

## 最近の韓国企業における人的資源管理の実態と展望

キム・ジョンハン(韓国労働研究院)

### 1. 序論

韓国の経済と経営のパラダイムを根本的に転換せしめた重要な契機は、1997年末のIMF危機であった。もちろん1987年の6・29宣言以後活性化した労働運動、あるいは勤労者の価値観の変化などにより身分制度的な人的資源管理が崩壊し、1990年代初頭から能力主義的な人的資源管理が導入されたこともあったが、公共部門・民間部門を問わず、人的資源管理の側面でもそのパラダイムが年功中心から成果・業績中心へと転換されるに至った契機はIMF危機であったといっても過言ではない。

IMF危機の後、企業の人的資源管理における中心軸は内部労働市場から外部労働市場へ、集団・年功から個人・成果へと、人物から業務へと、国内から海外へと、垂直的構造から水平的構造へと、そして標準型人材から専門型人材へと移行する傾向性を示している(チョン・ヨナン、2000)。しかし、このような方向への変化の努力は組織の構成員と労組の抵抗をもたらすのみならず、方向への変化も常に望ましい結果をもたらすわけではない。これはIMF危機の後、韓国企業の人的資源管理のパラダイムが成果主義的な人的資源管理へと変化したにもかかわらず、人物中心の人的資源管理と職務中心の人的資源管理・年功主義と成果主義・雇用と賃金の流動化・内部化と外部化の間でジレンマを抱えている事実からも証せられる。

本文は、各種の実態調査資料を用いてIMF危機を前後した韓国企業の人的資源管理の変化とその実態を検討し、検討の結果に基づき今後の変化への展望に対する模索を試みたものである。

本文で用いる実態調査資料は次の通りである。韓国労働研究院(1998a)『韓国企業の評価制度及び人的資源管理の実態に関する設問調査』は1998年10月に上場企業全体(N=744)を対象とした調査資料であり、411人の企画担当者と418人の人事担当者が回答したものである。韓国労働研究院(1998b)『構造調整期の人事管理上の変化に関する調査』は1998年10月に農業以外の全産業事業者に対する無作為標本収集により実施した調査であり、355人の人事担当者による回答のうち上場企業分は117に及ぶ。韓国労働研究院(2000)『IMF危機以後の人的資源管理の変化と職業能力開発に関する設問調査』は2000年6月に上場企業全体(N=712)を対象とした調査で、400人の企画担当者と376人の人事担当者が回答したものである。韓国労働研究院(2002)『事業者パネル調査』は2002年6月に全国の農業を除く全産業事業者に対する標本抽出により(N=2,000)行なわれた調査であり、1820人の事業者人事担当者による回答のうち、上場企業分は192である。労働部(2005)『年俸制・成果配分の実態調査』は2005年1月に従業員数100人以上の事業者を対象とした全数調査資料で、4,998の事業者が回答している。

変化の趨勢は時系列的な比較が可能な上場企業のみを検討の対象とした。たとえば韓国労働研究院(1998a)と韓国労働研究院(2000)を韓国労働研究院(1998b)及び韓国労働研究院(2002)dと比較する場合、後者の二つの資料は117社と192社の上場企業のみを比較の

対象とした。ただし、現況を説明するため非上場企業を含む事業者全体を分析したときはその旨を注記において明示した。

## 2. 人的資源管理の全般的な変化

IMF危機を迎えた後、韓国企業の経営戦略は成長中心の戦略から収益性中心の戦略へと変貌した。無限競争・社会の高齢化に伴う企業の内部人力の高齢化・低成長・断続的かつ急激な技術変化などが企業の経営戦略の変化をもたらした主な動因であり、経営戦略の変化は人的資源管理の変化を呼び起こした。

IMF危機の前後で変化した人的資源管理の全般的な様相について、上場企業の人事担当者は年功中心から能力・成果を中心とした人的資源管理の変化が最も大きかったと回答し、次いで温情主義から契約に基づく人事管理、そしてジェネラリストからスペシャリスト、人物から職務を中心とした人的資源管理の変化が順次挙げられている。年功から能力とその成果、温情から契約、人物から職務、ジェネラリストからスペシャリストへのこのような中心軸の変化は、いわゆる欧米型の市場主義的人事管理へと変化する傾向性を意味している。

