



Title	韓国における中小企業のための人材育成コンソーシアム : LGCNS社コンソーシアムを例として
Author(s)	水島, 郁子
Citation	阪大法学. 2010, 60(3), p. 267-281
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/54937
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

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

The University of Osaka

韓国における中小企業のための人材育成コンソーシアム

——LGCNS社コンソーシアムを例として——

水 島 郁 子

- 一 問題関心
- 二 中小企業訓練コンソーシアム
- 三 LGCNS社コンソーシアム
- 四 おわりに

一 問題関心

中小企業において人材の確保・育成は重要な課題である。先行研究では、⁽¹⁾とくに大企業との比較から三つの問題を指摘した。⁽²⁾第一に中小企業は一般に経営資源に乏しく新卒者の採用が限定的であること、第二に中小企業では教育訓練に十分な費用が投じられないこと、第三に従業員の離職、とくに新規学卒者の離職率が、従業員規模が小さくなるにしたがって高くなっていることである。第二と第三の点は、従業員が定着しないことが企業の人材育成意

欲を削ぎ、人材育成の機会に恵まれない従業員が離職・転職を考えるとといった悪循環につながりうる。

先行研究では中小企業を訪問しヒアリングを行うことによって、各社の人材確保戦略や人材育成の取組み・方法を知ることができた。人材育成に関していえば、中小企業は費用のかかる教育訓練をあまり行わず、また人材育成・社内教育体制の整備や教育訓練のマニュアル化はほとんど進んでいない状況にあった。他方で、経営者自らがOJTを行う、新人社員に毎日レポートを課すなど、規模が小さいことのメリットを活かした人材育成を行っている企業もあった。

さて、最近においても、新卒者の深刻な就職難が報じられる一方で、中小企業には依然、人材ニーズがあると理解されている。^③とくに中小企業における技術・技能人材の不足感、従業員規模が小さい企業ほど、強い傾向にある。^④このような中小企業に対する手当てとしては、一定の要件を充たし都道府県知事から改善計画の認定を受けた中小企業に対する中小企業基盤人材確保助成金のほか、人材育成に関しては中小企業雇用創出等能力開発助成金やキャリア形成促進助成金の制度内で支援がなされているところである。

ところで、韓国で中小製造企業を対象に、二〇〇七年に実施された調査によれば、中小製造企業の労働不足率は約四%で、企業規模が小さいほど人材が不足している。^⑤新規採用者に対する教育訓練は半数以上の企業で行われているが、企業規模が小さいほど実施率が大幅に下がる。^⑥企業が教育訓練を実施しない理由として、業務に空白が生じることへの懸念、教育訓練にかけられることができる費用の不足が、上位にあがっている。韓国においても日本と同様、人材の確保・育成について規模が小さい中小企業が問題をかかえていることは、現地でのヒアリングからも知ることができた。中小製造業の中には外国人労働者に依存せざるをえないところもあるが、二〇〇九年に韓国政府が外国人労働者の削減政策をとったことから、人材不足がますます深刻化している。

韓国では、中小企業のための人材確保・育成の方策の一つとして労働部（労働省）が中小企業訓練コンソーシアム事業を実施している。これはコンソーシアムを構成する大企業や大学などに財政支援を行うことにより、これら大企業や大学などに中小企業の人材育成を担わせるものである。直接的には大企業や大学などに財政支援がなされる点に、特徴がある。

以下ではまず、韓国における中小企業訓練コンソーシアムを概観する（二）。韓国では近年、IT分野に強い関心と期待が寄せられていることから、ITビジネス企業であるLG CNS社のコンソーシアムを事例紹介する（三）。これは二〇〇九年八月一七日に、後掲科学研究費補助金により筆者が研究分担者とともに、ソウルにあるLG CNS社のコンソーシアムを訪問してヒアリングを行い、教育訓練ならびに施設を見学した記録でもある。最後に、日本への示唆を述べる（四）。

