HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	鉄鋼大手Ｙ社の「人事・処遇制度」
Author(s)	藤澤, 建二
Citation	北海道大学大学院教育学研究科紀要, 94, 149-161
Issue Date	2004-10
DOI	https://doi.org/10.14943/b.edu.94.149
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/28938
Type	departmental bulletin paper
File Information	94_P149-161.pdf



Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

北海道大学大学院教育学研究科
紀要　第94号　2004年10月

鉄鋼大手Y社の「人事・処遇制度」

藤　澤　建　二*

Human Resource Management of the Big Steel Company in Contemporary Japan

Kenji FUJISAWA

はじめに

本稿は，鉄鋼大手Y社における1997年の「人事・処遇制度」改定について，同社の中核製鉄所であるB製鉄所の労働者に対する聴き取り調査（2001年9月）結果をふまえて，若干の検討を行うものである。

Y社とY社労連は，94年以来，「人事・処遇制度」に関する話し合いを重ねていた。この話し合いは，94年春季闘争におけるY社労連の独自要求項目として提起され，Y社回答に盛り込まれたものであるが，Y社労連の要求理由では次のように述べられている。

「出向措置の拡大や職務の多様化，広範化が進むなかで，それらへの対応をはじめ将来の労働力需給を踏まえたシニア世代の活力保持，さらには優秀な人材確保などの観点に立った人事・処遇制度の見直しが求められる状況にある。／したがって見直すべき背景や現行制度の持つ役割，今後の課題などについての共通認識を図ることを目的として『労使調査・研究委員会』の設置を求める。」(1)

こうして94年7月に設置された「人事・処遇制度に関する労使調査研究委員会」は，95年10月に「人事・処遇制度検討委員会」に改組され，さらに96年10月の会社側の正式提案を受けて団体交渉に移行し，97年4月より，新しい人事処遇制度として実施されることとなった（関連する組織・役職制度は同年7月より実施）(2)。

この新人事制度の柱は，①「主務職」・「技術職」等の「系列区分」の廃止，②「資格区分」の増設，である。以下，技術職（いわゆるブルーカラー）に焦点を合わせてみていこう。

第1章　新人事制度の特徴

1．系列区分の廃止

「主務職」・「技術職」等の系列区分の廃止は，Y社労連側も積極的に要求したもので，その理由としては，①「処遇上の格差」につながっていること，②「今後の人材活用を阻害する要因になりかねないこと」，③「身分制度的なイメージを拭えないこと」，の3点が挙げられていた(3)。

* 岩手大学教授

一方，Y社側の説明によれば，廃止の背景として，要員合理化・少数精鋭化が進む中，「主務職社員と技術職社員が混在して業務に従事するケースや元々主務職社員が従事していた職務に現在は技術職社員が従事している等の事例が相当数に上るようになってきており」，「従事職務領域そのものを明確に区分しきれない」と同時に，「系列変更制度だけでは有効に対応できない状況」になっていることが挙げられている(4)。確かにこうした事態が進展していることは，つとに指摘されるところである。その意味では，Y社労連のいう「今後の人材活用を阻害する要因になりかねない」という点では認識を共有し，いわば渡りに船の提案であっただろう。

だが，系列区分廃止がY社労連側の要求した「処遇上の格差」解消につながるかは，なお慎重な観察を要する。それは，後に紹介するように，系列区分が廃止されて数年経った時点でも，何も変わっていないと断言する旧技術職労働者が少なくないことからも推察できるように，旧技術職労働者にとってはそれが「処遇上の格差」解消を目指しているとは必ずしも受け取られていないからである。また，B製鉄所の労務担当者の次の話も，そのことを示唆している。

「(従来の職務系列変更は) 非常に手続がいる規制の多い形だったんですね。ところがそういった頻度といいますか，仕事をもっと柔軟なしくみで進めていく時に，ちょっとリジッド過ぎるというのがありまして，そのニーズも多かったですね。だから仕事の内容がグレーカラー化したというのもその一つではあるでしょうけれども，工場の仕事が多様化したということもあると思うんですよね。ですから今回の制度改定の目的というのは主務職，技術職を一緒にするということが目的というのではなくて，要するに一人ひとりの実力向上をやることがライン実力を高めるという認識でおりますので。」
(B製鉄所労務担当者の話，97年8月)

そしてまた，Y社側が前面に掲げる，職務領域の境界が不鮮明になってきたことや，系列変更制度の限界にしても，そのこと自体が系列区分廃止という形での解決をさし迫って必要不可欠としていたかどうかも，やはり慎重な検討を要する。系列区分廃止の直接的目的はむしろ，そのことをテコとして，技術職の職務給制度を廃止するとともに，要員協定の範囲を縮小することにこそあったと，さしあたりは見ておくべきであろう。

