

業績給の効果

—英国政府における導入と影響—

山 本 清

1. はじめに

現在我が国では、経済システムの改革の一環として人事・賃金制度の見直しが盛んである。日本的経営の特性の一つとされる「年功制」から、能力及び実績・業績を重視する雇用制度への変更である。能力給から業績給への移行は年俸制の適用拡大として現れているが、雇用情報センター（1994）によると年俸制導入検討企業の目的は、業績目標達成（83.3%）について社員の活性化（77.8%）となっており、企業文化・組織風土の革新に期待を込めている。キャッチアップ型から創造型への転換を人事制度の改革を通じて行おうとする意図である。こうした方向性はパブリックセクタにおいても見られ、特に英国政府では業績給制度の導入により伝統的な公務員文化を企業家的発想を持ち成果・顧客志向の文化に変更しようとする改革政策が1980年代半ば以降展開されている。我が国の公務員制は法令上メリット原則による人事管理が行われることになっているが、実態は採用試験と年功による管理となっている。しかしながら、平成7年人事院報告において大学教官及び研究者につき研究業績の給与への反映が検討課題にあげられるなどメリット・業績原則への原点復帰志向が見られるところである。もちろん、業績主義による人事・賃金管理には労務行政研究所（1994）の調査にもあるとおり、短期

的業績（結果）のみを追ったり、人間関係がドライになり意欲が減退する等の問題もある。特に、公務員の場合には業績自体の評価の困難性及び協調性が重視される仕事の特性から業績給導入に対しては慎重な検討が必要である。そこで、英国政府における業績給導入に伴い公務員がどのような対応を示したか、また、政策部局と執行部局を対比して、より自律性を与えられた執行部局が企業家的な組織文化の改革を実現しているかを検証することとする。そして、日英公務員間での比較調査を併せて実施し、我が国での適用可能性を検討することにする。業績給のメリットは主張されても、その具体的効果・影響に関する分析は少なく、かつ前後比較が中心であるため、民間部門を含め制度設計に参考になると考えるからである。次節では運用手続きと動機付けに関する既往調査結果を解説し、第3節では日英公務員の業績給受容性に関する意識調査と英国政府における組織文化への影響分析が述べられる。最後に結論と課題が示される。

2. 業績給の有効性

業績給の効果、とりわけ業績改善への貢献についての実証研究は少なく、Thompson (1992) のサーベイによっても確たる有効性を示した結果を得ているものはない。英国の上級オープン⁽¹⁾構造へは civil service として最も早く導入されたが、その有効性の検証については制度改訂後日が浅いことを理由にして最上級公務員給与審議会 (Review Body on Top Salaries) (1992) でも1993年以降に実施するよう勧告されていたにとどまっていた。つまり grade 2 と 3 についてはオープン構造のなかでも最も早い1987年に業績給が導入されたのであるが、当初制度では付加給付の対象上限がスタッフ

(1) 採用職種によらず職務に要求される資格、能力を基礎にして任用されるもので、grade 3 以上をさす。

の25%と定められていたため高い業績者でも支給されない問題があった。これは1989年になり上限が35%に緩和されたが、依然として業績と給与との関係が不完全という問題は継続していたため、1991年に「並」(fully satisfactorily)以上の評点者には人件費予算の2%の範囲内で金額及び対象者に関する制約が撤廃され、基本給に対する標準賃金上昇を得られるよう変更されたのである。同時に range max (等級の上限)に達した者に対しては賃金上昇でなく年金化されない賞与(一時金)が支給されることになった。しかし、1993年になり grade 2 及び grade 3 に対して業績給に関する評価調査が Hay コンサルタントによって行われ、その結果が前記審議会から上級公務員審議会(Review Body on Senior Salaries)(1994)と名称が変更された機関から公表された。したがって、この調査報告を基礎にして以下検討を加えたい(以下の調査結果に関する解釈は、断りがない限り上記審議会のものでなく筆者の見解である)。

