

# 能率増進と賃金支払制度について

## ——職務給制度・その1——

手 島 勝 彦

### 目 次

#### I. 序

#### II. 賃金問題の経営管理における位置づけ

- (1) 賃金問題の範疇と賃金決定範囲の最上限・最下限
- (2) 労務管理における賃金問題の位置づけ

#### III. 能率増進と賃金支払制度

- (1) 賃金額と賃金支払制度
- (2) 賃金支払制度の形態
- (3) 能率増進における賃金支払制度の位置づけ
- (4) 賃金支払制度と職務給制度

#### IV. 結

### I. 序

賃金問題は労使関係が存在し続ける以上、常に解決を迫られながらも、いつまでも労使関係における現実の問題として永久に未完成の問題として残るであろう。それは、企業経営と労働者（労働組合）のそれぞれの立場からする賃金への期待が相反し、この両者の力関係が変化し、また、両者<sup>(1)</sup>

- (1) 賃金は下記のように七つの立場から、様々な性格をもつものとして考えられる（賃金管理の基礎知識、藤田至孝著、日本経営出版会、p. 35～46 参照）。

1. 労働者からみて：生計費としての賃金
2. 企業経営からみて：コストとしての賃金

（次頁へつづく）

をとりまく環境条件が常に<sup>(2)</sup>変化する<sup>(3)</sup>だろうからである。文化的で道徳的な生活水準の向上を要請する労働者（労働組合）の立場からみた賃金問題と、営利原則に指導される経営管理の一手段として能率増進を要請する企業経営の立場からみたそれとは、明白にその目的を異にしている。労働者の立場からみた賃金は労働者の生存そのものにかかわる切実な問題であり、他方、企業経営の立場からみた賃金は、能率増進にかかわる経営管理の中心問題、あるいは、生産諸要素の一つではあるが製品原価形成の中心要素をなす問題である。賃金問題は、こうして企業経営にとっても、労働者（労働組合）にとっても重要な関心事とならざるを得ない問題である。そして、そのことは賃金こそ企業経営と労働者（労働組合）とを結ぶ大きな接点の一つであることを意味し、また常に解答を新たにしていかなければならない重要事であることを示している。

以下、まず、この賃金問題の経営管理ないし労務管理への位置づけを論じ、次いで、能率増進にかかわる賃金支払制度に触れていきたい。そのなかで、能率増進問題における賃金支払制度の位置づけを吟味し、さらに進んで、賃金支払制度における基本給の合理化問題に論及してみたいと思う。

## Ⅱ．賃金問題の経営管理における位置づけ

### (1) 賃金問題の範疇と賃金決定範囲の最上限・最下限

賃金問題が経営学で対象にされる場合、それは企業経営側の立場をと

3. 労使双方からみて：労働対価としての賃金
  4. 労使双方からみて：成果配分としての賃金
  5. 国民経済からみて：国民所得配分と需要源としての賃金
  6. 労働市場からみて：労働力の需給価格としての賃金
  7. 労使団体交渉からみて：交渉価格としての賃金
- (2) これには、「企業の存立と競争条件を規定する技術的条件と経済的条件、それらそれらの条件をより有利なものにする政治的条件」の三つの条件があげられる（現代の労務管理と労使関係、津田真澄編、有斐閣、p. 111）。
- (3) Payment systems vary according to the nature and organisation of the work, local conditions and other factors, ..... (The Management of Wage Payment Systems, Alan Gillespie, Kogan Page Associates, p. 5)。

る。いうまでもなく、それは経営学の理論が「企業そのものに関する理論」<sup>(4)</sup>として求められねばならないからである。しかも、それは営利原則の実体的原理としての経営性原理に指導される企業経営の総合管理のうちの労務管理の範疇に属する。そして、ここにいう労務管理は、本来“資本主義経営たる企業経営において実施される労働者対策”<sup>(5)</sup>に他ならない。

ところで、“賃金と労働給付との関係”あるいは“賃金形成の基礎ならびに賃金額の限界”に関する問題は、ニックリッシュ教授 H. Nicklish に従えば、次の4要素となる。<sup>(6)</sup>

- a. 労働給付のための労働者の支出（最低生計費および技能修得費）
- b. 企業における労働給付の価値（販売の日にその対価において初めて決定され得る）
- c. それに対して支払われる賃金額
- d. 企業の賃金支払能力

この4つの要素のうち、aとc、bとdは、それぞれ密接な関連をもつ。前者（aとc）は、賃金決定範囲の最下限を定めるものであり、後者（bとd）は、その最上限を定めるものである。そして、賃金はこの両者の範囲内で決定される。つまり、賃金は、（aとc）から、労働者が提供する労働給付の対価として支払われるものであり、労働者はいうまでもなく受け取る賃金によって自身の生活費をまかなえるかどうかを最重要視する。つまり、労働者は労働給付を持続していくための自己と家族の生活上の必要支出を、受け取る賃金で支弁することができるかどうかを問題にすると<sup>(8)</sup>いうことである。この労働者側からみた最低生計費（最低生活費）が賃金の最下限を規定する。次に、労働給付は、（bとd）から、企業経営が支

(4) 労務管理の経営学（増補版）、藻利重隆著、千倉書房、第3版序文 p.1 9行。

(5) 同掲書、第3版序文 p. 1 7～8行。

(6) 賃銀論、増地庸治郎著、千倉書房、p. 2.

