

# アメリカ

## (4) 米国教員給与制度の理論的背景

～公務員・民間部門における人事管理論の検討を中心に～

一橋大学大学院 中 田 康 彦

The Theoretical Background of Teacher Salary Systems in United States  
: focusing on the personnel management in private and public sectors

Yasuhiko NAKATA (Graduate student of Hitotsubashi University)

The purpose of this article is to analyze the theories of salary in the studies of business organization and public personnel administration.

Though many researches of teacher salary systems have been piled up in pedagogy, there are very few research to analyze the effects of the theories of salary in business organization and public personnel administration.

Single salary schedule is supported by human capital model, agency model, and life-cycle salary model. In early 1980's, they have tried to replace merit pay from single salary schedule. Merit pay(performance-based pay) have been popular in private sector and was introduced into public civil service in the end of 1970s. Both opinions for and against merit pay are based on psychological reasons about personal motivation, but you should intend to increase organizational productivity.

As merit pay has negative effects, skill-based pay is required as alternative salary. skill-based pay system has flexibility and possibility in which employees can improve their abilities. This idea came from business and public personnel administration and may have effects on teacher salary system.

### 1. 問題の所在と課題の限定

給与に関して教育学以外の領域でいかなる議論がなされているのか、それらの議論が教員給与研究にいかなる影響を及ぼしているのかを検討・分析することが小論の目的である。

合衆国の教員給与研究は教育財政学、教育経営学、労働経済学などの分野で扱われているが、通時的に把握する歴史研究<sup>1</sup>が若干みられる以外は、制度改革の効果を検証する実証研究<sup>2</sup>のスタイルをとるのがほとんどである。そこでは給与水準の単純比較や、教職の特殊性を強調するために労働の性格の違いの列挙はなされているが<sup>3</sup>、民間部門や他の公共部門における人事・労務管理論との異同を確認するといった作業は行われていない。

しかし教職の特殊性が指定されるにせよ、教員給与理論が教育学内部で独自に形成・発展してきたものと考えるのは困難であり、周辺領域での給与理論が影響を及ぼしているものと考えられる。

給与自体に議論を限定せず、福利厚生面さらには職能成長に向けたインセンティブまでも包括的に把握する総合的報償 (total compensation) という考え方が合衆国ではなされている<sup>4</sup>。しかし民間部門・他の公共部門における人事・労務管理論の蓄積は厚く、そのすべてを俯瞰することは不可能である。また、個々の制度がもつ性格を見極め、どのような制度的結合が可能なのかを熟慮してこそ、ありうべき給与制度も構想されるものと思われる。そこで、本稿では基本給体系の編成に関する議論を対象を限定し、教員給与制度をめぐる議論への影響を分析していく。それは教員給与を通じて教職の特殊性の性格・範囲を特定していくことになるはずである。

### 2. メリットペイから知識・技能給への転換

理論は現実を通してその正当性・有効性が検証される。しかし、現実はかならずしも理論をそのまま反映するわけではないし、現実が直接理論へ転化するわけでもない。

1950年代にメリットペイ (merit pay) への移行が挫折して以来、教員給与に関し1970年代に蓄積されたメリットペイの研究は1980年代初頭のメリットペイの再導入につながった。しかしメリットペイには教員組合をはじめ、教育関係者の多くの抵抗があった。それは、教職の特殊性を前面に掲げ、メリットペイを学校という職場環境にもちこむことを阻止しようとするものであった。すなわち、①メリットペイの前提である、成果の定量化が困難であること、②成果が利益につながっていないため、報酬の財源を独自に確保しなければならない、③競争の報酬であるメリットペイは、集団的活動としての教育に不可欠な協同性を破壊する、④職能成長を促す機能が不十分である、といった点を問題点として挙げたのである。

議論の趨勢を決したのは、制度改革の結果であった。期待された成果を確認できず、その正当性を主張できなくなったメリットペイは、協同性の破壊という弊害を克服するためにキャリアラダー (career ladder) システムへの転換が図られたが、それも財政危機や形骸化に直面し、機能しえなかった。こうしてメリットペイやキャリアラダーに関する議論は1980年代末には自然に衰退していったのである。

こうした現実には、財政的問題をひとまずおけば、①個人間の競争を惹起する報酬制度は導入困難である、②より直接的に職能成長と結びついた制度づくりが必要である、という教訓をひきだした。そのため、1980年代末からは学校集団を単位とする学校奨励 (school incentive) や金銭を用いない奨励 (non-monetary incentive) が主張されるようになったのである<sup>9</sup>。こうした発想はおりしもすすめられていた、学校を基礎とする経営 (school-based management) の風潮ともなじむものであった。

