

雇用慣行システムの日韓比較¹⁾

崔 勝 渙

目次

1. 問題の所在と限定
2. 終身型雇用慣行の日韓比較
3. 年功型賃金制の日韓比較
4. 年功型昇進制の日韓比較
5. むすびにかえて一小括と課題

1. 問題の所在と限定

戦後の日本の奇跡的な経済成長において「日本型経営システム」が果たした役割にははかりしれないものがある。日本型経営システムを論ずるときに、とくに雇用慣行の問題、とりわけ「終身雇用²⁾」「年功的処遇」が強調されるのは、そこに新規学卒一括採用中心の、長期雇用維持を前提とする終身雇用的状況の側面や人材の企業内部育成・内部昇進を重視する側面など他国には見られない特異な現象が多く見られるからであろう。

ある意味では当たり前のことかもしれないが、

企業というシステムはその時代、時代の様々な環境変化に対して絶えざる適応をはからねばならない。

すなわち、終身雇用、年功制等のいわゆる「日本型雇用慣行」は、すでに完成されたもの、変化しないものと考えては適切ではなく、むしろ時間的・空間的にあくまで相対的なものと解すべきであり、企業をとりまく社会的・経済的・技術的等の環境的諸条件の変化に対応して、時代により様々に変化しているものとみるべきであろう³⁾。

要するに、日本型雇用慣行を形づくる諸要素は、それぞれが他を必要とするとともに他を可能にするという形で、様々な制度の機能が相互に補完し合って、一つの有機的なシステムを形成しているといえる。

克服すべき対象とされてきた日本の特殊な雇用慣行が改めて注目を浴び、さらにこの特殊な慣行を基盤とする「日本型経営システム」こそ、日本経済・日本企業発展の秘密であるとして唱揚せられるに至ったのは、日本の企業が日本独自の社会や文化の脈絡のな

1) 本稿の内容は、既に発表した拙稿「労使関係の比較研究—日本と韓国を中心に—」、『立教経済学研究』、第48巻4号、1995年3月の続編をなすものであり、併せて読んで頂きたい。

2) 周知のごとく、「終身雇用」と言っても文字どおり死ぬまで雇用し続けるわけではないことは言うまでもない。その意味で最近では、「長期雇用」などと呼ばれることが多いが、それは、単に長期にわたる雇用という印象を与える可能性があることから、本稿ではむしろ比喩的な意味としての「終身雇用」という用語を用いることにしたい。

3) 菊野一雄、『模索時代の人間と労働』中央経済社、1991年、56頁。

かで長期安定的な企業経営システムを築き上げ、その結果すぐれた生産性や品質を達成してきたからであろう。

そして、日本型雇用慣行はまさに、このようなダイナミズムを背景として日本経済全体に広く普及し、また定着してきたものなのである。

このような日本型雇用慣行について、アベグレン [1958] 以来種々な立場から様々な議論がなされてきたが、その概念や視点は一樣とはいえない。

後で詳しくみるが、日本型雇用慣行システムのもとでは、なかなか進まない時短や外部労働市場の未発達など様々な問題がその構造と密接な関係にあるという議論がある一方、日本人がある組織に入ることは、そこが一生の働き場所であり、生活の基盤であるということの意味する。そして、そこに愛着を感じたり、忠誠心をかき立てられたりして、長い間留まろうとする。そこでよりよい人間関係とか相互信頼関係を築き上げることによって、日本型雇用慣行は、日本の企業経営の安定性と効率性を支える役割を果たしてきたともいえる⁴⁾。

そして本稿の基本的な視点は、このように様々な批判にもかかわらず、終身雇用・年功的処遇体系が高度経済成長期から今日まで一貫して日本企業経営の重要な特徴として続けられてきたという事実を大切に、そしてこ

のシステムが一定の経済環境のもとで経済合理性を有しているということを重視する。

そして、日本型雇用慣行は時代の変化に種々の対応を試みながら変容しつつも生き続けて行くもの、そして今後も基本的かつ根本的なものは変わらず、少なくともその中核は崩壊しないものとして捉える。

したがって、本稿ではこのような基本的な視点に立ちながら「日本型雇用慣行」の特徴として「終身雇用」「年功制」を中心に、韓国の雇用慣行と比較・検討することにする。

それは日韓両国の産業発展はその発展段階の程度と時期の差異は存在するものの、欧米先進諸国とは違って、同一文化圏に属しながら多く類似した側面を持っているように思われるからである。また、一般に「日本型雇用慣行」の特徴として挙げられる「終身雇用」「年功制」というシステムを韓国においても見出すことができるからである。しかしながら、その実態に踏み込んでみると韓国における「終身雇用」「年功制」には、日本のシステムとは異なる諸特徴を見出すことができる。

本稿では、韓国と日本の雇用慣行システムを「終身型雇用慣行」「年功的処遇」とりわけ、年功型賃金制と年功型昇進制を中心に比較・検討した上で、今日の「日本型雇用慣行」の位置づけを明らかにすることによって、今後の課題として「韓国型雇用慣行」を模索してみることにした。

2. 終身型雇用慣行の日韓比較

1) 終身雇用慣行の形成過程と概念

「終身雇用」の概念については、様々な見解があるが、ここでは、「日本型雇用慣行」の一つである終身雇用慣行とは、新規学卒者の採用を前提とし、民間大企業での男性正規労働者を典型とした雇用慣行であり、それらの未経験労働者を中心に、企業内訓練に基づ

4) 長谷川啓之、『アジアの経済発展と日本型モデル』、文真堂、1994、509頁。また、そのような日本社会の安定を語りうるのは、日本経済の成功によるところが大きいと思われる。とりわけ、70年代末以降の日本経済の「良好なパフォーマンス」は、「構造の安定」に寄与しているところが大きい。それは、さらに「日本型経営論」のように企業経営の在り方が国際的な規模とされるという状況が生じたからである。田端博邦、『現代日本の企業・社会・国家』、『現代日本社会5(構造)』、東京大学出版会、1991、1~13頁を参照されたい。

いてなるべく定年まで長期間に渡って同一企業での雇用を継続するものと差し当たり定義しておきたい。

終身雇用という言葉が用いられるようになったのは、J. C. Abbeglen の *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*, 1958年(邦訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958年)である⁵⁾。

