

---

## 目次

- ・ 序論
  - ・ 成果主義的な人事管理と勤労者の態度
  - ・ 成果主義的な人事管理と経営の成果
  - ・ 結論
- 

-----  
\*韓国労働研究院 研究委員 ([dongbae@kli.re.kr](mailto:dongbae@kli.re.kr))

### ・ 序論

韓国企業の伝統的な人事管理を学歴に基づく年功主義とすれば、1980年代の後半より1990年代の中盤までは年功・能力・成果を調和させるための能力主義的な人事管理であり、1997年10月のIMF危機を前後して成果主義的な人事管理が世間の話頭となりはじめた。IMF危機以降、雇用調整と非正規職、そして年俸制のように主に雇用及び保障の柔軟性を中心とする人事管理領域の劇的な変化が進められてきた。IMF危機から後の人事管理に関する変化は、個人・(短期)契約・職務・成果・中途及び随時採用などのキーワードから読み取ることができるように、米英式の市場型人事管理の特徴が強い。世間ではIMF危機から、韓国の人事管理が日本式モデルから英米式モデルへ移行しているとして、韓国型の人事管理が果たして何であったのかという自省の声が高まっている。

これまで不完全ではあったが、雇用保障と会社に対する忠誠の相互贈答主義(gift exchange)的關係が崩壊し、そこに成果主義的な人事管理が加味されることにより会社員の目標は組織の発展ではなく自身の市場価値を向上させる競争へと変化したという指摘など、成果主義的な人事管理の問題点などに対する指摘が多い。成果主義的な人事管理の害悪に対するこうした指摘が全く根拠のないものではないにしても、他の観点から評価する必要もある。IMF危機までの韓国企業の人事管理上の特徴を、評価による賃金上の変動が意味をなさないほど硬直的に過ぎる年功主義とすれば、競争を旨とする成果主義的な人事管理が組織の活力を生み、従業員への動機付けを高めるうえで肯定的に寄与した可能性もある。1980年代の中盤から、企業の内部人力の昇進ペースが停滞し始めた点と、韓国の勤労者の価値観が集団主義より個人主義の傾向が強いという諸研究の結果を勘案すれば、IMF危機を前後して拡がりを見せ始めた成果主義的な人事管理が硬直的なまでに平等主義的であったそれまでの人事管理の問題点を是正し、肯定的な機能を遂行した可能性にも注目する必要がある。

本文ではIMF危機の後に拡がりをみせ始めた成果主義的な人事管理が、職場の満足度や組織への没入度のような勤労者の態度とどのような関連性を持つのか、また賃金制度の成果とはどのような関連性があるのかをみていくことにする。成果主義的な人事管理がIMF危機以後、本格的に導入された点を勘案すれば、本文は人事管理の変化と勤労者の態度及び賃金制度成果の間の関連性に対する研究とみなすこともできよう。しかし、こうした問題意識を十全に検証しうる資料が備わっておらず、厳密な関係について論ずることができないため、凡そのトレンドについてのみみていくことになることを予め明らかにしておく。

## ・ 成果主義的な人事管理と勤労者の態度

### 1. 資料

本文では成果主義的な人事管理と勤労者の態度の間の関係を推察することのできる二つの事業場・個人(firm-employee)連携資料を用いる。最初の資料は韓国労働研究院(2000年10月)が実施した[事業体パネル予備調査]に関する資料である。同資料の母集団は2000年3月現在、労働部の[雇用保険データベース]であるが、これから全産業の従業員数100人以上の事業場を対象として産業及び規模別に層別収集を行い、543の事業場及び事業場に在職する勤労者1,513名に対して調査を行った。事業場内での勤労者に対する調査は、事業場の規模ごとに異なるものとし、100-299人の事業場では2名、300-499人の事業場では3名、500人以上の事業場では5名を抽出し、勤労者の数が最も多い代表職種の平均的な勤労者を対象として個人調査を行った。同資料の個人事例は1,513名であるが、分析の対象としてはIMF危機以後の変化をみるために1998年以前に入社した1,016名とした。

二つ目の資料は韓国労働研究院(2004年9月)が実施した[賃金体系に対する勤労者の認識調査]という資料である。同調査の母集団は韓国労働研究院(2004年6月)の第三次事業体パネル調査の資料である。第三次年度の事業体パネル調査に応じた2,008の事業場のうち従業員数が100人以上の事業場を対象とし、産業・規模・労働組合の有無を基準とした無作為標本抽出により96の事業場の勤労者1,731名に対して設問調査を行った。勤労者に対しては事業場の規模別に10人から27人までを無作為に抽出して調査を行った。事業体パネルから無作為に収集した96の事業場の規模・産業・労働組合ごとに偏位があるかを事業体パネル内の総2,008事業場から収集した事業場を1とし、それ以外の事業場を0としてロジスティック(logit)回帰分析によりこれを調べた結果、収集基準変数の全ての係数値は有意ではなかった。

