

# 現代企業における成果分配問題

細 井 卓

---

## ◆キーワード

新しい営利原則 (On the deviations problem of fruits in modern business.)  
(イールズの言葉)

現代企業の成果分配問題 (On the systematic faive dilisions of erfolge in modern business.)

経営成果の枠について (On the frame of erfolge.)

現代企業における成果分配の体系 (Faive syystematic devisions.)

## 1. 新しい営利原則

営利を問題にするとき、かならずしも利益としての「企業者利潤」だけを意味するものではない。たしかに、かつての資本制企業はもっぱら利潤追求分の資本出資者への配分としての営利を重視したと考えられるが、資本と経営の分離がすすみ、さらに企業の内外をめぐる環境が往時とは著しく変貌した今日の企業にあっては、営利は企業者利益をふくむけれどもそれよりずっと広い企業全体の利潤ないし利益の獲得を意味している。それは、伝統的な利潤追求本位の企業の時代に生まれた企業会計制度上の「企業利益」概念を超えて、もはや利益と呼ぶにはふさわしくないところのいわば「成果」と呼んだ方が適切と思われるものにまで拡大されてきている。もちろん、たとえ今日の公益企業ないし公企業が発生的には資本主義経済の生んだもっとも私

益的色彩の濃い資本家的企業としての「私企業」より発展したものであっても、また、たとえ発展した私企業の一部において依然として資本家支配および資本家利潤とも呼びうるものの存在を否定することができないとしても、そのような私益をふくみつつなおかつそれを超えたところの、またある意味では私益をまもるための「現代企業」全体の（広義）利益獲得をめざしている準営利的活動を認めなければならないと思われる。

この新しい営利原則については、「現代企業」の今日的意義を論述する。

## 2. 多元的な利害関係集団とその整序

ところで、現代企業をめぐる利害関係集団の存在に対し、二つの調整方法が考えられる。第一には、経済社会における各種の制度的調整がみられることである。具体的には、投資家と消費者との間の価格やサービスにかんしての利害対立の調整をめざして料金統制の行なわれる「公益企業」制度、また、賃金や労働時間等にかんする労資間（労使間）の対立矛盾の調整を目的とする「労働委員会」制度（中央、地方にそれぞれ分れる）などがあり、さらには、競争者と独占者との間の過当競争などを排して公正な競争を維持しようとする利害の調整機能は「公正取引委員会」という制度によってはかられる。なお、資本と経営の分離のいちじるしい大株式会社においては、投資家と経営者との間に、配当支払や資金調達方法などをめぐって利害対立がみられるが、この間の調整制度としては「証券取引委員会」が存在する。要するに、第一の調整は、法的規制による調整制度が設けられていることである。

第二には、これこそ経営学的な問題であるが、企業事体の経営政策上の調整ファンクションがはたらくと考えられるが、これは当然のことながら大きくトップ経営者の調整能力に依存している。いうまでもなく、今日の現代企業をめぐる多元的利害関係集団を考えると、これら各種の対立矛盾を調整し、対立をする利害関係集団を「秩序と相互依存関係」へ導く最大の責任はやはりその実質的リーダーシップを握るトップ経営者であるといわなければな

らないであろう。

この論稿では、もっぱら第二の問題を取りあげることにする。現実には、そのような多元的利害関係集団の利害調整が簡単になされうるものとは考えられないところに問題がある。そうした利害調整を検討する前に、このような利害関係集団そのものの体系的整序がなされねばならないであろう。われわれはまず、前述したイールズのあげている直接的および間接的各種のインタレスト・グループの理論的・体系的整序の議論をすすめることにしよう。

イールズの「請求者」(claimant) 概念は、端的に言えば「貢献者」(contributor) の裏返しの表現とみることができる。イールズによれば・現代企業の設立および成長に対し、多数の者が直接・間接・彼らの努力や時間や財産を捧げている (contribute) のであって、そのゆえにこそ、彼らは会社の生産性の成果 (the fruits of its productirvity) に対し請求権を主張する。会社の社会的責任の問題は、こうした貢献者＝請求者 (contribitor-claimants) を一体化することによって、最もよく例示されうるのである。そこでイールズは、株式会社をめぐる各種の貢献者＝請求者の各四つの一般的範疇を一般に認められている者として次のように列挙するのである。

