

貸金管理論

経営會計全書

8



日本評論社

執筆者紹介 (執筆順)

たかはし 高橋	こう 沈	明治大学教授
うみの 海野	ひろし 博	明治大学大学院博士
しもやま 下山	ふみお 房雄	横浜国立大学助教授
かくらい 角瀬	やすお 保雄	法政大学教授
しばた 柴田	かつじ 勝次	静岡大学教授
たかはし 高橋	ゆきち 祐吉	労働科学研究所
いづみ 泉	たくじ 卓二	日本大学教授
まきの 牧野	とみお 富夫	日本大学助教授
かわべ 川辺	へいはちろう 平八郎	東京経済大学助教授
ごとう 後藤	みのる 実	賃金理論研究会
たなか 田中	たかお 隆雄	同志社大学大学院博士課程修了
くさはら 草原	みつあき 光明	日本大学助手

泉 卓二編著 賃金管理論 (経営会計全書 8)

1974年9月30日 第1版第1刷発行

1982年4月30日 第1版第2刷発行

日本評論社発行

(発行人 大石 進)

東京都新宿区須賀町14 電話／東京341—6161(代)

〒160 振替／東京0〃16番

印刷／港北出版印刷株式会社 製本／高陽堂

© 泉 卓二 1974年

Printed in Japan

検印省略

刊 行 の こ と ば

1970年代の資本主義世界は、巨大な転換の局面をむかえようとしている。人類は、第二次世界戦争が終ってから、すでに四半世紀を経験した。この間、世界資本主義は、いわゆる「科学技術革命」によって著るしい発展をしめしたにもかかわらず、ついに安定の時期をもちえなかった。

戦後、世界資本主義のリーダーとして資本主義世界に君臨しつづけたアメリカは、命運をかけたベトナム侵略戦争に大きく敗北し、その地位をはなはだしく低下させた。それはまた、資本主義世界全体の地位の低落を意味するものであった。

一方、アメリカへのふかい従属のもとで速やかな復活をとげた日本独占資本主義は、GNPを資本主義世界第二位へ増大させ、その巨大企業は、すでに多国籍企業への途を歩みはじめた。同時に日本独占資本主義は、世界でももっとも深刻な公害と資源の浪費、高物価、重税、おどろくほどの低福祉をもたらした。そして広範な国民の体制批判を呼びおこすにいたっている。

われわれが研究対象とする企業は、この変動をもたらす原動力の一つであり、いうまでもなくそれ自体が、もっとも著るしい変化をとげつつある。その変化は、たんに多国籍企業への発展や「科学技術革命」といわれるものの利用、行動科学の導入にとどまるものではない。人類史の巨大な転換のなかで、企業そのもののあり方について、根本的な考え直しを迫られているものである。それは、たんに技術的な発想の転換だけではない。人間にとって企業とは何かにについての徹底した再検討を、時代の要求として受けとめる必要に迫られているといえよう。

2 刊行のことば

この時代の根源的な要求を、情感としてとらえるだけでなく、科学としてとらえるためには、新しく生れてくる諸現象、その変化を、歴史の流れとして法則的に把握し、その法則が企業の活動およびその制度のなかに、いかに貫徹しているかを解明するほかはない。そして正しいヒューマニズムの観点に立って、将来を正しく展望するものでなければならない。それは必然的に、革新の政府と関連しての巨大企業にたいする民主的規制や、経営学・会計学を国民のものにしようとする発想を成熟させるものである。

われわれは、この時代の要求にこたえ、数多くの研究者の、共同研究によって、経営会計全書を発刊する。この共同研究が、せまりくる新しい時代の科学的経営会計学になんらかの役割を果たすことを深く祈念してやまない。なお、全書刊行にあたり、日本評論社の炭谷巴之助氏の長期にわたる支援に心から感謝の意を表しておきたい。

