

〔論 説〕

## 韓国における IMF 事態以降の賃金制度改革

安 熙 卓

### 〔要 旨〕

韓国で成果主義という用語が広く使われるようになったのは、1997年に発生した IMF 事態以降のことである。それまでは年功主義や能力主義という用語が一般的に使われていた。成果主義は年功主義・能力主義とは対立する概念である。韓国における賃金制度改革の大きな転換点となったのは1997年に発生した IMF 事態（通貨危機）である。IMF 事態のもとで、あらゆる部門において改革が推し進められた。人的資源管理においても、これまでの年功主義人事・賃金制度に代わって年俸制、職務等級制度、抜擢昇進制の導入など成果主義へと大きく進展していった。特に、1990年代半ばから導入され始めた年俸制は多くの企業に広がっている。年俸制は個人の成果や能力、貢献度を評価し、年間の賃金総額を決定する成果重視型賃金制度である。年功による賃金の平等性（equality）を排除し、成果と能力による公平性（equity）を重視することに特徴がある。本稿では成果主義賃金としての年俸制を取り上げ、その実態を明らかにするとともに、その評価と今後の展望を試みた。

### 目 次

- I. はじめに
- II. IMF 事態以前の賃金制度の特徴
  - 1. 企業内賃金構造
  - 2. 企業内賃金体系
- III. IMF 事態以降の賃金制度の変化
  - 1. 年俸制の導入状況
  - 2. 年俸制の類型
  - 3. 年俸算定のための評価方法と年俸格差
- IV. 年俸制の導入事例
  - 1. 三星電子の年俸制－併存型年俸制－
  - 2. LG 電子の年俸制－単一型年俸制－
- V. 評価と展望

### I. はじめに

韓国で成果主義という用語が広く使われるようになったのは、1997年に発生した IMF 事態

以降のことである。それまでは年功主義や能力主義という用語が一般的に使われていた。成果主義は年功主義・能力主義とは対立する概念である。1990年代に入って韓国企業の年功序列型賃金体系に対する批判が強まる中で、年功賃金の修正を求める動きが急速に高まってきた。そのような情勢のもとで、韓国の使用者団体である韓国経営者総協会（経総）は、1991年に研究チームを構成し、賃金管理合理化のための調査研究に乗り出した。1年間の研究成果は対外的に公表された。ほとんどの企業の賃金制度は査定を伴わない自動昇給と固定賞与であった。また、基本給が何によって決まるのかが不明確で、手当の数が多い複雑な賃金体系となっていた。このような不合理な賃金体系を是正する改革案として4つの案が提示された<sup>1</sup>。これを契機に大企業を中心に賃金制度改革が本格化した。しかし、人事評価に対する労働組合の反発によって、賃金制度改革にはそれほど進展が見られなかった。

韓国における賃金制度改革の大きな転換点となったのは1997年に発生したIMF事態（通貨危機）である<sup>2</sup>。IMF事態のもとで、あらゆる部門において改革が推し進められた。人的資源管理においても、これまでの年功主義人事制度に代わって年俸制、職務等級制度<sup>3</sup>、抜擢昇進の導入など成果主義へと大きく進展していった。特に、1990年代半ばから導入され始めた年俸制は多くの企業に広がっている<sup>4</sup>。年俸制は個人の成果や能力、貢献度を評価し、年間の賃金総額を決定する成果重視型賃金制度である。年功による賃金の平等性(equality)を排除し、成果と能力による公平性(equity)を重視することに特徴がある<sup>5</sup>。

本稿では成果主義賃金としての年俸制を取り上げ、その実態を明らかにするとともに、その評価と今後の展望を試みることにする。

## II. IMF 事態以前の賃金制度の特徴

### 1. 企業内賃金構造

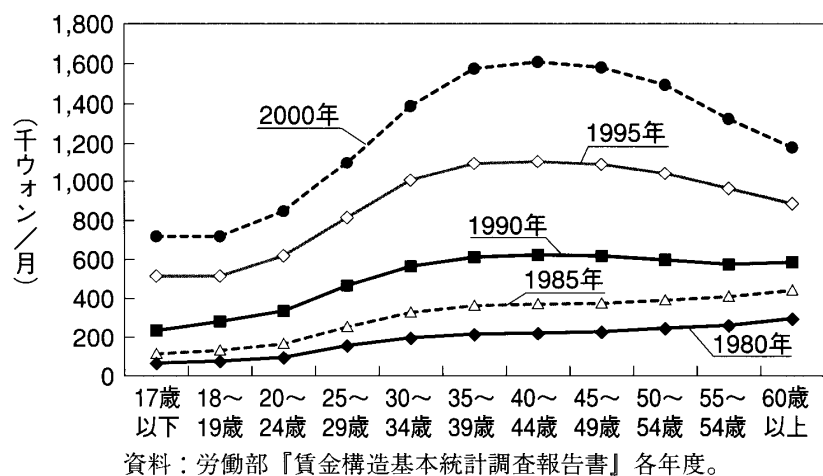
まず、韓国の企業内賃金構造を分析する前に賃金の構成についてみてみよう。韓国の賃金構成は日本のそれと類似している。賃金は大きく定額給与、超過給与、特別給与からなっている。定額給与は勤労契約、団体協約または事業所の給与規則などで、正常勤務時間に対して支払うものとしてあらかじめ定められている支給額、支給条件、算定方法によって支払われる給与である。日本の所定内給与がこれに当たる。定額給与はさらに基本給、通常手当（職務、職責、資格、物価、調整、生産奨励、危険手当など）、その他手当（家族、勤続、通勤、年次、月次<sup>6</sup>、住宅、給食手当など）に分かれる。基本給と通常手当は通常賃金として取り扱われ、賞与をはじめ延長勤務、休日勤務、夜間勤務など正常労働時間以外の手当の算定基準として用いられる<sup>7</sup>。

