

## 論 説

賃金の支払い方，労働者への影響と改革  
賃金管理分析の課題と理論的枠組（3）

浪 江 巖

## 目 次

- はじめに  
1. 賃金の支払い方の労働者への影響  
2. 賃金管理の改革  
おわりに

## はじめに

経営者の経営実践，その人的資源管理の一領域としての賃金管理，その分析の課題と理論的枠組について，さしあたり賃金の中心をなす基本給に焦点を当てて，また現下の賃金改革，特に成果主義賃金を事例にしながら，前々稿（浪江 [2003b]）では基本給の支払い方（支払い形態と額・水準）の分析課題とその理論枠としての支払い方の一般的な内容と構造について，前稿（浪江 [2004]）では基本給の支払い方の生成根拠という分析課題とその分析枠としてそれを規定する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。

賃金管理のもとで現われる基本給，一般に賃金の支払い方については，今ひとつの分析課題が残っている。管理に媒介された基本給・賃金のあれこれの支払い方がその結果として従業員に及ぼす影響の問題である。本稿では，まずこの課題を確認し若干の検討をしたい。

ところで，後に本文でみるように，賃金の特定の支払い方が従業員に負の影響をもたらすとなれば，当然ながら，従業員の立場からは，それをもたらした支払い方を改善，改革するという実践的課題が生まれる。しかし，この課題は実践の領域にある。こうした実践的課題を学問研究はどのように扱えばよいのであろうか。最後に，この問題を検討しておきたい。

今日，そうした実践的な課題に学問研究が貢献していく必要性が各方面から議論され，一般的には「政策科学」の創造・発展が課題とされているところである<sup>1)</sup>。経営学や管理論はむしろ当初から経営実践を土台にそれと関わって発展した学問であり，それへの貢献をめざしたいわゆる規範的政策的アプローチが主流であったと思われる。そうした状況をふまえて，小論で

1) 政策科学については，さしあたり，宮川 [1995]，太田 [2003]などを参照。

も、先の賃金管理の改革という実践的課題に即して、この問題を検討してみよう<sup>2)</sup>。もっとも、ここでは「政策科学」というベースでは議論する用意はない。

本稿での考察もまた、前稿までと同様に、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り、自己了解的な整理の域を大きくこえるものではない。小論で考察する賃金管理の分析課題、研究課題や理論的枠組みは、前稿までと同様に、ひるくは人的資源管理の諸領域を考察する際にも多少とも共通性をもっていると思われる、その解明への示唆を得ることも意図されている。

## 1. 賃金の支払い方の労働者への影響

### 1) 賃金支払いの諸結果

まず最初の検討課題は、一般に賃金の支払い方が従業員に及ぼす影響を分析するという課題についてである。以下では、課題の内容や性格をより明確にするため、具体的な例示が必要な場合には、前二稿と同様に、基本給の支払い方に即して検討し、成果主義賃金を事例として用いる。

経営実践としての賃金管理の過程において、賃金があればこれ特定の支払い方 支払い形態とそのもとでの支払額の両方を含める で支払われ、その結果として種々の影響が生じる。その結果は、一方では、企業経営への影響として現われる。経営者にとっては、ほかならぬ賃金の特定の支払い方の選択・決定に導いた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、そのためにその支払い方はどのように機能したか、具体的には、前稿[2004]でふれたように、例えば、利益管理・人件費管理の目標に照らして、あるいは作業管理をはじめ人的資源管理の他領域から要請される機能にどのように寄与したか、ということに関心が寄せられよう。後者については、作業管理に関わる従業員のモラル、離職行動、労使関係における意識と行動などへの影響がそうであろう。もちろん、予期しない思わざる結果も 正負いずれの影響にせよ 生じよう。

そうした諸結果を把握することは、いわゆるマネジメント・サイクルの一過程であり、経営者の役割である。同時に、研究者の分析課題としても取り上げられる。それは、賃金の支払い方、例えば、成果主義賃金の経営目的に果たす機能を研究的に検証する作業となる<sup>3)</sup>。

賃金の特定の支払い方は、他方では、結果として従業員にさまざまな影響を及ぼす。もとも

---

2) 労務理論学会第10回全国大会の統一論題のなかで、同僚である渡辺教授の報告「認識科学と政策科学」(文書報告)をコメントする機会を得た。小論の課題はこの報告にも触発されたものであり、同教授が提起された課題を賃金管理の分野で検討してみようとする試みである。報告とコメントについては、労務理論学会[2005]参照。また、渡辺[2003]も参照。

3) 例えば、大竹・唐戸[2003]では、成果主義賃金の労働へのインセンティブ効果が分析されている。

と賃金は従業員に直接関わる事項であるから、何らかの影響が生じて当然である。この事象の経営者の扱い方については次節でふれるが、最も関心をもつのは当然のこと従業員であろう。研究者にとってもそれは分析課題となる。

ただ、ここで特にこの分析課題を確認しておきたい理由がある。それは、単にいわゆるステイクホルダーの一員としての従業員への影響を分析するということにとどまらないからである。もともと人的資源管理は、経済学の解明した資本主義経済のもとでの資本と賃労働の矛盾を内在させている。人的資源管理の抱える究極の矛盾といってよい。それは、その実践過程でさまざまな形をとって表面化せざるをえない。特にそれは従業員への負の影響として現われることになる。人的資源管理の現実がそうであるとすれば、従業員への影響といういわばメダルの裏面の分析を欠いた分析は、対象の客観的科学的認識という研究課題に照らして十全なものとはいえないであろう。

賃金管理、広くは人的資源管理の従業員に及ぼす影響、特にその問題性を分析する課題は、「労働問題」への関心と研究の立場からも独自に重要な課題として浮かび上がる。経済学が明らかにしているように、資本主義経済のもとでは、資本の蓄積運動、とくにそれが労働者の雇用、賃金、労働時間等へ及ぼす影響の結果として、多様な形をとった労働者の労働と生活両面にわたる状態悪化がもたらされ、それに対する労働者の反抗により社会問題化する。「労働問題」の発生である。それは資本の蓄積運動の抱える最大の矛盾である<sup>4)</sup>。資本の蓄積運動が展開されるまさにその現場である企業と労働の場は、労働問題の深奥にあるいわば震源地である。しかも、その問題は、資本の人格化、資本の運動の人格的な担い手であるかぎりにおける経営者の管理活動に媒介されて発生することになるからである。

## 2) 労働者への影響

賃金の支払い方の従業員にもたらす影響の分析そのものは、時空と支払い方自体を特定されて、具体的に行われる。その分析の枠組や方法について、一般的に論じることがあまりない。ここでは、従業員への影響をどこでとらえるかという分析枠組の問題を簡単に検討しておこう。それは広くは労働者の労働と生活にわたる多様な側面とそこでの状態をとらえる理論的枠組みの問題である。人的資源管理全般の影響を分析する上では、その認識枠組を用意することが必要であろう。さしあたり賃金管理分析を扱っているここでは、賃金の支払い方がもたらす影響をとらえるのに必要なかぎりでの主要な領域の検討にとどめよう。なお、この分野については、当然ながら労働組合の調査活動の蓄積があるわけであるから、その参照は必要であろう。