(7) 賃銀形態論、古林喜楽著、森山書店、p. 209.

(8) 近年は賃金問題に、所得税・住民税・社会保険料等の課税問題や、あるいは物価問題がからめられ、従って実質手取金額が問題とされるようになった。

払う賃金の対価として提供されるものである。ここで、企業経営は、支払う賃金を適切とするだけの価値を労働給付がもっているかどうか、また、流通市場における製品販売による収入が支払賃金を回収するのに十分であるかどうかということを最重要視する。つまり、それは労働給付の価値が少なくとも支払賃金に足るだけのものでなければならないということを問題にするということである。そしてまた、それは流通市場<sup>(9)</sup>における製品販売がその販売価格の中で労働給付の二次的最終的評価を行なって、企業経営の賃金支払能力がどの位であるかを決定するということである。この企業経営側からみた賃金支払能力が賃金の最上限<sup>(10)</sup>を規定する<sup>(11)</sup>。こうして賃金は、労働者側からみた最低生計費（最低生活費）を最下限とし、企業経営側からみた賃金支払能力を最上限として、この範囲内で決定されることになるのである。

## (2) 労務管理における賃金問題の位置づけ

さて、近代的労務管理は、企業経営側において科学的管理としての作業能率増進方法の再検討に端を発し、第一次世界大戦以降にその発展が著るしかったことは周知のことであるが、それには大別して二つの分野をあげることができる。すなわち、一つは人事管理であり、他は狭義の労務管理<sup>(12)</sup>である。

人事管理は、“労働力としての労働者”を対象とする労働者対策であり、その課題は、経営的生産における合理化の要請にもとづく労働力の最高能率的利用と、機械化の精練化の推進である。その経営的生産における合理

(9) コジオール Erich Kosiol のいう「賃金と労働給付との等価の原理 der Grundsatz der Äquivalenz von Lohn und Leistung」(公正賃金の原理, 高田馨訳, 千倉書房, p. 4) と同じく、このことは逆に、労働給付の価値と等しくなるまで賃金を支払うことができるということを意味している。

(10) 賃金支払能力という語は甚だ漠然と使用されているが、一応、「企業の採算を基準にして支払可能賃金ベースをきめようとする」と理解できる(松下武二著, 賃金制度の研究, 関書院, p. 30)。

(11) 賃銀論, 増地庸治郎著(前掲書), p. 1~4.

(12) 労務管理の経営学, (前掲書), 第3版序文 p. 2~3.

化は、機械化原理によって指導されることから、労働者を非人間化・機械化する。また、それは労働生産性向上を要請することから、労働者過剰の招来・労働者解雇の不安を結果する。これらのことは労働者側にとっては悪として認識されることであり、労働者の能率増進ないし勤労意欲を根源的に減退させる原因となる。これに対する解答を人事管理が提出し得ないことは、それが経営的生産の機械化による能率増進に関するものとして位置づけられるものである以上、自明のことである。こうして、労働者の勤労意欲を根源的に刺激し高揚することが、企業経営側にとって重要な課題となる。狭義の労務管理は、まさに、この課題の解答として出現するものに他ならない。それは当然人事管理が解答を出し得なかった問題の解決をその課題とする。そこで、狭義の労務管理は、“労働力の所有者としての労働者”を対象とする労働者対策であり、それは機械化の発展による労働者の人間性疎外の克服、すなわち、労働者の人間化の実現を中心課題とするものである。<sup>(13)</sup>

このように、近代労務管理は、明確に課題を異にした二つの労務管理を含む。そして、それは近代資本主義経営と企業の社会的存在構造の二重性にもとづいて必然的に成立するものといえる。そうだとすれば、賃金問題は企業経営における労務管理に単に位置づけられると見るよりは、労働者の最高能率的利用を課題とする人事管理面からの賃金と、労働者の勤労<sup>(14)</sup>

---

(13) また、藻利重隆教授は、この狭義の労務管理の根本問題を、「第一には労働者の生活安定に見出され、第二には労働者のいわゆる経営参加に見出される」とされている（労務管理の経営学、前掲書、第3版序文 p. 7 13～14行）。

(14) 「近代的な資本主義経営は、広義の機械化原理によって指導される生産機能的な経営技術的構造と、人間化原理によって指導される非生産機能的な経営社会的構造の二つによって全体的構造をなしている。前者の合理化を課題とするのが生産管理（労務管理の一方である人事管理はこれに含まれる）であり、そして、後者の合理化を課題とするものが狭義の労務管理である。ここにおいて、経営管理は人事管理を含む生産管理と狭義の労務管理の二重体系において組みなおされる。そして経営管理はこの両者の相互媒介的な相即的發展にまつべきものとされるのである。」（労務管理の経営学、前掲書、第3版序文 p. 2～4）。

