

## 論 説

基本給の支払い方の規定要因について  
賃金管理分析の課題と理論的枠組 (2)

浪 江 巖

## はじめに

賃金管理の実態を把握し分析する課題において、その焦点は賃金の支払い方である。この賃金の支払い方の次元において経営者の管理を媒介として生じる変化や差異の内容を把握し位置付けるためには、支払い方のより一般的な内容と構造を明らかにする必要がある。そこで、前稿(浪江[2003b])では、さしあたり直接賃金のうちの基本給部分に限定して、その支払い方の一般的な内容と構造について考察した。

あわせてそこでは、賃金管理の分析としては、以下のような諸課題が残されていることを確認しておいた。そのひとつは、基本給の支払い方の特定の形態が生成・存立し、変化し差異をもつ根拠、その規定要因と規定のしかたメカニズムあるいは規定関係といってもよからう

を明らかにすることである。いまひとつの課題は、こうした基本給の支払い方の変化や差異が労働者にもたらす影響の分析である(同上, 36 ページ)。本稿ではそのうち前者の課題について考察していくことにしたい。いま少し賃金管理という視点にひきつけていえば、経営者が支払い方のあれこれの形態を選択し意思決定する根拠、その規定要因と規定関係を解明することである。

基本給の支払い方は実際には特定の時間(時代、時期)と空間(国や企業、職種)において特殊的具体的形態をとって存在している。したがって、その規定要因や規定関係もさしあたりこの形態に即した特殊的具体的なものであり、その分析もそのようなものとして行われる。しかし、本稿では、その分析課題(規定要因と規定関係)自体について、具体的な実態分析との関係ではより一般論的に、あるいは反省的に考察をしてみようというわけである。その作業の意味を問われるならば、それについて多少とも一般化して、次なる実態分析にも役立てていくということになるだろうか。その意味ではまた、前稿同様に、賃金管理分析の課題や理論的枠組を一般的に整理し確認するという次元の作業の一環である。とはいえ、現下の賃金改革たとえば定昇

制度の廃止や成果主義賃金制度などの分析をふくめ実態分析に関わる先行研究の多くの蓄積を、この課題に即してレビューする作業は不十分である<sup>1)</sup>。筆者自身の分析経験もふまえながら、課題についての自己了解的な整理の域を大きくこえるものではない。

なお、人事労務管理論においては、総論部分で、事実上規定要因・規定関係に関わる問題が扱われており、参照されるべきであろう。逆に、小論で考察する規定要因は、基本給の支払い方のみならず、賃金管理、ひろくは人的資源管理の諸形態の生成・存立と変化・差異を規定する要因として多少とも共通性一般性をもっていると思われ、その解明への示唆を得ることも意図されている。

さて、基本給の支払い方の特殊的形態を規定する要因や規定関係は、賃金管理とその形態を人的資源管理全体、企業経営全般、それをとりまく労使関係をはじめとする環境などより広いコンテクストのなかにおき、そこに位置づけ関連づけることによって、かつそこに一定の必然的本質的関連を発見することによって、明らかにされるはずのものであろう。そのような規定要因としては、大きくはつぎの4つの要因群が考えられる。第1に、企業の経営活動におけるより上位の政策、最終的には経営目的である。第2に、作業管理をふくむ人的資源管理の他の諸領域とそのあり方である。第3に、経営の意思決定を媒介する労使関係、労働組合や国家・法による規制である。第4に、以上のような諸要因による規定関係を現実的に媒介する環境的諸要因である。以下では、それぞれの規定要因の内容と規定関係について、その概略と論点(となりうる点) 紙幅との関係で主要な問題に限定される を先行研究の参照と現下の賃金改革を事例とする例証を交えながら順次考察していく。あわせて、4つの要因群の区別と相互関連も考察する<sup>2)</sup>。

1) 高橋 [1974] は、「賃金形態」分析におけるその形態変化の規定要因・規定関係の研究の意義を指摘しながら、述べている。賃金形態は「搾取形態」であり、「労働者の闘争」の発展や「労働の態様」の変化に対応して新しい形態が採用され変化する。「どの産業にも...、資本主義発展のどの段階にも共通する賃金形態とか、まして理想的な賃金形態などというものはあり得ないのである」(6-7ページ)。

また、高木 [1974] では、「年功賃金」と「職務給」の相違と前者から後者への変化の分析において、日本的「昇進制度的労働関係」の賃金的側面という両者の共通性を基礎に、「両者の相違性は、その枠内における歴史的具体的条件の相違の反映にほかならない」とし、職務給化の要因として、技術変化にともなう労働変化、規模別賃金格差の存在、独占資本の労務政策(搾取強化と労働組合運動の抑圧)をあげている(302-6ページ)。下山 [1982] 序章の「一、資本主義の発展と賃金管理の展開」でも、本稿の論題に関わる重要な指摘がなされている。小論はこれらの研究からも大きな示唆を得ている。

2) 規定要因について異論がありえるが、実態と先行研究に照らしても、重要なものはほぼカバーできていると考えている。ただ、把握の角度・存在次元に違いはありえる。森 [1995] は、後述するように、いくつかの箇所ですら事実上それらの要因をとりあげているが、必ずしも規定要因と規定関係という枠組においてではない。小論より大きい関心は、むしろ、規定のメカニズム=規定関係の考察にある。

Beer et al.[1985]は、報酬システムをふくむ4つの主要なHRM諸政策領域の決定要因として、「状況的要因」(situational factors)と「ステイクホルダーの利害」(stakeholder interests)の2つをあげて(次頁に続く)

## 1. 経営目的と基本給の支払い方

経営者による基本給の支払い方の選択と決定を規定する要因として、まず、経営者が企業の経営活動を行う際のより上位の政策、とくに経営目的をとりあげ、それとの関連性、それによる規定関係について考察しよう。経営活動全般にとっての規定的な目的が存在するならば、まずはそれとの関連性を問うのが筋であろう<sup>3)</sup>。

まず、経営目的とは何か。ここでは深く立ち入らず、議論の前提として筆者の理解を提示しておくにとどめる。ここに経営目的とは、目的志向的活動である経営者の経営活動を主として規定する目的のことである。目的は二重性をもつ。一方では、資本の運動が企業を支配する資本主義経済においては、企業間競争を媒介に、利潤（その源泉としての剰余価値<sup>4)</sup>）の極大化とそれを通じた資本蓄積の極大化（それらは自己目的化する）が経営活動の中心的規定的目的になる。経営実践の過程において経営理念や経営目標の設定が経営者の意思決定に媒介され、かつそこに株主・投資家や従業員・労働者をはじめとするいわゆる利害関係者（ステイクホルダー）が影響を与えることによって、利益目的の優先度合いに一定の幅が生じえるが、限界もまたあろう。他方では、事業自体の正常な運営（市場＝消費者が求める商品（モノやサービス）の生産・供給、特にその品質の保持）が確保されねばならない（以下では、簡略化のために前者を「利益目的」、後者を「事業目的」と表記することにする）。事業目的の実現なくして利益目的の達成もないが、前者は後者の実現のためにこそあり、後者が主導的である。また、両者が予定調和的な関係にないことは、今日でもしばしば経験するところである。

経営目的による規定関係は、目的自体が二重でかつ矛盾関係にある以上、規定関係もまた二重で矛盾した関係を帯びざるをえず、基本給の支払い方の決定の場面に反映し、さらにはその機能と諸結果のうちにあらわれることになろう。事業目的による規定関係は、次節であつかう作業管理を媒介としているので、そちらにゆずる。以下では利益目的による規定関係について考察しよう。

---

いる。前者の内容については、本稿の第4節で紹介する。後者のステイクホルダーとしては、株主（shareholders）・オーナー（owners）、経営者（management/managers）、従業員（workers/employees）、労働組合（labor unions）、地域社会（host communities）、政府（government）をあげている。同書、p.16, p.23。本稿であげた4つの要因とは重なるか関連しあっているが、区分のしかたと存在次元が異なるものがある。本稿の第2の要因に関しては、後出の脚注22）参照。