<表1> IMF危機を前後した人事資源管理方針の変化の推移

(単位: 点)

	個人:チーム		年功:能力成果		結果:過程		職務:人物		ジェネラリスト:スペシャリスト		温情:契約	
	以前	以後	以前	以後	以前	以後	以前	以後	以前	以後	以前	以後
全体	3.29	3.27	2.28	<b>3.82</b>	2.65	2.79	3.14	<b>2.86</b>	2.62	<b>3.79</b>	2.40	<b>3.61</b>
製造業	3.27	3.28	2.28	3.83	2.65	2.80	3.14	2.81	2.61	3.73	2.42	3.63
電気・ガス・水道	3.67	3.44	2.11	3.33	2.56	3.00	3.33	3.11	2.56	3.67	2.44	2.89
建設	3.07	3.47	2.53	3.57	2.57	2.60	2.83	3.20	2.87	3.70	2.47	3.37
卸・小売・飲食・宿泊	3.18	3.29	2.24	3.82	2.76	2.35	3.12	2.76	2.65	4.29	2.12	3.82
運輸・倉庫・通信	3.33	3.58	2.17	4.08	2.75	3.00	3.08	3.17	2.42	3.92	2.42	3.58
金融・保険	3.40	2.91	2.21	4.00	2.56	2.79	3.26	2.74	2.51	3.91	2.44	3.74
その他サービス	4.00	3.00	2.20	3.60	3.60	3.60	3.60	4.00	3.20	4.40	1.80	3.60
労組なし	3.11	3.24	2.44	3.89	2.58	2.69	3.10	2.97	2.77	3.93	2.35	3.63
労組あり	3.35	3.27	2.23	3.79	2.68	2.82	3.14	2.83	2.58	3.74	2.42	3.61
100人未満	3.06	3.61	2.00	3.81	2.52	2.52	2.74	2.39	2.71	3.84	2.45	3.58
100-299人	3.30	3.43	2.25	3.72	2.60	2.84	2.96	3.01	2.59	3.78	2.37	3.60
300-499人	3.24	3.11	2.25	3.78	2.67	2.67	3.15	2.96	2.60	3.75	2.49	3.67
500人以上	3.33	3.19	2.34	3.87	2.68	2.84	3.26	2.85	2.63	3.80	2.38	3.61

注: 尺度は5点とした。[個人に焦点を置く人事管理 = 1、どちらともいえない = 3、チームに焦点を置く人事管理 = 5]としている。

資料: 韓国労働研究院(2000)。

IMF危機を前後した人的資源管理の個別領域における変化の水準を示したものが <表2>である。人的資源管理の個別領域のうち、変化の度合いが最も大きかったものは組織構造の変化

である。組織構造の変化はチーム制の拡散を意味しており、チーム制の拡散は昇進管理と密接した関連性がある。次いで賃金管理・評価管理・採用管理・昇進管理などの順で変化が大きいことが示されている。

IMF危機後の人事管理の変化は、何よりも年俸制に代表される賃金管理とそれと密接に関連する評価管理の変化である。採用管理上の変化は定期採用から随時採用へ、そして新卒採用からキャリアの中途採用への変化を意味する。IMF危機以後の教育訓練の変化は、全般的な教育訓練投資が減少した反面、自己開発に対するサポートが拡散したものである。一方では職級体系とキャリア管理は最も変化に乏しい分野として示されているが、職級体系の場合、2000年度に入り職級破壊が新たに浮上している点にも注目する必要がある。企業の特性別でみると金融・保険業において人事管理の変化が相対的に高く現われており、労働組合の有無別では大きな差はみられない反面、大規模な企業であるほど人的資源管理の変化の度合いが相対的に高くなっている。

