

〔論 説〕

## 韓国企業における「職級制度」の展開

安 熙 卓

### 要 旨

1997年に発生した韓国の「IMF事態」（アジア通貨危機）は、韓国の伝統的な人的資源管理に大きな変化をもたらした。その変化はこれまでの人事・雇用慣行を大幅に修正する方向へと押し進められた。とりわけ従業員の処遇の中心となる「職級制度」が成果主義を一層強める方向で修正され、米国で一般的な職務等級制が大企業を中心に導入されつつある。職務等級制は、従業員の社内序列を人の格付けではなく職務の格付けによって行う点において従来の韓国の「職級制度」とは大きく異なっている。すなわち、人中心の人事管理から職務中心の人事管理への転換である。本稿では、韓国企業における「職級制度」は時代とともにどのように展開されてきたのか、また、それに伴って企業内の人的資源管理はどのように変わってきたのか、その実態と特徴を明らかにした。

### 目 次

- I はじめに
- II 「職級制度」の概念
- III 「職級制度」の変遷
  - 1 ～1960年代：身分的「職級制度」
  - 2 1970-1980年代：年功的「職級制度」
  - 3 1990年代：職能資格制度
  - 4 2000年代：職務等級制度
- IV 要約と展望

### I はじめに

1997年に発生した韓国の「IMF事態」（アジア通貨危機）は、韓国の伝統的な人的資源管理に大きな変化をもたらした<sup>1)</sup>。その変化はこれまでの人事・雇用慣行を大幅に修正する方向へと押し進められた。とりわけ従業員の処遇の中心となる「職級制度」が成果主義を一層強める方向で修正され、米国で一般的な職務等級制が大企業を中心に導入されつつある。職務等級制は、従業員の社内序列を人の格付けではなく職務の格付けによって行う点において従来の韓国

の「職級制」とは大きく異なっている。すなわち、人中心の人事管理から職務中心の人事管理への転換である。

本稿の目的は、韓国企業における「職級制度」を歴史的に考察することである。すなわち、「職級制度」は時代とともにどのように展開されてきたのか、また、それに伴って企業内の人的資源管理はどのように変わってきたのか、その実態と特徴を明らかにし、今後を展望することである。

ここで「職級制度」を取り上げた理由は、韓国企業の人的資源管理の基本思考がそこに大きく反映されており、賃金や昇進・昇格など従業員の処遇にも大きな影響を及ぼすものであるからである。

## Ⅱ 「職級制度」の概念

「職級制度」とは何なのか。それは米国の職務等級制度や日本の資格制度と異なるものであるのか、について明確にする必要がある。まず、米国の職務等級制度は、職務の相対的価値や難易度に応じて職務をひとつのグレードにまとめ、これを基準にして人事処遇を行う制度である。職務価値は職務分析に基づいて、職務評価によって決定される。グレードの高低は職務価値の高低に対応している。すなわち、職務の価値とグレードが完全に一致していることである。このようにしてつくられるグレード制 (job grading system) のことを一般に、職務等級制度と呼んでいる。この職務等級制度をベースとした賃金が職務給である<sup>2)</sup>。

このように、米国の職務等級制度は企業内の多数の職務を分類する制度であり、それは職務序列であることに特徴がある。

次に、日本の資格制度はどんなものなのか。この点を明確にするために資格制度に対するいくつかの定義を引用してみよう。

まず、西川忠氏は「資格制度とは一般には課長とか係長とかいった職務の系列とは別個に、参事とか主事とかいった区分に従業員を格付ける制度である」としている<sup>3)</sup>。また、森田友喬氏は「資格制度とは、従業員の間で人的秩序を設定し、人の処遇あるいは人の活用を資することを目的とする制度である」としている<sup>4)</sup>。

また、研究機関による資格制度調査の定義をみると、まず、雇用職業総合研究所の「資格制度に関する調査結果報告書」の調査票では、「資格制度とは、いわゆるライン役職上の昇進とは別に、能力・職務内容・勤続年数等なんらかの基準によって従業員の社内序列を定める制度を指す」としている<sup>5)</sup>。また、高年齢者雇用開発協会の「高齢化・定年延長と人事管理に関す

る調査研究報告書」(1984)の調査票での定義では、「資格制度とは、職制とは別に、企業内における序列や処遇を明確にするために設けられている制度、例えば職能資格制度を指す」としている<sup>6)</sup>。

これらの定義には若干表現の違いはあるものの、共通点は、資格制度は職務ではなく、属人的要件に基づいて従業員を分類し、処遇などを行うための制度であるとしていることである。すなわち、資格制度は人的序列を表すものであることに特徴がある<sup>7)</sup>。

それでは韓国で一般に使われている「職級制度」は米国や日本のそれと比べてどちらに近いのか。韓国の人事管理の基本は日本と同様に人中心である。米国のように職務が中心ではない。たとえば、採用においても米国はある職務に空席が生じた場合、その職務で要求される要件を満たしている者を採用する。これに対して、日本や韓国ではまず人を採用してから、その人の専門や適性等を考慮してある職務に振り分けられる。このように、米国は職務が優先されるのに対して、日本と韓国は人が優先されることに決定的な相違点がある。

