

成果主義賃金制度実態調査

韓国労働研究院は人的資源管理、労使関係および労働市場に関する政策開発と研究を目的として設立された政府出捐研究機関です。

本研究院では成果主義人事制度に関する設問調査を実施しています。

お忙しいとは思いますが、答えられた内容が貴重な政策資料として反映されることを勘案され、お時間を割いていただき、ご協力くださいますよう、お願いいたします。特にことわりのない場合、調査の回答時点は、2007年12月末現在でお答えください。

貴社と貴方の持続的な発展と成長をお祈りし、改めて感謝を申し上げます。

2008年1月

調査機関：韓国労働研究院（KLI）

\* この調査についてご質問・ご意見などありましたら、下記までにお問い合わせください。

調査代行・担当者：(株)メトリクス・コーポレーション研究1部

チョンソンア課長 (02-6244-0743)

設問紙返信先：ソウル江南区大峙洞 904-14 SW 発展センタービル 2階

(株)メトリクス・実査部・資料調査チーム FAX：02-6242-0708

\* この調査の結果は、統計法第33条により秘密が保障されます。なお、設問に対するすべての回答と個人情報とは完全に匿名として処理され、統計分析以外には絶対に使用されません。

電話番号	— —	FAX 番号	— —
企業所在地	(〒 — ) 市(道) 区(市/郡) 同(面) 番地		
応答者氏名		応答者所属部署・職位	
直通電話番号		業種	
労働組合の有無	<input type="checkbox"/> 1) 有 <input type="checkbox"/> 2) 無	労働組合の上部団体 (労組のある場合のみ)	<input type="checkbox"/> 1) 韓国労総 <input type="checkbox"/> 2) 民主労総 <input type="checkbox"/> 3) 未加入

問1 (従業員現況) 2007年12月末現在、貴社の従業員は何人ですか。

注：非正社員とは、企業が直接雇用した期間制、パート、アルバイトなどを言います。

	全体	男	女
正社員			
非正社員			

問2 貴社では、過去5年間、人材マネジメントをおこなう上で、どのような点を重視してきましたか。あてはまるものすべてに○をしてください。

注：設立5年未満の企業の方は、「設立後、現在まで」の状況についてお答え下さい。

- ①新規学卒者の定期採用
- ②非正社員、外部人材（派遣・請負など）の活用
- ③人件費の柔軟化
- ④仕事の成果や結果により、従業員の処遇や評価に差をつけること
- ⑤従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施
- ⑥一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施
- ⑦同期入社社員の昇進・昇格に差をつける
- ⑧管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別
- ⑨部課長層の人数削減
- ⑩経営幹部育成のための特別なプログラムの実施
- ⑪ CDP(キャリア・デベロップメント・プログラム)などによる従業員のキャリア開発支援
- ⑫従業員が仕事と家庭生活を両立できるように環境を整備すること
- ⑬従業員の精神的健康（メンタルヘルス）への配慮
- ⑭女性管理職の育成・登用
- ⑮法定の障害者雇用率の達成
- ⑯労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション
- ⑰経営目標や経営理念の社員への伝達
- ⑱その他

問2-1 上記の項目のうち、貴社が過去5年間最も重視して来た項目は何ですか。  
( ) 番

問3 貴社では、今まで、正社員の雇用保障について、どのようにお考えですか。

- ①できるだけ多くの従業員を対象に、雇用を保障して来た。
- ②対象者を限定したうえで、雇用を保障して来た。
- ③雇用保障は、経営における優先的な課題ではなかった。

問3-1 貴社では、今後、正社員の雇用保障について、どのようにお考えですか。

- ①雇用保障は、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。
- ②雇用保障は、対象者を限定したうえで維持していきたい
- ③雇用保障は、経営における優先的な課題ではない

問4 (人材ポートフォリオ)貴社では、正社員がどのように構成されていますか。従業員数あるいは割合をご記入してください。

	従業員数	割合
(1) 経理、法務、財務、研究開発など、特定の領域の専門家と呼べる人材		
(2) 事務・管理部門で、もっぱら定型的業務に従事する人材		
(3) 生産現場などで、高度な技能を発揮する人材		
(4) 生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材		
全 体	名	100 %