<表2> 企業の特性からみたIMF危機以後の人事管理領域別の変化

		組織構造	賃金管理	人事考課	採用管理	昇進管理	職級体系	キャリア管理	教育訓練
全体		2.64	2.51	2.39	2.37	2.30	1.96	1.93	2.27
産業	製造業	2.59	2.43	2.32	2.32	2.23	1.89	1.90	2.20
	電気・ガス・水道	2.44	2.33	2.44	2.11	2.33	1.44	1.44	2.56
	建設	2.60	2.47	2.27	2.23	2.30	1.77	1.67	2.00
	卸・小売・飲食・宿泊	2.82	2.88	2.59	2.76	2.41	1.88	1.94	2.18
	運輸・倉庫・通信	2.50	2.67	3.00	2.75	2.42	2.42	2.00	2.50
	金融・保険	2.95	2.84	2.58	2.58	2.60	2.35	2.35	2.74
	その他サービス	3.00	3.00	2.80	2.40	2.60	3.20	2.40	2.40
労組の有無	労組なし	2.64	2.51	2.39	2.37	2.30	1.96	1.93	2.27
	労組あり	2.63	2.45	2.36	2.33	2.29	1.91	1.90	2.28
企業の規模	100人未満	2.55	2.48	2.32	2.32	2.29	1.84	1.94	2.10
	100-299人	2.67	2.46	2.35	2.28	2.32	1.91	1.91	2.22
	300-499人	2.60	2.53	2.25	2.33	2.22	1.95	1.84	2.22
	500人以上	2.66	2.54	2.44	2.42	2.32	2.00	1.97	2.33

注：点数として「変化なし = 1, 若干変化あり = 2, かなり変化した = 3, 完全に新しくなった = 4」の各点を付した値である。電気・ガス・水道及びその他のサービス業では回答例が少ないことに留意。

資料：韓国労働研究院(2000).

### 3. 人事管理の個別領域の変化

#### ・採用管理

IMF危機を前後した採用管理上の変化は、定期採用から随時採用及びキャリアの中途採用、人事部署中心の採用から現場組織中心の採用、また募集方法の多様化などに要約される(チョン・ヨンアン, 2000: 89-94)。

韓国企業では基本的に新卒者の定期採用(公開採用)が採用上の慣行として、大企業を中心として1960年代に導入され始めていた。しかし採用上の慣行はIMF危機を前後して随時採用とキャリアの中途採用が拡がりはじめたことにより、伝統的な採用上の慣行において甚大な変化が生じた。韓国経営者総協会の調査によれば、年間3回以上の採用(随時採用)を行う事業者の比率が1998年に47.3%、1999年で43.8%、2000年で67%、2002年は89.8%、2003年には86.4%に急増した。このように随時採用の比率が急増したのは、IMF危機以後、構造調整の必要に迫られた企業に定期採用を行えるだけの余力がなかったことに起因する。随時採用の比率は公開採用のない中小企業が相対的には大企業に比べると高い水準にある。

<表3>は各年度の全体採用人員のうち随時採用による採用人員の比率を整理したものである。これによれば随時採用による採用人員の比率が75-80%となっている。以上の調査結果は、IMF危機を前後した採用時期に関しては随時採用が一般的な慣行として定着しているが最近では大企業を中心に公開採用が復活する傾向にある。

その反面では採用に関連した募集媒体としてインターネットの活用が急速に進んでいることも示されている。韓国経営者総協会の調査によればインターネット求人は1999年で3.1%、2000年で10.7%、2002年で29.2%、2003年には29.4%であったが韓国労働研究院(2002)によれば、この比率が36%と大幅に増加したことが示されている。

<表3> 新規採用人員のうち随時採用人員の比率

(単位: %)

	随時採用の比率		
	1999年	2000年	2001年
全産業	0.80	0.80	0.75
製造業	0.83	0.82	0.78
労組なし	0.81	0.81	0.78
労組あり	0.79	0.76	0.71
100人未満	0.85	0.84	0.79
100-299人	0.86	0.84	0.82
300人以上	0.68	0.67	0.61

注: 全体標本(N=1,820).

資料: 韓国労働研究院(2002).

キャリアの中途採用もIMF危機の後に増加していることが示された。上場企業のみを対象としてキャリアの中途採用率をみると、IMF危機の後にキャリアの中途採用が増加しており、特にサー

ビス業と小規模な企業でその増加率が相対的に高いことが判る(表4参照)。

<表4> キャリアの中途採用率

(単位:比率)

		韓国労働研究院(1998a)	韓国労働研究院(2000)	韓国労働研究院(2002)
		1996-1998	1999-2000	2001
全産業		1.95	3.63	3.59
	製造業	1.78	2.18	3.67
労組	なし	3.73	6.21	3.68
	あり	1.32	2.75	3.59
規模	100人未満	4.16	11.71	6.04
	100-299人	2.89	4.58	4.69
	300-499人	2.15	3.66	2.70
	500人以上	1.19	1.95	2.62

