

制度主義的観点から見た賃金ピーク制導入過程

韓国労働研究院 研究委員

ジョン・ドンクアン

近年、韓国の雇用システムに大きな変化を及ぼす一連の制度的変化に世間の関心が集まっている。超過勤務手当算定基準となる通常賃金に関する最高裁判決が2013年末に下され、各種手当、定期賞与等で複雑となっている賃金体系が大きく変わるものと予想される。2014年に下された、休日労働時間を時間外労働時間を含むか否かに関する最高裁判決も、もう1つの重要な労使関係の争点である。OECD加盟国で唯一、韓国の年平均労働時間が2,000時間を超える状況で、休日労働時間を時間外労働時間に含まなければならないという判決が下されるなら、長時間労働の慣行を正すよい契機となりうるが、これに関する労使の意見の相違は大きく、紛糾が避けられないと思われる。

2013年に国会を通過した、労働者定年60歳等を主な内容とする「高齢者雇用促進法改正案」を契機に注目を浴びた定年延長問題もまた、労使間の深刻な課題である。少子化とともに人口構造が急激に高齢化し、経済活動人口が大幅に減少しているだけでなく、年齢別人口分布もまた大きく変わっている。こうした変化が生産性の低下につながるなら、国の経済に大きな脅威となるだけでなく、高齢人口の雇用不安や老後の貧困問題等、社会問題の要因となりうる。それにもかかわらず、1991年に制定された「高齢者雇用促進法」の、60歳以上の定年「努力義務」規定の効果が薄いと見て、60歳定年を法的に強制するに至ったのである。しかし、賃金の年功性が強い中で定年を延長したり定年以降に継続雇用するのは、企業の立場からすると大きな負担になる。こうした中、賃金ピーク制が注目を集めているが、この制度を初めて導入した日本と比較すると、導入率は相対的に非常に低い。

本研究は、制度主義的観点から賃金ピーク制の導入、拡大の推移を分析したい。まず、制度化過程に関する理論的枠組みを示し、賃金ピーク制導入の必要性が増した社会経済的背景を探る。次に、韓国の賃金ピーク制の現状を概観し、時系列の分析をとおして2010年以前に賃金ピーク制が広がらなかった理由を探り、それ以降、制度的規範として地位を確立する可能性に変化があったのかを分析する。最後に、賃金ピーク制活性化策について述べる。

1. 制度化過程 (Institutional Process) に関する理論的枠組み

Meyer と Rowan (1977) の先駆的な論文以降、新制度主義 (neo-institutionalism) の立場から組織を見て研究する論文が急速に増えた (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2008)。「制度主義に対する制度化」(Tolbert & Zucker, 1996)が必要であるという主張が出てくるほど、新制度主義を標榜する様々な理論が存在する。彼らの共通点のひとつが、新たな制度 (e.g. 政策、手続き、または組織構造等) がどんな過程を経て導入され拡大するのか、さらに持続の

有無はどんな要因によって決定されるのか、そのプロセスに関心が高いという点である。既存の制度主義理論が制度間の相補性（*complementarity*）や制度的安定性を強調したのとは異なり（e.g. Hall & Soskice, 2001）、新制度主義理論は制度的変化の可能性及び過程に焦点を合わせている。特に、どんな制度が「制度的正当性」（*institutional legitimacy*）を得るかは、その制度の経済的有用性とは別の問題でありうるという点を強調する。そうした意味で、相対的に歴史的、社会的要素を考慮しない合理主義の伝統に立脚した研究の代案的パラダイムの役割を果たし、新たな洞察力と示唆を提供しているという評価を受けている。ここでは、制度化過程を「制度化以前の段階」、「準制度化段階」、「制度化完成段階」の3段階に区分した Tolbert と Zucker（1996）の理論を中心に、制度化過程に関する理論を提示する。

（1）制度化以前の段階（Pre-Institutionalization Stage）

企業は企業活動を営むなかで発生する特定の問題に対して、新たな政策・手続き等をつくることになり、それを公式化（または日常化）という過程を経ながら（*habitualization*）、特定の問題解決に必要な意思決定努力を最小化することができる。似たような状況に置かれた企業が、同様のニーズに対して同時多発的に同じ技術的または経営技法的革新を成し遂げることができる。しかし、制度化以前の段階でなされるこうした革新活動は、独立的かつ個別的な企業の行動なので、制度拡大において社会化過程の役割がわずかであるというのが最大の特徴である。すなわち、革新的技法の導入の有無に決定的な影響を及ぼすのは、そうした革新が企業に提供すると予測される潜在的な経済的効用性である。どのような革新がどれだけ個別企業の競争的優位向上に寄与するかは、当該企業の経済的状況、技術水準だけでなく、その制度によって影響を受ける企業内部の構成員間の権力関係によっても左右される。

それだけでなく、制度化以前の段階では、少数の企業しか新たな技法に関する経験を有していないので、その技法をすでに活用している企業と直接交流することが、導入の有無に重要な影響を及ぼす。ある企業の特殊な問題を解決するために新しく考案した方策が他の企業に拡がるには、特定の場合にのみ適用可能な方式以外の条件が成立しなければならない。そうした条件が成立するには、一般的で、その方策の意味と効用価値に対して多くの企業が認識、信頼、または確信を共有することが必要である（*objectification*）。ところが、制度化以前の段階では、新たな制度に関する情報を持つ企業の数が少ないため、その制度を「対象化」することが難しい。したがって、制度をすでに実行している企業と接触して得た直接的な情報が、導入の有無を決めるために重要である。すなわち、ある制度への認識や期待が共有されない状況で、個別企業は様々な情報源（マスコミ、直接の観察、または株価等経営成果指標）を通じて制度導入企業を観察したり、または直接接触して制度の効用を自ら確かめなければならない。また、個別企業の特性的違いによって、同じ制度でも具体的な内容や方法が大きく異なるのが、この時期のもうひとつの特徴である。すなわち、制度的異質同型化（*institutional isomorphism*）がなされない。

（２）準制度化段階（Semi-Institutionalization Stage）

業界または関連する構成員が、新たな制度の意味と経済的効用に対し同じようなイメージ（image）を持つ（対象化）ようになり、ある程度拡大し始めると、その制度は準制度化段階（semi-institutionalization）にあると見られる。この段階以降は、経済的利益や効率性が制度導入に及ぼす影響が減少する半面、その制度への認識や規範的正当性が導入決定により大きな影響を与える（Tolbert & Zucker, 1996）。この段階でも、企業は相変わらず制度的特性の確認に関心を持ち、制度実行に伴う利益と費用に関する情報を収集しようと試みる。しかし、準制度化段階において制度はすでに対象化されているため、制度的正当性を持ち、「当然のこと」（taking for granted）として受け入れられ始める。それだけでなく、社会的正当性を担保していないと企業存続の可能性にも関わるため、この段階の制度は一種の強制性を帯びることができる。その結果、制度拡大の機会が飛躍的に増加する点が、この段階のもうひとつの特徴である。チーム生産方式、シックスシグマ等、品質管理、内部コンサルティング、または社員持ち株制度等、一種の流行的属性を有するようになった経営技法が、韓国では準制度化段階に入ったものと見られる（Abrahamson, 1991）。

ここで重要なことは、どのような過程を通じて特定の制度が経済的効用性とは別に「当然のこと」として受け入れられるのか、という点である。すべての制度が準制度化段階に移行されるわけではなく、また制度化の進行速度にも差がある。多くの文献がこの点に関して議論しているが、その中で新たな制度を提案したり、導入した企業の規模や企業間ネットワークにおける位置が重要であると指摘した論文が多数ある（Davis, 1991; Fligstein, 1990; Palmer, Jennings & Zhou, 1993）。規模が大きかったりネットワークの中心部にある企業が導入した制度は、他の場合に比べてより速く高い確率で準制度化段階に達するという主張である。例えば、Culpepper（2005）はフランスで調整型市場経済（coordinated market economy）の重要な特性のひとつである「忍耐強い資本（patient capital）」を可能とする企業間の所有ネットワーク（ownership network）の崩壊過程を説明し、中心部にあった企業の決定が多大な影響を及ぼしたと主張する。

（３）制度化完成段階（Full-Institutionalization Stage）及び解体過程（de-institutionalization）

制度化完成段階（full-institutionalization stage）に達した制度は、次世代にまで伝達可能な歴史的永続性を持つようになる。すなわち、そうした制度の起源を知らない次世代企業にまで、「社会的に与えられたもの」として受け入れられ、長時間にわたり制度的生命力を持つようになる（sedimentation）。しかし、いくら堅固に確立された制度でも、状況変化によって本来の目的を達成することが難しくなれば、制度的正当性が損なわれ、新たな制度に座を譲ることになる。こうした制度解体過程（de-institutionalization）では、制度化以前の段階のように、再び制度の経済的効用が重要な意味を持つ点に注目する必要がある。すなわち、既存の

