

韓国の人的資源管理の現状と課題

通貨危機後に成果主義が広く浸透

労働政策研究・研修機構と韓国労働研究院（KLI）は六月一日、東京で「最近の人的資源管理の現状と課題—日韓比較」をテーマに国際共同研究ワークショップを開いた。ワークショップでは日韓両国の研究員が各々の研究成果を報告したが、ここではKLIのキム・ジョンハン、キム・ドンベイ両研究員が報告した韓国の最近の人的資源管理の現状と課題について紹介する。

一九九七年末の通貨危機を契機に、韓国の経済、経営に関する従来の制度、規範は大幅に転換した。これに伴い、企業における人事労務管理制度も大きく変化した。

九七年七月にタイのバーツ暴落が始まったアジアの通貨危機は、その年末には韓国にも波及した。それまで経済成長を担ってきた多くの財閥企業が相次いで倒産したり経営破綻に陥った。これが引き金となって通貨ウォンが大幅に下落、保有外貨の払底に直面し、IMF（国際通貨基金）の緊急支援を受け、銀行や企業の統廃合など構造改革が急ピッチで進んだ。このため韓国では九七年末の通貨危機をIMF危機と呼んでいる。

韓国経済は一九九九年に急速なV字型回復を遂げたが、経営合理化の下で企業の従業員の非正規化が急速に進む

とともに、人事制度の転換が図られた。ワークショップでキム・ジョンハン氏はこの人事制度の転換の実態に関する研究成果を報告、一方、キム・ドンベイ氏は通貨危機後に導入された成果主義人事管理制度を積極的に評価する報告を行った。以下、両氏の報告を要約して紹介する。

通貨危機後に人事管理は大転換

キム・ジョンハン氏によると、通貨危機後、企業の人的資源管理の中心軸は内部労働市場から外部労働市場へ、集団主義・年功主義から個人主義・成果主義へ、標準型人材重視から専門型人材重視へと移行している。

この変化を裏付ける上場企業の人事担当者を対象としたKLIの調査結果によると、「年功中心」から「能力・成果中心」への変化が最も大きく、ついで「温情主義」から「契約に基づく人事管理」、「ジェネラリスト」から「スペシャリスト」を中心とした人的資源管理への変化がみられた。このような人事管理の中心軸の変化は、いわゆる欧米型の市場主義的人事管理への変化を意味している（図表1参照）。

人事管理の個別領域のうち、変化の度合いが大きい採用管理、賃金管理、

目標管理、離職管理、非正規従業員の増加について、キム・ジョンハン氏の報告に沿って順にみていく。

定期採用から随時採用、中途採用へ

採用管理の変化は、定期採用から随時採用およびキャリアの中途採用、人事部門中心の採用から現場組織中心の採用、また募集方法の多様化などにみられる。

韓国では、新卒者の定期採用が採用上の慣行として大企業を中心に六〇年代から徐々に定着していた。しかし、通貨危機後に随時採用と中途採用が拡がり始めるといふ変化が生じた。韓国経営者総協会の調査によれば、年間三回以上の採用（随時採用）を行う企業の比率が九八年の四七・三％から、九九年四三・八％、二〇〇〇年六七・〇％、二〇〇二年八九・八％、二〇〇三年八六・四％へと増加している。このように随時採用比率が増加した理由は、通貨危機後、構造調整の必要に迫られた企業に定期採用を行う余力がなかったことによる。随時採用比率は、大企業に比べ中小企業が相対的に高い水準にある。

また、採用にはインターネットの活用が急速に進んでいる。さらに、中途

図表1 通貨危機を前後した人事管理方針の変化の推移

単位: %	年功: 能力・成果		結果: 過程		職務: 人物		標準人材重視: 専門型人材重視	
	以前	以後	以前	以後	以前	以後	以前	以後
全産業	2.28	3.82	2.65	2.79	3.14	2.86	2.62	3.79
うち製造業	2.28	3.83	2.65	2.80	3.14	2.81	2.61	3.73
(従業員規模)								
100人未満	2.00	3.81	2.52	2.52	2.74	2.39	2.71	3.84
100-299人	2.25	3.72	2.60	2.84	2.96	3.01	2.59	3.78
300-499人	2.25	3.78	2.67	2.67	3.15	2.98	2.60	3.75
500人以上	2.34	3.87	2.68	2.84	3.26	2.85	2.83	3.80

