

資料

労働力不足と中小企業の実態 (一)

——近畿地方のケース・スタディを中心として——

浜 崎 正 規

一 実態調査をすすめるに当って

(1) 問題意識

(2) 対象業種と企業概況

二 問題設定

(1) 四つの設問——調査の基本柱

そのⅠ〔Ⅰ〕 労働力不足対応の型

そのⅡ〔Ⅱ〕 労働力の定着性の現状とその対策

そのⅢ〔Ⅲ〕 賃金上昇率と生産の関係

そのⅣ〔Ⅳ〕 労働力不足に対する今後の対策

(2) 実態調査の方法

三 特殊鋼二次製品製造業におけるA企業の実態

(1) 設問そのⅠ〔Ⅰ〕 労働力市場の急変——製品特化による対応——

労働力不足と中小企業の実態 (一) (浜崎)

- (2) 設問そのⅡ 労務管理の基本原則の模索を通じて
 - (3) 設問そのⅢ 経営指標の悪化要因として作用する賃金上昇率
 - (4) 設問そのⅣ 諦観に通じる楽観論—むすび—
- 四 電気機械部品製造業におけるB企業の実態
- (1) 設問そのⅠ・Ⅱ 先行省人型投資—労働力構成の推移—
 - (2) 設問そのⅢ 基本賃金上昇率を阻む社会的賃金率—手当給の弾力性効果—
 - (3) 設問そのⅠへの反省 インダストリアル・クライメットに支えられた合理化投資
 - (4) 設問そのⅢへの反省 高率の労働生産性
 - (5) 設問そのⅣ 末凝固のヴィジョン

一 実態調査をすすめるに当たって

(この実態調査は大阪府立商工経済研究所の委嘱によって行ったものである。調査のまとめはすでに同研究所『経研資料』No. 四〇八昭和四一年五月、として刊行されている。そこでは紙幅の点で割愛せざるをえなかった問題を多々残していた。そこで本稿では残された問題に關説しながら分析をより深めることを試みたのである。)

(1) 問題意識

従来からわが国の経済構造における特徴として、労働力が相対的に過剰であり、また農業や零細部門にぼう大な潜在失

業の存在することが指摘されてきた。すなわち都市と農村の間における所得格差や工業と農業における構造的な不均衡が、農村における過剰人口に結びつき、いわゆる豊富にして低廉な労働力の給源として、わが国資本主義経済の発展の上に重要な、バックグラウンドを形成してきたのである。

ところが戦後、とりわけ昭和三〇年後の驚異的な高度経済成長ともなつて、雇用が増大し、また技術革新ともなう新規学卒者や技能者等若手労働力の不足が深刻化して、労働市場の構造は大きな変化をとげつつある。こうした労働力市

場の構造変化が、今日、わが国の経済構造に対して、さまざまな影響をおよぼしてきていることは何人も否定しないところであろう。

とりわけわが国産業構造のなかで圧倒的多数をしめている中小企業は、これまで伝統的に豊富低廉な労働力の供給をその存在の基盤としたものであるだけに、この労働力不足の問題は、中小企業に対して、きわめて深刻な影響を及ぼしていると思なければならぬ。いまや中小企業の存立条件は、この労働力不足の問題と、大企業の中小企業分野への進出、系列強化と系列からの排除、自由化によるコスト引下げの要請等々の諸要因と重ね合わされて、これまでにないきびしいものとなってきているし、また大きく変容をせまられてきているといえるのではあるまいか。

そこで、以下中小工業企業における労働力構成が現時点においてどのような姿をとっているか。とくに技術革新の進展と雇用構造の変化ならびにわが国の労働力の長期展望の中からみた場合、現実に深刻化してきている労働力不足の現状と求人難対策がどのように進められているかについて分析し、一方では、機械設備の自動化、連続化がどのように進められ

ているか。またそれが労働力節約の面でどのような効果をもたらしているかを解明し、経営財務分析におよんで問題の所在がどこにあるかを究明してみることとする。

このような現状分析を通じて、今後とも労働力の定着性を高めるための諸方策、とくに新しい労務管理の諸方策について言及することによって経済社会の転換期の規定要因と目される労働力の意義を強調することは、何がしかの示唆を与えることになるであろう。

ところで筆者は以上の観点から中小工業における労働力不足の実態を四つの代表業種を選んで具体的に摘出し、それら四業種のそれぞれから一つずつ代表企業をとりだしていわゆるケース・スタディを企図したのである。

この実態調査の主眼点は、いうまでもなくこれらの企業が労働力不足にどのように対応してきたか、そうして現実においてどうであるかにおかれている。しかしながら筆者はその視点をできるだけ中小企業経営に及ぼす影響との相関関係に位置づけ、他の諸要因との関連において実証的に検討することを試みたのである。

(2) 対象業種と企業の概況

さて抽出した業種ならびに企業はつぎのものである。(一)特殊鋼二次製品製造業(A企業)、(二)電気機械部品製造業(B企業)、(三)靴・袋物製造販売業(C企業)、(四)電気器機組立製造業(D企業)である。A企業名はすべて匿名。以下すべて、A・B・C・D企業と呼ぶことにする。(第I表参照)

(イ) A企業の概況

A企業は兵庫県西ノ宮市に立地し、特殊鋼二次製品(金属加工業Ⅱ通産省分類)を生産する中小工業企業である。この企業の製品は大分類して、(一)磨焼入鋼帯、(二)焼入鋼帯、(三)磨特殊帯鋼および(四)完成品の四種類である。一つ二つ製品名を挙げてみれば(一)に入るものとして帯鋸、巻尺等が、(二)には、ベネッシャンプラインド材、ゼンマイ等が(三)の部類として各種のスプリング、ワッシャーを(四)としては、ブックエンド、スプリングハンガー等を挙げる事ができる。

創業は昭和七年一〇月というから三三年にわたるかなり伝統のある企業といえよう。資本金七千二百万、従業員総数一七八人(作業工務職、A男子Ⅱ一三一人、女子Ⅱ四人)、作業事務職、A男子Ⅱ二十八人、女子Ⅱ一五人、敷地六千六百一十二m²建物三千九百六十七m²という規模であって、今回の個別企

第I表 生産額の推移

	A 企 業		B 企 業		C 企 業		D 企 業	
	万	指数	万	指数	万	指数	万	指数
35	32,269	100	13,832	100	6,040	100		
36	37,736	117	16,927	122.4	5,846	96.7		
37	46,154	143	18,669	135	9,990	166		
38	54,999	170	28,851	208.6	9,149	151	10,887	100
39	58,457	181	44,444	321.3	10,966	180	13,116	121
40	64,200	199	32,700	236.4	12,695	208	11,991	110

(註) (1) C企業の事業年度は1期=34/6~35/5, 2期=35/6~36/5, 3期=36/6~37/5, 4期=37/6~38/5, 5期=38/6~39/5, 6期=39/6~40/5 となっておる。

(2) D企業の事業年度は 38年=37.6.21~38.6.20, 39年=38.6.21~39.6.20, 40年=39.6.21~40.6.20

業実態調査中最大の規模である。

この企業をとりあげた特別の理由、問題意識は存しない。

某氏の仲介の勞によるものである。たとえそのようにこの企業に対する関心が稀薄であったとしても、今回の実態調査の基本的な課題がなら傷つけられるものではなからう。

(四) B企業の概況

この企業は、各種の電磁鉄芯の加工業を営んでいる中小工業企業である。すなわちラジオ、テレビ、トランジスタ、モーター、蛍光灯および水銀灯、リレー、オートメーション用に、そうしてまた重軽電気関係すべての電気回路に使用される電磁鉄芯の打抜加工を業としているのである。資本金二千九百五〇万、従業員数五五人（作業工員、△男子〓三三人、女子〓一四人▽、事務員、△男子〓六人、女子〓二人▽）、敷地三千九百六六m²、建物二千三〇m²となっている。

この電磁鉄芯を使用する製品を製造する産業が、戦後のわが国の生活様式を变革せしめたことはもはや多言を要すまい。ところでこのB企業を調査対象にとりあげたのは紹介者の勞もさることながら、一つの関心事は、原材料をめぐって大製鉄会社と系列上の何らの規制関係もなく、また製品販売の局面においても一社ないし二社の特定の大企業に限るといふことなく、重電気・弱電気機器製造各社に販路をもとめてきて

労働力不足と中小企業の実態 (一) (浜崎)

いるということであった。いわば、製造・販売の両部門の面で大企業から直接的関与をうけておらず、経営者の個人企業的人格でもって運営されていることに深い関心をよせたことにある。

とかくこの種の産業は、企業系列化が行われやすい昨今、きわめて特色のある存立基盤をもっていることに着目したのである。

(五) C企業の概況

C企業は大阪市内に工場立地する零細企業である。鞆・袋物製造卸業という業種は、大阪地区にわが国の六〇%、京都地区に三〇%、中京地区に一〇%という割合で企業が分布している。

さて、このC企業の法人設立は昭和三四年五月であって、会社としての歴史は浅い。しかし三代にわたってノレンを保ってきたメーカーである。資本金八百万、従業員総数二四人（男子〓一五人、女子〓九人）、工場敷地四二九m²、工場の建物延六六〇m²という広さである。

この業種を調査対象に抽出した主な理由はつぎの点にある。すなわち戦後、化学工業の成長、発展にもなつて原材料の

七三 (七三)

革新的な変化（皮革にとってかわるほどの合成皮革）が生じる一面、他方、国民生活のレジャーブームにのり、レジャー産業に呼応している業種とすることができる。しかしながら、この産業は典型的ともいえる労働集約的産業である。製造工程が必要とする労働は、(a)裁断労働、(b)縫製労働、(c)仕上労働に分類できる。ところがそれぞれの労働工程には、機械化に限界があるとみなければならぬ。とりわけ(b)労働と(c)労働においてそのことがいえる。従来からこの産業分野に大企業が進出不可能のキメ手は、まずそこらあたりにあるとみなければならぬ。

そうした性格をもつこの産業は、当然のこととして今日若年労働力をめぐる問題が他産業と比較して一層リジッドに顕現しているのではなからうか。以上がこの企業を照射した関心事であった。

(c) D 企業の概況

この企業は滋賀県内に工場立地する。戦後飛躍的な発展を遂げた産業である電気器械のうち、電気洗濯機・脱水機・ファンクーラー等をS大親企業の完全系列下にあつて組立製造をしている中小工業企業である。

創業は昭和三六年というから若々しい会社である。資本金二千万、従業員数一一一人（工員、△男子〓六五人、女子〓三人▽、事務員、△男子〓八人、女子〓五人▽）、敷地二万九千三百七m²、建物四千五百九六m²という規模である。

この企業を選んだ理由は二点ある。その(一)点は戦後の成長産業といわれた弱電気産業が系列下においた中小企業との間にどのような支配関係を設定しているか。そのような場合、中小企業の側からすれば財務管理、労務管理の面でどのような个性的姿勢でそれに対応しているかという点である。つぎに第(二)点にこの企業の場合、従来から農業県とされてきた滋賀県に工場を立地することによって若年労働力雇用の面にとどのような特徴が存するかという問題である。以上二点がこの企業を抽出した理由である。（以上、A・B・C・D それぞれの企業規模は、四〇年一〇月末の数字である。）

二 問題設定

(1) 四つの設問—調査の基本柱

さて、以下個々の中小工業企業について労働力をめぐる様々な問題を紹介してゆくに先だつて、それらに共通する分析

の視点ともいふべき、アブローチの柱を述べておく必要があらう。その柱として以下のような四つの問題設定をベースに置く。

そのⅠ 労働力不足対応の型

さきにも指摘してきたように、これまでのわが国の豊富で低廉な労働力の存在は、中小企業の経営を支える基盤となっていた。しかしながら三四年、三五年頃から若年労働力を中心として労働力事情が変化し、中小企業の若年労働力不足は著しく、生産性の低さをいわずに低賃金でカバーするといった従来の経営方式ではやっていけないことが自明の理となったのである。

このような労働事情の変化により、中小企業の新規学卒者雇用難は深刻化を強めており、その結果、最近にいたり中小企業においては、中高年令労働者、家庭余剰労働力などの活用を図ろうとする動きがみられるようになってきたのである。また中小企業において進行している機械設備の高度化、製品の高級化、経営管理の改善などととも、これに適応する能力をもった技術者および技能者への需要が増大してきたのである。しかしながらこうした動向に対し、その主力となる技

術系の新規学卒者の多くがまず大企業に吸収されるという傾向にあるため、中小企業における技術者および技能者の不足はより深刻化してきたのである。こういった諸事情に四つの企業はそれぞれどのように対応してきたか。

そのⅡ 労働力の定着性の現状とその対策

このような労働力の新規学卒者の雇用難に加えて、中小企業においては、労働者の定着性が低下してきていることが一般的に問題視されるにいたった。労働者の定着性低下はいうまでもなく中小企業の経営安定をおびやかす一因となる。このことが事業の縮小または廃止を余儀なくせしめてきたし、またせしめてもいる。このような厳しい問題をはらんでいる定着性の実態はそれぞれの企業においてどのようなものであるか。そうしてそれに対する対策としてどのようなことがなされてきたか。またなされようとしているか。

そのⅢ 賃金上昇率と生産性の関係

ところで、若年労働力不足を反映して中小企業の初任給の上昇が著しく、初任給に関するかぎり、大企業との格差はほとんどなくなってきたといわれる。さらに初任給上昇は、一般労働者の賃金に波及し、賃金格差は縮小の傾向にあると

もいわれる。ところでこのような賃金格差の縮小それ自体は
 労務者の生活の安定、福祉の向上という点からは望ましいこ
 とである。しかしながら大企業では賃金上昇を生産性の向上
 でかなりカバーしているのに対し、中小企業では賃金上昇が
 生産性の上昇を上まわり、経営を圧迫している場合が多くみ
 られるのである。そこで調査対象の四つの企業において、そ
 の関係はどのような実態を呈しているか。

〔IV〕 労働力不足に対する今後の対策

上述の如く、労働力事情の変化は、中小企業に大きな影響
 を与えてきているとみななければならない。ところが三九年、
 四〇年と続く、経済界の不況から、とかく労働力市場の需給
 事情の変化は、一時的なものとの理解が深まりがちとなる。
 しかしながら、もとよりその変化は長期的、構造的な変化で
 あり、この変化に対処するためには、中小企業は低生産性を
 低賃金でカバーするといった安易な経営から脱却し、企業内
 労働者の適正配置、職業訓練の充実によって既存労働力の有
 効活用を図るほか、適格職種については、中高年令労働者の
 積極的採用を進めることがのぞまれるが、基本的には労働力
 節約のための設備、手法の導入ならびに協業化等によって生

