

# 貸金管理の体系について

——主として領域面に限定して——

## 目次

はじめに

- 一、対象領域に関する諸説の検討
- 二、諸外国の場合
- 三、総括と一つの試案

平野文彦

## はじめに

企業における賃金管理について、これを実務指導の面からとりあげる概説書や論説書は、今日、その重要性の高まりを反映して、その他の労働条件の場合に比べても、また経営管理問題全体の中にあっても、かなりの量的比重を占めるに至っているように思われる。

しかし、それだけに、経営内諸管理の中では一つの小さな領域を占めるにすぎない賃金管理の分野について、その統一的・体系的把握がますます困難な状況に立ち至っているように思えてならない。

例えば、企業内賃金に関わる管理者教育にあつては、まず、その管理対象が体系的に示されねばならない。限定しうる管理対象を明確に踏まえた上で、特定の管理目的に向かつて、さらに管理対象と目的を細分化してさまざまな具体的方法が検討されるべきものと考えられるからである。

しかし、賃金管理に関する多くの所論の中に、そのような明解な体系を見出すことは必ずしも容易ではない。賃金管理の対象が体系的に示されることが比較的少く、また、とりあげられていても、各々の問題意識や論点に強調がおかれて、管理対象の体系的把握そのものについては、さほど重要視されていない場合が多いのである。一書全体が、賃金管理の体系化の試みとみられるものももちろん少なくないのであるが、そうした場合にあつても、各論重視の陰に、体系としての整備は以後の課題として残されている場合が多いのである。

このような事態は、絶えず進展する現実を映そうとすれば、言わば不可避のものともみなければならぬ面もある。

るが、少くとも、「一定の管理対象に対する個別企業の統一的・戦略的意思の具体化」といった枠組みを意識することが重要である。「一定の管理対象」と「選択的な管理意思」という二つの概念を明確に区分するだけで、賃金管理の体系的把握が大いに促進されるように思われるからである。そしてそのためには、まず、賃金管理の対象領域が明確にされねばならないと考えるのである。

本稿は、こうした問題意識に立って、賃金管理の体系的把握に関するこれまでの主要な努力を検討し、意識しうる問題や課題の整理を通して、賃金管理に関する独自の体系（対象領域に限定して）を、一つの仮説として求めようとするものである。このような作業は、ある意味では、一つの観念遊戯にすぎないようではあるが、企業における賃金管理全般にわたる、小生の今後の実証的研究にとって不可欠のものであることを信じて疑わないのである。

## 一 対象領域に関する諸説の検討

### (1) 個別賃金に限定した「額と制度」論

企業における賃金管理についての所論は、より下位的対象領域をどのように設定しているかによって幾つかの種類に分類できそうであるが、まず第一に、「個別賃金に限定した『額と制度』の二分論」とでも特色づけるべきものがある。これは、わが国で初めて、賃金管理の体系が権威をもって示されたといえる、『賃金管理ハンドブック』（註一）（野田・藤林監修、昭和二十八年）の中での森五郎教授によるものであり、その後、ほぼ今日に至る

までわが国における賃金管理研究の一つの重要な拠り所となってきたものである。

ここでは、まず賃金管理は「企業が支払うべき賃金の額と制度とについて、これを労務管理の一環として合目的に計画し、組織し、実施の結果を監査し、改善することによって、労務管理の目的達成に役立つとする管理の意味である」(註二)と定義される。そして同時に、賃金管理の体系は、「内容と手続との両面から体系化される」として、内容的体系を次のように掲げている(註三)。

#### 賃金管理の内容的体系

##### 賃金額の管理

〔基準賃金額の合理的算定(標準生計費、自社の適正人件費、同業種賃金水準、国の賃金法規)〕

〔賃金額の社内格差(初任給、昇給基準線、昇給額の幅)〕

##### 賃金制度の管理

賃金体系の管理(自社の賃金体系は何を基準とし、如何なる賃金要素から構成すべきかを合理的に決定し、統制する管理)

賃金支払形態の管理(賃金の支払単位の管理)

賃金諸要素の管理(賃金の各要素の合理的算定方法に関する管理)

賃金の補充形態の管理(日常支払われる賃金のみでは、賃金管理の目的を十分に達しえない場合、これを何ですべきか、またその合理的あり方はどうかの管理——賞与、退職金、利潤分配制度、年金制度)

そこで、この体系の特質であるが、その最も重要な点は、賃金管理の対象を、従業員個人に支払われる個別の「賃金」概念以下に細分化せず、賃金額そのものと、個別賃金を決定する仕組みあるいは制度という二つを下

位的な管理対象として認識していることである。

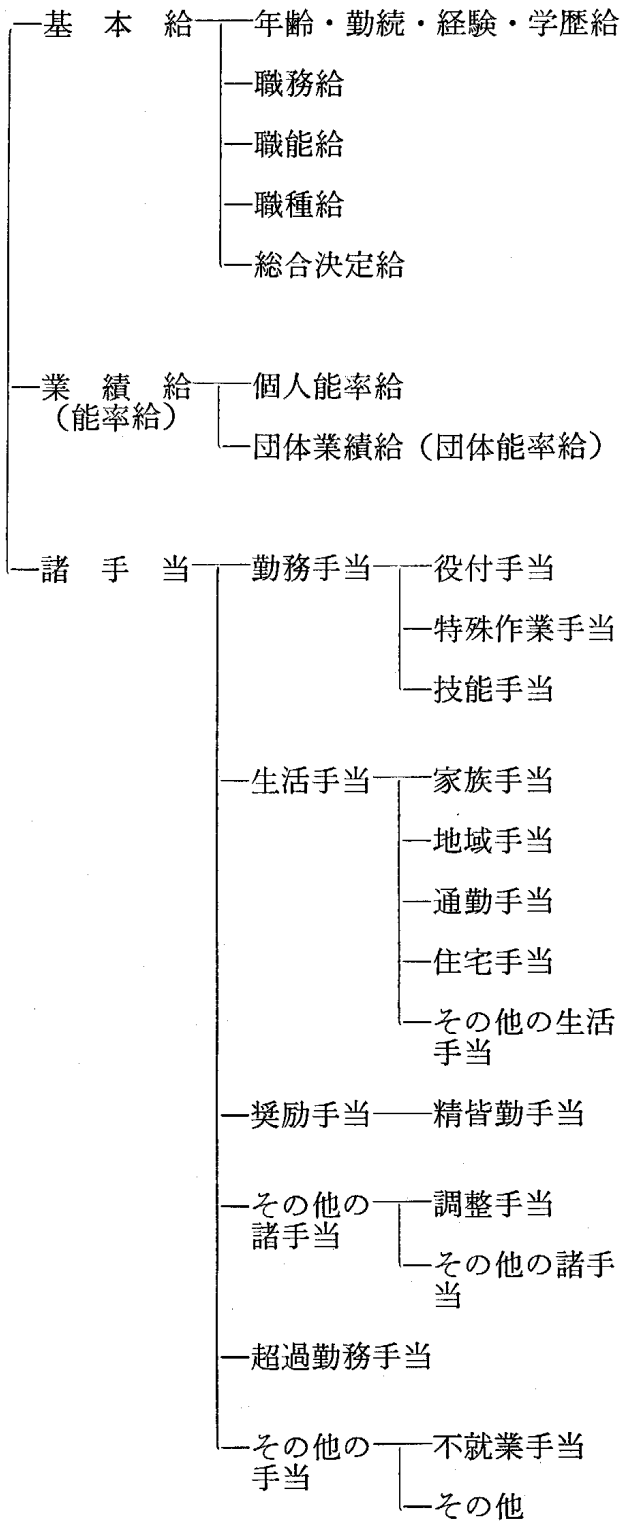
しかしこの場合、基準賃金額であれ社内格差であれ、それらはいずれも個別賃金を決定すべく、いわゆる賃金制度に基づいて算定される結果に他ならない。言いかえれば、こうした賃金額の管理は、賃金制度の管理によって規定されるのであって、その逆の関係にはないといつてよい。したがって賃金額の管理は、全体としての賃金を構成することになっていゝるさまざまな賃金項目について、支払形態の適否を検討し、また、その額（あるいは賃率）の水準を適正ならしめるという管理として捉えるよりほかはないと思われるのである。