2000年の資料と2004年の資料にみられる勤労者の態度は同一の質問により測定した変数である。職場の満足度は「あなたは今の職場の生活におおよそ満足していますか」(1=全く満足していない・3=ふつう・5=非常に満足)、組織への愛着心は「私は会社の仕事を自分の本当の仕事と考えている」(1=全くそう思わない・3=ふつう・5=本当にそう考えている)として測定した。成果主義的な人事管理変数も2000年の調査と2004年の調査とも同一の方法により測定した。具体的には年俸制が導入されているか、経営成果に連動して支払われる集団的な成果配分制度が導入されているか、考課手法としてMBO及び多面評価が導入されているか、チーム制が導入されているか、である。偏相関係数を求める場合は統計変数も同様に用いて比較可能性を高めるように努めた。2000年の資料の場合、IMF危機以後の職務変化に関する質問が追加されており、IMF危機以後の成果主義的な人事制度が職務上生じたどのような変化により勤労者の態度に影響を与えたかについてもみることができる。このように2000年の資料と2004年の資料で対象は相違するものの同一の独立変数及び従属変数を用いている点において、因果関係を論ずることはできないが一般的な趨勢をある程度把握するうえでは無理はないものと思われる。

### 2. 成果主義的な人事制度の実態

<表 1>と<表 1-1>は成果主義的な人事制度の導入分布を示している。2000年の調査と対比して2004年の調査の場合、個別の制度の導入水準が高く現われており、これは成果主義的な人事制度がIMF危機以降も拡大し続けていることを改めて確認できるものであるといえる。

<表 1> 成果主義的な人事制度の導入

		年俸制	成果配分	MBO	多面評価	チーム制
全体		33.5	32.6	31.7	16.9	47.9
規模	100~299人	30.3	32.5	25.5	14.8	39.9
	300~999人	33.2	29.5	32.6	14.7	50.0
	1000人以上	45.1	40.2	50.0	29.3	69.5
業種	軽工業	25.2	31.1	27.7	10.1	44.5
	重化学工業	45.1	43.9	48.8	19.5	61.0
	非製造業	33.6	30.4	28.9	18.7	45.9
労働組合	未組職	42.4	36.9	31.7	17.0	50.6
	組織	24.6	28.3	31.6	16.9	45.2

注：人事管理者の回答(N=543).

資料：韓国労働研究院(2000)，事業体パネル予備調査.

<表 1-1> 成果主義的な人事制度の導入

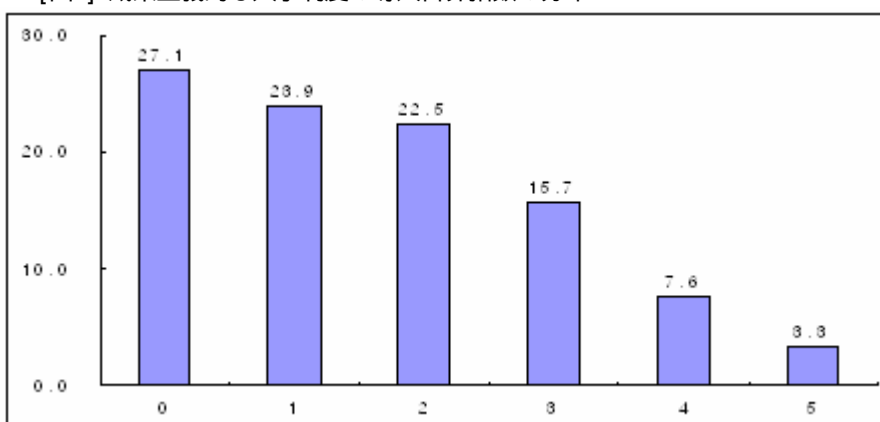
		年俸制	成果配分	MBO	多面評価	チーム制
全体		48.9	50.0	42.6	28.7	67.4
規模	100~299人	42.6	50.9	38.9	29.6	60.0
	300~999人	53.1	46.9	43.8	21.9	75.0
	1000人以上	75.0	62.5	62.5	50.0	87.5
業種	製造業	50.0	61.5	53.8	30.8	80.8
	非製造業	47.6	37.2	28.6	26.2	51.2
労働組合	未組職	31.3	56.3	43.8	31.3	62.5
	組織	58.1	48.4	41.9	27.4	69.4

注：事業場水準資料(N=96).

資料：韓国労働研究院(2004)，賃金体系に対する勤労者の認識調査.

[図1]と[図1-1]は5つの成果主義的な人事制度の結合指数分布を図示したものであるが、配合指数も個別の制度導入の増加を反映して高まっていることを示している。いわゆる関連性のある成果主義的な人事制度が結び付いてシステムティックに制度が導入される傾向がみられるといえる。

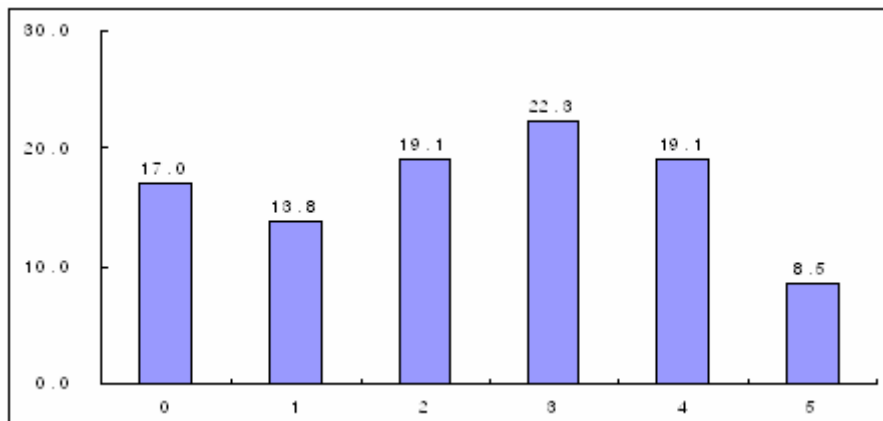
[図1] 成果主義的な人事制度の導入合算指数の分布



注：合算指数は年俸制・成果配分制・MBO・多面評価・チーム制(それぞれの導入=1)の合算指数。事業場水準資料(N=543).

