

〈論 文〉

雇用の流動化に関する日韓比較研究

明

泰 淑

1. はじめに

日本においてはバブル経済の崩壊後、いわゆる雇用の流動化（雇用の短期化、非正規化）が急速に進行しているように思われる。特に、1995年、日経連（現、日本経団連）レポート『新時代の「日本的経営」——挑戦すべき方向とその具体策——』が将来の目指すべき3つの雇用形態（長期蓄積能力活用型、専門能力活用型、雇用柔軟型）を提言して以来、雇用の「非正規化」が着実に進行している。一方、韓国においても1997年のIMF経済危機以来、整理解雇の法制化を契機に、同様の現象が急速に進行しているように思われる。特に韓国においては、若年労働者の間で、よりよい条件を求めて企業間移動が着実に進行しているように思われる。本研究においては、①このような雇用の流動化現象の実態把握、②それをもたらした原因・要因の把握、③それが働く労働者にいかなる影響を及ぼしているかについて、実態把握をしようとするものである。

この研究において、われわれは、雇用の流動化が、従来の日本型雇用慣行を大きく変化させながら、同時に個々の企業における人事労務管理の具体的な遂行のなかでいわゆる「日本型雇用慣行」もしくは「日本的経営」のなかで「残すべきもの」とは何かを把握しようとする意図もあることを予め述べておきたい。というのは、新自由主義による改革の嵐が吹きまくるなかで、産業界のリーダー層からも、「日本的経営」のなかの「残すべきもの」を受け継ぎ、新しい展望を「新・日本型経営」のなかに実現したいという議論が噴出してきているからである。

一方、韓国においても、「伝統的雇用慣行」が

「能力主義」「成果主義」の徹底化の嵐のなかで崩壊し、中高年層の早期排出が怒涛のように進んだため、雇用の安定が崩れ、社会的安定の動揺、社会保障体制の崩壊の危機が強く指摘されるに及んでいるからである。いくつかの面で韓国は、日本型雇用モデルの模倣から、日本を凌駕して「成果主義」「能力主義」の徹底化へと突き進んでいるように見える。このような日韓両国の雇用システムと企業の人事労務管理の激動の様相について、雇用の流動化という観点から特徴づけをすることによって、今日の異常とも言える社会変動の一面を浮き彫りにしようとする意図を意図している。

具体的な方法として、日本と韓国の実態を国際比較することを通じて、その原因・要因を明確に把握し、日韓比較研究のため、業種をハイテク企業の各1社、金融業各1社、流通業各1社を選定した。その理由は、まず、ITを中心としたハイテクノロジー企業であること、次に近年進む金融ビッグバンに伴い、銀行業で雇用制度の変化の有無を把握しようとしたこと、産業構造がサービス業・流通業にシフトしていることからスーパーマーケットを研究対象とした。これら業界の企業の日韓比較を通じて、日本・韓国における矛盾の噴出と、その問題解決に向けた課題を見出しうると考える次第である。

2. 日本企業の調査

(1) テクノアソシエーツ社

今回の一連の企業ヒアリング調査のはじめに、産業分析、コンサルティング、人材育成などの知財サービスを大規模におこなうテクノアソシエーツ社を取り上げる。

同社は、三菱商事グループと日経 BP グループの共同出資によって 2003 年 3 月に設立された。前身は、2000 年 3 月設立の三菱商事子会社のビーインキュベーションジャパンであり、各種産業分野の技術・市場・知財視点からの総合分析を得意分野としている。コンサルティング業務では、成長戦略推進および知財戦略推進視点でのコンサルティングを得意とし、人材育成では戦略分析や事業計画策定に精通するためのエグゼクティブ向け研修、産学連携のための戦略・ノウハウ策定能力の育成プログラム、知財プランナー育成向けのキャリア開発などを主要業態としている。

同社大阪支店でのヒアリングは、2006 年 7 月に実施された。ヒアリングに応じていただいたのは、総務・人事部門の A 部長と人事担当の B 主席である。以下に質疑応答から、同社の人事戦略に関する基本認識と同社の人事政策・人事施策を取りまとめて述べる。

第 1 に、人事戦略の基本認識として、近年の「大競争」下での日本型雇用慣行の変化について、従来の日本型の終身雇用制度は、その果たす役割を変えつつ存続しているとみるべきだと言われる。従来、日本企業の強みは新卒者を一から社内教育によって有能な管理職に育成し、その中から経営者層まで昇進する優秀人材を抜擢し、強固な能力体系を構築してきたという。この基本的な考え方やシステムは、根本的には変わっていないと見ているという。高度経済成長期には人材供給が売り手市場で、企業は人材の囲い込みを行い、他方、労働者・労働組合も厳しい競争の下で職の確保の観点からの長期雇用の要求を優先させたことから、労使の利害の一致により従来型の終身雇用制度が形成されたとする。この制度は、欧米流の職務給制度など新しい人事管理制度が日本に導入されたとしても根本的には変わっていないと見るのである。

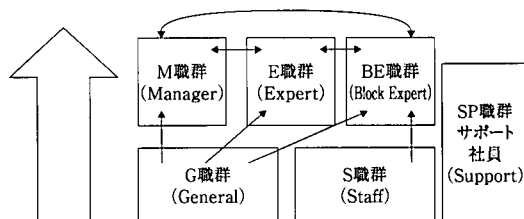
1991 年のバブル崩壊以後、とくに 1995 年の日経連のレポート『新時代の日本の経営——その挑戦すべき方向と具体的課題』で将来の労働力のあり方として示された「雇用の 3 グループ化」の理念にもとづいて、①長期蓄積能力活用型、②高度専門能力活用型、および③雇用柔軟

型の能力区分をもとに、その構成比率はとくに定めていないが、①は従来どおり終身雇用を前提し、②や③は有期雇用に転換していくという志向がとられた。これを法制面で支えるために『労働基準法』が改正され、有期雇用が原則自由化される方向にあるという。経営面では人件費の抑制を考えざるをえないので、終身雇用型だけではなくて専門能力活用型や有期雇用型も入ってくるという。

こうした観点が基本にはあるが、實際上、採用管理は新卒一括採用からスタートし、本人の能力などを勘案しつつ 2～3 年年毎に配置転換してゼネラリストに養成していく。中途採用の場合も基本的にゼネラリスト志向であるが、欠員補充的な採用の場合は特定業務配置になるという。しかし、大卒者の場合は部門間の配置転換をつうじてゼネラリストに養成していくのが基本となっている。管理部門に配置される者も最初は営業からスタートするのが一般的であるという。

職階制について見ると、同社では、一般社員をゼネラリストとスタッフとに大分し、役職者になると全国社員と地域限定社員とに分かれ、前者がマネジャー、後者がエキスパートに役割区分される。したがって、職分別に 5 つの区分が設けられている。マネジャー職群、ゼネラル職群、スタッフ職群、マネジャー職群、エキスパート職群、ブロックエキスパート職群の 5 つの職群である。これらの職群間の関係は、「図 1」に示されるように、役割の重さによって職群管理を行っているという。これらはいわゆる正規社員であるが、これに加えて非正規社員としてサポート社員が活用されている。この図では、

(図 1) 職群管理のイメージ図



(出所)：テクノアソシエーツ社大阪支店ヒアリング調査 (2006 年 7 月) での同社資料による。

M, E, BE, G, S の5職群が、管理職および一般職として機能しているという。この図から見ると、一般的に大学卒一括採用においては、初任者はまずG職群もしくはS職群に配置される。これらの2つの職群は「雇用契約を締結しない」、いわゆる「期間の定めのない雇用」に該当するが、これらに加えて「雇用契約を締結する」、いわゆる「期間定めのある雇用」であり、非正規社員として処遇されるサポート職（SP職）が全従業員の3割程度おり、これらG, S, SPの3職群で「一般職群コース」を構成している。これら3職群の「一般職」社員は、それぞれ仕事の目的が同様のものとして職群管理されており、一般職としては「能力の高さ」によって同一職群内に等級が設けられている。同社が導入している「新人事制度」のもとでは、職能もしくは役割の高さに応じて、それぞれ「職能等級制度」と「役割等級制度」が設定され、前者は下級から3級・2級・1級・主事に区分されており、「職能要件書」と「人事評価」（業績・能力・態度の3要件によって評価される）とによって賃金等級が決定される仕組みである。

これに対して、M職群、E職群、BE職群の3

つは管理職として処遇され、「専門性の高さ」と「役割の重さ」との2つの要件によってランクづけられて、それぞれの職群ごとに賃金等級が設けられている。これら3職群は、全体として「役割等級制度」のもとに置かれ、下級から4級・3級・2級・1級・経営級の階層区分により賃金等級が設定されている。この役割等級制度により全員が「役割要件書」と「人事評価」によって総合評価されるが、その際の「人事評価」は、基本的に「目標管理」制度によって評価実施され、「成果」と「コンピテンシー」とによって評価を受ける。こうした内容の新人事制度は、下の「図2」に概略示されるとおりである。

この人事制度のイメージは、1995年の日経連による「新・日本の経営」における、いわゆる「雇用の3グループ化」のイメージのレベルまで進化したものとは言えないが、少なくとも1990年代半ば以降に急速に普及した「職務職階制度」を「一般職群」と「管理職群」とに区分してアレンジしたものであり、「役割等級制」という「能力」と「成果」とを組み合わせた評価体系を組み込んでおり、従来の「職能資格制度」の発展型であると言えよう。

（図2）新人事制度のイメージ図

給与の考え方【会社の求めるものに対してどれだけ貢献できたか】

一般職
職能等級制とし職務遂行能力の高さによる
・一般職の間は成長過程であり、どれだけ能力向上し発揮できたかが会社に対する貢献とする

管理職

役割等級制とし、どんな役割がどれだけ出来たかによって給料を決定する
・管理職は今までに培ってきた能力を発揮・活用し、会社が求める期待役割に対する業務遂行度合いが貢献である

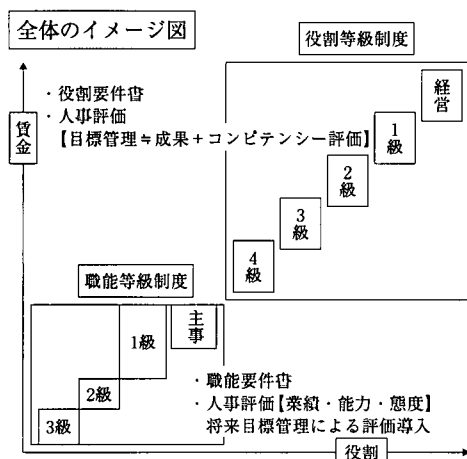
昇給の考え方

一般職者

職務遂行能力は年々向上するものであり定界を行う、ただし一定以上の能力を有するものは管理職として能力を発揮するものであり、一般職に求める能力には限度があるとの考えから、上限を設ける。

管理職

役割の変化と、その業務遂行レベルによって給与が決定される。



（出所）：前掲、テクノアソシエーツ社大阪支店資料による。

さて、このようなテクノ社の人事制度は、どのように運用されているのだろうか。同社の雇用管理は、1990年代に一般化した「コース別雇用管理」の考え方をベースとしていると言えよう。「図2」で示されている「職能等級制度」の適用者は、「一般職」と位置づけられ、下から3級・2級・1級および1級者の中から任命される主事という4つの職能等級が設定されている。この区分の適用者は、職務遂行能力の高さによって評価される者で、「一般職の間は成長過程であり、どれだけ能力向上し発揮できたかが会社に対する貢献」とされる。その内容を同社の人事資料に基づいて職群別に特徴を見ておこう。

まず「一般職群コース別要件」は、G職、S職、SP職について以下のように規定されている。

まず定義について検討しておきたい。G職とは、「将来の幹部候補として基幹業務を担い、勤務場所の変更及び広範囲に亘る職掌、職務の変更、出向、転籍などについて会社の方針に従い、体系的・理論的な知識のもとに創造的かつ斬新な企画の発揮及び実行が期待されているもの」である。これに対してS職は、「基幹業務を補佐する役割を担い、高度な実務知識のもとに実践的な能力の発揮が期待されているもの」であり、またSP職は、「基幹業務を補佐する役割を担う」点でS職と違いはないが、「雇用契約に定める狭い範囲の業務に従事するもの」であり、「豊富な経験・実務知識を生かし、実践的な能力の発揮が期待されているもの」とされている。このような職務の定義を比較すると、旧日経連の「新・日本的経営」で提唱されている雇用の3グループ化ときわめて類似性が強いことがわかる。旧日経連は、「長期蓄積能力活用型」の雇用グループは終身雇用に近い現在および将来の幹部・同候補としてコアグループに位置づけており、G職に対応する。他方、「高度専門能力活用型」は有期雇用契約により、企画・営業・研究開発などの専門部門で働くものとされている。テクノ社のS職は「雇用契約を締結しない」「当社就業規則の適用を受ける」と規定されていることから、いわゆる「期間の定めのない雇用」であり、臨時・契約等の非正規従業員ではなく

正規従業員であるが、G職が本社採用であるのに対してS職は現地採用であり、G職とは賃金テーブルが異なり、社宅・寮への入居を認められないなど企業福祉の一般的適用を制限されているなど処遇の面で非正規のSP職に類似した雇用形態である。

職務の定義上、S職とSP職との違いはどの点に特徴があるのだろうか。それはまず雇用形態でSP職が「雇用契約を締結する」ことによる「雇用期間・業務内容を定めた契約社員」であること、就業条件など契約内容は雇用契約が就業規則に優先すること、原則として勤務場所の異動がないこと（但し、住居の変更を伴わない異動が必要な場合は本人の了解を求める）、などいわゆるフロー型人材として位置づけられており、現地採用、個別契約によるという点で旧日経連の「雇用柔軟型」雇用グループに対応する。旧日経連の雇用の3グループ化では、高度専門能力活用型と雇用柔軟型とがフロー型人材と見なされていたが、テクノ社の雇用グループモデルは、G職が全国社員、S職とSP職が地域限定社員という区分とすることによって、本来はG職として処遇さるべき高度な実践能力の保持者がより低い賃金テーブルを適用され、企業福祉の権利も限定されているという格差構造がある。

つぎに「役職群コース別要件」について見ておこう。テクノ社では役職群として、ラインの長であるM職、専門部署の専門担当者であるE職、および地域限定社員であるBE職（ブロック・エキスパート職）に区分している。

M職（マネージャー職）は典型的なラインの長であり、通常は「支配人、部長、室長、次長、課長、出張所長、所課長代理、所・課長代理、係長、出張所長代理」といった「上長の指揮命令を受け、部下を統率するラインの職位」を指す。またE職（エキスパート職）は、通常「主幹、主席、主席補」を指し、「上長の指示をうけ、高度な経験知識をもって、特定の業務を担当するもの」である。これに対してBE職は、「住居の変更を伴う異動を行わない」地域限定社員であり、通常、会社が許可した場合に、M職もしくはE職からコース変更できるものであり、営

業職についてはS職とBE職の合計人数に制限を設けていることから見て、S職から管理職に昇進・昇格したものと見えよう。したがって、BE職は基本が地域限定社員であり、賃金テーブルはBE職等級を適用される他は、S職と処遇は同等である。

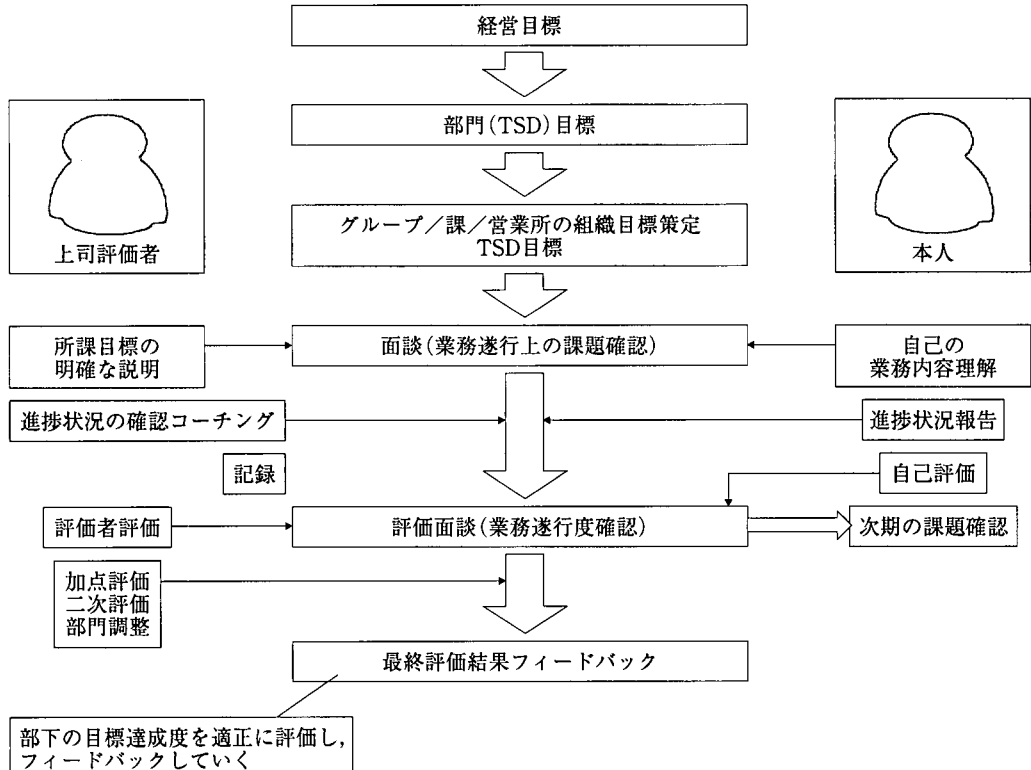
さて、以上の職群別管理によって、一人ひとりとは個別に管理されるが、賃金は基本的に年俸方式である。月別給与は年俸額を毎月給与12か月と年2回の賞与合計3か月とを合わせて15か月分として把握し、年俸額を15等分して給与される。年1回の昇給制度があり、一般職者については昇給とは「職務遂行能力が年々向上するものであり、定期昇給する」が、「一般職に求める能力には限度があるという考えから上限を設ける」とされる。管理職は、このような一般職とは異なり、能力を発揮することを期待されるものであり、したがって「役割の変化と、その業務遂行レベルによって給与が決定される」

という方式である。こうした方式は、職群ごとの「コンピテンシー基準」と、管理職位と一般職位とを区別した「人事評定表」とによって目標管理の業務遂行プロセスに組み込まれて成果の評価が行われる。下の「図3」はテクノ社の「業務遂行プロセス図」であるが、業務遂行プロセスに成果の評価が木目細かく組み込まれている。

以上が、テクノアソシエーツ社の「新人事制度」の概要であるが、今回のヒアリング調査を通じて把握できたことは、実際の人事管理上、理論や理念どおりには行かない困難な実態が多々あるということであった。

同社は、「産業変革分析」「コンサルティング」「人材育成プログラム」を主要業務としているが、基盤が三菱商事という商社と日経BPという知財戦略・ノウハウ開発事業との合併であることから、もともとホワイトカラーでも高度な知識労働をどのように活性化し、業績管理して

（図3） テクノ社の業務遂行プロセスのイメージ図



（出所）前傾、テクノアソシエーツ社 大阪支店資料より作成。

いくつかという人事管理上の課題を持っており、また電子産業関連の技術開発によってさまざまな知的機械を製造するために製造関連の女性パートタイマーも多く、今では全社の半数近い600名弱のパートを抱えているという。これに対して正社員の大半は高度知識人材であり、人事管理の対象が労働力の質と性格を異にしている。したがって、SP職群（サポート職）でも、知的労働に従事する者と定型労働に従事する者とに分かれて、処遇の仕方も異なることになる。SP職の内部においても年俸額で300万円程度から上は900万円レベルまで広がりがある。有能人材の養成だけでなく、中途採用を通じて優秀人材の確保を必要としており、この分野の人材には当たり外れも大きいという。しかし、人員の定着率がかなり高いこともあって、人件費コストが高いという問題がある。本当に効率的な高度知識労働者の確保と活用、的確な評価・処遇と給与システムの再構築という課題もこれから本格的に取り組むべきだという。成果主義・目標管理と日本型経営の人事システムの矛盾をどう改善していくかなど、課題は多いというのが、ヒアリング調査の率直な感想であった。

(2) 泉州銀行

今回の企業ヒアリングにおいて、われわれが目標としたことの重要なひとつは、在来型もしくは伝統的な人事管理・雇用管理を行っていると目される銀行業務の世界を比較研究のベンチマークとすることであった。

この観点から地方銀行をヒアリング対象とすることにより、顧客との伝統的な関係を維持するなかで営業活動を展開していかなければならない銀行業務の人事管理の特質がどのようなものを把握し、その特質をベンチマークとして前例のテクノ社のような高度知識人材の人事管理・雇用管理のあり方と比較対照することが意味を持つと考えたからである。

泉州銀行は、以上の観点から伝統的雇用管理の進化のプロセスを観察するには格好の対象であると思われた。なぜなら、同銀行は、大阪府南部を足場とする地方銀行であるが、その経営の健全性に定評があり、昭和26年1月の創業

以来、着実な成長をみせている、地域密着型金融機関として、伝統的人事労務管理を志向してきたからである。

そのような泉州銀行も、金融自由化時代に入るに従い、いわゆる金融ビッグバンに対応して行かざるを得ず、都市銀行とくにメガバンクとの垂直的統合や地域統合を志向する水平的連携・統合へと展開してきている。実際、2000年4月、三和銀行の関連会社となり、その後の金融再編が進む中、2008年3月現在では㈱三菱UFJフィナンシャルグループおよび㈱三菱東京UFJ銀行を親会社としている。2008年2月、大阪府池田市に本店を置く池田銀行との経営統合を行うべく協議を開始している。これにより飛躍的に地域密着度を高めようとしている。

さて、泉州銀行は、大阪府岸和田市に本店を置き、店舗数64店舗、従業員数1,193名、資本金445億7,500万円、預金1兆7,712億円を擁する泉南地域を拠点とする有力銀行へと発展してきた。

以上のような地域の顔としての泉州銀行の人事労務管理の実態を探るのが今回のヒアリング調査の目的であるが、幸い、人事部長、人事部主任F氏のお二人が対応して頂いた。

まず採用・配置について同行の基本方針をうかがった。同行の採用方針は基本的に「定期一括採用」であり、その他に「中途採用」を行っているが数%程度にすぎないという。「就職時から属人的に配置を決めるのではなく、能力の向上にともなって配置転換していく」という方針である。この最大の理由は、「経験と熟練」つまり能力形成に時間がかかる点にあるという。銀行では新採用者は1～2年目は使いものにならない、と言われるほどで、実務経験や専門知識は10年ほどの実務経験を要するという。また企画・経理・秘書などの専門的職種もあるが、これらも実務経験がものをいう。

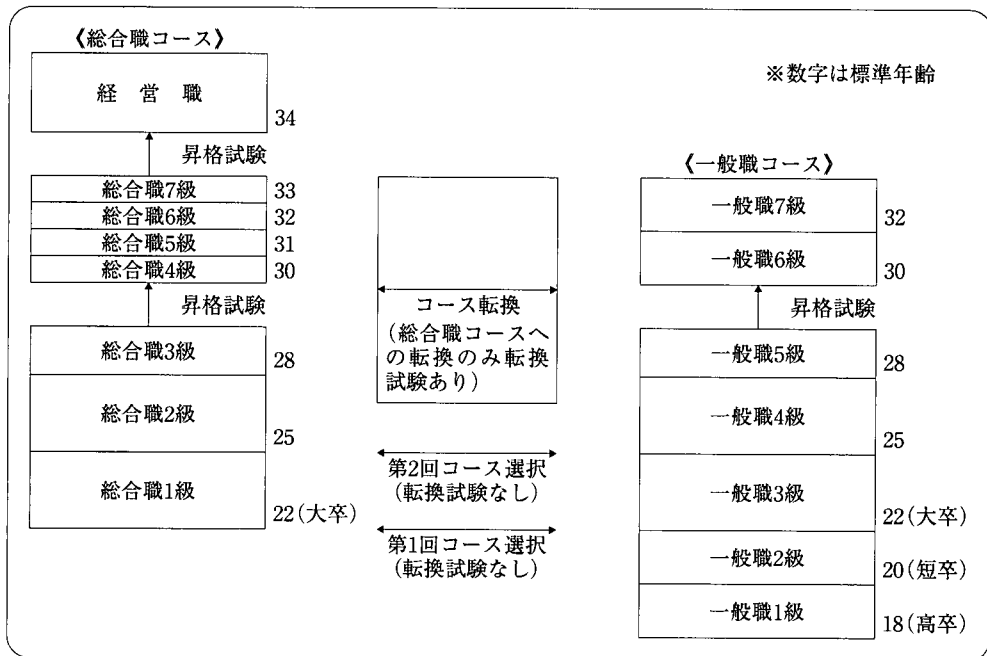
したがって、新卒採用者は、入行後、OJTにより中長期的に能力開発が行われる必要があり、採用時も3～4回の就職面談では見極められるものではない。この観点から、同行では、学歴差別を一切しないというのが特色であるという。一般論として都市銀行では「京阪神」（京

大、阪大、神戸大）の卒業者が管理職に登用されるが、それ以外の大学では営業職であるとされているが、泉州銀行では、潜在能力は中長期的に引き出されるという観点から、定期一括採用して数年間は様子を見ながら、各人の適性に見合った職種やポストに配置する方針である。ただ、今日のように変化のスピードが速い社会では、もっと速い養成が必要になっており、同行でも、1～2年程度で「育成プログラム」を設けて一定水準まで養成し、配置している。しかし、適性や職場環境との相性もあるので、配置転換では弾力的な制度運用としており、入行3年後に自由にコース選択ができる制度をとっており、コース選択の際にはテストも人事考課も行わず、本人の自由意思によって配置するという。そのためにどのコースに進んでも待遇や収入に格差がつかないように制度設計をしている。

そこで待遇の問題が出たので、賃金について

制度と実態をうかがった。職種は大きく2つに分類されており、銀行業界でもっとも一般的な総合職と一般職とに分けられており、定期昇給は一般職では50歳で定昇停止となるが、総合職ではそれより若く30歳で定昇停止となる。また一般職が総合職の給与を超えることはないという。一時代前の賃金制度は職能資格制度を採っていたが、現在は「資格給+職能給」の考え方で構成されているという。われわれの関心は、銀行業で成果主義がどのように取り入れられているか、という点にあったので、成果給の導入について聞いたところ、本音では成果給与体系に移行したいが、銀行業務の特質と日本の伝統的企業としての体系として、従業員のやる気を維持していく必要がある。現実には、配属店が異動になると、有能なスーパーエース級の営業員でも泉州銀行の地元以外の店舗では成果を挙げにくいいため、成果主義では実績と評価が低下してしまい、本人に不満が生じるので、他店舗配

（図4）泉州銀行の職能資格制度（資格制度全体のイメージ図）



i) 2回のコース選択（自由意思）とその後のコース転換制度が設けられた自由で柔軟性のある資格制度。

ii) 大学卒業者は、入行時にいずれかのコースを選択。

iii) 短期大学卒業および高等学校卒業者は、当初一般職コースからスタート。

（出所）泉州銀行人事部提供資料による。

属者との公平性を保つため、資格給与+能力給与の考え方で賃金体系を構成しているというのである。職務の地域的性格や職務の困難度によって成果に偏りがでるため、第2次人事考課者が個別事情を勘案して成果評価していかないと、不満が溜まってモチベーションが低下するという。そこで管理手法として目標管理を行うが、目標の難易度をH(高難度)、S(標準難度)、L(低難度)の3段階に区分し、成果だけでなく、本人の取組み姿勢や取組みプロセスを見ていくことが重要であるという。

人材育成の今後の展望について伺ったところ、基本的にはゼネラリスト志向で育成しているが、将来はスペシャリスト志向でいきたいという。得意分野をもった総合能力のある人材像が理想であるという。つまり、銀行員として広い基本能力を高めながら、融資、営業、人事管理などそれぞれの強みを持った実務家が必要であるという。これからの時代には、「ある程度広い能力を問われながら、自分で勝負できるスペシャリティ」を要求されてくるというのである。「新・日本の経営」で指摘されている「一専多能型」の人材像が求められていると言えよう。

こうした銀行側の要求と並行して、従業員側の考え方の変化にも注目しているという。中央の大企業とは異なって、地方企業では、仕事、家庭、地元などいくつかの価値観とバランスした生活様式を尊重することが従業員の志向であり、大企業のように「仕事中心主義」、つまり「会社がすべて」ではなくなってきているのである。こうした若年層の意識変化は、地方企業では明確に存在し、こうした仮説のもとに人事管理をバランスの取れたものとして運用することが重要であるという認識を強くしているという。

そこで、こうした意識変化の時代に、人事評価のバロメータとして何を重視しているかを尋ねたところ、情意評価を相当程度、重視しているということであった。一般的に、人事評価(人事考課)では、能力評価、業績評価に加えて、態度や取組み姿勢などを重視する情意考課が日本企業では重視される傾向にある。とくに人事部長の立場からはどのような評価観点を重視されているかを伺ったのである。

人事部長の回答で興味深いことは、各人の保有能力や成果発揮能力はなかなか測定しにくい、情意考課がベースとなって目標管理が機能していくという。とりわけ入行4～5年目までは協調性が重視されるという。人間関係がよくないと、銀行業務は一人ではできない仕組みになっているので、例えば営業が契約をとって戻ってくると、バック事務に書類処理・決済をしてもらう必要がある。そのとき、人間関係が悪いと一匹狼になってしまい、必然的に成績も不振になってしまうというのである。金銭勘定が絡む仕事は、基本的に複数のポストの決済が必要であるので、ワンマンプレーは出来ない仕組みになっており、また独立したプロジェクト作業でも、普段からの人間関係の良さと人望が築けていないと、まずもって情報が集めにくい、したがって作業スピードが遅くなる、そのため縦横に他の行員と繋がっていく協調性が重要となるのである。

このことは、組織上の意思決定の仕組みと強い関係があるということが人事部長から聞かれた。銀行トップは、アメリカ的なトップダウンでは指揮命令はしないで、「よく考えて」という言い方をするのだという。これは、アメリカの経営者が企業のプロフィットよりも自己のプロフィットを優先させるからではないか、それに比べて日本の意思決定の仕方は、「農耕型というか、中長期的に永續発展できるようなものを望む」という。その中で上下の意思決定関係も「協調型」であるというのが、人事部長の興味深い感想であった。このような組織上の人間関係は、責任や部署の権限という問題を超えて、組織全体としての効率を求めていく日本型の意思決定の仕組みと繋がっており、その連携性がなければ銀行業務全体の調和的な遂行が不可能であるという。

次いで、質問は企業内福利厚生制度に移った。1990年代以前は、企業業績が順調であった下で、手厚い企業福利厚生制度が企業ごとに設置されていたが、90年代のバブル崩壊のもとで、1995年の日経連による「新時代の日本の経営」の提言によって、福利厚生の中でも、「残すべきものと変えていくべきもの」とを大胆に見直し

ていく方向が強まって、企業福利厚生も選択的の制度へと変遷してきたといえよう。こうした社会的傾向は、地方銀行業では、どのような現象を見せているかを伺った。

人事部長の回答では、現在はカフェテリア方式に転換しているという。平成13年（2001年）に全面転換し、福利施設も外部委託に切り替えたという。しかし、カフェテリア方式と言っても、松下電器（現・パナソニック電器）のポイント制度のような全般的な制度ではなく、従来の外部契約であったリゾートホテルやスポーツセンター、持ち家制度などが継続しているに止まるという。むしろ本業の銀行業の強みを活かして社員用の住宅融資制度や共済融資などが特徴である。「仮説を立てているような福利厚生制度ではなく」、変遷の結果として現在の福利厚生制度があるにすぎないというのである。

