

機関番号：32683

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2008～2010

課題番号：20530364

研究課題名（和文）アメリカ企業における役員報酬と一般社員報酬の格差

研究課題名（英文）Compensation Differentials between corporate executives and workers in the United States

研究代表者

笹島 芳雄 (SASAJIMA YOSHIO)

明治学院大学・経済学部・教授

研究者番号：90187138

研究成果の概要（和文）：役員報酬が極めて高い要因はストック・オプションの普及、取締役会の内部委員会である報酬委員会の機能不全、役員報酬の世間相場情報の利用上での問題、外部コンサルタントの行動、国民の価値観などに根ざしている。高報酬の是正は、社内の報酬構造の見直し、世間相場水準の慣性、アメリカ国民の価値観との衝突などがあり容易ではない。他方、底辺労働者の賃金水準は低く、貧困水準すれすれの状況にあり「生活賃金運動」が活発である。また、公正な賃金の実現に向けて、同一価値労働同一賃金の法制化が推進されているが困難な状況にある。多くの企業で実質的には同一価値労働同一賃金の実現している。

研究成果の概要（英文）：The major factors why the corporate executive compensation in the United States is so high are as follows: the spread of stock option as compensation, malfunctioning of the compensation committee of the corporate board, problems associated with the use of market rates for the executive compensation, the behavior of the consultants for the corporate board, social and cultural value in the United States. It is difficult to reduce the executive compensation because it requires the general reduction of salary structure and the negation of the social and cultural value, and market rates do not change quickly. On the other hand, the wage level of low wage earners is almost at poverty level, which in turn led to the active living wage movement. In addition, it is very difficult to enact a law for “the equal pay for work of equal value”. However, “the equal pay for work of equal value” is actually practiced in many companies.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	700,000	210,000	910,000
2009年度	600,000	180,000	780,000
2010年度	600,000	180,000	780,000
総計	1,900,000	570,000	2,470,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：役員報酬、生活賃金、最低賃金、同一価値労働同一賃金、公正賃金法

1. 研究開始当初の背景

(1) 経済のグローバル化、規制改革に伴い、

わが国では企業経営の改革が進められていた。役員報酬についてもアメリカ的な高報酬

への動きが世界的に強まっていた。わが国でも外国人経営者は国際基準で役員報酬が決められ、その情報が国内に広まりつつあり、日本の役員報酬が低すぎるとの主張が見られ始めていた。なお、上場企業の役員報酬の詳細は不明のままであったが、亀井金融大臣の強力な指導により、役員報酬が1億円以上のケースについては情報公開が義務付けられた。

(2) 非正社員の雇用が拡大する中でその低賃金が社会的問題となり、非正社員の公正処遇への関心が高まりつつあった。しかし「公正な賃金」への取り組みは遅々として進まず、事態がますます悪化する傾向にあった。

2. 研究の目的

(1) わが国の企業経営がアメリカ型経営を志向する中で、役員報酬についてもアメリカ型に近づく気配がうかがわれる。国際的にもヨーロッパ諸国で役員報酬水準が高まる傾向にある。アメリカでは、役員報酬と一般社員報酬との間には200~300倍の大きな格差が存在している。わが国では両者の関係はせいぜい10~20倍にとどまっているが、今後、アメリカ企業のような大きな報酬格差に接近する可能性も否定できない。本研究では、アメリカでは、どうしてそのような大きな格差が生まれるに至ったのか、その要因を分析する。

(2) 役員報酬と一般労働者との間の大きな報酬格差を考える上で、低賃金労働者の実態把握が重要となる。低賃金労働者の報酬水準がどのような水準にあるのか、低賃金労働者を保護する法制度はどのようになっているか、低賃金労働者の報酬水準は生計を維持する上で十分な水準となっているのか、という観点から研究分析し、低賃金労働者の賃金は果たして公正な賃金となっているのか否か、を探究する。したがって、低賃金労働者に影響

する最低賃金、最低賃金の改善を目指した生活賃金の決定事情を把握することが第2の目的である。

(3) 報酬格差の問題は必然的に「公正な賃金」のあり方の探求につながる。「公正な賃金」のあり方を発展させて、一つの方策としての同一価値労働同一賃金について研究し、わが国への応用を考えることとするのが第3の狙いである。

3. 研究の方法

(1) 文献を利用した研究が第1の方法である。様々な文献を利用して、アメリカ企業の役員報酬の水準、決定方法、アメリカ企業における一般社員の賃金決定方法、賃金水準、最低賃金に関する法制度、生活賃金条例、公正賃金法の実情を研究した。株式上場企業、連邦政府、州政府、労働組合、研究機関、NPOなどのホームページを大いに利用した。上場企業のホームページでは、株式総会議案書が掲載されており、同文書には役員報酬の実態に関する詳細な資料が含まれている。

