



# 韓国の労働市場

金 東 培

(仁川大学教授)

## 目 次

- I 序 論
- II 労働市場の現状
- III まとめと展望

## I 序 論

韓国企業の人事管理は、1987年以前では、ホワイトカラーとブルーカラーによって異なり、二元構造であった。主に大卒で構成されるホワイトカラーは、日本ほどではないにしろ、終身雇用と年功賃金が保障されていたのに対し、高卒以下のブルーカラーの場合、離職率が非常に高く、賃金の年功性も強くなかった。このように学歴に基づいた二元的な人事管理は当時の低賃金・長時間労働という劣悪な労働条件及び権威主義的経営方式による非人間的処遇をもたらした。その結果、1987年、激しい労働運動は発生した。その前までは200件に過ぎなかった労働争議の発生件数が、1987～1989年の3年間はそれぞれ3749件、1873件、1616件に急増した。

労働組合運動が高揚し組合組織率が急増した1987年は、通貨危機を迎えた1997年と共に、韓国企業の人事管理の大転換の年であった(ノ・ヨンジン、キム・ドンベ、パク・ウソン 2003)。1987年以来、人事管理の変化をもたらしたのは労働組

合であった。労働組合の平等主義的要求は、職員と工員との差別的な職制や賃金制度の廃止、人事考課による賃金や賞与金の差別支給の縮小や廃止、ベースアップ中心の賃上げ及び高卒の賃上げ、福利厚生拡大等、重要な人事管理の変化をもたらした。その結果、大企業と、労働組合が組織された企業を中心に、ブルーカラーの内部労働市場が深まり始めた(ジョン・イファン 1992)が、これに伴う人件費の負担の増加に対応するため、企業は、多能工化、職務の統合、配置転換、自動化による人員削減等、作業場の革新と人材の効率的活用を試みた。これらの作業現場の変化は、1990年代以降の韓国内外の研究者らによって、「生産現場の日本化」と呼ばれることもあった(MacDuffie and Pill 1997; ジュ・ムヒョン 1997)。

1987年に続き、IMFの救済融資を受けるようになった1997年の通貨危機も、韓国企業の人事管理を大きく変化させた。韓国企業では、既存の成長志向経営の代わりに、利益中心の経営戦略が要求されたが、経営戦略の変化に伴い人事管理も多く変化した。大韓商工会議所が2001年3月、全国の686企業を対象に実施したアンケート調査の結果、売上高最大化戦略と利益最大化戦略の割合が、通貨危機以前には、60%対40%であったが、通貨危機以降は、22.9%対77.1%へと大きく変わり、逆転した。そして、金融危機以前には売上高

最大化戦略をとっていたが、金融危機以後は利益最大化戦略に変わったと答えた割合も、全企業の42.1%に達した。

通貨危機直後、上場企業を対象に行った実態調査によると、非正規労働者やアウトソーシングの活用拡大、雇用柔軟性の拡大、チーム制、人事考課及び報酬管理に関する新たな人事管理手法が多く導入された。ホワイトカラーを主な対象にした報酬管理は、従来の年功賃金から年俸制や成果配分制等、いわゆる成果に基づいた賃金制度へと急速に変わり始めた。雇用柔軟化と成果主義の報酬システムを中心とした人事管理は、いわゆる成果主義人事管理と呼ばれるが、その流れは2018年現在も続いている。

このような変遷を辿った韓国企業の人事管理や労働市場の現状、課題と展望は何であろうか。本論文では、韓国企業の労働市場に関連する人事管理の現状について、韓国労働研究院が2005年から隔年で実施している、「事業体パネル調査（以下、「パネル調査」という）」の個票データを分析し、必要な場合、政府の公式統計資料を用いて、現在の課題と今後の見通しを探る。本論文で主に利用する韓国労働研究院のパネル調査の民間部門

の母集団は、統計庁の事業体基礎統計調査資料に収集されている全国の企業のうち、農林漁業及び鉱業を除き、常用労働者30人以上の全企業である。2015年のサンプル企業数は3431社であるが、企業の規模別分布は、100人未満が1815社(52.9%)、100～299人が930社(27.1%)、300人以上が686社(20.0%)であった。2005～2015年に実施した6回の調査すべてに回答したバランスパネル企業を中心に分析して同一企業内の変化を考察する。

