

論文

ドイツ・アメリカにおける 賃金決定システムの新しい動き

田口和雄

目次

- 1 はじめに
- 2 ドイツの賃金決定システム
- 3 アメリカの賃金決定システム
- 4 ドイツ・アメリカの賃金決定システムの比較と検証
- 5 おわりに

1 はじめに

わが国の賃金決定システム⁽¹⁾は、構造変化の時代を迎えていると言われている⁽²⁾。それは、高度経済成長の環境条件の下で形成された職能資格制度を基本とする現行のシステムが、近年の日本経済の成熟化と安定成長、労働力の高齢化、円高の進展に伴う国際競争力の低下などにより、効率的に機能しなくなっているからである。

こうした傾向は日本に限らず欧米先進国においても同様な状況にある⁽³⁾。1970年代前半までの世界的な高度成長のなかで形成された職務評価を基本とする賃金決定システムが、高度成長経済から安定成長経済への移行という長期的な経済構造の変化や近年の経営環境の変化のなかで、効率的に機能しなくなっているからである。欧米先進国はこうした変化に勝ち残るため経営改革を行い、賃金決定システムにおいても改革に取り組んでいる。

本論の目的は、欧米先進国の中でも、とりわけ積極的に取り組んでいるドイツとアメリカの賃金決定システムを取り上げ、その変革を迫る経営環境の変化と、それを背景に取り組んでいる多様な新しい賃金決定システムの動向を明らかにした上で、両国の賃金改革の取り組みを比較、検証することにある。

2 ドイツの賃金決定システム

2. 1 賃金決定システムの現状

(1) 賃金の構成要素

賃金の構成要素は、基本給、業績給、諸手当の3つからなり、労働協約に基づいて産業別・地域別・職業別にその金額が規定されている。

〔基本給〕 基本給は「同一労働、同一賃金」の原則による職務給が採用され、職務の難易度に応じて労働協約に規定された金額が支払われている。

職員に対しては、職務の他に勤続年数が考慮されている。たとえば、図表2-1に示している金属産業では各賃金等級内に賃金の段階が設けられ、毎年1段階ずつ上がる仕組みとなっている。すなわち、新しい賃金等級に格付けされてから賃金等級内に設定されている各段階までは自動的に毎年賃金が昇給するが、上限に達した場合は、翌年からその状態が続くことになる。そこで、職場が変わったり、転職して上の賃金等級に格付けされた場合には、また最初の賃金額の水準からはじまることになる。

図表2-1 営業職員、技術職員、マイスターの協約給与（金属産業、北ヴェルテンベルグ/北バーテン）
1993年4月1日以降(DM)

北ヴェルテンベルグ/北バーテン											
営業職員				技術職員				マイスター			
等級	最初の給与額	最後の給与額	段階	等級	最初の給与額	最後の給与額	段階	等級	最初の給与額	最後の給与額	段階
K 1	2,145	2,521	4	T 1	2,490	2,910	4	M 1	3,477	-	1
K 2	2,627	3,090	4	T 2	2,969	3,477	4	M 2	4,066	-	1
K 3	3,109	3,641	4	T 3	3,479	4,066	4	M 3	4,620	-	1
K 4	3,641	4,205	4	T 4	4,066	4,620	4	M 4	5,149	-	1
K 5	4,205	4,765	4	T 5	4,620	5,149	4	M 5	5,685	-	1
K 6	4,765	5,308	4	T 6	5,149	5,685	4	-	-	-	-
K 7	5,750	-	1	T 7	6,296	-	1	-	-	-	-

(出所) IG Metall:Daten Fakten Informationen, Frankfurt am Main 1993.

(全日本金属産業労働組合協議会「1993年版統計資料集」1993年より作成)

〔業績給〕 業績給は基本給に、ある一定率を掛けて算出することによって決められている。その率は各地域の労働協約によって若干異なるが、図表2-2に示している金属産業の時間給労働者を例にとると平均して13~16%である。率の算定は従業員の能力評価によって決められる。評価は基本的に職場の直属の上司が行う。評価基準は、作業の量・質、仕事の慎重さ、丁寧さ、協調性などである。

図表2-2 金属産業における時間給労働者と職員の業績給の比率

1993年4月1日以降（％）

労働協約地域	時間給労働者		職員	
	平均算出の基礎	比率	協約給与額の平均に対する最低比率	比率の上限
バイエルン	100点まで成績査定制度	最大28	-	19
ベルリン	企業全体	13	10	-
ハンブルグ	企業全体	16	6	-
ヘッセン	企業全体	13	10	-
ニーダーザクセン	賃金グループ	13	10	-
ノルトライン＝ヴェストファーレン	賃金グループ	16	-	8
北西ニーダーザクセン	賃金グループ	16	10	-
北ヴェルテンベルグ／北バーデン	賃金グループ	16	10	-
オズナブリュック	企業全体	15	8	-
ラインラント＝プファルツ	企業全体	13	10	-
ザールランド	企業全体	13	10	-
シュレスヴィヒ＝ホルシュタイン	企業全体	16	6	-
南バーデン	賃金グループ	15	10	-
南ヴェルテンベルグ＝ホーエンツォレルン	賃金グループ	16	10	-
ウンターヴェーザー地域	賃金グループ	16	5 ^{*)}	-

*) 1994年1月1日以降は6％

(出所) IG Metall: Daten Fakten Informationen, Frankfurt am Main 1993.

(全日本金属産業労働組合協議会「1993年版統計資料集」1993年より作成)

【諸手当】 諸手当は労働協約に基づいて支給される。具体的には、時間外勤務、休日勤務に対する手当、劣悪な作業条件に対する特別手当などの仕事関連手当をはじめとして、財産形成関連給付、特別賞与（13ヶ月目の賃金）、年次有給休暇手当などがある。

（2）賃金決定に重要な役割を果たしている労働協約

ドイツにはアメリカでの法律（労働基準法）に基づく労働者区分はなく、伝統的な社会的慣習による区分（「労働者 Arbeiter」、「職員 Angestellte」）が存在している⁽⁴⁾。この労働者区分は、労働協約をはじめとして社会的通念としてドイツの賃金決定システムのなかに、現在でも比較的強く残っている⁽⁵⁾。

労働協約は労使の団体交渉によって、産業別・地域別・職業別に賃金や各種の労働条件などを横断的に締結している。基本的に職員、労働者の両方とも、労働協約によって賃金の枠組みが決定される。

労働協約は大きく3つある。第1は「基本協約（Rahmenvertrag）」で、年間の賃金や休

憩時間など一般的な労働条件について定めている。通常5～10年ごとに改定される。第2は「賃金／給与基本協約 (Lohn - und Gehaltstarif)」で、賃金の枠組みを規定している。この協約は、毎年行われる団体交渉によって改定される。第3は「賃金／給与協約 (Lohn - und Gehaltvertrag)」で、労働者と職員の賃金の賃率を決めている。この協約も賃金／給与基本協約と同様に毎年、団体交渉によって改定される。しかし、基準を越えると労働協約の対象外となる。

以上が労働協約の概況であるが、次に標準的な協約の状況を金属産業を例に考察することとする。

(3) 労働協約の状況：金属産業を事例に

金属産業の労働者は、労働組合のナショナルセンターである金属産業労働組合に直接参加している。賃金協約は全国10～12の地域ごとに、賃金の絶対額と賃金の上昇率を規定している。賃金の全般的な規定については、地域別、労働者区別に基本協約で決められている。

基本協約は賃金等級別に設定され、賃金協約の基礎となっている。たとえば、金属産業の協約地域である北ヴェルテンベルグ・バーデンでは、基本協約は、労働者を12の異なる賃金等級に、職員を7つの異なる賃金等級に分類している（図表2-1及び、2-3を参照）。

図表2-3 時間労働者の協約賃金（金属産業、北ヴェルテンベルグ／北バーデン）
1993年4月1日以降（DM）

賃金等級	賃金額	標準賃金に対する比率 ²⁾
1	2289	85.0
2	2289	85.0
3	2325	86.4
4	2361	87.7
5	2447	90.9
6	2554	94.9
7 ¹⁾	2692	100.0
8	2876	106.8
9	3065	113.9
10	3250	120.7
11	3440	127.8
12	3634	135.0

¹⁾ 賃金等級7が標準賃金

²⁾ 推計

(出所) IG Metall: Daten Fakten Informationen, Frankfurt am Main 1993.

