

# 戦後における賞与の制度化プロセス

—生活対応の論理と業績対応の論理—

禹 宗 杭

## 目 次

1. はじめに
2. 戦前の遺産
  - (1) 戦間期における賞与の性格
  - (2) 戦時期の変化
3. 「生活対応」の提起とその変容
  - (1) 生活補填から功労報償へ
  - (2) 会社による受容と反発
4. 「業績対応」の提起とその変容
  - (1) 業績連動の論理の浸透
  - (2) 組合による受容と反発
5. 賞与という制度の成立
  - (1) 賞与をめぐる諸問題の解決の試み
  - (2) 「ステイビライザー」としての賞与
6. おわりに—日本の労働者の公平観

## 1. はじめに

本稿は、諸外国に比べても独特な性格を有する日本の賞与が、戦後どのようなプロセスを経て制度化されかを解明しようとするものである。この際、日本の賞与が、生活に対応する側面と業績に対応する側面を併せ持つことに注目し、それを支える内的論理が労使間でどのように形成され、どのような過程を経てある種の合意に達したかに焦点を当てる。

ところで、日本の賞与の性格に関してはさまざまな角度から検討がなされてきた。なかでも人件費の弾力的な運用を可能にしてくれる効果につい

て関心が集められた。賞与の活用によって不況期に人件費を比較的早く抑えることができ、これが日本の経済成長に寄与したというのである。これに関し、大湾秀雄と須田敏子は、「給与よりも弾力的な賞与の存在によって、賃金調整がより速く進み生産調整を緩和したからだという説がある(Gordon 1982, Freeman and Weitzman 1987)」反面、「Taylor (1988)の研究は、総体としては、賞与はさほど弾力的には調整されず、春闘という同期化された賃金決定の仕組みが早い調整を加速したということを示唆する」<sup>(1)</sup>と、要領よくまとめている。

一方、大湾と須田自身は、賞与の有するインセンティブ効果をより重視する。すなわち、「賞与

は、(1)利益配分 (profit-sharing) と (2)成績査定に基づく支給格差、によるインセンティブ報酬としての役割を持つ」<sup>(2)</sup>とするのである。しかし、日本の賞与が、狭い意味での「利益配分」の性格をそれほど持たないことは広く知られている。なお、査定インセンティブ効果は否定できないとしても、日本の賞与の有する功労報償的な性格が従業員のモチベーションを引き出している側面も検討しなければならない。この際の功労報償は、従業員生活に対する配慮をも含む、より長期的な性格のものであり、査定と密接に関連はするが、格差による直接的なインセンティブ効果とはその向きを異にするものであるといわなければならない。

功労報償をも含め、日本の賞与の有する性格をその成り立ちから解明した研究としては野村正實 (2007) がある。野村は、これまでの労働史研究において、「賃金が、毎月支給される賃金部分、賞与、退職金の総体として構成されていたことが看過されていた」点を正当に指摘したうえで、「どのようなプロセスをへて、戦後の賃金構造が形成されたのであろうか」<sup>(3)</sup>を問う。そして、戦前から戦後にいたるまでの賞与の変貌過程を詳細に検討し、次のように結論づける。「こうした賞与や一時金の乱発は、思わざる効果として、戦前型の賞与から戦後型の賞与へのスムーズな移行を可能にした。賞与交渉が、さまざまな名目での一時金交渉のなかに埋没することによって、戦前の社員が年間で10ヵ月分を支給され、役職者になると1年分、2年分にもなっていたことが自然に忘却されていったのである。賞与・一時金をめぐる戦後の混乱状況は、高度成長のはじまった1955年頃にはほぼ収束し、夏と年末の年2回の定期的支給となり、さまざまな名目の一時金闘争はおこなわれなくなった。そして気づいてみれば、賞与は年間で5ヵ月分程度になっていた」<sup>(4)</sup>。

野村のこの視点と事実発見は重要である。本稿でもいわゆる月例賃金と賞与および退職金が賃金の総体を構成する点を意識しながら、その総体の一部分として賞与を分析する。なお、「戦後型」の賞与が1955年頃にはほぼ出来上がったとする

事実発見をも受け継ぐ。ただし、職員における賞与支給月数の低下や結果的な工職間の平等化といった制度自体の変化だけでなく、一方ではその変化を生み出し、他方ではその変化に影響を受けた労使の行動により注目する。「戦前型」から「戦後型」への移行には、単なる形の変化だけでなく、形を支える論理の変化が介入している可能性が高く、その論理の変化は、労使の行動を観察することによって把握できると思うからである。

賞与を含め、賃金を支える論理に関しては、森建資 (2007) が参考となる。森は、「日給を基本におく賃金体系は、第二次大戦と戦後の激動を潜り抜けて、高度成長期まで大企業ブルーカラーの賃金であり続け…現在でも依然として基本給を核とする賃金体系が日本の大企業労働者の賃金の特徴をなしている」<sup>(5)</sup>ととらえたうえで、賃金体系の性格について次のように把握する。「日給は初任給額の上に査定による昇給額が累積していくという仕組みをとるために、職工家計のライフサイクルに対応しやすく、また職工の能力伸張をカウントできる強みを持っている。その半面、短期間に労働能率を上げる効果は弱く、インフレによる生計費の急激な上昇にも対応できなかった。しかし、そうした日給の弱点を補完すべく、能率給や手当が支給された。結果としては、日給に併せて能率給や手当が支払われる賃金体系が賃金の支払い方法として一般化した。いま臨時的性格を持つ手当を除外して考えれば、賃金体系は日給と能率給の二層から構成されることになる。前者は、属人的、あるいは年功的であり、後者は業績に対応する。原理を異にする二つの賃金形態が結びついて一つの賃金体系が出来上がっている」<sup>(6)</sup>。

もともと原理を異にする二つの賃金形態が結合して日本に特徴的な賃金体系を構成しているとする森のとらえ方は、説得力に富む。本稿でもこのとらえ方を継承する。ただし、賃金体系全般ではなく、賞与にその考え方を適用する。賞与は賃金項目としては一つであるが、もともと発想を異にする二つの考え方が結合してそれを構成しているとみるのである。本稿ではそれを「生活対応」および「業績対応」と把握する。前者は、会社に貢

献する従業員に対し、その生活の面倒をみる必要があるとする考え方である。後者は、会社の上げた業績をその従業員と分ち合う必要があるとする考え方である。この二つの考え方が結合することによって、従業員の生活と会社の業績に柔軟に対応するところに日本の賞与の特徴があるといえよう。

ただし、賞与の背後で働く二つの異なる論理を明確に認識してうえで、それを意識的に結合したのは戦後のことと思われる。本稿ではまさにそのプロセスを追う。なお、基本給を中心とした賃金体系の背後で働く論理が、戦後にかけてどのように変化したかに関しては、別稿で論じることにする。

ところで、賞与を支える論理を解明するには、事例の分析が必要となる。本稿では戦前から観察が可能で資料も豊富な八幡製鉄、なかでも事業所としての八幡製鉄所をその対象とする<sup>(7)</sup>。資料は、特にこだわらない限り、『八幡製鉄労働運動史』による<sup>(8)</sup>。

さて、終戦直後、労働者の賃金闘争が「食える賃金」の要求から本格化したことはよく知られている。「一時金」をめぐる八幡製鉄労使の駆け引きも、1946年8月、「食糧危機突破資金」としてそれが毎月支給されたことに始まった。しかし、現在のように、「中元賞与」「年末賞与」の年2回の賞与支給方式が確立したのは1951年である<sup>(9)</sup>。1951年が一つの画期であることがわかる。ただし、詳細に見れば、その前に一つの転機があった。1948年である。この年の7月、マッカーサー書簡に基づき、政令201号が発せられた。これを契機として経営側はそれまでの「一時金」に異を唱えることになったのである。にもかかわらず、労使は対立しつつも、ある種の妥協点を見出していた。以下、第2節での戦前の検討をふまえ、第3節で1948年までの動きを分析し、第4節で1948年からの動きを分析する。そして、第5節で従来から抱えていた諸問題に対してどのような形で解決を試み、賞与が制度化されたかをまとめ、おわりに若干の含意を述べる。

