

韓国財閥企業における 大卒ホワイトカラーの賃金管理

S化学の事例

佐藤 静香

はじめに

- 1 S化学の概要と職級体系
- 2 評価制度
- 3 新賃金体系
- 4 給与格差
- 5 職級体系の再改編

おわりに

はじめに

本稿は、韓国財閥企業における大卒ホワイトカラーの人事・雇用管理の全体像を明らかにする作業の一環として、韓国有数の財閥グループであるSグループの系列企業S化学が1998年8月に導入した能力・業績主義賃金体系の内容を検討する。

ここで賃金制度の年功中心主義から能力・業績中心主義への転換に注目する理由は、この動きが賃金制度の改編に留まらない人事管理制度全般に対する再構築をとめないながら、韓国企業の間で広く進行しており、これによって大卒ホワイトカラーの雇用、賃金、勤労条件も少なくない影響を受けることになると思われるからである。また視点をかえてみると、日本においても長引く不況のなか、リストラや成果主義の導入など、ホワイトカラーの人事・雇用管理は変動期を迎えている。国際比較の観点からも、現在、韓国企業の大卒ホワイトカラーの賃金管理で生じている変化を確認しておくことは意味があるであろう。

韓国で賃金体系の改編が問題とされるようになったのは1990年代初めからであるが、その背景には、1987年の労働者大闘争にはじまる労働組合組織の拡大を基盤とした団体交渉による賃金決定の定着と、それによる賃金水準の急激な上昇があった。この状況に直面して、韓国経営者総協会（以下経総）をはじめとする経営者サイド、そして政府においても、過去の賃金水準にのみ重点をおく賃金抑制一辺倒の賃金政策を止揚して、生産性の観点にたつ賃金体系重視の賃金政策を提示するようになる。そこでは経済の自由化の進展で、熾烈さを増す国際競争の舞台で韓国企業が生き残っていくためには、「高賃金・高人件費」構造を克服して「高賃金 高効率 低人件費」の好循環を実

現することが必要であり、そのためには、事なかれ主義に陥りやすく、初任給水準の上昇によって負担のみが大きくなった年功主義賃金体系から、能力主義賃金体系への移行が急務であると主張される。ここでいう能力主義賃金体系とは従業員個々人の職務、能力、業績に基づいて賃金が差別的に決定される賃金体系であるが、勤続年数が長くなるにつれて乖離していく現行の年功給体系の下での生産性と賃金の関係は、能力主義賃金体系の導入によって一致させることが可能になると考えられている。そして、能力主義賃金体系への移行に際しては、評価（人事考課）制度を導入、強化し、評価結果に基づいて従業員一人一人に賃金を差別的に支給することで、従業員に対する賃金の動機づけ機能を高め、それによって企業全体の生産性向上を目指すことができると主張される。生産性が向上すれば高賃金の支給も可能になる。すなわち「高賃金 - 低人件費」構造の実現が可能になる。能力主義賃金体系は会社にとっても従業員にとってもハッピーな賃金体系というわけである。

各経済団体はこの間、能力主義賃金体系の導入を積極的に宣伝、後押ししてきた。

経総は1990年代初めからそうした取り組みを行っている。1991年8月に開催された経総第8回全国人事・労務者大会は大会テーマを「動機付与と人事・労務管理 その発展方向を模索する」と設定した。この大会の目的は、賃金引き上げ、生産性低下、生産現場の勤労綱紀弛緩、人力不足、稼働率低下、不良率増加といった現状の問題点を打破して、能率と効率が最大限に発揮できる新しい次元の人事・労務管理の方向を模索することにあった。この大会では当時の日経連職務分析センター所長吉田純一氏によって「事例を中心に見る職能資格制度の導入と運営」という演題で講演が行われており、日本の人事制度が当時有力な対案として浮上していたことがわかる（経総『経営界』1991年8月、p.62）。そしてこの数ヶ月後には「発展方向」がより具体化される。すなわち1991年10月に経総は、ソウル市内のホテルで「賃金制度の問題点と改善方案」というセミナーを開催し、国内企業の合理的な賃金管理のため、賃金と生産性を連携させる職務・職能給の性格をもつ賃金体系の導入と、昇進・昇級の賃金連係および年俸制・総額賃金制の効率的実施のための方案を提示する「賃金制度改善に関する総合対策」を発表している。そして今後の方針として、企業・勤労者代表の意見を総合・収斂して、これを政府当局に建議し、次年度（1992年度）からは企業での本格導入を積極的に誘導していくことを伝えている（経総『経営界』1991年11月号、p.62）。このセミナーは、その後地方経営者協会の要請を受けて、各地で巡回開催されることにより、能力主義賃金制度に関する知識の普及に寄与した。また1992年には、韓国企業に適合する経営管理モデルを開発し、この普及・拡大を通じて企業の人事・組織・賃金管理の効率化をはかることを目的に、経総付設機構として賃金研究センターが設立されている。90年代後半に入って経総は、それまでの政策の延長線上で「韓国型年俸制」の導入を積極的に主張するようになり、これについての相談と諮問、教育研修などを実施している（韓国経営者総協会、2000）。

経済団体協議会（以下経団協）においては、次の記事が示すように1990年代初めに職能給の導入を積極的にサポートする姿勢が打ち出されている。その内容は、「経団協は職能給賃金体制導入のための具体的な実務指針を早い時期に準備し、遅くとも来年（1993年 - 佐藤）からは国内企業の職能給賃金制度導入を本格化できるようにする方針である。経団協はまた職能給体系導入の事前段階として、大企業を中心に賃金指導に出て、生産現場での現行賃金体系の問題点などを分析し、改善方案を提示する計画である。職能給体系への改編は……現行のわが国賃金体系が過度に勤続年数な

ど年功給中心になっている点を勘案、生産性と勤労者の能力を勘案して賃金体系を調整することで国際競争力時代にあう賃金構造を備えようというものである。……わが国の文化・伝統に照らしてみると職能給の全面導入は実際に賃金体系を適用する企業で混乱を招く可能性がある点を勘案、段階的な導入を誘導することとし、施行初期には現行年功給に職能給の性格を一部加味した形態で賃金モデルを提示する計画である」というものである。記事ではこれによって、「現行の年功給維持、勤労者の生計費、生活保障の性格の賃金を適用しながら同時に生産性・業務遂行能力・成果などを勘案して賃金に差をつけ、勤労意欲を高めることを通して企業競争力を強化すること」が可能になると同時に、「現行の賃金体系下では賃金引き上げが大部分使用者と労組の交渉や力の対立によって引き上げ率が一律的に決定されるベースアップの比重が著しく高く、労使紛糾を誘発する大きな理由になっていたが、職能給体系に改編されるとこのような弊害を大幅に減らすことができるという利点」⁽¹⁾があることが指摘されている（経総『経営界』1992年4月、p.63）⁽²⁾。

このような経済界のコンセンサスを背景に個別企業では賃金体系改編の試みが模索されるようになる。韓国経営者総協会によるアンケート調査「韓国企業の賃金管理実態調査」によれば、韓国企業が今後望ましいと考える賃金体系の改善方向は、1992年には調査対象企業の57.7%が年功給（年功給維持15.6%、年功給＋成果配分制42.1%）を支持していたが、1994年には38.9%（年功給維持7.5%、年功給＋成果配分制31.4%）、1996年には35.3%（年功給維持2.9%、年功給＋成果配分制32.4%）に低下し、かわって職能給を支持する企業が29.9%から45.1%、さらに54.9%と増加し、職務給は10.6%から14.6%に増加した後、1996年には7.0%に減少した。短期間のうちに企業の間能力主義賃金体系に対する認識、なかでも職能給に対する期待が広まっていった様子がうかがえる。

実際の改編動向をみると、韓国労働研究院による「賃金交渉実態調査」によれば、調査対象企業の職能給導入率は、1995年2.9%、1996年5.9%であり、職能給を含む総合給導入率は、1995年43.3%、1996年48.2%であった（ユ・ギュチャン、1998、22-23より再引用）。この段階では、労働組合の反発もあり、職能給を中心とする能力・業績主義賃金体系の導入は、試行錯誤を繰り返す状

(1) 1990年に韓国企業の賃金引き上げに占めるベースアップ分と昇給分の比率は87：13であった。一方、同年日本企業のそれは、57：43であった（ヤン・ピョンム/アン・ヒタク/キム・チェウォン/パク・チュンソン、1992、276）。

(2) この背景には、1987年民主化宣言後の労働組合の発言力拡大、現場における人事考課の廃止・形骸化がある。カン・シンジュン（1998、233-234）は、能力主義賃金体系の目標は労資間の交渉構造自体を解体することにあるとみる。「（能力主義賃金管理では）賃金を管理の対象とみるため賃金管理の目標は、交渉を通じた集団的管理ではなく、評価を通じた個別管理を志向し、結局労働力の売買過程全体を交渉の対象から排除させる。」また、労働組合の立場では、能力主義賃金体系の導入による賃金の統制機能強化が憂慮される。「賃金の動機誘発機能とともに重要なのは、賃金の統制機能である。統制機能は評価によって個人別に賃金引き上げを差別化することで労働者が企業の指示と統制に順応するようにすることである。最近職能給導入を推進する多くの企業での重要な争点は、動機誘発機能よりはかえって統制機能であると見られる。1987年以後労働組合運動が活発になるとともに多くの大企業では人事考課制度が廃止され企業の現場統制力が大きく弱化した。多様な方式で推進される新経営戦略の重要な目標の1つは、弱化した現場統制力を復元することであり、職能給の導入もその一環として推進される場合が多い（全国労働組合協議会、1994）」（ファン・ドクスン、1997、101）。

態が続いていたが、1997年のいわゆるIMF経済危機後、制度改編は加速化されることになる。東亜日報経済部と韓国労働研究院が共同で実施した100大企業（売上高基準、回答企業71社）を対象とする「為替危機前後の韓国企業の人事システム変化についてのアンケート調査」は、IMF経済危機後、大企業が従前の年功序列型人事体系の枠組みを捨てて、能力・成果重視の体系へと根本的な変化を遂げているという結果を得ている。たとえば、調査対象大企業のうち87%が成果と能力による年俸制を実施しており、このうち73%が経済危機後に制度を導入した。職種別適用率は、事務管理職で97%、研究開発、技術、営業職で80%前後、生産職で46%であった。また、集団成果配分制は49%が実施しており、「現在導入を準備中や導入する計画」と回答した企業は26%であった（『東亜日報』2002年7月29日）。また、労働部が1996年から実施している「年俸制および成果配分制の導入実態に関する設問調査」（勤労者100人以上事業場対象）によれば、年俸制と成果配分制の導入率は、1996年11月にはそれぞれ1.6%、5.7%であったが、2002年1月には32.3%、23.4%まで拡大した。

