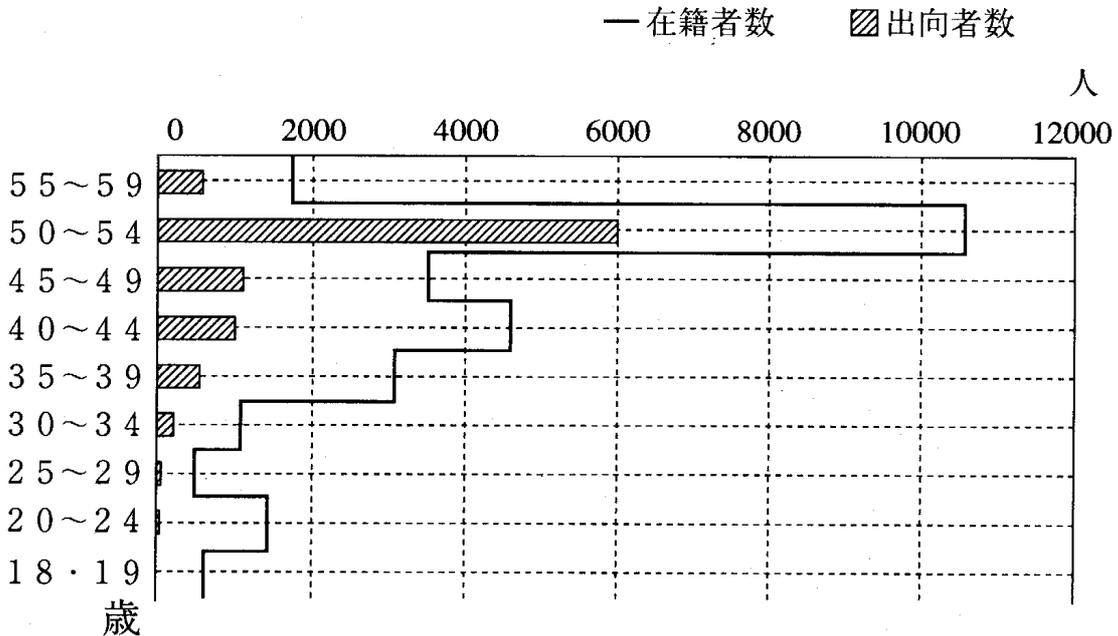
さて次に、S社の資格昇格と役職昇進の現状を考察する。後の叙述の参考のために、S社の人事制度の概要を掲げたものが、図表3である。労務構成にもふれておけば、図表4の通りであり、95年度の場合、明瞭な逆ピラミッドを形成している。とりわけ、50~54歳の層が在籍者・出向者ともに多いことがわかる。これがS社にとって多大な人件費負担となっており、「転出」(転籍出向)を促進させる要因となっていると思われるが、ここでは転出については立ち入らない。

図表3 人事制度の概要

資格区分		系列区分			職務層区分			
(初任資格) 修士卒 → 大学卒 → 高校卒 →	理事	技術職社員	主務職社員	医務職社員	部長		主幹 研究員	
	理事補				室長 (次長・工場長 ・部長代理)			主任 研究員
	参事				掛長		研究員	
	参事補				作業長			C分類 職務
	統括主事				工長			B分類 職務
	主事				一般			A分類 職務
	主担当				生産関連 職務			その他職務
担当								
担当補								

典拠)『労政時報』第3228号(1995年10月13日)4頁、  
または図表2の資料11頁。

図表4 労務構成(1995年度)



	55～59	50～54	45～49	40～44	35～39	30～34	25～29	20～24	18・19
— 在籍者数	1720	10617	3476	4585	3053	1055	471	1468	574
▨ 出向者数	578	5973	1104	995	515	165	38	50	5

典拠) 図表2と同じ。

### (1) 資格昇格

それではまず、昇格について述べる<sup>9)</sup>。新規採用者の初任資格は、「定期採用者」(学卒後直ちに採用された者)の場合、4年制大学卒が主担当、高専卒が担当、高校卒が担当補である。その後の資格昇格は、「従事する職務、本人の経験、知識、技能、勤務成績、会社業務への貢献度を総合勘案して

9) 昇格に関するこの段落は、全日本金属産業労働組合協議会「賃金体系と処遇制度」(1995年11月)による。原資料は、S社「社員人事制度に関する協定書」(1984年9月30日)、「社員人事制度に関する覚書」(1983年9月30日)であると考えられる。

所属長が推せんした者について、各資格区分の要件にもとづき所定の選考を経た上で決定する。」ここでいう資格区分の要件は図表5の通りである。また、「昇格は本人の従事する職務に対応する資格区分の1段階上位の資格区分までの範囲内で運用する。」とされていることからみて、たとえば一般職務に従事する労働者で主事の資格となることもありうる事がわかる。各資格区分への昇格の類型と通常の間過年数、および選考方法は、図表6に示されている。この表の注にあるように、降格を行わないことになっていることにも留意されたい。中途入社者の勤続年数は、18歳から入社時年齢までの年数の7割を、社内勤続年数に加算して決めるが、30歳以上で入社した場合は入社時年齢を30歳とする。なお、作業長に任命されると、主務職社員へ系列変更される。

図表5 資格区分の要件

資格区分	要件
統括主事	作業長またはC分類の職務を遂行するに必要な経験、能力を有する者
主事	工長またはB分類の職務を遂行するに必要な経験、能力を有する者
主担当	一般またはA分類の職務を優秀に遂行するに必要な経験、能力を有する者
担当	一般またはA分類の職務を標準的に遂行するに必要な経験、能力を有する者
担当補	一般またはA分類の職務を標準的に遂行するには経験・能力が十分でない者