意欲の向上を課題とする狭義の労務管理面からの賃金との、二重の性格を有する賃金として位置づけられると見る方がより妥当であろう。

### Ⅲ．能率増進と賃金支払制度

#### (1) 賃金額と賃金支払制度

賃金問題の目的は、労働者（労働組合）側の立場からはその生活の安定にあり、企業経営側の立場からはその勤労意欲の高揚による能率増進にある。労働者の生活の安定なくしてはもちろん勤労意欲の高揚はなく、しかし勤労意欲の高揚自体は賃金問題のみによって解決され得るものでないことは明白である。それは、賃金という金銭的奨励 financial incentive の他に、その他諸種の非金銭的奨励 non-financial incentive が存在することを意味する。<sup>(15)</sup> それにもかかわらず、企業経営側からみた賃金問題が依然として、勤労意欲の高揚による能率増進のための重要な一手段であることに変りがないことも自明のことである。少なくとも、勤労意欲の低下を招かないようにするためだけでも重要な一手段であるといえよう。

こうして、賃金問題は労働者（労働組合）側にとっては賃金額を、企業経営側にとっては賃金支払制度を重要な関心事として提出する。労働者の受け取る賃金額は一般の価格問題の一環として重要な意味をもつし、他方、企業経営が採用する賃金支払制度は、労働者の受け取る賃金額と関連するが故に重要な意味をもつ。つまり、労働者の最高能率的利用（人事管理）と、労働者の勤労意欲の高揚（狭義の労務管理）との二重の性格をもつ賃金問題は、企業経営側の立場からみると、企業経営自らが決定すべき問題として“賃金支払制度 wage payment systems, payment systems

(15) これは、人間工学ないし人間関係論的研究などの成果を応用して労働者の作業能率を高めようとするものである（新訂賃金管理論、島袋嘉昌著、千倉書房、p. 23）。また、行動科学においては、現代労務管理に貢献して、特にこの点を勤労意欲の高揚による能率増進のために注目する。それは、労働者の勤労意欲について、従来の経済的なものより社会的なものを重視することを示唆する（人事労務管理の思想、津田真澄著、有斐閣、p. 155 以下参照）。

of wage”の問題を、一層重要なものとして提出するのである。

## (2) 賃金支払制度の形態

そこで、賃金支払制度の主要な形態をあげると次のようになる。<sup>(16)</sup>

### 記号

$W$  = 賃金 Wage

$N_p$  = 出来高 Number of pieces

$R_p$  = 個数賃率 Rate per piece

$R_h$  = 時間賃率 Rate per hour

$H_a$  = 実際作業時間 Hours actual

$H_s$  = 標準作業時間  $\left( = \frac{N_p \cdot R_p}{R_h} \right)$  Hours standard

$B$  = 経験的賞与率 Bonus in per cent

$(H_s - H_a)$  = 節約時間 (または浪費時間)

$(H_s - H_a) \cdot R_h$  = 節約賃金 (または浪費賃金)

$R_m$  = 機械賃率 Rate for machine

1. 時間給 (日給) 制度型——節約賃金および浪費賃金の全部を企業経営に帰属させる制度。

#### A. 単純時間給制度 (単純日給制度) single time rate plan

$$W = H_a \cdot R_h$$

#### B. 複率時間給制度 (能率時間給制度) multiple time rate plan: day work with production standards

(16) この分類は、主として藻利重隆著・経営管理総論 (第2新訂版)・千倉書房・(p. 208~211) に従ったが、その他に、「島袋嘉昌著、新訂賃金管理論、千倉書房」・「増地庸治郎著、賃銀論、千倉書房」・「古林喜楽著、賃銀形態論、森山書店」・「松下武二著、賃金制度の研究、関書院」・「藻利重隆責任編集、経営学辞典、東洋経済新報社」を参照し、追加補足して作成した。

$$\begin{cases} W = H_a \cdot (R_h)_1 \\ W = H_a \cdot (R_h)_2 \\ W = H_a \cdot (R_h)_3 \end{cases}$$

2. 出来高給制度型——節約賃金の全部を労働者に帰属させる制度。

A. 単純出来高給制度 (金額請負または単価請負) single or straight piece rate plan

$$W = N_p \cdot R_p = H_s \cdot R_h = H_a \cdot R_h + (H_s - H_a) \cdot R_h$$

B. 時間給 (日給) 保障付単純出来高給制度 guaranteed piece work:

Manchester plan: 100% premium plan: standard hour rate plan

$$\begin{cases} \text{基準能率 (能率100\%) 未満のとき, } W = H_a \cdot R_h \\ \text{基準能率以上のとき, } W = H_s \cdot R_h \end{cases}$$

C. 複率出来高給制度 multiple piece rate plan

(a) ティラー差別的出来高給制度 Taylor differential piece rate plan (二率制出来高給制度)

$$\begin{cases} \text{基準能率 (能率100\%) 未満のとき, } W = N_p \cdot (R_p)_1 \\ \text{基準能率以上のとき, } W = N_p \cdot (R_p)_2 \end{cases}$$

