

## Focus

# 日韓における賃金体系の現況と再編のあり方 ——「第17回日韓ワークショップ」から

調査部国際研究交流課

労働政策研究・研修機構（JILPT）は2017年9月15日、韓国労働研究院（KLI）と共催で「日韓ワークショップ」を韓国のソウルにおいて開催した。本ワークショップは、日本と韓国のそれぞれの労働政策研究機関が毎年、持ち回りでホスト国となる方式で開催しているもの。日韓両国に共通するテーマに基づき、報告と討論を中心に実施し各国の労働政策研究に示唆を与え合うことを目的としている。

第17回目の開催となる今回は、「日韓における賃金体系の現況と再編のあり方」がテーマとなった。日本では安倍政権が経済の好循環の実現に向け、賃金の引き上げにつながる様々な政策をこれまで打ち出してきた。一方韓国では、大企業と中小企業、正規職と非正規職の賃金格差が深刻化する雇用問題を国政の重要課題の一つに挙げている。賃金問題は今、両国の政策上の中心的位置を占めている。

グローバル化、少子高齢化という情勢変化のなか、日韓ともに賃金体系の変革が迫られている。かつては経済成長に大きな役割を果たしてきた各々の国の賃金体系の課題は何か、今後どのような再編を迫られ、変容していくのかについて、今回のワークショップでは議論が交わされた。4人の報告者の概要を紹介する。



## JILPT

### 日本における人事・賃金制度改革に関する一考察

西村 純 副主任研究員

西村研究員は冒頭で、欧米諸国との比較の観点から日本の賃金制度の特徴について触れた。欧米諸国に比べると、日本では、働く程度（労働支出）やそれに対応する賃金水準（反対給付）に関して、企業横断的な相場が形成されておらず、個別企業が独自のルールを形成している。その結果、企業は、賃金を頑張り報いるインセンティブシステムとして活用することが、欧米諸国に比べると容易であったと説明する。

そのような前提に立った上で、インセンティブシステムの具体的な例として、能力主義、すなわち職能資格制度

の概要、および、「査定込みの定期昇給」について解説した。さらに、「査定込みの定期昇給」は、いわゆる「年功賃金カーブ」を形成する一つの要因であることも併せて指摘した。能力主義と呼ばれるこの人事・賃金制度には、職務の要素と能力（人間として求められる一般的な能力をも含めた能力）の要素の双方が取り込まれており、同研究員によれば、これが合理的かつ安定的な昇給の実現に寄与した面があったのではないかと、ということである。

しかしながら、90年代に入ると、能力主義の見直しの動きが見られるよ

うになり、成果主義と言われる改革へと進むことになる。同研究員は90年代後半頃から日本企業が導入し始めた成果主義について、経営戦略、組織構造、事業計画などを起点に人事・賃金制度が設計される傾向が強まり、賃金は成果の貢献度合い（言い換えれば、役割の重さ）により決定される面が強まったと指摘する。特に賃金表は、同一等級内において賃金額が一定の水準に収束するような仕組みになっていることを、実際に企業の賃金表の例を示しながら説明した。

最後に同研究員は、こうした方向に進むことになった時代背景を説明した。70年代から80年代にかけては欧米諸国追い上げ型戦略が主流であったため、企業の目指すべき方向が明確であった。

そのため、企業は従業員の労働意欲の向上を重視し、昇格と昇給で報いる人事制度を構築してきた。またこの当時は、人件費の増大を賄うだけの収益を企業は確保していた。しかしその後、成長戦略が不明瞭となり、不確実性が増した環境下、企業は従前の昇格・昇給によるコストを賄うだけの原資を確

保することが困難となった。その結果、二つの変化が生じたと同研究員は言う。一つは非正規雇用化という雇用形態の転換に伴う賃金決定ルールの組織から市場への変更であり、そしてもう一つが前述してきた人事・賃金制度の改革による組織のルールそれ自体の変更であると述べ、報告を終えた。

