

經濟論叢

第十一卷 第一號

中小企業の生産性と賃金……………田 杉 競 1

「急速稅務減価償却」の生成と本質
……………高 寺 貞 男 13

経営管理と権限理論……………飯 野 春 樹 29

フラン地域の植民地通貨制度……………梅 津 和 郎 46

昭和三十三年一月

京 都 大 學 經 濟 學 會

中小企業の生産性と賃金

——日本とアメリカの比較——

田 杉 競

一 日本における中小企業の広汎な存在

工業生産における機械化の一般的進展につれて企業規模はここ四、五十年間に著しく増大し、一方には資本金百億円以上（資産額数百億円）、従業員一万人を超える巨大企業が存在するとともに、他方においては中小企業の分野においても従業員五人ないし三十人未満の工場に比べて、百人未満の工場が相対的に増加して、規模の増大が見られる。それにもかかわらず、なおアメリカ、ドイツなどに比べて中小企業の工業生産に占める比率は、従業員数においても、附加価値生産額においても大きい。競争経済のなかにおいて中小企業のこのような広汎な存在を説明するものは何か。中小企業のなかでも、かなり高い生産性をもち、その分野では大企業がこれに対抗できない強味をもっているものがある。しかし他のものは、生産性は低いけれども、低い賃金、すなわち労働者の犠牲において低生産費を表現して、大企業と競争しているものも少くない。

生産技術のある段階とは、一商品を作るにもっとも進んだ一つの生産方法があることを指すのでなく、そのとき

に選択しうるいくつかの生産方法があることを意味する。技術の進歩するにつれて、より手工的、より原始的な生産方法から、もっと機械化した方法まで、選択の範囲が広くなるのである。もとより一般には、手工的、原始的な方法はしだいに陳腐化し採用されなくなるであろう。しかし生産要素の価格いかんでは、それもある程度の競争力をもつことがある。日本においてはアメリカに比して、資本の蓄積が少く労働力は豊富であるから、利子率がより高く賃金水準はより低い。従って同じ商品について生産費を低下するためにも、アメリカのごとく労働節約的な機械を集約的に用い、従って規模を拡大するよりも、むしろ簡単な機械をもつて労働を集約的に用いる小規模経営のほうが有利となる。これが日本における中小企業の広汎な存在を説明する一般的かつ重要な要因であろう。

しかるにまた、もし大企業と中小企業との間に賃金の格差があり、後者が低い賃金で労働者を雇用することができるならば、中小企業は一そう労働集約的な生産方法によって競争することが容易なはずである。そしてこれが日本経済の現実であることは昭和三十三年経済白書の示すところであり、二重性とよばれている。中小企業の低賃金が低生産性の結果であるとすれば、そこにおける生産性を高めることが解決の一方法であり、経営合理化の必要は大いである。これをアメリカにおける中小企業との生産性と賃金に比較するとき、事情が著しく違うことは明らかであるが、ここにはそれに関連する諸条件がいかに相違するか及び、問題の所在の一端を示すことにしたい。

筆者がアメリカの中小企業というとき、昭和三十一年九月から十カ月滞在中に見学したデトロイトおよびアンナーバー附近の中規模工場における観察が基礎になっている。見学した工場のうちにはゼネラル・モーターズ、フォード、クライスラーのごとき大工場もあるが、大半は労働者二百名から千名までの中工場であり、業種からいえば大部分が自動車工業、あるいはその関連工業に属する。従って地域的にも、規模も、また業種においても比較的

限られている。これをもってアメリカの中小企業全般を論ずることは軽卒のそしりを免れないが、若干の重要な問題を指摘できると考える。なお後述のごとくこれら中規模工場でも機械化が進んでいるから、資産額や生産額からいえば、日本のかなり大きい工場に相当するものが含まれていることも注意せねばならない。

二 中小企業の機械化

生産性を高めるもつとも主要な方法が機械化にあることは疑いない。日本の主要産業は過去数十年著しいテンポで機械化を進めてきた。そのことは電力消費量および石炭、石油の消費量の増大で明らかであるが、中小企業においても一九二〇年代から小型電動機の普及によって機械化が進み、それが多くの産業部門で中小企業の存立を可能ならしめた。しかしこのような機械化も欧米諸国に比べればさして顕著なものといえない。

