

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 6 月 22 日現在

機関番号：12401  
 研究種目：基盤研究(C) (一般)  
 研究期間：2014～2016  
 課題番号：26380670  
 研究課題名(和文) アジアにおける従業員ランク付けの比較研究 効率と公正が両立する秩序に向けて  
  
 研究課題名(英文) A Comparative Study of Employee's Ranking System in Asia: Looking for A System That Balances Efficiency and Fairness  
  
 研究代表者  
 ウー ジョンウォン (WOO, Jongwon)  
  
 埼玉大学・人文社会科学研究科・教授  
  
 研究者番号：50312913  
  
 交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,100,000円

**研究成果の概要(和文)：** 本研究は、日本、中国、インドネシア、韓国、マレーシア、タイ、ベトナムを対象とし、(ア)従業員ランク付けの仕組みと、(イ)ランク間移動のパターンを比較研究したものである。(ア)では、仕事の要素を考慮するものの、教育資格や経験をも重視し、全般的に学歴と熟練度に基づく格付けとなっているが、近年には成果要素を積極的に取り入れようとしている、そして(イ)では、日本と韓国の場合、学歴の要素が弱く内部昇進が優位を占めるものの、女性の昇進機会は少ない半面、ほかの国の場合は、学歴の要素が強く労働市場は流動的で中途採用による昇進が多くみられるなか、女性の昇進機会は相対的に多い、という特徴が観察された。

**研究成果の概要(英文)：** This study compared how to decide the employee's ranks and how the employees move between the ranks in Asia countries, especially in Japan, China, Indonesia, Korea, Malaysia, Thailand and Vietnam.

Regarding former aspect, the found fact is that the ranking system is based on skill level in general. Though the factors of work is taken into consideration, the emphasis is placed on academic background and individual experience. However, the performance management is strengthened in recent years. Regarding the latter aspect, it is observed that there are two types. In the case of Japan and South Korea, the influence of educational background is weak and the internal promotion dominates, while female worker's promotion opportunities are limited. In other countries, the effect of educational background is strong and there are many mid-career recruitment, while female worker's promotion opportunities are relatively high.

**研究分野：** 雇用関係論、人的資源管理論、社会政策論

**キーワード：** 従業員ランク付け 移動パターン 雇用・賃金・訓練制度 アジアの比較研究 効率と公正

### 1. 研究開始当初の背景

アジア諸国はいわゆるキャッチアップ型の工業化を進めてきた。そのなかで人的資源管理も先進諸国の影響を受け、一定程度標準化する傾向を示してきた。ただし、人的資源管理は、資源の効率性な使用という側面と同時に、ヒトの公正な処遇という側面をもつ。前者の効率的な使用は、国の範囲を超えて普遍化しやすいが、後者の処遇は、ヒトとかわる諸制度の影響を強く受けるゆえ、国ごとの特殊性を帯び得る。この際、効率性の追求と公正さの規範に基づいた処遇との結節点をなすのが、従業員ランク付けである。よって、従業員ランク付けを観察すれば、アジア諸国の特質を比較することが可能となる。

留意すべきは、公正さの規範自体が変化に直面していることである。一方では、グローバル化のなかで拡大する傾向にある階層間の格差問題をどのように受け止めるかが、他方では、持続可能な成長のために求められるマイノリティの統合問題をどのように処理するかが問われているのである。これらに対応し、効率性と公正さを結合した従業員ランク付け制度と関連諸制度(雇用・賃金・訓練制度など)をいかに作り直せるかが、結果的に各国の比較優位につながる事となる。

### 2. 研究の目的

本研究は、日本、中国、インドネシア、韓国、マレーシア、タイ、ベトナムを対象として、それぞれの国における従業員ランク付けの仕組みとランク間移動のパターンを明らかにする。これを通して、国ごとの特徴および国をまたがる共通点を明らかにするとともに、出身や性などで差別されない、より公正なランク付けに向けての課題を析出する。

具体的には、まず、(ア) 国ごとのランク付け制度が人中心か(さらには属性重視か能力重視か)、仕事中心か(さらには職種重視か職務重視か)、(イ) ランク付けの主な要件は何か(さまざまな属性のほか教育資格、職業資格、社内資格、勤続年数など)、(ウ) 選抜の方法は何か(公募、先任権、人事考課など)を調べ、ランク付けの仕組みを明らかにする。次に、(A) 男性/女性と高卒/大卒の典型的な移動経路、(B) 現場監督者と中間管理者の内部昇進比率、(C) 各ランクでのマイノリティの比率を調べ、ランク間移動のパターンを明らかにする。これらをふまえ、従業員ランク付けの類型化を行うとともに、各類型の直面している課題を析出する。

