

韓国賃金体系の現況と課題

韓国労働研究院 研究委員

チョン・ドングァン

I. 序論

韓国企業が置かれた経営環境の変化によって、人事管理システム全般、特に補償システムの根本的かつ総合的な変化を模索することが強く求められている。長期的な視点からみると、途上国モデルの典型といわれた韓国型高成長体制が成熟段階へと進むにつれ、低成長体制へと転じ、さらに人口動学的な変化によって韓国社会は本格的な高齢化時代を迎えた。また、最近の通常賃金をめぐる最高裁の判決や 60 歳まで定年を延長することの義務付け、労働時間の短縮等に関する一連の法制度の変化によって、賃金体系の見直しが韓国社会における早急の課題となっている。

このような背景の下で、基本給中心の賃金体系の単純化、能力及び成果を反映しながら定年延長に見合う方向で、賃金体系等の見直しに関する議論が活発に行われている。しかし現場においては、目に見える変化はない。政府は“賃金の年功的性格の緩和及び変動性の拡大”を目標に、昨年 1 年間、公共部門を中心に成果年俸制（この制度の柱は成果による基本給の差等化）を拡大しようと試みたが、労使間に大きな葛藤を残したまま、新政府に変わって廃案となった。民間部門においても現代自動車、POSCO、SK 等を中心に賃金体系の見直しが試みられているが、大きな難関に直面しているといえる。

もちろん賃金体系の見直しは労使間の利害関係をめぐる激しい対立を伴うため、いかなる社会や企業であっても、そう簡単に解決できない難しい課題であることは間違いない。しかし、韓国の場合、この問題に関しての信頼できる統計資料——労働市場における横断的な賃金統計（即ち、職種別・職級別の賃金水準に関する統計）及び賃金体系に関する統計——が少ないため、このような問題の解決をさらに困難にしているといえよう。即ち、製品市場における競争力を確保するレベルで、伝統的な韓国の賃金体系である年功型賃金体系（即ち、学歴・勤続年数中心の賃金体系）の持続可能性について、労使共にある程度、問題があることを認識しているが、議論の過程で必要とする基礎的な統計資料の不在、またはその不正確性によって、互いの利害関係の対立を越えての生産的かつ未来志向的な議論が実現しにくい状況である。例えば、賃金体系に関する従来のアンケート調査では、回答企業の 30～35%が職務給を実施していることになっているが、このような統計結果を信じる賃金問題の専門家は多

くない¹。賃金体系の効果に関する大部分の実証研究——賃金体系が人件費及び経営成果に及ぼす影響等——が、このような不正確な資料に基づいているためである。

韓国労働研究院は2016年度、約1,000社の企業を対象に実施した『2016年賃金体系の実態調査』において、このような問題点を補完するために賃金体系の実態に関する調査方式を大幅に修正した。今回の発表では、この調査から明らかになった韓国の賃金体系の主な現況と課題について報告したい。

II. 従来の賃金体系に関する調査の問題点

政府及び公共機関による、民間企業の賃金体系に関する調査はかなり前から実施されてきた。経済社会発展労使政委員会（以下、労使政委員会）の2015年度『賃金報告書』によると、1962年、韓国生産性本部で初めて賃金体系に関する実態調査を実施した。その後も、韓国銀行、大韓商工会議所、韓国経営者総協会、雇用労働部、そして韓国労働研究院等が、途切れた期間はあったものの、比較的着実に調査を実施してきた。したがって賃金体系の実態調査自体が不足しているとはいえない。

このように、賃金体系に関する従来の調査が信頼に値する統計資料を生産できなかった最も大きな理由は、基本給決定方式を中心に実態調査を実施していながらも、基本給決定方式自体の理解を誤ったためである。従来の調査は、基本給決定方式を“**新規労働者（またはキャリアのある労働者）の、基本給の初任給額そのものを決定する要因**”として理解している。一般的に、入社する際、初任給の金額が決められ、（企業によって）勤続年数、能力、または成果に基づいて基本給を調整することになる。しかし、従来の調査は、前者の‘初任給の金額がいかなる要因によって決められるか’に関する内容を、基本給決定方式として理解している。例えば、労使政委員会の2015年度『賃金報告書』によると、年功給については、“学歴別に初任給が決められ、入社後の賃金調整は勤続、経験、能力、成績、勤務態度等の各要素を総合的に判断して決定されるとなっているが、特に定期昇給制度を通じて、年齢と勤続年数が最も大きな決め手となる賃金制度”と定義しているのである。即ち、学歴別に初任給が決められることが、基本給決定方式において年功給の必要条件（I）だとみなされていることを意味するといえる²。

¹ 2015年、韓国労働研究院が実施した賃金体系の実態に関するアンケート調査では、このような問題点を克服するために、職務給の概念の定義について直接質問して職務給であるのかどうかを把握する方式ではなく、職務給を構成する要素を定義し、それらの要素を満たすかどうかによって職務給を把握した。調査の結果、韓国企業の中で職務給を採択している割合は約5%と推定される。

² このような定義によると、年功給は初任給の決定方式と賃金調整方式の二つの側面で記述されている内容を全て満たさなければならない。即ち、年功給は学歴別に初任給が決定されるだけでなく、勤続年数によって基本給が調整される賃金制度という意味である。基本給を決定する要因のひとつの方式として年功給を理解しながらも、これら二つの要素を含めて年功給について定義することは、論理的に間違っているといえる。このような論理的誤謬によって起こりうる問題については、以下で述べる。

しかし、‘基本給決定方式’とは“どういった基準によって社員間で差をつけ基本給を支給するのか”という質問に対する答えであり、より具体的には職級区分方式を意味するものである。周知のとおり、賃金体系とは、賃金の差について明確な基準を提示し（即ち、賃金の内的一貫性を維持し）各社員において、賃金が公平かつ公正であるという認識を高めることにある³。賃金体系の細部要素である基本給決定方式は、社員間の基本給における差に関する基準及び原則に該当する。しかし、社員間の基本給の差に関する基本的な体系は職級（grade）であるため、基本給決定方式は職級をいかに区分するのか、に関するものと見られる。例えば、100人の社員を二つのグループに分けて基本給を異にすると仮定した場合、職務等級は業務の相対的価値により、二つのグループに分けることを意味し、職能等級は業務遂行能力によって、そして年功等級は勤続年数によって二つのグループに分けることを意味する⁴。基本給決定方式が管掌する領域は、このように職級区分方式に限定すべきであり、この意味で、後半で詳しく論じたいと思うが、**基本給決定方式と基本給調整方式を区分して理解することが重要である。**

従来調査において、基本給決定方式に対する誤った理解から生じた問題のひとつは、基本給の構成項目別重要度及び比重を把握しようと試みた点である。国内の個別企業における基本給の形態を見ると、基本給が号俸給や職務給または職能級（力量級）等の各項目で構成されている場合（即ち、並存型基本給）があり、従来調査は、このような基本給の構成項目の内訳及び相対的重要度等の把握を試みた。しかし、基本給の構成項目と職級区分方式に使用された用語が同一であるとしても、これらの用語が実際に意味するところは全く違うという点を理解しなければならない。基本給の構成項目として使用される号俸給、職務給、または職能級は、実質的には同一職級内の基本給調整方式と関連がある。即ち、勤続年数だけで基本給を調整することによる問題を補完するために、担当業務や職務遂行能力を反映して基本給を調整する意図から、基本給をこういった方式で構成したのである⁵。要約すれば、基本給決定方式は、一つの賃金項目ではなく、職級設計の原理であり哲学に関連するものであるため、基本給の構成項目を通じて基本給決定方式を把握しようとする試みは妥当ではないものと考えられる。

賃金体系に関する従来調査における二つ目の問題は、前で述べた内容と関連があるが、基本給決定方式と同一等級内の基本給調整方式（以下、昇給とする）を概念的に区分してい

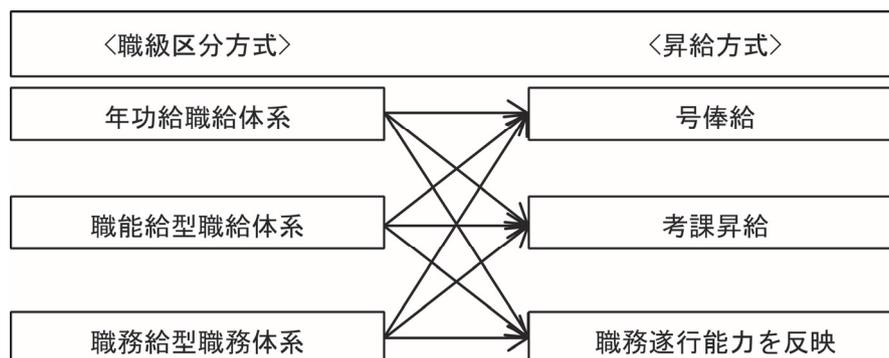
³ 賃金体系について、広義的な意味で規定するか或いは狭義な意味で規定するかによって違いはあるが、一般的に賃金体系の柱と言える三つの領域は、基本給の決定方式、同一職級内の賃金の上昇（pay progression）、そして賃金ミックス（pay mix）で構成される。

