

労働力不足と中小企業の実態 (二)

— 近畿地方のケース・スタディを中心として —

浜 崎 正 規

五、鞆・袋物製造業におけるC企業の実態

- (1) 設問そのⅠ [I] — 主労働部門の欠落↓外証依存
- (2) 設問そのⅡ [II] — 手当給操作の典型的態様と無体系な賃金理念
- (3) 設問そのⅢ [III] — 投資効果以前の段階
— 純利益率のおちこみ —
- (4) 設問そのⅣ [IV] — ヴイジョン以前に要請されるもの
— むすび —

(五) 鞆・袋物製造業におけるC企業の実態

およそこのC企業は、前号第一章第二節で紹介したように、典型的な労働集約的産業に属する零細企業である。ところでこの企業の作業労働は、(a)裁断労働 (b)縫製労働 (c)仕上労働

働に三分類することができる。この三つの労働比率は、(a)労働が四〇%、(b)労働が五〇%、(c)労働一〇%となっている。

まず家族労働(社長・社長夫人・専務・専務夫人)を除く、労働力構成がどのように推移してきているかを第V―(1)表でもってしめてみた。この表からつぎのことがいえる。すな

第V-(1)表 労働力構成推移

| | 人 | 員 | 平均年齢 | 勤 平均年数 | 通 勤 | 住 込 | 募 集 | 推 薦 | 緑 故 | | | | | |
|------------------|---------|----|------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|----|---|----|----|----|
| | 人 | % | 年 | 月 | % | 人 | % | 人 | % | | | | | |
| 第二期 35/6~36/5 | 男 12 | 52 | 22.1 | 0.10 | 7 | 30 | 5 | 22 | 2 | 8 | 3 | 13 | 6 | 26 |
| | 女 11 | 48 | 20.2 | 0.9 | 4 | 17 | 7 | 30 | 2 | 8 | 3 | 13 | 6 | 26 |
| 計 | 23 | | 21.2 | 0.10 | 11 | | 12 | | 4 | | 3 | | 16 | |
| 第四期 37/6~38/5 | 男 11 | 50 | 24.5 | 2.3 | 8 | 36 | 3 | 14 | 2 | 9 | | | 9 | 41 |
| | 女 11 | 50 | 23.7 | 2.4 | 5 | 23 | 6 | 27 | 3 | 14 | | | 8 | 36 |
| 計 | 22 | | 23.5 | 2.4 | 13 | | 9 | | 5 | | | | 17 | |
| 第六期 39/6~40/5 | 男 14 | 56 | 26.1 | 3.7 | 10 | 40 | 4 | 16 | 3 | 12 | | | 11 | 44 |
| | 女 11 | 44 | 21.3 | 2.7 | 2 | 8 | 9 | 36 | 1 | 4 | | | 3 | 28 |
| 計 | 25 | | 23.7 | 2.6 | 12 | | 13 | | 4 | | | | 3 | 18 |
| 第七期 40/6~ | 男 14 | 61 | 26.3 | 4.0 | 10 | 43 | 4 | 18 | 1 | 4 | | | 13 | 51 |
| | 女 9 | 39 | 20.2 | 2.8 | 2 | 9 | 7 | 30 | 1 | 4 | | | 6 | 26 |
| 計 | 23 | | 23.3 | 3.4 | 12 | | 11 | | 2 | | | | 6 | 15 |

(注) 勤続=男女別勤続比 通勤=現在人員比 住込=現在人員比 募集=現在人員比 推薦=現在人員比 緑故=現在人員比

わち第一点として、三五年六月より四〇年六月までの五年間、従業員総数の面ではほとんど変動がないということ。第二点として、男女構成比の推移でとらえてみるかぎり、第四期すなわち三七年六月以降女子従業員が漸減傾向をしめしていること。第三点として、男女従業員の平均年齢が高くなる傾向にある反面、女子のそれが低下する傾向にあるという点である。三七年六月と三八年五月の二三才から三九年六月と四〇年五月の二一才へ、そうして四〇年六月時点での二〇才へと低下しているのである。このようにこのC企業においては、新規採用若年女子従業員の定着率が低下傾向をしめしてきているのである。

以上三点が第V―(1)表を通じていっているのであるが、およびその第一点従業員総数からみて、三五年以後ほぼ同数の人数でありながら、その間、二倍を超える製品売上額の数字をしめしているということは、すでに紹介してきた資本集約型のA企業ならびにB企業の場合とは異質なこのC企業特有の内在的あるいは内生的諸事情にもとずいて、さらにこの種の産業独特の外在的諸問題がこれにからまりながらその額が達成されているとみなければならぬのである。(この後者の

点検については、前号第一章第二節参照)そこでこのC企業特有の具体的諸問題を浮き彫りさせながら、調査の基本課題にアプローチすることにする。

(1) 設問そのI 主労働部門の欠落

↓外註依存

ところでこのような零細企業が、若年労働力の雇用に当たって、三〇年以降の高度経済成長の過程でより困難性をともなってきたであろうことは容易に想像がつく。そこでこの企業では、いったい若年労働力の募集をとくに三五年以後においてどのようにすすめてきたかをまず点検してかかろう。

第V―(1)表がしめすように、この企業にとっては縁故採用が圧倒的な比重をしめしている。縁故採用者(卒業者)全員が四国出身者であって、職業安定所を通ずることなく、中学校からの直接ルートによって推薦をうけ、推薦者全員を採用してきたというのが内情である。経営者は毎年のごとく、鞆・袋物製造組合を経て、職安に一〇名前後中卒者の求人申し込みしてきたものの、応募者は毎年皆無という現状であったという。こうした事情からいきおい特定の中学に縁故関係を

温めることよつて、直接ルートのパイプをつくりあげ、そのパイプが唯一の若年労働力供給力となつてこざるをえなかつたのである。しかもこのパイプが、このC企業の命運を左右するほどのものとして位置づけられてきたのである。

およそそのような募集方法による若年労働力の採用が、企業側に対して、住込み制の体制的強化を余儀なくするであろうことはいふまでもない。すなわち寮施設の完備化の要請、福利厚生費のかきみが生じてくること必定である。それらの詳細な検討は後にゆずるとして、この企業における通勤者と入寮者の構成比率の推移を第V―(1)表からみてゆこう。

男子従業員の場合、三五年六月以後、通勤者が漸増傾向をしめしている。すなわち各期における人員比でとらえてみると、第二期三〇％、第四期三六％、第六期四〇％、第七期四三％となつてゐるのである。しかし女子のそれは、第二期の一七％人員比に対して、第七期九％と低下してきてゐる。その反面、さきにも指摘したように女子従業員は絶対数が第二期の一人一人に対して第七期九人と減少しているにもかかわらず、入寮者は第二期と第七期と同数の七人、人員比では二期とも三〇％となつており、第七期では二人のみが通勤者とい

