

日本型賃金制度の補完性タイプ の変化

——日英企業のケース分析から探る

須田 敏子

(青山学院大学助教授)

目次

- I はじめに
- II 文献調査——日本型賃金制度・イギリス型賃金制度の補完性タイプの特定
- III ケーススタディ——日英賃金制度の比較
- IV 日英ケース企業における賃金制度の相違
- V 日本のケース企業における賃金制度の変化
- VI 今後の研究課題

I はじめに

筆者は日本型賃金制度の変化について調査を行った。調査方法は、イギリス企業との比較という国際比較である。制度理論 (institutional theory) によれば、ある制度が長年定着し、人々がこの制度に慣れ親しむと制度のもつ特色を当然のことと捉え、意識しなくなる傾向がある (DiMaggio and Powell 1991, Scott 1995)。長年定着した特色といえ、当該制度がもつ基本的で重要な特色であり、この基本的で重要な制度的特色こそ、人が当然視して意識せず見過ごしてしまう特色ということになる。この問題への効果的な対応が国際比較であり、これが調査方法として国際比較を用いた主な理由である。イギリスを比較対象国として選んだ理由は、インサイダー型というコーポレートガバナンスシステム¹⁾をもつ日本と対極にあるアウトサイダー型コーポレートガバナンスシステムのイギリスは、当然視されやすい特色も含めてさまざまな面で制度的特色が異なることが想像され、比較対象国としては適していると考えられるからだ。

分析の視点として用いるのが、補完性 (complementarity) (あるいは coherence, interdependence などと表現されることもあるが、本稿では補完性を用いる) である。社会制度が長期的に継続して維持される要因のひとつとしてしばしば指摘されるのが補完性である。補完性に関しては多くの研究者が定義しており、たとえば Roberts (2004) は “doing (more of) one thing increases the return to doing (more of) another” (2004: 34), Deeg (2005) は “mutually reinforcing effects of compatible incentive structure in different subsystem of an economy; we might call this a logic of synergy” (2005: 24) と定義している。社会制度を構成する個々の制度間で補完性が確立すると社会制度全体から得られる利益が増加するため、当該制度を変化させようという動機を持つ人はなくなり、その結果、制度内で補完性を持つ社会制度は長期的に安定することとなる (North 1990)。本調査では、以上のような補完性の概念を日本とイギリスの賃金制度に適用し、2つの賃金制度の特色を補完性タイプの面から議論していく。なお本調査では、イギリスの賃金制度についてはホワイトカラーに対する賃金制度を対象としている。この理由はイギリスの場合、ホワイトカラーとブルーカラーの賃金制度に大きな違いがあるためだ。なぜホワイトカラーの賃金制度を選択したかの理由は限られた誌面のため、本稿では記載しない。

補完性を確立した社会制度は安定しているといっても、まったく変化しないということはない。実

際に多くの研究が社会制度の変化を報告している（例えば Lane 1995, 2005, Amable 2003 など）。変化が発生する場合、社会制度全体（あるいは社会システム全体）に一様に変化が発生することは少なく、制度を構成するある部分から発生（あるいはある部分で特に強く発生）する。この部分的な変化によって、制度内の補完性が崩れ、これが制度を構成する他の部分に対する変化促進の要因となる。調査において日本とイギリスの賃金制度に関して変化が発見された場合には、補完性に関するこのメカニズムを適用して、変化を分析する。

なお社会制度を補完性から分析する方法にはさまざまな方法があるが大別すると、対象となる社会制度と外部制度との関係から分析する方法（外部補完性）と、対象となる社会制度内部の補完性から分析する方法（内部補完性）の2つに分けられる。賃金制度にあてはめると、前者はたとえばコーポレートガバナンスシステムとの関係で賃金制度の特色を分析する、などがあり、後者は全体としての賃金制度を構成する個々の要素・特色間の補完性を分析する、という方法がある。本稿の基となった調査ではこの2つの両面から賃金制度を分析しているが、本稿ではそのうちの賃金制度内部の補完性分析のみを対象とする。

