

## 三星電子訪問記

柴田弘捷

1970年代後半から韓国資本主義は繊維、電気・電子、自動車、鉄鋼産業を中心に驚異的な発展を遂げた、と言われる。この韓国の驚異的な産業発展のナゾの一端でも垣間見ることができればと思い、今回の社研の韓国視察旅行に参加した。おかげで韓国産業発展の中核産業である電機・電子、鉄鋼、自動車の分野でそれぞれ韓国を代表する三つの工場を見学することができた。三星電子 (SAMSUNG EElectronics) の水原工場 (Suwon Plant)、浦項製鉄 (Pohang Iron & Steel Co., Ltd.) の浦項製鉄所 (Pohang Works)、現代自動車 (HYUNDAI MOTOR COMPANY) である。

編集部からの要請もあって、三星電子水原工場を中心にその印象をここでは述べたい。といっても、わずか1時間程度のたぶん一般見学のコースによる見学であり、しかも案内者が工程、技術、労働についての質問にはほとんど答えられない状態で、また質疑の場も設定されなかったため、全くの見学印象を、いただいた資料で補強しながら、述べるに留まらざるを得ない。

三星電子は、「現代」と並ぶ韓国二大財閥の一つである「三星」の主軸企業である。工場見学時にいただいた冊子“THE WORLD OF SAMSUNG”によれば、財閥「三星」は1938年故李秉喆慶尚北道大邱で資本金2,000ドルと40人余の従業員でスタートした貿易業の三星商会をその発祥とし(48年に三星物産公社と改名)、朝鮮戦争後、製造業分野にも進出(53年精糖業、54年服地生産事業)、50年代後半には金融分野にも参入し、60年代には製紙工場、肥料工場を建設、69年に三星電子を設立し、新たな成長主導産業であったエレクトロニクス分野に参入、70年代に入って、重工業、造船、石油化学、航空を相次いで設立、「現代」に並ぶ企業集団を形成した。91年現在で、グループはエレクトロニクス、エンジニアリング、ケミカル、消費財工業、金融・情報サービス、ソーシャルサービス、等の分野に32の企業・団体を持ち、55カ国に36の生産工場をふくめて236の海外拠点を設けている。

90年代、「三星グループは、電子・機械・化学などの戦略部門に企業の資源を集中させることによって、高技術・高付加価値に焦点を合わせた事業構造のリストラを進めて」いる。三星電子はその三星グループの中核・主導企業として、情報通信、半導体、コンピュータ、家電の4事業を有し、従業員45,900人、売上高68兆7,780万USドル(1991年)の総合電子企業である。

われわれが見学したのは、三星電子水原工場の家電部門のショールーム、ホームエレクト

ロニクスのデモルーム、テレビの組立ラインである。

ショールームは三星の最先端の家電・音響製品がずらりと展示してあった。また、白を基調としたデザインのホームエレクトロニクスのデモルームにはマイコンを搭載した多種多様な家庭用電化（電気・電子）製品がセッティングされ、その便利さと豪華さ（?）、清潔感で見学者の羨望とホームエレクトロニクス化意欲をそそらせようとしていた。

テレビの組立・検査ラインは女子工員がコンベアラインにほぼ1メートル間隔でずらり並んでいて日本の1970年代のテレビ組立ラインを思い起こさせる状況であった。説明が聞き取りにくく、また具体的な工程・作業についての説明がほとんどされないため（説明者はこれらの点についてはよく知らないようであった）見たかぎりでのいくつかの印象を記しておきたい。

工場に入った最初の工程でラインに並ぶ女子工員の背後で男子工員（末端職制?）がストップウォッチを持って女子工員の作業の時間を計っているような光景が、まず目についた。タイラー以来おなじみの動作・時間研究をしていたのであろうか。

プリント基板への電子部品の搭載工程では、インサートマシン（ロボット）が導入され、工程の自動化が進みつつあるが、同時に手作業の組み付け部分も比較的多く見られた。日本では、大型のものや特殊の形態の電子部品を除いたの工程はほとんど自動化されているはずである（自動化率90パーセント以上）。

最終の検査工程では、女子工員の手作業による検査が多く残っており、男子工員（これも末端職制か）がその背後を走るようにして掃除をしながら女子工員の作業を監視・監督していた（?）のが印象的であった。

また、QCサークル活動も導入されており、休憩室近くの壁や階段の壁には手書きの絵やグラフの入った紙が張り出されていた。すべてハングルで書かれていたのでその内容は不明であったが、日本での経験から言えば、改善活動目標や達成度、活動状況が記されていたのであろう。前記の冊子によれば、担当業務が教材となる現場教育（OJT）から自己啓発教育プログラム（社内技術大学、セミナーなどを通した自学自習——Self Development Program——）による人材育成のための教育訓練を重視している、としており、QC活動もその一環として位置付けられているようである。

なお、三星グループの諸企業には労働組合はないようである。冊子によれば、「企業は家族共同体である」という労務管理イデオロギーのもとに、従業員は「三星家族」として位置付けられ、「平生職場具現（修身雇用実現）」と「幅広い福利厚生制度」とともに「スムーズな上下間のコミュニケーション」を図る諸制度（社長を含めた経営陣に自由に話したいことを話

させる Open Door, 若い社員たちが経営全般にわたって提案できる Young Board の制度, 社長と社長間の自由な対話の時間となる Top Bottom Communication, 21世紀ビジョンを創り出すための21世紀委員会, など)によって, 「労働組合を必要としない成功的な企業経営方式を生みだしている」としている。これらの諸制度がどの程度機能しているかは不明である。

また, 日本でもおなじみの, しかしもはや古い労使一体の労務管理イデオロギーである「企業は家族共同体である」という「経営家族主義」が最先端企業を含む三星グループで生きているようである。そして韓国では企業を創業者の家族が引き継ぐことも当然であると認識されているそうである。三星グループの現会長李健熙も創業者の息子(三男)である。韓国社会においては現在でも家族あるいは姻戚関係の存在が極めて大きな意味を持っている, といわれる。儒教の伝統のあるお国柄のせいであろうか。

工程の自動化・製品の電子化を進めるとともに, 終身雇用制(「平生職場具現」)や社宅等の福利厚生, 小集団活動(QCサークル), 企業内教育, 自己啓発プログラム, そして「企業は家族共同体である」という労使一体イデオロギーなどにみられるように「日本的経営」に類したものが多くみられ, 日本の労務管理のシステムがモデルとなっている感じが強くした。

先にも触れたが, われわれが見学したテレビ製造ラインの姿は, 日本に比較して言えば1970年代の水準であろう。しかし, それが世界の生産量シェア, カラーTV 6%, 電子レンジ 14%, VTR10%を占めており(91年度), 今後技術水準が日本にキャッチアップし, 人材育成政策による技能水準の向上が進めば, 大変高い生産性をもつ企業になることは間違いのないであろう。同時にそれは「経営家族主義」的労務管理をも崩壊させることにもつながるであろう。

## 蔚山工場見学雑感

水川 侑

韓国自動車工業は, 第一次経済開発五カ年計画が実施された年の8月にセナラ自動車ソウル近郊の富平に自動車組立工場(生産能力, 年産6,000台)を建設して, そこで日産の「ブルーバード」をSKD方式で生産することで, 乗用車生産を主体とした発展の第一歩を踏み出した。この時から数えて, 韓国自動車工業は約30年の歴史をもっていることになる。

われわれが見学した工場は, 1967年12月に設立された現代自動車の蔚山工場(当初, フォ