慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	1970年代の韓国企業における技能労働者の充員と養成：POSCOの事例を中心に
Sub Title	Recruitment and training of skilled laborers at POSCO during the 1970s
Author	丁, 振聲(Chung, Jinsung)
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	2016
Jtitle	三田学会雑誌 (Mita journal of economics). Vol.109, No.2 (2016. 7) ,p.243(85)- 273(115)
JaLC DOI	10.14991/001.20160701-0085
Abstract	操業初期段階のPOSCO は, 韓国政府の積極的な技能労働者の養成政策を背景として, "製鉄報国"という強力なナショナリズムの動員とともに労働市場の内部化戦略をとることによって, 高卒者を中心とする技能労働者の確保・養成に成功し, 大規模な海外研修の実施によって短期間で技能労働者の技能水準を商業的な操業が可能な水準まで引き上げた。 This study traces how POSCO, during its early operations stage in the 1970s, was able to recruit and rapidly train skilled laborers. The labor market for skilled laborers and POSCO's strategies for recruitment and training were examined in this study. Even though skilled laborers were scarce resources at that time, the aggressive manpower policies of the Korean government contributed greatly to relieve the skilled-labor shortage. POSCO employed nationalism and internalized labor markets to secure and train highly effective laborers. Overseas training was particularly critical to raising laborers' skill to the extent that commercial operation was possible.
Notes	特集：韓国経済発展の歴史的条件：1960年代日本との比較を中心に
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20160701-0085

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

「三田学会雑誌」109 巻 2 号（2016 年 7 月）

1970 年代の韓国企業における技能労働者の充員と養成
——POSCO の事例を中心に——

丁振聲 *

Recruitment and Training of Skilled Laborers at POSCO during the 1970s

Jinsung Chung *

Abstract: This study traces how POSCO, during its early operations stage in the 1970s, was able to recruit and rapidly train skilled laborers. The labor market for skilled laborers and POSCO's strategies for recruitment and training were examined in this study. Even though skilled laborers were scarce resources at that time, the aggressive manpower policies of the Korean government contributed greatly to relieve the skilled-labor shortage. POSCO employed nationalism and internalized labor markets to secure and train highly effective laborers. Overseas training was particularly critical to raising laborers' skill to the extent that commercial operation was possible.

Key words: skilled labor, steel industry, POSCO, Korea, 1970s

JEL classifications: J24, N35

1. はじめに

周知のとおり POSCO[(1)] は，韓国の鉄鋼産業の成長過程における核心的な役割を果たしてきた企業である。1968 年 4 月に創立された同社は，第 1 期事業が終了した 1973 年 7 月の時点で年産 103 万

本稿は韓国放送通信大学校の 2013 年度 4 分期の研究助成を受けて作成されたものである。
* 韓国放送通信大学校日本学科
Department of Japanese Studies, Korea National Open University
jins@knou.ac.kr

表 1　浦項製鉄所の建設過程と生産能力

	1 期	2 期	3 期	4 期 1 次	4 期 2 次
事業期間	1970.4～1973.7	1973.12～1976.5	1976.8～1978.12	1979.2～1981.2	1981.9～1983.5
生産能力（万トン）	103	157	290	300	60
累計（万トン）	103	260	550	850	910

出典：ソン（2000）

トンの規模を達成し，その後も急速に生産規模を拡大させ，第 4 期 2 次事業が終了した 1983 年 5 月には早くも年産 910 万トンの大台に達した（表 1）。生産規模の急速な拡大とともに，生産性も急速に向上した。総合実収率，エネルギー投入量，トン当たり労働投入時間などによって計測される生産性は，1980 年を前後にして日本を除くほかの先進鉄鋼生産国に比べても遜色のない水準に達した（ソン 2000：171）。本稿は POSCO が設立されてから 10 余年という短期間に世界的な水準の生産能力と操業技術を確保できた要因を，技能労働者の充員と養成という側面から究明することを課題とするものである。