3) 「それ（人的資源管理の内容としての統合的管理（引用者）を媒介として、人事諸活動の具体的な形態が、一方では、諸活動との整合性との関連で、他方では企業の上位の政策目的や経営戦略など外部的諸要因によって規定され、影響を受けることになる）」（浪江〔2003a〕、97ページ）

4) 「利潤」はいうまでもなく経済学上の概念であり、経営実践の次元では「利益」という用語で意識され、会計制度上の用語ともなり、さらに具体的な経営目標・管理基準として「資本利益率（ROI）」や「株式資本利益率（ROE）」などが設定される。以下では「利益」という用語を使う。

利益目的が基本給の支払い方を規定するそもそもの根拠は、当然ながら、支払い方と利益目的との間に関連性、とくに前者のあり方が後者の達成に機能するという客観的な関係が存在することにある。賃金が利益(利潤と剰余価値)に影響する関係は、原理的には経済学の賃金理論で明らかにされている。利益の源泉である剰余価値の生産(搾取)が賃金(一般)によって媒介される<sup>5)</sup>という資本主義の基本原則(一般理論)をふまえて、賃金形態論(競争論の次元)において、剰余価値の増大(搾取強化)の方法として、賃金の「労働力の価値」以下への切下げと賃金の特殊な諸形態を利用した労働支出量(労働強度と労働時間)の増大という2つの方法が示唆されている<sup>6)</sup>。問題の基本給の支払い方の機能も、基本的には上述の2つの方法の展開としてとらえることができる。しかし、その諸形態の機能のしかたは複雑で多様である。例えば、職務等級制度は職務価値評価などの制度設計や昇級の運用などを通じて、従業員間格差構造をコントロールし、それを通じて基本給総額を抑制できる余地が大きい。成果基準は、それを制度上の根拠として昇給ゼロや降給への道を開く。

いずれにせよ何らかの機能関係があるとすれば、利益目的に寄与する方向にそった支払い方の工夫と選択が賃金管理には求められる。利益目的が賃金管理においてもその「目的」となることになり、そのような管理行為を媒介にして先の規定関係が生じることになる。

つぎに、利益目的による基本給の支払い方の規定関係が経営活動の世界でどのように媒介的に現れるか、すなわち利益目的が経営者の経営管理を通じて最終的に基本給の支払い方の決定をどのように規定しているか、という問題がある。この点の経営実践に即した説明は、従来、管理研究の側では必ずしも十分ではなかったと思われる<sup>7)</sup>。この課題を確認しつつ、ここではさしあたり「管理会計論」の研究<sup>8)</sup>に依拠して、この規定関係の経営管理における媒介形式の

5) 賃金が「労働力の価値」(賃金の本質)に限定されて剰余価値が生まれること、次第でふれる賃金の労働規律確保機能により必要労働をこえて労働支出の質と量が確保されること、賃金 = 「労働の価格」として搾取関係を隠蔽すること、以上においてである。

6) 賃金形態を利用した労働支出量の増大については、後出の脚注24)参照。資本家の意識においてはもちろん両次元が区別されることなく、「できるだけ多くの労働をできるだけ少ない貨幣で手に入れようとする。だから、実際に彼が関心をもつのは、ただ労働力の価格と労働力の機能がつくりだす価値との差だけである」(マルクス『資本論』、702ページ)。

7) 森[1995]は、その第3章で「人事労務管理の目的・目標」(は何か)について論じている。まず、人事労務管理の目的と目標を区分し、目的は「現代企業の基本目的」=「長期的に見た企業利潤極大化」に規定されるとして、その「形成要因の仕組み」の解明。この作業は以下の諸目的が人事労務管理の目的になる根拠を解明する作業(の一環)でもある。をふまえて、その企業目的とのつながり方に応じて、目的を「1次的基本目的」(労働力の効率的利用 コスト削減)、「2次的基本目的」(経営労働秩序の維持・安定)、「副次的目的」(従業員満足・人間化)に分けている。また、「コスト削減」につながる「目標(施策)」のうちの1つとして「人件費削減」をあげている(56ページの表3-2参照)。利益目的による規定関係の媒介形式が、ここでは、管理の目的 = 手段の連鎖の形で示されている。

8) ここでは、吉田[1981]を参照した。文献については同僚の三代澤教授よりご教示をいただいた。記し(次頁に続く)

概略をみておこう。

それによれば、その媒介形式は、大まかには利益管理 原価管理（コスト・マネジメント）人件費管理 基本給管理という連関構造としてとらえることができよう。紙幅の許す範囲で、いま少し敷衍しておこう。経営者の経営活動（経営管理）は最終的には経営目的＝利益目的の達成におかれ、したがってまた、その活動の「主軸」は「利益管理」におかれる。ここに「利益管理」とは、「企業の長期安定的成長に必要な目標利益を設定し、これを実現できるように、収益・費用・資本の諸関係を計画し、この計画に基づいて販売・製造・購買・設備投資、その他の経営活動を総合的に管理する経営管理の方法」である（吉田 [1981], 43 ページ）。そこでは、「伝統的な利益公式『収益 - 費用 = 利益または損失』」やその後の利益公式「収益 - 目標利益 = 許容費用」にかわって、今日では「目標利益 = 計画収益 - 計画費用」という利益公式が強調される（同上, 116 ページ）。

利益管理の一環として、さらに、費用については「原価管理」、その新しい呼称としての「コスト・マネジメント（cost management）」<sup>9)</sup>が展開される（同上, 第 8 章）。これは長期的な利益増大をめざすトップをはじめ各階層・各領域における経営管理者の全社的な経営管理活動であり、原価計画と原価統制のプロセスからなる。そこでは、「原価の引き下げ」をはかるために、とりわけ「原価標準そのもの切下げ」（「原価低減（cost reduction）」と呼ばれる）が重視される（同上, 166, 169 ページ）。

このような利益管理や原価管理において管理の対象となる「費用」のうちに「人件費」が含まれる。具体的には、それは「直接労務費」として、および「販売費」や「一般管理費」などのなかに入り込んで存在している（同上, 162 ページおよび 164 ページの図表等参照）。なお、人件費の構成要素には「要員」（従業員数）もふくまれる。

こうして、利益目的による規定関係において、基本給管理を直接媒介する要因（のひとつ）として、人件費管理があることがわかる<sup>10)</sup>。なお、同じ基本給の支払い方に対する利益目的の規定関係が経営管理によって媒介される形態としては、いまひとつ、作業管理がその媒介環に入る場合があるが、これは次節で考察する。

利益目的によって規定されるかぎり、人件費管理においては、一般的には前述の「原価の引

---

て謝意を表する。ちなみに、トップをはじめライン管理者の「利益管理」の活動を支援するスタッフ機能として、そこに必要な会計情報を提供するものが「管理会計」であるという。同書, 第 1 章第 1 節。泉 [1974] 第 3 章（経営計画と総額賃金管理 角頼保雄）も参照。

9) この呼称を代表するのが、通産省産業構造審議会管理部会「コスト・マネジメント 原価引下げの新理念とその方法」（1966 年末答申）である。吉田 [1981], 167 ページ。具体的な経営実践を分析したもののとしては、例えば、門田ほか [1999] がある。

10) 高橋 [1998] は、賃金制度を、その「形成要因」としての「人材マネジメント上の目的」にそって、「序列の制度化」、「人件費管理の手法」、「インセンティブ」の 3 つに分ける。150～1 ページ。

き下げ」の一環として、人件費の抑制・削減への要請と圧力が絶えず働くことになる。この点は、例えば、旧日経連(今の経団連)が出している企業向けの「適正賃金決定」のための指針 = 日経連経済調査部編 [1996] <sup>11)</sup> にもみえる。指針は、人件費管理の核心が付加価値の人件費と利益への配分のしかたにあるとしたうえで、「適正人件費」=「経営計画にもとづいた支払能力」としてとらえ、つぎのような算定式を提示している 人件費 = 付加価値 - 課税前利益 - 金融費用 - 賃借料 - 租税公課 - 減価償却費 (38 ページ)。また、人件費負担による課税前利益の圧迫を避けるいわば歯止め基準として、つぎの数式を示している 付加価値生産性の伸び率 1人当たりの人件費の伸び率 (39 ページ)。こうして策定された総額人件費をもとに所定内給与の引き上げ(賃上げ)基準を決定する手順を示している(第4章) <sup>12)</sup>。

