

## 第1章 アンケート調査結果

### 第1節 調査の目的と方法

(調査の目的)

韓国の人材マネジメントのパラダイムは、1997年末の金融危機をきっかけに、従来の年功序列中心の伝統的人事管理から成果主義人事制度へと転換しはじめた。とりわけ IMF 管理体制の下で企業の生き残りを目的とした構造調整と整理解雇（リストラ）が行われることによって、終身雇用の概念がなくなり、能力と成果、そして結果による報奨制度の効果が注目されることになった。この変革と危機の時代に経済界に速やかに広まった賃金システムが他ならぬいわゆる「年俸制」という成果主義報奨システムである。

日本においても、1990年代以降、バブル経済の崩壊とそれに伴う長期不況、金融危機などの環境変化を背景として、それまでの長期雇用、年功序列などを核として成立してきた雇用慣行が揺れている。

韓国と日本はともに 1990年代半ばを起点に年功中心の人事制度から成果・業績中心の人事制度へと変貌しているという点に異論の余地はない。

本調査は、日本労働政策研修・研究機構との「賃金」についての国際共同研究の一環として始まった。韓国企業と日本企業ともに企業間競争の激化という状況の下で企業の競争力を高めるために成果主義賃金制度を導入しているという点に着目し、韓国と日本における成果主義賃金制度の実態についての分析を通じて、日本の経験が韓国企業の賃金体系の改編に与える意義を見出すことを目的とする。

(調査の方法と対象)

韓国における成果・業績中心の人材マネジメントは、採用管理の面においては経歴中心の中途採用と非正社員などの雇用の柔軟化、賃金管理の面においては成果主義の拡大などの賃金の柔軟性を確保することを主な内容としている。成果主義賃金制度を代表する年俸制の導入率をみると、2000年に23%、2005年に48.4%、2007年に52.5%へと増加している。日本においても1990年代のバブル経済の崩壊と、それに続く企業業績の長期沈滞、労働市場の構造変化などを背景として、成果主義賃金制度を導入する企業が増加している。

日本労働政策研究・研修機構は2004年に「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」の一環として企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査を実施した。

韓国の調査は、日韓両国の企業における成果主義についての共同研究の一環として始まったため、アンケート項目も同じものとして比較することにした。したがって、アンケートは日本労働政策研究・研修機構で用いられていたものを韓国の状況に合わせて修正して用いることにした。

日本の「企業の経営戦略と人材マネジメントに関する総合調査」のアンケート調査対象企業は、従業員数200人以上の18,000社（日本標準産業分類の全産業・中分類から鉱業、農

林漁業、協同組合、医療、宗教、教育、社会保険・福祉、学術研究機関、政経・文化団体を除く)を母集団として設定した後、従業員数が多い順に 11,805 社を標本として抽出した。調査票の回収期間は 2004 年 10 月 15 日から 12 月 24 日まで、有効回答率は 10.8 % (有効回答 1,280 社)であった。

韓国労働研究院が用いた調査の母集団は 2005 年 12 月末で常用労働者 100 人以上の 6,170

表1-1 回答企業の属性

(%)

	韓 国		日 本	
	回答企業数	比 率	回答企業数	比 率
全 体	1007	100.0	1280	100.0
(設立年)				
1949年以前	21	2.1	416	32.5
1950年度年代	39	3.9	219	17.1
1960年代	89	8.8	213	16.6
1970年代	183	18.2	159	12.4
1980年代	219	21.7	125	9.8
1990年代	294	29.2	81	6.3
2000年代	162	16.1	51	4.0
不明	-	-	16	1.3
(産 業)				
建設業	88	8.7	92	7.2
製造業	420	41.7	433	33.8
電気・ガス・水道業	10	1	4	0.3
通信業	11	1.1	72	5.6
運輸業	92	9.1	129	10.1
卸・小売業	102	10.1	206	16.1
金融・保険業	46	4.6	82	6.4
不動産業	14	1.4	11	0.9
飲食店・宿泊業	55	5.5	17	1.3
サービス業	162	16.1	219	17.1
その他	7	0.7	11	0.9
不明	-	-	4	0.3
(従業員規模)				
300人未満	577	57.3	231	18.0
300~499人	169	16.8	432	33.8
500~999人	133	13.2	314	24.5
1000~2999人	97	9.6	194	15.2
3000人以上	31	3.1	86	6.7
不明	-	-	23	1.8
(労組の有無)				
なし	615	61.1	675	52.7
あり	392	38.9	577	45.1
不明	-	-	28	2.2
(上場の有無)				
非上場	853	84.7	1064	83.1
上場	154	15.3	196	15.3
不明	-	-	20	1.6

社（事業体）である。標本は産業・規模別層化無作為サンプリング方法で1,200社を抽出し、アンケート調査は2007年11月10日から11月30日に実施、1,007社の有効回答を得た。

韓国企業と日本企業の標本の属性は、設立時期、業種、従業員規模、労組の有無および上場の有無別にみるとつぎのとおりである。（表1-1参照）

第1に設立時期は韓国企業では1990年代、日本企業は1950年以前に設立された割合が最も多く、日本企業の歴史が韓国企業に比べて大幅に長い。

第2に業種別には韓国企業と日本企業ともに製造業、卸・小売業、サービス業の割合が多い。

第3に従業員規模別にみると、韓国企業は300人未満が57.3%と過半数を超えているのに対し、日本企業は18.0%で、日本企業の従業員規模が韓国企業に比べて大きい。

第4に労組の有無別では日韓ともに労組なしの割合が過半数を上回っている。

第5に上場の有無別にみると、韓国企業、日本企業ともに非上場の割合が高く、80%を超えている。

## 第2節 調査結果の概要

### 1. 経営一般

#### (1) 経営状況

調査対象企業の最近5年間の経営状況をみると、韓国企業は、「上昇傾向」と「高位安定」がそれぞれ33.9%と39.3%で経営状況が良好であるのに対して、日本企業は、「下降後、上昇」が23.8%、「上昇傾向」が20.2%、「下降傾向」が19.7%と、上昇と下降が混在し、日本経済が本格的に回復していないことが分かる。

表1-2 過去5年間の経営状況

	(%)	
	韓国	日本
上昇傾向	33.9	20.2
高位安定	39.3	8.0
下降後、上昇	2.9	23.8
上下の変動大	3.0	8.3
上昇後、下降	2.3	7.0
低位安定	9.4	11.6
下降傾向	8.9	19.5
その他/不明	0.3	1.5
回答企業数	1007	1280

同業種の企業間の経営実績を比較すると、売上高、生産性、利益率の側面で、韓国企業は日本企業に比べて、「やや上回っている」と「ほぼ同じ程度である」の割合が高いのに対して、「やや下回っている」の割合は相対的に低いことが分かる。

表1-3 同業種・同規模他社と比較した過去5年間の成果

	(%)					
	売上高		生産性		利益率	
	韓国	日本	韓国	日本	韓国	日本
相当上回っている	6.7	7.4	5.5	4.1	5.8	5.3
やや上回っている	32.0	27.9	26.7	23.5	24.4	22.0
ほぼ同じ程度である	51.3	34.5	59.4	35.8	57.8	30.5
やや下回っている	9.5	17.0	8.0	20.5	11.0	25.0
相当下回っている	0.5	4.3	0.4	4.1	1.0	7.7
分からない/不明	0.0	8.9	0.0	12.0	0.0	9.5
回答企業数	1007	1280	1007	1280	1007	1280

#### (2) 業績評価指標

過去5年間に重視されてきた経営指標をみると、韓国と日本ともに「営業利益や経常利益など、収益性を示す指標」であるが、韓国の場合には「売上高や市場シェアなど、規模の成長性を示す指標」も重視していることが分かる。現在重視している成果指標も収益性を好み、

韓国の場合には過去5年間重視してきた成長性の割合が若干減少したものの、依然として重視する指標と考えられている。

表1-4 会社の業績評価指標

	現 在		過 去		将 来	
	韓 国	日 本	韓 国	日 本	韓 国	日 本
営業利益や経常利益など収益性を示す指標	38.8	16.3	42.0	16.9	33.4	8.2
売上高や市場シェアなど規模の成長性を示す指標	53.5	67.9	51.9	48.1	55.2	42.7
ROAなど資産活用の効率性を示す指標	2.4	1.3	2.1	4.8	3.0	5.5
ROEなど株主資本の効率性を示す指標	0.2	1.0	0.2	3.9	0.3	4.1
EVAやキャッシュフローなど、残余利益を示す指標	1.4	3.3	0.9	9.3	2.2	15.3
顧客満足度を示す指標	3.6	6.5	2.7	12.7	5.9	19.4
その他	0.1	0.9	0.2	0.8	0.1	0.8
不明	0.0	2.9	0.0	3.5	0.0	4.0
回答企業数	1007	1280	1007	1280	1007	1280

今後重視したい経営指標としては、韓国企業では依然として収益性（55.2 %）、成長性（33.4 %）が最も高く、顧客満足度の割合が若干上昇しているが高くはない。

これに対して、日本企業が重視する指標は、「収益性」の割合が最も高いものの、40 %台であるのに対して、「顧客満足度を示す指標」「EVA（経済的付加価値）やキャッシュフローなど、残余利益を表す指標」の割合が高くなっていることは注目に値する。その反面、「ROA（総資産利益率）など、資産活用の効率性を示す指標」の割合は過去、現在そして将来においても重視される業績評価指標ではないと考えられている。

表1-5 主力産業分野における過去5年間の技術革新や製品開発のスピード

		韓 国		日 本	
技術革新と製品開発	非常に速かった	3.0	28.4		
	やや速くなった	36.0	39.9		
	ほとんど変わらない	58.8	23.4		
	それほど速くなかった	2.1	3.7		
	速くなかった	0.1	2.9		
	不明	0.0	1.8		
国内外の競争	非常に激しかった	4.2	39.6		
	やや激しくなった	22.4	30.9		
	どちらともいえない	65.4	18.0		
	それほど激しくなかった	7.8	4.5		
	激しくなかった	0.1	4.0		
	不明	0.0	3.0		
不確実性	非常に多い	0.8	24.1		
	やや多い	28.9	41.8		
	どちらともいえない	43.9	22.5		
	それほど多くない	25.9	8.5		
	ほとんどない	0.5	1.8		
	不明	0.0	1.3		
回答企業数		1007	1280		

### （３）技術革新の速度

技術革新の速度をみると、日本企業では、「非常に速かった」が 28.4 %、「やや速くなった」が 39.9 %と、速いという割合がおよそ 70 %に達したのに対して、韓国企業では、その割合は 40 %に過ぎなかった。さらに、「ほとんど変わらない」という回答が 60 %に達し、日本企業に比べて技術革新の速度が遅いことが分かる。

### （４）競争環境

主力産業分野における国内および海外企業との競争について、日本企業では、「非常に激化」が 39.6 %、「若干激化」が 30.9 %で、競争激化の時代に突入したと認識している。これに対して、韓国企業は、「変わっていない」が 65.4 %、「若干激化」が 22.4 %で、日本企業に比べて競争に対する認識の程度が低いことが分かる。

### （５）事業の不確実性

調査対象企業が事業の不確実性に対する認識の程度をみると、日本企業では、「若干高い」が 41.8 %、「非常に高い」が 24.1 %と、不確実性の程度が高いと回答したのに対して、韓国企業では、「中間程度である」という割合が 43.9 %で最も高く、ついで「若干高い」が 28.9 %と、日本企業に比べて不確実性を認識する割合が相対的に低いことが分かった。

### （６）経営上重視する経営項目

日本企業において、過去 5 年間企業が経営上重視してきた項目のうち「重視してきた」という割合が 50 %を超える項目をみると、「既存事業の強化・拡大」(83.6 %)、「顧客の満足度の一層の強化」(81.4 %) で 80 %を超えている。

ついで、「新規顧客の開拓」(68.2 %)、「間接部門のコスト削減」(64.2 %)、「競合する製品やサービスとの差別化」(59.1 %)、「企業の社会的責任」(56.1 %)などが上げられている。

これに対して、指摘率が低い経営項目は、「株主価値の上昇」(17 %)、「執行役員制の導入などガバナンス改革」(22.3 %)、「経営活動のグローバル化」(23.1 %)などである。

韓国企業における過去 5 年間重視されてきた経営項目をみると、割合において相違はあるものの、「顧客の満足度の一層の強化」「新規顧客の開拓」「既存事業の強化・拡大」「間接部門のコスト削減」などが高い回答率を示し、韓国企業と日本企業を問わず重視されてきた経営項目は共通している。

日韓企業において相違があった経営項目としては、韓国企業では「経営活動のグローバル化」「取引企業との関係の見直し」で日本企業に比べて高い回答率を示したのに対して、日本企業では「新技術や新商品の開発」「新規事業分野への進出」「有利子負債と不良債権の処理」などで相対的に高い回答率を示している。

表1-6 過去5年間重視されてきた経営項目

(%)

	韓 国			日 本			
	重視	普通	軽視	重視	普通	軽視	不明
既存事業の強化・拡大	56.7	42.7	0.6	83.6	12.0	2.1	2.3
新規事業分野への進出	27.8	67.7	4.5	43.0	27.3	26.8	2.9
不採算事業の積極的な整理・撤退	20.1	70.8	9.1	34.1	42.7	20.0	3.2
執行役員制導入などのガバナンス改革	7.1	82.3	10.5	22.3	27.2	44.9	5.5
経営活動のグローバル化	35.2	57.4	7.4	23.1	36.7	35.1	5.1
業務のアウトソーシング化	18.6	71.6	9.8	29.3	37.8	28.6	4.3
間接部門のコスト削減	56.1	41.1	2.8	64.2	27.0	5.9	3.0
有利子負債と不良債権の処理	20.5	74.1	5.5	38.4	38.4	18.3	4.8
株主価値の上昇	11.4	81.9	6.7	17.0	50.2	26.3	6.5
新技術や新商品の開発	35.3	53.6	11.1	49.8	33.5	11.3	5.5
製品やサービスの価格削減	29.8	64.5	5.7	41.4	44.0	9.0	5.6
競合する製品やサービスとの差別化	35.3	60.3	4.5	59.1	32.3	4.3	4.3
研究開発スピードの改善	25.6	63.4	11.0	29.4	49.5	13.9	7.2
取引企業との関係の見直し	55.6	43.0	1.4	37.4	50.3	7.8	4.5
顧客の満足度の一層の強化	79.1	20.6	0.3	81.4	14.6	1.4	2.6
新規顧客の開拓	69.2	30.0	0.8	68.2	24.1	4.9	2.7
企業の社会的責任 (CSR)	45.9	51.8	2.3	56.1	33.6	7.0	3.4

## (7) 組織の再編

過去5年間における組織と事業再編の内容をみると、韓国企業では、「不明」の割合が50%を超え、その内容を正確に把握することが困難であるが、「子会社の100%子会社化」「事業の買収や合併」「支店・支社・事業所の再編」「社内組織のフラット化」などの割合が高くなっている。

表1-7 事業再編および組織再編

(%)

	韓 国	日 本
持株会社化 (他企業との経営統合)	3.4	9.0
事業の買収や合併	8.9	14.1
事業売却・営業譲渡・廃止	2.3	14.8
生産拠点の海外移転	3.0	8.5
本社機能の縮小	2.9	13.8
社内組織のフラット化	7.3	32.1
カンパニー制の導入・社内分社化	5.9	7.3
支店・支社・事業所の再編	9.1	34.8
子会社・関連会社の再編 (設立または統廃合)	6.9	29.1
子会社の100%子会社化	11.7	6.6
その他	2.0	3.4
不明	57.6	18.7
回答企業数	1007	1280

これに対して、日本企業では、「支店・支社・事業所の再編」(34.8%)、「社内組織のフラット化」(32.1%)、「子会社・関連会社の再編」(29.1%)などが多く行われていたこと

が分かる。

韓国企業において「不明」の割合が高い理由は、1997年の金融危機以降短期間に組織改編が多く行われたのに対して、質問は最近の5年間に行われた組織再編に関するものであったからであるように思われる。

### (8) 意思決定の権限

企業の経営に対する発言権が実質的に誰が強いかをみると、現在は韓国企業、日本企業ともに社長などの会社経営陣の割合が圧倒的に高く、ついで役員会の割合が高い。日韓の間に相違をみせているものとしては、韓国企業においては部長などの管理職の割合が、日本企業では主取引銀行の割合が相対的に高いことである。今後の展望としては、社長などの経営陣の発言権が依然として最も高いが、若干その割合が減少する代わりに、役員会の割合が若干高くなると予想している。