(1) 原理への対応

業績給の原理については約2/3がよい理念(idea)とみており、優れた業績者は平均的な業績者より高い報酬を得るべきという考え方に約8割が同意している。したがって、公平理論が説くようにインプット(単なる努力という意味でなく努力による業績)とアウトプット(報酬)の関係について公平を確保することは妥当なことであり、インプットによらない無条件の公平報酬にする必要性はないという考えを肯定する結果となっている。ただし専門職にある者は42%が好ましいとしているにとどまり、全体平均の半分程度の支持になっている。この理由として、報告では個人業務責任計画において事前に測定可能で意味ある目標を設定するのが困難であるためと推定している。しかし、grade 2～3の行政事務に従事している局長等の業績目標の設定も政策部門では同様に困難であるから、原因は行動と業績との因果関係や年単位の評価期間での測定妥当性に対する疑問(成果と努力にタイムラグが

生じる)が影響している可能性がある。

一方、grade 1の事務次官級に対する意見聴取においてもほとんどの者が支持を表明しているが、実施については一部に留保意見がみられたとしている。確かに導入時に反対であった事務次官が容認に変わった場合もあるが、依然としてパブリックセクタの特性から慎重な意見のものもいる。その代表的な意見は「明確な業績基準としてボトムライン（利益の意）がある組織に対して業績給が適用されるのは自然で理解可能であるが、自分の省庁にはそうしたもの（明確な基準）はない」あるいは「個人的には賛成するし反対することは困難であるが、上級オープン構造における真の誘因は昇進である」というものである。ここにはパブリックセクタのマネジメントにおける測定可能性と金銭的動機付けの限界という2つの問題が集約されている。

ただ全体的には、civil service に先行して1984年から業績給を導入した会計検査院（NAO）と同様の内容に1991年改訂し3年経過したこともあって、原理に対する見解はかなり肯定的な反応に変化しているとしている。興味深いことはNAO 管理者と同様、業績給を必ずしも動機付け手段という認識からでなく賃金水準を向上させるための防御策（業績向上を客観的に示すことにより給与増を説得的にかちとる財政手段）として支持していることである。civil service の雇用条件改善を図るいわば「義務」的なもの（反対者にとっては「必要悪」）として容認する意向と、統制者側の政治家が業績給を通じて公務員の業務内容を管理しているという納税者向けのシンボリックな機能への期待が合致して定着しつつあるのかもしれない。

(2) 制度の運用方法

業績評価は個人目標を定めた個人責任計画（personal responsibility plan）に基づき実施され、報告官（上司）が当該個人と面談して評点をつけることになっている。インタビュー調査によると、この計画を持っている者の比率は89%とほぼ全員が評価の基礎となる目標を有している。しかしながら、省

庁間でばらつきがあり、個人責任計画は71～100%、業績評価に先立つ目標の合意は52～100%となっている。また、等級間格差もあり、同意された目標をもつ割合は grade 3（局長級）で79%であるに対して、grade 2（次官補級）では66%と低下している。これは grade 2では政策助言機能がより多くなることから事前に環境を想定した目標設定がより困難になることを反映しているのであろう。

具体的な業績測定に関しては、82%の者が期待されている成果は何かを知っているが、業績測定において明確な指標があると考えている者は37%にすぎない。指標が明確であると考えている者の比率は、業務（operational）部門で52%、職能（functional）部門で46%、政策部門で31%、専門家では24%となっており、先の原理への支持と相関している。評価基準の透明化は我が国より進んでいても実際の測定において技術的制約を受けていることを示している。

一方、評定手続き面においては、最終評定に際し20～30分の短い非公式インタビューを行うものから、計画に対する業績、昇進可能性及び業績全般につき1～2時間詳細な討議を行うものまで種々であるが、年次報告（評価票）は事前に作成され個人に送付されている。また、8割以上の者が評定（box marking）を含めた年次報告を受け取っており、中間報告のみを受け取っている者は7%である。このように8割以上の者は決定された報酬額を文書で支給前に示されているから、概ね業績評価が公開されていると判断される。しかしながら、業績評価である評点と賃金上昇率とは直接的に関連付けられず、業務特性（仕事の難易度）も併せて勘案されることから、grade 2、3の幹部公務員でも評点と業績給の関係を理解している者の比率は36%にすぎない状況となっている。しかも業績評点と難易度とは強い相関がある（表1参照）ため、業務特性という本人以外要素によって業績と給与との関係が歪められている。