制度と新たな制度を比較する過程で、技術的、経済的プレッシャー、そして力と資源の躍動性が制度的変化に重要な役割を果たすことになる (Palmer et al., 1993)。例えば、1980年代以降、企業統制 (corporate control) に関する新たな理論拡大とともに機関投資家の影響力が強くなり、3分の2以上のアメリカ企業が買収合併市場の商品となった。その過程で、アメリカの多くの大規模企業集団が解体された (Davis & Thompson, 1994)。それだけでなく、終身雇用制度は過去、韓国の雇用体系で中心的な要素とされるほど制度的正当性を得ていたが、1998年のアジア通貨危機以降、企業が労働の柔軟性を強調し、構造改革を常態化して有名無実の制度となった。

準制度化段階に比べて、制度解体過程において経済的効率性が強調されることは明らかだが、かといってこの過程が経済的効率性によって説明される訳ではない。この段階で作動する社会的要因を研究した Ahmadjian と Robinson (2001) は、「数的優位による安定」(safety in number) が重要であるという。まだ制度的正当性を得られていない制度を導入する時は、それに伴う社会的費用がかかるものである。特に、社会文化的常識に反する制度を初めて導入する場合、こうした逸脱の行動は多くの社会的非難を甘受しなければならないため、負担にならざるをえない。しかし、そうした制度を導入した企業の数が増えるならば、制度導入に伴う社会的費用は減る。「他の多くの企業もそうしている」という図式で本人の行動を正当化する余地が生じるからである。

ここで興味深いのは、社会的反感を呼び起こす可能性のある制度に対する大企業の対応戦略である。Ahmadjian と Robinson (2001) は、大企業は導入企業数が一定程度を超えるまで一すなわち、制度導入を正当化できる段階まで一、そうした制度の導入を先送りする可能性が高いと主張した。どうしても大企業の政策や制度は、社会的関心と批判の対象となる可能性が高いからである。前に、ある制度が制度化以前の段階から準制度化段階へ移行するには影響力が大きい大企業の役割が重要であると述べた。しかし、彼らの理論が正しいなら、社会的費用が大きい制度の場合、大企業は導入の先陣を切らず、他の企業の導入を傍観する可能性が高い。

2. 社会・経済的背景

(1) 人口構造的変化

韓国社会は急速な少子高齢化によって、労働市場と企業内部の人材の高齢化が進んでいる。一般的に、全人口に占める65歳以上人口の比率によって、高齢化社会(7%以上)、高齢社会(14%以上)、超高齢社会(20%以上)に分類される。韓国は2000年に高齢化社会に突入し、2017年に高齢社会に、続いて2026年頃超高齢社会に突入すると予測されている。表1の統計庁の人口推移及び見通しを見ると、14歳以下の幼年人口は1980年の34.0%から2010年に16.2%、2050年には8.9%と持続的に減少し、15-64歳の生産年齢人口は2010年前後に頂点に達した後、急速に減少し、2050年には53.0%となる見通しである。半面、65歳以上の

高齢人口の比率は、1980年の3.8%から持続的に増加して、2010年に11.0%に達した後、2050年には38.2%に達すると見られている。その結果、65歳以上の高齢人口数を16-64歳の生産年齢人口数で割った比率、すなわち高齢者扶養比率も、1980年の6.1%から2010年に15.0%、そして2050年頃には72.0%まで急増すると予測される。こうした変化が企業内部の人材の高齢化につながり、全賃金労働者に占める50歳以上の労働者の比率は、1985年度の30.8%から2010年度には57.1%に大きく上昇した（統計庁、各年度）。

表1 年齢別人口比率及び高齢者扶養比率

	年齢別人口比率 (%)				高齢者 扶養比率	平均寿命	平均年齢
	9-14歳	15-64歳	65歳以上	80歳以上			
1980	34.0	62.2	3.8	0.5	6.1	65.7	25.9
1990	25.6	69.3	5.1	0.7	7.4	71.3	25.9
2000	21.1	71.7	7.2	1.0	10.1	76.0	33.1
2009	16.8	72.6	10.7	1.8	14.7	80.5	37.5
2010	16.2	72.9	11.0	1.9	15.0	-	38.0
2030	11.4	64.4	24.3	5.3	37.7	-	46.7
2040	10.3	57.2	32.5	9.5	56.7	-	50.4
2050	8.9	53.0	38.2	14.5	72.0	-	53.4

注：高齢者扶養比率：(65歳以上人口/15-64歳人口) × 100

資料出所：統計庁、韓国銀行

主要先進国と高齢化速度を比較した表2で分かるように、韓国社会の高齢化は類例がないほど急速に進んでいる。主要先進国の場合、高齢化社会から超高齢社会への移行にかかる時間が、フランス154年、アメリカ94年、ドイツ77年、イタリア79年、日本36年なのに比べて、韓国の場合は26年程度と予想される。

表2 国別高齢化速度の比較

国	到達年度			高齢人口増加所要年数	
	7% (高齢化)	14% (高齢)	20% (超高齢)	7%→14%	14%→20%
日本	1970	1994	2006	24	12
フランス	1964	1979	2018	115	39
ドイツ	1932	1972	2009	40	37
イタリア	1927	1988	2006	61	18
アメリカ	1942	2015	2036	73	21
韓国	2000	2018	2026	18	8

資料出所：統計庁 (2012)

加えて、ベビーブーマー (baby boomer) 世代と呼ばれる、朝鮮戦争直後の1955年から1963年の間に生まれた中高年世代 (51~59歳) の引退が始まっている点に注目する必要がある。産業化と民主化の主役であるベビーブーマーの総人口規模は1,129万人で、韓国の全人口の22.7%に達し、そのうち就業者は835万人で全就業者の34.5%を占める (統計庁、2012)。彼らは両親の扶養と子どもの養育の「狭間の世代」で、自分たちの老後の備えができていない

上に、社会のセーフティネットも脆弱であるという点で、問題は深刻である。

こうした急速な高齢化現象は、福祉支出の増加と財政の悪化、高齢者の貧困¹、自殺等の社会問題の深刻化、そして企業の生産人材不足と熟練性の断絶による経済成長潜在力の弱体化等の総体的危機の引き金となりうる。

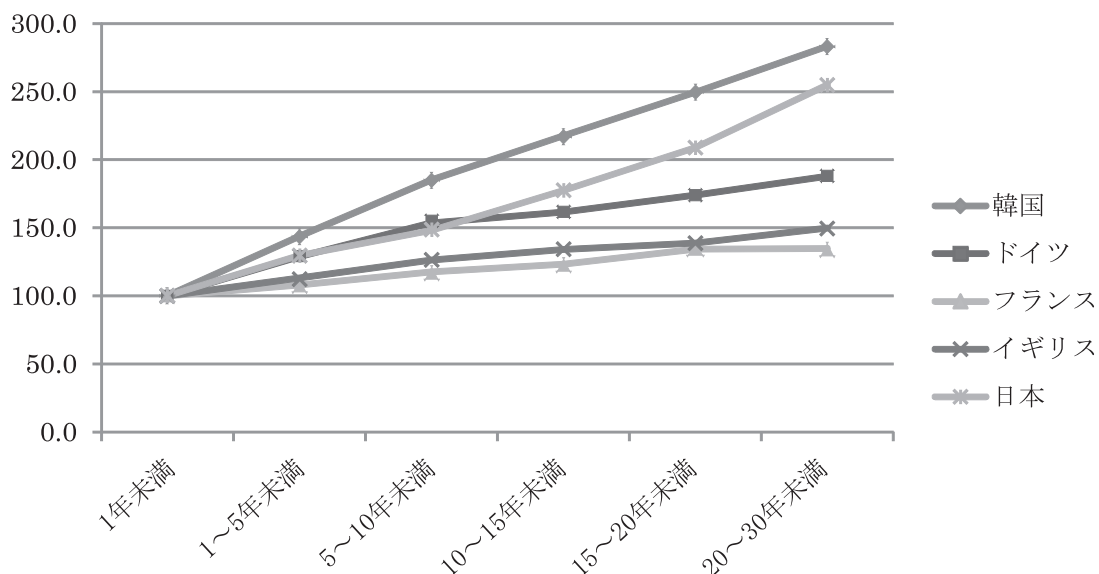
(2) 年功賃金体系

図1で見られるように、韓国は勤続による賃金曲線の傾きが他の主要国に比べて非常に急である。初任給は職群の職務遂行能力に代わる学歴・専攻によって決定されるが、その後は勤続による自動的な賃金上昇が継続的に行われるからである。2013年現在、韓国企業のうち71.9%が年功賃金制（号俸制）を採用している。最近になって賃金体系改善の議論が広がっているのは、まさにこうした年功賃金体系が高齢化時代に合わないという指摘が説得力を持ったためである。労働者の急速な高齢化が進行中の状況において、こうした賃金体系は企業に過度な人件費負担を負わせ、そのため雇用主は高齢者の新規採用だけでなく、継続雇用を忌避することとなる。特に、低い人件費で国内企業と競争する中国企業の急速な成長を考慮すると、企業の負担は重い（イ・ジマン、パク・ソンフン、チョン・スンファ、カン・チョルヒ&チョ・サンミ、2012）。こうした状況を反映するように、国内の多くの学者が、高齢者雇用促進活性化の障害として、高齢者に対する人件費負担と処遇を指摘している（e.g. チェ・ガンシク、キム・ドンベ、ムン・ムギ&チョ・ユニョン、2010）²。

