

紹介

アメリカの賃金制度

——伝統と革新

竹内 一夫

(東京経済大学教授)

目次

- I はじめに
- II 伝統的な職務給制度
- III 賃金制度改革
- IV むすび

II 伝統的な職務給制度

従業員の担当する職務の内容を詳細に記述した職務記述書は、要員管理、採用・配置、人事考課、昇進・異動、教育訓練、賃金管理等の基礎情報として用いられている。実際に担当している職務の内容と職務記述書の内容が食い違わないように、2年間隔くらいで職務記述書の見直しが必要となる。変化の激しい産業や職種では、職務記述書全体を頻繁に見直すことが必要であるが、実際には時間とコストがかかり、頻繁な見直しは困難で、職務担当者や上司の要請に応じて、見直しを行っている。

各職務の職務記述書の内容を分析し、評価した後、職務等級に格付けし、職務等級ごとに賃金水準や賃金水準の幅(賃金レンジ)が決定される。賃金水準を決定する場合には、社内の公正のみならず、外部労働市場の賃金水準を重視する。各賃金等級には、賃金の下限、中位、上限という賃金レンジが定められ、下限-上限の差は通常40~50%である。中位値の賃金水準を外部労働市場の賃金水準と同じレベルにしている企業が多い。

あるポジションに就くと、通常、そのポジションが格付けされている賃金等級の下限の賃金からスタートし、業績水準に応じて昇給率が決定され、中位、上限へと賃金が上昇し、数年から十数年で上限に達する。業績の高い人ほど、昇給率も高い。また、優秀な人材を定着させるために、中位値までは比較的速く昇給し、その後は、昇給率が低

I はじめに

1970年代に入ると、アメリカは、次第に日本、ドイツ、アジア諸国に追い上げられ、ドル高、製品の低品質等により国際競争力を失った。国際競争力が低下した結果、多くの製造企業は、賃金やインフラコストの安い海外に生産拠点を移したり、海外からの部品調達を拡大した。アメリカ国内に残った企業は、大規模なリストラクチャリングを実施し、採算性の悪い事業から撤退したり、設備の老朽化した生産性の低い工場を閉鎖し、南部に最新鋭の工場を建設するなど、激しい革新に取り組んだ。また、情報ネットワークを構築し、顧客の視点に立ってビジネス・プロセスの改革を図るビジネス・プロセス・リエンジニアリングが推し進められた。

激しい国際競争の中で資本や技術の優位は長く続かず、人的資源こそ企業の競争優位の主たる源泉であるという認識が、1980年代から1990年代にかけて産業界に広まり、アメリカ企業は人材育成に注力し始めた。このような経営革新に対応して人事戦略の見直しや、人事・賃金制度の革新が進められている。

くなる。上位等級の職位に欠員がないと、上位等級には移れず、賃金も現在格付けされている等級の賃金レンジの上限で頭打ちとなる。

表1にみられるように、専門職および管理職の基本給の昇給基準として最も広く用いられるのは、職務遂行基準に対する従業員個人の業績で、68%の企業で用いられている。MBOの目標あるいは類似した個人的目標に対する個人の業績を昇給基準として用いる企業は50%、外部労働市場における当該職位の賃金水準を昇給基準として用いる企業は50%である。技能あるいはコンピテンシーの習得に対する昇給は、22%の企業で昇給基準として用いられている。

専門職・管理職の場合でも、勤続年数による昇給が若干行われているが、生産・保全工などのブルーカラー労働者の場合には、勤続年数による昇給が多い。ことに、労働組合に組織化されている企業の場合はそうである。

最近、賃金制度の改革が行われ、新しい賃金制度が導入されているが、職務給は依然として賃金制度の主流である。業種別および地域別に、各職務の賃金水準が調査され、公表されており、インターネットで検索することもできる。したがって、個人も自分の市場価値を把握しやすく、企業は、優秀な人材を確保するために、外部労働市場の職務別の賃金水準に十分な配慮をしなければならない。

