

韓国における終身雇用制の変容

—^{ヒョンデ}現代自動車の整理解雇を手がかりに—

尹 淑 鉉

- I 韓国における終身雇用制の変容
- II 終身雇用制の形成水準
 - (1) 現代という企業グループ
 - (2) 現代自動車の経営諸制度
 - (3) 韓国労働者の終身雇用制支持度
- III 現代自動車における終身雇用制の変容
 - (1) 予兆としての「'97前進配置」
 - (2) 「'98整理解雇」の嵐
 - (3) 整理解雇がウルサン市に及ぼす影響
 - (4) 現代自動車の「'98整理解雇」が意味すること
- IV 韓国における終身雇用制変容の特徴と文化

キーワード：終身雇用、希望退職、整理解雇、
現代自動車

* 本論文は「文部省科学研究費補助金による研究成果の一部」である。

I 韓国における終身雇用制の変容

日本的経営の柱である終身雇用制は日本固有のものではなく韓国にも存在する。つまり韓国にも新卒採用による長期安定雇用、年功制、企業別組合が形成されている⁽¹⁾。

しかし韓国の経済が不況に陥る1990年代以降、

経済界は減量経営の一環として雇用構造調整を実施することになる。とりわけ1997年後半から建国最大の経済危機にさらされ国家的次元で行う各界の構造調整の中、経済界は人件費削減のために雇用構造調整を行った。雇用構造調整とは雇用調整と同義語で、韓国で1998年以降“構造調整”という言葉とともに広く使用されている。かつて私は雇用リストラという用語を採用したことがあるが⁽²⁾、本稿では韓国本場の現場感を重視するため雇用構造調整という用語を採用することにする。

経済界の雇用構造調整は主に名誉退職および整理解雇という形で行われた。名誉退職についての用語および実施状況をめぐっては拙論「雇用リストラの日韓比較」で取上げたので、本稿では整理解雇を中心に述べることにする。

韓国の終身雇用制は日本の経営の影響ではなく韓国独自の歴史・文化的土壌に由来するものである⁽³⁾。しかし、韓国の歴史・文化を基盤にして形成された終身雇用制は、1980年代後半から始まる経済不況に際して変容しはじめ、1990年代に入ると大きく変容する。

とりわけ、1997年3月に改正された労働法で

(1) 尹淑鉉「『日本的経営』論の再考—韓国の経営との比較を通じて」『人文論叢』(1996)、59～76ページを参照。

(2) 尹淑鉉「雇用リストラの日韓比較」『東アジア研究』

第20号(1998.5)、61ページ。

(3) 尹淑鉉「日韓における労使関係の源流比較—奉公人とモスムを中心に」『東アジア研究』第22号(1998.11)、91～102ページを参照。

は人数など制限はあったものの整理解雇が法制化され、さらに1997年12月に「労使政委員会」で労と使、そして政府間の合意で整理解雇を容認したのを受け、慣行的かつ法律的にかたく守られてきた韓国の終身雇用制は崩れ、整理解雇の時代を迎えるようになる。しかしここで注記しておきたいのは、韓国における整理解雇の容認がすなわち終身雇用制の崩壊を意味するものではなく、あくまでも終身雇用の理念を大前提とした「変容」だということである。それは言うまでもなく韓国の歴史・文化的土壌が終身雇用を支えているからである。

このような視点で本稿では、現代自動車の事例を通じ、韓国における終身雇用制がどのように形成されたのか、また現在どのように変容しているのかを分析する。とりわけ、韓国の終身雇用制変容の転換期と言える現代自動車の「'98

整理解雇」に焦点をあて、会社側の主張および労働組合側の対応、「'98整理解雇」が持つ意味などを分析する。さらに、整理解雇すなわち韓国における終身雇用制の変容の特徴が歴史・文化的土壌とどのような関係にあるのかも分析する。

II 終身雇用制の形成水準

(1) 現代という企業グループ

現代グループは、1947年に現代土建（現在の現代建設）という小さな建設会社から出発した。現存する企業グループの中で創業順位第3位となる現代は、創業以来韓国の経済をリードしてきた大手企業グループとして、資産順位第1位、売上順位第2位の大財閥として成長している（表1を参照）。

