

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月にセナラ自動車が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

ードの「コルチナ」をCKD方式で生産するため1968年に建設された。年産16,500台規模で、現在では年産115万台の生産能力(1992年の生産実績84.5万台)を擁する韓国最大の自動車会社である。

われわれの関心は、現代自動車が三菱自工と技術(1974年)・資本(1982年)提携していることから、いわゆる日本的生産システムがどのように体现されていて、それが日韓でどのように違うのかを見学することであった。勿論、技術導入当初の状況をよく知ってる人は生産システムがどのように変化・発展したかを観察することができるであろうが、われわれはその資格を有していないと思う。また、国が違えば、経済発展の程度は異なり、労働慣行も、労使関係も、人々の考え方も違うので、モノを作るシステムは異なるはずであるし、たとえ当初日本の生産システムを導入しようとしたとしても、それは15年以上の歳月が流れると、韓国流のシステムになっているのではなかろうか。

かかる言訳を前提に、工場見学と幾つかの質問に答えて下さったことから得た印象だけを二、三点記述することにしよう。

1) 第三工場の自動化率は95%であるということは、日本の水準と殆んど同じであろう。物理的な生産施設は、途上国といえども資金さえあれば、最新のものを据え付けることができ、ある作業は最も進んだ形で効率よく遂行することが出来るであろう。しかし、車作り全般を考えた場合、それに携わるのは結局は人間であるから、日韓で車の品質は違うであろう。そうであったとしても、どれ程の品質差があるのかわからないが、使用上大きな問題はないのではなかろうか。そこで、日本車の品質を考えた場合、いわゆる「品質の作り込み」という面で、日本人は余りにも神経質すぎるのではなかろうか。それにもかかわらず、2年に1回車検をしなければならないということは、一体日本車の高品質とはどういうことであるのだろうか。

2) 労働時間は、10時間(残業を含む)2交替制で、車1台の生産タクトは60秒ということですから、これも日本の水準と変わらないであろう。ただし、組立ラインに配置されている人、つまり「組立工とその補助労働者」の数は、日本の場合よりもやや多いように思われたし、且つ日本の組立工よりもものんびりと働いているように感じられた。つまり、日本の数秒たりとも無駄なく効率的に働らかなければならない労働のあり方の方がむしろ異常なのではなかろうか。

3) 部品納入会社は約500社で、そのうち三分の一は他の組立メーカーにも供給しているとのことである。トヨタ・日産系部品メーカーが、お互いに、相手の組立メーカーには部品を納入しないという従来の慣行とは違っている。ただし、韓国の場合、部品メーカーが充分育

っていないという事情を考慮しなければならないであろうが、日本の慣行の方が異常であるのではなからうか(最近、この日本的な慣行は一部変更されつつある)。そして、部品受入れに際しては、相互の信頼関係にもとづいて、品質検査は実施しないとのことで、このやり方で「一応」問題はないそうである。この点は日本と同じであろうが、いわゆる看板方式を採用するまでには至っていないとのことで、現在のところ、これを採用することは難しいとのことであった。部品メーカーを系列・下請制に重ねて垂直的に統合することだけが車作りの方式ではないのであるから、韓国は韓国なりに良いと思われる独自の生産システムを構築されているのであると思う。

で、全般的な印象は、百聞一見に如かずで、予想を上回る生産・研究設備と労働秩序にもとづいて、生産が行なわれていた、ということです。

現代自動車訪問記

鈴木直次

(一)

最近でこそ、やや失速気味だが、韓国を筆頭とする新興工業諸国のめざましい台頭は、戦後の国際経済における重要なトピックスのひとつだった。石油危機以後の世界が低成長に陥るなか、これらの国々が達成した高成長は、日米欧など先進工業国を中心とする伝統的な国際分業システムに大きな衝撃を及ぼした。とりわけ、韓国の自動車や電機・電子産業の急成長は、80年代後半には、わが国産業の有力な競争者の出現として、脅威をもって受け止められたほどであった。

事実、韓国の自動車産業は、この10年間にめざましい高成長をとげた。日米欧の先進諸国企業の生産が国内需要の成熟や不況、貿易摩擦などによって概して停滞気味だったのに対して、この国の生産台数は83年から92年の間に実に8倍にも増加した。10年前にはわずか22万台、主要な自動車生産国のなかでは最低の第15位だったものが、92年には170万台余、カナダにはやや劣るがイタリアを上回り、世界の第7位にまで躍進した。とくに80年代後半、韓国最大のメーカーであり、また、今回の訪問先である現代自動車はカナダ、アメリカに「ポニー・エクセル」という小型車を輸出し、センセーショナルな成功を収めた。当時、これが日本車の優位を脅かすものとして喧伝されたことは記憶に新しい。しかし、この数年、韓国車の勢いは失速した。労働争議や賃金上昇、為替レートの調整などによる輸出価格の上昇や品