他方においてどこまで進歩した新しい機械を使用しているかといえば、今次大戦の影響にもよるが、それ以前からわが国主要産業はかなり老朽化した機械を使っていた。昭和二十七年の金属工作機械設備等統計調査によれば、機械工業において適正な使用可能年数をすでに経過しているにもかかわらず、依然として使用されているものが全機械台数の七〇%近くにも及んでいる。そしてかかる状態はひとり機械工業のみに止まらず、主要産業の多くの部分に見うけられる。もつとも最近は合理化計画の実施に伴い、金属機械工業、化学工業、その他の主要部門にはかなり新機械の導入が行われて、生産性の著しい向上に役立った。昭和二十八年や昨年来の投資ブームもこのような傾向の端的な現われにほかならない。それらのあるものは現在の世界的水準にある高性能の機械および設備であるが、いまだ全産業のうち重要ではあるが限られた部分にすぎないのである。

中小企業においては戦時中軍工廠において使用されたものを近年払下げをうけて使用せる工場もあるが、それとすでに旧式のものであり、大部分は著しく古い工作機械を補修して使っている。若干の中工場ではここ数年来ようやく戦後型の新機械を購入しているが、いまだ大量に使用されるには至っていない。それらの技術水準はたとえば回転数のおそい、単純な万能工作機械であり、一労働者がその一台か二台を受持つのが普通である。

ところが筆者のみたアメリカの中規模工場では事情は著しく異なる。大部分が戦後の工作機械を使用しており、十年以上経過しているものはほとんどないといつてよい。従つて回転数もはやいし、タレットまたは多軸の半専門工作機械であるから、一機で数工程を行うか、あるいは数個を同時に工作する。汎用機械ならば治具や取付具をよく用い、従つて簡単な操作で運転できる。自動車工業では競争がはげしい結果、毎年種々の改良が行われ、大組立工場は之れに伴う機械更新の負担を少くするため、きわめて多くの部品を外註に出すのが一般である。(フォードのリヴァールージュ工場のごとき一貫作業工場は今日例外である。)従つて中小工場はかなり汎用機械を使っているが、それを専用化するために治具、取付具の使用は著しく普及しているのである。また一労働者でこれら機械の二―四台を運転することも容易となる。これらの結果、アメリカ中工場における労働生産性は一見してわかるように日本の数倍ないし十数倍である。

もちろんアメリカの大工場と日本のそれとを比べてもかなりの差がある。フォードやクライスラーで約五十秒に一台の自動車の組立を完成するコンヴェーヤー・ラインはいうまでもなく、自動車エンジン工場を見れば、多数のトランスファー・マシンが使用され、一連の工作機械をコンヴェーヤーで連結して、数十ないし百数十工程を連続的に行う。ほとんど全工場がトランスファー・マシンの列で埋まっているといつて過言でない。コネクティング

ッドもカムシャフトもクランクシャフトもこのようにして加工され、シリンドーヘッドおよびシリンドーブロックの加工ラインのごときはそれぞれ数十の工作機械が三、四百メートルに及んで配置され、ミリング、ボーリング、ドリリング、リーミング、チャンファリング、ホーニングなどの作業が行われ、その末端では部品としての加工はほとんど完了し、そのあとは検査、洗滌、組立が残るだけである。またシリンドーの荒削り作業は大型のブローチ盤を使用して、刃物台の一回の運動で四個の各面を仕上げるといふ方法がとられている。ただこれらの機械工場で注意すべきは連続的高速加工、いわゆるデトロイト方式が主たる特徴であつて、フィードバック・システム、すなわち素材や工具の一定の状態がインフォメーションとなつて、自動的に操作をコントロールする方式はまだほとんど見られない。それにしてもかかる大規模な自動車工場はアメリカでも大量生産方式のもつとも進んだ部門であるが、他の機械工業部門でも著しい機械化が行われている。

日米中小工場のいま一つの大きな相違は、資材および半製品の工場内運搬の機械化である。わが国では若干のトラックとフォークリフトのごときものが使用されているのが普通であるが、アメリカでは中小工場においてさえ、そのほかモノレール、各種のコンヴェーヤー、クレーン、シュートなどがひろく用いられ、ことにトrolley・コンヴェーヤーと呼ばれる、循環するチェーンによつて部品や半製品の運搬とストックとを兼ねているものが多く見られる。もとより労働の高価なアメリカで人力を省くための努力が大きいのは当然であるが、運搬の機械化はとくに今次大戦後急速に発展したもので、生産過程の高速化と工場内在庫を著しく減少するのに役立つ。また運搬の機械化は工場内における機械配置 (Layout) と密接に関連し、生産の流れを円滑にすることに十分の注意が払われているのである。