これは報告書でも述べているように業績給の趣旨からみて健全とはいえない

い。特に専門的業務に従事している科学者や統計家が低めの難易度を受けている傾向にあることは、単一等級にしたオープン構造の目的にも適合しないものと言える。この点も業績給の原理への支持が専門職で低かった理由の一つになっていると思われる。なお過去3年平均の評点分布は下表のとおりであり、標準以上の評点者がほぼ100%となっていること及び優秀（box 1）の割合が高いことが特徴である。そして評価を行う報告官の考課者訓練についてはほとんどなされておらず、約3/4は訓練を受けたかを思い出せない状況である。

表1 業績評点と業務特性（job weight）との関係

業務特性	grade 2	grade 3
N++（明白に標準以上）	1.50	1.63
N+（標準以上）	2.01	2.13
N（標準）	2.41	2.37
N-（標準以下）	2.87	2.81

注：業績評点は box 1 = 1, box 2 = 2, box 3 = 3, box 4 = 4, box 5 = 5 と換算して算定している

表2 過去3年平均の評定分布

評点	grade 2	grade 3
box 1（優秀）	24.7%	13.7%
box 2（良）	52.3	53.8
box 3（並）	23.0	32.0
box 4（可）	0	0.4
box 5（不可）	0	0
計	100.0	100.0

(3) 有効性

約2/3の者は、現行の業績評価システムが賃金決定と結び付けるためのものとして適切とは思っていないが、同時に自らの努力とスタッフの管理を通じて業績給を得る機会に影響を与えられると考えている。その点では期待理論における努力と成果のチャンネルは確保されていると判断される。しか

し、問題は業績給制度によりどれだけ努力するか（努力水準が向上するか）であり、この努力水準は期待理論によればモチベーションの強度に依存するから、成果の価値（報酬）の大きさとチャネルの鋭敏性（確率）が影響することになる。実際 grade 2 及び grade 3 の23%だけが業績給は個人業績を高めるよう奨励していると考えており、大多数の者に対して重要な動機付け要因となっていない。また、公平理論の見地からはアウトプットである給与とインプットである業績の均衡が重要であるが、業績給の額が自己の業績を反映しているとしている者の率はわずか26%である。こうした結果の理由として、米国連邦政府のメリット給の場合と同じく、報告では人件費の2%という制約から業績給部分の金額が小さすぎる（多くて基本給の3~4%）ことに求めている。確かに73%の者が業績給を受ける確率によって仕事に対する動機付けは変わらないとしているから、この原因はモチベーションを規定するもう一つの要素たる価値に求められるかもしれない（モチベーション＝成果の価値×獲得確率）。

しかしながら、ここで重要なことは業績給の金銭的価値が少額で不足しているという認識と同時に成果の価値における非金銭的要素の影響であろう。事実インタビュー調査から明らかにされたように、上級オープン構造の主要な動機付け要因は、よい仕事をする事、仕事を通じて満足度を得ること、高い専門的能力を発揮すること及び昇進、であり、必ずしも金銭的なものではない。それゆえモチベーションの規定要素である成果においては、金銭的報酬だけでなくむしろ非金銭的報酬の比重が高いと考えられる。すると、業績給による動機付け効果が小さいのは、非金銭的報酬との結び付き及び強度が低いからとも解釈できる。

一方、業績給の負の側面としてしばしば挙げられる協調性の破壊については、15%の者だけが協調に負の影響を与えているにとどまり、これまでのところ大きな問題にはなっていない。この理由として報告では金額が小さいことを示唆している。価値の絶対額その他価値との結び付きが小さいこと

も負の効果も少なくしているといえるが、逆にいえば正の効果もなかったことを追認していることになろう。ここでの課題は動機付けとして給与より大きいとされる非金銭的誘因について業績に応じた提供が協調性にどのような影響を与えるかの検証であろう。