日本・イギリスの比較調査における一次情報収集方法は日本とイギリス企業に対するケーススタディ²⁾である。調査対象が少数となり、一般化能力に弱いというケーススタディの弱点は認識しているものの、賃金制度という複雑な制度を対象とする本調査では企業における賃金制度の実態に迫ることが重要と判断したためだ。ケーススタディに先立ち既存の大規模サーベイ³⁾に基づく文献調査によって日本とイギリスの賃金制度の全般的な特色を特定（賃金制度の補完性タイプの特定）している。ケーススタディは2000年から2003年にかけて、日本とイギリスの民間企業（日本企業10社、イギリス企業8社）を対象に行った。さらに日本企業については2005年以降にその後の変化に対する継続調査を実施中であるが、本稿では2000年から2003年のケーススタディを基に日本とイギリスの賃金制度の特色を議論する。前述のとおりイギリスの賃金制度はホワイトカラーの賃金制

度を対象としており、文献調査とケーススタディの双方で、対象はホワイトカラーの賃金制度である。

II 文献調査——日本型賃金制度・イギリス型賃金制度の補完性タイプの特定

筆者は既存の大規模サーベイの結果に基づいて伝統的日本型賃金制度（日本型賃金制度は近年変化しているため、伝統的と記載）とイギリス型賃金制度を比較し、以下の基本的な特色を特定した。

伝統的日本型賃金制度 = 人・ストック・組織ベース賃金制度

イギリス型賃金制度 = 職務・フロー・市場ベース賃金制度

イギリスでも人要素は個人賃金決定の重要な要素である。イギリス型賃金制度を職務ベース（イギリスで job と表現される内容を本稿では職務と表現する）と特定したのは、要求される人要素（あるいは評価対象となる人要素）が担当する職務によって規定される度合いがイギリスのほうが高いためである。なお、イギリスの中でもマネジメントジョブのような非定型的職務では職務内容を規定することが難しく、人要素の重視度合いが上がる。また日本とイギリスでは人要素で重視する側面が相対的に異なる。日本では長期的な貢献を相対的に重視し、イギリスではその時々への貢献を相対的に重視する。この双方の特色を日本 = ストックベース賃金、イギリス = フローベース賃金と表現する。

日本・イギリスともに3つの特色間で補完性が確立している。日本型の人ベース賃金と組織ベース賃金の関係についてみると、人ベース賃金では労働市場における一般賃金レート確立が難しく、人ベース賃金における可能な賃金決定方法は組織ベース賃金となる。イギリス型の職務ベース賃金と市場ベース賃金の関係についてみると、職務ベース賃金では職務という基準を基に労働市場における賃金レートを収集することが比較的容易となり、個人賃金決定に対する客観性・一貫性向上のため、市場ベース賃金の導入は適切な方法といえる。次に日本型の人ベース・組織ベース賃金とストックベース賃金の関係についてみる。職務は現在の個

人の価値・貢献の内容・レベルを決定するベースであるし、市場ベース賃金は労働市場における個人の価値を担当職務の価値によって表したものであるため、ストックベース賃金と職務ベース賃金と市場ベース賃金が両立するのは難しい。さらに現在の価値・貢献度を必ずしも反映しているとは限らないストックベース賃金においては、賃金レベルがその時々で変化せず安定していることが望ましい。現在価値に必ずしも連動しない賃金がある場合は、社員の賃金に対する公平感・納得感が低下すると思われるからだ。職務ベース賃金では担当職務の変更によって賃金が上下する可能性があり、市場ベース賃金は労働市場における需給関係の変化によって賃金が上下する可能性があるが、人の価値は長期的には変化するものの、担当職務が変化するように突然変化するということはない。組織内での評価については、評価者が変わることによって短期間でも評価が変化することは考えられるが、この点は人事部が介在することで極端な評価の変化による処遇の変化はある程度おさえられる。このように人ベース・組織ベースのほうが賃金変化を抑制することができ、ストックベースに適した賃金制度といえる。イギリス型賃金については、職務ベース賃金・市場ベース賃金は前述のとおり、社員の現在価値を、担当職務の組織内外における現在価値を基準に賃金が決定するため、基本的にフローベース賃金といえる⁴⁾。

