

經濟論叢

第151卷 第1・2・3号

日本文化と利益会計	高寺貞男	1
社会統計的認識の胎動	長屋政勝	19
『国富論』におけるスミスの国防論	田中秀夫	57
三星電子の発展とQCサークル活動	姜判国	84
利益処分会計の二極分化傾向	藤井深	105
香港經濟と中国の開放政策	閻和平	127
製造業における支店立地	須田昌弥	148
宋代の国際通貨	井上正夫	161
学界動向		
ドイツにおけるエボリューションナリー・		
エコノミックス	杭田俊之	182

平成5年1・2・3月

京都大學經濟學會

三星電子の発展とQCサークル活動

姜 判 国

I はじめに

品質管理の問題は、経済発展において重要な課題であると同時に、企業の成長過程においても大へん重要である¹⁾。

品質管理活動の典型ともいわれるQCサークル活動は民間企業レベルで行われるべき課題であろうが、韓国でQCサークル活動は、政府主導によって導入され、普及されるようになった。民間企業の自発的努力を待っておられなかった政府が70年代高度経済成長を達成するために、輸出ドライブ政策とともにQCサークル活動を導入消極的な企業に対して、きめ細かな政策措置を行い誘導したので、その広がりを見せるようになったのである²⁾。政府主導によるQCサークル運動が展開される過程で、一部の企業はそれを積極的に取入れ、企業の成長に結びつけることができた。しかし、そうではない企業は、形式的には政府の政策に従ったもののQCサークル活動の展開は消極的であったので、かえって企業の重荷になった例もある。

本稿では韓国の代表的企業グループ三星の一つの企業である三星電子のQCサークル活動をとりあげる。三星電子は、創立してわずか二十年あまりで世界屈指の大企業として成長を成し遂げた企業である。その成功にはさまざまな要

* 本稿の執筆に際し、赤岡功教授からの多くの有益な御教示を賜った。記して、感謝の意を表したい。ありうべき誤謬は筆者自身の責任である。

1) "THE QUALITY IMPERATIVE" *BUSINESS WEEK* December 2, 1991. p. 17-69.

2) 拙稿「韓国におけるQCサークル活動と経済発展」【日本労務学会年報】日本労務学会編1989年12月，163～172ページ。

因が作用しているが、QCサークル活動は中でもとりわけ重要な要因の一つである。

三星グループの各企業は、政府主導によりQCサークル活動が広がりを見せる前から合理化の一環としてQCサークル活動を段階的に取り入れ、成果をあげていた例である。

それゆえ1975年から政府主催で「品質管理全国大会」が開かれると三星系列の企業は、75年に第一毛織、77年に第一合織、78に第一製糖と三星電子などが次々に品質管理大賞を受賞したのである。これら一連の企業の実績はその成果の大きさを証明している。

特に、三星電子のQCサークル活動において注目すべき点は、QCサークル活動が導入するに際して、会社が創立の初期から自らQCサークル活動に意図的な努力をおこなったが、政府の政策的意識に上り、さらに拍車をかけるようになったことである。さらに、三星電子は電子業界では始めて協力（部品）会社を取り込んだQCサークル活動をおこなったり、内部的には「品質経営本部制」の設置運営を通じて、いち早く総括的品質管理経営体制を整え運営したこともある。

このような三星電子の積極的なQCサークル活動は、これまでも政府のQCサークル活動のモデルになってきたが、最近政府により提唱され、企業に広がりを見せている新しいQCサークル活動である「品質経営（QM）運動」³⁾にもモデルケースになっている。

本稿では、(1)三星電子はなぜこのように政府の政策に先んじて自発的QC

3) QM (Quality Management) は国際標準化機構が採択した品質体制として品質経営とその認証制度 (ISO9000シリーズ) で最近韓国政府は国の規格 (KS) として採択した。

86年民主化宣言以後、民主化・開放化過程で派生した勤労意欲減退・品質意識の低下などがいちじるしい中、製品の輸出検査不合格率をみると過去1～2%から89年6.2%、90年5.3%、93年4.7%程度で、これは日本や台湾にくらべ2～3倍程高い率をしめしている。そのような状況の中、最近政府は企業の品質革新体制運動としてQM運動を紹介、展開している。政府は92年10月までは50人以上の全企業が品質・技術分任組を再組織するよう関係法令と制度を整備、93年からはKSなど認・許可の前提要件化し、QM優秀企業に対して最優先的に金融・税制など政府支援施策に最優先的に反映する方針である。「品質と経営」92年10月45ページ参照。

サークル活動に取り組まなければならなかったか、(2)成果を上げるためにはどのようなQCサークル活動の展開を行ったか、以上2つの点について考察してみることにする。

II 三星の電子産業への進出とQCサークル活動

1 三星の電子産業への進出

1950年代、韓国が現代資本主義国家として成長していく初期過程において、工業製品の大部分は外国からの輸入に頼らざるをえなかった。そのような環境の中、政府は、まず簡単な生活必需品の国内生産を賄うため輸入代替産業の育成政策に取り組んだ。それを契機に三星の創業者である李秉喆氏は「第1製糖」(1953年)と「第1毛織」(1954年)を設立し、独寡占的な利益を享受しながら財閥の土台を作り上げた。