1974年5月

経営会計全書刊行委員会

代表 岩 尾 裕 純

は し が き

1970年代の資本主義経済体制の危機を象徴するかのように、インフレーションや生活環境の破壊が進行している。そして、このような状況が、60年代を通じて政府・独占資本によって営々と築き上げられてきた労働組合運動の非政治化と「生産性」への忠誠、さらにいえば、「労使協調体制」と、そのイデオロギーに動揺を与えていることはもはや疑えないところであろう。たとえ「経済成長と福祉」の調和管理の「人間主義」をいかに強調しようとも、それらが現代の資本主義的「合理化」政策を基軸とせざるをえないかぎり、矛盾はいっそう深化することになるが、その問題の焦点は、雇用・賃金をめぐる管理の「合理化」の動向にかかわっているといえる。

ところで、資本主義経済体制の形成・発展の歴史的過程で、賃金問題が、いつの時代でも労資間の重要な争点になってきたことは、あらためて説明するまでもないであろう。にもかかわらず、管理論の対象としてそれなりの地位を占めるようになったのは比較的新しく、アメリカでもほぼ1940年代以降だとされている。しかし、このことは、賃金問題が資本主義企業にとって重要な意義をもたなかったことを意味するわけではない。それどころか産業革命を契機とする近代的工業形態の発展と労働運動の高揚のなかで、単純出来高給制をはじめとする各種の能率給制度が、労働能率の「管理」の基本的手法として開花し、さらに「科学的管理法」と結び合いながらいっそうの発展をみたという事情を考えるだけで充分である。

だが、資本主義企業において、賃金問題の管理の「科学化」ないし「技術化」が要請されるようになったのは、あきらかに独占体の資本蓄積の特質と方

式に根ざしているわけであるが、なかでもその最も重要な要因は、広範な労働者を組織化するにいたった労働組合の影響力の増大であった。それは、たんに賃金率の決定についてのみならず、職種ないし職務間の賃金格差の問題、あるいはまた、付加的給付にもおよぶ複雑な形態をとって現われるにいたる。いずれにしても、このような事態は、賃金決定における労働組合の影響力をネグリジェブルな要因とみるブルジョア賃金論の「非科学性」をあらわにしているが、資本の権利宣言の最後のよりどころは、賃金決定における「生産性」の寄与を不当に誇張し、労使協調体制にもとづく「合理化」の推進のみが労働者階級の全般的な生活改善を可能にさせる唯一の源泉だとする見解であろう。

したがって、資本主義企業における賃金問題は、もはや賃金形態の問題に収束するような単純なものではなく、現代の「合理化」政策の支柱として、その管理の「科学化」が要請されていることに留意する必要がある。いいかえれば、賃金管理は、現代資本主義体制における多様な「搾取形態」に照応して展開されているのであって、一義的な解釈によっては、その本質をとらえることは不可能である。

本書は、現代の「合理化」政策の全体像を視座にすえて、賃金管理の意義と役割を考察することを企図したものである。そのさい、なによりもまず賃金の本質を労働力の価値または価格においてとらえ、それが「労働の価格」として現象することによって資本・賃労働の搾取関係を隠蔽しながら、その変動が資本の蓄積過程によって規定されるという理論を基礎にしている。したがって、このことは賃金決定における労資関係の作用に注目し、それを規定する諸要因の吟味を通して賃金管理の内容を具体的に分析しなければならないことを意味している。そうすることによって、はじめて賃金決定の態様、経営計画と賃金管理との関連、業績給の諸形態、職務給、成果配分制度などについて、その手法とイデオロギーの本質、ならびにそれらが労働者・労働組合に与える影響をあきらかにしうるものと考えている。

もとより、本書の課題は、上述の諸問題のみならず、それ以上に戦後日本資本主義の急激な資本蓄積の過程で展開されてきた賃金管理の「合理化」政策について再検討を行ない、さらにあらためて日本の低賃金構造の再編・強化の過

程で進められている賃金管理の「合理化」政策の意味を問うことにある。そのためには、まず年功賃金制度を低賃金構造との関連で正しく位置づけるとともに、労資の賃金政策の対応関係のなかで日本の賃金管理の諸特徴を把握しなければならない。のみならず、70年代の「合理化」政策の基本路線として定着しつつある「能力主義管理」の展開が、賃金管理の問題領域にどのように反映し、労働者・労働組合にいかなる影響を与えるかを解明する必要がある。

本書は、いずれにしても複雑多岐にわたる賃金管理の諸問題を究明するための一里塚にすぎないが、賃金管理の研究にとって、いくらかなりとも貢献することができれば幸いである。