このように、教育改革 (とりわけ生徒の学力向上) の一環として、給与面での待遇改善と教師の職能成長の制度的結合をあまりに短絡的に試みたことへの反省から、職能成長指向が強まり、教員給与への関心は相対的に低下しつつあるように思われる。だが、給与制度固有の問題は依然として残されているのであって、理論的に決着をみたわけではない。教育改革論議の中で教員給与をめぐる議論は確かに減ってきているが、内容的には新たな展開をみせている。

教育財政学の重鎮である A. Odden は1980年代の教員給与に関する議論を回顧し、その総括にたって知識・技能給の導入を提唱している<sup>9</sup>。Oddenは給与のみならず周延的な諸制度についても提案を行っているが、こと基本給として知識・技能給を提唱するうえで依拠している

のは、経営組織論を専門とする E. E. Lawler の給与理論であった。

### 3. 民間部門での知識・技能給の理論

#### (1) 給与体系の諸類型

Lawlerの給与理論を検討する前に、給与類型の基本的な概念を整理しておこう。給与体系の類型化にはいくつかの方法があるが、年功給、業績給、職務給、職能給といった類型がある。これらは必ずしも並列的に論じられるものではないが、それらの特徴を概観すれば以下のとおりである<sup>7</sup>。

##### ① 年功給

長期雇用を前提とした給与体系であり、年齢や勤続年数の増加にともない、給与が上昇する。年齢、勤続年数、学歴といった客観的指標を基準としているため、能力評価における恣意性を排除できるという意味での公正さを確保しやすい。また労働者の生活安定に貢献する<sup>8</sup>。ここでは給与は専ら生活費として把握される。

##### ② 業績給 (performance-based pay)

生産性を基準にして決定される賃金。メリットペイはこれにふくまれる。個人ごとに職務が独立していて、能率 (生産性) を測定できることが前提となる。インセンティブ機能は最も強いが、賃金変動があるため、不安定である。給与は労働の対価として把握される。なお、団体を単位とする業績給は「成果配分賃金」といい、生産性の向上とともに労使関係の安定が期待される。

##### ③ 職務給 (job-based pay)

実際に担当している職務内容の難易度・責任を基準として決定される賃金。職務価値を測定する職務評価が前提となる。職務評価に時間・経費がかかる、基準設定が難しい、組織の硬直化を招きやすい、という問題点がある。類似概念に「職種給」があるが、これは企業の枠を越えて共通する職種を基準とする給与体系をさす。また「職階給」は組織における職階に応じて決定される賃金のことであり、キャリアラダーはこれに該当する。給与は業績給同様、労働の対価として把握される。

##### ④ 職能給 (skill-based pay)

職務遂行能力を基準として決定される賃金。職務遂行能力を示す職能資格基準を設定し、基準に則った個人能力評価を行うことが前提となる。年功給から職務給への移行の過渡的形態として位置づけられることもあるが、職能成長を促すだけでなく、配置転換をしても賃金に影響しないため、柔軟な人材配置が可能となる、という職務給にはない長所を備えている。保有能力に見合った

職務を与えられない場合、人件費がかさむという問題点がある。給与は労働力の対価として把握されることになる。

## (2) 年功給与制の理論モデル

日本ほど顕著ではないにせよ、合衆国の民間企業でも年功給与制がしかれている。年功給与制については労働経済学がいくつかの理論モデルを提供している。

一つは人的資本モデルである。教育や訓練によって獲得された知識や技能を人的資本 (human capital) とみなし、これが長期的には組織の生産性の向上をみなすという考え方である<sup>9</sup>。企業内訓練で資本投資を行う期間は給与を低くおさえ、訓練終了後は離職を抑制し、投資を回収するために給与を引き上げていく。労働者は抑えられていた給与分 (訓練費用の分担) を回収するために職能成長 (人的資本の蓄積) に励む。この結果、経年とともに金額が上昇する給与体系と終身雇用制がつくりあげられることになる。

しかし年功給与制では給与と生産性は正の相関関係にあるが、生産性の上昇に比べ、給与の上昇の方が大きい。歳をとると生産性を上回る給与が支払われることになり、利潤の追求という企業目的と矛盾することを説明できなくなる<sup>10</sup>。