呼ばれるが、単に年齢や勤続年数によって職務能力が向上するものと見なす方法では年功賃金につながってしまうため、資格の取得、外部教育機関の修了等、客観的な基準によって職務遂行能力を評価する必要があることを指摘した。その他、将来の韓国の賃金体系に必要なこととして、多くの先進国が基盤としている「職務等級」を導入していくことも提言した。さらに、韓国で最も一般的な方法である「年功等級」については、それが自動昇給、自動昇進に結びつくということがないようにするための現実的な方策として、今後の号俸給のあり方について同研究委員の考察を示した。例えば、職級別の目標賃金を設定し、目標賃金に到達するまでの所要年数を踏まえて昇給段階を決めるという英国のある企業の事例やその他、様々な諸外国の事例を参考にすべきであると指摘し、報告を終えた。

## KLI

### 韓国の賃金体系の現況と課題

チョン・ドンガン研究委員

チョン研究委員は、高度成長から成熟段階へ、さらに低成長へと転じた経済環境下では、人事管理システム全般の根本的かつ総合的な変化が強く求められると初めに指摘したうえで、KLIが2016年に、約1,000社の企業を対象に実施した「2016年賃金体系の実態調査」の結果を基に報告を行った。

本調査結果から、韓国の人事管理システム、賃金システムの特徴が改めて確認できると同研究員は説明した。例えば、▽依然多くの企業で勤続年数に応じた自動昇給制度が活用されていること ▽同一職級内での賃金差が大きいこと ▽初任給と比べると25年目の社員の賃金は約2.5倍となり、職種によっては10～15年目以降の賃金カーブが、それ以前に比べて大きく上昇すること ▽基本給の調整は主に「考課昇給」「号俸給」「職務遂行能力」に基づいてなされており、なかでも「号俸給による」と回答した企業は半数程度に上ったこと ▽「成果給」が賃金全体に占める割合は非常に低いこと――等が調査結果から明らかとなった。

また、その他、年功が過度に反映された結果、企業内に高賃金集団が形成される問題に対する解決意識が企業の人事担当者間で強いことなども本調査結果から判明した。同研究委員は、

企業がこれまでのような成長を期待できない状況において、厳格な賃金管理の必要性は一段と求められていくだろうと説明した。

最後に、韓国の賃金体系における課題に対し、同研究委員は政策的含意を示した。まず、基本給を決定するにあたっては、職級を明確に区分することを強調する。職級区分とは、従業員の職務遂行能力によって職級を区分することであり、これは「職能等級」とも

## JILPT

### JILPT 調査から見た賃金制度・体系とアベノミクス以降の賃上げの動向

荻野 登 研究副所長

初めに荻野副所長は2008年に実施したJILPTの調査結果から、日本企業の賃金体系に表れた変化について説明した。それによれば、日本企業の右肩上がりの賃金カーブは、2000年代に入ると、60歳以降の雇用延長や成果主義賃金制度の導入の影響もあって、ややなだらかな様相を呈し始める。また、2003年頃までは、企業の賃金体系は年齢、勤続、学歴などを重視する「個人属性重視型」であったが、調査時点の2008年には職務遂行能力を重視する「職能重視型」およびある職位に期待される職務群の遂行状況を重視

する「職責・役割重視型」へ変化してきたこと、一方で成果主義賃金の典型といえる「短期成果重視型」の賃金体系に対する企業の志向は少ないことなども調査結果から明らかになった。このことから副所長は、年功賃金制度から成果主義の導入による見直しが試みられてきたなかでも、職務遂行能力の意義は依然として評価されていると説明した。続いて副所長は、2008年のリーマン・ショック、2011年の東日本大震災という経済的危機を経た後、賃金制度はどのようになっているかを、JILPTが2014年に実施した調査結果

を基に説明した。その結果からも、基本給における「職能給」「役割職責給」のウェイトが高く、「成果・業績給」のウェイトは低いことが明らかになったと説明した。

次に話題はアベノミクス以降の賃金引き上げ動向に移る。副所長はアベノミクスによる様々な政策を紹介し、これらが企業収益の大幅な改善につながったと説明した。しかしながら、雇用者報酬の伸びは非常に緩慢であり、これについて副所長は「企業の内部留保の増加傾向」と「労働分配率の低下傾向」の二つの理由によるものとし、企業の経常利益と賃金上昇の関係の弱まりを指摘する。また、昨今の人手不足という状況においても、賃金の伸びは緩やかである。様々な原因が考えられるが、副所長はとりわけ、労使のリスク回避的な姿勢が賃上げを抑制していることを強調する。賃金上昇よりは雇用の安定を求める労働者の姿勢が、

