

アメリカにおける昇給管理の理論と実践

奥 田 順 一

は し が き

アメリカの産業においては、第二次世界大戦を契機として職務評価の方法が急速に普及し、基本給 (a base rate) の賃金管理に大きな整備がなされた。このように職務評価の方式はほぼ全産業について確立したとみられるが、この賃金構造 (a wage structure) に立脚して、具体的に個々の従業員に適正な賃率を付与する賃金制度の運用はいまだ十分ではない。この賃金制度の運用における実践の不統一、未成熟を背景にして、スミス・マーフィー (R. Smyth and M. Murphy) は「不幸なことであるが組織的にも公正にも行なわれていないことが多い」と嘆声を漏らしたほどである。その後、賃金構造の運用は混乱の中から次第にある種の型を生み出すにいたったと考えられるが、現在においても、運用の方針を明確にたて、記述することの必要性が呼ばれていることからみても、多くの企業の実践はまだ十分に公正に運用されてはいないように思われる。

ところで、職務評価が終り職務等級 (job grades or job class) が確立している場合に、個々の従業員の賃金を高める方法は、二種のものに分類することができる。一つは、ある職務等級内での昇給であり、他の一つは、一職務等級より次の高い職務等級へと昇進する際に与えられる昇給である。後者の方法の場合には、昇進者の決定が中心の問題であって、賃金管理上はさして困難な事実はない。したがって、両者は密接に関連はしているが、本稿では主として前者の昇給を中心にして考察することにする。

昇進の場合はもちろん一職級内での昇給の場合でも、個々の従業員の実績ないし能率を評価するために人事考課の制度が用いられる。従来、わが国では、賃金構造と人事考課とは別個にそれぞれの分析方法が解説されることが多く、両者を結びつけて運用する面には、アメリカの聯邦職員のケースを除いて、それほど関心が払われていない。¹⁾もとより、わが国の賃金制度がアメリカのものとは根本的に異なっているので、特に運用の問題が関心を惹かないのであろう。しかし、人事考課の方法にのみ解説が行なわれているわが国の現状では、

アメリカの昇給管理の実務がもっている役割を過度に評価しがちとなる。本稿は、このアメリカの昇給管理において、特に人事考課の適用に関する実務を解明する。

第二に、アメリカにおける昇給管理ないし運用手続きに関して種々のものが実践されていることの背後には、昇給管理の原則を制約する考え方が生じていることを見逃がすわけにはゆかない。これまで、賃金管理は労務管理の中でも比較的 rigid な内容をもっていた。しかし、近時の行動科学的研究が組織論に投げかけている傾向と同様に、賃金管理に対してもその前提を次策に掘り崩す考え方も現れてきた。その他、経営の社会的環境の変化も大きく影響するであろう。もとより、この種の新しい傾向はいまだ実験的段階のものが多く、それは経営管理の実践の中では一般的適用をもつほどではない。昇給管理に関連しては、その傾向はまだ萌芽として散見せられるにすぎない。本稿では、昇給管理の実務とともに、この種の考え方がかかえている理論的な幾つかの問題をも合わせて考察する。

- 1) たとえば、河野豊弘著「近代賃金管理論」(昭和36年ダイヤモンド社)第7章では、聯邦職員の昇給管理について、矢倉一郎著「勤務評定」(昭和33年帝国地方行政学会)第2章では、その人事考課制度に焦点を合わせて紹介されている。

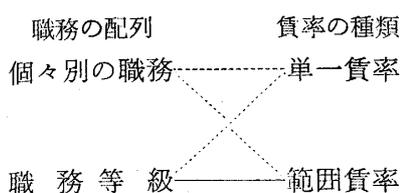
1. 昇給管理の概要

アメリカ産業企業の昇給管理について本稿で取扱う範囲を明らかにし、その問題点を概括しておこう。

職務評価が終了し、職務を複雑度ないし困難度にしたがって配列すると、次に職務の配列に対し妥当な賃金曲線が描かれる。この後の段階で、職務の困難度による配列の仕方には、個々の職務をそのまま評価点にしたがって連続的に配列する方法とこれらの職務をある困難度の範囲にまとめて職務等級とする方法とがあるのに対応して、賃率の側でも、職務の配列のそれに対し単一の賃率 (a single rate) をとるか範囲賃率 (a rate range) をとるかの、第1図にみられるような四つの組合せが考えられる。

個々別の職務または職務等級に対し単一賃率をとるか範囲賃率をとるかを決定するには、産業や地方における賃金制度の慣行、団体交渉、過去の企業の実務、能率給との関係、費用管理上の考慮など幾つかの決定要因を挙げることができるが、範囲賃率を採用するとき主要な理由は、従業員の職務実績に応じた

第 1 図



賃率を実現することである。単一賃率と範囲賃率との選択に関する一つの問題点を要約して、スミス・マーフィーは次のように云う。¹⁾

「単一賃率よりも範囲賃率が好まれて使用される理由は、この範囲賃率の方法によれば、個々の従業員の職務上の長所と能力に相応して、個人別の賃率を与えることができるからである。範囲賃率の中で従業員の受取る賃率を決定するための指針として公平な人事考課制度を用いるならば、またこの制度を公正に運用するならば、従業員の仕事をより能率的に行なわせる刺戟が増加するので範囲賃率は単一賃率にまさるものと感ぜられる。しかしながら、不幸なことであるが、従業員の賃率をその範囲の中のどこに位置づけるかの決定は、組織的あるいは公正に行なわれていないことが余りにもしばしば生ずる。このような状況のもとでは、監督者の情実によってあるいはもっとも勢力の強い積極的な従業員が範囲賃率の最上限に急速に昇給することとなり、他方、同じ程度に良好な従業員あるいは優れた作業員であっても、温和な人は無視されがちとなる。範囲賃率の統制が不適切であるために、このような諸条件から、組織労働者は各々の賃率の範囲の中で純粋に経過時間に基づいて自動的に昇給するよう要求を強くするようになる。もちろん、この自動的昇給の手続きは、管理者の考える範囲賃率のインセンティブを消滅させる。しかし、多くの管理者が公平な人事考課制度を適切に運用することができないということを主要な理由として、この自動的昇給の手続きが普及したことを指摘しなければならない」と。

上記の表現の中には、昇給管理にともなう問題点が多く含まれているので、まず単一賃率に対する範囲賃率に焦点をあてて検討する。

経営の諸作業において出来高給を一般的に適用することが困難であり不可能となっている今日、基本給の決定そのものの中に個々の従業員の実績を反映させるためには、範囲賃率の制度を実施しなければならない。単一賃率は従業員になすべき仕事として与えられる職務内容によってのみ決定されるのであるから、職務遂行の結果が担当する個人によって異なる事実は考慮される余地はない。範囲賃率の設定は、この個人の能率の相異を反映し、これによって個々の従業員が実績を高めるようなインセンティブをもつことを意図するものである。範囲賃率の設定は、賃金管理の初期において種々の能率給制度が案出せられて以来、さらには個人的実績を重視する企業経営の伝統的思考に立脚した等

しい系列の試みであると云わねばならない。現在、この種の従業員に対する刺戟は、一般的概念として作業への動機づけを与える (work motivation) 問題と考えられている。したがって、用語の詮索を別にすれば範囲賃率は、従業員の仕事に対するモチベーションを実現する一つ的手段として設定されると云えよう。²⁾

