

〔論 説〕

## 英国企業におけるホワイトカラーの賃金制度

安 熙 卓

### 〔要 旨〕

本稿は、英国企業のホワイトカラーの賃金制度に焦点を当て、その特徴と近年の変化について論じたものである。主な賃金制度の特徴としては、第1に、英国では賃金と職務との関係が密接であり、いわゆる職務給が主流となっている。基本給は職務 (job) に対応して決まっている。第2に、基本給は年俸一本で構成されており、一定の範囲をもった範囲職務給となっている。基本給の昇給については、人事評価成績と賃金レンジ内の本人の賃金レンジ内の賃金位置に応じて翌年度の昇給率が決まる。第3に、賃金決定の際に、基本的に年齢や勤続年数の影響はみられず、社員の生計費を配慮するような賃金制度にはなっていない。第4に、家族手当、住宅手当などといった諸手当はほとんどなく、社員間の生計費の違いは基本的に面倒をみない。第5に、ボーナスは企業業績と連動しており、全社員を対象に定期的にボーナスを支給するような慣行はない。第6に、個人の賃金決定は人事部門が行うのではなく、ライン管理者が各部門の賃金予算の中で個々の部下の昇給率を決定する。第7に、近年の賃金制度の変化としては、賃金構造のブロードバンド化や成果主義賃金の普及、コンピテンシーペイの導入がみられる。

### 目 次

- はじめに
- I 賃金制度の現状
  - 1. 賃金の構成
  - 2. 賃金決定要素
  - 3. 昇給
  - 4. 諸手当
  - 5. 賞与
- II 基本給の賃金構造と賃金決定
  - 1. 基本給の賃金構造
  - 2. 社員の格付けと職務評価
  - 3. 個人の賃金決定とそのプロセス
- III 英国法人 A 社の賃金制度
  - 1. 賃金制度の概要
  - 2. 人事評価と昇給
  - 3. 個人の賃金決定
- IV 英国の賃金制度の近年の変化
  - 1. 賃金構造のブロードバンド化
  - 2. 成果主義賃金の普及

3. コンピテンシーペイの導入  
むすび

## はじめに

本稿の目的は、英国企業のホワイトカラーの賃金制度がどのような特徴をもっているのか、どのように従業員の賃金を決めているのか、とくに賃金全体の中で最も大きな意味をもつ基本給の決め方に焦点を当て、それを明らかにするとともに、近年、賃金制度にどのような変化が見られているのか、その動向を探ることである。

日本企業では基本給を構成する賃金項目が2つ以上からなっている併存型賃金体系が最も多く採用されている。基本給は年齢・勤続年数・学歴といった属人的要素によって決定される賃金と個人の職務遂行能力といった職能的要素によって決定される賃金からなっている場合が最も一般的である。これらの賃金はいずれもヒト基準である。職務の重要性や難易度などは考慮せず、同期入社であればどんな仕事に就こうが同じ賃金が支給される。したがって、職務が変わっても賃金が変わらないのが普通である。このように、日本では賃金は職務ではなく、そのヒトに対して支払うのである。

しかも、基本給は定期昇給（組織・個人の成果に関係なく、すべての社員に対する定期的な昇給）によって年々上昇する年功賃金である。企業によっては自動昇給と査定昇給を併用しているところもあるが、その場合、個人の賃金決定は人事評価によるが、ライン管理者には昇給決定の権限はなく人事部が人事評価成績に応じて個人の査定昇給額を決定するのが普通である。人事評価結果は社員にフィードバックされることなく、非公開が原則である。

また、日本ではさまざまな諸手当が存在している。家族手当、通勤手当、役職手当などはほとんどの企業で採用されている。ボーナス制度も公共部門を含めすべての企業にあり、しかも会社業績とは関係なく全社員に支給される。しかし、日本企業では1990年代以降、賃金制度の改革や変化の動きが活発になってきている。賃金改革の内容や方向をめぐっては、年功賃金から能力主義賃金へ、能力主義から成果主義への移行である。この成果主義に対しては、批判も少なくない。企業文化や組織風土が異なる国で生成・発展してきた賃金制度は必ずしも同じとはいえない。しかも、その運用方法もさまざまであると思われる。

今後、日本企業の賃金制度のあり方ないし方向性を見出す上で、諸外国とりわけ英国の賃金制度の特徴と近年の変化を明らかにすることは、日本企業にとって示唆することが多いと考えられる。

## I 賃金制度の現状

### 1. 賃金の構成

英国企業の賃金は大きく基本給(base pay)、考課給(merit pay)、インセンティブ給(incentives pay)から構成されている。基本給は組織内の職務やグレードに対する賃金のことであり、賃金の主要部分を占める。基本給は年俸一本で構成されており、賃金全体としては基本給にさまざまなベネフィットや手当、ボーナスなどが加えられる場合がある。また、基本給は市場賃金を反映して決められることが多い<sup>1</sup>。考課給は昇給方法の一つとして人事評価による従業員個人の昇給を査定によって行うものである。一度支給されるとその後も支給され続けるという意味で、基本給の性格をもつ。それに対してインセンティブ給は毎年見直されるもので、基本給に上乘せされるわけではない。いわゆる変動給(variable pay)である。たとえば、短期的・長期的な個人またはグループ/チームの業績を反映するボーナス・金銭報酬がそれである。

### 2. 賃金決定要素

個人に対する賃金決定要素として、日本では学歴、年齢、勤続年数、能力といった属人的要素が重視されているが、英国ではどうなのか。

英国では個人の賃金は基本的に従事する職務(job)に応じて決まる。職務の重要度や困難度に応じて賃金を支給するのである。したがって、賃金決定の際に、基本的に年齢の影響はみられず、社員の生計費を配慮するような賃金制度にはなっていない。もちろん家族手当や住宅手当もみられない。昇進も年齢が基準ではなく、あくまでも本人の能力によって昇進は行われる。もとより勤続年数の増大と共に能力が高まり、それが昇進につながれば、年齢の高い者ほど賃金は高くなる。実際英国の賃金統計によれば、年齢の高い者ほど賃金は高くなっている。しかし、年齢に対する配慮はまったくないのである。

勤続年数についていえば、その増加とともに賃金の高まる賃金制度を一部の職種に適用する企業が存在する。また定期昇給制度も存在するから、勤続年数の増大により、ある程度の賃金の上昇がみられることになる。