## II 労働市場の現状

### 1 雇用変動

韓国労働研究院のパネル調査では、調査時点の直前年度末における労働者の状況、調査時点の一年間の入職及び離職の状況及び年末の労働者の状況を問うている。労働者数には、有期雇用や時間制のような直接雇用の非正規労働者も含まれている。表1を見ると、年間15～18%程度の労働者が離職し、離職者と同数程度の労働者を新規採用している。離職者を事由別に見ると、自発的離職

表1 1社当たり平均雇用変動の状況

(単位：人)

		2005年	2007年	2009年	2011年	2013年	2015年
前年度末の労働者		348	393	372	371	379	372
当該 年度 変動	採用	67	70	53	70	69	61
	離職	62	71	55	65	66	56
	自発的	41	49	41	45	48	45
	非自発的	21	22	14	20	18	11
当該年度末の労働者		353	391	369	377	382	377

注：2005～2015年の6回の調査すべてに回答した681企業の分析結果。

資料出所：韓国労働研究院「事業体パネル調査」各年度

表2 1社当たり事由別非自発的離職推移

(単位：人)

	全体	定年退職	懲戒解雇	整理解雇	希望退職・ 勧告辞職	その他解雇	関連会社 転籍	契約 解除
2005	21.9	1.9	0.3	1.3	3.1	0.3	2.9	12.1
2007	26.0	2.3	0.2	0.4	4.3	0.4	3.1	15.3
2009	17.4	2.2	0.1	0.6	2.1	0.1	1.7	10.4
2011	22.8	2.5	0.4	0.3	3.0	0.1	1.6	15.1
2013	25.1	3.0	0.3	0.4	2.3	0.2	3.7	15.2

注：2005～2013年の5回の調査すべてに回答した860社の分析結果。2015年は、非自発的離職を類型別に調査していない。

資料出所：韓国労働研究院「事業体パネル調査」各年度

が66～80%と多数を占めている。2005～2015年の間の傾向を見ると、最大の変化は非自発的離職の割合が減ったことである。

非自発的離職の事由別内訳は表2のとおりである。非自発的離職の事由を見てみると、契約解除が最も多く、各年55～66%を占めている。自発的離職を除けば、雇用変動の半分以上が非正規労働者によるものである。その次に多いのが希望退職と勧告辞職であるが、日本と同様に雇用の保護レベルが非常に高い韓国の場合、金銭的な補償等を通じて「離職を買う」方式であり、雇用の柔軟性を確保している現実を反映するものと思われる。日本の大企業で重要な雇用調整手段として挙げられている関連会社への転籍は、その割合が非常に低い。その他の変化を見ると、定年退職者の割合が増加したこと以外に、一貫性のある変化はみられない。

契約解除が、非自発的離職のおよそ6割程度を占め、非正規労働者が雇用変動事由の大部分となっている。1997年の通貨危機以降、非正規労働者は韓国企業の雇用管理において重要な位置を占めることになる。韓国の場合、職務価値に基づいて賃金に差をつける職務給ではなく、職務価値とは関係なく勤続年数とともに賃金が上がるという強い年功給が特徴であるが、年功給は、1997年の通貨危機以降、利益性重視の経営戦略と衝突することになる。さらに、企業は、核心業務だけ

を自社に残し、そのほかはすべてアウトソーシングすべきだという方針を強める。とともに、雇用調整に対する労働者の抵抗にあい、正社員の採用をできるだけ忌避し、非正規労働者を雇用する傾向が広がっていった。後述するが、非正規労働者の増加と、正規と非正規労働者間の格差拡大は、現政権の公共部門における非正規労働者ゼロ政策や非正規労働者の使用事由制限政策を生むことになる。