典拠) 全日本金属産業労働組合協議会(IMF-JC)『賃金体系と処遇制度』(1995年11月16日)。

図表6 昇格類型と経過年数等

区分	類型	通常の者の経過年数	選考方法
主事から統括主事への昇格	(1) 作業長またはC分類職務に従事し、その職務を標準的に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。 (2) 工長またはB分類職務に従事しているが、作業長または、C分類職務を遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。 (3) 工長またはB分類職務に従事し、会社業務に対する貢献度が極めて高いと認められる者。		考課、面接および論文審査。
主担当から主事への昇格	(1) 工長またはB分類職務に従事し、その職務を標準的に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。 (2) 一般職務従事者のうち、工長次席（これに準ずる者を含む）またはA分類職務従事者で、工長またはB分類職務を遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。	主担当として10年程度	考課、面接および筆記試験。
	(3) 一般またはA分類職務に従事し、勤続25年以上で会社業務に対する貢献度が高いと認められる者。		
担当から主担当への昇格	(1) 一般またはA分類職務に従事し、職務を優秀に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。	担当として7年程度	考課、面接。但し、必要ある場合には作文を課することがある。
	(2) 一般またはA分類職務に従事し、担当として11年経過した者。 ただし、主担当としての職務遂行に耐えないと認められる者を除く。		
担当補から担当への昇格	(1) 一般またはA分類職務に従事し、その職務を標準的に遂行するに必要な経験・能力を有すると認められる者。	担当補として2年程度	考課および面接。
	(2) 一般またはA分類職務に従事し、担当補として5年経過した者。 ただし、担当としての職務遂行に耐えないと認められる者を除く。		

原注) 1. 能力の伸長著しく、上位職務に短期間で昇進する者は、担当補、担当、主担当について、各々2年で上位資格区分に昇格させることがある。

2. 工長次席とは、工長に次ぐ重要な職務に従事する者で、工長不在時につねに工長職務を代行する者または、その系列内における職務遂行能力序列からみて最も上位にある者をいう。

工長次席に準ずる者とは、職務的にも能力的にも工長次席と同等で、工長次席と同様に扱うことが適当と認められる者をいう。

3. 「主担当または担当としての職務遂行に耐えないと認められる者」とは、職務内容、勤務遂行の度合い、業務に対する意欲、勤務状況などの総合的評価の結果認定される者をいう。

4. 中途採用者の勤続年数については、入社前の経験年数を考慮することがある。

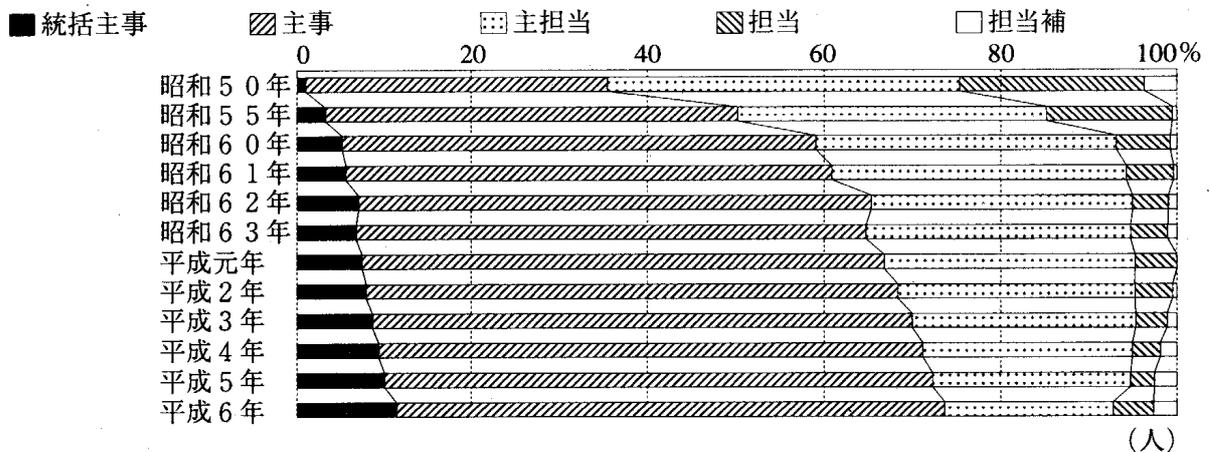
5. 社員秩序を安定させるため、ひとたび認定された資格は、以後下位資格に降格させない。

典拠) 前掲『賃金体系と処遇制度』等により作成。

S製鉄における昇格年齢の目安は、おおむね次の通りである。標準者の場合、大卒事務職では22歳で主担当、25歳で主事、30歳で総括主事、35歳で参事補となり、高卒作業職では18歳で担当補、20歳で担当、25歳で主担当、35歳で主事となる<sup>10)</sup>。

資格別の人員構成の推移は、図表7にみることができる。主事以上の比率が増大しており、とりわけ主事の比率が大きいことが特徴的である。資格と職務層は図表8のように対応しているが、工長になっていない主事になっている主事の2倍も存在することが注目される。「主事以降の昇格については、大半の対象者がかなりの長期間(標準者で22年間)昇格できないといった実態」にあると言われている。このような昇格の状況は、人事制度上のインセンティブ機能を弱めるものになっているとS労連は指摘している<sup>11)</sup>。

図表7 資格別層の割合(技術職ベース)



	昭和50年	昭和55年	昭和60年	昭和61年	昭和62年	昭和63年	平成元年	平成2年	平成3年	平成4年	平成5年	平成6年
統括主事	567	1604	2296	2405	2956	2718	2828	2825	2968	3131	3264	3532
主事	19370	23129	23426	23192	23863	22847	22068	21248	20663	20283	19767	19088
主担当	22327	17132	14743	13963	12070	11737	10529	9426	8516	7782	7125	5860
担当	11683	6924	2631	2219	1633	1599	1728	1506	1185	993	839	1359
担当補	2040	280	318	163	395	399	10	160	364	605	801	807
合計	55987	49069	43414	41942	40917	39300	37163	35165	33696	32794	31796	30646
主事以上比率	35.6%	50.4%	59.2%	61.0%	65.5%	65.1%	67.0%	68.5%	70.1%	71.4%	72.4%	73.8%

典拠) 図表2と同じ。

10) 前掲『賃金体系と処遇制度』200頁。

11) 前掲「人事・処遇制度見直しの基本方向(案)」12~13頁。

図表 8 資格と職務層の対応の現状

資格	構成比	職務層
統主	20%	工長 40%
主事	20%	
主担当	40%	一般 60%
	20%	

 : 標準層

典拠) 図表 2 と同じ。

注) 1995年度の現状であると推定される。

## (2) 役職昇進

次に、S社の昇進年齢を考察する。Y製鉄所の場合をみてみると、工長になるのが多い年齢は40歳前後、すなわち39～41歳であり、早い人の場合には35～36歳でなる。作業長になるのが多い年齢は44～45歳であるが、部によってかなり違いがみられ、設備部のその年齢は38～39歳である。37歳でなった人もいるが、それは作業長に早くなったケースである。