範囲賃率が採用されている程度についての正確な統計資料はないが、スミス・マーフィーの調査によると、76 企業のうち 26% は単一賃率を設定している。³⁾ その数値はともかくとしても、大部分の企業は範囲賃率を採用しており、したがって第一図の実線の組合せが、アメリカにおける実務の代表的のものであると見做すことができる。

範囲賃率をもつ賃金構造の場合において、第二の問題は昇給の方法である。前述のように範囲賃率の中での昇給の基本的考え方には二種のものがある。一つは職務についている経過年数に応じて自動的に昇給する方法であり、自動昇給 (automatic increases or automatic progression) または定期昇給 (scheduled increases) 執務年数による昇給 (length of service increases) と呼ばれるものである。⁴⁾ 他の一つは人事考課による昇給 (merit increases or merit progression) であり、実績の優れたものに昇給させる方法である。前者の方法は、労働組合側より支持される傾向の大きいことは、既に引用したところからも明らかであろう。厳密には、自動昇給でも、ただ経過時間に対応して昇給するばかりでなく、作業への動機づけを与える方法をとることは可能である。たとえば、昇給額および時期を変更する方法、昇給に必要な最低資格を設定する方法、他の賞与を併設する方法等である。特に、実績の非常に悪い者は昇給を延期するか、あるいは異動、解雇という措置が行なわれる。他方、人事考課による昇給も理論的には実績に応じて賃率を上下させることが正しいが、実際には、一度昇給した賃率を引下げることは行なわれないのが通例であるから、純粋に実績に即応した賃率を与えることはできない。両者とも文字通り純粋のものがほとんどないと云われている。

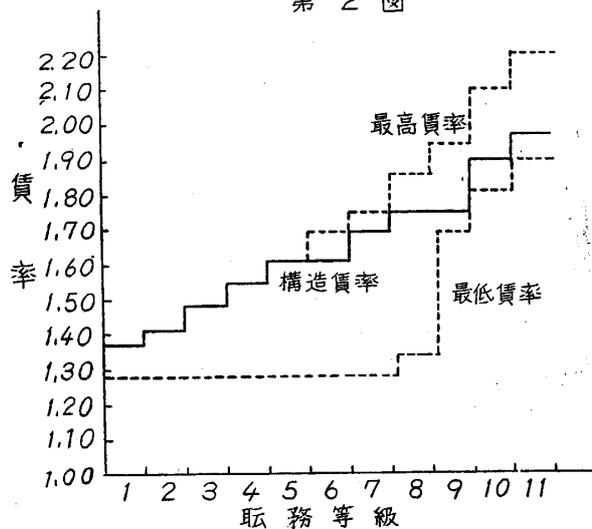
範囲賃率の中での昇給方法でもっとも通常みられるものは、自動昇給と人事考課による昇給の混合型であり、次のものが多いと云われる。

- (イ) 低い職務等級では自動昇給であり高い職務等級では人事考課による昇給が行なわれる。
- (ロ) 職務等級における範囲賃率の midpoint までは自動昇給し、それより後は、優れた実績の従業員のみが昇給する。

自動昇給の場合には、資格のある平均的実績を示す従業員の賃率は予定せられた期間の後に範囲賃率の最高点まで到達する。したがって、標準的の多数の従業員はこの最高賃率を受取るのであるから、本質的にはある職務等級に対して単一の賃率を設定することと等しい。この意味で昇給方法の相異点は、標準的実績をもつ従業員に対して付与する基本給を範囲賃率の中のいずれに位置づけるかの基準により判断することができる。標準的実績をもつ従業員の賃率とは、元来、職務等級に対し描かれた基本給曲線であり、職務の困難度に即応して設定せられた賃金曲線である。賃金構造を規定する基本的曲線であるから、この標準的実績をもつ従業員の受取る賃率をベルチャーの云うように構造賃率と云うことができよう。

範囲賃率が設定せられていても、構造賃率が範囲の最大値に等しいときは、また等しいように統制する方法が自動昇給であり、人事考課による昇給は範囲の midpoint に構造賃率を維持する方法である。上記の混合型の(ロ)の場合には、構造賃率は範囲賃率の最高点と midpoint の間に存在することとなるであろう。したがって、構造賃率の位置という観点からみれば、構造賃率の位置を職務等級ごとの要請に合致するよう変化させる種々の方法が考えられる。混合型(イ)はその一つに過ぎず、第2図はその別の一例である。

第 2 図



上記のように、昇給の方法を簡単に分類すると、構造賃率が範囲の最高に一致し、したがって自動昇給の方法であるか、あるいは範囲の midpoint の近傍に位置

づける方法であるかの二種類になる。前者は単一賃率と實質上は等しいのであるから、この昇給方法の決定には、単一賃率または範囲賃率を選択した場合の要因と同様のものが考えられる。さらに第2図の混合型とか(1)の混合型にみられるように、職務等級ないし職務内容の相異をも加えて決定する必要がある。職務の能率が機械の速度によって大部分規制せられるところでは、個々の従業員の実績を反映させる必要は少なく、むしろ従業員には最低限度の資格が備わっていることが必要となる。したがって、この種の職務では自動昇給で十分である。職務の内容を明確に定めることが困難であり、また担当者によって実績に相当の変動がある職務では、少なくとも構造賃率を範囲賃率の midpoint 近くに維持する昇給方法が採用せられる。ベルチャーは、昇給方法の適用される職種に言及して、「第一の昇給の型は作業職種に適用され、第二の型は事務系職種に適用されると区分する識者があるが、これは過度に単純化した説明である。最近、第一の型の範囲賃率は作業職種にもまた低い困難度の事務系職種にも使用されている。同様に、第二の型はしばしば作業職種でも用いられ、特に高い熟練度を必要とする職務等級ではそうである。同じ組織体において、同種の職務系統においてさえも、両型が使用されているのを見ることが出来る。第2図はそのような方法の例です」と云う。⁵⁾

職務の性質によって昇給方法が異なるのと同様に、範囲賃率の巾の大きさもまた職種によって異なる。きわめて単純化すれば、事務系、技術系、専門スタッフ等の職種では、構造賃率を midpoint に置くような昇給方法が用いられ、また範囲賃率の巾も作業職よりも大きいと云うことができる。われわれが調べたアメリカの具体例の三、四はいずれも、事務職において、範囲賃率の midpoint までは自動昇給する、前述の(ロ)であった。その例については次節で詳細に検討することにする。

最後に強調しなければならないことは、このような昇給管理を組織的に行なうことである。人事考課による昇給はもとより自動昇給においても、人事考課の制度を用いることは必要である。完全な人事考課制度は存在せず、この制度には必然的に幾つかの欠陥があるけれども、昇進の能力や実績の測定は経営にとって必要であり、人事考課制度は少なくとも公正に運用しなければならない。更に、人事考課制度が賃金管理と結びつき、昇給の決定に役立てられるのであるから、その昇給すべき賃率との関係が一定のルールのもとに確実な手続を通して明らかにせられることが要請せられる。人事考課の方法に若干の欠陥があっても、人事考課の公正な運用の結果、従業員の賃率がどのように引上げ

られるかを明らかにし、規定なり記述なりが組織的に行なわれなければならない。スミス・マーフィーが云ったように、アメリカの実務では、人事考課の公正な運用のみでなく、従業員の賃率を組織的な手続によって定めていないことが多いのである。次節以降で、われわれはこの昇給管理の具体例を検討し、その不備の原因を明らかにすることとしよう。