資料：韓国労働研究院(2000)，事業体パネル予備調査.

[図1-1] 成果主義的な人事制度の導入合算指数の分布

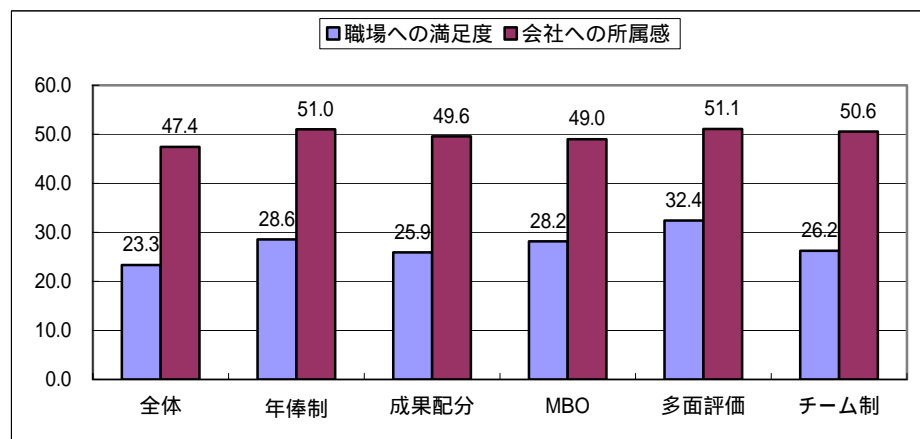


注：合算指数は年俸制・成果配分制・MBO・多面評価・チーム制(それぞれの導入=1)の合算指数。事業場水準資料 (N=96)。  
資料：韓国労働研究院(2004)，賃金体系に対する勤労者の認識調査。

### 3. 成果主義的な人事制度と勤労者の態度

[図2]及び[図2-1]は成果主義的な人事制度と職場の満足度及び組織への愛着心の間のおおよそ示したものである。勤労者の態度と関連性のある他の変数が統計に含まれていないため、解釈上の留保が必要であるが、全体と対比してそれぞれの制度を導入している場合の勤労者の態度は2000年及び2004年の資料いずれにおいても高い数値で示されており、少なくとも成果主義的な人事制度が勤労者の職場の満足度と組織に対する忠誠心を低下させていないものと思われる。[図3]及び[図3-1]は人事制度合算指数と勤労者の態度の関係を示したものであるが、ひとまずのトレンドを見据えてみても成果主義的な人事制度が多く導入された事業場であるほど、勤労者の職場の満足度と組織への没入度が増加する傾向がみられる。解釈において一定の留保が必要であるが、以上の結果は成果主義的な人事制度は勤労者の態度と正(+)の関係にあるとの解釈が可能であろう。

