

## 韓国の銀行再編が人的資源に与えた影響\*

朴 昌明

- I. はじめに
- II. 金融産業の構造変化
- III. 韓国銀行業における人的資源管理の特徴
- IV. 経済危機以降の雇用の不安定化
  - 1. 正規労働者の削減
  - 2. 正規職から非正規職への代替化
- V. 経済危機以降の人的資源管理の変化
  - 1. 組織構造
  - 2. 評価・報償制度
- VI. むすびに代えて

キーワード：経済危機、銀行再編、雇用削減、  
非正規労働者、人的資源管理、  
成果主義

### I. はじめに

1997年末に韓国で経済危機が発生し、IMFによる緊急支援の下で、金融・企業・労働・公共の4大部門の改革が実行された。この経済危機は、韓国企業をとりまく環境や経営戦略、人的資源管理等に著しい変化をもたらすことになった。1998年の2月に労使政委員会による政労使の協議の結果、整理解雇制度・労働者派遣制度が労働関係法に導入され、大量の整理解雇が発生した。これを機に韓国企業では雇用不安の中

で中核労働力をどのように長期的に維持し、動機付与するかが人的資源管理上の課題となった<sup>(1)</sup>。

また、経済危機の再発を防止するためには、金融部門をさらに改革しなければならないという意見が支配的である。実際、韓国の銀行では経営合理化を推進するとともに組織の柔軟化を模索しているが、その核心となる手段は希望退職等リストラによる正規労働者の削減とパートタイム・派遣等の非正規労働者への代替である。このように銀行の組織再編は、韓国経済の構造改革の主たる特徴の1つであったわけであるが、韓国銀行業における人的資源の現況を検討することは、人的資源管理研究のみならず、韓国の銀行改革の特性を明らかにする上でも、意義ある作業になるものと思われる。

本稿では、韓国における銀行再編が銀行の人的資源に対してどのような影響を与えたのかについて検討を行う。まず、金融産業をとりまく構造変化による銀行再編について概観する。次に、1990年代以降の韓国銀行業の人事制度の特徴をふれたうえで、1990年代から導入され始めた「新人事管理」と、それが経済危機以降の銀行の人的資源にもたらした影響について検討を行う。さらに、経済危機以降の銀行再編によ

\* 本稿の作成にあたっては、大阪経済法科大学経済学部 崔潤鎔先生、奥野明子先生と同大学アジア研究所の玄善允事務長から貴重なご意見をいただいた。心から感謝の意を申し上げます。

(1) パク・ウソン「経済危機以降における人的資源管理の変化の実態と課題」パク・ウソン、ノ・ヨンジン『経済危機以降の人的資源管理及び労使関係の変化』韓国労働研究院、8頁。

てもたらされた雇用の不安定化と人的資源管理制度の変化について検討を行う。

## II. 金融産業の構造変化

1990年代以降の金融産業のグローバル化に伴い、海外金融機関の国内進出と国内金融市場に変化が見られる中で、金融産業の構造改革が加速化していった。金融産業の構造調整に対する政府の介入は、第1次金融構造調整として1998年後半から本格的に始まった。金融監督委員会は同年6月29日に経営状況が深刻な12の銀行について次のような措置を決定した<sup>(2)</sup>。まず、BIS比率が6%以上8%未満で、経営正常化が可能な7つの銀行（朝興・商業・韓一・外換・平和・忠北・江原）に対しては経営陣の交替、合併、店舗整理、人員削減等を内容とする経営改善履行計画書を作成することを要求し、うち、5つの銀行（朝興・商業・韓一・忠北・江原）は他銀行との合併を推進することになった。次に、BIS比率が6%未満の経営状況が極めて深刻な5つの銀行（同和・大同・東南・京畿・忠清）は営業を停止し、契約移転（P&A）方式によって整理され、優良資産や預金等の負債は経営業績が優良な銀行に吸収されることになった。これを契機に、ハナ銀行・ポラム銀行の合併、国民銀行・長期信用銀行の合併等、銀行間のM&Aが活発になり、その結果、1997年末26行だった国内銀行が、1999年6月には16行にまで減少した〔図表1〕。

しかし、M&Aを通じた構造調整が加速化したにもかかわらず、韓国金融産業の競争力の低

さは解決されずにいた。金融監督委員会と金融監督院の指摘<sup>(3)</sup>によると、経済危機が発生してから2年後の1999年末においても韓国の最大銀行の規模は先進国のそれに比べて約10分の1にすぎず、優良銀行の収益性も約3分の1に留まっている〔図表2、図表3〕。

このような問題に対し、政府は、金融持株会社制度の導入によって、国際的な趨勢である金融の大型化・兼業化を促進しつつ急激な雇用調整や組織改編を伴わずに金融改革を推進できると主張した<sup>(4)</sup>。そこで、規模の零細性と経営状態の不健全性を改善して金融産業の国際競争力を高めるために、政府は第2次金融構造調整として、大型銀行のM&A等を通じた構造調整をさらに積極的に誘導すると同時に、金融持株会社制度の導入など法・制度的整備を図った。金融持株会社制度の導入後、ウリ金融持株会社や新韓ファイナンシャルグループが設立された。さらに、2001年には国民銀行と住宅銀行が合併し、2003年新韓銀行と朝興銀行の合併が決定するなど銀行の大型化がさらに進んでいった〔図表1〕。

銀行再編は、韓国のみならず、先進諸国全体で進められたものであり、金融産業のグローバル化、規制緩和等を背景に、銀行が規模の拡大による合併を展開してきたという点で共通点が存在している。しかし、韓国の場合、金融構造調整において経営危機にある銀行を政府が強制的に合併、吸収等の措置をとっただけではなく、2001年の国民銀行・住宅銀行の事例のように、優良銀行間の巨大合併にも政府が強い影響力を行使した<sup>(5)</sup>点が特徴的である。

(2)金融監督委員会「不実銀行の整理にあたっての金融監督委員長発表文」1998年（原文韓国語）；チェ・ヨンギ、キム・ジュン、チョ・ヒョレ、ユ・ボムサン『1987年以後韓国の労働運動』韓国労働研究院、2001年、584頁（原文韓国語）；パク・ウソン、ユ・ギョチャン、キム・ピョンヨン、『銀行産業年俸制導入法案』韓国労働研究院、1999年、7頁（原文韓国語）。

