Meiji Repository
明治大学学術成果リポジトリ / MEIJI UNIVERSITY Academic Repository

Title	イギリスにおける人事査定制度
Author(s)	遠藤,公嗣
Citation	明治大学社会科学研究所紀要, 42(2): 5-32
URL	http://hdl.handle.net/10291/5687
Rights	
Issue Date	2004-03-20
Text version	publisher
Type	Departmental Bulletin Paper
DOI	

https://m-repo.lib.meiji.ac.jp/

Meiji University

明治大学社会科学研究所紀要

イギリスにおける人事査定制度

遠 藤 公 嗣☆

Individual Performance Related Pay Systems in Britain

Koshi Endo

はじめに

私は、アメリカ合衆国における人事査定制度の現状について、アメリカ合衆国で実施された様々な各種の調査報告書に依拠し、その 9 つの特徴を描き出した（遠藤公嗣 [1999: 第 2 章]）。もっとも、私が収集できた調査報告書における調査の実施時期は 1980 年代が多かったから、その状況は 1980 年代の状況が中心であって、1990 年代のそれではない。

では、イギリスにおける人事査定制度の現状はどうなのか。ところでイギリスでは、「人事査定制度によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態」を Individual Performance Related Pay(IPRP)と呼ぶことが多い。とすると、この問いは、IPRP の現状はどうなのか、という問いに言い換えることもできる。またイギリスは、労働組合による労働条件の規制が伝統的につよい国として、日本には知られてきた。そのイギリスに、人事査定制度ないし IPRP が導入されたのである。とすると、それに対して労働組合はどのような政策や態度をとったのか。これらの諸点は興味深い研究課題であり、これについてささやかながら解明することが、本論文の目的である。

すでにイギリスでは、このテーマについて多数の調査報告書や研究論文・研究著書がこれまでに刊行されている。私は、本テーマの研究期間に、これら文献の収集に努力し、また実際にも多くの文献を収集できた。したがって本論文では、収集したこれらの文献に主として依拠して、このテーマに接近したい。また日本でも、このテーマについての研究文献のいくつかが、すでに刊行されている。たとえば、石田光男 [1990: 第 5 章]、木元進一郎 [1994]、黒田兼一 [1994a、1994b]、熊沢誠 [1997: 222-225] である。これら既存の研究で紹介されてこなかった実情の側面に、本論文では注目したい。

このような研究テーマについては、現地のイギリスに立地するイギリス企業の事務所や工場を訪問した調査、いわゆるフィールドワーク調査がきわめて重要である。しかし本テーマの研究期間のうちでは、それは部分的には実施できたものの、本格的には実施できなかった。他日を期したい。なお幸

☆経営学部教授

運にも、私のイギリスにおける在外研究が近い将来に予定されているので、その機会に実施できれば幸いである。

なお、当然ながらも、本論文の研究は、私がこれまでに実施した研究の成果のうえに行われたので、それら研究成果にもとづいて、私の考察を加えることになる。私は、日本およびアメリカ合衆国の労働諸問題についての研究に主に従事してきたので、その研究成果からの考察である。

1　査定制度の現状

イギリスにおける査定制度は、どの程度の普及をみせているのか。様々な調査が実施されてきており、とりわけても1990年代になると、多数の調査が実施された。その中から、これまで日本で紹介されたことがなく、しかし、その実情をよくしめす調査結果のいくつかを紹介しよう。

1-1　Workplace Industrial Relations Survey, 1990

最初に、普及の全体像がよくわかる調査の結果であって、また、もっとも大規模で信頼のおける調査の結果を紹介しよう。それは Workplace Industrial Relations Survey, 1990 の調査結果である（Millward et al. [1992]）。この調査は、ACAS など政府機関がスポンサーになって実施されたもので、1980年と1984年に実施された同様な調査の1990年バージョンの意味もある。主な調査項目は、職場レベルの労使関係に関連する諸項目であった。それら調査項目の中に、給与についての項目がとくに立てられたため、そこで人事査定制度の普及度についての調査結果が得られることとなった。人事査定制度の導入が給与形態に変化を与えつつあることがイギリスで注目されていたから、この項目がとくに立てられたのであろう。

調査の対象とされた従業員は、民間企業従業員と公務員など公共部門従業員をともに含む。さらに、両者はしばしば区別されないで、その集計結果が示される。両者の区別を意識しないことは、日本の労働調査ではあまり考えられないが、イギリスの労働調査ではしばしばあることである。

図表 1-1 は、イギリスで実施されている報奨給与制度の形態分類である。なお図表 1-1 は、民間企業従業員と公共部門従業員を区別していない。

図表 1-1 によると、人事査定制度によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態は、やや古い用語の Merit pay で示されている。これを人事査定賃金と呼んでおこう。それは全従業員の34%に支払われている（(b)、図表の第1行第3列）。図表の第3列をタテにみていくと、従業員の職種別に、普及度が異なることがわかる。生産労働者の普及度が低いが、その中でも、熟練度が低いと普及度も低い（図表の第2-4行）。他方、事務労働者や専門職者・管理職者で普及度が高い（図表の第5-9行）。

図表 1-1　報奨給与制度の形態分類（職業別、1990）

Table 7.20　Types of incentive payment by occupational group, 1990

Percentages

	Any incentive pay	Individual PBR (a)	Merit pay (b)	Either (a) or (b)	Group PBR (c)	Establishment, organization bonus (d)	Either (c) or (d)	*Un-weighted base*	*Weighted base*
Any employees	52	27	34	45	12	6	17	*2041*	*1970*
Unskilled manual	28	12	10	19	10	4	13	*1269*	*972*
Semi-skilled manual	34	19	16	28	15	6	21	*1018*	*691*
Skilled manual	47	22	22	34	15	4	19	*1133*	*722*
Clerical/admin./secretarial	38	11	31	34	3	5	7	*1603*	*1107*
Supervisors	42	15	32	37	5	2	7	*1155*	*525*
Junior technical/professional	40	16	29	36	4	3	7	*1157*	*672*
Senior technical/professional	40	15	31	37	3	4	7	*1097*	*616*
Middle/senior managers	51	21	40	46	6	6	11	*1343*	*722*

Base: establishments with 5 or more employees in occupational group and reporting on payment methods

注：表頭：

どのような報奨給与でも/　個人出来高賃金(a)/　人事査定賃金(b)/　(a)か(b)のどちらか

/　集団出来高賃金(c)/　事業所または組織のボーナス(d)/　(c)か(d)のどちらか/

表側：全従業員

不熟練労働者

半熟練労働者

熟練労働者

事務/　管理/　秘書

監督職

下級の技術者/　専門家

上級の技術者/　専門家

中級ないし上級の管理職者

出所：Millward, et al. [1992: 260]

出来高によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態（個人出来高賃金）は、伝統的用語のIndividual PBR(Payment by Result)で示されている。この形態は、全従業員の27%に支払われている（(a)、図表の第1行第2列）。この給与形態は古くからあるものであるが、興味深いことに、1990年という調査時点ですでに、人事査定制度によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態（人事査定賃金）よりも、普及度で劣っている。

もっとも、生産労働者においては、出来高によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態（個人出来高賃金）の普及度は12-22%であって高く、人事査定制度によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態（人事査定賃金）の普及度と、ほぼ等しい水準である。さらに、従業員グループの昇給に（すなわち、個別従業員の昇給に、ではなく）出来高によって格差がある給与形態（団体出来高賃金）はGroup PBRで示されるが（(c)、図表の第1行第4列）、その生産労働者における普及度は10-15%であって、それなりの数値である。個人出来高賃金の普及度である12-22%と、団体出来高賃金の普及度

である10-15%は、おそらくは重複する従業員が多く、両者の単純合計の数値よりも、実際の普及度はずっと低い数値となると思われる。しかし、個人であれ団体であれ出来高賃金の普及度が、イギリスの生産労働者ではなお相当に高いことを知ることができる。

ここで「なお」と述べたのは、この点が日本の事情と大きく異なるからである。日本では、第二次世界大戦の戦前と戦後で、出来高賃金（個人出来高賃金と団体出来高賃金をあわせて考えている）の普及度が大きく変化したことが知られている。戦前は相当に普及していたが、戦後は普及度が激減したのである。