表1-8 利害関係者のうち経営についての発言権が実質的に最も強い当事者

(%)

	現 在				今 後			
	韓 国		日 本		韓 国		日 本	
	第1順位	第2順位	第1順位	第2順位	第1順位	第2順位	第1順位	第2順位
国内機関投資家	1.5	1.1	0.7	0.5	1.4	1.4	2.3	1.6
個人投資家（一般株主）	1.1	1.7	0.8	0.8	0.8	1.8	1.7	2.2
外国人投資家	0.9	0.8	0.2	0.1	1.1	0.6	0.8	0.6
社長など会社経営陣	81.9	18.5	67.4	22.2	81.1	17.3	55.1	23.8
役員会	8.7	21.5	5.8	41.0	9.1	21.8	11.0	32.9
主取引銀行	0.3	0.1	1.1	5.9	0.4	0.1	1.6	6.5
母企業とグループ企業	3.2	4.7	21.6	12.7	3.4	4.6	23.0	11.1
部課長など管理職	0.7	44.8	0.1	9.0	0.8	44.4	1.3	12.3
労働組合と従業員代表	1.4	6.5	0.1	2.5	1.6	7.5	0.3	3.0
その他	0.3	0.3	0.4	0.5	0.3	0.4	0.3	0.5
不明	0.0	0.0	1.9	5.0	0.0	0.0	2.7	5.5
回答企業数	1007	783	1280	1280	1007	784	1280	1280

## 2. 人材マネジメント戦略

### (1) 人事管理方針

韓国企業の人事管理方針のうち回答率が高い方針をみると、「新規学卒者の定期採用」が78%と最も高く、ついで「従業員全体の能力向上を目的とする教育訓練の実施」「一部の従業員を対象とした選抜的教育訓練の実施」「仕事の成果・結果により従業員の処遇に差をつける」「経営目標と経営理念の社員への伝達」などは過半には及ばなかったものの、40%後半の割合を示している。

日本企業の人事労務管理方針のうち回答率が50%を超える方針をみると、「仕事の成果・結果により従業員の処遇に差をつける」「経営目標と経営理念の社員への伝達」「新規学卒者の定期採用」「非正社員、外部人材（派遣、下請けなど）の活用」「従業員全体の能力向上を目的とする教育訓練の実施」などである。成果・業績主義を基本としながら、経営目標

と理念を全従業員が共有することを指向している。また、人材ポートフォリオに関しては、正社員については新卒者を継続的に確保する一方、非正社員を活用し、雇用の柔軟化を図ろうとしているようだ。

表1-9 過去5年間の人事労務管理の方針

	(%)	
	韓 国	日 本
新規学卒者の定期採用	78.0	64.8
非正社員、外部人材（派遣、下請けなど）の活用	21.4	62.3
人件費の柔軟化	31.0	38.8
仕事の成果・結果により従業員の処遇に差をつける	46.3	75.1
従業員全体の能力向上を目的とする教育訓練の実施	71.8	53.1
一部の従業員を対象とした選抜的教育訓練の実施	47.8	32.7
入社同期社員間の昇進・昇格に差をつける	23.2	13.0
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	16.7	10.0
部課長層の人員削減	4.8	11.5
経営幹部育成のための特別プログラムの実施	14.8	13.4
経歴開発計画（CDP）などによる従業員のキャリア開発支援	20.6	9.5
従業員の仕事と育児・介護を両立できるための環境を整備	17.0	24.2
従業員の精神的衛生への配慮	21.7	27.0
女性管理職の育成・登用	13.5	17.8
法定の障害者雇用率の達成	8.8	26.9
労働組合（従業員代表）と経営トップとのコミュニケーション	22.2	37.2
経営目標と経営理念の社員への伝達	46.6	65.7
その他	4.9	1.3
不明	0.1	0.2

注：会社設立期間が5年未満の企業では「設立から現在まで」の状況である。

2. 複数応答で全体標本数と各項目の合計が異なることもある。

これに対して、回答率が低い項目をみると、韓国企業では「部課長層の人員削減」「法定の障害者雇用率の達成」「女性管理職の育成・登用」「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」などであり、日本企業では「従業員のキャリア開発の支援」「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」「部課長層の人員削減」「経営幹部育成のための特別プログラムの実施」「入社同期社員間の昇進・昇格に差をつける」などである。

## （2）雇用および採用

### ア 長期雇用の方針

日本の労使関係システムは、企業別労組、年功給とともに長期雇用慣行で長い間特徴づけられてきた。年功給は1970年代に職能給、最近になって成果主義賃金制度へと変わっている。日本における長期雇用慣行は大企業・男性・正社員に限られてきた側面が少なくないが、実態調査の結果をみると、「今後もできるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい」69.4%、「長期安定雇用は対象者を限定した上で維持していきたい」21.3%と、長期雇用慣行を今後も維持しようとする企業の割合が90%以上であるのに対して、「長期安定雇用の維持は、経営における優先的な課題ではない」という割合は10%未満である。日本の大企業では今後も長期雇用慣行が相当の期間維持されるように思われる。

韓国企業では、「今後もできるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい」の割合が93.7%と日本企業に比べて非常に高い。

表1-10 長期安定雇用方針

	(%)	
	韓 国	日 本
今後もできるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい	93.7	69.4
長期安定雇用は対象者を限定した上で維持していきたい	3.2	21.3
長期安定雇用の維持は、経営における優先的な課題ではない	3.1	8.7
不明	0.0	0.6
回答企業数	1007	1280

### イ 人材ポートフォリオ

人材ポートフォリオとは、企業が必要とする「人材像を明確化」した後に「当該企業の戦略とビジョンとを結び付けた人材の組み合わせ」を意味する。

韓国企業、日本企業ともに「特定領域の専門家と呼べる人材」と「生産現場などで高度な

表1-11 人材ポートフォリオ：増減

		(%)	
		韓 国	日 本
特定領域の専門家	増加	10.7	29.8
	不変	77.4	56.8
	分からない	3.8	4.2
	減少	0.0	4.8
	該当無し	8.1	3.4
	不明	0.0	0.9
事務・管理部門などにおける定型的業務	増加	14.2	4.2
	不変	80.0	48.4
	分からない	5.6	43.8
	減少	0.0	2.3
	該当無し	0.2	0.9
	不明	0.0	0.4
生産現場などにおける高度な技能	増加	9.1	40.8
	不変	52.0	37.3
	分からない	3.6	1.5
	減少	0.0	3.8
	該当無し	35.3	13.2
	不明	0.0	3.4
生産現場などにおける定型的業務	増加	10.3	12.4
	不変	56.3	43.0
	分からない	5.5	25.6
	減少	0.0	4.1
	該当無し	27.9	12.0
	不明	0.0	2.8
回答企業数		1007	1280

技能を発揮する人材」は増加または現状維持の割合が高いのに対して、「現場における定型的業務に従事する人材」と「事務・管理の定型的業務に従事する人材」は現状維持または減少の割合が高く、職務別にポートフォリオの構成割合が今後変わるように思われる。

表1-12 人材ポートフォリオ：確保方法

		(%)	
		韓 国	日 本
特定領域の専門家	新卒正社員の採用	57.8	33.4
	正社員の中途採用	33.2	31.3
	有期契約社員の採用	0.4	4.9
	派遣やアウトソースの活用	0.1	8.8
	その他	0.4	3.2
	分からない	0.0	8.6
	該当する人材がない	8.1	2.2
	不明	0.0	7.6
事務・管理部門などにおける定型的業務	新卒正社員の採用	69.2	20.4
	正社員の中途採用	28.8	10.1
	有期契約社員の採用	0.6	14.0
	派遣やアウトソースの活用	0.3	34.3
	その他	0.9	3.0
	分からない	0.0	7.0
	該当する人材がない	0.2	0.8
	不明	0.0	10.4
生産現場などにおける高度な技能	新卒正社員の採用	24.2	35.5
	正社員の中途採用	35.6	25.0
	有期契約社員の採用	2.1	6.0
	派遣やアウトソースの活用	1.1	2.8
	その他	1.8	2.3
	分からない	0.0	5.5
	該当する人材がない	35.3	8.8
	不明	0.0	14.0
生産現場などにおける定型的業務	新卒正社員の採用	35.7	16.6
	正社員の中途採用	26.3	10.0
	有期契約社員の採用	3.3	18.5
	派遣やアウトソースの活用	5.3	23.2
	その他	1.5	2.8
	分からない	0.0	6.3
	該当する人材がない	27.9	7.9
	不明	0.0	14.7
回答企業数		1007	1280

#### ウ 人材ポートフォリオ：確保方法

人材の確保方法をみると、韓国企業と日本企業との間に相違がみられる。

まず、韓国企業においては、業務の性格と職種の差異を問わず、正社員で採用する割合が日本企業に比べて全般的に高い。

日本企業においては、「特定領域の専門家と呼べる人材」と「生産現場での高度技能を発

「現場での定型的業務に従事する人材」と「事務・管理部門の定型的業務に従事する人材」は契約社員の採用、派遣などの非正社員として採用するという割合が高く、韓国企業に比べて対照的である。また、日本企業は、契約社員、派遣など多様な方法で人材を確保している。韓国企業においても、職務の性格と専門性の程度によって人材確保方法に多様性を導入するべきであるように思われる。

## エ 非正社員の役割

非正社員の役割は、カテゴリーによって異なる。日本企業では、まずパート・アルバイトに対しては、「人件費削減のために不可欠な存在」「予期しない雇用量の変動や短期的な必要に応じる」という点で不可欠な存在「正社員の仕事も代替可能な存在」の順であるのに対して、派遣社員の場合には、「予期しない雇用量の変動や短期的必要に応じる」という点で不可欠な存在「正社員の仕事も代替可能な存在」「人件費削減のために不可欠な存在」の順である。契約社員の場合には、「正社員の仕事も代替可能な存在」「一定以上の技能や知識などを有している点で不可欠な存在」の順で、非正社員であってもカテゴリーによって活用目的が異なることが分かる

表1-13 非正社員の役割

		(%)	
		韓 国	日 本
パート・アルバイト	人件費削減	3.5	53.7
	技能・知識	1.5	13.1
	正社員代替	2.2	28.6
	雇用の柔軟性	5.5	41.7
	該当無し	91.2	15.5
	不明	0.0	3.7
派遣社員	人件費削減	2.5	22.7
	技能・知識	3.1	33.6
	正社員代替	3.5	45.9
	雇用の柔軟性	6.2	17.3
	該当無し	88.4	23.8
	不明	0.0	6.6
契約社員	人件費削減	11.9	26.7
	技能・知識	11.3	23.8
	正社員代替	18.0	31.3
	雇用の柔軟性	20.9	50.5
	該当なし	60.7	21.0
	不明	0.0	5.8
回答企業数		1007	1280

韓国企業では、該当なしが多く、日本企業のように非正社員の役割を正確に把握することが困難であるが、パート・アルバイト、派遣社員、契約社員ともに「予期しない雇用量の変動や短期的必要に応じる」という点で不可欠な存在」という回答が最も高い。非正社員の活用

はカテゴリーによって異なるという点を考慮すれば、日本企業と同様にカテゴリーによって役割が異なるべきであろう。

### 3. 評価制度

成果主義賃金制度が機能するためには、評価制度の導入が前提となるべきである。

韓国企業で導入している評価制度をみると、「人事考課制度」が83.1%と最も多く、ついで「目標管理制度」(47.0%)、「評価結果を本人へ開示」(24.9%)、「コンピテンシーの活用」(17.6%)などの順であり、日本企業も類似した分布を示している。日本企業と相違をみせる部分は、考課者訓練である。日本企業は韓国企業に比べて考課者訓練に高い比重を置いている。評価制度の有効性は考課者がどれだけ公正に評価するかによるという点を考慮すれば、韓国企業においても考課者訓練に多くの努力を注ぐべきであろう。

人事考課制度を成果主義人事制度の導入の有無別でみると、成果主義を導入している企業において人事考課制度の導入率が高いことは、韓国企業、日本企業において共通にみられる現象である。

表1-14 評価制度

	(%)					
	韓 国			日 本		
	全体	成果主義		全体	成果主義	
導入		未導入	導入		未導入	
人事考課制度	83.1	93.6	69.8	88.8	90.0	87.4
目標管理制度	47.0	60.1	30.2	60.1	72.7	42.8
コンピテンシー（行動評価）の活用	17.6	22.5	11.3	15.8	21.6	8.0
評価結果の本人への開示	24.9	35.5	11.5	49.1	63.5	29.4
評価結果の全社員への公表	3.1	3.5	2.5	1.4	1.4	1.5
考課者訓練	8.9	12.9	3.8	42.0	51.3	29.0
評価に対する苦情処理制度	9.5	14.0	3.8	11.5	16.8	4.3
360度評価などの多面評価制度	7.1	9.6	4.1	5.6	8.3	2.0
評価結果の分布規制	3.0	3.7	2.0	17.7	23.1	10.4
絶対評価	7.8	10.6	4.3	26.8	32.2	19.3
その他	3.4	4.1	2.5	2.0	1.2	3.0
不明	8.2	0.9	17.6	1.8	1.2	2.4

### 4. 報奨管理

#### (1) 賃金制度改革内容：基本給

過去5年間実施した賃金分野における改革内容をみると、年功でなく個人の成果に従って賃金が決定される成果主義賃金制度が導入されているが、その内容においては韓国企業と日本企業との間には相違がみられる。

韓国企業では「年俸制の導入」が64.6%と最も多く、ついで「業績給・成果給の導入」(55.7%)、「能力給の割合の拡大」(38%)、「職務給・役割給の導入」(34.6%)の順であ

る。日本企業では「定期昇給の縮小・廃止」が51.2%と最も高く、「年齢給の縮小・廃止」(42.7%)、「業績給・成果給の導入」(40.7%)、「職務給・役割給の導入」(32.4%)、「能力給の部分拡大」(29.1%)、「年俸制の導入」(22.8%)の順である。日本企業では賃金引き上げにおいて年功が占める割合を減らそうとする傾向をみせているのに対して、韓国企業では賃金体系そのものを変えようとする急進的な傾向が相対的に強いように思われる。

今後の基本給の改革方針をみると、日本企業では「業績給・成果給の導入」「定期昇給の縮小・廃止」「年齢給の縮小・廃止」など年功部分の割合を縮小しようとする傾向をみせている。また、賃金制度の今後の方向性に「業績給・成果給の導入」が最も高い割合を占めているものの26%に過ぎない。割合が低い理由については、かならずしも明確にはなっていない。

賞与の改革内容をみると、韓国企業と日本企業ともに「個人業績と連動する部分の拡大」と「企業業績と賞与との連動を強化」の割合が非常に高く、今後の方向性も「企業業績と賞与との連動を強化」が最も多い。これに対して、「事業部など部門別業績賞与の導入」は低い。

表1-15 過去5年の基本給と賞与の改革と今後の計画

		過去5年		今後の計画	
		韓国	日本	韓国	日本
基本給の改革	年俸制の導入	64.6	22.8	71.3	12.5
	定期昇給の縮小・廃止	4.1	51.2	5.9	21.5
	年齢給の縮小・廃止	3.6	42.7	5.2	21.0
	昇給幅の拡大	11.3	15.0	12.2	10.6
	業績給・成果給の導入	55.7	40.7	60.5	25.7
	職務給・役割給などの導入	34.6	32.4	37.6	19.8
	能力給部分の拡大	38.0	29.1	43.9	20.6
	市場の賃金水準や相場との連動を強化	27.2	10.5	28.3	11.0
	家族手当など生活手当の基本給組み入れ	20.6	15.1	21.4	13.6
賞与の改編	個人業績と連動する部分の拡大	28.6	53.7	31.9	29.8
	事業部など部門別業績賞与の導入	22.9	22.7	25.9	17.7
	一時金・報奨金制度の導入・拡大	11.5	9.2	15.0	9.4
	企業業績と賞与の連動を強化	24.2	49.8	26.1	33.2
	ストックオプションの導入	4.0	4.1	5.5	2.7

