

第2章 ヒヤリング調査結果

第1節 調査結果の概要と示唆

「賃金」に関する国際共同研究の一環として、韓国企業9社を対象に人事制度全般に関する事例調査を行った。事例調査は、電子2社、銀行1社、化学2社、金属2社、流通1社、情報サービス1社の計9社である。

これらの事例は企業ごとに事業内容、コーポレートガバナンス、上場の有無、売上高、純利益、従業員数などにおいて大きな違いがある（表2-1参照）。

表2-1 調査対象企業の概要

(人、百万ウォン)

		A社	B社	C社	D社	
事業内容		TFT-LCDとOLED 関連の研究・開発・ 製造・販売	銀行・信託・信用カー ド業務	食品・飼料・生命工学事 業	大型小売店業(スーパー、 ショッピングセンター、 デパート)	
資本金		(2005年) 7,675,597	(2005年) 1,681,896	(2005年) 150,529	(2005年) 15,000	
上場・非上場		上場	上場	上場	非上場	
従業員数	管理事務職	(2006年) 6,039	(2006年) 17,099	(2006年/研究職 を含む) 2,923	(2006年) 407	
	生産職	(2006年) 10,760	(2006年/契約職) 7,237	(2006年) 1,119	(2006年) 950	
売上高		(2005年) 10,075,580	(2005年) 18,286,958	(2005年) 2,459,901	(2005年) 638,091	
純利益		(2005年) 517,012	(2005年) 2,241,055	(2005年) 132,501	(2005年) 6,675	
		E社	F社	G社	H社	K社
事業内容		自動車部品生産 ・販売	国内自動車用冷暖 房機生産・販売	ペイント・表面処 理剤生産・販売	電産システムサー ビス提供・販売	半導体生産・販 売
資本金		(2005年) 37,240	—	—	(2005年) 19,356	(2005年) 2,256,500
上場・非上場		非上場	非上場	非上場	非上場	上場
従業員数	管理事務職	(2005年) 1,138	(2006年) 428	—	(2006年) 技術職 5,842	(2006年) 技術事務職 5,100 生産職 9,200
	生産職	(2005年) 2,289			支援職 436	
売上高		(2005年) 1,650,000	(2005年) 410,900	(2005年) 76,067	(2005年) 1,584,335	(2005年) 5,753,400
純利益		(2005年) 130,000	(2005年) 27,800	—	(2005年) 81,849	(2005年) 1,692,500

この事例調査を通して明らかになったことをまとめると、つぎのようになる。

第1に、韓国の人的資源管理のパラダイムは、1997年の経済危機以降、年功制の人事制度から業績中心の人事制度へ急激に変化したことである。1990年代の初め、一部企業で年俸制など「新人事制度」を導入したことは事実である。しかし、韓国企業が本格的に成果主義人事制度を導入したのは経済危機以降といえる。成果主義人事制度はA社、B社、C社、H社およびK社など、比較的規模が大きく、より市場競争にさらされている企業で多く導入されている。

第2に、戦略的人事管理に対する関心が高まっていることである。それは、経営戦略および事業戦略と人的資源管理間の連携を保ち、人事制度の諸構成要素間の整合性を追求することによって企業業績を高めようとすることを意味する。その背景には、グローバル化に伴う競争激化、知識基盤経済の到来、経営環境の変化などがもたらした経営戦略および人的資源の重要性が増大したという要因が働いている。

人事制度は、経営環境、組織戦略、組織能力、組織特性と整合性を保つだけでなく、経営環境、組織戦略、組織能力、組織特性相互間にも一貫性が保たれる限りにおいて、企業業績を高めることができる。これはすなわち、人的資源管理戦略自体に良し悪しはないことを意味する。

HR戦略の成功如何は、HR戦略が用いられる状況（context）に依存し、その効果は、HR戦略が組織のほかの要素とどのように適合（fit）するかにかかっているのである。この際、組織特性（organizational characteristics）とは、すなわち組織の個性（personality）を意味する。組織の個性とは、インプットをアウトプットに転換する方法である技術（生産工程）、企業のマーケットシェア、最高経営者の経営哲学、組織構造、組織文化などをいう。なお、組織能力とは、その組織に競争力の優位をもたらしてくれる技術能力、管理システム、市場の評価などをいう。

整合性は人事戦略と人事戦術の間でも保たなければならない。人事戦術間の不整合、たとえば報奨制度と人事考課の間の不整合は、組織構成員に混乱をもたらすだけでなく、組織成果そのものを阻害する要因となる。

したがって、人事戦略と人事戦術の間には一貫性がなければならず、これはシステム・アプローチが重要であることを意味する。システム・アプローチは、システム内の多様な構成要素を統合し、人的資源管理システムを組織全体のニーズと結びつける概念的な枠組みを提供する。

事例企業においては、人事戦略と人事戦術との間に不整合性が現れていた。これからはよりシステム・アプローチを導入すべきであろう。人的資源管理戦略自体に良し悪しはなく、HR戦略の成功如何はHR戦略の使われる状況に依存し、その組織的効果はHR戦略がほかの要素とどのように適合するかにかかっていることを理解しなければならない。

第3に、コーポレートガバナンスと人的資源管理間に密接な関係があることである。経済

危機以降多数の企業が外国の投機的な資本に買収・合併された。投機的な資本の場合、短期的な利益だけを目論み、企業の中長期的な成長と発展をおろそかにする傾向が少なくない。とくに教育訓練やキャリア開発に無関心なケースが多い。教育訓練やキャリア開発などは、その成果が短期間に現れるものではないからである。

しかし、教育訓練とキャリア開発に対する投資をおろそかにするのは、企業の成長潜在力を自ら削ぐ結果を招きかねない。

第4に、収益性を求めすぎる経営スタイルは、短期利益に傾斜しがちで、中長期的な企業発展に好ましくない結果をもたらすかもしれないことである。経済危機以降、短期的な利益指標で経営陣を評価する傾向が強くなった結果、経営陣自らが企業の中長期的な発展をあまり省みなくなる傾向が生じている。これでは労組あるいは従業員との葛藤を生み出しかねない。短期的な経営指標と中長期的な経営指標との間にバランスをとることが求められる。

第5に、事例企業の大多数において賃金体系の改定が早急に解決すべき課題となっていることが確認された。従来の年功制賃金体系と、いま進んでいる社会の高齢化およびこれに伴う従業員の高年齢化との間に整合性がとれないからである。

韓国企業の典型的な賃金体系は年功給であるが、それが経営環境と合わないことになるにつれ、企業内部および労働市場に歪みが生じ、それがかえって企業の競争力を低下させる可能性が高まっている。年功給は、組織に対する貢献（たとえば、生産性）と賃金とのギャップを増幅させる非効率的な賃金体系である。その結果、年功給は社会統合、企業活力、企業競争力向上にネガティブな影響を及ぼす。

確かに、年功給は高度成長期あるいは高齢者の比重の少ない時期にはそれなりの長所もっていた。また、年功給によって人件費の上昇がもたらされるにしても、同時に生産性の上昇が可能になったときには、企業あるいは国民経済に影響を及ぼさない。

しかし、一般的に年齢に伴う生産性曲線は逆 U 字型を描く。これは企業のマンパワーが高年齢化すれば、生産性が賃金より低い集団（中高年齢者）の比重が、賃金が生産性より低い集団（生産年齢層）より大きくなることを意味する。したがって、ほとんどの事例企業にとって賃金体系の改定が懸案になっているのは当然といえる。企業としては賃金の柔軟性を確保できない限り数量的柔軟性を追求するしかなく、したがって高齢化問題は労使間の最もホットな争点になりつつあるといえよう。

（事例調査は上述のとおり、9社を対象に実施され、韓国労働研究院の『報告書』では9社の詳細な事例調査結果を報告している。しかしながら、本資料では、紙幅の関係もあり、2社の調査結果のみを次節以降で紹介する：労働政策研究・研修機構国際研究部）

表 2-2 調査対象企業の人的資源管理の概要

		A 社	B 社	C 社
経営戦略・事業計画と人的資源管理との連携		最近 5 年間従業員数が 5 倍以上増加したことからも分かるように、A 社は急速な成長を積み重ねてきた。これにもなって、コア人材の確保と新入社員の早期戦力化など人的資源管理が、事業の成功のために非常に重要な要因となっている。	事業戦略が収益性最大化へと転換した。これにしたがい、能力本位の人事運用が強調され、経営実績と連動する成果給制度が導入された。なお、ストックオプション制度が拡大実施された。	2000 年以降、職務をベースとし、成果力量を重視する、職務成果主義人事制度が導入・運営されている。
HRM 関連の特徴		—	売上高比人件費の比重は 10.8 % (2005 年)	—
評価方式	管理職	個人業績評価 (MBO) + 組織評価	年 2 回の力量評価 (共通 (コア) 力量、リーダーシップ、職務力量) + 年 1 回の業績評価 (MBO 方式により組織単位で評価)	客観的業績を重視した成果管理 (個人の職務関連成果) + 力量管理 (組織生活と職務遂行に適合した、個人の望ましい行動特性)
	非管理職	個人評価だけ年 2 回実施。監督職は MBO、一般社員は評定尺度方法による。		
報奨	事務管理職	基本年俸 + 個人成果給 (personal incentive, PI) + 成果配分 + その他インセンティブ	基本給 + 職能給 + 職務給 + 成果給	基本年俸 (base pay) + インセンティブ (組織別成果による) + 福利厚生給与 + 法定手当
	生産職	基礎給 + 通常手当 + 時間外給与 + 固定賞与金 + 個人成果給 (PI) + 全社単位成果配分		
キャリア開発と教育訓練		リーダー級と大卒エンジニアは中途採用、技能職は主に新規採用。	8 の分野、15 の職列、225 の職務ごとにキャリア開発計画を立てて運用。	体系的なキャリア管理のために、職群ごとに異なる職務等級を与えて管理 (生産および技術職群、専門職群、経営管理職群、研究開発職群など)
HRM の課題		最近赤字に陥り、危機感が高まった。減員を最小化しながら競争力を回復できる方法を探ることが求められている。	銀行業の場合、人件費は総経費の 60 % 程度を占める。営業環境が悪化しているなか、コスト節減、とくに固定費の性格の強い人件費を節減することが最大の課題となっている。 一方、法制度の変化にもなう非正規職 (契約職) の処理問題、社会的問題になりつつある高年齢者の雇用問題なども重要な課題となっている。	成果主義人事制度の副作用に留意し、制度の妥当性と受容性に関して引き続きモニタリングを実施する必要がある。 人事システムは経営システムのサブシステムという点に照らし、人事システムが経営成果にどのように寄与しているかを分析する必要がある。

		D社	E社	F社
経営戦略・事業計画と人的資源管理との連携		—	中国のような海外の競争相手の浮上を考慮すると、技術開発と持続的なコスト節減の正否が競争力のキーとなる。したがって、質的に高度な人材を確保することはもちろん、経営戦略と連携した人的資源管理を展開しなければならない。	技術開発と持続的なコスト節減が競争力を左右する状況のなか、グローバル競争に積極的に参加し、生産性向上と価格競争力確保のため、人的資源管理と費用効率化を追求する。
HRM 関連の特徴		他社に比べ、非正規従業員の比率が高い	—	—
評価方式	管理職	2000年に目標管理を中心とした現在の評価システムを構築。	管理職の場合、能力評価・業績評価・態度評価を実施。MBO制度および部下による評価を同時に実施している。	人事部のマンパワー不足で公正な評価ができず、管理職と技能職を対象として形式的な評価が行われている。 管理職の場合、能力評価と態度評価だけを実施。ほかの企業と異なり、評価結果は賃金水準に反映されず、昇格だけに用いられている。
	非管理職	—	半期ごとに能力効果だけを実施。評価結果は昇進にだけ反映。	
報奨	事務管理職 生産職	基本給+手当+成果給	管理職には成果中心の年俸制、技能職には月給制	基本給+諸手当+賞与金+成果給(一律的)
キャリア開発と教育訓練		職務教育、経営教育、海外研修および自己啓発を実施。	—	製造業という産業特性のゆえ、技能教育を中心に実施しているが、依然として足りないところが多い。
HRMの課題		非正規従業員が相対的に多いゆえ、非正規職関連法案および労働関係先進化関連立法に備えて対応策を立てる必要がある。 組織の高齢化傾向の解消と新規事業に伴う従業員再配置および必要人員の採用・育成が求められている。	長期的視野で人的資源管理が行われるよう、人事部のイニシアティブを確保する必要がある。 技能職においては高年齢化・高賃金化に伴う生産コストの増加問題を解決する必要がある。	グローバル競争のなかで企業の持続的な成長をはかるためには、人的資源管理の重要性を高め、人事担当部門全般に対して投資を増大する必要がある。 公正な評価制度を運営するために、人事担当部門の力量を強化する必要がある。

	G 社	H 社	K 社
経営戦略・事業計画と人的資源管理との連携	経営戦略を人的資源管理戦略と連携して設定し、企業内部の成長の原動力である従業員の力量を引き出すことが、持続的成長と目標達成の基本であると認識している。	会社は組織構成員の5つのコア・コンピテンシーを重視するが、これらは経営戦略でふれる「独立ITサービス企業化、グローバル企業化、市場競争力の強化、戦略的ビジネスネットワークの構築」と直接つながる。	2000年代初めの不況とリストラを乗り越え、いまや業界2位企業として1位企業に追いつくために、優良企業の人的資源管理制度を積極的にベンチマーキングしている。と同時に、フラットな組織秩序、迅速な意思決定体系、年功序列を超える能力本位の人的資源管理を導入している。
HRM 関連の特徴	売上高比人件費の比率は 11.2 % (2005年)	従業員の平均年齢 32 歳、従業員の 90 %以上がシステムエンジニア。	開発・生産総括所属の従業員比率が高い (90 %)
評価方式	—	成果(performance) 評価+力量 (competence) 評価 + 共通要件評価	専任職および5級以下技術事務職は能力評価だけを実施。4級以上技術事務職と上位専任職は能力評価+業績評価(職位によって能力と業績の比重に差を設け、業績評価は MBO 方式による)。
報奨	年功序列型の号俸制を基本とする。職級ごとに基本給+各種手当+賞与	—	技術・事務職全員を対象に年俸制を実施。以後、年俸総額(基準年俸+業績給+インセンティブ)に占めるインセンティブ比重が増加。
キャリア開発と教育訓練	教育訓練の基本体系は集合教育(Off-JT)、職務教育、自己啓発、キャリア管理教育で構成される。全従業員を対象とするものと、職責および職群別に細分化されるものがある。	技術教育、IT ビジネスマン教育、経営教育、e-learning、知識経営、新入社員教育など。社内マンパワーを対象とする教育のほか、協力会社のマンパワーに対しても教育を提供。	作業管理技法の改善のために多様な教育プログラムを職務ごとに差別化して運営。生産職・専任職に対しては人格教育が中心(作業場革新に寄与) 女性従業員の比重が高いゆえ、女性従業員のニーズを反映した特別教育プログラムを運営。
HRM の課題	優先的課題は、従業員の個人力量だけでなく職務力量までを引き出せるツールとしての成果主義賃金制度と、従業員が納得する評価制度を、早期に制度化すること。 新しい賃金および評価制度とともに、新たな人的資源管理制度に合わせて、職級・昇進・教育訓練制度を見直していくことが必要。	完全な職務給の導入と運営、職務分析の具体化を通じたキャリア開発の向上、職務に伴う力量の具体的な把握とその採用・選抜・昇進・報奨への適用、ビジネス発掘能力とコンサルティング能力を向上させるための教育プログラムの改善などが必要である。	2004 年下期以降、企業の経営実績の好転に伴い、人的資源管理を変化させる必要性が生じつつある。具体的には以下のとおり。 協調的労使関係の定着に大きく貢献してきた労働組合との関係を新たに構築する必要がある。 体系的な教育プログラムが不十分なゆえ、長期的な技術力と市場競争力を確保するためには教育プログラムを全面的に見直すことが必要。 職級体系を改善するとともに職級別の報奨区分を広げることによって成果中心の人的資源管理を行わなければならない。 何よりも企業戦略と一致するように人的資源管理の方向を調整し、それに一貫性を付与する努力を行う必要がある。

第2節 事例：E社

1. 企業の概要

表 2-3 E社の沿革

1960年代	1962.10	「株式会社現代洋行」創設（資本金 500 万ウォン）。
1980年代	1980.02	「E社機械（株）」に社名変更。
	1984.04	中央研究所を設ける。
	1988.03	平澤にブレーキ工場を竣工、原州の文幕に鋳物・ステアリング装置工場を竣工。
1990年代	1991.08	軍浦に社屋を竣工。
	1995.01	マレーシアにステアリング装置の合弁会社を設立。
	1995.09	益山にサスペンション工場を竣工。
	1996.01	アメリカに「Mando America Co.」を設立。
	1999.11	「株式会社E社」として新たに生まれる（JP Morgan を大株主とし、投資資本の形で外資が資本参加した）。
2000年代	2000.11	合弁会社「オトリブE社」を設立。
	2001.11	国内では最初にビュック3（GM, Ford, Chrysler）に納品。
	2001.12	デジタル経営体制を整える。
	2002.07	中国に「Eジョバンブガン有限公司」（蘇州所在）を設立。
	2002.11	「器興中央研究所」を開所。
	2002.11	第39回貿易の日に「銀塔産業勲章」および「4億ドル輸出の塔」を受賞。
	2003.09	倫理経営を宣言。
	2004.04	GMが選んだ「2003 Supplier of the Year」を受賞。
	2004.07	国内では最初にESP (Electronic Stability Program) を独自開発。
	2004.11	第41回貿易の日に「7億ドル輸出の塔」を受賞。
	2004.12	「ESPシステム2004年10大新技術」に選ばれる。
	2005.01	「ESPシステム2004年10大新技術賞」を受賞。
	2005.04	GMが選んだ「2004 Supplier of the Year」を受賞。
	2005.07	「E社北京研究所上海分所」を設立。
	2005.07	「E社 Soft Tech India」を設立。
2006.04	GMが選んだ「2005 Supplier of the Year」を受賞。	

出所：内部資料

E社は1962年10月1日、「株式会社現代洋行」（資本金500万ウォン）として創設された。1980年2月28日、「E社機械（株）」に社名を変更し、自動車部品の生産・販売専門企業として本格的な成長を始めた。以後、平澤にブレーキ工場、原州の文幕に鋳物工場およびステアリング装置工場、益山にサスペンション工場をつぎつぎと建てた。1999年11月27日に「株式会社E社」と社名を変え、現在に至っている。E社の資本構造をみると、2006年12月現在、外資系投資資本のJP Morgan 率いるコンソーシアムが筆頭株主で、約73%のシェアを有している。

E社の主な顧客は現代自動車、起亜自動車、双龍自動車、GM 大宇などで2004年からは3年連続でGMにより「Supplier of the Year」に選ばれている。ブレーキ事業本部（平澤）、ステアリング装置事業本部（原州）、サスペンション事業本部（益山）を通じて年間350万ユニットの生産能力を有し、2005年現在、売上高1兆6,500億ウォン、営業利益1,300億

ウォンを記録している。現代自動車および起亜自動車とパートナー的な関係を維持しており、名実ともに韓国を代表する自動車部品会社といえる。

表 2-4 事業本部の現況

事業本部	主な内容	
ソウル事務所	従業員数	420 人
	主な業務内容	事務管理、営業、マーケティング
	住所	ソウル市江南区ドゴク洞
平澤ブレーキ工場	工場設立日	1988 年 3 月 15 日
	従業員数	1,164 人
	主な業務内容	自動車ブレーキ装置の生産
	住所	京畿道平澤市ポスン面
原州鋳物工場	工場設立日	1988 年 3 月 20 日
	従業員数	138 人
	主な業務内容	自動車鋳物製品の生産
	住所	江原道原州市文幕邑
原州ステアリング装置工場	工場設立日	1988 年 3 月 20 日
	従業員数	1,278 人
	主な業務内容	自動車ステアリング装置の生産
	住所	江原道原州市文幕邑
益山にサスペンション工場	工場設立日	1995 年 9 月 23 日
	従業員数	530 人
	主な業務内容	自動車サスペンションの生産
	住所	全羅北道益山市パルボン洞
中央研究所（器興、平澤）	竣工	1993 年 7 月 3 日
	研究人員	272 人
	主な業務内容	自動車の電子化・軽量化・高機能化のための研究開発
	住所	器興研究所：京畿道龍仁市器興邑 平澤研究所：京畿道平澤市ポスン面