問5 (人材ポートフォリオの見通し)貴社の正社員の中に、次の(1)～(4)で例示されているような人材グループに該当する者がいる場合、こうした人材の雇用に関して、将来的にどのような見通しをお持ちですか。

	今後の人数の増減	今後最も力を入れていきたい確保の方法
(1) 経理、法務、財務、研究開発など、特定の領域の専門家と呼べる人材	①増やす ②現状維持 ③減らす ④該当人材がない	①新卒正社員の採用 ②正社員の中途採用 ③契約社員の採用 ④派遣やアウトソース等の活用 ⑤その他 ⑥該当する人材がない
(2) 事務・管理部門で、もっぱら定型的業務に従事する人材	①増やす ②現状維持 ③減らす ④該当人材がない	①新卒正社員の採用 ②正社員の中途採用 ③契約社員の採用 ④派遣やアウトソース等の活用 ⑤ その他 ⑥ 該当する人材がない
(3) 生産現場などで、高度な技能を発揮する人材	①増やす ②現状維持 ③減らす ④該当人材がない	①新卒正社員の採用 ②正社員の中途採用 ③契約社員の採用 ④派遣やアウトソース等の活用 ⑤ その他 ⑥ 該当する人材がない
(4) 生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材	①増やす ②現状維持 ③減らす ④該当人材がない	①新卒正社員の採用 ②正社員の中途採用 ③契約社員の採用 ④派遣やアウトソース等の活用 ⑤ その他 ⑥ 該当する人材がない

問6 貴社の基幹事業において、(1)～(3)の非正社員それぞれの人材グループが果たしている役割が何だとお考えですか。あてはまるものすべてに○をしてください。

	①人件費削減のために不可欠な存在	②一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	③正社員の仕事も代替可能な存在	④予期せぬ雇用量の変動や短期的必要に応じるために不可欠な存在	⑤該当者がいない
(1) パート	①	②	③	④	⑤
(2) 契約社員	①	②	③	④	⑤
(3) 派遣社員	①	②	③	④	⑤

問7 貴社では、従業員の評価に関して、どのような施策を実施していますか。あてはまるものすべてに○をしてください。

- ①人事考課制度
- ②目標管理制度
- ③コンピテンシー（行動評価）の活用
- ④評価結果の本人への開示
- ⑤評価結果の全社員への公表
- ⑥考課者訓練
- ⑦評価に関する苦情処理制度(異議申請)
- ⑧360度評価などの多面的評価制度
- ⑨評価結果の分布規制(下記の説明参考)
- ⑩絶対評価
- ⑪その他

注：評価結果の分布規制は、A10%、B30%、C40%、D20%などで分布を強制することを意味します。

問8 貴社では過去5年間、下記のような賃金制度の改革を実施しましたか。また、今後どのような改革を実施する予定ですか。あてはまるものすべてに○をしてください。

		a. 過去5年間、実施したもの (すべてに○)	b. 今後実施する予定のもの (すべてに○)
基本給	(1) 年俸制の導入	①はい ②いいえ	①あり ②なし
	(2) 定期昇給の縮小・廃止	①はい ②いいえ	①あり ②なし
	(3) 年齢給の縮小・廃止	①はい ②いいえ	①あり ②なし
	(4) 昇給幅の拡大	①はい ②いいえ	①あり ②なし
	(5) 業績給・成果給の導入	①はい ②いいえ	①あり ②なし
	(6) 職務給・役割給などの導入	①はい ②いいえ	①あり ②なし
	(7) 能力給部分の拡大	①はい ②いいえ	①あり ②なし
	(8) 市場の賃金水準や相場との連動を強化	①はい ②いいえ	①あり ②なし
	(9) 家族手当等の生活手当の基本給組み入れ	①はい ②いいえ	①あり ②なし
賞与金	(10) 個人業績と連動する部分の拡大	①はい ②いいえ	①あり ②なし
	(11) 事業部など部門別業績賞与の導入	①はい ②いいえ	①あり ②なし
	(12) プロジェクト成功報酬など一時金・報奨金制度の導入・拡大	①はい ②いいえ	①あり ②なし
	(13) 企業業績と賞与の連動を強化	①はい ②いいえ	①あり ②なし
	(14) ストックオプションの導入	①はい ②いいえ	①あり ②なし
退職金	(15) 退職金の累進制廃止	①はい ②いいえ	①あり ②なし