## 2. 戦前の遺産

### (1) 戦間期における賞与の性格

官営八幡製鉄所時代における賃金管理の実態をつぶさに調べた森建資(2006)によれば、戦前の賞与は次のようなものであった。まず、1909年に出された「判任官以下賞与方針」は、判任官以下の職員および職工に対し、以下の算式にしたがって6月と12月の半期ごとに賞与金を与えることを規定していた。すなわち、平均俸給総額1カ月分以内の範囲で賞与金総額を各部各課に配当し、つぎに各員の給料月額に成績点を乗じた数の総計に占める各人の月給(月収)額と成績点の積の割合で各人に配当額を支給する。各人の支給額は本人の給料の1カ月半分が上限である。成績点は出勤日数を2で割った出勤点数と1点から90点の範囲で与えられる勤労認定点数の合計であった<sup>(10)</sup>。これは、(a)賞与金総額の算出において、製鉄所の売上高・利益などではなく、従業員の「平均俸給総額1カ月分以内」のような本人給与連動の方式をとっていること、(b)その総額を「各部各課」のように一定の組織単位で配分していること、(c)その個人配分において査定に依拠するということで、以後に続く賞与の基本的な特徴の一端を鮮明に示すものであった。

ただし、異なる性格の賞与も存在した。工場の目標額を超えて生産した場合、関係する職工に対して、賞与制度をもって報いることがそれである。たとえば、1912年には、「厚板工場職工20名以内、それに鋼材を提供する平炉工場職工30名以内」を対象に、「規格品を月2,500トン以上製作した場合に平均3円以内で特別賞与金が与えられた」<sup>(11)</sup>という。これは、会社の生産高などとより密接に連動する、業績対応の性格が強い賞与であったといえる。

こうして形成された賞与は、第一次大戦を経るなかで定着していったが<sup>(12)</sup>、賞与の性格や内実をめぐる労使間の駆け引きは続けられた。以下、半期ごとの賞与を中心にそれを検討しよう。その一つは、賞与が会社の業績とどのように関連するか

についてである（以下、これを「賞与の基本性格」問題と称す）。たとえば、前の年度に約1,500万円の純益金を出した製鉄所に対し、「賞与の増額は能率増進上にも影響がある」として、職工側は1930年度の賞与を前年度と同様に増額してくれるように求めた（後述）。しかし、製鉄所側は能率給（功程払や功程割増金）の適用で職工の月収が増えていることを理由に、賞与の増額は出来ないとした。ただし、その後は再び、賞与は原則として年々の業績によって変動するものという立場を表明している<sup>(13)</sup>。要するに、賞与の基本的な性格にかかわることとして、それがはたして企業業績と直接連動するかどうかが問われていたのである。

その二つは、賞与財源を算定する仕方についてである（以下、これを「賞与の財源算定」問題と称す）。たとえば1929年、職工側は、中元手当・年末手当を20日分増額し、それぞれ日給20日分と日給30日分にしてくれるよう求めた。これに対し、製鉄所側は、中元手当・年末手当には毎年何日分と率が決まっているわけではなく、「諸君の勤労に対して、当期の作業の状態を斟酌して支給するもの」だとし、さらに「一定していなければこそ、予期せぬ程、多分に貰える年もあってそれが楽しみになる」と答えている<sup>(14)</sup>。つまり、賞与に必要な財源算定の根拠をどこに求めるかが労使間に争われていたのである。

その三つは、賞与の個人配分における身分間格差についてである（以下、これを「個人配分の格差」問題と称す）。1919年の例では奨励割増金を受けていた職工の賞与は年平均4円にすぎず、それを受けていない職工の賞与も年平均5円50銭であった<sup>(15)</sup>。官吏との格差は画然としており、賞与の増額を求める職工の動きが活発になった。それに応じ、1924年、製鉄所当局は欠勤日数が30日を超えない者には平均で日給20日分を支給するように規定を改めた<sup>(16)</sup>。ただし、これで格差がなくなるわけではなく、格差縮小を目指した職工側の働きかけは続くこととなる。

その四つは、賞与の個人配分における査定如何についてである（以下、これを「配分における査

定」問題と称す）。この時期、賞与の個人に対する支給において、職員の場合は査定によらないケースがみられるものの、工員の場合は、勤務態度や勤務成績に基づく上司の評価によって差がつけられるのが通常であった。ただし、これは戦時期を経て、戦後に重要な争点の一つとなる。

## （2）戦時期の変化

賞与をめぐる上記の諸問題は、戦時期における国の政策によって、その変化を余儀なくされる。

「賞与の基本性格」問題からみよう。戦間期に定着しつつあった賞与は、それが「定率であり、しかも支給が約束されているならば」、第一次大戦前後に注目を浴びた利潤分配制度の実践となる可能性がないわけではなかった<sup>(17)</sup>。しかし、日本企業はその道をたどらないことになる。実際、いち早く職務給の導入を提唱した臨時産業合理局の場合も、1935年に出した「賞与制度の改善」において、一方では「賞与制度を企業の利益の多少に応じて伸縮するものたらしめる」といいつつも、他方では「従業者一般に対し、企業と利害を共にする精神をかん養し、かつ平常の勤労をねぎらう趣旨を徹底せんこと」（傍点は原文）を提唱したのである<sup>(18)</sup>。明確な形での利潤分配よりは、従業員の功労を報償するという考え方が強かったといえよう。これは戦時期にも引き継がれた。1943年6月、中央賃金専門委員会によって出された「賃金形態ニ関スル指導方針」は、「経営業績及勤労業績ニ応ジ」賞与を支給することを提起している<sup>(19)</sup>。

賞与の基本性格にかかわる戦時政策のインパクトは、他の方向からも与えられた。それは「定期性」の強化である。戦間期に賞与が慣行化されたとしても<sup>(20)</sup>、それは必ずしも定期的な支給を保障するものではなかった。景気の浮沈にしたがって、経営側は裁量的に賞与を削減したり復活したりしたのである。現に、昭和不況に対応する賃上げは、諸手当の削減や昇給停止などのほか、「賞与削減方式」により行われた。この方式は「職員の場合には一般的であった」とされる<sup>(21)</sup>。そして、中日戦争にいたる好況期には賞与が賃上げを代替

する手段として広く使われた。全産連が1937年5月に調べたところによると、調査対象230社のうち、本給アップは57社に止まる反面、本給によらず手当増による会社が173社を占め、そのうち「期末手当・賞与増」による会社が47社もいた<sup>(22)</sup>。好不況にかかわらず、職工を含む従業員一般を対象として、定期的に賞与を支給した会社は少数派であったといえよう。この現状に対し、戦時政策は、「一定時期ニ賞与ヲ支給スルコト」を要求したのである<sup>(23)</sup>。

留意すべきは、経営利益を分配するという考え方が完全に姿を消したわけではないことである。戦争も終盤に入った1945年4月、厚生省は、「勤労者（工員）給与制度ノ指導ニ関スル件」において次のように言っていた。「賞与ハ定期賞与、特別賞与及臨時賞与トスルコト。（イ）定期賞与ハ年二回職階及勤務成績ニ応ジ支給スルコト。（ロ）特別賞与ハ経営利潤ノ一部分ヲ勤労者ニ分配スルモノトスルコト。（ハ）臨時賞与ハ価格報奨原単位報償等國家其ノ他ヨリ報奨金ヲ受ケタルトキ一定額ヲ勤労者ニ分配スルモノトスルコト」<sup>(24)</sup>。従来からあった、本人対応の普通賞与と業績対応の特別賞与という区分を引き継ぎ、そのうち特別賞与の場合はそれを経営利潤と直接連動させることを提起しているのである。ただし、「特別賞与及臨時賞与ハ之ヲ個人ニ分配スルコト無ク單位産業報国会、其ノ他勤労者ノ協同福利団体ニ対シ支給スルコトヲ得ルコト」と敷衍しており、経営利潤と個人の賞与を結びつける発想は比較的弱かったといえよう。

第二の「賞与の財源算定」問題と関連しては、本給に依拠する従来の方式が是認された。たとえば、1940年10月に出された経理統制令では、「昇給は基本給の七%の範囲内」とすることとともに、「（一般手当＋賞与）＝賞与期間中の基本給総額の四分之三、月給の九ヵ月分」とすることを規定している<sup>(25)</sup>。これは企業の売上高・利益などを母数としてそれに「定率」をかけて賞与の総額を算定するのではなく、基本給総額に一定の率をかけて賞与総額を求めている点で注目される。利益分配よりは人件費の一部として賞与を考える視

点が強かったことを示しているといえよう。

戦時政策の影響がもっとも大きかったのは、第三の「個人配分の格差」問題とかがわってであった。当時の調べによると、職員賞与の場合は1929-43年において毎月給料の年間総額の80%以上を占める事業場が15社中7社もある反面、工員賞与の場合は1934-36年において定期給与の3~5%に過ぎず、その差は著しかった。しかし、戦時期に入って、いわゆる生活賃金思想が広がるとともに定期昇給が制度化され、その上に前述したような「定期賞与」が平の工員に対しても支給されることになると、身分による賞与格差は顕著に縮まったと思われる。

