

論文審査の結果の要旨

論文題名

日本企業における賃金制度の戦後史－新日本製鐵と東芝の事例研究をもとに－

論文審査の要旨

(1)本論文の問題意識と目的

1990年代以降、日本企業は経営改革に取り組み、それに連動して、高度経済成長期に形成された年功をベースとした賃金制度を、能力や成果を重視する制度に組み替えてきている。しかし、この動きが賃金制度を構造的に変える動きであるのか、また構造的に変えるとすればどこに向かう動きであるのかについては学術的に明らかにされていない。

本論文は人的資源管理分野におけるこの重要な研究課題に挑戦する論文であり、「賃金制度は経営戦略に整合的に形成される」という視点に立って、賃金制度の歴史の変遷の特質を明らかにしたうえで、それを経営戦略との関連から理論的に説明することを目的としている。研究方法は、日本の主要産業の代表的企業である新日本製鐵(現在の新日鐵住金)と東芝を研究対象にとりあげ、文書史料の収集分析、それを補完するための関係者に対するインタビュー調査による事例研究の方法をとっている。

戦後の賃金制度の歴史分析については、これまで多くの研究が蓄積されてきた。しかし、それらには、賃金制度の変遷の背景を実証的に分析する(とくに経営戦略との関係から分析する)という点で十分な成果をあげていない、また、個別企業の特定の時期あるいは特定の賃金項目を研究対象にしているため賃金制度の変遷を戦後から現在までを通して体系的に明らかにできていない等の限界がある。本論文は、こうした既存研究の限界を乗り越えて賃金管理の歴史分析を行おうとする意欲的な論文である。

(2)本論文の構成

本論文は3部10章から構成されている。序章では研究の背景と問題意識、分析のフレームワークを提示したうえで、先行研究の成果を整理し、それを踏まえて研究の課題、対象および方法を論じている。

第I部(第1章～第4章)、第II部(第5章～第7章)はそれぞれ新日本製鐵と東芝の事例研究の成果をまとめた部分である。両部とも、経営戦略を踏まえて時代区分を設定し、各時代の賃金制度の特質を膨大な一次文書史料とインタビュー調査から得た情報に基づいて詳細に記述したうえで、賃金制度の変遷の特徴を整理し、それが経営戦略とどのような

関係にあるのかを実証的に分析している。

第Ⅲ部は第8章と終章からなる。第8章では、第Ⅰ部と第Ⅱ部の分析結果をもとに、新日本製鐵と東芝の経営戦略の変化、賃金制度の変化、両者の関係性についての共通性と異質性を整理したうえで、戦後の賃金制度の変遷とその経営戦略との関連性について、個別企業を超えた普遍的な解釈を提示している。終章では、本研究成果の全体をあらためて整理したうえで、研究成果が既存研究の限界をどのように乗り越え、補完しているかを説明し、また研究成果を踏まえると現在起こっている賃金制度の再編の動きはどのように解釈できるのか、今後賃金制度がどのような方向に変化すると予想されるのかに関わる申請者の見解を提示している。最後に、残された課題を明らかにすることによって今後の研究の方向性を提示している。

(3)本論文の貢献

本論文は大きく二つの面で貢献がある。一つは賃金制度あるいは人的資源管理の歴史研究にとって有効な分析方法を新たに開発したことであり、もう一つは、日本企業の賃金制度の歴史的变化についての新しい事実発見と理論的解釈を行ったことである。

(分析方法の開発の面からの貢献)

賃金は多様な名称と特性をもつ多くの要素から構成されるため、賃金制度の形態は企業によって、また同じ企業であっても時代によって様々である。そのため本論文のように複数企業の賃金制度を長い時間軸のなかで分析するには、多様な形態を超えて賃金制度を統一的に分析するための枠組みが必要になる。本論文はそのための「賃金制度の分析方法」を開発している。

さらに、本論文が賃金制度を規定する要因として重視している経営戦略のとらえ方も賃金制度と同様に多様である。そのため本論文は、賃金制度に影響を及ぼすという観点から経営戦略を生産量、従業員数、労働生産性の変化から類型化する「経営戦略の分析方法」を開発し、事例研究では、その類型に基づいて時代区分を行い賃金制度の分析を行っている。このことにより、本論文では、企業を超えた共通の視点からの分析が可能になるとともに、これからの賃金制度さらには人的資源管理の歴史研究に対して新しい時代区分の考え方を提起している。

(事実発見と理論的解釈の面からの貢献)

賃金は長期的な観点から決定される「安定賃金」と短期的な成果に応じて変動的に決定される「業績連動賃金」から、また「安定賃金」は年功、能力等の従業員属性に基づく「従業員基準型」と仕事内容に基づく「仕事基準型」から、「業績連動賃金」は団体の成果に基づく「団体型」と個人の成果に基づく「個人型」から構成される。この上記した新たに開発された「賃金制度の分析方法」を用いて、戦後から現在までの間に、賃金全体のなかで

の「安定賃金」と「業績連動賃金」、「安定賃金」のなかでの「従業員基準型」と「仕事基準型」、「業績連動賃金」のなかでの「団体型」と「個人型」の組合せの変化を丁寧に検証している。賃金制度の歴史的変化を知るうえでの貴重な事実発見である。

さらに、こうした賃金制度の歴史的変化を上記の「経営戦略の分析方法」に基づいて創られた経営戦略の類型と対応させ、両者の関連性を実証的に分析することによって、賃金制度の変遷を経営戦略との関連で動的に説明している。たとえば、経営の混乱の立て直しが求められた戦後直後の第一期といえる「生産体制拡大期」には、従業員増によって経営規模の拡大をはかる経営戦略がとられ、それに合わせて年功中心の「従業員基準型」の「安定賃金」と「団体型」の「業績連動賃金」から構成される賃金制度がとられた。そして、その後は次のような変遷をとげた。

従業員数を維持しつつ労働生産性の向上を通して経営規模の拡大をはかる経営戦略をとる第二期の「生産体制調整期」には、「業績連動賃金」が縮小し、「仕事基準型」中心の「安定賃金」が拡大する賃金制度がとられた。

経営規模を調整しつつ従業員を削減し労働生産性の向上を追求する経営戦略をとる第三期の「生産体制再編期」には、「安定賃金」が縮小し「個人型」の「業績連動賃金」が拡大するとともに、「安定賃金」が能力重視の「従業員基準型」に転換する賃金制度がとられ、第四期にあたる現在の「生産体制維持期」に移行している。

このように市場環境に対応して変化する経営戦略の観点から賃金制度の変化を動的に把握することに成功していることは、既存研究を超えた大きな貢献である。また、この成果は現在の日本企業の賃金制度の評価とこれからの進むべき方向に大きな示唆を与えている。この点について申請者は、「生産体制維持期」にある現在の日本企業は、グローバル競争の激化等の厳しい経営環境のなかで、生産性の向上、製品の高付加価値化を加速させることが必要であるため、それに対応する賃金制度は「安定賃金」の能力序列化をいっそう強め、「個人型」の「業績連動賃金」を拡大する方向で変化することになろうとしている。

(4)結論

以上のように、本論文は「日本企業の賃金制度の歴史的変化の特徴を把握し、その背景を経営戦略の観点から説明する」という重要で困難な研究課題の解明に成功しており、賃金制度さらには人的資源管理の歴史研究に大きな貢献をしたと高く評価することによって、博士(経営学)の学位を授与するにふさわしいと考える。

論文審査主査 今野 浩一郎 教授
鈴木 恒 夫 教授
佐藤 厚 特別非常勤講師
(法政大学キャリアデザイン学部教授)