賃金制度の改定については次章で詳述するが，従来，主務職には職能給，技術職には職務給が適用されていたが，両者を一本化するとなれば，職能給的な体系になるのは必然であった。

要員協定に関しても，旧技術職系は「長年職場に定着してきたことも勘案し，基本部分について現行の取り扱いを踏襲することを前提」としつつも，「作業の性格・内容等から標準作業の設定が可能であり，要員として定数管理の適用が相応しい職務について協議対象とする」として，要員協定範囲を限定することになった(5)。

次の事例は，ある圧延工場の鋼材管理グループで働く41歳の旧技術職労働者の話である。この職場は圧延等と顧客との間をつないで，顧客からの品質についての要望やクレームに応じて圧延職場等に指示を出す仕事をしており，基本的には事務所でのデスクワークで，大卒の旧主務職と高卒の旧技術職がほぼ同数配置されている，典型的な混合職場である。そして例えば，顧客対応は大卒，クレーム担当は高卒という区分けが一応はなされているものの，実際には高卒にも顧客対応が任されることもあるという具合に，旧主務職の仕事にも旧技術職が従事する場合がある。

「(主務職と技術職は統一) されていません。名前だけ変わって，総合職，一般職なんですよ。管轄がだから違うんですよ。総合職は人事グループ，一般職は労政人事グループという形で，昔と一緒なんですよ。」「厚板管理とか，管理グループ全部，要員協定もなくして，全部なくされたんですよ。役職区分もなし，要員協定もなし。管理の高校卒業生，通常は要員協定もありますよね。(各工場の管理グループは)一般職は全部要員協定も役職もなくなりました。」(41 歳，鋼材管理職場，主事の話，01 年 9 月)

この労働者の話からも窺えるように，旧主務職と旧技術職の混合職場では，系列区分の廃止後は旧技術職の要員協定や役職制度が廃止されたが，にも拘わらず通称とはいえ「総合職」・「一般職」という実質的な区別は残存しているのである。そして，要員協定の廃止は当該職場における労働者の「柔軟な配置」を加速させることになるだろう。

また次の事例は，工場ではなく技術研究部門で働く 39 歳の旧技術職労働者の話である。この職場は旧主務職の技術者の要請に応じて，各種試験機器を使った実験を担当しており，そもそも「グレーカラー」的な職場であるが，それだけではない。この労働者は，職場の全ての試験機器をマスターし指導もできる唯一の人であり，大卒技術者に実験装置の使い方を教える立場でもある。そして実験も，ただいわれた通りのことをやるだけではなく，技術者の研究内容にまで踏み込んで相談をしながら結果を出すという。その意味では技術者的な仕事をしているといって過言ではない。そして系列区分廃止は，こうした労働者の技術者へのキャリアアップを容易にすることを含んでいたはずである。しかしながらこの労働者は，実際には目に見えない「壁」を感じているのである。

「会社の制度としての区分というのは，確かになくなったけれども，仕事をしている中での実態としては，それは生き続けていますので，」(主務職と技術職との序列は，そう簡単になくなるわけではない)「そうですね。それはちょっとなかなか。」「基本的に職務内容というのが，この方々 (研究グループ) と我々と，全く違いますから，垣根を超える超えないという次元の話でなくて，スタートラインから違いますので。」「旧技術職と旧主務職の間には，やはり処遇上の実質的な壁があって，研究的領域に進むことも難しいだろう。いくら力があっても。」(39 歳，技術研究部門，主事の話，01 年 9 月)

更に，メンテナンス部門は「グレーカラー」化の典型職場の一つであるが，そこで働く旧技術職労働者も，「実質は変わっていない。仕事内容が変わらないし，賃金体系も変わらないので。」(36 歳，整備職場，主任代行の話，01 年 9 月) と述べる。

一方，ラインの旧技術職労働者も，「(区分廃止の効果は) ない。(実態としては以前と) 一緒です。」(37 歳，転炉炉前職場，副主任の話，01 年 9 月) と断言し，逆に「今回のように欠員がでた時に，そういう (旧主務職の) 人間たち連れてきてもいいわけじゃないですか。ズーッと半年くらい欠員続くんであれば，3 ヶ月ぐらい，バッと教えて，出来るようにするとかね，してもいいわけじゃないですか。絶対そういうことはしませんからね。」と，不満を述べるのである。

もちろん，次のような肯定的評価があることも確かである。

「(技術的なことは，旧主務職が）他の仕事で来ていると，ちょっと一寸と聞く。昔はそういう機運がないのです。職務系列も主務職，技能職に別れていたから，一線があったわけですが，今はそういう垣根がない。同じ職ですから，ただ担当が違うスタッフとオペレーターですから。」(38歳，エネルギー職場，主事の話，)