ただし、それからが問題であった。個人配分の主な指標をどこに求めるかである。個人配分の指標とかがわっては、大きく2つの論点があった。一つは、「月給×〇ヶ月」「日給×〇日」というように、従来身分ごとに異なっていた支給率をどのように調整するかである。これが、戦後支給率をめぐる争いに発展する。もう一つは、支給率をかけるべき母体の基本給の中身をどのように設計するかである。たとえば、1945年4月に厚生省が出した「勤労者（工員）給与制度ノ指導ニ関スル件」は、「勤労者（工員）ノ給与ハ定額給ヲ基本トシ（基本給）業績ニ応ジ算定サレル加給給（業績給）ヲ其ノ一翼タラシメ之ニ配スル手当及賞与ヲ以テ構成スルコト」とし、なお給与のコアとなる基本給については、「基本給ハ年齢ニ応ズル生活ヲ基礎トシ勤続年数、技能程度及身分階級ヲ考慮シ一定ノ基準ヲ定ムルコト」とした<sup>(26)</sup>。この際、「年齢」「勤続年数」とともに「身分階級」が基本給の構成要素の一つとして取り上げられていることに留意すべきである。これは、「職階制」の導入を意図したものであった。よって、基本給に占める「年齢」「勤続年数」および「身分階級」の比重をどのようにするかによって、賞与の個人配分は大きく変わることになる。戦後、もっとも激しく争われた問題の一つはこれであった。

この問題は、第四の「配分における査定」問題とも深くかかわる。戦時期、生活賃金思想が広がったとしても、査定そのものが否定されること

はなかった。なかんずく「業績給」においては、「真二勤労者ノ業績（生産能率及勤務成績）ニ応ズルコトヲ本旨トスルモ作業ノ難易又ハ勤労者ノ技能程度若ハ職階ヲ加味シ支給額ニ差等ヲ設クルモ差支ナキコト」と規定していた<sup>(27)</sup>。にもかかわらず、もし基本給における年齢要素が重視され、かつ「自動昇給」の程度が高まると、基本給に対して査定及ぼす規定力は自ずと弱まることとなる。したがって、査定をどのようにするかをめぐって、戦後、労使間の衝突と妥協が繰り返されたのである。

こうして、戦時政策は従来の賞与の性格やその内実に変化をもたらす大きな契機となった。ただし、孫田良平が「(期末一時金が—引用者)普及したのは戦時の賃金統制令下、軍需産業の生産力拡充の刺激策として許可したが、実態は戦費調達策で国債で賞与を支払うことだった」<sup>(28)</sup>と指摘しているように、賞与が現代的な制度として確立するには、戦後における労使間の衝突とその妥協を待たなければならなかった。戦後の動きを追跡しよう。

### 3. 「生活対応」の提起とその変容

#### (1) 生活補填から功労報償へ

##### ① 生活補填のなかに溶解した賞与

1946年1月、組合は最初の賃金要求において、「平均月収150円、基本給の20割増」とともに「賞与増額」を求めた。これに対し、会社は「最低三ヶ月(半期に)」と答えた。これから、(a)賞与が半期ごとに定期的に支給されていたこと、(b)基本給に依拠してその額が算定されていたこと、(c)身分ごとに異なる支給率ではなくひっくり返して「三ヶ月」となっている点からして身分差縮小が進められていたことを推測できる。

物価が高騰するなか、生活を切り詰められた組合は、たびたび「生活資金」を要求した。1946年10月にも「21年11月より22年3月まで」の生活資金として「本人170円、家族30円」を求めている。これに対して会社は、ほかの要求への対応を含め、一時金として760万円を支出すると答

えている。興味深いのは、「全作業所の現在人員38,000人に対し1人200円の割合」で760万円を算出していることや、「その支給方法は連合会に任すが会社としてもそれに参画してもよい」としているところである(ここで連合会とは、八幡製鉄所のほか各製鉄所の労働組合で結成された日本製鉄労働組合連合会をいう)。後者は、労使の逆転した力関係を示すものであるが、前者は、「1人につき〇円」という算定方式が生活保障と深くかかわっていることを示唆する。労使は、会社が200万円を追加的に支給することで妥結した。その960万円の配分方法であるが、組合は「八幡においては有家族者360円、単身者180円」というように配分案を決定し、会社側の了解を求めている。いわば一律配分であり、生活保障へのコミットメントを象徴するといえる。ただし、「休職者及び職夫には支給しない」としていることに注意する必要がある。戦前来「請負」の身分におかれていた「職夫」は排除されているのであり、その意味で、生活保障の原理はあくまでも組織内だけにしか適用されることがわかる。

電算型賃金の影響を受け、八幡の労使が賃金体系をめぐる交渉を本格化したのは、1947年1月であった。この時、組合は、賞与に関し、「従来の如き生活補填的な賞与は考慮せず将来利益ある際は利益配当として考慮す」と明記した。これに対し、会社も「賞与は廃止し利益を生じた場合別途考慮する」と提起した。この時期、労使はともに一時金などを工面しての毎月の生活対応に追われており、業績対応の賞与のようなものを考える余裕などなかった。やがてそれを真摯に考慮するときにくるならば、その際はより利潤分配に近い形で賞与制度を立ち上げようと考えていたのである。ただし、後でみるように、現実での展開は、異なる方向をたどることになる。

1947年5月、組合は6月上旬に賞与の半額として「社員1人当たり一律に200円の一時金」を支給することを要求した。この際、その支給条件は「生活手当と同じ」とした。なお、8月には、「7月31日迄の遅欠配を中心とした赤字補填金として」8月25日まで1,000円(八幡の場合)の

一時金を支給するよう要求した。交渉の結果、「過去、将来を問わず赤字補填として」1人平均1千円、総額4千万円で妥結した。その配分は、たとえば、本社や八幡の場合「本人500円+家族1人につき200円+兵休者家族1人につき120円」となった。結局、労働者側の生活上の要求を会社側が受け入れることになったのである。

## ②査定の導入

しかし、1948年に入ると、向きが多少変わる。1948年2月、会社は、「1人当り財源2千円」として一時金を算定するが、その配分方法は「全額賞与として支給する。各人基本給・成績点にて配分する」とした。この際、「1人当り〇円」の意味が大きく変わっていることに注意しなければならない。すなわち、その前までは一律の意味合いが強かったのが、個々人が〇円を受け取るという性格であったが、それ以降はベースに類似した意味合いが強くなり、財源算定の性格に変わっていたのである。よって、その財源の配分方式を定める必要があり、ここに「査定」が復活したのである。その背後に、一律を悪平等とみてそれを是正しようとした会社側の思惑が働いていたことはいままでもない。

この査定を伴うものとしての賞与というコンセプトに対し、組合は当初の要求通り全額生活補給金として支給することを強調したが、ついに折衝して、「賞与1千円、補給金1千円」を提案した。なお、補給金については前回同様の方法で支給するが、賞与については「成績点のみによる」ことを主張した。基本給は賃金序列を反映するゆえ、それと連動させるとどうしても格差が大きくなる。組合はそれを避けようとしたのである。しかし、結局は会社の案を受け入れ、「基本給・成績点によって配分する」とこととした。具体的には、「1月1日より2月末までの実際出勤が20日以下の者」（ただし、遅刻、早退は3回で欠勤1日とする）には支給しないことにし、有資格者に対しては、「基本給×1.25×(成績点/5)」（ただし、成績点は4, 5, 6とする）」の算式で支給することにした。ただし、格差を少しでも抑えるため、

「基本給が低いことを理由にして点数を低くすることはしない」と敷衍した。こうして基本的に戦前の流れを引き継ぐ形で査定が復活したのである。これとともに、生活対応における生活補填の性格が弱まり、功労報償の性格が強まった。

## (2) 会社による受容と反発

査定を伴うとしても組織に対する本人の功労を重視するものであれば、その功労に報いるものとしての賞与は、従業員の生活と密接にかかわる余地が大きかった。現に、戦時期以降の賞与はそのような性格を強めており、会社もそれを認めないわけにはいかなかった。一方、業務量とか生産高などを重視するものであれば、その成果をねぎらうものとしての賞与は、会社の業績とより深くかかわることとなる。すなわち、「業績対応」の性格がより濃くなるのである。2・1ゼネストと時期的に重なった八幡の「2・7闘争」が頓挫した時期からこの傾向が出始めた。会社の内外から増産に対する圧力が強まったためである。