英国では学歴が賃金に及ぼす影響は大きい。卒業した大学がどこであるかによって初任給に差がつくことがある。企業内でのその後の処遇も異なる。また、大卒と高卒などとの間には、厳然とした処遇の差がある。たとえば、多くの企業では、大卒は最初から管理職相当の処遇を受けられる例がみられ、そうでなくても数年後には管理職相当の地位に就任させることが多い。

### 3. 昇給

英国企業の多くは賃金テーブルを有している。ホワイトカラーの賃金テーブルは、一定の幅をもった範囲職務給となっている。基本給は職務等級ごとに上限値、中位値、下限値からなる賃金レンジが設定されている。個人の賃金は一定の幅の中で現行の賃金位置の変化が定期的に行われている。ただし、定期的な賃金の見直しにおいて反映されるのは主として過去1年間の業績である。このように、昇給は定期的に行われる意味で定期昇給といえるが、それはあくまでも査定昇給である。

昇給率はマーケット状況や会社業績に応じて毎年書き換えるのが一般的である。基本給の昇給と人事評価は年1回が原則である。基本給の昇給決定の際には、人事評価成績のみならず、市場賃金や会社業績などを反映して決定する。また、人事評価成績の悪い社員に対して、基本給を下げるいわゆる降給は行っていない。最も成績が悪い人でも最低昇給はゼロ%である。低い評価を連続してとった社員は解雇の対象となるのが普通である。

### 4. 諸手当

英国では手当はきわめて少なく、社員間の生計費の違いは基本的に面倒をみないのである。しかし、地域によって異なる生計費の違いを配慮する例はある。英国ではどの企業でも「ロンドン手当」を用意しており、ロンドン地区とそれ以外の地区との間に見られる生計費の違い、たとえば住宅費、通勤費、物価などの違いによる生計費の違いを考慮する。

CIPDの調査(2004)によると、地域手当を有している企業は36%であり、その種類は「ロンドン手当」、「サウスイーストイングランド手当」、「サウスイーストイングランド/サウスウェストイングランドの熱帯手当」、「人材採用が困難な地域手当」などがあるが、最も多いのはロンドン手当(76%)、次いでサウスイーストイングランド手当(24%)、「人材採用が困難な地域手当」(22%)となっている<sup>2</sup>。このように、英国では地域の差を考慮した手当が存在しているくらいである。

### 5. 賞与

英国ではすべての社員にボーナスを支給する企業もあれば、一部の社員に限ってボーナスを支給する企業もあり、ボーナスのない企業もある。英国ではボーナスは基本的には企業業績と密接に関連している。企業業績が赤字であれば支給しない。黒字であれば黒字の程度に応じて支給する。また、英国企業の中には企業業績とは無関係に出す例もある。クリスマス手当がその例である。また、あるプロジェクトが終わったとき、ボーナスを支給することもある。

CIPD 調査(2007)によると、キャッシュベースボーナス・インセンティブプラン (Cash-based bonus or incentive plan) の導入は、民間企業の場合88%と広く普及している。規模別では、規模が大きいほど導入率が高い<sup>3</sup>。キャッシュベースボーナス・インセンティブプランの類型も多様でその中でも個人ベースボーナスが最も多い (図表1)。

図表1 キャッシュベースボーナス・インセンティブプランの類型 (単位：%)

類 型	民間部門	公的部門
個人ベースボーナス	69	69
企業業績連動ボーナス	64	7
個別+企業業績の混合ボーナス	51	24
チームベースボーナス	30	14
プロジェクトベースボーナス	26	10
ゲインシェアリング	1	—

出所：CIPD (2007) “Reward Management” Annual Survey Report, p.15.

また、CIPD 調査 (2004) によると、業績と連動した Annual Cash-based bonus 決定に利用されるものとしては、個人業績 (74%) が最も多く、次いで利益 (46%)、チーム業績 (40%) となっている<sup>4</sup>。一方、CIPD 調査 (2004) では23%の企業が以上のボーナスプランとは違う新たな制度の導入しようとしており、これまで全くボーナスプランを導入したことの無い30%の企業は導入予定としている。新たに導入したいその主な理由としては、①業績にリンクして支払うため、②従業員の士気向上のため、③生産性向上のため、④財務状態の改善のためなどが挙げられている<sup>5</sup>。

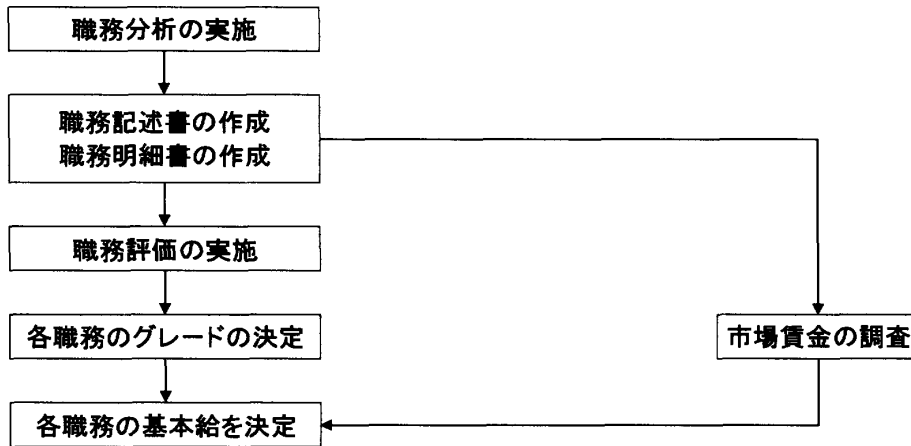
このように、英国ではボーナスが業績と連動しており、さらにそれを強めていこうという方向へと新たな試みが行われている。