(3)金融監督委員会、金融監督院「最近金融構造調整関連質疑応答資料」2000年（原文韓国語）。

(4)財政経済部、金融監督委員会「金融部門改革推進方向」財政経済部、産業資源部、労働部、企画予算処、金融監督委員会、公正取引委員会『2段階4大部門改革推進方向』2000年（原文韓国語）。

図表 1 経済危機以降の銀行再編

	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	
優良銀行 (BIS 自己資本比率 8%以上)	国民 (長期信用)	大東銀行を P&A	合併		合併	国民	
	住宅	東南銀行を P&A					
	新韓	同和銀行を P&A			持株会社化	新韓	
	韓美	京畿銀行を P&A				韓美	
	ハナ	忠清銀行を P&A	合併			ハナ	
	ボラム						
	大邱*					大邱*	
	釜山*					釜山*	
	全北*					全北*	
	済州*				国有化		済州*
	慶南*				国有化		慶南*
	光州*				国有化		光州*
	経営改善プログラム の履行 (BIS 自己資本比率 6%以上 8%未満)	商業 韓一	合併→ハンビット銀行		国有化	合併	ウリ(名称変更)
平和				国有化			
朝興			合併			朝興	
忠北							
江原							
外換						外換	
存続不能 (BIS 自己資本比率 6%未満)	同和	新韓銀行に P&A					
	大東	国民銀行に P&A					
	東南	住宅銀行に P&A					
	京畿	韓美銀行に P&A					
	忠清	ハナ銀行に P&A					
その他	ソウル	国有化				ハナ銀行に売却	
	第一	国有化	ニューブリッジキャピタルに売却			第一	

(注 1) \*は地方銀行。

(注 2) 新韓銀行と朝興銀行は2003年 6 月に合併が決定。

(注 3) 済州銀行は新韓金融持株会社の傘下にある。

(注 4) 慶南銀行・光州銀行・ウリ銀行は、ウリ金融持株会社の傘下にある。

(出所) 赤間弘、野呂国央、多田博子「韓国の金融改革について—改革の概要と日本との比較」日本銀行国際局ワーキングペーパー、2002年10月、図表 5 に修正・加筆を加えて作成。

図表2 先進国と韓国の最大銀行の規模比較 (1999年末) (総資産基準、単位：倍)

	イギリス	ドイツ	スイス	オランダ
最大銀行の規模 (各国/韓国)	8.9	13.2	9.6	7.2

(出所) 金融監督委員会、金融監督院「最近金融構造調整関連質疑応答資料」2000年 (原文韓国語)。

図表3 先進国と韓国の優良銀行の収益性比較 (1999年末)

	韓国 (5大優良銀行)	アメリカ (10大優良銀行)	イギリス (5大優良銀行)
ROA (%)	0.47	1.95	1.45
ROE (%)	8.23	26.43	28.64

(出所) 図表2と同じ。

韓国における銀行再編の特性、つまり政府の圧力による急速な構造調整は、労働問題にも影響を及ぼしている。経済危機以降、韓国では政府の圧力によって金融構造調整が迅速に推進されたが、これは人員削減も伴ったものであったため、多くの銀行労働者がわずかの期間で急速に削減されるという事態が発生した。また経済危機は、政府から構造調整の圧力を通じて、金融・公共・大企業部門における年俸制導入への契機として作用した<sup>(6)</sup>。

### Ⅲ. 韓国銀行業における人的資源管理の特徴

一般的に韓国企業の人事制度は、年功制等に見られるように、アメリカよりも日本の人事制度の影響を強く受けてきた。これは、銀行業に

ついてもあてはまることである。1990年代以降の経済のグローバル化の中で、アメリカの人事制度が韓国国内で注目を浴びるようになってからも、銀行業では日本の人事制度の影響を根強く受けてきた。しかし、金融産業をとりまく経営環境の変化は、銀行業界の再編成を促進し、経済危機以降銀行間における競争はさらに激化した。その中で銀行は、コスト面での競争力をさらに強化するために、組織の再編成を通じた労務費削減が要求されるようになった。

アメリカの銀行の場合、職務によって身分や役割が厳密に区分され、テラーとして入社すれば退職時までテラーとして勤務するのが一般的であった<sup>(7)</sup>のに対し、日本の銀行では、コースという概念にもとづいて身分や役割が規定されてきた。1980年代後半から日本の銀行業における経営合理化のインパクトは、長期定着化の傾

ㄨ (5) 国民銀行と住宅銀行が合併する前の年 (2000年) は、両銀行の頭取が合併について否定的な見解を表していた。しかし当時、政府は国民銀行と住宅銀行の第1・第2株主であり、金融監督委員会の委員長が同年12月に優良銀行間の年内合併を強く示唆する発言を行うなど、両銀行に対する政府の圧力は強まった [朴太堅著、青柳純一訳『なぜ韓国の銀行は蘇ったのか』ダイヤモンド社、2003年、230-231頁]。結局、両銀行の合併作業は、政府がガイドラインを作り、政府のスケジュールに沿ったかたちで実行されたものであり、銀行頭取はこれを拒否することが困難であることから政府の強

制性が存在していたと解釈できる [C前労使政委員会公益委員へのインタビュー、2002. 6. 9.]。

(6) バク・ウソン、前掲論文、26頁。

(7) チョン・ヨンテ「グローバル時代、国内銀行の人事革新の方向」『デウン経済レビュー』第158号、1998年11月、26頁 (原文韓国語); Brent Keltner & David Finegold, "Market Challenges and Changing Employment Relations in the U.S. Banking Industry", Mario Regini, Jim Kitay & Martin Baethge, *From Tellers to Sellers - Changing Employment Relations in Banks*, The MIT Press, 1999, p.46.

