

補完的給与論(序)

須崎 正義

一 総説

歴史の推移

経営が、その責任において、経営労働力の再生産を確保するための補助的手段として実施するすべての方策が経営福利施設である。経営福利施設の具体的内容は歴史的、社会的に決定せられるものであって、時と所の異なるに異る。すなわち経営は時代別、国別、産業別、規模別等により、それぞれ異なる幅と深さの施設をもつのである。施設実施の動機の推移は次の如くである。一、経営福利施設は、発生的には、法律および宗教が「産業革命の冷酷な人道無視」を容認、または黙認したことに帰因して発生した暗黒時代の中から、慈悲的雇主によって先駆せられたものといわれる。すなわち、英国においては一七九五年の「福祉先駆者」に始まり、一八一九年の工場法、一八二四年の労働組合弾圧法の廃止等一連のしかも最初の労働者保護策がとられたのである。

かくて、人道主義的、慈悲的、恩情的等と呼ばれる施設が専らあるいは主として父権主義福利施設として一九二〇年頃迄は一般的であった。

二、その間において、一方では吉凶や慶弔による不時の出費に備えるための労働者自身の共済的組織が、労働不安の増大と労働組合の強力化(財政的にも)により社会保障的給付をもつに至り、これによって経営の福祉施設に

対する有力な動因となつた。他方僻地に事業所をもつ採鉱業等においては、労働力を定着させるためには住宅および売店等の施設を実施せざるを得なかつたのである。この後者の場合には、實質上はトラック・システムとなることがあり、足留策として機能するとともに労働者の福祉に対してはマイナスとして作用するのである。

三、教育の普及、人權の自覚、経営の大規模化による社会的総労働力保全の必要からの各種労働保護立法の制定等により、施設の内容並に運営は労使対等の原則により決定せられるに至り、特に法定施設は経営間の施設を定型化し平準化せしめたのである。

四、米國における特殊事情として、第二次大戦中の賃金安定統制の結果発生したいわゆるプリンチ給与 (fringe benefits) がある。プリンチは賃金に含まれないとの決定は賃金統制による賃金引上についての碎を實質的に打破するためのプリンチ項目の発生並に増加を促進した。

プリンチ給与の増加傾向は戦後においても顯著であり、今やそれを除外して狭義の賃金のみを論ずることは無意味であると考えられるに至っている。

五、労働組合の共済的施設として出発した社会保障的措置は、一九二九年に始まる不況とそれに後続する國家の社会保障施設による影響を受けて変質あるいは廃止されつつも、國家の社会保障施設の限界の明確化とともに、それに対する補完的施設 (例えば私的年金制度) の要求となつて再現し、しかも要求は団体交渉の型をとるに至つたのである。米國労働関係局 (N.L.R.B.) は保健および福祉施設については雇主は団体交渉に應ずる義務ありとしてゐる。

つぎに施設内容の変遷について見ると、足留策的または私生活規整的父權主義施設に発し、労働者の組織化妨害的施設を経て労働者の真に要求するサービスの提供へ、さらに社会保障補完的施設による補強を得、industrial

welfareの一環としての性格をもたざるを得なくなっているのである。そして、このことは福祉国家の成立に伴なって愈顯著となるであろう。

さらに一方において、人間関係論の研究成果による理論的裏付けをもった施設の発生と増加が見られるに至っている。人間関係論による施設の内容は、従来の施設が主として経済的施設、財務的施設であるのに対し、おむね社会的であり非財務的である。スポーツ・クラブ、社交クラブ、相談助言制等は社会的（人間関係的）施設の一般的なものである。また食堂施設についても、これをビタミン補給等強化食提供のための施設と見る場合には保健的施設であり、我国の一般の如き方式の食堂は労働者の支出節減的施設であるが、欧米の現今の食堂施設は設備を中心とするものであって、快適な安楽椅子、優れた絵画や彫刻、重厚なカーテン等をもつ休憩、社交的施設でもあるのである。

福祉施設に対する経営者の態度

福祉施設は具体的内容が問題とせられるとともに、同一内容の施設についても、それを実施せんとする雇主の動機、精神、心構え等が重視せられるのである。こうした考え方はSheldon, Rowntree, 近くはYoder等において見られるところであるが、第二次大戦中に英国航空機製作省の生産率局は、福祉施設は物的諸計画の集大成であるよりも心構えであるとして、次の定義を設定したのである「産業福祉とは、根本的には、経営管理活動が実施せられる方法に影響を与えるところの、経営側の心構え(Attitude of mind)である。」

この場合の「心構え」あるいは精神的態度とは何を指すものであろうか。福祉施設の内容よりは、その背景をなし、あるいはそれに先行する、経営者の福祉観の重要性を指すものであることは疑問の余地がないので、問題は経営者の抱く「従業員の福祉に対する経営者としての責務感」の内容であらう。この責務感は、第一に経営者の態

度を左右する支配・従属関係（即ち労働関係）についての考え方に依存し、第二には経営内部社会における人間関係についての理解により影響せられ、第三には右のいずれの場合においても共通して、従業員の福祉に関し緻密周到な注意と配慮を常に行うことの出来る能力と意欲とに依存しているのである。