---

4) こうした見地からの近年日本の労働問題の概況は、三好[2003]において簡潔に描写されている。また、『経済』編集部編[2004]も参照。

従業員への影響は、大きくは消費生活と労働(生活)の二領域でとらえる必要がある。まずは、消費生活への影響である。雇用労働者にとっては、言うまでもなく賃金は唯一の生計維持手段といってもよいほどのものであり、そのかぎりでは消費生活の水準を基本的に規定している。したがって、賃金の特定の支払い方は家計と消費生活を直撃することになる。特定の支払い方によってある時点で確定される個々の従業員に支払われる賃金額 = 賃金収入(基本給, 一時金ほか), その絶対的な水準が、自分ないし家族の生活に必要な生計費をどこまで賄いえているかが中心問題である。それをつかむには家計の調査が必要になる。労働組合の春闘における組合員の要求調査にはこの状況が反映される。なお、不足が生じれば何らかの生活防衛の対応行動(支出の切り詰め, 追加的な就労による収入増など)が必要になり、それがまた生活状態に影響することになる。

つぎに、時間軸を入れてとらえる必要がある。特定の支払い方, 制度のもとで賃金が年とともにどのように増減するかである。重要なのは、より長期的な視点でみて、基本給, 一時金, 賃金収入が一時的な要因を除いてどのように変動していくと予測できるか, そもそも予測が可能かどうかである。特定の賃金の制度や支払い方がその点をどのように規定しているかということである。この点はいうまでもなく生活の長期的な見通しと設計 設計の可能性も含めてに重大な影響を及ぼすことになる。そして、いずれにせよ、ライフステージにおける生計費の変化(例えば、生計費の定年までの年齢照応的な上昇カーブ。このカーブ自体他の諸要素との組み合わせによって変わりえるが)に賃金カーブが対応できるかどうかの問題であろう<sup>5)</sup>。

定期昇給制度を廃止し、「成果」評価による基本給の変動(増減)を織り込んでいる成果主義賃金では、この問題は特に重要になる。特に業績連動型賞与制度の影響は大きい<sup>6)</sup>。また、今日のように賃金改革が進行する時代には、賃金制度の変更による長期的な影響を旧制度下の賃金とも比較しながらみておく必要がある。経営側が主導する賃金制度の変更が従業員の水準を中長期に引き上げるために行われると考えることはあまりにも楽観的に過ぎるであろうからである<sup>7)</sup>。

以上の状況は従業員間で異なる。従業員間に賃金格差があるからである。当然ながら下位に向うほど状況は厳しくなる。日本の現状では平均的には必要生計費が年齢とともに変動する(カ

---

5) 間接賃金も含む賃金の支払い方は労働力の世代的再生産にも影響する。この点については、上瀧 [2005], 参照。

6) 立道 [2004] は、調査設計に関連して、「労働者の生活にとって成果主義がどんなインパクトを与えているのか」という論点をあげ、「個々人のライフステージの変化との相関の強い配分システム」と「平等主義」が崩されることによって、「生活への脅威を成果主義が生み出しているという事実にも注目すべきである」としている(同, 67ページ)。

7) 制度移行により個人別には基本給が下がる場合が出てくるが、激変緩和措置をとり、すぐには影響が出ないように考慮すべきである、という。高橋 [1999], 195-197ページ, 参照。

ープを描く)とすれば、賃金格差の状況もまた年齢別昇給カーブの格差構造でとらえる必要がある。それが、平均的には、賃金収入によって規定される家計の格差状況を近似的に表現するものになる。成果主義賃金導入にともない、昇給カーブはラッパ型に格差を広げ、平均的にはカーブが“寝る”(緩やかになる)ように設計されるといわれる<sup>8)</sup>。

ところで、先の従業員間の賃金格差は、従業員への影響という点で、別の意味でも注目し分析しておく必要がある。まず、格差それ自体に「差別」という問題性をはらんでいる場合があるからである。男女間格差、正規・非正規間格差、「不当労働行為」に該当する格差、思想信条による格差（自由権など人権に関わる）などがそうである。

つぎに、従業員格差の状態は特定の基準での格差の有無とともに、大きさ（幅、程度）でもとらえる必要がある。格差は大きさによっては「平等」というそれ自体追求すべき普遍的な価値基準に抵触してくるからである<sup>9)</sup>。「能力」や「成果」の評価が低いというただそれだけで、どこまで低い賃金と消費水準を強要することが正当化されるであろうか<sup>10)</sup>。

さらに、先にもふれたように、経済的な問題として、成果主義賃金のように賃金総原資が抑制ないし削減された場合には特にそうであるが、格差の拡大は賃金の悪化する層を多かれ少なかれ生み出すからである。最後に、後にも触れるが、格差を生む仕組み如何によっては、労働者間の競争を激化させるという派生的影響をもたらすからである。

賃金の支払い方の従業員への影響は労働（生活）への影響という場面でもとらえる必要がある。まず直接的には労働条件、とくに労働強度（労働密度）、労働時間への影響である。しかし、影響はそれらの影響がさらに及ぼす労働者の心身の健康や生命（人間的自然）のところでメンタルヘルス、過労死・過労自殺、また、労働時間については時間という面からの生活全般への波及的な影響がとらえられる必要がある。成果主義賃金は、ここでも、「成果」の「評価」を高めるために無限定な労働支出へ労働者を駆り立てることが予想される<sup>11)</sup>。

再び労働者集団の次元で現われる影響として、労働者相互の社会的な関係への影響にも留意しなければならない。とくに元来資本主義経済下では多かれ少なかれ避けられないものとして

---

8) 例えば、労務行政研究所 [2004] に紹介された三菱電機の事例では、「図表 9・新旧制度の賃金カーブイメージ比較」(29 ページ)において、その点がはっきり示されている。

9) 成果主義は「公平」な賃金で、あたかも「正義」が実現されるかのように主張される。この「成果」基準自体がそのようにいえるか検討の余地はあるが、仮にそれは問わないとしても、それを「根拠」とした大きな格差はここに言う「平等」という価値基準からその正当性が問われることはないのだろうか、検討すべきであろう。近年の哲学研究者の「平等論」として、竹内 [1999]、竹内 [2001]、参照。

10) 周知のように、丸子警報機事件の判例は、正社員と臨時社員の 8 割以下の賃金格差は「公序良俗」に反し、違法とした。

11) 労働政策研究・研修機構 [2004b] は、労働者、企業ともに、3 年前と比べて「職場の雰囲気」に「ゆとり」がなくなったと感じている、としている。社会経済生産性本部 [2004] によれば、最近 3 年間に「うつ病」等の「心の病」が 30 代を中心に増加傾向にあると、約 6 割の企業が回答した（同、91~93 ページ）。

存在する労働者間の競争状態への追加的な影響である。これがなぜ労働者状態の一環として注目されなければならないか。自明のことながら再確認しておけば、もっとも重視すべきは労働者の団結や連帯、とくに労働組合への影響である。同時に、先の労働者の心身の健康への影響もある。その他の派生的な負の影響を含めて、人間関係のあり方として好ましいものではないからである<sup>12)</sup>。成果主義賃金のもとで、「賃金原資」を与件として、個人毎に成果評価による「配分」を行う形で賃金決定を行えば、競争をあおることになるのは目に見えていよう。