二 中小企業訓練コンソーシアム

韓国では労働部の財政支援事業として、労働者の能力開発のために、中小企業訓練コンソーシアムを行っている。⁽⁷⁾ 中小企業訓練コンソーシアムとは、大企業、事業主団体、大学など、良質な教育訓練インフラを有する訓練機関（運営機関）と中小企業がコンソーシアムを構成して労働者らに教育訓練を実施するもので、二〇〇一年に始まった。二〇〇九年八月時点で八三の機関が運営機関として参加している。

対象となる中小企業は、従業員数三〇〇人未満の企業ならびに優先支援対象企業（製造業従業員数五〇〇人未満）である。しかし財政支援を受けるのはこれらの中小企業ではなく、直接の支援は教育訓練を行う運営機関に向けられる。すなわち、教育訓練を行うために必要となる、施設・装備費、事業運営にかかる人件費・運営費、そし

て訓練費について、運営機関が労働部から支援を受けることができる。支援額には上限があり、運営機関は費用の一部を自ら負担している（後述三のLG CNS社でのヒアリングによれば、コンソーシアムにかかる費用の五〜六割はLG CNS社が負担している）。

教育訓練は、採用予定者・求職者などに対するもの（養成訓練）と在職者向けのもの（向上訓練）とがある。コンソーシアムに参加する中小企業のメリットは、費用負担なく、採用予定者や在職者に教育訓練を受けさせることができることにある。教育訓練の具体的内容は、中小企業や教育訓練を受講する者の希望にあわせてカスタマイズされる。

このようなコンソーシアム事業により、中小企業の人材難が緩和され、従業員の能力開発が促進されて、競争力のある中小企業が増加し、そのことが若年者の失業解消や国家の競争力強化につながることを期待されている。また労働部長官は運営機関となりうる大企業に対して、大企業自身を強化するだけでなく、部品や素材の質を左右する中小企業の能力向上が重要であり、社会的責任（CSR）の観点からも、大企業が積極的にコンソーシアム事業に参加してほしい旨、述べている。^⑧

一言及した二〇〇七年調査によれば、中小企業が最近一年間に活用した政府の人材支援施策は、活用が多いものから、「外国人人力制度」（二五・五％）、「産業機能要員制度」（七・五％）であり、中小企業訓練コンソーシアムは第三位である（三・四％）^⑨。効果が高い政府の人材支援施策を問う設問でも、「外国人人力制度」（四八・三％）と「産業機能要員制度」（二二・〇％）が上位にあり、中小企業訓練コンソーシアムは第四位である（五・二％）。この調査結果からすれば、中小企業訓練コンソーシアムの利用が進んでおらず効果もあまりあらわれていないように思われる。その理由としては、コンソーシアムの数が多いとはいえないこと、すべてのコンソーシアムで質の高い

効果的な教育訓練が実施されているとはいえないことなどが考えられる。もっとも前記調査で上位に上がった制度は、外国人労働者や兵役代替勤労者（産業機要員）といった、中小企業にとって「使い勝手のよい」労働力に関する支援策である。このことからすれば、前記調査結果から中小企業訓練コンソーシアムを過小評価すべきではないと考える。

三 LG CNS 社コンソーシアム

1 LG CNS 社の概要

LG CNS 社は LG グループに属する総合 IT ビジネス企業である。LG グループは、液晶テレビや携帯電話の分野などで高い世界シェアを占める LG エレクトロニクス（LG 電子）を主体とする韓国有数の企業グループである。

LG CNS 社の前身は、LG グループと米国 EDS のジョイントベンチャーとして、一九八七年に設立された STM 社である。STM 社は、LG・EDS システム社を経て、二〇〇二年に現在の LG CNS 社となった。社名の CNS とは、コンサルティング・アンド・ソリューションの意味である。