注：韓国は今後の維持も含めて回答しているように思われる。

## (2) 課長レベルの年収格差の決定要因

過去5年間の同一部門・課長レベルの年収格差をみると、日本企業においては「拡大した」が57.9%と、韓国企業の28.4%を大きく上回っている。

今後の課長レベルの年収を決定する要因をみると、日本企業が韓国企業に比べて個人業績、部門業績、会社業績のいずれも賃金と連動させる割合が高いことが分かる。

表1-16 過去5年間の同一部門・課長レベルの年収格差

	(%)	
	韓 国	日 本
拡 大	28.4	57.9
不 変	70.2	28.1
縮 小	1.4	7.6
不 明	0.0	6.4
回答企業数	564	736

表1-17 課長レベルの年収の決定要因

		(%)	
		韓 国	日 本
個人業績の変動	拡 大	37.9	65.4
	現状維持	61.3	30.1
	縮 小	0.7	1.2
	不 明	0.0	3.3
部門業績の変動	拡 大	30.7	40.7
	現状維持	68.6	52.4
	縮 小	0.7	1.5
	不 明	0.0	5.4
会社業績の変動	拡 大	29.4	43.0
	現状維持	70.0	51.6
	縮 小	0.5	1.1
	不 明	0.0	4.3
回答企業数		564	737

## 5. 職能資格制度

日本の支配的な賃金体系は、成果主義賃金制度が導入されているものの、依然として1970年代に本格的に導入された職能給であるといえよう。職能給の基礎は職能資格制度である。過去5年間の職能資格制度の変化をみると、「職能資格制度の変更を行った」が37.5%と最も多く、ついで「職能資格制度の変更・廃止は行っていない」が30.5%の順である。

「職能資格制度を廃止した」という回答は6.6%に過ぎない。

日本企業では職能資格制度を導入する企業の割合が75%であるのに対して、韓国企業では未導入が73%と高い比率を占め、導入している企業においても「大きな変化がなかった」の割合が多い。

表1-18 過去5年間における職能資格制度の変化

	(%)	
	韓 国	日 本
職能資格制度の変更を行った	0.8	37.5
職能資格制度を廃止した	1.0	6.6
職能資格制度の変更・廃止は行っていない	25.2	30.5
現在まで職能資格制度を導入したことがない	73.0	22.5
不 明	0.0	2.9
回答企業数	1007	1280

日本企業において職能資格制度を変更する場合の内容をみると、「資格要件の明確化」が66.6%と最も多く、「等級数の減少」が36.2%、「滞留年数の廃止や縮小」が31.4%、「等級数の増加」が19.0%などである。

表1-19 職能資格制度の変更内容（日本の企業、複数応答）

	比 率
資格要件の明確化	65.6
等級数の増加	19.0
等級数の減少	36.9
滞留年数の廃止や縮小	30.8
昇給・昇格の定員制と人数枠の導入	6.5
その他	7.5
不 明	0.4
回答企業数	480

## 6. キャリア開発・配置

従業員のキャリア開発および配置と関連して、現在実施している制度をみると、日本企業では、「定年以降の従業員の雇用継続・再雇用」が72.7%と最も多く、ついで「年齢や勤続にしばられない部課長層への登用」（60.9%）、「降格人事」（49.6%）、「非正社員の正社員への登用」（48.2%）、「子会社や関連会社への出向・転職」（43.8%）、「部課長などの管理職の中途採用」（41.4%）などの順である。「現在実施している制度」を「継続実施するか新規に導入する制度」としているものは、「降格人事」を除いては「現在実施」との回答より10%ポイント低い。しかしながら、「自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した人事異動」は今後導入して欲しいと望んでいることが分かる。

表1-20 キャリア開発・配置

(%)

	韓 国		日 本	
	現 在 実 施	継 続・ 新 規 導 入	現 在 実 施	継 続・ 新 規 導 入
年齢や勤続にしばられない部課長層への登用	22.4	23.9	60.9	53.3
経営幹部層の外部からの採用	24.7	24.6	34.3	25.9
降格人事	5.1	6.2	49.6	48.5
昇進競争における敗者復活	3.4	4.2	26.6	24.5
自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した人事異動	17.5	18.6	35.6	40.3
部課長などの管理職の中途採用	56.2	55.9	41.4	32.1
子会社や関連会社への出向・転職	12.7	13.3	43.8	33.9
一度退職した従業員を正社員として再雇用	22.7	23.5	21.3	16.8
定年以降の従業員の雇用継続・再雇用	29.7	32.9	72.7	59.9
非正社員の正社員への登用	23.4	26.3	48.2	39.1

韓国企業では、「部課長などの管理職の中途採用」が 56.2%と最も多く、ついで「定年以降の従業員の雇用継続・再雇用」(29.7%)、「経営幹部層の外部からの採用」(24.7%)、「非正社員の正社員への登用」(23.4%)などとなっており、日本企業に比べて「部課長などの管理職の中途採用」を除いては割合が低い。

## 7. 人事管理部門の役割

社内における人事管理部門の役割をみると、韓国企業と日本企業との間に相違があることが分かる。日本企業の場合、韓国企業と同様に主に人事・労務管理に固有な仕事と役割を果たすように求められる割合が最も高い。しかしながら、経営戦略を実行し達成するために必要な人事制度と施策を開発するように求められる割合と長期的人材育成に必要なシステムとプログラムを開発するよう求められる割合が、韓国企業に比べて高く、人事労務部門の役割が韓国企業に比べて重要であることが分かる。

表1-21 人事管理部門の役割

	韓国					日本				
	人事労務業務	戦略実行	人材育成	戦略構築	不明	人事労務業務	戦略実行	人材育成	戦略構築	不明
(全体)	91.7	48.4	33.6	17.5	0.0	72.5	63.7	54.0	26.6	2.3
(従業員規模)										
300人未満	90.3	46.4	31.4	17.7	0.0	69.3	45.9	39.4	25.5	3.5
300～499人	93.5	45.6	38.5	14.2	0.0	73.6	60.2	50.0	24.8	1.9
500～999人	91.7	53.4	32.3	18.8	0.0	72.6	69.4	57.6	28.0	3.2
1000～2999人	93.8	54.6	38.1	20.6	0.0	73.7	78.4	66.0	24.7	1.0
3000人以上	100.0	58.1	38.7	16.1	0.0	76.7	79.1	73.3	33.7	0.0
(産業)										
建設業	90.9	61.4	48.9	29.5	0.0	77.2	62.0	47.8	25.0	2.2
製造業	89.8	53.8	34.3	21.2	0.0	71.8	64.0	60.5	26.1	1.4
電気・ガス・水道業	100.0	10.0	10.0	10.0	0.0	75.0	75.0	100.0	75.0	0.0
通信業	72.7	45.5	45.5	0.0	0.0	72.2	72.2	54.2	36.1	2.8
運輸業	97.8	28.3	19.6	3.3	0.0	72.9	50.4	38.8	31.8	4.7
卸・小売業	100.0	46.1	34.3	10.8	0.0	69.4	68.0	57.3	23.3	2.4
金融・保険業	93.5	52.2	47.8	34.8	0.0	82.9	75.6	62.2	24.4	1.2
不動産業	85.7	28.6	14.3	0.0	0.0	72.7	81.8	63.6	18.2	0.0
飲食店・宿泊業	96.4	60.0	30.9	10.9	0.0	88.2	76.5	52.9	17.6	0.0
サービス業	87.0	40.1	30.2	13.6	0.0	68.9	57.1	44.7	25.1	3.7
その他	100.0	28.6	28.6	28.6	0.0	81.8	81.8	54.5	45.5	0.0
不明	-	-	-	-	-	75.0	75.0	75.0	25.0	0.0

## 8. 仕事と職場の変化

韓国企業は 1997 年末の金融危機以降に人員削減中心の構造調整が展開され、人材マネジメントのパラダイムが年功中心から成果・業績中心へと急変した。日本企業も 2000 年以降バブル経済が崩壊し、成果主義人事制度が本格的に導入された。このような変化が仕事と職

場に及ぼした影響をみると、つぎのとおりである。

韓国企業、日本企業ともに回答率が比較的高く、かつ類似した割合を示す項目としては、「部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった」（韓国企業 30.1 %、日本企業 30.6 %）、「社内における意思決定のスピードが上がった」（39.2 %、42.9 %）などである。日本企業が韓国企業に比べて回答率が高い変化項目をみると、「進捗管理が厳しくなった」（日本企業 53 %、韓国企業 30.1 %）、「仕事ができる人に仕事が集中するようになった」（50.2 %、12.7 %）、「残業が増えるなど、労働時間が増加した」（34.7 %、8.9 %）、「精神的ストレスを訴える社員が増加した」（34.9 %、9.2 %）などである。韓国企業が日本企業に比べて高い回答率をみせる変化項目は、「従業員の仕事に対する意欲が高まった」で、韓国は 34.7 %、日本は 24.8 %である。

表1-22 過去5年間における仕事や職場の変化（肯定的に回答した割合）

(%)

	韓 国	日 本
部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	30.1	30.6
社内における意思決定のスピードが上がった	39.2	42.9
仕事の進め方において社員の裁量が増大した	18.1	24.4
進捗管理が厳しくなった	30.1	53.0
社員の間での競争意識が高まった	21.8	18.8
従業員の仕事に対する意欲が高まった	34.7	24.8
職場で協力し合う雰囲気なくなった	2.1	7.3
仕事ができる人に仕事が集中するようになった	12.7	50.2
残業が増えるなど、労働時間が増加した	8.9	34.7
精神的ストレスを訴える社員が増加した	9.2	34.9
離職する社員が増加した	4.1	19.6

### 第3節 成果主義

#### 1. 成果主義人事制度の導入と影響要因

成果主義人事制度を導入している割合をみると、韓国企業は 56.0 % と、日本企業の 57.6 % とほぼ等しい導入割合を示している。従業員規模別では韓国、日本企業ともに規模が大きいほど成果主義の導入割合が高かった。産業別では、韓国企業では通信業で成果主義の導入割合が 90.9 % と最も高く<sup>1</sup>、ついで金融・保険業 (87 %)、卸・小売業 (65.7 %)、サービス業 (64.8 %) などの順であり、製造業と電気・ガス・水道業では導入割合がそれぞれ 20 %、50 % と低かった。日本企業では不動産業<sup>2</sup> が 81.8 % と最も高く、電気・ガス・水道業が 75 %、通信業が 69.4 %、建設業が 66.3 % などと、韓国企業とは産業によって多少の相違がある。

表1-23 従業員規模別・産業別成果主義人事制度の導入割合

	(%)	
	韓 国	日 本
(全 体)	56.0	57.6
(従業員規模)		
300人未満	51.8	51.5
300～499人	52.1	50.7
500～999人	57.9	59.2
1000～2999人	74.2	67.0
3000人以上	90.3	82.6
(産 業)		
建設業	58.0	66.3
製造業	50.0	57.3
電気・ガス・水道業	20.0	75.0
通信業	90.9	69.4
運輸業	40.2	48.1
卸・小売業	65.7	64.1
金融・保険業	87.0	50.0
不動産業	64.3	81.8
飲食店・宿泊業	52.7	64.7
サービス業	64.8	51.1
その他	57.1	63.6

このような成果主義の導入状況について、企業規模別、業種別、労組の有無別、上場－非上場別にどのような特徴があるのかをみるために、成果主義を導入している企業を1、導入していない企業を0とする変数「成果主義変数」を作り、これを従属変数とするロジスティック回帰分析を行った。独立変数は業種ダミー（建設業を準拠業種）、従業員数（300人未満を準拠集団）、労組ダミー（労組なしを準拠集団）、上場ダミー（非上場社が準拠集団）

1 サンプルが 11 に過ぎないため、解釈に注意。

2 サンプルが 11 に過ぎないため、解釈に注意。

である。

表 1-24 は成果主義導入に対するロジスティック回帰分析結果表である。同表によれば、韓国企業では、建設業に比べ電気・ガス・水道業、運輸業は成果主義導入割合が統計的に有意である比率が低いのに対して、通信業と金融・保険業は成果主義導入割合が統計的に有意である比率が高い。日本企業では、建設業に比べて運輸業、金融・保険業、サービス業において成果主義導入割合が統計的に有意である比率が低いことが分かる。

企業規模別では、韓国企業、日本企業ともに 300 人未満企業に比べて 1000 ～ 2999 人企業と 3000 人以上企業において成果主義を導入している企業の割合が統計的に有意である比率が高く、日本企業では 500 ～ 999 人企業においても導入の割合が高い。韓国企業においてのみ「労組なし企業」と「上場企業」において成果主義導入割合が統計的に有意である比率が高いが、日本企業においては統計的に有意な差がないことが分かった。

表1-24 成果主義導入への影響要因（ロジスティック回帰分析）

	韓 国		日 本	
	B	S.E.	B	S.E.
常 数	0.163	0.231	0.473	0.274
(産 業)				
製造業	-0.215	0.243	-0.341	0.246
電気・ガス・水道業	-1.624 *	0.840	-0.035	1.225
通信業	1.837 *	1.086	0.236	0.343
運輸業	-0.541 *	0.318	-0.695 **	0.290
卸・小売業	0.386	0.306	-0.188	0.271
金融・保険業	1.469 ***	0.498	-0.626	0.318
不動産業	0.434	0.602	0.945	0.824
飲食店・宿泊業	-0.097	0.355	-0.484	0.581
サービス業	0.319	0.278	-0.631 **	0.266
その他	0.217	0.799	-0.007	0.670
(従業員規模)				
300～499人	0.046	0.184	-0.035	0.165
500～999人	0.272	0.211	0.342 *	0.177
1000～2999人	0.916 ***	0.269	0.639 ***	0.206
3000人以上	2.059 ***	0.633	1.486 ***	0.321
労組	-0.365 **	0.153	-0.031	0.058
上場企業	0.359	0.213	-0.045	0.054
Chi-square	94 ***		66 ***	
-2 Log likelihood	1287		1644	
N	1007		1255	

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1.

## 2. 成果主義の導入状況と影響要因

成果主義導入の歴史は韓国企業は平均 5.1 年、日本企業は平均 5.6 年である<sup>3</sup>。従業員規

3 日本企業に対する調査は 2004 年、韓国企業に対する調査は 2007 年に行われたため、およそ 3 年の差が存在することに注意。

表1-25 成果主義の導入状況

	(%)	
	韓 国	日 本
(全 体)	5.1	5.6
(従業員規模)		
300人未満	4.5	4.9
300～499人	5.2	5.7
500～999人	5.5	5.5
1000～2999人	6.4	6.3
3000人以上	7.6	5.9
(産 業)		
建設業	6.4	4.6
製造業	4.8	5.1
電気・ガス・水道業	3.0	5.0
通信業	5.5	5.9
運輸業	4.7	7.8
卸・小売業	5.8	6.0
金融・保険業	5.6	4.7
不動産業	4.0	23.1
飲食店・宿泊業	5.4	7.0
サービス業	4.7	4.8
その他	7.5	2.9

表1-26 成果主義の導入状況（線形回帰分析）

	韓 国		日 本	
	B	S.E.	B	S.E.
常 数	5.652	0.741	4.344	1.195
(産 業)				
製造業	-1.552 **	0.781	0.288	0.994
電気・ガス・水道業	-4.715	3.495	0.499	4.851
通信業	-1.550	2.052	1.222	1.313
運輸業	-1.624	1.206	3.425 ***	1.307
卸・小売業	-0.617	1.036	1.170	1.083
金融・保険業	-1.384	1.162	-0.084	1.409
不動産業	-1.726	1.724	18.624 ***	2.442
飲食店・宿泊業	-0.678	1.161	1.995	2.248
サービス業	-1.513 *	0.918	0.064	1.114
その他	1.848	3.413	-1.844	2.699
(従業員規模)				
300～499人	0.422	0.651	0.664	0.789
500～999人	0.262	0.730	0.789	0.816
1000～2999人	0.923	0.823	1.346	0.898
3000人以上	2.152 *	1.209	1.041	1.068
労組	0.136	0.540	-0.208	0.314
上場企業	1.927 ***	0.675	-0.101	0.270
F	1.733 **		4.932 ***	
Adj. R Square	0.027		0.084	
N	427		689	

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1.