## II 基本給の賃金構造と賃金決定

### 1. 基本給の賃金構造

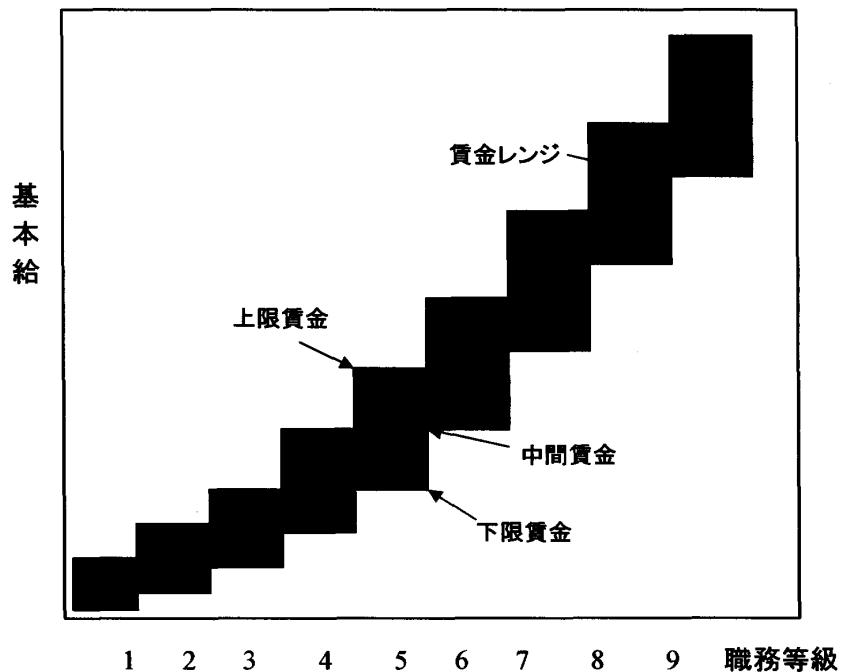
英国では賃金構造は職務を基準に構築されている<sup>6</sup>。賃金制度は、職務の難易度や重要度といった相対的価値に基づいて決定されるいわゆる職務給 (pay for job) が主流となっている。そのために職務分析や職務評価は欠かせない。職務評価によって企業内の各職務の相対評価が決まり、それと他の企業の賃金水準を参考にしながら、それぞれの職務の基本給 (base pay) が決定される (図表2)。

図表2 基本給の決定の仕組み



基本給は職務等級ごとに下限賃金，中間賃金，上限賃金からなる賃金レンジが設定されている。職務等級数は会社によって異なる。レンジ幅は20-30%を設定する 경우가多いが，最近では職務等級のブロードバンド化によってこの幅を50%以上に拡大する傾向にある。一つの等級の中には，人事，経理，営業，マーケティングなどといった異なる職種のジョブが職務分析・職務評価で同じとみなされれば，同じ等級に含まれる。すなわち，同じ等級であれば職種が異なっても同じ賃金で基本給が設定される（図表3）。

図表3 基本給賃金構造のイメージ



## 2. 社員の格付けと職務評価

英国では職務分析・職務評価の手続きを経て各職務が序列化され、一定の等級に分類されている。この職務の等級が担当する社員の格付けを決める。職務評価とは企業内に存在するさまざまな職務の価値を評価するもので、職務評価の結果として得られるものは全職務の職務価値に序列を付け、あるいは同程度の価値を持つ職務を同じグループ（グレード）に分類することである。

職務評価を実施するメリットはいくつもある。第一は、最大の狙いである賃金と職務価値との連動性を高めることである。第二は、職務評価を通じて企業は従業員のどのような業務、どのような能力を高く評価しているかを伝えることができる。第三は、中途採用者の賃金決定を適正に実施できること、第四は、職務内容が変化したときの賃金改定を的確に実施できること、第五は、職務間の賃金格差に対する不平・不満や紛争などを防止できることなどである<sup>7</sup>。

英国における職務評価の導入状況については、Industrial Society の調査（1996）によれば53%が導入しており、IRS の調査（1998）では民間部門において68%が導入している<sup>8</sup>。

また、CIPD 調査（2007）によると、職務評価を実施している組織は55%となっている。部門別では民間部門が46%、公的部門が86%となっている。規模別では規模が大きいほど実施率が高く、1,000-4,999人では74%、5,000人以上では77%を占めている<sup>9</sup>（図表4）。

このように、多くの企業が職務評価を実施していることがうかがえる。

図表4 職務評価の実施状況

(単位：%)

部門別	民間部門	46
	公的部門	86
規模別	0-49	38
	50-249	41
	250-999	60
	1,000-4,999	74
	5,000以上	77

出所：CIPD（2007）“Reward Management”，Annual Survey Report, p.9.

職務評価方法としてはさまざまな方法がある。職務評価の技法としては、ポイントファクターレイティング（point factor rating：得点要素法）、ファクターコンパリスン（factor comparison：要素比較法）、ランキング（ranking：序列法）、ジョブクラシフィケーション（job classification：分類法）、ジョブマッチング（job matching：職務組み合わせ法）、マーケットプライシング（market pricing：市場調査法）がある<sup>10</sup>。

職務評価方法の導入率については、Industrial Society の調査（1996）によると、ポイントファ

クターが66%、ファクターコンパリスンが18%、ジョブクラシフィケーションが15%となっている。また、Towers Perrin の調査(2000)ではジョブランキング46%、ポイントファクター36%、ジョブクラシフィケーション29%となっている<sup>11</sup>。

### 3. 個人の賃金決定とそのプロセス

#### 3-1 基本給の決定要素

英国企業では基本給決定の際にさまざまな要素が考慮される。そのなかでも個人業績が最も重視されている。CIPD 調査(2007)によると、民間部門では個人業績(88%)、市場賃金(76%)、コンピテンシー(52%)といった要素が考慮されており、公的部門では個人業績(66%)、コンピテンシー(44%)、勤続年数(41%)となっている。公的部門において勤続年数が占める割合が高いのが注目される(図表5)。これらの要素の他にもたとえば組織業績、スキル、チーム業績が多かれ少なかれ考慮されている<sup>12</sup>。

図表5 基本給決定の際に考慮される要素

(単位：%)

	民間部門	公的部門
個人業績	88	66
市場賃率	76	24
コンピテンシー	52	44
組織業績	48	15
スキル	35	27
チーム業績	17	10
勤続年数	9	41

出所：CIPD (2007) “Reward Management”, Annual Survey Report, p.12.