⁴ 業務の相対的価値は、知識・技術水準、難易度、責任性、又は作業環境など、業務上の特性による位階的な序列を意味する。

⁵ しかし、基本給の構成項目としての職務給や職能給そのものも勤続年数と連動して決められる場合が多いものと推定される。

ないという点である。基本給決定方式と基本給調整方式との間で、相補性 (complementarity) が高い組み合わせがあることは間違いない。例えば、年功給的な職級体系では、人事労務管理上、勤続年数が最も重要な要因であることを意味するため、年功等級は勤続年数に伴う自動昇給制度の号俸給と並行して活用されるのが一般的である。このような場合、定期昇給も勤続年数によって決定され、職級間の移動 (以下、昇進) も入職の順序によって行われることとなり、職級区分の実質上の意味はなくなってしまう。しかし、理論上は基本給決定方式と賃金調整方式とは、企業の状況により様々な組み合わせが可能である。例えば、職務等級体系の下でも勤続年数によって賃金が調整されることがある。イギリスの場合、職務給的に職級体系を設計しているが、公共部門はいうまでもなく、民間企業の中で韓国のように勤続年数によって賃金を調整をする企業が 20%程度存在する (CIPD、2015)。それにもかかわらず従来の賃金調査においては、基本給決定方式と同一等級内の賃金調整方式を概念的に区分しなかったため、勤続年数によって賃金調整が行われれば、職務給とはみなさない傾向がある。

図 1 職級区分方式と昇給方式との関係



最後に、従来の調査は基本給決定方式に焦点を当てすぎて、もう一つの政策的目標である賃金の変動性を把握する上で重要な賃金ミックス (mix) にあまり注目しなかった。成果に見合う補償を実現し、人件費の負担を減らすことができる最も効果的な方法は、固定給と成果給間の比率を意味する賃金ミックスを調節し、賃金の変動性を高めることである。さらに、累積する基本給の差等に比べ、1年間のみ影響を及ぼすため敗者復活が可能な成果給といえ、組織の安定的な運営という面で、或いは労働者側から見ても受け入れやすい性格のものである。それにもかかわらず、従来の調査では、変動給の比率の正確な把握に注目しなかったといえる。特に、名目上の変動給の中には成果によって変動しない場合や最低支給額の条件等がついている場合が多いが、これらの点を踏まえて実質的な変動給の比率を把握しようとする試みすらなかった。

Ⅲ. 実態調査の結果

1. 職給区分及び昇進管理

表1は、昇進管理方式について調査した結果である。まず、確認できるのは、かなりの数の企業において、自動昇進制度が依然として多く活用されているという点である。自動昇進制度の操作的定義は、入社同期生と比較した場合±1年程度の差が出ることを意味する。特に、自動昇進がどの職級まで可能なのかについてのアンケートの結果は、多少意外なものであった。アンケート調査の結果によると、たいてい最上位職級の直下位の職級まで自動昇進が行われると回答し、このような結果は職群別にも、大きな差は見られない。自動昇進以後の昇進決定要素を見ても、職務給的な職級設計において一般的な‘上位職級において空席が発生する際に昇進が可能’と回答した比率が約11%に及んでいる。ただしサービス・販売職の場合は、このような昇進管理方式を活用する比率はやや高かった。

表1 昇進管理方式の特性

		経営支援職		生産職		サービス職	
		事例数	比率	事例数	比率	事例数	比率
自動昇進有無	ある	1,057	498(47.1%)	384	135(35.2%)	274	101(36.9%)
自動昇進対象職級	4職級の場合	63	3.4職級	86	3.4職級	40	3.1職級
	5職級の場合	374	3.9職級	83	4.1職級	80	3.8職級
	6職級の場合	422	4.6職級	67	4.2職級	53	4.0職級
	7職級の場合	108	4.8職級	23	5.8職級	22	4.2職級
自動昇進以後の昇進の決定要素	上位職級空席発生	1,055	114(10.8%)	384	42(10.9%)	273	44(16.1%)
	職務遂行能力向上	1,055	293(27.8%)	384	143(37.2%)	273	89(32.6%)
	人事考課に基づく	1,055	401(38.0%)	384	93(24.2%)	273	83(30.4%)
	全職級自動昇進	1,055	239(22.7%)	384	78(20.3%)	273	34(12.5%)
	その他	1,055	8(0.8%)	384	28(7.3%)	273	23(8.4%)
昇進率管理の有無	管理	1,057	149(14.1%)	384	42(10.9%)	274	37(13.5%)

表2は、呼称と職級の区分に関するアンケート調査の結果である。過去のように企業が急成長できない状況の下で、年功的な方式により昇進管理が行われていることから、職級と職位間、そして職級と職責間の不一致が拡大している。これは、最近サムスン、SK、そしてPOSCO等の大手企業が職級体系の縮小、職級と職責の分離、そして卒業方式から入学方式への昇進管理の転換等の変化を図ることになった背景である。全体的に職級と呼称を区分している企業は多くなかった。特に企業規模が大きい事業所において、このような制度を多く活用していることが分かった。

表 2 職級と呼称の区分の有無

		経営支援職		生産職		サービス職	
		事例数	比率	事例数	比率	事例数	比率
全体		1,057	7.9	384	4.4	274	8.0
企業規模	100-300 人未満	741	6.2	286	2.4	188	6.4
	300-999 人	251	11.2	73	9.6	65	7.7
	1,000 人以上	65	13.8	25	12.0	21	23.8
労働組合	ある	287	7.7	116	2.6	49	8.2
	ない	770	7.9	268	5.2	225	8.0
外資系	はい	48	16.7	20	0.0	19	10.5
	いいえ	1,009	7.4	364	4.7	255	7.8
業種	鉱工業	364	6.0	353	2.8	6	33.3
	非鉱工業	693	8.8	31	22.6	268	7.5

2. 賃金の水準

表 3 は、職群別に新入社員の初任給（月額）をアンケート調査により比較した結果である。キャリアのない新入社員の初任給（税引き前）について質問した結果、経営支援職の場合は大卒の男性の初任給、生産職の場合は高卒男性の初任給、そしてサービス・販売職の場合は高卒の女性の初任給を基準に回答を求めた。全体的に経営支援職と生産職は月 210 万ウォンと、似たような結果が出た一方、サービス職の場合は月 193 万ウォンと、新入社員の初任給がやや低かった。

表 3 職群別の新入社員の初任給（月額）

（単位：万ウォン）

		経営支援職			生産職			サービス職		
		事例数	平均	標準偏差	事例数	平均	標準偏差	事例数	平均	標準偏差
全体		1,049	210	55.1	379	210	54.5	269	193	47.9
企業規模	100-300 人未満	737	200	47.1	283	200	48.3	187	189	45.2
	300-999 人	247	226	59.3	71	238	63.0	61	206	50.5
	1,000 人以上	65	266	73.2	25	239	58.3	21	198	58.0
労働組合	ある	287	227	67.3	115	238	60.0	49	208	51.0
	ない	762	204	48.3	264	198	47.1	220	190	46.7
外資系	はい	48	251	48.3	20	223	50.9	19	206	48.2
	いいえ	1,001	208	54.7	359	209	54.6	250	192	47.8
業種	鉱工業	360	236	54.5	348	210	54.8	5	203	27.0
	非鉱工業	689	196	50.3	31	208	51.5	264	193	48.2

