

JILPT 資料シリーズ

No. 53 2009年3月

成果主義賃金制度の日韓比較

成果主義賃金制度の日韓比較

まえがき

90年代初めのバブル経済崩壊と引き続く長期不況などの環境変化を背景として、長期雇用、年功序列などを特徴とするいわゆる日本的雇用慣行は大きく変化した。この中で日本の企業の多くが従来の年功主義に基づく処遇制度に代えて成果主義人事制度を導入した。2000年代に入って経済が回復し、企業業績が上向く中で成果主義を見直す動きも出ている。一方、韓国においても、97年の金融危機を契機として、各企業が年功序列的な人事労務管理から成果主義人事制度への転換をはじめ、急速に広がっている。

両国のこうした状況を踏まえ、当機構と韓国労働研究院（KLI）は2006年から成果主義賃金制度に焦点を絞って共同で比較研究を行うことにした。

成果主義賃金制度について当機構では、プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析に関する研究」の一環として、日本企業の成果主義人事制度の実態を把握する目的で研究を進め、共同研究を始めた2006年にはその成果をすでに一部公表していた。そこで比較研究をするに当たって、当機構の研究結果を踏まえて実施することで合意、討論を重ねながらKLI側が、当機構の日本企業を対象としたヒヤリング調査、アンケート調査の結果と比較できる形で、韓国企業を対象とした調査を実施することにした。

KLIの調査は、ヒヤリング対象企業の業種、従業員規模などを当機構の調査対象に準じ、またアンケートの質問項目は当機構の質問項目にそくして作成し、2006、2007年に実施された。本報告書で紹介するのはこのKLIの調査結果の概要と分析である。

日韓両国の企業の成果主義賃金制度を比較すると、2つの点で大きな違いがある。1つは、成果主義を導入するに当たって、日本企業は従業員が同制度に対する認識を深めるための説明を重ね、従業員の意見を一部採り入れながら2年以上の時間をかけたのに対し、韓国企業は短期間に導入したことである。2つには、業績評価に基づく「賃金の格差」に対する取り扱いである。すなわち両国企業ともに、制度上は評価の高い者と低い者の賃金に一定の「格差」をつけることにしているが、韓国企業は制度で決めた「格差の幅」を実際の運用上もそのまま適用している割合が多いのに対し、日本企業では制度上の「格差の幅」が実際に支給される賃金の「格差の幅」と必ずしも一致しておらず、「格差の幅」が運用上は縮小されている。こうした点が明らかになったのは国際比較の成果である。

本報告書が今後の成果主義賃金制度に関する研究の一助となれば幸いである。

2009年2月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 稲 上 毅

本報告書の構成について

本報告書に収めた論考は、当機構と韓国労働研究院(KLI)が実施した共同研究「成果主義賃金制度の日韓比較」に関する KLI の下記の報告書を翻訳したものである。

- 『主要国の賃金体系の実態と含意（韓国編）』（2006年）
- 『成果主義賃金制度の日韓比較研究』（2007年）（いずれも韓国語）

当機構と KLI の共同研究は 2006 ～ 2008 年に実施した。2006 年当時、当機構はプロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析に関する研究」の一環として、日本企業の成果主義人事制度に関するヒヤリング調査、アンケート調査を進め、その成果の一部は公表していた。そこで共同研究を進めるに当たって、当機構の調査結果を踏まえて、KLI が韓国企業を対象にヒヤリング調査、アンケート調査を行い、このデータをもとに比較研究をすることで合意した。

この合意に基づき、KLI は 2006 年に電子 2 社、銀行 1 社、化学 2 社、金属 2 社、流通 1 社、情報サービス 1 社の計 9 社のヒヤリング調査を実施。対象企業の選定に当たっては業種、従業員規模などについて当機構の調査対象に準じた。さらに、KLI は 2007 年にアンケート調査を実施。調査項目は基本的には当機構の調査に準じて設計。当機構の調査の有効回答が 1,280 社であったことから、KLI の調査はこのサンプル・サイズを目標に行われ、1,007 社の有効回答を得ている。

KLI は調査結果を上記の報告書にとりまとめた。ここで翻訳して紹介するのは、ヒヤリング調査 9 社のうち 2 社の事例とアンケート調査結果である。アンケート調査結果報告書には「日本の賃金制度」に関する 1 章が含まれているが、これは省略した。また、「日韓比較」に関する理解を容易にする目的で最低限の編集の手を加えた。

当機構の「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析に関する研究」の成果は、下記の報告書で公表している。

- 労働政策研究報告書 No. 33 『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』（2005年6月）
- 労働政策研究報告書 No. 61 『現代日本企業の人材マネジメント—プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ』（2006年6月）
- プロジェクト研究シリーズ No. 5 『日本の企業と雇用—長期雇用と成果主義のゆくえ』（2007年3月）

なお、共同研究に参加した当機構の研究員等は以下のとおりである。

奥津眞里(統括研究員)、中村良二(主任研究員)、呉学殊(主任研究員)、立道信吾(主任研究員)、堀春彦(副主任研究員)、藤本真(研究員)、坂井澄雄(国際研究部次長)

目 次

まえがき

第1章 アンケート調査結果	1
第1節 調査の目的と方法	1
第2節 調査結果の概要	4
1. 経営一般	4
2. 人材マネジメント戦略	8
3. 評価制度	13
4. 報奨管理	13
5. 職能資格制度	15
6. キャリア開発・配置	16
7. 人事管理部門の役割	17
8. 仕事と職場の変化	17
第3節 成果主義	19
1. 成果主義人事制度の導入と影響要因	19
2. 成果主義の導入状況と影響要因	20
3. 成果主義適用対象と影響要因	22
4. 成果主義導入の理由と影響要因	24
5. 成果主義制度の運用問題と影響要因	28
6. 成果主義賃金	32
第4節 調査結果の要約と示唆	46
1. 調査結果の要約	46
2. 示唆	48
第2章 ヒヤリング調査結果	51
第1節 調査結果の概要と示唆	51
第2節 事例：E社	57
1. 企業の概要	57
2. 人事制度	59
3. 人的資源管理に関する当面の課題	71
第3節 事例：K社	72
1. 企業の概要	72

2. 経営戦略	78
3. 生産現場	81
4. K社の人員構成	84
5. 人件費予算の決定方法	85
6. 評価／処遇制度	94
7. 教育訓練	96
8. 従業員の採用管理	99
9. 従業員キャリア管理	100
10. 人的資源管理の課題と展望	102
付属資料 アンケート調査票	105