

# 研究ノート 韓国における中壮年ホワイトカラーの 起業行動 大企業管理職出身者へのインタビューから

著者	李 莎梨
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア 経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
雑誌名	アジア経済
巻	50
号	5
ページ	52-73
発行年	2009-05
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00007170">http://hdl.handle.net/2344/00007170</a>

# 韓国における中壮年ホワイトカラーの起業行動

——大企業管理職出身者へのインタビューから——

李 莎 梨

## 《要 約》

本稿は、中層年ホワイトカラー管理職出身の起業家へのインタビューから得られたコメントを元に、韓国社会でどのような構造的特性が起業動機に作用しているのかを明らかにしている。元来、組織に埋め込まれていた退職意識であったが、IMF危機前後における雇用調整や人事管理の変化によって、彼らは組織に埋め込まれないように退職行動を選択しようとする。これが起業動機へのプッシュ要因となっていると同時に、企業構造や起業事例の日常性などのプル要因によって「自営化」する契機が生成されていくのである。また、このプル要因が結局のところ社会的地位の達成欲求を根幹としており、ホワイトカラーによる自営業層への移動は社会的地位の上昇を図るツールとして存在しているということを主張している。

はじめに

- I 自営業層の変化
- II インタビュイーの属性
- III なぜ退職したのか
- IV なぜ、どのように起業したのか  
おわりに

## はじめに

日本ではバブル崩壊以降、自営業者が減少しつつある反面、韓国ではIMF危機後もその数は増加する一方であり、2007年には約700万人を超える状況である。両国では不況前後における大企業の雇用政策の変化のあり方が顕著に異なっており、日本では企業グループ内における人材の配置転換や雇用調整（出向・選択定年制な

ど）によって中高年ホワイトカラーの直接解雇を回避したのに対し、韓国ではその多くが大量に解雇されたり、自発的に退職し、そのうちの相当数が自営業者となっていく。技能をある程度有するブルーカラーとは異なり、ホワイトカラーが有する業務遂行能力は客観的な判断が困難であるため、彼らはひとたび会社を辞めると再就職はもちろんのこと、起業はなおさら難しい。さらに退職後に組織に属さない道を選んだとなると、退職に随伴する生計上のリスクも大きい。このような状況のなかで、韓国の中壮年ホワイトカラーは何を契機に退職し、どのように自営業層へと移動していったのだろうか。

韓国の自営業層に関する先行研究は、社会学分野のもの、特に階層論的アプローチをとるも

のと労働経済学分野のもの大きく2つに分けられるが、いずれも量的手法による分析に傾倒しており、インタビュー調査等の質的手法をとるものは皆無であるといつてよい。そのうち社会学的アプローチをとるものでは、主として他階層から自営業層への階層間移動の性質が論じられてきた。特に初期の研究では、自営業層が農民やブルーカラーの移動先となっている点を強調するものが支配的であった。チェ・テリョン(1991)、ホン・ドゥスン/ク・ヘゲン(1993)、ホン・ドゥスンほか(1999)等がその代表例であるが、旧中間層は労働者層が上昇移動する通路として機能しているという分析が多数を占めていた[ホン・ドゥスン/ク・ヘゲン 1993]。他方で、旧中間層が新中間層にとっては下降移動するときの緩衝地帯となっているという指摘もなされている[キム・ピョンジョ 1985; チャン・サンス 2001]。有田は、この論調を受け継ぐ形で、まず1990年代前半のこの層の所得の高さに着目し、ブルーカラーにとっては自営業層への移動が階層の上昇を意味すると主張するとともに[有田 2006]、ホワイトカラーから自営業層への移動も含め、IMF危機後の自営業層をとりまく職業移動について興味深い分析を行っている[有田 2007]。この分析によると、IMF危機以降、自営業層と被雇用層間の移動はいつそう頻度を増しており、ブルーカラーにとっては「自営化」がよりよい経済的地位を得るための重要な地位達成経路として機能している一方で、ホワイトカラーから自営職(特にブルーカラー自営職)への移動は、失業(プッシュ要因)の結果として引き起こされたものであるという。くわえて、「職種の境界」が自営業層への移動パターンに及ぼす影響も強く、韓国社会ではホ

ワイトカラー自営職への参入障壁が高いため、ホワイトカラーから自営業層への移動はブルーカラー自営職への参入が主となり、移動によってもたらされる所得上昇は相対的に小さいという。

一方、労働経済学者は、IMF危機以降の自営業層の膨張現象に注目し、自営業層に関する計量的研究を活発に繰り広げた。そのひとつとして、自営業者の主体に関する研究[リュ・ジェウ/チェ・ホヨン 2000; キム・ウヨン 2000; クム・ジェホ/チョ・ジュンモ 2000; クム・ジェホ/ユン・ミレ 2005]がある。リュ・ジェウ/チェ・ホヨン(2000)やクム・ジェホ/チョ・ジュンモ(2000)の研究によれば、1990年代までは高卒者が自営業者の圧倒的多数を占めていたのに対し、2000年以降は大卒者が増加するという統計的傾向がみられるが、これについて彼らは、IMF危機以前は主として高卒者が自営業を積極的に選択し、事業が長期間持続する傾向も高かったのに対し、IMF危機以降は、職場の経験が浅く就業が難しい者や賃金部門を追われた(あるいは自発的に離職した)失業者が、就業機会を求めて自営業を選択する傾向が相対的に強まった結果であると説明している。この主張に関連して、近年では自営業層の所得の分析から、自営業層への移動には不況による労働市場からの押し出しが影響しているという指摘もなされている[キム・ギスン 2006; クム・ジェホほか 2006]。

2つめに、自営業層の所得を属性別に分析した研究[クム・ジェホ 2003; チェ・ホミ 2005; チェ・ガンシクほか 2005]がある。たとえば、クム・ジェホ(2003)は、IMF危機以降、40代・50代自営業者のうち高所得者比率が約50パーセントに達しているという分析結果から、中壮

年層にとって自営業層の選択は就業機会の獲得を目的としたものであるが、ほかの年齢層よりも比較的活発な社会活動を行ってきたため、事業体を運営しやすい年齢層となっていると主張している。またチェ・ホミ(2005)は、高所得者の半数が高卒であることを理由に、学歴が所得水準を決定するものではないとするものの、自営業層内部における所得分布のばらつきが年々拡大している点にも着目して、今後、学歴と所得との相関関係について分析する必要があると示唆している。これに対しチェ・ガンシクほか(2005)は、高学歴者ほど高所得であるという分析結果を導き出している。

このほかに、自営業層の職業満足度や持続期間に関する研究[クム・ジェホ 2003; ソン・ジミ 2003; ソン・ジミ/アン・ジュヨップ 2002]等もみられるが、自営業者になる動機が持続期間や満足度に影響を及ぼし事業の成功を左右すると主張する点で共通している。たとえば、クム・ジェホ(2003)の研究によると、自営業者の満足度は一般に賃金労働者のそれよりも低いものの、事業ビジョンがあり初期投資が大きいほど満足度が高いという結果が出されている。

このように先行研究では、IMF危機以降自営業層が失業者の受け皿としての性格を強めていると捉えながらも、自営業層の選択やその後の運営状況(所得)には、学歴や職業経験、ならびに起業動機が少なからず影響を及ぼしている点にも注意を喚起している。また、有田(2007)の分析からは、ブルーカラーにとっては自営業への移動が経済的地位上昇のツールとなっているのに対し、ホワイトカラーから自営業への移動には「経済的インセンティブ」がそれほど大きくは作用していないという状況がうかがえる。

他方で、これまでの先行研究では、量的分析に重点が置かれ、自営業層へと移動したホワイトカラーの具体的な退職・起業経緯やその心理的葛藤を描写することにはあまり注意が払われておらず、移動の背景にどのような構造が作用していたのかについて包括的に捉える試みが欠けていたといえる。このような問題点を克服するためには、個別の退職・起業事例に基づいた質的分析を補う必要がある。先行研究で指摘されたような就業機会の獲得に加え、どのような動機づけが自営業層への移動に作用しているのか。また、どのような経緯を経て自営業層への参入が可能となったのか。より具体的にいえば、有田は、ホワイトカラーからホワイトカラー自営業への参入障壁が高い点を指摘しているが、どのような条件が満たされればその障壁を乗り越えることが可能となるのか。このような問題は、退職と起業の経緯を含めた自営業層への参入過程を質的に分析することで、はじめて解明することが可能になると考えられる。