「どっちかというと，私は主務職と技術職の統一というのは，技術職は何も変わっていないのです，はっきり，今までの仕事の流れでいってね，別に主務職と技術職が一緒になったからという話ではなくて。主務職の方が少し技術職の方に入り込んできたかなという気がするんですね，逆に。」「だって自分たち（主務職）で，今までは故障があったらここを調べてくれよなんて言っていたんだけども，結局，自分たちでレコーダーを持ってきて自分たちで調べたりなんか，いろいろやりますよ。改造ということで自分たちでモーターを取り替えたりやったりしていますから。それの方が，技術職のうちらから見たら，そういうのが強いのかなと思う。で，後は今まで主務職の仕事でしかやれてなかったところに，少しポツンとプロジェクトみたいな感じで入り込む要素は出てきていますけども，どっちかというと主務職がちょっと下がっちゃったかなという気がするんですけどね。私の考えですよ。」「ブルーカラー的な仕事もちょっと自分たちでやり始めているんではないかと。向こう（旧主務職）の仕事の中味というのはそんなに大幅に変わっているわけではなくて，やっているんだけども，どうしても，どっちも手がないような形になってしまえば，今まではうちら（旧技術職）に頼んでいた仕事を，こっち（旧主務職）の方が手に負えるところは少しずつ取ってやってますもんね。だから，うちら（旧技術職）もこっち（旧主務職）に入り込むような時というのは，命令がない限りはこっち（旧技術職）には取り込んでいけませんから，主務職の仕事というのはね。」「技術スタッフの仕事というのは，うちらの課長とか係長の命令で派遣するような形でしか行けないですもんね。それでの隔たりという感覚が無くなったという話ではないとは思うのですが。」(41歳，整備職場，主任の話，01年9月)

こうした肯定的な評価もあるとはいえ，結局のところは，系列区分の廃止は後に述べる賃金面を除けば，「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」[6]，すなわちより柔軟な労働力配置を実現するための大枠を設定したことになるだろう[7]。

2．資格区分の増設

系列区分の廃止と同時に，事実上旧技術職系に適用される資格区分が増設された。その新旧対照を役職位との対応をも含めて示せば，図表1の通りで，「基幹主事」が新たに設けられ，5階梯から6階梯になった[8]。

「基幹主事」は，基本的には新主事とともに役職位の主任（旧工長）に対応する資格区分である。増設理由は，旧主事への滞留が長期化して，旧主事層における「資格昇格のインセンティブ機能の低下」[9]が見られることへの対応とされている。

図表2は当時までの資格区分別人員の推移を表したものであるが，75年には34.6%しか占めていなかった主事が，94年には62.3%にまで上昇している。もちろんこれは，この間の定年延長と新規採用抑制による年齢構成の歪みの必然的結果でもある。と同時に，参考としてあげた作業長要員数の激減からも窺えるように，作業長への昇進の機会が極めて狭くなっており，工長への滞留が長期化していることも間違いない。そうした事態をカバーする形で，作業長では

図表1　新旧資格区分対照

旧役職位	旧資格区分
作業長	統括主事
工長	主事
	主担当
	担当
	担当補

新資格区分	新役職位
統括主事	係長
基幹主事	主任
主事	
主担当	
担当	
担当補	

図表2　資格区分別人員（技術職ベース）

単位：人（%）

	75年	(構成比)	80年	(構成比)	85年	(構成比)	89年	(構成比)	93年	(構成比)	94年	(構成比)
担当補	2,040	(3.6)	280	(0.6)	318	(0.7)	10	(0.0)	801	(2.5)	807	(2.6)
担　当	11,683	(20.9)	6,924	(14.1)	2,631	(6.1)	1,728	(4.6)	839	(2.6)	1,359	(4.4)
主担当	22,327	(39.9)	17,132	(34.9)	14,743	(34.0)	10,529	(28.3)	7,125	(22.4)	5,860	(19.1)
主　事	19,370	(34.6)	23,129	(47.1)	23,426	(54.0)	22,068	(59.4)	19,767	(62.2)	19,088	(62.3)
統括主事	567	(1.0)	1,604	(3.3)	2,296	(5.3)	2,828	(7.6)	3,264	(10.3)	3,532	(11.5)
合　計	55,987	(100.0)	49,069	(100.0)	43,414	(100.0)	37,163	(100.0)	31,796	(100.0)	30,646	(100.0)
cf. 作業長			2,310	(4.5)			1,330	(3.5)	980	(3.0)		

（資料）Y社労連『調査時報』No.44（人事・処遇制度改訂特集号），1997年8月，pp.129-130より作成。
（注1）「担当補」から「統括主事」までは「技術職」のみ。
（注2）「cf. 作業長」は別の表から取ったもので要員数。構成比は合計＋作業長数に対するもの。