表4は、企業内の垂直的・水平的賃金差を分析した結果である。同一の職級内での賃金の差は、水平的な賃金差といわれる。例えば、ある職級の下限額に比べ上限額が2倍程度大きいとすれば、これは該当職級の間値 $\pm 33\%$ の幅で賃金バンドを設計したことを意味する。全体的にサービス職、経営支援職、生産職の順で、水平的賃金の差が大きいことが分かった。例えば、経営支援職の場合、最上位の職級において水平的賃金差が1.31倍になるが、これは該当職級の賃金バンドでは中間値 $\pm 13\%$ の差が発生することを意味する。最上位の職級に比べて、中間職級の水平的賃金差が比較的小さいという調査結果が出たが、これは上位職級であるほど業務における裁量や責任の程度がより大きいため、それに符合する形で、上下限の賃金範囲が大きくなるよう設計したためと考えられる。最上位の上限額と最下位の職級の下限額の差を意味する垂直的賃金差の場合、職群を問わず一般的に2倍～2.5倍程度の差があることが分かった。

表4 企業内の垂直的・水平的賃金差

		経営支援職		生産職		サービス職	
		事例数	比率	事例数	比率	事例数	比率
水平的賃金の差 (同一職級内での 賃金の差)	最上位職級	1,038	1.31倍	380	1.27倍	267	1.34倍
	中間職級	1,038	1.26倍	380	1.24倍	267	1.30倍
垂直的賃金の差 (最上-最下職級 間の差)	1.5倍未満	1,048	73(7.0%)	353	42(11.9%)	250	26(10.4%)
	1.5倍～ 2倍未満	1,048	238(22.7%)	353	108(30.6%)	250	45(18.0%)
	2倍～ 2.5倍未満	1,048	351(33.5%)	353	108(30.6%)	250	89(35.6%)
	2.5倍～ 3倍未満	1,048	193(18.4%)	353	59(16.7%)	250	43(17.2%)
	3倍以上	1,048	193(18.4%)	353	36(10.2%)	250	47(18.8%)

図2～図4は、職群別勤続年数-賃金カーブを示している。図2は、経営支援職の勤続年数-賃金カーブである。新入社員の初任給に比べて、25年目の社員の場合、賃金が2.44倍程度高いことが分かった。大きな差とはいえないが、初めは賃金が緩やかに上昇し、15年目以降になると賃金の上昇幅が若干大きくなっているように見える。

図2 経営支援職 勤続年数-賃金カーブ (N=925)

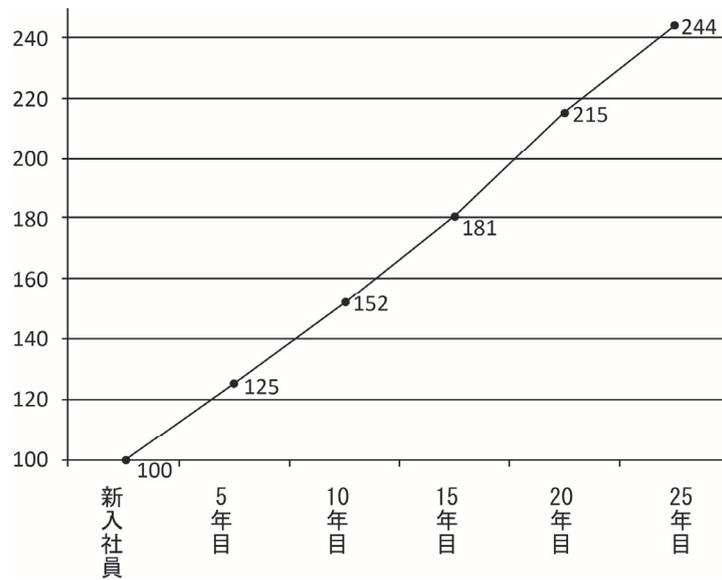


図3は、生産職の勤続年数-賃金カーブである。新入社員の初任給に比べて、25年目の社員の場合、賃金が2.26倍程度高いことが分かった。勤続年数に基づく賃金上昇は線形的な形をしていることが確認される。

図3 生産職 勤続年数-賃金カーブ (N=347)

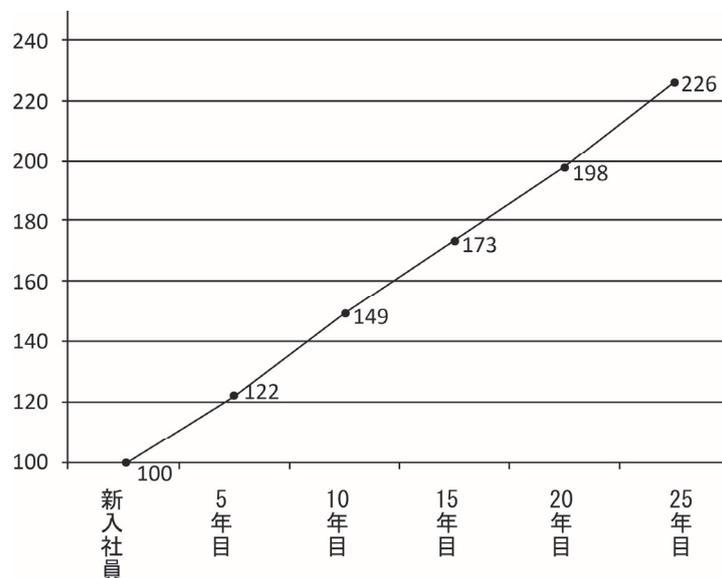
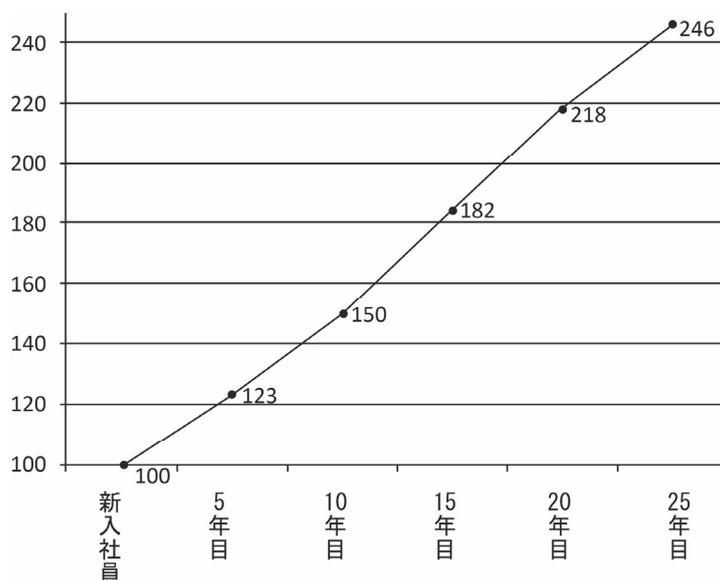


図4は、サービス・販売職の勤続年数-賃金カーブである。新入社員の初任給に比べて、25年目の社員の場合、賃金が2.46倍程度高く、他の職群に比べて勤続に伴う賃金上昇程度が最も大きいことが明らかになった。経営支援職と同様、初めは賃金が緩やかに上昇し、10

年目以降賃金の上昇幅がやや大きいことが分かる。

図4 サービス・販売職 勤続年数-賃金カーブ (N=234)



3. 賃金体系

図5は、経営支援職の同一職級内における基本給調整方式について調査したものである。まず基本給の構造を見てみると、76%の企業は職級内における賃金上昇の機会が与えられる、範囲給の形態であり、他の24%は各職務別に労働市場の需要と供給によって決定される市場賃金(market rates)によって固定された賃金を支給する単一賃率(spot rate or single rate)方式を採用していた。範囲給形態の基本給構造を持っている企業を、再び基本給の調整方式によって区分すると、41.0%の企業は考課昇給によって、46.8%の企業は号俸給によって、12.2%の企業は職務遂行能力に基づいて基本給を調整しているものと集計された。企業の中には複数の方式によって基本給を調整する場合もあったが、図5は重要度が最も高い基本給調整方式だけを考慮して分析した結果である。

考課昇給方式の特性を見てみると、中間職級に属する社員の場合、人事評価の結果に基づいて、最高の考課加給引上げ率を適用された場合と、最低の考課加給引上げ率を適用された場合との差(即ち、評価差等幅)は平均で5.1%であることが分かった。“評価差等幅が職級によって異なるか”という問いに対し、55.2%の企業が同一と回答、27.1%の企業だけが上位職級における差等幅がより大きいと回答した。最近では考課昇給を活用する際に、職級内での賃金の差が大きくなりすぎないように、人事考課等級だけでなく賃金バンド内の位置まで考慮して、賃金上昇分(merit payments)を決定する企業が増えている傾向が見られる。即ち、基本給が中位値より低い社員の場合は、同一の成果を出したとしても、基本給の引上げ率を高く策定する反面、中位値より高い基本給を受け取る社員の場合は、同様に成果が良かったと

