

# 韓国のワークシェアリングの現状と課題

—社会的に推進ムードが高まる中、企業の競争力維持が課題—

## 第9回日韓ワークショップ報告



JILPT と KLI による日韓ワークショップの様相 (6月9日)

労働政策研究・研修機構は、韓国労働研究院 (KLI) と共催で六月九日にソウルで「ワークシェアリング—経済危機における日韓の政策的対応」をテーマとするワークショップを開催した。

ワークショップでは、KLI のイ・ジャンウオン研究員が「韓国のワークシェアリングを通じた労働政策発展の方向性」について、ハ・ホンヒョク研究員が「韓国におけるワークシェアリングの事例・現状と課題」について報告した。

本稿では、この二人の報告をもとに、韓国のワークシェアリングの現状と課題を紹介する。併せて今回のワークショップの中で議論となった韓国の非正規労働の現状についても少し触れる。

### はじめに

昨年のリーマンショックをきっかけに起こった世界同時不況の波は、日本のみならず、隣国、韓国の経済も直撃した。

企業業績の悪化とともに雇用状況が厳しくなる中で、韓国では、「ワークシェアリング」が社会の注目を集め、財閥系企業や政府系金融機関など、財務体質に比較的余力のある大組織を中心に導入する動きがみられる。

日本でも、今春 (三月二三日)、政労使による「雇用安定・創出の実現に向けた取り組み」に関する三者合意がなされた。この中で、残業削減、休業教育訓練、出向などによって雇用維持を図る、いわゆる「日本型ワークシェアリング」の取り組みに関する言及があり、報道等で耳にした人も多いのではないだろうか。

韓国でも日本とほぼ同時期に政労使に市民団体の代表を加えた「雇用とワークシェアリング」に関する四者合意がなされた (詳細は後述)。

韓国のワークシェアリングに関する取り組みの特徴を一言でいうと、新卒初任給 (ボーナス含む) や、役員報酬を削減 (もしくは自主返上) し、浮いた財源で新卒採用者数を増やしたり、雇用維持を図ったりしている点である。

### 金融危機と雇用の急激な悪化

最近の韓国の経済成長率の推移をみると、二〇〇八年第四半期には前期比五・六%減を記録し、一九九八年第一四半期にアジア通貨危機の影響で

七・八%減を記録した時以来の大きな落ち込みとなっている (図1)。

また、就業者数が前年同月比で一〇万三〇〇〇人減少する一方で、失業者数は七万三〇〇〇人増加して八四万八〇〇〇人になるなど、雇用状況も急激に悪化している (図2)。

韓国では現在、このような急激な経済と雇用情勢の悪化により、大量失業などの社会不安が増大している中、ワークシェアリングの持つ可能性に注目が集まっている。

KLI が二〇〇八年二月に約一〇〇社の労使を対象に実施したアンケート調査によると、経営側、労組側ともに約八割が労働時間の短縮や職業訓練の実施などによるワークシェアリングの必要性を認識していることが明らかにされた (図3)。

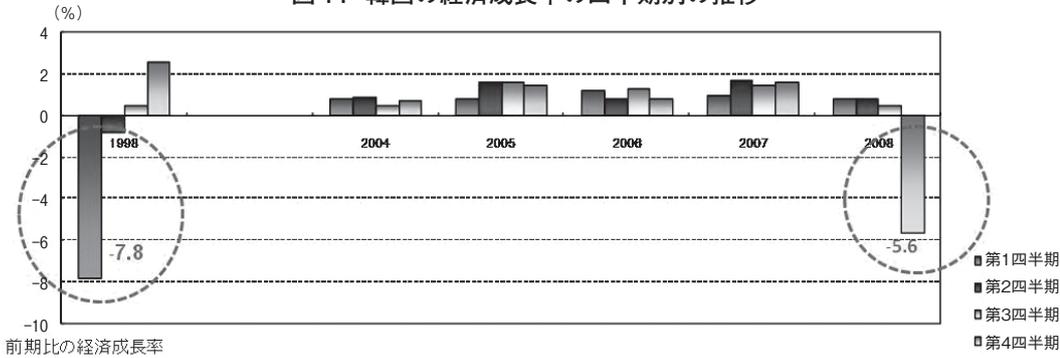
### 政労使による対策

このような労使の意識の高まりと時を同じくして、韓国の政労使で構成する中央レベルの「経済社会発展労使政委員会」でも、二〇〇八年一〇月以降、金融危機に関する対応を話し合ってきた。