しかし、1960年代に入り経済開発政策が始まり、重工業部門が重点的に開発され、その比重が急速に増大した。政府は第二次経済開発5ヶ年計画(’67-’72)期間中には、特に重化学工業及び電子産業へ力を入れるという政府方針を発表した。それで、電子工業振興法が制定(’68, 12)(日本’57制定)され、電子工業振興基本計画が樹立・施行されることになり、電子工業は韓国において新しい輸出戦略産業として浮上した。そのような状況の中、消費財産業のみにとどまっていたは将来に問題が生ずることと判断した三星としては、持続的な成長を続けるために、新しい産業分野へ進出を模索しなければならなかったのである。そこで三星は政府の誘いもあり重化学工業の投資を決め、その当時世界で最大規模の韓国肥料建設に全グループを挙げて必死に取り組んだが、完成を目前にして韓肥事件⁴⁾が起き、それを政府へ献納するようになったのである。その後三星は電子産業へ進出を決め、三星電子工業株式会社を69年1月13

4) 韓国肥料密輸事件：韓国肥料の常務理事が(李逸ソプ)韓肥試運転で使う目的で輸入しておいたOTAS(サッカリン原料としても利用できる)を、韓肥の一時的資金難を解消のために秘密に売り出したのが発覚され起きた事件である。韓国を代表する財閥が密輸をしたという世論に批判され結局韓国肥料を国家に献納するようになった。

日に設立した。会社設立に関連して政府及び関連企業の一連の動きは次のようである。

- 69. 1. 13 三星電子設立登記
- 69. 1. 28 政府、電子工業振興法を公布
- 69. 3. 5 (日本)三洋と合併事業契約締結、政府に認可申請
- 69. 6. 13 日本との合併会社設立認可申請書を経済企画院に提出
- 69. 6. 19 「電子工業振興8ヶ年基本計画」を発表、電子部品を輸出戦略産業として開発すると宣言
- 69. 6. 26 韓国電子工業共同組合傘下59団体の反対声明発表

上記のように三星は電子産業に乗り出しはじめてるが、しかし、三星と三洋の合併会社が認可される過程で、国内既存企業の強い反発に当り⁵⁾、三星は関連業界に対して説得に励む一方、李秉喆氏は朴大統領を訪ねて三星の事業計画の妥当性を説明する事態にまで至った。しかし政府は、生産する製品の全量を輸出する条件で三星に許可を与えた。

2 既存業界の反発と政府の制限的認可

三星電子は、当初生産量の15%の国内販売を目標したが、合併会社が認可される過程で、国内既存企業の強い反発にあい、生産品の全量輸出を条件に合併会社設立の認可が政府から出されることになった。三星としては事業開始の最初から全量を輸出すると言うのは大変厳しい事態ではあるが、電子産業への進出をあきらめるのではない限り、この条件で受け入れるしかなかった。

一方、合併先の日本の三洋電気は井植歳男会長の死亡と全量輸出条件という不利な点を理由に、合併会社の設立計画の白紙化を主張する事態にまで至った

5) 韓国電子工業共同組合傘下59団体は1969年6月26日付き「釜山国際新聞」の社説を通じて、過当競争を招く合併会社の設立に反対するという趣旨の反対意思を表明、6月27日には朝鮮とソウル両新聞にも大きく報道されたのである。また、既存業体は7月1日付き「東亞日報」には広告欄を通じて三星の合併会社設立を反対する対政府建議案の内容案を掲載した。(194ページ)
(122)

が、大幅な形で工場規模を縮小し、かつ生産と販売権を三洋に譲る条件下で会社が設立することになったのである。ところで、輸出するには、価格が安いだけでなく、国際市場で通用するだけの品質が必要であった。そのためには設計から製造、梱包に至るまでの各段階での徹底的なコストダウンを図らなければならなかったし、そのために三星は自ら進んでQCサークル活動に熱心に取り込むようになったのである。

