

經濟論叢

第135卷 第3号

前川嘉一教授記念號

献 辞	山 田 浩 之	
日本型福祉社会論における自助と福祉	松 井 栄 一	1
アメリカ労働組合運動と禁酒法	小 林 英 夫	20
友愛協会近代化の内包した矛盾	中 野 保 男	42
賃金水準の社会的統一化政策	大 谷 強	70
タイ労使関係の近代化	ダララット・アナンタナスウォン	92
情報化とソフト労働化における労働の構造	板 東 慧	113
ノルウェー産業民主化プロジェクトと 社会技術システム論	赤 岡 功	135
イギリス鉄鋼業における労務政策の展開	菊 池 光 造	154

前川嘉一 教授 略歴・著作目録

昭和60年3月

京 都 大 学 經 濟 學 會

イギリス鉄鋼業における労務政策の展開

菊池光造

はじめに

われわれは、別稿において現代イギリス鉄鋼業における工場レベルの労使関係を、新工場の操業開始の時期に即して検討した¹⁾。本稿は、これをふまえて、同一の調査対象工場たるイギリス鉄鋼公社 (BSC) スカンソープ管区アンカー鋼片工場 (BBM) に即して²⁾、その後の労使関係の展開を分析する。その場合、検討の焦点は1977年から78年にかけての BBM 生産能力拡張計画 (Enhancement Scheme) の実施をめぐる労使関係に絞られてゆく。しかし、本稿では、まずなによりも BBM 拡張計画交渉の背景を、可能な限り幅広い視野でおさえることに重点を置くことになるであろう。

アンカー BBM プラントが建設された時、それは全工程の冒頭にあたる「均熱炉」職場と最終工程にあたる「精整」職場の生産能力は年間250万トンに対応するものとなっていたが、鋼片生産の中核工程である分塊圧延の能力は当初から年間300万トンの水準に対応するものとして設計されていた。したがって、

1) 拙稿①イギリス鉄鋼分塊・条鋼圧延工場における労使関係の実態、「経済論叢」第129巻第4・5号。

②イギリス鉄鋼工場における先任権制度、「経済論叢」第129巻第6号。

③イギリス鉄鋼業新設工場における労使交渉の展開、「経済論叢」第130巻第3・4号。

2) 前掲拙稿①においては、現地で Mills として一括される鋼片(分塊)工場 Bloom and Billet Mill と中形(条鋼圧延)工場 Medium Section Mill の両者を視野に収めて論じようとの意図から論文題名に「分塊・条鋼圧延工場」の語を用いたが、対象の大きさからして、実質上分析を鋼片工場に限定せざるを得なかった。従って、本稿では「鋼片工場」の語を使用することとし、この機会に前掲の題名も「イギリス鉄鋼公社鋼片工場における労使関係の実態」と改めることにしたい。

このプラントは、既にその建設段階から、やがては BBM 全体として年間300万トンの生産を実際に達成させるべく、生産能力を増強することが予定されていたといえるであろう。

新設 BBM プラントの操業開始に当って、労使交渉を通じて合意された基準生産トン数は週当たり47,000トンであったが、このプラントのすぐれた立上りにも拘らず、BBMの生産量は、主として市場条件などの外的条件に制約されて、なかなかこの基準に到達しなかった。このため、基準生産トン数の達成率にリンクするトンネジ・ボーナス（生産奨励給）が予定水準に達せず労働者の不満の因となり、操業開始後日ならずして組合支部から基準生産トン数引下げの要求が出ていた点は既にふれた³⁾。

このような状況下にも拘らず、BBM プラントおよびスカンソープ製鉄所の経営陣は、操業開始後2年に満たぬ1974年10月、BBM プラント「生産能力拡充計画」を立案して BSC 本社に提起した。そこには、それなりの現実的根拠があったといえる。

第一に、いわゆる石油危機以後、他の先進諸国におけると同様に、あるいはそれ以上にイギリス鉄鋼業にとっての市場条件は厳しいものがあり、鉄鋼諸製品に対する需要が落ちこんだ上に、厳しい海外競争にさらされることになった。だが、そうであるだけに、イギリス鉄鋼公社としては、不利な市場条件下での限られたオーダーを、生産コストが低く収益性の良い新鋭製鉄所に重点配分して生産させるというポリシーをとったのであり、アンカー BBM プラントに関する限り、将来についてもオーダーが増大することはあっても大きく落ち込むことはないと考えられた。

さらに第二に、製品需要のありかたに関わる具体的要因として品質管理の問題があった。即ち、この時期ユーザーからは益々高品質な製品への要求があり、実際に BBM プラントの既存検査技術のもとで最終検査にパスした製品を出荷したところ、ビレット（鋼片）のユーザーから品質上のクレームがついて返送

3) 前掲拙稿③、38～45ページ。

されるといったケースも生じていた⁴⁾。アンカー BBM プラントが、厳しい市場条件のもとで競争力をもち、将来とも生産を伸ばしてゆくためには、こうした品質問題の解決は不可避の課題であったといえる。

かくて、スカンソープ製鉄所の経営陣は、均熱炉の増設、精整工程の処理能力拡大、製品検査装置の革新導入を中心とする「生産能力拡充計画」に着手したのであった。この場合、労使関係分析の観点からして注目されるのは、この生産能力拡充計画をめぐる労使交渉の過程で、経営陣がアンカー計画開始以来の、否おおきく見ればイギリス鉄鋼業再国有化（1967年）以来の懸案となっていた労務管理・労使関係上の諸問題を、拡充計画の実施と絡めてプラント・レベルでの交渉課題としたことである。このような意味を含めて、生産能力拡充計画をめぐる労使交渉は、「拡張的合理化」交渉としての性格をもつものであったといえよう。

いま我々は、このような拡充計画交渉の意味内容を明らかにするためにも、はるかに時点を遡及しつつ、また国有企業 BSC 全体レベル、さらには全国レベルの労使関係にまで視野を広げつつ、その背景を検討しておく必要があるだろう。

I 「生産性向上計画」の策定

(1)

1967年、鉄鋼業の再国有化によって成立した「イギリス鉄鋼公社」(BSC)は、労務管理・労使関係面においても、その再編成に着手し、翌1968年5月10日には、TUCのもとで鉄鋼業関連の15の労働組合によって構成される「スチール・コミティー」(TUCSICC—Trade Union Congress Steel Industry Consultation Committee)に対して「生産性向上計画」(Productivity Programme)を提示して、これへの協力を要請した。