ただし,  $(R_p)_2$  は  $(R_p)_1$  の25~40%増し。

(b) メリック複率出来高給制度 Merrick multiple piece rate plan (三率制出来高給制度)

$$\begin{cases} \text{能率83\%未満のとき, } W = N_p \cdot (R_p)_1 \\ \text{ただし, } (R_p)_1 = \text{basic piece rate} \\ \text{能率83\%以上100\%未満のとき, } W = N_p \cdot (R_p)_2 \\ \text{ただし, } (R_p)_2 = 1.10 (R_p)_1 \\ \text{能率100\%以上のとき, } W = N_p \cdot (R_p)_3 \\ \text{ただし, } (R_p)_3 = 1.20 (R_p)_1 \end{cases}$$

3. 利潤分配制度型 profit-sharing plan——労働者がある予め定められた基準に従って自己の雇用されている特定企業の利潤に参加する特定の制度。



(労働者へ帰属する利潤の割合については種々のものが設定される)<sup>(17)</sup>

4. 割増し制度型 (節約賃金分配制度型) premium plan——節約賃金の一部分 (割増し) を労働者に, その残部と浪費賃金の全部とを企業経営に, それぞれ帰属させる制度。

A. タウン分益制度 Towne gain-sharing plan

(予定 cost) - (実費 cost) = 差額 cost (節約賃金額)  
または  
(契約価格)

ただし, 差額 cost の  $\frac{1}{2}$  が労働者への帰属分。

B. フィッカー機械賃率制度 Ficker machine rate plan

<時間を基準にするもの>

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{能率 100\% 未満のとき, } W = H_a \cdot R_h \\ \text{能率 100\% 以上のとき, } W = H_a \cdot R_h + \frac{H_s - H_a}{2} \cdot R_h \\ \quad + \frac{H_s - H_a}{2} \cdot R_m \end{array} \right.$$

<個数を基準にするもの>

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{能率 100\% 未満のとき, } W = H_a \cdot R_h \\ \text{能率 100\% 以上のとき, } W = N_p \cdot R_p + (H_s - H_a) \\ \quad = H_a \cdot R_h + (H_s - H_a) \cdot R_h \\ \quad + (H_s - H_a) \cdot \frac{R_m}{2} \end{array} \right.$$

C. ハルシー割増し制度 Halsey premium or constant sharing plan

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{基準能率未満のとき, } W = H_a \cdot R_h \\ \text{基準能率以上のとき, } W = H_a \cdot R_h + \frac{1}{x} (H_s - H_a) \cdot R_h \end{array} \right.$$

D. ローワン割増し制度 Rowan premium or variable sharing plan

(17) 賃銀論, 増地庸治郎著, (前掲書), p. 67 以下 (第4章) 参照。

基準能率未満のとき,  $W = H_a \cdot R_h$

$$\begin{aligned}
 \text{基準能率以上のとき, } W &= H_a \cdot R_h + \frac{H_a}{H_s} (H_s - H_a) \cdot R_h \\
 &= H_a \cdot R_h + \left( \frac{H_s - H_a}{H_s} \right) \cdot H_a \cdot R_h \\
 &= \left( 1 + \frac{H_s - H_a}{H_s} \right) \cdot H_a \cdot R_h \\
 &= \left( 2 - \frac{H_a}{H_s} \right) \cdot H_a \cdot R_h
 \end{aligned}$$

E. マンスフィールド割増し制度 Mansfield premium plan

基準能率未満のとき,  $W = H_a \cdot R_h$

$$\text{基準能率以上のとき, } W = H_a \cdot R_h + \frac{H_a}{H_s} (H_s - H_a) \cdot R_h$$

ただし,  $R_h = 1.12$

F. ベール割増し制度 Bayle premium plan

基準能率未満のとき,  $W = H_a \cdot R_h$

$$\text{基準能率以上のとき, } W = H_a \cdot R_h + 2H_a \cdot R_h \left( \frac{H_s - H_a}{H_s} \right)^2$$

G. 100パーセント割増し制度 one hundred percent premium plan

基準能率未満のとき,  $W = H_a \cdot R_h$

$$\text{基準能率以上のとき, } W = H_a \cdot R_h + (H_s - H_a) \cdot R_h$$

H. バース割増し制度 Barth premium plan

能率100%未満のとき,  $W = H_a \cdot R_h$

$$\text{能率100%以上のとき, } W = \sqrt{H_s \cdot H_a} \cdot R_h$$

5. 賞与制度型 bonus plan——節約賃金の全部と賞与とを労働者に帰属させる制度。

A. ガント課業・賞与制度 Gantt task and bonus plan

基準能率未満のとき,  $W = H_a \cdot R_h$

基準能率以上のとき,  $W = 1.20H_s \cdot R_h$

$$= 1.20H_a \cdot R_h + 1.20(H_s - H_a) \cdot R_h$$

B. エマースン能率賞与制度 Emerson efficiency bonus plan

$$\begin{aligned} \text{能率67\%未満のとき,} & \quad W = H_a \cdot R_h \\ \text{能率67\%以上 100\% 未満のとき,} & \quad W = H_a \cdot R_h + B \cdot H_a \cdot R_h \\ & \quad = (1+B) H_a \cdot R_h \\ \text{能率 100\% 以上のとき,} & \quad W = H_s \cdot R_h + 0.20 H_a \cdot R_h \\ & \quad = 1.20 H_a \cdot R_h \\ & \quad + (H_s - H_a) \cdot R_h \end{aligned}$$