第一の労働関係についての経営者の基本的な考え方については、彼が父権主義的態度をとる場合には慈惠的、「御下り渡しの」施設となることは申すまでもない。また純粹に個人主義的労働関係観によれば、労働関係は労働力の提供と賃金の支払の交換関係以外のまた以上の何ものでもなく、従って福祉施設実施の責務は雇主には存在し得ないこととなる。経営民主主義の立場からは、施設の内容並に運営方式の決定には、労使双方が対等の立場において参加することとなるのである。

第二の経営内社会関係の認識および理解については、人間関係論、経営社会学等の発展により、これまで立遅れの人間管理の領域が、科学的全般経営管理の一翼となり得る萌芽が認められるに至ったのであって、このことは福祉施設の管理についても同じことがいえるのである。この点については後に述べる。

第三の経営者の能力は、従業員の福祉上の欲求の的確な把握力、それらの欲求を効果的に充足せしめる能力、これに関する経営側の努力を従業員に周知せしめ得る能力及び意欲等を含むであろう。

右に述べた経営者の考え方について、リントンは次のように述べている。「騒音を放置することは、作業能力を減退せしめると共に、経営が彼らの不快に対して配慮してくれないと思わしめる点において重大である」。また「戦時中の欠勤率の低下は、ビタミン、肝油の配給、朝食の提供（ホーソン工場における実験を指す）等による生理的効果の外に、部分的には、経営者が労働者の福祉に関心をもっているとの印象のもつ心理的效果に帰すべきである」。

Hopkinsによれば、若干の雇主は「高賃金、良好な労働条件、合理的な保障制度、年金、病欠手当等を提供し、彼は雇主として期待されるすべてのことを完了したので、今度は従業員側が同様にしなければならぬ筈である」との見解をもつとされている。⁽⁴⁾ すなわちかかる経営者は返礼としての忠誠、協力、熱心を要求する権利ありと信じているのである。そしてこのような労働側の感銘が表明されなければ、場合によっては、福祉計画を縮小するか、事態を匡正するために、規律と制裁とを設けるべきだとの見解に到達することすらあるとする。ホプキンスはこれを「現代版金持ちの伯父的問題接近」であるとする。リントンはこの場合を労働側から観察し、従業員はよくて、それら施設を当然の権利であると見るであろうし、下手をすれば、それらは自分達の賃金から出ているものと考えられるであろうとしている。そしてかかる結果、ある経営者の如きは、良き仕事は悪しき作業条件の下において行われるとの驚べき逆説的結論にさえ導かれると極言している。かかる思想は労働者に対する高賃金支給は彼らをして徒らに怠惰を助長せしめるのみであるという十八世紀資本家の考え方であり、かつては有効に作用し得たものも今日ではむしろ良き労使関係にとり由々しき障害となり得るという時代の推移の認識の失敗によるものである。

(1) 財務的施設と非財務的施設の別、経営福利施設は、これを実施する経営にとっては、すべて財務的支出を伴うものであるが、ここにいる財務的施設とは第一次的目的として、従業員に対し財務的援助を与えんとするものである。その内容は付加的給与による名目的稼得高の増加を計るものと労働者の支出節減により実質的稼得高の増大を計るものがある。

(2) R. R. Hopkins, *A Handbook of Industrial Welfare*, p. 1

(3) P. P. Lynton, *Incentives and Management in British Industry*, 1949, Chap. v.

(4) R. R. Hopkins, *ibid.*, p. 19

二 経営福利厚生施設

補完的給与論(序)

(四九五)二五五

経営福利施設の内容

経営福利厚生施設とは、経営により、経営を通じて、労働力再生産確保の補助手段として行われる労働者およびその家族の身体的、精神的、経済的福祉に関する一切の事項である。施設の内容は、経営による任意かつ自発的施設のほか、法の規定にもとづき実施を強制せられているもの、さらには労働組合との団体交渉により契約として実施するものをも含むのである。いずれの場合においても、施設は経営の責任において、また、施設に要する費用の全部もしくは一部が経営によって負担せられることを必要とするのである。

施設内容には労働時間中および労働場所における施設のみならず、自由時間中および経営外におけるものが含まれる。しかしながら、賃金や労働時間等労働条件の基本的事項に関するものはこれを含まないのであって、労働力再生産確保の補助的手段とはその意である。

施設の内容領域は、時と所により広狭があり帰するところが無いが、これを大別すると前記のように、労働者およびその家族の身体的、精神的、経済的福祉を含むこととなるであろう。身体的福祉とは健康、安全、衛生等に関するものであり、精神的福祉は悟性ならびに心情に関するいわゆる文化的福祉であり、具体的内容としては教育、娯楽、趣味等に関するものが含まれる。経済的福祉は身心両福祉の基盤をなす物的福祉を意味する。