産性の向上を図ることが必要であろうと考えられる。こうし
 たいわば将来的な方針、とりわけ後者の基本的な問題にそれ
 ぞれ経営者はいかにとりにくんでいるか。

以上四つに論点をしぼりながらこの稿をすすめてゆくこと
 にする。

(2) 実態調査の方法

以上、四企業の概況を大雑把に説明したが、数字はすべて
 四〇年一〇月末調べのものである。今回の調査は、聞き取り
 方式を主軸とし、これにアンケート方式を併用したのである。
 一八項目におよぶ設問によって、数量的分析を試みる素材と
 し、一二項目にわたる設問によって、客観的事実分析とそれ
 に対応する経営者の見解を識ることを意図したのである。

ともかく、ほう大な数にのぼる中小企業の中から雇用動向を
 分析するためには、より綿密にして広汎な調査を必要とする
 であろう。しかしそれは将来にまつことにして、以下紹介す
 る実態調査の報告から雇用動向についての傾向をさぐりだす
 ことができ、将来の中小企業問題を解明してゆく布石ともな
 れば幸いである。

三 特殊鋼二次製品製造業における

A企業の実態

(1) 設問そのI 労働力市場の急変

—製品特化による対応—

五S主義 (Service, Study, Speedy, Steady, Smart) の経営理念のもと製品の多様化を主体として、近代的経営方針をうち出してきたというこのA企業は、昭和二十六年、スチールのベネッシャンプラインド材を開発した。そうして今日ではわが国需要の八〇%以上を供給するまでにいたっておる。

昭和三七年には創業三〇周年を迎え、中小工業企業としては、かなり伝統につちかわれた企業といえる。しかしこの間昭和二四年には経営不振のため、会社倒産寸前というところまでゆき前社長、重役総退陣、従業員希望退職者を募って人員整理を行うという破目にまでおいこまれた、まさに波乱と苦闘の歴史を秘めているのである。しかし後に紹介するよう社員数も三五年以後四〇年にかけてほぼ倍増し、主力生産品をプラインド(四〇%)・巻尺材(二五%)・帯鋸(二〇%)においた特殊鋼二次製品製造企業としてはきわめて特色

労働力不足と中小企業の実態(一)(浜崎)

のある企業にまで成長してきている。

すでに第I表で紹介したように、この企業の生産額の推移は、三五年を一〇〇とした場合、四〇年一〇月末で九九%の増、実数にして六億四千二百万の生産額をしめしているのである。

さてこの間、従業員数はどのように推移しているか、表でもって明らかにしてみよう。第III(1)表がそれである。この表を通じていえることは、三五年以後、このA企業は従業員総数の増加率でみるかぎり堅実な伸び率をしめしている点である。しかもその増加率が一年として落ち込むことなく、着実にしかも漸次的に上昇しているということである。特に企業自体の業種性格からすれば、女子よりも当然男子の労働力が要求されるであろうが、その男子工務職員(この企業では工員という呼び方をしない)が数字の上からみれば、常にその要求を満たされて、稼働労働化してきているかのようにみられるのである。

まずそれらの従業員を採用時点とその人数の面でもらえた場合、出身別にみてどのような構成にあったかを、第III(2)表で明示してみよう。この表をみると、三五年の時点では採

七七 (七七)

第三一(1)表 従業員構成推移

			昭和35年末		36年末		37年末		38年末		39年末		40年末	
従業員	職務	男	90	(77.5) 100	94	(76.4) 104	99	(73.4) 110	112	(73.6) 124	115	(72.8) 127	131	(73.5) 145
		女	1	(1.0) 100	1	(0.9) 100	1	(0.7) 100	2	(1.5) 200	4	(2.5) 400	4	(2.3) 400
		計	91	(78.4) 100	95	(77.2) 104	100	(74.0) 109	114	(75.0) 125	111	(75.5) 130	135	(75.8) 148
	社員	男	18	(15.5) 100	20	(16.2) 111	25	(18.5) 138	25	(16.4) 138	27	(17.0) 150	28	(15.8) 155
		女	7	(6.0) 100	8	(6.5) 114	10	(7.4) 142	13	(8.5) 185	12	(7.7) 171	15	(8.4) 214
		計	25	(21.6) 100	28	(22.8) 112	35	(26.0) 140	38	(25.0) 152	39	(24.5) 156	43	(24.2) 172
総数	116	(100) 100	123	(100) 106	135	(100) 116	152	(100) 131	158	(100) 136	178	(100) 153		

(註) () 内のパーセントは各年度の構成比、下段は35年を100とする指数。

第三一(2)表 採用者の出身別推移

			35年		36年		37年		38年		39年		40年	
県内	男	18	(43.7) 100	9	(23.3) 50	14	(30.5) 77.6	20	(41.6) 111	15	(31.9) 83.2	15	(42.8) 83.2	
	女	3	(7.3) 100	2	(5.1) 66.6	1	(2.2) 33.3	3	(6.4) 100	2	(6.8) 66.6	2	(5.8) 66.6	
	計	21	(51.4) 100	11	(28.4) 52.3	15	(32.7) 71.5	23	(48.0) 109	17	(38.7) 81	17	(48.6) 81	
県外	男	20	(48.7) 100	28	(71.6) 140	31	(67.3) 149	25	(52.0) 125	27	(61.3) 135	18	(51.4) 90	
	女	0		0		0		0		0		0		
	計	20	(48.6) 100	28	(71.6) 140	31	(67.3) 155	25	(52.0) 125	27	(61.3) 135	18	(51.4) 90	
総計	41	(100) 100	39	(100) 95	46	(100) 112	48	(100) 117	44	(100) 107	35	(100) 85.4		

(註) () 内のパーセントは各年度の構成比、下段は35年を100とする指数。

第Ⅲ—(3)表 従業員出身地別年次推移

		35年		36年		37年		38年		39年		40年		計
中 国	男 指数	10	100	15	150	27	270	31	310	34	340	38	380	155
	女	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
計		10	(8.6)	15	(12.2)	27	(20.0)	31	(20.4)	34	(21.45)	38	(21.3)	
四 国	男 指数	8	100	11	137	17	212	20	250	23	287	27	338	106
	女	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
計		8	(6.9)	11	(8.95)	17	(12.6)	20	(13.3)	23	(14.5)	27	(15.05)	
九 州	男 指数	2	100	7	350	9	450	13	650	13	650	16	800	60
	女	—	—	—	—	—	450	—	—	—	—	—	—	
計		2	(1.72)	7	(5.67)	9	(6.65)	13	(8.55)	13	(8.22)	16	(89.8)	
県 内	男 指数	84	100	78	92.8	67	79.5	68	81	68	81	73	87	516
	女	8	100	9	111	11	137	15	188	16	200	19	237	
計		92	(79.4)	87	(70.5)	78	(57.6)	83	54.5	84	(53.1)	92	(51.6)	
そ の 他	男 指数	4	100	3	75	4	100	5	125	4	100	5	125	25
	女	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
計		4	(3.4)	3	(2.44)	4	(2.96)	5	(3.28)	4	(2.53)	5	(2.81)	
総計		116	(100)	123	(100)	135	(100)	152	(100)	158	(100)	178	(100)	

(註) () 内のパーセントは各年度の構成比。

用人員総数に対して県内の出身者が五一・四%で県外四八・六%となっており、三六年にはそれが逆に二八・四%に対して七一・六%と県外出身者が増えはじめ四〇年一〇月の時点までその傾向にある。(ただしその率はほとんど接近しながら)とところでその年度の従業員総数のうち県外出身者を中国地方、四国地方、九州地方、その他に分けてその出身別分布を調べたのが第Ⅲ—(3)表である。この表からつぎのことがいえる。まず第一に女子従業員全員が県内出身者であって、三五年の時点を一〇〇とする、四〇年には指数で二三七となつてゐる。

つぎに男子従業員の県内出身者の推移をみると、三五年の一〇〇

に対して、九二・八、七九・五、八一・八一、八六・九と、各年次とも三五年の実数にすらおよばない状態となっている。このことは、逆にいえば、地元で労働者を雇用することが困難になってきたため、いきおい他府県に労働力市場を求めなければならなくなってきたことを意味する。すなわち中国地方（とくに岡山県）、四国地方（とくに高知県）、九州地方（とくに宮崎県）、およびその他の地方に労働力の供給をああいだのである。とりわけ、上の三地方からのこの企業への労働力供給はめざましい倍率をしめしており、中国地方は三五年の一〇〇に対して、三八〇、四国地方三三八となっており、とくに四国地方出身者は三五年の四人に対して一六人と四倍になっているのである。こういったことから各年度における男子従業員の出身別構成比率をみると、圧倒的に県外出身者の比率が上昇傾向をしめしており、三五年時点の県内出身者七九・四％に対し県外二〇・六％という比率は、四〇年の時点では、県内五一・六％と低下し逆に県外者の方が四八・四％と急上昇しているということになっているのである。

ではこのような従業員構成に対して、年令別にみた場合どのような点検してみよう。

第三―(4)表がそれである。女子従業員はおくとして、男子従業員についてのみ検討してみればつぎのようなことがいえる。まず第一に、中学卒業年令（一五才―一七才）の従業員数は三七年の時点で一時低下しているが、その後漸増傾向をたどってきている。ところが高卒者の年令（中卒の従業員が三年以上を経過した年令）の一八才―二〇才でとらえてみると逆に、三九年まで低下傾向をしめしてきているということである。そうして二六才―三〇才のいわゆる中年令層の段階で極度に増加し、三五年の九人に対して四〇年の三〇人、三倍強の人員となっているのである。そうして四一才以上のいわゆる高年令層にいたっては、この五年間に増え続け、基準年次の二四人に対して四〇年においては四五人、八七％の増となっているのである。そういった年令構成の時系列動向に対して、いまかりに、三七年の時点に限って、男子従業員総数一二四名に対し、それぞれの年令区分別の構成をみると、一五才―一七才の従業員は、四・八％、一八才―二〇才のそれは一〇・五％、二一才―二五才―二五％、二六才―三〇才―一四・五％、三一才―四〇才―一八・五％、四一才以上―二六・七％となっている。このような比率が意味するものは

第三一(4)表 従業員年令構成別推移

		35年末		36年末		37年末		38年末		39年末		40年10月末	
		人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
					()		()		()		()		()
一五才～一七才	男	5	100 (4.6)	9	180 (7.9)	6	120 (4.8)	13	130 (9.5)	16	320 (11.2)	16	320 (10.0)
	女	0		0	100	0		0		1	200 (6.2)	0	
	計	5	100 (4.3)	9	180 (7.31)	6	120 (4.44)	13	260 (8.55)	17	340 (10.75)	16	320 (8.9)
一八才～二〇才	男	18	100 (16.6)	13	72.2 (11.4)	13	72.2 (10.5)	14	77.7 (10.2)	12	66.6 (8.5)	25	139 (15.7)
	女	2	100 (25.0)	4	200 (44.6)	1	50 (9.0)	2	100 (13.3)	1	50 (6.2)	2	100 (10.5)
	計	20	100 (17.4)	17	85 (13.8)	14	70 (10.3)	16	80 (10.5)	13	65 (8.22)	27	134 (15.4)
二一才～二五才	男	26	100 (24.1)	25	96.1 (21.9)	31	119 (25.0)	29	111 (21.0)	26	100 (18.3)	23	88.5 (14.6)
	女	4	100 (50.0)	2	50 (22.1)	7	175 (63.5)	8	200 (53.5)	6	150 (37.6)	10	250 (52.6)
	計	30	100 (25.8)	27	90 (21.9)	38	127 (28.5)	37	126 (24.2)	32	107 (20.2)	33	110 (18.6)
二六才～三〇才	男	9	100 (8.3)	16	177 (14.0)	18	200 (14.5)	19	205 (13.8)	22	244 (15.5)	30	333 (18.8)
	女	0	100	1	200 (11.1)	1	200 (9.0)	2	400 (13.3)	2	400 (12.5)	1	200 (5.2)
	計	9	100 (7.75)	17	189 (13.8)	19	215 (14.5)	21	233 (13.8)	24	266 (15.6)	31	344 (17.8)
三一才～四〇才	男	26	100 (24.1)	21	80.7 (18.4)	23	88.5 (18.5)	22	84.5 (16.2)	22	84.5 (15.5)	20	77 (12.6)
	女	0	100	1	200 (11.1)	0	100	1	200 (6.6)	2	400 (12.5)	2	400 (10.5)
	計	26	100 (22.4)	22	84.5 (17.9)	23	88.5 (17.0)	23	88.5 (15.1)	24	92.5 (15.6)	22	84.5 (12.7)
四一才以上	男	24	100 (22.3)	30	125 (26.4)	33	137 (26.7)	40	167 (29.3)	44	183 (31.0)	45	187 (28.3)
	女	2	100 (25.0)	1	50 (11.1)	2	100 (18.5)	2	100 (13.3)	4	200 (25.0)	4	200 (21.2)
	計	26	100 (22.4)	31	119 (25.2)	35	135 (25.4)	42	162 (27.6)	48	185 (30.4)	49	188 (27.5)
総数	男	108	100 (100)	114	105.5 (100)	124	114 (100)	137	127 (100)	142	131 (100)	159	147 (100)
	女	8	100 (100)	9	112 (100)	11	137 (100)	15	188 (100)	16	200 (100)	19	237 (100)
総合計		116	100 (100)	123	106 (100)	135	116 (100)	152	131 (100)	158	136 (100)	178	153 (100)
平均令	男	31.8		31.8		32.1		31.6		32.5		31.4	
	女	25.6		26.3		26		26.3		30		29.3	

(註) () 内のパーセントは各年度の年令別構成比、上段は35年を100とする指数。

労働力不足と中小企業の実態 (一) (浜崎)