Ⅲ 三星電子の成長とQCサークル活動の展開

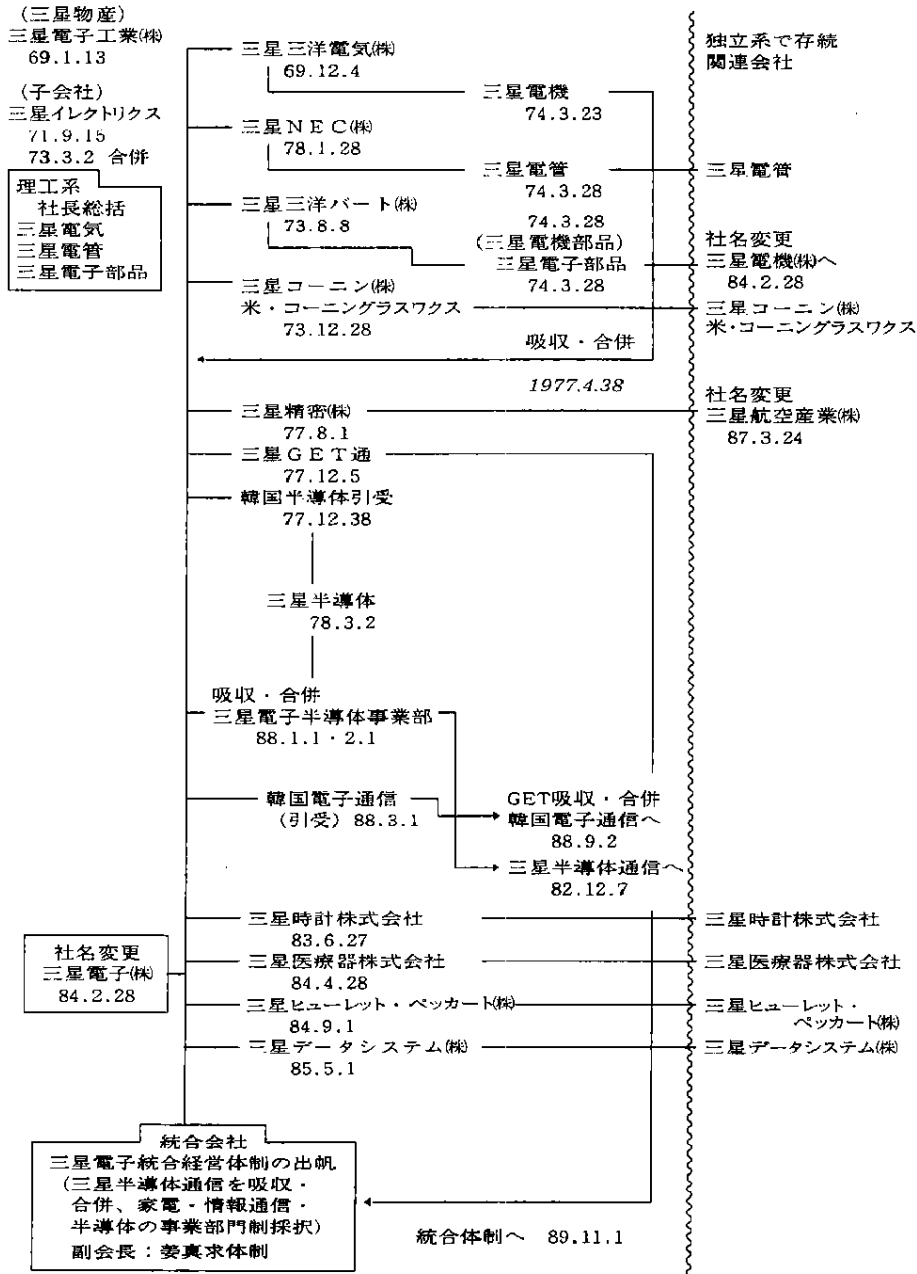
1 三星電子の成長軌道（図表Ⅲ－1参照）

電子産業は高度の技術と熟練された技能人力を必要とする事業であるので、三星電子は創立後1年間、まず、技術の導入のために日本の三洋電機（製品分野）、NEC（部品分野）と交渉、合弁会社の設立を推進する一方、熟練の確保のためには国内の既存人力をスカウトによらず要員を社内外で公募して、三次にわたって、日本へ派遣・研修させた後、帰国と同時にそれぞれの部門で創立メンバーとして活用するようになった⁶⁾。それと同時に水原に三星電子団地の確保と造成、工場建設にも励んだのである。そのような三星の組織を挙げての努力の結果、様々な紆余曲折⁷⁾を経て、三星三洋電機は1969年12月4日に、三星NECは70年1月20日に正式に設立されるようになった。三星三洋電機は三洋電機から技術援助を受けTV、ラジオ、ステレオ、トランジスタ、スピーカ、コンデンサー、チューナーなどを生産し、三星NECは真空管を生産するようになった。71年5月には日本カシオ社と電卓技術導入契約を締結した。

6) 三星電子は既存人力をスカウトによらず社内外で人員を公募し、第1次で63名（69年9月5日NEC）、第2次で24名（11月2日大阪三洋）、第3次で19名（東京三洋11月9日）を日本の合併会社へ送り、技術研修を受けさせた後、70年4月28日帰国と同時に、それぞれの部門で創立メンバーとして活躍するようにした。

7) ①その間合作を積極的に推進してきた三洋の井上会長逝去、②国内既存電子業界の反発、③政府は国内既存業者の反発で全量輸出の条件付許可など：初めは15%国内市販を目標したが全量輸出条件で許可が出たので合弁先の三洋が難色を言いだしたこと。

図表Ⅲ-1



〈子会社の設立の失敗と三星三洋パートの設立〉

三星電子は三星三洋電機と三星NECの両合併会社を設立した後、ある程度、技術、経験の習得、蓄積ができるまで両系列会社の製品の輸出および国内販売（71年末からの国内市場一部認可）をしながら市場経験を積んだ。このようにわずか1年9ヶ月の短い期間の経験と技術の蓄積を土台に三星電子は独自の自社内で製造事業を担当する子会社三星エレクトリックスを71年9月15日に設立した。そのために三洋電機以外の日本の先進企業とも技術導入契約を結び72年に総数25名の技術研修生を技術導入先に派遣、技術習得をさせた。そのような行為が三洋との摩擦をおこし、両社はしばらくの間ぎくしゃくした関係に陥ったが、関係改善のために73年、2月に新しい合意書により新しく技術援助契約を締結した。それで三洋は亀尾に独自に設立しようとした電子部品工場を三星の水原の電子団地内に設立するようになり、三星電子が資本参加することで合併会社三星パートが設立された。従って、三星エレクトリックスは73年3月2日三星電子に合併することになった。三星三洋パートはTVの核心部門であるチューナー、偏向コイル、高圧トランス、電解コンデンサーなどをつくるようになった。

三星電子は73年12月には米国のコーニンググラスワークスと共同で三星コーニン(株)を設立し、ブラウン管用のバルブガラス生産に着手した。同工場は77年5月27日竣工、すぐTQC事務局を設置、全社的な品質管理運動を展開して77年9月には米国のUL規格の承認を得ることにより国際競争が可能になった。

〈技術系人材の登用と品質・現場中心管理体制〉

73年8月1日三星電子は三洋電機と冷機製品の技術導入契約を締結して、74年2月には設備と部品の調達及び設置を完了して試行生産に入った。しかし2月の1ヶ月間で200台生産したが合格品は3台にすぎなかった。これに衝撃を受けた三星電子は技術系出身の専務の陣頭指揮下で品質改善に全力を注いだ。その結果3月中には合格品400台を生産して、74年度の目標量月3千台を無事に生産、販売することができた。当時、新製品企画や品質に関する思想が貧弱な

