

改訂

生産性と賃金

楠田 丘著

これからの賃金の基準をどう考えるか

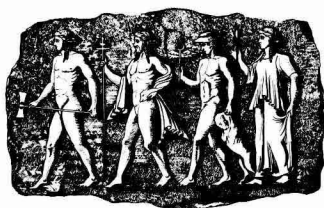
低成長、高齢化、企業規模の拡大鈍化を受けて、年功昇給、定年、成果分配などの給与制度を「生産性」との相関関係から、基本的なあり方を整理し考え直したもの。

日本生産性本部刊

980円

改訂
生産性と賃金

楠田 丘著



生産性全書

日本生産性本部

〈著者紹介〉

楠田 丘（くすだ・きゅう）

大正12年熊本生れ。

昭和23年九州大学理学部数学科卒業。

労働省，経経企画庁，アジア経済研究所を経て，

現在，日本賃金研究センター，日本生産性本部

主任研究員。

主要著書『これからの賃金決定』（共著），『賃金テキスト』，『職種別職能給導入の手引』，『所得政策』（共著），『新しい人事考課』，『賃金管理の近代化』，『アジア諸国の賃金事情』，『賃金表の作り方，調整の仕方』，『生涯賃金プラン』，『賃金管理の近代化』，『賃金額の算出』その他多数

改訂・生産性と賃金

昭和50年1月30日 第1刷発行©

昭和54年3月30日 改訂 第1刷発行

著 者 楠 田 丘

発行者 中 村 昇 太 郎

発行所 日本生産性本部

東京都渋谷区渋谷3-1-1 〒150

電話 (409)1111 振替東京65733

印刷／富士美術印刷 製本／イマキ製本

0034-11711-5934

はしがき

生産性は賃金の決定基準となり得るのか。なり得るものならば、どのような形が正当なのか。また、なり得ないとすれば、両者の関係は一体どうあればよいのか。基本的に日本経済は5%の安定成長時代に移ってきたし、しかも不況とインフレの同時進行がいつでもあり得るといった今日の経済体質のもとで、両者の関係は、単に労使関係領域のみにとどまらず、国民経済全般にとって極めて深刻な課題として強く認識されつつある。

賃上げの許容限度を生産性との関連でどう判断するかは、労働者にとっては生活水準の維持なし引上げ、企業にとっては経営の安定的発展という観点で重要であり、国民経済レベルでは、物価、国際競争力、個人消費需要、所得の公平分配、失業などの諸問題と密接にかかわり合いをもっているからである。

にもかかわらず、当初述べたようなごく素朴な疑問についても論議は分散し混乱を極めている。それはもちろん、立場の相違ということもあるが、両者の関係についての基本的理解の共通の土俵が整っていないという点も見逃すことができない。基本的共通の理解がないことからくる論争と、基本的共通の理解があつて立場の相違からくる論争とでは論議の有意性は大きく異なる。

今日ほど、生産性と賃金の関係について、その基本的あり方を整理し考え直してみる必要がある

ときはあるまいと思われる。

そこで本書は、生産性と賃金の関係について、その基本的な客観的あり方を、しかし今日の問題に結びつけながら、できるだけ平易に整理し考え直してみることとした。

すなわち、第1章でまず両者の基本的関係を述べ、第2章以下で、それが、現実の労使関係、経済、経営などの動きの中で、どのように機能し、どのような課題を生みつつあるのか、そしてどのように解決されるのが望ましいかを考えてみることにした。

原則的問題に的をしぼったので、筆が足りない点が多く、不備な論述も多々あると思うが、この点については、大方の御批判により今後補っていきたいと思う。本書が今日の賃金問題の解決の上で少しでも役に立つことができればまことに幸いである。

なお本書がなるに際し、多大の御迷惑をおかけしたにもかかわらず、貴重な暖かい御援助を下さった深沢敏郎氏、中村昇太郎氏をはじめ日本生産性本部出版視聴覚部の皆様に心から感謝申し上げます次第である。

昭和五四年二月

楠 田 丘

目次

第1章 生産性と賃金の関係——重要な基本的理解……………9

賃金とは何だろうか……………9

賃金は労働力の再生産費用 賃金は労働力の需給（交渉）調整価格 賃金は雇用者が受ける分配所得

賃金決定における生産性の位置づけ……………16

生産性だけで賃金はきめられない スタグフレーションと賃金決定 賃金の社会性と企業性 賃金上昇を可能にする基本は生産性以外にはない

これが生産性・賃金の基本関連式……………26

対立と協力の二つの側面 労働分配率の性格

賃金・生産性の上昇率ギャップはどうなる……………38

〔その一〕分配率不変ならば価格上昇が起こる 〔その二〕賃金・生産性ギャップ（または生産性・賃金ギャップ）と物価上昇（または下落）の間には、一方通行的な必然的な因果関係があるとは限らない 〔その三〕一方通行の場合でも、賃金・生産性ギャップが物価上昇に直ちにつながるとは限らない 〔その四〕高生産性部門の生産性上昇に合せた賃金上昇を低生産性部門に波及させると、一般物価水準の安定を望むことは到底でき

