

## ‘主婦制度’と‘市場専制’：

# GMS企業の労務管理を通じてみた日韓非正規労働市場

金英

### 1. 非正規労働とGMS産業

いよいよ最後です。皆様元気を出してください(笑い)。

ただいまご紹介にあずかりました釜山大学の金英です。先ほどシャイア教授が、日本は1990年代を通じて、女性正規職が非正規職に速いスピードで転換されたと指摘されました。その代表的な業種が、今日申し上げるスーパーマーケットです。日本では総合スーパー、韓国では大型マートと呼ばれるスーパーマーケットとは、ほとんどの従業員が非正規職であり、また女性がたくさん働いている産業です。そこにおける労務管理を比較することによって、韓国と日本の非正規労働市場の特徴が具体的な労働現場でどういうふう形成されるのかという話をしたいと思います。

この写真を見てください。韓国の参加者は恐らくご存じの場面だと思います。2007年夏、韓国で熱く燃え上がったイラン労働者のストの写真です。パートタイム労働、特に既婚女性のパートタイム労働というと、仕事と家庭を両立させるために女性がする選択だと言われがちです。イギリスのキャサリン・ハッキングという学者はそういった視点から、

パートタイム労働というのは仕事より家庭を優先する既婚女性の選択であると主張して、非常に大きなセンセーションを起こしました。

既婚女性のパートタイム労働で、韓国ではどうしてこれだけ激烈な闘争が起こり得るのか。多くの既婚女性がパート労働をしている海外から見ると、非常に興味深く、あるいは「あれは何だ」と思うかもしれません。韓国と日本は、よく知られているように大手企業の内部労働市場が非常に発達していると言われていいます。労働市場の中でほとんどの非正規労働者が、非常に低い雇用安定性と低賃金にさらされている傾向があります。それは日本も韓国も同じです。

先ほどの写真でおわかりいただけますように、韓国の既婚女性労働者は非常に激しい抵抗を示しています。日本の場合も政府が行った全国調査によると、現在の職場に不満あるいは不安を感じているという回答は7割でした。不満があるのが6割、それに不安までつけ加えると7割ぐらいになります。

ところが、それだけ高い不満を持っている日本のパートタイム労働者、非正規労働者は、表面化された激しい抵抗はしていないようです。労働市場における位

置が非常に似ているにもかかわらず、日本と韓国の非正規労働者の自分の状況に対する抵抗や反応がどうしてこれだけ違うのかというのが、私が持った疑問です。この研究における問いかけでもあります。

これから総合スーパーをGMSと言います。日韓比較のためにGMS企業を事例として取り上げたのは、ほとんどの従業員が非正規労働者であり、女性であるだけではなくて、韓国のGMS企業は日本のGMS企業をそのままモデルにしているからです。具体的に言いますと、店舗の内装インテリアまでもコピーしています。マーケティングとストア・オペレーションにおいて、日本型をそのままそっくりにしています。アメリカ型を導入した企業は倒産しました。日本型にモデルチェンジしたイーマート、ロツテマートは生き残り、高速成長しています。

そのように、企業の運営においてハードウェアはそのまま日本型を持ってきたにもかかわらず、これからご確認いただきますように、労務管理という企業運営のソフトウェアは非常に異なる性格を持っています。このような類似性と差の比較は、両国の労働市場の差をよくあらわすものではないかということで、この事例を選びました。

## 2. 日韓両国における非正規労働の増加

次にお見せしたいのは、韓国と日本における非正規労働者の比率です。私が韓国での非正規労働者の概念をどのように使っているのかを申し上げます。よく知られているように、韓国では、非正規労働

者を規定する3つの基準があります。1番目は、経済活動人口調査が使っていた臨時と日雇いをあわせたものです。2番目は、パート、派遣、請負、特殊雇用などの非典型雇用、つまり、フルタイムの直接雇用でない多様な雇用形態をあわせて言う場合があります。2番目の基準は、主に韓国政府と政府関連機関が使っているものです。