表1 韓国の6大企業グループ（億ウォン）

売上順位	売上総額	順位	資産順位	資産総額	創業年度
三星	637,810	1位	現代	437,430	1947
現代	590,680	2位	三星	407,610	1938
L G	416,180	3位	L G	313,950	1940
大宇	294,130	4位	大宇	313,130	1967
鮮京	174,020	5位	鮮京	145,010	1953
双龍	155,240	6位	双龍	139,290	1954

（資料）崔スンノ『1996年30大企業集団』韓国経済研究院、1996年、49～51ページから作成。

表2 現代の主力会社の状況

区分	資本金 (億ウォン)	従業員数 (人)	売上 (億ウォン)	海外受注 (百万ドル)
現代建設	9,834	30,626	47,321	3,200
現代重工業	2,159	27,000	46,842	3,240
現代自動車	3,067	45,000	11,500	4,500
現代精油	6,865	1,529	24,900	647
現代精工	1,154	8,500	24,506	665
現代商船	1,430	2,746	21,380	—

（注1）現代建設の従業員数は国外の勤労者を含む。

（注2）資本金と従業員は1996年12月31日現在。

（注3）売上と海外受注は1996年度の総額。

（資料）現代グループ文化室編刊『現代'97』1997年、150～205ページから作成。

現代グループは、1997年4月1日現在、国内に48社の系列社と国外に51カ国110地域に海外支社を持っており、直接・間接的に投資した国は180余国に上る。またハンラグループ、ソウルグループ、金鋼グループの三つの兄弟グループに合計19系列社を持っている。現代グループは、これらの系列のうち、母会社の現代建設をはじめ現代重工業、現代自動車、現代精油、現代精工、現代商船などの主力会社によって支えられている。参考に、表2は1996年現在の主力会社の状況である。

本稿では現代グループの系列社の中で主に現代自動車における終身雇用制変容の状況を事例分析する。それは、現代グループの雇用構造調整が、グループ全体の単位で行われるのではなく、個別系列社ごとに行われているためである⁽⁴⁾。

(2) 現代自動車の経営諸制度

では、今まで韓国企業における終身雇用制の形成水準はどれほどだったのか。現代自動車の経営諸制度を事例に検証することにする。

①採用

現代グループは新卒採用と中途採用を併用する。新卒採用の場合、現代グループが一括して採用する場合と系列別に独自に採用する場合があるが、たいてい併用している。全採用の90%以上を示す新卒グループ採用は1997年までは毎年11月に公開で行われたが、金融危機が起った1998年以降は行れなかった。系列別の新卒採用も1997年までは公開で1年に2～3回行われたが、金融危機が起った1998年以降は行っていない。

い。その代わり専門職を中心に中途採用が増えている。

②賃金および賞与金

現代自動車の賃金は基本金と各種の手当で決まる。現代自動車の手当は、勤続・福祉手当、地方・生産手当、職級・補職手当、有害危険手当、固定手当、法定変動手当、家族・販売手当、業務・能率手当など複雑に区分されている。

表3は1998年1月現在一般職の課長2,198人の平均賃金の内訳である。ここで有害危険手当は主に生産職と営業職に与えられる手当であり、業績手当は生産職に限る。法定変動手当、業務能率手当、業績手当は一般職の課長以上にはない。現代自動車の手当体系が複雑なのは、賃上げの際、基本給のアップではなく手当をアップ

表3 現代自動車における賃金体系
(数字は課長平均賃金額)

賃 金 内 訳		金 額 (千ウォン)
基 本 給		1,170
固 定 手 当	勤続・福祉手当	15
	地方勤務・生産性向上手当	50
	職級・補職手当	100
	有害・危険手当	0
	固定または交代勤務手当	257
法定変動手当		0
諸 手 当	家族・販売手当	35
	業務能率向上手当	0
	その他固定手当	5
	その他変動手当	2
	業績手当	0
月所得計		1,637

