

韓国企業における「雇用」と 「経営」に関する研究

— 韓国の財閥系特級ホテル企業¹⁾を中心に —

A Study on “employment” & “management” in the Korean Hotel company

崔 勝 渙
Seungho CHOI

要 旨

本稿は韓国企業における雇用と経営の諸問題を明らかにするものである。それを明らかにするために今回は韓国の財閥系特級ホテル企業をその対象にし、そこでの雇用と経営の諸特性と諸問題について分析を行なった。調査方法としては現場の組合からの協力を得ながら、聞き取り調査とインタビュー調査を実施することでより現場の厳密な実態と問題点を浮き彫りにすることにした。その研究および調査の結果、いくつかの特徴的な側面が明らかにされた。基本的には他の多くの大手財閥系企業の経営的特性を持ちながら、その企業ならではの特徴的・特殊的な側面をも持つことが指摘された。まず言えることは何より近年拡大しつつある非正規雇用による雇用不安が上げられよう。韓国における非正規雇用の拡大は日本のそれよりより深刻で労働関連法律を上手く逆利用する悪質な側面もあることも指摘される。次にサービス業としての特殊性ともいべき特徴も指摘される。採用における不規則的な慣行をはじめとする処遇システムの後進性の残存が確認された。またその仕事の内容の特殊性から職務給の導入の可能性も提案された。そしてこのような採用や処遇に関する後進的組織文化の存在がさらに雇用の不安や離職意向の高まりにも影響することはいうまでもあるまい。つまるところ本稿においては、財閥系サービス企業の特異性と特徴をそのまま多く持ちながらも韓国企業の一般的な特性ともいべき意思決定の一方性、不規則性、現場における男性中心の組織文化の残存などが多く発見されるなど今回のフィールドワークを通じてより鮮明に韓国企業における非正規化の拡大による雇用不安の実態と問題点が浮き彫りにされたといえよう。

キーワード：雇用不安、非正規化、組織内硬直性

1. 序－韓国企業における雇用と経営の特殊性と特異性

本論文の狙いは、韓国企業なканずく、ホテル企業における雇用と経営の実態と問題点を指摘にすることを通じて、韓国企業がもつ特徴と特性などを浮き彫りにさせることにあり、とくにそこで働いている従業員の労働編成と雇用不安の実態などを確認することにある。とくに、労働編成に関しては、サービス企業特有の側面、作業場の組織文化と感情労働を中心に検討をし、また雇用不安については非正規化の拡大と職務不満足や離職意向の高まりを中心に、その焦点を絞るためにホテル内のある特定作業チームである、調理業務部（以下では、Cチーム）を中心にその特徴と特性を検討することによって、雇用と経営的側面におけるやるべき課題と行くべき方向性としての展望を試みることにする。

一般的に、韓国企業の雇用と経営を論ずる際には、その特殊性と特異性について指摘することが多い。それは経営による意思決定および人的資源管理に関することとその職場で働いている従業員の労働編成に関することであろう。とくに最近日本の企業でも多く言われている労働の非正規化現象は、韓国の企業においても同じような悩みをもっており、緊急の課題でもある。また、経営および人的資源管理に関することについてもその経営スタイルの特異性と命令・指示といった意思決定などの一方的性・硬直性などがよく指摘されている。

韓国社会とは多く知られているように、いまだに北朝鮮との一時的な停戦状態にあり、男性のすべてが2年間以上の長い軍隊生活を義務化されていることから、多くの作業場における組織文化の一方性・硬直性などがよく言われているのであろう。ほとんどすべての男性が軍隊生活を経験することから、組織における命令・指示系統においては硬くて一方的な意思決定と人的資源管理方式についてはさほど抵抗感はなく、むしろ当たり前のように受け止めてきた経緯がある。しかしながら、近年当たり前のごとく企業組織で働いている従業員は男性社員だけではなく、女性社員も多く存在することから、その人的資源管理方式を取り巻くトラブルや認識の違いなどが指摘されるようになった。また、上記にも指摘したように、最近においてはその従業員の構成上の雇用形態上の問題として労働の非正規化が指摘され、その解決について多く議論されるようになってきている。

そこで本論文では、韓国企業における雇用と経営の実態とその特性を明らかにするために、ある地方特級財閥系ホテルの中を厳密に調べることにした。とくに、ホテルの実態と課題を明らかにするために、Cチームを中心に、その雇用と経営の実態と現状を聞き取り調査（2011年5月～2011年10月）をし、その課題と問題点などを浮き彫りにし、韓国企業なканずく、今回調査の対象であった大手ホテル企業の労働編成と雇用不安を中心にその政策的提案とともに今後やるべき課題と行くべき方向性と展望を試みた。したがって、ここでは韓国企業の経営システム全体を論

ずることはなるべく避け、その雇用と人的資源管理を中心に焦点を当て厳密な整理を試みることにしたい。

まず基本的な確認事項としていえば、韓国企業経営においてよく指摘する基本的な特性とは、やはり儒教的伝統文化の存在から影響する組織文化の特異性であろう。ここでは儒教そのものに関する説明を論ずる余地はないが、儒教文化との関連で韓国企業の経営的特性を考える際には、まず縁故中心の「人間関係ネットワーク化」が指摘できる。縁故主義とは元々集団指向的側面が強いものであるにもかかわらず、韓国社会が強い個人主義的傾向を見せているのは、やはり韓国の縁故中心の人間関係ネットワークが「私的で個人化された縁故」(privated and liberated personal network)を中心とする個人の利益と目標を優先視する傾向が強いからである。このような側面が現在の作業現場においても根強く残されていると指摘されよう⁽²⁾。

二つ目は、孝重視の「個人指向性」である。韓国では孝が親を愛する際に自分の親だけを優先することにその特徴がある。儒教において孝という中心的な愛は実際に国家や社会よりは自分の家族や門中の方が重視される自分の家族中心的思考に発展をし、自己中心的あるいは、個人指向型傾向が強くなったのである⁽³⁾。

三つ目は、財閥一族による経営支配体制を上げられる。特に財閥経営において全権力を振り回す総帥の存在によって、強力なトップダウン式意思決定方式や経営と所有の未分離など一族支配による閉鎖的経営支配形態を生み出したのである⁽⁴⁾。

また、このような全権力を振り回す総帥の存在は、儒教文化における「両班意識」の残存が相まって、「実質」より「形式」を重視する思考を厳然に残した。労働者との区別意識と軽視意識そして労働者の経営に対する不干涉主義（不参加主義）によって、健全な労働文化の発展を妨げたのである。