同じく集団レベルでの影響として、労働者の連帯、協同、団結、信頼といった社会的な意識と行動、とくに労働組合運動、労働運動にもたらす影響である。上述の要因を通じての影響が主要ではあるが、ほかの要因もありえることとその重要性にかんがみて、再度とりあげておこう。前稿[2004]でもみたように、この労働組合運動などがひるがえって賃金の支払い方の決定にも影響するとすれば、この面への影響は分けても重視されなければならない。

最後に、賃金管理・人的資源管理が従業員への影響を通じて第三者ないし社会へいわば間接的に及ぼす影響についても、視野に入れるべきであろう。例えば、家庭への影響、地域への影響、従業員の市民としての意識と行動、それを媒介とした社会や政治への影響などである<sup>13)</sup>。かつて、「日本の経営」の生み出した「会社人間」がもたらしたこの次元での影響については、記憶に新しい。成果主義賃金導入がこうした事態を再現するおそれはないであろうか。

賃金の支払い方の労働者への影響をとらえるべき主要な諸場面諸側面をさしあたり以上のように整理できよう。なお、次節でとりあげる改革の実践につなげる分析、そうした視角からの分析は、より精度の高い分析を求められることは確かであろう。具体的な事実関係自体のより正確な把握とともに、諸影響諸結果が賃金の特定の支払い方によって 厳密に言えば媒介されて、また、その支払い方の生成を再び規定している諸要因によって、どのようにしてもたらされているか、因果関係の分析である。

## 2. 賃金管理の改革

前節にみたように、賃金の特定の支払い方が従業員に負の影響、状態の悪化をもたらすとなれば、当然ながら、事態の改善が課題となる。とりわけ、従業員に不利益をもたらした支払い方を改善、改革するという実践的課題が生まれる。しかし、この課題は実践の領域にある。こうした実践的課題からなお学問研究に要請される課題はあるのであろうか。賃金管理分析に関連する問題として、最後に、この問題を検討しておこう。

---

12) コーン[1994]は、心理学の立場から、競争の人間にたいするさまざまな負の影響を語っている。

13) Beer et al.[1985]は、次節でもふれるように、人的資源管理の諸政策の結果を、長期的には企業、従業員、社会の三つのレベルで評価すべきであるとした。

今日、「政策科学」が唱えられ、社会の直面する諸問題の解決に研究者が学問研究を通じて積極的に貢献する必要性が主張されている。可能ならばそうした貢献はしかるべきこととして、問題はどのような貢献が可能か、その際どのような研究課題が提起されてくるのか、ということであろう。「政策科学」とは言わないまでも、この種の研究者の実践はすでにさまざまな分野で行われ、多くの経験が蓄積されていよう。しかし、筆者にとっては、とくに人的資源管理研究の領域では、それは未だ模索的な課題である。手探りの作業にならざるをえない。以下では、行論のなかで提起されてきた先の課題、賃金の支払い方の従業員の立場からの改革という課題に即して、この問題を考える機会ともしたい。この課題は、一般的には、社会的な「問題」の社会的な「解決」過程における学問研究への課題、人的資源管理の領域に引き寄せて考えれば、「労働問題」を「解決」する過程、その一構成部分をなすであろう賃金管理や人的資源管理のあり方を改革する過程における学問研究の役割、研究課題如何ということになる。といっても、ここでは、そこから出てくるこの問題に関するいくつかの論点的なものを整理するとどまる。

#### 1) 賃金管理の認識と賃金管理の改革

まず、これまで検討してきた賃金管理の諸側面を客観的に認識するという研究課題は、賃金管理の改革という実践的課題にとって無関係ではないことを確認しておこう。何よりも改革の必要性や課題を浮かび上がらせるのは、賃金の特定の支払い方、例えば、成果主義賃金が従業員にもたらす負の影響や状態悪化、そこに含まれる従業員視点からの問題性の解明である。また、改革の方法を考えていくうえでは、そうした問題を直接もたらした支払い方の内容や特質、それを規定した背後の諸要因、総じて問題の発生原因を全面的に明らかにすることが欠かせないであろう。

一般に問題解決の過程においてまずなされねばならない課題は、当の「問題」自体の「問題性」、その内容や性質およびその発生の原因を解明することであり、それが科学的に正確になされることは解決の大前提であろう<sup>14)</sup>。そして、それは何よりも学問研究に期待される本来の研究課題であり、学問研究の貢献はそこにおいてすでに始まっているわけである。

逆に、その意味では、2つの拙稿と本稿の1節で取り上げた分析課題の分析成果の妥当性は、ここで扱う改革という実践的課題に対しての有効性如何によって試されるということになる。分析という作業が単に研究者の現実の主観的な「解釈」とどまりえないゆえんである。ある

---

14) 問題の解決法の一側面は、解決されるべき問題の内容・性質とそれを引き起こしている原因の深さの究明によってすでに解明されているはずのものである。資本主義経済下での労働問題は、分けても資本の蓄積運動との関連性の認識が重要であろう。その圧力に対抗しそれを修正しえるだけの実践、条件づくりが必要になる。

いは、改革という実践的視点に立つことによって、分析結果がより厳しく問われるとともに、対象の分析に新しい光が当てられ、認識が深まるということも起ころう。

問題解決、改革の実践的立場からは、当該問題が「問題」であるゆえん、「問題性」の吟味も重要な課題となる。賃金管理に即していえば、解決されるべき問題の内容は、賃金の特定の支払い方、例えば、成果主義賃金の導入にともない賃金収入が低下し、生計費を賄えなくなり、従業員の消費生活の水準が悪化することである。したがって、その問題を解決ないし緩和するには、成果の評価をあげるという個人的解決に頼るのでなければ(それとても限界はある)、賃金の支払い方の修正、改革が求められることになる。そこでは、そうした低下した賃金収入の回復を求める労働者の要求が正当であることは自明のごとく前提している。現状の方が問題であり、解決されなければならないのである。しかし、経営者側の考え方は異なる。彼らは、国際競争力強化と企業の「支払能力」の観点からみて、「適正賃金水準への是正」を要求している(日経連[2002], 14 ページ)。「家計もまた構造改革の痛みを被り、それに耐えるという受身の立場のみでなく、それぞれが自分らしい生き方、自分らしい暮らし方につながる消費支出のあり方を模索してみるべきではないだろうか」(日本経団連[2003], 4 ページ)と、異例とも言うべき踏み込んだ提言までも行っている。市場での企業間競争を媒介として貫く資本の論理をあらわにしたものではある。しかし、この考え方は、労働者の意識にも、さらには企業内組合の幹部の意識にも入り込んでいる可能性はある。これに対し、労働組合などによって対置されている基準と根拠は、例えば、「生計費原則」、「生活できる賃金」などである。労働者の要求は正当性を主張できるのか。「問題性」、要求の正当性自体の吟味が必要になる。経済理論や権利論(法学、哲学)などにもとづく検討課題であろう<sup>15)</sup>。今ひとつ、事項だけあげておけば、前節でも指摘した経営者側のいう「成果主義賃金 = 公正な賃金」論もそうであろう。