第三一(5)表 勤続年数別構成推移

		35年末		36年末		37年末		38年末		39年末		40年10月末	
勤続年数	性別	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
一年未満	男	29	100 (25.0)	23	79.3 (18.7)	28	96.4 (20.7)	24	82.6 (15.8)	24	82.6 (15.2)	23	79.3 (12.9)
	女	4	100 (3.4)	5	125 (4.6)	2	50.0 (1.4)	5	125.0 (3.5)	5	125.0 (3.3)	5	125.0 (2.8)
	計	33	100 (28.4)	28	84.9 (22.7)	30	90.6 (22.2)	29	87.7 (19.2)	29	87.7 (18.3)	28	84.7 (15.7)
一年以上 二年未満	男	15	100 (12.9)	17	113 (13.9)	14	93.3 (10.8)	23	153 (15.2)	16	116 (10.1)	21	140 (11.8)
	女	0	—	3	100 (2.4)	5	166 (3.7)	2	66.6 (1.3)	3	100 (1.9)	5	166 (2.8)
	計	15	100 (12.9)	20	133 (16.3)	19	126 (14.2)	25	166 (16.4)	19	126 (12.0)	26	173 (14.6)
二年以上 三年未満	男	4	100 (3.4)	14	350 (11.3)	15	375 (11.1)	13	325 (8.5)	19	474 (12.0)	15	375 (8.4)
	女	1	100 (0.9)	0	—	3	300 (2.2)	4	400 (2.6)	1	100 (0.6)	3	300 (1.6)
	計	5	100 (43.0)	14	280 (11.4)	18	360 (13.6)	17	340 (11.2)	20	400 (12.6)	18	360 (10.1)
三年以上 四年未満	男	8	100 (6.9)	4	50 (3.1)	11	137 (8.1)	14	175 (9.2)	10	125 (6.0)	18	225 (10.1)
	女	1	100 (0.9)	0	—	0	—	3	300 (1.9)	4	400 (2.5)	0	—
	計	9	100 (7.75)	4	44.4 (3.28)	11	122 (8.15)	17	189 (11.2)	14	155 (8.85)	18	200 (10.1)
四年以上 五年未満	男	7	100 (6.0)	6	85.7 (4.8)	3	42.8 (2.3)	9	128 (5.9)	12	171 (7.9)	10	142 (5.6)
	女	0	—	1	100 (0.7)	0	—	0	—	3	300 (1.9)	3	300 (1.6)
	計	7	100 (6.2)	7	100 (5.7)	3	42.8 (2.22)	9	129 (5.9)	15	214 (9.5)	13	186 (7.30)
五年以上 六年未満	男	0	—	6	100 (4.8)	4	66.6 (2.9)	3	50 (1.9)	8	133 (5.1)	12	200 (6.8)
	女	0	—	0	—	1	100 (0.7)	0	—	0	—	3	300 (1.7)
	計	0	—	6	100 (4.86)	5	83.3 (3.70)	3	50 (1.97)	8	133 (5.05)	15	250 (8.43)
六年以上 七年以上	男	20	100 (17.3)	17	84.9 (13.7)	16	79.9 (11.8)	16	79.9 (10.6)	14	70 (8.9)	19	94.9 (10.8)
	女	1	100 (0.9)	0	—	0	—	1	100 (0.6)	0	—	0	—
	計	21	100 (18.1)	17	80.8 (13.8)	16	76.2 (11.8)	17	80.8 (11.2)	14	66.6 (8.85)	19	90.3 (10.7)

一〇年以上	男	25	100 (21.5)	27	108 (22.0)	33	132 (24.3)	35	140 (23.0)	39	156 (24.6)	41	164 (23.1)
	女	1	(0.9)	0		0		0		0		0	
	計	26	100 (22.4)	27	104 (21.9)	33	127 (24.4)	35	135 (23.0)	39	150 (24.6)	41	158 (23.2)
総計		116	100 (100)	123	106 (100)	135	116 (100)	152	131 (100)	158	136 (100)	178	153 (100)

(註) () 内のパーセントは各年度別の構成比、上段は指数。

うまでもなく、この企業の従業員構成がこの時点に関するかぎり、中高年令化の方向にあったということである。しかしながら、三八年、三九年、四〇年と、若年労働力（一五才〜二〇才までとしてみて）は、一九・七％、一九・七％、二五・七％と増加傾向をたどり、ようやくにして中高年令化をくいとめているということができるのである。

ではこれらの従業員の勤続年数はどのようであるか、第Ⅲ―(5)表でもってとらえてみよう。

一年未満の従業員数は漸次減少しており、二年から三年未満の勤続者が三五年時点と比較した場合、増えてきていることがめだつた。すなわち三九年において一九人

指数にして四七四、四〇年一五人、三七五となっている。次に六年以上一〇年未満勤続者が漸次減少している半面、（三九年まで）一〇年以上の勤続者が、三五年の実数二五人に対し、四一人、六四％の増となっている。以上のことからつきることがいえるようである。

すなわちこの企業ではさきに紹介した年令別構成の推移からいえたように、かなり中高年令化の傾向が強くなり、とくに四一才以上の従業員の増加率がきわだっていた。ということは、当然のことながら高年令化にしたがって従業員の定着率が高くなってゆく。（一〇年以上の勤続に対応）反面、高校を卒業後二年（二〇才）、中学を卒業後三年（一八才）の人物の勤続年数でみた場合、絶対数としては基準年次（三五年）に比較して増加しているが、年次においてかなり変動があるという点である。

さて、ではこのような勤続年数構成下にある従業員の学歴別および入寮、通勤別の推移をしらべてみよう。第Ⅲ―(6)表を検討してみる。まずいえることは、高等学校卒業者の若年労働力が中卒者と比較してみても圧倒的な増加率をしめしていることである。すなわち年度をおって増え続け、四〇年度は、

基準年度の二六八という指数になっている。それに比較して
 中卒者の労働力は、微々たる増加率しかしめしておらず、よ

入寮通勤別構成

38年 末				39年 末				40年 10月			
男	女	計	構成比	男	女	計	構成比	男	女	計	構成比
人	人	人	%	人	人	人	%	人	人	人	%
91	2	93	(61.1)	86	2	88	(55.7)	100	2	102	(57.3)
		109				103				120	
32	13	45	(29.6)	42	13	55	(34.8)	45	14	59	(33.2)
		205				250				268	
5		5	(3.29)	5		5	(3.16)	6		6	(3.37)
		250				250				300	
9		9	(5.92)	10		10	(6.32)	11		11	(6.17)
		128				143				157	
40		40	(26.3)	51		51	(32.3)	57		57	(32.0)
		200				255				285	
97	15	112	(73.7)	92	15	107	(67.7)	105	16	121	(68.0)
		116				111				126	
152				158				178			
			131				136				153

うやくにして四〇年度、基準年度の二割増しという状態にす
 ぎないのである。この企業が中卒者の若年労働力市場の窮迫
 に対応して、高卒者の労働力を雇用対象としてきりかえてき
 ている経過を如実にうかがうことができるのである。

ところでそのように主として他府県から若年労働力を雇用
 してきたと考えられるこの企業は募集をめぐるどのような
 方法を採用してきたか。さきにも指摘しておいたように、
 この企業は中卒者の採用はより困難を伴うということが主た
 る理由のようだが、高卒者を雇用するというにきりかえ
 ているようだ。そこで労務担当の課長は、毎年の如く高校へ
 （もはや指定校があるのだろう）直接でむいて勧誘してい
 る有様である。ではそのように足を運んだ結果がどのようなに
 らわれているか。第Ⅲ―(7)表でもってとらえてみよう。

もとよりこの企業のみに限ったことではなく、後述してゆ
 くB・C等の企業でもそうであるが、このⅢ―(7)表は今日の
 中小企業がおかれている若年労働力市場をめぐる厳しさを縮
 図化しているといっても過言ではない。しかもここでは論外
 におくが、三九年以降の経済界の不況を反映して、大卒者の
 場合、三九年度は求人五倍、四〇年度は一二倍の競争率と

第三—(6)表 学歴別並びに

	35年未				36年未				37年未			
	男	女	計	構成比	男	女	計	構成比	男	女	計	構成比
中(含高小卒)指数	84	1	85	(73.2) 100%	82	2	84	(68.2) 99%	87	2	89	(65.8) 105%
高(旧中卒)指数	15	7	22	(18.9) 100%	19	9	28	(22.7) 127%	23	10	33	(24.4) 150%
短(専大)指数	2		2	(1.72) 100%	3		3	(2.43) 150%	4		4	(2.96) 200%
大指数	7		7	(6.02) 100%	8		8	(6.5) 114%	9		9	(6.65) 128%
入寮者指数	20		20	(17.2) 100%	29		29	(23.6) 145%	37		37	(27.4) 185%
通勤者指数	88	8	96	(82.8) 100%	83	11	94	(76.4) 98%	86	12	98	(72.6) 102%
総指数	116			100	123			106	135			116

労働力不足と中小企業の実態(一)(浜崎)

第三—(7)表 新学卒者募集応募採用年次別推移

		35年度	36年度	37年度	38年度	39年度	40年度
中卒者	募集(A)	30人	30人	30人	30人	30人	30人
	応募	5	0	7	4	7	6
	採用(B)	5	0	7	4	7	6
	充足率(B/A)	16.6%	0%	23.3%	13.6%	23.3%	20%
高卒者	募集(A)	40	40	40	40	40	40
	応募	1	5	2	2	8	14
	採用(B)	1	5	2	2	8	14
	充足率(B/A)	2.5%	12.5%	5.0%	5.0%	20%	35%
大卒者	募集(A)				4	4	4
	応募				1	20	50
	採用(B)				0	0	2
	充足率						50%

八五(八五)

なつて殺到している。全くひにくの一語ですまされない社会問題が横たわっているようだ。

さて、募集人員に対して応募者全員を採用しても二〇%前後の充足率にとどまっているというのが、中卒者（三六年度は応募者が一人もいない）の場合である。それに対して高卒者の場合、より厳しく一〇%に満たない年度さえある。三九年度にいたつてようやくにして二〇%、さらに四〇年度に入つて三五%の充足率と上昇している。もとよりその充足率も応募者全員を採用しての上である。この兩年度をとらえてみるかぎり、経営者がいう「高卒者にきりかえた」方向づけと労務課長の成果のほどをキャッチすることはできよう。しかしながら、その方向には今後、マクロ的にも、またミクロ的にもより構造的な諸問題が横たわつており、楽観を許されないことをA企業は認識もしまた自覚もしておらねばなるまい。

以上、労働力構成の推移をめぐる考察から明確になつたことは、このA企業も三五年以降常に若年労働力不足という厚い壁に直面してきたという点である。経営者は三八年頃から中卒者の雇用対策から高卒者の雇用対策にきりかえたというたしかにその意図が具体化されてきたことを第Ⅲ―(7)表でう

かがうことはできた。しかしながらその転換は相対的なしかもきわめて消極的なそれにはすぎない。労働力不足それ自体に企業として対応した姿とはいえない。とすればこの企業での対応策は一体何であつたらうか。筆者は冒頭でこのA企業は「製品の多様化を主体として」と、述べた。ところがこの製品の多様化を他律的に（労働力不足からする）放棄を余儀なくされ、生産材種を少くし、製品の専門化を活路としてみいだしたところにこそ、この企業の労働力不足対応の姿があつたとみるべきである。すなわち製品開発の成果ともいえるベネシヤン・ブラインド材、巻尺材、帯鋸等がこの企業の製品の七五%を占めるといふこと自体が何よりもそのことを物語っているのではなからうか。

(2) 設問そのII 労務管理の基本原則の模索を通じて さて、中卒者であれ、高卒者であれ、すでに紹介してきたように、この企業の場合、他府県出身の労働者が年次をおつて増加する傾向をしめしていた。そのことは当然のこととして寮の設備施設が要求されるのである。三〇数年の歴史をもつこの企業が、会社寮の新設を余儀なくせられ、急ぎ既建築物（アパート）を借りうけこれに社員を入れて急場のまに

あわしたのが三五年のことである。

社員には自炊をさせるといふ意味では、きわめて苛酷な条件であったようだが、ともかく三五年、三六年、段階はこの方法で急場をしのいできたようである。しかしながら、このような福利厚生施設で若年労働力の求人に対応できるものではない。四〇年一〇月の時点でいえば、前記の既存建築物を利用した寮は、家族持ちのみに限定され(一世帯)、独身者用には新建築の寮(六畳に二人)があてられ、ここには、膳部面担当の調理士がおかれるまでになっている。

世帯持ちの従業員に対しては家賃、光熱費が会社負担、独身者の場合、三食の食事と総経費分として四千百円が個人負担として徴されるという。ともかく、第Ⅲ(6)表がしめすように四〇年一〇月の時点で入寮者の数が基準年次の三倍近い数になっていることは、この企業の場合も、決して三五年以降の経済界の変貌過程と無縁のものでなかった証左といえよう。

ところでそのように低い充足率しかしめていない新規採用卒業者の定着率はどのようであろうか。当該年度の採用者が当該年度内に退職しておる状態をあらわしたのが第Ⅲ(8)

労働力不足と中小企業の実態(一)(浜崎)

第Ⅲ(8)表 採用者並びに退職者推移(当該年度)

		35年度	36年度	37年度	38年度	39年度	40年度
採用数	男 指数	人 6 100	人 3 50	人 9 150	人 7 116	人 17 284	人 19 317
	女 指数		2 100				2 100
	計 指数	6 100	5 83.5	9 150	7 116	17 284	21 350
退職数	男 指数	2 100	1 50	4 200	2 100	12 600	7 350
	女 指数		1 100				1 100
	計 指数	2 100	2 100	4 200	2 100	12 600	8 400
採対退比		33.3%	40%	44.5%	28.6%	70.6%	38.2%
定着率		66.6%	60%	55.5%	7.14%	29.4%	61.8%

表である。まさに募集人員を充足すること二〇年前後という採用者であるのに当該年度中に退職者をこのように出してい

おける退職者推移

38年末				39年末				40年10月			
a	b	c	計	a	b	c	計	a	b	c	計
人 6	人 36 6	人 2	人 44 6	人 8	人 41 6	人 3	人 52 6	人 3	人 8 3	人	人 11 3
6	42	2	50	8	47	3	58	3	11		14
119				138				33.4			
4	27 5	2	33 5	5	44 5	2	51 5	1	4 2		5 2
4	32	2	38	5	49	2	56	1	6		7
136				200				25			
% 76				% 96.5				% 50			

るのである。三九年度の場合、この企業としてはかつてないほどの一七人という採用者を雇用しながら、一二人が退職しているのである。歩止まり率は三割をそこそこいうことになっているのである。四〇年度は一〇月時点（採用後七カ月）で、すでに二一人の採用に対して八人の退職者（三八・二％）がでていたのである。いかに若年労働力の定着性の問題が企業側にとって大きなボトル・ネックとなっているかがこの数字をもっとしてしめることができるのである。