こうして基本給の支払い方は人件費管理の一環として管理され、そこにおいて利益目的と人件費管理に規定されるかぎり、その具体的なあり方も、その要請(人件費の抑制・削減)に応える方向で決定されることになる。

考察されるべき重要な問題が、いまひとつ残されている。これまで述べてきた利益目的やそれを媒介する人件費管理上の一般的要請という規定要因は、ここでの分析課題である基本給の支払い方のあれこれの特殊的形態そのもの(例えば、成果主義賃金制度)の生成を直接に規定するものではないという点である。それらは諸形態すべてに共通する一般的基底的な規定要因である。特殊的形態の生成を規定する独自の要因とそれによる規定関係が発見されねばならない <sup>13)</sup>。この作業自体は歴史や現状の具体的分析に属することであるが、いま一步、一般的な考察を進めておくと、さしあたり、大きくは以下の2つの点を確認できよう。

ひとつは、基本給の支払い方の側の事情である。支払い方のある特殊的形態の特定の時間・空間における形成には、上述の一般的規定的要因に規定されながらも、その規定のしかたを条件づけるさまざまな環境的な諸要因 後述の第4の規定要因群 が作用している。重要なことは、それらの環境的諸要因が、支払い方の特殊形態のもつ多様で独自の機能の実現、すなわち利益目的と人件費管理の一般的な要請にどこまで応えられるかをもまた規定するという点である。条件次第では機能不全に陥ることもありえる。いいかえれば、特殊形態のもつ機

11) この指針の内容は、春季労使交渉に臨んで刊行された日本経団連の経営労働政策委員会 [2002] と労働政策本部 [2003] でも強調されている。

12) 経営労働政策委員会 [2002] は、政府統計に基づき、総額人件費に占める所定内給与ならびに現金給与総額の比率をそれぞれ 60.3%、81.7%と算出している(2001年, 38 ページ)。近年、日経連 [1995] などにおいて「総額人件費管理」が強調されてきている(同書, 81 ページ)。また、日本労働研究機構 [2000] によれば、人件費の個別費目の「個別管理」に基づく「積み上げ型」の人件費管理から「一括型」すなわち「総額人件費管理」への移行の動きがみられるという(第4章)。

13) 脚注 1) で紹介した高橋 [1974] や高木 [1974] における分析方法に関する重要な示唆も、このことに関わっている。

能の独自の内容とともに、機能の実現の条件がその形成に直接関わっているわけである。例示しよう。賃金改革でしばしば問題にされるのは、従業員の年齢構成の高齢化の進展である。年齢や勤続などの決定基準のウエイトが高い基本給制度においては、この要因がベースアップとは独自にそれだけで人件費を高める方向に作用することは間違いない<sup>14)</sup>。こうした条件のもとでは、この制度は利益目的と人件費管理上の一般的要請からみれば限界があるということになる。支払い方の新たな工夫＝改革が必要になる。こうして、その時々、その国・業種・企業における具体的諸条件のなかで、利益目的と人件費管理の要請に応えるのもっとも適切な支払い方が選択されるということになる。

支払い方の特殊の形態の形成には、いまひとつ、一般的規定要因である利益目的のあらわれ方や人件費管理のあり方自身がその時々環境的諸要因に媒介されながら変化し、それが直接に影響している場合がありえる。例示しよう。定昇制度の廃止、従業員間格差の拡大と降給の導入、そのための成果主義賃金制度の利用、ベース・ダウン（一律賃金カット）にみられるように、近年の基本給の支払い方、とくにその水準面においては、特段に厳しい抑制・削減の圧力がかかっている。その厳しさは利益目的優先と人件費全般の抑制・削減への要請・圧力のレベルが以前より格段に強まっているという事情<sup>15)</sup>によって規定され、それゆえ従来の支払い方では対応できなくなっていることが考えられる。その背景には、総じて日本資本主義の特殊な歴史的局面・段階において資本蓄積の条件の変化や蓄積方式の再編が進んでいるという状況がある。具体的には、「バブル」崩壊以降90年代から21世紀初頭の今日にかけて、「グローバルイノベーション」と製品市場での国際競争の激化、個人消費の減退　これ自体先行する雇用削減や賃金の切り下げの結果という面があるが、それらを背景とする製品価格や売上げの低迷「デフレ」に加えて、株・土地などの保有資産の減価（「資産デフレ」）、会計制度の変化（グローバル・スタンダードの圧力）、金融システムの危機と再編、国際金融市場におけるグローバルなマネーゲームの世界　世界中から富を吸い上げる　からの株価の維持・上昇への圧力などがあげられよう<sup>16)</sup>。個別業種や企業では、さらに固有の要因も加わろう<sup>17)</sup>。

---

14) 定昇制度のもとで高齢化によって生ずる人件費の純増分を、日経連経済調査部[1996]は、「定昇の持ち出し分」と呼んでいる。99～102ページ。前稿（浪江[2003b]）で事例としてとりあげたF社の場合、賃金・人事制度改革の背景の1つとして、「労務構成の変化」、すなわち　いわゆるホワイトカラーの比率の増大　平均年齢の上昇があげられている（高山裕康「Fの成果主義の新しい展開」『事例研究』日経連人事賃金センター　468号/01.10.31, 1, 2ページ）。

15) それは前掲の経営労働政策委員会[2002]など経営側の文書にもうかがえる。

16) これらについては関係研究領域の成果に学ばねばならないと同時に、賃金管理もまた蓄積方式の構成要素である以上、その実態分析を通じて資本主義分析への何がしかの寄与はある。

17) ちなみに、先のF社の場合、人事制度改革の背景として、売上高の「高度成長」の終焉、労務構成・平均年齢の変化、グローバル市場における欧米企業との直接的な競争があげられている。

人件費管理のあり方の変化について、いまひとつ例示しよう。経営者団体などによって提唱されている人件費の「変動費」化、「業績即応型の人件費管理」なるものである<sup>18)</sup>。そこでは業績(収益=売上高あるいは付加価値)が変動しても利益を優先的に確保するべく人件費を管理する人件費の企業利益への従属という資本の論理が剥き出しになっている。その背景には不確実な経営環境と業績の変動をはじめ、前述の特殊な歴史的諸要因が作用していると考えられる。そのような人件費管理上の要請は、一方では、雇用面で人員削減と「雇用の多様化」=非正規雇用の拡大の推進力となるとともに、他方で、賃金面で、基本給の支払い方の選択にも影響を及ぼしている<sup>19)</sup>。例えば、基本給の決定基準における「成果」や「役割」基準へのシフトは、「業績即応型の人件費管理」の要請にも適合的であり、それに規定されているともいってよからう<sup>20)</sup>。というのは、個人の「成果」基準が単位組織や部門、ひいては全社の「業績」に連動させられるに応じて、基本給水準もまた「業績」に連動するからである<sup>21)</sup>。

## 2. 人的資源管理と基本給管理

経営者による基本給の支払い方、その特殊形態の選択と決定を規定する第2の要因群として、人的資源管理の他の諸領域のあり方がある。以下では、それとの関連性、それによる規定関係について考察しよう。

賃金の支払い方は客観的にみて作業管理をはじめ人事諸活動のその他の諸領域のあり方と互いに規定しあい影響しあう関係におかれている。そのうち、賃金の支払い方が他の領域にもたらす影響や効果は、その賃金の支払い方が果たす機能ともいってよい。そうした関係のもとでは、そのような関連性や機能を企業経営上より望ましい状態——整合性、積極的寄与・貢献——に置くことが管理活動においては求められる。とすれば、そのような賃金管理を通じて、賃金(ここでは基本給)の支払い方は、人事諸活動のほかの諸領域とそのあり方との関連性やそれ

18)「企業経営環境が先行き不透明な中であって、何より急ぐべきは業績の変動に即応できる人件費管理の徹底である。これをなし得るか否かによって、企業の生き残りや盛衰が決せられるといっても過言ではあるまい。」(日経連労使関係特別委員会[2000], 13ページ)