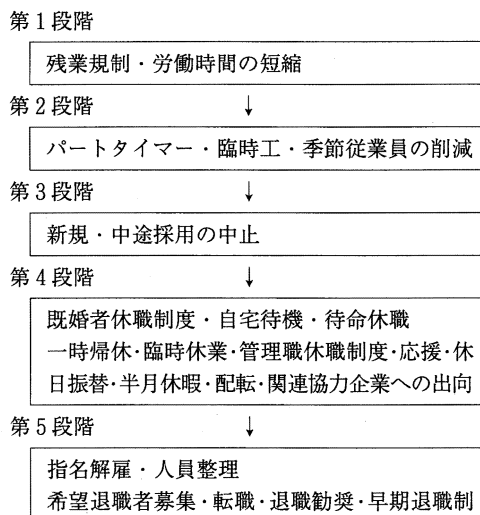
ここでアベグレンは、「日本の工場の社会的組織を全体的に見てみると、雇主は従業員を解雇したり、一時解雇したりしようとしないうし、また従業員は会社の雇用をやめようとしないのである。この雇用主と従業員との間の終身的関係は、欧米と日本の雇用関係における重要な相違の結果であり、またその相違が一つの顕著な例である」⁶⁾と述べている。

ここでアベグレンの言う「終身関係」(a lifetime commitment)が、「終身雇用」と訳され、日本型経営の特徴的な雇用慣行とされたのである⁷⁾。

このような慣行としての終身雇用は、就業規則などの中に「終身雇用を保障する」といった表現はなく、そのような約束もなされていないのが現状である。しかし、「日本企業の雇用慣行は終身雇用である」という認識が社会的常識にまでなっていることは事実であり、日本人は一つの企業において定年までその企業に勤続すると考えられてきた。

しかしながら定年に達するまで長期勤続させるといっても、企業経営の原則を考えると常にそのような長期雇用が保障されているわけではないのは当然のことであろう。様々

図 I-1 雇用調整の5段階



(資料)『労務管理実務入門』〔改訂新版〕労務行政研究所, 1985年, 97ページより。

な環境の変化によって、時には不如意になって従業員を解雇せざるをえない場合も当然ある。

したがって、オイル・ショックや円高不況のような不況時には、定員の削減ないし縮小(雇用調整)が行われる。この雇用調整は欧米のレイオフとは異なり、図 I-1 に見られるように、残業規制から希望退職に至る様々な手法がある⁸⁾。

このように、日本の場合、雇用調整が行われる場合、欧米諸国よりも労働時間等で対応するケースが多く、雇用者数での調整の度合い、調整速度は比較的小さい。人員調整や失業の発生に伴うコストをあまり生じさせることなく、雇用調整を行っているという特徴を持つのである⁹⁾。

5) 終身雇用という言葉の誕生や翻訳語として登場した背景については、野村正實『終身雇用』岩波書店, 1994年, 14~19頁を参照。

6) アベグレン著, 占部監訳『日本の経営』, 1958年, 21頁。

7) ここで言う終身雇用(長期安定雇用)慣行の状態については、間宏「終身雇用慣行」『日本労務管理史1』(雇用制), 15~16頁を参照されたい。

8) 菊野一雄「雇用管理」森五郎編『労務管理論』有斐閣, 1989年, 89~90頁。そして、雇用調整における日本的な手法の詳しいところは、津田真澄『年功的労使関係論』ミネルヴァ書房, 1968年, 169~179頁を参照されたい。

9) 鶴光太郎『日本的市場経済システム』講談社, 1994年, 79~82頁。

終身雇用は高度成長期に大企業において形成・定着したと一般的に考えられている¹⁰⁾。

終身雇用慣行形成の出発点には、労働者を雇用不安から解放し、定年まで安心して働ける条件を労働者側が経営側から獲得した成果であるという性格を有している¹¹⁾。何らかの経営制度や慣行が社会的に定着するには、労働者同士の個人的利害と経営者の企業の利害との一致がなければならないと思われる。この意味で日本の終身雇用の存続は、企業側や従業員の両者にとって経済合理性に一致していることがその理由として挙げられるであろう。

そして、このような終身雇用慣行の背景には、一定の年齢まではなるべく雇用保障を行うべきであり、一定の企業に長く所属した方が望ましいというような考え方が、日本社会に存在しているともいえよう。

2) 終身雇用慣行の構造と特徴

日本型雇用慣行システムは、一つの安定的

10) 歴史的文化的要因だけから終身雇用・年功序列制が形成されたのであれば、戦前から一貫してこの慣行が日本の大企業に定着してきたはずである。しかし、ブルーカラーの労働者も含めてこの慣行が日本の産業社会に広く定着したのは、第二次大戦後の1950年代半ば以降のことである。今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』、東京大学出版会、1989年、8頁、及び青木昌彦『日本経済の制度分析』筑摩書房、1992年、59頁参照。また、小池氏は、日本の労働者の企業定着化（正規従業員の勤続年数の長期化）傾向は、おそらく第二次大戦以降とくに顕著になった技術革新の恒常化傾向である、と指摘している。詳しい説明は、村上泰亮、前掲書、386～389頁を参照されたい。

11) 能塚正義「終身雇用と労働者の自立」『日本型企業社会と社会政策』、啓文社、1994年、193頁。そして、「終身雇用は、とくに占領期の大量解雇に反対する労働運動の蓄積を企業が取り込んだ『慣行』なのである」と指摘されている。小越洋之助「日本的雇用慣行をめぐる論点」『賃金と社会保障』NO. 1117、7頁を参照。

なシステムとして、外国にも見られるか否かにかかわらず、これまで日本において有効に機能してきたシステムである。

このような事実からしても、雇用慣行自体は、企業の合理性の追及の結果生まれたものであり、経済環境が変化すれば、それに応じて変わっていく性質のものである。しかしながら、他国と比較した場合において、日本型雇用慣行には相対的にその特徴が多く見られる。そして、日本企業におけるこのような終身雇用慣行は、同一企業における平均的な雇用期間が長く、また転職回数が少ないことからよくわかる。