Ⅲ 賃金制度の改革

1 脱職務化の真偽

(1) 職務記述書や職務評価の利用度

これまでアメリカ企業では職務記述書が役割、権限、責任の基盤であり、職務記述書によって表された職務が組織編成や人事管理、賃金管理の基軸になっていた。しかし、職務記述書に基づく人事・賃金管理では、急速な市場の変化や技術革新に柔軟に迅速に対応することが困難であり、ビジネス・チャンスを逸しやすく、また変革も妨げられやすいから、「脱職務化」を推進すべきであると、経営コンサルタントや研究者が強く主張する

表1 専門職および管理職の基本給の昇給基準

(複数回答、単位：%)

職務遂行基準に対する従業員個人の業績	68
MBOの目標あるいは類似した個人的目標に対する業績	50
技能あるいはコンピテンシーの習得に対する昇給	22
勤続年数	9
外部労働市場における当該職位の賃金水準	50
全般的昇給(全員が同一水準の昇給を受けとる)	8
その他	8

出所：WorldatWork, Professor Dow Scott, and Hay Group, LLC (2003), p. 9, B1.

ようになった。

しかし、2003年3月に出されたワールドアトワーク協会(WorldatWork：旧 American Compensation Association)がロヨラ大学のダウ・スコット教授、およびヘイグループと共同で実施したアンケート調査(以下、ワールドアトワーク合同調査という)によると、職位、役割あるいは職務に関する記述書(以下、職務記述書という)がまったくないという回答は3%にすぎない。専門職および管理職の「90~100%の職務に対して職務記述書がある」という企業は32%、「60~90%の職務に対して職務記述書がある」企業は35%、「40~60%の職務に対して職務記述書がある」企業は19%で、依然として多くの企業で職務記述書が利用されている。また、何らかの職務評価方法を用いている企業は96%に達している。このうち、点数法を用いている企業は27%、序列法や職務分類法などの総合的職務評価方法を用いている企業は23%である。

一定時期に全般的に各職務の価値を見直す企業は18%にすぎず、60%の企業は職務担当者やライン管理者の要請に基づいて職務価値を見直している。

(2) 各職務の職務評価結果と外部労働市場の賃金水準

アメリカでは、人材の流動性が高いので、各職務に優秀な人材を惹きつけたり、定着性を高めるために、外部労働市場における各職務の賃金水準に強い関心を払う企業が多い。自社の職務の6割以上が外部労働市場の賃金水準に一致していると考える企業は53%である。また、特定職務に関して職務評価の結果と市場価格が対立する場合、「市場価格よりも職務評価結果を優先する」企業

は38%、「職務評価結果よりも市場価格を優先する」企業は38%、「市場価格に賃金等級を合わせる」企業は6%、「社内の職務評価に基づく賃金等級は維持し、外部労働市場の賃金データに基づいて特別なレンジを設ける」企業が11%あり、アメリカ企業が外部労働市場における各職務の賃金水準を重視していることがわかる(WorldatWork, Professor Dow Scott, and Hay Group, LLC, p. 12, D3)。

2 ブロードバンド型賃金

アメリカ企業は、1980年代から始まった経営革新の一環として、組織階層を減らしてフラットな組織を実現した。その結果、多くの中間管理職のポジションが不要になり、職務等級も圧縮することが必要になった。

ブロードバンド型賃金(broadbanding pay)を導入し、職務等級の数を減らすことによって、一つ一つの等級(バンドと呼称)に入る職務の数を多くし、水平的な人事異動・配置転換等を円滑に行おうとする企業が增大している。例えば、高い業績をあげている大支店の支店長を、成長する可能性の高い小支店に異動して顧客の開拓や支店業績の向上を目指したいと考えても、従来の職務給制度では、小支店に移ると職務サイズが小さくなり、賃金が下がるので、異動は困難であった。しかし、ブロードバンド型賃金では、小・中・大支店の支店長の職務をひとつのバンドに統合し、賃金を変更せずに同一バンド内で異動することができる。人材を活用することができる。

また、ブロードバンド型賃金を導入すると、ポストが減り、昇進機会が減少しても、水平的な配置転換によって新しい職務に就くことにより、従業員の能力が向上し、これによって従業員を満足させることができる。