鉄鋼私企業各社によって構成された「イギリス鉄鋼連盟」(BISF)が、再国

4) 鋼片工場長きぎとりによる。拙稿、海外調査面接記録 Case 11, 東大社会科学研究所「イギリス労使関係の実態調査Ⅱ—鉄鋼産業篇」46～49ページ参照。

有化直前にまとめた内部レポートは、既にイギリス鉄鋼業における労務上の最大問題として過剰な人員配置⁵⁾ *overmanning* を指摘し、生産性向上のためには、作業研究 *work study* や従来の労使慣行の見直しが必要であることを訴えていた⁶⁾。また、これを実行するためには、関連諸労働組合との間で、先ず全国レベルでの合意を形成し、そのうえで地域、プラント・レベルに具体化する交渉・協約化を進めるべきことを勧告していた⁶⁾。こうした国有化前の試みをふまえて、また BSC 自体の手になる調査・検討のうえに立って、「生産性向上計画」は、新たな統合体 BSC としての労働条件整備と労働生産性向上のための方策とをワン・セットにして提起したものであった⁷⁾。

「イギリス鉄鋼業が、もし国際競争に耐えうるものになろうとするのならば、端的に言ってより少数の労働者で、はるかに大量の鉄鋼を生産せねばならない」という基本認識に立ち、「鉄鋼業の効率性と収益性の増進という点において経営と諸労働組合とは共通の利害を持っている。しかも、労働力の分野においては、要請される高い生産性は諸組合と経営との間での及ぶかぎり十全な協力によってのみ達成しうるものと信ずる」(para. 1)、このような信念の披瀝に始まるこの文書は、生産性向上という目的達成のためには、「労働者たちが、その能力の範囲にあるあらゆる仕事を進んで遂行しようとするような作業態度」および、「作業方法における柔軟^{フレキシビリティ}性への要請を常に受容するような態度」の形成を要求したのであり、これとセットにして「より効率的かつ公平な賃金構造」と「より大きな保障と実収賃金の安定性を提供するような雇用条件」を提案するものであった。また、生産性向上のためには、「BSC として資本投資やプラント計画等が主要な役割を果すべきことは認識しているが、作業研究や職務評価等のような近代的テクニックの広汎な使用によっても、生産性

5) British Iron and Steel Federation, *Labour Productivity and Manning in the Steel Industry*, March 1967, pp. 12-14.

6) *Ibid.*, p. 14, pp. 20-21.

7) BSC, *Productivity Programme—Proposals for Increasing Productivity, Modernising the Wage Structure and Improving Conditions of Employment*, (通称 Green Book) 1968.

の大きな改善が可能であると信ずる」(para. 4)と主張していた。以下、具体的に「生産性向上計画」の提案内容をみておこう。

(1) 鉄鋼業全体を通じての統一的労働時間の確立。従来^レの労働時間制度は私企業分立のもとで、企業別・事業所別に多くの不統一を含んでいた。また職種グループによって労働者の所属組合も異なり、国有企業 BSC のもとに統合されても、交替制割増、週末割増給および時間外労働の計算などに斉一性がなかった。こうした状況を改善するためには工程労働 (production) であれメンテナンスであれ、全ての労働者に適用される斉一的な時間制度と割増計算基準の確立が必要となる。

①交替制労働について、i) 平日の場合、「日勤」(午前6時～午後2時)は平常時間 plain time として実働通り8時間と計算するが、「夜勤」(午後2時～10時)は12.5%割増で9時間と計算、「深夜勤」(午後10時～午前6時)は25%割増で10時間と計算する。ii) 週末労働については、土曜の週末割増は「日勤」50%で1シフト8時間を12時間と計算、同様にして「夜勤」も12時間とする。日曜朝にかかる週末深夜勤は100%割増で16時間と計算する。日曜については、「日勤」「夜勤」ともに100%割増で16時間、「深夜勤」は月曜日にかかるため50%増で12時間と計算する。

②常昼勤務について、i) 月曜～金曜は通常勤務として実働時間通り、ii) 土曜は実働時間の50%割増で計算、iii) 日曜は100%割増で計算する。

③時間外労働について、週末労働以外の平日における時間外労働は、全て50%割増として計算する。

こうした割増時間のシステムは、全ての勤務形態を就労時間計算の中に還元し、あとはこれに当該職務の時間当り基本賃金率を乗ずることで割増賃金が自動的に計算されることを意味する。即ち、従来職種グループによって、また製鉄所によって、さまざまな形で存在したシフト・プレミアムや時間外手当を廃止し、時間計算一本に集約して統一的な適用を行うものであるといえよう。

(2) 賃金構造の合理化。従来、場当り的な賃金引上・改定の積重ねによって製鉄所相互間、所内各職種グループ間等の賃金構造に多くの歪みを生じ、賃金率 (wage rate) と実収賃金 (earnings) との間にも大きなズレが生じている。したがって、これらを是正するためには、①既存の「生計費協約」Cost of Living Agreement による賃金の生計費スライド分の累積額を職務別基本賃金 (時間レート) の中に繰入れる。同時に、今後生計費スライド制を廃止する。②工程部門の労働者について、能率給比率は基準生産量に見合うレベルで全実収賃金の25%を超えぬこと。これを超える分はタイム・レートに繰入れる。これによって実収賃金の安定性を増大させることができるが、この作業は全国レベルでの合意の上で、ローカル協約によって実行さるべきこと。

③メンテナンス分野のクラフツメンについて、効率性と勤続および教育資格等に対応する全国レベルで合意された平均的給与額、既存の生産奨励給 (トネジ・ボーナス) および既存の生計費スライド支給額は、全て職種別基本賃率に統合する。従来の交替制労働割増手当も、シフト労働者のタイム・レートの中に統合し、先に述べた新労働時間制度に照応して調整された新基本賃率として確定すること。これによって、メンテナンス労働者の賃金構造も工程部門労働者と同じ基礎の上に据えられ、賃金システムは整序される。結果として、クラフツメンの異動の障害が減少し、より弾力的に配員することが可能になる。

(3) 週当り就業時間の保障。既存の労働協約による週当り4シフトあるいは4日 (昼勤) 保障を、5シフトあるいは5日保障に改訂する。しかし、同時に勤怠管理を厳格化し、現に出勤して作業可能な者について、また保障時間中に本来業務がない場合については妥当な別の仕事を遂行する等、フレキシブルな勤務に協力する者についてのみ、これを適用する。プラントの操業に影響するような何らかのストライキにより生産の休止または障害が生じた場合、回避しうる筈の欠勤等によってプラントが休止状態になった場合、これらの場合には週保障は適用されない。