う状態である。

つぎに勤続平均年数と年令の関係を考察してみよう。第V―(1)表がしめすように、平均年令は男子従業員の場合、第二期二才、第四期二四才、第六期二六才、第七期二六才と高くなつてきており、それを裏づけるべく、勤続平均年数の方も各期〇・一〇カ月、二・三カ月、三・七カ月、四年と推移している。両者の相関からすれば、男子従業員の定着性はかなり望ましい様相を呈しているとも考えられるのである。

（通勤可能地域から若年労働力として会社創立三三四年五月以前に入店し、四〇年一〇月現在まで勤続しているものが男子一四人中八人いる）ところが、女子の平均年令は各期、二〇・二才、二三・一才、二一・三才、二〇・二才というようにきわめて波行的変動をしめしており、第四期には二三・一才と急上昇をしめし第七期にいたつて第二期と同年令の二〇・二才になつてゐるのである。そのような平均年令動向に対して、勤続平均年数をとらえてみると、第二期の〇・九カ月から二年四カ月、二年七カ月、二年八カ月と期をおつて高まつておる。このような女子従業員の平均年令、勤続平均年数の推移関係からして、およそつぎのようなことがいえるので

はなかるうか。すなわち第一点として、新規学卒者の若年層の定着性が弱く、交替が激しい。そのことが結果的には平均年令を低下せしめるべく作用しているということである。第二点には、この企業の女子従業員の場合、年令上の断層が存するということである。すなわち中年令層と、若年層に明確な断層が存し、この二つの層のうち前者は定着率もよくしたがって勤続年数も高くなる傾向をしめすのに反して、後者は交替が激しいところからいきおい右にのべたような平均年令をひきさげる役割を演じている。けれども女子従業員全体の平均勤続年数でみるかぎり上昇傾向をしめして顕現する関係にあると考えられるのである。

以上この企業の労働力構成の推移がどのようであったかを点検してきた。そこで明らかになったことは労働集約型の零細企業において、いかに労働力問題が厳しい切々な問題となってきたかという実態であった。そうした実態をふまへながらともかく他方五年間の間に二倍を超える製品売上指数をしめしているというこのC企業は、企業構造としてはどのような組成をなしとげ、経営政策としてはどのような方針に基づいての上か。こういった根本的な諸問題にたちかえって

検討を加えてみなければならぬ。

この企業の労働内容の一面からすれば、(a)裁断労働、(b)縫製労働、(c)仕上労働の三部門（このほか営業部門の労働が存するが、ここでは省略する）それぞれにわたって経営者は反省をせまられたことはない。とりわけ一単位製品の五〇％部分の労働を担う(b)労働をめぐってより一層リジッドな反省と方策が要求されたといわなければならぬ。

すでに指摘してきた労働力事情に対応し、右のような労働部門それぞれの反省と位置づけ、方策がせまられてくるや、昭和三年以後、C企業工場内に(a)労働と(c)労働の二部門を残して(b)労働を完全に工場内より欠落させ、その主労働工程部門を外註依存とするたてまえにきりかえてきたのである。

したがって(a)労働、(c)労働の両部門の労働力不足に対する対応の型はまさに狭義の対応であって、広義のしかも高次元の対応型として、企業内より主労働部門を完全に欠落させることによつて（外註依存、しかもそれを積極的に）企業内労働力構成の変更を行なってきたという点である。したがって以後、従業員の職務分掌も(a)・(c)の二部門労働に分割され、男子が(a)労働に、女子は(c)労働（外註先より運ばれてくる半製

品を検査し、これを完成品化する労働ならびに包装・箱入れ作業）に従事することとなっているのである。

さて以上の考察から、前号第一章第二節でのべておいた、労働集約型の典型的零細企業における労働力不足対応の活路に、開発の一つのタイプをみいだすことができた。しかしながらその活路はけっして平坦なものではない。およそ極度の労働集約的作業工程の(b)労働を外註依存によるとしても、その外註加工業の下請け業自体を継承する者がいないという現状と、その下請け業者における労働力不足の問題は依然として存するのである。こうした厳しい事情は後述するところから明らかになるように、外註加工費の昂騰となってC企業の経営指標に対する悪化要因として作用するまでになっているのである。

しかしながらこのC企業にとって、主労働部門(b)労働が完全に欠落し、それが外註依存によるものとなっているにしろ生産工程残余の五〇％部分の労働である(a)・(c)労働部門に従事する従業員の人件費総額の推移からすれば、(b)労働を工場内に併存させることによって生じるであろう諸問題、すなわち、まず第一に人件費問題がなお一層この企業にとって

厳しさを増していたであろうことは、経営資本効率の問題（経営資本対営業利益率、経営資本回転率、自己資本対純利益率等々）等が当然のこととして重圧化してきていたであろうことは容易に判明する。（後述の経営分析参照）とすれば、このC企業の経営者が導入した(b)労働の外註依存という方法は、企業経営上においてもきわめて積極的な意味づけを自覚的にもつていたと考えられるのである。（後ほど紹介する第V―(7)表損益計算書推移の外註加工費と工場経費の推移を参照せう。）

そういった経緯を検証するための手がかりとして、まずこの企業における人件費をめぐる具体的な様々な問題が三五年以後どのように推移してきているかを跡づけてみよう。

(2) 設問そのII 手当給操作の典型的態様と

無体系な賃金理念

最初に、この企業経営者の賃金をめぐる基本的な考え方を説明しておく必要がある。この企業は昭和三四年五月に法人設立にふみきっているのであるが、その当時の社員構成者には、その年度の学校新卒者の社会的賃金率を基礎とし、そ

れに経験年を加算して個々人の基本給を決定したという。ところがその後の激しい経済界の客観情勢にに応じて、段階別賃金構成という賃金理念に立脚するにいたっている。すなわちこの企業でいうところの基本給とは(A)月給制、(B)日給月給制の二柱から成っており、日給基本給が月給基本給となることをさして段階を昇ることの意としているのである。ところでここでいうところの日給とは、労基法という日割賃金と異なり、基本給として移動日数に乗ずると、日を二五あるいは二六倍するのを原則とする月給のこととしているのである。したがって一日病欠しても、日給月給制にもとづく、百%の賃金が支給されることになるのである。

右のような賃金理念が零細企業なるが故に、激しい労働市場に対処して、若年労働力の誘引、定着性向上対策として導入せざるをえなかった苦にくの策であったことはいうまでもない。

つぎに手当給を紹介してゆこう。これは大別して(イ)固定給と(ロ)臨時給に分類できる。後述する(イ)・(ロ)のそれぞれに属する個々の手当が三五年時頃から存続しており、それ以後新に設けた手当給は存しないという。ともかく(イ)は毎月同額が各