ない統括主事が大幅に増加しているわけだが，旧統括主事の資格要件が「作業長の職務を遂行するに必要な経験・能力を有する者」となっているだけに，その弾力的な運用にも限界があるということだろう。だが，より直接的には，賃金が資格区分と大きく連動しているために，旧統括主事を増やすことに対するブレーキが働かざるを得ないということでもある。かくて，主事への滞留は標準者で22年に及び，昇格機会の得られない層は6割になっているという(10)。

そこで，「基幹主事」を新たに設けることによって，「主事以降の技能向上のインセンティブを強化する」(11)ことになった。同時に資格要件の明確化が謳われたが，その新旧対照が図表3である。なお，いわゆる「職務層区分」も改定されており，作業長職務は「統括職務」に，工長職務は「基幹職務」に変わっている。

結局，「基幹主事」は，旧統括主事と旧主事の両方にわたっていた「優秀」な基幹職務（旧工長職務）担当者を分離して処遇しようというものである。もちろん，旧統括主事からの降格ではなく，それまでの基準では統括主事に昇格させざるを得なかった一定層が「基幹主事」にワンクッション置かれるということであり，その意味では旧主事が2分割されたというよりは，旧主事・統括主事の3分割なのである。

ところで，資格要件の明確化について，会社側は「職務遂行能力（技能習熟）段階を表すものという性格を明確化する観点」，「能力・成果主義という基本理念を徹底させる観点」(12)から見直したとしている。確かに旧の「経験・能力」が，新では「専門知識・実務経験・企画力・指導力・判断力・折衝力・実行力」（新主事以上の場合）となって，より具体的に表現されているかのように見える。だが問題は，これらの一つ一つを評価する基準が明確になったかどうかで

図表 3　新旧資格区分要件

旧資格区分		新資格区分	
統括主事	作業長職務を遂行するに必要な経験・能力を有する者	統括主事	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，実行力を有する者
主事	工長職務を遂行するに必要な経験・能力を有する者	基幹主事	基幹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・実行力を有する者
		主事	基幹職務を標準的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・実行力を有する者
主担当	一般職務を優秀に遂行するに必要な経験・能力を有する者	主担当	一般職務を優秀に遂行するに必要な知識・経験・判断力・折衝力・実行力を有する者
担当	一般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	一般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・実行力を有する者
担当補	一般職務を標準的に遂行するには経験・能力が十分でない者	担当補	一般職務を標準的に遂行するには必要な知識・経験・判断力・折衝力・実行力が十分でない者

（資料）Y社労連『調査時報』No.44，p.255より作成。
（注）「統括職務」は係長（旧作業長），「基幹職務」は主任（旧工長）に対応している。

あって，その点では本質的には何も変わっていないと思われる。

次に資格昇格基準についてみると，図表4に示したように，基本的には資格要件の改定にあわせた変更となっており，主事までの標準経過年数も変わっていない。なお，基幹主事への昇格について会社側は，標準経過年数がないことを前提とした上で，「平均的な昇格時年齢は40歳代半ばとなるものと想定している」と述べている(13)。つまり，主事へ昇格するのが30歳代後半で，出向が50歳前後とすれば，ちょうどその中間くらいに昇格の機会を設けたということになるだろう。

第2章　賃金制度の再編成

Y社では，88年に大幅な賃金制度の改定を行っていたが，今回の改定はその延長線上にも位置付くと同時に，更に踏み込んだものにもなっている。図表5は，88年改定をも含めた旧技術職系の賃金体系の大枠の推移を示したものである。

88年の改定では，①いわゆる「年功給」の比率を下げたこと，②「基本給本給」の考課昇給比率を60%に上げ（旧「基本給」では30%），考課幅を±100%（旧±20%）に拡大するとともに，資格間格差をも拡大したこと，③基本給カーブを55歳以降，下降させたこと，④職務給の基礎となる職務を工長単位で「大ぐくり化」したこと，⑤考課で決める「職務考課給」の比率を上げたこと，等が行われた。総じて，資格区分による格差拡大と考課による格差拡大を通じた能力主義の強化と，高年層の賃金圧縮という特徴を有していた。また，「職務の大ぐくり化」は，職務給の性格を限りなく薄めるものであった(14)。

一方，97年の改定は，次に見るように，①資格区分別処遇の拡大，②査定幅の拡大，③職務

図表 4　新旧資格昇格基準

	旧資格区分昇格類型		新資格区分昇格類型
担当補 ↓ 担当	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経験・能力を有すると認められる者。 （通常者の経過年数：2年程度） 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 ↓ 担当	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。 （通常者の経過年数：2年程度） 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 ↓ 主担当	①一般職務に従事し，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。 （通常者の経過年数：7年程度） 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 ↓ 主担当	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。 （通常者の経過年数：7年程度） 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。
主担当 ↓ 主事	①工長職務に従事し，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。 （通常者の経過年数：10年程度） 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）で，工長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いと認められる者。	主担当 ↓ 主事	①所定の選考・研修を経て基幹職務に従事する者。 ②一般職務を優秀に遂行する者（主任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。 （通常者の経過年数：10年程度） 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。
		主事 ↓ 基幹主事	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。
主事 ↓ 統括主事	①作業長職務に従事し，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工長職務に従事しているが，作業長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。	基幹主事 ↓ 統括主事	①所定の選考・研修を経て，統括職務に従事する者。 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。