- 1) Smyth and Murphy; *Job Evaluation and Employee Rating*, 1946, p. 128
- 2) 範囲賃率の設定は、個々の従業員の実績を反映するばかりでなく、企業の慣習等種々の要因によって左右されることはすでに明らかにしたが、その他の事情として、賃金構造を新しく設定する時の事実も考慮すべきである。すなわち多くの職務の賃率は、構造賃率曲線より乗離しているのが通常であり、構造賃率を中心にした範囲を設定しなければ、当時支払われている賃率を大きく変更せねばならなくなる。したがって、現実の賃率の分布を新しい賃金構造の方式に含めるには、範囲賃率を必要とする。
- 3) cf. Smyth and Murphy; *op. cit.* p. 128 foot-note
- 4) 執務年数による昇給の場合、執務年数とは、会社に入社以来のいわゆる「勤続年数」ではないことに注意する必要がある。すなわち length-of-service on the job という表現にみられるように、その職務を担当して以来の経過年数を指す。
- 5) David W. Belcher; *Wage and Salary Administration*, 1958, p. 288

2. 職務等級内昇給の事例

アメリカ産業における昇給管理の実務に関して一般的傾向はすでに述べたので、事例について若干の問題点を指摘する。ここに紹介するのは、いずれも事務系職種に対する俸給であり、一職務等級の範囲賃率の midpoint を昇給管理の統制の指標とする型である。いうまでもなく、この方式は、自動昇給と人事考課による昇給の混合型である。最初の例である一電気機器製造会社では、およそ次のような方針を樹立しているという。¹⁾

- (1) 一職務等級における範囲賃率の最低点から中位の賃率までの昇給は、実績の改善を示す証拠にもとづくものでなければならない。この実績の改善は訓練と経験より期待せられるものである。
- (2) midpoint をこえる昇給は、優秀な実績であることを示す証拠にもとづかねばならない。優秀な実績に対し優れた給与を支払う原則を (the premium pay for premium performance principles) 採用することは、報酬と仕事への意欲づけのために必要な方法である。
- (3) 最低賃率は、最低資格をもつ人が新しく職務を遂行するときの賃率であ

り、最高賃率はその職位にある人に対して支払うもっとも高い賃率と考える。

- (4) その仕事の結果が満足できるものである人に対する公平な最低賃率として中点を認めることにより範囲の最高点に進む人の数を制限し、費用支出限度を決定することができる。
- (5) 多くの企業は、人事考課による昇給に対して特別の予算を組むか、このような費用を一部分とする営業予算を整備する。昇給原資を必要とする部門やその金額を決定し、その基準として中位賃率をとるためには基本給比率その他の指標を用いる。

上に示された昇給管理の方針はすでに前節での通説を出るものではなく、優秀な実績には優れた報酬という原則を立てて強調したものにすぎない。アメリカ企業の賃金管理担当者は、ここにもみられるように、第一に従業員に対するモチベーションに、第二には労務費の統制に最大の関心を払うのである。上記(1)より(3)までは実績による賃率をもつモチベーション効果を説明するものであり、(4)(5)はその基本給の統制である。

この方針は、ただ guideline として述べられているに過ぎず、規定化したものではない。範囲賃率までの昇給にも自動昇給という表現は見当らず、実績の改善がなんらか存在していることを理由として扱われるべきことを説き、優秀な実績との相違が強調せられているのみである。したがって、むしろこの方針は余りにも素朴なものであり明確に規定化しようとする努力にはいたっていない例と見るべきであろう。

次のペンシルバニア会社の例は、上のものより詳細に昇給管理の方針が定められている。2) すなわち

給与検証の方針

- (1) 正常な昇給—すべての従業員の給与を年1回、初めて雇用された月に検討する。従業員の実績が満足できる場合には、下記のような正常な昇給に応ずる額を申請する。昇給は毎年必ず与えられるものと考えてはならない。監督者ならびに上級管理者は、特に俸給が範囲賃率の中位点をこえる場合には、職務上の実績が高度に優れているときに限って、昇給を推薦すべきである。推薦はすべて担当管理者および社長の承認をうける。
- (2) 新規の従業員—新規の従業員の実績が満足できるものであれば、就業後3カ月、6カ月、12カ月後に以下に予定されている昇給額を受ける資格がある。

- (3) 昇進にともなう昇給—職務等級があがり昇進した従業員は昇給を受取るが、その金額は下記の昇給表をこえないものとする。この昇給は、昇進と同時に与えられるか、あるいは昇進した従業員の作業の質を検討する機会があるよう、担当管理者より3カ月をこえない期間において昇給を控えることがある。
- (4) 例外的の昇給—通常みられる以上の高い質の仕事をする従業員には例外的処置を申出ることができ、下記の表より与えられる金額より大きい昇給を推薦することができる。このような例外的なケースでは例外的処理に値する事実を詳細に示す文書を別に添え、十分な証拠を与える。
- (5) 最高賃率をこえる昇給—職務等級の最高給またはこれをこえる俸給をうけている従業員に対しては、No. 3 A—2 の人事手続にしたがった場合にかぎり昇給を申請することができる。
- (6) 基本給比率—俸給の費用を統制することが重要である。上級管理者協議会の委員および直属の執行管理者は、自己の部門に対するこの基本給比率に責任を負う。管理者を補佐し、この比率を現在の点に安定化するよう、人事部は毎月基本給比率を与える。

職務等級	範囲賃率 (ドル)	昇給額 (ドル)	職務等級	範囲賃率 (ドル)	昇給額 (ドル)
4	90~120	5	13	190~250	9
5	95~130	5	14	205~275	9
6	105~140	5	15	225~300	10
7	115~150	6	16	245~325	10
8	125~165	6	17	265~355	12
9	135~180	7	18	290~385	12
10	145~195	7	19	315~420	15
11	160~210	8	20	345~460	15
12	175~230	8			

従業員に対する給与決定の方針ならびに基準が明確に定められ周知されていることは、何よりもまず公正な賃金管理への第一の前提である。ペンシルバニア会社の昇給管理の方針は、明瞭に規定化され括められたものとしてはるかに優れている。もっとも通常の実績に達しない従業員にはどのような取扱いがな

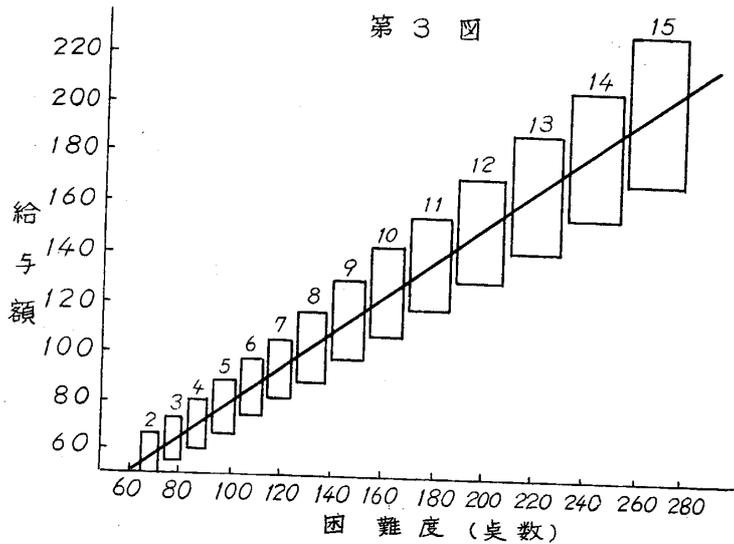
され、その給与はどのようになるか、異動・降職の際の処理方法など残つかの問題が記されていないという不確実性は残る。しかし、このような問題は、給与管理というよりもより従業員配置一般の問題であり、人事政策といえることができる。したがって、個々のケースは非常に個人的な例外的なものであり、適応されるべき賃率の問題は余りにも特殊な場合であるかもしれない。それらのすべてのケースが規定せられていないと批判することは、完全さを求めすぎるものと考えられる。われわれは、上の昇給管理の規程は、ともあれ、多くの企業の実務の中では比較的優れたものといってもよいであろう。