出所：E社のホームページ

表 2-5 主な経営指標

	(10 億ウォン、人)						
	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年 (予測)
売上高	790	902	1,039	1,150	1,430	1,650	1,740
当期純利益	51	58	87	105	130	130	150
従業員数	3,100	3,300	3,350	3,450	3,540	3,600	3,720

表 2-6 労働組合の現況

	関連する内容
加入対象	会社の従業員は組合の規約により組合員となる自由な権利を有する。技能職社員は入社と同時に組合員となる。ただし、つぎの事項に該当する者は組合員となることができない。 1. 管理職：課長以上、総務・人事・企画・経理・電算・非常計画 2. 別定職：監視職、乗用車運転手 3. 技能職：職長補以上、非常計画
加入人員	2,256 人
専従の数	21 人
所属団体	全国民主労働組合総連盟（民主労総）、全国金属産業労働組合連盟（金属連盟）

出所：事業報告書

2006年9月現在、E社の従業員数は3,716人で、うち組合員は2,256人、専従が21人である。組合加入資格は表2-6のとおりで、技能職労働者は入社と同時に自動的に組合員となる。なお、E社労組の所属団体は民主労総金属連盟金属労組である（2006年6月現在）。

2. 人事制度

(1) 経営戦略・事業計画と人的資源管理との連携

E社の行う主な事業内容は、自動車用の部品およびシステムの製造・販売で、輸出入にかかわる業務を含む。自動車部品事業は、性能・品質・技術・新製品開発において完成車メーカーと密接な関係をもっており、すべての側面においてメーカーの直接的な影響を受ける。現在、自動車部品会社と完成車メーカーは、基本的に相手先ブランド製造（OEM）関係を結んでいる。部品会社は1社以上の完成車メーカーと自動車の開発段階から協力しながら車の製造に必要な部品を生産・供給し、完成車メーカーは多数の部品会社からの部品供給を受けて完成車を製造する方式をとっているのである。自動車部品産業の全般的な趨勢は、完成車メーカーの内製率が少しずつ低くなる一方、外部と協力体制を築き上げ部品を調達する方向に進んでいる。最近では世界有数の完成車メーカーがグローバルアウトソーシングを強化する傾向にあり、自動車部品産業における競争は激しさを増している。この際、とくに中国のような競争相手が浮上すると、技術開発とともに持続的な原価節減が競争力を左右することになる。それゆえ、企業の競争力を維持するためには、質の高い人材を確保しなければならないのはもちろん、経営戦略と連携をとった人的資源管理をいっそう進める必要があるのである。

図 2-1 E社の組織図

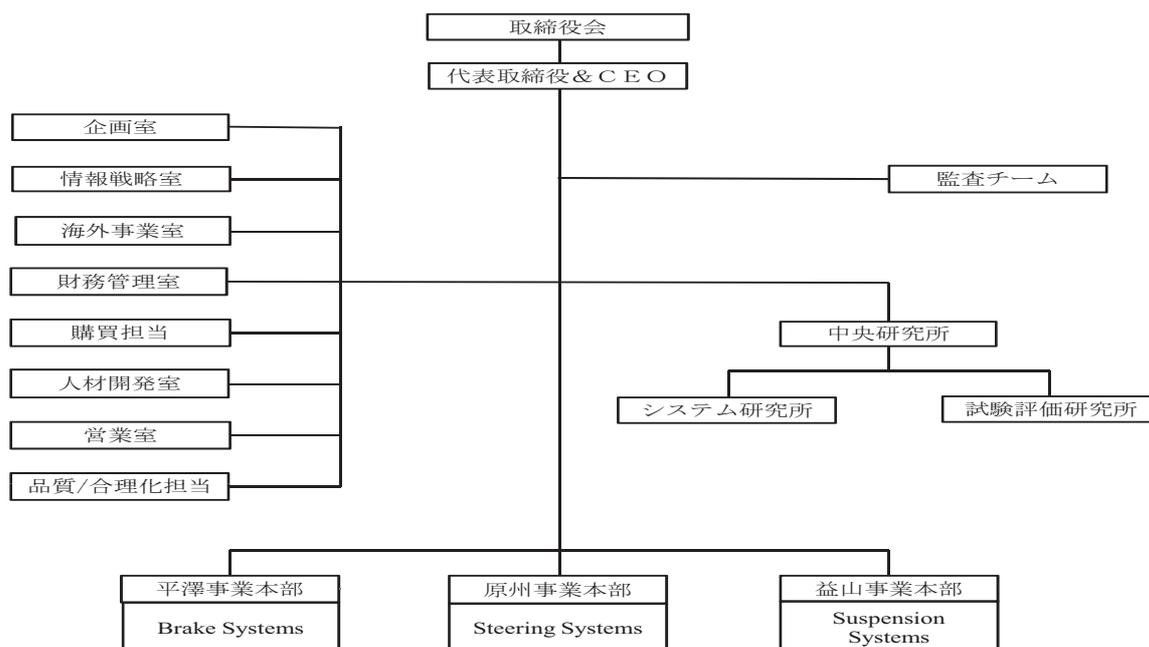
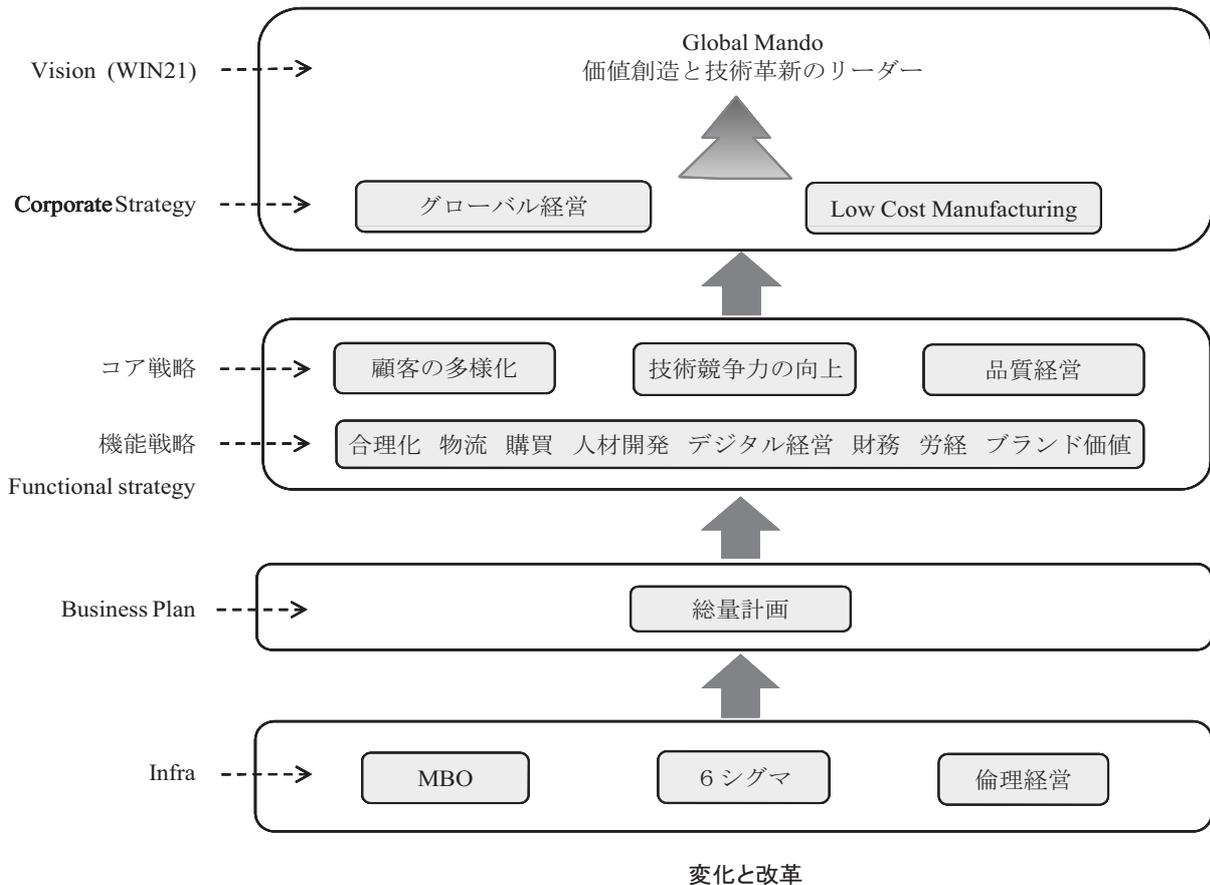


図 2-2 E 社の経営戦略および体系 (MDMS)



E 社の社名は Man Do、すなわち「我々ができる」を意味し、「技術力をもって世界を制する」という志を表している。その創業精神は、現在の「WIN21 - 価値創造と技術革新のリーダー」というビジョンにつながる。企業価値を最大化した超優良企業および次世代技術発展のリーダーを目指すというのである。E 社の経営戦略および体系は MDMS (Mando Management System) に集約される。MDMS は、価値創造と技術革新のリーダーを達成するための最上位レベルの経営システムである。それは、「変化和改革、グローバル経営、Low Cost Manufacturing」という経営理念を通じて、「WIN21 - 価値創造と技術革新のリーダー」というビジョンを達成し、持続的に企業価値を創造しようとする経営戦略である。

金融監督院に提出した 2004 年の事業報告書によると、E 社は当該製品シェアの 90 % を占め、業界 1 位を守っている。しかし、「現代モビス」の自動車部品業界への参入と事業拡張に従い、経営環境は変化しつつある。なお、環境規制を守るための技術革新の必要性の増大、自動車産業におけるトヨタの独走体制、中国の追い上げ、国際的に進む価格競争の激化などグローバルな競争環境の変化も、持続的な企業価値の創造を E 社に促している。このような状況のもと、E 社は、グローバル経営の要求を受け入れ、変化和改革の流れにのって、生産性の向上と価格競争力の確保のために努力している。

E社はビジョン達成のために5年ごとに中期計画を作成し単年度ごとに短期目標を設定している。とくに、①世界10大完成車メーカーにコア部品を供給する、②堅実な財務構造を維持する、③安定した収益基盤を確保する、④研究開発に果敢に投資する、⑤先進的な研究開発システムを構築する、⑥専門的な研究人材を育成する、という目標をかかげ、21世紀のグローバル競争のもとで、企業のコアコンピテンシーを確保し、それを一層発展させることに関心を抱いている。しかし、1998年の経済危機をきっかけとして外資系投資資本がE社を支配することになり、企業の経営戦略がその時々々の経営状況によって左右される度合いが増した結果、中長期的な視点に基づくビジョン達成が困難になっているのが現状である。

(2) 人的資源管理の現状

E社のHR戦略は、高水準の成果を生み出す人事システムを実現することによって、グローバル・リーダーを育成することを目標とする。人的資源の質を高め、コンピテンシーおよび成果中心の人事システムを実現し、活気あふれる組織文化を形成しようとしている。

とくにE社は、企業価値を生み出す最も重要な要素は人材という信念を抱いている。よって、従業員個々人に対する信頼に基づき、E社の将来を背負っていけるグローバル・リーダーを育成することが、最優先の課題となる。そのために採用、職級体系、配置、評価、報酬、教育といった人的資源管理の諸領域が互いに密接に連携し、機能を発揮できるように力を注いでいる。

(3) 人事部の地位

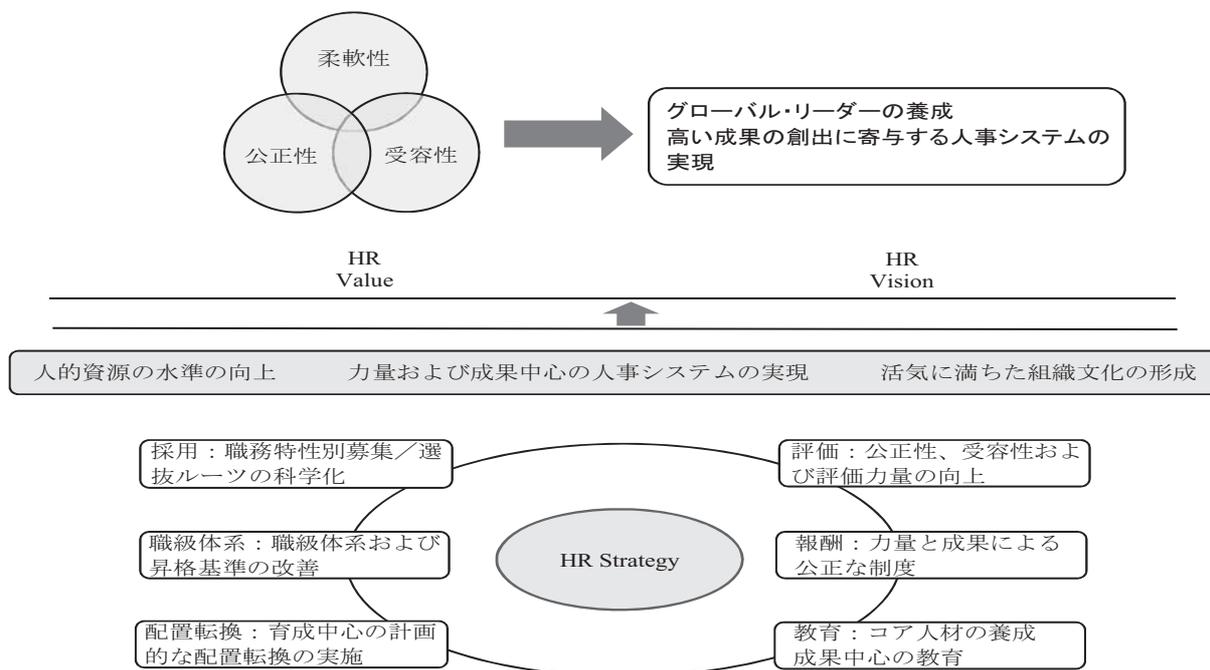
E社の場合、完成車メーカーとの協力関係のもとに置かれている事業の特性と、経済危機以降外資系投資資本が資本参加したことにより、人事部の地位が全般的に低下してきている。現在、人的資源管理とかかわるコア戦略の作成とビジョンの提示は企画調整室が担っている。人事部の主な業務は、労使関係管理と人事関連一般業務の処理である。E社の場合、事業部別に人事部が独立して存在し、それぞれの業務を処理する特徴を有している。

(4) 採用管理

採用は、大卒社員を対象として、公開募集の形態で行う。経済危機の直前より高卒と専門卒の採用を減らしてきており、現在は高卒と専門卒の採用は行っていない。事務補助あるいは秘書の場合は、派遣社員を雇うこともある。いまのところ、全社で90人余りの非正規労働者を使用している。その賃金は相場より20%程度高い水準であるが、正規への転換は原則として禁じている。なお、正規と非正規の職務内容あるいは勤務場所を分離し、非正規労働者が相対的剥奪感を感じる度合いを抑えようとしている。

採用人員数の算定においては、売上高対比人員需要算定法を使っている。売上高増加分の20%程度の範囲で採用人員数を定めることになっており、他社と比べた場合その数は少ないほうである。これは、一方では生産性向上に起因するといえるが、他方では労働者個々人の競争力の強化を通じて人件費節減をはかろうとする努力の産物であるともいえる。

図 2-3 E 社の HR ビジョンと戦略



出所：E 社のホームページ

表 2-7 E 社の服務規程

労働時間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 所定労働時間、1日8時間。通常勤務 08：30～17：30、通常残業 17：30～18：30 ・ 2003年7月より週5日制を実施
遅刻／早退	<ul style="list-style-type: none"> ・ 遅刻：始業時刻を過ぎて2時間以内（10：30まで）の出勤 ・ 早退：始業時刻を過ぎて4時間を経過した後、終業時刻までの退勤 ・ *遅刻／早退が3回以上の場合、考課に反映され、昇格時に減点される。
休職	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一身上の都合により14日以上欠勤を要する場合、2カ月以内 ・ 身体上あるいは精神上の障害のため、業務遂行が困難であると判定された場合、6カ月以内 ・ 刑事事件で拘束起訴された場合、確定判決の出されるまで ・ 生後1カ年未満の嬰兒の育児のために休職を求めた場合、生後1カ年以内
休日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政府の定めた公休日（国民の祝日） ・ 旧正月（旧暦の12月31日～1月3日）、中秋節（旧暦の8月14日～17日）、ただし、その期間が週休日と重なるときは、週休日の翌日に追加して与える ・ 会社創立記念日（11月27日）、組合創立記念日（2月8日）、メーデー（5月1日）、ただし、その日が週休日と重なるときは、週休日の翌日に追加して与える ・ 年始（1月1、2日）、殖木日（4月5日）
休暇	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年次休暇：毎年1月1日を基準とし1カ年の皆勤者に10日与える（未使用の場合は通常賃金の150%で買い取る） ・ 月次休暇：1カ月の皆勤者に翌月に1日を与える（義務的に使用、未使用時の買い取りなし） ・ 夏季休暇：7月末あるいは8月初めに5日間を与える（労使協議で時期を決定） ・ 生理休暇：要求のある時、月に1日を与える（未使用の場合は通常賃金の100%を支給する）
慶事休暇	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本人結婚7日、父母還暦・配偶者父母還暦2日（70歳祝いと分割／代替可能）、子女出産2日、兄弟姉妹結婚・配偶者兄弟姉妹結婚1日
忌引休暇	<ul style="list-style-type: none"> ・ 父母死亡・配偶者父母死亡6日、兄弟姉妹死亡・祖父母死亡3日、父母・配偶者除喪2日
定年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 満58歳になる年の12月31日

出所：内部資料

表 2-8 E 社の人員の現況 (2006 年 6 月現在)

	従業員数	組合員数	平均勤続年数	平均年齢
役員	34	—	23.0	51.3
管理職	1,239	—	9.4	35.3
技能職	2,314	2,274	13.4	37.9
特定職	29	14	15.4	46.3
合計	3,616	2,288	11.9	37.0

出所：内部資料

表 2-9 E 社の人員の推移

(人、年、千ウォン)

		従業員数				平均勤続年数	年間給与総額	1人平均給与額
		管理・事務職	生産職	その他	合計			
2004年	男	1,097	2,266	24	3,387	11.68	195,584,677	57,745
	女	42	31	6	79	10.98	3,483,770	44,098
	計	1,139	2,297	30	3,466	11.66	199,068,448	57,434
2003年	男	1,019	2,212	58	3,289	10.9	169,038,535	51,395
	女	41	36	15	92	10.8	3,984,673	43,311
	計	1,060	2,248	73	3,381	10.9	173,023,208	51,175
2002年	男	1,055	2,156	31	3,242	10.4	146,647,928	45,234
	女	49	36	23	108	8.4	3,294,576	30,505
	計	1,104	2,192	54	3,350	10.3	149,942,504	44,759

出所：内部資料

(5) 職位・職級体系

E 社の職群は大きく 3 つに分けられる。一般事務、技術・研究業務および営業に従事する管理職、生産業務を担う技能職、運転・警備・炊事・施設管理のように会社運営に必要な特殊な業務を遂行する特定職がそれである。このうち、特定職においては経済危機以降非正規の採用が急増し、外部業者との契約を通じたアウトソーシングが進んだ。