第V—(2)表 固定手当内訳

| | 役付 (年功 技術) 手当 | 家族 手当 | 通勤手当 | 進通学 手当 | 炊事手当 | その他 |
|------|---|-----------------------------------|------|-----------|------|---------------|
| 金額 | (a) 職場主任 5,000 (b) 販売主任 3,000 (c) 班 長 2,000 | 配偶者 1,000 第1子~ 各子 500 第3子まで | 900 | 2,000 | 500 | (住込み者) 稽古料 |
| 支給人員 | 8人 | 7人 | | 2人 | 7人 | 7人 |

条件充足者に対して支給されるたてまえにあるのに(ロ)は月々支給額が異なるという弾力的性格をもっている。(イ)の手当給を一覧表にしてみれば第V—(2)表の如くである。(四〇年一〇月末現在調べ)

役付手当の(a)職場主任≡五千円、(b)販売主任≡三千円、(c)班長≡二千円という支給額についてはいささか説明を必要とする。(a)は実質上このC企業における工場長格であるが、役付手当給それぞれの額には、それなりの評定額一千元が含まれているのである。いわばたてまえとして経営者は役付者を評定することによって、一千元の弾力的操作をなしうる余地を残してい

るのである。一面において経営者がこのように役付従業員対策の姿勢をしめしていることは、零細企業者の特有の意識の顕現化であると同時に、他面この業界がいかに競争の激烈さを展開しているかをうかがうことができるのである。ところでこの固定手当給のうちできわめて特徴的なものは進通学手当と炊事手当である。前者は定時制高等学校へ進学した者に対する奨学金であって、後者は寮住込み女子従業員に対して支給されるものである。本来ならば専従の調理士による賄いが、あるいはそれにかわるべき方策が考えられるのであろうが、この企業においては住込み女子従業員が週交替で炊事にあたっている。こうしたことから一人当り月額五百円が支給されているのである。この手当支給をめぐる論議はさておくとしても、前者すなわち進通学手当を支給するということにはいろいろ問題点をはらんでいると考えられる。経営者の立場からすれば、従業員の勉学奨励という善意の意図からであろうが、問題は善意の次元にとどまらず、広義の労務管理問題としてかなり複雑な側面をもっているといわなければならぬ。すなわち中卒の若年労働力の雇用難対策の一環として三五年当時から（支給金額は上昇している）採り入れられた

ものであろうが、（とくに採用方法の際にふれた如く、他府県の中学校より直接ルートによって採用しているということがらも）企業側としては、若年従業員の定着性をそれによって積極的に義務つけてゆくおそれるのである。反面当該従業員からすれば職業選択の自由が奪われやすくなるという事態に陥りやすくなる。ともすれば従来から、中小企業の存立条件の一つに温情的な勞使関係を数えあげられる傾向があるけれども、温情の世界それ自体はあげつらうほどのことはないとしても、温情を醸成せしめてゆく手段方法が何であるかを冷静に検討しそれが、結果的に惹きおこすであろう波及効果をみさだめなければならない。とすれば、このC企業の経営者の主観的意図はどうであろうともその支給が結果的に誘引するであろう客観的、否定的側面が顕現することを認識しなければならぬ。

つぎに(四)の臨時手当給について関説し、この企業における従業員対策の特徴的な側面を浮き彫りしてみよう。この企業において(四)の手当給に入るものとしてまず残業手当があることはいうまでもないが、そのほか、(一)皆(精)勤手当、(二)特別手当(能率、増産、その他の手当)がこれに含まれる。(→

のそれとしてこの企業においては日給の二日分を当該者に支給することとしており、一日欠勤の場合でもその一日分の日給を手当として支給するという。このように従業員を職場に積極的に駆りたせざるべく(イ)の手当が支給されているわけであるが、(ロ)の手当は従業員の労働の結果、事業成績が良好の場合に、名目は秘密裡にその都度決定され支給される仕組みとなっているという。

以上(イ)(ロ)の手当給の様態を念頭において賃金構成の推移を第V―(3)表によって点検してみる。そうするとまず注目すべき点は、基本給平均の上昇率と対比して、手当給平均の上昇率の方が高いという点である。しかもそのことは三七年の時点できっといいうるのであって、三五年の男女それぞれの基本給平均を二〇〇とした場合、指数は三七年において男子の二二九・二、女子の一一九・三に対して、手当給平均はそれぞれ二二七・八、二四八となっているのである。このような推移はいったい何を物語っているのであろうか。すでに手当給(イ)・(ロ)について説明したことから明らかなであるように、手当給平均算出の実数値には残業手当がふくまれているとみなければならぬ。(その残業手当がこの手当給平均

にしめる比率を算出する資料を入手できなかった)しかし、またたとえ名目が能率手当であれ増産手当であれ、この企業にとつて、好況下においてははいわゆる(ロ)の特別給の構成比率がかなり高い数値をしめしていたのではないかと容易に推察できる。たとえば三九年五月、四〇年五月の基本給平均の上昇指数は、男子二〇四、二三三、女子一五四、一六〇・五となっている。(もとより平均年令の上昇、勤続平均年数を考慮に入れなければならないが)ところが他方手当給平均の方は、三七年五月時点より下まわって男子一六六・五、一五八

女子一四二、一五〇と極端に低下傾向をしめしているのである。こういふことが意味するものは、この企業が経済界の不況を直接・間接にうけ、結果的には、従業員の残業手当および特別手当等の支給額が急激に減少していることを如実にしめすものといいうるのである。そのことはつぎのことからもいいうるのではなからうか。すなわちさきにも紹介しておいたように、手当給が固定手当と臨時手当に分れており、前者が経済界の好・不況に関係なく支給される性質のものである以上、しかもたとえ不況下であっても、若年労働力の雇用難という問題が構造的な姿をとっているという社会経済的条

件が存し、加うるにこのC企業の業種または規模からして、あるいは労働内容の特徴から若年労働力の雇用が容易でないという内部的条件はいきおい、基本給の漸増化傾向を余儀なくとらざるをえない。そうしてひいては手当支給額を含んだ粗支給額を採用条件としてしめさなければならぬという社会的強制力がこの企業を圧しているのではないか。その意味からも、皆勤手当給は当然のこと、特別手当は名目が何であれ、性格的には固定化傾向をとらざるをえないのではなからうか。

そのようにいいうるとするならば、三七年五月における手当給平均の男女平均二三七・九という指数が三九年五月の一五五・三に、四〇年五月の一五四へと極端に低下してきているのは、まさに残業労働時間の短縮化にその原因が存するとみなければならぬであろう。ともかく以上の考察から明らかになったことは、この零細企業においては、手当給(残業手当を除く)をめぐるウェイト、その弾力的操作の比重が定着性対策の一環としてはかなり高い位置にあるという点である。この現象はこのC企業に限ったものではなく、すでに紹介した資本集約型企業のB企業においてももうかがえたこと