(4) 配転等の扱いについて。従来、配転等をめぐる金銭的補償は場当り的

な手当によって処理され、計算・適用は不統一であったが、これに斉一的なシステムを導入する。即ち、同一昇進ライン内の下位職務への「降等」demotionと同一昇進ライン外の職務への「配転」redeploymentとを区別し、「降等」の場合には新たについた下位職務の賃金とこれまでの賃金との格差について、当初の13週間は降等による損失分の80%を、次の13週間は60%を補償する。「配転」の場合は、さらに第三の13週間は40%、第四番目の13週間は20%を補償する。かくて配転等に対して実収賃金の安定性を増大させることを意図するが、但し、いずれの場合にも、本人が職務転換後に出会った昇進 promotion の機会を拒否した時には、この補償も打切りとされる。

このほか、(5)全国ベースでの労災・傷病による長期休業に対する「傷病手当」制度の新設、(6)有給休暇制度の整理・統一、(7)民間14社時代の歴史を背負って製鉄所ごとに異なる年金制度について、BSCとしての統一的年金制度の導入、(8)予想されるプラント閉鎖や人員削減に対して、諸労働組合に共通な人員問題処理様式の定式化、再訓練、剰員整理手当等の制度整備、以上の諸点を提案していた⁸⁾。

(2)

以上の諸点は、そのうちに管理の合理化・厳正化を含みつつも、労働者にとって多少とも雇用条件および収入の安定化につながるものであったが、経営はこれらの諸点を実行に移す大前提として、以下のような条件を付していた。

(1) 労使関係の各レベルにおいて最大限の労使協議を行いつつも、要員および作業手順を決定するために、経営が「作業研究」や類似の管理技法を適用することに対して、諸労働組合が全国レベルおよびローカル・レベルで完全な支持を与えること。これを保障する労使協約が締結されるべきこと。(2) 鉄鋼産業全体についての職務評価制度導入を全組合が原理的に受容れること。これにもとづき、労使交渉の対象とされるべき妥当な制度案作成のために、BSCと諸労

8) *Ibid.*, p. 4, Appendix A, p. 7.

働組合との間で合同委員会 Joint Working Party を設置すること。(3)既存の生計費スライド支給額の職務賃率への繰入れと今後の生計費スライド廃止を協約的に確認することを含めて、賃金構造合理化に着手すべきこと。(4)この生産性向上計画を基礎として、各プラント・レベルにおける生産性向上プログラムを実行に移すため、全国レベルでそのための手段と枠組に関する合意・協約が確立されるべきこと。

以上の諸点をあげつつ、経営側は、労働組合側に対する「提案」が、雇用条件改善の面と生産性向上協力の面とを不可分なものとしてセットした「包括的」なものであることを強調した⁹⁾。また国有企業 BSC として、この計画自体が、労働党政府によって採用されていた「生産性・価格および所得政策」¹⁰⁾の線に適合するものであることを強調し、ローカル・レベルでの生産性向上プログラムも、この線上に展開されるべきことを訴えていた。

こうしてみると、諸労働組合に対して BSC としての統一的制度として一定の雇用条件の改善を与えることを引替えに、作業研究の実施による職務内容・標準作業量の厳密な把握、職務評価技法の採用による職務賃率構造の全社的整序・統一化、人員削減と弾力的な人員配置、これらを可能にするための労働者の協力的態度の形成、こうした点こそが新生 BSC の経営にとって「生産性向上計画」の眼目であったといえる。

いま、我々の現地調査を総括する時点でふりかえてみる時、その後十余年にわたる BSC 労使関係の具体的展開にとって、この「生産性向上計画」は、まさに原点をなすものであったといえてよい。

うらがえしていえば、この「計画」は、1960年代末の時点において、イギリス鉄鋼業においては作業分析や職務評価制度は一般的に採用されておらず、経営にとってこれらが大きな達成目標になるほどに労務管理が立遅れていたこと

9) *Ibid.*, p. 4, para 6.

10) 当時、ウィルソン労働党政権のもとで実施された所得政策は、単なる賃金・所得の抑制から転じて、しだいに生産性向上策に重点を移しつつ、製品価格の規制にまで視野を拡げた「生産性・価格および所得政策」Productivity, Price and Incomes Policy として進行中であり、国有企業 BSC としては、その影響を直接に受ける立場にあった。

を示している。だがそれは同時に、この「計画」が15労働組合の代表を網羅した TUC スチール・コミティーにおいて提案されたことに象徴されているように、^{マルチ・ユニオンズ}複数組合主義を与件とする錯綜した労使関係の中で、既存の交渉・協約関係を尊重しつつ企業としての生産性向上計画を推進してゆくことの困難さをも物語るものであったといえよう。

BSC は、この提案が、製鉄所・プラントレベルでの同様の試みの推進を可能にする基本合意、現地の用語法で「可能性付与協約」enabling agreement の締結を意図していると述べていた。いずれにしても経営は、まず15に及ぶ労働組合と、本社——中央本部レベルでこの基本合意の協約を結び、そのうえで諸組合下部レベルでの拮抗や支部オートノミーの壁に直面しつつ、計画具体化のための協議・交渉を進めるといふ、気の遠くなるような道程を開始せねばならなかったのである。それだけに、労働組合が保持する強い規制力に配慮せざるを得ぬ BSC 経営は、作業研究への着手についても、職務評価制度の検討についても、15組合代表を参加させる「労使合同作業部会」による取組みを提案していたし、これらの技法について十分な理解を得るために、「労使合同説明会」の実施を提案していたのである¹¹⁾。

ところで、経営は、この計画文書において計画遂行の年次計画を設定していた。第1年次目標は、統一的労働時間制度の導入、週保障就業時間の変更、配転等手当制度・傷病手当制度の導入、生計費スライド給の職務賃率繰入れと今後のスライド廃止。第2年次、有給休暇制度の整理、年金制度の導入・統一。第3年次、賃金構造の合理化、職務評価制度の導入。こうしたテンポで計画の実行を考えていたのであった。だが、15組合の合意を取りつけつつ進む現実の歩みは、このようなテンポで進行する筈もなかった。それでも中央レベルにおいては、1968年5月の TUCSICC 全体会議への提案ののち、従来からかなり問題点や利害を具にしてきた製造工程労働者グループとメンテナンス・グループ

11) BSC, *Productivity Programme*, pp. 10-11, Appendix A. 経営サイドと15労働組合の代表で構成される労使合同委員会あるいは労使合同作業部会 Joint Working Party 方式は、こののち労使関係上の問題に取組むに当たって BSC が常に採用する方式となった。

プに分離して、製造工程5組合、NCCCを構成するクラフト10組合と経営との間で別個に協議が重ねられ、クラフト諸組合は1969年3月、工程諸組合は1969年11月に各々合意に達し、BSC各組合との間でほぼ同一の内容をもつ全国協約が締結された¹²⁾。