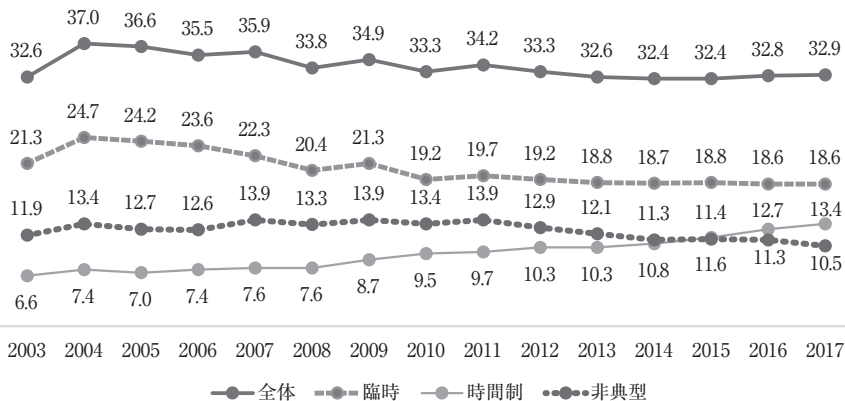
図1は、代表的な雇用形態別に2003～2017年の非正規労働者の推移を示している。韓国では、国際標準の定義とは異なり、2002年、中央協議機関である「労使政委員会」で合意した非正規労働者の分類体系に基づき、非正規労働者を「臨時」「時間制」「非典型」に区分して調査している。臨時労働者は期間制と非期間制に、非典型労働は日雇い労働、請負、特殊形態（個人事業主）、派遣、家内労働に分けられる。2017年8月現在、臨時労働者のうち期間制と非期間制がそれぞれ14.7%と3.9%であり、非典型労働の内訳は、日雇い労働（3.8%）、請負（3.5%）、特殊形態（2.5%）、派遣（1.1%）、家内労働（0.2%）の順である。

## 2 募集, 選抜, 移動, 昇進

2015年現在、募集手段として最も多く活用されているのは、インターネット（後述のワークネットを除く）、次いで雇用労働部（日本の厚生労働省

図1 非正規労働者の雇用動向

(単位：%)



注：臨時/時間制労働者のように雇用形態の重複が発生するため、臨時、時間制、非典型を合算すると、全非正規労働者の割合を超えることに留意。数値は賃金労働者全体の中で占める割合。

資料出所：経済活動人口調査の労働形態別付加調査、各年度8月（統計庁 KOSIS）

に当たる)が運用するワークネット、職員の推薦等による縁故採用、民間就職斡旋業者となっている。2005～2015年の間の変化を見てみると、新聞、ラジオ、TV等のメディアの利用率が大幅に下がり、学校や塾への推薦要請、そして従業員の推薦や縁故採用も減少した。一方、最も大きく増加したのは、雇用労働部のワークネット、インターネット、そして民間就職斡旋業者の活用である。表3には示されていないが、選抜基準として最も重視される要素は、組織への適合性、人間性、熟練及びキャリアの順である。選抜基準の重要度は、調査ごとに変化はなかった。

従業員の最も多いコア職種を対象に、多能工化や多様な業務経験を習得させるために計画的かつ定期的な業務ローテーションを実施するのは3～4割であるが、最近その割合が減少しつつある。正規労働者に対して、経営上の理由による解雇はしないという経営政策や労使間の合意を含め雇用保障を示す企業は、徐々に増加して約2割に達している。また、過去2年間、実際に正規労働者を雇用調整した割合は減っている。これは前政権で労働市場改革の主要課題となっていたが、人事評

価結果に基づき成果が低いと分類された労働者を退出させる「低成果者退出制度」を実施している企業は3.4%のみであった。

昇進管理について考察する前に、事務管理職群の職級体系をみると、2015年の調査では平均5.2個の職級がある。この職級は、役員を含まない。韓国企業で最も一般的な役職は、「社員－代理－課長－次長－部長」の5段階として知られているが、パネル調査の結果もこれと同じである。同調査では、事務管理職群に対して勤続による自動昇進の実態を把握するための設問として、「勤続年数さえ満たせば自動的に昇進する」を設けて、その回答割合をみると、「すべての職級」で7.0%、「特定の職級まで」は18.5%、計4分の1程度は少なくとも特定の職級までは勤続による自動昇進があると答えている。

職級システムの属性や職級体系運営の特徴を把握するために、昇進方法を分析した。昇進の方法についての質問の回答項目は「①上位職級に空席が発生したときに限り昇進可能、②担当業務が変わらなければ昇進不可能、③同じ職務であっても能力、資格、又は熟練度の評価に基づいて昇進」

表3 募集源活用の現状

(単位：%)

	メディア公開	インターネット公開	雇用労働部ワークネット	職員推薦縁故	学校や塾に要請	民間就職斡旋業者
2005	35.5	54.9	23.8	37.0	22.5	7.8
2007	30.2	57.7	33.6	27.0	21.7	7.3
2009	28.3	64.9	34.1	24.2	16.9	11.3
2011	21.7	59.0	33.0	27.5	18.1	12.8
2013	17.9	63.9	37.9	23.3	16.6	10.7
2015	11.7	69.5	43.2	21.4	10.3	13.8