このように新規採用学卒者の定着率の悪化は、当然のこととして、新聞広告その他の方法による労働者の中途採用（中高年令者を含めて）を激化させるのである。

そこでこのA企業が三五年以降四〇年一〇月末までに中途採用者をどのぐらいしてきたか、そのうち当該年度内にどの程度退職しているかを点検してみる（第Ⅲ―(9)表参照）。この表を検討する場合には、まず第一にそれぞれの年次に新卒者の募集人員の充足率がどのようであったかという要因と、いま一つには、第Ⅲ―(8)表の新規採用学卒者中の退職比率が前提となるであろう。いわばこの第Ⅲ―(9)表は、それらの要因に対応するものとして検討されなければならない性質のもの

第三—(9)表 中途採用者の当該年度内に

		35年 末				36年 末				37年 末			
		a	b	c	計	a	b	c	計	a	b	c	計
採用者	男女	10 4	25	3	38 4	22	20 5	4	46 5	19	17 2	1	37 2
	計	14	25	3	42	22	25	4	51	19	19	1	39
	指数	100				122				93			
退職者	男女	6 3	17	2	25 3	21	16 4	3	40 4	14	15 1	1	30 1
	計	9	17	2	28	21	20	3	44	14	16	1	31
	指数	100				157				111			
採対退比		65.5%				86%				79.5%			

(註) 中途採用者の年齢をつぎのように区分した。
 a = 19才以下, b = 20才~29才, c = 30才以上

のである。その第一の要因については、ここで再説することはさけて、第二の要因と対比してみれば、すでにのべた如く、採用者はそれぞれの年度に六六・六%(三五年)、六〇%(三六年)、五五・五%(三七年)、七一・四%(三八年)、二九・四%(三九年)、六一・八%(四〇年)と定着し稼働労働化しているにすぎない。そこで帰するところ、この中途採用者の雇用ということにならざるをえない。一例をあげていえば、三九年度の場合、せつかく雇用した一七人中、一二人がその年度内に退職しているから、歩止まり率は三〇%という低さである。これとの対比でいま同年度の中途採用者をみれば、五八人(男女合計)が雇用されていることになる。したがって数字の上からみれば五八人マイナス二人、四六人の増ということになるが、しかしその年度内に中途採用者は五二人退職しているのである。したがって、実質的には新規採用学卒者五人と中途採用者の六人、合計わずかに一一人が稼働労働化したにすぎないということになる。この一一人という数字は、当初の新規採用学卒者の数字にも満たない数なのである。

このようにみえてくると、中・高卒者の中小企業における定

着率の低さの問題ならびに問題の次元は異なるとしても中途採用者の定着率の極度な悪化現象は、単に当の中小企業自体に責を帰するにとどまらない、経済構造ないしは産業の仕組みといった基底面にたしかえて真剣に反省され、検討される必要がある大きな問題といわなければならない。

以上のような労働力定着性の低水準の現状に対して、この企業はどのように対応してきているか。その問題については察対策に閑説することによってその一端を紹介した。しかしながら、そのことに対応する決定的側面は給与問題の変転にあるとみられる。そこで労務管理一般の次元から、とくにその「対策」面を浮き彫りさせ、稿をすすめてみることにする。

さて、午前八時から午後四時四十五分まで定時労働（休憩四五分）、月四回の休日、残業月平均六〇時間（二六日計算）で二・三時間というのが従業員の労働時間構成である。いまちなみに、総従業員の残業総時間が年度別にどのように推移し、その残業手当が給与総額に占める割合はどのようにであるかをとらえてみよう。（第三―10表参照）

まず指数でみると、残業時間は、三五年以降漸増化してい

第三―10表 残業総時間および給与に占める割合の推移

	35年度	36年度	37年度	38年度	39年度	40年度 10月
総時間	60,482	68,111	72,224	79,452	81,207	83,613
指数	100	112	118	131	134	138
比率	17.4%	17.1%	17.3%	17.5%	16.8%	15.8%

るところが、給与総額に対する残業手当の比率は、三九年を境に低下傾向をたどりはじめています。ということは、役付き従業員には残業手当が付されないということ。つぎに、若年労働者数（役付き以外の中年令者を含めて）の絶対数が増加することによって残業労働時間は相対的に増加する。しかし逆に一時間当りの残業手当は低額であるということがこのような傾向を生ぜしめていると考えられるのである。

ともかく、こうした労働時間に服しているこの労働者は総評系の全金属労連傘下の組合を結成し、経営者と賃金問題等について、論議を重ねる慣行をつくりあげてきている。そうした労使間の話し合いのもとに基本給決定にあたってプリンスブルが三八年一月うちたてられ、三

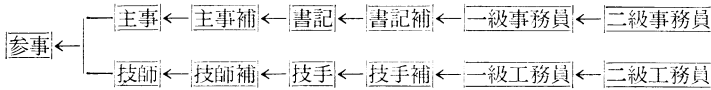
九年よりその原則に立脚した給与規定にしたがって運営されている。そこで、この実態調査の課題に添った関連性のあるもののみを簡単に紹介してみよう。

さて、新給与制度の基本的プリンスプルは旧制度の反省の上に立脚して、「職務給への漸進的移行」を目標にしているのである。ここでいう漸進的移行とは、旧制度のもので賃金支払慣習に由来する労使双方の意識、賃金水準を十分考慮のうえで、できるだけ摩擦の少ない方法で一步前進的形態をまず確立し、条件の整備に呼応して、理想的な職務給形態へ接近する方策の意味である。

では、いったい旧制度の賃金体系の柱は何であったかという、一つの柱に昇給基準線（いわゆるモデル賃金曲線）があった。そこでこの柱の積極面を十分に評価した上で、これを新制度にも存続させることにしている（第三―10表、第三―11表参照）。つぎに旧制度にいま一つの柱として存した人事考課の評価方法（順位法）をあらため、能力要素に分類して評価する方法をとり入れたことである。

では、なにゆえ旧制度の再検討を企図しなければならなかったのか。この問題について企業内部の要因としてつぎのこ

労働力不足と中小企業の実態（一）（浜崎）

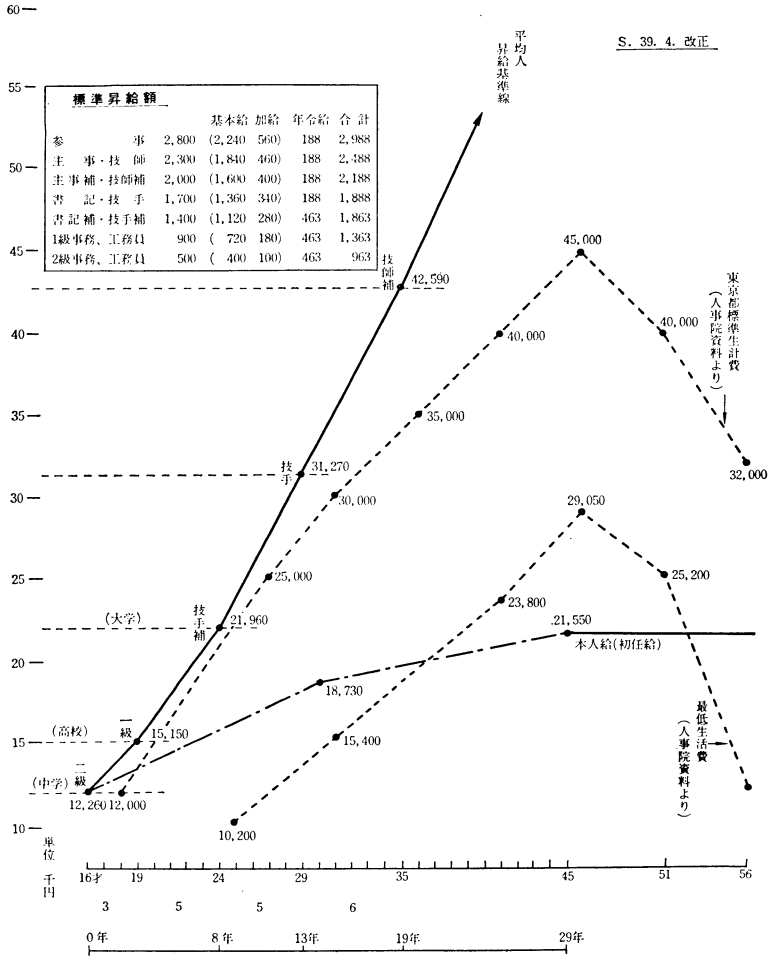


- (註) (1) 書記補以下は課長が考課
 (2) 書記以上は社長が考課
 (3) 書記補……勤続期間5年 技手補……勤続期間3年
 ただし以上のように年限をきめておいて能力に応じて昇格さす。

とが指摘されている。「管理職掌者が急激に増加し、現場作業員を中心とした基準線のみでは、十分な面も認められるにいたり、これまで懸案となっていた問題点をも含めて改正へ踏みきった」と。では懸案の問題点とは何か。(一)に、従業員の身分制の廃止の検討。(二)人事考課制度の運用面の検討。(三)昇給と昇格との無関連性が登用、昇給、配置に明確さを欠如する点がありはしなかったかどうかの検討。(四)勤務実績評価制度の検討。(五)賞与支払に考課配分をとり入れる問題等々がそれである。

以上のように旧制度のもつ積極的メリット面の確認の上に立って、新制度は職能分類制に基づく職能給制度を実施することとしたので

第Ⅲ—(10)表 昇給基準線



第Ⅲ-(1)表 初 任 給

S. 40.4 改正

年令	男 子				年 令 給				女 子				年 令 給			
	基本給	×0.25 加給金	月額	日額	基本給	×0.25 加給金	月額	日額	基本給	×0.25 加給金	月額	日額	基本給	×0.25 加給金	月額	日額
16	11,170	2,792	13,962	558	370	92.50	463		11,170	2,792	13,962	558	370	92.50	463	
17	11,540	2,885	14,425	577	370	92.50	462		11,540	2,885	14,425	577	370	92.50	462	
18	11,910	2,977	14,887	595	370	92.50	463		11,910	2,977	14,887	595	370	92.50	463	
19	12,280	3,070	15,350	614	370	92.50	462		12,280	3,070	15,350	614	190	47.50	238	
20	12,650	3,162	15,812	632	370	92.50	463		12,470	3,117	15,587	623	190	47.50	238	
21	13,020	3,255	16,275	651	370	92.50	462		12,660	3,165	15,825	633	190	47.50	237	
22	13,390	3,347	16,737	669	370	92.50	463		12,850	3,212	16,062	642	190	47.50	238	
23	13,760	3,440	17,200	688	370	92.50	462		13,040	3,260	16,300	652	190	47.50	237	
24	14,130	3,532	17,662	706	370	92.50	463		13,230	3,307	16,537	661	190	47.50	238	
25	14,500	3,625	18,125	725	370	92.50	462		13,420	3,355	16,775	671	190	47.50	237	
26	14,870	3,717	18,587	743	370	92.50	463		13,610	3,405	17,015	681	190	47.50	238	
27	15,240	3,810	19,050	762	370	92.50	462		13,800	3,450	17,250	690	190	47.50	237	
28	15,610	3,902	19,512	780	370	92.50	463		13,990	3,497	17,487	699	190	47.50	238	
29	15,980	3,995	19,975	799	370	92.50	462		14,180	3,545	17,725	709				
30	16,350	4,087	20,437	817	150	37.50	188	(但し作業職女子は 660円止りとす)								
31	16,500	4,125	20,625	825	150	37.50	187									
32	16,650	4,162	20,812	832	150	37.50	188									
33	16,800	4,200	21,000	840	150	37.50	187									
34	16,950	4,237	21,187	847	150	37.50	188									
35	17,100	4,275	21,375	855	150	37.50	187									
36	17,250	4,312	21,562	862	150	37.50	188									
37	17,400	4,350	21,750	870	150	37.50	187									
38	17,550	4,387	21,937	877	150	37.50	188									
39	17,700	4,425	22,125	885	150	37.50	187									
40	17,850	4,462	22,312	892	150	37.50	188									
41	18,000	4,500	22,500	900	150	37.50	187									
42	18,150	4,537	22,687	907	150	37.50	188									
43	18,300	4,575	22,875	915	150	37.50	187									
44	18,450	4,612	23,062	922	150	37.50	188									
45	18,600	4,650	23,250	930												
46	(50才以上 0.95, 55才以上 0.85,) (雑役者 0.8 とす)															

高校・大学 初任給加算額		
基本給	加給金	合計
大学卒	4,800	1,200 6,000
高校卒	1,200	300 1,500

中途採用高卒者加算額		
600	150	750

労働力不足と中小企業の実態 (一) (浜崎)

九三 (九三)

ある。

一、資格区分はつぎのようである。ところで、その資格決定は職務分析に基づき各従業員個人の労働の質と量をとらえ、経営に役立つ能力の全範囲を各人ごとに評価して能力序列を決定し、各段階（資格）へ結びつける、という。

一、定期採用（三月）卒卒者の初任資格はつぎの通りとする。

大学卒者……技術補または書記補

短大卒者……一級工務員または一級事務員

（滞留年数2年短縮）

高校卒者……一級工務員または一級事務員

中学卒者……二級工務員または二級事務員

中途採用（作業職者）の卒卒者及び入社後夜学卒業者は一定年限経過後、その価値ありと認められた時、階層及び基本給調整を行う。

一、能力主義体系の採用（動統序列、学歴序列の排除）

一、年令加給（自動昇給ただし年令は数え年）はつぎの通り。

17才～30才……1才増す毎に462円

31才～47才…… ” 185円

48才～ …… ” 0

（女子は20才以降半額とし30才以降は加算しない）

一、基準昇給額はつぎの通り。

技 師 …… 2,800 技 師 補 …… (500)

技 師 技 師 …… 2,300 一級工務員 …… (500)

技師補、主事補…2,000 一級事務員 …… (500)