もう一つはエイジェンシーモデルである。これは生産性の経年変化を説明できない人的資本モデルの欠陥を克服するため、生涯の総生産性に着目する。定年退職するまでの総生産性に一致するような生涯賃金と、経験年数とともに給与水準が上昇していく体系を設定する。労働者は解雇されると損失を被るため、怠けて解雇されることのないように労働に励むことになるというのである<sup>11</sup>。

しかし解雇によって、予定された生涯賃金を受け取れなくなる損失をインセンティブとするのなら、定年退職時の退職金を大きく設定すればよいのであって、経験年数と給与額が正の相関となる必要はない。また労働者は雇用に関して法的保護を受けており、労働奨励手段として企業が自由に解雇できるわけではない。従って解雇を奨励手段とするインセンティブモデルは年功序列制による昇給を十分に説明したとはいえない。

もう一つは消費支出に対応した水準で給与を設定するライフサイクル賃金モデルである。消費支出は一定時期までは年齢とともに拡大するという前提に立つ、いわゆる生活給である。給与はあくまでも生産性を基準に決定されるが、消費支出の小さい若年労働者はその時点の生産性よりも低い給与を、逆に消費支出の大きい高年労働者はその時点の生産性よりも受け取るように設定される。

こうすることで生産性の上昇よりも加齢による給与の上昇勾配の方が急な年功給与体系ができあがるというのである<sup>12</sup>。

## (3) 成果配分賃金の協同原理

1980年代後半から、ありうべき教員給与制度として模索されてきたのは成果配分賃金と職能給であった。

成果配分賃金の源流は1930年代にまでさかのぼる。たとえば1937年に開発されたスキャンロンプランは、提案に基づき実現した労務コスト削減の一定割合をボーナスとして支給するものであるが<sup>13</sup>、これは提案および労使双方による審議委員会設置という形式を用いた一種の労使協力制度である。労働者参加による組織全体の協同の創出を重視し、排他的競争を生み出さない点に特徴がある。しかし、これは①労務コスト削減の可能性が十分残されていること、②組合の理性的リーダーシップと最高経営者の深い理解、が成立要件とされ<sup>14</sup>、実施されていたのは経済的悪条件下にある中小企業が多かった。団体交渉制度と苦情処理制度を基本とする合衆国の労使関係においては、こうした労使協力制度の成立基盤は脆弱だとされてきた<sup>15</sup>。

しかし近年、成果配分賃金が民間部門でもゲインシェアリング (gain sharing) という名称で再評価されてきていることは注目すべきであろう。教員給与でも個人を奨励単位とするメリットペイ、キャリアラダーから学校奨励 (school incentive) へと焦点が移りつつある。学校奨励では必ずしも報酬が個人に分配されるとは限らないが、教師集団の協同性の形成を促すものとして、教育関係者では肯定的にうけとめている論者も少なくない<sup>16</sup>。教員給与の場合、労使関係にたつのは学校長ではなく地教委であるから、学校奨励は本来の意味での労使協力制度とはいえない。しかし組織全体であげた業績を構成員全体に還元する点はまさに成果配分賃金そのものである。そうだとするならば学校奨励は、教育を集团的営みだと指定する教育固有の論理に即してメリットペイ (業績給) を修正もしくは転換したものであるというより、むしろスキャンロン・プランにみられるような成果配分賃金という経営学の発想が教育に導入されたとみるべきではなかろうか。

教員給与制度を通じて組織全体の生産性・効率性の追求するという目的意識は、メリットペイの導入から学校奨励への移行に至るまで一貫している。給与体系の変更といっても方策の変更にすぎず、制度原理の転換を伴うものではない、といえるのではないか<sup>17</sup>。

#### (4) 知識・技能給の理論

Lawlerは民間企業においてもまたメリットペイ<sup>18</sup>には限界があるという認識にたち、代替給与制度として技能給を推奨している。

彼によればメリットペイや職務評価の再検討はもはや不要で、根本的に異なる給与体系の構築が必要である。メリットペイや従来の職務評価は給与体系によって生み出された成果の大きさを正確に評価できず、効果的な生産を動機づけることになっていない。組織の業績よりも自分の職務や臨時収入を守ろうとすることに汲々とする小集団に分割してしまう。平均かそれ以下の労働者の関心を集める一方で優秀な労働者を疎外する。コストが高くつき、組織を硬直化させ、国際的競争力を失わせる。また階級的な文化を生み出し、チームワークや協同性は低くなる<sup>19</sup>。