掛長は、大卒の場合、95年には1988年入社の人達が掛長になる。つまり、最も早い人で、入社後約8年、30歳でなる。その後、3年以内で全員掛長に昇進する。但し、バブルの時期に入社した人達は、掛長になるのが少し遅れそうだという違いはある。高卒のホワイトカラーも掛長になることができ、入社後12年勤務すればなりうる。高卒では作業長の約10%が掛長になる。

室長に昇進する年齢はばらついているが、早くなる人で39～40歳であり、室長になる年齢が比較的集中しているのは41～42歳である。工場長も41～42歳でなる人が多いが、40歳程度でなる人もいる。室長と工場長は同じレベルである。以前は高卒で工場長になった人もいるが、今は大卒のスタッフしか工場長にはなっていない。

以上の昇進年齢は、Y製鉄所の場合を念頭においたものだが、全社平均

とのずれがあったとしても、平均的にみて、1~2歳の違いであるとのことであった。実際、同社のH製鉄所では、工長になるのは平均的には35~40歳、作業長になるのは平均的には40~45歳であると言われており<sup>12)</sup>、概してY製鉄所の場合と一致している<sup>13)</sup>。

#### 4. 賃金の現状と97年改訂

さて次に、S社の賃金について、従来明らかにされていない事実に比重をおきながら考察する。S社では1997年度から新賃金体系に移行する予定なので、まず88年度から96年度まで適用されている賃金制度とその運用を検討し、引き続いて97年改訂の内容を認識する。

##### (1) 従来の賃金制度 (1988~96年度)

95年時点の賃金体系を概観したものが図表9である<sup>14)</sup>。この表の主要な賃金項目について、それぞれ考察していくことにする。

基本給本給は各資格ごとに昇給基準額(後掲図表16参照)が定められているが、その査定は各資格ごとに10の選択肢があり、資格が上がると査定点による金額の差が大きくなる。同じ資格内では、査定結果の査定点の分布は中心に寄っている。だが昇格の年齢が人により違うので、各年齢層に区切

12) 1997年1月29日のH製鉄所見学時の聞き取りによる。なお、H製鉄所での聞き取りによると、「昔は」工長に34~35歳でなっており、作業長には30代後半でなる人がいたとのことである。

13) 高炉6社のひとつN製鉄(1996年3月現在の資本金799億円、従業員数6,932人)において、現場監督者になる人が多い年齢は、班長の場合35~40歳前、作業長の場合40~45歳前である。早い人では、作業長になるのが40歳を下回る可能性もある(1997年1月29日のSH製鋼所見学時の聞き取りによる)。おおむねS社の場合と昇進年齢が類似しているように思われる。

14) 1988年に成立したS製鉄の賃金体系の概要は、石塚拓郎「鉄鋼大手の賃金制度改訂—その背景と取組み経過」『賃金実務』第593号(1988年5月1日)、長崎文康「S製鉄における給与制度改訂」日経連職務分析センター『事例研究』第315号(1988年7月)で紹介されている。また、その後の管理職の給与制度改訂については、長崎文康「S製鉄の新管理職人事給与制度」『労政時報』第3228号(1995年10月13日)がある。

図表9 賃金体系 (1995年6月)

賃金項目	決定条件および支給対象・方法	平均支給額 (円)	構成比 (%)	算定基礎				
				賃上げ	時間外	一時金	退職金	
基準内	1.基本給	学歴別, 年齢別初任基本給に毎年の資格別定期昇給を加算した年功賃金。生計費傾向を踏まえ, 年齢別に定額を設定した基本給加給を内包。	119,559	38.9	○	○	○	○
	2.職務給	技術職社員に支給される職務給。 2要素の職務評価, 3役割区分別。 7職務区分別評価。	125,591	40.9	○	○	○	
	3.職能給							
	4.職務考課給	技術職社員に支給。職務遂行の程度によって決定。	53,620	17.5	○	○	○	
	5.交替手当	A = 11,100円/月を基準とし, 交替勤務の様態により交替勤務に従事するものに支給 B = 所定内丙番勤務 300円/回 C = サンデー・プレミアム勤務 1,350円/回	7,838	2.6		○		
	6.職務付加手当	12,000円/月で支給対象作業の従事者に支給	451	0.2		○		
	7.看護手当							
小計		307,059	100					
基準外	1.過勤務手当	勤務1Hにつき基準内賃金の0.0082 (割増率30%)						
	2.深夜手当	勤務1Hにつき基準内賃金の0.0019 (割増率30%)						
	3.住込手当	780円						
	4.宿当直手当	宿当直 4,700円/回						
	5.会議手当	1,250円/H						
	6.臨時呼出手当	呼出 1,500円/回 (深夜 2,100円/回)						
	7.特別出勤手当	12/31, 1/1 6,000円/回 12/30, 1/1~3 創立記念日 4,500円/回						
	8.講師手当	610円/H以内						
小計		62,277						
合計		369,336						

典拠) 図表5と同じ。

注) 平均支給額は, 全組合員の平均値と推定されるため, たとえば職務考課給は, 主務・医務職の影響で, 技術職に実際に支給されている水準よりもかなり低い金額となっているが, 参考までに出典通り掲げておいた。

ってみれば、基本給本給の金額のばらつきは生じている<sup>15)</sup>。

職務給は「職務価値別定額給」であり、次の式により算出する。

「職務給月額＝単価×役割区分別の職務区分別職務点または技能区分別技能点」

この算式に基づいて、職務給は職務・役割区分ごとに図表10のような金額で支払われている。その職務毎の適用人数をみたものが図表11であるが、A職務からC職務までの人数が多い。また、社内の従業員よりも出向者の職務が相対的に低く格付けられているようにみえる。

図表10 職務給の職務点と金額 (1995年)

		職務区分						
		A職務	B職務	C職務	D職務	E職務	F職務	G職務
役割区分	工長	274点	253点	231点	211点	193点	163点	143点
		148,950円	137,534円	125,574円	114,702円	104,917円	88,609円	77,737円
	統括	211点	193点	176点	160点	146点	125点	110点
		114,702円	104,917円	95,676円	86,978円	79,368円	67,952円	59,798円
	一般	193点	176点	160点	146点	131点	114点	100点
		104,917円	95,676円	86,978円	79,368円	71,213円	61,972円	54,361円

典拠) 図表2と同じ。

図表11 職務区分別配置人員数比率の現状

		A職務	B職務	C職務	D職務	E職務	F職務	G職務
	社内	27.4%	58.8%	13.0%	0.1%	0.2%	0.1%	0.3%
	出向	2.1%	47.2%	45.5%	2.5%	1.8%	0.4%	0.6%
	計	18.3%	54.6%	24.8%	1.0%	0.8%	0.2%	0.4%