技 師 補、書記…1,700 二級事務員 …… 500

一、物価上昇等によるベースアップには、当分一律昇給を

多くし、世間の一般初任給アップに同調するよう配慮する。

一、賃金の形態

課長心得以上……完全月給制

二級工務員・二級事務員以上……月給制（月額表示

日給月給）

臨時・試用社員……日給制

一、基本給を次の通り分類する……給与計算等にはその合計額を使用する。

基本給 — 本人給（生活給）

職能給

一、賞与の配分は基準内賃金スライドとし、勤怠による較差を設ける。

以上新給与制度の要点を紹介してきたが、それぞれの項目がもっている問題点の指摘、その吟味検討といったようなことを一切さしひかえておこう。ただ、第Ⅲ―(10)表が顕現している昇給基準線の理念である。すなわち、この企業において標準的な労働者が入社後の経過に応じて、たどるであろうと予想される賃金の上昇をしめすことによって企業側は賃金管理を将来に向けて約束しているという点である。そうして従業員側からすれば、短期的・長期的な不安（生活維持要求、将来への安定）を解消し、企業への帰属意識を高めてゆく効果を生むという点である。つぎに第Ⅲ―(11)表にみられるように、年令給を骨子とした初任給体系を構築しながら、基本給に対する〇・二五%の加給金を付加することによって従業員給与の凸凹調整としている点である。

このようにして、ともかく職能分類別に基づく職能給制度を実施しているのである。そこで四〇年一〇月末、新給与制度のもとで、従業員の給与はランク別にどのような分布をしめしているかを紹介してみよう。第Ⅲ―(12)表がそれである。従業員総数一七八人のうち、三万円から五万円未満のクラスに在るもの三三%、二万円から三万円未満のそれに位置する

第Ⅲ―(12)表 給与別構成（40年10月末現在）

		1万円未満	1~1.5未満	1.5~2未満	2~3未満	3~5未満	5以上	合計
工務員	男	2人	13人	7人	38人	52人	22人	134人
	女	0	0	2	1	1	0	4
	計	2	13	9	39	53	22	138
		1.5%	9.4%	6.5%	28.0%	39.0%	16.9%	100%
事務員	男	0	0	0	1	4	20	25
	女	0	1	7	7	0	0	15
	計	0	1	7	8	4	20	40
			2.5	17.5	20.0	10.0	50.0	100
合計		2	14	16	40	57	42	178
		1.1	7.9	9.0	22.5	32.0	23.6	100

ものが二・五%、五万円以上のものが二・六%、一万五千円から二万円未満のものが九%、一万円から一万五千円未満のもの七・九%、一万円未満のもの一・一%となっている。

ここでいう給与額とは基本給のことであって、前記した如く、本人給（生活給）と職能給の合計額である。

さて、三九年度以降、前述のような新制度に移行し、それにもとづいて新卒卒者のいわゆる若年労働力の基本給の決定をみているが、三五年以後にさかのぼって見た場合、初任給それ自体はどのように推移してきたかをとつてみよう（第Ⅲ―⑬表参照）。この表からいいうる第一点は、中卒者、高卒者どちらとも男子・女子の基本初任給を同額としている点。第二点は中卒者の初任給は、五年間の間に指数で二一七という上昇をせしめているのに、高卒者の方は一九二のそれにとどまり中卒者の上昇率がより大であるという点である。

このような新規採用学卒者の初任給の上昇率はいうまでもなく、既存従業員の基本給アップをひきおこす。そこで四〇年一〇月末において数え年二〇才、二五才、三〇才の男女従業員の基本給（除家族手当・時間外手当）が三五年以降どのように推移しているか第Ⅲ―⑭表であらわしてみた。この表

からただちにわかることは既存従業員の基本給与もこの五年間に二倍近い上昇率をせしめていることである。しかし問題は、つぎのような比較検討にある。

四〇年一〇月の時点で二〇才のモデル・マンは、五年前中学を卒業し、新規採用されたものとみなすことができる。そのモデル・マンの年次別基本給は三五年以降の新規採用中卒者の初任給と同額になっている（第Ⅲ―⑬表参照）。ところが四〇年一〇月、二五才のモデル・マンの五年前の基本給は一万四千九百六円となっている。四〇年一〇月の時点で二〇才の基本給一万三千九百六円、その差は二百三四円、後者を一〇〇とすれば前者の指数は一〇四となっている。つぎに、四〇年一〇月の時点で三〇才のモデル・マンの五年前、すなわち二五才（三五年）と、四〇年一〇月の時点で二〇才のモデル・マンとを比較してみると、まさに後者の方が八千五百五〇円の増、後者の一〇〇に対して前者は指数六八・五にすぎない。

こうした点検を通じて、この企業の賃金管理の歴史的推移と、労働力の定着性対策がうかがえるようである。すなわち第一にいいうることは三五年段階において、新規学卒者の採

第三—(13)表 新規採用学卒者初任給推移

	中 卒 者				高 卒 者			
	男	指 数	女	指 数	男	指 数	女	指 数
35年	6,396 ^円	100	男子に同じ		8,736 ^円	100	男子に同じ	
36	7,735	121			10,465	119		
37	9,805	153			12,580	143		
38	11,007	172			13,782	157		
39	12,260	191			15,150	173		
40	13,962	217			16,850	192		

第三—(14)表 既存従業員の賃金変化

	20才		25才		30才	
	男・女	指 数	男・女	指 数	男・女	指 数
35年	6,396 ^円	100	14,196 ^円	100	18,720 [%]	100
36	7,735	121	16,835	119	22,113	118
37	9,805	153	19,055	134	24,420	130
38	11,007	172	20,257	143	25,622	137
39	12,260	191	23,900	169	33,200	177
40	13,962	217	27,270	193	36,770	195

(註) ここでいう賃金とは基本給のことである。

用をめぐる問題(初任給)もさることながら、二〇才前後の労働者の定着性対策が、消極的ながら散見できるということである。つぎに第二点として、上述の第二番目の比較検討を

通じて、明確に結論を導くことができるのは、四〇年の時点において、二五才前後の従業員に対する企業側の賃金管理、ひろくは労務管理が三五年段階と基本的に変わってきているのではないかという点である。そのことを立証するものがすでに紹介してきた新給与制度であることはいうまでもないが、既存従業員の基本給の推移過程をみると、定着性対策が積極化すると同時に、体系化してきている点を看過してはならないのである。

ところでこの企業では従業員に賞与をどのように支給しているか。まず賞与に対する基本的な考え方として、一つに利潤分配であり二つに賃金の先払い(労働の再生産のための)であるという。この観点のもと

づいて基準内賃金（基本給＋加給金〈基本給×〇・二五〉＋家族手当＋役職手当）をベースとしこれに一定の係数を乗ずる式をとっているという。三九年一月―基準内賃金×二・二六カ月―平均五万七千円、四〇年七月―基準内賃金×二・二九カ月―平均五万五千三百五〇円を賞与としたという。そして四〇年一月二月には、二・三一カ月分の平均五万七千五百円を考えているということであった。

この企業における手当支給としては、残業手当は当然のこととして家族手当（配偶者―千円、第一子―五百円、第二子―五百円、第三子―五百円）、通勤手当（九百円まで）、役者に対する役付手当（課長級に一万円の様子）があるほか、三五年以後消滅したまたは新設された手当というものはない。他の中小工業企業でみられるような皆（精）勤手当というものはこの企業には存しないのである。

さて、以上給与問題に焦点をおきながら、この企業特有の賃金体系と賃金制度の推移を紹介してきた。中小工業企業とはいえ、きわめて前向きに労使間の協調のもとすべてが決定されてきているようである。しかし角度を変えてみれば、この企業での給与体系、しかもその中核とも目される昇給基準

線（第Ⅲ―10表参照）が使用者側、労働者側ともに確認されているということは、内部的には労働力の定着性に対応する基本軸としてであり、外部的には本格的でしかも構造的な労働力不足（そこまで自覚されているかどうかは論外にして）に対応しようとする積極的姿勢であるともうけとることができらる。

以上のように、このA企業の給与制度および体系等を考察することによって、われわれの設問〔Ⅱ〕に対する一応の解答に接することができた。すなわち一言でいうならば、この企業は労働力不足の難問題に直面しながら小手先きの対応に陥入ることなく、労務管理の基本原則を模索しながらこれに対処してきているという点である。しかもその原則に立脚しながら昇給基準線にみられる如く、労働力の定着性問題をただ短期的手法にとまらず長期的計画のもとで解決しようとする努力している点である。

(3) 設問そのⅢ 経営指標の悪化要因として作用する賃金上昇率

ところでこの企業において一方機械化投資、合理化投資はどのようにすすめられてきたか、論点を移してみよう。

第三一(15)表 35年以降導入主要機械装置

主要機械装置名	台数	導入年	入次	導 入 理 由										
				取	替	増	産	品	質	コ	人	手	勞	働
交流アーク溶接機	1	35.8						○	○					
焼入 炉	1	35.8			○									
直結 24" セーパー	1	35.10	○						○					
フ ラ イ ス 盤	1	36.6	○					○						
スケール・ブレーカー	1	36.8			○				○					
スーパー・フニッシュ・マシン	1	36.8						○						
羽布機	1	36.12			○									
焼入 炉	1	37.6			○									
"	1	37.6			○									
レバーシング・ミル	1	37.6			○									
焼 鈍 炉	3	37.10			○									
フラット・カット・マシン	1	37.10			○									
焼入 炉	1	38.6			○									
面取機	1	38.6			○									
横転式極薄物巻換装置	1	38.8									○			
六尺旋盤	1	38.9	○					○						
スチームゼネレーター	1	39.3	○						○					
検査台	1	39.6									○			
面取機	1	40.10			○									

労働力不足と中小企業の実態 (一) (浜崎)

この企業で労働力の不足を意識しはじめたのは昭和三四年頃からであったという。そうしてその問題が最も強く経営の面において大きな要素となったのは三六年頃であった様子である。したがって、第三一(15)表に掲げたような様々な機械の導入も、直接的には生産の量的拡大のため、生産の能率向上のため(新しい機械導入)であったも、労働者の雇入れが困難であったがため合理化できない面を残してきているということを、この企業経営者は認めているのである。しかもその人手不足問題が、生産材種を少くすることを余儀なくし、企業としては製品の専門化に活路をみだしてゆくこととなつたのである。

結論的にいって、このA企業とくに三五年以後の高度経済成長、産業構造の変展過程の中で大きく企業自体の成長をとげてきたことはいままでもない。いま売上高等の伸び率を表でしめせば、第Ⅲ—(Ⅷ)表の如くである。この表から明らかに如く、売上高は三三期（三六年度）を一〇〇とした場合、指数は一二二、一四四、一五五・五となっている。ところが

原価等の推移

一般管理費及 販売費	指数	純利益	指数
35,503,472 ^円	100	6,803,766 ^円	100
49,924,101	141	10,021,772	147
57,644,892	162.5	9,541,458	140
61,254,932	173	7,360,487	108

第Ⅲ—(Ⅷ)表 1人当り平均給与推移

	1人当り1カ月 平均給与	1人当り1カ年 平均給与	指数	従業員数
33期	16,804 ^円	201,648 ^円	100	123 ^人
34 "	19,024	228,288	113	135
35 "	20,226	242,712	120.5	152
36 "	24,776	297,312	147.5	158

製造原価（仕人原価、工場人件費、外注工賃を含む）の方もほぼ同一の上昇指数をしめし三三期を一〇〇とした場合、一九、一四三・五、一五二・五となっている。それに対し、一般管理費及営業費の方は、一四一、一六二・五、一七三と上昇し、売上高の伸びを超えているのである。しかもそれを売上対比でとらえてみると、三三期が九・五%であるのに、以後、一〇・九%、一〇・七%、一〇・五%と、一割台を占めているのである。

ところでいま、それぞれの事業年度の際の新規採用中・高卒者の基本給および二〇才、二五才、三〇才のそれぞれの基本給が明らかであるところから、従業員一人当りの平均給与を算出し、各事業年度の従業員一人当り平均給与総額を算定してみると第Ⅲ—(Ⅷ)表のようである。（ただし賞与および諸手当を除く）

つぎに一人当りの労働生産性を算出してみると第Ⅲ—(Ⅷ)表のようである。

この二つの表（第Ⅲ—(Ⅶ)・(Ⅷ)表）を対比してみるかぎりにおいていいうことは、第三五期すなわち三八年四月頃から、給与の上昇が労働生産性を上回っているということである。

第三一(16)表 売上高及び製造

	売上高	指数	製造原価	指数
33期 (36/4.1~37/3.31)	374,025,577 ^円	100	324,443,414 ^円	100
34 " (37/4.1~38/3.31)	456,889,731	122	387,286,834	119
35 " (38/4.1~39/3.31)	539,099,584	144	465,237,483	143.5
36 " (39/4.1~40/3.31)	581,859,759	155.5	495,302,677	152.5

第三一(18)表 1人当り労働生産性推移

期	売上高	人数	労働生産性	指数
33期	374,025,577 ^円	123人	3,040,858 ^円	100
34 "	456,889,731	135	3,384,368	112.5
35 "	539,099,584	152	3,546,707	118
36 "	581,859,759	158	3,682,659	122.5

(註) 分母は当期の従業員総数、分子は当期の純売上高

さきに第三一(16)表でしめた製造原価および一般管理費の推移の内、このような人件費の上昇傾向が内包されていることはいうまでもない。経営者が、「労働力確保のため、止むを得ず、初任給を引上

労働力不足と中小企業の実態(一)(浜崎)

日より四〇年三月三日)の人件費をしらべてみると、八千

分析比率	平均企業分析	業数	A企業分析	業数
経営資本対営業利益率	9.6%		5.6%	
経営資本回転率	1.0		1.1	
売上高対営業利益率	9.4		4.8	
自己資本対純利益率	32.2		17.0	
流動比率	119.8		105	
総資本対自己資本比率	38.7		8.5	
売上高対総利益率	28.9		15.2	
売上高対純利益率	9.6		1.3	

それと比較してみよう。(『四一年版中小企業の経営指標』昭和四〇年度調査)中小企業庁編

上のような経営指標の比較から、このA企業のそれ、その指標のほとんどが、平均企業のそれをいかに下廻っているかがわかる。ところが、まちなみに第三六期(三九年四月一

げた。そのため総支払賃金が上昇し、経営に大きな影響をおよぼした」と語っていたが、全く卒直な意見といえよう。ちなみにこのA企業の第三六期(三九年四月一日)四〇年三月三十一日)の経営指標を同一業種の平均的な規模である従業員数一七七人(A企業の場合三九年四月一日)四〇年三月三十一日まで一五八人、四〇年一〇月の時点で一七八人)の企業の

五百四十六万二千円、福利厚生費八百三十三万六千円、人件費総額を二〇〇とする約九〇である。前者を当期の従業員総数（一五八人）で割って一人当りの給与総額を出してみると五万四千円、月額にして四万五千八十三円ということになる。この数字は平均企業の月当り平均給与額四万四百一十四円と比較すれば約四千七百円上廻る額である。