すなわち氏原正次郎によれば、戦前1940年の製造業における出来高賃金制度を適用された労働者比率でみると、全体では、男性労働者の26.65%、女性労働者の51.06%に適用された。もっとも、業種間で比率に差が大きく、たとえば金属工業では、男性55.70%女性29.90%であり、紡績工業では男性4.66%女性 64.24%であった。また工場別でみると、その 42.4%に出来高賃金制度があった（氏原正次郎［1966: 79-80］）。ところが仁田道夫によると、戦後の1949年には製造業における労働者の44.7%に適用され戦前とほぼ同程度であったものの、その後は減少しつつけ、1970年に12.3%であった。また、出来高賃金が給与全体に占める比率も、1970年代には1%台に低下した（仁田道夫［1993: 19］）。戦後は、出来高賃金の普及度が激減したのである。

このように、戦前から戦後にかけて、出来高賃金の普及度が激減するという大きな変化をみせた一つの理由は、生産労働者への月給制の導入である。ホワイトカラー（戦争直後の用語では職員）の給与形態であった月給制が、生産労働者にも適用されるようになったのである。月給制を生産労働者にも適用させることは、当時の生産労働者の、そして労働組合の、つよい要求であった。彼らは「工職平等」を、すなわち生産労働者とホワイトカラーが企業内で平等に人事処遇されることを、つよく要求した。その象徴的な要求が、月給制の要求であり、生産労働者はそれを勝ち取った。彼らが「工職平等」をつよく要求したのは、それが、彼らの理解した「戦後民主主義」であったからである（遠藤公嗣[1995]、二村一夫[1994]）。

月給制を労働者が勝ち取ったことは、いわゆる年功賃金を労働者が勝ち取ったことを意味した。その象徴的な争議と賃金体系が、有名な電産争議であり電産賃金体系であった。ところで、出来高賃金は「仕事給」（仕事を指標に賃金額を決定する賃金のこと。出来高賃金は、仕事＜の成果＞を指標に賃金額を決定する賃金のこととなる）の一種であるが、年功賃金は「属人給」（労働者の属性（年齢や勤続年数など）を指標に賃金額を決定する賃金のこと）の一種である。そして「属人給」は、1920-30年代の古いスタイルの人事査定制度、すなわち、「やる気」や「協調性」などの「情意」の評価要素を重視する人事査定制度を、導入しやすい。事実、電産賃金体系において、戦後初めて人事査定制度が導入され、その人事査定制度は、年功賃金とともに、日本全体の他の労使関係へも急速に普及した。その人事査定制度は、古いスタイルの、「情意」の評価要素を重視する人事査定制度であった。

日本では、出来高によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態すなわち出来高賃金から、人事査定制度によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態への転換は、第二次世界大戦直後に「戦後

民主主義」の一環として急速にすすんだ。ところが、そのような歴史をもたなかったイギリスでは、1990年でもなお、生産労働者における出来高賃金の普及度が相当に高いのである。

図表1-1に戻ろう。

どのような形態であれ、報奨給与がある従業員は、全体の52%である（図表の第1行第1列）。したがって、人事査定制度によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態が34%であることは、報奨給与がある従業員の中の約65%（すなわち、34%：52%）が人事査定制度によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態をとることがわかる。1990年のイギリスにおいては、人事査定制度の普及度はすでに高いといってよい。

1-2 IPM/NEDO Survey, 1991

Institute of Personnel Management (IPM) と National Economic Development Office (NEDO) は共同して、1991年に報奨給与をアンケート調査した。なおIPMは、イギリスにおける人事労務管理の専門家団体であり、様々な調査を実施するとともに、多様な刊行物を持っている。その後、Institute of Personnel & Development (IPD)と名称を変更し、さらに最近では、Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD)と名乗るようになった。人事労務管理の専門家団体としては、イギリス最大であるのはもちろん、ヨーロッパ最大の会員数を誇るという。またNEDOは、National Economic Development Councilの事務局である。National Economic Development Councilはイギリスの経済的パフォーマンスを評価し発展させるための、イギリスの政府・経営者・労働組合の代表を主な構成員とした共同組織である。

この調査報告書は、民間企業や公共部門組織・地方政府を等しく対象として、それらの1000にアンケート用紙を郵送し、360の有効回答を得た結果の分析である。民間企業従業員と公共部門従業員が等しく対象となっている。この調査の定義する「報奨給与」は、人事査定制度によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態（人事査定賃金）、出来高によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態（個人出来高賃金）、従業員グループの昇給に出来高によって格差がある給与形態（団体出来高賃金）、の三者であるが、最初の「人事査定制度によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態」すなわち人事査定賃金を集中的に調査するよう企図された。その結果として、調査報告書の約半分は、これの叙述に当てられている。なお「人事査定制度によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態」は、かつては昔のアメリカ合衆国と同様にMerit Payと呼んでいたが、1990年代のイギリスではIndividual Performance Related Pay(IPRP)と呼ぶことが多い。この用語はアメリカ合衆国になく、イギリス独特のものである。この調査でも、「人事査定制度によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態」はIPRPと呼ばれるが、さらに、しばしばIndividualを省略しPerformance Related Pay (PRP) と省略されている。したがって、1-2における下掲の図表中にPRPとのみ記述されていても、それはIPRPの意味である。この報告書によって、イギリスのIPRPをみてみよう（Cannell and Wood[1992]）。

図表1-2は、1991年時点で回顧したところの、IPRPの導入時期を示している。

図表 1-2　IPRP 制度の導入時期（1991 年）

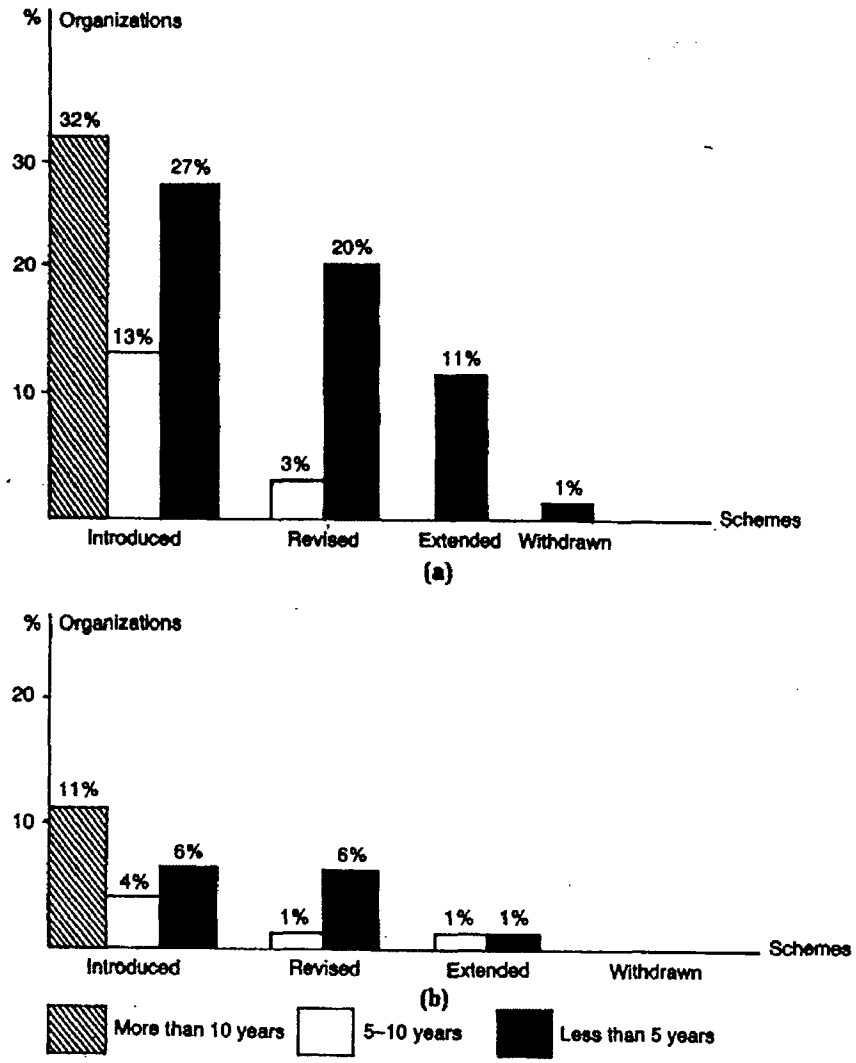


Figure 4. The growth of performance-related pay schemes for (a) non-manual and (b) manual employees. N = 360