技能労働者とは，工業高校卒業程度の知識と熟練した技能を持っている労働者を意味する[(2)]。彼らは技術の理論や原理は理解できなくても，マニュアルどおりの設備の操業運転ができ，時には臨機応変な操業上の工夫や改善が可能な労働者である。本稿が技能労働者に注目する理由は，創立まもない POSCO にとって安定的な操業基盤の早期構築がもっとも緊急の課題であり，そのために技術者だけでなく設備の操業運転ができる技能労働者の確保が重要であるからだ。しかも，当時の韓国では一貫製鉄所の運転経験はまったくなかっただけでなく，技能労働者そのものがもっとも希少な資源の 1 つであった。POSCO の「成功[(3)]」は，そのような困難な状況を乗り越えてこそ可能なことであったが，POSCO が乏しい資源であった技能労働者をいかに確保し，また彼らの技能を安定的な操業ができる水準までいかに引き上げたのかを明らかにするのが本稿の課題である。

POSCO の「成功」は早くから研究者の注目を集め，技術発展という観点からもいくつかの研究がすでに出されているが，それは主に技術の導入条件や特性，技術水準の発展過程に関するもので[(4)]，技

(1)　創立当時の社名は浦項総合製鉄株式会社。2002 年 3 月に POSCO と社名を変更した。ここでは社名変更前の 1970 年代を対象とするが，社名は POSCO に統一した。

(2)　人力開発研究所の「人力調査報告」（1975 年）では，科学技術系人力を技術および技能水準を基準に科学者，技術者，技術工，技能工に分類し，技能工はさらに熟練工，半熟練工，見習工に分類している。熟練工は 6 カ月以上の技術習得を要する技能職種で 3 年以上の経歴があるものである（科学技術処 1976）。文教部では，科学技術系人力を科学者，技術者，技能者に分類しており，技能者は技能的活動に携わるものとして，その職能は製作および製造，運転，補修，維持であり，実業系高等学校，あるいは職業訓練機関において実業教育や職業教育，あるいは現場技能実習を受けた人と定義している（文教部・労働庁 1980）。本稿での技能労働者とは，上の文献にある技能工，あるいは技能者に該当するものである。

(3)　Amsden（1989）は，POSCO の事例を扱う章のタイトルを「The Triumph of Steel（鉄鋼の勝利）」とした。

術の習得者である技術者や技能工に関する実証研究はそれほど多くない。その中で Amsden（1989）は技術習得におけるエンジニアの重要性を指摘した先駆的な業績である。ただ，彼女の関心は，現代産業の技術知識の体得者であるエンジニアに置かれており，技能工にはそれほど注意を払っていない[(5)]。1970 年代における POSCO の技能労働者の充員・養成に関心を寄せた研究としては，キム・パク（1994）とソン（2000；2002）の研究が注目される[(6)]。

キム・パクは必ずしも技能労働者に限られた議論ではないが，人的資源の管理という側面から POSCO が後発企業としての不利益を短期間に克服できた決定的な要因として，設立初期から強力な内部労働市場体制を構築した点を指摘している。POSCO 設立期の韓国は，農村からの低廉な労働力の大量排出と制限された就業機会という企業側に有利な労働市場の環境であったにもかかわらず，具体的な有用性を身につけた労働力の確保はきわめて困難な状況であった。POSCO はそのような人的資源の確保におけるボトル・ネックを，必要な労働力を企業内で養成して長期定着を誘導するという「労働市場の内部化」戦略を設立初期からとることにより克服したというのが彼らの主張である。このような視角から，彼らは POSCO の内部昇進体制や企業内の熟練形成メカニズムの構築，住居支援を中心とする広範囲な福祉施策について分析した。

ソンは，技術能力の発展の観点から，1970 年代は「技術習得[(7)]」の段階として，POSCO が製鉄所現場で必要な技術および技能労働者を管理するところに重点を置いて技術管理を行ったことが，短期間に操業技術を習得し生産性の向上ができた基盤であったことを主張している。彼はこのような視点から，職業訓練所と浦項製鉄工業高校による技能労働者の養成，海外研修による技術習得，自主管理運動の実施，技聖制度[(8)]による技能労働者の能力開発などについて分析している。

