

若手有能人材の獲得、育成、確保

- － アジア諸国の比較展望と
グローバルゼーション時代における
戦略的 HRM／HRD の必要性－

韓国経営者総協会(KEF)

この報告書は 2012 年 12 月 4 日～6 日にベトナムのハノイで行われた HIDA
／アジア使用者団体共同研究ワークショップ 2012 のために作成された報告
を基に編集したものです。

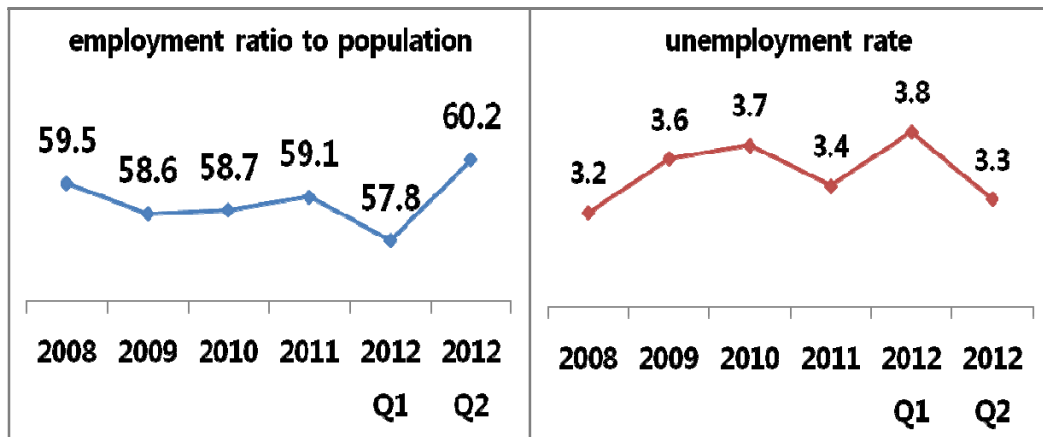
第I部 韓国の労働市場

概要

1. 2008年9月に始まった世界的な経済危機は韓国の労働市場にも影響を及ぼしている。2009年の景気後退では、失業率が増加したのに対して、人口(国際基準では15歳から64歳まで)に対する就業率が下がった。その後、韓国の労働市場は順調に回復しつつある。

【図1】2008年～2012年の韓国の労働市場の傾向

(単位:%)



* Source : Statistics Korea

労働力の不足と余剰

2. 2010年と比べると、2011年の平均離職率はわずかに増加した。離職率は産業によって大きく異なる。建設、外食、宿泊業の離職率が比較的高いのに対し、金融保険業、及び電気・ガス・蒸気・水の供給業での離職率は低いままである。
3. 韓国での求人率*と入職率**に基づく業界ごとの労働力の不足と余剰を分析すると、エネルギー供給業(電気・ガス・蒸気・水の供給業)及び金融保険業では求人率、入職率ともに比較的低い。この数値から、これらの業界の労働力構成は労働力の移動性の低い逆ピラミッド構造になっていることが分かる。

* 求人率 = 求人数 / 被雇用者数と求人数の合計

** 入職率 = 新規被雇用者数 / 総被雇用者数

4. 宿泊・外食産業での求人率が比較的高いのに対して、入職率は低い。つまり、これらの業界では労働力不足に陥っている。建設業では求人率が低いのに対して入職率が高いことから、労働力の移動性が他の業界に比べて盛んであると考えられる。

【表 1】韓国での産業別離職率、求人率、入職率

(単位:%)

業種	離職率		求人率		入職率	
	2010年	2011年	2010年	2011年	2010年	2011年
全体	4.6	4.8	1.5	1.1	5.1	5
建設	8.9	13.6	0.9	0.5	11.2	15.1
宿泊・外食	8	7.5	3.5	2	8.1	8.1
卸・小売	4.6	4.6	2	1.3	4.5	4.6
プログラム・設備保守サポートサービス	7.9	6.7	1	0.8	9	6.9
製造業	3.3	3.4	1.9	1.3	3.7	3.6
教育サービス	3.1	3.3	0.4	0.4	3.5	3.2
金融保険業	2.5	2.7	0.3	0.2	2.9	2.8
電気・ガス、蒸気、水の供給業	1.8	1.5	0.1	0.1	1.7	1.6