## 2) 賃金管理改革の諸実践の実態把握と分析

問題解決や改革の過程は諸主体による社会的実践 そこには実践の出発点である問題の発見、改革の必要性の自覚も含む のいわば集合であり、その実践なくして問題解決も改革もないことは言うまでもない。とすれば、学問の貢献、研究課題としては、まずそうした現存する種々の社会的実践の実態を把握し、それぞれが問題解決、改革に果たしている役割(可能性を含めて)を分析することではないであろうか。

従業員利益の立場からの賃金管理、広くは人的資源管理の改革にかかわる諸実践としては、

---

15) こうした利害衝突に対応するには、平板なステイクホルダー論では限界がある。例えば、少なくとも、利潤と賃金との関連を説明する資本主義経済の理論が必要であろう。三好[2004]は本文のような経営者の言説を「労働元本のドグマ」と呼び、その批判の必要を提起している。



どのようなものがあるであろうか。以下では，主として実践主体の面から主なものをあげてみよう。

まず，管理の主体である企業の経営者があげられる。もっとも，従業員利益に沿った改革の実践主体としてここにあげるのは，場違いの感もあろう。むしろ「問題」を生み出した側であり，しかもそれは企業間競争の「強制」という社会的な枠組のなかで生じていることであり，したがって，「改革」にもその枠組が働くからである。しかし，次の 3 つの理由から，改革主体として無視するわけにはいかない。まずは，後に述べるいわば外部の改革実践も，少なくとも形式的には，最終的に経営者による管理のあり方の改革として，たとえ「外圧」を通じてであれ，実現しなければならないからである。つぎに，その際，利益目的，それを外的に強制する企業間競争をはじめ経営諸条件との整合（利害調整）を図らなければならない。改革の実現過程は，そうした関係者の利害調整の過程を含んでいる<sup>16</sup>。最後に，昨今，CSR（Corporate Social Responsibility），特に労働分野での CSR<sup>17</sup> など企業倫理の提唱，SRI（Socially Responsible Investment）活動の展開，さまざまな企業の「評価」活動など，つぎに述べる直接的な改革への圧力の行使とは違った形で，経営者に改革努力を促す動きがみられるからである。その場合には，経営者の改革も相対的に自主的な形態，性格を帯びる可能性もあり，また期待されるからである。

規範的管理論においても，人的資源管理における従業員利益のしかるべき考慮が求められている。例えば，Beer et al. [1985] では，ゼネラル・マネジャーは「（人的資源管理の，以下 HRM と略記 引用者）諸政策（policies）の妥当性や効果性を評価する方法を必要としている」（p.16）という。諸政策の影響，結果は短期的と長期的なものがあり，「HRM 諸政策の策定に当たっては，長期的視点を組み入れなければならない」（p.17）。「HRM の諸政策の長期的結果」は，「個々の従業員，組織，社会の三つのレベル」で，「利益とコストの面から評価すべきである」（p.19）と主張している。特に，「従業員の福祉（well-being）は，独立して独自に考慮すべき事柄である」（p.19）という。評価の具体的な指標としては，つぎの 4 つの C をあげている。すなわち，「従業員のコミットメント（commitment）」、「能力（competence）」、「コスト効果性（cost effectiveness）」、「調和（congruence）」（ステイクホルダー間の利害の調和）（pp.16～17，p.20）である。この 4C のレベルアップの積み重ねが長期的結果の改善へつながるという（p.17）。また，企業内では，従業員を含むステイクホルダーの間で常に利害の「取引（trade-off）」が行われており，

---

16) 関係者の利害調整の問題は，万仲 [1999] 第 8 章でも論じられている。この問題は，いわゆる非営利経営では営利企業の場合とは別の意味で重要になる。筆者も，かつてこの問題を，生協職員の時短問題に即して検討したことがある。浪江 [1997]

17) 労働における CSR のあり方に関する研究会 [2004] では，企業の「社会報告書」に盛り込むべき基準の提起など，企業による労働の CSR 推進における国の役割を検討している。

この過程を管理するのもマネジャーの役割であるという（pp.22～24）<sup>18）</sup>。

改革の実践の中心には、労働組合の活動、運動がある。組合活動の中心的位置をしめる賃金闘争（賃金に関する要求と闘争）は、賃金管理に関わる改革の実践そのものである。それは、経営者を改革に向わせる原動力である。そこには、過去からの膨大な政策と運動経験の蓄積が、その前提となる労働者の実態調査とともに存在する。ただ、労働組合に期待される役割と実際にその役割がどこまで果たされているかは別である。独自に分析する必要がある。改革のあり方をめぐっては、労働組合の間でも意見は分かれる。成果主義賃金への対応ひとつとってもそうである。労使共同で制度設計をする組合もあれば、対決姿勢をとる組合もある。いずれにせよ、賃金管理の改革を扱う場合には労働組合の実践動向の分析を抜きにできない<sup>19）</sup>。運動が多様かつ大量に存在するだけに、それを対象とする研究もひとつの専門領域を形成する。分析においてはその成果にも依拠することになる<sup>20）</sup>。

なお、改革をめざす労働者の運動（労働運動）については、労働組合という形を取らない多様な運動にも留意する必要がある<sup>21）</sup>。既存の労働組合が排他的な行動をとる場合はとりわけ、そうした運動の発生は避けられないからである。

賃金管理の改革においては、国家（立法・行政・司法）も大きな役割を果たす。改革の実効性の担保という点では、国家による賃金管理、人的資源管理の規制がもっとも強力であることは言うまでもない。外部からの改革の実現には、その改革の方向が企業利益との調整を必要とされる度合いが強いほど、その背後に働いている市場での競争の圧力に対抗しうるだけの企業を超えた政治的な力が必要になるからである。最低賃金制、不当労働行為の禁止、賃金の男女差別禁止の各立法措置、パートの「均衡処遇」を求めるパート労働法の改正指針など行政レベルでの対応、女性の昇格昇給差別救済の判決のような司法による判断など、国家は多様な形態で介入を行っている。所轄の行政機関、監督官庁によって、人的資源管理における法的規制の遵守の状況を監視する活動も行われる。そうした国家規制への企業の対応行動は、昨今は「コン

---

18) Mondy et al. [2005] は、8 篇 15 章構成のうちの第 2 篇第 2 章で社会的責任、企業倫理、第 3 章で男女平等など法的規制をとりあげている。1920 年代生成時のアメリカ人事管理論（規範的な性格のもの）においては、効率の論理と従業員の福祉（well-being）を調整することが人事管理の中心任務とされた。ちなみに、人事部門の調査職能の中に労務監査（Labor Audit）が出てくる。Tead & Metcalf [1920]（浪江 [1977] 参照）。

19) 労働組合の賃金政策・闘争方針がもっともポピュラーな形で公表されるのは、毎年春闘時のナショナルセンターの白書である。連合 [2004]、全労連・労働総研 [2004] など。政策文書としてまとめられることもある。例えば、最近では、電機連合 [2001] がある。