その後の動きをみると、中央レベルで処理し得る問題については、①労働時間制度の統一は、この全国協約自体によって確定、②生計費スライド給は1970年1月をもって職務賃率に統合、「生計費スライド協約」は同年3月をもって廃棄された。また、基本合意の線に沿って、逐次③配転・賃金補償、④有給休暇の整理、⑤傷病手当、⑥年金、等の事項についてマニュアル労働者の諸組合との間で協約が結ばれ、⑦年金については、これもTUSICCでの交渉・協約にもとづいて1973年に年金制度が新規に導入された¹³⁾。

一方、職員層 staff grade については、労働時間制度から整理されたグレード別賃金までを含む統一的協約が結ばれ、年金については職員層の場合、協約ベースではなしに私企業各社から引継いだ制度を整理・統合して1969年1月に新制度を発足させたのであった。

こうして、雇用条件の整理・改善の面は逐次実行に移されていったが、BSC経営側の主要目標である作業研究および職務評価の導入等の面は容易に進展しなかったのである。

II 労使合同職務評価制度の試み

(1)

ここで BSC 労使関係の中で職務評価制度の導入がもつ意味合いを検討して

-
- 12) *Memorandum of Agreement on Productivity Programme (Green Book) between BSC and NCCC Unions, March 1969. The same as above, between BSC and Production Trade Unions November 1969.*
 - 13) 締結された全国協約を列挙すれば、配転・賃金補償に関して *Employment and Income Security Agreement for Industrial Grades, Dec. 1969.* 休日制度の整理に関して *Holiday with Pay Agreement, 8 June 1970.* 傷病・休業補償について *Sick Pay Scheme for Industrial Grade, 1 April 1973.* スタッフについては *Salary Structure and Conditions of Employment for Staff Grade Agreement, 11 November 1971.*

おく必要がある。既にふれた如く、イギリス鉄鋼業においては、賃金について産業別全国交渉の対象になるのは賃金引上幅についてのみであり、各職種・職務にわたる賃金率については、各組合が各々の組織する主要職種についてその基礎賃率を交渉するという形態に止まっていた¹⁴⁾。この各職種についても、地域・事業所あるいは職場ごとの交渉によって賃率の積増しがおこなわれ、クラフトについても職種・職務にわたる事業所単位をこえた賃金の統一性はなかった。ましてや製造工程の労働者については、各工場・プラントごとに形成された諸組合の支部とプラント管理者との間での工場別交渉によって職務別賃率が決定されるのであり、労・使の経験的・慣行的相対比較以外には、工場をこえた職務別賃率の調整をおこなうメカニズムは存在しなかったとってよい。したがって、各々独立していた私企業14社の諸工場を引継いだ BSC の諸事業所・諸工場のあいだには、全くといって良いほど賃金構造の統一性がなく、旧企業の違いにより、地域・事業所・工場により、類似の職務について無数の賃率格差が存在したのである。

単一の企業として成立した BSC にとっては、こうした状態は労務・賃金管理上、極めて異常な状態といわねばなるまい。

しかし、それだけではなく、イギリス的労使関係の構造のもとでは、このような状態は経営にとって難問を生むことになる。即ち、一工場・プラント内部についてみれば、各職種・職務の労働者グループ間には慣行的に形成された賃金の相対格差を維持しようとする強い感覚があり、それが各労働者グループを組織する複数组合の行動様式を規定している。クラフト対工程労働者の相互間で、さらには各々の内部の職種グループ間で、特定の労働組合の交渉力によって、あるいはどれかひとつの労働者グループの職場交渉力によって賃金が引上げられれば、これは相対格差維持の要求となって、直ちに他組合、他労働者グループの賃上げ交渉を誘発する。一方、工場・事業所間では、特定の工場・事業所内での1グループの賃上げは、工場・事業所を横断する同一の全国組合内

14) 前掲拙稿③、30～34ページ。

部の情報回路を通じて他所での類似職種グループの賃上げ交渉を誘発する。このように既存の賃金構造は BSC⁴にとってスパイラル的に局部的賃金交渉を誘発するメカニズムを内蔵していたといわねばならない。

こうした状況を回避するためには、従来別個の分野とされてきたクラフトと製造工程の双方を包摂し、全職種・職務にわたる相対賃金格差確定が必要となる。しかもそれは、工場・事業所を越えて BSC 全社に適用される統一的システムでなければならない。まさにこのような全社的賃金構造整序の手段として職務評価制度に期待がかけられたのであった。また、もしひとたび成功裡に職務評価制度が定着するならば、既存職務間の相対賃金格差が不動のものとして確定するだけでなく、新工場の建設に伴う新たな職務についても、同じ評価システムを適用することによって場当り的な労使交渉ぬきに賃率を決定することができる。総じて賃率決定と賃金構造問題を労使交渉の対象事項からはずすことができたとするならば、これはイギリス鉄鋼労使関係にとって画期的な変革を意味するといえよう。

ここにこそ、イギリス鉄鋼労使関係の実態の中で職務評価制度がもつ特殊な意味合いがあり、このような期待をこめて BSC「生産性向上計画」は、職務評価制度の導入を提起したのであった。そうであるだけに、職務評価導入への取組みは、従来賃金率決定の主体であり、交渉力を行使してきた複数組合の全てをまきこみ、その合意と委認、端的にいえば将来にわたる賃率交渉権の放棄を確約させるのでなければ BSC 経営にとって真の目的は達成されない性格のものであったといえる。既存の労使関係をふまえて、職務評価制度の導入は全ての組合が合意を与えぬ限り着手すらし得ないものであったし、全ての労働組合が承認しない限り経営にとって無意味になるものであったといえよう。ここに、職務評価導入の手続として関連全組合代表の参画を求める「労使合同委員会」方式が浮上する必然性もあったといえよう。

(2)

1969年クラフト諸組合(3^月)、製造工程諸組合(11月)の双方にわたる「生産性向上計画」協約の締結をふまえて、BSCが計画の中で提起した職務評価導入の試みを実行に移すために、1969年12月 TUCSICC 参画のもとで「労使合同作業部会」(Joint Working Party)が発足した。労働組合サイドにあっても、少なくとも諸労働組合の中央本部レベルでは、現行の錯綜した賃金構造は不合理であり、下部組合員の間不公平感を生むものとして、より斉一的な賃金構造を構想することは妥当だという判断があった。またそれ以上に、現実的な判断として、当面の作業はあくまでも予備的なものであり、最終的には制度案が作成された段階で各組合の自律性において経営との間で制度を承認するか否かについては交渉権が留保されている。当面は予備作業の作業部会発足に協力して、むしろこれとセットにされている雇用条件改善を進めさせる方が得策であるとの判断があったといえる。