また今一つの特徴は、賞与を賃金の補充形態として、通常の賃金管理とは別個にとらえていることであるが、これについては、賃金が年間ベースで問題にされ、いわゆる年間臨給協定が普及しつつある今日においては、人件費の調整弁としての役割を兼備させるにせよ、一つの賃金項目としての位置づけと、それに伴う制度的・水準的検討が必要と考えられるのである。

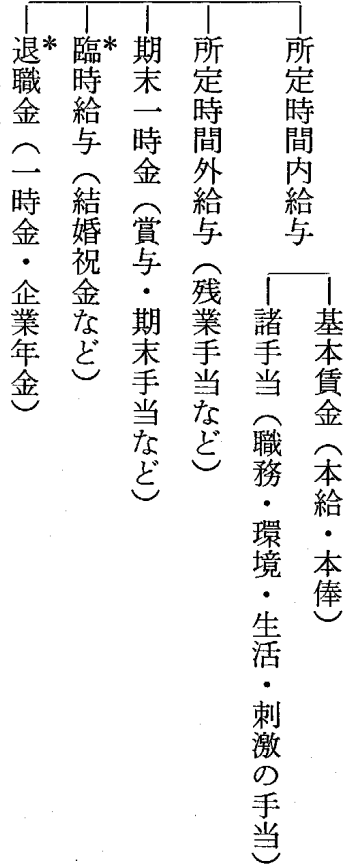
以上を要するに、個別賃金を対象として、水準と制度という二面からの妥当性の維持努力が賃金管理に他ならないということになる。

そこで賃金管理の対象を個別賃金に限定した場合について言えば、わが国では、賃金という概念は、きわめて包括的なものであって、さらに細分化されて把握・管理されているという実態がある。こうしたことから、細分化された賃金項目を、対象として明確に採り上げる所論も少なくない。例えば次のように示されるものである（註四）。

第1表 賃金構成項目



このうち(\*)の分は労働基準法の上で、あらかじめ労働協約・就業規則で支給条件が明確にされているものに限るとしている。



現在の賃金が対象とする範囲

また、いわゆる定期給与に限れば、賃金構成項目は第1表のように示される(註五)。

このように、わが国では賃金概念の中に多くの構成項目が見出されるのであるが、管理の対象領域としてどこまで細分化して捉えるかは、あくまでも管理の実態に基づくべきことは言うまでもない。

## (2) 総和的・標準的な「賃金額」と個別賃金の「算定制度」論

賃金管理の対象領域に関する第二の主張は、賃金管理の対象に、いわゆる人件費管理の分野をも含めようとするものであって、言わば「総額賃金」を含める『額と制度』論である。

これは、一般には賃金管理という用語は、人事・労務管理の一環として用いられる場合が多いので、前項にみた『賃金管理ハンドブック』の定義でよいとしながらも、最近の現実をみると、長期経営計画の一環として長期人件費計画が問題になっており、企業の長期にみた支払能力だとか、長期適正人件費などのような人件費管理を、賃金管理のうちに含めることが必要になる(註六)、とする考え方に基づいている。言いかえれば、単なる労務管理の目的に資すれば十分であった賃金管理から、賃金総額に関心を寄せる財務管理の目的実現にも役立つ賃金管理へ、という概念の拡張が必要だとするものである。

そしてこの場合、賃金管理の対象領域は次のように三つに大別されて示される(註七)。(『人事・労務管理の知識』に依拠するが、内容表示については、『(新)中小企業の賃金管理』(註八)の方が新しいのでそれを示した。なお前者では「企業内賃金構造」も、「賃金形態」や「賃金体系」と同列に採り上げられている。また、後者では「賃金制度」という用語は、この場合、用いられない。)

## 一、賃金額の管理

- (a) 総額賃金額管理（企業で支払う賃金総額を財務管理的角度からと、労使関係や従業員感情などの角度からとの双方から考えて、これを調整するのが管理の重点になる）
- (b) 標準個別賃金額管理（「モデル賃金」で示されるような学歴別・標準年齢別・男女別・職労別などの標準的な個別賃金を基準として自社の該当標準賃金額を調整する管理）

## 二、賃金制度管理

- (a) 賃金形態管理（賃金の支払単位あるいは算定制度をどうするか管理）
- イ、時間賃金（時間を単位とする賃金で時給、日給、日給月給、月給、年俸などがある）
- ロ、業績給（作業の業績に応じた賃金支払をするかどうか、もしするとすればどんな方式の業績給にするか——単純出来高、保証給付出来高給、各種割増制、集団業績給、全体的生産奨励給、利潤分配制、付加価値配分制度など）
- (b) 賃金体系管理（賃金体系とは一定の基本給を基準として、その性格に応じて各種の付加給や諸手当を組み合わせた複合的賃金形態の意味で、日本特有のもの。どんな種類の体系をとり、どんな構成にするかが管理の重点である）
- イ、賃金体系の種類をどう決めるか（基本給の性格に応じて①総合決定給体系、②年功給体系、③年齢給・勤続給・技能給の混合体系、④資格給体系、⑤職能給体系、⑥職務給体系など）
- ロ、賃金体系の構成をどうするか（①基本給……質・量ともに給与の中心になるもの、②付加給……これは基本給の性格に応じて基本給を補うもので、基本給に応じてその種類も決まる。たとえば役職手当や特殊作業手当などは職務給には不要、③所定外労働への付加賃金、④厚生諸手当……家族手当、通勤手当、住宅手当などで