しても低い比率を適用して基本給を引き上げている。職級内におけるゾーン別昇給と関連し、このような制度の活用有無について質問したが、アンケートの結果、34.2%の企業でゾーン別昇給制度を運用していることが分かった。

図5 基本給の構造及び同一職級内における基本給調整方式：経営支援職（N=700）

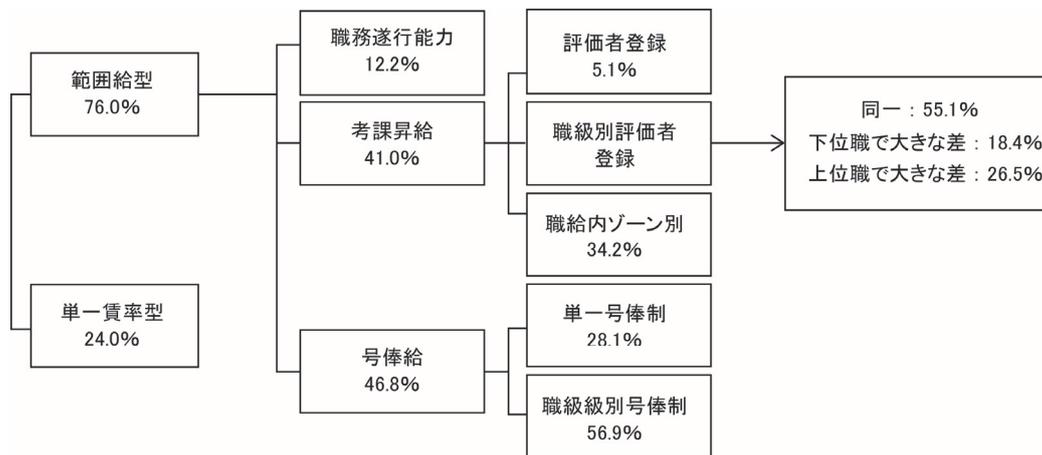


表5は、号俸給を活用して基本給を引き上げる企業を対象に、号俸制の特性について調査した結果である。全体的に単一号俸制が28.1%、そして職級別の号俸制が71.9%であった。単一号俸体系の場合、一般的に昇進をしなくても、継続して号俸が昇給されるため、職級区分の意味がなくなってしまう方式である。単一号俸制の場合、給間ピッチは6.3万ウォンである反面、職級別号俸制を実施する場合の給間ピッチは7.4万ウォンである。単一号俸制の場合、給間ピッチが同一または継続して増加すると回答した比率は75.7%に達し、年功性の強い号俸給を運営していることが分かる。単一号俸制の場合は、末号俸に到達する可能性はとて小さいが、職級別号俸制の場合は、職級内の号俸数が少なければ、特定の職級で長期勤続する場合は末号俸に到達する可能性がある。職級別号俸制を運営する企業の中で、実際に末号俸に到達した社員がいると回答した比率は約27.4%で、社員全体の中で8.2%の社員が末号俸に到達したと回答した。末号俸に到達した社員がいると回答した49の企業を対象に、末号俸に到達した社員に対する基本給調整方式について質問した結果、85.7%の企業が、基準引上げ率（base-up）を除く定期昇給はそれ以上行われないと回答した。

表5 号俸給の特性：経営支援職

単一号俸制：70社の企業(28.1%)			職級別号俸制：179社の企業(71.9%)		
全体の号俸数	38.5		職級内の号俸数	16.7	
年間昇号数	1.1		年間昇号数	1.2	
給間ピッチ	6.3万ウォン		給間ピッチ	7.4万ウォン	
給間ピッチの推移	同一	18(25.7%)	給間ピッチの推移	同一	45(25.1%)
	継続して増加	35(50.0%)		継続して増加	102(57.0%)
	継続して減少	4(5.7%)		継続して減少	4(2.2%)
	増加後に減少	5(7.1%)		増加後に減少	14(7.8%)
	規則なし	8(11.4%)		規則なし	14(7.8%)
差等昇号	実施	19(27.1%)	差等昇号	実施	70(39.1%)
			末号俸に到達した社員	ある	49(27.4%)
				社員全体における比重	8.2%
			末号俸における賃金引上げ	引上げ中止	42(85.7%)

図6は、生産職の基本給調整方式について調査したものである。まず基本給の構造を見ると、75.7%の企業は職級内における賃金上昇の機会が与えられる範囲給形態であり、残りの24.3%は単一賃率（spot rate or single rate）方式を採用しているが、これは経営支援職と類似した結果になっている。範囲給形態の基本給構造を持っている企業を再び基本給の調整方式によって区分すると、17.4%の企業は考課昇給によって、59.2%の企業は号俸給によって、23.5%の企業は職務遂行能力に基づいて基本給を調整しているものと集計された。昇給方式において、経営支援職とかなりの差があることが分かる。考課昇給方式の特性を見てみると、中間職級者の場合、人事評価の結果に基づいて最高の考課加給引上げ率を適用された場合と、最低の考課加給引上げ率を適用された場合との差（即ち、評価の差等幅）は平均で5.1%であることが分かった。“評価の差等幅が職級によって異なるのか”という問いに対し、55.1%の企業が同一と回答、26.5%の企業が上位職級における差等幅がより大きいと回答した。アンケートの結果、32.7%の企業でゾーン別昇給制度を運営していることが分かった。

図6 基本給の構造及び同一職級内における基本給の調整方式：生産職

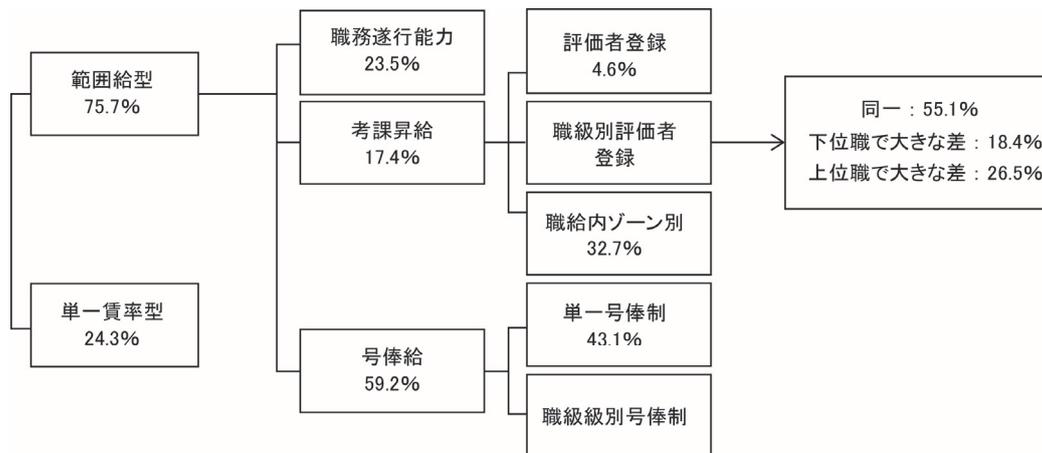


表6は、号俸給を活用して基本給を上げる企業を対象に、号俸制の特性について調査した結果である。全体的に見ると、単一号俸制が43.1%、職級別の号俸制が56.9%であった。経営支援職に比べて単一号俸制の活用比率はるかに高かった。単一号俸制の場合、給間ピッチは49万ウォンである反面、職級別号俸制を実施する場合の給間ピッチは7.2万ウォンである。単一号俸制の場合、給間ピッチが同一または継続して増加すると回答した比率は81.7%に達し、経営支援職と同様に年功性の強い号俸給を運用していることが分かる。経営支援職と同様、職級別号俸制を運用している企業に対して、実際に末号俸に到達した社員がいるかという質問に対し、30.3%が実際に末号俸に到達した社員がいると回答し、社員全体の8.0%の社員が末号俸に到達していることが分かった。回答した20の企業に対し、末号俸に到達した社員に対する基本給調整方式について質問した結果、80.0%が、基準引上げ率（base-up）を除く定期昇給はそれ以上行われないと回答した。