(全日本金属産業労働組合協議会「1993年版統計資料集」1993年より作成)

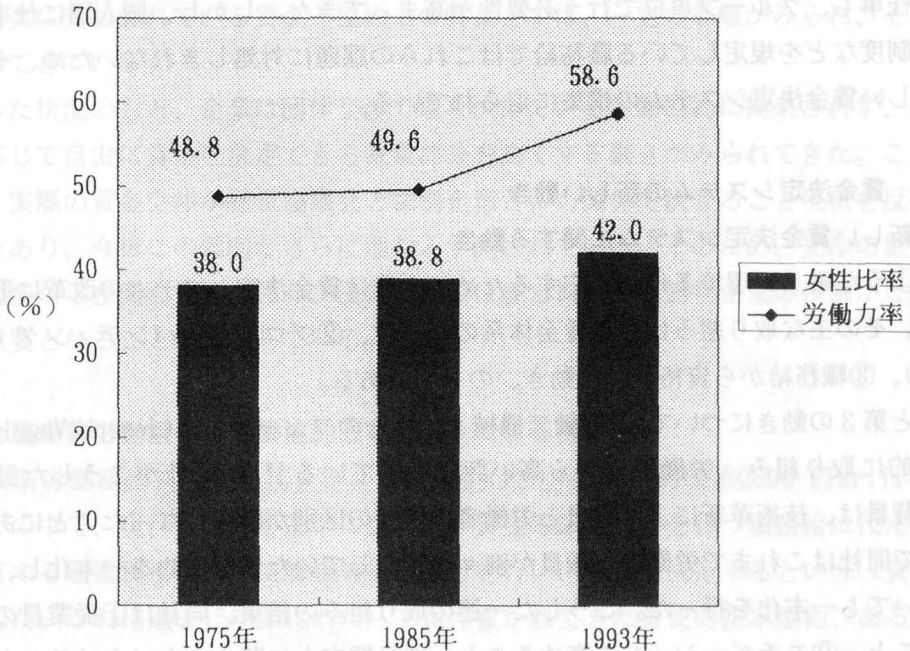
同図表から次の3つの特徴を抽出できる。まず第1に、職員の給与には勤続年数（いわゆる年功）が考慮され、労働者には考慮されていない。第2に、一般的に技術職の給与は営業・販売職よりも高い。第3に、マイスターの給与は職員とは別の協約で規定され、しかも職員のように勤続年数によって毎年給与が上がらず、仕事の内容によって給与が決定される。

2. 2 経営環境の変化と現行の賃金決定システムへの影響

産業別・地域別・職種別に賃金や各種の労働条件などを横断的に規定していた労働協約は、個人別の仕事の区分や賃金を規定することにより効率的に機能してきた。しかし、企業を取り巻く環境変化のなかで、仕事の区分や労働者区分を規定する従来の伝統的な制度の成立条件が崩れ、現行の賃金決定システムは大きな転換期を迎えている。とりわけ、労働市場の供給側、需要側双方の構造変化は大きい。

供給構造の変化は、労働力構成が変化していることである。その要因は次の2つの点が考えられる。第1に、これまで労働力の主力であった若年層が長期的な出生率の低下からその絶対数が減少しており、労働力の高齢化が進んでいることである。第2に、女性の就業意識の変化、政府の外国人労働者の受け入れ政策による移民者の増加によって、労働力構成における女性労働力や外国人労働者の比率（図表2-4及び、2-5を参照）が高まっていることである。

図表2-4 女性労働力率と労働力構成に占める女性比率の推移



(出所) ILO "Year of Labour Statistics" 1985, 1994.
OECD "Employment Outlook" 1984, 1994.

図表 2-5 ドイツの労働力構成における外国人労働者比率の推移

(単位：%)

年	比率
1983年	7.8
1991年	8.5

(出所) OECD "Trends in International Migration" 1993.

他方、需要構造の変化は、企業が高度な技能や高学歴の労働力をこれまで以上に求めていることである。その要因は次の2つの点に集約される。

第1に、経済・産業構造の変化である。これまでの経済成長により、国際化・サービス経済化が進展し、サービス産業に従事している労働者が増加する一方、製造業に従事している労働者が減少傾向を示している。第2に、国際市場において、東アジア・東南アジアを中心とする国々の経済成長によって国際市場に台頭し、厳しい国際競争にさらされるようになった。第3に、企業経営の変化である。生産技術の進展やコンピュータと情報処理関連技術の高度化に伴い、①作業内容が高度化・複雑化し、②グループ単位で行う仕事が増加し、③人員の柔軟な配置が必要となっている。企業はこうした状況に対応できる高学歴・高技能労働者を必要としている。

こうした厳しい状況に勝ち残るには、高技能・高学歴をもった労働力を柔軟に配置し、高度な仕事も、グループ単位で行う必要性が高まってきた。しかし、個人別に仕事の区分や資格制度などを規定している職務給ではこれらの課題に対処しきれないため、それに代わる新しい賃金決定システムの構築に迫られている。

2. 3 賃金決定システムの新しい動き

(1) 新しい賃金決定システムに関する動き

このような厳しい環境条件に対応するため、企業は賃金決定システムの改革に取り組んでいる。その主な取り組みは、①賃金体系の一本化、②ブロード・バンディング（職務の統合化）、③職務給から資格給への動き、の3つである。

第1と第3の動きについて、道路舗装機械メーカーのフェーゲレ社(Joseph Voegelé AG)が積極的に取り組み、労働組合から高い評価を得ている⁽⁶⁾。同社がこうした動きをいたった背景は、技術革新により職員と労働者の職務の区別が曖昧になったことにある。

そこで同社はこれまで労働者と職員が別々に締結していた労働協約を一本化し、賃金体系についても一本化を行った。こうした一連の取り組みの結果、同社は①従業員の熟練を広げること、②モチベーションを高めること、③品質向上に関心を向けさせること、④人員を柔軟に配置すること、が可能となった。同社のこうした試みは、賃金体系をはじめと

して、組合運動、労働協約のあり方にも影響を与えている⁽⁷⁾。

第2の動きであるブロード・バンディングは、職務給の弊害である職務の硬直化、円滑な配置転換、人事異動の阻害、昇進機会の減少などの問題点を解消するために導入された制度である。同制度は関連するいくつかの職務を1つの職務群にまとめ、全体の職務数を減らすことによって、職務の柔軟性をもたせることに特徴がある。