¹ 韓国の高齢者貧困率は2009年に48%で、過去20年間で3倍程度増加し、OECD加盟国のうち最も高い水準である。高齢者貧困率は、「高齢者全体のうち中位所得未満に属する高齢者の比率」と定義される。参考までに、日本は22%、ギリシャ23%、アメリカ24%、アイルランド31%程度である。

² そのほかにも、1998年のアジア通貨危機以降、頻繁な離職等雇用関係によりこれ以上終身雇用という方式が機能しないだけでなく、企業規模別または雇用形態別賃金格差を誘発する等、深刻な社会的弊害をもたらし、年功賃金体系の妥当性が大きく損われた状況がある。

図1 主要国の勤続年数別賃金曲線



注：韓国 10人以上事業所常用労働者の月定額給与ベース

資料出所：チョン・ジノ、キム・ジョンハン、キム・ドンベ&イ・インジェ（2011）、労働力の高齢化と賃金体系の革新

もちろん、賃金上昇が急であるということだけが問題ではない。Lazear（1979）が主張した人的資本理論で説明するように、若い時は労働者に生産性より低い賃金を、年をとった時には生産性より高い賃金を支払い、長期的に生涯賃金と生涯生産性を一致させるならば、年功賃金の経済的効率性を維持することができる。のみならず、この場合インセンティブによって追加される生産利得は追加的に配分されるので、企業と労働者双方に有利であると見ることができる³。こうした賃金体系は一般的に合理性があり、韓国の経済発展に寄与した側面が明らかに大きい。過去、企業は脆弱な社会的セーフティネットの中で、「低い初任給、退職金と連係した年功賃金体系と終身雇用」により労働者を長期間確保することができた。企業の必要による年功賃金は労働者との約束であり、労働力確保及び熟練に基づく生産性向上と忠誠心維持のための効果的な方策でもあった。しかし、ファン・スギョン（2005）が主張するように、Lazearの人的資本理論で考慮されなかった要素が、人員構成の高齢化効果である。個別労働者の生涯賃金と生涯生産性を一致させるにしても、人員構成が高齢化すると、一定時点で企業は労働者全体の生産性と賃金が総量的に一致しない結果に直面せざるをえない。こうした状況を打開するために、企業は実質的な定年を低くしようと試みるであろう。

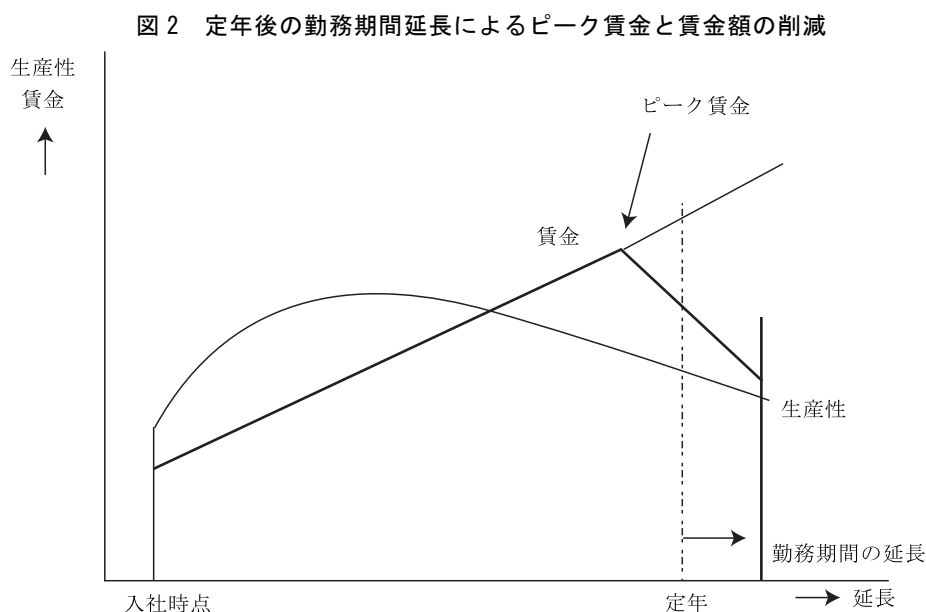
まとめると、仕事が増えない低成長時代に人口の高齢化が急速に進展し、多くの社会経済的問題を生んでいる。しかし、年功性が強い賃金体系は、企業が高賃金労働者である高齢者

³ この理論は、若い時に生産性よりも低い賃金を受け取って発生した損失と、年をとった後に生産性よりも高い賃金を受け取って発生する利得が一致する時点で、強制定年（mandatory retirement）が不可避免的に必要であると説明する。

の継続雇用を敬遠する要因として作用している。賃金ピーク制の議論は、こうした状況の中で始まった。

3. 賃金ピーク制の現状

賃金ピーク制は、定年保障や定年後の雇用延長等、雇用保障を前提に賃金を調整する独特の賃金制度で、日本で初めて導入された。この制度は、定年後の雇用期間延長時、年齢に伴い賃金が上昇して、企業の人件費負担を増加させる年功賃金制度の構造的な問題を解決するために制定された。すなわち、高齢者のための年功賃金制度の変形と見ることができる（パク・ソンジュン&キム・ギスン、2009）。図2は賃金ピーク制の概念を説明している。賃金ピーク制は一般的に定年以前の一定期間から少しずつ賃金を削減する方法をとるが、その結果、企業の立場からは既存の年功賃金制度を維持しながらも、定年後の雇用延長による追加的な費用負担が減る、労働者の立場からは定年後に急激な賃金低下を避けることができる、という長所がある。



資料出所：シン・ソッコ（2003）、日本と韓国の賃金ピーク制の事例分析、14ページ図表9引用

賃金ピーク制は2003年7月、信用保証基金で初めて導入されて以降、金融機関、報道機関、公共部門、一部製造業を中心に次第に導入されているが、全般的に大きく活性化したとは言えない。雇用労働部によると、従業員100人以上の事業所の賃金ピーク制導入状況は、2005年に2.3%、2006年3.3%、2007年4.4%、2008年5.7%、2009年9.2%、2010年11.2%、2011年12.3%である（雇用労働部、2011）。

表3 2011年度賃金ピーク制導入率⁴

(単位：カ所、%)

		全体	導入企業	導入率
全体		1,000	66	6.6
産業	C.製造業	222	24	10.8
	DEF.電気、下水廃棄、建設	73	2	2.7
	GI.卸小売、宿泊飲食業	61	0	0.0
	H.運輸業	181	5	2.8
	J.通信業	30	4	13.3
	K.金融および保険業	52	9	17.3
	L.不動産および賃貸業	29	0	0.0
	M.専門科学技術	91	6	6.6
	N.事業施設	107	6	5.6
	P.教育サービス	42	4	9.5
	Q.保健福祉	88	5	5.7
	ORS.公共行政、その他	24	1	4.2
規模	300人未満	758	42	5.5
	300人以上	242	24	9.9
労組	労組あり企業	480	42	8.8
	労組なし企業	520	24	4.6

資料出所：韓国労働研究院（2011）、高齢人材の人的資源管理実態調査

表3は韓国労働研究院の2011年度の「高齢人材の人的資源管理実態調査」による賃金ピーク制導入率である。金融及び保険業、通信業、製造業で賃金ピーク制を相対的により多く導入していることが分かる。企業規模別では中小企業より大企業が、労組の有無では労組のない企業よりある企業で、賃金ピーク制をより多く導入していることが明らかになった。こうした差は、年功賃金性が強い企業ほど賃金ピーク制の必要性が大きかったためと推測される。中小企業には賃金ピーク制は実質的にあまり影響のない制度である。賃金水準が低く、職務給で賃金を決定するケースが多いため、勤続によって賃金があまり上昇しない。深刻な人材難に苦しめられている中小企業の立場からは、追加的な賃金削減より、熟練した技術人材をより長く確保することがより重要な問題である。大企業と異なり、すでに自発的に定年を60歳に延長した中小企業も多い（朝鮮日報、2014）。

賃金ピーク制は、大きく次の3種類の形態に分類できる。現在の定年を保障するが、定年以前の一定時点から賃金を凍結したり削減する方式（定年保障型）、現在の定年を延長する条件で、一定時点から賃金を凍結したり削減する方式（定年延長型）、定年は据え置き、定年退職者を契約職等の形態で再雇用し、定年前に比べて賃金を凍結したり削減する方式（雇用延長型）。