表6 号俸給の特性：生産職

単一号俸制：50社の企業(43.1%)			職級別号俸制：66社の企業(56.9%)		
全体の号俸数	87.0		職級内の号俸数	19.4	
年間昇号数	1.7		年間昇号数	1.3	
給間ピッチ	4.9万ウォン		給間ピッチ	7.2万ウォン	
給間ピッチの推移	同一	19(38.8%)	給間ピッチの推移	同一	19(28.8%)
	継続して増加	21(42.9%)		継続して増加	33(50.0%)
	継続して減少	2(4.1%)		継続して減少	2(3.0%)
	増加後に減少	4(8.2%)		増加後に減少	10(15.2%)
	規則なし	3(6.1%)		規則なし	2(3.0%)
差等昇号	実施	18(36.0%)	差等昇号	実施	36(54.6%)
			末号俸に到達した社員	ある	20(30.3%)
			社員全体との対比		8.0%
			末号俸での賃金引上げ	引上げ中止	16(80.0%)

図7は、サービス・販売職の基本給調整方式について調査したものである。まず基本給の構造を見てみると、67.7%の企業は、職級内における賃金上昇の機会が与えられる範囲給形態であり、残りの32.4%は単一賃率（spot rate or single rate）方式を採用している。他の職群に比べて相対的に単一賃率の形態が多いことが分かる。ドライバー、介護士、そして理学治療士等、比較的単純なサービス業務は標本から除外したにもかかわらず、このような結果が示されたのは、サービス・販売職の労働条件が劣悪であることを意味しているといえよう。範囲給形態の基本給構造を持っている企業を再び基本給の調整方式によって区分すると、34.8%の企業は考課昇給によって、51.1%の企業は号俸給によって、14.1%の企業は職務遂行能力に基づいて基本給を調整したものと集計された。サービス・販売職において号俸給が多く活用される理由としては、サービス・販売職の賃金制度について回答した標本企業の中に、かなりの数の病院が含まれていたためと見られる。一般的に看護師に対しては、号俸給によって基本給が調整されるためである。考課昇給方式の特性を見てみると、中間職級者の場合、人事評価の結果に基づいて最高の考課加給引上げ率を適用された場合と、最低の考課加給引上げ率を適用された場合との差（即ち、評価差等の幅）は平均で5.6%と、高い方である。“評価差等幅が職級によって異なるか”という問いに対し、58.1%の企業が同一と回答し、23.0%の企業だけが上位職級で差等の幅がより大きいと回答した。アンケートの結果、36.5%の企業でゾーン別昇給制度を運用していることが分かった。

図7 基本給の構造及び同一職級内の基本給調整方式：サービス・販売職

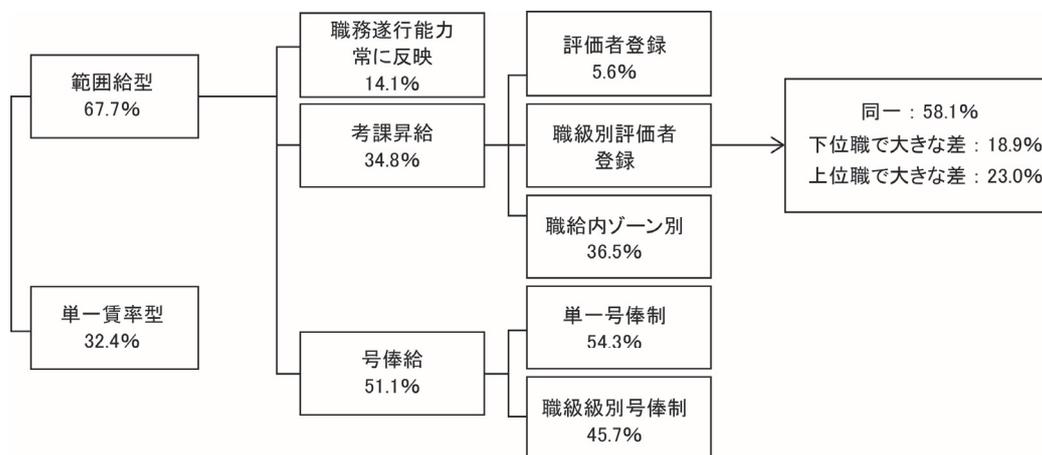


表7は、号俸給を活用して基本給を引き上げる企業を対象に、号俸制の特性について調査した結果である。全体的に見ると、単一号俸制が28.1%、そして職級別の号俸制が71.9%であった。単一号俸制の場合、給間ピッチは8.8万ウォンである反面、職級別号俸制を実施する場合の給間ピッチは4.2万ウォンである。単一号俸制の場合、給間ピッチが同一または継続して増加すると回答した比率が72.2%に達した。職級別号俸制を運営している企業に対して、“実際に末号俸に到達した社員がいるか”と質問した結果、実際に末号俸に到達した社

員がいると回答した比率は 11.9%と、相対的に最も低かった。社員全体の 4.0%の社員が末号俵に到達したと回答した。末号俵に到達した社員がいると回答した 5 社の企業に対し、末号俵に到達した社員に対する基本給調整方式について質問した結果、80.0%が、基準引上げ率（base-up）を除く定期昇給はそれ以上行われないと回答した。

表 7 号俵給の特性：サービス・販売職

単一号俵制：36 社の企業(28.1%)			職級別号俵制：42 社の企業(71.9%)		
全体の号俵数	45.4		職級内の号俵数	18.2	
年間昇号数	1.1		年間昇号数	1.0	
給間ピッチ	8.8 万ウォン		給間ピッチ	4.2 万ウォン	
給間ピッチの推移	同一	12(33.3%)	給間ピッチの推移	同一	6(14.3%)
	継続して増加	14(38.9%)		継続して増加	29(69.1%)
	継続して減少	2(5.6%)		継続して減少	0(0.0%)
	増加後に減少	4(11.1%)		増加後に減少	3(7.1%)
	規則なし	4(11.1%)		規則なし	4(9.5%)
差等昇号	実施	7(19.4%)	差等昇号	実施	12(28.6%)
			末号俵に到達した社員	ある	5(11.9%)
				社員全体との対比	4.0%
			末号俵における賃金引上げ	引上げ中止	4(80.0%)

賃金全体の中で経営成果によって変動する賃金額の大きさは、賃金体系の性格を究明する上で重要な情報である。表 8、表 9、表 10 は、各職群別賃金構成の比率である。前述した通り、ここでの成果給は、成果に基づいて変動する実質的な成果給を意味する。即ち、経営成果給、利益配分制等のインセンティブを提供するという意味で、成果給には組織及び個人の成果にしたがって、差等をつけて支給される変動給与のみが該当する。最低支給額が決められている変動賞与金の場合、最低支給額は基本給に含まれ、実際の受け取り金額から最低支給額を差し引いた金額だけを成果給とみなして、構成比率を計算したものである。成果に連動しない固定賞与金も基本給に編入した。さらに、基本給調整方式において考課昇給を活用する場合は、実際の変動給以外においても成果に基づく基本給において差等が発生したが、ここでは成果年俵のみを考慮に入れた。

表 8 は、まず経営支援職の賃金構成を示すものである。経営支援職の場合、実質成果給が賃金全体で占める割合は 3.1%と、とても低い水準であることが分かった。1,000 人以上の企業（8.3%）や外資系の企業（6.3%）の場合には、比較的実質成果給の割合は高かった。このように実質成果給の比重が低い理由は、最近の景気低迷により、特に小規模な事業所を中心に成果配分制を実施しない事業所が増加しただけでなく、成果配分制を実施したとしても成果配分額が減ったためだと推定される。

表 8 賃金構成比率：経営支援職

		事例数	基本給	実質上の成果給	その他の給与
全体		1,056	81.6	3.1	15.3
企業規模	100-300 人未満	740	82.0	2.6	15.4
	300-999 人	251	81.1	3.6	15.3
	1,000 人以上	65	78.5	8.3	13.2
労働組合	ある	287	80.1	3.3	16.7
	ない	769	82.2	3.1	14.7
外資系	はい	48	83.6	6.3	10.0
	いいえ	1,008	82.5	3.0	15.5
業種	鉱工業	363	80.4	3.7	15.9
	非鉱工業	693	82.2	2.9	14.9

表 9 は、生産職の賃金構成を示すものである。全体的に見ると、定額給与が 69.5%、超過給与が 17.6%、賞与金が 12.9%である。特に成果に基づいて変動する実質的な成果給の比率は 2.9%と、経営支援職より低かった。1,000 人以上の事業所の場合、賞与金の比重が大きくなるにつれて、相対的に定額給与が賃金全体に占める比重は 51.3%に下がった。

