

韓国進出日本企業の人事労務管理と労使関係の特徴

労働政策研究・研修機構 坂井澄雄

1. はじめに

本稿の目的は、労働政策研究・研修機構(JILPT)がアンケート方式で実施している「海外進出日本企業の人事労務管理に関する実態調査」のデータを活用して韓国進出日本企業の人事労務管理、労使関係の特徴を検討することである。

上記の実態調査は、日本企業が投資先国において現地法人を設立し、現地の雇用慣行、労働慣行に適合しながら円滑な事業活動を図る上で必要な情報を収集して提供することを目的に、1988年から継続的に実施している。当初は「海外派遣勤務者の生活と労働条件」に焦点を当て、日本人海外派遣者を対象に5年に1度の調査としてはじめた。10年を経た1998年からは毎年調査に拡大、派遣者を対象とした調査を個人調査とし、新たに人事労務管理を中心に企業の制度と運用実態をきく企業調査を設け、それぞれ隔年で交互に実施することにした。本稿で用いるデータは2003年に行った第3回企業調査の結果である。

本稿の構成は日本企業の海外進出に関する基礎知識に乏しい韓国の労働関係者を想定し、まず日本企業の海外投資、対韓国投資の概況を述べ、ついで先の調査結果を活用して、韓国進出日本企業の人事労務管理、労使関係の特徴を他地域に進出して事業活動を営む日系企業との比較を通じて検討する。

韓国進出企業の特徴を検討するに当たり、国別比較ではなく他地域と韓国を比較する理由は、ここで用いるデータが全世界を対象とした調査のデータであり、地域別比較はあらかじめ視野に入れているが、国別比較を前提として調査票を設計していないことによる。また、データを再集計して韓国に関する個別データを新たに作成したが、韓国のサンプルを業種別、従業員規模別、事業期間別などに分けて個別に比較することはしていない。調査の対象が全世界であることから、進出企業数の多いアメリカ、中国などのサンプル・サイズは大きい、進出企業数が相対的に少ない韓国のサンプル・サイズはそれほど大きいものではないからである。ここで検討する韓国進出企業の特徴はしたがって、世界各国に進出した日本企業との比較という広い視点で捉えることになる。その意義は決して小さくないと考える。

上に述べたように、国別比較は最小限にとどめたが、台湾の国別集計を韓国と比較する意味で図表の中に加えた。台湾が韓国と比較対照する最もふさわしい国(地域)であるか否か疑問の向きもあるが、ともにアジアに位置し、1980年代に著しい経済成長を達成、人口規模も比較的近いなど経済的にみると共通項が多いと考えられるからである。

なお、つぎの2点についてあらかじめお断りしておく。1つはアンケート調査結果から本稿の目的に即した項目のみを抜き出しているため、調査の各質問項目間の関係が多少分かりづらい点があること、第2に回答者は原則として進出企業に勤務する日本人であり、日本人のほとんどは経営者側に立つと考えられることから、労使関係に対する見解が使用者側に限定されていることである。

2. 日本企業の海外投資と対韓国投資の動向

ここ 10 年の日本企業の海外直接投資動向を対前年比で見ると、1990 年代初めに一時的に低下した後、1997 年度までは継続的に増加したが、1998 年度には前年実績を下回った。翌 1999 年度は大きく伸張したものの、2000 年度、2001 年度に再び低迷、2002 年度は 10.7 % の伸びを示し、2003 年度は 2001 年度水準に戻っている。この投資動向を国別、地域別にみると、1990 年代は中国を中心にアジアの伸びが目立ったが、2000 年以降はアメリカ、ヨーロッパ各国への投資が増えている。業種別にみると、アジアへの投資は製造業が非製造業の 4 倍に達する一方、ヨーロッパへの投資は商業、金融・保険を中心に非製造業が製造業の 2 倍近くに達する。対アメリカ投資は製造業が非製造業を上回っているが、相対的に均衡している。日本の国内経済は 2005 年に入って幾分明るさを増しているが、必ずしも先行きに不安がないわけではない。こうした中でも、日本企業の海外投資は、中長期的にみれば依然として増加傾向にあるといい。

日本企業の対韓国投資の動向をみると、投資額の動きはほぼ全体の動きとリンクしており、1990 年代を通じて漸増傾向にあり、1999 年度に対前年度比で 3 倍近い伸びを示したあと、2003 年度には 1998 年度の水準まで落ち込んでいる。業種別にこれをみると、過去 10 年間の投資金額では製造業 60 %、非製造業 40 % の比率となっている。製造業では化学、輸送機器、電機などが大きな割合を占め、非製造業では商業が非製造業全体の 70 % を超える圧倒的に大きなシェアを占めている。日本企業は 2003 年度に財務省の届出値ベースで 4 兆 800 億円(約 352 億米ドル)の海外投資をしているが、この中で対韓国投資のシェアは 0.8 %、321 億円(約 3 億米ドル)となっている。外国投資のシェアを地域別にみると、北米が約 30 %、ヨーロッパが 35 %、アジアが 18 % 程度である。

第 1 表 国別・地域別対外直接投資実績

(億円)

	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度
北 米	26,247	14,137	27,765	13,796	8,196	10,299	12,072
中 南 米	7,775	8,349	8,614	5,838	9,654	7,005	5,948
ア ジ ア	14,954	8,555	8,196	6,638	8,307	6,910	7,233
中 近 東	578	187	126	21	25	45	20
ヨーロッパ	13,749	18,116	28,975	27,061	13,263	18,807	14,268
アフリカ	407	582	580	62	273	237	119
オセアニア	2,525	2,853	1,036	777	694	1,628	1,137
合 計	66,236	52,780	75,292	54,193	40,413	44,930	40,795
韓 国	543	389	1,094	902	704	763	321
製造業	420	298	868	527	249	364	203
非製造業	92	88	196	375	372	390	115
支 店	30	3	30	-	83	9	3

(出所)財務省『海外直接投資統計』(2005 年 4 月)から作成

(注) 計数は報告・届出ベース。金額は単位未満四捨五入。

海外投資をした日本企業は投資先国において現地法人を設立するか、支社・支店・駐在員事務所を開設することになる。東洋経済新報社の『海外進出企業総覧 2004』によると、2003 年 11 月現在で、日本企業の出資比率 10 % 以上の現地法人が全世界で 31,861 社設立されている。これを地域別にみると、アジアに 15,463 社、北米に 7,264 社、ヨーロッパ

に5,664社存在する。韓国では896社が事業活動を行っている。この現地法人の従業員は約360万人、うち80%程度の285万人は製造業の従業員である。現地法人に勤務する日本人派遣者は約4万6,000人。韓国に進出した日本企業の現地法人で働く従業員は約6万9,000人、日本人派遣者は640人ほどである。現地法人以外に日本企業は4,057の海外支社・支店・駐在員事務所を置いている。韓国には129の支社・支店・駐在員事務所がある。

上記の従業員数は、現地法人と雇用契約を結んでいるいわゆる正規従業員の数である。近年、日本企業の現地法人、とくに製造業ではコントラクト・ベースの労働者が数多く働いているが、これらコントラクト・ワーカーは従業員数には含まれていない。これを加えると就業者数は3～4割増えるといわれている。また、上記の日本人派遣者は「赴任者」を意味し、2～3カ月、あるいは半年程度を期間とする長期出張者は含まない。派遣者に長期出張者を加えた7～8万人の日本人が海外の現地法人、支社・支店・駐在員事務所に勤務しているといわれる。

3．調査の概要

本稿で主として活用するデータの出所となる「第3回海外進出日本企業の人事労務管理に関する実態調査」は、61カ国・2地域の2,569社の日系企業（日本企業の資本が入っている現地法人および日本企業の支社・支店とし、駐在員事務所は含まない）に調査票を配布、回収したものである。調査時点は2003年9月1日現在。有効回答数は50カ国・2地域851件であった。有効回答率は33.1%。

調査対象国は、進出企業数の多い国・地域を順に選択し、一定の抽出率をかけて国・地域ごとの調査対象企業数を割り出した上で、当該国・地域の日本人商工会議所・日本人会等の協力を得て対象企業を選択した。同調査は1999年、2001年に続く第3回目の調査である。調査票の設計に当たっては、同一調査項目による定点観測を意図して1999年調査の調査項目を概ね継承した。これにより、回答企業が異なるので厳密ではないが、前2回の調査結果との比較対照を可能にしている。調査結果は2004年5月にとりまとめ、報告書を発行した。韓国における調査は、ソウル・ジャパン・クラブの協力を得て実施した。回答企業はすべて同クラブに加入している企業である。

4．調査結果からみた韓国進出企業の人事労務管理と労使関係の特徴

(1) 回答企業の概要

ここでは韓国進出日本企業の設立方法、経営形態、出資比率、業種などについて、全体(全世界)、各地域(アジア、中近東、ヨーロッパ、北米、中南米、アフリカ、オセアニア)と比較することによってその特徴を検討する。

設立方法

回答企業の設立方法で最も多いのは「新設」で全体の83.4%を占め、「合併・買収」は9.8%であった。この水準は前回(2001年)調査結果とほとんど変わらないが、「新設」が多少

増え、「合併・買収」が多少減っている。アジアでは「新設」が81.4%、「合併・買収」が10.5%、「資本参加」が4.7%。韓国では「新設」が83.3%、「合併・買収」が8.3%、「資本参加」が8.3%で、「資本参加」の割合が全体と比べて少し多い。韓国の回答企業の中には香港、シンガポールなどに設立されている地域統括会社の傘下であり、「直接の利益報告先」は日本本社ではなく地域統括会社であるとする企業が少なからずみられた。

第2表 現地法人の設立方法 (%)