注：募集源と選抜基準は、2つずつ回答する複数回答である。2005～2015年の6回の調査すべてに回答した681企業の分析結果。資料出所：韓国労働研究院「事業体パネル調査」各年度

表4 雇用管理の慣行の現状

(単位：%)

	業務ローテーション	正規労働者雇用保障	過去2年間における正規労働者の雇用調整	低成果者退出制度
2005	40.4	15.0	24.2	回答なし
2007	38.9	17.6	17.3	回答なし
2009	30.0	15.7	12.0	回答なし
2011	40.2	18.2	12.6	回答なし
2013	34.7	20.7	14.5	回答なし
2015	30.1	22.6	12.0	3.4

注：2005～2015年の6回の調査すべてに回答した681企業の分析結果。資料出所：韓国労働研究院「事業体パネル調査」各年度

表5 事務管理職群の昇進方法

(単位：%)

	上位職級空席 発生時に昇進	職務変更時に昇進	同一職務でも昇進
全 体	29.7	3.5	80.6
100 人未満	27.5	2.3	80.2
100～299 人	27.5	3.5	82.7
300 人以上	38.1	6.6	78.7

注：複数回答。

資料出所：韓国労働研究院「2015年事業体パネル調査」N=3,014

で構成されている。①への回答はおよそ3割程度であるが、大企業では4割程度と、より高くなっている。大企業の場合、高齢化・長期勤続化・高職級化により、労働者構成の問題が大きくなり、人件費の負担増のために昇進率管理が厳しくなったものと解釈することができる。②への回答割合は3.5%と非常に低く、③への回答割合は8割に達している。昇進後の役割や職務が変わらなければ、職級は、職務や役割ではなく「勤続」をベースに運用されているといえる。こうした職級の運用は、後述する賃金体系の年功性と密接な関連性があると思われる。

### 3 教育訓練

韓国企業の教育訓練に対する投資はどの程度か。雇用労働部の「企業労働費用調査」によれば、過去10年間、常用労働者（臨時、日雇い労働者を除く）に対する教育訓練投資額は徐々に減少してきた。2016年基準で常用労働者1人当たりの年

間教育訓練投資額は25万3千ウォンである。後述するが、教育訓練投資額の推移は、韓国企業の人事方針の変化にマッチしている。

表7は、2015年の「パネル調査」資料を用いて、教育訓練実施状況について分析した結果である。それによれば、法定教育訓練に加えて教育訓練を実施した割合は54.3%であるが、企業規模が大きいほど、教育訓練の実施、教育訓練投資額、訓練を受けた労働者の割合、そして一人当たりの訓練時間で計った教育訓練の程度も高くなっている。企業規模別教育訓練の違いは、教育訓練にも規模の経済が働いていること、小規模企業の場合、労働移動性が高く、教育訓練投資の利点が少ないことによるとと思われる。それだけでなく、韓国の場合、雇用保険料のうち事業主のみが負担する雇用安定事業及び職業能力開発事業の保険料は、企業規模に応じて異なるが、職業訓練を実施し、雇用保険法による職業訓練支援制度を通じて払い戻しを受けるのも、規模の大きい企業に集中してお

表6 10人以上の企業における常用労働者の年間1人当たりの教育訓練費

(単位：万ウォン)

年度	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
金額	29.2	31.8	34.8	29.9	29.4	32.6	33.2	31.3	29.6	28.6	25.3

資料出所：雇用労働部「企業労働費用調査」各年度

表7 教育訓練実施状況

	昨年の訓練実施有無 (%)	昨年教育訓練を実施した企業の場合		
		1人当たり訓練 投資額 (万ウォン)	訓練を受けた 労働者の割合 (%)	1人当たりの年間 訓練時間 (時間)
全 体	54.3	19.6	55.5	18.2
100 人未満	46.4	18.7	52.5	16.4
100～299 人	55.5	17.4	55.0	18.0
300 人以上	73.3	23.2	61.1	21.5