向にある女子労働者の「戦力化」・「パート化」、相対的に肥大化した男子中高年層の「処遇」、多種多様な人材の確保・育成を追求する形で現われ、そのためには雇用のコースを複数に細分化し、労働力の構成や労働内容の急激な変化にフレキシブルに対応する必要があった<sup>(8)</sup>。

韓国では1990年代初から「新人事制度」と呼ばれる人事制度が導入され始めたが、この制度は日本のコース別管理制度の導入を試みたものであった。この制度では、全ての労働者が自らの希望で自発的に総合職・一般職等のコースを選択できる。総合職の場合、高度の経営、企画業務と関連しており、最高経営職までの昇進が可能であり、転勤の辞令が出された場合それに従わなければならないが、一般職の場合、単純反復的な日常的事務労働を担当し、転勤は無いが、昇進は中間管理職（代理）までに限定されている<sup>(9)</sup>。しかし、韓国の場合、コース別雇用管理が学歴差別や男女差別の「隠れみの」となっているだけでなく、職務成果主義よりも年功主義的側面を強化するように作用しているため、コース別雇用管理の本来の機能を発揮できずにいた<sup>(10)</sup>。

さらに注目しなければならないことは、新人事制度の経営戦略は、コース別雇用管理のみならず、包括的な意味で人事考課の強化、職級と職位の分離、キャリア開発制度等によって内部労働市場の競争をあおり、組織の中核部分については少数精鋭体制を作り、それ以外の人力はいつでも解雇が可能な臨時職や、パートタイム、派遣労働者を使用するということにある<sup>(11)</sup>。ま

た、「新人事制度は雇用構造のフレキシビリティを確保するために作られた制度であり」、銀行がフレキシビリティ確保のためにまず対象にするのは生産性が低下しながらも、高賃金を受け取っているとみなされている中高年労働者と、単純な業務に比べて賃金が高いとみなされている女性労働者である<sup>(12)</sup>。

経済危機以降の韓国銀行業の人的資源管理はこのような特性をさらに深化させている。これは全国事務金融労働組合連盟の調査に端的に表れている。図表4の構造調整の経験実態を見ると、実施・実行中・計画中の合計で見た場合、チーム制等組織化編の実施（57.0%）、部署の統廃合・縮小（63.4%）、年俸制・成果給の導入（61.3%）、非正規職の拡大（57.0%）、名誉退職（希望退職）等早期退職（64.5%）がそれぞれ過半数を超えていることがわかる。このように、経済危機に直面して以降韓国の金融機関における人事制度は、その一機能である雇用構造の量的フレキシビリティ拡大の側面をさらに強化するものとなった。つまり、韓国の金融機関において少数の中核労働者と多数の単純労働者への再編が始まったのである<sup>(13)</sup>。

#### IV. 経済危機以降の雇用の不安定化

##### 1. 正規労働者の削減

経済危機以降、IMFの要求にそった形で金融産業の雇用調整が始まったため、大規模の銀行労働者がリストラの対象となった。大規模な希望退職等の実施により、一般銀行では1997年

(8) 渡辺峻『コース別雇用管理と女性労働（増補改訂版）』中央経済社、2001年、43頁。

(9) チョ・スンギョン、クォン・ヒョンジ、チェ・ソンエ、『技術変化と労働運動—銀行業を中心に』韓国労総中央研究院、1995年、38-39頁。

(10) パク・ウソン、ユ・ギョチャン、キム・ビョンヨン、前掲書、16頁。

(11) イ・チャンスン「組織の柔軟化と組織構成員の周辺

化』『慶熙大企業経営研究』第5号、1998年、128頁（原文韓国語）。

(12) 同前、125頁；キム・サンゴン「新人事制度と間接差別」全国金融労働組合連盟『新人事制度及び非正規職実態と改善法案に対する討論会』1996年、5頁（原文韓国語）。

(13) イ・チャンスン、前掲論文、128頁。

図表 4 経済危機発生後の構造調整の項目別実施状況

(単位：%)

	既に実施	実行中	計画中	小計	無応答
系列社・関係社売却	10.8	6.5	6.5	23.7	76.3
引受・合併	11.8	6.5	6.5	24.7	75.3
業種転換・事業領域の変更	5.4	5.4	4.3	15.1	84.9
分社化・事業部制の実施	5.4	3.2	4.3	12.9	87.1
チーム制実施等組織改編	46.2	5.4	5.4	57.0	43.0
企業所有構造の変更	15.1	4.3	5.4	24.7	75.3
外注下請・アウトソーシングの拡大	8.6	6.5	8.6	23.7	76.3
組織統廃合・縮小(部署)	38.7	9.7	15.1	63.4	36.6
組織統廃合・縮小(店舗)	30.1	7.5	7.5	45.2	54.8
組織統廃合・縮小(持株会社)	3.2	5.4	5.4	14.0	86.0
オートメーション化・情報化	14.0	19.4	3.2	36.6	63.4
年俸制・成果給の導入	31.2	9.7	20.4	61.3	38.7
能力主義人事制度の導入	11.8	11.8	19.4	43.0	57.0
非正規職の拡大	25.8	19.4	1.8	57.0	43.0
名誉退職(希望退職)等早期退職	46.2	4.3	14.0	64.5	35.5
人力再配置	25.8	7.5	11.8	45.2	54.8
退職金累進制の廃止	28.0	3.2	14.0	45.2	54.8
社員福祉の縮小	32.3	8.6	7.5	48.4	51.6
賃金削減	32.3	6.5	6.5	45.2	54.8
労働時間の延長	8.6	8.6	7.5	24.7	75.3

(出所) 全国事務金融労働組合連盟「構造調整と事務金融労働組合—実態と課題—」2001年、32ページ(原文韓国語)。

末から1998年4月までのわずか4ヶ月で1万2千人(前年末対比で全体の10.8%)の人員が削減された<sup>(14)</sup>。そして、1998年後半から金融産業の構造調整に対する政府の介入が強化された。同年6月の金融監督委員会の発表で、経営正常化が可能な7銀行に対しては、経営陣の交替、合併、店舗整理、人員削減等を内容とする経営改善履行計画書の作成と、人員削減についてはその幅を30%のラインまで増やすことを要求し、経営正常化が極めて困難な5銀行は経営業績が優良な銀行に吸収されることになった<sup>(15)</sup>。