#### 3-2 昇給率の決定

個人の基本給の昇給には2つの方法がある。1つは人事評価による査定昇給で、もう1つは職務内容の変更による昇格昇給である。ここでは前者の査定昇給(merit increase)を取り上げる。

基本給の昇給については、年1回の人事評価成績と賃金レンジ内の個人の賃金位置に応じて翌年度の昇給率が決まる。ここで注目したいのは、同じ人事評価結果でも賃金レンジ内の本人の賃金位置で昇給率が異なる点である。賃金レンジ内の本人の賃金位置が高いほど、同じ人事評価成績でも低い昇給率設定となるのが一般的である。つまり、同じ等級内であれば、賃金の高い者に対して基本給抑制の措置をとっている。率で見れば賃金位置の高い人ほど低い昇給率だが、ベースとなる基本給の絶対額が大きいので額換算でバランスがとれるようにしているともいえる(図表6)。



この基本給の昇給と人事評価は年1回が原則である。人事評価が悪い場合にはこの基本給を下げることは難しくせいぜいゼロ%昇給である。もっともこのゼロ%昇給の人の場合は事実上の退職勧告といえる成績・業績の改善モニターが行われることがある。

個人の昇給率はマトリックスを用いて、現在のレンジ内の本人の賃金位置及び評価結果の組み合わせにより昇給率を決定する。昇給率はマーケット状況や会社業績に応じて毎年書き換えるのが一般的である<sup>13</sup>。

図表6 昇給率の決定方法例

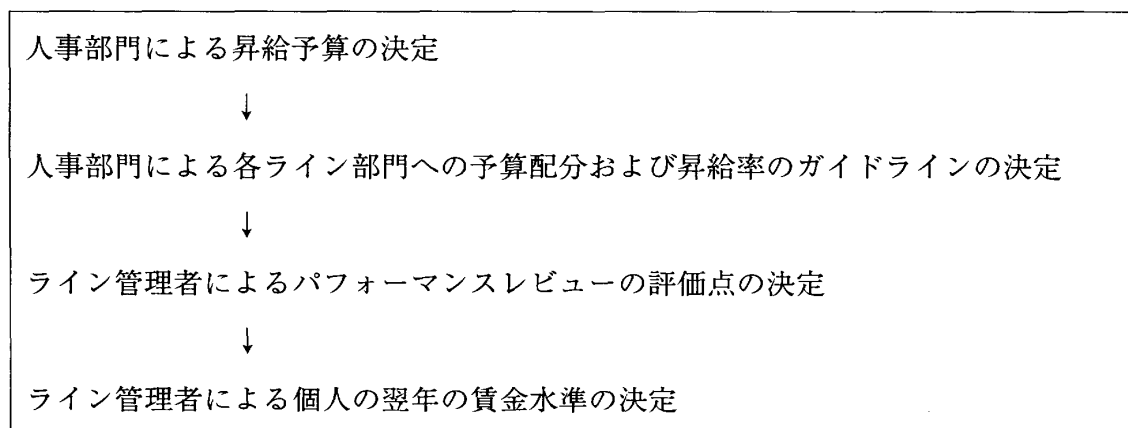
レンジ内の位置	人事評価				
	S	A	B	C	D
上限～上位1/4	3	2	1	0	0
上位1/4～中位	5	4	2	0	0
中位～下位1/4	7	6	4	1	0
下位1/4～下限	8	7	5	2	0

### 3-3 個人賃金決定のプロセス

英国企業ではライン管理者に賃金決定の権限が委ねられている。個人の賃金決定のプロセスをみると、まず人事部門が昇給予算の決定を行い、各ライン部門への予算配分および昇給率のガイドラインを決定する。そしてライン管理者はガイドラインに基づいて個々人のパフォーマンスレビューの評価点数を決定し、個人の翌年の賃金水準を決定する。その際、人事評価成績だけでなく市場賃金なども考慮して総合的に決定する（図表7）。

このように、英国ではライン管理者が各部門の賃金予算の中で個々の部下の昇給率を決定するのである。

図表7 個人賃金決定のプロセス



賃金決定の際には、担当職務に対する市場賃金、市場賃金との相対的なポジション（高いか低い）、パフォーマンスレビューにおける評価、現在の職務での勤続年数、将来のキャリアの機会（将来の貢献度）、各職務分野における労働市場の状況などさまざまな要素が含まれる。つまり、個人の賃金決定は個人の組織への価値に対する総合的な判断によって行われるのである<sup>14</sup>。

### Ⅲ 英国法人A社の賃金制度

A社は韓国の手電機メーカーの英国法人で、グローバル企業として知られている。英国では主に営業・販売を行っている。ここでは英国人の人事部門長とのインタビューをもとにA社の賃金制度について紹介する。

#### 1. 賃金制度の概要

A社の賃金は大きく基本給と成果給からなっている。基本給は採用の際、交渉によって年俸で決められる。年俸交渉の際には医療保険やペンション（年金）の受給が重視される。会社からの補助の度合いが交渉対象になる場合が多い。毎月に年俸の12分の1が支給される。基本給の決定は能力や業績が重視され、年功的要素は考慮しない。基本給は下がることはない。ただし、昇給率においては個人間に差がつく仕組みになっている。

福利厚生面から若干の手当がある。食事代やセールスマンのための車及びガソリン代の補助がある。それ以外の手当はない。ボーナスは会社業績に連動され、一定ではない。法定手当としてオーバータイム手当がある。

#### 2. 人事評価と昇給

同社の人事評価制度は大きく二つからなっている。一つは昇給のためのアンニユアルサラリーレビュー（annual salary review）であり、もう一つはボーナスのためのパフォーマンスレビュー（performance review）である。

まず、アンニユアルサラリーレビューでは、performance(60%)、competency(30%)、attitude(10%)の3要素が評価される(図表8)。これらは年2回実施される。また、コンピテンシーは7つの項目の中から5つを選び評価する。すなわち、①意思決定力、②情熱、③責任感、④実行力、⑤革新と変化、⑥柔軟性・適応性、⑦率先である。それぞれのコンピテンシー項目については定義と行動指針が具体的に記述されている。

図表 8 Salary Review Assessment シート

Competencies		Overall Assessment	Rating
Performance (60%)			
Core Competencies (30%) * Select 5 competencies from the attachment below			
Attendance (10%)			

Overall rating				
Outstanding (S)	Exceeds Expectations(A)	Meets Expectations(B)	Needs Improvement(C)	Unsatisfactory (D)