表1 イールズの直接的・間接的請求者

〔直接的請求者〕	〔間接的請求者〕
1. 株主 (または証券保有者)	1. 競走者その他
2. 顧客	2. 地域社会
3. 従業員	3. 一般大衆
4. 供給者 (仕入先)	4. 政府

彼が「直接的」(direct) と呼んでいるのは、四つの集団は企業側からそれぞれの責任を果たして貰うことを期待する同時に、各集団もまた企業に対しそれぞれの義務を負っているという両者の関係が直接的であると理解されているからであろう。つまりこれらの4者は直接的〔契約〕(contract) 関係

にあるのである。これに反して、企業に対する貢献が重要であってもそれほど直接的ではないか、会社に対する請求が主として契約関係にもとづくものではないような集団は、「間接的請求者」(indirect claimants)と呼ばれているのである。さて、イールズにおける貢献者＝請求者をアイデンティファイする企業行動は、企業の社会的責任の実績に際しての重要な一局面をなしていると考えられる。その場合の貢献者＝請求者を一体化するということは、いいかえれば、各貢献者の貢献度に応じたレスポンス (responce) をいかにすべきかの問題となるであろう。それはまた、現代企業がその社会的責任をはたす際の利害調整行動の一つでもあるといえよう。イールズの2種の請求者グループの分類における「直接的・間接的」の考え方は必ずしも適切とは思われないが、貢献 (contribution) と請求 (claimant) の関係から眺めている点 (貢献と誘引といった方が一般的かもしれないが)、そして企業の生産性の果実 (成果) に対して請求権をもっている点にわれわれは同意したいのである。そこに、企業の貢献者に対する応答 (responce) が考えられているからである。

さて、各利害関係集団の直接・間接の努力・時間・財産の貢献にたする応答は、大別して2種のものが存在すると思われる。第1は、質的レスポンスであり、イールズやアンソフのいう非経済目標 (non-economic obzeczbisvis) の達成をはじめ、満足感・生き甲斐・誇り等の質的な応答がどの程度貢献者に与えられるか、というよりむしろ貢献者自身がどの程度そのレスポンスを満足して受けとめることができるかの問題となるであろう。これに対して、第2は計量可能な量的レスポンスであり、私は後者を出発点として貢献者＝請求者の一体化の問題に接近することを考えたい。イールズのいうように、現代企業の生産性の成果に対する請求権があるならば、それは抽象的・質的なものよりも、できるだけ具体的・量的なものとして成果への請求をなすべきであり、できるだけ具体的・量的な成果の分配にあずかることが必要である。しかし、私が遺憾に思うのは、イールズの論述には、後者の具体的・量的な成果への請求やその分配の問題への積極的アプローチはほとんどみられ

ないということである。

これに対し、私見では、従来の伝統的企業における利益処分から現代企業における成果配分問題への展開の中にその積極的アプローチをみいだせるのではないかと考えるのである。もちろん、前述の貢献に対する質的・量的両レスポンスの区分は、厳密には、概念的峻別と考えられるべきであり、現実には、両者には峻別できないものがあり、その統合がはかられねばならないと考えているが、むしろ両者の峻別困難性のゆえにこそ、現実における両者の相互依存、相互浸透の可能性、重要性が主張されうると考えたいのである。この点を出発点といったのは、まさに両者の統合の方向を指し示していることにほかならないのであるが、両者の統合については最後にふれることにする。

われわれは、当然のこととして、伝統的企業における利益処分政策の合理化を考えてきたが、前述したように多元社会における企業をめぐる各種のインタレスト・グループの存在を考慮するとき、現代企業の存続発展のためにはそうした合理化の達成だけでは不十分といわなければならない。

その最大の理由は何といても「企業利益」概念の狭隘性にある。すなわち、利益処分の源泉となっている「企業利益」は企業会計計算上の利益概念であって、処分内容項目からみても、4項目（法人税・配当・役員賞与金・留保）をふくむにすぎず、現代業をめぐる各種の貢献集団からの請求に応ずべき処分内容からみれば、まことに不十分な内容を示すにすぎないといえよう。1）納税引当金（税金の一部としての法人税のみ）、2）株主配当金（出資金に対する配分のみ）、3）役員賞与金（役員報酬の一部のみ）、4）社内留保利益（留保利益的性格をもつ各種の引当金はふくまれない）。