(注1) 1998年1月の給与基準。

(注2) 賞与金および月次手当は除く。

(4)韓国の企業グループの雇用構造調整の構造については「雇用リストラの日韓比較」で明らかにしているが、ここでもう一度要約すれば、日本の雇用構造調整は

「系列企業間」で行われるのに対して、韓国の雇用構造調整は「個別企業内」で行われる。

する方法を取ったためであるが、それは労働法で基本給の上限を制限しているためだという。

いずれにせよ、現代自動車の賃上げは職級と勤続年数によって決まる。現代自動車の職級体系は「4・4・5・5」である。すなわち、入社して4年経てば代理に昇進し、また4年経てば課長に昇進する。課長に昇進してから5年経てば次長になり、また5年経てば部長になる。昇進で脱落した人は勤続年数によって賃上げする。また、現代自動車では特別昇進制度を設けており、能力によって、1年特別昇進、2年特別昇進、3年特別昇進がある。これらの特別昇進は年に10名程度ある。

現代自動車は1999年から課長級以上を対象に年俸制を始めた。代理以下の一般従業員に対する年俸制は検討中であるが、実施時期などはまだ未知数である。

賞与金は統一的に通常賃金の700%である。隔月に各100%、お正月・お盆に各50%である。

③退職金

退職金は＜平均賃金×勤続年数＞で決まる。平均賃金とは＜平均給与＋平均賞与＋平均年功手当＞であり、退職直前の3ヵ月間の平均で決まる。現代自動車では退職金中途清算制を採用している。退職金中途清算制とは、住宅購入または結婚などで大金が必要な時支払う制度で、5年以上の勤続者に限って適用する。定年時の退職金は中途清算した時から改めて計算することになる。

④福祉制度

現代自動車における終身雇用の理念は住宅支援制度金、子女奨学金制度、長期勤続者礼遇制度などからもうかがえる。

現代自動車の社員のための住宅には、社宅、

賃貸住宅、寮などがある。総160世帯の社宅は既婚者を対象しており、5年間入居することができる。賃貸住宅は既婚者を対象しており、408世帯分がある。寮は未婚者を対象しており、1,686室（2人1室）は結婚時まで利用できる。また、代理級以下を対象にしている住居支援金は、無住宅社員の住宅購入時の支援金やゾンセ契約金として最高1千万ウォンまで支援している。

子女奨学金は、中・高校までは全学年を通じて登録金の全額を会社が負担し、大学は前期の登録金を、そして後期の登録金は50%を負担する。ここで登録金とは、入学金、授業料、育成会費を含む。他にも年金、医療費支援、乗用車購入割引、通勤バス、昼食提供、勤務服、生活サービスセンター、赴任旅費及び引越し費用支援、グループ社製品割引などがある。

⑤企業内教育システム

現代自動車の人材育成は企業内教育によって行われる。表4は、現代自動車の一般職における教育体系図である。各職級の1年目に行われる教育（表4で新任教育）は主に役割教育であり、4年目および5年目に行われる教育は職種教育である。世界化教育は英語・日本語・中国語及び国際貿易のための諸教育であり、OA教育は情報処理の基本教育として課長級以上を対象とする。OES教育は組織適応能力を向上させる教育である。また、未来経営者過程は優秀幹部を対象にアメリカのコネル大学MBA課程に留学させる制度であるが、1998年から廃止された。

(3) 韓国労働者の終身雇用制支持度

1993年の日本生産性本部の終身雇用に関する調査によると、日本の経営者は、「定年まで継

表4 現代自動車の教育体系図（一般職）

職級	年次	階層別教育	職務教育	核心人力養成
役員	社長 専務	経営戦略セミナー (人材院) 社長教育(人材院) 最高経営者 (人材院) 経営者(人材院)		
	理事 待遇	新任理待 (人材院)		
部長	5			
	4			
	3	育成(人材院)	駐在員及び現地採用員教育	未来経営者課程
	2			
	1	新任(人材院)		
次長	5	戦略経営		
	4			
	3	育成(人材院)		
	2			
	1	新任(人材院)		
課長	5	品質経営		
	4			
	3	育成(人材院)		
	2			
	1	新任(人材院)		
代理	4	顧客満足経営		
	3	OES教育		
	2			
	1	OES教育		
	4	専門能力向上		
社員	3	OES教育		
	2			
	1	入社教育		