Lawlerが技能給やゲインシェアリングを推奨する理由は二点ある。

第一に、伝統的な官僚モデルの給与体系は階級的組織構造を前提としており、決定・統制と労働が分離されている。このような伝統的なモデルは労働組合活動による団体交渉が活発な国ならともかく、すでに米国にはあわなくなっている。また、これまで高い給与コストは価格に上乗せしてきたが、国内市場が外国資本に侵食されている現在、もはやそれは不可能である。給与を切り下げると生活水準が低下するので、選択できない。とすると組織の業績を引き上げなければならないが、そのためには現行給与体系の運用法の改善ではなく、根本的に給与戦略を転換する必要がある、という。

第二に、経済状況の変化である。工業自体が知識労働化してきているし、労働者が受けてきた教育も変化している。権威や統制に対する姿勢が変化し、自分に関わる決定には意見や不服を表明するようになっており、法制も整備されてきている。こうした社会状況の変化は新しい給与体系を含む新たな組織管理アプローチを要請している、という<sup>20</sup>。

そこで要請されている新たな組織管理には、被用者の関与と新たな技術・環境への対応能力が要請される。つまり人々と組織との多様な関係が求められるのであり、統制と労働の分離を前提とした官僚組織モデルで経営者が対応を多様化させるだけでは限界がある。

1970年代初頭にすでにメリットペイの運用上の注意点を指摘していたとはいえ、1980年代初頭にはメリットペイ構築の指導的役割を果たしたLawlerが民間企業におけるメリットペイの利用可能性をかくも厳しく評価した意味は、教育学の側から見ても決して小さくない。こ

れまで教育学の論者は教育への導入は拒否する理由として教育の論理になじまないということをおけることで、民間部門での利用可能性については見解を留保してきたからである。

#### 4. 一般公務員の給与理論

教員給与をめぐる議論に影響を及ぼしているのは民間部門の理論だけではない。公共政策論では民間部門からの示唆を受けつつ、独自に人事管理 (public personnel management) 論を発達させてきた。

地方レベルでは、1970年代半ばからすでに業績給が導入されている所もあったが、メリットペイ普及に大きな役割を果たしたのは1978年の公務員改革法 (the Civil Service Reform Act 1978) である。同法は、公務員の人事管理は「公正で全員に開かれた競争によってのみ選考と昇進が決定される」メリット・システムに基づくこととさだめ<sup>21</sup>、1981年から連邦政府機関の中間管理職の昇給は業績に基づき13～15段階に区分されるようになった。1984年には業績管理認定制度 (the Performance and Recognition System) に代わり、評価が良かった者には基本給の引き上げ、昇進、業績報酬が保証されることになった。しかし上級管理職は業績報酬の対象者が全体の40%から20%までにすぐ引き下げられた経緯などによって不満を抱くようになり、制度への信頼を失っていった。州政府レベルでは1980年代後半、全米で22州が業績給制度を用いている<sup>22</sup>。

メリットペイは報酬額を少なくすると制度効果が薄くなる。1982年から1989年にかけて業績給を受け取った上級管理職は32%増加したが報酬額は23%低下したように、適格者が増加していくにつれ報酬額は抑えられ、全体の給与額が均等化していく傾向がある<sup>23</sup>。こうなるともはやインセンティブ効果は失われてしまう。

1978年の公務員改革法が成立した背景には、業績給に関する1970年代の研究の蓄積があったが、1970年代の研究は総じて検証をしない仮説の域で放置されており、また業績給自体よりも動機づけの理論に関心がある研究者によって手がけられてきた、という傾向がある。

メリットペイ制度を支持する理論としては期待理論と強化理論がある。

##### ① 期待理論 (Expectancy Theory)

個人は自分の最善の利益 (主観的に期待される効用) と期待される行為水準を追求すると仮定する。そして状況について、実現可能性、期待される結果、期待される満足度、という3つのタイプの情報の評価に基づいて合

理的選択を行う、という前提にたつ<sup>24</sup>。この理論によれば高水準の業績を望むなら、業績を高く評価する報酬と結びつけ、そのつながりを労働者に理解させるとともに、業績達成を容易にする組織的支援を十分に提供すればよいことになる。

## ② 強化理論 (Reinforcement Theory)

行為はその結果がもつ機能だという前提にたち、望ましい結果につながる行為は反復され、望ましくない結果につながる行為は繰り返されない傾向があると考え<sup>25</sup>。高水準の業績を達成した者に報酬を与え、基準に達しなかったものには与えないことによって、報酬を行為の強化因子として利用することができる。業績との結びつきが直接的で即時的であるほど、報酬は強化因子として機能することになる。