今日の企業は、平均して法人税以外の租税公課を法人税以上に支払っているが、法人税の課税基準が企業利益であるところから、この法人税だけが利益処分にふくまれることになるが、税金としての性格は他のコストとして処理される税金と異なるものではない。およそ企業が税金を支払うということは、それだけ社会に対して貢献していることを示すとともに、支払いうるだ

けの業績をあげたことをも意味している。また、業種・業態のいかんによって各種税金の支払内容が異なってくることもあり、要するにすべての企業を通じて法人税のみでなくそれ以外のすべての税金を合計した税金総額を企業の業績やその業種性格に照らして考えてみる必要がある。

つぎに、株主は何といっても自己資本提供者であるから、株主に対する利潤分配（配当支払）は重要なレスポンスである。しかし、戦後の日本の企業資本構成の変遷をみればわかるように、今日にいたるまで企業資本は自己資本以外の多くの借入資本によって支えられており、そうした借入資本提供者の企業に対する貢献を軽視することは許されないであろう。企業成長のための業績向上には、株主配当金のほかにこのような借入資本提供者に対するレスポンスとしての支払利子（これに類する割引料をふくむ）を同じレベルで考慮すべきであろう。両者は会計計算上、利益とコストの区別があるだけで、いずれも資本提供に対する運用報償分（資本利用に対する報酬）なのである。

第三に、経営者（役員）がその企業に対する貢献の報償として受け取るものは、役員賞与金（利益処分）のほかに役員給料手当（コスト）があり、わが国の製造業の場合平均して後者は前者の約4倍となっている。ということは、平均して1人当たり役員全報酬の5分の1にすぎない役員賞与金が利益処分の中でどのように合理的に決定されようと、あとの5分の4（平均）が軽視されるならば、その決定はけっして十分なものとはいえないであろう。そのほか考慮すべきこととして、企業の業績を向上させるために経営者と並んで大きな貢献をなしている従業員（労働者）に与えられる賃金および福利費などはコストとして処理され、「企業利益」にふくまれていないことと、利益概念の狭隘さを示すものであって、会計計算上はやむをえないこととしても、企業の真の存続発展のための検討資料としては、こうした成果分配の算定は重要不可欠のものといえよう。

第四の社内留保利益にかんしていえば、この内容となっている法定準備金および任意積立金はいずれも公表利益の処分における上記3項目以外のものに属する。しかし、公表利益といえども、会計的思考を越えた財務政策的思

考すなわち実際には、いわゆる「決算政策」(Bilanzpolitik)のいかんによって若干の影響を受け、かならずしもそれがつねに真実公正な利益の大きさを示すものとはかぎらない。ことに償却政策 (depreciation policy) および引当金政策 (reservepolicy) のいかんによっては「過大引当」(over reserve)の発生の可能性が考えられる。このような場合、引当金という名目であっても実質上「留保利益的性格」を帯びてくるものが存在しうることを忘れてはならない。