(注1) ■■■ は現業と関連した職種教育である。ちなみに現代自動車には39職種がある。

(注2) 人材院とは現代人材開発院を指す。

(出所) 現代自動車内部資料『教育案内』1997年、7ページ。

続雇用をする」が56.2%、「原則として継続雇用を保障するが、場合によっては希望退職募集などの弾力的雇用管理による調整が必要と思う」が33.1%で、終身雇用制に対する肯定派が89.3%にのぼっている⁽⁵⁾。同調査によれば、肯定の

理由として81%が「メリットが大きい」と答えていた。

終身雇用制の高いメリットについては韓国の経営者にも異論はないだろうし、それゆえ高い支持率をみせられると思われるが、韓国では同種の

(5) 日本生産性本部『終身雇用制度の将来予測調査報告

書』1994年、23ページ。

表5 韓国労働者の終身雇用制支持度(%)

回 答 項 目	支 持 度
支持する	78.3
支持しない	10.4
支持も反対もしない	11.3
計	100.0

(注) 調査対象期間：1988年4月30日から1ヵ月間。
調査対象：上場企業9社の1,150人を任意抽出。
調査方法：質問紙。

回収状況：回答者数912人(回答者数=796人。
回収率79.3%、回答率87.3%)

(出所) 金チャンイ『韓国終身雇用に関する研究』漢陽大学校博士論文、1988年、99ページ。

実証的調査がまだ行われていないため、唯一の実証的データである労働者の終身雇用制支持度を引用することにする。

表5によれば、韓国労働者の78.3%が終身雇用制を支持しており、支持しない比率は10.4%にすぎない。終身雇用制を支持する理由については、「労使間の共同運命体意識」(41.0%)、「雇用安定感」(33.9%)、「所得安定感」(12.2%)、「愛社心の向上」(5.2%)、「労使関係の安定化」(2.4%)などをあげている⁽⁶⁾。このことから終身雇用制を支持する労働者のほとんどが、終身雇用制が雇用安定につながるものとして認識していることがわかる。

Ⅲ 現代自動車における終身雇用制の変容

(1) 予兆としての「'97前進配置」

1996年に韓国の企業界では減量経営のための名誉退職が盛んに実施された。しかし、同年に現代グループは計画していた名誉退職の実施を撤回した。その代わり系列各社は「前進配置」を実施している。それはなぜなのか。その具体

的内容と撤回した本音を考察することは1998年の整理解雇を考察するうえで重要である。

1996年9月、現代グループの主力会社である仁川製鉄は名誉退職を実施するための具体的条件を準備し、10月には確定発表する予定にあった⁽⁷⁾。韓国の企業グループにおける人事管理はもともと個別企業の「企業内」で行われているが、仁川製鉄の名誉退職の実施が、グループ内の他社にも波及するのは必至であるとみられていた。しかし、その後なぜか現代グループの方針という名目で仁川製鉄の名誉退職計画は中止された。

仁川製鉄の名誉退職計画中止後、現代グループの各系列社は「前進配置」に方向を転換した。現代自動車の場合、1997年春、本部の次・課長級幹部を中心とする管理職の社員300人を営業所に派遣という名目で「前進配置」させた。日本で言う配置転換を現代自動車では転換配置と呼んでいるが、「前進配置」は、今回の転換配置が管理職の人を営業職および生産職など「顧客と直接会う部署へ移動」させたため社内でも広まった別称である。管理職から営業および生産現場に配置された現代自動車のある社員は、「前進配置」は事実上の退社圧力と等しいと次のように不満をもらしたという⁽⁸⁾。

入社して10年以上デスクワークばかりしてきた人間に、本人の意思や適性とは関係なく営業や産業現場に送りだすのは、事実上の退社圧力にはほかならない。

名誉退職の実施を撤回し前進配置などへ方向を転換したのは、現代だけではない。同じ時期に名誉退職導入から前進配置への転換は、現代

(6) 金チャンイ『韓国終身雇用に関する研究』漢陽大学校博士論文、1988年、102ページ。

(7) (韓国)『毎日経済新聞』1996年9月16日付。

(8) (韓国)『ニューズメイカ』1997年1月16日、45ページ。

表6 会社算出の剰余人員（1998.5.18 会社提示）

区 分	全体人員	総剰余人員	本人希望による調整人員			剰 余 人 員		
			計	下請代替	退職申請	計	雇用調整	人件費・福祉費削減
計	46,132	18,730	3,699	1,722	1,977	15,031	8,189	6,842
生産職	26,576	10,790	1,994	1,638	356	8,796	5,346	3,450
一般・事務職	14,485	5,881	1,076	84	992	4,805	2,443	2,362
営業職	5,071	2,059	629		629	1,430	400	1,030