注：訓練実施有無において、法定教育訓練だけを実施した場合は除く。

資料出所：韓国労働研究院「2015年事業体パネル調査」

り、それを反映したものと解釈される。

#### 4 報酬

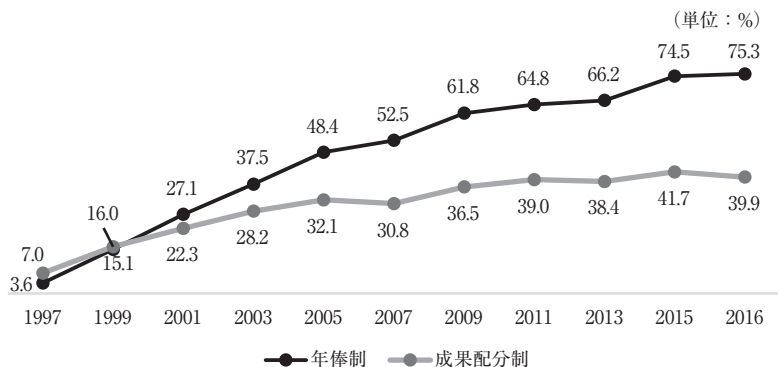
1987年以降の韓国企業の賃金体系の特徴は年功序列性が強いことである。まず、賃金等級は職務分析に基づき分類されたものではなく、たとえ職務等級的な性格が強いとしても、勤続年数が昇進を規定した。同一賃金等級における賃上げは、勤続・号俸上昇に応じて賃金が自動的に上がる勤続昇給によるものであった。さらに、特定の職種と、特にブルーカラーの場合、賃金等級が存在しないか、あったとしても賃金は勤続年数によってのみ決定されるという年功的色彩が強かった。1997年、通貨危機以降、特にホワイトカラーを中心に、賃上げ方式が改編された。すなわち、勤続による昇給ではなく、成果を反映した賃上げ方式への改編である。一方、韓国企業の場合、基本給に加えてボーナスも賃金総額に占める割合が高いが、ボーナス支払い方法も改編された。以前は、基本給に比例して支給していたものが、個人的な成果評価に基づいて支給する方式に改編されたのである。以上のように、同一賃金等級内部での賃上げ方式と成果に基づくボーナス支給のいずれか又は両方を組み合わせた賃金制度が、韓国では年俸制と呼ばれた。

年俸制の基本的な原理に照らし合わせれば、「韓国型成果給」と見ることができるが、図2のとおり、年俸制は、1997年通貨危機以降、急速に広がっている。一方、通貨危機以降、経営実績と

ボーナスを連動させる成果配分制度の導入も広がっている。通貨危機以降の韓国企業における人事管理の変化は、年俸制や成果配分制のような成果主義賃金と、前述の非正規労働者の増加であると要約することができる。これは、1987年以降、硬直的で年功性の非常に強かった正規労働者の内部労働市場への対応であり、雇用の柔軟性と費用の削減を図る企業側の反撃として解釈することができる。ただし、年俸制が果たして賃金体系の改編であるのか、さらに年俸制が韓国企業における賃金の年功性をどれほど緩和させたのかについては、韓国の研究者の間で依然として議論が多い。この点で、韓国の研究者や政策立案者は、失われた10年又は20年の間に日本企業が賃金の年功性を緩和するために導入した役割給や職務給のような賃金体系の改編に、大きな関心を向けた。

年俸制についての議論はさておき、韓国企業の賃金体系について、勤続による賃金のカーブや昇給の方法を中心に考察してみよう。韓国労働研究院の「2015年事業体パネル調査」は、勤続による賃金カーブのタイプを直接調査している。調査設問は、「貴社の事務管理職労働者の年齢あるいは勤続による賃金曲線は、以下のグラフの中でどれに近いですか」というもので、回答項目をグラフで表示しているが、大きくは①増加率一定型、②増加率逓増型、③増加率逓減型、④増加後停止型、⑤増加後減少型、⑥増加後評価変動型、⑦増加率停滞型(=増加なし)に区分される。表8は、事務管理職と生産職の勤続による賃金カーブの増

図2 100人以上の企業における年俸制と成果配分制の導入



資料：雇用労働部「年俸制・成果配分制の実態調査」「企業労働力調査」各年度。韓国労働研究院「賃金制度の実態調査」各年度。

表8 年齢・勤続による賃金曲線タイプ  
(単位：%)

	事務管理職	生産職
増加率逡減型	33.4	29.6
増加率一定型	29.1	34.9
増加後停止型	15.7	15.3
増加率逡増型	12.0	11.6
増加後評価変動型	7.4	5.8
その他(減少型、停滞型)	2.5	2.8