施設の内容はまたつぎのように分類することも合目的である。なお詳細については拙著「賃金管理」を参照されたい。

一、施設の中心が設備の設置ならびに運営におかれている経営設備的施設

- イ、保健衛生関係設備—休憩所、食堂、医務室、運動場、暖・冷房設備等
- ロ、安全関係設備—安全施設、保護衣等

ハ、自由時間関係設備—娯楽室、読書室、各種レクリエーション設備等

ニ、その他の設備—通勤輸送施設、託児所、売店等

二、経営制度的施設

イ、経営による社会政策代行・補充的施設—年金、失業給与等

ロ、その他の制度的施設—有給休暇制度、提案制度等

三、経済関係の施設

イ、収入補充的施設—利潤分配制度、貯蓄に対する特利等

ロ、支出節減的施設—現物給与、割引による消費経済助成施設等

以上の分類は、一個の施設が多く目的のために利用される場合があるので、必ずしも固定的なものではない。またこれらを通常の用語に含まれている内容と比較すると、広きに失するとも見られるであろう。この点については後述することにした。

経営福利厚生施設の沿革

経営福祉施設の変遷の歴史を明らかにすることはその現状を理解し、近き将来の姿を予見するうえに一指針となるであろう。経営福祉施設の基調は、それが一個の社会関係の事実である以上、社会関係一般の基底にあるものと異なるものではない。即ち「父権主義から民主主義へ」の支配・従属関係の基調は、産業人事関係においても存在するものである。

経営福祉施設についての基本的考え方も、父権主義を基調とする人道主義もしくは宗教的信念から出発し、国に よっては個人主義思想にもとづく施設無用論を経て、団体交渉による施設内容の決定、労使合同による施設の運営

を見るに至りつつあるのである。もともと、西欧における父権主義とわが国におけるそれとは必ずしも同一でないことは申すまでもない。⁽³⁾

福祉施設の推移を、まずこれに関する古典的文献について見ることにする。Dorothea Proudh は「福祉施設とは、現存する産業組織において、自己の工場内の雇用条件を改善せんとする雇主側の任意的努力により成立している。」⁽⁴⁾としている(傍点は須崎)。またWareは産業父権主義を「すべてについて支配者の優れた智能と被支配者の思慮分別の無能力を前提とする支配の組織である。」⁽⁵⁾といふ。ついで、「父権主義または福祉施設に関する解釈」(傍点は須崎)として急進論者の意見(任意的施設は労働者の創出する余剰価値の大部分を奪取し、彼らの搾取者に対して忠誠であり、かつ豊富なミルクを自由に与える満足せる牝牛と化すものであるとのローザ・ルクセンブルグの見解)、パタナリズムは全く利益の打算を超えた純粋な親切心のとぼしりであるとのロバート・オウエンのニュー・ラナークにおける施設の方、およびパタナリズムは引合うという三種の見解の存在を説く。⁽⁶⁾彼はまた近世パタナリズムの施設中も、とも注目を要するものとして会社組合型の従業員代表制を指摘している。

雇主の任意的施設、自発的好意の強調は温情・感恩的労使関係を背景とするものであり、Wareはこれを端的に父権主義即福祉施設と道破したのである。もともと、会社組合は一方において雇主による専政を緩和しつつ、しかも労働者が自主的労働組合を結成することを牽制し防止せんとする意図から出るものであって、いわば新しく更衣したパタナリズムである。

年代的には一八四〇年が労使の分化および対立の最初であると見られているが、父権主義的福祉施設の起源はそれより遙かに早く、Fenelonによれば、「モデル雇主」として十七世紀の製鉄業者Ambrose Crowley、十八世紀のRobert Owen、十九世紀のSamuel Gregがある。⁽⁷⁾わが国の文献においても、明治三十四年十二月現在の農商務省

「職工救済其他慈善設備概要」明治三十六年同省「職工事情」等があり、その他内務省社会局労働部「工場鉱山の福利施設調査」として、第一巻教育修養施設、第二巻経済施設、第三巻慰安、娯楽、保健、倶楽部施設及委員会組織がある。わが国における福利施設の概念につき北岡寿逸氏は、「先ず福利施設という事でありますが、之は事業主が法律上の義務もなく、又経営上必要ではなくて労働者の福祉を増進せしめる施設であります。労働者の福利を増進したいという事業主の恩情といひますか親切心或は博愛の精神といった動機から起ったものであります。」と述べている。⁽⁹⁾

西欧諸国においては十九世紀の後半に至って労資の対立が顕著となり、労働側の八時間労働の獲得、これに対する報復的対策としての合理化の推進、労働強化的合理化に対する労働側の反対、その反対の緩和策としての新らしき福祉施設の発生を見るに至った。

例えば、ドイツにおいては新しき経営福祉施設は「社会的経営政策」と命名せられた。即ち労働者がパンと人間らしい労働とを権利として要求する時代には、福利施設の語はもはや適當ではないとして、新時代に適應せんとする企業家は右のように命名したのである。「社会的経営政策」は福祉施設よりも多くのものを含むとされており、これは後に至って経営社会学による理論付けを得て「経営(的)社会政策」と称せられるに至った。

