

# 雇用リストラの日韓比較

——日立製作所とソンキョン（鮮京）インダストリの事例を中心に——

尹 淑 鉉

1. 問題提起
  - (1) 分析目的及び意義
  - (2) 「終身雇用型」雇用リストラ
2. 日立製作所の事例
  - (1) 一時帰休
  - (2) 転属・出向
  - (3) 日立労組の対応
3. ソンキョンインダストリ（SKI）の事例
  - (1) 韓国企業界における「'96名退」の嵐
  - (2) SKIにおける「名誉退職」
  - (3) SKI労組の対応
4. 結論

キーワード：雇用リストラ・一時帰休・出向  
・転属・希望退職・名誉退職・  
日立・ソンキョン（鮮京）

## 1. 問題提起

### (1) 分析目的及び意義

リストラとは、リストラクチャリング（事業の再構築）の略字で、企業の不採算部門を切り捨て将来有望な部門への進出を図って、事業内容を一新するのが本来の意味である。この意味でのリストラは1980年代にアメリカで盛んに行われたが、日本でも鉄鋼業界が半導体のようなハイテク分野に進出したことなどを指してリストラと呼ぶことが多い。

しかし実際のところ、リストラは事業所の閉

鎖などによる人員の削減や配転も伴う。そのため、日本では本来の意味から離れて人員削減や雇用調整をリストラと呼ぶ場合が多い。本稿では、とりわけ減量経営を目的として行われる人員削減や雇用調整を取上げるが、この意味でのリストラを「雇用リストラ」と呼ぶことにする。

雇用リストラに関する研究は、日本では早くから行われているものの、韓国では不十分だった。それは、韓国で1980年代後半までは雇用リストラの経験がなかったことに原因がある。そのため、雇用リストラに関する日韓比較研究も不十分だった。

しかし、低成長期に必然的に行われる雇用リストラこそ両国の経営編成原理が明らかになる。こういう視点で、本稿では、日立製作所とソンキョンインダストリの事例を通じ、日韓両国の雇用リストラの構造を分析することを目的とする。

### (2) 「終身雇用型」雇用リストラ

表1は日韓における雇用リストラの実施状況であるが、韓国の方が日本より高い実施率をみせている。

まず韓国の場合をみると、1990年以降雇用リストラを実施したことがある会社は65.6%であり、かつて雇用リストラの実施があまりなかったことを考えれば、ここ数年の間に急激に増え

表 1 日韓における雇用リストラの経験 (%)

回答項目	日 本	韓 国
あ る	41.8	65.6
な い	58.2	34.4
計	100.0	100.0

(注1) 日本—調査対象期間：1992年7月1日～1995年6月30日。  
調査対象：日本全国の民営事業所における労働組合員数規模100人以上の単位労働組合（合同労組は除く）のうちから一定の方法により抽出された約5000の労働組合。

(注2) 韓国—調査対象：韓国経営者総協会の標本企業体統計に収録された100人以上の事業体のうち、無作為に抽出した1,500社を対象に郵便調査し、不足分は電話で補足調査。回答社は280企業体（回答数：272企業体）。調査対象期間：1990年1月～1993年8月10日。

(出所) 日本—労働省『日本の労働組合の現状Ⅱ—労働組合活動等実態調査報告』平成8年版労使関係総合調査、10ページ。  
韓国—韓国経営者総協会『雇用調整の理論と実際』韓国経営者総協会、1994年、91ページ。

ているといえる。

日本の場合は、1992年から4年間の間に雇用リストラを実施した経験のある会社は41.8%であり、韓国よりはるかに少ない。ほぼ同じ時期に労働省が行った雇用リストラの状況に関する別の調査をみれば、雇用リストラが実施された経験のある会社は63.1%<sup>(1)</sup>で高い比率をみせるが、それにしても韓国よりは低い水準である。

日本の労働省の調査はいずれも労働組合を対象にした調査であり、韓国の場合は企業を対象にした調査なので、両データを直接比較するのは多少無理があるかも知れないが、1990年代以降の韓国経済の低迷を考えれば、韓国の方が日本より雇用リストラを実施した比率が高いというのは事実であるとみてよいだろう。

さて、日本と韓国に見られる雇用リストラ、

すなわち、配置転換・出向・転職・一時帰休・希望退職などには、欧米のレイオフと明らかに区別出来るものがある。

例えば、アメリカのレイオフ制度は契約自由の原則が貫かれているため、使用者は労働者を自由に解雇しうる。<sup>(2)</sup>

この解雇自由の法理は、アメリカ法上独自に発展したものであるが、その基礎になるのは義務の相互性の発想であり、労働者の退職の自由とまったくパラレルに考えられている。

アメリカのレイオフ制度と比べ、日本と韓国の雇用リストラには、終身雇用制の枠組みのなかで行われる。

日韓両国で行われている雇用リストラは、ソフトな方法の経費削減や賃上げカットから整理解雇に至るまでおよそ17種類がある。それを終

(1) 労働省『雇用調整の実施状況と労働組合の取り組みに関する実態調査』東京労働経済局、1995年、5ページ。調査対象期間：1992年10月～1994年9月。調査対象：3000組合（回答数：967組合）

(2) 道幸哲也「アメリカのレイオフ」『季刊労働法』、No.