LG CNS 社の従業員数は、二〇〇九年時点で約七〇〇〇人である。この人数には海外法人（日本、中国、欧州（オランダ）など計七）、子会社（計四）の従業員が含まれる。売上高は約二兆六千億円である。LG CNS 社の主たる事業は、システム統合管理、ネットワーク統合・構築、IT トータルアウトソーシング、ビジネスプロセスアウトソーシングである。中国・北京の地下鉄駅の自動化システムの開発や、アメリカ・ラスベガスの映像ショーシステム開発なども行っている。

2 中小企業訓練コンソーシアム実施の背景とねらい

LGCNS社における中小企業訓練コンソーシアムは、LGCNS社のパートナー企業（協力会社。下請企業とほぼ同義である）の従業員や採用予定者に対して、IT教育訓練を行うことにより専門的なIT能力を養成しようというものである。

パートナー企業は基本的に中小企業であり、高い専門性を有する者を自ら採用することは困難である。日本と同様、あるいはそれ以上に、韓国では求職者の大企業志向がみられる。中小企業に対する前述の二〇〇七年調査は、とくに専門職や技術職の求職者が中小企業での勤務を避けようとする意識が、中小企業の人材確保の妨げになっていると、少なからずの中小企業が考えていることを示している。¹⁰⁾ 中小企業は新卒者を確保することも難しいが、新卒者は概して大学などにおいて実務で通用する教育を受けていないことから、仮に新卒者を採用できたとしても企業で教育する必要があった。しかしパートナー企業では、こうした教育を、とくに体系的に行うような基盤が整備されていなかったし、またそれを期待できる状態でもなかった。

他方、パートナー企業と取引関係にあるLGCNS社にとって、パートナー企業の従業員の専門能力が向上すればパートナー企業がより良質のサービスや物を提供・製造することが期待できることから、LGCNS社もこの問題には関心がある。LGCNS社は中小企業訓練コンソーシアムを通じ、パートナー企業の従業員の専門教育を行うことによって、いわゆる win-win、すなわちパートナー企業を成長させ同時にLGCNS社のさらなる発展をねらっている。

LGCNS社が、パートナー企業の従業員に対して専門教育を行うメリットとして、長期的観点に立った一貫性ある教育体系を構築できること、LGCNS社の品質ならびに開発の方法を伝授できること、LGCNS社内部の

教育インフラを積極的に活用できること、コンソーシアムに参加したパートナー企業との就業面での連携の実効性が期待できることなどが、あげられる。

3 教育の特徴

LGCNS社における中小企業訓練コンソーシアムは、①最適な教育体系と教育課程の提供、②最高の教育組織、③最上の教育ソリューション、④最適な教育インフラに、重点をおいている。

①教育体系や教育課程は、IT市場のニーズを考慮し、LGCNS社の特性を反映するように構成されている。その際、LGCNS社のこれまでのノウハウに加えて、パートナー企業の従業員に対するアンケート調査や担当者のインタビュー調査を実施することにより、さらなるニーズの把握に努め、見直しをはかっている。コアラニングを中心とした教育ロードマップが示され、必修教育に加え、個人の従業員の特性を考慮して個人別・類型別にカスタマイズした教育を、提供している。学習管理も個人別になされている。これらは③最上の教育ソリューションにより、可能となっている。パートナー企業の従業員とLGCNS社センターはインターネットで結ばれ、オンラインで学習・指導が行われる。受講や課題、試験の期日に関する情報なども電子メールやSMSで案内される。これらの情報は別途、パートナー企業の教育担当者にインターネットを介して提供される。教育担当者は、所属企業の従業員の教育訓練の進捗、成績などの状況を、チェックし管理することが可能である。このように教育情報システムが完備されている。

②教育組織は、経験・理論を兼ね備えた社内講師を中心に構成される。講師は約六〇名でその七割以上がLGCNS社の正社員である。④教育インフラとしては、中小企業訓練コンソーシアム専用の教育センター（パートナー