### 3. 研究の方法

調査地域は、日本、中国、インドネシア、韓国、マレーシア、タイ、ベトナムの代表的な都市とその周辺とする。

調査対象は、各都市共通に市役所、自動車部品製造企業、スーパーマーケット運営企業の三つとする。なお、各国の実態の解明に必要と思われる調査対象を適宜付け加える。こ

の際、企業は基本的に「民族系」のものとする。

調査方法は、基本的に人事担当者に対するインタビュー調査とする。

調査項目は、大きくランク付けの仕組みと、ランク間移動のパターンに関するもので構成する。

調査の分析は、基本的に Cross-National な比較による。

### 4. 研究成果

地方公務員のランク付けの仕組みには国を超えた共通性が観察された。公務員のランキング・システムは基本的に、職責などに基づく等級と、等級のなかでの昇給ということとで構成されている。

国ごとに見ると、日本の場合は、「職務の級」は全体で5つあって、その昇格は勤続・考課・試験による。東京都を基準にすれば、1級のなかには153号俸、3級のなかには141号俸あり、58歳までは昇給は続く構造である。中国の場合は、公務員全体が27の級に分けられるが、たとえば「課員」は26級から18級まで、「主任課員」は22級から16級までに格付けられる。インタビューによると、「級は勤続年数で上がる。年度ごとの考課の結果、3年連続で優秀であれば、5年(公務員の人事規程)を待たずに、上の級に上げられる」とされる。韓国の場合は、全体が9級で構成され、それぞれの級のなかでは毎年1号俸上がる構造となっている。ベトナムの場合は、職種ごとに格付けされるが、基本的にブルーカラーは2年、ホワイトカラーは3年ごとに「賃金ステップ」が上がるようになっている。タイの場合は、大きく「General Positions」・「Knowledge Worker Positions/Management Positions」・「Executive Positions」に分けられ、「General Positions」においてはさらに4つの級に分けられているが、たとえば「01(operational level)」から「02(experienced level)」への昇格には、「技能資格は6年、職業資格は5年、高級職業資格は4年」という要件が必要とされる。なお、各級のなかでは「Minimum」から「Maximum」の幅のなかで昇給するが、下の級においてその幅は概ね4倍程度となっている。マレーシアの場合は、ジョブ・ファミリー(job family)ごとに給与等級(salary grade)が設けられる。ジョブ・ファミリーによっては、昇進階梯(promotion ladder)を有するものもあるが、定型的な仕事などにおいては階梯を有しないものもある。通常、一つの等級のなかで長い期間昇給(毎年3%程度)できるようになっている。一方、インドネシアの場合は、大きく4つの級に分けられ、それぞれの級は4ないし5のグレード(Grade)を有する。級は基本的に教育資格により、グレードの昇格は基本的に勤続年数による。

以上でみたように、地方公務員のランキン

グ・システムは、基本的に「等級+昇給」という仕組みとなっており、等級は教育資格に規定される側面が強く、昇給は基本的に勤続年数による点で、国を超えた共通の特徴を有しているといえる。近年において、成果（Performance）という要素を導入しようとする試みが広がっているが、たとえば「50%以下の評価を受けて、結果的に昇給が停止された者は、全体（約1万人）で17人にすぎなかった」というケースで示されるように、その効果は微々たるのが現状である。

一方、地方公務員のランク間移動のパターンにおいては、国ごとの違いが浮き彫りになった。特に「日本および韓国」と「それ以外の国」という比較が鮮明である。日本および韓国の場合は、入り口においては教育資格の影響を受けるものの、その後は内部昇進が基本である。「ほぼ100%内部昇進」（日本）あるいは、「市の上位公務員（3級）39人のうち、最下位の9級採用からの昇進者が19人、中級の7級採用からの昇進者が5人、高級の5級採用からの昇進者が15人」（韓国）というのが実態である。これに比べると、それ以外の国の場合は、「外からと内部からでは、両方あるが、前者3対後者2程度」（中国）というケースのほか、内部昇進を基本とする場合においても教育資格の影響が大きく、下級から上級への昇進可能性が学歴で制限される程度が強い。ただし、性別間の移動パターンをめぐっては真逆で、日本と韓国の場合は女性の昇進可能性が狭まっている反面、たとえばタイの場合、「女性の比率は（Management Positionsの）M1で25%、M2で22.5%、Executive positionsで18%」と高いほうである。