典拠) 図表2と同じ。

注) 1995年の現状であると推定される。

15) この段落は、註4に述べたように、工場見学時の聞き取りによる。

職務考課給は「職務層区分別査定給」であり、次のように算定する。

「配分単位の職務層区分別職務考課給財源＝配分単位の職務層区分別職務給月額総額×職務考課給支給率＋職務考課給定額×配分単位の職務層区分別人員」

「職務考課給月額＝配分単位の職務層区分別の平均考課給金額×考課給係数（0.50～1.00～1.50）」

ここで「配分単位」とは原則として各工場（室）であり、「職務層区分」とは工長職務と一般職務の区分である。「必要ある場合には、職務層区分間および配分単位間で相互に財源の融通を行うことがある。<sup>16)</sup>」1995年度の職務考課給支給率は47.62%であり、職務考課給定額は22,455円である。

工長と一般者とは査定のテーブルが違うが、一般者の中では担当でも主担当でも同じテーブルである。工長のテーブルではどこのピッチも同じ金額であり、一般者でも同様である。1996年度の職務考課給は工長で約88,000円、一般者で約70,000円であるが<sup>17)</sup>、考課給係数は0.05刻みであるので、考課給係数の1ピッチは工長で約4,400円、一般者で約3,500円となる<sup>18)</sup>。査定のテーブルは資格ごとに使う範囲が区切られているわけではない。それゆえ理論上は0.5から1.5までつけることができるが、Y製鉄所の場合、実際に使っているのは0.8～1.2ぐらいである。つまり、査定の結果生ずる考課給係数の分布は中心に集まっている。また、職務考課給の金額は年ごとの能力の発揮度で上下する。

主務職に適用されている「職能給」には、図表12のように、「資格区分別査定給」である「職能給A」と、「資格区分別範囲給」である「職能給B」

16) 以上の職務給と職務考課給に関する説明の引用部分は、日本鉄鋼産業労働組合連合会『鉄鋼労連調査時報』第146号（1988年9月）63頁、68～69頁からである。

17) S製鉄労働組合連合会『S労連』第79号（人事・処遇制度改訂特集号、1996年11月1日）6頁。

18) 聞き取りでは、考課給係数の1ピッチが3～4,000円程度であると言われていたが、これは本文の叙述と大体一致する。なお、この段落は、主として工場見学時の聞き取りに基づく。

とがある。職能給Aの各人への支給額は、図表12の基準額に評価係数(0.8~1.2)を乗じて決められるが、この評価係数は「各人の能力・成果を勘案の上」更改される。職能給Bは当該資格区分の上限金額の範囲内で、同じく「各人の能力・成果を勘案の上」、毎年の能力・成果の伸びに応じて一定額を加算していく。聞き取りによれば、主務職の職能給Aと職能給Bの査定は1本である。職能給Aの方が「各人の能力と成果をより直接に反映」する賃金項目である<sup>19)</sup>。

図表12 主務職の職能給 (1995年)

資格区分	職能給 A	職能給 B	
	基準額	上限金額	下限金額
統括主事	146,000円	90,350円	68,750円
主事	114,100	62,810	52,010
主担当	91,400	52,190	45,470
担当	75,200	45,490	39,890
担当補	63,600	38,410	36,810

典拠) 図表5と同じ。

このような仕事給に対して、組合は次のような問題意識をもっている<sup>20)</sup>。多様な合理化のために同一職務でも仕事内容に相違が生じており、固定した職務を基軸とした全社一本の評価基準の職務給には無理がある。職務考課給は「上位職務を上回ることも可能とする制度」として導入されたが、運用実態は「必ずしも個々人の能力伸長が的確に反映されているとはいえない」。それゆえ、現行の職務給を基礎とするあり方では十分に納得的ではないとしている。

S社の賃金実態をみれば、図表13のように、基本賃金のカーブは40代の

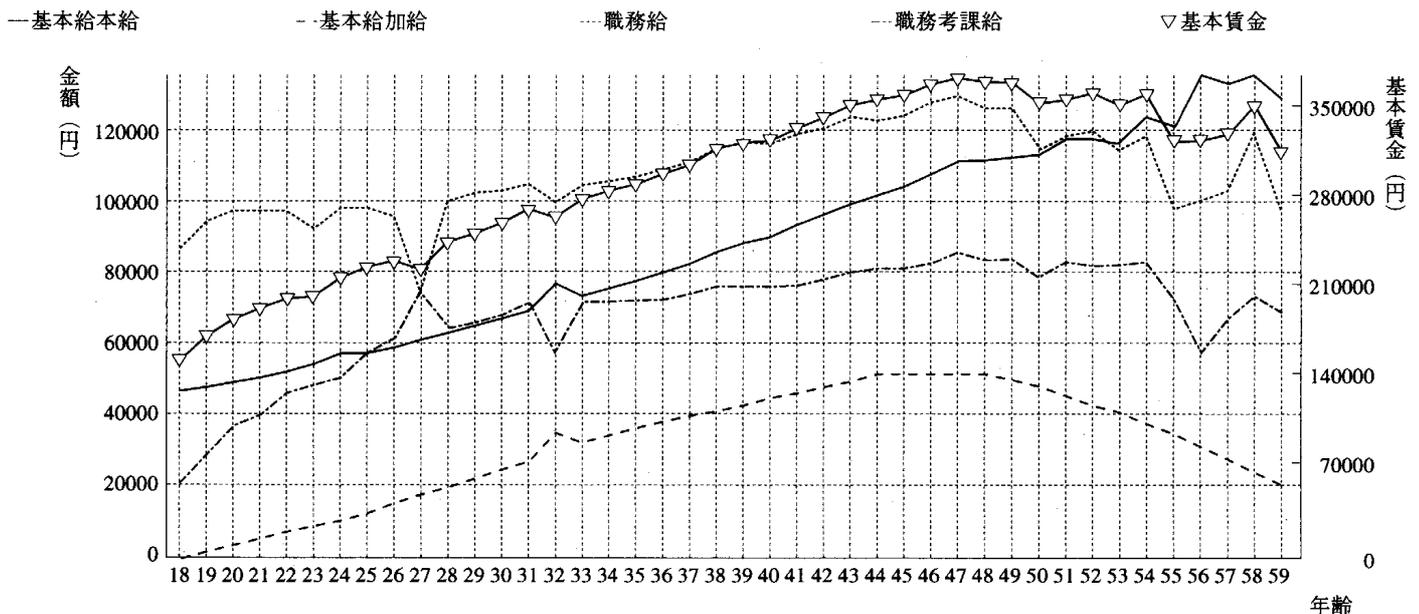
19) 前掲『鉄鋼労連調査時報』第146号, 82~83頁。

20) これ以降の3つの段落の内容については、前掲「人事・処遇制度見直しの基本方向(案)」(14~16頁)による。

終わり頃をピークにして漸減し、55歳以降は減少の割合が大きくなっていることを読み取ることができる。その原因のひとつは基本給加給のカーブの形状である。S労連はその点を問題視しており、「一律下降する高齢者の基本給加給を是正すべき」と主張している。