（資料）Y社労連『調査時報』No.44，1997年，p.256より作成。

図表 5　新旧賃金体系

	1988年改定		1997年改定	
基本給　(50%)	基本給 (40%)	本給　(24%)	基本給 (40%)	本給　(24%)
		加給　(16%)		加給　(16%)
職務給　(30%)	職務給　(30%)		業務給　(15%)	
職務加給　(10%)	職務考課給　(20%)		業績給　(45%)	
業績給　(10%)	業績給　(10%)		⟶ 91年に一時金へ	

（資料）『労政時報』第3309号（1997年6月27日号）p.14より作成。

給から成果主義的職能給への転換，などを特徴としている。

1．「基本給」部分の改定

「基本給本給」および「基本給加給」からなる「基本給」[15]部分は，88年改定時に既に「年功的性格を是正する措置を講じた」として，「今回の制度改訂においては，資格制度改訂に伴う必

要な修正を実施する等にとどめ，現行制度の基本的なフレームは維持することとした」[16]とされた。確かに図表6に見るように，「基本給本給」の昇給基準額では，新しく設けられた「基幹主事」が，新「統括主事」と新「主事」との中間に位置するように設定されている。そして，新「主事」の昇給基準額がそれに伴って下げられているのは，「基幹主事」が事実上旧「主事」の賃金抑制策であることを示している。

同時に重要なことは，「資格区分別基本給本給上限額」が主担当において引き上げられたことであって，今回の改定によって資格区分別賃金格差は更に拡大されることになるだろう。

なお，「基本給加給」は55歳以降，減額ピッチを若干ではあるが縮小されている。

2．職務給から「業績給」・「業務給」へ

既に88年の改定時に，「職務の大ぐくり化」と「職務考課給」の比率拡大によって，本来の職務給の性格を限りなく薄めていたが，97年の改定は，「系列区分」廃止に伴う旧「主務職」と旧「技術職」の賃金体系一本化をテコとして，「業績給」[17]と「業務給」に再編されることとなった。

新「業績給」は，「新仕事給体系において，各人の職務遂行能力・成果を処遇に反映する中心的な給与」[18]とされ，資格区分別に，±50%の幅で査定される。図表7はその「評価要素」と「重点評価項目」および「運用」である。これによれば，「重点評価項目」の「担当業務のスパンおよび責任度合」・「業務遂行上必要な専門知識」や，「運用」面での「従事職務内容や職場毎の業務課題」に応じて「評価の視点や評価項目毎のウエイト等に違いを設ける」などは，職務給的な評価の側面がある程度反映されることも窺わせるであろう。しかし重要なことは，それらをも含めて，すべて査定に委ねられているということである。そして，図表8にあるように，「統括主事」ですら，最低の評価を受けた場合は，「担当補」で最高の評価を受けた「業績給」よりも大きく下回ることになっている。こうした大幅な査定をテコとして，「個々人の能力伸長，成果発揮と処遇の連動性を強化」[19]したという。従って「業績給」は，「職務遂行能力」に基づく資格区分を基準とした「職能給」である以上に，いわゆる「成果主義賃金」的である。

一方，こうした「業績給」を補うものとして設定されたのが「業務給」である。「業務給」は，「職務層区分」を更にランク分けして，それぞれに定額を支給するもの（図表9）で，「資格昇格時の処遇のアップ感を担保する」と同時に，「定額給とすることで，処遇の安定性を付与する機能を担わせる」[20]とされたが，要するに資格区分別定額給である。

図表6　基本給本給の資格区分別昇給基準額・本給上限額

資格区分別昇給基準額				資格区分別上限額			
旧		新		旧		新	
統括主事	3,840円	3,840円	統括主事	統括主事	154,330円	154,330円	統括主事
主事	2,660円	2,900円	基幹主事	主事	139,970円	147,150円	基幹主事
		2,490円	主事			139,970円	主事
主担当	2,090円	2,090円	主担当	主担当	102,810円	106,550円	主担当
担当	1,700円	1,700円	担当	担当	71,350円	71,350円	担当
担当補	1,390円	1,390円	担当補	担当補	52,560円	52,560円	担当補