注: キャリアの中途採用率は毎年の該当人員を毎年の正規職の総数で除した値である。韓国労働研究院(1998a)は最近3年間のキャリアの中途採用人員、韓国労働研究院(2000)は最近2年間のキャリアの中途採用人員、韓国労働研究院(2002)は2001年のキャリアの中途採用人員を調査している。

これまでみてきたように、IMF危機を前後して伝統的な新卒者の定期採用慣行とは相違するキャリアの中途採用が増加中にあり、随時採用は既に大勢となっている。こうした変化は企業の成長停滞による採用人員の減少とインターネットの活用という技術的な合理性の観点から解き明かすこともできるが、前述した人事管理の全般的な変化からみたように、定期雇用による必要な人材の内部育成型(make)戦略から、必要なときに随時購入する市場型(buy)戦略への変化の傾向性も内包されているとみなすことができる(金東培, 2005)。

## ・ 報償管理

### 1) 年俸制の拡がり

1990年代に入り、韓国企業の賃金体系において根幹をなしていた年功序列型の賃金体系は経営環境の変化と非整合性を露呈し、年功給に対する批判と代案の模索が活発に進められてきた。

IMF危機を前後して広く導入された年俸制は、個人別評価による賃金の差別化を指向する点において、年功の要素より能力及びその成果に関する要素を強く反映させた賃金体系として、終局的には個人別の成果による賃金決定を指向する賃金の管理手法とみなすことができる。

年俸制を導入した事業場の比率をみると、IMF危機以前にあたる1997年では3.6%に過ぎなかった数値がIMF危機の直後にあたる1999年の1月には15.1%と増加し、2000年に23.0%、2003年に37.5%、2005年には48.4%とおよそ半数の事業場において年俸制が導入されている。制度化理論を援用すれば、年俸制が正当な賃金制度として当然のものとして(taken for granted)いられるにも思われる。年俸制の適用対象となる勤労者の比率も2000年で13%、2001年で15.4%、2004年になると24.3%と年俸制を導入した事業者の比率には及ばないものの、年俸制が適用さ

れる勤労者の範囲は急速に拡大している。

<表5> 年度別の年俸制導入比率の推移

	(単位 :%)								
	1996	1997.10	1999.1	2000	2001	2002	2003	2004	2005
年俸制を導入した事業者比率	1.6	3.6	15.1	23.0	27.1	32.3	37.5	43.0	48.4
年俸制が適用される勤労者の比率	1.3	2.0	8.0	13.0	15.4	18.2	23.0	24.3	-

資料: 労働部, 年俸制・成果配分制の実態調査、各年度の原資料  
労働部, 賃金構造基本統計調査、各年度。

<表6>は年俸制の類型別の運営特性を示したものである。まずその適用職級をみると社員を含むケースが61.6%と多数を占めており、年俸制の類型別でみると基本年俸と成果年俸を区分するケースで管理職にのみ適用する比率が若干高く示されている。

適用の対象を職種別にみると、管理職と事務職が最も多く、生産職と単純労務職は20%未満であるが、これは年俸制の類型別でみても大きな違いはない。勤労者全体でその適用の比率は50%未満が60.6%で多数となっているが、年俸制の類型別でみると「違いなし」に該当する比率が相対的に最も低く現われている。「違いなし」の場合、過去の調査においては表面上年俸制というだけのいわゆる「年収型」にあたるが、形式的な制度であるためその適用の比率が低いのも頷ける。

年俸表があるケースとないケースが同じような比率となっているが、年俸制の類型別でみると基本年俸と成果年俸を区分し、成果年俸のみ変動するタイプで年俸表のあるケースが65.2%と最も多い。このタイプの年俸制は、成果賞与給にあたるもので、既存の基本給はそのまま維持されているため年俸制を導入しても年俸表が別途に用意されている可能性が高いためである。

年俸表が別途存在するケースでは既存の賃金表とほぼ類似しているとする回答が支配的で、全く違うとする回答は17.5%に過ぎなかった。年俸制のタイプ別でみると「変動なし」のケースが既存の賃金表とほぼ類似しているとする回答が65.7%と最も高く現われている。これは年俸制の導入が賃金体系の改変ではなく、既存の賃金体系において成果による変動を導入するか、あるいは変動を拡げることの意味すると解することができる。