図 2-4 E 社の職群

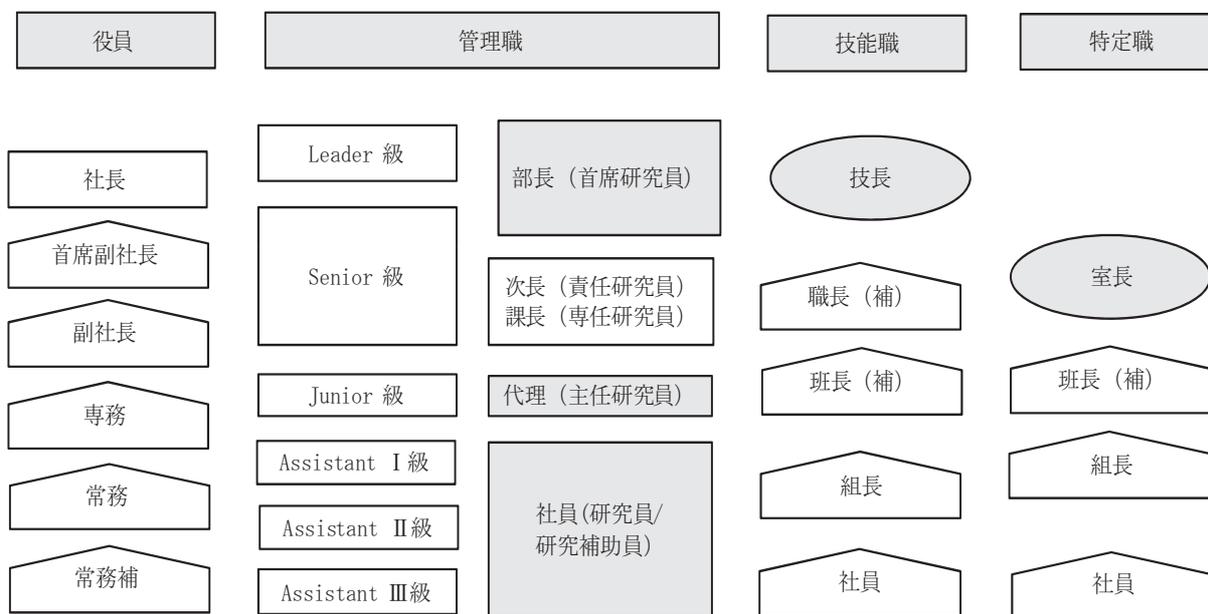
管理職	一般事務職、技術・研究職、営業職に従事する者
技能職	生産業務およびそれに関連する業務に従事する者
特定職	会社運営上、特殊な業務を遂行する者（運転手、警備員、炊事員、施設班員など）

出所：内部資料

1999 年の新会社としての発足以後、E 社は、職級の概念を従来の年功中心から役割中心に転換し、職級段階も従来の多段階区分を止め、大括りに変えた。同時に、職級と職位を分離するための努力を始めた。とくに高職級化に伴うポスト不足問題を解決する一方で、高職級の者が現業務を遂行できるようにするため、職級と職位体系を改善する必要性が高まった。この結果、2004 年より職級と職位を分離し、新職級制度を実施することにした。現在、管理職の職級体系は Assistant、Junior、Senior、Leader で構成される。技能職は従来どおり

社員、組長、班長（補）、職長（補）、技長である。特定職の場合は社員、組長、班長（補）、室長で構成される職級体系で運営する。

図 2-5 E 社の職級体系表 2-10 E 社の管理職の職位／職級制度の変化



	従来（職級＝職位）		現行（職級≠職位）		役割
	職級	職位	職級	職位	
管理者	1 級 主席	主席部長	Leader	部長／主席研究員	主にチーム長の役割を遂行。リーダーシップの力量を持つ者。
	1 級 甲	部長	Senior	部長／主席研究員	
	1 級 乙	次長		次長（5 年）／責任研究員	
	2 級	課長	課長（5 年）／先任研究員		
一般社員	3 級	代理	Junior	代理／主任研究員	従来と同じように運営する。新職級制度に合わせて名称だけ変更。
	4 級	社員（大卒）	Assistant I	社員／研究員・研究補助員	
	5 級	社員（専門卒）	Assistant II		
	6 級	社員（高卒）	Assistant II		

出所：内部資料

新職級制度を運営するに当たっては、職位は公開するが職級を非公開とするのを原則とする。職級は個人の賃金水準と連動するため、プライバシー保護の意味で非公開とするのである。たとえば、職位が部長として同一であるとしても、Leader 級と Senior 級が混在している可能性は十分で、こうした場合には賃金格差が生じることになる。

このようにして、成果中心の人事制度を確立するための土台を一応作り上げたといえる。職級を単純化することによって意思決定プロセスの複雑さを解消したことも評価できる。なお、製造業として求められる価格競争戦略を成功裏に遂行するための人件費節減もある程度はかかれたといえよう。ただ、新職級制度への移行にもかかわらず、従業員の高齢化と全般的な高

賃金化のため、E社における人事のなかだるみ現象は続いており、人事部の解決すべき今後の課題となっている。

一方、E社における昇進・昇格は、考課成績、教育訓練成績、勤続年数、経歴、年齢、その他の資質に関する合理的で多様な評価に基づき、所定の基準に達した職員を対象に、人材開発委員会の審査を経て行われる。これは、TO方式（定員が決まっており、空きができたとき、その補充として昇格・昇進を行う方式）ではなく、一定の資格要件を満たしたときに昇格が行われる資格制度のようなものといえよう。

表 2-11 管理職昇格の滞留年限

職 級	社 員	代 理	課 長	次 長	部 長
最小滞留年限	3	4	5	5	—

注：課長以上においては昇進年限はない。

出所：内部資料

表 2-12 技能職昇格の滞留年限

職 級	社 員	組 長	班長補	班 長	職長補	職 長	技 長
最小滞留年限	3	3	3	5	5	5	—

出所：内部資料

（6）報酬制度

E社の報酬制度は基本的に管理職に対しては成果中心の年俸制、技能職に対しては日給制となっている。2002年以降、管理職の従業員のうち、課長以上の管理者級社員に対しては能力と成果によって個人差の生じる年俸制を、代理以下の社員に対しては従来どおりの月給制を実施してきている。少し詳しくみると、課長以上の管理者級社員の場合、年俸制の適用を受け、月例給与のほかに基本賞与 650%と夏季休暇費およびキムチ漬けボーナスが支給される。代理以下の社員の場合は、月給制の適用を受け、月例給与のほかに基本賞与 700%と夏季休暇費およびキムチ漬けボーナスが支給される。年俸制実施以前と比べた場合、報酬総額としては賞与が約 50%程度増えている。同時に、能力と成果によって個人差をつける政策が導入されたことで、賃金バンドの幅が以前より大きくなっている。

表 2-13 E社の給与体系

管理職	課長以上	年俸制 [基本賞与 650% + 夏季休暇費 (50万ウォン) + キムチ漬けボーナス]	大卒 (兵役満期除隊者基準) の初任給、約 3,500万ウォン
	代理以下	月給制 [基本賞与 700% + 夏季休暇費 (50万ウォン) + キムチ漬けボーナス]	
技能職	技能職	日給制 [基本賞与 700% + 夏季休暇費 (50万ウォン) + キムチ漬けボーナス]	

出所：内部資料

技能職従業員の場合は日給制の適用を受ける。その初任給は学歴と資格証の取得如何およ

び兵役服務如何によって決定される。2006年4月1日付で変更された賃金規定によると、1級技能士資格証を所持した工業高校卒の初任給は36,900ウォンである。なお、代理以下の管理職社員は労働組合加入対象者であり、ここへの年俸制適用は組合との協議を要するため、給与体系は従来どおり月給制を維持している。

表 2-14 技能職の初任給

(ウォン)

		変更前 (2005年4月1日付)				変更後 (2006年4月1日付)			
学歴	兵役	無資格	2級技能士	1級技能士	月給制	無資格	2級技能士	1級技能士	月給制
中卒	未了	34,500	35,000	35,150	1,259,800	35,600	36,100	36,250	1,301,050
	完了	34,650	35,200	35,800	1,265,800	35,750	36,300	36,900	1,307,050
高卒	未了	34,800	35,000	35,150	1,271,800	35,900	36,100	36,250	1,313,050
	完了	34,950	35,200	35,800	1,277,800	36,050	36,300	36,900	1,319,050
工業高校卒	未了	34,800	35,000	35,150		35,900	36,100	36,250	
	完了	34,950	35,200	35,800		36,050	36,300	36,900	
高専卒	未了	35,000	35,000	35,150		36,100	36,100	36,250	
	完了	35,200	35,200	35,800		36,300	36,300	36,900	
工業高校実習見習い		30,300				31,100			
		30,300				31,100			

ただ、管理職従業員に年俸制を適用するとされているものの、韓国の大多数の企業と同じように、E社においてもその支給方式は既存の月給制とあまり変わりなく、月例給与に付け加え、2カ月に1度賞与金を支給する方式を踏襲している。ほかに、個人差をつける方式で成果給を支給している。毎年3月に前年の経営成果を考慮し、定率あるいは定額で成果配分額を決め、それを支給しているのである。

昇給においては毎年1月1日を基準として管理職、技能職ともに自動昇給制度を実施している。管理職の場合は毎年2号俸ずつ昇給する。技能職の場合は勤続年数によって異なる額を昇給する。たとえば、勤続1年以上5年未満の場合は日給500ウォン、勤続5年以上15年未満の場合は日給600ウォン、勤続15年以上の場合は日給700ウォン昇給する。労使合意によってベースアップがなされる場合は、それに追加する形で昇給が行われる。

表 2-15 技能職の勤続手当

勤続年数	勤続手当
1年以上～2年未満	月 26,000 ウォン
2年以上～3年未満	月 29,000 ウォン
3年以上～5年未満	月 38,000 ウォン
5年以上～7年未満	月 46,000 ウォン
7年以上～9年未満	月 54,000 ウォン
9年以上～11年未満	月 64,000 ウォン
11年以上～15年未満	月 73,000 ウォン
15年以上～20年未満	月 81,000 ウォン
20年以上～25年未満	月 93,000 ウォン
25年以上	月 108,000 ウォン

出所：内部資料

「通常賃金」には職責手当、勤続手当、家族手当、体力鍛錬手当、生産手当、資格手当、自己啓発手当、危険手当、TQC 手当、技能熟練手当などが含まれる。勤続手当は技能職社員の組織への忠誠心を高めるために与えられるもので、勤続年数にしたがって月ごとに定額で支給される。家族手当は全社員を対象に共通の基準で支給される。その対象は税法上の扶養家族で父母および子女に限られる。内訳をみると、配偶者には月 20,000 ウォン、その他家族には月 10,000 ウォンである。生産手当は技能職従業員を対象に月 55,000 ウォンが支給される。職責手当は組長が月 36,000 ウォン、班長補が月 48,000 ウォン、班長が 56,000 ウォンを支給される。

ほかに、E 社は独自の報奨制度を通じて、成果中心の組織文化を育てるとともに、従業員個人個人の自己啓発を奨励している。E 社の報奨制度は大きく「WIN21 賞」／「Man-Do 技術大賞」と功労賞に分けられる。「Man-Do 技術大賞」とは「WIN21 賞」のうち、技術部門の優秀な受賞者に授与されるものである。顧客、研究、生産、品質、原価、管理の 6 部門から毎年部門ごとに 1 人を選定し、「WIN21 賞」（200 ～ 300 万ウォン相当の副賞と有給休暇 3 日）と「Man-Do 技術大賞」（1,000 万ウォン相当の副賞と有給休暇 3 日）を与える。なお、管理、営業、生産、研究開発の 4 部門より半期ごとに在職人員の 1 %以内の者を選定し、功労賞（賞金 30 万ウォン）を与える。「WIN21 賞」と功労賞の受賞実績は昇格時に反映される。

表 2-16 E 社の報奨制度

賞の種類	「WIN21 賞」／「Man-Do 技術大賞」	功労賞
報奨の対象部門	6つの部門（顧客／研究／生産／品質／原価／管理）	4つの部門（管理／営業／生産／研究開発）
報奨の対象人数	部門ごとに 1 人	在職人員の 1 %
報奨の周期	年 1 回（「技術の日」および御用始めの式典で授賞）	半期 1 回（半期ごとに事業本部単位の朝礼にて授賞）
副賞	「WIN21 賞」は 300 万ウォン相当の副賞と休暇 3 日、「マンド技術大賞」は 1,000 万ウォン相当の副賞と休暇 3 日	賞金 30 万ウォン
備考	「WIN21 賞」と功労賞の受賞実績は昇格時に反映される（在職中の授賞実績に対して総点 1 点が加算される）。「WIN21 賞」のうち、技術部門の最も優秀な受賞者に授与される賞を「Man-Do 技術大賞」と称する。上記の以外に特別な功績が認められる場合は特別報奨を実施。	

出所：内部資料

（7）福利厚生制度

ア 住居安定支援

E 社は従業員の生活の安定のために、住宅資金の長期融資制度を実施している。これはその用途により、住宅の購入資金あるいは賃借資金を支援する制度である。2 年以上勤続で無住宅期間が 2 年以上の場合、1,500 万ウォンの購入資金あるいは 750 万ウォンの賃借資金を、5 ～ 11 年の分割返済を条件に貸付けるものである。一方、E 社はほかの製造業企業同様、

表 2-17 E 社の福利厚生制度

種 類	内 容
住宅融資金	<ul style="list-style-type: none"> ・資格：2年以上勤続で無住宅期間が2年以上の者 ・規模：1,500万ウォン（購入資金）～750万ウォン（貸借資金）、ただし、未婚者はその50% ・条件：金利3%、1年据え置き、5～11年分割返済
生活安定資金	<ul style="list-style-type: none"> ・資格・規模：勤続3年以上の者1,000万ウォン、勤続2年以上の者600万ウォン ・事由：医療費、結婚費用、住宅資金など緊急に資金が必要となったときに貸し出す ・条件：金利3%、据え置きなし、7年あるいは5年分割返済
寮／社員アパート	<ul style="list-style-type: none"> ・本社（ソウル）と中央研究所（起興）を除いた3つの事業本部で運営中
奨学金	<ul style="list-style-type: none"> ・正規の大学に在学中の子女を対象（数に制限なし） -入学時：登録金（入学金、授業料、育成会費、学生会費）の100% -在学中：第1子は登録金の100%、第2子からは50%を支給
学資金	<ul style="list-style-type: none"> ・中学校／高等学校に在学中の子女を対象（数に制限なし） ・支給基準：每期ごとの登録金（入学金、授業料、育成会費、学生会費）の全額
幼稚園学費補助金	<ul style="list-style-type: none"> ・対象：就学前の子女のうち6～7歳 ・支給基準：半期に15万ウォン（1年限り）
総合検診	<ul style="list-style-type: none"> ・入社後10年以上、満40歳以上は1年に1回（配偶者は2年に1回） ・入社後10年以上、満40歳未満は2年に1回（配偶者は2年に1回）
ガソリン代支援	<ul style="list-style-type: none"> ・勤続8年以上は月当たり30㉔、勤続10年以上は月当たり50㉔ ・課長は月当たり80㉔、次長は月当たり90㉔
ギフト支給	<ul style="list-style-type: none"> ・年間23万ウォン程度（旧正月・中秋節・従業員の誕生日）
ウィニア製品の割引販売（*）	<ul style="list-style-type: none"> ・資格：勤続1年以上で本人の家庭で家庭用製品を使用しようとする者 ・対象製品：RAC、PAC、温風器（以上、5年当たり1回）、キムチ専用冷蔵庫（3年当たり1回） ・購入価格：出荷価格の90%（現金購入）～93%（分割払い）
慶弔金	<ul style="list-style-type: none"> ・本人結婚：勤続1年未満15万ウォン、1～5年20万ウォン、5年以上35万ウォン ・父母還暦：勤続1年未満10万ウォン、1～5年15万ウォン、5年以上20万ウォン ・父母死亡：勤続1年未満15万ウォン、1～5年20万ウォン、5年以上30万ウォン ・子女出産：勤続年数にかかわらず一律10万ウォン
従業員持ち株の支援	<ul style="list-style-type: none"> ・対象：正規従業員のうち従業員持ち株組合の組合員
医療費支援	<ul style="list-style-type: none"> ・対象：年末精算基準により算定した本人・配偶者・子女の医療費総額が本人の年間所得の5%を超えた者 ・支援金額：5%を超過した金額のうち1,000万ウォンを限度として <ul style="list-style-type: none"> - 本人の医療費は100% - 配偶者と子女の医療費は50%
個人年金支援	<ul style="list-style-type: none"> ・対象となる保険会社と保険商品：(株)現代海上火災保険の未来希望保険 ・支援対象と金額：勤続5年以上の者に月当たり15,000ウォン ・保険料納入期間：10年間
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・趣味サークルの運営支援：スキー、スキンスクーバ、ボーリング、登山など ・春季・秋季の事業本部別イベント：春季は写生大会、秋季は本部別体育大会など ・長期勤続者に対する年次ごとの褒賞 <ul style="list-style-type: none"> - 10年勤続：金5㉔と1泊2日の国内産業視察 - 15年勤続：金8㉔と3泊4日の夫婦同伴国内旅行 - 20年勤続：金12㉔と4泊5日の夫婦同伴国内旅行 - 25年勤続：金15㉔と6泊7日の夫婦同伴国内旅行

注：「ウィニア製品」とはE社の製造・販売するブランド品。

出所：内部資料

地方に多数の事業所がある。よって、ソウルの本社と起興の中央研究所を除いた3カ所の事業所ごとに、社員アパートと独身者向けの寮を設けている。

イ 子女教育費支援

子女教育費の負担を軽減し、従業員の子女に教育チャンスを十分に与えるためのものである。幼稚園および特殊小学校に通う子どもには教育費全額を、中学校／高等学校に通う子どもには学資金全額を支援する。大学に進学した子どもに対してもその数に制限なく入学金全額と登録金を支援している（ただし、第1子には登録金の100%、第2子からは登録金の50%を支給）。

ウ 医療費支援

E社は、従業員の健康維持のために毎年定期的な健康診断を実施している。勤続10年以上、満40歳以上の従業員は毎年総合検診を受けることができ、その配偶者も2年に1度総合検診を受けることができる。勤続10年以上であるが40歳に達していない従業員は、2年に1回（配偶者も同じ）総合検診を受ける機会が与えられる。

（8）評価制度

E社は管理職に対しては能力評価・業績評価・態度評価を実施しており、MBO制度と多面評価制度をも導入している。一般社員の場合は、直属上司のチーム長による1次考課が100%反映されるが、代理以上の場合は、直属上司による1次考課の結果が60%、部門長級の2次考課者による考課結果が40%反映される。

表 2-18 技能職考課表の例

評価要素配点				勤務実績 (30)			
等級	判定	点数	条件	作業量	作業質	創意力	
上	S	10	120%	適正な品質の製品を適正な生産速度で生産することができるか	作業の正確性、信頼性および品質の一貫性如何	上司の指示または監督なしに常に原価節減について独自のかつ自発的に考え、計画を作り上げているか	
中の上	A	9	100%				
中	B	8	80%				
中の下	C	7	60%				
下	D	6	40%				
入社番号	氏名	職位	回数				
KO1544	朴ゼジュン	組長	1				
勤務態度 (40)				勤務遂行 (30)			合計
勤怠	誠実度	規律	愛社心	職務知識	専門技術	理解力	
欠勤、早退、遅刻など勤怠の状況はどうか	職務に臨む態度が積極的で、一度決定された会社の規定はポジティブな姿勢で受け入れているか	上司の命令あるいは会社の規定を遵守しているか	会社のすべてのことを自分のことのように考え、会社のために全力を尽くしているか	作業の基本技術の理解程度および業務遂行に必要な技術の保有程度	技能の熟練程度	職務を遂行するに当たって正確な理解、判断力、応用力を有しているか	

出所：内部資料

なお、部門長までは上司による評価だけを実施するのに対して、部門長以上においては部下による評価も実施し、リーダーシップの向上をはかるようにしている。一方、技能職の場合は管理職と異なり、半期単位で能力効果だけを行い、かつ評価結果は昇進だけに反映させている。

表 2-19 評価方法

	評価方法	評価者	評価比率
部門長以上	部下による評価	部下社員	1次考課者 60 %、2次考課者 40 % 1次考課者 100 %
代理以上	上司による評価	直属の上司（チーム長）、部門長	
一般社員	上司による評価	チーム長	

出所：内部資料

評価結果は S、A、B、C、D の5段階に分けられ、昇進と成果給などに反映されるため、従業員の成果を高めるのに効果的である。たとえば、S等級の評価結果を得た従業員は、毎年初めに支払われる成果給を、ボーナス基準 300 %で受け取る反面、D等級しか得ていない従業員の成果給はゼロである。