日本では資格制度という言葉が広く使われているが、韓国では資格制度という言葉は一般的ではない。韓国で資格制度という場合は国家資格や社内資格を指す場合が多い。

韓国においては「職級制度」に関する定義は見当たらない。ただ、「職級制度」の運用実態をみると、日本の資格制度と名称が異なるだけで、基本的には同じものであるといえる。

韓国の場合、職級の名称は企業では1級、2級、3級、4級、5級などの数字型が使われている。一方、公務員は書記補、書記、主事、事務官、書記官、副理事官、理事官、管理官などを、軍人は二等兵、一等兵、隊長などを、警察の場合は巡警、警尉、警監、治安総監など階級や資格の意味が含まれた職級の名称が使われている。これらの名称は人的序列を表す一種の資格名称である<sup>8)</sup>。職務を中心とする分類格付けでは、担当する職務が変われば格付けも変わるのに対して、「職級制度」は、職務ではなく属人的要件を分類基準としているから、仕事が変わっても必ずしも職級が変わるとは限らない。

このように、韓国で一般に行われている「職級制度」は人の分類・区分ではあるが、企業内におけるステータスの区分であり、人的序列の意味をもっているといえる。

日本企業の場合、資格制度の名称は統一されていない。職掌制度、職能資格制度、社員制度、職分制度、身分制度、級制度など多様であるが<sup>9)</sup>、韓国では「職級制度」あるいは「職級体系」と統一されている。

### Ⅲ 「職級制度」の変遷

#### 1 ～1960年代：身分的「職級制度」

韓国企業に「職級制度」がいつ頃から導入され始められたかに関するマクロ的実態調査は見当たらない。しかし、韓国で人事労務管理分野の歴史研究として各社の社史を集めて人事労務管理を歴史的に分析した韓国で唯一の歴史研究はある<sup>10)</sup>。

この研究によると、韓国の大多数の企業では、産業化初期に企業内に身分制度が導入され、社員と工員という身分による労働者差別が行われたという。韓国は伝統的に「士農工商」の身分階級がいまも根強く残っており、知識層は優遇されてきた。このような思想は企業内にも浸透し、「学歴身分制」が形成されている。日本においても古くから身分制が民間企業に導入されていたが、それが韓国企業にも影響を及ぼしたのではないかと思われる<sup>11)</sup>。韓国の民族企業と知られる京城紡織では、1930年代後半に従業員を社員と雇員に分類し、その下に見習員をおいていた。社員と雇員は、それぞれ1等級から3等級に分けられていたが、その等級は学歴によって異なっており、しかも従業員の身分は社員と雇員(工員)という2つに区別されていた<sup>12)</sup>。このような身分の区分は他社においても多く見られた。忠州肥料(1962年)では社員、雇員、三洋食品(1969年)では社員、技班、準社員、韓一セメント(1961年)では社員-準社員-雇員・工員-備員となっていた。また、柳韓洋行(1968年)では社員・技師-準社員-雇員-備員-工員に区分されていた<sup>13)</sup>。

また、浦項製鉄の場合は1968年設立当時、社員と工員・事務員に区分され、職級は1-8級に分けられていた。うち、1-5級は大卒として社員、6-8級は高卒として工員または事務員と呼ばれた。職位は大卒の場合は準社員、主任、係長、課長、部長となっていたのに対して、高卒は工員、組長、班長、主任、技士となっていた。賃金体系は各職級に対応した職務給が中心であった<sup>14)</sup>。

金星電線(1969年設立)でも従業員は社員と工員に区分されていた(図表1)。職級は1-10級の10段階に分けられていたが、社員は1-5級、工員は6-10級となっていた<sup>15)</sup>。これらの職級は職位と完全に一体となっていた。すなわち、部長は1級、次長は2級、課長は3級という形態である。たとえば、課長になると3級に昇格するが、課長に昇進しないかぎり3級には昇格できない。このような運用方法を一般に、職階制あるいは職位等級制という。工員という言葉は70年代に入ってほとんどの企業において廃止されたものの、最近においても工員は技能職または技能職社員に名称だけが変わっている場合が多い<sup>16)</sup>。

このように産業化初期の韓国企業における「職級制度」は、少なくとも従業員の区分が身分

によって社員と工員に格付けされた身分的「職級制度」が採用されていたことがうかがえる<sup>17)</sup>。

図表1 職級体系の変化（金星電線）

1969年（設立）		1970年代		1980年代				1990年代						
職級	職位	職級	職位	職級	職位				職級	職位				
					管理職	専門職	研究職	指導職		管理職	研究職	指導職		
1級	部長	1級	本部長	1級	甲	工場長	技聖	首席		1級	甲	工場長	首席	
			副工場長			主任部長	技監	責任				部長	責任	
2級	部長職代	2級	部長職代	2級	乙	部長職代	技監補	責任補		2級		次長	専任	
	課長		課長				課長	技正				先任	課長	
3級	課長職代	3級	課長職代	3級		課長職代	技正補	先任補	1級	3級		課長職代	先任補	1級
	社員		事務技術職社員				技師	主任				代理	主任	
4級		社員		4級	事務技術職社員	技師	研究員	2級	4級		研究員	2級	2級	
5級	5級		事務技術職社員			3級	5級	事務技術職社員				3級		
6～10級	工員	6～10級	技能職社員	6～10級	技能職社員				6～10級	技能職社員				
傭員														