（資料）Y社労連『調査時報』No.44，1997年，p.257より作成。

図表 7　業績給の評価要素・評価の運用

評価要素	重点評価項目	評価の運用
業務遂行・成果	・担当業務のスパンおよび責任度合と遂行状況 ・業務遂行上必要な専門知識・実務経験 ・上司・部下，関係部門との連携 ・応用力，判断力，折衝力，実行力	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。
業務改善・創意工夫	・問題把握力 ・企画（創意工夫）力 ・生産性向上・付加価値増大に向けた取り組み	
指導・統率力	・下位者の指導・育成に向けた取り組み ・リーダーシップ	
勤務態度・意欲	・勤務実態と業務への取り組み姿勢	

（資料）Y社労連『調査時報』No.44，p.259より作成。

図表 8　業績給の資格区分別上限・基準・下限額

（単位：円）

	上限	基準	下限
統括主事	243,700	162,500	81,300
基幹主事	215,500	143,700	71,900
主事	190,800	127,200	63,600
主担当	168,700	112,500	56,300
担当	145,600	97,100	48,600
担当補	116,400	77,600	38,800

（資料）Y社労連『調査時報』No.44，p.258より作成。

図表 9　業務給

（単位：円）

職務層区分	ランク	金　額	対応資格
統括職務		53,000	統括主事
基幹職務	上級	50,000	基幹主事
	標準	47,000	主事
一般職務	上級	44,000	主担当
	中級	42,000	担当
	下級	40,000	担当補

（資料）Y社労連『調査時報』No.44，p.167・258より作成。

こうして新しい「仕事給」は，資格区分と査定による「成果主義」的な「職能給」へと衣替えされたのである。

なお，以前は職務給の中に位置付けられていた「役職」への対応は，「役職手当」として独立された。役職手当を含めた仕事給全体に占める役職手当の割合は約5％とされている(21)。

最後に，賞与（一時金）についても簡単に触れておこう。賞与本体財源の40％は「基本給×

資格別支給係数」で決まるが，60%は資格別基準額をもとに査定で決まる。その査定幅を，「各人の能力・成果をより賞与支給額に反映させる観点」から，±30%から±50%へと拡大した。また，「生産業績支給金」は廃止され，代わりに，「顕著な業績を上げた者をよりタイムリーに処遇するための仕組み」として「短期業績賞与」が新設された。これは「業務給」の適用区分別の定額部分に，10万円を上限として重点加算支給するというものである(22)。いずれにしても，査定・業績評価が強化されたということである。

第3章　能力主義管理の現段階

これまで見てきたように，97年の「人事・処遇制度」の改定は，全体として「資格区分」別処遇と査定の拡大・強化を内容とするものであった。その中で特に強調されていたのが，「従業員一人ひとりの能力・活力の向上とその最大限発揮を促すこと」，あるいは「個々人の技能向上インセンティヴを高める」，「昇格インセンティヴの強化」等(23)であった。こうしたことがとりわけ強調されなければならなかったということに，それまでの能力主義管理のいわば行き詰まりが反映されていたといえよう。

その行き詰まりとは，端的にいって，厳しい要員合理化・採用抑制を推し進めてきた結果であった。

まず第一に，長期にわたる採用抑制は，従来の新規高卒者を大量に採用して，資格区分に基づく処遇格差を見せつけながら相互に競わせ，優秀者を選抜していくという仕組みを突き崩してしまった。次の話は94年時点でのA製鉄所の労務担当者のものであるが，人事・処遇制度改定に至る背景の一端を物語っている。

「昔とだいぶ違ってきているのは，昔の場合はかなり大量採用で，少数精鋭，選抜というような考え方がやっぱりありましてですね。ザーッとすくって，とにかく競争させて残していけばいいというような，で，残った人間というのはやはり，製鉄所を支えるだけの，能力と技術的素養と，そして何よりもモラールが高いんですよね。で，その辺が今，製鉄所，例えば作業長さんとか，中には掛長になられてる方でもってきたというところがあったと思うんです。」「ところが，実際今，じゃ，どういう状況にあるかというと，そのインセンティヴだけでやっていけるかどうかというところが，やっぱり，かなり方向転換を要求されてるところでありまして。例えば，今，若手の社員の採用ってのは，年間10名とか，来年なんか5名くらいにしようかなと。そうしちゃいますとね，ザーッとすくってワーッと落っこってくというようなやり方だとですね，ほとんどダメだということです。つまり，来た人間全員にインセンティヴ与えて，来た人間全員にやる気を与えて，そして育てていくというようなやり方。」（A製鉄所労務担当者の話，94年8月）

つまり，処遇格差を見せつけて相互に競わせることによって，基本的には各人を自己啓発に駆り立てていたが，その仕組みがうまく機能しなくなったということである。言い換えれば，いわばインプリシットなインセンティブで労働者を自己啓発に駆り立てることに，限界がでてきたということである。従って，インセンティブをエクスプリシットにする必要があった。先に紹介した「資格要件の明確化」は，それで明確になったのかどうかは別にして，とにかく「明