こうした動きは、フォルクスワーゲン社が早くから取り組んでいる。同社は、労働者のみを対象に1979年に新しい賃金区分（Lohn Differenzierung、通称LODI）を導入した。この制度は従来の30段階に格付けされていた各職務を12段階の職務群に簡素化し、それに応じて賃金も12等級の体系に変更したものである⁽⁸⁾。同社がこの制度を導入した背景として、①職務の硬直化、②多能工労働者の増加、③企業内労働移動の必要性の3点をあげている⁽⁹⁾。

（2）中央交渉から個別企業交渉へ：個別企業の裁量部分を重視する動き

こうした傾向とともに、賃金決定システムをめぐって最も大きな変化としてあげられるのは、企業の経営者が団体交渉による労働協約に拘束されず、個別企業の裁量部分をより重視する動きである。

現在、一度労働協約が締結されると、その協約事項は、当該の産業や地域におけるすべての企業に適用され、しかも最低賃金として拘束力をもつ⁽¹⁰⁾。高収益の企業は協定以上の賃金を支払う余裕があるが、逆に最低賃金で支払っている企業も当然存在する。このように、現実に支払われている賃金と協約上の賃金とでは、一定の乖離がみられ、その格差が拡大してきている。

こうした状況のもと、企業は団体交渉で取り決めている労働協約に拘束されず、企業の収益に応じて自由に賃金を決定できる裁量部分を高くする動きがみられてきた。こうした動きは、実際の賃金交渉が経営協議会と個別企業との力関係で決まること現状を反映していることあり、今後この傾向がさらに進むと予測されている。そのため、交渉の重要性が産業別交渉から企業別交渉に移り、団体交渉では経営協議会と個別企業の役割がこれまで以上に重要となることを意味している。

（3）金属産業労働組合『労働協約改革2000』による提言

金属産業労働組合（以下、IGメタルと略称）は、『労働協約改革2000（Tarifreform 2000）』の中で、現行の職務を基準に従業員の賃金等級格付けを行う職務給に代えて、従業員の有する職業資格によって賃金等級格付けを行い、賃金を決定するという「資格給」を提唱した。これは過去15年間にわたって据え置かれてきた労使の基本協約、あるいは賃金／給与基本協約の改定に関する基本的な考え方を表したものである。その背景に、従来の職務評価や職務内容と連動した賃金等級の格付けが実態にそぐわなくなった、いわゆる

「協約の腐食化」がある⁽¹¹⁾。

このような問題点を克服するためにIGメタルが打ち出した新賃金制度の主旨は次の3つである。第1は、労働者の賃金等級、マイスターのマイスター等級、職員の等級といった3本建ての現行の報酬体系を廃止して、新しく一本化した13等級の新賃金体系にすることにある(図表2-6を参照)。

図表2-6 13段階の新賃金等級の提案

月額: DM		現行の賃金月額		
新賃金等級	(業績加給を含む)	標準賃金 (最高・最低)	格差	90年実績の業績加給を含む協約地域の例
E 1	2,400	10%: 2,640 30%: 3,120	100	LG2: 2,212 GG1: 2,303 LG3: 2,267 LG4: 2,375
E 2	2,500	10%: 2,750 30%: 3,250		LG5: 2,482
E 3	2,600	10%: 2,860 30%: 3,380	100	LG6: 2,590 GG2: 2,599
E 4	2,900	10%: 3,190 30%: 3,770	300	LG7: 2,698 GG3: 2,884 LG8: 2,914
E 5	3,200	10%: 4,070 30%: 4,810	300	LG9: 3,184 M1: 3,081
E 6	3,700	-	500	LG10: 3,589 GG4: 3,693 M2: 3,696
E 7	4,200	-	500	-
E 8	4,700	-	500	GG5: 4,669 M3: 4,478
E 9	5,300	-	600	M4: 4,992
E 10	5,900	-	600	GG6: 5,911
E 11	6,500	-	600	AT
E 12	7,100	-	600	AT
E 13	7,700	-	600	AT

E = 新賃金等級 LG = 賃金等級 CG = 給与等級 M = マイスター等級
(出所) 愛知労働問題研究所編「時短先進国ドイツ」1994年、p.16

第2は、労働者と職員の現行の業績給を廃止し、出来高給・歩合給賃金に代わるものとして、新しい業績給を設けることにある⁽¹²⁾。

そして第3は、報酬を支払うにあたって必要な従業員の格付けを、現行のような職務遂行に関する事項(職務知識、能力、負荷、責任など)を基準とするのではなく、従業員が現在持っている資格ないし新しく獲得された資格を基準にして行うということである⁽¹³⁾(図表2-7を参照)。

図表2-7 新賃金等級

E 1：新賃金等級1 その職務資格が短期的実習水準以下の女性・男子労働者
E 2：新賃金等級2 その職務資格が以下の指標の1ないし複数に該当する女性・男性労働者 * 実習期間4週間以上措置を終了 * 簡易職業資格取得者 * 新賃金等級1に該当する職務体系の内、3つ以上を遂行できる * 新賃金体系1に該当する職務体系に3年在職
E 3：新賃金等級3 その職務資格が以下の指標の1ないし複数に該当する女性・男性労働者 * 実習期間6カ月以上 * 新賃金等級2に該当する職業資格既得者対象の職業資格取得措置を終了 * 新賃金等級2に該当する職務体系の内、3つ以上を遂行できる * 新賃金等級2にある * 新賃金等級1にあるいは2に、または新賃金等級1と2にまたがって8年在職
E 4：新賃金等級4 その職務資格が以下の指標の1ないし複数に該当する女性・男性労働者 * 3年以上の職業教育、または同等の職業資格取得措置を終了 * 新賃金等級3に該当する職務体系の内、3つ以上を遂行できる * 新賃金等級3に該当する職務体系に3年在職
E 5：新賃金等級5 新賃金等級4相当の職業資格を持ち、かつ以下の条件を満たす女性・男性労働者 * 一定の職業教育終了者を対象とした、特定の職業資格取得措置を終了 あるいは * 新賃金等級4に該当する職務体系に3年在職
E 6：新賃金等級6 新賃金等級5相当の職業資格を持ち、かつ以下の条件を満たす女性・男性労働者 * 一定の職業教育終了者を対象とするより包括的な職業資格取得措置を終了 あるいは * 新賃金等級5に該当する職務体系に3年在職
E 7：新賃金等級7 新賃金等級6相当の職業資格を持ち、かつ以下の条件を満たす女性・男性労働者 * 一定の職業教育終了者を対象とする広範な職業資格取得措置を終了 あるいは * 新賃金等級6に該当する職務体系に3年在職
E 8：新賃金等級8 その職務資格が以下の指標の1ないし複数に該当する女性・男性労働者 * 専門単科大学職業教育または同等の職業資格取得措置を終了 * 専門単科大学職業教育と同水準の職業資格取得措置を終了 * 新賃金等級7に該当する職務体系に3年在職
E 9：新賃金等級9 新賃金等級8相当の職業資格を持ち、かつ以下の条件を満たす女性・男性労働者 * 専門単科大学職業教育終了者を対象とする職業資格取得措置を終了 あるいは * 新賃金等級8に該当する職務体系に3年在職
E 10：新賃金等級10 その職務資格が以下の指標の1ないし複数に該当する女性・男性労働者 * 大学職業教育または同等の職業資格取得措置を終了 * 大学職業教育と同水準の広範な職業資格取得措置を終了 * 新賃金等級9に該当する職務体系に3年在職
E 11：新賃金等級11 新賃金等級10相当の職業資格を持ち、かつ以下の条件を満たす女性・男性労働者 * 新賃金等級10に該当する職務体系に3年在職
E 12：新賃金等級12 新賃金等級11相当の職業資格を持ち、かつ以下の条件を満たす女性・男性労働者 * 広範な専門知識 あるいは * 長年（3年以上）の職業経験
E 13：新賃金等級13 新賃金等級12相当の職業資格を上回る職業資格を持つ女性・男性労働者

