

経営学全書 13

成果分配論

高 田 馨 著

丸善株式会社

経営学全書 **13**

成果分配論

高 田 馨 著

丸善株式会社

著者の略歴

現職 大阪大学経済学部教授
昭和16年 大阪商科大学卒業

経営学全書 13
成果分配論

¥ 900

昭和46年4月20日発行

© 1971

著 作 者 ^{たか}高 ^だ田 ^{かおる}馨

発 行 者 司 忠

発 行 所 丸 善 株 式 会 社

著者との申合せ
により検印省略

郵便番号 103 東京都中央区日本橋通2丁目6番地

印刷 株式会社 精興社・製本 株式会社 星共社

経営学全書発行にあたって

経営学に関する全書、全集は、かつて、また現在わが国においてもいろいろと刊行され、将来また新たな全集も少なからず、公刊されることであろう。それらの編集が、もとよりそれぞれ独自の意味をもち、またもつてあるが、その内容が経営学の全書といいながら、きわめて多様、多彩で、経営研究に関する固有の意味がかえって不分明なものが少なくない。それは、わが国経営学にはいくつかの学派、学説があり、それぞれきわめて異なった内容をもつことにもよるのであるが、むしろ「経営」の理解の安易さに起因することが多いと思料される点が多く、まことに考えさせられるものがある。

ここに本経営学全書を編集するにあたっては、いまや国際的に一般化しつつあるマネジメントを内容とする経営学の立場をとり、しかも、そのうちもつとも固有な見地をとるオーソドックスの立場を堅持した。すなわち、新奇に追従することなく、しかも経営学発展に貢献する新学説、新主張は積極的に吸収し、固有経営学の血となし、肉たらしめることにより、その充実をはかるという立場である。このような経営学固有にして正統派ともいふべき諸課題を四十一巻の大冊に編集し、その各巻の執筆も、このような見地に立脚しつつ、しかも固有経営学発展のために長き努力をかたむけられた研究歴ゆたかなる学者諸氏に依頼した。著名なるわが国経営学者のうち、その学説、学派の相違から、執筆陣へ参加なき諸氏がいささか存在するが、残念なことながら、編集の基本方針によるものであり、またやむを得ることであつた。

したがって本全書は、國際的な、しかも國際的レベルの経営学を学習し、さらにきびしき経営の専門家としての能力の啓発を意図する研究者、教育者、さらに経営者自身にとって、正統派的研究の基本として役立つことを期待している。この意味において本全書は、未熟なる新学説を紹介して経営研究の参考の一助たらしめるよりも、むしろ本全書の研究を出発点として、能力開発に役立ちうる教科書的基本書たらんことを意図としたものである。これはやがて、わが国経営学が直面する混乱を救い、國際的水準への経営研究の向上に役立つとともに、さらに本全書は、この水準を抜いた、より高次な経営への発展の基盤ともなるであろう。今後、次々に発表される新説にも幻惑されることなく、正統的経営研究を基盤とし、この見地から採るべきは採り、学ぶべきものは吸収して、われわれの自力をもって経営学の充実、発展に資すべきである。本全書はその中心となり、基盤となるよう、経営研究の出発点として研究者ならびに経営者すべての座右にそなえられたいと念願するものである。

以上のような本全書出版の編集趣旨は、本全書執筆四十数氏によって賛同、支持され、ここにその質と量において、まれにみる全書を世に送り得た。全執筆者に心から感謝の意を表したい。また、わが国経営学の発展に、きわめて多大の犠牲と努力を払われる丸善株式会社出版部に謝辞を加筆することを許されたい。

昭和四十五年二月

山城 章

序 文

成果分配の原理や方式に関する基本的なことにについては、すでに拙著「経営成果の原理」(千倉書房、一九六九年刊)においてくわしく述べておいた。それに続く本書「成果分配論」では、前著「経営成果の原理」でくわしくはとりあげなかった利潤分配について相当くわしく述べたし、付加価値分配については前著でとりあげなかった文献・資料に重点をおいている。したがって、本書は、付加価値分配については、前著にいう準経営成果分配に関する説明を補完するという関係にある。ただし、本書では、私自身の主張は表面にはあまり出していない。

成果分配にいう「成果」には、大別して物的成果と価値的成果があり、それぞれのなかでまた多種あるが、本書では、価値的成果のうち利潤と付加価値に重点をおいた。したがって、本書の内容は利潤分配と付加価値分配に重点をおいている。この二つに重点をおいたのは、日本で「成果分配」といわれるものでは利潤分配と付加価値分配が代表的方式となっているからでもある。

