



最近の韓国における成果主義的な賃金の動向について

韓国労働研究院研究委員 金東培

1. 序論

韓国の伝統的な賃金体系は、勤続年数が増加すると、号俸テーブルに基づいて賃金も自動的に上昇する号俸給であった。一九六〇年代末から一九七〇年代初頭にかけて、一部の大企業を中心に職務給が導入され、号俸給と併存する形で運用されたものの、一九八七年前後に大部分の職務給は廃止され、職能給に取って代わった。そして、一九八〇年代後半から、日本企業の職能資格制度にあたる、いわゆる「新人事管理」を中心に職能資格制度や職能給の導入の動きがあったものの、広く普及しなかった。

例えば、労働部(一〇二〇〇五)の「年俸制・成果配分制調査」によれば、従業員一〇〇人以上の事業所のうち、職能給を導入している事業所の割合は一〇%程度で、基本給が職能給のみからなる事業所に限ると四%未満にすぎなかった。また、韓国の号俸給は非常に硬直的であるという評価を受けている。

労働部(二〇〇四)の「年俸制・成果配分制調査」によると、号俸給制度がある事業所のうち、号俸上昇によって賃金上昇の傾きが一定であるケースと増加するケースが調査対象事業所の七六%であり、全社員に対して単一の号俸給制度を適用している事業所は五一・五%であることが明らかになった。勤続年数の増加に伴い、自動的に生産性が向上しないこと、職群や職級別の差を反映することができないこと、そして伝統的に人事考課が適切になされなかつたことを勘案すれば、相当硬直的な号俸給制度であつたと評価するこ

とができる。

アジア金融危機以後、韓国企業の賃金制度は、勤続年数によって自動的に賃金が決まる硬直的な号俸給制度から、成果や業績によって賃金に差を付けるいわゆる成果・業績主義に変化した。用語の定義に対する議論の余地は依然としてあるものの、本稿では、成果や業績によって賃金に差を付ける場合を成果主義賃金と定義し、実態調査により把握した最近の動向と企業事例を紹介する。

2. 成果主義賃金の動向

表1は、アジア金融危機以後の韓国

表1 アジア金融危機以後の基本給の改正 (単位: %)

	管理職				平社員				
	号俸給	業績給	職務給	職能給	号俸給	業績給	職務給	職能給	
全事業所	30.7	27.1	12.5	14.8	25.3	20.9	10.7	13.5	
業種	製造業	35.7	33.5	14.8	18.6	29.4	25.1	12.6	16.5
	非製造業	26.1	21.3	10.5	11.2	21.5	17.0	8.9	10.7
規模	300人未満	26.7	24.7	13.3	15.6	25.0	20.4	11.6	14.6
	300-999人	37.8	30.3	10.2	10.5	24.1	20.9	8.2	9.8
	1000人以上	51.9	43.6	12.0	18.4	32.6	25.9	8.5	12.5
労組	組織	27.3	21.5	8.9	11.2	17.9	12.6	6.4	8.4
	未組織	33.8	32.3	16.0	18.1	32.2	28.5	14.7	18.3
年俸制	導入	48.1	39.8	15.8	19.4	37.2	29.8	13.4	17.0
	未導入	12.9	14.2	9.2	10.1	13.1	11.8	7.8	9.9

注) 管理職は課長級以上。号俸給廃止や修正は、定期昇給縮小や廃止、号俸給統廃合、号俸数縮小、号俸上昇による賃金上昇の緩和などの内容を含む。業績給は、創設や評価による賃金差の拡大を含み、職務給や職能給は、新設や既存制度の適用拡大を含む。四つの基本給改正は相互排他的ではない。例えば、号俸給を廃止・改善した1,894の事業所のうち、969(51.2%)の事業所が業績給の導入や評価差を拡大と回答した。

資料: 労働部(2006)「賃金制度実態調査」(N=6,170 事業所)

企業の基本給の改正内容を整理したものであり、最も多くの企業が号俸給の廃止や改正を行っていることが分かる(管理職…三〇・七%、平社員…二五・三%)。

号俸給の廃止・改正に次いで多くの企業が実施したのが業績給の導入であり、その主な内容は業績給の創設や人事考課によって賃金差を拡大させることであつた。号俸給以外の基本給の適用に関しては、職務給より職能給を新しく導入する企業と既存制度を適用拡大する企業がやや多かつた。また、事業所別の特性から見ると、製造業、大企業、無労組の企業、年俸制を導入している(一)事業所が、