年俸表がないケースでは年俸の上限線が定められているとした回答が42%となっているが、形式的な年俸制である「変動なし」を論外とすれば成果賞与給方式のケースでは年俸の上限線が定められているとした回答が62.2%と最も多い。これは成果賞与給のみ支払う年俸制の場合、その支払い基準を予め設定しておくケースが多いためであると考えられる。

<表6> 年俸制のタイプ別運営特性

		全体	年俸制タイプ別				
			変動なし	成果変動	基本・成果変動	総年俸変動	
適用 職級	管理職クラス	38.4	35.8	44.0	41.5	34.8	
	社員を含む	61.6	64.2	56.0	58.5	65.2	
適用 職種	管理職	88.8	82.6	93.7	91.9	91.1	
	研究技術職	61.5	41.9	68.6	68.3	67.1	
	事務職	76.5	70.2	75.7	79.6	81.2	
	サービス・営業	51.9	39.1	51.0	60.9	56.7	
	生産職	18.3	15.1	13.3	18.0	23.1	
	単純労務	15.5	24.0	7.8	12.3	17.9	
適用 比率 (全体)	10%未満	16.9	24.9	17.8	13.9	13.5	
	10~30%	27.8	26.9	29.6	30.6	26.2	
	30~50%	15.9	13.8	14.6	17.4	16.1	
	50~70%	8.6	6.7	7.3	9.3	10.0	
	70%以上	30.9	27.7	30.8	28.8	34.2	
適用 比率 (生産職 を除く)	10%未満	15.5	22.7	12.7	12.7	13.8	
	10~30%	15.2	19.8	16.9	12.7	13.2	
	30~50%	8.6	9.5	9.3	9.8	7.2	
	50~70%	5.7	5.4	7.2	5.8	5.3	
	70%以上	55.2	42.6	54.0	58.9	60.6	
年俸表	ある	49.6	41.2	65.2	51.3	46.7	
	ない	49.0	56.4	34.8	46.9	51.9	
	その他	1.4	2.4	0.0	1.8	1.4	
ある	既存の 賃金表 比較	全く違う	17.5	7.1	22.6	22.6	15.1
		少し違う	33.1	26.3	25.8	25.8	37.7
		ほぼ類似	47.9	65.7	49.7	49.7	45.2
		その他	1.5	1.0	1.9	1.9	2.0
ない	年俸の 上限と 下限	ある	42.0	29.3	62.2	46.4	40.6
		ない	58.0	70.7	37.8	53.6	59.4
ケース数		1440	258	255	284	559	

注:1) セル内の数値は、縦列で占める比率(%)である。全体のケース数と類型別ケース数の違いは欠測差に起因するものである。

- 2) 「変動なし」は評価による年俸の変動がない。  
「成果年俸変動」は基本年俸と成果年俸を区分し、成果年俸のみ評価により変動。  
「基本及び成果年俸変動」は基本年俸と成果年俸を区分し、いずれも変動。  
「総年俸変動」は基本年俸と成果年俸を区分せず、総年俸が変動。

資料: 労働部(2005), 年俸制・成果配分制の実態調査

## 2) MBOと多面評価の拡がり

賃金の上昇や昇進などの人的資源管理が年功的に行われる年功中心の人的資源管理と異なる、業績・成果中心の人的資源管理を成功裏に進めるには公正な評価が前提であり、いわゆる韓国型の年俸制が運用されているとしても、年俸を変動させて支払うためにはその基準としての評価が必要になる。よって評価制度の体系化もIMF危機を前後して進められたものとみなすことができ、実態調査の結果でもIMF危機を前後してMBOと多面評価、特に状況評価が広がったことが示されている。

MBOの導入の比率は職種別では生産職よりも営業職において、労組の有無の別では労組のない企業において、事業者の規模別では大規模な企業において高率であることが示された(表7参照)。

<表7> MBOの導入の推移

(単位: %)

	KLI(1998a)	KLI(2000)	KLI(2002)			
			事務管理職	営業職	生産職	
全産業	35.29	49.03	41.18	45.64	21.85	
製造業	37.45	48.18	41.43	46.49	22.48	
労組	労組なし	34.29	55.43	43.75	53.06	28.85
	労組あり	35.66	46.82	39.67	41.84	17.53
規模	100未満	28.00	41.38	21.74	27.27	18.75
	100-299	35.71	38.57	31.25	42.11	17.50
	300-499	28.30	49.09	30.00	30.43	20.83
	500以上	38.65	53.62	55.81	54.55	25.35