注：図表上段は non-manual employee 図表下段は manual employee
　　横軸：導入/　改訂/　（適用）拡大/　廃止/
　　縦軸：組織比率
出所：Cannell and Wood[1992: 45]

図表の上段は non-manual employee の場合であり、ホワイトカラー層に相当すると考えてよい。図表の上段によると、10 年よりも前から IPRP が導入されたと回答する企業・組織が 32%もあり、イギリスにおける IPRP に、したがって人事査定制度に、長い歴史がすでに存在することを示しているだろう。他方、5 年未満の前以降に、IPRP の導入・改訂・適用拡張がなされたと回答する企業・組織は、それぞれ 27%、20%、11%であるから、その合計で 58%である。この 58%という数値は大きいと考え

るべきであろうし、1980年代後半のイギリスにおいて、IPRPないしは人事査定制度の普及が著しかったことを意味するであろう。

図表の下段は manual employee の場合であり、生産労働者層に相当すると考えてよい。この生産労働者層についても、ホワイトカラー層よりは程度が低いものの、類似した状況があったことがわかる。

なお、IPRP ないしは人事査定制度は、これら制度の性格からして毎年（のように）つねに小改訂を受け続けているはずである。とすると、「改訂」の定義は明確でない。おそらくは、この調査報告書における「改訂」の意味は、調査の回答者が「改訂」と意識した規模のもの、との意味であろう。

図表 1-3 は、IPRP の適用範囲を示している。

図表 1-3　IPRP の適用範囲（1991 年）

Table 7 Coverage of performance-related pay (% of organizations)

Extent of coverage	*Private*	*Public*	*Manufacturing*	*Services*
All employees[1]	28	3	13	30
All non-manuals	19	3	25	6
Some non-manuals	21	37	22	27
All manuals	2	1	2	2
Some manuals	7	8	6	7
Base	274	79	171	187

[1] Twenty-three organizations (6%) had no manual employees.

注：

表頭：適用範囲/　民間企業/　公共部門/　製造業/　サービス業

表側：

全従業員

全ホワイトカラー

一部ホワイトカラー

全（生産）労働者

一部（生産）労働者

サンプル数

出所：Cannell and Wood[1992: 46]

民間企業でみると（図表の第 1 列）、ホワイトカラー層の全部に適用されるのは、47%の企業・組織である。すなわち、全従業員へ適用（28%）と非生産労働者すなわちホワイトカラーの全部に適用（19%）の和である。ホワイトカラー層の一部への適用（21%）も加えると、民間企業のホワイトカラー層へ IPRP を適用することはイギリスの過半の企業・組織で通例となっているといってよい。

ところが公共部門での適用は、ホワイトカラー層の一部への適用にとどまる（37%、図表の第 3 行第 2 列）。公共部門での IPRP 導入が民間企業の IPRP 導入より遅れていることが示されていよう。

生産労働者層への適用は、ホワイトカラー層への適用がない企業・組織では、少ないといってよい。すなわち生産労働者層への適用は、ホワイトカラー層にとどまらず、全従業員層へ適用された結果として生まれた、と考えるべきであろう。この状況は、民間企業でも公共部門でも同様である。

製造業とサービス業を比較すると、製造業ではホワイトカラー層のみへの適用が多いのに比較して、サービス業では全従業員への適用が多い（図表の第 3 列・第 4 列）。この状況の理由は何であろうか。製造業とサービス業における労働組合の組織率など、労働組合の力の違いによって、この状況は生まれるのであろうか。これは、今後の重要な研究課題であろう。

図表 1-4 は、IPRP の適用程度を、従業員カテゴリーとセクター別にみた状況を示している。

図表 1-4　IPRP の適用（従業員カテゴリーとセクター、1991 年）

Table 8 Performance-related pay by category of employee and sector (% of organizations)

Category	*Private*	*Public*	*Manufacturing*	*Services*
Directors/ senior executives	58	28	53	50
Management/ profes-sionals	66	34	59	58
Secretarial/ clerical ad-ministrative	56	10	46	44
Process/craft ancillary	24	9	18	23
Base	274	79	171	187

表頭：適用範囲/　民間企業/　公共部門/　製造業/　サービス業

表側：

取締役/　重役

管理職/　専門職

秘書/　事務管理

プロセス/製造　助手

サンプル数

出所：Cannell and Wood[1992: 46]

IPRP の適用程度について、民間企業と公共部門を比較すると、どの従業員カテゴリーにおいても、民間企業が公共部門のほぼ2倍ほど高い（図表の第1列・第2列の比較）。民間企業における IPRP の導入と適用が、公共部門における IPRP の導入と適用よりも、進展していることを示すであろう。

ところが、製造業とサービス業を比較すると、違いはほとんどない（図表の第3列・第4列の比較）。導入と適用の進展は、業種で左右されないといえる。

図表 1-5 は、IPRP の普及度を、企業・組織規模と従業員カテゴリー別にみた状況を示している。

図表 1-5　IPRP の普及度（企業・組織規模と従業員カテゴリー、1991 年）

Table 9 Performance-related pay by size of organization and category of employee (% of companies)

	Number of employees						
Category	*250 or less*	*251–500*	*501–1,000*	*1,001–5,000*	*5,001–10,000*	*10,001–25,000*	*Over 25,000*
Directors/ senior executives	41	49	53	66	42	45	45
Management/ profes-sionals	43	53	64	85	58	52	64
Secretarial/ clerical ad-ministrative	35	38	54	55	46	27	45
Process/craft ancillary	14	23	17	18	38	18	30
Base	37	53	59	106	26	44	33

表頭：従業員数
250 以下/　251-500/　501-1000/　1001-5000/　5001-10000/　10001-25000/　25000 超
表側：
　　取締役/　重役
　　管理職/　専門職
　　秘書/　事務管理
　　プロセス/製造　助手
　　サンプル数
出所：Cannell and Wood[1992: 49]

全体的にいうならば、企業・組織規模が異なっても、IPRP の普及度が変化することは少ない、といってよいであろう。すなわち、企業・組織規模は IPRP の普及度に影響しない、といってよさそうな調査結果である。もっとも、従業員数 1001-5000 人の企業・組織で IPRP の普及度が、その他の従業員数の企業の普及度に比べて、やや高いかのようにも見える（図表の第 4 列）。これが有意味なのかどうか、私は判断する知識と情報をもたない。全体の調査サンプル数が少ない（Base の数値で示される、この図表では合計で 358）ので、誤差の範囲内と考えることもできよう。

この調査結果は、企業・組織規模は IPRP の普及度に影響するであろうとの、調査仮説があり、それ

を検証するための質問項目への回答の集計結果である。すなわち、これは調査仮説に反する調査結果である。おそらくそのためであろうか、この調査結果について、調査者は考察を行っていない。

しかし、日本の状況と比較すると、この調査結果はきわめて興味深い。なぜならば日本では、人事査定制度の普及度は、企業規模に大きく影響されることが知られているからである。たとえば、労働省による平成 8 年雇用管理調査の調査結果によれば、つぎのとおりであった（労働省政策調査部編[1996]、引用は、遠藤公嗣［1999: 4-5］による）。あきらかに、企業規模が小さくなるにつれて人事査定制度を持っていないと回答する企業割合が増加する。おそらくは、人事査定制度は大企業にまず普及し、つづいて、規模が小さい企業へも普及した、または普及しつつある、と推測できよう。なお、この調査における企業とは、民間企業のことであって、公共部門や地方自治体は含まれていない。

従業員　5,000 人以上企業	97.1%の企業で制度がある
1,000-4,999 人企業	96.5%の企業で制度がある
300-999 人企業	91.2%の企業で制度がある
100-299 人企業	65.8%の企業で制度がある
30-99 人企業	39.4%の企業で制度がある
従業員 30 人以上企業の計	49.9%の企業で制度がある

なぜイギリスでは、企業・組織規模は人事査定制度の普及度に影響せず、日本では、影響するのであろうか。これは興味深い研究課題であろう。この研究課題に気づくことができたのは、本テーマ研究の成果の一つであると思う。

1-3　LGMB Survey, 1993

Local Government Management Board(LGMB)は、1993 年に業績管理（Performance Management）と報奨給与（Performance Related Pay）についてのアンケート調査を実施した。なお、LGMB は、イギリスの地方政府連合によって設立され、イギリス全体の地方政府の利害を代表する機関であり、地方政府のとくにマネジメントと人的資源管理の諸問題について、地方政府を援助することを目的としている。LGMB は、そのうちに調査研究部門ももつ。