（資料）現代自動車労働組合内部資料。

自動車ばかりでなく、鮮京、三星、LG、双龍など大企業グループの共通した傾向であった。

では、なぜ現代をはじめ大企業が次々と名誉退職の計画を中止し「前進配置」に方向を変えたのだろうか。現代自動車は、名誉退職を撤廃する理由として、大量失業とそれに伴う社会不安があること、減員のうわさで従業員の動揺を招き業務に支障を与えること、政府が財界の大量減員に対して否定的な反応をみせていること、などをあげた⁽⁹⁾。しかし本音は、第1義的には、名誉退職が“実は去り、殻ばかり残る”という思わぬ結果を招いており、予想より名誉退職希望者が多いため退職金の支払いで受ける財政的ダメージが大きいことにあったのではなかろうか。いずれにせよ、「'97前進配置」は「'98整理解雇」の予兆だったのである。

（2）「'98整理解雇」の嵐

1998年5月、現代自動車は自動車工場の稼働率が50%しかないことを理由に、全従業員の4万6千人のうち約半分にあたる1万8,730人を整理解雇すると発表した。表6によれば、1998年5月現在、現代自動車の剰余人員は1万5,031人であり、本人希望による調整人員3,699人を含めれば総剰余人員は1万8,730人になる。

この整理解雇計画をきっかけに、現代自動車

表7 「'98整理解雇」後の人員移動状況

区 分		従業員
調整以前	1998.1.1現在	46,132
調整内容	自然減少	1,371
	希望退職	6,123
	退職者計	1,960
	（本人申請）	(790)
	（会社要請）	(1,170)
	解雇者計	277
	（グループ内転出等）	(133)
	（食堂等へ）	(144)
	総調整人員	9,731
調整後	1998.9.7現在	36,407

（出所）現代自動車労働組合『第11次会計年度事業報告書』1999年、302ページ。

の経営者側と組合側は激しい対立に入った。経営者側は工場の余る稼働率を平常化するためには解雇は避けられないと主張し、労働組合側は労働時間を減らし全労働者が不況に対応することによって解雇を避けることを主張した。労働組合の強い反対を受けて、会社側は7月31日に解雇人員を1,538人とどめることを組合側に最終通告した。しかし組合側は整理解雇全員撤回を要求し覇業闘争に入った。7月20日から36日間に及ぶ覇業闘争闘争のあけく、労使は政府の仲裁のもとで最終的に整理解雇の人数を277人とどめることで合意した。

表7は労使が合意した雇用構造調整の内容で

（9）（韓国）『ニューズメイカ』1997年1月16日、45ページ。

表8 現代系列社の雇用構造調整現況（現代自動車を除く。1998.1.1～1998.12.31）

区 分	従業員数	雇用調整人員		雇用調整形態	備 考
現代石油化学	1,860	45		希望退職	
高麗科学	2,000	200		希望退職	
現代リバト	963	380	ウルサン 152	希望退職	ウルサン工場閉鎖
			ヨンイン 228		
現代重工業	26,433	140		勧告辞職	
現代プレンジ	1,067	404		希望退職	
現代AL	400	167		希望退職	
現代自動車A/S	15,047	1,017	1,777	希望退職	
			55	1年無給休職	
現代ケピコ	785	117		希望退職	
仁川製鉄	2,803	147		希望退職	
海傷火災	4,013	526		希望退職	
現代重機産業	685	685		整理解雇	退出