最後に賃金管理と関連する能力開発及び昇進管理に対する影響については、個人の能力開発のニーズを特定化するのに有益とする者は23%にすぎず、業績評価を通じたフィードバックが不足していることがわかる。また、昇進可能性のある者を評価システムが特定化しているかについては46%が支持していることから、優秀な者の選定には機能しているものの業績が低い者を引き上げ全体のポテンシャルを向上させる効果は不十分といえる。優れた業績に報いる側面が業績給の場合強調されるが、公務員の場合自由に参入・退出がなされる労働市場下にならぬから劣った者に対するケアを考慮する必要がある。

このように今回の業績給の効果検証報告は意識調査を基礎にしているため、業績が導入により改善されたか否かを客観的データで示したものでない制約がある。ただし、少なくともいえるのは、制度に対する受容性は高まったものの業績向上の前提となる動機付けを高めているとは認識されていないということである。5年前より公務に対するコミットメント・忠誠心が低下したとする者が56%にも達しているのは、経済的事情により給与等の雇用条件が悪化した背景もあるが、新しい公務員制度改革の理念となっている経営管理主義と公務とのコンフリクトが未だ解消されていないことにも起因していると考えられる。予算制約という政府組織の特性の他、前述した組織成員の非金銭的誘因や内発的動機付けの要素を評価システム設計において充分考慮されていない側面があると思われるのである。かかる観点から次節では幹部公務員の意識及び組織文化を英国及び日本について検討することにする。

3. 受容性と組織文化への影響

(1) 調査の概要

これまでの検討に用いてきたデータは調査方法等の点で充分信頼できるものであるが、あくまでも第二次資料に依存したものであった。しかしながら、人事管理とりわけ業績給制度のような新しい改革の影響を把握するには、生の第一次資料に基づく検討が望ましい。また、我が国への適用可能性を考慮する場合には同じ観点からの調査を同時に行って比較性を確保する必要がある。そこで、官僚制の比較研究の目的を兼ねて日英の上級公務員に対してアンケート調査を実施することにした。調査は1995年1～2月に郵送により行われ、対象者は日英とも中央官庁の本省庁勤務の課長（英国では grade 5 相当）200名をランダム抽出により選定した。具体的には我が国については『政界・官庁人事録』（東洋経済新報社）を、英国については The Civil Service Year Book (HMSO) を利用して郵送により行った。調査項目は1) 組織文化、2) 組織コミットメント、3) 職務満足度、4) 政治への対応、5) 社会的行動、6) 新経営管理主義への反応、7) 個人属性（年齢、学歴等）からなるものであるが、この節で関係するのは1)と6)である。有効回答は英国119、日本121とほぼ同数でこの種郵送方式にしては高い回収率（約6割）を確保できたので、低回収率の場合に生じる回答バイアスは避けられたと認められる。

(2) 勤労意識

業績給導入の成否は対象となる労働者の勤労意識が大きく左右するため、仕事や昇進に関する意識を調査することにした。実力主義的な意識を有する者が多ければそれだけ受け入れ易く、反対に年功・安定志向が強ければ摩擦が生じ易くなるからである。まず公務員になった理由としては「国民のために働ける」及び「能力・性格への適合」が日英とも多いが、英国で安定して

いることを挙げているものが日本の倍に上っているのが注目される（表3参照）。

一方、公務員の誘因として重要な昇進に関しては、昇進願望は日本が92.1%、英国が80.7%と両国とも高い状況である。ただその理由としては表4に示すように両国とも「権限拡大によりやりたいことができる」がトップであるが、2番目は日本が「リーダーシップの発揮」であるのに対して英国は「収入が増大する」となっている。特に所得増加が日本では最も低いランクであるのは、昇進による金銭的報酬増加による誘因が英国よりも動機付けとして低いことを推察させる点で興味深いものである。

実際の位給与が増加すれば昇進をしなくても構わないかという質問については、最も多い選択は日本が30%以上の増加であるのに対して英国は20%

表3 就職動機

項目	英国	日本
安定している	24.1%(2)	10.6%
国民のため働ける	24.1 (2)	40.7(1)
勤務時間が短い	0	1.3
能力・性格が適合	35.5 (1)	40.2(2)
勤務条件が良い	0	0
他に職がなかった	2.9	4.0
その他	2.3	3.1
計	100.0	100.0