教育センター）がLGパレスビルに設置されている。パートナー教育センターは、講義室二室、実習講義室三室などからなり、一五〇名以上を収容できる。冷暖房が完備されているのはもちろんのこと、ネットワークシステムやモニタリングシステムが整備されている。なお、LG CNS社の従業員向けの教育施設（LG CNS教育センター）は別の場所（上岩ITセンター）に設置されている。

4 教育課程と実績

LG CNS社における教育課程は、パートナー企業への採用予定者を対象とした養成訓練と、パートナー企業の従業員に対して行われる向上訓練から成る。向上訓練においては、従業員の能力に応じて（初級者・実務者・IT専門家）、必修教育訓練の内容が定められている。初級者に対してはIT能力の養成にとくに力が入られるが、課程が進むにつれ、プロジェクト能力やビジネス能力を養成するための教育訓練の比重が高くなっている。

養成訓練は、オフラインで行われる。養成訓練の期間は三ヶ月である。養成訓練の受講者は、パートナー企業の採用予定者であるが、これらの者は三ヶ月間教育センターに通って講義や実習を受けることになる。課程は一課程（U-Camp JAVA）のみである（表参照）。われわれがパートナー教育センターに訪問した際、この課程の実習講義風景を見学させていただいた。受講者の大半は専門大学（短期大学）や大学などでITを専攻していた者である。なお、大卒者の割合は二割程度とのことであった。三〇名程度の少人数クラスであり熱心な受講態度とあわせ、日本のロースクールの講義風景に近い印象を受けた。また教材や課題プリントからも、体系的で密度の濃い内容であることがうかがえた。

一方、向上訓練はオフラインとオンラインを併用して行われる。向上訓練の受講者は在職者であることから、業

表・LGCNS社中小企業訓練コンソーシアム2008年度実績

訓練区分		課程数	回数	受講延べ人数
養成訓練	オフライン	1 課程	2 回	11,457人
向上訓練	オフライン	17課程	53回	1,885人
	オンライン	7 課程	26回	3,880人
合 計		25課程	81回	17,222人

務に与える支障を考慮して、オフラインでの訓練は短期間（一～二日）である。長い期間を必要とする訓練については、オンラインコンテンツを開発して対応している。オンライン課程数は二〇〇八年度実績では七つにとどまるが、今後大幅に増やす予定である。オンライン課程は、e-learning の形式で行われ、一ヶ月あたりおよそ八～一二時間の内容であるということであった。オンライン課程の受講は、職場（パートナー企業）で行われることもあれば、受講者の自宅で行われることもあるとのことである。

養成訓練・向上訓練の受講延べ人数は、二〇〇八年度は約一七〇〇〇人であった。これは二〇〇七年度実績とほぼ同じであるが、二〇〇九年度は不景気を反映して、約一三〇〇〇人程度になる見通しである。これは養成訓練を半減するものであり、向上訓練についてはむしろ受講者を増加させる見込みである。

二〇〇八年度には、LGCNS社はパートナー企業八七社とコンソーシアム協定を締結した。実際に教育訓練に参加したのは七八社である。なお、原則としてコンソーシアム協定の締結が先に行われるが、業務上の必要から先に教育訓練を行い、事後的にコンソーシアム協定を締結するという例もあるという。

LGCNS社とのコンソーシアム協定は、LGCNSのパートナー企業であればとくに条件なく締結できる。LGCNS社のパートナー企業以外とは、LGCNS社は協定を締結していない。コンソーシアム協定の性格は、教育訓練に関する無償の委託契約とみることができる。

5 パートナー企業と教育訓練受講者の労働関係

LGCNS社において教育訓練を受ける受講者とLGCNS社との間に、労働関係は生じない。またLGCNS社はこれら受講者の労働条件について関与する立場にない。教育訓練受講者は、パートナー企業の従業員もしくは採用予定者であり、教育訓練受講者の労働関係は、パートナー企業との関係でのみ問題となる。