バンド数が少ない場合には、管理職、専門職、技術職、事務職など、数種類のバンドに分けられる。しかし、組織階層が複雑な大企業では、各バンドがさらに複数のゾーン(zone)に分けられる場合もある。各バンドの賃金は、外部労働市場の賃金水準と、職務評価に基づく社内の公正の両者を考慮しながら決定される。従業員は、担当する

表2 職務評価において用いられる方法

(複数回答, 単位: %)

点数法	27
総合的な職務比較評価(例: 序列法・職務分類法)	23
技能あるいはコンピテンシーによる職務レベルの評価	7
職種別の職務モデル化	8
ブロードバンドあるいはキャリアバンド型の職務評価	9
その他	23
職務評価を行わない	4

出所: WorldatWork, Professor Dow Scott, and Hay Group, LLC (2003) p. 13, D6.

職務と能力・経験が評価され、バンドおよびゾーンに格付けされて、賃金が決定される。

職務給の賃金レンジは、従来、50%程度が多かったが、ブロードバンド型賃金制度では、賃金レンジは100%から300%ほどに拡大し、昇給は、従業員のコンピテンシーの向上度と業績水準に基づいて決定される。

一方、ブロードバンド型賃金にもいくつかの欠点があることが指摘されている。

賃金レンジが従来よりも広いので、上限賃金に達して頭打ちになる時期が遅くなり、従業員の勤続年数が長くなると、賃金が上昇しやすい。したがって、昇給決定に際しては、従業員の能力向上度や業績水準の評価を厳密に行うことが重要となる。

また、ブロードバンド型賃金は、職務給よりも、外部労働市場における賃金水準に結びつけることが困難になるという欠点がある。職種によって初任給が異なり、各職務の下限賃金と上限賃金の賃金レンジも職種ごとの需給状況によって異なる。そこで、ブロードバンド型賃金を導入して数年を経過した企業の中には、職種ごとに3バンドないし4バンドを設定し、各バンドの下限賃金には外部労働市場の賃金の10分位の賃金、中位賃金には50分位の賃金、上限賃金には90分位の賃金を用いる企業が多い。

ブロードバンド型賃金の導入率は、調査によってかなり異なる。ワールドアトワーク合同調査では、表2にみられるように、ブロードバンド型賃金は9%である。一方、経営管理研究所(IOMA)の調査では26%強の企業が導入している。ブロードバンド型賃金について検討している企業が2割強あり、将来的には、もう少し導入企業が増大す

るものと思われる (IOMA, p. 3, Table 1)。

3 チームワーク重視とチーム業績奨励給

国際競争力が強くなった日本企業に学び、アメリカ企業では、1980年代から、部門や職場のチームワークを重視し、また第一線で顧客に接する一般従業員の能力向上を促進するとともに、作業編成、工程管理、問題解決、チームメンバーの相互評価、新規メンバーの採用面接等を行う自主管理チームを拡大している。また、チームワークの要となる管理者の行動改革のために、上司、同僚、部下、顧客等によって多面的に管理者の人事評価を行う360度評価が広まっている。

さらに、従業員の間にチームワークについての意識改革を促進するために、部門や職場の業績に対して奨励給を支給する企業が増大し始めた。この傾向は1990年代にも引き継がれ、表3にみられるように、1990年には59%のアメリカ企業がチーム業績奨励給を実施していたにすぎないが、2002年にはチーム業績奨励給を利用するアメリカ企業は81%に増加している。4割以上の従業員にチーム業績奨励給を支給している企業は31%である。

4 技能給

1980年前後から、日本企業の現場重視や多能工養成制度に強く刺激されて、アメリカ企業では、生産現場で働く生産工や、顧客と直接的に接する一般従業員の能力を向上させ、それによって企業の競争力を強化しようとする動きが強まってきた。その結果、従業員を能力向上に向けて動機づけるために、技能の向上に応じて昇給を行う技能給制度を導入する企業が増大している。

賃金の昇給については、従業員が各技能を習得したと判定されると、賃率が少しずつ上昇する。技能を習得したかどうかの判定は、監督者かチーム内の同僚、あるいは両者の判定に基づいて決定される。昇給時期は、従業員がひとつの技能(例えば、ある機械の操作)を習得したときに、これを評価して、昇給が決定される。