経営的社会政策または経営社会政策は、大規模化する近代的経営の内部において発生した疎外性の克服を中心的課題として一九二八年から三二年迄に主としてドイツにおいて展開せられたものである。用語のもつ表見的語感⁽¹⁰⁾は福祉施設のそれに比しきわめて美しいのであるが、その内容は福祉施設の直線的継続であるともいわれる。(Adolf Günther) この点は資本主義企業のもつ当然の制約であって、これについて例えば大河内一男教授はつとに次のように指摘される。「経営社会政策たる語は表見的意味では、経営的社会政策を意味する如くに見えるが、実は社

会的経営政策を意味するのである。表見的意味即ち予想される経営社会政策は、労働者階級の団結的能力を通して、超経営的存在物としての国家的社会政策を各個の経営内部に具体化し、社会政策をば階級的対立の具体的結晶点たる職場の内部に生かさんとする意味を持つものであるとするならば、経営社会政策と呼ばれるものは、従来の社会政策の理念をば一歩前進せしめたものとなるであろう。(中略)併し現実の経営社会政策ほどこの予想から離れたものはない。労働力の獲得、維持、陶冶が経営社会政策の中心課題である。」

しかしながら、経営社会政策(正しくは社会的経営政策)が経営社会学による理論的裏付けをもったことは、たとえ経営社会学が形式社会学に共通の弱点をもつにせよ、従来の伝統的または経験的福祉施設に比較すると、全く新しい局面の展開を意味するものである。このことは、これに稍遅れて発展せしめられた米国における人間関係論に基く問題接近とともに注目されるべきである。

すなわち、経営社会政策はあくまでも経営政策の枠内にとどまるべき制約をもちつつも、それは大規模経営に特有の経営内部社会における社会(人間)関係の特徴を疎外性として把握し、この経営社会学の認識に従って、現実の経営自らの手によって実施せられる諸方策を分析評価し、さらに経営社会学の理論に基き新しき方策を樹立せんとするのである。

- (1) 古川、山城、藻利編「経営ハンドブック」 八〇〇頁。
- (2) 拙著「賃金管理」 一五八頁。
- (3) 森五郎「福利厚生」(藻利重隆編「労務管理」 二六四頁。)
- (4) Dorothea Proud, Welfare Work p.5.
- (5) Ware, Labour in Modern Industrial, Society, p.405.

- (6) Ware, *ibid.*, p. 613.
- (7) K. G. Fenslon, *Management and Labour*, p. 120-123.
- (8) 北岡寿逸「福利施設の意義」(産業福利 昭和十一年一月号所載)
- (9) 拙稿「アドルフ・ゲック経営社会政策の根本問題」(高松高商論叢 第十七卷 第二・三号)
- (10) 大河内一男「経団社会政策に関する二つの実証的研究」(経済学論集 第八卷 十一号)

三 フリンチ給与

経営福祉施設の内容領域には、時と所により大幅に差異のあることは既に述べたところであるが、広狭の差は勞使双方の(従つてその時および所における社会の一般的)態度や意識によるものである。勞使双方が父権主義的意識を保持するところ(例えば日本)では、旧き福祉施設が広くかつ深く行われるであろうし、逆に個人主義思想が支配的なところ(例えば戦前の米國)においては、労働給付と賃金支払が労働関係のすべてであると見る見解すら存在した。そして施設が実施される場合においても福利施設の語のもつ語感に對してかなりの反撥が存在するので、それに代つて *employee services*, *employee benefit plans*, *extra-wage payment*, *company institutions* 等の語が使用せられている。

勞使双方の態度や意識の相異は施設内容にも当然反映するのであり、同一の施設(例えば経営による従業員のための住宅施設)についても、わが國と米國とを比較すると顕著な差が確認せられるのである。即ちわが國における経営住宅施設の中心は、現在においても社宅貸与であり、その頂点は社宅村として知られる社宅の密集群である。そこでは経営における階層關係がそのまま日常の私生活にまで入り込む可能性があり、社宅の使用權は従業員としての資格即ち雇用期間とともに發生し消滅するので、強力な足留め策として作用するのである。

これに対して、米国においては経営は従業員が彼ら自身の住宅を建築または獲得するのを助成することが主たる施設内容をなすのである。個人主義を基調とする米国の労使関係の一特徴は「高賃金による自力厚生」とせられていたのであるが、第二次大戦はこの原則を変改せしめ、経営福祉施設についても「革新」を齎らしたのである。

第二次大戦の末期頃、米国においては、賃金安定統制により賃金の引上げは規定限度以上に行うことが不可能となったが、多くの種類のプリンチ給与や従業員に対するサービスは「賃金」には含まれないものと決定せられた。従って経営はその労働力を維持し補充する方法として、競ってこの種サービスを拡大したのである。しかもこのことは、税制の構造や軍需物資の調弁価格の決定方法として採用せられたコスト・プラス・コントラクト方式により屢額面以下の費用をもって実施することが出来たのである。