日本の労働生産性
(昭和9—11=100)

	鉱業	製造工業
昭和23	38.5	42.0
24	49.8	54.4
25	53.1	68.3
26	63.6	90.3
27	64.0	101.3
28	73.3	124.9
29	77.2	133.7

資料 財政部 統計月報 第53号

かくして加工ないし工作機械の進歩と運搬機械の普及によってアメリカの中小工場は高い物的生産性を誇っている。高速かつ精密な加工を行い、また直接労働者が運搬に時間を費すこともなく、運搬工も少数で足り、労働者一人当りの生産量は著しく高い。

日本工業全体の労働生産性の近年における上昇はかなり高い。表のごとく製造工業では戦前の基準時(昭和九—一一年を一〇〇とする)に比べて戦後一七二強になった。この指数は生産指数を雇用指数(職工のみ)で除した数字で、物的な労働生産性を示す。まもない昭和二十三年には四二であつたが、二十九年には一三三・七と向上し、三十年には一四七強、三十一年には一七二強になった。この指数は生産指数を雇用指数(職工のみ)で除した数字で、物的な労働生産性を示す。

三 経営管理の合理化

物的な労働生産性が長期的に実質賃金の増加と大体平行することは過去の統計の示すところである。しかし労働の生産性の上昇は必ずしも労働者が高能率で働き、あるいは大きな努力を払ったことを意味するのではなく、むしろ機械化の進んだことが大きな原因の一つである。

けれども労働生産性の上昇は機械化のみでもたらされるものではない。労働の熟練もその一つであるが、各種の有効な経営管理の諸方策もこれに役立つのである。前述の工場内における機械の合理的な配置や工場内運搬の機械化のほかにも生産管理(industrial engineering)の種々なる方策がとられる。(1)動作研究や時間研究によって少い労力で一定の時間内により多くの生産をあげるための標準的作業方法と作業時間を設定すること、(2)工場全体

の作業計画を立て、作業方法の順序設定、作業日程の作成、作業進行の管理などを計画的に行い、機械や労働者の遊休を防ぐこと、すなわちプロダクション・コントロールを十分に行うこと、(3) 在庫管理を合理化し、同時に外註管理を行って、工場内に滞留する資材、部品の在庫量を極小化すること、(4) 原価管理の方式を考案して、たとえば中小工場でも不良品率を容易に把握しうるとともに、その責任がどの部門にあるかを追求しうる報告を徴して、材料費もしくは労務費の浪費を防ぐこと、(5) 賃金支払制度を合理化し、それを標準作業量や不良品率と関連させる奨励賃金を実施すること、(6) 人事管理に人間関係の配慮を加え、提案制度や生産協議会などを通じ労働者に発言の機会を与え、勤労意欲の高揚をはかること、などはその主なるものである。近年わが国でも大工場はこのような生産管理の諸方法に大きな関心をもち、たえず改善に努めているけれども、中小工場ではおうむねきわめて部分的にしか実施されていない。あるいはまったく従来 of 経験に基いてルーズな計画を立てているにすぎない。もちろんアメリカにおいても、かかる努力はすべての中規模工場に同じ程度に行われているのではなく、なかには生産管理があまり進んでいないものもあるが、日本の同程度の規模の工場に比較すれば、一般に高い水準にあると見てよい。

生産性をより広義に解するならば、単に物的生産性に限るべきでない。他の定義によれば、それは一定金額の費用に対する生産物の販売価額すなわち収益をもって測定される、いわゆる価値的生産性であり、一種の投入高に対する産出高の比率であって企業経営の効率を示す指標となる。もとより価格の変動は外部的なものであるから、その影響は除去されねばならない。ことに生産が企業という単位によって遂行されるかぎり、短期的には賃金は企業の支払能力に制約されるから、賃金は物的生産性よりも価値的生産性と関連するものと見られるのである。上記の