C. ネッペル能率賞与制度 Knoeppel efficiency bonus plan

$$\begin{aligned} \text{能率66\%未満のとき,} & \quad W = H_a \cdot R_h \\ \text{能率66\%以上 100\% 未満のとき,} & \quad W = (1+B) H_a \cdot R_h \\ \text{能率 100\% 以上のとき,} & \quad W = H_s \cdot R_h + 0.25 H_a \cdot R_h \\ & \quad = 1.25 H_a \cdot R_h \\ & \quad + (H_s - H_a) \cdot R_h \end{aligned}$$

ただし、能率 100\% のところで 5\% のステップを付ける。

D. ウェンナランド賞与制度 Wennerlund bonus plan

$$\begin{aligned} \text{能率75\%未満のとき,} & \quad W = H_a \cdot R_h \\ \text{能率75\%以上 100\% 未満のとき,} & \quad W = (1+B) H_a \cdot R_h \\ \text{能率 100\% 以上のとき,} & \quad W = 1.20 H_s \cdot R_h \\ & \quad = 1.20 H_a \cdot R_h \\ & \quad + 1.20 (H_s - H_a) \cdot R_h \end{aligned}$$

E. ビジロー賞与制度 Bigelow bonus plan

$$\begin{aligned} \text{能率70\%未満のとき,} & \quad W = H_a \cdot R_h \\ \text{能率70\%以上 100\% 未満のとき,} & \quad W = (1+B) H_a \cdot R_h \\ & \quad + 0.05 H_a \cdot R_h \\ & \quad (\text{ただし, } 0.01 H_a \cdot R_h \text{ の場合もある}) \\ \text{能率 100\% 以上のとき,} & \quad W = H_s \cdot R_h + 0.25 H_a \cdot R_h \\ & \quad = 1.25 H_a \cdot R_h \\ & \quad + (H_s - H_a) \cdot R_h \end{aligned}$$

## F. アトキンソン能率賞与制度 Atkinson efficiency bonus plan

$$\begin{aligned} &\text{能率62.5\%未満のとき,} & W &= H_a \cdot R_h \\ &\text{能率62.5\%以上100\%未満のとき,} & W &= H_a \cdot R_h + \frac{1}{2}(H_s - H_a) \cdot R_h \\ &\text{能率100\%以上のとき,} & W &= H_a \cdot R_h + \frac{2}{3}(H_s - H_a) \cdot R_h \end{aligned}$$

## G. ビジロー・ネッペル能率賞与制度 Bigelow-Knoeppel efficiency bonus plan

$$\begin{aligned} &\text{能率70\%未満のとき,} & W &= \frac{3}{5}H_a \cdot R_h + \frac{4}{7}H_s \cdot R_h \\ &\text{能率70\%以上100\%未満のとき,} & W &= (1+B)H_a \cdot R_h \\ &\text{能率100\%以上のとき,} & W &= (0.30H_a + H_s) \cdot R_h \end{aligned}$$

## H. パークハースト差別的賞与制度 Parkhurst differential bonus plan

これは、能率60%以上に、仕事の難易・責任の軽重によって、1級から10級までの10種のどれかの bonus を与えるもの。Bonus は率でなく、金額で示される。

## 6. 割増し・賞与制度型——割増し制度に賞与制度的配慮を加味する制度。

## A. ボーム差別的割増し制度 Baum differential gain-sharing plan: Milwaukee plan

(これは、ハルシー割増し制度の時間賃率について三率制を採用し、基準能率以上において労働者の能率のいかんによって適用賃率を変更するもの。)

$$\begin{aligned} &\text{能率100\%未満のとき,} & W &= H_a \cdot (R_h)_1 \\ &\text{能率100\%以上111\%未満のとき,} & W &= H_a \cdot (R_h)_1 + \frac{(H_s - H_a)}{2} \cdot (R_h)_2 \\ & & & \text{ただし, } (R_h)_2 = 1.06(R_h)_1 \\ &\text{能率111\%以上のとき,} & W &= H_a \cdot (R_h)_1 + \frac{(H_s - H_a)}{2} \cdot (R_h)_3 \\ & & & \text{ただし, } (R_h)_3 = 1.15(R_h)_1 \end{aligned}$$

B. ディーマー賞与・割増し制度 Diemer premium or combined bonus and premium plan

（基準能率未満のとき、 $W = H_a \cdot R_h$ ）

（基準能率以上のとき、 $W = 1.20H_a \cdot R_h + \frac{1}{2}(H_s - H_a) \cdot R_h$ ）

7. 部門間調整制度型 Interdepartmental plan<sup>(18)</sup>——各職種間・各部門間に一様な賃金支払制度を実施し、その賃金所得の均等化を目指す制度<sup>(19)</sup>。