今年二月二三日には、政労使に市民団体代表が加わり、「労使民政合意文」が採択され、賃金抑制による雇用創出をベースとしたワークシェアリングに関する合意がなされた。

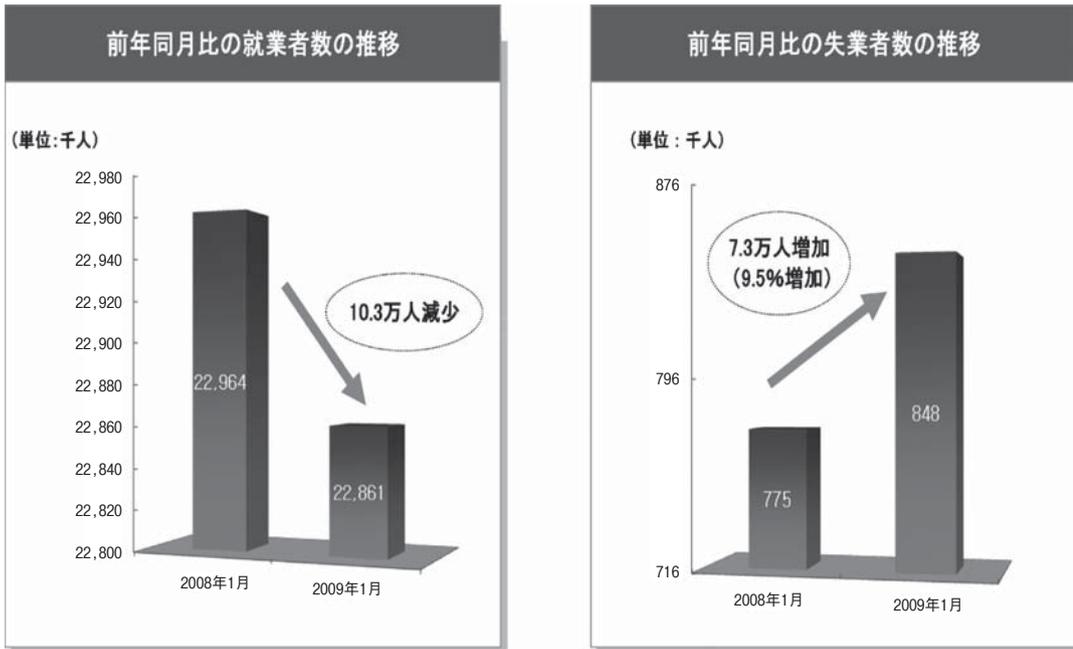
長年日韓の労使関係に関する研究を行っている当機構の呉学珠主任研究員によると、この合意文は、次の五つの内容に分かれている。①労使民政の四者は経済危機克服のためのワークシェアリング・雇用維持に積極的に協力す

図1. 韓国の経済成長率の四半期別の推移



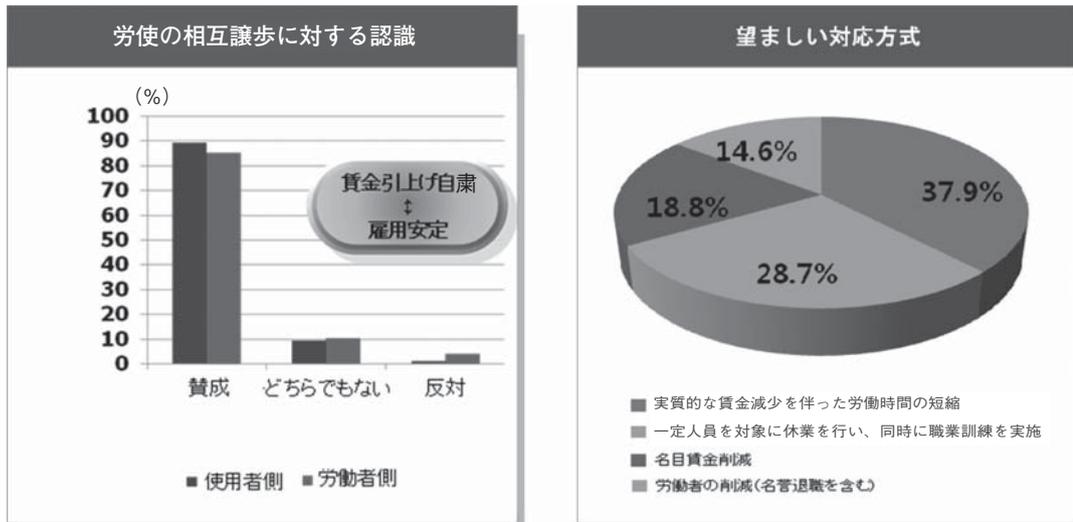
資料出所：KLI イ・ジャンウォン研究員の発表資料より

図2. 韓国の就業者数と失業者数の推移（前年同月比）



資料出所：KLI イ・ジャンウォン研究員の発表資料より

図3. 現状に関する労使の認識と社会的コンセンサスについて



資料出所：KLI イ・ジャンウォン研究員の発表資料より

る。②民は、経済危機克服のために積極的な役割を担う。③労使民政は、雇用創出、および就業促進等を積極的に推進する。④政府は、失業者など弱者保護のための社会的安全網を積極的に拡充する。⑤労使民政は、経済危機克