筆者はこのような問題関心から、IMF危機直前から2007年までのあいだに退職、起業した中壮年ホワイトカラー出身者15名を対象に、06年2月から07年9月にかけてインタビュー調査を実施した。本稿ではその結果を元に、韓国における中壮年ホワイトカラーが自営業層へと移動する背景にはどのような構造的要因が介在しており、そのプロセスはどのようなものであったのか、その移動はホワイトカラーにとって何を意味するのかについて検討することにする。

## I 自営業層の変化

インタビュー資料の分析に先立ち、この節で

は、なぜ本稿で中壮年ホワイトカラーを対象とするのかについて説明しておこう。その理由を端的に述べれば、先行研究で指摘しているとおり、従来、自営業層はブルーカラーからの移動先であったものが、IMF危機以降、ホワイトカラーも参入する層として質的な変化を遂げているからである [クム・ジェホほか 2006; 有田 2007]。以下では、自営業層の形成過程およびその背景を先行研究に即して再度整理するとともに、自営業層の内部構成員がIMF危機を契機として属性的にどのような変化を遂げたのかについて、統計資料を用いて概観することにする。

韓国では、1960年代以降の産業化によって、所得や生活水準の農工間格差が拡大すると同時に、都市における雇用機会が創出され、農村から都市への大量の人口流出が引き起こされた。しかし彼らはみなスムーズに近代的な製造業に吸収されていったわけではなく、職にあぶれた者は露天商、靴磨き、新聞売り、行商、ゴミ収集業などの都市雑業層から成る都市伝統部門（インフォーマルセクター）に流れていった<sup>(注1)</sup>。倉持（1994）によると、1978年から83年の間に農村から都市に流入した男性のうち、近代部門に就職できたのは全体の約25パーセントに過ぎず、職を得た者の半数にも達しないという。農村からの流出者の都市における就業経路をみると、まず単身流出者の場合、大規模農家出身者は高校・大学への進学を目的として都市に移住した者が多く、就業先は近代部門の事務職・管理職（ホワイトカラー）が多くを占める。これに対し、零細農層出身で学歴が低い場合、当初は生産職（ブルーカラー）か都市伝統部門に就業するしかなかった。ただしそこである程度仕事をして金を稼げれば、自力で進学しホワイト

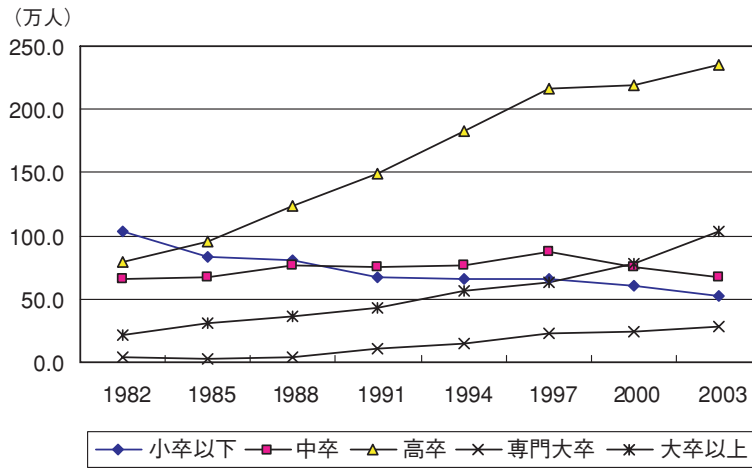
カラーに就職する道につながる可能性もあった。一方、世帯流出者の場合、世帯主は概して年齢が高く、学歴も低いため、近代部門での就職は難しく、容易に職を得られる都市伝統部門に移動していった。このように農村から都市に流入してきた人々の就業経路は学歴という要因によって左右されていたため、低学歴の都市流入者にとっては、自営業層という都市伝統部門が重要な就業空間となっていた。

就業機会に恵まれない者が流入する階層であった自営業層が、1990年代になると学歴を媒介としない社会的地位達成のツールへと変貌していく。有田（2006）によると、組織部門の中でも教育水準が相対的に低く、その後の昇進可能性が制限されている人々ほど組織部門から離脱し、自営化しやすいという。しかも、起業によって組織部門から自営部門に世代内移動した者は、労働者層よりも平均所得が高く、この意味において、ブルーカラーにとって、「教育を通じない形の地位達成」が自営業層への参入により可能となったことがわかる。

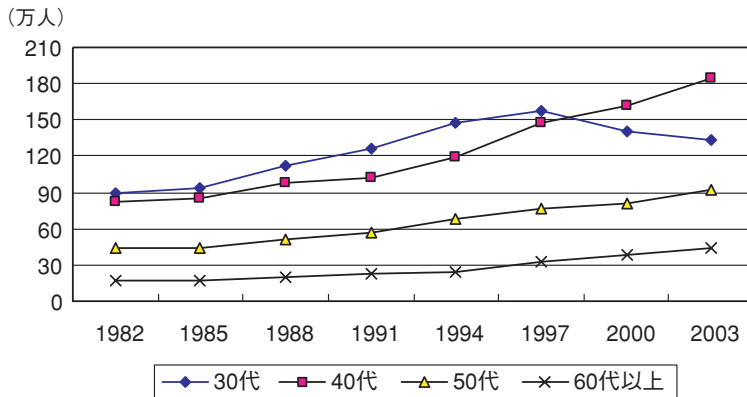
統計資料をみても、確かに自営業層の構成員として多数を占めているのは高卒以下の学歴を持つ者である（図1上参照）。とはいえ、IMF危機と前後して、学歴構成に顕著な変化がみられるのも事実である。1997年を境に、高卒者の増え幅は鈍化しているのに対し、大卒者は97年から2003年までのあいだに64.9パーセント、約40万6000人（62万6000人→103万2000人）の急激な伸びを示しており、この6年間で自営業層に占める大卒者の比率が顕著に高まっている。これはもちろん大学進学率の上昇を反映したものとも考えられるが、大卒者の多くがホワイトカラー職につくという前提に立てば、ホワイトカラ

図1 韓国における年齢別・学歴別自営業者数の推移

(1) 学歴別



(2) 年齢別



(出所) 韓国統計庁「経済活動人口調査」。

一出身者が近年、自営業層に少なからず参入しているのとみることができる。この点は、クム・ジェホほか(2006)や有田(2007)が指摘しているとおりである。

さらに年齢層別にみると(図1下参照)、1980年代以降、全年齢層において自営業者数が緩やかに増加してきたものの、90年代半ば以降は、それまで最も高い比率を占めていた30代の増加

が鈍り、97年のピークを境に2003年までに約23万人(14.6パーセント)減少している(158万人→135万人)。他方で40代が着実に増加し、特に、1994年から2003年にかけては51.7パーセント、約62万人(120万人→182万人)も増えている。すなわち、従来の自営業者が高齢化するとともに40代の新規参入者が顕著に増加していることがわかる。

以上の理由から、筆者は、IMF危機以降の自営業層構成員の変容に着目し、ホワイトカラーによる自営業層への参入、そのなかでも中壮年層が、なぜ自営業層に参入していったのか、どのように参入できたのかという点を構造的に分析しようと思う。

## II インタビュー어의属性

筆者は、IMF危機直前から2007年までに大企業を退職した中壮年ホワイトカラー15名を対象に、06年2月から07年9月にかけてインタビュー調査を実施した。彼らの属性について簡略に述べておくと、(1)全員男性、(2)1990年代半ば以降に退職した起業家、(3)大企業管理職出身、(4)平均起業年齢44.4歳、(5)起業業種は製造業5事例・卸小売業3事例・飲食業3事例・サービス業4事例である(表1参照)。一般に、自営業者には法人経営者(中小企業経営者など)と個人経営者(小商工人)の両方が存在するが、インタビューの抽出においてはどちらか一方に限定しなかった<sup>(注2)</sup>。インタビューでは、起業の経緯について話をうかがったが、具体的には「なぜ大企業を退職したのか」「なぜ起業することにしたのか」「どのようにして起業できたのか」「前の職場のキャリアは起業行動にどのように生かされたのか」を中心にライフ・ヒストリーを語ってもらった。以下では、インタビューで得られた証言をもとに、彼らがどのような起業プロセスを経たのか、その背景にはどのような起業動機が介在していたのかについて叙述していく。