* 出典: Statistics Korea

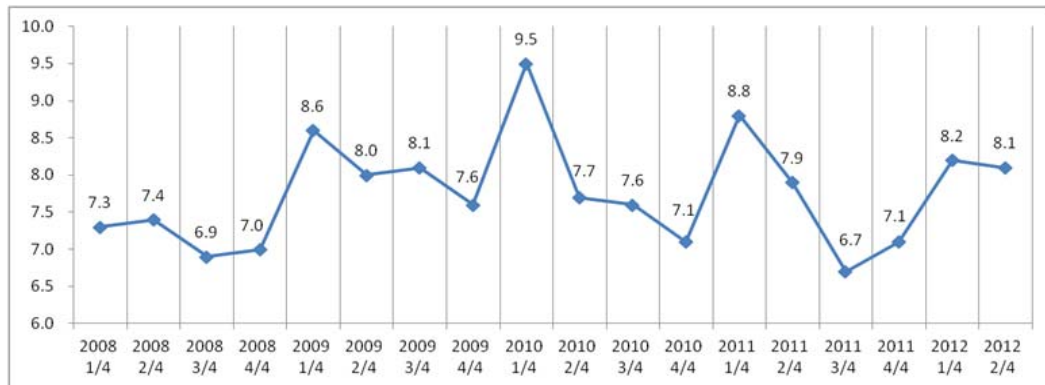
若年失業

5. 2008年以降、韓国での若年者(*15歳~24歳)の失業率は上昇し、2010年には約9パーセントに達した。それ以降、若年失業は改善し、若年失業率は2010年現在ではOECDの平均失業率16.7%よりはるかに下回った。

* OECD、ILO や UN などの国際組織では若年者を15歳から24歳と定義しているのと異なり、韓国では20代の男性に兵役が課せられるため、15歳から29歳の人が若年者に分類されている。

【図 2】2008 年以降の四半期ごとの失業率

(単位：%)

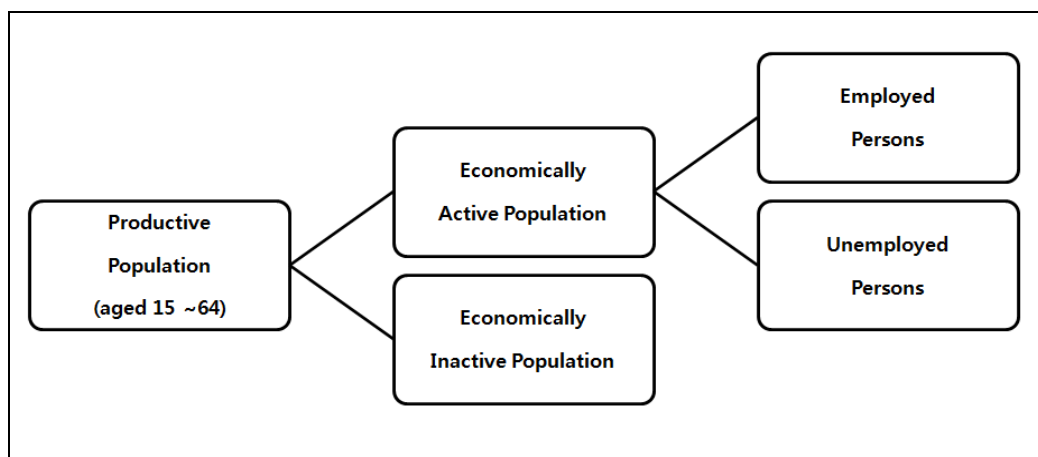


* Note: 'youth' covers the persons aged 15 to 29 years

* Source: Statistics Korea

6. 一方、2000 年代後期以降、若年者の就業率はかなり低下している。このような現在進行中の若年者雇用の下落は、主に若年者の経済活動率の低下と経済活動に消極的な若年者人口の増加による。
7. 最近では求職活動をしていた若年者の多くが職探しを断念していることから、経済活動に消極的な若年者の人口は増加しつつある。求人市場に入る代わりに、彼らは公務員試験に向けた勉強をしたり、大学院に入学したりしている。

【図 3】生産年齢人口の構成

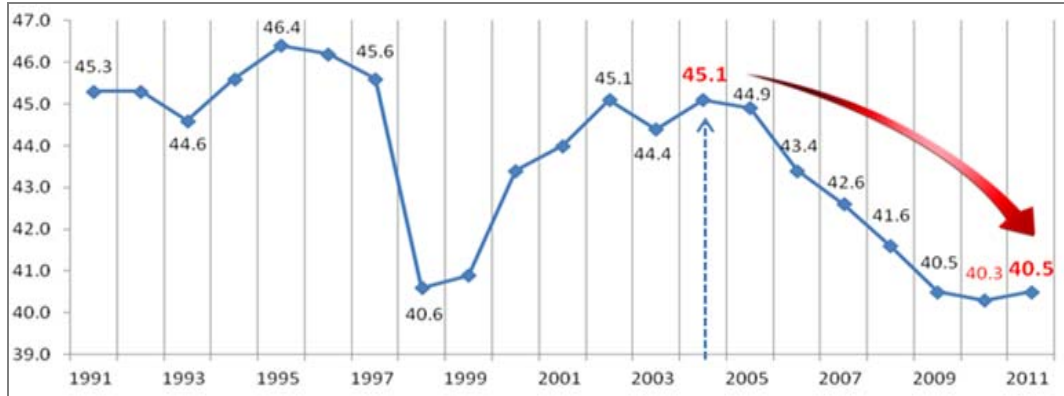


* Note 1: unemployment rate = the ratio of unemployed persons to economically active population

* Note 2: employment ratio to population = the ratio of employed persons to productive population aged 15 ~ 64

【図4】若年者人口に対する就業率(1991年～2011年)

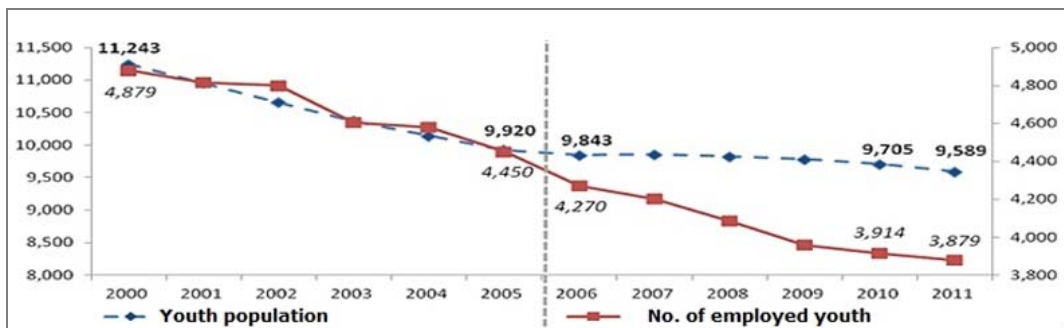
(Unit: %)



* Source: Statistics Korea

【図5】若年者の人口と若年就業者数の推移(2000年～2011年)

(Unit: 1,000 persons)



* Source: Statistics Korea

8. 若年者人口に対する就業率が下降しているにもかかわらず、中小企業（SME）と製造部門の大企業の多くでは労働力不足に見舞われている。さらに、若年者の労働の需給関係に大きなミスマッチが生じている。また、韓国の若年者は教育レベルが高いため、職に対する望みが高く、また未就業期間が長いことから、若年者の失業率が増加しているのである。

【表 2】韓国での教育レベルごとの失業率の推移

(単位:%)

	教育レベル	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
15 歳～ 24 歳	全体	8.8	9.3	9.9	9.8
	初等学校	15.5	27.1	7.9	10.7
	中学校	10.8	10.8	10.1	11.7
	高校	9.3	9.2	10.5	9.8
	第三次教育:大学及び職業専門教育	7.7	9.1	8.7	9.5

* 注: 高校以下の失業率は大学卒業者の 1.3 倍である。この値は OECD 平均の 2.5 倍、日本の 4.3 倍、フランスの 3.0 倍、ドイツの 2.0 倍である。

9. 労働市場でのミスマッチを低減するため、韓国政府は産業界からのニーズと教育とを結びつける取り組みを行っている。例えば、韓国政府は仕事に必要な技術を学生が習得できるように、より専門化した高校を設立したり、若年の求職者に対する様々な職業訓練プログラムを実施したりする取り組みを実践している。

韓国における人的資源(HRM)の課題

10. グローバリゼーション時代において、企業は有能な労働者を雇い入れ、育成するためにしのぎを削っている。例えばサムスンの李健熙(イ・ゴンヒ)会長は、21世紀においては一人の天才がいれば 1 万人から 10 万人を食べさせていくことができる、と言っており、LG グループの具本茂(ク・ボンム)会長は系列会社の全 CEO に対して、有能な労働者の採用と育成に全力を注ぐように要請した。