（注）韓国では名誉退職という言葉がもっとも一般的であるが、現代自動車は希望退職という言葉を使っている。
（資料）現代労働組合総連盟提供。

ある。まず6,123人に対して希望退職が行われた。希望退職は勤続年数が長い中高年を中心に行われたが、現代自動車労働組合によれば、それは「会社側が賃金の負担を減らすためのことであり、ほとんどが会社の強要によるもの」である。ちなみに、会社側は希望退職者に対し退職金以外に退職慰労金として、1998年6月30日を基準として勤続5年未満の者に対しては10ヵ月、5年以上10年未満の者に対しては11ヵ月、10年以上の者に対しては12ヵ月分を支給した。他にも会社は、子女奨学金と再就職および創業支援教育を実施するなど支援を行った。また、休職者1,960人のうち1,170人は会社の要請によるものであり、790人は本人の希望によるものである。休職の期間は1年6ヵ月であった。

整理解雇の対象となった277人は勤続年数が短い層が中心となった。それは、整理解雇の対象者は勤続年数の短い層を優先するとした団体

協約の規約によるものであるという⁽¹⁰⁾。

表8は現代グループの他の系列社における雇用構造調整の状況である。現代重工業が140人を勧告辞職させており、現代重機産業が閉鎖に伴って685人全員を解雇している。また希望退職は、現代海傷火災が従業員の13%にあたる526人を、高麗科学が従業員の10%にあたる200人を実施しているなど、雇用構造調整の際は希望退職という形を採用している場合が多い。

（3）整理解雇がウルサン市に及ぼす影響

韓国における自動車産業は1962年に組み立て生産を始めてから量的かつ質的な成長を重ね、1980年代以降は輸出と経済成長を主導する産業として浮上した。その結果、1996年には総280万台を生産してそのうち120万台を輸出することによって世界第5位の自動車生産国となった。

一方、ウルサン市は韓国最大の企業都市とし

（10）現代自動車の団体協約第31条では、整理解雇の「優先順位は希望者、入社逆順にする」ことを規約してい

る。1998年の整理解雇の場合、希望者はなく、入社逆順に行われた。

表9 韓国およびウルサン地域自動車産業の現況 (1996)

区 分		事業体数 (個)	従事者数 (人)	出荷額 (10億ウォン)	輸出額 (百万\$, 通関)
全 国	総製造業 (A)	313,656	3,753,879	398,845	129,715
	自動車関連 (B)	6,286	294,989	40,550	10,409
	国内比重 (B/A%)	2.0	7.9	10.2	8.0
ウルサン	総製造業 (C)	4,061	151,408	45,581	16,079
	自動車関連 (D)	230	51,242	12,126	4,656
	地域内比重 (D/C%)	5.7	33.8	26.6	29.0
ウルサン地域の比重 (D/B%)		1.3	17.4	29.9	44.7

(注1) 全国自動車関連製造業輸出額は完成車基準である。

(注2) 事業体および従事者は1人以上事業体を対象とする。

(資料) 原資料は統計庁の『1996年事業体基礎統計調査報告書』であるが、本稿では『現代自動車整理解雇反対闘争対応のための幹部および現場活動家の討論会資料』(金ソクジュン他、民主労総・金属産業連盟・現代自動車労働組合、1998年) 10ページから引用した。

表10 現代自動車下請業体現況

区 分		1次下請業体	2次下請業体	計	備 考
全 国	業 体 数	375個	2,500個	2,900個	
	従業員数	11万3千人	20万7千人	32万余人	
	納 品 額	65,735億ウォン	—	—	現代自動車売上額114,898億ウォンの57.2%水準 (96年基準)
ウルサン	業 体 数	54個	104個	158個	
	従業員数	14,600余人			
	納 品 額	1兆4千億ウォン	—	—	韓国銀行ウルサン支店の調査 (1995) による

(出所) 原資料はウルサン商工会議所の内部資料 (1998.1) であるが、本稿では『現代自動車整理解雇反対闘争のための幹部および現場活動家の討論会資料』(金ソクジュン他、1998年) 11ページから引用した。

て別称“現代市”と呼ばれるほど現代グループの示す比重は大きい。そのなかでも現代自動車は示す比重は著しく大きく、ウルサン市では現代自動車を中心に総128万台 (1996年基準) の完成車を生産しており、そのうち54万台を輸出した。

表9によれば、ウルサン地域の製造業のうち自動車産業が占める比率は、事業体数は5.7%、従事者数は33.8%、出荷額は26.6%、輸出額は29.0%を示している。このようにウルサン市での自動車産業は従事者、出荷額および輸出額の約30%を示しており、現代自動車がウルサン地域の牽引車的役割を果たしていることがわかる。