いずれにせよ、BSC 本社企画室、労使関係部スタッフ、諸製鉄所の人事・労使関係担当マネジャーの中から選ばれた会社側委員10人、TUC 製造業部門担当書記、TUCSICC 事務局、関連各組合代表(この場合クラフトについてはNCCCを1単位としている)からなる組合側委員8人、計18人を常任メンバーとして合同作業部会は1969年12月8日に第1回会合を開き、その後合計16回の全体会議をもって最終的に1972年中に労使双方に対する答申の形をとった報告書をまとめたのであった。この間作業部会は、アメリカ鉄鋼業における職務評価制度とその運用実態を調査するために海外視察をおこない、選定した職務評価法の実行可能性と現場での受容可能性をテストするためにパイロット・スタディーを実施した。また最終段階には、Eastbourne で2回にわたる総括会議を行い、報告書は73年1月に印刷に付されたのであった¹⁵⁾。

作業部会は、まず既存の職務評価方式の検討から着手し、私企業時代に開

15) *Job Evaluation for Industrial Grades—A report of a joint BSC/TUCSICC Working Party 1969-1972, January 1973.* 以下 Joint Working Party Report と略す。

発された「イギリス鉄鋼連盟方式」や労使合同による「アメリカ鉄鋼方式」(CWS)¹⁶⁾をとりあげたが、どちらもそのまま BSC の現状に適用するには難点があるとして、他の方法を研究することになった。さらに数種の職務評価方式を検討したうえで、合同作業部会は①職務評価要素のウェイトづけに、経験ある実務家の評価を反映させることができ、手続の複雑さも少く理解し易い、②当該産業への適用に当り、職務評価制度の基本を形成する過程で労使双方の参画が最大限保障される、これら二つの観点から、経営コンサルタント企業 Urwick Orr & Partners (UOP) 社が開発した「職務プロフィール法」を最適なものとして選定したのであった。

職務評価の方法としては、a) 序列法、b) 分類法、c) 点数法、d) 要素比較法などがあることは周知のところであるが、作業部会が採用した UOP 社開発の「職務プロフィール法」は、点数法を基本としつつ、評価要素間のウェイト決定に当って序列法の手続とコンピュータの利用をおりこんだものであった。結果的に、この方法は、各職務についての評価担当者の経験的・直観的評価と点数法をつき合わせる形で各職務の格付を精緻化してゆくものであるといつてよい。

以下、この方式の概略を示せば、①当該産業内の作業の多様性と、そこで要求される水準を十分に反映するような職務評価要素の選定——通常このシステムでは、責任、知識、知的技能度、社会的技能度、肉体的負荷、環境条件、の6項目が挙げられ、BSC の場合にもこれが採用された。②関連する当事者たちの多くに熟知されており、かつ、職務の範囲と各評価要素についての要求度との両面で全職務を代表できるように分布を配慮しつつ、各作業部門ごとに多数の「基準職務」benchmark job を選定する。③基準職務についての詳細な職務記述書の作成。この過程で当該職務を担当する労働者、観察・評価担当者としての監督者および組合代表者の参画を実現する。

16) ちなみにいえば、アメリカ鉄鋼業における労使合同職務評価方式の導入実態については Jack Stieber, *Steel Industry Wage Structure*, 1959 が詳しい分析を作っている。

④各基準職務の「プロファイル化」。即ち、各評価要素ごとにその要求程度を評価することになるが、¹⁶⁾このシステムにあっては普通人の弁別能力の限界を考慮して、評価担当者に4～5段階以上の判別は要求しない。BSCにおいては各要素について「特に高い」4点、「高い」3点、「普通」2点、「低い」1点の四段階で評価することになったが、これについて合同作業部会のレポートも、「何か精密なものであるかのような感を抱かせる“点数”という概念よりは、要求される程度あるいは“水準”の表示とみるのが妥当である」¹⁷⁾としている。

⑤全基準職務について1対1相対評価の実施。これによって全基準職務の序列が決定される。⑥基準職務プロファイルの数量化。各要素ごとの要求水準に数値を与え、同様の手続を適用して細分化した諸要素についても同じように点数による数量化を行う。⑦評価要素別ウェイトの算出。1対1相対評価による序列と各基準職務のプロファイルによる点数序列がマッチするように、コンピュータでシミュレーションを繰り返し、最適にフィットするように各要素別のウェイトを算出する。⑧諸基準職務との比較による残余の全職務のプロファイル化、前述の手続によるスコア化、全職務の格付け。

概略以上のような手順で職務評価が実行されるわけであるが、この手順の各段階で労使当事者双方の参画と意向反映の道を開いていることは特徴的である¹⁸⁾。

III 職務評価の試行と労使関係

(1)

労使合同作業部会は、UOP社の「職務プロファイル法」を職務評価の最適の方法として選定したうえで、この方法をBSC全社に適用することが可能であるか、また各部門・各組合に属する労働者によって支障なく受容されるか、

17) The Joint Working Party Report, p. 24, para. A. 3. 3.

18) *Ibid.*, pp. 23-25.

これらの点を確かめるために限定された事業所で試行的実験を行うことが有意義だという線で意見が一致した。¹⁹⁾

試行の対象としては、全国に散在する BSC 傘下の諸製鉄所の中から、他ならぬスカンソープのノーマンビー・パーク製鉄所（以下 N-P ワークスと略称する）が唯一の対象として選ばれた¹⁹⁾。N-P ワークス選定の理由としては、① N-P ワークスが小規模ながら製鉄所としての全工程を含む一貫製鉄所 integrated works であること。②従って、鉄鋼業が抱える多くの部門を代表する多様な職務を含んでいること、また当然ながら関連する諸組合の支部が関与することができること。③規模は小さいが、LD 転炉製鋼など、新しい技術にもとづくプラントを含んでおり、当分の間は、これ以上の技術的あるいは操業上の変化を蒙ることがない、即ちある程度鉄鋼業職務評価の将来にわたるサンプルを提供しうること。これらの点が考慮された²⁰⁾。

試行実験については、作業部会が全面的に責任をもつが、その具体的実施は、N-P ワークス現地で運営委員会 Steering Committee を編成して、これに委ねられた。この委員会は、作業部会の中から、労使のバランスを考慮しつつ5人（労組代表2人、経営側3人）を派遣し、これに現地の管理者と諸労働組合の代表を加えて、合計57人の大世帯となった。また、この運営委員会の下に、プラント・レベルで同じく諸組合と経営側代表11名からなる職務評価委員会 Assessment Committee がおかれた。

さて、作業部会は N P ワークスでのこの試行がスムーズに受容れられるように、慎重な準備を行った。即ち、この試行実験の要点と職務プロフィール法を説明した冊子（通称 Yellow Book）を作成し²¹⁾、これを直接の試行対象である N-P ワークスのみでなく、スカンソープ・グループ²²⁾の諸ワークスに属す

19) BSC 全社に適用すべきものとしての職務評価制度の試行実験が、他ならぬ我々の調査対象であるスカンソープで実施されたのであり、この事実も BSC 内でのスカンソープの位置を示すものとして興味深い。

20) The Joint Working Party Report, p. 6, para. 3. 3. 2.