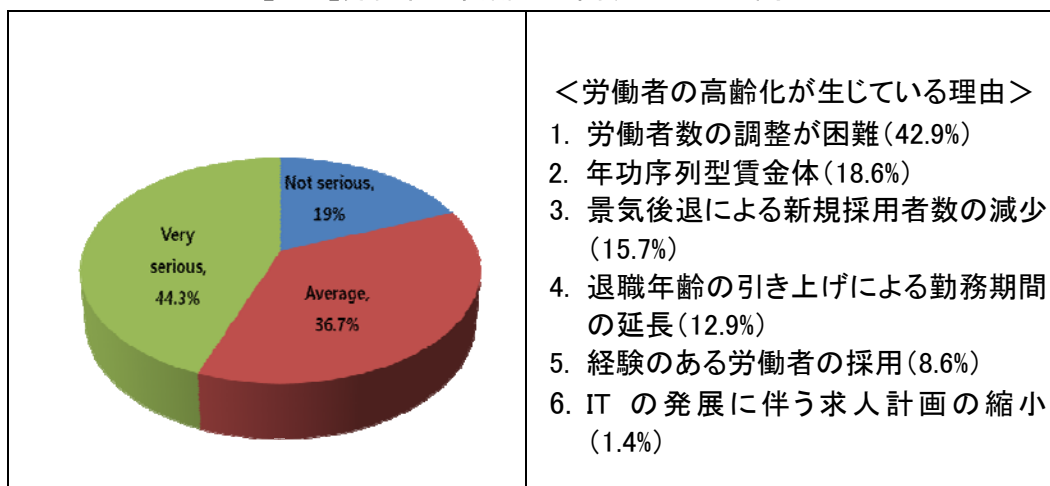
* サムスン電子は韓国で最もグローバル化の進んだ企業である。2011 年時点でサムスン電子の海外での売上は全売上の 84%に及び、海外スタッフは全スタッフの 54%を占めている。

11. 韓国企業は海外市場に積極的に進出し、海外拠点を増やし、自社の独自文化を構築しようと懸命に努力している。また、世界的な HRM にうまく順応し、かつグローバルな人材を確保するため、韓国の企業は新規募集、人材育成、評価手法などの様々な HRM 問題に対する準備を進めている。

有能な若年労働者の採用と人材確保

12. 韓国では労働市場に柔軟性がないことから、企業がビジネスの状況に応じて社員数を調整することは非常に困難である。また、若年者向けの仕事は十分に職数がないのに加えて、韓国では高齢化が急速に進んでいることから、仕事を続けたいと考えるシニア層が増加している。このことから、仕事を求める世代間の競合が増えている。労働市場の柔軟性の欠如と労働者の高齢化から、世代間の求職競争が深刻な社会問題となりつつある。
13. 2012年5月に、韓国経営者総協会(KEF)が韓国全体のHRM役職者と就職活動を行っている大学生に実施した「若年者の失業と世代間の求職競争に関する調査」では、回答者の大半は、韓国の労働市場に柔軟性がないことが労働移動を低下させる深刻な問題であると考えているという結果が出た。
14. 労働者の高齢化に関して、企業の44.3%はかなり深刻なレベルにあると回答した。また、42.9%の企業では、労働者数を調整することは困難であると考えている。それは、労働者は退職する年齢に達するまで安定した職に就いていたいという要求を持っていることと、韓国の労働法の下では解雇の手順が非常に複雑であることからである。