この調査報告書は、イングランドとウェールズの 449 地方政府のうち 279 地方政府から回答を得た結果の分析である。すなわち、回答率は 62.1%である。調査対象が、いわば地方公務員であることに留意したい。公務員を対象としたこのような調査は、日本では珍しいであろうが、イギリスでは珍しくない。1-1 および 1-2 で紹介した調査もまた公務員など公共部門従業員を対象としていたが、この調査は、そのうちの地方公務員を対象としたものということができる。

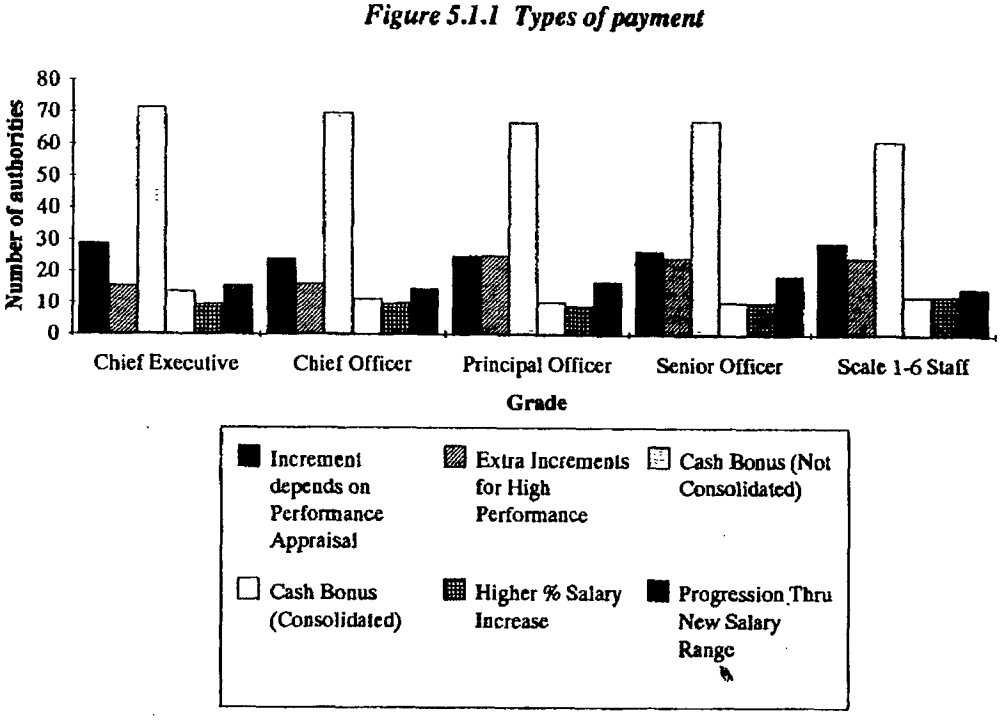
この調査が定義する「業績管理」は、政府全体であれサービスであれ、集団であれ個人であれ、目標を設定し、のちに、その達成度を評価すること、である。また「報奨給与」の定義は、「業績管理」の結果に給与をリンクさせること、である。「報奨給与」の定義はあいまいであるが、人事査定制度によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態（人事査定賃金）、出来高によって個別従業員の昇

給に格差がある給与形態（個人出来高賃金）、従業員グループの昇給に出来高によって格差がある給与形態（団体出来高賃金）、の三者を含むと考えられよう。

この調査報告書にしたがって、イギリス地方公務員の「報奨給与」の状況がどうなっているかをみよう（LGMB［1994］）。

図表 1-6 は、「報奨給与」を類型で区分し、それぞれの普及度を、地方公務員のグレイド別で示している。

図表 1-6　報奨給与の類型別普及度（地方公務員グレイド別、1993）



注：

縦軸：地方政府の数

横軸：地方公務員のグレイド　左端がもっとも高位で、右端がもっとも下位

「報奨給与」類型：「人事査定にもとづく定期昇給」

「高業績へ報いる付加的昇給」

「現金ボーナス」（他のボーナスと一緒にして支給されない、独立した）

「現金ボーナス」（他のボーナスと一緒にして支給）

「より高い給与増加率」

「新給与レンジへの昇進」

出所：LGMB［1994：58］

タテ軸は、「あり」と回答した地方政府の数である。ヨコ軸は、地方公務員のグレイド別であり、地方公務員が 6 グループに分類されている。左端に置かれた Chief Executive がもっとも高位のグレイドであり、右に移るにしたがって、グレイドが下がる。Scale1-6Staff がもっとも下位のグレイドである。

「報奨給与」類型は棒グラフに表現されている。類型それぞれの意味は、図表の下にある説明文しかなく、類型の詳細な定義は調査報告書に記述されていない。また、イギリス地方公務員の給与制度については、これまで日本でよく知られていない。したがって、その説明文のみに頼らざるをえず、図表 1-6 の情報が貴重であるにもかかわらず、正確に理解できないのは残念である。

「報奨給与」類型のうち、もっとも多いのは、他のボーナスと一緒にして支給されない、独立した「現金ボーナス」である（類型の 3 番目）。この状況は、すべてのグレイドについて指摘できる。というよりも、「報奨給与」類型のすべてについて、グレイド間の傾向の差違はほとんど存在しない。すなわち、グレイドによって「報奨給与」類型が変化することはない。

ついで多いのは「人事査定にもとづく定期昇給」（increment）である（類型の 1 番目）。increment の用語は、イギリスの地方政府公務員に用いられる専門語と思われ、年一回定期的に基本給が昇給することを意味すると思われる（Jones and Morris [1982: 125-126]、Ivanovic and Collin [1997: 122]）。しかし、これと「高業績へ報いる付加的昇給」（Extra Increments for High Performance 類型の 2 番目）との意味の違いは何か、さらに「より高い給与増加率」（Higher % Salary Increase 類型の 5 番目）との意味の違いは何か、これらはよくわからない。今後の研究課題であろう。

図表 1-7 は、報奨給与の最大増加額を示している。上段は、制度上における基本給の最大増加額である。表頭は、最大増加額が基本給の何パーセントを占めるかで示し、表側は、公務員グレイドである。上位グレイドから下位グレイドへの順に並ぶ。下段は、給与明細書において、実際に支払われる最大増加額である。表頭は、最大増加額が給与明細書の何パーセントを占めるかで示し、表側は、公務員グレイドである。上位グレイドから下位グレイドへの順に並ぶ。

図表の上段によると、制度上における基本給の最大増加額は、グレイドをとわず、基本給の 10 パーセント以内が大多数を占めるといってよい。そのうちでも、5.1-10%の増加額との回答が、0.1-5%の増加額との回答よりやや多いように思われる。他方、10.1%以上の増加額との回答も、それなりにある。

図表 1-7　報奨給与の最大増加額（地方公務員グレイド別、1993）

（上段は基本給の制度的最大増加額、下段は給与明細書の実際的最大増加額）

Table 5.1.3 Maximum and actual PRP payments (numbers and percentages of PRP authorities)

Maximum amount as % of basic salary

Grade

	0.1-5%		**5.1-10%**		**10.1-15%**		**>15%**		**Total**
	No	*%*	*No*	*%*	*No*	*%*	*No*	*%*	
Chief Executive	15	30.6	25	51.0	7	14.3	2	4.1	49
Chief Officer	19	32.2	28	47.5	8	13.6	4	6.8	59
Principal Officer	20	35.1	25	43.9	10	17.5	2	3.5	57
Senior Officer	18	40.0	18	40.0	7	15.6	2	4.4	45
Scale 1-6 staff	13	36.1	17	47.2	4	11.1	2	5.6	36
Manual staff	1	50.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0	2

(Base sample 68)

Actual PRP payments as % of paybill

Grade

	0.1-5%		**5.1-10%**		**10.1-15%**		**>15%**	**Total**
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	
Chief Executive	31	77.5	8	20.0	1	2.5	0	40
Chief Officer	39	78.0	10	20.0	1	2.0	0	50
Principal Officer	35	72.9	12	25.0	1	2.1	0	48
Senior Officer	28	77.8	8	22.2	0	0.0	0	36
Scale 1-6 staff	23	76.7	7	23.3	0	0.0	0	30
Manual staff	2	100.0	0	0.0	0	0.0	0	2