本稿は，上記のような既存研究の成果を踏まえながら，以下の論点に留意して考察を深化させたい。

第 1 に，既存の研究は POSCO が短期間に技能労働者の確保と養成に成功した理由を労働市場の

---

(4)　邊衡尹（1980）；朴宇熙（1989）；パクウヒ・ベヨンホ（1995）。

(5)　Amsden は，韓国のように学習（learning）を通じて先進国にキャッチアップするためには現代産業の技術知識と理論的な知識は必要不可欠であるが，韓国は高い教育投資を通じてそのような技術者の確保に成功し，また技術者の実用的な知識は彼らの影響力と社会的地位を高め，彼らが韓国の産業社会におけるヘゲモニーを掌握できたという（Amsden 1989：23）。POSCO の事例分析においても，POSCO が海外研修をはじめとする教育訓練に熱心であり，生産と直接関連している管理者により大きな権限を付与し，もっとも優秀な人材を生産ラインに配置したことを強調している（Amsden 1989：315）.

(6)　そのほかに最新の研究としては丁振聲（2014）があるが，それは POSCO の技能職職員の学歴別，経歴別の構成や離職率などいくつかの新しい事実を明らかにしているものの，問題意識としてはキム・パク（1994）やソン（2002）とあまり違わない。

(7)　ソンは技術能力の発展段階を技術習得，技術追撃，技術創出の 3 段階に区分している。技術習得は製鉄所の運営に必要な基本的な技術を確保すること，技術追撃は意識的に先進国との技術格差を縮めるための活動を展開すること，技術創出は先進国にも先例がない技術の開発を先導することを意味する（ソン 2002：12）。

内部化戦略や労働者管理政策という，企業の内部的な要因から求めているが，本稿では企業外部における技能労働者の労働市場の状況に注目したい。企業が技能労働者の養成のためにいくら努力しても，養成のための最小限の条件が備わっていなければ，その努力は報われないであろう。POSCOの設立初期における技能労働者の需給状況や技能労働者の質がいかなるものかについての確認がまず必要であろう。

第2に，既存の研究では1970年代におけるPOSCOの教育訓練体系の具体的な内容や変化・発展の様子が必ずしも明らかではない。ソンは1970年代の技術習得状況を紹介しているが，POSCOの建設および操業状況と関連して教育訓練体系がどのように変化・発展しているかについてはあまりふれていない。キム・パクはPOSCOの熟練形成のメカニズムについて説明しているが，主に1980年代を対象としているので，1970年代の教育訓練体系については詳細な分析がなされていない。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では1970年代におけるPOSCOの技能労働者の充員状況を分析し，技能労働者の需給状況とその学歴別・経歴別の構成，POSCOの充員戦略について調べる。第3節では，1970年代におけるPOSCOの技能労働者の教育・訓練の体系や内容を研修院の教育体系，海外研修，OJT，自主管理活動を中心に見る。第4節では，POSCOが技能労働者の確保と養成に成功した要因を分析する。

2. 技能労働者の充員

(1) 1970年代における技能労働者の労働市場

表2では，1960年から1970年代に韓国政府によって作成された科学技術系労働力の需給推計を記している。①科学技術処（1968）は，科学技術処が1968年に発表した「長期人力需給推計および政策方向 1967～1986」，②経済企画院（1971）は，第3次経済開発5カ年計画における推計，③科学技術処（1973）は，韓国政府が1973年1月12日に発表した「重化学工業宣言」の後，新しく作成された推計，④経済企画院（1976）は，第4次経済開発5カ年計画における推計である。

この中で①科学技術処（1968）からはPOSCOの創立時点における技能労働者の需給状況がわかる。それによれば，1967–76年の期間中に，技能工の所要人力66万8,600人に対し供給能力は25万人にすぎず，41万8,600人の不足を予想していた。[(9)] この期間に科学技術者が3万7,100人の供給過剰を見せていることとは対照的である。残念ながら，鉄鋼産業や金属材料部門の需給状況はわか

(8) 優秀な技能労働者が自分の経歴を発展させうる通路を制度化し，彼らを破格的に待遇することによって技能労働者の能力開発を促進することを目的として1975年4月に設けられた制度である。技聖補は課長待遇で60歳定年，技聖は部長待遇で65歳定年が保障される。

(9) 「長期人力需給推計」は1967年から1986年までの20年間の長期推計である。この期間中の所要予想技能工数は231万6,000人，供給能力は54万6,000人で，177万人の不足を予想していた。