A. ビドー点数制度 Bedaux point system<sup>(20)</sup>

（これは、実際に仕事に要する時間と余裕時間とが適当に結び合わせられた1分間の仕事量を示す“B”という単位で、すべての仕事を評価するもの。）

<1日の課業=450B（基準能率）>

（基準能率未満のとき、 $W = H_a \cdot R_h$ （時間給保障））

（基準能率以上のとき、 $W = H_a \cdot R_h + 0.75(H_s - H_a) \cdot R_h$ ）

（すべての節約時間に対して75%のプレミアムが付加される。）

B. ヘインズ・マニット制度 Haynes-manit system

（これは、分を単位とする割増し制度で、通常の労働者が1時間に

(18) 新訂賃金管理論、島袋嘉昌著、(前掲書)、p. 32～33.

(19) この制度について島袋嘉昌教授は次のように述べておられる。「この制度は、基準設定に関連して、異種職務間の差異を量的に表示しようとしたものであり、そのかぎり、それはむしろ、異種職務間の賃金の均衡化という問題を取り上げたところにその特質がもとめられるべきであろう。それは、後に、いわゆる職務評価において取り上げられることとなったものである。そして 職務評価に基づく賃金設定は他の諸制度の採用を合理化するために必要とせられるものであったわけである。」（新訂賃金管理論、島袋嘉昌著、前掲書、p. 38 6～11行）。

(20) ドップ Maurice Dobb はこれを The Bedaux System と呼び、一般に Point-Rating Systems と示されるとしている。

Since then a number of adaptations of this system have been worked out, usually referred to as Point-Rating Systems. (Wages, Maurice Dobb, Cambridge University Press, p. 64)。

特別の努力なしに生産しうる仕事量の $\frac{4}{5}$ を示す“manit”という単位で、すべての仕事の価値を表現するもの。）

（基準能率未満のとき、 $W = H_a \cdot R_h$ （時間給保障）

（基準能率以上のとき、 $W = N_p \cdot R_p$ （出来高払い）

=100%割増し制度

8. 計測日給制度 measured day work——出来高給制度から時間給制度への復帰としての制度。  
(21)

$W = \text{基本給(仕事給=時間給)} + \text{奨励給(属人給)}$

（ただし、基本給と奨励給は6：1から3：1までの比率による）

### (3) 能率増進における賃金支払制度の位置づけ

企業経営における能率増進問題は、まさに、歴史的には賃金支払制度との関連において発現する。工場制工業経営の成立当時においては賃金問題は賃金支払制度中心であったし、賃金支払制度の歴史的な形態変遷の中には能率増進問題の大きな位置づけを見い出すことができる。

すなわち、1880年代における米国での能率増進運動は、当時一般に採用されていた単純出来高給制度 single or straight piece plan の改善問題ととりあげる。その改善の方向は、出来高給制度と同様の能率奨励的機能を持ちながら、賃率切り下げの必然性を緩和しようというものであった。このことが賃金支払制度発達の契機となり、タウン Henry R. Towne (1844—1924) のタウン分益制度 Towne plan, ハルシー Frederick A. Halsey (1856—1935) によるハルシー割増し制度 Halsey plan（恒常分配率制度 constant sharing plan）、英国のウェーア社 Messrs. G. and J. Weir of Glasgow による節約賃金分配率の変更としてのハルシー・ウェーア制度 Halsey-Weir system, ローワン James Rowan (1851—1906) によるローワン割増し制度 Rowan plan（変動分配率制度 variable sharing plan）

(21) 賃銀論，増地庸治郎著，（前掲書），p. 311 以下（第13章）参照。

と、より高次に改善された能率給ないし節約賃金分配制度として発展する。ここではまさに賃金問題が賃金支払制度として能率増進の核心をなしていたのであり、換言すれば、企業経営における勤労意欲高揚の核心をなしていたのである。

この能率増進問題は、テイラー Frederick W. Taylor (1856—1915) の課業管理 task management (科学的管理 Scientific Management) の出現によって飛躍的に発展する。そこでは能率増進は単に賃金支払制度の問題としてのみならず、もっと大きく経営合理化の問題としてとりあげられる。すなわち、能率増進は“労働の能率増進”ひいては“組織的能率(経営能率)”として深化される。こうして、テイラーの課業管理における賃金支払制度——テイラー差別的出来高給制度 Taylor differential piece rate system——は、職能的職長制度・計画部門制度・指図票制度等とともに、課業管理システムを構成する単なる一構成要素として位置づけられることになる。そのことは、賃金支払制度が、いまや能率増進問題を根本的に解決し得るものではないということ、むしろ、能率増進を支持・援助するものの一つとして存在することを意味している。<sup>(22)</sup> こうして、テイラーの課業管理は能率増進問題における賃金支払制度の位置づけを明確にしたといえる。しかし、そのことは企業経営における賃金支払制度の価値を軽視してよいということと同じ意味ではない。<sup>(23)</sup>