このように業績給に肯定的な理論に対して、むしろ組織機能を破壊し、動機づけを損ねるのではないかと批判的な立場にたつ理論もある<sup>26</sup>。

### ① 内発的動機づけの理論

報酬を他人によって統制される外在的な報酬 (extrinsic rewards) と、課題達成感などのように職務それ自体に含まれる内在的な報酬 (intrinsic rewards) に区分する。金銭報酬は最小限の努力で外在的報酬を獲得する方法の開発へ個人を促す結果、内発的動機づけをすり減らすものとして批判する<sup>27</sup>。

### ② 自尊感情の理論 (self-esteem theory)

さまざまな経験に対応する際に自尊感情は影響を及ぼし、対応法の動機づけとなる。すなわち、個人は自尊感情を維持するように行動するのであって、動機づけの基礎は外在的報酬などではない、とする<sup>28</sup>。業績給は個人の自尊感情をしばしば脅かす。そのような脅威をもつ制度は受け入れられない傾向がある。また、高い評価を受けた者は業績を維持し続けるが、低い評価を受けた者はより疎外され、意欲を喪失していく、という<sup>29</sup>。

### ③ 取引コストの理論 (transactions cost theory)

取引の双方が情報を完全に把握しているような単純な商取引とはちがい、複雑な経済取引は情報が偏るという特徴がある。取引上相手が入手不可能な情報を一方が握っていると有利にたてるため、情報の偏りを進めるような行動がとられる。業績給のような競争的状况では情報が偏らせる、操作が生じうるといった問題点がある。

上記の理論には業績給を直接論じていないものも含まれているが、行為の動機づけに関する諸理論が対立的に関係づけられ、ひいてはそれが金銭的報酬による動機づ

けである業績給への賛否を規定する構図を描いている、といえよう。

しかし、こうした対立的構図を相対化しようという試みもある。

Lawlerはこうした動機づけをめぐる一連の先行研究がいずれも個人の心理に関するものであることを指摘し、むしろ動機づけに影響をおよぼすはずの組織状況に注目すべきだとしている<sup>30</sup>。Cohen と Murnane もまた、業績給の効果は現在の給与配分状況と給与水準といった状況的要因によって変動することを指摘している<sup>31</sup>。確かにこうした状況的要因といったものは個人の内面的心理を強調する動機づけ理論からは出てこない。

しかしこれでは動機づけの研究に依拠する業績給の理論が弱点を抱えていることは指摘できても、後にLawlerが知識・技能給を選択するようになった理由を説明したことにはならない。それではLawlerが知識・技能給を強調するようになったのはなぜか。

彼は技能給の利点として柔軟性をかかげる。仮に優秀な人材が組織内においても活用できなければ組織としては意味がない。職能給は組織内での人材活用の途を拡大し、組織的な問題の解決を容易にする。また個人が組織全体を俯瞰できるようになるため、運営への参加を促す。また組織の運営のあり方が見えてくるため、全体の中での自分の位置を確認できる。その結果、管理能力の向上や職務遂行能力の拡大にも積極的に取り組める。技能給の問題点は、能力評価の困難さと評価に伴うコストであるが、そうした問題点を含めても参加的経営、相互依存的協同体制の形成に向けて展望は明るい、という<sup>32</sup>。

彼はすべての職種に技能給が適用できるとしているわけではなく、能力評価の困難さやコストによって導入の是非を判断すべきだとしている。こうした主張が教職においても説得的かどうかは慎重な検討が必要であるが、Lawlerが技能給を主張する背後には、個人の資質向上という目的のみならず、参加的経営・協同性の形成といった組織づくりの観点が入っていることは注目すべきであろう。

## 6. まとめにかえて

民間部門と公的部門で給与理論を検討してきたが、教員給与に関する議論にこれらの理論がどのように影響しているといえるだろうか。

1978年の公務員改革法の制定直後から(歴史上3度目の)教育へのメリットペイ導入の模索が始まり、1980年代前半には民間部門におけるメリットペイの理論が積極

的に援用されるという形で接点をもっていた<sup>3)</sup>。しかし制度化後は改革の結果が専ら判断材料とされ、また労働経済学・教育経済学の専門家が教員給与に関する議論から後退しつつあることもあり、教員給与に関する論文をみるかぎり、民間部門、公的部門における給与理論との接点はほとんど失われたかにみえる。