⁴ 表3によると、2011年度の導入率は6.6%で、雇用労働部調査に比べて低くなっている。これは調査方法の違いに起因するものと解釈される。

表4 賃金ピーク制の形態、賃金、勤務時間（2011）

（単位：カ所、％）

	賃金ピーク制の形態					賃金削減（凍結）時点の年齢	賃金ピーク前の勤務期間延長年数	退職時の最高賃金と比べた賃金比率	
	全体	定年保障型	定年延長型	雇用延長型	定年延長型＋雇用延長型				
全体	66	30.3	28.8	36.4	4.5	55.9	2.5	85.0	
産業	C.製造業	24	12.5	33.3	54.2	0.0	56.2	2.2	86.9
	DEF.電気、下水廃棄、建設	2	50.0	0.0	50.0	0.0	57.5	3.0	80.0
	GI.卸小売、宿泊飲食業	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	H.運輸業	5	40.0	40.0	0.0	20.0	59.4	3.0	86.0
	J.通信業	4	50.0	0.0	50.0	0.0	55.0	2.7	87.5
	K.金融および保険業	9	33.3	66.7	0.0	0.0	53.5	2.4	86.9
	L.不動産および賃貸業	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	M.専門科学技術	6	33.3	16.7	16.7	33.3	56.1	1.5	85.0
	N.事業施設	6	66.7	16.7	16.7	0.0	55.8	2.6	73.3
	P.教育サービス	4	25.0	25.0	50.0	0.0	56.7	2.5	90.0
	Q.保健福祉	5	20.0	0.0	80.0	0.0	54.6	4.2	85.0
ORS.公共行政、その他	1	100.0	0.0	0.0	0.0	55.0	3.0	70.0	
規模	300人未満	42	23.8	33.3	42.9	0.0	55.5	2.6	87.2
	300人以上	24	41.7	20.8	25.0	12.5	56.6	2.3	81.2
労組	労組あり企業	42	33.3	40.5	21.4	4.8	56.3	2.3	83.8
	労組なし企業	24	25.0	8.3	62.5	4.2	55.2	2.8	87.1

資料出所：韓国労働研究院（2011）、高齢人材の人的資源管理実態調査

表4で賃金ピーク制を導入している企業の賃金ピーク制の類型を見ると、雇用延長型が36.4%で最も多く、次いで定年保障型30.3%、定年延長型28.8%の順である⁵。賃金ピーク制導入初期に比べて、定年延長型が大きく増加した点に注目する必要がある。年月が経過するにつれて定年保障型から定年延長型、または雇用延長型に転換していることを示している（チョン・ジノ et al. 2011）。そのほかに、労働者の賃金を凍結または削減する年齢を意味する賃金ピーク制適用時点は、平均56歳である。勤務期間延長期間は2.5年、最終退職時の賃金水準は最高年功賃金に比べて85%程度である。業種、企業規模、労組有無の違いは、標本数が少ないため分析できない。

賃金ピーク制の導入または未導入目的もまた、韓国型賃金ピーク制の性格を解明するのに

⁵ 表4で示される賃金ピーク制形態別導入率もまた、雇用労働部の調査と多少違いが生じている。2011年度雇用労働部調査によると、定年保障型39.9%、定年延長型33.5%、雇用延長型26.6%（労働時間短縮型4.2%を含む）である。これもまた、調査方式の違いによるものと考えられる。

有用である。これに関するキム・ジョンハン（2008）の研究を見ると、賃金ピーク制を導入した目的は、人件費の負担軽減が 59.4%で最も多く、次に高齢者の経験・ノウハウの活用（50.0%）、中高年人材の雇用不安の解消（35.4%）、高齢者の士気向上（22.6%）、人事停滞の解消（18.6%）、構造改革の代案（18.4%）等の順である。賃金ピーク制類型別に導入目的が異なる点が注目になる。定年保障型の場合は人件費負担軽減の比率が最も高い反面、雇用延長型の場合には高齢者の経験・ノウハウ活用の比率が最も高かった。

表 5 賃金ピーク制導入目的（複数回答）

（単位：カ所、%）

		事例数	人事停滞の 解消	昇進機会 の拡大	高齢者の 士気向上	希望退職 の代替 制度	中高年人 材の雇用 不安解消
全体		212	18.4	6.1	22.6	17.0	35.4
賃金ピ ーク制 の類型	定年保障型	59	27.1	13.6	15.3	18.6	26.7
	定年延長型	90	16.7	3.3	22.2	15.6	43.9
	雇用延長型	63	12.7	3.2	30.2	17.5	32.2
従業員 規模	1～99人	28	17.9	7.1	21.4	17.9	28.6
	100～299人	76	15.8	5.3	27.6	19.7	31.6
	300人以上	105	20.0	6.7	20.0	15.2	40.0

		構造改革の 代案	人件費の 負担軽減	高齢者の経 験・ノウ ハウ活 用	労組または 労働者の 要求	その他
全体		18.4	59.4	50.0	7.1	2.8
賃金ピ ーク制 の類型	定年保障型	28.8	78.0	30.5	-	4.8
	定年延長型	14.4	52.2	50.0	7.8	0.9
	雇用延長型	14.3	52.4	68.3	12.7	
従業員 規模	1～99人	21.4	67.9	53.6	0.0	0.0
	100～299人	21.1	55.3	48.7	7.9	6.7
	300人以上	15.2	61.0	50.5	8.6	0.0

資料出所：キム・ジョンハン（2008）

賃金ピーク制を導入する意思がない企業を対象に未導入理由を尋ねたところ、労使合意の困難（37.6%）、高齢者適合職務・職種開発の困難（31.9%）、賃金削減による所得減少を恐れる労組の反対（28.9%）の順であった。賃金ピーク制に関する労組との合意が容易ではないことを示している。

表 6 賃金ピーク制未導入理由（複数回答）

（単位：カ所、％）

		事例数	賃金削減による所得減少を恐れて、労働者・労組反対	賃金ピーク制導入の前提である労使合意の困難	高齢者に適合する職務・職種の開発が難しいため	定年前に大部分退職するため賃金ピーク制度の実効性なし
全体		436	28.9	37.6	31.9	19.5
労組の有無	ある	257	36.6	50.6	28.0	15.2
	ない	179	17.9	19.0	37.4	25.7
従業員規模	1～99人	37	21.6	21.6	35.1	21.6
	100～299人	210	28.6	35.7	24.8	16.7
	300人以上	184	31.5	43.5	39.1	22.3

		能力者も一定年齢に達すると無条件に賃金ピーク制適用	新規採用が行えず歪曲の恐れがあるため	成果主義賃金制度を導入しており賃金ピーク制不要	高齢者は賃金に比べて生産性が低いいため
全体		10.8	18.1	18.8	9.4
労組の有無	ある	10.1	21.8	12.5	10.1
	ない	11.7	12.8	27.9	8.4
従業員規模	1～99人	8.1	18.9	32.4	10.8
	100～299人	14.3	18.1	18.1	7.6
	300人以上	7.6	17.9	16.8	10.9

		現在も人材が余っているため	賃金ピーク制対象者の管理が難しいため	その他
全体		14.4	13.1	11.5
労組の有無	ある	14.4	12.8	11.7
	ない	14.5	13.4	11.2
従業員規模	1～99人	8.1	13.5	8.1
	100～299人	12.9	14.8	14.3
	300人以上	17.4	10.9	8.7

資料出所：キム・ジョンハン（2008）

政府支援政策

賃金ピーク制に関連する政府支援政策は、日本と同様に高齢者を雇用する企業に直接支援する方式（定年延長支援金）と、高齢労働者に直接支援する方式（賃金ピーク制支援金（旧賃金ピーク制保全手当））が代表的である。「定年延長支援金」は賃金ピーク制導入に関係なく、既存の定年を廃止したり定年を58歳以上に1年以上延長して高齢者を継続雇用した事業所に支給するが、300人未満の事業所にのみ適用され、1人当たり年間最大360万ウォンまで支援される。

2006年に実施が始まった「賃金ピーク制支援金」は、2010年までは類型を区別せずに導

入して、56歳以上まで雇用を保障する事業所の労働者に支給していた。しかし、2010年末の関連法改正によって、定年保障型賃金ピーク制を導入した企業に対しては支援金を支給せず、代わりに、既存の定年保障型、雇用延長型に加えて、労働時間短縮型賃金ピーク制を導入した事業所に支援金を支給している（チョン・ジノ et al. 2011）。表7は現在施行中の賃金ピーク制支援金支給要件を整理したものである。支援制度を利用した企業数が徐々に増加しており、2006年は40、2008年は98、2010年は158、そして2011年には176の企業の労働者が、この制度の支援を受けた（雇用労働部、2011）。

表7 賃金ピーク制支援金支給要件

	主な内容
支援対象	減額後 6,870 万ウォン（労働者対象、事業所規模考慮せず）
基準減額率	定年延長型および再雇用型（定年前賃金減額）：20%（300人以下の企業は10%） 再雇用型（定年以降賃金減額）：30%（300人以下の企業は15%） 労働時間短縮型：50%
支援限度	定年延長型：年間 600 万ウォン 再雇用型：年間 600 万ウォン 労働時間短縮型：年間 300 万ウォン
支援期間	定年延長型：最大 10 年 再雇用型：最大 5 年 労働時間短縮型：最大 10 年