資料：朴俊城「韓国企業職級制度の問題点と改善方案」経総賃金研究センター『賃金研究』第3巻第4号，1995年，P. 7。

## 2 1970—1980年代：年功的「職級制度」

1970年代に入ると、従業員の区分は身分ではなく事務職と技能職という職種に分けられ、年功による新たな社内秩序と処遇基準が設けられた（図表1，図表2参照）。工員という言葉は廃止され社員という呼称に統一された。浦項製鉄（1971年），韓一セメント（1973年），金星社（1977年），東一紡織（1978年），東亜製薬（1979年）などでは、従来使ってきた工員という呼称の代わりに社員という呼称に切り替え「全社員制」を導入した<sup>18)</sup>。この背景には、韓国社会が学歴社会であり、工場などで働く人を軽視する風潮が強かったため、身分差別の撤廃を求め労働者の主張があったからである。

このように身分呼称の差別は少なくとも人事制度上では廃止されたが、人事労務管理を行う上では依然として職種区分によって大卒社員は事務管理職、高卒社員は生産技能職に厳格に区分されていた。さらに、初任職級は学歴によって区分され、職級制度の運用基準は学歴と勤続年数を中心として整備された。これをここでは年功的「職級制度」と呼ぶ。年功的「職級制度」は学歴によって企業内の社会的地位が決定される点においては身分制と変わらないが、その身分的差別がなくなった点に特徴がある<sup>19)</sup>。身分はもともと学歴区分であり、身分内の等級は年功であったから、本質的に身分制の否定のうえに年功的「職級制度」が成立したのではなく、身分制の継承のうえに作られたといえる。

図表2 職級体系 (L社)

事 務 職				生 産 職		
職級	対応職位	最小昇進年数	初任級号	対応職位	最小昇進年数	初任級号
1級 甲	部長			職長		
1級 乙	次長	4年				
2級 甲	課長	2年				
2級 乙	課長代理	2年				
3級	代理	3年		班長	7年	
4級	主任	1年		組長	7年	
		2年	班員	10年		
5級(男)	社員	4年			大卒(男)4・32号 大卒(女)4・38号 高卒(男)5・42号 高卒(女)5・32号	
5級(女)						
						高卒(男) 技能1号

資料：李昌郁・金炫錫『経営成果分配と賃金体系』韓国生産性本部，1991年，P.249。

しかし、そのような「職級制度」については1987年の「民主化宣言」を契機とする労働運動の活性化に伴って、これまで隠されていた見えざる身分的人事管理に対する労働者の不満が表面化し、大企業の多くでその改革が大きな問題としてクローズアップされるようになった。労働者の要求は、大卒事務管理職との差別のない職級段階の拡大、月給制の導入、昇進機会の拡大、呼称の改善などであった<sup>20)</sup>。これらの要求は制度の見直しを余儀なくし、能力主義管理へと発展する契機となった。

以下、年功的職級制度の運用実態について具体的にみることにする。

### 2-1 「職級制度」の二元化

韓国企業では一般に、生産現場で働く人を「生産技能職社員」または「時給制社員」、事務室で働く人を「事務管理職社員」または「月給制社員」と呼んでいる。これは「職級制度」が大きく2つに分けて人事管理が行われていることによる。職級の段階は職種によって異なる。一般に、事務管理職は多段階に分かれているのに対して生産技能職の場合は少ない。この職級は従業員の給与水準を表すとともに、社会的なステータスとしての身分をも現すものである。

事務管理職は職級の段階が多いから一定の勤続年数に応じて昇進・昇格が行われ、給与の上昇とともに身分も上昇する。しかし、生産技能職は職級の段階が少ないため給与の上昇が少なく、また昇進による身分の上昇はほとんど期待できないのが現状である。したがって、生産技能職に従事する者の多くは事務管理職へと職種転換することを身分や処遇の改善の最善策と思っている<sup>21)</sup>。1980年代後半から労使関係の葛藤が表面化すると、企業は生産技能職の職級を

多段階化するようになった。

昇進経路は大卒社員に対しては社員から部長にいたる昇進経路が設定されているが、高卒社員には管理職になれる昇進経路が設定されていなかった。また、制度上では大卒者と同じ昇進経路が設けられていても実際の運用上では昇進機会が閉じられていた。

職級に対応する呼称も事務管理職と生産技能職では異なっていた。事務管理職は課長代理、課長、次長、部長という呼称になっていたのに対して、生産技能職は組長、班長、職長の外に技士、技座、技監、技聖といった社会的に通用しない呼称が多かった<sup>22)</sup>。

日本ではこのような呼称はあまり問題にならないが、韓国では大きな問題となっている。社会的身分が重視される韓国社会であるからこそ技能職社員の社会的に通用する呼称要求は強い。それが職務の特性から区分されたものであっても現場の労働者は差別として受け止めている。

また、採用の際の初任格づけは学歴別・性別に行われる。たとえば、同じ大卒でも男子は4級、女子は5級、そして同じ高卒でも男子は6級、女子は7級といった具合である。また、男女同じ職級であっても号俸に差をつけていた<sup>23)</sup>。