地方公務員に比すると、民間部門の従業員ランク付け仕組みとランク間移動パターンはより多様である。

従業員ランク付け仕組みから見ると、たとえば韓国の場合、自動車部品製造会社の等級数はホワイトカラーで9つ、ブルーカラーで5つである。一方、スーパーマーケット運営会社の等級数は合わせて9つである。両社とも非正規は、これら等級の埒外に置かれている。ちなみに、非正規従業員がランキング・システムから疎外され、その結果正規と非正規との格差が広がるのは、日本と韓国の大きな特徴である。これは、自動車部品とスーパーのほか、「本工」と「協力工」が序列関係のもとで編成される造船業においても典型的に確認できた。ところで、これらの等級の決定は、基本的に「職位（ポジション）」による。等級の決定にあたり、たとえば自動車部品会社の場合は事務技術職に限って職務調査を実施しているが、スーパー運営会社の場合は職務調査なしで行なっている。等級と賃金との連動は、特にブルーカラーの場合その程度が弱く、部品会社において事務技術職は考課による年俸制、生産職は年功制である。スーパーにおいては、基本的に等級ごとの初

任給に考課による増額が加わる。今後のための模索をみると、部品会社は職務調査を媒介とした仕事管理を強化する予定で、スーパーは役割給の設定可能性に注目しており、全般的に人事における評価機能の強化に腐心しているといえる。

ベトナムの場合は多少異なり、自動車部品の等級数はホワイトカラーで5つ、ブルーカラーで7つである。このブルーカラーの7つは、職種別に定められたものである。一方、スーパーの等級数は合わせて19である。これら等級の決定は、自動車部品においては職階・職種により、スーパーにおいては基本的に職階による。等級と賃金との連動をみると、自動車部品の場合、その基本給は「最低賃金×等級別賃金ステップごとのレート」で決められる。このさい、等級は教育資格および職種によるが、賃金ステップは基本的に勤続年数による。すなわち、等級が上がらなくとも勤続年数を重ねれば、賃金は年功的に上がる仕組みとなっている。一方、スーパーの場合その賃金は、「Basic salary (70%) + Performance pay (30%)」で構成される。このうち、等級と連動するのはBasic salaryである。Performance payは目標管理による。今後のための模索をみると、自動車部品の場合は年功制の改革に取り組んでいる。具体的には上記の賃金ステップの数を減らした。すなわち、従来は6つあった3等級の賃金ステップを2つに、8つあった4等級のそれを3つに、はやり8つあった5等級のそれを4つに減らすなどである。その結果、同じ等級のなかでの賃金の幅が縮小され、昇給が限度づけられた。すなわち、従来は1.41倍あった3等級の賃金幅は1.17倍に、1.93倍あった4等級のそれは1.30倍に、2.16倍あった5等級のそれは1.70倍にそれぞれ縮まったのである。なお、スーパーの場合は、利潤に連動した賃金制度のデザインに腐心している。

タイの場合は次のようになる。まず、自動車部品をみると、この会社において等級は「Band1」から「Band9」までとなるが、その決定は基本的にジョブ・ファミリー（Job Family）による。等級と賃金との連動では、「total salary = basic salary + position allowance + rental house allowance (+non-remuneration lunch)」となっており、このうちbasic salaryは、「operation level + minimum wage」の算式に基づき、最低賃金額に毎年5%の賃上げが累積されることとなる。よって、等級は「position allowance」と連動することとなる。この会社では評価制度に関心を注いでおり、「Performance (50/60%) + Competency (30/40%) + Others (20/0%)」の仕組みで従業員評価を行なっている。なお、目標管理はまだ導入されていない。次に、スーパーをみると、従業員の等級は全体で19で、このうち「Rank 1-5」が現場販売職の等級、「Rank 6-19」が通常のホワイトカラーの等級である。これらの等級の決

定は基本的に「職務」によるが、ホワイトカラーには職務記述書があるものの、現場販売職にはそれがない。等級と賃金との連動においては、基本的に「等級ごとの範囲級」となっている。すなわち、等級のなかで、「Min. / Q1 / MP(mid point=market price) / Q3 / Max.」と分けられ、その範囲は、最も低いRank 1で50%、最も高いRank19で90%程度である。今後のための模索としては、職務評価の方法を改め、等級をより「大きくり化」する予定である。