なお、前述の作業長数の減少と関連することであるが、作業長の業務負荷は質・量ともに相当なレベルで高まっているのに対して、処遇はかなり低いという声が一般的であると組合の文書で言われている。月例賃金ベースで交代工長との逆転現象も多くの職場で指摘されているという。

図表13 年齢別賃金の実態 (1993年7月, 一般+工長)



原注) 労働組合が実施した実態調査の結果をそのまま使用していることから、表の一部で制度上考えられない動きをしているが、それは調査票への記入ミスなどの影響によるものである。

典拠) 図表2と同じ。原資料は、日本鉄鋼産業労働組合連合会「個別賃金調査結果」(1993年度)であると推定される。

## (2) 新人事・賃金制度 (1997年度以降)

ところで、S社では、前述のように97年4月から新賃金体系に移行する予定である。そこで次に、その改訂の内容を考察する<sup>21)</sup>。

S社では、技術革新・合理化に伴って、生産現場の職務が「労務提供型から知識活用型へ」と変化し、生産現場からスタッフ的職務への異動も増大している。その中で、人材の適正かつ柔軟な配置と育成上、系列区分の弊害が問題とされていた。また前述のように、昇格の停滞が起きており、組合の観点からすると高齢者の基本給加給の形状も問題であった。しかも、経営側・組合側双方に「個々人の頑張りが反映されにくい賃金体系」であると感じられていた。このような背景の下で、「人事処遇制度」の大幅な改訂が実施されることとなった。

96年10月に経営側は組合側に対して、改訂の具体的内容を含む提案を行った。その「会社提案」の骨子は、以下の通りである。

(I) 人事制度の改訂

- ①「各職場における時々の課題と戦力構成に応じた人材配置を実現」するために、技術職社員、主務職社員、医務職社員という系列区分を廃止する。これに伴い、職務層区分を一本化し、統括職務(作業長に対応)・基幹職務(工長に対応)・一般職務とする。
- ②資格区分を変更し、従来の主事、総括主事を、資格Ⅰ～Ⅲ(仮称)の3つの資格に分ける。各々の資格区分の要件は図表14の通りである。

図表14 新人事制度の資格区分と要件

現行資格区分	資格区分	要件
統括主事	資格Ⅰ	統括職務を遂行するために必要な専門知識・実務経験・企画力・指導力・判断力・折衝力・実行力を有する者。
	資格Ⅱ	基幹職務を優秀に遂行するために必要な専門知識・実務経験・企画力・指導力・判断力・折衝力・実行力を有する者。
主事	資格Ⅲ	基幹職務を標準的に遂行するために必要な専門知識・実務経験・企画力・指導力・判断力・折衝力・実行力を有する者。
	主担当	一般職務を優秀に遂行するために必要な知識・経験・判断力・折衝力・実行力を有する者。
担当	担当	一般職務を標準的に遂行するために必要な知識・経験・判断力・折衝力・実行力を有する者。
担当補	担当補	一般職務を標準的に遂行するには知識・経験・判断力・折衝力・実行力が十分でない者。

典拠) S製鉄労働組合連合会『S労連』第79号(人事・処遇制度改訂特集号, 1996年11月1日)。

21) この人事・賃金制度の改訂に関する事実は、前掲『S労連』第79号に基づいている。

③資格昇格の種類と経過年数，選考方法も，部分的に修正して図表15のようにする。

図表15 新人事制度の昇格類型

区 分	類 型	通常の者の 経過の年数	選考方法
資格Ⅱ から 資格Ⅰ への昇格	(1) 所定の選考・研修を経て作業長職務に従事する者。 (2) 基幹職務を優秀に遂行する者のうち，統括職務を遂行するに必要な専門知識・実務経験・企画力・指導力・判断力・折衝力・実行力を有すると認められる者。 (3) 基幹職務を優秀に遂行する者のうち，会社業務への貢献度が著しく高く，上記に準ずると認められる者。		考課，面接 および 論文審査。
資格Ⅲ から 資格Ⅱ への昇格	(1) 基幹職務に従事し，その職務を優秀に遂行するに必要な専門知識・実務経験・企画力・指導力・判断力・折衝力・実行力を有すると認められる者。 (2) 基幹職務に従事し，会社業務への貢献度が極めて高く上記に準ずると認められる者。		考課，面接。 但し，必要 ある場合には 論文審査 を行うこと がある。
主担当 から 資格Ⅲ への昇格	(1) 所定の選考・研修を経て工長職務に従事する者。 (2) 一般職務を優秀に遂行する者（工長次席およびこれに準ずる者を含む）のうち，基幹職務を遂行するに必要な専門知識・実務経験・企画力・指導力・判断力・折衝力・実行力を有すると認められる者。 (3) 一般職務に従事し，勤続25年以上で会社業務に対する貢献度が高く，上記に準ずると認められる者。	主担当として 10年程度	考課，面接 および 筆記試験。
担 当 から 主担当 への昇格	(1) 一般職務に従事し，その職務を優秀に遂行するに必要な知識・経験・判断力・折衝力・実行力を有すると認められる者。 (2) 一般職務に従事し，担当として11年経過した者。但し，主担当としての職務遂行に耐えないと認められる者を除く。	担当として 7年程度	考課，面接 および 筆記試験。
担当補 から 担 当 への昇格	(1) 一般職務に従事し，その職務を標準的に遂行するに必要な知識・経験・判断力・折衝力・実行力を有すると認められる者。 (2) 一般職務に従事し，担当補として5年経過した者。但し，担当としての職務遂行に耐えないと認められる者を除く。	担当補として 2年程度	考課，面接 および 筆記試験。