本書の執筆分担は、第1章・高橋沈、第2章・第1～2節・海野博、第3～5節・下山房雄、第3章・角瀬保雄、第4章・柴田勝次、第5章・高橋祐吉、第6章・泉卓二、第7章・第1～2節・牧野富夫、第3～4節・川辺平八郎、第8章・後藤実、第9章、田中隆雄、補論・草原光明、である。ほかに、永山利和・小越洋之助の両氏が討論に参加した。

なお、本書は『現代経営会計全書』のうちでも、とくに第7巻『人事管理論』および第9巻『労使関係論』と密接な関連をもっている。あわせて読者のご高評をいただければ幸いである。

また、巻末の参考文献については、各章の引用文献にとらわれずに、読者の学習上の便宜を考えて、和書を中心にし、洋書については、原則として邦訳書のあるものに限り掲載した。ただし、各章の重複を避けるために、最も関係の深い章に分類・整理してある。

さらに、草原光明氏には本巻の幹事として、研究会ならびに編集上の連絡などのお世話をいただいた。ここに記して謝意を表しておきたい。

1974年9月

編 著 者

目 次

刊 行 の こ と ば
は し が き

第1章 賃金管理論の分析視角 1

- 1 問題の所在 1
賃金形態論から賃金管理論へ〔1〕 賃金管理の歴史的背景と問題領域〔2〕
- 2 賃金形態の展開とその論理 6
賃金形態の意義〔6〕 賃金形態の展開を規定する要因〔8〕
- 3 企業内労働市場の形成と賃金管理 11
独占資本主義段階の労働市場と賃金決定〔11〕 昇進制度と職務給体系〔12〕

第2章 賃金の本質と賃金決定 15

- 1 賃金の本質と現象形態 15
労働力の商品化と階級関係〔15〕 労働力価値の規定・内容〔17〕 剰余価値の生産と搾取関係〔18〕 「労働の価値・価格」の不合理性〔20〕 「労働の価格」＝賃金形態の必然性〔21〕 賃金形態による搾取関係の隠蔽〔23〕
- 2 賃金の基本形態 26
時間賃金〔26〕 出来高賃金〔28〕
- 3 賃金決定と労働市場の展開 31
労働市場の競争と賃金の決定・管理〔31〕 競争の不完全性と賃率の成行管理〔33〕 市場の企業別分断化と職務賃率の管理〔34〕
- 4 賃金管理と労働組合・団体交渉 36
労働市場での不平等性と労働組合〔36〕 未組織分野における賃金決定〔38〕 労働組合の類型と賃金決定〔39〕 協約賃金と企業・個人レベルの賃金決定〔42〕

5 賃金管理と国家の賃金政策	43
賃金保護と最低賃金制〔43〕	団体交渉への国家の介入〔45〕

第3章 経営計画と総額賃金管理 49

1 経営計画における労務計画の位置	49
現代資本主義と長期経営計画〔49〕	長期経営計画と労務計画〔50〕
2 労務計画と総額賃金管理	52
総額賃金管理の2本の柱〔52〕	要員計画とその方法〔53〕 賃金計画とその方法〔54〕
3 GM方式による総額賃金管理	56
アメリカ自動車産業における生産性と賃金〔56〕	GM方式は賃金よりも利潤を高騰させる〔57〕
4 損益分岐点分析による総額賃金管理	59
賃金管理の歴史的原型〔59〕	損益分岐点分析〔59〕 利益図表〔60〕
賃上げ限界点〔62〕	
5 損益分岐点分析の実例	63
人べらし計画と損益分岐点分析〔63〕	分岐点分析のゴマカン〔64〕

第4章 業績給制度と労務管理 67

1 問題の限定	67
2 賃金と労務管理	69
古林・馬場両氏の見解〔69〕	アメリカにおける諸見解〔70〕 労務管理における賃金問題の重要性〔73〕
3 賃金形態の展開と労務管理	75
賃金の本質と形態〔75〕	能率給の諸形態と労務管理の展開〔77〕
4 日本の業績給制度と労務管理	84
戦前の賃金形態と労務管理〔84〕	戦後の賃金形態と労務管理〔86〕