以上のように日本型賃金・イギリス型賃金の両者とも3つの特色間で補完性を有しているが、近年の多くのサーベイ結果からは、人ベースとストックベースの2つの面で日本の賃金制度は変化していることがわかる。人ベースについては、近年職務給・役割給の割合が急速に上がっており（職能給との混合型が多い）（社会経済生産性本部 2006: 3）、ストックベースについては、成果主義と呼ばれる変化によってフローベース賃金制度へと変化してきている。

III ケーススタディ——日英賃金制度の比較

1 個人賃金決定プロセスの比較

ケーススタディでは多くの面で日英の賃金制度の違いが明らかとなったが（賃金にはさまざまな要素があるが、日本に関しては月例給、イギリスに関しては base-pay に対象を限定する）、その中から個人賃金決定プロセスと賃金決定結果の2つの側面を本稿では紹介する。以下に日本とイギリスのケース企業における個人賃金決定プロセスの概要を示す。なおプロセスの詳細は日本・イギリスとも各ケース企業によって異なる。

日本のケース企業における個人賃金決定プロセス

(1) ライン管理者が人事考課の考課点を決定

↓

(2) 本社人事部が人事考課点に応じた昇給額・率（査定昇給分）決定

↓

(3) 本社・部門の人事部が考課点の調整を行う（調整を行わないケース企業もある）

↓

(4) 本社人事部が考課点に応じて個人の昇給額・率（査定昇給分）を決定

イギリスのケース企業における個人賃金決定プロセス

(1) ライン管理者がパフォーマンスレビューのレーティングを決定

↓

(2) 人事部がレーティングに応じた昇給率のガイドラインを決定する（昇給率は部門・社員レベル・職種などで異なる場合がある）

↓

(3) ライン管理者が個人の翌年の賃金水準を決定する

パフォーマンスレビューの評価、市場賃金、市場賃金との相対的な関係などさまざまな要素を考慮して、総合的に判断する

以上のように、個人賃金の決定プロセスは日本とイギリスで異なる。特に大きな違いとしては、①人事考課・パフォーマンスレビューと賃金レビューの関係、②賃金決定者、の2つが挙げられる。1番目の人事考課・パフォーマンスレビューと賃金レビューの関係については、日本では人事考課点と昇給額（率）の連動度合いが強く、等級と考課点という2つの要素によって査定昇給部分の昇給額（率）がほぼ決定する。これに対して、イギリスではパフォーマンスレビューのレーティングは賃金レビューで考慮される要因のひとつであり、レーティング結果と昇給率との連動度合いは日本に比べて弱い。賃金レビューではレーティング以外にも市場賃金、市場賃金との相対的な位置（高いか低いか）、将来の貢献度などさまざまな要素に基づく総合的な判断から、個人の昇給率が決定される。

2番目の賃金決定者の違いについては、日本のケース企業では人事部が各等級・各考課点に応じて昇給額を決定する。ライン管理者は人事考課を通じて部下の賃金決定に参画してはいるものの、部下の賃金額を直接決定することはない。これに対してイギリスのケース企業では部下の賃金レベルを決定するのはライン管理者である。人事部門はパフォーマンスレビューのレーティングに応じた昇給率のガイドラインを提示するが、ライン管理者はこれに必ずしも従う必要はない。1番目の違いで示したとおり、ライン管理者がパフォーマンスレビューや市場賃金などさまざまな要素を考慮して部下の賃金を決定するのである。以上の違いから、日本のケース企業＝集権的個人賃金決定制度、イギリスのケース企業＝分権的個人賃金決定制度という特色が指摘できる。

2 賃金決定結果の違い

日英ケース企業の社員インタビューからは、イギリスのケース企業のほうが日本のケース企業よりも個人の貢献レベル（貢献の主な内容は、職種、職務レベル、成果、職務・成果に求められる人的要素など）と賃金レベルの相関関係が強いことがわかった。もっとも日本のケース企業の間でも人ベースと職務ベース賃金のいずれを導入しているか

貢献度と賃金レベルの相関度合いは異なっており、人ベース賃金を導入している企業のほうが、相関度合いが低い。人ベース賃金をとっているケース企業の社員インタビューでは、ライン管理者からは「部下の中には管理職も非管理職もあり、目安としては管理職社員の仕事内容や目標基準を高く設定するようにしているが、必ずしもそうなるとは限らない」「等級の上の社員のほうが仕事の責任・難易度や成果が高いとは必ずしもいえない。実際に自分の部下の間で等級の低い部下のほうが難しい仕事を行い、高い成果を出している場合もある」などの意見があり、非管理職からは「自分の部門では管理職で自分よりも目標・成果のレベルの低い社員がいる」という意見があった。これに対して職務ベース（ポイントファクターなど厳格な職務ベース等級・賃金をとっている企業）では、賃金等級は現在の職務等級に連動しているため、このような大きな乖離は発見できなかった。他方、すべてのケース企業が職務ベース賃金をとるイギリス企業では、貢献レベルと賃金レベルでの大きな乖離は発見できなかった。以上の賃金決定結果の違いは、その時々々の貢献度と賃金レベルが必ずしも一致しないストックベース賃金を日本型賃金制度の特色として指摘し、さらにストックベースと人ベース賃金の補完性を指摘したが、それを実際に示す結果といえる。

IV 日英ケース企業における賃金制度の相違

日英のケース企業における賃金制度の違いとして、他のいくつかの要因が指摘できる。特に公平感確立に対するタイムスパンの違い、賃金に対する社員の認識（本稿では賃金に対する社員の認識を「賃金に対する心理的契約」と表現）、の2つを重要な違いとして指摘する。

第1の違いについては、前述のように日本のケース企業では貢献度と賃金レベルの間に乖離がみられたため、公平性に関する多くの研究の仮説に基づけば、日本のケース企業の社員のモチベーション低下が予想される。だが日本のケース企業の社員がイギリスのケース企業の社員よりも低いモチ

ベーションを表すような兆候は、社員インタビューからはうかがえなかった。この理由として公平理論などのこれまでの公平性の研究が想定しているスパンよりも、日本のケース企業の社員たちは長いスパンでの公平感を重視していることが考えられる。たとえばインタビューでは、「大卒社員は管理職に昇格するまでに管理職相当の仕事を経験するのが一般的で、これがわが社のやり方である。管理職前の時点をとらえれば貢献レベルと賃金レベルの間で不公平が生じるが、大卒社員はほとんどが管理職となるため長期的には高い処遇を得る機会が高いので長期的には公平ではないか」という意見があった。これに対して、イギリスのケース企業ではその時々への貢献度と賃金レベルの間での公平感を求める社員が多く、イギリスのケース企業における賃金制度はそれを実現する可能性の高い（少なくとも日本のケース企業よりも高い）賃金制度であった。

第2の違いは社員の賃金に対する心理的契約についてである。ケーススタディを通じて明らかとなった社員の賃金に対する心理的契約は、日本のケース企業では、「年齢に対する賃金」であった。これは筆者の「同じ産業分野の他企業であなたと同じような仕事をしている人の賃金をご存知ですか」との質問に対して、仕事に対してではなく同年齢の社員を比較して「ええ、知っています。この産業の大手企業の賃金水準はほとんど同じですから」という答えや、「ええ、わが社よりもK社のほうが、賃金水準が高いという話を聞いたことがあります」といった答えが多く聞かれたことからうかがえる。対照的にイギリスのケース企業における社員の心理的契約は「貢献に対する賃金」（貢献が表すのは職種、職務レベル、成果、職務・成果に求められる人的要素など）というものである。これは多くのライン管理者が正確な市場賃金の決定、成果に応じた賃金決定を最も重要な賃金決定に関する尺度として指摘し、具体化のための努力・行動を語っていること、非ライン管理者が外部市場との賃金比較を、転職を考える主要要因として挙げていること、などからうかがえる。日本のケース企業でも近年の賃金制度の変化を反映して、年功的賃金が変化しているという意識が社員インタ