Signed by Manager \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Signed by Employee \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Reviewed by HR \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

出所：A社の社内資料。

アンニユアルサラリーレビューの評価結果はSABCDの5段階に分けられ、それぞれの等級別の人員割合と昇給率が決められている（図表9）。

図表 9 評価等級別人員割合及び昇給率

評価等級	人員割合	昇給率
S	5%	5%
A	25%	4%
B	50%	3%
C	25%	2%
D	5%	1%

出所：A社の社内資料。

一方、ボーナスのためのパフォーマンス評価は目標管理制度が用いられる。目標設定は会社全体の目標から事業部・部・課さらに個人へとブレイクダウンされ設定される。この際、個人の職責や職務内容に合わせて個々人の目標が設定される。目標設定においてはKPI（Key Performance Indicators）を用いて上司と部下との間で面談の上、お互いにサインした後実行される。同社はこれらの人事評価を適切に行うためには、ライン管理者の役割が最も重要であるという

観点からライン管理者に対する教育に力を入れている。

ボーナス決定のための評価シートは（図表10）のとおりである。

図表10 ボーナス評価シート

Annual Bonus Scheme - 2006				
Key Performance Indicators				
Period: Aug-Dec 2006				
Employee Name: Job Title:			Maximum Total Bonus Potential: £	
KPI/Objective/Target	Measurement Level(s)	Max Bonus as a % of Total Bonus	Comments	Actual % Achieved
			Total % Bonus Payable	%
Agreement Date: Signed:		Review Date: Signed:		
Signed Employee:		Signed Manager:		

出所：A社の社内資料。

### 3. 個人の賃金決定

人事評価を含め人事権限は人事部ではなくすべてライン管理者に委ねられている。賃金も例外ではなく、部下の賃金は各部門長が個別評価して決定する。人事評価の結果については、評価シートに評価者と被評価者のサインを義務付けている。人事評価結果に不満がある場合は人事部門に異議を申し立てることができる。

人事評価の結果が悪い従業員に対しては、改善を要求し、改善が行われていない場合は警告を与える。もちろんその期間は昇給や昇進はない。英国では人事評価成績が悪いからといって直ちにやめさせることはできない。本人に十分な機会を与えた後、それでも改善が見られない場合、退出される。これは英国の雇用法において安易に解雇することを厳しく制限しているか

らである。人事評価の後、評価者と被評価者との間で評価面談の上、サインをするのはそのためである。

#### Ⅳ 英国の賃金制度の近年の変化

近年、英国企業の賃金報酬の基準は職務から業績や能力へと変化してきている。すなわち、職務給（pay for job）から成果給（pay for performance）、能力給（pay for person）への変化である。このような動きは、人基準の賃金制度を根幹としてきた日本企業が職務基準を導入しようとしている動きとは逆である。

以下では英国企業の賃金制度の近年の変化について紹介する。

##### 1. 賃金構造のブロードバンド（Broadband）化

賃金構造のタイプとしては、さまざまな種類がある<sup>15</sup>。CIPD 調査（2006）によると、これまで一般的な賃金構造であった個別範囲賃金タイプは減少しつつある一方、ブロードバンドタイプは増加しつつある（図表11、図表12）。

図表11 （基本給）賃金構造タイプの推移

（単位：％）

賃金構造のタイプ	2002	2003	2004	2005	2006
Individual pay rates/ranges/spot salaries （個別範囲賃金／単一賃金制度）	59	53	50	46	49
Broadbands（ブロードバンド）	39	35	34	36	44
Narrow-graded pay structure （幅の狭い等級別賃金構造）	28	28	31	27	24
Job families（職務群別／職種別賃金）	12	12	14	19	20
Pay spines（号俸賃金）	17	20	20	20	18
Career grades（経験等級別賃金）	14	10	11	12	14

出所：CIPD “Reward Management”, Annual Survey Report, 2005, p.31, 2006, p.11.

図表12 階層別ブロードバンドの導入推移

（単位：％）

	2004	2005	2006	2007
シニアマネジャー	29	26	32	34
ミドルマネジャー	33	27	38	40
専門・技術者	29	27	37	40
一般従業員	23	22	31	35

注：Technical/professional の項目は2004年と2005年では、Non-manual non-management の項目で調査されている。また Clerical/manual の項目は2004年では Manual non-management の項目で調査されている。

出所：CIPD “Reward Management”, Annual Survey Report, 2005, p.32, 2006, p.11, 2007, p.9.

英国では1990年代以降職務給の原理を維持した上で能力基準を加味する動きが顕著になっている。英国では通常時給で支払うブルーカラーに対しては、1つの職務等級に1つの賃金率を設定したシングルレートの職務給を適用するのに対し、ホワイトカラーに対しては1つの職務等級に下限と上限の幅のある範囲職務給を適用している。この範囲職務給において、いくつかの職務等級をひとまとめにして職務等級の数を減らす一方で職務等級に対応する賃金率のバンドを大幅に広げたタイプのものがブロードバンディングである<sup>16</sup>。