韓国企業風土の中で、姜専務は完全自由競争である輸出市場で勝ち抜くために徹底したコスト管理政策と合理化政策を遂行する一方、品質管理を全社員に徹底させた。1973年オイル・ショック当時も三星電子は国内市場で優勢を維持でき、売上は前年度に比べかえって33%上がって無事にオイル・ショックを乗り切った。

74年8月には異例なことだが理工系の姜専務が社長に昇進し⁸⁾、75年2月には三星電子（旧三星電子工業(株)）・三星電機（旧三星三洋電機）・三星電管（旧三星NEC）を統括するようになり、組織の再編成も行われた。

〈大規模化・系列化と品質運動〉

セット・メーカーである電子関係企業が国際競争力を強化するためには部品の安定的供給が必要であり、そのためには系列化が必要である。そして、その系列化を可能にするのは部品の品質であるから電子産業において品質管理はなにより大事な問題である。

三星電子の系列化は、吸収・合併により自社グループ内の系列化と外部の部品供給会社の系列化を通じて、事業の拡大を続けながら品質運動を広げていた。

77年4月30日に三星電機（旧三星三洋電機子）を吸収・合併させ、二元化していた生産体制を一元化することにより効率的運営をおこなうようになった。

1974年1月26日には米国のICII（Integrated Circuit International Inc）と合作で設立された韓国半導体の韓国人の持分を引受け、半導体事業へも参加するようになり、77年12月にはICIIが所有していた残り50%の持分も引受け、韓国半導体を完全にグループ内の電子系列社に編入した。78年3月には三星半導体へ社名を変更、その後電子腕時計用チップ、電子オープン用チップを生産

8) 韓国では伝統的な文官崇拝を重視してきた経営風土のためか、その当時理工系出身の最高経営者がすくなかったし、また役員の中にも技術者の比重は低かった。企業経営者の大部分は教養を重視する文科系出身者であったので理工系出身である彼の昇進は例外であった。彼はソウル大学電子工学科を卒業した俊材で、在韓米軍放送局、KBSを経て東洋テレビに属していた当時韓国第1のテレビ技術者として評判であったが、李会長の勧誘により入社したという。彼が三星電子に入った当時三星電子は量産体制がうまくいかず、品質デザイン面においても問題が発生し、生産と販売、両面で障害が生じた時期であった。【決断の条件】1988年10月309ページ。

してきたが、三星半導体は、韓国電子通信（80年3月三星電子が政府から引受）へ吸収・合併された。このように始まった三星半導体事業は春先には米国の全世界ドラム市場売上高のランクで東芝について第二位となり、最先端の4メガ・ドラム市場シェアにおいては23%にも達し、二位にかなりの差をつけるようになるまで成長した⁹⁾のである。

〈G E T 通信の設立と韓国電子通信の引受〉

経済成長に伴い産業用、家庭用の通信需要の激増に対処するために政府は膨大な予算を投資して、77年2月韓国電子通信(株)¹⁰⁾を公営会社として設立するようになったが、そのような状況の中、三星電子も77年12月5日米国G E T社との共同投資で通信産業へ参加して、69年発足当時から定款に「通信機械器具の制作販売業」を事業内容としていたことがかなり遅れて実現した。

79年5月15日政府は通信産業体制を民間主導の自律競争体制へ方針を変えたので、12月19日三星電子の主導で他の3社と韓国電子通信を引受けた創立後4年間75億の累積赤字の会社を引受けた。そして組織的な三星の目標管理による経営方針を標ぼうし積極的な経営に取り組んだ結果、民営化2年目の81年には19億の黒字をだした。

84年9月1日にはミニコンピューターの生産のために三星電子は米国のヒューレット・ペッカード社と合併会社三星ヒューレット・ペッカード社の設立、パソコン、プリンタなどの生産供給をおこなっている。

〈韓国電子業界のトップを取る〉¹¹⁾

三星電子は、売上高で82年4,264億83年に7,070億84年には1兆3,516億ウォンに伸び、三星電子は自社より10年も先に立ち国内電子産業の草分け的存在であったライバル企業を抜いて国内1位にたった。

9) 日本経済新聞1992年11月5日(木)14面。

10) 「韓国電子通信」は第4次5ヶ年計画で、韓国政府は電話交換方式をE S S（電子交換方式）に決定、7500億の膨大な予算を投資し、当時105万回線電話を250万回線に拡張するために公営会社として1976年12月に設立された。

11) 「日経ビジネス」1986, 7, 7号27ページ。

三星電子がこのように業界の頂点に立つことが出来たのは、輸出により主導されたことである。創立初期、三星電子は国内市場が閉ざされ、激しい海外市場で品質・価格両面での競争力をつけてきたからであったと言えよう。

〈三星電子の統合経営体制へ〉

世界の保護貿易主義が強化され、電子産業においては急速な技術革新、技術の多機能化などによりシステム化が進んだ。これに伴い三星電子は家電製品・半導体・産業用電子機器を単一業体で生産して、統合的生産・運営による利点を最大限生かすために88年11月1日統合経営体制へ出発するようになった。