労働とは関係のない生活補助手当)

三、特殊賃金の管理（「特殊賃金」とは賞与または一時金や退職金のように、不定期または特定時のみに支払われる給付で、実際は特殊なかたちの賃金の性格をも含んでいる。したがってどんな性格のものにしる、それに応じてどんな配分方式をとれば合理的かという点に管理の重点がある）

(a) 賞与または一時金の管理（わが国のように年二回相当多額の金額を支払う慣行は外国にはほとんど例がない。その性格は労働者側は賃金後払い的・生活補充的性格とみる傾向が強く、企業側では利潤分配的・功労報償的性格とみる傾向が強い。現実には両者の混合的性格をもっている。したがって各企業はその性格の比重をどうみるか。またそれによって各個人への配分の方式をどう決めるのが合理的かなどが管理の重点である）

(b) 退職金の管理（わが国のようなかなり多額の退職金を支払うのは、社会保障制度の不備と生涯給的性格から生じた日本特有の慣行である。これの性格にも企業側は長年勤続への功労報償とみるし、労働者側は老後生活保障金とみる。現実には勤続年数に応じた保障的性格がかなり強い。したがって勤続年数による退職金支給率をどんなカーブにするか、中途退職者への支給率はどうするか。また退職金を年金的に支払うか一時的に支払うかなどが管理の重点になる）

(c) 企業年金の管理（退職金を企業が預って運用し、より有利に年金的に支払うものと、退職金と年金の併給のものがある。どちらのかたちをとるかが管理の重点になる）

註 企業内賃金構造

(a) 社内賃金格差構造（企業で支払われる各個人への基本給間の格差の構造、外国では社内賃金率格差構造といっている）

(b) 各種賃金形態適用構造（一事業所内で異なった賃金形態、能率給の形態が適用されると、時として実収上に不

公正を生ずることがある。そこでこれの均衡を保つように適用するのがこれである。

企業としての賃金総額管理の問題を、それまでの賃金管理の領域に含めようとする主張は、主として、生産性を無視した、世間相場志向の賃上げなどに対する経営者の危機感を反映するものであり、安易な賃上げムードを抑制すべき適切な管理の必要性を表明するものとして一つの大きな意義をもっているといえよう。

そこでこの管理体系については、主として次のような特質を指摘することができよう。

①新たに企業としての支払賃金の総額を管理対象として意識し、これを「額の管理」の範疇に含めることにより、「賃金額管理」は、個別賃金の問題ではなくなり、従業員・労働者全体についての、総和的あるいは標準的賃金額の管理の問題として把握されていること。

②賃金制度は、形態と体系という二つの明確な概念によって構成されるとし、個別賃金の合理的算定や社内格差づけなどの額の問題は、制度的問題として扱われていること。

③賞与は、退職金・企業年金とともに、特殊賃金として別建てで管理されるものとしていること（註九）。

以上がここで意識すべき主要な特質であるが、賞与の問題を除けば、要するに、賃金として支払われる総体を基本的対象として意識し、これを総額の問題と従業員全員に適用される個人別賃金の算定制度という意味で「額と制度の管理」として見事に再構成されていることが見てとれるのである。

しかしながら、ここにはまだ二つの問題が残されているように思えてならない。その一つは、総額賃金管理の問題を意識することによって、賃金という統一的対象をめぐって、労務管理の目的と財務管理の目的という、当面において異質の目的に対して同時的寄与が求められることになっていないかということである。した

がって、まずは賃金管理を労務管理の固有の領域として動かさない体系化を貫くことが必要ではないように思われるのである。

そして第二の問題は賞与である。この場合の体系により賃金管理の全体を把握するとき、「賃金制度」の概念の中には、個別賃金項目についての賃率の問題が含まれるのであり、いわゆる人件費管理の観点からする賃率操作のほぼ唯一の適用対象として賞与を性格づけることが実際的ではないかと考えられる。

### (3) 個別賃金と総額賃金を統合した「水準と制度」論

#### イ、人件費構成に基づく体系論

賃金管理の問題は、個別賃金面に重点をおく労務管理的側面と、総額賃金面を重要視する財務管理的側面とを共有することから、その統合的把握をどうするかについて幾つかの試みがあるが、その一つとして、いわゆる人件費の構成要素を基準とする工藤信男氏のとらえ方をあげることができよう(註十一)。(第2表)