私が使っているものは3番目の基準で、労働界が使っている基準です。労働条件を比較してみると、経済活動人口調査の臨時や日雇いと非典型雇用と言える雇用形態の労働者の労働条件が、非常に類似しています。そのためにこの人々あわせて、労働界では非正規労働者と分類しています。規模は非常に大きくなりますが、雇用形態を分類することの重要な意味は、その人々の市場地位を示すところにあると思いますので、私は労働界の基準を使っています。

また、労働界の基準で集計できるのは2001年からなので、私はトレンドを見るためには1番目の基準を使っています。このグラフは1番目の基準によってつくられたものです。これを見てください。日本の労働力の非正規化は非常に速いスピードで進んでいます。韓国の場合は、増加というふうにタイトルをつけましたが、もともと非正規労働者が多くて特別に増加してはいません。韓国で明らかなのは、非正規労働者が余りにも多い、ということです。

男性と女性と性別で分けて見たものがこれです。日本の場合を見ますと、男性も速いですが、女性はもっと速いスピードで非正規化されていますし、あ

まりにも急速なスピードであるということがわかります。比較して見ると、女性労働者における非正規労働者の増加の速度そのものは日本のほうが韓国よりもっと速いが、実は、韓国の女性労働者の中で非正規労働者はいつも典型的な労働者でした。これはどういうことかといえますと、1960年代に韓国の産業化が本格的に始まって以来、女性労働者のうち臨時と日雇い労働者が50%を下回ったことがありません。その意味で、韓国の女性労働市場では、非正規労働者こそが典型的な労働者だと言えるわけです。

今日申し上げる話の順番は、先行研究の検討後、この研究のデータを簡単にご紹介し、両国の非正規労働市場の現況と特徴を概括します。続きまして、両国の事例企業の労働力構成、賃金体系、労務管理の順番でお話をします。

### 3. 日韓における非正規労働市場の特徴とジェンダー

先行研究について、2つの点を中心に申し上げたいと思います。

その前に少し申し上げますと、先ほどお見せしましたように、韓国と日本の両国は共に、非正規労働者が急速に増加しているか、またはもうこれ以上増加できないぐらいに高くなっています。その中で、両国の非正規労働に関する研究も相当蓄積されて来ました。それを通じて、非正規労働市場のさまざまな特徴も明らかになりました。

日本について指摘されている重要な点は、90年代の初めに1つの論争にまでなりました。その論争の重要な論者は、こ

ちらに座っておられます大沢教授です。日本の非正規労働市場を構成するのは既婚女性パートタイマーです。既婚女性パートタイマーという主婦労働者によって構成される一連の特徴、ジェンダー化された特徴が、日本の非正規労働市場の特徴を示す最も重要なものとしてまとめられてきました。

そのほかにもいろいろな特徴が指摘されていますが、最近になって研究された重要な2つのポイントのうち1つは、1990年代の半ばまで、特に前半までは、非正規労働者と正規労働者は一緒にふえていました。しかし半ば以降、特に後半からは、非正規労働者が正規労働者を全面的に代替する形で増加しています。

言いかえますと、非正規労働者は急速にふえていますが、正規労働者は絶対数そのものが減っています。非正規労働者があまりにもふえているので、日本の企業の中で正規労働者と非正規労働者に1つの人事労務管理制度を適用する、統合型人事制度を運営する企業が増加していることが、最近の研究から指摘されています。

韓国の研究で指摘されている重要な点は、パートタイム労働が発達せず、フルタイムの臨時職労働が非正規労働の中心となるなどの特徴についてです。

1980年代以降世界の各国で普遍的に非正規労働が増えてきましたので、各国ではどうして非正規労働者がふえているのかに関する原因分析も行われてきました。ヨーロッパについても、アメリカについても、初期には供給要因が大きく注目されました。非正規労働というと特にヨーロッパ的な脈絡ではパートタイム労働に

なります。パートタイム労働というと既婚女性。既婚女性というと、仕事と家庭の両立などというようにつながってしまうので、パートタイム労働が供給側の要因によって増加しているかのような言説が、多く流通されました。しかし、1990年代に入って、実際にデータで実証してみると、供給要因ではなく需要要因がパートタイム労働を増加させていることが分かりました。