表 2-20 評価結果

	S	A	B	C	D
比率	5 %	15 %	60 %	15 %	5 %
成果給支給（ボーナス基準）	300 %	200 %	100 %	50 %	0 %

出所：内部資料

（9）退職者転職支援制度

E社は、高齢化・高職級化の問題を解決するために、課長級以上を対象として希望退職制度を設け、その退職者には転職を支援する制度を運営している。毎年、対象者を募集し、3カ月間転職支援奨励金を支給する。ただし、労働組合との合意が完全に得られていないためもあって、制度が活性化されているわけではない。起業などでない他社への転職の場合、希望退職者に限って会社の人事部が転職のための支援を実施する。しかし、E社は「マエスト」のほかには子会社をもっていないため、出向・派遣制度は運営されておらず、ほとんどインフォーマルな形で協力会社に転職させているのが実情である。

むしろ、定年退職後の再雇用制度が活性化しており、班長以下の技能職従業員の場合、そのほとんどが 58 歳定年の後 2 年間再雇用が適用される。再雇用においては以前と同一水準の賃金が支給され、業務も以前とほぼ変わらない。反面、管理職の場合は定年まで企業に残っている者はなく、これまで再雇用制度の適用対象者はいない。

（10）教育訓練制度

職級別教育を原則とする。年初に教育計画を立てる。技能職従業員の場合、実際には現場を離れることが容易でないため、教育が円滑に進まない状況にある。このため、技能職よりは

管理職において教育が活発に行われる結果となっている。なお、年間 40 時間以上の教育を受けることが昇格の前提条件となっている。

3. 人的資源管理に関する当面の課題

E 社は 1998 年の経済危機以降、2 度にわたる不渡り危機とリストラを経験し、いまは成果を最大化することのできる効率的な組織構造を作り上げるために努力している。しかし、外資系の投資資本が支配している資本構造のもとで、企業の長期的発展よりは短期的実績に重点が置かれる傾向がある。これは人的資源管理全般にも影響を及ぼし、長期的な観点による人的資源の開発と管理計画よりは、状況に合わせた短期的な人的管理の維持に関心が寄せられる結果となっている。人的資源管理にかかわる当面の課題を述べれば、つぎのようになる。

第 1 に、長期的な観点で人的資源管理が行われるようにするためには、人事部のイニシアティブを確立することが必要である。現在のように、短期的な成果ばかりに目がいく状況のもとでは、長期的な企業価値の開発問題が生じる可能性がある。とくに状況が悪化するたびに教育訓練費の削減を通して予算を確保するパターンが繰り返されると、人材開発は行われにくく、結局企業競争力が弱まる悪循環に陥る危険性がある。人的資源管理を費用としてではなく投資の視点でみる長期的観点が何よりも必要である。

第 2 に、技能職の高齢化、高賃金化に伴う生産費増加問題を解決する必要がある。技能職従業員の場合、号俸制と類似する形で日給が高まるだけでなく、定年が保障され、かつ退職後も制度的に再雇用が保障されるため、高齢化が高賃金化に直結する状況を生み出している。製造業全般にわたって価格競争が激化し、低賃金を目的にして中国に生産工場が移転されているなか、このような高い人件費は、企業の競争力を弱めることはもちろんのこと、従業員の雇用不安をももたらす可能性が大きい。したがって、高賃金化を解決する方策を模索し、企業と従業員がウィン・ウィンできるようにすることが緊急の課題となる。

第3節 事例：K社

1. 企業の概要

K社は1983年、「H電子産業株式会社」として発足した。設立当時の従業員数は500人で、資本金は100億ウォンであった。1995年、アメリカのオレゴンにユジン工場を稼働し始め、1996年に企業を公開し、上場した。1999年10月、LG半導体を吸収合併し、2001年に現在のK社に社名を変更した。吸収合併のためにかかえた膨大な債務がわざわざ、経営危機に直面することとなったK社は、2004年にいたるまで、メモリー事業を除いた諸部門を売却あるいは分社化した。すなわち、従来のコア事業を担ってきた「Hキュリテル」とTFT-LCD（超薄膜液晶表示装置）事業部および非メモリー事業部をすべて売却し、2000年に22,000人余りであった職員数は、2004年10月には半分以上の10,000人余りにまで減少した。この間、13の系列会社を売却し、11の事業部を分社化したのである。2001年8月に巨大企業グループの「Hグループ」から系列分離された。2004年下期から黒字に転じ、現在にいたるまでそれが続いている。2005年7月に債権団による共同管理が終了した。

「ST マイクロ社」と合併で中国の江蘇省無錫市に工場を設立し、いまその建設工事が進められている。

2006年3月現在、K社の従業員数は約14,300人で、そのうち技術事務職が5,100人、「専任職」（生産職）が9,200人である。2005年度の売上高は5兆7,000億ウォンで当期純利益は1兆7,000億ウォンである。株式の保有状況を見ると、外換銀行、ウリ銀行、産業銀行、新韓銀行などがそれぞれ8.2～6.1%を所有しており、流動的な株式の比率が60%程度、外国人所有比率が21%程度となっている。

K社は1990年代の初めにDRAM業界で世界のトップ10内に入り、1996年には4位をマークし（この時期はまだ「H電子」）、10年後の現在では2、3位を争うまでに成長を重ねてきた。アメリカの市場調査専門機関のGartner社の発表によると、2005年現在、K社は半導体市場全体で世界9位（売上高基準）を占めている。

（1）事業領域と半導体産業の特徴

1983年の会社設立以後K社は、1980年代には情報機器、産業用電子、通信機器、半導体など広い領域の電子製品を生産した。1990年代にはさらにLCD、電装、位相、モニター・PCにその事業領域を拡大した。しかし、1999年10月にLG半導体と合併した後は半導体、LCD、テレコムにその領域を縮め、さらに2001年には通信事業とLCD事業を売却して半導体事業1つに事業領域を縮小した。2004年、半導体のうち非メモリー部門を「システムセミコンダクター」に売却し、もっぱらメモリー事業に特化した企業となった。このような事業領域の特化は、企業内で単一製品の生産とその事業プロセスが共有され、従業員の同質化が強化されると同時に、彼らの特性が類似した方向に収斂することを意味する。言い換えれば、多様な事業領域を有していた1980年代、1990年代と比べ、人的資源管理がより体系的

な形で従業員に浸透できる条件が形成されたといえる。

半導体とは、そもそも不導体であるが外部の刺激によっては電気を通せる性質を有し、電流の変換・停留・増幅・貯蔵の機能を発揮できるように作られた素子をいう。半導体は、TV、PC、VTR、携帯電話、PDA などほとんどすべての家電製品の電子部品として使われる、ある種の「経済のインフラ」であるといえる。半導体は、大きく情報を貯蔵するメモリー部門と論理・演算・制御のできる非メモリー部門とに分けられる。非メモリー部門においてはシステムの運営に必要な設計技術が競争力の源であるのに対して、小品種大量生産がポイントのメモリー部門においては大規模の投資と集中を通して先端技術を開発し市場を占有する能力が競争力のカギとなる。よって、2～3年ごとの周期的に大規模な設備投資が要求される。韓国の代表的な半導体生産企業の三星電子と K 社が主にメモリー事業を行っているゆえに、韓国では半導体産業の代表的な製品が DRAM であるかのように勘違いをする場合もあるが、世界の半導体市場でメモリー部門の占める比重は 2006 年現在全体の 22 %に過ぎない (K 社、2006)。

半導体産業は、大規模な研究開発と設備投資を必要とする点で、非常にリスクの高い産業といえる。半導体ライン (fabrication plant または fab) 1つを設立するのに大体 30 億ドル程度かかる。2～3年を周期に技術が発展し新しい製品が出荷されるため、工場とラインを絶えず新設する必要性に迫られる。さらに需要の変動幅が非常に大きく、時間の経過に伴う価格の下げ幅が著しく大きいのもこの事業をリスクにする要因である。現に DRAM の最も大きな消費先であった PC の需要が飽和状況に達し、市場成長率が落ちており、DRAM 製造業界に危機感をもたらしている。実際、2001 年には DRAM に対する需要が前年比で 80 %減となり、K 社自身、前例のない厳しいリストラを経験せざるを得なかった。

K 社の事業領域は大きく DRAM、NAND Flash、SRAM に分けられる。DRAM が電源のついているときだけ情報が貯蔵できる揮発性メモリーをいうのに対して、NAND Flash は電源が消えたときでも貯蔵された情報が消されない非揮発性メモリーをいう。K 社において 2005 年の第 1 四半期には DRAM が全体の売上高の 87 %を占めるくらいに DRAM に対する依存度が高かった。しかし、2006 年の第 1 四半期には DRAM の比重が 64 %に低下する反面、NAND Flash と SRAM を合わせた比重が 36 %に増加しており、NAND Flash 製品の売り上げが著しく伸びている。

世界的な DRAM 部門のシェアは、2006 年第 1 四半期の場合、三星電子半導体部門が 27 %で世界 1 位、クイモンダが 17 %で 2 位、K 社が 15 %で 3 位、そしてマイクロロンが 14 %で 4 位を記録している。2004 年に K 社が開発に成功して以来世界中で重要な製品の 1 つとして急浮上している NAND Flash の場合、その世界市場でのシェアは、三星電子が 49 %で 1 位、東芝が 25 %で 2 位、K 社が 15 %で 3 位、そしてルネサスが 6 %で 4 位を占めている。

今後のことについていえば、Microsoft 社の次世代 OS である Vista の出荷に伴い DRAM 需要の増加が予想され、NAND Flash の場合も MPS 新製品の登場と Card および USB の大容

量化にしたがい、引き続き需要が伸びると予想される。半導体産業市場調査機関の世界半導体貿易統計機構（WSTS）の発表によると、2008年までに DRAM 部門は年平均 10%、NAND Flash 部門は年平均 20%の成長が見込まれるという（K社、2006）。当分 K 社は市場環境に恵まれているといえよう。

（2）K社とNEC

NEC と K 社は両社とも半導体産業に属している企業である。しかし、両社はさまざまな側面で相反する特徴を有している。NEC は半導体のうち非メモリー事業を主力とする。反面、K 社はいまのところメモリー事業にだけ特化している。もともと NEC と K 社はともにメモリー部門と非メモリー部門を併せ持っていた。現に NEC の場合、15 年前の 1991 年には世界 DRAM 業界のなかで 4 位のシェアを占め、10 年前の 1996 年には三星電子につぐ世界 2 位のシェアをほこるくらいであった（韓国産業研究院、2003）。しかし、90 年代後半よりそのシェアを急激に落とし、2000 年代に入ってから世界トップ 10 のメモリー会社として名を挙げられないようになった。これは一方では日本企業の競争力が低下したことを反映するものであるが、他方では日本企業が韓国企業になかなか勝てないメモリー部門をあきらめ、メモリー部門より市場規模の何倍も大きい非メモリー部門に集中したことの結果でもある⁵。実際、その比重が全半導体産業の 20%以下を占めるにすぎないメモリー部門においては世界トップ 10 に入れないものの、全半導体産業において NEC は売上高基準世界 10 位としてその存在感を維持し続けている。NEC は 1981 年に全半導体産業で売上高基準世界 3 位の座を占め、1991 年には東芝（2 位）とインテル（3 位）を抑えて世界 1 位となり、なお 2001 年と 2002 年にも世界 6 位の売上高を記録している。

（3）主な経営指標

2000 年代に入ってから K 社の主な経営指標は、2003 年までの膨大な規模の赤字と、2004 年からの黒字とに 2 分される。

売上高からみると、2001 年から 2003 年までは半導体産業の不況と需要の縮減により 3 兆ウォン台にとどまったが、2004 年からは 5 兆 8,000 億ウォン前後を記録するなど、売上高が急速に回復に向かっているのが分かる。2005 年の売上高が 2004 年のそれを若干下回っているのは、半導体価格の値上がりにしたがい需要が停滞したことによる。LG 半導体との合併のために膨らみ、2000 年代の経営危機をもたらした主犯格である負債は、2001 年の 6 兆 7,000 億ウォン台から 2005 年の 3 兆 8,000 億ウォン台まで減少した。2001 年に 60%の水準であるが、それでもなお財務構造に相当な負担となる額であることは間違いない。資本金は 2 度にわたる減資のため、2005 年現在 2 兆 2,000 億ウォンに減っている。

⁵ 日本の場合、東芝と富士通が DRAM 事業から撤退し、NEC と日立が 1999 年に DRAM 事業を「エルピーダメモリー」に統合し、2003 年 3 月に三菱電機が DRAM 部門をエルピーダに譲渡することによって、DRAM 事業はエルピーダ 1 社に統合された。

- 財務構造：2005年に資産10兆ウォン、自己資本6兆ウォン台にのぼり、2001年の水準を回復
 - ・負債総計は持続的に減少し、2005年末3兆8000億ウォンで、2001年の半分
 - ・資本金は2度の債務再調整にしたがって減資が行われ、2005年末2兆2000億ウォン
- 経営実績：業況および生産性増強の効果により、2005年には2002年の2倍の売上高5兆7000億ウォンを達成
 - ・営業利益および当期純利益は2004年の大幅な黒字転換以降、おおむね1兆5000億ウォン台を維持

表 2-21 H社の財務構造と経営実績

	(億ウォン)				
	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
資産総計	120,043	96,368	69,061	82,550	102,654
資本総計	52,424	51,234	27,443	44,604	62,278
うち資本金	50,739	26,218	22,362	22,420	22,565
負債総計	67,618	45,134	41,618	40,376	37,946
売上高	39,835	30,001	36,204	58,644	57,534
営業利益	-12,921	-9,404	-2,594	18,459	14,300
当期純利益	-50,736	-19,479	-17,450	18,174	16,925

営業利益と当期純利益の指標をみると、2001～2003年の間はおおむね損失を記録した。営業損失より当期純損失の規模が大きく、営業外損失と特別損失の額が多額であったことが分かる。2004年より黒字に転じ、営業利益と当期純利益が生じることになった。2004年の場合、売上高に占める営業利益の比率は31.5%、当期純利益の比率は31%である。2005年においては、売上高に占める営業利益の比率24.9%、当期純利益の比率29.4%である。売上高比30%という当期純利益率は、ほかの業種と比べても高い数値で、同じ業種のなかではマーケットシェア1位の三星電子半導体部門に比してもずっと高い。

同業他社と比較してみよう。つぎの図は世界の主要な半導体企業の従業員1人当たり売上高と純利益の規模を比べたものである。2005年を基準にすれば、従業員1人当たり売上高においては三星電子が最も高く、約71万ドルを記録している。三星電子は、図に出ていない年度を含めて、2000年以降この分野で1位を堅持している。三星電子のつぎがK社で2005年現在約43万ドルを示している。2003年まではインテルとテキサスインストルメント(TI)に劣っていたが、黒字に転じた2004年から従業員1人当たり売上高がそれらを追い抜き、2位を記録するようになったのである。

では、従業員1人当たり純利益はどうか。2004年まで最も高かったのは三星電子であった。三星電子は2002年から2004年までの3年間、10万ドル以上の当期純利益を維持している。しかし、2005年に入り、三星電子が10万ドルを下回る反面、K社が12.6万ドルを記録する状況が作られた。K社が2001年および2002年の不振と大いに異なる実績を示したのである。

□ 生産性の側面では主要競争相手に比べてK社が最も先を走っている状況

- ・従業員1人当たり売上高：インテルとTIが40万ドルに及ばないのに対し、三星電子が71万ドル、K社が43万ドルの水準。絶対値だけでなく、その変化においても海外企業が毎年一定水準で推移しているのに対し、とくにK社は持続的な上昇ぶりを示している。
- ・従業員1人当たり純利益：2005年現在、K社が高い水準を保っているのに対して、三星電子が前年比半分の水準、それにインテルとTIがつぎ、インピニオンとマイクロンは赤字か、かろうじて損益分岐点を守っている状況。

図 2-6 従業員1人当たり売上高

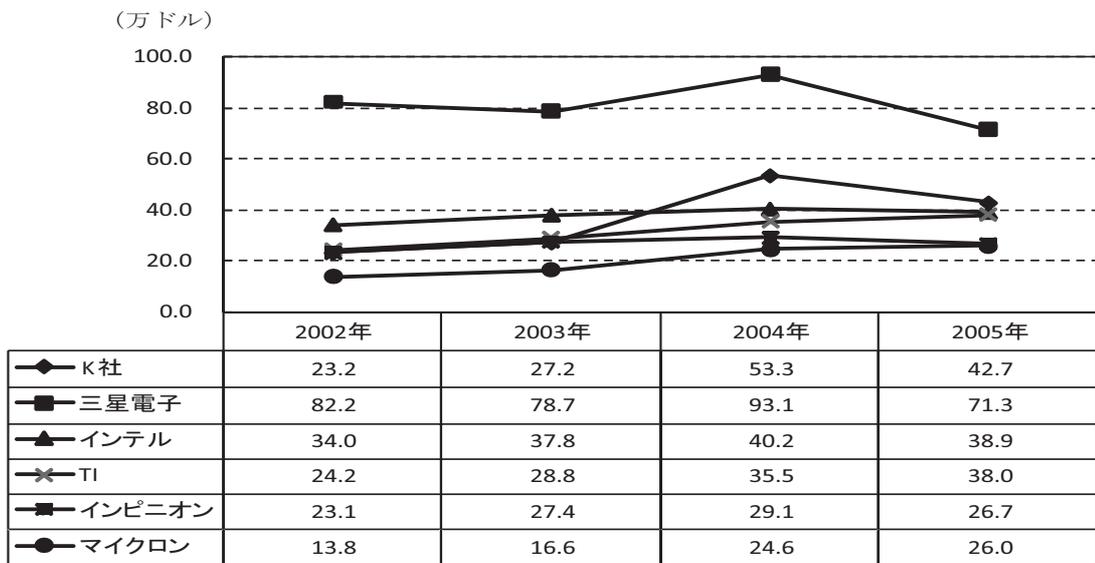
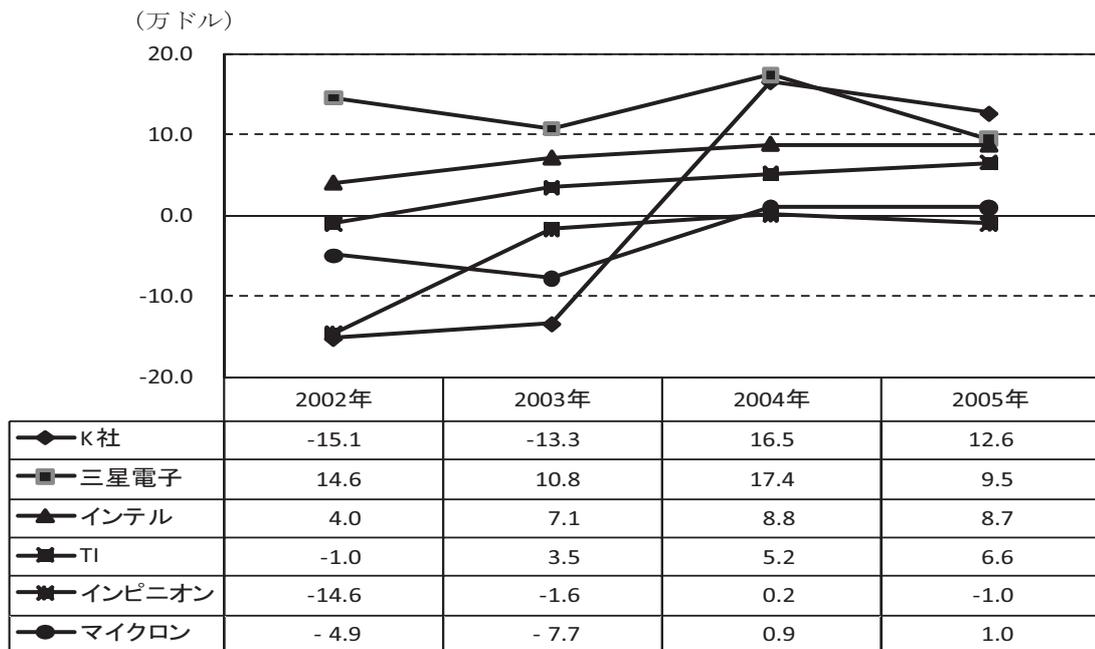


図 2-7 従業員1人当たり純利益



- R&D：K社を含め、韓国企業は外国企業に比べ、売上高対比 R&D の比率が相当低い水準にある。
 - ・インピニオン 19% などインテル、TI、マイクロンがすべて 10% を超えている。
 - ・H社と三星電子は 5% 台にとどまっている。
- 有形資産増加率：設備投資の側面では韓国企業は最近大幅な増加率を示している。
 - ・最近の数年間ほとんど設備投資をしなかった K 社の増加率が最も高く、三星電子も持続的な増加ぶりを示している。
 - ・外国企業の場合、有形資産の規模にほとんど変化がみられない。