日本の大企業において、とくに正規従業員を対象として展開されてきた終身雇用慣行は、経営側から見れば優秀な人材を企業内に確保できること、労使間のコミュニケーションが良く、企業への帰属意識を高く保持できること、労使関係が安定していること、また従業員側からは比較的高い労働条件が得られること、失業の不安から免れ安定感が得られること等のメリットが存在することが指摘されよう。

このような終身雇用慣行のメリットを考える際に重要なのは、日本の労働市場における企業内労働市場、すなわち内部労働市場の傾向が多く見られることである。

こうした日本の長期雇用という特徴を理解するための「内部労働市場」とは、長期的な視点から労働者への訓練、配置転換、昇進等の企業内の制度・慣行によって労働力の配分、労働需給の調整が行われ、労働者間の競争条件が作り出されることである¹²⁾。

12) 内部労働市場からみた日本の長期雇用慣行の利点については、鶴光太郎『日本的市場経済システム』講談社、1994年、85～91頁参照。したがって、全体としてみて、終身雇用慣行を中心とした内部労働市場に日本の労働市場の特色を求めるとは可能である、と評価している。『経済白書』平成4年度、264頁。

このようにみると、日本の終身雇用慣行は、企業内での協調的行動、人的資源の蓄積を促進し、それが企業の効率性、技術革新に寄与してきたと考えられる。

一方、韓国の場合、日本のそれと比較すると、まず産業化や企業の創業の歴史が短いことから平均勤続年数の短さだけでは終身雇用慣行の有無判断は難しいと思われるが、労働力の移動が激しく、企業間での移動も頻繁に行われていることから、不安定な労働市場の傾向を見せている。

日本の終身雇用慣行の最大のメリットと言われる雇用の安定の側面を考えると、韓国のこのような不安定な労働市場の傾向が見られるということは、言うまでもなく韓国の労働市場において終身型雇用システムの慣行が存在しているとは言い難い。

韓国企業は、この間の経済成長が急激であったことによるところが大きいと言えるが、長期的に企業内での人材育成の方法をとらずに、外部から必要な労働力をその時々素早く調達するという方法を採用し、時には年中に何回も新入労働者の採用を行うという意味で、いわゆる内部労働市場の未発達が指摘されよう。

内部労働市場が機能することによって、いわば終身雇用の長所が多く作り出されるという観点から考えると、韓国の労働市場において内部労働市場の未発達の傾向が多く見られるということは、いまだに終身雇用慣行の基盤が固まっていないと言わざるを得ない。

しかし、日本と同じく新規学卒者を中心に採用管理が行われ、しかもほとんどの大企業において定年制が設けられていることにおいては、日本と変わりはない。しかしながら、日本と異なるのは、採用の際に面接を重視する傾向や、パートタイマーや臨時工の未発達のため、本来雇用の調整策としての定年制が、景気変動に柔軟に対応できないのが問題視されている。そして、雇用の柔軟性を労働力移動率に依存しているのが現状であると言え

る¹³⁾。

したがって、韓国の企業において、他の企業に勤めていた優秀な従業員に対するスカウトが頻繁に行われ、しかもある程度転職の経験を持っている者が能力のある者と見なされる社会的認識の存在や、中途採用者であっても長期的な意味での損失が比較的少ないことから、新卒者採用中心慣行や定年制の存在だけで終身雇用の慣行が見られると判断するのは難しいと思われる。

3. 年功型賃金制の日韓比較

終身雇用慣行がより効率的に機能するためには、それに見合った「年功的処遇」という長期勤続に対する優待策の存在の重要性を理解する必要がある。日本において、会社に所属するということは、終身型（生涯型）長期安定雇用となり、生活を保障するための処遇は年齢、学歴、性別、勤続年数等の年功的な要因の上に反映されることになる。

「年功¹⁴⁾」という言葉には、年（歳の功）と、功（勤続の功）という二つの意味が同時に存在している。つまり、年功には、勤続年数とともに、それにとまなう経験、技能、責任感、帰属意識や忠誠心等の諸要素が含まれているのである。

したがって、年功制とは、企業内における賃金の額とその増加、諸手当や退職金の支払い、昇進と昇格など人事処遇が、働く人々各人の学歴、性、年齢や勤続年数等といったものを基準にして決まる制度のことであると言

13) 佐護譽・韓義泳編『企業経営と労使関係の日韓比較』泉文堂、1991年、346～349頁、また安春植「韓国における人事・労務管理の発展（2）」『大原社会問題研究所雑誌』415号、39～45頁を参照されたい。

14) 「年功」という用語自体の誕生や普及当時の状況については、野村正實、前掲書、19～28頁を参照されたい。

えよう。以下では、このような雇用慣行における「年功的処遇」をまず、「年功型賃金制」と、次節での「年功型昇進制」に分けて各々韓国と日本との比較の観点から検討してみることにしたい。

1) 年功型賃金制の概念と形成

年功賃金について多くの著書、論文があり、その内容については様々なものがあるが、日本におけるこのような年功型賃金とは、まず最初に低く抑えられた学歴別初任給が決まり、その後の勤続年数、経験、能力、成績、勤務ぶり等の各要素を総合的に判断して決定されるが、とくに年齢と勤続年数が最も決定的な要因となる賃金制度であると言えよう¹⁵⁾。

年功賃金が日本にいつ頃から形成されたのかについての見解は分かれており、成立時期はその内容をどこに置くかによって異なる。

年功賃金が日本に成立した時期について、

15) 年功型賃金制度の概念については、色々な学者によって様々な見解がある。例えば、孫田良平氏の年功賃金の定義によると、「企業の中で労働者の年齢が勤続年数の一方か、双方だけで賃金を上げていく制度」であると言う（『日本労働研究雑誌』1977年5月号、54頁）。隅谷三喜男氏は、「勤続年数とともに賃金が上昇する賃金体系であり、従業員の定着性を確保することを意図していることは明らかである」と言う（『日本の労働運動』1977年、東京大学出版会、192～193頁）。舟橋尚道氏は、「年齢・勤続が上昇すれば、それに応じて賃金を引き上げていく制度（賃金の支払い方）である」と言う（『日本の雇用と賃金』法政大学出版局、1983年、18頁）。占部都美氏は、「終身雇用の前提の下に、勤続年数とともに定期昇給によって賃金が上昇するという特長をもつ制度である」と言う（『日本の経営を考える』中央経済社、1989年、102頁）。そして、小池和男氏は、通説としての年功賃金は、「(a)賃金が年齢や勤続に応じて上昇し、(b)仕事に対応せず、(c)日本特有なものだ」とする（『仕事の経済学』東洋経済新報社、1991年、19頁）、等々様々である。