ところで、米国における従業員に対するサービスは、戦後においても増大の一途を辿りつつあり、このことは一方においては、これらのいわゆる「隠し給与」(hidden payroll)の大ききの拡大に対する不賛同の声とともに、他方これをもって労使関係についての重要な前進であるとする見解を生ぜしめている。

さらに従業員に対するこれらのサービスや便益の益々複雑化する制度や施設に対して、戦時中の賃金統制の副産物たるプリンチ給与の名称を使用することは誤まれる用語法であるとの見解も正当とさるべきである。^(と)

いづれにしても、従業員に対するサービス施設の増大は、米国においては一つの革新であって、このため「基本賃金は重大な要素ではあるが、従業員報酬という精妙な制度のうちのほんの一要素に過ぎない時代の到来を予見し得る。^(と)」とされるに至っている。

従って、賃金資料のみを如何に検討しても、それによって労力費の合理的正確度を知ることが不可能であり、非賃金的構造をとる補完的給与との総合的把握により、それら給与をしかも単なる短期間の能率との関連においてで

はなく、労働者の移動並に出勤状態等との関連による諸費用（離職、採用、訓練等に関する費用）および能率の変動を通じて広く人件費として把握されねばならないのである。⁽³⁾

いわゆるプリンチ給与の内容

L. B. Michaelは間接給与として次の五種をあげる。⁽⁴⁾

一、手当（不就労働に対する支払）―有給休暇有給休日、作業切れによる帰郷、門から門まで手当、強制欠勤に対する手当、離職手当。

二、割増（超過時間就業に対する支払）―夜勤割増、超勤割増、休日出勤割増、日曜出勤割増、緊急呼出割増。

三、賞与（定期的付加支払）―利潤分配賞与、生計賞与、クリスマス賞与、年次賞与、出勤賞与、昼食無料支給、商品割引提供。

四、補償的給付（業務外の災害・疾病等に対する財務的援助）―疾病および業務外事故に対する支給、団体保険、健康および厚生基金または支給、会社年金、死亡時給付、貯蓄制度。

五、安定保障制度―雇傭保証制度、年間賞金保障制度、現職保証、現賃率保証。

つぎに D. W. Belcher は主要プリンチ項目として百十三項目をあげ、しかもそれらの項目は刻々に変化するので把握し難いと述べている。⁽⁵⁾ 彼のあげる太分類並にその各々に含まれている小項目の数は次の通りである。

一、就労に対する余分の支払―超勤割増等四項目。

二、非生産的報賞―出勤賞与、等九項目。

三、不就労時間に対する支払―有給休暇等三十項目。

四、保障の支払―災害および失業保険料の経営負担分等二十二項目。

補完的給与論（序）

五、従業員厚生のための支出—食堂等四十八項目。

プリンヂ項目の大きさとその一般的性格

米の全国商業会議所が九四〇社につき調査を実施した賃金付加物(“plus” in wages)の大きさを一三〇の同一規模の会社について見れば次の通りである。この調査は一九四七年、四九年、五一年、五三年に涉り、また「賃金付加物」の内容は次の五種類である。(Fringe Benefits, 1953, Chamber of Commerce of the United States, Inc.)

- 一、法の要求する支払—養老保険(OASI)、失業補償、労災補償
- 二、年金その他団体交渉により妥決した支払—年金、生命保険、離職手当、割引配給
- 三、有給休憩時間、同昼食休憩時間その他—更衣、身体洗滌
- 四、不就労時間に対する支払—休日、休暇、病欠、傷害、投票、証人としての裁判所への出廷等に対する支払
- 五、利潤分配、賞与その他—利潤分配、年末賞与、勤続賞、提案賞、組合業務に従事した時間に対する組合役員への賃金

a 支払賃金に対するプリンヂ項目の比率

一九四七年	一五%
一九四九年	一七%
一九五一年	一九%
一九五三年	二〇%

b 賃金簿一時間当りの支出額

一九四七年	一一仙
-------	-----

一九四九年 二六仙
 一九五一年 三三仙
 一九五三年 三八仙

c 従業員一人当りの年間プリンチ給与支出額

一九四七年 四二二弗
 一九四九年 五二五弗
 一九五一年 六八四弗
 一九五三年 八一七弗

なお年金に対する支出の平均のみをとると、一九五三年には賃金支出の五割を占めている。四半世紀前には米國における非賃金項目の支出は全賃金支出の一割を僅かに上廻る程度に過ぎなかつたのであり、さらに本調査の実施せられた一九五三年以降においても多種類の重要な非賃金給付が増加している。これらのことから賃金付加物が最近における一つのイノベーションと考えられるのであろう。

以上のように支払賃金総額の五分の一またはそれ以上を占めるに至ったプリンチ項目の取扱は、それが眞実の労力費または人件費を物語り得るよう明確慎重になされねばならないのである。労働時間や狭義賃金は個々の労働者の作業的立場 (status) を構成する基本的な環境的要因としてこれ迄に十分分析されているが、作業環境 (または風土) の非賃金的側面の検討は今後に残された問題である。