	新 設	合併・買収	資本参加	そ の 他	無回答	計
全 体	83.4	9.8	4.0	2.2	0.6	100.0
アジア	81.4	10.5	4.7	2.9	0.5	100.0
韓 国	83.3	8.3	8.3	0.0	0.0	100.0
台 湾	69.6	21.7	8.7	0.0	0.0	100.0

経営形態と事業開始年

進出先における経営形態は「現地法人」「支社・支店」のいずれかについてきいたところ、全体では「現地法人」が87.2%、「支社・支店」は11.2%であった。アジア地域では「現地法人」が84.8%、「支社・支店」が12.8%で傾向は全体と変わらない。韓国では「現地法人」が75.0%、「支社・支店」が25.0%で、「支社・支店」の割合が全体やアジアと比較して2倍という特徴がみられる。

一方、事業開始年をみると、全体では1990年代が最も多く37.3%で、これに1980年代、1970年代が続く。中国の回答企業の事業開始年が全て1980年以降であるのに対して、中南米では過半数の事業開始年が1980年以前という対照がみられた。地域別の平均事業開始年をみると、ヨーロッパ1985.5年、アジア1986.2年であるのに対し、中南米(1977.2年)、オセアニア(1979.4年)、北米(1979.9年)では相対的に早かった。業種別には非製造業の進出時期が製造業よりも早い。韓国進出企業の平均事業開始年は1987.0年で、アジアの平均と一致する。

第3表 経営形態 (%)

	現地法人	支社・支店	その他	無回答	合計
全 体	87.2	11.2	0.4	1.3	100.0
アジア	84.8	12.8	0.5	1.8	100.0
韓 国	75.0	25.0	0.0	0.0	100.0
台 湾	87.0	13.0	0.0	0.0	100.0

資本金総額と出資比率

経営形態が「現地法人」の資本金総額について地域別にみると、北米で「1億ドル以上」の企業(16.2%)が他地域に比べて多い。日本側が「100%出資の完全子会社」は全体では65.6%で、北米とオセアニアではその割合が8割を超える。アジア地域では「1億ドル以上」が2.6%と少なく、大半は「100万～1000万ドル」で、「100%出資の完全子会社」は54.3%であった。この結果はアジアへの投資は件数は多いが、金額は相対的に少ないという対アジア投資動向と一致し、日本本社に中小企業が多いことがうかがわれる。

韓国については「1億ドル以上」は皆無、最も多い金額は「1000万～5000万ドル未満」で、これが16.7%を占め、「100%出資する完全子会社」は66.7%であった。日本側が51%以上の資本出資比率であれば日本側に経営権があると仮定すると、韓国においては8割以

上の回答企業の経営権は日本側にあるといえる。

第4表 資本金総額

(%)

	100万ドル未満	100万～500万ドル未満	500万～1000万ドル未満	1000万～5000万ドル未満	5000万～1億ドル未満	1億ドル以上	無回答	合計
全体	22.9	26.4	14.0	24.0	4.3	5.1	3.2	100.0
アジア	23.1	27.2	14.8	26.5	3.1	3.4	1.9	100.0
韓国	11.1	44.4	22.2	22.2	0.0	0.0	0.0	100.0
台湾	25.0	25.0	15.0	30.0	0.0	0.0	5.0	100.0

第5表 日本側出資比率

(%)

	10%未満	10～50%未満	50%	51～100%未満	100%	無回答	合計
全体	4.3	6.3	2.6	17.9	65.6	3.2	100.0
アジア	4.6	9.0	2.8	26.9	54.3	2.5	100.0
韓国	0.0	0.0	11.1	11.1	66.7	11.1	100.0
台湾	5.0	20.0	0.0	35.0	40.0	0.0	100.0

業種別構成

回答企業の業種別比率は、全体では製造業が48.4%、非製造業が47.9%である。中国、ヨーロッパ、北米の回答企業は製造業の比率が高かった。アジアでは製造業47.4%、非製造業49.0%、韓国では製造業41.7%、非製造業50.0%で、ほぼ全体の傾向に近い。

第6表 進出日本企業の業種別構成

(%)

	製造業	非製造業	無回答	計
全体	48.4	47.9	3.6	100.0
アジア	47.4	49.0	3.7	100.0
韓国	41.7	50.0	8.3	100.0
台湾	39.1	56.5	4.3	100.0

現在の現地経営上の利点・進出の動機

海外に進出して現地で企業を運営する利点を複数回答できいた結果、全体では「現地・周辺国の市場を開拓しやすい」69.0%、「顧客ニーズ等の変化に対応しやすい」62.5%、「低廉な労働力の確保」30.1%などが高い比率で指摘された。

これらの利点は、所在地域のビジネス・労働市場環境により大きく異なる。実際、現地での経営上の利点に関して、アジアにおいては「低廉な労働力の確保」が中心となっており、対照的に欧米においては「現地・周辺国の市場を開拓しやすい」「顧客ニーズ等の変化に対応しやすい」ことが重要となっていた。このことから、アジアにおける低賃金、欧米におけるビジネス・チャンスという形での製販体制の国際分業がなされている様子がうかがえる。この傾向は2001年調査結果でも観察された。

ただし、アジアにおける「低廉な労働力が確保できる」という項目は(1999年44.8% 2001年56.1% 2003年45.0%)と変化しており、2001年から2003年にかけては11ポイント減少している。規模別比較でも、企業規模が拡大するほど「低廉な労働力の確保」という目的が高くなる傾向がみられ、アジアにおける従業員規模の大きな製造業における経営上のメリットとしての低廉な労働力があげられている。

韓国においては、「顧客ニーズ等の変化に対応しやすい」91.7%、「現地・周辺国の市場を開拓しやすい」83.3%の2項目が際だって高い割合を占め、進出企業が強いローカル・

マーケット指向であることが分かる。他方、「低廉な労働力が確保できる」は 16.7 %に過ぎず、アジア全体とは傾向を異にしている。

第7表 現在の現地経営上の利点・進出の動機 (MA) (%)

	低廉な労働力が確保できる	優秀な人材が獲得できる	現地・周辺国の市場を開拓しやすい	顧客ニーズ等の変化に対応しやすい	部品・原材料等が調達しやすい	現地政府の優遇策を得られる	その他	無回答
全体	30.1	24.2	69.0	62.5	15.0	13.4	4.3	0.8
アジア	45.0	26.4	61.5	51.3	16.0	16.5	4.2	1.3
韓国	16.7	33.3	83.3	91.7	16.7	0.0	8.3	0.0
台湾	21.7	13.0	69.6	82.6	39.1	4.3	0.0	0.0

(2) 従業員の構成

企業内の人事労務管理、労使関係をみる上で最も基本的なファクターである従業員数、平均年齢、平均勤続年数、学歴別構成などの従業員構成と従業員の離職率、欠勤率などについてここでは検討する。

従業員の規模

全回答企業の平均従業員数は 384.7 人で、製造業 623.4 人、非製造業 137.4 人であった。地域別には中国が 652.8 人と最も多く、ついでアジアが 523.7 人、北米が 419.5 人である。従業員規模別では「10～50人未満」の企業が3割を占める。中国については「1000～5000人未満」が 14.1 %に上り、他地域と比べ企業規模が大きい。韓国の平均従業員数は 170.9 人で比較的少ない。従業員規模は「10～50人未満」が 41.7 %を占め、「500～1000人未満」が 8.3 %で、1000 人を超える企業はなかった。

第8表 従業員の規模 (%)

	全体	アジア	韓国	台湾
平均従業員数 (人)	384.7	523.7	170.9	149.0
10人未満	7.6	2.4	0.0	13.0
10～50人未満	30.2	26.2	41.7	34.8
50～100人未満	18.3	17.5	25.0	13.0
100～200人未満	13.0	15.2	8.3	17.4
200～500人未満	13.6	18.1	16.7	13.0
500～1000人未満	7.8	7.9	8.3	4.3
1000～5000人未満	7.3	9.4	0.0	4.3
5000人以上	1.2	2.1	0.0	0.0
無回答	0.9	1.3	0.0	0.0
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

従業員の平均年齢、平均勤続年数、学歴別構成

現地国籍の中間管理職・一般従業員の平均年齢は、全体では 35.0 歳、平均勤続年数は 7.5 年であった。地域別ではアジアで平均年齢が若く、また平均勤続年数も短かった。韓国は平均年齢 33.8 歳、平均勤続年数 5.3 年で、全体、アジアと比べ平均勤続年数の短いのが目立つ。

現地国籍の取締役・中間管理職・一般従業員に占める大学・大学院卒の比率は、全体では 40.6 %。地域別には北米の大学・大学院卒比率が 58.4 %で最も高く、ついでアジアが

41.3 %である。中国の大学・大学院卒比率は3割に満たず、低いといえる。2000年以降に事業を開始した企業では大学・大学院卒比率は78.3%と極めて高く、世界的な高学歴化の影響がみられる。韓国の大学・大学院卒の比率は50.5%と半数を超え、最も高い北米とアジアの中間値を示している。

第9表 現地従業員の平均年齢、平均勤続年数、大学・大学院卒比率

	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	大学・大学院卒比率(%)
全体	35.0	7.5	40.6
アジア	32.1	6.9	41.3
韓国	33.8	5.3	50.5
台湾	37.0	11.2	21.1

従業員の離職率と欠勤率

一般従業員の過去1年間の平均離職率は、全体では21.4%と2001年調査結果より6%ポイント以上高くなっていた。中間管理職の離職率は、2001年調査とほぼ同じ13.1%で、一般従業員の離職率よりも低い。ここでいう離職率は「現地法人の一般従業員と中間管理職の過去1年間の離職者数(定年退職者を除く)をそれぞれの在職者数で除したもので、したがって一般的な定義による離職率ではない。