生産管理の諸方策も、一面において生産原価の低減に役立ち、他面において資本の節約をもたらすから価値的生産性を高めるが、そのほかにも販売および資金に関する合理的な方策もまた重要な要因として見逃すことができない。マーケティングについては、製品の形状、大きさ、品質、包装などを消費者の要求に合致させ、しかも同時にこれらの要素を工場における諸条件といかに合致させるかを考慮し、また販売経路、市場予測、広告などにも大きな注意を払っている。もとより中規模企業であるから、大企業のような周到な市場調査は困難であるが、それなりに可能な範囲でこれを行う工夫をこらしているのである。製造企業自身がコントロールできない要素として、とくに著しい相違が見られるのは金融の問題である。アメリカでもしばしば中小企業金融の問題が論ぜられるが、日本に比べれば金融機関からの借入ははるかに容易であり、また発註した大工場から外註代金の支払を遅延させるような事態はほとんど見られないようである。

わが国中小工場の経営上の大きな困難は周知のようにこの最後の点にもある。アメリカでも自動車部品を下請させるるとき、いくつもの工場に競争させて、コストの切下げに努力させる。どの中小工場もコストが他に比して高くなれば註文を失う。それゆえにたえず大工場から技術的指導をうけて、また自ら設備および生産方法、経営方法の改善に競争的な努力を続けざるを得ない。しかしながら自己のコストを割って、その負担を材料供給業者や再下請工場や労働者に転嫁してまで註文をとろうとはしない。ところが日本の中小工場は下請価格の競争が激しいあまり、しばしばコストを割って受註に応じ、その負担を他に転嫁する。またかかる慣行を利用して発註工場も下請工場にシワよせをするという現象がかなり広範囲に見られるのである。

このような生産性の相違の背後には企業経営の根本的な点に異った傾向が見出される。大企業においては出資と

経営が分離し、株式は多数の株主の間に分散しているから大株主が経営に当るのでなく、経営者は経営の能力と経験をめぐらぬえに選ばれ、かれらが若干の業務担当者とともに経営に当るのが、いずれの国を問わず一般的な傾向である。ところがアメリカでも中小企業は家族的色彩をもつものが多く、出資者は主として一家族または数家族からなるものが少なくない。しかしながらそれら同族のなから有能な経営者を得るには限界があることが認識され、中規模企業でも株式を一般に公開して取引所に上場するとともに、他企業から一人あるいは数人の有能な経営者を招いてその衝に当らせ、またかれらをして部下に人材を集める努力をさせる。すなわち中企業でも出資と経営の分離がある程度進みつつあるといえる。こうして有能な経営者や大学卒業生を集めて進歩せる経営管理の諸技術を採用し入れなければ落伍するほど競争が激しいということができよう。日本の中規模企業でも近年ようやく新知識を身につけた人材を集めることに関心をもちはじめたが、まだきわめて不十分な状態にある。

四 中小企業における賃金

企業規模による賃金の格差は日本において顕著である。昭和三十二年の事務職員、採炭夫、紡織工、機械工などの平均賃金は一〇〇〇人以上を使用する企業規模におけるものを一〇〇とすれば、同一職種であっても一〇〇―四九九人の中企業におけるそれは六五―八〇、一〇―四九九人の小企業では五〇―七〇に止まっている。

アメリカでは賃金の地方差は注目されるが、大企業と中小企業の間には賃金格差がほとんどない。また日本においては年齢の高くなるに従い、経験年数や熟練度の増加、また家計支出の増大を考慮してかなり賃金が増加するのが常であるが、この年齢による差が中小企業では大企業におけるよりも小さい。すなわち大企業の労働者は高年齢

になれば中小企業のものよりも一そう恵まれた状態になるのである。

このような規模別賃金格差のよつて来るところは何であらうか。またかかる格差のもたらすものは何か。日本の中小企業に存在する特殊な事情を説明する一つのかぎがこの辺りに見出されるのである。

第一に、このような賃金格差は疑いもなく大企業と中小企業との間に存する生産性の相違による。後者においては低度の機械化によつて物的生産性が低ばかりでなく、経営管理の諸方法が近代化されていないために価値的生産性もまた低位にあり、そのためこれら企業は大企業と同じほどの賃金を支払い得ないのである。