非賃金の給与並にサービスについての単一の標準的定義なるものはないことは既に述べたが、次に掲げる基準はある特定の項目をプリンチ・コスト計算に含むべきか否かを決定する上にある程度の基準を提供するものである。

う。

A. M. Whitchillによれば非賃金労力費のもつ一般的性格はつぎのようである。⁽¹⁾

- 一、すべてのフリンチは雇主に金銭的費用の負担をかける。また通常の場合、支払は単純時間給に対する付加としてなされるので、生産増との間に関連はない。
- 二、労働者の賃金に付加されるか、または彼に對する何らかの便益 (benefit) またはサービスであること。
- 三、すべてのまたは殆んどすべての従業員に對して与えられるものであること。
- 四、フリンチ給与のための費用は、労働力の規模の変化につれて増減する。

M. J. Jusiusは運営の原則としてつぎの七箇条をあげる。⁽²⁾

一、賃金、労働時間および労働条件の優先性—これらが労働者にとり満足的と考えられない場合には、サービス案はあまり役に立たぬ。賃金、労働時間および労働条件は、それなしには他のすべてが無意味となる基礎的なものである。従って、サービス案設定の第一原則は、従業員関係の基本的なものの価値を検討することである。それに関するいかなる疑点も、それが取除かれるまでサービス案の設定は延期されるべきである。

二、必要性の要因—それに対する真の必要(要求)がなければ、サービス案は開設すべきでない。またそれらは従業員のためになるとの道徳的角度から眺めらるべきではない。問題は従業員がサービスを欲しているかどうかでなければならぬ。たとえば、運動競技場、レクリエーション施設の開設に當って、それらが従業員を酒場から「よき生活」へ向かわしめるものであるとの考えからなされるならば殆んど不可避的に失敗に帰するであろう。もちろん会社は従業員を道徳的頹廢に導くごときものを創始してはならぬが、両者はともに従業員をして「真直ぐで狭い道」を辿らせることに失敗するであろう。

三、従業員が支持—サービスマンは従業員が喜んで彼らの時間と労力、時としては費用をもって支持するものでなければ実施すべきではない。従業員にサービスマンを「与える」ことは長期的成功にとり危険である。容易に手に入るものは感謝されることが稀であるからである。従業員がソフト・ボール球場や野菜畑の建設を手助けする場合、またはダンス・パーティーを管理する場合、あるいは毎月の会費支出で諸活動を賄う等の場合には、彼らの態度はアウト・サイダーのそれから所有者のそれに变化するのである。従業員の参加を留意することは疑いもなく賢明であり、参加が時間、労力、費用のうちいずれの拠出によるかは特定の場合によって決定すべきである。

四、従業員の関心を刺戟すること—会社は従業員が特定のサービスマンを「欲求」したりそれに参加する意欲を示すのを座して待つ必要はない。各種の案の必要性を直接間接に暗示する手続をとることも出来るのである。もっとも、ヒントを与えておいてそれが具体的要求になって表われると周章狼狽する経営者もある。

五、全体をカバーすること—サービスマンは、全従業員が自分の興味をもつサービスマンや便益を若干はもつように展開するべきである。全員が特定のものに参加することを望むものではないが、多種類の分野で機会が提供されると大抵の従業員はそのうち何らかの案が彼らを利益することを発見するであろう。間口が広くなければ、その結果は極めて少数の従業員しか参加しないことになる。

六、低経費支出—サービスマンは低姿勢の財務的出発をなすべきである。でなければ、従業員は施設が低賃金の犠牲において賄われているのではないかと疑問をもつ傾向がある。従業員が万一かかる質問を発するに至ると、困難が発生することは疑いない。施設はこれを保守的に設け、それに要する費用の低いことを教え、従業員が施設の管理と財政面とに参加するよう奨励するのがよい。こうすることによって、施設は従業員の生活の一部となるのである。

七、会社の目的と個人目的の連関―施設はそれによって、従業員がこれ迄より以上に会社の重要な部分になるよう組織され運営されねばならぬ。スポーツ・チームは単にチームのレクリエーションと体育に終るのみでなく、同時に会社全体の士気を築き上げることにならねばならぬ。いかなる活動や行事も、会社の目的との連携が作られるよう考慮するべきである。このことは容易ではないが、これがある程度実現されなければ、サービス施設は企業目的に何らの貢献もなし得ない、またつながりのない「おまけ」となる。或種の活動は快適であり楽しいものであるかも知れぬが、もしそれらが会社の目的に無関係であるならば、それは会社の時間、資源または努力を取るべき何らの理由をもたないものである。

Dale Yoderは従業員に対するサービス施設の基準として次の四種をあげる。

- 一、従業員にとり利益あるものでなければならぬ。
 - 二、サービスは経営者に対してよりは従業員に対して、より明確かつ直接的な価値をもたねばならぬ。
 - 三、サービスは正常な報酬に対する付加、補充でなければならぬ。
 - 四、サービスは経営者からの、なんらかの抛出、支援の措置を含まねばならぬ。
つぎにサービスの一般の方針として、彼はつぎの諸点を指摘する。
- 一、必要（欲求）の確証あること。
 - 二、従業員側の承認。
 - 三、労使双方による支持。
 - 四、集団活動の優先性。
 - 五、施設の質的優秀性。