本書執筆のため文献や事例を調べる過程でとくに強く感じたのは、つぎのことである。

一 成果分配制度がその存在意義を発揮するための根本条件は、労使協力原理を労使双方が自覚するということである。これについてはスキャンロンが強く主張しているのは周知のとおりである(拙著「経営成果の原理」第Ⅱ部参照)。本書では、とくにJ・F・リンカーンやJ・B・クラークのいう協力原理を紹介しておいた。

二 ラッカー・プランの根底には「ラッカー原理」があり、それは案外に深く広いものであるということであ

る。付加価値分配制度の技法的側面についてはラッカー・プランが代表的であり、拙著「経営成果の原理」でも新旧二方式に区別して紹介しておいたが、本書では、とくに旧ラッカー・プランの根底にある「ラッカー原理」について、彼の名著「労働者の豊かさへの道」(Labor's Road to Plenty, 1937)により、その要点を紹介しておいた。これによって、ラッカー・プランの真髄、したがってまた付加価値分配の真髄がより一層明確に理解されたい。

一九六八年以来の学園紛争の余波なお去らぬうちに訪れた一九七〇年、「安保70」、「エキスポ70」の年として、また、人類自滅の危機がひととき高く叫ばれはじめたいわば「公害70」の年として、さまざまな思い出を残し、多くの問題解決を明年以降にまかせて暮れ去ろうとする。ささやかなこの一書の内容を原稿浄書を終えたいま、ここ兩年の多事を回想し、多くの方々から頂いた無限の温情に深く感謝の意を表したい。

昭和四十五年十二月

高 田 馨

目次

第一章	成果分配の意義	一
一	成果分配の企業の意義（企業と従業員の統合への貢献）	一
(a)	企業と従業員の統合（一）	
(b)	従業員の報酬の統合（四）	
二	成果分配の国民的意義（企業と社会の統合への貢献）	七
(a)	成果分配と労使関係の安定（七）	
(b)	成果分配と国民経済生活の向上（七）	
(c)	統合の三重構造（八）	
三	成果分配論と経営学	八
(a)	経営目的論と成果分配論（九）	
(b)	経営組織論と成果分配論（一〇）	
(c)	経営経済論と成果分配論（一〇）	
文 献		二
第二章	成果分配の条件	一三
一	条件の意味	一三
二	理念的条件	一四
(a)	労使協力原理の自覚（四）	
(b)	消費者主権の尊重（七）	
(c)	社会的責任の自	

覚(一)

三 技法的条件	二〇
---------	----

- (a) 組織的条件(二〇) (b) 製造・販売的条件(二一) (c) 財務的条件(二四)

- (d) 計算制度的条件(二六)

四 リンカーンの労使協力論	二六
---------------	----

- (a) 経営の根本原理(キリストの教え)(二七) (b) 労使協力の原理(三一) (c) 顧客と労使協力(三二) (d) 能力開発の重要性(三六) (e) 雇用永続の重要性(四一)

- (f) 経営者の任務と資格(四三)

文 献	四
-----	---

第三章 成果分配の方式	五
-------------	---

一 成果の種類	五
---------	---

- (a) 物的成果(五) (b) 価値的成果(五) (c) 分配基準と分配対象(五)

二 成果生産性	六
---------	---

- (a) 分配基準としての生産性(六) (b) 物的生産性(六) (c) 価値生産性(六)

- (d) 物的生産性と価値生産性の関係(六)

三 成果分配方式	六
----------	---

- (a) 物的基準による方式(六) (b) 価値基準による方式(六)

文 献	七
-----	---

第四章 利潤分配 六

一 利潤分配の性格 六

- (a) 利潤分配の定義 (六九) (b) 利潤分配の特質 (七三)

二 利潤分配の歴史 二

- (a) 歴史的段階づけの試み (八三) (b) 一八世紀の利潤分配 (とくにギヤラティンの利潤分配) (八三) (c) 一九世紀の利潤分配 (八四) (d) 二〇世紀の利潤分配 (八六)
(e) 結び (利潤分配の歴史と労使協力の原理) (九五)

三 利潤分配の目的・動機 六

- (a) 労使協力の原理 (七五) (b) 労使の共益 (八六)

四 利潤分配への評価と問題点 一〇

- (a) 効果 (一〇一) (b) 不満 (一〇二) (c) 労組の反対 (一〇四) (d) 利潤分配の論理的
不明確性 (一〇五)

五 J・B・クラークの労使協力・利潤分配論の概要 一六

- (a) 友愛精神 (一〇七) (b) 労使関係の諸パターン (一一〇) (c) 富の生産と分配 (企業
の二重構造) (一一〇) (d) 労使関係パターンと富の生産・分配 (一一九) (e) 協力の
二つのパターン (一二二) (f) 結び (一二三)