注: 韓国労働研究院(2002)の場合、職群別の導入現況についての質問。

多面評価の導入の比率は、職種別では生産職より事務管理職において、労組の有無の別では労組のある企業において、事業者の規模別では大規模な企業において高率であることが示された(表7参照)。

<表7> 多面評価の導入の推移

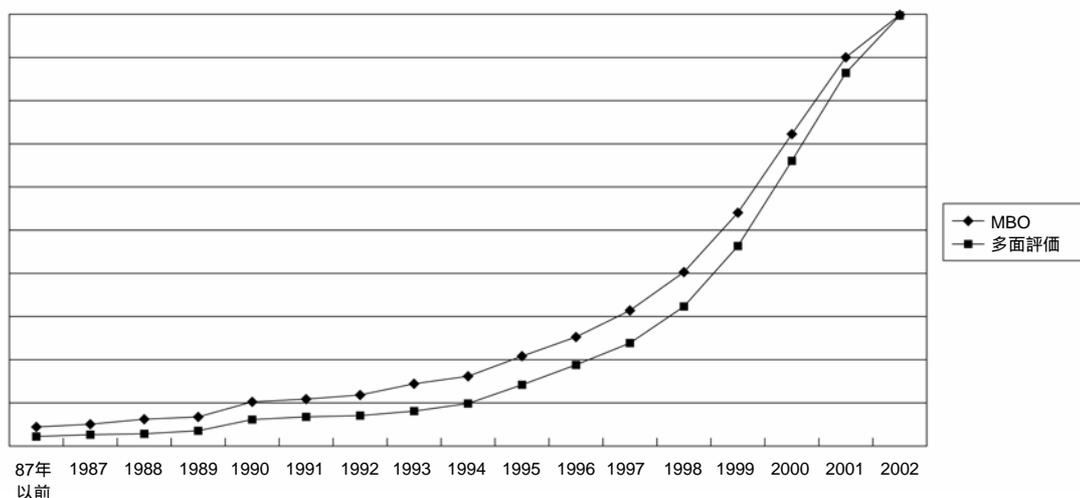
(単位: %)

	KLI(1998a) <sup>1)</sup>	KLI(2000) <sup>1)</sup>	KLI(2002)			
			事務管理職	営業職	生産職	
全産業	15.82	18.28	16.04	15.44	7.28	
製造業	14.18	15.38	12.14	11.40	6.98	
労組	労組なし	12.38	14.13	15.63	14.29	11.54
	労組あり	17.07	19.48	16.53	16.33	5.15
規模	100未満	12.00	10.34	8.70	-	6.25
	100-299	10.71	11.43	6.25	7.89	5.00
	300-499	11.32	10.91	3.33	-	4.17
	500以上	18.75	23.67	27.91	25.97	9.86

注1) 1998年及び2000年の調査は、多面評価の核心となる状況評価の導入比率であり、2002年の調査は多面評価制度そのものが導入されているか否かの比率である。

二種類の評価技法は、1997年までは累積比率が30%程度に過ぎず、IMF危機の後から集中して導入されたことが示されている(図1参照)。これは成果主義賃金制度の導入と密接な関係がある。

<図1>年度別のMBO及び多面評価の導入の推移



資料: KLI(2002).

### 3) 成果配分制の拡がり

IMF危機の以後、その導入が広がっている年俸制と成果配分制は、年俸制が勤労者の個別の能力・実績により賃金を事前に決定する点に対して、「企業・部署単位の経営成果により事後的に利益を配分する集団的な成果(変動)給」という点で相違する。

労働部が毎年調査を行う年俸制・成果配分制の実態調査によれば、成果配分制は「企業・工場及び部署単位の経営成果が目標値を達成した場合、利益の一定部分を勤労者に対して集団的に現金・株式・福祉基金などの形態で事後的に配分する変動的な報償制度」として定義されている。この定義による成果配分制の導入率はIMF危機の前にあたる1997年10月には7%に過ぎなかった数値が、1999年1月には16%、2002年に24.3%、2005年に32.1%と漸次増加してはいるが、年俸制の導入比率に比べれば低い水準である(表8参照)。