表 9 賃金構成比率：生産職

		事例数	定額給与			超過給与 延長、夜間、 休日	賞与金	
			基本給	手当			固定	変動
				通常	その他			
全体		383	60.7	5.0	3.8	17.6	10.0	2.9
企業規模	100-300 人 未満	285	62.0	5.1	3.3	18.4	9.1	2.1
	300-999 人	73	58.7	4.7	6.5	15.1	10.8	4.3
	1,000 人 以上	25	51.3	5.4	1.8	15.9	18.0	7.6
労働組合	ある	116	52.8	6.2	2.9	19.0	15.7	3.3
	ない	267	64.1	4.5	4.2	17.0	7.6	2.7
外資系	はい	20	56.5	9.4	1.7	17.4	10.6	4.4
	いいえ	363	60.9	4.8	3.9	17.6	10.0	2.8
業種	鉱工業	352	60.2	5.0	3.9	17.9	10.1	2.9
	非鉱工業	31	65.3	5.2	2.4	14.1	9.6	3.4

表 10 は、サービス職の賃金構成を示している。全体的に見ると、定額給与が 83.9%、超過給与が 8.7%、賞与金が 7.4%である。特に成果に基づいて変動する実質的な成果給の比率は 3.1%と、経営支援職と似ている。一般的にサービス・販売職の場合は、販売コミッション等、成果に基づく補償比率が高いといわれているが、調査の結果はこの通念と符合していない。今後、この問題に関する補完調査が必要と思われる。外資系企業の場合は、実質変動給

の比率が 7.6%と、比較的高い。

表 10 賃金構成比率：サービス・販売職

	事例数	定額給与			超過給与	賞与金		
		基本給	手当		延長、夜間、 休日	固定	変動	
			通常	その他				
全体	274	71.5	6.6	5.8	8.7	4.2	3.1	
企業規模	100-300 人 未満	188	73.0	6.4	4.8	9.1	3.6	3.1
	300-999 人	65	69.6	6.9	8.4	7.9	4.5	2.8
	1,000 人 以上	21	63.8	7.6	6.8	7.8	9.0	4.9
労働組合	ある	49	65.1	8.1	4.8	10.9	7.3	3.8
	ない	225	72.9	6.3	6.1	8.2	3.5	3.0
外資系	はい	19	72.4	7.0	3.9	4.3	4.2	7.6
	いいえ	255	71.4	6.6	6.0	9.0	4.2	2.8
業種	鉱工業	6	60.5	9.7	1.7	11.0	10.8	6.3
	非鉱工業	268	71.8	6.5	5.9	8.6	4.1	3.1

4. 成果配分制

表 11 は、成果配分制の導入状況をまとめたものである。全体的に 26.4%に該当する企業が、成果配分制の制度が設けられていると回答した。規模が大きいほど労組がある企業ほど、そして外資系企業である場合、成果配分制を実施する可能性が高いという結果を示している。

表 11 成果配分制の導入状況

		事例数	頻度	比率
全体		1,058	279	26.4
企業規模	100-300 人未満	742	170	22.9
	300-999 人	251	76	30.3
	1,000 人以上	65	33	50.8
労働組合	ある	287	70	24.4
	ない	771	209	27.1
外資系	はい	48	27	56.3
	いいえ	1,010	252	25.0
業種	鉱工業	364	125	34.3
	非鉱工業	694	154	22.2

表 12 は、成果配分制の特性に関する調査結果をまとめたものである。直近の 3 年間で、成果配分を実施した成果配分額の平均を出し、年俸全体で占める成果配分の金額の比率を計算すると、経営管理職の場合は 9.9%、生産職の場合は 8.1%、そしてサービス・販売職の場

合は 11.4%である。サービス・販売職の成果配分額の比率が最も高いことが分かる。経営成果によって成果配分額が変動すると回答した比率は、92.8%と高い。成果給の配分方式に関するアンケート調査の結果を見ると、配分方式の中で、評価内容によって差等をつけて支給すると回答した企業が、成果配分制を実施した企業の約 43%を占めた。その他の意見としては、職級によって差等をつけるという意見があった。これらの企業だけを対象に、差等をつける基準について質問した結果、個別差等のみ実施すると回答した企業の比率が最も高く、その次に混合差等方式（30.6%）、チーム又は部署等の組織単位の差等（16.5%）の順であった。したがって成果給を支給する際、個別差等の要素が加わる場合が約 82.6%に達することを意味している。最後に、目標成果に到達できなかった時の成果配分方式について質問した。支給しないとする答えが 51.1%と最も比率が高く、次に労使間の協議によって支給（11.5%）、最低額の配分（9.4%）の順を示した。その他の意見としては、目標値に達成した分のみの配分、株主会社の状況により配分、人事委員会での決定による配分等が挙げられた。

表 12 成果配分制の特性

		事例数	
年俸全体の中で占める 成果配分額の比率	経営管理職	277	年俸の約 9.9% 水準
	生産職	144	年俸の約 8.1% 水準
	サービス・販売職	74	年俸の約 11.4% 水準
成果に基づく変動の有無	変動あり	279	259(92.8%)
配分方式	均等支給	279	39(14.0%)
	給与比例	279	116(41.6%)
	評価差等	279	121(43.4%)
	その他	279	3(1.1%)
差等基準	個別	121	63(52.1%)
	集団	121	20(16.5%)
	混合型	121	37(30.6%)
	その他	121	1(0.8%)
目標を達成できなかった場合	未支給	278	142(51.1%)
	最低額の支給	278	26(9.4%)
	労使間の協議によって 支給	278	32(11.5%)
	その他	278	78(28.1%)

5. 賃金体系の見直しについての意識調査

図 8 は、現行の主な賃金管理方式の内容及び特性について、人事担当者の主観的な意識を調査した結果である。多くの人事担当者は、昇進対象者の人事評価点数が高いことを肯定的に考えていることが分かる。また、職級や勤続年数が人事評価を行う上でかなりの影響を及ぼしていることを問題として認識している。職務価値に基づく賃金の差等に対しては比較的満足しているが、業務成果に基づく賃金引上げの差等に関しては、十分に運用されていない

とする意見の比率が、やや高いことが分かった。同一業務を担当していても学歴水準によって初任給が異なる問題に関する質問には、‘そうではない’という回答の比率が高いことから、学歴別に依然と差をつけて初任給を決定することが韓国社会では一般的といえそうだ。

図 8 企業の現行の賃金管理状況に対する評価 (N=1057)



図 9 は、今後、導入の推進及び見直しを検討している賃金管理方式についてのアンケート調査の結果を示している。該当事項がないと回答した 68.8%の企業を除き図式化したものである。現在、多くの企業が職級体系と関連した悩みを抱えていることが分かる。企業がかつてのようには急速な高成長を遂げることができない状況において、年功的な方式で昇進管理が行われているため、職級と職位間、そして職級と職責間の不一致が拡大している。これは、最近サムスン、SK、そして POSCO 等の大手企業が、職級体系の縮小、職級と職責の分離、そして昇進管理の卒業方式から入学方式への転換等の変化を図ることになった背景である。基本給引上げの際に、個人別の評価の差等(即ち、考課昇給)の導入、及び評価における差等比率拡大の必要性を強く感じている様子が窺われる。この他にも、その他の方式 (2.9) として、賃金ピーク制、成果配分制・変動給の導入、年俸制の導入、号俸上限制度の導入という意見を示した企業があった。

図9 今後の導入を進めている賃金管理方式 (N=1058)