〈海外現地工場の進出と韓国式経営管理の普及〉

発足当時、電子産業にはまったく未経験だった三星は、外国との合併会社を作り、品質管理やQCサークル活動など生産現場での経営ノウハウから高度の技術まで、すべてを受け入れなければならなかった。しかし、三星は最短期間でそれらを吸収・消化し三星のカラーにした。それは、国内の他の企業よりいち早く学卒者の公募を行い、組織内に人的資源の蓄積があったから可能であったといえよう。三星は蓄積された物質的、人的資源と経営ノウハウを十分に生かして、1982年3月30日ポルトカルに海外現地工場を設立した¹²⁾。それを手始めに海外での現地工場を次々と設立し¹³⁾、グローバルな企業戦略を展開している。

2 三星電子のQCサークル活動の展開

同社は、全量輸出を条件に合併会社の設立が許可されたので、海外市場で品質の保証はもちろん、国際競争を強化して企業の持続的成長を図るためにQCサークル活動はさけられぬ課題であった。それで、次のように段階的にQC

12) 最初にポルトカルへ進出したのは、1) 先進諸国の対韓輸入規制と、2) 北米市場に集中していた海外市場の多様化、3) ECの貿易障壁を乗り越える目的から行われた。【三星電子二十年史】344ページ。

13) 84年1月6日米国のニュージャージー州ロクスベリ市に、87年10月英国、88年3月メキシコ、88年3月10日タイ、88年12月トルコ、89年5月ハンガリーなどに設立、インドネシア、マレーシア、スペイン、中国などにも各種電子製品の生産基地建設を推進中である。

サークル活動を展開したのである。

1) 品質管理活動の導入期：

〈要員の日本への派遣・研修とTQC〉三星三洋電気では1971年に品質管理(QC)運動を展開するために品質管理要員を日本に派遣し研修させた。そして1972年TV生産が本格化されるにつれ検査体制を確立して製品の品質保証のために信頼性試験を実施しながら、QC運動も全社的なTQC運動へ展開させた。

〈全社員のQC教育〉1973年10月にはQCサークル活動を導入して、全社員のQC教育が実施された。これと同時に三星三洋電気は、日本の三洋電気が68年から導入して効果を上げている品質管理運動(ZD)を導入して、この運動を経営5ヶ年計画に取入れた。代表理事を委員長にする三星三洋ZD推進委員会を構成、その下に事務局、研究会、部署別分科委員会を置き、QC関係者らの社外教育を積極的に展開した。その結果、年末には登録グループ数が126で参加社員数が全社員の66%にあたる1222名に達した。約1000万ウオンのコスト削減効果を上げ、生産性向上と原価節減に相当な成績をあげた。74年には1600万ウオンのコスト削減成果をあげた。

2) 品質管理体制の構築期(1975年-82年)

〈リーダー養成課程と事業部別QC管理部設置〉そして75年からはQCリーダー養成課程を通じて指導者を育成した。75年からは社長直轄に品質管理課を新設してTQC業務の推進とKSマーク獲得を推進させるようにしたが、76年に体制変更により各事業部本部別品質管理部を設置するようになった。

〈「社是」、「経営スローガン」、「社内報」〉事業が拡大されるにつれ経営管理体制の分権化、従業員数の飛躍的増加が進行し、それによりすべての役職員間の人和団結と一体感の造成のために行動指針が提示された。そして、75年末に「社是」¹⁴⁾と「我らの信条」「経営スローガン」などが確定され76年から試行す

14) 社是：①事業報告の精神で産業人の誇りをもって生産活動に全力をつくし立派な祖国建設に貢献しよう。②経済の合理性を追求し、生産性を高め量質兼備の製品を供給して世界人の文化生活に寄与する。③各自誠実に働き和睦と協同で責任を完遂して甲斐ある仕事場を建設しよう。

るようになった。また社内広報と社員間の健全な風土造成および教育・教養増進の目的で社内報「三星電子」が76年7月16日付で創刊された（三星電子二〇年史 p. 213）。

〈「社内標準化」作業とTQC運動へ〉

しかし、国内外の需要の急増加で会社規模が膨大になり、いままでの品質管理運動を全面的に再整備しなければならない状態になった。それで三星電子は1977年三星電気（旧三星三洋電機）の吸収・合併を契機に、その間に各部署別に実施してきた各種経営合理化運動を再整備して全社的なTQC運動へ発展させ、これを強力に推進することを決定した。また、工場セマウル運動とQCサークル活動を結合させ、QCサークルとZDグループをセマウルサークルに統合させた。そして、一線従業員から役員までQC技法に対する教育を実施すると同時に「総力品質管理で世界第一になろう」というスローガンで精神教育も行った。またTQC推進組織を編成して階層別教育訓練体系を確立した。同年7月には第1回水原地区セマウルサークル発表大会に参加して優秀賞を受賞した。

1978年は「TQC定着の年」に設定、各事業部の品質管理課を部へ昇格させた。同時に全社員にSQCおよびPDCA（Plan, Do, Check, Action）を日常化するために従業員から役員にいたるまで、QC技法について教育を実施すると同時に各種行事や発表会を開催、優秀事例を本に編集して全社員に普及した。

特に、1978年6月刊行された「総力品質管理 現況説明書」は約1200Pに達する膨大な本で、各界からQC活動の精粹を収録した「品質管理の教科書」という評判を勝ち得たほどである。10月にはQC活動の総合的評価で日本のデミング賞に当たる「全国品質管理及び標準化大会」の「品質管理大賞」を獲得するようになったのである。1978年にはIE（Industrial Engineering 産業工学）VI（Value Innovation 価値革新）などの技法を活用して生産性向上および原価節減を推進する一方、社内標準を再整備し三星グループ内外電子関係社および協力会社のTQC運動を指導協力するのに努力を注いだ。