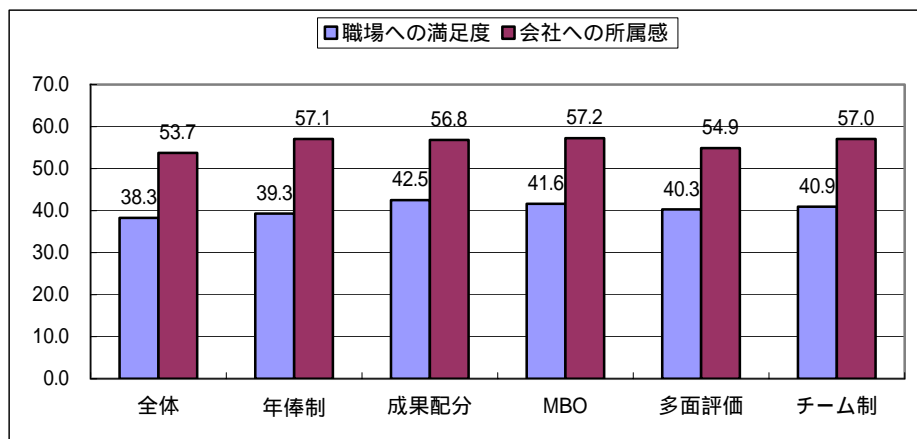
[図2] 成果主義的な人事制度と勤労者の態度



注：数値はそれぞれの制度の導入時、職場生活の満足及び「会社での仕事を自分の仕事として考えている」の質問でそれぞれ4点及び5点を選択した回答者の比率(%)である。

資料：韓国労働研究院(2000)，事業体パネル予備調査(N=1006)。

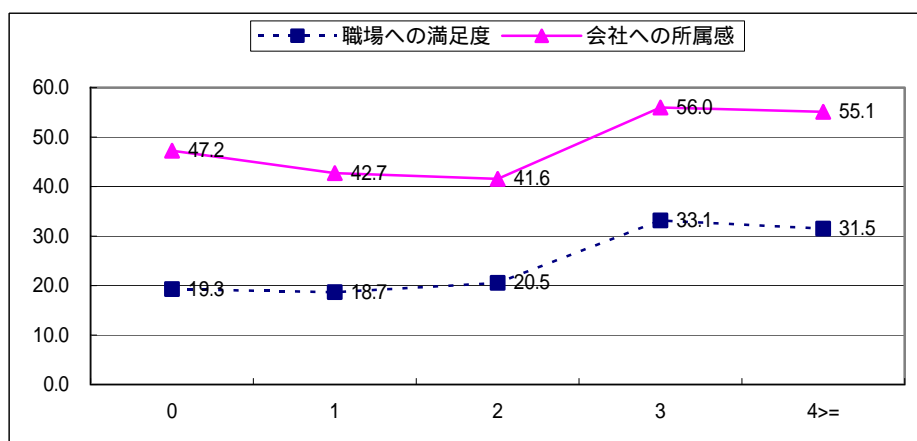
[図2-1] 成果主義的な人事制度と勤労者の態度



注：数値はそれぞれの制度の導入時、職場生活の満足及び「会社での仕事を自分の仕事として考えている」の質問でそれぞれ4点及び5点を選択した回答者の比率(%)である。

資料：韓国労働研究院(2004), 賃金体系に対する勤労者の認識調査(N=1731)。

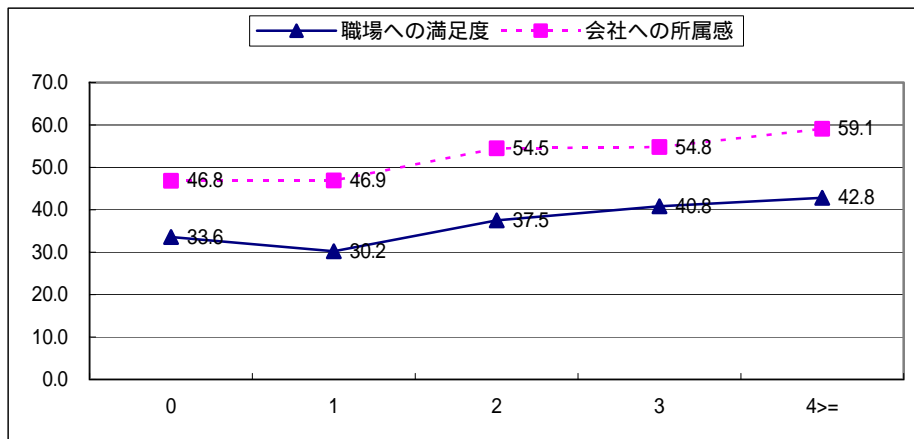
[図3] 成果主義的な人事制度の指数と勤労者の態度



注：数値は職場生活の満足及び「会社での仕事を自分の仕事として考えている」の質問でそれぞれ4点及び5点を選択した回答者の比率(%)である。人事制度指数は前記の説明と同一。

資料：韓国労働研究院(2000), 事業体パネル予備調査(N=1006)。

[図3-1] 成果主義的な人事制度指数と勤労者の態度



注：数値は職場生活の満足及び「会社での仕事を自分の仕事として考えている」の質問でそれぞれ4点及び5点を選択した回答者の比率(%)である。人事制度指数は前記の説明と同一。

資料：韓国労働研究院(2004)，賃金体系に対する勤労者の認識調査(N=1731)。

<表 2>~<表 3-2>は勤労者の態度に影響を与えうる人的特性を同じにして統計化した偏相関係数 (partial correlation coefficient)である。いわゆる年功主義をめぐる世代間戦争という表現にも示されるように、成果主義と勤労者の態度の間関係は、年齢帯ごとの相違がありうるため、各調査時点の年齢中央値 (median) を基準とし、値以下の低年齢層と中央値を超える高年齢層を区分して上記の関係を調べてみた。分析の結果を要約すれば、前掲図でみた通り、成果主義的な人事制度は勤労者の態度と正(+)の関係にあることを示しており、特にこの関係は相対的に低年齢層において強く示されている。

<表 2> 成果主義的な人事制度と勤労者の態度：全体

	会社への愛着心	年俸制	成果配分	MBO	多面評価	チーム制	合算指数
職場の満足度	0.259***	0.043	0.057 †	0.071*	0.075*	0.096**	0.114***
会社への愛着心		-0.008	0.054 †	0.001	-0.003	0.064*	0.042

注：人的属性(性・年齢・学歴・労働組合員/非組合員・職種・賃金水準)を調整した偏相関係数。職場の満足度と会社への愛着心は5点尺度を使用。†p<.1, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001(two-tailed).以下<表 3-2>まで同一。

資料：韓国労働研究院(2000)，事業体パネル予備調査(N=1003)。

<表 2-1> 成果主義的な人事制度と勤労者の態度：低年齢層

	会社への愛着心	年俸制	成果配分	MBO	多面評価	チーム制	合算指数
職場の満足度	0.273***	0.043	0.082*	0.072 †	0.043	0.119**	0.126**
会社への愛着心		0.022	0.057	0.007	-0.002	0.080 †	0.061

資料：韓国労働研究院(2000)，事業体パネル予備調査(N=583)。

<表 2-2> 成果主義的な人事制度と勤労者の態度：高年齢層

	会社への 愛着心	年俸制	成果 配分	MBO	多面 評価	チーム制	合算 指数
職場の満足度	0.245***	0.064	0.037	0.075	0.104*	0.066	0.106*
会社への愛着 心		-0.041	0.053	-0.008	-0.006	0.040	0.020

資料：韓国労働研究院(2000)，事業体パネル予備調査(N=407)。

<表 3> 成果主義的な人事制度と勤労者の態度：全体

	会社への 愛着心	年俸制	成果 配分	MBO	多面 評価	チーム制	合算 指数
職場の満足度	0.333***	-0.035	0.040 †	0.028	-0.018	0.030	0.015
会社への愛着 心		0.036	0.061*	0.054*	0.004	0.080**	0.077**