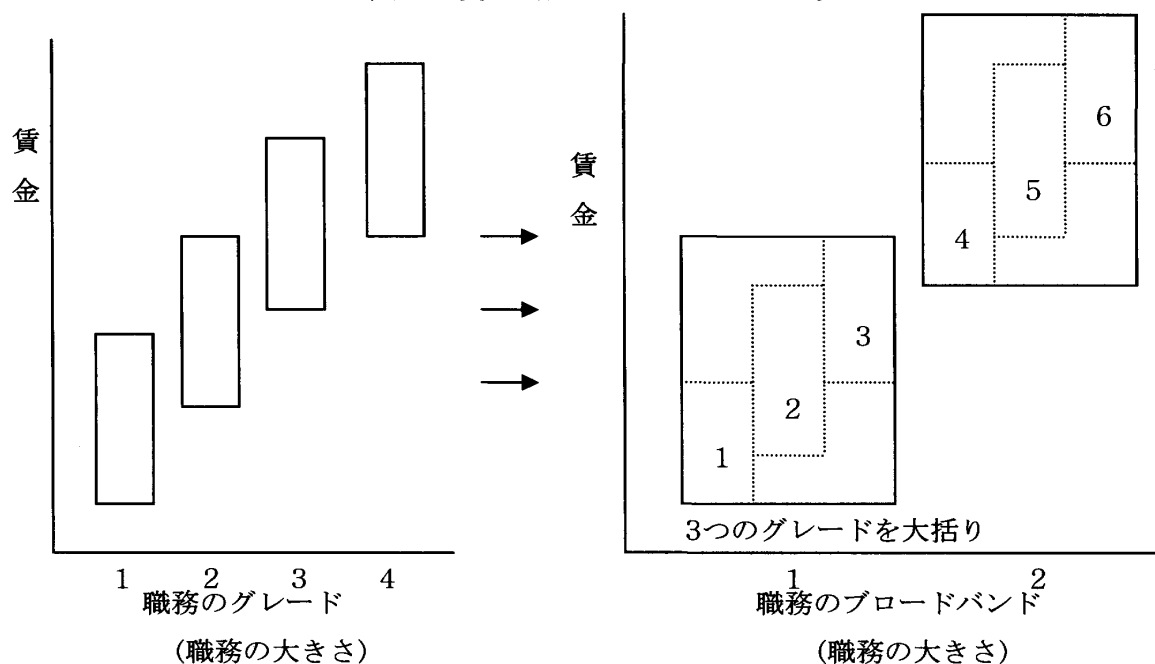
これにより、従来よりも多くの職務が同一の職務等級に含まれることから、企業にとっては同一職務等級内の水平的な配置転換をより円滑に行うことが可能になる。一方、組織のフラット化に伴って昇進による昇給の機会は減るとしても、ブロードバンディングの場合には、従業員が担当できる職務の数を増やして能力を向上させれば同一職務等級にとどまっても昇給する。ブロードバンディングの普及は、職務給の原理を維持しつつも、昇給に能力基準を活用することにより、賃金決定基準の重点が職務から能力へ移動しつつあることを示唆している<sup>17</sup>。

ブロードバンディングを導入する利点としては、①変化に迅速に対応できるフレキシビリティを有していること、②ヒエラルキーの重要性を減らすことができること、③職務よりも個人及び個人の能力に対する価値への評価に焦点が当てられること、④外部市場との賃金比較が可能であることが挙げられる。

このようにブロードバンディングの利点が多くあるとされているが、実際の効果がいかなるものであるかについては研究者の間でも未だに示されていない<sup>18</sup>。

賃金構造のブロードバンドのイメージは（図表13）のとおりである。

図表13 賃金構造のブロードバンド化



IPD の調査（2000）によると、グレードバンドの数はシニアエグゼクティブとマネジャー／プロフェッショナルでは3個以下が最も多く、スタッフでは6～9個が最も多い（図表14）。また、バンドの幅はバンド数の簡素化によってバンドの幅を50%以上に拡大する傾向がみられる（図表15）。

図表14 グレード／バンドの数

（単位：％）

バンドの数	シニアエグゼクティブ	マネジャー／プロ フェッショナル	スタッフ
3以下	64	40	23
4－5	19	34	26
6－9	12	18	34
10以上	4	8	17

出所：IPD（2000），“Study of Broad-banded and Job Family Pay Structures”，Survey Report, p.1.

図表15 バンドの幅

	割合(%)
一般的なグレード（25%以下）	24
幅広いグレード（24－49%）	28
より幅広いバンド（50－79%）	30
ブロードバンド（80%以上）	18

出所：IPD（2000）“Study of Broad-banded and Job Family Pay Structures”，Survey Report, p.1.

## 2. 成果主義賃金（performance-related pay）の普及

先述したとおり英国企業の賃金制度は職務給制度である。1970年代からホワイトカラーの賃金への関心が強まり、賃金の合理的決定方法としてアメリカの職務給制度が導入されてきた。

1980年代に入ると、ホワイトカラーの職務内容が大きく変化しはじめ、また経済の停滞により人員削減が行われるようになり、職務分析や職務評価に膨大な労力を必要とする職務給制度の維持が困難になってきている。一方、技術革新や国際競争の激化に伴って、業績向上を刺激する業績対応型賃金を支払う必要性が高まり、その支払い基準を決めるため、目標の設定と実績の比較を目的とする目標管理制度が拡大した<sup>19</sup>。

以上の背景の中で、次第に成果主義賃金が多く企業で導入されるに至った。成果主義賃金の考え方は基本給の設定の枠組の中に、いかにして個人業績を反映させるかということである。このため英国では1980年代後半にパフォーマンスマネジメントが導入されるようになった。CIPD の調査（2005）によると、パフォーマンスマネジメントのためにさまざまな手法が導入されている。たとえば、個人別年間人事考課（65%）、目標設定とレビュー（62%）などといっ

たのがそれである<sup>20</sup>。

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%で何らかの形の成果主義賃金を導入している<sup>21</sup>。成果主義賃金のタイプもさまざまである。IPD調査（1999）によると、管理職では個人成果給が、非管理職では利益分配制度の導入率が最も高い（図表16）。

図表16 成果主義賃金の類型別導入状況 (単位：%)

類 型	管理職	非管理職
個人成果給 (Individual performance-related pay)	40	25
チームベース成果給 (Team-based performance-related pay)	8	8
スキルまたはコンピテンシーベース賃金 (Skill-or competency-based pay)	6	11
利益分配制度 (Profit-related pay)	35	34
従業員持ち株制度 (Employee share ownership schemes)	17	15

出所：IPD（1999）“Performance Pay Trends in the UK”, London: IPD, p.3.

また、IPD（1999）調査による成果主義賃金の実施期間をみると、個人成果給はすでに5年以上前から実施されてきているが、チームベース成果給やスキルまたはコンピテンシーベース賃金、利益分配制度は近年になって実施する企業が増加してきている（図表17）。

図表17 成果主義賃金の実施期間 (単位：%)

	0－2年	3－5年	5年以上
個人成果給	21	38	40
チームベース成果給	45	33	22
スキルまたはコンピテンシーベース賃金	50	23	28
利益分配制度	45	45	11

出所：IPD（1999）“Performance Pay Trends in the UK”, London: IPD, p.18.