1979年は「工場セマウル拡大・深化の年」に定め3月には工場セマウル前進大会を行い、5月には第5回全社工場セマウル分任組競進大会（QCサークル大会）が開かれ、6月には国際品質管理分任組交流会が開かれた。このように、品質管理の国際化を図り、先進技術の普及・拡大及び韓国品質管理運動の紹介を通じて相互理解増進を図った。

〈TQC統括事務局設置と品質管理5カ年計画〉

80年11月12日付で機構改編を行い、これまで各事業部別に推進してきた品質管理業務を全社的次元で統括して、TQC（総力品質管理）運動を推進する実務機構としてTQC事務局を新設、企画担当の下に置いた。そして、総合研究所に属したIE（産業工学）QA（品質保証）チームの業務までもTQC事務局へ移管した。これでTQC事務局は70年代以来推進してきた品質管理教育、工場セマウル運動、分任組によるQCサークル活動などの総括的な指導・推進以外に社内標準化管理及び外注管理など品質保証と関係ある長短期QA計画樹立を推進した。そして品質検査と関連した提案及び生産性管理などIE業務までも担当するようになり、総力品質管理体制の基礎を確立した。続いて三星電子は「品質管理5カ年計画」を樹立、81年1月29日「総力品質管理促進大会」を開催して5つ品質管理の推進方針が発表され、役職員がこの計画の完全遂行を決めた。

TQC事務局は81年1月1日と82年9月1日の二回にかけての改編をつうじて、以前技術本部に属していたTQC事務局を代表理事直属にする品質経営本部に改編し、各製造事業部の品質管理室には課制を導入、品質管理体制の革進的な強化措置を断行した。品質経営本部には本部長外に副本部長1名を置きTQC事務局長を兼任させ、TQC事務局にはTQCチーム外にIE（産業工学）QA（品質保証）チームを置いた。これとは別に商品試験検査所、包装試験検査所を新設、消費者保護の側面まで業務を拡大し、QC体制の最終的確立・定着を期した。

3) 品質管理活動の活性化期

〈品質経営本部発足とQ-1作戦〉

品質経営本部発足後、10月14日には「Q-1作戦」を1年余り掛けて強力に展開したが、これは三星電子の品質管理運動の活性化および定着に大きく寄与した。「Q-1作戦」とは工程上の不良発生率を1%以下に抑制するという意味で、これを強力に推進して売上1位を達成し、さらに進んで世界第1を指向するという企業意志を象徴したものである。1983年まで工程不良率1%以下に達成するという実践目標をかかげて推進された品質管理キャンペーンの内容は①品質管理体制の強化と技能の活性化。②すべての生産ラインを対象に各作業班(組)別QCサークル活動への自主的・主体的参与による総力品質管理の実現。③製造工程上の不良減少と工程安定化によりロス除去などである。このようなキャンペーンを通じて生産性向上および販売増進の目的を達成する為に原・副材料の投入から製品の出荷にいたる全工程を対象に各ラインの職・班長をQC推進リーダーに選定、登録させ、厳密な計画により推進した推進内容については各課単位の自主判断にまかせるが、推進結果に対しては、各事業部品質管理室による点検、調査、TQC事務局による総括診断による事後措置と計画・修正などを経て成果を確認した。

そのような努力の結果、1982年6月24日三星電子はTV、冷蔵庫など主力8品目に対して工業振興庁から国内初めての「品質管理1等級工場」¹⁵⁾に指定された。83年初には全社各部門にかけてQ-1作戦が推進されたが、5月からは営業・海外サービス部門でQC分任組が組織され活動を開始した。

〈トヨタ方式提案キャンペーンの展開〉を実施89年6月には第1回提案キャンペーンを実施した。また84年5月には日本豊田自動車の提案関係者を招請して全社員を対象に提案セミナーを開催した。

15) 品質管理等級制度：工場の品質管理水準を示す等級を付与して各種品質検査免除、認・許可要件の緩和などの優遇措置することにより製造業の品質管理体制の導入発展を促進するようにした制度である。台湾の品質管理等級制度を導入して実行するようになった。

それによって量的面では成果があったが質的面で管理不振で採択率が減少される傾向が現れ、質的發展を図るために日本企業の提案管理方式を導入するようになった。そして、分任組提案を強化したり、部署別施賞制度を導入して刺激を与えると同時に不振な部署に警戒心を引き起こすようにした。86年3月には、第1回提案発表大会を開き、優秀提案の事例発表を通じて雰囲気盛り上げたのである。提案活動に参加者の数も増加し、一人当たり提案実績も次第に上がっている。例として、同じ1等級工場でおデオ製造業のインケル社は年間一人当たりの提案件数は4～5件¹⁶⁾であるのに比べると、7倍以上で非常に高い提案率であることがわかる(図表Ⅲ-2参照)。

〈経営合理化運動と生産性向上運動の展開〉

第2次石油ショックによる原価上昇が企業経営に大きい打撃を与えた。三星電子は不況克服前進大会を開催し、この運動の3大目標設定(①品質改善②原価節減③生産性向上)と対策委員会及び活動目標を公布し「全社員経営で不況を克服しよう」というスローガンをかけ全社員の参加と実践を確認した。

80年代後半に入って生産性向上の為にV I (Value Innovation 原価革新)活動の持続的拡大実施による全社的な原価節減運動、T P M (Total Productive Maintenance 総合設備管理システム)の導入や提案制度の活性化、外注の拡