注：括弧内の数字は就職動機として多い方からの順位を示す。また、日本の選択項目には英国にない「政策立案への関与」があるため、比較項目から除いてある

表4 昇進したい理由

項目	英国	日本
権限拡大	44.5%	42.7%
地位・名誉の向上	12.0	13.6
所得増加	27.2	5.8
リーダーシップの発揮	6.5	37.8
その他	9.8	0
計	100.0	100.0

の増加となっている。この点からも我が国では昇進に伴う給与増よりも非金銭的要素に高い価値をおいていることが伺われる（表5参照）。

しかしながら、同期採用者に対して昇進格差を付けられた場合の意識と対応については、日英とも6割程度が気になるとする等それほどの差は認められない。ただし、「やる気をなくす」とする比率が英国でやや多い。この項目は、前記審議会報告にあったように昇進が金銭的というより非金銭的誘因を与える、あるいは少なくとも非金銭的誘因を与えるのみなす場合、業績に応じた昇進という人事政策が理論的に導出され、その場合の負の効果を予測するため設定したものである。

表5 昇進の機会費用

項 目	英 国	日 本
10%増加	5.7%	6.7%
20%増加	45.4	15.7
30%以上の増加	36.3	46.1
その他	12.5	31.5
計	100.0	100.0

表6 昇進格差への意識

項 目	英 国	日 本
非常に気になる	12.1%	19.6%
気になる	56.9	34.8
あまり気にならない	20.7	34.8
気にならない	6.9	6.2
わからない	3.4	4.5
計	100.0	100.0

(3) 業績給制度の評価

業績給制度自身の評価については両国とも「望ましい」とする者が多いが、英国では否定意見の割合が日本の倍になっているのに対し、我が国では意思表示が明確でない者の比率が約4割と高いのが特色である。

そして、賛成、反対の理由を尋ねたところ、賛成理由としては似通ってい

るものの公平意識が英国でやや強い傾向にある。一方、反対理由は英国のトップが利他性・協調性を破壊する恐れであるのに対し、我が国では測定上の制約から定量的成果に関心が集中するのを危惧する点で差異が認められる。英国では FMI⁽²⁾、Next Steps 及び Citizen's Charter⁽³⁾ という一連の行政改革により、政府業績に関する指標作成が進んできたのが影響しているのかもしれない。協調性破壊に対する危惧は業績給が基本的には個人業績に焦点をあてて支給され、かつ、公務活動はチームワークでなされることが多いとして反対論者の主要な論拠になっている。この結果は、昇進格差に対するネガティブな評価が我が国より英国で多かった（表7参照）のと符合しているが、理由については明確でない。

この結果に対して一つの解釈の鍵を与えてくれるのは、他部門との調整及

表7 昇進格差への対応

項 目	英 国	日 本
やる気をなくす	13.9%	7.7%
致し方ないとして通常	59.5	58.5
通り仕事をす	21.5	29.2
頑張って取り戻す	5.0	4.6
わからない	0	0
計	100.0	100.0

表8 業績給の評価

項 目	英 国	日 本
望ましい	63.8%	50.0%
望ましくない	23.3	11.2
どちらともいえない	12.9	38.8
計	100.0	100.0

(2) 責任管理の概念に基づく財務改善政策である。

(3) サービス水準を設定しその結果を公表することにより質と効率を改善する政策である。

表9 望ましい理由

項 目	英 国	日 本
業績の如何によらないのは不公平	30.5%	22.6%
生産性向上につながる	14.5	22.6
組織活性化になる	42.0	42.5
能力開発に資する	10.7	12.3
その他	2.3	0
計	100.0	100.0

表10 望ましくない理由

項 目	英 国	日 本
定量的成果に関心が集中	17.0%	44.0%
客観的尺度がない	27.6	36.0
利他性・協調性を破壊	38.3	12.0
潜在的能力がよい	6.4	0
その他	10.6	8.0
計	100.0	100.0