業種別にみると、一般従業員の離職率が非製造業では製造業より9%ポイント高いが、中間管理職についてはほぼ同水準である。事業開始年別にみると、2000年以降に設立した企業で一般従業員、中間管理職ともに離職率が高い。

過去1年間の一般従業員の欠勤率については、全体では2001年調査結果とほとんど変わらず2.7%である。

韓国では、一般従業員の離職率(9.8%)、欠勤率(0.8%)はともに全体、アジアの平均と比較してかなり低く、良好な就業傾向を示しているが、中間管理職の離職率(13.5%)は全体とほぼ同水準である。ここでみられる韓国の大きな特徴は、各地域とも一般従業員の離職率が中間管理職のそれよりも高いのに対し、韓国ではこれが逆転していることである。中間管理職の離職率が高いのではなく、一般従業員の離職率が低いのがその理由だが、人事労務管理の重点がホワイトカラー、中間管理職の定着にあることが推測できる。別の設問で「外部流出が問題となる人材」をきいたところ、韓国では「ベテランの部課長層」と「現場の主任・監督層・ベテラン技能者」はほとんど問題なく、流出で問題になるのは「若手の大学・大学院卒」「35歳前後の中堅大学・大学院卒」(併せて50.0%)であるとの結果となっている。この人材の確保については後ほど再度触れる。

第10表 過去1年間の離職率と欠勤率 (%)

	一般従業員離職率	中間管理職離職率	一般従業員欠勤率
全体	21.4	13.1	2.7
アジア	18.2	14.7	3.0
韓国	8.5	13.5	0.8
台湾	8.5	6.0	1.2

今後の従業員数計画

向こう3年間の従業員数計画について「増やす」か「現状維持」か「削減する」かをきいたところ、全体では最も多いのが「現状維持」で44.8%、「増やす」が39.8%、「削減する」は1

4.6 %である。地域別ではアジアで「増やす」が 44.5 %と高い比率を示し、中南米では拡大指向の割合が低くなっている。事業開始年別にみると、新規進出企業の雇用拡大指向が強く、従業員規模別では規模の大きい企業は規模の小さい企業に比較して従業員数を削減したいと考えている。韓国では全体傾向と同様「現状維持」「増やす」ともに 41.7 %で、「削減する」は少ない。

この「従業員数計画」に関する設問は、「事業展開の見通し」とセットで質しており、両者に強い相関関係が観察できるが、一方で、事業は拡大するが従業員は削減するとの回答が少なからずみられ、「人件費の高騰」などの労働市場要因との関連も推察できる。

第 11 表 今後 3 年の現地従業員の増減 (%)

	増やす	現状維持	削減する	無回答	合計
全 体	39.8	44.8	14.6	0.8	100.0
ア ジ ア	44.5	40.1	15.2	0.3	100.0
韓 国	41.7	41.7	16.7	0.0	100.0
台 湾	17.4	65.2	17.4	0.0	100.0

(3) 人の現地化

海外進出日本企業の問題を検討するとき、常に日本人派遣者の処遇と現地人従業員の処遇との格差が問題となる。「日本人派遣者」の問題は通常、進出企業の「現地化」の文脈で議論される。進出企業の現地化はいわゆる「人、物、金」に関する数値で捉えられることが多い。とくに開発途上国への投資において、かつては「物」に関しては「部品の現地調達率」、「金」に関しては合弁企業における「現地側資本比率」が経年的な数値目標として現地政府から示され、これが免税などのインセンティブと結びついていた。「人」に関しては、進出企業の役員、中間管理職の「現地人比率」が取り上げられ、これが技術移転の必要性を強調する現地政府の強い要望として示された。このため日系企業の人事上の特徴の 1 つとなっている、同一ポストの二重化、すなわち営業部長は現地人であるが、同一権限を有する「営業担当アドバイザー」に日本人を据える、といった現象がある。これにより現地政府が求める「人の現地化」の数値目標は達成できるが、当該ポストの現地人の不満を招く事態が少なからずみられ、労務コストも高くなる。こうした措置は進出当初の暫定的なものと考えられたが、事業開始後 10 年、20 年を経てもポストの二重化を解消していない企業が多い。解消しない理由、あるいはできない理由は、ここでみる調査結果にも示されているが、現地化が難しいとされる業務、すなわち「日本本社との連絡調整」業務の存在である。

「人の現地化」は進出企業の経営戦略の中で大きなウエイトを占める問題であり、人事労務管理制度に大きく影響を与えている。場合によって、これを原因とした労使紛争も起きている。そこで、ここでは韓国の「人の現地化」の状況を確認する。

従業員の国籍別構成

全回答企業の取締役平均人数は 3.4 人で、国籍別には「日本国籍」が 2.4 人、「現地国籍」が 0.9 人。同じく中間管理職の平均人数は 28.5 人で、「現地国籍」が 22.1 人、「日本国籍」が 5.1 人、また一般従業員は平均 345.2 人で、「現地国籍」が 331.2 人、「日本国籍」は 3.4 人である。

韓国では、取締役平均人数は4.3人で、「日本国籍者」2.2人、「現地国籍」が2.0人、中間管理職の平均人数は44.8人で、国籍別には「現地国籍」が41.8人、「日本国籍」が3.0人、また一般従業員は平均122.9人、「現地国籍」が119.9人、「日本国籍」は0.6人である。

国籍別構成比をみると、全体では取締役で「日本国籍」が77.7%、「現地国籍」が20.2%、地域別に「現地国籍」が取締役に占める比率が最も高いのは北米で30.5%である。中間管理職の国籍別構成比は、全体では「現地国籍」が最も多く69.4%、「日本国籍」は28.1%である。2001年調査結果に比べて日本国籍比率は5.5%ポイント低下し、現地国籍比率は4.5%ポイント上昇しており、中間管理職の現地化の進展を示している。地域別には北米で「日本国籍」の中間管理職比率が約4割と相対的に高い。一般従業員については、全体では「現地国籍」が90.5%を占める。中近東は取締役、中間管理職、一般従業員のいずれについても「第三国籍」の比率が他地域よりも高く、外国人労働者の多さを示唆している。

韓国の国籍別構成比は、取締役の「日本国籍」が50.0%、「現地国籍」が46.2%、中間管理職では、「現地国籍」が最も多く93.3%、「日本国籍」は6.7%、一般従業員では、「現地国籍」97.6%、「日本国籍」1.1%である。取締役の日本国籍と韓国籍の比率はほぼ同じで、中間管理職では韓国籍が9割を大きく上回っていることから、先にみた日本側出資比率が他地域と大差ないことを考慮すれば、韓国においては他地域と比較して「人の現地化」が大幅に進んでいると評価できる。

第12表 取締役・中間管理職・一般従業員の国籍別比率 (%)

	平均人数	日本国籍		現地国籍		第三国籍	
		平均人数	構成比(%)	平均人数	構成比(%)	平均人数	構成比(%)
(取締役)							
全体	3.4	2.4	77.7	0.9	20.2	0.1	1.9
アジア	3.5	2.5	78.1	1.1	20.3	0.1	1.2
韓国	4.3	2.2	50.0	2.0	46.2	0.2	0.0
台湾	3.4	2.3	70.4	1.0	31.0	0.1	0.0
(中間管理職)							
全体	28.5	5.1	28.1	22.1	69.4	0.6	2.5
アジア	32.0	5.7	25.6	25.5	73.5	0.2	0.9
韓国	44.8	3.0	6.7	41.8	93.3	0.0	0.0
台湾	18.5	3.0	16.8	15.0	85.4	0.0	0.0
(一般従業員)							
全体	345.2	3.4	5.2	331.2	90.5	4.7	3.9
アジア	472.0	2.0	2.0	457.4	96.0	3.8	1.7
韓国	122.9	0.6	0.5	119.9	97.6	2.4	0.5
台湾	119.3	1.3	1.1	113.1	99.6	0.2	1.1

社長等の国籍

現地の社長等(社長・支社長・支店長を含む)の国籍は、全体では回答企業の8割以上が日本人(日本国籍者)である。現地国出身の比率は2001年調査結果と比較して7.0%から9.2%へと2%ポイントほど上昇している。誤差の範囲内である可能性も否定できないが、トップポストの現地化の兆しと考えることもできる。さらに、第三国籍者が企業のトップとなるケースはこれまでの調査結果と同様、1.4%とごく例外的であった。この傾向はアジアにおいても同様で、81.2%の企業で日本人がトップであった。韓国においては、日本人がトップである企業が91.7%、韓国籍のトップが8.3%であった。すなわち、先にみた日本側出資比率の割合と対比させると、合併企業で日本側出資比率が50%を大きく

割り込んでいる企業以外は、日本人がトップを占めていると考えられる。

第13表 進出日本企業の社長等の国籍 (%)

	日本国籍	現地国籍	第三国籍	無回答	合計
全体	80.8	9.2	1.4	8.6	100.0
アジア	81.2	8.6	0.8	9.4	100.0
韓国	91.7	8.3	0.0	0.0	100.0
台湾	87.0	8.7	0.0	4.3	100.0

日本人派遣者の派遣理由

日本人スタッフを現地に派遣する理由を、取締役以上と中間管理職の2つに分けてきた。全体では取締役以上の日本人派遣理由は「現地法人の経営管理のため」が78.5%、ついで「日本本社との調整のため」が66.3%である。日本人が中間管理職として派遣される理由として最も多く指摘されたのは、全体では「日本本社との調整のため」で55.9%、ついで「日本人従業員にキャリアが必要だから」39.7%、「日本からの技術移転が必要だから」38.9%、「現地従業員が10分育成されていない」38.2%となっている。取締役以上の日本人派遣理由と異なり、中間管理職の日本人の派遣理由は広く分散している。