こうした状況を反映して賃金体系の改編を扱った研究は、たとえば、次にあげるように、様々な角度から活発に行われている。

現行賃金体系の分析を行い、能力・業績主義に基礎をおくあらたな賃金体系への転換を主張する研究（ヤン・ビョンム/アン・ヒタク/キム・チェウォン/パク・チュンソン、1992、チョン・ヨンアン、1992、アン・ヒタク/ヤン・ビョンム、1993a、1993b、ヤン・ビョンム、1994、キム・スゴン/ヤン・ビョンム、1995、ソク・ウォンホン、1996、アン・ヒタク、1997）。

新賃金体系の導入状況を把握し、示唆点を得ようとする研究（ユ・ギョチャン、1998、ソン・ハンスン、2000、カン・スンヒ/ファン・ドクスン、1998）。

経営側による能力主義賃金体系導入の動きに対応して労働側からの対案を提示しようとする研究（労働組合と賃金体系研究会編、1993、全国労働組合協議会調査統計局、1994、ファン・ドクスン、1997、クォン・ヘジャ、1998、カン・シンジュン、1998、韓国労働社会研究所、1998）。

新賃金体系の導入が女性労働にとってどのような意味を持つのかという問題意識に基づいた研究（ミョン・テスク、1999、135-161）。

賃金体系改編が従業員の職務態度や職務満足度等に与えた効果や従業員の新賃金体系に対する評価の測定を試みる研究（ユ・ミョンギョ、1998）。

しかし、本稿との関連でいえば、これまでの研究には次の2点が欠けている。

第1に、大卒ホワイトカラーに焦点をあてて新制度の詳細な内容、それによる従業員の処遇変化、制度の問題点、人事管理における位置づけなどを考察しようとした研究がない。しかし、この間の変化は決してブルーカラー部門に留まるものではなく、大卒ホワイトカラー部門にまで及んでいる。その際には、労働組合という交渉手段を持つブルーカラーよりも、会社の方針がそのまま反映され得る大卒ホワイトカラーの賃金管理で、新制度の要点はより鮮明に現れるとも考えられ、結果的に、大卒ホワイトカラーに対する新制度導入の影響は、他の従業員グループに対してよりも大きくなる

(3) たとえば、労働組合との関係で職能給の導入に手間取っている企業でも、年俸制という形をとって、労働組合の組織対象から除外されている上位職級部分に能力主義的賃金体系を導入することはとりあえず可能である。

可能性もある⁽³⁾。しかしながら、ブルーカラーに焦点をあてるこれまでの研究では、ブルーカラーとホワイトカラーの間の昇進差別や賃金格差に注目して、制度改編によってその格差が解消されるか否か、その過程で留意されなければならない事項は何か、という点が問題にされるため、大卒ホワイトカラー部門内で発生している変化は見えてこなかった。本稿は、先行研究がこれまで焦点をあててこなかった大卒ホワイトカラー部門を考察の対象としている。

第2に、新賃金体系の導入によって従業員間の給与格差が実際にどの程度生じているのかを示した研究がみられない。既存の研究でも、新制度導入による個別管理の進行、処遇格差の拡大、従業員間の競争激化は憂慮されている⁽⁴⁾。労働側が能力主義賃金体系の導入に反対する理由もここにあると見てよいであろう。しかし、それを実証的に検討した研究はない。また同様に、年功主義賃金体系の能力・業績主義賃金体系への転換によって賃金の個別化を進めることを主張する研究においても、制度改編の結果は検討されていない。しかしながら、実際に制度がどのように運用され、その結果がどのように現れているかという点は、制度自体の分析と同様に検討されなければならない課題である。確かに新制度導入後、日が浅く、いまだ過渡期にあるため、その影響を断定できなかったり、分析に必要なデータが乏しい、あるいは入手がむずかしいといった制約はある。しかし、今後の行方を考える上でも現在の状況を把握しておくことは必要であろう。本稿は大卒ホワイトカラーに限定してではあるが、一企業の事例を分析することによって現時点で発生している格差の実態を示したい。

したがって本稿は、韓国財閥企業S化学が1998年に導入した新賃金体系の事例研究であるが、とくに次の二点に注目する研究となる。すなわち、S化学の大卒ホワイトカラーの賃金制度はどのように変化したのか。新制度の内容を検討する。その結果S化学では大卒ホワイトカラー従業員間の給与格差はどのような形でどの程度生じているのか。新制度導入5年目の給与データを検討する。本稿はそのために、S化学の人事管理部署の担当課長にご協力いただき、1999年11月から2000年12月にかけて数度にわたるインタビュー調査を実施し、その後も引き続き、疑問点に関する問い合わせや資料の提供で、ご協力いただいた。本稿の記述は、おもにそれらの内容に基づいている。

1 S化学の概要と職級体系

S化学は、韓国有数の財閥グループであるSグループの中心企業S社が、1987年に外国企業との合弁で設立した石油化学中間製品の製造販売会社である。1992年に合弁先の外国企業が撤収し、現在は純粋韓国資本としてPO(Propylene Oxide), SM (Styrene Monomer), PPG (Polypropylene Glycol, Polyol), PG (Propylene Glycol)を生産、国内外に供給している。本社はソウルに、工場は韓国南部の工業都市ウルサンにおき、従業員は1999年11月22日現在366名、学歴別従業員構成は

(4) たとえば、クォン・ヘジャ(1998, 87)は、韓国型年俸制について「年俸格差はまず職級内競争概念から出発するが、この時同一職級内での年俸格差は5～10%内外である。年俸格差はある程度年俸制が定着すると30～40%まで拡大されることで、「職級間競争」あるいは「世代間競争」が可能になる。その結果職級間で年俸の逆転現象が発生する可能性がある」と予測しているが、その検証はおこなっていない。

中卒1名、高卒184名、専門大卒59名、大卒以上122名であり、男女別従業員構成は男子358名、女子8名である。またこの時点で女子社員は全員高卒で事務職であったが、2000年にはじめて大卒以上女子社員1名を採用し、現在2名が在籍している。なお、S化学は2001年にグループ内企業のSケミカルと合併、Sケミカル化学事業部として営業を開始した。現在のところSケミカルは、1社2体制を採っているため、人事管理における継続性は維持されている。

<図1> S化学職級体系(1997-2002年)

職級	標準年限	職位	職 群			賃金体系
12	-	部長	経営職	専任職	部長待遇	年俸制
11	3				次長待遇	
10	3				課長待遇	
9	3	課長	監督職			
8	3					
7	3	代理	指導職			差等考課昇級制
6	2					
5	3	社員	事務職	技術職 (高卒1~7級)		標準考課昇級制
4	3					
3	3					
2	1					
1	-					

注：職務遂行能力が類似し同一の昇進経路・範囲をもつ職務の集合として経営職、指導職、監督職、専任職、技術職、事務職など6個の職群に区分する。

出所：S化学資料とインタビューから作成。

<図1>はS化学が1997年に新しく導入した職級体系である。性別と学歴に基づいて職種を限定して採用し、それが入社時の職級に反映される。すなわち、大卒新入社員は5級社員、高卒男子社員は2級社員、高卒女子社員は1級社員で入社する。入社後、大卒社員の場合は、職級毎に定められた昇進標準年限を満たすと職級昇進(昇級)の対象者となり、その上で各職級の昇進標準年限に相当する期間の評価結果の総合点が基準を満たす場合、さらに職位昇進(昇格)の場合はそれに加えてTOFEL成績が基準を満たす場合、昇進が決定される。S化学は1997年の職級体系の改編時に職責と職位を分離することで、ポストの数に関係なく昇格・昇級が可能になった。職責としてはチーム制を導入してチーム長、サブチーム長、班長の3つが置かれた。したがってこの図で示される部長、次長、課長、代理等の名称は役職を示すものではない⁽⁵⁾。

2 評価制度

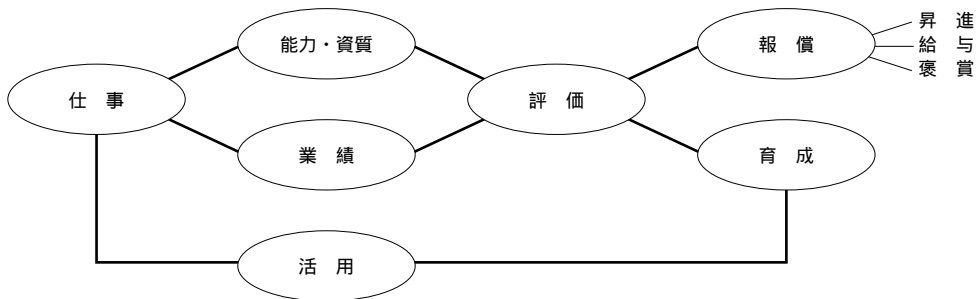
その仕組みについては第3章で詳述するが、新賃金体系での最大の変化は、評価の結果を個々人の賃金決定、正確には毎年の昇給率決定に直接結びつけたことである。旧体系においては大卒ホワイトカラーの場合、職級別号俸表に基づいて賃金は年に1度、自動昇給する形の年功給体系が採用されていた。そこでは評価は昇進決定のための査定資料としては利用されるが、賃金の決定には直接影響を及ぼさない。職級昇進が行われると1つ上位の号俸表が適用されることになり、その際比較的大幅な昇給が実施される。すなわち評価は昇進を媒介にして間接的に給与に反映されるに留ま

(5) S化学の職級体系および昇進管理の詳細は、佐藤(2002)を参照されたい。

っていた。したがって昇進に差がつかない限り同期入社の間で賃金に差が付くことはない。新体系では個人の評価結果を毎年の昇給決定に直接反映することで賃金の差別化が図られる。これは従業員に対する賃金管理システムが集団管理から個別管理に転換したことを意味している。

個別管理の要は評価である。S化学は1997年に人事管理における能力・業績主義の強化と社員育成の強化を柱とする人事制度全般にわたる改革をはかることを目的に、新しい人事管理制度を樹立した。「新人力管理制度」と名付けられた新制度は、能力・資質と業績による評価を中心に据えて人事管理の諸領域をトータルに管理することを目指している（＜図2＞）。それはS化学が評価管理の方針を「会社は能力・資質および業績を定期的に公正に評価し、この持続的な向上を図り、また評価結果を昇進、移動、教育訓練および給与管理などの基準資料として活用することで人事管理の各領域の公正で効率的な運用を期する」（S化学人事規定）と定めていることにも現れている。以下ではS化学の評価制度について1999年当時の実施状況を記述する。