マレーシアの自動車部品会社の等級数は、ホワイトカラーが10、ブルーカラーが5であり、スーパー運営会社の等級数は最低の6から最高の24まで19である。その決定は、自動車部品は基本的に「職務」によるが、スーパーは大まかな職階による。職務記述書はあるが、職務評価はしていないのである。等級と賃金との連動においては、自動車部品の場合は、「等級ごとの範囲級」である。その範囲はおおよそ50%程度で、たとえば5等級の場合、Min.は900RM、Max.は1400RMである。スーパーの場合も基本的に「等級ごとの範囲級」で、現場販売職のそれは、チームリーダーを含めて700-1300RM(そのうち、チームリーダーは1000-1300RM)である。今後のための模索としては、自動車部品の場合はKPIを導入するなど評価制度の定着に努力を傾けており、スーパーの場合は、キャリアの開発と労働力の定着に腐心している。

以上、従業員ランク付け仕組みをまとめると、日本と韓国において年功的な性格が濃いものの、全体的には大まかな「職階制」が主流を占めているといえる。ただし、その内実を詳細に見れば、仕事の要素を考慮に入れるとは言っても、職務評価を厳格に実施するものではなく、むしろ「人」にまつわる学歴や経験あるいは実力を重視する傾向が見られ、その意味では「学歴別・熟練度別」ランキング・システムであるということが出来る。現に、タイでの人事担当者とのインタビューにおいては、次のような意見が聞かれた。「我々は、職務記述書を持ちたいと思うものの、職務を狭く定義するか、またはそれを細かく規制しようとは思わない(We want to have a kind of job description, however, we don't want to define and regulate the job narrowly.)」。実際、職務記述書を作成している場合でも、その中身は緩やかなのが現状である。次は、マレーシアの製品開発部門に従事するあるテクニシャン(technician)の職務記述であるが、これからも職務を詳細に定義するよりは広く定義し、それをフレキシブルに運用しようとする傾向が見て取れる。

“To assist engineer in carrying out product sample preparation, product trial run, and product testing.  
To support engineering works such as machine assembly.

To maintain comprehensive and accurate records of all works in formats required.”

一方、調査対象となったすべてのランキング・システムをとおして、「考課」の比重が高まってきていることに留意すべきである。問題は、その公正さはもちろんのこと、その効率性もいまだ十分確保されていないことである。効率と公正が両立できる従業員評価の方法をめぐって、模索が続いているといえよう。

次は、ランク間移動のパターンであるが、その前提として、労働市場の流動化の程度をみておく必要がある。たとえば韓国の自動車部品会社の場合、その従業員の年間離職率は3.5%程度であるものの、スーパー運営会社の場合は正規従業員のそれが11.8%、無期契約従業員のそれが21.6%、そして有期契約従業員のそれが108%である。年功制の性格が強い韓国といえども、スーパーに従事する非正規労働者の場合はその流動性が高いことがわかる。このような傾向はほかの国でも見られ、ベトナムの自動車部品会社の離職率は低い、スーパー運営会社のそれは相対的に高い。タイの場合、ある自動車部品会社の離職率は10%未満であるのに対し、あるスーパー・百貨店運営会社のそれは30%を上回る。なお、マレーシアのある自動車部品会社に勤めるブルーカラー年間離職率は2-5%程度である反面、あるスーパー運営会社に勤務する従業員全体のそれは70-80%にいたる。

このような流動化の程度は移動パターンに影響を及ぼす。あるいは移動パターンが流動化の程度に影響することも考えられる。具体的にみると、韓国の場合、内部昇進が基本である。自動車部品において、ブルーカラーでは平から班長・組長に昇進される者が20%程度存在し、ホワイトカラーでは平から課長に昇進される者が70-80%程度存在する。反面、スーパーにおいて、有期・無理のパートから昇進するケースはまれである。ベトナムの場合、特に管理職の外部採用が著しい。一般的に、現場監督者クラスの半分程度が内部昇進によるのに対し、課長クラスはその20%だけが内部昇進によるといわれる。ベトナムを含め東南アジアでは、昇進における学歴の制限が厳しい。通常、高校卒あるいは職業学校卒の場合、なかなか上位等級に進められないのである。これを勘案したうえで移動パターンを比べてみると、自動車部品のほうがスーパーよりは内部昇進の程度が高い。タイの場合、前者では80%程度が内部昇進であるのに対し、後者では半分程度が外部から充足されているのである。これはマレーシアでも同様で、自動車部品会社に勤めるライン・リーダー(line leader)の80%以上が内部昇進によるのに対し、スーパー運営会社の場合は、「60%程度は内部昇進によることを望んでいるものの、実際は65%程度が外部から採用されて