特徴的なのは、取締役以上・中間管理職としての日本人の派遣理由として、「現地法人の経営管理のため」や「現地従業員が十分に育成されていない」の2項目で事業開始年の違いがほとんど認められない点である。つまり1959年以前に事業開始した企業も1996年以降に事業を開始した企業も同様に取締役以上に日本人を派遣する理由として「現地法人の経営管理のため」や「現地従業員が十分に育成されていない」の2項目を指摘している。このことにより、事業期間が長期にわたっても必ずしも経営管理に必要な現地人材が育成されていない現状が示唆されている。

韓国においては、取締役以上では全ての回答企業が「現地法人の経営管理のため」(100.0%)を理由の1つにあげていることが特徴である。「日本本社との調整のため」は33.3%と少なめで、代わって「現地従業員が十分に育成されていない」(41.7%)が高い比率となっている。一方、日本人が中間管理職として派遣される理由では、「日本本社との調整のため」「現地従業員が十分に育成されていない」がいずれも50.0%と高い比率で、他の地域、国と同傾向となっている。

第14表 日本人派遣者の派遣理由 (MA) (%)

	取締役以上				中間管理職			
	全体	アジア	韓国	台湾	全体	アジア	韓国	台湾
日本からの技術移転が必要	16.9	25.7	8.3	13.0	38.9	46.1	41.7	34.8
日本人従業員にキャリアが必要	13.4	9.7	8.3	21.7	39.7	35.9	50.0	17.4
日本本社との調整のため	63.9	61.0	33.3	73.9	55.9	51.3	50.0	39.1
現地法人の経営管理のため	78.5	78.0	100.0	65.2	31.4	33.8	25.0	17.4
現地の取引先の交渉相手が日本人	18.8	28.5	0.0	8.7	27.4	39.3	0.0	13.0
現地従業員が十分に育成されていない	25.1	29.1	41.7	17.4	38.2	45.0	50.0	21.7
その他	0.9	1.8	0.0	0.0	1.8	1.8	8.3	0.0
日本人派遣者はいない	2.0	2.6	0.0	4.3	9.9	9.2	8.3	30.4

日本人派遣者と現地スタッフ間の意思疎通の問題

スタッフ間の意思疎通問題が発生する理由としては、全体では「言語上の問題」(47.0%)

と「意思疎通・コミュニケーションの方法の問題」(32.8 %)の比率が高い。事業開始年別にみても、事業年数が短いほど指摘率がやや高い傾向はあるものの、全体としては顕著な関係性はみられない。このことは、言い換えればスタッフ間の意思疎通は恒常的に生じている問題ともいえるが、逆に、日本人スタッフの異動が頻繁に行われ、対人関係ノウハウの継承があまり円滑に行われていない可能性も推察される。現地法人の規模別比較では、規模が大きくなる程、「言語上の問題」など各種理由の指摘率が高くなっており、逆に規模の小さな現地法人ほど「特に問題はない」という指摘率が高い。こうして、組織間、個人間にかかわらず、意思疎通の問題は規模が大きくなるほど大きくなるといえる。

韓国においても「言語上の問題」(41.7 %)と「意思疎通・コミュニケーションの方法の問題」(50.0 %)の割合が高い。韓国に特徴的な点は「派遣者が現地事情を十分理解しない」と「現地スタッフが意思疎通を重要視しない」がいずれも皆無(0.0 %)である点で、派遣者、現地スタッフ双方がコミュニケーションを図ろうと努力していることがうかがわれる。

第15表 日本人派遣者と現地スタッフ間の意思疎通の問題 (MA) (%)

	全 体	ア ジ ア	韓 国	台 湾
言語上の問題	47.0	50.0	41.7	60.9
意思疎通・コミュニケーション方法の問題	32.8	33.8	50.0	21.7
派遣者側要因で人間関係が不調和	4.1	5.5	8.3	0.0
派遣者が現地事情を十分理解しない	10.5	12.8	0.0	4.3
現地スタッフが意思疎通を重要視しない	11.5	13.1	0.0	4.3
現地スタッフ側要因で人間関係が不調和	5.3	5.8	16.7	8.7
その他	2.5	1.6	8.3	0.0

現地法人の人事労務管理に関連する意思決定権限

現地法人の意思決定権限の範囲をきいた質問項目の中から、人事労務管理に関連する「大規模な現地従業員の解雇」に関する回答をみると、全体では16.7%の企業が意思決定権限を持っているに過ぎなかった。アジアでは20.7%で、全体より多少強い権限が与えられているようだ。韓国では全体と同率の16.7%であった。

また「現地従業員の役員への昇進」に関する意思決定については、全体では11.0%の企業がこの権限を有しているに過ぎないが、韓国では41.7%と極めて高率であった。

なお、意思決定に関する質問全体からは、通常のオペレーションに関わる事項は独自の意思決定が可能であるが、経営戦略に関わる事項については独自の意思決定は困難であるという結果となっている。

第16表 現地法人の独自判断可能な項目(抜粋) (%)

	大規模な現地従業員の解雇	現地従業員の役員への昇進
全 体	16.7	11.0
ア ジ ア	20.7	14.4
韓 国	16.7	41.7
台 湾	17.4	17.4

今後の日本人派遣者数計画

向こう3年間の日本人派遣者数の増減については、全体では「現状維持」が62.6%、「削減する」が24.8%、「増やす」が11.5%である。大きな趨勢として現状維持指向が強いものの、将来的には日本人派遣者数の減少を示唆している。地域別では、中国を除くその他

のアジア地域で日本人派遣者数の削減指向が他の地域に比べて強い。韓国についても、全体、アジアの傾向と同様に現状維持指向がみられるものの、進出企業は将来的には日本人派遣者数の減少を指向している。

第17表 今後3年間の日本人派遣者の増減 (%)

	増やす	現状維持	削減する	無回答	合計
全体	11.5	62.6	24.8	1.1	100.0
アジア	11.8	57.3	30.1	0.8	100.0
韓国	16.7	58.3	25.0	0.0	100.0
台湾	4.3	73.9	21.7	0.0	100.0

(4) 人事労務管理

ここでは韓国進出日本企業の人事労務管理に関する企業の考え方について、能力開発とホワイトカラーの人事制度に焦点を当てて検討する。能力開発とホワイトカラーに焦点を当てる理由は、過去の調査結果から、人材の調達と定着対策には各企業とも頭を悩ませているが、それほどスキルの必要でない労働者の確保には総じて問題は少ないことが確認されていることによる。管理職や高いスキルをもった人材の確保・定着に問題があると指摘する企業は多い。管理職や高いスキルを持った人材の定着策として少数の有能な人材については手厚く処遇して、定着を図る企業もみられる。また、一般的に海外進出日本企業も人材育成、とくに将来の管理職、企業幹部の育成には大きな努力を払っているといっている。この点に関し、前項でみた「人の現地化」との関連に留意しておく必要がある。

管理職・一般従業員の採用上の問題

管理職の採用上の問題(複数回答)を全体でみると、「優秀な人材が応募してくれない」(28.6%)、「効果的な募集ルートが確保できない」(20.0%)が大きな課題となっている。また、「特に問題はない」(35.0%)の指摘率も高かった。韓国の傾向も全く同様で「優秀な人材が応募してくれない」25.0%、「効果的な募集ルートが確保できない」25.0%、「特に問題はない」33.3%となっている。

他方、一般従業員の採用上の問題(複数回答)でも、全体では「優秀な人材が応募してくれない」(25.3%)、「効果的な募集ルートが確保できない」(15.0%)が大きな課題となっているが、管理職ほど高い比率ではない。「特に問題はない」(42.4%)という指摘率も管理職より高かった。一般従業員について韓国では全体の傾向とは大きく異なり「優秀な人材が応募してくれない」は8.3%に過ぎず、「現地企業との人材獲得競争が激しい」(16.7%)ことが課題となっている。

もう1つ韓国の特徴として指摘できるのは、管理職、一般従業員ともに「効果的な募集ルートが確保できない」ことが25.0%と、全体、各地域と比較して高い割合を示していることである。管理職に関しては各地域とも20%を超えており、韓国は多少高めではあるが同水準ともいえる。だが、一般従業員についてはほとんどの地域が20%以下であり、国別にみても20%を超えるのはベトナム(25.0%)、ミャンマー(23.1%)、イラン(50.0%)、オランダ(24.0%)、スウェーデン(25.0%)、ロシア(28.6%)、メキシコ(33.3%)などに過ぎない。

「採用上の問題」について業種別、事業年数別、従業員規模別による差異は、全体ではそれほどみられないが、ただ管理職について企業規模が大きくなるほどやや人材難になる傾向が観察できる。これは現地企業や他の外資系企業との人材獲得の結果を表しているといえる。企業経営の成果をみる代理指標の1つとして設けた「現地で第1級の人材を採用することができる」との設問について、全体では4分の3の企業が「必ずしも第1級の人材を採用出来るとは限らない」と回答している。地域別にみると、アジアでは「全然そうではない」「ややそうでもない」と否定的な回答をする企業が合わせて31.1%を占めている。一方、韓国においては「全然そうではない」「ややそうでもない」と否定的な回答をする企業が16.7%であるのに対し、「まったくその通りである」「ややその通りである」と肯定的な回答をする企業が41.6%を占め、高い確率で優秀な人材を確保できているようである。

第18表 採用上の問題点 (MA) (%)