原注) 筆記試験については，会社の定める技能検定試験，作文または教育等により，一部または全部を免除することがある。

典拠) 前掲『S労連』第79号により作成。

(II) 処遇制度の改訂

①基本給本給と基本給加給という現行の枠組みは維持する。資格II・IIIの基本給本給昇給基準額と資格IIの基本給本給上限額を図表16のように設定し、主担当基本給本給上限額を同表のように若干引き上げる。55歳以上における基本給加給の減少の度合を緩和し、現行の主事の平均モデルでみた場合、98年度以降は49歳以上の基本給トータルが平均的には横這いになるようにする。

図表16 基本給の改訂

【現 行】	【改 訂】																																																																																																																																										
<p>1. 基本給本給</p> <p>(1) 資格区分別昇給基準額</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>資格区分</th> <th>昇給基準額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>統括主事</td><td>3,840円</td></tr> <tr><td>主 事</td><td>2,660円</td></tr> <tr><td>主 担 当</td><td>2,090円</td></tr> <tr><td>担 当</td><td>1,700円</td></tr> <tr><td>担 当 補</td><td>1,390円</td></tr> </tbody> </table> <p>(2) 資格区分別基本給本給上限額</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>資格区分</th> <th>基本給本給上限額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>統括主事</td><td>154,330円</td></tr> <tr><td>主 事</td><td>139,970円</td></tr> <tr><td>主 担 当</td><td>102,810円</td></tr> <tr><td>担 当</td><td>71,350円</td></tr> <tr><td>担 当 補</td><td>52,560円</td></tr> </tbody> </table>	資格区分	昇給基準額	統括主事	3,840円	主 事	2,660円	主 担 当	2,090円	担 当	1,700円	担 当 補	1,390円	資格区分	基本給本給上限額	統括主事	154,330円	主 事	139,970円	主 担 当	102,810円	担 当	71,350円	担 当 補	52,560円	<p>1. 基本給本給</p> <p>(1) 資格区分別昇給基準額</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>資格区分</th> <th>昇給基準額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>資 格 I</td><td>3,840円</td></tr> <tr><td>資 格 II</td><td>2,900円</td></tr> <tr><td>資 格 III</td><td>2,490円</td></tr> <tr><td>主 担 当</td><td>2,090円</td></tr> <tr><td>担 当</td><td>1,700円</td></tr> <tr><td>担 当 補</td><td>1,390円</td></tr> </tbody> </table> <p>(2) 資格区分別基本給本給上限額</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>資格区分</th> <th>基本給本給上限額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>資 格 I</td><td>154,330円</td></tr> <tr><td>資 格 II</td><td>147,150円</td></tr> <tr><td>資 格 III</td><td>139,970円</td></tr> <tr><td>主 担 当</td><td>106,550円</td></tr> <tr><td>担 当</td><td>71,350円</td></tr> <tr><td>担 当 補</td><td>52,560円</td></tr> </tbody> </table>	資格区分	昇給基準額	資 格 I	3,840円	資 格 II	2,900円	資 格 III	2,490円	主 担 当	2,090円	担 当	1,700円	担 当 補	1,390円	資格区分	基本給本給上限額	資 格 I	154,330円	資 格 II	147,150円	資 格 III	139,970円	主 担 当	106,550円	担 当	71,350円	担 当 補	52,560円																																																																																						
資格区分	昇給基準額																																																																																																																																										
統括主事	3,840円																																																																																																																																										
主 事	2,660円																																																																																																																																										
主 担 当	2,090円																																																																																																																																										
担 当	1,700円																																																																																																																																										
担 当 補	1,390円																																																																																																																																										
資格区分	基本給本給上限額																																																																																																																																										
統括主事	154,330円																																																																																																																																										
主 事	139,970円																																																																																																																																										
主 担 当	102,810円																																																																																																																																										
担 当	71,350円																																																																																																																																										
担 当 補	52,560円																																																																																																																																										
資格区分	昇給基準額																																																																																																																																										
資 格 I	3,840円																																																																																																																																										
資 格 II	2,900円																																																																																																																																										
資 格 III	2,490円																																																																																																																																										
主 担 当	2,090円																																																																																																																																										
担 当	1,700円																																																																																																																																										
担 当 補	1,390円																																																																																																																																										
資格区分	基本給本給上限額																																																																																																																																										
資 格 I	154,330円																																																																																																																																										
資 格 II	147,150円																																																																																																																																										
資 格 III	139,970円																																																																																																																																										
主 担 当	106,550円																																																																																																																																										
担 当	71,350円																																																																																																																																										
担 当 補	52,560円																																																																																																																																										
<p>2. 基本給加給</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>年齢</th> <th>基本給加給</th> <th>ピッチ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>40</td><td>44,450円</td><td></td></tr> <tr><td>41</td><td>46,160円</td><td>+1,710</td></tr> <tr><td>42</td><td>47,870円</td><td>+1,710</td></tr> <tr><td>43</td><td>49,580円</td><td>+1,710</td></tr> <tr><td>44</td><td>51,290円</td><td>+1,710</td></tr> <tr><td>45</td><td>51,290円</td><td>0</td></tr> <tr><td>46</td><td>51,290円</td><td>0</td></tr> <tr><td>47</td><td>51,290円</td><td>0</td></tr> <tr><td>48</td><td>51,290円</td><td>0</td></tr> <tr><td>49</td><td>51,290円</td><td>0</td></tr> <tr><td>50</td><td>48,780円</td><td>-2,510</td></tr> <tr><td>51</td><td>46,270円</td><td>-2,510</td></tr> <tr><td>52</td><td>43,760円</td><td>-2,510</td></tr> <tr><td>53</td><td>41,260円</td><td>-2,500</td></tr> <tr><td>54</td><td>38,750円</td><td>-2,510</td></tr> <tr><td>55</td><td>35,100円</td><td>-3,650</td></tr> <tr><td>56</td><td>31,460円</td><td>-3,640</td></tr> <tr><td>57</td><td>27,810円</td><td>-3,650</td></tr> <tr><td>58</td><td>24,160円</td><td>-3,650</td></tr> <tr><td>59</td><td>20,510円</td><td>-3,650</td></tr> </tbody> </table>	年齢	基本給加給	ピッチ	40	44,450円		41	46,160円	+1,710	42	47,870円	+1,710	43	49,580円	+1,710	44	51,290円	+1,710	45	51,290円	0	46	51,290円	0	47	51,290円	0	48	51,290円	0	49	51,290円	0	50	48,780円	-2,510	51	46,270円	-2,510	52	43,760円	-2,510	53	41,260円	-2,500	54	38,750円	-2,510	55	35,100円	-3,650	56	31,460円	-3,640	57	27,810円	-3,650	58	24,160円	-3,650	59	20,510円	-3,650	<p>2. 基本給加給</p> <p style="text-align: center;">97年4月1日以降</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>年齢</th> <th>基本給加給</th> <th>ピッチ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>40</td><td>44,450円</td><td></td></tr> <tr><td>41</td><td>46,160円</td><td>+1,710</td></tr> <tr><td>42</td><td>47,870円</td><td>+1,710</td></tr> <tr><td>43</td><td>49,580円</td><td>+1,710</td></tr> <tr><td>44</td><td>51,290円</td><td>+1,710</td></tr> <tr><td>45</td><td>51,290円</td><td>0</td></tr> <tr><td>46</td><td>51,290円</td><td>0</td></tr> <tr><td>47</td><td>51,290円</td><td>0</td></tr> <tr><td>48</td><td>51,290円</td><td>0</td></tr> <tr><td>49</td><td>51,290円</td><td>0</td></tr> <tr><td>50</td><td>48,780円</td><td>-2,510</td></tr> <tr><td>51</td><td>46,270円</td><td>-2,510</td></tr> <tr><td>52</td><td>43,760円</td><td>-2,510</td></tr> <tr><td>53</td><td>41,260円</td><td>-2,500</td></tr> <tr><td>54</td><td>38,750円</td><td>-2,510</td></tr> <tr><td>55</td><td>36,240円</td><td>-2,510</td></tr> <tr><td>56</td><td>33,740円</td><td>-2,500</td></tr> <tr><td>57</td><td>31,230円</td><td>-2,510</td></tr> <tr><td>58</td><td>27,810円</td><td>-3,420</td></tr> <tr><td>59</td><td>24,160円</td><td>-3,650</td></tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">98年4月1日以降</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>年齢</th> <th>基本給加給</th> <th>ピッチ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>57</td><td>31,230円</td><td>-2,510</td></tr> <tr><td>58</td><td>28,720円</td><td>-2,510</td></tr> <tr><td>59</td><td>26,210円</td><td>-2,510</td></tr> </tbody> </table>	年齢	基本給加給	ピッチ	40	44,450円		41	46,160円	+1,710	42	47,870円	+1,710	43	49,580円	+1,710	44	51,290円	+1,710	45	51,290円	0	46	51,290円	0	47	51,290円	0	48	51,290円	0	49	51,290円	0	50	48,780円	-2,510	51	46,270円	-2,510	52	43,760円	-2,510	53	41,260円	-2,500	54	38,750円	-2,510	55	36,240円	-2,510	56	33,740円	-2,500	57	31,230円	-2,510	58	27,810円	-3,420	59	24,160円	-3,650	年齢	基本給加給	ピッチ	57	31,230円	-2,510	58	28,720円	-2,510	59	26,210円	-2,510
年齢	基本給加給	ピッチ																																																																																																																																									
40	44,450円																																																																																																																																										
41	46,160円	+1,710																																																																																																																																									
42	47,870円	+1,710																																																																																																																																									
43	49,580円	+1,710																																																																																																																																									
44	51,290円	+1,710																																																																																																																																									
45	51,290円	0																																																																																																																																									
46	51,290円	0																																																																																																																																									
47	51,290円	0																																																																																																																																									
48	51,290円	0																																																																																																																																									
49	51,290円	0																																																																																																																																									
50	48,780円	-2,510																																																																																																																																									
51	46,270円	-2,510																																																																																																																																									
52	43,760円	-2,510																																																																																																																																									
53	41,260円	-2,500																																																																																																																																									
54	38,750円	-2,510																																																																																																																																									
55	35,100円	-3,650																																																																																																																																									
56	31,460円	-3,640																																																																																																																																									
57	27,810円	-3,650																																																																																																																																									
58	24,160円	-3,650																																																																																																																																									
59	20,510円	-3,650																																																																																																																																									
年齢	基本給加給	ピッチ																																																																																																																																									
40	44,450円																																																																																																																																										
41	46,160円	+1,710																																																																																																																																									
42	47,870円	+1,710																																																																																																																																									
43	49,580円	+1,710																																																																																																																																									
44	51,290円	+1,710																																																																																																																																									
45	51,290円	0																																																																																																																																									
46	51,290円	0																																																																																																																																									
47	51,290円	0																																																																																																																																									
48	51,290円	0																																																																																																																																									
49	51,290円	0																																																																																																																																									
50	48,780円	-2,510																																																																																																																																									
51	46,270円	-2,510																																																																																																																																									
52	43,760円	-2,510																																																																																																																																									
53	41,260円	-2,500																																																																																																																																									
54	38,750円	-2,510																																																																																																																																									
55	36,240円	-2,510																																																																																																																																									
56	33,740円	-2,500																																																																																																																																									
57	31,230円	-2,510																																																																																																																																									
58	27,810円	-3,420																																																																																																																																									
59	24,160円	-3,650																																																																																																																																									
年齢	基本給加給	ピッチ																																																																																																																																									
57	31,230円	-2,510																																																																																																																																									
58	28,720円	-2,510																																																																																																																																									
59	26,210円	-2,510																																																																																																																																									