次に、泉州銀行の人事構成について質問した。回答によると、従業員総数は約2,000名で、そのうち非正規従業員は45%に相当する約900名である。その内訳は、120名が嘱託行員で、780名はパートタイマーおよび派遣社員である。パートは、全員が直接雇用だが、短時間パートとフルパートとに区分されている。採用環境が整っている部署は直接雇用で、整っていない部署や職種は派遣会社に依存しており、派遣社員にも長期的な人と短期的な人がいるという。一般的に銀行業でも、1990年代から非正規従業員が配置されてきているが、泉州銀行の人事構成は半数強が正規行員であるから、小売業やサービス業ほどには非正規化が進んでいるわけではない。いわゆる再雇用制度は行っていないという。一部の銀行業では子育てが一段落した退職女性を再雇用する制度を採用しているが、泉州銀行ではこれから検討していくという。

定年制との関係では、女性の定年は57歳であり、したがって最年長女性行員は56歳である。男性の場合は、定年は60歳であるが、昭和58年の定年延長の際に、雇用確保をベースにして賃金確保を考えたので、男性も57歳で一旦、退職して退職金を受け取った後、60歳まで3年間の再雇用を行っている。定年年齢の延長は、政府の主導で、年金制度の枯渇を回避していくため

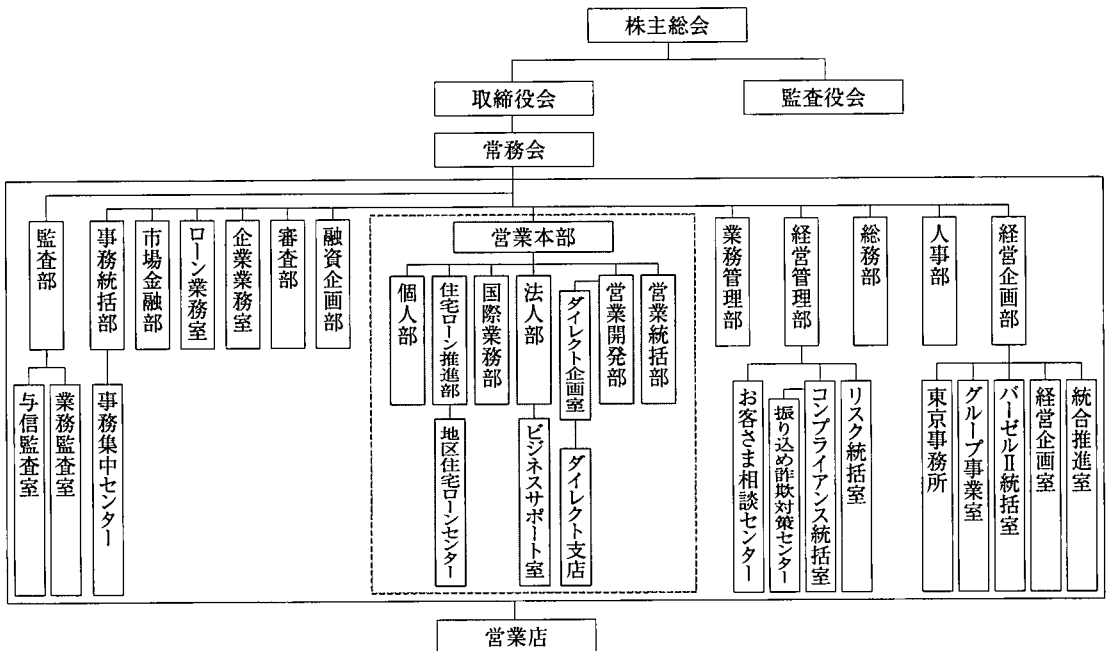
に1980年代半ばに大企業を中心として順次拡大してきたが、泉州銀行でもこの時の臨時的措置が今日まで生き残り、かつ女性と男性との定年年齢の統一を辛うじて確保しているというのが実情のようである。今日ではさらに65歳までの雇用確保により、年金支給開始年齢の65歳への引き下げに対応して雇用確保を実現しているという。

女性についても60歳以上の再雇用者が実際は若干名出てきている。女性の昇進昇格は、2007年時点で支店長まで進んでいる。その女性は人事部長と同年代であり、公平な評価の結果であるという。女性の若年退職は確かに少なくないが、出産後1年間の育児休暇をとったあと、主として家庭の問題、夫との役割分担の問題で退職するケースが多く、銀行側の働きかけによるものではないという。これは、5時の定時退勤が必ずしも仕事分担上できないため、いわゆる残業が無理になってくるためと思われる。女性の若年退職の最も多い退職理由である。このことは、銀行業務が組織の一体性と円滑な人間関係を基盤として遂行されるという問題と、家庭の役割分担の問題とのバランスの問題であり、女性でも、夜10時まで残業してバリバリ仕事をこなす人もいるが、それは結婚していても子供がまだいないケースであり、家事・育児と、男性と同等の仕事の仕方とを両立させることは並大抵のことではないのが現実であるからであろう。

いわゆる「次世代法」を通じて政府が奨励しているように、女性が働きやすい環境整備が必要であるが、泉州銀行ではほとんどの女性が育児休暇を取っており、銀行としては積極的に休業取得を促進しているので、育児休業後、女性が復職してくるが、実際には仕事と育児との両立が「しんどい」という状態となり、退職してしまうという。

人事部長の見解では、女性の退職は、育児問題ではあるが、むしろ学齢期の児童の教育問題が大きい要素であり、いわゆる進学競争問題が無関係ではないという。塾通いに母親が付き添うなど、進学競争が女性の若年退職や勤続困難の背景になっているというのである。

(図5) 泉州銀行の組織図



(出所) 泉州銀行提供資料

次に労使関係の状況について聞いた。現状では友好的な労使関係にあるという。その状況の背景には、バブル崩壊後、不良債権を抱えて苦しい経営が続いたなかで、公的資金の助けを借りずに、三和銀行（現りそな銀行）の支援をえて、さらにその後、東京三菱銀行の系列に入って経営の建て直しができたからであるという。その下で、いわゆるリストラや早期退職などの人員調整を行わず、人件費の削減も専ら自然減によったことが、労使関係の軋轢を生まなかった要因であるという。銀行業務は複雑業務が多く、新採用者の養成には2・3年かかるので、早期退職による人件費減は、業務精通者の減少によるデメリットに見合わない人的損失であるというのである。したがって、同行としての人事基本政策は、慎重な採用管理と採用後の入念な能力養成に重きをおいており、採用という「橋を渡ればファミリー」という人事処遇をすることにより、労使紛争を未然に防止するという労使関係の形成に注力しているというのが実際の状況であると思われた。「橋を渡るまではファミリーじゃないが、橋を渡って泉州銀行というカ

ンパニーのなかに入ったらファミリーである」という言葉は、説得的な経営共同体主義のように思われた。

(3) イカリ・スーパー

日本企業の人事労務管理にとって、小売業およびサービス業は雇用の流動化が進行している分野として様々な問題を抱えていると思われる。われわれが注目する論点は、以下にみるように、関西地方のスーパー営業の分野で典型的な人事労務管理を実施していると思われるイカリ・スーパーをヒアリング調査の対象とした。

イカリ・スーパーは、関西地区では「高級スーパー」の代名詞ともなっているスーパーマーケットであり、本社は西宮市にあって、1967年に株式会社として設立された。前身は、1953年尼崎市に開店した「いかり堂」という洋菓子店であった。その後、1961年に「いかりスーパーマーケット塚口店」を第1号店として開業している。主として阪急電鉄沿線である阪神地区および北摂地区を地盤としており、その後、積極的に多店舗展開を果たし、今日では、地盤の兵

兵庫県では1号店の塚口店（尼崎市）をはじめとして、神戸市6店舗、芦屋市2店舗、西宮市5店舗（ラ・グルメゾンを含む）、京都府2店舗（いかりライクス店）、さらに近年は関東地区にも出店し、さいたま市（いかりecute大宮店）、横浜市（新横浜店）など、26店舗を展開している。この間、阪神・北摂地区での多店舗展開に対応するため、1999年に宝塚第2物流センターを開設し、また2005年の首都圏進出に対応して、JRの駅中店として大宮駅エキュートの出店と並んで、埼玉食品加工センターを開設している。

資本金は1億3,915万円、2007年3月期の売上高334億円の非上場中堅小売業である。同社の特徴は、兵庫県阪神地区を中心に高級な品揃えと、自社製造品と自ブランド品を物流センターに隣接する衛生管理徹底の自社製造工場で製造していることである。

同社資料によると、まず企業ポリシーとして「いかりは製造小売業として新しい役割を担います」と謳っていることが特徴的である。イカリスーパーは、一般的な「仕入れから販売を行う」という流通の配給的な役割だけではなく、「お客様の生活スタイルの多様化」に対応して、「趣向性、ファッション性、トレンド化など、食に対するニーズ」の日々の激しい変化を先取りして「そうした生活スタイルに対応するスーパーマーケットであり続ける」ことをポリシーとして掲げている。そのため、「リクルート」の重点も、「お客様の喜びを自らの喜びに変える才能のある方を求めています」として、イカリの「食文化の先駆者としての使命を共に感じ、お客様に心から喜んでいただける商品を開発、製造、販売、そしてサービスの在り方」を一緒に考えていく積極性のある人材を求めており、こうした経営ポリシーや企業ミッションを企業と共有できる人材の人事労務管理を行う部署として、人事部が単に間接部門ではなく、従業員の「技術」や「専門能力」あるいは「スキル」を開発していくという、ポリシーを推進する部門と位置づけている。

さて、われわれがヒアリングできたのは、人事部の幹部A氏と若手のB氏である。われわれのテーマは、雇用の流動化が最も早くから深く

進行している流通業界、とりわけ小売業のなかで集約化されつつ、競争激化が著しいスーパーマーケット業がいかなる雇用政策を持ち、どのような雇用管理、昇進昇格管理、賃金管理、福利厚生管理を行っているか、中でもパートタイマー雇用やアルバイト、契約社員や派遣社員の活用による人事労務管理の弾力化を実行しているか、などを直接、企業の人事管理担当者取材することで特徴を把握することになった。

