

中小企業における雇用管理の日中韓比較
—人事労務管理と雇用政策との整合性を把握するためのパイロット研究—
A Comparative Study on the Employment Management
in Small and Medium-Sized Businesses between Japan, China, and Korea

プロジェクト代表者：禹 宗杓（経済学部・教授）
JONGWON WOO (Professor, Faculty of Economics)

1. 研究目的

本研究の目的は、日本・中国・韓国における中小企業の雇用管理を比較することを通じて、各国の人事労務管理と雇用慣行の特質を明らかにするとともに、人事労務管理と雇用政策との整合性を把握するためのパイロット研究を行うことである。この際、整合性とは、たとえば内部労働市場促進的な人事労務管理が行われていないところでは、政府による積極的な職業能力開発政策が展開されないと、人的資本の蓄積が貧弱になる可能性があるなどを意味する。なお、パイロット研究というのは、そもそも中小企業に焦点を合わせて日中韓の国際比較を行い、それをふまえて各国における人事労務管理と雇用政策との整合性を把握するためには、海外の研究者と共同研究を組織し、体系的で広範な調査を遂行することが欠かせないのであって、本研究は、そのような本格的な調査研究を準備するための仮説の設定と土台の構築をめざす、パイロット的なものであるという意味である。

2. 研究方法

本研究にとっては、今後の本格的な調査研究に向けて土台を築くべく、効果的な実態調査を遂行するのが、課題達成のカギとなる。当初、実態調査は、ケーススタディーとアンケート調査を予定したが、ケーススタディーに重点を置いて調査を実施した。

ケーススタディーの調査対象地域は、日本においては埼玉県と大阪府、中国においては浙江省、韓国においては釜山である。三者とも中小企業が密集している地域であり、すでにそれぞれにおいて少なくない調査報告が蓄積されており、今後共同研究を切り開いていく可能性の高い地域である。製造業を中心に、各地域の多様な中小企業を訪問して、経営者および従業員を対象に、予め用意した質問事項に基づいて、詳細な聞き取り調査を行った。各企業に共通する調査項目は、①雇用をめぐる環境（殊に労働市場）、②雇用関係を規定する基本的制度（就業規則、労働協約、その他のルールなど）、③採用、配置、昇進および退職の諸制度、④雇用の実態、⑤雇用関係をチェックする諸要素（法律、行政的措置、労働組合、インフォーマル組織、地域団体、「評判」など）、⑥雇用管理体制およびその運用の実態などである。

3. 研究成果

ケーススタディーを通じて、幾つかの論点が明確になった。日本の場合は、殊に中国での現地生産を戦略的に活用して、どのように「グローバルな最適生産」体制を築き、それを支える人材を育成・確保するかが課題となっていた。そのためには技能の蓄積だけでなく、多様な経験に基づき、問題発見・問題解決のノウハウを習得するのが重要と考えられ、現地工場への派遣等を通じて人材を育成することが積極的に試みられていた。なお、新しいマーケ

ットを切り開くために、大卒採用を増やす動きが出ているのも興味深い事実である。

中国の場合は、「管理」以前に、マーケットで求められる製品を生産できる人材を「調達」することが急務となっていた。そして、その「調達」をめぐる、一方では労働力の流動化が、他方では人材を引きつけるための賃金管理（相場より高い賃金を提供するなど）が争点となっていた。ただし、流動化が必ずしもネガティブに認識されてはいないことにも注意する必要がある。すなわち、企業間の移動と多様な経験の蓄積を通じた技能の習得と技術応用力の強化は、肯定的に評価されていたのである。

韓国の場合は、自社で一人前に育てた人材が他社へヘッドハンティングされてしまうことが、悩みのタネとなっていた。なお、競争が激しいなか、中小企業同士の共同研究・共同販売・共同人材育成などのプログラムが活性化されないのも、問題と指摘されていた。ただし、近年、大企業の有する教育訓練施設と能力を活用し、関連の中小企業などが広く参加する、「中小企業職業訓練コンソーシアム」方式は相当程度の成果を上げていると評価されていた。現状において日本と中国の中間的な段階にあって、労働力の定着と移動に関する今後の課題をいろいろな側面より示唆しているといえよう。

このような実態をふまえ、今後東アジア諸国の中小企業における人事労務管理と雇用政策の関係性を本格的に調査研究するために、次のような研究仮説を引き出すことができた。グローバル化のなかで雇用形態が多様化し、企業と労働者との関係を如何に再構築するかが緊急課題となっている近年の状況は、理論・実務・政策レベルでの新たな取り組みを要求する。理論的には、労働者と企業との「一身専属」的で長期の関係を前提とした、従来の雇用のフレームワークをどのように修正するかがポイントとなる。実務的には、一方では流動する労働力を管理することが、他方では働く人の職業能力を向上することが重要である。政策レベルでは、ニーズに適した職業訓練サービスの弾力的な提供、職探しに不可避なリスクの分散、そして人材育成に有利な社会環境の整備が重要な課題となる。

これらの課題に応えるためには、「日本モデル」の再検討から出発する必要がある。従来、日本の経験は、開発途上にある中国・韓国・台湾にとって一つのモデルとなり得た。すなわち、労働の内部化と人材育成を重視する日本の経験が、雇用の流動化という共通の問題に直面している東アジア諸国に、有力な示唆を与えてきたのである。ただし、今後ますます速いスピードで展開されると思われる雇用の多様化は、その本質の解明と適切な対応のために、日本モデルとは異なる新たなフレームワークを要求する可能性が高い。この際、東アジア諸国の多様な経験自体が参考となる。問題解決のキーが、労働力移動のもたらすメリットをどのように活かし、それをどのように組織できるかにかかっているからである。たとえば、企業外部の職業能力開発のチャンスを利用する可能性は、今のところ、日本より韓国において高い。一方、韓国では「現場」で培われた経験より体系的に習得された知識をより高く評価する傾向があり、それが結果的に進学率を高め、知識形成の性質がincrementalな産業には不利に働くものの、breakthrough型の産業には有利に作用する可能性がある。一方、中国の場合、不熟練労働者を除く各種労働者のなかで、職種あるいは業種ごとに固有の人的ネットワークが形成されている可能性があり、このネットワークの機能如何によっては、人的資本の蓄積を促すメカニズムが働く余地がある。

このような現実をふまえ、雇用の多様化とマッチし得る雇用管理のあり方と職業能力形成のあり方を理論的・政策的に提起するのが、今後の課題である。