であったが、しかしこのC企業の場合、特殊的でしかも特徴的なものとして臨時手当給のうちの特別手当給による操作を挙げなければならない。それにしてもその支給源資はどのようにして決定するか。一人当り従業員支給平均はどのぐらいか等について経営者は資料をなら示さなかったが、右の諸理由からしてそう断定せざるをえないのである。

ではいったいこの企業における基本給の昇給方式はどのようであろうか。問題を進めてみよう。第V―(4)表がしめすように、三五年以降、年一回一定の幅をもちながら昇給している。その一定の幅はそれぞれの年度、何を基準にして決定されてきているかといえは、前年度の事業成績を基準におき、その成績によって率を算定し一定額を決定したという。ところが基本給の昇給は、その第V―(4)表に掲げられたその一定額の枠の中で従業員個々人の評定を行ない、昇給額を決定するという極めて厳しい方式を採っているのである。したがって三五年から三九年までのそれぞれの昇給幅をみると上限額と下限額が設定されており、その枠内で経営者の一方的評定で従業員個々人の昇給額を決定するという有様である。ところが、どうしたことか四〇年度の昇給においては上限額の

第V—(4)表 35年以降昇給基準

| | | 円 | 円 |
|------|-------|-------|---------|
| 35/3 | 基本給 + | 500 | ~ 1,000 |
| 36/3 | " + | 650 | ~ 1,000 |
| 37/1 | " + | 1,000 | ~ 1,500 |
| 38/1 | " + | 1,000 | ~ 2,000 |
| 39/1 | " + | 1,000 | ~ 1,500 |
| 40/3 | " + | 1,000 | |

第V—(5)表 賃金別構成 (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 | | 3~5万未満 | | 5万円以上 | | 合計 | | |
|-----|-------|---|-----------|---|-----------|------|---------|------|--------|-----|-------|-----|----|-----|-----|
| | 人 | % | 人 | % | 人 | % | 人 | % | 人 | % | 人 | % | 人 | % | |
| 作業員 | 男 | | | | 2 | 16.6 | 5 | 41.6 | 4 | 41 | 1 | 0.8 | 12 | 100 | |
| | 女 | | | 1 | 12.5 | 4 | 50 | 3 | 37.5 | 0 | | 0 | 8 | 100 | |
| | 計 | | | 1 | 5 | 6 | 30 | 8 | 40 | 4 | 20 | 1 | 5 | 20 | 100 |
| 事務員 | 男 | | | | | | | | 4 | 100 | | | 4 | 100 | |
| | 女 | | | | | | | 1 | 50 | 1 | 50 | | | 2 | 100 |
| | 計 | | | | | | | 1 | 16.6 | 5 | 83.4 | | | 6 | 100 |

(註) ここでいう賃金は、基本給+手当給である。

第V—(6)表 新規採用中卒者初任給推移

| | 基本給 | 指数 |
|------|---------|-----|
| 35.4 | 8,250 円 | 100 |
| 36.4 | 10,300 | 125 |
| 37.4 | 11,200 | 135 |
| 38.4 | 13,200 | 160 |
| 39.4 | 12,234 | 148 |
| 40.4 | 14,140 | 171 |

(註) 初任給は男女同一である。

みが決定しており、その一千元という額のもとで評定をも行うというのであるから、そこにははっきりと経営者の賃金理念の首尾一貫性の欠如、矛盾性が明らかに顕出しているといわなければならぬ。(このことは後述する賞与支給の方法にもみられるが)

以上のように、従業員の基本給昇給に対する経営者の理念の混乱および無体系、無秩序といったことが何よりも指摘されるべきであろう。この問題をより検証してゆくために、この企業における新規学卒者の初任給はどのように推移し、それが結果的には既存従業員の昇給にどのような影響を及ぼしてきたか(右にのべたような問題があるにしても)といった角度から分析を試みてゆくことにしよう。その問題に入るに先だって、まず調査時点(四〇年一〇月末)における従業員の賃金別構成はどのようであるかを第V(5)表でしめしてみた。作業員男子は、圧倒的に二万円から三万円のランク(四一・六%)と三万円から五万円のランク(四一%)に位置しておる。女子作業員の八人中半数が一万五千円から二万円までのランクにあるのに、事務員の場合、二人中一人は二万円から三万円に、いま一人は三万円から五万円に位置している

のである。すでに従業員の平均年令と平均勤続年数の相関関係の推移を問題とした際にふれておいた如く、このC企業的女子従業員には年令的な断層が存しながら推移してきていた。そのことは調査時点においても明確にいうことができ、この第V(5)表の賃金別構成分布が立証しているのである。現場作業関係の女子従業員八人中四人が一万五千円から二万円に(しかも基本給+手当給/残業手当を除く)一万から一万五千円のランクにはわずかに一人という。そういった構成に対してわずか二人であるにせよ、事務職の女子は二万円から三万円に、三万円から五万円にそれぞれ一人ずつ分布しているのである。従来から一般的に指摘されているところであるが、事務職と比較して現場作業関係の定着率の低さということは、このC企業の場合においてもいいうることであって、それが女子従業員の場合に特徴的に現われているのである。

さて、この企業における新規採用中卒者の初任給は三五年以降どのように推移してきているか。それを第V(6)表でしめた。およそわが国の製造業の場合、新規中卒者は三四年の時点で五千二百円が社会的な水準であった。ところが三五年から三七年にかけて、一般賃金の上昇率の二倍ないしは三

倍の増加率で上昇、三九年には一万一千五百円という額になり五年間で二倍以上となっている。ちなみに三四年から三九年までの五年間の年間平均上昇率を企業規模別にみると、五百人以上の大企業において七・八％、四九九人～一〇〇人までの中企業一〇％、九九人～三〇人までの小企業は一・二・二％、二九人～五人のいわゆる零細企業においては三・六％となっているのである。このように新規卒者（中・高卒）の初任給の急上昇は、当然の反映として従業員全体の基本給をおしあげてゆく作用因となる。その影響率 \parallel 上昇率は中・小・零細の企業に下降するほど高かったのである。そのことはまた賞与支給の面においてもいうるのであって、三四年を基準にとつて三九年のそれをみれば、大企業の一・六倍、中企業の二倍、小企業の二・五倍、零細企業の三・三倍という倍率になっているのである。

以上のような製造業一般の動向指標を念頭においてC企業の初任給（中卒者）等を点検してみれば、三五年四月時点から四〇年四月時点の五カ年間における上昇指数は一七・一であつて、倍率からすれば全国平均におとる。しかしながら実額で比較してみると、三九年の時点のみでいえば全国平均一万