要するに、以上4項目の合計額たる企業利益は、多元社会における現代企業の真の存続発展を願う経営政策的見地からは狭隘にすぎるといわなければならない。

### 3. 経営成果の枠について

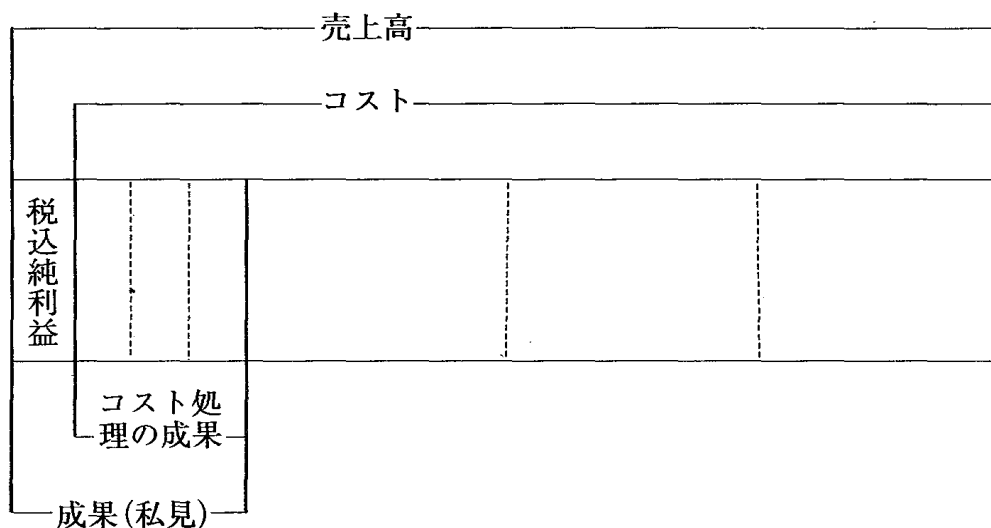
これまで述べてきたように、企業の一時的繁栄でなく真の長期的存続発展を望むならば、現代企業の内外をめぐるすべてのインタレスト・グループとの良好な関係の維持が不可欠の要件となる。ただ、すべてのインタレスト・グループといっても前述のイールズの分類にみられる通り必ずしも論理的に明確にその体系が示されるものではない。しかし、私は曖昧なイールズの分類よりはずっと明確なものを考えてきたつもりである。すでに述べたように、すべてのインタレスト・グループは相互に激しい利害対立を続けつつ、しかもなおかれらはその企業の業績向上に対しなんらかの寄与(貢献)をなしているものと考えられる。その意味で、私はそれらを「貢献グループ」と呼んできたのであるが、その点、イールズの「貢献者=請求者」の概念は妥当であり、各貢献者がその貢献度に応じた請求権をもつのは当然である。そして、企業は何をもってその請求に応えうるかといえ、それはイールズのいうように企業の「生産性の果実」(the fruits of its productivity)にほかならず、もっと具体的にいえば、企業の「成果」(Erfolg)である。にもかかわらずイールズの「貢献者=請求者」分類が曖昧になったのは、その「果実」ないし「成

果」の量的枠付けの精密化に対する究明をしていないことに起因しているとおもわれる。

そこで「貢献者＝請求者」の一体化をもたらすような分配源泉たる「成果」としてはいかなるものを考えたらよいであろうか。およそ、企業の果実ないし成果の量的大きさを測定する場合、つぎの表の五つの枠最後の5)を二つとみれば、六つが考えられるであろう。

表2 成果の概念の枠の分類（私見による二大別）

最 広 義 … … … 狭 義 … … 最 狭 義	(1)	生産高……間接的関連グループ
	(2)	粗付加価値 (gross added value) = not added value + 減価償却費
	(3)	純付加価値 (not added value) ……直接的関連グループ = 私見の成果 (または経営成果)
	(4)	(狭義) 成果 = 純利益 + 人件費 (自己資本成果) (労働成果)
	(5)	純利益 — 税込純利益 — 税引純利益



企業が生産活動の結果獲得された「生産高」ないし販売活動の結果を考慮にいたした「販売額」「売上高」は、後述するように私見では「間接的関連グループ」としての販売先や一般消費者（直接販売する場合のメーカーの場合は「売上高＝販売価格×数量」の関係で理解できるが、直販以外のメーカー



は代理店、卸売の販売先等を通じて売上高が獲得される）と売上高との関係を認めるのであるが、それを貢献度に応じた分配の源資としてみることは不適當である。つまり、売上高が大きいということは、一応企業が業績をあげたということになるけれども、それが「正味の活動結果」をあらわすものでない点に問題がある。というのは、企業ことに工業経営（製造業など）の生産活動は、主として企業外部より供給され原材料（資材）に対する加工活動であるから、企業外部より購入した原料や燃料の費用、さらには機械・装置の減耗を補うところの経費（減価償却費など）を上記獲得額より差し引いてはじめてその企業が加工活動を通して新しく作りだした正味の生産物価値部分を求めることができる。そして、このような正味の活動結果を基準としてこそ貢献者の貢献度に応じたレスポンスとしての成果分配が可能となるとおもわれる。イールズは、供給者（すなわち仕入先である）をもって、従業員が「サービス供給者」であるのと対比して、「財の供給者」としての貢献を主張しているが、資材供給者としての仕入先は、広義の貢献者にはふくまれるとしても、それは資材の供給においてできるだけ良質安価にかつその安定供給という点においてであって、正味の活動結果たる成果の分配局面からは「間接的関連グループ」とみられなければならない。つまり、ネットの活動結果としての「成果」の直接的分配先とは考えられないからである。