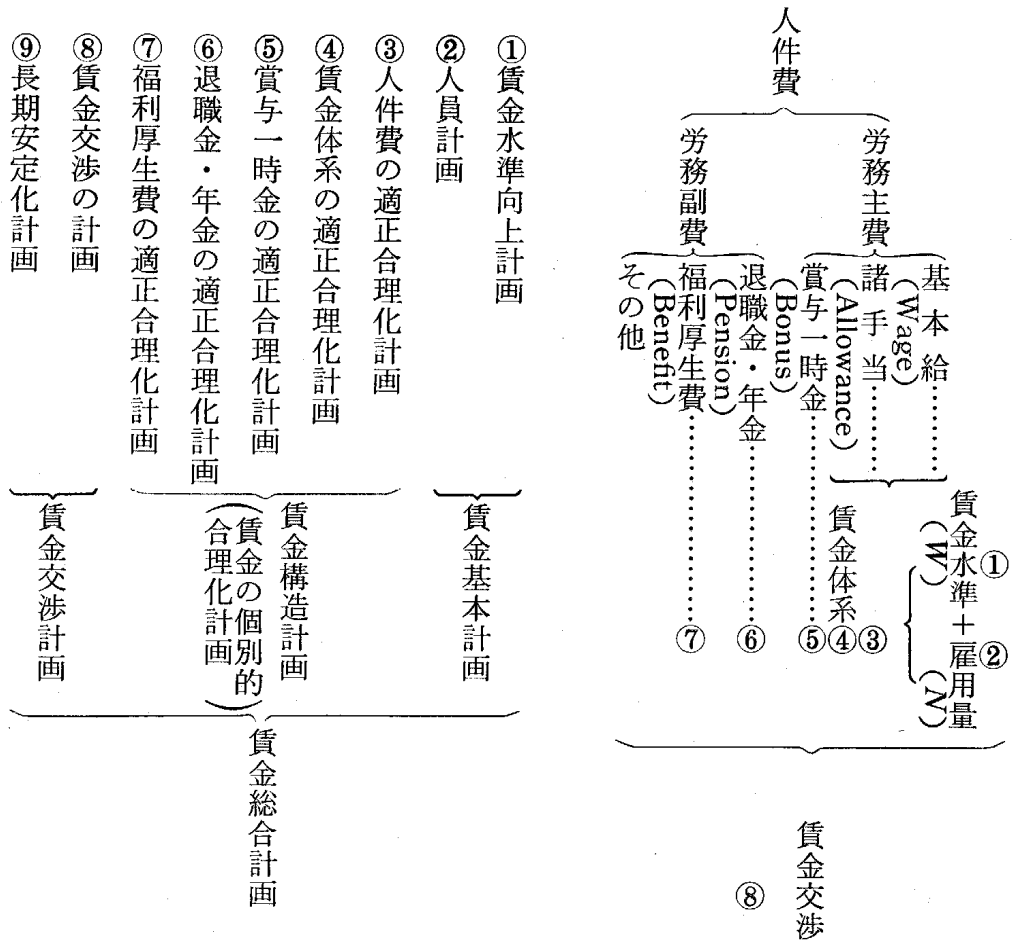
#### 註(1) 賃金水準向上計画

現在の賃金水準の同業他社や一般社会水準との相对比较、さらに今後の物価、生計費、市場賃金の動向についての予測、企業収益の見通しといったものを総合的に勘案しながら、賃金水準をどのような形でどの程度引き上げていくかを検討しようとするものである。

#### (2) 人員計画

雇用量 $N$ についての検討であるが、ここでは雇用量とともにその質的構成が問題とされる。こうした量と質の両面を含んだ企業内の雇用構造に最も大きな影響を与える要因は、企業の中では製品構成の変化と生産量の見通し、設備更新の範囲とテナポの問題、経営の多角化と多国籍企業化の問題である。一方需給関係、特にある特定の職種、職能階層についての需給関係については、企業内・企業外の要因について、可能な範囲での予測を行い、それに対する計画的な調整策を用意しておくことが必要である。

第2表 賃金計画の構成要素

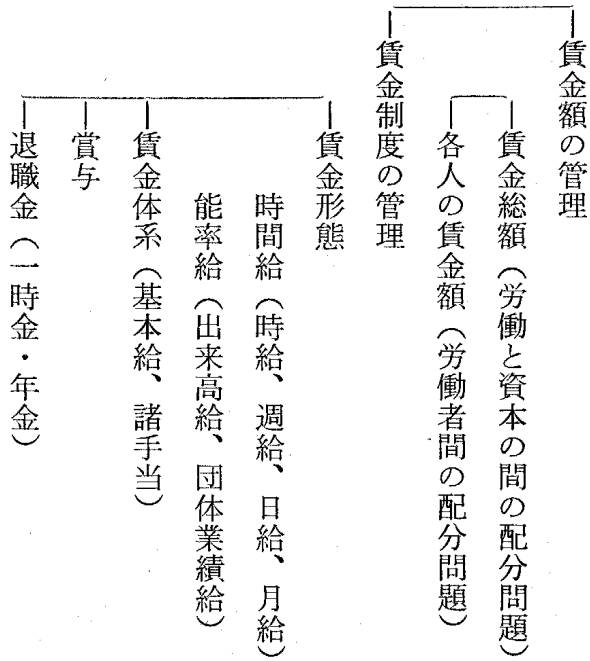


- (3) 人件費の適正合理化計画
- 以上の(1)と(2)の相乗積としての人件費についてその適正度を検討し、必要な場合は経営の収益増大策なり、体質改善策あるいは人材の活用策等を通じて調整をはかるか、人件費自体の節減が必要とされよう。
- (4) 賃金体系の適正合理化計画
- 基本給と諸手当の関係、また基本給体系や諸手当のあり方についての適正合理化の方策を検討し、その具体化のプランを策定しようとするものである。
- (5) 賞与一時金の適正合理化計画
- 賞与一時金を経営の成果配分要素として考え、その決定基準を明確にしておくことが望ましい。そして、これと同時にその個々人への配分の仕方を業績への貢献度にリンクするような形に、適正合理化をはかっていくことが必要である。
- (6) 退職金・年金の適正合理化計画(略：平野)
- (7) 福利厚生費の適正合理化計画(略：平野)
- (8) 賃金交渉の計画
- 以上の賃金個別計画は第一段階では、経営側の予測と判断に基づいて立案される。しかしこれが実際に展開されるためには、ここでの労使交渉という場面処理を経由する。したがってこの賃金交渉の計画の設定と、その運用いかにが終極的には、その他の賃金の個別計画の成否を左右する。それだけに、賃金交渉に対する計画の設定とその戦略戦術の具体的な展開は、賃金計画の全体の決め手である。

ここでは、賃金計画の構成要素が示されているのであるが、これを賃金管理の体系としてみると、基本給、諸手当、そして賞与一時金の三つを、具体的な対象領域としているものと考えられるのであり、その上に、制度面での適正合理化と水準面での向上が、言わば管理の視点あるいは目標として示されているものと考えられるのである。このように、「制度」と「水準」を、管理の対象としてではなく、管理の視点あるいは目標とみなすことが、体系把握上、便利かつ明快ではないかと思われるのである。

ロ、総額賃金を「水準管理」の中に位置づける体系論

あくまでも労務管理の範疇で、いわゆる総額賃金問題を扱おうとする場合、今一つの考え方は、労資関係の概念を含めるもので、本藤健氏の熟慮された体系にみる事ができる(註十)。



すなわち、総額賃金の問題が、「額の管理」の中で取り上げられることは少なくないのであるが、この体系の場合には、これを労資間の配分問題として性格づけるところに特色があると考えられる。これは言わば労資関係に関わる問題であり、通常の労務管理の範囲に含めて考えることが可能であり、したがって総額賃金の問題が個別賃金と同列に、労務管理の中で扱われるよう把握されているのである。

しかしながら、他方で「各人の賃金額」の問題が「労働者間の配分問題」として捉えられている点については、それは「額」の問題ではなくて、むしろ「制度」に固有の問題ではないかと考えられるのである。「額」の問題として総額賃金をとりあげるならば、個別賃金もまたその絶対水準の管理を対置せしめるのが整合的ではないかという問題が残されているように思われる。