超過給与は日本でいう所定外賃金のことであり、特別給与は定期または不定期的に支払われる賞与や期末手当などのことである。

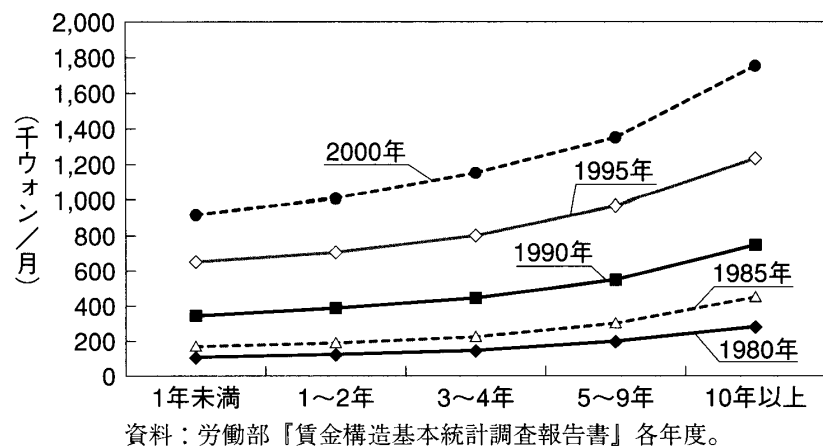
韓国労働部が毎年調査を行なっている「賃金構造基本統計調査」に基づいて韓国の賃金推移や賃金構造がどのような賃金カーブを描くのかをみてみよう。賃金上昇カーブは年齢や勤続年数に対する賃金額の推移を描いたものである。まず、年齢階級別賃金上昇カーブは40歳-45歳の年齢階級でピークに達した後下がっていく（図表1）。このように、韓国の賃金上昇カーブが早い時期にピークに達した後、下がっていくことについては、小池和男（1980）は韓国の技能の内部化が浅いためであると指摘している。つまり、韓国の熟練形成が進んでいないからであり、技能形成が浅くない内部昇進制をとっているからであるという<sup>8</sup>。一方、勤続年数別で賃金上昇カーブをみると、下がることなく右上がり方を示している（図表2）。

また、学歴別・年齢別に賃金上昇カーブをみると、大卒男子と女子の場合は年齢の増加によって賃金が下がることなく右上がり方を示している。一方、男子短大卒は40歳-49歳でピークに

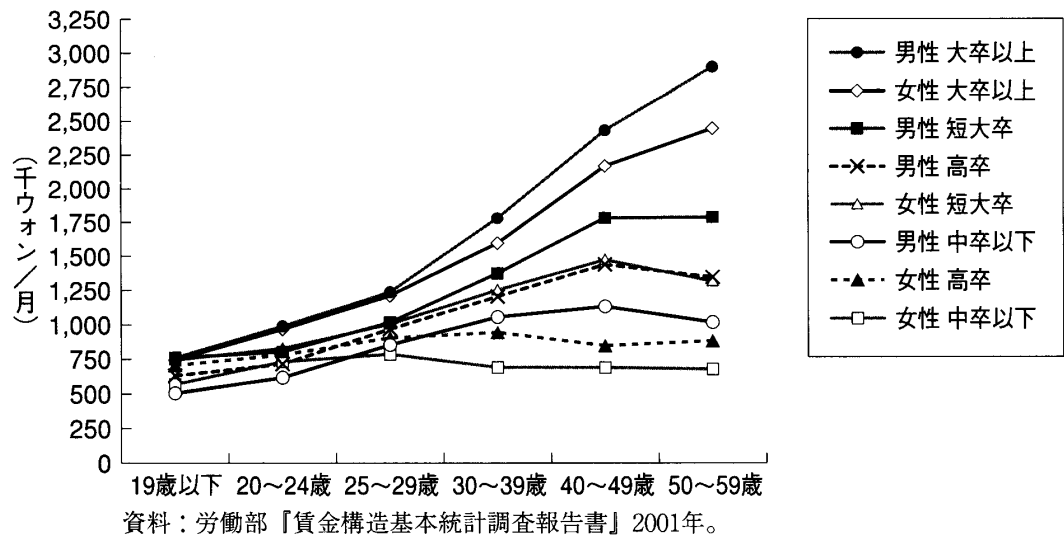
図表1 年齢別賃金推移（定額及び超過給与）



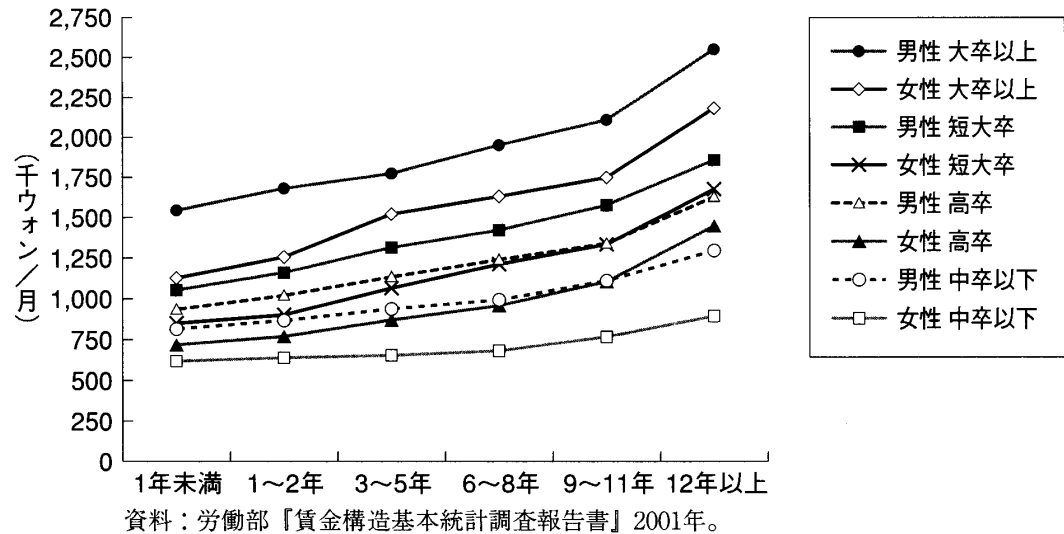
図表2 勤続年数別賃金推移（定額及び超過給与）



図表3 学歴別・年齢別賃金構造



図表4 学歴別・勤続年数別賃金構造



達した後横ばいになっていく。女子短大卒と男子高卒・男子中卒以下では40歳-49歳にピークに達した後下がっていく。このように、学歴によって賃金上昇カーブに相違点がみられるものの、全体としては年功賃金カーブを描いているといえる<sup>9</sup> (図表3)。