20) 最近の著作として、戸木田 [2003] がある。

21) オスターマン [2004] は、USA における労働市場の構造変動に対応して、労働組合自身の自己改革とともに、多様な形態の労働運動・社会運動、社会的実践が生まれていることを紹介している。

プライアンス経営」と呼ばれる<sup>22</sup>）。国家の行動は，近年は，例えば，一定の基準で「ファミリーフレンドリー企業」を評価・公表・表彰し改革へ誘導する，といったソフトな方法もとる。前述の労働 CSR の国家による推進策として位置付けられる。ここ 20 年来の規制緩和・規制改革の動向も含めて<sup>23</sup>），こうした改革における国家規制の実態分析も欠かせない。この分野の研究もまた社会政策学会，労働法学会を中心に多くの蓄積があり，分析ではそれに依拠することになる。

なお，国家の機能は，それ自身再び，政党や労働組合の政治活動，さらに政治に関わる諸社会運動によって影響を受けるとすれば，後者の役割もまた分析対象としなければならない。

労働組合・労働運動や国家の社会政策など伝統的なもの以外に，よりソフトな形態ながら改革につながる多様な社会的実践にも目を向ける必要がある。例えば，企業の労働基準の遵守状況をモニターする活動，企業における雇用の男女平等の実現度を「評価」する活動，労働者の相談活動など，民間の市民団体，NPO などがすすめる実践である。

超国民国家レベルでの規制として，ILO による規制（条約，勧告，審査等）＝国際労働基準の改革への意義や効果も分析されるべきであろう<sup>24</sup>）。企業間競争がグローバルに展開されるなかでは，改革への外部からの圧力は，他国や国際機関（例えば，国連，ILO，WTO）から，「公正な競争」を旗印に，労働におけるグローバル・スタンダードの実現を迫られる形でも加わる。

以上，賃金管理，人的資源管理の改革に関わる社会的実践の多様な展開がみられるなかで，それらの実態をトータルに把握し，改革にどのように影響し機能しているかを分析することが，学問研究の重要な課題としてあると思われる。

### 3) 賃金管理の改革の内容と実現方法の検討——改革実践の前進のために

前項でもみたように，問題解決と改革は複合した社会的実践を通じて行われる。賃金管理の改革に即せば，実践主体という点でも，実践形態・方法という点でも多様な実践が現に存在する。改革を実現するには，さしあたりそれぞれの主体の実践がその期待されている役割を効果的にかつ相乗的に果たしていくことであろう。

その際，各実践に共通して二つの課題があるように思われる。ひとつは，めざす改革の内容・目標をより明確にしていく課題である。賃金管理改革に即せば，賃金の支払い方の改善内容，「よりましな」あるいは「より望ましい」あり方の検討である。労働組合の賃金闘争であれば，

---

22) 脚注 18) にみたような労務監査 (Labor Audit) を，会計監査などのように，企業に義務付けるようなことはできないものか，検討課題としておきたい。

23) 規制緩和の分析については，萬井ほか [2001]，参照。

24) ILO 条約の批准を進める会 [1998]，参照。EU の労働分野の諸規制（社会憲章，指令など）も，国際労働基準に準ずるものとして，域外にも影響を及ぼす。

その要求内容・目標に関わる。本節1項の「問題性」の解明の対極に位置する課題である。

今ひとつは、その実現方法の問題、そのための実践のあり方自体を検討、改革していく課題である。「望ましい」支払い方をどのように実現していくのか、労働組合であれば、そのために運動（闘争）の進め方をどのように改善していくかという問題である。

以上の検討はまずはそれぞれの実践主体が主体的に行うことであろうが、問題が大きく複雑になればなるほど研究的課題にもなり、実践者と研究者の協同作業があつていいことであろう。そこにおいて、今ひとつの問題解決と改革の実践への学問研究の貢献課題があるのではなからうか。なお、現存する諸実践を無条件に前提することはない。改革という目的のために、どのような実践の主体や実践形態が求められるのか、これ自体ひとつの研究的課題にもなる。

以上のような次元での研究的課題についてより具体的に検討するには、前項で指摘したような分析をふまえながら、さらに各実践主体の実践に入り込み、それに即した検討が必要になる<sup>25)</sup>。例えば、改革に関わる労働運動・社会運動、国家の規制や社会政策、関係する市民団体の活動、SRI活動、企業における労働CSR等々について、種々の研究的課題が提起されるであろう。ここでは、賃金管理の改革という課題では中心的役割を担う労働組合運動の実践（賃金闘争）に即して、この問題に今少し分け入ってみよう。

この分野は、従来から比較的に関心者が多く関わってきた分野ではある<sup>26)</sup>。そこにある研究的課題の所在と内容・性格について、具体的に例示する形でみてみよう。この分野の研究的課題は、上述の改革内容に関わる労働組合の賃金闘争における要求・目標に関する問題とそれを実現する運動・闘争のあり方に関する問題に分けることができる。ここでは前者の領域におけ

25) この課題の独自性は、当たり前であるが、問題解決と改革の社会的実践の存在を前提していることである。たとえ現存しなくても、実現条件を考えればそれを想定しなければならない。したがって、実践主体の実践と政策をふまえることが必要である。研究的課題自体も、実際には実践主体の側から直接に提起されることもあるが、客観的に提起されている課題を研究者自ら発見することもあるが、いずれにせよ実践の場から提起されてくるのである。その意味では、研究作業の担い手という面でも、それは基本的に実践家と専門研究者の協同作業であり、前者の理論的政策的力量が高まるに応じて、その分業の境界は流動的になるであろう。また、渡辺 [2005] が強調するとおり、専門研究（者）自体の学際的な協力協同も欠かせないものとなる。この点は、以下に続く本文の叙述からも理解できるところである。さらに、この研究では実践的視点が求められる。例えば、労働組合の実践に関わる課題では、労働組合運動の視点が要請されてこよう。経営実践に関しても、同様の事態が起こりえよう。ここでは専門研究者としてはかえって限界が生じえる、いいかえれば役割を限定することもわきまえておかねばなるまい。

26) この分野における最近の研究成果としては、例えば、木下 [1999]、労働総研 [2003] などがある。前者では、経営側の新しい賃金戦略に対抗して、労働組合の賃金闘争の戦略的な方向が包括的に提起されている（第4章）。後者は主に労働組合に支えられる調査研究機関によって組織されたプロジェクトの精力的な研究成果である。前者を意識した議論もかなり含まれ、以下の事例で取り上げるような諸論点にもかなり論及している。社会政策学会全国大会の報告に基づいた木下 [2004]、赤堀 [2004] も賃金闘争に関わる論説である。ちなみに、学会でも、「労働問題研究者の現実の運動に対する積極的なコミットを望みたい」（木下 [2004]、46 ページ）といった声が聞かれる。

る課題に限定して検討しよう。要求は賃金の支払い方の改善・改革の要求ということになり、したがって、研究的課題もさしあたりその次元で現われよう。以下では、主に現下の成果主義賃金導入に伴う諸問題への組合の改善・改革課題を事例として用いる。