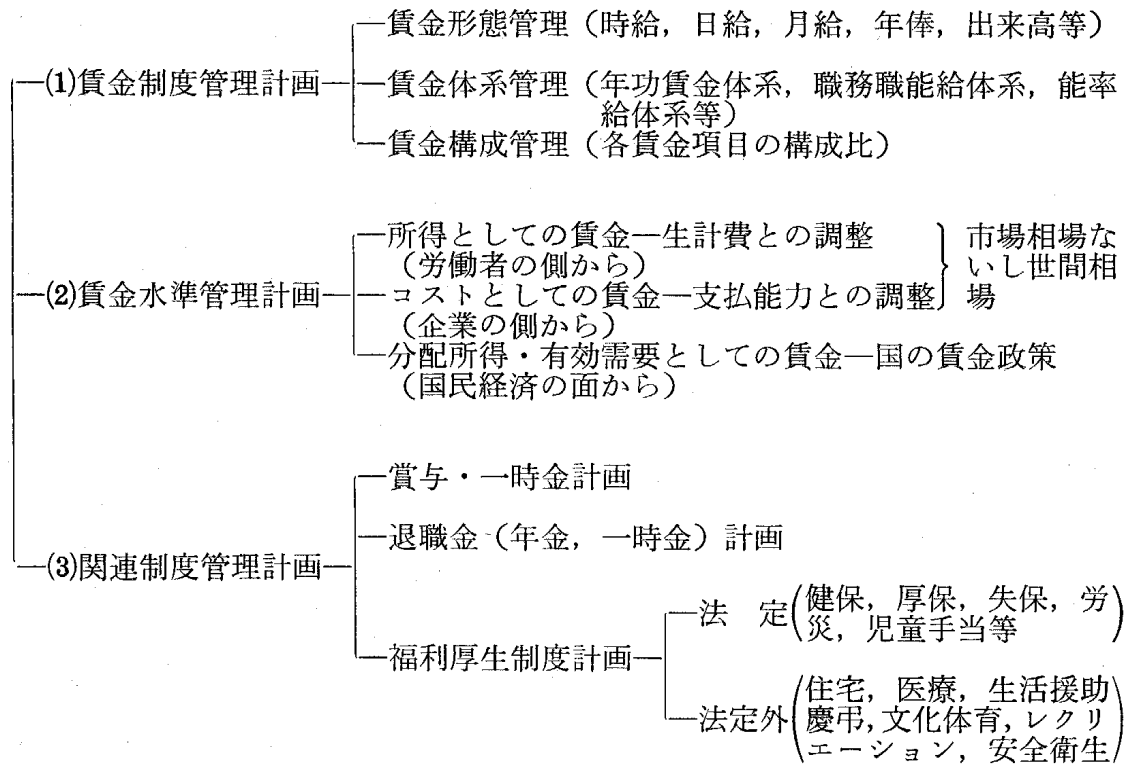
同じく、総額賃金問題を「額」の管理として扱うけれども、これを絶対水準の管理として位置づけるものに、第3表に示す藤井得三氏の体系がある(註十三)。この場合、賃金計画としてまとめられているけれども、ここでいう賃金管理の体系と見ることができよう。

そこでこの体系にみられる顕著な特質は次のように指摘しうるであろう。

①個別賃金の制度的管理を重視し、次にそれによる結果としての個別賃金額及びその総額について、賃金が有する三つの基本的性格をそれぞれ考慮した水準管理を位置づけ、もって個別賃金と総額賃金の両者を賃金管理の枠組みの中に正当に位置づけていること。

②賃金制度に関しては、賃金形態(賃金の支払方式)、賃金体系(基本給のうちで何が最も重要なウェイトを占めるかという、賃金決定の仕方の原則)及び賃金構成(基本給の中味の構成や諸手当との組み合わせなどの構造)という三本の柱でとらえていること(註十三)。

第3表 賃金計画の三つの内容



③賞与を関連制度の一つとし、通常の場合の「制度と水準」の管理から外していること。

以上が意識しうる特質であるが、何よりも個別の賃金額については、「労働者の所得」という側面から、また企業全体としての総額賃金については「企業のコスト」という側面からの管理を明確にすることによって、個別と総額の両者を統合して扱おうとしている点が重要な試みなのである。

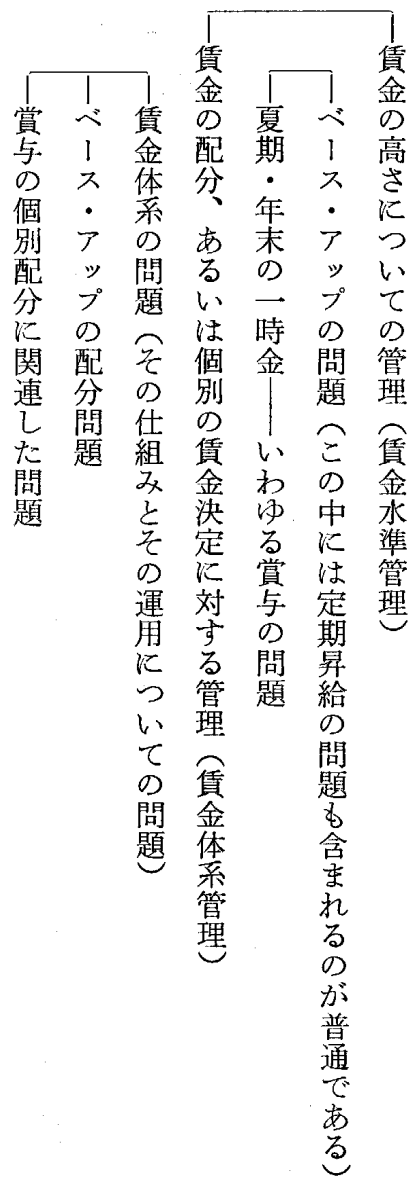
しかし、それはあくまでも「水準管理」の中で実現されているのであって、「制度管理」には及んでいない。したがってこの点が、賃金管理の体系的把握を求める場合の課題であるといえそうである。

また、賞与は、多くの場合、定期的には、しかも一定の算定方式によって支給されているのが実態であることを考慮に入れれば、ここでいう賃金制度の中に位置づけることが現実的ではないかと考えられるが、あくまでも、退職金制度や福利厚生制度と同列に、賃金関連制度の一つとして据え置くべきかどうか

かという点も一つの課題といえよう。

#### 八、「総額賃金の水準」と「個別賃金の決定制度」による体系論

個別賃金と総額賃金の両者を、一つの賃金管理体系の中で、しかも、「水準と制度」というシエーマによって捉えようとする今一つの独得の試みが、西宮輝明教授によって示されている(註十四)。それは次のように表わされる。



まずこの体系の特色であるが、次の諸点を挙げることができよう。

①「賃金の高さ」の問題は、これまでの所説に通例であった「何らかの基準や比較に基づく個別あるいは標準の賃金水準の検討・管理」を大きく包み込んで、いわゆる賃上げの問題ないしは賃金総額の確定の問題として性格づけていること。これにより、具体的な対象領域は、月例賃金上のベース・アップと定期昇給の問題と、賞与総額の決め方の問題、の二つとされること。