以上において整理したように、韓国社会における組織文化の特異性とは、個人力を中心とする個人志向性の強さと経営による一方的な意思決定と硬直的労働慣行などであるといえる。実際の労働現場においてもこのような側面が多く反映されることによって、いまだに「組織文化・職場文化の後進性」と「雇用と労働の硬直性」が指摘されよう。また最近の労働の非正規化が進み、相変わらず改善されない労働強化とともに労働不安がますます強化されることが確認できる。以下においては韓国企業のなか、今回聞き取り調査を行ったLホテル企業を中心にその現場の実態と労働（雇用）と管理（経営）の側面について触れることにしたい。

2. 韓国ホテル企業の雇用と経営の特殊性と特異性

一般の製造業とは異なるホテル企業の特徴はいくつか存在する。まず、サービス業の典型であ

るといわれるホテル企業の特徴を中心にその経営の実態と労働の現場組織の問題点などを明らかにしたい。

一般にホテル業とは、サービス業の典型的な例であるといわれ、いわゆるサービス業の特徴であるいくつかの特性を共有する。それは、有無形のサービスが共存するという特性をもつことであろう。つまり、ホテル企業とは、その提供するサービスにホテルのもつ客室およびその他附帯の施設、建物自体を含む商品（有形性）を提供する物的サービスとホテル内に存在する多様な作業場で働く従業員らが提供する商品（無形性）である人的サービスという両側面をもつのである。しかしながら、この物的サービスと人的サービスの内、実際重要視されることは、人的サービスであろう（KimYangJiYoung, 2011）。人的サービスは、顧客の多様かつ個別的な要求を満足させることをその第一の目的とするが、そのいわゆる標準化は難しいところが指摘されよう。実際、顧客がもつホテルのイメージとは、施設よりは従業員のサービスによって左右することが多く、ホテル側としても全体費用の内、人件費の割合が非常に高いことがよく言われている。したがって、このような高い人件費の割合の裏には、人件費の削減がそのままホテルの全体費用の節減にもなることから、ホテルとしては必死で人件費の削減策としての非正規化へと走るようになる主な原因にもなるのである。

しかし、多くのホテル企業が人的依存度の低下策として非正規化の拡大などに走る現実の裏には、確かホテルのサービスの質の悪化へとつながることを意味するのである。ホテルから提供されるサービス質の悪化は、顧客不満足と再訪問意図を低下させることによって、業績悪化と競争力の低下を招いているといえよう。

また、サービス産業であるホテル企業は、従業員の感情表現に対して管理をし、一定の管理および対応に基準を要求する。従業員は接客サービスを行う過程において感情労働を遂行させているのであり、そのようなサービス部分こそ一番感情労働を表す典型的な側面であるといえよう（Kim SueYeon, 2001）。

Hochschild (1983) は、サービス労働 (service work) に従事する人たちは、肉体労働と精神労働、以外にそれとは差別されるもう一つの異なった性格の労働を遂行していることを指摘し、それを「感情労働 (emotional labor)」といった。従業員が認知する感情労働は、経営と組織の要求と従業員自身の実際感情との間で発生する感情的不調和によって、ストレスを誘発し、そのストレスは従業員の職務への満足感を低下させ、結果的に従業員の離職率を増加させる重要な要因になるのである。したがって、感情労働は資本主義体制における特殊的な感情管理 (emotion management) の一形態であるといえる。韓国ホテル組織における従業員の感情労働への関心は、改善すべきところが多く、感情労働への効果的・合理的統制と管理はホテル組織の究極的な目標であるサービス質の向上に影響する重要な要因であることを指摘しておきたい。

そして、韓国ホテル企業における特徴的な側面の一つといえるのは、やはり採用に関する慣行、

昇進や昇格に関する慣行、賃金を含む処遇システムに関する慣行の存在であり、このような韓国的ともいべき組織慣行の存在はいくらホテル組織というその特殊性と特異性を認めるとしても、先進の組織経営への改善と革新を必要とする大切な側面である以上は根本的な改善を必要とする重要な側面であることが指摘できる。サービス業の典型であるホテル組織において、いまだに縁故による非規則的採用慣行の存在は、入社時だけではなく、その後も依然としてその影響力が発揮されることで、他の組織内人間関係と業務への評価に悪影響を与えているといわれている (KimYangJiYoung, 2011)。また実際膨大な人員管理を行うべきホテル組織において、単純な階級意識の存在と男性優先の組織文化の存在および昇進・昇格基準の不明確の存在はそのまま従業員の士気の低下と離職意向の高まりに影響している。そしてポスト中心の昇進体系と単純型賃金体系の存在は、多くの従業員の士気とやる気を低下させる直接的な原因にもなることから、至急複線型処遇システムへの改善と革新の必要性などが指摘されよう。とくに処遇システムの改善策として提案される職務給への試みについては最後の結論において政策的提案の一つとして指摘するとともに、その肯定的な将来的展望として述べることにしたい。

3. 調理チームの雇用と経営の特殊性と特異性

ホテル内の一定の定型化された作業とは、一般に支援部署と業務部署と分かれる。支援部署には人事や教育などを担当する総括事務本部、マーケティング部、施設部などがあり、業務部署には食飲料部、客室部、調理部などに分かれる。今回詳しくみるのは、その中でもっとも特殊的な業務性格をもつといわれる調理部（今回調べたLホテルでは、調理チームといわれるので、以下ではCチームとする）を中心にその経営の実態と雇用と労働の側面をみることにする。

ここでCチームの特徴を論ずる際に、いくつかの検討する特殊的、特異的側面が存在するので確認しておきたい。まず、調理とは、主に訪問されたホテル内顧客に対し料理を提供することではあるが、実際料理だけを提供することではなく、接客というサービスも行うことである。このことはCチームを理解する上でとても重要であり、それはホテル内のほとんどの他の業務と同じく、Cチームにおいてもその感情労働の範囲内から逃げられない側面をもつことである。

一般に感情労働 (emotional labor) とは、個人が効果的な職務遂行および組織内適応のために自身が経験する感情の状態と組織が要求する規範との間に一定の差異が生じる場合、自身が経験する感情を調節しようとする個人的な努力のことをいう (BackYoungRan, 2007)。組織の行為は顧客と従業員との接触する過程において実際顧客が良好な感情を持つようにさせるために、従業員に対する相互関係の質を管理する必要性があり、従業員の感情表現に対して一定の基準と統制を必要とするのである。このような感情労働は、サービス提供者にとって自己効能感 (self efficacy)、