注: 5点尺度で質問した結果の集計。尺度は、例えば「年功: 能力・成果」の場合、「年功に重点を置く1—5能力・成果に重点を置く」とした。これにより点数が1に近いほど年功を重視し、5に近いほど能力・成果を重視していることを示す。
出所: 韓国労働研究院(2000年)

採用も通貨危機後に増加している。とくにサービス業と小規模企業で増加率が高い。こうした変化は、定期採用を中心とした人材の内部育成型戦略から、必要ときに随時購入する市場型戦略への移行とみることができるといえる。

賃金管理—年俸制、成果配分制の導入

九〇年代に入り、それまで韓国企業の賃金体系の根幹をなしてきた年功序列型体系は、経営環境の変化との非整合性を露呈していたが、通貨危機後に広く導入された年俸制（いわゆる韓国型年俸制）は、個人別評価による賃金

図表2 年俸制と成果配分制の導入比率の推移

単位: %	1996年	1997年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
	年俸制導入比率	1.6	3.6	15.1	23.0	27.1	32.3	37.5	43.0
年俸制適用従業員比率	1.3	2.0	8.0	13.0	15.4	18.2	23.0	24.3	-
成果配分制導入比率	5.7	7.0	16.0	20.6	22.3	24.3	28.2	30.6	32.1

出所: 韓国労働省「年俸制・成果配分制の実態調査」

この成果配分制も通貨危機後に広く採り入れられてい

る。韓国労働省の「年俸制・成果配分制実態調査」によれば、成果配

の差別化を指向する点において、年功要素より個人の能力・成果に関する要素を強く反映させた賃金管理手法である。KLIの調査結果から、年俸制を導入した事業所の比率をみると、通貨危機直前の九七年には三・六%に過ぎなかったが、通貨危機後の九九年には一五・一%へと増加、二〇〇五年には四八・四%とおよそ半数の事業所で導入されている。年俸制の適用対象となる従業員の比率も二〇〇〇年で一三・〇%、二〇〇一年で一五・四%、二〇〇四年に二四・三%へと拡大している(図表2参照)。

目標管理を幅広く導入

業績・成果中心の人事管理を進めるには公正な評価が前提となり、年俸を変動させて運用するためにはその基準となる評価が必要になる。よって評価制度の体系化も通貨危機を前後して進められてきた。KLIの調査で、通貨危機を前後して目標管理と多面評価が広く採り入れられていることが分かった。

目標管理の導入比率は、職種別では生産職よりも営業職において、労組の有無別では労組のない企業において、従業員規模別では大規模な企業において高率となっている(図表3参照)。

早期退職が一般化

人口の高齢化に伴う企業の従業員の高齢化は、年功給を中心とする賃金体系では労務コストの増大を意味する。このため、中高年齢者の早期退職が広がっている。二〇〇四年一二月末で従業員三〇〇人以上の大企業の平均定年年齢は五六・八歳であり、政府が推奨する定年年齢六〇歳を下回っている。

平均定年年齢が国民年金の受給開始年齢に満たないにもかかわらず、「四五定(いまや定年年齢は四五歳)、五六盗(五六歳で退職しない従業員は盗賊)」という言葉が流行するほど、早期退職は一般化している。

通貨危機以後、構造調整の過程において、多くの企業が従業員の能力・成果とは無関係である年齢を基準として中高年齢者をリストラの対象とした。整理解雇者の選定に際し年齢を勘案した企業は全体の五一・八%、年齢と密接に関係する勤続年数を勘案した企業は四五・九%とともに高い比率を占めている。