②「賃金の配分」の問題は、総額の確定を受けての個別の賃金決定であるが、ここでは、「個々人の賃金を決定



する方式を体系づけたもの」としての賃金体系が基本的な検討領域となり、続いてベース・アップと賞与の個別配分に関する問題が検討されるものと見ていること。

③賞与の管理が通常の賃金管理の領域に正当に位置づけられていること。

④「賃金の高さ」(賃金水準)に関わる二つの問題は、いずれも企業にとっての総額賃金の問題であり、他方、「賃金配分」(賃金体系)の問題は、従業員にとっての個別賃金の決定に関わる問題という区分論を見せていること。

⑤総額賃金の管理を、定期昇給を含むベース・アップの額と賞与総額の問題として捉えることにより、財務管理の助けを借りることなく、あくまでも労務管理の関心領域の中での処理が実現されていること。

概ね以上のような、個別賃金と総額賃金とを統合的に扱う体系としての特質を指摘できるのであるが、要するに、個別賃金水準の他社比較など、またそれに基づく調整といった意味での「賃金の高さ」の管理は、具体的に毎年のベース・アップと定期昇給制の中で展開されることが通例だということ、また、賞与の性格に関する論議は残されているとしても、それが労働者の、言わば最も楽しみにしている労働条件の一つだという現実などを踏まえると、賃金体系の問題以外に、ベース・アップと賞与の問題を総額面及び個別配分面から管理しようという賃金管理の領域に定着させるこの試みは、きわめて現実的なものといえるのである。

## 二 諸外国の場合

——主としてアメリカ——

前項においては、わが国における賃金管理の体系的把握について、その主要な試みを検討し、問題ないし課題を明らかにしたのであるが、こうした体系は諸外国ではどのように考えられているのであろうか。主として現代のアメリカの場合について、幾つかの文献を通じてその特色を明らかにし、わが国の場合の賃金管理の体系的把握に役立たせようとするのがここでの課題である。

ところでアメリカの場合、賃金制度の一般の実態は、基本賃金率が職種毎に、単一賃率制 (single rate) もしくは複数賃率制 (range rate) によって定められており、これが時間給、日給、週給または月給で算定されるところにある (註十五)。そして労働者の賃金は概ね時間給で、一般に週給で支給されるのが普通とされている (註十六)。

賃金の額がそれぞれの職務に応じて決められるために、いわゆる賃金形態の適用についての管理に重点がおかれているようであり、管理の体系は比較的単純なものといつてよい。

例えばニューヨーク、メーシー社の賃金体系を、JUC調査団の報告書から引用すれば次のように、きわめて単純なものである (註十七)。

——メーシーの賃金体系——

— 単純俸給制 (straight salary)

— 俸給及び歩合 (salary plus commission) 又は俸給及び加給金 (salary plus bonus)

— 単純歩合 (straight commission)

— 出来高払 (piece rate)

このうち、単純俸給制を受ける職種はそれぞれの難易度に応じて一から九までのグレードにわけられ、職務がかわらない限りその賃率の適用を受ける。

昇給方法はそれぞれのグレードの職務についた場合は、それぞれのグレードの最低賃率が適用され、以下経験に応じて、六カ月、十二カ月、十八カ月と自動昇給があり、二十四カ月が最高賃率でそれ以降はいくら経験をつんでも自動昇給はない。しかしながら、上位のグレードの職務に空席が出た場合は先任権に応じて、昇級することにより、はじめて昇給する。この場合、上位等級の最低賃率にスイッチバックするのが通例であるが、その結果、賃金が前職を下回る場合は見なし勤続月数により直近上位の賃金に位置づけられる。

以上のような賃金制度事情を反映して、ファミリーラロの『人事管理ハンドブック』(註十八)を見ると、次のような構成で賃金管理問題が取り扱われている。

- (一) 健全な賃金管理のための基本的要件
- (二) 職務評価と賃金制度
  - イ オフィスの場合
  - ロ 工場の場合

ハ 技師 (engineer) 、技能者 (technical) 、及び専門職 (professional) の場合

ニ 販売員の場合

ホ 経営管理者 (executive) の場合

(三) 賃金体系 (wage and salary structure) の設定

(賃率やその範囲の設定と労働者への個別適用の問題)

(四) 賃金制度 (wage and salary program) の維持

この場合、より具体的には、まず賃金管理の基本方針が明らかにされ、その方針実現のために次の三つの問題領域が示される。

A 企業内部での公平な賃金格差構造 (internal wage and salary structure) の確保

B 他企業と比較した場合の公平な賃金格差 (external structure) の確保

C 従業員を動機づける誘因を提供するような賃金格差の組立て。

そして各々を支える具体的手法として、職務評価、賃金調査及び複数賃率 (range rate) その他の金銭的・非金銭的誘因の問題がとり上げられるのである (註十九)。

要するに、ここでは、いわゆる賃金の細部領域は意識されないのであって、基本的賃金についての公平性と部分的な刺激給が考慮されるにすぎないのである。

このような特質は、フリッポ (Edwin B. Flippo) の『労務管理の諸原則』(註二十)にもみられる。すなわち、ここでは賃金管理は大きく次の三つの領域に分けられるにすぎず、きわめて単純明快である。

(一) 基本賃金 (base compensation) —— 職務に基づく

(一) 刺激給 (incentive compensation) —— 人に基づく

(二) 追加給 (supplementary compensation) —— 集団に基づく

すなわち、まず「基本賃金」は従事する職務の相違によって決まるということであり、したがって公平性 (equity) 確保の観点から、職務評価の意義と方法が示される。次に「刺激給」は、期待理論 (expectancy theory) に基づくもので、さまざまなプランが紹介され、同時に人間問題への影響なども検討される。そして「追加的賃金」としては、年間賃金の保障制度、利潤分配制 (employee profit sharing)、生産分与制 (production-sharing plans) 及び従業員持株制 (employee stock ownership) が取り上げられている。

また、ミルトン・L・ロック編の『賃金管理ハンドブック』(註二十一) (Handbook of Wage and Salary Administration, 1972) の体系は一層詳細に次のような体系を示している。

(一) 職務内容……時間給職務 (hourly jobs) 及び俸給職務 (salaried jobs) に分けての職務記述書の作成、標準職務記述書・質問法・面接法及び観察法による職務データの収集。

(二) 職務測定 (job measurement) ……内部公平格差 (internal equity) の確保、点数法と要素法、特殊な職務についての職務評価

(三) 賃金調査……対外的競争性 (external competitiveness) の確保、調査の方法、競合企業の情報の収集と活用。

(四) 賃金体系 (the pay structure) ……賃金方針の決定、賃金体系の技術的問題、時間賃金職務と事務職及び経営管理者の賃金体系

(五) 業績評価

(六) 非現金報酬 (noncash compensation)