上記の昇給方針ならびにその基礎になる賃金構造は、同会社のヘイ (Edward Hay) によって指導されているようであり、その賃金構造の全内容は、彼の特質をいかに示す統一性を備えている。第 3 図は同会社の職務等級 (the difficulty point) と給与額 (semi-monthly salaries) の概要である。ヘイの賃金構造に関する主張は、職務等級の区分、範囲賃率の中、重複度のすべてに関して幾何級数の原則に立っている。その計算基準は次のようである。

$$\text{最高賃率} = \text{最低賃率} \times 1\frac{1}{3}$$

$$\text{職場等級間賃率増加率} \dots 1.095$$

$$\text{昇給額 (1号俸増加額)} \dots \text{基本給の5パーセント}$$



われわれは、賃金曲線から賃金構造の設定方法に立入る余裕をもたないから、その職務等級内昇給額について説明しておこう。賃率範囲は基本賃率直線

(構造賃率直線)を中心にして約上下15パーセントひらいている。ヘイの経験では、上記の1/3増加の原則は多くの俸給管理に妥当するといわれる。このように賃率範囲は基本賃率の約30パーセントであるのに対し、昇給額は下段の表に示されているように約5パーセントだけ増加するから、30パーセントを5パーセントで除した商である6回の昇給回数、したがって6回の号俸(step)が可能である。たとえば、13等級で金額でみると、³⁾

$$250 - 190 = 60 \quad (\text{範囲賃率})$$

$$60 \div 9 = 6.7 \quad (\text{号俸の数})$$

6.7回の昇給が可能である。すべての職務等級に関して範囲賃率の中、一回の昇給額も同一比率であるから、上のような昇給回数とすべての職務等級に関してほぼ等しい。

最後に基本給の統制に関してふれておこう。ヘイは適正な基本賃率の指標として基本給比率を考え、これを compa-ratio と称している。彼はいう「一般に、範囲が大きくなるほど費用を統制することは困難となる。基本給比率を通じて正確に統制することができない場合には、範囲賃率が高いことから生ずる他の危険として、従業員がその最大賃率に近づく傾向を避けることができない。範囲が大きいほど、給与の可能な水準も高くなるものである。……高い技能を要する仕事の部門では、その部門の従業員の移動が少なくなる傾向がある。したがって従業員に報酬を与えるとすれば、基本給比率は最高値に次第に増加し接近する。逆に、若い女子が雇用されまた結婚とともに退職する部門では、多数の従業員は新規採用の賃率に近い額を受取るので、基本給比率が100に近づくことはない」と。

ここで仮設例を設けて基本給比率の役割を示すと次のようになる。これは最初の例においても用いられていた。

職務等級	従業員数 (A)	支払賃率 (B)	中位賃率 (C)	中位賃率総計 (D=A×C)
1	2	{ 60 65	60	120
2	2	80	80	160
3	2	90	95	190
計	6	465		470

$$\text{基本給比率} = 465/470 = 0.989$$

この比率によれば、(イ)部門ごとに、また職務等級ごとの責任単位別に適正な基本給の総額を計算でき統制の指標とすることができる。(ロ)正常な値は 100 という無名数となり比較可能である。上の仮説例では、それぞれ職務等級を異にする 6 人の従業員からなる部門において、現在の支払額とあるべき基本給総額との比率(基本給比率)を算定すると、0.989 であり、1.00 以下であるから、正常な基本給総額を支払っていることになる。

- 1) R. Fleishman; Merited Merit Increases—Performance, Motivation and Cost, *Personnel Journal* Vol 42, No. 4 1963
- 2) Edward Hay; The Characteristics of Salary Grades (Ch. 17), How to create salary grades (Ch. 18), A program of salary administration (Ch. 19), in "The AMA Handbook of Wage and Salary Administration" 1952
- 3) 理論的には、昇給額も従前の賃率の 5 パーセント増であり、賃率が増加するに応じて昇給額も幾何級数的に増加する。しかし、その計算はいたずらに複雑であるから一定額とされている。また、範囲賃率の中位点も最高・最低賃率の幾何平均をとっており、彼のすべて計算は一定比率をもって考えねばならない。

3. 人事考課の役割に対する制約

人事考課制度を用いることによって、個々の従業員が職務遂行上で示した実績に即応して個人別の賃率を付与することができる。これまで、人事考課による昇給が一定の賃金構造の中で決定される手続きについて、概説的にまた例示的に明らかにしてきた。人事考課による昇給が従業員へのモチベーションとして有力な手段であることは、これまでも十分唱えられ、またその昇給決定手続きについて深く考察することなく、その効用を信じるのが普通であった。しかし、詳細に検討してみると、賃金管理においてこの実績に応じた給与という実践は、それが主張せられるほどの役割を發揮していない。この節では、人事考課による昇給の実務に対する制約要因をとり出し、3点にわけて検討してみたい。

(1) 昇給の金額、回数および昇給の時期

単一職務等級の中で昇給するときの昇給金額、回数、時期についてアメリカ産業では典型的な方法はない。既述のように基本的な昇給の考え方には、自動昇給と人事考課による昇給の二種類がある。しかし、その昇給の役割を検討す

るには、さらに自動昇給なり人事考課による昇給なりが行なわれる頻度、時期をも十分加味して考えることが重要であり、特に自動昇給と人事考課による昇給との混合型の場合には一層必要である。

昇給額とりわけ人事考課による昇給の昇給金額について、スミス・マーフィーは次のようにいっている。¹⁾「人事考課による昇給額を範囲賃率の中で与える方法には幾つかある。そのもっとも単純な方法は、従業員の基本賃率の一定百分率を標準額として認め、これを企業の政策であると表明すればよい。百分率の実際額はきわめて個別的の問題であり、必然的に企業によって異なり、時には同一企業であっても時の経過とともに変動するであろう。その決定は経済状況、団体交渉、その時期に重要な他の要因に依存するであろう。産業の一般の実務について結論を与えるような統計資料はないようであるが、5パーセントより小さい昇給額ではおそらく従業員に十分な刺戟を与えないことについて、かなりの賛成意見があるように思われる。たとえば、ヘイ(Hay)は5パーセント増の号俸が普通であると主張している。もしパーセントが高ければ直接の刺戟的效果は優れているが、範囲賃率が使い尽くされそれ以上に昇給させる余裕がなくなるであろう。」

スミス・マーフィーは、前節の例で述べた昇給額5パーセントを標準的のものとして見做している。われわれもこの比率を参考にして検討してみたい。上記の後段では昇給額と範囲賃率の間の関係が述べられているが、同様のことは昇給回数に関しても妥当する。昇給額も昇給回数も一職務等級内のことであるから、両者ともその賃率の巾によって規制される。賃率の巾が30パーセントであれば、昇給額5パーセントでは6回の昇給が可能であり、昇給額が6パーセントであれば5号俸の昇給回数しかありえない。両者ともに賃率の巾の大きさの中でしか存在しえない。したがって、範囲賃率の大きさについて、次に若干の論者の説を引用し、昇給額と昇給回数の可能な数値を検討してみよう。