	有形固定資産	従業員数	従業員1人当り 機械備額	指数
33期	45,847 ^{千円}	123 ^人	373 ^{千円}	100
34期	66,060	135	415	112
35期	70,287	152	462	124
36期	78,256	158	495	132

(註) ここでいう有形固定資産とは、建物、構築物、機械及装置、車輛運搬器具及び備品、土地を含む。

つぎに、従業員一人当り機械装備額を期別に算出してみると上のようである。

このように期を追って、有形固定資産は増え（そのうちわけについては、第Ⅲ―(5)表を参照）従業員一人当り機械装備額は指数がしめす如く、三三期（三六・四〇三七・三三）を一〇〇とした場合、三六期（三九・四〇・三三）において一三二となっている。ところで、この三六期の一人当

り装備額を前掲の平均企業と比較してみると、平均企業四十四万円という数字に対して、これまたA企業の方が五万五千円ほど上廻っている。

以上の考察を通じて明らかになったことは、このA企業はきわめて前向きの発展を遂げておりながら、一つ一つの経営指標をとらえてみるかぎり、そこに問題が存しないとはいえないのである。粗利益率の伸び率一つをとってみても三三期を一〇〇とした場合、三四期一四〇、三五期一六〇、三六期一六八と順調な伸びをしめしておりながら、純利益率の方は、三四期一四七、三五期一四〇、三六期一〇八と極端な低下傾向をたどっているのである（第Ⅲ―(6)表参照）。そのような現象の原因がおよそ那辺にあるかはもはや明らかになった。労働力不足に対応する人件費総額の急上昇が一つのしかも大きな因子であったことは否定できない（いま福利厚生費支出額を賃金総額と対比してみても、後者の一〇〇に対して三五年八〇、三六年七〇、三七年七〇、三八年七〇、三九年九〇、四〇年一二〇という比率をしめしており、これが求人対策、定着性対策に、いかに大きなウェイトを占めているかがわかる）。そうしてまた直接的には増産のための機械化、ないし

は合理化の投資であつて省人対策としては第二義的な意味をもつたものであるにせよ（第三―(5)表の機械裝備導入理由参照）、しかも労働力不足に直接的に対応した機械導入であつたにせよ、結果的には、企業としては固定負債の増大化を招くことによつて財務比率の悪化を余儀なくせしめてきているとみなければならぬのである。

(4) 設問そのの〔IV〕 諦観に通じる樂觀論

―むすび―

以上様々な角度から問題設定その〔I〕、〔II〕、〔III〕にせまり、A企業の実態を明らかにしてきた。それらの考察を通してしりえたことは、このA企業は戦前からいわゆる阪神工業地帯に工場を立地してきたというその立地条件のために、とりわけ厳しい労働市場の変転に対応しなければならなかつたということである。しかも三〇年以降の各産業の飛躍的進展に組しながら（他産業の製品の素材を提供）労働市場の隘路に余儀なく製品特化によつてこれに対応し、企業としての活路をみだしてきた金属加工業としては特異な存在であつた。

それにしても、今後、若年労働力不足に対して経営者はどのように対処しようとしているか。結論的にいってなら明らか

確な対策をたてるまでにはいたっていない。そこでとりあえず、四〇年一〇月の時点で「労働力は不足していないか」の問いに対して「不足していない」という。そうして「労働力の定着率がよくなつた」ことを付言する。しかしながら、たとえそうだとしても、その言葉の背後には第三―(7)表がしめしたように、募集数を充足すること二〇%（中卒者）、三五%（高卒者）という冷峻な事実が存在しているのである。そのことがまた四〇年一月から一〇月までの間に新聞、または折込みによつて中途採用募集広告を行い一人をかき集めるという努力にもつらなつていたはずである。

ようやくにして採用した労働者も、第三―(8)・(9)表がしめしたように、定着率は決して望ましいものではなかつたはずである。右の一人ですら、そのうち五人（四〇年一〇月末時点）はすでに退職してしまつてゐる。このようにみてくると、「不足していない」という経営者の言葉の裏には一種の諦観的響きさえただよつてゐるよう感じられるのである。

設備の合理化一つをとつてみても、資金調達の困難さ、運転資金の苦しさに加うるに、労働者の雇入れのむずかしさ

概況

昭和34年	昭和35年	昭和36年	昭和37年	昭和38年	昭和39年	昭和40年
34 21	45 29	44 40	53 34	38 23	45 19	43 17
55 423	74 100 570	84 113.5 646	87 117.5 670	61 82.5 470	64 86.4 492	60 81 461
88,024,081 643	138,324,411 100 1010	169,273,115 122 1238	186,691,644 134 1364	288,516,852 208 2105	444,440,000 303 3246	
1,600,000 152	1,740,000 100 165	2,001,500 115 190	2,145,000 123 204	4,730,000 273 405	6,944,000 403 660	
8,439,370	12,730,599	16,161,125	20,063,204	20,822,094	24,910,164	
153,443 192	172,035 100 215	192,394 115 241	230,611 134 289	341,345 198 443	365,928 229 457	
12,786	14,336	16,032	19,217	28,445		
	14,490,000	16,778,000	21,339,000	25,976,000	29,125,000	

3. 指数は28年を100とした数字，35年以後は35年を100とした数字を上段に記した。
4. 給与は賞与を含む。

が、それを阻止する積極的要因として、この企業においても働いていることは否めない事実である。もとより、こうした事情はA企業に限った問題ではない。しかし、ともあれ諦観の中から、将来に対する積極的対策は生まれてこない。右にあげた経営指標全般にわたった深い反省をふまえた上で、長期的対策が望まれる次第である。

四、電気機械部品製造業における

B企業の実態

- (1) 設問その〔I〕・その〔II〕 先行省人型投資
— 労働力構成の推移 —

この企業の成長の歩みを一つの表にまともてみた。第IV—(1)表がそれである。この表は設問〔I〕・〔II〕・〔III〕に接近する基礎的資料である。

具体的な諸問題に入るまえにB企業の内部組織を簡単に紹介してみよう。

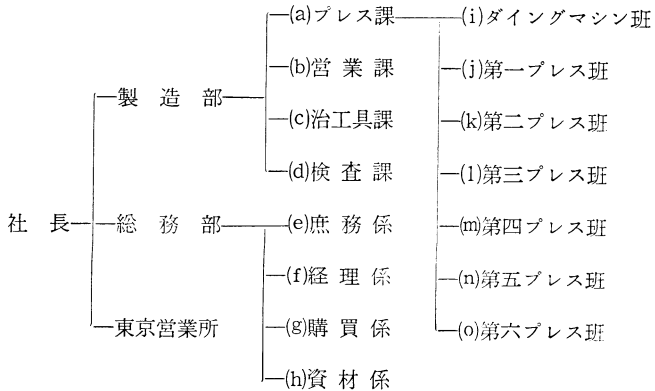
第IV—(1)表 B 企 業 成 長

		昭和28年	昭和29年	昭和30年	昭和31年	昭和32年	昭和33年
従業員の推移 (12月現在)	男女	10 3	15 5	18 6	19 9	28 9	26 12
	計	13	20	24	28	37	38
	指数	100	153	185	215	285	292
売上金総額 (年)		13,692,031	23,160,903	25,813,818	30,605,195	52,353,072	46,637,857
	指数	100	169	189	223	382	340
一人当り 売上金額		1,052,000	1,159,000	1,007,500	1,009,300	1,415,000	1,226,000
	指数	100	110	95	103.5	134.2	116.5
人件費総額		1,037,870	2,188,989	2,804,518	3,757,922	4,925,244	5,174,685
一人当り 給与額		79,836	109,449	116,859	134,211	133,114	138,175
	指数	100	137	146	168	166	173
一人当り 一カ月給与		6,653	9,120	9,738	11,184	11,092	11,514
資本金							

(註) 1. 各年度の12月末現在、ただし40年のみ6月末。
2. 従業員合計は長欠を含む。

労働力不足と中小企業の実態 (一) (浜崎)

ところが右のように、二つの部、一つの営業所、四つの課、七つの班というそれぞれの組織が社長を中心に統一された活動体を形成する。



製造部長というのが実質的には工場長であり専務役でもある。三〇才という青年がその要職についている。総務部長は市銀を停年退職後、入社した五七才の人物。営業所の所長格は二七才という若さである。各課の長は(a)三二才、(b)三四才、(c)三〇才、(d)二七才。平均年令三〇・七五才である。総務部の下にある四つの係には庶務係長が一人おり、他の三つを兼務している。プレス課に属する各班の長は、(i)二九才、(j)二六才、(k)二五才、(l)二三才、(m)二二才、(n)二一才で平均年令二四・三才という若者達である。四〇年に入って右の組織の中で治工具課に班長一名を資材係に班長二名を任命した模様であるが、その場合でも二六才の者二人と、二二才の人物ということがある。このように組織体の責任者の若々しさにまず驚くのである。

以上この企業の組織体制を紹介してきたが、ここにこの企業の労務管理の特色が明らかになった。というのは、四〇年一〇月の時点をとらえてみても、従業員は総数六〇人、そのうち男子四三人、女子一七人ということになっている。ところが右に紹介した班長以上部長までの役付者が一八人いる。男子従業員中の四二％に当る人数を組織の責任者に（名目は

何であれ）おいているという点である（女子従業員には役付者はいない）。すなわちこの事実からいえることは従業員の設定性対策の一つの側面が昇格ということにおかれており、それに対する手当給支給によって役付従業員に積極的位置づけを付与すると同時に、企業体としては労務管理の弾力性効果をねらっているという点である。

ところでこの企業の経営者は労働力問題についてつぎのようについている。「労働力が不足したのは、二・三年前のことである」、「自分のところでは積極的に機械化、合理化投資をすすめてきたが、それは生産性を向上させなくてはならない、というたてまえで行なってきたのであって、途中から労働力不足問題とそれからからみ合わさっているといえる」と卒直に態度を表明し、系列化の問題に答えては、「不況下でも各会社が同一に生産調整するということはない。もし呼びかけに応じて系列傘下に入っていたら、不況下でひどいめにあう。」とさわめて一本筋の通った経営理念を開陳していた。

すでに紹介したようにこの企業の生産額の増加率は三五年を基準にとると、三九年には指数三二一・三と驚異的な倍率をしめしているのである。ではこのような指数の背景に、従

第IV—(2)表 従業員の年令構成

	35年12月			36年12月			37年12月			38年12月			39年12月			40年6月		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計
才	人8	人2	人10	人5	人8	人13	人5	人7	人12	人9	人	人9	人16	人2	人18	人17	人2	人19
15～17	19	11	30	21	18	39	18	14	32	11	3	14	4	1	5	2	1	3
18～20	11	5	16	10	3	13	19	5	24	15	10	25	8	8	16	12	6	18
21～25	6	2	8	5	2	7	7	1	8	2		2	10	0	10	9	0	9
26～30	1	4	5	2	4	6	2	4	6	3	2	5	4	2	6	3	2	5
31～40	0	5	5	0	4	4	0	3	3	3		3	2	4	6	2	4	6
40以上																		
計	45	40	85	43	39	82	51	34	85	43	15	58	44	17	61	45	15	60
平均年令	21	23	20	21	23	22	22	25	23	24.6	31.9	26.6	24.8	32.7	29.9	26.1	30.2	26.5

労働力不足と中小企業の実態 (一) (浜崎)

業員の労働力問題をめぐってどのような問題が展開してきたかをまず点検してみよう。

第IV—(1)表中の従業員推移指標がしめすように三五年を一〇

〇とした場合、指数は一・三・五、一・一七・五、八・二・五、八六・四と低下傾向をたどり、四〇年に入ってから八一年にまで低下しているのである。

そのように一方において驚異的な生産額の増加率をしめしながら、他方雇用労働力は、これまた極端に減少してきているという状態である。この両者の相関関係を追究してゆくことがこのB企業の実態を明らかにすることでもある。

まず、右にみたような労働力の推移を具体的に点検してみるに当って、いったい年令構成別にみた場合、どのような態様で推移してきたかを表でもって明らかにしてみよう(労働者台帳の人数と諸帳簿上の従業員数との間に差違がみられるが、その前後に労働力の変化があったものとして、一応労働者台帳の数にしたがって作成した)。

この第IV—(2)表から第一点としていいうことは、三七年頃までは男女の構成比率にあまり大きなひらきは存しなかったようであるが、三八年以後は、ずっと七割強が男子従業員というように変化してきているという点である。つぎに、第二点として、同じ年度頃から中卒、高卒の若年労働力(すなわち一五才～一七才、一八才～二〇才)のランクに属する従業員数が極度に減少しているという点である。第三点はそういったことが原因にもなつて、平均年令が高くなる傾向にあり、しかも女子従業員のそれがとくに極端であり、三八年に

第IV—(3)表 勤続年数別従業員構成推移

	35年12月			36年12月			37年12月			38年12月			39年12月			40年6月		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計
1年以下	人 17 %	人 17 %	人 34	人 9 %	人 17 %	人 26	人 16 %	人 7 %	人 23	人 6 %	人 0 %	人 6	人 5 %	人 0 %	人 5	人 2 %	人 1 %	人 3
	37.8	58.7		20.9	43.5		32	20		15			11.3			4.4	6.6	
1年	8	5	13	9	11	20	6	9	15	5	5	10	5	0	5	10	0	10
	17.8	17.3		20.9	28.2		12	25.3		12.5	22.6		11.3			22		
2年	2	5	7	5	4	9	4	8	12	4	3	7	3	2	5	4	0	4
	4.4	17.3		11.6	10.3		8	22.9		10	13.6		6.8	11.7		8.8		
3年	9	1	10	2	1	3	4	2	6	5	2	7	5	3	8	6	3	9
	20	3.4		4.7	2.6		8	5.7		15	9.1		11.3	17.6		13.3	20.0	
4年	1	0	1	7	5	12	2	3	5	5	4	9	7	8	15	5	2	7
	2.2			16.3	12.8		4	8.6		15	18.2		15.9	47		11.1	13.6	
5年	6	1	7	3	0	3	2	1	3	4	8	12	4	4	8	3	5	8
	13.3	3.4		7			4	2.8		10	36.4		9.1	23.5		6.7	33.3	
6～10年	2	0	2	6	1	7	12	5	17	8	0	8	10	0	10	11	4	15
	4.4			13.9	2.6		34	14		20			22.3			24.5	26.6	
11年以上				2	0	2	4	0	4	3	0	3	5	0	5	4	0	4
				4.7			8			7.5			11.3			8.8		
構成比	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
計	45	29	74	43	39	82	50	35	85	40	22	62	44	17	61	45	15	60