(七) 刺激制度 (incentives) …… 時間給労働者、販売員、管理者などに対する刺激給の設計

(八) 特殊な職務の報酬制度

(九) 賃金管理の実践

以上は、賃金管理の技術的体系をやや詳細に述べた場合の一例といえようが、シュトラウスとセイルズ (George Strauss and Leonard R. Sayles) にあっては、これらを一層整理した形で、賃金管理のもつ幾つかの局面 (aspects) として示している (註二十二)。すなわち、賃金管理には、相関連する四つの局面があるとして次のように整理している。

① 賃金調査 …… 当該企業または産業における平均的な賃金水準を把握するよう設計される。

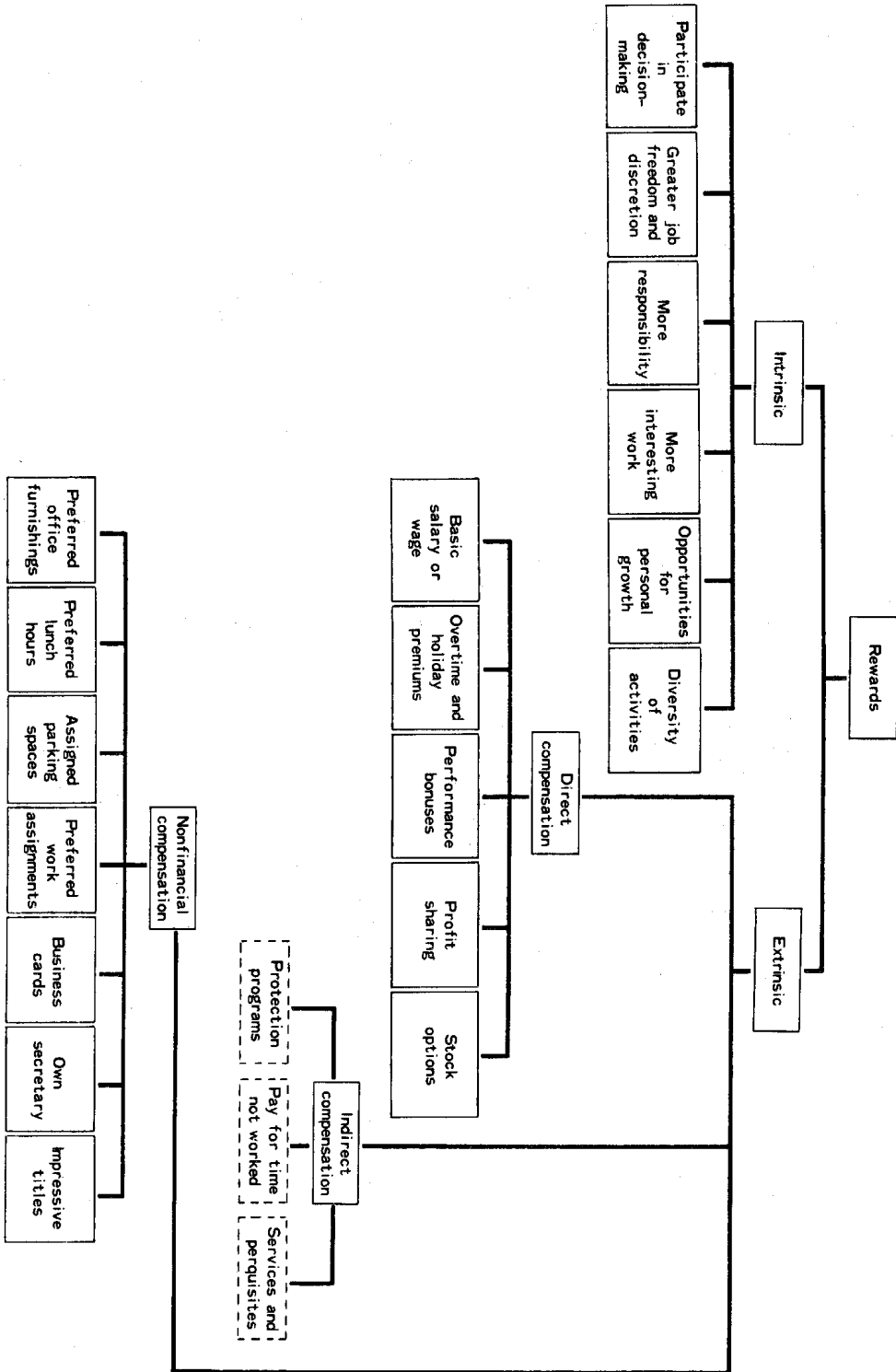
② 職務評価 …… 企業内のさまざまな職務について、その賃金関係を確定するためのものであり、これと賃金調査によって、職務ごとに「基本賃率」すなわち最低賃率が決まるのである。

③ 人事考課 (merit rating) …… 多くの場合、一職務一賃率とせず、複数の賃率、すなわち幾つかのステップを設定し、それぞれのベースレートから出発し、この人事考課によって上位ステップへ上ってゆく。

④ 刺激制度 (incentives) …… 刺激賃金制度をもつところでは、ごく普通の生産状態の場合に基本賃率 (base rate) で支払われ、ノーマル以上の成果を生み出した場合に、特別ボーナス (extra incentive bonus) を受けるところが多い。

以上のような説明体系から明らかなのは、アメリカの場合には、賃金管理は、あくまでもそれ以下に分解されない賃金の管理である。したがって特定の賃金方針を実現するための手続きや管理制度が説明されるにすぎない。ロビンズ (Stephen P. Robbins) が、より包括的な報酬管理 (reward) の体系の中に賃金管理を捉えるよう

第1図 報酬の体系



に(註二十三)(第1図)、賃金をとりまくその他の報酬制度が取り上げられることはあっても、賃金そのものが幾つかの要素に分けられて考えられることはないようである。

このようにみえてくると、わが国において一般的となっている、いわゆる「水準と制度の管理」という理解は、ここではどのように扱われているのであろうか。アメリカで「人事労務関係の大学教科書として長期的にベストセラーの座にある(註二十五)」「ピゴーズとマイヤーズ(Paul Pigors and Charles A. Myers)の『人事労務(註二十四)』」にあっては、「経営管理者は賃金管理」について次の三点についての責任をもっているとして次のように示している。

①全般的な賃金水準——同地域、同産業における競合企業とか同等の団体との水準比較。時系列の変化も考慮しなければならない。

②賃金管理の実務——

(a)各職務の賃金が納得性のある序列関係を維持していること、

(b)賃金幅の中での昇給の実施。

③奨励給の活用——いかなる刺激給制度をとるべきか。また、生産性の成果に基づく所得分配。

そして①に関連して賃金調査と労働協約の問題が、②に関連して職務評価とプリンジ・ベネフィットの問題が、さらに③に関連して生産性の向上策や測定法、また刺激給プランの問題が、それぞれ検討事項とされているのである(註二十六)。