問 9 貴社では、過去5年間、職能資格制度の導入・変更又は廃止を実施したことがありますか。

- ① 職能資格制度の変更 → 問 9-1 に進みください。
- ② 職能資格制度の廃止 → 問 10 に進みください。
- ③ 職能資格制度の変更・廃止はおこなっていない
- ④ 現在まで職能資格制度を導入したことがない → 問 9-2 に進みください。

問 9-1 実施した職能資格制度の変更内容はどのようなものですか。あてはまるものすべてに○をしてください。

- ① 資格要件の明確化
- ② 等級数の増加
- ③ 等級数の減少
- ④ 滞留年数の廃止や縮小
- ⑤ 昇給・昇格の定員数や人数枠の導入
- ⑥ その他 ( )

問 9-2 現在まで職能資格制度を導入したことがなかったけど、今後導入する予定がありますか。

- ①はい
- ②いいえ

問 10 貴社では年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視するような成果主義人事制度を導入していますか。

注：成果主義とは個人の業績や成果によって賃金に差等をおく制度を言います。

- ①はい、\_\_\_\_\_年
- ②いいえ (→問 14 に進みください)

問 11 貴社で導入している成果主義人事制度の対象となっているのは次のどの層ですか。あてはまる層すべてに○をしてください。

- ①社長や役員などの経営トップ層
- ②部長層
- ③課長層
- ④係長・主任層
- ⑤一般職員層
- ⑥パートタイマー・アルバイト層
- ⑦その他 (具体的に： )

問 11-1 貴社で導入している成果主義人事制度の対象となっているのは次のどの職種ですか。あてはまる職種すべてに○をしてください。

- ①管理職
- ②技術職・準専門職
- ③事務職
- ④サービス・営業職
- ⑤生産職
- ⑥単純労務職

問 12 貴社が成果主義人事制度を導入したのはなぜですか。あてはまる項目すべてに○をしてください。

- ①賃金における勤続部分の縮小または廃止のため
- ②労働時間で従業員の生産性を測ることが難しくなったため
- ③人件費削減のため
- ④会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくため
- ⑤従業員のやる気を引き出すため
- ⑥従業員個々人の目標を明確にするため
- ⑦評価・処遇制度の納得性を高めるため
- ⑧経営トップの強い意向があったため
- ⑨多くの会社が導入しているため
- ⑩その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )

問 13 貴社で成果主義人事制度を運用していく上で、課題と考えられているのはどのような点ですか。あてはまる項目すべてに○をしてください。

- ①評価の制度や手続きが複雑になりすぎている
- ②管理部門など、成果の測定が困難な部署がある
- ③業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る
- ④個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が意識されにくくなる
- ⑤評価者によって、従業員の評価がばらつく
- ⑥従業員が、成果の出にくい仕事に取り組まない
- ⑦仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない
- ⑧その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )
- ⑨特に課題はない

問 14 貴社では、同一部門・課長レベルの正社員の間で、他の条件(学歴、勤続年数、担当業務など)が同じか類似な場合においても、人事考課によって年収にどのくらいの格差をつけていますか。(1)制度上ありうる年収格差と、(2)実際の年収格差について、人事考課点数の中間値の賃金を 100 としたとき、最低・最高のレベルがおおよそどの程度になるか、指数でお答え下さい。

	管理職		一般社員	
	(1)制度上の格差	最高	( _____ )	最高
	平均	100	平均	100
	最低	( _____ )	最低	( _____ )
(2)実際の格差	最高	( _____ )	最高	( _____ )
	平均	100	平均	100
	最低	( _____ )	最低	( _____ )

問 15 同一部門・課長レベルの正社員の、実際の年収格差は、評価点数によって過去5年間でどのように変化していますか。

- ① 広がった
- ② 変わらない
- ③ 縮まった

問 16 貴社では、課長レベルの正社員の年収について、今後どのようにしていこうとお考えですか。

	拡大する	現状維持	縮小する
(1) 個人業績に応じて変動する部分	①	②	③
(2) 部門業績に応じて変動する部分	①	②	③
(3) 会社業績に応じて変動する部分	①	②	③
(4) 社員間の賃金格差	①	②	③