(図表Ⅲ-2) 提案実績

区 分	1982	1983	1984	1985	1986	1987
提案件数	19,300	56,113	233,606	298,365	381,862	564,765
採択件数	6,005	15,039	35,958	30,617	32,797	68,752
採択率(%)	31.1	26.8	11.5	10.3	* 8.6	* 12.2
施賞件数	4,051	3,853	12,044	13,461		
償金(千ウォン)	9,473	26,959	73,388	198,517		
効果(百万)	2,048	3,139	11,288	11,594	2,145	16,431
人員(名)	9,831	9,882	12,229	13,515	* 15,663	* 18,825
1人当提案件	1.96	5.68	19.1	22.0	24.38	30.00

*86, 87年の*表示は既存数値からの計算値である。

出所) 「三星電子二十年史」P. 399, 489参照。

16) 赤岡氏の'92年、10月韓国インケル社生産工場での現地インタビュー内容から

大、協力会社の経営指導の拡大などでその効果を高め、外注率も次第に高めていった。

「MARCH-Q運動」¹⁷⁾の展開：三星電子は1986年3月1日からすべての従業員の品質意識を高め完全品質を追求するために、意識改革および新社風造成運動を展開することにして「MARCH-Q運動」(全社品質管理改革運動)を展開した。

〈品質管理工場審査機関として指定〉87年6月には電気・電子産業において必須の6部門で、家電産業としては初めて国家公認矯正検査機関に指定され、高い精密計測技術水準でグループ関係社および他企業に対しても矯正支援が可能になった。7月には品質管理工場審査機関¹⁸⁾として指定をうけた。それによって三星電子は協力企業に対して品質管理等級審査を実施するようになったが、87年には36社に対する等級審査を行い、1987年7月1日は、韓国生産性本部が制定して授与する生産性大賞¹⁹⁾を受賞した。

4) 品質管理体制の定着期

〈構成員数の縮小と自律性を高めたQC運動〉86年民主化宣言以後、勤労者の権利意識が高まり、労使紛争の増加や3K忌避現象などで分任組活動が多少沈滞しているなか、91年3月からは従来20人内外で構成されていた分任組を7名内外へ縮小再編し、コミュニケーションの円滑化を図った。現在総数11,057名の組合員が1,626個の分任組に編成されて活動をしている(図表Ⅲ-1参照)。

上記のような組織改編を通じて労使協議の場を容易にし、QCサークル活動の活性化を図った。VTR事業本部ではPCB作業不良率は91年12%から2%

17) MARCH; MはMoral(意識) AはAcition(実践) RはReview(改善) CはChallenge(挑戦) HはHuman(人間関係)を意味しQはQualification(品質の向上)を表す。

18) 品質管理工場審査機関;品質管理運動の民間主導へ移行する目的で品質管理水準が優秀な三星電子、金星社などを含め6つの母企業を「品質管理審査機関」として指定した。そして、協力部品会社266個に対する品質指導をしたのち等級評価を直接実施するようになった。三星系101個で(電子43、物産58)全体の40%をしめている。

19) 生産性大賞：この賞は経営合理化と労使協働、自動化推進、技術開発、提案制度と分任組運営、社員福利厚生の拡充など総合的判定基準により、生産性向上のための努力とその成果が認められた企業に与えられる賞である。

(図表Ⅲ-3) 分任組の現状 (91年現在)

区 分	総 人 員	分 任 組 数	平均分任組人員	最 多 人 員
改善以前	11,781	1,309	9.0	20
改善後	11,057	1,626	6.8	7

出所) 【品質技術分任組】P.50

へ顕著に減少し、組織上・下間のコミュニケーションがよくなり、分任組活動が自己開発と相互開発のための討論の場に変化したのである。

冷器生産3課の場合プレス、版金、塗装などきつい作業環境のなかでも、徹夜作業や休日勤務なども分任組の自発的決定により実施された。そのなかで品質は34%、生産性は31%達成し、年初2交替に計画された工程を、いまは昼間作業だけで目標を達成出来るようになったという報告²⁰⁾が出されている。

Ⅳ 結 論

〈企業成長のために電子産業へ進出は不可欠〉

三星は消費材中心の企業として急成長してきたが、70年代に入り韓国経済が急成長することにより産業構造も高度化され、政府の政策も重工業化及び電子産業育成政策にかわった。そのような状況の中、三星も持続的成長を図るためには新しい電子・電機分野のへ進出しなければならなかったのである。1969年当時、三星電子の設立は当グループにとって大きなリスクを伴うものであったが、それにより三星が今日、韓国はもちろん世界的大企業グループとして成長するようになった一つの重要な選択であったといえよう。実際、当時から二十年を経た今、三星電子はグループ内の主な製造企業全体の売上の40%以上を占める中枢的企業になっている(図表Ⅳ-1参照)。その当時、新分野へ投資をためらった大企業は今や韓国の財閥グループのランクから脱落したのである²¹⁾。

20) 【品質技術分任組】52, 46-54ページ参照。

21) 60年代から発表された10大企業集団のなかで四期にかけて健在したのは「三星」と「金星」だけである。

〈全量輸出の条件とQCサークル活動〉

三星電子の設立に際して、国内既存企業の反対により生産品の全量輸出を条件に合併会社の設立が認可された。そのような悪条件がかえって企業の国際競争力を高めるようになった。海外市場において、後発企業として先発の既存外国製品と競争するためには価格が安いだけでなく、国際市場

(図表Ⅳ-1) 主要企業の売上推移
(単位 ウォン:0.16円)