113、134～135ページ。木下正義「アメリカ企業における人員整理—レイオフ制度の一断面の考察—」『拓殖大学論集』、No.149、1984年6月、320ページ。阿部義一「諸外国におけるレイオフ（一時解雇）制度」『労務研究』、1983年11月、28ページ

表2 「終身雇用型」雇用リストラのⅦ段階

段階区分	雇 用 リ ス ト ラ の 内 容
第Ⅰ段階	経費削減・賃上げカット
第Ⅱ段階	残業規制・採用抑制・パートタイマーの解雇・操業短縮
第Ⅲ段階	派遣・応援
第Ⅳ段階	配置転換
第Ⅴ段階	出向・転属・転籍・一時帰休
第Ⅵ段階	希望退職・名誉退職・「前進配置」
第Ⅶ段階	整理解雇

(注)「前進配置」とは、韓国で1996年から1997年にかけて造語されたが、一応配置転換と同義語と考えていだろう。しかし実際のところ、韓国で行われた「前進配置」は、退職への圧力が多くみられるため、配置転換と区別し、第Ⅵ段階に入れた。

身雇用理念の度合いによって分類すれば、表2で示しているように、Ⅶ段階に分類することが出来る。

すなわち、雇用リストラはたいてい第Ⅰ段階から第Ⅶ段階へ進むが、そこには第Ⅶ段階の整理解雇をさけようとする終身雇用理念が働いている。このような日本と韓国で行われる雇用リストラを、私は「終身雇用型」雇用リストラと呼ぶ。

日本と韓国は、アメリカのレイオフとは明らかに違う「終身雇用型」雇用リストラを採用する。しかし、同じく「終身雇用型」雇用リストラを採用する日本と韓国だが、その内容及び構造においては相違点を見せている。では、どこが違うのか。

## 2. 日立製作所の事例

この事例調査は1997年3月から9月にかけて行われた。調査方法としては、日立製作所（以下日立）に関する社内外の資料と参考文献、及び、聞き取り調査などによって行われた。

### (1) 一時帰休

日立における雇用リストラの特徴は、1974年以後のオイル・ショック不況時と平成不況時において、多少違う様相をみせる。

オイル・ショック不況の時は主に一時帰休による雇用リストラを行ったが、平成不況の時は一時帰休の他にも転属・転勤・出向が多くみられる。韓国で多く見られる名誉退職は、日立ではまったく行われていない。

一時帰休及び転属・転勤・出向は、いずれも表2で示した雇用リストラのⅦ段階のうち第Ⅴ段階にあたる。これは、次節で述べる名誉退職と前進配置を中心とする韓国の雇用リストラに比べ、ただ1段階であるがより柔軟な雇用リストラである。そこには労働者を終生会社の構成員として認めようとする考え方がある。

さて、一時帰休とは不況及びその他の理由で一定期間休業することをいうが、一時帰休の大きな特徴は「雇用関係を存続」することにある。日立では近年労働協約の改正とともに一時帰休を「休業」に名称を変更しているが、ここでは日本で一般的に使われている一時帰休という言葉を採用する。

表3 日立における一時帰休の状況

区 分	一 時 帰 休 の 内 容	日 数
1974年	9月：約4700人 10月：約5800人 11月：約6500人 12月：約9700人	
1992年	A V機器事業部のV T R部門で、原則として全員を対象に。	計4日間
1993年	東海工場と原町工場。原則として全員を対象に。	東海 計2日間 原田 計10日間
1994年	清水工場と中条工場は原則として全員を対象に。 栃木工場で505人。 素形材事業部で原則として全員を対象に。	栃木 計2日間 清水 計1日間 中条 計4日間 素形材事業部 計2日間
1996年	東海工場で、原則として生産に直接関連する部門の就業社全員を対象に。	計11日間

(注) 1996年は、3月31日までのデータである。

(資料) 1974年のデータは『資料労働運動史』から。1992年以降は、日立労働組合編『議案書』各年度版から作成。

第1次オイル・ショック直後の1974年、日立は大規模な一時帰休を行った。一時帰休は、最初家電部門にはじまり、その後重電・通信部門に及んだ。表3でみるように、1974年1年間のうち4度にわたって合計28,900人にのぼる従業員を一時帰休させたが、それ以上は進まなかった。戦後高度成長を続けてきた日立が初めて体験する不況に際して、従業員を希望退職や解雇に追い込まないで終身雇用理念を貫こうとする試みであった。

オイル・ショックを一時帰休でうまく乗り越えた日立であるが、1984年を頂点にして経常利益が減少しはじめ、平成不況の真っ只中の1992年あたりから急減する。こうしたなかで、表3でみるように、日立は1992年から毎年数回にわ