(2) 現地ヒアリング調査を通じた研究を実施した。文献調査では必ずしも十分に把握できない事項について、アメリカ合衆国に出かけて、企業、研究者、労働組合、NPO、政府機関を訪問して、ヒアリング調査を実施した。訪問企業は、アメリカ報酬協会 (Worldatwork) あるいはアメリカ人的資源協会 (Society for Human Resource Management) の会員名簿を利用して、協力の得られる会員を探し出し、会員企業の実情をヒアリング調査した。研究者については、大学のホームページを通じて役員報酬に関する研究者を探し出し、調査協力を依頼した。その結果、ボストン大学、コーネル大学及びニューヨーク大学のビジネススクールにおいて役員報酬に関する研究を行っている研究者と面談した。労働組合については、AF

L-C I Oの支部、UAWの支部を訪問調査した。NPOに関しては、生活賃金に関する活動を進めている Job with Justice, 公正賃金の実現を進めている Equal Pay Coalitionなどを訪問調査した。

4. 研究成果

(1) 役員報酬が高い要因とわが国への示唆

①高報酬の原因・要因

高報酬の要因に関しては古くて新しい問題である。現実には様々な要因の結果として生じている。第1は、権利行使益の大きいストック・オプション制度が普及したことの影響である。長期的には、ストック・オプション権利行使益が報酬水準を高めてきた。加えて、ストック・オプションを毎年付与することを通じて、実現益が発生しやすい仕組みとなったことがある。ストック・オプション給付に代えて自社株給付を行う動きがみられるが、自社株給付の水準が高いこと、毎年付与すること、により役員報酬水準が低下することにはなっていない。

第2は、役員報酬の実質的決定機関である報酬委員会が機能していないことがある。報酬委員会の委員（社外取締役）は他社の役員や元役員を中心に構成されており、上部機関である取締役会も同様である。すなわち、役員報酬の決定機関は役員報酬の高いことに好意的な人達で構成されている。加えて、決定機関のメンバーの多くは他社の役員などであって多忙であり十分な時間を割くことができず、役員報酬に関する専門知識も保有しないことから、CEOの指揮下にある人事部作成の原案の了承機関となりがちである。

第3に、役員報酬の世間相場と執行役員の労働市場特性に関係する点である。まず、どの企業でも、企業発展のため有能な執行役員が必要であると主張し、その確保及び退職抑制のためには世間相場の報酬以上の報酬が

必要であると主張する。その結果、多くの企業で世間相場以上の役員報酬が決められ、翌年の世間相場水準を高めるということが発生する。すなわち、役員報酬の世間相場が年々高まる仕組みがビルトインされている。

第4に、コンサルタントの問題がある。報酬委員会は企業から独立して独自にコンサルタントを決めて、客観的な立場に立って役員報酬を決めることが可能である。現実には、コンサルタントを決めるのは企業であり、コンサルタントはビジネス継続の関係から、企業との良好な関係を求め、結果的にCEOにとって有利なアドバイスを報酬委員会に行うこととなっている。

第5に、アメリカの伝統的価値観が関係している。アメリカ社会は能力社会であり、高い能力の保有者が努力し一所懸命に働いて成功して高報酬を受けることは当然だとする共通認識がある。貧しく生まれ立身出世を果たすというのがアメリカン・ドリームであり、そうした者を高く評価する傾向がある。役員報酬が高いことには批判もあるが、高報酬は能力発揮の結果であるとして概して肯定的であり、批判派は多数派を形成しない。

②役員報酬水準の是正・改善

役員報酬水準の引き下げはかなり困難な状況にある。その理由は、第1は、役員報酬決定における世間相場重視の動きは今後も変わらないと考えられるからである。すでに高水準となっている役員報酬水準が、今後も世間相場として利用されるからである。第2は、企業トップから末端の社員までの報酬水準は職務の責任度・困難度により決められており、それぞれの報酬は一定の関係を有している。企業上層部の報酬水準の引き下げは、必然的に全体の報酬水準の引き下げに及ぶこととなり、影響が大きいことがある。引き

下げは、かなり時間をかけて段階的に行わない限り難しい。第3は、株主の意思により報酬水準の高騰を抑制することが考えられ、オバマ政権では役員報酬に関して株主総会での承認事項とした。しかし、アメリカ社会の伝統的価値観から、株主総会での承認事項としたところで抑制効果は少ないとみられている。現実に存在する大きな所得格差の是正は難しく、是正には所得税制からのアプローチが有効であると考えられる。