（出所）愛知労働問題研究所「時短先進国ドイツ」学習の友社、1994年、p.22、p.24

これまで職務に基づいて賃金等級を設定していたドイツにとっては、企業レベルではみられたものの、ドイツ最大の産業別労働組合がこのような方向に動き始めたことは歴史的な出来事である。

3 アメリカの賃金決定システム

3. 1 賃金決定システムの現状：賃金決定に重要な役割を果たしている職務評価

アメリカにおける賃金の構成要素は、産業あるいは、企業によって様々な形態があるが、一般に基本給とインセンティブ給からなる。

基本給は「同一労働、同一賃金」の原則に基づいた職務給 (job-based pay) によって決まる。職務給を決める職務評価法は、職務序列法 (job ranking)、職務等級法 (job grading)、要素比較法 (factor comparison method)、点数法 (point factor method) の4つのタイプがあるが、点数法が現在、多くの企業で利用している評価方法である (図表3-1を参照)。

図表3-1 職務評価の方法 (複数回答)

(単位：%)

区分	なし	市場評価法	点数法	職務序列法	要素比較法	その他
エグゼンプト						
役員/管理職	2	6 5	50(24)	27(19)	12(8)	6
研究者/技術者	5	4 5	35(18)	14(12)	9(6)	4
セールス専門職	3	4 9	45(19)	16(13)	10(7)	5
サポート・スタッフ	1	6 0	56(23)	20(17)	12(7)	5
ノン・エグゼンプト						
事務職	1	5 7	56(22)	21(16)	11(7)	6
時間給労働者	7	4 6	36(14)	16(12)	7(4)	1 0

注：() 内は、市場評価法を同時に利用している使用者の場合である。

(出所) アメリカ報酬協会調査

(労務行政研究所「労政時報」第3144号より引用)

点数法の中では、次の2つが最も使われている。1つは、アメリカ産業経営協議会 (the American Association of Industrial Management, AAIM) が1937年に導入したシステムで、製造業と事務職に多く利用されている。もう1つは、ヘイ・コンサルティング・グループが開発したヘイ・システム (Hay System) で、専門職と上層部の管理者に多く利用されている⁽¹⁴⁾。

このように長い歴史をもつ職務評価は、他社との賃金水準の比較、あるいは産業内における自社の賃金水準の把握などが、簡単にできるというメリットがある。さらに、それによって優秀な人材確保ができ、人件費を抑える計画的な人事管理も可能になる。

3. 2 企業を取り巻く環境条件の変化と現行の賃金決定システムへの影響

現行の賃金決定システムの基礎である職務評価は、科学的管理法に基づく大量生産型の生産システムのもとでは、個々の職務・作業内容を明確にすることにより、効率的に機能することができた。しかし、企業を取り巻く環境変化のなかで、大きな転換期を迎えている。とりわけ、供給側、需要側双方で起きている労働市場の構造変化は、賃金決定システム改革に大きな影響を及ぼしている。

供給構造の変化は、図表3-2に示されているように労働力構成の変化により、労働力全体の知識水準のバラツキが広がり、全体の水準が低下してきたことである。その要因は2つの点が考えられる。まず第1に、労働力の主力である若年層、とりわけ白人男性を中心とする新規労働力の供給の先細りを背景に、労働力全体に占める割合が低下していることにある。しかも第2に、女性の就業意識の変化、アメリカに入学してくる不法、合法移民の増加による女性労働力、移民、マイノリティーなどが増加していることである⁽¹⁵⁾。

図表3-2 労働力の構成（1976年、1988年、2000年）

（単位：千人）

グループ	水準			増加数		増加率(%)		構成比(%)			成長率(%)	
	1976	1988	2000	1976-88	1988-2000	1976-88	1988-2000	1976	1988	2000	1976-88	1988-2000
合計（16歳以上）	96,158	121,669	141,134	19,465	19,465	26.5	16.0	100.0	100.0	100.0	2.0	1.2
16～24歳	23,339	22,535	22,456	-804	-79	-3.4	-0.4	24.3	18.5	15.9	-0.3	0.0
25～54歳	58,502	84,041	101,267	25,539	17,226	43.7	20.5	60.8	69.1	71.8	3.1	1.6
55歳以上	14,319	15,094	17,411	775	2,317	5.4	15.4	14.9	12.4	12.3	0.4	1.2
男性：16歳以上	57,174	66,927	74,324	9,753	7,397	17.1	11.1	59.5	55.0	52.7	1.3	0.9
女性：16歳以上	38,983	54,742	66,810	15,759	12,068	40.4	22.0	40.5	45.0	47.3	2.9	1.7
白人：16歳以上	84,768	104,756	118,981	19,988	14,225	23.6	13.6	88.2	86.1	84.3	1.8	1.1
黒人：16歳以上	9,549	13,205	16,465	3,656	3,260	38.3	24.7	9.9	10.9	11.7	2.7	1.9
アジア系等：16歳以上	1,827	3,708	5,688	1,881	1,980	103.0	53.4	1.9	3.0	4.0	6.1	3.6
ヒスパニック：16歳以上	4,279	8,980	14,321	4,701	5,341	109.9	59.5	4.4	7.4	10.1	6.4	4.0

（出所）アメリカ労働省 "Monthly Labor Review" November 1989.

需要構造の変化は、高度な技能・高学歴の人材に対する需要が増加していることである。その要因は2つの点が考えられる。第1に、アメリカ経済のサービス経済化・国際化が進展したことによる、国内の産業構造の変化、国際競争、製品開発の激化である⁽¹⁶⁾。第2に、こうした企業外部の変化に対応するため、技術職、専門職、管理職、サービス業などの高学歴を必要とする知識集約的職種の伸びが著しいことである。しかも、この傾向は、これから先も続くと予測されている（図表3-3を参照）。これに加えて、80年代の景気停滞、90年代に入ると医療費の急騰がさらに企業経営を圧迫し始め、こうした状況をさらに加速させた。

図表 3 - 3 職種別の雇用見通し

職種	1988		2000		変化率	
	人数	%	人数	%	1976-88	88-2000
全職種合計	118,104	100.0	136,211	100.0	29.5	15.3
管理職	12,104	10.2	14,762	10.8	66.4	22.0
専門職	14,628	12.4	18,137	13.3	44.6	24.0
技術職	3,867	3.3	5,089	3.7	53.9	31.6
販売職	13,316	11.3	15,924	11.7	46.1	19.6
管理補助職	21,066	17.8	23,553	17.3	27.8	11.8
サービス業	18,479	15.6	22,651	16.6	28.2	22.6
農林水産業	3,503	3.0	3,334	2.4	-7.7	-4.8
技能工	14,159	12.0	15,563	11.4	25.3	9.9
一般労働者	16,983	14.4	17,198	12.6	2.9	1.3

(出所) アメリカ労働省 "Monthly Labor Review" November 1991.