関谷幸三氏は、一般的には第一次大戦後から昭和恐慌期にかけてであるとしている。また間宏氏は、経営社会秩序における身分制（年功制）および身分的賃金について、経営家族主義の形成過程の中で述べ、やはり第一次大戦後に年功問題が登場してきたと論じている。これに対し、坂本藤良氏は、第一次大戦後に突如として形成されたものではなく、明治維新の革命の在り方、日本資本主義の誕生のプロセスのなかに、すでに存在しているとし、曖昧ではあるが、第一次大戦後に限定すべきではないとしている。そして、占部都美・大村喜平は、「属人主義ないし身分主義という日本の伝統的な文化が影響していることは否定できない。……そこには、温情主義という日本の伝統的な文化が年功賃金制の選択に働いていることは、否めないであろう」とし、年功賃金が日本の文化的要因の産物であることを指摘している¹⁶⁾。

しかしながら、日本における年功賃金の形成時期については、もともと年功賃金というのは、総合的な概念であり、その年功賃金を構成する諸要素のなか、いずれかに着目するかによって形成過程や成立時期が異なるものであると考える。

したがって、年功賃金は終身雇用と同様に日本の伝統的な文化と深く関連しているのは否定できないが、日本の賃金は明治以来ずっと年功賃金であったわけではなく、とくに明治から大正前期にかけては横断的な労働市場が存在し、労働者の高い流動性がみられている¹⁷⁾。このようなことから日本における年功

16) 関谷幸三稿、高田・細井編『日本的経営の特質』ダイヤモンド社、1974年、61頁。間宏『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社、1959年、15～21頁。坂本藤良『日本雇用史（下）』中央経済社、1977年、204頁。占部都美・大村喜平『日本的労使関係の探求』中央経済社、1983年、41頁。

17) 宮坂純一『報酬管理の日本的展開』晃洋書房、1989年、99頁。

賃金の形成時期を第一次大戦後であると見るのが妥当であると思われる。

他方、韓国の賃金制度にも年功的要素が多分に含まれていることは、韓国での初めての本格的な賃金に関する実態研究調査である、韓国銀行の『賃金基本調査報告』においてすでに明らかである。それによれば、「韓国の賃金形態は、年齢あるいは勤続年数が長ければ長いほど賃金水準が高くなる年功序列型賃金制度である」とし、韓国において60年代の早い時期に年功賃金がすでに形成していたことを証明している¹⁸⁾。

このような韓国における年功賃金に関する研究は、これまで一部の学者によって部分的な議論段階の研究しか存在しないのが現状である。

以下は、韓国の年功賃金制に関する今までの主な研究成果である。

朴徳済『韓国の年功賃金に関する研究』ソウル大学博士学位論文、1985年。

裴茂基『韓国賃金の政策課題と制度改善研究』ソウル大学経済研究所、1983年。

李漢剣「年功給と職務給に関する研究」明知大学論文集、第13号、1984年。

安春植『終身雇用制の日韓比較』論創社、1982年。

以上の諸文献の諸見解によれば、年功制を主に賃金に限定して分析する傾向が多いが、韓国の賃金体系には年功的要因が多く反映されていると言える。

しかし、日本と同じく韓国においても年功賃金の構成要因をどう見るかによって、韓国の年功賃金に対する見解が異なってくると思われる。後で詳しく検討するが、それは、とくに日本と韓国を比較した場合においては、むしろ視点の重要性が問われることになるで

あろう。

2) 日韓比較から見た年功型賃金制の構造と特性

年功制は、終身雇用慣行とは不可分の関係を持つものである。日本の安定した雇用システムは、この二つのシステムの特徴がうまく結び付いて現われるものであると思われる。

年齢や勤続年数に応じて定期的に昇給するという年功賃金は、同一企業に長くともどまる間に、従業員個人がいろいろな仕事を経験することにより熟練度が増し、そして勤続年数の長さが貢献度の高さであることを評価するという意味で、終身雇用と年功型賃金・昇進制度とは深く関係している。

このような日本企業での報酬のシステムによって、従業員は企業との、かなり長期の結び付きを通してキャリアの設計を立てて行こうという動機をもたされることになる。こうした一つの企業でうまくキャリア形成ができれば、ホワイトカラーにとってもブルーカラーにとっても、価値のあることと言えよう¹⁹⁾。

人材を企業内部で教育・訓練して育てるという考え方がとられているとすると、勤続年数が高まるとともに労働者の熟練のレベルも高まることになるだろう。労働者の内部育成を重視する限り、ある程度の年功重視は企業や労働者にとって望ましいものと言える。

年功制では、従業員としても同一企業に長期間勤続することが他社に移るより高い賃金をもらえることになるというインセンティブが作用されているのである。

日本企業においてこうした長期勤続の終身雇用慣行が拘束力を持つためには、何らかの暗黙のメカニズムが必要となる。したがって、日本では不況に直面してもなるべく解雇を避ける傾向が見られ、その結果として従業員の

18) 韓国銀行『賃金基本調査報告』1967年、23頁。
また、同様の見解として、韓国産業開発研究所『1970年度賃金実態基本報告Ⅰ』1970年10月を参照。

19) 青木昌彦『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム—』筑摩書房、1992年、67頁。

表I-1 韓国の年齢階層別賃金格差の推移

(20~24歳:100)

年齢層 年度	17歳 未満	18~19	20~24	25~29	30~34	35~39	40~44	45~49	50~54	55~59	60歳 以上
1979	63.9	77.0	100.0	169.9	218.9	239.5	244.1	254.6	274.5	289.3	—
1985	65.8	77.0	100.0	168.9	215.6	235.9	243.1	250.0	271.1	293.4	—
1986	71.0	81.4	100.0	152.0	195.0	217.2	225.0	223.3	234.9	237.1	266.4
1987	70.6	83.7	100.0	145.9	185.6	207.5	215.2	216.0	224.3	236.5	270.3
1988	72.2	83.5	100.0	143.4	177.4	199.1	205.7	206.3	212.3	211.8	222.4
1989	72.1	84.0	100.0	140.2	170.7	188.9	184.6	190.8	186.7	184.9	190.0
1990	70.2	83.3	100.0	138.9	168.4	182.6	185.9	184.4	178.3	171.4	174.8

(出所) 韓国労働部『職種別賃金実態調査』各年度版より作成。

表I-2 日本の年齢別賃金格差の推移

(調査産業計, 企業規模計, 学歴計, 男子労働者, 定期給与, 20~24歳=100)

年齢 年次	~ 17歳	18~ 19歳	20~ 24歳	25~ 29歳	30~ 34歳	35~ 39歳	40~ 45歳	45~ 49歳	50~ 54歳	55~ 59歳	60~ 64歳	65~ 歳
1954年	43.9	70.2	100.0	135.1	165.8	186.8	204.4		191.2		132.5	
1958	45.8	71.9	100.0	142.0	179.8	208.3	232.1		224.4		155.3	
1963	50.8	76.1	100.0	132.0	161.0	181.8	204.8		194.1		140.2	
1968	58.5	77.9	100.0	131.1	156.3	172.0	189.1		181.0		124.6	
1973	57.6	80.4	100.0	124.3	150.5	162.9	171.9	178.1	181.1	147.4	121.5	103.8
1978	62.8	81.6	100.0	128.1	155.1	174.5	184.2	186.1	183.4	156.4	126.9	116.3
1983	63.0	82.0	100.0	125.7	153.6	175.1	189.8	193.5	188.4	162.4	129.6	118.6
1986	62.3	82.3	100.0	123.1	149.9	172.2	190.3	197.6	191.9	166.7	134.4	117.8
1988	61.6	81.6	100.0	122.7	147.2	168.8	186.0	197.3	193.7	167.4	132.7	118.0
1989	62.8	81.7	100.0	122.6	146.8	167.9	185.0	197.8	194.4	168.2	129.9	116.2
1990	63.1	81.7	100.0	123.1	146.4	167.2	184.0	196.8	195.0	170.3	127.6	114.1

(出所) 1954年は労働省『職種別等賃金実態調査・個人別賃金調査結果報告書』, 1958年は同『賃金構造基本調査結果報告書』, 1963年は同『わが国企業の賃金実態——学歴・年齢・勤続別——』, 1968年以降は同『賃金構造基本統計調査』より作成。なお, 1963年までの賃金統計に関しては, 労働省『年功賃金と職種別賃金——わが国賃金構造の現状と推移——』労働法令協会, 1966年, 74ページ以降をも参照した。

内部志向も保たれるのであろう²⁰⁾。

つまり, 内部育成の重視を前提とする年功型処遇システムの存続は, 終身雇用慣行の保障にも有効であるということになる。

以上の議論から明らかなように, 企業が従業員を処遇する方法としての年功型賃金制は, その決定要因によって日本と韓国には差異が見られるものの, 欧米とは違って従業員を仕

事の能力や実績より, 人そのもの, あるいは全人格的に従業員処遇を行うという意味においては, 同様であるといえる。

しかし, その決定要因の中, 日本の賃金は, 賃金との相関度において年齢より勤続年数の方が大きい, 韓国は賃金と年齢との関係が賃金と勤続年数との関係より強いことという点において微妙に異なっている²¹⁾。このことは意外に大きな意味を持つものであり, とく

20) 伊藤秀史「インセンティブと日本型雇用システム」『ビジネスレビュー』VOL. 40, NO. 4, MAY 1993, 16頁。

21) 安春植, 前掲書, 235頁。

に日本と韓国が似たようで実際のところ大きく異なる点であるように思われる。

それは、韓国も日本も年齢—賃金プロフィールは急勾配であるが、終身雇用慣行は韓国には存在しないのである。日本の場合、賃金カーブの勾配が急であることに加えて、50歳代後半ないし60歳以降、賃金は急落するのに対して、韓国の場合は、漸減もしくはほぼ同程度の格差がほとんど維持されていると言える（表I—1、I—2参照）。

これは、日本の年功賃金をうまく説明する「インセンティブ仮説」や「生活費保障仮説」が、韓国の年功賃金を説明するには難しいことになる。なぜなら、定年の近いところまでそのまま賃金上がるということは、若いうちは低い賃金を払い、そして次第に生活費に応じて賃金も上昇し、家計出費が減る55歳頃に賃金カーブが下がるという「生活費保障説」をもって、韓国の単純型ともいべき年功賃金を説明するのは難しいことになるからである。そして、従業員の労働生産性を考慮した「人的資本論」の説明も韓国の単純型年功賃金を説明するには十分ではないことになるからである。それは、将来の賃金への期待を与えることによって労働者の怠惰を防ぎ、労働へのインセンティブを高めるという効果が十分に働いていないことにもなる。また、改めて韓国において年齢を重視する社会的認識（儒教の影響）の強さとつながることにもなると考えられよう。

4. 年功型昇進制の日韓比較

1) 年功型昇進制の意味と内容

従業員の企業内定着率を高めるためには、雇用の安定を保障すると同時にその年齢に見合った賃金をも保障する必要がある。しかし、長期的な安定雇用と年功型賃金の保障だけでは、従業員の離職や不満を十分に阻止することはできない。従業員の定着度を高め、組織

内での技術蓄積システムを確立させるためには、雇用と賃金以外の欲求充足の施策を講じる必要がある。その施策の一つとして昇進制を上げることができる。

昇進は従業員の処遇の問題であり、賃金や福利施設などとならんで報償制度の一環として扱われるものである。つまり、昇進というのは、従業員が現在担当する職務に比べそれ以上の責任が付く上級の職務への職位異動を意味する²²⁾。

昇進は昇給と関連しているため、基本的には昇進意欲が無くなったり低くなったりする可能性は比較的少ないのである。

企業は昇進制度の運用によって、有能な人材を高位のポストにつけ、組織をより活性化させ、成果を向上させることを図るのである。しかし、公平性に欠けた昇進制度であった場合、従業員の勤労意欲は顕著に喪失する恐れがあり、企業の生産性にも少なからぬ影響を及ぼすことになる。後述するが、韓国の場合、学歴による昇進の格差が職種別昇進格差の形態で現われる傾向が見られ、これが現場の生産性意欲を阻害する一因として作用する可能性が高いと思われる。