しかし、メリットペイが理論的にも現実的にも教員給与制度として否定されたのは、教職の特殊性を論拠にメリットペイ導入を批判する見解が認められたからというわけではない。メリットペイの導入に熱心であった一般公務員部門や民間部門においてもまたメリットペイ批判が強まっていることは注目されるべきであろう。

メリットペイが否定されたとしても、従来の年功序列給の問題点が克服されたわけではない。年功序列給に代替されるものとして1990年代に提唱されるようになった知識・技能給もまた民間部門の給与研究をベースとしている。こう見る限り、こと教員給与に関する議論で直接引用されることこそ多くないが、民間部門・公共部門における人事・労務管理論の影響はかなりあるとみてよいだろう。そもそも教員給与管理に資質向上という政策観点をとりこみ、制度的結合を図ること自体、1970年代以来一般化してきている総合的報償 (total compensation) という人事・労務管理論の発想そのものである。前述のOddenも総合的報償という表現をそのまま用いている。資質向上を前面に押し出す、このソフトな発想はすでに教育界で一定の支持を獲得しつつあり、今後ますます浸透していく可能性をもっている。換言すれば現在ほど人事・労務管理論が教育の中に取り込まれるようになった時期はない、といえよう。

だがそのことは周辺領域における給与制度モデルが教員給与にそのまま適用できることを意味しているわけではない。「給与体系が組織になじむかどうかは、その組織がどのような戦略計画に基づき、構築され、運営されているかによるのであって、単一の給与体系がすべての組織にとって正しいというわけではない<sup>4)</sup>」のである。

知識・技能給はメリットペイ、年功序列給それぞれが抱える問題点をもたず、職能成長を促す効果が期待される。しかしどの程度機能するかは未知数であり、また能力評価という、論争的かつ実施困難な課題を抱えている。これは民間部門・公共部門にも共通する課題であるが、こと教育において能力主義は論争的な課題である。能力測定方法の開発といった技術的問題以前に、そもそも職能成長と教員給与を制度的に結合させることの是非 (制度原理の問題)、教師に求められる専門職性や教育における能力主義 (教育原理の問題) の再検討にたちかえる

必要があるのではないか<sup>5)</sup>。

小論の意図は合衆国の教員給与をめぐる議論動向を表面的におさえるのではなく、給与制度改革の発想の源と思われる民間部門および公共部門における人事・労務管理論を検討し、さまざまな給与理論が内包している基本原理を把握することにあつた。そのため、既存の教職概念を前提とし、それに照らして教員給与制度改革を評価するという方針をとらなかつた。その結果教員給与制度に内包されるべき教育原理の検討は割愛せざるをえなかつた。メリットペイの批判的検討から、教育原理に基づいた教員給与制度の構築へすすむ段階にきている。今後の課題としたい。

## 註

- 1 Fenwick English, "History and Critical Issues of Educational Compensation Systems", Larry E. Frase ed., *Teacher Compensation and Motivation*, Technomic, 1992, 3-25. 日本における研究としては、下村哲夫『アメリカ合衆国における教員給与制度の研究』学陽書房、1980年。
- 2 日本における研究として、赤星晋作『アメリカ教師教育の展開—教師の資質向上をめぐる諸改革—』東信堂、1993年。合衆国における研究は枚挙に暇がない。参照、拙稿「1980年代アメリカ教師奨励制度の理論動向」『＜教育と社会＞研究』第5号、一橋大学＜教育と社会＞研究会、1995年、19～26頁。
- 3 教育学の側からのメリットペイ批判の紹介として、榊・笠井・高野・山口・佐久間・片山「アメリカにおける教員能力試験・給与問題と教職の専門職性」『名古屋大学教育学部紀要 (教育学科)』第37巻、1990年407～414頁 (榊達雄執筆部分)、榊・笠井・高野・山口・佐久間・片山「アメリカにおける教職の専門職化・教職員の団体交渉等と教職の専門職性」同第38巻、1991年、452～455頁 (佐久間正夫執筆部分)。キャリアラダー制度の事例紹介として、榊・勝野・笠井・片山・佐久間「教員評価・教員資格・S B M等と教職の専門職性—アメリカの場合を中心に—」同第42巻第2号、1995年、310～314頁 (佐久間正夫執筆部分)、拙稿「キャリアラダー制度の検討—テキサス州の事例」『日本教師教育学会年報』第4号、1995年、23～37頁。
- 4 賃金や付加給付に昇進を加えて全体として一つのシステムとしてとらえ、インセンティブ機能を強化しようとする発想。1960年代後半に形成されたCompensation概念とシステム思考的人事管理論が結びついて1970年代初めにつくりあげられた。近年のものとしては参照、Jay R. Schuster & Patricia K. Zingheim, *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*, Lexington Books, 1992. pp.29～58. なお、合衆国ではsalaryとwageがそれぞれホワイトカラー、ブルーカラーに対するものとして概念上区別されるため、訳語を「給与」「賃金」と使い分けられる場合もあるが、本稿ではその必要性がないので、あえて厳密には区分しない。
- 5 Hatry, Greiner, Ashford, は金銭を用いないインセンティブの制度構築方法と事例を検討している。Harry P. Hatry, John M. Greiner, Brenda G. Ashford, *Issues and Case Studies in Teacher Incentive Plans*, Urban Institute Press, 1994 (2nd), pp.11, 83-98, 199-230.
- 6 Oddenの総括はこれまでの議論の焦点と変遷を最も的確にまとめているように思われる。Allan R. Odden & Sharon Conley,

