

招聘研究員レポート



個別の道で発展した日韓の自動車産業

韓国 ウルサン大学教授
 ジョ・ヒュンジェ (Jo Hyung Je)

JILPT では、国際的な視野に立った労働政策研究を実施していくため、当機構のプロジェクト研究等と関連が強い分野において優れた業績と知見を持つ諸外国の研究者を招聘し、相互研究成果の交換、活用を図るとともに、労働分野の研究者・研究機関等とのネットワークを構築していくことを目的として、海外の研究者の招聘事業を実施している。本事業の趣旨に基づき、2018年1月10日から3月31日までの間、韓国のウルサン大学のジョ・ヒュンジェ教授を招聘した。この機会にジョ教授に韓国の最近の労働問題について寄稿してもらった。

衝撃的だった日本モデル

21世紀に入ると、グローバル化の進展とともに市場の需要はいちだんと細分化しながら急速な変化を見せ始めている。自動車産業においても、市場の需要の変化に対応しながら新たな製品を敏速に開発し、そして柔軟に供給していく能力が企業競争力の核心となっている (PWC, 2000)。自動車産業におけるグローバル企業は、海外市場の変化に効率的に対応していくため、現地消費者の嗜好に合った製品を開発するだけでなく、現地に工場を建設し、効率的に製品を生産し、供給するよう努力してきた。

1970年代中盤から後半にかけてのオイルショック以来、日本の自動車産業は、燃費効率の高い完成車を効率的に開発し、生産することによって、世界の自動車産業に「日本的生産方式」という衝撃を与えた (Womack et

al., 1990)。その後、アメリカ、ヨーロッパの主力自動車メーカーにとっては「どのように日本的生産方式を取り入れていくか」が重要な課題となっていた。しかし、21世紀における世界の自動車産業は、日本的生産方式に収斂するというよりは、はるかに複雑な展開を見せてきた。

日本的生産方式は、日本国内の独特な人的資源管理と労使関係という条件下で形成され、発展してきた。一つの会社で生涯、勤務しながら昇進し、賃金が上がる内部労働市場という条件で、従業員は熟練向上のため努力するようになった (石田光男他, 2009)。また、企業別労働組合は会社の発展のために、生産性と品質向上に努力する協調的労使関係を追及するようになった。

しかし、日本の自動車メーカーの海外工場は、日本国内とは異なる人的資源管理と労使関係の条件の下で、現地生産をするようになった。海外工場の

生産技術は国内と同一であるとはいえ、現地で採用された労働者はいつでも別の会社に移ることができると考えており、また、労働組合の権利行使を通じて自分の賃金と労働条件を改善することを当然であると考えている。日本の完成車メーカーが海外工場の建設を始めてから既に20~30年が経過したにもかかわらず、一部例外を除き、いまだにその成果が日本国内の工場の水準に及ばないのは、このような理由による (Statista, 2017; Womack et al., 1990)。

独自モデルで成長した韓国

韓国の自動車産業は、1970年代以降、独自のモデルを開発し、大量生産と大量輸出を達成したことに成功したという点で、「第2の日本」とも呼ばれてきた (Amsden, 1990)。現代自動車をはじめとした韓国の自動車メーカーは、日本の自動車メーカーとの公式的あるいは非公式的な協力を通じて、短期間に世界的水準の自動車メーカーとして発展することに成功した。現代自動車グループ(注)は現在、世界第5位の完成車メーカーに成長した。昨年はやや不振であったとはいえ、全世界で787万台を販売し、現代自動車グループは世界第5位の完成車メーカーの地

位を維持した。

しかし、韓国の自動車メーカーの生産方式が、日本の生産方式と同一であると見るには無理がある。日本の生産方式を取り入れようと努力したにもかかわらず、日本とは異なる労使関係と人的資源管理という条件の下、韓国固有の生産方式として進化してきたのである。韓国の自動車メーカーの従業員の大多数が、生涯を通じて同じ職場に勤務するという点では日本と類似しているものの、企業別労働組合は会社との協力を通じた競争力の向上よりは、組合員の権益を最大限に向上させるために努力してきた。このような対立的労使関係が形成された責任を、労働者側の集団的利己主義だけに押しつけることはできない。産業化の過程において、経営者側にのみ恩恵を与えてきた政府と権威的な労務管理を強いてきた会社側にも大きな責任がある。結果として、労働者に対して体系的な人的資源管理が行われないという事実につながる事となった。