③わが国への示唆

第1は、アメリカの役員報酬制度および報酬水準は、株主総会議案書を通じて情報開示が極めて進んでいる、という点である。第2は、わが国の取締役会にも取り入れられつつある報酬委員会は、「設置すれば機能する」とは限らないという点である。敷衍して、わが国ではすべての上場企業への社外取締役の導入論が強いが、社外取締役制度が狙い通りに機能するとは限らない。アメリカ型コーポレート・ガバナンスを目指す動きがあるが、報酬委員会に関する限り、疑問の余地がかなりある。第3に、今日、企業決算は連結決算が基本である。しかし役員報酬に関して連結ベースで開示されていない。すなわち、上場企業ではない子会社の役員を兼務している場合には、子会社からの報酬は開示されていないという問題を指摘できる。

第4に、アメリカでは役員報酬の情報開示は役員報酬の引き上げ効果を有したことがあり、わが国でも情報開示については慎重な対応が必要である。

第5に、企業規模と役員報酬との関係がアメリカでは正比例関係にあり、規模が2倍になると役員報酬はほぼ1.3倍となる関係にある。わが国でもこの関係のあり方が今後の課題である。

(2) 公正な賃金の実情とわが国への示唆

「公正な賃金」に関する重要な視点は、「生活できる」賃金であるか、「働きに見合った」賃金であるか、という点である。

①最低賃金と生活賃金

連邦最低賃金は、低賃金労働者の保護策として公正労働基準の一環として定められているにも拘わらず、物価が上昇しても長期にわたって改正されない、政府の定める貧困水準スレスレの状況にある、最低賃金水準が低すぎる、という問題がある。連邦最低賃金には少なくとも物価スライド制の導入が必要な状況にある。また、健康保険制度の整備が低賃金労働者には必要な状況にある。

最低賃金水準が低すぎることから、生活できる賃金を要求するという生活賃金運動が始まった。生活賃金は最低賃金よりも高い水準に設定される。現状は、生活賃金は一部地方自治体の取引先に適用されているに過ぎない。多数の自治体に広がるのが低賃金労働者の観点からは求められる。新しい動きとして、自治体が補助して建設された施設で営業する業者は、自治体との取引がなくとも、生活賃金を適用すべきである、とする注目すべき動きがある。ニューヨーク市では法制化の動きがある。

アメリカの生活賃金の動きは、わが国のワーキングプア問題への参考となる。すでに野田市、川崎市では、市との取引業者は条例で定めた賃金を支払わなければならない、という条例が成立した。全国に広がる状況にある。

②同一価値労働同一賃金

「働きに見合った」賃金を求める運動とは、結局のところ「差別のない賃金」を求める運動に到達する。その運動で実現した一形態が

同一労働同一賃金であり、アメリカでは1963年に男女間差別の排除に限定して、1964年には人種差別、宗教差別などの排除についても実現した。同一労働同一賃金の強化を目指して、同一価値労働同一賃金の法制化が現在進められている。連邦レベルのみならずニューヨーク州など一部の州でも進められている。同一価値労働同一賃金こそが「働きに見合った」賃金であるからである。現在、連邦議会で、そしてニューヨーク州議会でも、同一価値労働同一賃金の法制化が進められているが、過半数の賛成を得ることが難しい状況にある。他方、アメリカ企業では、古くから職務評価制度が導入されており、実質的には同一価値労働同一賃金の実現している。それにも拘わらず法制化にこだわるのは、現在の職務評価が男性に有利な制度だとする見方があるからである。

③わが国への示唆

同一価値労働同一賃金がわが国でも実現すると、正社員と非正社員との差別的処遇格差の解消が進むことが期待できる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計6件)

- ① 笹島芳雄「ニューヨーク調査活動と公正賃金(4)」『月刊人事労務』査読なし、265号、2011年、61～66ページ。
- ② 笹島芳雄「ニューヨーク調査活動と公正賃金(3)」『月刊人事労務』査読なし、264号、2011年、67～74ページ。
- ③ 笹島芳雄「ニューヨーク調査活動と公正賃金(2)」『月刊人事労務』査読なし、263号、2011年、58～65ページ。
- ④ 笹島芳雄「アメリカ合衆国の同一価値労働同一賃金法制の動き」『月刊人事労務』、査読なし、258号、2010年、58～64ページ。
- ⑤ 笹島芳雄「同一賃金法の強化」『月刊人事労務』、査読なし、257号、2010年、76～81ページ。
- ⑥ 笹島芳雄「アメリカ合衆国の最低賃金制

度の経緯、実態と課題」『日本労働研究雑誌』査読なし、593号、2009年、55～67ページ。

[学会発表] (計1件)

- ① 笹島芳雄、海外の先進事例に学ぶ～アメリカの生活賃金条例運動～、公契約条例プロジェクト・江東、2010年11月30日、亀戸文化センター

6. 研究組織

(1) 研究代表者

笹島 芳雄 (SASAJIMA YOSHIO)
明治学院大学・経済学部・教授
研究者番号：90187138

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし