

「韓国の上社員の 雇用多様化について」

太 源有氏

サムスン経済研究所人事組織室 主席研究員・部長

2016年5月講演

1 60歳定年制の導入により、雇用の硬直性が高まる可能性

韓国では2016年から60歳定年制が導入されましたが、正社員の雇用の硬直性が高まる可能性があります。そこで、労働時間や職能、地域などの面における多様な雇用形態によって雇用の柔軟性と安定性を向上させる目的で、調査・研究を行ってきました。米国や日本などの主要国の例や効果を見て、韓国ではどうしたらいいかなどを考えてみました。

まずは、韓国経済は日本のような低成長に陥る懸念が高いという点です。1995年から約25年間の経済成長は、日本における1975～1995年のそれとよく似ています。それがこれからどうなるかが問題ですが、未来はあまり明るくないようです。特に、OECDが発表している中長期的な経済成長予測によると、2030～2060年の標準成長率は先進国が1.8%、新興国が3.9%、米国は2%、日本が1.4%ですが、韓国は1%と最も低くなっています。1990年代のような8%という高い成長率は今後はあり得ず、世界中どここの国でも7%以上の成長率は予想できないという暗い見通しが出されました。

もう一つは高齢化の問題です。いま、韓国は世界で最も速いスピードで高齢化が進んでおり、2000年に高齢化社会となり、2026年には超高齢社会を迎えます。65歳以上の高齢者が総人口の7%を超えると高齢化社会、21%を超えると超高齢社会といわれます。高齢化社会から超高齢社会になるまでに、日本は36年、中国は37年、米国は94年かかっていますが、韓国は26年と予想され、激しい変化に見舞われます。

総人口と生産可能人口がピークに達した後、減少に転ずる時期を見ますと、総人口の場合は日本では2008年から減少し始めましたが、韓国では2030年頃から減少するとの予測です。一方、生産可能人口の場合は日本では1995年から減少しましたが、韓国では今年の2016年から減少します。

いま、韓国では若者の高い失業率が課題になっています。若者の12.5%、56万人が失業状態です。日本では2000年代初頭に10%くらいまで上昇したことがありますが、昨日のテレビでは新卒者の内定率が98%とのことで、非常にうらやましく感じました。

雇用率について、韓国政府は70%を目標として打ち出していますが、現政権での目標達成は難しいとの見方もあります。最近12年間、韓国の雇用率は63～65%でほとんど変化がありませんでした。それに対して、日本は2005年の69%から2016年には72%に上昇しており、別のデータでは65%から73%までアップしています。いろいろな要因があると思いますが、多様な雇用形態もその一つではないかと考えています。

研究の背景として、韓国で2016年に60歳定年制になったことが挙げられます。2013年に国会で決議されましたが、その時点で60歳定年制だったのは韓国企業の17%ほどでした。日本が60歳定年制を決めたのは、1994年です。4年の猶予期間を経て1998年に実施されましたが、既に93%の企業が60歳定年制を導入済みだったため、企業活動に大きな影響は与えませんでした。

韓国では8割以上の企業が60歳定年制ではなかったもので、非常に大きい負担となっています。韓国では1961年に生まれた人が約85万人、そのうち賃金労働者が41万人です。従来の55歳定年制の企業で働く人が、さらにその4割の17万人くらいです。1962年生まれと1963年生まれも合わせると62万人くらいになり、これらの人々が60歳定年制の実施によって雇用延長という恩恵を受けます。それに対して、先ほどお話した若者の失業者が56万人とほぼ同じ数字であり、雇用延長が若者の採用に影響を与え、企業が採用を控える可能性があります。

対策としては、多様な形態の上社員雇用しかないのではないかと考えています。現在のような正社員・非正社員という雇用制度では難しく、雇用の安定性や、非正社員から正社員になる間のブリッジ型の雇用形態がないと、非常に

難しい状況になるでしょう。正社員と非正社員の間に、新しい労働市場を考えざるを得ないと思います。

2 韓国の雇用市場における五つの問題点とは

韓国の雇用市場における問題点として、「雇用の硬直性」「高い労働コスト」「中高齢者の雇用不安」「企業の新規採用の忌避」「二重の労働市場の問題」という五つがよく挙げられます。これをどうするか、現段階で考えると、やはり正社員の雇用を違う形で考え、改善することが必要ではないかと思えます。

もう少し詳しく見ると、OECD加盟国の雇用の硬直性指数では、韓国が34カ国中22位くらいです。特に機能硬直性ということで、韓国では配置転換や職務転換が非常に難しい。その指数も、2006年の28ポイントから2013年の35ポイントに上昇しています。

また、かつては日本の年功序列型賃金制度が有名で、企業別労働組合および終身雇用と合わせて三種の神器といわれたほどでした。しかし、私が調べたところでは、韓国の長期勤続者の賃金のほうが年功序列型になっています。20年以上の長期勤続者の賃金レベルは新入社員の3.1倍くらいですが、日本は1.4倍、英国やスウェーデンは1~1.9倍となっています。

このため、韓国企業ではいわゆる周期的な希望退職によって効率的に人事管理をするしかなく、希望退職が非常に盛んになっています。特に最近はリストラが多く、平均勤続年数が5.6年と他国よりも短くなっています。

雇用不安に関する調査では、過半数が雇用に不安を感じています。若者の失業が増加しており、20代の雇用率は2014年が57%くらいです。逆に、50代の雇用率は74%まで上昇しており、定年延長の影響を懸念しています。私が所属するサムスン経済研究所では、50代の雇用率が1%上がると、青年の雇用率が0.5%下がるという試算結果も出しています。

二重の労働市場という問題では、臨時の労働者が無期雇用になる比率が11%と最も低くなっています。日本もあまり高くはありませんが、それでも17%です。ドイツが46%で、英国は5割くらいです。また、韓国では正社員と非正社員の待遇の格差が73.5%くらいで、だんだん差が開いている状況です。日本でも、この数値は7~8割くらいです。韓国では、大企業と中小企業、正社員と非正社員によって雇用の維持率も差が拡大しています。

主要国で正社員の概念を比べてみると、韓国は最も厳しく規定しています。「フルタイム」「無期雇用」「直接雇用」「昇進を適用しているか」「重要な業務を担当しているか」という五つの基準で正社員を定義しています。ドイツは五

つの項目を使っていますが、他のほとんどの国では、無期雇用とフルタイムという条件しか付けていません。日本は、週35時間未満の短時間社員も準社員や限定社員として受け入れる動きがあり、正社員の基準もだんだん緩和されていることが分かります。

3 雇用の多様化の特徴、およびメリットと課題

正社員の現状をOECD加盟国と比較すると、やはり無期雇用の割合が88%くらいまで上昇しており、韓国も上昇はしているものの、平均よりもまだ10ポイントくらい低いという現状です。フルタイム労働者の割合が90%で低下傾向にはあるものの、OECDの平均値の83%よりは高い数値です。

無期雇用とパートタイムが多いために、雇用率は上昇しています。OECD加盟32カ国の雇用率、無期雇用、パートタイムの割合の相関関係をみると、正の関係がみられません。

日本では、2007年から雇用の安定性の維持を図っており、限定正社員や準正社員、短時間正社員といった言葉がよく出てきます。調査では、51%の企業がこうした正社員制度を導入しているそうです。ドイツの場合、2002年に労働時間の短縮や選択ができる制度を導入して雇用を安定させようとしています。

実際にどのような特徴があるかという点、「職業限定」「地域限定」「時間限定」「進路限定」という四つの類型に分類できます。「職業限定」は、定型化された職務を単純に繰り返すような職務に適用され、医療、福祉、教育、金融、保険業などでよく使われます。「地域限定」は、日本では日本郵便やユニクロが導入しています。「時間限定」は、ワーキングマザーや、健康問題・介護・家業などとの兼ね合いで長期間の労働が困難な場合に利用されます。「進路限定」は米国でよくみられますが、ITやコンサルティングなど特定の専門性を追求する職業で活用されています。

こうした雇用形態の効果としては、企業側では景気や需要の変動に弾力的に対応できるというメリットがあります。ドイツのダイムラーや日本の全日空では、こうした多様な正社員制度の導入によって景気後退時に柔軟な人材運用ができたという事例が報告されています。

一方、労働者の側でも、雇用の安定性確保やワークライフバランス（Work Life Balance）の拡大によって満足度が向上しているというデータがあります。ドイツのBMWでは、ワークシェアリング（Work sharing）などの労働時間の調整によって雇用の安定性が向上しています。また、米国では、フレックスタイム制度の導入後に勤労意欲

や満足度が上昇したという調査結果も出ています。

最も興味のある国家雇用率というデータについて比べてみると、日本は2005～2013年の間に1%くらい上昇し、失業率は下がりました。ドイツは8%程度、雇用率が上昇し、失業率は6%くらい下がりました。別の調査では、日本において多様な正社員制度の導入率が高い産業ほど労働生産性の向上に効果があるということが、回帰分析によって分かっています。

現在の労働市場は、正社員と非正社員に二分化されています。できれば正社員だけにしたいわけですが、現状では不可能なので、この高齢化社会かつ低成長社会においては、運用の柔軟性が高く雇用の安定性も確保された領域をつくるしかないのではないかと思います。

では、こうした多様な正社員が、既にどれくらいいるのでしょうか。日本労働政策研究研修機構が、産業別に多様な正社員の割合を出しています。その2013年のデータによると、日本で多様な正社員の活用が進んでいるのは、建設業、金融、保険業が4割くらいで、社会福祉サービス業では約35%となっています。

この割合を韓国に当てはめて単純計算したところ、350万人くらいになりました。さらに、サムスン電子、サムスン生命保険会社、そしてサムスン建設の3社で試算してみると、現在の正社員から多様な正社員に転換できるのは2万1000人になりました。3社合計の正社員は約10万人なので、その約2割が多様な正社員として活用できる可能性があるということです。また、サムスンの非正社員9000人の中から準正社員に転換できる可能性があるのは785人くらいとなり、人事担当者からは、毎年1000人くらいはできるのではないかという返事をもらいました。

多様な正社員が実現するためには、政府、企業、労働者それぞれに課題があります。政府の場合は、関連する法令の見直しも必要ですが、正社員偏重の状況を緩和するよう努めるべきです。統計調査を発表する際に、正社員と非正社員を分けて比較したりしますが、これは日本と韓国だけ。ほとんどの国では、正社員と非正社員を分けていません。ですから、日韓も無期雇用やフルタイムという分類で統計をとればよいと思います。

また、勤続年数ではなく職務遂行能力で評価する職能給を導入すべきであると考えています。配置転換も、具体的なプロセスを整えたほうがいいでしょう。生涯現役時代といっていますが、働き口優先の労働形態へのシフトが必要です。年齢にかかわらず、多様な労働形態と方式を受け入れれば、平均寿命100歳時代になっても仕事があれば何とかなる。職務の専門性とプロ意識を持って、低成長時代における高齢化社会に対応すればいいと思います。

質疑応答

A： 非正規雇用社員の多様化と給与のバランスをどうやって納得させるかについて、お伺いします。地域限定や職業限定など、どのように体系化すれば納得していただけるシステムになるとお考えでしょうか。

太： 四つの類型を提示し、できる限り職務調査をしています。職務価値に合った賃金ということで、韓国の銀行や保険会社で導入しているのが一般的です。これは、昇進や昇給はある程度限定されるものの、自分がやりたい仕事を定年まで続けられる賃金体系になっています。

時間限定は、まだワーキングマザーや健康問題、介護、家業との兼ね合いなどで長時間労働ができない人に適した類型だと思います。例えば50歳以上の熟年層の場合、体力的なことや、定年退職後の準備をする時間がほしいという人もいます。

実際に、中高年層は時間限定を非常に歓迎しています。1週間のうち4日くらい働き、1日は未来のために準備する時間がほしいので休む。そういう形で受け入れている人もいます。

B： おっしゃったような雇用形態の導入によって、人件費はどのくらいアップし、効果はどれほどなのか、シミュレーションをなさったのでしょうか。

太： 一般の企業では、それが大事だと思います。多様な雇用形態によって、韓国全体では52万人くらいが恩恵を受け、^{サムスングループ}当社では8000人くらいでしょう。平均年収が1億ウォンだとすれば、8000億ウォンという非常に大きい額になります。

これは大変な負担になるので、働く時間や地域、職能給によって減額して、その代わりに60歳の定年退職するまで仕事を続けられるといった妥協案が可能であれば、やっていけるのではないかと思います。

日本では、2006年に65歳まで雇用を確保する措置がとられるようになりました。2013年からは、希望すれば63歳まで雇用するようになったと聞きました。韓国で同様の制度になるのは2022年頃と予想されます。6年後には65歳まで雇用しなければいけなくなるので、非常に困っています。

C： 本日のお話に、全く賛成です。私が聞いたお話を二つ、ご紹介させていただきます。

私の知人は、社長を辞めた後、ゴルフ場で客のゴルフバッグの積み降ろしの仕事をしています。本人が言うには、週3日働く健康にもいいし、朝早く起きるのは平気だし、ゴルフ場が空いていれば無料でプレー

できる。月15万円もらって、健康に良くて、好きなゴルフもできて、社会貢献にもなっているとのことです。

もうお一人は、米国の犯罪が多い地域に住んでいるため、高齢者が朝早く起きて子どもの通学路で見張り番をする仕事を創設しました。高給ではないものの、ボランティアではなく仕事としてやっている。早起きして、地域社会にも貢献できるし、とてもいいと言っていました。

先ほどのお話にありましたが、製造業は受け入れ先が多いものの、働く人のほうでは抵抗感がある。しかし、70%の人はそうした製造業やサービス業に戻って、週3日なり働くような社会をつくり上げるべきだと思います。

もう一つは、働く人の意識の転換です。いまさらこんな仕事はいやだといったような、過去の栄光を捨てて働けるような社会をつくるために、どうするか。日本も韓国も抱えている問題で、製造業だろうがサービス業だろうが農業だろうが職業に貴賤はないのであり、そういう社会をつくらないと受け皿ができないかと思っています。

太： 全くそのとおりでと思います。韓国の1人当たりGDPは2万7000ドルくらいで、3万ドルを下回りますが、仕事の種類がしだいに増えています。しかし、引退後の収入の面で困っているのです。社会制度、特にセーフティネットの整備がまだ不十分なので、引退後も仕事を続けることが大事であり、多様な雇用形態を受け入れることが必要だと考えています。

D： 雇用の多様化のためには働き方もある程度は多様化しないとイケない。また、働き方や仕事に対する考え方を先に変える、つまり価値観を変える必要があると思います。韓国では、労働改革ということで法律を改正しようとしたものの、国会で否決されました。

また、日本と違って労働組合が非常に強いので、働き方に関するいろいろなアイデアが現場に導入されるまでには、もう少し時間がかかるような気がします。

太先生が頑張ってサムスンが新しい事例を導入し、成功すればみんなもついていくのではないのでしょうか。

太： ありがとうございます。おっしゃるとおりで、現場は違います。中高年やワーキングマザーといった個人のニーズから始まって、会社がそれをサポートして一緒にやっていく雰囲気をつくれれば、だんだん増えていくのではないのでしょうか。

E： 韓国の若者の失業率が高いのは、どういう原因がありますか。

太： まず、ミスマッチの問題です。若い人が希望する仕事を実際には少なく、しかし一般の仕事は避けています。また、IT化が進んで、以前は10億ドル分の生産をするために10人必要だったのが、サムスン電子の場合は2人で済んでいます。従って、仕事の数が増えない。

逆にいうと、新規大卒者の供給が需要を上回っていることも問題だと思います。これは個人の問題ではないし、企業や大学の問題でもない。いろいろな改革が必要だと思います。

F： 私もワーキングマザーを経験しましたが、時間限定で短縮した勤務によって、その後のキャリア形成や昇進にどういう影響があるのか。それには目をつぶってでも、子育ての時期には時間短縮で働きたいという人と、そういうことは絶対にいやで、企業内保育所などをしっかり充実させ、長時間勤務に耐え得る保育を求め。このように、ワーキングマザーひとつとっても、選択肢は大きく二つあると思いますが、そうしたことは研究なさっていらっしゃいますか。

太： それは重要なポイントだと思います。正社員でも、時間を短縮して後で戻る類型と、時間を短縮して、そのまま定年まで続ける類型があります。女性の場合は、経歴を大切に、戻って通常勤務ができるような時間短縮正社員の制度が必要だと思います。それができなければ非常に問題になるし、日本でもそういう形に分けて調査していると聞いています。