たって一時帰休を行っている。

1992年9月から10月にかけては、月2日間を目途にして、A V機器事業部のV T R部門で約2200人を対象に18年ぶりの一時帰休を実施している。この時の休業手当は基準内賃金の約90%<sup>(3)</sup>であった。

1993年には、需要減少・景気の低迷・生産縮小などで、A Vの東海工場と原町工場がそれぞれ2日間と10日間の一時帰休を実施した。原則として全員が対象となった。

1994年には、清水工場と中条工場が原則として全員を対象に、そして栃木工場が505名を対象に一時帰休を実施した。栃木工場が2日間、清水工場が1日間、そして中条工場が4日間であった。また、素形材事業部でも同業他社との

(3)日立製作所労働組合編刊『議案書』、1993年、23

価格競争や売り上げの減少などで作業量調整のため、原則として全員を対象に、1994年8月27日と9月12日の2日間の一時帰休を行っている。

1996年には、東海が一時帰休を行っている。1995年後半の作業量が年末商戦後の需要の落ち込みに加え、在庫調整に伴う中国向けVTRの受注減、及び、欧州ルートの販売不振に伴うカメラの受注減などの影響を受け作業量が大幅に落ち込んだため、1996年1月から3月にかけて合計11日間の休業を行った。対象は生産に直接関連する部門とした。

いずれの場合も、労働協約第104条により75%から95%の休業手当が支給されている。このような日立における休業手当率は、日本の一般的傾向<sup>(4)</sup>とほぼ一致している。

## (2) 転属・出向

1990年代に入ってから、転属・転勤・出向・応援など、企業外への人事移動の形でいう雇用リストラが目立つようになる。

転属とは、元会社の従業員の身分を失い、移動先の会社へ再就職する形式をさす。転属は、転籍または移籍出向とも呼ばれるが、元会社との労働契約が解消する点で出向と違う。

転勤とは、配置転換のうち勤務場所が変更する場合を指す。ここで配置転換とは、同一企業内で勤務内容・勤務場所などを長期間にわたって変更させる人事移動をさす。転勤は同一企業内で行われるため「企業内転職」といえる。

出向とは、従業員としての身分を保持しながら他の会社へ移動し、出向先の使用者の指揮命令を受け、出向先へ労働力を提供することを指

す。この場合、元会社では休職で扱われる。出向は、労働契約関係が出向元と出向先へと、2重契約関係であることが特徴である。

日本特有の労使関係から生まれた慣行である出向は、高度成長期には、業務提携・技術習得・人事交流などの企業の拡大路線によるものが多かったが、最近是不況対策の一環として子会社あるいは関係会社への出向や、取引先企業などへの出向が増えており、それも大量に行われる傾向がみられている。

転属も、例えば「3年後に出向元へ復帰しその期間は勤続年数に加算する」という特約がある場合は、実質的に出向と違いはない。また、出向においても、賃金や労働時間・休暇などの条件が出向先の規定により定年まで長期出向する場合は、実質的に転籍である。

転属と出向は、転勤に比べ一時的かつ短期間に行われるのが特徴であるが、所属会社から他の会社へ移動するため「企業間リストラ」といえる。

韓国の場合、転属と出向の「企業間リストラ」はあまりなく、転勤や配置転換などの「企業内リストラ」が主流をなす。この点が日本と韓国の雇用リストラの大きな相違点となる。

表4は、日立で1990年からみられるようになった転属・転勤・出向・応援の状況であるが、とりわけ出向の数が多くことに注目したい。

例えば、1996年の出向は8,733人で、転属の949人を合わせると、「企業間リストラ」は9,682人であり、1996年の全体の移動合計11,961人のうち80.9%にのぼる。

日立における雇用リストラの特徴は、1996年

(4)一時帰休者の休業手当率について労働省が組合を対象にした調査結果であるが、一時帰休を行った企業のうち、賃金の全額を支払った企業が30.0%、賃金の90～100%未満を支払った企業が32.5%、そして80～90%

未満が12.5%で、75%の企業が賃金の80%以上を休業手当として支払っている(労働省『雇用調整の実施状況と労働組合の取り組みに関する実態調査』東京労働経済局、1995年、37ページ)

表4 日立における配転・出向の状況（人）

区 分	転 属	転 勤	出 向	社内応援	従業員数
1990年度	911	3712	6232	920	79,801
1991年度	1107	1942	6175	246	80,997
1992年度	1059	3678	6863	855	81,488
1993年度	1049	4601	7740	953	79,339
1994年度	410	1587	7904	776	76,679
1995年度	388	2341	8875	464	75,590
1996年度	949	1811	8733	468	72,193

（注）年度決算は4月1日から翌年の3月31日までとなる。

（資料）日立労働組合編刊『議案書』の各年度、及び、その他の日立内部資料から作成。

6月に発表し1年間にかけて実施された転属・出向を中心とする雇用リストラ計画によく表れている。<sup>(5)</sup>

1996年6月、日立は600人の人員軽量の計画を発表した。それは、整理解雇をさけ終身雇用理念を貫く「終身雇用型」雇用リストラであるが、そこには韓国とは違う「企業間リストラ」という日本の特徴が現われている。