	管理職				一般従業員			
	全 体	アジア	韓 国	台 湾	全 体	アジア	韓 国	台 湾
優秀な人材が応募してくれない	28.6	31.9	25.0	43.5	25.3	24.6	8.3	52.2
応募者の数が少ない	10.6	11.8	8.3	13.0	8.6	9.9	0.0	21.7
現地企業との人材獲得競争が激しい	10.1	11.3	16.7	8.7	9.0	8.1	16.7	13.0
外資系企業と人材獲得競争が激しい	6.9	10.5	8.3	13.0	5.8	8.4	8.3	21.7
募集コスト・時間がかかりすぎる	13.4	8.4	8.3	13.0	9.3	6.8	0.0	8.7
効果的な募集ルートが確保できない	20.0	20.7	25.0	21.7	15.0	16.5	25.0	17.4
その他	5.1	5.2	8.3	4.3	4.8	4.5	16.7	0.0
特に問題はない	35.0	33.0	33.3	26.1	42.4	41.6	41.7	34.8

第19表 第一級の人材の採用が可能 (%)

	全然そうではない	ややそうではない	どちらとも いえない	ややその通りである	まったくその通りである	無回答	計
全 体	8.3	23.1	42.0	20.1	5.2	1.3	100.0
アジア	6.5	24.6	40.8	21.2	5.8	1.0	100.0
韓 国	0.0	16.7	41.7	33.3	8.3	0.0	100.0
台 湾	8.7	47.8	34.8	8.7	0.0	0.0	100.0

従業員の学歴別昇進状況

大学・大学院卒の内部昇進についてみると、全体で最も多いのは「部長層までの昇進」で35.0%を占め、「副社長・取締役まで」の内部昇進が24.8%、「課長層まで」が18.8%、「社長・会長まで」は6.5%となっている。

地域別では、北米とオセアニアで内部からの社長・会長への抜擢が8.5%に上り、また北米では「副社長・取締役への内部昇進」比率が40.6%と高い。業種別では非製造業よりも製造業のほうで内部昇進が進んでいる。

高卒等(大学・大学院卒以外の学歴)の内部昇進については、全体では「課長層まで」が31.4%、「部長層まで」が19.3%で、また「副社長・取締役」「社長・会長」を合わせた比率は5.2%にとどまっており、高卒等と大学・大学院卒との学歴による内部昇進の格差は歴然としている。

韓国については、大学・大学院卒の場合に「副社長・取締役まで」の内部昇進が50.0%と高い比率を示し、高卒等の場合には「部長層まで」が33.3%と全体と比較して高い比率となっており、他地域と比べて内部昇進が大幅に進んでいるといえる。

第20表 現地採用従業員の昇進状況

(%)

	課長層はいない	課長層	部長層	副社長・取締役	社長・会長	無回答	合計
(大学・大学院卒)							
全体	6.1	18.8	35.0	24.8	6.5	8.8	100.0
アジア	5.0	23.3	39.0	22.0	5.5	5.2	100.0
韓国	0.0	8.3	33.3	50.0	8.3	0.0	100.0
台湾	0.0	13.0	47.8	21.7	13.0	4.3	100.0
(高卒等)							
全体	29.0	31.4	19.3	4.7	0.5	15.2	100.0
アジア	33.8	32.7	17.8	4.2	0.3	11.3	100.0
韓国	16.7	33.3	33.3	8.3	0.0	8.3	100.0
台湾	26.1	26.1	34.8	4.3	0.0	8.7	100.0

人材に関する課題

人材に関する組織上の課題や問題点として指摘されるのは、全体では、「派遣者・現地スタッフ間の意思疎通」(37.3%)、「日本本社・現地法人間の意思疎通」(35.0%)、「現地国籍中間管理職の能力不足」(33.4%)、「現地国籍一般従業員の士気等の不足」(33.0%)、「人件費の高騰」(27.0%)である。

韓国では「労使関係」が課題であるとする企業が58.3%を占め、全体の10.9%、アジアの10.5%などと比較して際だって高い比率を示している。また、「労使関係」が課題であるとする企業の国別集計をみても、イランの50.0%、フランスの40.0%、インドネシアの37.0%などを上回り、韓国が最も高い比率となっている。また、「人件費の高騰」を課題とする企業が韓国で83.3%ある。「人件費の高騰」を課題とする国はヨーロッパのスイス71.4%、アイルランド75.0%、アジアでもマレーシア63.2%、インドネシア40.7%などでもみられるが、韓国の比率が最も高い。このように韓国では「労使関係」と「人件費の高騰」の間に強い関連があると推測できる。

そのほかの課題として韓国では、「派遣者・現地スタッフ間の意思疎通」50.0%、「日本本社・現地法人間の意思疎通」33.3%で高い比率がみられる。

もう1点、韓国で特徴的なのは、「現地国籍一般従業員の士気等の不足」を課題とする企業が皆無であることである。中国ではこれが41.3%、ヨーロッパ諸国では40%を超える国が数多くみられ、アフリカでは68.8%の高率を示すのと好対照である。

第21表 現在の人材の組織上の課題 (MA)

(%)

	全体	アジア	韓国	台湾
意思の疎通(日本本社・現地法人)	35.0	31.2	33.3	30.4
意思の疎通(派遣者・現地スタッフ)	37.3	40.6	50.0	30.4
パートナーとの意思の疎通	7.1	10.2	8.3	17.4
現地国籍中間管理職の経営理念理解	23.5	24.3	8.3	26.1
現地国籍中間管理職の能力不足	33.4	39.3	16.7	47.8
現地国籍中間管理職の定着・確保	16.1	18.1	25.0	8.7
現地国籍一般従業員の士気等の不足	33.0	37.7	0.0	43.5
人件費の高騰	27.0	24.1	83.3	26.1
日本人派遣者の能力不足	9.2	11.5	8.3	8.7
日本人派遣者の人数不足	8.1	9.9	0.0	8.7
労使関係	10.9	10.5	58.3	4.3
その他	4.5	4.7	33.3	0.0

現地高学歴者の能力開発

大学卒・大学院卒の採用者に対する能力開発の方法についてみると、全体では「社外研修への派遣」「日本本社への短期研修派遣」「社内研修」「自己啓発への援助」の4つがとりわけ多かった。これを2001年調査と比べてみると、ほとんどの項目で数%ポイントの高まりがみられた。地域別では、アジアで、とくに中国で積極的に能力開発が行われている一方、ヨーロッパや北米では特に行っていないという比率が高く、多くの社内外での研修の実施率が総じて低いという特徴がみられた。企業規模別にみると、規模が大きくなるに従い、ほとんどすべての研修でその実施率が高くなっていた。

韓国でも傾向は全体とほぼ同じであるが、特徴的なことは「自己啓発への援助」が91.7%の高い比率であること、「日本本社への短期の研修派遣」75.0%、「長期の海外勤務(日本)」25.0%が高い割合を示したことである。これは、本人が日本研修を希望したか否かは不明だが、地理的に近く、別項目の「異文化適応」の結果と照らし合わせると、日常生活の慣習が比較的類似している日本への研修に違和感が少ないと現地従業員が考えていると推測できる。

第22表 現地大学卒従業員の能力開発手段(MA) (%)

	全 体	ア ジ ア	韓 国	台 湾
職能を超えた配置転換	13.0	16.8	8.3	13.0
経営幹部の早期選抜・育成システム	12.8	16.2	25.0	17.4
自己啓発への援助	40.7	37.7	91.7	47.8
社内研修	44.4	54.2	58.3	47.8
社外研修への派遣	48.6	50.5	75.0	56.5
日本本社への短期研修派遣	48.5	52.9	75.0	69.6
グループ企業への研修派遣	13.9	17.8	25.0	8.7
教育機関への研修派遣	5.9	6.0	16.7	8.7
長期海外勤務(日本)	8.6	9.4	25.0	13.0
長期海外勤務(日本以外)	4.2	3.4	8.3	4.3
その他	0.6	0.8	0.0	0.0
特に行っていない	14.1	10.5	0.0	17.4

ホワイトカラーの人事制度の準拠集団

海外進出企業が日本本社の人事制度、ローカル企業の人事制度、それにグループ内兄弟企業の人事制度のうちどれを最も強い準拠集団としているのかきいたところ、地域別、事業期間別に違いがみられるが、業種別、規模別には違いが認められない。現地日系企業の人事制度の準拠集団としては、ローカル企業に最も強く依拠しており、日本本社がそれに続き、グループ内兄弟企業の指摘率は最も少なかった。この順序は、2001年調査結果と変わらない。日本本社の人事制度を取り入れる度合いは、アジア、中近東ではやや高く、ヨーロッパ、北アメリカではまったく取り入れていない比率が相対的に高くなっている。

韓国においては、日本本社の制度を「全くとりいれていない」企業が25.0%で、全体(32.9%)、アジア(27.0%)と比較してやや少ない。一方、ローカル他企業の制度は「全くとりいれていない」「全面的にとりいれている」がともに皆無で、「ややとりいれている」が41.7%と他と比較して高い比率を示している。この点から、韓国ではアジアの他地域と比較して日本本社の制度を取り入れる割合がやや低く、ローカルの制度を採用する割合がやや高いといえる。

第23表 ホワイトカラーの人事制度の準拠集団 (%)

	全くとりい れていない	あまりとりい れていない	どちらとも いえない	ややとりい れている	全面的にとり いれている	無回答	合計
(日本本社の制度)							
全 体	32.9	13.5	21.0	24.2	4.6	3.8	100.0
アジア	27.0	15.7	20.7	30.1	3.4	3.1	100.0
韓 国	25.0	16.7	33.3	16.7	8.3	0.0	100.0
台 湾	26.1	17.4	30.4	26.1	0.0	0.0	100.0
(ローカル他企業の制度)							
全 体	19.2	10.0	31.0	27.4	6.5	6.0	100.0
アジア	19.6	12.6	30.9	25.1	4.7	7.1	100.0
韓 国	0.0	8.3	50.0	41.7	0.0	0.0	100.0
台 湾	17.4	17.4	13.0	34.8	8.7	8.7	100.0
(グループ企業の制度)							
全 体	38.1	11.8	22.8	14.0	3.1	10.3	100.0
アジア	36.4	13.4	22.0	15.2	2.6	10.5	100.0
韓 国	50.0	0.0	33.3	16.7	0.0	0.0	100.0
台 湾	43.5	4.3	13.0	26.1	0.0	13.0	100.0