資料出所：雇用労働部ホームページ（www.moel.go.kr）

4. 2010年までの導入状況：経済的便益分析に焦点

すでに述べたように、制度化以前の段階では、制度の経済的効用が導入の有無に重要な影響を及ぼす。また、制度をめぐる内部政治的紛糾が深刻な場合、その制度に関する認識・正当性が得られる準制度化段階への移行が難しい。結論からいえば、少子高齢化による労働力不足がそれほど深刻でなかった2000年代中頃に賃金ピーク制を導入した企業は、高齢者の継続雇用のために導入したのではなく、主に雇用調整（希望退職または整理解雇）等、構造改革の次元で導入した。そのため労働界から賃金ピーク制へ不満が生じ、この制度が韓国社会に広がることに否定的な影響を及ぼした。

（1）導入の背景の状況

日本と比較した時、高齢化の段階に相当な差があることは周知の事実である。日本の場合、表8で分かるように、1970年に高齢化社会、1994年に高齢社会、2006年に超高齢社会に突入し、賃金ピーク制度は日本社会が高齢社会に突入した1994年から約6年後の2000年から施行された。一方、韓国社会は2000年に高齢化社会に突入したが、まだ高齢社会には入って

おらず、2017年に高齢社会となるものと予想される。したがって、現在の韓国社会の高齢化の段階は、日本が高齢化社会に突入した1970年と高齢社会に突入した1994年の間にあるものと見ることができる（イ・ジマン&チョン・スンファ、2006）。

表8 韓国と日本の高齢化率（65歳以上の人口比率）の比較

区分	日本				韓国		
	高齢化段階	雇用延長法制度	高齢化率	生産可能人口比率	段階	高齢化率	生産可能人口比率
1970年	高齢化社会突入		7.00%	68.90%		3.30%	54.60%
1994年	高齢社会突入	60歳定年義務化	13.89%	69.71%		5.70%	70.40%
2000年			17.20%	68.20%	高齢化社会突入	7.30%	71.80%
2006年	超高齢社会突入	65歳雇用義務化	20.42%	65.91%		9.50%	71.90%
2017年			約27%	約60%	高齢社会突入	14.00%	72.62%
2026年			約30%	約59%	超高齢社会突入	20.80%	66.30%
2030年			30.80%	58.40%		24.30%	63.06%
2040年			35.10%	53.80%		32.30%	58.51%
2050年			37.80%	50.90%		37.40%	52.67%

資料出所：雇用労働部（2011）、第二次高齢者雇用促進基本計画（2012～2016年）

日本とは異なり、まだ高齢社会まで約15年あった2003年に賃金ピーク制を導入した点を考慮すると、企業はこの制度の経済的効用性に対して高い評価を下しにくかったであろう。賃金ピーク制導入の理由として、しばしば、少子高齢化の加速により若年労働力不足現象に直面し、個別企業は高齢人材の継続雇用・新規採用に関心を持たざるをえない点が挙げられる（イ・ジマン et al. 2012）。しかし、韓国企業が2000年代初め・半ばにどれだけ労働力不足現象を経験したのか、疑問を呈する学者が多い。パク・チョンヒ（2004）が主張するように、未来はどうか分からないが、少なくとも2010年以前に見られた企業内部の人材高齢化現象は、人口構造の高齢化だけでは説明できないと思われる。すなわち、全人口に占める高齢者比率が高まり、彼らの労働力に頼らざるを得なくなったためだけではない、という意味である。労働需要の側面だけでなく、労働供給の側面からも分析する必要がある。すなわち、家族間の扶養構造の変化と脆弱な社会保障システム、そして失業の増加による家計収入の減少によって、高齢者自らも自力救済的な経済活動を行わざるをえなくなった⁶。大企業事務職

⁶ これに反して、年金受給開始年齢は2013年に61歳、2033年に65歳と、5年ごとに1歳ずつ引上げられ、高齢者の安定的所得確保に困難を来す恐れが強い。すなわち、この時期の高齢者継続雇用の必要性は、雇用主よりは労働者により大きいと見なければならない。

を中心に早期退職が続く、中高年人材が短時間労働等、劣悪で非正規的な雇用形態（atypical employment）の二次労働市場に集中している現象が、こうした事実を立証する。

（２）賃金ピーク制の内容的特性

深刻な労働力不足もなく、高齢者に対する新規採用や継続雇用忌避慣行が持続する状況で、企業はどのような目的で賃金ピーク制を導入したのであろうか。まず、初期に賃金ピーク制を導入した企業は、高齢化社会の準備策というよりは、費用構造の改善及び人事停滞の解消策として導入した。1997年のアジア通貨危機以降、国内企業は不況の克服と競争力確保のための方策として、経営革新と構造改革を断行してきた。そうした過程で、年功賃金制によって発生する生産性と賃金の乖離による企業経営上の問題を解決するために、希望退職制度等による中高年層の早期退職が一般化した。しかし、一般的に本人の意思より勧告によって希望退職が行われ、労働者の雇用不安が拡大し、士気低下、組織への忠誠心の減少、生産性の低下が憂慮された。国家経済の側面から、早期退職によって老後の貧困問題等、社会的負担が増加した（パク・チョンヒ、2004；イ・ジマン et al. 2012）。こうした導入の背景を考えると、企業が労組の同意を引き出すことができる、ソフトな形態の構造改革として賃金ピーク制を活用したものと思われる。削減される賃金の比率と時点によって、事実上企業内高齢者の早期退職を誘導することができ、一種の雇用調整策としてもとらえることができる（パク・チョンヒ、2004）。すべてがそうではないが、初期に賃金ピーク制を導入した企業の場合、導入時点で経営難に直面している場合が多かった。例えば、大韓電線の場合、電線産業が停滞期に入って整理解雇が必要であり、その代案として賃金ピーク制を実施した。

2000年代初め・半ばに導入された韓国の賃金ピーク制の特性は、目的が経験と熟練度の高い高齢人材の活用及び雇用促進・維持であった日本の場合とは大きく異なる。日本の場合、「60歳定年以降の高齢者雇用拡大」措置の一環として賃金ピーク制を導入した。日本は1994年の年金改革で、年金支給開始年齢を従来の60歳から65歳まで段階的に延長する政策（2001年に61歳、以降3年ごとに1歳ずつ引き上げ2013年に65歳とする）を整備した。これにより従来の60歳定年退職後、年金支給開始年齢である65歳までの所得保障の問題が浮上した。これに対し日本政府は、1999年に「高齢者雇用安定法」を制定し、65歳までの雇用期間延長を企業の努力義務と定め、2006年からは「改正高齢者雇用安定法」により、65歳まで高齢者の雇用拡大を目標に、定年延長、継続雇用制度（再雇用・勤務延長）の導入、または定年廃止のうちひとつを実施することを義務化している⁷。こうした状況で、企業の追加的な人件費

⁷ この3つの制度のうち最も主流の方式は、継続雇用制度（60歳定年を維持しながら65歳まで雇用継続を維持する方式）である（チョン・ジノ et al. 2011）。2008年現在、定年廃止が2.1%、定年延長12.5%、継続雇用制度導入が85.4%である。運営上の特徴を見ると、希望者全員が65歳まで働けるようにした企業比率は39.0%で、企業の労使が定めた基準該当者のみ雇用する企業比率は61.4%である。そのうち労使協議で基準を定めた企業比率は44.0%、就業規則等で基準を定めた企業比率は17.4%である。それだけでなく、65歳という法定基準を超えて70歳まで雇用確保措置をとった企業の比率も12.4%である。

負担を減らすために、賃金ピーク制を導入した。賃金ピーク制のおかげで企業が定年を実質的に延長することになり、年金受給年齢の引き上げとの関係の可能性が生じた。賃金ピーク制が雇用政策と社会政策、そして福祉政策の間に関係の役割を果たしたわけである。

第2に、賃金ピーク制が人材の弾力的活用のための方策または経営成果改善のための構造改革、もしくは人材調整の代案として活用され、導入事例のうち最も多い類型は定年保障型賃金ピーク制であった。その時期、韓国の賃金ピーク制は、定年まで実質的に雇用保障する条件で賃金削減を受け入れる方式であった。たとえ定年延長または雇用延長を行っても、2010年以前の延長労働期間はわずか1年または2年に過ぎなかった（イ・ジマン et al. 2012）。一方、日本は延長労働期間が平均5年に達する。富士電機を例にあげると、2000年4月から55歳時点で定年を65歳まで延長するか、あるいは従来の60歳定年で退職するかを社員個人が自由に選択する「選択制定年延長制度」を導入した。選択制定年延長制度を利用して65歳まで定年を延長すると、56歳から4年間の賃金額はピーク賃金（56歳時点の賃金）の85～90%が支給され、60歳以降65歳定年までは50～55%が支給されるように設計されている（ホ・ドンハン、2005）。2011年以前までは韓国政府の支援方式では賃金ピーク制類型を区分していなかった。半面、日本の場合は1994年に導入された賃金ピーク制保全手当制度（「高年齢者雇用継続基本給付金」）を定年保障型賃金ピーク制に対しては支援せずに、定年延長型や雇用延長型賃金ピーク制に対してのみ支援している。