## 2-2 職級と職位の未分離

韓国では昇進という概念が広い意味で使われている。職級が上がることも、職位または役職が上がることもすべて昇進と称する場合が多い。昇進と類似の用語としては昇級、進級、昇格などが用いられている。職級と職位が上がることを昇進という会社もあれば、職級が上がることを昇級または昇格といい、職位が上がることを進級または昇進と呼んでいる会社もある<sup>24)</sup>。

このように用語の使い方が明確に区別されていないのは職級と職位が1対1の対応関係になっているからである<sup>25)</sup>。たとえば、1級は部長、2級は次長、3級は課長といった具合である。このように職級と職位が分離されていなかったために、昇進管理の上でさまざまな問題を引き起こすことになった。その一つの例として、ポスト不足による昇進停滞があげられる。この問題を解決するために、韓国企業では昇進年数を延長したり職級の段階を増やしたりし、その職級に対応する〇〇待遇や〇〇代理という新しい職位を増やしてきた<sup>26)</sup>。

第一製糖では、1977年までに5段階だった職級が、1979年には6段階、1983年には7段階、1985年には8段階に増やされた。また、三星電子においても、1969-82年には6段階、1983-84年には7段階、1985-94年には8段階、1995年には11段階に増やされた<sup>27)</sup>。

## 2-3 職級と人事処遇の関係

職級は人事処遇、とりわけ昇進や賃金と密接な関係をもっている。能力よりは滞留年数さえ

満たせば昇進できる仕組みになっていたため、従業員にも年功序列意識が強かった。滞留年数は職級別に定められていて、それが必須要件となっていた。滞留年数を満たせば多くの場合、同期入社した者より昇進が遅れることはあっても昇進は保障されていた。昇進のための人事考課は実施されていたが、参考資料に過ぎなかった。

賃金においても同様であった。韓国の賃金は日本と同様、年功賃金を特徴としていた<sup>28)</sup>。まず、韓国の賃金構成は基本給、諸手当、賞与からなっている。これは日本と同様である。賃金の大半を占める基本給は職級別に号俸が定められていた。最初の基本給は学歴によって決まるが、それ以降は毎年、定期昇給によって、それも勤続年数によって自動的に昇給が行われた。昇給だけでなく賞与も、業績を反映することなく全従業員に対して一律に支払われた。韓国経営者総協会（1994）が行った調査で、78.2%の企業が人事考課を賞与に反映していないこと<sup>29)</sup>、安（1994）の人事考課実態調査でも人事考課の活用は昇給24.3%、賞与8.2%の割合となっていることから、このことは明らかである<sup>30)</sup>。

このような年功による昇進や賃金決定の反省から、1980年代後半から能力主義人事管理への関心が高まった。

### 3 1990年代：職能資格制度

1990年代に入ると、年功による社内秩序と処遇基準に代わって能力による従業員の格付けと処遇を中心とした職能資格制度への関心が高まった。当時、国際競争がますます激しくなるにつれて、韓国企業では「新人事制度」と呼ばれる能力主義管理が盛んに行われるようになった<sup>31)</sup>。その背景としてはさまざまな要因があげられるが、とくに年功主義人事管理からの脱却が大きなねらいであった。初任給の上昇や中高年齢化に伴う人件費の増大、年功序列賃金、また、年功昇進はポスト不足をもたらした、人事停滞問題が深刻になった。さらに、事務管理職と生産技能職との職種別差別問題は労使関係にも大きな影響を及ぼすことになった<sup>32)</sup>。

これらの問題を解決するため、これまで長い間、韓国の人事制度において中心的役割を果たしてきた年功的「職級制度」に代わって職能資格制度が導入されるようになった。職能資格制度は能力主義管理と企業内の差別を排除する試みとして導入されるようになった。この職能資格制度は日本で発達したものであるが、韓国企業が抱えている人事問題の解決に適していたからである。チーム制や抜擢人事制度が導入されるようになったのもこの時期である。職能資格制度のもつ大きな特徴は、能力による処遇、職級体系の一元化、職級と職位の分離に集約される。

以下、職能資格制度の運用実態を具体的にみることにする。



3-1 「職級制度」の一元化

従来2つに分かれていた「職級制度」を一つに統合する試みは大企業を中心に行われた。その背景には職種間の人事処遇差別が長い間、問題になっていたからである。事務管理職と生産技能職との「職級制度」を一元化することによって、実質的に全社員制に変更されたことになる。従来は職級に対する定義もなかったが、各職級ごとに定義を行い、ただの身分・年功による区分ではなく職務遂行能力を基準として職能資格制度が再構築された<sup>33)</sup>。

韓国において職能資格制度は韓国電子が1991年に最初に導入した。職能資格等級はJ-1からM-10までの10段階に区分された。従業員の初任格付けは職能要件書に基づいて各自の資格等級が与えられた(図表3)。

図表3 職能資格体系(韓国電子)