1948年3月、組合は一人当り財源4,330円の一時的金を4月上旬に支給するよう要求した。その内訳は、「生活補給金3,010円、増産加給金1,320円」であった。業績対応の「増産加給金」が新たに登場していることがわかる。この案をめぐるのは、労使間という以前に労務間に対立が生じた。「要求金額4,500円（後で4,330円に調整された—引用者）が獲得できず不調な場合、配分をどうするか」という問題が提起されたためである。

輪西をはじめ一部の製鉄所労組は次のように主張した。「3千円とれた場合でも、それ以下の場合でも一律配分だ」。つまり、これは3千円を上回った分が増産加給金になる、ということである。「生産の如何にかかわらず受取る金はすべて生活費である」というこの主張を批判し、八幡労組は、「われわれはそうではなかった。生産に直結する増産加給金の必要性、生産復興闘争の必要性、その妥当性・正当性の主張にある」と反論している。総同盟系の影響力が強かった八幡労組の場合、増産を求める社内外の圧力により敏感であったといえる。このような意見の相違は、一応

縫合されたものの、「(日本製鉄労働組合連合会の一引用者) 分裂の危機をはらむに至った」といわれるほど深刻なものであった。いずれにせよ、この時点で、「生活対応」(＝補助金)と「業績対応」(＝賞与)の機能を併せ持つものとしての賞与のコンセプトが、戦後新たに台頭してきた点に注目すべきである。ただし、生活補給金と増産加給金の金額でわかるように、生活補給金の比重は依然として圧倒的であった。

とまれ、組合が生活対応と業績対応の両面を提起するなか、会社はより強硬な主張を展開し始めた。1948年3月、もはや「一時金支給は考慮しない。給与一本で行く」としたのである。これは、生活補填を主な理由とする組合の絶え間ない一時金要求に対してはそろそろその対応を打ち切り、新しい形の賃金体系を組み立てることをとおして、労使関係のイニシアティブを握ろうとした意思表示であった。生活対応の論理が弱まるなか、組合は「生産復興の促進のため実績に対する報酬と、より一層の増産の刺激のため効果ある措置を講ずること」を要求した。業績対応の論理をもってしても賞与の支給を維持してもらおうとしたのである。しかし、おりしも政令201号が公布され、労使間の力関係が変化するなか、賞与をめぐる交渉は膠着状況に陥ることになった。

#### 4. 「業績対応」の提起とその変容

##### (1) 業績連動の論理の浸透

###### ① 賞与の「正常化」を目指して

1948年8月にも組合は「生活の破綻」を理由に一時金を要求したが、会社は「現行給与について検討の上一案を近く提出する」として、一時金の交渉を拒否した。同年9月、会社は、「給与改正に関する会社案」を提案した。その骨子は、能率給としての業績手当支給率を改正するとともに、「臨時手当」を設けるということであった。臨時手当の中身は、「毎月の会社換算生産割当トン数を達成した場合は全社月末現在人員に1人平均1,000円の財源で臨時生産手当を支給する。但し、生産割当を達成しないが生産達成率が10%を下

らないときは1人宛800円とする」ということであった。その支給方法は、「500円×各作業所月末現在人員の財源を各作業所に配分」し、残りの500円は「各人の基本給(月給または日給)就業日数(または就業工数)成績点支給率を勘案して定める」ということであった。生活補填の性格の強い一時金を打ち切る代わりに、業績対応としての性格を帯びる賞与を設け、なお、その支給方法を戦前来的のものに近い方式に変えようとしたのである。

さすが組合は、「これを不問に付して、一時金闘争に主力を傾けた」。会社の案に対する組合の不満は、次のようなものであった。まず、金額の点では、「8月には(生産トン数達成が一引用者)90%がやっついで800円しか与えられない。9月以降の生産がわれわれの努力にも拘らず計画の90%を割る可能性が極めて高い。その場合は臨時生産手当は零となる」ということであった。そして、賃金体系とかわって、[現行の給与体系(会社案)は大きな金額の業績手当、精勤手当等を基本給に応じて分配する仕組みなので『非組合員(管理職を指す一引用者)のための給与』だという非難が高い。今度の会社案は更に能率給をふやし個人差を大きくしている]ということであった。生活対応を求めてきた組合からすれば、このような不満は、わけなしとはいえないものであった。しかし、政治環境の変化、組織体制の弛緩などで窮地に陥った組合は、1948年12月、会社案を受諾するにいたった。会社としては、業績対応の賞与につながる道が開いたものであった。

この臨時手当の妥結にまもなく、組合は、「越年資金」として手取7千円を要求した。これに対し、会社は税込5千円を回答し、「従来の突破資金的な性格はやめて賞与金的な性格で支給したいので、生活給か補給金かの論議はやめたい」と付け加えた。この越年資金も結局、会社案での妥結となった。その支給方法は、たとえば「昭和23年6月10日までに入職したものにたいして本人の基本給(日給×30)及び本人に支給される家族手当支給額の各2か月分」というものであった。生活対応において、従来強調されていた「一律分



がここで姿を消し、「基本給」に応じて配分されることとなった点に注意すべきである。ただし、従来の突破資金的な性格はやめるとしながら、「越年資金」自体の必要性には会社も同意している点にも留意しなければならない。これは、大きく見れば、賞与をめぐる生活対応論理を経営側も認めることであった。

1949年は、生産方式変更による輪西の人員整理問題、八幡における工場閉鎖、配転などが次々に起こり、組合はその対応に追われた。そのなか、賃上げどころか賃下げが行なわれた。会社が戦時期以来の原単位報償金などを縮小・廃止したからである。

同年11月末、組合は、「生活は益々窮乏の度を増してきている」として越年資金を要求した。これに対し、会社は、「越年資金については年越しの保障としては支給できないが、報償という意味で税込み3千円を支給する」と回答してきた。功労報償としての賞与という意味合いを強めようとしたのである。これに対し、無論、組合は不満であった。なかんずく『生活保障』としての支給はできないという考えにたいし、組合員の生産にたいする熱意と努力を認めないが如きこの態度は、もっとも不満の大きなものであった。しかし、現実問題としては妥協するしかなく、「税込5,300円」で妥結した。名称は「年末手当」とし、その支給方法は、「本人の基本給（日給×30）及び本人に支給されている家族手当支給額の各々1.2ヶ月分」とした。なお、「10月、11月を通算して欠勤20日（無届欠勤は1日を2日として計算する）を超えたときは2分の1を支給する。欠勤40日を超えたときは支給しない」とした。ここにいたって、勤怠と査定をふまえた基本総連動の賞与が定着している姿をみることができる。

## ② 業績対応としての賞与

1949年12月、労働協約の失効を通告し、経営権回復に拍車をかけた会社は、1950年2月、「毎月の給与の外に四半期ごとに会社の収入実績をみて黒字がでた場合にはそれにに応じて賞与の形でお金を支給して皆さんのご苦勞に報いる」とし、第

3・四半期分として1人平均2,000円を渡すと提起した。既存の一時金を業績連動の賞与に転換する動きの一環であった。「（業績連動の一引用者）一時金は不安だという気持ちは確かに御尤もだと思いますが、しかし皆さんの努力によって生産が上がれば会社の経理もまたよくなる」という論理であった。交渉過程で「税込2,000円」を「手取2,000円」にした労使は、その個人配分について次のように妥結した。「昭和24年10・11・12月分の業績手当支給基準に準じて支給する」。これは、能率給としての業績手当に連動させて3ヶ月ごとの賞与を新たに作ろうとした動きとも解釈できる。

実際、1950年6月、会社は「給与体系を簡素にするとともに働き甲斐のある賃金制度にする」という趣旨で新しい給与案を提案したが、その骨子は次のようなものであった。すなわち、「一律式の手当—特別加給金、臨時生産手当など—は廃止して、基本給は現行の1.5倍とし精勤手当は基本給の45%（現行は30%）とする」代わりに、「能率給の単価を現行の2倍強に引き上げるとともに人的要素を加味して（工数の概念を取り入れたこと—引用者）合理化する」と同時に、「思い切って毎月の賃金を値上げすることは許されませんが、幸いにして皆さんの努力によって業績が上がれば、これに報いるために賞与を支給する」ことを提起したのである。戦後広がってきた生活対応の手当・一時金は基本給に吸収するとともに、能率給と賞与は業績対応の性格を明確にしたいという意思表示であったといえる。