表11 他部門との調整

項 目	英 国	日 本
非常に必要	66.4%	54.3%
やや必要	31.0	39.6
あまり必要でない	1.7	6.0
必要でない	0.8	0
わからない	0	0
計	100.0	100.0

表12 職務分担

項 目	英 国	日本 (自治体)
個別割当	5.2%	15.7%
チーム割当	11.2	1.9
チーム割当中心	33.6	20.1
個別割当中心	50.0	61.0
その他	0	1.3
計	100.0	100.0

び職務分担に関する回答である。他部門との調整の必要性に関して「非常に必要」とするものが英国は我が国より1割以上多いのに加え、仕事をチームで行う比率が約45%に達しており西欧的個人主義に基づく職務割当とはなっていないのである。残念ながら我が国の職務分担に関しては今回調査を実施していないが、先に行った自治体調査⁽⁴⁾を参考にするとチーム形式の割合は2割強である。したがって、自治体調査で代理すると英国においては我が国よりもチームワーク性が重視されていることになり、それが個人別業績給導入によって乱されることを心配していると想定できる。

(4) 組織文化への影響

組織文化は Hoftede (1991) によると組織よりも国民性によって規定される割合が強く、また、核となる価値感は容易に変化しないとしている。しかし、英国における公務員制度の改革は、1988年の政府白書 *Civil Service Management Reform: The Next Steps* で述べているように業績と報償のリンクという業績給等を通じて公務員文化と態度の変更をめざすものである。すなわち、明確な目標設定と業績測定システム及び権限委譲を一層推進し、この達成のために迅速かつ広大な変化の圧力（サービス改善努力を支援し奨励するシステム）を継続的に加えようとした。業績給はその前提として業績測定・評価システムを要求し、業績評価には目標設定を要求されるから、公務員文化の改革は業績給制度の導入を通じて完結するとみなしてよい。特にこの改革での焦点となった事業庁 (executive agencies) は、政策部門と切り放すことにより執行業務について高い自律性を保障することにより業績改善を図ろうとするものである。事実、人事・給与制度に関しても事業庁長官 (chief executive) が職員の任免及び給与につき政策部門に比しより大きな裁量性を有する⁽⁵⁾ ことになった。したがって、英国と我が国の間及び英国の

(4) 拙稿 (1994) 参照。

政策部門（本省庁）と事業庁間で組織文化に差が生じているのかを検討することは、理論面及び我が国への適用という応用面で究めて価値があることである。そこで、Wallach（1983）の尺度を用いて組織文化の測定を行った。

まず、英国と我が国を組織文化の構成要素別に比較すると表13のようになる。これを見ると、英国は我が国に比して保守的、階層的、手続き的、規制的、固定的である一方、成果志向で挑戦的という側面を有していることがわかる。この結果を Wallach の官僚的文化、革新的文化及び扶助的（supportive）文化の3次元に集約する⁽⁶⁾と下表のとおりとなり、扶助的文化として共通しているが官僚的文化は日本の方が弱く、革新的文化は英国の方が強いことになる。

すなわち、我が国の中央官庁の幹部公務員は比較的裁量性を有しており言われるほど拘子定規的に判断している訳ではないものの、一方で新しい事をやる意識は低い（前例踏襲的）といえる。一方、英国の幹部公務員は古典的官僚の色彩は強いが同時に新しい事への挑戦心をもっている。我が国で行政指導が広く行き渡る一方で規制緩和がなかなか進まないことの要因としてこの組織文化も影響していると思われる。また、英国で成果志向と挑戦的な要素が高い数値を示しているのは、Next Steps, Citizen's Charter に基づく業績指標による管理及び業績給の影響とも解せる。

しかし、経営・業績管理は Next Steps による事業計画の策定、Citizen's Charter における業績指標・サービス水準の公表による評価システムの進展等により事業庁においてより徹底して行われている（本省庁における具体的な業績評価システムは遅れている）。このため、日英の違いは、公務員制度全体の差異を反映したものでなく、前述のように英国における事業庁化が影響