資料出所：韓国労働研究院「2015年事業体パネル調査」

減型に対する回答結果を示したもので、増加率逡減型(ログ関数型)や増加率一定型(直線型)が多数を占めている。増加後評価変動型の割合が非常に低く、日本の経団連の調査では同タイプが最も多いこととは対照的である。事務管理職と生産職の場合にも、増加率逡減型と増加率一定型の順位が変わることを除くと、概ね同じ結果となっている。

表9は事務管理職の昇給方式の分析結果をまとめたものである。これによれば、報償加給を実施する企業の割合は35.8%であり、企業規模が大き

表9 事務管理職の賃金引き上げ方式  
(単位：%)

	報償加給実施	報償加給実施企業のうち	
		昇給額 累積方式	職級/バンド内 ゾーン別昇給
全体	35.8	73.7	27.3
100人未満	32.0	71.4	25.3
100～299人	37.7	74.9	28.8
300人以上	43.6	76.9	29.4

注：ゾーン別昇給は、「同一の職級で賃金水準が低い労働者の基本給引き上げ率をより高める(例えば、ゾーン別昇給)」として測定した。  
資料出所：韓国労働研究院「2015年事業体パネル調査」

いほど報償加給を実施する割合も増加している。報償加給を実施する企業の場合、昇給額が蓄積される累積方式を導入しているのが7割程度であり、英米式の範囲職務給として代表的な昇給方式であるゾーン別昇給方式は3割に満たない。

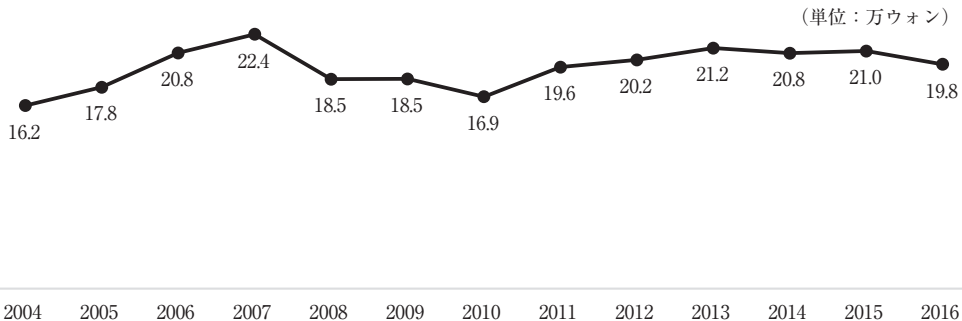
2015年事業体パネル調査で成果配分制度を導入した企業は766社(23%)であり、その中で2015年に成果配分を実施したのは、559社(16.8%)であった。成果配分を実施した企業の中で成果による差をつけていないと回答したのは107社(18%)であり、残りは差をつけて支給したと答えた。具体的には、部署業績反映が34.3%、チーム業績反映が24.4%、個人業績反映が55.5%であった。合計が100を超えるのは、複数回答のためである。

### 5 福利厚生

図3は、雇用労働部の「企業労働費用調査」資料から抽出した常用労働者1人当たりの月平均法定外福利厚生費の動向である。過去10年間、変動はあるものの、2011年以降、わずかな上昇傾向である。

表10は、韓国労働研究院のパネル調査で、6回の調査すべてに回答したバランスパネル企業681社(6年分4086社)を対象に、法定外福利厚生項目の導入状況を分析したものである。これによれば、過去10年間ほとんどの法定外福利厚生項目の導入割合が減少する中で、増加傾向を見せているのは、保育支援制度と介護休業制度の2つである。

図3 10人以上の企業における常用労働者1人当たりの月平均法定外福利厚生費の推移



資料出所：雇用労働部「企業労働費用調査」各年度

表 10 法定外福利厚生制度の導入の現状

(単位：%)

	2005年	2007年	2009年	2011年	2013年	2015年
慶弔費	94.7	94.1	93.1	92.1	90.6	90.9
食事代補助	88.4	90.2	86.3	82.8	81.2	79.9
健康保健費用	74.9	75.6	67.0	65.5	66.1	67.4
子供の学費補助	69.9	69.5	57.7	60.1	60.6	60.2
文化・体育・娯楽費用	60.4	51.1	42.9	39.5	39.4	46.0
労働者休養	50.2	48.6	39.6	39.9	40.4	45.2
通勤費用	53.7	51.8	45.1	45.8	43.3	44.5
住居費補助	48.2	43.8	34.2	33.8	34.9	38.0
自己啓発支援	37.2	35.4	27.6	28.6	28.2	29.2
保険料支援	35.5	37.3	29.2	29.1	26.9	27.6
社内福祉基金	28.6	29.1	21.3	23.1	24.4	25.0
保育支援	13.1	16.2	15.6	18.6	19.5	21.7
労働者の相談	18.6	21.4	15.7	16.3	12.0	16.6
介護休業制度	8.2	4.3	4.0	5.9	5.7	10.7
従業員持株制度	9.5	6.9	4.0	5.6	5.6	4.7
貯蓄奨励金	3.1	3.8	5.0	2.1	1.8	2.2