文 献 二三

第五章 付加価値分配 二七

一 付加価値分配の特長 二七

二	賃金総額決定と追加給決定	二八
三	付加価値分配における分配基準	三〇
	(a) 付加価値生産性と労働分配率 (二〇)	
	(b) 付加価値分配方式の二類型 (三三)	
	(c) 労働分配率の安定性、一定性、変動性 (三四)	
	(d) 労働分配率安定性の根拠 (三七)	
	(e) 分配率の安定性と成果分配制度 (三六)	
四	粗付加価値分配と純付加価値分配	三六
文	献	四〇
第六章	ラッカー・プランの基本原理	四二
一	ラッカー原理	四二
	(a) 生産性比例賃金の原理 (四二)	
	(b) ラッカー原理の歴史的理由 (四二)	
	(c) ラッカーの主張の要約 (四三)	
	(d) ウェーリー氏の評価 (四六)	
二	二つの真理	四六
	(a) 永続的・大規模失業の脅威 (四六)	
	(b) 所得は生産性に依存する (第Iの真理) (四五)	
	(c) 雇用機会は会社数に比例する (第IIの真理) (五〇)	
	(d) アメリカ体制における二つの真理 (五六)	
三	誤った理論と実験への実証的批判	五六
	(a) アメリカ体制を阻害するもの (五六)	
	(b) 産業・労働の負荷の増大 (仮説bの誤りの実証) (五七)	
	(c) 賃率・時間規制と労働者の利益 (仮説aの誤りの実証) (五八)	
	(d) 主要産業における賃率・時間規制の失敗 (五九)	
	(e) 購買力増大のための無駄な	

索引

文 献		三三
四 結 語		三三

三 組織・人事の側面		三六
------------	-------	----

- (a) 資格制度 (三〇) (b) 労組関係 (三九)
- (c) 参加媒介機関 (三〇)
- (a) 年間賃金制度 (三三) (b) 退職金制度 (三六)
- (c) 持株制度・福利厚生制度への批判 (三〇) (d) 経営理念と経済的制度的関係 (三〇)

二 経済的側面		三三
---------	-------	----

- (a) バートナーシップ (三二) (b) 民主主義 (三三)
- (c) 労働商品観への批判 (三四)
- (d) 三者共益の精神 (三五) (e) ナンの経営理念の歴史的背景 (三七)

一 基本精神		三一
--------	-------	----

第七章 ナン・ブッシュ・プランの概要		三一
--------------------	-------	----

文 献		三〇
-----	-------	----

- (a) ラッカー原理の要約 (二七) (b) ラッカーの主張の特長 (二七)

四 要 約		三〇
-------	-------	----

- 努力 (二七) (f) 労使関係の統合原理の必要 (二八)
- 基礎 (二九) (h) アメリカ体制の復活 (三〇)
- 建設的賃金関係への新し

第一章 成果分配の意義

成果分配を論ずることは、経営学としてどのような意義をもつのか。また、成果分配は実践上どのような意義をもつのか。もちろん、この二つの意義は密接に関連する。すなわち、成果分配は実践において意義をもつからこそ成果分配論が経営学上の意義をもつことになる。そこで、まず、成果分配の実践上の意義を把握し、そのあと、経営学において成果分配論がもつ意義をみよう。

実践上の意義は、企業の意義と国民的意義に分けることができる。

一 成果分配の企業の意義（企業と従業員の統合への貢献）

(a) 企業と従業員の統合

成果分配がもつ企業の意義は、一言にしていえば、企業と従業員の統合への貢献といつてよい。統合というのは、端的には、両立ないし相互促進を意味する。したがって、企業と従業員との統合ということは、企業と従業員の利益が両立ないし相互促進されることを意味する。このような意味の統合に貢献するところに成果分配の意義がある。

企業と従業員の統合ということは、現実にはあり得ないという見方をとる立場からすれば、成果分配の実践的意義は（したがって経営学的意義も）否定される。しかし、われわれは、企業と従業員の統合の可能性を前提としている。一見しては、企業と従業員の利益は相反し、統合はまったくできないようにみえる。しかし、対立・抗争・闘争の根底には、利害の共通という基盤がある。逆説的にいえば、利害共通の基盤があればこそ利害対立が生ずるのである。このことについては、なお、「成果分配の条件」（第二章）において考える。

私は企業と従業員の統合といっており、労使関係の統合という用語は避けている。労使関係ということばは、労働者と使用者の関係のことであるが、この使用者は、所有経営者であれ、専門経営者であれ、経営者に相違ない。そうすると、労使関係の統合というと、労働者と経営者の統合ということになる。これは企業と従業員の統合とはちがう。企業は経営者と従業員の生命を越えた制度であり、その企業と従業員の統合をはかる義務を担当するのが経営者である。経営者は企業と従業員の統合をはかることをみずからの職務とするものであると考えるべきであろう。

