



Title	韓国の人事・労務管理の展開と再構築
Author(s)	朴, 京烈
Citation	大阪大学, 1994, 博士論文
Version Type	
URL	<a href="https://hdl.handle.net/11094/29173">https://hdl.handle.net/11094/29173</a>
rights	
Note	著者からインターネット公開の許諾が得られていないため、論文の要旨のみを公開しています。全文のご利用をご希望の場合は、 <a href="https://www.library.osaka-u.ac.jp/thesis/#closed">https://www.library.osaka-u.ac.jp/thesis/#closed</a> 大阪大学の博士論文について

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

氏名 朴京烈

博士の専攻分野の名称 博士(経済学)

学位記番号 第11611号

学位授与年月日 平成6年12月22日

学位授与の要件 学位規則第4条第1項該当  
経済学研究科経営学専攻

学位論文名 韓国の人事・労務管理の展開と再構築

論文審査委員 (主査) 教授 真田 英彦  
(副査) 教授 猪木 武徳 助教授 小林 敏男

## 論文内容の要旨

本論文は、韓国企業が功利主義的労務管理を続ける場合、労務管理諸制度が形骸化するだけでなく、生産労働者のモチベーションが低下するという現状認識のもと、その解決策として、労使間の合意のルールを基礎とする「権利基底的労務管理」を導入すべきであるということを提唱する。つづいてこの制度の導入によって、韓国企業が今後の国際市場において生き残っていくために必要と考えられている、労働集約型産業から知識集約型産業への移行が可能になることを明らかにする。

本論文では、「韓国労務管理の展開」とする第Ⅰ部と「韓国労務管理の再構築」とする第Ⅱ部とに大別されている。第Ⅰ部、第1章から第5章までは「制度論的アプローチ」によって韓国労務管理の現状分析とその問題点の解明に焦点が置かれている。第Ⅱ部、第6章から第9章までは「組織行動論的アプローチ」をもとに改善策を示している。

序章では、問題意識、論文の構成、研究方法および研究資料が提示されている。現実の労働現象は企業経営者層、労働組合、および政府のそれぞれの利害が絡み合い、その均衡という形で生じてきているという認識に立ち、第1章と第2章では、制度論的に経営者の特性、政府の労働政策、労働組合の特性、団体交渉の特性、および労使協議制の特性を考察する。とりわけ第1章では、企業内労働力管理および労使関係管理に影響を及ぼした政府の労働政策、経営戦略、経営者の労務管理思想について、それらがどのように展開してきたかを考察する。第2章では、政府の労働政策や経営者の経営政策の下で、韓国労働組合と、労使関係の重要な制度として団体交渉および労使協議会がどのように展開してきたかを考察している。

第3章では、労務管理の観点から重要なウェイトを占める賃金管理と昇進管理の現状および問題点が考察される。日本企業との比較を通じて、韓国企業の雇用管理のあり方とその象徴である「単純な」年功賃金体系の問題点が分析される。また一体化と期待という動機づけの側面から、年功主義と能力主義の各々の長所を活かす労務管理の改善策が示されている。

第4章では、聞き取り調査に基づいて1987～1989年の労働大争議以降、韓国大企業の内部労働市場の構造の変化が明らかにされる。そのさい企業ごとの労務戦略が類型化され、類型別の問題点が明らかにされる。こうした問題点と共に

通するのは、大争議以降も韓国の大企業の多くは、生産労働者の積極的な内部化を図っていないことである。第5章では、なぜ韓国企業は積極的に生産労働者の統合・内部化を進めていないのか、その根本的な原因が探られる。そのために事例分析を主に、企業の内部労働市場および作業組織が分析される。生産労働者の内部化が進んだ企業と進んでいない企業を比較し、どのような違いがみられるかが明らかにされる。

第6章では、現在の韓国企業の多くが、国際市場で競争していくうえで必要とされる知識集約型産業への移行がうまくいっていない状況であることを経営風土に関する考察をもとに明らかにしたうえで、さらにこのままでは競争力の低下から既存の労務管理諸制度じたいも形骸化しかねない状況にあることが明らかにされる。こうした状況を改善するにはまず何よりも生産労働者の内部化が求められるのだが、そのさい従来の功利主義的労務管理から権利を基底に据えた労務管理への転換が重要であると論じられてる。

そこで第7章では、知識集約的労務管理システムの有効性が考察され、労働集約的労務管理から知識集約的労務管理へ転換するための諸条件が事例分析を通じて精緻化されていく。労使紛争のなかった企業と労使紛争のあった企業の生産労働者の意識調査を比較してみると、労使紛争がなかった企業では、社内教育訓練が充実しており、具体的には職務循環が熟練技能の習得のために実施され、また小集団活動が活用されている。このような知識集約的労務管理は労使関係の安定性と有意な相関関係にあることが明かにされる。

第8章では、労使間関係の安定性を指標化するために、生産労働者の意識調査が実施され、組織コミットメントの決定要因および職務満足度の内容分析が行われる。結果、作業遂行方式の相違、社内教育訓練の有無、および年齢層によって組織コミットメントおよび職務満足度の格差が生じていることが明らかにされる。

第9章では、労使関係の類型化が試みられ、葛藤解消メカニズムの欠如や対抗的経営風土をもたらす権威的労使関係の限界が指摘され、共同体的労使関係の効果が分析される。またその共同体的労使関係の構築の条件として経営参加制度の活性化の方案が提示されている。結論では、以上の各章が要約され、韓国企業の労務管理の展望および方向性が示されている。

## 論文審査の結果の要旨

本論文の貢献は、企業の労務管理の方向性を考察する際に、一国の産業発展のあり方までもその考察対象に広げたところに見受けられる。周知のように韓国産業の多くは低賃金政策のもと大量生産による低価格戦略を主軸に発展してきた。しかし今後の国際戦略を考えた場合、今までのような産業発展のあり方ではもはや限界が見えており、今後は高品質・高付加価値を可能とする知識集約型の産業への移行が望まれる。ところがこのような政策転換は当然のことながら、経営者、労働組合、さらには政府の労働政策にも波紋をもたらし、それらの利害調整をいかに行うかが韓国産業および個別企業の発展にとって不可避の課題となっている。

こうした課題を解決するために、本論文では、労務管理論にとどまらず、法哲学および労働経済学の諸理論を援用しつつ、いくつかの仮説を実証すべくフィールド・リサーチを行っている。労働経済学で用いられる内部化概念を、韓国の労働統計を日本と比較可能な形で検討しながら労働者の定着度・賃金プロファイルという観点から調べ、職場における昇進と移動を聞き取り調査でチェックするという手法をとっている点が注目される。また労使の意識調査も行っており、分析手法は多面的である。理論構成の主軸である法哲学上の思想にかんする理解と、そのモチベーション管理への応用、またデータの処理およびヒアリング結果の加工方法には改良の余地は認められるものの、堅実な理論展開、豊富な統計データの活用、さらにはフィールド・リサーチによる旦念な意識調査を行った点からも、本論文は博士学位論文として十分価値を持つものと判断する。