従来、生産工などの賃金は、勤続年数によって昇給することが多く、ことに労働組合に組織化さ

れている企業では昇給は年功的であった。技能給は、賃金の年功的な性格を少しでも払拭するためにも必要である。

5 コンピテンシー給

1990年代に入ると、コンピテンシー (competency) やコンピテンシー・マネジメントを能力評価、人材育成、あるいは賃金の昇給に導入する企業が増加し始めた。

アメリカで人事管理に应用されているコンピテンシーとは、「各職務を担当する高業績者が持続的に高い成果をあげる能力を行動特性によって表現したもの」を意味している。まず、各職務に期待される成果を明らかにし、高い成果を達成している従業員を選び、高い成果をあげるためにどのような行動をとったかを聞き出し、統計的な分析を通じて、そのような行動の中から高い成果に最も強く影響した行動をいくつか選び、コンピテンシーとして決定していく。したがって、コンピテンシーは、潜在的能力よりも、能力がどのように発揮されたか、という側面を重視している。また、成果の達成プロセスに焦点を置いており、成果中心主義ではない。

アメリカ企業では、職務給制度を維持して外部労働市場の賃金水準との整合性を保ち、各職務給のレンジ内で昇給を決定する場合に、職務業績だけでなく、コンピテンシーの向上も評価して、昇給に結びつけていく試みが行われている。

E. E. ローラーらの調査によると、表3にみられるように、知識・技能・コンピテンシー給については、1987年と比較して、やや増加傾向がみられるが、大きな変化は見られない。

6 月給制

知識・技能あるいはコンピテンシーの重視に伴い、時間給から月給制に移行する企業も増大している。従来は、残業手当が支給されるノンエグゼンプト職務の一般事務職や生産工等に対して時間給制度を用いる企業が多かったが、企業業績の向上に対する従業員の関心を高めるために、情報共有、エンパワーメント、能力開発等を促進するとともに、ノンエグゼンプト従業員に対しても月給

表3 各種の賃金制度と適用従業員割合別の導入状況

(導入企業の割合：%)

賃金制度の種類	調査年	(1)-(7)の平均値	各賃金制度が適用されている従業員の割合 (%)						
			0% (1)	1-20% (2)	21-40% (3)	41-60% (4)	61-80% (5)	81-99% (6)	100% (7)
個人奨励給	1987	2.4	13	49	27	6	2	1	2
	2002	3.7	8	20	27	12	13	10	10
チーム奨励給	1990	2.1	41	38	10	6	1	2	3
	2002	3.0	19	33	18	11	6	7	7
ゲインシェアリング制度	1987	1.5	74	19	4	1	0	1	1
	2002	2.2	49	24	10	4	6	5	3
利益分配制度	1987	3.1	35	20	11	4	5	10	15
	2002	3.7	28	18	7	5	9	13	20
従業員持株制度	1987	3.8	39	8	4	4	6	10	28
	2002	4.4	26	8	5	6	6	15	34
ストック・オプション	1993	2.6	15	56	15	2	1	2	10
	2002	3.1	16	36	18	8	6	8	10
非金銭的業績表彰制度	1990	4.0	9	23	18	10	13	10	17
	2002	4.7	4	12	16	12	16	16	24
月給制	1987	3.5	29	15	13	10	12	11	10
	2002	3.7	24	8	17	18	8	12	13
知識・技能・コンピテンシー給	1987	1.7	60	25	7	2	2	2	2
	2002	2.1	44	30	12	6	2	2	3
カフェテリア式福利厚生	1987	2.4	66	7	4	3	2	6	13
	2002	4.3	26	9	5	5	12	12	31
雇用保障	1987	3.0	47	14	6	2	6	8	18
	2002	1.9	70	9	6	4	3	4	6
賃金情報公開制度	1993	3.4	34	17	8	7	6	9	20
	2002	3.5	27	17	11	11	6	11	16

出所：Lawler III (2003) pp. 47-49.なお、1987～1999年の調査結果の数値は、次の文献に掲載されている。Lawler III, Mohrman and Benson (2001) p.41 and p.45.