もちろん、「労使協力」という語は広く一般に用いられている常套語であるから、それを私は用いないとはいわない。それを用いるとしても、その真の意味は、「使」＝使用者＝経営者が最高の経営目標として抱く企業の存続・成長という目標に従業員が協力することであるという前提のもとでのみ用いることにする。

さて、成果分配は、企業と従業員の利益の両立・相互促進に貢献するところにその企業的存在意義があるといったが、企業の利益とか従業員の利益とはなにか。

1 企業の利益

企業の利益というのは、通説では利潤増大である。それは、結局は、企業の存続を確保し成長を促進するから、この存続・成長が企業の利益である。経営者のもつ目標すなわち経営目標の根本は企業の存続・成長にあるということは、ドラッカーのいうとおりであるとして、われわれもそれを認めよう(1)。

そして、このような企業の利益、企業の存続・成長が促進されることは、また、企業の関係者(利害関係者)の利益の促進をも意味している。ここに、企業の利益の社会的・国民的意義がある。

2 従業員の利益

つぎに、従業員の利益というのは、経済的利益と精神的利益の二つである。経済的利益は労働所得の増加であり、精神的利益は「自己実現」を頂点とする諸種の非経済的利益の増大である。

3 統合の意味

企業の利益と従業員の利益の意味は上記で理解されたが、その二つの利益の統合とは、どういうことであるか。それは、まず、経済的に、直接的には、企業の利潤が増加することと従業員の所得の増加とが両立することである。また、経済的に、間接的には、企業の利潤増加→企業の存続・成長が従業員の雇用機会の確保と増大をもたらし、したがって、労働所得の確保・増大をもたらすということである。しかも、従業員の所得増加・雇用確保はこんどは成果増大をもたらし、それがまた企業の利潤増加→存続・成長を促進することになる。さらに、企業の存続・成長は従業員の精神的利益をも促進し、それがまた企業の存続・成長を促進する。

(b) 従業員の報酬の統合

以上で、企業の利益と従業員の利益の統合すなわち企業と従業員の統合ということの意味は理解されたのであるが、つぎに問題となるのは、成果分配というものが、どうしてそのような意味の統合に貢献できるのかということである。それは、根本的には、成果分配が従業員の動機づけの統合に貢献するからである。

企業と従業員を統合するという課題を経営者が解決しようとするとき、根本的な問題は、従業員の利益は企業の利益と両立・相互促進できるということを、いかにして従業員に自覚させるかということである。この自覚の形成のためには、従業員の自利心に訴えねばならない。どのような従業員も、企業において自己の経済的欲求と精神的欲求をできるだけ十分に満足させたいと願望している。この欲求を満足させる可能性が企業にあれば、従業員は企業のために努力するであろう。もちろん、そのときの条件は、従業員が企業のために努力することによって自己の欲求もよりよく満足させることができることである。このような条件整備は経営者の職務である。そして、成果分配は、まさしく、そのような条件整備に貢献するのである。なぜ、そういえるか。

1 成果分配と経済的報酬

成果分配の代表的方式はあとから述べるが、たとえば、付加価値分配方式をとってみよう。付加価値分配においては、ある会計年度の労働分配率を一定として考えれば、付加価値の増加は必ずそれと同率だけ賃金総額を増加させる。しかも、それは同時に、会社分前をも同率で増加させる。くわしくは拙著(2)にゆずるが、いま、きわめて簡単に述べると、つぎのようになる。

$$V \cdot R = W \cdots (1)$$

$$V(1+r) \cdot R = W(1+r) \cdots (2)$$

ただし、 R = 労働分配率（一定）、 V = 付加価値、 W = 賃金、 r = 増加率

(1) の関係はつねに成立するとすれば、(2) のように、付加価値が r だけ増加すれば、 R は一定だから、賃金も r だけ増加しなければならないことになる。また、

$$V(1-R) = C \cdots (3)$$

$$V(1+r)(1-R) = C(1+r) \cdots (4)$$

ただし、 C = 会社分前

会社分前は付加価値のうち賃金を除いた残額であるから、会社分配率は $1-R$ であり、 R は一定であるから、会社分配率も一定である。そこで、つねに(3)の関係が成立するとすれば、付加価値が r だけ増加すれば会社分前も r だけ増加しなければならなくなる。すなわち、(4)が成立する。こうして、付加価値も賃金も会社分前も r だけ増加することになる。このような関係が成果分配にある以上、従業員の経済的利益と会社の経済的利益とは統合されている。そして、この関係がある以上、従業員は所得増加のために付加価値増大に努力することになる。

2 成果分配と精神的報酬

成果分配はその原理として、あとから述べるように、協力の原理 (the principle of cooperation) をもっている。この協力は、直接的には、従業員が経営者に協力することであるが、経営者の根本目標は企業の存続・成長にあるから、結局、協力は従業員と企業の協力ということになるとみてよい。さて、この協力原理は、パートナー