一千五百円に対して一万二千二百三十四円で七百二十三円高となっているのである。この企業の中卒者の初任給の推移過程で第一に注目すべきことは、三五年四月時点で八千二百円というかなり高い水準にあったという点である。前号で紹介した特殊鋼二次製品製造業のA企業の場合、三五年四月時点で、中卒者の初任給が六千三百九十六円であつたこと（電気機械部品製造業のB企業の場合、三五年四月時点は不明で、三六年四月のそれが一万一〇円 \wedge 基本日給を二六倍した数字 \vee となつていた。その数字をこのC企業の三六年四月時点の初任給と対比しても後者が実額で高いことがわかる）と対比してみても（もとより企業業種、企業規模、労働市場の相違等をおさえておかなければならないが）極めて高い水準にあつたといふことができる。そのことは裏がえしていえば、さきにも述べたように零細であればあるほど企業は初任給水準を高くしなければならなかつた（とくにこのC企業の業種からしても）社会経済的圧力の要請に余儀なく対応したものであるといふべきであらう。

ところがこの第V―(6)表を一日して理解に苦しむ点が存する。というのは、三八年四月の新規採用中卒者の初任給は一

万三千元という数字となっており、前年度と対比して実額にして二千元、一九％にもおよぶ上昇率をしめしながら、三九年四月時点の初任給にいたっては、前年度比七％の減少をしめしているのである。そうして四〇年四月の時点で実額一千九百六円、前年度比はほ一五％の上昇率に再び転じている。いったいこうした経緯はどのように説明すべきものなのか。理由はつぎのことにあるようだ。前号の第Ⅰ表および本章第Ⅴ―(7)表がしめすように、この企業の第四期(37・6)38・5)は前期比九・一％の生産額減(実額にして八百四〇万六千円)となつている。そのことが反映して第五期(38・6)39・5)の四月初任給決定に当っては、社会的水準をもふまえた上で、逆に引下げた模様である。初任給決定に当って社会の賃金率水準に歩調を合わすべく(消極的な意味で)というのがねらいのようである。たしかに第Ⅴ―(4)表でみてきたように、従業員の昇給基準となつた一定額の幅も三九年一月の際には三八年一月の幅よりもせばまつていたし、しかも四〇年三月の時点での昇給額にいたっては、上限額を設定という方式にきりかえて(論理的には下限はゼロということになる)満額の昇給額自体をも少額にしていたのである。そのような推移の

根拠は、一步深めてみれば、第Ⅴ―(7)表事業年度別損益計算書にみられるように当期純利益の売上高比が第四期において三・三五％におちこみ、第三期(純利益売上高比五・八八％)よりも二百八一万六千円の純益減となつていたのである。このことが、実は三九年一月時点の昇給額決定を、そうしてまた、三九年四月時点の中卒者初任給決定にあつても、消極的態度を採らしめた大きな要因とみるべきではなからうか。たとえそうとしても、すなわち既存従業員の昇給基準額が、事業成績とのかねあいにおいて変動しているということは一応首肯しうるとしても、新規採用卒者の初任給がそのような要因でもって、前年度比マイナス率で決定され、基本給自体が前年度の初任基本給よりも下廻るといふことは納得できがたいのである。

そういった問題が生じる根本的原因は、実は零細企業がおかれていた社会経済的基盤の弱さという局面にあると思われるが、それにしてもこのC企業の場合、給与体系表というものは存せず、したがってまた給与単価表、号俸表、年令別、性別昇給額表ならびに役職表といったものも存しない有様はなんとについても労務管理面からして問題といわなければなら

第V—(7)表 事業年度別損益計算書

| 科 目 | 第一期 | 完比 | 第二期 | 完比 | 第三期 | 完比 | 第四期 | 完比 | 第五期 | 完比 | 第六期 | 完比 |
|--|----------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| | 34/6~35/5 | | 35/6~36/5 | | 36/6~37/5 | | 37/6~38/5 | | 38/6~39/5 | | 39/6~40/5 | |
| 總売上高 指 数 | 千円 60,403 100 | % 100 | 千円 58,456 967 | % 100 | 千円 99,898 166 | % 100 | 千円 91,492 151 | % 100 | 千円 109,656 180 | % 100 | 千円 126,951 208 | % 100 |
| 期首棚卸 純仕入高 外 註 費 指 数 | 1,500 44,352 7,020 100 | 2.48 73.40 11.62 | 2,238 39,935 7,397 105 | 3.83 68.31 12.65 | 2,316 66,888 12,894 185 | 2.32 66.93 12.91 | 3,620 56,693 13,482 192 | 3.96 61.96 14.73 | 3,494 66,100 17,829 252 | 3.19 60.28 16.26 | 3,558 78,839 20,980 299 | 2.80 62.10 16.53 |
| 工場經營 指 数 | 3,493 100 | 5.79 | 4,340 124 | 7.41 | 6,231 178 | 6.24 | 7,464 214 | 8.16 | 8,843 253 | 8.06 | 10,574 302 | 8.33 |
| 期末棚卸 売上原価 指 数 | 2,238 54,127 100 | 3.71 89.59 | 2,316 51,594 95 | 3.96 88.26 | 3,129 84,679 157 | 3.63 84.77 | 3,494 77,765 143 | 3.82 85.00 | 3,558 92,323 172 | 3.24 84.20 | 3,879 110,073 203 | 3.06 86.70 |
| 売上総利益 指 数 | 6,276 100 | 10.41 | 6,862 110 | 11.74 | 15,214 240 | 15.23 | 13,727 222 | 15.00 | 17,332 281 | 15.80 | 16,878 271 | 13.30 |
| 一般管理費 指 数 | 4,820 100 | 7.98 | 4,693 97 | 8.03 | 8,463 176 | 8.47 | 9,746 210 | 10.65 | 11,007 230 | 10.04 | 13,256 273 | 10.44 |
| 營業利益 營業外收入 營業外費用 当期純利益 指 数 | 1,456 43 577 922 100 | 2.43 .07 .95 1.55 | 2,168 358 1,207 1,318 144 | 3.71 .61 2.07 2.25 | 6,756 322 1,201 5,878 630 | 6.76 .32 1.20 5.88 | 3,981 481 1,402 3,062 335 | 4.35 .53 1.53 3.35 | 6,325 232 802 5,755 623 | 5.76 .21 .73 5.48 | 3,622 189 753 2,801 340 | 2.86 .15 .60 2.22 |

ない。経営者にいわせれば、将来は現行の基本給、諸手当給を職務、職階を主軸として決定し、体系化することを考えている様子であり、また諸手当は奨励、技倆（年功加給を加味した）役職（年功は考慮せず）家族の四つの手当名目のもと整理・統合をはかりたい旨を明言していたが、まさに企業として存続せんとする限り当然のこととして要請される火急の作業といわなければならない。