他方、企業の生産活動の正味の成果を「利益」とする考え方は、自己資本提供者（出資者ないし企業者）中心の狭い「伝統的会社」の限定された企業目的にそうものであって、出資者（株主）以外の他のもろもろの貢献グループへのレスポンスをふくみえないことはいうまでもないし、さらに、純利益（自己資本成果と呼ばれる）に人件費（労働成果と呼ばれる）を加えた枠が一部の労働を中心としてとられるが、この枠にしても「従業員」への成果を純利益にプラスしたにとどまり、その他の諸貢献グループを考慮していない点から不十分であるといわねばならない。そこで、ネットの活動結果の配分に直接的関連グループの成果分配分がふくまれた枠として「付加価値」（added value）概念が選択されてくる。これこそ、前述した製造企業におけ

る「加工によって付加された純粹の価値部分」としての「付加価値」にはかならない。ただ、減価償却費をふくむ「粗付加価値」(gross added value)は国民所得統計などの統計的大数観察上は有意義であるが、ここでの企業をめぐる貢献者＝請求者の分配の源資の枠としては不適當であるところは説明を要しないであろう。

なお、国民所得計算の必要上発生したと思われる付加価値概念は、売上高から外部価値(要素費用など)を差し引くいわば「控除法」による算出法を基本としている。企業体中心の成果分配政策の源資としての「成果」はたとえばその大きさが純付加価値額と同水準のものであるとしても、控除法でなく「積上法」による分配分の総合体系をもたなくてはならないであろう。成果分配とは本来そうした発想にもとづく概念であり、それが付加価値と軌を一にしない点である。基本的には、付加価値概念は国民経済(学)的概念であるのに対し、成果概念はすぐれて経営(学)的概念であるといえよう。

#### 4. 現代企業における成果分配の体系

そこで私が考えてきた「現代企業における成果分配の体系」を次表(表3)で示そう。これは、昭和33年(1958年)の拙著以来そのままの考え方(注を除く)である。

以下、この表を簡単に解説しよう。まず、貢献者＝請求者の一体化に対する企業の応答分としての「成果」の分配関係からみて、各種の貢献グループに対し成果分配に「直接的に関連するもの」と、直接的ではないがネットの成果獲得以前においてまた総体としての成果と「間接的に関連するもの」との二つのグループに大別することが必要であると思われる。

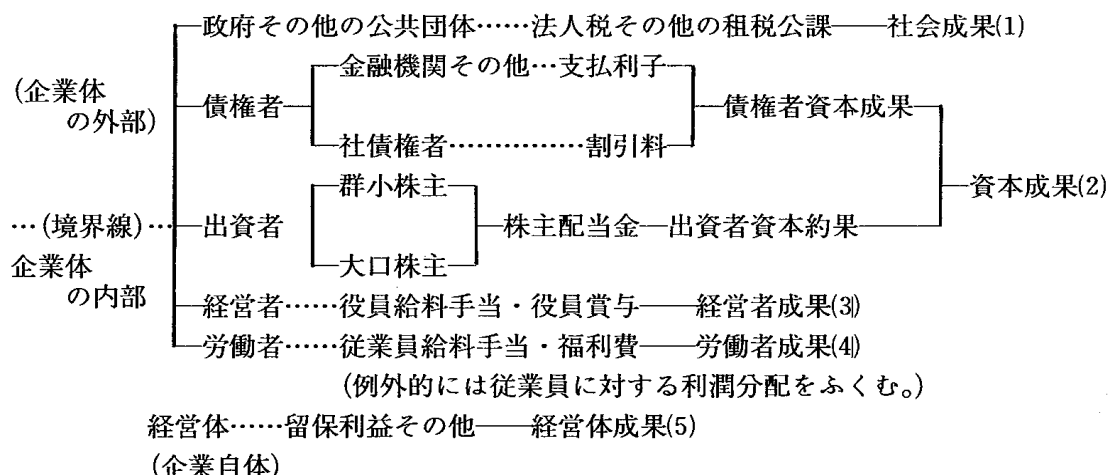
成果分配に直接的に関連する貢献グループのうち、まず政府その他の公共団体に対する法人税(利益処分)、その他の租税公課(コスト)の支払は、行政活動を通じての国家その他の地方自治体の企業への貢献に対するレスポンスとみる考え方に基づいて、これらを国家その他の公共団体に対する企業