図 2-8 売上高対比 R&D の比率

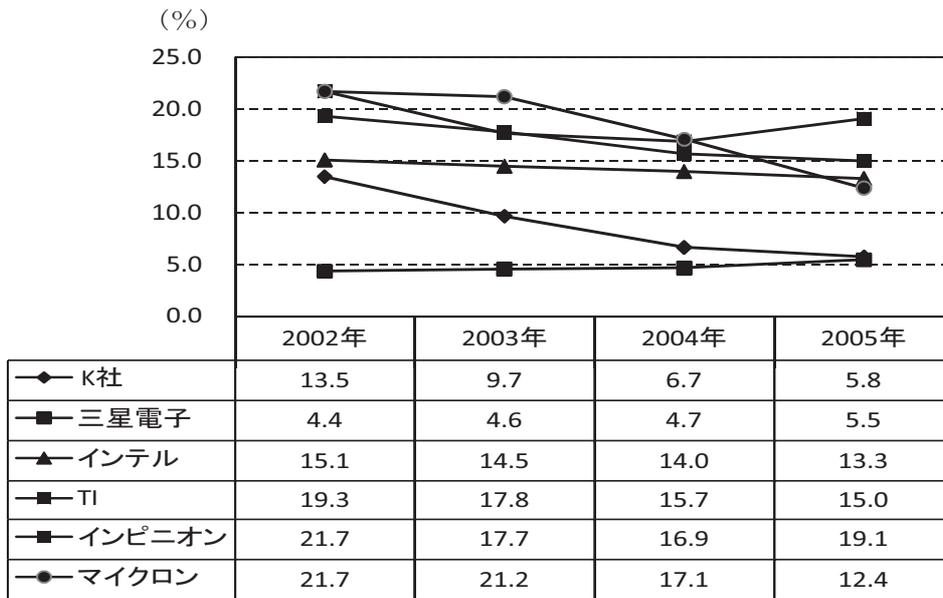
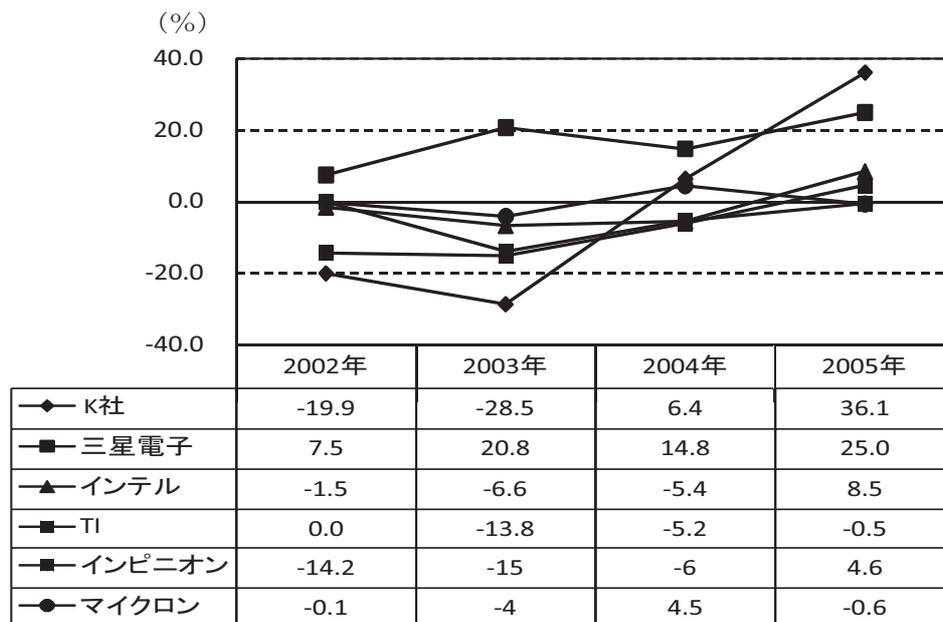


図 2-9 有形資産増加率



ただし、これが直ちに K 社のばら色の将来につながるわけではない。確かに今度の半導体好況に支えられ、K 社はその純利益を設備投資に利用することができ、K 社の 2005 年の有形資産増加率は同業他社のそれを大きく凌いだ。しかし、長期的な競争力の源である R & D 投資額は依然として少ないのが現状である。図 2-6 で示すとおり、外国企業の場合、売上高対比 R & D 投資額の比率はインピニオンが 19 %で、インテルとテキサスインストルメントも 15 %前後を示すなど、全体的に 10 %以上を維持しているのが現状である。これに比べると、K 社の 2005 年の売上高対比 R & D 投資額の比率は 5.8 %で、相当低いといわざるを得ない。このような低い水準の R & D 投資は、長期的な技術開発を妨げるおそれがある。その結果、技術優位に基づくマーケットシェアの拡大という安定的な企業経営を困難にするかもしれない。

2. 経営戦略

(1) 価値および目標

K 社は正直誠実、価値創造、挑戦精神、個人尊重の 4 つを企業の核心的な価値 (core values) として強調する。さらに、利潤追求、顧客満足、透明経営、人材育成、成果報奨、社会的責任の 6 つを企業目的 (corporate objectives) として設定し、その実現のために努めている。

このうち人材育成と成果報奨は従業員に直接関連する企業目的で、とくに人的資源管理の方式と内容および目標に影響を及ぼすことが予想される。ただし、90 年代後半に行った LG 半導体との統合と、2000 年代初めに味わったリストラと企業危機の経験が、経営戦略と人的資源管理との体系的連関を阻害するところがある。すなわち、企業価値と企業目的が経営戦略に密接につながり、それがさらに人的資源管理の目標を規定する、という連関がいまだに統一的にとられていないのが現状である。

(2) K社SWOT分析

企業に対して SWOT 分析資料を提供する DATAMONITOR 社は 2004 年、K 社の長短およびその機会/威嚇要因について、つぎのように説明している (Datamonitor, 2004)。K 社の長所としては、メモリ半導体部門のグローバル・リーダーであること、中国とインドなど新興市場で市場支配力を有していること、特定地域に依存しない広範な製品市場を有していることが指摘されている。短所としては、財務的基盤が弱く、負債問題が深刻で、過度に DRAM に依存していることが指摘されている。K 社の機会要因は、メモリーチップに対する需要が増加し、稼働費用が減少していて、NAND Flash メモリー市場が大きく成長していることである。半面、K 社は、市場競争が激しく、技術変化が急スピードで進み、世界的な景気の停滞が持続的に影響を及ぼすという威嚇要因にさらされている。

このような分析は、K 社が膨大な赤字を抱え、将来に関するネガティブな見解が広がっていた 2004 年に行われた点で、そのまま受け取るには不適切な側面を持っている。にもかか

ならず、その指摘のポイントはいまなお有効といえる。

半導体産業に従事する者は、半導体産業の変化が証券市場の変動以上に予測しにくいと、よくいう。これは K 社をとりまく環境の急変ぶりを代弁するようなものである。メモリーチップに対する需要の増大は、最近の K 社の良好な実績の主な要因である。この実績に支えられて K 社の負債は、2001 年の 6 兆 8,000 億ウォンという膨大な規模から 2005 年末には 3 兆 8,000 億ウォンにまで縮小した。全体的に 44 % 程度の縮減である。しかし、その負債規模は K 社の財務構造に依然として大きな負担をかけ続けている。

K 社がメモリー部門の市場シェアにおいて三星電子につき、世界 2 位に浮上したことは否定できない。しかし、工程の革新に支えられたところが大きく、技術の圧倒的な優位性に基づく長期的競争力の確保までにはいたっていないのもまた事実である。DRAM への依存度が高いことも問題で、2004 年現在、DRAM 製品価格 10 % の下落は、三星電子半導体部門には営業利益 6 % の低下をもたらすことが予想されたが、K 社に対しては営業利益を 60 % も低下させることが予想された (Datamonitor, 2004)。それ程に K 社はメモリー価格の変動に敏感な体質となっているのである。

(3) 半導体企業の競争戦略

メモリー部門の競争戦略は大きく 2 つに分けられる (産業研究院、2003)。1 つは伝統的な戦略で、新技術の開発を先行させ、それを基盤に大規模な設備投資を進め、それに基づいて市場を占有するという競争戦略である。これは、1980 年代より果敢な投資を行い、それに基づいて成長を成し遂げた韓国半導体産業の一般的な戦略でもあった。

しかし、もう 1 つの競争戦略も存在する。それは、製造効率を改善し、単位当たり製造費用を低下させて原価競争力を高める一方、新製品に対して果敢な先行投資を行うよりは競争相手の出方をみながら市場参入のタイミングを慎重にはかる戦略である。その最もよい例は、2001 年以降新規投資を行えなかった K 社が、工程革新に力を注ぎ、原価競争力を向上させたことである。

2006 年現在、K 社は製造部門の生産性に限っては世界一と自負している。それは、アメリカなどの競争企業に比べて、20 ~ 30 % 高いものと評価される (ヒヤリングより)。反面、K 社は自身の最大の弱点は R&D であると考えている。半導体部門の特質上市場の占有は重い意味をもつが、研究開発投資が弱いうえに R&D の条件も十分整っておらず、長期的な競争力の確保が容易でないと、自らも認めているのである。2000 年代に入ってから 3 年間 (2001 ~ 2003 年) の K 社の施設投資額の合計は 1 兆 4,000 億ウォンで、三星電子 (10 兆 2,300 億ウォン) の 13.7 % に過ぎず、海外競争企業のマイクロンとインピニオンに比べてもそれぞれ 50 % と 33 % の水準であった。素材と工程においては、三星電子半導体部門に 1 年半程度遅れをとり、実用技術においては 6 カ月程度のギャップがあると自己分析している (ヒヤリングより)。

先述した、先行投資に基づく市場占有戦略こそ、三星電子半導体部門のとってきた戦略だ

といえる。これに比べれば、K社の2000年代にとった戦略は、きわめて厳しい企業環境のなかで生き残りのためにやむを得ずとったという側面を有する。にもかかわらず、それは大きな成功を収めた。問題は、工程革新と改善に基づく戦略が、持続的に採択するにはその土台があまりにも弱いということである。製品のサイクルが短く、新製品出荷に対する市場需要が、ほかのどの産業よりも大きいからである。K社の場合も、企業の置かれた状況が安定すれば、競争戦略の変化を模索すべきと思われる。

(4) 経営戦略、事業計画と人的資源管理の連携

K社は、1990年代の半ば以降、職群制を導入するなど(1995年)人的資源管理の体系化をはかった。しかし、1997年末の経済危機をきっかけに、すべての人事管理制度改善の試みは中止となった。その後1999年にLG半導体と統合したが、赤字から抜け出す2004年までは、賃金制度においてもほとんど変化がなかったのが実情であった。かといって、賃金制度の連続性に何かの意味が見出せるかということ、そうでもないというのが内部の評価である。

ただし、2000年代初めの不況によるリストラの圧力、そして業界2位の企業として1位の企業(三星電子)に追いつこうとする組織全体の意思などが、新たな動きを生み出したことも事実である。その延長線上で、人的資源管理と生産方式に関する優良企業のさまざまな制度(best practices)をベンチマーキングする試みが最近活発に行われている。TPMの導入と報酬制度の改善などはその代表的な例である。問題は、先進制度の導入が、企業戦略全体との整合性をとりながら行われるより、技法の導入にとどまる傾向があり、その結果、制度間のバランスが確保されないということである。また、経営陣の革新の意思が活発なベンチマーキングを支えているものの、現場の従業員がそれを受容する用意が整っていない状態で制度の導入が行われるきらいがあり、その結果、従業員の自発的な参加の程度が高くないということも問題の1つとして指摘できる。

K社の組織文化は、2000年以前には現代グループの系列会社として「現代型文化」が支配的であったといわれる。しかし、LG半導体との合併と2000年代初めの経営危機およびリストラを経験するなかで、その文化は大きく変わったと評価される。以前にはいわゆる軍隊式で、意思決定権限が上層部に集中し、全体的には意思決定の速度が遅い特徴があった。しかし、いまは組織の位階秩序がより水平的となり、意思決定権限が分権化され、全体的な意思決定速度が速まったと評価される。このような変化には、現代グループからの独立、専門経営者体制の導入、経営危機に伴う迅速な意思決定の必要性などが働いたと考えられる。

年功給に象徴される年功序列型の組織文化も、最近緩和しつつある。いまだ十分ではないものの、技術事務職を中心に年俸制が導入され、なお人事考課が強調されるなかで、研究開発分野などで年功序列をはなれた昇進が行われるようになっているのである。LG半導体との統合は、「現代型」の経営を再検討するきっかけになると同時に、ベンチマーキングに対する漠然とした拒否感を払拭する契機となった。旧H電子の利川工場と旧LG半導体の清州工場は最近にいたるまでその運営システムを単一化できなかった。しかし、これを克服す

るプロセスのなかで、LG 半導体のポジティブな側面を評価し、それを受け入れようとする雰囲気が出てきた。このように異文化を積極的に取り入れようとする姿勢は、一步進んで三星電子のよいところを受容しようとするベンチマーキングの努力にまで及んでいる。

3. 生産現場

半導体企業の効率性は、大口径と微細回路工程によって大きく影響される。大口径とは、半導体ウェハの大きさを意味し、いまのところ 200mm（8 インチ）ウェハが主流であるが、最近 300mm（12 インチ）ウェハに移行しつつある。一方、回路の線幅を微細にすればするほど生産量が増え、原価は節減できる。微細回路工程は 0.13 ミクロンから 0.11 ミクロンへ、さらには 90 ナノと 70 ナノへと進化し、日を増すごとにその幅が縮まっている。300mm の fab に 90 ナノ工程を適用すると、200mm の fab に 0.11 ミクロン工程を適用するに比べ、3.4 倍の工程効率を達成することができる。

京畿道の利川工場には M 6、M 7、そして M10 の fab があり、忠清道の清州工場には M 8 と M 9 の fab がある。なお、アメリカ・オレゴン州のユジン工場には E 1 の fab がある。K 社は 2005 年末現在合計 6 の fab を保有しているのである。このうち利川工場の M10 は、12” fab で 200mm の M 5 を改造したものである。一方、中国の合弁工場と台湾のプロモス・ファウンドリーにも 12” fab を確保して置いている。世界的には 2006 年現在 12” fab だけで 47 本程度がある。12” fab 1 本を建設するのにおおむね 30 億ドル以上がかかるといわれている。

K 社は、以前法廷管理下に置かれており、新規投資の余力がないなかで、30 億ドルが要求される新 fab を建設しないで、既存のラインを再活用する方式で工程効率を達成してきた。生産現場における「作業場革新活動」は、技術開発とともに生産性向上と品質改善、原価節減を目標とするものであり、現場の生産効率増大が生き残りのカギとなった 2000 年代の K 社にとって、それを推し進められる生産現場は、まさに企業競争力の源であった。

作業場革新は、限られた数の研究開発従事者に依存するより、現場に属する多数の従業員の自発的な参加を必要とする。作業場革新のコアは TPM (total productive maintenance; 設備の自主保全) の導入である。K 社に 2003 年より導入された TPM 活動は、小集団活動、提案制度、MBO、作業者の職務拡大および職務充実が結合された作業場革新プログラムである。また、協調的な労使関係に基づき、全従業員の参加を可能にするプログラムでもある。

(1) 現場技術の成果指標

半導体 fab での成果指標は大きく 5 つに分けられる (Sattler & Sohoni, 1999; Appleyard & Brown, 2001; Brown & Campbell, 2001)。1 つは、不良率 (defect density, DD) で、ウェハの平方センチメートル当たりの欠陥率である。2 つは、ライン収率 (line yield, LYD) で、ウェハ全体のなかで製品に生かされたウェハの比率である。半導体生産において重要な問題の 1 つに汚染問題 (contamination problems) と収率問題 (yield problems) がある。通常、半導

体に使われる粒子の大きさが細くなるにつれ汚染問題が深刻になる。また、1枚のウェハから得られる製品収率は50%にも及ばないことになっていく。したがって、汚染の程度を減らし、収率を向上していくのは、生産性と収益性に決定的な影響を及ぼす。3つは、ステッパ処理量（stepper throughput, ST）で、1日にステッパ当たりどのくらいのウェハを処理できるかをいう。ステッパは平板印刷工程機（photolithography equipment）とともに半導体 fab で最も重要な機械である。4つは、層当たりサイクル・タイム（cycle time per layer, CT）で、ウェハの1つの層を完成するのに必要な日数をいう。5つは、直接労働生産性（direct labor productivity, DLP）で、1人の作業者が1日に処理するウェハの層の数である。これら5つの成果指標のうち、不良率とライン収率は品質関連指標の性格が強く、残りのステッパ処理量、層当たりサイクル・タイム、そして直接労働生産性は量的な成果指標といえる。成果指標は成果給の算定基準として使うことができる。

（2）TPMの導入

TPM (total productive maintenance) 活動は、業務の内容あるいはその実行計画においてより効率的な方法を探すための小集団活動である。具体的には、「ヒトと現場の体質改善を通して究極的には企業体質を改善し利益を追求する」ことを目的とする活動で、不合理の発見・解決活動、工程技術改善活動、My Machine 活動などで構成される。ここで My Machine 活動とは、個人別の目標を明確にし、個人ごとに担当装備を指定して責任感と勤務意欲を与えて、故障の減少に直接、間接的に役立てることを意味する。半導体 fab の設備および機械稼働率が80%にいたるだけで高い水準とみなされる現実を勘案すると（Sattler & Sohoni, 1999）、My Machine 活動は、機械の故障時間を最小限にし、もって稼働率アップと生産性向上に大きく寄与できるといえる。一方、オペレーターが機械の作動原理と製造のプロセスに関する知識を備えれば備えるほど、収率（yield）と材料の処理量（throughput）が改善される。

TPM 活動は週1回業務時間中に実施される。TPM を通じた改善提案実績は社内イントラネットに入力・保存され、実績の優秀な社員は報奨を受ける。2004年1月から7月まで TPM の一環として行われた改善提案活動は、提案総数 60,397 件、そのうち 57,668 件（95%）が作業場改善に実際に適用される実績をあげた。

TPM 活動はすでに三星電子で成功を収めていた。K 社はこれを導入して生産性向上プログラムとして活用し、実際にも生産性向上の成果をあげているのである⁶。三星電子の場合、TPM はその適用範囲が生産、工程、素材分野に限定されていた。これに対し、K 社は設計、デザイン、製品テスト分野にまで広げて TPM を実施している。

TPM 活動は、生産現場の従業員に意思決定権限を与え、従業員のアイデアを奨励し、個人別担当装備の保全業務を通常の業務範囲に追加している点で、従業員経営参加の一環と

6 以前 K 社は自ら TPM を導入しようとしたが、内部からの反発に会い、うまくいかなかった経験をもつ。それで、三星電子で TPM を遂行したことのある人材をスカウトし、彼らの力を借りて TPM 活動を組織する方針をとったが、これが現在の成功を収めた理由の1つとされる（ヒヤリングより）。

評価できる。1990年代初めに15本の半導体 fab を対象として行われた研究によると (Sattler & Sohoni, 1999)、このような形の経営参加は、半導体の生産量には有意な影響を及ぼさないものの、半導体の品質には有意な改善効果を発揮するとされる。なお、提案制度を通して収斂され、品質と稼働率の向上に寄与した従業員のアイディアは、情報の伝達を通じて、該当部門を越え fab 全体に広がるようになる。

TPM 活動は、危機状況にあった K 社が、品質を改善し、生産性をあげ、新技術の適用される fab へ転換するに当たり、決定的な貢献をしたものと評価される。これは、K 社が、人的資源管理そのものの力を借りて危機を乗り越えるきっかけをつかまえたというよりは、従業員の危機意識を作業場革新プログラムの TPM 活動に結びつけることを通して、経営危機を克服する土台を築いたことを意味する。これは、不況の訪れた 1980 年代、経営危機に直面した企業のなかで従業員の経営参加が活性化された外国の経験とも合致する。