六、経済的健全性。

七、組合や公共による施設との非競合。

八、父権主義を排すること。

賃金交渉におけるプリンチ給与

賃率に関する団体交渉において、組合側は従業員のうちにそれを受けていない者が存在するとの理由から、プリンチの除外を主張する場合がある。また経営者の中には、賃金水準の欠陥（低位性）も、プリンチ給与を加算することによって正当に弁明し得るとなす者がある。問題は賃金とプリンチが相互に労働者に対する給与（狭義の労働の対価としてではなく）の合計として補充し合うかどうか、換言すると給与の総Packageの構成要素として補充し合うか否かである。

個々の労働者はプリンチを職務のもつ相対的魅力として秤定考慮し、この傾向は老令化とともに益々増大するものとされている¹⁰。このことは労働者は場合によっては高賃金の不安定雇用よりも、低賃金でも雇用の安定した職を選ぶのと同じ理由によるものであり、彼らは寛大な有給休暇や有利な退職金制度により影響を受けるのである。かかる考え方は、プリンチ給与であるためにはそれが正常な賃金に付加されるものでなければならぬという、プリンチ給与の判定基準から見れば、明らかに誤りであるが、「給与全体の大きさ」(Package)として考察される場合に始めて是認されるものであろう。

現実の賃金交渉においては、総額とともにその構成が屢問題となる。例えば組合はある場合には、余分のプリンチを犠牲としても標準賃率を主張することがある。また総額八仙で六仙が賃金二仙が保険料という増額が、総額十仙で四仙が賃金六仙が保険料よりは、組合にとり受入れ易いこともある。また五仙を時間給二弗に追加するより

も、これを退職手当、厚生計画に使用する方が実質的であり印象的であろう。また一人一時間当り六仙を失業補償の補助として獲得することは、金額の大小よりも雇主が新しい責任をとるといふ原則を承認した点の方がより重大である。⁽¹¹⁾

あらゆる要素をすべて賃金構造に盛り込もうとする努力は、徒らに賃金構造を複雑化せしめ混乱に陥し入れるのみに終わったことは周知の事実である。そこで基本的な賃金の構造の簡明化を見るに至るのであるが、それとともに、狭義賃金に盛り得ない給与因子の数々が、狭義賃金に対する補完的な関係においてそれと併行的に考慮せられるに至るのである。この補完的給与がいわゆるフリンジ給与である。それは内容領域においては、旧福利施設のそれと一致するものも多く含むのであるが、施設動機や運営方式については旧施設に比し「革新」的であるとされている。

- (1) D. W. Belcher 氏「……ゆかり縁 (fringe) ではなへつ」雇用契約の真中になつてゐる」*とらこ* D. W. Belcher *Wage and Salary Administration*, 1955, p. 455.
- (2) A. M. Whitchill, *Personnel Relations*, 1955, p. 278.
- (3) 拙著「賃金管理」序その他
- (4) L. B. Michael は間接給与を「協定された賃率以上の、また以外の補充的報酬であり、それに対しては付加的生産が要求せられなかつてゐる」と規定してゐる。L. B. Michael, *Wage and Salary Fundamentals and Procedures*, 1950, p. p. 156 ~ 157.
- (5) D. W. Belcher, *ibid.*, p. p. 456 ~ 457 彼はフリンジ項目を「従業員の生産的努力、業績、勤務または犠牲とも関連しないたゞて賃金費」と定義してゐる。D. W. Belcher, *ibid.*, p. 454.

- (6) A. M. Whitehill, *ibid.*, p. 281.
 (7) A. M. Whitehill, *ibid.*, p. 279.
 (8) M. J. Jucius *Personnel Management*, 1950, p. p. 572~574.
 (9) D. Yoder, p. p. 489~490.
 (10) R. R. Hopkins, *A Handbook of Industrial Welfare*, p. 182.
 R. R. Hopkins, *ibid.*, p. p. 183~187.

四 インセンティブとしての補完的給与

労働の雇用による経営の支出には、経営から労働者に支払われる給与と、労働力提供に付随して発生する支出とが考えられる。前者には一、就労に対する支払であるところの賃金二、貢献に対する支払である超過勤務割増、提案制度等、三、不就労働に対する支払である有給休暇制、および四、経営労働力再生産確保のための補助的手段としての支出であるところの福利施設費またはプリンチ項目等が含まれ、後者には雇入費、訓練費、欠勤および移動に基き発生するその他の費用が含まれる。

以上の諸支出は、その他の心理的要因（仕事の興味、単調等）、社会的要因（例えば経営内人間関係）、および物的要因（作業条件、技術、組織等）とからみ合せて現実の労働給付に具体化しているのである。