定年保障型賃金ピーク制の場合、対象者が被る賃金不利益のため、賃金ピーク制導入の妥当性を労使で共有することが容易ではなかった。韓国の場合、労働基準法上の労働条件の不利益に該当すると、労働関係法規によって労使合意が前提となる。したがって、当該事業所の労働者の過半数で組織された労働組合がある場合はその労働組合の同意、労働者の過半数で組織された労働組合がない場合は労働者の過半数の同意を得なければならない。定年保障型賃金ピーク制は一種の賃金削減を意味する制度なので、明らかな労働条件の不利益変更該当し、したがって労使合意を前提とする⁸。一方、定年延長型賃金ピーク制は、定年の追加延長や定年以降の再雇用の約定によって発生する賃金減少と、雇用延長により得ることとなる利益の比較を行い、不利益の有無を判断しなければならないので、定年保障型とは異なり、不利益と判断される余地が少ない（パク・チョンヒ、2004）⁹。

第3に、賃金ピーク制が定着するには、高齢労働者のための様々な措置、例えば職務開発と教育訓練等のような他の人的資源管理技法との併用が必要であるが、そうはならなかった。

⁸ 定年保障型賃金ピーク制が「社会通念上の合理性」を認定される場合、労働者の集団的意思決定方法による同意がなくとも導入が可能であるという意見もある（例えば、キム・ジョンハン、2003）。日本の判例によって発達した「社会的合理性理論」に沿う解釈であるが、法学者パク・チョンヒ（2004）は、日本と異なり韓国の労働法は就業規則の不利益な変更に関する手続き規定を明文化しているため、こうした解釈が「原則論」とはなりえないと主張する。

⁹ 最高裁もやはり、雇用延長型賃金ピーク制の場合、労働条件の低下と改善が混在している場合に、それ自体が不利なものであっても、それとともに他の要素が有利に変更された場合には、その対価関係や連係性がある諸状況を総合して判断しなければならないという立場を示している（最高裁2001ダ42301、2004.1.27）。

人的資源管理技法の組み合わせ (bundle) の重要性を強調する戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management : SHRM) では、人的資源管理技法の個別の実行よりは、採用、教育訓練、職務開発、賃金等のような様々な技法を組み合わせで実行した場合、その効果がより高く現れると主張する (Huselid、1995 ; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall、1988)。しかし、現実には新たな人的資源管理技法が既存の他の技法と同じシグナルを出すように設計することは容易ではない。新たな人的資源管理技法や制度を導入し整合性を持たせる過程は、単純に制度を設計する作業ではなく、組織の目標と経営方針のような企業経営全般をともに考慮する過程だからである (Boxall, Ang,& Bartram、2011)。

同様に、賃金ピーク制の実行は、他の人的資源管理手法との組み合わせの程度によって、その効果が異なって現れるという推論が可能である。賃金ピーク制の導入は単純な制度設計のレベルでなく、経営方針もまた高齢者にやさしい経営となる時にその効果を発揮することができる。労組の受容性も、こうした基準で計ることができる。例えば、賃金ピーク制の実行が高齢者にやさしい職務開発及び高齢者のための教育訓練プログラム等、他の人的資源管理手法と並行して実施される時、そのシナジー効果によって成果が最大限になるだけでなく、労組のより積極的な合意と支援を得ることができるであろう。したがって、イ・ジマン(2012)が主張するように、賃金ピーク制の効果的実行のためには、高齢者の賃金体系改善としての賃金ピーク制の運営、高齢者の課題及び職務開発、高齢者雇用促進プログラム、転職及び創業支援プログラム、教育及び訓練プログラムという5つの人的資源管理の構成要素を同時に活用しなければならない。そして、工程改善と業務改善を通じた高齢労働者の身体的条件に適った作業環境づくりは、高齢者雇用に不可欠であるといえる。

しかし、韓国企業の場合、前に述べたように、人件費削減次元で賃金ピーク制の導入を試みたため、こうした関連の高い他の人的資源管理手法を考慮しなかった。特に、高齢人材の経験蓄積という貴重な人的資産がうまく活用されない職務再設計・適合職務転換が行われたことが問題であると指摘されてきた (パク・チョンヒ、2004 ; ピョン・サンウ&キム・ハクトン、2005)。従来行っていた業務と全く関係のない支援業務を行うことが多く、企業の立場からは人件費の浪費を招き、労働者の立場からは自身の潜在的能力を発揮しにくい場合が多かった。労働者自ら雑用係という屈辱感に陥るだけでなく、喪失感や不満も大きく、賃金ピーク制導入に対して同意を得にくかった (イ・ヨンミョン&チョン・ソナ、2014 ; イ・ジマン et al. 2012)¹⁰。このため、多くの韓国の学者は、日本の場合は65歳までの雇用保障に対する満足感があり、こうした満足感が高齢人材に適合した職務開発と結びついて生産性増大につながる一方、韓国の労働者は賃金ピーク制による不信と組織に対する背信が大きく、こうした否定的な態度が自身の能力に合った職務の不在と相まって、生産性低下の原因になって

¹⁰ 特に、金融産業でこうした傾向が強く見られる。半面、現実的に多くの雇用延長が既存職務との関係の下でなされるので、「高齢者雇用適成型」雇用問題は、雇用延長では大きな問題にならないという評価もある (チェ・ガンシク&キム・ミンジュン、2011)。

いると評価している（ピョン・サンウ&キム・ハクトン、2005；イ・ジマン et al. 2012）。

要するに、賃金ピーク制が本来の目的に忠実であっても、減額率、雇用延長期間、対象者、退職金、福祉等、微妙な問題に対する対応が必要で、労使合意が容易でない。ところが、賃金ピーク制に対する費用対効果が低い状況で、企業が競争力強化のための構造改革の戦術的ツールとして定年保障型賃金ピーク制を導入したため、労使間の利害関係の衝突を引き起こした。のみならず、高齢者にやさしい経営マインドに欠け、高齢者継続雇用に必要な諸々の人的資源管理手法を導入することなく、高齢人材が有している熟練技術を浪費する結果を招いた。こうして賃金ピーク制に関する否定的な評価が広がり、他の企業への拡大を妨げる役割を果たしたものと判断される。

5. 2010年以降の変化・発展過程：「準制度段階」への突入

2010年以降、賃金ピーク制導入に影響を及ぼしうる2つの大きな変化があった。ひとつは「60歳定年延長法」施行が近づいてきた点であり、もうひとつは主要大企業が賃金ピーク制実施に参加し始めた点である。

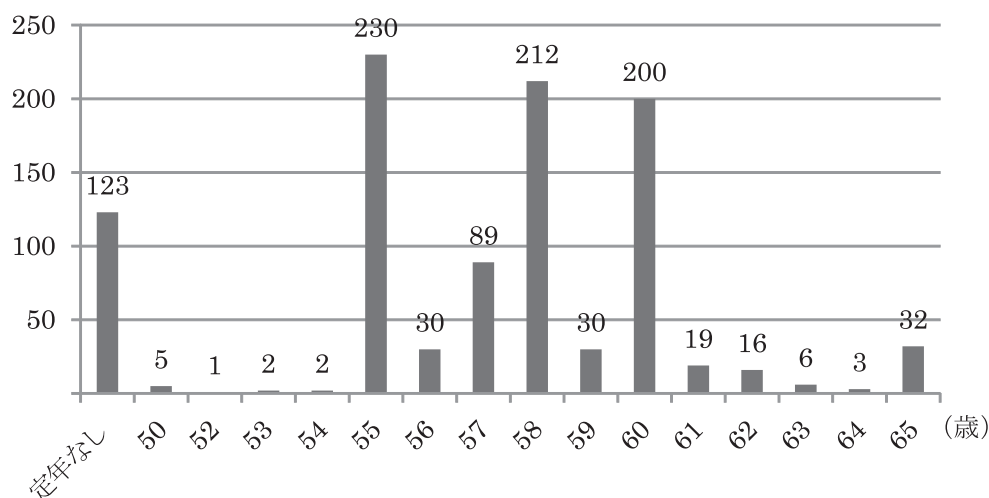
60歳定年延長法の導入

(1) 定年に関する現状

現在韓国で実施されている定年制は、1991年に制定された「高齢者雇用促進法」に基づく労使間の合意によって決定されている。この法規では、事業主が労働者の定年を定める場合に60歳以上としなければならないという「努力義務」を明示しているだけで、法的強制力がない。このため、多くは労使間の合意によって定年が決定されてきた。

図3は2011年に韓国労働研究院が「高齢人材の人的資源管理実態調査」で調査した定年制度導入の有無と、定年制度を導入した企業の定年年齢を示している。定年年齢は最低50歳から最高65歳まで多様に分布しているが、割合が高い順にあげると、55歳（26.5%）、58歳（24.2%）、60歳（22.8%）、57歳（10.1%）である。1991年に「高齢者雇用促進法」が制定されて20年余りが過ぎ、60歳定年義務化が2年先に迫っているが、多くの企業の定年年齢は相変わらずこれに達していないことを示している。