19)「人件費は、1人当たりの総額人件費に従業員数を乗じたものであり、つまり賃金と雇用からなっている。したがって、人件費を業績即応型にするためには、『1人当たりの総額人件費』と『雇用』の両面から柔軟に変動させる必要がある。」日経連労使関係特別委員会[2000], 13~14ページ。

20)今野[2001]は、増大する「市場リスク」へ対応するため、市場に近い賃金決定要素(「仕事」や「成果」)のウェイトを高めることが必要であると、近年の賃金改革を説明する。この論理が経営業績の変動にともなう利益のリスクを賃金=従業員にも分担させ転嫁することによって緩和しないし回避することを意味することだけは明白である。

21)もっともこの面で目下もっとも大きな役割を果たしているのは「業績連動型賞与」であろう。あるいはまた、業績と人件費の部門別、ビジネス・ユニット別のコントロールと業績に応じた人件費総枠の決定であろう。

らに関わる機能によって規定され、あるいは存立の根拠を与えられることになろう<sup>22)</sup>。以下、作業管理、教育訓練、従業員の雇い方、労使関係の運営・管理について、順次考察しよう。最後の労使関係管理は次節でまとめて考察する。

### 1) 作業管理と基本給の支払い方

作業管理と基本給の支払い方との関連性とそれを前提とした前者の後者に対する規定性について考察しよう。

まず検討されるべきは、基本給のあれこれの支払い方と作業管理との関連性、あるいは前者の後者に及ぼす影響である。その前提として、2つの点、賃金と作業管理との一般的な関連性、いわゆる賃金形態と作業管理との関連性について、確認しておくべきであろう。

まず第1は、賃金と作業管理との一般的な関連性である。労働者の雇用＝労働契約によって取得された労働の指揮命令権を使用者が行使し、その指揮命令（使用者＝資本の意志）に労働者を従わせる最終的な保障は、賃金での制裁（と解雇）である。指揮命令に従って約束した質と量（労働強度×労働時間）の労働の給付がなければ、約束した賃金も払わないということである<sup>23)</sup>。賃金（「労働の価格」形態）のこの機能を労働規律確保機能と呼んでおくと、それは作業管理における不可欠の補完的要素である。そこには労働への物質的な刺激と誘因＝インセンティブの機能と経済的なサンクション（制裁）による強制の機能とが裏表一体となって含まれている。もちろん賃金がそのような機能を果たしうる条件は、資本主義経済の仕組みそのもの＝マルクスのいう「二重の意味で自由な労働者」にあり、そこから労働自体が「自発」と「強制」の二つの契機をあわせもつことに規定されている。

いま一点は、いわゆる賃金形態と作業管理との関連性である。賃金の特殊的諸形態は作業管理に関わる独自のインセンティブ機能　その形態そのものが労働者を刺激して労働支出とその成果の質や量を高める機能をもつ。賃金の基本形態＝「時間賃金」とその転化形態である「個数賃金（出来高賃金）」の次元においてもすでに、それをみいだすことができるが<sup>24)</sup>、その後

---

22) 森 [1995] は、各論部分で人事労務管理の各サブ・システム（賃金管理など）を考察する際、必ず他のサブ・システムとの相互関係をとりあげている。Beer et al. [1985]は、「4つの政策領域の相互間で適切な程度で一貫性ないし“整合性”(fit)が求められる」(p.12)と強調している。

23) 「労働者は自分の労働を提供したあとで支払を受ける」(マルクス『資本論』, 701 ページ)

24) 時間賃金においては、「労働の価格（時間賃率　引用者）が低いことが労働時間を長くすることへの刺激として作用する」(マルクス『資本論』, 711 ページ)。出来高賃金においては、「労働者が自分の労働力をできるだけ集約的に緊張させるということは、もちろん労働者の個人的利益であるが」、「同様に、労働日を延長することも労働者の個人的利益である」(719 ページ)。したがってまた、「労働の質や強度が労賃の形態そのものによって制御されるのだから、この形態は労働監督の大きな部分を不要にする」(718～9 ページ)

発展する近代的な能率給の諸形態がその典型である。こうした賃金諸形態は、テイラー・システムやフォード・システムのような労働支出の質と量をその事前計画化＝標準化により統制する作業管理方式が未発展な時期、あるいは今日でも未確立な労働の領域で主役の役割を果たすことになる<sup>25)</sup>。

さて、ここで問題になる基本給（時間賃金）の支払い方の特殊的諸形態と作業管理との関連性については、それらに固有の作業管理上の機能＝インセンティブ機能は存在するが、その内容や機能のしかたは上述の場合と次元を異にし、かつ多様である。例えば、年齢給の固有の機能は、直接的短期的には明瞭にあらわれない。逆に、成果主義賃金は、ありえる制約条件を問わなければ、先の出来高給の機能に通ずるような成果の向上努力へのインセンティブ機能をもっているといえそうである。より立ち入った考察の用意は筆者には不十分であり、課題として残しておきたい<sup>26)</sup>。さしあたり、覚書風にしきり書き留めておくと、そのインセンティブ機能の独自性については、個々人の働きぶりへの評価・査定にもとづくこと、短期的な昇給とともに中長期的な昇級や昇進とそれにとまなう昇給が誘因となること、後者の場合労働者間の競争が絡むことなどを検討する必要がある。

いずれにせよ基本給の支払い方が何らかの労働へのインセンティブ機能、すなわち作業管理上の機能をもっているとすれば、基本給の支払い方の選択の際には、当然作業管理の観点からその機能が考慮されることになる。この意味で作業管理上の要請が支払い方の選択を規定しているとみることができる。

ここで留意されるべきは、そこでは作業管理の特定のあり方、その方式や構造が前提として存在しており、基本給の支払い方の機能はそこに構成要素として組み込まれるということである。その作業管理のあり方によって、求められ組み込まれるべき支払い方の作業管理上の機能もまた規定される。規定のされ方も、支払い方の独自のインセンティブ機能を管理上不可欠なものとして要請（特定）するレベルから、その独自の機能との緩やかな整合性が求められるレベルまで一定の幅がある。この点では、テイラー的な作業の質と量に対する直接的な管理方式が確立できているかどうか、もっとも規定的な条件であろう。前述したように、それに応じて作業管理における基本給の支払い方のインセンティブ機能への依存度に違いがでるからである。

---

25) 作業管理方式とのかかわりでの賃金形態の歴史的な展開については、高橋 [1974], 6~14 ページを参照。

26) 労働過程における労働者の意志や意欲などの心理的要素の規定要因や規定のメカニズム、その機能や成果への影響などについては、より専門的な研究領域の成果も参照すべきであろう。例えば、「組織行動論」の成果については、さしあたり、ロビンズ [2000], 参照。文献は、同僚の小久保教授から教示していただいた。記して謝意を表す。また、いわゆる人事の経済学については、ラジャー [1998] を参照。また、高橋 [1998] 第 4 章 5 「インセンティブとしての賃金制度」も参照。

例えば、成果主義賃金の場合には、その作業管理上の独自の機能はどのような作業管理のあり方を前提とし、かつそこに組み込まれているかが解明されねばならない<sup>27)</sup>。他面、そのような作業管理方式と成果主義賃金との結びつき、いいかえれば前者による後者の規定性は必ずしも必然的ではない。なぜなら、実際に以前は別の賃金制度と結びつけていたわけであり、現在もそういう企業が多くみられるからである。このことは、支払い方の特殊的形態のもつ独自のインセンティブ機能＝作業管理上の機能が、すべての場合においてその形態の生成をただちに一義的に規定しているわけではないことを示している。

ところで、作業管理はそのあり方を経営目的によって規定される。その影響が基本給の支払い方の決定にも及ぶという、前節で留保しておいた規定関係が考えられる。2点あった。まず、利益目的による規定関係である。経営活動全般にわたる利益管理のもとで、作業管理 製造業務や販売業務をはじめ企業内のすべての業務の管理の一側面として存在する においてどのような独自の規定的な管理目標が導かれるかが、まず問題である。現場の実務面からの検証は留保するとして、論理的には、さしあたり設定された作業（労働）の成果（質と量）の目標をいかにより少ない労働量（労働強度×労働時間×人員数）の投入で ももちろん成果の質を維持するうえで最低必要な労働の質を確保しながら 達成するかが課題となる<sup>28)</sup>。管理目標は「労働生産性」（労働成果／投入労働量）の向上である。ただ、利益管理上は、とくに投入労働量については労務費・人件費の次元でとらえなおされねばならない。前節にみた人件費管理が及ぶところ、要員の極少化 個々人の労働強度の引き上げ 労働時間の延長といった独自の要請もあらわれてくる。