- 注1) 上記の表の適用従業員数を示す数字は、小数点以下を四捨五入しているため、合計が100にならない場合がある。
 2) 平均値は、適用従業員が0%を1、100%を7として、各制度の普及状況がどのあたりにあるかを示したものである。
 3) 表の見方：例えば、1987年において、個人奨励給を総従業員の1～20%に適用している企業は49%、総従業員の21～40%に適用している企業は27%ということを示している。

制を適用する企業が増加している。表3にみられるように、月給制は、1987年に比べると、2002年にはやや増加しており、全従業員に適用している企業は、10%から13%へと、若干増加している。41%以上の従業員に適用している企業の比率をみると、1987年の43%から、2002年には51%に増大している。この調査結果のように、ノンエグゼンプト従業員に関しても時間給制度から月給制度に移行する企業が次第に増加している。

7 業績に対応した変動給

1980年代に入ってアメリカ産業の国際競争力が低下し、基本給の増大による固定費の増大を防ぎ、かつ、業績に対して従業員を動機づけるために、業績に応じて報酬額が変動する変動給を拡大する企業が多くなった。UAW, USW, チームス

ターズ等の多くの労働組合も、従来の基本給の賃上げに代えて、利益分配制度、賞与、成果配分制度、各種の奨励給等の新しい賃金制度を受け入れるようになった。労使協定において、物価上昇に伴う自動昇給を規定したCOLA条項(cost of living adjustment clause)を廃止するケースも増え、COLA条項の適用を受ける労働者の数は1977年の61%をピークに1980年代後半には40%弱にまで減少した(BNA, 1988, pp. 35-46)。

また、チームワークを促進するために、部門や職場の業績に対応した賞与、利益分配制度、成果配分制度などの奨励給を導入する企業も多くなっている。

(1)個人奨励給

表3にみられるように、1987年と2002年を比較すると、賞与のような個人奨励給が大きく増加

していることがわかる。従業員の4割以上に個人奨励給を支給している企業は、回答企業の45%に及んでいる。

基本給に対する賞与の比率は、専門職で7~10%、管理者で25~27%、執行経営者で65~80%である。

(2)利益分配制度

企業業績に対する従業員の関心を高めるために、企業業績に応じて利益の一定割合を従業員に分配する利益分配制度が多くの企業で導入されている。各従業員に分配された利益は、一定期間を経てから引き出せる仕組みが用いられ、利益分配制度は従業員の定着性を高める効果も果たしている。

利益分配制度は、2002年には、72%の企業で導入しており、普及率が高い。また、利益分配制度が用いられる場合には、従業員の大半あるいは全従業員を対象として利用される場合が多い。表3に見られるように、1987年と比較すると、2002年には、利益分配制度がより多くの従業員に適用されていることがわかる。

(3)ゲインシェアリング制度

工場の生産性の向上に応じて従業員に利益を還元するゲインシェアリング制度は、製造企業に限定されるので、製造企業がそれほど多くないフォーチュン1000社を対象にした調査では、利益分配制度とは異なり、ゲインシェアリング制度の普及率はそれほど高くない。スキャンロン・プラン、インプロシア・プラン、ラッカー・プランなど、さまざまなゲインシェアリング制度が用いられている。

(4)従業員持株制度

従業員が自社株を一定の割引価格で証券市場の時価よりも安く購入できる従業員持株制度は、従業員が自社株を所有することにより、企業の業績に対する関心を高め、ひいては生産性の向上を図るために用いられている。あるいは、利益分配制度と同じような方式で、自社株式の一定量を毎年従業員に分配し、従業員は退職時に分配された株式を受け取ることができる株式ボーナス制度も用いられている。退職者は、そのまま株式を保有して配当金を受け取ってもよいし、時価で売却することもできる。

従業員持株制度の普及率は高く、回答企業の74%が導入している。この制度が導入される場合は、全従業員に適用される場合が多い。

(5)ストック・オプション制度

ストック・オプション制度は、例えば5年後とか10年後に、現在の価格で一定数の自社株を購入できる権利を従業員に与える制度である。労働者の財産形成に資するためと、企業業績の向上に従業員を動機づけるために、ストック・オプションを提供している企業が多い。企業が大きく成長したり、上場して、株価が大幅に上昇した場合、従業員は大きな利益を得ることができる。反面、株価が低落した場合には、権利を行使するメリットはなくなってしまう。高成長をしたハイテク産業の企業では、大きな利益を得た人が多い。