## III なぜ退職したのか

まず本節では、IMF危機の前後、韓国の中壮年ホワイトカラーは会社組織に対してどのような意識を抱くようになり、そして何を契機に退職したのかについて検討する。Iは「同じ部署にいる同期のなかで役員になる者が出はじめると、自分は役員に昇進する可能性がないことが分かる」と語っているが(同様の発言をB・D・G・J・L・Mもしている)、元来、同期のひとりが役員に昇進すると、同じ部署に勤務する同期グループはみな退職することが慣例であった。このような退職慣行は、IMF危機以前から、ホワイトカラーの起業欲求の形成(漠然としたものであっただろうが)に大きく作用してきたと思われるが、IMF危機前後の雇用環境の変化は、中壮年ホワイトカラーの退職プロセス、起業への動機づけ、ならびに起業プロセスにどのような影響を及ぼしたのだろうか。

### 1. 構造調整による強制された退職

IMF危機を前後に倒産する企業が続出し多くの失業者が発生した。インタビューでもNが「職場が倒産したから退職という形になった」と語っているが、このような理由による退職ケースは他にもみられた(A・C・F・H)。

その一方で、生き残った企業も、生産性の向上を図るために構造調整の一環として人員削減を実施していく。韓国経営者総協会の調査によると、1995年には1000人以上規模の大企業のうち3分の1以上が名誉退職制度を導入しており[キム・ガンシク 1997]、IMF危機以後多くの大企業で大規模な整理解雇や名誉退職、勧告辞

表1 インタビューイの特徴（起業時期順）

事例	起業時期	起業年齢	起業した産業・取扱品	退職直前の企業名	退職直前の役職名
A (1956年生)	1995年 →2004年	40歳 →49歳	卸売業→サービス業 (建築資材輸入代行業→再就職)	Y建設	海外チーム常務
B (1959年生)	1996年	37歳	卸小売業 (はんだ付け輸入代行業)	大手貿易会社	営業チーム部長
C (1956年生)	1997年 →1998年	41歳 →42歳	サービス業 (会計コンサルタント→再就職)	大手金融機関	海外支社長
D (1956年生)	1997年	41歳	製造業 (LCD)	L電子	R&Dチーム 部長
E (1960年生)	1998年	38歳	製造業 (自動化設備制御部品)	S電子	R&Dチーム 課長
F (1956年生)	1998年	42歳	サービス業 (不動産ディベロッパー)	N建設	営業チーム常務
G (1948年生)	1998年	50歳	卸小売業 (衣類輸入代行業)	中堅貿易会社	営業チーム常務
H (1953年生)	1998年 →2007年	45歳 →54歳	飲食店業 (日本食→ソルロタン)	大手 生命保険会社	総務チーム部長
I (1956年生)	2001年	45歳	製造業 (携帯部品チップ)	D建設	海外チーム部長
J (1950年生)	2001年	51歳	製造業 (冷暖機器制御部品)	L電子	購買チーム部長
K (1954年生)	2002年	48歳	製造業 (ブラウン管シート)	S電子	生産チーム部長
L (1955年生)	2002年	47歳	サービス業 (金融コンサルティング)	H銀行	支店長
M (1962年生)	2005年	43歳	サービス業 (ビジネスコンサルティング)	大手コンサル ティング会社	営業チーム部長
N (1955年生)	2005年 →2007年	50歳 →52歳	飲食店業 →廃業して不明	H電子	人事チーム部長
O (1958年生)	2007年	49歳	飲食店業 (日本食チェーン)	K銀行	融資係次長

(出所) 筆者作成。



職が頻繁に行われるようになったものとみられる。チェ・ガンシク／イ・ギュヨン（1998）によると、人員削減の対象としてあげられた者のうち、中壮年層の部長・次長級が半数近く（42.9パーセント）を占めており、IMF危機前後に多くの中壮年層が退職を余儀なくされたという。

1980年代の調査をみる限り、人員削減をしなければならぬ状況に対して、事務職よりも生産職のほうがこの事態を肯定的に受け入れる傾向が強い〔シン・ユグン 1984〕。これは、大企業の事務職は不況であっても人員削減の対象にならない職種であるという意識が人々に共有されていたことを示すものと考えられ、実際に人員削減という事態に陥ったときには事務職のほうが拒否反応を強く示す可能性を秘めていたことが分かる。このことから、自分たちの職場は安定していると思いついていた韓国のホワイトカラーにとって、IMF危機前後の企業倒産や雇用調整は当然に衝撃的なものであったと推測できる。

とはいえ、インタビュー調査では、長年勤めてきた社員を相手にして、面と向かって退職を強要することは難しいのではないかという回答も得られている（F）。実際、多くの企業では、会社の公式的なホームページの掲示板（社員しか閲覧できない）に「希望退職」の募集を掲載し、中壮年層の応募を勧奨することで、自発的な退職を促す方法をとったようである<sup>(注3)</sup>。それでも、「職場で重要な仕事を任されなくなると退職しろと間接的に言われているようなもの」(I)で、自ら退職を志願せざるを得ない状況に追い込まれた中壮年者が主に希望退職に志願したという点で、これは半ば「強制された」自発的退職であったといえる。本稿では起業家

の多くが「自発的に退職した」と答えているが、その多くはこのような企業側の提案に便乗する形で退職しており、その意味では、企業倒産によって非自発的に退職したケースと実状に大きな違いはないとみられる。ただし、実際に各自がそれぞれどのような退職手続きを踏んだのかについては、多くを語ってくれなかった。それほどこの部分は、彼らのプライドに敏感に関わる話であったといえよう。一方、「自発的に退職した」と答えている起業家のなかでも、「希望退職」以外のプロセスを踏んだ起業家からは、具体的な話を聞くことができた。次にそれを紹介することにしよう。

## 2. 雇用環境の変化による自発的退職

### (1) 組織コミットメントの低下

不況直後に断行された構造調整は、中壮年ホワイトカラーの退職意識にも影響を及ぼすことになる。Eは「構造調整を目の当たりにし、自分もいつその運命になるか分からないと思ったので、次にどのような職につくべきか、いつ辞めるべきかを考えながら組織で働いてきた」という（同様の認識をD・I・K・L・Mも抱いていた）。1980年代に行われたシン・ユグン（1984, 50）の調査では、年齢が高くなるにつれて組織に対する愛着や帰属意識が上昇するという結果が示されているが、IMF危機以降、企業の合理化を目的として構造調整が頻繁に行われた結果、年齢の高いホワイトカラーといえども常に危機意識を有しながら勤務するようになり、組織が自分の生計を保障し得ないという現実的側面を客観的かつ冷静に受け止めることで、別の道を模索している様相がうかがえる。このように中壮年ホワイトカラーは組織から一歩距離を置いて

自分を見据えるようになったことが分かる。

また、IMF危機前後の構造調整で中壮年層が人員削減の対象とされたとき、企業側は、既存の組織の雰囲気を一変させる統制措置をとることで社内に緊張感を与え、社員の不満を抑えようとした。このような措置を執行する組織に対して、構造調整の対象外であった比較的年齢が若い中年者までもが不信感を覚えるようになったという。その結果、彼らまでもが退職行動に踏み切るのであるが、実際にどのような措置を目的に執ったのだろうか。以下では、その例として、Dがみた組織内の光景（構造調整対象者が組織でどのような待遇を受けたのか）について叙述することにしよう。構造調整対象者となったαはDの上司であった。Dは出身大学の指導教授の推薦でこの会社に就職したが、αはこの指導教授の実弟にあたり、彼がDをオーナーに直接紹介して入社に至っている。

αはこの会社が立ち上がったばかりの頃に入社し、事務職を一手に引き受けてきたが、特に入社当時は創業まもない零細企業であったため、必然的にαが事務をすべて担当していたという。時流に乗って会社は大きく成長し社員も増え、それとともにαも順調に昇進を遂げ、部長になった。1980年代後半に至り、OA化の流れのなかで、この会社も電算システムを導入することになったが、αはコンピュータのことがまったくわからなかったため、部下たち（Dも含め）も気をつけて、彼の目の前では一切コンピュータを使用しなかったそうである。それほど社内は家父長的上下関係を重んじる雰囲気であったという。ところが不況が深刻化すると、会社にとってはコンピュータの使えないαが不必要な人材となる。都合のいいことに、αと同じ部