こうした厳しい状況に勝ち残るには、高技能・高学歴をもった労働力を柔軟に配置し、高度な仕事をグループ単位で行う必要性が高くなってきた。しかし、現行の職務評価に基づく職務給では対応できず、新しい賃金決定システムを構築する必要性に迫られている⁽¹⁷⁾。

こうしたなかで、1980年代から90年代の間にかけて新しい賃金決定システムの取り組みがはじまった。その代表的な動きは、①従来の職務給を改善した賃金決定システム、②全く新しい賃金決定システム、③変動型賃金、の3つである。

3. 3 近年の新しい賃金決定システムの動き

(1) 基本給の新しい動き < I > -職務給を修正した賃金決定システム-

新しい賃金決定システムの1つは、従来の職務給を修正したものである。その中で代表的な制度は、2段階賃金制度 (two-tiered pay plan)、全員俸給制 (all-salaried work force)、ブロード・バンディング (broadbanding job-based pay system) の3つである。

【2段階賃金制度】 2段階賃金制度は同じ職務をするにあたり、従来の従業員には通常の賃金を支払い、新規に採用される従業員には低い賃金を支払う制度である。ただし、新規従業員には一定期間後、通常の賃金が支払われるようになる。

この制度の目的は人件費の削減である。1980年代に、規制緩和や国際競争にさらされた自動車、ゴム、鉄鋼産業、航空産業などの企業で導入された。しかしながら、導入後の評判は悪く、新規従業員の不満、従業員間の紛争の発生、新規雇用確保の困難などの問題を引き起こし、最近では採用する企業は少ない⁽¹⁸⁾。

【全員俸給制】 全員俸給制は、これまでエグゼンプト、ノン・エグゼンプトに異なる賃金形態を採っていたのを、両者に同じ月給制や年俸制に変更するという制度である。従業

員全てに同じ処遇制度を適用することで、モラルを高め、能率を上げるようにしている。しかし、経営者は従来どおりノン・エグゼンプトに対して超過勤務手当を支払わなければならない、人件費の節約効果は少ない⁽¹⁹⁾。

〔ブロード・バンディング〕 ブロード・バンディングは、職務給の弊害である職務の硬直化、円滑な配置転換や人事異動の阻害、昇進機会の減少等の問題点を解消するために導入された制度である。関連するいくつかの職務等級を1つの職務等級にまとめることによって職務等級数を減らし、それによって職務の柔軟性を持たせることに特徴がある。

（２）基本給の新しい動き〈Ⅱ〉

－新しい賃金決定システム：技能給（skill-based pay）－

技能給（skill-based pay）⁽²⁰⁾は、従業員のもつ知識・技能を基準に賃金を定める制度で⁽²¹⁾、従来の職務を基本とした職務給とは根本的に異なる制度である。しかも、従業員をただの道具としてみるのではなく、人的資源とする考え方を基本としており、仕事が明確に定義できないホワイトカラーあるいは、仕事の内容が常に変わるラインの労働者などに利用されている。

図表 3-4 は、技能給と職務給を比較したものである。同図表からわかるように、技能給にも問題点がある。その主な点は、従業員が格付けられている賃金等級の中で定義されている技能すべてを修得し、賃金等級の上限に達してしまうと、それ以上に習得する技能がなくなり、賃金を高くする手段がなくなってしまうことである。

図表 3-4 技能給と職務給の比較

	技能給	職務給
賃金構造の基礎	技能／知識の水準	達成された仕事の価値
経営者の中心的関心	人材：課業（Task）の如何を問わず、人材が賃金を決める	職務：人材の如何を問わず職務（job）が賃金を決める
従業員の中心的関心	賃金上昇：技能修得に連動	賃金上昇：職位昇進に連動
賃金格付けの手続き	技能評価と技能格付	職務評価と職務格付
長 所	組織の柔軟性、省力効果	賃金が達成された仕事の価値に連動
限 界	人事の官僚制化の危険（降格の困難、頭打ち現象）、コスト管理	人事の官僚制化の危険、組織の硬直性

（出所） Barry Gerhart & George T. Milkovich, "Employee Compensation: Research and Practice", Centre for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, Working Paper pp.35-91, October 1991.

（（財）連合総合生活開発研究所「賃金要求水準及び賃金交渉方式等の国際比較研究」 1994年、p.103より）

技能給を導入した代表的な事例はポラドイド社である。同社は1990年にApplied Knowledge Pay（以下、AKPと略称）という技能給を、従業員全員を対象に導入した⁽²²⁾。AKPの等級ランクは35の等級ランクから構成され、等級ランクが高くなるほど技能の複雑さと難易度は増え、より高い技能が要求される。さらに、図表3-5に示すように、等級内には賃金レンジが設定され、各等級の最低賃金水準はその等級の仕事に必要な最低限の技能と知識の水準に合わせて設定されている。

図表3-5 AKP等級間の賃金格差

AKP等級	等級間賃金格差
1~20	2.5%
21~28	5.0%
29~32	10.0%
33~35	20.0%

(出所) *Pay for Knowledge and Contribution*, Polaroid Corporaton 1990.
 ((財)連合総合生活開発研究所「賃金要求水準及び賃金交渉方式等の国際比較研究」1994年、p.106より)

AKPの評価基準は2つあり、1つは仕事で実際に使用する知識で、もう1つはチーム目標に対する貢献と従業員自身の成績である。具体的な評価項目は図表3-6のようになっている。同社が技能給を導入した背景は、1980年代半ばから売上げや利益が低迷し、従業員の賃上げができなくなり、従業員のモラルが低下したことにある。

図表3-6 ポラロイド社におけるAKP等級の評価カテゴリー

評価カテゴリー	内 容
業務上の知識の深さ	職務遂行に必要な知識の水準ならびに複雑さ
業務上の知識の広さ	職務遂行に必要な技能・知識の範囲と多様性
表現力、折衝力、渉外力	情報交換ならびに事案説明に必要な表現力（口頭及び文書による）、社内・社外での折衝・渉外業務を遂行できる能力
指導力、統率力	部下を動員し、指導し、動機づけをできる能力、および当該業務遂行に必要な統率力
経営管理能力	会社の方針と社内手続きに基づき、組織目標を実行に移すことができ、なおかつ事業計画、財務、日程管理等のデータを適切に収集・分析しうるために必要な知識・能力

(出所) George T. Milkovich, & Jerry M. Newman, "Compensation," Irwin, p.90 1993.