ところでこの企業の労働時間は午前八時三〇分から午後六時までという長時間におよんでいる。（季節的な時間外勤務は三時間以内としている。）このように拘束時間の長い理由の一つは、住み込み寮との関係にもあるようだ。こうした問題を福利厚生関係一般にかかわらず分析してみよう。

いまちなみに三五年以降四〇年まで福利厚生費と賃金総額とが同月比でとらえてどのような推移をしめているかを第V―(8)表であらわしてみた。（第V―(1)で明らかであった様に従業員総数にはほとんど変化が存しない）この表からまずいえることは賃金総額の上昇率に対して福利厚生費の上昇率の方が極度に高いという点である。健康保険、厚生年金、失業保険、労災保険等に加していることはもとよりとして、

すでにみてきたように若年労働力の採用方法からしても、いきおい法定外の福利厚生費がかさむ傾向にあるといわなければならない。その具体的事情を固定手当給の面においてすでに紹介してきたのであるが、寮運営の面で、そうしてとくにその膳部面においてそのことがいいうるのである。（食事補給金として一日当り四百円、経営者の個人負担として支出しているという。）男子部の寮は、工場とは別棟の二階二室（階下製品置場）、女子部のそれは事務所（工場と併置）二階二室があげられている。入寮者は第V―(1)表がしめしたように四〇年一〇月末現在で男女合計一一人、（女子の場合、九人中七人が入寮）従業員総数の四八％である。さて、三五年一〇月の時点で、賃金総額に対する福利厚生費の比率は、わずかに二％にすぎなかったのが三八年、三九年の同月には一二％という高率をしめすにいたっている。このような数字の推移を通じていいうることは、従業員の福利厚生関係に零細企業がいかに強い関心を社会・経済的にもしめざるをえなかったかを如実に物語っているのである。

ともかく従業員のほぼ過半数が入寮者（しかも工場と併置の寮）であるというところに右に紹介したような勤務時間が

第V—(8)表 月別福利厚生費、賃金総額推移

| | 昭和 35年10月末 | 36年10月末 | 37年10月末 | 38年10月末 | 39年10月末 | 40年10月末 |
|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|
| (A) 福利厚生費 指 数 | 円 11,000 100 | 円 45,000 409 | 円 46,000 418 | 円 108,000 981 | 円 144,000 1,309 | 円 80,000 725 |
| (B) 賃金総額 指 数 | 410,000 100 | 590,000 144 | 744,000 181 | 840,000 225 | 1,060,000 254 | 1,080,000 258 |
| (B) に対する (A) の比率 | 2% | 7% | 6% | 12% | 12% | 7% |

一カ月当り寮費個人負担分 (40/10 末調べ)

| | |
|-------|--------|
| 食 費 | 3,400円 |
| 水 道 料 | 265 " |
| ガ ス | 200 " |
| 電 気 代 | 270 " |
| 寝具住居費 | 350 " |
| 合 計 | 4,485円 |

長時間におよぶという結果を招いているようである。労働組合は存在せず、また労働協約は結ばれておらず、ただ就業規則に従業員代表が認印を捺印しておるにすぎないという経緯のもとで、労使関係の労働慣行が成りたっているのである。

(3) 設問その(Ⅲ) —投資効果以前の段階

—純利益率のおちこみ—

以上考察してきたように若年労働力不足の問題は、このC企業においては零細企業なるが故に、しかもとりわけ労働集約的企業なるが故に、なおさらのこととしてより激しい問題として横たわっている。それゆえにこそ、上述した如く従業員の採用方法に、また基本給、手当給または福利厚生費の面等あらゆる角度からこの問題に積極的に対応してきたのである。しかしながら三五年以降の現状は、常に要員確保が極端に不十分なものであったことは既述した通りである。(新規学卒者の採用は中卒女子の補充を辛うじてなしているにすぎない。)

こういった動向のもとで、いきおい生産性向上、作業合理化のための機械化がおしすすめられたことはいうまでもない。

第V—(9)表 購入機械装置名一覽

| 品名 | 台数 | 購入年月日 | 価格 | その理由 |
|------|----|------------|---------|--|
| 裁断機 | 1 | 35. 6. 28 | 500,000 | 生産性向上と合理化 {この機械を使うことにより3人分の仕事量を1人で消化} (日産0.5%増産) |
| ミシン | 1 | 35. 9. 20 | 36,500 | 生産力補強 |
| ミシン | 1 | 35. 10. 5 | 36,000 | " |
| ミシン | 1 | 37. 2. 5 | 70,000 | " |
| 巻取機 | 1 | 37. 3. 28 | 25,000 | 作業合理化 (0.3人分の能率向上) |
| 裁断機 | 1 | 37. 5. 6 | 205,000 | 生産性向上と合理化 {3人分の仕事量を1人で消化} |
| 巻取機 | 2 | 37. 10. 5 | 27,000 | 作業合理化 (0.3人分の能率向上) |
| 巻取機 | 1 | 37. 12. 30 | 13,500 | " |
| 孔アケ機 | 1 | 38. 3. 14 | 18,000 | 新製品開発の一部 |
| 巻取機 | 1 | 38. 5. 6 | 23,000 | 作業合理化 (0.3人分の能率向上) |
| 皮漣機 | 1 | 38. 11. 15 | 88,000 | 生産性向上 |
| 巻取機 | 1 | 38. 7. 20 | 11,000 | 作業合理化 (0.3人分の能率向上) |
| 押切機 | 1 | 39. 7. 6 | 100,000 | " (1人分の仕事量消化) |
| 糊付機 | 1 | 40. 5. 10 | 93,000 | " (2人分の仕事量消化) |

労働力不足と中小企業の実態 (二) (浜崎)

三五年六月から(事業年度第二期の開始)四〇年五月末まで(第六期の終り)に購入した機械名、その購入価格ならびにその導入理由を第V—(9)表でまとめてみた。この表から直ちにわかるように三七年、三八年の両年中に最も積極的に機械化がすすめられており、そのねらいとするところが生産性向上と作業合理化に集中しているという点である。裁断機、巻取機の導入がそれを意味する。いわばこのC企業の労働分類のうち裁断労働に対する機械化であって、労働全体の五〇%部分を占める縫製労働に対してではないという点である。この企業における労働力不足対応の広義の対策としてその縫製労働の主労働部門を欠落、外注依存という経緯をすでに指摘してきたが、そうした対策自体になんら問題が存しないというわけではない。まずC企業として、外注先を指導督促しなければならぬことはいうまでもなく、また技術向上のため援助策を構じるとともに、ひいては電話、ミシン機等の施設援助をもなさなければならぬという有様である。このようにみてくると、製品の量産化・良品化に積極的にとりくめばとりくむほどC企業内の労働行程はいうまでもなく外注先に対する指導援助・施設援