つまり任された業務に対し成功させようとする自己信念と業務効率性と深く関連する重要な要因の一つである。したがって、とくにホテル組織において感情労働の重要性とは、単なる個人が認知する感情の程度と水準の状態ではなく、決められた組織の規範と基準に対する感情の調節努力のことを指すのである。Cチームにおける従業員（調理士を含む）が経験する感情労働の重要性は、従業員個人の感情水準のコントロール状態というより、組織から要求される規範化された感情規定との不調和によって認知する過大なストレスと職務不満足が顧客サービスの質の低下につながる可能性にあるといえよう。

2つ目は、ホテル業ならではの特性でもあるが、やはりCチームについてもその人的構成上、非正規化の強化が著しいことである。また、人的構成における単なる非正規と正規のバランスの悪さだけでなく、その作業的・労働的性格において正規と非正規の差異はほとんどないということである。もちろん、調理業務のなか、長年のスキルを要する高いレベルの作業は限られた何人も調理技能士や技能長に任されることになるが、それを除けばそのほとんどの作業とは、比較的単純作業の繰り返しが多いということである。そこに正規と非正規の差異がほとんどなく、実際このような特殊的側面が非正規化の強化につながる可能性が高いということである。また、料理の提供とは当然のことながら、ホテルに泊まる客の数に合わせる事が大事であり、このことから経営による数量的柔軟性が高い非正規化を好むことも予想できる。Cチームの人的構成上、現在正規職として技能をもつ人材が他の部署より多いとはいえ、昔よりかなりの非正規職の数が増えている。そして、近年のホテル業界の動きをみると、コンベンション機能を含む宴会の拡大が目立つ。宴会業務の拡大傾向は、その規模と投入人員管理という特殊性を十分に活かすためにも、今後ますますの非正規職の拡大が予想される。

3つ目は、上記の調理スキルとの関連で重要なことであるが、ホテル内部でのキャリア形成システムだけでは、高いレベルの調理技能をマスターすることは、不可能な側面が存在することである。したがって、すべてではないが、何年も調理チームにて作業を行って来てはいるが、なかなか高いレベルの技能には届かず、正規も非正規もある程度単純な作業にしか携われないいわゆる悪循環に落ちている側面が発見できる。これは、実際ホテル内でのキャリア教育を含む教育訓練プログラムの問題なのか、あるいは調理というその特殊性からなるやむをえない側面なのかは確認できない。しかしながら、技能の面において一定レベルまでスキル発揮可能なキャリア形成プログラムの不在は指摘できる。もしそれがなければ、少なくとも調理チームにおいては非正規化の強化はやむをえないことになり、むしろ非正規化の強化が経営上合理的側面をもつものとして判断することになるであろう。しかし、ここではあくまでも調理業務における雇用と経営の側面の追求であって、調理業務におけるスキルそのものの研究ではないので、他の研究成果に譲ることにしたい。

4つ目は、人的資源管理としてその採用と昇進、育成と能力開発の側面を指摘したい。まず、

従業員の採用においてはいくつかの特殊的側面が存在する⁽⁵⁾。一括採用で大量の数の人材が必要でないため、公開採用とともに相変わらず縁故採用慣行がなくなること、ホテル採用の後実際配属される部署がその後も続くのではなく、何年ごとに他の部署に所属される可能性が非常に高いため、実際最初調理部に所属する人材のなか、ホテルという特殊的業務上、観光系学部と調理系学部、そして語学系学部の卒業者が混ぜられており、その構成上の有不利があいまいであること、そしてその採用人材の卒業学部の境界があいまいということは、実はその後のキャリア形成のあいまいさの裏返しでもある。なぜなら、他の一般の企業（主に製造業）においては、圧倒的に経営経済関係の学部出身者が多く存在することで、業務上のキャリア形成が行われることが一般的である。しかしホテル企業におけるキャリア形成があいまいということは、接客サービスという感情労働を含むその業務上の特殊性からなるものもあるが、そのほとんどは体系的な人材育成と能力開発プログラムの不在とその業務上の単純さ、そして採用や昇進における合理的・体系的基準の不在などが指摘される。たとえば、他の一般企業とは違って、ホテル企業には観光系と調理系、そして語学系の人材という豊富な人材群をもちながら、それを最適部署に所属させられないことやその人材が持つ能力を多く伸ばせることができなければ、それは一定のホテル経営の問題にとどまることなく、社会全体の浪費でもあるので、解決すべき緊急の課題であるといえよう。

5つ目は、経営スタイルおよび経営システムの問題である。ホテル業務のなか、とくに調理業務とは外部の専門の会社に任せる、いわゆるアウトソーシング（outsourcing）しにくいという特殊的な側面をもつ。接客しながら順次に新鮮な料理を提供するという作業上、とてもアウトソーシングできないのである。つまり、調理とは他の業務より労働の強化が高く、緊張感と集中力を要する大変きつい作業でありながら、立派な感情労働でもある。その緊張感と集中力から疲労と感情のコントロールが難しく、しかも力作業という側面もかなり存在することから、男性社員は正規、女性社員は非正規という現象が顕著化されやすい職場でもある。しかし労働強度の調整と改善により、調理現場の女性化を図ることも時代的・社会的要請であり、人材の活用の合理化を図る上でも大変重要な課題であるといえる⁽⁶⁾。

また、男性は正規、女性は非正規という構図の構築化は、韓国企業一般の組織文化といわれる軍事的組織文化、一方的・硬直的組織文化を残存化させる現代的な企業経営スタイルにおける決定的なマイナスな要素でもあるので、このことも今後改善の余地は大きい。以下では、実際にホテルの調理チームの責任者と関係者からの聞き取り調査を行った結果、上記に詳しく述べたいいくつかの指摘以外にも、明らかになったいくつかの特殊的状況を確認しながら、その雇用と経営の側面における慢性的・内面的問題点を中心に検討することにしたい。

4. 調理チームにおける雇用と経営の実態—聞き取り調査とインタビューを中心に

まず、雇用の側面における確認できた大切なこととして、過剰労働と雇用不安の拡大があげられる。調理の技能とは、その作業の特殊性からもわかるように高い緊張感と集中力を要する高いレベルのスキルであるといわれている。材料の新鮮度や料理の味、そしてスピードを保つためには、高いレベルのスキルが要求される。このような高いレベルのスキルの形成は調理担当者個人の適性と努力や素質などによることも大きい、やはり長年のキャリア形成によるところが大きい。調査を行ったLホテルでは、一応定年は58歳ではあるが、調理チームに所属しながら、実際定年まで残されるケースは昇進されるチーム長以外ほとんどいない。後で詳しくみるが、実際Lホテル調理チームには、正規と非正規社員を含むと約200名に上るが現在の組織上チーム長は1名、課長が3名程度、主任が2名程度であり、その他ほとんどの人が平社員であり、その半数以上が非正規（なかでは、契約職、アルバイトも含む）である。調理業務の特殊性を反映することではあるが、正規社員のなかでも長年単純な調理の支援作業だけを担当されてきたいわゆる主婦社員が多く、非正規社員のなかでは単純アルバイトがほとんどである。しかもその単純アルバイトのほとんどはまた女性社員が占める。整理すると、何人かの限られた高いレベルの調理作業を行う正規の調理士と調理長、管理を担当するチーム長と課長らを除けば、ほとんど行う業務とは支援業務と単純な調理補助作業である。

したがって、何人かの管理組織を除けば、ほとんどすべての調理チームに所属する人たちは正規、非正規とは関係なく、補助的単純作業の繰り返しを任されることにより、特別に評価される業務上の能力はなく、結果的に雇用不安と過剰労働にさらされることにつながっているのである。上司は男性、部下は女性とアルバイトという構図の固定化が進み、しかも調理業務上の特殊性によるその緊張感と集中力からなる一方的・命令的意思決定が行われ、その命令や指示に従うために自分の意見や意思表示、業務的提案、アイデアの表出などがほとんどできず、結果的に労働強化と過剰労働につながっているし、その労働強化が究極的には雇用不安を招いている。適切で確実なスキル形成が不可能な組織文化においてあくまでも補助的単純作業の繰り返しを任されることが、次のステップへとつながる転職ができず結局離職と失業を強いられることになり、雇用不安の拡大に落ちることになる。

実際、作業現場において確認できたことは、職務不満足による離職意思があるにもかかわらず、実際なかなか実行できない主な理由としては、職業（仕事）に対する個人的・人間的な悩みもあるが、近年の景気の悪さによる就職市場の縮小化の状況がその背景にあり、その上、単純補助的作業の繰り返しによって形成されるキャリアの貧弱さが存在する。そして、実際離職や転職するかどうかという結果ではなく、退職（転職）意思があるにもかかわらず、厳しい労働市場の現状

と貧弱なキャリア形成によるやむをえない現実的な選択である、現状に我慢してしまうという不合理的な職場文化の存在が結果的に過剰労働と労働不安を招いているのである。

またその中身として経営による非正規化の拡大が存在し、正規であってもその業務的単純補助的作業のことから、低賃金と残業などといった過剰労働に強いられることが問題であり、本来正規の仕事であったはずの作業を急速なスピードで非正規に任されるような形による正規対非正規という新たな葛藤構図が作られることもまた深刻な問題である。

そして硬直的な組織文化の残存による「組織内硬直性⁽⁷⁾」もまた指摘されよう。実際の総括リーダーであるチーム長がすべての下部業務や各業場別特殊性や個別的な悩みと現状などを把握することは不可能であり、すべて把握できていない上司であるチーム長の一方的な指示や命令に抵抗が多く、また各業場の実務担当者からの提案やアイデア交換もほとんどできない。そのようないわゆる「組織内硬直性」の拡大は、リーダーシップの発揮を困難にさせながら、マネジメントの基本である命令系統の一元化においても多様な形で葛藤を生じさせる。硬直的な組織内命令系統の不機能は、接客サービスを担当する従業員の感情労働に不具合を生じさせながら、職務不安定性は雇用不安を覚えながら、職務不満足に走り、結果的に離職意思の強化という悪循環に落ちている。つまり、この悪循環は、本来ホテル企業の特長性といわれる不規則な勤務時間体制の存在がその背景にあり、それがまた体系的な熟練形成を妨げる要因にもなる。熟練形成の不具合は体系的・長期的な教育訓練を不可能にさせ、継続的なキャリア形成を不可能にさせる。キャリア断絶は、本来ホテル業務という高品格サービスを不可能にさせ、結果的に顧客不満足につながる大きな要因にもなる。顧客不満足は再訪問意図を妨げ、結果的にホテルの業績悪化と競争力低下につながる決定的な要素となり、それを挽回するために経営による単純かつ短期的な発想である数量的柔軟性の強化という労働の非正規化の拡大に走るという悪循環に落ちることになる。

次に、経営の側面における大切な確認事項として、ラインアンドスタッフ (Line & Staff) 組織の強化の必要性があげられる。上記にも少し指摘したように、本来すべての業務を把握し適切な命令と指示を行うべき存在であるリーダー的存在としてのチーム長が調理業務というその特殊な側面においてリーダーシップを発揮できず、組織内硬直性を生じさせる結果となっていることから、それを改善させるためには、他の一般企業とは違ってより厳密で効果的な成果を図るためのスタッフ組織の強化が必要であるといえよう。

本来、スタッフ組織とは、ラインという命令・指示系統とは異なって、支援やアドバイスを行う機能をもつ組織であり、一般には外部の専門家や関連業務の経験者が担うことが多い。今回調べたLホテルのCチームにおいても状況は他の一般企業と同じく、ライン組織が行うリーダーシップを効率よく発揮できるための支援的・補助的役割の担い手として専門家組織あるいは内部の長年の経験者を活かすという形でスタッフ組織の強化が必要であろう。Lホテル全体の組織形態の問題でもあるが、LホテルのCチームには調査を行った時点においてスタッフ組織は皆無で

あった。今までスタッフ組織の導入もなく、限られたライン組織のメンバーたちが集まって意見交換をしながら発生されたトラブルや客からのクレームなどに対応してきた。トラブルやクレームに対し、集まったライン組織のメンバーらは、自分が担当されている各業場の立場を優先的に考えることによって、うまく対応できない様子をみせていた。

これはあくまでもCチームの業務上の特性である異なった業場の属性によるものが多く、決して自分が配属された業場の立場だけを優先する自分利己的思考の結果だけではない。しかしながら、ほとんどの場合、自分が担当する業場のことしか知らないライン組織の責任者においては、自分の立場や自身の業場の立場をアピールするしか他の方法がないのが現状であることから、結果的には、自己利己的方向に走ることになっている。

実際、通常Cチームのリーダーであるチーム長（1人）の下に、異なった各業場別に一人ずつ課長レベルの責任者（通常、課長レベルになるまで実際経験する業場は1～2業場しかなく、しかも課長に上るまで通常入社してから15年～20年かかるといわれる）が存在し、それぞれ担当される業場の現状や問題などを話し合いながら、対応していくことになるが、本来異なった性格や事情をもつ各業場を統合する立場にあるチーム長は、実際のところ自分自身もチーム長になるまで経験してきた業場がせいぜい2～3業場しかなく、すべての状況や事情を知らないでいるのが確認できた。