（3）基本給以外の新しい動き：変動型賃金（Variable Pay System）の普及

変動型賃金（Variable Pay System）は、基本給以外における新しい動きで、1980年代に広く普及し始めた制度である。そのねらいは、個々によってその詳細は異なるが、一般に企業経営を取り巻く環境変化の中で、企業実績の向上を図るため、①従業員自身に企業経営への参加意識と業務改善努力をもたせること、②企業の実績に合わせて人件費を変動させること、の2つである。

変動型賃金には大きく、リスクを伴わない変動型賃金と、リスクを伴う変動型賃金がある。まず、リスクを伴わない変動型賃金は、基本給を労働市場の相場に設定し、その上に企業の業績に応じたインセンティブ給あるいは、ボーナスを支給する仕組みで、従来の賃金決定システムを修正した制度である。基本給を労働市場の相場に設定しているため従業員が賃金変動のリスクを回避できる分、インセンティブ給やボーナスに上限を設けている。

他方、リスクを伴う変動型賃金は、基本給を労働市場の相場より低く設定して、インセンティブ給やボーナスで賃金を多く稼ぐ仕組みである。従業員にとってリスクを伴う分インセンティブ給やボーナスに上限を設定しておらず、直接企業の業績あるいは従業員の成果が給与に反映するように設計されている⁽²⁴⁾。

こうした変動型賃金の代表的な制度としてゲインシェアリング(Gain Sharing)、プロフィットシェアリング (Prifit Sharing)、一時金 (Lump Sum Bonus)、従業員持株制度 (Employment Stock Ownership Plan, ESOP)、エグゼクティブ・インセンティブ (Executive Incentives) などがある。なかでも、ゲインシェアリング、プロフィットシェアリングなどは、広く普及する以前から開発された制度である。

【ゲインシェアリング】 ゲインシェアリングは、企業の各部門を対象にして、ある一定期間（たとえば、四半期）の業績目標を超えた量（額）を配分する、長い歴史のある制度である。同制度の評価基準として、通常、生産性の改善の度合いが用いられている。たとえば、「売上げ／投入費用」、あるいは「標準生産所要時間／実生産時間」などである。こうして生産性の改善によって生み出された成果は、その半分が従業員に配分され、それを四半期ごとに賃金水準に比例して支給するのが一般的である。

【プロフィットシェアリング】 プロフィットシェアリングは、基本給を一定レベルに抑えながら企業の業績によって、利益の一部を従業員に配分する古くから利用されている制度である。従業員には、一般的に年収に比例して配分される。

【一時金】 一時金は、従業員一人ひとりの業績水準に応じて支給される日本のボーナスに近い制度である。一般的に、企業の定める基準を達成した場合に支給される。達成する水準が高ければ高いほど、高いボーナスが支給される仕組みになっている。

【従業員持株制度】 従業員持株制度は、他の変動型賃金とは異なり、業績目標の達成に応じて、現金ではなく自社株の取得権を支給する制度である。この制度には主に2つのねらいがある。第1に、M&Aが日本より多く行われているため、自社の株式の安定・分散

をはかること。第2に、従業員の長期的な企業経営への参画意欲を高めることにある。

【エグゼクティブ・インセンティブ】 エグゼクティブ・インセンティブは、役員クラスや専門職などを対象に、現在の業績を最大にするだけでなく、長期的にも企業の収益を最大にさせるために動機づける制度である。この制度は、評価期間の長さによって、短期インセンティブと長期インセンティブに区分される。短期インセンティブは単一年度における企業目標の達成度に応じて支払われる賃金で、長期インセンティブは従業員を長期的な企業目標の達成、あるいは成長に関心を向けさせる制度である。主な種類として、ストックオプション、ファントム・ストック、パフォーマンス・シェアなどがある⁽²³⁾。

アメリカ報酬協会(ACA)とアメリカ生産性本部(APC)が3,000社を対象に調査した1986年現在の変動型賃金の普及状況を見ると(図表3-7を参照)、プロフィットシェアリングの普及率が高く(32%)、その次に一時金(30%)、ゲインシェアリング(13%)と続いている。製造業と第3次産業に分けてみると、製造業は第3次産業と比べて相対的に変動型賃金の普及率が高い。

図表3-7 変動型賃金の普及率(1986年)

(単位:%)

	全体	製造業	第3次産業
ゲインシェアリング	13	20	8
プロフィットシェアリング	32	37	28
一時金	30	31	29

(出所) アメリカ報酬協会、アメリカ生産性本部調査
(労務行政研究所『労政時報』第3143号より作成)

4 ドイツ・アメリカの賃金決定システムの比較と検証

4.1 ドイツ・アメリカに共通する問題

(1) 経営環境の変化

両国の賃金決定システムの現状について考察したが、その変革を迫る経営環境の変化には、かなり共通した特徴がみられる。とりわけ、労働市場の供給側、需要側双方の構造変化による影響が大きい。

まず、供給構造の変化における共通した特徴は、高齢労働力と女性労働力の増加による労働力構成の多様化である。これに加えて、アメリカではマイノリティーや移民の増加が、ドイツでは政府の外国人労働者受け入れ政策による外国人労働力の増加が、労働力構成の変化をさらに複雑にしている。こうした条件変化のもとで、国内・国際市場における競争激化に勝ち残るために、企業はリストラなどによって経営改革に取り組まなければならない。

他方、需要構造の面では、高技能・高学歴への需要の増加が共通してみられる。その背

景には、世界経済の国際化、東アジア・東南アジア諸国を中心とした競争力の向上による国際市場における競争激化、産業のサービス化・情報化に伴う労働力の相対的な知識集約化が進んでいることである。こうした労働力の需要と供給の変化に対応しつつ強靱な経営体質を作り上げることが、経営改革を迫られている両国の企業の共通した課題である。

（２）経営改革の取り組み

こうした状況に対応すべく両国の企業が取り組んでいる経営改革のポイントは、いずれも共通して「人の能力を基準とする組織」づくりへと転換していることである。つまり、効率的な組織を形成するために、従業員の能力開発を積極的にすすめ、その能力を最大限に有効活用できるように仕事を従業員に配分する仕組みに再編成していることである。これは、個々の従業員の働き方を企業の経営戦略に有機的に統合することを重視する経営改革でもある。

この取り組みは、両国にとって、現行の組織の作り方、仕事の仕方あるいは従業員の働き方の構造改革を意味している。なぜなら、両国における組織形成の考え方が、「仕事を基準とした組織」を基本としているからである。

両国の企業は、①すべての従業員の経営への参画を奨励する、②仕事や働き方のグループ性と柔軟性を高めることにより、環境と経営戦略の変化に有機的に対応できる組織を形成する、③従業員の成果を直接、賃金に反映させる割合を高める、ことを通して、従業員の職務をこれまでの伝統的な「仕事」ではなく「人」を介して経営目標に有機的に統合する方向に転換している。

とりわけ第3点については、2つの意味がある。第1に、職務の柔軟性を高め、従業員の能力を重視することは、従業員間の生産性の格差が大きくなることになる。そこで、これを公正かつ、適正に処遇するには従業員の成果を直接、賃金に反映させる割合を高めなければならないことになる。

第2に、従業員の成果に応じた賃金の割合を増やすことによって、これまで企業が負担していた事業活動のリスクを従業員にも相応分を負担してもらうことである。従業員の変動に伴い、従業員の報酬が変動することを積極的に認めることは、賃金決定システムにも大きな影響を及ぼすことになり、職務を基準とした賃金決定システムを、能力や成果を基準とする賃金決定システムに改める必要がある。

4. 2 新しい賃金決定システムの動き

（１）能力や個人の成果を重視する

こうした状況のなか、両国の企業の新しい賃金決定システムの基本方向には、共通する点として大きく2つの傾向が抽出できる。

まず第1は、賃金決定要素の転換で、基本給については能力を、業績給については個人

の成果を重視する動きである。すなわち、これまでの職務を基準として決めていた賃金を発揮した能力に基づいて決める賃金に変革し、硬直化した職務の柔軟化をはかる方向を指向している。

個人の成果に応じて支払う業績給については、3つの特徴がある。まず第1は、賃金全体に占める業績給の比重を高めて、個人の成果が直接賃金に反映するようにすることである。これは先に述べた経営改革の3つめの取り組みにあたる。