＜図2＞ S化学新人力管理制度概念図



出所：S化学資料。

（1） 評価項目

S化学は1997年能力・業績主義人事管理への移行に際して評価制度の大幅な変更を行った。おもな改善点は、能力・資質と業績が評価できるよう評価項目を改正する、評価結果の公正性と客観性が確保できるよう新制度では評価結果の調整を行う、それまで基幹職と一般職で区分されていた評価表を統一する、の3点であった。なかでも評価項目の改正は、賃金決定基準を年功・勤続年数から能力・資質および業績に転換するという制度改編の趣旨を形にするためには不可欠な作業であった。

能力・資質評価項目

評価項目は、大きく能力・資質評価項目と業績評価項目からなる（＜表1＞）。このうち能力・資質項目は、仕事をするのに必要な能力・資質の内容を職位別、職種別、職責別に定めた能力・資質資格要件がまず定められ、それがそのまま評価項目・評価基準として利用されている。能力・資質資格要件は合理的な評価の基準として利用できるよう「職位別資格要件記述書」、「職種別資格要件記述書」、「職責別資格要件記述書」の形でその内容が示されている。職責要件4項目は管理・監督者に要求される資格要件であるため、チーム長、サブチーム長、班長に対してのみ評価をおこなう。平のチーム員は職位要件9項目と職種要件2項目による評価となる。ただし、1～4職級の社

<表 1> S 化学評価項目

	評価要素	評価項目	細部評価基準
能力・資質	職位要件	企業観	利益極大化寄与
			主人意識・責任感
			公私区分
		戦略的思考	長期的観点
			環境分析力
			Vision提示
		Globalization追求 (5級以上社員適用)	Global経営知識
			Global事業遂行能力
			異文化管理能力
		人材育成	自己啓発
			率先垂範
			後輩指導
	SUPEX追求 (Super Excellent水準 = 人間の能力で到達できる最上の水準追求)	Sグループ経営管理体系/SUPEX理解	
		SUPEX追求生活化	
		MPR/S/T一体化*	
	経営知識および経験	顧客志向	
		最新経営技法・技術理解	
	変化先導	情報通信技術活用	
		革新・改革先導	
	覇気・家庭および健康管理	変化参与	
		覇気	
	Coordination/Communication	家庭および健康管理	
		Coordination	
	職種要件	専門知識・経験	Communication
		関連知識・経験	担当業務遂行に必要な専門知識, 技術および経験の水準
	職責要件 (職責者適用)	自発的・意欲的与件造成	MPR関連など職務遂行と間接的に関連する知識, 技術および経験
			目標共有
権限委譲			
公正・合理的人事管理		動機付与	
		公正な評価	
		合理的な移動管理	
効率的組織運営		合理的報償	
		Vision・目標設定	
		業務付与	
		SUPEX追求Lead/Help/Check	
部下育成		集権化・分権化	
		人力の弾力的運用	
	Role Model		
	職種別資格要件の樹立		
	構成員の能力把握		
業 績	SUPEX追求活動	仕事を通じた育成	
		教育訓練	
		経歴相談	
		高い目標水準, 創意的頭脳活用および自発的・意欲的参与度など	
SUPEX追求成果	経済性	費用節減および利潤極大化寄与程度など	
	波及効果	他組織経営成果寄与および業務改善効果など	
	目標達成度	目標達成および処理結果の完成度など	
	難易度	高度の知識および複雑な状況など	

注：M：Marketing，P：Production，R：R&D，S：Supporting，T：Top Management。

出所：S化学資料から再構成。

員は、職位要件のうち‘ Globalization追求 ’が適用されないので、職位要件 8 項目、職種要件 2 項目による評価となる。

旧制度の詳細は調査できていないが、社員に要求される能力・資質要件が確立されておらず、評価の基準が曖昧模糊としていたというのが会社が旧制度の問題点としてあげている点である。また、資格要件の明示は、S 化学が「新人力管理制度」導入の 2 大目的の 1 つとしている人材育成の強化にとっても、人材育成・自己啓発の目標を提示するという意味で重要であると、会社は考えている。

なお職位別資格要件と職責別資格要件は人事管理部署が作成して配布し、職種別資格要件は各部署で作成して運用している。また職種要件評価の際にはこれも各部署で作成している「職務記述書」があわせて参照されることになっているが、「職務記述書」の詳細は調査できていない。2000年3月の時点で、人事管理部署は、各部署の「職種別資格要件記述書」と「職務記述書」を把握できていなかった。

業績評価

業績評価は、目標管理制度を個人およびチーム単位で運用して、評価の際の参考資料としている。年初に従業員本人がその年の業務上の追求目標を上司と面談しながら設定し、年末の定期評価の際にこの計画を根拠にして<表 1>に示される業績評価項目について各項目の細部評価基準に則って評価が行われる。

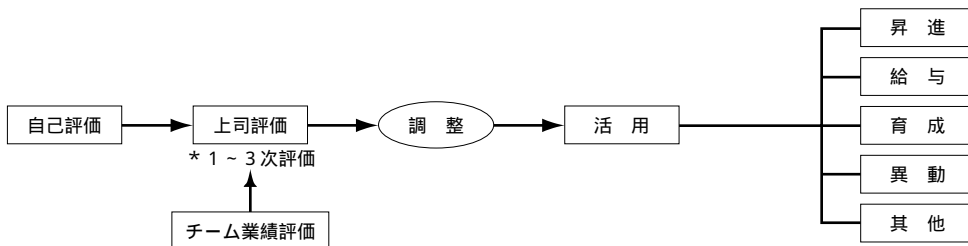
(2) 評価過程

労働組合員を含む全社員に対して年 1 回、個人評価とチーム業績評価の 2 種類からなる評価を実施する⁽⁶⁾。1999年は12月に実施した。評価表はこの 2 種類の評価に対してそれぞれ「個人評価表」と「チーム業績評価表」が使用される。

個人評価

「個人評価表」は構成員個々人の能力・資質と、業績を評価するためのものであり、同時に評価対象者の意見や、評価者による総合評価と昇進・異動に関する建議を記入する欄が設けら

<図 3> 評価手順



出所：S 化学資料から再構成。

(6) S 化学の労働組合は工職混合の企業内組合である。7 級代理までが組合員資格をもつが、現在、組合員に大卒ホワイトカラーはいない。

れている。

評価手順は、まず評価対象者が本人自ら自己評価を行う（＜図3＞）。しかしこの自己評価の結果は評価結果に影響を及ぼさない。次に被評価者の職責、職位、職群に応じて1次から3次にわたる上司による評価が実施される。評価者の選定は、職責を基準にして1次評価は被評価者の直接の上位者が、2次評価は1次評価者の次の上位者が、そして3次評価は2次評価者のさらに次の上位者が担当する（＜表2＞）。上司による評価の結果は公正性を高める目的で調整が施され人事管理の各領域で活用される。なお、生産部門技術職の1次評価を担当する班長（6，7職級）は、労働組合員資格を持つ。

＜表2＞評価者の選定基準

（生産部門）

区分	班長	S T長	T長	担当役員	部門長
技術職	1次	2次			
監督職（班長）		1次	2次		
担当	社員（事務職）・代理	1次	2次		
	課長	1次	2次	3次	
S T長			1次	2次	3次
T長				1次	2次

（その他の部門）

区分	S T長	T長	担当役員
担当	社員・代理	1次	2次
	課長	1次	2次
T長			1次

注1：S T長はサブチーム長，T長はチーム長である。

注2：サブチーム長がない場合，社員・代理の評価はチーム長の1次評価で終了し，担当課長の評価は担当役員の2次評価で終了する。

出所：S化学資料。

評価は各評価項目に対してS（卓越：いつも期待水準・目標を超える），A（優秀：大部分の場合期待水準・目標を超える），B（普通：普通期待水準・目標を充足する），C（不十分：大部分の場合期待水準・目標に未達である），D（非常に不十分：いつも期待水準・目標に未達である）を付与する評定尺度法である。「例外的であったり特殊な状況下でなされた行動よりは評価対象者が日常的に示す特徴的行動に対する本人の観察および経験を基準に評価してください。評価の対象となる行動と関係ない噂，評判や個人的な感情は排除して評価してください」という評価要領が評価表の表紙に記されている。

評価は絶対評価を原則としている。しかし、実施してみると、それでは過大評価するケースが多くみられ、評価結果に差がつかないことがわかったため、人事管理部署は評価者に対して従業員間に評価結果に差をつけるよう指導している。1999年の評価マニュアルには「通常構成員間の能力・資質および業績は多少の差異があるのが事実なので、可能な限り事実符合して評価に差をつけることが望ましいです。（2 [優秀]：6 [普通]：2 [不十分]の法則考慮など）」とある。絶対評価を原則としながらも、従業員間に序列をつける相対評価を、緩やかではあるが分布制限つきで勤めていることになる。

S, A, B, C, Dの5段階で評価された評価結果は、それぞれ100, 80, 60, 40, 20点に置き換えて点数化される。その際、より客観的な評価点数が算出できるように、2次評価までの場合は1次評価者と2次評価者の反映比率を60%：40%とし、3次評価までの場合は1次評価者、2次評価者、3次評価者の反映比率を40%：30%：30%として換算する。これは一人の評価者の判断に全面的に依存することによる評価の偏りを回避するための措置であり、その際には、被評価者の直属上司の評価がより重視されている。しかし、個人評価表は1次評価から3次評価まで同一の用紙が使用されるため、各段階の評価結果が完全に独立して実施されているかどうかはわからない。

評価者別反映比率の適用に加えて、被評価者の職責と職位によって評価項目の反映比率を異なって適用し、評価点数がより合理的に算出できるようにしている（<表3>）。これは職責や職位によって必要とされる能力・資質要件や業績の重要度が異なるためである。下位職位・非職責者では能力・資質要件すなわち潜在的能力が、上位職位・職責者では業績すなわち顕在化された能力がより重視される。

<表3> 被評価者の職責・職位による評価項目反映比率

区 分		職責者		担当	
		部・次・課長	代理	次長・課長	代理・社員
能 力 ・ 資 質	職位要件	10%	10%	30%	30%
	職責要件	20%	20%	-	-
	職種要件	10%	20%	20%	30%
業 績		60%	50%	50%	40%