養成訓練の受講者は、採用予定者にすぎないので、パートナー企業との間でも労働関係は生じていない。したがって、養成訓練期間中、パートナー企業から採用予定者に賃金は支払われない。中小企業訓練コンソーシアムの養成訓練は、訓練受講者が職業能力を身につけ円滑に採用予定の企業で就業できることを目しており（このことは若年者の円滑な就職⇨失業解消につながり、国としてもメリットがある）、国（労働部）から月額約二〇万ウォン〔約一万五〇〇〇円〕が訓練手当として支給される。この二〇万ウォンという額は、最低賃金（時給四一一〇ウォン〔約三二〇円〕）の約五〇時間分に相当する。

養成訓練の受講終了後、受講者は採用予定企業に採用される。LGCNS社のコンソーシアムに関していえば、ほぼ全員が採用予定企業に採用されているということであった。しかし、正当な理由がある場合には、パートナー企業は採用をしないことも可能である。中小企業訓練コンソーシアム全体でみれば、採用率は約七五%ということである。こうした事例においては、相談や苦情が労働部に寄せられているということであった。

向上訓練を誰に受けさせるかはパートナー企業が決めることでありLGCNS社は関与しないが、課長や部長の昇進前に受講させる例があるということであった。また賞与に反映させることもあるということであった。もちろん、LGCNS社はあくまでも教育訓練を行う立場にあり、当該従業員の能力や教育訓練の達成度につき評価を行っても、それをどのように当該従業員の人事・昇進や賞与に反映させるかは、各パートナー企業の問題である。

教育訓練で得られるスキルの七〇八割は汎用性のあるITスキルであり（二〇三割はLG CNS社に特有なスキル）、かつLG CNS社はITリーディングカンパニーであることから、LG CNS社コンソーシアムで教育訓練を受ければ、他の企業でも通用することである。そのため、向上課程を受講しスキルアップした者の転職（引き抜き）も、普通に見られるということである。もっともこれはパートナー企業の人事管理の問題であり、LG CNS社が規制できる問題ではない。また、コンソーシアムで高い能力を有する受講者と接する可能性は大いにあるわけであるが、LG CNS社としてはそのような受講者をLG CNS社に引き抜くことはしていないということであった。

四 おわりに

中小企業における人材の確保・育成をめぐる状況は、日本も韓国も似た状況にある。その意味で、韓国の中小企業訓練コンソーシアム事業は施策の一例として興味深い。

日本においてはジョブ・カード制度が二〇〇八年から始まった。これはフリーターなどの職業能力形成機会に恵まれない若年者を対象に就職活動やキャリア形成を支援するものであるが、中小企業の人材確保・育成にも役立つ⁽¹⁾。訓練は各企業で行われることから、各企業のニーズに合致した人材の育成・確保が可能であり、キャリア形成促進助成金を受給することで訓練に要する費用は軽減される。また訓練計画の策定や訓練を実施することを通じて各企業の人材育成・研修体制を構築することができ、企業のPRにもなる。そのほかにも、中小企業基盤人材確保助成金や中小企業雇用創出等能力開発助成金による支援のほか、経営者協会や商工会議所、地方公共団体などが、無料もしくは低費用でセミナーや研修会を開催している。

このようにすでに一定の施策・措置が図られているところであるが、韓国における中小企業訓練コンソーシアム事業は、日本における施策の一つとして、その可能性を検討するに値すると思われる。