【図6】労働者の高齢化に関するKEFの調査

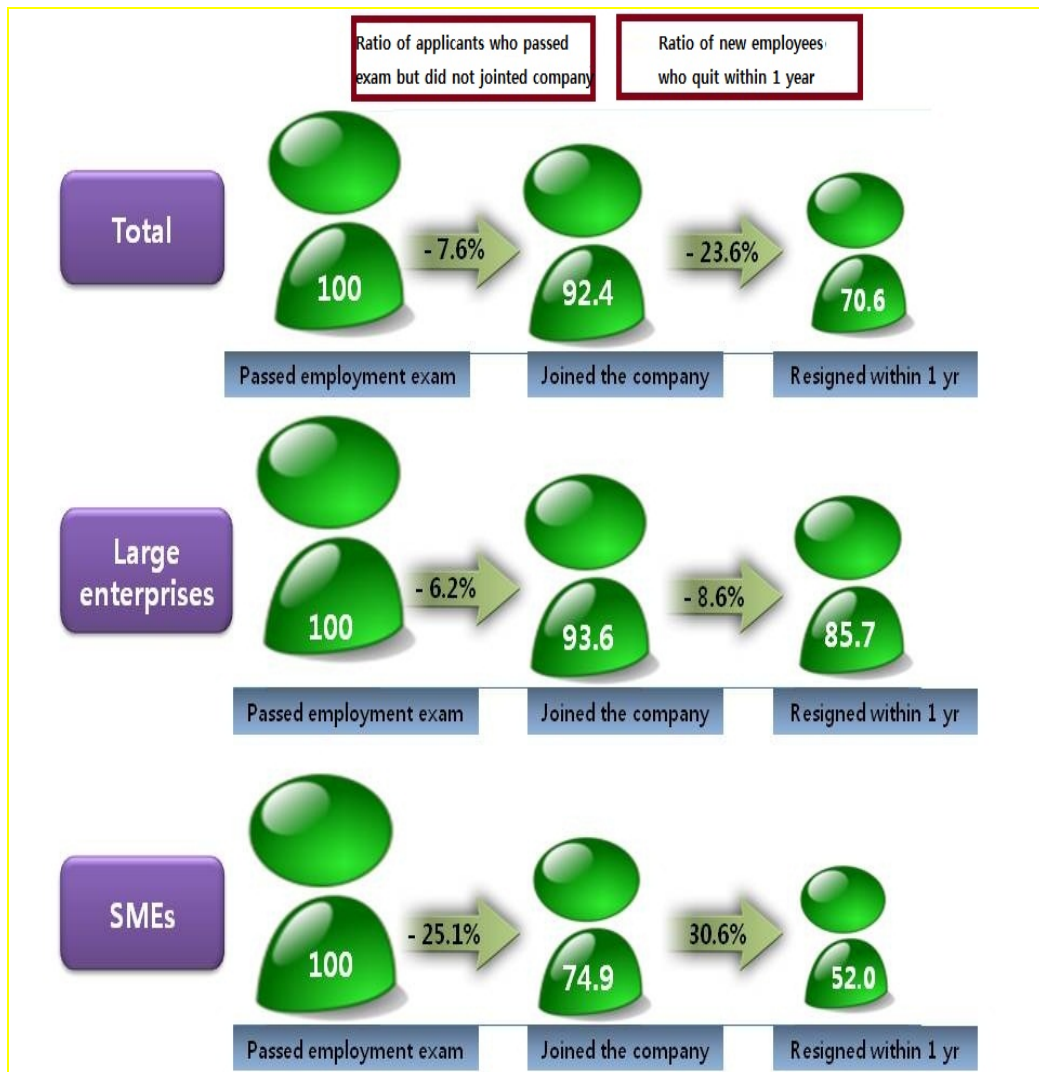


* 出典:韓国経営者総協会

15. 若年者の失業率が高い理由を尋ねたところ、39.2%の企業はその主な原因として「若年求職者は賃金が高くて安定した仕事を求める」ことを指摘した。「高い教育を受けた若年者の増加」というのも企業の回答の中で高い割合(28.8%)を占めた。これらの回答から、高い教育を受けた求職者は大企業や公共企業の中で賃金が高くて地位の安定した、きちんとした仕事を手に入れようと競い合っていることが分かる。

16. 韓国では有能な若者は、きちんとした仕事を得るために自身の資格を上げることに熱心である。彼らは特殊免許や良好な学業成績、公的な外国語能力テストでの高得点、インターンシップの経験、海外での語学研修を経歴に加えるのに忙しい。彼らはそのような目立つ履歴書こそが労働市場で競争力を高める上で非常に重要であると信じているからである。しかしながら、企業と求職者の間には雇用基準に大きな相違があった。企業としては、上記のような新規労働者を雇っても、職務に特定のニーズを満たすように彼らを再トレーニングするために、多大な時間と費用を費やさなければならなくなると考えている。
17. 2011 年現在、高校卒業者の 72.5%は大学や短大に進学している。この割合は他の OECD 加盟国に比べてはるかに高い。また、大学生は 4 年の就学年数を完全に終えた後も卒業を遅らせ、自身の技術を向上させて、より良い仕事を探そうとする傾向がある。
18. 1980 年代後期から 1990 年代初期・中期までに生まれた若年の労働者は「ジェネレーション Y 世代(1975 年～1989 年に生まれた世代)」として分類されることがよくある。ジェネレーション Y 世代は独特の特性を持っていることから職場の中でしばしば問題となる。ジェネレーション Y 世代は国の工業化が完了した後に生まれたことから経済的に恵まれており、小さいころから IT やスマートガジェットに熟知していることで知られている。また彼らの多くは海外旅行や海外での語学研修、他の学問の留学などの経験を積んでいる。そのため使用者は、このような若年者が古い世代よりグローバルな視点を持っていると考えている。
19. しかしながら、使用者はこのような若年世代は根気が足りない指摘することもある。労務管理の観点から、この根気や会社への忠誠心の希薄さが問題となる。若年労働者はいつでも会社を辞められると考えており、何度も仕事やキャリアを変える傾向がある。
20. 「新規／経験豊富な労働者の採用に関する 2012 年の KEF の調査」によると新規採用された大学生の 23.6%は 2011 年の就職した最初の年のうちに離職していた。また、SME への新規採用者は大企業に比べて離職する傾向が高いことが分かった。調査に参加した企業の 43%以上は、新規採用者の離職の一番大きな理由として企業文化に順応できなかったことを挙げた。その他の理由としては賃金や職場の所在地に対する不満を挙げた。