署に別の事務を担当するαの同期βがいた。βは将来役員になることが囑望されていた人物であったため、会社側は、βに命令して、αが自ら辞めるように仕向けさせた。たとえば、ある業務の間違いをめぐり、（わざわざ別の社員がいる前で）βからわざと喧嘩を吹っかけて、αを逆上させたりした。そうするとαは自分と親しい部下とだけ業務上の会話をするなどの非協調的な態度をとるようになり、自然に部署内で孤立していった。周囲の人間はその光景を目にしても、逆にβから目を付けられては困ると考え、αとは会話を交わさなくなった。こうしてαは会社に居づらくなり、自ら退職届を出すことになった。Dいわく、彼が荷物をまとめる際にも誰も手助けをしなかったのだが、それはしなかったというよりも独特な雰囲気のためにできなかったのだという。αは会社の成長過程とともに歩んできた存在であったにもかかわらず、組織は彼を冷淡に切り捨てたのであり、このような場面をまざまざとみせつけられたDは、組織に対する不信感をさらに強く抱かざるを得なかったと語っている。

この事例は、伝統的な家族生活様式を反映する形で上下関係における礼儀と秩序を重んじていた組織<sup>(注4)</sup>が、IMF危機以降、効率性を求めるあまり、構造調整の対象になった中壮年層をその部下の目の前で平然と冷遇しようような組織へと変貌した様子を具体的に示している。このような変化は、構造調整の対象にはならなかった中壮年層、ならびに若年社員の組織コミットメントにも影響を与える。このように人々の組織に対するコミットメントが低下するという方向は、韓国の大企業について従来指摘されてきた労働市場構造の内部化とはベクトルを逆

にするものである。

## (2) 昇進体系に対する二面的な態度

他方で、「もうこれ以上昇進できないということが分かったから」(J) 退職したというケースも存在する。

元来、韓国の大企業では「企業経営に大きく関わっている企画室や経営室に配属された人がお墨付き（将来の役員候補）だということは社員になれば自然と分かってくる」(K) といったような昇進体系が成立していたが、これはオーナーによる経営を維持するための必然的なシステムであったといえる。すなわち韓国の大企業は、その多くが財閥グループに属し、経済成長の過程で企業が拡大・成長していくなかでも、創業者の一族が所有だけでなく経営をも完全に掌握するようなトップダウンの中央集権的な経営スタイルを維持してきた。IMF危機後、財閥の経営体制が持つ否定的な側面の打破が試みられはしたものの、オーナー経営体制自体は基本的に維持された [柳町 2001]。オーナーが経営に強い支配力を及ぼす韓国の企業構造の下では、オーナー一族以外の社員が「トップ」になることは決してあり得ない。しかも「トップ」のみならず、役員へのキャリアパスにも「不平等」が存在する。服部 (1988) は、1979年当時の大企業役員の90パーセント以上が外部からのリクルートによるもの（高学歴者中心）であったことを指摘している。その後内部昇進者を役員にする傾向が強まったといわれるが、1997年から2003年までの時点でも、専務以上の要職にまで昇り詰める内部昇進者の多くは、グループ統括組織（会長秘書室）出身者や海外の博士号を取得した高学歴者であったことが安倍 (2006) の

研究からも明らかにされている<sup>(注5)</sup>。このように、1990年代以降の企業構造においても、内部昇進者の多くが高学歴あるいはグループ統括組織経験者で占められるような昇進体系が維持されていた。したがって、いくら大企業で内部昇進者を役員にする傾向が強まったといっても、高学歴者やある特定の部署を経験した人がはるかに昇進に有利であるという暗黙のルールが組織に根づいており、それがキャリアパスにおける「不平等」を再生産している点は否めない。

このようなメカニズムに対して、JやKのように「大企業で定年を迎えることは不透明だし、このまま昇進できず冷や飯食いでいるのは嫌だ」と捉える者（「抵抗型」）は、より積極的に起業する動きをみせている。他方で、H・N・Oのように、昇進への諦めから、「昇進できなくても大企業で働けるだけでありがたいから、入れる時期までいて稼げるところまで稼ごう」と捉えた者（「諦め型」）は、次節（IVの3. 後半部分）で説明するように、必ずしも積極的に起業しているわけではないことを確認できる。すなわち、中壮年ホワイトカラーの昇進メカニズムに対する二面的な態度は、その後の起業プロセスにも影響を及ぼしているのである。

まとめると、危機以前から昇進可能性に懐疑を抱いていた中壮年ホワイトカラーの間でそれなりに形成されつつあった起業意識は、危機前後における雇用環境の変化によりさらに強まることで起業行動として表面化した。その後展開される起業プロセスの違いは昇進メカニズムへの態度の違いにも関係することが分かった。

## (3) 構造調整「する」立場の苦悩

以上の2要因は、構造調整される側、あるいは

はその対象となる可能性のある者にとって、退職行動を促す主要な要因となっていたが、IMF危機による雇用環境の変化は、構造調整される側だけでなく、それをする側に回った者にも、会社組織に対する意識の変化をもたらした可能性が考えられる。次のBの事例では、構造調整「する」側に回ってしまった者が、心理的負担のために自発的に退職するという行動をみせている。

Bの会社でも企業体制をスリム化するために、1995年に構造調整を執行したが、Bは部長であったにもかかわらず、構造調整「される」側でなく「する」側に回され、自分の部下から名誉退職者を出さなければならなくなった。名誉退職候補者のリストが配布されると、社長は、構造調整責任者（社長が指名した8名。B以外はみな役員）全員で海外旅行を1週間しながら名誉退職者を最終決定しようと言ったが、Bは自分が採用して育てあげた人材を捨てるような行為はしたくないと思い、この旅行に参加しなかった。そのために社長との間に溝ができたという。覚悟はしていたものの、これ以上この職場にいられないと思い、部下にも誰にもいわずに退職届を出した。旅行に行かないことを知った家族は、構造調整「する」立場になって何が悪いのかと猛反対したが、B自身は、構造調整責任者になったら役員になることは確実であっても、人の人生にメスを入れてまで自分が昇進するのは苦痛であると感じたのだという。結局Bは、その先の人生について明確な計画を立てる間もなく退職したために、失業手当（3カ月間のみ支給）で生活することになった。

この事例からは、韓国の雇用調整が、中壮年層に対しては、時期が来れば構造調整「される」

という不安だけではなく、構造調整「する」（＝しなければならぬ）という「重圧感」や「罪悪感」をも誘発していたことが分かる。労働市場環境の変化の速さに遅れをとらないように、彼らは今までの組織行動を変えなければならぬ状況にさらされるが、これに迎合することができなかった者や疑問を呈した者は自ら退職を選択したのである。

以上、IMF危機による雇用環境の変化が、中壮年ホワイトカラーの「自発的な」退職を促していった様相について、様々な角度から説明した。では、大企業を去った中壮年ホワイトカラーは、具体的にどのように起業していったのだろうか。次節では、彼らが自営業層に移動したプロセスおよびその動機についてみていくことにする。

#### IV なぜ、どのように起業したのか

##### 1. 中小企業への転職の可否

大企業を離れた中壮年ホワイトカラーはなぜ自営業層を移動先に選んだのだろうか。中小企業に転職するという選択肢はなかったのだろうか。ここでは、その背景についてみていくことにする。Mは、「また組織に属するのは面倒だから中小企業に転職しなかったよ。おまけに中小企業に行っても自分が本当にやりたい仕事でない限り、また辞めるだろうしね」と語ったが、同様の意見をDやKからも聞くことができた。一般に、中小企業への転職に作用する変数として、組織に対する信頼度、ならびに中小企業の労働条件とのマッチングの可否を想定することができようが、韓国社会の中壮年ホワイトカラーの場合は特に、転職先での役職ポストの高低