出所：S化学資料。

「個人評価表」には、「能力・資質評価」と「業績評価」の欄のほかに、「評価対象者の意見」と、「評価者による総合評価と昇進・異動に関する建議」の欄が設けられている。「評価対象者の意見」欄では、主要担当業務、会社生活満足度（職務適性、職位・職級、給与、福利厚生、部署雰囲気）の5項目それぞれについて5段階で評価）、異動管理希望（異動希望有無、異動希望時期、異動希望部門・部署）、部署または会社経営全般に関する意見・提案の4つについて評価対象者の意見を求めている。「評価者による総合評価と昇進・異動に関する建議」欄では、次年度昇格・抜擢昇格についての建議、異動管理計画および建議（異動建議の有無、異動建議時期、異動建議部門・部署）、その他人事管理事項についての意見の3つについて1次から3次までの評価者全員に意見を求めている。

チーム業績評価

S化学は個人評価とあわせて、チーム毎の業績を社長と部門長が評価し、その結果算出されたチーム評価点数を5職級以上の社員（したがって大卒ホワイトカラーは全員対象となる）の個人業績評価点数に反映するチーム業績評価を実施している。これはチーム間の業績の差を個人評価に反映することによって評価の客観性を高めることと、チーム業績の全社的成果への寄与度やチーム内の協力・協調体制を高めることを目的にしている。

チームの業績はチーム単位の目標達成度と、その他の経営成果を参考にして、S（卓越）、A（優秀）、B（普通）、C（未達）、D（非常に未達）の5段階尺度でまず部門長が評価し、次にこの結果

を土台に社長が評価を行う。部門長評価はサブチーム単位で、社長評価はチーム単位で評価するが、部門長評価の結果と社長評価の結果は点数に同じ比率で反映する。チーム業績評価点数の個人業績評価点数への反映率はチーム員は30%、チーム長は90%としている。チーム長の個人評価に占める個人業績評価の割合は60%であるから、チーム長の個人評価全体に占めるチーム業績評価の割合は54%になる。チーム長は、チームの業績に責任を持つことを求められている。

(3) 評価結果の調整

評価者別そして被評価者の職責・職位別に定めた評価結果の反映比率を適用し、チーム業績の個人業績への反映を行って算出した評価点数は、評価の客観性をより高め、実質的な活用を可能にすることを目的に、5職級以上の社員の評価点数に対して次のような調整をさらに行う。すなわち甘い評価傾向や厳しい評価傾向など評価者毎に異なる評価性向によって発生し得る不均衡を防止するため、評価者毎の「評価平均点数」が75点になるよう換算する。また特定の評価者の評価結果が他の評価者の平均標準偏差から大きくはずれる場合には人事管理部署と当該評価者が協議して評価結果を調整することとしている。

(4) 評価結果の活用

評価結果はその用途によって「当該年度評価点数」と、過去1～2年の評価点数も加味する「総合評価点数」の2種類を使用している。「当該年度評価点数」は、将来的に育成していく人材の選定や給与制度の運営に活用し、「総合評価点数」は昇進管理に利用する。昇格審査時には3カ年総合評価点数を、当該年度、1年前、2年前の評価点数を7：2：1の割合で反映して算出し、また昇級審査時には当該職級の昇進標準年限（2～3年）で「総合評価点数」を算出する。過去の平均で言えば、「総合評価点数」が、昇格では80点以上、昇級では70点以上で昇進が可能となっており、「当該年度評価点数」が60点以上で次章でみる標準考課昇給を行った。

また評価結果はこの他にも異動、業務付与などを行う場合、必要に応じて「個人評価表」の“評価対象者の意見”や“評価者による総合評価と昇進・異動に関する建議”の内容を分析して被評価者の適性、経歴開発の方向、本人・上司の希望などを把握することで人事管理を合理的に実施するようにしている。さらに評価結果は、被評価者の教育、自己啓発、OJD（On the Job Development）など能力開発のための基礎資料としても活用されることになっている。

(5) 評価結果の公開

S化学の人事規定は、「評価は評価者と被評価者間の面談を通じて実施するもので、評価結果として現れた本人の能力・資質および業績水準を本人と相談して自己啓発を誘導する」と評価結果の公開を定めている。これを根拠に、人事管理部署では、上司は被評価者と面談をおこない評価結果を本人に伝えるよう指導している。しかし、面談はおこなっても、評価結果そのものを本人に教えないチーム長がどの程度いるかは疑問である。「チーム長の性向によっては評価結果を本人に教えないようにする場合もある。チーム長を超えて直接人力管理チーム（S化学の人事管理部署の名称 - 佐藤）に評価結果を尋ねに来たケースはこれまでない。本人も人力管理チームに尋ねる時、教

えてくれる担当者に対して恥ずかしくもあり、自分の評価結果を他人が見てそれを教えてもらおうというのが、わが国の情緒にあわないようだ」（1999年12月9日）という説明は、評価者、被評価者ともに評価結果の公開に消極的であることを示している。しかしながら、後述するように、評価結果のフィードバックができていないことは、結果的に被評価者の評価結果に対する納得度を下げることに繋がっている。

また、上記でみたような複雑な調整過程は、最終的な評価結果はどうしてそうなったのか、出てきた結果に対する責任は誰にあるのかを、曖昧にしている。

3 新賃金体系

S化学の新賃金体系は代理級以下（1～7職級）では考課昇給制を、課長級以上（8～12職級）では年俸制を採用している（＜図1＞）。そして考課昇給制はさらに、1～4職級には標準考課昇給制を、5～7職級には差等考課昇給制を適用している。したがって、大卒社員は、最初、差等考課昇給制が適用され、課長に昇進した時点で年俸制に切り替わる。大卒社員の場合、普通、入社9年目に課長に昇進するので、入社後おおよそ8年間、差等考課昇給制が適用されることになる⁽⁷⁾。

（1）考課昇給制（1～7職級）

代理級以下の正規社員に対しては、「合理的給与体系の設計を通して、能力・業績中心の給与管理を実施し、適正な水準の給与を支給することで社員をして意欲的に働かせる」（S化学人事規定）ことを目的に、言い換えると、給与のインセンティブ効果に期待して、考課昇給制が適用されている。導入当初の1998年には課長級社員（8～9職級）までが考課昇給制の適用範囲であったが、翌年、年俸制の適用範囲が課長級社員にまで広がることで、現在の形になった。S化学の人事規定は給与管理の基本方針として次の3つを定めている。

「給与体系は職務遂行能力、職務の価値、職務遂行を通じた会社に対する寄与度および勤続などを反映できるように設計する。」

「給与水準は会社に必要な人力の確保・維持、社員の生活安定、同種・同級企業の給与水準および会社の財政状態を考慮して設定する。」

「給与の計算と支給基準を合理的に設定・運営することで公正で効率的な給与管理を期す。」

すなわち、S化学の新しい賃金体系は、職能、職務、業績、年功の4つの要素のどれか1つを賃金決定基準とするのではなく、それらが総合的に賃金決定に反映される。

(7) ここで使用される「差等考課昇給制」という用語は、以下でより詳細に説明するように、人事考課結果によって個人別に昇給率に差をつけて昇給させる制度であり、人事考課結果が一定水準以上であれば全員を同率で昇給させる「標準考課昇給制」と区別して使われている。これらは日本ではなじみのない用語であるが、S化学の給与管理において規定されている用語でもあり、S化学の制度を指す場合にはこれらの用語をそのまま使用することとする。

考課昇給制の下での給与構成は、

「給与 = 基本給与（共通給 + 能力給） + 年/月次手当⁽⁸⁾ + 勤怠関連手当⁽⁹⁾ + 賞与金⁽¹⁰⁾」⁽¹¹⁾

であり、ブルーカラーも含めて、月給制を採っている。これらの給与項目のうち、手当と賞与金は基本給与を基準に算定されるので、ここで問題にしなければならないのは、基本給与の部分である。基本給与は共通給と能力給からなるが、「共通給は個人の経歴・年功などを反映して策定・運用する給与であり、能力給は業務実績および能力・資質などを反映して策定・運用する給与」（S化学人事規定）である。共通給は、7職級以下の正規社員全員に共通に適用される共通給給与表にしたがって、能力給は個人別に異なって適用される能力給給与表にしたがって支給される。

共通給給与表（＜資料1＞）は40等級からなる全社員共通の単一の号俸表であり、入社時に会社が認定した個人の経歴（新卒者の場合、それは学歴と徴兵制による軍務経験で決定される）を反映して初任等級を設定し、その後は毎年1等級ずつ自動昇給させる。言い換えると、職群・職務系列に関係なく全社員共通で適用され、評価結果を反映せず完全に勤続年数によって運用される、のが共通給である。

能力給は、「業務実績、担当職務の価値、職務遂行能力および今後の開発能力などを考慮して職級・職務系列別に個人別に調整し」（S化学人事規定）で支給される給与部分である。能力給給与表は、職級別に適性等級範囲で構成される号俸表を職務系列別に用意している。したがって能力給では昇進による職級上昇と毎年行われる昇給審査が給与の上昇に影響を与える。旧体系では、この定期昇給審査は存在しなかった。基本給与は共通給と能力給に分離されておらず、大卒社員の場合、1年に1度職級別号俸表にしたがって自動昇給していた。新制度では、1～4職級に適用される標準考課昇給制は、当該職級で1年勤務し、その年の評価結果すなわち当該年度評価点数が60点以上ならば能力給部分を同率で昇給させ、5～7職級に適用される差等考課昇給制は、評価結果を査定資料として昇給審査をおこない昇給率に差をつける。給与等級は次年度に持ち越されるので、給与格差は累積的に広がっていく仕組みになっている。

差等考課昇給制における昇給審査は次の要領で実施される。たとえば大卒新入社員の場合を想定してみよう。大卒新入社員は、5職級で入社する。大卒軍満期終了の新入社員の初任は、共通給は9等級、能力給は5職級8等級である（＜資料1＞、＜資料2＞）。したがって、初任基本給与は、「共通給598,600ウォン + 能力給468,700ウォン = 1,067,300ウォン」が支給される。一年後、共通給は、一年の勤続を反映して1等級上昇し、10等級609,100ウォンになる。他方、能力給部分は、差等考