基本給改正により積極的であることが明らかになった。

表1からも分かるように、いわゆる年俸制が、韓国企業における成果主義賃金制度の代名詞であつた。年俸制は日本から伝わつたと知られているものの、日本では年俸制が成果主義賃金の代名詞であるとは言えない。韓国企業における年俸制は、メリット賃金とインセンティブなどの多様な組み合わせと理解することができる。初期の年俸制は、賞与の一部を人事考課によって差

表2 年俸制の導入および運営実態 (単位: % 点数)

	導入率	年俸制導入事業所					
		適用職級			年俸の差額幅		
		平社員	管理職	全社員	管理職	平社員	
全事業所	50.6	3.6	38.2	58.2	26.9	24.7	
業種	製造業	53.3	2.4	41.9	55.7	28.5	26.2
	非製造業	48.1	4.8	34.6	60.6	25.3	23.1
規模	300人未満	46.5	3.6	36.1	60.3	25.4	24.3
	300-999人	60.0	4.4	38.3	57.3	30.0	26.6
	1000人以上	66.3	1.4	54.7	43.9	29.7	22.2
労組	組織	45.3	4.6	51.2	44.2	24.2	22.7
	未組織	55.5	2.8	28.4	68.8	29.1	26.2

注1) 導入率は、全サンプル(N=6,170)が対象であるが、導入事業所は年俸制を導入した3,121事業所に限定される。

注2) 年俸の差額幅は、他の条件(職級、勤続、業務など)は等しいものの、評価点数による年間総賃金の差額幅。評価点数が中間である人の年俸を100とした場合の最高点数と最低点数の年俸差。

資料: 労働部(2006)「賃金制度実態調査」(N=6,170事業所)。

「賃金管理の容易」という項目では毎年「普通(三点)」を上回っているのに対し、「人件費節減」では三を下回っており、年俸制の導入が人件費の節減には大きな効果がないという結果となった。これについては、日本でも同じような調査結果が報道されたことがある。

一方、年俸制導入の問題点は、「評価に対する不信」、「短期的な実績に偏る」の順であり、年度別に大きな変化はなかった。年俸制の問題として雇用不安意識の高まりが挙げられていることは、年俸制は雇用契約ではないものの、実際には、成果が不振であった場合に年俸制が退社(退職)させる圧力となるという点を反映していると解釈できる。

等支給するインセンティブ型年俸制であったものの、徐々に基本給にも適用されることになった。最近では、基本給とインセンティブを統合して運営する方法が増加している。

表2は、二〇〇六年七月の基準年俸制導入実態および運営状況を整理したものであり、従業員数一〇〇人以上の事業所の五〇%以上が年俸制を導入していることがわかる(3)。全従業員を対象に年俸制を適用するケースは五八・二%で最も多かった(管理職・三八・二%)。

平社員のみを対象に運営されるケースは、主に非正規雇用者を対象に退職

金などを賃金に含めて総額賃金方式で運営するケースを年俸制を導入したケースとしてみなして回答したと推定される。年俸制の下で他の条件が同一である場合、評価による年間総賃金の差は管理職が二六・九%、平社員が二四・七%程度であった。事業所特性別には表1と同様に製造業、大企業、無労組の事業所の方で導入率が高かった。

表3と表4は、年俸制導入の効果および問題点に対する回答を年度別に整理したものである。年俸制導入の効果は、「職員態度の変化」、「生産性向上」、「賃金管理の容易」という項目では毎年「普通(三点)」を上回っているのに対し、「人件費節減」では三を下回っており、年俸制の導入が人件費の節減には大きな効果がないという結果となった。これについては、日本でも同じような調査結果が報道されたことがある。

表3 年度別年俸制導入の効果 (単位: 点数)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
生産性向上	3.3	3.3	3.3	3.3	3.2	3.3
人件費節減	2.8	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7
賃金管理の容易	3.4	3.4	3.4	3.4	3.5	3.5
職員態度の変化	3.5	3.5	3.5	3.4	3.4	3.4

注) 各質問項目 5点尺度 (1=非常に小さい、3=普通、5=非常に大きい)