が転職するかどうかの決断を左右している。たとえばDは、「40代後半から50代にかけては役員にならなければならない年齢層であるにもかかわらず、採用募集をみて面接を受けたら、絶対に部長か次長にしかねない。しかも中小企業は社員の平均年齢が低いため、下手すると社長が自分よりも年齢が下という場合もある。このまま人生を終わりにしたくない。今まで他人の会社のために働いてきたのだから次は自分の会社を持つしかない」と答えており、韓国社会においては社会的地位が年齢に相応して上昇しているか否かがキャリアの達成度をはかる重要な尺度になっていることが分かる。中小企業への転職が中壮年ホワイトカラーにとって必ずしも魅力ある移動パターンであると捉えられていないのはそのためである。

他方で、事業に失敗し中小企業に転職したケースも2例（A・C）みられたが、彼らが転職した動機は、「どのくらいの給料をもらえるのか分かっていたし、それよりも『理事』になるということが移る条件だったから」（A）、あるいは「副社長になることを前提としていたため」（C）というように、ここでも高い地位に対する執着を確認することができる。

Aの場合、同じ部署にいた部下2名を連れて1995年に建築資材を扱う貿易会社を設立したが、徐々に経営維持が困難になっていったため、2003年に廃業することになった。ちょうどその時、Aが職に困っているという噂を聞きつけた高校時代の同級生から、「事業を手伝ってほしい」という声がかかった。この同級生とは、高1のときにクラスメートになって以来の付き合いであったが、出身地が同じで、しかもソウルに上京して大学に進学してからも（大学は異な

るが）一緒に下宿していたので、格別には仲が良かったという。彼はAと同じく1995年に、大学院の後輩を引き連れて携帯電話の部品を開発する会社を設立したが、その時にもAを「一緒に仕事をしよう」と誘っていた。ITに関する知識が全くなくても豊富な営業能力をもつAのような人材が、同級生にとってはどうしても必要であったため、Aは、「理事」（日本でいう役員）の肩書きをもらい、彼の会社に転職することになったという。

Cについても同様である。彼は1997年に名誉退職した会社の同期と後輩の5人でコンサルティング会社を起すが、株式投資で大損をしたため起業1年足らずで不渡りを出してしまった。その後4カ月間ほど失業状態にあったが、求職活動はしなかったという。頭を下げて面接を受けるのが恥ずかしくてできなかったそうである。ちょうどその時期を前後して、高校時代の友人とよく週末に会ってはゴルフをしていたのだが、彼に相談したところ、知り合いが社長をつとめるあるベンチャー企業（友人も株主としてその企業に投資していた）で、副社長兼会計顧問として働けるように斡旋してくれたという。

この2つのケースでは、友人（いずれも高校時代の同級生）が転職先との媒介者になることで、求職側と求人側の間でやりとりされる人事・職場情報が真実であるということが暗黙のうちに担保され、その情報を元に、転職先での高い地位が保証される形でマッチングが成立している。

このような移動パターンが一般的であるかどうかは別として、それが韓国社会において機能していること自体が重要であるように思われる。やや議論が拡張するかもしれないが、友人など

の人的ネットワークを通じた斡旋や紹介により、韓国の中壮年ホワイトカラーは、あえて自ら積極的に動かなくても、少なからず中小企業への転職が可能になっており、このような意味において、中小企業への転職は自営業層への参入よりも優先順位が落ちる最終手段として残されているのかもしれない。

## 2. 同業種部門での起業

それでは、中壮年ホワイトカラーはどのように起業しているのだろうか。本稿の事例の多くは同業種部門において起業していた。まず、この起業プロセスについてみていこう。

表1をみる限り、同業種における起業パターンは大きく3つに分けられる。まず、(1)輸入代行型(A・B・G)——起業前の取引先から取引の提案をしてもらうことで輸入代行業として起業、(2)合弁型(D・F・L)——起業前の取引先とのパートナーシップ関係を発展させて一緒に起業、(3)独立型(C・E・J・K・M)——起業前の職場で担当していた取引先に、前の職場よりもコストを下げて営業するチャンスをたびたび得ることで起業、に分類できよう。

ここで事例のすべてに共通する特徴として、起業前の職場において営業・購買・生産・R&D部門に従事していたホワイトカラー(A・B・C・D・E・F・G・J・K・L・M)の場合、比較的スムーズに「起業アイテム」<sup>(注6)</sup>を獲得し、起業前の職場で蓄積した業務ノウハウ・営業・購買ルートを活用して、同業種部門で起業している点を指摘できる。彼らは長年同じ部門に属していたため、ある製品の生産に必要な素材あるいは部品を、どこから手に入れ、どのように開発し、どこに流通させればよいかという情報に

知悉していた。これに対し、人事・総務部門に属していたホワイトカラー(H・N・O)は、後述するようにいずれも異業種部門で起業しており、起業前の職場で起業情報を獲得するチャンスを得ることが難しかったといえる。

同業種部門で起業した者のひとりであるBの場合、大手貿易会社で、海外からある特定の種類の製品を輸入し国内に流通させる営業部門に長年属していたが、そのうちで会社として扱いをやめた製品を再利用して起業している。先述のように(Ⅲ節2(1))、Bは人事問題で社長と衝突し退職することになった。彼はこの会社で14年間2カ所の海外取引先(日本の大企業と小企業)が製造した精密機器製品(はんだ付け)を国内営業する業務のみに携わってきた。大企業の製品は海外展開の方式がシステム化されていたため販路開拓をスムーズに行うことができたが、小企業の製品は知名度が低かったため、どれだけ営業しても国内で売れなかったという。退職後、この2つの企業に退職の挨拶をしたところ、両者とも「輸入代行業をしてみないか」と提案してくれた。これは、Bが日本企業の取引において14年という長い年月の間、同じ製品を担当したことで、両者間に信頼関係が形成されていたことから派生した結果であるといえよう。大企業からは退職当時の担当者(自分よりも若い課長)を通じて話が持ちかけられたが、小企業からは社長自从来韓して懇願してきた(当時、この企業の製品は、Bの退職前の職場から契約解除を突きつけられていた)。大企業と契約すれば起業後すぐに売上げを出す見込みはあったが、小企業の製品は入社当時から扱ってきた愛着ある製品であり、自分が頑張ればいつかはこの製品が売れる時代が来るであろうとBは考

えた。また、小企業の社長が自らわざわざ出向いて頼んできた姿にも心を打たれ、同じ小企業の立場として頑張っていこうという「同志としての共感」を彼と共有することで、Bは小企業の輸入代行業として起業する決意を固めたという。

B以外にも、起業前の職場で扱っていた製品のうちで将来性のあるものを「アイテム」として再利用することで起業した起業家が多くみられる(A・B・D・E・J・K)。その理由として、たとえばAは、「先進国、特に日本やドイツから輸入した部品や製品は、韓国国内の技術力不足によってまだ取り扱えなかつたりするため、当面は売れ行きが悪い。そうなると、オーナーの一存で即刻撤回となるが、市場のニーズが高まると需要が生まれるため、韓国企業はニーズあるこれらの部品や製品を扱う。そうなると、一度市場から撤退した『アイテム』のなかでも将来性のあるものは起業してからも使える」と答えている。このような「アイテム」に目を付けた起業家は、「製品を輸入して輸入代行業、あるいは部品や製品を輸入して国産化する企業を起こすことで、国内の企業に直接納品する道ができる」(B)のである(同様のコメントはE・J・Kからも聞くことができた)。

それでも、起業前の職場で扱っていた製品を「起業アイテム」としてこれほどすんなりと引き継ぐことが可能であった理由は、彼らがみな起業前の職場でひとつの部門に長年属していた点に求められるであろう。韓国の圧縮型の経済成長のもとでは、少なくとも1970年代から80年代にかけては、企業内でジョブ・ローテーションを通じて人材を育成するのでは、成長スピードに追い付くことができなかつたと考えられる。

いいかえれば、ここで挙げた起業家たちが将来性のある「アイテム」を獲得できたのは、部署(チーム)を超えた広範なジョブ・ローテーションが韓国企業においてほとんど実施されてこなかったからこそ可能であったといえるのである。確かに役員候補者に限れば、先述のように広範なジョブ・ローテーションを通じて育成されるという意味で早くから内部労働市場が形成されていたものの、それ以外の人材については、外部労働市場から調達した者が多かった。すなわち企業は、社員全体を対象としたジョブ・ローテーションを必要としなかつたのである(註7)。