職能区分	職能基準	資格等級	処遇基準	専門職			管理職任用範囲				
				研究	技術	技能	待遇	部	次長	課長	主任
管理専門職能	政策決定, 総括, 高度専門業務	M-10	待遇理事	首席研究員	技師長	技聖	待遇理事	部	次長	課長	主任
		M-9	部長	責任研究員	技監	技能監					
	上級管理高度専門業務	M-8	次長	前任研究員	技正	技能正	主任	班長	組長		
管理専門業務	M-7	課長									
指導監督職能	初級管理, 中級専門業務	S-6	課長代理	主任研究員	技座	技能主任	主任	班長	組長		
	指導監督, 初級専門業務	S-5	主任								
	熟練判断, 下級指導業務	S-4	社員4							研究員	技士
一般職能	複雑定型業務	J-3	社員3								
	熟練定型業務	J-2	社員2								
	単純補助定型業務	J-1	社員1								

資料：梁炳武・安熙卓『職能給の理論と実務』経総労働経済研究院，1993年，P.289。

また、第一製糖では1995年に学歴・性別・勤続年数などを中心に処遇する年功的「職級制度」から職能資格制度に改善した。定年まで安定的な勤務を保障するため、従来の職級段階を8段階から11段階へ拡大するとともに、共通職と技能職に分かれていた職級体系を一つに統合した。

これまで技能職の場合、呼称が問題にされていたが、職能資格制度の導入によって呼称を統一した。また、昇格における最短滞留年数を廃止し、滞留年数とは関係なく、一定の資格を取得すれば昇格ができるように制度化した。それは従業員に動機づけとビジョンを与えるためであった<sup>34)</sup>。

### 3-2 職能資格と職責（役職）の分離

従来の職級制度では職級と職位・職責が1対1に対応していて昇進と昇格が混在していた。しかも、昇進しないと身分が上がらなかったが、職能資格制度の導入によってそれを分離し、昇進しなくても昇格を通じて賃金や身分上昇が可能になった。また、従来は職級が上がると職位・職責（役職）も上がったが、職能資格制度の下では、職能資格等級が上がったからといって必ずしもそれに見合う職責（役職）が与えられるわけではない。職責は該当資格等級に昇格した者の中から相応しいと思われる者が任命される。これを昇進と呼ぶ。このように職能資格制度の下では昇進と昇格は明確に区別された。職能資格制度は人事処遇が昇格を中心に行われるところに大きな特徴がある<sup>35)</sup>。

### 3-3 職能資格と人事処遇の関係

これまでの韓国企業の賃金決定は主に勤続年数によって賃金が自動的に昇給する年功賃金を特徴としていた。ところが、職能資格制度の導入によって能力を反映する職能給に変わった<sup>36)</sup>。職能給の運用は基本的に日本のそれと変わらない。基本給の構成項目は企業によって名称の違いはあるものの、日本と同様に年功的部分と職能的部分とに分かれている。たとえば、年齢給と職能給がそれである。年齢給は文字どおり年齢によって決められる賃金である。学歴、職種、性別などによる差はまったくない。これを韓国では単一号俸制という。一方、職能給は職務を遂行するために必要な能力、すなわち職務遂行能力に対して支払われる賃金である<sup>37)</sup>。

年齢給と職能給の割合は、職能資格等級のレベルによって異なるが、上位職能資格等級に上がるほど職能給の占める割合が大きい。賃金体系に年功的要素を残しているのは、いくら能力主義といっても年功を完全には排除できない韓国の人事慣行から年功主義と能力主義の調和を図ったからであろう。

また、昇格も職能資格と密接に結びついている。昇格基準は企業によってさまざまであるが、共通なのは人事考課と滞留年数である。この他にも教育履修、試験、レポート、語学、面接、推薦などが用いられる。これらの昇格基準は同一職能内での昇格と職能を超えた昇格とでは審査基準が異なる。運用方法も、前者は現在格づけされている資格の基準を満たしていると認定

された場合、上位資格に昇格させる卒業方式で行われるのに対して、後者は現在格づけされている資格の基準を満たしたうえで、さらに上位資格の基準の一部を満たしているという認定がなされた場合に昇格させる入学方式で行われる。

#### 4 2000年代：職務等級制度

1997年の経済危機を契機に、2000年代に入ると、韓国企業の人事制度は人中心から職務中心の米国型として展開されることになった。その背景には、経営環境の変化、とりわけ国際競争の激化、雇用形態の変化、雇用慣行の変化などによるものが大きい。これまでの韓国人事制度は日本から学んだものが多く、その運用方法もかなり類似していた。韓国では、人事担当者や研究者の間で、日本の経済が長期間にわたって低迷を続けていることと、激しい国際競争が展開されていることから、これ以上日本的な人事管理手法にこだわるのは問題があるという指摘が支配的である。そのため、人事管理の方向として1997年の通貨危機を契機に整理解雇や年俸制といった米国的な手法が導入されるようになった。年俸制は1990年代後半から急速に拡大していった。その導入率をみると、韓国経営者総協会の調査では1994年に4%に過ぎなかった年俸制の導入率は、1998年には15.3%、2000年には31.7%に上昇した。また、労働部の調査では、1996年1.6%、1997年3.6%、1999年12.7%、2000年23.0%、2001年27.1%となっている<sup>38)</sup>。