確化」せざるを得なかった結果である。そして，資格昇格基準の中に，「通信教育」の受講を明示的に位置付ける必要があったのも，その故である。しかしそれが，直ちに功を奏しているかどうかは疑わしい。次のある係長（旧作業長）の話は，若干誘導的なやりとりになってはいるが，そうした事情を窺わせるものとして興味深いものがある。

（質問：昇給昇格の条件の中に自己啓発が入ってきてますよね）「勿論，ものすごく入っています。」（質問：そういうのが入っていても，今の若い人たちは……）「ははは。そう感じますね。」（質問：どうやって，現代風の若者にやる気を起こさせるかということは，どんなことが考えられるのか）「難しいね。」（質問：メンテのことを覚えるとか，自分が日常やっている作業以外のことをどんどん身につけていくということがないと，きちっとした技能というか，能力というのは形成されていきませんよね）「そうですね。」（質問：そういう意味では，そういうものをどうやって若い人たちに身につけさせるかというのは）「結構，実力主義になって，査定の時に，はっきり，たとえばAC（アクションサークル）で何件完結してるとか，あと，通信教育は何件終わってないと，昇進昇格の時もそういう条件ははっきり入れていること入れているのですが，ですから，査定の条件にもはっきり謳ってますから，そういうのも一つの手ですよね。」（質問：そういう装置は出来ているのに，それでも若い人たちは，じゃ査定でそんなに良くならなくてもいいやとか）「そういう人いますね。」（質問：これは，昔ですと，同年代の人たちが結構沢山いて，お互いに競い合うという面で，一生懸命やるということがありましたよね。今，若い人たちの人数が少なくなってきているから，そういう競い合いという要素がなくなっているという面もないでしょうか）「それもあるでしょうね。」（46歳，係長の話，01年9月）

第二に指摘できることは，主任（旧工長）・係長（旧作業長）への昇進が魅力を失せていることである。そのことは企業サイドでも強く意識されており，それ故に処遇格差を拡大することによってインセンティヴを強化しようとしたのである(24)。だがそれは，処遇格差を操作することによって解消できる問題ではないところに，実は事態の深刻さがあるはずである。先の係長（旧作業長）の話の続きは，仕事に追いまくられる係長・主任のポストそのものに，若手が魅力を感じなくなっていることを窺わせる。

「（若手は）なんで欲がないんでしょうね。なんか欲がないですよね。あの，我々もそうでしたけれども，あんまり偉くなりたくないんですよ。で，明らかに，ますます，管理職なんかものすごいスパンを受けもって大変になってきているじゃないですか。それは目に見えているんですよ。彼ら，みてるんですよ。主任なり係長をみてるんですよ。もう，とにかく大変だと，仕事が大変だと。ま，ほんとに実際大変になってきているんですけれども。だから，自分は，ある程度真面目に会社にでて，そこそこの給料もらって，ま，そこそこ真面目にやっていればある程度評価してもらえますからね。大企業はね。そういう感覚が強いと思いますよ。だからみんな言うんですよ。係長には魅力を感じないと。主任にも魅力を感じないと。そうですよ。だから，そういった意味での魅力はなくなってくるから，やっぱりもうちょっと魅力ある見本，というあれは思ってるんですよね。自分も係長になりたくなかったんですよ。何も魅力を感じてなかったんですよ。ただ，何ていうか，大変だというのは分かってた

けれども，やっぱり，仕事も，カネだけじゃないですよね，やっぱり，やりがいとか，ありますよね。部下を使って，仕事して，その仕事が生きるという，成果を上げるとか，いろんなものがありますよね。カネじゃ割り切れない，そういうことを教え込んで，こう，ちょっと説得していこうかと思っているんですけどね。主任にしたって，やっぱり，見方によればものすごいやりがいある仕事だと思うんですよ。現場第一線で，部下をまとめて，直に成果でる。彼らは成果がでますから，普段の仕事が。そうはとってないですね，でも。とにかく大変だと。それに見合ってそれなりの収入は勿論もらえるんですけど，それは要らないと。要らないから，だから大変な思いもしたくないと。実際もうほら，主任なんかでも，ものすごい作業スパン広がって，デスクワークも多くなったり，報告書も多くなったり，色々とあるんじゃないですか。現場の仕事だけじゃないですからね，今の主任はね。そういうのを見ているからでしょうね。定時では帰れないしね。早く帰らして，報告書作ったり。もう，帰るの一人遅いわけでしょ。それ自体がやっぱりもう少し魅力あるものに，そういうもんじゃないよということを，見せていかなきゃいけないでしょうね。そうでないとやっぱり，優秀な人材残っていかないですね。やっぱ，Y社なんか，ある程度年数たてば，それなりのカネもらえますからね。スタートはあまり高くはないけども。明らかに，いくら実力主義になったとはいえ，まだまだ給料的には年功序列的だと思いますね。基本給とかなんか。」(46歳，係長の話，01年9月)