助が余儀なくされたといわなければならない。したがって、第V―(9)表にみられる諸機械・装置の導入理由があくまでC企業内の作業労働行程のためのそれであるとしても、結果的には外註先の縫製労働をもつなぐ一つの環としてとらえなければならぬ以上、逆に外註先の縫製労働の要因がC企業内部の機械化・合理化を規定するという関係にもあるといわなければならないのである。ところが、この外註依存には不安定要因がつねにまつわりついているのである。（外註先後

継者の断絶傾向等々）こういった悪条件下のもとで、C企業が新に縫製労働市場として着目したのが、いわゆる団地族の婦人労働である。

従来から家庭婦人の内職労働一般については色々の角度から調査され分析されてきている。しかし昨今住宅の団地化傾向につれて、家庭婦人が余暇を経済的に善用するという次元を超えて、一定の工場労働者傾向を性格的におびてきているとみられるのである。まさにこのC企業と団地の婦人労働との関係がそれであって、本来的にはC企業内の主労働部門が団地内に移された形をとっているのである。すなわち外註依存の範疇は団地内婦人労働を含むものと化してきているので

ある。外註業者にC企業がなしたと同じように、工業用ミシンの購入あっせんに始まり、技術指導、養成、開発などに取り組んでいるというのが実態である。

C企業にとっては新に縫製加工労働力を団地内にみつけたりというところであるが、若年労働力雇用の敝しさはこのように単に経済的問題にとどまることなく、社会的対象にまで展開しているといわなければならないのである。

ともかく右の事実は、C企業にとって結果的には、極めて不安定な中高年令層の女子を雇用していることでもある。短期的にはそれもやむをえないにしろ、もっと企業経営の基本的な立場に立脚して長期的展望のもとに縫製労働の位置づけをなす必要があるのではなからうか。

いずれにしても以上の考察からもはや明らかになったように、このC企業にとってポトル・ネックとなる問題の一つが外註先とその加工賃であるようだ。そこで各期の損益計算書にもとづいて、それぞれの期における外註費の純売上高比を出してみた。（第V―(7)表参照）そうすると、第一期（34・6～35・5）は一一・六二％であるのに、第二期（35・6～36・5）は一二・六五％、第三期（36・6～37・5）は一二・九一

％、第四期(37・6)38・5)一四・七三％、第五期(38・6)39・5)一六・二六％、第六期(39・6)40・5)一六・五三％とその比率は上昇の一端をたどっているのである。しかも三五年六月から三六年五月までを第一段階とし、三七年六月から三八年五月までを第二段階として加速度的に上昇しているのである。しかも純売上高指数は、第一期(34・6)35・5)を一〇〇とした場合、第六期(39・6)40・5)二〇八と二倍をわずかに超えているのに、外註費の方はその第六期において三倍近い指数となっているのである。そのように外註費の急上昇もさることながら、ここで注目しなければならぬのは、C企業内の工場経費の上昇指数である。すなわち第V―(7)表がしめすように第三期(36・6)37・5)を除いて、毎期外註費指数を上廻っているという点である。純売上高比で工場経費をとらえてみるかぎり外註費のそれを下廻っているものの、上昇率では外註費を上廻っているのである。このことはC企業内における工場労務費などの上昇が大きな要因となっていることは明白である。それなるが故に、さきに指摘したように縫製労働という主要労働部門を工場内から欠落させることがこの企業にとってはより有利であると

経営者は意識したのであろう。

いま純利益率および一般管理費などの当該期における売上高比をその第V―(7)表から瞥見すれば、一般管理費も第三期に入って急激に増大しはじめ、第四期においてこれまた飛躍的な上昇をしめしているのである。そうした傾向に対して、売上高比総利益率ならびに純利益率の方は波行型の大きなウネリをしめしており、第六期の純利益率にいたっては第二期のそれを下廻ってさえいるのである。(第V―(10)表参照)そうした落ちこみの原因が第三期以後の急激な外註加工費、工場経費および一般管理費の昂騰とそのかさみにあることはいうまでもない。

ではこの企業における労働生産性と賃金上昇率との関係がどのようであるかを点検してみよう。第一期末の三五年五月、第三期末の三七年五月、第五期末の三九年五月、第六期末の四〇年五月における基本給平均十手当給平均の合計は第V―(2)表によれば第V―(11)表のようであった。(ただし賞与をのぞく)それに対し、一人当りの労働生産性を算出してみれば第V―(12)表のようである。

この二つの表を対比することによって明確にいえることは、

第V—(10)表 利益率並に売上高上昇比（付利益金処分）

| | 売上高 総利益 率 | 売上高 純利益 率 | 売上高 一般管 理費率 | 純売上高 | 純売上 高上昇 比 | 利益金 | 処 分 法 |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------|-----------------|-----------|---|
| 34/6 ~ 第1期 35/5 | 10.41 | 1.55 | 7.98 | 60,403,438 | 100.0 | 922,069 | 利準備金5万, 別積20万 税引40万, 役賞20万 越 72,069円 |
| 第2期 | 11.74 | 2.25 | 8.03 | 58,456,056 | 96.77 | 1,318,571 | { " 10万 " 10万 " 70万 " 30万 " 690,640 |
| 第3期 | 15.23 | 5.88 | 8.47 | 99,898,054 | 165.38 | 5,878,164 | { " 35万 " 250万 " 280万 " 60万 " 318,804 |
| 第4期 | 15.00 | 3.35 | 10.65 | 91,492,088 | 151.47 | 3,062,371 | { " 30万 " 120万 " 150万 役賞なし " 381,175円 |
| 第5期 | 15.80 | 5.24 | 10.04 | 109,655,639 | 181.34 | 3,625,819 | { " 別積 350 " 506,884円 役賞なし |
| 第6期 | 13.30 | 2.22 | 10.44 | 126,950,658 | 210.15 | 1,681,929 | { " 別積 200万 " 188,923円 役賞なし |
| 40/6 ~ 第7期 | | | | | | | |

立命館経済学（第十五卷・第二号）

第V—(11)表 従業員1人当り給与推移

| | (基本給与平均+手当給平均) | 指数 |
|------|---------------------------|-----|
| 35/5 | 13,384円 × 12 = 160,608円 | 100 |
| 37/5 | 20,870 " × 12 = 240,440 " | 150 |
| 39/5 | 23,374 " × 12 = 280,448 " | 175 |
| 40/5 | 25,507 " + 12 = 306,084 " | 188 |