人員を切らないのを大原則とする日立は、重電部門の剰余人員600人を子会社や関連会社に転属及び出向させる形で人員軽量を計った。同工場全体の人員の約1割に止まる。

日立工場の600人が、転属及び出向という形で人員削減の対象となったが、そのうち約100人は設計部門のホワイトカラーで、約500人は製造部門のブルーカラーあるいはブルーカラーの補助員であった。

転属されたのは設計部門のホワイトカラーを含む約100人であったが、ほとんどが関連会社の施策開発部門に転属した。“同種の仕事ができるように”との配慮のある転属だった。

対象は原則的に54才以上となったが、54才未

満の人もいる。日立工場と転属先での賃金の差額については、日立が退職金に上積みすることにした。

残りの約500人は出向となったが、この場合賃金の差額はやはり日立工場が負担することにした。出向の場合も転属の場合と同じく、異動前と同じ賃金を保証することになった。

なお仕事の内容もほとんど変わらなかった。転属や出向前に、受入会社との根回しを通じ、事前に業務を拡大するからである。この場合、受入会社としては、安い賃金で人員を確保することによって事業拡大にかかる費用を少なくするメリットがあるため、無理なく実行することが出来た。

以上日立における雇用リストラの実態を分析してみたが、日立の雇用リストラのプロセスは、(1)一時帰休、出向、転属の順に行われ、(2)希望退職は行われていないのが特徴である。

表2で示した「終身雇用型」雇用リストラのⅦ段階のうち、一時帰休・出向・転属は主に第Ⅳ段階に当たる。すなわち日立は、希望退職ま

(5)ここに要約している内容は主に日立東京本社のK氏

の説明に基づいた



たは解雇を避け、人材を系列企業間に循環させる「企業間リストラ」を行っている。

### (3) 日立労組の対応

では、日立は雇用リストラの際日立労組と事前協議をしたのか。そして日立労組はどのような対応をしたのか。雇用リストラというデリケートな問題をめぐる会社側と組合側の対応を考察するのは、労使関係は勿論経営編成原理の分析のために非常に重要である。

結論から言えば、日立労組は会社側に協調的である。

日立の雇用リストラが一時帰休、出向、転属のプロセスで行われているのは前述したが、社員の間からみればこれらの雇用リストラに対して快く従うことはあまり考えられないだろう。異動の対象となった場合、本人にとっては職場環境等種々のことが代わることにつながるためである。

しかし、日立労組の対応はたいていの場合、会社のためにやむを得ないという立場をとっている。雇用リストラに対する日立労組の対応について、日立労組のN氏は次のように述べる。

まず一時帰休の場合は、実施要因が明確でありまた一定の賃金保証があることから、やむを得ないと認識している。出向については、大量の場合は目的等も含めて会社と協議する。個々の出向については本人に特別な事情がない限り認めている。転属は、結果として退職に直結するもので、本人の同意が必要であり、組合としても確認する。

日立労組における雇用リストラへの協調的姿勢は、日本の多くの労働組合に共通したものであろう。

表5は雇用リストラに対する労働組合の取組みに関する労働省の調査のあるが、「企業側の提案通り実施」されたと「企業側の提案を修正して実施」されたなど、「実施された」がほとんどの項目で過半数を占めている。なかでも「企業側の提案通り実施された」は、出向が67.7%、一時帰休が55.9%、配置転換が52.2%でありもっとも多く、労働組合側の協調的関係がよく窺える。

このような雇用リストラに対する労働組合側の協調的関係については、労働省の別の調査も同じ結果を報告している。

表6は雇用リストラに対する組合の認識についてであるが、「リストラの必要性はない」と答えた組合はわずか3.7%にすぎなく、「企業の生き残りのためにリストラの実施も必要である」が12.0%、「雇用の維持が図られるならば、リストラは実施してよい」が22.6%、「リストラの実施は避けられない」が57.9%であり、雇用リストラの実施を容認している組合は合計92.5%にのぼる。

## 3. ソンキョンインダストリ（SK I）の事例

この事例調査は1997年8月から10月にかけて行われた。調査方法としては、ソンキョンインダストリ（以下SK I）に関する社内外の資料と参考文献、及び、聞き取り調査などによって行われた。

### (1) 韓国企業界における「'96名退」の嵐

SK Iの事例を分析する前に近年の韓国企業経営の状況を考察することは、SK Iの事例を理解するうえに重要であろう。

韓国の企業界では、1990年代に入って不況・

表5 事前協議の成果(%)