まず、採用管理について具体的なやり方を伺った。同社は、リクルート活動を「新卒採用」と「中途採用」とに分けて行っているが、新卒採用については、大卒者、高卒者、専門学校卒者の3つのカテゴリーに区分している。いわゆる学歴別採用管理は、これまで日本型雇用管理の出発点であるが、大卒者については「通年採用」を行っていることが注目される。人事部A氏の話によれば、新卒採用は、職業経歴の初めからイカリに入社あるいは「就社」して、「将来的にイカリの屋台骨を支えていただけるような考え方とか技術を伝承していくことで幹部になっていただく」ことを目的としている。これに対し、中途採用は、スポット雇用として、「いわゆる既存の社員が退職したり、新たな事業を拡大したり、つまり出店するときに即戦力が不足した場合に、技術を持つ方を募集する」という目的で行われる。

どの業種でも、どの企業でも、中核のコンピタンスの確保と育成は企業組織のコアを形成するうえで不可欠な人材要素であるが、イカリの場合とはとりわけ、スーパーではあるが、既存の廉価販売の小売業とは差別化して、高級店をセールスポイントとして行こうというわけだから、現場的知識とノウハウを持った「技術のある」人材を必要とする。

イカリでは、高級スーパーであるから、現場従業員には「お肉屋さん、魚屋さん」であれば、肉を捌く、魚を捌く、あるいは野菜を加工して店頭に並べることに加えて、部門の運営という重要な問題がある。

その中核能力は一種の「技術」であり、将来の幹部候補生も最初は第一線から始めるという。しかし、それは職種を限定しないいわゆる

ゼネラリストを養成するためではなく、「肉屋、八百屋、魚屋、一般食品、レジ」といった職種別に限定して配置し、「深くプロになっていただくことを目指します」というのが、特徴的である。「優秀なスペシャリストは、優秀なゼネラリストになれる」という一種の「信念」をもっていう。

このような観点から、イカリでは、それぞれの部署別に配置が決まるが、採用職種としては全員が「営業職」であり、その後の各人の成長をにらみながら、各人の個性をも勘案して「進路を個別に決めていく」というやり方をとっている。したがって、人事考課も、「ペーパー上の人事考課というよりも」、「毎日の仕事の実態が人事考課に現れたら一番正しい」結果となるであろうが、普段細かい点は見えないので、「その人の仕事の仕方、考え方」を見るのが最も適切に判断できるという。要は、営業主体の組織配置を重視して、管理部門は極力小さくして黒子役でバックアップするという考え方をしているという。要するに、「優秀な商売人を育てることを目的にして、人を採用している」という。そのため人事構成で管理部門は1割程度であるという。

そこで、ヒアリングの中心が人事構成の実際、正規と非正規との区分の仕方や、非正規の更なる内訳の実態についてたずねた。人事部A氏の話では、正社員が430名、パートタイマーが1,000名、派遣社員が700名、学生アルバイトが約500名である。これらは全員が営業現場の要員であるが、勤務形態、勤務時間帯によって、雇用契約は細分されているという。一般のパートタイマーは主として家庭の主婦の昼間4～5時間の短時間勤務で非課税枠以内の勤務形態であり、その他に7時間勤務の長時間パートタイマーは1年契約の嘱託社員、さらに学生アルバイトが主婦パートの勤務ができない夜間・早朝勤務である。このようなパートとアルバイトとの2大非正規時代はもう既に変化しており、スーパーの営業時間延長から、さらに深夜営業、究極は24時間営業の登場と広がりによって、カバーしきれない勤務時間帯には派遣社員を配置することになったという。

それでは、スーパー業界の正社員は、どのような人事労務管理のもとに置かれているのだろうか。この質問に対して、人事部長A氏は、職能資格制度を基本にしていると述べた。

イカリ・スーパーの採用職種が全員、営業職であることは先に述べたが、具体的には肉屋、魚屋、八百屋、一般食品、レジの5職種に振り分けられ、グレード制のもとに、それぞれのスペシャリストに育成するために半永久的なOJTで職務能力を伸ばしていくことになる。いわゆる「年季がかかる」という職人的な能力開発が続くのであるという。したがって正社員として一般社員は、職種ごとに4層のグレード制のもとに置かれ、年1回の昇格審査によって昇格するしくみである。一般的には「グレード1」～「グレード2」までは、モチベーションを喚起するためにある程度自動的に昇格させるが、「グレード3」は部門長（グレード4）の直下に配置され、現場の営業サブトップとなるので、「結果をある程度残してくれる」ような人を選考することになるという。「かなり能力主義を入れる」とは言いながらも、日本的な面を入れて、モチベーション、気力が一気に降下しないように配慮して」いるのである。これに対して、店長以上は管理職であり、管理職は全員、成果主義に基づく年俸制を導入されている。このような制度では、従来のような「長くいれば勝手に給料というものは上がっていくものだ」とか、「賞与は満額年間5か月もらえるものだ」という昔の風土を根本から変更するもので、人事部長自身も、導入時にはうまく機能するか心配したという。

以上のようなイカリ・スーパーの雇用管理は、日本的な要素を残しながらも、能力主義・成果主義へと舵を切っているが、女性が多いレジ職場においてもいわゆる「コース別雇用管理」は採用していないという。企業が女性に求めていることは、「お店の顔」として顧客に接することができる第1線の従業員になることであり、レジ職場での会計業務係（チェッカー）と、袋詰め係（サッカー）とがチームワークよく顧客とのインフォメーションを取れることが重要であるという。スーパーにおける女性への期待

は大きく、レジ職場に加えて、進物コーナーで顧客に対応できる正社員を育成できるトレーナーや、レジ職場の統合的なチーフ機能を果たせる女性が期待されている。顧客のクレームに対応する能力は、高度な判断力を伴ったコミュニケーション能力を必要するという。この点では、仕入先が海外である商品も多く、基本的にはヨーロッパを仕入先とすることで、高級品志向を満足し、またアジアからの製品に生じているような品質問題を回避しているが、第1線の従業員が一定程度の国際的な知識を要求される時代になってきているので、「全員、力量を底上げする必要」を感じているということであった。

3. 韓国企業の調査

(1) A電子

今回のインタビューには人事部の人事部長、課長らの3人の体制で対応していただいた。A社は、1968年韓国国内最初にラジオを開発し、当時の社名で出発したのち、グローバル時代に合わせて社名を現在のものに変更し、グローバルカンパニーとして成長している。2007年時点で、世界46か国へ進出し、国内従業員29,496名、海外現地従業員は52,002名を抱えている、韓国大手家電メーカーである。

取扱製品は、TV、冷蔵庫、エアコン、洗濯機、コンピュータ、携帯電話など、生活家電製品を網羅している。

今回のインタビューの趣旨は、グローバル化の下で、韓国企業の人事労務管理が、従来の「伝統的雇用」制度をなお維持しているか、変化しているとすれば、その理由は何か、その変化の内容はどうかについて現状を把握し、またそれに関連して労使関係の変化について探ることにある。回答は以下のようなものであった。

われわれの質問事項の第1は、IMF経済危機以後、「伝統的雇用」の制度・方針に変化はあるか否か、変化があるとすればどのように変化したのかであった。もともとA社の企業文化はチームワークを重視する文化ではあったが、IMF経済危機の影響とグローバル化の進む中、個々人の能力を重視する組織風土・環境へと次第に重点を置かざるを得ない状況に

なっているという。

まず正社員の募集・採用方法として、新聞広告などの公開募集を原則とし、年に4回、(3月、5月、9月、11月)実施している。また、近年インターネットの利用が一般化しているため、自社ホームページのエントリーシートに必要事項を記入して志願する方法も並行している。契約社員の場合は、この時期に限らず常時募集・採用を行っている。正規職の募集の要件として、

①募集学科・応募資格、②募集人員、勤務条件、③募集期間、面接方法を明示する。

①募集学科・応募資格については、例えば、大学卒業会計学専攻と学科を明示し、応募資格は、語学TOEIC 850点以上、英会話熟練者(作文・会話能力)を優遇すると明示する。

②募集人員と勤務地は、「人員0名」と人数を敢えて明確にせず、勤務地はソウル・ヨイド本社と明示し、勤務条件は同社規程に準ずる。

③募集期間と面接方法は、2008年7月18日～2008年8月3日まで、最終面接は、書類審査を通過した者のみとする。

以上のように、資格、能力の有無を明示し、能力や資格の保有者に募集の中心をおいた募集・採用管理を行うという方向への変化は、合理化を強く求める国内外株主などへの対応や、生き残りをかけた大競争のため、結局スペシャリストの要素をもった人材を優先せざるを得ないからである。おそらく、従来のように手間暇をかけて人材を育てていくような余裕がない厳しい経営環境のなか、国内売上げ・経常利益ともに減少していることと無関係ではない。次に示す「表1」は、A社の2000年以降の売上げ・経常利益の国内外の合計を年度別に見たものである。2000年の売上高は10兆5,467億ウォンで、経常利益は2兆5,879億ウォンであった。ところが、2007年現在の売上げは、23兆1,707億ウォンへと増加しているが、売上高の増加とは裏腹に、経常利益は、2000年の2兆5,897億ウォンから僅か10%の2,618億ウォンへと激減している。

海外進出により人件費のコスト低減は可能となったが、競合企業も同じ環境でコスト削減を達成しているため、特段のコスト優位性にはつ

(表 1) 売上高・経常利益の年度別推移

(単位: 億ウォン)

	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年
売 上	105,461	148,357	166,010	186,020	201,769	246,594	237,742	231,707
国 内	27,040	48,812	60,841	66,549	47,937	50,862	55,093	59,474
国 外	78,421	99,545	105,169	119,480	153,832	195,731	182,649	172,234
経常利益	25,879	7,285	5,737	6,752	8,368	18,601	7,414	2,618

(出所) A 電子広報部提供資料を基に一部修正再作成

ならない。むしろ、薄利多売の価格競争を強いられているのである。そのうえ、同業界における A 社ブランドの認知度を高く維持するため、広告費の増加が重要な競争要因になっている。これが経常利益の激減につながり、トータルには、赤字経営となっているのである。

製品コストの削減、マーケットの確保よりも、余剰人員の排出とともに、優秀な人材の確保こそが重要な要素となっている。

2006 年まで 830 人を維持してきた本社人員は、2007 年に就任した南副会長による組織再編のもとで、830 人の 40% に当たる 340 名をマーケティング部門や販売などの営業現場へと移動・再配置している。

本社機能のスリム化の理由も、国内競争と対外競争への対応策として、世界の超一流企業との大競争に勝つためには、組織再編成により優秀な人材で構成された少数精鋭主義への転換が必要だと判断されたからである。このような組織のスリム化は、いまや A 社の人事労務管理の基本方針となっている。

企業内教育訓練・配置転換についても、能力主義が徹底されている。新規採用された人材は、そもそも採用時に会社が求めている情報処理技師 1 級資格や情報機器運用技師、無線設備技師、電気技師などの資格と英語の TOEIC 高得点者を中心に採用される。つまり採用段階である程度家電メーカーが必要とする基礎能力は十分備えているのである。従って、本社での新入社員研修期間を終えれば、会社本位の配置よりも、できる限り本人の希望職種へ配置するという。その背景には、従来のように教育訓練に手間暇かけて基礎的な OJT から始めるのではなく、保有能力をさらに向上できるように、独自の社内外研修や専門教育プログラムなどの機会を多

く設けて活用することが合理的であるからだという。つまり、全員一斉の OJT ではなく、進化の速い技術や職場環境に適合した個人別の育成プログラムを実施しているのである。

給与体系については、「年俸制」を基本に運営されている。年俸額を 20 等分して、月別給与と賞与とに区分して支給している。支給方法は、12 か月の基本給与と、隔月に支給される年 6 回のボーナス（基本給与）とに区分して支給される。加えて、正月・お盆の年 2 回、帰省旅費が支給されるほか、経営成果による成果給与と、個人別能力成果に対応して多様な刺激的賃金制度が運営されている。すなわち、基本賃金＋経営成果給与に刺激賃金を加えることによって、集団的成果を重視しながらも、個々人の能力評価をも行える刺激的賃金制度を積極的に活用している。とはいえ、財源は総人件費のうちで運用される。この刺激給与は、①デジタル刺激給与と、②パフォーマンス刺激給与の 2 種類に区分されている。

①デジタル刺激給与とは、個人別成果によって、成果ごとに最大 1 億ウォンを支払うものであり、②パフォーマンス刺激給与とは、R & D 部門のみを対象として、個々人の革新的力量に対応して、プラス・アルファ支給制度（成果を上げなくとも賃金の削減はないが、成果をあげた場合は賃金が増大する制度）を活用することにより、職員間の賃金格差は大きく開く。従って、①や②の刺激給与制度の適用により、部長や主任研究員の場合は、基本賃金を 100 とすると、最大で 800% の刺激給与が支給され、大きな賃金格差が開く。この制度は、全従業員（正規職、専門職など）へ適用されているため、入社当時は大卒世間相場となっている年俸 3,000 万ウォン（約 300 万円）からスタートするが、1 年が経過すると、年俸額が同額となる人は一人もいない

という。いわば欧米並みの、能力・成果主義の「年俸制」となっているのである。

福利厚生については、正社員のみを対象として、社宅および住宅資金支援、慶弔金・休暇支援、子女学資金支援、医療支援、グループ製品割引、勤務地別の食事手当、通勤バスなど多様な制度を運営している。管理職や職位によって適用される範囲に違いはあるが、基本的には従来の福利厚生制度を引き継いでいる。

キャリア選択制度という名称のもとに、IMF危機以後、合理化を目指した企業再構築の一環として、高度専門職制度の採用と並んで、中高年者の進路選択制度を積極的に実施している。例えば「名誉退職」もその一環である。企業の厳しい能力主義・成果主義により、次々と進化する新技術へ適応できず成果を出せない40歳代の中高年者を対象の中心として「希望退職」・「名誉退職」が行われている。「後人に席を譲る」という名のもとに、基本給の約2～3年分を提示し早期退職者を募集すると、意外にも目標枠の人員はすぐ埋まるのである。つまり、企業側の都合だけではなく、中高年者自身が能力の限界を意識するという状況をつくり、労使双方の要望が相まって早期退職制度が一般化しているのである。

しかし、40歳代半ばから50歳は、働く前線からリタイアするにはまだ若く、経済的にも生活資金がかかる年齢層であり、働かならねばならない世代である。彼らの名誉退職後の第2の職として得られるのは、契約社員、臨時職、パートなどの非正規職しかない。これらの現象が、ますます「非正規職」の拡大を進めている。

近年、マスコミで取り上げられるように、38線（サンパルソン）、45亭（サオチョン）といった早期退職制度は、38歳で（名誉退職ガイドライン年齢）、45歳で（定年退職年齢）となるという苛烈な制度であり、こうした中高年者の「名誉退職」の増加は、A社だけの事情ではなく、韓国社会全体の現象となっている。

昇進・昇格については、従業員の士気の低下を懸念し、成果に直結してポストの異動に結び付けることはしないが、昇進年限がかなり短縮されている。同時に、成果によっては、破格的な

昇進が可能であることも事実である。

韓国の場合、スカウト人事がよく行われるため、抵抗感が日本ほどではない。中でもエンジニアは待遇がよく、R&D部門には育成プログラムと海外教育機会を多く与え、次の昇進に結びつける。「日本同様の昇進・昇格のためのテストはないか」という質問には、日本のように、当人に仕事に向いているか否かの人事考課点数を中心とするより、人事考課は参考にする程度で、目に見える能力と成果によって昇進・昇格が決まるのが一般的である。

労使関係・労働組合との関係について、韓国の労働組合は、激発型であるという日本の研究者の発言を思い出し、これだけの合理化が進む間、労働組合はどのような対応を取っているかを質問した。

そもそも企業が今日のような合理化手段を講じるようになったのは、1997年のIMF経済危機下に施行された『整理解雇法』の制定によるころが大きいのと思われる。これを機に外国資本家による韓国企業経営への関与と要求に対応する必要性、国内外の同業他社との競争に対応するための合理化の必要性は、組合も認識しているという。

すなわち、ますます激しく進む競争は、会社の生存を問う死活問題として意識され、総額人件費の削減方法として、従業員の保護の代わりに、非正規職の導入と活用が進んだのである。つまり、『整理解雇法』の活用を当然視する、外国資本（株主）による高配当の要求や、同業他社との競争のために、会社の合理化策を組合は容認せざるをえなかった。当然、ときには雇用確保や賃金問題をめぐるストライキも発生するが、目の前の業績の低迷には、組合といえども、親がなければ子が育たないことをよく知っているというのである。

組合に残された道は、雇用の確保と賃金向上（カットの拒否）などの労働条件の維持のために会社側の方針に協力することである。また、いまや韓国社会全体に問題化している非正規職の低賃金や低処遇を眼前にして、非正規職よりはるかに優遇されていることや、80年代～90年代初めまでは国民から支持を得ていた現代自動

車労働組合による労働争議も今や、支持を得られなくなったところか、社会的に非難されるようになったことも、同社の労働組合の行動に制約をかけている要素である。

会社側の能力主義・成果主義の実施により、個人別採用、個人別人事評価、成果主義による年俸決定などがさらに拡大すれば、労働組合の弱体化がいつそう進む可能性が高い。正規職と非正規職の間に労・労対立が生じている現実を見れば、労働組合の本来の役割とは何かという疑問が生じて来ざるをえない。

以上のように、A社のインタビューを通じて、1997年のIMF経済危機後、「伝統的雇用制度」は有名無実なものになっていることがわかったと言えよう。確かに、新入社員の開募集は行っているが、高度能力保有者というハードルを高く設けているため、大学教育を受けただけでは企業の要望する能力や資格の確保までには大きな距離がある。それゆえ英語塾などの私費教育機関に資金や時間をかける人が多い。近年、韓国社会に「カルメギパパ」という新造語が生まれているのも、企業が求めるハードルの高い能力（特に英語）をいち早く備えるため早期留学に出す親が増えたために起こっている現象である。子供一人を留学に行かせるわけにはいかないため、母親同行での留学となる。一人残されたお父様は国内に一人残って働き、毎月の生活費を外国の母子に送金するという家族別居の生活を余儀なくされる。まさに離散家族を生み出している。

韓国の教育熱が高いと言われる背景には、こういった企業が求める高い能力・資格を備えるため、起こっている現象であると実感された。現に、韓国の四大卒の求職者の就職活動のために保有している資格証は平均1.3個であり、TOEIC点数も平均704点であるというオンラインリクルーティング業態であるジョブコリアの調査結果は、従来の穏やかな就職環境とは異なっていることを物語る。

(2) B銀行

B銀行は、1929年7月「朝鮮貯金銀行」として設立されて、1946年一般市中銀行に転化、

1950年5月に銀行法が制定されてから、韓国貯蓄銀行と社名が変わった。1957年2月初めて株式公開し、翌1958年12月に現行の銀行名に名称が変わった。今回この銀行を選定した理由は、IMF経済危機後、社名が変わったからである。すなわち、2001年1月、米国ニューブリッジキャピタルが5,000億ウォンを出資し持分51%と経営陣を選任したが、2005年1月イギリス系スタンダードが、銀行株の100%持分を取得し、同年9月から韓国B銀行と社名を変更し、国内営業網が300あまりの外国系銀行となっているからである。1997年IMF危機を機に多くの企業が外国資本に買収・合併されている。B銀行もその例のひとつである。

今回のインタビューの主な内容は、外国資本に合併され、従来のように「伝統的雇用」制度が維持されているか否かを伺った。結論を先走ると、他業種に比べ銀行は「伝統的雇用」が実施されているが、従来のような緩やかさはないことが伺える。例えば、従来のように勤続年数による昇進や定年退職は難しく、人事考課も能力と成果を求め、それによって処遇されている。

募集・採用については、公開募集、競争試験によって採用することを原則にするが、技術技能・経歴者の中途採用も並行して実施している。次の「表2」は、同社の募集・採用要綱を示したものである。

「表2」のように、正規職の募集・採用は、四大卒者で、男子は韓国の男性なら義務である兵役を終えている者、若しくは免除者であることが応募資格となる。採用人数はあえて明記せず000名と示す。明示しないのは、会社が望む優秀な人があれば、枠を超えてでも採用する意味を持つ。給与「年俸」に関しても、大卒正規職の場合、おおよその世間相場額があるが、あえて明示しないのは、面接によって、個人の能力によって個々人の年俸が若干異なるためである。年に2回3月と9月、大卒を中心に新入社員を公開募集するが、有名大学卒で銀行業務に近い専攻・学科、高成績、語学（英語TOEIC）、資格（情報処理技師1級）や業務関連資格の所持者は優遇される。同社は外国人と共に働くので、特に英会話能力を持つ者を優先する。教育訓練、

（表 2） 正規職（募集部門及び応募資格）

区 分	採用予定人員	資格条件
正規職職員	〇〇〇名	・ 正規 4 年制大学卒業者（2008.2 月卒業予定者含む） ・ 専攻制限なし ・ 男子の場合、兵役終了者及び免除者
審査方法		
1 次：書類審査 → 2 次：面接審査		
願書受付（ http://.com ）インターネットのみで受け付け）		
受付期間 2007 年 8 月 23 日(木) 10 時～8 月 30 日(木) 16 時まで		