また、ウルサン市で現代自動車傘下の下請を含めればウルサン市で示す現代自動車の経済効果はもっとも大きい。表10によれば、現代自動車の下請は全国的に1次下請375社、2次下請2,500社、総2,900社である。そのうち、ウルサン地域における下請は計158社で、従業員数は1万4,600人である。ウルサン地域全体における自動車部品業体の生産額 (現代自動車納品額基準) は約1兆4千億ウォン (1995年基準) である。また、ウルサン地域下請業全体の売上額は現代自動車の総売上額の約8.1%を占めており、ウルサン地域における製造業の売上額45兆5,810億ウォンの約3%を示している。

(5) 現代自動車の「整理解雇」が意味すること

韓国の企業における整理解雇は現代自動車が初めてではない。表11でみるように、韓国の企業界における整理解雇は1992年から急増している。すなわち、1991年に0.4%の6,161人だった整理解雇者数は、1992年には0.9%の1万2,775人で倍に増加しており、1996年には総離職者の1.1%の1万6,498人に上る。

また、表12は1998年に大韓商工会議所が実施した整理解雇実施に関する調査であるが、現在人員減量のために整理解雇を実施しているか今後実施する計画のある企業は全体の37.6%に上る。

では、労使が合意した現代自動車における整理解雇が意味するものは何か。

現代自動車の整理解雇は大きな社会的問題として浮上したが、その理由について現代自動車労働組合側は、「もちろん他の企業でも整理解雇はあったが、現代自動車労働組合の反対がとりわけ強かったから」だと言う。実際のところ現代自動車労働組合の組織力は強く、「'98整理解雇」の反対闘争の際、現総連および民主労総

表11 整理解雇の状況

区 分	人 数 (人)	比 率 (整理解雇／総離職者、%)
1989年	2,462	0.2
1990年	5,830	0.3
1991年	6,161	0.4
1992年	12,755	0.9
1993年	9,790	0.8
1994年	9,461	0.8
1995年	14,245	1.0
1996年	16,498	1.1

(注) 全国全産業（但し韓国標準産業分類による農業、狩猟業、林業、漁業、公共行政・国防および社会保障、家事サービス業、国際およびその他の外国機関部門は除く）の常用勤労者10人以上を雇用する事業体のうち層化抽出方法によって抽出された3,400個の標本事業体。

(資料) 労働部『労働力流動実態調査報告書』各年度から作成。

と連携して強い闘争力を見せたのは事実である。ちなみに、現代自動車労働組合員は、整理解雇実施以前の1997年1月の時点で3万3,630人と、全従業員（4万4,480人）の75.6%を組織していた。整理解雇以後の1999年1月現在、加入率はさらに高くなり、全従業員（3万4,177人）の82.7%にあたる2万8,276人が加入している。

表12 整理解雇実施状況（計画も含む、%）

区 分		あ る	な い	合 計
全 体		37.6	62.4	100.0
業 種	製造業	43.5	56.5	100.0
	建設業	57.7	42.3	100.0
	小売・卸売業	30.0	70.0	100.0
	金融保険業	12.5	87.5	100.0
	その他	0.0	100.0	100.0
規 模	300万未満	39.3	60.7	100.0
	300～1,000人未満	49.4	50.6	100.0
	1,000人以上	23.4	76.6	100.0
労組 有無	ある	35.9	64.1	100.0
	ない	42.6	57.4	100.0

(注) 調査対象：1998年4月10日現在証券取引法上の上場会社776社のうちソウル所在423社。調査期間：1998年8月3日～8月20日。調査基準日：1998年7月。

調査方法：直接訪問による質問紙記入および回収。

(出所) 大韓ソウル商工会議所『企業の人員調整現況と政策課題』1998年、24ページ。

いずれにせよ、現代自動車の「'98整理解雇」の意味は、まず整理解雇が労使の合意によって行われたことにあり、これによって1990年代以降韓国で論議を呼んだ整理解雇が社会的慣行として容認されたことにある。つまり、1997年に労使政委員会で経営者と労働者、そして政府が整理解雇の実施に合意して以来、現代自動車の「'98整理解雇」の労使合意をきっかけに、整理解雇は現代自動車のみでなく他の企業においても今後整理解雇を当然なものとする慣例となったのである。