労働者にとっての成果主義賃金の問題点のひとつは、基本給における定期昇給制度が廃止されることである。経団連は「定期賃金改定」という。いいかえれば年齢・勤続照応的な賃金（昇給）カーブが崩れることである。単年度では昇給がなかったり、下がることもありえる。これによって賃金交渉のあり方も変わってこざるをえない。これに対して、労働組合側は政策面運動面でどのように対応していくかという課題がある。目下は、連合は、春季闘争では、「賃金体系維持」（賃金カーブ維持）という要求を対置している。個々人への「配分」には介入しないが、「賃金原資」自体は維持しようという戦略と考えられる。

ここでは、労働者の生活（生計費）の維持向上と安定、しかも生涯生活という時間軸も入れた視点からの賃金カーブの意義を改めて見直す作業が必要になる。生計の維持という目的に沿った現実的な代案の有無の検討も必要であろう。そこでは当然ながらカーブという形状だけではなく、初任給水準など絶対的な水準　これこそがより重要　の問題も考慮に入れなければならない。賃金カーブ維持の課題の重みはそれにも依存しよう。

基本給カーブ（上がり方）は基本給制度、とくに決定基準（上げ方）の選択と一体のものであり、前々稿〔2003b〕でみたように、基準は定期昇給制度以外に、「等級制度」における昇級基準、双方に関わる「従業員評価制度」の評価基準として現われる。成果主義賃金のもとで等級基準が職務や「役割」になり、昇級基準として個々人の「成果・貢献度」の評価のウェイトが高くなるとともに、経営側の昇級コントロールが強まるなかでは、この面からもカーブがくずされることになる。したがって、賃金カーブ維持をめざすとすれば、それに影響する制度のすべての構成要素とその運用のあり方の見直しが課題となる。いいかえれば達成手段が多様であるということでもある。

この問題の複雑さ（労働側にとっても）は、基本給カーブ（上がり方）を制度上規定する決定基準（上げ方）が昇給・昇級の基準にとどまらず、従業員間格差（差のつけ方）の基準にもなることである。後者は後述するように「平等」、「公平」といった考慮すべき独自の問題が入り込むからである。

総じて、問題解決、目的達成に影響する要素（手段）が多様になり、相互に関連しあい、ときには相互排除的側面をはらんでくれば、またそれ以外にも考慮すべき要因、条件が増えてくれば、目的と手段、諸手段間の整合性をもたせるためにも、研究的理論的作業は欠かせないものとなる。

成果主義賃金の労働者にとっての問題は、基本給や賞与における従業員間労働者間の格差が大きく広がることである。この問題に対応するうえで、さしあたりは格差をつける基準ない

し根拠のあり方と格差の大きさ(幅)のあり方を区別する必要がある。緊急性をいうならば、後者の問題解決、改善、すなわち格差のできるかぎりの縮小が優先されるであろう。基本給制度の骨格に手をつけずに可能でもある。それでも複数の要素(賃金表、評価制度など)が作用しているから、それぞれのところでの改善策が提示されなければならない。同時に、ここでも格差縮小を求める論拠(「成果」基準を前提したうえで)が示されなければならない。労働者の生活という経済的問題とともに、つぎにふれる「平等」という価値的な理念も関連しよう。ちなみに、この事例は、解決や改革のレベル、改善の「程度」問題という問題の所在をも示してくれる。

格差の基準のあり方での対応、運動目標は少々複雑な問題になる。一般に賃金格差問題は今日もっとも盛んに議論にもなり労使紛争もおきている問題領域のひとつである。例えば、男女の賃金差別、正規と非正規の格差、それと関わる「同一労働同一賃金」、「同一価値労働同一賃金」の原則をめぐる議論などである。それらと関連はするが、成果主義賃金に関わる独自の論点は、経営側の提起する「成果・貢献度」を基本給格差の基準としてどのように評価するか、という問題である。「平等から公正への要請」(日経連[2002], 8ページ)として正当化する言説も見受けられるが、なぜそれが「公正」(その語義とともに)といえるのかは必ずしも説明されていない。逆に、「平等」を否定するとき、そこで意味している「平等」とは何か、なぜそれは否定されるべきであるのかも明らかではない。他方、労働組合の側では、この基準に対する見解は反対論から賛成・容認論まで多様である。いずれの立場をとるにせよ、その論拠を明確にすることが求められる。労働者の意識についていうならば、受容する意識が強い結果を示している調査も見受けられるが、その理由の正確な分析が必要であろう<sup>27)</sup>。

成果主義賃金制度を弁護し正当化していくイデオロギーや論理を批判的に検討していくことは、その改革を進めるうえでは、欠かせない課題であろう。そこでは、賃金原資を与件とした「配分の公正」論などの批判をはじめ賃金理論の次元での理論的批判とともに<sup>28)</sup>、「公正」、「公平」あるいは「平等」とかいったより抽象的な価値理念の次元での批判的考察(哲学的課題)も必要になる<sup>29)</sup>。

基本給格差への対応にかかわる問題のひとつに、労働側からの「望ましい」ないしは「よしましな」格差の基準の対置という要求と運動方式をどう考えるかという問題がある。例えば、

27) 労働政策研究・研修機構[2003]によれば、「成果主義的な賃金体系」について、「賛成」27.6%、「賛成だが、不安」60.1%、「反対」7.1%である。後二者の理由は(複数回答)は多い順に「上司や管理者が正しく評価するかわからない」79.0%、「仕事によっては能力が発揮しにくい」51.0%、「収入が不安定になる」37.8%であった。なお、労働政策研究・研修機構[2004b]によれば、約3割の労働者が3年前に比べて「評価に対する納得感」が「低下した」と答え、「高まった」を上回った。

28) 前掲、三好[2004]、参照。

29) 前掲、竹内[1999]、竹内[2001]、参照。

ある論者は、「年功」基準賃金から「仕事」基準賃金へという方向を提起している<sup>30)</sup>。基本給制度の骨格をなす等級制度を変えるレベルの要求を含んでもいる。この問題には、賃金体系改善闘争をめぐって古くから議論されてきた論点も関わっている<sup>31)</sup>。考慮されるべき多くの論点が含まれており、それを整理しながら、議論を進める必要がある。例えば、資本主義経済下での賃金の本質（搾取関係）をふまえながら、それを前提にして、労働者間での賃金の「平等」、「公平」、「公正」という問題の意義そのものをどう位置付けるか。基準を正当化し設定を導く理念、価値基準は何か。それに導かれる基準としてはどんなものが考えられるか。他の運動目標、たとえば賃金水準を引き上げることとの関連性、相互影響はどうか。また、運動の見地から課題の優先度、運動の長期目標と短期目標という観点からの位置付けなど、運動論に関わる論点はないか（団結強化の問題など）。評価制度など技術的な問題やそこでの公正さの担保などの留保条件に関わる問題もあろう。