- “Restructuring Teacher Compensation Systems”, Allan R. Odden ed., *RETHINKING SCHOOL FINANCE: An Agenda for the 1990s*, Jossey-Bass, 1992, pp.41-96. Sharon Conley & Allan Odden, “Linking Teacher Compensation to Teacher Career Development”, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Summer 1995, Vol.17, No. 2, pp.219-217. でもOddenは同様の論旨を展開している。なお、教育行政学においてOdden同様、技能給・団体奨励を提唱するものとして参照, William A. Firestone, “Redesigning Teacher Salary Systems for Educational Reform”, *American Educational Research Journal*, Vol.31, No. 3, 1995 Fall, pp.549-574. ただし, Oddenが技能給に重点をおいているのに対し, Firestoneは団体奨励を主眼としている。両者の主張を簡潔に整理したものと参照, 小川正人「教員給与と教員評価(2)」『季刊教育法』102号, 1995年, 103~112頁。
- 7 笹島芳雄『賃金決定の手引』日経文庫, 1995年, 23, 42~53頁, などを参照。
- 8 人間は不確定性を回避したがる指向があるとBailyが指摘するが, これは安定した給与を保障する年功給の利点を裏づけるものである。Martin N. Baily, “Wages and Employment under Uncertain Demand”, *Review of Economic Studies*, vol.41, 1974, pp.37-50.
- 9 教育を資本の投資とみなす人的資本論の教育観は教育学的見地から問題があるように思われるが, 本稿の課題ではないので割愛する。cf. Gary S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, 3rd, University of Chicago Press, 1993.
- 10 荒井一博『雇用制度の経済学』中央経済社, 1996年, 44~46, 122~129頁。
- 11 E.P. Lazear, “Agency, Earnings, Profiles, Productivity, and Hours Restrictions”, *American Economic Review*, vol.71, 1981, pp.606-620.
- 12 荒井一博は, 賃金は生産性のみに基づいて決定されるのではなく, 制度的な要因によって強く影響されることを指摘し, 生活費要因が重視され, 資本市場が不完全な日本の年功賃金制を説明するにはライフサイクル賃金モデルが妥当だとする。前掲註10, 116, 141~174頁。
- 13 成果配分賃金はその他, 目標付加価値を上回った付加価値分を分配するラッカー・プラン, 原材料費節減分を分配するカイザー・プランなどがある。
- 14 進藤勝美訳『スキャンロン・プラン』日本能率協会, 1961年, 51~67, 145頁。  
(Frederick G. Leiseur ed., *The Scanlon Plan*, 1958.)
- 15 森川譯雄『アメリカ労使関係論』同文館, 1996年, 71~74頁。
- 16 Craig E. Richards, Daniel Fishbein, Paula Melville, “Cooperative Performance Incentives in Education”, Stephen L. Jacobson, Robert Berne ed., *Reforming Education: The Emerging Systemic Approach*, Corwin Press, 1993, pp.28~65. Craig E. Richards & Mwalimu Shujaa, “School Performance Incentives”, Pedro Reyes ed., *TEACHERS AND THEIR WORKPLACE: Commitment, Performance, and Productivity*, SAGE Publications, 1990, pp.115~140.
- 17 「組織の生産性」という観点から学校改革を論じる動きが1980年代後半以降強まっている。たとえば, Terry G. Geske & Charles Teddlie, “Organizational Productivity of Schools”, Pedro Reyes ed., op.cit., pp.191~221.
- 18 メリットペイあるいは業績給という発想はテイラーの科学的管理論に源流があるといわれる。E.A. Locke, “The Ideas of Frederick W. Taylor: An evaluation”, *Academy of Management Review*, vol. 7 no. 1, 1982, pp.14~24.
- 19 Edward E. Lawler III, *STRATEGIC PAY: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, Jossey-Bass, 1990. p. 5.
- 20 *ibid.*, pp. 9-11.
- 21 Carolyn Ban, “The Realities of the Merit System”, Carolyn Ban & Norma M. Riccucci, *Public Personnel Management: Current Concerns-Future Challenges*, Longman, 1991, p.17.
- 22 James L. Perry, “Linking Pay to Performance: The Controversy Continues”, *ibid.*, pp.74~75.