韓国の自動車メーカーは、このような対立的労使関係を解決することができず、それを回避するために、自動化、情報化という手段によって、生産現場の労働者の参加には大きくは依存しない「熟練節約型(熟練に大きく依存しない)」生産方式を発展させてきた。バーコードや無線周波数(RFI)による通信技術を用いて作業者の不注意による誤装着や不良を防止する「ミス防止(fool proof)装置」がその代表である。

ここで注目すべきことは、現代自動車グループの海外工場が建設されてからわずか10~20年ほどしか経過していないにもかかわらず、生産性や品質という点においては、海外工場の水準が国内工場のそれを追いついていると

いう事実である。対立的労使関係という国内条件ゆえに発展させるしかなかった「熟練節約型」生産方式が、海外工場では逆説的に競争力優位の源泉となっているのである。別言すれば、労働者の熟練に大きく依存しない現代自動車の生産方式の特徴が、海外工場では急速な成功の要因として作用しているのである。

グリーンフィールドを目指す韓国

現代自動車グループが建設したヨーロッパ、アメリカ、インド等のほとんどの地域の現地工場は「グリーンフィールド(green field)」に立地している。グリーンフィールドとは産業化を経験していない草原という意味であり、既存の労使関係の影響を受けていない地域を指している。以前からの工業地帯とは異なり、ここでは農業に従事していた人が大多数であり、そのため会社の業務に対する順応性が高く、労働者としての権利意識も弱いという事実がある。スロバキアとチェコにある現代自動車グループのヨーロッパ現地工場には、組織率10~20%程度の労働組合があるにはあるが、労働者が会社と対立して権益を実現するというよりは、近隣地域において最高水準の賃金と福祉に満足する傾向がある。

現代自動車グループは、韓国本社で開発した新製品と最新生産設備を海外工場のグリーンフィールドに移転させ、労働組合経験のない現地の人たちを雇用し、短期間内に最高水準の品質と生産性を実現した。現代自動車グループの海外工場は、国内工場との比較においても、卓越した成果を上げているだけでなく、海

外の各機関からの評価においても、優秀な成果が認められている(ジョ・ヒョンジェ、2017)。現代自動車グループの2015年のヨーロッパ市場のシェアは2016年11月現在で6.1%であり、既にトヨタ自動車(シェア:4.5%)等日本の完成車メーカーを追い越している(ビズN東亜オート、2016.1.12)。

現代自動車グループの高度成長には、海外工場のこのような成功が大きく寄与した。現代自動車グループは21世紀に入ると海外生産を本格的に増加させ、2017年現在、世界9カ国で17カ所の海外工場を稼働している。昨年末基準で現代自動車グループ(現代自動車と起亜自動車)の海外生産能力は570万台で、グループ全体の908万台のうちの62.8%を占める(ジョ・ヒュンジェ、ジョン・ジュノ、2017)(表)。

現代自動車グループの海外工場の成功は、日本の生産方式が唯一の「ベストプラクティス」ではないという例を示したのである。現代自動車グループの成功は、現代自動車韓国という環境のなかで進化した「熟練節約型」生産方式が持つ潜在力を、海外のグリー

表 現代自動車グループの生産能力(2017年)

		企業名	生産能力(台)	比率(%)
国内工場		現代	1,780,000	37.2
		起亜	1,600,000	
		小計	3,380,000	
海外工場	中国	現代	1,810,000	62.8
		起亜	890,000	
	インド	現代	650,000	
	チェコ	現代	330,000	
	スロバキア	起亜	330,000	
	トルコ	現代	200,000	
	ロシア	現代	200,000	
	アメリカ	現代	370,000	
		起亜	340,000	
	メキシコ	起亜	400,000	
	ブラジル	現代	180,000	
	小計	5,700,000		
	合計	9,080,000	100.0	

資料出所：現代自動車ホームページ、起亜自動車ホームページ、朝鮮日報(2017.4.17)