ブレナン(Charles W. Brennan)は範囲賃率の代表的な大きさを基本賃率曲線を中心に20~40パーセントと云い、ベルチャーによれば、作業職では10~20パーセント、俸給職では20~50パーセントが典型的であり、リーゲルは低い職務等級では20~25パーセントをもち高い職務等級では30~50パーセントをもつと云う。オーチス・リュカートも次のような作業職の例を示し、一般に号俸は3ないし5号俸であると結論している。²⁾

1時間70~80セント……70、73、76、80セント

1時間1.40~1.70ドル……1.40、1.45、1.50、1.60、1.70ドル

この例によって、作業職での範囲賃率は俸給職に比し小であること、また範囲賃率は20パーセントから40パーセントといった大きさのものが通例であるともみることができる。したがって、昇給額が最低または中位賃率の5パーセントであるとすれば、昇給回数は4回から8回にわたると計算できるであろう。前節のペンシルヴァニア会社では6回程度であり、おそらく8回という昇給回数をもっとも大きい部類に属するであろう。

また、この昇給回数の計算は、自動昇給であると純粹に人事考課のみによる昇給を問わない場合であるから、もし両者の混合型たとえば職務等級の中位までは自動昇給する方式のときには人事考課による昇給回数は半減すると見做さねばならない。したがって、8号俸をもつ範囲賃率の場合にも、4号俸は自動的に昇給するので、従業員の大部分にとって実績に対して与えられる昇給回数の可能性は、最大4回となる。混合型の場合には、人事考課による昇給の額および回数は純粹の場合よりもさらに制約をうけることになる。

次に昇給の時期について検討するため、ベルチャーの示す例は次のようである。³⁾すなわち「自動車産業では、最初の1カ月、3カ月の後昇給するのが一般的ルールである。重工業のある企業は、すべての作業職に対して採用時の賃率より3カ月後、6カ月後、1年後には自動的に認められた賃率を支給する。他の企業では、低い1等級に対し3カ月経過するごとに2回、2等級には3回、4等級には4回、5等級には5回の自動的昇給を与える。いずれの場合においても、作業職はその期間の終りには十分能率的になるものと予想されるので、最後の昇給をもって賃金の増加は終了する」という。このベルチャーの示したものは、作業職に対する自動昇給の例であるが、前節に示した事務職の場合もほぼ等しい期間であった。すなわち、新しく次の職務に従事して3カ月、6カ月、12カ月後には自動的に昇給し、1カ年後に通常の従業員は中位の賃率に達する。

純粹に人事考課による昇給の方式が採られているときにも一旦昇給した賃率を従業員の過去の実績に応じて引下げるといふ実務は一般に行なわれていない。また、昇給の回数のみでなく、昇給の時期においても、人事考課による昇給は、自動的昇給とほぼ同一の経過時期に決定されねばならない。したがって、昇給回数が5~8回に限られ、最初の3回はほぼ1年間に評定されねばならないのであり、人事考課による昇給も非常に限られた期間にしか昇給の機会がないことになる。標準的な従業員に対しては、せいぜいその活用期間が3年ないし4年と見積ってもよいであろう。特に中位点までは1年後に従業員の

部分が昇給するときには、能率評価の適用される期間はさらに短縮し、また活用できる昇給数も少なくなる。

以上のように一職級での昇給回数、頻度：時期も限られたものであり、また自動昇給の方式が採用される程度に応じて、人事考課による昇給、したがって実績に対して異なる賃率を与える機会も少なくなる。われわれが予想する以上に、一般的実務において能率による昇給決定の役割は制約を受けているのである。昇給の決定はとり消しえないのであり、この制約の下では、昇給は慎重の上にも慎重に行なわれなければならないと賃金管理担当者により叫ばれるのも当然であろう。

(2) 昇給管理規定化の困難性

昇給管理を含めてひろく人事管理に対する方針を明確にし、これを規程化することは、従業員に対する公正な取扱いの前提である。ところが、人事考課の制度と昇給とを緊密に結合して規定化することは非常に困難である。

たとえば、通常の人事考課制度の下では、過去1年間あるいはそれ以上の期間における従業員の実績を評価し、その結果を5段階に評定する。しかし、この5段階に応じて昇給額を異にする場合には、8号俸という多くの範囲賃率であっても、1、2回の人事考課ですべての号俸を使ってしまうので、優秀な従業員は最高賃率に達する。2年以上にわたって活用できる昇給の号俸には余裕がない。非常に優れた実績の所有者には2つの号俸を、通常の実績には1号俸を、悪い実績には昇給を認めないときには、3段階の評定尺度でもって足りる。既に述べた範囲賃率の制約のもとでは、優れた実績者に1号俸余分に昇給を与えることが時としてあるという程度であって、それ以上の操作することは不可能である。一方で人事考課制度が詳細に定められながら、他方でその役立つ領域が制約され、両者は緊密に結びえない。したがって、人事考課制度を昇給管理の規定の中に十二分に織りこむことはできないのが実情である。人事考課によって必ずしも昇給するものでないと規定したペンシルバニア会社の例は、それが率直に示されている事例となる。

企業の昇給政策は、一職務等級における賃率の巾により制約される以外に、広く企業の人事政策により影響されることも云うまでもないところである。従業員の異動、昇進が円滑に行なわれる程度により昇給の制約も幾分回復される。

非常に悪い実績の所有者であれば、その処理も比較的容易である。解職、一時解雇、降職等の方式はこの場合にかかなり行なわれているようである。しか

し、過去の実績は優れているが単に賃率が最高点に達したということのみで、異動や昇進を行なうほどアメリカの企業でも人事配置は流動的でないであろう。むしろ賃率が上昇しないことが、職務を中心にした賃金原則の必然的特質と云わねばならない。特に、実践の状態を規定化する観点からすると、昇進、異動、降職はきわめて個人的問題であり、企業の基本的人事政策、人員配置の態様によりその処理は変動する。原則の方針を規定することは可能であっても、その配置と賃率の関係を規定化することはより一層困難である。昇給管理の規程は、人事政策の弾力的運用のためにいきおい原則の方針のみに落ちつかざるをえない。われわれは、人事考課の方法の客観性に対して疑点があることよりも、その考課制度を規定化することの困難性が、人事考課の役割に対する不信に連なり、その役割に対して、つねに明確な支持が寄せられない結果となることに注意したいのである。

(3) 昇給と賃金水準上昇との併存

一職務等級内での昇給は個人給決定の問題であり、企業の賃金水準の上昇はすべての従業員に及ぶ賃金構造全体の変化であり、両者は根本的に異なる現象である。国民経済あるいは当該産業における賃金騰起が生じ、個別企業もこの外的条件の変化に照応するためには、企業の賃金水準を引上げる必要が生ずる。この企業における賃金水準の引上げは、基本賃率曲線または構造賃率曲線の上昇をもって現せばよく、概念的にも表示の方法においても個人給の昇給と明瞭に区別することができる。両者を混同するおそれはない。しかしながら、賃金構造において範囲賃率を採用している場合には、昇給と賃金水準の上昇とが併存し複雑な問題が生ずる。賃金管理上の両者の目的は異なるが、受取る従業員にはいずれも賃金額の増加である。