一方、学歴別・勤続年数別で賃金上昇カーブをみると、学歴や男女とは関係なく勤続年数の増加によって賃金が増えることなく右上がり方を示している (図表4)。要するに、韓国の賃金は年功賃金であるが、年齢よりも勤続年数によるものが多いといえる。

## 2. 企業内賃金体系

IMF 事態以前の韓国の賃金制度は年功賃金として特徴づけられる。韓国の企業内賃金体系

図表 5 基本給体系の構成割合

(%)

	年功給	業務給/ 職務給	総合給	職能給	その他
姜正大(1980)	54.6	17.3	20.9	—	7.2
朴乃会(1984)	48.0	18.0	34.2	—	—
楊雲燮(1984)	56.0	22.0	22.0	—	—
労働部(1989)	13.8	47.0	34.6	—	5.6
経 総(1991)	48.9	2.2	41.2	2.9	—
経 総(1994)	58.2	6.3	30.1	4.2	1.3
経 総(1996)	52.1	8.6	31.6	4.3	3.4

資料：①梁炳武・安熙卓・金在源・朴埵成『韓国企業の賃金管理』

韓国経営者総協会（経総），1992年，P.167。

②韓国経営者総協会『韓国企業の賃金管理実態』同協会各年度。

に関する調査研究は1980年代に入って本格的に行われるようになった<sup>10</sup>。いくつかの調査結果をみると、労働部の調査を除いて、すべての調査で基本給の中で「年功給」の割合が最も高いという結果を示している（図表5）。次いで「総合給」となっているが、総合給の中には年功的な要素がかなり入っていることを考えると、韓国企業の基本給は年功によって決められているといえる。これに対し、労働部の「賃金勤労時間制度総合調査」（1989）では、「業務給」が47.0%と最も高く、「年功給」は13.8%にとどまっており、「総合給」は34.6%となっている。このような労働部の調査結果には大きな誤りがあるように思われる<sup>11</sup>。労働部の「賃金勤労時間制度総合調査」は1990年から中止されている。

また、基本給体系を日本の労働省の賃金体系調査とほぼ同様の基本給体系分類にしたがって調査したものをみると、事務職、生産職ともに「単一型体系」を採用している企業が「併存型体系」を採用している企業よりも多い。単一型体系では総合給が年功給を若干上回っている。併存型体系では年功・職務給が最も多い<sup>12</sup>。

このような年功給体系は基本給の昇給の決め方にも現れている。安・安（1991）の調査によると、昇給の際重視されるものを上位3つまで挙げてみると、重工業を除いて事務職・生産職ともに第1位として「勤続年数」が挙げられた（図表6）。一般に韓国では基本給の昇給は定期昇給によって実施され、毎年賃金が上がる仕組みとなっている。しかも、この定期昇給は個々の人事評価成績とは関係なく勤続年数によって自動的に上がる。査定昇給はほとんどないといっても過言ではない<sup>13</sup>。人事評価は主に昇進・昇格のために行われているのが現状である。

賞与の支払い方法をもみても、人事評価成績とは関係なく全員一律に支払われ、固定給の性格が強かった。安(1994)の調査では賞与への人事評価の活用は8.2%にとどまっている<sup>14</sup>。

以上のことから、IMF 事態以前の韓国の賃金制度は年功給を根幹としており、とくに勤続年数が賃金決定の重要な要素となっていることがわかる。

図表6 昇給の際重視される要素

(M.A, %)

	事 務 職			生 産 職		
	第1位	第2位	第3位	第1位	第2位	第3位
軽 工 業	勤続年数 (48.8)	個人の能力 (30.2)	個人の業績 (14.0)	勤続年数 (47.4)	個人の能力 (23.7)	個人の業績 (13.2)
重 工 業	個人の能力 (32.3)	勤続年数 (29.0)	個人の業績 (25.8)	勤続年数 (34.8)	個人の能力 (28.3)	個人の業績 (24.5)
その他製造業	勤続年数 (40.0)	個人の能力 (31.4)	個人の業績 (25.7)	勤続年数 (41.3)	個人の業績 (32.4)	個人の能力 (23.5)
金融・保険業	勤続年数 (82.6)	個人の能力 (8.7)	個人の業績(4.3) 学歴(4.3)	—	—	—
そ の 他	勤続年数 (52.6)	個人の能力 (21.6)	個人の業績 (19.6)	勤続年数 (50.0)	個人の能力 (27.8)	個人の業績 (22.2)

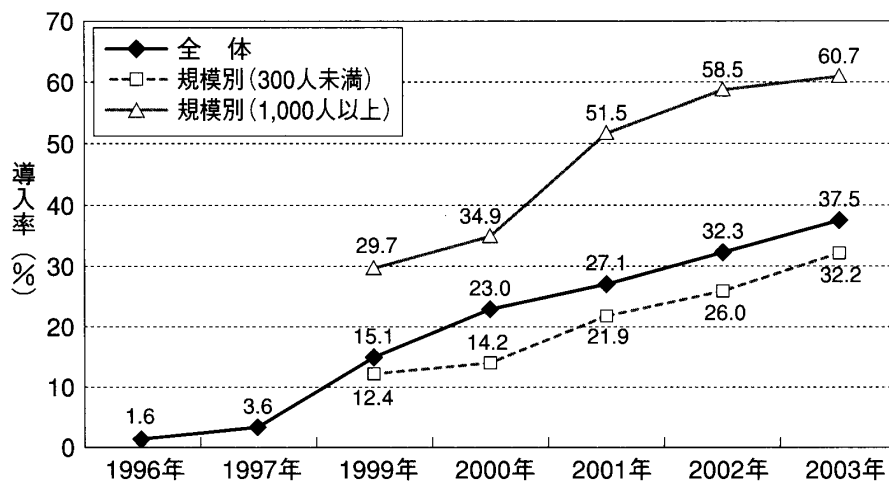
資料：安春植・安熙卓『韓国企業の昇進・昇給に関する研究』経総労働経済研究院，1991年，P.69。