一方、体制を立て直した組合は、1950年に7月、「手取り5千円。配分は本人3,500円、家族1人に付750円」という案で一時金を要求したが、会社の壁におつかり、「平均税込み3千円。支給方法は第1・四半期業績手当基準に応じておこなう」という線で妥協せざるを得なかった。こうして3ヶ月単位業績連動賞与が現実化するかのようには見えた。ただし、これを前面に押し出すと、従来の「中元手当」「年末手当」の処理が問題となる。労使はこれをどのように解決しようとしたのであろうか。

## (2) 組合による受容と反発

### ① 「中元手当」および「年末手当」

1951年2月、組合は、第3・四半期賞与として税込み5千円を要求した。5千円の根拠としては、「第1・四半期、第2・四半期を基準として生産上昇率を乗じ、さらにこれに努力分を加えた」とした。具体的には「3,500円×122%（上昇率）+730円（努力分）=5000円」とした。会社主張の業績連動を逆手にとって、生産上昇率になお努力分を上乗せすることで賞与の増額をねらったといえる。これに対し、会社は「従来1・四半期ごとに支給していた賞与は業績の後払いという性格であったがこれを廃止する（毎月の業績手当のなかに繰り入れる）。賞与は半期ごとの決算の結果によって支給する」ことを提起した。組合は、同意し、会社案通りに妥結した。「今日のような、『中元賞与』、『年末賞与』の年2回の賞与支給方式が確立したのは26年度からである」といわれる所以である<sup>(29)</sup>。

では、賞与の中身はどのように設定されたのだろうか。1951年6月の中元賞与は、1人平均手取11,000円（現行基本給の3.61倍）を財源とし、その個人配分は、業績手当と同様ということになった。財源算定において「基本給の○倍」と明確に定めることで原資の安定化をはかる代わりに、その配分において査定を強化することで功労報償の性格を浮き彫りにしたといえる。ただし、賞与の性格に関してはまだ決着がつかなかったことに留意する必要がある。

上部団体の鉄鋼労連と八幡労組の取り組みを素材にそれを検討しよう。1952年5月、上部団体の鉄鋼労連は「夏季一時金要求に関する件」で、要求の根拠（必要性）を、「我々の生活の赤字を克服する」ことに求めた。ただし、「過去における一時金要求の性格を検討する時、(イ)中元手当（社会的慣習）、(ロ)赤字補填金、(ハ)利潤分配金、(ニ)夏季諸手当（立地条件・作業環境から起こる減産対策・欠勤対策・賃金低下対策）、(ホ)その他」などが想定されるので、「一時金に関してはそのような幅が考えられる」とした。基本的に生活対応論理への回帰であるが、賞与の有する多様

な側面を認め、傘下組合の柔軟な取り組みを認めようとするものであったといえる。

反面、八幡労組は1952年6月、賞与を要求するにあたって、「諸物価の昂騰、赤字の累積等」を取上げつつも、「一層輝かしい社業の発展を願い、益々鉄鋼生産に努力する熱意を以て」中元賞与を要求した。生活対応の論理と業績対応の論理の双方に依拠する立場をとったのである。実際、「賞与要求参考資料」としても貸借対照表、損益計算書、利益金処分、25年度・26年度建価比較、26年度生産比較、賞与試算表（手取の場合）、賞与試算表（税込の場合）を付した。業績対応の論理にコミットしたのである。以降、鉄鋼労連は生活対応、八幡労組は生活+業績対応という図式が当分続くことになる。ちなみに、八幡労組の要求金額は一人平均手取17,000円でその個人配分は「3月末基本給のみによって配分する」ということであった。配分基準を基本給のみとすることで、会社の査定の余地を狭めようとしたのである。

これに対し、会社は、組合案の17,000円を認めた。ただし、その個人配分は前期とおり、業績手当と同様とした。業績手当の個人配分においては基本給のほか作業の種類、勤務成績、責任なども考慮することになっているゆえ、会社側は、総合的な査定によることを固守したといえる。以後、この方式が基本的に踏襲されることとなる。

もちろん、賞与の性格と水準および配分をめぐって、完全な合意が得られたわけではない。たとえば1953年、鉄鋼労連は、「夏季一時金のこのような（生活対応の一引用者）必然性は経営者もつとに認めているところである。にもかかわらず経営者は一時金をも徹頭徹尾労務管理の上の道具として取扱おうとする。景気の悪いときは与えなくても何等不思議ではないものであるかの如く思い込ませようとする」と批判していた。そして、配分についても、「最近年と共に生活資金的配分が無視され、職階的、成績中心的配分のみが強化されている」と懸念を表していた。

これに対し、八幡労組の場合は同時期、賞与要求金額の根拠として、「生活の状態」とともに「資本の蓄積」と「合理化操業度の矛盾性」を主に取

表1 職分制度実施時の職分別在籍人員（八幡製鉄所）

職 分	在籍人員	備考
理事	6人	部長クラス
参事	32	副長クラス
副参事	91	課長クラス
主事・技師	427	掛長クラス
主事補・技師補	1,487	医師・歯科医師・薬剤師・船長・機関長の各2級を含む。
事務員1級・技術員1級	2,140	医師・歯科医師・薬剤師・船長・機関長の各3級および看護婦・助産婦・医務員の各1級を含む。
事務員2級・技術員2級	2,045	看護婦・助産婦・医務員の各2級を含む。
技手1級	1,146	組長の一部 船員1級を含む。
工手1級	2,259	組長・伍長クラス 船員2級を含む。
工手2級	2,700	伍長の一部 船員3級を含む。
作業員	23,409	船員4級を含む。
現業員大手	0	
現業員上手1級	35	
現業員上手2級	55	
現業作業員	1,430	
計	37,263	

出所：社史編さん委員会（1981）649頁より引用。

り上げていた。この際、合理化の矛盾性としては、「今期の生産高と操業度の比較」のほか、「原単位の向上」や「労働の生産性の向上」などを指摘した。つまり、合理化に伴う努力水準の増大に焦点を合わせ、「今回は利益額が低いので昭和25年以降の推移からわれわれの努力により生産の上昇をとらえて要求の要素とした」のである。総じて、業績対応を意識する程度は鉄鋼労連に比べ相当強かったといえよう。

朝鮮戦争が終わったこの時期、鉄鋼産業の状況は実際芳しくなかった。ただし、会社は、「経理営業は非常に苦しくなってきた」としつつも、「中元賞与は、有資格者平均手取17,000円（昭和28・3・31現在の基本給の2.843倍）を財源として支給する」とした。せっかく作り直した賞与制度を、一時的な不況を理由として壊したくないとする意志表現であったといえる。労使間あるいは労務間の異見をはらみながらも生活対応と業績対応を併せ持つものとしての賞与が制度化されたものと評価できよう。

## ② 個人配分をめぐる対立

こうして賞与の性格をめぐる労使間の距離は、少しずつ短縮されていたが、その配分をめぐるはなかなか間隔が縮まらなかった。問題を複雑化したのは、1953年の職分制の導入であった。八幡製鉄はすでに1947年、組合の要求によって戦前来の身分制を廃止していた。しかし、その結果、「基本給序列と役分（ポストのこと—引用者）による序列以外には社員秩序を規制する手だてはなく、昇格・昇進といった刺激的要素の欠如によるモラルの沈滞や職場秩序の弛緩、適正な処遇の困難性など多くの問題があった」<sup>(30)</sup>という。これらの問題を解決するために、会社は職分制を新たに設けたのである。これに対し、組合は、「従来の身分制の復活」だとして、24時間ストをもって抵抗した。しかし、会社の意志は固く、結局会社案通りに実現されたのである。

その職分毎の人員数を示せば、〈表1〉のようになる。作業職に沿ってみると、技手1,146人、工手1級2,259人、工手2級2,700人に対し、平の

作業員が23,409人である。この時期の職分制は、組長・伍長などポストとの関連性が深く、平の作業員を包括するような資格制度でなかったことがわかる。その意味では後の時期の「職掌」(=ある種の職能資格)とは違い<sup>(31)</sup>、戦前来の身分制から大いに脱却したものではなかったといえる。この職分制をめぐる労使間の攻防と妥協が、1962年の職務給の導入と1967年の新人事制度の実施につながることとなる。

とまれ、この職分制の導入を契機として、賞与の個人配分方式がドラスチックに変わった。1953年11月、会社は、年末手当の金額を1人平均手取19,000円(基本給の2.508倍。但し、内払2,000円を含む)と提案するとともに、その配分方式として、事務職・技術職・医務職の場合、「各職分別の平均支給率を財源とし、各人の基本給、業務に対する成果、技能、勤務、責任等を勘案して行う」ことを提起した。そして、作業職の場合は、「各職分毎に財源を区分し、各工場に分け、更に個人配分は職分毎に算出した財源を、各職分毎に定めた成績点の幅によって、各個人ごとに配分する」こととした。その成績点については、「各職分毎に、各人の事務に対する成績、技能責任を勘案し、8～12点の幅で平均10点となるよう、0.5点単位で評点が行われる仕組み」にした。要するに、(a)職分によって賞与の配分額に差を設け、(b)個人配分はその職分のなかでの成績によることしたのである。