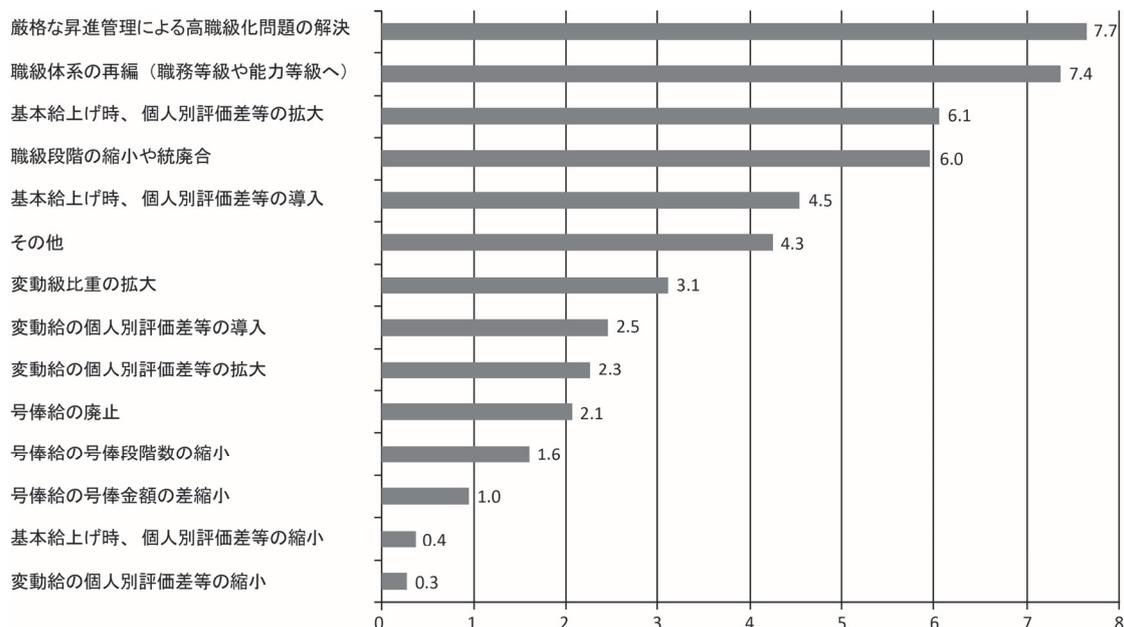
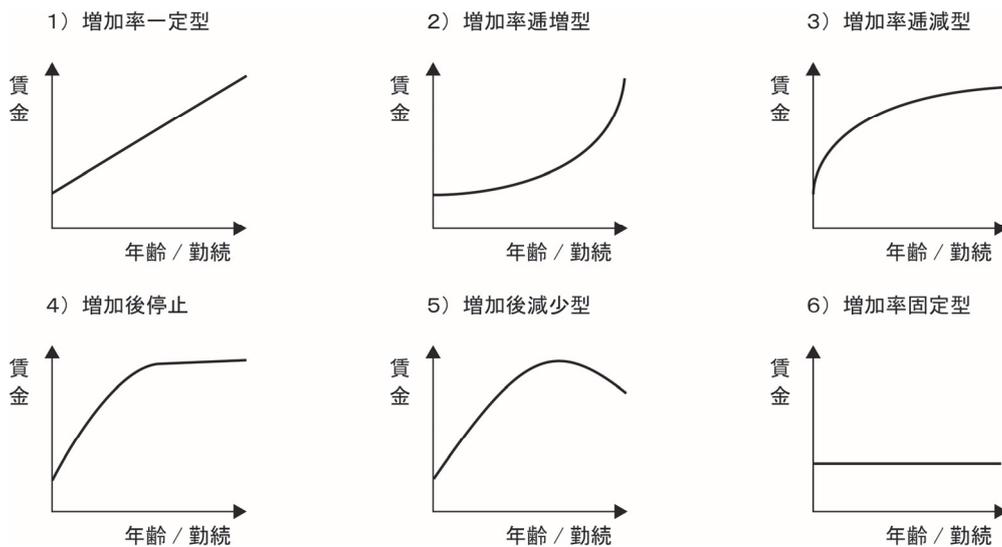


表 13 では現在の賃金カーブ形態と今後志向する賃金カーブの形態を比較した。現在は増加率一定型 (38.8%)、増加率逡減型 (33.0%) の順で実施するという回答が多かったが、今後は増加率 逡減型 (39.1%) 増加率一定型 (24.1%) 順で、導入を進めるという回答が多かった。

表 13 現在賃金カーブの形態 vs. 今後志向する賃金カーブの形態

	現在の賃金カーブ		今後志向する賃金カーブ	
	頻度	比率	頻度	比率
全体	1,055	100.0	1,056	100
増加率一定型	409	38.8	254	24.1
増加率逡増型	127	12.0	80	7.6
増加率逡減型	348	33.0	413	39.1
増加後停止型	140	13.3	134	12.7
増加後減少型	25	2.4	159	15.1
増加率固定型	6	0.6	16	1.5



IV. 韓国の賃金体系における課題及び政策的含意

第一に、民間企業の賃金体系の見直しと関連し、職務中心の賃金管理へと転換するために、政府は職級区分方式をより明確化・実質化すべきであると思われる。また、成功事例の発掘及び広報、コンサルティング支援等のための雰囲気づくり、及びきっかけを提供することに取り組む必要があるだろう。人事管理の上で、基本的な枠組みは職級である。担当業務の特性によって職級を区分し、勤続年数に伴う自動的な昇進を制御するならば、それだけでも職務中心の人事管理の目標をかなり達成できるものと考えられる。したがって、人事管理の鍵となる要素は、業務または職を等級化(job grading)する基準を決定することにある。賃金体系も同様である。賃金体系において最も重要な構成要素である基本給を決定する原理は、一言で言えば職級を区分する原理といえる。明確かつ一貫した基準によって職級を区分し、賃金差に対して公正と思う社員の認識を高めることが、賃金体系の見直しにおいて基本的で最も重要な目標である。

例えば、ある人が起業後ビジネスの繁盛により、社員の数が100人に増えた場合を想定するとしよう。初めは社員が少ないため、一生懸命働く社員や業務成果の優れた社員に対しては、非定期的ボーナスを支給し、そうでない社員の場合は賃金を削減する等の措置を取るだけでも十分な場合がある。しかし、このような賃金決定方式では、社員の数が増加するにつれて生まれる社員間の賃金の差について、合理的かつ客観的に説明することができないため、社員の間で不満を呼ぶ余地が大きいと思われる。したがって、賃金関連の内部規定を作成する必要性が高まるが、この時点で最優先で取り組まなければならないのが、この職級区分方式である。

では、果たしてどのように職級を区分すべきか。まず、考えられる方法は、従業員の職務

遂行能力（知識・技術、熟練、または専門性）によって職級を区分することである。このような方式によって区分された職級は‘職能等級’と呼ばれる。職能等級を設計すると、従業員の熟練度によって同一職級内における基本給が調整されるだけでなく、職級間の移動（以下、昇進）も熟練度の向上によって決定される。しかし、このような職級区分方式は、一般的に次の二つの問題点を持っている。まず、特許の出願、公認資格証の獲得、筆記試験、または外部の専門教育機関の修了等、客観的な資格基準によって職務遂行能力を評価することが求められる。年齢、勤続年数、またはキャリアにより職務遂行能力は向上するものとみなして昇給及び昇進を決定する方式は、年功的なものに変質する可能性が大きいといえる。第二に、職務遂行能力の向上がすぐさま昇進につながるため昇進管理が難しくなり、その結果、高職級化問題が発生することになる。日本の企業は、このような問題により職能資格制度から他の賃金体系への変化を模索し始めたと、多くの専門家は指摘している。

第二に、どんな業務を誰が担当するのかを問わず、該当業務において求められる知識・技術水準、難易度、責任性、または作業環境等、職務の特性によって職級を区分することもありうる。このような方式によって区分された職級は‘職務等級’と呼ばれる。職務等級を設計すると、従業員のキャリア(勤続年数)、職務遂行能力、または業務成果等、様々な要因に基づいて昇給を決めることができる。一方、全体的な組織管理のレベルで職群別 / 職級別に必要人員を算定し、これに基づいて採用及び人材配置を実施するため、昇進が相対的に厳しく管理される方式である。即ち、ある従業員が上位の職級で求められる資格や能力（**personal specification**）を満たしたとしても、該当職務において空席が発生しなければ、一般的に昇進することができない。西欧の企業は、長期にわたってこのような方式で人材管理を行ってきたため、高齢化時代を迎えても、韓国のように深刻な人事の滞積及び高職級化問題に悩まされることは少ないといえる。

最後に考えられる職級区分方式は、韓国で最も一般的な方式である勤続年数によって職級を区分することである。このような方式によって区分された職級は‘年功等級’と呼ばれる。年功等級に従うということは、人事管理において勤続年数が最も重要な要因ということを意味する。そのため連動等級は、勤続年数に伴う自動昇給制度の号俸給と併行する形で活用されるのが一般的である。即ち、連動等級体系を採用している企業では、昇給も勤続年数により決められ、昇進も入職順序によって決定されることになる。その結果、年功等級は職能等級のように個人の能力水準を反映しないうえ、職務等級のように担当業務の特性を反映することもない。一方、年功等級は、(勤続年数によって決められた)組織内における位置（即ち、職位）に基づく権限と責任を意味しているものと解釈できる。一般的に通用される部長、次長、課長、代理、係長、主任、社員等の職級名称も、このような職級区分方式の産物といえよう。