模別では、韓国企業と日本企業ともに企業規模が大きければ大きいほど導入の歴史が長い。業種別にみると、韓国企業では建設業が最も導入の歴史が長く、ついで卸・小売業、金融・保険業の順である。これに対して、日本企業の場合には不動産業が 23.1 年と導入の歴史が非常に長く、ついで運輸業、飲食店・宿泊業の順となっている。このように日韓両国には導入の歴史に差異がみられる。

表 1-26 は成果主義導入の歴史を従属変数とする線形回帰分析である。独立変数は表 1-24 と同じである。分析の結果をみると、韓国企業では、建設業に比べて製造業とサービス業において統計的に有意に成果主義導入の歴史が低いのに対して、日本企業では、建設業に比べて運輸業と不動産業において統計的に有意に成果主義導入の歴史が長い。

企業規模別では、韓国企業においては、3000 人以上企業で 300 人未満企業に比べて統計的に有意に成果主義導入の歴史が長いのに対して、日本企業では、企業規模別に統計的に有意な差異はみられなかった。

労組の有無と上場－非上場別でみると、韓国企業において上場企業が非上場企業と比べて統計的に有意に成果主義導入の歴史が長いのに対して、日韓企業ともに労組の有無と、日本企業では上場－非上場別では統計的に有意な差異がみられなかった。

### 3. 成果主義適用対象と影響要因

成果主義が適用される階層は、韓国企業では経営トップ層への適用割合が若干高く、日本企業ではパートへの適用割合が若干高いことを除けば、主に正社員である部課長および一般従業員である。

従業員規模と業種別では、韓国企業、日本企業ともに成果主義を適用している対象に著しい相違はない。ただし、日本企業の場合、パートなどの非正社員の割合が相対的に高い卸・小売業と飲食店・宿泊業では、パート・アルバイトにも成果主義を適用する割合がそれぞれ 12.9%と 18.2%と他の業種に比べて高い。

表 1-29 は成果主義を適用している対象（部長、課長、一般従業員）を従属変数としたロジスティック回帰分析である。独立変数は表 1-24 と同じである。

韓国企業では、建設業に比べて成果主義導入の歴史が低い製造業とサービス業において統計的に部長・課長・一般従業員の成果主義適用割合が低い。

日本企業では、建設業に比べて通信業、卸・小売業、金融・保険業では部長・課長・一般従業員に対して成果主義を適用する割合が、統計的に有意である比率が高いのに対して、運輸業においては統計的に有意である比率が低い。

表1-27 従業員規模別・産業別成果主義人事制度の適用対象（韓国）

（%）

	韓 国								回 答 企業数
	経営ト ップ層	部長層	課長層	係長/ 主任	一般 職員	パート	その他	不 明	
(全 体)	44.0	83.7	86.3	70.6	81.9	1.4	5.7	0.0	564
(従業員規模)									
300人未満	44.8	79.3	82.6	69.6	83.3	1.7	6.0	0.0	299
300～499人	46.6	90.9	88.6	73.9	83.0	1.1	9.1	0.0	88
500～999人	45.5	85.7	94.8	70.1	77.9	0.0	2.6	0.0	77
1000～2999人	36.1	86.1	88.9	72.2	83.3	1.4	4.2	0.0	72
3000人以上	42.9	96.4	89.3	67.9	71.4	3.6	3.6	0.0	28
(産 業)									
建設業	39.2	94.1	100.0	56.9	90.2	0.0	0.0	0.0	51
製造業	46.7	85.7	89.0	77.1	71.9	1.9	8.6	0.0	210
電気・ガス・水道業	0.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	2
通信業	30.0	80.0	80.0	80.0	100.0	0.0	10.0	0.0	10
運輸業	48.6	86.5	81.1	78.4	86.5	2.7	5.4	0.0	37
卸・小売業	58.2	91.0	91.0	80.6	89.6	1.5	3.0	0.0	67
金融・保険業	40.0	82.5	85.0	40.0	77.5	0.0	0.0	0.0	40
不動産業	33.3	66.7	77.8	66.7	100.0	0.0	0.0	0.0	9
飲食店・宿泊業	17.2	82.8	93.1	69.0	86.2	0.0	0.0	0.0	29
サービス業	42.9	70.5	72.4	64.8	87.6	1.9	8.6	0.0	105
その他	25.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	4

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

表1-28 従業員規模別・産業別成果主義人事制度の適用対象（日本）

（%）

	日 本								回 答 企業数
	経営ト ップ層	部長層	課長層	係長/ 主任	一般 職員	パート	その他	不 明	
(全 体)	27.5	86.7	91.0	79.4	70.6	7.7	3.0	1.8	737
(従業員規模)									
300人未満	22.7	81.5	84.9	79.8	73.9	5.0	5.9	1.7	119
300～499人	26.0	83.6	90.0	79.0	68.5	8.2	1.4	3.2	219
500～999人	21.5	89.2	91.9	74.7	63.4	5.4	4.8	1.6	186
1000～2999人	29.2	89.2	93.8	82.3	76.9	11.5	1.5	0.8	130
3000人以上	53.5	94.4	98.6	85.9	78.9	11.3	0.0	0.0	71
(産 業)									
建設業	29.5	93.4	91.8	73.8	57.4	1.6	1.6	0.0	61
製造業	33.1	89.9	92.3	77.0	67.3	8.5	2.0	2.4	248
電気・ガス・水道業	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	3
通信業	36.0	92.0	96.0	90.0	80.0	2.0	2.0	0.0	50
運輸業	11.3	59.7	66.1	59.7	59.7	6.5	8.1	6.5	62
卸・小売業	26.5	87.1	94.7	85.6	77.3	12.9	1.5	1.5	132
金融・保険業	12.2	87.8	100.0	90.2	82.9	4.9	0.0	0.0	41
不動産業	11.1	77.8	88.9	77.8	77.8	11.1	11.1	0.0	9
飲食店・宿泊業	27.3	81.8	90.9	54.5	63.6	18.2	0.0	0.0	11
サービス業	24.1	89.3	92.9	84.8	72.3	6.3	6.3	0.9	112
その他	42.9	71.4	71.4	71.4	85.7	14.3	0.0	0.0	7

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

企業規模別では、韓国企業は300人未満企業に比べ1000～2999人企業においてのみ部長・課長・一般従業員に対する成果主義を適用している割合が統計的に有意である比率が高い。労組の有無別にみると、韓国企業では、「労組ありの企業」が「労組なしの企業」に比べて部長・課長・一般従業員に対する成果主義適用割合が統計的に有意である比率が高いが、日本企業では、統計的に有意な相違はみられなかった。

上場－非上場別では韓国企業と日本企業ともに適用対象層に統計的に有意な相違はみられなかった。

表1-29 成果主義の適用対象（積極的成果主義：部長＋課長＋一般）（ロジスティック回帰分析）  
(%)

	韓 国		日 本	
	B	S.E.	B	S.E.
常 数	1.811	0.426	0.331	0.354
(産 業)				
製造業	-1.111 ***	0.438	0.338	0.296
電気・ガス・水道業	19.883	28421	20.728	23024
通信業	-0.354	0.900	1.071 **	0.426
運輸業	-0.818	0.550	-0.777 **	0.384
卸・小売業	-0.253	0.524	0.581 *	0.327
金融・保険業	-1.299 **	0.531	0.855 *	0.443
不動産業	-1.050	0.824	0.641	0.778
飲食店・宿泊業	-0.761	0.591	-0.241	0.676
サービス業	-1.261 ***	0.462	0.454	0.335
その他	19.560	19970	0.735	0.883
(従業員規模)				
300～499人	0.364	0.283	-0.166	0.240
500～999人	0.008	0.298	-0.196	0.249
1000～2999人	0.568*	0.329	0.300	0.282
3000人以上	0.537	0.472	0.434	0.347
労組	-0.585 ***	0.216	-0.114	0.090
上場企業	0.094	0.277	0.049	0.090
Chi-square	35 ***		45 ***	
-2 Log likelihood	657		914	
N	564		724	

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1

#### 4. 成果主義導入の理由と影響要因

##### (1) 成果主義導入の理由

成果主義を導入した理由をみると、韓国企業では、「従業員のやる気を引き出すため」が63.8%と最も高く、ついで「従業員個々人の目標を明確にするため」(48.6%)、「会社業績対応で、人件費を調整」(43.1%)、「評価・処遇制度の納得性を高めるため」(42.6%)、「経営トップの強い意向があったため」(12.1%)の順となっている。日本企業では韓国企業と同様に、「従業員のやる気を引き出すため」が77.6%と最も高い。ついで「評価・処遇

表1-30 成果主義人事制度導入の理由（韓国）

	止賃・縮小の勤続部分の廃	賃金の縮小	生産性を測れない	労働時間を測れない	人件費削減のため	会社業績対応で人件費を調整	従業員の出すためやる気を引き出す	従業員個々の目標を明確にするため	従業員個々の目標を明確にするため	得性を高く処遇する制	評価を高く処遇する制	意向があつたため強い	経営トツプのため強い	多くの会社が導入し	その他	不明	回答企業数
(全体)	1.8	8.5	4.3	43.1	63.8	48.6	42.6	12.1	9.6	1.6	0.0	564					
(従業員規模)																	
300人未満	2.3	8.7	4.3	43.1	58.9	45.8	39.1	10.7	9.7	2.0	0.0	299					
300～499人	1.1	6.8	3.4	34.1	69.3	43.2	48.9	12.5	8.0	0.0	0.0	88					
500～999人	0.0	10.4	2.6	51.9	70.1	49.4	31.2	14.3	11.7	2.6	0.0	77					
1000～2999人	1.4	8.3	4.2	40.3	66.7	61.1	52.8	9.7	5.6	1.4	0.0	72					
3000人以上	3.6	7.1	10.7	53.6	75.0	60.7	64.3	25.0	17.9	0.0	0.0	28					
(産業)																	
建設業	0.0	9.8	5.9	41.2	82.4	49.0	33.3	15.7	9.8	0.0	0.0	51					
製造業	2.9	8.1	2.9	38.6	66.7	46.7	44.8	10.0	9.0	1.0	0.0	210					
電気・ガス・水道業	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2					
通信業	0.0	0.0	0.0	20.0	70.0	20.0	20.0	0.0	10.0	10.0	0.0	10					
運輸業	0.0	5.4	0.0	54.1	67.6	45.9	45.9	8.1	8.1	0.0	0.0	37					
卸・小売業	3.0	10.4	1.5	46.3	50.7	46.3	43.3	6.0	13.4	1.5	0.0	67					
金融・保険業	0.0	15.0	2.5	60.0	67.5	60.0	52.5	32.5	22.5	0.0	0.0	40					
不動産業	0.0	0.0	11.1	44.4	66.7	22.2	11.1	0.0	11.1	22.2	0.0	9					
飲食店・宿泊業	3.4	20.7	6.9	44.8	72.4	58.6	34.5	17.2	6.9	0.0	0.0	29					
サービス業	1.0	3.8	9.5	40.0	53.3	52.4	44.8	13.3	4.8	2.9	0.0	105					
その他	0.0	25.0	0.0	100.0	50.0	50.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4					

表1-31 成果主義人事制度導入の理由（日本）

	止賃・縮小の勤続部分の廃	賃金の縮小	生産性を測れない	労働時間を測れない	人件費削減のため	会社業績対応で人件費を調整	従業員の出すためやる気を引き出す	従業員個々の目標を明確にするため	従業員個々の目標を明確にするため	得性を高く処遇する制	評価を高く処遇する制	意向があつたため強い	経営トツプのため強い	多くの会社が導入し	その他	不明	回答企業数
(全体)	28.4	10.3	8.4	36.9	77.6	53.5	60.1	17.9	2.4	1.4	1.9	737					
(従業員規模)																	
300人未満	23.5	15.1	10.1	36.1	82.4	48.7	56.3	15.1	1.7	1.7	1.7	119					
300～499人	28.3	9.1	10.5	42.9	74.0	50.7	54.8	24.2	1.8	0.9	3.2	219					
500～999人	30.1	10.2	8.6	34.4	75.3	55.9	60.8	17.2	4.3	1.1	2.2	186					
1000～2999人	29.2	8.5	6.2	34.6	80.0	57.7	65.4	16.9	1.5	2.3	0.8	130					
3000人以上	32.4	9.9	4.2	29.6	81.7	53.5	73.2	9.9	2.8	1.4	0.0	71					
(産業)																	
建設業	29.5	13.1	4.9	37.7	67.2	60.7	65.6	13.1	4.9	0.0	0.0	61					
製造業	29.4	7.3	5.6	34.3	76.6	55.6	60.5	20.2	2.4	1.6	2.4	248					
電気・ガス・水道業	33.3	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	3					
通信業	28.0	14.0	4.0	34.0	76.0	54.0	76.0	14.0	0.0	0.0	0.0	50					
運輸業	27.4	25.8	16.1	30.6	74.2	46.8	33.9	21.0	6.5	0.0	8.1	62					
卸・小売業	28.8	8.3	10.6	46.2	76.5	50.0	62.1	18.9	2.3	1.5	1.5	132					
金融・保険業	31.7	4.9	14.6	41.5	90.2	31.7	63.4	12.2	0.0	2.4	0.0	41					
不動産業	22.2	22.2	11.1	22.2	88.9	77.8	55.6	11.1	0.0	0.0	0.0	9					
飲食店・宿泊業	18.2	0.0	0.0	36.4	90.9	63.6	63.6	9.1	0.0	9.1	0.0	11					
サービス業	25.0	10.7	10.7	39.3	82.1	54.5	58.9	19.6	1.8	1.8	0.9	112					
その他	28.6	0.0	0.0	0.0	85.7	71.4	71.4	0.0	0.0	0.0	0.0	7					

制度の納得性を高めるため」(60.1%)、「従業員個々人の目標を明確にするため」(53.5%)、「会社業績対応で、人件費を調整」(36.9%)の順となっている。成果主義の導入理由の中で日韓企業間で相違をみせているのは、日本企業では「賃金の勤続部分の廃止・縮小のため」との回答が28.4%であるのに対して、韓国企業では1.8%に過ぎなかった点である。

日韓企業ともに業種および従業員規模別では若干の差異はあるものの、全体的に類似した傾向を示している。

## (2) 従業員のやる気への影響要因

成果主義を導入する最も大きな理由は、「従業員のやる気を引き出すため」である。従業員のやる気に影響を与える要因を分析したのが表1-32である。

韓国企業では、建設業に比べて製造業、サービス業、卸・小売業においては従業員のやる気を重視しないのに対して、日本企業では逆に建設業に比べて製造業、金融・保険業、サービス業においては従業員のやる気を重視することが分かる。

従業員規模、労組の有無、上場—非上場別では韓国企業と日本企業ともに統計的に有意な相違がないことが明らかになった。

表1-32 従業員のやる気への影響要因

	韓国		日本	
	B	S.E.	B	S.E.
常数	1.371	0.384	0.858	0.410
(産業)				
製造業	-0.805 **	0.401	0.535 *	0.318
電気・ガス・水道業	-22.521	28421	20.295	23184
通信業	-0.718	0.790	0.528	0.436
運輸業	-0.750	0.513	0.310	0.407
卸・小売業	-1.443 ***	0.446	0.486	0.349
金融・保険業	-0.829	0.508	1.604 ***	0.599
不動産業	-0.726	0.802	1.226	1.106
飲食店・宿泊業	-0.537	0.560	1.461	1.095
サービス業	-1.346 ***	0.421	0.734 **	0.375
その他	-1.336	1.072	1.066	1.121
(従業員規模)				
300～499人	0.368	0.267	-0.497* *	0.290
500～999人	0.297	0.299	-0.407	0.300
1000～2999人	0.280	0.302	-0.105	0.337
3000人以上	0.681	0.484	0.011	0.406
労組	-0.143	0.209	0.104	0.119
上場企業	0.090	0.266	-0.139	0.085
Chi-square	30 **		22	
-2 Log likelihood	709		747	
N	564		724	

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

表1-33 評価・処遇制度の納得性への影響要因

(%)

	韓 国		日 本	
	B	S.E.	B	S.E.
常 数	-0.819	0.322	0.926	0.373
(産 業)				
製造業	0.533	0.337	-0.291	0.309
電気・ガス・水道業	0.879	1.476	-0.326	1.290
通信業	-0.864	0.872	0.544	0.434
運輸業	0.583	0.455	-1.305 ***	0.394
卸・小売業	0.457	0.395	-0.204	0.334
金融・保険業	0.750 *	0.449	-0.123	0.429
不動産業	-1.183	1.108	-0.176	0.759
飲食店・宿泊業	0.143	0.503	-0.317	0.702
サービス業	0.471	0.365	-0.231	0.343
その他	-0.229	1.200	0.303	0.886
(従業員規模)				
300～499人	0.338	0.250	-0.121	0.236
500～999人	-0.288	0.295	0.115	0.246
1000～2999人	0.583 **	0.288	0.226	0.273
3000人以上	1.097 **	0.450	0.595 **	0.343
労組	-0.210	0.204	-0.227 **	0.104
上場企業	0.151	0.252	0.035	0.087
Chi-square	27 **		39 ***	
-2 Log likelihood	742		934	
N	564		724	

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

表1-34 目標の明確化への影響要因

(%)

	韓 国		日 本	
	B	S.E.	B	S.E.
常 数	-0.142	0.304	0.239	0.347
(産 業)				
製造業	0.025	0.320	-0.185	0.296
電気・ガス・水道業	0.478	1.472	20.928	23200
通信業	-1.464 *	0.850	-0.257	0.391
運輸業	-0.055	0.441	-0.569	0.375
卸・小売業	-0.009	0.380	-0.452	0.321
金融・保険業	0.456	0.440	-1.185 ***	0.430
不動産業	-1.138	0.855	0.907	0.853
飲食店・宿泊業	0.391	0.479	0.131	0.692
サービス業	0.161	0.350	-0.223	0.331
その他	0.206	1.047	0.546	0.882
(従業員規模)				
300～499人	-0.117	0.250	0.114	0.232
500～999人	0.245	0.278	0.344	0.240
1000～2999人	0.697 **	0.292	0.390	0.265
3000人以上	0.803 *	0.444	0.125	0.318
労組	-0.256	0.201	-0.012	0.085
上場企業	-0.080	0.250	-0.046	0.083
Chi-square	20		23	
-2 Log likelihood	761		978	
N	564		724	

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

\*\*\*p&lt;.01, \*\*p&lt;.05, \*p&lt;.1.