非正規従業員の採用が増加

通貨危機後から正規従業員に対する雇用調整と併せて、非正規従業員の採用が増加した。KLIの調査によれば二〇〇一年では通貨危機の前と比べて非正規従業員の比率は二倍以上となり、その後も増加傾向にある。

二〇〇一年末を基準とした非正規従業員比率は、単純職種が三九・六%と最も高く、ついで生産職の七・八%、サービス・営業職が七・三%である。管理職は〇・二%に過ぎない。雇用形態別の非正規従業員の分布をみると、短期契約が二二・三%と最も高く、ついでサービス職の一・五%、パートタイムの七・〇%の順である。

非正規従業員の活用動機は、「雇用調整が容易」が最も多く三一・五%、「人件費の削減」が二八・八%、「単純な業務」が一九・四%の順である。正規従業員に対する非正規従業員の労務コストは、賃金が八二・二%、ボーナス三三・三%、退職金四五・八%、社会保険五・六%、福利厚生費四・八%と少なく、非正規従業員の雇用による人件費の削減効果は大きい。

一方で同じ調査によると、非正規従業員の問題点として「業務に対する集

中力が低い」が二七・五%、「離職率の高さ」が二四・一%、「技能、技術の不足」が二三・四%、「正規従業員との人間関係上の問題」が一〇・八%の割合で指摘されている。

成果主義は企業の活性化を生む

一方、もう一人の報告者であるキム・ドンベイ氏は、通貨危機後の韓国の人事管理の特徴は「日本モデル」から「英米モデル」への移行、すなわち、不完全ではあったがこれまで定着していた企業と従業員の「雇用保障」と「企業への忠誠心」に支えられた関係が崩壊し、そこに成果主義が導入されることになったと説明した上で、成果主義に基づく人事管理が通貨危機の一段落した後にも引き続き拡大していることを

図表3 目標管理の導入

単位: %	1998年	2000年	2002年		
			事務・管理職	営業職	生産職
全産業	35.3	49.0	41.2	45.6	21.9
うち製造業	37.5	48.2	41.4	46.5	22.5
(従業員規模)					
100人未満	28.0	41.4	21.7	27.3	18.8
100-299人	35.7	38.6	31.3	42.1	17.5
300-499人	28.3	49.1	30.0	30.4	20.8
500人以上	38.7	53.6	55.8	54.6	25.4

出所: 韓国労働研究院

KLIの二〇〇〇年と二〇〇四年調査の結果を比較して確認し(図表4参照)、成果主義導入について「従業員の目標が企業の発展ではなく自身の市場価値を高めることへと変化した」などの否定的な意見も多いが、競争を旨とする成果主義が企業の活力を生み、従業員の仕事への動機付けを高めるうえで肯定的に機能している可能性もあると捉えている。

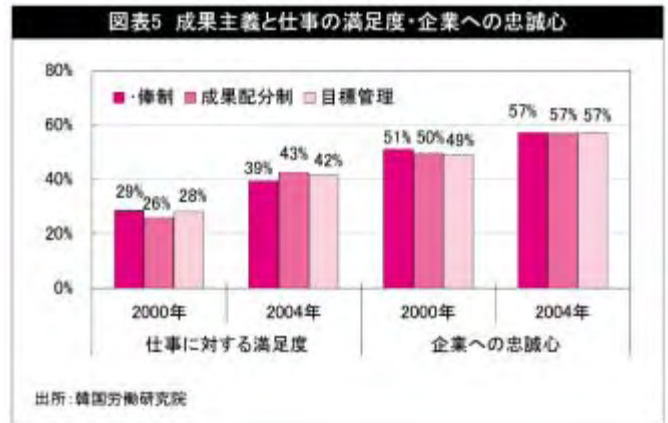
キム・ドンベイ氏はこうした仮説を実証するため、成果主義が「従業員の仕事に対する満足度」や「企業への忠誠心」とどのような関連性を持つのか、また賃金制度とどのような関連性があるのかについて分析し、その結果を報告した。

