

イギリス—内国歳入庁のケース—

久保 克行(一橋大学経済研究所講師)

1. イギリスにおける成果主義賃金^{注1)}

イギリスでは、伝統的に様々な形式の変動給が用いられてきた。特に、ブルーカラー労働者に対しては出来高給(Piece Rate)などがしばしば用いられてきた。イギリスにおいて最も詳細な賃金統計であるNew Earnings Survey (NES)は、賃金制度に関しても質問しているが、これによると、1970年代から80年代を通じて男性のブルーカラー労働者のほぼ40%がなんらかの形で変動給を受け取っていることが示されている。ホワイトカラーに関してはやや増加傾向にあるものの、1980年代を通じて20%に満たない割合しか変動給を受けていないなど、ブルーカラーと比較して低い割合にとどまっている。

しかしながら、全般としては成果主義賃金、特に個人業績を反映した形での賃金体系はより一般的になってきたといえる^{注2)}。1980年代から90年代の初めにかけて行われた様々な調査によると、調査企業の30%から50%でなんらかの形の成果主義賃金を導入している^{注3)}。

1991年のIMS (Institute of Manpower Studies、現在はInstitute of Employment Studies、IES)の調査によると、成果主義賃金の導入の理由としては、1)従業員のやる気を引き出すため、および2)賃金と生産性を結びつけるため、ということが最も多い回答であった。

イギリスにおける賃金体系の大きな特徴の1つは、公務員・公的セクターにおいても成果主義賃金体系が導入され始めていることである。1989年のLACSAB (Local Authorities Conditions of Service Advisory Bureau、地方自治体勤務条件助言委員会)の調査によると約25%の自治

体は成果主義賃金を導入しており、また20%は導入を考慮している。ただしこれらの成果主義賃金は上級官吏職を対象にしたものがほとんどである。

2. 内国歳入庁(Inland Revenue)における成果主義賃金

上にも述べたように、公務員・公的セクターにおける成果主義賃金の導入はイギリスの大きな特徴であるといえる。そこで、ここではイギリスの内国歳入庁(Inland Revenue)における成果主義賃金の導入を紹介する^{注4)}。内国歳入庁は、イギリスの様々な政府組織・公的機関のなかでも早くから成果主義賃金(Performance Related Pay)を導入している。内国歳入庁が成果主義賃金を導入したのは1988年のことであり、その後、93年に新たな制度が導入された。

内国歳入庁において成果主義賃金が導入されたのは以下のような目的を達成するためであった。

- 目標設定を通じて、経営の質を向上させること
- スタッフにやる気を与え、潜在能力を発揮させること
- スタッフは、様々な業務のなかで真に重要な仕事に重点を置くようにすること
- スタッフの職務満足度および職務認知度(job recognition)を向上させること
- これらを通じて内国歳入庁の業績を向上させること

内国歳入庁における査定・昇給は以下のような仕組みとなっている。それぞれのスタッフの上司は毎年、その年の目標を設定し、業績を査定する^{注5)}。この業績目標の設定においては、該当するスタッフ個人の能力を考慮

して設定される。管理職を対象にした場合、通常求められる業務以上の目標 (Stretching Objectives) を設定することが求められている。また、目標設定においては、量的な目標と同時に質的な目標をも設定することが求められている。

目標がどの程度達成されたかという査定は年末に、スタッフの上司によって行われ、優秀 (Exceed)、達成 (Succeeded)、未達成 (Not Met) のそれぞれに振り分けられる。査定に関しては、その職種が他の職種と比較して特別に負担が多いものであったかどうか、ということも併せて考慮される。スタッフが査定に不満である場合には、経営者と労働組合により構成される独立した委員会に訴えることができる。この査定に関して、分布規制 (Quota) のようなものは存在しない。また、この査定により、それぞれの昇給額 (Annual Pay Increase) が決定されることになる。満足な業績を上げたスタッフは、定められた昇給表に従って昇給することになる。不満足な業績を上げたスタッフに対する金銭的な罰則はない。

内国歳入庁における賃金は、大きくAからEまでの賃金帯域 (Pay Bands) に分けることができる。スタッフはそれぞれの職種に応じてこれらの帯域のいずれかに所属している。これらの帯域はさらに細かいいくつかの種別に分けられている。経営者と労働組合の合意によって、それぞれの賃金帯域、賃金種別のなかでそれぞれの査定を受けたスタッフがどれだけの賃金上昇を受け取るかが決定される。特別に負担が重いと見なされた職種で達成と査定されたスタッフは、通常の職種の優秀と同様の昇給を受け、そのような職種で優秀と査定されたスタッフはさらに多くの昇給を受けることになる。また、スタッフの昇給が現在の賃金帯域の最大限度額に達した場合、昇給額がそれ以上、基準賃金に組み入れられることはない。

このような成果主義賃金の導入が、上に挙げたような当初の目的を達成できたかどうかを評価するのは容

易ではない。しかしながら、Marsdenらの一連の研究 (Marsden, 1998, 2001) によるとその効果は限定的であるといえる。特に、一般のスタッフのモチベーションに関してはやや否定的な影響が観察されている。また、スタッフに対する査定・評価の難しさがモチベーションに関して否定的な結論が観察される背景として指摘されているが、これらの問題をどのように克服していくかということが今後の課題と言えよう。