ビューからうかがえたが、それでもイギリスのケース企業と較べると日本のケース企業の社員には「年齢に対する賃金」との意識が染み付いているようだ。

以上のケーススタディの結果、筆者は文献調査の結果特定した人・ストック・組織ベース賃金に加えて、伝統的日本型賃金制度の特色として、長期的な公平感の重視、集権的個人賃金決定制度、「年齢に対する賃金」という心理的契約、という3つの特色を指摘する。

V 日本のケース企業における賃金制度の変化

1 伝統的日本型賃金制度からの変化

本稿では、人・ストック・組織ベース賃金の3つを伝統的日本型賃金制度の基本的特色として特定した。だがすべての日本のケース企業は近年賃金制度の改定を行っており、その結果、この3つの特色に変化がみられる。これに対してイギリスのケース企業では、3つの特色内での変化は見られるものの、3つの特色自体にほとんど変化は見られなかった。

第1の変化は職務要素の導入である。すべてのケース企業で以前は人ベース賃金であったが、近年職務給・役割給の導入など職務要素を賃金に連動させるところが増えている。ケース企業のうち3社で全社員に対して、3社である層の社員に対して職務給あるいは役割給を導入している。第2の変化は行動・成果など人材のフロー面重視である。ケース企業では現在でも人要素は賃金決定に重要な要因となっている。だが人要素の中で年功的属人要素に基づく自動昇給の比重が弱まり、現在の行動や成果などへの評価に基づく査定昇給が重視されている。これはストックベース賃金からフローベース賃金への変化といえる。第3の変化は市場要素の導入である。ケース企業のうち2社が何らかの形でマーケットサラリーサーベイに参加し、さらに2社は同一産業内の企業の社員区分（大きくりの等級区分）・職種別などの賃金データを収集し、賃金レベル決定の参考要因としている。

以上のようにケース企業では市場賃金を導入する動きが始まっている。だが職務要素の導入に比べて市場賃金の導入はまだ進んでいないようだ。ケース企業によるとその原因は、市場賃金収集の難しさにある。

2 ケース企業における賃金制度変革の連続性

以上のようにケース企業において賃金制度はいくつかの点で伝統的日本型賃金制度とは異なっているが、筆者はこれらの変化は同時に起こるのではなく、ある側面の変化が起こり、その変化が影響して別の面での変化を誘発する、ということを発見した。ケース企業における賃金制度の変化は、連続的に起こっているのである。たとえば、ケース企業の一社では、1993年に成果給を重視するために目標管理を導入し、目標管理・業績評価・賃金を直接連動させた。さらに1995年にプロセス評価の基準を明確化するためにコンピテンシープロフィールを導入。1997年に職務給・市場賃金を導入している。別のケース企業では1996年に人事考課結果による賃金の違いを拡大。1999年に上級管理職層に、2000年に中間管理職層以下の層に役割給と市場賃金を導入した。

以上のようにケース企業では、年功給を減少させ、査定昇給を拡大することから賃金制度の変化はスタートした。だがこの人事考課の考課点による賃金差の拡大は、公平性・納得性の面で問題を起こすこととなった。理論的には社員の資格等級レベル（賃金は資格等級に連動）は個人の貢献レベルによって決まることになっているが、現実には個人の貢献レベルと資格等級レベルは必ずしも一致していなかった。社員の中には等級以上の貢献をしている人もいれば、等級に満たない貢献しかしていない人もいた。このように目標設定の土台が不公平なまま、目標管理と賃金を連動させて成果主義賃金を導入したことで公平性・納得性の問題が深刻化した。この問題に対して、まずケース企業が行った対応は考課の透明性の向上、考課への被考課者の参加など考課プロセスの変革である。ケース企業は手続きの公平性向上によって問題を解決しようとしたのである。