(5) 1994年4月時点で21事業庁が自ら給与と給与関連条件を自律的に決定できる権限を有している

(6) 主成分分析によっても、官僚的、確信的及び扶助的の3次元が抽出された。拙稿（1996）参照。

表13 組織文化の構成要素別比較

項 目	英 国	日 本	備 考
リスクテイキング	0.719	1.092	***
協同的	2.017	1.956	
階統的	2.321	1.417	***
手続きの	2.280	1.424	***
関係志向	1.432	1.596	
成果志向	2.060	1.675	***
創造的	1.513	1.661	
奨励的	1.525	1.467	
社会的	1.669	1.908	**
構造的	2.517	1.470	***
圧迫感	2.547	0.714	***
秩序的	2.053	1.477	***
促進的	2.139	1.514	***
規制的	2.017	1.009	***
自由	1.405	1.472	
公正	1.964	2.136	*
安全	1.747	1.820	
挑戦的	2.200	1.336	***
企業家的	1.298	0.926	***
固定的	2.086	0.862	***
慎重	1.894	1.410	***
信賴的	1.464	1.854	***
駆動的	1.565	1.394	*
権力志向	1.421	0.955	***

注：備考欄のアスタリスクは平均値の差の統計的有意性の程度を示す。

また、指標値の最小は0，最大は3である。

***：P<0.01，**：P<0.05，*：P<0.1（両側検定）

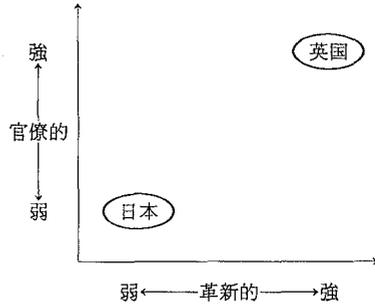
表14 日英の組織文化の比較

組織文化の次元	英 国	日 本	備 考
官僚的文化	2.073	1.253	***
革新的文化	1.755	1.289	***
扶助的文化	1.652	1.776	—

しているとも考えられる。つまり、経営管理システムを誘因と統制の両面で支援する業績給制度が事業庁で積極的に推進されたため、事業庁における組織文化の変化が英国全体のデータに現れているという推論が成立する。そこ

で、英国公務員について本省庁と事業庁に区分して成果志向と分権化で特徴付けられる要素、すなわち、成果志向、企業家的、手続き的、規制的の4要素がどのように異なっているかを比較した。また、組織文化は年齢により影響を受ける可能性があるため、両者の年齢構成もチェックした。その結

図1 組織文化の対比



果、事業庁部門に勤務する者（有効回答35）は本省庁部門に勤務する者（有効回答82）とほぼ年齢構成が同じ⁽⁷⁾にも拘わらず、より成果志向で企業家的である一方、手続き的及び規制的側面はあまり差がない（むしろやや規制的）状況であった（表15参照）。

表15 本省庁と事業庁による組織文化の差異

項目	本省庁	事業庁	日本（参考）	備考
成果志向	1.902	2.470	1.675	***
企業家的	1.185	1.542	0.926	**
手続き的	2.292	2.200	1.424	
規制的	1.951	2.200	1.009	*

注：備考欄のアスタリスクは、英国本省庁と事業庁における平均値の差の統計的有意性の程度を示す

***：P<0.01，**：P<0.05，*：P<0.1（両側検定）

したがって、事業庁化により組織文化に成果志向及び企業家的要素を導入しようとする政策効果はある程度成功しているといえるが、事業庁長官の権

(7) 年齢階層別内訳は下表のとおりである。

年齢階層	本省庁	事業庁
26-36歳	4.8%	2.8%
37-46	45.8	37.1
47-56	42.1	45.7
57-	7.2	14.3
計	100.0	100.0

限はいまなお制約されているといえる。また、本省庁レベルで日英を比較すると、業績給の正の効果に関連する成果志向及び企業家的項目において差異が大幅に縮小しているのは注目される。