しかし、現代自動車の「'98整理解雇」のもっとも大きな意味は、韓国における経営者と労働者の個人主義志向が整理解雇をめぐる一連の過程を通じて露出したことにある。個人主義志向とは、会社の構成員としての個人が会社より個人の利益を優先する志向を指し、日本の会社主義と欧米の個人主義の概念を同時に含みながら個人主義の傾向がより強いという意味を持つ。

IV 韓国における終身雇用制の変容と文化

以上、現代自動車の事例を通じ、韓国における終身雇用制の変容の特徴を考察してみた。その結果、韓国における終身雇用制変容の特徴は名誉退職（希望退職）や整理解雇にあることが明らかになった。

とりわけ整理解雇は、1992年から大量に行われ始め、1998年に現代自動車の整理解雇の嵐をきっかけに社会的容認を得ており、その傾向はさらに加速するものと予想される。しかし、本稿の冒頭で述べたように、韓国で整理解雇が実施されるようになって、それは終身雇用制が崩壊するのではなく、あくまでも「変容」であ

る。いずれにせよ、整理解雇は終身雇用の理念においてかなり弱い。

では、なぜ韓国では、労使ともに終身雇用制を支持しながらも終身雇用の理念が弱い整理解雇を実施するのだろうか。

まず、近年さらされている経済危機という時代的状況を挙げることができるだろう。経営を縮小しなければならない韓国の企業にとって、雇用構造調整の方法として整理解雇はもっとも理想的方法であろう。また、韓国企業における系列の構造と関連した人事管理のあり方もその理由の一つであろう。つまり、韓国企業の系列は“冷蔵庫から飛行機まで”多種目の系列であり、従って人事管理も個別企業内で行われることが多く、出向などのように系列企業間の異動はあまり行われていない⁽¹¹⁾。

しかし、もっとも重要な要因は韓国の経営者と労働者の個人主義志向にある。たとえば三星重工業の場合、1996年5月に名誉退職を実施した際、当初100人を募集したが300人が応募した。そのなかには優秀な人材が多数含まれており、巨額の名誉退職金をもらってライバル社に転職することが多かった⁽¹²⁾。また韓一銀行の場合、1998年1月に800人の名誉退職者を募集したところ、1,250人が応募した。同行広報部は「中高年を狙っていたが、実際の希望者は、予想外に中堅の係長クラスと女性が多かった。辞めてほしくない人の慰留や、予算の都合で割増退職金の100%支給は困難なので、調整もしなければ…」と困惑していたという⁽¹³⁾。

さて、韓国の経営者と労働者の個人主義志向は伝統的労使関係における契約意識に由来する。韓国の伝統的労使関係は、血縁同族の門中組織^{ハンジン}における両班とモスムの関係から見出すことが

(11)詳しくは「雇用リストラの日韓比較」（前掲書）の74～75ページを参照。

(12)（韓国）『ニュースメイカ』前掲書、45ページ。

(13)『東京新聞』1998年1月21日付。

できるが、雇用者の両班と被雇用者のモスムは道徳的「孝」の論理で結ばれていた。これは、日本の伝統的労使関係と言える主君と奉公人が「忠」の論理で結ばれていたことと対照をなす⁽¹⁴⁾。

「孝」とはもともと年下者が年上者を大事にするという意味から出発した家庭の倫理であるが、モスムは雇用者の両班に対して道徳的「孝」が求められた。道徳的「孝」で結ばれていたモスムは両班の血縁組織である門中の構成員には

なれなかったが、その代わり移動の自由があった。つまり道徳的「孝」は契約を意味しているが、韓国の労使関係は伝統的に契約意識が比較的強かった。

現在の韓国の労使関係における個人主義志向は、このような伝統的労使関係の契約意識に由来するものである。従って、韓国の企業社会における整理解雇の定着は必至のことであり、雇用を保障する柔軟な雇用システムおよび柔軟な産業構造の創出が今後の課題となるだろう。

(14)詳しくは「日韓における労使関係の源流比較」(前

掲書)の99~102ページを参照。