【図 7】1 年以内で離職した新規採用者の割合



* Note: This result based on the assumption that vacant positions are not filled with other applicants after new employees resigned

* Source: Korea Employers Federation

21. いわゆるジェネレーション Y 世代に当たる若年労働者は、仕事と生活のバランスを追求しがちで、古い世代より会社への忠誠心が低い傾向がある。そのため、企業は将来の有能な若年労働者を長期雇用できるように、労働者の人生を仕事に捧げさせる従来の HRM システムを改良する必要がある。

研究開発及びエンジニアリング部門の労働力不足

22. 韓国では、自然科学やエンジニアリングの分野は将来展望がなく、他の部門に比べて労働条件が低いと考えられることから、学生はあまりこの分野を専攻しない。このような状況から、企業にとってはエンジニアリング部門及び研究開発(R&D)部門での労働者の新規採用や人材確保が難しい。
23. エンジニアリング部門や R&D 部門の現在の労働力不足は、韓国が海外市場での技術競争力が低いこととも関連している。2010 年現在、韓国の技術貿易収支倍率は 0.33 である。この数値は調査を行った 25 の OECD 加盟国の中で最も低い。韓国は技術輸出により 33.5 億米ドルの利益を上げたのに対して、技術輸入の請求は 102 億米ドルであり、輸出の 3 倍に及んだ。この結果を見ると、韓国は自国独自の技術開発を行うより、外国の中核技術に大きく依存していることが分かる。

** OECD の技術貿易収支倍率は各国の技術競争力のバロメーターとなっている。日本は 4.6 (第 1 位)、米国は 1.4 である。*
24. 実際、企業はエンジニアリング部門で高卒者をより多く雇用したいと考えているが、実業高校卒業生の 63.7%は労働市場に入らずに大学や短大への進学を選択している。このような状況から、企業は十分に有能な若年労働力を確保することが難しくなっている。
25. 最近、多くの企業が有能な高卒者に対してより多くの仕事を提供する自社の雇用計画を公表した。国民銀行、中小企業銀行、ウリ銀行などの韓国の主要銀行は実業高校卒業生に門戸を開放した。全国経済人連合会は、今後 3 年間で実業高校の卒業生を 2,700 人以上採用する予定であると述べた。
26. 企業は高卒者の雇用を増やすだけでなく、学習環境をさらによくするための投資も行っている。例えば、SK ハイニックスはチュンブク半導体高校と提携しているが、同校に実習用機器を寄贈した。大宇造船海洋は高卒者を育成するための教育研究所を設立すると発表した。同社は 4 年間の訓練プログラムで高卒者を教育し、重工業関連分野の専門技術を持つ人材に育成することを計画している。

有能な若年社員の育成戦略

27. 企業は有能な若年社員を育成するために、二重の HRM 戦略を設定している。これは自社の社員に対する社内 HRM と産学共同プログラムでの社員になる可能性のある人材に対する社外 HRM である。
28. (社内 HRM 戦略) 企業は有能な若年社員に対して様々な成長のチャンスを与えようと努力している。選抜された有能な若年社員は様々な海外セミナーや訓練プログラムに参加して、情報収集や自己啓発についての彼らの高いニーズを満たすことができる。(例、サムスン電子の MBA プログラム、大宇造船海洋の船舶海洋技術研究所)
29. (社外 HRM 戦略) 加えて企業は、将来若年社員となる可能性を持った学生を育成するため、専門化した高校や大学などの教育機関との強い協力関係を求めている。産学共同プログラムを通して、学生も今後の自身のキャリアのための様々な分野の経験や情報を得ることができる。(例、現代自動車と慶北機械技術高校との共同、LG グループと蓮庵デジタル技術研究所との受託実地経験プログラム)

