

# 雇用関係ルールに関する日中韓企業の比較研究

～製品開発エンジニアを事例として～

一橋大学 西野史子

## 1 目的

本報告の目的は、製品開発エンジニアを事例として、日本・韓国・中国の企業における雇用関係ルール（企業と従業員の取引関係）について実証的に明らかにすることである。第1に、マースデンの雇用関係の4類型のフレームワークに従い、各国の企業における人事制度および人材マネジメントのあてはまるタイプについて確認する。第2に、製品開発研究で用いられる製品アーキテクチャ（インテグラル（擦り合わせ）型/モジュラー（組み合わせ）型）という概念を使用し、これと各国の雇用関係ルールとの適合性について検討する。第3に、折衷型の韓国の事例を元に、日本型の「職能ルール」と米国型の「職務ルール」の折衷型がどのように実際に行われているのかについて、踏み込んだ分析を行う。

## 2 方法

使用するデータは、報告者を含む研究チームが行った日本・韓国・中国における企業聞き取り調査（日中韓各3社ずつ合計9社；2009年5月から2010年1月）および、企業アンケート調査（日本2010年3月，韓国2010年7月～10月，中国2010年8月～10月）のデータである。

## 3 結果

分析の結果は以下の通りである。第1に、マースデンの4類型に基づく、日本は「職能ルール」、中国は「職務ルール」であり、韓国は「職能ルール」と「職務ルール」の要素を取り入れる折衷型である。第2に、日本の職能ルールは、インテグラル型アーキテクチャと適合的であり、中国の職務ルールは、モジュラー型アーキテクチャと適合的である。韓国の場合は人事制度は折衷型であり、アーキテクチャはインテグラルとモジュラーの使い分けであり、外部環境に対する機動性が観察された。第3に、韓国企業では1) 賃金の点では、職能給を残しつつ、ジョブサイズによる職責給や、信賞必罰による成果給の割合を高めている。2) 仕事の割り当ての点では、職務分析は行わずにチーム体制であることが観察される。マースデンの理論によると、賃金の支払い方（タスクか能力か）と仕事の割り当て方（タスクかチームか）が一致していない場合に、企業と従業員の関係は緊張状態に陥る危険性があり、職務ルールと職能ルール相互間の移動は難しいとされているが、折衷型がもし存在する場合、これを支えているなんらかの外部環境（例えば流動的な労働市場）が存在すると考えられる。

## 4 結論

以上の分析結果から、日本・韓国・中国の企業はそれぞれの社会における経路依存性および外部環境の中で雇用関係のタイプを選択し、また外部環境の変動によってそれらのタイプは変動していく可能性があることが示唆される。日本企業の外部環境の変化による雇用関係ルールの変動の可能性について引き続き検討していく必要があることが確認された。

## <文献>

Marsden,1999,*A Theory of Employment Systems: Micro-foundations of Social Diversity*, Oxford University Press(宮本光晴・久保克行訳, 2007, 『雇用システムの理論』NTT出版, 2007年).

都留康・守島基博編著, 2012, 『世界の工場から世界の開発拠点へ: 製品開発と人材マネジメントの日中韓比較』東洋経済新報社.