このように韓国企業の人事制度や管理の考え方が米国型に変わりつつあるなかで、少数の企業においてではあるが、職務分析や職務評価などに基づく職務等級制の導入が行われている。従来のような多段階の序列中心の「職級制度」の下では真の成果主義は期待できないと人事担当者は認識しているからである。そこで、職級段階を縮小するとともに職務と成果との結びつきを一段と強化する方向で「職級制度」の改革が行われている。職務を中心とした人事システムは会社によって多少異なるが、基本思考や職務等級制度の仕組みや運用方法は米国のそれと変わらない<sup>39)</sup>。

第一製糖では年功主義から成果主義への転換を図るために、2000年に職務等級制度を導入した。職務等級は職務分析や職務評価に基づいて7等級に区分されている(図表4)。

従業員は現在の担当職務と賃金水準を基準に各職務等級に振り分けられている。賃金は基本年俸(職務給)が中心であるが、基本年俸は職務等級別に最低と最大のレンジをもっている。各職務等級の基本年俸範囲は職務等級間に重複した形として設定されている。したがって、従来のような号俸はなくなり、もっぱら査定による昇給率によって賃金が決まることになる。これまでの年功給から脱却し、成果によって賃金に差がつけられることにその特徴がある。従来のような昇進の概念もなくなっている。成果と賃金を結びつけるために目標管理やコンピテン

図表4 職務等級体系（第一製糖）

職務等級	経歴段階			
	生産及び技術職	専門職	経営管理職	研究開発職
7		Expert	Senior Manager	Scientist
6		Sr. Specialist	Manager	Senior Researcher
5		Specialist	Junior Manager	Researcher
4	Foreman (T 4)	Sr. Analyst		Researcher
3	Sr. Operator (T 3)	Analyst		
2	Skilled Op. (T 2)	Assistant		
1	Operator (T 1)	Support Service		

資料：社内資料より。

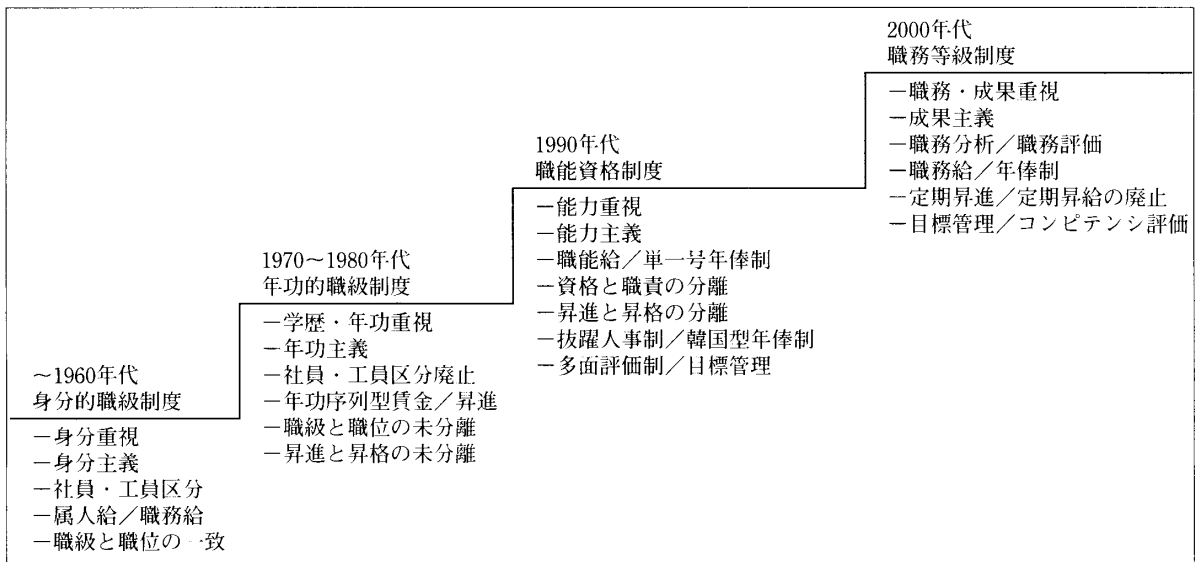
シ評価も多くの企業で導入されている。

#### IV 要約と展望

以上、韓国企業の職級制度の変化と人的資源管理の特徴を整理すると、図表5のとおりである。「職級制度」を歴史的にみると、まず、制度面においては身分的「職級制度」→年功的「職級制度」→「職能資格制度」→「職務等級制度」へと変わっており、運用面においては従業員の処遇基準が身分→年功→能力→成果へと変わってきている。また、「職級制度」の見直しは大きく3つの点に集約される。一つは、身分差別の是正であり、二つは、処遇の公平さを求める労働者の不満の是正、三つは、年功主義からの脱却である。