企業が構造賃率曲線を引上げていないのにも関わらず、従業員に支払われる賃金の平均的水準が上昇するもっとも顕著な例は

(1) 範囲賃率の統制が十分でなく、その上限まで個人賃率の引上げが無原則的に行なわれるとき

(2) 従業員の定着性が高くなり、従来の平均的賃率が上昇するとき

である。この二つの現象は、わが国の年功序列制度のもとではしばしば現れ、実質的に企業の賃金水準を引上げることは周知のところである。ところが、最近のアメリカにおいても、これに類似の様相が現れ、論議せられるようになった。その程度はわが国のものとは比較にならないほどの小さな範囲のものであるが、国民経済全体における賃金騰起とともに、本来、個人給である人事考課

による昇給と平均的賃金水準の上昇とが併存し、両者の間が不明確となり初めたのである。

範囲賃率が設定せられるときに生ずる複雑な事象のケースとして、ベルチャーはいう。「人事考課制度を運用するに際して不適切なあるいは一貫性を欠く評価によって誤りが生ずる。たとえば、従業員の能率を過去の実績に対して測るものとする、不当な昇給を認めようとする誘惑も大きい。同様に、すべての従業員に人事考課による昇給を認め賃金を全般的に高める (general wage increases) ために人事考課制度を用いるならば、人事考課による昇給制度の一貫した運用を不可能にする慣例が作り出される」と。⁴⁾

このようなケースは、人事考課を監督者が不当に恣意的に運用したものであるから、正当な処理の問題として考察に値しないと見做すことができよう。しかし、その背景となる事実と考え方はより一層複雑である。

第1に、ある職務を適切に遂行する能力をもった従業員が不足した場合がそれである。このとき、当該職務の属する職務等級の範囲賃率を、そのみ引上げることは賃金構造全体に不均衡をもたらす。したがって、便宜的には当該職務に従事する従業員の賃率を一様に高くし、号俸を増すことがしばしば行なわれる。構造賃率は現実の労働需給を反映するほど弾力的でなく、短期的には固定的である。職務の相対的賃率の変動は、企業の大多数の職務に及ぶものでないかぎり、容易に操作することはできない。企業の職務の一部分に関して労働者が不足するときには、現実には当該職務にたずさわる者の賃率を引上げることに、すなわち職務等級内での全般的昇給を行なわざるをえないのである。

第2に、産業一般における賃金騰起に直面したときも、同様の便宜的処理が時として行なわれるようである。ベルチャーの示したケースはこれである。アメリカにおいては、人事考課の結果が必ずしも昇給に結びつかないことは既に述べた。実績に対して賃率を付与するということが範囲賃率の目的にうたわれているにも関わらず、2年ないし3年経過した標準的能率の従業員には優れた実績に対し昇給を与える余裕がない。もしこの状態が現実であるとすれば、人事考課の目的をいかすためにも、平均的の従業員に対し昇給させるという方法を採用しようとする事情にも、若干の根拠が認められる。特に、全国的に賃金が騰起している状況のもとでは、結果においてこの実践は賃金水準引上げと等しい効果をもち、賃金水準の引上げを決意している企業にとって容認できる結果である。アメリカでは、すべての従業員に人事考課による昇給を与えるこの実務を total merit approach と称して、現実にはかなり行なわれているよう

ある。

第3は、技術系職種、専門職系職種に典型的にみられる混乱である。これらの職種では、職務の標準的質的内容を固定することにはかなり無理があり、従事する人によって職務の範囲、能力、実績に相当の相違がある。その結果、作業職と異なり範囲賃率も相当大きく設定されることが多い。また、これらの職種の職務等級の制度も厳密に定めることができないため、職務等級間での昇給にも一定の型を想定する段階にいたっていない。この理由から、職務に従事する年数を一職務等級内昇給および昇進による昇給の比較可能な基準にしようとする試みが行なわれる。

この経験年数および執務年数による給与の分析は、理論的には、職務や実績を中心とする賃金制度の考え方と矛盾する。しかし、技術系の専門職に関しては多くの現象が併存しているので、妥当な一職務等級内昇給の額を分離することに困難が生じているのである。1957年より1960年までの技術系職員の俸給は、毎年8～9パーセントの上昇をみせているが、その上昇の内訳を分析したところによると、俸給水準の一般的上昇とみられるもの4～5パーセントであり、経験年数による上昇がその残余であるといわれる。特に、経験年数の比較的浅い者は、全体として俸給が11パーセントの上昇をみせ、経験年数が14年ないし15年という長い者は6～7パーセントの上昇であったと報告されているのは、この分析の一例である。⁵⁾

一般に俸給職では年3パーセントの給与水準の増加であり、そのうちでも技術系職務では労働供給が不足の傾向のため5パーセントの平均的水準の上昇があり、また企業への定着性もより高いといわれている。このような多くの要因が併存しているときには、賃金水準、職種に個有の賃金水準、妥当な昇給額、昇進等のそれぞれを分離して明確にし、これに対処できる賃金構造に改変しなければならない。経験年数による分析は、現在のところ技術系職種について特に問題とされているが、もちろん、程度の差こそあれ、事務職等の俸給職一般に背景として問題が潜在している。

賃金水準が変動する職務の範囲、職務の性質、従業員の定着性等の要因が複雑に変化し、従来の型が十分でないときは、単に一職務等級内の昇給のみでなく、昇進をも含めて現行賃金の分析が行なわれなければならない。従来のものをそのまま延長することができない。われわれは実績とは一見矛盾する経験年数別の賃率分析は、このような状況の下では一つの方法であることに注意する必要がある。さらに、このような状況の下では、一職務等級内昇給の役割は、他

の賃金増加要因のそれよりも低いものであることも認めなければならないであろう。また、産業全体の賃金水準が増大するとき、また労働需給が企業の一部職種において顕著に変動するときには、人事考課による昇給の実務および考え方も相対的に重要でなくなることに注意すべきであろう。

- 1) Smyth and Murphy; *op. cit.* p. 160
- 2) 範囲賃率の大きさを示すには、基本賃率曲線（または構造賃率曲線）を中心にして百分率であらわすことも、あるいは最低賃率に対する百分率で示すことも可能である。前者は後者よりも若干小となるが、われわれの検討する程度の精度には余りその差異は影響がない。したがって、両者を区別することなく扱う。
Charles W. Brennan; *Wage Administration* 1959. p. 175
Belcher; *op. cit.* p. 289
Otis and Leukart; *Job Evaluation* 1958 pp. 436—7
- 3) Belcher; *op. cit.* p. 297
- 4) Belcher; *op. cit.* p. 300
- 5) Kenneth E. Foster; what is a Merit Increase? *personnee* Vol. 38, No. 6 1961

4. 昇給管理の理論と問題点

これまで、アメリカ企業の昇給管理に関する実務を考察してきたが、その中で断片的に言及した昇給管理の理論とその問題点をここでとりまとめてみよう。

(1) 職務と実績に対する賃金

「昇給は私的な方式によってあるいは自動的に行なわれるべきではなくて、個々の従業員の実績を承認するものでなければならない」ということは、昇給管理の基礎にある一つの重要な原則となっている。賃金が仕事に対して支払われるという原則は、資本主義の賃金法則であり、この原則はひろく賃金管理一般の前提ともいうことができるであろう。この仕事を中心にした報酬の観念は、労働者の賃金に作用する原則としてのみではなく、労働者にとって周知の観念であり、労働者個々人の創意と努力を働かす支えとなっているのである。労働者が一般的にこの観念を容認しているからこそ、それが仕事への動機づけとして働くのである。もとより、仕事への動機づけの要因は様々であり、賃金のみが唯一のものでないことに注意することが必要である。¹⁾