年功型昇進制とは、年齢や勤続年数とともに機械的に昇進するものでは決してなく、特定の企業に勤続年数を重ねることによって、その人の職務上の熟練が増し、職務知識、人間関係能力、忠誠心や責任感などの成熟度を総合的に仮定して選択的に昇進していくものである。その意味で今日の日本の昇進制度は年功型昇進制であり、その制度的中軸は企業内昇進制であろう。

従業員が所属している企業内で昇進の可能性がないと判断した場合、ある程度の経験を積んだ後、自分が納得できるような地位を求めて他企業に移ろうとする。社会的地位の上

22) 白井泰四郎『現代日本の労務管理』（第2版）、東洋経済新報社、1992年、215頁。

昇をも意味する企業内昇進に対する期待というのは、国に関係なく共通する現象であろう。しかし、諸外国と比べ内部での昇進の期待度の大きいことが日本企業の場合であると言える²³⁾。それは、長期的雇用を前提とする日本型内部労働市場の形成において、職種を越えた幅広い企業内部門間移動を通じて内部昇進の進展によるところが大きいと思われる。

日本企業での従業員の選抜は、内部昇進による選抜を行うことが多い。つまり、日本の労働者のキャリア開発は、横断的労働市場における企業間労働移動を通してではなく、同一企業に勤続年数を重ねることによって、上級の職位に昇進する内部昇進制を通じて行われるのが支配的である。

したがって、内部昇進制の下では、従業員の定着率が高くなるにつれ、勤続年数が長くなる傾向を見せる。また、勤続年数の長期化は、内部従業員の成熟度を高めて技術蓄積を促進させるため、究極的には生産性の向上効果をもたらすのである。

2) 日韓比較からみた年功型昇進制の構造と特性

前述のごとく、日本と韓国企業の従業員の報酬は、能力的要素と同時に、勤続年数などに依存したいわゆる「年功的」な要素も持ち合わせている。つまり、年齢や勤続年数に応じて定期的に昇給するという「年功型賃金」や、一定の年数を経ないと昇格・昇進できない、というような「年功序列型昇進」の慣行が存在する。

しかし、韓国における昇進年齢は、日本のそれと比べて相当若いのである(表Ⅱ-1, Ⅱ-2参照)。それは、日本と違って、早い

表Ⅱ-1 韓国企業の役職者の平均年齢

(単位: 歳)

	社員	代理	課長	次長	部長	役員
規模計	29.1	34.5	37.9	41.0	44.6	49.7
大企業	29.3	34.7	38.7	41.0	44.4	49.9
中小企業	27.8	33.4	37.0	39.3	44.9	48.6

(出所) 労働経済研究院, 「韓国企業の昇進制度改善に関する研究」, 1987年, p.42-43.

昇進を意味するものであり、昇格制度の未発達を意味すると言える。昇格の場合は上位の資格(または等級)への異動であり、権限・責任の範囲・仕事の内容などの変化は伴わないものである。したがって、私見によれば、韓国の企業組織においては、権限を伴わない昇格はあまり意味を持たないものである。定期昇給制度の存在、勤続手当の格差の貧弱さやすでに年齢による格差の存在などの制度的要因とともに上位のポストに付くことによって、与えられる仕事上の責任・権限が日本より大きいことを意味する。

一方、企業内部のインセンティブの観点から見ると、日本企業の遅い昇進の場合は、通常入社して10年間くらいは業績や能力による処遇の差が表面化してこないため、その間の訓練・教育上の差を大きくつけないで、すべての従業員に対して技能の向上の機会を与えながら、有能な従業員を長期間の観察の後に選抜できるという特性を持つのである²⁴⁾。

従業員の定着率を高め、技術を組織内で蓄積させるためには、終身雇用と年功賃金や昇進が複合的に行われることが望ましい。そして、熟練の共有化、知識の共有化などの構築は、組織内での信頼関係の形成と企業に対する忠誠心の培養とが共に築いていくことが必要であろう。

実際のところ、韓国とは違って、日本の内部育成や遅い昇進が年功序列制や長期勤続の価値を高めることは、上記のとおりである。

23) 昇進に対する期待は、諸外国の労働者でも同様であるが、内部での昇進の期待度の大きいことが日本的である、と指摘している。清水傳雄『現代日本雇用慣行』労働新聞社、1987年、94頁。

24) 伊藤秀史、前掲論文、14~15頁。

表Ⅱ-2 日本企業の役職者の学歴別平均年齢

(単位：歳)

	部 長				課 長				係 長			
	大卒	短大	高卒	中卒	大卒	短大	高卒	中卒	大卒	短大	高卒	中卒
1970	46.5	49.1	46.8	50.5	39.8	44.9	42.5	46.1	34.7	41.7	38.0	43.8
1975	47.0	50.7	48.2	49.9	40.9	47.5	42.8	46.8	35.2	41.6	38.9	45.4
1980	48.6	52.9	48.5	50.5	42.2	47.1	44.0	47.1	36.3	39.6	39.5	44.8
1986	49.6	53.8	49.9	51.5	43.5	45.6	45.9	48.9	37.5	38.9	41.8	47.3
1989	50.0	52.4	50.3	51.7	43.9	45.0	46.6	49.2	37.6	38.9	42.7	47.8

(出所) 労働大臣官房政策調査部, 「産業労働リポート」, 1991年, p.77.

