

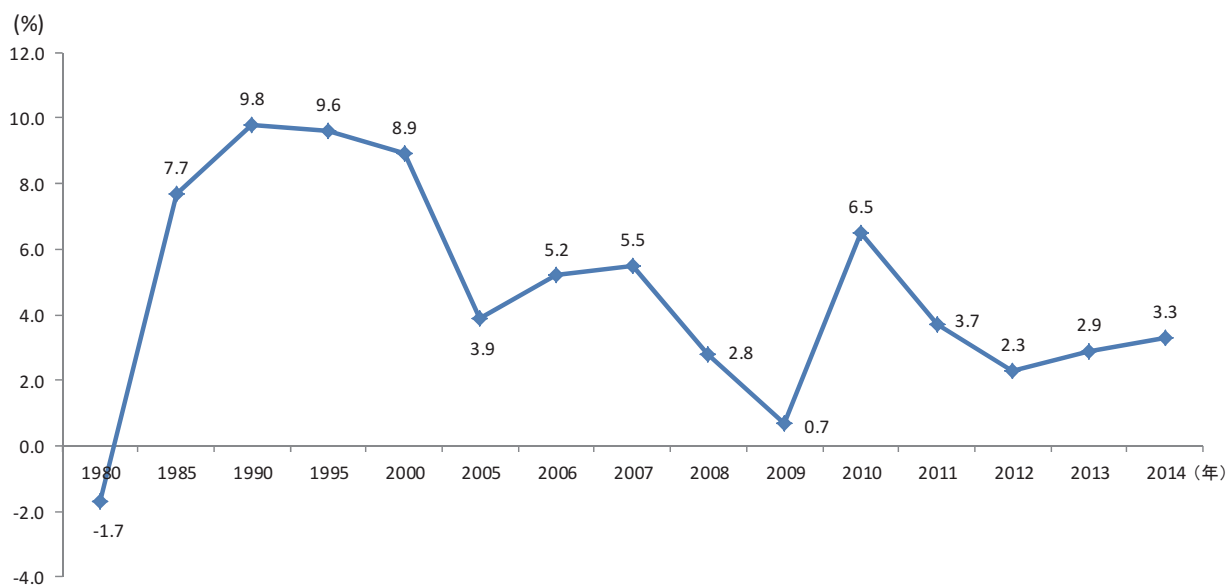
韓国の賃金体系の発展方向

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

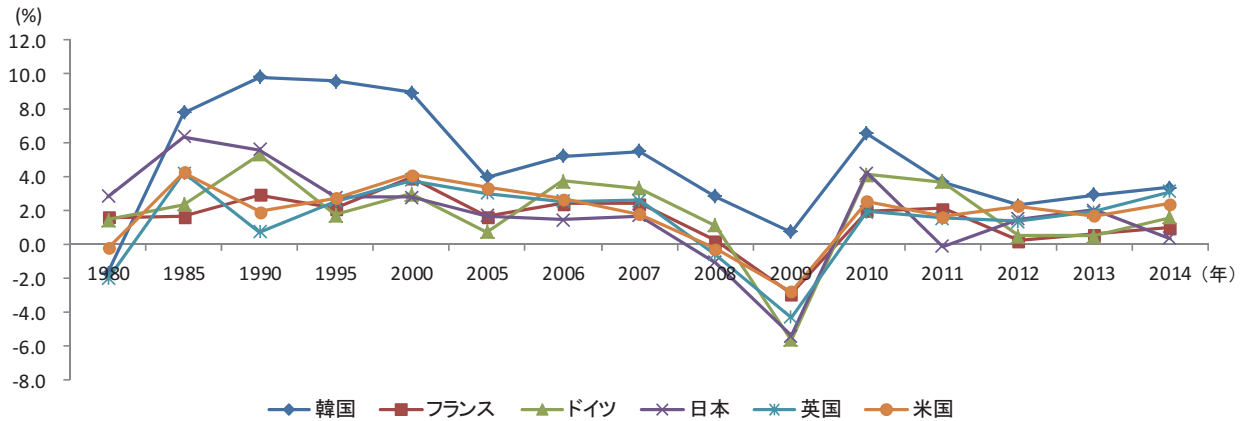
韓国の労働市場は変化している。過去には高成長と高い出生率という労働市場にとって有利な環境にあった。労働市場の需要の面では、高成長の中で企業が成長する過程にあったため雇用が創出され、企業内部でもより多くの人材と高い職級の需要が創出され続けた。労働市場の供給面でも、高い出生率により人材の供給が豊富で、韓国の高い教育熱により人的資源の水準も相対的に高いほうだった。しかし図 1 で示すように、1998 年のアジア通貨危機以降、韓国の経済成長率は相対的に低成長に転じた。また図 2 で示すように、OECD 主要国と比較すると、相対的に高かった経済成長率が今はほとんど同じような水準になりつつあることがわかる。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）