ワールドアトワーク協会とシブソンコンサルティング社との合同調査(2003年10月)によると、ストック・オプション制度の導入率は、表4のように、ノンエグゼンプト従業員でも27%であり、かなり高い導入率である。

フォーチュン1000社を対象にしたローラーらの調査では、表3のように、従業員持株制度に比べると、ストック・オプション制度の導入率は低い。また、適用従業員の比率も低く、従業員持株制度の場合は、全従業員に適用する企業は34%であるが、ストック・オプション制度を全従業員に適用する企業はわずか10%にすぎない。この制度は、一般従業員よりも経営者に対して適用される場合が多い。1993年と2002年の調査結果を比較すると、ストック・オプション制度を適用される従業員の割合は、次第に増加しているといえよう。

(6)その他の報酬

①非金銭的表彰制度 表3にみられるように、非金銭的表彰制度は、広く普及している。この制度を利用していない企業は4%にすぎない。しかし、全従業員に適用する企業は24%で、それほど多くはない。

②雇用保障 1970年代後半より米国企業は、事業の再構築を図るとともに、激しい人員削減に取り組んだ。その結果、表3にみられるように、1987年と比較すると、雇用保障を維持している

企業は大幅に減少している。いずれの従業員に対しても、雇用保障をしていない企業は、1987年の47%から、2002年には70%に増加している。雇用保障をしている企業においても、雇用保障を適用している従業員の比率は非常に低く、企業の長期的な発展に必要な中核的な従業員に限定して、高レベルの雇用保障をし、その他の従業員に対しては、雇用保障のレベルを低くする傾向がみられる (E. E. Lawler, *et al.*, p. 41)。

③賃金情報公開制度 賃金情報公開制度については、1993年に初めて質問が行われたが、その以降、わずかに増加した程度である。

④カフェテリア式福利厚生 カフェテリア式福利厚生制度は、1987年と比較すると、2002年には普及率は大幅に拡大し、74%に達している。

8 トータル・コンペンセーションの考え方

アメリカでは、福利厚生費の負担が増大するなかで、トータル・コンペンセーションという考え方が広まっている。トータル・コンペンセーションというのは、従業員が価値をおくものすべてを活用して従業員を動機づけようという考え方である。①金銭的報酬 (基本給、賞与、奨励金、株式など)、②福利厚生 (医療保険、退職年金、401(k)プラン、有給の諸休暇、会社構内での靴修理、クリーニング、郵便などのサービスの提供など)、③教育・育成 (キャリア開発、訓練、学習・啓発、後継者育成計画など)、④労働環境 (上司のリーダーシップ、労働と生活の調和、労働の挑戦性、同僚との対人関係など) という複数の報酬を提供し、トータルで従業員を動機づけていこうとする考え方である。

伝統的な福利厚生では、コストの大部分を企業が負担し、従業員は福利厚生を受給することは当然という既得権意識を持ち、福利厚生によって従業員をより高い業績に向けて動機づける力が働かなかった。トータル・コンペンセーションという考え方においては、従業員を直接的に業績に動機づけられない福利厚生もカフェテリア方式にして、従業員が個人個人のニーズに応じて選択することにより、従業員のニーズを満たしながら、同時に報酬の一部であることを認識させ、業績に動機づける力をもたせようとするものである。

表4 ストック・オプションの適用率
(複数回答, 単位: %)

従業員層	2003年
トップ・エグゼクティブ	99
中間管理者	88
専門職	64
営業職	50
ノンエグゼンプト従業員	27

出所: WorldatWork and Sibson Consulting, (2003). Fig. 1.