日本経済団体連合会が中小企業を対象に二〇〇九年に行ったアンケート調査によれば、人材育成に関して、指導者不足や時間不足に悩む中小企業が多いなか、政府や経営者協会が行っている施策は相当程度有効であり、なかでも金銭面での支援に対するニーズが高いこと、職業・教育訓練など能力開発に対する要望が高いが、内容やカリキュラムが企業ニーズとマッチしていないといった指摘もあることが、分析結果として示されている⁽¹⁹⁾。韓国における中小企業訓練コンソーシアムは、中小企業に対する直接の財政支援ではないものの、中小企業の従業員らに対して無料の、良質な教育訓練インフラを有する訓練機関による、教育訓練を提供する仕組みになっている（前述二参照）。さらに、LG CNS社のコンソーシアムにあつては、従業員の業務に支障を与えないよう配慮された課程が設けられ（前述三・四参照）、LG CNS社との取引関係において必要となるLG CNS社の品質や開発方法が伝授されるほか（前述三・二参照）パートナー企業側のニーズも踏まえた教育課程が提供されている（前述三・三参照）。一般的な汎用性のある教育訓練も重要ではあるが、LG CNS社のコンソーシアムにおいては、それに加えてLG CNS社に特有なスキルを修得することができ、これはパートナー企業にとってまさに必要な内容の能力開発・教育訓練がなされているとみることができよう。

中小企業訓練コンソーシアムはこのように、日本への適用という点で評価できる反面、ことにLG CNS社のコンソーシアムのように、大企業が訓練機関となるコンソーシアムについては疑問もある。それは、財政支援が訓練機関に対してなされることである。訓練機関は教育インフラを構築・整備しなくてはならないが、そのために必要な施設・整備費は財政支援により一定の範囲で充足される。これは言い換えれば、大企業などの訓練機関が支援を

受けて施設を拡充できることになる。さらに、LG CNS社はパートナー企業に限定して教育訓練を行っているが、そのような場合であっても財政支援を受けることができる。大学その他公的機関が実施するコンソーシアムであればさまざまな中小企業が利用可能であるが、LG CNS社のコンソーシアムではパートナー企業の利用に限られており、そしてパートナー企業の従業員に対する教育訓練の成果はパートナー企業の生産性向上、ひいてはLG CNS社の利益につながるものである。つまり、見方によっては、大企業のための財政支援にもなりかねない。

もっともこれに対しては、次の点を指摘しておかなければならない。まず、財政支援を受けるといってもそれでコンソーシアム事業に要する費用がすべてカバーされているわけではない点である。実際、LG CNS社も相当の負担をしているし（前述二参照）、少なからずの従業員をコンソーシアム事業に配置している（前述三三参照、講師以外にも若干名がコンソーシアム事業に携わっている）。次に、LG CNS社が教育訓練を行った成果がすべてLG CNS社に還元されるとはいえないことである。スキルを向上させたパートナー企業の従業員が離職・転職することをLG CNS社が阻止することはできない（前述三五参照）。また、パートナー企業は下請企業といってもLG CNS社に専属しているとは限らないため、LG CNS社以外との仕事についてこれらのスキルが用いられる可能性もあるし、パートナー企業がLG CNS社以外との取引をつくるチャンスとなるかもしれない。

LG CNS社に対するヒアリングで興味深かったのは、パートナー企業が他社との取引をつくることについて、LG CNS社はネガティブにとらえるのではなくむしろ歓迎していたことである。LG CNS社はパートナー企業が成長し発展することを肯定的にとらえ、自社の利益には拘泥していない。すなわち、コンソーシアムの実施はLG CNS社の利益のためだけでなく、パートナー企業ひいては国の利益を考えてのことであることがうかがえる。このような姿勢は、企業の社会的責任の考えにも沿うものである（前述二参照）。

仮に同様の制度を日本にとりいれる場合、大企業、また大企業傘下の一部企業に対する優遇になってしまわないよう十分気をつける必要があるが、大企業が有する教育訓練インフラを活用するという点には大きなメリットがあると考えられる。今回の訪問調査先でも、大企業によるコンソーシアムは他のコンソーシアムと比べて質が高く充実しているとの話があった。大学はそもそも企業の従業員を教育訓練する機関ではないし、また企業向けの教育訓練を実施することに大きなメリットはない。それに対して大企業には、自社の従業員に対する教育訓練のノウハウを生かした教育訓練が期待でき、win-winとなる戦略的な教育訓練も可能である。