現地人幹部登用プログラムの作成状況

日本企業が作成した「グループ企業で統一的なプログラム」を有する企業は、全体では5.6%とごく少なく、また「現地法人が作成したプログラムがある」ケースも15.9%と少ない。ほとんどは、「現在はないが将来現地法人で作成する予定」(38.8%)か、「現在もなく将来現地法人で作成する予定もない」(36.2%)となっている。地域別にみると、アジアやアフリカでは、「現在はないが将来現地法人で作成する予定」と回答した企業が多いが、他方で、ヨーロッパ、北米、中南米、オセアニアでは「現在もなく将来現地法人で作成する予定もない」企業が多かった。韓国においては、傾向は全体と軌を一にしているが、「現地法人が作成したプログラムがある」企業が25.5%と比較的多く、「現在はないが将来現地法人で作成する予定」の割合も50.0%と他と比べて相対的に高い。

第24表 幹部登用プログラムの作成 (%)

	グループ企業 で統一のプロ グラムあり	現地法人が作 成したプログ ラムがある	現在はないが 将来作成する 予定	現在なく将来 も作成する予 定はない	その他	無回答	合計
全 体	5.6	15.9	38.8	36.2	1.5	2.0	100.0
アジア	5.0	21.2	43.5	27.7	1.3	1.3	100.0
韓 国	0.0	25.0	50.0	25.0	0.0	0.0	100.0
台 湾	0.0	47.8	21.7	30.4	0.0	0.0	100.0

(5) 労働組合の状況と労使関係、労使紛争

ここでは韓国進出企業における労働組合の有無、組織率など労働組合の状況と、調査時点(2003年9月)および過去5年間に発生した労使紛争とその原因について検討する。

労働組合の有無

全体の回答企業で「労働組合がある」のは27.8%と約3割にとどまり、7割の企業には労働組合がない。地域別にみると、中国では労働組合のある企業は50%に上るが、北米では6.6%のみである。

アジア地域では「労働組合がある」企業は 36.1 %、「労働組合がない」企業は 62.6 %、韓国では「労働組合がある」企業は 41.7 %、「労働組合がない」企業は 58.3 %と労働組合のある企業の割合が全体と比較しても、アジア地域と比較しても高い。

複数組合の存在

労働組合があると答えた企業に「企業内の労働組合の数」をきいたところ、全体では労働組合が「1つ」であるのは 75.1 %であった。地域別にみると、ヨーロッパと中南米で4割前後の企業において複数の組合がある。複数組合の存在はヨーロッパ、中南米各国の労働組合の一般的な組織形態であり、日系企業はその意味で「現地に適応」しているといえよう。事業開始年別にみると、事業開始年が新しい企業ほど単一組合の比率が高い。

アジアでは労働組合が「1つ」の企業は 88.4 %で、「複数の組合がある」企業は 5.1 %であった。韓国では「1つ」が 100 %で、「複数の組合がある」企業は皆無であるという大きな特徴がみられる。この点は、日本の民間大手企業の状況と似ているといえよう。

第 25 表 労働組合の有無と労働組合数 (%)

	労働組合の有無				労働組合数			
	あ る	な い	無回答	合計	1 つ	複 数	無回答	合計
全 体	27.8	70.5	1.6	100.0	75.1	18.6	6.3	100.0
ア ジ ア	36.1	62.6	1.3	100.0	88.4	5.1	6.5	100.0
韓 国	41.7	58.3	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	100.0
台 湾	13.0	87.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	100.0

労働組合の組織率

労働組合がある企業に「組合加入有資格者のうちの労働組合への加入者の比率(ここでは組織率と呼ぶ)」をきいたところ、全体では有資格者全員が組織されている「100 %」は 43.5 %である。地域別にみると、「100 %」はアジア(49.3 %)、北米(42.9 %)、中南米(41.7 %)と比較的高く、ヨーロッパ(27.5 %)、オセアニア(9.1 %)で低い。この結果は進出先国の労働組合の一般的な組織形態のあり方を反映していると考えられる。

韓国の有資格者全員が組織されている「100 %」の割合は 40.0 %でアジア、全体と比較して組織率は多少低い。国別で「100 %」の割合が高いのは、マレーシア 75.0 %、中国 73.9 %、ドイツ 71.4 %、ブラジル 68.8 %などである。一方、台湾は有資格者全員が組織されている企業は皆無(0.0 %)である。

第 26 表 労働組合の組織率 (%)

	10 % 未 満	10 ~ 30 %未 満	30 ~ 50 %未 満	50 ~ 70 %未 満	70 ~ 90 %未 満	90 ~ 95 %未 満	95 ~ 100 %未 満	100 %	無回答	合計
全 体	5.1	6.3	5.9	8.9	10.1	5.1	8.4	43.5	6.8	100.0
ア ジ ア	1.4	3.6	3.6	8.0	11.6	5.8	12.3	49.3	4.3	100.0
韓 国	0.0	0.0	0.0	40.0	20.0	0.0	0.0	40.0	0.0	100.0
台 湾	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0	33.3	100.0

労使紛争の状況

調査時点(2003年9月)で労使紛争が「発生している」とした企業は 2.9 %に過ぎず、「過去5年間に発生したことがある」とした企業も 12.7 %であり、他方、「現在も過去も発生

したことがない」と回答した企業が 82.5 %で圧倒的に多い。この結果からは海外進出日本企業の労使関係は安定していると評価できよう。

しかしながら、韓国においては「現在紛争が発生している」(8.3 %)、「過去 5 年間に発生したことがある」(33.3 %)がともに高率で、「現在も過去も発生したことがない」(58.3 %)企業の割合は他の地域と比較して低い。各国別に回答企業に対する「労使紛争が現在発生している」か「過去 5 年間に発生したことがある」企業の割合をみると、フランスが 50.0 %で最も高く、ついでインド 46.9 %、ブラジル 43.8 %で、韓国は 41.6 %で 4 番目に高い。この結果からみる限り、韓国進出日本企業の労使関係は他の国と比較して不安定であるといわざるを得ない。

第 27 表 労使紛争の状況 (%)

	全 体	ア ジ ア	韓 国	台 湾
現在紛争が発生している	2.9	2.4	8.3	0.0
過去 5 年間に発生したことがある	12.7	12.8	33.3	4.3
現在も過去 5 年間も発生した事なし	82.5	83.0	58.3	91.3
無回答	1.9	1.8	0.0	4.3
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

労使紛争の原因

労使紛争が「現在発生している」か「過去 5 年間に発生したことがある」と答えた企業にその発生理由をきいた。企業の回答は第 1 位が「賃金」(49.6 %)、第 2 位が「雇用調整」(33.1 %)、第 3 位が「労働時間・休日・休暇」(20.3 %)であった。これを 2001 年調査と比べると、「雇用調整」が 9 %ポイントほど増大しているのが目立つ。

韓国では、紛争のあったすべての企業で「賃金」が問題になっている。つぎに多いのが「福利厚生」「配置・昇進」でともに 60.0 %の企業で紛争の原因となっている。

韓国の労使紛争の原因の特徴は、他の地域ではそれほど大きな割合を示していない「組合承認」「組合員差別」などの労組の権利にかかわる問題が、ともに 20.0 %の企業で紛争原因となっていることである。国別にみてもこの問題で紛争になった例は少なく、「組合承認」に関してはフィリピン(28.6 %)、アルゼンチン(25.0 %)、インドネシア(22.2 %)など、また「組合員差別」についてはフィリピン(11.1 %)、オーストラリア(10.0 %)などが目立つ程度である。

第 28 表 労使紛争の原因 (MA) (%)

	全 体	ア ジ ア	韓 国	台 湾
賃 金	49.6	8.6	100.0	0.0
福利厚生	15.0	3.4	60.0	0.0
労働時間・休日・休暇	20.3	19.0	40.0	0.0
採 用	5.3	5.2	20.0	0.0
配置・昇進	15.8	19.9	60.0	0.0
評価制度の内容や運用	15.0	22.4	40.0	0.0
雇用調整	33.1	29.3	40.0	0.0
定 年 制	3.8	6.9	40.0	0.0
組合承認	6.8	12.1	20.0	0.0
組合員差別	3.8	5.2	20.0	0.0
セクシャル・ハラスメント	2.3	1.7	0.0	0.0
そ の 他	11.3	12.1	20.0	100.0

5. まとめ

韓国進出企業の特徴

韓国進出日本企業の設立方法は「新設」が8割を超え、経営形態は「現地法人」が4分の3、残る4分の1が「支社・支店」で、地理的要因、あるいはその他の要因も重なって「支社・支店」の割合が他地域と比較して少し高い。平均事業開始年は1987.0年でアジアの他の国とほぼ同時期である。現地法人の資本金総額は「1000万～5000万ドル未満」が最も多く、製造業が約半数を占めるにもかかわらず平均従業員数は170.9人で、他地域の平均と比べて少なく、資本金からみても従業員規模からみても、韓国進出企業の企業規模はそれほど大きくはない。

日本側出資比率が51%を超え、経営権が日本側にあると考えられる進出日本企業の割合は8割に近い。このため企業の社長、支社長、支店長などのトップは9割以上が日本人によって占められている。