第5章 能率給の諸形態 89

1 成行管理と初期能率給	89
成行管理〔89〕 タウン分益制〔90〕 ハルシー割増制〔91〕 ローワン割増制〔93〕	
2 科学的管理法と近代的能率給	96
テイラー差別的出来高給制〔96〕 ガント賞与制〔99〕 エマーソン能率賞与制〔100〕	
3 大量生産方式の発展と能率給	101
ビドー割増制〔101〕 集団能率給制〔102〕	
4 日本の能率給	104
戦前の能率給〔104〕 戦後の生産奨励給〔104〕	

第6章 職務給制度 107

1 職務給の概念と意義	108
職務の概念〔109〕 職務評価の意義〔110〕 アメリカ鉄鋼業の職務評価制度〔111〕	
2 職務評価の方法と問題点	113
序列法〔113〕 分類法〔113〕 要素比較法〔114〕 点数法の手続と問題点〔114〕	
3 職務給と労働組合	121
4 日本の職務給	123
年功賃金と職務給〔123〕 日本の職務給の特徴〔125〕 混合型と併存型〔126〕 職務給化の矛盾〔127〕	
5 職能給と能力主義管理	128

第7章 現代の成果配分制度 133

1 成果配分制度とはなにか	133
---------------------	-----

	「成果配分制度」の特徴〔133〕	「利潤分配方式」〔135〕	ラッカー・プラン〔137〕	スキャンロン・プラン〔139〕	その他の方式〔142〕
2	「成果配分制度」の背景と非科学性				144
	「成果配分制度」導入の背景〔144〕				「成果配分制度」の基礎理論と非科学性〔147〕
3	日本生産性本部と「生産性成果配分制度」				150
	「生産性成果配分制度」と「所得政策」〔151〕				「付加価値分配方式」のねらい〔153〕
4	日経連と「生産性基準原理」				155
	「日経連」対「日本生産性本部」〔155〕				「成果配分制度」の機能と「生産性基準原理」〔156〕
					「日航方式」の帰結〔157〕

第8章 賃金管理の「合理化」と労働者 161

1	賃金管理「合理化」の展開過程と賃金闘争		162
	第1期 労働者主導下の賃金闘争（1945～46年）〔162〕		第2期 資本の反撃と賃金管理の再編（1947～53年）〔164〕
	第3期 生産性向上運動初期の賃金管理（1954～59年）〔171〕		第4期 「高度経済成長」政策下の賃金管理（1960～69年）〔175〕
2	賃金管理と賃金闘争の現段階		179
	賃金管理の基本方向〔179〕		労働組合の個別賃金要求〔191〕

第9章 日本の低賃金構造と年功賃金 195

1	重層的労働構成と年功賃金		195
	独占企業労働者と中小企業労働者〔196〕		女子労働者の賃金〔198〕
			底辺の労働者の賃金〔201〕
2	年功賃金をめぐる諸見解		204
	「日本の熟練」〔204〕		熟練の「企業化」〔205〕
			生計費と年功賃金〔206〕
3	年功賃金の成立と発展		209
	年功賃金の成立基盤〔210〕		年功賃金と差別的低賃金構造〔212〕
	年功賃金と労働運動〔213〕		

4 年功賃金の職務給化	215
-------------------	-----

補論 労働費用と企業内福利厚生 219

1 労働費用と企業内福利厚生施設の意味	219
労働費用〔219〕 企業内福利厚生施設〔221〕 福利厚生施設の存立要件〔223〕	
2 労働費用の実態	224
労働費用の最近の動向〔224〕 労働費用の規模別格差〔226〕	
3 企業内福利厚生施設の意義と現状	227
福利厚生施設の意義〔227〕 福利厚生施設の内容〔229〕 福利厚生施設の設置状況〔230〕 福利厚生費の国際比較〔233〕	
4 企業内福利厚生施設の「合理化」と問題点	236
福利厚生施設「合理化」の基本方向〔236〕 「合理化」の形態とその意義〔238〕	
参 考 文 献	241