ところで、最近みられる職務等級制や職務給（年俸制）は韓国に定着するだろうか。それは

図表5 職級制度の変化と人的資源管理の特徴



運用次第で不可能ではないであろう。ただ、韓国の場合、職務の概念が明確にされていないことが職務中心の人事管理の妨げになる可能性は十分考えられる。職務給は職務が標準化されている場合に有効である。組織変更に伴い職場異動で職務が変わったり、技術革新によって新しい職務が発生した場合にはそれに対応していかなければならない。職務評価の見直しや制度の維持管理は多大の費用と努力を必要とする。このように考えると、制度だけが米国的なものであって運用が年功的になる可能性は排除できない。かつて米国の職務給を導入したことがあったが、定着しなかったことや、能力給や職能給も年功的に運用されてきた事実があるからである。ただ、従来の職務給は年功で行われていたのに対して、いまの職務給は目標管理やコンピテンシー手法を賃金に結び付けて成果主義を強めていることに相違点がある。米国的な賃金システムへの関心は今後も高まるだろうと思われる。但し、その運用においては、何らかの形で年功主義と妥協しながら展開していくであろう。

#### [注]

- 1) このような背景には通貨危機以降、米国を中心とした先進企業の経営方式と人的資源管理がグローバルスタンダードとして看做され、韓国企業がベンチマーキングを行っているからである。韓国企業の人的資源管理の変化については、朴宇成『経済危機以降の人的資源管理および労使関係の変化』韓国労働研究院，2001年参照。
- 2) 詳しくは次の文献を参照。笹島芳雄『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部，2001年。成果配分賃金研究委員会編『アメリカの賃金・ヨーロッパの賃金』社会経済生産性本部，1994年。竹内一夫『人事労務管理』新世社，2001年。
- 3) 西川忠『資格制度』ダイヤモンド社，1965年，p. 3。
- 4) 森田友喬『社内資格制度』日本経済新聞社，1970年，p. 41。
- 5) 雇用職業総合研究所「資格制度に関する調査結果報告書」1984年。
- 6) 高年齢者雇用開発協会「高齢化・定年延長と人事管理に関する調査結果報告書」1984年。
- 7) 資格制度の類型を単純に分類することはできない。その分類方法は資格制度の性格や役割から分類する方法，資格制度の対象や形態から分類する方法，さらにこれらを包括的に分類する方法もある。西川忠氏は資格制度を①身分的資格制度②学歴・年功資格制度③能力的資格制度④職能的資格制度⑤職階制への補助制度の5つに分類している。詳しくは西川忠，前掲書，pp. 34-40参照。
- 8) 朴竣城『職能資格制度の理解』韓国経済新聞社，1990年，p. 33。
- 9) 西川忠，前掲書，pp. 3-4。
- 10) 安春植「人事労務管理」『労働経済40年史』韓国経営者総協会，1989年。
- 11) 日本においても身分が職員・工員というホワイトカラーとブルカラーの二つに区分され、戦後においても続いたとされる。この身分制度は明治憲法下における官吏身分制度が資格制度の原型となった。詳しくは西川忠，前掲書，pp. 40-51参照。
- 12) 安春植，前掲書，pp. 292-293。
- 13) 安春植，前掲書，p. 293。
- 14) 浦項製鉄の職級体系の変遷の詳細については、崔鐘泰『鉄鋼産業の人事制度—POSCO 職級体系研究』ソウル大學出版部，1990年；安熙卓『職能給の理論と実務』経総労働経済研究院，1993年，pp. 243-283参照。