実際，産業技術短期大学にも派遣された36歳のある主任(旧工長)代行は，2年前から主事昇格試験を勧められたにもかかわらず断り続け，「上からはよく言われるけれども(期待されているようだが)，そんなに上に上がりたいとは思わない。最近はそういう若い人が増えている。」と述べ，その一つの要因として，「最近の上司は，魅力ある人がいない。目標になるような人がいない。結局，自分のことだけを考えている。昔は親身になってくれる上司がいたものだが，最近は，自分のことしか考えていない。部下をきちんと育てていない。」と，先の係長とは別の角度から，能力主義に追い立てられる上司を醒めた目で見ているのである。

こうした背景で登場した新しい「人事・処遇制度」であるが，それが功を奏して労働者の新しい段階での包摂の強化につながるのかどうかは，なお慎重な検討が必要と思われる。

<注>

(1) Y社H製鉄労働組合『第50回定期大会議案書』1994年10月，pp.2-3より。

(2) 人事制度改定の背景および直前までの経緯については，森建資「鉄鋼業における人事制度の変化と労使関係」(日本労働研究機構資料シリーズNo.68『鉄鋼業の労使関係と人材形成』1997年，所収)参照。また，藤澤建二「昇進・昇格管理の現状と『人事・処遇制度』見直しの動き」(北海道大学教育学部附属産業教育計画研究施設報告書第46号『鉄鋼業のリストラクチャリングと重層的労働力編成の現段階』1995年，所収)でも背景について触れている。

(3) Y社労連「人事・処遇制度見直しの基本方向(案)」(Y社労連『調査時報』No.44(人事・処遇制度改訂特集号)，1997年8月，所収) pp.127-128。なお，この文書は1995年9月のY社労連定期大会に特別報告として提案されたものである。

(4)『労政時報』第3309号(1997年6月27日号)，pp.10-11。

(5) 会社提案趣旨説明および団交での会社側発言。前掲『調査時報』p.160，pp.175-176。

(6)『労政時報』第3309号（1997年6月27日号），p.10。

(7) もちろん，森建資氏が指摘するように，将来的には「従来ホワイトカラーとしてしか採用されていなかった大卒を生産ラインの操業担当者とすることも可能な人事制度」であることは確かだが（森，前掲論文，pp.175-176），その現実性はまだ不分明である。なお，実際に大卒者等を技能系社員として採用した事例を取り上げた興味深い論文として，林悦子「技能形成類型と正社員の多様化」（仁田道夫編『労使関係の新世紀』日本労働研究機構，2002年，所収）がある。

(8) 役職位の係長（旧作業長）は旧主務職系であるが，ここでは旧技術職系に含めて議論している。

(9) 第2回人事・処遇制度検討委員会（95年10月）における組合側の発言より。前掲『調査時報』p.51。

(10)前掲『調査時報』p.129。

(11)『労政時報』第3309号（1997年6月27日号），p.11。

(12)前掲『調査時報』p.72，p.85。

(13)96年10月29日団交における会社側発言。前掲『調査時報』p.177。

(14)森建資氏は「職務給を廃止する方針がこの時点で出されてもおかしくはなかった。だが，職務給は長い間職場秩序の一部であったから，それをにわかに廃止することはできなかった。ここではそのかわりに，職務という概念を意味のないものにするまでに職務の範囲を拡大することが考えられたのである。それは職務給というよりは，実質的にはむしろ職能給といってもよいものに変質しているように思われる」と評している。森，前掲，p.148。

(15)88年改定時には「年功給」とも称していたが，97年改定に至る過程では，「年功給」という表現自体が採用されなくなっていた。

(16)『労政時報』第3309号（1997年6月27日号），p.14。

(17)図表5にも記したように，88年改定時の「業績給」は，いわゆる能率給であったが，91年に一時金の中の「生産業績支給金」へと移行した。したがって，88年時の「業績給」と97年時の「業績給」とは何の関連もない。

(18)(19)(20)『労政時報』第3309号（1997年6月27日号），p.14。

(21)前掲『調査時報』，p.183。

(22)『労政時報』第3309号（1997年6月27日号），pp.14-15。

(23)『労政時報』第3309号（1997年6月27日号），p.4。

(24)森建資氏も前掲論文で紹介しているように，組合サイドでも「作業長の処遇が仕事に見合うものではないという評価は，現実的に技術職社員が目標とし得る最上位役職ポストの魅力を著しく損なう結果をもたらしており，『作業長を目指してがんばろう』というインセンティブを低下させる要因となっている」と指摘している（前掲『調査時報』，p.131）。