基本給の支払い方が作業管理の構造に組み込まれているかぎりには、上述の作業管理上の独自課題による規定も受けることになる。例えば、成果主義賃金については、近年の利益管理の強化にともなう労働生産性の向上の要請 主たる適用対象であるホワイトカラー労働の領域ではとりわけ とも結びついていると考えられよう。

もうひとつの点、事業目的による規定関係はどのようなものであろうか。事業の正常な運営が主として作業管理の首尾よい遂行に負っており、後者に基本給の支払い方のもつインセンティブ機能や労働意欲への作用が影響を及ぼさざりでは、その支払い方の管理においては利益目的のみならず事業目的も考慮されなければならないことになる。そうした規定関係のもと

---

27) 浪江 [1998] で一定の考察をした。もっとも、出来高給制度との異同をはじめ、成果主義賃金の機能に依拠した作業管理の独自性の解明には作業管理自体を正面にすえた考察が必要であり、別の機会を得たい。

28) 森 [1995] における人事労務管理の目的のうち、「労働力の効率的利用」はこれに相当する。脚注7) 参照。なお、労働の種類によっては、例えばホワイトカラー労働の場合、投入 成果の関係は製造労働のように直接的ではなくなり、作業管理にも課題を投げかけることになる。

では、既述のように両目的の矛盾関係の対立的側面が表面化する場面にもなる。成果目標の達成度が強調されるあまり、質的にもより高い仕事目標へのチャレンジが減少したとか、顧客へのサービスに問題が出てきた、とかいった成果主義賃金のもとで聞かれる弊害<sup>29)</sup>はその一例である。

こうした矛盾関係にも一部規定されながら、さらにまた、先の人件費管理上要請される支払い方のあり方とここで扱った作業管理上要請されるインセンティブ機能との矛盾も現れる。賃金管理はその調整という困難な課題に直面することになる。しかし、その調整にも限度がある。例えば、「パイが少ないので、配分原理を成果基準に変えて、かつ格差をひろげて、刺激を強める」といわれるが、賃金を抑えながら、それゆえに分け前の獲得競争の組織化によって労働意欲の向上を期待することはきわどい戦略であろう。少なくともその効果を全員にかつ長期的に持続させることは困難であろう。

最後に、広い意味での作業管理の領域には、作業組織における従業員の配置やその変更(人事異動)という活動とその管理が含まれる。そのあり方と賃金の支払い方との間に重要な関連性があるとすれば、両者の整合や調整を図ることもまた管理上の課題となり、そのかぎりで支払い方の選択が条件づけられることにもなる。例えば、かつて職務給制度の導入の際に問題にされたが、現下の賃金改革において職務等級制度や職責・役割等級制度の新たな導入がなされる場合には、あらためてこの点が問題になりえる<sup>30)</sup>。

## 2) 教育訓練と基本給制度

経営者の人事諸活動のうち従業員の教育訓練の活動は、賃金・基本給の支払い方と何らかの関連性をもっているであろうか。あるとすれば、少なくとも両者の整合性を図ることは賃金管理においても考慮されるべき課題となり、そのような関係のなかでは基本給の支払い方は教育訓練のあり方によっても影響を受けることになる。

経営者が従業員を教育訓練する活動には、その契機として、従業員自らが学習するという行為が含まれている。いわゆる自己啓発と呼ばれる形態はその面を前面に押し出したものである。したがって、また、そこでは従業員の学習への意欲が欠かせない。その意欲を生み出す誘因は内発的なものや外的なものをふくめて種々あると考えられるが、その1つとして経済的金銭的なインセンティブが存在する。それは具体的には教育訓練=学習とそれにより育成された職務能力を評価し、直接・間接に賃金(基本給)にむすびつける形が考えられる。こうして、賃金(基

---

29) 成果主義を先駆的にとりいれたF社では、その問題性もその実践のなかで浮かび上がり、手直しもなされてきた。前掲、高山報告、参照。

30) 今野[1998]142-3ページ、参照。

本給)に従業員に対する学習へのインセンティブを組み込むかどうか、どのように組み入れるかは、教育訓練の活動、その効果に影響を及ぼすことになる。したがって、基本給のあり方の管理においても、教育訓練への影響、機能を考慮する必要がでてくるのであり、その意味では後者が前者のあり方を規定するといえよう。

日本でこの20～30年来、「能力主義」を標榜して大企業を中心に広く普及し、いまその改革が試みられている職能資格制度＝基本給の等級制度には、いわゆる能力開発へのインセンティブという点での政策的考慮が主目的とはいえなくてもあったと考えられる。近年の成果主義賃金制度では成果＝「発揮能力」とかコンピテンシー＝「高業績につながる能力・行動特性」とかいった言説もみられ、そのかぎりでは能力への関心は強いが、その育成＝教育訓練面からの考慮はどのようにみられるであろうか。また、そこには従業員へのインセンティブの機能はどのように組み込まれているであろうか。ここでは検討課題としての確認にとどめる<sup>31)</sup>。

### 3) 雇用のあり方と基本給管理

人的資源管理のいまひとつの主要な領域である従業員の雇用の活動とその管理によって、賃金・基本給のあり方(の管理)は何らかの影響や規定を受けているであろうか。ここでもまず確認されるべきは、雇用のあり方と賃金・基本給の支払い方との関連性である。両者が相互に関連しあっているかぎり、管理において両者の整合性が要請される。あるいは両者に経営上意味ある機能的な関係があるならば、その機能促進的なあり方が求められよう。そのようなコンテキストにおいて、雇用のあり方が基本給の支払い方を規定する場合があります。以上の一般的な規定関係を近年の基本給改革の動きに即していまいし具体的に考察しておこう。

今その解体が進んでいるとされる「日本の雇用慣行」、その柱をなす「年功賃金」と「終身雇用慣行」との関連性に関わって、前者に含まれる年齢＝勤続照応的な個人別昇給曲線を企業と従業員の間での労働と報酬の「長期決済型賃金」ととらえる見方がある<sup>32)</sup>。この見方からすれば、そのような昇給曲線(「賃金プロファイル」とも呼ばれる)は雇用のあり方としては「終身雇用」あるいは長期継続雇用を前提とすることになる。そこでは従業員の雇い方と基本給の支払い方との整合性が問題となっているわけである<sup>33)</sup>。もっとも、ここでの「整合性」なるものは、規定関係としては相互的であつて緩やかである。この場合も、長期継続雇用の保障がなくなれば、

---

31) 先のF社における評価制度の手直しの1つとして、等級昇級(昇進)には短期的な成果(目標達成度)の評価に、中長期的な視点から、コンピテンシー・レビューを加えた。もっとも、主眼は高い目標設定を促す(昇進へのリスクを薄めて)ことにおかれているが。前掲、高山報告。

32) 今野[1998]第4章。

33) 浪江[1997]では、雇用システムの側からのほかの人事諸制度との整合性の問題について、若干論及した。31～2ページ。

上述のような「長期決済型賃金」という意味合いでの個人別昇給曲線もまた、そのかぎりでは労働者に対する説得力を弱めるであろうといった程度のことである。

年功賃金の同様の側面が企業や政策当局などによって問題にされる今ひとつのケースがある。周知のように、「雇用の流動化」の促進は現下の官民挙げての政策課題とされている。したがって、賃金管理、基本給のあり方も少なくともその政策目標に中立的である、すなわちそれを妨げないことを求められている。年齢＝勤続を主たる決定要素とする基本給や年齢＝勤続照応的な個人別昇給曲線は、労働者の離職・転職行動に影響を与え、それを抑えて定着を促す作用をする要因にはなる。とすれば、「流動化」促進の政策的立場にたつならば、そのような基本給のあり方の修正が求められることになる。といっても、個々の企業が従業員の離転職の自由を無前提に要請するはずもなく、企業側が労働者の解雇や退職を必要としたときに、それを円滑に進めるうえで賃金のあり方が障害にならないように、という控えめな要請であろう<sup>34)</sup>。逆に、企業が従業員の定着を必要とした場合には、そのための施策は種々あるが、その1つとして、賃金・基本給の支払い方においても種々の工夫が必要とされる。支払い方といっても、この場合には、賃金の額・水準のあり方こそが決定的であろう。