(Base sample 57)

注：

表頭：最大増加額が基本給の何パーセントを占めるかを示す。

表側：公務員グレイドである。上位グレイドから下位グレイドへの順に並ぶ。

出所：LGMB[1994: 60]

しかし、図表の下段によると、実際に支払われる最大増加額は、制度上における基本給の最大増加額を、かなり下回る。グレイドをとわず、0.1-5%の増加額に収まってしまう。すなわち、公務員間で実際の増加額にそれほどの格差がつくわけではない。

この現象が生じる理由を、「制度上の最大増加額を全員がかせぐということはあり得ないから」と調査報告書は述べている。それは、たしかに一因であろう。しかし、そのほかに、報奨給与額の決定についての実際の運用を、かいま見せているように思われる。すなわち、ある種の「中心化」現象が起こっているのではなかろうか。もっとも、この調査結果のみでは何ともいえず、さらなる研究が必要なところである。

図表 1-8 は、報奨給与の決定について、誰が誰を査定しているか、誰が何の分野に関与しているか、を示している。

図表 1-8　報奨給与決定への関与（1993）

Table 5.1.5　Involvement in decision-making (numbers and percentages of PRP authorities)

Individual/Party	Appraisee/Area	*No.*	*%*
Elected Members	Chief Executive	47	66.2
	Chief Officers	29	40.8
	Overall Amount of PRP	17	23.9
	Other Staff	2	2.8
	None	15	21.1
Chief Executive	Chief Officers	52	73.2
	Own Department	42	59.2
	Overall Amount of PRP	20	28.2
	Other	2	2.8
	None	10	14.1
Personnel Manager	Own Staff	50	70.4
	Other	21	29.6

(Base sample 71)

注：

第１列（縦軸）：決定を下す側の個人/集団

地方議会議員（？）

市長など、地方政府の長（？）

人事管理部門の長

第２列：査定する対象と分野

市長など、地方政府の長（？）/　各部の長（？）/PRP 原資総額/他のスタッフ/なし

各部の長（？）/自分の部/PRP 原資総額/その他/なし

人事管理部門スタッフ/その他

出所：LGMB[1994: 61]

図表の第1列は、報奨給与の決定を下す側として、三者を取り上げている。Elected Members, Chief Executive, Personnel Manager である。残念なことに、前二者の意味が必ずしも明確でない。Elected Members とは地方議会議員などのことであろうか、また Chief Executive は、市長など、地方政府の長のことであろうか。

これら三者が査定する対象として名称があげられている公務員ないし分野（第2列）は、いかにも、もっともな公務員ないし分野である。議員は、地方政府の長または地方政府各部の長を査定するのであり、地方政府の長は、地方政府各部の長または自分自身の部局を査定するのであり、人事管理部門の長は、そのスタッフおよびその他を査定する。これらはもっともといってよいであろう。

興味深いのは、議員ないし地方政府の長が、報奨給与の原資総額の決定に関与していることである。どのように関与しているのか、はきわめて興味深いところであるが、残念なことに、この調査はそこまで調べていない。

図表 1-9 は、報奨給与を労働組合がどのように規制しているかを示している。地方政府にたいする質問に回答された情報であること、それに、70 の地方政府しか回答していなくて回答率が低いことに、留意すべきであろう。

図表 1-9　報奨給与にたいする労働組合の規制（1993）

Table 5.1.6　Consultation with unions (numbers and percentages of PRP authorities)

		No.	*%*
Trade Unions	Negotiated	7	10.0
	Consulted	32	45.7
	Informed	29	41.4
	Not involved	13	18.6

(Base sample 70)

出所：LGMB[1994: 62]

労働組合が報奨給与について「交渉」（Negotiated）する地方政府は、10%である。多いとはいえない。「協議」（Consulted）と「通知」（Informed）がどちらも40%台であって、大多数の地方政府における労働組合の規制は、この二者である。これらの用語の定義は明示されてないので、その意味する内容について慎重に考えるべきではあろう。しかし、この図表 1-9 によるかぎりでは、労働組合による報奨給与の規制がそれほど強くないとも考えられる。

ところで、この図表の説明文にあたる調査報告書の叙述に、きわめて興味深い調査結果が記述されている。つぎのとおりである(LGMB、1994: 62)。

「全体として、30（42.3%）の地方政府当局は報奨給与を再審査する委員会を活動させ、その委員会

が給与の分布や額を検討している。また 33.8%が、決定にたいする再審査請求権を与えている。地方公務員が全国協約の適用下にとどまっている地方政府では、通常の再審査協定が継続して適用される。」

この記述と、図表 1-9 に示された労働組合の規制の両者間の関係について、説明はない。この関係は、深く調査し分析すべきである。図表 1-9 のみから上述のように考えるのは、必ずしも適切でないかもしれないからである。もっとも、それは今後の興味深い研究課題であろう。

1-4　連合王国における IPRP の普及度，1997

1-1 から 1-3 までの 3 つの調査は、いずれも 1990 年代前半に実施された調査であり、1990 年代前半の状況を示している。では、1990 年代後半には、状況はどう変化したのか、しなかったのか。それを示すところの、本テーマの研究期間に収集できたもっとも最新の調査結果は、図表 1-10 である。

図表 1-10 は、Institute of Personnel & Development (IPD)が 1997 年 10 月に実施した調査の結果の一部を、IPD の刊行物が紹介したものである。IPD は、前述したように、イギリスにおける人事労務管理の専門家団体である。

図表 1-10　連合王国における IPRP の普及度，1997

Extent of individual performance-related pay in the UK*

	Yes	No
Management	40%	60%
Non-management	25%	75%

*defined as 'merit pay or bonuses determined by agreed individual objectives' and based on a large-scale survey carried out in October 1997

Source: Institute of Personnel & Development

出所：IDS[1998: 1]

図表 1-10 における IPRP の定義は、「merit pay あるいは合意された個人目標で決まるボーナス」である。merit pay の意味は、1-1 でみたように、人事査定制度によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態、と理解してよい。「合意された個人目標で決まるボーナス」の意味は、明確でないけれども、MBO ないしは目標管理制度を用い、あるいは、単に目標を合意設定して、その達成度によって額の異なる一時払いの金銭が支払われる給与形態のことであろうか。もしそうであれば、これは人事査定制度

が機能する給与形態とみなしてよいかどうか、微妙なところである。ともあれ、図表 1-10 における IPRP の定義は、merit pay よりもやや広いことに留意すべきである。

図表 1-10 の調査結果（1997 年調査）と、図表 1-1 の調査結果（1990 年調査）を比較しよう。両調査の間の 7 年間で、IPRP の普及度はほとんど変化しなかった、ないしは、微増した、といってよいであろう。すなわち、図表 1-10 における IPRP の定義がやや広いことをつよく留意すれば、ほとんど変化しなかった、と結論できようし、つよく留意しなければ、微増した、と結論できよう。

なお、図表 1-10 と図表 1-1 を比較すると、従業員の区分は両者で異なる。両者の異同で、とくに、図表 1-1 における「事務の下層従業員（Clerical/admin/secretarial）」が、図表 1-10 における management に分類されるか否かは、確かめるべきことであろう。すなわち、management を管理部門と理解すれば、「事務の下層従業員」の少なくない部分がこれに分類される可能性があるし、management を管理職者層と理解すれば、「事務の下層従業員」はこれに分類されないであろう。もっとも、どちらにせよ、上記の結論には、それほど影響しないであろう。

また、この図表 1-10 は、調査結果の一部にとどまり、全体の報告書が存在するはずである。私は IPD に依頼し、全体の報告書の要約（約 10 ページ）をファックスで送信してもらった。しかし、残念なことに、印字が薄く判読が不能であった。その後、全体の報告書が刊行されたかどうかを確かめる機会を持っていない。

2　労働組合の対応

イギリスの労働組合は、かつては「国家の中の国家」と異名をつけられるほどのつよい労働条件規制力をもっていた。そのイギリスの労働組合は、人事査定制度が導入されたとき、その人事査定制度に、あるいは、人事査定制度によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態（人事査定賃金）、すなわち IPRP に、どのように対応したのか。つよい規制力によって、その導入を阻止したのか。それとも、日本の労働組合のように、その導入に賛成したのか。これらは興味深い点である。