回 答 項 目	企業のプロ案通り	修正して実施	撤 回	無回答
賃上げ・手当カット n = 85	30.6	48.2	1.2	20.0
残業規制 n = 150	44.7	21.3	2.0	32.0
パートタイムの再契約停止 n = 51	45.1	25.5	5.9	23.5
一時帰休 n = 34	55.9	29.4	—	14.7
配置転換 n = 90	52.2	30.0	—	17.8
出向 n = 96	67.7	24.0	—	8.3
希望退職者の募集 n = 66	39.4	34.8	1.5	24.3
指名解雇 n = 9	44.4	—	11.1	44.5

(注1) 調査対象期間：1992年10月～1994年9月。調査対象：3000組合(回答数：967組合)。

(注2) この項目は、各調整別に事前協議を受けた組合のみが対象となるため、「賃下げ・手当カット」から「指名解雇」まで該当者数は異なり、その数は最大150対象から最少9対象となっている。記述は統一するためパーセンテージで行ったが、対象数が少ないほど誤差の範囲は大きくなる。

(注3) n＝事前協議を受けたと答えた組合の数である。同調査で会社側から事前協議を受けた組合は、全体の63.6%であった。

(出所) 労働省『雇用調整の実施状況と労働組合の取り組みに関する実態調査』東京労働経済局、1995年、71ページ。

表6 リストラの実施に対する認識別労働組合の割合(%)

労働組合の認識事項	割合
企業の生き残りのためにはリストラの実施も必要である	12.0
雇用の維持が図られるならば、リストラは実施してよい	22.6
リストラの実施は避けられないとしても、労働条件の変更は最小限にとどめるべきである	57.9
リストラを実施する必要性はない	3.7
その他	3.7
不明	0.1
リストラが実施された計	100.0

(注) 調査対象期間：1992年7月1日～1995年6月30日。

調査対象：日本全国の民営事業所における労働組合員数規模100人以上の単位労働組合(合同労組は除く)のうちから一定の方法により抽出された約5000の労働組合。

(出所) 労働省『日本の労働組合の現状Ⅱ—労働組合活動等実態調査報告』平成8年版労使関係総合調査、11ページ。

経営不振などによる経営環境が急変し、従来の終身雇用制を持続することに限界が現われはじめた。

韓国企業における超過就業者数は1980年代後

半から1990年代初半にかけて多くなっており、1994年現在過剰労働力は約68万人で、企業は一人当たり約24万7千ウォンの追加賃金を負担していることが明らかになった。<sup>(6)</sup>



表7 遊休人力の程度 (%)

回答項目	業 別			規 模 別		
	製造業	非製造業	計	300人未満	300～999人	1000人以上
多 い	18.3	32.3	22.1	16.8	17.6	37.5
適 切	56.8	51.6	55.4	57.4	58.1	48.2
な い	24.9	16.1	22.5	25.7	24.3	14.3
計 (回答社)	100.0 (169)	100.0 ( 62)	100.0 (231)	100.0 (101)	100.0 ( 74)	100.0 ( 56)

(注1) 調査対象：韓国経営者総協会が中点管理する100人以上の事業体のうち、無作為に抽出した1,000社を対象。回答社は233社（回答率23.3%）。

(注2) 調査対象期間：1997年2月20日～同年3月20日。

(出所) 韓国経営者総協会編刊『企業内遊休人力及び名誉退職制度の現況と課題』、1997年、13ページ。

表8 韓国における雇用リストラの活用経験の有無 (%)

回答項目	配置転換	派 遣	転 属	整理解雇
あ る	49.0	28.3	18.6	11.8
な い	51.0	71.7	81.4	88.2
計 (回答社)	100.0 (251)	100.0 (230)	100.0 (237)	100.0 —

(注1) 調査対象及び調査対象期間：表1と同じ。

(注2) 原資料に整理解雇の回答社は示されていない。

(注3) この調査で行われた「希望退職」に対するデータについては、1993年以降の「名誉退職」のデータと比較するために表10で示している。

(出所) 韓国経営者総協会編刊『雇用調整の理論と実際』、1994年、94～108ページから作成。

また、韓国経営者総協会の過剰労働力と名誉退職の実態調査によれば（表7参照）、1997年3月現在、平均22.1%の企業が過剰労働力があると答えている。とりわけ大企業は平均を上回る37.5%が過剰労働力をかかえていると答えた。

こういう状況のなか、企業は、人材の高齢化・高賃金・低労働生産性・社内剰余人員の増加などの諸問題を克服し経営の合理化を図るために、人員減量策に乗り出した。韓国の企業では、戦後初めて直面する人員削減を主目的とする減量

経営の時代を迎えているが、そこには「韓国的」特徴が顕著に現われている。

表8は韓国における雇用リストラの活用経験に関する韓国経営者総協会の調査結果であるが、韓国では、日立の事例でみたような一時帰休・出向・転属・支援などはあまりみられないことがわかる。この調査は、1990年から1993年までの状況を調べたものであるが、韓国企業で雇用リストラが行われはじめたのが1990年頃であることを考えれば、少なくとも1993年までは出向