<表8> 年度別の成果配分制導入の推移

	1996	1997.10	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
導入比率	5.7	7.0	16.0	20.6	22.3	24.3	28.2	30.6	32.1

(単位:%)

資料:労働部, [年俸制・成果配分制の実態調査], 各年度原資料

成果配分制の導入比率が低い理由としては、導入する計画がないという回答が過半数であったことに顕著に示されている。成果配分制を導入しない理由として基準の設定などの技術的な困難を挙げた比率が低い反面、経営上の困難により導入する条件にないという回答の比率が増加している。

<表8> 成果配分制の導入現況

	頻度	比率
実施中	927	32.1
現在準備中	99	3.4
今後導入する計画がある	395	13.7
導入する計画はない	1469	50.8
合計	2890	100.0

資料:労働部(2005), 年俸制・成果配分制の実態調査

<表9> 成果配分制を導入していない理由の推移

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
経営上の困難により導入する条件にない	36.2	35.2	37.3	37.6	45.9	44.8
労使関係の改善に資さない	6.7	5.9	7.0	8.0	6.9	7.5
基準の設定など技術的な困難	44.0	45.9	41.8	41.0	35.1	33.9
労使間の不信感による反対が予想される	7.8	4.0	5.0	4.2	3.1	4.2
その他	5.3	9.1	8.9	9.3	8.9	9.5

資料:労働部, 年俸制・成果配分制の実態調査各年度原資料

## ・離職管理

社会の高齢化とそれによる企業の内部人力の高齢化は、年功給が支配的な賃金体系である韓国企業において、人件費の負担を必然的に増加させる。人件費の負担増大は中・高齢者の早期退職へと必然的に結びつくものである。2004年12月末基準で従業員数300人以上の大企業の平均定年年齢は56.8歳で、高齢者雇用促進法上の労力定年である60歳を下回っている。平均定年年齢が国民年金の受給開始年齢に満たない事実よりも「45定(いまや定年年齢は45歳)・56盗(56歳で退職しない社員は盗賊)」という言葉が流行し、定年を迎えること自体が話題となるほどに早期退職は一般化している。

IMF危機以後、構造調整の過程において大多数の企業が勤労者の能力・成果とは無関係の年齢を基準として中・高齢者を優先して減員の対象とした。整理解雇時に年齢を考慮した事業者は全体のおよそ52%、年齢と密接した関係にある勤続年数を考慮した事業者は46%、早期退職者を選定する基準も勤続年数が68.4%、年齢が55.5%で中・高齢者を優先的に早期退職させていることが示された。

<表10> 整理解雇時の考慮要因

(単位：%)

	全体	業種		規模				未確認
		製造業	非製造業	50人以下	51-150人	151-300人	301人以上	
勤続年数	45.9	46.7	45.0	29.5	39.5	58.0	50.8	69.2
年齢	51.8	54.4	48.6	43.2	43.4	62.0	56.5	69.2
人事考課	636	61.2	66.7	58.1	48.0	80.0	71.0	75.0

資料：韓国労働研究院( 02), 事業者実態調査

<表11> 早期退職者の選定基準

(単位：%)

	全体	業種		規模				未確認
		製造業	非製造業	50人以下	51-150	151-300	301-	
勤続年数	68.4	46.7	45.0	29.5	39.5	58.0	50.8	69.2
年齢	51.8	54.4	48.6	43.2	43.4	62.0	56.5	69.2
性	21.9	21.1	22.4	26.1	30.0	21.4	16.9	37.5

資料：韓国労働研究院( 02), 事業者実態調査

このような早期退職は、高齢者に適合した職務及び職種不在、ポスト不足による企業の高齢者雇用忌避などにも起因するが、賃金の年齢プレミアムに起因するところが大きい。賃金の年齢プレミアムとは、職務の特性、事業者及び産業の特性、個人の人的特性(熟練度・技能など)などによらない純粋な年齢による賃金プレミアムを意味する。生産性を反映しない年齢のみによる賃金プレミアム、すなわち生産成果賃金間の乖離が中・高齢者の雇用を不安定とする要因となるわけである。年齢による賃金プレミアムは主に大企業の管理職に最も多く現われ、専門