注：2005～2015年の6回の調査すべてに回答した681社の分析結果。  
資料出所：韓国労働研究院「事業体パネル調査」各年度

### Ⅲ まとめと展望

#### 1 まとめ

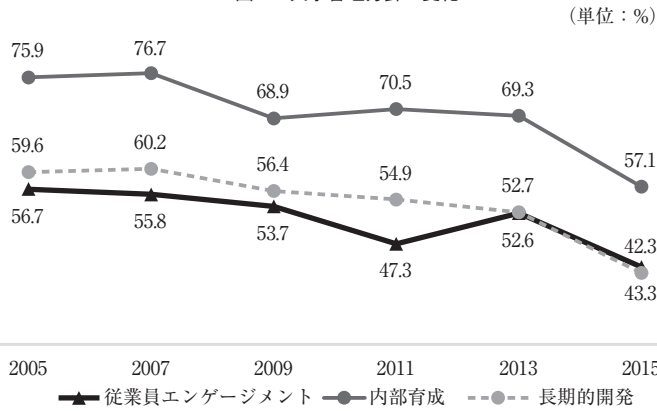
以上、韓国の労働市場や人事管理の変化を概観した後、韓国労働研究院の「事業体パネル調査」資料を用いて、できる範囲で過去10年間における韓国企業の人事管理の変化について考察した。人事管理の分析結果を要約すれば、次のとおりである。第一に、企業の雇用変動は離職と採用によって発生するが、離職のうち非自発的離職が2～3割を占めており、また、非自発的離職の6割程度を契約解除、すなわち非正規労働者が占めていた。非正規労働者の増加は、年俸制の導入とともに、1997年の通貨危機以降の韓国企業における人事管理の変化の代名詞のうちの1つであり、全賃金労働者に占める割合は、2017年8月現在、32.9%である。第二に、過去10年間、正規労働者の雇用保障の程度が強まった。雇用保障をする企業の割合が増加して雇用調整の頻度は減少し、低成果者退出制度を有するのは3.4%に過ぎなかった。第三に、事務管理職の職級体系は5つの職階が最も多かった。上位職級に空席が発生した場合や、職務が変動する場合に昇進するのは、それぞれ3割未満と3.5%であるのに対し、職務が

変わらなくても昇進が可能なのは8割であり、職級が年功的に運営される可能性が高い。第四に、教育訓練に対する投資は減少傾向であり、企業規模が大きいほど教育訓練への投資が高かった。第五に、100人以上の企業の年俸制導入の割合は約75%であり、一般的な賃金制度として定着したように見えるが、勤続による賃金カーブのタイプや昇給管理方式、さらに昇進方式まで含めると、年俸制が賃金の年功性を除去あるいは緩和する賃金体系の改編といえるかどうかについては、疑問を呈するところである。

韓国企業の労働市場や人事管理の変化を、全体的にどのように要約することができるであろうか。人事管理方針の変化を中心にみると次のとおりである。韓国労働研究院のパネル調査では、人事管理の目的として、「固定人件費の削減：労働者の企業に対する忠誠心と愛着を高める」、必要な人材の「外部補充及び解雇：内部育成」、人材運営方向として「短期成果の向上：長期的開発」を質問している。「 」内右側の項目に対する回答を傾向的に示すと図4のとおりであるが、従業員エンゲージメント志向、人材の内部育成、長期的開発のいずれも過去10年間で低下している。図4の3つの人事管理方針は、事実上、日本型と米国型の人事管理を大別する尺度といえる



図4 人事管理方針の変化



注：6回の調査のすべてに回答した681企業を対象とした分析。  
資料出所：韓国労働研究院「事業体パネル調査」各年度

が、過去10年間、韓国企業の人事管理は、概ね、米国型の方向に進む過程であったと見られるであろう。しかし、図4は、変化の方向は示しているが、現在の人事管理そのものが米国型に近いのか、それとも日本型に近いのかについての情報は、示していない。