### (3) 評価・処遇制度の納得性への影響要因

評価・処遇制度の納得性は成果主義制度の有効性を左右する重要な要因である。

納得性への影響要因を業種別にみると、韓国企業では準抛業種（建設業）に比べて金融・保険業においてのみ納得性が重視されているのに対し、日本企業の場合、準抛業種に比べて運輸業で納得性が重視されていないことが分かる。従業員規模別では、韓国企業の場合、準抛集団（300人未満企業）に比べて1000～2999人と3000人以上の企業において、日本企業では3000人以上企業で納得性が重視されている。労組の有無別では、日本の労組あり企業が労組なし企業に比べて納得性を重視しているが、上場－非上場は、韓国企業、日本企業ともに納得性に統計的に有意な相違はなかった。（表1-33参照）

### (4) 目標の明確化への影響要因

韓国企業、日本企業ともに成果主義を導入する要因の1つに、「従業員個々人の目標を明確にするため」がある。

目標の明確化への影響要因を業種別にみると、韓国企業では準抛業種（建設業）に比べて通信業において、日本企業では金融・保険業において、目標の明確化を重視していない。

従業員規模別では、韓国企業の場合、準抛集団（300人未満）に比べて1000～2999人と3000人以上の企業において目標の明確化が重視されている。労組の有無と上場－非上場別では韓国企業、日本企業ともに目標の明確化の重視に統計的に有意な相違はなかった。

### (5) 会社業績対応の人件費調整への影響要因

韓国企業、日本企業ともに成果主義を導入するもう1つの要因は、「会社業績対応で、人件費を調整するため」である。

人件費の調整に対する影響要因を業種別にみると、日本企業においてのみ運輸業で人件費の調整を重視していない。従業員規模、労組の有無および上場－非上場別では、韓国企業、日本企業ともに人件費の調整の重視に統計的に有意な相違がなかった。

## 5. 成果主義制度の運用問題と影響要因

### (1) 成果主義制度の運用問題

成果主義人事制度を運営する際における問題点として、韓国企業では、「評価者によって、従業員の評価がばらつく」が最も多く、ついで「仕事のプロセスが評価されない」「管理部門など成果の測定が困難な部門がある」「部門により、従業員の評価に大きな差が出る」「従業員が、成果の出にくい仕事に取り組まない」「評価制度や手続きが複雑」の順である。

これに対して、日本企業では、「評価者によって、従業員の評価がばらつく」に続いて、「管理部門など成果の測定が困難な部門がある」「評価制度や手続きが複雑」「部門により、従業員の評価に大きな差が出る」「仕事のプロセスが評価されない」の順である。

成果主義と結びついた問題を成果主義そのものに内在する問題と成果主義と結びついた問題とに区分すると、指摘率が高い「評価者によって、従業員の評価がばらつく」と「管理部

表1-35 人件費の調整への影響要因

(%)

	韓 国		日 本	
	B	S.E.	B	S.E.
常 数	-0.365	0.308	0.293	0.349
(産 業)				
製造業	-0.099	0.325	-0.311	0.299
電気・ガス・水道業	0.010	1.473	-1.056	1.263
通信業	-1.255	0.856	-0.327	0.393
運輸業	0.439	0.443	-0.667 *	0.377
卸・小売業	0.317	0.383	0.111	0.328
金融・保険業	0.667	0.442	0.079	0.424
不動産業	0.073	0.735	-1.249	0.769
飲食店・宿泊業	0.075	0.478	-0.615	0.673
サービス業	0.013	0.354	-0.391	0.333
その他	21.530	20086	-1.406	0.883
(従業員規模)				
300～499人	-0.391	0.258	0.340	0.233
500～999人	0.227	0.279	0.181	0.240
1000～2999人	-0.326	0.293	0.088	0.264
3000人以上	0.413	0.436	0.205	0.318
労組	0.154	0.202	0.030	0.085
上場企業	0.201	0.250	-0.161 *	0.091
Chi-square	26.000 **		20	
-2 Log likelihood	748		975	
N	564		724	

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1.

表1-36 成果主義制度の運用問題（韓国）

(%)

	き評 が価 複制 雑度 や 手続	部果管 署測理 が定部 あが門 る困な 難どな 成	な員部 差の門 が評に 出価よ るにり 大従 き業	がよ部 重り門 視もや さ個会 れ人社 る目全 標体	ば従評 ら業価 つ員者 くの 評よ つが て	取出従 りに業 組く員 まいが な仕成 い事果 にの	が仕 評事 価の さプ れロ せ い ス	そ の 他	不 明	回 答 企 業 数
(全 体)	15.1	20.0	16.1	10.8	22.5	15.4	21.8	0.7	0.0	564
(従業員規模)										
300人未満	15.7	22.4	19.1	11.0	22.4	16.4	21.1	1.0	0.0	299
300～499人	11.4	18.2	8.0	11.4	25.0	17.0	21.6	0.0	0.0	88
500～999人	20.8	18.2	15.6	14.3	19.5	18.2	24.7	0.0	0.0	77
1000～2999人	12.5	15.3	18.1	6.9	23.6	8.3	23.6	0.0	0.0	72
3000人以上	10.7	17.9	7.1	7.1	21.4	10.7	17.9	3.6	0.0	28
(産 業)										
建設業	9.8	27.5	25.5	27.5	37.3	33.3	27.5	0.0	0.0	51
製造業	22.4	22.4	12.9	11.0	20.5	17.6	29.0	0.5	0.0	210
電気・ガス・水道業	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	2
通信業	0.0	10.0	20.0	10.0	20.0	0.0	0.0	10.0	0.0	10
運輸業	16.2	13.5	5.4	0.0	2.7	2.7	18.9	0.0	0.0	37
卸・小売業	13.4	16.4	9.0	3.0	11.9	3.0	16.4	0.0	0.0	67
金融・保険業	10.0	27.5	20.0	25.0	22.5	15.0	10.0	0.0	0.0	40
不動産業	0.0	11.1	11.1	0.0	44.4	11.1	0.0	0.0	0.0	9
飲食店・宿泊業	6.9	13.8	10.3	10.3	27.6	24.1	24.1	0.0	0.0	29
サービス業	11.4	17.1	27.6	7.6	29.5	14.3	16.2	1.9	0.0	105
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	25.0	25.0	0.0	0.0	4

表1-37 成果主義制度の運用問題（日本）

（％）

	評価制度や手続きが複雑	部署測定が困難	管理部門による大きな差が出る	部門により大きな差が出る	部門重視による個人差	部門や会社全体の目標	従業員への評価がばらばら	従業員による成果のばらばら	仕事の評価プロセス	その他	不明	回答企業数
(全体)	27.1	65.9	25.4	15.9	69.9	16.4	27.0	4.6	1.1	737		
(従業員規模)												
300人未満	25.2	67.2	31.1	16.0	63.0	16.0	28.6	3.4	1.7	119		
300～499人	31.1	68.0	29.2	17.4	73.1	16.9	28.8	3.2	0.9	219		
500～999人	20.4	66.7	24.7	16.7	66.7	16.7	26.9	5.4	1.1	186		
1000～2999人	27.7	64.6	19.2	16.2	73.1	18.5	22.3	3.1	0.8	130		
3000人以上	35.2	59.2	12.7	11.3	71.8	12.7	29.6	12.7	1.4	71		
(産業)												
建設業	21.3	67.2	24.6	16.4	72.1	14.8	26.2	3.3	0.0	61		
製造業	25.8	65.3	23.0	16.1	76.2	13.7	25.8	7.7	0.8	248		
電気・ガス・水道業	0.0	100.0	0.0	0.0	66.7	33.3	66.7	33.3	0.0	3		
通信業	26.0	58.0	24.0	22.0	70.0	20.0	28.0	4.0	0.0	50		
運輸業	27.4	46.8	33.9	16.1	59.7	12.9	29.0	1.6	3.2	62		
卸・小売業	29.5	71.2	30.3	16.7	65.9	19.7	31.1	3.0	1.5	132		
金融・保険業	22.0	82.9	14.6	9.8	80.5	22.0	19.5	0.0	0.0	41		
不動産業	11.1	66.7	33.3	33.3	55.6	44.4	33.3	0.0	0.0	9		
飲食店・宿泊業	36.4	72.7	18.2	9.1	81.8	9.1	45.5	0.0	0.0	11		
サービス業	34.8	67.0	25.9	13.4	59.8	17.0	24.1	4.5	0.9	112		
その他	0.0	57.1	28.6	14.3	85.7	0.0	14.3	0.0	14.3	7		

門など成果の測定が困難な部門がある」は成果主義に内在する根本的な問題であるといえよう。「評価制度や手続きが複雑」「部門により、従業員の評価に大きな差が出る」「仕事のプロセスが評価されない」などは成果主義と結びついた問題といえる。

従業員規模と業種別では韓国企業、日本企業ともに順位の変動が多少あるだけで、全体としては類似した傾向を示している。

## (2) 成果主義制度の運用問題：「部門により、従業員の評価に大きな差が出る」

成果主義人事制度を運用する際に、韓国企業、日本企業ともに、「部門により、従業員の評価に大きな差が出る」が主要な問題点の1つと認識されている。

企業規模別、業種別、労組の有無別、上場－非上場別に従業員評価に大きな相違が出るのか、またどのような特徴を示しているかをダミー変数で処理して分析した。「部門により、従業員の評価に大きな差が出る」場合1、大きな差が出なければ0としたロジスティック回帰分析を行った。独立変数は業種ダミー（建設業を準拠業種）、従業員数（300人未満を準拠集団）、労組ダミー（労組なしを準拠集団）、上場ダミー（非上場が準拠集団）である。

表1-38はロジスティック回帰分析の結果である。同表によれば、韓国企業では、準拠業種（建設業）に比べて運輸業、卸・小売業、飲食店・宿泊業では、部門により従業員の評価に大きな差が出ていない。日本企業では、業種別に統計的に有意な相違がなかった。

従業員規模別では準拠集団（300人未満企業）に比べて韓国企業の場合には300～499人規模、日本企業の場合には1000～2999人規模と3000人以上規模において、部門により従業員の評価に大きな差が出ていない。

労組の有無と上場－非上場別では、韓国企業、日本企業ともに部門による従業員の評価に統計的に有意な相違がなかった。

表1-38 成果主義制度の運用問題（「部門により、従業員の評価に大きな差が出る」）

	韓 国		日 本	
	B	S.E.	B	S.E.
常 数	-0.744	0.355	-0.992	0.383
(産 業)				
製造業	-0.792 **	0.395	-0.136	0.340
電気・ガス・水道業	-19.914	28421	-19.794	22569
通信業	-0.267	0.871	-0.136	0.451
運輸業	-1.793 **	0.803	0.240	0.415
卸・小売業	-1.313 **	0.547	0.287	0.362
金融・保険業	-0.103	0.530	-0.702	0.538
不動産業	-1.285	1.115	0.180	0.798
飲食店・宿泊業	-1.194 *	0.698	-0.040	0.857
サービス業	0.030	0.402	-0.077	0.380
その他	-20.395	20077	0.079	0.897
(従業員規模)				
300～499人	-1.044 **	0.429	-0.084	0.251
500～999人	-0.117	0.378	-0.294	0.265
1000～2999人	-0.132	0.372	-0.599 *	0.307
3000人以上	-1.008	0.781	-1.016 **	0.423
労組	-0.273	0.286	0.140	0.087
上場企業	-0.272	0.385	-0.078	0.110
Chi-square	36 ***		25 *	
-2 Log likelihood	463		789	
N	564		724	

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1

### （3）成果主義制度の運用問題：個人目標の重視

韓国企業、日本企業ともに、「部門や会社全体よりも、個人目標が重視される」ことを成果主義制度の運用上の問題点と捉えている。

「部門や会社全体よりも、個人目標が重視される」を従属変数とした分析結果が表 1-39 である。これによれば、韓国企業では準拠業種（建設業）に比べて製造業、卸・小売業、飲食店・宿泊業、サービス業においては部門や会社の目標が重視されているのに対して、日本企業では業種別に統計的に有意な相違がなかった。

従業員規模別では準拠集団（300人未満企業）に比べて韓国企業においてのみ1000～2999人規模において個人目標がより重視されていない。

労組の有無と上場－非上場別では、韓国企業、日本企業ともに個人目標の重視は統計的に有意な相違はなかった。

表1-39 成果主義制度の運用問題（「個人目標重視」）

(%)

	韓国		日本	
	B	S.E.	B	S.E.
常 数	-0.769	0.361	-1.766	0.449
(産 業)				
製造業	-1.234 ***	0.399	-0.050	0.389
電気・ガス・水道業	-20.824	28421	-19.397	23145
通信業	-1.165	1.114	0.284	0.489
運輸業	-20.299	6562	-0.041	0.494
卸・小売業	-2.668 ***	0.793	-0.005	0.422
金融・保険業	-0.068	0.507	-0.648	0.632
不動産業	-20.402	13394	0.763	0.805
飲食店・宿泊業	-1.210	0.697	-0.648	1.118
サービス業	-1.567 ***	0.497	-0.286	0.449
その他	-20.448	20096	-0.231	1.138
(従業員規模)				
300～499人	-0.267	0.404	0.082	0.310
500～999人	-0.179	0.421	0.062	0.322
1000～2999人	-1.093 **	0.554	0.077	0.354
3000人以上	-0.939	0.801	-0.272	0.466
労組	0.055	0.331	0.104	0.096
上場企業	0.335	0.391	-0.017	0.114
Chi-square	42 ***		9	
-2 Log likelihood	345		632	
N	564		724	

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1.