日本と韓国の比較研究でも同じ内容が確認されました。去年発表された1つの研究によりますと、韓国の非正規労働の増加の88.6%、日本の非正規労働の増加の78.7%が、需要要因によるものです。このような結果からすると、非正規労働については、ほかの国々もそうですけれども、特に韓国と日本は需要要因、または雇用主要因を中心に話すべき、と言えます。

需要要因は、産業構造の変化と雇用主の戦略とに分かれますが、先行研究では、産業構造の変化が非正規労働に与える効果よりは、圧倒的に雇用主戦略が非正規労働を増加させているという結論を出しています。

日本と韓国の比較研究では、まだ産業構造効果と雇用主の戦略を比較するところまでの先行研究はありませんが、ヨーロッパに関してはそういう研究があります。私はそういった先行研究の脈絡で、韓国と日本にも雇用主の戦略にフォーカスを当てて比較したいと思います。

このシンポジウムのもう1つのポイントは、ジェンダー分析です。両国のジェンダーシステムの類型と関連し、日本が典型的な男性稼ぎ手社会であるということは、日本の社会の中ではコンセンサス

が得られていると私は思っています。

韓国は、多少それについて論争的な状況です。当事者たちがこちらに座っておられますけれども、韓国の社会保険制度などが典型的な男性稼ぎ手型の制度的構造を持っているところに注目される方々は、韓国は男性稼ぎ手型というふうに見ています。しかし、制度の形はそうなっているけれども、その制度による恵みは、既婚女性が男性稼ぎ手のパートナーであるという理由で受ける現実的恵みという点から見ると、全く役に立たないという指摘もあります。このような面を強調する方々は、韓国のジェンダーシステムの類型は典型的な男性稼ぎ手型ではなく、市場志向型あるいは階層化された男性稼ぎ手型だというふうに見ている。韓国ではそういった論争があります。私の研究がこういった韓国における論争をより発展させることに貢献できればと思っています。

時間が大分過ぎてしまいました。研究対象についてはスキップします。資料をご参照ください。

これは、韓国と日本のGMS（総合スーパー産業）の現状をまとめたものです。現状を簡単に見ますと、産業の規模は日本が大きいのですが、店舗の規模は韓国が大きい。またなぜかわかりませんが韓国は、面積当たり、あるいは年間の売り上げを基準にすると、少ない人数で効率的な運営をしているかのように見えるということが、この表が主張しようとしているところです。その理由は後ほどご説明します。どうして韓国のGMS企業はそこまで効率的な運営ができるのかということについてのデータは、私が99

年から店舗調査、面接調査をしながら確保したものを使っています。

次に、非正規労働市場の特徴を簡単に見てみます。非正規労働市場の現状について、2つ申し上げたいと思います。

1つは、韓国男性の稼ぎ手としての地位が非常に弱いことです。あまりにも基礎的な話であり、また陳腐な話ですけれども、年齢別経済活動参加率を見ると、韓国と日本の場合は強い性別分業があることがわかります。しかし、私がもっと注目したい重要な点は、そういう点では類似しているが、韓国の男性の稼ぎ手としての位置は非常に弱いということです。私がそのように主張する根拠は、韓国では男性労働者の中における非正規労働者のウエートが高いことです。

また、日本では女性労働力の非正規化と非正規労働力の女性化が同時に現れますが、韓国ではそうではありません。女性労働力の非正規化と非正規労働の女性化は、まるでコインの両面のように誤解される傾向があります。しかし、それはコインの両面のようにいつも一緒にくっついているものではありません。ヨーロッパでそれが一緒になったからといって、いつもそうなるわけではありません。韓国における非正規労働市場の重要な特徴は、非正規労働の女性化があらわれていないということです。女性労働者は非正規労働者のうち52%しかありません。また、そのウエートは長い間変わっていません。言いかえると、男性労働者における非正規労働者のウエートがとても高いということです。それは、男性の脆弱な稼ぎ手としての地位をあらわす指標であると言えます。