(8) 勤労基準法で定められた有給休暇の買い取り。

(9) 勤怠関連手当には、延長勤労手当、週休勤労手当、公休勤労手当、深夜勤労手当が含まれる。これらは1～4職級社員にのみ適用される。

(10) 賞与金（ボーナス）は2、4、5、6、8、10、12月には基本給与の100%に該当する額を、3月と9月には基本給与50%に該当する金額を支給することを人事規定で定めている。このような賞与金の固定給化は、韓国企業でしばしば見られる現象である。

(11) 韓国企業の賃金構成の問題点として、しばしば手当項目の多さと、その比重の大きさがあげられる。S化学では法定手当以外は手当を設定せず基本給で保障している。「基本給は、法定手当、賞与金そして退職金の算定基準として使用されるので諸手当を基本給に含めた方が従業員にとっては有利である」（2000年12月20日）。

課昇給制が適用されるので、個々人の給与上昇に当該年度の評価結果が影響を及ぼし、昇給率に差が付く。＜資料2＞は、大卒社員の能力給与表である。給与表の網掛けの部分は、昇給審査の結果、昇給等級が標準である場合の給与を示しており、大卒社員の場合は昇給率5%で設定されている。評価結果を昇給に結びつける際、当該年度評価点数を昇給等級に置き換えるプロセスが間に入る。はじめて差等考課昇給制を実施した1999年は、昇給等級を5等級S, A, B, C, Dで付与し、それぞれ10%, 20%, 30%, 30%, 10%の割合で人員を配分した。等級の付与は職級別におこない、その基礎資料になるのが当該年度評価点数である。したがって、昇給等級の査定プロセスでは、いくら評価が絶対評価を原則としているとしても、人員配分比率にしたがって従業員を相対評価していく作業が遂行される。そしてこの年は、A/B/C等級（中位80%）には標準給与を与え、S等級（上位10%）には若干多く、D等級（下位10%）には若干少なく与えることにした。上の大卒新入社員の1年後の給与は、昇給等級が標準（A/B/C等級）では5等級上昇して5職級13等級（492,700ウォン）に、優秀な場合（S等級）は標準より1等級上の14等級（497,600ウォン）に、不足な場合（D等級）は標準より1等級下の12等級（487,800ウォン）に昇給させた。

どの程度昇給率に差を付けるか、人員配分はどの程度にするか、昇給率0%を出すか出さないか、といった昇給基準は会社の判断で自由に設定できる。新制度導入後、間もないため、制度自体が確立していなかったという側面もある

うが、2年後の2001年には、すでに昇給決定基準が変更されている。すなわち、昇給等級を4等級A,B,C,Dで付与して、B/C等級を標準昇給として給与を5%引き上げ、A等級はB/C等級の1.5倍、すなわち約7.5%引き上げ、そしてD等級は昇給0%とした。それぞれの人員配分率は、A（20%）、B/C（75%）、D（5%）であった。この昇給基準に先の例と同様に入社1年後の大卒社員をあてはめると、昇給等級が標準（B/C等級）は5等級上昇して5職級13等級（492,700ウォン）に、優秀な

＜資料1＞S化学共通給与表

（1999年1月1日現在）（単位：ウォン）

等級	金額	備考
1	514,600	
2	525,100	
3	535,600	高卒女子社員初任
4	546,100	
5	556,600	高卒軍満期終了初任
6	567,100	
7	577,600	
8	588,100	
9	598,600	大卒軍満期終了初任
10	609,100	
11	619,600	大学院修士初任
12	630,000	
13	640,600	
14	651,100	大学院博士初任
15	661,600	
16	672,100	
17	682,600	
18	693,100	
19	703,600	
20	714,100	
21	724,600	
22	735,100	
23	745,600	
24	756,100	
25	766,600	
26	777,100	
27	787,600	
28	798,100	
29	808,600	
30	819,100	
31	829,600	
32	840,100	
33	850,600	
34	861,100	
35	871,600	
36	882,100	
37	892,600	
38	903,100	
39	913,600	
40	924,100	

注：満期終了は24カ月以上勤務した者。

12カ月以上24カ月未満勤務した者は、満期終了者から1等級差し引く。

12カ月未満勤務した者は、満期終了者から2等級差し引く。

出所：S化学資料。

場合（A等級）は標準より2等級上の15等級（502,500ウォン）に昇給し、不足な場合（D等級）は昇給なしで8等級（468,700ウォン）のままである。給与引き上げ率が0%となるD等級は、人員全体の5%と設定したが、職級別に審査してみると審査対象人員があまり多くないため、2001年の場合、1～2名出るかどうかであった。

結局、新卒入社1年後の格差は、標準と優秀の間で、1999年には4,900ウォンであったが、2001年には9,800ウォンと、より大きくなった。このように5～7職級の賃金体系は、評価結果が昇給に直接反映されるようになったと同時に、以前よりも柔軟性を確保できるようになった。なお、考課昇給制では昇進時に比較的大幅な昇給がともなう。たとえば、5職級から6職級へ昇級した場合、標準で18等級の昇給となる（<資料2>）。したがって、昇進に差が付けばその間給与差は大きく開く。昇進決定の基礎資料になるのは過去2～3年分の評価点数から算定される総合評価点数である。したがって、良い評価をもらう社員は、毎年の昇給に加えて昇進にともなう給与上昇が加わり、ますます高い給与を支給され、そうでない社員との格差は広がっていく。悪い評価をもらう社員は、逆の意味でやはり格差が広がっていく。

1～4職級社員に適用される標準考課昇給制についても簡単に触れておこう。差等考課昇給制に比べて標準考課昇給制の場合は、能力主義の色合いは薄れる。たとえば高卒男子新入社員の初任基本給は、「共通給5等級（556,600ウォン）+能力給2職級23等級（226,700ウォン）=783,300ウォン」と設定される。そして1年後には共通給は自動的に6等級（567,100ウォン）に昇給し、能力給はその年の評価結果が一定水準以上ならば全員揃って3職級3等級（263,200ウォン）に、この場合2職級から3職級への昇級を前提に昇給する。現在、標準考課昇給制の昇給基準は、当該年度評価点数が60点以上と設定されている。これは評価で平均的にB評点（普通）を獲得すればクリアできる水準である。1年間の評価が極めて悪い場合や懲戒を受けた場合に、昇給なしの社員が出る可能性はあるが、ほとんど発生していな

<資料2> S化学大卒社員能力給与表

（1999年1月1日現在）（単位：ウォン）

等級	5 職級	6 職級	7 職級
1	437,200	619,200	718,900
2	441,600	625,400	726,100
3	446,000	631,700	733,300
4	450,500	638,000	740,700
5	455,000	644,400	748,100
6	459,500	650,800	755,600
7	464,100	657,300	763,100
8	468,700	663,900	770,800
9	473,400	670,500	778,500
10	478,200	677,300	786,200
11	483,000	684,100	794,100
12	487,800	690,900	802,100
13	492,700	697,800	810,100
14	497,600	704,800	818,200
15	502,500	711,800	826,400
16	507,600	718,900	834,600
17	512,600	726,100	842,900
18	517,800	733,300	851,300
19	522,900	740,700	859,800
20	528,200	748,100	868,500
21	533,400	755,600	877,200
22	538,800	763,100	886,000
23	544,100	770,800	894,800
24	549,600	778,500	903,700
25	555,000	786,200	912,800
26	560,600	794,100	921,900
27	566,200	802,100	391,100
28	571,800	810,100	940,500
29	577,500	818,200	949,900
30	583,300	826,400	959,400
31	589,200	834,600	968,900
32	595,000	842,900	978,600
33	601,000	851,300	988,400
34	607,000	859,800	998,200
35	613,100	868,500	1,008,200
36	619,200	877,200	1,018,300
37	625,400	886,000	1,028,500
38	631,700	894,800	1,038,800
39	638,000	903,700	1,049,200
40	644,400	912,800	1,059,700
昇級・昇格	-	18	10
考課昇級	5	5	5

出所：S化学資料。

い実状である。標準考課昇給制においても昇進で差が付けば給与に差が付く点は、差等考課昇給制の場合と同じである。なお、高卒男子社員の場合、標準で8年目に5職級に昇進するように職級体系は組まれているので、標準考課昇給制が適用される期間は、入社後7年前後である。高卒女子社員は1職級で入社した後、2職級以上への昇進機会は制度上開かれていないので、退職するまで標準考課昇給制が適用される。考課昇給制では職級上昇にともなう能力給部分の上昇が大きいため、高卒女子社員の給与はいつまでも低水準に留まったままであり、勤続期間が長くなればなるほど、男子社員との給与格差は広がっていく。

（2）年俸制（8～12職級）

課長級以上の社員には、1年間の勤労に対する報償として給与を支給する年俸制が適用される。次長・部長級社員は1998年に、課長級社員は翌年の1999年に年俸制に移行した。S化学の年俸制は「能力・業績中心の給与管理を強化し、適正な水準の給与を支給することで社員をして能力・資質を最大限発揮させる」（S化学人事規定）ことを基本方針としている。このように、S化学の年俸制は、考課昇給制の場合と同様、従業員に対する給与のインセンティブ効果に期待して導入されたが、5～7職級の社員に適用される差等考課昇給制よりも、もう一段能力業績主義が強化された形で運営される。すなわち、差等考課昇給制では維持されていた勤続によって毎年自動昇給する共通給部分がなくなり、給与の引き上げは、全面的に能力・資質および業績に対する評価結果を査定基礎資料として決定される。

給与形態が差等考課昇給制から年俸制に切り替わる課長昇格時には、当該社員のボーナスを含む現在の年間給与水準を土台に、最初の基本年俸を決定する。S化学の年俸制では、年間給与は基本年俸がその全てである。初年度基本年俸決定後は、1年に1度各人の当該年度評価点数を査定基礎資料として年俸等級を決定し、予算限度内で年俸調整を実施する。年俸調整は基本年俸全体を年俸調整の対象とし、年俸調整後の給与は新しい基本年俸となり、さらに次の年度の年俸調整の対象となる累積的な運用形態をとっている。制度導入当初は、各職級別に年俸の上限金額と下限金額を定めた給与表（範囲給）を維持し、未達給与と超過給与という概念を用意して運用することになっていた。未達給与は当該職級給与表の下限金額に達しない給与をいい、超過給与は当該職級の上限金額を超過する給与をいう。そして、超過給与に当たる場合には、年俸が給与表の範囲に入るよう年俸審査時に凍結または調整することになっており、これによって職級間の給与逆転は一定程度制限されるはずであった。しかしながら、運用の過程で、昇給格差を大きくすることに重点が置かれるようになり、職級別範囲給は有名無実化することになる。