そしてこのような固定的な人材配置方式は、取引先の担当者との緊密な人的ネットワークの形成や起業情報の獲得を可能にする。たとえばBのケースのように、取引先社長との「同志としての共感」を通じて「起業アイテム」を選択したり、Kのように、前の職場で取引していた下請会社の製品の仕様や価格を把握することで、ある程度コストを引き下げて同じ製品を別の企業に納品することができたりすることが可能になっていた。このような意味において、同業種部門における起業では、その「アイテム」の選定やその後の事業運営、ならびに販路開拓が、起業前の職場で属していた部門の人材配置の状況に依存しているといえよう。

### 3. 異業種部門での起業

次に注目したいのは、Iのように異業種部門における起業を果たしているケースである。Iは、1980年代後半に大学を卒業後、大企業の建設部門に11年間勤めたのち(ただしそれ以前は別の企業に勤めていた)、早期退職を申請し半導体関連製造会社を起こした。起業を決めたのは

大学院の同期から起業の誘いを受けたためであったという。彼は京畿道水原市所在の大学院の経営学科に、部長に昇進した年度（1996年、40歳）に入学した。そこは大学院といっても名門ではなく、入学の動機は学歴を高めることよりもむしろ、自分が将来何をして生きていくべきかを探ることにあったという。この学科は入学障壁が高くはないものの、中小企業の社長や組織部門の管理職が多数在籍し、彼らが人脈を広げたり情報を得たりするネットワーク作りの「場」にもなっていた。Iは水原出身で、しかも長年ここに暮らしていたので、このような実情をよく了解していた。あえてこの大学院を選んだ理由もそこにあったという。

大学院の卒業後も同期の何人かとは定期的に集まって世間話を交わしたりしていた。特にそのなかのひとりとは、月に2回は2人だけで飲みに行き、まず最初に悩みを打ち明けあうほどの仲であった。Iの部長昇進から4年経ったある日、人事異動が実施され、職場の同期のひとりが役員に昇進することになった。職場での行く末がみえたIは、その心情を打ち明けるべく、この同期を呼び出したという。

この同期は大学を卒業後、釜山で家業（建設業）を継いだ。姉の夫（大企業のエンジニア出身）が1999年に水原で電子部門の事業を起こしたことを契機に、停滞していた家業を縮小し、釜山から水原に移住し、姉の夫の事業をサポートすることになった。そして2000年に、姉の夫から「大企業の下請企業への納品ルートを紹介するから、携帯チップを生産してくれ」と新規事業を依頼された。

Iの悩みを聞いた同期は、この事業計画をIに打ち明け、一緒に事業を立ち上げようと誘った。

Iは半年間悩みに悩んだ末に、「このチャンスを生かさないと二度と会社を辞める決断ができない。ましてや、同期とは気も合うし、彼の豊富な事業ノウハウと人脈があればマーケティングや営業の確保には困らないだろう」と判断し、起業を決意した。しかも決意後、2人だけで中国吉林省に1カ月間極貧旅行をして、一生パートナーとして事業を一緒にやっていけるかどうかもお互いに確認しあったという。

この事例では、友人による「起業アイテム」の提供が起業の決断に大きく作用していたのに対し<sup>(注8)</sup>、これ以外の異業種部門での起業のケースは、いずれも飲食業への参入（H・N・O）で、しかも起業情報は主に公開されたものに限られていた。彼らはいずれも退職後3カ月以内に飲食店を開いているが、みなチェーン店であった。韓国では、自営業層全体に占める飲食宿泊業従事者の比率が30パーセントを超える状況にあり、飲食店開業に関するノウハウも各種の公開された情報（インターネットや新聞）を通じて容易に入手できる。このように飲食店開業は、誰にでもアクセスできる情報に頼って、退職後短期間で起業したものであり、起業動機自体も「再就職してもどうせ下働きしなければならない」（N）、「年収350万円のサラリーマンより年収100万円の社長がいい」（O）といったように、必ずしも積極的なものではなかった。「赤字になることが分かっているが」（H）開業し、しかも3事例ともに起業後半年から2年足らずで店をたたんでいる<sup>(注9)</sup>。たとえばHは、オフィス街の一等地であるソウル江南区駅三洞に日本食の店（刺身専門店）をオープンし、まずまず繁盛したものの、維持費等のコストが掛かり過ぎて採算が合わず、廃業に追い込まれて



いる。Hはその後約4年間失業状態にあった。

先のⅢ節2.(2)でも述べたように、昇進体系に対して「諦め型」の立場を有していたH・N・Oがいずれもこのような起業行動を取っていることは、組織に順応したいがゆえに積極的に起業を模索しなかったことに起因するが、構造調整によって非自発的退職を迫られたこともこのような起業プロセスに関係しているであろう。「抵抗型」ホワイトカラー(BをはじめとするH・N・O以外の起業家)は、いつ自発的退職を迫られてもいように、組織外における対人関係を円滑にし、退職前から「起業アイテム」に関する情報を収集していたのに対し、「諦め型」ホワイトカラーの場合、「自分のやりたいことを自己裁量で遂行してみたいが、何をしたらいいか分からなかった」(N)のである。そのため、店を開業する前に、韓国フランチャイズ協会や地方公共団体の提供する起業セミナーや教育を受講している。

たとえば、韓国フランチャイズ協会(1998年設立)では「起業アカデミー」を定期的で開催しており、6万ウォンの参加費で3日間にわたり、フランチャイズ起業における注意事項から立地条件の選定、マーケティング方法、税務計算に到るまで、店舗の運営に必要な情報を起業予備軍(毎回上限35名まで)に提供している。このアカデミーは毎月1回、1年で計12回、開かれており、公的機関が率先して飲食チェーン店を起業しやすい環境を整えようとする試みとしては評価できよう<sup>(注10)</sup>。ここでみた事例からもうかがえるように、確かに公的機関による斡旋に頼りさえすれば、具体的な事業計画がなくても「アイテム」を紹介してもらえ、そのうえ店舗探しなどの準備過程もシステム化されてい

るため、初めて起業する者でもそれほど労力をかけず、かつ少ない資金で起業できる。その点で、起業障壁を低めることに一定の貢献をしているとみなしうるものの、事業成功や所得に対するリスクまでは担保し得ていないといえる<sup>(注11)</sup>。

異業種部門における起業は、それまでホワイトカラーが組織において蓄積してきた業務知識の多くを活用できないという状況を踏まえると、リスクの高い選択であるといえる。しかしBのように、自身が有する人的ネットワークを活用して、建設業からITビジネスへと分野を換えることに成功した者もいた。他方で、H・N・Oのように、異業種部門での起業であっても飲食店開業の場合は、組織の昇進体系に対して「諦め型」の立場を有していたため、退職前に起業への動機づけがそれほど形成されておらず、起業を斡旋してくれる公的機関を活用した形で起業するしかなかった。

#### 4. 資金調達

本稿で取り上げた事例の大半では、起業の際に必要な初期資金のほとんどが、起業家自身により、単独で、金融機関から工面されていた(金融機関からの融資額は1事例当たり平均1~1億5000万ウォン)。ここでいう単独工面とは、自分名義の財産を担保に銀行から融資を受けるなどして、起業家自身が起業資金を単独で工面しているという意味である。銀行等の金融機関からの融資形態には、一般に、担保融資・信用融資・有価証券・貿易金融の4種類があるが、信用融資は利子が高く(約9~12パーセント)、審査が厳格に行われるため<sup>(注12)</sup>、起業家の多くは担保融資を申請することになる[韓国中小企業中

央会 2006]。担保融資とは、住宅を担保に受ける融資、いわゆる「住宅担保貸出」を意味する。したがって起業家がこれを申請するときには、それ相応の資産価値を有する不動産が必要となる。IMF危機以降の融資手続きについては、たとえば市場価格が3億ウォンのアパートを所有していれば、その約80パーセントを上限に融資を申請できたという（ただし2007年3月からは約40～60パーセントに下げられた）。もちろん融資受給資格があるかどうかの審査はあるものの、不動産市場の好況によって住宅価格が高騰し、その担保価値が一層上昇したことで、住宅、あるいはそれに類する資産を所有していたホワイトカラー出身の起業家の場合、銀行からの「住宅担保貸出」を比較的スムーズに受けられるような状況にあったと考えられる<sup>(注13)</sup>。またその返済利子（金利）についても、IMF危機直後の1998年1月から9月までは年率最高16.3パーセントまで上昇したが、その後98年10月には13.7パーセント、2000年には9.2パーセント、01年には7.6パーセントと急激に下降し、06年の時点で5.8パーセントにまで下がっていたことも、起業家が銀行からの借入れをためらわなかった理由として考えられる<sup>(注14)</sup>。