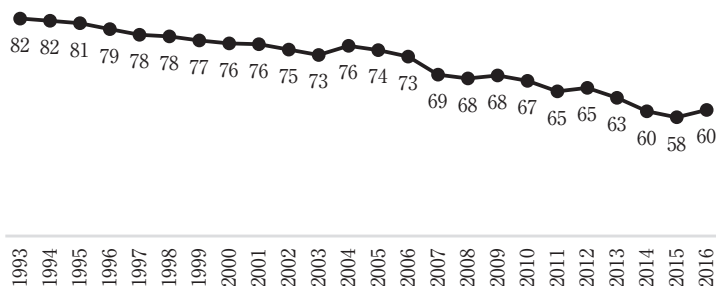
## 2 展望

韓国の労働政策や企業の人事管理における近年の話題は二極化であり、具体的には大・中・小企業の間、元請・下請の間及び正規・非正規労働者間の賃金格差が著しいという点である。付図1及び付図2から分かるように、企業間の賃金格差は、過去20年間急激に拡大しており、正規労働者と非正規労働者間の賃金格差も拡大の一途をたどっている。二極化は、大企業や財閥中心の経済

体制の問題点をはじめ、政治的にはいわゆるキャンセル革命とも関連付けられる現象であるという点で、まさに同時代的话题であり、すでに政治化された課題と見ることができよう。現政権は、公共部門における非正規労働者ゼロ政策をはじめとして、非正規労働者の使用事由制限政策を示し、2018年の最低賃金16.4%引き上げに続き、最低賃金時給1万ウォン政策も依然として固守している。

現政権以前から、韓国企業の人事管理システムの改編に対する議論は盛んであった。高齢化と定年延長及び低成長の局面を迎えつつ、既存の硬直的な雇用保護及び年功賃金体系は、時代的整合性を失っている。これらの課題に対する本格的な議論や改革とは別に、現政府は非正規労働者ゼロ政策と最低賃金引き上げ及び賃金分布公示制等の労

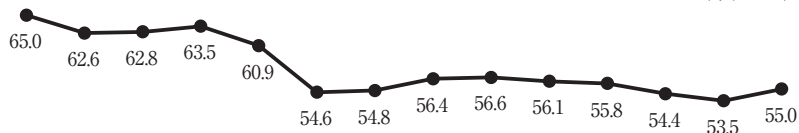
付図1 大企業対中小企業の相対賃金水準の動向



注：中小企業は10～299人、大企業は300人以上。賃金は月額給与と月割特別給与の合計であり、数値は大企業を100にしたときの中小企業の相対指数である。  
資料出所：雇用労働部「賃金構造基本統計調査」各年度（統計庁 KOSIS）資料を加工。

付図2 正規労働者対非正規労働者の相対賃金の動向

(単位：%)



2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017

注：数値は正規労働者の月平均賃金を100にしたときの非正規労働者の指数である。調査時点は各年度の8月基準。

資料出所：統計庁 KOSIS「経済活動人口調査の労働形態別付加調査」各年度資料を加工。

働改革を強く推進している。過去、1987年は労働組合運動の高揚が、1997年は国際金融市場の不安定性が、韓国企業の人事管理システムを変化させた主因であったとするならば、2017年は、労働尊重社会を打ち出す政府の政策が、韓国企業の人事管理システムの変化をもたらす動力であろう。何がどのように変化して、新しいバランスとして韓国型雇用システムが誕生するかについては、注意深く見守る必要があるだろう。

参考文献

ノ・ヨンジン, キム・ドンベ, パク・ウソン (2003)「革新的な人事管理制度導入の影響要因」『経営学研究』32:4, 955-981.

ジョン・イファン (1992)「製造業の内部労働市場の変化と労使関係」ソウル大学大学院社会学科博士論文.

ジュ・ムヒョン (1997)「韓国自動車産業の生産体制の日本化に関する研究」慶北大学大学院経済学科博士学位論文.

石田光男 (2006)「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No. 554, 47-60.

石田光男, 樋口純平 (2009)『人事制度の日米比較——成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房.

MacDuffie, J. P. and F. K. Pill (1997) "Changes in Auto Industry Employment Practices: An International Overview," in T. A. Kochan, R. D. Lansbury, and J. P. MacDuffie (eds.), *After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Auto Industry*. Ithaca: ILR Press, 9-42.

キム・ドンベ 仁川大学経済学部教授。経営学専攻。