問 17 貴社では成果分配制を導入していますか。あてはまる項目に○をしてください。

- ① 実施している → 問 17-1、問 18、問 18-1、問 19 へ進みください
- ② 実施の準備をしている → 導入予定年度 \_\_\_\_\_ 年
- ③ 後に導入するつもりである
- ④ 導入するつもりはない

注：成果分配制とは、企業・工場及び部署単位の経営成果が目標値を上回る場合、その一部の部分を、従業員に現金・株・福祉基金などのかたちで分配する集团的成果金のことを言います。

問 17-1 貴社で実施している成果分配制は、どのような内容ですか。あてはまる項目に○をつけてください。

適用単位	適用従業員比重	成果分配算定式 <sup>(1)</sup>	成果分配金規模 <sup>(2)</sup>	個人別分配基準	退職金を含む	運営方式 <sup>(3)</sup> (該当するすべての項目に○)
①会社全体	① 50%未満	①あり	① 50%未満	①均等支給	①はい	①固定賞与(事前固定)
②事業部	② 50-70%未満	②なし	② 50-100%未満	②給与比例	②いいえ	②特別賞与(事前固定)
③部署	③ 70-90%未満		③ 100-200%未満	③評価差等		③特別賞与(事後連動)
	④ 90%以上		④ 200%以上			④賞与金以外の財源

注(1) 成果分配算定式有無とは、目標値の達成程度別に成果分配金を決める算定式があるかどうかのことを言います。(例えば、売り上げ目標達成の際、成果分配\_\_\_\_\_%等)

(2) 成果分配金の規模とは、月々の通常賃金対比一人当たりの年間成果分配金のことを言います。(前年度の成果分配金を基準とし、万一、前年度に成果分配がなかった場合においては、過去3年間の平均値を基準として応答してください。)

(3) 運営方式で、①固定賞与とは、決められていた固定賞与金を、成果を評価して差等支給する方法のことをいい、②特別賞与とは、決められていた特別賞与金を、成果を評価して差等支給することをいい、③事後連動特別賞与とは、後で成果を評価し、特別賞与金という名目で差等支給すること、④賞与金以外の財源とは、固定・特別賞与金と関係なく、経営成果によって成果分配金を追加して支給することをいいます。

問 18 貴社では、どのような目標基準に従って成果分配を決めますか。あてはまる項目すべてに○をしてください。

- ①売上高
- ②売上利益
- ③営業利益
- ④経常利益
- ⑤純利益
- ⑥付加価値(生産性)
- ⑦費用削減
- ⑧品質
- ⑨ EVA(営業利益－税金－資本費用)
- ⑩その他\_\_\_\_\_

問 18-1 貴社に、成果分配算定式があるなら、具体的にどのように算定していますか。

(例) 営業利益率\_\_\_\_\_%⇒成果分配支給率\_\_\_\_\_%、営業利益率\_\_\_\_\_%増加ごとに成果分配支給率\_\_\_\_\_%増加など

問 19 成果分配制の実行結果を評価し制度を改善するため、労使がどんな方法で協議していますか。

- ①特別な協議を行っていない
- ②労使協議会で協議する
- ③団体交渉で協議する
- ④別途の協議会を設ける
- ⑤その他\_\_\_\_\_

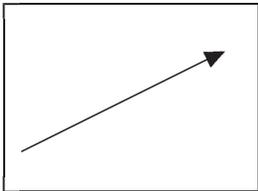
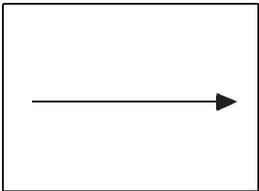
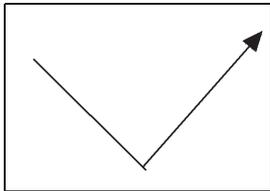
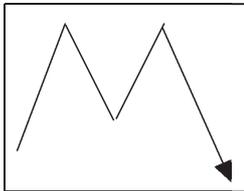
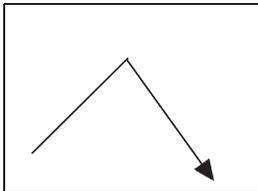
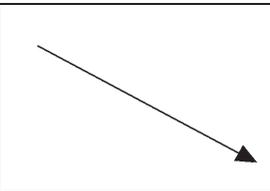
問 20 下記にあげる項目のうち、貴社で現在実施している施策すべてに○をして下さい。また、今後も継続あるいは新たに始める予定の施策すべてに○をして下さい。