- 注1) 業績と給与との結びつきには様々な形態が考えられるが、ここでは個人の業績や査定を賃金に反映させる賃金体系を成果給とする。
- 注2) 広く変動給と言った場合、個人業績に基づく成果給だけではなくチームボーナスやゲインシェアリング、プロフィットシェアリングなどが含まれる。上に挙げたNew Earnings Surveyの調査ではこれらはまとめて変動給として取り扱われている。
- 注3) これらの調査についてはThompson (1992)を参照。
- 注4) この記述は主にMarsden and French (1998)、Marsden, French, Kubo (2001)に基づいている。Marsdenらによる内国歳入庁の調査は1996年に行われており、ここでの記述はその時点のものである。
- 注5) 成果給のための査定に加えて昇進のための査定が存在する。

参考文献：

- Marsden, D., French, S., (1998), "What a Performance, Performance Related Pay in the Public Sector", Centre for Economic Performance, London School of Economics
- Marsden, D., French, S., Kubo, K., (2001), "Does Performance Pay De-Motivate, and Does it Matter?", Discussion paper no. 503, Centre for Economic Performance, London School of Economics
- Thompson, M., (1992), "Pay and Performance: The Employer Experience", IMS Report No. 218, Institute of Manpower Studies

現代労働組合論 (下)

～イギリス労働組合批判～

島崎晴哉・西岡幸泰訳 ルヨ・ブレンターノ著
本体5,000円(税別)

お求めは、お近くの書店、または直接日本労働研究機構出版課へ。

日本労働研究機構 出版課

〒163-0926 新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス25F
TEL : 03-5321-3074 FAX : 03-3345-1233
E-mail : book@jil.go.jp

現地報告：成果主義賃金の効果に疑問

海外委託調査員 Kim Hoque (ノッティンガム大学講師)

イギリスでは最近、成果主義賃金について、いくつかの問題が浮かび上がってきている。第1に、成果主義賃金で最も議論的になる部分は、恐らく個人の実績に対する測定方法に関してであろう。実績査定によって、従業員は柔軟性や協調性、継続的な改善活動にまで及ぶ行動についての多様で広範囲な要素が評価されるが、こうした要素を果たして公正で公明正大な方法で測定できるかどうかについては、大いに議論の余地がある。査定結果に自分の努力が公正に反映される見込みがなければ、従業員が実績の査定結果を上げようと懸命に努力するとは考えられない。

第2に多くの場合、報奨給の成果主義賃金的要素(給与全体に対して成果主義賃金に左右される部分)の割合が小さいことである。CIPDの調査によれば、1997年10月までの12カ月間において、非管理職従業員の給与全体に対する平均的成果主義賃金の割合は4%、管理職の場合は5%であった。回答者の4分の3近くが、このような金額では意欲向上の原動力となるには少なすぎると感じていた。多くの人事労務管理担当者は、成果主義賃金に行動の動機づけとなる力を持たせようとするなら、給与全体の最低限10%が絶対に個人の業績に基づいて設定されねばならないと主張している。

第3に、特に公共部門において能力報奨給の約束が、従業員の動機づけに用いられることについては、議論の余地がある。例えば、金銭的報酬より公共奉仕の精神を動機とし、すでに全力で働いている看護師や教師といった専門職の従業員は、給与の成果主義賃金的要素のためにいっそう仕事に励むだろうとされることを侮辱的な提案だと考えてきた。

第4に、本来成果主義賃金制度には給与水準が不安定になる可能性を認めることを従業員に強いる性格がある。多くの従業員にとって、こうした不確実性自体が

歓迎できないものである。

第5に、成果主義賃金では、狭く限定した目的に焦点を当てることになりうる。従業員は、日常の職務を見過ごし、代わりに自分の能力の査定を上げるために必要な目標の達成に専念するかもしれない。こうした事態が起きれば、ただそれが測定の対象の範囲外であるからというだけで、個人の職務に潜在する重大な側面から注意がそれてしまうかもしれない。

最後に、成果主義賃金は業務グループ内や、部内のチームワーク精神や協調性を徐々に弱めることが分かってきた。実際、成果主義賃金下の従業員たちは、個々の報酬を目指して互いに競い合っている。CIPDが調査した範囲では、回答者の13%がこうした状況を成果主義賃金の大きな欠点だとしていた。

成果主義賃金に伴ういろいろな問題があるのに、なぜ成果主義賃金がますますもてはやされるのだろうか？ これまで、このシステムは、単により高い水準の意欲を引き出そうとするだけでなく、時には競争と営利主義の文化を発展させるために導入されてきた。例えば、民営化された公益事業や銀行部門においては、成果主義賃金制度は、より営利主義的で利益を意識する文化を浸透させようとする試みを支えてきた。

また多くの企業は、成果主義賃金の利点と不利益に対する慎重な評価に基づいて同システムを採用してきたのではなく、一流会社の給与システムの人目を引くような「最高の実践例」をまねた結果、あるいは最新の「一時的流行」や「はやり」に乗り遅れたくないと思った結果、採用したともいわれてきた。

このように、個人の勤労努力や実績の点で、成果主義賃金が決して効果的ではないことを多くの証拠が示唆しているという現実にもかかわらず、なぜ依然として人気があるのかにはいくつかの理由が存在する。