なくなる 「その五」分配率の修正や価格上昇を意図して賃金・生産性ギャップを政策的に生ぜしめる立場も当然ある

実態はどうなっているのか

物的生産性と賃金 賃金コスト 5%成長時代の生産性・賃金・物価の關係の重要性
価値生産性と賃金 先進諸国に共通にみられる賃金・生産性ギャップ（5%成長時代の心構え）

労働分配率の性格——適正値はあるのか

分配率は行動基準となりうるか マクロレベルでの労働分配率の関与 労働分配率の適正値の發見

議論の足場を整えることが肝要

第2章 労使關係と賃金決定

賃金交渉と労使關係

労使關係の二面性 賃金交渉力とは何か——説得力、つまり政策が基本 賃金交渉の近代性

賃金決定のメカニズム

交渉パターン いわゆる春闘方式 賃上げ相場の問題点 賃金交渉力と賃金上昇力
賃金決定機構と物価問題 賃金は「労働力の社会的価格」プラス「企業内成果分配」

日本の賃金決定と賃金構造

日本の賃金決定 賃金構造の特質

個別賃金要求方式の展開	75
-------------	----

個別賃金要求の意義	個別賃金要求の内容	個別賃金要求の問題点
-----------	-----------	------------

日本の分配率	81
--------	----

第3章 生産性・賃金・物価をめぐる今日的課題

——安定成長下の賃上げのあり方	83
-----------------	----

インフレと賃金——今こそ転換が必要	83
-------------------	----

インデグゼーションと物価・賃金悪循環論	85
---------------------	----

因果関係と相関関係	94
-----------	----

物価指数のとり方	95
----------	----

物価安定か完全雇用か	98
------------	----

人手不足が賃金上昇率を高める——いわゆるフィリップス・カーブ 物価安定と完全雇
用の両立が不可能となる条件——いわゆるトレード・オフ（二律背反）

所得政策とは——その正しい理解	102
-----------------	-----

所得政策の出る幕 所得政策の性格 欧米の経験と評価 所得政策の機能と限界
所得政策の問題点

これからの日本経済と広義の所得配分政策	116
---------------------	-----

インフレ一般に対する政策ではない 適切なポリシーミックスと相互信頼関係が必要——
社会契約 狭義の所得政策は難点が多いし、わが国では不要 今こそ広義の所得政

策を進める時 分配率への配慮

広義の所得配分政策への新しい接近——福祉極大化と物価と雇用の安定……………122

成果配分——その社会的責任……………126

第4章 高齢化・低成長下における企業経営

——賃上げ吸収策をどうする……………129

賃金と経営……………129

賃金上昇を可能にするのは生産性 今こそ生産性マインドが重要

適正人件費の考え方……………133

分配率の性格と機能 人件費政策

賃上げ吸収策は何か……………136

問題が多い目先だけの吸収策 高度成長に慣れ切った甘えを排除する まだまだやれる能力活用 付加価値率の強化向上 能力開発をベースとした能力主義——従業員の活力化 給与制度の整理と近代化——いわれなき人件費増大の抑止 労使関係と成果分配

高賃金下における労務管理——とくに定年延長と賃金・退職金制度の再検討……………144

年功昇給と五〇歳台定年 環境の変化と新しい発想 日本の労働市場と賃金決定基準 変革の方向 当面する問題点 ライフサイクルと賃金——展望 年功昇給から職能昇給へ——日本の労働対応の賃金の確立 退職金と定年年齢 退職金制度の再検討 退職一時金のあり方 必要な選択

人事・雇用制度の活力化	166
-------------	-----

能力主義人事処遇システム指向	職能給構想	具体的なフレーム	能力と資格と仕事
資格等級と役職位	職群と職能資格	昇進システムの再編成	

能力の公正評価と処遇	179
------------	-----

能力は成績を通じて把握される	能力と成績は同じとは限らない	自律性と他律性
—実績主義の限界をわきまえる	能率給の条件	職能給における昇格の原則
のいく能力主義こそが重要		納得

第5章 賃金の計画化と成果分配賃金——参加の方向	191
--------------------------	-----

賃金の計画化とは	191
----------	-----

長期賃金計画の各種のパターン——そのねらいと背景	195
--------------------------	-----

長期賃金計画における問題意識

ベース年収プラス成果分配	200
--------------	-----

臨時給与の性格 ベース年収 生活一時金と業績賞与の割合

これからの長期賃金計画のあり方	208
-----------------	-----

総合的把握 “豊かな労働”の追求 計画の具体的内容

成果分配賃金のしくみと留意点	211
----------------	-----

成果分配賃金の二つの側面 企業レベルの成果分配賃金 具体的プログラム 分配率の目標数値 ラッカー・プラン 付加価値配分賞与協定 スキャンロン・プラン

第6章 これからの賃金決定……………223

豊かさとしての賃金の実現……………223

新しい環境への即応——5%成長経済・高齢化と雇用の安定……………225

生産性と賃金についての新しい秩序……………226

——物価安定、分配の平等化、そして資産形成……………226

個別賃金の公正さの実現……………228

個別賃金をみつめたベアと昇給 納得のいく賃金体系の近代化を

成果分配賃金の確立……………232

労使の共同検討・共同研究の充実を……………234

第1章 生産性と賃金の関係——重要な基本的理解

改めていうまでもなく、賃金と生産性は相互に無関係ではない。それは決定の場においても、また事後的な両者の関係が、他の経済経営の分野に及ぼす影響の側面からしても明らかであろう。しかしそれは一体なにゆえだろうか。またその相互のかかわり合いのあり方はどのようなものであろうか。高度成長から低成長に転じ名目賃金の上昇は一段と安定化してきているが、今日の日本の賃金が過渡期としての段階にあるとみなされるだけに、賃金と生産性の問題は極めて重要で正しい本質的理解と適切な対処が望まれる。両者の関係をまず本章で整理してみることにしよう。

賃金とは何だろうか

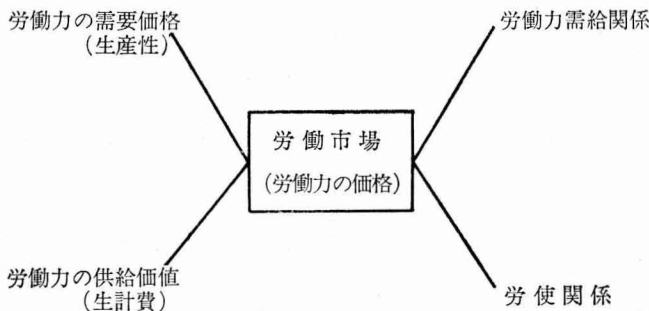
そこでまず賃金とは何かを考えてみる。賃金には三つの性格がある。

賃金は労働力の再生産費用

賃金の一つの性格は労働力の再生産費用だということである。賃金は、労働者にとっては労働力の供給価格つまり売り値だが、その売り値は労働力の再生産費用によって規定される。労働力の再生産費用とは具体的には生計費で把握される。生活の場を通じて労働力は再生産されるからであるしたがって、賃金は少なくとも必要な生計費に見合うかそれを上回ることが要求される。生計費には実態生計費と理論生計費の二つの側面があり、実態生計費が現にいくら生活費がかかっているか（支出）をいうに對し、理論生計費は一定の生活を営むにはいくら費用（コスト）がかかるかを指す。実態生計費は現実に受けとっている賃金などの所得によって規制され歪められるから、賃金のあり方を考える場合の労働力の再生産費用、つまり生計費は、むしろ理論生計費であるといえる。つまり、一定の生活を営むに足る生計費が、賃金の最低規定要因をなすわけだ。

さらに大事なことはその生計費は、労働力を提供しているその労働者の単身生計費ではなく、世帯を賄うに足る世帯生計費であり、かつ一定の子女の教育費まで入るものだということである。なぜなら労働力の再生産費用という場合、それは世代を越えての労働力の拡大再生産でなければならぬからである。したがって結婚をし子供を生み子供を教育する費用までが含まれることになる。しかしながら、生活が社会的にカバーされる部分が多くなれば、それだけ賃金が負担すべき生計費分は少なくなり、したがって、年齢別賃金格差はならされることとなる。わが国の賃金があまりに

第1章 生産性と賃金の関係



〈図1-1〉 賃金の決定要因

も生活給的であるのは、社会資本、社会保障が乏しいからにはかならない。

なお、理論生計費は、一定の生活水準と物価の積で把握され、生活水準は、具体的には一定のマーケット・バスケットで表示される。

$$\begin{array}{ccc} \text{生計費} = \text{物価} \times \text{生活水準 (マーケット・バスケット)} \\ \uparrow \qquad \qquad \qquad \uparrow \\ \text{(名目賃金)} \qquad \qquad \text{(実質賃金)} \end{array}$$

したがって物価が上昇すれば、一定の生活水準を維持するには、その分だけは確実に生計費が上昇するわけで、となると賃金上昇分は特別の事態があれば別だが、原則的にはスライド的に調整され、一定の実質水準が維持されることがのぞましいといえる。