さて、労働者に対して一定の内容の仕事が与えられるとき仕事は職務 (job)

と称せられ、労働者の遂行した仕事の結果は実績 (performance) と定義される。あらかじめ職務に対して支払うことが予定されているものが、職務の基本賃率であり、各職務に対する構造賃率 (structure rate) をもって把握される。職務を担当する人のいかに問わず、職務についてのみ基本給を予定するのであるから、個々人の賃率を恣意的にあるいは監督者の判断によって操作する余地はなく、賃金には職務以外の要因が介入することなく、労働者は同一の職務に対して同一の賃金を受取る。職務中心に賃金管理が運営せられることによって、労働者は自己の遂行する職務の複雑度が高くなるとかぎり等しい賃率を与えられる。したがって、労働者は遂行できる仕事の質を高めようとする強いインセンティブをもつことになる。

しかしながら、質の異なる職務に対するインセンティブはあっても、これのみでは同一の職務に対するインセンティブは十分働かない。仕事は単に与えられる職務のみではなく仕事の結果についても把握されなければならない。仕事中心は単に職務中心でなく実績中心に一致する必要がある。「能率給」の諸形態が工夫されたのは、同一職務における個々人の実績を基準として賃金を支払うためである。また出来高の客観的測定が困難であるが、個々人の能力により実績の範囲、質的・量的水準にかなりの相違のある職種では、「能率給」に代って範囲賃率を設定することも、同一の趣旨からである。高級な技能を要する作業職、事務職、専門職等の職種では、既にのべたように範囲賃率を設定するのが通常である。同一職務に従事しているのであるが、その職務の該当する範囲賃率の中で個々人の実績に相応した個人賃率を与え、日常の仕事へのモチベーションを働かせることができる。このように、同一職務等級内における昇給の必要性は、「能率給」以来の伝統的な歴史をもっているのである。

「能率給」に相当する機構を通じて実績に即応した個人別の基本賃率を与えることができるが、能率給と異なり基本賃率は本来固定的のものであり、能率に応じて支払うには時期的にも金額的にも大きい制約を負っている。殊に、一度引上げた基本賃率を能率が低いからという理由で引下げることが行なわれないのであるから、その制約はきわめて大であるといわねばならない。

仕事への動機づけとして賃金のインセンティブは、第一次的には職務に対する構造賃率をもつて強力に作用するが、さらに個人別の昇給を行なうことにより現在の仕事に対しても第二次的に働くこととなる。

(2) 勤続年数と賃金

自動昇給の場合には、新しく職務についてからの経験年数または執務年数

(length of service on the job) に応じて個人の賃率は上昇する。表面的には、経験年数によって昇給するが、その実態は既にみたように、3、6、12カ月ごとに評定が行なわれて昇給が行なわれるように自動昇給の期間はせいぜい1、2年の短期間にかぎられている。通常の従業員であればこの期間中に十分に標準の実績に達する能力を備えている。したがって、この期間は一定の標準実績に達するまでの見習期間、訓練期間といえることができる。人事考課による昇給の場合も、上と同様な期日に評定するようであり、その考え方において両者にそれほど差はない。

一定の作業実績が明確に観察され、標準以上の能率を高めることが必ずしも要請されない下級の作業職では、標準実績は従業員にとっても比較的に水準の低いものであり、最低資格としての条件ともいえよう。またこの事情のもとでは、標準実績の特に劣る従業員を除外すれば、自動的の昇給であっても、人事考課による昇給でも実質的に両方式の作用は等しい。しかしながら、俸給職の場合には、事情は複雑である。とりわけ管理職、専門職の場合には職務を担当する人からまったく分離して構造賃率を想定することは、賃金支払の現実の正しい反映とはいえない。職務評価に対して時として position evaluation と称せられるのもその理由からである。職務等級に各職務を整理するのにも若干の無理もあり、範囲賃率を大きく設定したり、あるいは職務等級の中を作業職よりも異なる方法で設定するのは、この現実の複雑性にこたえるためである。ここに一職務等級内での昇給のみではなくて、昇進による昇給をもあわせて、これらの特殊の俸給職に妥当する範囲賃率や昇進方式をたえず再検討することが必要と感ぜられる。

最近、アメリカの俸給管理、特に専門職、上級管理職のそれにおいて、成熟曲線 (the maturity curve) を利用しようとする試みは、上記の必要性に基礎をもつ。この成熟曲線は、これまで作業職において、自動昇給を単純に経験年数による賃率の増加と称してきたものとは、根本的に実質的に異なるものである。自動昇給の場合のような短期的な問題ではなくてより長期にわたる昇給を対象としており、またかなり大きな従業員のグループにおける賃率分布を検討する資料として用いられている。成熟曲線は端的に年令または勤続年数とともに増加する賃金曲線である。丁度わが国での勤続年数別年令別標準賃金曲線に相当するものと考えられる。

その使用の1例は次のようである。²⁾「成熟曲線は単純であるので、俸給管理の用具としてかなりの注目を浴びている。範囲賃率は必然的に最高賃率をもつ

のに対し、この曲線は、年々連続して俸給が増加することを示しているのに、管理者の一部および大部分の従業員にとってはより好感をもたれる。成熟曲線が意味する内容は、この事実によりさらに支持を受ける。この曲線が職務を中心とする俸給管理 (the job-oriented salary administration program) とともに矛盾するのは、実にこのときである……俸給をその曲線に直接的に関連づけようと計画する会社がある。このように問題を極端に扱わないとしても、管理者の中には、俸給を決定する基礎としてこれらの資料を用いようと意図する傾向がみられる。……通常の方法には満足することができなかつたので、この成熟曲線と範囲賃率とを直接的に比較する方法を求めた。最後に到達した単純な方法によれば、職務中心に作られた範囲賃率の構造に注意を集中しつつ、他方でこの曲線からえられる情報を有益な補助として利用することができた」と。

上記に云われているように、年令または勤続年数にもとづく俸給は職務を中心にした俸給とは異質のものである。わが国では、年功賃金か職務給かの選択として周知の問題である。一見、このように原理的に相反する賃金管理の原則が若干なりとも有益な資料として参照される事実は、単に企業の一部の職種に限られている。また両者を併用することは原理的矛盾にすることも十分知られており、賃金管理の技術としても両者を同一の機構の中に単純に導入する簡単な方式はない。したがって、賃金管理の技術として、成熟曲線を範囲賃率の巾と賃率の高さをチェックするためにのみ用いているようである。

しかしながら、技術職、専門職にたずさわる従業員は作業職の労働者よりかなり企業への定着性をもつと云われている。その勤続年数が高くなるにつれて、この成熟曲線による昇給を異質のものと感じない考え方や慣行が、アメリカの企業の実践の中に一部分の職種の中に生れてこない保証もない。個人の実績に即応して賃率を与えるという基本的手続きが範囲賃率という機構のもとでは制約をもち十分の効力をもたないという現実と同時に、原理的に実績中心の思考に対立する年功的理念が萌芽的にみられるのである。