において三一・九才となって以後、三〇才をこえていくという点である。第四点には一方において、そのように従業員の中高年化が進む反面、三九年、四〇年の両年において、一五才〜一七才のランクの若年労働力をかなり多量に入社させているという点である。この第IV—(2)表から以上四点を指摘できるが、いろいろの問題点を浮き彫りにする手順の意味からも、つぎに従業員の勤続年数を調べてみよう。第IV—(3)表がそれである。

この表で注目すべきことは、各年度における男女のそれぞれの現在人員対比で勤続年数別ランクに属する男女の推移をみると、ランク別従業員の企業内における位置づけが大きく変動しているという点である。このような勤続年数の推移に対して、学歴別に、また入寮・通勤別にはどのように推移しているかをとらえてみたのが、第IV—(4)表である。この表でいえることは、中卒者の漸減傾向に対して、高卒者が年度をおって増加する傾向にあるという点である(四〇年の場合は例外のようだ)。こういっ

第四一(4)表 学歴別構成、入寮、通勤別構成推移

		35年度		36年度		37年度		38年度		39年度		40年年	
			小計		小計		小計		小計		小計		小計
中(学卒)	男	40	66	37	69	39	67	32	44	35	46	38	47
	女	26	100	32	104	28	101	12	66	11	69	9	71
高(校卒)	男	3	6	4	11	11	17	6	12	6	12	4	10
	女	3	100	7	184	6	281	6	200	6	200	6	166
短(大卒)	男女							2		2		2	
大(旧卒)	男女	2		2		2				2		2	
合 計			74		82		86		58		62		61
			100		100		100		100		100		100
入 寮 者	男	—	—	20	47	—	56	—	42	29	39	30	38
	女	—	—	27	57%	—	64%	—	73%	10	63%	8	64%
通 勤 者	男	—	—	23	35	—	30	—	25	15	22	15	22
	女	—	—	12	43	—	36	—	27	7	37	7	36
					100		86		71		63		63

労働力不足と中小企業の実態(一)(浜崎)

- (註) (1) 成長概況表の従業員総数とこの表の合計数字と36年以後合致しないが、一応労働者台帳にしたがって不一致としりながら作成した。
 (2) 入寮者、通勤者の推移はきわめて不明な箇所が多いがいたし方がない。とくに37年以降従業員合計数と入寮者+通勤者の数に1名の差があるのは東京営業所在住者が省かれているからである。

た傾向はいうまでもなく新中卒者の雇用難から相対的な問題にして高卒者に雇用方向を漸次的にきりかえてきている過程とみることはできよう。

つぎに従業員の通勤・入寮の割合を年次別にとらえてみよう。入寮者の男女別の実数に不明な年がみられたが、その年度別の構成比率は、三六年の時点で入寮者五七% (四七人)、通勤者四三% (三五人) となっておる。この年を一〇〇として、四〇年一〇月までの入寮者及び通勤者の時系列指数動向ならびに各年度のそれぞれの構成比率をしめてみた。この企業はすでに紹介してきた如く、従業員の絶対数が漸減傾向をしめてきている関係からも、入寮者の場合、

第IV—(5)表 新学卒者の募集，応募，採用年度別推移

			35年度		36年度		37年度		38年度		39年度		40年度	
中卒者	募 応 採	集 募 用	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
			10	100	15	100	10	100	10	100	24	100	20	100
高卒者	募 応 採	集 募 用	8	80	10	66.5	10	100	12	50	7	35	7	35
			8	80	10	66.5	10	100	12	50	7	35	7	35
中 合	・高 採 用 者 数		3	100	5	100	4	100	5	100	10	100	10	100
			1	33	2	40	3	75	3	60	6	60	6	60
			1	33	2	40	0	0	0	0	3	30	3	30
			9		12		10		12		10			

三六年を一〇〇とした場合、一一七・八九、八三、八一とこれまた年度をおって漸減しているのである。しかしながら、構成比率の方は三六年の五七％に対して六四％、七三％、六三％、六四％と基準年度を上廻っているのである。このようにこの企業の場合、他府県出身の労働力に相対的に依存度が漸次高まりつつ絶対数それ自体は減少

してきているということができるのである。

さて新規採用学卒者（中・高）の場合の募集方法はどのようであるか。中卒者については職業安定所へ求人申込を行ない、高校卒の場合には、直接各高等学校へ募集要項を送付している模様である。そこで募集、応募、採用がそれぞれの年度でどのようであったかを調べてみたのが第IV—(5)表である。中卒者の場合、募集人員が百％満たされたのは三八年度だけであつて（それも応募者全員を採用して）、四〇年度の場合、二〇人の募集に対し七人、三五％の充足率にとまっていた。高卒者の場合、募集人員に対して満度に応募されたことは一度もなく、また採用者は一名もないという年度すらある。出身別にみると、三六年度の新規採用学卒者九人全員が九州地方出身者（男子〇七人、女子〇二人）であり、三七年度の場合も一二名の採用者全員九州出身となつておる。三八年度は、一〇人の採用者中八人（男子〇七人、女子〇一人）が九州出身者で二人が四国地方出身者となつておる（二人とも女子）。三九年の一二人の内訳は、九州出身者が八人（男子〇五人、女子〇三人）で六六・六％、中国地方〇一人、北陸地方〇一人、近畿地方〇一人となつておる。とこ

第IV—(6)表 中途採用者並びに退職者年次推移

	35年度		36年度		37年度		38年度		39年度		40年度	
	a	b c	計	a	b c	計	a	b c	計	a	b c	計
採用	男			人	人	人	人	人	人	人	人	人
	女			7	7	10	10	6	6	7	1	8
				2	2	2	2	3	3	2	1	3
	計					9		12				11
退職	男			1	1	2	2	5	5	2	6	1
	女			1	1	1	2	3	1	1	2	2
				1	1	1	2	3	1	1	2	2
	計					2		5				11
採用に対 する比率				%	%	%	%	%	%	%	%	%
				22.2			41.6			75.5		100

(註) a = 19才以下, b = 20~29才, c = 30才以上

労働力不足と中小企業の実態 (一) (浜崎)

るが四〇年度に入ると、一〇人の採用者全員が百%九州出身(男子 八人、女子 二人)と圧倒的に九州地方がこの企業の雇用労働市場であることをしめしているのである。

ところで、右のような新規採用学卒者の動向に対して、その年度内の既存従業員の退職者状況をみると、第IV—(6)表の下の数字の如くである。この数字からわかるように、退職者数が加速度的な増え方をしているのが注目される。これら退職者は、経営者にいわせれば中途採用者であって、その年令別内訳などは第IV—(6)表のようであるという。この表をみると三六年以後、中途採用者は各年度にわたって平均化している。ところがその中途採用者中、退職者は年度をおって増えたとせば三九年、四〇年の兩年には、それぞれ一人、一〇人の採用をみせておりながら、年令的にばらつきはあるにしても、それぞれの数だけ退職者をだしているのである。それらの退職者が何年度に採用した従業員であるかは調査できなかったが、(a)(b)クラスの年令者が多いということは、いかに中途採用者の定着率が低いかがわかうというものである。

(2) 設問その [Ⅲ] 基本賃金の上昇率を阻む社会的賃金率

— 手当給の弾力性効果 —

さて、以上のように主として県外から新規採用学卒者を雇用してき

第四一(7)表 新学卒者初任給推移

	中 学 卒				高 校 卒			
	男 子	指 数	女 子	指 数	男 子	指 数	女 子	指 数
昭和35年	円		円		円		円	
36	385	100	385	100	440	100	410	100
37	385	100	385	100	440	100	410	100
38	400	103	400	103	455	103	425	103
39	410	106	400	103	455	103	425	103
40	450	117	450	117	500	113	500	122

(註) ここでいう初任給とは基本日給のことである。

ているこのB企業
業の初任給は、
ではどのように
推移してきたで
あろうか（第IV
—(7)表参照）。
そうしてそれ
ともなつて、既
存従業員の給与
はどのように変
つてきたかを点
検してみよう。
とくに後者の検
討に当つては、
調査時点におい
て、二五才およ
び三〇才のモデ
ルマンの給与が
年次をおつてど

のように上昇してきたかを検索してみた（第IV—(8)表参照）。
ところでこの企業の経営者は給与決定の規定要因について
つぎのようにいう。「まず、つねに世間でいうところの賃金
相場の率よりも上をねらつてきた。その理由は、付加価値率
からみて余力があったからである。第二には給与問題はただ
単にいわゆる金銭問題にとどまるものではなく、従業員個々
人の生活形態をどのように律するかということに焦点がある
といえる。」このようにきわめて意欲的というか、ある意味
では従業員の全人格的視点において給与問題を考へていると
いう態度を表明しているが、将来の具体的な世間に対しては、
「付加価値率指数からすれば、現在余力はある。しかし将来
に対してみとおしがたない」と付言することを忘れなかつ
たのである。

ともかくこの二つの表（第IV—(7)表、第IV—(8)表）を対比
することによって、いろいろのことがいへそうである。まず
第一に、新規採用中、高卒者の初任給（日給基本給）それ自
体はきわめて少微な上昇率しかしていないという点であ
る。しかるに、四〇年一〇月の時点で二〇才になっている男
・女のモデルマンをとらえてみると給与総額では、三六年を

第四—(8)表 既存従業員中モデルマン給与動向

年度	20才				25才				30才			
	男		女		男		女(22才)		男		女(44才)	
	給与額	指数	給与額	指数	給与額	指数	給与額	指数	給与額	指数	給与額	指数
	円		円		円		円		円		円	
35												
36	11,745	100	12,273	100	19,131	100	12,501	100	38,146	100	13,752	100
37	17,671	151	13,046	109	25,266	132	13,384	117	46,973	123	15,000	109
83	20,643	171	16,866	138	29,440	154	17,496	140	55,457	145	18,741	136
39	25,458	216	20,429	164	43,057	225	21,828	174	63,562	167	23,224	169
40	29,530	251	23,739	195	46,663	244	24,007	192	70,185	184	24,828	180

- (註) (1) 25才のモデルマンには女子の場合22才をとった。
 (2) 30才のモデルマンには女子の場合44才をとった。
 (3) それぞれのモデルマンは40年10月の時点での年令である。
 (4) ここでいう給与とは 基本給(日給×労働日数)+諸手当 であって粗給与総額のことである。

一〇〇とすると四年間に男子で二倍半に女子で九五%の上昇率となっているのである。そのことは二五才の男子、二二才の女子(高校卒業して四年を経過した年令)にもいえるのであって、四〇年の一〇月の時点でその男子で二四四、その女子で一九二という数字になっている。このB企業の場合、作業職種間において、また性別において基本給に差異は存しないうたてまえをとっていながら、個人個人の作業メリットに応じて日給それ自体に差異が生じているようである。そのことはちなみに一〇月末での従業員給与別分布を作成するに当たって具体的に従業員個々の給与を検討してみても明らかになった(第四—(9)表参照)。具体例でしめた乙君の場合がそうである。乙君は一五才であるから、四〇年四月に中学を卒業して入社した人物である。したがって、第四—(7)表がしめたように四〇年の新卒者の基本日給は四百五〇円というたてまえてである。ところがこの乙君のそれは四百九五円となっている。このように評定によって基本日給に差異が生じていると思われるのである。またこの具体例からわかるように、初任給(基本日給)は少微な上昇率しかしめていないにもかかわらず、総給与額でとらえてみれば相当な上昇をしめし

第四一(9)表 従業員賃金別分布 (40年10月末)

		1万円未満	1万～1.5万未満	1.5万～2万未満	2万～3万未満	3万～5万未満	5万以上	合計					
		人	%	人	%	人	%	人	%				
作業員	男	4	7.26	6	10.9	10	18.2	11	20.1				
	女	2	3.63	3	5.45	9	16.3	2	3.63				
	計	6	12.75	9	19.15	19	40.04	11	23.4				
事務員	男				1	1.82	2	3.63	3	5.45			
	女				2	3.63				2			
	計				3	37.4	2	25	3	37.4			
総計		6	10.9	9	16.7	23	41.8	13	23.6	5	9.1	55	100

(註) (1) 給与台帳の従業員総数は表のように55名になっている。
 (2) 各ランクのパーセントは総従業員との構成比である。

(具体例) 40年10月末に24才の男子甲君と15才の男子乙君の実収入はつぎのようである。
 日給 労働日数 基本給 役付給 皆勤手当 残業手当 生産奨励金 宿直料
 甲 君= 923× 25=22,615+ 2,000+ 2,769+ 5,580+ 1,811+ 480
 乙 君= 495× 25=12,375+ なし+ 1,485+ なし+ 801+ 900
 合計 (控除分)
 =34,775- 4,402=30,373円
 =14,661- 1,059=13,602円

控内除分訳 健康保険 945+ 厚生年金 825+ 失業保険 252+ 源泉税 1,140+ 市民税 1,240=4,402円
 504+ 440+ 105+ 10 =1,059円

ているのは、諸手当給(とりわけ皆勤手当、生産奨励金)部分が相当なウェイトをもつてきているということである。

さて、以上のような賃金の上昇率ならびに賃金分布に対して、従業員の労働時間はどのように推移してきたか。まず総労働時間の推移をとらえ、つぎに従業員一人当りの月当りおよび一日当りの労働時間を算出してみよう。

第四一(10)表をみると、定時労働時間および残業労働時間ともに減少していることがはっきりとわかる。三六年を一〇〇とした場合、定時プラス残業の総労働時間は、三七年一〇三という指数で、わずかに増えているが、それ以後三八年、三九年、四〇年(ただし一〇月末)と極端に減少傾向をたどっているのである。この第四一(10)表を基準にして、従業員一人が月当り、また一日当りどのくらいの労働時間量であるかを算

第IV—(10)表 総労働時間年度別推移

	35年度	36年度	37年度	38年度	39年度	40年度
定時労働指数		時間 182,620 100	時時 192,632 106	時間 159,183 87	時間 140,620 77	時間 113,072 62
残業労働指数		35,725 100	32,848 92	26,353 75	14,110 40	7,066 20
合計指数		218,345 100	225,480 103	185,536 85	154,730 71	120,138 55