こうして、賃金支払制度は能率増進問題に対してその位置づけを正に評価され、その金銭的奨励機能の地位を低下させられるのであるが、企業経営側からみるときは依然としてその重要な問題としての地位を失ってはいないと思われるのである。

#### (4) 賃金支払制度と職務給制度

(22) 物的生産力を媒介とする人的生産力の協働そのものに関する能率の増進を示す。

(23) 経営管理総論(第2新訂版)、藻利重隆著、(前掲書)、p. 196～198。

(24) 同掲書、p. 198 6～7行。

賃金支払制度における支払形態の種類は非常に多岐にわたる(前記Ⅲの(2)・賃金支払制度の形態を参照)。しかし、その基本的形態は時間賃金と個数賃金<sup>(25)</sup>、すなわち、“時間給制度”と“出来高給制度”の二つである。その他の形態はすべてこの二つの基本的形態を補修したものか、折衷したものとみることができる。いうまでもなく、時間給制度(日給制度)は労働者の作業時間によるものであり、出来高給制度(能率給制度)は作業結果の出来高によるものである。また、時間給制度が“同じ時間に対して同じ支給 equal pay for equal time の原則”によるのに対して、出来高給制度は“同じ出来高に対して同じ支給 equal pay for equal output の原則”によるものである。その点で出来高給制度は能率奨励の賃金支払制度として時間給制度に優れるといえる。この二つの基本的形態のうち、出来高給制度は能率増進運動の要請によって各種の能率給制度を現出させるのであるが、なかでも時間給(日給)保障付時間請負制度は近代的能率給制度の代表的なものとして注目される。この制度では時間給を基本給として保障するとともに、出来高に應ずる能率給を、基本給に対する比率によって加給する。つまり、基本給(時間給)の他に能率給を加給するのである。これがまさに出来高給制度(能率給制度)であり、時間給制度(日給制度)が基本給(時間給)のみを支給する点で大きく相違する。この出来高給制度(能率給制度)の能率加給は、能率増進のための金銭的刺激としては、もちろん、万能業的機能は持ち得ないのであるが、そればかりでなく出来高給制度自体が、経営活動における機械化の進展・より高度の発展によって、その必要性を軽減される。その結果、基本給が時間給制度としての“定額給(時間給)”ないし“定額給制度”<sup>(29)</sup>として発展することになるの

(25) 賃銀形態論、古林喜楽著、(前掲書)、p. 73.

(26) 経営管理総論(第2新訂版)、藻利重隆著、(前掲書)、p. 190 10~12行。

(27) これは、時間給保障付単純出来高給制度の基準能率以上のときをさす( $W=H_s \cdot R_h$ ……standard hour rate plan)。

(28) 経営管理総論(第2新訂版)、藻利重隆著、(前掲書)、p. 197 14行。

(29) 「賃金の基本的形態にてらしてみれば、職務給は時間賃金率である。すなわち、賃金の本源的形態としての時間賃金の形態を職務給はとるのである。」(職務給研究、副田満輝著、未来社、p. 124)。



である。<sup>(30)</sup> こうして、賃金支払制度は能率奨励の機能を排除され、賃金問題は能率増進問題とは関係なく問題とされることになっていくのである。

さて、時間給制度（日給制度）と出来高給制度（能率給制度）の両者に共通する基本給（時間給としての定額給）の合理化に関して提唱されるものが“職務給 wage classification system: job evaluation wage rate system”<sup>(31)</sup>である。これは、定額給としての基本給を職務評価 job evaluation に基づいて決定しようとするものであり、各労働者の担当する仕事（職務 job）の質の判定に基づいて決定しようとするものである。従来、我国では年功給（年功序列賃金体系）が広く採用され実施されてきたのであるが、職務給は、この年功給に対立するものである。それは、年功給が労働者個々人の学歴・年令・勤続年数等を総合的に判定して決定される属人給ないし個人給、あるいは身分給であるのに対し、職務給は職務評価にもとづいて職務に対して支払われる仕事給だからである。<sup>(32)</sup>

ところで、職務給制度は終戦後1946年に米国の勧告により、米国で広く採用されていた方式を模範として我国にとり入れられたものであるが、それは一般には job evaluation といわれている。job evaluation とは、一つの賃金支払制度というよりは、仕事の評価ないし職務の評価というべきものであり、賃金決定に際して基礎となる賃率 job rate: rate for the job<sup>(33)</sup>を精密にしようとするものである。したがって、それは職務内容を精密に研究・査定して職務の相対的価値を決定し、そして、基礎賃率を確固たる<sup>(34)</sup>

(30) 経営管理総論（第2新訂版）、藻利重隆著、（前掲書）、p. 233.

(31) つまり、職務給では、職務がいくつかの等級にまとめられ、その等級別に賃金率が決定されるので、それはまた職階給ともいえる。

(32) 職務評価に基づく職務給制度、通商産業省産業合理化審議会管理部会、全日本能率連盟刊、p. 292.

(33) British Institute of Management の定義によれば、job evaluation とは次の通りである。

Job evaluation is the process of analysis and assessment of jobs to ascertain reliably their relative worth, using the assessments as a basis for a balanced wage structure. (Job Evaluation, International Labour Office, Geneva, p. 8).