### 3. 労使関係と基本給管理

基本給の支払い方の経営者による選択と決定を規定する要因群として、第3に、労使関係に関わる諸要因をとりあげ、それとの関連性と規定関係について考察しよう。

労使関係の影響は二重に現れる。一方では、経営者による賃金(基本給)の支払い方の決定は与件としての労使関係という枠組のなかで行われ、そのあり様に規定される。そこにおいて従業員・労働者、労働組合、国家等からの影響を受ける。他方で、あれこれの支払い方の選択は人的資源管理の一領域としての労使関係の運営とその管理の活動 以下では労使関係管理と呼ぶことにしよう のなかで政策的に考慮されることがあり、そのような関連において影響を受ける。以下、それぞれについて考察しよう。

#### 1) 労使関係による規定

まず、労使関係そのものからの直接的な影響についてである。経営者は労働者の雇用諸条件の決定、この場合は基本給の支払い方についての決定を自らのみで自由に行えるわけではない。その意思決定は労使関係という枠組みのなかでそれを媒介にして行われる。ここに「労使関係」とは、資本主義経済のもとで、労働者の雇用自体および雇用諸条件の決定をめぐり労働者(集

---

34) 現下の賃金改革のこの面での機能やねらいを指摘するものとして、青山[2000]、82ページ、小越[2000]序章(牧野富夫)、20ページ、26～7ページ。

団）と使用者（集団）とが関わりあう関係である。詳論する余裕はないが、私見では、労使関係はいわば三層の構造をなしている。基底には無数の労働者個人と使用者（資本家の法的制度的表現としての）との間の個別的な雇用契約（労働契約）をめぐる関係（個別的労使関係）、その基礎の上に労働組合の生成発展にともないあらわれてくる労働組合と使用者（団体）の関係（集団的労使関係）、そしてこうした関係への国家の介入にともない展開される政府（国家）＝労働者・労働組合＝使用者（団体）の三者関係、以上である。その土台には資本主義経済とそこでの労働者と資本家の階級関係（労資関係）が存在し、労使関係の存在を根拠づけている<sup>35)</sup>。

こうした労使関係のもとで、使用者＝経営者の人的資源管理における諸決定は、労働者、労働組合、国家（立法、行政、司法）の影響を受けることになる。したがって、基本給の支払い方の特定の形態は、労使関係の特定のあり様の影響を受けたものとして存在し、そのようなものとしてとらえ分析する必要がある。その場合、さしあたり2つの点に着目すべきであろう。

1つは、その規定関係や影響のメカニズム、すなわち上述の当事者の三者が経営者による基本給の支払い方の諸決定にどのように関与しているかということである。それはまた、影響の主体、すなわち個人、労働組合、国家によって異なる。諸主体の関与や影響は、主として基本給制度自体の設計・決定・変更の過程において現れるが、そこにとどまるものではなく、制度の実施・運用、さらには結果の評価と対応などにも及ぶ。こうしたメカニズムは視点を変えれば賃金面に投影された労使関係の構造そのものであり、ここではこれ以上は立ち入らない<sup>36)</sup>。

いまひとつは、その影響の内容ないし結果であり、諸主体ないし背後のステイクホルダーの利害が具体的にその支払い方のどこにどのように反映しているかである。それはまた、当事者の影響力の程度に依存しよう<sup>37)</sup>。経営側＝資本の論理がほぼ貫徹しているかにみえる支払い方についても、その根拠については、労働組合の影響力の弱さやその政策などの結果としてもとらえることができ、労使関係のあり様の分析が必要になる。

近年の成果主義賃金制度 基本的に経営側の主導する賃金政策であり、労働者にとっては種々の問題をはらんでいる の普及の背景には、どのような労使関係の状況があるだろうか。労働組合のある企業においては、当然ながら、労使間の交渉・協議が行われている。最終的に

---

35)「労使関係」については別に考察する機会を得たい。さしあたり、山田[1996]第 4章、参照。

36)ここでは、賃金管理にたいする労使関係の規定性という視点から考察をしているが、視点を変えて、同じ対象を賃金の決定という個別領域で展開され、そこに現れたかぎりでの労使関係として分析することもできる。そのような分析、解明は労使関係論からの接近方法であり、その課題である。

37)この点に関わって、高木[1974]は次のように指摘する。「職務給化は、資本主義の危機の激化のもとに必然的に展開する事態に対応して、資本が必要とする労務政策によって生ずるのであって、それ自体が必然的であるとはけっしていえない」(306ページ)。そのようにして形成される賃金体系のあいだにも、「そのおりの歴史的な諸事情、とくに労資の力関係によって、労働者階級の階級の利益からみて相対的に有利なものと相対的に不利なものがある」(307ページ)。

どこに落ちつくかは労働組合の成果主義賃金制度に関する考え方・政策とその力量 = 交渉力、対抗力ということになる。公表されている事例をみる範囲では、労働組合が反対し、導入を取りやめさせたり、あるいは大きな修正をさせたりした事例はみられない。成果主義賃金制度の導入の進展の一条件として、それに賛成している労働組合の政策があると推測できる<sup>38)</sup>。

ところで、基本給の支払い方そのもの(その一部)のうちに、基本給の決定に関わる労使関係の特定の形態(とみなしてよい手続き)が前提され組み込まれているケースがあることに留意しておいてよい。例えば、近年国際的にも議論になっている「賃金の個別化」と呼ばれる事象がそうである。成果主義賃金制度の場合が典型的である。ここでは、成果基準の導入によって、個々人の基本給が人事考課によって個別的に決定される場面が広がっている。しかもその際、目標管理制度などにみられるように、成果の目標の設定やその達成度の評価のプロセスに、従業員自身による自主目標の設定や自己評価、上司との面談(形式的には交渉に類似する場面も想定しうる)、経営側の最終決定に対する異議申し立ての手続きなどが組み込まれるケースがみられる。さらに、そこに労働組合、すなわち集団的労使関係が関与する場合も考えられる。たしかに、そこには、労使関係という視角からみても、個別的、集団的な労使関係の新たな展開を認めることができる。そして、これはこれで基本給の支払い方に影響を与えることになる。なお、基本給の個人別決定過程に従業員評価や職務評価が入り込めば、成果主義賃金にかぎらず、同様の事態が生れる可能性はある<sup>39)</sup>。

こうした事象は、前稿(浪江[2003b])で考察した基本給の支払い方の内容や構造自体をとらえる際にすでに、労使関係の側面 制度として個々の従業員が基本給の決定過程にどのように関与できる仕組み・手続きになっているか もふくめてとらえる必要があることを示している。基本給決定に従業員評価制度や職務評価制度が介在する場合には、その制度についても同様のチェックが必要であろう。上述の「賃金の個別化」といわれる事態も、こうした次元における問題として解明が求められていると考えられる。誤解ないように急いで付言しておけば、制度の有無にかかわらず、労働者は賃金に関する発言権、交渉権、異議申し立て権をもっていることはいうまでもない。

---

38) 例えば、F社の場合、新人事・賃金制度に対する労働組合の考え方はつぎの組合書記長の発言に明らかである。賃金制度については、「より公平・公正で納得性の高い制度をめざす」といい、成果主義については、「自分が働いて成果が出れば、それに見合った処遇を受けるのは当然です」と述べている。「労働組合の新人事制度への対応」(F労働組合書記長へのインタビュー)、『賃金実務』99.3.1号(No.831)、27ページ、30ページ。

39) 石田[2003]は、その第5章で、成果主義賃金制度が職場の労使関係に持ち込む「新たな緊張」こそ解明すべき課題としながら、「成果主義には『個々の貢献の対価をめぐる一連の交渉』を呼び込む契機に満ちている」(191ページ)として、それについての考察を行っている。