服のための合意が社会的に認知、実践されるよう努力する。このように五つの内容を明記した今回の四者合意のポイントを端的に述べると、労働組合がストライキを自粛し、賃金の凍結・引き下げに協力する代わ

りに、企業は解雇を自粛して現在の雇用水準を維持する、政府はそれをバックアップしていくというものである。現在韓国で、このようなワークシェ

アリングの推進が活発に議論されている背景には、一九九七年の通貨危機の苦い経験がある。当時、経営難に陥った多くの企業が大量の人員整理を行った。これによって企業の倒産を防ぐという一時的な効

**一九九七年通貨危機の教訓**



ワークショップが開催されたヨイド（金融・政府機関の多い地区）

果はあったものの、残った従業員もいくつか解雇されるか分からないという不安を抱え、一人当たりの業務量も大幅に増加し、会社に対する忠誠心も無くしていくという悪循環が多く、企業で発生した。また、企業は賃金の高い中高年層を中心に解雇したために、結果的に技術を持った熟練者を多く失い、景気回復後、元の状態に戻るまで、予想以上の代償を支払うことになった。

この時の教訓を踏まえて、今回の金融危機では、経営側が雇用を必ず守るという意思を持ち、危機をのりきるために労使の十分な討議を重要視している場合が多く、社会不安の増大を抑えたいという韓国政府の意思とも一致し、ワークシェアリングが雇用維持政策のひとつとして注目を集めているのである。

## 賃金削減と韓国型ワークシェアリング

ワークシェアリング推進のムードが社会的に高まる中、今年二月には、サムスンやLGといった主要な三〇の大企業グループが大卒初任給を最大二八％削減することで合意した。また、政府も、政府系金融機関などの公的機関を対象に大卒初任給を最大三〇％削減するキャンペーンを大々的に行っている。

この背景には、以前から経済水準や生産性に対する賃金割合が、諸外国と比較すると高すぎるといふ批判が強かった初任給をこの機会に削減したいという経営側の意思もある。しかし、企業側も政府側も、今回の削減によって浮いた財源で、新規採用枠を増やし、雇用の維持や創出を推進するのが主な目的である

と主張している。また、初任給を削減すると同時に、役員や幹部の報酬削減（あるいは自主返納）も同時に進んでおり、今後は、この賃金削減の動きが一般社員にまで踏み込んで広がる

のかが注目される。

実際に、韓国の財閥大手サムスンでは、役員報酬を一〇～二〇％、大卒初任給を一〇～一五％削減、さらに現社員の賃上げを凍結、それによってできた財源で、当初予定していた大卒の新規採用を四〇〇〇人から五五〇〇人に増やし、二〇〇〇人のインターンも採用することを三月に発表した。

しかし、このように削減した労働コストを利用して必要以上に雇用した社員の処遇について、このまま景気が回復しない場合、将来かえって大きな重荷となるのではないかと懸念されている。

## 企業事例

KL Iのハ研究員は、次の六つのワークシェアリングの分類に従って、企業の具体的事例を報告した。

### (一) 賃金凍結・削減—A電機的事例

一九九七年設立のA社では、昨年末の金融危機の影響により二〇〇九年一月から、労使合意を通じて、賃金を凍結し、福利厚生に相当する賃金部分を削減するなどをしてワークシェアリングによる雇用維持を図っている。

今回のように突然の危機に対してスムーズに対処できたのは、一〇年前の通貨危機の経験があることと、経営陣が「必ず雇用は守る」という強い決意を示した上で、労使で協議に臨み、十分に討議を行ったことが大きな要因として挙げられる。

### (二) 賃金ピーク制(注)—B公社の事例

B公社では、職員の高齢化による人件費の高負担を解消し、若年層の就職難を解消するため、退職年度までの三年間、賃金が段階的に減少する賃金ピーク制度を導入した。これにより、一年目はピーク賃金の九五％、二年目は七五％、最後の年度には七〇％の賃金を支払い、浮いた財源を若年者の採用や教育にまわし、世代間のワークシェアリングを図っている。