ここで、たとえば1999年度の年俸を決定する場合を想定してみよう。1998年度の総年俸に対して全社的な総年俸調整予算を出す。つまり、会社全体として年間5,000万ウォンを年俸調整する、というような方針を立てるわけである。次に、年俸等級はA, B, C, Dの4等級で付与するので、その4等級の引き上げ率をそれぞれどの程度にするかを5,000万ウォンの範囲内でシミュレーションする。はじめて年俸調整を行った1999年には、A等級, B等級を受けた者が、C等級を受けた者の引き上げ率のそれぞれ1.8倍と1.3倍になるよう引き上げ率を決定し、D等級は全く年俸調整を行わないことにした。そして人員配分率は、Aが20%, Bが30%, Cが40%, Dが10%とし、その結果決定

された年俸調整率は、A等級3.1%、B等級2.3%、C等級1.7%、D等級0%であった。年俸等級がA等級の社員は、「1998年度基本年俸×1.031」が1999年度の基本年俸となる。

年俸等級は職級別（2002年からは課長以上で職級を廃止したため職位別）に当該年度評価点数を査定基礎資料として付与する。評価は評価者に対して「2：6：2」の法則に従って評点を付けるよう誘導しているとはいえ、原則は絶対評価である。しかし、それを使って年俸等級を査定する段階では、人員配分比率を定めて等級を付ける相対評価を適用する。そうしなければ、相当部分の社員の年俸等級がA等級とB等級に該当することになってしまうからである。これは差等考課昇給の等級付与についても同様である。しかし、こうなると評価点数にはさほど差がないにもかかわらず、昇給格差をつけることになるので、社員が年俸調整の結果を納得して受け入れることができるかどうかが問題になる。年俸制を運用しながら浮上してきた問題点も、基本的にこの点に関係している。

下位等級者の挫折感

「最初の趣旨が能力業績主義と言いながら、Aをもらう者は20%で、もらえない者は80%じゃないですか。この80%は不満なんですよ。我々（人事管理部署 - 佐藤）が話すときには『あなたもがんばればここに（A等級 - 佐藤）上がることができるのだから、一生懸命やって成果を出して下さい』と言うのだけれど、この比率をいつも適用するから、この下の人たちに夢と希望を与えるというよりも、挫折をもたらす、そのような副作用があります」（2000年12月20日）。相対評価により否応なく生じる矛盾点である。これが従業員の志気低下に繋がるようであれば、新制度導入の目的でもある会社全体としての生産性の向上は望めない。

評価制度に対する不満

結果として、よくない評価を受けた者から、評価基準の妥当性、評価の客観性、業績評価の基礎資料となる目標管理制度の運用に対して不満が出ている。「たとえ100%達成の目標を年初に立てたとしても、中間にいろいろ経営環境の変化があって、本人の立場ではこのような環境変化のため達成できなかったのだという弁明とでもいうか、そのようなことを言い得るのだが、上司の立場では年初に目標を立てたことに対してある理由で達成できなかったから、この程度の評価しか与えることができなかったというように、目標達成度に対する観点の違いが出ている」（2000年12月20日）。「現在、破壊的な経営方式とかいうのは、格差をもっと大きくしなければならないのではないかと、・・・成果を確実に出した者に対しては、その成果を出したことに對して確実に報償をしてやれという、その概念はあっているようだが、しかしそれが誰が見ても認定することができる成果を出したとすれば全体的に不満を持つ者はいないだろうが、その評価基準というのが本当に簡単ではないようだ」（2000年12月20日）。

評価結果の通知・説明

評価結果や年俸等級のフィードバックがうまくできていないという問題である。制度を立案した人事管理部署では、評価後フィードバックを行うよう指導しているが、「韓国の文化や情緒上、よい点を与えた人には話しやすいが、低く評価した人には話しにくい」ためか、上司が本人に対して「あなたはこれこれの点がダメだから、私はあなたにこれこれの評価しか与えることができなかった」と伝えることができていない。「社員を育成しようという側面から見ても、このような作業

（フィードバック作業 - 佐藤）は必ず必要であるので、その人ができない部分を上司が必ず教えてやって、直してやったり、そうでなければ少しでも良くなるようにしなければならぬと強調するのだが、現場ではそうではないようだ。」「それでいろいろな方法を使った。年俸契約書を作成する際も、我々（人事管理部署 - 佐藤）が本人に渡すのではなく、役員に渡して役員が直接本人に説明をして本人からサインを必ずもらうというように、無理矢理フィードバックさせようとした。しかしそれでも後で社員に聞いてみると、このようなフィードバックがうまくできていないことに対する不満、すなわち『自分がなぜこのような等級をもらったのかもわからないのに、給与をもらってみるとこの程度にしかならなかった』というような話がたくさん出てくる」（2000年12月20日）

昇給率0%の社員の発生

実際に運営してみると、A等級は20%を少し超え、D等級は10%に少し足りないぐらいになるという。従業員数が少ないためか、毎年D等級というケースは、可能性としてはあり得るが、年俸調整をはじめて3年目の段階で連続3年D等級の社員は出ていない。しかし、2年連続D等級というケースは発生しており、人事管理担当者は対応に苦慮していた。給料は毎年上がっていくものだと考えている人間にとって、給与の凍結は勤労意欲を著しく減退させる副作用をもたらすことになるからである。「2年連続Dになれば、実際勤務を続けるのは簡単ではないでしょう。2年間給与が凍結されるというのに。それからそうなれば後輩よりも給与が少なければ、職級間の給与の逆転というのは今後しばしば出てくるでしょう。先輩だといって、最初に入ったからといって給与が多いということは言えなくなります」（2000年12月20日）。これは、年俸制が、自主退社という形で、雇用調整に結びつけられる可能性があることを示唆している。

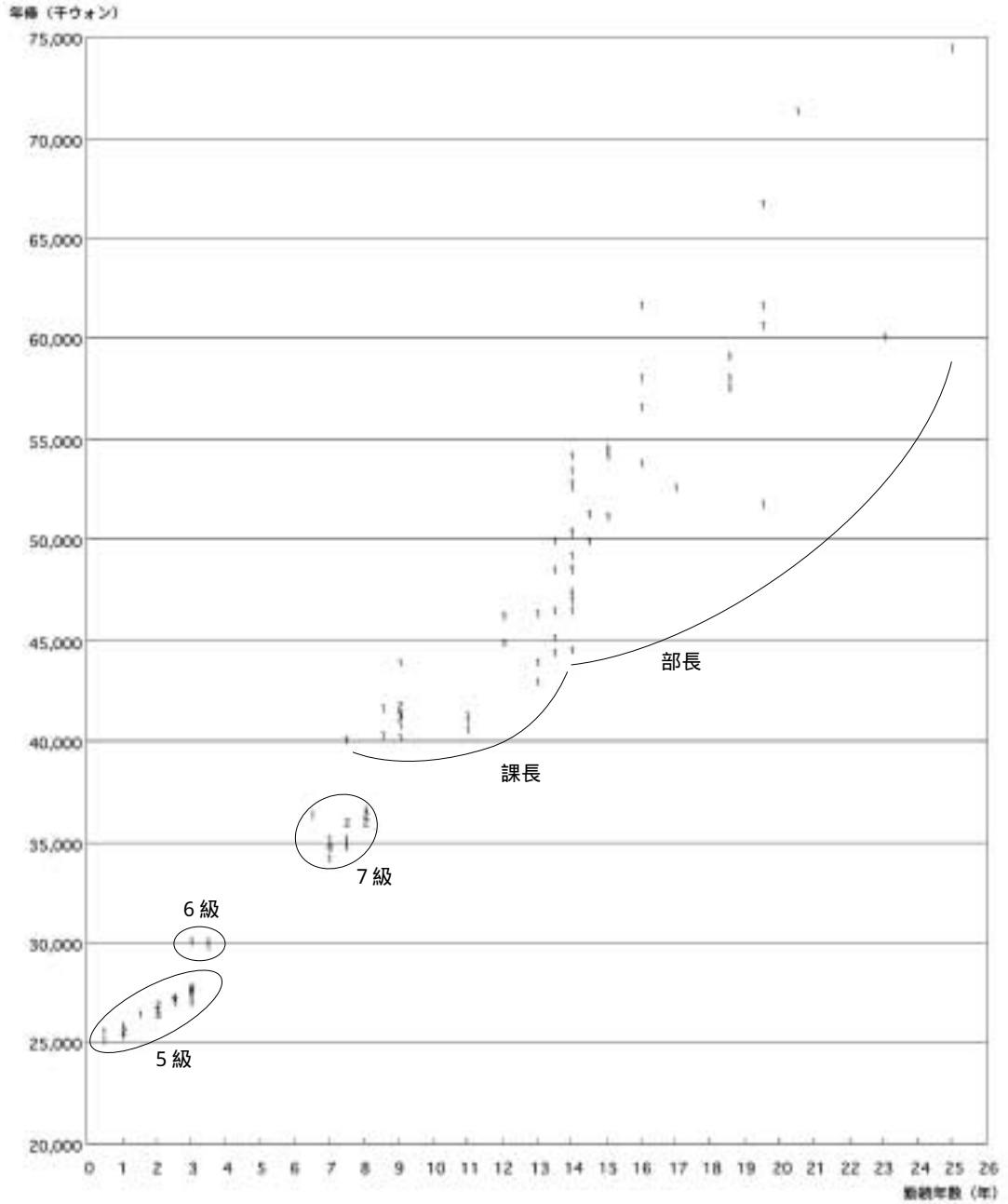
4 給与格差

本章では、前章でみた賃金制度の改編によって、S化学の大卒社員間の給与格差は実際に拡大したのか、その場合どのような形で、どの程度拡大したのかを、データに基づいて検証する。

< 図4 > は、S化学の大卒社員115名のうち、S化学入社以前に他社での勤務経験をもつ経歴社員（以下経歴社員）で、かつ前歴を加味した換算入社年度が不明な8名を除いた107名全員について、勤続年数別に2002年8月時点での年俸額の分布状況を示したものである。この107名の中には大学院卒15名（うち1名が女性）と女性2名（うち1名が大学院卒）が含まれ、労働組合員はいない。S化学の設立（1987年）以前に入社したことになる社員は、S化学が属するSグループ他社からの転入社員（以下転入社員）や経歴社員であり、それ以後に入社した社員は、基本的に新卒採用・内部昇進であるが、転入社員および経歴社員もいる⁽¹²⁾。図の勤続年数は、これまでS化学が大卒新入社員の定期採用を基本的に年2回おこなってきたことから、半年単位で集計した。たとえば、勤続年数0.5年の社員とは、2002年7月から12月に入社した入社0.5年目の社員であり、それは2名であった。同様に、勤続年数1年の社員とは、2002年1月から6月に入社した入社1年目