Cチームの最大の特性であるこのような異なった業場別特殊性を統合的に理解をし、合理的に判断し、公正な結論を出すことは現状のライン組織においては不可能に近い。なぜなら、実際生じるほとんどのトラブルやクレームの性格を考えると、その解決には、一定の業場にて生じたものであっても、他の業場との協力や調整が不可欠であり、ホテル全体的・統合的判断や対応が欠かせないからである。一般にホテル全体的な問題であったり、各業場との調整や協力が必要な場合、命令・指示系統であるライン組織だけではとても対応できない。多くの場合業場同士の調整や協力など、すべての業場別特性を考慮した順次の配慮措置や特定業場の利害を超えた全体的判断による優先順位の決定が欠かせないことから、有能で経験豊富な専門家集団であるスタッフ組織の存在が欠かせない。各業場の立場や現状を説明可能な責任者である課長らが異なった意見や意思を表明することを統括リーダー的立場にいるチーム長が業場別利害関係を越えた統合的判断を下すことは難しく、それに調整や協調などを要請する必要が発生した場合、命令・指示系統とは違った観点からアドバイスや支援できるスタッフ組織の役割はホテル全体の成果を達成することにおいてもCチーム全体を統合する競争力強化の側面においても決定的に重要であるといえよう。

5. 結－韓国企業における雇用と経営に関する課題と展望

本論文では、今回聞き取り調査を行ったLホテルCチームの実態を踏まえた上で、韓国企業が抱えている雇用（非正規化と雇用不安を中心に）と経営（人的資源管理を中心に）の特徴について整理することを試みた。以下においては、今回調査の対象であったLホテルの実態を中心としながら一般の韓国の企業および組織社会が抱えている課題についていくつかの問題提起をしながら、今後の韓国企業社会における雇用と経営のあり方、その方向性を中心に展望を試みることにしたい。

まず、今回聞き取り調査を行ったLホテル、Cチームだけではなく、韓国企業一般に抱えている最大の問題として議論されていることは、何よりも労働の非正規化の拡大と深化であり、そこから生じる雇用不安の側面であろう。以下ではこの問題に焦点をあてながら、韓国企業の雇用と経営について理解を深めることにしたい。

Lホテルはいわゆる財閥系大手企業の系列企業の一つであることから、Cチームという比較的特殊で小規模の組織であってもそこで共有する組織文化とはそのまま財閥大手企業のものになっていることが指摘されよう。たとえば、Cチームのリーダーであるチーム長が実際入社してから今までの約25年間経験してきたCチームでの経験業場とは2つであったことから、かなり異なった性格をもつ他の業場の事情や現状をほとんど知らないでいる。つまり、総括する立場にいるリーダーとはいえ、それぞれ特殊な性格をもちながら、実際あまり知らない業場に対して、ライン組織の系統上、チーム長の下に当たる各業場の責任者である課長らの意見や不満などをそのまま引き受けるしかできないのが現状であり、最大の問題でもあった。これは実際チーム長個人の力量の問題ではなく、Cチームの特殊性とLホテルの経営上の問題であるといえる。なぜなら、調理業務という特殊的な作業場においてキャリア形成としてすべての業場を経験することは不可能であるからである。

Cチームを総括可能なリーダーになるまで、通常入社してから約25年～30年以上の勤務経験が必要であるが、実際彼らが経験できる業場はせいぜい2～3の業場しかできないのである。これには各業場ごとにかなり異なった性格をもつこと、人間一人がもつ限られた能力を最大限に発揮させるとしてもすべての業場を経験することは現実的に不可能に近いこと、現実的に異なった性格をもつ業場のことを知るための教育訓練プログラムの不在と能力開発・人材育成という側面のキャリア形成の不備などの理由と背景の存在があげられる。

したがって、このライン組織の命令・指示系統に要請されるリーダーシップが発揮できない現状の経営の問題を解決するためには、上記にも指摘したように何よりも支援・アドバイス機能をもつ専門のグループであるスタッフ組織の存在が欠かせないと判断されよう。このスタッフ組織

の強化を行わない限り、合理的・効果的な意思決定は難しく、各業場の利己主義の拡大は目に見えるものであり、結果的に悪循環に落ちる可能性はかなり存在するといえよう。本来、スタッフ組織の弱点であるライン組織との混沌と権限の範囲の問題をうまく調整できるのであれば、Lホテルにおいては至急経験豊富で有能なスタッフ組織の導入および活用が必要であるといえる。

次に、雇用不安の原因の一つにもなる非正規化の拡大の問題があげられる。特にLホテルのCチームの場合、調理業務の肝心なところはやはり高度の技能をもつ長年の経験者が担当をし、それ以外の補助的・支援的作業はすべて非正規社員が担当するという二重構造になっており、しかも正規社員のほとんどは男性社員であり、非正規社員のほとんどは女性で構成されている⁽⁸⁾。

通常入社してからCチームに配属されても長く続かないうちに他の業場へと配置転換されることが多く、最初Cチームに配属されてからも一定のレベルまで技能を伸ばせられるようなキャリア形成可能な仕組みにはなっていない。つまり、一定レベルの技能を有するまでかなりの時間と努力を有するCチーム作業の特殊性を考慮せず、技能やキャリアが一定程度まで蓄積されないうちに定期的に行われる頻繁な配置転換のため、長年勤務してきた人たちでも肝心なキャリア形成はできず、いつまでも補助的・支援的作業の繰り返しをするという二重構造の固定化という悪循環に落ちている。

多くのCチームメンバーの正規社員は、実際長年続く補助的業務の繰り返しによって、蓄積されないキャリア形成問題に直面し、創造的なアイデアや重要な案件に対しての建設的な提案ができず、職務不満足に悩まされるケースが多く、結果的に転職意思の拡大につながっている。しかし、その他の人的構成のほとんどを占める非正規社員の状況と心境はもっと複雑である。注にも説明したように、Lホテルはもとろん韓国企業の多くは非正規職のプールな活用によって非正規化の拡大および固定化を図っている。多くのインターン社員や契約職社員においては1年ごとの契約期間を設けることで、労働関連法律の対象外にさせている。とくに今回調べたLホテルでは、ホテル企業というその特殊的側面を理解するにしても、多くのアルバイト社員を形式上は一日単位で雇っているが、実際には何年も同じくアルバイトとして雇われることになっている。低賃金と慢性的残業、過剰労働、命令と指示に従わせることを強要される軍事的組織文化によって彼らの多くは常に転職や離職に悩まされながら、雇用不安を覚えているのが現状である。