成果主義により満足度向上

図表4 成果主義人事制度の導入状況

単位: %	年俸制		成果配分制		目標管理	
	2000年	2004年	2000年	2004年	2000年	2004年
全体	33.5	48.9	32.5	50.0	31.7	42.6
(従業員規模)						
100-299人	30.3	42.6	32.5	50.9	25.5	38.9
300-999人	33.2	53.1	29.5	46.9	32.6	43.8
1000人以上	45.1	75.0	40.2	62.5	50.0	62.5

出所: 韓国労働研究院



まず、成果主義と従業員の仕事に対する満足度や企業への忠誠心(愛着心)との関係をKLIの二〇〇〇年と二〇〇四年の調査結果を比較して検討、全体として成果主義を導入している場合の従業員の満足度や忠誠心は、二〇〇〇年、二〇〇四年のいずれにおいても高い数値で示されており、少なくとも成果主義が従業員の仕事に対する満足度と企業への忠誠心を低下させてはいない、成果主義が導入された企業ほど、従業員の満足度や忠誠心が高くなっていく傾向がみられる、と結論付けている(図表5参照)。

さらに、成果主義は従業員の態度と正(+)の関係にある。この関係は年齢の低い層において強く示されている。すなわち高年齢層は年功主義を支持する度合いが高く、年齢が低いほど成果

主義を支持している。

また、成果主義は、職場のどのような変化を通じて従業員の意識に影響を及ぼしているのかをみるため、通貨危機以前に入社した従業員に「通貨危機以降、職務上どのような変化があったか」を聞いたところ、「業務量の増加」五〇・二%、「実力を重視する企業の雰囲気」五〇・〇%、「非正規従業員の増加」三四・七%、「同僚や部門間の競争の激化」三二・四%の順に大きな変化があったと答えている。

成果主義で労働生産性が向上

成果主義と企業業績の間にはどのような関係があるのか。成果主義が従業員の態度に対しておおよそ正(+)の関係を示しているとすれば、従業員の満足度の向上は直線的に生産性の向上につながるというはずであり、企業業績に対して正(+)の関係が示されるという仮説が成り立つ。

この仮説を検証するために、韓国労働省の「年俸制・成果配分制の実態調査結果」(二〇〇五年)を用いて分析したところ、成果主義人事管理の主要な制度である年俸制と成果配分制の導入は、労働生産性の向上と有意である正(+)の関係を示すとの結果を得た。

公正な評価が不可欠

度と企業への忠誠心に関して正(+)の傾向を示した。成果主義の導入と労働生産性の関係を分析した結果も、両者の間で正(+)の関係が示され、従業員個人の態度に関する分析結果との一貫性がみられた。

この結果から成果主義の導入は、過剰な平等主義と硬直したきらいのあるこれまでの年功主義の問題点を、競争原理の導入によって緩和し、企業に活力を与える役割を果たしているという解釈が可能である。企業が合理的に行動するものと仮定すれば、韓国企業がなぜ通貨危機後に成果主義の導入に腐心してきたのかもこの文脈から理解できる。

ただ、度を過ぎた成果主義、とくに個人成果主義が企業の活力を阻害する可能性は否定できない。しかし、どの程度の成果主義なら最適であるのかについては誰も確信を持って語りえない。

成果主義が従業員の競争意識を刺激し、企業の活力を生み出すという役割を果たすためには、業務の遂行と関連した他の要素の変化が伴わなければならない。例えば、職務遂行能力の向上、能力を発揮する機会の提供などが必要になる。業績に対する公正な評価と報酬が伴えば、成果主義導入は業績向上に結びつくことが期待できる。

(国際研究部 研究交流課長 坂井澄雄)

以上の報告をキム・ドンベイ氏は、つぎのように締めくくった。すなわち、通貨危機後に急速に広がった成果主義を人事管理の変化の指標とみなし、これが従業員の態度および賃金制度とどのように関連しているかをみた結果、成果主義は従業員の仕事に対する満足