(12) S化学の大卒社員の採用は、大卒新入社員の採用を基本に、事業遂行のため社内では確保できない人材については外部の経歴社員を採用している。S化学の採用制度については、佐藤（2002）を参照されたい。

<図4> S化学大卒社員の年俸分布(2002年8月)



注：図中の数字は人数。
出所：S化学資料から作成。

の社員であり、それは4名であった。大卒新入社員の初任給は、徴兵制による軍服務期間と学歴によって若干ずつ異なり、入社後も最初の格差は引き継がれるという点は留意しておかなければならないが、ここでの分析には、さほど支障はないと思われる。

S化学における大卒社員への新賃金制度の導入は、1998年に課長級以下の社員には差等考課昇給制が、次長級以上の社員には年俸制が導入された。そして、翌年の1999年には年俸制の適用範囲が課長級社員にまで拡大された。したがって図のデータは、新制度導入から5年目のデータということになる。差等考課昇給制が適用されている5～7職級社員のデータは、基本給を基準に年俸換算した額を使用した。旧制度では、職級別号俸表にしたがって年一度自動昇給する勤続年数基準の年功給体系であったので、基本的に同期入社の間で給与格差はつかないし、後輩社員の給与が先輩社員の給与を上回ることもない。もちろん、この場合でも、昇進で差がつけば、適用される給与とランクが1段階上がり、その際比較的大幅な昇給がおこなわれるので、同期入社の間でも給与に差がつくし、後輩社員が先輩社員より先に昇進すれば、給与の逆転もあり得る。昇進が止まれば、給与の上昇は緩慢になるので、継続して昇進している同期入社の人との格差は年々拡大する。しかし、S化学ではこれまで原則的に同期横並び昇進が維持されてきたと同時に、昇進が若干前後したとしても止まることはなく、大卒ホワイトカラーは部長級まで昇進していた（佐藤、2002）。したがって、同期入社の間ではほとんど給与差はなかったはずであるし、格差が生じたとしても一時的で、近いうちに解消されることが期待できる格差であったはずである。そして、旧制度での大卒ホワイトカラーの給与分布は、制度自体が持つ性格とS化学の昇進管理のあり方によって、同期入社の間でほとんどばらつきのない年功賃金カーブを描いていたものと思われる。では、新制度導入5年目に状況はどのように変化したであろうか。その変化をみる際の観点としては、同期入社の間で給与格差はどの程度広がったか、先輩後輩間で給与の逆転現象は生じているか、職級間で給与の逆転現象は生じているか、世代間で給与の逆転現象は生じているか、年功賃金カーブは維持されているか、などが考えられる。以下では、これらの点に注目しながら、新制度導入5年目の給与データをみていくことにしよう。

まず、同期入社の間で給与格差は相当広がった。たとえば、入社14年目（勤続年数14年）の社員をみてみよう。彼らは、1960年代前半（1961～1965年）に生まれて、1989年前期（1989年1月9日）に入社した社員であり、現在14名いる。会社設立後、間もない時期に新入社員として大卒ホワイトカラーの底辺に入ってきた世代であり、他の年代に比べて人数が多い。また、経歴社員、大学院卒、女性はいない。非常に同質な一群といえ、新制度がもっとも理論どおりに適用可能な一群である。新制度導入によってどの程度格差が生じたかをみる前に、制度導入時にどの程度の格差が存在していたかを確認しておかなければならないが、そのデータは入手できていない。しかしながら、彼らの昇進に関するデータから、新制度導入時に彼らの間にはほとんど給与格差が存在していなかったと推察することができる。それは、彼らの入社時の同質性から考えて、彼らの初任給はほぼ同水準であったと考えられ、したがって、入社後、旧制度の下で彼らの中に給与差が生じるとすれば昇進スピードの差によるしかないが、彼らの入社後の昇進スピードにはほとんど差がないからである（<表4>）。入手できたデータによれば、2000年3月の時点で、彼らは全員9職級課長であった。この9職級への昇進は、12名が1999年であり、2名がそれより半年早い1998年であった。この2名

は、8 職級への昇進も他の12名に比べて半年早かった。現在(2002年8月)、勤続14年社員は、2名を除いて、全員が部長(S化学は2002年に課長以上で職級を廃止し、部長B=次長の職位も廃止した)に昇進している。

<表4> 勤続14年社員の昇進状況(1997-2002年)

(単位:人)

	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
部長	-	-	-	-	?	12
課長9職級	-	2	14	14	?	2
課長8職級	14	12	-	-	-	-

注:2000年3月には1989年前期入社社員は17名存在し、全員が課長9職級であった。その後3名が退社し、2002年8月には14名であった。表はこの14名の昇進状況を示している。

出所:S化学資料から作成。

9職級課長から10職級部長B(=次長)への昇進標準年限は3年であったので、年限を満たした直後の2002年に、昇進したものと考えられる。結局、現在までの昇進スピードの差を総合すると、昇進スピードの速い2名、遅い2名そして標準の10名となる。ただし、速い2名が部長昇進時にも半年早く昇進したかどうかは不明であり、現在部長にある12名が同時に昇進した可能性もある。

さて彼らは新制度が導入された1998年には課長であったので、最初の1年目は差等考課昇給制が、次年度からは年俸制が適用された。繰り返しになるが、新制度導入時点での昇進格差は、2名が半年早く9級に昇給したことである。残りの12名の給与水準はほぼ同じであったと考えてよいし、半年後には再び14名全員がほぼ同じ水準に並び、年俸制に移行したと考えられる。ところが現在(2002年8月)、彼らのなかでの年俸最高額は5,434万ウォン、最低額は4,455万ウォンである。この間、約1,000万ウォン(日本円に換算すると約100万円)の差が生じた。年俸が最高の社員は9職級への昇進が半年早かった社員であり、最低の社員は部長昇進が遅れた社員である。しかし9職級への昇進が早かったもう1名は上から4番目の、部長昇進が遅れたもう1名は下から4番目の年俸を支給されている。S化学の年俸制の下では、毎年実施される当該年度評価点数を査定基礎資料とした年俸調整によって全面的に給与が決定され、昇進は以前のように給与の上昇には結びつかなくなった。したがって必ずしも昇進スピードと給与水準は一致しない。入社14年目の社員の間が生じた給与格差は、この間の年俸調整の結果である。

年俸調整幅がある程度大きくなれば、入社年度を超えた、あるいは職級・職位を超えた年俸水準の逆転現象も現れることになる。勤続年数14年の社員に関する年俸の逆転は、先輩社員に対しては5.5年、後輩社員に対しては2年の範囲で生じている。そして、半年先輩、半年後輩との間では、いずれも約500万ウォンに達する年俸の逆転がみられる。なお、勤続年数13.5年以下は全員課長あるいは社員であり、14.5年以上は全員部長である。つまりこの時点で、勤続年数14年を基準にして、職位の逆転は生じていない。昇格の逆転は生じていないにもかかわらず、この間の年俸調整の結果、入社年度を超えた給与水準の逆転が生じるようになった。

<図4>を全体として眺めると、図の左寄り、5~7職級では比較的格差が小さい。これは、5~7職級従業員に対しては差等考課昇給制が適用されているからである。前章でみたように、差等考課昇給制は、毎年、当該年度評価点数を査定基礎資料として昇給等級審査を実施し、標準の場合は職級別の能力給号俸表にしたがって能力給部分を5%昇給させ、共通給部分は全社員共通の共通給号俸表を1等級自動昇給させる。格差は能力給部分の昇給率を標準者に対してどの程度多く、あるいは少なく、設定するかで決まる。したがって差等考課昇給制は、年功給的性格を維持しながら、給与の一部に能力・資質と業績によって個人別に差をつける賃金体系といえ、同期入社の間格差

の度合いも年俸制に比べて小さくなる。例外的に同期に比べて給与水準が高くなっている入社3年目の1名と、入社7.5年目の1名は、それぞれ6職級と課長に他の社員よりも早く昇進したことが（抜擢昇進が適用された可能性がある）が、給与に反映されたケースである。差等考課昇給制では、旧制度と同様に、昇進スピードは給与の上昇に影響を及ぼすからである。

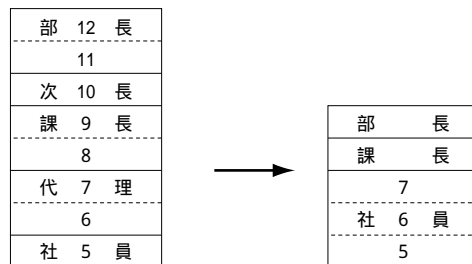
他方、図の右より部分、年俸制が適用される課長級以上の社員では、ばらつきはより大きくなる。先にみたとおり、同期入社の間で相当の格差が発生しており、入社年度を超えた、職級・職位を超えた給与の逆転も生じている。これは、職級毎に設けられている年俸の上限・下限、すなわち職級別範囲給が、能力・資質と業績による報償の差別化が強化されることによって、意味をなさなくなっていることを示している。年俸制の導入によって、職級別号俸表が廃止され、その運用の過程で、職級別範囲給も有名無実化したわけである。このように課長級以上においては給与管理の基準として職級・職位は事実上意味を持たなくなり、給与はもっぱら年俸調整によって決定されることになった。

現在のところ、年俸の分布は、全体として右上がりで、大卒ホワイトカラーの勤続年数別賃金構造は、年功的性格を維持している。マイナスの年俸調整は行わないので、今後も最低限、差等考課昇給制が適用される5～7職級社員と課長級以上の社員との間で給与の逆転が生じることはないであろう。しかし、課長級以上では、制度の性格上、このまま進めば年俸のばらつきは大きくなる一方であろう。ただし、現在S化学は制度の見直しを検討中であり、その内容によって、今後、年俸分布がどのような形をとることになるかは異なってくる。

5 職級体系の再改編

S化学は、2002年に職級体系を再び改編した。職位の代理と次長（部長B）が廃止され、課長以上では職級が廃止された（<図5>）。従来、S化学の人事管理は、職位・職級、すなわち年功を基準として制度が運営されてきた。ところが、最近、成果中心の人事管理が強化されるにともなって、年功・職位・職級よりも、職責者が否か、すなわちチーム長かチーム員かによって人事管理の基準が異なる形態へと変化しつつある。今回の職級体系再改編は、このような変化の一環として行われたものである。