表２　科学技術系労働力の推計

（千人）

		①科学技術処（1968）		②経済企画院（1971）	③科学技術処（1973）		④経済企画院（1976）
		1967–71	1972–76	1972–76	1973–76	1977–81	1977–81
科学技術者	所要人員	10.7	26.3	14	30.8	84.7	62.5
	供給能力			14			64.7
	（現供給能力）	(32.4)	(41.7)		(64.4)	(106.0)	(62.4)
	（追加供給予想）						(2.3)
	過不足（現供給能力の場合）	21.7	15.4	0	33.6	21.3	−0.1
	過不足（追加供給を入れた場合）						2.2
技術工	所要人員	21.3	45.5	96	67.1	155.6	76.2
	供給能力			98			97.5
	（現供給能力）	(17.6)	(23.2)		(27.1)	(37.9)	(56.9)
	（追加供給予想）						(40.3)
	過不足（現供給能力の場合）	−3.7	−22.3		−40.0	−117.7	−19.3
	過不足（追加供給を入れた場合）			2			21.3
技能工	所要人員	206.7	461.9	329	491.1	1299.4	852.2
	供給能力			350			883.2
	（現供給能力）	(101.8)	(148.2)		(186.8)	(263.0)	(550.2)
	（追加供給予想）						(333.0)
	過不足（現供給能力の場合）	−104.9	−313.7		−304.3	−1036.4	−302.0
	過不足（追加供給を入れた場合）			21			31.0
計	所要人員	238.7	533.7	376	589.0	1539.7	990.9
	供給能力			397			1045.4
	（現供給能力）	(151.8)	(213.1)		(278.3)	(406.9)	(669.5)
	（追加供給予想）						(375.9)
	過不足（現供給能力の場合）	−86.9	−320.6		−310.7	−1132.8	−321.4
	過不足（追加供給を入れた場合）			21			54.5

出典：①科学技術処（1968）は，科学技術処「長期人力需給推計および政策方向　1968～1976」，②経済企画院（1971）は，経済企画院『第 3 次経済開発 5 カ年計画』，③科学技術処（1976）は，『重化学工場建設に伴う技術および人力の需要分析とその開発方案』，④経済企画院（1976）は，『第 4 次経済開発 5 カ年計画　人口雇用および人力開発部門計画』。

らないが，POSCO が創立された時期に技能工の不足が深刻であった様子がうかがわれる。

②経済企画院（1971）では，1976 年に 77 万 8,000 人の技能工需要を予想し，計画期間中に発生する 32 万 9,000 人の新規需要について 35 万人を新規供給することになっていた。しかし，この計画

は 1973 年 1 月に朴正熙大統領が年頭記者会見で発表した「重化学工業化宣言」[10] により修正を余儀なくされた。「重化学工業化宣言」に沿って 1973 年 8 月に新しく作成された③科学技術処（1973）では，1973–1981 年の間，179 万 1,000 人の技能工の需要に対し 134 万 1,000 人の供給不足を予想していた。この計画が予想した 1973–1976 年の技能工の新規の所要人力は 49 万 1,000 人であり，それは②経済企画院（1971）の予想数値を大きく上回るものであった。

④経済企画院（1976）では 1977–81 年の期間中に，85 万 2,000 人の技能工需要が発生することを予想していたが，それは③科学技術処（1973）で推計した同じ期間中の技能工需要 129 万 9,000 人を大きく下回るものであった。それは，人力需要推計の想定している予想（目標）経済成長率が下方に修正されたからである[11]。このように技能工の予想所要人数は縮小したが，それでも 1976 年の時点における供給能力だけでは計画期間中に 30 万 2,000 人の不足が予想され，新規に 33 万 3,000 人を追加供給して最終的には 3 万 1,000 人の供給超過になることを予想していた。

韓国政府は技能労働者の不足に対処すべく，工業高等学校の拡充や職業訓練の強化を図り，かなりの成果をあげた。1965 年に 42 校であった工業高等学校は，1980 年には 97 校になり，工業高等学校の学生数は同じ期間中に 3 万 7,000 人から 20 万人に 5.4 倍増加した。同じ期間中の一般系の高等学校学生数は 3.7 倍の増加にとどまったので，全高校学生数に占める工業高等学生数の比率は 8.7 %から 11.6 %へ 2.9 ポイント増加した。職業訓練による技能工養成も大きく増加した。1967 年に職業訓練法が制定されたことから，1981 年まで 112 万 9 千余人の技能工が職業訓練により養成された（労働部 1988：44）。