Cチームメンバーの何人かから得た聞き取り調査の結果分かったことは、実際作業現場において職務的不満足による離職意思があるにもかかわらず、実際離職が実行できない理由としては、調理やホテル業という職業（仕事）に対する人間的悩みもあるが、近年の厳しい労働市場の現実がその背景にあるようである。しかし問題の深刻さは別のところにある。つまり、実際離職するか否かの結果だけではなく、退職意思があるにもかかわらず、できない現実的な労働状況を背景としながら、上司からの一方的命令や指示に我慢するしかないことであり、その不合理的な指示に我慢しながら単純補助的労働にさらされることを通じて、結果的に過剰労働や慢性的残業、低

賃金構造になっていることである。つまり、昨今の韓国企業においては、正規職も非正規職も雇用不安と職務不満足に悩まされており、厳しい就職市場の現実をその背景に、正規と非正規との葛藤構造の深刻化、非正規化の数量的拡大化と固定化がより早いスピードで進んでいるといわざるをえない。

また、今回調査の対象であったLホテルを含む韓国企業における組織内硬直性の拡大化および固定化が指摘されよう。上記にも指摘したように、本来Cチームの総括リーダーであるチーム長（次長）はすべての業場での事情や現況を把握し、指示や命令を下すべきではあるが、実際すべての業場での業務や事情を把握することができず、各業場の責任者である課長との組織内関係において葛藤が生じている。その葛藤の原因はCチームでの業務上の特殊性によるものが多いとはいえ、結果的に組織内硬直性が高まることによって、指示や命令系統の不具合や協力・調整の機能の不具合、リーダーシップの不在を招いている。とくにホテルの業務の性格上、感情労働の側面が非常に多く、チーム長と課長との葛藤はそのままその下の接客業務を行う一般の平社員やアルバイト社員にも悪影響を及ぼしている。その結果、接客サービスを担当する社員（アルバイトも含む）と客との不具合やトラブルの原因にもなることと、実際接客サービスを行う際の感情労働にそのままつらさときつさが感情の不安定として反映され、職務不満足や離職意向の強化に影響されることになっている。このような組織内硬直性の拡大と固定化は、結果的に感情労働の不安定性を拡大させ、接客サービスに多様な問題とトラブルの原因になることや働く彼・彼女らにとっては、感情労働の不安定を覚えることになり、究極的には労働強化につながるという悪循環に落ちていることが指摘されよう。

支援と協調をする管理職と労働をする現場職との組織内柔軟性を高めることで、管理職同士の葛藤や組織内硬直性の改善を図ることが緊急の課題でもある。管理職同士間の関係性の強化もさることながら、上司としての管理職と部下としての現場職との間にコミュニケーションの強化と相互信頼水準を高めていくこと、柔軟性と信頼の回復による合理的、効果的なリーダーシップの発揮を可能にさせること、相互認定と協調・配慮の強化による感情労働の安定性を高めていくことなどが何より重要であろう。ホテル企業という特殊的な側面をもつ組織において、感情労働の安定性の確保とコントロールなしには、高品格サービスの提供というホテル企業本来の目的を達成することは不可能であろう。また高品格サービスの実現と提供なしには、企業の総体的な競争力強化と高パフォーマンスの実現は不可能であろう。つまるところ、内部顧客である従業員、なかんずく第一線で接客サービスを行う従業員の感情労働の安定性を確保できない限り、実際ホテルを利用する外部顧客への満足と感動を与えることはできないであろう。

最後に、ホテル企業組織の特殊性と特性を十分に考慮した独自の昇進・昇格体系や処遇システムを含む人材マネジメントの必要性についてその課題と展望について述べることにしたい。

それは、賃金体系としての職務給の導入であり、また多チャンネルの処遇システムの具体的体

系化である。まず、職務給に関して言えば、本来かなり前から日本における一般の製造業中心の企業組織においてその導入の議論が多かったが、なかなか定着できなかった経緯をもつ賃金体系の一つである。しかし、一般企業における職務給の導入の失敗の経緯は、職務自体の分割化・細分化への失敗であったといえる。つまり、働く人それぞれが任された仕事（労働）に対する職務的な価値と意味合いに関する細分化・区別化が実際の作業現場において明確ではなかったことに由来する。作業場においてかなり明確な労働の内容を細分化されやすい一部のブル・カラーの職務を除けば、職務区分の不明確さは、とくにホワイト・カラーの仕事においてはまさしくそうであったといえる。しかしながら、接客サービスを行うホテル組織がもつ業場ごとに異なるというその職務内容の特殊性と特徴を十分に考慮するのであれば、むしろホテル組織には職務給の特徴を活かせるような職務性格を持つ可能性について肯定的な見解に至るであろう。なぜなら、職務給の成敗の鍵は、その職務がもつ差別化が可能かどうかにかかわることであるため、ホテル内の業務とは各業場ごとにかなり特殊な側面をもつことから、職務ごとの細分化・差別化が十分に可能な側面が多いといえるからである。したがってサービス業の典型的で代表的な一形態であるホテル企業においては、その職務内容や組織の特殊性から十分に職務給の導入の可能性は高いといえよう。

参考：主なインタビューの事例紹介

A氏（男性29歳、アルバイト社員、D大学観光学部出身、勤務2年半中）：聞き取り調査のうち、実際面会をしインタビューを行ったA氏は、アルバイトとしてCチームの仕事に携わってきたのが、もう2年半になるという。彼はCチームの一番遅い夜番（夜9時出勤、午前5時退勤）を任されてからももう1年になるという。つまり、現在の労働法（非正規労働法）の規定では、非正規職を2年以上続けているのであれば、正式に正社員として雇われることが法律上決められてはいるものの、事実上彼はアルバイト社員として形式的には一日契約という非常識的なやり方が行われている典型的な例の一人である。しかも彼の仕事の内容はまったくに近いほど正社員とは何の代わりもなく、しかも退勤が一番遅いという仕事としてはある意味きつくて責任ある仕事を任されているのである。彼は実際、毎日Cチームの中で自分一人が一番遅い時間までホテルに残り、正規職の調理士（主任）が来るまで、その日の基本の準備をすることで仕事が終わる。このことからよく分かるように、むしろきつくてつらい仕事、ある意味責任ある仕事は彼のような非正規職、しかもアルバイト社員に任されることなど彼らには現状として過剰労働と低賃金、そしていつ契約が切れるか分からない、いわゆる雇用不安に漏出されているのである。

B氏（男性28歳、契約職社員、P大学観光学部出身、勤務2年3ヶ月）：最初入社の際は2年の契約期間を得て、内部の試験にパスすれば、正規社員になると言われたが、その2年を過ぎて