また、韓国の男性労働者では、ある程度の雇用安定性や企業福祉の得点が受けられる100人以上の企業の従事者の比率も非常に低いです。こういう特徴から照らし合わせてみると、日本と韓国は、労働市場への参加の外形的な枠組みとして男性稼ぎ主型に見える類似性を持っているものの、日本の男性の稼ぎ手としての地位は非常に強固である反面、韓国の男性の稼ぎ手としての地位は非常に弱いといった比較ができると思います。

2つ目は、日本では非正規労働の大部分がパート労働であるが、韓国の非正規労働では、パートタイム労働が発達していない点です。これは韓国の非正規労働市場において重要な特徴です。非正規労働市場がヨーロッパで特にパートタイムを中心として発達し、それは日本も同じことが言えます。とりわけ既婚女性の非正規労働というとパートタイム労働を連想しますが、韓国は既婚女性でも週当たり労働時間が36時間未満であるパートタイム労働が2008年現在13.8%しかありません。また、非正規労働者の労働時間が既婚女性の場合でも週当たり43時間にもなるので、非正規労働市場が短時間労働者だとは全く言えません。それに比べ日本では、女性の42.6%が週当たり労働時間が35時間未満であるパートタイム労働者であり、女性の非正規労働者の週当たり平均労働時間は韓国の半分にしかなりません。男性の場合はより激しく、5分の2のレベルです。このように、韓国はフルタイムを中心とする非正規労働市場が構成されています。

賃金比を見ると、日本は韓国より雇用形態別の賃金格差が高く、性別賃金格差

も大きいという特徴を、両国のデータから読み取ることができます。

その反面、社会保険の適用率を見ますと、韓国は法律の定めた最小限の社会的保護さえ企業はしていないというのが、この表を通じて私が主張したいところです。日本の場合はどういう特徴があるかといいますと、日本ではこの42.6%という数字がとっても重要ですが、42.6%が男性配偶者の被扶養配偶者として年金受給権を持っています。つまり、女性の非正規労働者・パートタイム労働者の42.6%が、自分の厚生年金を持っていないのです。男性生計維持者の被扶養配偶者としての年金受給資格を持っているわけです。この2点が、この表で私が最も強調したい日本と韓国の特徴です。

まとめますと、日本の場合は、男性を家族の稼ぎ手として、女性はその扶養を受けながら家事と育児を専担する家事責任者として規定する社会制度が、非正規労働者を量産しています。韓国の場合は、あなたは非正規労働者だから、女性だから、おばさんだからという理由で、法律の定める基本的な保護すらも適用しない労務管理を通じて、非正規労働市場が形成されているということです。

このような点は、非正規労働市場の需要供給の要因を通じてもう一度迂回的に確認できます。日本の雇い主は非正規労働者をコストダウンのために雇用します。韓国の場合は、雇用調整が簡単だからというのが1番目の理由です。もちろん周辺的な業務なのでコストダウンのためという回答も低くありませんが、韓国の雇い主は雇用調整のために非正規労働者を使う傾向が非常に高いというのは、

両国における特徴の重要な差です。日本の雇い主は、雇用調整という回答が全くないわけではありませんが、非常に低い比率です。

需要要因がこのようになっているのを反映して、供給要因もそれに対応してあらわれています。日本では、「好きな時間帯に働ける」、あるいは「短時間労働だから」今の仕事を選んだというのが、非正規女性労働者から出る圧倒的に高い回答です。しかしながら韓国の場合は、既婚女性の場合も、「今すぐの生活費が必要だから」今の仕事に就いたという回答が52.8%です。また、「育児や家事をするために」という答えは、非正規女性労働者の10人のうち1人しかいませんでした。このようなことからもわかるように、両国とも女性労働者のうち非正規労働者がとても多いという類似性はありますが、どうして非正規労働を選択したのかということには相当違いがあります。

しかし、その差異があるにもかかわらず、日本の女性労働者も必ずしも好んで非正規労働者になったわけではありません。日本政府が実施した「2008年パートタイム労働者総合実態調査」によると、なんと半分、48.3%のパート労働者が非自発的に現在の職業を選んだと答えています。韓国では、非自発的に選択したという回答率は74.5%です。ここまでの結果が出ると何も言えませんね。