しかし第二に次の事情が加わる。中小企業のある部分は大工場の使用する部品、半製品の製造あるいは加工などを下請しているが、かれらは大工場の継続的発注を得なければ工場を運転してゆくことができぬ。もし市場が広く、また中小工場自身に十分の経済的、技術的基礎があれば、一つあるいは少数の親工場に依存する必要はない。けれども事實は、中小企業の多くがかかる技術的特徴をもつことなく、また販売能力をもっていないために、もつぱら少数の親工場の恩恵にも頼らねばならぬ。そして親工場がかかる取引上の優位を利用して下請部品の価格または加工賃の切下げをはかるし、あるいは代金支払を延期する。中小工場もまたこれを甘受するほかないのである。要するに、中小企業は経営管理能力の不足のために大企業の困難を転嫁される。そしてその負担がふたたび労働者の賃金のうゑに転嫁されることとなる。前述の大企業のシワよせが労働者の低賃金の一つの原因だといふことができるのである。最低賃金制と家内労働の規制はこのことを防ぐためにも役立つであらう。

もとより中小企業の大企業または問屋に対する従属的地位はしだいに改善されてきたが、なおアメリカの事情とは隔ることが大きいように思われる。

この事實は一面において賃金決定における労働組合の活動にも関連がある。もし中小企業にも労働組合が存在し、有効な活動をするならば、かかる低賃金を甘受するはずはなく、大企業とほとんど等しいだけの賃金を要求するはずである。そうすれば中小企業の経営者も機械化や経営管理の合理化に努めねばならず、そのできない業者は競争から退くほかない。ところが日本では中小企業労働者の大部分はまだ未組織である。雇用労働者の二九%（昭和三十年）は組合を組織しているが、その大部分は政府、国营企業および民間大企業の従業員であり、中小企業の組織化はここ数年來のことにすぎない。しかもそれら組合のほとんどすべてが企業ないし工場単位の組織であり、それが産業別の全国連合体をもっているにすぎないから、組合と企業との間の賃金交渉は結局企業の賃金支払能力に制約されるのである。アメリカでは主要産業においては職種別あるいは産業別の強力な労働組合が存在し、それが代表的な大企業と締結した労働協約、従って賃金および附帶的報酬（*Fringe benefits*）が基準となつて、同業種の組合と企業との間の労働条件もそれと大差ないところに決定することが多い。この意味で業界の基準となる労働協約を *key contract* とよんでいる。中小企業の場合であっても、また関連産業における場合にも、これに右へならえをするわけである。これが大企業と中小企業との賃金格差をきわめて小さくしている一つの大きな理由である。

他方、もし労働需要と労働者の移動が大きければ、労働者は低賃金の中小企業を去つて大企業に移るはずである。しかし日本の労働市場はつねに相当数の失業者と大量の潜在失業者をかかえるほどに供給過剰であり、一たび職をはなれると再雇用されることが容易でない。のみならず、わが国では戦場を變えることは家族制度や住宅不足のために容易でないとともに、しばしば不名誉とも考えられる。大企業も、とくに繁忙なときを除いて、年々一定時期にのみ新規雇入をすることが多い。それゆゑ事業所間はもとより、職種間および地域間の労働移動は、特殊の場合

を別として、かなり少い。これらの事情によって中小企業の賃金は低位に維持され、かれらは労働者が去るのを防ぐために賃金水準を高めようとする刺激をもたないと考えられる。

五 結 論

以上の観察はやや一般化しすぎたきらいがあるけれども、要約すれば次のごとく言うことができよう。中小企業の賃金は主としてその生産性が低いために大企業よりもかなり低い水準にあり、しかもそこに労働組合がなく、労働移動性が小さいために、それが比較的固定しえているのである。その結果として多数の中小企業が大企業とならんで競争市場で存立し得ている。労働市場での競争の不完全が製品市場で大企業と中小企業との競争を可能ならしめているといえよう。生産技術、あるいは特殊な需要のために大企業の競争し得ない産業分野では、もとより中小規模のほうが有利である。ところがこれらの点において大企業がむしろ有利と考えられる分野においてさえ、中小企業が低い賃金水準のゆえに多量の労働を投入して大企業と競争することができるとは思われない。アメリカにおける中規模企業のごとく、賃金水準はほとんど大差ないが、機械化と経営管理の努力によって競争市場に存立し得ているのとはかなり事情が異なる。日本の事情においては中小企業の存立がより容易であるが、それは中小企業の低利潤とそこに働く労働者の低賃金という犠牲において可能となっているのであり、これから脱却する途は、問題が経済構造の種々の面に関連するがゆえに、決して容易ではないと思われる。アメリカの中小企業と大企業とは連続的な存在であるが、日本ではかなり異質な両者の間に断層のごときものがあるといふことができよう。この断層をうづめることが日本経済の今後の重要問題の一つである。