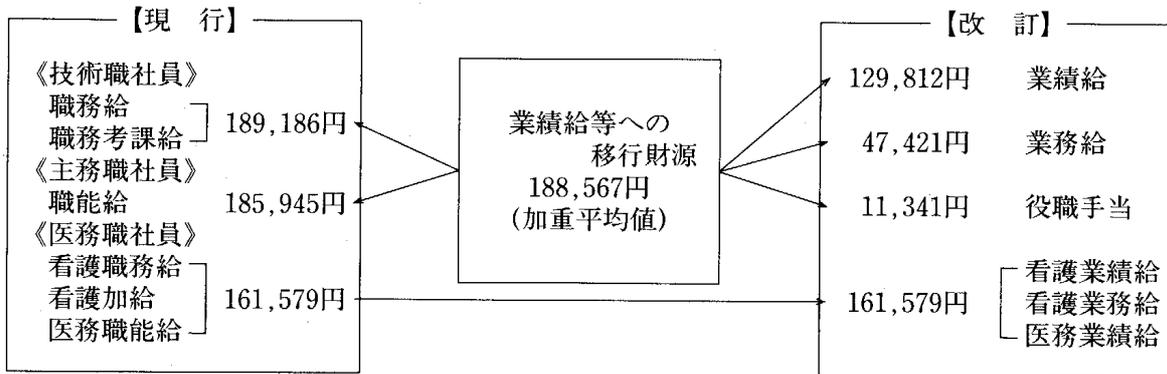
原注) 基本給本給の数値は、平成8年6月時点のものであり、制度移行時の数値との間に変更の可能性がある。