実際、賞与額の配分基礎となる職分係数は「技手1.45、工手一級1.30、工手二級1.15、作業員1.00」と定められた。そして、「組長、伍長に対する責任賞与は別途財源として、課長が成績区分を認定して支給する」こととした。したがって、この方式により、上位職分・上位ポストの人が有利になることは明確であった。その意味では、経営権確立を支えるためのいわゆる職制強化策の一環であったといえる。もちろん、組合はこれにただちにはコミットせず、「基本給による配分」を主張し続けた。しかし、以後、職分に基づく配分が、賞与配分の基本的な方式と定着する。

## 5. 賞与という制度の成立

### (1) 賞与をめぐる諸問題の解決の試み

このように配分をめぐる対立をはらみつつも、賞与の制度化に向けた労使間の距離は確実に縮まっていた。それは組合側としては業績対応の側面により関心を向け、会社側としては生活対応の側面を是認することであった。少し詳しく見よう。

1954年6月、組合は、手取20,000円の中元手当を要求したが、その根拠は次のようなものであった。「イ、28年6月を基準としてCPIと東京小売物価指数から算定して1.122倍の上昇率を算出。ロ、労働生産性の上昇については27年下期と28年下期をとり、1.1313倍を算出。そこで物価上昇と労働生産性を昨年の中元賞与手取17,000円に乗じて21,578円を算出」。ここから組合が前年の水準に物価上昇率と労働生産性上昇率をかけて、要求水準を決めていたことがわかる。すなわち、組合は、物価上昇と労働生産性上昇を並立させたのである。これに対し、会社は、「今期の業績は急激に悪化し、今後の生産計画において一割以上減産」としつつも、「今期業績に対し貢献した従業員諸君の並々ならぬ努力」と「従業員諸君の生活面並びに今次賞与についての要望等」を勘案して、1人平均手取17,000円を提案すると回答した。功労報償と生活配慮の両方を認めているのである。

1954年の年末手当をめぐる労使間の交渉も同じようなパターンで進められた。まず、鉄鋼労連が「生活の実態」より一時金を要求する<sup>(32)</sup>。次に、この方針を前提としつつも、八幡労組は、「CPIの上昇率」と「労働の生産性」の両側面から、要求金額(25,000円)を算定する。そして、「組合員の日常生活上の重大な脅威と深刻な不安」を訴えると同時に「今後共益々鉄鋼生産に努力する熱意」をアピールしながら一人平均手取25,000円を要求する。この際、個人配分方式はあくまでも「9月末基本給による配分」である。これに対し、会社は、「組合のいう賃金の低下、物価の上

昇も分かるので、会社も考慮している」と答えると同時に、「しかし会社の苦しいこと」に理解を求め。結論的には、「生産に対して寄与している立場から当期利益7億しか上がらなかったとしても生活実態から将来を築くためには、ぜひ組合の要求を認めてもらわねばならない」として、1人平均手取18,000円という回答を出す。これに対し組合は増額を求め、会社は1人平均手取20,000円を最終回答する。これで妥結するわけであるが、支給において、「賞与期間を通算し、月平均欠勤20日（無届欠勤は1日を2日として計算する）を越える者には支給しない」。なお、配分においては、「技手一日給×30の3.45、工手一級一同3.08、工手二級一同2.71、作業員一同2.34」とし、外に組長には3500円、伍長には2200円の役付手当をつける。

こうしてみると、高度成長期に入る段階で、賞与の制度化はほぼ完成していたとすることができる。では、戦前から引き継いでいた、賞与をめぐる4つの問題はどのような形でその解決が試みられたのであろうか。

第一に、「賞与の基本性格」問題であるが、生活対応と業績対応を併せ持つものとしての性格が明確になった。賞与のそのような性格に関する労使の間のコンセンサスは、この時期ほぼ得られていたといえる。留意すべきは、このような性格の賞与が有する、環境変化に柔軟に対応しながら生活を安定させる機能についても、すでに自覚がされていたことである。たとえば、1956年11月、組合は一人平均手取35,000円を求める年末手当の要求書を出したが、これをめぐって、組合内部では次のような議論が交わされた。

(問) 組合員は現在鉄鋼景気がよいから多く要求するんだと考えている。組合は生活の面から主に考慮したと云う。この間にギャップがあり、今後闘争を組む上に支障をきたすようなことはないか。

(答) 生活を土台とした要求と云う態度は変えたくない。好況だからと云う考え方は若し不況になった場合根拠を失う。

ここから、好不況に左右されやすい一般組合員の要求に対し、組合が一定程度制動をかける役割をしていることがわかる。すなわち、賞与の有する業績対応機能を認めるものの、その変動性には憂慮しており、それを調整するある種の安定措置(stabilizer)の機能を賞与に求めているのである。これは、景気が悪いときにも賞与を受け取る代わりに、景気がよい時に最大限は要求しないという政策につながる。

第二に、「賞与の財源算定」問題であるが、会社の裁量で決められた戦前と違って、労使間の交渉をとおしてより客観的に定められるようになった。その指標としては物価水準・生活水準とともに労働生産性が主に使われた。留意すべきは、労使ともに算定の「客観性」をそれほどまでには追求しなかったことである。たとえば、この時期、次のような問題提起が組合内部で行われていた。すなわち、「要求額算定の基礎がアイマイである。主だった理由に、生産性向上を第一番に、次には生活水準向上の度合をあげているが、これらを混同している。区別すべきではないか」という主張である。これにしたがえば、生活対応分と業績対応分に分けて、それぞれの額を要求する、という形になる。財源算定という側面からすると、この方式がより客観的なものになるのは間違いない。しかし、組合はこのような主張は受け入れなかった。その明確な理由はわからない。ただ、推測するに、生活対応分と業績対応分を別々にしてしまうと、全体としての柔軟な対応という賞与の機能が、十分発揮されないことを恐れたためではないかと思われる。

第三に、「個人配分の格差」問題であるが、前述した1956年11月の組合内討論において次のような質疑応答が行われた。

(問) 配分はいつも成績点等を重点にしてやっているが、要求に一律分をもうける考えはないか。

(答) この案は基本給配分であって、現在まで会社が行って来た職分配分に比べると相当に良い配分と云えると考えている。従って一律分

は考えていない。

ここから、賞与に成績による差をつけること自体は反対しないものの、職分配分に関しては根強い抵抗感があり、その妥協策として基本給に応じた配分を主張していることがわかる。この時期、組合はただちには一律分の要求に応じなかった。ただし、以後、一律分を要求する声はますます大きくなる。その背景には若い層の発言力増大があった。たとえば、1956年11月、年末手当をめぐる議論のなかで次のような発言が出されている。「支部員の中には、若い人は先頭になって働き、(にもかかわらず—引用者)上に厚く、下に薄い賞与では困る。一律分を付けて欲しいという要望がある。従って、(賞与の要求—引用者)金額は賛成するが、配分については、一律15,000円、残り20,000円を本給比配分にしてもらいたい」。「配分は職分制によるものには絶対反対である」。この時期は、技術革新の進展によって伝統的な年功序列が崩れかけているという認識が広がっており、それと軌を一にして、若年層により配慮すべきとする主張が強まっていたことがわかる。このような課題を背負った組合と会社との間に1956年11月に行なわれたやり取りを紹介すると、次のとおりである。

(会社) 組合のいう基本給一本は賞与の性格からいって、納得できない。点数の加味は当然のことであって変更の意志は全然考えていない。

(組合) これ等の(職分間の—引用者)差をなくしてもよいと考えている。基本給の中にもその会社のいう功労は加味されていると思うので(会社の意図は—引用者)満たされていると思う。組長でも作業員でも、それぞれの職分にもとづいて、100%完遂しているのではないか。

(会社) 基本給ですべてを律することは無理がある。また組長でも平作業員でも100%働いてもらわねばならぬが、その価値はそれぞれちがって来る。

(組合) 現実の問題として、(職分間の—引用者)