## 6. 成果主義賃金

### (1) 賃金格差

賃金制度の改革によって生じる賃金格差（制度上の格差と実際の運用上の格差）をみると、日韓で大きな相違がみられる。

まず、韓国企業では、制度上では60%以上の格差をつける企業（13.7%）も一部あるが、20%未満の格差が48.4%、20～30%未満の格差が11.5%と、30%未満の格差をつける割合が60%を占める。日本企業では40～50%未満の格差が21.6%、20～30%未満の格差が17.3%、60%以上の格差13%など多様な分布を示し、また賃金格差が韓国企業に比べて大きい。

制度上の賃金格差と実際の運用上の賃金格差を交差分析した結果が、表1-41と表1-42である。

韓国企業では制度上の賃金格差と実際の運用上の賃金格差の範囲が一致する割合が20%未満では97.5%、20～30%未満では88.8%、30～40%未満では85.2%、40～50%未

表1-40 賃金格差

(%)

	制度上の賃金格差		実際の運用上の賃金格差	
	韓国	日本	韓国	日本
賃金格差				
20%未満	48.4	9.7	51.2	20.5
20～30%	11.5	17.3	12.3	24.2
30～40%	5.4	9.7	5.5	11.3
40～50%	6.2	21.6	5.8	14.6
50～60%	3.0	5.4	2.6	4.1
60%以上	13.7	13.0	10.5	7.3
欠測値	11.9	23.4	12.1	18.0
回答企業数	1007	1280	1007	1280

注：韓国は比較のために管理者級に限定

満では82.3%、50～60%未満では82.3%、60%以上では75.4%と高い。これに対して、日本企業では、20%未満においてだけ82.3%と高い一致率をみせているものの、その他の範疇では30%台、とくに60%以上では2.9%という非常に低い一致率となっている。このことは、韓国企業では、制度上の賃金格差は日本企業と比べて低い、実際の運用上の賃金格差との一致率が高いのに対して、日本企業では制度上の賃金格差は大きい、実際の運用上の賃金格差は少なくする傾向があることを示唆している。

表1-41 制度上の賃金格差と実際の運用上の賃金格差のクロス分析（韓国）

(%)

	実際の運用上の賃金格差							欠損値	回答企業数
	20%未満	20～30%	30～40%	40～50%	50～60%	60%以上			
制度上の賃金格差									
20%未満	97.5	1.2	0.4	0.2	0.2	0.4	0.0	487	
20～30%	10.3	88.8	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	116	
30～40%	1.9	9.3	85.2	1.9	0.0	0.0	1.9	54	
40～50%	4.8	8.1	4.8	82.3	0.0	0.0	0.0	62	
50～60%	10.0	0.0	6.7	6.7	76.7	0.0	0.0	30	
60%以上	15.2	3.6	0.7	2.2	1.4	75.4	1.4	138	
欠測値	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	99.2	120	

表1-42 制度上の賃金格差と実際の運用上の賃金格差のクロス分析（日本）

(%)

	実際の運用上の賃金格差							欠損値	回答企業数
	20%未満	20～30%	30～40%	40～50%	50～60%	60%以上			
制度上の賃金格差									
20%未満	82.3	9.7	1.6	2.4	0.8	0.0	3.2	124	
20～30%	41.2	46.2	5.4	4.1	1.8	0.9	0.5	221	
30～40%	19.4	39.5	31.5	5.6	2.4	1.6	0.0	124	
40～50%	6.2	38.0	15.6	33.0	1.8	4.0	1.4	276	
50～60%	5.8	14.5	27.5	27.5	20.3	2.9	1.4	69	
60%以上	2.4	7.8	10.2	25.9	14.5	39.2	0.0	166	
欠測値	6.7	6.3	4.3	5.0	0.7	3.7	73.3	300	

## (2) 制度上の賃金格差と実際の運用上の賃金格差

制度上の賃金格差と実際の運用上の賃金格差がどの位であるかをみると、つぎのとおりである。

制度上の賃金格差をみると、韓国企業の場合、最低年収者の全体平均は 93 %、最高年収者の平均は 120.1 %であるのに対して、日本企業では、最低年収者 81.3 %、最高年収者 121.6 %と、最高年収者の平均は日韓で類似している。ところが、最低年収者の平均は日本企業の方が低く、最高年収者と最低年収者との間の格差は日本企業が韓国企業に比べて大きいことが分かる

しかしながら、実際の運用上の賃金格差をみると、韓国企業は最低年収者 94.0 %、最高年収者 116.8 %であるのに対して、日本企業はそれぞれ 85.6 %と 116.8 %である。制度上の賃金格差と実際の運用上の賃金格差を比較すると、最低年収者の場合、韓国企業は 1 %ポイントの格差であるのに対して、日本企業は 4.3 %ポイントの格差を示している。このような結果は上述したように、韓国企業では制度上の賃金格差が少ないが、実際的にもそのとおり実行されているのに対して、日本企業では制度上の賃金格差は大きくしているが、実際の

表1-43 制度上および実際の運用上の賃金格差

(%)

	韓 国				日 本			
	制度最高	制度最低	実際最高	実際最低	制度最高	制度最低	実際最高	実際最低
(全 体)	120.1	93.0	116.8	94.0	121.6	81.3	116.8	85.6
(従業員規模)								
300人未満	120.9	92.9	116.1	93.9	120.4	80.7	116.1	85.5
300～499人	118.3	92.6	116.7	93.9	121.7	81.7	116.7	85.8
500～999人	114.5	94.2	114.5	94.8	122.9	81.1	116.7	85.7
1000～2999人	121.2	93.5	118.4	94.5	121.1	82.2	118.6	86.0
3000人以上	139.5	89.9	140.1	90.0	120.4	80.9	115.8	84.5
(産 業)								
建設業	123.3	92.5	121.2	93.5	119.7	81.3	116.5	85.8
製造業	120.1	92.5	115.6	94.1	120.8	81.5	115.4	86.2
電気・ガス・水道業	100.0	100.0	100.0	100.0	112.6	76.4	110.1	88.2
通信業	120.0	83.0	114.0	84.0	124.9	80.9	118.2	84.8
運輸業	110.1	97.0	107.4	97.5	118.1	83.0	114.1	85.4
卸・小売業	117.3	93.5	116.0	93.7	124.6	79.8	118.2	85.3
金融・保険業	128.1	93.3	128.1	93.5	118.5	83.5	118.6	88.1
不動産業	122.5	92.5	116.3	92.5	144.7	76.7	138.3	82.6
飲食店・宿泊業	124.7	96.6	115.1	97.2	119.3	83.2	116.2	81.7
サービス業	122.2	91.3	121.4	91.9	121.7	81.3	117.1	84.8
その他	104.0	98.0	102.0	98.0	130.4	79.9	119.6	83.3
不明					136.7	76.7	130.0	75.0
(成果主義)								
未導入	110.8	95.3	107.9	96.3	117.9	83.8	114.6	86.8
導入	127.6	91.2	124.0	92.1	124.1	79.7	118.3	84.7
(成果主義導入時期)								
初期	127.2	90.9	126.2	91.5	124.9	79.1	118.7	83.4
後期	131.5	90.9	125.4	92.2	123.5	80.2	117.9	85.5

運用上の賃金格差は「調和」を重視し、小さくしていることを示唆している。

制度上の賃金格差と実際の運用上の賃金格差を従業員規模別、産業・業種別などについてみると、つぎのようになっている。

まず、「成果主義を導入している企業」と「導入していない企業」とを比較すると、韓国企業、日本企業ともに「成果主義を導入している企業」が「導入していない企業」と比べて制度上の賃金格差と実際の運用上の賃金格差ともに大きいことが分かる。

業種別では、韓国企業では、金融・保険業、飲食店・宿泊業、サービス業、建設業において制度上の賃金格差も、実際の運用上の賃金格差も大きい。日本企業の場合には、不動産業、通信業などにおいて制度上の賃金格差も、実際の運用上の賃金格差も大きい。

成果主義を導入している時期別にみると、韓国企業においては成果主義の導入初期より後期に格差を大きくしているのに対して、日本企業においては導入初期と導入後期とに大きな相違はみられない<sup>4</sup>。

表 1-43 でみられるように、「成果主義賃金を導入している企業」では「導入していない企業」に比べて個人間の賃金格差が大きいことが分かる。

実際に「成果主義賃金を導入している企業」では「導入していない企業」に比べて個人間の賃金格差が大きいことを検証するために、制度上の賃金格差を従属変数、成果主義を導入しているか否か（導入 1、未導入 0）、企業規模、業種を独立変数とした回帰分析の結果をみると、韓国企業、日本企業ともに「成果主義を導入している企業」において「導入していない企業」に比べて制度上の賃金格差が大きいことが分かる。

また、実際の運用上の賃金格差も、「成果主義賃金制度を導入している企業」において「導入していない企業」に比べて大きい。

### （3）賃金格差の実態

賃金格差をより具体的に分析するために、制度上の賃金格差の最低年収者の数値を「①最低」、最高年収者の数値を「①最高」、実際の運用上の賃金格差の最低年収者の数値を「②最低」、最高年収者の数値を「②最高」と定義する（すなわち、①が制度上の格差を表し、②は実際の運用上の賃金格差を表す）。

4つの「①最高」、「①最低」、「②最高」、「②最低」変数を使って、つぎのような計算を行った。

---

4 成果主義導入初期は日本企業の場合には 1999 年以前、後期は 2000 年以降を指す。このことは、実態調査の結果成果主義を導入している企業における成果主義導入年の平均が 1999 年であり、日本のアンケート調査において過去と現在を比較する際、5 年前と現在を比較する場合の 5 年前は 1999 年であるからである。これによれば、韓国企業における初期は 2001 年以前であり、後期は 2002 年以降となる。

表1-44 制度上の賃金格差への影響要因

(%)

	韓 国		日 本	
	B	S.E.	B	S.E.
常 数	22.639	5.388	31.627	4.804
(産 業)				
製造業	-1.271	5.421	0.644	3.945
電気・ガス・水道業	-24.544	26.406	-2.161	15.849
通信業	-4.013	15.079	3.544	5.405
運輸業	-12.592 *	7.303	-2.149	4.838
卸・小売業	-8.750	6.911	6.827	4.324
金融・保険業	-0.460	9.060	-2.849	5.189
不動産業	-6.717	16.553	27.872 ***	10.416
飲食店・宿泊業	-2.062	7.913	-1.029	9.335
サービス業	-2.243	6.171	1.151	4.337
その他	-25.322	20.577	10.272	11.443
(従業員規模)				
300～499人	-2.786	4.211	0.380	2.931
500～999人	-8.485 *	4.786	2.697	3.124
1000～2999人	-4.499	5.783	-1.908	3.513
3000人以上	14.292	10.238	-2.747	4.626
労組	-5.732 *	3.474	0.174	1.086
上場企業	2.759	4.711	0.114	0.926
成果主義導入の有無	20.151 ***	3.139	9.512 ***	2.075
F	4.006 ***		2.549 ***	
Adj. R Square	0.055		0.027	
N	887		964	

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

\*\*\*p&lt;.01, \*\*p&lt;.05, \*p&lt;.1.

表1-45 実際の運用上の賃金格差への影響要因

(%)

	韓 国		日 本	
	B	S.E.	B	S.E.
常 数	18.193	4.613	27.289	3.792
(産 業)				
製造業	-4.721	4.643	-2.699	3.156
電気・ガス・水道業	-22.619	22.505	-9.528	14.805
通信業	-8.768	12.857	0.115	4.279
運輸業	-13.800 **	6.266	-1.984	3.803
卸・小売業	-6.519	5.908	1.009	3.462
金融・保険業	1.233	7.733	-0.594	4.123
不動産業	-9.246	14.113	22.055 ***	8.493
飲食店・宿泊業	-9.036	6.759	2.992	7.363
サービス業	-0.196	5.273	-0.745	3.461
その他	-24.322	17.540	3.874	9.331
(従業員規模)				
300～499人	-0.174	3.590	0.020	2.259
500～999人	-3.924	4.079	0.507	2.435
1000～2999人	-4.220	4.928	1.539	2.746
3000人以上	19.770 **	8.724	-1.337	3.682
労組	-2.732	2.963	0.443	0.855
上場の有無	2.656	4.014	0.157	0.729
成果主義導入の有無	18.820 ***	2.679	5.610 ***	1.621
F	4.984 ***		1.699 **	
Adj. R Square	0.071		0.011	
N	885		1032	

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

\*\*\*p&lt;.01, \*\*p&lt;.05, \*p&lt;.1.

\* 計算式

$$A = (100 - \text{①最低}) + (\text{①最高} - 100)$$

$$B = (100 - \text{②最低}) + (\text{②最高} - 100)$$

$$C = (\text{①最低} - 100) + (\text{①最高} - 100)$$

$$D = (\text{②最低} - 100) + (\text{②最高} - 100)$$

$$E = (\text{②最低} - \text{①最低}) + (\text{①最高} - \text{②最高})$$

\* 変数の意味

A = 最低年収者と最高年収者の制度上の賃金格差（格差が大きい制度か平等な制度か）

B = 最低年収者と最高年収者の実際の運用上の賃金格差（格差が大きい制度か平等な運用か）

C = 制度上の平均値からの距離（制度が懲罰的設計か、報奨的設計か）

・ 正の数値であれば報奨的、負の数値であれば懲罰的

D = 実際上の平均値からの距離（制度が懲罰的設計か、報奨的設計か）

・ 正の数値であれば報奨的、負の数値であれば懲罰的

E = 最低年収者と最高年収者の制度と実際の格差（制度に対する運用の弾力度）

**（４）格差を大きくするか平等にするか：制度と運用**

賃金格差をみる視点として、制度的に格差がどのようにつけられているかと、実際の運用においてどの程度格差をつけているかという2つの見方がある。

まず、最低年収者と最高年収者との間における制度上の賃金格差（A）をみると、韓国企業は27.1、日本企業は39.7と、日本企業が韓国企業に比べて制度上の賃金格差を大きくつけている。

制度上の賃金格差と実際の運用上の賃金格差（B）を比較すると、韓国企業はそれぞれ27.1と22.8、日本企業はそれぞれ39.7と30.7と、日本企業の格差が大きい。ところが、日本企業と韓国企業ともに制度上に比べて、実際の運用上ではその格差を小さくしていることが分かる。

制度上の賃金格差と実際の運用上の賃金格差を成果主義導入—未導入別にみると、成果主義を導入している企業において格差が大きい。韓国企業においては格差の幅が一層大きい。制度上の賃金格差（A）と実際の運用上の賃金格差（B）をみると、成果主義を導入している韓国企業ではそれぞれ36.4と31.9であるのに対して、未導入韓国企業ではそれぞれ15.5と11.6である。これに対して、日本企業では成果主義を導入している企業と導入していない企業との間に、制度上と実際の運用上ともに賃金格差が韓国企業と比べて大きくないが、成果主義人事制度を導入している企業の場合、賃金格差は拡大することが確認できる。

成果主義導入年度別にみると、韓国企業は成果主義導入後期に、日本企業は導入初期に制度上においても実際の運用上においても、ともに賃金格差が大きい。この理由は明らかになっていない。さらなる研究が必要である。

表1-46 賃金格差と成果主義

(%)

	韓 国					日 本				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
(全 体)	27.1	22.8	13.1	10.7	4.1	39.7	30.7	3.1	2.6	9.7
(成果主義)										
未導入	15.5	11.6	6.1	4.2	4.0	33.7	27.4	2.0	1.7	7.2
導入	36.4	31.9	18.7	16.0	4.3	43.7	33.0	3.8	3.2	11.3
(成果主義導入時期)										
初期	36.3	34.7	18.0	17.7	1.7	45.0	34.5	4.8	2.8	10.6
後期	40.6	33.2	22.3	17.6	6.8	42.6	31.9	3.4	3.3	11.6
不明	26.8	25.1	11.1	10.3	1.7	53.4	40.8	4.4	5.0	11.1

注) A: 最低年収者と最高年収者の制度上の賃金格差

B: 最低年収者と最高年収者の実際の運用上の賃金格差

C: 制度上の平均値からの距離

D: 実際の運用上の平均値からの距離

E: 最低年収者と最高年収者の制度と実際の格差

一方、企業規模別に成果主義導入年度をみると、韓国企業では企業規模が大きいほど初期に導入している割合が高く、日本企業においても1000～2999人規模を除けば企業規模が大きいほど初期に導入している割合が多い。

業種別には日韓企業を問わず導入後期に成果主義を導入している割合が初期に比べ少ない。

表1-47 成果主義導入年度の分布

(%)

	韓 国				日 本			
	初 期	後 期	不 明	回 答 企業数	初 期	後 期	不 明	回 答 企業数
(全 体)	27.1	48.6	24.3	564	29.2	66.1	4.7	737
(従業員規模)								
300人未満	21.4	53.8	24.7	299	24.4	70.6	5.0	119
300～499人	30.7	52.3	17.0	88	25.1	68.9	5.9	219
500～999人	32.5	48.1	19.5	77	33.9	61.8	4.3	186
1000～2999人	33.3	33.3	33.3	72	27.7	67.7	4.6	130
3000人以上	46.4	21.4	32.1	28	39.4	57.7	2.8	71
(産 業)								
建設業	47.1	47.1	5.9	51	24.6	72.1	3.3	61
製造業	29.0	58.1	12.9	210	28.2	68.1	3.6	248
電気・ガス・水道業	0.0	100.0	0.0	2	33.3	33.3	33.3	3
通信業	30.0	30.0	40.0	10	36.0	62.0	2.0	50
運輸業	13.5	48.6	37.8	37	35.5	50.0	14.5	62
卸・小売業	22.4	34.3	43.3	67	30.3	65.2	4.5	132
金融・保険業	25.0	42.5	32.5	40	26.8	65.9	7.3	41
不動産業	33.3	66.7	0.0	9	44.4	55.6	0.0	9
飲食店・宿泊業	44.8	44.8	10.3	29	27.3	72.7	0.0	11
サービス業	16.2	43.8	40.0	105	26.8	69.6	3.6	112
その他	50.0	0.0	50.0	4	14.3	85.7	0.0	7
不明	-	-	-	-	0.0	100.0	0.0	1