（出所）B 銀行 公開公募（URL 掲示資料）を参考に作成

（表 3） 契約職 募集部門及び応募資格

（給与単位：ウォン）

区 分	採用人員	勤務地	資格条件	給 与
募集部門	〇〇〇名	ソウル及び地方	専門大卒（2007 年 3 月卒業予定者）	
前担テラー			1982 年 1 月 1 日以後出生者	月 125 W (年 1,500 万)
			↓	
			(ただし、兵役終了の場合 1980 年 1 月)	
契約期間：最初 1 年契約、勤務成績優秀者 再雇用（正規職転換採用機会付与）				
福利厚生：年次休暇、再充電休暇、生理休暇、産前産後休暇、国民年金、雇用保険				
医療保険、産害保険、勤労の日（20 万ウォン）、家庭の日行事日（10 万）誕生日（3 万）慶弔費及び退職金支給など				

（出所）B 銀行提示資料及びインタビュー調査を基に筆者作成。

研修などの機会が多く設けられている。

次の「表 3」は、非正規職である、契約社員の募集内容である。

上記「表 2」の正規職の募集・採用には、担当業務内容、契約期間、給与が書かれていない。しかし、非正規職である契約職の募集・採用の場合は、「表 3」のように、採用職種、勤務地、給与、福利厚生内容などの扱いが明示されている。募集前担テラーとは、銀行の営業店窓口業務で、受付を担当する職員をさす。一見すれば、「表 2」の正規職は、4 大卒であれば、入れるような印象があるが、会社が求める資格（ワードプロセッサ 1 級や 800 点以上の TOEIC）や能力は非常に高等なものである。それゆえ、有名大学を卒業しても、なかなか就職に至らないので、青年失業率が 7～8% と高い数値から減らないのである。特に IMF 危機以降、正規職就職に漏れ、非正規職の道を選ぶ人が働く人の 3 人の 1 人である統計が出ていることを考えると、いかに正規職に求める能力や資質が高いかわかる。

職員の構成及び給与については、次に示す「表

4」は、同社の従業員の構成（正規、非正規）と、勤続年数、給与総額を示したものである。

このように、同社の 2007 年現在の従業員数は、男性 3,272 名、女性 2,811 名と両方合わせ 6,083 名である。うち、契約職・嘱託は、男性 281 名、女性 1,209 名となっている。勤続年数を見ると、男性 20 年、女性 12 年と男性に比べ女性の勤続年数は短い、他業種よりは勤続年数が比較的に長いことがわかる。といっても他業種に比べ制度として残っているだけの話で、後述する退職制度の実施からすると、一部の人のみに限っての制度として運営されていると言わざるを得ない。

賃金については、「表 4」で示したように、管理職を除く職員の給与を分期的に見ると、男性は、15,771,200 万ウォン、女性は 5,969,600 万ウォンとなっているが男性・女性合わせて平均給与（年俸）は、3,800 万ウォン（約 380 万円）程度である。

といっても銀行で働く正規男性職員の一人あたりの平均年俸は、3,900 万ウォンと他業種に比べ若干高い。韓国金融監督院が提出した報告

(表4) 職員の構成及び給与

(2007年6月30日現在) (単位:名, 百万ウォン)

区分	職 員 数				平均 勤続年数 (※2)	分 期 給与総額 (※3)	1人平均 給 与 額	その他
	管理事務職 (※1)	生産職	その他 (※1)	合 計				
男性	2,991	—	281	3,272	20.4年	157,712	49	
女性	1,602	—	1,209	2,811	12.0年	59,696	22	
合計	4,593	—	1,490	6,083	17.5年	2,174,408	38	

(出所) 提供資料転写 注(※1)は、管理職は正規職、その他は契約職、その他は契約職(債権回収職、保険販売職を除く)職員数を記載 注(※2)は、平均勤続年数は、正規職員平均勤続年数である。注(※3)給与総額は、職員(管理職除外)に実際に支給した金額(2007年度成果賞与及び準人件費を含む)給与総額は、月給+諸手当+賃与金+休暇補償金+昼食代+通勤補助費+自家運転補助費などである。

書によると、韓国の大手金融銀行の福利厚生費を含めた平均給与は、3,913万ウォンである男性正規職員の勤続年数は平均18年で、CITI銀行11年9か月、新韓銀行15年4か月と短い中、B銀行は20年と最も長い。といっても、大手銀行の女性職員の平均給与は、新韓、ハナ、ウリ、企業銀行が2,000万ウォンラインで、CITI銀行の2,660万ウォンと並んでB銀行もほぼ同額を支払っている。男性行員より、女性銀行員の賃金の低さは、職務能力給の差等によるものである。

昇進については、人事考課に勤続年数を加えるという年功序列要素が作用する。しかし、従来のように、長期勤続を促すためのものではなく、長く勤務することでスキルが上がっていることを前提にするものである。当然、人事考課・評価の仕方は、資格保有者の能力と業務成果が重要となっている。総合勤務評定規定により、得点順位、能力、経歴の順にする。能力評価を除いては従来の年功序列のイメージがあるが、英語で行われる外国人経営陣との会議であるため、英語のコミュニケーションが取れない者は、上位者にはなれない。現に、SCがB銀行を合併した際、英語能力を備えていなかった中高年が真っ先に「名誉退職」の対象者であったという。この基本要素の下に、最近銀行業務が伝統業務である与信業務から、ファンド販売などに移行しているなか、それによって高成果をあげた者を、成果給と共に次の昇進対象者とする。韓国国内ビッグバンが進んでいる中、イギリス系外

資系銀行であるB銀行は、国内基盤が弱いいため、市中大手銀行よりマーケット確保力が弱い。銀行の収益のほとんどが利子によることからして、いかに安全で、利子を増やしてくれる顧客を確保することができるか否かは、死活問題となっており、もっと人事考課へ反映しやすいバロメータでもある。

他業種に比べ従来の「伝統的雇用」が実施されてはいるが、評価基準が上述したように成果の得点、能力、経歴(勤続)を求める点では、他業種と大きな差はない。

進路選択制度は、中高年者を対象にした「名誉退職」制度として実施されている。会社側が目標人員を決めて、2週間ほどの期間を設けて希望者を募る。正規職員の希望退職・名誉退職申請者には、年齢と職責によって、21~34か月の給与と最大4千万ウォンまでの学資金が支給される。

対象者は、4級(次長)以上FVP(理事)級までの10年以上勤務した38歳以上の者で、5級(課長)以下は、10年以上勤務の19号以上、または38歳以上である。また、理事級の希望退職者和其他の希望退職者には、年齢によって、それぞれ21~27か月、27~34か月給与相当の特別退職金と、最大4,000万ウォンの学資金が一時金として支給される。また、再就職プログラム及び相談室も運営している。対象者の年齢構成をみると、世にいう「38線」、「45亭」世代が中心となっている。

外国系企業ならではの労使関係について、組

合との関係を伺ったところ、結論からして労使関係を一言でいうと労使対立といえる。その背景には1998年初め、4,500余名の大型リストラを実施した経緯がある。その後も、退職制度は、人事部長と副銀行長を兼ねている、デイヴィッド・トマス氏と労働組合との毎年合意を得て実施されている。

インタビューの際、人事部の方が、労使関係が対立的であると明言した背景には、インタビューに訪問した際も、独立経営と組合を排除した組織改編の反対、非効率的な職員調整数の反対に加え、賃金交渉が決裂し、すでに222日間テント闘争の最中で、中央労働委員会にて、調整を行っている。この紛争は、2006年に同じイギリス系の銀行がB銀行を引受けた際にも、雇用安定をめぐり6か月余りの闘争があった。労使対立の解決は、同年10月26日職員運用準則に関する38項目の合意を経た経緯がある。一度大型リストラで同僚を失った3,600名の組合員は、市中銀行が銀行業務を終えた後にも3～4時間以上の残業処理とマーケット活動のため、働いているが、それらに抵抗もできないまま、雇用維持問題に敏感になっている。

70年代以後、急速な経済発展とともに高成長をつづけてきた金融業も、97年のIMF経済危機を機に韓国の金融産業に変化が起こっている。銀行はつぶれないと思いきや勝ちであった神話が、IMF危機によって、銀行もつぶれることを実証した。今、韓国の銀行は、国内有名銀行同士の合同、他の銀行と合併するか、外国資本に買収されてしまう岐路に立っている。雇用の流動化はまさに、このような背景のもとに、いやがうえでも進んでいるのである。

(3) 流通業S社

今回、S社のインタビューを要請した背景には、本来の趣旨である、グローバル化の下で、韓国企業の人事労務管理が、従来の「伝統的雇用」制度をなお維持しているか、変化しているとするれば、その理由は何か、などの現状を把握することにある。しかし、それ以外に興味を持った大きな理由は、S社には労働組合を認めない、従って、労働組合を作った組合加入者を全員解

雇したことが2006年以来法廷闘争になっていることや、非正規労働問題などの企業内労使関係についての実態を把握することにある。

S社は、1991年S財閥系グループから独立し、2年後の1993年に国内最初的大型ディスカウント店、物流・流通を中心とした通信販売、直営店などを運営している。当時、百貨店中心であった、買い物環境は、S社の流通システム導入によって、合理性と多様化へ展開する。1997年のIMF危機には物価安定に寄与すると同時に1999年倫理経営、公正な企業文化、グローバル企業を目指して成長している。2007年現在の資本金は943億ウォンで、中国上海店を含めて85店舗を保有し、売上高は18兆ウォン、利益1.2兆ウォンである。2007年現在の従業員数は、6,700名で、うち正規職は3,700名、残りの3,000名は契約、パートタイマーなどで構成されている。

1990年代に入り、ほとんどの韓国企業の社員の募集は、正規職と非正規職と区別して行っており、この傾向はS社も同様である。新卒正規職は、S社の母体であるS百貨店が実施している大学在学生の6週間のインターンシップ経験者の中から採用する場合が多い。この経験に加え、流通業界に必要な流通管理士、事務自動化産業技師などの資格所有者の採用に力を入れている。また、専門性のある主題を論理展開させる専門知識や、企画力、個人の性格、人物、情熱などを確認する面接などの3つのテストをクリアした者を採用する。S社の正規職は、S百貨店の正社員として採用・訓練され、Sマーケットの重要な経営部分を統括している。従って、Sマーケットの独自の募集・採用は、契約社員やパート社員が中心となっている。

契約職も公開募集を行い、募集資格、仕事の内容は、次の「表1」に示された通りである。「表1」のように、募集職種、応募資格を明示のうえ、願書の受け付けも、本社指定のネット志願書で作成をした者に限るなど、まるで欧米のような職種別人員募集を行っている。また、契約職といっても雇用柔軟型に近い販売職についても、次の「表2」のように募集職を販売職と明確に明示している。人材養成システムとして、