- 15) 朴竣城「韓国企業職級制度の問題点と改善方案」『賃金研究』第3巻第4号, 経総賃金研究センタ, 1995年12月, p. 7。
- 16) 筆者が1990年に行った実態調査では従業員の身分が社員と工員に二元化されている企業は22.6%である。安春植・安熙卓『韓国企業昇進・昇給制度に関する研究』経総労働経済研究院, 1991, p.26。韓国経営者協会の調査では39.5%を占めている。「韓国企業の昇進管理実態と改善方案」1996年, p.72。
- 17) この点については朴竣城『人材育成型新人事制度』ビブックス, 1995年, pp.35-38および朴竣城「韓国企業職級制度の問題点と改善方案」『賃金研究』第3巻第4号, 経総賃金研究センタ, 1995年, pp. 4-8においても適切に指摘されている。
- 18) 安春植, 前掲書, p.294。
- 19) 安春植, 前掲書, p.295。
- 20) この背景には韓国社会に伝統的に士農工商の職業差別が存在しているからである。韓国では技能職に対する評価は高くない。技能職社員は身分, 呼称, 処遇においても差別されていると思っている。これらはよく事務職に対する異質感や差別感として受け止められる場合が多い。三星電子は1994年から一家族 plan を導入し事務職と生産職との差別のない人事制度改革に踏み切った。詳しくは佐護譽・安熙卓「韓国における人事制度の新動向(1)―個別企業の事例を中心として―」『経営学論集』大学院経営学研究科解説記念号, 九州産業大学, 1994年, pp.61-63および鄭金勇「三星電子の新人事制度」『賃金研究』第2巻第4号, 経総賃金研究センター, 1994年, pp.68-69参照。
- 21) 韓国企業の職級制度の実態と問題点については次の文献を参照。  
①崔鐘泰『鉄鋼産業の人事制度―POSCO 職級体系研究』ソウル大學出版部, 1990年。②朴竣城「韓国企業職級制度の問題点と改善方案」『賃金研究』第3巻第4号, 経総賃金研究センタ, 1995年。③朴竣城『人材育成型新人事制度』ビブックス, 1995年。④李昌郁・金玄錫『経営成果分配と賃金体系』韓国生産性本部, 1991年。
- 22) 韓国大企業の生産技能職の職制をみると, 現代自動車の場合は組員, 組長, 班長となっており, 大宇重工業は組長, 職長, 課長となっている。また, SKI は組員, 組長, 職長, 担当となっている(朴竣城「韓国大企業の人材管理の特性」信有根『韓国大企業の経営特性』世経社, 1995, P.286)。
- 23) 韓国では男女雇用平等法(1988年制定)により, 女性に対する差別は従来に比べれば多少改善は行われたが, それでもなお, 女子は賃金や昇進面においてかなり不利に取り扱われているのが現状である。
- 24) 各社の人事用語の多様性については, 韓国人事管理協会『最新人事管理規定実事例集』2002年参照。
- 25) 韓国生産性本部の事例分析によると, 調査対象24社のうち, 昇進昇格が分離されていない企業が16社(66.7%)を占めている。詳しくは李昌郁・金玄錫『経営成果分配と賃金体系』韓国生産性本部, 1991年及び朴竣城『韓国企業の賃金体系改善事例』韓国生産性本部, 1992年参照。
- 26) 人事停滞の実態と事例については, 安熙卓・李康城『人事停滞実態と解消方案』経総労働経済研究院, 1997年参照。
- 27) 三星電子「人事30年史」社内資料。
- 28) 韓国の賃金制度については, 安熙卓「韓国の賃金管理」『労務管理の日韓比較』有斐閣, 1993年, pp.221-244および佐護譽・安熙卓「韓国における賃金体系の歴史と現状」『経営学論集』第3巻第3号, 九州産業大学, 1993年, pp.33-51参照。
- 29) 韓国経営者総協会「韓国企業の賃金管理実態」1994年, p.23。
- 30) 安熙卓「韓国企業の人事考課実態」1994年, p.55。
- 31) 詳しくは次の文献を参照。  
①安熙卓『韓国企業の新人事制度実態と導入方案』経総労働経済研究院, 1996年。②安熙卓『韓国企業の人的資源管理制度革新事例』経総労働経済研究院, 1996年。③安熙卓外『新人事トレンド35』韓国経営者総協会, 1996年。④佐護譽・安熙卓「韓国における人事制度の新動向(1)―個別企業の事例を中心として―」

- 『経営学論集』大学院経営学研究科解説記念号，九州産業大学，1994年，pp.53-66。⑤佐護譽・安熙卓「韓国における人事制度の新動向(2)―個別企業の事例を中心として―」『経営学論集』第5巻第3・4号合併号，九州産業大学，1995年，pp.1-19。⑥佐護譽・安熙卓「韓国における人事制度の新動向(3)―個別企業の事例を中心として―」『経営学論集』第6巻第1号，九州産業大学，1995，pp.55-70。
- 32) 人事制度をめぐる労使間の議論については，金谷基「韓国の自動車A社における人事制度改革(上)(下)―学歴身分制から能力主義管理へ」『大原社会問題研究所雑誌』NO.450；NO.451，1996年参照。
- 33) 具体的な事例については，安熙卓『韓国企業の人的資源管理制度革新事例』経総労働経済研究院，1996年および経総賃金研究センター「特集：職級制度」『賃金研究』第2巻第4号，1994年参照。
- 34) 詳しくは李聖基「第一製糖の新職級制度」『賃金研究』第3巻第4号，1995年，pp.42-50参照。
- 35) 職能資格制度に関してはさしあたり次の文献を参照。  
①楠田丘『職能資格制度』産業労働調査所，1989年。②日経連職務分析センター『新職能資格制度―設計と運用―』1975年。③堀口茂『職能等級制度』同友館，1989年。④竹内裕『職能資格人事制度』同友館，1989年。⑤鍵山整充『職能等級制度』白桃書房，1989年。
- 36) 一般に，基本給の決め方としては，職務の価値を重視する「職務給」と職務遂行能力を重視する「職能給」とがあるが，多くの企業は職能給だけで基本給を決めてはいない。何らかの形で年功的要素を加味しているのが実態である。職能給は職務そのものに対してではなく，職務を遂行するために必要な能力，すなわち職務遂行能力に対して支払われる賃金で，日本で発達したものである。
- 37) 個別企業の職能給の運用事例については，次の文献を参照。  
①朴垞城『韓国企業の賃金体系改善事例』韓国生産性本部，1992年。②安熙卓『職能給の理論と実務』経総労働経済研究院，1993年。③佐護譽・安熙卓「韓国における人事制度の新動向(2)―個別企業の事例を中心として―」『経営学論集』第5巻第3・4号合併号，九州産業大学，1995年。
- 38) 韓国の年俸制の実態については，安熙卓「韓国における年俸制の実態と特徴」『経営学論集』第13巻第1号，九州産業大学，2002年，pp.75-89参照。
- 39) 職務中心の人事システムについては，韓国人事管理協会「人事管理」2003年3月号を参照。

## 【付記】

本論文は，2003年9月「日本経営学会第77回全国大会」（愛知学院大学）で報告したものに修正・加筆をほどこしたものである。