有能な若年社員の人材確保プログラム

30. 韓国企業は有能な若年社員が会社を離職しないようにするため、メンタリング・プログラムや新入社員育成プログラムを実施している。メンタリング・プログラムを通して、新入社員が企業文化に適応しやすくなり、会社に対する責任感や忠誠心を強めることができる。新入社員育成プログラムには、より高い職務満足感や職務遂行能力の向上、組織コミットメント、ストレスや離職意思の低減などのカリキュラムが含まれ、新入社員が学びやすく工夫されている。
31. 韓国のある職業紹介企業の調査によると、企業の 72.7%では退職を決めた社員に対する退職者面接を実施していると回答している。そのうち、退職者面接は役に立たないと答えている企業が 10.3%にすぎないのに対して、64.2%の企業は「退職者面接は社員の雇用を維持するツールとはなりえないが、それでも退職者面接を通して収集したデータは社員に会社を離れさせた問題点を評価し、より良い HRM 戦略を作り上げていく上では非常に有用である」と答えている。
32. 退職者面接を実施するのと合わせて、多くの企業は退職する社員に他の仕事を探す支援を行い、2 つ目のキャリアを得るチャンスを退職する社員に与え、元気づけている。

求人会社／ウェブサイト

33. 多くの韓国企業は新規で労働者を雇用する際に求人会社を使っているが、韓国の求人会社の状態に対する調査は十分に行われていない。
34. サムスンなどの大企業の中には、外部の求人会社を通さず、自身のウェブサイトを持ち、入社希望者が直接仕事に応募できるようにしているところもあるが、その他の大半の企業はオンラインの求人ポータル上に自社の求人広告を掲示し、求職を受ける。求職者はたくさんの求人情報を得ることができ、求人会社やウェブサイトを通して履歴書を提出することができる。特に SME は人格検査や適性検査などの採用試験を実施する際に求人会社を活用するのを好む。