(3) 人事考課と賃金

人事考課は賃金管理に必要な用具である。これまでは人事考課の評定結果が与えられたものとして取扱い、人事考課そのものの内容には触れなかった。次に、人事考課の内容にみられる一、二の欠陥を指摘しておこう。

a) 人事考課における評価要素

人事考課の役割に疑問を投げかける最大の原因は、いうまでもなく評価の主

観性である。しかし、実績を客観的に測定することは不可能であると断言することは、現実の要請に背を向けることであり、困難であるとしても一步ずつ客観的な評価へ進むことがなにより必要である。

ところで、一職務等級内での昇給の対象は、過去における実績である。客観的に測定することはできないとしても、実績は種々の活動の結果として実現したものであり、具体的な事実である。これを評価することは、ともかくも客観的な評価への第一のステップである。

職務の標準的質量が与えられているときに、その職務に対する基本賃率（構造賃率）を設定する手続きは職務評価であり、職務を遂行した結果である実績を評価する手続きは人事考課である。職務と実績はまさに予定されたものと実現されたものとして対応するのであるから、両者を評価する基準、すなわち評価要素は等しくなければならない。³⁾しかるに、職務評価の要素と等しい基準で過去の実績を評価する人事考課は稀であると云ってよいであろう。協調性、忍耐力、態度といった人的特性は、ほとんど大部分の人事考課にみられる。実績を評価することを第一の目的とするもののゆえに、人事考課は一步客観化へ近づくことができるにも関わらず、現実の人事考課制度は不必要な要素を含んで実績中心の理念に逆行する。

b) 実績評価および昇進のための人事考課

過去の実績を評価する人事考課と昇進の資料としての人事考課とは、その目的を異にする。後者においては、将来担当を予定されている職務に対する従業員の潜在的な能力を推測することになる。実績の評価と異なり潜在的な能力の評価は、将来のことに属し未確定である。したがって、人事考課の結果がそのまま昇進者の適否を決定する唯一の制定資料となることは少ない。他の多くの経歴資料、過去の人事考課、試験制度、適性検査などが多数併用される。この昇進のための人事考課においては、人的特性を含めることも適切であろう。人的特性は実績のように毎年変化するものではないとしても、職務によって必要とされる最低の基準が異なるのが当然であり、将来の職務に最低必要なものが評価されなければならない。このように、現在の職務における実績の評価とは性質を異にするにも関わらず、依然として昇進のための人事考課は、実績評価のための人事考課とわけられないで実施されている。

人事考課制度と賃金管理とが別個に研究され、不用意に人事考課を賃金管理に用いる実務がかなり多いものと推量される。賃金管理における目的に応じて、用いる人事考課の内容も異なるべきである。

c) 人事考課の利用目的における矛盾

人事考課の目的を生かすためには、過去の実績について従業員に周知せしめるのみでなく、将来の改善点をも指示することがなければならない。従業員の仕事に対する意欲を喚起し、将来の自らの仕事を計画せしめるのでなければ、真の動機づけを与えることができず、従業員自身の自己啓発も期しがたいという主張が最近唱えられるようになり、「従業員指導」という形で人事考課の結果を適用する実践が発展した。⁴⁾

「従業員指導のための人事考課」の有効性はともかくとして、この実践の中から、従来賃金管理に使用せられた人事考課は、従業員指導の目的に役立たないのみでなく、時には仕事への真の動機づけとして働かないと云われるようになった。従業員指導を目的とするか賃率決定を目的とするかによって、人事考課の結果に差異が認められるのである。特に、賃率決定のときには、寛大化傾向が生れるという事実がこれである。その原因には、既に考察したように、実績に応じた賃率を与えるには賃金管理技術上の制約があることも指摘できるであろう。また、賃率決定は部下の利害に直接関連するので監督者が心情として客観的な企業的な判断を下しえないこともあるであろう。

賃金は、労働者の労働意欲を高める唯一の要因ではないことはすでに考察したが、同じように仕事への動機づけを与える手段でありながら、賃金管理のためよりも従業員指導を重視する主張や実践が行なわれるようになったことは、単に理論としてでなく実務としても注目されねばならない。ゼネラル・エレクトリック会社では、当面、両者の目的に分離した人事考課を用いて成功をおさめたと報告している。⁵⁾

賃金と仕事への動機づけの有力な手段とする実績中心の原則は「従業員指導」という実践によって大きな挑戦をうけていることは、十分に注目に値するであろう。

1) 賃金管理の技法の諸前提に対する反省は最近、賃金管理の研究者の中からも生じている。その1、2の例は次のようである。

Fred Munson; Four Fallacies for Wage and Salary Administrators, *personnel*, Vol. 40, No. 5 1963

David W. Belcher; Ominous Trends in Wage and Salary Administration, *personnel* Vol. 41, No. 5 1964

上記のものは、単に賃金のインセンティブについてのみでなく、職務の価値について賃金と賃金外の利益 (benefit) について、労働者の観念、欲求の多様性と伝統からの

乗離を指摘している。

- 2) Ralph A. Kellerg; Relating Maturity Curve Data to Job Level and Performance, *personnel* Vol. 41, No. 2 1964
- 3) 人事考課の欠陥の一つとしてキンデック教授は評価要素の不一致を指摘している。Fred E. Kindig; Merit Rating and Job Evaluation; An Interrelationship, *personal journal* Vol. 42 No. 8 1963
- 4) 拙稿「従業員指導のための人事考課」山口経済学雑誌第13巻1号、4号
- 5) Herbert Meyer, Emanuel Kay, and John R. French, Jr.; Split Roles in Performance Appraisal, *Harvard Business Review* Vol. 43 No. 1 1965

5. 結

一職務等級内での昇給は、純粋に実績評価によって昇給する型と自動的に経験年数とともに昇給する型との混合型をとることが多い。範囲賃率の中位点までは自動的に昇給し、それ以後は実績評価による混合型はその一例である。この範囲賃率は、特に俸給職、技術職においてより広く採用されている。

この昇給管理の方法は、実績に対応して個人別賃率を付与する機構であり、個々の従業員に対し現在の仕事に対する動機づけを与えることを目的としている。しかし、一職務等級内での昇給は、次のような種々の制約をもち、実際に果たす役割は、主張せられるほど大きくくはない。

- (1) 個人別賃率は文字通りに実績に即応していない。
- (2) 昇給時期、昇給時期、昇給回数において大きな制約がある。したがってその有効な期間はせいぜい3～4年ほどである。
- (3) 昇給を画一的に規定し従業員への公正化を図ることは、昇給および人事管理の弾力的運営のため行なわれ難い。
- (4) 賃金水準の上昇のもとでは、昇給の運用は歪められるか、あるいはその役割は小となる。
- (5) 人事考課が賃金管理と分離して研究され、人事考課制度のみが必要以上に詳細になっており、これの不用意な適用が依然として行なわれている。

従業員指導のための人事考課が賃金管理のためのものと併行して実施せられ、また特に技術職・専門職等では、職務や実績を中心にした賃金管理に逆行する年功賃金の手法が用いられる等、従来の昇給管理の原則に対する挑戦が生じつつある。

アメリカ企業の賃金管理担当者が、昇給管理について一方で仕事へのモチベーションを強く主張し、他方で費用管理の問題として基本賃率の統制を叫んでいる理由は、実に以上のような諸事実を背景にしてである。われわれは表面的にその主張を受取らないよう注意する必要がある。