この金融機関の大規模な構造調整に伴い銀行

労働者の大量失業が発生した。まず、上記の整理対象の5銀行に所属している労働者は引き受け先の銀行で3ヶ月間契約職員として採用される一方、スト等によって職場に復帰しない労働者に対しては契約を行わないことになった<sup>(16)</sup>。結局、整理対象となった5銀行の役員・職員のうち70%弱は再雇用されないという見通しになり、経営正常化が可能な7つの不良銀行についても1999年末までに40%水準の雇用削減を行うことが要求された。

これを契機に、韓国では金融機関の大規模な雇用調整が行われた。図表5から見られるよう

(14) 銀行監督院検査統括局情報開発課「一般銀行の人員現況(1998年4月基準)」1998年(原文韓国語)。

(15) 金融監督委員会「不実銀行の整理にあたっての金融監督委員長発表文」1998年(原文韓国語); チェ・ヨ

ンギほか、前掲書、584頁。

(16) 金融監督委員会「5つの整理銀行の勤労者対策」1998年(原文韓国語)。

図表5 一般銀行における正規職と非正規職の構成

(単位：人)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
全体職員数	129,037	94,690	95,540	91,905	90,139	91,198
正規労働者数	113,994	75,677	74,744	70,559	68,377	66,680
非正規労働者数	15,043	19,013	20,796	21,346	21,762	24,518
非正規職の割合	11.7%	20.1%	21.8%	23.2%	24.1%	26.9%

(出所) 韓国非正規労働センター、全国金融産業労働組合『金融産業非正規労働者の実態と組織化方案』2003年、128ページ。

に、金融機関の人員が急激に削減されたのは1990年代末のことであった。1998年の初めから同年8月にかけて銀行だけでも2万人規模の失業者が発生し<sup>(17)</sup>、1997年末から1999年6月にかけて一般銀行の行員が3万9千人減少しており、当期間内に一般銀行の行員が1997年末対比で34%減少する結果となった<sup>(18)</sup>。このように「金融産業に対する大々的な第1次構造調整は、量的な人員調整に偏り、業務量の増加による労働強度が大幅に高まって」疲労感が積もったために、銀行の組合員の不満を高めることになった<sup>(19)</sup>。

不況下において銀行再編に伴い雇用削減が実行されているのは、各国に共通していることである。しかし、韓国の銀行の場合、1998年に政府が金融構造改革を強力に推進した結果、経済危機以降のわずか1年に急激な雇用削減が行われたことが特徴であるといえよう。

日本の銀行の場合、1995年時点でフランス、イギリス、アメリカ、ドイツの銀行のリストラと比較すると、雇用者数や金融機関数の縮小はさほど進んでいなかった<sup>(20)</sup>。そこで、日本の銀行では1990年代後半から人員削減の動きが見られるようになったが、銀行労働者の雇用削減は韓国に比べて明らかに漸進的であった。帝国データバンクが銀行134行を対象に行った従業員動向調査では、1995年から銀行の従業員数が減少し続けているものの、減少率は高くても4%前半までに止まっている<sup>(21)</sup>。これを見ると、韓国の銀行労働者の削減は、日本に比べて極めて急速なものであったことが確認できる。

一方、アメリカの銀行再編では人員削減を行うケースが一般的であるが<sup>(22)</sup>、1984年から1994年までの銀行労働者の雇用水準は約5%の減少にとどまった<sup>(23)</sup>。このように、銀行労働者全体

(17) チェ・ヨンギほか、前掲書、584頁。

(18) 財政経済部、産業資源部、労働部、企画予算処、金融監督委員会、公正取引委員会『2段階4大部門改革推進方向』2000年。また、証券会社の職員も1997年末から1998年末にかけて4千9百人弱が減少した〔金融監督委員会「証券会社の役員・職員及び店舗の現況」1999年（原文韓国語）〕。

(19) ソン・ハンスン「労使政委員会の金融大妥協の役割と成功要因」労使政委員会資料、2000年、2頁。また、全国金融労働組合連盟（1998）の設問調査によると、希望退職等による雇用の減少で70.0%の組合員が「業務量が増加した」と回答し、75.1%の組合員が「労働時間が増加した」と答えている〔全国金融労働組合連盟『金融産業構造調整分析と労働組合の対応戦略』1998年（原文韓国語）〕。

(20) 経済企画庁「平成11年度年次経済報告」1999年。

(21) 帝国データバンクの同調査によると、1990年代後半

の日本において銀行労働者の減少率が最も高かったのは、1996年4月から1997年3月までの4.2%であり、それ以外の時期は2~3%台を推移している。詳細は帝国データバンク「第8回：銀行134行従業員動向調査」2001年を参照されたい。

(22) たとえば、Union National Bank と Pennbancorp が合併により誕生した Integra Financial Corp は、人員の約12%を削減し、1995年の Chemical Bank と Chase Manhattan の合併では、両銀行をあわせて75,000人のうち12,000人が削減された。ILO, *The Employment Impact of Mergers and Acquisitions in the Banking and Financial Services Sector*, Report for Discussion at the Tripartite Meeting on the Employment Impact of Mergers and Acquisitions in the Banking and Financial Services Sector, Geneva, 2001, p.65.

(23) *Ibid.*, p.65.

の数は表面的にはさほどの減少は見られないが、それは非正規職への代替化によってパートタイマーが増加したこと<sup>(24)</sup>、景気の拡大による雇用の創出<sup>(25)</sup>などが原因として考えられる。またアメリカの場合、整理解雇の際には60日から90日以前の事前通知のみが必要であり、銀行業の労働組合の組織率は5%を割っていることから、銀行側は市場メカニズムに従った雇用調整が容易である<sup>(26)</sup>。したがって、景気が悪化したり、合併を実行したりする場合には、雇用削減が比較的容易に実行できるのである。

一方、韓国の場合、経済危機以前は剰余人員を抱えていても、金融労組の存在や法的問題、雇用削減を実行する必要性がなかったなどの複合的要因で雇用削減が実行されなかった。しかし経済危機に直面し、整理解雇制の導入によって雇用削減に対する法的規制も和らぐ中で、政府の構造調整プログラムによって雇用削減が要求されたことから、銀行業で急激かつ大規模な雇用削減が実行され、労組と政府間の葛藤が深刻化したのである<sup>(27)</sup>。