だが考課プロセスを変更したケース企業は、考

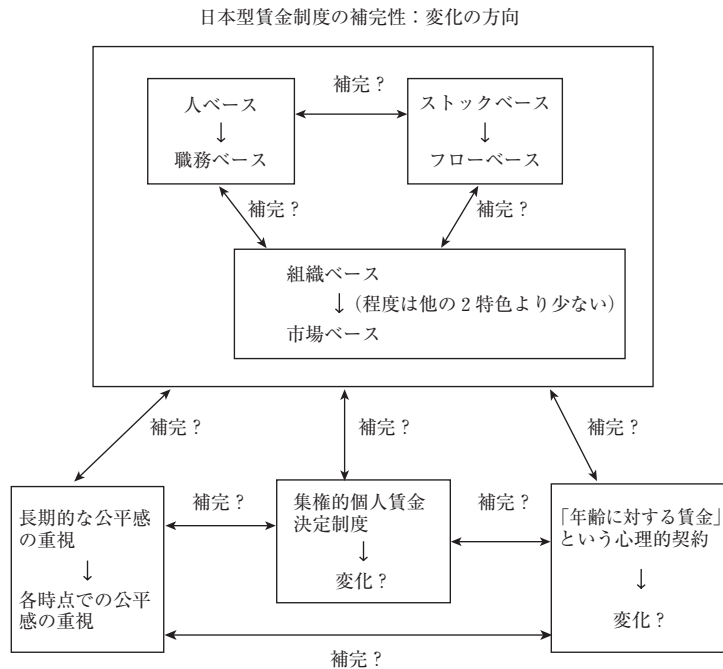
課プロセスの変更だけでは問題解決に十分ではないことを次第に理解するようになった。より根源的な問題は、等級・賃金レベルの決定に具体的な基準が存在しないことにあることを認識し始めた。そこで職務給・役割給など等級・賃金レベルの決定に職務要素の導入が図られることとなる。職務評価は客観的なものではなく必然的に主観的な判断を含んではいらぬものの、人ベース賃金に比べれば高レベルの具体性・客観性を提供することができる。いったん職務要素を導入したら、次のステップは市場賃金の導入である。職務に対する市場賃金を導入することによって賃金レベル決定に対する客観性を向上することができる。だが現在のところ職務に対する市場賃金レートは困難であり、多くの日本企業が職務ベースの賃金制度を導入することが、職務に対する市場賃金が日本企業に広まる条件といえる。

ケース企業における賃金制度の変化を図1に記載した。現在のケース企業の賃金制度は、伝統的日本型賃金制度に比べると、人ベース賃金→職務ベース賃金（職務要素の導入）、ストックベース賃金→フローベース賃金、組織ベース賃金→市場ベース賃金（市場要素の導入）、長期的な公平感の重視→各時点での公平感の重視、などの面で変化が発生している。これに対して、個人賃金決定制度と心理的契約については明確な変化は発見できなかった。

VI 今後の研究課題

本調査によって日本型賃金制度に関してさまざまな発見があったが、その中から2つのみを指摘する。ひとつはイギリスとの国際比較によって日本型賃金制度の特色をより明確に知ることができたということだ。たとえば、日本では昇給率決定は人事部が行うという集権的な意思決定制度となっている、「年齢による賃金」が浸透している、などだ。前者については制度理論が主張するように当然性によって、日本のみを見ていると特色が把握しにくいし、後者についても日本だけみていると「年齢による賃金」という心理的契約は減少しつつある、という結論になりがちだ。もうひとつ

図1 日本型賃金制度の補完性タイプ：変化の方向



注：明確な変化が発見できなかった項目について?をつけている。

は、ケース企業における賃金制度の変化プロセスによって、制度変化に対する補完性からの説明が実証されたということだ。つまり日本型賃金制度の変化は従来の伝統的日本型賃金制度の中で確立していた補完性を形成する特色の一部が変化し、これが補完性を崩し、別の特色の変化を促進しているということである。

現在の日本型賃金制度の状況については、従来型の補完性タイプから別のタイプの補完性へと変化する過渡期と捉えることができる。いや補完性タイプの変化がスタートしたばかりと言うほうが適切かもしれない。たとえば特色の中で変化の度合いが比較的高いストックベース賃金からフローベース賃金への変化であっても、イギリス企業に比較すればストックベースの度合いが高い。他の面については、変化が発生し始めた、あるいはほとんど変化が見られない、という状況である。日本型賃金制度の変化の方向は明らかにイギリス型賃金制度に向かっての変化であるが、イギリスの企業と比較すると、まだ大きな違いがあることがわかる。これもイギリスとの国際比較の利点とい