21) *Job Evaluation—Proposals for Normanby Park Works Pilot Exercise*, 1969.

22) のちに全社的機構改革によって、管区 Division とされる単位が、この当時は Works Group へ

表 I-1 Normanby Park Works 合同職務評価運営委員会構成

代 表		BSC	
		BSC	労働組合
全 国		2	3
ワークス・グループ/ディストリクト		2	15
ワ ー ク ス		16	19
小 計		20	37
合 計		57	

表 I-2 Normanby Park Works 合同職務評価・評価委員会構成

代 表	工程労働者	機械・保守	人事・労務	その他
経 営 側	1	1	1	1
N U B	2	—	—	—
ISTC (BISAKTA)	2	—	—	—
C R A F T	—	2	—	—
G & MWU	—	—	—	1

る従業員＝労働者全員に配布した。同時に、試行推進のために広範囲な研修・訓練を行った。職務評価委員会メンバーのための詳細なプロフィール法の技法説明と評価基準の合意を形成するための研修会から、職務調査に当たってインタビューを受け、直接・間接何らかの形で職務記述書作成に関与する職場労働者たちへの説明と協力要請をするためのレクチャー・コースに至るまで、結局1000人に近い人々を研修に参加させたのであった。

N-P ワークスでの試行は、こうした準備・手続を経て1970年11月に着手され、1972年2月に終了したが、この間、職務評価委員会が、まずワークス内の全職務分野を代表しうるものとして44の職務を基準職務として選定し、これらの職務につく作業員、監督者等へのききとりや観察を通じて、労使双方の委員の間で合意された職務記述書を作成した。一方、この委員会は職務評価要素の

↘とされており、ここでいうスカンソープ(ワークス)グループは、のちのスカンソープ・ディビジョンとほぼ同一の範囲をさしている。

選定とその細分化を行い、運営委員会での検討・了承を得たうえで、先の44の基準職務の要素別点数化、総点数の整理をふまえた評価・格付けの作業を進めた。いま、選定された職務評価要素と、それらの細分化された項目を整理しておけば第2表のとおりである。

表 II Normanby Park Works 合同職務評価・職務評価要素一覧

Responsibility	(a) Use of Company resources (b) Degree of initiative (c) Work of others
Knowledge	(a) Plant, Machinery, Tools, Equipment and Materials (b) Operational Knowledge
Mental demands	(a) Spatial ability (b) Scanning and Locating details (c) Judgement (d) Concentration (e) Numerical ability
Physical demands	(a) Strength and Stamina (b) Sensory discrimination (c) Coordinated movement
Work environment	(a) Nature of work (b) Accident hazard to job holder (c) Safety of others (d) Restricted physical conditions (e) Isolation (f) Environmental conditions

こうしたプロセスを経て、基準職務についての評価・格付けを終了した段階で、委員会のもとに4班の「職務評価チーム」Assessment Team が設置された。各チームは、それぞれ組合側代表2名、経営側代表2名の計4名から構成されており、これらのチームが基準職務以外の全プラントにわたる241の職務について評価作業を拡大し、N-P ワークス内全職務の評価・格付けを行った。即ち、この方式によって労使合同による職務プロファイル法にもとづく評価システム

が、実際に事業所全体の規模で迅速かつ統一性をもって適用できるかどうかはテストされたのであり、これによって N-P ワークスにおける試行は、ひとまず成功裡に終了したのであった。

(2)

N-P ワークスでの試行適用を完了し、十分な検討データが得られたとして、中央レベルの労使合同作業部会は、1972年7月に入り、イーストボーン Eastbourne において2回にわたる泊りこみの総括会議を開き、労使双方すなわち BSC と複数組合から成る TUCSICC の双方に提出する報告書をまとめることになった。組合側委員の中から、かなり批判的な意見も述べられたが、討論の末、合同作業部会全体としては以下のような基本認識の点で合意に達した。

(1) 現在、これまでの各製鉄所の歴史を背負って、各ワークス内の諸職務間で、また諸ワークス相互間で、賃金構造について多くの歪みが存在している。国有化 BSC の単一の使用者のもとでは、将来にわたり職務の相対価値決定の一貫性ある方法が必要となる。

(2) 技術変化および合理化は、将来にわたって作業と職務の性格に大きな変化をもたらすと考えられる。これによる新たな歪みの発生を阻止するためにも、変化する諸職務の関係を評価する統一かつ受容可能な方法が、労使合意のものとして必要である。

(3) 現在明らかに類似の職務間に、しばしば不公平とみられる格差が存在し、ワークス間での格差問題が労使関係上の問題として益々意識されつつある。こうした格差に合理的根拠を与えるべき、あるいはその修正の基準となるべき一定のシステムが必要である。

(4) いずれにしても、今後、既存の賃金構造における変化が生ずることは不可避である以上、それが諸ワークス間で統一性をもち、秩序と公平性をもったものであることは労使双方にとって必要である²³⁾。

23) *Ibid.*, p. 9, para. 4. 1. 1.

こうした基本認識の上に立って、合同作業部会は、職務評価制度こそがこれらの要請に応えるものだとした、合意のもとでその採用を勧告することになったのである。

具体的な方法としては、試行的実施の経験をふまえて、「労使合同方式による職務プロフィール法」を最適の方法として提唱したが、これについては、以下の点が強調された。すなわち、職務の性格を判断するに当って、経営および組合双方の見解を同じ比重で反映し得ること。換言すれば、それが、「参加的アプローチ」であり、職務相互の関係について「公平性の実感」にもとづく労使合同の格付けを可能にすることで、現場でのより高い受容可能性を与える点が強調されたのであった²⁴⁾。

職務評価の現実的な進め方としては、ワークスごとに別個に実施する場合と、集権的に一挙に行う場合と、両者の得失を検討したうえで、①最善の方法としては、最初から BSC 全体に適用することを考えず、まずは BSC 内の主要な総合製鉄所に限って適用する。②職務評価制度を導入する以上、適用する全ての製鉄所に同一のシステムを導入すべきである。③したがって、職務評価要素およびウェイトづけは、共通なものとする。④職務評価を実行するチームおよび職務記述書の作成に責任をもつ人々は、あらゆるエリアについて一貫性のある適用を保証するために、共通の認識、共通の基準を身につけることが必要である。そのための十分な教育・訓練のシステムが準備されるべきこと。⑤各ワークスで進行する職務評価の実践過程では、中央における労使合同の調整作業と、適切な相互点検のシステムを確立する必要がある。以上のような諸点を含めて勧告を行ったのであった²⁵⁾。

他方、作業部会は、職務評価にもとづいて賃金構造を再編する場合、①格付の等級数とその区分点をいかに適切に設定するか、②等級制による賃率構造と生産奨励給の関係を、どのように構成するか、などを TUCSICC と BSC 経営

24) *Ibid.*, p. 9, para. 4. 2. 1.