人間を促して労働力を提供せしめる圧力を広く労働誘因（インセンティブ）と呼ぶのである。このようなインセンティブのもつ、モラルおよび生産性に対する影響については、最近の十年乃至十五年間に多くの研究がなされたのである。産業心理学及び産業社会学は、賃金刺激制に対してインセンティブとしての重要な役割を認めないという共通の見解をもっているのである。このことは非財務的インセンティブにインセンティブとして優位性を認めることを意

味するのであるが、産業心理学者、産業社会学者はこの種非財務的インセンティブを次のように類型づけている。⁽²⁾

一、労働者がこれを統御することの困難な、または不可能な、そして現実の彼の職務とは無関係な要素—物的作業条件、工場組織、技術的能率、人事関係、工場外の物的及社会的影響

二、内的かつ個人的要因—労働者と作業との関係、身体的及び心理的要素が働く作業興味、単調、自律的及他律的諸標準、努力の結果についての認識。

三、作業集团的因子—個人と集団間の自生的、非組織的關係、集団の規模と安定度、集団のリーダーと監督者の型、集団員が意思決定に参加を許される機会。

かくて既述の福利施設並に従業員に対するサービスマネジメントはともに非賃金構造をとるインセンティブをその内容から把握したものでありそれぞれの内部には多くの非財務的インセンティブを含むのである。フリンチ給与の語はこれらを賃金の付加物 (fringe) として把握したものであるが、今やこの語は現実の施設をカバーするためには狭きに過ぎることは既に述べた。

福利施設はそのもつ語感の歴史的臭味、古風さは別としても、その施設内容が真に労働者の利益、幸福の増進に貢献し得るものであるかについては疑問の余地あるものを多く含み、時としては明かに経営の必要上のみから実施せられることすらあるのである。一般には、施設は労使双方の利益のために実施せられるのであるが労使のいずれをより多く利益するかを個々の施設につき孤立的に把握することは困難であり、また不可触的な効果はいかなる努力によってもこれを個別的にも把握することは不可能であろう。さらに最近増加を見つつある団体交渉による施設内容の決定の場合の如きは、交渉の妥結は経営に対するよりもむしろ労働組合に対する労働者の忠誠、信頼心の増加として作用することすら指摘されているのであって、かかる事態は「経営に対する好ましき態度」の育成、維持

という施設目的に脅威を与えるものとも見られるであろう。これを要するにインセンティブは多数の要素の複合かつ相互作用であるので、そのうちの区々たる要素の効果を直接接近の方法によって知することは不可能といわねばならぬ。

ところで、福利施設の内容をなすもののうち、いわゆる法定福利施設の占める領域は一応コンスタントとし、任意的施設と団体交渉による施設を比較すると、後者の増加に伴い任意的施設が全福利施設の体系中において占める相対的領域は漸減するのである。

つぎに、施設に要する経営としての支出を見ると、法定福利施設費は超経営的に決定せられるので、従業員一人当りの施設費の高さは経営間においては平準化される。団体交渉によるものは、福利施設に関する団交は通常企業別交渉の形をとるので、それは狭義賃金の決定における統一的団体交渉方式がもつような強い賃金水準の平準化作用は受けないで、むしろ経営の団交力、支払能力により若干の格差を生ずることとなるのである。これに対して、任意的施設は純粋に経営間格差を形成するものというべく、従って補完的給与の全体系についての経営間格差は、主として任意的経営福利施設における経営間格差により生ずるものということができる。恩情主義的福利施設においては、経営による施設の自主自発性が重視せられ、また任意施設のみが福利施設とさえいわれるのであるが、私見によれば、任意的施設の現代的意味は、上述のように、それが補完的給与に経営差を与え、経営の個性を表示することとなる点に求められるのである。

経営間格差はまた労働の対価としての狭義賃金を通しても視知することが出来る。即ち狭義賃金も同一の業種、規模、地域等について作用する慣行賃率 (going or prevailing rates) における「比較賃金」の原理⁽³⁾により、また中央集権的団体交渉による決定により平準化作用をうけつつも、経営のもつ賃金支払能力、または負担能力の差

により、経営間格差化または垂直化の作用をうけるのである。

かくて、賃金並にそれに付加される補完的給与は、それら各の内部に経営間格差を形成せしめんとする垂直的作用力と、それを解消せしめんとする水平的作用力をとともに内蔵しつつ、給与の全体係を構成しているのである。

思うに、経営における労働者の真の福祉は、安定せる雇用、快適な生活を保証する賃金、良好なる作業条件、公正な昇進の機会等の他には存在し得ないのである。いわゆる経営福利施設は、内容的にはこれら真の福祉を求めんとする従業員に対するサービシ的施設であり、またこれを経営から従業員に対してなされる金銭的支出の面から見れば補完的給与である。それは賃金とともに、経営の全給与体系の一環として、さらには、全労働誘因との関連において再検討を必要とするのである。

(1) 拙著「賃金管理」二七頁

(2) R. Marriott, Incentives - financial and non-financial (The Journal of the British Institute of Management), May, 1959, p. 335.

(3) 同右一九六頁―二〇二頁。