労働者の中途採用が頻繁に行われるならば、生産性を高めるために企業内で人材育成に莫大な投資をすることは不可能となるに違いない。

5. むすびにかえて—小括と課題

以上において、日韓両国の雇用慣行における構造や諸特性などについて比較・検討を行った。雇用慣行システムについての日韓比較研究はほとんど見当たらない。同じ文化圏であり、歴史的にも密接な関係を持っている日本と韓国を比較することによって、各々の国の企業経営における雇用システムの特徴がより鮮明に見えてきたような気がする。

雇用システムにおける諸慣行は、企業経営の目的達成のために必要となる労働力の確保に関する人事・労務管理システムの根底をなす重要な部門であると言える。

日韓の雇用慣行システムを比較・検討するならば、まず制度や慣行の有無の観点からすれば、相違点より共通点の方が多いとと言える。しかし、その制度や慣行が「システム」として社会的に一般化ないし普遍化している程度については、一般的な認識とは異なって、かなりの相違が存在すると言わざるを得ないであろう。

賃金および昇進制においては、日韓両国とも年功序列的処遇の性格が強いと言えるが、雇用関係について言えば、日本の終身型雇用

システムの慣行とは違って、韓国は終身型雇用慣行とはとても言えない開放的で不安定な労働市場の雇用慣行であることが分かった。

私見によると、雇用システムにおける日本と韓国との違いというのは、基本的に「人材」に対する見方の違いが大きいのではないかと考える。

ある人の労働の価値はその人の能力に頼るしかないとするならば、その能力を事前に知ることはとても難しいのであり、それを事前に判断するのはとても危険な作業であると思われる。だとすれば、韓国の企業では、とくに能力のある人の場合、いつ転職するか分からない、しかも今日の韓国の労働市場では、優秀であればそのような可能性は非常に高いとするならば、「できる人」、「できている人間」を必要な「人材」とする雇用慣行であると思われる²⁵⁾。

25) 韓国企業の採用管理における特徴として、最近注目されるのは、一部の大企業で行われているインターン (INTERN) 社員制度がある。これは、主に学部生を対象にして一定水準の成績以上の人に対して夏・冬休みの間を利用して企業で働いてみることで、企業はインターン社員を、インターン社員はその企業を理解する機会を得ることを主な目的とする制度である。

しかし、私見によると、このようなインターン社員制度の運営に見られるような韓国企業の「人材」に対する見方の発想を典型的に表わせるものの一つであると思われる。

まずこの制度は、休みの間の短い期間に行わ

反面、日本における採用の慣行を見る限り、経験のない真白な、色に染っていない、どんな色にもこれから染っていく新卒者を重視し、企業内教育・訓練を行うことによって、自分の会社・組織にふさわしい人を「人材」とする慣行が見られる²⁶⁾。

日本の大企業のこれまでの人材育成の基本方針は、もっぱら内部養成であった。日本における「人材の内部育成・内部昇進」は未経験者の採用を行い、幅広い配置転換・内部異動をさせ、そして職場内訓練を重視するなど「人材の内部化」の方針を意味するものである。

会社に入社する時点で人材をいかに厳しく

れる教育などに対する費用の高さの問題やその企業での定着性に関わる問題などが指摘されよう。というのは、2～3週間という短い期間での経験から持たせる先入観というものが、むしろ企業内の職務における定着性に邪魔になる危険性があることが懸念される。

つまるところ、インターン社員制度は、他の企業より逸早く優秀な人材を確保するという側面にあまりにも重点が置かれ、一定企業での職務を担うべき人材として育成・定着させるという側面はあまり重視されていないと思われる。

このように、韓国企業における「人材」に対する見方の発想というものは、まさにこのインターン社員制度にも見られるように、最初からできる優秀人力の事前確保のための新卒採用であって、決して真っ白な未経験者を中心とした採用が行われ、そして一定企業内の特有の熟練形成のための人材として養成教育や再配置管理などを行うことによって、効率的に活用させるという人的資源管理の発想とは異なるものであり、このようなことがまさに、日韓の雇用システムの大きな違いを生み出す原因の一つであると思われる。

26) 他方、中途求職者の資質に関する正確な情報が入りにくく、また自己都合による中途退職には責任回避とか、非協調性とかのマイナスの評価がつくことが多いため、企業としては、ポストに空きがある場合、長期間観察してきた内部の者から選ぶという傾向がある、という見解を述べている。青木昌彦、前掲書、68頁を参照。

選抜したとしても、会社の期待する優秀な人材のみを採用できるわけではないことから、日本の企業は勤続年数が増えることによって、従業員がより高度の仕事をこなせるための技能・能力を育成させる教育訓練を行う。他方、韓国の企業は基本的に一定企業での終身型雇用ではないため、企業特殊の熟練の形成が難しいことから、より優秀な人的資源を育成させる企業内教育訓練も重視されないことになる。

このような韓国企業での内部労働市場の未発達状況では、賃金が上がるにもかかわらず、単調繰り返し作業や単純労働または一般的な職務しかさせないことになり、このようなことは単純な仕事に対して高賃金が払えるというコスト・パフォーマンスから見ても大きな問題になる。そして、このような経済合理性に欠けた単純型年功賃金カーブを形成させることによって、技能の伸展に見合っていない高賃金の長年労働者に対する若い労働者の不満が慢性的な状態に陥っているということが指摘されよう。

このような「人材」の見方の相違が、むしろ韓国における企業内労働市場の育成を妨げることになり、ますます短期的でその時々により外部労働市場で労働力を求めるような雇用慣行を形成させたのであろう。

日本企業における積み上げ型の報賞は長期勤続の可能性を高めるし、また長期勤続を所与とすれば評価を蓄積するタイム・スパンは長くなるので、積み上げ型報賞の色彩も強くなる。幅広い仕事とキャリアは企業特殊な熟練と結び付き、その結果労働市場の流動性は抑えられる。同様の理由で、日本型の仕事と配置のやり方は内部育成型の人事政策を促進するだろう²⁷⁾。

他方、韓国企業の雇用慣行は、今日においても相変わらず根強く存在する伝統的な儒教

27) 伊藤秀史、前掲論文、18頁。

思想のため、日本で見られるような会社を一つの共同体として築いていく努力は形式的で象徴的な意味しか持たないのが現状であると言えよう。

したがって、韓国の単純型年功賃金制からの若年労働者の不満を防ぐためには、一定企業での長期勤続に対するインセンティブ効果を高める必要がある。また、未経験の可能性のある人を重視するような雇用慣行システムを築き挙げ、より充実した企業内教育訓練や幅広い内部異動などを通じての、企業特殊の熟練を形成・定着させることが望ましい。そして、より有効な人的資源管理を進展させることによって、会社に対する忠誠心や帰属意識を高めていくことが、今日の韓国企業においては、何よりも緊急の課題であると思われる。