25) *Ibid.* pp. 15-17.

との合同検討課題として示唆すると共に、職務評価による賃金構造の再編が、必然的に既存の団体交渉および苦情処理手続にも変容をもたらさずにはおかぬ、という点に全関係者の注意を喚起したのであった。とりわけ、労使交渉のありかたに対する影響については、①ひとたび同一・共通の等級構造が成立すれば、いかなる特定の職種グループも（従って、そのグループを組織する個別の組合も）、他のグループとの相互関係に影響を与えることなしに賃率交渉を行うことができない。したがって、職務内容が明白に変化したという場合以外には、交渉による局部的賃金構造の変容は不可能になること。②同様に、ひとたび労使・複数組合合同で合意された等級構造が全国ペースで導入されたならば、これに関与した全ての他組合の参画なしに、経営対特定の一組合との間での当事者間の交渉・協約によっては、これの変更を行うことはできない。この点でも、各組合ごとの自由な交渉・協約という従来²⁶⁾の制度が大きく変容されることになる。

また、苦情処理の機構については、これも大きな変容を受けることになり、苦情処理委員会は、従来のような交渉上あるいは取引的な考慮ではなく、あくまでも職務内容の検討をベースにして決定を下すことになり、従って委員も職務評価のシステムと技法に精通した専門家によって構成されることになるであろう。報告書は、これらの諸点を指摘していた。

以上のように、合同作業部会は、基本的に職務プロフィール法による合同職務評価制度導入を支持する立場で報告・勧告を成文化し、これが随伴あるいは惹起すると予想される問題点にも説きおよんだのであった。しかし、各組合の代表委員からなる作業部会が、全体としては、このような方向で報告書をまとめたとはいえ、かの N-P ワークスでの試行的職務分析・評価の過程において、各組合の下部メンバーの間には、職務評価制度に対する根強い疑念があったことは否定できない。こうした下部組合員の状況を反映しつつ、中央の合同作業

26) *Ibid.*, pp. 19-20.

部会のレベルにおいても、全国高炉工組合（NUB）の代表者は、終始職務評価制度の導入に反対の態度をとり続けた。作業部会の総括会議においても頑強に主張されたこの委員の主張は、作業部会全体としても無視することはできず、少数反対意見として最終報告書にも記載することにせざるを得なかった。

全国高炉工組合代表委員の主張は、以下の諸点であった。①従来の交渉機構の枠組のもとで、各個別組合と経営側との交渉・協約によって、それなりに納得のゆく形で各部門・各職種・各職務にわたる賃金率が決定されてきたのであり、「職務評価の導入は、鉄鋼産業における現行の良好な労使関係を攪乱することになるだろう」。②職務評価は、實際上経営サイドの専門家によって「策略の具とされ、また巧妙な操作の手段とされる可能性が高い」。③職務評価は複雑かつソフィスティケート²⁷⁾されたこの方法が、素人にとって理解しにくいものであるために、職場レベルで下部労働者の間に疑念と不信感を生み出すことになる。④現在のシステムのもとでも、BSCと諸組合の間で、職務評価の技法など介在させずに、より合理化され洗練された賃金構造を、交渉を通じて達成することは可能である。⑤職務評価が必要だというのであれば、労・使そして各組合ともに、従来から、ある意味では常にある種の職務評価と格付けを経験的に行ってきたといえるのであり、新たな制度を導入する必然性はない²⁸⁾。

このような諸点が主張されたが、根本においてこの委員の主張は、職務評価のような技法への依存が、賃金率決定の問題を職場のヒラ組合員の手から中央の専門家の手へと引揚げてしまうことになるという点、また職場に基礎をおく組合支部さらには各組合にとって賃金率に関する交渉権の放棄を意味することになるという点を批判するものであった。したがって、作業部会における少数意見としての、この委員の主張は、単に全国高炉工組合の意見というだけではなく、伝統的な賃金決定方式を固守しようとする諸組合の下部労働者たちの実

27) ちなみにいえば、英語における sophisticated の語意は、「洗練された、精巧な」であると同時に「悪ずれた、ごまかしの」でもある。

28) *Ibid.*, p. 21, para. 9. 1.

感を、ほぼ代弁するものであったといえよう。いずれにせよ、個々の職場労働者の疑念の存在はまだしも、ひとつの全国組合を代表する作業部会委員が正面切って反対意見を貫ぬいた時、労使合同方式による職務評価制度導入の構想は、事実上すでにその命運を定められたといわねばならないだろう。

本来、TUCSICC は多数決によって物事が決定される性質の機関ではなく、あくまでも関連諸組合の協議・調整の機関であり、組合としての決定権、交渉および協約締結権は各個別組合が保有している。したがって、全国高炉工組合が組合として反対するならば、かりに合同方式による職務評価をこの先推進しようとしても、それは各製鉄所の心臓部である高炉部門を除外して職務評価と賃金構造の再編を進めることになり、これでは、職務評価制度導入の当初の目的からしても、殆んど無意味なものになってしまう。作業部会内部の状況がこのようなものであった以上、TUCSICC としても経営側としても、作業部会の答申は受けたものの、その多数意見に沿ってこれ以上合同職務評価方式でこの計画を推進することは断念せざるを得ない状態におかれたのであった。

結 び

以上において我々は、イギリス鉄鋼公社発足の時点から、いかなるかたちで生産性向上・労使関係合理化が着手されたかをみてきた。とりわけ、この稿ではクロノロジカルに見てもまずもって焦点となった職務評価制度導入への試みとその挫折の過程をみた。

たしかに、こうした曲折を経て、労使合同方式による職務評価の実施は一頓座を来たした。これ以降、職務評価制導入の問題は BSC 労使関係のフォーマルな機構の中では取上げられることなく、労使関係の表舞台からは影を潜めることになる。我々のイギリス現地でのききとり調査に対しても労使いずれの当事者も、質問されれば「BSC においては職務評価制度は採用されていない」とサラリと答えたのみである。調査過程の初期に、労使どのレベルでも出会ったこの種の回答を真に受けていたならば、この稿で描いてきたような事実も全く