第1章 賃金管理論の分析視角

1 問題の所在

賃金形態論から賃金管理論へ 周知のように、賃金に関する経営学的研究は、久しくもっばら賃金の支払方式 (payment system of wages) の問題、とりわけ業績給ないし能率給の諸形態の沿革、その具体的内容の詳細な検討、吟味といった問題領域に限られていたといつてよい。たとえば、日本における代表的・古典的文献として今日も広く読まれている、増治庸治郎氏の『賃金論』はその典型をなすものである。またそのあとをうけて世に問われた古林喜楽氏の『賃金形態論』は、「資本主義社会の経済的・経営的地盤の推移に伴って、賃金形態がどのような発展過程を辿ってきたか、資本主義経済が最高度に発展し資本主義経済の理性が極度に働かされている米国において、近代的な賃金形態がいかに典型的に形成されたか、これに対比して労働関係がいまだ近代化されていないわが国においては、いかに問題が歪曲されているか」という問題を意識されて、賃金の諸形態の歴史的展開を包括的にかつダイナミックに探究された著作であり、ドップ (M. Dobb) の『賃金論』第3章「賃金の支払方法」における明解な分析とともに、賃金形態論の必読文献となっている。

ところで、アメリカでは1940年代以降、またわが国では、昭和30年代以降、従来の賃金形態の研究よりは、はるかに広い問題領域を研究対象とする賃金管理論 (wage and salary administration) の研究が主流を占めるようになり、これに関連する文献が多数あらわれるようになった。これらの諸文献に特徴的なことは、職務分析の方法、職務評価による賃金等級の設定と企業内賃金構造の編成、同一賃金等級内における個人別賃金決定の手段としての人事考課制度、昇給制度、基準賃金に対する付加的部分を構成する刺激給の諸形態とその管理

運用、所定賃金以外の労務費として急速にその比重をたかめてきた付加的給付の問題、集団能率給の転化形態としての利潤・成果配分方式、肥大化した管理職（ライン系・スタッフ系）、専門職に対する賃金管理など、広範な問題領域にわたって、多様な「管理」の技術・手法がとりあげられるにいたっている。これによっても、狭い意味での賃金形態による「管理」は、急速にその占める位置が後退しているかにみえる。

それでは、賃金形態論から賃金管理論への転化は、どのような背景と条件の変化に、媒介されたものなのであろうか。また賃金形態の研究は、今日ではまったく二義的な意味しかもちえなくなっているのであろうか。ここで吟味しなければならないことは、おおよそこのような問題にはかならないが、「賃金形態」による「管理」から「賃金管理」への転化を問題とする場合、重視しなければならないことは、現代資本主義のもとにおける賃金範疇そのものの変容および賃金をめぐる搾取形態の変化という条件である。

賃金管理の歴史的 背景と問題領域

その第1は、賃金という形態で、直接生産者である労働者階級の再生産をはかるといふ資本主義のメカニズムに一定の限界があらわれてきたということである。すなわち現代では「労働の価格」としての賃金は、たしかに労働力の価値の基本的部分であるが、決して唯一の形態ではなくなり、「基本賃金」とか「直接賃金」とよばれるものに対して、「間接賃金」とか「付加的・社会的給付」とよばれる部分の比重が急速にたかまっているのが、発達した資本主義諸国に共通の傾向となっている。この種の集団的な付加的給付（fringe benefits）や社会的給付またはサービスは、そもそも「労働の価格」という形態をとりうるものではないから、あきらかに賃金形態論の領域をこえた性質をそなえており、その費用負担をめぐって、総利潤と総賃金の対抗関係が発現してくる。

第2に、賃金形態論が、いわば外的に与えられた条件としてきた労働力・商品の銘柄別の賃金率（労働力の市場価格）そのものが、大量生産方式の発達とともに巨大企業内に形成されてきた労働力の内部市場（internal labor market）、あるいはまた「昇進制度的労働関係」の形成、展開に対応して、単なる与件から一定の範囲内ではあるが、「管理」の対象となってきたことに注目すべきであ

ろう。労働力の採用、配置、昇進、配置転換と連結した職務分析、職務評価、人事考課など一連の人事管理技術は、職務等級ごとの「労働の価格」の一覧表（賃率表）へと展開されるにいたった。すなわち「職階・職務給」の導入は、いうまでもなく賃金率に関する「管理」さらには企業内の賃金率の序列＝企業内賃金構造に関する「管理」を志向するものである。この点もまた賃金率を外部的な労働市場で、銘柄別に社会的に決定されるものとしてきた従来の賃金形態論にとっては、射程外のことであった。