さらに、動機づけの力の弱い福利厚生のコストをできるだけ抑制し、短期的インセンティブや長期的インセンティブなどの業績に結びつく変動的な報酬を多くして、より高い業績を引き出そうとすることも行われている。

日本企業では、福利厚生を定着性や忠誠心の強化に利用することはあっても、業績への動機づけに利用しようとする動きは少ない。また今後、女性をいっそう活用しようとする、結婚・出産後の継続勤務を支援するようなサービスの提供がより必要になってくる。多様な人材を管理し、従業員が価値を見いだすものすべてを報酬として活用しようとするアメリカ企業の考え方や制度は参考になると考えられる。

IV むすび

アメリカでは、低下した国際競争力を回復し、世界でトップの座を回復するために、国を挙げて国際競争力の回復に取り組み、企業も経営革新を行い、その経営革新の一環として、人事・賃金制度の改革に取り組んできた。職務給制度そのものは依然として主流であるが、優秀な人材を確保するために、賃金の社内的公正よりも、外部労働市場の賃金水準を重視するという傾向が強まっている。また、人事制度の改革の中で、能力向上や業績向上に従業員を動機づけ、同時に人件費コストを削減するために、報酬をできるだけ変動費化するための改革が行われている。人材の採用や育成、あるいは賃金決定にコンピテンシーを用いる動きも拡大している。

日本企業では、最近、成果主義人事管理が拡大しているが、米国企業における人材育成や能力向上、あるいはチームワークを重視する動向にも注

目し、成果主義の欠点を克服していかなければならない。

参考文献

Bureau of National Affairs, Inc.(1988) *Changing Pay Practices: New Development in Employee Compensation, A Special Report*, BNA.

Lawler III Edward E.,(2003) "Pay Practices in Fortune 1000 Corporations," *WorldatWork Journal*, Vol. 12, No. 4. (Available on line for WorldatWork members: <http://www.worldatwork.org/> Viewed: 2003.5.27)

Lawler III, Edward E., Susan A. Mohrman and George Benson (2001) *Organizing for High Performance*, Jossey-Bass.

Institute of Management and Administration, "Four Studies Track What Alternative Pay Plans Work Best," (Available on line: <http://www.fei.org/download/fourstudiestrackwhatalternativepayplansworkbest.doc> Viewed: 2004.6.18)

WorldatWork, Professor Dow Scott, and Hay Group, LLC, "Survey of Compensation and Practices," March 2003

(Available on line for members: <http://www.worldatwork.org/research/generic/html/comppol03.htm> Viewed: 2004.6.18)

WorldatWork and Sibson Consulting (October 2003) "The State of Employee Stock Options-2003," (Available on line for members: <http://www.worldatwork.org/library/vendors.jsp> Viewed: 2004.6.19)

竹内一夫 (2001) 『基礎コース 人事労務管理』 新世社 (本書では、人事賃金管理の日米比較を行っている)。

竹内一夫 (1999) 「在米日系企業の賃金管理——面接調査」『東京経済学会誌』 212号。

竹内一夫 (1994) 「アメリカの賃金」 成果配分賃金委員会編 『アメリカの賃金・ヨーロッパの賃金』 社会経済生産性本部。

たけうち・かずお 東京経済大学経営学部教授。最近の主な著作に「アメリカにおける男女間賃金格差と女性の活用(2)」『東京経済学会誌』 236号 (2003年10月) など。人事管理論専攻。ホームページ: <http://www.tku.ac.jp/~ktakeuti/kazuohpg.html>

大原社会問題研究所雑誌

No.550-551 2004.9-10

定価 1000円 (本体952円, 年間購読 12,000円)

■論文

占領下の再軍備反対論と傷痍軍人問題
電機産業における構内請負労働の実態
雇用主としての派遣会社の役割

植野真澄
戸室健作
鹿生治行

■特別寄稿

産業報国運動に関する東条英機陸軍次官通牒の分析
桜林誠著作目録 (第23巻)

桜林 誠

■書評と紹介

堀真由美著 『テレワーク社会と女性の就業』
木曾順子著 『インド 開発のなかの労働者』
玉井金五・松本淳編著 『都市失業問題への挑戦』
B.K.Obach: *Labor and Environmental Movement*
R.Fantasia & K.Voss: *Hard Work*
社会政策学会会員研究業績一覧
社会・労働関係文献月録
法政大学大原社会問題研究所2003年度の歩み

福留恵子
柳澤 悠
沼尾波子

鈴木 玲
社会政策学会
法政大学大原社会問題研究所

発行/法政大学大原社会問題研究所
発売/法政大学出版局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 Tel.0427-83-2307
〒162-0843 東京都新宿区市谷町2-14-1 Tel.03-5228-6271