表 9 名誉退職制度の名称（％）

回 答 項 目	比 率
早期退職制	9.8
名誉退職制	78.1
特別退職制	4.9
選択退職制	0.0
希望退職制	4.9
その他	2.2
計 (回答社)	100.0 (41)

(注) 調査対象及び調査対象期間については表7を参照。  
(出所) 韓国経営者総協会編刊『企業内遊休人力及び名誉退職制度の現況と課題』、1997年、16ページ。

と一時帰休は行われていないと解釈することが出来る。また、転属と派遣は一部の企業で行っているものの、転属が18.6％、派遣が28.3％で、その比率はわずかに止まる。

1992年<sup>(7)</sup>から始まった韓国企業界の名誉退職は、1996年には韓国ガラスが全職員の20％を越える500人を名誉退職させるなど、1996年8月31日現在大企業44社が名誉退職を実施した。<sup>(8)</sup>

また、1996年10月31日韓国労働部長官の国会答弁によれば、50大企業グループのうち、1996年1月1日から9月15日まで、SK Iで924人、韓国ガラスで497人など、18グループで合計2,087人が名誉退職などで会社を退職した。

名誉退職とは、日本でいう希望退職と同義語で、早期退職・特別退職・選択定年などとも呼ばれる。韓国でこれらの用語が使われている状況を前述の韓国経営者総協会の調査データを借りれば、表9のようである。また、表10は名誉退職を実施した状況に関する調査結果であるが、名誉退職は1993年までは13.6％にすぎなかったものの、1993年から1996年の間に43.3％に急増

していることがわかる。

表11は1997年に韓国経営者総協会が調査した名誉退職者数及び1企業当りの名誉退職者数であるが、1企業当り名誉退職者は、1994年には64.6人、1995年には50.4人であったのが、1996年には173.7人となり、前年度の3倍以上増えている。こうしたなかで企業社会ばかりでなく一般社会で、「名誉退職」は1996年を理解するうえで重要なキーワードとなる。

## (2) SK Iにおける「名誉退職」

1996年の名誉退職の嵐は、SK Iから始まった。韓国6大企業グループの一つであるソルグループの主力会社で、繊維と精密化学を主業種とするSK Iは、1996年に財界に大きな衝撃を与えた減員嵐の“震源地”として知られている。

このままでは、SK Iは沈没するに決まっている。短期的に資金負担と苦痛が伴うとしても、大々的な名誉退職を実行し、残る人が競

(7) 1992年9月に朝興銀行が31人を名誉退職させたことを始まりとして、同年に韓一銀行が61人を名誉退職さ

せた

(8) 『毎日経済新聞』1996年8月31日

表10 名誉退職を実施した経験のある企業 (%)

回答項目	1990年～1993年	1993年～1996年
あ る	13.6	43.3
な い	86.4	56.7
計	100.0	100.0

(注1) 1990年～1993年のデータは、表8と同じく韓国経営者総協会の調査結果である。同調査では「希望退職」という用語を使っている。

(注2) 1993年～1996年のデータは労働部調査である。調査対象：50大企業系列社と銀行、投信社、保険社、及び政府投資期間など全国の主要企業238社。調査対象期間：1993年～1996年。調査日：1997年2月。

(注3) ちなみに同労働部調査によれば、名誉退職者数は1993年には2,923人、1994年には3,953人、1995年には7,699人、1996年には7,189人で、4年間に合計21,764人であった。

(出所) 韓国経営者総協会編刊『雇用調整の理論と実際』、1994年、100ページ。労働部調査は、『毎日経済新聞』(1997年3月28日)の発表から引用。

表11 名誉退職者数の推移 (人)

区 分	名誉退職者	1企業当り名誉退職者
1994年	1,098	64.6
1995年	1,058	50.4
1996年	4,691	173.7

(注1) 調査対象及び調査対象期間については表7を参照。

(出所) 韓国経営者総協会編刊『企業内遊休人力及び名誉退職制度の現況と課題』、1997年、26ページ。

争力を養い会社を生かさなければならない。<sup>(9)</sup>

SK Iの経営対策役員会でこんな対話があったからまもなく、SK Iは1996年8月と9月の2度にわたって名誉退職を実施した。つまり、1996年8月には部・課長級の4分の1に当たる104人を、9月には全従業員3,600人のうち25.5%に当たる920人を一度に名誉退職させた。

SK Iにおける名誉退職は、一般社員ばかり

でなく生産職にも拡大させたこと、そして定年に近い高齢社員ではなく30～40代の若い社員を対象にした点に、一般に高齢者を中心に行われる日本の希望退職とは異なる韓国的特徴がある。