	1981	1991
三星物産	13,600億	101,990億
三星電子	4,200	52,271
三星重工業	1,400	15,578
第一製糖	3,500	10,450
三星総合建設	1,500	10,213
三星電管	610	8,326
第一毛織	1,100	5,079
第一合織	1,060	5,004
三星石油化学	890	2,388

出所) 「東洋経済日報」1992, 10, 20, 7面

場で通用するだけの品質が必要である。それだけの品質のものをつくるために、三星は自ら進んでQCサークル活動に熱心に取り組んだ。

〈技術者の登用と現場中心品質管理体制へ変容〉

韓国では伝統的に儒教思想の影響で、企業経営者の大部分は教養を重視する文科系出身者であったが、経営理念で「人材第一」を標する三星はそれにこたわず理工系出身者を三星電子社長に昇進させた。それから三星電子は現場中心、品質管理中心的経営管理体制へ変っていった。そのような体制が現場で生かせることができたのは、三星の充実した企業内福利厚生制度が労働の移動を止め、熟練の蓄積がある程度可能だったからであろう。また、三星は韓国ではじめて大卒者の公開採用制度をおこない、グループ内で人的資源の蓄積がそれなりできたので効果的なQCサークル活動を後押しすることが可能であったといえよう。

品質の問題は現場の労働者・技術者、そして経営者の三者がどのようにうまく取り組むかにかかっている。

〈品質経営体制と政府の「品質経営運動」の模範〉

QCサークル活動はその性質上、職場現場単位で自発的に構成されたイン

フォーマルな小グループ活動であるが、三星電子のQCサークル活動はスタートする時から既述したように避けられぬ与件であった。そして、経営側の積極的な支援と誘導により、フォーマルな組織活動としておこなわれ、各種技法が段階的に拡散・適用されていた(図表Ⅳ-2)。82年からは全経営システムを

(図表Ⅳ-2) 段階的 QC 活動

三星電子の段階的 QC サークル活動	諸般措置・施策
I. 日本へ QC 要員教育に為派遣 QC 運動の基盤作り ZD 運動の展開	A. リーダーの QC 教育 全社員の QC 教育
II. ZD 運動の展開 QC 関係者社外教育	B. ZD 推進委員会構成 品質管理実施企業に指定 (74) 技術系専務の社長昇進と 三社統括経営
III. QC サークル活動開始 社内 QC サークル大会開催 (75)	C. SQC の全社員教育 三洋の ZD 技術浸透 優秀 QC 事例文庫発刊 全社員に配部
IV. TQC QC 総括的組織 品質経営本部体制 セマウル運動へ QC・ZD 統合 —政府政策に合わせる—	D. 雰囲気醸成 社歌制定 スローガン 「総力品質管理で世界1になろう」 社是制定 社報創刊
V. 協力会社の QC サークル運動展開 協力会社の品質高め 外注率高める為講師派遣 1200P 余りの QC 報告書 政府と協力会社教育	E. 提案制度 第1次提案キャンペーン 豊田から招待セミナー 第1会提案発表大会 Q-1 作戦: より緊密かされた QC サークル運動
VI. 海外進出企業の QC サークル活動 韓国式人間中心の経営 労使組織を退く	F. 労使協議会の民主的運営 秘密選挙による代表者選出 労使協議会で意見の収れん

* 本文の内要から要約

挙げて「品質経営本部」体制を作り品質中心的経営運営をしてきたが、最近韓国政府は企業の競争力回復のために、いままでのQC運動に代えて「品質経営(QM)運動」を展開している。それは、まさに、三星電子の「品質経営本部」体制運営がそのひとつのモデルケースになったと言えよう。以上、三星電子におけるQCサークル活動をみてきたが、三星が品質を高めようとするだけにとどまるわけにはいかなかった。なぜなら、品質を向上させるには自社内だけの品質管理では不十分だからである。そのため三星のQCサークル活動は企業を超えて展開されている。この点については、稿を改めて分析してみたい。

参考文献

1. 赤岡 功編『経営労務』有斐閣Sシリーズ, 1989年。
2. 赤岡 功『作業組織再編成の新理論』千倉書房, 1989年。
3. 赤岡 功「QCサークル活動と社会・技術システム論による責任ある自律的作業集団」『経済論叢』第117巻5・6号(1976年5・6月)
4. 大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社, 1978年5月。
5. 姜判国「韓国におけるQCサークル活動と経済発展」『日本労務学会年報』日本労務学会編, 1989. 12, 163-172ページ。
6. 門田安弘『新トヨタシステム』1992年6月三版。
7. Daniel Roos, Ph. D., THE MACHINE THAT CHANGED THE WORLD, 1990.
沢田博『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界, 1990。
8. 三星電子『三星電子二十年史』1989年10月。
9. 三星秘書室『三星五十年史』1988年3月。
10. 「日経ビジネス」1986年7月7日号。
(韓国語及び外国語文献・雑誌)
11. 矢島欽次『決断の条件』(韓訳) 309ページ。
12. 韓国工業標準協会「品質と経営」(韓) 92年7~10号。
13. 『韓国企業の経営合理化研究』生産性倍加民間推進委員会1990。
14. 韓国工業標準協会『品質管理研究論文集』。
15. 三星経済研究所『湖巖の経営哲学』1989年1月。
16. 「毎日経済新聞」91年3月23日7面。
17. 「韓国日報」92年9月26日
18. 「東洋経済日報」92年10月8日“三星グループ特集”

19. "THE QUALITY IMPERATIVE" [BUSINESS WEEK] Dec. 2, 1991.
20. 工業振興庁・韓国工業標準協会【品質技術分任組】1992年8月
21. 超東成【韓国の財閥研究】1990年8月「毎日経済新聞」