いるが、いまだにそれに対する正式なコメントがないまま2年を過ぎている。自分自身も任された仕事には頑張っているものの、特別にアピールする資格や仕事への成果もなく最近では自信を無くし正規職への希望も少し諦めている。

C氏（女性25歳、インターン社員、K大学日本文学科出身、勤務3年8ヶ月）：彼女は、Lホテルに最初アルバイトとして携わったのは、もう4年程度前のことである。その後数ヶ月間にわたって辞めたり入ったりして今のようなインターン社員として仕事をするのは、そろそろ4年になるが、継続的に勤務されては無く、ほぼ1年程度ごとに自発的であれ、非自発的であれ、断絶の期間があるので、正規職になれないケースである。彼女のようなケースは、やや特殊ではあるが、似たようなケースは決して少なくなく、やはり適切な進路探しと継続的なキャリア形成に悩まされている。つまり、現在の法律上、2年間という期間にわたって継続的に勤務しなければ、正規職としての資格は無く、そのまま続けてアルバイトやインターン社員として働くしかないのである。しかしながら、ある時はさすが自分の都合と意思で仕事を休んだこともあるが、そのほとんどは経営からの勧告で継続的に勤務することができず、やむをえなく休んだりしたのである。このような非自発的で強制的に継続勤務が許されなく、結果的に継続的なキャリア形成ができないケースもかなりあるという。

D氏（女性26歳、アルバイト社員、大学卒、勤務1年3ヶ月）：彼女もまた仕事を始めたのは、今から1年以上の前からだが、実際Lホテルで勤務したのは、6ヶ月程度しかないという。彼女のケースはやや典型的なアルバイト形式の場合であるといえる。つまり、長い時は2～3ヶ月、短い時は2週間程度のアルバイト社員としての仕事の経験をもつ。本来のアルバイト社員の必要性和目的性にもっとも合ったケースであるが、特に宴会場の仕事の場合、規模と日程などにより働く要員がたくさん必要な場合とそうでない場合などさまざまなケースがあり、その都度必要な補助的人材として緊急の連絡を受け、アルバイト要員として働くことになる。しかし、仕事の中身と内容は正規社員や長く働いている契約職社員とまったく同じであるのが現状であり、また理解しがたい側面もあることが指摘されよう。

E氏（女性41歳、正社員、調理士、経歴15年、現在主任）：彼女は女性として珍しく中間責任者の主任の立場で仕事と管理を任されているやや特殊なケースである。Lホテルに入社する前から調理士の資格を持っており、それが認められて、Cチームには女性としては珍しく主任になったケースである。彼女が実際今の主任にまでなるには、実力と努力の結果であるにもかかわらず、女性としてはLホテルのCチームでは初めてのケースであることから、周りからは経営陣の支援を受けているという根拠のない噂を耳にし、彼女自身はかなり怒っている様子であった。一部の

人たちから嫉妬に近い根柢のない噂話もあるが、上司や同僚からの評判もよく、とくに客からいい評価を受けていることから、彼女こそキャリアウーマンとしての典型的な成功ケースであり、周りからの見本にもなるような人材であるといえよう。

F氏（男性42歳、正社員、調理士、経歴15年、現在係長）：彼は上記のE氏（女性、主任）と入社同期でありながら、E氏より上司に当たる係長である。彼こそ順調なキャリア形成によって昇進されてきた典型的なケースである。しかし、E氏とは同期でありながら、係長として彼女の上に立つことができたのは、やはり実力よりは男性であることであろう。実際、周りからの評判もE氏よりよくなく、実力も落ちるといって評価を受けていることからよく分かる。しかし、今の韓国企業の組織文化においては、やはり女性社員という立場においては昇進とポストには不利な場合が多いのが現状であろう。しかも、F氏は実際E氏に対してかなり上からの目線と立場を持って指示と命令を行うという場面が多く見られたことから、彼自身も彼女より実力と評価が落ちるにもかかわらず、彼女の上司になっていることをかなり意識していることも指摘されよう。

注

- (1) 筆者が聞き取り調査とインタビューを行ったLホテルCチームの人事データ（内部資料）によれば、現在（2011年10月）LホテルCチームの社員は、合計176名であり、その内、正規職の比率は71%であった。その残り29%はいわゆる非正規職であるが、その非正規職の中身を理解するためには、やや説明が必要。LホテルのCチームにおける非正規職には、一日アルバイト、短期アルバイト、長期アルバイト、契約職、インターン社員などがある。一日アルバイトとは、通常産学協定を結んである観光・調理学部の学生らを中心に学生らへの実務経験をさせるという教育的な意味合いと素早くかつ円滑に投入させるための工夫であるという。また短期アルバイトとは、形式的には一日契約というやり方をとっているが、実際には何ヶ月も続けられるような性格をもつ。しかし、時給制であり、保険などが効かない政府から正式な職場として適用されない雇用形態の典型である。長期アルバイトとは、短期アルバイトの延長かつ継続性によるものではあるが、保険が利くなど国からの正式な就職として認められることから、実際非正規職にもかかわらず、就職の一形態でありながら、正規職への第一歩の性格を持つ。そして契約職とは、インターン社員（6ヶ月から1年程度）として働いた後、経営からの最終的評価を得て、年俸契約という形で正規職として採用されるケースが多いが非正規と正規の中間的・境界的性格を持つLホテル特有の特殊な雇用形態の一つである。
- (2) 韓国社会は農耕社会において血縁や地縁によって結ばれた人たちだけで、ケメインシャフト的・共同社会的な人間関係上の倫理規範基礎にして発展してきたのであり、それゆえに、この情誼主義はさらに縁故主義を生んだ。したがって、韓国社会の基底伝統文化に基づいた間柄を重視する傾向、すなわち情誼主義がより具体的に表出したものが、「縁故主義」であるとみることができる。

縁故は、血縁、地縁などの比較的太い筋からはじまって、各種学校の同窓、宗教の信者、軍隊の同期などいちいち数えるのが難しいぐらいに多様である。このような韓国人社会の縁故主義は、社会発展をひどく阻害するというネガティブな側面はあるが、他方では、韓国社会特有の同類意識に基づいたものであり、ある程度の規範的な訓練を積み、望ましい方向に昇華させることも可能である積極的な側面も同時に存在するものである。このような縁故関係の核は家族であり、その寄り所は血縁である。この韓国的縁故主義は、家族、同族、門中などの幅広い縁故範囲に拡大され、地縁、学閥、各種の派閥など、ついには自己が所属する機関に対する縁故にまで適用される。そして、縁故主義が企業経営に反映されたのが、「経営縁故主義」であり、この縁故主義的経営は、韓国の企業経営における基底的文化を特徴づけている最も基本的な現象であるといえる。