## 2) 人的資源管理としての労使関係管理による規定

資本主義経済のもとで企業（資本家）が事業（商品生産）に他人（労働者）を労働力として使用する場合には、雇用契約（労働契約）を通じて労務指揮権の取得をはじめ、賃金や労働時間など基本的な労働諸条件についても労働者と交渉し合意する手続きが法的義務として必要であり、しかもその過程では紛争とそれへの対応も避けられない。こうした活動を管理する経営者の活動＝労使関係管理は人的資源管理の基本的活動のひとつ、あるいは土台といってもよい<sup>40)</sup>。労働組合、国家による規制が登場してくれば、その活動はさらに拡大し複雑となる。こうした活動を媒介として、経営者の諸決定に前述のような労働組合や国家の影響が及ぶことになる。他方、それとともに、それらの影響力の増大に対抗して、「従業員からの影響」(Beer et al.[1985], Chap.3) 自体を管理し統御しようとする経営側の行動もあらわれ、発展する。いわゆる組合対策といわれるものもそこに含まれる。こうした活動もまた、労使関係管理の一翼を構成する。

賃金管理における基本給の特定の支払い方の選択において、こうした労使関係管理の観点からの政策的考慮が入り込む場合がみられる。その意味で前者が後者によって規定されているとみなすことができよう。「政策的考慮」の内容や形態は、背後の労使関係政策とともに幅がある<sup>41)</sup>。

その前提には、基本給の支払い方が個々の従業員の労働組合への加入やそこでの行動、さらには労働組合としての集団的行動（運動）に何らかの影響を及ぼし、労使関係のあり様にも作用するという客観的な関連性、機能的関係の存在がある。

前述した成果主義賃金制度にみられる「賃金の個別化」＝「労使関係の個別化」は、この点についてのわかりやすい例ともなろう。上司との「面談」の過程を形式的には個別的な労使関係としてとらえることができるとしても、労働組合の支援ないし法制的な規制の裏づけがないかぎり、労働者が影響力を行使できる労使関係の内実を備えているとはとうていみなしがたい。同時に、労働組合を通じた集団的な交渉と決定も、その分後退するのは避けられない。個人別の人事考課のプロセスに労働組合が直接に介入することは困難だからである。総じて賃金決定

40) 浪江 [2003a] で、人的資源管理における基本的な位置付けはおこなった。先行研究のレビューもふくめて、この分野のより詳しい考察は別の機会を得たい。

41) いわゆる組合対策のために賃金が利用される場合がある。労働組合法第7条が「不当労働行為」を禁止するように、経営実践の倫理的法的な規範との衝突があらわれてくる場面のひとつでもある。

「差別支配による労働の抑圧、組合の破壊・弱体化は、独占資本がその賃金体系政策・職務給化政策に託したもっとも基本的な機能である」(高木 [1974], 295 ページ)。しかも、「おそらくコスト安に役立つという点ではもっとも比重の高いもの」であり、かつ「資本主義体制の維持・安定化に役立つ」(同上, 281 ページ)。労務管理全般の基本的な目的に拡げての同様の指摘は、労務管理の批判的な研究においては広くみられる。

他方、森 [1995] では、労使の「対立的な関係を民主的・合理的に調整・緩和し、...経営労働秩序の安定・維持の実現を図る」という「目的」が強調され(222 ページ)、その「労使関係の安定度」への賃金管理の機能に注目する(183~4 ページ)。

への従業員の影響力の後退が生れる。ただ、留意しておくべきは、成果の評価＝人事考課を前提したとしても、制度自体（手続きも含め）の設計や例えば異議申し立ての手続きには労働組合の介入の余地は残されている。さらに、基本給の額や水準（賃金表）などの決定も集団的な交渉に残される。

また、基本給の決定基準は、前稿で指摘しておいた従業員間格差や昇降給の正当化機能、従業員への説得機能 正当性自体に議論の余地が残る以上、多分にイデオロギ－的機能とならざるをえない という面においては、労使関係上の機能を含んでいる。例えば、人件費総額が増えないなかでは これ自体すでに人件費管理の要請を与件とする論理であるが、その「配分の公正」 利益と賃金の配分の公正を問わないかぎり、これ自体すでにイデオロギ－であるが がより厳しく問われる時代になり、その意味ではここでいう決定基準の正当化機能が重要な役割を期待されるといった議論が聞かれる<sup>42)</sup>。

深入りはできないが、労使関係への影響はその他にも種々考えられる。とくに組合関係者によってつとに批判される労働組合へのマイナスの影響としては、労働者間への競争や分断の持ち込みや競争の激化による労働者の団結の弱化や破壊という影響、作用がある。例えば、成果主義賃金制度のもとで、賃金総額を固定しながら成果による配分を行うならば、労働者間に成果と分け前をめぐる競争が組織されることになる。

もちろん、基本給の支払い方の選択において、労使関係上の施策としての利用という政策的意図がどんな場合でも常に働いているというわけではなかろう。あるいはそれについて経営側から率直に表明されることはまずないと考えてよかろう。しかし、その意図の有無は別に、予想できる労使関係上の客観的な影響については、少なくとも組合側はその導入に際して無視できないことは当然であり、その分析においても留意されてしかるべき点であろう。もっとも、この問題は、残されている分析課題である賃金の支払い方の機能、実施の結果、とくにそこの労働者に及ぼす影響にかかわって分析されるべき課題でもあろう。

最後に、賃金管理は労使関係との関係においても矛盾をかかえている。既述の人件費管理にもっとも鮮明にあらわれているように、賃金管理を通じて資本の利害が貫くところ、基本給の支払い方における従業員との利害の溝が広がるかぎりは、労使関係に緊張をもたらし続けるからである。

---

42) 今野 [2001] は、従業員個人の賃金を決める仕組みであるとともに、賃金総原資の配分を決める仕組みでもある賃金制度は、今日では、総原資が増えないゼロサムであることを前提に設計されねばならないが 総原資が増えプラスサムを前提にした年功賃金制度は機能不全に陥るのは当然、それだけに従業員の納得性を得ることが難しい、増大する個人間の不満に対応できる調整力のある、アカウントビリティのある賃金制度が求められている、能力やその代理指標としての年齢・勤続には説得力がなく、客観的に表現しやすい仕事や成果のほうが望ましい、と主張する。ちなみに、先のF社は、成果主義の「目的」の1つに「人件費の適正な配分、有効活用」を掲げている（ヒアリング時の資料）。

#### 4. 賃金管理と環境的媒介的諸要因

基本給の支払い方の経営者による選択と決定を規定する要因群として、最後に、以上述べてきた3つの規定要因による規定関係の外側にある企業内外の環境的諸要因がある。それらが賃金管理を規定するしかたに着目すれば、上記の規定関係を媒介する媒介的的要因群として位置付けてよかろう。なお、要因の多くは基本給や賃金にとどまらず、程度は別として人的資源管理全般をも規定するものとして考えてよかろう。

この要因群については、先行研究において、人的資源管理全般に関わる要因群として一般的に指摘されている。例えば、Beer et al. [1985]は、「状況的要因 (situational factors)」として、従業員の特性 (work-force characteristics)、ビジネス戦略とその条件 (business strategy and conditions)、経営理念 (management philosophy)、労働市場の状況 (labor market conditions)、労働組合 (unions)、職務技術 (task technology)、法律と社会の価値観 (laws and societal values) をあげている (同書, pp.24-36)。また、森 [1995]では、内外主要文献があげている「環境的諸要因」の総括をふまえて、「現代日本の人事労務管理に特に関係が大きいと思われる環境的諸要因」として、「外的環境要因」については、経済構造・産業構造、労働市場、技術、労働組合、国民性と意識・行動様式、法規があげられ、「企業内的環境要因」については、経営者の意識、従業員の意識、従業員構成、経営組織、企業文化があげられている (同書, 第2章)。どの時代、国、業種、職種、企業の人的資源管理を分析対象とするかによって要因やその重要度は異なる。一般理論としては、比較的共通な、しかも重要度の高い要因をあげることはできない。ここにあげられている要因自体は、論者間で大差はなかろう。ただ、既述の3つの規定要因と規定関係との区別と関連性について、いまま少しの整理が必要かつ可能ではないかと考える。