今まで申し上げた内容をまとめます。両国ともに非正規労働のウェートは高いですが、非正規労働市場が、韓国はフルタイムを中心として構成されており、日本の場合はパートタイムを中心としています。韓国は全年齢において、そして男

女すべてによって構成される反面、日本は既婚女性を中心に構成されていることが、両国の差として顕著にあらわれています。

#### 4. 事例企業における非正規労働者の構成

次に、事例企業のほうに移ります。表4と表5を見ながら説明します。表4と5が、私が調査した両国の企業の非正規労働者に関するデータです。主に店舗を基準に作りました。2つの表を見ると幾つの特徴があらわれます。まず第1は、韓国では企業が雇用する非正規従業員の雇用形態が非常に多様であるということです。日本は正規職とパートタイマーという2つの雇用形態がほとんどですので、日本についてはパートタイムの比率だけを提示しました。少なくともスーパーマーケット産業においては、パート以外の雇用形態が存在しないといえます。

しかし、韓国の場合、非正規労働は、企業が直接雇用するパートタイマー、派遣労働者、下請労働者。それだけではありません。韓国で非常に重要なのは、労働現場においてプロモーション社員と言われる労働者が半分くらいになります。それはメーカーが物だけを納品するのではなくて、物を販売する労働者までも一緒に納品する制度です。このプロモーション社員は、厳密に言うと企業の従業員ではないのですが、私がここに含めて数字を出した理由は、その人たちがスーパーマーケット、企業の管理者から指示を受けながら必要なすべての仕事をしているからです。彼らがいないと、労働現場は

動かないぐらいです。直接雇用された労働者と同じように働いているので、一緒に統計の中に入れて数字を出しました。4割から5割に当たる労働力が、企業が直接雇用しないので人件費を払わなくてもいい労働力です。表1でお見せしたように、韓国の事例企業がこんなに効率的な経営ができるのはこのためです。

人件費が年間売り上げに占める割合が日本とどのぐらい違うかという、韓国の事例企業は年間売り上げのうち派遣や下請けを全部合わせて4.5%が人件費です。直接雇用だけだと3%。日本の場合は10%だとほとんど奇跡に近い数字です。多くの企業では、人件費が全体売り上げで占める割合は14%から15%ぐらいです。場合によっては16%まで行きます。全体の売り上げにおいて人件費の占める割合は企業の利益に直結しています。非正規労働者をどう使うかによって、両国の企業の利益はこんなに異なります。それが第一の特徴です。

2番目の特徴は、非正規労働者の労働時間の差です。韓国は、労働時間を基準とする非正規労働者の比率と人数を基準とする非正規労働者の比率に大きな差がないということです。つまり、韓国の非正規労働者はほとんどフルタイムで働いていることが特徴です。それに比べ、日本の場合はその反対です。主にパートタイム労働者で構成されている特徴を持っています。

#### 5. 事例企業におけるパートタイマーの賃金構造

次は、両国の事例企業におけるパート

タイム労働者の賃金構造を比較してみます。この賃金構造では、3つの重要な点を指摘します。第1は、日本の賃金項目には評価給、資格給というものがあります。これは、労働者たちの業務遂行能力を評価して人事考課だとか熟練度などを賃金に反映するものです。それに比べて韓国は、評価給はありますが月3万ウォン(2,300-2,500円)が上限であって、評価給としての実質的な意味はほとんどありません。この差は何かというと、日本の企業は、パートタイム労働者が積極的に熟練度を向上させるように誘導する賃金制度を持っている反面、韓国はそうではないということです。

もう1つは、曜日加給と時間帯加給です。日本のスーパーマーケット企業では、パートタイム労働者は主婦であることが前提です。主婦は家族がいない時間だけ働く存在だから、低賃金であなたたちを雇用することができますという立場です。しかし、あなたたちが家族のいる時間に働いてくれるのであれば、もっと払いますよというものです。それが時間帯加給と曜日加給です。週末に家族がいる間に働くと、時間当たり100円、200円を追加します。夜に働いても追加します。私が行ったところで時間帯加給がもっとも高いところは、500円を追加してくれるところもありました。1日ではなくて時間当たりです。これは、パートタイマーは主婦の労働者である、というイデオロギーが賃金体系の中に組み込まれている、という意味です。しかし韓国の場合、そういうイデオロギーは特に組み込まれていません。