の「社会成果」と名づける。企業と貢献グループとの相互間においてはギブ・アンド・テイク (give and take) 原則がはたらくわけであるから、税負担の不公平感を少しでもなくす努力の中で、貢献と請求の均衡を保つことへの接近が可能となるである。

表3 現代企業における「成果分配」の体系

(1) 経営成果分配に直接的に関連するインタレスト・グループおよび経営成果内容

(インタレスト・グループ) (経営成果の分類と内容)



(2) 経営成果分配に間接的に関連するインタレスト・グループ

- |  |   |
|--|---|
| <p>消費者</p> <p>取引先 (仕入先・販売先)</p> <p>競争者 (競争会社)</p> <p>その他</p> | <p>(注) (1)の社会成果はすべて税金であるが、欧米の企業を考察するとき企業の「寄付行為」(coporate giving)をこれにふくませてもよい。</p> <p>(2)の資本成果の中に「賃借料」を加えてもよい。</p> <p>(3)の経営者成果, (4)の労働者成果の中に「退職金」をふくませてもよい。</p> |
|--|---|

第二の「資本成果」は、従来の利益処分項目の一つである「株主配当金」のほかに、借入資本提供者に対する成果分配としての「支払利子および割引料」(コスト)がある。前者は資本成果の中の「出資者資本成果」であり、後者は「債権者資本成果」である。この意味から、(前述の)伝統的企業の利益処分政策においては、出資者資本成果としての配当金の決定は主として留保利益その他の企業利益概念の中における決定問題として取り扱われたにすぎなかったのであるが、いまや一層拡大された視野と展望の下で、現代企業をめぐるすべての貢献グループの利害調整的視点においてそれぞれの成果

を決定しなければならないということになるであろう。なお注記しておいたが、場合によっては「賃借料」をこの資本成果の中に加えてもよいと思われる。

第三および第四の成果は、労働構造的に企業を支える二つの大きな支柱としての経営者グループおよび従業員グループ（組合のあるなしは関係なし）の貢献に対する企業のレスポンスにほかならず、これらについては前にもふれたので説明を省略するが、両貢献グループに対する成果分配は、これらが利益処分の形をとるかコスト処分の形をとるかのいかんにはかわりなく、いずれも量的レスポンスとしての意味は同じであり、労資（労使）の対立関係においてもむしろ利益、コストの区分を越えた両者の分配分の比較が重要である。そのため、私は日本企業の場合、理解し易い分析資料として、経営者・従業員（労働）の1人当たり月額を算出している。なお、経営者成果、労働者成果の中には、退職金も加えてもよいし、利潤分配制を採用している場合は、労働者成果にその利潤分配分をふくませてもよい。

第五の「経営体成果」は他の貢献グループとは異なり人間の集団ではないから、特殊貢献体としての「経営体」（企業体）に対し与えられるものであるが、営利法人としてのビジネス・エンティティそれ自体の主体性を認める考え方に立っており、平たくいってしまえば、機械設備などの企業体資本構造（物的資本）自体の貢献に対するみずからの成果分配を考えるのである。というのは、第一から第四までの貢献グループに対し十分な成果分配を行うとしても、機械設備に対する成果分配としての「留保利益ないしそれに類するもの」が十分に与えられないならば設備の維持ないし更新が十分に行なえないめ企業全体の成果獲得を減らし、ひいては各貢献グループに対する成果分配をも減少させる結果を招く。その意味で、経営体成果の公正分配はその他のすべての貢献グループへの成果分配を大ならしめたるためのいわば「共通の基盤」としての経営体（企業自体）の維持（存続・発展）のための不可欠の要件となるといえよう。ところで、成果分配に間接的に関連するグループにかんしてはさきに少しふれたが、若干付言しておこう。まず、消費者に

対しては、企業はよいサービス（販売の前後にわたって）と共に、できるだけ価格を低廉にしてしかもできるだけ品質をよくして販売することが、消費者への間接的成果分配となる。たとえば、TV 受像器 1 台10万円が5 万円となりしかも品質も向上しているとすれば、明らかに消費者に対して間接的な成果分配が行なわれたことを意味する。同様に、取引先（販売先および仕入先）との関係においても、低価かつ良質さらにまたよきサービス（販売の前後はもちろん、納期を守ることもなどもふくまれる）ということが相互の関係を良好に維持するための間接的成果分配の内容となるであろう。