成果主義賃金制度をめぐって、今ももっとも議論になり、経営側でも種々の手直しが行われているのは評価制度のあり方であろう。制度の弱点、矛盾のひとつになっているからである<sup>32)</sup>。労働側にとっては、先にもふれた解決・改革の段階、レベル、程度という点からいえば、この課題は「成果」基準の導入を前提として、「成果」の評価のあり方をよりましたものにするという改善の課題である。賃金水準の引上げの課題とは次元を異にすることは、当然ながら自覚しておかなければならない。つぎに、個別的な改善課題を探っていくうえでは、それがいかなる意味で労働者にとっての「改善」になるかという点も確認されるべきであろう。この点に関わって、この制度が不可避的に激化させる労働者間の「相互競争をいかに規制していくか」<sup>33)</sup>という観点も重要であろう。また、基本給の昇給・昇級昇給や従業員格差の程度への「成果」評価の影響を改善するという観点からの改善課題がありえる（例えば、評価のランクやランク別の分布のあり方など）。基本給への影響という点では、評価制度に欠陥や不備があるなかでの基本

---

30) 木下 [1999] の4章の3を中心に提起されている。これに対し、小越 [2000] では、『仕事給』の名目で現在進行中の成果主義賃金を肯定する論（137 ページ、注 8）と批判されている。労務理論学会の大会報告 = 小越 [2004] をコメントした木下 [2004] では、「成果主義の対抗軸」を論ずるにあたっては、「仕事基準か属人基準かという二者択一のハードルを超えることが不可欠である」（45 ページ）という。見解相違の背後には運動論にまで及ぶ「隠れた論点」もあるように思われる。ここで筆者のコメントは留保する。

31) 高橋 [1974]（「理想的な賃金形態などというものはあり得ない」、同書、6~7 ページ）や高木 [1974] における議論も想起させる。また、深見 [1985] は、「労働組合の賃金体系にたいするたたかいは、このような資本による搾取強化のための賃金体系の改悪に反対し、現在ある賃金体系の矛盾点を改善していくこと、これが基本である」とし、それまでの経験をふまえて6点にわたる原則を整理している（62~64 ページ）。

32) 調査も政府統計もふくめこの制度に関するものは多い。最近のものとして、労働政策研究・研修機構 [2004b] の調査結果について、脚注 27) を参照。

33) 黒田 [2000]、56 ページ。黒田は人事考課制度に対する組合規制の必要性を強調し、具体的な「チェックポイント」も提言している。56~58 ページ。

給の決定基準としての制度上の利用自体あるいはその程度（基準としてのウェイト，さらには昇給や格差の大きさと比較考量）の正当性合理性も問われてしかるべきであろう。さらに，評価制度一般に相対的に内在的な価値基準（例えば「公正」，「民主主義」，被評価者の「納得性」など）に照らした改善課題などもある。具体的な改善課題については，制度とその運用を構成するすべての要素がチェックされることになるが，次元，レベルを異にするさまざまな改善課題がある。評価制度のあり方と経営者の評価活動自体（その過程と結果）に対する労働者側の個別的集団的な発言権交渉権，異議申し立て権など，後にもふれる労使関係の観点からの検討課題もある<sup>34</sup>）。こうして従業員評価制度の領域の改革課題は多様で複雑であり，研究的課題も多くあると思われる。

忘れてはならないのは，労使関係面での改革課題の検討である。前稿でもふれたように（浪江[2004]，38～42ページ），基本給の特定の支払い方はそれをとりまく労使関係の特定の状況の産物でもある。同時に，個々の企業においては，前者の特定の支払い方自体とそれに関する労使関係のあり方とが結びついて存在している。前述の定期昇給制度廃止後の昇給やベ・アの労使の交渉方式，上述の「成果」評価における労働者や労働組合の規制のあり方などにみるとおりである。同時に，この労使関係面での改革はまた，改革全般の実現条件の問題でもある。

以上にみたように，賃金管理改革のもっとも原動力となるべき労働組合の賃金闘争の要求や運動のあり方にかかわっても，さまざまな研究的課題があることがわかる。個々については的外れなところもあるかもしれない。課題そのものについては未だ例示的な段階を超えていない。厳密にはどこまでが専門研究の担うべき研究的作業といえるか，未整理な面も残している。いずれにせよ，改革にかかわる各実践の前進のために研究に求められる課題があることは確かであろう。

以上，実践的課題への学問研究の関わり方について，賃金管理の改革の問題に即して，さしあたり考えられる3つほどの研究的課題を提示し試論的に検討した。しかし，小論は，この課題での研究としてはほんの入り口に過ぎない<sup>35</sup>）。

34) 黒田[2000]，参照。なお，制度改革の大前提として，「(情報の)公開」の原則が重要であろう。これはほかの社会問題，紛争の領域でも提起され重視されていることである。個人情報はもちろん特別の扱いが必要になるが，本稿脱稿後の3月28日の大阪地裁の判決は，S金属工業における女性昇給昇進差別を認定したが，裁判では原告側は「闇の人事制度」の存在を指摘したという（『朝日新聞』2005年3月29日付）。

35) ちなみに，宮川[1995]では，政策科学を問題解決過程自体に関する研究的作業＝「of知識」，その解決のための研究成果の学際的利用や研究の学際的組織化の作業＝「for知識」として整理する学説が紹介されている（同書，42ページ）。小論の検討を通じて思い当たるところもある。実践的課題への学問研究の関わり方を一般的に整理しなおすことも，「政策科学」の存在理由なのかもしれない。



## おわりに

現下の賃金管理における激変とも言うべき改革の動きに触発され，その分析の必要に迫られながらも，その問題意識をひとまず背後におきながら，一連の小稿において，関連する賃金管理上の分析課題，研究課題を一般的に取り上げ，その内容や性格を検討するとともに，そこの分析の理論的枠組みについても試論的な展開を試みた。賃金管理の全過程全構造を見わたせば，なお分析課題となりえる，あるいはすべき問題は残されていようが<sup>36)</sup>，一連の検討作業はこれをもってひとまず区切りとしよう。

賃金管理，ひいては人的資源管理の分析や研究においては次元を異にする種々の課題が扱われており，それを自覚することが個別の研究をより生産的なものにし，あるいは研究者相互のコミュニケーションや協同を建設的にしていくと思われる。研究一般にいえる自明のこともあろうが，それを自ら関わる研究領域で確かめる作業をなせば自己了解的に行ったものである。冒頭の問題意識もあって基本給の支払い方というかなり限定した対象を素材にしたが，はじめにも述べたように，賃金管理，ひいては人的資源管理全体の研究課題への示唆を得ることも筆者には意図されている。