図3 定年年齢の分布



資料出所：韓国労働研究院（2011）、高齢人材の人的資源管理実態調査

定年年齢が低いことよりもさらに深刻な問題は、制度上の定年年齢と実際の定年年齢のギャップが大きいという点である。希望退職等による早期退職慣行は、特に300人以上の大企業の大卒事務職を中心に、相変わらず活発である。実際の退職年齢は53歳程度と推定される（チョン・ジノ et al. 2011）が、30～40代もまれに早期退職の対象となる。「高齢人材の人的資源管理実態調査」の結果によると、大卒事務管理社員の部長10人のうち役員に昇進する者は1.8人程度である。昇進脱落者8人のうち2.8人は部長として定年まで勤務するが、残りの5.2人は定年を待たずに退職することが明らかになっており、その年齢は51歳程度という。こうした国内企業の早期退職慣行には、賃金の年功性が相当な影響を及ぼしていることが明らかになった。労働者の年齢による新規採用及び継続雇用パターンに関する多くの研究で、賃金の年功性の程度と高齢者雇用比率及び新規採用率の間の負（マイナス）の関係を指摘している（キム・ドンベ、イ・インジェ&キム・ジョンハン、2007；チョン・ジノ、2006）。一方で、これに関する海外論文では、賃金の年功性が強い企業ほど高齢者をあまり採用していないが、高齢者雇用率は高いことが明らかになった（Heywood, Ho & Wei, 1999；Heywood, Jirjahn & Tsertsvardze, 2010）。人的資本論が説明するように、賃金の年功性が強い場合、労働者の立場からは、若い時に生産性より低い賃金を得ていたことに対する補償の意味で長期間会社に残っている要因が大きい。したがって、年功性が強い賃金体系を有している企業は、人件費負担のために新規採用はしなくても、高齢人材を相対的に多く雇用していなければ、人的資本論の理論的説明に合致しない。ところが、賃金年功性と高齢者の継続雇用関係でも負（マイナス）の関係にあるということは、年功性が大きい企業であるほど希望退職等の方式で早期退職を勧告・強制している可能性が高いと解釈できる。

(2) 60歳定年延長法の影響

世界で最も速く高齢化が進行している韓国の現実に備えるために、2013年4月30日、労働者の定年60歳等を主な内容とする「高齢者雇用促進法改正案」が国会を通過した。労働者定年が60歳以上に義務化され、法施行以降は事業所が定めなくても定年が60歳であると見なされる。ただし、事業主が準備期間を持てるよう、300人以上の事業所及び公共機関は2016年1月1日から、300人未満の事業所及び国と地方自治体は2017年1月1日から施行となる。また、定年を延長する事業所では事業所の条件により、必要に応じて賃金体系の改編等必要な措置を講じなければならないと明記している。

政府が定年60歳を法制化することによって実質的に定年延長効果を得ることになるか、あるいは企業が革新的な規制回避努力により現状を維持する新たな突破口を探す形で決着がつくのかは、まだ分からない。賃金ピーク制の活性化に及ぼす影響に関しても、様々な意見がある。まず、60歳定年法が規制的 (regulative) 制度として作用し、賃金ピーク制導入の緊急性を促進する肯定的な役割を果たすという主張がある。実際に、使用者団体をはじめとする企業では、60歳定年義務化が迫るにつれ、賃金ピーク制導入に拍車がかかっている。大韓商工会議所が大企業94社、中小企業209社を対象に実施したアンケート調査によると、回答企業中72.6%が、60歳定年義務化による人件費負担を緩和するために、賃金ピーク制を導入しなければならないと答えた (韓国経済、2014)。また、賃金ピーク制導入を検討している企業は、調整を前倒ししていると伝えられる。

一方で、一部の学者や専門家は、60歳定年義務化が賃金ピーク制導入にかえって否定的な影響を与えると見ている。まず、労働界の立場からは、今後わずか2年後に60歳定年が法的に保障される状況で、賃金ピーク制導入に積極的に取り組む必要がなくなったためである。企業負担等を考慮して60歳定年義務化とともに賃金体系改編を要求しているが、すでに60歳定年が法的義務になった状況で、賃金体系の調整は義務ではなく、賃金体系改編に関する労使合意に至らなくても、規模別に2016年から定年は60歳と見なされる。すなわち、既存の賃金体系をそのまま維持しても何ら問題はない。こうした状況において一部労働界では、賃金調整と関係しない純粋な形態の60歳定年延長と65歳定年延長を条件とする賃金20%削減を主張している (イ・ジョンシク、2014)。そのうえ、60歳定年義務化が施行されても、相変わらず企業が早期退職を強要する人事評価システムを運用する可能性がある点を勘案すると、希望退職と早期退職等、構造改革に悪用された事例が多く不信の大きい賃金ピーク制に強く反対することを基本方針に定めている。要するに、60歳定年義務化が賃金ピーク制導入に及ぼす直接的な影響を今の時点で断定するのは難しい。「60歳定年法」によって賃金ピーク制導入の緊急性は高まったが、労使間の立場の違いを際立たせる弊害も生むことになったからである。

(3) 中からの変化 (Changes from the Inside)

制度解体過程で社会文化的に反感が大きい新しい制度を、社会的監視が厳しい大企業が主導的に導入するのは難しい。賃金ピーク制の場合も、実質的に導入初期において金融界を除く大企業の導入率は低調であった。大企業は豊富な支払余力があるため、社会的関心と非難を恐れ、導入を先送りすることができる。一方で、制度化以前の段階から準制度化段階に移行するには、影響力が大きい大企業の役割が重要である。2010年以降、主な大企業が賃金ピーク制実施に参加した点は、高齢時代を控え賃金ピーク制の制度的規範化に少なからぬ意味を持つことになると思う。

韓国を代表する企業サムスン電子は、60歳定年延長の実施を2年後に控えた今年から賃金ピーク制を導入すると電撃的に宣言した。サムスン電子をはじめとする系列会社の社員協会は、使用者側と定年を従来の55歳から60歳に延長し、55歳から賃金を毎年10%ずつ減らしていくことで合意した。しかし、対象は全社員ではなく、2年後から施行される60歳定年延長の恩恵を受けることのできない1959年（現在の年齢55歳）、1960年生まれ（現在の年齢54歳）のみとしている。このほか、近年、韓国経済全般に影響力の大きい企業の賃金ピーク制導入が増加している。表9は主要企業の賃金ピーク制導入状況を示す。

表9 主要企業の賃金ピーク制導入状況

企業	定年	賃金ピーク制（賃金調整）	導入時期	備考
サムスン電子	60歳	56歳90%、57歳81%、 58歳72%、59歳60%	2014年 （賃金ピーク制 未定）	1959年生まれと 1960年生まれのみ対象
LG電子	58歳	55歳から10%ずつ削減	2007年	
GSカルテックス	60歳	58歳以降80%のみ支給	2011年	
ポスコ	58歳	57歳90%、58歳80%	2011年	再雇用時60%
大宇造船	60歳	60歳のみ賃金80%	2013年	
現代自動車	59歳	+1年（契約職）	2013年	
国民銀行	60歳	基本年俸の250% 5年に分けて支給	2007年	一般行員と区分された単 純業務付与
ウリ銀行	60歳	基本年俸の240% 5年に分けて支給	2005年	金融界初の実施

定年延長を最も模範的に実施する企業として知られたポスコの場合、2011年にすでに56歳であった定年年齢を58歳に延長した。退職後も2年間再雇用が可能で、事実上60歳に定年延長されたと見ることができる。57歳からは毎年10%ずつ賃金を減らしていく方式である。2012年に賃金ピーク制を導入したGSカルテックスの場合、定年を現在の58歳から60歳に2年延長し、58歳からは賃金ピーク制が適用され、ピーク賃金の80%を得ることになる。職責を維持する可能性を残したのが、この会社の賃金ピーク制の最も大きな特徴である。職責評価次第で職責を維持したり新しく与えられる。定年延長以前と同じ基準で評価することに

よって、職責遂行者は業務力量を強化しリーダーシップを発揮することができる。

このように、最近導入された賃金ピーク制の場合、定年保障型より定年延長型または再雇用型が多いのが特徴である。特に、定年延長型の場合、既存の定年以前には賃金を削減しない。こうした方式は、労働条件の不利益変更該当しないことがあるので、個人別賃金ピーク制等を通してより速く制度を拡大することが可能であると考えられる。

6. 数的優位による安定 (Safety in number) となるための方策

ある制度が準制度化段階に入ると、費用対効果の面からではなく、制度的正当性を得られるため、導入が当然のこととして受け入れられるようになる。制度拡大に関する社会化過程では、このように数的優位による安定 (safety in number) が重要である。数的優位による安定に入るためにはどんな政策的努力が必要なのか、簡単に見てみよう。

(1) 労働形態の変化

高齢労働者は必ずしもフルタイム勤務を望まないこともあるので、パートタイム勤務や在宅勤務等、様々な雇用形態を考慮する必要がある。希望により1日6時間勤務ないし週4日勤務というように、賃金ピーク制対象者が柔軟な形で勤務できるようにするという趣旨である。ヨーロッパ諸国で見られる柔軟な定年制度がこれに該当するが、ヨーロッパでは高齢労働者が定年を機に時間制労働に労働形態を変える場合が珍しくない。強い年功性を考慮すると、引退以前にある程度賃金を削減し、引退後に時間制で勤務しても、そこに削減額を加えて賃金を決定する方式が、労働者にもより有利であると考えられる。