ひらきは大きすぎる。

(会社) 一部分の人は不平を持つ人もあると思うが、会社の聞く不平は組合の不平と全然逆の不満である。

この労使間の考え方の距離はなかなか縮まらなかった。ただし、若年層に配慮すべきとする、組合の受ける圧力は増大するばかりであった。「中元賞与でも多くの対立点が出てきたが、特に中堅層以下の組合員が激しい不満を持っているのは、個人配分の率である。1人平均4万円と云うけれど、4万円をもらえるのははたして何パーセントになるであろうか」という批判が相次いだからである。1958年の中元賞与要求に当たって組合は、一人平均手取47,000円のうち、「手取5,000円を一律支給とし、残りの42,000円を3月末の基本給によって配分する」ことにした。ついに一律分の要求に踏み切ったのである。以後、一律分の要求は続けられる。若年層の不満を背景としたこの格差是正要求は、やがて職務給の導入(1962年)に繋がり、新人事制度の実施(1967年)をもってある種の決着をみることになるが、その詳細を論じることは本稿の範囲を超える。

第四に、「配分における査定」問題であるが、各人の成績を勘案するというレベルであれば、もっとも早期に決着がつけられたといえる。少なくとも賞与の有する業績対応に関する限り、八幡労組が査定に反対することはなかったからである。ただし、生活対応と業績対応それぞれの比重の変化やその中身の変化に対応して、ある時期は「成績点だけ」、ある時期は「基本給のみ」、ある時期は「職分係数反対」などと政策を変えており、この問題の解決が必ずしも容易でないことを示す。この問題も結局は、生活対応(基本給)も業績対応(成績点)もともに評価するということで、労使間のコンセンサスが徐々に形成されたと思われる。職分に対してだけは組合の反対が強かったが、新人事制度の実施を契機として「職掌」に代替され、これに関しては組合も反対しないことになる<sup>(33)</sup>。

以上、戦前来の賞与の抱えていた問題が、どの

表2 賃上げおよび賞与の要求額・妥結額の推移

年度	賃上げ 要求額 (円)	賃上げ 妥結額 (円)	妥結額 ／ 要求額	賃上げ 要求額の 前年度比	賃上げ 妥結額の 前年度比	賞与の 要求額 (円)	賞与の 妥結額 (円)	妥結額 ／ 要求額	賞与の 要求額の 前年度比	賞与の 妥結額の 前年度比
1951	1800	2200	1.22			38000	31000	0.82		
1952	1633	0	0.00	0.91	0.00	42000	31000	0.74	1.11	1.00
1953	3000	1000	0.33	1.84		47000	37000	0.79	1.12	1.19
1954	4000	0	0.00	1.33	0.00	45000	37000	0.82	0.96	1.00
1955	2000	1000	0.50	0.50		47000	41000	0.87	1.04	1.11
1956	2500	700	0.28	1.25	0.70	60000	54000	0.90	1.28	1.32
1957	3000	0	0.00	1.20	0.00	95000	82000	0.86	1.58	1.52
1958	—	—	—			97000	77000	0.79	1.02	0.94
1959	2000	800	0.40			107000	88000	0.82	1.10	1.14
1960	2000	1100	0.55	1.00	1.38	125000	99000	0.79	1.17	1.13
1961	5000	2500	0.50	2.50	2.27	150000	109000	0.73	1.20	1.10
1962	5000	1800	0.36	1.00	0.72	160000	95500	0.60	1.07	0.88
1963	5000	700	0.14	1.00	0.39	160000	100000	0.63	1.00	1.05
1964	5000	2300	0.46	1.00	3.29	150000	109000	0.73	0.94	1.09
1965	5000	1500	0.30	1.00	0.65	140000	111000	0.79	0.93	1.02
1966	5000	1500	0.30	1.00	1.00	150000	117000	0.78	1.07	1.05
1967	5000	3200	0.64	1.00	2.13	170000	133000	0.78	1.13	1.14
1968	7000	3200	0.46	1.40	1.00	190000	159000	0.84	1.12	1.20
1969	8000	4000	0.50	1.14	1.25	235000	202000	0.86	1.24	1.27
1970	10000	6000	0.60	1.25	1.50	315000	265000	0.84	1.34	1.31
1971	11000	6000	0.55	1.10	1.00	400000	295000	0.74	1.27	1.11
1972	12000	6000	0.50	1.09	1.00	410000	305000	0.74	1.03	1.03
1973	13000	8700	0.67	1.08	1.45	480000	435000	0.91	1.17	1.43
1974	30000	23000	0.77	2.31	2.64	700000	620000	0.89	1.46	1.43
1975	32000	15500	0.48	1.07	0.67	800000	700000	0.88	1.14	1.13
1976	18000	9000	0.50	0.56	0.58	800000	700000	0.88	1.00	1.00
1977	18000	9800	0.54	1.00	1.09	850000	750000	0.88	1.06	1.07
1978	15000	3700	0.25	0.83	0.38	850000	720000	0.85	1.00	0.96
1979	8000	5200	0.65	0.53	1.41	900000	780000	0.87	1.06	1.08
1980	9500	7500	0.79	1.19	1.44	1000000	900000	0.90	1.11	1.15
1981	14500	10000	0.69	1.53	1.33	1100000	1000000	0.91	1.10	1.11
1982	13500	9500	0.70	0.93	0.95	1140000	1020000	0.89	1.04	1.02
年度平均			0.47	1.16	1.12			0.82	1.12	1.13

出所：新日本製鐵労働組合連合会（1982）1092 - 5 頁より作成。

注1：賃上げの要求額は1969年度までは平均ベース，1970年度からは標準労働者。

注2：賞与の要求額は1969年度までは手取，1970年度からは税込。

ようなプロセスで解決の糸口をつかみ、賞与の制度化につながっていったかをみた。留意すべきは、戦後になって新たに生じた大きな問題が一つあったということである。それは臨時工・下請工の問題であった。もともと賞与は功労報償の性格を有するゆえ、組織の外側にいる層には、その支給を予定していなかった。戦前、臨時工等が対象外となったのは、その意味では当然であった。その延長線上で、組合が戦後になって「職夫」を賞与支給の対象から外していたことは、すでにみたとおりである。

ただし、一方で組織の内縁が広がり、他方で身分差が縮まると、臨時工・下請工と賞与との関連性が新たに問題となる。鉄鋼の労使にとってこの問題が自覚されたのは、1950年代の半ばに入ってからであった。1957年11月、鉄鋼労連は「越年闘争方針」のなかで、つぎのように述べた。「下請工、臨時工との共闘は、今回の賃金闘争との関連もあり特に重要であって、共闘の話し合いを深めると共に未組織の臨時工については同時に要求していく」。そして、1958年10月にも鉄鋼労連は「越年闘争」に当たって、「未組織、臨時工についても、併せて要求して行く」ことを決めた。しかし、この問題に対し、八幡労組がどのような態度や政策をとったのかは明らかでない。今につながる重要な問題といえよう。

## (2) 「ステイビライザー」としての賞与

こうして制度として確立した賞与は、以後、日本の賃金を安定化する重要な役割を果たしたと思われる。〈表2〉をみよう。これは、いまのような形で賞与が支給され始めた1951年以降、八幡製鉄における賃上げと賞与の要求額・妥結額がどのような推移をたどったかを示したものである。ここから大きく二つの特徴を読み取ることができる。一つは、賃上げの場合、その妥結額の要求額に対する比率が年度平均で0.47である反面、賞与のそれは0.82であるということである。むしろ、賃上げの場合、その効果が長期間に及ぶゆえ、それをめぐる労使間交渉がタフになることは十分予想される。結果、要求額に対する妥結額の比率は

自然に落ちることとなる。ただし、賞与の場合もその額は少なくなく、労使それぞれにとっての意味と負担感は相当のものと考えられる。にもかかわらず、要求額に対する妥結額の比率が8割を超えているのである。これは組合としては要求を抑える行動をし、会社としては妥結に努力する行動をとった結果であると解釈できる。賞与という制度を安定的に持っていくための、労使間の協調的行動が現れているといえよう。

もう一つは、妥結額でみた賃上げの時系列的な変化と、同じく妥結額でみた賞与の時系列的な変化を比べると、前者がより変動的で、後者がより安定的な動きを示していることである。組合が、極めてコンスタントな要求（賃上げ5千円程度、賞与15万円前後）を出していた1960年代に限ってみても、その妥結額の年度ごとの変動は、賃上げの方がはるかに大きいことがわかる。この点からすれば、賞与は、経済環境の変化に合わせて人件費をその都度弾力的に調整するという機能よりは、経済環境の変化のなかでも生活および業績に長期的にコミットするための、「ステイビライザー」の機能を果たしたといえよう。