## 主な引用・参考文献

- \*ジャンル別，和洋別，著者の50音順に，また同一著者はまとめて出版年の新しい順に，拙稿は末尾にそれぞれ表示した。
- ・上瀧真生 [ 2005 ]，総額人件費管理と労働者生活 現代の賃金と労働者の世代的再生産，『経済』No.113 / 2005.2。
  - ・渡辺峻 [ 2005 ]，経営労務研究における一課題 認識科学と政策科学をめぐる論点整理 ，労務理論学会編 [ 2005 ]
  - ・渡辺峻 [ 2003 ]，企業社会と政策科学 経営学における認識と政策についての覚書 ，太田進一編著 [ 2003 ]，第1章。
  - ・労務理論学会編 [ 2005 ]，経営労務の新しい課題（労務理論学会誌第14号），晃洋書房。
  - ・労務理論学会編 [ 2004 ]，人事雇用システムの転換と労使関係（労務理論学会誌第13号），晃洋書房。
  - ・赤堀正成 [ 2004 ]，年齢（経験年数）別横断賃率の可能性，社会政策学会編 [ 2004 ]
  - ・小越洋之助 [ 2004 ]，雇用システムの転換と労使関係，労務理論学会編 [ 2004 ]
  - ・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。
  - ・オスターマンほか（伊藤・中川・堀沢） [ 2004 ]，ワーキング・イン・アメリカ，ミネルヴァ書房，Osterman, P., Kochan, T.A., Locke, R. & Piore, M.J. [ 2001 ] *Working in America: A Blueprint for the New Labor Market* (MIT. Press)。
  - ・木下武男 [ 2004 ]，賃金をめぐる今日の焦点 賃金の決定基準を中心にして ，社会政策学会編

<sup>36)</sup> 賃金管理（実践）の全体構造そのものを分析し解明する課題も一般的には考えられ，そこには管理の主体や管理の形態・方式も含まれる。例えば，近年ますます広がる勢いの「アウトソーシング」（ビジネスとしての人的資源管理，人的資源管理の「社会的分業」化？）の動きも興味深い。

[ 2004 ]

- ・木下武男 [ 2004 ], 統一論題 へのコメント ( 2 ), 労務理論学会編 [ 2004 ]
- ・木下武男 [ 1999 ], 日本人の賃金, 平凡新書。
- ・立道信吾 [ 2004 ], 成果主義に関する論点整理, 労働政策研究・研修機構 [ 2004a ], 第 2 章。
- ・三好正巳 [ 2004 ], 社会問題としての賃金 現代賃金論の構想 『経済』 No.109 / 2004.10。
- ・三好正巳 [ 2003 ], 加速する状態悪化と労働組合の課題, 『労働運動』 No.468 / 2003.7。
- ・『経済』編集部編 [ 2004 ], 仕事と生活が壊れていく シンポジウム「日本の勤労者」, 新日本出版社。
- ・社会政策学会編 [ 2004 ], 社会政策学と賃金問題 ( 社会政策学会誌第 12 号 ), 法律文化社。
- ・労働政策研究・研修機構 [ 2004a ], < 労働政策研究報告書 No. 7 > 企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理。
- ・太田進一編著 [ 2003 ], 企業と政策 理論と実践のパラダイム転換, ミネルヴァ書房。
- ・大竹文雄・唐戸広志 [ 2003 ], 成果主義的賃金制度と労働意欲, 『経済研究』 Vol.54, No.3 / 2003.7。
- ・戸木田嘉久 [ 2003 ], 労働運動の理論発展史 ( 上 ) ( 下 ) 戦後日本の歴史的教訓, 新日本出版社。
- ・労働総研 [ 2003 ], 労働運動総合研究所基礎理論プロジェクト報告書: 均等待遇と賃金問題 賃金の「世帯単位から個人単位へ」をめぐる論点の整理と提言, 『季刊労働総研クォーターリー』 No.51 / 2003 年夏季号。
- ・竹内章郎 [ 2001 ], 平等論哲学への道程, 青木書店。
- ・竹内章郎 [ 1999 ], 現代平等論ガイド, 青木書店。
- ・萬井・脇田・佐賀編 [ 2001 ], 規制緩和と労働者・労働法制, 旬報社。
- ・黒田兼一 [ 2000 ], 職能資格制度と人事考課, 原田・安井・黒田編著 [ 2000 ], 新・日本的経営と労務管理, ミネルヴァ書房。
- ・高橋俊介 [ 1999 ], 成果主義, 東洋経済新報社。
- ・万仲脩一・海道ノブチカ編著 [ 1999 ], 利害関係の経営学 生活と企業, 税務経理協会。
- ・ILO 条約の批准を進める会 [ 1998 ], 国際労働基準で日本を変える ILO 活用ガイドブック, 大月書店。
- ・宮川公男 [ 1995 ], 政策科学入門, 東洋経済新報社。
- ・アルフィ・コーン ( 山本・真水訳 ) [ 1994 ], 競争社会をこえて < 叢書・ユニベルシタス 436 >, 法政大学出版局, Alfie Kohn [ 1992 ], *NO CONTEST: The Case Against Competition (Revised Edition)*, Houghton Mifflin Company, New York.
- ・深見謙介 [ 1985 ], 現代における賃金闘争の諸問題, 日本の労働組合運動 3・要求闘争論, 大月書店, 第 2 章。
- ・高橋洸 [ 1974 ], 賃金管理論の分析視角, 泉卓二編著 [ 1974 ], 賃金管理論, 日本評論社, 第 1 章。
- ・高木督夫 [ 1974 ], 日本資本主義と賃金問題, 法政大学出版局。
- ・Mondy, R.W. & Noe, R. M. [ 2005 ], *Human Resource Management (9th ed.)*: Pearson Education International.
- ・Beer, M., Specter, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., Walton, R. E. [ 1985 ], *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*: The Free Press.
- ・Tead, O. & Metcalf, H. C. [ 1920 ], *Personnel Administration-its principles and practices (1st ed.)*: McGraw-Hill Company Inc., N.Y..
- ・労働政策研究・研修機構 [ 2004b ], 労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査, www.jil.go.jp / 04. 07. 26 出。
- ・日本労働政策研究機構 ( 現労働政策研究・研修機構 ) [ 2003 ], 企業の人事戦略と就業意識に関する調査 ( 就業者調査 ), www.jil.go.jp / 05. 02. 17 出。
- ・社会経済生産性本部メンタルヘルス研究所 [ 2004 ], 産業人メンタルヘルス白書 ( 2004 年版 ), 社会経済生産性本部。
- ・労務行政研究所編集部 [ 2004 ], 話題の人事制度改革を追う / 三菱電機, 『労政時報』第 3637 号 / 04.9.10。

- ・労働における CSR のあり方に関する研究会 [2004]，労働における CSR のあり方に関する研究会 中間報告書，厚生労働省。www.mhlw.go.jp / 04.12.24 出。
- ・連合 [2004]，連合白書（2005 春季生活闘争の方針と課題）。
- ・全労連・労働総研 [2004]，2005 年国民春闘白書。
- ・電機連合 [2001]，電機連合の第 5 次賃金政策（2001 年第 49 定期大会決定）。
- ・日本経団連 [2003]，2004 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 [2002]，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。
- ・浪江 [2005]，サブテーマ へのコメント（1），労務理論学会編 [2005]。
- ・浪江 [2004]，基本給の支払い方の規定要因について，『立命館経営学』第 42 巻第 5 号（2004 年 1 月）。
- ・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 [1997]，生協職員の労働時間，戸木田嘉久・三好正巳編著 [1997]，生協職員論の探求，法律文化社，第 7 章。
- ・浪江 [1977]，ティード・メトカーフ 『人事管理論』の論理構造，『大阪産業大学論集（社会科学篇）』第 45 号（1977 年）。