SK Iは、名誉退職の条件として、退職金以外に年齢と勤続年数に応じた退職奨励金を支給することをあげた。

表12はSK Iの退職奨励金の支給係数を表している。退職奨励金の支給計数は年齢計数と勤続計数を合計したものとなるが、例えば年齢が

(9) 『週刊毎経』1996年10月9日、14ページ

表12 S K Iにおける退職奨励金支給係数表

年 齢 係 数		勤 続 係 数	
年 齢	支給係数	勤 続 期 間	支給係数
50才～52才未満	26	22年以上	30
48才～50才未満	28	20年～22年未満	29
46才～48才未満	30	18年～20年未満	28
44才～46才未満	29	16年～18年未満	27
42才～44才未満	28	14年～16年未満	26
40才～42才未満	27	12年～14年未満	24
39才～40才未満	26	10年～12年未満	22
38才～39才未満	25	9年～10年未満	19
37才～38才未満	24	8年～ 9年未満	16
36才～37才未満	22	7年～ 8年未満	13
35才～36才未満	20	6年～ 7年未満	9
34才～35才未満	17	5年～ 6年未満	5
33才～34才未満	14		
32才～33才未満	11		
31才～32才未満	7		
30才～31才未満	3		
30未満	0		

(注1) 基準日：1996年8月14日。

(注2) 退職奨励金の支給計数は＜年齢計数＋勤続計数＞であり、退職奨励金は＜支給計数×給料＞である。

(資料) S K I 内部資料。

44才で勤続年数が20年の人の退職奨励金支給係数は58となる。そして退職奨励金は給料の58カ月分が支給される。

こうした退職金以外に支給される退職奨励金は決して少ない金額ではない。大金を狙って名誉退職を希望した人も少なくなく、大金を手にして名誉退職を選んだ人はたいてい自営業を開いたという。<sup>(10)</sup>

S K I は、名誉退職の条件として、ほかにも

子女学資金と慶弔金を勤務時と同じ金額で2年間援助することと、退職者が創業する場合は経営指導をしてあげてことを約束した。かなりいい条件のためだろうか。予想より多くの社員が応募し、退職金として約497億ウォンと名誉退職奨励金として約503億ウォンで、S K I は総額約1000億ウォンを越える金額を使った。

しかし、この1000億ウォンはわずか2年間で挽回することができた。表13をみれば、1996年

(10) 勤続年数15年を迎える名誉退職者のK氏(41才)は、退職金5千万ウォンと退職奨励金8千万ウォン、合計1億3千万ウォンでガソリンスタンドの経営に乗り出した。K氏は名誉退職を決めたことに対して、「とう

せ長くて5年ほど考えていたことだったし、今回名誉退職したことはよかった」という(『週刊毎経』1996年10月9日、18ページ)

表13 SKIにおける名誉退職収支計算（人件費、億ウォン）

1995年	1996年		1997年	96～97年合計
売上額：8,574 人件費：1,094 人 力：3,072人 人件費比重：13% 1人当売上：2.3	名 退 施 行	人件費：1,080 退職奨励金：503 総額：1,583	人件費：950	2,533
	名 退 未 施 行	人件費：1,200	人件費：1,300	2,500
	差 額	-383	350	33

（注）1996年以降は推定値である。

（出所）『週刊毎経』1996年10月9日、14ページ。

に名誉退職を実施したことから人件費は383億ウォンの赤字を出しているが、1997年には名誉退職を実施したお陰で350億ウォンの黒字を出している。

結局2年間の人件費は33億ウォンの黒字となり、名誉退職の嵐という語感のマイナスイメージとは違い、会社側も社員側も損のない快適な名誉退職であったのである。

以上のSKIにおける名誉退職の事例から、我々はいくつかの特徴を見出すことが出来る。

まず第1に、予想より多くの社員が名誉退職を申請した。そのなかには、会社側からみれば出てほしくない有能な人材も多く含まれていた。ちなみに、長期勤続者のなかでは、整理解雇を自由化する労働法改正の動きを意識して名誉退職に応募した人が多かったという。

第2に、去った社員も残った社員もいい反応を見せた。1996年9月の1ヵ月間に7～8回の送別回を持ったというSKIのB氏は、次のように述べる。<sup>(11)</sup>

送別会の雰囲気沈鬱するだろうと思いがちだが、実際はその反対であった。去る人も残る人もみなハッピーだった。去った人は、最

低1億ウォンを越える大金を一時金でもらい、人生を再設計するチャンスを得た。名誉退職した知人のなかには、大金の退職金を手にし、他の大企業あるいは中小企業にもっといい条件で再就職する人もいた。そして残った人は、昇進のチャンスが広がった。

いい反応をみせたのは社員ばかりではない。会社側も長期的には経費削減につながった。表13でみたように、名誉退職に伴う経費は、わずか2年で挽回したのである。

第3に、名誉退職を実施する前に、一時帰休・出向・転属の段階を踏まなかった。これは、韓国で一時帰休・出向・転属などの「企業間」雇用リストラが定着していないことを意味する。すなわち、韓国における雇用リストラは、系列グルーミではなく個別企業のなかで行われるが、これは韓国の経営編成原理と深く関わる。

### (3) SKI労組の対応

では、SKIは雇用リストラをめぐる労働組合と事前協議をしたのか。労働組合はどのように対応したのか。その前にまず、雇用リストラに対して韓国の労働組合がどのように反応し