えるだろう。日本のみをみていると、変化を過大に見積もってしまう危険性がある。

日本型賃金制度の行方については、今後どの程度変化が進行するか、あるいは別のタイプの補完性に変化するかしなないかを、本調査から結論づけることは不可能である。だが補完性の主張から捉えてひとつ言えることは、中途半端な状況は賃金制度の効果を弱める可能性があるということだ。そのため変化の今後の動向は重要で、今後のさらなる調査が望まれる。将来の調査の方向としては、賃金制度の内部補完性と外部補完性の双方からの調査が必要であり、外部補完性の面では人事制度や経済制度など賃金制度を含む全体的な社会制度との関係に関する調査が挙げられる。

- 1) 本稿では「制度」という言葉を制度理論に基づいた概念で、「システム」という言葉をシステムズ理論に基づいた概念で用いるが、制度とシステムの意味についての議論は、議論を拡散させる危険性があるため、本稿では行わず、制度とシステムをほぼ同意語として用いる。
- 2) 本稿ではケーススタディを“Research method that enables the gathering of a rounded picture of a situation or event from the perspective of all the persons involved.

usually by the use of a variety of both quantitative and qualitative methods. Subjects of case studies are one or more selected examples of a social entity such as a community, social group or organization” (Suda 2003: 118-119) と定義する。

- 3) リサーチメソッドとしてサーベイを簡潔に定義することは難しいが (Bryman 1989, Gill and Johnson 1997), 本稿では母集団のある特性を知るために、あらかじめ質問項目を設定し、これに対する回答を質問紙あるいはインタビューによって収集するリサーチメソッドと捉える。
- 4) 理論的にはイギリスのケース企業の賃金変動のほうが大きくなるが、実際には降給を行っている企業は1社もないなど、必ずしもイギリスのケース企業の賃金変動のほうが大きいとは限らない。イギリス企業では低パフォーマンスへの対応は降給ではなく、解雇で対応しているケースが多く、この面からみると賃金変動は組織内よりも労働市場全体として機能していると考えられる。

参考文献

- Amable, B. (2003) *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. (1989) *Research Methods and Organization Studies*, London: Routledge.
- Deeg, R. (2005) “Path Dependency, Institutional Complementarity, and Change in National Business System”, in Morgan, G., R. Whitley and E. Moen, (eds.) *Changing Capitalism? Internationalization, Institutional Change, and Systems of Economic Organization*, pp. 53-77. Oxford: Oxford University Press.
- DiMaggio, P. J., and W. W. Powell (1991) Introduction in Powell, W. W. and P. J. DiMaggio (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 1-40. London: University of Chicago Press.
- Gill, J., and P. Johnson. (1997) *Research Methods for Managers* (2nd ed.), Paul Chapman Publishing.
- Lane, C. (1995) *Industry and Society in Europe: Stability and Change in Britain, Germany and France*, Aldershot: Edward Elger.
- Lane, C. (2005) “Institutional Transformation and System Change: Change in the Corporate Governance of German Corporations, in Morgan” G., R. Whitley and E. Moen (eds.) *Changing Capitalism? Internationalization, Institutional Change, and Systems of Economic Organization*, pp. 78-109. Oxford: Oxford University Press.
- North, D., C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Roberts, J. (2004) *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford, Oxford University Press.
- Scott, W., R. (1995) *Institutions and Organization* (河野昭三・板橋慶明 [訳] (1998) 『制度と組織』税務経理協会).
- 社会経済生産性本部 (2006) 「第9回日本型人事制度の変容に関する調査概要」.
- Suda, T. (2003) *An Investigation of Change in Japanese Payment Systems: Comparison with the UK*, Ph.D. thesis submitted to University of Bath.

すだ・としこ 青山学院大学大学院国際マネジメント研究科助教授。最近の主な著作に『HRM マスターコース——人事スペシャリスト養成講座』(慶應義塾大学出版会, 2005年)。人的資源管理論専攻。