Heery と Warhurst の両者は大学に所属する研究者であり、人事査定制度に、あるいは IPRP に、イギリス労働組合が全体としてどのように対応したのかについて、質問紙調査を行った。そして、その結果を報告書として 1994 年に発表した（Heery and Warhurst[1994]）。両者は、代表性に厳密に配慮して質問紙を送付する 88 の労働組合を選び出し、1993 年 12 月から 1994 年 3 月にかけて質問紙を送り、その 59 の労働組合から回答を得たのである。59 労働組合の内訳は、TUC 傘下の労働組合が 35、職員組合（Staff Association）が 11、専門職・管理職組合が 13、であった。この調査報告書を紹介しながら、イギリス労働組合の対応を考察しよう。

これまでに、ある特定の労働組合が IPRP に対応した事例など、イギリス労働組合の対応についての部分的な紹介は、すでに日本になされたことがある。しかし、この調査報告書は、イギリス労働組合の全体を調査対象として、その全体的傾向を知ることができるので、きわめて貴重である。

2-1　IPRP への組合員の反応、労働組合の認識

図表 1-11 は、IPRP への組合員の反応を、労働組合がどう認識しているかを示している。「従業員は通常は IPRP を歓迎する」が多く否定され、「組合員は IPRP に反対する」が多く肯定されるなど、かなりの程度、伝統的なイギリス労働組合の考え方が表明されている。

なお、この調査結果は労働組合に質問した回答結果を示しており、従業員や組合員に直接質問した回答結果でないことに留意すべきである。

図表 1-11　IPRP への組合員の反応、労働組合の認識

Table Three
Union perceptions of how members respond to IPRP (n = 55,56)

Statement	Strongly Accepted	Accepted	Neutral	Rejected	Strongly Rejected
Employees usually welcome IPRP		12.5	21.4	35.7	30.4
Members are opposed to IPRP	30.9	30.9	29.1	9.1	
IPRP improves relations between management and employees		1.8	12.7	45.5	40.0
IPRP increases the pay of employees		14.3	35.7	35.7	14.3
IPRP encourages employees to seek union protection	1.8	36.4	43.6	14.5	3.6
Employee grievances are common under IPRP	14.5	36.4	38.2	9.1	1.8
Employees see little point in union membership once they are on IPRP		7.3	27.3	56.4	9.1
IPRP fragments employees interests	17.9	55.4	19.6	5.4	1.8

注：
表頭：強く肯定/　肯定/　中立/　否定/　強く否定
表側：「従業員は通常は IPRP を歓迎する」
「組合員は IPRP に反対する」
「IPRP は使用者・従業員関係を改善する」
「IPRP は従業員の給与を増加させる」
「IPRP は従業員に組合による保護を求めるよう奨励する」
「IPRP のもとでは従業員の苦情はよくある」
「従業員は IPRP を支持しても組合員であることの問題点をほとんどみない」
「IPRP は従業員の利害を分断する」
出所：Heery and Warhurst[1994: 7]

2-2 IPRP と団体交渉

図表 1-12 は、IPRP と団体交渉の関係について、とりわけても使用者側の態度を中心に、労働組合がどう認識しているかを示している。

図表 1-12 IPRP と団体交渉

Table Four
IPRP and collective bargaining
(unions with members in IPRP schemes) (n = 43-45)

Statement	Very True	True to some extent	False
Employers are prepared to conclude collective agreements on IPRP	28.9	53.3	17.8
Employers reject negotiations on IPRP	9.1	36.4	54.5
We have negotiated collective agreements on IPRP	40.0	28.9	31.1
Employers will offer consultation but not negotiation on IPRP	8.9	51.1	40.0
Employers are unwilling to release information on IPRP	6.8	61.4	31.8
IPRP is usually introduced by offering personal contracts to individuals	20.5	31.8	47.7
IPRP has been associated with the withdrawal of collective bargaining over pay	7.0	37.2	55.8

注：

表頭：非常に正しい/ ある程度は正しい/ 誤りである/

表側：「使用者は IPRP についての団体協約を結ぶ用意がある」

「使用者は IPRP についての交渉を拒否する」

「我々（労働組合）は IPRP について交渉している」

「使用者は IPRP についての協議を申し出るが交渉は申し出ない」

「使用者は IPRP についての情報を積極的には明らかにしない」

「IPRP は通常は個別従業員への個別契約の申し出によって導入される」

「IPRP は賃金についての団体交渉の中止と結びついている」

出所：Heery and Warhurst[1994: 10]

一方では、「我々（労働組合）は IPRP について交渉している」や「使用者は IPRP についての団体協約を結ぶ用意がある」を「非常に正しい」または「ある程度は正しい」と回答する労働組合が多数をしめる。この回答に注目すると、それはイギリス労働組合の伝統的なつよい規制力を示すともいえる。

他方では、おなじことを裏側からみれば、これらの命題に「誤りである」と回答する労働組合が、無視できるほど少ないとはいえないことになる。また、「使用者は IPRP についての交渉を拒否する」

を「非常に正しい」または「ある程度は正しい」と回答する労働組合が半数近くも存在する。このような少なくない労働組合は、IPRP について団体交渉をもち団体協約を結ぶことについて使用者側のつよい抵抗にあい、IPRP についての団体交渉が困難になるか不可能となっている労働組合である。

このように、両種の労働組合ないしは労使関係がイギリスに存在すること、すなわち、一方では、労働組合がつよい規制力をもち、それを容認する使用者が存在するが、他方では、労働組合が規制力をうしないつつあり、労働組合の規制力を否定する態度をとる使用者が存在すること、これが現在の状況であろう。そして、これまでのイギリス労使関係史をふりかえると、後者の労働組合ないし労使関係が増加しつつあると考えてよく、これがイギリス労使関係の変容を示唆するであろう。

2-3　IPRP と団体交渉

図表 1-13 は、IPRP についての労働組合の政策を示している。

図表 1-13　IPRP についての労働組合の政策

Table Six
Trade union policy on IPRP

Policy	Nos	Per Cent
Opposed and committed to resistance	16	26.2
Opposed but prepared to accept IPRP	26	42.6
Pragmatic, neither opposed nor in favour	10	16.4
Supportive, ready to accept IPRP	4	6.6
Supportive, the organisation advocates IPRP	1	1.6
There is no policy on IPRP	4	6.6
Total	61	100

注：

表頭：労働組合数/　パーセント/

表側：「反対し抵抗した」

「反対したが、IPRP を受け入れるよう準備した」

「プラグマティクで、反対でも賛成でのない」

「支持し、IPRP を受け入れることができた」

「支持し、組織として IPRP を主張した」

「IPRP への政策がない」

出所：Heery and Warhurst[1994: 13]

IPRPに「反対し抵抗した」労働組合は26.2%であり、「反対したが、IPRPを受け入れるよう準備した」労働組合が42.6%であって、合計すると、約70%の労働組合が「反対」であったことを認識している。

このことは、日本の労働組合の多くが人事査定制度の導入に反対せず、人事査定制度を受容したこと（遠藤公嗣［1999: 127-132］）とは、決定的な違いであろう。日本の労働組合の多くがとった態度は「支持し、IPRPを受け入れることができた」ないしは「支持し、組織としてIPRPを主張した」に匹敵すると考えてよいから、それら態度は、イギリス労働組合では少数である。

ところで、「反対したが、IPRPを受け入れるよう準備した」の「準備した（prepared）」とは、何を意味するのだろうか。preparedとの単語は、readyとの単語が「喜んで（受け入れ）る」とのニュアンスがあるのと異なり、そういったニュアンスはない。したがってprepareとは、団体交渉や団体協約などによって、労働組合の力の及ぶかぎりの規制をIPRPに加えた、との意味に理解するのが妥当であろう。

2-4 従業員業績へのIPRPの影響、労働組合の認識

図表1-14は、従業員業績へのIPRPの影響を、労働組合がどう認識しているかを示している。

図表1-14 従業員業績へのIPRPの影響、労働組合の認識

Table Seven
Union perceptions of the impact of IPRP on employee performance
(n = 56)

Statement	Strongly Accepted	Accepted	Neutral	Rejected	Strongly Rejected
IPRP improves employee performance		5.4	16.1	35.7	42.9
IPRP has little impact on employee performance	23.2	51.8	8.9	14.3	1.8
Employees are often demotivated by IPRP	37.5	41.1	17.9	1.8	1.8
It is impossible to objectively measure individual performance	30.4	44.6	10.7	14.3	
IPRP discourages teamworking	33.9	42.9	12.5	8.9	1.8