導入初期に成果主義を導入している割合が高い業種をみると、韓国では建設業と飲食店・宿泊業、日本では不動産業である。

#### （５）制度の性格：懲罰的または報奨的

一般的に賃金格差をつける上で、成績の良い者に対して、報奨に差をつける方法（加点方式）と、成績の悪い者に懲罰的に差をつける方法（減点方式）がある<sup>5</sup>。

この制度の性格を表すのが表 1-46 の C と D である。全体平均をみると、制度上の平均値からの距離（C）と実際の運用上の平均値からの距離（D）は、韓国企業、日本企業ともに正の数値を示しているが、韓国企業の平均値が相対的に高い。日本企業においても賃金格差は若干報奨的に設計され運用されていることが分かるが、その度合いは韓国企業の方がかなり高い。

成果主義導入—未導入別にみると、韓国企業、日本企業ともに導入している企業であるほど制度上、実際運用上双方において報奨的であるという事実が確認できる。成果主義賃金は他の賃金制度と比べてより報奨的な性格が強い傾向にある（日本労働政策研究・研修機構、2005、152 頁）。成果主義導入年別にみると、韓国企業は成果主義導入後期に、日本企業は導入初期に制度上、実際の運用上の賃金格差が大きい。この理由についてはさらに研究が必要である。

#### （６）制度に対する弾力性

賃金格差について、賃金制度上の賃金格差をより順守する形で運用上の格差をつけている場合と、制度からの拘束が比較的緩い場合とに区分される。前者に対して、後者の場合をより弾力的な形で運用していると読み替えてここでは分析する。

それを表したのが表 1-46 の E（最低年収者と最高年収者の制度上と実際の運用上の格差、すなわち制度に対する運用の弾力性）である。この数値が大きければ大きいほど弾力性が高く、小さくなるほど弾力性が低いことになる。日本企業は 9.7 で、韓国企業の 4.1 に比べて高く、弾力性が高いことが分かった。これは、日本企業の場合、制度上の賃金格差は韓国企業より大きいものの、実際の運用上の格差を小さくすることに起因する。弾力性を成果主義導入—未導入別にみると、韓国企業ではほとんど相違がないのに対して、日本企業では成果主義を導入している企業が 11.3、未導入企業が 7.2 と大きな相違がみられる。しかしながら、導入時期別にみると、日本企業では大きな相違はみられないのに対して、韓国企業では後期に導入している企業が 6.8 で、初期導入企業の 1.7 に比べて、弾力性が非常に高いことが分かる。

このような結果の理由としては、勤続、年齢などの属人的要素が変動しにくいのに対して、成果主義賃金の評価対象である個人業績は変動しやすいからであると考えられる。

賃金格差と成果主義についての韓国企業と日本企業の分析結果を比較すると、つぎのよう

---

5 正の数値であれば報奨的であり、負の数値であれば懲罰的であると理解。

にいえる。

第1に、韓国企業、日本企業ともに成果主義を導入している場合、賃金格差が大きくなるが、日本企業において格差は韓国企業に比べて相対的に大きい。これは日本企業が個人間の賃金格差を大きくする目的で、成果主義を導入・運用していることを意味する

第2に、成果主義を導入している企業における制度上の賃金格差と実際の運用上の賃金格差とをみると、韓国企業では制度上の賃金格差は小さいものの、実際にもそのとおりに実行しているのに対して、日本は制度上の賃金格差は大きい、実際の運用上の賃金格差は「調和」を重視して、小さくしている。

第3に、韓国企業、日本企業の成果主義賃金制度は、他の賃金制度と比べてより報奨的な性格が強いが、この傾向は韓国企業において一層著しい。成果主義には2つの側面がある。1つは、優秀な者に報奨し動機付ける側面と、もう1つは成績の良くない者を罰することによって動機付ける側面である。韓国企業、日本企業において導入された成果主義賃金制度は、懲罰的であるよりは報奨的側面が強い傾向にあることが分かった。

第4に、成果主義を導入している場合と導入していない場合とを比較すると、全体的に韓国企業に比べて日本の成果主義を導入している企業において、最低年収者と最高年収者の制度上と実際の運用上の賃金格差、すなわち制度に対する運用の弾力性が高い。個人業績の変動を賃金と連動させると同時に、より柔軟な人件費運用を意図して成果主義を導入していることが分かる。

#### (7) 企業業績と成果主義

成果主義を導入している企業において、企業業績はどのように変わったのか。過去5年間の企業業績の変化パターンのうち「上昇傾向」「高位安定」「下降後、上昇」を業績好調企業とみなす。業績好調企業をみると、日本企業は52.0%、韓国企業は76.1%である。

成果主義を導入している企業の業績が良いかを分析するための従属変数は「業績好調」、独立変数は成果主義導入の有無、業種、従業員規模を設定した。

分析結果を表したのが、表1-48と表1-49である。これによれば、韓国企業、日本企業ともに成果主義を導入している企業において業績好調である確率が高いことが分かった。

つぎに、最近5年以内に成果主義を導入している企業と導入していない企業との間に企業業績に相違があるのかを分析した。

日本の場合、バブル崩壊後の不況のため企業経営が苦しくなり、構造調整の必要性が高かった時期に導入された成果主義と、1998年以降金融の再編と構造調整が一段落し、日本経済が緩やかではあるが回復基調にあった時期に導入された成果主義との間に、内容において相違がある可能性が高い。

表1-48 企業業績と成果主義（韓国）

	韓 国			
	B	S.E.	B	S.E.
常 数	1. 228	0. 305	1. 376	0. 306
(産 業)				
製造業	-0. 245	0. 312	-0. 273	0. 312
電気・ガス・水道業	-0. 991	0. 727	-1. 117	0. 728
通信業	-0. 269	0. 844	-0. 153	0. 842
運輸業	-0. 587	0. 377	-0. 629 *	0. 378
卸・小売業	-0. 566	0. 367	-0. 514	0. 366
金融・保険業	0. 902	0. 670	0. 983	0. 668
不動産業	-0. 576	0. 662	-0. 567	0. 660
飲食店・宿泊業	-0. 719 *	0. 411	-0. 719 *	0. 409
サービス業	-0. 436	0. 343	-0. 405	0. 343
その他	-1. 105	0. 823	-1. 015	0. 820
(従業員規模)				
300～499人	0. 020	0. 208	0. 020	0. 207
500～999人	0. 355	0. 255	0. 378	0. 255
1000～2999人	0. 508	0. 315	0. 586 *	0. 314
3000人以上	0. 257	0. 529	0. 421	0. 529
労組	-0. 232	0. 173	-0. 256	0. 172
上場の有無	0. 425	0. 260	0. 465 *	0. 260
成果主義の導入	0. 401 ***	0. 156		
初期導入ダミー			-0. 019	0. 228
後期導入ダミー			0. 224	0. 181
Chi-square	39 ***		35 **	
-2 Log likelihood	1069		1074	
N	1007		1007	

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1.

成果主義の導入時期と企業業績との間の関係を分析するために、2000年以降成果主義を導入しているか、それとも1999年以前に成果主義を導入しているかをそれぞれ独立変数と設定して、ロジスティック回帰分析を行った。その結果をみると、日本企業の場合、2000年以降成果主義を導入している企業において企業業績がいいのに対して、韓国企業においては、成果主義を導入した時期と企業業績との間に統計的に有意な関連はない。

#### （8）成果主義と人事管理

アトキンソン（1987）は、国際競争の激化と競争範囲の拡大、また産業構造と技術構造の変化などを背景に製品市場の不確実性の増大などに対応するための雇用戦略として、柔軟企業モデル（flexible-firm model）を提示した。

柔軟企業モデルは、企業の労働力需要の量的変動と質的変動に対する対応能力の向上、労働市場の需給と企業の支払能力を適切に反映した労働費用の実現を指向している。

表1-49 成果主義と企業業績（日本）

（%）

	日 本			
	B	S.E.	B	S.E.
常 数	-1.015	0.282	-1.022	0.283
(産 業)				
製造業	0.923 ***	0.242	0.924 ***	0.242
電気・ガス・水道業	0.431	1.039	0.483	1.037
通信業	0.843 ***	0.326	0.841 ***	0.326
運輸業	0.282	0.289	0.296	0.290
卸・小売業	0.664 **	0.263	0.666 **	0.264
金融・保険業	0.584	0.314	0.588 *	0.315
不動産業	1.976 **	0.819	1.970 **	0.820
飲食店・宿泊業	-0.910	0.623	-0.915	0.623
サービス業	0.498 *	0.262	0.497 *	0.262
その他	0.749	0.650	0.743	0.650
(従業員規模)				
300～499人	0.096	0.166	0.098	0.166
500～999人	0.170	0.177	0.170	0.177
1000～2999人	0.668 ***	0.205	0.670 ***	0.205
3000人以上	0.567 **	0.272	0.567 **	0.273
労組	0.074	0.059	0.077	0.059
上場の有無	0.018	0.054	0.017	0.054
成果主義の導入	0.209 *	0.119		
初期導入ダミー			0.211	0.169
後期導入ダミー			0.222 *	0.129
Chi-square	54 ***		54 ***	
-2 Log likelihood	1684		1684	
N	1255		1255	

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

\*\*\*p&lt;.01, \*\*p&lt;.05, \*p&lt;.1.

①数量的柔軟性（numerical flexibility）：労働力需要の量的変動に対する対応策

- ・最近では数量的柔軟性から時間的柔軟性（temporal flexibility）を分離して説明している。

②機能的柔軟性（functional flexibility）：労働力需要の質的変動に対する対応策

③金銭的柔軟性（financial flexibility）：支払能力と労働費用の連携強化

本稿では、数量的柔軟性の追求を非正社員化戦略、機能的柔軟性の追求を長期安定雇用戦略とする。機能的柔軟性の追求は具体的には教育訓練戦略を指す。金銭的柔軟性の追求は成果主義を導入しているか否かによって判断する。

人材マネジメントと成果主義との関係を分析するために、成果主義を導入しているか否かを従属変数に、企業規模、業種、労組の有無、上場－非上場、非正社員活用戦略、長期安定雇用戦略、教育訓練戦略を独立変数としたロジスティック回帰分析を行った。人材マネジメントと成果主義の分析結果を、韓国企業と日本企業とに分けてみると、つぎのようになる。

第1に、韓国企業では、非正社員化戦略を採択するほど、長期安定雇用戦略を採択するほど、選別型教育訓練戦略を採択するほど、成果主義を導入する確率が統計的に高い。

業種別では、建設業に比べて通信業、卸・小売業、金融・保険業、サービス業において成果主義を導入する確率が統計的に高い。従業員規模別では300人未満企業に比べて1000人以上企業において、上場－非上場別では上場企業において成果主義を導入する確率が統計的に高い。労組の有無別では、労組なし企業が労組あり企業に比べて成果主義を導入する確率が統計的に高いことが分かる。

第2に、日本企業においては、選別型教育訓練戦略だけが成果主義と統計的に有意な正の関係を有することが分かった。韓国企業とは異なり、労組の有無、上場－非上場は成果主義と統計的に有意な関係はない。

選別型教育訓練戦略を採択した企業において成果主義という金銭的柔軟性を追求する背景には、優秀な人材に対して重点的な教育訓練を行い、人的資源の上での差別化を図ろうとする企業の戦略があると思われる。競争力のある高度な人材を確保するためには、成果主義というインセンティブ性の高い人事マネジメントの仕組みを構築することが求められていることを示唆している。

表1-50 人事管理と成果主義

(%)

	韓 国		日 本	
	B	S.E.	B	S.E.
常 数	-0.959	0.453	0.577	0.349
(産 業)				
製造業	-0.020	0.255	-0.423 *	0.251
電気・ガス・水道業	-1.324	0.848	-0.161	1.205
通信業	2.043 *	1.101	0.145	0.346
運輸業	-0.247	0.333	-0.798 ***	0.294
卸・小売業	0.573 *	0.318	-0.257	0.274
金融・保険業	1.387 ***	0.508	-0.729 **	0.322
不動産業	0.686	0.610	0.957	0.829
飲食店・宿泊業	-0.018	0.367	-0.546	0.586
サービス業	0.562 *	0.292	-0.699 ***	0.269
その他	0.224	0.823	-0.141	0.673
(従業員規模)				
300～499人	-0.007	0.187	-0.030	0.166
500～999人	0.130	0.217	0.324 *	0.178
1000～2999人	0.751 ***	0.275	0.627 ***	0.208
3000人以上	1.994 ***	0.638	1.400 ***	0.324
労組	-0.453 ***	0.156	-0.031	0.058
上場企業	0.408 *	0.216	-0.046	0.055
非正社員活用戦略	0.721 ***	0.185	0.150	0.124
全員長期雇用安定雇用戦略	0.727	0.396	-0.324	0.211
一部長期雇用安定雇用戦略	0.424	0.538	-0.236	0.236
全員教育訓練戦略	0.070	0.161	0.158	0.120
選別型教育訓練戦略	0.272 *	0.150	0.254 **	0.129
Chi-square	119 ***		77 ***	
-2 Log likelihood	1262		1633	
N	1007		1255	

注：産業の準拠は建設業、規模の準拠は300人未満である。

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1.

### (9) 経営戦略と成果主義

表 1-51 は成果主義を導入している場合を 1 とし、経営戦略要因を導入してロジスティック回帰分析を行った結果である。ここでは、経営戦略と人材マネジメント戦略は過去 5 年間該当項目を重視する場合に 1 の値を持つダミー変数である。

日本企業の場合、成果主義賃金の導入は経営戦略と密接な関連はあるが、韓国企業の場合にはそうでない。

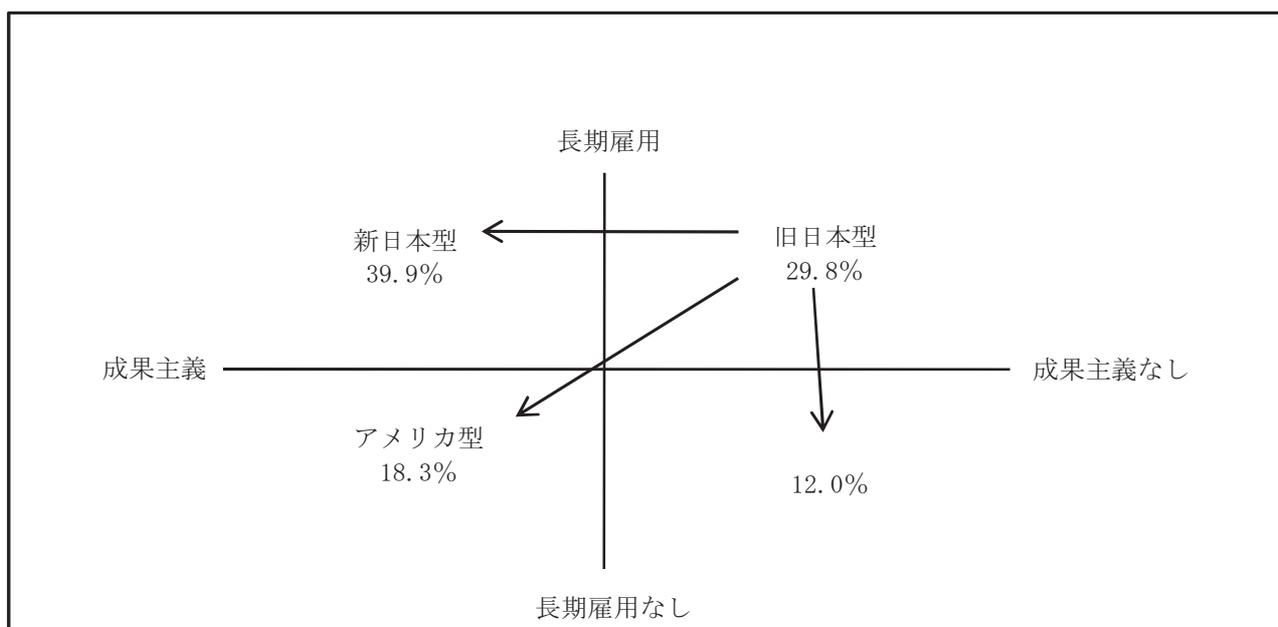
日本企業の場合には、「既存事業の強化・拡大」「統治構造改革」「業務のアウトソーシング化」など全般的に収益性を強化する経営戦略を駆使している場合、成果主義賃金を導入するケースが多く、いわゆる「戦略－人材マネジメント」間の適合性を追及していると考えられるが、韓国企業の場合にはそうでないことが分かった。