しかし、危機から抜け出すにつれ、危機意識に依拠した従業員参加と職務拡大は、従業員の疲労感の増大と緊張感を高めることになる。たとえば、専任職（生産職）の場合、従来は 1 人当たり 20 台あまりの機械を担当するに過ぎなかったが、TPM の導入によって、いっきに 100 台近くの機械を担当するようになった。労働強度が急増したのである。かつ、保全業務が追加されることになり、作業者の立場からすると、機械の作動と故障防止のための業務量が大幅に増えた、という不満をおぼえるのも無理はない。一方、TPM 成功の必須条件である情報伝達システムと作業者能力向上およびそのための支援組織の活性化が十分でないことも問題であると指摘されている。TPM 導入で労働強度が強まった反面、このような支援は不十分で、結局 TPM の負担が作業者だけにかけられているという批判に耳を傾けるべきであろう。

（3）生産現場のマンパワー

一般的に半導体 fab でのマンパワーは、オペレーター (operator)、テクニシャン (technician)、そしてエンジニア (engineer) に分けられる。オペレーターはウェハを取り扱い、テクニシャンは機械・設備の維持保守業務を担う。しかし、半導体 fab によって業務の分け方は異なり得る。最近ではオペレーター業務の重点が、自動化機械が順調に作動するかをモニターすることに置かれ、その作業範囲が従来のテクニシャンの業務にまで拡大する（すなわち、up-skilling）傾向がみられる。このようなオペレーター業務範囲の拡大は、設備の自動化が進むにつれ、以前オペレーターの基本業務であったウェハ材料の取り扱いとデータ入力業務が、その比重を大きく落としたことに起因する。

こうして、第一線作業者の役割が拡大し、稼働率向上と品質改善のための提案活動を行い、機械の保全業務まで担えるようになると、エンジニアは日常的な業務から離れ、より重要な品質改善プロジェクトに集中することができる。一般的にオペレーターとテクニシャンは問題を発見する役割を担うのに対し、エンジニアは問題の根本原因を探し、これを解決する方法を模索する役割を担う。したがって、半導体産業が発展すればするほど、エンジニアの役

割が重視されるようになる。通常、半導体産業における問題解決活動は、大きく設備維持と統計的プロセス統制（SPC）とに分けられる。コンピューターによるシステム制御が発達し、データの収集・分析とそれに基づくアクションが自動化されるにつれ、統計的プロセス統制（SPC）に対するオペレーターの介入は減少する傾向にあり、その分エンジニアの役割は大きくなっているといえる。

半導体生産現場においてチームは多様な形態をとる。恒常的品質改善チーム（continuous improvement team）の形をとる場合もあれば、自律的作業チーム（self-directed work team）の形をとる場合もある。通常、前者は後者に比べて業務内容が多い反面、教育訓練の比重はより少なく、問題解決あるいは設備保全のための業務が少ない特徴を有する。ほかに、複合機能チーム（cross-functional team）の形をとる場合も存在する。

4. K社の人員構成

現在、K社全体の従業員数は約14,500人である。K社の組織は大きくCEO直属の組織と開発生産総括所属の組織、そして営業本部とCAO・CFOなどで構成されるが、そのうち開発生産総括に所属する従業員が最も多く、全体の90%程度を占める。残りの10%がほかの組織に分散的に配置されている。開発生産総括はさらに製造本部、製品開発本部、そして研究所とその他組織で構成される。そのうち製造本部に従業員の圧倒的多数（80%）が所属する。ほかに製品開発本部と研究所に約1,000人が配属されている。

表 2-22 技術事務職と専任職の職級構成と人数

技術事務職		専任職（生産職）	
職 級	人 数	職 級	人 数
部長（18年）	250人		
次長（15年）	500人	技正（21年）	40人
課長（11年）	1,500人	技長（16年）	150人
代理（7年）	800人	主務（12年）	650人
4級（3年）	1,900人	技士（10年）	1,300人
5級（5年）	150人	技士補（7年）	1,100人
6級（甲）（3年）	50人	社員（甲）（1年）	2,700人
6級（乙）（1年）	15人	社員（乙）（1年）	3,300人
小 計	5,100人	小 計	9,200人

注：職級別人数を足したものと小計とは必ずしも一致しない。

表 2-22 は、技術事務職と専任職の職級構成と人数、そして各職級の平均勤続年数を示したものである。2006年下半期の時点で技術事務職が5,100人、生産職の専任職が9,200人である。技術事務職の職級は下から6級（乙）、6級（甲）、5級、4級、代理、課長、次長、部長で構成される。専任職のそれは下から社員（乙）、社員（甲）、技士補、技師、主務、技長、技正で構成される。専任職と技術事務職との対応関係は、技師と4級、主務と代理、技長と課長、そして技正と次長が互いに同等と認められる。

技術事務職と専任職の職級構成はほかの企業とそれほど異ならない。ただし、K 社の特徴とみられることもいくつか存在する。1 つは、全体的に技術事務職の職級数が多く、代理より下をとっても 6 級（乙）、6 級（甲）、5 級、4 級など多数で、より位階的な組織構造をしていることである。

2 つは、旧 LG 半導体と旧 H 電子との合併から生じた問題がいまなお尾を引いていることである。同一勤続年数を基準として、旧 LG 半導体は旧 H 電子より昇進が早い傾向があり、このため合併直前に全体の職級を上向きに調整した。それにもかかわらず、合併後、旧 LG 半導体出身者に比べ、旧 H 電子出身者の昇進が遅れる現象が生まれ、旧 H 電子出身者の不満を買っているのである。

3 つは、技術事務職において各職級の平均勤続年数が相対的に長く、課長あるいは部長に昇進するために長い年限がかかることを示していることである。これは昇進に対する従業員の欲求が溜まっている可能性を示唆する。なお、課長職級が 1,500 人もおり、その上下の職級に比べるととくに膨らんだ人員構成をしている。これは課長から次長・部長への昇進プロセスが行き詰まっている可能性を示すものである。一方、これとは違って専任職の場合は、社員（乙）と社員（甲）の数が非常に多い。これは最近の好況にしたがい、高卒の生産職を多数採用した結果である。

勤続年数をみると、技術事務職の場合、部長級においては 15 年以上の勤続者がその 80% を占める。次長においても 15 年以上の勤続者が 60% 程度である。課長級においては勤続 10 ～ 12 年の者が多数を占める。これに比べると、代理級は勤続 3 年目、7 年目、11 年目が目立つものの、全体的には分散度が高い。なお、専任職の場合は入社 5 年未満の人員が全体の 60 % を占める。こうしてみると、とくに技術事務職において、昇進の行き詰まり問題が周期的に台頭せざるを得ない事情が理解できる。

5. 人件費予算の決定方法

(1) 給与制度の時期別変化

給与制度に大きな変化が生じたのは、1997 年に遡ってのことである。この時期、専任研究員以上の研究開発職を対象として年俸制がはじめて実施された。半導体産業の特性上、新製品開発のカギを握る研究開発部門を対象に年俸制を導入したのである。以前月給制のときに給与は基本給、固定手当（時間外手当と職級手当）、属人的手当（能率向上・地域・勤続・家族・職務手当）、そして賞与金（800 %）で構成されていた。これを大きく基準年俸とインセンティブ給とで構成される年俸制に変えた。基準年俸はさらに基礎給（以前の基本給と時間外手当および職級手当を足したもの）と業績給（以前の属人的手当と賞与金を足したもの）とで構成される。インセンティブ給はさらに「R&D インセンティブ」（専任研究員以上、+ 300 % ～ - 100 %）と「TOP インセンティブ」（中心的な研究員に限る、1,200 % ～ 300 %）とで構成される。このときの制度変化のポイントは、以前の賞与金 800 % に当たる

財源のうち 100 % を業績給に入れなくて、新しく設けられたインセンティブの財源に回した
ことである。

1999 年 1 月 1 日より、研究開発職に限らず、課長級以上のすべての社員に年俸制を拡大
実施した。この時期のポイントは、前回の改正では 800 % の賞与金のうち 700 % を業績給に
吸収させ、残り 100 % だけをインセンティブ財源に回したが、今回はすべての課長級に対し
て、800 % のうち 200 % を基準年俸に取り入れただけで、残り 600 % を個別成果給（500
%）と集団成果給（100 %）の財源に回したことである。

この結果、たとえば研究開発職の場合、年俸に占めるインセンティブ給の比重が著しく大
きくなった。個別成果給の財源の賞与金 500 % は、業績評価によって個人ごとに 800 % から
200 % まで差をつけて支給される。集団成果給の財源の賞与金 100 % も事業本部を単位とし
て 400 % から 0 % まで差をつけて支給される。さらに、基準年俸を設定するに当たっても、
以前の基礎給に該当する部分を上げる方式（base-up）と人事考課によって上げる方式
（merit pay）とを混用することになった。すなわち、人事考課結果により、A 等級 5 %、B
等級 2.5 %、C 等級 0 %、D 等級 - 2.5 %、E 等級 - 5 % というように基準年俸にも差が設
けられたのである。

2000 年、LG 半導体との統合を契機として、いまだ年俸制の適用されなかった層に対して
も年俸制が実施されるようになった。そのプロセスのなかで、1999 年以降賞与金基準 500
% を占めていた個別成果給が 300 % に減り、代わりに賞与金が 500 % に増大した。このよ
うな個別成果給の比重縮小と賞与金の比重拡大は、基準年俸の比率が高かった以前の年俸制へ
の回帰を意味した。

K 社が経営危機に陥っていた 2001 年 7 月、年俸制の適用範囲が 4 級以上までに拡大され
た。この時期の制度変更のポイントは以下の 2 点である。1 点は、年俸総額に占める業績賞
与の比重が全体の 15 % 程度から 40 % 程度までに増大したことである。これは、成果による
個人間の格差を大きくする効果をもち、経営危機という状況のもと時宜に適するところがあ
った。もう 1 点は、経営成果給の支給基準が、以前の目標売上高と経常利益から、EBITDA
（金融費用と法人税および減価償却費を引く前の利益、便宜的には営業利益に減価償却費を
足して推計）に変わったことである。

1999 年に旧 LG 半導体と旧 H 電子が統合したにもかかわらず、両社の生産職の賃金体系
と職級は統合されずに別々に運営されてきた。それが統合され、現在の専任職の賃金体系が
形成されたのは、ようやく 2007 年 7 月にいたってからである。従来の多様な諸手当は、「K
社手当」に含まれるか、それとも基本給に吸収される形で整理された。

賃金体系の変化をまとめると、約 10 年前から導入された年俸制は、研究開発職をはじめ
として徐々に技術事務職全般にその適用範囲を拡大してきた。同時に、個人の成果による成
果給の比重も増大してきた。一方、集団成果給の内容も少しずつ変化してきた。なお、合併
に伴う両組織の賃金体系の統合と賃金体系の単純化も模索され続けてきたといえる。

(2) 給与の他社との比較

2006 年度上半期現在、約 14,000 人を基準として推定した K 社の 1 年間の給与総額は 4,880 ～ 5,087 億ウォンである。推定にギャップが生じているのは、給与計算の基礎となる職級別人員数が明確でないからである。従業員 1 人当たりおおむね 3,427 ～ 3,527 万ウォンと仮定した。ここで競争他社との比較を通じて給与総額の意味を少し掘り下げてみよう。

次ページの図で分かるように、リストラと赤字を経験した 2001 年から 2003 年までの間、K 社の平均年俸は三星電子半導体部門の半分以下にとどまっていた。しかし、2004 年から 2005 年にわたり、黒字への転換とともに給与が引き上げられるにつれ、業界 1 位の三星電子との給与差は縮小した。

売上高に占める給与総額の比率は、最近 5 年間のすべての年において三星電子より高い数値を記録している。2005 年現在、K 社の比率が 9 % 台であるのに対し、三星電子のそれは 7 % 程度である。参考として、韓国銀行 (BOK) の企業財務分析をみると、K 社の属する半導体およびその他電子部品産業における 1998 ～ 2004 年の売上高対比給与総額の平均比率は 8.18 % である。K 社の数値はこれを上回っているが、三星電子のそれは産業平均を下回っている。

製造原価に占める給与総額の比率は、2001 年においては両者がほぼ同じ水準にあった。しかし、2002 年より差が出はじめ、2005 年までその差は広がる一方である。2005 年現在、三星電子の製造原価対比給与総額の比率が 10 % を切っているのに対し、K 社のそれは 14 % に迫る水準にある。海外のほとんどの半導体企業の製造原価対比給与総額の比率が 10 % 未満である事実に照らせば (Sattler & Sohoni, 1999; Appleyard & Brown, 2001)、K 社の数値は高すぎる事が分かる。

こうして、売上高あるいは製造原価に占める給与総額の比率が高くなると、給与の引き上げに対する制約が構造的に生じることになる。競争相手の三星電子に比べ、依然として給与水準が低いにもかかわらず、売上高対比および製造原価対比給与総額の比率が高いことが問題をより複雑にする。人件費の削減を通して問題を解決することができないことを考慮すれば、従業員 1 人当たりの売上高を増大することで問題解決をはかるしかないと思われる。

1980 年代に世界マーケットシェアの相当部分を占めていた日本の半導体産業が、1990 年代に入ってその競争力を落とした原因の 1 つとして、高度技術者に対する待遇問題が取り上げられる (産業研究院、2003)。日本企業は、博士学位を所持したとしても、特別待遇を与えなかった。また、絶え間ないリストラは高度人材の士気を低下させた。このため、半導体産業からの人材流出をもたらすとともに、優秀な人材の半導体産業への参入を阻害した。これに対し、三星電子のような企業は、市場を先導するレベルの賃金を支給し、これにより優秀な人材の確保に努めた。これが、三星電子半導体部門が成功をもたらした要因の 1 つであ

- 2006年5月16日現在の資料を使う。従業員数14,238人。
- 給与総額
 - ・給与総額は4,880～5,087億ウォンの範囲。このような推定は職級当たりの男女別の人員数が明確でないため。従業員1人当たり3,427～3,527万ウォン程度。
- 売上高に対する給与総額の比率、製造費用対比給与総額の比率ともに三星電子よりK社が高い。
 - ・2005年の場合、その差が広がっている。
- 給与の絶対水準が低いにもかかわらず、上記の2つの比率が高いところが問題。
 - ・参考として、D321の半導体およびその他電子部品産業における1998～2004年の平均比率は8.18%である(BOK)。
- 給与比率が10%を上回ってはならない。短期的に8～8.5%の範囲で収める必要がある。
- 長期的には7%（三星電子水準）未満に落とす必要がある。
 - ・人件費の削減ではなく売上高の増大を通じて。

図 2-10 年俵

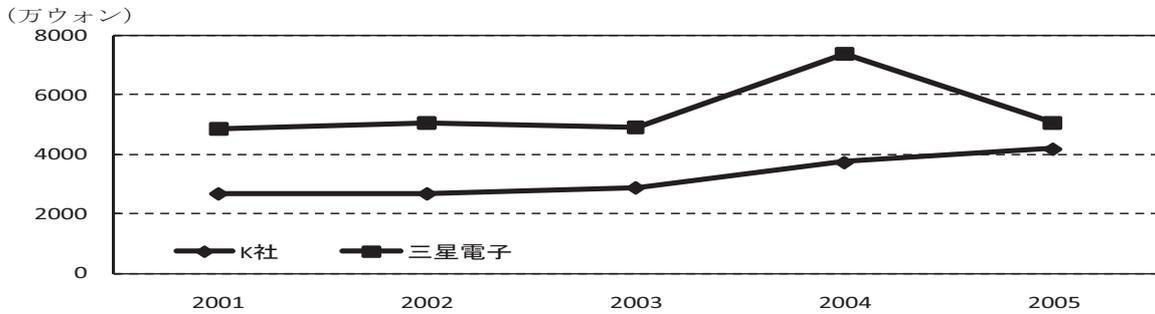


図 2-11 売上高に対する給与総額の比率

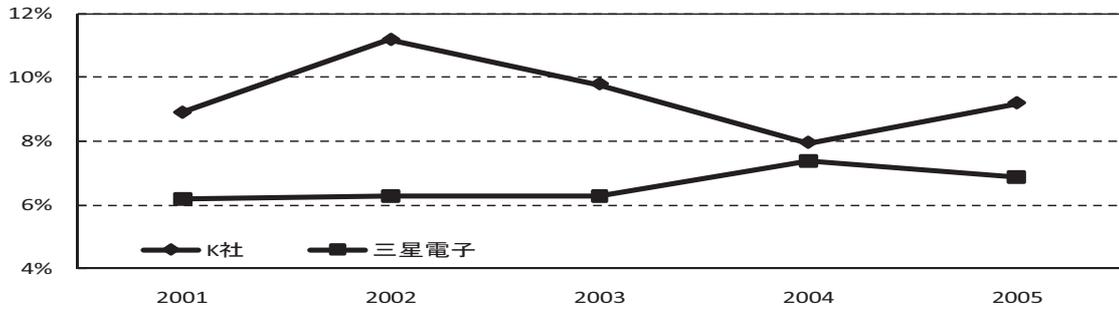
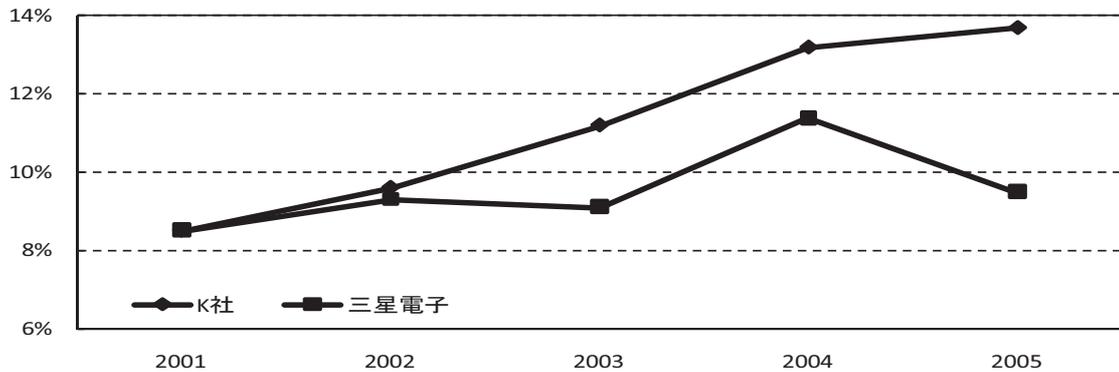


図 2-12 製造費用に対する給与総額の比率



ることは、周知のとおりである。要するに、優秀な人材に対し適切な報酬管理を行うことは、人材の流出を防ぐだけでなく、半導体企業の競争力を増進するためにも必須の要件であるといえよう。

(3) 給与の水準

兵役済みの技能職社員が格づけられる専任職社員甲の場合、その基本給は日額で 24,000 ウォン、月当たり 70 万ウォン程度である。これに基本手当の「K 社手当」(9 万 5,000 ウォン)が追加される。ほかに交代手当、夜間手当などが付け加えられ、月に何回かこなす休日特別勤務の手当を合わせると、月当たり 140 ～ 170 万ウォン程度は受け取ることになる。これに 800 % のボーナスがプラスされる。ボーナスは奇数の月に 100 % ずつ、そして旧正月と中秋節にそれぞれ 100 % が支給される。ボーナス支給基準は、専任職社員甲の場合、「基本給 + K 社手当 + 所定外労働時間のうち 32 時間分」の計が 100 % に当たる。金額としては 90 万ウォンくらいである。成果給を含めた、社員甲の 2005 年の年間給与総額は、大体 2,300 ～ 2,800 万ウォンの水準である。

女性社員の専任職社員乙の場合、その基本給は約 70 万ウォンである。これに「K 社手当」(9 万 5,000 ウォン)と交代手当、夜間手当などを合わせると、月当たり 120 ～ 140 万ウォン程度は受け取ることとみられる。社員乙の年間給与総額は、2,200 ～ 2,600 万ウォン程度と推定される。2006 年上半期現在、K 社における女性社員の比率は社員全体の 50.9 % である。

表 2-23 専任職（生産職）女性社員の月例給与構成の例
(単位：ウォン)

1 年勤続の専任職社員乙（女）	
時給	3,628
基本給	724,960
K 社手当	95,000
(固定) 時間外手当	131,000
休日延長手当	(4 時間分) 29,030
休日勤務手当	(24 時間分) 130,620
夜間勤務手当	(48 時間分) 87,080
交代勤務手当	139,360
(変動) 時間外手当	70,750
給与支給額	1,412,800
賞与	994,110
総受領額	2,401,910