注：
表頭：強く肯定/ 肯定/ 中立/ 否定/ 強く否定
表側：「IPRPは従業員の業績を改善する」
「IPRPは従業員の業績にわずかしか影響しない」
「従業員はしばしばIPRPによってモーチベーションを低下させられる」
「個人の業績を客観的に測定することは不可能である」
「IPRPはチーム労働を奨励しない」
出所：Heery and Warhurst[1994: 17]

「IPRP は従業員の業績を改善する」に否定が多く、「IPRP は従業員の業績にわずかしか影響しない」と「従業員はしばしば IPRP によってモーチベーションを低下させられる」に肯定が多い。IPRP は、従業員の業績に正の影響を及ぼさないけれども、逆に、従業員のモーチベーションに負の影響を及ぼす可能性がある、これが労働組合による認識であるといってよい。

「個人の業績を客観的に測定することは不可能である」に肯定が多いのは、イギリスでは出来高によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態（個人出来高賃金）が現在もなお少なからず用いられること（本論文の 1-1 を参照）を想起すると、わかりやすい。出来高賃金は、個人のそれであれ集団のそれであれ、業績が容易に測定できるという条件のある労働にのみ用いることができる。すなわち、個人出来高賃金は「個人の業績を客観的に測定することが可能である。」ところが、IPRP すなわち人事査定制度によって個別従業員の昇給に格差がある給与形態は、どれほど制度を工夫しても、人事査定制度の本来的性格からして主観的評価の面が残ることはさけがたい。個人出来高賃金における測定の可能性を想起するゆえに、それとは明白に異なるところの、IPRP における測定の不可能性を、労働組合はつよく認識するのである。

「IPRP はチーム労働を奨励しない」に肯定が多いことは、イギリスの状況下では納得的である。イギリス労働組合は、およそつぎのように考えたと推測できる。すなわち、チーム労働すなわち作業チームの構成員間の協同労働は、生産効率を向上させるうえできわめて重要である、ところが、このチーム労働に従事する労働者に IPRP が導入されると、チーム構成員の間に競争関係が生まれるであろう、この競争関係は、チーム構成員の間の協同を阻害することはありえても、奨励することはないであろう、と。

チーム労働ではチーム構成員間の協同と競争が両立しないかもしれないことは、IPRP のような人事査定を利用する人事管理制度がはじめて導入されるとき、あるいはチーム労働制度がはじめて導入されるとき、必ずといってよいほど問題視される。ところが日本では、人事査定もチーム労働も広く導入されているにもかかわらず、チーム労働における構成員間の協同は、他の先進工業国におけるチーム労働にまして、進展していると認識されている。いわば、協同と競争が両立しているのである。なぜなのか。

その回答を一言で言えば、日本企業における年功的人事管理制度ないしは賃金制度の存在が両立を可能とさせたのである。すなわち、日本における年功的人事管理では、競争はチームの構成員の間ではなく、同時入社の同期生の間で行われる。ところが、ある一つのチームに同期生が配属されることはほとんどない。したがって、チームの構成員間で競争関係が生まれない。むしろ、人事査定制度の評価項目では「協調性」が他の先進工業国におけるよりも重視されるから、チームの構成員間での協同は、それだけ奨励される程度がつよいといえる。日本企業における年功的人事管理では、協同する集団と競争する集団が、いわば分離されているのである。

日本企業における協同と競争の両立関係は、私の知るかぎりでは、ロナルド・ドーアが 1974 年にはじめて明確に述べた（岩田龍子［1977: 164-167］）。しかし、その後になっても、これを理解しない

議論はくりかえされている（たとえば、青木昌彦［1992: 93-94］）。

2-5 従業員業績へのIPRPの影響、労働組合の認識

図表1-15は、IPRPの公正さを、労働組合がどう認識しているかを示している。

図表1-15 IPRPの公正さ、労働組合の認識

Table Eight
Union views on the fairness of IPRP schemes (*n* = 56)

Statement	Strongly Accepted	Accepted	Neutral	Rejected	Strongly Rejected
IPRP is a fair system of payment		3.6	19.6	26.8	50.0
IPRP leads to favouritism and unfairness in the distribution of rewards	26.8	53.6	12.5	7.1	
There is a strong risk of sex discrimination with IPRP	21.4	37.5	35.7	3.6	1.8
IPRP tends to favour more senior employees	14.5	27.3	45.5	7.3	5.5
The fairest system of payment is the standard rate for the job	34.5	30.9	25.5	7.3	1.8
The organisation should be mainly concerned with the broad mass of employees, not with the high flyers who benefit from IPRP	16.7	44.4	14.8	20.4	3.7

注：

表頭：強く肯定/ 肯定/ 中立/ 否定/ 強く否定

表側：「IPRPは公正な給与制度である」

「IPRPは依怙贔屓（えこひいき）につながり、報酬分布の不公正となる」

「IPRPには性差別のつよい危険がある」

「IPRPは年長従業員に有利となりやすい」

「公正な給与制度とは、職務に標準賃金率を定めることである」

「組織は従業員全体に主な関心を持つべきであって、

IPRPで恩恵を受ける好成績従業員にのみ関心を持つべきでない」

出所：Heery and Warhurst［1994: 18］

「IPRP は公正な給与制度である」に否定がきわめて多く、「IPRP は依怙贔屓（えこひいき）につながり、報酬分布の不公正となる」に肯定がきわめて多い。イギリス労働組合の伝統的考え方として、よく理解できるところである。

注目したいのは、「IPRP には性差別のつよい危険がある」という命題が調査項目に掲げられることであり、さらに、労働組合がこの命題を相当程度に肯定することである。この調査もそうであるが、IPRP の導入に関するイギリス文献でしばしば目につくことは、IPRP の導入と男女性差別と間の関係に高い関心が示されることである。この高い関心は、私の考えでは、当然である。日本の人事査定制度の状況から考えれば、人事査定制度が男女性差別を拡大し固定化する危険をもつことは、容易に理解できるからである。私の考えとほぼ同様の考えから、この調査項目が立てられ、それを労働組合に質問するのは当然とされたのであり、労働組合もまた質問されるのを当然とした、と私は思う。

しかし、日本の通常の社会意識からは、この高い関心はそれほど当然でない。おそらくは、この調査項目が立てられること自体が日本では理解されないであろうし、まして、それを労働組合に質問すること自体が日本では理解されないであろう。したがって、労働組合もまた回答するのが当然とはまったく理解していなくて、あえて回答しても、否定する回答がかなりの多さになるように思われる。日本とイギリスの事情の違いを私は意識せざるをえない。

さて、イギリス労働組合の伝統的考え方として、「IPRP は公正な給与制度である」に否定がきわめて多く、「IPRP は依怙贔屓（えこひいき）につながり、報酬分布の不公正となる」に肯定がきわめて多いのはよく理解できるにしても、その伝統的考え方に労働組合は何の迷いもないのであろうか。そうでなく、労働組合はある種の迷いもまた感じているように、私には思われる。それをうかがうことのできるのが、最後の命題「組織は従業員全体に主な関心を持つべきであって、IPRP で恩恵を受ける好成績従業員にのみ関心を持つべきでない」への回答である。この回答で、肯定が多いのは伝統的考え方にそうものといってよいが、否定もまた 20%をこえることは、無視できない。人事管理の個別化はイギリスでも進行しているし、これが進行するならば「好成績従業員」の処遇を考慮しなければならない、しかし、その考慮は労働組合の伝統的な考え方には反する、この迷いを私は感じる。これらの考え方が労働組合の政策なり態度としてとしてどう調整されているのかは興味深い論点であるが、それは今後の研究課題であろう。