資料：韓国労働研究院(2004)，賃金体系に対する勤労者の認識調査(N=1660)。

<表 3-1> 成果主義的な人事制度と勤労者の態度：低年齢層

	会社への 愛着心	年俸制	成果 配分	MBO	多面 評価	チーム制	合算 指数
職場の満足度	0.320***	-0.029	0.064 †	0.036	-0.013	0.036	0.031
会社への愛着 心		0.054	0.084*	0.049	-0.010	0.110**	0.094**

資料：韓国労働研究院(2004)，賃金体系に対する勤労者の認識調査(N=843)。

<表 3-2> 成果主義的な人事制度と勤労者の態度：高年齢層

	会社への 愛着心	年俸制	成果 配分	MBO	多面 評価	チーム制	合算 指数
職場の満足度	0.345***	-0.036	0.009	0.019	-0.022	0.021	-0.003
会社への愛着 心		0.026	0.041	0.060 †	0.023	0.054	0.066 †

資料：韓国労働研究院(2004)，賃金体系に対する勤労者の認識調査(N=807)。

#### 4. 成果主義的な人事制度と職務特性・勤労者の態度

成果主義的な人事制度は職務及び組織の雰囲気上、いかなる変化を通じて勤労者の態度に影響を及ぼすのか。2000年の資料にはIMF危機以降に生じた職務上の変化を8つの項目により測定した。成果主義的な人事制度の導入と同資料にて調査した職務上の変化がたまたま共存しうる現実である可能性もある。すなわち雇用調整・賃金・福利の縮小のような項目は調査の時点がIMF危機以降の特殊な状況という点において成果主義的な人事制度の導入と偶然ながらも共存しうる可能性が高い。しかし他の職務特性の場合には両者間の論理的な関連性は否定できないはずである。こうした点を勘案しても、少なくとも2000年の調査当時、成果主義的な人事制度の導入がある職務上の変化をもって勤労者の態度に影響を及ぼしたかを見る必要はある。

<表 4>はIMF危機以降、職務上どのような変化があったかに対するIMF危機までの入社者の回答であるが、左側より数値が高い順に整理した。これによれば業務量の増加・実力を重視する組織の雰囲気・非正規職の増加・同僚や部署間の競争の激化という順に大きな変化があったとの回答がある。<表 5>は成果主義的な人事制度が導入されているケースとそうでないケース別で職務上の変化の相違を整理したものであるが、成果主義的な人事制度が導入されているところでは多くの項目、特に実力を重視する組織の雰囲気と同僚や部署間の競争の激化を挙げた回答が一貫して多い。

<表 4> IMF危機以降の職務特性変化の認識

	業務量の増加	実績重視	非正規職の増加	組織内の競争激化	雇用調整の増加	福利の縮小	自立性の増加	賃金の削減
全体	50.2	50.0	34.7	32.4	25.3	25.1	24.5	22.3
管理職	54.7	59.0	41.6	42.9	28.0	31.1	24.2	25.5
研究開発/技術職	63.8	59.4	37.7	36.2	31.9	33.3	29.0	26.1
事務職	51.7	51.2	37.0	30.3	25.2	26.2	26.0	22.4
サービス/営業職	43.4	55.6	26.3	33.3	22.2	19.2	25.3	20.2
技能職/単純労務職	45.0	39.6	30.2	28.2	23.5	20.5	21.5	20.5

注：各項目の尺度は5点(1=全くそう思わない・3=ふつう・5=とてもそう思う)のうちそう思う(4点)・とてもそう思う(5点)と回答した回答者の比率。

資料：韓国労働研究院(2000)，事業体パネル予備調査(N=1006)

<表 5> 人事制度と職務特性変化の認識

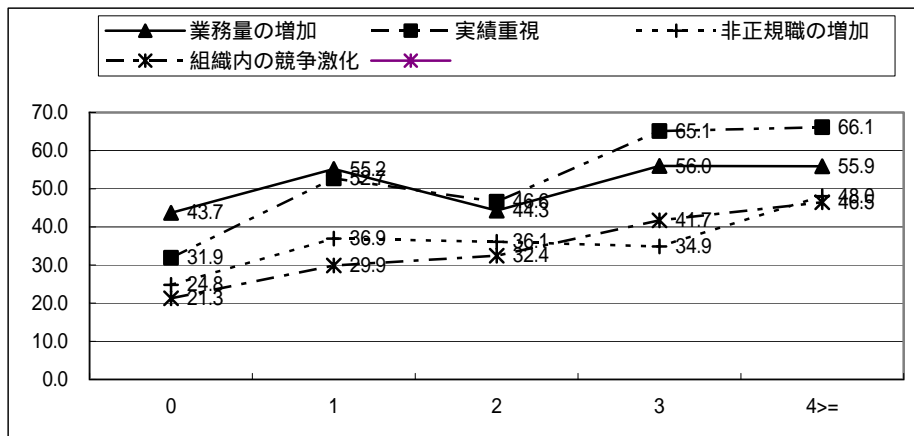
	年俸制の導入			成果配分の導入			MBOの導入			多面評価の導入			チーム制の導入		
	N	Y	p	N	Y	p	N	Y	p	N	Y	p	N	Y	p
業務量の増加	47.7	55.1	*	49.9	50.7		49.6	51.3		49.6	52.7		46.3	53.8	*
実績重視	43.7	62.4	***	46.4	56.6	**	44.8	59.7	***	48.6	56.6	*	40.4	58.9	***
非正規職の増價	31.2	41.7	***	33.6	36.9		30.1	43.4	***	32.9	43.4	**	32.4	36.9	
組織内の競争激化	26.9	43.1	***	28.6	39.4	***	29.8	37.2	*	30.3	41.8	**	26.9	37.5	***
雇傭調整の増加	24.8	26.2		26.2	23.7		25.0	25.9		25.1	26.4		23.3	27.2	
福利厚生の縮小	21.0	33.2	***	25.7	23.9		22.4	30.1	**	24.9	25.8		22.2	27.8	*
自律性の増加	22.6	28.3	*	22.4	28.5	*	22.4	28.5	*	23.1	30.8	*	20.4	28.3	**
賃金の減少	21.7	23.6		22.1	22.8		22.2	22.5		21.8	24.7		20.2	24.3	