そのなかで、最近、日本型雇用慣行システムの変化の議論が活発になってきている²⁸⁾。しかしながら、日本型雇用システムには、複数の属性が同時に存在することによるいわば「システム」的効果が存在すると言わねばならない。そして、これらの諸属性が互いに「補完性²⁹⁾」を持っているのである。これま

で日本型システムとは「補完性」によって安定的な経営システムを維持してきたのである。したがって、このような日本型雇用慣行システムに見られる「補完性」を考えると、様々な構成要素が同時に一定の方向に向いて、しかも社会全体システムが一斉に変化しない限り、日本型雇用慣行における基本的な「理念」や「原理」といったものの変化は容易ではないのは確かであると言えよう。

[主な参考文献]

- (1)青木昌彦『日本経済の制度分析』筑摩書房、1992年
- (2)労働大臣官房政策調査部編『日本的雇用慣行の変化と展望』（研究・報告編）、1987年
- (3)橋木俊詔『査定・昇進・賃金決定』有斐閣、1992年
- (4)小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社、1991年
- (5)小池和男『日本の雇用システム』東洋経済新報社、1994年
- (6)吉田和男『日本型経営システムの功罪』東洋経済新報社、1993年
- (7)石田英夫・佐野陽子・重里俊行『変貌する金融機関と人材』東洋経済新報社、1991年
- (8)奥村康司他『柔構造組織パラダイム序説』文真堂、1994年
- (9)脇田成『市場・企業・職場における日本的労働慣行』三菱経済研究所、1994年
- (10)清水傳雄『現代日本雇用慣行』労働新聞社、1987年
- (11)野村正實『終身雇用』岩波書店、1994年
- (12)島田晴雄『日本の雇用』ちくま新書、1994年
- (13)森五郎編『労務管理論』有斐閣、1989年
- (14)森五郎編『日本の労使関係システム』日本労働協会、1981年
- (15)菊野一雄『模索時代の人間と労働』中央経済社、1991年
- (16)菊野一雄・平尾武久編『雇用管理の新ビジョ

28) 最近の日本型経営システムの危機論に関する議論の中で、特に「今までの日本の企業の構造、戦略、行動様式などは基本的に相当程度の経済成長を前提にして作られている」という解釈が多く目立つ。しかし、私見によると、どこの国のどの企業経営体であれ、企業の運営上、相当の成長を前提にして経営計画や経営行動を行うのが一般的であろう。だとすれば、今までの日本企業の成長の背景には、むしろ成長を生み出した「日本型経営システム」の強さが存在していたのではなからうか。換言すれば、成長を生み出す「日本型経営システム」であって、決して成長自体が「日本型経営」を作り出したのではないと思われる。

29) 日本型経済システムにおける「補完性」の概念については、岡崎哲二・奥野正寛編『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社、1993年、273～290頁を参照されたい。

- ン』中央経済社, 1989年
- (17)日本労務学会経営労働双書編『日本労務管理史』(全3巻)中央経済社, 1988年
- (18)高梨昌編『変わる日本型雇用』日本経済新聞社, 1994年
- (19)津田真激編『現代の日本的経営』有斐閣, 1982年
- (20)津田真激『年功的労使関係論』ミネルヴァ書房, 1968年
- (21)今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会, 1989年
- (22)村上泰亮『反古典の政治経済学(上・下)』中央公論社, 1992年
- (23)佐野陽子『企業内労働市場』有斐閣, 1989年
- (24)占部都美『日本的経営を考える』中央経済社, 1989年
- (25)間宏『日本的経営の系譜』文真堂, 1989年
- (26)三戸公『現代の学としての経営学』講談社, 1985年
- (27)坂本藤良『日本雇用史(上・下)』中央経済社, 1977年
- (28)日本の企業システム(全4巻), 第3巻『人的資源』有斐閣, 1993年
- (29)川上哲郎他『日本型経営の叢知』PHP研究所, 1994年
- (30)中馬宏之『検証・日本型「雇用調整」』集英社, 1994年
- (31)長谷川啓之『アジアの経済発展と日本型モデル』文真堂, 1994年
- (32)東京大学社会科学研究所編『現代日本社会(全7巻)』東京大学出版会, 1991年
- (33)石田光男『賃金の社会科学』中央経済社, 1990年
- (34)太田肇『日本企業と個人』白桃書房, 1994年
- (35)鶴光太郎『日本的市場経済システム』講談社, 1994年
- (36)安春植『終身雇用制の日韓比較』論創社, 1982年
- (37)佐護譽・韓義泳編『企業経営と労使関係の日韓比較』泉文堂, 1991年
- (38)佐護譽・安春植編『労務管理の日韓比較』有斐閣, 1993年
- (39)社会政策学会編『社会政策学会年報』第17集~36集, 各年度
- (40)社会経済生産性本部編『労使関係白書』1994年版, 1995年版
- (41)経済企画庁『経済白書』平成2年・4年・6年版
- (42)白井泰四郎『現代日本の労務管理』東洋経済新報社, 1992年
- (43)今田幸子・平田周一『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構, 1995年
- (44)シリーズ現代経済研究編『6:現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社, 1993年, 『9:日本の雇用システムと労働市場』日本経済新聞社, 1995年
- (45)舟橋尚導『日本的雇用と賃金』法政大学出版社, 1983年
- (46)経総 労働経済研究院編『韓国企業の昇進制度改善に関する研究』1987年
- (47)経総 労働経済研究院編『韓国企業の賃金管理制度に関する研究』1987年
- (48)経総 労働経済研究院編『賃金, 勤労条件の国際比較』1990年
- (49)経総 労働経済研究院編『韓国企業の人事評価制度』1990年
- (50)経済団体協議会『韓国企業昇進・昇給制度の実態調査研究』1991年2月
- (51)国民経済教育研究所『韓国大企業の社内職業訓練に関する調査・研究』1992年12月
- (52)経総 賃金研究センター『賃金研究』1994年秋号, 1994年冬号
- (53)襄茂基『韓国の労使関係と雇用』経文社, 1991年
- (54)金秀坤『韓国労使関係論』経文社, 1992年
(1995年4月7日脱稿)