表1-51 経営戦略と成果主義

	韓 国	日 本
(経営戦略)		
既存事業の強化・拡大	-0.126	0.374 ***
統治構造改革	0.101	0.397 **
経営活動のグローバル化	0.625 ***	0.317 **
業務のアウトソーシング化	-0.054	0.433 ***
株主価値の上昇	0.339	0.222
新技術－新商品開発	0.222	0.148

注：産業可変数11個が統制された。数値はロジスティック回帰分析の回帰係数。

図 1-1 日本の大企業の成果主義の報奨と正社員の長期雇用



出所：労働政策研究・研修機構（2005）、82、90p（一部修正して作成）

注：数値は 1280 個の回答企業で占める割合である。

#### (10) 成果主義と長期雇用

日本の成果主義賃金と関連して見逃せないのは、既存の正社員に対する長期雇用は根本的に変わっていないという点である。図 1-1 は、成果主義賃金制度を採択している場合と正社員の長期雇用とを 2 本柱にして、4 つの類型を区分したものである。図で見られるように、いまだ日本の大企業の場合、支配的な類型は長期雇用を保障し、報奨管理において成果主義を採用していることであるといえるが、これを過去の日本型と対比して、新日本型と呼ばれることもある（日本労働政策研究・研修機構、2005）。

## 第4節 調査結果の要約と示唆

### 1. 調査結果の要約

本調査は、韓国企業と日本企業がともに、競争の激化などの環境変化に対応して、企業競争力を高めるための方法の1つとして成果主義賃金制度を導入している点に着目して、韓国と日本の成果主義賃金制度の実態を分析し、また成果主義人事制度の共通点と相違点を考察、日本の経験が韓国企業の賃金体系の改編に与える意義を見出すことを主な目的としている。実態調査の結果を要約すれば、つぎのとおりである。

#### (1) 成果主義の導入率

成果主義の導入率は、韓国企業、日本企業ともに50%半ばとなっている。業種別では、韓国では金融・保険業で、日本では卸・小売業で、また従業員規模別では、規模が大きいほど導入率は高かった。

とくに、韓国企業と日本企業との間に相違がみられる項目は、労組の有無である。韓国企業では労組なしの企業において成果主義導入割合が高いのに対して、日本企業では労組の有無別に成果主義導入割合に差がなかった。日本企業の労組は成果主義導入を妨げていないのに対して、韓国企業の労組はそうでないことを示唆している。

#### (2) 成果主義の適用対象および導入理由

成果主義が適用される階層は、韓国企業では経営トップ層、日本企業ではパートの適用割合が若干高いことを除けば、両者とも主に正社員である部課長および一般従業員である。

成果主義を導入している理由をみると、韓国企業では、「従業員のやる気を引き出すため」「従業員個々人の目標を明確にするため」「会社業績対応で、人件費を調整」「評価・処遇制度の納得性を高めるため」などの順である。日本企業では、韓国企業と同様に、「従業員のやる気を引き出すため」「評価・処遇制度の納得性を高めるため」「従業員個々人の目標を明確にするため」「会社業績対応で、人件費を調整」などの順である。成果主義の導入理由の中で、日韓の企業における相違点は、日本企業では「賃金の勤続部分の廃止・縮小のために」という回答が28.4%であるのに対して、韓国企業では1.85%に過ぎないことである。

労組の有無別にみると、韓国企業の場合には「労組あり」であるほど部課長・一般従業員に対して成果主義を適用する割合が「労組なし」に比べて統計的に有意である比率が低い、日本企業においては有意な相違がない。

#### (3) 成果主義の問題点

成果主義人事制度を運用する際における問題点として、韓国企業では、「評価者によって、従業員の評価がばらつく」が最も多く、ついで「仕事のプロセスが評価されない」「管理部門など成果の測定が困難な部門がある」「部門により、従業員の評価に大きな差が出る」「従業員が、成果の出にくい仕事に取り組まない」「評価制度や手続きが複雑」の順であっ

た。

これに対して、日本企業においては、「評価者によって、従業員の評価がばらつく」について、「管理部分など成果の測定が困難な部門がある」「評価制度や手続きが複雑」「部門により、従業員の評価に大きな差が出る」「仕事のプロセスが評価されない」の順である。

#### (4) 賃金制度の改革

過去5年間実施した賃金分野における改革内容をみると、年功ではなく個人の成果にしたがって賃金が決定される成果主義賃金制が導入されることであるように見えるが、その内容においては韓国企業と日本企業との間に相違がみられる。

韓国企業では、「年俸制の導入」が64.6%と最も多く、ついで「業績給・成果給の導入」「能力給部分の拡大」「職務給・役割給などの導入」の順である。日本企業においては、「定期昇給の縮小・廃止」が51.2%と最も多く、「年齢給の縮小・廃止」「業績給・成果給の導入」「職務給・役割給の導入」「能力給部分の拡大」「年俸制の導入」の順である。日本企業では賃金引き上げにおいて年功が占める割合を縮小させようとする傾向がみられているのに対して、韓国企業では賃金体系そのものを変えようとする急進的な方法が相対的に多いことが分かる。

今後の基本給改革方針をみると、日本企業では、「業績給・成果給の導入」「定期昇給の縮小・廃止」「年齢給の縮小・廃止」など年功部分の割合を縮小させようとする傾向をみせている。

賞与の改革内容をみると、韓国企業、日本企業ともに、「個人業績と連動する部分の拡大」と「企業業績と賞与の連動を強化」が高いのに対して、今後の方向性も「企業業績と賞与の連動を強化」が最も多い。これに対して、「事業部など部門別業績賞与の導入」の割合は低い。

#### (5) 賃金格差

賃金格差と成果主義についての韓国企業と日本企業の分析結果を比較すると、つぎのとおりである。

第1に、韓国企業、日本企業ともに成果主義を導入している場合、賃金格差は大きくなるが、日本企業において格差が韓国企業に比べて相対的に大きい。このことは、日本企業が、個人別賃金格差をより大きくすること目的として成果主義を導入・運用していることを示すものである。

第2に、成果主義を導入している企業における制度上の賃金格差と実際の運用上の賃金格差をみると、韓国企業では制度上の賃金格差は小さいが、実際にもそのとおりに実行されているのに対して、日本企業では制度上の賃金格差は大きくしているものの、実際の運用上の賃金格差は「調和」を重視して小さくしている。

第3に、韓国企業と日本企業の成果主義賃金制度は、他の賃金制度に比べてより報奨的性格が強いが、韓国企業において一層著しい。成果主義には2つの側面がある。1つは優秀な

者に報奨し動機付けを与える側面と、もう1つは成績の良くない者を処罰することによって動機付ける側面である。韓国企業、日本企業において導入された成果主義賃金制度はどちらかという、懲罰的であるよりは報奨的側面が強い制度である。

第4に、成果主義を導入している場合と導入していない場合を比較すると、全体的に韓国企業に比べて、日本企業においては成果主義を導入している企業で最低年収者と最高年収者の制度上と実際の運用上の賃金格差、すなわち制度に対する運用の弾力性が高い。つまり日本企業においては、個人業績の変動を賃金と連動させると同時に、より柔軟な人件費の運用を意図して成果主義を導入していることが分かる。

#### (6) 企業業績、経営戦略と成果主義

韓国企業、日本企業ともに、成果主義を導入している企業は、業績が好調である確率が高いといえる。

成果主義賃金の導入は経営戦略と密接に関連しているが、韓国企業の場合にはそうではない。日本企業の場合には重点事業に資源を集中、企業統治構造の改革、アウトソーシングなど全般的に収益性を高めるための経営戦略を駆使する場合、成果主義賃金を導入する割合が多いため、いわゆる「戦略－人材マネジメント」間の適合性を追及しているが、韓国企業はそうではない。

## 2. 示 唆

### (1) 戦略的・統合的人事管理の重要性

人事および賃金制度の改革は、経営戦略と人事管理戦略が整合性を有するとき有効性を発揮することができる。日本における成果主義賃金の導入は韓国に比べて企業戦略と結びついて進められる傾向が強い。他の人事労務管理慣行と同様に報奨管理も単に従業員のやる気を引き出す、あるいは人件費削減の目的で進められる場合より、経営戦略と連動する場合に、より適切に運営される可能性が高い。

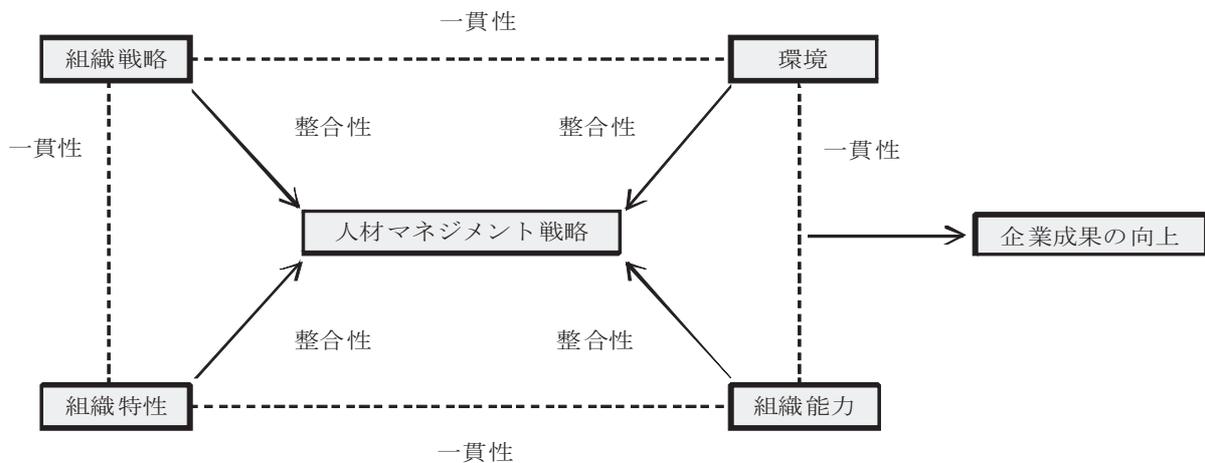
経営戦略と人材マネジメントの密接な連携は、戦略的・統合的人事管理を意味する。グローバル化に伴う競争の激化、知識基盤経済の到来、環境変化による経営戦略と人的資源の重要性の増大のため、経営戦略と事業戦略および人材マネジメント間の連携、人事制度の構成要因間の整合性を追求しなければならないだけでなく、環境、組織戦略、組織能力、組織特性の間にも一貫性があるときにだけ、企業業績を高めることができる。人材マネジメント戦略そのものに良し悪しはない。HR 戦略が成功するか否かは、HR 戦略が用いられる状況(context)により、効果は HR 戦略が組織の他の要因とどれだけよく適合しているかによるからである。組織特性(organizational characteristics)とは、組織の個性(personality)を意味しており、組織の個性は、投入物を産出物に転換させる方法である技術(生産工程)、企業の市場占有率、最高経営者の経営哲学、組織構造、組織文化などを指す。組織能力とは、組織に競争力優位をもたらす技術能力、管理システム、市場評価などの特性を意味する。

それとともに、人材マネジメント戦略と人材マネジメント戦術との間にも、整合性が存在しなければならない。人材マネジメント戦術間の不整合性、例えば報奨制度と人事考課との間の不整合は、組織構成員に混乱をもたらすだけでなく、組織成果を阻害する要因となる。したがって、人材マネジメント戦略と人材マネジメント戦術の間には一貫性がなければならない。それはすなわちシステムの接近方法の重要性を示唆する。システムの接近方式とはシステム内の多様な構成要因を統合させ、人材マネジメント・システムを組織全体のニーズと結びつける概念的枠組を提供する。

一方、人材マネジメント戦略そのものに良し悪しはない。HR 戦略が成功するか否かは HR 戦略が用いられる状況（context）により、効果は HR 戦略が組織の他の要因とどれほどよく適合する（fit）かによるからである。

経営戦略と人材マネジメント、とくに報奨管理との密接な連携の重要性を考慮すれば、その間におけるメリット賃金の強化と賃金体系の改編を試みる予定である企業は、該当企業の経営戦略と報奨管理との整合性（fit）をもう一度チェックする必要があるだろう。

図 1-2 人材マネジメント戦略と企業成果



## （２）成果主義に対する労組の認識転換

韓国の労働組合の役割について考察する。実証分析で見られるように、日本の労働組合は成果主義の導入だけでなく一般従業員に対する成果主義の適用を阻害していないのに対して、韓国はその逆である。日本の人事制度改革は漸次的に行われたが、それらが対象者の同意の下で行われていたという点で、韓国企業とは異なる。また、日本では2年以上も労使協議を行い、人事、賃金制度を改革するだけでなく、賃金制度改革は管理職層を対象にまず制度を転換した後、ゆるやかに一般従業員に拡大することによって制度改革についての雰囲気を作成し、組合員の同意を獲得することに成功している。また、制度の施行も制度の定着のために移行期間（3年）を置くことによって労働組合と組合員の制度改革に対する抵抗を最小化

している。

韓国の場合、「労組がある企業」の従業員ほど成果主義賃金制度に対して批判的な立場をとっていることに対して、労働組合の問題であるとしてだけ批判するよりは、企業、産業、全国レベルで賃金体系の改編の必要性とビジョンについての労使の対話と共通認識が不足している現実がより問題である、と指摘することがより生産的であろう。労使双方の努力が求められるといえよう。

### (3) 年俸制の神話からの脱皮

韓国企業では金融危機以降、号俸制を主要なターゲットとし、賃金体系の改編が進められてきたが、依然として硬直的な号俸制が支配的な賃金体系である<sup>6</sup>。グローバル競争の激化、低成長、急速に進んでいる高齢化の下で根本的な賃金体系の改編が必要である。

先述したように、成果主義賃金の種類には年俸制だけでなく業績賞与、基準内賃金（韓国の場合は定額給与）を構成する賃金項目に業績給が含まれている。日本の大企業はバブル崩壊初期には管理者に対しメリット賃金である年俸制の導入からはじめたが、その後仕事と職務／役割中心の基本給体系の改編に進んだ。このように、日本企業において、年俸制は成果主義賃金の中心ではないという点が、韓国企業に与える示唆は大きいように思われる。

また、成果主義賃金の代名詞とみなされてきた年俸制は賃金体系ではないということが調査結果をつうじて分かった。労働部（2006）の賃金制度実態調査（N = 6,170）の資料を用いて分析した結果、年俸制の導入率は 50.6 % であるが、号俸制がない企業（事業場）の割合が 56.2 % と、号俸制がある企業の 46.2 % より高いものの、後者の数値が決して低くないということから、号俸制と年俸制が代替関係であるよりは、同時に導入されることが支配的慣行であると指摘できる。年俸制はメリット賃金とインセンティブを意味するだけで賃金体系ではないことがここでも確認できる（金東培 2008）。

### 参考文献

- 金東培（2008）「わが国の賃金体系の現況と課題：日韓成果主義の比較」韓国経営者総協会発表論文（韓国語）
- 金正漢他（2004）「日本の事例」『賃金・職務管理革新方案模索のための先進外国企業の賃金体系実態調査・分析』労働部学術用役事業（韓国語）
- 金正漢（2001）「トヨタ」『世界超優良企業の作業場革新事例研究』韓国労働研究院（韓国語）
- 労働政策研究・研修機構（2005）『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』労働政策研究報告書、No. 33.

---

6 韓国労働部（2006）の賃金制度実態調査（N=6170）資料に基づいて韓国企業の賃金体系をみると、全体的に号俸給である場合は 56.1 %、職能給である場合は 20.7 %、職務給である場合は 19.5 % と、号俸給が支配的な賃金体系である。金東培（2008）を参照。