(34) Job evaluation seeks to determine the value of a job relative to all other jobs within the same organisation. (Job Evaluation; Theory and practice, Katherine Bradley, British Institute of Management Foundation, p. 3).

ものにしようというものに他ならない。このような職務評価にもとづいた職務給は、特別の賃金支払制度ではないとも考えられるが、少なくとも我国における職務給は、従来からの賃金支払制度たる年功給制度に対比してとりあげられているところから、やはり賃金支払制度とみるべきであり、その制度的変更であるとみるべきであろう。その意味で職務給制度は一つの賃金支払制度として位置づけられる。加えて、職務評価を通して導き出された職務の賃率によって、我国の職務給制度が“一個別企業体内の多くの職務の階層化された賃金率構造（職務給）”を構成するものである以上、それはまさに賃金支払制度である。さらに、職務給制度が労働者の採用・配置・教育訓練・人事考課・異動その他一連の人事管理の諸施策と密接に結びつき、いわばこれらの締め括りの機能をもつものであることを考えるとき、それは賃金支払制度としての位置を確立するものといえるのである。

#### Ⅳ． 結

以上、賃金問題は、労働者側の最低生計費を最下限、企業経営側の賃金支払能力を最上限とした範囲内で決定され、そして、労働者の最高能率的利用を目的とする人事管理面と、労働者の勤労意欲の向上を目的とする狭義の労務管理面との、二重の性格を有するものとして位置づけられる。また、企業経営側からみた賃金問題は、能率増進問題にかかわる賃金支払制

㉓ 賃銀形態論，古林喜楽著，（前掲書），p. 272～273.

㉔ 「職務給は一組織体内における 種類を異にする諸労働を評価してその相対的価値を評定し、その価値の相異に応じて賃金を規定しようとするものであり、かつ殆んどすべてのばあい、一つ一つの職務についてその価値のちがいに応じていちいちちがった賃金率が設定されることはない。職務はいくつかの等級（グレード）、すなわち職級に編成され 職級別に賃金率が設定されるのである。この意味で職務給は職級別賃金すなわち職階給 wage classification system である。」（職務給研究，副田満輝著，前掲書，p. 25～26）。

㉕ 職務給研究，（同掲書），p. 36.

㉖ 同掲書，p. 36～37.

度として、多種多様の出来高給制度（能率給制度）を発展させるが、その金銭的奨励機能の能率増進におけるウェイトは低下する。賃金支払制度は能率増進問題を根本的に解決するものではなく、むしろ、能率増進のための一つの方策として位置づけられるのである。

こうして、能率給制度にあっては能率加給よりも、時間給としての定額給が基本給として発展することになる。それは企業経営の労働者対策としての近代的労務管理に、基本給の合理化という新たな問題を提出する。この点に関して提唱される賃金支払制度がまさに“職務給ないし職務給制度”に他ならないのである。

### 参 考 文 献

1. 人事労務管理の思想, 津田真澄著, 有斐閣
2. 現代の労務管理と労使関係, 津田真澄編, 有斐閣
3. 労務管理論 (増補改訂版), 森五郎編, 有斐閣
4. 労務管理の経営学 (増補版), 藻利重隆著, 千倉書房
5. 経営管理総論 (第2新訂版), 藻利重隆著, 千倉書房
6. 経営学の基礎 (改訂版), 藻利重隆著, 森山書店
7. 賃銀論, 増地庸治郎著, 千倉書房
8. 賃銀形態論, 古林喜楽著, 森山書店
9. 賃金制度の研究, 松下武二著, 関書院
10. 新訂賃金管理論, 島袋嘉昌著, 千倉書房
11. 賃金管理の基礎知識, 藤田至孝著, 日本経営出版会
12. Wages, Maurice Dobb, Cambridge University Press (Kinokuniya Asian Edition).
13. The Management of Wage Payment Systems, Alan Gillespie, Kogan Page (Associates), London.
14. Handbook of Salary and Wage Systems, Angela M. Bowey (Editor), Gower Press, England.
15. Job Evaluation, International Labour Office, Geneva, Switzerland.
16. Principles and Practice of Job Evaluation, J. Walker Morris, William Heinemann Ltd, London.
17. Job Evaluation: Theory and Practice (Management Survey Report No.46), Katherine Bradley, British Institute of Management Foundation, London.

18. 職務給研究, 副田満輝著, 未来社
19. 職務給・資格給, 藤田忠著, 白桃書房
20. 職務評価に基づく職務給制度, 通商産業省企業局編, 全日本能率連盟
21. 日本における職務評価と職務給, 日本経営者団体連盟編, 日経連弘報部
22. 公正賃金の原理, エーリッヒ・コジオール著(高田馨訳), 千倉書房
23. 賃金政策(現代労働問題講座2), 大河内一男・有泉享・金子美雄・藻利重隆編, 有斐閣
24. 賃金事典, 藤本武他(編著), 大月書店
25. 経営学辞典, 藻利重隆責任編集, 東洋経済新報社