最近、K 社の経営環境が改善されるにつれ、新入社員の比重が増加している。これに伴い、新入社員と長期勤続者との間に人事管理制度の有効性をめぐって認識のギャップが生じている。長期勤続の専任職に対しては、基本給与のうちに号俸を反映させることで一応配慮する形をとっている。しかし、これでは勤続に対する報奨として不十分であるというのが長期勤続者の考え方である。反面、新入社員においては、賃金水準と会社の賃金政策に対する不満

が相対的に小さいとみられる。勤続年数5年未満の場合、三星電子半導体部門よりは低いものの、その他の会社に比べれば基本給水準が高いほうで、これに諸手当とインセンティブおよびボーナスを勘案すると、それなりの給与を受け取っていると考えられるからである。

長期勤続の専任職の場合、長期勤続に値するような適切な報奨をほしがっているが、この間、勤続5年以上に対する賃金凍結とリストラなどで、その希望はかなえられていない。経営実績の改善に伴って行われる成果給の配分においても、たとえば役員の場合はストックオプションの適用で、K社に移ってきたばかりの者でも多額の成果給を支給される反面、専任職の場合は長く勤めても成果給に何も差がなく、相対的な「低賃金感」を味わっているのが実情である。

(4) 年俸制実施の問題点

K社賃金体系の基本は、号俸制に基づく年功給である。いままで一度も職務給または職能給を導入したことはない。現在、専任職（生産職）全員と技術事務職の5級および6級は月給制で、技術事務職4級以上は年俸制である。専任職に対する月給制は2004年7月から実施された。

一般の技術事務職を対象とする年俸制は2000年から実施に移された。しかし、これに対する従業員の評価は芳しくない。ヒヤリングによると、年俸制導入は、競争他社がそれを実施しているという理由で行われた側面が強く、報酬制度の中身が本当の年俸制に変わったわけではないという。さらに、会社が不況に見舞われていたため、年俸制の運営も本格的ではなく、形だけにとどまっていたという。年俸制適用対象のうち80%くらいは賃金格差がほとんどないのが現状である。上位の5%と下位5%の層でようやく格差が出るというのが一般的な評価である。給与全体を基準とした場合、成果によって年俸が変動する程度も小さい。給与総額を100%とした際、5%くらいが年俸制の適用によって変動するというのが通常を受け止め方で、実際周りに年俸差が生じるケースはあまりみられないという指摘が多い（ヒヤリング）。

主に技術事務職を対象に年俸制を導入したことで、年俸制が適用される技術事務職4級以上と、それが適用されない技術事務職5・6級および専任職との間に賃金格差問題も生じた。月給制社員は「賃金凍結」といわれても一応号俸が上がったのに対し、年俸制社員は年俸の包括的な算定過程で諸手当が適切に算入されないなど、実際停滞した側面があった。また、月給制社員は交代勤務による時間外手当を受け取ることができる反面、通常勤務が基本の年俸制社員はそれを受け取ることができず、この結果、同一職級であるにもかかわらず、月給制社員の給与が年俸制社員のそれを上回る現象が現れた。たとえば職長という同じポストでも、それを月給制社員が担うか年俸制社員が担当するかによって給与が違ってきて、月給制社員が年俸制社員より高い給料をもらう逆転現象が生じた。また、専任職の主務は職級のうえでは技術事務職の代理と同レベルであるが、その給与総額は技術事務職の課長に当たるなど、「下に厚く上に薄い」現象が多発している。

技術事務職と専任職は、同職級で比べた場合、通常賃金においてはその額にあまり差がない。技術事務職の通常賃金が 300 万ウォンほど高く設計された次長／技正級を除くと、技術事務職は専任職より大体 50～100 万ウォンくらい多く受け取るようになっている。しかし、平均賃金では専任職が技術事務職より高い給与を受け取っているのが現実である。2005 年の例でみると、専任職社員甲は技術事務職 6 級（甲）より 500 万ウォン、専任職技士補は同レベルの技術事務職 5 級より 400 万ウォンをそれぞれ多く受け取っていた。同じく技士は 4 級より 500 万ウォン、主務は代理より 1,000 万ウォン、技長は課長より 600 万ウォン、技正は次長より 300 万ウォンを多くもらっていた。もちろん、生産職の労働時間が長いためにこのような現象が生じている可能性もあり、簡単にはいえないが、とくにその差の著しい主務と代理（1,000 万ウォン）の格差を是正する必要があるように思われる。

同職級の専任職の賃金が技術事務職のそれを上回るようになった背景には、LG 半導体との統合がある。LG 半導体は、勤続を重視すると同時に、生産職の賃金を相対的に厚くする「下厚上薄」の政策を採ってきた。それとの統合で、専任職の賃金が相対的に高い水準に維持された反面、技術事務職の給与は前任者のそれをあまり上回れない水準に抑えられ、結果的に技術事務職の不満をかもすようになったのである。このように、月給制社員と年俸制社員とのバランスが問題となっている。K 社はこれを是正するために、2007 年より新しい形の年俸制を実施する方針である。

（5）成果給

賃金体系の改正においては変動給与の比重拡大が最も重要なポイントとなる。競争相手の三星電子の場合、固定給与の引き上げは物価上昇率の範囲内に止め、賃金支給分の残りは変動給与に反映させる政策を採っている。三星電子がどのように「利益分配制」(profit sharing, PS) と「生産性奨励金」(production incentive, PI) を実施するかを、K 社は大きな関心をもって絶え間なく観察している。三星電子においては固定給与と変動給与との比率が 60 対 40 までになってきた。このような変動給与の比重増大は、K 社にとっても、変動給与の比率を高めるべきであるというシグナルとして働く。さらに、市場環境の変化に敏感な半導体産業の特性も、変動給与の比重増加をもたらす要因になっている。

K 社の場合、2004 年の黒字転換を契機に成果給が支給され始めた。インセンティブ給は 2004 年の下半期より支給され、2005 年の上半期には基本給の 80 %、2005 年の下半期には基本給の 270 %が支給された。2006 年上半期のインセンティブ給の規模は、基本給の 80 %で、課長級の場合 170～200 万ウォンくらいである。

2005 年まで成果給の配分基準はそれほど合理的なものではなかった。これは人事管理の担当者自ら認めることである。まさに臨機応変の方式で配分したといえる。しかし、2006 年からその配分基準をより精緻化しようと努めている。なお、成果給配分基準としてよく使われる EVA(economic value added)が、K 社にも妥当な基準であるか否かに関しても、検討を進めている。

最近、EVA を成果給配分基準として活用する企業が増えている。しかし、金融業と異なり、製造業において EVA を成果給配分基準として使うことが妥当であるかに関しては、議論の余地がある。それとは別に、自己資本費用の算定が核心となる EVA 計算において、その過程で用いる、自己資本費用推定のための仮定が果たして正しいかに関しても、いまだ議論は収まっていない。なお、算定プロセスが簡明でないことも、労働組合および一般従業員の不審を買うところである。これらのために、たとえば「K 文庫」などにおいては、成果給の配分基準を EVA から営業利益など財務諸表上の利益指標に再び戻す動きも出てきている。同じく K 社においても、EVA の代わりに利益指標を使うべきとする、技術事務職あるいは人事管理担当者の意見が聞かれる。

一方、インフォーマルに支給する報奨もあるようである。最近入社したコア人材、あるいは成果が著しい好業績者を対象に、一般には知られない追加的な報奨を実施しているとされる。

(6) 賃金をめぐる労使交渉

K 社には利川労組と清州労組の 2 つの労組が存在する。2006 年上半期現在、労働組合員数は 8,369 人で、そのうち専従者は 15 人である。女性社員の数が多いためもあって、労組の性格はそれほど戦闘的ではなく、韓国労総に所属している。会社設立以来 23 年間にわたり紛争のない記録をもっている。労組は穏健で、経営危機の際には会社の再建に先頭に立って取り組んだ。極力労使協調を模索し、4 年間連続して賃金および労働協約を更新しないことを決め、費用最小化にも協力した。同時に、目標達成インセンティブ制の導入など生産性および品質向上のための作業場核心プログラムにも参加した。2004 年 10 月、K 社労使は「ともに生きる労使文化研究所」を共同で設立した。以後、この研究所は、労使共栄モデルの探求、作業場革新、労使関係意識と慣行を改善するための研究、労組が自発的に経営成果に寄与するモデルの探求などを遂行してきた。

2003 年までは経営の置かれた状況が最悪で、賃金も数年間凍結された。このため労使間の交渉が活発に行われる状態ではなかった。2005 年と 2006 年は賃金決定を労組が会社に任じた。いままでの賃金交渉において労使が議論してきた賃上げの基準は、その中身が貧弱であったといえる。競争相手の三星電子半導体部門が何%の賃上げを決定したと聞けば、これを基準として、ではわが社の場合はいくらかというふうに議論するのが普通であった。企業の支払い能力、競争他社の賃上げ水準、R&D 計画などを総合的に考慮しながら賃金交渉を進めることは、ほとんどできなかった。

その意味での本格的な賃金交渉は 2007 年から展開されると予想される。経営実績が黒字に転換して以降、相当規模の利益が累積してきており、2000 年代前半期の賃金凍結・停滞を補償してもらおうとする心理が従業員のなかでくすぶっているからである。なお、三星電子半導体部門との賃金格差を縮小すべきであるという意見も強まっている。

つぎの表は、生産職における三星電子と K 社の従業員平均賃金を比較したものである。

通常賃金を基準とした推定値で、実際に生産職労働者が受け取る賃金総額を意味するものではない。両社間の通常賃金の格差は 2002 年と 2003 年には 30 %程度であった。しかし、2004 年と 2005 年に K 社が黒字に転じ賃上げができたことでその差が減り、2006 年には 20 %未満に縮小している。にもかかわらず、両社の間には依然として 15 %以上の格差があり、K 社の生産職（専任職）労働者と労働組合はそれをより縮める必要があると認識しているのである。

表 2-24 生産職における従業員の平均賃金（通常賃金基準）

	(百万ウォン)				
	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年
三星電子	13.7	14.2	14.8	15.4	16.0
K 社	10.6	10.6	11.7	12.6	13.7
ギャップ (%)	28.4 %	33.5 %	26.2 %	21.5 %	16.4 %

注：1. 2002 年の製造原価明細書上の賃金額を基準に作成。生産職従業員の比率が同一であると仮定。

2. 賃金上昇率は、三星電子は平均物価上昇率を、K 社は労使が合意した基準を適用。

2007 年の賃金交渉を契機として、K 社の経営陣は賃上げの決定基準を設ける作業を本格化したとみられる。会社の支払い能力、同業他社の賃上げの幅、物価上昇の程度、労組の要求、R&D、そして予想される経営環境などを総合的に反映する合理的な賃上げガイドラインの作成を目指しているようで、このプロセスに労組が真摯に参加することを強く求めている。

半導体産業は設備投資と研究開発費の規模が大きい装置産業である。したがって、製造原価に占める人件費の比率は、ほかの産業に比べて非常に低い。その点で、人件費比率が 50 %をはるかに上回る LG CNS などの IT サービス業種とは明確に異なる。このように半導体産業は製造原価に占める人件費比率が低いゆえ、R&D と設備投資を盾にとって賃上げを抑えようとする論理はあまり妥当でないと、一部の従業員と労働組合は主張する。人件費の比重が少ないため、大幅な賃上げをしたとしても、それが製造原価全体に及ぼす影響は比較的少なく、賃金の引き上げはむしろ従業員にやる気を与え、組織へのコミットメントを高めることによって、人件費増加率を上回るポジティブな効果を出せる、というのである。要するに、最近続く好況は、労使間の賃金交渉には緊張をもたらしているといえよう。

(7) 福利厚生

報酬とは別に、非金銭的な報奨をも含めて、福利厚生を検討する必要がある。K 社の場合、経営危機でワークアウトに追い込まれた時期、財源不足のために福利厚生関連支出を極度に切り詰めざるを得なかった。この結果、競争他社に比べた際に、報酬より福利厚生において大きな格差がでるようになった。通常、従業員に与えられる報奨全体に占める福利厚生の比率が 30 %を超えている事実に照らせば、このような福利厚生での格差は、K 社従業員の受け取る総報奨水準の相対的な低さに少なくない影響を与えているといえる。

ストックオプションの場合は、以前一部実施したことがあり、2005 年から一部の従業員

がそれを実際に行使するケースが出てきている。経営実績が好転するにつれ、ストックオプションの実施を広げられるかどうかは従業員の関心事となってきた。しかし、制度が複雑であるうえ、ストックオプションの適用対象が主に R&D 部門などに集中することに対するほかからの反発も強く、その拡大実施はいまの段階では容易でないように思われる。

もう1つ考えるべきは、「自社株主制」（従業員持ち株制度）である。K 社の15年以上の長期勤続者の場合、自社株の購入で相当の金銭的、精神的損失をこうむったといわれる⁷。この間企業実績が回復するにつれ、自社株の価値も再び増加し、自社株主制を拡大実施する必要性がささやかされるようになった。しかし、従来の自社株主制のネガティブなイメージのため、その実施を広げるのはいまのところ難しいと思われる。

6. 評価／処遇制度

評価制度は大きく業績（performance）評価と能力（competency）評価とに分けられる。評価の仕方は職級によって異なる。専任職と5級以下技術事務職に対しては能力評価だけを実施する。4級以上の技術事務職と技正・職長など上位専任職に対しては能力評価と業績評価の両者を実施する。

（1）専任職と5級以下の技術事務職に対する評価

専任職の主務以下と技術事務職の5級・6級に対しては業績評価は実施しない。能力評価だけを実施する。能力評価とは、評価期間中の従業員の職務遂行能力と仕事に臨む態度を客観的事実を中心に評価するものである。その目的は、報酬に直接影響を及ぼすためではなく、人材育成の観点から個々人の能力を診断し、能力中心の人事管理を実現することである。

専任職の主務以下と技術事務職の5級・6級に対する能力評価は毎年1月に実施される。1次評価が60%、2次評価が40%反映される。専任職の場合、その職制は「組員－組長－職長－パート長－チーム長」である。よって、組員に対しては組長が1次評価者、職長が2次評価者となる。職長に対してはパート長が1次評価者、チーム長が2次評価者である。入社1年未満の新卒社員、入社6カ月未満の経歴社員などは評価対象から除かれる。

能力評価は行動基準尺度法（BARS）を用い、100点満点で行う。その結果は昇進と褒賞だけに反映される。K社の能力評価は、企業の戦略と実行計画、人材像の設定と職務分析に基づく力量評価（いわゆる competency 評価）ではない。単に職務遂行態度とかかわる7つの態度を問う項目で構成されているだけである。このような職務遂行態度評価は、本当の能力評価の趣旨を活かしておらず、過去の経験から脱皮できていないというのがK社の判断である。したがって、力量評価の仕組みを練り、これを実施しようと、いまプランを作っ

⁷ インタビューのなかで1人の専任職は、自社株購入のために1億ウォン近くの損失をこうむったと答えた。自社株購入資金の一部を銀行からの借入れに頼ったせいで、一時期には月給の半分くらいをその利子の返済に回さなければならなかったという。要するに、過去10年間は、自社株購入でこうむった損失を埋めるのにほぼ費やされたというのである。

いる。

（2）4級以上の技術事務職と上位専任職に対する評価

4級以上技術事務職と上位専任職に対する評価は、大きく能力評価と業績評価で構成される。職級によって両者の比重は異なり、代理の3級までは能力評価60%・業績評価40%であるのに対し、課長の2級（乙）と次長の2級（甲）は50%・50%、そして部長の1級は40%・60%である。

業績評価は目標管理（MBO）の方法で行う。評価期間中に個人の能力が発揮されて実現した業績を、目標対比実績（達成度）とその難易度で計る。その目的は、個人に動機を付与すると同時に、効率的な目標管理を通して組織全体の業績を向上させることである。

4級以上の技術事務職と技正・職長の上位専任職を対象とする業績評価は、年に2回、すなわち7月と翌年の1月に行われる。技術事務職の序列は、「Part員—Part長—チーム長—1次上司—2次上司」であるゆえ、Part員の場合はPart長が1次評価者、チーム長が2次評価者である。チーム長の場合は1次上司が1次評価者で、2次上司が2次評価者となる。新入社員および勤続3カ月未満の経歴社員は評価対象から除外される。

能力評価と同じく、業績評価も1次評価と2次評価で構成される。能力評価と違うのは、1次評価はあくまでも2次評価のための参照用で、実際の等級を決定するのは2次評価であることだ。評価結果は7つの等級（S, A, B+, B0, B-, C, D）として表れる。等級のつけ方としては、全体の評価対象者のうち、S等級を10%、A等級を15%、B+等級を20%、B0等級を25%、B-等級を15%、C等級を10%、D等級を5%とすることが勧められる。一般的には5等級（S, A, B, C, D）評価が行われている事実には照らすと、より細かく評価しようとする意図が込められているといえる。評価結果は何よりも業績給に反映される。ほかに昇進、褒賞、海外駐在員選抜などにも活用される。問題となる評価者の寛大化傾向を防止するため、上下の等級差を最小3等級は置くこと、評価集団ごとの評価等級は平均でB0以下にすること、被評価者の等級は前期比3等級以上または以下にはしないことを決めている。

年俸制適用社員に対しては、業績評価を強化しようとする試みがなされている。と同時に、目標管理（MBO）の実施を通して、評価のフィードバック・プロセスをより精緻にしようとしている。なお、年俸制適用の技術事務職に適した成果評価指標を開発すること、部門別核心成果指標（key performance indicators）を開発することに関しても努力が行われている。

一方、4級以上の技術事務職を対象とする力量評価においては、今後、力量の内実をより精緻化する計画である。すなわち、それを共通力量、リーダーシップ力量、職務力量に分けて、共通力量はさらに「プロ精神」「協力」「革新」「顧客重視」「品質重視」に細分化する。リーダーシップ力量は「ビジョンの共有」「意思疎通」など15項目に分割する。そして、職務力量は職種ごとに5つの項目に分けて評価する。このように細分化・精緻化すれば、力量評価の妥当性・信頼性は向上すると考えられている。

表 2-25 は、近いうちに力量評価がどのように行われるかを示してくれる案である。各自の職位と職責如何にしたがって、それぞれ適用される共通・リーダーシップ・職務遂行能力の比重が表れている。職責のない場合はリーダーシップ能力が発揮できないゆえ、能力評価には反映されない。代理以上においては共通能力と職務能力のうち職務能力が 70 %と高いが、一般社員の場合はまだ職務能力を保有するための訓練中であることを勘案し、それを 50 %に抑えている。なお、課長以上で職責のある場合は、職級にかかわらず、職務能力 40 %、共通力量 40 %、リーダーシップ力量 20 %の比率で評価することになっているが、職級の上昇に伴う細部的な能力変化の必要性が充分には反映されていないと思われる。

表 2-25 職級別能力評価要素（案）

職 位	職責如何	能力評価要素		
		職 務	共 通	リーダーシップ
部 長	有	40 %	40 %	20 %
	無	70 %	30 %	—
次 長	有	40 %	40 %	20 %
	無	70 %	30 %	—
課 長	有	40 %	40 %	20 %
	無	70 %	30 %	—
代 理		70 %	30 %	—
社 員		50 %	50 %	—

年俸制および成果給のところですでに触れたように、報酬における個人差は、対象人数においても、年俸総額においてもせいぜい 5 %の範囲内というのが現実であった。しかし、このくらいの差では、評価による差別化とその効果に対する疑問が当然提起される。このため、その差を広げることがいま模索されている。たとえば、上位 20 %と下位 20 %の評価と報酬をより差別化すること、評価を 6 カ月ごとに実施することなどがそれである。こうすれば、評価をより慎重に行う雰囲気が生まれ、評価の精緻化も可能になるだろうと期待されている。なお、評価をより客観的に行うために、チーム長に評価権限を最大限与えることも、すでに始められた。年俸制の場合、評価範囲と評価対象を拡大することへのコンセンサスは相当程度得られていると考えられている。実際、ヒヤリングにおいても、少なくない技術事務職社員が年俸制の拡大実施が望ましいという意見を表明していた。