第V—(12)表 労働生産性推移

| | 純売上高 | 従業員総数 | 一人当り 労働生産額 | 指 数 |
|-----------|---------|-------|---------------|-----|
| 34/6~35/5 | 604,034 | 23 | 2,626 | 100 |
| 36/6~37/5 | 99,898 | 22 | 45,408 | 187 |
| 38/6~39/5 | 109,656 | 25 | 4,386 | 167 |
| 39/6~40/5 | 126,951 | 23 | 5,519 | 211 |

一六〇 (三四二)

第五期末の三十九年五月の時点においては給与の上昇率の方が労働生産性を上廻っていることである。しかもそのことが、三十九年六月からの第六期事業年度に大きく影響し、第六期における純利益の売上高比の落ちこみ(二・二二%)を生む原因とみることができるとはなからうか。

ところでいま四一年度版『中小企業の経営指標—昭和四〇年度調査』(中小企業庁編)にみられるC企業と同一業種のしかも従業員平均数二三人という全く人員数においても同一の平均企業の場合をみると、従業員一人当りの機械装備額は一一万一千円であるのに対し、C企業は五三万円となっている。こうしたことは当然のこととして償却費、金利負担の増となってあらわれざるをえない。しかもそのことが結果的には純利益率を低下せしめるこれまた一つの要因になっていることも否定できないのである。

結論としてつぎのようにいうことができるのではなからうか。すなわちこのC企業は労働力不足に対応し企業内の狭義の対策として様々な設備投資・合理化投資をおしすすめてきた。しかしながらそれらの諸投資に固定化傾向があらわれており、四〇年一〇月末現在のところではまさに投資効果以前

の状態にあるのではないかという点である。

(4) 設問その[IV] — ヴィジョン以前に

要請されるもの

— むすび —

以上様々な角度からC企業の実態を紹介してきたが、そこには零細企業なるが故に、また労働集約的産業なるが故にきわめて個性的でもあり、特徴的でもある企業経営の姿が存しているといわなければならない。しかしまた同時に、経営者の前近代的理念や感覚が依然底流として存し、表面的には一見前向きな企業経営の姿勢をしめしている様にみえても裏側にはその理念なり感覚なりが大きな盾となって露出しているのである。そうした事例をすでに従業員昇給方式や初任給決定にみえてきたのであるが、賞与決定のフォームをめぐって考察を進める時そのことを端的にうかがうことができるのである。そこで設問の[IV](労働力不足に対する今後の対策)を問題にするに当って、何よりもさきにこの企業の経営者の経営理念ならびに従業員労働観に対する根本的姿勢を正す必要のあることを指摘するためにも具体的事例として賞与問題を

とりあげてみる。

まず賞与の支給原則から紹介すると、第一に個人の勤務評定に大きなウエイトがおかれる（八〇％）。それに第二の要因として勤務年数が勘案される。以上の二要因によって決定される以上、たとえ同年令、同一学歴、同一経歴であったとしても個人差が生じることを原則としているのである。では過去一、二年どのような支給方式でしかも平均実額にしてどのくらい支給しているかを紹介してみよう。（従業員数は賞与期にあるいは変動があつて、実際は次に算出した平均実額と相違するかもしれないが、一応各事業年度の決算期における従業員台帳の人数で割った一人当たり平均額である）七月賞与と一二月賞与を同一に論ずることは今日の社会的条件からしても当を得ない。そこで三九年七月の賞与と四〇年七月のそれとを対比してみると、つぎの第V—(13)表のようである。この表から直ちに明白であることは、四〇年七月の一人当たり平均支給額は三九年のそれよりも実額にして平均六千六百八五円の減額となつておるのである。（約一八％の減）社会経済的には諸物価の高騰という現実の中で、従業員に対して前年度に比して減収が強いられているということは全く納得で

第V—(13)表 賞与支給推移

| | 支給基準 | 総額 | 従業員数 | 一人当たり平均額 |
|------|---------------|---------|------|----------|
| 39/7 | 基本給の1.5カ月～2カ月 | 873,900 | 25 | 34,950 |
| 40/7 | 基本給の1.3カ月 | 650,100 | 23 | 28,265 |

であるから、当然のこととして従業員の中にはその一・三カ月分すら支給されない者もでてくるのである。このように三九年七月の際の賞与支給基準と四〇年七月のそれを対比してみることによってこの企業の経営者がいかに矛盾した理念にしかも前近代的感觉にあるか、そうして従業員の労働に対する正しい認識・理解を欠如しているかがわ

きがいことである。ともかく問題は
その支給基準のフォームと、その変
化を導いている経営者の考え方にある。
第V—(13)表にみられるように、三九年
七月時点の支給基準は一・五カ月から
二カ月という上限、下限の係数を設定
しその枠内で従業員個々人の評定を行
ない支給額を決定しているのに対して、
四〇年七月の時点では基本給の一・三
カ月という上限係数のみを設定して
（しかもその係数自体三九年の下限係
数を下廻つてさえている）なおさらに従
業員一人一人の評定を行なうというの

であるから、当然のこととして従業員の中にはその一・三カ月分すら支給されない者もでてくるのである。

このように三九年七月の際の賞与支給基準と四〇年七月のそれを対比してみることによってこの企業の経営者がいかに矛盾した理念にしかも前近代的感觉にあるか、そうして従業員の労働に対する正しい認識・理解を欠如しているかがわ

るのである。経営者にいわしむれば、支給基準のフォアームの変化、係数の低下を余儀なくしたのは純利益率の低下傾向に帰因するものであるという。しかし純利益率の低下はさきにも指摘したように何も人件費の昂騰や外註工賃のそれのみで説明しつくすことはできない。内部的には設備投資の固定化もその原因であろうし、対外的には製品価格自体の動向にも問題がないとはいえないのである。

以上筆者は、労働力不足に対する経営者の今後の対策ならびにそのヴィジョンはどのようなものであるかを問うに当って、この企業における賞与支給方式にみられる経営者の場当りの解決方式に深入りすぎたかもしれない。しかしながらそのことに如実にうかがうことができた様に、まずこの企業経営者に要求されるものは、規模の大小は別として、近代経営の理念に立脚した前向きな企業観であろう。従業員に対する労務管理一つをとってみても、きわめて家族労働者の意識で事柄を解決する（すでに紹介したように経営者の負担で入寮者に食事補給金を支給しているなど）という姿勢は決して今後の労働力不足問題に対する真に正しい対応策とはいえないがたい。

ともかく調査時点において経営者自身がいたっていたヴィ

ジョンは何であったかといえは、縫製労働工程をめぐっての模索であった。すなわち工場内にその工程を再び併存させるべきか否かという問題であった。もとよりこの企業にとって、その問題はすでに紹介してきたことから明らかのように、命運を左右する大きなしかもさしせまった問題であるにちがいない。しかしながらその問題をとく大前提として、そうして唯一のキメ手として経営者の近代的企業観に徹した自覚を何よりも要請しなければならない。