資料: 労働部「年俸制成果配分制実態調査」各年度原資料

表4 年度別年俸制導入の問題点 (単位: %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
職員間の過度な競争	5.5	6.9	6.7	6.3	4.7	5.8
短期的な実績に偏る	19.7	19.0	21.7	23.5	21.6	16.4
評価に対する不信	50.3	53.0	49.4	53.1	56.3	60.6
雇用不安意識の拡散	14.2	10.7	11.8	8.2	9.4	12.7
その他	10.2	10.4	10.4	8.8	8.0	4.6

注) 5個の選択肢のうち一つを選択

資料: 労働部「年俸制成果配分制実態調査」各年度原資料

表5 A社の職級体系

職級	事務職			機能職		
	職責	呼称	所要年限	職級	職責	所要年限
Assistant	チーム員	社員	4	社員	班長	3
Junior		代理	4	技士		4
Senior		課長	5	主任	係長	5
		次長	5	技長		6
Leader	チーム長	部長		技正		
				技聖		(象徴的)

3. 企業事例

A社の事例

A社は一九八五年度に設立された電子産業関連企業で、二〇〇六年度現在、雇用者数が一万六七九人の大手製造企業である。社員は、大卒の事務職と機能職(生産職社員)に大きく区分できる。

事務職の場合、支援、マーケティング、生産、R&Dという四職群と五七職列、二八五職務に分類されている。一方、機能職の場合にはOperator、Technician(維持、補修)、監督職、生産支援職の四つの職群に分類されるだけで、職群以下の細部の職列や

職務は非公式的な分類はあるものの実際には活用されていない。

事務職と機能職の職級体系は、表5のとおりである。年俸制は事務職だけに適用されているので、以下では事務職の年俸制を中心に説明することにする。事務職の場合、昇進は評価に基づく点数によって決まるが、表中の所要年限は、個人評価五等級(S、A、B、C、D)の中間等級であるBを基準としたものである。従って、最高等級をつけられた場合には、二年という速さで昇進することができる。

事務職の個人業績を評価するのは、チーム長の場合は役員が、チーム員の場合はチーム長が担当しており、すべ

表6 A社における事務職の報酬

その他のインセンティブ	コア人材、コア人材の育成インセンティブなど
成果配分	EVAが0より大きい時→経常利益の3~4%
個人成果給 (PI)	管理職(課長以上)は年俸の15%、社員は年俸の12.5%
基本年俸	評価によって差等(最優秀+4%追加引上げ)

まず基本年俸は、個人業績評価によって差を付けて昇給する。最優秀のS等級として評価された場合、4%追加的に引き上げられる。事務職賃金で最も特徴的なことは個人成果給(PI)で、年俸制を実施した二〇〇〇年度には年俸の二・五%から始まったの

が、段階的にその比重は引き上げられ、現在課長以上の管理職の場合、年俸の一五%、代理以下の社員級は年俸の一・五%に個人成果給が適用される。個人成果給は、組織評価と個人評価を同時に考慮して差等支給され、通常「3X」として呼ばれている。「3X」とは、管理職の場合、個人および組織評価がすべて最優秀(S&S)である時(年俸の一五%×三)が支給されることを意味している。一方、個人評価が最下位であるDの場合には、個人成果給は支給されない。現在、最上位レベルから最下位レベルまでの年俸は、部長級で二・五倍、課長級で一・九倍程度格差が生じている。全社を単位とする成果配分は、経済的な付加価値(EVA)がゼロより大きい場合には経常利益の三〜四%を支給する。これは、評価による差等支給を適用するのではなく、自分の年俸に比例して支給する。その他のインセンティブは、特殊な状況で支給されるもので、コア人材とコア人材の担当責任者に支給するインセンティブなどがある。

B社の事例

B社は、二〇〇六年六月現在、二万四三三六人の職員を雇っている韓国屈指の銀行である。B社の職級体系は、以前は他の銀行と同じく六つの職級体系であった。つまり、六級が高卒、五級が大卒、四級が課長代理、三級が次長、一〜二級が部長級(部長および支店長)であった。このような六つの職級体系は、アジア金融危機以後四つの職級体系(五〜六級がL1、四級がL2、三級がL3、一級と二級