そして、こちらに提示はしませんでし

たが、全体賃金においてボーナスが占める比率は、韓国のほうが日本よりもはるかに高いというのが賃金体系でわかりました。

また、正規職と非正規職の賃金を比較してみます。先に見たように、全体労働市場における雇用形態別の賃金格差は日本がはるかに高い、ということがあらわれていました。しかし事例企業で比較してみますと、日本の賃金格差ははるかに小さかったです。事例企業においては、全体労働市場とは反対に、韓国が相対的に日本より雇用形態別賃金格差が大きい理由は、企業規模別賃金格差と深い関係があるのではないかというのが私の解釈です。即ち、韓国は日本より企業の規模による賃金格差が大きいので、すべて大企業である事例企業における雇用形態別賃金格差は、日本より韓国が大きくなったのです。

## 6. 事例企業におけるパートタイマー労務管理

最後に労務管理についても、私が賃金体系で確認したことと同じ内容を申し上げますことができます。日本の企業が労働者の熟練度上昇と企業内における定着を誘導するシステムを持っているのは、労務管理からもわかります。労働者に対する統制は、主に人事考課あるいは熟練度レベルに関する評価を通じておこないます。その反面、韓国の場合は暗行モニターという監視制度でおこないます。その暗行モニターで3回摘発されるとアウトになります。それを企業の内部では3陣アウトとも言います。直接雇用された

労働者だけではなくて、テナントが雇用した労働者さえ、3回間違いが指摘されたら無条件解雇です。これは想像できないぐらい怖い話です。

また韓国の企業は、暗行モニタリングという方法で、労働者を抑圧するだけではありません。企業が労働者に求めるのは、積極的な熟練度の向上ではなく、感情労働だけです。つまり、どういうふうにお客様に笑うのか。口紅の色は何にして、アイシャドーの色は何にするのか。お客様にどういうふうに話しかけて、腰は何度曲げるのかというような、感情労働に対する極端な強要で労働統制をするといった差があります。

もう1つは、非正規の女性労働者の労働時間帯を見ても、日本は主に昼間に勤務時間が集中しています。

しかし、韓国は開店準備から閉店の整理まで。閉店が11時半、12時ですけれども、ここまで全体の営業時間帯で働いているだけではなくて、土曜日、日曜日も勤務します。もっと酷いのは、私が主に事例として挙げているK1企業は、正規職労働者は勤務曜日が決まっていることです。勤務時間帯も正規職労働者は大体決まっています。夜間勤務を正規職はしません。非正規職、特に既婚女性パートタイマーとして雇用された人たちは、閉店の時間まで勤務し、閉店後の整理までやります。営業時間帯全体にわたった全

面的な交替勤務、12個のタイムスロットを持って交替勤務をしています。

つまり、日本の場合は、積極的にパートタイム労働者をそれぞれ主婦労働者と規定して労務管理をしている反面、韓国の場合は、主婦という名で要求するのは笑い顔だけであって、実際の労務管理は主婦労働者としての労務管理ではないということです。単に非正規労働者として、労働市場内でほかの選択肢がないから、言われるとおりのしかない労働者として管理されているということです。

もう既に時間を使い過ぎているので次のスライドはスキップして、結論を言います。私は、こういった個別企業における労務管理の差が、両国の全体非正規労働市場の差を生み出していると思います。それだけではなく、なぜ日本の労働者は、賃金に対する不満が高く、自分の現状に対して強い不満を持っているにもかかわらず、積極的な抵抗としてあらわすことがないのか、なぜ韓国では、既婚女性非正規労働者たちが512日の長期ストライキ闘争をするほど全面的な闘争をするのか、どういう市場状況に両国の非正規女性労働者が置かれているのか、などの質問への答えをよくみせてくれるのが、GMS（総合スーパー）における労務管理であると思います。以上です。ありがとうございます。