- 23 OECD, *PRIVATE PAY FOR PUBLIC WORK: Performance Related Pay for Public Sector Managers*, OECD, 1993, pp.61-62, 68-69, 117-122. OECDが合衆国の状況分析と評価に主として用いていたのは, 公的人事管理論, 組織経営論のG.J. Milkovich, P.W. Ingraham, E.E. Lawler III, の3名である。
- 24 Edward E. Lawler III, *Pay and Organization Development*, Addison-Wesley, 1981, p.20.
- 25 1960年代のスキナー (B.F. Skinner) がその代表であろう。
- 26 業績給をめぐる理論的背景については, 公務労働論におけるメリットペイの第一人者J.L. PerryとR.L. Henemanの整理枠組みを参考にした。James L. Perry, “Linking Pay to Performance: The Controversy Continues”, op.cit., pp.77-80. Robert L. Heneman, *Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings*, Addison-Wesley, 1992, pp.23-60. なお, Perryは別の論文では業績給制度の構築上の視点について述べているが, それはLawlerの枠組みに依拠したものであり, Lawlerの影響力の強さがうかがえる。James L. Perry, “Compensation, Merit Pay, and Motivation”, Steven W. Hays & Richard C. Kearney eds., *PUBLIC PERSONNEL ADMINISTRATION: Problems and Prospects*, 3rd., 1995 (1st., 1983), Prentice-Hall, pp.121-132.
- 27 Edward L. Deci, *Intrinsic Motivation*, Plenum, 1975.
- 28 J.L. Pierce, D.G. Gardner, L.L. Comings, R.B. Dunham, “Organization-based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, 32, 1989, pp.622-648.
- 29 G. Gabris, K. Mitchell, R. McLemore, “Rewarding Individual and Team Productivity: The Biloxi Merit Bonus Plan”, *Public Personnel Management*, 14, 1985, pp.231-245.
- 30 Edward E. Lawler III, *Pay and Organizational effectiveness: A psychological review*, MacGraw-Hill, 1971.
- 31 D.K. Cohen & R.J. Murnane, “The Merit of Merit Pay”, *The Public Interest*, 80, 1985, pp. 3-30.
- 32 Edward E. Lawler III, *STRATEGIC PAY: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, Jossey-Bass, 1990. pp.160-170, 178.
- 33 たとえばEducational Research Serviceの, *Merit Pay for Teachers* (1979), *Merit Pay for School Administrators* (1979), *Merit Pay plans for Teachers: Status and Descriptions* (1983), *Paying Teachers for Performance and Productivity: Learning from Experience* (1983), *Merit Pay for Teachers* (1984), *Incentive Pay for Teachers: An Analysis of Approaches* (1984). 公的団体の文書としては, American Association of School Administrators, *Some points to consider when you discuss MERIT PAY: A Report from The ASCD Task force on Merit Pay and Career Ladders*, (1983), the Association for Supervision and Curriculum Development, *INCENTIVES FOR EXCELLENCE IN AMERICA'S SCHOOLS* (1985), などを参照。
- 34 Edward E. Lawler III, *STRATEGIC PAY: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, Jossey-Bass, 1990. p.6, 11.
- 35 Hatryらは, インセンティブ制度の目的を①指導の改善と生徒学力の向上, ②学校が優秀な教師を確保する能力の向上, ③地方自治体や住民に受容されうる昇給および教育への投資意欲の促進, ④貢献度に基づき, より公正な給与の支払, に分け, ①②が目的

ならば給与制度の問題としてではなく、非金銭的なインセンティブとして扱えるとする。Harry P.Hatry, John M.Greiner, Brenda G.Ashford, *Issues and Case Studies in Teacher Incentive Plans*, 2nd., Urban Institute Press, 1994. p.11.