## 6. おわりに—日本の労働者の公平観

以上、戦後における賞与の制度化プロセスを検討した。ここでは、その要約は割愛し、賞与の制度化が示す含意について簡単にふれることとする。賞与の制度化は、賞与の基本性格をどう見るか、賞与の財源はどのように算定するか、配分における格差をどのように設けるか、そして個人配分に当たって査定をどのように行なうかなどを意識しながら進められたが、これらの諸問題は労働者の公平観と深くかかわる。よって、賞与の制度化は、一方では、ある類型の公平観を前提としながらその諸問題の解決を試み、他方ではその諸問題の解決に取り組む過程をとおしてある類型の公平観の形成を促したといえる。

賞与の制度化プロセスにみられる公平観としては、第一に、「生活にかかわる側面も、業績にかかわる側面も、ともに評価すべき」とすることが



挙げられる。特徴的なのは、この両者を分解し、それぞれを客観化する代わりに、両者の境界をあえて曖昧にし、一つの実態のなかに統合させていることである。その統合をもっとも典型的に表すものが「功労報償」であった。第二に、「身分による差は公平でない」とすることである。そして、第三に、「処遇の差が大きすぎるのは公平でない」とすることが挙げられる。これら三つの考え方が互いにどう関係しているのか、そして賞与にみられるこの考え方が賃金体系全体にもみられるのかは興味深い問題である。ただし、その検討はつぎの課題である。

#### 《注》

- (1) 大湾秀雄・須田敏子 (2009) 23-4 頁。
- (2) 大湾秀雄・須田敏子 (2009) 22 頁。
- (3) 野村正實 (2007), 285 頁。
- (4) 野村正實 (2007), 287 頁。
- (5) 森建資 (2007) 68 頁。
- (6) 森建資 (2007) 70 頁。
- (7) 八幡製鉄は戦前から戦後にかけて何度も組織が変わっている。ただし、煩雑を避けるため、本稿では単に八幡製鉄と記し、その労使を示す時も、単に労働組合と会社と記す。
- (8) 八幡製鉄労働組合(1957), 八幡製鉄労働組合(1959), 八幡製鉄労働組合(1960), 八幡製鉄労働組合(1970) および八幡製鉄労働組合(1975)。ただし、煩雑を避けるため、頁数は一々注記しない。当該労働運動史の記述が基本的に年月の順になっているため、比較的容易に参照できると思われる。
- (9) 以上は、社史編さん委員会 (1981) 662 頁。
- (10) 森建資 (2006) 44 頁。
- (11) 森建資 (2006) 44 頁。
- (12) 1927 年には「職工中元手当金支給内規」と「職工年末手当金給付内規」が定められており、年 2 回の賞与として「中元手当」及び「年末手当」が支給されたことが明確になっている。なお、それぞれの内規は、各職工の勤務期間ごと、欠勤日数ごとの支給率(最高率・平均率・最低率)を体系的に示している。昭和同人会編 (1960) 408-9 頁参照。
- (13) 森建資 (2006) 90 頁。
- (14) 森建資 (2006) 90 頁。
- (15) 森建資 (2006) 55 頁。
- (16) 森建資 (2006) 69 頁。
- (17) 森建資 (2006) 90 頁。
- (18) 昭和同人会はこれを、「企業一家的な賃金観」の現れと解釈している。昭和同人会編 (1960) 282-3 頁参照。
- (19) 昭和同人会編 (1960) 315 頁。
- (20) 「会社組織ノ如キ年二回ニ決算ヲ行ウ工場ニアリテハ其ノ決算毎ニ職員職工, 其他従業員全員 (工場ニ依リテハ職工ニハ適用ナシ) ニ対シ賞与金ヲ支給スル例極メテ多シ, 尤モ期末賞与ノ支給ハ盆暮ノ時期ニ於テ支出スルモノアリ」とされる。昭和同人会編 (1960) 253 頁参照。
- (21) 昭和同人会編 (1960) 278 頁。
- (22) 昭和同人会編 (1960) 291 頁。
- (23) 1943 年 6 月の「賃金形態ニ関スル指導方針」。昭和同人会編 (1960) 315 頁参照。
- (24) 昭和同人会編 (1960) 318 頁。
- (25) 昭和同人会編 (1960) 307 頁。
- (26) 昭和同人会編 (1960) 315-6 頁。
- (27) 昭和同人会編 (1960) 316 頁。
- (28) 連合総合生活開発研究所 (2012) 245 頁。
- (29) 社史編さん委員会 (1981) 662 頁。
- (30) 社史編さん委員会 (1981) 648 頁。
- (31) 1967 年に実施された新人事制度では、作業職(後の技術職)社員に対しても、職務区分に対応するものとして 4 つの「職掌」を設けた。これは、全社員を対象として、その組織内における相対的位置付けを明確にし、この職掌を柱として処遇体系を組み立てている点で、いわゆる職能資格に当たるものであった。これに関しては、社史編さん委員会 (1981) 653 頁を参照。
- (32) 生活の実態と関連しては、1950 年代の初めには「赤字からの脱却」が主に掲げられたが、半ばを過ぎると、「生活の水準を引き上げる」ことが主に取上げられるようになる。
- (33) 査定とかかわって、別の角度から大きな論点の一つとなったのが、ストライキに参加した人の受給資格問題である。1958 年 5 月、組合は、従来ストに参加した組合員の場合、「その参加日数については欠勤扱いと同様に取扱われていた」ことに対し、「今後欠勤日数に含めないように改める」ことを要求した。これと併せて、「私用の遅刻、早退、外出が 3 回をもって 1 日の欠勤として取り扱われていることも欠勤日数に含めないこと」を要求した。これに対して会社は、当初は抵抗を試みたが、結局は、「スト欠の取扱は、組合の強い要望もあってので理屈抜きにしてその 2 分の 1 を控除する」ことにした。なお、交渉を経て、「スト欠はその 3 分の 2 を控除する」ことに決着した。一方、必ずしもストと関連するわけではないが、1961 年 6 月、会社は「月

平均欠勤25日(無届欠勤は1日を2日として計算する)を越える者」には賞与を支給しないと改めた。従来の「月平均欠勤20日」を「月平均欠勤25日」に緩和したのである。

#### 参考文献

- 大湾秀雄・須田敏子(2009)「なぜ退職金や賞与制度はあるのか」『日本労働研究雑誌』No. 585, 18-25頁。
- 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。
- 昭和同人会編(1960)『わが国賃金構造の史的考察』至誠堂。
- 新日本製鐵労働組合連合会(1982)『新日鐵労働運動史Ⅱ』新日本製鐵労働組合連合会。
- 野村正實(2007)『日本の雇用慣行—全体像構築の試み—』ミネルヴァ書房。
- 森建資(2006)「官営八幡製鐵所の賃金管理」『(東京大学) 経済学論集』第71巻4号, 第72巻1号。
- 森建資(2007)「賃金体系の二層構造」『日本労働研究雑誌』No. 562。
- 八幡製鐵労働組合(1957)『八幡製鐵労働運動史 上巻』八幡製鐵労働組合。
- 八幡製鐵労働組合(1959)『八幡製鐵労働運動史 中巻』八幡製鐵労働組合。
- 八幡製鐵労働組合(1960)『八幡製鐵労働運動史 下巻』八幡製鐵労働組合。
- 八幡製鐵労働組合(1970)『八幡製鐵労働運動史 続上巻』八幡製鐵労働組合。
- 八幡製鐵労働組合(1975)『八幡製鐵労働運動史 続中巻』新日本製鐵八幡労働組合。
- 連合総合生活開発研究所(2012)『日本の賃金—歴史と展望—調査報告書』連合総合生活開発研究所。

《Summary》

The Institutionalization Process of Bonus in the Post-World War II Era:  
Focusing on the Dual Logic of  
'Life-Corresponding' and 'Performance-Corresponding'

WOO, Jongwon

In Japan, the bonus does not only have a flexibilization function which makes employees' wages adjustable to changes in a company's performance, but also a stabilization function which makes employees' wages stable corresponding to the needs in employee's lives. Based on a case study of Yawata Steel Works, this paper examines how the bonus was institutionalized as having such dual functions in the post-war era.

While the range of recipients covered blue-collar workers widely and the term of payment became periodical in the wartime period, the bonus in the pre-war era used to be a reward granted laterally by the employer for employees' services. After the end of the war, the labor unions insisted strongly on the 'life-corresponding' aspect of the bonus, and the management accepted this logic. Since 1949 however, the management advocated the 'performance-corresponding' aspect of the bonus persistently, and the labor union did not refuse this logic. Around the mid-50s, the bonus was institutionalized as it is now with functions both of flexibilization and stabilization.