韓国進出の動機、韓国で事業活動を行うメリットは「顧客ニーズ等の変化に対応しやすい」「現地・周辺国の市場を開拓しやすい」ことにあるとする強いローカル・マーケット指向がみられ、アジア全体の傾向である「低廉な労働力が確保できる」ことを動機として進出した企業はごく少数である。上記の「低廉な労働力」は労働者を雇用することによって必要となる労務コスト全体を意味するが、ここで単純に韓国と近隣のアジア諸国の「賃金額」を最新のデータと比較してみると、第29表で確認できるように、一般労働者、中堅技術者、中間管理職のいずれの階層においても、韓国の月額賃金は、他のアジア諸国と比べると数倍になり、「低廉な労働力が確保できる」可能性は低いといえる。ただ日本(横浜)と比べると約半額で、これをメリットと考える企業がある可能性はある。

第29表 アジア主要都市における進出日本企業の月額賃金比較(2003年11月現在) (米ドル)

	一般労働者		中堅技術者		中間管理職	
	賃金額	割合	賃金額	割合	賃金額	割合
韓国(ソウル)	984～2159	54.8	1337～2033	42.8	2069～2894	44.3
台湾(台北)	975～1311	40.0	1311～1676	37.9	2838～3776	59.0
タイ(バンコク)	179	6.2	400	10.2	579	10.3
フィリピン(マニラ)	119	4.2	209	5.3	598	10.7
インド(ニューデリー)	124～146	4.7	250～408	8.4	845～1302	19.1
日本(横浜)	2866	100.0	3248～4627	100.0	5130～6084	100.0

(注) 1. 日本貿易振興機構『第15回アジア主要都市・地域の投資関連コスト比較』(2005年3月)から作成。

2. 「割合」は日本(横浜)を100とした比率。

以上が韓国進出企業の特徴であるが、特筆しておくべき点が1つある。それは、地理的に近いこともあって、韓国進出企業は日本本社の直接の管理下にあると考えられがちであるが、韓国の回答企業の中に香港、シンガポールなどに設立された地域統括会社の傘下にある企業が幾つかみられたことである。日本のグローバル化した大手企業では北米、ヨーロッパなどと並んでアジアを市場要因、その他の要因で一括りとし、地域統括会社において地域の事業活動を一元管理しているケースが多くみられる。地域統括会社は事業活動全般を統括し、製造業においては地域の教育訓練センターを特定国に設け、近隣諸国の事業拠点の従業員を受け入れて人材開発を一括して行うケースもみられる。さらに人事労務管理制度、労働条件の一元化を試みる企業もある。韓国進出企業に日本本社に直属しないで

地域統括会社に属する企業があることは留意しておく必要がある。

韓国進出企業の人事労務管理の特徴

韓国進出企業の従業員規模は「10～50人未満」が4割を占め、1000人を超える企業はなかった。韓国籍の中間管理職・一般従業員の平均年齢は33.8歳、平均勤続年数5.3年で、平均勤続年数が他の国と比べて短いのが目立つ。現地国籍の取締役・中間管理職・一般従業員に占める大学・大学院卒の比率は5割で、最も高い比率の北米とアジア全体との中間に位置する。一般従業員の過去1年間の平均離職率、欠勤率はともに他の国の平均と比較してかなり低く、良好な就業傾向にある。中間管理職の離職率は他の国と同水準である。他の国のほとんどは一般従業員の離職率が中間管理職のそれを上回っているが、韓国ではこれが逆転している。

この点から、一般従業員の定着率は高いが、中間管理職の定着率は低いという問題が指摘できる。別項目で定着率の低い層を確認すると、「ベテランの部課長」と「現場の主任・監督・ベテラン技能者」はとくに問題はなく、「若手の大学・大学院卒」と「35歳前後の中堅大学・大学院卒」の流出が著しく、この層の定着率を上げることに苦心しているようである。定着率を高める具体策に関しての設問は設けなかったため、苦心の例を「自由記入欄」(アンケート調査結果の統計的分析ではすくいきれない実態の把握を意図して設けているもので、有効回答の15%に記入があった)から取り上げてみると、「現地従業員のやる気を引き出す業務を与えること」「業務結果(必ずしも売上げや利益ではない)に対する報酬を会社としてできる限り与えること」「中長期ビジョンを示すこと」「一定時期に意識調査(無記名)を実施、何を社員は求めているか、現場に何が起きているかを把握して対策を立てている」などの意見があった。なかには、Aを昇格させると、同格であったBが退職する事態が目立つ、「自尊心の問題であろうか」との悩みもみられた。いずれにせよ、韓国進出企業は若手・中堅の高学歴従業員の定着を最大の人事労務管理上の課題と考えていると見て間違いのないようだ。若手・中堅の高学歴者の外部労働市場が成立しているとすれば、先の自由記入欄の指摘にあったように何らかのインセンティブを与えることが定着率を高める方策として有力であるといえよう。

さて、若手・中堅の高学歴者の定着以前に、優秀な人材をいかに確保するかが課題となるが、韓国進出企業は管理職、一般従業員ともに「優秀な人材が応募してくれない」という海外進出企業に共通の悩みはあるものの、他の国と比較して相対的に高い比率で優秀な人材を確保できているという結果となっている。採用後の内部昇進比率は大学・大学院卒、高卒等とともに他の国、地域の平均を上回り、とくに副社長・取締役への昇進は他の国の2倍近い比率となっていることから、韓国では内部昇進が大幅に進んでいると見てよさそうである。これら高学歴者に対する能力開発の方法についてみると、韓国進出企業は非常に熱心で、「社外研修への派遣」「日本本社への短期研修派遣」「社内研修」「自己啓発への援助」など、設問であげたほとんどの項目で全体や各地域の平均を上回って実施している。とくに実施割合が高いのは、「日本本社への短期研修派遣」と「日本での長期海外勤務」である。ここには地理的要因が介在すると思われる。

上記の採用、昇進、能力開発などに関する高学歴者の人事制度には、韓国進出企業の約4割が「韓国企業の人事制度」を何らかの形で取り入れており、「日本本社の人事制度」に依

拠しているのは4分の1程度である。他の国と比較して韓国ではローカルの制度を採用している割合がやや高いが、特徴として指摘できるほどの差はみられない。現地従業員の幹部登用プログラムを作成している企業は4分の1にとどまり、大半の企業は試行錯誤の中で優秀な人材の定着に努めているのが実態に近いようである。

「人の現地化」と人事労務管理、労使関係の課題

つぎに人材の定着という課題を進出企業特有の人事管理上の問題である「人の現地化」の側面からみていく。まず取締役の日本国籍者と現地国籍者の比率は全体ではおおよそ「8対2」であるが韓国進出企業では「5対5」、中間管理職の比率は全体が「3対7」、韓国では「0.5対9.5」で、韓国における「人の現地化」が他の国と比較して大幅に進んでいる。

日本人がなぜ派遣されているのか、その理由をみると、取締役の派遣理由は「現地法人の経営管理のため」が韓国においても他の国においても最も多い回答で、先にみた韓国進出企業トップの9割を日本人が占めることと符合する。中間管理職の派遣理由も他の国と韓国の傾向は大差なく、「日本本社との調整のため」「日本からの技術移転が必要」がそれぞれ5割程度の高い比率を示す一方で、「現地従業員が十分育成されていない」も5割前後を占める。中間管理職の現地化が大幅に進んでいるにもかかわらず、日本人派遣理由に他の国と差がみられないのは「日本本社との調整」「現地従業員の育成」などの課題が現地化比率と相関関係の薄い、企業にとって常に重要な課題となっていることを示唆している。

日本人派遣者と現地従業員間のコミュニケーション不足は、場合によって労使紛争を引き起こしかねない進出企業特有の問題である。コミュニケーション不足の原因は、一般的に「言語上の問題」と「意思疎通・コミュニケーションの方法の問題」の2つにある。韓国進出企業もこの2点を高い比率で指摘している。「言語上の問題」の解消方法は2つある。

1つは日本人が韓国語を習得し現地従業員が日本語を習得することである。2つには日本人、現地従業員双方が共通言語(=英語)でコミュニケーションを図ることである。グローバル化した日本企業では第2の方法を海外の事業拠点全体でとり始めており、この方向で言語問題は収れんと考えられている。ただ、共通言語でコミュニケーションを図ることを期待される現地従業員はあくまで中間管理職以上の職位にある者であり、一般従業員と日本人派遣者のコミュニケーションは、この方法ではますます貧弱なものとなっていく可能性を排除できない。つまり、労使関係は大多数を占める一般従業員と経営者側との関係であるが、ほとんどが経営者側に属する日本人派遣者と一般従業員とのコミュニケーション不足が助長され、労使間のコミュニケーションはもっぱら一般従業員と現地人管理職の間で行われ、経営責任を負う日本人派遣者は現地人管理職を介したインダイレクトなチャンネルで労使関係に取り組むことになる。この弊害は各国で観察されている。とりわけ、韓国においては、中間管理職の現地化比率が9割を超えており、企業内の労働組合、労働者との日常的な協議、交渉は現地人管理職の職務となっている可能性が極めて高く、労使関係の不安定要因の1つになっていると考えられる。人事労務担当の中間管理職は他の国においても現地国籍者が務めることが多い、最も現地化比率の高い職務である。

「意思疎通・コミュニケーションの方法の問題」も言語と同様の性格を持った課題である。すなわち、「異文化適応」のカテゴリーで議論される問題で、言語の場合と同じく、中間管理職以上では日本人の見地国籍従業員がどの文化にも属さない共通認識のルール化を