### (三) 休業—C自動車部品メーカーの事例

車のゴムベルト部分を製造するC社では、金融危機以降、対前年比五〇％の売上高減少が予想され、二〇〇八年一月から全ての従業員を対象に二週間おきに有給休業を実施し、休業期間中は通常賃金の七〇％を支給した。また、休業期間中の従業員に対しては、韓国ポリテク大学（技能大学）などで職業訓練を履修することを奨励している。

今回、金融危機の影響で深刻な被害を被った自動車関連産業のC社が危機に素早く対応できたのは、常日頃より安定的な労使関係を構築していたことと、労使共有の「雇用維持」という意識があったためである。

### (四) 配置転換—D半導体メーカーの事例

D社では、二〇〇八年九月に二〇〇〇のウェーハ生産ラインを閉鎖し、それに伴って二二〇〇人の余剰人員が発生した。D社では、この二二〇〇人対

して再教育訓練を実施し、三〇〇の半導体製造などの他の業務への配置転換を実施した。

なお経営側は、この配置転換を計画するに当たり、労働組合へ参加を呼びかけると同時に当事者の意向を最大限に尊重するように配慮した。

**(五) 交代勤務(労働時間短縮) — E 鉄鋼メーカーほかの事例**

E社は、三直三交代から、四直二交代の交代勤務制度に変更し、これにより一人当たりの週労働時間が五六時間の短縮による賃金減少分については時間当たりの賃金を上昇させ、有給による教育期間を十分に設けることで対応した。なお、この教育時間の増大により、結果として生産性が大きく上昇するという経営上の利益もあった。

この他、ある密閉容器メーカーでは、リストラをする代わりに、二直二交代から三直二交代の交代勤務制度に変更することで、ライン閉鎖による五三人の余剰人員の雇用を吸収した。これにより、一週間当たりの労働時間は七〇時間(二〇〇五年)から五六時間(二〇〇八年)へと、二〇%短縮された。この時間短縮による賃金減少分の補てんとし、年間稼働日数を二五〇日から三六〇日(年中無休)に増やし、年間教育時間も従来の二四時間から一〇〇時間に大幅に拡大して対応した。

**(六) 短時間勤務制度 — F病院の事例**

F病院では、三交代によるストレス度の高い業務内容と不規則な勤務時間により従来から離職率が高かった。こ

の問題を解決するために、二日おきに一日八時間ずつ週二〇時間だけ働く夜間専門の短時間勤務スタッフを採用することにより、生産性を高め、離職率を下げる事ができた。

なお、夜間担当の職員については、短時間勤務でありながら、日勤の職員と同一待遇を行うことにより、職員間の不公平感をなくすように努めた。

H研究員は、この病院で短時間労働が定着した主な要因として、夜間担当の専門職員に十分な教育機会を設け、部署間の会議などに活発に参加してもらうことでコミュニケーションの円滑化に重点を置いたことが挙げられると分析している。

**労組関係者や専門家の懸念**

以上、みたように韓国ではすでに様々な場面でワークシェアリングの試みがなされている。特に製造業を中心とする今回の経済危機に関連した期限付の緊急避難的なワークシェアリングについては、韓国でも社会的コンセンサスが形成されている。

しかし、今回のワークシェアリングの実施に当たっては多くの企業がまず賃金の凍結や引き下げに着手しており、労働組合や専門家から「賃金や労働条件の絶対的な低下につながるのではなか」という懸念の声が上がっている。賃金削減は、確かに経済危機克服のための一時的な方策としては効果があるものの、そもそもワークシェアリングは、労働時間を短縮することにより(結果として付随的に賃金が低下する)、雇用の維持や創出を図るものである。しかし、現状では賃下げの議論が先

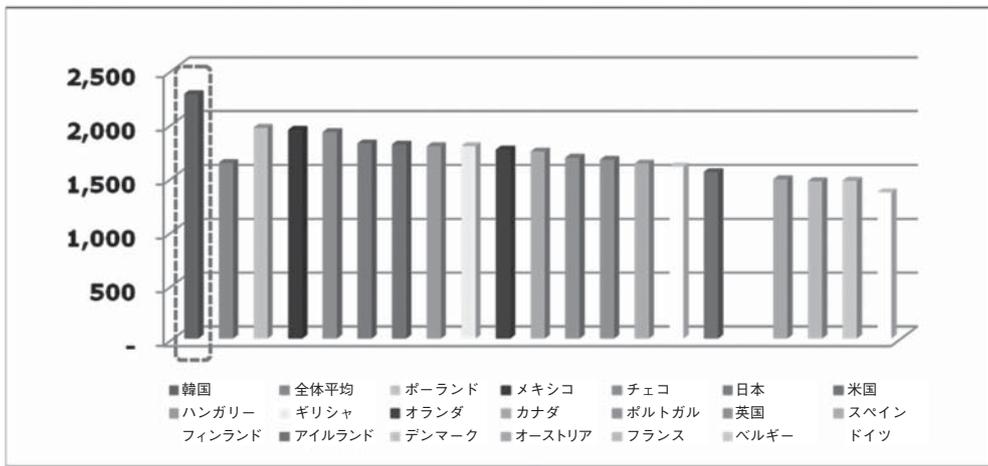
行っており、労働時間の短縮に議論の主眼が置かれていない。特に韓国の年平均労働時間は、経済協力開発機構(OECD)加盟国の中で最長であり(図4)、労働時間の短縮に関する議論が置き去りにされているとの懸念が研究者の間では強い。