なお、間接的関連グループに「競争者」を入れている点は、偶然イールズの分類内容と一致しているが、イールズは1960年の著書であるが、拙著は1958年である。彼によれば、ある企業がその競争相手の企業に対してもつ義務の中には、法律で規定されているものもあるが、慣習やビジネス倫理綱領によって律せられるものもある。要するに現代アメリカ社会における自由企業体制下の「競争的秩序」competitive order) や「競争力学」(mechanics of competition) へのアメリカの国民的信頼感が基礎にあることを物語っているといえよう。ハミルトン (Walton H. Hamilton) は社会化学辞典の「競争」の項を解説して、利潤の魅力や取引の自由が一面、制動機の役目を果たすと同時に、他面調節弁となって、社会的秩序が保たれることを述べている。

## 5. 成果の公正分配と今後の問題点

各貢献グループへの配分を大ならしめるためには、成果合計をできるだけ多く獲得しなければならないが、できるだけ多くの成果総額を獲得するためには、必須の要件として、各グループへの成果配分を公正妥当に行なわなければならない。

上記五つの成果（資本成果を二つに区分すれば六つの成果）のうち、第一の「社会成果」は殆ど税金であるから、業種・業態・時期のいかんによりこの大きさは成果全体に対する一定率を保つことが予想されるが、実際に計算

してみると、赤字企業や税務の取扱いの変更もあり、年々多少の変動をみせている。しかしこれは殆ど所与（given）のものであり、会社財務政策上ほとんど自由な決定はできない。

第二の「資本成果」のうち、株主配当金はすでにふれたように、今や広い視野の中で、すなわち利子支払や経営者報酬さらには賃金支払との比較検討が必要となったわけである。それは、配当政策や社内留保政策をやめることではなく、従来の政策立場を一層広い立場に置き換えることによって拡充深化せしめるのである。また、資本成果のうちの債権者資本成果は支払利子、割引料であるが、ただこれをいたずらに大きくすることによって全体の成果も大きくなるというような成果向上は、必ずしも真の企業成長を意味しないであろう。したがって、戦後一時自己資本の貧困化がすすみ過大な借入資本依存型の企業資本構造をもつわが国企業に対し、債権者資本成果をふくむ資本成果さらには成果全体の極大化を期待することになっては問題の解決にはならず、かえって企業を危胎に瀕せしめることにもなりかねない。この点、「利益」と「成果」とは、後述するように、まったく性質を異にするものであることを知らなければならない。むしろ、成果の極大化よりは、分配成果間の「よきバランス」の確保の必要性を強調したいのである。

また、日本の企業財務の現実からみて私の主張したいことは、労使の成果分配間の闘争も意味はあるけれども、借入依存型の日本企業の資本構造を考えるならば、容易に過多現象を是正できないでいる借入資本の重圧によって必然的に「債権者資本成果」が過大となっている点を顧慮し、労使協力してそれを圧縮してよきバランスに近づける努力を傾注する必要があるのではないかということである。

つぎに、成果分配問題にかんするその他の問題点を指摘しておこう。

一般に企業の資本構造および労働構造が企業環境変化によって影響をつよく受けているときには、各成果分配間の比率は比較的不安定であり、したがって労働分配率（労働者成果分配率）なども一定せず、かなりの幅で変動する傾向が一部にみうけられる。むしろ、日本のように戦後は一貫して環境がつ

ねに変化の一途を辿った場合には、労働分配率をコンスタントなもの（ラッカー・プランを見よ）ときめてかかるのは危険であるといわなければならない。筆者の取り扱った成長業種のあるメーカーでは急テンポの技術革新の進展により、労働分配率は低下傾向を示したことがある。しかし、1人当たり労働者月額でみるとメーカーの方が販売会社をやや上回る上昇傾向をみせたのであり、このことは「労働分配率」の高さだけによって分配の良否をきめられないことを示している。なお、労働分配率は、好況時には低下傾向を示すがそれには下限があり、逆に不況時には上昇傾向を示すがそれには上限（頭打ち）があることは一般にみられる現象である。