賃金決定に関する労働組合の交渉力を弱め、1999年から7年続いたデフレの間も、組合は定期昇給（賃金カーブ）維持を要求し続け、企業はその要求に応えるため、ベースアップを抑制しながら、雇用の安定・維持を前提にしつつ、賃金制度の改革を試みてきたと説明した。

最後に副所長は、今後の人手不足の深刻化、同一労働同一賃金、働き方の多様化を含む働き方改革の実行といった状況のなかでは、高度成長期から踏襲されてきた物価動向や企業の業績、支払い能力に重心を置いた賃金決定のメカニズムは機能しづらくなっていくこと、さらには第4次産業革命といわれるグローバルな構造転換のなかで付加価値生産性の向上がこれ以上重視されるならば、賃金体系、賃金決定のあり方に大幅な修正を余儀なくされる可能性があることを強調し、報告を終えた。

その中間に位置するとの考えを示した。それによると、アメリカでは個人が与えられた職務を遂行し、それに相応する賃金を受け取る（個人主義）のに対し、日本では組織の目標、戦略に適合した役割を遂行し、それに相応する賃金を受け取る（集団主義）。韓国も集団主義であるが、日本のそれとは異なり、役割の内容が公式なものではなく、個人との関係によって形成されるため、役割の内容は「誰との関係か」によって様々に変わり、その分柔軟性は高く、経済の成長期には適しているとも言えるが、職務に対する明確な定義がなく、長時間労働にもつながるとオ所長は説明する。

このような韓国の賃金体系の欠点を今後どのように補っていくかについて、オ所長の所見を要約すると、①労働市場へ参入した初期段階にある数年間は、熟練度を向上させ、組織への適応効果も高く、その結果、成果の向上も期待できるため、賃金カーブ（賃金上昇）を維持する②一定期間後、賃金カーブを緩やかにする必要がある。基本給の構成要素は、職務の価値に基づく職務給の要素と熟練度に基づく熟練給の要素を結合させた賃金体系とする——となる。しかしながら、このような賃金体系へと転換させるためには、職種ごとの職務評価のためのツール開発や、企業の賃金情報の提供と活用の活性化といった労働市場のインフラの構築が必要となると、オ所長は最後に指摘した。



## KLI

## 韓国の賃金体系の発展方向

## オ・ゲテク賃金職務改革センター長

オ所長は、学歴主義と年功制に基づいた韓国の伝統的な人事管理の仕組みは、近年、経済の低成長、少子高齢化といった労働市場の変化によって、改革の必要に迫られていると主張する。韓国の賃金体系の問題に関して、オ所長はまず、年功制が同一価値労働同一賃金の原則と成果中心の賃金形態の構築を難しくしている点を挙げた。労働市場環境の変化のなか、公正かつ持続的な賃金体系への転換を図るために、同一価値労働同一賃金の原則と成果中心の賃金形態の構築が不可欠であるというのがオ所長の意見である。また、オ所長は企業規模による賃金格差の問題を指摘する。「大企業と中小企業」、

とりわけ韓国特有の「元請けと下請け」、さらには「正規職と非正規職」という雇用形態間における賃金格差について、その現状とこうした格差が拡大した背景を説明した後、その解決策として、外部労働市場および内部労働市場において賃金水準を決定する基準の必要性を求めた。

続いてオ所長は、昨今の賃金体系の推移について、基本給中の年功給割合は低くなりつつあるものの、いまだに年功給は代表的な賃金体系であると、韓国の現状の賃金体系を、アメリカと日本の比較の観点から述べた。すなわち、職務給方式をとるアメリカ、役割給方式をとる日本、韓国の賃金体系は