4. 結論と課題

業績給の有効性を確保するため、英国政府では評価基準の合意や評価結果の公開等手続きの透明性を高める工夫がなされているが、業績向上への誘因効果として未だ不十分である。ただし、業績給の組織文化改革への影響に関しては、事業庁が1988年以降の短期間で本省庁よりも成果志向でかつ企業家的な状態にあることから、業績給制度の導入が影響しているとみなせる。このように短期的な業績向上（努力）への誘因効果が不十分である一方、組織文化という長期的効果として期待されるものに影響を与えている。したがって、今後現行制度が全体として業績改善・向上にどの程度影響しているかを定量的に検証していく必要がある。業績向上へのチャンネルとしては業績と成果の関連を高めるものと、業績を規定する行動（努力）自身に作用するものの両方があるからである。また、適用可能性に関しては、英国公務員は我が国に比して昇進における金銭的誘因を重視する一方、協調性破壊に対する警戒心が強いということが判明した。我が国の公務員が昇給より昇進に高い価値をおいていることは、業績を昇給・賞与でなくむしろ昇進に反映させた方が誘因効果が大きいと考えられる。さらに、本稿では本省庁と事業庁において業績給制度導入前は組織文化に差がないことを仮定している⁽⁸⁾ため、今回の調査を基準にした調査を数年後に実施して組織文化と業績給適用の関係を

(8) いずれも課長級に統制しているから職務等級による差は生じないし、grade 5 に達する者の採用職種は fast stream (我が国のⅠ種相当) か main stream (Ⅱ種相当) が大半であるから、事業庁化が行われる前で大きな資質の差があるとは考えにくい。

より正確に把握する必要もある。以上の外、組織文化と職務満足度及びコミットメントの関係を分析することにより組織文化と組織業績の相互連関を（間接的アプローチであるものの）今回得られたデータを用いて明らかにしていくこととしたい。

参 考 文 献

1. Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill (岩井紀子・岩井八郎訳『多文化社会』有斐閣).
2. 雇用情報センター (1994) 「ホワイトカラーの生産性向上と賃金制度」
3. Review Body on Senior Salaries (1994), Report No.34, Annex to the Sixteenth Report on Senior Salaries, HMSO.
4. Review Body on Top Salaries (1992), Report No.33, Fifteenth Report on Top Salaries, HMSO.
5. 労務行政研究所 (1994) 『21世紀人事管理の座標軸』
6. Thompson, M (1992), *Pay and Performance: The Employer Experience*, Institute of Manpower Studies.
7. Wallach, E. J. (1983), "Individuals and Organizations: The Cultural Match", *Training and Development Journal*, February, pp. 29-36.
8. 拙稿 (1994) 「地方公務員の行動様式と人事制度に対する意識」小樽商科大学『商学討究』第44巻第3号, pp. 15-47.
9. —— (1996) 「組織構造, 組織文化が組織業績に与える影響」(未完稿)

Effectiveness of Performance Related Pay –Introduction and Its Outcome in the U. K. Civil Service–

Kiyoshi Yamamoto

In Japan, the introduction of Performance Related Pay (PRP) has been one of the significant changes in employers' approaches to personnel management in the last few years. In PRP the level of pay is defined and made contingent upon certain levels of performance, and its theoretical framework rests on expectancy theory. This theory is based on assumption that individuals will increase their effort to gain more rewards, resulting in increased performance. So it suggests that expectancy perceptions can be strengthened through appraisal system where the link between effort and performance can be demonstrated. Also many employers use PRP as a strategic tool to force changes in values and cultures of their organizations.

However the empirical studies demonstrating the effectiveness of PRP are few in Japan. Therefore a survey of government organizations in the UK known to be recently introduced PRP was carried out. We also implemented comparative studies in organizational culture between Japanese civil service and the UK's, because they could identify the important factors in introducing and implementing processes of PRP in Japan. The principal findings are : 1) Although the principles of PRP are mainly accepted, PRP does not work well as a monetary incentive for improving performance. 2) The recognition with non-monetary incentives is more effective in promoting employee's motivation than a monetary incentive through PRP. 3) Integrating with performance management system has an impact on the organizational culture. 4) Compared to the Japanese civil service, UK's culture is more result-oriented and enterprising while more procedural and regulated.