## 2. 正規職から非正規職への代替化

韓国では、1998年初の「派遣労働者保護等に関する法律」の制定を通じて専門職技術経験分野ではポジティブリスト方式、単純業務分野ではネガティブリスト方式が採用されたのを契機に非正規労働者が急速に増加した。上場企業を対象に行った調査では、1997年には非正規労働

者が占める割合は5.5%だったのが、1998年には7.2%、1999年には8.7%と上昇した<sup>(28)</sup>。当時、業種に関係なくほとんどの大企業で非正規労働者の占める割合が増加したが、特に経済危機以降非正規労働者が増加した産業は、飲食料品業、卸売・小売業、輸送・倉庫業、金融業等であった<sup>(29)</sup>。

韓国の金融産業では、経済危機の到来によって正規労働者が希望退職や整理解雇等によって削減され、景気が回復し始めるにつれ非正規労働者が積極的に採用されるようになった。一般銀行における非正規労働者数は1997年末15,043人から1999年末20,796人に増加し、全体職員数における非正規労働者数の割合は1997年11.7%から1998年20.1%へと急上昇し、それ以降も拡大の傾向が続いている [図表5]<sup>(30)</sup>。また、希望退職した正規労働者が非正規労働者として再雇用するケースもしばしば見られた<sup>(31)</sup>。

韓国の金融機関の場合、非正規労働者のうち女性が占める割合が高く、特にパートタイマーの場合、女性労働者がほとんどである。1998年4月当時における韓国8大銀行の場合でも、パートタイマーを雇用していない国民銀行を除いてほとんどが女性である [図表6]。そのような状況の下で、経済危機時に金融労働者が大量削減されたが、その後、窓口係の女性職員を中心に再雇用された<sup>(32)</sup>。全国金融産業労働組合の資料によると<sup>(33)</sup>、全国金融労働組合連盟（全国金融産業労働組合の上部団体）傘下の組合の金融

(24) Brent Keltner & David Finegold, *op.cit.*, p.45.

(25) 1990年代において、金融部門の中でも雇用の割合が最も大きく合併活動も最も盛んである、預金機関・商業銀行・貯蓄銀行では約447,000人分の雇用が失われたが、景気拡大の影響もあって、金融部門では約461,000人分の雇用創出が見られている。ILO, *op.cit.*, p.72.

(26) Brent Keltner & David Finegold, *op.cit.*, p.37.

(27) 経済危機直後の労組・政府間の葛藤については、朴昌明「経済危機以降における韓国金融産業の労使関係」『関西学院商学研究』第52号が詳しい。

(28) バク・ウソン、前掲論文、17頁。

(29) 同前、17頁。

(30) また、全国事務金融労働組合連盟の調査によると、設問に応じた支部・企業別組合のうち、1997年から2000年にかけて正規労働者が減少した労組が90.7%、非正規労働者が増加した労組が53.5%を占めている。全国事務金融労働組合連盟「構造調整と事務金融労働組合—実態と課題—」2001年（原文韓国語）。

(31) 1998年の例を見ると、人員が第一銀行で530人、外換銀行で130人が希望退職後再雇用された [全国金融労働組合連盟『金融産業構造調整分析と労働組合の対応戦略』1998年、127頁（原文韓国語）]。

(32) 全国金融産業労働組合『金融産業雇用構造の変化と展望』2000年（原文韓国語）。



図表6 韓国8大銀行における女性パートタイマーの比率

(1998年4月時点、単位：人、%)

	朝興	商業	第一	韓一	ソウル	外換	国民	農協
男性	21	19	0	0	0	0	0	77
女性	293 (93.3)	562 (96.7)	643 (100.0)	398 (100.0)	568 (100.0)	813 (100.0)	0 (0.0)	1,830 (96.0)

(注) ( )内はパートタイマーにおける女性の割合である。

(出所) 全国金融労働組合連盟「金融産業構造調整分析と労働組合の対応戦略」1998年、126ページ。

機関における1999年3月末までの職員採用状況を調査したところ、2,674人の採用者のうち正規労働者は290人（うち男性211人、女性79人）にすぎず、残りの2,384人が非正規労働者であり、そのうち1,955人が女性労働者である。このように、経済危機以降韓国の金融産業では、正規労働者が削減されながら景気が改善されるにつれ非正規職へと代替させる傾向が顕著になったのである。

一般的に韓国では、正規職と非正規職との賃金・雇用条件上の格差が大きい。韓国統計庁の調査によると、2002年6-8月において、正規労働者が中心に構成されている常雇労働者（雇用契約期間が1年以上の労働者）の月平均賃金が179万8千ウォンであったのに対し、非正規労働者にあたる臨時労働者（雇用契約期間が1ヶ月以上1年未満の労働者）と日用労働者（雇用契約期間が1ヶ月未満の労働者）の月平均賃金はそれぞれ96万7千ウォン、75万8千ウォンと、常用労働者の月平均賃金の半額前後になっている<sup>(34)</sup>。また、国民年金・健康保険・雇用保険の加入率についても、正規労働者が80~95%であるのに対し、非正規労働者は19~22%にすぎず、両者間の格差が顕著に表れている<sup>(35)</sup>。

このような格差は金融産業においても存在する。金融産業における非正規労働者の賃金は、

正規労働者と同一の仕事を行っても、正規労働者の賃金の50~70%と低い。月給の場合、窓口契約職が1,000,000~1,200,000ウォン、コールセンター契約職が768,000~1,100,000ウォンであり、正規職新入社員の50%程度の水準に止まっている<sup>(36)</sup>。また、全国金融労働組合連盟の調査によると<sup>(37)</sup>、パートタイマーは3ヶ月、6ヶ月単位の採用になっており、労働時間は週30時間、延長労働を含めて42時間と定められているが、サービス残業を強いられるため、正規労働者と同じ時間・内容の労働を要求される。さらに、また、休日・休暇等の特典も正規労働者のようには十分に得られず、社会保険の適用についても非正規労働者は除外されているのが現状である<sup>(38)</sup>。