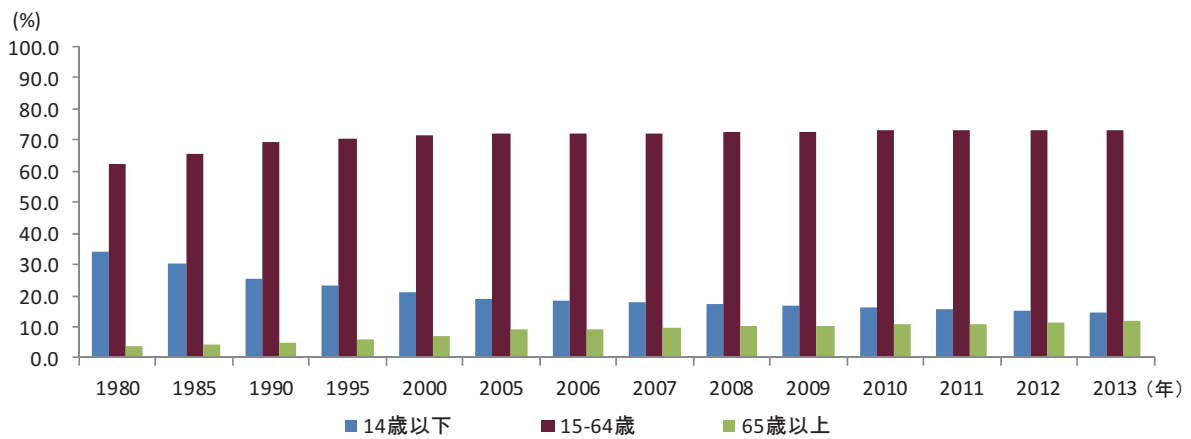
出所：統計庁、国民計定-年間指標

図2 OECD主要国との経済成長率の比較（1980-2014年）



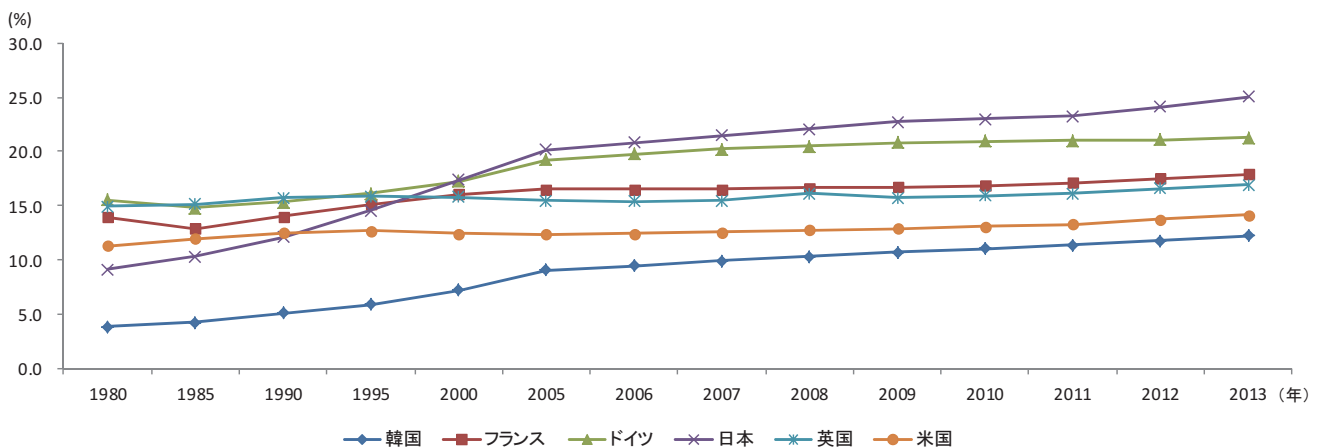
出所：世界銀行

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）

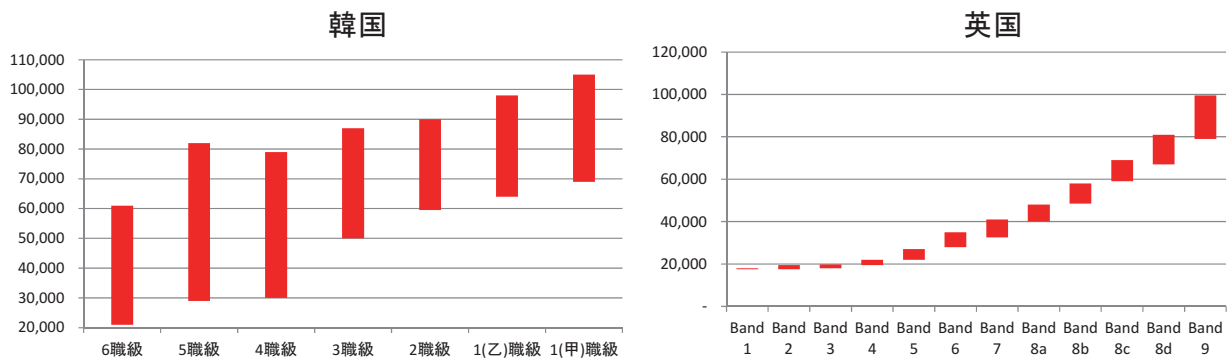


出所：OECD Elderly Population.

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

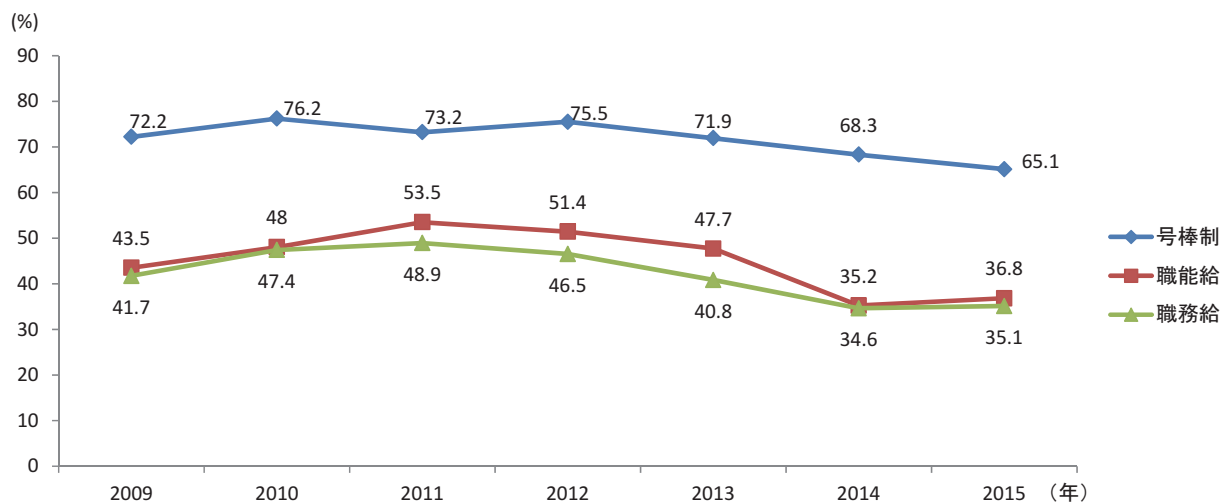
正規職の賃金は、中小企業の正規職の賃金の78.1%から68.4%まで減少し、大企業の非正規職の賃金も正規職の賃金に比べ73.8%から66.1%まで減少した。大企業の正規職と中小企業の非正規職の賃金を比べた場合、2004年41.6%から2014年40.7%程度の水準にとどまっている。このような正規職と非正規職の間の賃金格差は、付加価値の違いや生産性の違いのような客観的な根拠によるものであれば問題は少ないが、違いのうちの一部は単なる雇用形態の違いによるものと思われる。非正規職の場合、雇用期間も定められており、雇用の安定性においても不利な立場にあるため、このような正規職と非正規職の賃金格差は、非正規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