注：人事制度導入の有無別で職務特性が変化したと回答した回答者の比率は(%)である。有意度は未導入(N)と導入(Y)集団間の相違を分析した結果である。\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ 。

資料：韓国労働研究院(2000)，事業体パネル予備調査(N=1006)

[図4]は成果主義的な人事制度の合算指数と8種類に分類した職務上の変化の間の関係を 図示したものであるが、成果主義的な人事制度が多く導入された事業場であるほど、8種類の変化も大きく示される傾向がある。

[図4] 人事制度と職務特性変化の認識

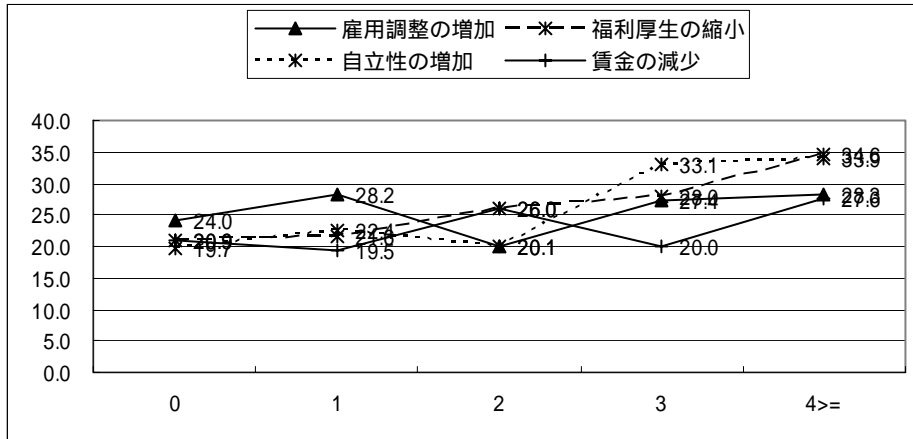


注：横軸は年俸制・成果配分制・MBO・多面評価・チーム制の導入/非導入の合算点数。

資料：韓国労働研究院(2000)，事業体パネル予備調査(N=1006)



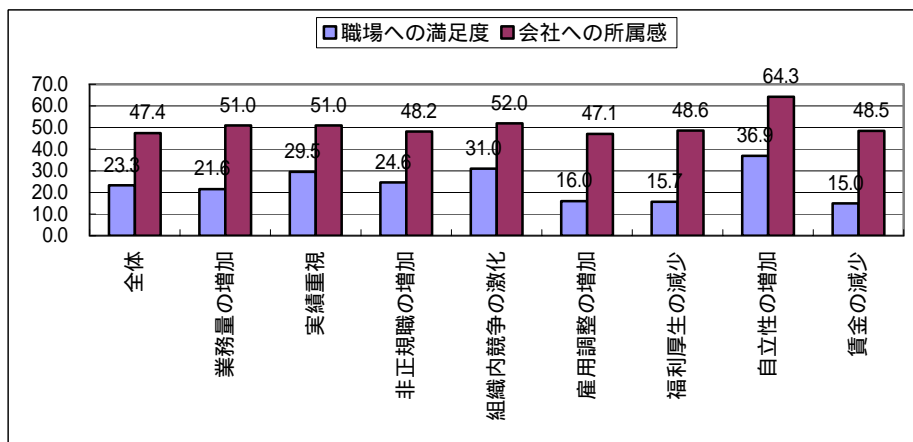
[図4] 人事制度と職務特性変化の認識 (続き)



注：横軸は年俸制・成果配分制・MBO・多面評価・チーム制の導入/非導入の合算点数。  
資料：韓国労働研究院(2000), 事業体パネル予備調査(N=1006)

[図5]は8種類の職務上の変化と勤労者の態度の関係を図示したものであるが、<表 6>は職務上の変化と勤労者の態度の間の偏相関係数を求めたものであり、賃金福利・雇用上の不利益や業務量の加重は職務上の満足と負(-)の関係を示しており、雇用調整のみが組織への愛着心と負(-)関係を示している。しかし、時期的な特殊性を勘案し 成果主義的な人事制度と論理的な相関性が高い、実績を重視する雰囲気強化・同僚や部署間の競争激化のみをみれば、この変数は勤労者の態度を阻害するものではないことを示している。

[図5] IMF危機以降の職務特性変化の認識と職務上の満足、及び会社との一体感



注：数値はそれぞれに職務特性の変化がみられた場合(「そうである」「本当にそうである」を合わせた)職場生活の満足及び「会社の仕事自分の仕事だと考えている」の質問にそれぞれ4点及び5点を選択した回答者の比率(%)である。  
資料：韓国労働研究院(2000), 事業体パネル予備調査(N=1006).