ンフィールドという条件の下、効率的に実現させた結果である。現代自動車グループは、市場の需要の不確実性が増加した環境変化のなか、日本の生産方式とは一線を画した現代自動車生産方式を拡散することによって、グローバル自動車メーカーとして成長し続けている。

第三の道はあるか

現代自動車グループの未来はどのようなものになるのか？ 最近の経営環境を見ると、現代自動車生産方式のメリットの持続は困難とも思える。現代自動車グループの相対的低迷は、主として韓国内の工場の問題に起因する。国内工場での強力な労働組合との闘争による賃金引き上げの結果、現代自動車グループの売上額に占める人件費の比率は、トヨタ自動車の2倍を上回る15%を超えている。ストも毎年のよ

うに繰り返されており、また、海外工場の労働条件においても、賃金引き上げの圧力が徐々に大きくなるなど、これまでの順応的な労使関係を維持することが難しくなっている。現代自動車グループがグローバル自動車メーカーとして成長し続けるためには、独自の生産方式が持つ肯定的側面を維持しながら、これを後押しする協調的な労使関係と体系的な人的資源管理方策を整備していく必要がある。

【注】

韓国の自動車メーカーの最大手である現代自動車とその系列にある起亜自動車等を含めた企業グループ。

【参考文献】

Amsden, Alice H. 1990. *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. Oxford University.
PricewaterhouseCoopers, 2000. *The Second Automotive Century: Section One*. PricewaterhouseCoopers.
Statista, 2017. "Number of Japanese automotive manufacturer's overseas production plants in 2017,

by region."

<https://www.statista.com/statistics/682510/japan-overseas-production-plant-numbers-of-japanese-automakers-by-region/>

Womack, James P., Daniel T. Jones and Daniel Roos. 1990. *The Machine That Changed the World*. New York: Rawson Associates.

石田光男, 富田義典, 三谷直紀. 2009. 『日本自動車企業の仕事, 管理, 労使関係』中央経済社.

ジョ・ヒョンジェ, ジョン・ジュノ 「現代自動車グループ組織能力のグローバル運営: ヨーロッパA工場の事例」(『産業労働研究』23巻3号2017; 281~313 原文韓国語)

プロフィール

ジョ・ヒョンジェ (Jo Hyung Je)
韓国ウルサン大学教授。専門は社会学、労使関係。2018年1月10日～3月31日まで、労働政策研究・研修機構(JILPT) 招聘研究員として来日し、自動車産業における人的資源管理に関する日韓比較研究を行う。

(調査部国際研究交流課)

JILPT BOOKS

好評発売中!

ユースフル労働統計 2017

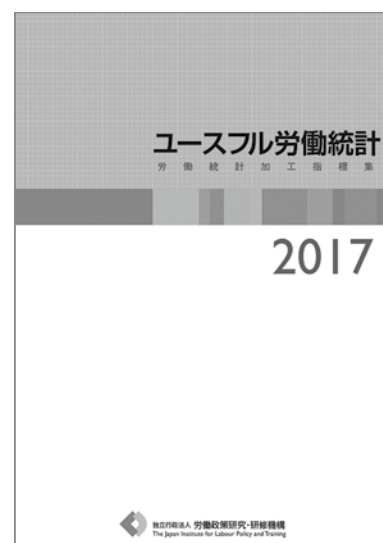
労働統計加工指標集

A5判 390頁 2017年11月刊 ISBN978-4-538-49051-9

『ユースフル労働統計』は、既存の労働統計から新しい統計指標を計算する方法と結果を紹介する資料集です。2017年版は、労働に関する分野を大きく22のカテゴリーに分け、カテゴリーごとに関連する指標を整理し、57の指標を紹介しています。

《主な指標》

フリーター数、若年無業者数/雇用形態別失業率/就業、失業、非労働力人口間の移動/均衡失業率、需要不足失業率/所定内給与の賃金格差/ラスパイレス賃金指数/部長・課長比率/長時間雇用者割合/共働き世帯数/生涯賃金/賃金増減の要因分解 など



定価: 1,500円+税

◆お求めは書店、または当機構までお申込みください。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <http://www.jil.go.jp>