て目標管理方式(MBO)を採択している。評価は相対評価であり、社員級はS一〇%、A二〇%、B六〇%(B⁰三〇%、B⁺三〇%)、C+D一〇%に区分している。チーム長級はS二〇%、A三〇%、B五〇%(B⁰三〇%、B⁺二〇%)が基本的な区分で、CおよびD等級については特に制限はない。以前は点数だけを公開して評価等級は公開しなかったが、二〇〇一年からは評価等級も公開している。事務職の場合、個人業績評価のほかに、四〇レベルの評価単位について五等級(S、A、B、C、D)で組織評価も同時に実施している。報酬には個人および組織評価が共に反映される。事務職の賃金構成は表6のとおりである。事務職は二〇〇〇年から年俸制と個人成果給であるPI(personal incentive)を実施している。

をまとめてL4に統合した)に単純化された。チーム制を導入してから職級名称は呼称に過ぎず、L4がチーム長、L3〜L4は次長、L2は課長、L1は五年次から代理係長と呼ぶことになった。従来は、年間二回評価をしたものの、現在は年間二回の力量評価と年間一回の業績評価に区分して実施している。評価は、全職員を対象に実施する。力量評価は、直属の上司が第一次評価者になり、力量は共通(核心)力量、リーダーシップ、職務力量で構成される。

表7 B社の賃金構成内訳 (単位:千ウォン)

求職級	現職級	基本給等級	通常賃金				成果給
			基本給(最低~最高)	資格給	職務給		
					チーム員	チーム長	
1	L4	10~15	1540~2010	580	990	1900	固定 150% 変動 600% (チーム員±200、 チーム長±300)
2							
3	L3	7~12	1190~1750	480	1750	1900	
4	L2	5~11	970~1650	380	890	1750	
5					740	1600	
6	L1	1~9	600~1430	220	440	-	

資料:社内資料(2004年基準)

共通力量は、変化管理や革新性のよう項目で構成される。リーダーシップ評価においては、部下による評価も実施されているものの、評価点数には反映されず、参考資料として活用されている。職務力量は職務別に異なる。評価等級は五等級(S、A、B、C、D)で、相対評価である。評価の結果は、賃金には反映されず昇進だけに反映される。業績評価は、MBO方式を基準に組織単位で評価し、KPI(重要業績評価指標)が評価の指標である。経営目標として掲げられた事業本部別目標が本店と支店である場合、部署長と支店長(通称副店長)は、それぞれその下にいるチーム長に目標を割り当てる。例えば支店長は、商品販売チーム長、単純窓口チーム長、VIPチーム長、SOHOチーム長に目標を付与する。業績も五等級で評価する。

B社の二〇〇四年六月現在の賃金構成は次のとおりである。通常賃金は、基本給+職能給+職務給で構成され、OT(通常賃金の九%)、昼食費(一〇万ウォン)、通勤費(二〇万ウォン)、福祉年金(通常賃金の一五%)、成果給(年間通常賃金の七五%)が支給される。それ以外に年・月次手当て(年間通常賃金の一八%程度)と節日手当て(旧正月および秋夕、通常賃金の約一二・六%)が支給される。通常賃金の内訳は表7のとおりで、基本給は号俸給で構成され(過去の三号俸を一等級に調整)、三年に一等級上昇する。資格給は四つの四職級別固定金額であり、職務給はチーム員とチーム長で金

をまとめてL4に統合した)に単純化された。チーム制を導入してから職級名称は呼称に過ぎず、L4がチーム長、L3〜L4は次長、L2は課長、L1は五年次から代理係長と呼ぶことになった。従来は、年間二回評価をしたものの、現在は年間二回の力量評価と年間一回の業績評価に区分して実施している。評価は、全職員を対象に実施する。力量評価は、直属の上司が第一次評価者になり、力量は共通(核心)力量、リーダーシップ、職務力量で構成される。



額が異なる（チーム長も職級によって差等支給）。
 B社では職務給について数年間にわたって議論されてきたが、いまだ解決されず、その方策を探しているところである。すなわち、B社における職務給は、二〇〇二年一月に旧C社と旧D社の人事制度が統合されることよって誕生したもので、組合員に対する適用問題がまだ課題として残されている。現在、組合員の職務給は細部にわたる職務価値を反映したのではなく、職級別手当形式で支給されており、通常賃金に含まれている。会社側は組合員を対象に三つの職務（G1、G2、G3）と一四ステップの職務給導入を検討しながら、以前から職務評価に基づいて二二二の職務級を策定したものの、労組の反対にあり、まだ適用して