#### V. 経済危機以降の人的資源管理の変化

韓国の銀行業の場合、他の産業よりも年功序列的なキャリアパスが設けられている。しかし、経済危機を契機にチーム制度の導入、職級・昇進制度の改編、成果主義的な報奨制度の導入などが実行される銀行も出現してきた。ここでは組織構造の改編と評価・報奨制度の改編を中心に、銀行の人的資源管理の変化についてふれていくことにする。

(33)同前。

(34)韓国統計庁『経済活動人口月報付加調査』2002年9月（原文韓国語）。

(35)キム・ユソン「外貨危機以降の労働者の状態の変化—非正規雇用・賃金を中心に」『動向と展望』第51号、

2001年12月、42-43頁（原文韓国語）。

(36)全国金融産業労働組合『金融産別共同労報』第5号、2003年2月（原文韓国語）。

(37)全国金融労働組合連盟、前掲書。

(38)全国金融産業労働組合、前掲書。

## 1. 組織構造

韓国企業の人事制度の基本にあったのは、年齢・勤続年数とともに職位が上がるともに賃金も上昇する年功序列であった。これは組織構造にも反映されており、ブルーカラーの場合は社員→組長→班長→職長、ホワイトカラーの場合は社員→代理→課長→次長→部長といったピラミッド型の組織構造を形成してきた。それに対し韓国企業では組織構造をピラミッド型から水平型へと移行させようとする動きが活発になった。上場企業に対する調査によると、2000年の時点で上場企業の8割以上がチーム制を導入しており、経済危機以前から既に導入している企業も多く見られた<sup>(39)</sup>。また、チーム制の導入とあいまって決裁ラインと職位の圧縮も2000年の時点で56.8%が導入中・実施経験ありと回答している<sup>(40)</sup>。

銀行業も一般企業と同様にピラミッド型の組織構造を抱えてきた。Lee & Kitay は、銀行組織の慢性的な問題として、年功序列型の人的資源管理慣行による昇進機会の制限を挙げている<sup>(41)</sup>。韓国の銀行では、1990年代に新卒者を多く採用したため、5級レベルの職級にいる大卒の幹部候補が多く存在する。その結果経済危機が発生してから人員削減が実行される中で、管理職への昇進可能性が著しく低くなった<sup>(42)</sup>。

経済危機以降、組織構造がピラミッド式組織構造から水平的組織構造へ移行しつつある。そのうち経済危機以前からチーム制を既に導入している企業も多く見られ、チーム制の導入とあいまって決済ラインと職位の圧縮を実行する企業も多く現れた<sup>(43)</sup>。銀行においても上記のような背景から、チーム制を導入し、決済ラインと

職位を圧縮する事例が見られるようになった。とりわけ、旧J銀行と新K銀行（旧J銀行と旧K銀行による合併銀行）は、経済危機以降に人的資源管理制度を大幅に改編した銀行の典型例ともいえる存在であった。

旧J銀行の人的資源制度の大幅な改編には、1998年9月に就任した頭取の影響が大きく作用した。朴太堅はまず、旧J銀行のチーム制度の導入について次のように説明している<sup>(44)</sup>。かつて旧J銀行は、17部1院9室で、典型的な日本式の職能別組織の方式を採用していたが、1998年9月に新しく就任した頭取は1999年3月にこのシステムを解体して、アメリカ式のチーム制を導入することにした。この組織は、5部門7事業本部、1部35チームで構成され、従来6～8段階だった決済プロセスを「チーム員→チーム長→副頭取」の3段階にまで縮小した。旧J銀行では、日本式の職能別組織を採用していた時は、常勤役員に対して専務や常務という日本式の職名を用いていたが、組織改編を契機に常勤役員を副頭取というアメリカ式の名称に変更した。そして、副頭取に7事業本部の本部長を担当させ、事業本部長には管轄下のチーム長に対する人事権、予算権、業務計画権が与えられた。このような組織改編の背景には、チーム長とチーム員の成果に対する報奨金が確実に実現されるようなシステムを導入するためには、従来の複雑な決済ラインを短縮・単純化することが必要であったことを朴太堅は挙げている。

次に朴太堅は、旧J銀行の職級制度の変化について次のように説明している<sup>(45)</sup>。旧J銀行の既存の人事規定においては、日本的な年功序列の方式に従い、支店長は2級以上の職級にいる

(39)パク・ウソン、前掲論文、33頁。

(40)同前、32頁。

(41)Changwon Lee & Jim Kitay, "Changing Employment Relations in the Banking Sector: The Case of Korea", Roger Blanpain, *The Impact of Globalisation on Employment Relations*, Kluwer Law

International, 2001, p.127.

(42)*Ibid.*, p.127.

(43)パク・ウソン、前掲論文、31-33頁。

(44)朴太堅、前掲書、124-126頁。

(45)同前、60、63頁。

図表7 新K銀行における職級と職位の対応（銀行側の方案）

職 級	職 位				
	本 部		営 業 店		
L4 (Level 4) [旧 1～3 級]	チーム長	チーム員	支店長 センター長	チーム長	チーム員
L3 (Level 3) [旧 3～4 級]					
L2 (Level 2) [旧 4～5 級]					
L1 (Level 1) [旧 5～6 級]					

（出所）キム・ソンフィ、ウォン・インソン『成果主義人事管理制度と労働組合対応方案—K銀行の事例を中心に』韓国労働組合総連盟、2002年、26ページ、図4に加筆を加えて作成。

責任者、本部主要部署長は1級以上の職級にいる者のみが就任できた。しかし金鐘泰頭取の就任後は、欧米型のキャリアパス方式が導入され、支店長は4級以上の職級にいる責任者、本部主要部署長は2級以上でも管理を可能にすることによって若手行員の起用・世代交代が図られた。その結果、代理業務を行っていた3級の職位にいる課長が支店長に昇進し、経歴が長く1級の職級にいる行員が任命されていた顧客業務部長のポストに2級の職級にいる支店長が昇進した。また、主要部署の責任者に2級の職位にいる者を、支店長に3級の職位にいる者、合計79人を就任させたが、そのうち40人は若手行員であった。その後も職級3・4級にいる係長や次長を積極的に活用し、2000年末には支店長と本部チーム長のポストの38%を係長や次長クラスの者に配属させた。