融資を受けてまで資金を単独で工面した理由としては、投資家（家族友人や知り合いからの借入れによる工面がほとんどだが）が介在すると起業家が独自に経営できなくなるということと、特に複数の投資家から資金を調達すると、事業がうまく行くほど投資家のあいだで持分争いが起りやすくなるからという2つの理由が挙げられた（A・B・C・E・F・G・I・K・L・M・N・O）。

それでも複数の投資家から資金を調達したケースが3例（D・H・J）みられたが、いずれも

多額の資金を必要とする事業であったために単独で資金を工面するのが不可能であったという背景がある。たとえばJの場合、自分の貯蓄（60パーセント）と血縁者の投資（40パーセント）により資金（2億8000万ウォン）を工面したが、起業してから半年後に、親戚が保有していた株をすべて買い取り（起業前に合意済みであった）、その後は妻と50パーセントずつ保有している。これは、友人・知人から投資を受けるよりも、血縁者から資金を調達する方が、「調達の便宜性」という面のみならず、事業が軌道に乗ったときに血縁者から容易に株を買い取ることができるという「回収の融通性」の面からも効率的であることを示唆している。このように、韓国の起業家にとっては、どのような資金調達方式を選択しても、最終的に「オーナー」の意思によって経営できることが起業に必要不可欠な条件として受け止められていることが分かる。

この点は、DやHも同様である。まずDは、大企業の研究員として化学原料を使ったLCD部品の開発を担当していた。彼の職場はドイツの大学研究所と原料調達の契約を締結していたが、彼は、その原料を用いて製品を開発し、職場の研究大会で銀賞を獲得する。この成果により、彼はドイツ側から業務提携しないかという提案を受けることになる。そこで彼は、自分が組織に属したままドイツ側と提携したとしても、自分の功績が報酬や地位にそれほど反映されないと考え、起業することを決意する。ドイツ側に起業の意思を伝えたところ、「資金繰りさえ良ければ、Dが起業することに反対しない」という回答が返ってきた。ドイツ側からすれば、Dの所属企業とD個人の両方に原料を納品できることになるので積極的に反対する理由はなか

ったが、条件として資金繰りの良さを提示してきたのは、原料が高価であることに加え、この原料を加工するには設備投資に莫大な資金投入を必要としたからである。ひとりでは資金を賄えないと考えたDは、必要額の50パーセントを自分で調達し、残りの50パーセントは高校時代の仲良しグループ5人に10パーセントずつ投資してもらおうと考える。彼らに声をかけたところ、投資の噂がかつてのクラスメート全員に広まり、その結果、30人から投資してもらえることになった。これは、Dにとって好都合であったという。なぜなら、投資元が分散されればされるほど、1人当たりの株の持分は低くなり、経営の権限がDに集中することになるからである。こうしてドイツ側との提携が実現して無事に原料を調達し、機械設備も充実させて1997年には製品化に至り、原料も大量に調達できることになった。

一方Hの場合、一度目の起業の失敗（1999年廃業。前項参照）を教訓に、8年後（2007年）に再び飲食店を開業した。開業資金として、高校時代の友人を説得し4億5000万ウォンの投資を取り付けたが、この際に、市価よりも高い利子をつけて元金を1年以内に返済するという条件で、店舗運営には一切関わらないという契約を交わしており、友人が経営に関与することを避けようとするほど、Hは経営権に対する強い執着をみせていた。

結局のところ、D・H・Jの起業は、多額の初期資金を必要としていたが、友人等から資金調達が可能であったからこそ可能となったのであり、しかもそこでは「オーナー」としての経営権を確保することが最優先されていたことが分かる。

## おわりに

本稿で取り上げた15事例の考察を通じて、従来は組織に退職行動を規定されていた中壮年ホワイトカラーが、IMF危機前後の企業倒産や構造調整を引き金に、強制された退職も含め、多様な退職動機から組織を離れ、起業したことが明らかになった。

このように多くのホワイトカラーが自営業層へと移動していった背景には、社会的地位に対する固執に加えて、IMF危機以前より存在していた韓国企業特有の昇進体系に対する懐疑や不満、そして、IMF危機を前後して雇用の不安定性が高まったという雇用条件の変化が同時に作用していた。大企業で昇進が頭打ちになりつつあった者が、退職して別の方法で社会的地位の上昇を模索したが、中小企業への転職は、年齢と労働条件とのマッチングの可否が関係しており、特に、年齢に相応した社会的地位の保障がなされない限りは、社会的地位を上昇させることは難しいため、退職したホワイトカラーの多くは自分がトップになれる起業を選んだ。そして、資金調達プロセスで確認したように、オーナーとして経営権を確保することは、社会的地位の上昇をより確かなものにする手段であったのである。

次に、ホワイトカラー出身者がホワイトカラー自営職に参入可能かどうかには、韓国特有の人材配置方式が関係していた。すなわち、人事・総務出身者よりは、営業・生産・購買・R&D出身者のほうが、ホワイトカラー自営職への参入を可能にする起業情報を獲得できる可能性が高いということが分かった。これは、韓国企

業においてジョブ・ローテーションが規則的に機能していないという点に由来する。すなわち、後者は一部門で特定の業務（固定的な輸出入・生産業務や取引先など）を担当してきたがゆえに、その部門におけるスペシャリストとして成長し、同業種部門において起業することができたのである。これに対し、人事・総務出身者は、業務上、社外との人的・業界的接触が少なく、他部門に移動した経験もなかったため、起業後の「アイテム」選定で困難に直面した。よって、何らかの形で独自の「アイテム」を確保できない限り、フランチャイズによる飲食店の起業を選択するくらいしか道が残されていなかったのである。

加えて、ホワイトカラー自営職に参入した事例のうち、特に単独での資金調達能力を超えた事業展開や異業種部門での起業の場合は、起業資金の調達や起業情報の獲得に必ずといっていいほど人的ネットワークが大きく介在していた。個人の能力を超えた多額の資金を調達したり、異業種部門において起業したりすることができたのは、職場の友人や大学院や高校時代の同級生、あるいは血縁者による各種資源の提供があったからである。繰り返しになるが、このような資源を獲得できないまま組織部門を追われたホワイトカラーは、フランチャイズ飲食業など公的システムを通じたブルーカラー自営職への移動を選択する可能性が高く、それが、先行研究で指摘されているようなホワイトカラー起業家の自営部門における所得上昇の低さを招く結果となったのだろう。

以上、本稿では、ホワイトカラーの自営業層への移動に関して、韓国社会において自営業層が失業の受け皿として存在し、それへの参入は

プッシュ要因によるものであるという従来の観点に加えて、インタビュー調査に基づいて、起業に必要な各種資源を獲得するプロセスを質的に分析することで、ホワイトカラーの自営業層への参入を可能にさせるようなそれ以外の多様な諸条件を指摘した。このような諸条件の介在は、先行研究で見過ごされていたか、あるいは重視されていなかった点である。特に、自らの力量を超越した起業資源に対する障壁を、自身が有する人的ネットワークを活用することで乗り越えることが可能となっていた点については、韓国社会における人的ネットワークの重要性を再確認する作業でもあったといえる。今後の課題として、起業行動の各場面において、個人が保有するネットワークのうちでどのような質のネットワークが活用され、それがいかに資本に転化されているのかについて、理論的にアプローチしていきたい。

（注1） ペ・ムギ（1989）によると、都市伝統部門従事者は1960年の109万人から86年には557万人と約5倍近く増加し、総就業者に占める比率も同期間に16パーセントから36パーセントまで上昇したという。

（注2） 以下、本稿におけるアルファベット大文字は、特に断りのない限り、表1の事例・インタビューを示す。

（注3） 案内文の文面は、「○○部署に所属する○～○歳で、勤続年数が○年以上の者の希望退職を受け付ける。申請者には退職金および給与の○カ月分に相当する額を付与する」といったものである（K）。