<図5> S化学における職級体系の再改編（2002年）



注：1～4職級（社員）は変化なし。
出所：S化学に対する問い合わせを元に作成。

年俸制の導入により、職級別号俸表が廃止され、その運用の過程で、職級別に定めた範囲給が有名無実化し、年俸昇給額は当該年度の評価結果によって全面的に決定されるというように、この間、課長以上の年俸制適用者に対する給与管理においては、すでに職級は意味を持たなくなっていた。この変化が成果主義の強化と呼べるかどうかは別にして、こうした流れの中で実施された部長課長の職級の廃止によって、年俸管理における年功的要素は制度的にも一掃された。社員（5～7職級）

では、職級は維持されているが、大卒社員の場合、それが適用されるのは標準で入社後8年間である。

なお、社員（5～7職級）で職級を残しているのは、号俸制社員（1～7職級）の場合、大部分が工場勤務者（ブルーカラー）であるため、位階秩序を重視する工場組織の特性上、7職級以下に対しては職級を継続して維持する必要があったためである。

おわりに

本稿は、大卒ホワイトカラーに焦点を当てて、S化学が1998年に導入した新賃金体系の内容を紹介し、制度導入5年目の給与データを分析した。

S化学の新賃金体系は、下位職級では基本給与の一部（能力給部分）に職級別号俸表を維持した考課昇給制を、上位職級では職級別範囲給を設定した年俸制を導入したが、基本的に日本の職能給・職能資格制度でみられる特徴を備えた制度であったといえる。すなわち、新制度での職級体系は職責と職位・職級を分離し、職責を与えるか否かにかかわらず、職位・職級の上昇を可能にし、給与管理はその職位・職級を基準に実施する。職級体系は新卒採用・内部昇進を前提に組まれており、初任職級の格付けは、新入社員の場合は、性別と学歴を反映する職種によって、経歴社員の場合は、それに加えて入社前の経歴を考慮して決定される。入社後は職級毎に定められた昇進標準年限を勤務した上で、能力・資質と業績を評価要素とする評価の結果に基づいて職種別に職級および職位昇進が決定される。賃金は昇進審査によって格付けされた職級内で、毎年の評価結果を査定基礎資料として個人別に差別的に支給される。評価項目のうち、能力・資質評価項目は、職能資格評価における「能力」・「情意」評価要素にあたり、職位別・職種別・職責別に企業内で業務の遂行に必要な資格要件を設定し、それを基準に従業員個々人の潜在能力を評価する。したがって能力評価についてまわる評価の客観性、合理性、公正性の問題はS化学においても課題となっていた。また、業績評価のために目標管理制度を導入した点は、成果主義的要素を取り入れようとしたものと判断される。

S化学の新賃金体系の核心は、評価結果による給与の差別化にある。それによって従業員を動機づけすることで、会社全体の生産性の向上を目指している。職級・職位の上昇にともなって、「標準考課昇給制 差等考課昇給制 年俸制」と適用制度を変化させていくことで、上位職級・職位ほど、能力・業績主義が強化されるように、言い換えると評価結果による昇給格差が大きくなるように制度は組まれている。大卒社員は、入社時には差等考課昇給制が適用され、課長に昇格すると同時に（普通入社9年目）に年俸制に移行する。高卒社員の課長級以上への昇進は制限的であるため、年俸制の実質的な適用対象は大卒ホワイトカラーである。したがって、評価による給与の差別化、給与管理の個別化という観点からみた新賃金体系の影響は、大卒ホワイトカラーでもっとも大きい。

大卒ホワイトカラーについて、新制度導入5年目（2002年8月）の給与データを分析した結果、旧制度の職級別号俸制の下ではほとんど存在していなかったであろう同期入社の間給与格差が発生しており、なかでも課長以上の年俸制適用者において格差が大きいことが確認された（入社14年

目の社員14名の間の最大年俸格差は約1,000万ウォン）。また、入社年度を超えた給与の逆転、職級間の給与の逆転も確認された。このような結果は、筆者が新賃金制度の調査を実施した1999年から2000年の時点では、予想できなかった。なぜならば、S化学の昇進管理にみられるような年功重視の企業風土からすれば（佐藤，2002），給与の個人別差別化自体が大きな変化であり，過度な格差は衝撃が大きすぎると思われたからである。また，この章の最初に触れたS化学の新賃金体系の特徴から考えると，年俸制という形はとっていても，新制度は，年功的要素を維持するかわりに，人材育成・能力開発という側面を強調し，同時に人事考課の結果によって昇進や給与で個人別に微妙な格差をつけることが従業員間の競争心を引き出すことに繋がった日本の職能資格制度・職能給に近い形で，運用されるものと思われたからである。

しかし，この間S化学の大卒ホワイトカラーの給与格差は予想以上に拡大した。その背景としては，IMF経済危機後，企業経営のあらゆる側面で変革を迫られた韓国企業の多くが，賃金管理のグローバル・スタンダードとしてアメリカの成果主義に注目しはじめたことが考えられる。その場合にS化学では，成果主義が給与の個人別差別化の強化としてのみ受け取られたという点は注目されなければならない。格差拡大が進む一方で，評価要素や評価結果の年俸への反映プロセスはこの間基本的に変化していない。評価制度に従業員から不満が出ていることは，本論で見たとおりである。それを基準にむやみに年俸格差を広げることが，従業員に公正なシステムとして受け入れられたとは思えない。そのような状況で，報償の差別化が従業員に対する効果的なインセンティブとして機能したかどうかも疑問である。

結局，S化学では，給与の動機づけ効果を追求するあまり，給与格差を拡大することに重点がおかれすぎたようである。評価の良い社員は決まっており，制度は累積的である。勝ち組と負け組が明白になってくるにつれて，賃金（年俸）の生活給としての性格が充足され得なくなる可能性がでてきた。そこに至って，S化学は制度の調整を決定したのである。現在（2002年8月）S化学は，年俸の調整幅を縮小して，年俸はほとんど同じ水準で引き上げ，かわりに成果給（Incentive Bonus；特別賞与）を導入して，この部分で報償の差別化を行うことを検討中である。その際には，年俸の生活給的側面の補完とあわせて，給与の決定基準とその評価方法，それによる適切な給与格差の設定等が，再度検討されるべきであろう。

新賃金体系が運用される過程で年俸管理における職級・年功の意味が失われ，それが部課長の職級廃止という形で制度化されたことは，S化学における大卒ホワイトカラーの人事管理の枠組みが根本的に変化しつつあることを示している。今回の調査では給与管理の個別化・柔軟化が確認されたが，それが雇用の柔軟化にまで繋がっていくのか，大卒ホワイトカラーの働き方にどのような影響をおよぼすことになるのか，職責者と非職責者の位置づけはどうなるのか，といった点は今後の検討課題として残された。

（さとう・しずか 東北大学大学院経済学研究科研究生）

参考文献

アン・ヒタク（安熙卓），1997『不況期を克服する能力・実績重視型賃金体系』韓国経営者総協会（韓国語）。

- アン・ヒタク(安熙卓), 1998 『韓国の年俸制実態と課題』韓国経営者総協会(韓国語)。
- アン・ヒタク/ヤン・ピョンム, 1993a 『職務給の理論と実務』韓国経営者総協会(韓国語)。
- アン・ヒタク/ヤン・ピョンム, 1993b 『職能給の理論と実務』韓国経営者総協会(韓国語)。
- カン・シンジュン, 1998 『労働の賃金交渉』ソウル, 図書出版理論と実践(韓国語)。
- カン・スンヒ/ファン・ドクスン, 1998 『能力開発型賃金体系の構築方案 - 事例分析を中心に - 』韓国労働研究院(韓国語)。
- 韓国経営者総協会賃金研究センター, 1993 「賃金体系に関する紙上討論」『賃金研究』1(1)(韓国語)。
- 韓国経営者総協会, 2000 『葛藤と協力30年, 和合の21世紀 - 韓国労使関係と経緯30年史』(韓国語)。
- 韓国労働社会研究所, 1998 『労働組合と賃金体系』(韓国語)。
- キム・スゴン/ヤン・ピョンム, 1995 『韓国企業の賃金管理改善方案』韓国経済研究院(韓国語)。
- クォン・ヘジャ, 1998 『賃金体系の柔軟化と労働の対応』韓国労働組合総連盟中央研究院(韓国語)。
- 佐藤静香, 2002 「韓国財閥企業における大卒ホワイトカラーの昇進管理 - S化学の事例」東北大学経済学会『研究年報経済学』第64巻第2号。
- 全国労働組合協議会調査統計局, 1994 『賃金体系改編事例分析』全国労働組合協議会(韓国語)。
- ソク・ウォンホン(石元洪), 1996 『韓国企業の新賃金制度導入方案に関する研究』(崇實大学校労使関係大学院労使関係学科修士論文)(韓国語)。
- ソン・ハンスン, 2000 『年俸制導入の実態と課題』韓国労働研究院(韓国語)。
- チョン・ヨンアン, 1992 『韓国企業の賃金管理実態』韓国労働研究院(韓国語)。
- ファン・ドクスン, 1997 「最近の賃金体系の動向と熟練志向的賃金体系の模索」韓国社会科学研究所『動向と展望』35(韓国語)。
- ミョン・テスク(明泰淑), 1999 『韓国の労務管理と女性労働』文眞堂。
- ヤン・ピョンム, 1994 『職務調査の理論と事例』韓国経営者総協会(韓国語)。
- ヤン・ピョンム, 1996 『「韓国型年俸制」の導入方案』韓国経営者総協会(韓国語)。
- ヤン・ピョンム/アン・ヒタク/キム・チェウォン/パク・チュンソン, 1992 『韓国企業の賃金管理』韓国経営者総協会付設労働経済研究院(韓国語)。
- ユ・ギュチャン, 1998 『職能給導入のための評価制度改善方案』(韓国語)。
- ユ・ミョンギョ(柳明圭), 1998 『不況時代の韓国企業賃金体系の変化と構成員の公正性知覚に関する研究』(漢陽大学校経営大学院修士学位論文)(韓国語)。
- 労働組合と賃金体系研究会編, 1993 『賃金体系の新しい論議』ソウル, ナラサン(韓国語)。
- 労働部労政局労使協議課, 2000 『年俸制および成果配分制実態調査結果報告書』(韓国語)。