(2) 対象者選定方式

企業は一般的に当然、継続雇用または再雇用の場合、一定の評価に基づき対象者を選定することを好む。サムスンの場合も、毎年評価することを前提に、「狭間の世代」のための賃金ピーク制を導入した。しかし「希望者全員」が活用できる制度設計が労組の合意を得る面から有利であることはいうまでもない。そのうえ、利害関係者に高齢者雇用に関する企業の社会的責任をよく果たしているというイメージを与えることができ、対象者選別にかかる費用とリスクを回避することもできる。万一、そうした方式がうまくいかない場合、対象者選定の方法を労組とともに決定する方式を考慮することもできる。日本の場合、希望者全員が65歳まで仕事ができるようにした企業割合は39.0%であり、企業の労使が定めた基準該当者のみ雇用するのは61.4%である。そのうち労使協議で基準を定めたのは44.0%、就業規則等で基準を定めたのは17.4%である。日本でも、一定の資格要件を満たす高齢者の中から、テスト等を通して対象者を選抜するケースが結構あるという。これに対して労組側は、「再雇用」ではなく「新規採用」と何ら異なるところがない、と反発している (ホ・ドンハン、2005)。

7. 結 論

賃金ピーク制は、人口高齢化による労働市場の衝撃を緩和する手段として、高齢化社会解決の一次的な代案であり、現行年功賃金体系における現実的な打開策である。早期退職による不安感の解消、人件費削減等労使双方にウィン・ウィン（Win-Win）効果をもたらすことができる（イ・ハクチュン、コ・ジュンギ&チョン・マンギル、2011）。しかし、賃金ピーク制は、年功的性格の強い賃金制度が高齢化時代に合わないために生じた問題を解決する臨時的な方便である点を強調したい。業績または成果に対する査定なしに勤続年数によって賃金を上昇させる年功賃金制度も問題であるが、特定年齢を基準として業務能力や生産性が衰えるという、客観的根拠もなく賃金減少を強要することも、また妥当ではない。正確な職務評価等を通じて、高齢者でも業務能力や生産性が衰えておらず、高熟練人材として活用価値が高いならば、賃金ピーク制導入は不適切である。すなわち、賃金ピーク制は、もはや時代に合わない年功賃金制度に対する不合理な解決策である。賃金ピーク制が年功賃金制の基礎の上で効用価値を有する点は、賃金ピーク制が年功賃金制度から成果中心の補償管理への移行過程に現れた過渡期の人件費配分策のひとつと理解されうることを意味し、生産性（成果、業績）によって賃金が決定される仕組みを有するほど、賃金ピーク制導入の有用性は少ないと見ることができる（パク・チョンヒ、2004）。

このほか、在職労働者に対する定年延長策または同一企業で退職した後の再雇用策だけではなく、他の企業へ再就職する方策も考慮することができる。しかし、こうした方策は内部者と外部者の賃金格差解消及び生産性を超える高賃金体系の改善が伴わなければ実効性が低いといえる。したがって、今後人材構造の高齢化に合わせて企業の人件費負担を緩和し、高齢者の雇用安定と可能性を高めるための賃金体系の改善に関する研究と議論が必要である。

[参考文献]

- Abrahamson, E. 1991. Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Refection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16 (3) : 586-612.
- Ahmadjian, C. L. & Robinson, P. 2001. Safety in Numbers: Downsizing and the Deinstitutionalization of Permanent Employment in Japan. *Administrative Science Quarterly*, 46 (4) : 622-654.
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. 2011. Analysing the 「Black Box」 of Hrm: Uncovering Hr Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment. *Journal of Management Studies*, 48 (7) : 1504-1532.
- Culpepper, P. 2005. Institutional Change in Contemporary Capitalism. *World Politics*, 57: 173-199.
- Davis, G. F. 1991. Agents without Principles? The Spread of the Poison Pill through the Intercorporate Network. *Administrative Science Quarterly*, 36 (4) : 583-613.
- Davis, G. F. & Thompson, T. A. 1994. A Social Movement Perspective on Corporate Control. *Administrative Science Quarterly*, 39 (1) : 141-173.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2) : 147-160.
- Fligstein, N. 1990. *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hall, P. & Soskice, D. 2001. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Heywood, J. S., Ho, L.-S., & Wei, X. 1999. The Determinants of Hiring Older Workers: Evidence from Hong

- Kong, *Industrial and Labor Relations Review*, 52 (3) : 444-459.
- Heywood, J. S., Jirjahn, U., & Tsertsvardze, G. 2010. Hiring Older Workers and Employing Older Workers: German Evidence. *Journal of Population Economics*, 23 (2) : 595-615.
- Huselid, M. A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38 (3) : 635-672.
- Lazear, E. P. 1979. Why Is There Mandatory Retirement? *Journal of Political Economy*, 87 (6) : 1261-1284.
- Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. 1988. Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *The Academy of Management Review*, 13 (3) : 454-470.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83 (2) : 340-363.
- Palmer, D. A., Jennings, P. D., & Zhou, X. 1993. Late Adoption of the Multidivisional Form by Large U.S. Corporations: Institutional, Political, and Economic Accounts. *Administrative Science Quarterly*, 38 (1) : 100-131.
- Scott, W. R. 2008. *Institutions and Organizations : Ideas and Interests* (3rd ed.) . Los Angeles : Sage Publications.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. 1996. The Institutionalization of Institutional Theory. In S. Clegg & C. Hardy & W. Nord (Eds.) , *Handbook of Organization Studies* : 175-190. London : SAGE.
- 雇用労働部 (2011)、第二次高齢者雇用促進基本計画 (2012~2016年)
- キム・ドンベ、イ・インジェ&キム・ジョンハン (2007) 高齢者雇用の影響要因 : 正規労働と非正規労働の比較。産業関係研究、17 (2) : 127-147
- キム・ジョンハン (2003) 賃金ピーク制導入策。韓国労働研究院
- キム・ジョンハン (2008) 賃金ピーク制導入実態および政策課題、Vol.48 : 33-44 労働レビュー : 韓国労働研究院
- パク・ソンジュン&キム・ギスン (2009) 韓国の賃金ピーク制の現状と問題点に関する研究。人的資源管理研究、16 (3) : 85-100
- パク・チョンヒ (2004) 賃金ピーク制の虚と実 : 労働法的検討および政策的評価を中心に、産業関係研究、14 (2) : 23-46
- ピョン・サンウ&キム・ハクトン (2005) 賃金ピーク制定策に関する研究、人的資源管理研究、12 (1) : 47-60
- シン・ソッコ (2003) 日本と韓国の賃金ピーク制事例分析、大韓商工会議所労使人材委員会
- イ・ヨンミョン&チョン・ソナ (2014) ベビーブーマー世代引退期の賃金ピーク制の政策的活性化策に関する探索的研究、労働政策研究、14 (1) : 35-67
- イ・ジョンシク (2014) 企業の責任、社会的に転嫁してはならない、労働法律、275 : 34-37
- イ・ジマン&チョン・スンファ (2006) 高齢者にやさしい企業経営モデルの開発と拡大に関する研究、保健福祉部少子化高齢社会委員会
- イ・ジマン、パク・ソンフン、チョン・スンファ、カン・チョルヒ&チョ・サンミ (2012) 国内、日本企業の事例比較分析を通じた賃金ピーク制の実行効果と今後の課題、人的資源管理研究、19 (1) : 1-26
- イ・ハクチュン、コ・ジュンギ&チョン・マンギル (2011) 高齢者の雇用促進と雇用延長・維持のための賃金ピーク制の問題点と改善策、労働法論叢、21 : 391-429
- チョン・ジノ (2006) 年功賃金が高齢者雇用に及ぼす影響、韓国労働研究院
- チョン・ジノ、キム・ジョンハン、キム・ドンベ&イ・インジェ (2011) 労働力の高齢化と賃金体系の革新、韓国労働研究院
- 朝鮮日報 (2014) 賃金ピーク制、人材難の中小には他国の話
- チェ・ガンシク、キム・ドンベ、ムン・ムギ&チョ・ユニョン (2010) 定年延長等高齢者雇用促進のための政策研究、雇用労働部
- チェ・ガンシク&キム・ミンジュン (2011) 高齢者雇用と賃金体系、職業能力開発研究、14(3):127-154
- 統計庁 (2012・2011) 中高年世代(45~59歳)の労働力構造および労働期待余命の分析
統計庁、各年度、経済活動人口調査
- 韓国経済 (2014) 企業 73%定年 60歳時は賃金ピーク制導入不可避
- 韓国労働研究院 (2011) 高齢人材の人的資源管理実態調査
- ホ・ドンハン (2005) 日本企業の賃金ピーク制導入動向と示唆点、大韓商工会議所
- ファン・スギョン (2005) 年功賃金再考、労働レビュー、2:1-12