（注4） シン・ユグン（1984）は、(1)長子優待不均等相続、(2)排他主義、(3)年功序列主義、(4)家長の権威と“和”、(5)幼年者の服従心と従属心の5点を、韓国の企業文化の中心的特性としている。

(注5) 安倍(2006)によると、このような傾向は系列企業の経営における俸給経営者の地位の上昇を意味するため、オーナーの絶対的権限を強調する従来の見方は修正する必要があるが、グループの重要事項の最終決定権は依然としてグループ会長であるオーナーが握っているため、家族企業から経営者企業に転換したとまでは現時点ではいえないという。

(注6) 本稿でいう「起業アイテム」や「アイテム」とは、韓国で起業する際に一般に使用される用語であるが、ここでは各起業家があつかうことになる主たる取引品目を意味する。

(注7) B以外のケースでも、同業種部門において起業した者(A・C・D・E・F・G・J・K・L・M)の多くが退職直前に所属していた部署に入社当時から在籍しており、FやGのように一時的にローテーションして他部署に移動した者以外は、同部署で継続して勤務している。FとGのケースでも、入社時に営業チームに配属され、部長在任時に人事部などをローテーションしているが、その後は再び営業チームに戻って常務となっている。また、この2人と同様に入社時に営業チームに配属されたMは、ローテーションを経ずに同じ部署で部長まで昇進し、その後退職した。

(注8) 本稿の事例には含めていないが、筆者が2008年3月にインタビュー調査した起業家の事例でも、人的ネットワークを通じた起業アイテムの獲得がみられた。事業をしようか迷っていた起業家は、大企業の購買チームに勤務している大学時代の友人から、「今LCDパネルの原料には〇〇が必要なのだが、それをいちいちすべて大企業で買ってきて管理できないよ。今はまだオファーしてくれる業者が国内にいないから、これを事業にしたら儲けられるかもね」といった情報を入手することで、起業する決意を固めている。しかもこの情報には、「どこから輸入したらいいのか」といった、業者リストなどの情報まですべて入手できる状態であった。このような事例からも、Iの起業経緯が、必ずしも特殊なものであるわけではなく、韓国社会にお

いて多々みられる現象であることを確認できよう。

(注9) HとNは、いずれも店舗で直接交渉してインタビューしたケースであるが、その後間をおいて再度訪問したところ、いずれも店舗がなくなっており、まったく連絡が取れない状況になっている。

(注10) 日本にもフランチャイズチェーン協会は存在するが、起業予備軍を対象としたセミナーを年1回開催する程度で、しかもセミナーの内容としては、フランチャイズ加盟する際の注意点や加盟の手続きに重点を置いており、業界の動向把握や実際の起業手順をどうするかについては、起業家各自に任されている。その点、店舗の運営にかかわる多様な情報までもが公的機関によって提供されている韓国でのフランチャイズ飲食店の起業は、自営層に容易に参入できる装置としてシステム化されているといえよう。

(注11) 韓国でフランチャイズに加盟している店舗数は2005年で28万4182店舗にのぼっており、02年の11万9623店舗に比べ、3年間で1.4倍の増加を示している。すなわち、フランチャイズ加盟店が近年においていっそう急激に増加していることが分かる〔韓国フランチャイズ協会2006〕。

(注12) 信用融資の場合、申請者がサラリーマンであれば在職証明書と取引実績資格を元に、自営業であれば事業者証明書と所得金額証明書を元に、申請者の返済能力を評価して10等級に分類し、そのなかで1～8等級までを融資可能対象者としている。1999年以前は、融資申請者の他行における取引評価を把握するのに時間がかかり、また正確に把握できないことも多かったが、2000年以降は韓国信用評価機関との電算による業務連携が可能になり、融資業務が容易になったという(国民銀行本店への電話インタビュー、2008年9月5日)。

(注13) 融資の審査は職業および資産によって行われるが、本稿におけるホワイトカラー出身の起業家の一部は退職前に融資を申請してい

る。在職証明書および所得証明書を銀行に提出すれば、保有する住宅価格の最大60パーセントまで融資を受けることが可能であった（Bとのインタビュー）。このような意味において、当時のホワイトカラーに対する金融機関の融資審査は緩いものであったと捉えられる。

（注14） IMF危機以降の住宅担保貸出における返済金利の変動については、韓国中小企業中央会（2000；2001；2006）を参照のこと。

### 文献リスト

#### <日本語文献>

- 安倍誠 2006. 「韓国財閥における家族経営と俸給経営者層——三星・SGグループの事例から」 星野妙子・末廣昭編『ファミリービジネスのトップマネジメント——アジアとラテンアメリカにおける企業経営——』岩波書店。
- 有田伸 2006. 『韓国の教育と社会階層——「学歴社会」への実証的アプローチ』東京大学出版会。
- 2007. 「職業移動を通じてみる韓国の都市自営業層——経済危機後の変化の考察を中心に」 奥田聡編『経済危機後の韓国——成熟期に向けての社会・経済的課題——』アジア経済研究所。
- 倉持和雄 1994. 『現代韓国農業構造の変動』御茶の水書房。
- 服部民夫 1988. 『韓国の経営発展』文眞堂。
- 柳町功 2001. 「韓国財閥におけるオーナー支配の執拗な持続」 松本厚治・服部民夫編『韓国経済の解剖——先進国移行論は正しかったのか——』文眞堂。

#### <韓国語文献>

- 韓国中小企業中央会 2000-2006. 『中小企業の金融利用および実態』各年版。
- 韓国フランチャイズ協会 2006. 『2005年度フランチャイズ産業実態調査』。
- キム・ウヨン 2000. 「就業形態の比較優位と自営業主の決定要因に関する分析」『労働経済論集』

23.

- キム・ガンシク 1997. 「韓国企業名誉退職制度の実態」『労使関係研究』第8巻（119～148）。
- キム・ギスン 2006. 『自営業進出の決定要因と政策的示唆点』ソウル：国会予算政策処経済分析室。
- キム・ピョンジョ 1985. 「旧中間階級の形成および再生産に関する一考察」ソウル大学校大学院碩士論文。
- クム・ジェホ 2003. 「自営業労働市場の現況と構造」クム・ジェホほか『自営業労働市場の現況と課題』ソウル：韓国労働研究院。
- クム・ジェホ/チョ・ジュンモ 2000. 「自営業の選択に関する理論および実証分析」『労働経済論集』23。
- クム・ジェホ/ユン・ミレ 2005. 「自営業雇用構造の推移」『労働レビュー』第5号。
- クム・ジェホ/ユン・ミレ/チョウ・ジュンモ/チェ・ガンシク 2006. 『自営業の実態と政策課題』ソウル：韓国労働研究院。
- シン・ユグン 1984. 『韓国企業の特性と課題』ソウル：ソウル大学校出版部。
- ソン・ジミ 2003. 「自営業の持続期間の決定要因」『労働経済論集』26-2。
- ソン・ジミ/アン・ジュヨップ 2002. 「自営業の経済的成果および主観的評価の決定要因」『労働政策研究』2-3。
- チェ・ガンシク/イ・ギュヨン 1998. 『わが国企業の雇用調整実態——1997年実態調査を中心に——』ソウル：韓国労働研究院。
- チェ・ガンシク/チョン・ジンウク/チョン・ジンファ 2005. 「自営業部門の所得分布および所得決定要因」『労働経済論集』28-1。
- チェ・テリョン 1991. 「旧中間層の形成と社会意識——晋州市自営業者層についての経験的研究——」ソウル大学校大学院社会学科博士論文。
- チェ・ホミ 2005. 「自営業者の勤労所得分布」『労働レビュー』第2号。
- チャン・サンス 2001. 『韓国の社会移動』ソウル：ソウル大学校出版部。

ペ・ムギ 1989. 『労働経済学・第2版』ソウル：経文社.

ホン・ドゥスン／ク・ヘグン 1993. 『社会階層・階級論』ソウル：茶山出版社.

ホン・ドゥスン／キム・ビョンジョ／チョウ・ドンギ 1999. 『韓国の職業構造』ソウル：ソウル大学校出版部.

リュ・ジェウ／チェ・ホヨン 2000. 「自営業部門を中心とした労働力の移動」『労働経済論集』23-1.

(東京大学大学院人文社会系研究科韓国朝鮮文化研究専攻博士課程, 2008年1月16日受付, レフェリーの審査を経て2008年12月3日掲載決定)