第2は、適用範囲の拡大である。国によって程度の差はあるが、これまでは一般に企業経営に責任をもっていた管理職以上を対象としていた。しかし、従業員全体の経営参加を進める以上、業績給の対象も従業員全体に広がることになる。

第3は、業績給の決め方の変更である。これまで従業員の業績給を決める場合、企業全体の成果が重視される傾向が強かった。しかし、新しい決め方は企業全体よりも、個人やグループなど小集団の成果を重視して業績給を決める方向に進んでいる。

(2) 団体交渉の分権化

第2は、賃金決定に関わる労使関係の構造変化である。企業は経営改革により、個人の発揮した能力や成果を重視する方向に動いており、そのため個人の評価を企業を超えて統一して行うことが難しくなる。

こうした状況のもと、企業を超えた中央レベルの横断的な労使交渉によって社会的相場を形成する力は弱まり、企業レベルでの労使交渉が賃金決定に影響力を強めている。それに伴い、賃金決定の主導権が国レベルや産業別に組織化された労使の中央組織から、企業内の組織に移行している。こうした動きは、国レベル・産業レベルでの集権的団体交渉から企業レベル・事業所レベルの団体交渉への権限移動、すなわち団体交渉の分権化である。

これまで集権的団体交渉を行っていたドイツでは、産業レベルの中央交渉の影響力が低下する一方で、企業レベル・事業所レベルでの団体交渉の比重の高まりがみられる。ドイツに比べて団体交渉の分権化が進んでいるアメリカでは、組合の組織率低下とともに一層、企業内における賃金決定の傾向が高まっている。

5 おわりに

これまで、ドイツ・アメリカの現行の賃金決定システムの取り巻く環境変化と新しい動きを分析し、それを踏まえて両国の取り組みを整理してきたが、こうした動向は今後とも続くと思われる。なぜなら、これまで分析してきたことが、1つのモデルとして完成されたものではなく、現時点においても最適なシステムの構築に向けての試行錯誤の取り組みがなされているからである。したがって、今後とも現実の動きに注意を払い、丁寧な実証研究を積み重ねていく必要があると考えている。

日本においてもドイツやアメリカには遅れるが、バブル経済の崩壊や急速に進んでいる

円高など厳しい経営環境に直面しているなかで、現行の賃金決定システムの改革を積極的に取り組んでいる。しかしながら、日本に関するこうした分析については、本論の目的から離れているので、以上を今後の課題として提示し本論の結びとしたい。

《注》

- (1) 一般に賃金制度は、「個々の労働者に支払われる賃金の決め方、支払い方の総体をいい、賃金の構成ないし体系および賃金の形態を総称するもの」と定義されており、賃金体系、賃金構成、賃金形態の3つの概念を含んだ制度である（日本経済新聞社（1972）『賃金制度の話』日本経済新聞社、p.12）。賃金制度は定義している内容が幅広いため、本論では個別賃金の決定要素に焦点を絞り、それを決める仕組みを「賃金決定システム」と呼ぶことにする。
- (2) こうした状況に関する論述はさまざまあるが、代表的な論述として、以下の報告書を参照されたい。連合総合生活開発研究所（1992）『90年代の賃金』。
- (3) こうした賃金決定システム改革の動きについては、以下の報告書を参照されたい。連合総合生活開発研究所（1994）『賃金要求水準及び賃金交渉方式等の国際比較』。それには、本論で取り上げるドイツ・アメリカの他にスウェーデンにおける企業内賃金決定システムの最近の変化がまとめられている。
- (4) 二神恭一（1982）『西ドイツの労使関係』日本労働協会、pp.22-23。
- (5) このような区分を支えているのは、ドイツの教育制度である。ドイツの教育制度に関しては、以下の文献を参照されたい。（財）日本カール・デュイスベルグ協会（1992）『ドイツの教育制度』。
- (6) こうした資格賃金制度のもとでは、資格による支払いであるため、ME機器の導入などの合理化により、既存の職務が低く格付けされることになっても、賃金が低くならない。
- (7) フェーゲレ社の取り組みについては、次の論稿を参照されたい。高橋由明（1990）「ME技術革新のもとでの労働分業と賃金制度－日本・西独比較－」中央大学商学研究会『商學論纂』第32号第1・2号。

- (8) 徳永重良編(1985)『西ドイツ自動車工業の労使関係』御茶ノ水書房、p.111。
- (9) 野村正實/N.アルトマン編『西ドイツの技術革新と社会変動』第一書林 1987年 pp.77-78。
- (10) ドイツの労働協約は、国家が定めた法律と同様な法的拘束力を持っている。具体的には、規範的効力と債務的効力である。規範的効力とは、労働契約当事者が締結した協定の規定について知っているか否かに関係なく、その労働契約が自動的に成立したものとみなす協力である。債務的効力とは、労働協約当事者である労働組合と使用者団体あるいは個別使用者に対する相対的平和義務と協約履行義務である。これらに関する詳細については、拙稿の修士論文(1994)『日独米における賃金制度の国際比較研究』を参照されたい。
- (11) IGメタルは、職務内容について以下の点を指摘している。
- a. 技術革新によってラインでは監視する職務が多くなり、故障などが生じた場合、労働者は迅速に対処しなければならず、その作業には専門知識を要する。しかし、従来のその場限りの評価では、労働者や職員の「保有している」職業資格が評価されない。
 - b. 景気後退期の、あるいは技術革新等による組織あるいは職場の再編成・変更が行われる時期に、現行の制度では労働者や職員は、使用者から不当に低い賃金等級に格付けされる。
 - c. 1970年代末に、多くの労働者が技術変化のために、従来の職業資格が不要となり、不当に低い賃金等級に格付けされた経験をした。
 - d. 生活水準の向上が、消費者ニーズの多様化を促し、そのために柔軟な生産体制で対応するには、現行の職務内容ではできない。
- さらに、現行の職務を基準とする賃金等級格付けに対して、次のような問題点を指摘している。
- a. 現行の賃金等級で下位に置かれている労働者の90%以上が女性であり、現行の労働協約に基づく賃金等級格付けは、中・上位の賃金等級コースから事実上締め出す、というように運営されている。
 - b. 多くの熟練労働者たちには、高い職業資格を持っているにもかかわらず、高位の賃金等級に昇格できる可能性が与えられていない。多くの熟練労働者は、10～20年の経歴を持ち、高度の職業資格を必要とする職務を遂行している。しかしながら、それにもかかわらず、賃金等級8あるいは9に止まっており、同等の職業資格を持つ職員よりもはるかに低い。つまり、熟練労働者の賃金等級は現行では

頭打ちになっている。

- c. 多様な作業グループ集団によって担われる複合的生産システムのもと、同一作業集団の中で、ある者は労働者に格付けされ、他のある者は職員に格付けされるというように、賃金支払い構造に不整合を生み出している。

（愛知労働問題研究所編（1992）『時短先進国ドイツ』学習の友社、pp.17-18）

- (12) 出来高について、従来のノルマ時間以下の達成を目指すのではなく、目標達成型のスタイルに移行する。その際の目標としての規定課題の設定に関して従業員代表委員会が大きな役割をもつ。