<表 6> 職務特性の変化と勤労者の態度

	会社への愛着心	業務量の増加	成果重視	競争増加	賃金削減	福利削減	非正規職の増加	雇用調整	自主性
職場の満足度	0.259***	-0.188***	0.075*	0.006	-0.237***	-0.217***	-0.076*	-0.182***	0.214***
会社への愛着心		0.005	0.035	0.021	-0.040	-0.043	-0.041	-0.084**	0.194***

注：人的属性(性・年齢・学歴・労働組合員/非組合員・職種・賃金水準)を調整した偏相関係数。職務特性の8種類の変数は5点尺度を使用。 †p<.1, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001(two-tailed)  
資料：韓国労働研究院(2000), 事業体パネル予備調査(N=1003).

<表 7>は職務上の変化をしたとき、成果主義的賃金制度と勤労者の態度の関係のみたものであるが、<表 2>と比較して<表 2>のパターンと類似するものの調整された係数の有意度が低いあるいは消失するという違いがある。すなわち、時期的な特殊性が混在する職務特性の変化を調整したとき<表 2>にみられる 成果主義的な人事制度と勤労者の態度の間の関係はおおよそ類似した形で現われるが、調整された有意性に相違がみられることは、成果主義的な人事制度と勤労者の態度の間の関係を、職務特性の変化が部分的に媒介(partial mediation)する関係のあることを示唆している。

<表 7> 人事制度と勤労者の態度：職務特性の変化の認識を調整

	会社 愛着心	年俸制	成果 配分	MBO	多面 評価	チーム制	合算 指数
職場の満足度	0.227***	0.037	0.025	0.053 †	0.058 †	0.092**	0.092**
会社への愛着 心		-0.008	0.042	-0.004	-0.019	0.052 †	0.028

注：人的属性（性・年齢・学歴・労働組合員/非組合員・職種・賃金水準）及び8種類の職務特性の変化変数を調整した偏相関係数。  
 職場の満足度と会社への愛着心は5点尺度を使用。† p<.1, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001(two-tailed)  
 資料：韓国労働研究院(2000), 事業体パネル予備調査(N=1003).

## ・ 成果主義的な人事管理と経営の成果

### 1. 資料

本文では、成果主義的な人事制度と経営の成果の間にはどのような関係があるのかを 労働部が2005年6月に実施した [年俸制・成果配分制の実態調査]の資料を用いて成果主義的賃金制度の導入と賃金制度成果の間の関係を分析した。同調査の母集団は 労働部が毎年実施する賃金交渉実態調査の対象である、全国6,228箇所の従業員数100人以上の事業場であるが、回答が得られたのは対象となった事業場のうち3,086箇所であった（回答率49.6%）。回答率はかなり高いものであるが、回答が発生する可能性を排除できないため、母集団と標本は母集団の特性から大きく外れることはなかった。労働部(2005年)の同じ実態調査資料に事業場の財務資料を組み合わせるパネル資料を構成したうえで分析を行った。

賃金体系及び成果給の変化は、労働部の[年俸制・成果配分制の実態調査]の資料を用いた。労働部の実態調査資料には、成果主義的賃金に関連して号俸制・職能給・職務給・年俸制・成果配分制の導入の有無及び導入/ヘッジ年度に関する情報が含まれている。号俸制の廃止の場合、社員給あるいは管理職給いずれかの号俸制を廃止した場合は号俸制そのものを廃止したものとみなし、他の賃金制度の場合は導入年度に関する情報を用いてパネル資料を構築し、また以上の情報と事業体ごとの財務情報を組み合わせて 1993年から2004年までのパネル資料を構築した。分析に用いた財務情報は一人当たり有形固定資産・一人当たり機械設備率・人員・一人当たり付加価値であるが、財務情報のうち経常価格情報は2000年の消費者物価指数を100とし、これに各年度の消費者物価指数を除した不変価格に変換してこれを計算した。財務情報は人員を除き全て対数値を採った。また企業単位で集計されたものである反面、賃金制度の関連情報は事業場水準であるため分析水準の問題が発生することがありうる。しかし、韓国の場合、賃金制度が企業単位といえ、事業場単位と同義であることが通例であり、分析水準の問題は深刻ではないと思われる。

### 2. 成果主義的賃金と労働生産性

賃金と動機の付与の間の関係に対する理論を援用しなくとも、これまでみてきたように成果主義的な人事制度が勤労者の態度に対しておおよそ正(+)の関係を示しているとすれば、改善された勤労者の態度は直線的に生産性の向上につながるというはずであるし、これにより労働生産の成果に対しても正(+)の関係が示されるであろう。パネル分析では観測不能な企業の特需効果を排除するために固定効果(fixed-effect)法を採用し、パネルモデルはdemeaning方式を用いて変数別の分析期間平均を求め、該当年度の変数値からこの値を減じた。<表 8>及び<表 9>は賃金制度の変化が労働生産性の変化に与える影響を分析したものである。モデル1及びモデル2はそれぞれ基本給の変化及び成果給の変化のみを示し、モデル3は基本給と成果給の変化をモデル内に投入したものである。

投入変数によりその効果は異なるが、年俸制の導入と成果配分制の導入は二つの従属変数ともに、また基本給のモデル投入の有無に関わりなく労働生産性の増加と有意である正(+)の関係を示している。基本給のみモデルに投入した場合