### Ⅲ. IMF 事態以降の賃金制度の変化

#### 1. 年俸制の導入状況

韓国ではこれまでに年俸制についていくつかの実態調査が行われてきた。その中で調査対象を最も広範に設定して1996年から毎年調査を行ってきた労働部の「年俸制・成果配分制実態調査」によって年俸制の導入状況をみてみよう。それによると、年俸制の導入率は1996年に1.6%、1997年3.6%、1999年12.7%、2000年23.0%、2001年27.1%、2002年32.3%、2003年37.5%へと着実に増加してきている<sup>15</sup>。2003年調査を企業規模別でみると、300人未満規模では32.2%、300-499人：44.6%、500-999人：49.0%、1,000-4,999人：60.7%、5,000人以上では82.4%

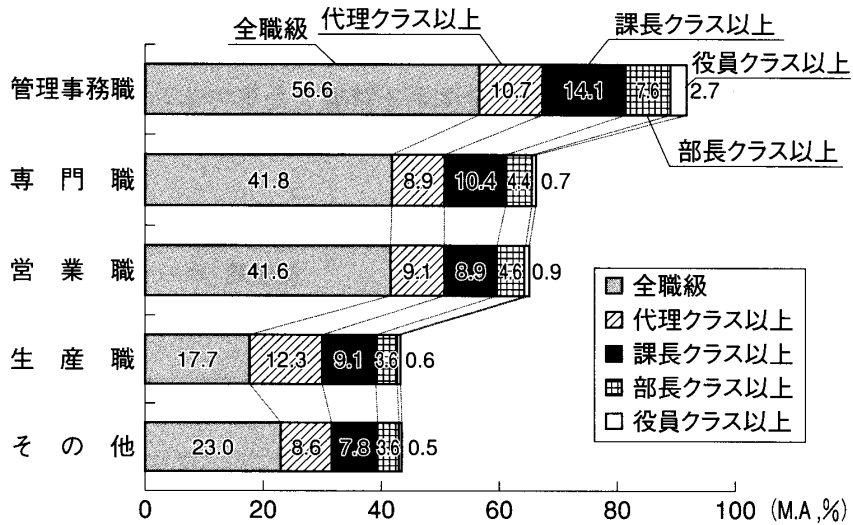
図表7 年俸制導入率の推移（1996-2003年）



注：1999-2000年は従業員数1,000人以上，2001-2003年は従業員数1,000-4999人

資料：労働部『年俸制・成果配分制実態調査』各年度。

図表 8 年俸制の適用対象



資料：労働部『年俸制・成果配分制実態調査』2003年。

と規模が大きいほど導入率が高くなっている（図表7）。

年俸制導入職種は「管理事務職」、「専門職」、「営業職」の3つの職種に集中しており、年俸制の適用対象者は一般に管理・専門職に相応しいといわれているが、韓国の場合、非管理職まで年俸制が広がっている（図表8）。

## 2. 年俸制の類型

韓国企業で年俸制という名のもとで導入されている年俸制には種々な類型がある。年俸を構成する項目が企業によって多様であるということである。年俸構成項目が一つの項目になっている、いわゆる「単一型年俸制」を採用している企業と二つ以上の項目からなっている、いわゆる「併存型年俸制」を採用している企業の2つの類型がある。単一型年俸制は年俸全体を一括して決めるものであるが、このような年俸制を採用している企業は少数である。基本給、諸手当、賞与の三つの部分から構成されている従来の仕組みを踏襲した併存型年俸制の形態が圧倒的に多い。

併存型年俸制は企業によってその構成項目の名称はさまざまである。たとえば、固定年俸と変動年俸、標準年俸と業績加給、年俸と職務給と成果給、基本給と能力給、基本年俸と成果給、本俸と業績給、基準年俸と加減給、年俸給とインセンティブ、基礎給と奨励給などがそれである。これらの年俸構成を大分類すると、基本年俸と業績年俸となる。基本年俸は比較的に安定的な部分であり、業績年俸は変動的な部分である。この併存型年俸制の大きな特徴は、賃金の安定性を保ちながら一方では成果・業績を反映して賃金の弾力化を図ることにある。

年俸制の導入類型について、労働部（2001）は年俸制の類型を純粋成果給、成果加給、混合

型、年取型の4つに分けて調査している<sup>16</sup>。それによると、「混合型」が44.2%で最も多く、次いで「年取型」19.1%、「成果加給」17.5%、「純粹成果給」12.0%の順となっている（図表9）。したがって、韓国の多くの企業は従来の賃金体系を踏襲した形で年功主義に成果主義を加味した年俸制を導入していることがわかる。

図表9 年俸制の種類

	基本給(基本年俸)	業績給(ボーナス)	割合(%)
成果加給 (merit bonus)	職級・職能別同一引上率適用	非累積方式で個人別支給	14.8
混合型	現在の基本給を基準に業績によって個人別引上率適用	非累積方式で個人別支給	45.4
純粹成果給型 (merit pay)	基本給・業績給の区分なく全体に対して個人別引上率適用		13.2
年取型	成果による個人別の差がなく既存の基本給, 手当, 賞与を統合し単純化した形態		20.6

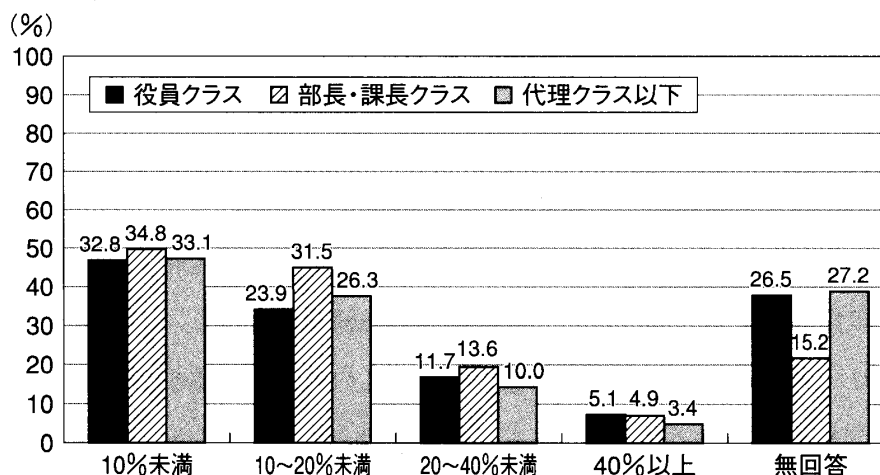
資料：労働部『年俸制・成果配分制実態調査』2003年。

### 3. 年俸算定のための評価方法と年俸格差

年俸算定のための評価方法は「絶対評価と相対評価」を併用している企業が58.8%と過半数以上を占めている。「絶対評価のみ」と「相対評価のみ」はそれぞれ14.8%、23.5%となっている。評価基準としては業績評価を主に行うが、能力評価も参考とする企業が43.9%と最も多く、次いで業績と能力を同一比重で評価する企業が38.3%となっている。業績のみを評価する企業は5.2%にとどまっている。このように韓国企業の多くは年俸の決め方として業績だけでなく業績以外の能力についても評価を行っていることがわかる。

年俸額の決定には業績が重要な役割を果たすことは事実である。労働部調査（2003）による

図表10 年俸の最上位者と最下位者との格差



資料：労働部『年俸制・成果配分制実態調査』2003年。



と、業績を評価する際には「個人業績と集団業績」を同時に評価している企業が74.2%と最も多い。「個人業績のみ」の評価は18.9%となっている。

業績評価による最上位者と最下位者との年俸格差はどれくらいなのか。労働部調査（2003）によると、いずれの職級においても「10%未満」が最も多い。次いで「10-20%未満」となっているが、この両者を合わせると、過半数以上の企業で20%未満が最も多いことになる（図表10）。また、韓国人事管理協会（2004）が韓国の大企業8社の年俸の最高と最低の格差を調べた内部資料によると、課長1年目では20-39%，部長1年目では8-62%の格差が生じており、会社によってばらつきが大きい。

#### Ⅳ. 年俸制の導入事例<sup>17</sup>

##### 1. 三星電子の年俸制—併存型年俸制—

三星電子は従業員数約44,000人の大手電器メーカーである。同社は1998年に課長以上の管理職を対象に年俸制を導入していたが、1999年には大卒以上の社員全員を対象に年俸制を導入した。年俸制の導入目的は成果主義の強化、賃金体系の単純化、優秀人材の確保である。年俸制導入以前の賃金は、勤続年数によって自動的に上がる部分と人事評価によって差がつく部分とに分かれていた。しかし、人事評価によって差はつけられてはいたが、その格差が小さく、社員のモチベーションに結びつかなかった。同社の年俸制導入の大きな目的の1つとしては、集团的賃金管理から業績・能力による個人別賃金管理への移行が挙げられる。そこで、同社では年功序

図表11 賃金体系の新旧比較

旧賃金体系		年 俸 制		
月給与	共通給	月給与	基本給 (55%)	年俸
	能力給		能力給 (45%)	
	自己啓発費	正月・益賞与 (200%)		
諸手当	其他手当		手当	
定期賞与 (500%)		INCENTIVE		成果給
賞与加給				
正月・益賞与 (200%)				
附加給与	其他手当			
	INCENTIVE			

資料：A社社内資料。

列を破壊するため号俸制や定期昇給制を廃止したのである。

同社の年俸制の特徴は、それを導入する以前の賃金体系と比較することによって明確にすることができる（図表11）。旧賃金体系は、大きく基本給（共通給と能力給）、自己啓発費、諸手当（家族手当、管理者手当など）、賞与、そしてインセンティブ（成果給）から構成されていたが、年俸制の導入によって複雑に分かれていた賃金項目は廃止された。賃金項目のうち、自己啓発費（時間外手当）については、管理職の場合は年俸に吸収したものの、非管理職についてはそのまま残してある。

同社の年俸制は「基本給」と「能力給」そして「一部賞与」から構成されている。基本給は同一職級であれば同一金額で支払われるもので固定給である。同一職級では年次に関係なく同一の基本給を定額で支払う。基本給に対する査定はなく、ベース・アップによって自動的に上昇する安定した賃金である。基本給は毎年累積（積み上げ方式）<sup>18</sup>される。これを同社では基本年俸と呼んでいる。一方、能力給は職級別に同一金額で設定されている変動給で、個々人の評価結果によって昇給率が加減される。これを同社では業績年俸と呼んでいる。定期昇給がないため、年収増加を望むなら、業績を上げる努力をするしか方法がない。年俸の格差はこれによって生じることになる。これは非累積的（洗い替え方式）<sup>19</sup>であるため敗者復活が可能である。

基本給と能力給の構成比率は、基本給55%、能力給45%である。年俸の支払いについては、14分の1を毎月均等に分割して支給しているが、年俸のうち正月と盆の賞与（200%）は別途に支払われる。

年俸は前年度の経営成果によって毎月3月に確定される。年俸契約は、管理職は役員クラス、一般社員は部長クラスとの間で行われ、年俸合意に達すると年俸契約書を作成する。年俸に異議がある場合には、人事部に申し出ることができる。その際、評価者はもう一度評価結果についてレビューを行い、年俸審査委員会で再審が行われる。

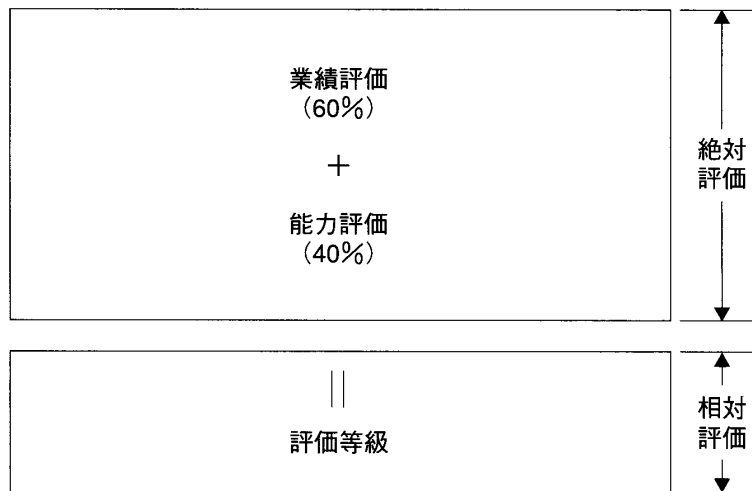
年俸の調整にあたっては、まず、一律にベース・アップを行った後、5段階の評価等級により個々人の賃上げ率が決まる仕組みとなっている。各評価等級別年俸額は前年度の経営成果によって毎月3月に確定される。評価等級は毎年2月に前年度の業績考課と能力考課の結果で決まる。能力給の調整は評価等級別に定められている加減給を適用している。評価が最優秀の場合には最大100%が加給され、逆に最悪の場合には15%減給される（図表12）。人事部はガイド

図表12 能力給調整テーブル（例）

評価等級	S	A	B	C	D
人員配分率	10%	25%	50%	10%	5%
加減給	40~100%	20~60%	0%	-10%	-15%

資料：A社社内資料。

図表13 年俸評価方法



資料：A社社内資料。

ラインだけを提示し、加減給は現場にその権限が委ねられ各部門内で行う。

このように個人間の年俸の格差は能力給によるものが大きく、職級間に年俸の逆転もありうる仕組みとなっている。

年俸決定のための評価には目標管理による業績評価と能力評価がある。これらはそれぞれ年1回行われ、総合評価される。業績評価は個人業績のみを評価する。評価方法は、まず本人が点数で絶対評価を行い、部門内で評価等級別に相対区分される。業績と能力の反映比率は、業績60%、能力40%である（図表13）。年俸の改正は毎年3月に行われる。

年俸制の適用対象でない社員に対しては賞与についてのみ差をつけている。すなわち、評価の優れた者に対してAは+100%、Bは+50%を加給して上半期と下半期に支払われる。

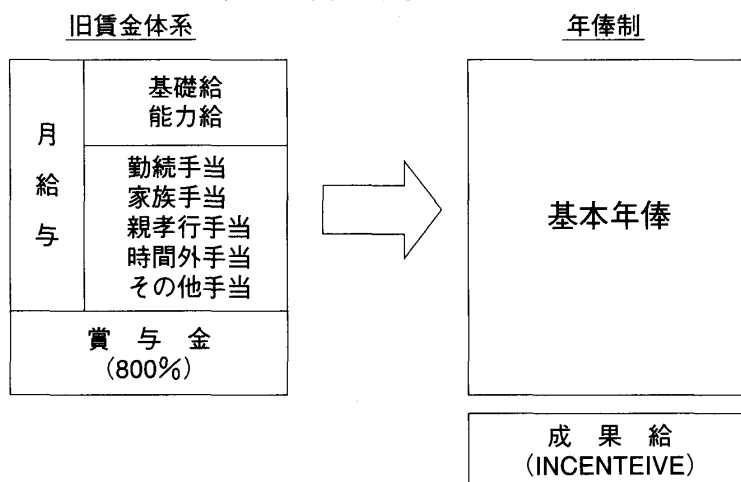
同社の人事担当者は、年俸制の導入によって社員の態度や組織の雰囲気も変わり、成果主義の企業文化が徐々に定着しつつあるという。反面、年俸制の鍵ともいえる評価制度についてはまだ改善の余地があるという。

## 2. LG 電子の年俸制—単一型年俸制—

LG 電子は従業員数約28,000人の大手電器メーカーである。同社は1999年に大卒社員全員を対象に年俸制を導入した。年俸制の導入目的としては、能力と成果に見合う差別的処遇、競争的思考と成果志向的組織文化の形成、優秀人材の確保のための処遇の柔軟化、多段階序列中心の職級構造の改善があげられる。同社の年俸制の特徴は号俸制や定期昇給制の廃止そして固定賞与制度を廃止したことにある。

同社の年俸制の仕組みを従来の賃金体系と比較してみよう。旧賃金体系は基本給（基礎給と

図表14 賃金体系の新旧比較



資料：B社社内資料。

図表15 個人別基本年俸の調整（例）

S 級	年俸等級	S	A	B	C	D
	Pay Band	(5%)	(15%)	(60%)	(15%)	(5%)
	Band 1	X×1.5	X	X×0.5	凍結	凍結
	Band 2	X×2	X×1.5	X	X×0.5	凍結
	Band 3	X×2.5	X×2	X×1.5	X (基準値)	凍結

資料：B社社内資料。

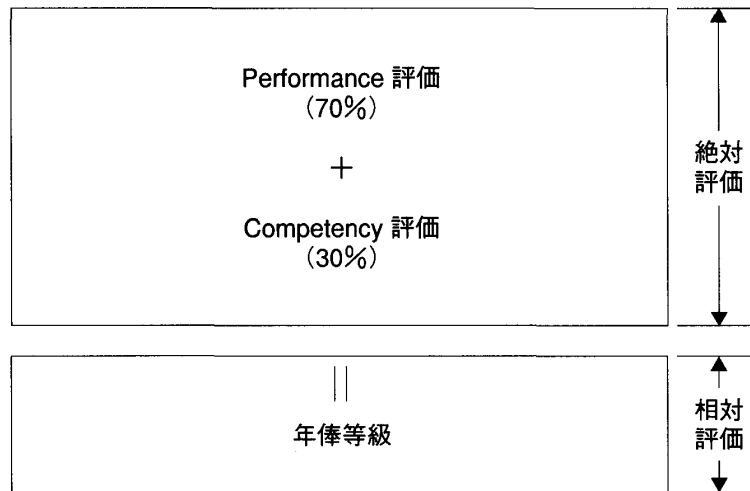
能力給), 諸手当 (時間外手当, 勤続手当, 家族手当, 親孝行支援費, その他手当), 賞与から構成されていた。これに対して, 年俸制の導入によって, 従来複雑に分かれていた賃金項目を基本年俸1つに統合したのである (図表14)。

個人別基本年俸の調整方法をみると, 前年度の基本年俸に Pay Band 別に定められている引上率 (基準値) を適用する (図表15)。引上率 (基準値) は毎年経営成果と人件費支払能力などを考慮し弾力的に決定される。また, 同じ評価等級であっても年俸引上率は職級と年俸水準によって異なる。基本年俸は毎年累積される。基本年俸に対する一律的な base-up は行っていない。

基本年俸決定のための評価には成果評価とコンピテンシー評価が用いられ, それぞれ年1回行われる。成果評価とコンピテンシー評価は絶対評価で行われる。成果評価とコンピテンシー評価のウェイトは前者が70%, 後者が30%となっている (図表16)。

成果評価は目標管理によるもので, 明確な成果目標を設定し, その達成度を評価する。一方, コンピテンシー評価は大きく共通項目と選択項目とに分かれている。共通項目は全社共通の評価項目であり, 選択項目は職務特性に見合った評価項目を事業本部または部署ごとに自律的に決定することになっている。

図表16 個人年俸等級決定



資料：B社社内資料。

年俸決定の際には人員を強制配分するため相対評価が行われる。また、評価等級別人員配分は組織評価と連動して組織（事業本部）別に差別化される。組織別相対評価基準は毎年等級分布ガイドラインに基づいて弾力的に設定・運用している。このような個人評価と組織評価の組み合わせには、個人評価がいくらよくても組織評価が悪ければ、高い基本年俸がもらえないという会社の意図が込められていると考えられる。

基本年俸は20分の1を毎月分割して支払う。また、賞与は偶数の月とお盆や正月に20分の1を追加支給する。年俸契約は上司と締結する。本人の評価結果に異議がある場合には、評価調整委員会に申し出ることができる。

以上は代理以上の社員に対する年俸制の運用であるが、代理以下については、同じ年俸制でありながら運用のやり方が異なる。すなわち、号俸昇給は廃止したものの職級別に標準引上率（定額または定率）を一律に適用するだけである。但し、毎年評価が優秀なS等級、A等級に対しては標準引上率以上の年俸調整と1年間の上位職への進級年限の短縮のインセンティブを与える。従来の特別昇給制度の延長という形で年俸制を運用している。

一方、成果給は優れた成果を出した人に対して支払われるもので、基本年俸とは別途に年度末にボーナスとして支払われる。成果給の財源は組織評価結果に基づいて事業本部別に配分される。成果給の対象は年俸制の適用者の中で評価等級がSまたはAが対象となる。支払い金額の限度は前年度の基本年俸の100%内で年度末に一時金として支払われる。成果給は当該年度に限っており、いつでも敗者復活が可能な非累積方式で行われる。

## V. 評価と展望

以上、韓国企業の成果主義賃金の実態を最近の調査と事例を通してみてきた。IMF 事態以前と以降とは賃金制度が大きく変わってきていることがわかる。賃金決定において、従来のように賃金が年々自動的に上昇するという意味での年功賃金がなくなりつつある。号俸制や定期昇給の廃止、査定昇給の拡大、家族手当など生活手当などの縮小・廃止、そして固定賞与の廃止、業績連動賞与や成果給の導入がその例である。現在、導入されつつある年俸制が本来の年俸制であるかどうかの議論は別として、賃金決定において成果・業績が反映されるような賃金制度として定着しつつあることは評価すべきである。

年俸制の適用も管理職にとどまらず、社員全員に拡大されつつある。年俸制の類型として混合型が多いのは、既存の賃金体系の延長線上で導入されているからである。これを韓国では「韓国型年俸制」と呼んでいる。

韓国では年俸制を導入しなくても成果主義の考え方を従来の賃金制度に加えることができるのではないかという指摘もある。従来の賃金制度に目標管理を導入し、成果主義の考え方を加え、潜在能力ではなく顕在能力を評価するなどの修正を加える方法も選択肢としてあり得るだろう。しかし、多くの企業が年俸制という言葉で前面に打ち出しているのは、従業員に対して成果主義という考え方をより明確に示すためであり、制度改革により年俸制とした方が効果が大きいからであろう。

今後、韓国企業が年俸制を導入するか否かはともかく、賃金決定要素として年功に代わる成果主義の考え方をとり入れた業績を賃金に反映させる制度改革は続くと思われる。ただし、その際、賃金は従業員にとって生活の基本となるものであるから、生活に大きな影響を与えるような制度改革でなく、あくまでも賃金の安定性を保ちながら組織活性化に刺激を与えるような賃金制度に変革されていくであろう。

成果主義賃金の実践においていかに公正かつ公平に成果・業績を把握するかが今後の最も重要な課題となる。成果主義に基づく処遇を強めれば強めるほど、評価制度の充実は欠かせない。成果主義の成功の鍵は人の評価にある。目標管理やコンピテンシーを導入した新しい評価法も開発されてきている。しかし、いまだ決定的な人事評価の手法はない。従業員が納得できる、できうるかぎり客観的で、公正・公平な評価法が求められる。そのために今後とも評価方法や評価者訓練を課題にして模索が続けられることになるであろう。

[注]

- <sup>1</sup> 韓国経営者総協会が提示した年功賃金制度の改善案とは、①年功給修正導入方案、②職能給導入方案、③職務給導入方案、④年俸制導入方案の4つである。これらの中でそれぞれの企業の実情に合わせて新たな賃金制度を導入することを提唱している。詳しくは梁炳武・安熙卓・金在源・朴俊成『韓国の賃金管理』韓国経営者総協会、1992年参照。
- <sup>2</sup> IMF 事態以降の韓国の人事・雇用環境の変化や人的資源管理の変化については、朴俊成・安熙卓『雇用管理変化とビジョン』経総労働経済研究院、1999年参照。
- <sup>3</sup> 韓国では年功序列を破壊するために、従来の職級段階を縮小し、人的序列を職務等級に置き換えて昇進・昇格や賃金と結びつける動きが現れている。詳しくは安熙卓「韓国企業の職級制度の展開」『経営学論集』第14巻第2号、九州産業大学、2003年参照。
- <sup>4</sup> 当時、韓国では米国の職務給制度が年俸制の典型的なものとして認識する傾向が強かった。また、年俸契約書を作成することが年俸制であるとされていた。年俸制導入は流行のように他社を模倣しながら拡がり、新聞では大統領も年俸制が適用されると報じられたこともある。
- <sup>5</sup> 年俸制の概念については、さまざまな見解があり、誤解があるのも事実である。重要なのは賃金を決める要素として何が重視されるのかであり、賃金の引き上げをどうするのが年俸制の本来の意味であると考えられる。このような考え方からすると、運用次第では多様な年俸制がありうることになる。この点については、安熙卓「韓国企業における年俸制の実態と課題」『経営学論集』第13巻第1号、九州産業大学、2002年参照。
- <sup>6</sup> 韓国の労働基準法では月に1日有給休暇を与えなければならないとされている。これを消化しなかった場合には年末に月次手当として支払われる。
- <sup>7</sup> 韓国では平均賃金とは別途に通常賃金という韓国独特の賃金概念が使われている。したがって、賃金計算の際、賃金のどこまでを平均賃金とみなし、どこまでが通常賃金なのかをめぐって議論されることが多い。
- <sup>8</sup> 小池和男「韓国の熟練形成と賃金構造」日本労働協会編『韓国の労働事情－工業化と熟練形成－』日本労働協会、1980年参照。
- <sup>9</sup> 韓国の賃金構造分析については次の文献を参照。①小野旭『日本的雇用慣行と労働市場』東洋経済新報社、1989年、②小池和男「韓国の熟練形成と賃金構造」日本労働協会編『韓国の労働事情－工業化と熟練形成－』日本労働協会、1980年、許棟翰『日韓企業における賃金支給システムの比較研究－経営ナショナリズムの視点から－』慶應義塾大学博士学位論文、1999年。
- <sup>10</sup> 韓国の賃金体系について調査したものとしては、さしあたり次の文献を参照。
- ①姜正大「韓国企業賃金体系の類型に関する研究－基準内賃金を中心として－」『省谷論叢』第12集、1980年、②朴乃会「韓国企業の賃金体系の現況と改善方案」『経商論叢』第7集、西江大学経済・経営研究所、1984年、③労働部「賃金・勤労時間制度総合調査報告書」、1989年、④楊雲燮「韓国企業の賃金体系に関する研究」『人事管理研究』第8集、1984年、⑤梁炳武・安熙卓・金在源・朴俊成『韓国企業の賃金管理』韓国経営者総協会、1991年、⑥韓国経営者総協会『韓国企業の賃金管理実態』、1994年。
- <sup>11</sup> 労働部の調査で業務給の比率が高いのは、回答者が賃金体系を正しく理解しないで、月例賃金の中に職務関連の手当が含まれているから業務給体系であると答えた可能性が高いと考えられる。
- <sup>12</sup> 安春植・安熙卓『韓国企業の昇進・昇給に関する研究』経総労働経済研究院、1991年、p.67。
- <sup>13</sup> 企業内の賃金体系を分析する際には、「賃金の決め方」と「上がり方」の2つの問題を考慮しなければならないという議論がある。つまり、年齢や勤続年数によって自動的に決まる属人給と職務の難易度や職務遂行能力に応じて決まる仕事給といった場合、必ずしも実際の運用においては属人給であっても能力を反映した賃金制度であったり、仕事給であっても年功的に運用される場合があるあるということである。したがって、企業内賃金制度を論ずるに当たっては、考課査定と結びつけて考えなければならない。この点については、三谷直紀『企業内賃金構造と労働市場』劉草書房、1997年、第3章参照。
- <sup>14</sup> 安熙卓『韓国企業の人事考課実態』経総労働経済研究院、1994年、p.55。

<sup>15</sup> 年俸制の導入だけでなく、成果配分制度の導入率も1996年の5.7%から2003年には27.5%へと着実に増加している（労働部「年俸制・成果配分制の実態調査」2003年）。

<sup>16</sup> 年俸制の分類基準を年俸制の賃金の適用対象が賃金の全体であるか一部であるかと年俸賃金の引き上げが累積的であるか非累積であるかの2つの区分によって年俸制を類型化したのもある。この2つの基準によって①プロ選手型、②成果加給、③純粹成果給、④混合型に分類されている。これらの類型の中で韓国企業が活用できる賃金制度はプロ選手型を除いた3つの形態の年俸制であるとされている（劉奎昌・朴宇成編著『21世紀型成果主義賃金制度』明経社、2001年、pp.25-26）。

<sup>17</sup> 最近の韓国企業の年俸制導入事例については、韓国人事管理協会が毎月発行している『人事管理』雑誌に紹介されている。また、同協会はこれまでに『人事管理』雑誌に紹介された年俸制導入事例を一冊の本としてまとめている（『年俸制・目標管理業績評価制度事例集』1999年）。

<sup>18</sup> 積み上げ方式とは賃金改正の方法として前年度の年俸額が下がることなく、毎年累積されていくことをいう。

<sup>19</sup> 洗い替え方式とは、個々人に対して前年度引き上げられた賃金をベースに賃金改定を行うのではなく、引き上げる前の賃金をベースに賃金改定を行うことをいう。これを敗者復活方式ともいう。

[付記]

本論文は、2004年6月「日本労務学会第34回全国大会」（九州産業大学）統一論題で報告したものに修正・加筆をほどこしたものである。