そして、2001年11月に旧J銀行は旧K銀行と

合併し、新K銀行が誕生した。旧J銀行では下位職級の、旧K銀行では上位職級の人材の昇進が停滞していたことから、新K銀行は、その解決策として職級を従来の6段階（1～4級）から4段階（L1～L4）に圧縮することを試みた<sup>(46)</sup> [図表7]。そして、2002年10月に団体交渉を通じて旧J・K両銀行の人事的資源管理制度を統合するとともに、職級体制を上記の4段階に短縮した<sup>(47)</sup>。また新K銀行は、同年12月に韓国で初めての「昇進人事女性割当制」を採用し、代理（L1）から課長（L2）への昇進者のうち、20%を女性に配分した<sup>(48)</sup>。過去の女性の課長昇進者のうち、旧K銀行出身者は8～9%、旧J銀行出身者は6～7%であったことから、「昇進人事女性割当制」の採用による女性の昇格の割合は約2～3倍にまで上昇していることがわかる<sup>(49)</sup>。

しかし、韓国企業の中には、組織構造の水平

(46)キム・ソンフィ、ウォン・インソン『成果主義人事管理制度と労働組合対応方案—K銀行の事例を中心に』韓国労働組合総連盟、2002年、11、25-26頁（原文韓国語）。この文献は、韓国労総中央研究院が全国金融産業労働組合傘下の旧J銀行支部の以来を受けて行った調査に関する研究報告書である。

(47)新K銀行ホームページ、IR News、2002年10月22日（原文韓国語）。

(48)新K銀行ホームページ、IR News、2002年12月24日（原文韓国語）。

(49)同前。

化が韓国独自の社会文化的特性に合わず、職級が低いチーム長のもとで職級の高いチーム員が働いていたり、チーム制が導入されても従来のピラミッド型の組織慣行が残存するといった問題が発生する事例も見られた<sup>(50)</sup>。銀行業の場合もそうであった。シン・テクヒョンは、前述したA銀行の事例を用いて、次のように銀行のチーム制が挫折するプロセスを説明している<sup>(51)</sup>。

チーム制導入前のA銀行は、上下間の位階秩序が厳格な組織体質であり、決裁権をもつ1～3級（1・2級：部長、3級：次長）の管理者階層と4級（代理）以下の実務者階層との間に階層意識の壁が存在していた。A銀行は1993年12月から1994年4月にかけて組織改編を実行した結果、従来の11部3室3部内室2課による職能別組織から22チームによるチーム制へと移行した。そして、5～6段階の決裁ラインがチーム員→チーム長→役員との3段階にまで縮小された。その結果、従来存在してきた管理者階層とそれより下位の実務者階層との間の階層意識による壁が低くなり始めた。また、決済ラインの短縮によって意思決定が加速化し、業務体制も水平的な体制となり、以前の管理者階層もチーム員として一定の兼業を遂行するようになったために労働力の稼働率が高まり、労働生産性が上昇した。

しかし、A銀行にチーム制が導入された後、銀行特有の保守的な環境で働いてきた職員たちにとってはチーム制への適応が負担になり、チー

ム制を促進するような評価・報償システムが脆弱な状況であった。それに加えて、業務をめぐりチーム間の葛藤が発生し、労働力の稼働率が高まる一方で業務量が増大したため職員の心理的な抵抗が発生し始めた。結局、経済危機前後（1996年・1997年・1998年）における3回の組織改編で3本部11部4室4部内チームの構成となり、実質的には以前の部課体制に戻ってしまった。

## 2. 評価・報償制度

韓国企業における評価・報償制度は年功制の性格が極めて強いものであった。韓国の労働市場は、終身雇用制や年功制を特徴としてきた日本の労働市場よりも賃金の年功性が強かった<sup>(52)</sup>。また人事考課は、昇進管理としての位置づけが強く、年功序列を考慮して勤続年数が長いものに考課点数を与える傾向があり、年功主義的昇進管理の慣行を形成する一要素となってきた<sup>(53)</sup>。そこで賃金の柔軟性を高めるために、韓国では、1990年代から年俸制を導入する企業が増加していった。東亜日報と韓国労働研究院が売上額基準国内100大企業を対象に調査を行ったところ、回答した71企業のうち87%が年俸制を導入しており、そのうち73%が経済危機以降に導入したことが明らかになった<sup>(54)</sup>。また年俸制では、自らが設定した目標の達成度等から業績が評価されることから、目標管理制度を導入する大企業が増加した<sup>(55)</sup>。

銀行業においても、一般企業と同様に、年功

(50) パク・ウソン『力量中心の人的資源管理』韓国労働研究院、2001年、31-32頁（原文韓国語）；インターネット韓国経済新聞、1998年6月1日（原文韓国語）。

(51) A銀行におけるチーム制の事例については、シン・テクヒョン「経営革新技法としてのチーム制の効果と限界—A銀行の事例を中心に」『経営教育研究』第3巻第1号、1999年5月（原文韓国語）を要約・整理したものである。

(52) 計量経済学的方法によるイ・スンニョルの分析によると、上位職位労働者（役員を除いた部長、課長、及び係長）と下位職位労働者（係長より下の労働者）の賃金と勤続年数の相関関係を表わす賃金関数に対す

る勤続年数の推定値は韓国（上位職位労働者0.0654、下位職位労働者0.0904）が日本（上位職位労働者0.0447、下位職位労働者0.0613）を上回っていた。イ・スンニョル「日本労働市場の賃金決定に関する実証分析」延世大学博士学位論文、2000年、51-54頁（原文韓国語）。

(53) 慎侑根『韓国の経営』白英社、1995年、694-697頁（原文韓国語）。

(54) インターネット東亜日報、2002年7月28日。

(55) 上場企業を対象にした調査では1998年時点で目標管理制度を導入している企業が35%であったのに対し、2000年には49%にまで増加している。パク・ウソン、