	現在実施している	今後も継続あるいは新たに始める予定である
(1) 年齢や勤続にしばられない部課長層への登用	①はい ②いいえ	①あり ②なし
(2) 経営幹部層の外部からの採用	①はい ②いいえ	①あり ②なし
(3) 降格人事	①はい ②いいえ	①あり ②なし
(4) 昇進競争における敗者復活	①はい ②いいえ	①あり ②なし
(5) 自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した異動	①はい ②いいえ	①あり ②なし
(6) 部課長など管理職の中途採用	①はい ②いいえ	①あり ②なし
(7) 子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍	①はい ②いいえ	①あり ②なし
(8) 一度離職した従業員を正社員として再雇用	①はい ②いいえ	①あり ②なし
(9) 定年以降の従業員の雇用継続・再雇用	①はい ②いいえ	①あり ②なし
(10) 非正社員の正社員への登用	①はい ②いいえ	①あり ②なし

問 21 貴社では、人事機能や人事部門が、社内でどのように位置づけられていますか。以下のうち、貴社にあてはまると思われるものすべてに○をしてください。

- ①主に、人事・労務に特有な仕事や役割を遂行するよう、求められている
- ②経営戦略を実行し、達成するために必要な人事制度や施策を開発することを求められている
- ③長期的な人材育成のために必要なシステムやプログラムを開発することを求められている
- ④経営戦略の構築や企業ビジョンを描く過程から参画することを求められている

問 22 過去5年間、貴社の経営状況はどのように変化して来ましたか。あてはまる項目にチェックを入れてください。

1	上昇傾向	2	高位安定	3	下降後、上昇	4	上下の変動大
							
5	上昇後、下降	6	低位安定	7	下降傾向		
							

問 23 次にあげる項目について、同業種・同規模の他社と比較すると、貴社は過去5年間、どの程度の成果をあげていますか。(1)～(3)のそれぞれの項目についてあてはまる番号を1つ選び、○をしてください

	相当上回る	やや上回る	ほぼ同じ程度	やや下回る	相当下回る
(1) 売上高	①	②	③	④	⑤
(2) 生産性	①	②	③	④	⑤
(3) 利益率	①	②	③	④	⑤

問 24 貴社で業績を評価する際、下記にあげる(1)～(7)の項目のなかで、①現在最も重視している項目、②過去5年間で重視度が最も高まった項目、③今後5年間で最も重視していきたい項目は何ですか。それぞれ番号をご記入ください。

(1)売上高や市場シェアなど、規模の成長性を示す指標
(2)営業利益や経常利益など、収益力を示す指標
(3)ROA（総資産利益率）など、資産活用の効率性を示す指標
(4)ROE（株主資本利益率）など、株主資本の効率性を示す指標
(5)EVA（経済的付加価値）やキャッシュフローなど、残余利益を示す指標
(6)顧客満足度を示す指標
(7)その他 (具体的に： )

- ①現在最も重視している項目・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
- ②過去5年間で、重視度が最も高まった項目・・・・・・・・・・・・・・
- ③今後5年間で、最も重視していきたい項目・・・・・・・・・・・・・・

問 25 貴社の主要事業の分野では、過去5年間、技術革新や製品開発のスピードがそれまでと比べて、どのような状況でしょうか。あてはまる番号を1つ選び、○をしてください。

非常に速くなった	やや速くなった	ほとんど変わらない	やや遅くなった	非常に遅くなった
①	②	③	④	⑤

問 26 貴社の主要事業においては、過去5年間、国内および海外企業との競争がそれまでと比べて、どのような状況でしょうか。

非常に激しかった	やや激しかった	どちらともいえない	やや緩和された	非常に緩和された
①	②	③	④	⑤

問 27 貴社の主要事業において、今後の事業構成や事業内容について、不確実な要素がどの程度ですか。

非常に多い	やや多い	どちらともいえない	それほど多くない	ほとんどない
①	②	③	④	⑤





---

JILPT 資料シリーズ No.53  
成果主義賃金制度の日韓比較

発行年月日 2009年3月30日  
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23  
(編集) 国際研究部 研究交流課 TEL 03-5903-6318

印刷・製本 大東印刷工業株式会社

---

© 2009 JILPT

\* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)