第Ⅱ部 使用者団体の役割と方針

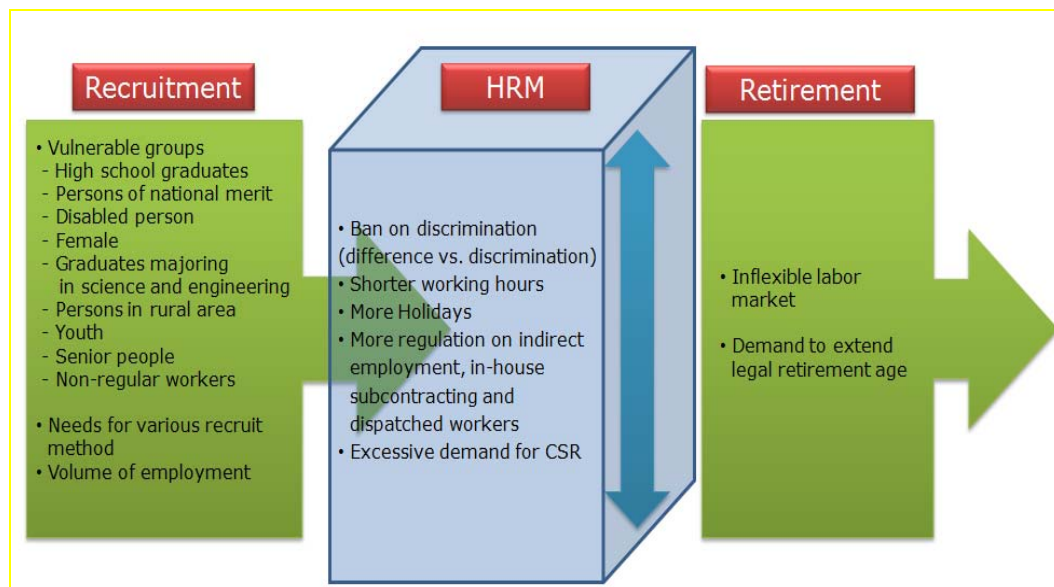
政府と企業の連携した取り組み

35. 近年、韓国政府と企業は技術を持った高卒者などの有能な若年労働者をより多く雇用するような取り組みを行っている。2011年に韓国商工会議所が実施した調査によると、回答者の95.2%は韓国政府がマイスター高校や専門化した高校を多数新設することで、多くの高卒者を雇用するための適切な雇用政策を実施していると述べている。これらの政策と共に、韓国企業は技術を持った高卒者をより多く雇用し始めている。
36. このような政府と企業の連携にも関わらず、高卒者に開かれたディーセントな仕事を見つけたり創出したりすることは容易ではない。これは、会社の既存のシステムや構造に柔軟性がないことによる。しかしながら大半の企業は、異なる学歴を持つ自社の若年社員に対して適切な対策を用意するに至っていない。
37. 例えば、自社の社員が入社後により高い学位を取得した場合、使用者は特定のHRDソリューションを有していない。このため、高卒者の能力開発(HRD)して成功するためには、使用者が様々な学歴を持つ若年社員を採用及び人材確保している場合、現在の自社のHRDシステムや戦略を詳しくチェックしなおす必要がある。
38. また、韓国政府はSMEを支援する様々なサポートを提供している。例えば、若者のインターンシップ・プログラムを通じてSMEの国際競争力や生産能力を高めるためのコンサルティング・サービスや助成金を提供している。
39. SMEの若者のインターンシップ・プログラムを通じて、若年求職者は現場での仕事や経験をするチャンスを得ることができ、代わりにSMEは有能な若年労働者を確保することもできる。韓国政府はインターンを雇用するSMEに対してインターンの給与の50%相当(月に730米ドルまで)を6カ月間助成する。その後、SMEがインターンを正規社員として雇用した場合、助成金(月600米ドル)がさらに6カ月間提供される。
40. SMEに対する政府のコンサルティング・サービスは、急速に変化するビジネス環境や技術開発に対応するSMEの支援を目的としている。このサービス・プログラムは公正なイノベーション、経営技術、起業支援の3つの分野に分けることができる。韓国政府は今年、公正なイノベーション(50万米ドル)、経営技術(50万米ドル)、起業支援(10万米ドル)に対して、総額110万米ドルの予算を配分している。

有能な若年社員の雇用を維持してやる気を引き出すための使用者団体の役割

41. 有能な若年社員の競争力が今後重要になると考えられることから、使用者団体は若年者に対する HRD 問題に取り組む企業を支援するために主導的な役割を担わなければならない。使用者団体は関連するすべての社会政策や政治的方針を監視し、それらに関与する責任も有している。ビジネス・ニーズに応じて、以下のような様々なサービスを企業に提供しなければならない。
- HRM 問題について加盟企業・団体の相談を受け、ガイドラインを提供する
 - 政府の政策作成に貢献し、使用者のニーズを反映させる
 - 最新の労働や HRM の傾向を監視し、最新の情報を加盟企業・団体に提供する
 - HRM 問題についての研究・調査を実施し、出版物を発行する
 - HRM 問題についての様々な訓練・教育プログラムを加盟企業・団体に提供する
42. 特に企業は若年者の採用と離職などの HRM 問題についての様々なプレッシャーを受けている。そのため、使用者団体は企業の苦労を把握し、HRM の問題点の解決に向けて支援する必要がある。

【図 12】HRM に関する様々なプレッシャー



43. 使用者団体はインターンシップ・プログラムをより有効かつ適切に実施できるように加盟企業・団体を支援することができる。また、若年人材を引き付け、雇用

を維持し、モチベーションを引き出すために、使用者団体は企業に対する広報宣伝・教育プログラムを通じて、「総報酬」の概念とジェネレーション Y 世代に対する最新の HRM 手法を加盟者に紹介する必要がある。

* 「総報酬」とは使用者が社員に提供するすべての面での報酬を考慮することであり、つまり報酬には使用者から社員が受けるすべてが含まれる。給与やその他財政的報酬だけでなく、企業の成長可能性やビジョン、訓練や育成などのチャンス、職務環境やその他の要因も含む。

44. KEF がインターンシップを行っている企業に対して実施した「2012 年のインターンシップに関する調査」によると、インターンシップ・プログラムの目的について尋ねたところ、かなりの数の企業が「教育訓練費用を削減するため」(31.1%)や「人員が不足している職務を若年のインターンで補充するため」(23.0%)という目的でインターンを雇っている、と回答した。この結果から、企業が有能な若年労働者を採用するためにインターンシップ・プログラムを活用しているわけではないことが分かる。
45. そのため、使用者団体は加盟企業に対して、給与や退職金などの金銭的な補償をただ提示するより、むしろキャリア・ビジョンのあるキャリア育成のチャンスを若年者に提供するという総報酬戦略を採用することを促す必要がある。若年労働者にとっては、成長の可能性や自己啓発の機会が得られるかどうかの仕事や企業を探す上でより重要な価値があるからだ。
46. 特に使用者団体は新しいカスタマイズ型の HRM 戦略の重要性を有能な若年社員に宣伝しなければならない。「ジェネレーション Y 世代」と呼ばれる若年社員は様々な価値観を持ち行動をするため、使用者はより先進型の HRM システムを採用し、若年人材の業績を高めるためより柔軟な企業文化を構築する必要がある。この観点から、使用者団体は積極的に加盟企業・団体に HRM 問題に関する様々な教育プログラムを提供しなければならない。

————— ◦ —————