図り、問題解決に結びつけることが行われている。しかし、このルールは一般従業員と共有することを一般的には意図されていない。いずれにせよ、この問題は韓国特有の問題ではなく、進出企業が抱える一般的な課題であり、この文脈で各企業はそれぞれ対応策をとっている。

日本人派遣者に関する今後の計画をみると、当面は現状を維持すると答えた韓国進出企業が大半を占めるが、将来的には削減する方針をどの企業も持っている。この方針は現地法人のみならず、日本本社の多くが打ち出している方針で、JILPTのもう1つの海外進出企業に関する実態調査である「派遣者調査」でこの事実を確認している。実際、過去5年の期間でみると、投資額は増えているが派遣者の絶対数は減少、階層としては50歳代の社長クラスと25～35歳代の若手は現状維持で、36～50歳代の中堅層が減少している。ただ減少の理由は「人の現地化」の進展ではなく、「コスト削減」である。

労使関係の課題

さて、労使関係であるが、韓国進出日本企業の8割以上が現在の組織上の課題に「人件費の高騰」をあげており、また6割近い企業が「労使関係」が課題であると答えている。この比率を全体平均と比較すると、ともに韓国の比率が4倍近く高い。アジア主要都市における過去1年間の日系企業の名目賃金上昇率は第30表のとおりであり、韓国において人件費高騰が課題であることが確認できる。また、「調査時点(2003年9月)で紛争が起きている」企業と「過去5年間に紛争が発生したことがある」企業はすべて、紛争の原因の1つに「賃金」をあげており、人件費の高騰と「労使関係が組織上の課題」であることの強い関連性がみられる。しかしながら、人件費の高騰、あるいは労働組合の大幅な賃金引き上げ要求は進出日本企業特有の問題ではなく、ローカルの経済状況、労働市場環境に帰因するものである。労働者側の賃金要求に対し、どのように対応するかという点に、進出日本企業特有のパターンを見い出すことができるであろうが、アンケート調査結果からはこの点を確認できない。

第30表 アジア主要都市における進出日本企業の名目賃金上昇率(2003年11月の対前年比) (%)

	韓国 (ソウル)	台湾 (台北)	タイ (バンコク)	フィリピン (マニラ)	インド (ニューデリー)	日本 (横浜)
賃金上昇率	9.2	1.5	2.0	0.0	-	1.4

(注) 1. 日本貿易振興機構『第15回アジア主要都市・地域の投資関連コスト比較』(2005年3月)から作成。

2. 「賃金」の定義が異なり上昇率は厳密なものではなく、試算にとどまる。

韓国進出企業で「労働組合がある」割合は4割を超え、企業内に複数組合がある企業は、今回の調査では皆無であった。企業に1つしかない労働組合はすべて、組合員有資格の従業員の少なくとも50%以上を組織している。この結果をみる限り、企業内の集团的労使関係を複雑にする要素は少ないといえる。韓国進出企業の中で、労働組合の「ある」企業と「ない」企業の「現在か過去5年間に労使紛争が発生しているか」「否か」を比較してみたところ、統計的に優位な結果は得られず、労働組合の有無と紛争の発生との間に明確な関連性は見い出せなかった。したがって、サンプル企業の状況でみる限り、企業内の労働組合の存在が紛争の原因であったり、逆に労働組合の存在が紛争の抑止力になっていることはな

いようである。

労働組合との関連でもう1点指摘できる。それは、韓国では組合承認や組合員差別などの労働組合の権利に関わる紛争が他の国と比較して高い比率でみられることである。組合承認、組合員差別などにかかわる問題を原因とした紛争は、一般的に事業期間が長くなれば減少していく。企業が経験を積み、進出先国の法的規制や労使慣行に慣れ、従業員との良好なコミュニケーションを図る努力を積み重ねるためである。しかし、政情が不安定で、したがって法規制がしばしば予告なしに変更される国においては、この種問題が常に起きていることも観察される。韓国のこの特徴の要因についてはさらに検討する必要がある。

ここで、進出企業の日本人派遣者が企業内の労働組合にどのような意見を持っているか自由記入欄の記述により1例だけみておく。すなわち「企業内の健全な労使関係が世間一般の労働運動の動きに影響されている」という意見である。具体的な背景は不明だが、労使関係に関する認識が日本人派遣者と韓国の労働組合との間に大きなギャップがあることを示唆している。日本人派遣者はこの意見を現地経営の難しさという文脈の中で披瀝している。韓国への派遣者に限らずこうした考え方を他の国に派遣された日本人派遣者も持っている。自由記入欄の全体における労使関係に対する意見を集約すると、議論は焦点は2つある。第1は、あまりに労働組合が闘争的であるという指摘であり、第2は労働法制があまりに労働者側に有利だという指摘である。しかし、こうした意見のあとには労使間の問題は信頼関係を築くことによって解決が可能であるとの見解が添えられているケースが多い。

つぎに労使関係に関連する進出企業特有の問題を取り上げると、経営者側の限定的な権限に帰因する紛争がある。通常、労使交渉で労働者側の要求に対し、経営者側は、受け入れるにせよ拒否するにせよ、明確な説明をした上で回答する義務がある。この場合、仮に経営者側が「この要求について日本本社の意向を確かめて回答する」と答えたとすれば、紛争をこじれさせる要因となる。こうした回答は回避することが望ましい。しかしながら、進出企業は現地法人として法的には自立しているが、日本本社もしくは地域統括会社から与えられた権限の範囲内で経営活動を営んでいる。調査の「現地法人の意思決定」に関する設問の回答からは、韓国に限らず世界のどの地域においても、通常オペレーションに関わる事項は現地法人の独自の意思決定が可能であるが、経営戦略に関わる事項については独自の意思決定は困難であるという結果が出ている。労使関係にかかわる意思決定権限について例示すれば、韓国進出企業の8割以上が「大規模な現地従業員の解雇」に関する意思決定の権限を持っていなかった。したがって、大きな規模の雇用調整が経営課題となった場合、現地法人は当事者能力を有していないことになり、労使交渉が難航する可能性を否定できない。この点を意識してか、自由記入欄には「労働協約に経営権にふみ込む規程をいれる要求があった」との指摘がみられた。

韓国進出企業が直面する労使関係の課題

最後に韓国進出企業の労使関係に関してアンケート調査結果から確認した問題点について(1)労使関係一般の問題、(2)韓国労使関係特有の問題、(3)進出企業一般の問題、(4)韓国進出企業特有の問題、の4点に分けて特徴的な例を整理しておく。

まず労使関係一般の問題では、賃金や労働条件などがある。韓国では賃金に関する紛争

が高い比率で発生している。これを日本人派遣者(経営者側)は労務コストの高騰と受け止めている。労働者側の要求は韓国の経済状況に基づくものであり、経営者にとってははどこの国であろうと起こりうる問題であり、紛争が別の理由でこじれなければ労使交渉で妥協点を見出すことができるであろう。賃金問題が進出企業一般の問題に転化するの、低廉な労働力が確保することを主な進出動機としている場合で、労務コストが円滑な企業活動を圧迫するほど高騰すれば当該国から撤退し、低廉な労働力が確保できる国に活動拠点を移す多国籍企業の行動の事例は数多い。しかし、韓国進出日本企業の場合は低廉な労働力が確保することを主な進出動機としている企業は少ない。

韓国労使関係特有の問題では、組合承認、組合員差別など労働組合の権利に関する紛争が多くみられた。過去の調査結果から日本企業の行動パターンとして、一般従業員の労務管理、労使関係に関しては進出先国の労働慣行、労使慣行を尊重し、これに倣い、日本の慣行、制度は持ち込まないケースが多いことが確認されている。経験の豊富な大手企業(グローバル企業、あるいは多国籍企業)ほどこの傾向が強い。韓国の労働組合の権利に関する考え方に現在は違和感を覚える日本人派遣者もいるが、労使慣行になじめばいずれ解決する問題である。韓国では労働運動はここ 10 数年で大きく変わってきており、この影響が反映されていると考えられる。

進出企業一般の問題では、現地法人の意思決定の権限が制約されている問題がある。韓国進出企業の 8 割以上が「大規模な現地従業員の解雇」に関する意思決定の権限を持っていなかった。韓国進出企業の企業規模は相対的に小さいもので、企業はローカル・マーケットを指向して進出している。韓国のマーケットは人口規模からみてそれほど大きいものではない。ローカル企業との競争も激しいであろう。これらの点から、日本企業は戦略拠点として韓国に進出しているとは考え難い。とすれば、現地法人に与えられた権限は制約されていると思われる。労使交渉に臨んだ際、経営者の当事者能力が問われる場面があると想定される。

韓国進出企業特有の問題では、中間管理職の現地化比率が高いにもかかわらず、その定着率は一般従業員より低いことある。すなわち、高学歴従業員を処遇しても定着率は低いという複雑な問題である。アンケート調査は誤差の範囲をどの程度とみるかが常に問題となるが、韓国の中間管理職のこの特徴は誤差の範囲とは考え難い数値で確認された。韓国企業においても同様の傾向があるとすればそれを手がかりに解決策は見出すべきであろう。

【参考文献】

労働政策研究・研修機構編(2004.5)『第3回日系グローバル企業の人材マネジメント調査』労働政策研究・研修機構(「第3回海外進出日本企業の人事労務管理に関する実態調査」の報告書)

日本労働研究機構(2003.9)『第5回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』日本労働研究機構

外務省(2000.4)『海外における邦人及び日系人団体一覧表』

東洋経済新報社編(2003.4)『海外進出企業総覧 2003 [国別編]』東洋経済新報社

東洋経済新報社編（2004.4）『海外進出企業総覧 2004 [国別編]』東洋経済新報社
日本貿易振興機構編（2005.3）『第15回アジア主要都市・地域の投資関連コスト比較』日
本貿易振興機構