は、二つの従属変数ともに有意である正(+)の傾向を示しており、従属変数が一人当たり売上額の増分である場合は成果給がモデルに投入されていても有意である正(+)の傾向にあるが、従属変数が一人当たり付加価値の増分で、かつ成果給のみモデルに投入した場合は職務給の導入時のみ有意である正(+)の傾向が示され、号棒制の廃止と職能給の導入では傾向性こそ正(+)となるが係数は統計的にみて有意ではない。

<表 8> 賃金制度の変化と労働生産性効果：一人当たり付加価値の増分

	モデル1		モデル2		モデル3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
一人当たり機械設備率	0.072***	0.006	0.073***	0.006	0.072***	0.006
規模	-0.132***	0.014	-0.131***	0.014	-0.135***	0.014
号棒制の廃止	0.062**	0.024			0.029	0.025
職能給の導入	0.056*	0.031			0.030	0.031
職務給の導入	0.165**	0.065			0.138**	0.065
年俸制導入			0.065***	0.015	0.055***	0.016
成果配分制の導入			0.114***	0.020	0.108***	0.021
F	46.740***		49.795***		45.423***	
Adj. R2	0.106		0.110		0.110	
N	11186		11452		11186	

注：産業大分類・年度変数は調整されたものである。\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

<表 9> 賃金制度の変化と労働生産性：一人当たり売上額の増分

	モデル1		モデル2		モデル3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
一人当たり機械設備率	0.090***	0.004	0.090***	0.004	0.089** *	0.004
規模	-0.010	0.011	-0.011	0.011	-0.012	0.011
号棒制の廃止	0.098***	0.019			0.060** *	0.019
職能給の導入	0.116***	0.025			0.082** *	0.026
職務給の導入	0.202***	0.046			0.174** *	0.046
年俸制の導入			0.101***	0.012	0.086** *	0.012
成果配分制の導入			0.087***	0.016	0.078** *	0.016
F	128.637***		140.250***		123.870***	
Adj. R <sup>2</sup>	0.212		0.217		0.217	
N	14219		14550		14219	

注：産業大分類・年度変数は調整されたものである。\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

## 結論

本文ではIMF危機を迎えた後、急速に広がった成果主義的な人事制度を人事管理の変化の指標とみなし、これが勤労者の態度及び賃金制度の成果とどのように関連しているかをみてきた。成果主義的な人事制度と勤労者の態度の間を綿密に分析しうる最終的な資料が不備であるため一貫性を主張することはできないが、二つの企業・勤労者連携資料を分析した結果、成果主義的な人事制度は勤労者の職場の満足度と会社に対する愛着心に関して正(+)の傾向性を示した。パネル資料を構成して成果主義的な人事制度のうち成果主義的賃金制度の導入と労働生産性との関係を分析した結果も、両者の間で正(+)の関係が示され、勤労者個人の態度に関する分析結果との一貫性がみられた。

より妥当性のある解説が存在する(alternative explanation)可能性も排除できないが、以上の結果から韓国企業において成果主義的な人事制度の導入は、過剰な平等主義的と硬直したきらいのあるこれまでの年功主義的な人事管理の問題点を、競争原理の導入によって緩和し、組織に活力を与える純粋な機能を遂行してきたという暫定的な解釈が可能である。そして成果主義的な人事制度の純粋な機能が特に若年層において強く現われたという点は、年功主義的な人事規則を巡る世代間の葛藤の一コマを示すものと思われる。限られた意味において企業が合理的に行動するものと仮定すれば、韓国企業がなぜIMF危機を迎えてから成果主義的な人事制度の導入にあれほど腐心してきたのかもこの脈絡から理解されよう。

ただ、度を過ぎた成果主義的な、特に個人成果主義は組織の活力を阻害しうる可能性、すなわち個人成果主義と組織の成果との間の非線型(n)関係を念頭に置く必要があり、最近の韓国企業では個人成果主義が強調されすぎているのではないかとの憂慮の声が挙げられてもいる。しかし、どの程度の成果主義なら非線型関係の頂点、すなわち最適点になりうるのかについては誰も確信を持って語りえないのが実情であるように思える。

2000年の調査資料の分析より成果主義的な人事制度と勤労者の態度の関係性を職務特性が部分的に媒介する傾向が示されたという点も注目に値する。成果主義的な人事制度が生産的な競争を刺激し、組織の活力を生み出すという純粋な機能を遂行するためには、業務の遂行過程と関連した他の組織の変化が伴わねばならないであろう。例えば、職務遂行上の力量の開発や力量を発揮する機会の付与及びその結果、すなわち業績に対する公正な評価と報償が伴えば、成果主義的な人事制度の純粋な機能はより強く現われるであろう。分析において示された業務の自立性の増大と勤労者の態度の関係性が、この仮定に対する一つの例示であるといえる。

以上の論理を総合的に考慮すれば、IMF危機が一つのターニングポイントではあったが、韓国企業の人事管理は今日も進化の途上にあるとの評価が可能であろうし、企業の核心潜在力を極大化する安定した道筋に収斂していくかの成否は、企業の努力だけでなく国家次元の教育訓練システムと労使関係システム、そして金融システムなどの社会制度的な与件により決定付けられるものと思われる。

#### <参考資料>

- 金東培・鄭進浩(2006), 賃金体系の実態と政策の課題, 韓国労働研究院・労働部(2005), 年俸制・成果配分制の実態調査
- 韓国労働研究院(2000), 事業体パネル予備調査, 一次資料
- 韓国労働研究院(2004), 賃金体系に対する勤労者の認識調査, 一次資料