7. 教育訓練

(1) 教育プログラム

K 社は、作業管理技法の改善とともに人的資源管理にも力を注いでいる。「新知識人、創造的協調者、行動人、倫理人」という人材像をモットーに、多様な教育訓練プログラムを運営している。OJT プログラムと職務能力向上プログラムが進められており、問題解決および品質経営教育、階層別職務能力向上教育、リーダーシップ教育などが行われている。

技術事務職 5 級以上を対象とする教育履修単位制は、個人の努力如何によって履修単位を認めてもらう制度で、職員の自己啓発の柱の 1 つとして活用されている。

生産職の専任職を対象とする教育は、人格教育を中心に進められている。女性オペレーターが全従業員の半分以上を占めている関係上、女性従業員のニーズを反映した非職務的教育が多いのが、K 社教育訓練プログラムの特徴の 1 つである。入社 1 年未満の女性社員を対象とする「自己愛実践課程」、入社後 1 年目から 4 年目までの女性社員を対象とする「自己成長過程」、入社後 4 年目以上の女性社員を対象とする「幸福追求課程」などがその代表的なプログラムである。生産職従業員に対する人格教育は、2003 年から始まった作業場革新活動の TPM 活動が成果を収めたことに大きく貢献したと判断されている。

一方、教育訓練に直接含まれるものではないが、地域社会奉仕活動と社会貢献活動も活発に行われている。これは、K 社の 6 つの企業目標の 1 つに「社会的責任」が掲げられたことと関連していると思われる。

多様な教育プログラムが運営されてはいるものの、総合的にみると、K 社においてはまだまだ精緻な職務関連教育プログラムが確立されていないように思われる。なお、教育プログラムに投入される資源の量と質も、ほかの企業に比べて特別に水準が高いとはいえない。

(2) 熟練形成期間の差と職務別教育差別化の必要性

時間と質で計った場合、半導体産業の教育訓練は他の製造業より多いのが一般的である。通常 2～3 年を周期として製品が変わるため、進化を遂げ続ける新世代生産プロセスを導入し、それに合わせて生産設備を変更し、なお自動化設備または情報システムを変えなければならないからである。テクニシャンとエンジニアを対象として、新設備の販売者のベンダー (vendor) によって行われる教育は、その点で非常に重要である。

専任職 (生産職) の場合は入社後 3～4 カ月のうち業務遂行に必要な基本教育を受け、必要最小限の能力を取得する。以後、5 年程度が経過した時点で最もよいパフォーマンスを出すのが一般的である。いまのところ、専任職の熟練を向上させる余地は十分あるというのが会社側の判断である。必要な教育訓練を提供し、専任職が熟練向上に取り組んでいける環境を制度的、構造的に整えて行けば、専任職の熟練水準はより高められると考えられているのである。

一方、研究開発職の場合は、1～2 年の勤続ではとうてい仕事ができない。5 年以上経験を積んで初めて成果を出せる水準にようやく近寄ることができる。これは、従業員個々人の人的資本の属性が高度のものである場合、成果を出すまでに必要な時間が長く、組織の長期的な発展のためには、将来を展望する視野をもって研究開発職の人材を積極的に育成しなければならないことを意味する。以前、ワークアウト (workout) の期間中には債権団の承認なしには設備の導入または人材を確保することが不可能であった。その期間中に長期的な観点をもって人材を確保することは当初から困難であったといえる。これがいまでも尾を引き、K 社の長期発展戦略の遂行に隘路となっている。

オペレーター（operator）中心の生産職とエンジニア（engineer）中心の技術事務職が、その熟練形成期間において差があることは、技術発展と絡み合っ、さらなる側面を生み出す。従来の6インチ（6”）ウェハから8インチ（8”）ウェハへのライン転換は、オペレーターとテクニシャン（technician）そしてエンジニア間の必要教育程度および生産工程での重要度に大きな相違をもたらす（Appleyard & Brown, 2001; Brown & Campbell, 2001）。8インチ（8”）ウェハへの転換に伴って、以前オペレーターの担ったデータ入力および材料処理が自動化された結果、オペレーターの熟練形成に必要な時間は大きく減少した反面、エンジニアに必要な教育は大きく増加した。工程が発達すればすほど設備も巨大化・複雑化する傾向があり、これらの維持保全をオペレーターが担うのは漸次難しくなるわけで、結局エンジニアの業務となる。一方、同じ生産量に必要なオペレーターの数も相当程度減る。通常、6” fab でのオペレーターの比重はマンパワー全体の 73 %程度であるのに対し、8” fab でのそれは 62 %程度に減少するといわれる。反面、6” fab で 15 %程度であったエンジニアの比重は 8” fab では 25 %程度に増加する。

以前、経営危機のなかにあって新規ラインの設置と自動化設備の購入が困難であった時期には、これをマンパワーの運用でカバーする政策がとられた。しかし、経営状況が改善し、新規ラインの設置に必要な資金確保が円滑に進むにつれ、教育訓練に対する影響が徐々に出てくると判断される。自動化の進展に伴ってオペレーターの比率と重要度は減り、エンジニアの重要性は増加することと予測されるため、マンパワーの特性に合わせて教育訓練の方向も調整されるべきであると考えられる。

（3）交代制の変更

2004 年より生産現場の勤務制度が 3 直 3 交代制から 4 直 3 交代制へと変更された。清州工場の場合、2004 年 11 月より 4 直 3 交代制が実施された。4 直 3 交代制はアメリカ、ヨーロッパ、日本などでは以前から広く使われたが、韓国では 1993 年にユハンキンバリーに初めて導入されて以降、浦項製鉄、韓国タイヤなどの製造業に徐々に適用されてきている。ここで 4 直 3 交代制とは、4 つの交代組のうち、3 つの組は 8 時間ずつ生産現場で働き、残りの 1 組は休憩をとるか教育を受ける方式をいう。3 直 3 交代制と比べた際、休憩をとるか教育を受ける 1 組は基本的に生産に従事しないマンパワーで、その分追加的な雇用を必要とする特徴を有する。このため、不要に雇用を増やし、コスト増をする恐れがある。しかし、うまく活用すれば、教育の効果によって生産性向上の成果を生み出し、雇用が増える以上のポジティブな効果を得ることができる。

実際は、不要な雇用増あるいはコスト増よりは生産性向上の効果が大きい結果が得られている。清州工場の場合、2004 年 3,500 人から 2006 年 4,200 人へと、確かに雇用量は増加した。しかし、雇用の増加がマンパワーの質の低下とはならず、生産性はむしろ向上した。なお、従業員側からみても、専任職の場合、以前は平均して 6 週に 1 日程度しか休みを取れなかったが、変更後には月ごとに 8 日まで休みをとることができるようになった。従業員の生

活の質が高まったのである。これに伴い、余暇に対する需要も増えた。清州工場の場合、4直3交代制の実施以降、「清州 K 社文化センター」のプログラム数が増え、従業員の参加が大きく増加した。

ただし、3直3交代制から4直3交代制への変更に必要な要員の充足は、専任職において足りないと評価されている。ヒヤリングにおいては、さらに30%程度の増員が必要であるという意見が聞かれた。

8. 従業員の採用管理

最近、新卒社員、中途採用社員を問わず、採用が増えるにつれ、組織の雰囲気も変わってきている。より積極的な採用の必要性を強調して、採用枠を拡大し続け、長期的な発展の土台を築くべきである、と主張する従業員も一部出ている。

2000年代初めにおいては、膨大な債務を軽減することと経営危機から抜け出すことが急務であったがゆえに、何よりもリストラと工程改革が求められたが、危機から脱出し、長期的な発展を展望できる地点に立っている現在、長期的観点でマンパワーを十分に確保することがキーであると考えられている。

K社の採用枠は大きく研究開発職、技術職、営業職、事務職に分けられる。そのうち、採用の多いのは研究開発職、技術職など理工系で、全体の80%以上を占める。

これからは生産職の専任職よりエンジニアとR&Dの重要度が増すことが予測されるため、採用管理の重点をエンジニアに移していかなければならない。また、最近専任職の採用数が急増しているが、技術変化が起これば起こるほどオペレーターの重要度は落ちるし、景気によっても専任職への需要は変動するため、採用の規模を設定する際は、余剰人員の可能性を考慮しながら慎重に行わなければならない。

求められる人材像は職務によって異なる。研究開発職には優れた企画力と創意力を発揮できる人材が、技術職には生産現場に対する持続的な関心と強い主体性を有した人材が求められる。営業職は推進力と説得力を兼ねた人材が、事務職は交渉を円滑に進める能力と問題解決能力を有した人材が求められている。

K社は今年度下期より採用において面接と人間性・適性検査を強化する予定でいる。また、応募者の職務上の能力を把握するために職務能力面接を導入するとともに、職務能力検査を追加して実施する予定である。

K社は1996年より韓国科学技術院(KAIST)に定員10人規模の博士前期・後期課程の「半導体工学プログラム(KEPSI)」を開設し、運営を続けてきている。また、K社は2002年に慶南居昌技能大学に半導体装備学科を新設したのを皮切りに、大邱ヨンジン専門大学、清州忠清大学、ジュソン大学などにも同学科を設け、半導体関連マンパワーを養成している。このためにK社本社と各大学当該学科との間に意思決定機構として「半導体装備教育委員会(SEEC)」を立ち上げ、K社からは半導体製造本部長と経営支援本部長が参加している。

業界が必要とする実務教育に焦点を当てた「オーダーメイド型人材養成」に力を入れているのである。

なお、K社が国内主要7大学の理工系部門と手を組んで進めている「キャンパス・チャンピオン・プログラム」も、就職を準備する学生との距離を縮める試みとして注目を浴びている。このプログラムは、当該大学出身の役職員と人事担当者等で構成するキャンパス・チャンピオン・チームが、大学側の学生・教職員と一緒に産学協力窓口を作り、産学協力プログラムの推進と優秀な人材の選抜に活用するものである。

9. 従業員キャリア管理

(1) 職級体系と昇進制度

現在、K社専任職の職級体系は「社員乙—社員甲—技師補—技師—主務—技長—技正—技聖」である。このうち社員乙は兵役を終えていない者で、ほとんど女性社員である。社員甲は兵役を終えた者である。

技術事務職の職級は「6級社員—5級社員—4級社員—3級代理—2級乙課長—2級甲次長—1級部長」になっている。大卒新入社員（4級社員）が部長まで昇進するのに18年程度かかるように制度設計されている。28歳で入社し、46歳で部長になるという構図である。しかし、これでは標準昇進年限が長すぎて、昇進の行き詰まりをきたす可能性が高い。

表 2-26 職級別標準昇進年限

技術事務職			専任職（生産職）	
職位	職級	標準昇進年限	職位	標準昇進年限
部長	1級		技聖	
次長	2級（甲）	5	技正	6
課長	2級（乙）	5	技長	4
代理	3級	4	主務	4
社員	4級	4	技師	3
	5級	3	技師補	3
	6級（甲）	3	社員甲	3
			社員乙	2

この問題を改善するために、現在、新たな職級体系を検討中である。新しい職級体系は、現行4級から1級までの職級を10以上に細分し、従業員の昇進欲求を満たすことをその骨子とする。しかし、最近ほかの企業では職級数を減らし、位階的な組織構造を水平的なそれに転換する試みが行われており、新職級体系がそのような趨勢と隔離する問題がある。さらに、半導体設備の自動化が進み、8” fab から12” fab あるいはそれ以上のfabに移行すればするほど、半導体生産組織における職級数は減少するのが一般的である事実にも照らしても、検討中の新職級体系は問題が大きいといわざるを得ない。

K社において昇進は定期昇進と抜擢昇進に分けられる。定期昇進はさらに職位（呼称）昇

進と職級（年俸）昇進に分けられる。職位昇進は年俸の引き上げが伴わない職位だけの昇進を意味する。職級昇進は個人の年俸算定基準が変わることを意味する。なお、抜擢昇進は早期昇進と推薦昇進とを意味し、前者は、標準昇進年限にいたる前に職級別昇進基準点数を超えたことによって行われるものを、後者は、標準昇進年限にいたる前に優れた業績をあげ、あるいは優れた業績達成が予想される職員に対して、人事委員会委員長の推薦によって行われるものをいう。

昇進決定に反映される要素としては、人事評価点が基本で、これが100%である。これに褒賞記録、TOEIC点数、第2外国語（日本語・中国語）成績などが加算要素として考慮される。反面、懲戒、教育履修記録、勤怠などが減点要素として勘案される。

技術事務職の場合は、昇進などキャリア開発プロセスが現に存在し、それ自体が報奨の一側面をなす。しかし、専任職の場合は昇進の可能性が限られるため、キャリア開発の余地があまりないという問題がある。この結果、給与水準が報奨内容のほぼ唯一のものとなっている。職務を通じた報奨、昇進と能力開発を通じた報奨の可能性が小さいために専任職は、ほかの職に比べて圧倒的に金銭的報奨を重要だと思いう傾向があり、これが逆に報酬に対する不満を生む、負の連鎖を生じさせているのである（ヒヤリングより）。

（2）キャリア・パスの転換

大きく専任職と技術事務職に分けられている現行職群制のもとでも、専任職から技術事務職へ転換する道が完全に閉ざされているわけではない。専任職社員（乙）から技術事務職6級（乙）へ、専任職技長2年目から技術事務職課長1年目へ異動するチャンスが設けられている。専任職において技長まで昇進するケースが珍しいものではないため、キャリア転換の可能性はないとはいえない。実際、会社の必要によるものではあるが、そのような異動はまれに行われている。通常、技長から課長への異動をあまり望まれない。その理由は、新しい業務を担当する過程で技術事務職と競争しなければならぬことが負担になること、事務職としての仕事にストレスを感じやすいこと、時間外手当が年俸制に組み込まれ全体的に給与が減ることなどである。

（3）離職管理

経営が赤字に陥り、賃金が凍結されリストラが実施された2000年代初めには、多くの者が競争相手の三星電子半導体部門に転職した。同じ業界のなかでの移動であるため、直ぐには転職せず、1年半程度合間をおいてから就職したといわれる。このように競合他社へ転職する場合、通常、給与が引き上げられるばかりでなく、職級も上げられるケースが多いという。

一方、2年前から経営実績が好転するにつれ、以前一度退社した者が再入社を試みるケースが増えてきた。2年前には以前の経歴と職級を認めたとうえで再入社させたが、最近では再入社基準が厳しくなって以前の経歴・職級を認めないケースが生じており、処遇のバランスをめぐって従業員内部で葛藤が起こる可能性がある。

10. 人的資源管理の課題と展望

(1) 従来の人的資源管理に対する評価

企業の規模と歴史に照らしてみた場合、最近にいたるまでの K 社の人的資源管理の役割は決して十分とは評価しがたい。K 社における精緻な人的資源管理システムの構築を妨げた要因はいくつかにまとめられる。そもそもきめ細かい人的資源管理システムにさしたる関心を示さなかった H 企業グループの従来の風土、1999 年に行われた LG 半導体との統合、2000 年代のリストラと事業領域の売却、そして数年間続いた債権団による管理と赤字の累積などである。

人的資源管理を担当する組織に割り当てられた財務的資源と人的資源の量と質もきわめて不十分であった。人的資源管理は、何らかの積極的な役割を担うより、とりあえず LG 半導体との組織統合とその後のリストラおよび事業領域売却の影響を最小化することに、その力を注がざるを得なかった。企業立ち直りの過程では、TPM が再建の鍵を握るものと認識されるにつれ、従業員のコミットメントを高めるための提案活動が強化されるなど、業務領域の拡大と業務上の負担増加が進んだ。しかし、人的資源管理の側面で、従業員のそのようなエネルギーの投入増に見合う、内在的あるいは金銭的報奨制度を構築する余裕すらなかったのである。

とはいえ、旧 H 電子の時期においても、企業の経営実績が良好な場合でさえ、それを従業員の報奨に十分反映する人事制度は運営できなかったというのが一般的な評価である。要するに、従来 H 企業グループから引き継がれた報奨政策が生き残り、問題を生じさせているといえよう。このため、長期的に従業員の自発的な動機を誘発し、従業員に細心の関心を払い、従業員の会社に対するコミットメントを高めることができるよう人的資源管理の制度と運営を変えていくことが急務と思われる。

以上の理由で、K 社の場合は、戦略的人的資源管理および成果指向的人的資源管理の特徴を見出せないのが現実である。企業戦略と適合した人的資源管理システムを構築しようとする努力があまり見られないのである。同時に、状況のうえでは成果指向的人的資源管理を導入する必要性が高かったが、経営環境がきわめて悪化し、その必要性を成果評価システム・報奨システムに実現しようとする努力も不十分であったといわざるを得ない。

(2) これからのHRMの変化の方向と展望

2004 年下期から経営実績が好転するにつれ、人的資源管理においても徐々に変化が生じている。

従来はリストラと売却のために離職管理に重点を置いた人的資源管理の活動領域が、好況と販売増加に伴うマンパワー不足のため、採用と選抜のほうに移動しつつある。採用と選抜が HRM の主要機能として浮上したのは実に久しぶりのことである。一方、実績の改善に伴う膨大な純利益の発生は、成果給の必要性を新たに提起している。成果給の支給基準を再検

討してより精緻化し、従業員に動機誘発効果の高い成果給を設けなければならない。

リストラと赤字が続いていた時期、労働組合は協力的労使関係の構築に大きく貢献した。しかし、莫大な純利益の発生とともに、従来の労使関係から脱皮し、異なる性格の労使関係に変身する可能性が出てきた。この間抑えられてきた従業員の報奨期待心理も、組合の政策変化に影響を及ぼすことが予想される。これらは、より長期的な観点で労使関係の再構築をはからなければならない時期にいたっていることを意味する。

これまでは体系的な教育プログラムを進めることができず、危機を乗り越えようとする従業員の自発的な意思に依存する形で、技術向上を行った側面が大きい。しかし、これからは体系的な教育プログラムを企画・実施し、長期的な技術力と市場競争力を確保することが求められる。2004年からその数が急増している新規入社従業員と、いままで困難に立ち向かってきた長期勤続者との間の考え方の違いは、組織内の一貫した意思疎通に障害をもたらす可能性が高い。意思疎通のチャンネルを効率的に変え、組織の将来に関する展望を共有し、組織目標達成のための戦略と方針に対する認識を分かち合う必要があるといえよう。

いま、人的資源管理は、新たに出発する組織全体の人的資源に対する計画を全面的に立て、かつ遂行しなければならない。

K社の人的資源管理制度の改善は、いまのところ、HRMの機能ごとに進められている。評価制度と昇進制度は現在その改善が進行中である。職級制度と報奨制度の改善は2006年から2007年までの間に進められる予定である。新しい評価制度は、力量の具体化を通して細部力量を定義し、職級と職責の有無にしたがい細部力量が異なって適用されることを骨子とする。職級制度においては、技術事務職の場合、5・4・3・2・1級となっている現行の体系を細分化して10以上の職級に改め、職級昇進の回数を増やすことによって昇進の行き詰まり感を解消することを改善の目標としている。職級体系の改善とかかわって職級別報酬区間（pay spread）を設けることも目下検討中である。なお、労使交渉の長期的な枠組みを模索する作業も2007年より進められる予定である。

したがって、企業の長い歴史にもかかわらず、K社の体系的な人的資源管理システムは、いまその構築が始まったばかりといえる。K社は変化の必要性をすでに自覚している。なお、変化のための具体的なアクションも目に見えるようになっている。しかし、いくつかのアクションを調整し、一貫性を付与する作業は依然として不十分といわざるを得ない。何より、戦略的人的資源管理の視点に立って変化に整合性をもたせるよう努力しなければならない。

現在、組織構成員の組織の将来に対する展望は、明るくてポジティブである。厳しい組織危機を乗り越える過程で、経営陣と同僚従業員に対する信頼度はかなり向上した。なお、組織全体の力量に対する自信も倍加した。ヒヤリングにおいても、組織の将来は明るいという評価が多く、会社が危機に陥ったときに転職しなくてよかったという意見まで出された。競争相手の三星電子半導体部門と同じようにできるという自信、かつ三星電子の試作品より高い評価を受けている試作品を保有しているという自信は、今後K社の人的資源管理の方向

にも影響を及ぼすに違いない。

ただし、このような状況は、K社の人的資源管理がより精緻に設計され、従業員の動機誘発と成果向上に貢献することを要求しているものでもある。効果的な人的資源管理如何によってK社の未来は異なってくるに違いない。