技術職・製造業大企業の事務管理職、またわずかながら大企業の生産職にも相対的に多く現われている。

IMF危機の後から正規職に対する雇用調整と併せて非正規職の採用が増加した。KLIの調査によれば2001年ではIMF危機の前と比べて非正規職の比率は倍以上となり、以後も続けて増加する趨勢にある。

<表12> IMF危機を前後した非正規職の雇用比率

(単位: %)

	KLI(1998a)		KLI(2000)		KLI(2002)
	1996年	1997年	1998年	1999年	2001年
全産業	3.88	4.42	7.12	8.88	10.97
製造業	3.41	3.77	5.59	6.69	7.27
労組	なし	4.29	4.65	5.67	6.72
	あり	3.73	4.34	7.61	9.62
規模	100人未満	2.51	3.93	14.75	17.82
	100-299人	3.26	3.70	6.39	7.33
	300-499人	2.16	2.50	4.94	7.41
	500人以上	4.99	5.50	6.90	8.53

注: 非正規職の比率は非正規職人員を非正規職人員を含んだ全体の人員で除した値である。

2001年末現在を基準とした職群別の非正規職の比率は、単純労務職が39.6%と最も高く、次いで生産技能職の7.78%、サービス・営業職が7.32%である反面、管理職は0.17%に過ぎない(韓国労働研究院 2002)。

韓国労働研究院(2002)による標本全体を対象とした雇用形態別の非正規職の分布をみると、短期契約職が22.34%と最も高く、次いでサービス職の11.47%、パートタイムの6.99%といった順序であり、コールワーカーは0.06%と最も少ない分布となっている。同資料によれば非正規職の活用動機として人力の調整が容易であるとしたものが1位で31.48%、人件費の削減が28.79%、単純業務が19.41%といった順序で現われており、非正規職の採用動機には雇用の流動性の確保と人件費の削減、また業務上の特性が混在することが示されている。

たとえば同資料によれば、正規職に対する非正規職の雇用費用が賃金では82.22%、賞与で33.34%、退職金で45.82%、社会保険で56.13%、福利厚生で48.87%の水準であることが示されており、非正規職の雇用による人件費の削減効果が大いことが覗える。その一方で同じ調査によると非正規職雇用の最も大きな問題点としては業務に対する没入度が低い点が27.47%、離職率の高さが24.05%、技能と技術の不足が13.42%、正規職との人間関係上の問題が10.76%の割合で指摘されており、非正規職の雇用に伴う潜在コストも存在することが示されている。

## 5. 要約と展望

本文はIMF危機を前後した韓国企業の人的資源管理の変化の様相を採用管理・維持管理のうち報償管理と評価管理、そして離職管理を主に概観してみた。

全体的にみれば、韓国企業の人的資源管理は1987年を境に年功主義の定着および強化がみられるが、高度成長の終息と人力構成の変化により年功主義的な人的資源管理の非

効率性が増大し、1990年の初頭から年功主義的な人的資源管理の非効率性を改善するため、主に報償管理に焦点を置いた試みが大企業を中心に漸次進められており、そのうえIMF危機を契機として急激な拡がりをみせはじめている。韓国企業の人的資源管理の変化の方向性は、技能的な柔軟性を増大させるよりも数量的な柔軟性を増大させる点が特徴的である。数量的な柔軟性への追求は、短期的には費用上の効率性を生み出すであろうが、長期的には企業にとって有利であるとは考え難い。また IMF危機後の韓国企業の人的資源管理の方向性が、人物中心の人的資源管理から職務 または業務中心の人的資源管理へと過度に傾斜しているという批判も提起されている。何よりも企業の人的資源管理が一国の社会制度に大きく影響されるため、経路依存性が強いという点を考慮すれば、今後韓国の現実に適合する人的資源管理モデルへの模索が求められる。

#### <参考文献>

金東培(2005), “IMF危機後の韓国企業の人事管理”, 韓国企業の人的資源管理  
キム・ドンベ/チョン・ジンホ(2005), 賃金体系の実態と政策の課題, 韓国労働研究院  
パク・ジュンソン(2000), 『成果主義補償体系』, 21世紀型の人的資源管理, 韓国労働研究院.  
チョン・ヨンアン(2000), 『採用管理』, 21世紀型の人的資源管理, 韓国労働研究院  
韓国経営者総協会「新規人力の採用動態及び展望調査」各年度版