いない。個別の職務価値を反映した職務給の差等適用は、非組合員である営業店の支店長には三年前から適用され、本社の部署長には二〇〇六年から適用された。本部署長の場合、該当する職務価値評価によって評価し、営業店長の場合はKPI達成程度によって評価される。

B社は、次のような三種類の成果給を採用している。①基本成果給を部や店の成果別に差等支給する②基本成果給は通常賃金の六〇〇％分に当たる③その金額は、支店長の場合四〇〇％から一〇〇〇％まで、組合員の場合営業店は五〇〇％〜九〇〇％まで差等適用しているものの、業績の計量化が難しい本店の場合、差等幅を一〇〇％に制限している。チームや支店別組織評価によって差等適用しているため、労組の反発は大きくない。会社側は組織評価と個人評価を結びつけ、個人間の差等評価を継続して実施しようとしているものの、労組の反対で実施に至っていない。また、基本成果給以外に二〇〇二年に利益配分制度を導入したものの、成果算定式の問題できちんと活用されていないのが現状である。

- (注)
1. 日本の以前の労働省に当たる。
 2. 年俸制を導入している企業の基本給改正企業の割合は、年俸制を導入していない事業所のおよそ二倍以上であった。
 3. 労働部（二〇〇〇）は年俸制の九五・九％がアジア金融危機以降に導入されたと説明している。

日本労働研究雑誌

B5判・定価895円(税込)

年刊購読料10,740円
(〒サービス)

9 No.566 September, 2007
特集 = 「雇用と自営のあいだ」

10 No.567 October, 2007
特集 = 「採用の変化」

【提言】 労働者概念と労働者保護の多元化 佐藤博樹

【論文】
 個人業務請負の実際と将来的可能性
 ——日米比較の視点から「インディペンデント・コントラクター」を中心に 山田 久
 派遣労働者の人事管理と労働意欲 島舞智行
 労働者性と不完備性 江口匡太
 労働保護法の「労働者」概念をめぐる解釈論と立法論
 ——労働法学に突きつけられている重い課題 池添弘邦
 「労働者性」と多様な働き方、そして労働政策 浅尾 裕

【紹介】 「自営的」就労と建設労働の諸課題と全建総連の取り組み 山下正人

【書評】
 白木三秀著「国際的資源管理の比較分析
 ——「多国籍内部労働市場」の視点から」 竹内規彦
 辻勝次編著「キャリアの社会学——職業能力と職業経歴からのアプローチ」 鈴木電太

【読書ノート】
 大内伸哉著「雇用社会の25の疑問——労働法再入門」 川口大司
 有村貞則著「ダイバーシティ・マネジメントの研究
 ——在米日系企業と在日米企業の実態調査を通して」 馬越恵美子

【論文Today】
 J. バーセル / S. ハチンソン
 「ライン管理職により規定される人材マネジメントの効果」 江夏隆多郎

【フィールド・アイ】
 シンガポールの高齢者雇用対策 竹内ひとみ

【提言】 組織の入り口管理とリテンション 小笠原亮

【論文】
 企業の人材採用の変化——景気回復後の採用行動
 ハローワークの窓口紹介業務とマッチングの効率性 永野 仁
 佐々木勝

【紹介】
 採用メディアの変化——多様化する中途採用メディア・経路 豊田義博
 採用とアウトソーシング 小宮健実
 大学新卒者採用における面接評価の構造 岩崎千裕

【論文】
 採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方
 ——RJP (Realistic Job Preview) を手がかりにして 堀田聡子

【座談会】
 「採用」を考える 井上直樹 / 大内伸哉 / 神林龍 / 守島昌博

【投稿論文】
 若年失業の経済学的再検討 玄田有史

【書評】
 藤本茂著「米国雇用平等法の理念と法理」 浜田富士郎
 河西宏祐著「電産の興亡——一九四六年〜一九五六年
 ——電産型賃金と産業別組合」 鈴木不二一

【読書ノート】
 稲上毅・連合総研編「労働CSR——労使コミュニケーションの現状と課題」 寺崎文勝

【論文Today】
 J.H. キッテル / A. フォン・ノルデンフリユクト / T.A. コーハン
 「相互利益ゼロサムゲーム——アメリカ航空業における労使関係と企業パフォーマンス」 鈴木 誠

【フィールド・アイ】
 最低賃金の引き上げ 岡野 寿

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
 Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp