

第17回日韓ワークショップ報告書

# 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報告書  
日韓における賃金体系の現況と  
再編のあり方

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training



## ま え が き

労働政策研究・研修機構（JILPT）は、毎年、韓国労働研究院（KLI）と共催で日韓両国に共通する労働政策課題を取り上げて議論し、相互の研究の深化を図ることを目的に「日韓ワークショップ」を開催している。2017年のワークショップは「日韓における賃金体系の現況と再編のあり方」をテーマに、9月15日、韓国・ソウルで開催した。

日本では安倍政権が経済の好循環の実現に向け、賃金の引上げにつながる様々な政策を打ち出してきた。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中、文在寅大統領は雇用問題を国政の重要課題のひとつに挙げている。グローバル化、少子高齢化という情勢変化の中、日韓共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。本ワークショップでは、両国の研究者がこれまでの研究成果に基づいて報告し、議論を行った。

本報告書はワークショップの報告論文を収録したものである。本報告書が今後の両国の雇用問題研究の一助となれば幸いである。

2017年 12月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 菅野 和夫



## 目 次

### 「日本における人事・賃金制度改革に関する一考察」

西村 純 労働政策研究・研修機構 副主任研究員 …………… 1

### 「韓国賃金体系の現況と課題」

チョン・ドングァン 韓国労働研究院 研究委員 …………… 29

### 「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 労働政策研究・研修機構 研究副所長 …………… 55

### 「韓国の賃金体系の発展方向」

オ・ゲテク 韓国労働研究院 賃金職務革新センター所長 …………… 81

プログラム …………… 90

出席者リスト (KLI および JILPT) …………… 91



## 日本における人事・賃金制度改革に関する一考察

労働政策研究・研修機構 副主任研究員

西村 純

### 1. はじめに（日本の前提）

本稿の目的は、第1に、日本の賃金制度改革について、特に成果主義化によってももたらされた変化を紹介することにある。そして、第2に、そうした変化を促した背景やその変化が持つ意味について考察することである。ただ、その前に議論の前提として日本における賃金の特徴を欧米の賃金との比較で、簡単に指摘する。

雇用関係をごく単純化すると労働給付と給付の反対給付の関係となる。より平易な言葉で言うと「どの程度働いて、どのくらいの賃金をもらうのか」という関係となる。ここで問題となるのは、「どの程度働いて」における「どの程度」と「どのくらいの賃金をもらうのか」における「どのくらい」の関係についてのルール設定となる。さて、この一見するとごく当たり前のように思えるこの想定であるが、企業の人事管理において、欧米と日本ではこの関係に関する考え方に違いがある。欧米では、少なくともノンエリート層（将来の管理職候補として見なされていない層）においては、「どの程度働いて」の部分は入社前にその範囲が一定程度定められており、かつ、「どのくらいの賃金をもらうのか」の部分は、日本よりも強固な企業横断的な相場が形成されている<sup>1</sup>。よって、企業が各社員に要請できる担当業務の範囲と支払う報酬は、社会的な通念として与件のものとなっており、企業はこれを簡単には変更できない。マースデンは、アメリカ、イギリス、ドイツの企業は、こうした一定の制約を受けつつ、人材活用を実施する必要に迫られていることを指摘する（Marsden1999）。この点にかかわり、簡単な例を示しておく、例えばドイツでは産業別協約において各職務の熟練度別賃金表が作成されており、この価格を協約にカバーされる企業は自由に逸脱することはできない（労働政策研究・研修機構 2016）。また、アメリカでは各ジョブタイトルの価格が労働市場において決められており、例えばとある企業では、企業内にある全ての職務に関する市場調査を行なっており、その数は 1,800 にのぼる。さらに各職務は、「融資マネジャー I、II、III、IV」といった具合で分かれており、職務タイトルは数千にもおよぶ。それが従業員の賃金額の決定に大きな影響を及ぼしている（石田・樋口 2009）。

これらの世界と比較すれば、日本はそうした強固な企業横断的な賃金相場を持たない国だといえる。加えて反対給付と同様に、「どの程度の働く」の部分についても企業横断的な基準が乏しいことを意味する。マースデンは、上述の3ヶ国とは異なり、日本は採用される社員の担当する課業の範囲や求められるパフォーマンスの最低基準が、入社前に企業外部で形成

---

<sup>1</sup> 労働給付（労働支出）と給付の反対給付の関係から賃金を論じたものとして石田（2016）がある。本節の記述も、それに多くを依拠している。



される何らかの基準によって定められていないことを指摘し、雇用関係が成り立つ基盤として、経営側と従業員側の信頼関係の構築を挙げている (Marsden1999)。このことはつまり、社員個人の担当する業務や責任の範囲において、欧米諸国の企業に比べると、日本企業が持つ柔軟性は高いことを意味している。

さて、賃金に注目する本稿において重要なことは、次の点である。すなわち、労働給付（労働支出）と反対給付の双方における企業横断的な基準の乏しさの結果、個別企業は、自身の組織のルールに基づいて賃金制度や賃金水準を構築することが可能となる。こうした環境は、管理職から一般社員を含めて、企業が賃金をインセンティブシステムとして活用する余地を大きくする。この点は 1990 年代半ばより進む成果主義改革以前においてもあてはまることであり、イギリスと日本におけるブルーカラーの賃金制度を比較した石田（1990）は、イギリスの賃金の特徴として、1つの職名（Job title）に1つの賃率が張り付いていることを挙げると共に、賃金制度の中に人事考課がないことを指摘している。そしてこれらの事実から、イギリスの賃金は日本とは異なり「社員の頑張りに報いる」という思想では設計されていないことを主張する。すなわち、日本と比べると、イギリスは、人事管理上、賃金を有力なインセンティブシステムの有効な手段として見なしていないことが想定されるわけである。こうした違いが生じる背景には、賃金の決め方およびその水準に対する企業横断的な基準の有無が存在していると考えられる。繰り返すにはなるが、日本はそうした制約が乏しい中で人事管理を行うことができるのである。

また、日本の賃金制度における他の特徴として、査定（人事考課）込みの賃金制度がホワイトカラーおよびブルーカラー双方に適用されていることが挙げられる。小池（2015）は、こうした査定込みの賃金制度がホワイトカラーおよびブルーカラー双方に適用されていることは、人的資源の熟練形成において有利に働いており、高いスキルを持った分厚い中間層の形成に寄与し、日本企業の競争力を支えてきたとしている。

このように欧米的な制約からは比較的自由であった日本であるが、それでも一定の制約を受けている。その制約とは既存の賃金カーブである。小池は、生活構造が変わらない限り、企業は、既に形成されている賃金カーブを一定程度踏襲せざるを得ないことを主張し、そのことを企業に課せられる制約の1つとしている（小池 1966）。個別企業内で賃金カーブ（つまり、賃金水準）が一端形成されてしまえば、そこからの大幅な逸脱は困難となるわけである。このように、企業横断的なレベルで設定されるルールからは比較的自由であった日本においても、企業は、一定の制約を受けているのである。

さて、以上の事柄を前提とすると、議論のポイントは、次の2つになると考えられる。1つは、制度の実態である。厳格な賃金水準の相場や賃金の決め方にかんする企業横断的な制約がそれほど強くない中で、組織内で形成されるルールに基づいて制度は設計されることになる。制度の実態とその特徴を明らかにする必要がある。その際に重要なことは、インセンティブシステムとしての賃金とコスト（人件費）としての賃金の関係に対する企業なりの折

り合いのつけ方となろう。いずれの側面を考えるにせよ、賃金である以上、賃金額を無視することはできないので、賃金制度改革が、既存の賃金カーブの形成を制度的に支えている要素に対して及ぼす影響が重要となる。そして、2 つは、そうした制度が構築・変更された背景である。以下では、これら 2 つの論点を中心に議論を進める。

本稿の流れは次の通りである。まず、次節で、日本における賃上げの基本的なメカニズムを解説する。賃金カーブの形成を支える制度的根拠を知る上で必要な作業である。その上で、成果主義改革以前の賃金制度の特徴を確認する。次に、成果主義改革以降の賃金制度の特徴を確認する。最後に、その変化をもたらしたと考えられる背景について指摘する。

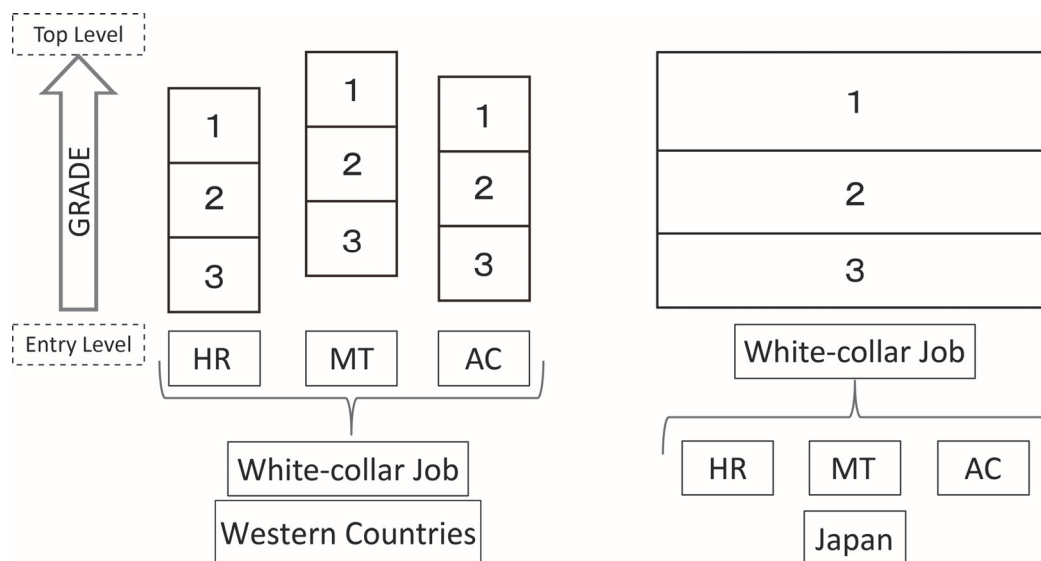
## 2. 賃上げの基本的なメカニズム

### (1) 人事・賃金制度の基本的な構成

組織で働く労働者を想定すると、人事管理上、賃金を決める上で重要な要素は、①社員格付け制度（資格等級）、②賃金表、③人事考課（査定）の三つである。この三つの要素に基づいて賃金を決めることは、日本のみならず、欧米も共通していることである。もっとも、その具体的な内容には、類似するところもあれば、異なるところもある。

資格等級は社員を何らかの基準でランク付けしたものである。これは、課長、部長などの組織上の役職とは異なる社内のランクである。名称は様々であるが、一般社員層は J 等級（1～3 級）、管理職層は M 等級（1～4 級）と言ったものや、社員（1～3 級）、主事（1～3 級）、参事（1～2 級）、参与（1～2 級）といった具合に、名称が設けられたりしている。欧米の場合、課長のポストに就いて初めて M1 級になるが、日本の場合、課長相当の能力があれば M1 級になれるといった具合に、一般的に欧米は社員格付け制度と実際の役職のリンクが強く、それに比べると日本は弱いとされている。加えて欧米の場合、メンテナンス（1 級～3 級）、セールス（1 級～3 級）など、職務毎に等級を構成する場合もある。今、そのイメージを簡単に図示すると、図表 1 のようになる。日本の場合、人事（HR）、マーケティング（MT）、経理（AC）などの各職務を人括りにして事務系（White-collar Job）として等級設計する傾向がある。その一方で、欧米諸国では人事、マーケティング、経理など職務毎に等級が設定される傾向がある。同じ資格等級に各職務が組み込まれていたとしても、管理職未満の HR は 7 等級から 5 等級、管理職未満の MT は 6 等級から 4 等級と言った具合で、各職務で該当する等級を設定する傾向がある。

図表 1 資格等級のイメージ



この資格等級に対応するかたちで賃金表が設計される。労働者の賃金は、自身が格付けされている等級の賃金表に基づいて決定されるわけである。その賃金表上のどの価格になるのかを決めるのが、人事考課である。通常、上司は部下を、会社の評価制度に基づいて評価する。この評価行為のことを人事考課と呼ぶ。人事考課は、個々人の賃金額の決定において大きな影響を及ぼしている。

人事考課制度の有無を調べた調査として、厚生労働省がかつて実施していた「雇用管理調査」がある。手に取れる一番直近の「平成 14 年（2002 年）雇用管理調査」を見てみると、人事考課制度のある企業は、全体で 51.0%となっている。ただし、300 人～999 人の企業では、80.9%となり、それ以上の規模になると 9 割を超し、5,000 人以上になると 98.3%となる。このことから、一定上の規模の企業では、広く普及していると考えられる。この人事考課であるが、直属の上司が行った一次評価では決定せず、その上の上司による二次評価が行われる場合や、そこからさらに部門間の評価の甘辛をならすために、三次評価として部門間調整を実施する場合もある<sup>2</sup>。また、評価の調整の際に、人事部門が予め評価の分布規整を設けていることもある。このように、第一次評価に何処まで手を加えるかは、会社によって異なっていると共に、会社内でも職種などによって異なっている場合もある。こうして決定された評価に基づいて、昇給や昇格（等級の上昇）が実施される。

ところで、この人事考課であるが、小池（2015）によると、欧米においてもホワイトカラ

<sup>2</sup> 前出の「雇用管理調査」で評価の回数について確認できる。平成 14 年調査を見てみると、企業内で評価段階数（つまり、評価の回数）が同じである企業は、58.0%となっている。同じ評価段階数の企業のうち、二次評価まで実施している企業が 45.9%、三次評価まで実施している企業が 35.5%となっている。一方、一次評価のみの企業は、9.2%となっている。これらのことから、①同じ企業であっても評価方法が異なっているケースがあること、②企業は複数回評価している場合が多いこと、③その回数は概ね二回から三回となっていることが分かる。

一では一般的であるとされている。日本の特殊性は、ホワイトカラーおよびブルーカラー双方に評価制度が導入されており、その制度に基づいて実施される人事考課によって従業員の翌年の賃金額が決定するとともに、その働きぶりによって昇給額や降給額に差が生じることとなる。

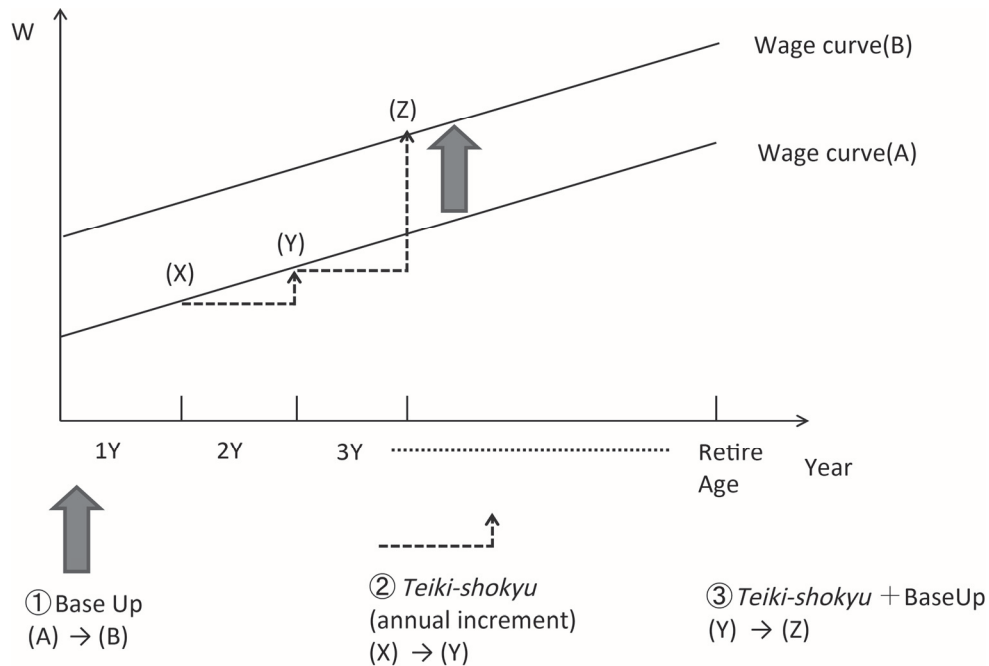
さて、以上のような流れで賃金が決まるとすると、賃金表それ自体の形も重要になってくる。一般的に、賃金表は、人事考課において高い評価であれば高い昇給になり、低い評価ならば低い昇給になるように設計されている。しかし、社員の能力に応じて昇給額を決めると言っても、どのような賃金表が設計されるかによって、賃金の上がり方は変わってくる。例えば、後で出てくる図表 5 のような等級毎に昇給額のみを示したような賃金表であれば、評価に応じて個人毎の昇給額は異なるものの、賃金は安定して上がり続けることになる。一方で、各等級の賃金額の上限が明確に設けられているような賃金表の下では、仮に技能が年々高まったとしても同一等級に留まる限り、一定の水準で昇給は止まることになる。仕事や能力といった賃金決定の基準だけでなく、賃金表の特徴も賃金カーブの勾配を規定する一つの重要な要素となっている。そして、賃金が、インセンティブシステムとしての機能に加えて、働く側にとっての生計費、また、会社経営にとっての費用（人件費）という側面を持つゆえ、賃金の具体的な額を定める賃金表の設計は、人事管理にとって重要な事柄の 1 つとなる。

## （２）定期昇給とベースアップ

### 定期昇給

日本には 2 つの昇給メカニズムがある。1 つは定期昇給であり、もう 1 つはベースアップである。今、その関係を図示すると図表 2 のようになる。定期昇給とは、既存の賃金表に基づき制度的に保障されている昇給のことを指している。例えば、A 評価なら 1,500 円、B 評価なら 1,000 円といった具合で、評価に応じた昇給額が設定されているような賃金表の場合、その運用によって発生する昇給が、定期昇給である。言い換えると、定期昇給とは、賃金制度の中に組み込まれている昇給部分と言える。図表 2 で言うと、破線で表される (X) → (Y) の変化が定期昇給となる。定期昇給の定義であるが、厚生労働省が実施している「賃金引上げ等の実態調査」の定義を引用すると「あらかじめ労働協約、就業規則等で定められた制度に従って行われる昇給のことで、一定の時期に毎年増額することをいう。年齢、勤続年数による自動昇給のほかに、能力、業績評価に基づく昇給があり、毎年時期を定めて査定を行っている場合も含む」となっている。この定義から分かるとおり、毎年増額するものの、能力や業績評価によってその昇給幅が決められている点が、この制度の特徴と言える。

図表 2 定期昇給制度とベースアップ



出所：今野・佐藤（2009）を参考に筆者作成。

この定期昇給であるが、諸説あるものの、1950年代半ば頃に制度として確立されたとされている<sup>3</sup>。戦後の動きに限定すると、定期昇給は、経営側よりその導入が目指されたものである。これは、当時の組合の強い交渉力に支えられたベースアップ要求や生活給思想によって実現された賃金水準と企業への貢献（生産性、効率）および労働の質の間に生じていた乖離を埋める目的で提案された（佐藤 1999）。この定期昇給制度であるが、図表 3 から分かる通り、今なお日本の賃金制度の中に根付いている制度と言える。

定期昇給と日本の賃金の関係において重要なことは、日本の年功賃金カーブの制度的な基礎となっていると指摘されていることである<sup>4</sup>。しかし、このことは、必ずしも日本の賃金が、能力や成果を無視した年功序列であることを意味するわけではない。繰り返しにはなるが、確かに年齢と共に、賃金は上昇するが、全ての社員が平等に同じ額の昇給を受け取れるわけではなく、そこには、半期や一年の働き振りに基づいた人事考課が反映されている。つまり、本人の能力や実力が加味されている。一般に 1990 年代半ば以降に進められた賃金の成果主義化は、年功序列から能力・成果に基づいた賃金への転換と思われているが、この説明は、やや誤っている。成果主義以前から、個人は働きぶりを評価され、それに応じた昇給額を受け取ってきたのである。

<sup>3</sup> 仁田は、1950 年代半ばを定期昇給制度確立の時期と見なし、年功賃金という概念がそこから生まれたと主張する（仁田 2003）。もっとも、定期昇給制度の確立時期に関しては諸説あり、例えば孫田は戦前期の 1920 年代に確立されたと見ている（孫田 1972）。

<sup>4</sup> 例えば、仁田（2003）。

図表 3 定昇制度の有無

(単位：%)

年、企業規模	賃金の改定を実施し又は予定している企業及び賃金の改定を実施しない企業 <sup>注)</sup>	管 理 職						一 般 職						
		定昇制度あり	定昇の実施状況			定昇制度なし	不明	定昇制度あり	定昇の実施状況			定昇制度なし	不明	
			行った・行う	行わなかった・行わない	延期した				行った・行う	行わなかった・行わない	延期した			
平成 28 年 計	[ 94.6]	100.0	73.9	68.1	5.0	0.8	24.1	2.0	82.2	78.4	3.3	0.5	16.1	1.7
5,000人以上	[100.0]	100.0	66.6	64.8	1.8	-	31.0	2.4	87.8	87.4	0.4	-	11.6	0.6
1,000~4,999人	[ 97.7]	100.0	75.2	71.9	3.3	-	23.8	1.0	90.0	88.2	1.9	-	8.9	1.1
300~ 999人	[ 96.7]	100.0	77.3	72.0	4.7	0.6	20.1	2.6	85.9	83.9	2.0	0.1	12.1	2.0
100~ 299人	[ 93.6]	100.0	72.9	66.6	5.4	1.0	25.2	1.8	80.3	75.7	3.9	0.7	18.0	1.7

注：〔 〕内は、全企業に占める賃金の改定を実施し又は予定している企業及び賃金の改定を実施しない企業の割合である。

出所：厚生労働省「賃金引上げ等の実態調査」

### ベースアップ

一方で、ベースアップとは、賃金表の改定によってもたらされる昇給のことを指している。今までの制度においては、A 評価だと 1,500 円だったものを、2,000 円にするといった具合で、賃金表それ自体の書き換えによって発生する昇給がベースアップである。このように、賃金表の下での昇給と言っても、定期昇給とは異なるメカニズムによってその上昇がもたらされる。図表 2 でいうと、従前の賃金表に基づいた賃金カーブ (A) から新たな賃金表に基づいた賃金カーブ (B) への上昇が、ベースアップによってもたらされた賃上げを意味する。

このベースアップであるが、2014 年以降は実施される傾向にあるものの、1990 年代後半からのトレンドとしては、実施されない方向で進められてきた (小倉 2017)。例えば、UFJ リサーチ&コンサルティング (2014) によると、平成 26 年 (2014 年) にベースアップを実施した企業のうち、7 割以上の企業が「6 年以上ぶりに実施」と回答している。「14 年以上ぶり」の企業も約 15%を占めている。また、図表 4 から分かるとおり、賃金改定<sup>5</sup>を実施した企業のうちベースアップを実施した企業は決して多くない。5,000 人以上の大企業においても、その比率は 5 割弱となる。規模が小さくなればなるほどその実施比率は低下する。このように、規模にかかわらず普及している定期昇給制度と比べると、異なる特徴となっている。

<sup>5</sup> 賃金改定は、定期昇給とベースアップの 2 つを含んだ用語として使用されることが多い。図表 4 から分かるとおり、実務においては定期昇給とベースアップを厳格に区別していない企業も存在する。これら 2 つを含む何らかの賃上げを実施していれば当該企業は賃金改定を実施していると見なされる。なお、図表 4 のデータから分かるとおり、ベースダウンを実施した企業も若干ではあるが存在する。この場合も、定期昇給によって幾分か賃上げが実施されていたと推察される。

図表4 賃金改定を実施した企業のうち、ベースアップ実施企業（非管理職層）

（単位：％）

年、企業規模	一 般 職							不明
	定期昇給制度がある企業	定昇とベア等の区別あり	ベア等の実施状況			定昇とベア等の区別なし		
			ベアを行った・行う	ベアを行わなかった・行わない	ベースダウンを行った・行う			
平成28年計	[82.2]	100.0	58.9	23.3	35.4	0.1	37.7	3.4
5,000人以上	[87.8]	100.0	85.4	48.2	37.2	-	13.6	1.0
1,000～4,999人	[90.0]	100.0	79.0	40.0	38.7	0.2	17.8	3.2
300～999人	[85.9]	100.0	73.0	26.9	45.5	0.6	24.3	2.6
100～299人	[80.3]	100.0	51.8	20.0	31.8	-	44.4	3.8

出所：厚生労働省「賃金引上げ等の実態調査」

### 定期昇給の重要性

以上、見てきたように日本には大きく2つの賃上げの方法が存在している。1つは定期昇給であり、もう1つはベースアップである。ベースアップは、必ずしも毎年実施されるものではないと共に、実施されたとしても必ずしも全ての企業で実施されない一方で、定期昇給はより多くの企業に導入されていると共に、賃金制度に組み込まれた制度であるが故に毎年定期的に発生するものと言える。したがって、賃金をインセンティブシステム、生活の手段、経営のコストといった具合で異なる立場で見たとしても、その上昇幅に影響を与えるという点において、定期昇給は賃金制度を理解する上での重要な要素の1つと言える。第1節において賃金制度改革が、賃金カーブに与える影響を主要な論点の1つとして挙げたが、この点は、定期昇給制度の変化を見ることで明らかになる。定期昇給制度によってもたらされる賃金の上げ幅を決めるのは、賃金表であり、その賃金表は特定の設計思想に基づき設計される。つまり、賃金表とその設計思想を明らかにすることが、定期昇給制度の変化を明らかにすることになる。その設計思想は、社員格付け制度（資格等級）に最も良く表現される。そこで、以下では、資格等級と賃金表に焦点を絞り、成果主義以前と以後の特徴を明らかにすると共に、その変化の内実を明らかにする。

### 3. 人事・賃金制度の成果主義化以前（能力主義時代）

#### 職能資格制度と賃金決定

人事・賃金制度の成果主義化以前の人事管理は、能力主義と呼ばれている。欧米的な職務給導入の模索後、日本独自の視点に立った上で作り上げた制度として登場した（石田 1990）。能力主義が出てきた背景として、①高学歴化による学歴別管理の妥当性の低下、②技術の高度化に伴う勤続年数と能力伸張の相関性の低下、③オイルショックによる低成長等が挙げら

れる<sup>6</sup>。上記の変化によって、既存の制度下で年功賃金を継続することに、無理が生じ始めていたわけである。そうした中で生まれたのが、能力主義であった。この賃金思想は、日本経営者団体連盟（1969）の『能力主義管理』に端的にまとめられている。

そして、その思想を具体化した社員格付け制度（資格等級）として提唱されたのが、職能資格制度であった。1970年代後半に導入され始め、1980年代に職能資格制度に基づいた人事制度が完成された（佐藤 1999）。では、職能資格制度の下での賃金決定の特徴とは、何なのか。この制度を確立し普及させたと言われる楠田丘を取り上げ、この点について簡単に確認しておこう。楠田の賃金論において重要な点は、職能資格制度を通して、「能力」を起点に、人事・賃金制度の中に職務の要素と一般的な能力の要素を取り込み、合理的かつ安定的な昇給を実現しようとしたところにある。具体的には、楠田は、職務遂行能力という概念を軸に制度を設計することで、職能資格制度の中に職務の概念を取り込むと共に、その制度の中に年功的な昇給部分を組み込んだ<sup>7</sup>。

職能資格制度のポイントは、外部労働市場がその価格を規定するとされる「Job」に基づくのではなく、実際の職場に言葉にされなくとも確かに存在していた「仕事（課業）」に着目し、それに必要な能力（職務遂行能力）に基づき人事制度を設計しようとしたところにある。楠田は、実際に会社に勤める従業員に日々の仕事を書き出してもらい、その難易度に基づいて社員格付け制度を設計することを通じて、人事・賃金制度の中に職務の要素を取り入れようとした<sup>8</sup>。

と同時に、課業を遂行するためには、そのために必要な専門的な能力に加えて、協調性、責任感、チャレンジ精神などの一般的な人間として求められる能力が必要となる。そうした能力も評価し、賃金に反映させるようにした。どちらか片方ではなく双方の能力を評価し、それを昇給や昇格に反映させることで、賃金に合理性（厳しさ）と安定性（優しさ）の双方を埋め込む途を開いたのである。この優しさは、1つの等級に留まり続けた結果、賃金が該当する資格等級の賃金レンジの上限に達したとしても、制度で規定されている額の半分は毎年昇給させる、というような形の昇給方法として、具体化された。楠田は、一般的な能力は、人間として生きていく以上、僅かではあっても日々成長すると説き、こうした昇給方法を推奨した。まとめると、職務の要素と一般的な能力の双方を賃金決定の重要な要素として取り込んだことが、職能資格制度の特徴である。

## 職能資格制度下の賃金表

次に、職能資格制度下の賃金表を確認する。もっとも、各社各様のものとなっており、職

---

<sup>6</sup> 能力主義を制度として具体化、普及させた楠田（1987）はこれらの点を強調する。また、日本経営者団体連盟（1969）もその表現は異なるもののこれら3つの環境変化が、能力主義管理を要請すると説いている。

<sup>7</sup> 楠田賃金論については、楠田（1987）が詳しい。また、楠田（2004）も参考になる。

<sup>8</sup> 職能資格制度に基づいた人事・賃金制度の具体的な設計方法については、楠田（1987）や楠田（2006）が詳しい。



能給部分とそれ以外の部分（例えば年齢や勤続年数）を1つの賃金表に統合する場合と、それぞれの要素毎に賃金表を設ける場合があった（日経連職務分析センター1980）<sup>9</sup>。とはいえ、賃金表を類型した楠田（2006）を参考にすると、代表的だと考えられる賃金表として、大きく①昇給表、②号俸給表、③段階号俸表、④複数賃率表の4つがある。ここで重要なことは、企業の賃金表は、4つのいずれかに類似するようなものとなっており、そして、それらは共通の特徴を持っているという点である。

図表5 昇給表

（単位：円）

ランク 級	S	A	B	C	D
J-1	3,100	2,800	2,500	2,200	1,900
2	3,400	3,100	2,800	2,500	2,200
3	4,000	3,600	3,200	2,800	2,400
S-4	4,400	4,000	3,600	3,200	2,800
5	4,800	4,400	4,000	3,600	3,200
6	5,500	5,000	4,500	4,000	3,500
M-7	6,000	5,500	5,000	4,500	4,000
8	4,800	4,400	4,000	3,600	3,200
9	3,600	3,300	3,000	2,700	2,400

出所：楠田（2006）;209.

まず、①昇給表について（図表5）。これは、等級毎に昇給額が明示される方式である。等級毎に、査定に応じた昇給額が設定されており、各人の昇給額は、評価に応じて異なるものになる。例えば、J-1を例にとると、B評価の場合2,500円となり、A評価の場合2,800円となる。このケースでは、初任給の上に、定められた昇給額が年々積み上がっていくことになる。ゆえに、過去の評価が現在の賃金に影響する部分が大きいとと言える。また、各等級に上限と下限が示されるような範囲給とはならない。楠田（2006）によると、日本に普及していた賃金表は、この方式であったという。次に②号俸表であるが、等級毎に号俸が定められており、各人は一年に1号ずつ昇号していく。この賃金表の下では昇号数は、全員一律となる。査定による個人差は、上の等級に上がる昇格スピードに反映される（図表6）。

続いて③段階号俸表を確認しよう。各等級に号俸が設定されており、各人は、予め定められた号俸数分、号俸を上がっていくことになる（図表7）。どの程度号俸を上昇できるかについては、評価に応じて決定される。標準評価であれば5号俸、A評価であれば7号俸など、予め評価に応じて上昇する号俸数を決めておき、各人の査定に応じて年々の昇給額を決めるのがこの方式である。図表7で示した段階号俸表は、標準評価であれば5号俸アップの賃金

<sup>9</sup> 日経連職務分析センター（1980）では、本給（賃金体系の基幹部分）部分において職能給部分とその他の部分を区別することなく1つの賃金表を設計していた場合を混合型職能給と呼び、そうではなく、要素毎に賃金表を設けていた場合を並存型職能給と呼んでいる。

表である。例えば、J-1 の 1 号俸に格付けされている者が標準評価を取ったとすると、J-1 の 6 号に昇号し、その結果、賃金は、31,700 円から 34,200 円になる。評価に応じて昇給額が異なること、および、過去の評価の累積が賃金額に反映される部分が多いことは、先の①昇給表と同じであるが、③段階号俸表の場合、絶対額が明示されていることから、等級毎の賃金の下限と上限が設定されることになる。

図表 6 号俸表

(単位：円)

級 号	J-1	J-2	J-3	S-4	S-5	S-6	M-7	M-8	M-9
1	31,700	44,800	58,600	77,800	98,200	127,000	175,100	230,100	294,100
2	34,200	47,600	61,800	81,400	102,200	131,500	180,100	234,100	297,100
3	36,700	50,400	65,000	85,000	106,200	136,000	185,100	238,100	300,100
4	39,200	53,200	68,200	88,600	110,200	140,500	190,100	242,100	303,100
5	41,700	56,000	71,400	92,200	114,200	145,000	195,100	246,100	306,100
6	(42,950)	(57,400)	74,600	95,800	118,200	149,500	200,100	250,100	309,100
7	(44,200)	(58,800)	77,800	99,400	122,200	154,000	205,100	254,100	312,100
8			(79,400)	(101,200)	126,200	158,500	210,100	258,100	315,100
9			(81,000)	(103,000)	130,200	163,000	215,100	262,100	318,100
10			(82,600)	(104,800)	(132,200)	167,500	220,100	266,100	321,100
11					(134,200)	172,000	225,100	270,100	324,100
12					(136,200)	(174,250)		274,100	327,100
13					(138,200)	(176,500)		278,100	330,100
14						(178,750)			333,100
15						(181,000)			336,100
16						(183,250)			

出所：楠田 (2006):208.

図表 7 段階号俸表

(単位：円)

級 号	J-1	J-2	J-3	S-4	S-5	S-6	M-7	M-8	M-9
1	31,700	44,800	58,600	77,800	98,200	127,000	175,100	230,100	294,100
2	32,200	45,300	59,200	78,500	99,000	127,900	176,100	230,900	294,700
3	32,700	45,800	59,800	79,200	99,800	128,800	177,100	231,700	295,300
4	33,200	46,400	60,400	79,900	100,600	129,700	178,100	232,500	295,900
5	33,700	47,000	61,000	80,600	101,400	130,600	179,100	233,300	296,500
⑥	34,200	47,600	61,800	81,400	102,200	131,500	180,100	234,100	297,100
7	34,700	48,100	62,400	82,100	103,000	132,400	181,100	234,900	297,700
8	35,200	48,600	63,000	82,800	103,800	133,300	182,100	235,700	298,300
9	35,700	49,200	63,600	83,500	104,600	134,200	183,100	236,500	298,900
10	36,200	49,800	64,300	84,200	105,400	135,100	184,100	237,300	299,500
⑪	36,700	50,400	65,000	85,000	106,200	136,000	185,100	238,100	300,100
12	37,200	50,900	65,600	85,700	107,000	136,900	186,100	238,900	300,700

出所：楠田（2006）:210.

図表 8 複数賃率表

〈S-5級〉

(単位：円)

ランク 号	S	A	B	C	D
1	100,200	99,200	98,200	97,200	96,200
2	104,200	103,200	102,200	101,200	100,200
3	108,200	107,200	106,200	105,200	104,200
4	112,200	111,200	110,200	109,200	108,200
5	116,200	115,200	114,200	113,200	112,200
6	120,200	119,200	118,200	117,200	116,200
7	124,200	123,200	122,200	121,200	120,200
8	128,200	127,200	126,200	125,200	124,200
9	132,200	131,200	130,200	129,200	128,200

出所：楠田（2006）:212.

最後に、④複数賃率表であるが、これは、1つの等級毎に1つの賃金表が作成される方式となっている（図表8）。図表8は、S-5級という等級を想定したものである。この方式の場合、1年に1つの号俸を上がりつつ、その年々の評価に応じて賃金が決まることになっている。例えばある年にS-5等級の1号俸にいた者で評価がBならば賃金は98,200円とな

る。翌年になると2号俸に上がり、仮に同じB評価だったとすると、102,200円となる。評価に応じて個々人の賃金に差が出るのは、①昇給表や③段階号俸表と同じであり、また、等級毎の賃金の下限と上限が設定されている点は、②号俸表や③段階号俸表と同じである。

違いは、過去の評価が賃金額に影響を及ぼす度合いである。①昇給表や③段階号俸表が、賃金額の決定において、過去の評価の影響を強く受けるものであったのとは異なり、④複数賃率表は、賃金額決定において、それら2つの賃金表ほど過去の評価の影響を受けないものとなっている。例えば3年間B評価を取り続けた者であっても、4年目にS評価を取れば、4年間A評価を取り続けた者よりも賃金額は高くなる。このように過去の評価が累積されない点が、複数賃率表の特徴である。こうした賃金表は、洗い替え方式の賃金表と呼ばれる。もっとも、1年で1号俸ずつ上がっていくので、各人の賃金はS評価からD評価になるといった特殊なケースを除いては年々安定的に昇給していく。

以上、4つの賃金表について簡単に確認してきた。基本的にはこの4つのような賃金表の下で、賃金が決められていたと考えられる。もちろん、平均評価を取った場合の昇給額や昇号俸数は、企業毎に異なっていたであろうが、昇給に対する考えの基本は、上記4つのようなものであったと考えられる。

今一度その共通点を確認しておくとして、第1に、基本的には年々昇給していった。一定の昇給額が年々積み上がっていくような形の賃金表が形成されていた。そのため、各人の賃金は年功賃金カーブとなる。第2に、しかし、年齢や勤続で一律に決まっていたわけではなかった。②号俸表を除き、他の3つの方式とも、評価に応じて昇給額が異なるような設計となっている。②号俸表の場合は、昇給ではなく昇格という形で個々人の賃金に差を設ける設計となっている。このように、いずれにしても、年々の評価が個々人の賃金額に差を生じさせるような仕組みとなっている。

#### 4. 人事・賃金制度の成果主義化以降

##### (1) 能力主義再考期(90年代前半～半ば)

楠田が提唱した「職能資格制度」は、その後、日本企業に普及していったと言われている<sup>10</sup>。しかしながら、楠田自身、自身の活動を回顧する中で、企業の中には「手抜き」で制度を構築していた事例が多かったと述べていることから分かります<sup>11</sup>、制度の呼称はそうであっても、実際には、楠田が提唱するような方法で制度が設計されなかった例も少なからずあったようである。どの程度の企業が、楠田の言う「手抜き」によって制度を構築していたのかを知る方法は、残念ながら無いものの、社会生産性本部で賃金管理士養成講座の事務局を担当した湯沢和夫の発言を紹介している梅崎(2008)によると、楠田の提唱する職務調査を

<sup>10</sup> もっとも、小池(2015)が指摘するように政府統計でこの職能資格制度の広がりを確認することは、定義の関係上難しい。ただ、人事・賃金制度を取り扱った論者間で、職能資格制度が広く普及したという見解は共通している。例えば、石田(2006)、今野(1998)、熊沢(1997)など。

<sup>11</sup> 楠田丘のオーラルヒストリーをまとめた楠田(2004)において、楠田はこの点を強調する。

通して、仕事をベースに、そこから能力を引き出して資格制度が作られなかったケースがあったようである。

その詳細は分からないものの、佐藤（1999）の指摘を参考に、職能資格制度の問題点を挙げると以下の通りとなる。第1に、職能資格制度という呼称であっても、実際は日本経営者団体連盟（1969）の定義で言うところの能力的資格制度であったことである。日本経営者団体連盟（1969）に基づくと、能力的資格制度とは、職務分類に基づく職能的資格制度とは異なり、社員3級、2級、主事、参事といった具合で1つの単位に換算して序列化するものであるという。一方で、職務分類に基づく職能的資格制度とは、①職能系列に基づいたタテ割りを実施した資格制度<sup>12</sup>、もしくは、②職務遂行能力の質的な面に着目し管理専門職、監督熟練職、一般職といったタテ割りを実施した資格制度のことを指している。この点から、上記の職務調査を経ない制度とは、日本経営者団体連盟の言う能力的資格制度のことであると推察される。

第2に、職務遂行能力の要件や測定方法と具体的な仕事や職務の遂行との結びつきが弱かったことである。これは、佐藤（1999）が指摘するように、職能資格制度と言っても実際には能力的資格制度であったことに起因する部分が多いと思われるが、職務分類に基づいた職能的資格制度であっても生じていたと考えられる。例えば、職務分類に基づいた職能的資格制度の1つである②職務遂行能力の質的な面に着目し管理専門職、監督熟練職、一般職といったタテ割りを実施した資格制度では、それ相応の乖離が発生していたと考えられる。資格制度において、各仕事内容の違いが加味されていないからである。また、①職能系列に基づいたタテ割りを実施した資格制度であっても、技能系などの大括りの技能系列を設定すれば、乖離が生じていた可能性も否定できないように思われる。要するに、職能資格制度それ自体が、資格制度と実際の仕事内容の乖離を生む危険性を孕んだものであったのである。

とはいえ、社内で担っている仕事や発揮している能力の序列と人事・賃金制度上の序列の関係を緩やかにすることは、経営側が目指したことであった。例えば日経連職務分析センター（1980）は、昇進の頭打ちを避けるために、役職と資格の分離を提唱している。この点は、職務調査の不実施と共に、梅崎の言う「経営側が能力序列の納得性を確保しなくても、従業員のやる気だけを直接的に刺激すればよいという考え」（梅崎 2008:99）を表していると言える。すなわち、社員のやる気を引き出すインセンティブシステムとしての面を経営側は重視したわけである。

それが、90年代に入り変更が施されることになる。そこでの主目的は、社内で担っている仕事や発揮している能力の序列と人事・賃金制度上の序列の関係を見直すことであり、賃金管理や昇進管理の見直しが実施された。例えば、職能要件の明確化、昇格の厳格化、資格の大括り化、職能給の比重低下などである（佐藤 1999）。この見直しは、「能力的資格制度を職

---

<sup>12</sup> 日本経営者団体連盟（1969）では、技能系列などの大括りの職能系列を設計する場合もあれば、より細分化し、管理職、研究職、技術職、事務職、技能職などに分ける例も挙げられている。

能的資格制度に転換しようとする改革であったと評価することもできる」(佐藤 1999:15)。

また、この時期から出てきたと考えられる変化として、賃金を決める上で、個々人の達成した業績の要素をより重視しようとする動きを挙げることができる。もっとも、導入当初は、手に入れることができるルポを見ると、企業の経営戦略や部門業績管理との連動性を欠いたものであり、そうした制度の下では、そもそもの成果基準を達成可能な水準に抑える等の問題が生じていたという<sup>13</sup>。労働支出抑制を伴う取引主義的な態度が見られたわけである。とはいえ、等級の大括り化、業績の重視等、その後の「成果主義」の萌芽が見られる点で 90 年代前半から半ばは、重要な過渡期であったと言えよう。

## (2) 成果主義 (90 年代後半～)

### 制度の拡散

こうした能力主義の改革から、さらに突っ込んだ制度改革が実施された。この時代の賃金改革であるが、大きく 2 つの方法がとられた。まず、①組織内で設定された賃金水準ではなく、労働市場賃率が適用される層が拡大した。具体的には非正規雇用化を進めることによってもたらされた(石田 2016)。その上で、②組織内において設定されていた賃金のルールそれ自体についても手が加えられた。この組織内で作られていた賃金ルール改革は、人事・賃金制度の成果主義化と言われている。この時期に対する解釈は、ここまでの時代と異なり、論者の間で共通した見解があるとは言えない状況にある。この議論の錯綜は、この成果主義が一体人事・賃金制度の何を変えたのか、という根本の問いにおいても残っていると思われる。まず、そうした錯綜が生まれる原因を作っていると思われる事柄から確認していこう。この点について結論を先に述べると、人事・賃金制度の設計思想の転換が制度の多様化をもたらした、それが多様な解釈をもたらしていると考えられる。従業員のやる気だけを直接的に刺激すればよかった時代からの転換が、この多様化をもたらした 1 つの要因であると思われる。

90 年代までは、典型的な例としての職能資格制度があった一方で、成果主義と呼ばれる時期以降の人事・賃金制度は、そうした典型例が見えにくくなっている。しかしながら、こうした制度の多様性が発生する要因を考えてみると、成果主義が一体何を変えようとしたものであったのかが、おぼろげながら見えてくる。というのも、この多様性は、各企業の経営戦略や経営管理に沿って人事・賃金制度が設計されはじめたことに由来していると考えられるからである。つまり、従業員のやる気を刺激すればよい、というこれまでの議論の延長線ではない発想で制度を構築したところに、成果主義の特徴があるわけである。

---

<sup>13</sup> こうした賃金管理の問題点を指摘したものとして、城(2004)がある。ややルポ的な作品ではあるが、業績連動型の賃金の下での労働者の行動様式の一例として興味深い。また、そうした単純なアウトプットに基づいた制度を反省し、人事・賃金制度改革を実施し、より成果達成までのプロセスを重視すると共に、定量的な基準のみならず定性的な基準も成果評価指標として組み込むような制度改革を実施した例を取りあげた研究として、佐藤・佐野(2005)がある。また、中村(2006)では、部門別業績管理との結びつきを強めることで、納得行く制度の構築が目指された事例が紹介されている。

この点について、今野（1998）や石田（2006）は、供給サイド型の人事・賃金制度から需要サイド型の人事・賃金制度への転換と述べる。供給サイド重視型の人事・賃金制度の特徴とは、「労働力を供給する従業員の「能力」「労働意欲」を重視」（今野 1998:86）する点にある。このような人事・賃金制度は、右肩上がりの市場環境下で、企業が保有する人的資源の能力向上が、結果として製品やサービスの需要を生み出し、制度上増大する賃金コストを市場が吸収してくれることを暗黙の前提に組み立てられていた（今野 1998）。これが、能力主義時代であった。成果主義は、こうした楽観を捨て去り、企業が市場で支持され評価される経営戦略とそれに応じた管理体制を構築し、そうした企業固有のビジネスモデルに沿う形で賃金制度を構築し始めたことにその特徴がある（石田 2006）。

その結果、自社の強みが漸進的に蓄積される現場の技能にあると判断した企業は、職能資格制度を維持するであろうし、そうではなく、市場で売り切ることを重視するのであれば単一資格レートに出来高に基づく賃金を乗せた制度を設計するかもしれない。そこにあるのは、自社の経営戦略を遂行する上で適した人事・賃金制度とは何であるのか、という問いである。こうした制度設計思想の転換は、各社の人事・賃金制度を多様なものとする。制度の拡散は、こうして生じたと考えられる<sup>14</sup>。成果主義を謳い「職務等級」を導入した事例は、需要サイド型、すなわち、市場を勝ち抜くという点から人事制度を構築するという点を理解する上で役に立つ。以下で確認していこう。

### この時代の職務等級

成果主義化が進んだと言われる時期以降、職務等級と呼ばれる社員格付けを導入する企業が散見される。日本における職務等級とは何なのか。先行研究を見ると 2 つの道をたどり職務等級と呼ばれる制度が導入されていることが分かる。

1 つは、資格等級を中長期にわたる社員秩序形成の道具として活用することを捨て去った上で、企業内のポストに応じて等級を設計する方法である。例えば<sup>15</sup>、流通 B 社では、社内ポストに応じて 25 等級を設定し、3 ヶ月単位で実施されるポストの入れ替えに応じて等級が上下するようになっている。この場合、基本給は、等級に関係なく固定となっている。つまり、等級の変動は、賃金の変動を伴わないのがここでの特徴である。そのため、賃金は、定められた固定給の上に、個人成果やショップ成果に応じて給与が上乘せされる制度となっている。こうした制度の背後には、「店舗で売り切る力」を中心に事業を展開していくという B 社のビジネスモデルがあった。

<sup>14</sup> 中村（2006）は、4 社の事例から 4 つの成果主義（プロセス重視型（1）、プロセス重視型（2）、分離型（1）、分離型（2））の存在を指摘する。これらは各社が、自社を成長させる上で何が重要なのかを考え、成果を上げるために取り組まれた工夫や対応と賃金の結びつきを強めるか、それともそうしたものは賃金を結び付けないのかについて、各社が判断したことを物語る。市場を取りに行く上で、適切な人事・賃金制度を設計しようとしたゆえの拡散であると思われる。

<sup>15</sup> 以下の事例は連合総研（2006）、および、石田（2006）を参照。

このように、社員格付け制度と賃金のリンクを切り離れた上で、独自の人事・賃金制度を構築することで、職務等級が導入されている。つまり、賃金決定において格付けの重要性を低下させることを伴った上で、職務等級（ここではポストに応じた格付け基準）が導入されたわけである。言い換えれば賃金は、人でも仕事でもなく、成果によって決められている。

一方、武田薬品工業でも職務等級が導入されている<sup>16</sup>。職務等級を導入したという点で、注目された企業である。管理職は、ヘイシステムに基づき、各ポストを点数化し等級を決定している。各ポストの成果責任のレベルを厳密に評価したため、等級数が、旧制度の職能資格等級の 6 等級から、11 等級に増えることとなった。P、H1~4、M3~1、L3~1 の計 11 の等級で構成されており、ポストとの対応は、例えば、P ならばカンパニープレジデント、M ならば部長の一部とグループマネージャ、という風になっている。このように、管理職層は、現在担っているポストに応じて等級が決まる制度となっている。と同時に、給与も現在担っているポストに応じて決められる制度となっている。

一方で、一般社員層については、ヘイシステムを適用するのではなく、それを参考にしつつ独自の「ACE ポイント」制度を作り、それに基づき制度改革が実施された。改革によって、等級制度は、9 等級から 6 等級に大括り化されている。ただし、一般社員層は能力要素を含んだ制度設計になっている。格付けの際の評価要素は、①仕事の任され方、②職務知識、③問題解決、④折衝の内容・程度、⑤仕事への取り組み姿勢、⑥チームワーク・指導育成の計 6 つとなっている。この点から分かれるとおり、⑤と⑥は能力部分を見ていると言えよう。そして、昇格の判定は、各要素と行動レベルの積によって算出されるポイントに基づいて実施される形となっている。行動レベルは、「N・T・J・Q・K・A」の 6 段階となっている。N は論外ということなので、事実上 5 段階と言えよう。各レベルの定義を示すと以下のとおりとなる<sup>17</sup>。

- ①T レベル（職務等級 J5 級程度）：言われたことをその通りにやっている
- ②J レベル（職務等級 J4 級程度）：やるべきことを自分でその通りやっている
- ③Q レベル（職務等級 J3 級程度）：明確な判断のもとに行動をおこしている
- ④K レベル（職務等級 J2 級程度）：独自の工夫を入れた行動をおこしている
- ⑤A レベル（職務等級 J1 級程度）：与えられた条件の中で行動するのではなく、条件を変えるよう行動をおこしている

このような行動レベルがあることによって、「たとえば、仕事の内容については Q レベル、職務知識についても Q レベル、しかし問題解決の力は突出しており K レベルである。さらに仕事への取り組み姿勢については、未解決の問題があるから J レベルである」（柳下

<sup>16</sup> 以下の事例は、労務行政研究所（1997）、柳下（2005）を参照。

<sup>17</sup> 柳下（2005）:216



2005;218)、といったことが生じる。したがって、一般社員層は、能力発揮の程度が、上位資格への昇格に影響する制度となっており、純粋な意味での職務等級ではなく、能力上昇による昇格可能性が残されていると言える。こうした制度設計は、「組織のなかでの一般社員の仕事は、日本の企業のどこでも行なわれているように、人が変われば広がりも縮みもする融通無碍のものになっている」(柳下 2005;214) という当事者の考えに基づいて実施されている<sup>18</sup>。第 1 節で指摘した担当業務の範囲や求められる成果責任の柔軟性という日本の人材活用の特徴にそって制度が設計されたと言えよう。

また、この制度の立案・設計に携わった柳下(2005)によれば、人事・賃金制度改革の前に、経営戦略(中期事業計画の策定など)や組織改革を実施し、それに合う形で、社員格付け制度、賃金表、および、評価制度などが改革されている。この流れは、先の市場で勝ち抜くために、自社の経営戦略や組織構造から、人事・賃金制度を着想し設計するという成果主義の制度設計思想を端的に表しているものだと言えよう。

以上から分かることは、2 つである。1 つは、純粋な職務等級は、等級制度を中長期的な社員格付け制度とし、それに基づいて基本給の大部分を決定するという発想を自覚的に捨て去った企業において導入されていることである。その意味で、例外的な事例ということができよう。2 つは、社員秩序の形成や基本給決定の土台といった機能を資格等級に維持させようとするれば、職務等級という呼称であっても、制度設計において、能力の要素を組み込まざるを得なくなっていることである。つまり、後述する「役割」に基づいた制度と極めて似た制度になっていると言える。

## 役割等級

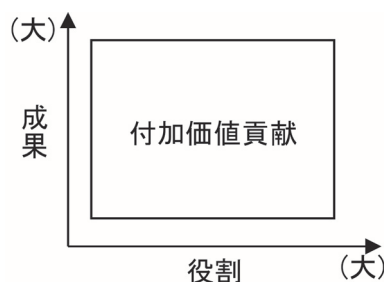
さて、需要サイドから制度を設計するという発想の下で生まれた新たな概念が、「役割」である。職責等級や役割等級という名称で表されることが多い。制度の内容を見てみると、一般社員層においては、能力の要素を残しつつ、管理職層においては社内のポストが、格付け基準の前面に出てきている。こうした内容を見ると、仕事基準と人基準の折衷案とも言えよう<sup>19</sup>。各企業の細部の違いを捨象すれば、この制度は、「市場の成果→付加価値→付加価値への貢献=成果×個々人の役割の大きさ」という図式を描いた上で、役割に基づき社員格付け制度を設計することにある。この図式をイメージ化すると図表 9 のようになる<sup>20</sup>。

<sup>18</sup> 次の発言も参考になろう。「組合員層は、同じ職務についても各人の働き方で価値が変わるため、担当職務だけでは給与は決められない」(労務行政研究所 1997;162)

<sup>19</sup> 役割等級をこうした折衷案と見なす論者として、石田(2006)や平野(2006)がある。

<sup>20</sup> なお、図表 9 は、労務行政研究所(2003)において紹介されている横河電機が示している図である。付加価値と役割の関係を上手く示している図だと思われる。

図表 9 付加価値貢献度の定義



出所：労務行政研究所（2003）より筆者作成。


具体的には、管理職においては、各部門の役割（経営計画達成への重要度）に基づいて、部門内のポストを全社的に序列化し、担っているポストに基づき社員を序列化する。一般社員層においては、企業が立てた目標達成に貢献するような能力を序列化し、能力を発揮することを専門性の発揮と捉え、専門性の発揮の程度に基づき社員を序列化する。このように、職責等級や役割等級とよばれる「役割」を軸とした制度は、管理職層は現在担っているポストという軸によって、一般社員層は現在発揮している能力という軸によって、社員を序列化しているところに特徴がある<sup>21</sup>。日本企業が職能等級の下で維持してきた能力育成機能を維持しつつ、経営戦略や経営管理の要素を取り込むことが出来るという点に、役割等級のメリットがあると言えよう。先に職務等級の箇所指摘したことと併せると、成果主義以降生まれた新たな制度設計思想は、「役割」であったと言える（石田 2006）。

## 賃金表

ところで、成果主義において見逃せないもう一つの変化として、賃金表の変化が挙げられる。では、実際にどのような変化が生じたのか。樋口（2006）は、賃金表において、安定的な積み上げ部分が減少し、洗い替えの要素が強い制度に変更されることを主張している。こうした洗い替え要素の強い賃金表として、「等級別定額制」や「ゾーン別昇給表」の導入が進められた（石田 2006）。「等級別定額制」は、その名の通り、J-1 等級であれば〇〇円、J-2 等級であれば△△円と言った具合で、資格等級毎に一つの賃金額しか設定しない賃金表である。「ゾーン別昇給表（図表 10）」は、同一資格等級内の賃金レンジにゾーンを設定し、S から C などの評価標語に応じて翌年の昇給額／賃金額が決定される賃金表である。

<sup>21</sup> もっとも、実際に社員をどのように格付けしているのかについては、曖昧な部分が多い。この点については、今後調べていく必要がある。

図表 10 ゾーン別昇給表

J-4	<table border="1"> <thead> <tr> <th>評価</th> <th>S</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>ゾーン</th> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>I</th> <td>0</td> <td>-</td> <td>--</td> <td>---</td> </tr> <tr> <th>II</th> <td>+</td> <td>0</td> <td>-</td> <td>---</td> </tr> <tr> <th>III</th> <td>++</td> <td>+</td> <td>0</td> <td>-</td> </tr> <tr> <th>IV</th> <td>+++</td> <td>++</td> <td>+</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	評価	S	A	B	C	ゾーン					I	0	-	--	---	II	+	0	-	---	III	++	+	0	-	IV	+++	++	+	0	ポリシーライン 
評価		S	A	B	C																											
ゾーン																																
I		0	-	--	---																											
II		+	0	-	---																											
III	++	+	0	-																												
IV	+++	++	+	0																												
J-3																																
J-2																																
J-1																																

出所：西村（2017）を一部改定。

図表 10 では、評価に応じた昇／降給額の決定は、上位ゾーンの I や II ほど厳しく（降給の力が強く）、下位ゾーンの III や IV ほど寛容（昇給の力が強い）になっている。こうした賃金表となった結果、同一資格等級内にとどまる限り、範囲給の中位水準であるポリシーラインに各人の賃金が収束するような形となっている（石田・樋口 2009）。

上記の指摘から分かるとおり、降給が起こりうる賃金表となっている。この点は、賃金を受け取る個人の視点で見れば、降給有の職能給と変わらないかもしれないが、企業の昇給管理の面から見ると、降給有の職能給とは異なっている。すなわち、賃金レンジの中にポリシーラインと呼ばれる標準賃金額が設定され、個々人の賃金はそのラインに収斂されるよう設計されている点において、能力主義時代と成果主義時代の賃金は異なっているのである。伝統的な日本の昇給管理に引きつけて説明すれば、定期昇給そのものを可能な限り極小化するような昇給管理となっている点に、成果主義時代の賃金表の特徴がある（石田 2006）。

もちろん、実態として、一般職員層下位では、ポリシーラインへの収斂化の力が、上位層や管理職層よりも弱くなる。そのため、運用上、旧来の職能資格制度との相違が見えにくくなるが、ゾーン別昇給表という発想は、以前は無かったものであり、成果主義賃金以降の新たな潮流と言える。

### 1 つの事例<sup>22</sup>

さてここで、とある製造企業 A 社の賃金表を基に、成果主義時代の賃金決定について簡単に触れておきたい<sup>23</sup>。A 社は、従業員規模 5,000 人以上の製造企業であり、海外にも事業を

<sup>22</sup> 下記事例は、A 社労働組合の方へのヒアリングに基づいている。実施時期は、2014 年 12 月 8 日と 2015 年 2 月 1 日である。ここに記して謝意を表す。

<sup>23</sup> なお、本稿では触れていないベースアップ時の運用については西村（2016）や西村（2017）において紹介している。

展開している。その意味では、典型的な日本の大手製造業の1つと言える。この間、A社も賃金制度の改定を進めてきた。

A社の賃金は、等級別に設定された本給<sup>24</sup>とゾーン別昇給管理が実施されているパフォーマンス給の2つから構成されている<sup>25</sup>。パフォーマンス給の賃金表は、一般社員で2つ設けられている。1つは管理職にやや近い層に適用される賃金表であり、もう1つは、それ以外の社員に適用される賃金表である。その意味で、1社ではあるが、成果主義以降、新たに見られ始めた賃金テーブルに基づいた賃金決定の実際を知ることができるという点で、貴重な事例である<sup>26</sup>。図表11と図表12が、賃金表である。

図表11は、賃金レンジの中に号俸が設計されており、各人の該当するゾーンと評価に応じて昇降号数が決まり、賃金額が決定する。一方、図表12は、評価に応じてゾーン毎に昇給額が示されている。このように若干設計が異なるが、図表11、および、図表12とも賃金レンジ内に設定されたポリシーラインを境に、それより下のゾーンは早期にポリシーラインに近づけるために昇給部分が多い設計となっており、それより上のゾーンは、ポリシーラインに近づけるために、降給部分がやや多い設計となっている。

まず、図表11に基づき、号俸によって設計されているパターンを確認しよう。図表11はある等級の賃金表を抜き取ったものである。範囲給で構成されており、その範囲の中が、さらに、ゾーン1から4までに分けられている。賃金は、号俸ごとに1つの賃金が設定されており、例えば15号の者は、200,000円となる<sup>27</sup>。毎年の昇降給は、各人の現在位置づけられている号俸毎に設定されている評価毎の昇降号数に応じて決められる。例えば、ゾーン1の1号の社員が最高評価であるSを取ったとすると、14号アップでゾーン1の15号の賃金額に昇給する<sup>28</sup>。逆に、ゾーン4の60号の社員が最も低い評価であるE評価であった場合、マイナス6号俸となり、54号俸にまで降号し、降給することになる。

図表11で示されているように、ゾーン1やゾーン2ほど、大きな昇号数が設定されている。その一方で、上位ゾーンであるゾーン4になるとS評価以外では降号となり、賃金が下がる設計となっている。もっとも、落ちるよりも上がる方の号数が大きいことから、一定のレベルまで素早く上がって行きやすい仕組みとなっている。それ以降は、評価に応じて上がったたり下がったりを繰り返し、一定の号俸の範囲内を上下動するような設計となっている。

---

<sup>24</sup> 本給は等級毎の定額である。

<sup>25</sup> 名称は便宜的なものであり正式な名称ではない。

<sup>26</sup> 「ゾーン別昇給表」について具体的に示されている研究としては、石田・樋口（2009）の他、やや簡素化されているものの家電企業3社を取り扱った玉井（2007）がある。また、賃金表への言及はそれほどされていないものの、化学メーカーにおけるゾーン別昇給表が確認できるものとして岩崎（2012）がある。なお、これらの事例から考えるに、ここで示している事例は、ゾーン別管理を徹底している企業であると思われる。

<sup>27</sup> 金額は便宜的に設定した架空の数値である。以下で示される数値も同様に、架空の数値である。

<sup>28</sup> 評価標語は便宜的に表記したものであり、実際のものとは異なる。以下で示される評価標語も同様に便宜的に設定されているものである。

図表 11 A社のゾーン別昇給表①（号俸による設計）

ゾーン	号	パフォーマンス給額	昇号数				
			E	～	B	～	S
ゾーン4	60	〇〇〇円	- 6	～略～	- 4	～略～	0
	59	〇〇〇円	- 6	～略～	- 4	～略～	+1
	～略～						
	54	300,000円	- 4	～略～	- 3	～略～	+2
ゾーン3	～略～						
ゾーン2	～略～						
ゾーン1	15	200,000円	0	～略～	+4	～略～	+11
	14	〇〇〇円	+1	～略～	+5	～略～	+12
	13	〇〇〇円	+2	～略～	+5	～略～	+13
	～略～						
	2	〇〇〇円	+3	～略～	+7	～略～	+14
	1	〇〇〇円	+3	～略～	+7	～略～	+14

注：1) 号数、および、評価標語は実際のものとは異なる。

2) 金額、昇号数、降号数とも実際のものとは異なる。

出所：A社組合へのヒアリングに基づき筆者作成。

次に、絶対額が示されている「ゾーン別昇給表」における賃金額の決定について確認しよう。まず、等級毎の範囲給となっている。先の例と同様に、その範囲給の中がさらに4つのゾーンで分けられている。今ここで、等級IVを取り出して見てみると図表12ようになる。この場合、範囲給の下限が80,000円となり、上限が240,000円となる。昇格が行われ等級Vに移らない限り、社員の賃金はこのレンジの間にとどまることとなる。また、ゼロが始めて登場するゾーンとひとつ下のゾーンの境界が、ポリシーラインとなる。等級IVの場合、ポリシーラインは、181,300円となる。

昇給額の決定は年々の人事考課と当人が位置づけられているゾーンに基づいて決定される。図表12のように、各セルに昇給額が記載されており、各社員は自分が該当する昇給額を評価に応じて受け取ることになる。仮に今パフォーマンス給の金額が、等級IVのゾーン2内にあるとし、評価がBだとすると、昇給額は5,400円となる。今、仮にある社員のパフォーマンス給が、150,000円だったとすると、改定後の賃金は、155,400円となる。同様にゾーン3で評価がEの場合、4,500円の降給となる。仮に今パフォーマンス給が、187,500円だったとすると、183,000円となる。

図表 12 A社のゾーン別昇給表②（絶対額表記）

（単位：円）

等級	ゾーン(賃金水準)		パフォーマンス給額					
			E	～略～	B	～略～	S	
V等級	ゾーン4	～略～		～略～				
	ゾーン3	～略～		～略～				
	ゾーン2	～略～		～略～				
	ゾーン1	～略～		～略～				
IV等級	ゾーン4	210,000以上	240,000以下	- 7,000	～略～	- 3,500	～略～	2,500
	ゾーン3	181,300以上	210,000未満	- 4,500		0		5,000
	ゾーン2	130,000以上	181,300未満	300		5,400		8,000
	ゾーン1	80,000以上	130,000未満	2,000		7,900		10,000
III等級	～略～							
II等級	～略～							
I等級	～略～							

注：1) 等級、評価標語の名称は便宜的に付けたもので、A社で導入されている正式な名称ではない。

2) 表中の金額は架空のものであり、実際のものとは異なる。

出所：A社組合へのヒアリングに基づき筆者作成。

ゾーンを跨ぐ場合は、予め設定された式を基に決められる調整率に基づき、昇給額が決定する。その算出式であるが、「調整率＝次ゾーン同一評価における改定額／賃金改定前適用ゾーンにおける改定額」となっている。例えば、等級IVのゾーン1におけるS評価は10,000円、ゾーン2のS評価は8,000円であるため、8,000／10,000の0.8が調整率となる。仮に、改定前のパフォーマンス給が125,000円の者がいたとし、彼が最高評価のS評価を取ったとすると、ゾーン1の上限である130,000円に到達するまでは、ゾーン1の昇給額が適用される。すなわち、ゾーン1の10,000円分のうち5,000円がまず適用される。残りの昇給額である5,000円については、調整率を掛けた4,000円（5,000円×0.8）が適用されることになる。その結果、改定後のパフォーマンス給は134,000円となる。

一方、調整率がマイナスとなる場合、調整率はゼロとすることになっている。よって、例えば図表12でいうと、等級IVのゾーン3でパフォーマンス給額181,500円の者がE評価を取った場合、300／－4,500となるので、調整率はゼロとなる。そのため、当該社員の改定後の賃金は、181,300円となる。また、分母、もしくは、分子のいずれかの金額がゼロの場合も、調整率はゼロになる。

以上がゾーン別昇給管理のルールなのであるが、ここで注目すべき点は、上位ゾーンの昇給額がゼロの場合と、下位ゾーンと上位ゾーンの同一評価における昇給額の符号が異なる場合は、ゾーン間の移動が発生しないことである。つまり、一度ゾーン3に入れば、ゾーン3の下限のパフォーマンス給は保障されることになる。一方、下から上がってくる場合、上のゾーンの金額の符号が異なる場合やゼロの場合は、1つ上のゾーンへ上がることができなくなる。つまり、B評価以下である限りゾーンを跨ぐことはできず、ゾーン2の上限に留まることとなる。

よってこの賃金テーブルに基づけば、B評価（標準評価）を取り続けた場合、各人の昇給はゾーン2で頭打ちとなる。つまり、賃金カーブがその時点で寝ることとなる。賃金がレンジの一定の場所に留まることになるわけである。このように、僅かであっても昇給し続けていた職能給時代の賃金テーブルとは大きく異なるものに変化している。

また、評価の分布調整などによって変化するため一概には言えないが、このような賃金テーブルの下では、ゾーン3とゾーン2の境界付近に当該グレードに在籍する人員の賃金が集まることになる。先に、ゾーン別昇給管理の下においては、同一等級内の各社員間の賃金は、ある一定の金額付近に集まりやすいことを述べた。この賃金表が示すように、下位ゾーンにおける手厚い昇給と上位ゾーンにおけるマイナス昇給、および、ゾーンを跨ぐ際の調整率によって、そうしたことが生じるわけである。つつい、マイナス昇給の存在に目が行きがちになるが、調整率というルールが持つ同一レンジ内における賃金の収斂機能は、見逃してはならない特徴だと思われる。

## 5. 人事・賃金制度改革の方向性

### 何がもたらされたのか

さて、ここまで、成果主義時代の人事・賃金制度改革を簡単に振り返った。この成果主義によって、人事・賃金制度はどのような方向に進もうとしているのか。結論から言えば、日本の人事・賃金制度に対して、成果主義は変化をもたらしている。成果主義以降、制度設計の基本思想や賃金表に変化が生じている。

成果主義以前の人事制度は、社員のインセンティブ機能を維持・向上させることが、重視されていた。どちらかと言うと人事部門主体の改革であったと言える。大胆に言えば、そこで実施されていた改定とは、経営戦略や経営管理とは切り離された、能力や労働意欲の向上を目的としたものであった。日経連職務分析センター（1980）において、実際の組織構造と昇格運用を乖離させることを通して、社員のやる気を引き出そうとしていたことは、この点を良く表していると思われる。この点をやや抽象的に言えば、労働市場や製品市場との関係性が、極めて緩い人事・賃金制度であったと言えよう。繰り返しになるが、従業員のモチベーション管理を基軸に制度が設計されていた。

しかし、成果主義以降の人事制度改定を経て生まれた人事制度は、経営戦略、組織構造、中期事業計画などを起点に設計されるようになった。誤解を恐れずに言えば、これらの要素を前提とし、まず、それに合う形で制度が設計され、それとの齟齬をきたさない限りで、モチベーション管理の要素を制度の中に組み込んでいく形に変ったと言える。賃金は、会社（事業）への成果の貢献度合いで決められる、という発想への転換、すなわち、成果≒役割の重さ（経営目標達成におけるポストの重要性や職務発揮に必要なコンピテンスの価値）による賃金決定への転換である。保有能力やジョブではなく、役割（成果への貢献）に基づいた賃金決定という点に成果主義的賃金の特徴がある。

この点、成果への貢献を見ようとすると、当然直近で担っていた仕事という要素を考慮する必要が、従前の職能資格制度よりも高まることになる。結果、確かに賃金決定において、仕事の要素の占める比重が、増加することになる。しかし、より重要なことは、製品市場で勝つために設計される経営戦略や事業計画に基づいて決まる組織内のポストの序列や、戦略や計画を達成するための業務を遂行する上で発揮された能力によって、賃金が決定していることである。この点は、成果主義以降生じた変化の1つと言える。それゆえ、成果主義以降、仕事の要素を重視するようになったのは事実であるが、そこで意味している仕事とは、「労働市場で銘柄化されている職種ではなく、企業の経営戦略、事業計画に応じて作り替えられる仕事（＝役割）」（梅崎 2008:103）となっている。

加えて、賃金表上の変化も見逃してはならない。「ゾーン別昇給表」を通して、賃金表内に、労働市場が持つとされる均衡点への価格調整機能を取り込まれるような形に変化している。先に取り上げた事例から分かるように、単なる降給ありの制度以上の意味合いが、この賃金表にはある。賃金表それ自体に労働市場の持つ機能である均衡点への価格収斂機能が組み込まれていると見なすこともできよう。そして、この変化は、伝統的な昇給方法の1つであった定期昇給を抑制することになる。

以上、やや大胆に総括するならば、成果主義とは、市場をより意識し、人事・賃金制度を設計し直した動きであったと言える。具体的には、製品市場との結びつきが強い要素、すなわち、経営戦略、組織構造、事業計画などの要素を起点に、社員格付け制度を設計し直すと共に、賃金表の中に労働市場の持つ機能、すなわち、均衡点へ価格の収斂機能を組み込んだ。しかしながら、これらの変化は、外部労働市場や職種別労働市場がそれほど発達していない環境下における日本風の市場の取りこみ方と言え、市場化＝欧米化という、単純な収斂化として解釈するには留保が必要な部分が多分に残されていると思われる。

## 変わったこと・変わっていないこと

さて、上記でその変化を指摘した。では、まとめるとどういうことが言えるのか。先行研究や本稿の内容の範囲内で、次のようにまとめることができると思われる。まず、成果主義以降も、習熟分を昇給に反映させることを捨て去ったわけではない。職務等級と名乗った武田薬品の事例は、この点を良く表していると思われる。よって、従業員の能力評価を伴う査定付き昇給によって生まれる年功賃金カーブは維持されていると考えられる。と同時に、そうした能力を評価することによる昇格や昇給を通じた従業員の「やる気」を喚起するインセンティブ機能も依然として制度の中に残されている。その意味では能力主義時代の基本的な特徴は維持されている部分があると言える<sup>29</sup>。

しかし、いくつかの変化も生じている。まず、賃金が上昇し続けるような制度設計からは

---

<sup>29</sup> もっとも、非正社員の増加に伴い、その対象となる層が少なくなっている。



離れた。等級毎に賃金レンジの上限と下限を厳格に設定すると共に、等級毎に設定されるべき賃金額に、各人の賃金が収斂するような賃金表（「ゾーン別昇給表」）が生まれている。これは従前の定期昇給を抑制する機能を持つ。また、管理職層を中心に昇格運用を組織構造とリンクさせる方向が強まっている（中村 2006）。実際のポストとの結びつきが弱かった職能資格制度とは、幾分異なった制度となっていると言えよう。加えて、一般社員層も降給有の賃金表となっている点は、西欧に見られる賃金制度よりも厳しい賃金制度となっていると見なすこともできよう。

もっとも、この変化には、企業経営上、致し方ない部分もあったことは指摘しておかなければならない<sup>30</sup>。能力主義時代の昇級し続けるような賃金表は、柔軟な業務範囲や責任の範囲に基づいた人材活用を実現する上での基礎となる従業員の技能の向上を促す上で有効なインセンティブの仕組みであった。しかしながら、この賃金表が成り立つためには、「能力の向上→新製品の開発や新規市場開拓→企業成長→賃金支払い原資の確保」という前提が必要であった。そして、1970年代や1980年代は、欧米先進国追い上げ型戦略が主流だったこともあり、企業が作るべき生産物や目指すべき方向性も比較的明確であった。こうした環境要因の下では、企業は、労働力を供給する従業員の能力や労働意欲を重視し、それに昇格と昇給で報いる人事制度によって生じる人件費の増大を賄うだけの収益を確保することができる。

しかし、成長目標がやや不明瞭で、次に作るべき生産物も明確ではない不確実性が増した環境下では、企業は、安定的な収益確保が見込めず、従前の昇格運用や昇給を行なうだけの総原資を確保することが困難となる。役割という発想や「ゾーン別昇給表」は、そうした時代背景をもとに生み出されたものでもある。生産物が確実に市場で売れるという期待が持たなくなり、その結果として、能力や意欲の向上と生み出す付加価値の関係が不安定になった時代に生み出された設計思想が役割であり、それと同じくして生み出された賃金表が「ゾーン別昇給表」であった。とはいえ、この不確実性は、日本企業が経済のフロントランナーに躍り出たが故に直面することになった課題でもある。現在直面している課題は、80年代の古き良き時代を懐古するだけでは、解決できない類のものだと言えよう。

ここまでの記述をまとめると次のように言える。成果主義以前の賃金は、インセンティブシステムとしての機能を最も重視していた。これは従業員の職業能力を高める意欲を喚起し、多数の意欲と能力を持った従業員は日本企業の競争力向上に寄与した（小池 2015）。しかしながら、これを支える環境要因が崩れることに伴い変化が生じた。変化の1つは、組織内で設定された賃金水準適用対象層の絞込みである。具体的な動きとしては、非正規雇用化を通じた活用する雇用形態の転換を通じて、組織が設定する賃率が適用される層を減らし、労働市場の賃率が適用される層の拡大が目指された。2つは、組織の賃率適用者を対象とした改

<sup>30</sup> 以下の記述は、西村（2017）に多くをよっている。また、この記述のベースとなっている議論は、今野（1998）や石田（2006）において、人事制度の労働供給サイドから労働需要サイドへのシフトとして、より詳細かつ明快に説明されている。

革が実施された。その改革は、組織の人事・賃金制度の中に市場の要素をより取り込む方向で進められた。社員格付け制度（資格等級）は、製品市場への貢献度合いとより結びつきを強めたものになった（役割と呼ばれるコンセプトの登場）。賃金表は、定期昇給を抑制すると共に各等級内に設定されるあるべき賃率（ポリシーライン）付近に当該等級に格付けされる従業員の賃金が集まるようになった（ゾーン別昇給表）。

これらの一連の改革は、インセンティブとしての賃金の適用者対象者の精査、ならびに、対象者に対して支払われる賃金水準の妥当性の精査による日本なりのインセンティブシステムとしての賃金と費用（人件費）としての賃金の折り合いのつけ方であったと言える。もっとも、本稿で触れられていない点として、従業員がこうした改革を受容した理由の解明が挙げられる。この点は今後の課題である。

## 参考文献

- 平野光俊（2006）『日本型人事管理：進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
- 今野浩一郎（1998）『勝ち抜く賃金改革——日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社。
- ・佐藤博樹（2009）『人事管理入門 第2版』日本経済新聞出版社。
- 石田光男（1990）『賃金の社会科学』中央経済社。
- （2006）「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No.554。
- （2016）「賃金の日本的特性」『日本労働研究雑誌』No.667。
- ・樋口純平（2009）『人事制度の日米比較：成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房。
- 岩崎馨（2012）「年功序列型人事・賃金から成果主義的処遇への転換——化学大手 S 社の人事処遇制度改定」岩崎馨・田口和雄編著『賃金・人事制度改革の軌跡』ミネルヴァ書房。
- 城繁幸（2004）『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社。
- 小池和男（1966）『賃金——その理論と現状分析（第2版）』ダイヤモンド社。
- （2015）『戦後労働史からみた賃金 海外日本企業が生き抜く賃金とは』東洋経済新報社。
- 熊沢誠（1997）『能力主義と企業社会』岩波新書。
- 楠田丘（1987）『職能資格制度——その設計と運用（改訂新版）』産業労働調査所。
- （2004）『賃金とは何か——戦後日本の人事・賃金制度史』中央経済社。
- （2006）『賃金表の作り方 改訂版』経営書院。
- 孫田良平（1972）「賃金体系の変動」金子義雄編『賃金——その過去・現在・未来』日本労働協会所収。
- Marsden, D (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro Foundations of Social Diversity*, Oxford University Press (宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論——社会的多様性の比較分析』NTT 出版)。

- 中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社.
- 日本経営者団体連盟（1969）『能力主義管理——その理論と実践』日本経営者団体連盟広報部.
- 日経連職務分析センター編（1980）『新職能資格制度——設計と運用』日本経営者団体連盟.
- 西村純（2016）「人事・賃金制度の変遷に関する一考察と今後の研究課題」JILPT ディスカッションペーパー16-03.
- （2017）「賃金表から考える賃金が上がりにくい理由」玄田有史編『人手不足のになぜ賃金が上がらないのか』慶応大学出版会.
- 仁田道夫（2003）『変化の中の雇用システム』東京大学出版会.
- 小倉一哉（2017）『賃上げについての経営側の考えとその背景』玄田有史編『人手不足のになぜ賃金が上がらないのか』慶応大学出版会.
- 連合総研（2006）『賃金制度労働組合の取り組みに関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所.
- 労務行政研究所（1997）『ハイブリッド賃金革命』労務行政研究所.
- （2003）「職務・役割給導入企業のその後を追う」『労政時報』第3607号.
- 労働政策研究・研修機構（2016）『労働政策研究報告書 現代先進諸国の労働協約システム——まとめと論点』労働政策研究・研修機構.
- 佐藤厚・佐野嘉秀（2005）「「成果主義」先進企業の変革——家電メーカー」中村圭介・石田光男編著『ホワイトカラーの仕事と成果 人事管理のフロンティア』東洋経済新報社所収.
- 佐藤博樹（1999）「総論 雇用管理」日本労働研究機構編『リーディングス日本の労働⑤ 雇用管理』日本労働研究機構所収.
- 玉井芳郎（2007）「処遇制度の成果主義化」佐藤厚編著『業績管理の変容と人事管理——電機メーカーに見る成果主義・間接雇用化』ミネルヴァ書房所収.
- UFJ リサーチ&コンサルティング（2014）「我が国企業の賃金の推移等に関する調査報告書」  
[http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2015fy/000701.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2015fy/000701.pdf).
- 梅崎修（2008）「賃金制度」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版所収.
- 柳下公一（2005）『武田「成果主義」の成功法則』日系ビジネス人文庫.

## 韓国賃金体系の現況と課題

韓国労働研究院 研究委員

チョン・ドングァン

### I. 序論

韓国企業が置かれた経営環境の変化によって、人事管理システム全般、特に補償システムの根本的かつ総合的な変化を模索することが強く求められている。長期的な視点からみると、途上国モデルの典型といわれた韓国型高成長体制が成熟段階へと進むにつれ、低成長体制へと転じ、さらに人口動学的な変化によって韓国社会は本格的な高齢化時代を迎えた。また、最近の通常賃金をめぐる最高裁の判決や 60 歳まで定年を延長することの義務付け、労働時間の短縮等に関する一連の法制度の変化によって、賃金体系の見直しが韓国社会における早急の課題となっている。

このような背景の下で、基本給中心の賃金体系の単純化、能力及び成果を反映しながら定年延長に見合う方向で、賃金体系等の見直しに関する議論が活発に行われている。しかし現場においては、目に見える変化はない。政府は“賃金の年功的性格の緩和及び変動性の拡大”を目標に、昨年 1 年間、公共部門を中心に成果年俸制（この制度の柱は成果による基本給の差等化）を拡大しようと試みたが、労使間に大きな葛藤を残したまま、新政府に変わって廃案となった。民間部門においても現代自動車、POSCO、SK 等を中心に賃金体系の見直しが試みられているが、大きな難関に直面しているといえる。

もちろん賃金体系の見直しは労使間の利害関係をめぐる激しい対立を伴うため、いかなる社会や企業であっても、そう簡単に解決できない難しい課題であることは間違いない。しかし、韓国の場合、この問題に関しての信頼できる統計資料——労働市場における横断的な賃金統計（即ち、職種別・職級別の賃金水準に関する統計）及び賃金体系に関する統計——が少ないため、このような問題の解決をさらに困難にしているといえよう。即ち、製品市場における競争力を確保するレベルで、伝統的な韓国の賃金体系である年功型賃金体系（即ち、学歴・勤続年数中心の賃金体系）の持続可能性について、労使共にある程度、問題があることを認識しているが、議論の過程で必要とする基礎的な統計資料の不在、またはその不正確性によって、互いの利害関係の対立を越えての生産的かつ未来志向的な議論が実現しにくい状況である。例えば、賃金体系に関する従来のアンケート調査では、回答企業の 30～35%が職務給を実施していることになっているが、このような統計結果を信じる賃金問題の専門家は多

くない<sup>1</sup>。賃金体系の効果に関する大部分の実証研究——賃金体系が人件費及び経営成果に及ぼす影響等——が、このような不正確な資料に基づいているためである。

韓国労働研究院は2016年度、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』において、このような問題点を補完するために賃金体系の実態に関する調査方式を大幅に修正した。今回の発表では、この調査から明らかになった韓国の賃金体系の主な現況と課題について報告したい。

## II. 従来の賃金体系に関する調査の問題点

政府及び公共機関による、民間企業の賃金体系に関する調査はかなり前から実施されてきた。経済社会発展労使政委員会（以下、労使政委員会）の2015年度『賃金報告書』によると、1962年、韓国生産性本部で初めて賃金体系に関する実態調査を実施した。その後も、韓国銀行、大韓商工会議所、韓国経営者総協会、雇用労働部、そして韓国労働研究院等が、途切れた期間はあったものの、比較的着実に調査を実施してきた。したがって賃金体系の実態調査自体が不足しているとはいえない。

このように、賃金体系に関する従来の調査が信頼に値する統計資料を生産できなかった最も大きな理由は、基本給決定方式を中心に実態調査を実施していながらも、基本給決定方式自体の理解を誤ったためである。従来の調査は、基本給決定方式を“**新規労働者（またはキャリアのある労働者）の、基本給の初任給額そのものを決定する要因**”として理解している。一般的に、入社する際、初任給の金額が決められ、（企業によって）勤続年数、能力、または成果に基づいて基本給を調整することになる。しかし、従来の調査は、前者の‘初任給の金額がいかなる要因によって決められるか’に関する内容を、基本給決定方式として理解している。例えば、労使政委員会の2015年度『賃金報告書』によると、年功給については、“学歴別に初任給が決められ、入社後の賃金調整は勤続、経験、能力、成績、勤務態度等の各要素を総合的に判断して決定されるとなっているが、特に定期昇給制度を通じて、年齢と勤続年数が最も大きな決め手となる賃金制度”と定義しているのである。即ち、学歴別に初任給が決められることが、基本給決定方式において年功給の必要条件（I）だとみなされていることを意味するといえる<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> 2015年、韓国労働研究院が実施した賃金体系の実態に関するアンケート調査では、このような問題点を克服するために、職務給の概念の定義について直接質問して職務給であるのかどうかを把握する方式ではなく、職務給を構成する要素を定義し、それらの要素を満たすかどうかによって職務給を把握した。調査の結果、韓国企業の中で職務給を採択している割合は約5%と推定される。

<sup>2</sup> このような定義によると、年功給は初任給の決定方式と賃金調整方式の二つの側面で記述されている内容を全て満たさなければならない。即ち、年功給は学歴別に初任給が決定されるだけでなく、勤続年数によって基本給が調整される賃金制度という意味である。基本給を決定する要因のひとつの方式として年功給を理解しながらも、これら二つの要素を含めて年功給について定義することは、論理的に間違っているといえる。このような論理的誤謬によって起こりうる問題については、以下で述べる。

しかし、‘基本給決定方式’とは“どういった基準によって社員間で差をつけ基本給を支給するのか”という質問に対する答えであり、より具体的には職級区分方式を意味するものである。周知のとおり、賃金体系とは、賃金の差について明確な基準を提示し（即ち、賃金の内的一貫性を維持し）各社員において、賃金が公平かつ公正であるという認識を高めることにある<sup>3</sup>。賃金体系の細部要素である基本給決定方式は、社員間の基本給における差に関する基準及び原則に該当する。しかし、社員間の基本給の差に関する基本的な体系は職級（grade）であるため、基本給決定方式は職級をいかに区分するのか、に関するものと見られる。例えば、100人の社員を二つのグループに分けて基本給を異にすると仮定した場合、職務等級は業務の相対的価値により、二つのグループに分けることを意味し、職能等級は業務遂行能力によって、そして年功等級は勤続年数によって二つのグループに分けることを意味する<sup>4</sup>。基本給決定方式が管掌する領域は、このように職級区分方式に限定すべきであり、この意味で、後半で詳しく論じたいと思うが、**基本給決定方式と基本給調整方式を区分して理解することが重要である。**

従来調査において、基本給決定方式に対する誤った理解から生じた問題のひとつは、基本給の構成項目別重要度及び比重を把握しようと試みた点である。国内の個別企業における基本給の形態を見ると、基本給が号俸給や職務給または職能級（力量級）等の各項目で構成されている場合（即ち、並存型基本給）があり、従来調査は、このような基本給の構成項目の内訳及び相対的重要度等の把握を試みた。しかし、基本給の構成項目と職級区分方式に使用された用語が同一であるとしても、これらの用語が実際に意味するところは全く違うという点を理解しなければならない。基本給の構成項目として使用される号俸給、職務給、または職能級は、実質的には同一職級内の基本給調整方式と関連がある。即ち、勤続年数だけで基本給を調整することによる問題を補完するために、担当業務や職務遂行能力を反映して基本給を調整する意図から、基本給をこういった方式で構成したのである<sup>5</sup>。要約すれば、基本給決定方式は、一つの賃金項目ではなく、職級設計の原理であり哲学に関連するものであるため、基本給の構成項目を通じて基本給決定方式を把握しようとする試みは妥当ではないものと考えられる。

賃金体系に関する従来調査における二つ目の問題は、前で述べた内容と関連があるが、基本給決定方式と同一等級内の基本給調整方式（以下、昇給とする）を概念的に区分してい

---

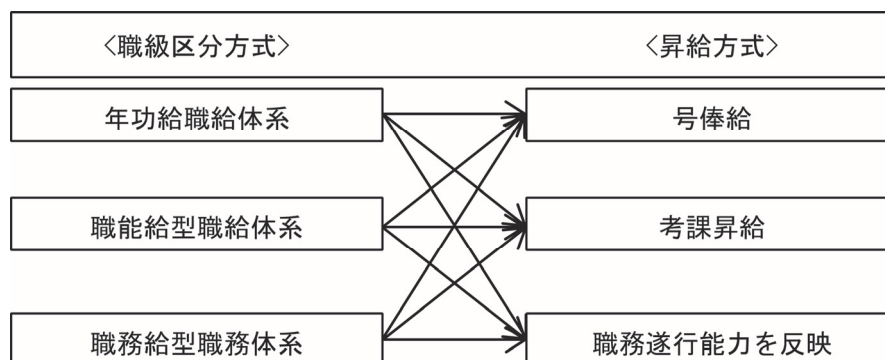
<sup>3</sup> 賃金体系について、広義的な意味で規定するか或いは狭義な意味で規定するかによって違いはあるが、一般的に賃金体系の柱と言える三つの領域は、基本給の決定方式、同一職級内の賃金の上昇（pay progression）、そして賃金ミックス（pay mix）で構成される。

<sup>4</sup> 業務の相対的価値は、知識・技術水準、難易度、責任性、又は作業環境など、業務上の特性による位階的な序列を意味する。

<sup>5</sup> しかし、基本給の構成項目としての職務給や職能給そのものも勤続年数と連動して決められる場合が多いものと推定される。

ないという点である。基本給決定方式と基本給調整方式との間で、相補性 (complementarity) が高い組み合わせがあることは間違いない。例えば、年功給的な職級体系では、人事労務管理上、勤続年数が最も重要な要因であることを意味するため、年功等級は勤続年数に伴う自動昇給制度の号俸給と並行して活用されるのが一般的である。このような場合、定期昇給も勤続年数によって決定され、職級間の移動 (以下、昇進) も入職の順序によって行われることとなり、職級区分の実質上の意味はなくなってしまう。しかし、理論上は基本給決定方式と賃金調整方式とは、企業の状況により様々な組み合わせが可能である。例えば、職務等級体系の下でも勤続年数によって賃金が調整されることがある。イギリスの場合、職務給的に職級体系を設計しているが、公共部門はいうまでもなく、民間企業の中で韓国のように勤続年数によって賃金を調整をする企業が 20%程度存在する (CIPD、2015)。それにもかかわらず従来の賃金調査においては、基本給決定方式と同一等級内の賃金調整方式を概念的に区分しなかったため、勤続年数によって賃金調整が行われれば、職務給とはみなさない傾向がある。

図1 職級区分方式と昇給方式との関係



最後に、従来の調査は基本給決定方式に焦点を当てすぎて、もう一つの政策的目標である賃金の変動性を把握する上で重要な賃金ミックス (mix) にあまり注目しなかった。成果に見合う補償を実現し、人件費の負担を減らすことができる最も効果的な方法は、固定給と成果給間の比率を意味する賃金ミックスを調節し、賃金の変動性を高めることである。さらに、累積する基本給の差等に比べ、1年間のみ影響を及ぼすため敗者復活が可能な成果給といえ、組織の安定的な運営という面で、或いは労働者側から見ても受け入れやすい性格のものである。それにもかかわらず、従来の調査では、変動給の比率の正確な把握に注目しなかったといえる。特に、名目上の変動給の中には成果によって変動しない場合や最低支給額の条件等がついている場合が多いが、これらの点を踏まえて実質的な変動給の比率を把握しようとする試みすらなかった。

### Ⅲ. 実態調査の結果

#### 1. 職給区分及び昇進管理

表1は、昇進管理方式について調査した結果である。まず、確認できるのは、かなりの数の企業において、自動昇進制度が依然として多く活用されているという点である。自動昇進制度の操作的定義は、入社同期生と比較した場合±1年程度の差が出ることを意味する。特に、自動昇進がどの職級まで可能なのかについてのアンケートの結果は、多少意外なものであった。アンケート調査の結果によると、たいてい最上位職級の直下位の職級まで自動昇進が行われると回答し、このような結果は職群別にも、大きな差は見られない。自動昇進以後の昇進決定要素を見ても、職務給的な職級設計において一般的な‘上位職級において空席が発生する際に昇進が可能’と回答した比率が約11%に及んでいる。ただしサービス・販売職の場合は、このような昇進管理方式を活用する比率はやや高かった。

表1 昇進管理方式の特性

		経営支援職		生産職		サービス職	
		事例数	比率	事例数	比率	事例数	比率
自動昇進有無	ある	1,057	498(47.1%)	384	135(35.2%)	274	101(36.9%)
自動昇進対象職級	4職級の場合	63	3.4職級	86	3.4職級	40	3.1職級
	5職級の場合	374	3.9職級	83	4.1職級	80	3.8職級
	6職級の場合	422	4.6職級	67	4.2職級	53	4.0職級
	7職級の場合	108	4.8職級	23	5.8職級	22	4.2職級
自動昇進以後の昇進の決定要素	上位職級空席発生	1,055	114(10.8%)	384	42(10.9%)	273	44(16.1%)
	職務遂行能力向上	1,055	293(27.8%)	384	143(37.2%)	273	89(32.6%)
	人事考課に基づく	1,055	401(38.0%)	384	93(24.2%)	273	83(30.4%)
	全職級自動昇進	1,055	239(22.7%)	384	78(20.3%)	273	34(12.5%)
	その他	1,055	8(0.8%)	384	28(7.3%)	273	23(8.4%)
昇進率管理の有無	管理	1,057	149(14.1%)	384	42(10.9%)	274	37(13.5%)

表2は、呼称と職級の区分に関するアンケート調査の結果である。過去のように企業が急成長できない状況の下で、年功的な方式により昇進管理が行われていることから、職級と職位間、そして職級と職責間の不一致が拡大している。これは、最近サムスン、SK、そしてPOSCO等の大手企業が職級体系の縮小、職級と職責の分離、そして卒業方式から入学方式への昇進管理の転換等の変化を図ることになった背景である。全体的に職級と呼称を区分している企業は多くなかった。特に企業規模が大きい事業所において、このような制度を多く活用していることが分かった。



表 2 職級と呼称の区分の有無

		経営支援職		生産職		サービス職	
		事例数	比率	事例数	比率	事例数	比率
全体		1,057	7.9	384	4.4	274	8.0
企業規模	100-300 人未満	741	6.2	286	2.4	188	6.4
	300-999 人	251	11.2	73	9.6	65	7.7
	1,000 人以上	65	13.8	25	12.0	21	23.8
労働組合	ある	287	7.7	116	2.6	49	8.2
	ない	770	7.9	268	5.2	225	8.0
外資系	はい	48	16.7	20	0.0	19	10.5
	いいえ	1,009	7.4	364	4.7	255	7.8
業種	鉱工業	364	6.0	353	2.8	6	33.3
	非鉱工業	693	8.8	31	22.6	268	7.5

## 2. 賃金の水準

表 3 は、職群別に新入社員の初任給（月額）をアンケート調査により比較した結果である。キャリアのない新入社員の初任給（税引き前）について質問した結果、経営支援職の場合は大卒の男性の初任給、生産職の場合は高卒男性の初任給、そしてサービス・販売職の場合は高卒の女性の初任給を基準に回答を求めた。全体的に経営支援職と生産職は月 210 万ウォンと、似たような結果が出た一方、サービス職の場合は月 193 万ウォンと、新入社員の初任給がやや低かった。

表 3 職群別の新入社員の初任給（月額）

（単位：万ウォン）

		経営支援職			生産職			サービス職		
		事例数	平均	標準偏差	事例数	平均	標準偏差	事例数	平均	標準偏差
全体		1,049	210	55.1	379	210	54.5	269	193	47.9
企業規模	100-300 人未満	737	200	47.1	283	200	48.3	187	189	45.2
	300-999 人	247	226	59.3	71	238	63.0	61	206	50.5
	1,000 人以上	65	266	73.2	25	239	58.3	21	198	58.0
労働組合	ある	287	227	67.3	115	238	60.0	49	208	51.0
	ない	762	204	48.3	264	198	47.1	220	190	46.7
外資系	はい	48	251	48.3	20	223	50.9	19	206	48.2
	いいえ	1,001	208	54.7	359	209	54.6	250	192	47.8
業種	鉱工業	360	236	54.5	348	210	54.8	5	203	27.0
	非鉱工業	689	196	50.3	31	208	51.5	264	193	48.2

表4は、企業内の垂直的・水平的賃金差を分析した結果である。同一の職級内での賃金の差は、水平的な賃金差といわれる。例えば、ある職級の下限額に比べ上限額が2倍程度大きいとすれば、これは該当職級の間値 $\pm 33\%$ の幅で賃金バンドを設計したことを意味する。全体的にサービス職、経営支援職、生産職の順で、水平的賃金の差が大きいことが分かった。例えば、経営支援職の場合、最上位の職級において水平的賃金差が1.31倍になるが、これは該当職級の賃金バンドでは中間値 $\pm 13\%$ の差が発生することを意味する。最上位の職級に比べて、中間職級の水平的賃金差が比較的小さいという調査結果が出たが、これは上位職級であるほど業務における裁量や責任の程度がより大きいため、それに符合する形で、上下限の賃金範囲が大きくなるよう設計したためと考えられる。最上位の上限額と最下位の職級の下限額の差を意味する垂直的賃金差の場合、職群を問わず一般的に2倍～2.5倍程度の差があることが分かった。

表4 企業内の垂直的・水平的賃金差

		経営支援職		生産職		サービス職	
		事例数	比率	事例数	比率	事例数	比率
水平的賃金の差 (同一職級内での賃金の差)	最上位職級	1,038	1.31倍	380	1.27倍	267	1.34倍
	中間職級	1,038	1.26倍	380	1.24倍	267	1.30倍
垂直的賃金の差 (最上-最下職級間の差)	1.5倍未満	1,048	73(7.0%)	353	42(11.9%)	250	26(10.4%)
	1.5倍～ 2倍未満	1,048	238(22.7%)	353	108(30.6%)	250	45(18.0%)
	2倍～ 2.5倍未満	1,048	351(33.5%)	353	108(30.6%)	250	89(35.6%)
	2.5倍～ 3倍未満	1,048	193(18.4%)	353	59(16.7%)	250	43(17.2%)
	3倍以上	1,048	193(18.4%)	353	36(10.2%)	250	47(18.8%)

図2～図4は、職群別勤続年数-賃金カーブを示している。図2は、経営支援職の勤続年数-賃金カーブである。新入社員の初任給に比べて、25年目の社員の場合、賃金が2.44倍程度高いことが分かった。大きな差とはいえないが、初めは賃金が緩やかに上昇し、15年目以降になると賃金の上昇幅が若干大きくなっているように見える。

図2 経営支援職 勤続年数-賃金カーブ (N=925)

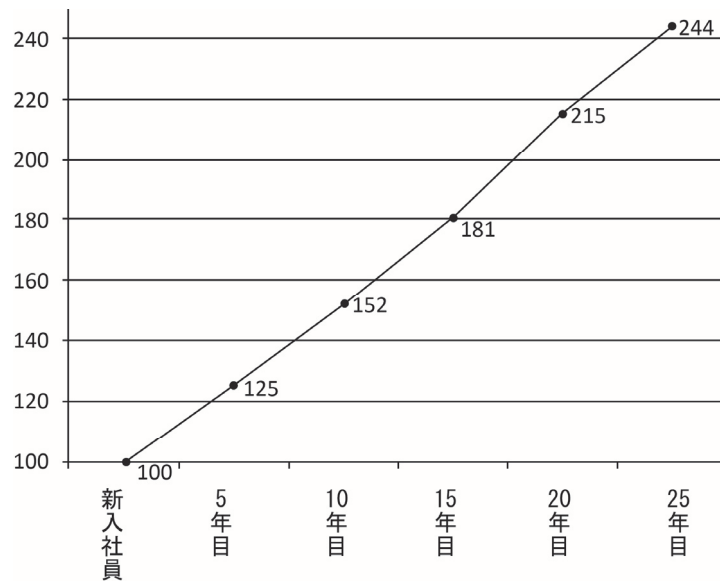


図3は、生産職の勤続年数-賃金カーブである。新入社員の初任給に比べて、25年目の社員の場合、賃金が2.26倍程度高いことが分かった。勤続年数に基づく賃金上昇は線形的な形をしていることが確認される。

図3 生産職 勤続年数-賃金カーブ (N=347)

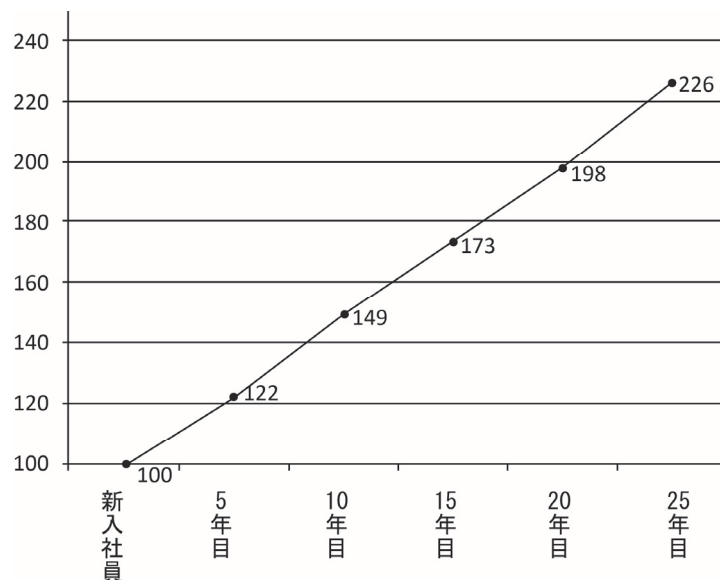
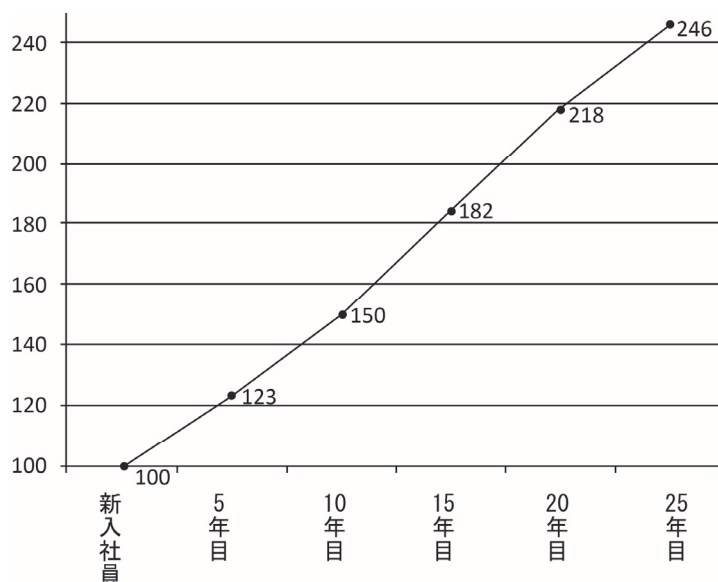


図4は、サービス・販売職の勤続年数-賃金カーブである。新入社員の初任給に比べて、25年目の社員の場合、賃金が2.46倍程度高く、他の職群に比べて勤続に伴う賃金上昇程度が最も大きいことが明らかになった。経営支援職と同様、初めは賃金が緩やかに上昇し、10

年目以降賃金の上昇幅がやや大きいことが分かる。

図4 サービス・販売職 勤続年数-賃金カーブ (N=234)



### 3. 賃金体系

図5は、経営支援職の同一職級内における基本給調整方式について調査したものである。まず基本給の構造を見てみると、76%の企業は職級内における賃金上昇の機会が与えられる、範囲給の形態であり、他の24%は各職務別に労働市場の需要と供給によって決定される市場賃金(market rates)によって固定された賃金を支給する単一賃率(spot rate or single rate)方式を採用していた。範囲給形態の基本給構造を持っている企業を、再び基本給の調整方式によって区分すると、41.0%の企業は考課昇給によって、46.8%の企業は号俸給によって、12.2%の企業は職務遂行能力に基づいて基本給を調整しているものと集計された。企業の中には複数の方式によって基本給を調整する場合もあったが、図5は重要度が最も高い基本給調整方式だけを考慮して分析した結果である。

考課昇給方式の特性を見てみると、中間職級に属する社員の場合、人事評価の結果に基づいて、最高の考課加給引上げ率を適用された場合と、最低の考課加給引上げ率を適用された場合との差(即ち、評価差等幅)は平均で5.1%であることが分かった。“評価差等幅が職級によって異なるか”という問いに対し、55.2%の企業が同一と回答、27.1%の企業だけが上位職級における差等幅がより大きいと回答した。最近では考課昇給を活用する際に、職級内での賃金の差が大きくなりすぎないように、人事考課等級だけでなく賃金バンド内の位置まで考慮して、賃金上昇分(merit payments)を決定する企業が増えている傾向が見られる。即ち、基本給が中位値より低い社員の場合は、同一の成果を出したとしても、基本給の引上げ率を高く策定する反面、中位値より高い基本給を受け取る社員の場合は、同様に成果が良かったと

しても低い比率を適用して基本給を引き上げている。職級内におけるゾーン別昇給と関連し、このような制度の活用有無について質問したが、アンケートの結果、34.2%の企業でゾーン別昇給制度を運用していることが分かった。

図5 基本給の構造及び同一職級内における基本給調整方式：経営支援職（N=700）

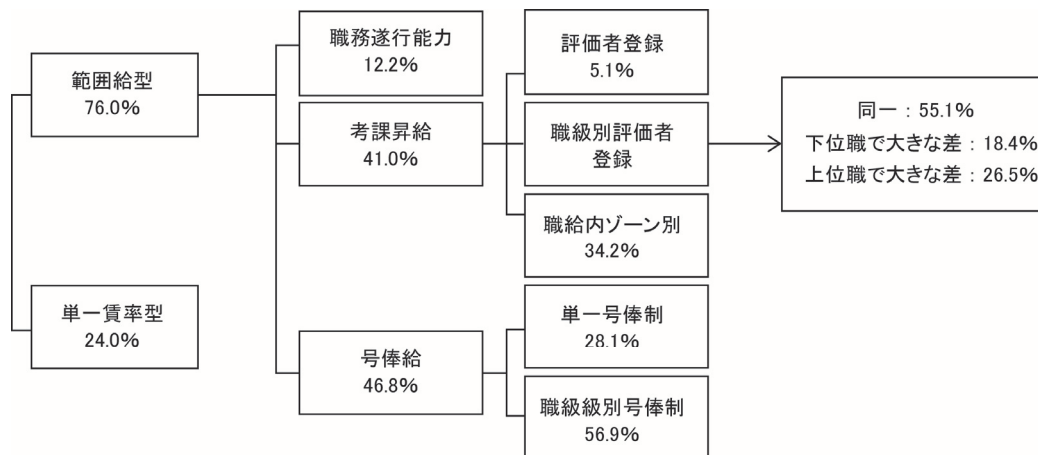


表5は、号俸給を活用して基本給を引き上げる企業を対象に、号俸制の特性について調査した結果である。全体的に単一号俸制が28.1%、そして職級別の号俸制が71.9%であった。単一号俸体系の場合、一般的に昇進をしなくても、継続して号俸が昇給されるため、職級区分の意味がなくなってしまう方式である。単一号俸制の場合、給間ピッチは6.3万ウォンである反面、職級別号俸制を実施する場合の給間ピッチは7.4万ウォンである。単一号俸制の場合、給間ピッチが同一または継続して増加すると回答した比率は75.7%に達し、年功性の強い号俸給を運営していることが分かる。単一号俸制の場合は、末号俸に到達する可能性はとて小さいが、職級別号俸制の場合は、職級内の号俸数が少なければ、特定の職級で長期勤続する場合は末号俸に到達する可能性がある。職級別号俸制を運営する企業の中で、実際に末号俸に到達した社員がいると回答した比率は約27.4%で、社員全体の中で8.2%の社員が末号俸に到達したと回答した。末号俸に到達した社員がいると回答した49の企業を対象に、末号俸に到達した社員に対する基本給調整方式について質問した結果、85.7%の企業が、基準引上げ率（base-up）を除く定期昇給はそれ以上行われないと回答した。

表5 号俸給の特性：経営支援職

単一号俸制：70社の企業(28.1%)			職級別号俸制：179社の企業(71.9%)		
全体の号俸数	38.5		職級内の号俸数	16.7	
年間昇号数	1.1		年間昇号数	1.2	
給間ピッチ	6.3万ウォン		給間ピッチ	7.4万ウォン	
給間ピッチの推移	同一	18(25.7%)	給間ピッチの推移	同一	45(25.1%)
	継続して増加	35(50.0%)		継続して増加	102(57.0%)
	継続して減少	4(5.7%)		継続して減少	4(2.2%)
	増加後に減少	5(7.1%)		増加後に減少	14(7.8%)
	規則なし	8(11.4%)		規則なし	14(7.8%)
差等昇号	実施	19(27.1%)	差等昇号	実施	70(39.1%)
			末号俸に到達した社員	ある	49(27.4%)
				社員全体における比重	8.2%
			末号俸における賃金引上げ	引上げ中止	42(85.7%)

図6は、生産職の基本給調整方式について調査したものである。まず基本給の構造を見ると、75.7%の企業は職級内における賃金上昇の機会が与えられる範囲給形態であり、残りの24.3%は単一賃率（spot rate or single rate）方式を採用しているが、これは経営支援職と類似した結果になっている。範囲給形態の基本給構造を持っている企業を再び基本給の調整方式によって区分すると、17.4%の企業は考課昇給によって、59.2%の企業は号俸給によって、23.5%の企業は職務遂行能力に基づいて基本給を調整しているものと集計された。昇給方式において、経営支援職とかなりの差があることが分かる。考課昇給方式の特性を見ても、中間職級者の場合、人事評価の結果に基づいて最高の考課加給引上げ率を適用された場合と、最低の考課加給引上げ率を適用された場合との差（即ち、評価の差等幅）は平均で5.1%であることが分かった。“評価の差等幅が職級によって異なるのか”という問いに対し、55.1%の企業が同一と回答、26.5%の企業が上位職級における差等幅がより大きいと回答した。アンケートの結果、32.7%の企業でゾーン別昇給制度を運営していることが分かった。

図6 基本給の構造及び同一職級内における基本給の調整方式：生産職

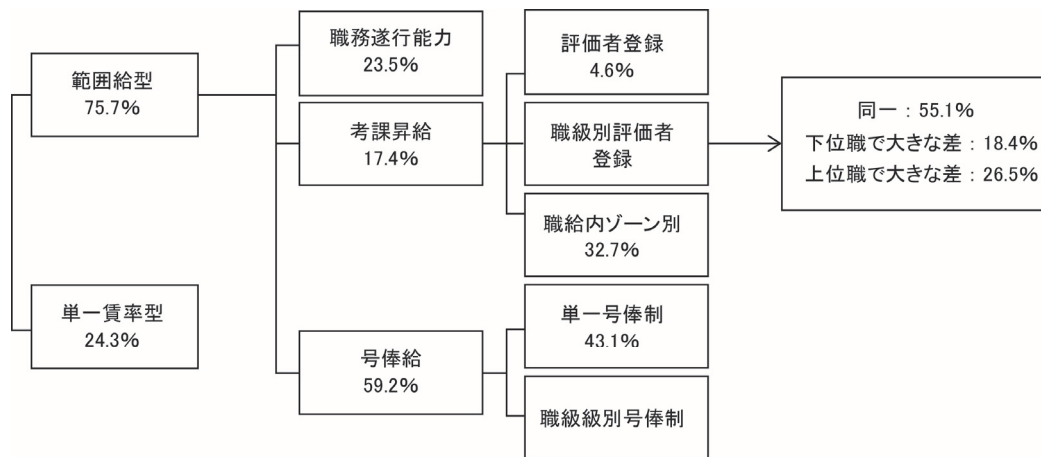


表6は、号俸給を活用して基本給を上げる企業を対象に、号俸制の特性について調査した結果である。全体的に見ると、単一号俸制が43.1%、職級別の号俸制が56.9%であった。経営支援職に比べて単一号俸制の活用比率はるかに高かった。単一号俸制の場合、給間ピッチは49万ウォンである反面、職級別号俸制を実施する場合の給間ピッチは7.2万ウォンである。単一号俸制の場合、給間ピッチが同一または継続して増加すると回答した比率は81.7%に達し、経営支援職と同様に年功性の強い号俸給を運用していることが分かる。経営支援職と同様、職級別号俸制を運用している企業に対して、実際に末号俸に到達した社員がいるかという質問に対し、30.3%が実際に末号俸に到達した社員がいると回答し、社員全体の8.0%の社員が末号俸に到達していることが分かった。回答した20の企業に対し、末号俸に到達した社員に対する基本給調整方式について質問した結果、80.0%が、基準引上げ率（base-up）を除く定期昇給はそれ以上行われないと回答した。

表6 号俸給の特性：生産職

単一号俸制：50社の企業(43.1%)			職級別号俸制：66社の企業(56.9%)		
全体の号俸数	87.0		職級内の号俸数	19.4	
年間昇号数	1.7		年間昇号数	1.3	
給間ピッチ	4.9万ウォン		給間ピッチ	7.2万ウォン	
給間ピッチの推移	同一	19(38.8%)	給間ピッチの推移	同一	19(28.8%)
	継続して増加	21(42.9%)		継続して増加	33(50.0%)
	継続して減少	2(4.1%)		継続して減少	2(3.0%)
	増加後に減少	4(8.2%)		増加後に減少	10(15.2%)
	規則なし	3(6.1%)		規則なし	2(3.0%)
差等昇号	実施	18(36.0%)	差等昇号	実施	36(54.6%)
			末号俸に到達した社員	ある	20(30.3%)
			社員全体との対比		8.0%
			末号俸での賃金引上げ	引上げ中止	16(80.0%)

図7は、サービス・販売職の基本給調整方式について調査したものである。まず基本給の構造を見てみると、67.7%の企業は、職級内における賃金上昇の機会が与えられる範囲給形態であり、残りの32.4%は単一賃率（spot rate or single rate）方式を採用している。他の職群に比べて相対的に単一賃率の形態が多いことが分かる。ドライバー、介護士、そして理学治療士等、比較的単純なサービス業務は標本から除外したにもかかわらず、このような結果が示されたのは、サービス・販売職の労働条件が劣悪であることを意味しているといえよう。範囲給形態の基本給構造を持っている企業を再び基本給の調整方式によって区分すると、34.8%の企業は考課昇給によって、51.1%の企業は号俸給によって、14.1%の企業は職務遂行能力に基づいて基本給を調整したものと集計された。サービス・販売職において号俸給が多く活用される理由としては、サービス・販売職の賃金制度について回答した標本企業の中に、かなりの数の病院が含まれていたためと見られる。一般的に看護師に対しては、号俸給によって基本給が調整されるためである。考課昇給方式の特性を見てみると、中間職級者の場合、人事評価の結果に基づいて最高の考課加給引上げ率を適用された場合と、最低の考課加給引上げ率を適用された場合との差（即ち、評価差等の幅）は平均で5.6%と、高い方である。“評価差等幅が職級によって異なるか”という問いに対し、58.1%の企業が同一と回答し、23.0%の企業だけが上位職級で差等の幅がより大きいと回答した。アンケートの結果、36.5%の企業でゾーン別昇給制度を運用していることが分かった。

図7 基本給の構造及び同一職級内の基本給調整方式：サービス・販売職

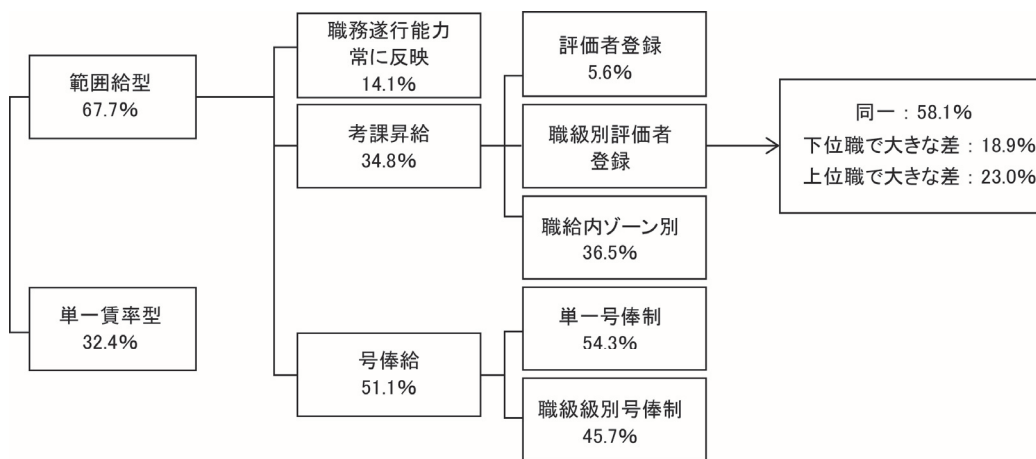


表7は、号俸給を活用して基本給を引き上げる企業を対象に、号俸制の特性について調査した結果である。全体的に見ると、単一号俸制が28.1%、そして職級別の号俸制が71.9%であった。単一号俸制の場合、給間ピッチは8.8万ウォンである反面、職級別号俸制を実施する場合の給間ピッチは4.2万ウォンである。単一号俸制の場合、給間ピッチが同一または継続して増加すると回答した比率が72.2%に達した。職級別号俸制を運営している企業に対して、“実際に末号俸に到達した社員がいるか”と質問した結果、実際に末号俸に到達した社



員がいると回答した比率は 11.9%と、相対的に最も低かった。社員全体の 4.0%の社員が末号俵に到達したと回答した。末号俵に到達した社員がいると回答した 5 社の企業に対し、末号俵に到達した社員に対する基本給調整方式について質問した結果、80.0%が、基準引上げ率（base-up）を除く定期昇給はそれ以上行われないと回答した。

表 7 号俵給の特性：サービス・販売職

単一号俵制：36 社の企業(28.1%)			職級別号俵制：42 社の企業(71.9%)		
全体の号俵数		45.4	職級内の号俵数		18.2
年間昇号数		1.1	年間昇号数		1.0
給間ピッチ		8.8 万ウォン	給間ピッチ		4.2 万ウォン
給間ピッチ の推移	同一	12(33.3%)	給間ピッチ の推移	同一	6(14.3%)
	継続して増加	14(38.9%)		継続して増加	29(69.1%)
	継続して減少	2(5.6%)		継続して減少	0(0.0%)
	増加後に減少	4(11.1%)		増加後に減少	3(7.1%)
	規則なし	4(11.1%)		規則なし	4(9.5%)
差等昇号	実施	7(19.4%)	差等昇号	実施	12(28.6%)
			末号俵に到達した社員	ある	5(11.9%)
				社員全体との対比	4.0%
			末号俵における賃金引上げ	引上げ中止	4(80.0%)

賃金全体の中で経営成果によって変動する賃金額の大きさは、賃金体系の性格を究明する上で重要な情報である。表 8、表 9、表 10 は、各職群別賃金構成の比率である。前述した通り、ここでの成果給は、成果に基づいて変動する実質的な成果給を意味する。即ち、経営成果給、利益配分制等のインセンティブを提供するという意味で、成果給には組織及び個人の成果にしたがって、差等をつけて支給される変動給与のみが該当する。最低支給額が決められている変動賞与金の場合、最低支給額は基本給に含まれ、実際の受け取り金額から最低支給額を差し引いた金額だけを成果給とみなして、構成比率を計算したものである。成果に連動しない固定賞与金も基本給に編入した。さらに、基本給調整方式において考課昇給を活用する場合は、実際の変動給以外においても成果に基づく基本給において差等が発生したが、ここでは成果年俵のみを考慮に入れた。

表 8 は、まず経営支援職の賃金構成を示すものである。経営支援職の場合、実質成果給が賃金全体で占める割合は 3.1%と、とても低い水準であることが分かった。1,000 人以上の企業（8.3%）や外資系の企業（6.3%）の場合には、比較的実質成果給の割合は高かった。このように実質成果給の比重が低い理由は、最近の景気低迷により、特に小規模な事業所を中心に成果配分制を実施しない事業所が増加しただけでなく、成果配分制を実施したとしても成果配分額が減ったためだと推定される。

表 8 賃金構成比率：経営支援職

		事例数	基本給	実質上の成果給	その他の給与
全体		1,056	81.6	3.1	15.3
企業規模	100-300 人未満	740	82.0	2.6	15.4
	300-999 人	251	81.1	3.6	15.3
	1,000 人以上	65	78.5	8.3	13.2
労働組合	ある	287	80.1	3.3	16.7
	ない	769	82.2	3.1	14.7
外資系	はい	48	83.6	6.3	10.0
	いいえ	1,008	82.5	3.0	15.5
業種	鉱工業	363	80.4	3.7	15.9
	非鉱工業	693	82.2	2.9	14.9

表 9 は、生産職の賃金構成を示すものである。全体的に見ると、定額給与が 69.5%、超過給与が 17.6%、賞与金が 12.9%である。特に成果に基づいて変動する実質的な成果給の比率は 2.9%と、経営支援職より低かった。1,000 人以上の事業所の場合、賞与金の比重が大きくなるにつれて、相対的に定額給与が賃金全体に占める比重は 51.3%に下がった。

表 9 賃金構成比率：生産職

		事例数	定額給与			超過給与	賞与金	
			基本給	手当		延長、夜間、 休日	固定	変動
				通常	その他			
全体		383	60.7	5.0	3.8	17.6	10.0	2.9
企業規模	100-300 人 未満	285	62.0	5.1	3.3	18.4	9.1	2.1
	300-999 人	73	58.7	4.7	6.5	15.1	10.8	4.3
	1,000 人 以上	25	51.3	5.4	1.8	15.9	18.0	7.6
労働組合	ある	116	52.8	6.2	2.9	19.0	15.7	3.3
	ない	267	64.1	4.5	4.2	17.0	7.6	2.7
外資系	はい	20	56.5	9.4	1.7	17.4	10.6	4.4
	いいえ	363	60.9	4.8	3.9	17.6	10.0	2.8
業種	鉱工業	352	60.2	5.0	3.9	17.9	10.1	2.9
	非鉱工業	31	65.3	5.2	2.4	14.1	9.6	3.4

表 10 は、サービス職の賃金構成を示している。全体的に見ると、定額給与が 83.9%、超過給与が 8.7%、賞与金が 7.4%である。特に成果に基づいて変動する実質的な成果給の比率は 3.1%と、経営支援職と似ている。一般的にサービス・販売職の場合は、販売コミッション等、成果に基づく補償比率が高いといわれているが、調査の結果はこの通念と符合していない。今後、この問題に関する補完調査が必要と思われる。外資系企業の場合は、実質変動給

の比率が 7.6%と、比較的高い。

表 10 賃金構成比率：サービス・販売職

	事例数	定額給与			超過給与	賞与金		
		基本給	手当		延長、夜間、 休日	固定	変動	
			通常	その他				
全体	274	71.5	6.6	5.8	8.7	4.2	3.1	
企業規模	100-300 人 未満	188	73.0	6.4	4.8	9.1	3.6	3.1
	300-999 人	65	69.6	6.9	8.4	7.9	4.5	2.8
	1,000 人 以上	21	63.8	7.6	6.8	7.8	9.0	4.9
労働組合	ある	49	65.1	8.1	4.8	10.9	7.3	3.8
	ない	225	72.9	6.3	6.1	8.2	3.5	3.0
外資系	はい	19	72.4	7.0	3.9	4.3	4.2	7.6
	いいえ	255	71.4	6.6	6.0	9.0	4.2	2.8
業種	鉱工業	6	60.5	9.7	1.7	11.0	10.8	6.3
	非鉱工業	268	71.8	6.5	5.9	8.6	4.1	3.1

#### 4. 成果配分制

表 11 は、成果配分制の導入状況をまとめたものである。全体的に 26.4%に該当する企業が、成果配分制の制度が設けられていると回答した。規模が大きいほど労組がある企業ほど、そして外資系企業である場合、成果配分制を実施する可能性が高いという結果を示している。

表 11 成果配分制の導入状況

		事例数	頻度	比率
全体		1,058	279	26.4
企業規模	100-300 人未満	742	170	22.9
	300-999 人	251	76	30.3
	1,000 人以上	65	33	50.8
労働組合	ある	287	70	24.4
	ない	771	209	27.1
外資系	はい	48	27	56.3
	いいえ	1,010	252	25.0
業種	鉱工業	364	125	34.3
	非鉱工業	694	154	22.2

表 12 は、成果配分制の特性に関する調査結果をまとめたものである。直近の 3 年間で、成果配分を実施した成果配分額の平均を出し、年俸全体で占める成果配分の金額の比率を計算すると、経営管理職の場合は 9.9%、生産職の場合は 8.1%、そしてサービス・販売職の場

合は 11.4%である。サービス・販売職の成果配分額の比率が最も高いことが分かる。経営成果によって成果配分額が変動すると回答した比率は、92.8%と高い。成果給の配分方式に関するアンケート調査の結果を見ると、配分方式の中で、評価内容によって差等をつけて支給すると回答した企業が、成果配分制を実施した企業の約 43%を占めた。その他の意見としては、職級によって差等をつけるという意見があった。これらの企業だけを対象に、差等をつける基準について質問した結果、個別差等のみ実施すると回答した企業の比率が最も高く、その次に混合差等方式（30.6%）、チーム又は部署等の組織単位の差等（16.5%）の順であった。したがって成果給を支給する際、個別差等の要素が加わる場合が約 82.6%に達することを意味している。最後に、目標成果に到達できなかった時の成果配分方式について質問した。支給しないとする答えが 51.1%と最も比率が高く、次に労使間の協議によって支給（11.5%）、最低額の配分（9.4%）の順を示した。その他の意見としては、目標値に達成した分のみの配分、株主会社の状況により配分、人事委員会での決定による配分等が挙げられた。

表 12 成果配分制の特性

		事例数	
年俸全体の中で占める 成果配分額の比率	経営管理職	277	年俸の約 9.9% 水準
	生産職	144	年俸の約 8.1% 水準
	サービス・販売職	74	年俸の約 11.4% 水準
成果に基づく変動の有無	変動あり	279	259(92.8%)
配分方式	均等支給	279	39(14.0%)
	給与比例	279	116(41.6%)
	評価差等	279	121(43.4%)
	その他	279	3(1.1%)
差等基準	個別	121	63(52.1%)
	集団	121	20(16.5%)
	混合型	121	37(30.6%)
	その他	121	1(0.8%)
目標を達成できなかった場合	未支給	278	142(51.1%)
	最低額の支給	278	26(9.4%)
	労使間の協議によって 支給	278	32(11.5%)
	その他	278	78(28.1%)

## 5. 賃金体系の見直しについての意識調査

図 8 は、現行の主な賃金管理方式の内容及び特性について、人事担当者の主観的な意識を調査した結果である。多くの人事担当者は、昇進対象者の人事評価点数が高いことを肯定的に考えていることが分かる。また、職級や勤続年数が人事評価を行う上でかなりの影響を及ぼしていることを問題として認識している。職務価値に基づく賃金の差等に対しては比較的満足しているが、業務成果に基づく賃金引き上げの差等に関しては、十分に運用されていない

とする意見の比率が、やや高いことが分かった。同一業務を担当していても学歴水準によって初任給が異なる問題に関する質問には、‘そうではない’という回答の比率が高いことから、学歴別に依然と差をつけて初任給を決定することが韓国社会では一般的といえそうだ。

図 8 企業の現行の賃金管理状況に対する評価 (N=1057)

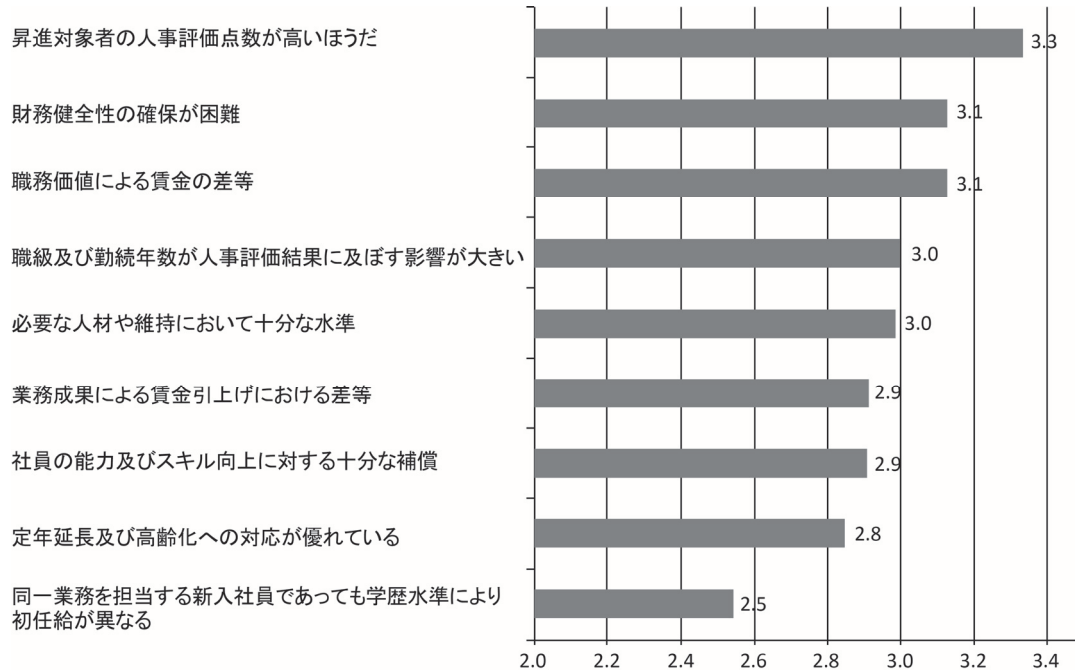


図 9 は、今後、導入の推進及び見直しを検討している賃金管理方式についてのアンケート調査の結果を示している。該当事項がないと回答した 68.8%の企業を除き図式化したものである。現在、多くの企業が職級体系と関連した悩みを抱えていることが分かる。企業がかつてのようには急速な高成長を遂げることができない状況において、年功的な方式で昇進管理が行われているため、職級と職位間、そして職級と職責間の不一致が拡大している。これは、最近サムスン、SK、そして POSCO 等の大手企業が、職級体系の縮小、職級と職責の分離、そして昇進管理の卒業方式から入学方式への転換等の変化を図ることになった背景である。基本給引上げの際に、個人別の評価の差等(即ち、考課昇給)の導入、及び評価における差等比率拡大の必要性を強く感じている様子が窺われる。この他にも、その他の方式 (2.9) として、賃金ピーク制、成果配分制・変動給の導入、年俸制の導入、号俸上限制度の導入という意見を示した企業があった。

図9 今後の導入を進めている賃金管理方式 (N=1058)

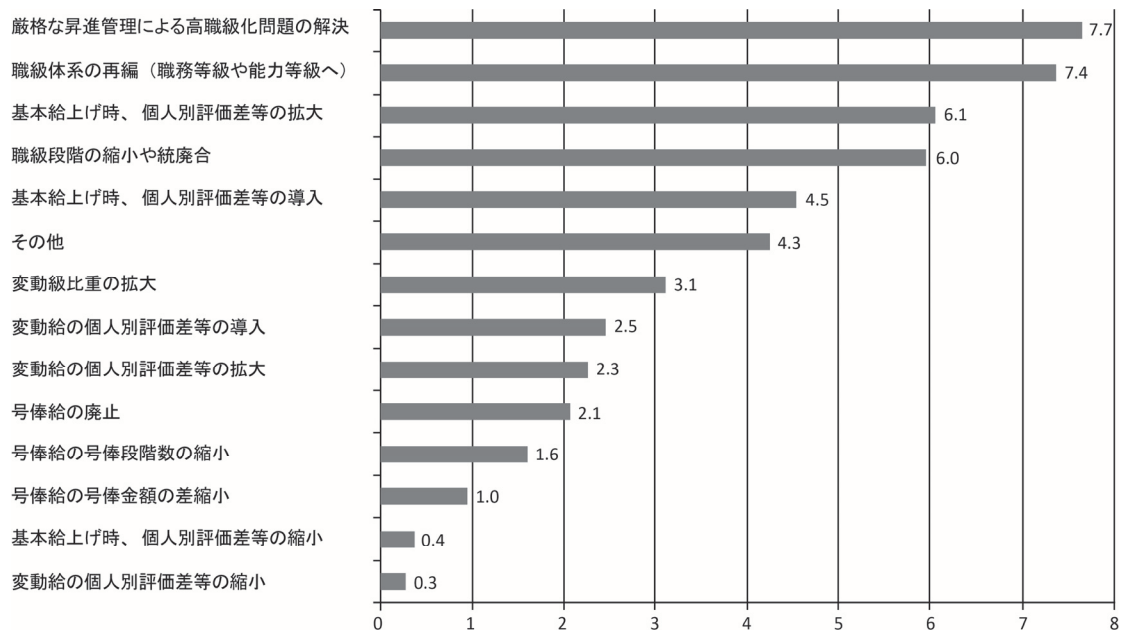
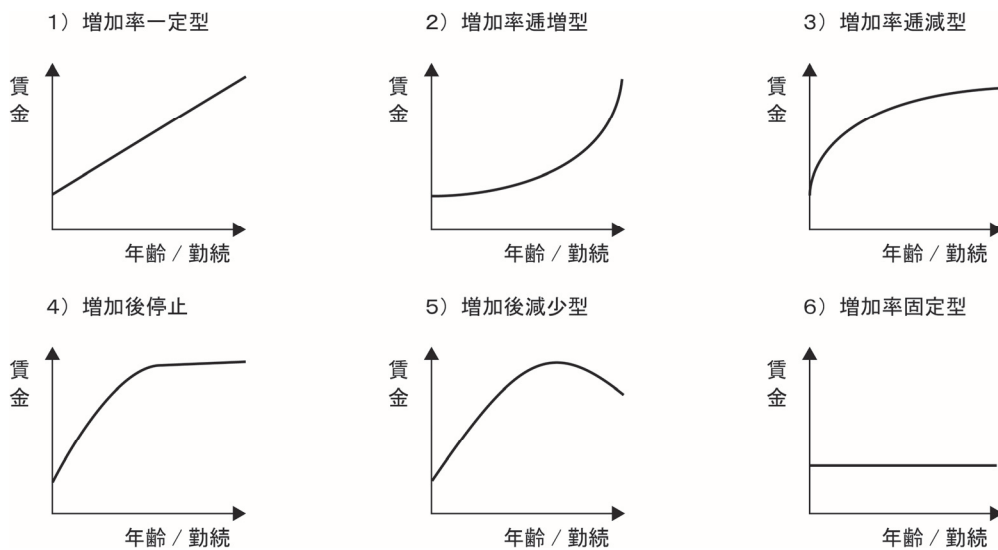


表 13 では現在の賃金カーブ形態と今後志向する賃金カーブの形態を比較した。現在は増加率一定型（38.8%）、増加率逡減型（33.0%）の順で実施するという回答が多かったが、今後は増加率 逡減型（39.1%）増加率一定型（24.1%）順で、導入を進めるという回答が多かった。

表 13 現在賃金カーブの形態 vs. 今後志向する賃金カーブの形態

	現在の賃金カーブ		今後志向する賃金カーブ	
	頻度	比率	頻度	比率
全体	1,055	100.0	1,056	100
増加率一定型	409	38.8	254	24.1
増加率逡増型	127	12.0	80	7.6
増加率逡減型	348	33.0	413	39.1
増加後停止型	140	13.3	134	12.7
増加後減少型	25	2.4	159	15.1
増加率固定型	6	0.6	16	1.5



#### IV. 韓国の賃金体系における課題及び政策的含意

第一に、民間企業の賃金体系の見直しと関連し、職務中心の賃金管理へと転換するために、政府は職級区分方式をより明確化・実質化すべきであると思われる。また、成功事例の発掘及び広報、コンサルティング支援等のための雰囲気づくり、及びきっかけを提供することに取り組む必要があるだろう。人事管理の上で、基本的な枠組みは職級である。担当業務の特性によって職級を区分し、勤続年数に伴う自動的な昇進を制御するならば、それだけでも職務中心の人事管理の目標をかなり達成できるものと考えられる。したがって、人事管理の鍵となる要素は、業務または職を等級化(job grading)する基準を決定することにある。賃金体系も同様である。賃金体系において最も重要な構成要素である基本給を決定する原理は、一言で言えば職級を区分する原理といえる。明確かつ一貫した基準によって職級を区分し、賃金差に対して公正と思う社員の認識を高めることが、賃金体系の見直しにおいて基本的で最も重要な目標である。

例えば、ある人が起業後ビジネスの繁盛により、社員の数が100人に増えた場合を想定するとしよう。初めは社員が少ないため、一生懸命働く社員や業務成果の優れた社員に対しては、非定期的ボーナスを支給し、そうでない社員の場合は賃金を削減する等の措置を取るだけでも十分な場合がある。しかし、このような賃金決定方式では、社員の数が増加するにつれて生まれる社員間の賃金の差について、合理的かつ客観的に説明することができないため、社員の間で不満を呼ぶ余地が大きいと思われる。したがって、賃金関連の内部規定を作成する必要性が高まるが、この時点で最優先で取り組まなければならないのが、この職級区分方式である。

では、果たしてどのように職級を区分すべきか。まず、考えられる方法は、従業員の職務

遂行能力（知識・技術、熟練、または専門性）によって職級を区分することである。このような方式によって区分された職級は‘職能等級’と呼ばれる。職能等級を設計すると、従業員の熟練度によって同一職級内における基本給が調整されるだけでなく、職級間の移動（以下、昇進）も熟練度の向上によって決定される。しかし、このような職級区分方式は、一般的に次の二つの問題点を持っている。まず、特許の出願、公認資格証の獲得、筆記試験、または外部の専門教育機関の修了等、客観的な資格基準によって職務遂行能力を評価することが求められる。年齢、勤続年数、またはキャリアにより職務遂行能力は向上するものとみなして昇給及び昇進を決定する方式は、年功的なものに変質する可能性が大きいといえる。第二に、職務遂行能力の向上がすぐさま昇進につながるため昇進管理が難しくなり、その結果、高職級化問題が発生することになる。日本の企業は、このような問題により職能資格制度から他の賃金体系への変化を模索し始めたと、多くの専門家は指摘している。

第二に、どんな業務を誰が担当するのかを問わず、該当業務において求められる知識・技術水準、難易度、責任性、または作業環境等、職務の特性によって職級を区分することもありうる。このような方式によって区分された職級は‘職務等級’と呼ばれる。職務等級を設計すると、従業員のキャリア(勤続年数)、職務遂行能力、または業務成果等、様々な要因に基づいて昇給を決めることができる。一方、全体的な組織管理のレベルで職群別 / 職級別に必要人員を算定し、これに基づいて採用及び人材配置を実施するため、昇進が相対的に厳しく管理される方式である。即ち、ある従業員が上位の職級で求められる資格や能力（**personal specification**）を満たしたとしても、該当職務において空席が発生しなければ、一般的に昇進することができない。西欧の企業は、長期にわたってこのような方式で人材管理を行ってきたため、高齢化時代を迎えても、韓国のように深刻な人事の滞積及び高職級化問題に悩まされることは少ないといえる。

最後に考えられる職級区分方式は、韓国で最も一般的な方式である勤続年数によって職級を区分することである。このような方式によって区分された職級は‘年功等級’と呼ばれる。年功等級に従うということは、人事管理において勤続年数が最も重要な要因ということを意味する。そのため連動等級は、勤続年数に伴う自動昇給制度の号俸給と併行する形で活用されるのが一般的である。即ち、連動等級体系を採用している企業では、昇給も勤続年数により決められ、昇進も入職順序によって決定されることになる。その結果、年功等級は職能等級のように個人の能力水準を反映しないうえ、職務等級のように担当業務の特性を反映することもない。一方、年功等級は、(勤続年数によって決められた)組織内における位置（即ち、職位）に基づく権限と責任を意味しているものと解釈できる。一般的に通用される部長、次長、課長、代理、係長、主任、社員等の職級名称も、このような職級区分方式の産物といえよう。



表 14 職級区分方式の類型

区分	基準	例示	備考
職能等級	職務遂行能力	書記 1 級、書記 2 級、副主事、主事、参事補、参事	日本企業
職務等級	業務上の特性	Grade1、Grade2、Grade3、Grade4	英米とヨーロッパ企業
年功等級	勤続、学歴、キャリア	J1、2、3(社員)、J4(主任)、J5(代理)、S1、2、3(課長)、M1、2、3(部長)	日本企業

日本を除く大多数の先進国では、民間部門、公共部門を問わず基本的に職務等級を基盤とする。ドイツも同様である。労働界で模範的な賃金体系として紹介される、ドイツのバーデン・ビュルテンベルク地域の金属産業賃金基本協約（ERA）も、職務等級を採択している。ヨーロッパでは、産業別に使用者代表と労働組合間で、労働条件と関連し、内容・手続き面での条件を規定する賃金協約を結ぶが、産別協約の主な内容は、労働者の資格条件を十分に考慮して設計された職務等級、そして職務等級別の賃金水準を示すものである。このように、不合理な賃金上の差別を防止し、同一価値の労働に対して同一賃金が支払われるという原則を確立するうえで、この職務等級は不可欠な要素である。このため、西欧では職務等級が普遍的な職級体系として定着した。使用者のみならず、労働界にも好まれる職級体系といえる。

しかし、韓国企業の場合は、一般的に年功等級が採択されているため、次のような問題に直面している。第一に、年功等級の下では、勤続年数が増加するにつれて自動的に昇進がなされるため、賃金に年功が過度に反映されている。これまで賃金問題の専門家らは、韓国において、賃金に硬直的で過度な年功性が反映される原因は、自動的な昇給方式、即ち号俸給にあると主張してきた。したがって、号俸給を廃止し、成果に基づく基本給差等方式（即ち、考課昇給（merit pay））の方向へ、賃金体系を見直す必要があると強調してきた。しかし、勤続年数によって昇進を緩やかに管理することで高賃金集団が量産されることになり、これに伴う賃金引上げも、過度な年功性を反映する賃金が形成される重要な原因として作用する。即ち、“形式的な職級区分”“自動昇給”“自動昇進”そして“賃金バンドの非重畳性”が複合的に作用しながら、賃金の年功性が強くなってきたのである。第二に、年功等級は内部の人材構造のインバランス、即ち高職級化問題を招く可能性が大きい。年功等級体系では、勤続によって昇進がなされるため、職能等級に比べても昇進がはるかに容易である。‘幹部共和国’という言葉が流行るほど、韓国の組織における高職級化の問題は深刻な水準である、企業や部署によって程度の差はあるものの、既に多くの企業が甕（かめ）型や逆ピラミッド型の組織構造であることは周知のとおりである。第三に、企業がかつてのようには急成長を実現できない状況下で、昇進管理が適切に行われていないことから、職級と職位間、そして職級と職責間の不一致が拡大されている。サムスン、SK、そしてPOSCO等の大手企業が職級体系の縮小、職級と職責の分離、そして卒業方式から入学方式への昇進管理の転換等の変化を図る

ことになった背景でもある。

第二に、賃金の年功性を緩和するための現実的方策として、号俸給を質的に区分することで持続可能な号俸給の形態に変えることが挙げられ、この問題をめぐる議論が求められている。今後、号俸給を運営するにしても、下限額中心から目標賃金（pay policy line）中心へと、賃金管理方式を転換すべきである。この問題については、勤続年数に伴う自動昇給制度を運営している海外の事例を参考にする必要はあるだろう。図 10 は、イギリスの国民保健サービス局（National Health Service: NHS）の賃金表である。これを詳細に分析すると、NHS の賃金バンドは、既に決められている昇給分（increments）によって区分されるだけでなく、毎年ほとんど自動的に昇給（incremental progression）がなされることが分かる。NHS の報酬規定を見ると、社員のキャリア開発のために全ての社員に対し毎年 1 回ずつ知識及び技術評価を実施して、これを報酬及び昇進に反映すると規定されている。しかし、特別な場合——職務遂行能力が著しく低く、必要な技術と知識を習得しなければ次の昇給段階に上がることはできないという警告を審査の担当者から受けた社員の場合——を除いては、昇給されない場合がほとんどないため、実質的な賃金調整方式は自動昇給制度に近いものといえる。ここまでは、韓国の号俸給と類似しているように思われる。

しかし、NHS 基本給の調整方式は韓国の号俸給と比較した場合、年功性の強弱において差が出る程度のものではなく、質的に異なることを強調したい。図 10 から見られるように、職級別の昇給段階がとても少ないことが分かる。職級別に若干の差はあるものの、全体的に見て 6~8 の昇給段階がある。6~8 年が経過すれば、基本引上げ率だけが適用される。しかし昇給段階の数の面での差よりも、昇給段階の数を制限している理由を理解することが重要である。昇給段階に制限を設ける基準は、該当職級の業務をマスターするのにかかる期間である。例えば看護師の場合、Band 5 からスタートするが、8 年程度の時間が過ぎれば、Band 5 に該当する看護師の業務において求められる最大限の熟練度を達成したものとみなされる。したがって Band 5 は、8 の昇給段階に分けられる。場合によって Band 5 に属する看護師の熟練度が、Band 5 で求められる熟練度を超えることもありうるが、Band 5 に該当する看護師の業務においては、それ以上の高熟練を必要としないため、使用者の立場では、それ以上の追加的な定期昇給を提供する義務はないと考える。即ち、NHS の基本給調整方式の原則と基準は、一定水準以上の知識・技術及び専門性を備えた看護師の場合は、状況によって（即ち、上位職級において空席が発生すれば）昇進できるが、そうでなければ現在の担当業務において要求される水準に準じる程度の基本給を受け取ることが合理的と規定しているのである。これが一般的な職務等級が作動する方式で、そういった面で、韓国の号俸給体系と‘職務給等級+自動昇給方式’とは質的に異なるといえよう。

図 10 イギリスの国民保健サービス局 (National Health Service: NHS)

	Band 1	Band 2	Band 3	Band 4	Band 5	Band 6	Band 7	Band 8				Band 9
								A	B	C	D	
2	15,251	15,251										
3	15,516	15,516										
4		15,944										
5		16,372										
6		16,800	16,800									
7		17,351	17,351									
8		17,978	17,978									
9			18,152									
10			18,653									
11			19,217	19,217								
12			19,655	19,655								
13				20,348								
14				21,052								
15				21,632								
16				21,909	21,909							
17				22,458	22,458							
18					23,363							
19					24,304							
20					25,233							
21					26,302	26,302						
22					27,361	27,361						
23					28,462	28,462						
24						29,333						
25						30,357						
26						31,383	31,383					
27						32,407	32,407					
28						33,560	33,560					
29						35,225	35,225					
30							36,250					
31							37,403					
32							38,683					
33							40,028	40,028				
34							41,373	41,373				
35								43,038				
36								44,703				

経営支援職をめぐる状況は比較的よいほうであるが、一般の生産職の場合、号俸給的な基本給の調整方式において下限額を中心に考える賃金管理が一般的であった。即ち、初任給水準が決まれば、それ以降は号俸給によって基本給が上昇することになる。しかし、どんな金額で、どんな速度で（即ち、末号俸までの所要年限）基本給を増やすのかという問題については、今後議論すべき課題が多く残されている。こういった状況であることから、目標賃金あるいは適正賃金（即ち、pay policy line）という概念が確立されず、適正水準を超過する場合（即ち、outlier）、これを制御する装置が設けられていない。

今後は号俸給を運営するにしても、下限額中心から目標賃金中心へと賃金管理方式を転換すべきであると思う。即ち、該当職級の業務の特性を勘案し、職級別の目標賃金を設定、該

当の目標賃金に到達するための所要年限を踏まえたうえで、昇給段階の数を決める必要があるといえよう。これらの要素を考慮しながら賃金バンドを設計するならば、上限額を超過する場合に対し、より厳格に管理することができる。実際に民間企業の中には、賃金バンドの上限に到達した場合、物価引上げ分に該当する年間基本引上げ率（base-up）だけを適用、それ以上の定期昇給による基本給の引上げを許容しないといった場合も増加している。このような場合、末号俸に到達した社員が覚えるであろう相対的違和感を相殺するために、末号俸に到達した社員の中で成果が優れた社員には、インセンティブボーナスを一時払いで別途支給する制度を運営する事例を参考にすべきであろう。



## 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

労働政策研究・研修機構 研究副所長

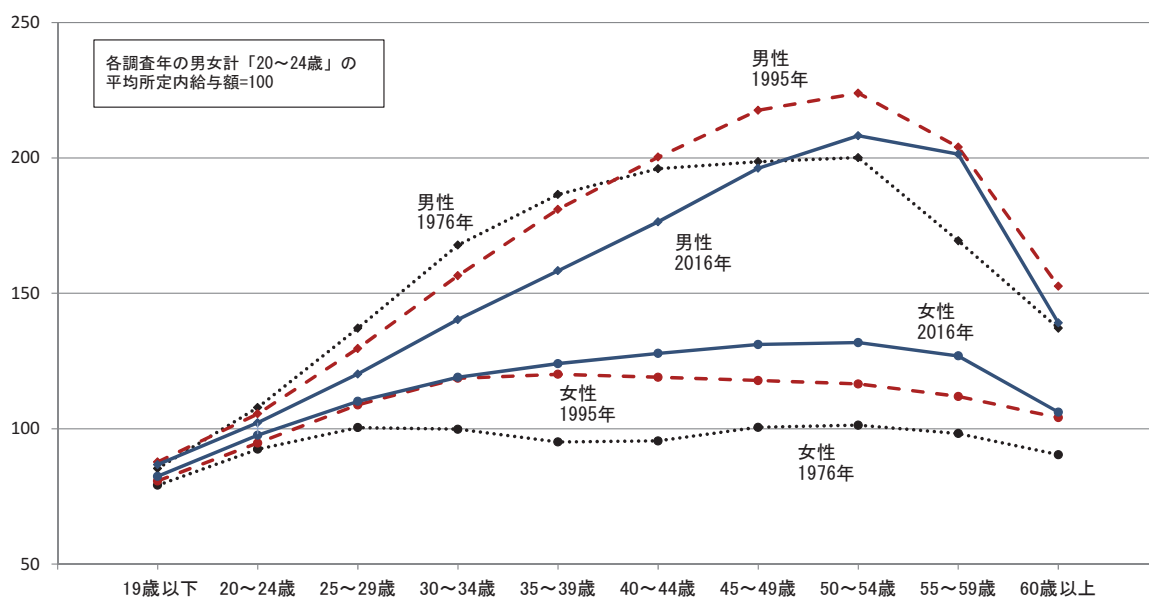
荻野 登

### はじめに

日本の雇用システムでは、年齢・勤続に伴って給与が上昇する「年功賃金」が賃金制度上の大きな特徴といわれている。基本給で年功的な給与項目のウエートが高いほど、年齢や勤続を重ねるにしたがい給与が上昇することになり、賃金体系(カーブ)は右肩上がりとなる。

こうした属人的要素による昇給制度は、改められなければならないとして、「職務給」の模索、「職能資格制度」(能力主義)の普及、「成果主義」の導入などによる見直し・修正が試みられてきた<sup>1</sup>。しかし、図表1のように、年齢や勤続を重ねるにしたがい給与が右肩上がりとなる賃金プロファイルの傾きは1976年・95年と2016年を比べると若干ゆるやかになっているものの、男性ではとくに50代前半までの右肩上がりのカーブは維持されている。

図表1 性別・年齢階層別の所定内給与の変化(1976⇒2016年)



注：1) 1976年、1996年、2016年の各調査年での男女計の「20～24歳」の平均所定内賃金額を100としたときの各年齢階級の平均所定内給与額をあらわしている。

2) 19歳以下と60歳以上では調査年により年齢階級区分が異なるため、労働者数ウェイトを用いて区分を統合した値を推計した。

出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

<sup>1</sup> 戦後の賃金制度見直しの経過については西村研究員のペーパーを参照。

第2次安倍政権で2013年9月に設けられた「経済の好循環実現に向けた政労使会議」では、翌14年9月に再開された初回の会議で安倍首相が「年功序列の賃金体系を見直して、労働生産性に見合った賃金体系に移行することが大切である」と発言し、賃金体系の是正が一つの議題として取り上げられた。これを受け、同12月に取りまとめられた合意文書には「労使は仕事・役割、貢献度を重視した賃金体系とすることや子育て世代への配分を高める方向へ賃金体系を見直すことが一案」との文書が盛り込まれた。

いわゆるアベノミクスがスタートして以降の賃上げの動向については、後半でその経過と課題を論じる。その前に、成果主義型賃金制度の導入が進んだ2000年頃からの賃金制度・体系の見直しの動向と現状を当機構の調査から見る。

## 1. 「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」(2008年)から

### (1) 「職責・役割」「職能」をより重視

賃金カーブがややなだらかになった背景には、とくに2000年代に入ってから成果主義を導入する企業が増加したことに加え、60歳以降の雇用継続を前提とした年功的な制度の見直しが進められたことがあると考えられる。

こうしたなか、JILPTが実施した「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」(2008年)は<sup>2</sup>、賃金体系の現状や賃金制度の見直し・運用の動向に焦点をあて、その実態を明らかにすることを目的とした。

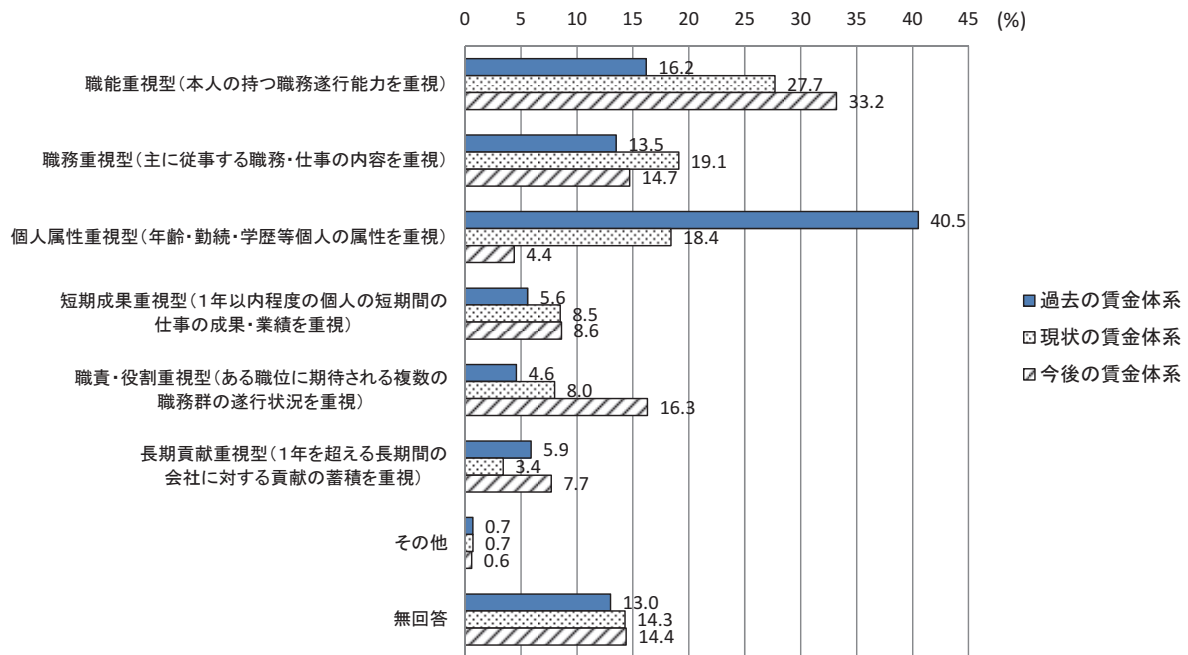
まず、自社の賃金体系について聞いたところ、「過去」(おおむね5年前=2003年頃)については、年齢・勤続・学歴などの「個人属性重視型」(40.5%)が最も多かった(図表2)。また、「現状」においては、「職能重視型」(本人の職務遂行能力を重視)が最も多く(27.7%)、次いで、「職務重視型(従事する職務・仕事の内容を重視)」(19.1%)、「個人属性重視型」(18.4%)などの順となっている。

「現状」と「今後」(5年後)との差をみると、「職能重視型」が5.5ポイントの微増、「職務重視型」が19.1%から14.7%へ4.4ポイントの減少となる一方、「職責・役割重視型」が8.0%から16.3%へ倍増している。

---

<sup>2</sup> 従業員数50人以上の企業1万5,000社を対象に2008年12月8日～12月22日に実施し、2,734社(有効回収率18.2%)の回答を集計した。

図表 2 賃金体系(過去5年・現在・5年後) (N=2,734)



出所：JILPT「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」(2008年)

過去5年から現在への見直しの動向、さらに今後5年の展望を含む約10年の時間的経過の中で、賃金体系のタイプとして年功的要素を重視する「個人属性重視型」が大きく後退する一方、「職責・役割」「職能」の順で増加幅が大きくなっている。一方、成果主義賃金の典型といえる「短期成果重視型」については、現状(5.6%)と今後(8.6%)ともに1割に満たない。「人」基準から「仕事」基準へのキャッチフレーズで成果主義導入の根拠となってきた「職務」重視の傾向も頭打ち状態となっている。調査からは今後の賃金体系として、「職責・役割」「職能」をより重視する企業の意向が強まっている傾向を見出すことができる。こうしたデータは2008年の調査当時、成果主義の見直しを志向する企業が増えていたことと符合する。

本来は能力主義(職務遂行能力)にもとづく職能資格制度をベースとした職能給が、実際は年功的に運用されてきたことに対する反省があって、いわゆる成果主義的な賃金制度の導入が進んだ。しかし、調査結果では改めて、職務遂行能力の意義が再評価されている。

この調査のデータを使った平成21(2009)年版『労働経済の分析』(労働経済白書)は「個々の労働者の評価方法として職務遂行能力の意義は、今後も高いと思われるが、一方で、業績・成果主義的な考え方は後退し、組織やチーム全体への貢献を行うことができるような人物や行動が改めて評価される方向へ転換していくように見える」<sup>3</sup>と分析している。

<sup>3</sup> 厚生労働省『平成21年版 労働経済の分析』(2009年) p.200。

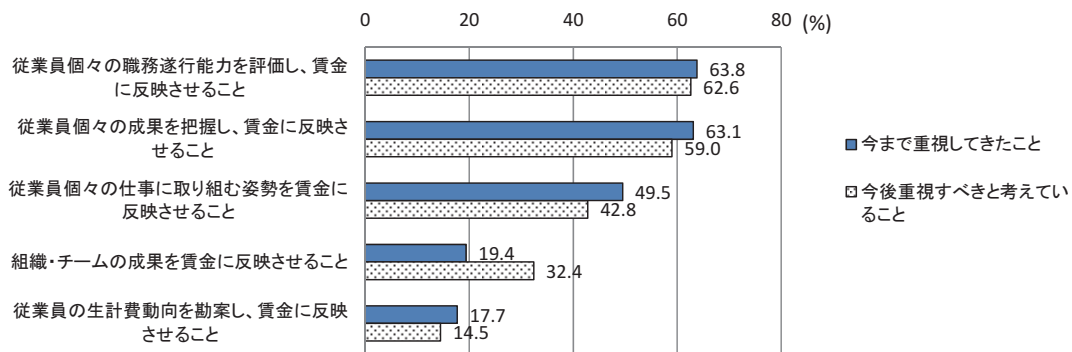


## (2) 賃金カーブは「早期立ち上げ高年層下降型」を志向

賃金制度の見直や運用にあたっては、「今まで」「今後」とも「従業員個々の職務遂行能力を評価し、賃金に反映させること」と「従業員個々の成果を把握し、賃金に反映させること」を重視する割合がほぼ同率で、約6割を占める（図表3）。

一方、今後重視すべきと考えることについては、「組織・チームの成果を賃金に反映させること」が今までに比べ、13ポイント増え、3社に1社が（32.4%）が、よりウエートを高めたいと考えている。個々の実績を重視する成果主義型賃金制度に対する反省が反映していると見ることもできる。

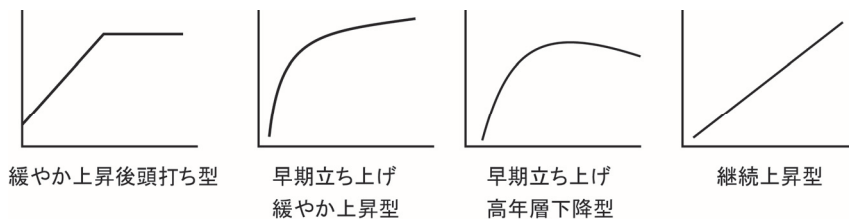
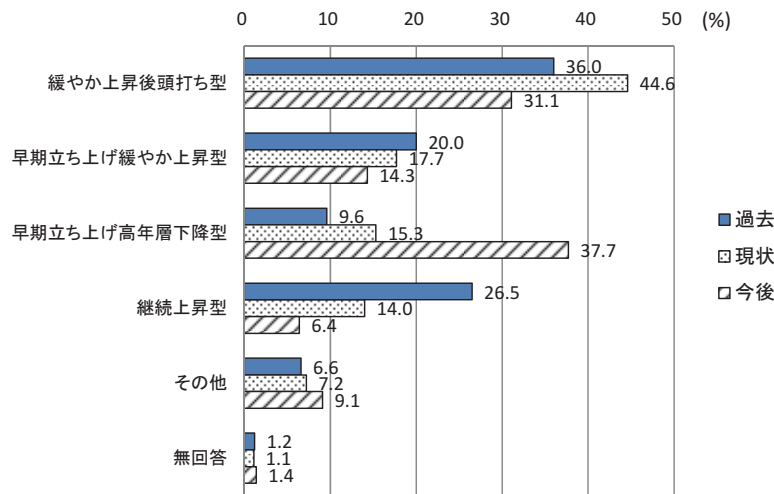
図表3 賃金制度のあり方で重視すること（N=2,734、3つ以内の複数回答）



出所：JILPT「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」（2008）

また、昇給を示す各社の賃金カーブについて聞いたところ、「過去」（おおむね5年前）および「現状」では「緩やか上昇後頭打ち型」（それぞれ36.0%、44.6%）の割合が高いが、「早期立ち上げ高年層下降型」が、「現在」に比べておおむね5年後の「今後」（37.7%）の割合が、2倍以上の高い伸びを示している（図表4）。

図表4 賃金カーブと昇給状況(複数回答)



出所：JILPT「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」(2008年)

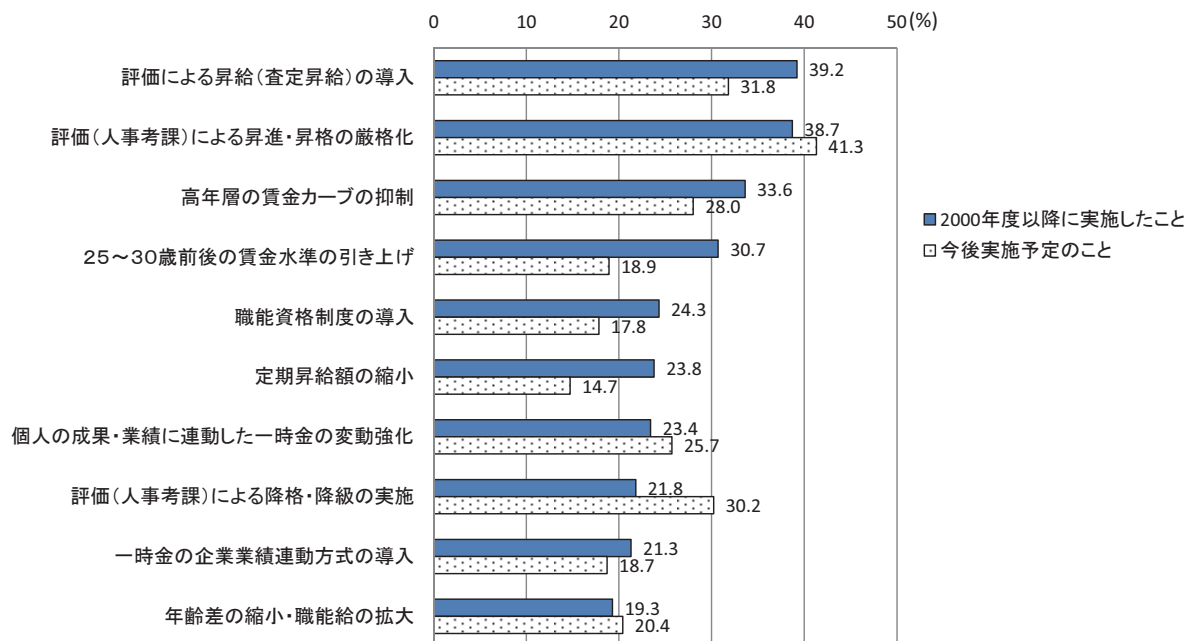
### (3) 賃金制度の見直しおよび運用の実態と課題

賃金制度の見直しについて、「2000年度以降に実施したこと」と「今後実施予定のこと」を聞いたところ、2000年度以降に実施したことでは、「評価による昇給(査定昇給)の導入」「評価(人事考課)による昇進・昇格の厳格化」をあげる割合がともに高く約4割(それぞれ39.2%、38.7%)となっている。また、「高年層の賃金カーブの抑制」(33.6%)、「25～30歳前後の賃金水準の引き上げ」(30.7%)についても、2000年度以降見直しを行ったと回答している企業が3割を超えている。今後の実施予定では、「評価(人事考課)による昇進・昇格の厳格化」(41.3%)をあげる割合が最も高く、次いで「評価による昇給(査定昇給)の導入」(31.8%)、「評価(人事考課)による降格・降級の実施」(30.2%)などの順となっている(図表5)。

ただし、規模別にみると制度の見直し・変更の内容に差異がみられる(図表略)。制度の見直しや変更すべきという回答で20%超の回答を得た項目について、100人未満、100人から300人未満、300人以上の規模別に、今後の賃金制度の見直しと変更をすべきことは何かを聞いたところ、100人未満規模の企業では、「評価による昇給(査定昇給)の導入」「高年層の賃金カーブの抑制」など制度面の見直しをあげる割合が100人以上規模の企業より高い。反対に100人以上規模でみると、「評価(人事考課)による昇進・昇格の厳格化」「評価(人事考課)による降格・降級の実施」など、運用面の課題をあげる割合が高くなっている。

このことから、100人未満の小規模企業においては、賃金制度のそのものの改革が必要と認識されている一方、100人以上規模の企業では、制度の見直しは一巡したものの運用面での課題が残されており、その見直しが必要とされている様子が見えてくる。

図表5 賃金制度の見直し項目 (N=2,734、複数回答)



注：回答水準が20%未満の回答項目については割愛した。

出所：JILPT「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」(2008年)

調査結果にあるように、賃金体系は今後、現状の年功的なカーブを是正するための、早期立ち上げだけではなく、中高年での引き下げまでもイメージ(早期立ち上げ高齢層下降型)している。30代までの能力や技能・技術の習熟期間における勤続に見合ったカーブは維持するものの、それ以降は、特に管理職に近づくにつれて、職責・役割を重視する傾向が見て取れる。

一方、先に触れたように規模が大きい企業ほど、現在の課題は賃金制度自体にあるというより、評価制度の運用面にあると考えている。全体平均でも、今後は定期昇給額の縮小といった賃金体系の見直しよりも、「評価(人事考課)による昇進・昇格の厳格化」をあげる企業が最も多い。さらに、今後の制度見直しについての留意点としても、「一人一人の成果を把握し賃金に反映させる」「長期的な視点に立った労働者の職業能力の引き上げのため、能力評価システムの充実」が必要との回答が過半数を超えており、企業は賃金制度の運用面や不満の高い評価制度(目標管理制度等)の見直しや整備の必要性を感じていることが分かる。

## 2. JILPT「人材マネジメントのあり方に関する調査」(2014年)

### (1) 非管理職=100~999人でウエイトが高い「年齢・勤続給」

2008年の調査後に100年に一度の経済危機といわれたリーマンショックが発生し、さらに戦後最大の自然災害である東日本大震災が日本経済を大きく揺さぶり、賃金面でも大きなダメージを与えた<sup>4</sup>。こうした経済危機を経た上で、賃金制度はどのようになっているのか。制度の現状を分析するために基本給の賃金項目の構成とウエイトに焦点をあてる。

賃金体系は月例賃金の所定内給与のうち、いわゆる基本給の賃金項目の構成で形成される。賃金項目としては、年功カーブを描きやすい年齢・勤続給および勤続による能力の伸長を前提とする職能給のほか、職務給、役割・職責給、成果・業績給などからなる。

このうち単一の項目のみで賃金体系を構成する企業もあるが、多くは複数の賃金項目を組み合わせるケースが多い。経団連の「2014年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」(497社)によると、「単一項目」が20%、「2項目」が35%、「3項目以上」が45%となっている。

そこで、JILPTが2014年に実施した「人材マネジメントのあり方に関する調査」(有効回答1,003社)<sup>5</sup>から、賃金項目の構成ウエイトを管理職・非管理職別及び企業規模別にみてる。まず、非管理職(平均選択数2.1項目)について、1万人以上では「職能給」(37.0%)、「役割・職責給」(27.1%)のウエイトが高いが、「年齢・勤続給」のウエイトは9.8%と1割を切っている(図表6)。100~9,999人の従業員規模では、「職能給」がすべて3割超で、もっとも構成ウエイトが高いという共通項を見出すことができる。99人以下では「職務給」のウエイトがもっとも高い(29.9%)ことが特徴的である。

その一方、「年齢・勤続給」のウエイトが他の規模より高いのは従業員100~299人(27.6%)、300~999人(27.2%)である点が注目される。こうしたいわゆる中堅・中小の企業で、年功的な賃金項目が見直されていない可能性が示唆される。

いわゆる成果主義型賃金制度の項目とされる「成果・業績給」については、全体で1割に満たず、1万人以上では3.8%に過ぎない。その一方、従業員規模の増加とともに「役割・職責給」のウエイトが高まっている点も注目される。

<sup>4</sup>リーマンショックによる景気後退を受けた2009年には、特別給与(賞与等)を含む現金給与総額が前年比3.9%減と大きく落ち込んだ(厚労省「毎月勤労統計調査」)。

<sup>5</sup>従業員規模100人以上の企業1万社を対象に、2014年2月12日~3月末日に実施し、1,003社(有効回収率10.0%)の回答を集計した。

図表 6 非管理職層の月例賃金の構成要素

構成ウエート

非管理職層		職能給	職務給	役割・ 職責給	成果・ 業績給	年齢・ 勤続給	その他	計
全体		33.4	16.8	10.9	9.0	25.4	4.5	100.0
従業員規模	99人以下	18.8	29.9	15.9	11.1	14.7	9.6	100.0
	100～299人	32.4	17.2	8.7	9.8	27.6	4.4	100.0
	300～999人	36.2	13.9	11.2	8.0	27.2	3.5	100.0
	1,000～9,999人	37.1	17.2	16.8	7.4	16.7	4.8	100.0
	1万人以上	37.0	8.9	27.1	3.8	9.8	13.5	100.0

## (2) 管理職＝中堅・中小で残る年功的賃金体系・制度

一方、管理職をみると、1万人以上では「職能給」(14.1%)、「年齢・勤続給」(6.3%)のウエイトが他の規模と比べて顕著に低く、年功カーブを描きやすい賃金項目の見直しが進んでいることが示唆される(図表7)。

注目すべきは全体平均ながら非管理職と管理職の「職能給」と「職務給」の構成ウエイトが、前者が3割程度、後者が約16%で大差がないことだろう。また、「成果・業績給」について、非管理職と同様に全体で1割に満たないが、1万人以上では15.2%と若干高い割合となっていることが特徴点として見出すことができる。

その一方、100～999人の中堅・中小規模の管理職においても「年齢・勤続給」のウエイトが2割程度にのぼっており、他の従業員規模より頭一つ抜きん出ている感がある。管理職においても、同規模での賃金体系・制度見直しが若干遅れている可能性が示唆される。

管理職の賃金項目では規模の違いを問わず、「役割・職責給」が2～3割弱を占め、ウエイトが高い点を指摘することができる。この調査から指摘できるのは、賃金項目の構成要素として、「役割・職責給」の割合が高くなっており、賃金制度見直しの方向性を示唆しているともいえる<sup>6</sup>。

「役割・職責給」のウエイトが増してきた背景として昨今、「役割等級制度」を導入する企業が増えている点を指摘することができる。役割等級制度は、職務をおおくりに捉えて、これを「役割」と位置づけ、その役割を評価して、等級を定める。この制度は仕事をベースに等級をきめるものの、詳細な職務分析や職務評価は行っていない。

<sup>6</sup> 石田光男(2006)「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No.554は「旧来の「職務遂行能力」という概念に代わって「役割」という概念が大企業を中心に人事賃金制度の中核的概念となる気配が強い」としている。

図表 7 管理職層の月例賃金の構成要素

構成ウエート

管理職層		職能給	職務給	役割・ 職責給	業績・ 成果給	勤続・ 年齢給	その他	計
全体		30.3	15.7	22.4	9.4	18.4	3.8	100.0
従業員規模	99 人以下	22.9	30.0	19.9	4.4	12.4	10.4	100.0
	100 ～299 人	30.4	15.2	20.8	9.5	20.6	3.5	100.0
	300 ～999 人	30.8	14.2	22.9	9.0	19.9	3.2	100.0
	1,000～9,999 人	33.0	15.4	29.4	10.6	9.0	2.6	100.0
	1 万人以上	14.1	16.7	24.6	15.2	6.3	23.3	100.0

冒頭で触れた政府の「経済の好循環実現に向けた政労使会議」の合意文書（2014年12月16日）には賃金体系のあり方に関する見直しの方向として、「労使は仕事・役割、貢献度を重視した賃金体系とすることや子育て世代への配分を高める方向へ賃金体系を見直すことが一案である。若年層については、習熟期間であることを踏まえて安定的な昇給とする一方、蓄積した能力を発揮し付加価値の創出が期待される層では、個々人の仕事・役割、貢献度を重視した昇給とすることが考えられる」と言及している。しかし、この見直しの方向は既に大手企業を中心に模索されつつあるともいえる。

大手企業ではこうした賃金体系の変化が制度的に裏付けられているが、この調査からは中小企業では依然として、年齢・勤続によって賃金が決定する年功色強い体系が残存している可能性が示唆される。人材の確保・定着が中小企業にとって非常に重要な経営課題となるなか、従業員にとって納得性の高い賃金・評価制度の確立が求められているといえる。

### 3. アベノミクス以降の賃金引上げの動向

#### (1) デフレ脱却に向け「経済の好循環実現に向けた政労使会議」を設置

2012年12月に第二次安倍政権が誕生し、いわゆる「アベノミクス」が始動する。アベノミクスとは、「財政出動」「金融緩和」「成長戦略」という「3本の矢」によって、長期のデフレを脱却し、名目経済成長率3%等をめざす経済政策である。「財政出動」は、東日本大震災からの復興促進等を軸に、老朽化した道路や橋の再築・修復、学校の耐震補強など公共事業を中心に総額20兆円規模。「金融緩和」はインフレターゲット（物価上昇率の目標）を2%に設定し、日本銀行が積極的な通貨供給を行う<sup>7</sup>。また、「成長戦略」は研究開発・イノベーション創出促進、省エネルギー・再生可能エネルギー投資の促進、新ビジネスへのチャレンジなどが柱となっている。

<sup>7</sup> 2017年7月に開かれた日本銀行の金融政策決定会合では2%の物価目標達成時期を1年先送りすることを決めた（6度目の目標達成時期の先送りとなった）。

同政権が目指す「デフレ脱却」と「経済の好循環実現」に向け、賃金の引き上げにつなげるためのさまざまな政策を繰り出してきた。

第一に首相自ら政権発足直後から経済界に賃金引上げを要請しただけでなく、継続的な賃上げ実現に向けた共通認識を醸成するため、労使及び有識者をメンバーとする政労使会議を設置した。

第二は税制面からの後押しや中小企業の賃上げ環境を整えるための公正取引の推進がある。第三は最低賃金の引き上げなど全体の底上げに向けた取り組みをあげることができる（後述）。

第一に関連して、まず、2013年9月に政労使のトップと有識者による「経済の好循環実現に向けた政労使会議」を設置した。「景気回復の動きをデフレ脱却と経済再生につないで行くには、企業の収益拡大が速やかに賃金上昇や雇用拡大につながり、消費の拡大や投資の増加を通じて、さらなる企業収益の拡大に結びつく『経済の好循環』を実現すること」を目的に、経済界、労働界、政府がそれぞれ取り組むべき課題及びその対応についての共通認識の形成をめざした。

同年12月に賃金引き上げに向けて政労使がそれぞれの立場で取り組む事項を明らかにする合意文書をまとめた。文書は、①賃金上昇に向けた取組、②中小企業・小規模事業者に関する取組、③非正規雇用労働者のキャリアアップ・処遇改善に向けた取組、④生産性向上と人材の育成に向けた取組——の4本柱で構成。賃金の上昇については、「経済の好転を企業収益の拡大につなげ、それを賃金上昇につなげていくことが必要である」とし、こうした好循環を全体に波及させるとともに、持続的なものとしなければならないと明記した。

翌14年も政労使会議は継続され、同年12月に確認した文書には、賃金の上昇による消費の拡大という好循環を継続的なものとし、デフレ脱却を確実なものとするためには、企業収益の拡大を賃上げや設備投資に結びつけていく必要と明記。さらに、「サービス業等の生産性向上」「休み方・働き方改革」「プロフェッショナルの人材還流円滑化」「女性が働きやすい制度等への見直し」などを新たに盛り込み、これまでの合意内容のフォローアップも行うことになった。アベノミクス第二ステージの新3本の矢として「一億総活躍プラン」<sup>8</sup>の柱となる「生産性向上」「女性の活躍促進」「働き方改革」といった基軸となる政策の萌芽がこの合意のなかに見られる。

また、政府と経済界の代表が、民間設備の拡大に向けた取り組み等を議論するための会合である「未来投資に向けた官民対話（官民対話）」（2015年10月16日初会合）も設けられた。政府が企業に対して設備投資や賃上げを促す一方で、企業の競争力を強化するために法人税減税や規制緩和といった環境整備について論議されたが、賃上げについても重要課題の1つとなった。

---

<sup>8</sup> 安倍首相は、2015年9月24日に「アベノミクス第2ステージ」への移行を宣言し、「一億総活躍」社会の実現を目指すために、「新三本の矢（①希望を生み出す強い経済、②夢をつむぐ子育て支援、③安心につながる社会保障）」を打ち出した。

## （２）賃金上昇に向けた税制面および公正取引推進関連の取り組み

第二に税制面と公正取引の推進で政府が関与した取り組みを概観する。

政府が賃上げ環境の整備として打ち出したのが 2013 年度税制改正で、企業の賃上げの動きを後押しするために、給与を増やした企業を減税する「所得拡大促進税制」が創設された。同制度は、企業が給与等支給額を増加させ、それが特定の適用要件を満たした場合、法人税額の一定割合が税額控除される制度である。

政労使会議の合意文書での政府の役割としては、賃金引上げのための環境整備として、所得拡大促進税制を拡充や復興特別法人税の一年前倒しでの廃止が盛り込まれた。

また、政労使会議の 2 年目の合意文書では、経営側の取り組みとして、2015 年 4 月からの消費税増税の影響、円安などによる取引企業の仕入れ価格の上昇等を踏まえた価格転嫁への支援・協力について総合的に取り組むことを確認した。「物価や仕入れ価格上昇に伴う転嫁について、とくに中小企業・小規模事業者を調達先とする企業は、復興特別法人税の廃止の趣旨を踏まえて、取引価格の適正化に努める」との文章が盛り込まれた。

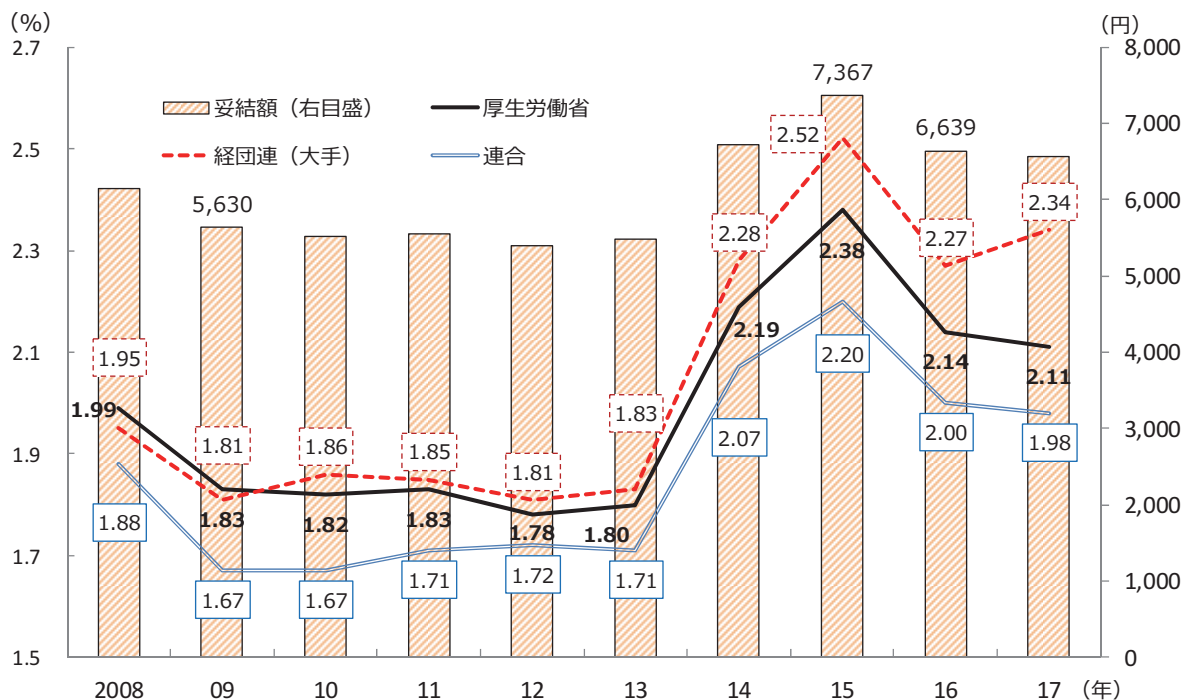
さらに政府は大企業の経常利益が大きく改善するなか、中小企業との格差是正を重要な政策課題と位置づけ、中小企業の賃金の底上げを促すため、公正取引の推進を挺入れする。2016 年後半から、政府は取引慣行の見直しにかけた具体策を打ち出す。下請け取引環境の改善に向け、業種横断的なルールの明確化・厳格な運用（「不適正な原価低減活動」や「金型の保管コストの押しつけ」等の行為を違反事例に追加、親事業者・大企業は下請代金の支払いを手形ではなく可能な限り現金で行う等）を進めた。併せて、サプライチェーン全体での「取引適正化」と「付加価値向上」に向けて自動車業界など業種別に自主行動計画の策定を要請した。その結果、今年 3 月末現在で 8 業種 13 団体が計画を策定している。このように政府は下請け企業が取引上不利益を被ることがないように取り組みを強化し、中小企業にとって賃上げしやすい環境の整備を進めた。

労働側もナショナルセンターの連合が 2017 年の闘争方針で、「大手追従・大手準拠などの構造の転換」と「サプライチェーン全体出生み出した付加価値の適正配分」を前面に打ち出す。産別レベルでも自動車大手メーカー労組が加盟する自動車総連が、2016 年の闘争から企業グループ内の格差是正を進めるため、付加価値の適正循環の取り組みを開始した。規模間格差の拡大に歯止めをかけるためにも、中小企業へのこうした支援は欠かせない政策対応といえる。

政労使合意や政府による賃上げを促進するための政策が推進されるなか、労使交渉が展開された結果、2014 年の民間大手企業の賃上げ率（厚生労働省調査）は 2001 年の 2.01%以降、1%台に低迷していたが、13 年ぶりに 2%台に乗った。その後、春季労使交渉における賃金改定については、2014 年以降 4 年連続で 2%近い賃上げが実現している（図表 8）。



図表 8 賃上げ集計結果(厚生労働省、連合、経団連)



注：1) 民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況の集計対象は、原則として、資本金 10 億円以上かつ従業員 1,000 人以上の労働組合がある企業である（加重平均）。

2) 連合の集計組合は規模計であり、299 人以下の中小組合を含む。

3) 経団連（大手）の集計対象は、原則として東証一部上場、従業員 500 人以上の企業である。

出所：厚生労働省「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」、(一社)日本経済団体連合会「春季労使交渉・大手企業業種別妥結結果（加重平均）（最終集計）」、日本労働組合総連合会「春季生活闘争最終回答集計結果」

#### 4. 賃上げ復活による変化と顕在化した課題

##### (1) マイナス基調の実質賃金、企業収益の伸びと所得に乖離

アベノミクス第一ステージでは、大胆な金融緩和によって円高が是正され、輸出企業の収益は大きく改善した。さらに経済対策の効果や雇用・所得環境の改善などを背景に、非製造業の収益も増加基調に転じた。しかし、2014 年 4 月の 5% から 8% への消費税の引き上げは、2 四半期連続した GDP のマイナスや消費者マインドの低下につながり、経済の好循環実現には至らなかった。

アベノミクスの第一ステージでは、円高是正や国内景気の回復によって企業収益は大幅に改善した。その結果、大企業を中心に久しぶりの賃上げが実施されたものの、中小企業またパートタイム労働者などの非正規雇用の処遇改善といった全体の底上げにはいたらなかったといえる。

2014 年以降、名目賃金は増加基調に転じたが、その後も消費者物価の上昇に賃上げが追いつかず、物価変動を調整した実質賃金は 2013 年 7 月以降のマイナス基調から脱することができなかった。

こうした動向を踏まえて、前年に引き続き 2014 年 9 月から再開された「経済の好循環実現に向けた政労使会議」の冒頭、安倍首相は、「賃上げの流れを来年、再来年と続けていき、全国津々浦々にアベノミクスの効果を浸透させていきたい。そのためにも、特に円安のメリットを受けて高収益の企業については、賃上げ・設備投資に加え、下請企業に支払う価格についても配慮を求めたい」と経済界に再度、異例の要請を行った。

その後、二度にわたる政労使合意によって、労使が社会的な責任として継続した賃上げが必要との共通認識が広がったこともあり、2016 年平均ではようやく 5 年ぶりに実質賃金がプラスに転換した（図表 9）。

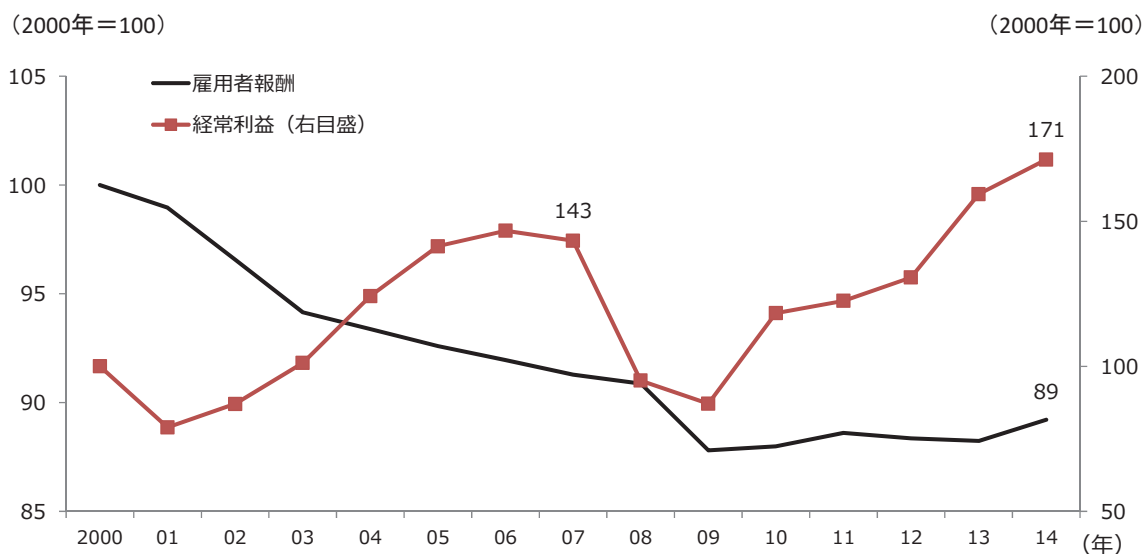
図表 9 賃金水準の動向

現金給与総額		製造業		実質賃金(現金給与総額)		定期給与	所定内給与
		前年比	前年比	前年比	前年比		
年	円	%		%		%	%
2011	316,791	-0.2	2	0.1	2.3	-0.4	-0.5
2012	314,126	-0.9	-0.2	-0.9	-0.2	-0.2	-0.3
2013	314,048	-0.4	-0.7	-0.9	-1.2	-0.9	-1
2014	316,567	0.4	1.8	-2.8	-1.6	-0.1	-0.4
2015	313,801	0.1	0.4	-0.9	-0.5	0.2	0.3
2016	315,590	0.5	0.6	0.7	0.7	0.2	0.2

注：規模 5 人以上。

出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

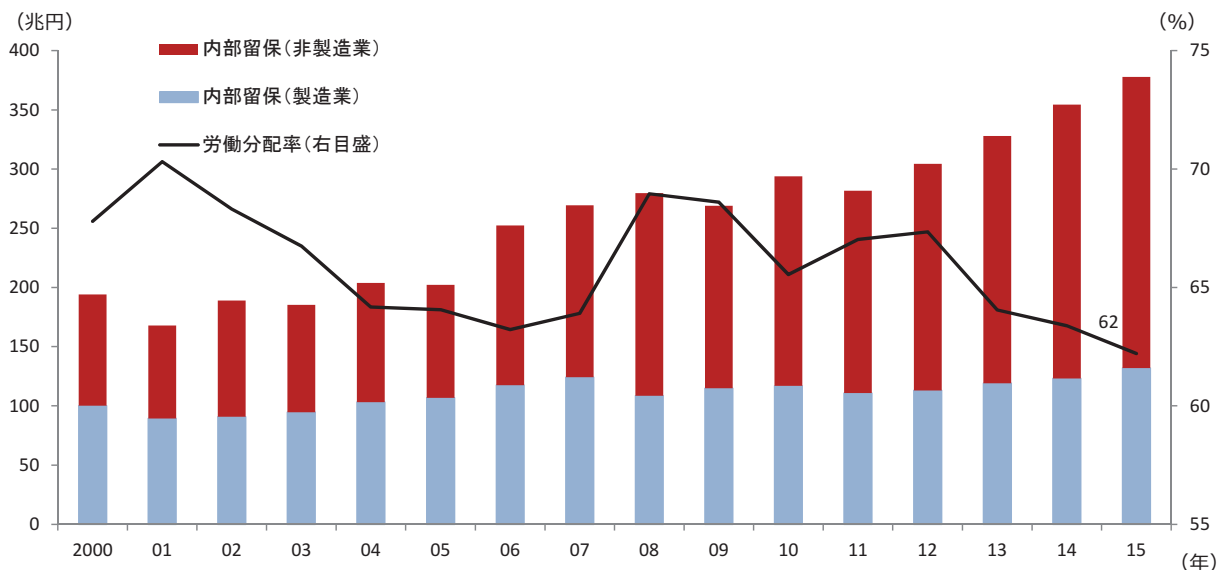
図表 10 経常利益・雇業者報酬の推移



注：雇業者報酬・経常利益は、雇業者一人当たり割り戻したもの。

出所：内閣府「国民経済計算」、財務省「法人企業統計」

図表 11 内部留保・労働分配率の推移



注：1) 内部留保は、「利益剰余金」を指す。

2) 労働分配率は、「人件費」を「営業余剰」「人件費」「受取利息等」「減価償却費」の合計額で除して算出。

出所：内閣府「国民経済計算」、財務省「法人企業統計」

こうした取り組みの過程を経て、企業収益の伸びほどに所得が伸びないという新たな課題も顕在化してきた。

図表 10 によって経常利益と雇用者一人当たりの報酬の推移についてみる。経常利益は 2001 年以降増加基調で推移した後、リーマンショックでの大幅減を経て 2010 年から持ち直しの動きをみせた。2007 年までの景気回復局面と比較しても大きく増加している。そして、アベノミクス始動以降の円高是正や株高などの収益環境の好転により、企業の経常利益は 2013 年から大きく増加し、製造業と非製造業のいずれも過去最高水準となっている。

その一方で、一人当たり雇用者報酬は 2000 年当時の水準と比較して長期的には減少傾向で推移しており、2010 年以降は経常利益と同じく増加しつつあるが、好調な推移が続く経常利益とは対照的にその伸びは緩やかなものとなっている。このように、企業の経常利益と労働者の賃金上昇の関係性は弱まってきているとみることができる。

企業利益が雇用者に分配されなくなった一つの理由として指摘されることの多い、企業の内部留保 (=利益剰余金) の推移についてみる (図表 11)。1990 年代後半の金融危機を乗り越えて以降、自己資本及び財務体質の強化・改善を目的として、2000 年から現在にかけて内部留保が増加傾向を続けており、特に景気が持ち直した 2013 年以降は大幅に増加している。他方、労働分配率の推移をみると、景気後退期には上昇し、回復期には下降する傾向にあるものの、現在の景気拡大局面においては、リーマンショック以前の拡大局面だった 2005～07 年頃と比較しても低い水準にある。

このように、企業利益と雇用者報酬との関係については、内部留保の増加等の要因によって、持続的に増大してきた経常利益の雇用者への分配が弱まってきていると考えられる。

こうした内部留保が積みあがる傾向について、経団連は 2017 春闘に向けた経営側の指針となる「2017 年版経営労働政策特別委員会報告」のなかで、「大企業 1 社平均の利益余剰金の額は 359 億円となるが、そのすべてを現金・預金で保有しているわけではないことは明らかである。利益余剰金の多くは、生産設備などの投資や、近年では海外企業の M&A など、積極的投資として活用されている」と内部留保は企業の持続的な成長と今後の競争力強化に不可欠な「成長投資」の原資であると、批判に対して反論する。

とはいえ、経済の好循環を継続していくためには、これらの企業の動向を踏まえつつも、適切に雇用の賃金底上げに向けた対応を進めていくことが重要と考えられる。

## （2）賃上げは復活したが配分のあり方は様変わり

2014 年の春闘では、多くの企業で久しぶりに定期昇給相当分(平均で 2%弱程度)だけではない「賃上げ」分が回答に盛り込まれた。ただし、過去 10 数年の春季労使交渉（春闘）を振り返ると組合側の要求から賃上げの代名詞だった「ベースアップ（ベア）」の文字はほとんど姿を消していた（連合の要求推移は付表参照）。2014 年の春闘における賃上げ回答をみると一部で「ベア」の表現が復活してはいたものの、単純に従来型の「春闘」がカムバックしたと言い切れない変化が見て取れる。

この間、経営側はグローバル競争の激化などを根拠に、労働側の戦術である「横並び」決着を排除し、個別企業の「業績」「支払い能力」を重視する姿勢を前面に打ち出してきた。労使が個別企業レベルの懸案課題を議論する場としての「春討」の意義は認めつつも、賃上げ（ベア）相場が波及する形での「春闘」の終焉を唱えてきた。

経営側のこうした対応だけでなく、この間の労使交渉の動向を振り返ると、「デフレ」経済の長きにわたる定着が「春闘」の性格を大きく変質させてきたといえる。

2014 年春闘の結果を見ても、過去への回帰を確認できる回答は見出せない。たとえば、回答表記には「ベア」という表現はあるものの、「賃金改善」「賃金改定」などの表現も散見される。

こうした表現が盛り込まれた背景のひとつに、1.および 2.で触れた 15 年に及ぶデフレ下で浸透した成果主義型の賃金制度の影響があるものと見られる。賃金カーブ全体を底上げする「ベア」ではなく、特定層や高評価者への配分を選択した企業労使が増えたということだろう。同年の経団連の「経営労働政策委員会報告」も特定層への配分を主張していた。個別企業の具体的回答のなかにも「若年層配分」といった賃上げ原資を一部に重点配分する表現がみられる。

## （3）最低賃金の引き上げは続くものの雇用への影響は限定的

過去の政権に比べて安倍政権は最低賃金引き上げに積極的な姿勢を示している。安倍政権の発足以前から最低賃金の引き上げについては、政労使で目標金額とおおまかな年限が合意

されてきた。2010年、当時の民主党政権下で鳩山首相が主導して開かれた「雇用戦略対話」で、「目標案としては、できる限り早期に全国最低 800 円を確保」することなどが政労使間で合意された。

2012年末に発足した第二次安倍政権の下では、賃金上昇と企業収益向上の好循環を実現する観点から、「最低賃金の引上げに努める」（「日本再興戦略」（2013年6月）との方針が示された。さらに、翌14年6月に閣議決定された「日本再興戦略（改訂2014）」では、最低賃金の引上げについて、初めて「年率3%程度」を伸び率の目途とすることが明記された。

その後、2015年11月の安倍首相が経済財政諮問会議で、「最低賃金を、年率3%程度を目途として、名目GDPの成長率にも配慮しつつ引き上げていくことが必要である。これにより、全国加重平均が1,000円となることを目指していく」と発言し、関係大臣に対応を指示した。最低賃金を年率3%程度のペースで引き上げるだけでなく、金額面でも1,000円を目指すことが示されたことになる。

これを受け、2016年度の最低賃金引き上げは25円（前年度比プラス3.1%）となった。最低賃金が日額との併記ではなく時間額に一本化されてから比較可能な2002年度以降で最大の引き上げ幅となった。こうした政策的な後押しもあり、2012～2016年の4年間で、全国加重平均で749円から823円へと74円と大きく引き上げられた。

なお、2017年度の地域別最低賃金の引き上げ目安を審議する中央最低賃金審議会は、7月25日に全国平均で25円（3.0%）の引き上げを決めた。今後、都道府県別に地域別最低賃金の改定が決定されるが、目安通り引き上げられれば、3%以上の引き上げは2年連続となる。



出所：厚労省ホームページ「平成28年度地域別最低賃金額答申状況」

アベノミクスの下で最低賃金が大幅に引き上げられる一方、正規・非正規とも雇用の改善が続いている。こうした動向をみると、最低賃金の引き上げが及ぼす雇用への影響が極めて

限定的になっているといえる。

また、雇用の質的な面に着目すると、15～54歳層については、2013年1～3月期以降、「非正規雇用から転換した正規雇用労働者」の数が「正規雇用から転換した非正規雇用労働者」の数を上回り続けており、特に15～34歳において非正規雇用から正規雇用へ転換する傾向が顕著となっている。

さらに、いわゆる「同一労働・同一賃金」の視点に立った非正規社員の処遇の改善については、昨年12月20日に政府の働き方改革実現会議で示された「同一労働同一賃金ガイドライン（案）」の実効性を担保するために、2017年秋の臨時国会で関連する労働契約法、パートタイム労働法、労働者派遣法の改正が予定されている。

このように、正社員化の進展、同一労働同一賃金の法制化も今後非正規雇用の処遇改善の追い風になりつつある。

#### （４）2017春闘で顕在化した相場の形成・波及における構造変化

賃上げ春闘が復活して4巡目となった2017年の春闘は、自動車・電機といった大手交渉が賃上げのパターン・セッター役となり、それが中小企業に波及していくトリクルダウン型の波及システムに大きな変化がみられた。これまでの相場形成役だった自動車、電機など金属大手の回答は総じて昨年実績を下回り、昨年並みのベアを経済界に要請した安倍首相も、「欲を言えばもう少し力強い賃上げを望みたかった」と述べた。

しかし、その後の推移をみると、これまでの相場形成・波及メカニズムに構造的な変化の兆しが出てきている。まず、非製造業系の企業で金属大手企業を上回る回答がみられたほか、中小企業や非正規労働者の賃上げ率が大手や正社員を上回る傾向があらわれている。賃上げ春闘が復活してから4年目を経て生じた、春闘の構造変化を象徴する異変は、①大手の相場形成・リード役の不在、②大手を上回る中小における賃上げ動向、③引き上げ率で正規を上回るパート社員の賃上げ——といった形で、顕在化している。

例えば相場形成役のトヨタ自動車は基準内の引き上げ（定昇給相当除く）1,300円で前年実績を200円下回った。一方、本田が昨年を500円上回る1,600円、スズキも300円増の1,500円、昨年同額がダイハツとヤマハ発動機で1,500円、前年割れながら日野が1,400円となった。このように、これだけ多くメーカーがトヨタ超えを回答したのは前例がない。業界トップのトヨタの賃上げを上回ってはいけないという不文律が崩れたといえる。

また、トヨタ自動車のグループ企業労組でつくる全トヨタ労連でも加盟組織の約3割にあたる37組合でトヨタ自動車の1,300円上回ったと発表した。

このように、業界トップ企業の賃上げが天井相場となるのではなく、同一産業内でも、“横にらみ”意識が薄れ、個別企業の置かれた状況に応じたベアや賃金改善の回答が出てきている。企業グループ内においても同様の動きが見られ、親会社を上回るベア回答も珍しいことではなくなった。

春闘における賃上げのパターン・セッター役は 1970 年代後半に鉄鋼から自動車に移った。といってもトヨタ自動車天井となるパターンが約 40 年の長きにわたって続いてきた。第 4 次産業革命とも言われる産業構造の大転換が春闘にも影響を及ぼしてきたといえそうだ。

労働側は賃上げパターン・セッターのあり方についてはすでに、連合が 2013 年春闘を総括した「2013 春季生活闘争まとめ」で課題を提起していた。「春季生活闘争の枠組みについては、産業構造変化や同一産業内でも企業ごとに業績に乖離がある中では、特定の産業・企業がいわゆるパターン・セッターを担い、トリクルダウン的に社会的波及を図ることが困難な状況」との見解を示していた。そして、全体の底上げ・底支えによるボトムアップが必要だとの方針を前面に打ち出しており、人手不足の追い風もあり、賃上げ春闘復活 4 年目で、その戦略が実を結びつつあると見ることもできる。

こうした異変が生じた大きな要因としては当然ながら、人手不足がある。これが底流となり中小企業や非正規雇用での賃上げは、昨年実績を上回る流れが形成されている。厚生労働省が発表した 4 月の有効求人倍率（季節調整値）は前月比 0.03 ポイント上昇の 1.48 倍となり、バブル期の最高（1990 年 7 月の 1.46 倍）を超え、高度成長終焉直前の 74 年 2 月以来、43 年 2 カ月ぶりの極めて高い水準となった。また、2 月の完全失業率は 2.8%（総務省・労働力調査）となり、22 年 2 カ月ぶりに 3% を割り込んだ。こうした労働需給の逼迫が、中小企業・非正規雇用で昨年実績を上回る形での処遇改善トレンドを生んでいるといえよう。

中小企業の会員で組織する日本商工会議所の調査によると、2017 年度に定期昇給やベースアップを実施した目的のうちもっとも多かったのが「人材確保・定着」（82.8%）だった。

#### （5）賃上げ率で中小及び非正規雇用が正社員を上回るトレンドが生まれる

前述した中小企業及び非正規雇用において加速しつつある賃上げトレンドをデータに即してみる。まず、規模別の賃上げ状況については、5 月 9 日時点で集計したナショナルセンター連合の回答状況が参考となる。平均賃金方式での賃金引き上げの状況（3,978 組合、約 242 万 1,415 人）は、定昇相当込みの賃上げ平均額（加重平均）で 5,806 円、率は 1.99% で、前年同期に比べ、額で 109 円、率でも 0.03 ポイントそれぞれ下回った。これを規模別にみると、300 人以上の組合の定昇相当込みの賃上げ平均額は、額で 5,960 円、率で 2.01% となり、こちらも前年同期比額でマイナス 132 円、率もマイナス 0.03 ポイントだった。これに対して、組合員数が 300 人未満の中小企業の組合は額が 4,598 円、率は 1.90% で、こちらは前年同期に比べて額で 84 円、率でも 0.04 ポイント上回っている。

また全体集計のうちベア・賃金改善分として定期昇給分以外の賃上げ額・率が明確に区分できる組合では、300 人以上が 1,327 円、0.45% なのに対し、300 人未満は 1,382 円、0.58% と、額・率ともに組合員数が 300 人未満の中小企業の方が 300 人以上を上回っている（図表 13）。

2015 年と 16 年の規模別の回答集計では、大手と中小の引き上げ額に乖離がみられ、賃金引上げが実施されたとはいえ、規模間格差は拡大していた。それが、2017 年春闘ではこの時

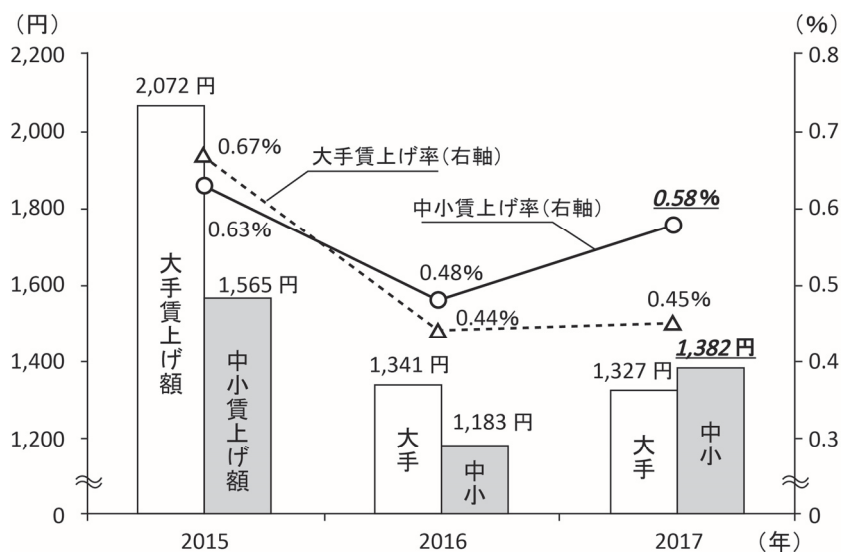
点で額・率とも中小が大手を上回る回答を引き出したことになる<sup>9</sup>。

加えて、非正規雇用の賃上げ率が正社員を上回るトレンドが継続している。流通・小売など幅広くサービス業をカバーしパートタイム労働者の組合員が過半数を占める UA ゼンセン（160万人）が4月末時点でまとめた交渉状況によると、同時点で、全体で組合員約118万人が妥結しており、パートタイム労働者の一人当たりの平均引き上げ率（定昇、ベア等込）は2.31%となり、正社員の引き上げ率1.99%を上回っている。この逆転現象は昨年から生じており、2年連続でパートタイム組合員が正社員組合員の引き上げ率を上回るトレンドが形成されている。

UA ゼンセン本部はこの背景に最低賃金の引上げと昨年末に政府から示された同一労働同一賃金ガイドライン案の影響をあげる。こうした動向をみると、正社員の処遇改善を中心になされてきた企業内の分配構造に変化が生じつつあるといえるのかもしれない。

図表 13 連合集計による規模別回答額・率の推移

[大手組合と中小組合の賃上げ回答額・率の推移]



注：大手組合は組合員数が300人以上、中小組合は組合員数が300人未満。「2017 春季生活闘争第5回回答集計結果」、「2016 春季生活闘争第5回回答集計結果」および「2015 春季生活闘争第5回回答集計結果」の賃上げが明確に分かる組合の集計より作成。

## 5. 賃金体系・決定システムを巡る課題

### (1) 少子高齢化による人手不足が継続・深刻化へ

少子高齢化の進行により、わが国の生産年齢人口は1995年をピークに減少に転じており、総人口も2008年をピークに減少に転じている。少子高齢化の影響もあり、先に見たように

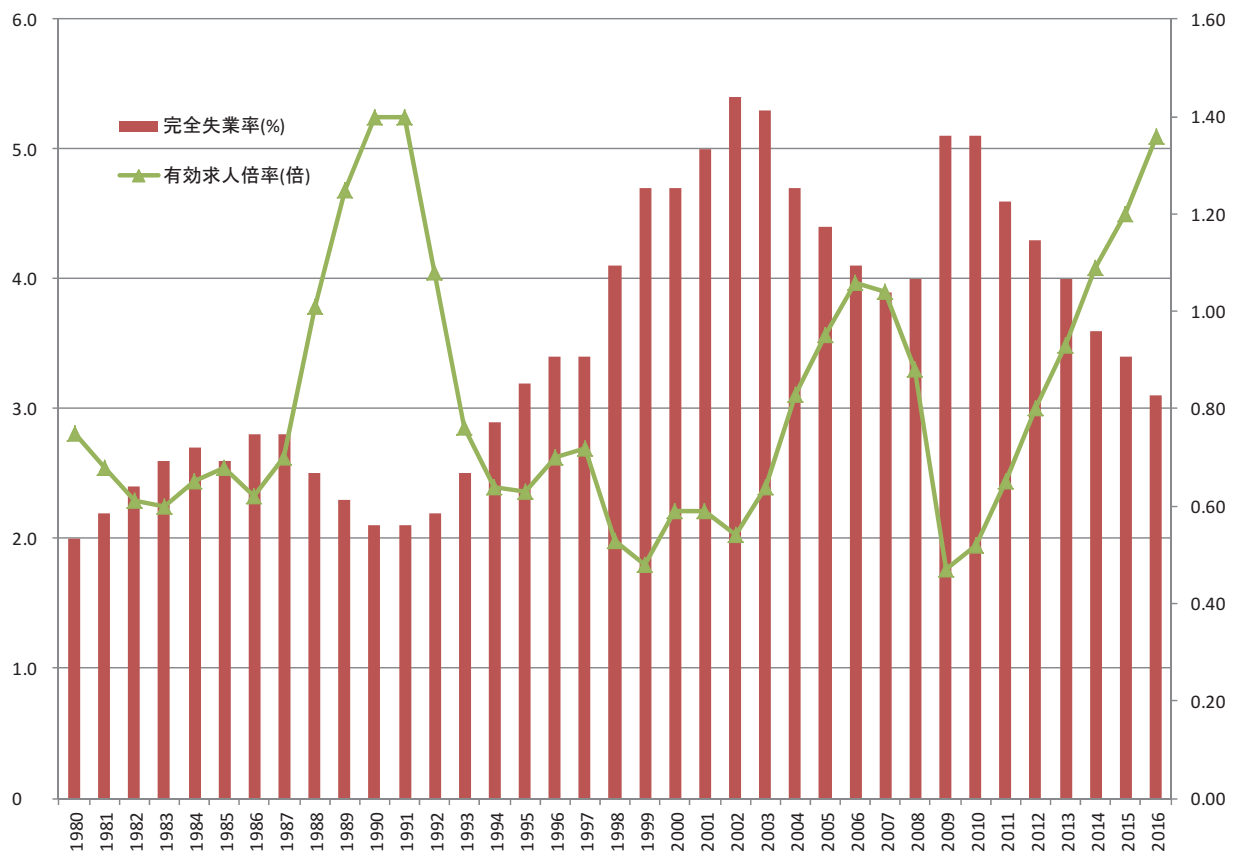
<sup>9</sup> なお、連合が7月5日に発表した2017闘争の回答集計結果によると、平均賃金方式（集計組合員数による加重平均）による賃金引上げは300人以上で前年比マイナス109円の5,909円となる一方、300人未満では同比150円増の4,490円となり、若干ではあるが規模間格差の是正が図られている。



労働市場では需給が引き締まり、人手不足の状況はバブル期並みとなっている。しかし、賃金の伸びは、過去の労働需給が逼迫していた局面と異なり、緩やかなものとなっている。

昨今の有効求人倍率の改善は、求人数の増加と求職者数の減少が背景にある。有効求人数は、リーマンショック後の2009年には120万人台で推移していたが、その後長期にわたって増加が続いている。その背景として、高齢化やインバウンド需要の高まりなどがあり、リーマンショック後は、医療・福祉や卸売・小売、飲食・宿泊などでの求人数が増加してきた。2016年以降は建設業も増加に転じ、2016年後半からは業績が改善した製造業も増加している<sup>10</sup>。

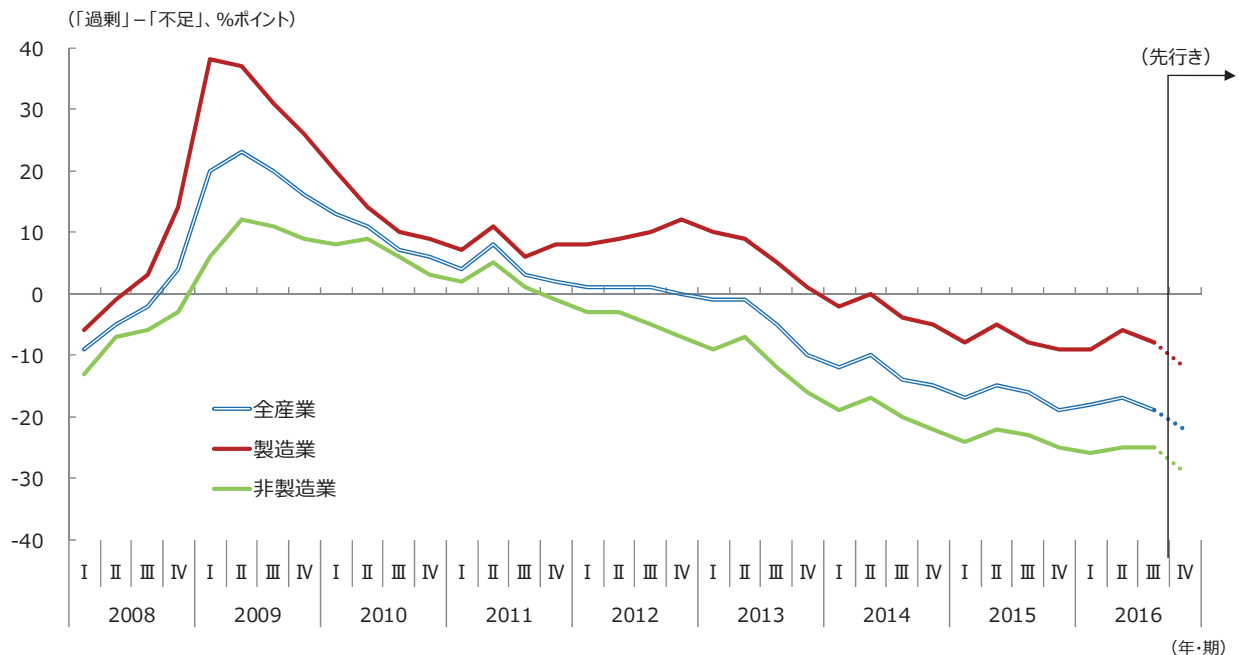
図表 14 完全失業率と有効求人倍率の推移(1980～2016年)



出所：総務省「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」

<sup>10</sup> 厚生労働省が発表した今年6月の正社員の求人倍率は0.02ポイント上昇の1.01倍で、正社員だけの集計を始めた2004年11月以降初めて1倍を超えた。パートタイム労働者等の非正規雇用だけではなく、正社員の人手不足感も急速に強まっている。

図表 15 雇用人員判断 D. I. の推移



注：グラフでは、3月調査の値を1～3月期の値、6月調査の値を4～6月期の値、9月調査の値を7～9月期の値、12月調査の値を10～12月期の値としている。

出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

図表 15 によって企業の雇用人員判断 D.I.（「過剰」－「不足」）の状況をみると、完全失業率が低下・有効求人倍率が上昇傾向に転じた 2009 年から企業の不足感が強まり出し、非製造業では 2011 年 10～12 月期、製造業では 2014 年 7～9 月期から不足超過の状態にある。その後も現在に至るまで不足超過の状況は継続し、慢性化・深刻化するとの見方も強い<sup>11</sup>。

## （２）なぜ労使は賃上げに慎重なのか——白書はリスク回避意識を指摘

このように労働力需給が逼迫しているにもかかわらず、先に見たように賃金の伸びは緩やかとなっている。その要因について、今年 7 月 21 日に発表された「平成 29 年度年次経済財政報告（経済財政白書）」（内閣府）は当機構の調査などを引用して、分析している。

まず、白書が指摘する要因としては、フルタイムで働く「一般労働者」の名目賃金が緩やかに増加する一方、パート労働者の労働者全体に占める割合（パート比率）は上昇を続けており、労働者全体で見た名目賃金上昇率を押し下げていることをあげる。ただし、先に見たように正社員化の進展など、2017 年に入ってからパート比率の伸びが鈍化していることから、パート比率による平均賃金の下押し圧力は縮小しているとする。

一方、バブル期並みの労働力需給逼迫に直面しながら、当時ほど名目賃金の上昇が見られない要因として、同白書は、91 年度の経済白書（経済企画庁（1991））を引用。バブル期の

<sup>11</sup> 当機構の「人手不足の現状等に関する調査」（2016年）によると、人手不足を感じている企業の7割超が、いっそうの深刻化や慢性的な継続を予想している。

人手不足状況について、企業は人材確保のため、賃金の引上げではなく、労働時間の短縮によって待遇改善を行ったとの分析結果を紹介する。当時は、週 40 時間制への移行を柱とする労働基準法の改正による労働時間短縮の動きもあり、「人手不足の中、企業が一人当たり労働時間を削減しつつ、労働者数を増やすことで労働需要を満たそうとする行動は、現在の『働き方改革』と相似形であり、人手不足下では不可避なものといえる」との見方を示している点が注目される。

また、バブル期には積極的な設備投資を背景に資本装備率（雇用者一人当たりの資本ストック）が年平均 3%以上増加していたのに対し、2012～15 年の 3 年間の平均で、やや減少していることを上げ、「名目賃金の上昇率を引き上げるためには、労働生産性の上昇による底上げが不可欠である」と強調する。

その一方、労働力需給が逼迫するなか、賃金上昇に勢いがいないもう一つの要因として白書は、労使のリスク回避的な姿勢が賃金引上げを抑制している可能性を示唆する。

白書は「バブル崩壊以降長く続いた経済の低迷の中で、雇用の維持のため労働者側は長く賃金抑制による人件費の抑制を甘受せざるを得ない状況が続き、賃金をめぐって労使間が厳しく対立する局面が少なくなったことが背景にあると考えられる」との見解を示す。さらに、人件費抑制の一環として、大幅な新規採用抑制が行われたため、「労働者は安定した職を得、それを維持することを優先する意識が強くなっている」と分析する。

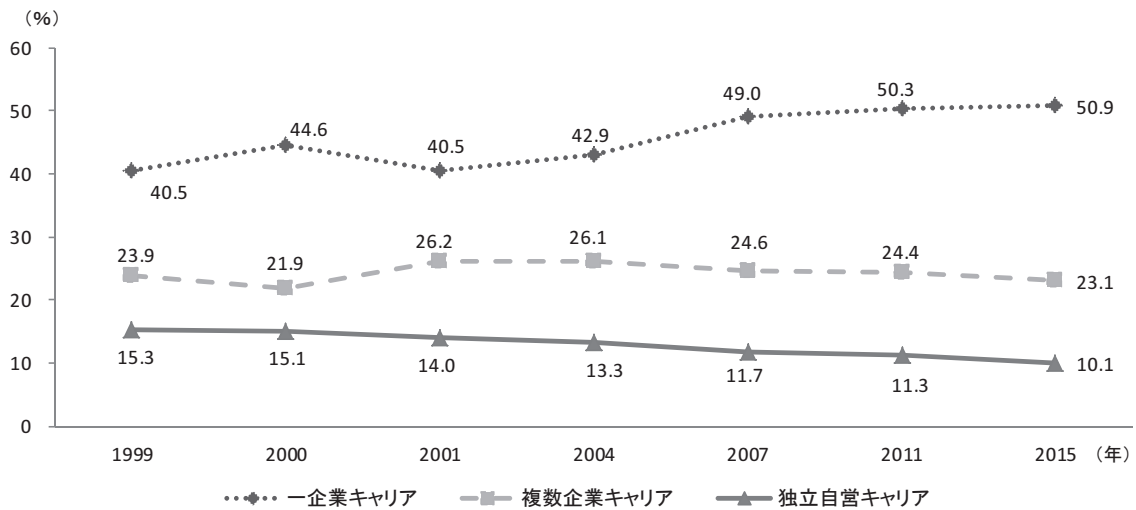
その分析に当機構が 1999 年から定期的実施している「第 7 回勤労者生活に関する調査」（意識調査）<sup>12</sup>を取り上げる。図表 16 にあるように、同調査によると労働者の意識は、理想のキャリア形成として 1 つの企業に長く勤め管理的な地位や専門家になるキャリアを望む者（「一企業キャリア」）の割合は 1999 年の約 4 割から 2015 年には 5 割超となっている。

他方で、複数企業での経験や独立を志向する層が減少しており、特に独立自営キャリアは 99 年の 15%から 10%まで低下している。こうした結果を踏まえて、白書は「時系列に見ると、『一企業キャリア』を選択する割合がゆるやかな上昇傾向を示す一方、『複数企業キャリア』『独立自営キャリア』を望む割合は、低下傾向を示している。こうした労働者側のリスク回避的な選好は、賃金上昇より雇用の安定を求める姿勢につながり賃金決定に関する交渉力を弱めている可能性がある」と指摘する。

---

<sup>12</sup> 同調査は、勤労者生活の実態を把握するために、終身雇用・年功賃金に代表される日本型雇用慣行や職業生活に関する意識とともに、生活満足度や社会のあるべき姿など社会全般にわたる意識について明らかにすることを目的に、1999 年から調査をはじめ、今回で 7 回目（1999 年、2000 年、2001 年、2004 年、2007 年、2011 年）。2015 年に実施した調査は 20 歳以上の男女 4,000 人を調査対象に、2,118 人から回答を得ている。

図表 16 望ましいキャリア形成



出所：JILPT「第7回勤労者生活に関する調査」(2015)

一方、企業側のリスク回避的な姿勢の象徴としては、先にみた内部留保の増大といった形であらわれてきていると見ることもできる。こうした背景を踏まえて、白書は「労使双方が変化を恐れ、経営の安定を優先する下では、互いが企業内の論理に基づき賃金交渉を行うため、外部の労働市場においていくら賃金上昇圧力が高まっても内部労働市場には波及しにくい」との見方を記している。

しかし、高齢化が進むなか、企業が女性や高齢者など多様な人材の更なる活用が必要になってくると、これまでの内部労働市場及び企業内の論理を前提とした制度設計・発想からの脱却が求められるのではないだろうか。

### (3) 修正が求められる賃金体系および賃金決定システム

バブル崩壊以降、長期にわたる景気低迷やデフレ経済を経験する中で、労働組合側が賃上げ要求に自制的だったのは、高度成長期から踏襲されてきた、過年度物価の上昇分を次の年の春闘で取り戻すという、要求の組立て方そのものにあるともいえる。

わが国経済は1990年代後半以降、長期のデフレに陥り、消費者物価の長期推移をみると、1995年には前年比マイナス0.3%となった後、1999年から2005年までの7年間にわたり、マイナスが続くデフレを経験した。その間、賃上げ率が低下傾向にあった。経済が停滞するなか、企業や家計による消極的な行動が定着することで、需要の不足がさらに経済を縮小させ、物価の下落と賃金の減少が相互に起こるデフレスパイラルに陥っていた。

その後、アベノミクスでは2%の物価目標を設定しているものの、2016年以降は前年比ゼロ近傍で推移している(図表17)。

物価上昇率を重要な指標として総合的判断で決定する1990年以降の連合の賃上げ要求方

針の推移をみると、極めて過年度物価に感応的な要求を組み立てていることが分かる(付表)。2000年代に入ると、組合の賃上げ要求からベースアップの文字は消え、長く定期昇給程度(賃金カーブ維持)の要求を続けてきた。一方、企業もこうした労組側の要求を踏まえ、物価が下落しても定期昇給をほぼ維持し、その代わりにベースアップを抑制してきたといえる。こうした経過の中で、企業は雇用の安定・維持を前提にしつつ、前半の1. 2. で概観した賃金制度改革を試みてきたと見ることができる。この過程で、JILPT調査で見た定期昇給の廃止および水準の見直しが実施されてきたことから、定昇維持といっても2%を切る水準での決着が定着してきたとも言える(図表8)。

このときの人事・処遇制度の見直しについては、これまでの年功序列を前提とした集団的管理から、成果主義の導入による個別的管理に移行させることを大義名分としていた。しかし、事実上はバブル以降、過剰とされてきた労務費の削減を企図したケースも多かった。

こうした過去の経緯を振り返ると、今後は人手不足が深刻化し、同一労働同一賃金および働き方の多様化を含む働き方改革が実行されていくことになれば、従来のように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メカニズムは機能していかなくなることも想定される。

さらに、第四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まで以上に重視されるならば、賃金体系のみならず賃金決定のあり方を含めて大幅な修正を余儀なくされる可能性も否定できない。

図表 17 消費者物価及び国内企業物価の動向

	消費者物価				国内企業物価	
	総合		生鮮食品を除く総合	生鮮食品及びエネルギーを除く総合		
	指数	前年比	前年比	前年比	指数	前年比
		%	%	%		%
2012年	96.2	0	-0.1	-0.4	98	-0.9
2013年	96.6	0.4	0.4	-0.2	99.2	1.3
2014年	99.2	2.7	2.6	2.2	102.4	3.2
2015年	100	0.8	0.5	1.4	100	-2.3
2016年	99.9	-0.1	-0.3	0.6	96.5	-3.5
2017年 1月	100	0.4	0.1	0.2	97.7	0.5
2月	99.8	0.3	0.2	0.1	98	1.1
3月	99.9	0.2	0.2	-0.1	98.2	1.4
4月	100.3	0.4	0.3	0	98.4	2.1
5月	100.4	0.4	0.4	0	r 98.4	r 2.1
6月	100.2	0.4	0.4	0	p 98.4	p 2.1
7月	[ 99.7 ]	[ 0.1 ]	[ 0.2 ]	[ -0.1 ]		

注：1) 2015年=100

2) 消費者物価の[ ]内は東京都区部の中速報値。

出所：消費者物価は総務省「消費者物価指数(全国、東京都区部)」、国内企業物価は日本銀行「企業物価指数」。

付表 連合の賃上げ要求方針

1990年	8～9%前後を目標
1991年	8～9%中心
1992年	8%中心 2万円以上
1993年	7%中心 2万円以上
1994年	5～6% 2万円以上
1995年	1万4,000円中心
1996年	1万3,000円中心
1997年	1万3,000円中心
1998年	1万5,000円中心
1999年	ベア 3,200円以上
2000年	純ベア1%
2001年	純ベア1%
2002年	賃金カーブ+ $\alpha$
2003年	賃金カーブ維持分
2004年	賃金カーブ維持分
2005年	賃金カーブ維持分
2006年	カーブ維持+賃金改善
2007年	カーブ維持+賃金改善
2008年	カーブ維持+賃金改善
2009年	ベア(1%台半ば)
2010年	賃金構造維持分
2011年	賃金構造維持分
2012年	カーブ維持+回復分 1%
2013年	カーブ維持+改善分 1%
2014年	定昇・賃金カーブ維持分(約2%)+賃上げ(1%以上)
2015年	定昇・賃金カーブ維持分を前提に約2%以上の賃上げ
2016年	2%程度基準、定昇相当含め 4%程度
2017年	2%程度基準、定昇相当含め 4%程度



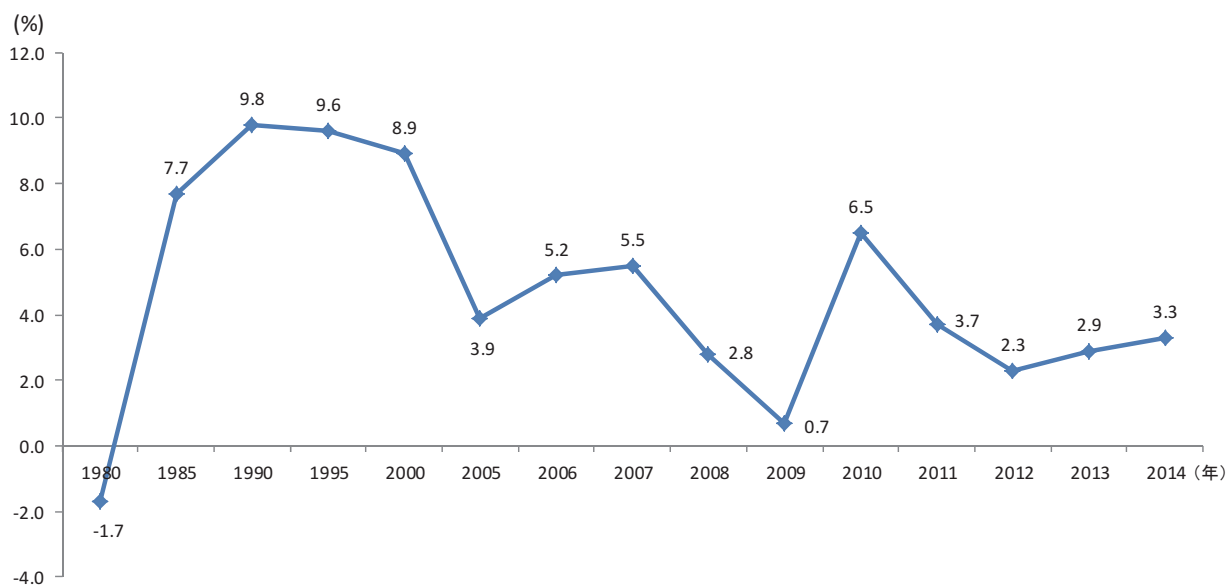
## 韓国の賃金体系の発展方向

韓国労働研究院 賃金職務革新センター所長  
オ・ゲテク

### 1. 序論

韓国の労働市場は変化している。過去には高成長と高い出生率という労働市場にとって有利な環境にあった。労働市場の需要の面では、高成長の中で企業が成長する過程にあったため雇用が創出され、企業内部でもより多くの人材と高い職級の需要が創出され続けた。労働市場の供給面でも、高い出生率により人材の供給が豊富で、韓国の高い教育熱により人的資源の水準も相対的に高いほうだった。しかし図 1 で示すように、1998 年のアジア通貨危機以降、韓国の経済成長率は相対的に低成長に転じた。また図 2 で示すように、OECD 主要国と比較すると、相対的に高かった経済成長率が今はほとんど同じような水準になりつつあることがわかる。図 3 で示すように、韓国の人口構造は、14 歳以下の人口が減少し続けており、65 歳以上の人口が増加し続けている。また図 4 で示すように、OECD 主要国と比較してみると、以前は韓国の高齢者の割合は低い水準だったが、今ではほぼ同じ水準となった。韓国の低い出生率を考慮すると、近い将来、韓国が他の OECD 主要国よりも高い水準に達すると予想される。

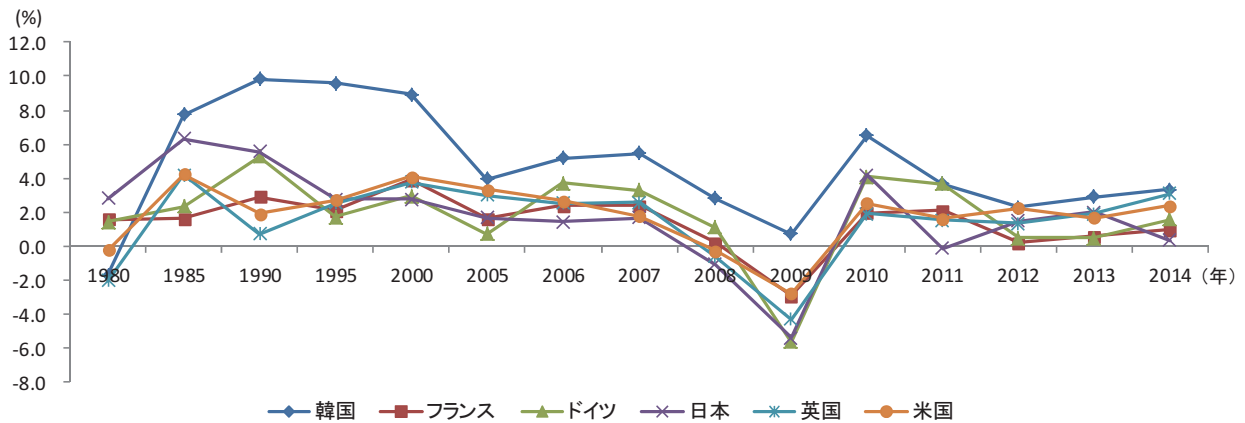
図 1 韓国の経済成長率（1980-2014）



出所：統計庁、国民計定-年間指標

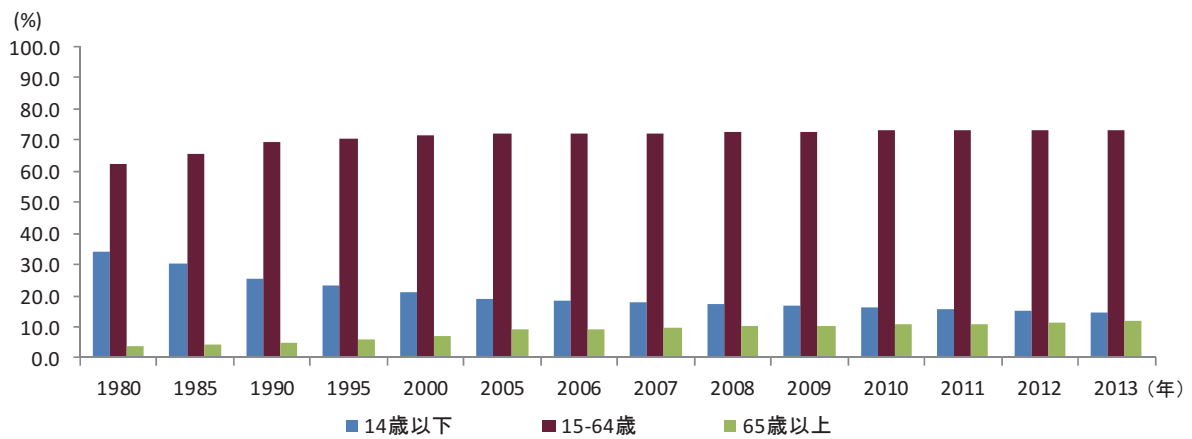


図2 OECD主要国との経済成長率の比較（1980-2014年）



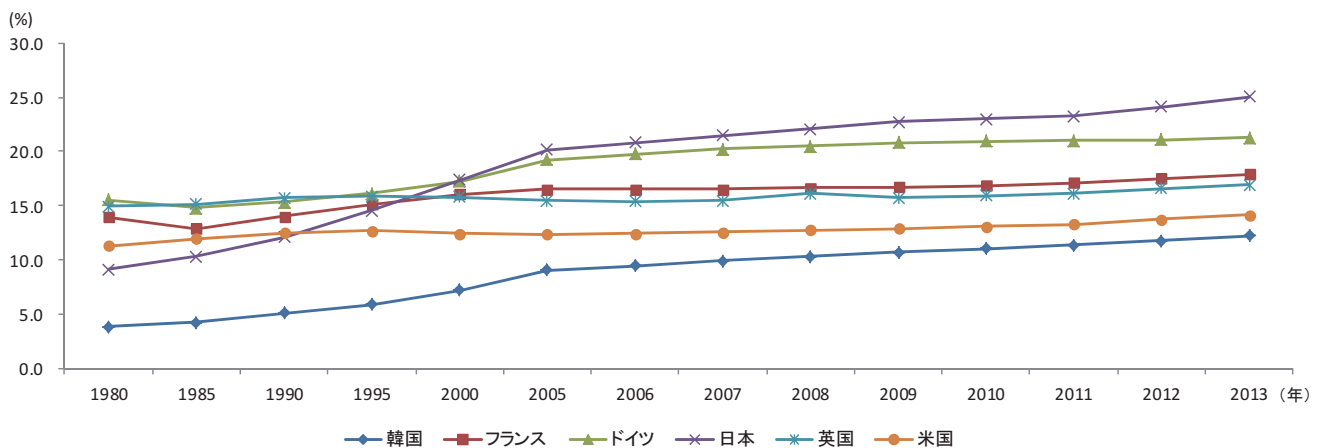
出所：世界銀行

図3 韓国の人口構造変化の推移（1980-2013年）



出所：統計庁、将来の人口推計-人口構造

図4 OECD加盟国の高齢層の割合（1980-2013年）

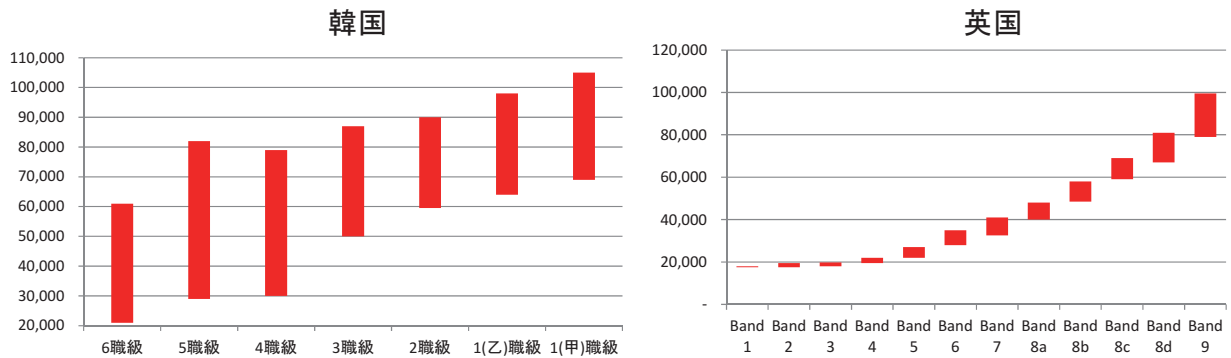


出所：OECD Elderly Population.

このような労働市場の環境変化により、人的資源管理にも変化が求められる。韓国の伝統的な人事管理は、入職期の学歴主義、在職期の年功制に要約することができる。このような学歴主義と年功制中心の労働市場の仕組みは、経済成長期においてある程度肯定的な機能を発揮したといえる。経済成長の初期には、一般的な知識を有する労働者を採用し、組織に対する献身に基づき、長期的に熟練を蓄積することが人材管理の最も重要な課題であった。このような面で学歴中心の採用慣行と年功型の給与体系は肯定的な役割を果たしたと思われる。しかし労働市場の環境が変化し、学歴と年功制中心ではなく、職務要件と成果を中心とする仕組みの重要性が高まっている。労働市場では、入職期には学歴を含む職務要件を反映できるさまざまな能力が重要となっており、在職期には年功を含む職務価値と成果を反映できるさまざまな要因を考慮する必要性が高まっている。これにより、過去の年功制に基づく安定した賃金体系から、職務価値や能力、成果など、さまざまな要因を考慮した公正かつ持続可能な賃金体系に改正される必要がある。

過去の年功制中心の賃金体系により韓国の賃金分布は、年齢や勤続年数の影響を強く受けるという特徴を持っている。これは過去の熟練の蓄積が重要だった経済成長期の影響と思われる。このような賃金体系の問題点としては、年功制の影響力が強く、同一価値労働同一賃金の原則を守るのが難しいということである。同一価値労働同一賃金の原則が守られるためには、同じような仕事をする労働者に対して同じような賃金を、異なる仕事をする労働者に対しては異なる賃金を支払わなければならない。しかし年功制の影響が強い賃金体系の場合、同じような仕事をしていても勤続年数が長ければ賃金が増加するため賃金が異なり、異なる価値の仕事をしていても勤続年数による賃金の増加により、同じくらいの賃金を得ることができるようになる。図5は、公共機関の賃金体系で、左は韓国の公共機関、右は職務給の伝統が強い英国の公共機関の賃金体系を示している。韓国の公共機関の賃金体系は、二つの問題、すなわち同じような仕事をする人たちの賃金分布があまりにも広く、異なる価値の仕事をする人たちと重なる部分が広すぎるという問題を示している。英国の公共機関の賃金体系は、対照的に同じような仕事をしている場合でも賃金分布が相対的に狭く、異なる価値の仕事をする職務と重なる部分もかなり少ない。もう一つの違いは、韓国の公共機関の賃金体系では低い職級の賃金分布が比較的広いのに対し、英国の賃金体系では高い職級の賃金分布が広くあらわれるということである。高い職級の場合、自身の意思決定と成果が機関の成果により多くの影響を及ぼす可能性が高いため、成果による差をつける必要があり、したがって高い職級の賃金分布がより広くあらわれる可能性が高い。しかし韓国の場合、勤続年数が長い労働者の賃金上昇により、むしろ低い職級の賃金分布がより広くあらわれる傾向にある。これは勤続年数による賃金上昇が成果による賃金上昇を相殺し、成果中心の賃金体系構築の障害要因として作用する可能性がある。したがって同一価値労働同一賃金の原則の実現と成果中心の賃金体系の構築のためには、勤続年数による急な賃金上昇を緩やかにする必要があり、そのために初任給の調整など賃金体系の改正が必要と思われる。

図5 韓国と英国の公共機関の賃金体系



韓国の労働市場であらわれている別の賃金格差の原因は、企業規模に応じた賃金格差である。韓国の中小企業の賃金水準は、2004年に大企業で59.8%から2014年56.7%に下落する傾向にあり、時給で計算しても58.3%から56%に低下する傾向にある。このような企業規模別の賃金格差の原因は、韓国の独特な元請・下請構造にあるといえる。韓国は、輸出主導型の経済モデルを構築する過程で、大企業が主導的な輸出戦略を発展させた。この過程で、中小企業は主に大企業の部品や中間工程を担当し、大企業はこれらの部品を組み立てて完成品を作りこれを輸出するという形で機能分化が進んだ。このような中小企業と大企業の機能分化は、輸出主導型の経済では効率性を示したと評価できるが、大企業と中小企業との間の交渉力の面では、大企業を中心とする企業の構図ができ、力の不均衡をもたらした。問題は、このような交渉力の不均衡が労働者の賃金水準にも影響を及ぼすことであり、大企業の高賃金と中小企業の低賃金という二重の労働市場の構造をつくったということである。もちろんこのような賃金水準の差が付加価値の創出や生産性といった客観的な根拠に基づくものであれば問題となる余地は少ないが、単にどのような規模の企業で働いたかによって賃金水準に大きな格差が発生するのは望ましい現象とはいえないだろう。韓国の場合、西欧とは異なり、職種別労働市場ではなく企業別労働市場が発達したのも、企業規模別の賃金格差発生の原因として作用したと思われる。西欧は産業別協約や産業別交渉の過程で産業の賃金水準がある程度調整できる構造であるのに対し、韓国は企業別労組であるためこのような過程になりづらい。このような企業規模別賃金格差を縮小するためには、産業レベルでは産業別労働組合のような交渉の仕組みを構築する取り組みが必要であり、このような構造を機能させるため産業レベルの職務評価ツールの開発といった作業も必要である。また大企業は中小企業の仕事について正当な価値を与え、これに相当する代金を支払う慣行を構築する必要がある。中小企業の雇用主は労働者に対して労働の対価に応じた公正な賃金を支払う必要がある。

最後に、労働市場の賃金格差の根源は雇用形態によるものである。韓国は、1998年のアジア通貨危機前後に非正規職の制度が導入され、その後、非正規職の規模が拡大した。このような規模の拡大のほかに正規職と非正規職の間の賃金格差も拡大した。韓国の中小企業の非

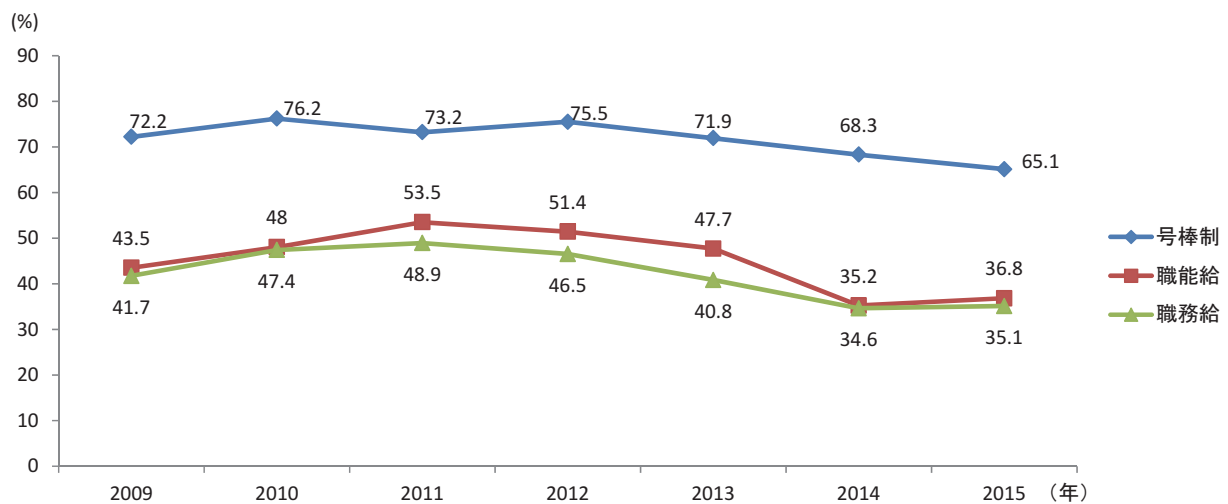
正規職の賃金は、中小企業の正規職の賃金の78.1%から68.4%まで減少し、大企業の非正規職の賃金も正規職の賃金に比べ73.8%から66.1%まで減少した。大企業の正規職と中小企業の非正規職の賃金を比べた場合、2004年41.6%から2014年40.7%程度の水準にとどまっている。このような正規職と非正規職の間の賃金格差は、付加価値の違いや生産性の違いのような客観的な根拠によるものであれば問題は少ないが、違いのうちの一部は単なる雇用形態の違いによるものと思われる。非正規職の場合、雇用期間も定められており、雇用の安定性においても不利な立場にあるため、このような正規職と非正規職の賃金格差は、非正規労働者にとって雇用の安定性と労働条件において二重の不利となり、大企業の正規職に入るための競争を激化させ若者の労働市場への参入時期を遅らせる要因として作用している。また非正規職が、正規職になるための橋渡し役としてではなく、一度非正規職になるとずっと非正規職にとどまるという非正規職の蟻地獄にはまってしまう現象を引き起こした。非正規職の規模を縮小するためには、常時かつ継続的な業務を行う者は基本的に正規職として採用し、企業の中核的な活動状況などに応じて子会社や派遣、請負などを適切に活用する方法を考える必要がある。ただし、子会社を実質的に派遣や請負のように活用できないようにし、派遣や請負の乱用を防止する対策が必要である。非正規職の待遇については、基本的に同一価値労働同一賃金の原則に基づき、同じ職務を担当する場合、雇用形態にかかわらず同じ待遇を受けられるようにすることを原則とする必要がある。さらに非正規職の場合、雇用の安定性が低いため、これを補償するために雇用安定手当のような相対的に高い賃金を支払う方策も考える必要がある。このような状況で企業は、その職務の特性を考慮し人材を職務安定性の高い正規職として採用するか、もしくは相対的に高い賃金を支払っても雇用の柔軟性が確保できる非正規職に採用するかを考慮し、雇用形態を決定するものと思われる。

このように韓国の労働市場は、内部労働市場（企業内部）では互いに異なる職務の賃金水準をどのように決定するかの基準設定が必要であり、外部労働市場（企業間）では同じ職務を行う労働者の賃金水準をどのように調整するかの問題を解決しなければならないという課題を抱えている。特に勤続年数による賃金の上昇をどのような方法で調整するか、企業規模による賃金格差をどのように解決するか、雇用形態による賃金格差をどのように解決するかなど多くの課題がある。問題をさらに困難にしているのは、現在の雇用統計は全体の賃金格差を示すだけで、職務の価値などを考慮した際に正当な差がどの程度あり、実質的な差別に当たる部分はどの程度なのかがいまだに不明瞭である。賃金格差そしてさらに賃金差別の実質的な判断には、職務の価値や人的資本の水準など賃金の違いを説明することができる賃金の差と、このような要因によって説明することができない賃金の差を判断することができる基準と、これに基づく統計の収集と分析を先行する必要がある。

企業内の異なる職務の相対的な賃金の差の基準は、結局のところ基本給をどのような基準によって決定するかの問題である。一般的に知られている基本給の賃金体系には、職務の相対的な価値による米国や英国などの職務給、役割の相対的な価値による日本の役割給、過去

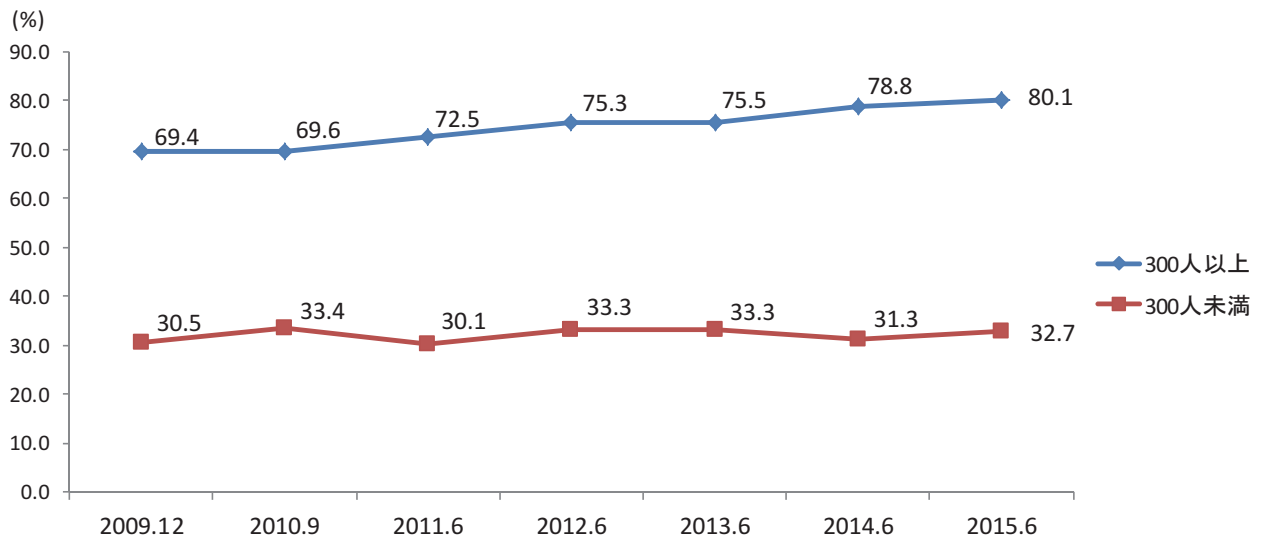
に日本で採用された熟練水準による職能給、日本と韓国の伝統的な方法である勤続年数による年功給がある。現在韓国の労働市場の状況から見ると、従来の年功給が適合している企業も存在するが、多くの企業の場合、新たな代案的な賃金体系を考えなければならなくなっているとみられる。図6で示すように、韓国の基本給の賃金体系は、年功給の割合が低くなってはいるが、いまだに年功給が最も代表的な賃金体系といえる。職務給や職能給は賃金調査の限界により過大に推定されているものと思われる。現在の賃金調査は、賃金体系を年功給、職能給、職務給の中から選択するように設計されており、複数回答が可能なため、純粋な形の職務給や職能給を区別するのが難しいという問題を抱えている。より厳格な方法によると、職務給は約5%水準、職能給は約3%水準であると推定できる。韓国の年俸制には基本給の賃金体系はなく、既存の年俸中心の賃金体系に成果給が結合された賃金体系とみることができる。1998年のアジア通貨危機以降、徐々に導入が増加し、図7のように特に大企業で多く導入された。

図6 韓国の賃金体系の変化



出所：事業体の労働力調査

図 7 韓国の年俸制導入の割合



出所：雇用労働部、事業体の労働力調査

図 8 で示すように、韓国の労働者の作業方法は、個人主義-集団主義の面で、米国と日本の中間と思われる。米国は、職務給方式の賃金体系で個人主義の文化を持つ。個人は、与えられた職務を遂行し、この職務の価値に相応する賃金を基本給として受け取る。日本は、役割給方式の賃金体系で集団主義の文化を持つ。日本の労働者は、与えられた役割を忠実に遂行し、これに相応する役割給として基本給を受け取る。韓国は、西欧の個人主義とは異なる集団主義方式の文化を持つが、日本の集団主義とは異なる関係主義の文化を持つ。これは個人化された集団主義と解釈できる文化で、日本の集団主義では個人の役割が集団の公式の役割分担によって果たされるのに対して、韓国は個人との関係によってなされるという面で個人化された役割給とみることができる。図 9 で示すように、職務給は職務の価値に基づいているため、主に職務の内容と価値によって業務が行われ補償が支給される方式である。日本の役割給は、職務給の内容を含め、役割の内容と組織の目標、戦略との適合性が追加された形とみることができる。したがって日本の役割給は、個人の職務を越え組織が必要とする追加的なミッションをより柔軟な方法で解決できるという長所を持っているといえる。韓国は、米国と日本の賃金体系に関係性が追加された方式とみることができる。つまり韓国の場合、業務の定義や過程、成果などが誰との関係で形成されるかによって変わる可能性がある。韓国の主な賃金体系が年功給であるなら、年功給の賃金体系とこれらの業務方式との適合性が確保されてこそ、韓国の賃金体系の正当性が確保される。もちろん組織での勤続年数が増加するほど関係性も豊かになり、組織に貢献できる方式も多様化するなど関係性に基づく業務方式を通じた成果も高まる傾向があり得るが、そうでない部分が存在するだけに、賃金体系の改正の必要性も存在するとみることができる。このような業務方式の長所は、日本の業務方式よりも柔軟性を確保することができ、労働者の献身に基づいており、経済成長期に適しているといえる。しかし問題は、明確な職務に対する定義がなく、長時間労働につながる可

能性があり、高い成果を上げた者により多くの業務が与えられる可能性があるという点である。したがって今後このような欠点を補うためには、職務定義をより明確にし、採用、与える業務、業績の管理、報償の管理などをこれに基づいて体系的に行う必要がある。

図8 米国、日本、韓国の文化と賃金体系の比較

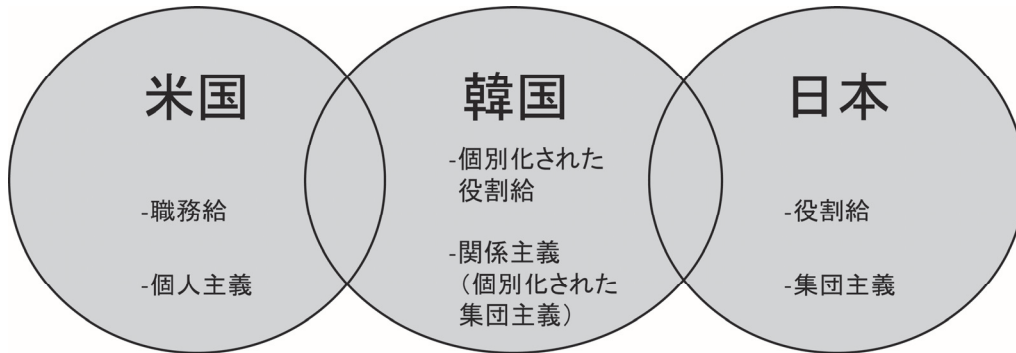


図9 米国、日本、韓国における賃金体系の構成要素の比較



実質的な賃金管理は、賃金カーブをどのように管理するかの問題といえる。韓国の賃金カーブは西欧諸国に比べてその傾きが急激になっている。これは過去の経済発展時期の影響によるものだが、今は労働市場の環境が変わったため、これに合わせて賃金カーブの傾きも調整される必要がある。労働市場参入の初期には、熟練度がある程度向上して組織への適応がうまくいき成果も向上する傾向にあるため、最初の数年間は号俸制方式の賃金上昇が行われる必要がある。しかしこのような労働市場参入初期の成果相乗効果は無限に続くわけではないため、一定期間後には基本的な賃金カーブの傾きを緩やかにする必要がある。

その後は成果と連動する成果連動変動給の割合を高める必要がある。基本給の構成要素は、職務の価値に基づく職務給の性格の要素と熟練レベルに基づく熟練給または職能給の性格の要素が結合された形態が、労働者の受容性の面で現実性が高い賃金体系といえるだろう。しかし第3の賃金体系の可能性については、継続的かつ地道な研究と議論が必要である。

最後に、公正な賃金体系への転換のためには、労働市場のインフラ構築が必要である。特に職務中心の人事管理のためには、職務評価などの職務の価値に関する情報を提供することができるツールが必要であり、このような職務評価のツールは、職種レベルで職務の相対的な価値を判断するため、職種レベルで開発される必要がある。英国やドイツなど職務および職種中心の労働市場が発達した国の場合、産業別協約などに職種レベルで活用可能な職務評価ツールを含ませ、当該分野の企業が共通して利用できるようにしている。韓国の場合、職務中心の人事管理をする際、そのためのインフラ構築が不十分であることが多いが、職務評価ツールもこのような分野の一つといえる。労働市場全体を包括する職務評価ツールは、あまりにも広範囲で活用度が低下するおそれがあるため、職種レベルの職務評価を開発して当該分野で活用できるようにする必要がある。職種レベルの職務評価ツールを当該分野で全般的に活用すれば、職種レベルの労働市場を構築するための基礎となり、職種レベルで職務間の賃金公平性を構築するための基盤となる。また労働市場の賃金情報の提供と活用度を活性化させる必要がある。特に企業が実質的に活用可能な賃金情報を提供するためには、賃金情報を職種や職級別に区分して提供する必要がある。重要な職務に関する市場の賃金情報の提供は、職務給の設計と運用の基礎となり、職務中心の人事管理のためのインフラとなる。日本の場合も、OWS や人事院の賃金調査で職種や職級別の賃金調査を通じて年功給の賃金制度の改正を支援した事例がある。米国は、BLS で NCS (National Compensation Survey) の賃金資料に基づき、WQS (Wage Query System) を通じて賃金情報を提供しており、産業別に各産業に特化した賃金情報を提供する多くの民間企業が存在する。



2017年度 第17回日韓ワークショップ・プログラム  
日韓における賃金体系の現況と再編のあり方

2017年9月15日(金) 韓国・ソウル

(日韓同時通訳)

- 10:00-10:20 挨拶  
キム・スンテック 韓国労働研究院 院長代理  
菅野 和夫 労働政策研究・研修機構 理事長
- セッション I  
座長：菅野 和夫 労働政策研究・研修機構 理事長
- 10:20-10:50 発表 1. 日本における人事・賃金制度改革に関する一考察  
西村 純 労働政策研究・研修機構 副主任研究員
- 10:50-11:20 発表 2. 韓国賃金体系の現況と課題  
チョン・ドンファン 韓国労働研究院 研究委員
- 11:20-11:40 休憩
- 11:40-12:10 討論  
濱口 桂一郎 労働政策研究・研修機構 研究所長  
イ・ギョンフィ 韓国労働研究院 研究委員
- 12:10-14:00 昼食
- セッション II  
座長：イ・スンニョル 韓国労働研究院 社会政策研究本部長
- 14:00-14:30 発表 3. 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 労働政策研究・研修機構 研究副所長
- 14:30-15:00 発表 4. 韓国の賃金体系の発展方向  
オ・ゲテク 韓国労働研究院 賃金職務革新センター所長
- 15:00-15:30 討論  
呉 学殊 労働政策研究・研修機構 主任研究員  
チョ・ソンジェ 韓国労働研究院 労使関係研究本部長
- 15:30-15:50 休憩
- 15:50-16:50 総合討論  
濱口 桂一郎 労働政策研究・研修機構 研究所長  
呉 学殊 労働政策研究・研修機構 主任研究員  
天瀬 光二 労働政策研究・研修機構 調査部長  
チョ・ソンジェ 韓国労働研究院 労使関係研究本部長  
イ・ギョンフィ 韓国労働研究院 研究委員
- 16:50-17:00 閉会

出席者リスト（KLI および JILPT）

**韓国労働研究院（KLI : Korea Labor Institute）**

Sung-teak Kim	院長代理
Seong-Jae Cho	労使関係研究本部長
Seung-Yeol Yee	社会政策研究本部長
Kyetaik Oh	賃金職務革新センター所長（報告者）
Dong Kwan Jung	研究委員（報告者）
Kyung Hee Lee	研究委員
Hyeon-Jong Kil	国際協力室長
Minjeong Kim	国際協力室
Soohyang Park	国際協力室
Songha Choi	国際協力室

**労働政策研究・研修機構（JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training）**

菅野 和夫	理事長
濱口 桂一郎	研究所長
荻野 登	研究副所長（報告者）
天瀬 光二	調査部長
呉 学殊	主任研究員
西村 純	副主任研究員（報告者）
中村 慎一	調査部国際研究交流課長
高畑 いづみ	調査部国際研究交流課長補佐



---

JILPT 海外労働情報

第17回日韓ワークショップ

日韓における賃金体系の現況と再編のあり方

発行年月日 2017年12月22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) 調査部 国際研究交流課 TEL:03-5903-6274

印刷・製本 株式会社相模プリント

---

©2017 JILPT

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





独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
The Japan Institute for Labour Policy and Training