典拠) 図表14と同じ。

②従来、主務職と技術職とで別であった職務的給与を廃止し、「職務遂行能力(技能)習熟と成果発揮という共通の処遇理念に基づく一元的仕事給体系」を構築する。その場合、「職務遂行能力(技能)習熟・成果発揮とインセンティブとの連動性を強化すべく、職務層・資格を処遇の基軸とする体系」とし、図表17のように業績給・業務給・役職手当を新設する。新仕事給の評価体系は図表18の通りである。

図表17 仕事給の改訂

1. 制度改訂に伴う職務的給与の財源移行イメージ



2. 業績給，業務給，役職手当

業績給 約70%	業務給 約25%	役職手当 約5%
資格区分別評価給	職務層区分別ランク別定額給	役職別定額給
○基準額において資格の高さを反映すると同時に、査定を通じ同一資格内での能力・成果発揮度の差を反映する。 ○±50%の考課幅	○資格対応の適用を通じ、昇格時のアップ感を保証 ○職務層及び資格と対応する給与であることから、処遇の安定感を担保	○職責・役割に応じた処遇を担保

(円)				(円)			(円)		
資格	上限	下限	基準額	職務層区分	ランク	金額	手当	金額	
資Ⅰ	243,700	81,300	162,500	統括職務	—	53,000	工長	32,000	
資Ⅱ	215,500	71,900	143,700	基幹職務	上級	50,000			
資Ⅲ	190,800	63,600	127,200			標準	47,000		
主担	168,700	56,300	112,500	一般職務	上級	44,000	統括	7,000	
担当	145,600	48,600	97,100			中級			42,000
担補	116,400	38,800	77,600			初任			40,000

※諸数値については、平成8年6月時点の金額。

典拠) 図表14と同じ。

作業長代行=工長手当に+9,000円

図表18 新仕事給の評価制度

1. 新仕事給の評価体系（現行技術職・主務職共通）

①業績給の評価要素

評価要素	重点評価項目
業務遂行・成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当業務のスパンおよび責任度合いと遂行状況</li> <li>・業務遂行上必要な専門知識，実務経験</li> <li>・上司・部下，関係部門との連携</li> <li>・応用力，判断力，折衝力，実行力</li> </ul>
業務改善・創意工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題把握力</li> <li>・企画（創意工夫）力</li> <li>・生産性向上・付加価値増大に向けた取り組み</li> </ul>
指導・統率力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・下位者の指導・育成に向けた取り組み</li> <li>・リーダーシップ</li> </ul>
執務態度・意欲	<ul style="list-style-type: none"> <li>・勤務実績と業務への取り組み姿勢</li> </ul>

2. 評価の運用

- ①従事職務内容や職場毎の業務課題，各人の職務遂行能力レベル・技能習熟段階等に  
 応じ，評価の視点や評価項目毎のウエイト等に違いを設ける。
- ②各人の技能習熟段階や今後の育成のあり方等も勘案のうえ，日々の業務について指  
 示・指導を重ね，その達成度を評価することが基本。
- ③上司・部下間の対話の仕組みをより充実したものとして積極的に活用する。

典拠) 図表14と同じ。

- ③一時金は，率部分で資格IIの資格区分別係数を新設し，額部分で資格  
 区分別係数を統一する。また額部分で，主務職統主の考課幅であった±  
 50%を各資格に適用する。
- ④生産業績支給金を廃止して短期業績一時金を新設し，一時金有資格者  
 に支給する。

(看護職務給・看護加給・医務職能給や仕事給の移行措置などについては省略する。)

このように，経営側の提案は，従来の系列区分を廃止し，評価の基軸を  
 転換した新たな仕事給を導入するというもので，S社の人事・賃金制度の  
 大規模な変化をもたらすものである<sup>22)</sup>。この提案の基本骨格に労働組合も  
 97年2月に合意を表明し，S社では97年4月から新賃金体系に移行すること

22) ブルーカラーにも適用される業績給は，以前にホワイトカラーへ適用されていた職  
 能給Aと外観上同様のタイプのように見える。この類似は興味深い。

となった。なお、資格区分の名称については、前述の「資格Ⅰ」を「総括主事」に、「資格Ⅱ」を「基幹主事」に、「資格Ⅲ」を「主事」にする旨が説明されている。

## 5. おわりに

本稿では、1990年代のS製鉄の労働と処遇について考察した。この予備調査的な考察によって明らかになったことのうちで特に強調しておくべき点をふれると、88年から96年まで適用されている賃金制度にみられる職務考課給が年ごとの能力発揮に応じて変動すると言われていることが挙げられる。これはS社の職務考課給が、日経連の言う「洗い替え方式」の職能給であることを示している。

また、97年改訂では従来の職務給がついに廃止され、職能給化がさらに進んでいる。しかも、97年改訂で導入される業績給も「洗い替え職能給」であると考えられ、その変動幅は制度上は職務考課給よりも大きくなっている。実際の運用がどのように行われるのかはこれから後の事情であるが、制度的には職務考課給よりも職務遂行の度合を大きく賃金に反映させることができるという特徴を帯びていることは留意されてよい。このように、S製鉄で「洗い替え職能給」が拡大していっているという事実は、日本の代表的企業における能力主義管理の新たな展開を示すものとして注目される。

本稿では、80年代から90年代にかけて行われているS社の賃金制度の改訂が、経営側と組合側の間でいかなる議論の過程を経て実現してきているのかについては、述べることができなかつた<sup>23)</sup>。また、人事・賃金制度の運用や賃金実態についても、部分的な事実の解明にとどまっており、一層の調査が必要であろう。今後の課題としたい。 (1997年3月16日執筆終了)

23) 筆者は、このテーマに関する手稿「S製鉄における賃金制度の交渉」[仮題]を執筆中であり、別の機会に発表していく予定である。