第3に、賃金率とその序列を「管理」の対象下に置こうとする現代企業の行動に対しては、これに規制を加えようと行動する産業別労働組合運動の役割が重視されなければならない。この場合、産業および企業レベルにおける労資間の団体交渉、その帰結としての労働協約の性質と内容の吟味をふくむ賃金決定機構の分析を欠くことができない。産業レベルの労働協約にとって、もっとも重要な要素は基礎賃金率の規制である。いわゆる協約最低賃金率は、独占体の支配による分断的賃金決定を超企業的に横断的に制約し、労働市場の単一化傾向＝産業内における労働者の労働組合への結集を促進するものではあるが、中央に集中化した賃金決定機構＝基礎賃率の設定だけでは、企業内における労働力の内部市場＝「昇進制度的労働関係」における賃金決定を規制することはいできない。さきの労働力の採用、配置、昇進、配置転換に連結した「人事管理」・「賃金管理」に対する規制、たとえば、昇進や配置転換にともなう賃率の適用、採用、昇進、解雇のルールと手続、職務とその等級の格付け、職務別定員などの決定に労働者の規制がどの程度実現されているかいないかによって、賃金と雇用をとおしての労働者に対する差別支配と搾取の度合いは大いに異なってくる。職務の地位と賃金の決定権を企業が掌握している限り、労働者の隷属は強められる。このような企業レベルにおける賃金決定の問題も、従来の賃金形態論の枠外のことであった。

第4に、前述の産業レベルにおける賃金決定機構と現代資本主義に特徴的な「寡占体制」との関連が問われなければならない。自由競争の段階においては、賃金率と同様、価格は個々の企業にとっては、どうすることもできない諸力によってきめられていたし、販売高と費用の差額としての利潤も外的に与えられ

たものであった。これに対して現代資本主義のもとでは、寡占産業内の最大の企業がプライス・リーダー（価格先導者）となって価格を設定し、これに他の諸企業が自発的に追随するという価格決定がなされており、しかもプライス・リーダーによる価格決定にはいわゆる「フル・コスト原則」が採用されている。いいかえれば、価格はもとより、利潤も賃金も、現代の独占体にとっては、ある程度まで費用として「管理」されうるものとなったといつてよい。とくに原材料費とともに製品単位あたりの直接費を構成する賃金費用は、「原価管理」や「内部統制」の対象にくみこまれ、また「損益分岐点分析」の手法による企業の「利益計画」の一環として、いわゆる「総額賃金」管理が導入されてくるのも、そのためである。

ところで管理価格とプライス・リーダーによる寡占体制の確立は、団体交渉にも一定の影響を与えずにはおかない。いわゆるパターン・バーゲイニング（pattern bargaining）がそれである。管理価格のもとでも、多様な非価格競争、参入阻止の闘争、代替品の進出などの激烈な競争が働く以上、労働組合がプライス・リーダーに団体交渉力を集中し、そこから賃金・労働条件の引き上げを獲得して、他企業あるいは他産業の賃金決定に有利な条件をきりひらこうとするのは当然である。しかしこのことは、他面において、コストの上昇を価格に転化して利潤の増大をはかろうとする独占体の行動を誘発する。強力なプライス・リーダーをもつ寡占産業ほど、労資協調の基盤が形成される可能性が強く、労働組合のリーダー・シップの性格によって、これは現実性に転化する。こうして物価は上ることはあっても下ることはない——管理価格のメカニズムに賃金決定がくみこまれてくる。

第5に、wage とともに salary のもつ比重と意味が、現代では決定的に重要となってきたことを指摘しなければならない。賃金形態論が対象としてきたのは、主として直接生産者である労働者の wage であって、salary ではなかった。周知のように、技術的進歩の展開と科学的管理法の導入によって、現場労働者の精神的諸能力が、労働者を指揮・監督する管理者層に吸収されはじめ、一方において「経営」の「所有」からの相対的自立化が推し進められてくると、現場管理者→ミドル・マネジメント→トップ・マネジメントというかたち