1991年のIMS (Institute of Manpower Studies) 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、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<sup>22</sup>。また、個人成果給の導入効果についてCIPDの調査（1999）をみると、74%が「組織パフォーマンスの重要性について従業員により明確にメッセージを伝えることができたこと」を挙げており、その他にも「従業員が公正だと思われる方法で報酬が支払われたこと」、「従業員の能力を見極めることができ、低業績者を取り除くことができたこと」、「従業員のコミットメントないしロイヤルティが高まったこと」などが挙げられている<sup>23</sup>。

一方、成果主義賃金とりわけ、個人成果給が従業員の動機づけになるためには、パフォーマ



ンス評価によって影響を受ける賃金の割合がある程度高くなければならない。少なくとも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、賃金全体の最低限10%が絶対に個人の業績に基づいて設定されなければならないという指摘もある<sup>24</sup>。

CIPD 調査（1999）によると、個人成果給によって決まる基本給の昇給率は、管理職と非管理職ともに1－3%が最も多く、決して高いとはいえない（図表18）。

図表18 個人成果給によって決まる基本給の昇給率

（単位：％）

基本給の中で占める個人成果給の割合	管理職	非管理職
0 %	3	11
1－3 %	32	37
4－6 %	26	32
7－10%	16	—
11－20%	15	—
7－20%	—	12
20%以上	8	8

出所：IPD（1999）“Performance Pay Trends in the UK”, London: IPD, p.7.

個人成果給に関してはさまざまな問題点が指摘されている。CIPD 調査（1999）によると、個人成果給には多かれ少なかれさまざまな問題点が挙げられている。たとえば、①モチベーションとして機能するにはIPRPの割合が小さすぎる、②ライン管理者の不正確な判断、③ライン管理者の好き嫌いが反映される、④ライン管理者の評価に対する教育が不十分などである<sup>25</sup>。

### 3. コンピテンシーペイ（competency-related pay）の導入

英国ではコンピテンシーペイが1990年代以降導入され、近年徐々に拡大しつつある。コンピテンシー<sup>26</sup>とは組織の成功につながる個人の成果、貢献を生み出すもととなる知識、スキル、行動特性または高業績者が成果をあげるプロセスにおいて共通して見られる行動特性をいう。またコンピテンシーペイ<sup>27</sup>はコンピテンシーを評価して支払われる賃金である。

最近英国ではコンピテンシーをベースにした人的資源管理が注目されている<sup>28</sup>。コンピテンシーは業績管理、採用・選抜、人材開発、報酬などに活用される。コンピテンシーの活用状況を見ると、業績管理89%、教育訓練や人材開発85%、選抜85%、採用83%ともっとも高く、報酬のためは35%となっている<sup>29</sup>。

また、e-reward 調査（2004）によると、コンピテンシーペイは8%の組織で利用されており<sup>30</sup>、IPD 調査（2000）では2－8%の企業で利用されている<sup>31</sup>。さらに、IPD 調査（1999）では管

理職が6%、非管理職が11%導入している<sup>32</sup>。コンピテンシーペイの導入時期をみると、2年以内が5割を占め、新たな賃金制度として浮上しているのがわかる<sup>33</sup>。まだ導入率は低いものの個別成果給とともにコンピテンシーペイの導入は英国企業の賃金管理の大きな変化といえる。

コンピテンシーの導入目的としては、結果中心の成果主義賃金の弱点を補うためとか組織のフラット化に伴い昇進機会が減少したこと、そして従業員のスキル、知識、行動などがビジネスにより重要になってきたことなどが挙げられる<sup>34</sup>。

いずれにしろ今後、英国企業においてコンピテンシーペイの考え方は徐々に広がって行くだろうと思われる。

## むすび

これまで英国企業の賃金制度の特徴とその変化についてみてきたが、米国の賃金制度と非常に類似している。要約すれば以下のとおりである。

第1に、英国では賃金と職務との関係が密接であり、いわゆる職務給が主流となっている。そのために職務分析や職務評価が実施されている。職務評価によって企業内の各職務の相対評価が決まり、それと他の企業の賃金水準を参考にしながら、それぞれの職務の基本給が決定される。基本給は職務（job）に対応して決まっている。その職務に従事している人がどんなに優秀な人であろうが、そうでなかろうが、大卒であろうが中卒であろうが同一職務である限り、基本給は同じである。担当職務が変わると賃金も変わるし、より高い賃金を期待するのであれば上位等級へ昇格しなければならない。

第2に、基本給は年俸一本で構成されており、一定の範囲をもった範囲職務給となっている。基本給は職務等級ごとに上限賃金、中間賃金、下限賃金からなる賃金レンジが設定されている。基本給の昇給については、人事評価成績と賃金レンジ内の本人の現在の賃金位置に応じて翌年度の昇給率が決まる。同じ人事評価結果でも賃金レンジ内の本人の賃金位置で昇給率が異なる。賃金レンジ内の賃金位置が高いほど、同じ人事評価成績でも低い昇給率設定となるのが一般的である。また、昇給率はマーケット状況や会社業績に応じて毎年書き換えるのが一般的である。

第3に、基本給の昇給と人事評価は年1回が原則である。基本給の昇給決定の際には、人事評価成績のみならず、市場賃金や会社業績などを反映して決定する。また、人事評価成績の悪い社員に対して、基本給を下げるいわゆる降給は行っていない。最も成績が悪い人でも最低昇給はゼロ%である。低い評価を連続してとった社員は解雇の対象となるのが普通である。

第4に、個人の賃金決定のプロセスをみると、人事部門が翌年の賃金予算を策定し、昇給率

のガイドラインを決定する。ライン管理者は個々人の翌年の賃金水準を決定する。その際、人事評価成績や市場賃金などを考慮して総合的に判断する。このように、英国企業ではライン管理者が各部門の賃金予算の中で個々の部下の昇給率を決定する。

第5に、個々人の賃金は基本的に従事する職務（job）に応じて決まり、職務の重要度や困難度に応じて賃金を支給する。したがって、賃金決定の際に、基本的に年齢や勤続年数の影響はみられず、社員の生計費を配慮するような賃金制度になっていない。

第6に、家族手当、住宅手当などといった諸手当はほとんどなく、社員間の生計費の違いは基本的に面倒をみない。しかし、地域によって異なる生計費の違いを配慮する地域手当を支給する例はある。英国では多くの企業が住宅費、通勤費、物価の高いロンドンに勤務している人に対して「ロンドン手当」を支給する。

第7に、英国ではボーナス制度があるが、ボーナスは企業業績と連動して支給したりしなかったりする。定期的にボーナスを支給するような慣行はない。

第8に、近年の賃金制度の変化としては、賃金構造のブロードバンド化や成果主義賃金の普及、コンピテンシーペイの導入がみられる。ブロードバンドの普及は職務給の原理を維持しながら賃金決定に能力基準を活用することにより、賃金決定基準の重点が職務から能力へ移動しつつあることを示唆している。また、成果主義賃金のタイプとして個人ベース成果給、チームベース成果給、スキル・コンピテンシーベース成果給などが導入しつつある。

以上のように、英国企業の賃金制度は日本企業と比較して大きな相違点がある。しかしながら、日英企業ともに、近年新しい賃金制度を構築すべく動きが活発であり、人の業績や能力を基準にした賃金制度の構築を目指しているところは共通点として指摘されうる。この点からいうと、両国の賃金制度は収斂に向かっているように見える。今後の変化に注目したい。

## 注

<sup>1</sup> E. Herry & M. Noon (2001) *A Dictionary Human Resource Management*, Oxford University Press, pp.19-20を参照。

<sup>2</sup> CIPD (2004) “Reward Management” Annual Survey Report, CIPD, p. 23。

<sup>3</sup> キャッシュベースボーナス・インセンティブプランの導入率を規模別で見ると、5,000人以上が77%、1,000-4,999人が73%、250-999人が67%、50-249人が72%、0-49人が56%となっている（CIPD *Reward Management Annual Survey Report*, 2007, p.14）。

<sup>4</sup> CIPD (2004) *Ibid.*, p.27。

<sup>5</sup> CIPD (2007) *Reward Management Annual Survey Report*, CIPD, p.16。

<sup>6</sup> 日英の賃金制度の本格的な国際比較研究としては、須田敏子（2004）『日本型賃金制度の行方—日英の比較で探る職務・人・市場—』慶應義塾大学出版会がある。本研究では、日英の賃金制度の特色として日本型賃金制度は人ベース・組織ベース・ストックベースでフィットしているのに対して、イギリス型賃金制度は職務ベース・市場ベース・フローベースで相互にフィットしていることを明らかにしている。

- 7 笹島芳雄 (2001) 『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部, p.46。
- 8 須田敏子 (2004), 前掲書, p.16。
- 9 CIPD (2007) Ibid., p.9.
- 10 それぞれの職務評価技法の特徴やメリット・デメリットについては, Armstrong, M. (2003) *A Handbook of Human Resource Management Practice* (9<sup>th</sup> ed.) London, Kogan Page, pp.636-637を参照。
- 11 須田敏子 (2004), 前掲書, p.16。
- 12 個人業績を階層別でみると, 上級職ほど割合が高くシニアマネジャーの場合89%, マーケットレート71%, 組織業績62%となっている (CIPD (2007) Ibid., p.12)。
- 13 本寺大志 (2000) 『コンピテンシーマネジメント』日経連出版部, pp.21-23を参照。
- 14 須田敏子 (2004), 前掲書, p.170。
- 15 それぞれの賃金構造のメリット・デメリットについては, Armstrong, M. (2003), Ibid., pp.669-670を参照。
- 16 CIPD の調査によると, 賃金のブロードバンド化が進んでいることが示されている。CIPD では1970年代および1980年代にポピュラーであった伝統的な賃金構造は減少し, 現在ではブロードバンドがもっとも普及した賃金構造であると結論づけている。ブロードバンドの目的としては, ①成果やスキルなど個人貢献と賃金との関連を強める ②組織構造のフラット化に伴い垂直的な昇進だけでなく水平移動も含めた多様な形態のキャリア開発が必要となっており, ブロードバンドではこうしたキャリア開発の多様化に対応する賃金構造である (須田敏子 (2004), 前掲書, p.16)。
- 17 正亀芳造 (2003) 「成果主義・賃金制度の展開」奥林康司編著『成果と公平の報酬制度』中央経済社, p.26。
- 18 大内章子 (2002) 「アメリカ企業における賃金・報酬制度—1990年代後半の動向を中心として—」廣石忠司・福谷正信・八代充史編著 (2002) 『グローバル化時代の賃金制度』社会経済生産性本部, pp.107-108を参照。
- 19 社会経済生産性本部成果配分賃金研究委員会編 (1994) 『アメリカの賃金・ヨーロッパの賃金』社会経済生産性本部, pp.136-137および pp.217-218を参照。
- 20 CIPD (2005) *Performance Management Annual Survey Report*, CIPD, p.3.
- 21 Thompson, M. (1992), *Pay and Performance: The Employer Experience*, IMS Report No.218, Institute of Manpower Studies (久保克行 (2002) 「イギリス—内国歳入庁のケース—」『海外労働時報』No. 320, 2月号, p.54)。
- 22 久保克行 (2002), 前掲論文, p.54。
- 23 IPD (1999) *Performance Pay Trends in the UK*, London: IPD, p.10.
- 24 イギリスでは最近, 成果主義賃金の効果についての疑問ないし問題点が議論されている。詳しくは Kim Hoque (2002) 「現地報告: 成果主義賃金の効果に疑問」『海外労働時報』No. 320, 2月号, p.56)。
- 25 IPD (1999), Ibid., p.11.
- 26 コンピテンシーではなく, コンピタンシーともいうが内容的には同じであると考えられる。
- 27 competency-related pay または competency-based pay ともいう。
- 28 Armstrong, M (2006) *A Handbook of Human resource Management Practice* (10<sup>th</sup> ed.) London, Kogan Page, p.159.
- 29 Armstrong, M (2006) Ibid., p.165.
- 30 Armstrong, M (2007) *A Handbook of Employee Reward Management and Practice* (2<sup>nd</sup> ed.) London, Kogan Page, P.336 (e-reward (2004) *Survey of Contingent Pay*, e-reward.co.uk, Stockport).
- 31 IPD (2000) *Study of Broad-banded and Job Family Pay Structures*, IPD Survey Report, p.3.
- 32 IPD (1999) *Performance pay Trends in the UK Survey Report*, IPD, p.3.
- 33 IPD (1999) Ibid., p.17.
- 34 Armstrong, M. (2002) *Employee Reward* (3<sup>rd</sup> ed.) London, CIPD, pp.289-307を参照。