- (13) 具体的な制度は以下のようになっている。

- (1) 新賃金等級について

- a. 新賃金等級は、現行の3本建てを一本化し、均整のとれた金額差による13等級にする。それぞれの等級内では一切の段階を設けないが、それぞれの等級に格付けされてから3年間の在職した後に、1つ上の新賃金等級に昇進できる。ただし、この権利は、わずかの例外を除いて一度だけに限る。
- b. 現行の職員の給与等級にあった初給と終給の年功制度を廃止する。このことより、職員の場合に存在した在職年数による1つの等級内での段階的昇給をなくす。しかし、職員の該当する新賃金等級部分の金額は、現行の終給の額に合わせるようにする。

- (2) 新しい支払い原則について

- a. 現行の労働者と職員に支払われていた業績連動報酬（業績加給、インセンティブ給）を廃止する。そして現行の出来高給・割増給賃金に代わるものとして標準賃金を設定し、新賃金等級E1からE6に格付けされるものに対して、各新賃金等級の基本賃金に110%から130%を乗じた額をその事業所の標準賃金として協約化する。
- b. 新賃金等級においてE8からE13に格付けされる者に対しては、特別な能率給を支払わない。それは、等級間の金額差が大きくなっており、このことによって不利益が生じないからである。

- (3) 資格給について

- a. 女性・男性労働者の賃金格付けは、彼らが現在持っている職業資格を基準にして行う。
- b. 職務体系の等級区分は、それに必要とする職業資格に基づいて行う。
- c. 各職務等級のあるひとつの新賃金等級への割り振りは、その職務体系に必要な職業資格に応じて行うように労使対等の格付け委員会で決定する。

(高橋由明「ドイツ金属労組の新賃金政策、職務給から資格給へ」中央大学
(1992)『中央大学経済研究所年報』、pp.143-147)

(14) Edward H. Lorenz , International Labour Office (199?)

“Research Project on Pay Classifications in Industrial Countries :
The United States.” Undated Manuscript.

(15) 日本労働研究機構 (1992) 『米国における人手不足の現状と対応』、pp.5-8。

(16) Stelluto, George L., & Klein Deborah P., (1990) “Compensation Trends In
to The 21st Century” , *Monthly Labor Review*, February.

(17) 職務評価を批判する1人の学者、エドワード・ローラー氏によれば、職務評価につ
いて、以下の弊害を引き起こすと指摘している。

- ①労働力が職務記述書によって組織される企業は、官僚的な経営スタイルになる傾
向が強い。
- ②職務記述書が個人の担当すべき職務内容を明確にする反面、「やるべきでない」
仕事もはっきりと表示する。
- ③権限によって職務の大きさを測ることによって、組織の階層化が促進される。
- ④職務評価は、個人の価値より、担当する職務の価値を重視させるため、労働の非
人間化とともに革新をもたらす個性を無視する。
- ⑤職務記述書の作成および書き換えに当たって、かなりの投資を要し、目まぐるし
い環境変化に対する頻繁な組織変革を妨げる。

こうした賃金決定システムの内部における問題とは別に、アメリカ経済や産業を取り
巻く環境における多くの変化は、従来の賃金決定システムに大きな影響を及ぼして
いる。

さらに、この問題は、単なる賃金管理だけではなく、組織の戦略的経営にまで影響
を及ぼすものであると警告している。(Edward E. Lawler III, “What’s Wrong with
Point-Factor Job Evaluation” *Compensation & Benefits Review*, 1986 Vol.18,
No.2, pp.20-28.)

(18) R. Wayne Mondy & Robert M. Noe III (1987) “Personnel” Allyn and Bacon,
p.708.

(19) George T. Milkovich & Jerry M. Newman (1993) “Compensation” Irwin, p.348,.

- (20) 「skill-based pay」と同じ表現で「pay for knowledge」等がある。これらの訳語として、他には「知識給」、「職務能力給」、「職能給」などがあるが、本稿では「技能給」を統一して利用する。これらの訳語の意味としては、人のもつ「能力」、あるいは「技能」を賃金に結びつけているので表現は異なるが、その本質は一緒である。
- (21) アメリカ経営者協会は、技能給を「従業員が保有する技能の幅、深さ、種類によって賃金が決められる制度である」と定義している。
("New Ways to Pay" *The Economist*, July 13th, 1991.)
- (22) 技能給の他に、1年間の業績評価に応じて業績給を支払う年間成績報償金 (Annual Contribution Award, ACA) も導入した。業績給は、総人件費の7%に相当する資金を源資とし、年間業績に応じて支払われるボーナスである。従業員には、個人の業績評価の結果により、AKPレンジの0%から25%に相当するボーナスが支給される。ポラロイド社における新しい賃金決定システムに関しては、以下の調査報告書にまとめられている。(財)連合総合生活開発研究所(1994)『賃金要求水準及び賃金交渉方式等の国際比較研究』、pp.105-109。
- (23) エグゼクティブ・インセンティブの主な種類に関する論述は、次の文献を参照されたい。グレイフ・S・クリスタル(伊藤常泰、菊池達昭訳)(1990)『Q&A エグゼクティブ・コンペンセーション』(株)日本電気総合経営研修所。
- (24) Randall S. Schuler & Vandra L. Huber (1993) "Personnel and Human Resource Management" West Publishing Company, pp.424-426.

《参 考 文 献》

- ・愛知労働問題研究所編(1992)『時短先進国ドイツ』学習の友社
- ・梅田丘(1987)『新時代の賃金管理』日本生産性本部
- ・梅田丘(1989)『新人材時代の職能資格制度』日本生産性本部
- ・ガウグラウ、カーデル、佐護誉、佐々木常和(1991)『ドイツの労使関係』中央経済社
- ・グレイフ・S・クリスタル(伊藤常泰、菊池達昭訳)(1990)『Q&A エグゼクティブ・コンペンセーション』(株)日本電気総合経営研修所
- ・白井泰四郎(1992)『現在日本の労務管理』東洋経済新報社
- ・滝沢算織(1994)『年俸制賃金の新展開』経営書院

- ・徳永重良編（1985）『西ドイツ自動車工業の労使関係』御茶ノ水書房
- ・日経連職務分析センター編（1994）『新時代の管理職処遇～その考え方と実際』日経連広報部・野村正實／N.アルトマン編（1987）『西ドイツの技術革新と社会変動』第一書林
- ・平野文彦（1988）『賃金管理』ぎょうせい
- ・二神恭一（1982）『西ドイツの労使関係』日本労働協会
- ・労務行政研究所（1993）『労務管理実務入門』
- ・成果配分賃金研究委員会（1994）『21世紀における日本の人事賃金制度』社会経済生産性本部・日本労働研究機構（1992）『米国における人手不足の現状と対応』
- ・連合総合生活開発研究所（1992）『90年代の賃金』
- ・連合総合生活開発研究所（1994）『賃金要求水準及び賃金交渉方式等の国際比較研究』
 - ・労働省『労働白書』各年
 - ・労働省『海外労働白書』各年
- ・今野浩一郎「新しい人事管理の潮流」『日本労働研究雑誌』1995年9月
- ・Arther A. Sloane & Fred Witney “Labour Relations” Prentice Hall, 1991
- ・Edward H. Lorenz, ILO, “ILO Research Project on Pay Classifications in Industrialized Countries : The United States” Undated Manuscript, 199?
- ・George T. Milkovich & Jerry M. Newman “Compensation” Irwin, 1993
- ・Randoll S. Schuler & Vandra L. Heber “Personnel and Human Resources Management” West Publishing Company, 1993
- ・William B. Werther, Jr. & Keith Davis “Human Resources and Personnel Management” McGRAW-HILL, 1993