主義的な評価・報償制度が存在しつづけてきた。Lee & Kitay は、韓国の銀行では、年功序列型人的資源管理によって賃金構造が複雑になっているのが問題であると指摘している<sup>(56)</sup>。一般的に銀行職員の賃金は①基本給、②各種手当、③賞与（固定されており、インセンティブとは異なる）、④福利厚生で構成されている。そのうち基本給は、職位と年功制を組み合わせた性格が強く、賞与は固定給的でインセンティブの性格を有しないものであった<sup>(57)</sup>。そのため、銀行業でも目標管理制度の導入による成果主義的评价が行われるケースが見られるようになった。1990年代末に銀行業で導入されている年俸制の内容は銀行によって違いがあるものの、長期的にはアメリカ型の職務成果給制をモデルとして導入しようとしている点では共通点が存在する<sup>(58)</sup>。

朴太堅は、旧J銀行における成果主義的评价方式の導入についても次のように説明を行っている<sup>(59)</sup>。旧J銀行では、従来の相対評価方式の代わりに、目標管理による絶対評価制（設定した目標をどれだけ達成したかによる評価制度）が導入された。これは、絶対評価にすることによって銀行組織内における不必要な葛藤や足の引っ張り合いをなくし、インセンティブを高め、生産性を極大化させようとするものであった。

さらに、2001年に旧J銀行と旧K銀行が合併して誕生した新K銀行の事例を見てみよう<sup>(60)</sup>。旧J銀行と旧K銀行の人事制度を統合するために、銀行側が提示した人事制度案において基本年俸は、大きく基本給、資格給、職務給、厚生

給で構成されていた。このうち職務給は旧K銀行には存在せず、旧J銀行の場合は固定給の性格を有していたのに対し、新K銀行の人事制度案における職務給は変動給的な性格を有していた。また賞与金については、旧K銀行では完全に固定給であり、旧J銀行では一部、集団成果による変動給の性格を有していたが、新K銀行の人事制度案では完全に変動給の性格を有するものであった。

しかし労組側は、「度の過ぎた変動給与分の急激な導入」によって「職員たちの無力感」と「同一職級勤続者の賃金格差の拡大」だけがもたらされ、「協力的なチーム制への組織改編」に合わず、分裂的な組織文化を生み出す可能性があることを認識していたため、銀行側による変更案、特に変動給的職務給や個人成果給の導入に反対した<sup>(61)</sup>。2002年10月に団体交渉を通じて旧J銀行と旧K銀行の人事制度が統合された際に、職務・成果を中心とした人事制度を構築するために、成果給は最大600%まで変動幅をつける方式を段階的に導入することになった<sup>(62)</sup>。しかし、報酬制度は基本的には旧J銀行の集団成果給制度を維持し、労使が最も対立していた変動給的職務給や個人成果給は、実施細部方案に労使合意を条件付けたため、実質的に導入が留保された<sup>(63)</sup>。

## VI. むすびに代えて

以上、韓国における銀行再編が人的資源に及ぼした影響について、雇用の不安定化と人的資源管理制度の変化を中心に論じてきた。まず、

↙ 前掲論文、21頁。

(56) Changwon Lee & Jim Kitay, *op.cit.*, p.127.

(57) *Ibid.*, p.127.

(58) パク・ウソン、ユ・ギュチャン、キム・ビョンヨン、前掲書、93頁。

(59) 朴太堅、前掲書、126頁。

(60) 新K銀行における銀行側の賃金制度改編案について

は、キム・ソンフィ、ウォン・インソン、前掲書、17-24頁を要約・整理したものである。

(61) 同前、88頁。

(62) 新K銀行ホームページ、IR News、2002年10月22日（原文韓国語）。

(63) 全国金融産業労働組合『金融産別共同労報』第4号、2002年10月、62頁（原文韓国語）。

韓国銀行業の「新人事制度」は、内部労働市場内の競争をおおって少数精鋭体制を作り、その他の人力は非正規労働者で補うという性格を持っている。特に経済危機以降、銀行は「新人事制度」の主要機能である正規労働者の削減と正規職から非正規職への代替化を通じて雇用の量的フレキシビリティを積極的に追求した結果、韓国の銀行労働市場の二重構造が深化している。具体的には、正規労働者と非正規労働者間の賃金・昇進・労働条件等の格差に明確に表れている。

また、経済危機以降、韓国の銀行業における人的資源管理の方向性が、かつての日本でも見られたような年功主義を中心とする伝統的なモデルから、成果主義を重視するアングロサクソン型のモデルへと脱却しようとする動きが活発になっていることがわかる。これは年俸制や目標管理制度の導入、チーム制などを通じた組織構造の水平化を模索していることから確認できる。

しかし、韓国銀行業の人的資源管理においてもその伝統的な特殊性が完全に失われたわけではない。例えば、年俸制を導入している銀行が増加したものの、一方では年功主義的な賃金体系を維持している銀行も根強く存在し、年俸制を導入した銀行でも号俸制を維持することによって年功主義と成果主義を折衷させている場合が多い。それに、チーム制などを通じて組織の水平化を図っているが、年功序列を重視する韓国の社会文化的特性に合わずに副作用を起こすケ-

スも見られている。さらに、銀行が経済危機によってコスト・パフォーマンスの改善が至急課題となったため、成果主義的な人的資源管理を急速に導入しようとしたことも、従来の組織文化による副作用をさらに高める要因になったと思われる。

韓国の銀行は、今後も人的資源管理をグローバルスタンダードの方向に近づけていこうとする姿勢を保ち続けられると思われる。しかし、各銀行は従来の組織文化による弊害を最小限にする必要がある。したがって、銀行業における人的資源管理の変化はその銀行の特性によって異ならざるをえないであろう。なぜなら、企業が経営戦略の一環として人的資源管理を効率的に行うためにはその国の文化や産業、企業組織の特殊性からの影響を無視することはできないからである。

そこで、今後の銀行業における人的資源管理の変化の方向性を予測するために、銀行における組織文化の特徴について分析を行っていく必要があると思われる。具体的には、経済危機以降、銀行間の合併が活発に行われたわけであるが、それによって組織文化にどのような変化が生じたのか、また、組織の統合によって生じた文化的な相違によって銀行労働者にどのような効果や問題が発生したのかについて、各銀行の個別的検討が必要になるものと思われる。この問題についてはここでは問題提起にとどめ、今後の研究課題として稿を改め、後日を期したい。