見えぬままに終わったであろう。多くの労使当事者に幾度となく執拗な質問を試み、やがて引出した片言隻句、話しの中で不用意に洩れた一言、こうしたものを手掛りに推論をたてて他の面接対象にこれを投げかける。こうしたインタビューの全てのタクティクスの果てに、徐々に事実の流れが姿を現し、やっと一つの文書資料にゆきつく。この稿でささやかに描いた労使関係上の事実経過も、こうして漸く我々の目に見えてきたものであった。

ところで、BSC における職務評価制度導入の試みは、全くの挫折に終り、その後の労使関係に何らの痕跡も残さなかったのであろうか。このように問う時、我々はスカンソープ製鉄所労使関係部の労務ファイル閲覧の中で着目し、筆者が手書きで写しとった文書に注目することになる。

これは1972年9月段階で、新設アンカー BBM プラントの操業開始をめぐる鉄鋼労組 (ISTC) との交渉過程で、BBM プラントの職務別賃金率の設定交渉に入るに当り作成されたものである。この場合、注目すべきは、「未評価」not yet evaluated とされた若干の職務を除き、新設プラントの殆んど全ての職務について「職務評価点数」が記入されていることである。しかり、いまふりかえてみれば、N-P ワークスにおける職務分析・評価の試行実験は、まさに3キロ・メートルと離れたアンカー・サイトにおいて新設プラント群が建設され、操業開始に向けて職務配置、配員、賃金・労働条件決定の交渉が着手される時期に合わせて実施されたのであった。この資料は、新設プラントの職務別賃率設定、労使交渉の場で提案さるべき経営側の賃率原案作成に当って、既に職務評価点数が参考にされていたことを物語っている。すなわち、経営内部では、N-P ワークスでの試行の成果を使い、その手法をそのまま新設プラントでの賃率設定に利用していたことが明らかである。ここに、新設 BBM プラントの諸職務一覧と、これに付された経営内部の職務評価点数、それにもとづく賃金表の原案、さらに労使交渉の果てに合意された協約賃金を併記して示しておこう。N-P ワークス職務評価の試行は、少くとも経営にとっては、決して無駄ではなかったのである。

表 III 鋼片工場職務評価点数・賃金率原案および協約賃金

職 務 名 称	職務評 価点数	平均実収賃金(原案)		協約実収 賃金 (シフト当り)
		シフト当り	1週当り	
Roller	719	9.10	59.31	9.60
Asst. Roller	638	7.85	51.16	8.00
Finishing Mill Operator	483	7.50	48.89	7.70
Intermediate Mill Operator	427	6.75	44.00	7.00
Roughing Mill Operator	412	6.50	42.37	6.90
Primary Mill Driver	597	7.75	50.51	8.20
Secondary Mill Driver	597	7.50	48.89	7.60
Bloom Shear Operator	355	6.75	44.00	6.92
Bloom Flying Shear Operator	375	6.50	42.37	6.60
Scarfer / Utility	252	6.00	39.11	6.20
Guideman / Utility				6.20
Pendulum Shear Operator	250	5.75	37.48	6.00
T. 4 Operator	247	5.65	36.83	5.85
T. 5 Operator	176	5.40	35.20	5.65
Stamper Machine Operator	179	5.40	35.20	5.55
Asst. Stamper (Adult)	*	4.75	30.96	5.00
Asst. Stamper (18-20 yrs)	*	4.25	27.70	4.35
R. S. M./Prime Discharge Operator (B/B Line)	440	6.25	40.74	6.45
R. S. M. Operator (Billet Line)	440	6.25	40.74	6.45
Bank Unloader C4-C6	132	5.75	37.48	5.95
Bank Unloader C2-C3	132	5.75	37.48	5.95
Bank Loader C4-C6	117	5.50	35.85	5.70
Bank Loader C2-C3	117	5.50	35.85	5.70
Quench Tank Loader	204	5.50	35.85	5.70
Quench Tank Unloader	176	5.50	35.85	5.70
T. 7 / T. 8 Operator	176	5.25	34.22	5.50
T. 6 Operator	176	5.00	32.59	5.20
Utility (Banks / Finishing) (Adult)	156/64	4.50	29.33	4.75
(18-20 yrs)	156/64	4.00	26.07	4.20
Painter / Marker (18-20 yrs)	134	4.00	26.07	4.20
(Under 18 yrs)	134	3.00	19.55	3.15

Senior Inspector	447	£ 7.00	£ 45.63	£ 7.50
Deseamer / Inspector	345	6.25	40.74	6.65
Cold Saw Operator	261	5.75	37.48	6.05
Dressing Transfer Oper. (Billet/Slab Line)	190	5.25	34.22	5.75
Dressing Unload Operator.	*			5.75
Prime Transfer Operator	*			5.50
Dressing Transfer Oper. (Bloom / Billet Line)	*			5.50
Cold Saw Asst.	151	4.75	30.96	5.10
Soaker Operator I	427	6.75	44.00	7.20
Soaker Operator II	427	6.75	44.00	7.20
Soaker Crane Driver	276	6.50	42.37	6.80
Finishing Area Crane Driver	252	6.25	40.74	6.55
Stripper Crane Driver	238	5.75	37.48	6.05
Mills Area Cr. Driver	238	5.45	35.52	5.75
Soaker / Stripper Utility	174/56	4.75	30.96	5.20
Slinger / Lorder (Adult)	181	4.50	29.33	5.00
Slinger / Loader (18-20 yrs)	181	4.00	26.07	4.20

* not yet evaluated.

こうして開かれた眼で追ってゆくと、1974年には、これも経営サイドの内部的作業として、全社的職務評価の試みがなされている。89の「全国基準職務」national benchmark job, これを含む諸製鉄所グループの基準職務682について、ほぼ同様の手続きで評価を行い、賃率構造についても、これを11グレードに整理する等級制賃金の試案を作成している。かくて職務評価制の問題は、経営内部の作業としてはこの段階で一つの到達点をもったといわねばならないだろう。こうして作成されたものが、かの JEIG(Job Evaluated Industrial Grades) にほかならない。

このうち、BSC の労使関係は、1973~4年の紛争多発をふまえて、労使関係修復のための全国会議 (Heathrow Conference)、能率給制度の改革と結合した作業研究の導入 (Work Measured Incentive Scheme) へと焦点を移動させてゆく。こうした点についての分析は、また別稿の課題としたい。