(註) (1) 40年は10月末までの時間数である。

第IV—(11)表 従業員1人当り労働時間推移

		月											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
三六年	月当り労働時間	108	225	208	248	230	239	231	201.8	214.3	239.7	229.8	230.8
	1日当り労働時間	8		9	9	9	9	9	8	8.4	9	9	9.2
三七年	〃	198	221	196	231	206	229	216	204	210	219	216	237
	〃	8	8.5	8	8.5	8	9	8	8	8	8	8	9
三八年	〃	163	221	192	221	216	222	231	199	229	224	235	239
	〃	7	8	8	9	8	8.5	9	8	8.5	8.6	9.4	8.5
三九年	〃	174	194	183	220	193	226	211	189	188	203	212	206
	〃	7	7	7	8	8	8	8	8	8.5	8.6	9.4	8.5
四〇年	〃	176	223	190	229	192	227	211	183	220	215		
	〃	8	8.5	7.9	8.4	8	8.2	8.01	7.3	8.1	8.6		

出してみたのが第IV—(11)表である。この表からつぎのことがいえる。B企業では、三六年の時点では毎月の如く残業労働を課してきたが、三七年以降定時労働時間にほとんどどまっているという点である。経済界の不況が定時労働を余儀なくさせたといえるかもしれないが、この企業にかぎって、生産額の推移からみて、原因は別のところにあると考えられる。

ところで午前八時から午後五時まで(午前一〇時に五分の休憩、昼食事四五分、午後三時に一〇分の休憩)定時労働することこの従業員にも、定時から二時間、定時から四時間までという残業時間の幅はある。にもか

ならず、右のような数字となっているという点は、たしかに疑問点として残る。その問題に入る前に、一応給与問題を整理しておこう。

このB企業での基本給の決定要因の序列は一に、その個人の能力、二に、経歴年数、三に、勤続年数、四に、学歴、五に、年令の順となっている。このような順位で個人の基本給が決定されるかぎり、同一学歴、同一年令などの従業員間で凸凹が生じることはない。しかも初任給の上昇につれて、既存従業員内部の調整問題ならびに右のような凸凹問題が、より矛盾をもった問題として顕現しがちになる。そこで当初(三六年頃)一率アップすることによって内部調整していた方式をあらため、三七年以後年二回すなわち三月、一〇月(もしくは十一月)に行なう定期昇給の際にこの凸凹調整もあわせ行なうという方式にきりかえたという。すなわち三月の場合には、一千五百を昇給額とし、一〇月の際に八百円から一千円までの幅で凸凹調整と昇給調整とを行ってきたという。しかも、そこには定時昇給とベース・アップとを同一次元で行なってきたという認識が混在しているのである。では昇給を行なってゆくのに何かきまった基準があるので

かという問いには、一定の基準は存しないが、生産性向上以内において昇給の源資を決定し、社内の調整、初任給の上昇などを勘案した上でその都度方針を決定してきたという。

つぎに諸手当について閑説してみよう。三五年当時存して四〇年一〇月の時点でなくなっている手当は物価手当であつて、三七年に基本給へくり入れたという。ところで逆に三五年の段階で存せず、四〇年一〇月の時点で存する手当に、団体能率給、役付手当、地域手当の三種類がある。家族手当は配偶者一千円、第一子五百円、第二子四百円、第三子三百円である。地域手当は六千円で東京営業所のみに限って支給されている。つぎに通勤手当は九百円、皆(精)動手当として皆勤者に日給の三日分が、一日のみ欠勤者には日給の一日分が支給されるということになっているが、その際にアップ・リミットを三千円ときめておる。役付手当として部長・工場長にそれぞれ一万円、課長五千元、班長二千元となっている。最後に関心をひく手当として団体能率給の概念に内包される生産奨励金である。このフオンドは前年度の損益分岐点と前月売上金額との差額であつて、その〇・七%を支給することとしている。配分方法は基本給+残業手当が基準となるこ

とはいうまでもない。

このように多種類にわたる手当給が給与総額に占める割合はきわめて大きいといわなければならない。具体的な例事としてあげた二四才（男子）の甲君、一五才（男子）乙君の場合をとってみると、甲君の給与総額三万四千七百七五円のうち手当分が一万二千百五〇円で（ただし残業手当五千五百八〇円を合計し、宿直料四百八〇円を除外）、まさに三五%が手当分ということになる。つぎに乙君の給与総額は一万四千六百六一円で、そのうち手当分が二千三百八六円（役付手当なし、残手なし、宿直料三百円を除外）という。まさに一六・三%が手当分であるということになる。この乙君の場合のように皆勤手当と生産奨励金との二種類で一六・三%を占めるということは、手当部分が従業員を相当職場に馳りたさせる結果となっていることがこの企業の大きな特色といわなければならない。

ところでこの企業では賞与についてどのような観点に立って支給しているであろうか。一言でいえば賞与とは「企業に対する貢献度に対する利益配分」というのがこの企業のたてまえである。この視点から賞与支給はおのずからつぎの三つ

労働力不足と中小企業の実態 (一) (浜崎)

の要素が規定要素となる。すなわちまず第一の要因は勤務状態である。従業員は自分の直接の上長によって評定され、その後、評定は社長に達する。第二の要因が出勤状態である。これは操業日数と出勤日数の比で個人の係数が算出される。第三のそれは、在職年数である。三年以上在職者を一〇〇とにおいて、三年未満の従業員をつぎのように区分する。一年未満のもの四〇%、一年から二年未満のもの八〇%、二年から三年未満のもの九〇%という比率でとらえる。

もとよりこのような支給方法の原則には論議すべき多くの問題があるろう。けれどもより基本的問題として、源泉総額自体はどのようにして決まるのかという問題が前提にある。しかし、このことについて、経営者はふれたがらなかった。

ともかく以上三要素にもとずいて三九年の一月賞与は、基本給の二・五カ月分が、四〇年の夏には基本給の一・五カ月分が支給されたことになっている（基本給というのは日給×二五ないしは二六である）。かりに甲君、乙君の両名が三つの要素を百%充足するものとして、四〇年七月の賞与を計算してみても、甲君は三万三千九百二二元、乙君の場合一万八千五百六二元が粗賞与額ということになる。

一一七 (一一七)

さて、従業員に対する福利厚生施設として寮、更衣室、食堂、風呂、シャワー、休憩室、給食等あらゆるものが完備している。とくに旧寮とは別に新工場の二階に新寮が新設されており、その新寮の様式に深い感銘をおぼえたのである。それは全くアパート式手法を十分にとりいれており、まさに一日の労働が終れば、従業員個々人が独立した社会人として的人格主体者であることを自覚するのに十分な条件を備えたものであった。入寮者の一カ月の費用は食事費のみ四千五百円の負担となっており、光熱費等の諸費用は会社負担という。ただ新寮に入る者のみ部屋代として三百円を徴収するということであった。

県外からの若年労働力に対して、このように企業は相当定着性対策に積極的にとりこんできておるが、いま福利厚生費の総額が年次別にどのような推移をしめしているかみてみよう。第1回表がそれである。

表がしめすように指数で見ると、三七年にわずかな減少をみせてはいるが（四〇年の場合一〇月末までの数字）、この企業の特徴としていえることは、集中的にかさんだ年（三六年、三九年）とそうでない年とがはっきりとしているという

ことである。しかしいま賃金総額を一〇〇とした場合の福利厚生費支出額比率を算定してみると、表がしめすように、一貫して低下傾向をしめしているのである。このことは一面において給与総額が、急上昇してきていることを暗示するものにほかないのであって、とりわけ三七年を境にしてそのことがいえるようである。

(3) 設問その[I]への反省—インダストリアル・クラ

イメットに支えられた合理化投資—

以上このB企業の労働力構成の推移、給与構成の諸問題等についてきわめて多面的にふれてきた。しかしいま一度ふりだしにもどって、そこでの大きな疑問点、すなわち従業員の急激な減少には、それなりに前もって対応策（他の要素とからみあったにしろ）の路線がしかれていたのかどうかといった問題にたちかえてみよう。

もとより、いままで考察してきたことは、およそ、その問題にアプローチするものであった。ところで右の疑問点を解決するキメ手を整理してみれば結論として、つぎのことがいえそうである。すなわちこのB企業の場合、早くから実行に移されてきた機械設備、施設等に対する合理化投資、生産力

第IV—(12)表 福利厚生費支出額推移

		昭和35年	36年	37年	38年	39年	40年 10月末
福利厚生費	総類	円 1,166,184	円 1,502,819	円 1,140,313	円 1,189,434	円 1,405,236	円 867,747
	指数	100	129	98	102	120	74
賃金総額を100とする福利厚生費支出額比率		% 9.5	% 9.3	% 5.7	% 5.7	% 5.6	% 4.5

第IV—(13)表 主要機械装置名と導入理由

主要機械装置名	台数	導入 年次	導入理由						
			取替	増産	品質向上	コストダウン	人手不足	労賃等	その他
プレス5t～100t	40	24～37		○					
旋盤	2	27							
スリッター	3	32～38		○					
研磨盤	4	34～38	○	○					
天井グレン	3	35～40		○				○	
電気炉	2	37		○					
溶接機	2	35～38		○					
放電加工機	2	38		○					
ダイニングマシン 30t	3	38		○	○			○	
〃 60t	1	39		○	○			○	
ベルトコンベアー	一式	39						○	

向上のための機械化投資にあったといえる。しかしながら、それらを可能にさせたものは、前述したように社会経済的にみれば、この業種のインダストリアル・クライメットが好転していたという事実である。いわばそのクライメットが大きな支柱として作用してきていたという認識を欠如してはならないのである。そうしていま一つの視点としていえることは、たとえこのB企業が大企業の系列化を意識的に排除してきたにせよ、この企業の製品自体が寡占企業体制に包摂される性質をもっているということである。すなわち重電関係の産業にしろ弱電気機器のそれにしろおよそ今日寡占体制の強固さを否定することはできない。そうした寡占状態とB企業との連結（製品を通じて）というその環が積極的に合理化投資を要請したとみるべきではなからうか。いずれにしても、第IV—(13)表がしめすよ

うに三五年以後をとってみても機械装置に相当な投資がなされたとみななければならない。しかもそれが開発的意欲をもって（経営者は旧専工高の電気科卒業であることも大きく貢献している）、実行にうつされてきているという点である。したがって、これらの合理化投資の内部要因として、経営者は、生産の能率向上増産が第一の理由であって、手作業の省略は二次的理由にすぎないというのである。ではこうした内部要因のほかに、「経済的背景が合理化をすすめる要因となったか」の問いに対して、三五年から三九年までは、人手不足が深刻化したことを第一にあげ、第二に需要が増加したことを理由とし、第三に労賃が上昇したことにあるとしている。

ともかく、このような解答に接するかぎり、B企業においても、合理化をすすめるに当って労働者の雇用難が阻止要因としてからまっていたことはいうまでもない。しかもそれに設備資金難、運転資金難が拍車をかけていたのである。そうしたことはB企業にかぎらず、三〇年後の高度な経済成長の過程における中小企業の類型的な姿でもあったのである。しかしながらB企業の場合、そういった類型下にあっても、より積極的に資本集約化しうる素地を寡占企業に組みしなが

ら（製品を通じて）もとめてきたところにこの企業の個性的成長があったのである。

(4) 設問そのⅢへの反省—高率の労働生産性—

さて以上のような機械化投資、合理化投資を遂行してきたこの企業の労働生産性問題を賃金上昇率との関係で考察してみよう。

三七年、三八年、三九年の一人当り売上高の推移はつぎのようである。

37年一人当り売上高	188,637 ÷ 87 = 2142	千人	100
38年	288,328 ÷ 61 = 4736		220
39年	444,223 ÷ 64 = 6941		323

それに対して一人当りの人件費総額の推移はつぎのようである。

37年人件費総額	20,063 ÷ 87 = 230,600	千人	100
38年	20,822 ÷ 61 = 341,700		148
39年	23,961 ÷ 64 = 374,400		166

この両者を対比してみると労働生産性指数と賃金上昇指数との開きの大きいのに驚く。この企業では、この三期をとった限りでは（資料の関係で三期のみ）、常に労働生産性の上昇率が人件費の上昇率を大幅に上廻っているということであ

る。

ともかく労働生産性の面でも、合理化投資、機械化投資によつて期待したものが完全に数字となつてあらわれているといえよう。いま四〇年度におけるこの企業の従業員一人当り機械装備額を算出してみると、七六万六千円（三九年度）となつている。ところが『中小企業の経営指標—昭和四〇年度調査』（中小企業庁編）によつて同一業種の平均企業のそれを見れば、三三万円という数字になつておる。この数字と比較した場合、B企業の機械装備額が一応いかに高い数字にあるかがわかるのである。そのことは裏がえして考えてみれば、B企業の場合、設備の固定化に陥入る危険が存するともいえるのである。

(5) 設問そのIV) 末凝固のヴィジョン

— 結 び —

さて以上の検証をふまえた上で結論として、つぎのようなことがいえるのではあるまいか。すなわちこのB企業においては、三五年以後生産性の方が賃金の上昇率を常に大きく上廻つてきた。経営者は給与水準決定に當つて「社会的給与水準以上をねらつた」といつているが、この企業に関しては、

その社会的水準なるものが、労働生産性と対比してみれば、給与の大幅上昇をチエックする阻止的要因として作用してきていたとも考えられるのではなからうか。もしそのようにいいうるとすれば、経営者の立場からは当然のこととして、固定化しない手当としての生産奨励金等によつて、弾力的操作を行なうのが、より賢明な方法でもあつたらう。

ともかく、主として九州地方に若年労働力市場をもとめてきているこの企業も、「現在の作業そのものには人手は充足しているが、将来の成長に対しては不足している」と断言しなければならぬのである。まさしく将来の企業経営の新たなラウンドに対処するためには、なんとしても労働力問題がボトル・ネックである。ではその問題に対して経営者はどのようなヴィジョンをもっているか。一言でいうならば、模索段階にあると解することができる。しかしそうだとすると、外部的な諸制度（金融・租税）にかかわる中小企業経営の困難さ、矛盾点を積極的に指摘する。そうして政府の雇用対策の無秩序、無政策を批判する眼ももっている。とくに職業安定所の中小企業に対する態度、労働者の周旋機能の弱さを批判する。

たしかにそれらの見識には首肯しなければならない面が多々存している。しかしながらおよそ今日の雇用労働力対策に
関して、個別企業は、内部的には付加価値生産部分を正当に、
しかも体系的に労働者に還元してゆく姿勢を従業員にせしめす
ことが、労務管理の基本原則であり労働力定着性対策の骨子
でもあるといわなければならない。