このことから、あくまでも個別賃金に固有の概念としての「賃金水準」がまず管理の対象とされ、同時に各職務間の賃金序列関係(賃率格差を含むものと考え)と昇給ルールが管理対象とされるのであり、言いかえれば



個別賃金をめぐる「水準」と個別賃率をめぐる「格差」の管理が賃金管理の主たる関心とされていると考えることがのできるのである。しかも、これらは両者とも「額」の問題であることが特徴的である。そして、いわゆる「賃金制度」と呼ばるべきものは、「職務評価に基づく職務等級×賃率」という単純な算式そのものなのであり、管理の対象とすべき性格のものではないのである。

### 三 総括と一つの試案

前項までに、わが国における賃金管理の体系把握について、その主要な努力を検討し、さらに現代アメリカにおけるこの面での現状を、人事・労務管理あるいは賃金管理のハンドブックなどを通して概観したのであるが、その分析は量的にも質的にも決して十分なものとは考えていない。しかし、これまでに明らかになった幾つかの問題ないし課題を整理してみると、必ずしも複雑なものとは思われないので、それらを一応総括することによって、わが国企業における賃金管理について、一つの試案としての体系を示すことができるのではないかと考える。そこでまず解決すべき問題ないし課題を要約的に示せば次の諸点となろう。

①賃金管理は、あくまでも労務管理の固有の領域として位置づけられることができれば、それが望ましいのではないか。言いかえれば、賃金総額の決定などの際には、いわゆる支払能力の問題など企業財務の状況が重要な制約条件となっているが、このことをもって賃金管理を財務管理の一環に位置づけることは、財務管理と労務管理とは、当面の目的・目標において性格を著しく異にするものであるから、かえって混乱を招くのではないかとい

うことである。したがって、企業が支払う「総額賃金」を管理対象として意識しようとするならば、それは言わば、対概念たる「個別賃金」と、従来の体系の中で並置されるのが望ましいように思われる。

②賃金制度については、「個々の労働者に支払われる賃金のきめ方、支払い方の総体をいい、賃金の構成ないし体系および賃金の形態を総称するもの」とする労働省賃金研究会の報告（昭和三十九年）における考え方を踏まえること。そうすれば個別賃金額について、構成（賃金項目構成）ないし体系及び形態という制度的観点から幾つかの管理領域が明らかになる。また、総額賃金についても制度的観点からの管理領域を意識しうることになるのではないか。

③賃金管理の領域は、賃金の額と制度から成るのではなくて、額と制度の両面から検討ないし管理すべき賃金の構成要素から成ると考えるべきではないか。わが国の個別の「賃金」概念は、アメリカの場合の如き、職種ないし職務別の基本賃金率といった性格のものではなく、包括的概念であるから、その一般的構成要素（基本的賃金、諸手当、賞与など）に分けて管理されているのが普通であると考えられるからである。

以上の総括に、賃金関連制度と考えられるものを加えて、領域面か

第4表 賃金管理の体系

		額	
制 度	構成ないし体系	個別賃金 (個人間配分問題)	総額賃金 (労資間配分問題)
		形態 (賃率を含む)	1. 基本的賃金 (イ) 基本給 (ロ) 業績給 2. 諸手当 3. 賞与
関連制度		1. 定期昇給制度 2. 職務評価制度 3. 人事考課制度	1. 労使交渉制度 2. 労働協約 3. 利益配分制度

ら賃金管理の体系をとらえれば第4表の如く提示したいと考えるのである。しかし内容的充実は、実証研究を通しての、小生の今後の課題である。

註一 野田信夫・藤林敬三監修、労務管理研究会編「賃金管理ハンドブック」(ダイヤモンド社・昭和二十八年) ここでは昭和三十三年・第七版を用いている。

註二 同右四七頁

註三 同右四九頁

註四 孫田良平他編著「セミナー 賃金問題の常識」(日本評論社・昭和五十三年) 八〇頁。

註五 労働省賃金部賃金制度研究会「これからの賃金制度」(産業労働調査所・昭和四十七年) 五〇頁。

註六 森五郎「人事・労務管理の知識」(日本経済新聞社・昭和四十三年) 一二八頁。

註七 同右一三七頁

註八 森五郎編 新「中小企業の賃金管理」(日本労働協会・昭和五十三年) 二〇―二二頁。

註九 これとほぼ同様の考え方が藤田至孝氏の場合にみられるが、ここでは賞与は「不定期賃金」と称され、同じく、「額と制度」による通常の管理対象から外されている。(『賃金管理の基礎知識』日本経営出版会、昭和五十一年、三三―三四頁)。

註十 本藤健「新訂賃金管理概論」(労働法令協会・昭和五十年) 一三頁。

註十一 山田・工藤・河野・米沢著「賃金管理の新展開」(ダイヤモンド社・昭和四十八年) 一二二頁。

註十二 藤井得三「賃金管理実務全書」(日本実業出版社・昭和四十九年) 二五頁。

註十三 同右二四―二五頁。

- 註十四 西宮輝明「賃金管理」(日本労働協会・昭和四十七年)六頁、同「賃金管理」(ダイヤモンド社・昭和五十一年)一一二頁。
- 註十五 労働大臣官房労働統計調査部「諸外国の賃金決定事情」七四七頁。(昭和三十四年)
- 註十六 JUC欧米賃金専門調査団報告書「アメリカ・スウェーデン・西ドイツの労働事情」(日本商業労働組合連合会昭和四十九年)二五三頁。
- 註十七 同右二六五頁
- 註十八 Joseph J. Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration*, pp. 27-3~34-1 (McGraw-Hill 1972).
- 註十九 拙稿「現代アメリカにおける賃金管理の構造(一)」——ウィリアム・A・グローエンカンプの所論に限定して——「富士論叢」第二十二巻第一号(昭和五十二年五月富士短大)
- 註二十 Edwin B. Flippo, *Principles of Personnel Management*, Fourth ed., McGraw-Hill Kogakusha, 1967, PART 5
- 註二十一 Milton L. Rock, *Handbook of Wage and Salary Administration*, 1972.
- 註二十二 George Strauss and Leonard R. Sayles, *Personnel—The Human Problems of Management*, Third ed., Prentice-Hall, 1972, p. 553.
- 註二十三 Stephen P. Robbins, *Personnel: The Management of Human Resources*, Prentice-Hall, 1978, p. 272.
- 註二十四 Paul Pigors and Charles A. Myers, *Personnel Administration—A Point of View and a Method*, Eighth ed., McGraw-Hill, 1977. (邦訳『人事労務』武沢信一他訳・マグローヒル好学社・昭和五十五年)三二〇頁。
- 註二十五 同右邦訳書、監訳者まえがきiii
- 註二十六 同右邦訳書、三二〇—三六二頁