(表1) S社の販売職募集

会社名	S マート部門		
採用広告	S マート 責任販売社員 募集		
掲示期間	2004.～2008.12.	募集期間	2004 年 5 月～2008 年 12 月
募集部門	販売職	施行状況	受付中

(注, ヒアリング調査から著者作成)

(表2) 安全管理職 新入採用 募集

・募集部門	ソウル部門安全管理 0 名
・提出資格	専門大卒以上 オンライン入社志願書作成後受付
・提出書類	産業安全 [産業] 技師資格証所持者
・審査方法	1 次書類審査 (～10 月 19)
	2 次面接審査 (～10 月 23 日(木)予定)
	3 次面接審査 身体検査
・受け付け方法及び受付期間	
	本募集広告下段の「志願書作成」ボタンをクリックして作成すること
	受付期間 2007 年 10 月 19 日 24:00 まで
	その他の問い合わせは (000-0000) へ
・書類審査結果発表	
	2007 年 10 月 21 日午後 6 時以降予定
・その他	
就業保護対象者は関係法令により優遇する。社志願書の記載事項が虚位と判明される場合、合格が取り消される。また、提出志願書及び書類は返却なし。他募集分野 (系列含む) 間中腹志願は不可。	

(出所) 提供書類から、一部削除、著者作成。

新入社員の入門教育は、S グループ新入社員全員に多様な学習テーマをチームワーク・組織力強化・プロフェッショナル挑戦精神を基に構成されている。また、各職級に必要な基本力量を業務現場の延長線上で研究・学習できるプログラムを構成し、階層別教育も行っている。例えば、課長や部長は、戦略マインド・リーダーシップ・意思決定・職務能力向上などを軸としている。また、社員向け教育は、コミュニケーション・問題解決・文書企画力など現場実務支援を強化する教育内容となっている。つまり、自己啓発を通じて人材の市場価値を形成しながら、職務分野別専門家を養成することを目指している。

人事制度は、成果報償制度に基づいて運営している。評価基準を、業務遂行過程に現れた力量と成果を中心にして、報奨対象はオープン型

評価制度とし、公正性、透明性の下に、経営成果による弾力的な報奨、優秀人材に対する抜擢機会を拡大している。従って、組織構成と目標は、創意性と成果志向の柔軟な組織の確立と、現場中心の自律経営・責任経営体制という、会社と社員両方が競争力の確保のための関係構築を推進している。

福利厚生施策は次のような制度を実施している。すなわち、①企業の利益を社員に還元する趣旨から、純利益の一部を福祉事業に使用する制度で、社員の住宅購入や賃貸時に最低金利で貸し出しをする。②勤続年数によって国内外の幼稚園から大学まで奨学金 (期末成績がクラス 50%以内) を与える。③社員の健康のため、定期健康診断、幹部総合診断を毎年実施、異常時精密検査費用を会社が支援する健康保険制度。④結婚、出産時などの祝い事及び弔事の際に、

職級対象別に慶弔金を支給。⑤社員の健全な余暇活用のため、社内同互会（互助会）に一定の経費を支援。⑥勤務成績が優秀な社員には休暇、年次休暇とは別途毎年4泊5日の休暇あり。⑦正月、お盆、誕生日には、各種お祝い品を贈答する。⑧有名休養地のホテルを安価で提供。⑨長期勤続者10年、20年、30年ごとに表彰。⑩社員の交通費、社内食堂運営、制服支給などがある。

次に労働組合関係について聞いた。「無労組経営」を志向するS社では、2004年12月Sマーケットに労働組合設立され、訴訟になったことについての、会社側の立場、その後の労働組合との対応、関係、今後の方針について伺い次のような回答を得た。

「密かにSマーケット労働組合が組織されたのは、2004年12月21日で、契約職を中心とした22名による騒ぎであった。12月28日、1名の組合結成発起者を解雇したら、12月末に19名が組合を脱退した。その後会社は、2005年1月4日に労組幹部を威力業務妨害、名誉毀損で告訴し、1月15日、組合員3名を一時停職させたが3か月後復帰させた。その後も続けて組合活動を行い、会社の名誉を地に落とした組合員を対象に「無労組経営」を目指す会社は訴訟を提起している。」

この事案について会社側の主張は、つぎのようであった。

「当社における労働組合の活動は、法に基づく採用プロセスを経ており、かつ、同業種の平均賃金や待遇を行っている会社としては不本意である。組合のない会社であることを了解した上での入社なのに、入社後会社に対する悪評を書いた、チラシや集会などにより、会社のイメージダウンにつながる反企業活動を行う組合活動を禁止するのは当然である。」

従って当社は、2005年3月水原地裁の仮処分決定を獲得し、今後も組合活動によって会社の名誉棄損に当たる行為を行う場合は、1回当たり50万ウォンを会社に支給しなければならないとの判決を示した。」

会社側のこのような対応策への背景には、組合がこれまでマスコミなどに、「Sマーケット〇〇店

は、労働者を監禁し、尾行している。無慈悲な労組弾圧は非人間的な最低待遇である、Sマーケット〈無労組経営〉理念をもつ悪徳企業であり、表現の自由を過度に制約している」等のS社に多大なる名誉毀損を及ぼしていることがあるという。

公にされた労組設立反対に対してマスコミでは、Sマーケットが、倫理経営を強調しながら、その一方では、労働者の基本権利である労働組合設立反対の態度を取るのとは矛盾であると言われていたが、この件についての会社側の見解と今後の対応はどうかを聞いた。

会社側は、契約職やパート職とは、入社の段階で会社側の方針、勤務条件に合意し、その下に賃金と待遇を決定して実施しているので、労働組合結成者の不合理な待遇によって組合結成を決心したというのは、論外であるとし、組合承認は不必要であると言う。次に、『非正規職保護法』に関して、特に多くの契約やパートを抱えているS社の非正規職の正規職化について聞いたところ次のような回答を得た。

即ち同社では、販売職やレジ(キャッシャー)担当者の殆どが30～40歳代の家庭主婦である。殆どが家事をしながら働くということを希望する女性で構成されている。つまり、余裕のある時間にパートタイマーで家庭の経済的補助を目的とする者で、契約も1年ごとに更新していたという。『非正規職保護法』により非正規の正規化が行われれば、会社側にも人件費の増大という問題が生じることは否めないのが事実である。しかしそれよりも、もっと深刻な問題がある。労使相互に心配している。すなわち、2007年7月1日から施行された『非正規職保護法』によって、これまで家事をしながら短時間のパートで収入を得たい30～40代の女性らが、今後2年以上続けて働くと、正規職になることを喜ぶどころかパートを続けられないことを心配している。つまり、正規職になると朝から晩まで仕事にかかわらねばならないので、家事と仕事を両立するのは無理があるので、『非正規職保護法』が自由な働き方を邪魔すると不満を持つ者が多いという。キャッシャーや、販売職などのパート職の賃金を聞いたところ、週1回休みで、月

70 万～90 万ウォンを支払っている。会社側の説明は、大卒の失業者が溢れて、中小企業の大学卒者の平均賃金が、120～150 万ウォンである中、30～40 代のこれという資格のない中高年の女性が、家事もやりながら責任を負うこともなく仕事ができ、月 70 万～90 万ウォンを稼ぐことは、決して悪い環境ではないという。インタビューの中、非正規職の拡大問題が大きく報道されているなか、雇われる方と、雇う側の間にミスマッチが起こっていることを感じた。

そもそも非正規職をめぐる問題が起こる背景には、韓国経済の成長が社会の構造、生き方を変えているという事情がある。また、かつては、既婚女性が働くと、嫁を外に出すほど困っているのか、など夫を見下す雰囲気蔓延していたが、次第に伝統的な社会通念が薄れていることや、教育熱が高いと言われているほど、高学歴と能力を身につけねば就職できない環境があり、自分の子供に教育費を充てるために働く中年女性も少なくない。日本も最近、非正規が 3 人に 1 人と言われているが、韓国では働く人口の 2 人に 1 人が非正規職であるという韓国労働部の統計は、まるで欧米社会の働き方を連想させる。まさに行き過ぎた資本主義が定着しているようにも感じた。

(4) おわりに

以上で述べてきたように雇用の流動化は、世界的な流れとなっている。日本と韓国とで生じているこの現象も、雇用の弾力化・非正規化を主な側面として展開してきている。

しかし経済のグローバル化の進展にともなって、途上国への生産拠点の移植が進み、日韓両国においても、労働力コストの切り下げ、労働力需給のジャストインタイム化、生産システムの転換などの経営システム革新の一環として雇用の流動化が進行している。

本稿で取り上げた 3 つの産業分野の 2 国間の比較は、このようなコンテクストのなかでの現実を如実に示している。ハイテク・家電産業では、企業内で高度知識人材の供給源として流動的な雇用に依存する一方、高度知識人材の定着と高度利用をめぐり、目標管理をつうじた成果

主義人事・労務管理は、企業内の矛盾を拡大するおそれも指摘されている。また、銀行業などの金融業では、地域密着型のローカリゼーションが重要な営業戦略となってきた。日本の泉州銀行では、伝統的な日本型経営の志向を残しながら、非正規社員が 45% 程度に達している。他方、韓国 B 銀行では、国際的 M&A に飲み込まれて、一気に能力主義化が進展し、正規職には世界一流レベルの高度能力が要求される一方で、技術革新や経営革新について来られない中高年層の排出促進がすさまじいスタイルで推進されている。それゆえに、労使関係も欧米型の対決型労使関係に移行している。

これに対して、流通業では、日韓ともに雇用の流動化がさらに進み、正規社員の少数精鋭化が進行すると同時に、スーパーマーケットという業態の高度化に対応して、非正規職にも部門運営を中心とした、高度技術の習得が求められている。例えば、イカリスーパーでは、「職務別プロフェッショナル」が求められ、S マートにおいても「職務分野別専門家」の養成が要求されている。日韓両国の雇用流動化現象の比較研究は、とりあえずヒアリング調査で得られた実態を中心に報告してきた。そこでは、雇用管理システムの転換にフォーカスするだけでなく、雇用に対応する能力の質の充実・高度化が志向されていることは、大いに注目されるべきである。

本稿での報告をもとに、日韓の雇用管理の国際比較研究がより深く分析されることを次の課題としたい。

本研究は、平成 18 年度札幌大学経営学部附属産業経営研究所の研究調査費に基づいて行われた「雇用の流動化の日韓比較研究」の成果の一部である。記して感謝する次第である。

(参考文献)

- NHK 取材班『ワーキングプア解決への道』ポプラ社、2008 年 7 月
- 韓国労働部『非正規職保護法』2008 年 7 月(韓国語)
- 労務理論学会『新・日本的経営のその後』晃洋書房、2007 年 1 月