いる(We want 60% to be promoted from inside, however, 65% are recruited from outside. as of now)」といわれる。

留意すべきは、日本と韓国に比べ、東南アジアにおける女性の上昇移動の程度が大きいことである。たとえばタイでは、自動車部品会社においても、リーダー以上の上位等級(band 4 or over)に占める女性の割合は40%以上である。なお、マレーシアのスーパー運営会社の場合は、現場監督者クラスおよび課長クラスのそれぞれ60-70%を女性が占めている。ジェンダーにかかわらず公正に適用されるランキング・システムと、女性が差別されない移動の慣行を積極的に作り上げていくのが、とくに日本と韓国に求められているといえよう。

ただし、外国人の移動に関しては、東南アジアを含め調査対象の国々が、一般的に課題を抱えている。たとえば外国人労働者の多いマレーシアですら、上位等級に占める外国人従業員の割合は1%にすぎないのが現状である。外国人に対しても開放的で公正なランキング・システムとキャリア・パスを至急整える必要がある。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 4 件)

1. 禹宗杓「造船業をめぐる日本の産業政策・雇用政策の変貌と韓国への示唆」(韓国語)『雇用イシュー』2016年7月号(査読無)26-52頁。
2. 禹宗杓、「戦後における資格給の形成 八幡製鉄の事例を中心に」『大原社会問題研究所雑誌』第688号(査読無)2016年2月、5-28頁。
3. 禹宗杓、「経営協議会指針の意義と示唆」『日本労働研究雑誌』No. 661(査読無)2015年8月、30-41頁。
4. 禹宗杓、「戦後における賞与の制度化プロセス 生活対応の論理と業績対応の論理」『社会科学論集』143号(査読無)2014年11月、107-125頁

[学会発表](計 9 件)

1. 禹宗杓「中小企業発展構造の日韓比較」(韓国語)韓日財団『低成長時代の中小企業成長戦略セミナー』(招待講演)2016年10月27日、ロッテホテルソウル(Seoul, S. Korea)
2. WOO, Jongwon and FAZLI, Idris, “Diversity of Compensation Management in Malaysia: Converging in Market Orientation?”, 社会政策学会第134回大会(招待講演)2016年10月15~16日、同志社大学今出川キャンパス(京都府、京都市)
3. WOO, Jongwon and LY, Thi Minh Chau, “Change and Challenge of Vietnam Compensation System: Some Cases of

Manufacturing Industry and Service Industry”, 社会政策学会第134回大会(招待講演)2016年10月15~16日、同志社大学今出川キャンパス(京都府、京都市)

4. 禹宗杓「『同一(価値)労働同一賃金』の実現に向けて」女性労働問題研究会第31回セミナー(招待講演)2016年8月28日、東洋大学白山キャンパス(東京都、文京区)

5. 禹宗杓「日本における『同一労働同一賃金』: アジア諸国の賃金制度をふまえて」東京経営者協会賃金問題研究会(招待講演)2016年6月17日、経団連会館(東京都、千代田区)

6. WOO, Jongwon, “Japanese Cases of Local Employment Practices: Challenges and Implications”, KEIS (the Korea Employment Information Service) International Workshop(招待講演)2015年12月10日、Hotel Riviera Yuseong, (Daejeon, S. Korea)

7. 禹宗杓「戦後における資格給の形成 八幡製鉄の事例を中心に」社会政策学会第131回大会(招待講演)2015年11月1日、西南学院大学(福岡県、福岡市)

8. WOO, Jongwon, “Local Employment Strategies in Japan: Policy Experiences and Implications”, Joint International Conference by the Korea Labor Institute, the Korea Employment Information Service, and the OECD Programme on Local Economic and Employment Development(招待講演)2015年10月20日、中小企業中央会(Seoul, S. Korea)

9. WOO, Jongwon, “Can the Industrial Relations in Japan Be Reconstructed in the Long-Term Perspective?”, XVIII ISA World Congress of Sociology(招待講演)2014年7月16日、Pacifico Yokohama Conference Center(神奈川県、横浜市)

[図書](計 0 件)

#### 6. 研究組織

(1)研究代表者

禹宗杓(WOO, Jongwon)

埼玉大学・人文社会科学研究所・教授

研究者番号: 50312913

(2)研究分担者

( )

研究者番号:

(3)連携研究者

( )

研究者番号:

(4)研究協力者

( )