なお、マーケット・バスケットとは、文字通り「買い物籠」だが、一定の生活を営むにはどのような財貨とサービスが必要かという生活模型という意である。労働組合の賃金要求は、マーケット・バスケットをベースとし、理論生計費をもって行なうのが筋だが、実際面では、アンケートにより家計赤字を推定し、それプラス実態

生計費という形で理論生計費におき替えているのが普通である。いずれにせよ、労働者にとっては、賃金は生計費であるというこの側面が最も重要である。

賃金は労働力の需給（交渉）調整価格

さて賃金の第二の性格は、労働市場における労働力の需給価格だということである。労働力の売り値（生計費）と買い値（生産性）が労働市場で調整されて、労働力の価格、つまり賃金がきまる。この時労働力の需給関係と労使関係（交渉力）が影響する（図1-1）。労働力の需給関係がゆるやかであれば、賃金の上昇力は鈍いし、労働力の需給が逼迫し労働組合の交渉力が高まってくると、賃金水準は上昇する。一般的に言って、失業率が低下し完全雇用に近づけば賃金の上昇率は高まり、その度合いは労働組合の市場支配力（交渉力）によっても変化（シフト）する。わが国では、昭和三〇年代の後半から人手不足がはじまり、その頃から賃金は本格的な上昇期に入ったがオイルショック以後、成長鈍化の中でとくに中高年層を中心に労働力需給はゆるみ、さらに構造不況、減量経営といった動きの中で雇用不安が高まり今日に至っている。いま労働省の資料によって、求人倍率、初任給、賃金水準の動向を眺めると、表1-1のようで、相互の関連性が大変高いことが理解される。

なお、わが国の労働市場は、学歴・男女、新規学卒か一般といったものを基準とした企業内労働

第1章 生産性と賃金の関係

〈表1-1〉 求人倍率と賃金

年 (昭和)	新規学卒 求人倍率 (高卒)	一般 求人倍率	大手企業 賃上率	初任給 上昇率 (高卒・事務)
43	4.4	1.12	13.6	12.2
44	5.7	1.30	15.8	15.0
45	7.1	1.41	18.5	18.9
46	4.0(8.4)	1.12	16.9	17.7
47	3.2	1.16	15.3	15.5
48	3.1	1.76	20.1	19.1
49	3.9	1.20	32.9	30.4
50	3.4	0.61	13.1	9.9
51	2.2	0.64	8.8	9.6
52	2.0	0.56	8.8	7.0
53	1.8	—	5.9	3.3
(出所)	労働省	労働省	労働省	日経連

(注) 46年新規学卒求人倍率の()内数字は45年までの調査方法に
接続するもの。

46年以降は新調整方法による数字。

市場で編成されており、西欧の労働市場が地区別職種別に横断的に形成されているのとはかなり趣きを異にする。

西欧では、職種間の賃金格差なども歴史的伝統的に労働市場で形成されてきたもので社会的なものだが、わが国の場合は、外部労働市場の機能が弱く、学歴別男女別で採用が行なわれて企業の中で教育訓練も賃金決定も行なわれるというように、企業内労働市場の役割が高いものになっている。したがって、わが国の場合、賃金は企業別

の生産性によってかなり左右され企業間賃金格差が大きいというように、西欧に比すると外部労働市場の賃金決定の場における機能は低い。

労働力需給関係が逼迫すると売り手市場となり賃金の社会性が高まるが、逆に雇用不安が高まると労働市場は買い手市場となり、企業別労働市場の機能の強いわが国では再び賃金の企業性が高ま

り、企業間格差は拡大する。昭和五一年以降その傾向が強い。

なお、労働組合の交渉力とは、単に力関係だけではなく、むしろ、政策関係や、背景にある労働市場の需給関係をも含めた総体をさすもので、これらが賃金つまり労働力の価格を調整する機能をもつ。

賃金は雇用者が受けとる分配所得

賃金の第三の性格は、生産ないし需給の側面からすると雇用者所得だということである。所得はそもそも生産された価値からの分配によって生まれる。したがって労働を通じて多くの価値を生み出せば、つまり生産性が高ければ高いほど賃金の水準は高いものになり、生産性が低ければ低いほど賃金水準ないしその上昇率は、どうしても低いものとなりやすい。とくに労働力を需要する使用者側にとっては、その需要価格を決定するに当ってこの労働力の生産力の大小の側面が重要だといえる。

以上のように、賃金には労働力の再生産費用、労働市場における労働力の需給（交渉）価格、そして雇用者所得（労働力の生産力）という三つの性格があり、現実の賃金決定の場においては、これら三つが相互に影響し作用し合う。賃金決定の複雑さ、むずかしさはそこにあるといえよう。賃金を考える上で大事なのは、三つの性格が同時にあるという点だ。どれか一つだけで賃金を貫き通