**非正規問題**

ワークシェアリングに関連した労働問題として、非正規の処遇についても報告があったので少し触れておく。企業業績が悪化した場合、より弱い立場にある非正規の削減が真っ先に先行されることは、日本でも韓国でも同様である。イ研究員によると、日本ほど

極端ではないにしても、韓国でも非正規の処遇が大きな問題となっている。当機構の呉研究員によると、韓国政府は、非正規の労働問題を解決するために、非正規労働者保護関連法を制定し、二〇〇七年七月一日から施行している。主な内容は、使用者が二年を超えて、契約社員やパートタイム労働者を雇用する場合は、当該労働者と期間の定めのない雇用契約を締結したとみなし、派遣労働者の場合は、直接雇用としなければならないことが定められている。

図4. 2007年の年平均労働時間



資料出所：OECD(2008), *Employment Outlook*

この法律を、政府は、今年三月三十一日、非正規労働者を期間の定めのない雇用とみなす期間として「二年を超えて」を「四年を超えて」とする改正案を国会に提出した。この改正案提出の背景には、同法が今年七月に施行二年目を迎えるにあ

たり、企業側が直接雇用を避けるために次々と二年に達しそうな非正規労働者を解雇する恐れがあるとの判断がある。また、二年を四年に延長することで、熟練労働者を必要とする企業としても、四年間雇用した熟練労働者を解雇しないだろうという期待もある。

しかし、政府の改正案に対して、労働組合側は、結果的には非正規労働者を量産するものであると強く反発している。

## 企業の国際競争力維持が今後の課題

これまでみてきた通り、韓国では政府が積極的にワークシェアリングの導入を呼びかけ、企業の大規模リストラを牽制した結果、企業が安易にリストラをしにくい状況が生み出されている。しかし、現地でワークシェアリングが開催された六月九日には、韓国五位の自動車大手の双竜自動車が、九七六人の正規社員の整理解雇を強行したことが大きく報じられるなど、企業と労働者を取り巻く環境は、依然として厳しいものがある。同社の整理解雇強行前に行われた社員に対する希望退職の強要も社会的問題となっており、ワークシェアリングによって雇用を維持することと、いかに企業の競争力を維持して経営を成り立たせていくかが今後は大きな課題となるだろう。

(国際研究部)

(本ワークシヨップに関する両国研究員の詳細な報告については、今年九月に報告書の刊行を予定しているのそちらを参照されたい。)

〔注〕賃金ピーク制とは、定年まで雇用を保障する代わりに一定の年齢から賃金の段階的な削減を行う制度で、これによって中高年層の雇用を保障しながら、若年層の就職難を解消する一種のワークシェアリングと考えられている。日本の事例をベンチマークとして発展させた理論で韓国では二〇〇四年頃から韓国企業の多くで導入がすすんだ。



サラリーマンとソウル街角の屋台

# 大原社会問題研究所雑誌

No.610 2009.8

【特集】労働衛生の歴史と現状・日仏比較(2)

〈瘴気〉と〈国民の心身の健康〉

腰痛から過労死まで 過労なのか、悪労なのか  
労災事故に遭遇した労働者の経歴

サンドラ・シャルル

ポール・ジョバン／関口涼子訳

V. ドバス＝ルトウルヌウ／齊藤佳史訳

## ■書評と紹介

中央社会保障推進協議会編

『人間らしく生きるための社会保障運動』

萩原久美子著 『「育児休業」協約の成立』

五十嵐仁著 『労働再規制』

伊澤 誠

武石恵美子

田端博邦

社会・労働関係文献月録

月例研究会

所 報 2009年4月

法政大学大原社会問題研究所

発行／法政大学大原社会問題研究所  
発売／法政大学出版局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 tel.0427-83-2307

〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2-14-1 tel.03-5228-6271