* LGCNS社への訪問ならびにヒアリングは、LGCNS社 CHO Kyungae 部長（中小企業訓練コンソーシアム担当）をはじめとするLGCNS社のみならず、国立ソウル大学校 JUNG Young Hoon 研究教授（鄭永薫博士）、労働部 JUNG Jin Woo 書記官の多大な協力と厚情により、実現しました。心より御礼申し上げます。ヒアリングの記録、資料の翻訳にあたってはそれぞれ、帝塚山大学井川静恵准教授、大阪大学大学院法学研究科博士前期課程学生金雪梅氏にご協力いただきました。お二人にも感謝の意を表します。なお、本稿にありうべき誤りは、すべて筆者の責に帰するものです。

* 本稿は、平成二〇一三年度科学研究費補助金（基盤研究（c）「新しい中小企業秩序における労働関係に関する法学・経済学的分析」（研究代表者・水島郁子））による成果の一部です。

（1）平成一七―一九年度に実施した中小企業に関する研究を指す。大阪大学中小企業に関する研究会編『東大阪市の中小企業に働く人たちの仕事と生活調査・調査報告書』（二〇〇七年）、同編『中小企業再生のための法的戦略』（平成一七―一九年度研究報告書）（二〇〇八年）を参照。

（2）拙稿「中小企業における人材育成・人材活用」大阪大学中小企業に関する研究会・前掲注（1）（二〇〇八年）六七頁以下。同旨、日本経済団体連合会『中小企業を支える人材の確保・定着・育成に関する報告書』（二〇一〇年）三頁以下。

- (3) 厚生労働省職業安定局はこのように理解しているようである。厚生労働省二〇一〇年三月二日発表「新規学校卒業者の採用に関する要請について」を参照。もっとも、経済危機の影響を受け、現に雇用している従業員の雇用の維持を優先させるために、中小企業が新規求人を控えた可能性を指摘するものもある。中小企業庁編『中小企業白書（二〇一〇年版）』（ぎょうせい、二〇一〇年）四八頁。
- (4) 中小企業庁編『中小企業白書（二〇〇九年版）』（ぎょうせい、二〇〇九年）一二九頁以下。
- (5) 中小企業庁・人力支援庁『二〇〇七年中小企業人実態調査結果』（二〇〇八年）四頁以下〔韓国語〕。
- (6) 中小企業庁・人力支援庁・前掲注(5)九頁。
- (7) 労働部パンフレット「労働部財政支援事業」一五頁。労働部二〇〇九年八月二六日ニュース「労働部長官、中小企業訓練コンソーシアム現地訪問」<http://news.molab.go.kr/newshome/>〔韓国語〕。
- (8) 労働部・前掲注(7)ニュース。
- (9) 中小企業庁・人力支援庁・前掲注(5)一二頁。
- (10) 人材確保の支障要因として、「中小企業での勤務を避けようとする意識」、「賃金条件と合わない」が、第一位、第二位にあがる。「賃金条件と合わない」は専門職においても単純労務職においても支障要因として考える割合が高いが、「中小企業での勤務を避けようとする意識」は従業員の専門性が高いほど、支障要因として強くあらわれる。中小企業庁・人力支援庁・前掲注(5)七頁。
- (11) 佐々木禎「二年目を迎えた『ジョブ・カード制度』への期待と課題」クォータリー生活福祉研究七一号（二〇〇九年）四二頁以下。
- (12) 日本経済団体連合会・前掲注(2)二七頁。
- (13) たとえば、国立大学KAIST（韓国科学技術院）の教育・研究センターであるEMDECのコンソーシアムには、二〇一〇年七月二二日現在で一一一八の中小企業が登録されている。<http://labor.endec.or.kr/>〔韓国語〕。