- (3) 個人指向性は、みかけは日本と同様の集団組織のように見えても、実際にはあくまでも各人の対人関係ネットワークに重点が置かれるのであって、こうした具体的な対人関係を抜きにして抽象的な集団への帰属は考えられないのである。すなわち、韓国企業の構成員は年上の人や地位の高い人に対しては尊敬心と服従心をもつが、所属集団に対しては従属心が相対的に低いということも言える。したがって、このような個人指向性は、韓国企業における経営文化的特徴の一つであると思われる。
- (4) 韓国企業においては、意思決定権限はトップあるいはごく少数のトップ・グループに握られているのが通常である。家族的序列制度の儒教的価値観、つまり高い地位と経験は尊敬を集めるということ、そして韓国社会の軍事的側面とが、このトップ・ダウン式経営様式に貢献しているように見える。

このような権限のトップへの集中および、それに基づくトップ・ダウン式経営が成立した原因として考えられるのは、韓国企業がたとえ「財閥」といってもその歴史が短く、さらに経営成長過程において国際環境の変化は極めて速くまた激しかったため、企業も意思決定に要するに時間を十分にとることが不可能であったためであると思われる。韓国企業とは目標達成主義のもと、一途な「やればできる」的ダイナミズムの発揮は、結局、オーナーのトップ・ダウン（Top Down）的経営方式と結びつくのである。というのは、ボトム・アップ（Bottom Up）的経営方式では意思決定に手間取り、決して目標達成主義という、一方設定したゴールに向かって企業全体が素早く発進できる訳もないであろうと考えられるからである。すなわち韓国においてトップ・ダウン的経営方式が確立したのは、目標達成主義という企業の思考が存在したこともさることながら、韓国企業自体がいまだ所有（資本）と経営が分離できていないからである。

- (5) ところで、この「人間関係ネットワーク」の形成の契機は、このような「血縁」「地縁」だけでなく、「学縁」もまたそうであるといわれている。「学縁」は「人間関係ネットワーク」を形成する上で大きな意味を持っているが、それを構成するのは大学と高校での同窓関係である。中でも高校における関係が重要だといわれているが、これはいくらか「地縁」の関係とも関連を持っているかもしれない。とりあえず、拡大する人材に対する要求が「学縁」への必要性を高めていると理解される。実際、多くの企業において、高校の同窓関係が契機となってスカウトされたり、人を集めたり、という話は良く聞かれる。
- (6) 実際、Cチーム176名のうち、女性として一番上の上司に当たる主任が1名しかいない。しかも彼女は

入社前からすでに調理士の資格を持っていたし、今年で入社15年目になる。創立メンバーの一人として、Cチームのなか、女性としては初めての主任への昇格であるという。

- (7) ここで指摘する「組織内硬直性」とは、組織内における上司と部下の関係において命令系統の不合理、指示と命令による意思決定方式、組織内公正性の欠如などによる組織内葛藤の拡大と深化をさす。
- (8) 聞き取り調査によると、実際、Lホテルにおいては、一般の非正規職あるいは非正規社員という用語を使わず、その代わりに、契約職とアルバイト、インターン職という言葉を使っている。また、現在韓国の労働関連の法律（非正規職保護法）的には2年間継続して雇われる労働者については、その後正規社員として正式に雇わなければならないことになっていることから、Lホテルにおいても通常契約職やインターン職の場合、せいぜい1年契約が多く、極端に言えばアルバイト社員は形式的には1日契約になっている。しかし、現実的には正規も非正規もその作業の中身はほとんど同じであり、一日契約という極端な形でのアルバイト社員でもほとんど同じような仕事を任されている。つまり、非正規（契約職、インターン社員）とアルバイト社員には、その分労働強度の負荷が大きく、職務満足と常にか常に解雇や離職のことで悩まされているのが現状である。

参考文献

- Hochschild, A.R. (1983), *The Managed Heart*, Berkeley & Los Angeles, CA: University of California Press.
- Collins, P. H. (1994). *Dictionary of hotels, tourism & catering management*, P.Collins Publishing.
- Morgan, R.M & Hunt, S.D (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Bagozzi, R. P. (1995). REFections on relationship marketing in consumer markets, *Journal of Academy of Marketing Science*, 23, 272-277.
- Beatty, S. E., Mayer, M.L., Coleman, J., Reynolds, K.E. & Lee, J. (1996). Customer-sales associate retail relationships, *Journal of Retailing*, 72, 223-247.
- Smith, J. B. (1998) . Buyer-seller relationships:similarity, relationship management, and quality, *Psychology and Marketing*, 15 (1), 3-21.
- Boles, J. S., Johnson, J.T. & Barksdale, H.C.Jr. (2000). How salespeople build quality relationships: a replication and EFTension, *Journal of Business Research*, 48, 75-81.
- Driver, C.& Johnston, R. (2001). Understanding service customer: the value of hard and soft attributes, *Journal of Service Research*, 4 (2), 130-139.
- Coulter K. S & Coulter, R. A. (2002). Detenninats of trust in a service provider : The moderating role of length of relationship, *Journal of Services Marketing*, 16 (1), 35-50.
- Bowen, J. T & Shoemaker, S. (2003). *Loyalty:A strategic commitment*. cornell hotel and restaurant admin-

韓国企業における「雇用」と「経営」に関する研究

istration quarterly, 36, 31-52.

Auh Sigyoung. (2005). The effects of soft and hard service attributes on loyalty: the mediating role of trust
Journal of service marketing, 19 (2), 8-92.

Johnson, D. & K. Grayson (2005) Cognitive and affective trust in service relationship. *Journal of Business Research*, 58 (4), 500-507.

KimWangSang (1996)、観光ホテルのサービス品質の向上のための実証的研究、京畿大学大学院観光経営
学科

KimSueYeon (2001)、サービス勤労者の感情労働とうつ水準の関連性に関する研究、延世大学保健大学院
修士論文、1 ページ

ChoiJungSoon (2003)、ホテル企業の内部マーケティングが従業員の感情労働とサービス提供水準に及ぼす
影響に関する研究、東亜大学大学院観光経営学科博士請求論文

BackYoungRan (2007)、ホテル女性調理士の感情労働とバーンアウトに関する研究、京畿大学観光専門大
学院修士論文、7 ページ

KimYongGyu (2009)、ホテルサービス品質が顧客満足と再訪問に及ぼす影響、木浦大学行政経営大学院

KimYangJiYoung (2011)、非正規職通念の解剖、PURONSASANG

【付記】 本稿は、平成 23 年度跡見学園女子大学海外留学による研究成果の一部である。