2-6　IPRP に反応した労働組合の活動

図表 1-16 は、IPRP の導入に反応して、労働組合がどのような活動を行ったかを示している。

図表 1-16　IPRP に反応した労働組合の活動

Table Nine
Trade union actions in response to IPRP

Action taken	All Unions		Unions with members on IPRP	
	Nos	Per cent	Nos	Per cent
Discussed IPRP at national executive	52	85.2	42	93.3
Published journal article on IPRP	42	72.4	37	86.0
Circulated local branches on IPRP	36	63.2	30	71.4
Resolution on IPRP at national conference	35	60.3	29	67.4
Issued guidelines for negotiators on IPRP	33	55.9	26	59.1
Published pamphlet	25	42.4	22	51.2
Presented evidence to a pay review body	24	40.7	19	44.2
Advised members not to accept personal contracts with IPRP	18	39.6	12	28.6
Survey of member attitudes to IPRP	21	35.6	18	41.9
Organised training for negotiators on IPRP	20	33.9	16	37.2
Established an advisory service for members on personal contracts with IPRP	16	27.6	14	33.3
Passed a resolution on IPRP at regional/industrial conference	10	18.9	10	26.3
Legal action to eliminate sex discrimination from IPRP	7	11.9	7	16.3
Legal action to obtain bargaining information on IPRP	5	8.5	5	11.6
Legal action to eliminate race discrimination from IPRP	2	3.4	2	4.7
Industrial action	2	3.4	2	4.7

注：

表頭：全組合（数/%）　IPRP を支払われる組合員のいる組合（数/%）

表側：とった活動

「全国執行委員会で IPRP を議論した」

「IPRP についての雑誌記事を公刊した」

「IPRP を支払われる地方支部を巡回した」

「全国大会で IPRP についての決議をあげた」
「IPRP についての交渉員むけのガイドラインを発行した」
「パンフレットを発行した」
「給与再検討組織に証拠を提出した」
「IPRP がからむ個別契約を受け入れないよう組合員に助言した」
「IPRP にたいする組合員の態度を調査した」
「IPRP についての交渉員むけの研修を組織した」
「IPRP がからむ個別契約について組合員に助言するサービスを開設した」
「地域別/産業別の会議で IPRP についての決議を可決した」
「IPRP から性差別を除去する法的措置をとった」
「IPRP についての交渉の情報を入手する法的措置をとった」
「IPRP から人種差別を除去する法的措置をとった」
「争議行為を行った」

出所：Heery and Warhurst[1994: 20]

図表 1-16 は、労働組合のとった様々な活動が命題になっていて、その命題の活動をとったと回答した労働組合の多い順に、上から下へ並んでいる。したがって、下位ほど、その命題の活動はとられていないことになる。

「争議行為を行った」は最下位であるから、この図表に列挙された活動の中では、もっとも労働組合が行わなかった活動である。「IPRP から性差別を除去する法的措置をとった」など、3 種の「法的措置」も同じく下位にあるが、これら 3 種の「法的措置」が「争議行為」より上位であることは留意すべきである。IPRP の導入は人事管理の個別化と密接に関連すると考えるならば、個別化された人事管理を規制するには、労働組合の規制力がつよいはずのイギリスでさえも（というべきか）、「争議行為」は「法的措置」よりも有効でないのかもしれない。このように指摘するのは、「ましてや日本においておや」との考えが私にあるからである。

また、3 種の「法的措置」のうちの 2 種が、「性差別の除去」「人種差別の除去」のためであることは、注目してよい。個別化された人事管理のもとでこれら差別を除去するには、「争議行為」よりも「法的措置」が、少なくともより有効なのかもしれないことを示唆するからである。

その他の活動は多様に行われている、というのが印象的である。情報を組合員などに提供する広報活動が多いようであるが、人事査定制度ないしは IPRP の特徴がイギリスの労働組合員によく知られていないという状況を考えれば、当然の活動かもしれない。もっとも多様な活動の中では、「IPRP についての交渉員むけのガイドラインを発行した」とか「IPRP についての交渉員むけの研修を組織した」が、とくに注目されよう。これらの活動は、団体交渉をつうじた規制がつよく意識されているからこその、労働組合の活動領域であろう。

2-7 労働組合の対応の要約

この調査報告書は、イギリス労働組合の対応について、報告書の最初でつぎのように要約した (Heery and Warhurst[1994: 1])。以下は、その翻訳である。

IPRP の労働組合への影響

ほとんどの労働組合は、その組合員の少なくともある部分が IPRP を支払われていて、ほとんどの労働組合は、IPRP の普及を重要な政策上の係争点とみなしている。労働組合が報告するところでは、IPRP を規制する労働協約の獲得に労働組合はかなりの成功を収めている。しかし、IPRP を導入しようとする経営者は、労働組合の介入を最小限にしようとしている。調査結果によれば、労働組合を承認しない、あるいは無視する傾向が、使用者の間で強まっている証拠がある。

労働組合の IPRP への態度

労働組合の過半数は IPRP の使用に反対だが、IPRP 阻止の争議に突入した組合はごくわずかであり、その主要な態度は、使用者と労働協約を結んで IPRP の実施を規制しようとすることである。それに加えて、IPRP が適用された組合員個々に助言を与える活動を開始し、IPRP の実施を規制するために雇用差別禁止法を利用しようとし、IPRP は好ましくないことを、労働者、使用者、政府に説得するキャンペーンを展開している。

労働組合の IPRP への影響

組合は IPRP に影響されるばかりではなく、逆に、IPRP の内容と実施を形成することもできている。組合は 3 つの方法で IPRP に影響しようとしている。第 1。査定プロセスを規制して、労使間で合意したルールと手続きによって、会社の意志決定に確実に縛りをかけようとしている。第 2。IPRP が適用された組合員の金銭的リスクを減少させようとしている。その方法は、たとえば、年次報奨給与に代えて、ではなく、年次報奨給与に追加して、査定給与が支給されることを保証することである。第 3。不満を訴える手続き上の権利を確保し、査定給与の分布状況についての情報を入手し、IPRP について会社と共同して再検討しようとしている。3 つすべての面で、組合はその目的をかなりのところまで達成できたと報告しており、組合の介入によって（個人）給与と（個人）業績はより強く結びつき、IPRP の実施はより公正になったと思われる。

この要約は納得的である。しかし、なお必要なことは、現地のイギリスに立地するイギリス企業のフィールドワーク調査である。これによって、質問紙調査では知ることのできない内情をあきらかにできる可能性がある。私のイギリスにける在外研究の機会に、それが実施できれば幸いである。

（参考文献）

Cannell, Michael and Wood, Stephen [1992] *Incentive pay : Impact and Evolution, London* : Institute of Personnel Management : National Economic Development Office

Heery, Edmund and Warhurst, Julia [1994] *Performance Related Pay and Trade Unions: Impact and Responce*, Kingston University Occasional Paper #30.

IDS(Incomes Data Service) [1998] *IDS Studies 650: Performance-related Pay.*

Ivanovic, A. and Collin, P.H. [1997] *Dictionary of Human Resources & Personnel Management*, Teddington, Middlesex : Peter Collin Publishing

Jones, Jack and Morris, Max [1982] *A-Z of Trade Unionism and Industrial Relations*, Heinemann: London.

LGMB(Local Government Management Board) [1994] *Performance Management and Performance Related Pay, Survey 1993.*

Millward, Neil et al. [1992] *Workplace Industrial Relations in Transition : the ED/ESRC/PSI/ACAS surveys*, Aldershot : Dartmouth.

青木昌彦［1992］『日本経済の制度分析』筑摩書房。

石田光男[1990]『賃金の社会科学』中央経済社。

岩田龍子［1977］『日本的経営の編成原理』文眞堂。

氏原正次郎［1966］『日本労働問題研究』東京大学出版会。

遠藤公嗣［1999］『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。

遠藤公嗣［1995］「労働組合と民主主義」中村政則・天川晃・尹健次・五十嵐武士編『戦後日本　占領と戦後改革　第４巻』（岩波書店）所収。

木元進一郎[1994]「人事考課＝査定の日・英比較」『（明治大学）経営論集』41巻3.4号。

熊沢誠[1997]『能力主義と企業社会』岩波新書。

黒田兼一[1994a]「英国における業績考課給の実情」『（桃山学院大学）総合研究所紀要』19巻3号。

黒田兼一[1994b]「英国における業績考課給と労働組合」『（桃山学院大学）経済経営論集』36巻2号。

仁田道夫［1993］「日本と米国における能率管理の展開」石田光男・井上雅雄・上井喜彦・仁田道夫編『労使関係の比較研究』（東京大学出版会）所収。

二村一夫[1994]「戦後社会の起点における労働組合運動」『シリーズ日本近現代史　四　戦後改革と現代社会の形成』岩波書店。

労働省政策調査部編[1996]『雇用管理の実態　平成８年版』労務行政研究所。

（えんどう　こうし）