(11)『週刊韓国』1996年11月7日、26～27ページ

表14 韓国における雇用リストラ時の組合の反応 (%)

回答項目	全 体	大企業	中小企業
反発ある	33.5	40.3	28.6
反発ない	66.5	59.7	71.4
計 (回答数)	100.0 (176)	100.0 ( 77)	100.0 ( 98)

(出所) 韓国経営者総協会編刊『雇用調整の理論と実際』、1994年、113ページ。

ているのか、一般的傾向を考察してみよう。

表14をみれば、韓国の労働組合は雇用リストラに対して33.5%が反発をしている。ここで再び前述の表6をみれば、日本の場合、雇用リストラに否定的立場をとる労働組合はわずか3.7%にすぎない。表14でみる質問項目と表6でみる質問項目が違うため直接比較することは難しいが、全体的傾向として韓国の労働組合の反発の比率ははるかに高いと言える。

SK I の場合は、名誉退職奨励金額の決定にあたって、SK I 労組の役割は大きかった。もともと韓国の労働基準法では、退職金の最低基準は規定しているが、その他の条件は規定しておらず、会社側が自由に設定することが出来る。SK I の場合、名誉退職奨励金は他社に比べ非常に高い水準であるが、SK I 労組は退職奨励金額をめぐる会社側と数回にわたる非公式交渉を通じ、最終的に労使協議会の協議を経て、前述の表12でみるようないい条件の退職奨励金を決めた。SK I 労組が労働者側に立って粘り強い交渉を重ねた結果である。

SK I 労組のB氏は、SK I 労組の姿勢について「基本的には会社側に協調しながら、労働者の権益を守るために最善を尽す」立場であることを強調した。ちなみに会社側は、大々的な

名誉退職であっただけに、大量減員の背景説明と共に理解を求めるため、全従業員の家庭にSK I 代表理事の名義で協調文を発送した。

#### 4. 結論

以上、日本の事例としては日立を、韓国の事例としてはSK I を取り上げ、雇用リストラの特徴と組合の対応を中心に考察した。その結果、日韓両国における雇用リストラの構造を次のように要約することが出来る。

第1に、日本における雇用リストラは転職・出向・一時帰休が主流をなしており、韓国における雇用リストラは名誉退職が主流をなしている。転職・出向・一時帰休は表1のⅦ段階の雇用リストラのうち第Ⅴ段階に当り、名誉退職は第Ⅵ段階に当たる。これは、日本における雇用リストラが韓国の雇用リストラに比べ終身雇用理念が強いことを意味する。

第2に、出向・転職を主にする日本の雇用リストラは系列相互の「企業間」に行われ、名誉退職を主にする韓国の雇用リストラは系列の個別「企業内」で行われる。<sup>(12)</sup> このような日韓における雇用リストラの構造を簡略化すれば図1のようである。

(12) 日本と韓国における雇用リストラの構造は両国の企業系列の構造とも関連しているが、ここでは紙面の制

限上その問題については立ち入らないことにする



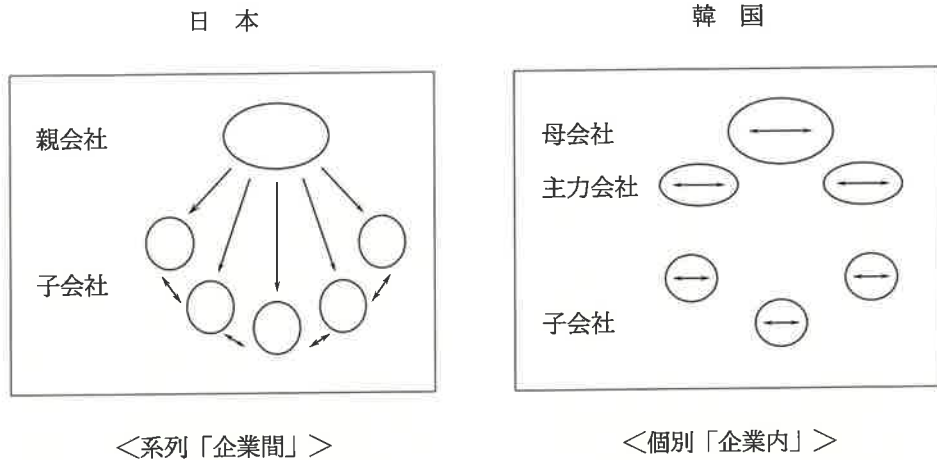


図1 日韓における雇用リストラの構造

第3に、雇用リストラに対する労働組合の反応は、日本の場合は「会社のためにはやむをえない」という立場を取り、韓国の場合は基本的には認めながらも「労働者の権益のために会社との対立はやむをえない」という立場をとって

いる。

以上のような日韓における雇用リストラの諸特徴は、両国における経営編成原理の比較分析に重要な手がかりとなるが、この点については次回の研究に委ねることにする。