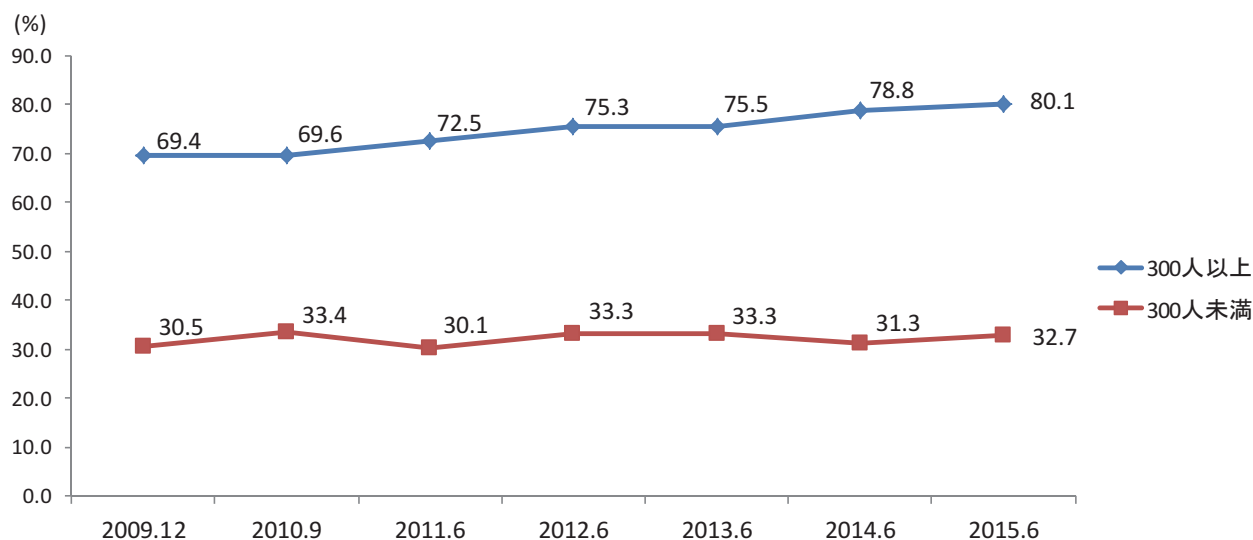
に日本で採用された熟練水準による職能給、日本と韓国の伝統的な方法である勤続年数による年功給がある。現在韓国の労働市場の状況から見ると、従来の年功給が適合している企業も存在するが、多くの企業の場合、新たな代案的な賃金体系を考えなければならなくなっているとみられる。図6で示すように、韓国の基本給の賃金体系は、年功給の割合が低くなってはいるが、いまだに年功給が最も代表的な賃金体系といえる。職務給や職能給は賃金調査の限界により過大に推定されているものと思われる。現在の賃金調査は、賃金体系を年功給、職能給、職務給の中から選択するように設計されており、複数回答が可能なため、純粋な形の職務給や職能給を区別す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

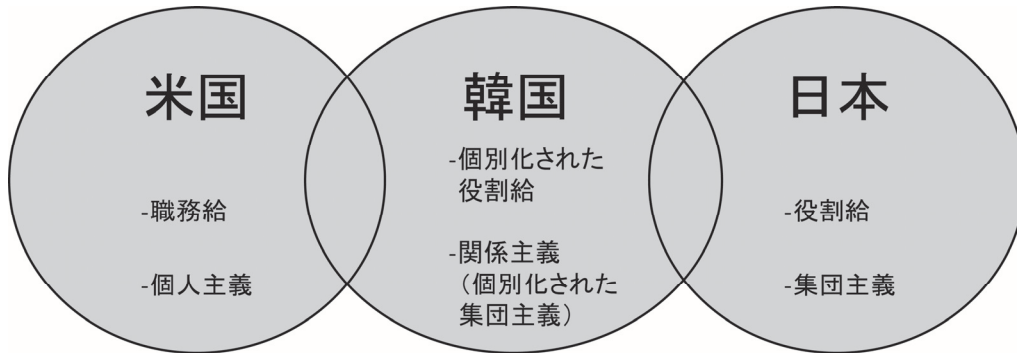


図 9 米国、日本、韓国における賃金体系の構成要素の比較



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。