表 14 職級区分方式の類型

区分	基準	例示	備考
職能等級	職務遂行能力	書記 1 級、書記 2 級、副主事、主事、参事補、参事	日本企業
職務等級	業務上の特性	Grade1、Grade2、Grade3、Grade4	英米とヨーロッパ企業
年功等級	勤続、学歴、キャリア	J1、2、3(社員)、J4(主任)、J5(代理)、S1、2、3(課長)、M1、2、3(部長)	日本企業

日本を除く大多数の先進国では、民間部門、公共部門を問わず基本的に職務等級を基盤とする。ドイツも同様である。労働界で模範的な賃金体系として紹介される、ドイツのバーデン・ヴュルテンベルク地域の金属産業賃金基本協約（ERA）も、職務等級を採択している。ヨーロッパでは、産業別に使用者代表と労働組合間で、労働条件と関連し、内容・手続き面での条件を規定する賃金協約を結ぶが、産別協約の主な内容は、労働者の資格条件を十分に考慮して設計された職務等級、そして職務等級別の賃金水準を示すものである。このように、不合理な賃金上の差別を防止し、同一価値の労働に対して同一賃金が支払われるという原則を確立するうえで、この職務等級は不可欠な要素である。このため、西欧では職務等級が普遍的な職級体系として定着した。使用者のみならず、労働界にも好まれる職級体系といえる。

しかし、韓国企業の場合は、一般的に年功等級が採択されているため、次のような問題に直面している。第一に、年功等級の下では、勤続年数が増加するにつれて自動的に昇進がなされるため、賃金に年功が過度に反映されている。これまで賃金問題の専門家らは、韓国において、賃金に硬直的で過度な年功性が反映される原因は、自動的な昇給方式、即ち号俸給にあると主張してきた。したがって、号俸給を廃止し、成果に基づく基本給差等方式（即ち、考課昇給（merit pay））の方向へ、賃金体系を見直す必要があると強調してきた。しかし、勤続年数によって昇進を緩やかに管理することで高賃金集団が量産されることになり、これに伴う賃金引上げも、過度な年功性を反映する賃金が形成される重要な原因として作用する。即ち、“形式的な職級区分”“自動昇給”“自動昇進”そして“賃金バンドの非重畳性”が複合的に作用しながら、賃金の年功性が強くなってきたのである。第二に、年功等級は内部の人材構造のインバランス、即ち高職級化問題を招く可能性が大きい。年功等級体系では、勤続によって昇進がなされるため、職能等級に比べても昇進はるかに容易である。‘幹部共和国’という言葉が流行るほど、韓国の組織における高職級化の問題は深刻な水準である、企業や部署によって程度の差はあるものの、既に多くの企業が甕（かめ）型や逆ピラミッド型の組織構造であることは周知のとおりである。第三に、企業がかつてのようには急成長を実現できない状況下で、昇進管理が適切に行われていないことから、職級と職位間、そして職級と職責間の不一致が拡大されている。サムスン、SK、そしてPOSCO等の大手企業が職級体系の縮小、職級と職責の分離、そして卒業方式から入学方式への昇進管理の転換等の変化を図る

ことになった背景でもある。

第二に、賃金の年功性を緩和するための現実的方策として、号俸給を質的に区分することで持続可能な号俸給の形態に変えることが挙げられ、この問題をめぐる議論が求められている。今後、号俸給を運営するにしても、下限額中心から目標賃金（pay policy line）中心へと、賃金管理方式を転換すべきである。この問題については、勤続年数に伴う自動昇給制度を運営している海外の事例を参考にする必要はあるだろう。図 10 は、イギリスの国民保健サービス局（National Health Service: NHS）の賃金表である。これを詳細に分析すると、NHS の賃金バンドは、既に決められている昇給分（increments）によって区分されるだけでなく、毎年ほとんど自動的に昇給（incremental progression）がなされることが分かる。NHS の報酬規定を見ると、社員のキャリア開発のために全ての社員に対し毎年 1 回ずつ知識及び技術評価を実施して、これを報酬及び昇進に反映すると規定されている。しかし、特別な場合——職務遂行能力が著しく低く、必要な技術と知識を習得しなければ次の昇給段階に上がることはできないという警告を審査の担当者から受けた社員の場合——を除いては、昇給されない場合がほとんどないため、実質的な賃金調整方式は自動昇給制度に近いものといえる。ここまでは、韓国の号俸給と類似しているように思われる。

しかし、NHS 基本給の調整方式は韓国の号俸給と比較した場合、年功性の強弱において差が出る程度のものではなく、質的に異なることを強調したい。図 10 から見られるように、職級別の昇給段階がとても少ないことが分かる。職級別に若干の差はあるものの、全体的に見て 6~8 の昇給段階がある。6~8 年が経過すれば、基本引上げ率だけが適用される。しかし昇給段階の数の面での差よりも、昇給段階の数を制限している理由を理解することが重要である。昇給段階に制限を設ける基準は、該当職級の業務をマスターするのにかかる期間である。例えば看護師の場合、Band 5 からスタートするが、8 年程度の時間が過ぎれば、Band 5 に該当する看護師の業務において求められる最大限の熟練度を達成したものとみなされる。したがって Band 5 は、8 の昇給段階に分けられる。場合によって Band 5 に属する看護師の熟練度が、Band 5 で求められる熟練度を超えることもありうるが、Band 5 に該当する看護師の業務においては、それ以上の高熟練を必要としないため、使用者の立場では、それ以上の追加的な定期昇給を提供する義務はないと考える。即ち、NHS の基本給調整方式の原則と基準は、一定水準以上の知識・技術及び専門性を備えた看護師の場合は、状況によって（即ち、上位職級において空席が発生すれば）昇進できるが、そうでなければ現在の担当業務において要求される水準に準じる程度の基本給を受け取ることが合理的と規定しているのである。これが一般的な職務等級が作動する方式で、そういった面で、韓国の号俸給体系と‘職務給等級+自動昇給方式’とは質的に異なるといえよう。

図 10 イギリスの国民保健サービス局 (National Health Service: NHS)

	Band 1	Band 2	Band 3	Band 4	Band 5	Band 6	Band 7	Band 8				Band 9
								A	B	C	D	
2	15,251	15,251										
3	15,516	15,516										
4		15,944										
5		16,372										
6		16,800	16,800									
7		17,351	17,351									
8		17,978	17,978									
9			18,152									
10			18,653									
11			19,217	19,217								
12			19,655	19,655								
13				20,348								
14				21,052								
15				21,632								
16				21,909	21,909							
17				22,458	22,458							
18					23,363							
19					24,304							
20					25,233							
21					26,302	26,302						
22					27,361	27,361						
23					28,462	28,462						
24						29,333						
25						30,357						
26						31,383	31,383					
27						32,407	32,407					
28						33,560	33,560					
29						35,225	35,225					
30							36,250					
31							37,403					
32							38,683					
33							40,028	40,028				
34							41,373	41,373				
35								43,038				
36								44,703				

経営支援職をめぐる状況は比較的よいほうであるが、一般の生産職の場合、号俸給的な基本給の調整方式において下限額を中心に考える賃金管理が一般的であった。即ち、初任給水準が決まれば、それ以降は号俸給によって基本給が上昇することになる。しかし、どんな金額で、どんな速度で（即ち、末号俸までの所要年限）基本給を増やすのかという問題については、今後議論すべき課題が多く残されている。こういった状況であることから、目標賃金あるいは適正賃金（即ち、pay policy line）という概念が確立されず、適正水準を超過する場合（即ち、outlier）、これを制御する装置が設けられていない。

今後は号俸給を運営するにしても、下限額中心から目標賃金中心へと賃金管理方式を転換すべきであると思う。即ち、該当職級の業務の特性を勘案し、職級別の目標賃金を設定、該

当の目標賃金に到達するための所要年限を踏まえたうえで、昇給段階の数を決める必要があるといえよう。これらの要素を考慮しながら賃金バンドを設計するならば、上限額を超過する場合に対し、より厳格に管理することができる。実際に民間企業の中には、賃金バンドの上限に到達した場合、物価引上げ分に該当する年間基本引上げ率（base-up）だけを適用、それ以上の定期昇給による基本給の引上げを許容しないといった場合も増加している。このような場合、末号俸に到達した社員が覚えるであろう相対的違和感を相殺するために、末号俸に到達した社員の中で成果が優れた社員には、インセンティブボーナスを一時払いで別途支給する制度を運営する事例を参考にすべきであろう。