経営者の賃金管理における意思決定に対する規定関係をみると、すでにみた企業の経営目的、人的資源管理のほかの領域という2つの要因は経営管理過程全体における意思決定の対象範囲に入っているものであり、その自由裁量度は別にして形式的には、ほかの要因とは存在次元が異なる。したがってまた、規定の仕方やその強度もまた異なることになる。これに対し第3の要因である労使関係 (労使関係管理とは区別されたもの、国家の介入も含む) は、経営者の意思決定にとっては外部に存在するものである。しかし、そこにおいて労働者・労働組合、国家などの当事者 (主体) たちは、ステイクホルダーの利害を担いながら、もう一方の当事者である経営者の意思決定過程に外部からであれ直接的に関与してくる存在である。したがって、その影響度も、権力を背景にした国家の介入にみるように、相対的に強い。

以上3つの要因に対し、ここでとりあげるべき環境的的要因は、経営者の意思決定行為の外部に存在するものである。また、同じ外部といっても、意志決定過程そのものに絡んでくる労使関係に比べるともう一回り外部にあり、両者は区別でき、かつすべきである。こうした意味合

いで、「環境的」要因である。つぎに、経営者の意思決定行為に対する規定のしかたという点においても、その意思決定過程自体に直接的に関わらないという意味で、しかし、それを外部から制約したり条件づけたりするという意味において、「媒介的」要因である。さらに付け加えれば、この環境的媒介的要因群は、ここでは具体的に既述の3つの要因による規定関係において環境的媒介的である要因であり、かつそこに共通に作用するものも当然ある。

環境的媒介的な要因であることは、管理に対する規定の度合いが弱い、重要度が低いということの意味するわけではない。むしろ逆である。1節でも論じたように、利益目的や人件費管理などは支払い方の規定要因としてはその基底にある一般的共通的なものであって、それだけでは支払い方の特殊形態の形成は説明できない。特定の時間・空間においてそれらが作用する際の環境的媒介的要因こそが、形態の変化や差異を生み出す直接の契機になっている。

一般理論としては、現実分析の際チェックされるべき比較的普遍的な主たる諸要因を確認しておくことが必要であろう。その際、諸要因のさらなる区分整理が可能ならばしておくのがよかるう<sup>43)</sup>。しかし、ここでは紙幅の関係もあり、前述した2つの文献で挙げられている諸要因についての紹介をもって代えることにとどめておく。ただし、この2文献とも独立してとりあげていない要因として、「労働の内容・性質」を加えておこう。例えば、今日の成果主義賃金の規定要因を考えると、適用対象となる主たる職種がホワイトカラーであることを無視できない。その「労働の内容・性質」がその支払い方を媒介的に規定していると思われる。

### 残された課題 むすびに代えて

賃金管理の分析の課題と理論的枠組について、前稿では基本給の支払い方の内容と構造について、本稿では、基本給の支払い方を規定する4つの要因群と規定関係、およびそれらの相互関係について、それぞれ考察してきた。紙幅の関係で、本稿での考察は再びここで閉じざるをえない。残されている課題を確認して、この稿を閉じることにしよう。

それは、基本給が特定の支払い方で支払われたその影響、結果を分析することである。賃金管理という視点からは、それは、経営者の所期の政策的な目的・目標がどこまで実現されたか、そのために基本給の支払い方はどのように機能したか、ということである。メダルの裏面として、従業員にどのような結果、影響をもたらしたか、ということである。

経営実践の領域では、前者の評価を通じて、経営者としてのさらなる改革のサイクルがはじまることになる。労働者への影響についても、その評価を通じて、その面からの改革の課題が浮かびあがる。もっとも、その改革の担い手は何よりも労働組合ということになる。こうした

---

43) 森[1995]では、「経済構造の変化」を、「人事労務管理のあり方を最も大きく規定する基礎要因である」(17ページ)と特別の位置付けがされているが、妥当であろう。

実践領域に学問がどう関わらすべきか、関わるができるか。これもまた残された検討課題のひとつである。

#### 主な引用・参考文献

\*和洋別，ジャンル別，著者の50音順に，拙稿は末尾にそれぞれ表示した。

- ・青山秀雄 [2000]，日本型賃金制度と裁量労働制，原田ほか [2000] 第3章。
- ・石田光男 [2003]，仕事の社会科学 労働研究のフロンティア，ミネルヴァ書房。
- ・泉卓二編著 [1974]，賃金管理論（経営会計全書 8），日本評論社。
- ・今野浩一郎 [2001]，特別寄稿 日本における賃金制度の潮流と職務・仕事給の意義，『労政時報』第3474号 / 01.1.5。
- ・今野浩一郎 [1998]，勝ち抜く賃金改革 日本型仕事給のすすめ，日本経済新聞社。
- ・小越洋之助監修・労働運動総合研究所編 [2000]，今日の賃金 - 財界の戦略と矛盾 - ，新日本出版社。
- ・木下武男 [1999]，日本人の賃金，平凡新書。
- ・下山房雄編 [1982]，現代日本企業と賃金管理（シリーズ・80年代の企業と労務管理 4），労働旬報社。
- ・社会政策叢書編集委員会 [1997]，今日の賃金問題（社会政策叢書第21集），啓文社。
- ・ステファン・P・ロビンズ 高木晴夫監訳 [2000]，組織行動のマネジメント（4版），ダイヤモンド社。Robbins,S.P.[1997],Essentials of Organizational Behavior (5th ed.), Prentice-Hall,Inc..
- ・高木督夫 [1974]，日本資本主義と賃金問題，法政大学出版局。
- ・高橋洸編著 [1989]，現代日本の賃金管理，日本評論社。
- ・高橋洸 [1974]，賃金管理論の分析視角，泉卓二編著 [1974]，第1章。
- ・高橋俊介 [1998]，人材マネジメント論，東洋経済新報社。
- ・原田・安井・黒田編著 [2000]，新・日本の経営と労務管理，ミネルヴァ書房。
- ・K.マルクス，資本論（第1部），『マルクス＝エンゲルス全集』23a，23b，大月書店。
- ・森五郎編著 [1995]，現代日本の人事労務管理，有斐閣。
- ・門田・浜田・李 [1999]，日本のコストマネジメント 日本企業のコスト構造をいかに変えるか，同文館。
- ・エドワード・P・ラジャー 樋口美雄，清家篤訳 [1998]，人事と組織の経済学，日本経済新聞社。Lazear,Edward P.[1998],Personnel Economics for Managers,John Wiley & Sons. Inc..
- ・山田信行[1996]，労使関係の歴史社会学 多元的資本主義発展論の試み，ミネルヴァ書房。
- ・吉田弥雄 [1981]，現代管理会計論（改訂17版），同文館。
- ・日本経団連労働政策本部編 [2003]，2003年版・春季労使交渉の手引き，日本経団連出版。
- ・経営労働政策委員会編著 [2002]，2003年版・経営労働政策委員会報告，日本経団連出版。
- ・日経連労使関係特別委員会 [2000]，成果主義時代の賃金システムのあり方 多立型賃金体系に向けて，日経連。
- ・日経連経済調査部編 [1996]，新版・経営計画の策定と適正賃金決定，日経連出版部。
- ・日経連 [1995]，新時代の日本の経営 挑戦すべき方向とその具体策，日経連。
- ・日本労働研究機構 [2000]，業績主義時代の人事管理と教育訓練投資に関する調査。
- ・Beer,M.,Spector,B.,Lawrence,P.R.,Mills,D.Q.,Walton,R.E.[1985],Human Resource Management:A General Manager's Perspective,The Free Press.
- ・浪江 [2003a]，人的資源管理の内容と構造，『立命館経営学』第41巻第6号（2003年3月）。
- ・浪江 [2003b]，基本給の支払い方，その内容と構造，『立命館経営学』第42巻第3号（2003年9月）。
- ・浪江 [1998]，「裁量労働制」と労働時間管理，作業管理および賃金制度，『立命館経営学』第36巻第6号（1998年3月）。
- ・浪江 [1997]，日本企業の雇用システムと「終身雇用制」論，『立命館経済学』第45巻第6号（1997年2月）。