このような技能労働者の供給拡大にもかかわらず，技能労働者の不足は 1970 年代を通じて解消できなかった。たとえば，1976 年の場合，技能工の必要人員は 12 万 9,000 人であったが，実際に供給された人員は 6 万 9,000 人にすぎず，約 6 万人の供給不足が発生していた（国務総理政策諮問委員会 1977）。1970 年代後半に入って，技能労働者の不足状況は改善されていくが，それでも 1979 年には 5 万 3,000 人，1980 年には 2 万人の供給不足の状態であった（国務総理政策諮問委員会 1980；1981）。ただし，このような技能労働者の不足は 1980 年代に入ってからほぼなくなったようである。それは，第 2 次石油危機や重化学工業化政策の修正により技能労働者需要が減少したからである。

以上のように，1970 年代の韓国では重化学工業の本格化に伴い技能労働者の不足が大変深刻な問題であったが，このことが個別企業の場合にも当てはまるとは限らない。当時の韓国では技能労働者が不足していたが，1960 年代の中等教育の拡大により POSCO が創立された時点（1968 年）で

（10）「重化学工業化宣言」以降，鉄鋼，造船，機械，石油化学などの重化学工業を輸出産業として育成するための集中的な支援がなされた。しかし，インフレの昂進と第 2 次石油危機などにより 1979 年以降安定化施策がとられるようになり，1980 年には重化学工業分野の構造調整が断行された。1970 年代の韓国の重化学工業化政策については，パク（2011），キム・パク（2014）を参照。

（11） 科学技術処（1973）は年平均 GNP 成長率を 11 %（製造業は 13.7 %）と想定したが，経済企画院（1976）はそれより 2 %ポイント低い 9 %（10.6 %）を想定して人力需要を推計した。

はすでにある程度の規模で技能労働者が存在していたことに注意すべきである。すなわち，1968 年にはすでに約 5 万人の学生が工業高等学校に在学しており，①科学技術処（1968）によれば，1967 年時点における供給能力だけでも 1967–71 年の間に約 10 万人の技能労働者の供給ができた。したがって，全般的な労働力不足という状況下においても，企業の採用戦略如何によっては技能労働者の先占ができる余地があった。しかも，1970 年代における政府の積極的な労働者養成政策——工業高等学校と職業訓練所の拡充——によって，技能労働者の不足状況は改善されていき，個別企業における求人難も漸次緩和されていったと思われる。

それでは，技能労働者の質的水準はいかなるものであったのか。技能労働者とは，工業高等学校卒業程度の知識と技能を持っている労働力を意味するので，当時の工業高等学校の教育水準を技能労働者の質的水準のバロメータと見なすことができる。ただ，ここでは工業高等学校の教育水準について詳しく論ずる余裕はないので，当時の工業高等学校の教育水準の低さや教育施設の劣悪性を指摘している報告がしばしば見受けられることだけを指摘することにとどめる。(12)

しかし，工業高等学校の教育水準が低いことが工業高等学校卒業生の学習能力の低さを意味するものでは必ずしもないことに注意する必要がある。まず，当時の高卒者は相対的に優秀な人的資源であった。1960 年代の高等学校就学率を見れば，1965 年が 26.4 %，1970 年が 28.1 %であり，1970 年においても高等学校に入学できた人は就学年齢人口の 3 割に達しなかったのである。(13) もちろん，それは高校に入学できた人たちが学習能力の上位 30 %に入る人という意味ではないが，彼らが相対的に優秀な人的資源であったと評価することはできよう。また，高等学校に入学するには入学試験に合格しなければならなかった。(14) 高等学校に入れた学生は，経済的な余裕があるだけでなく相対的に優秀な学生だったと思われる。

工業高等学校に進学する学生は一般系の高校に進学する学生より学力が劣ると言われたが，1970 年代半ば以降，工業高等学校に対する支援が強化されるにしたがって，優秀な学生がより多く工業高等学校に入るようになった。工業高等学校の類型化育成政策により特性化工高や機械工高として選定された工高の場合，中学校の成績が一定水準以上でなければ入学ができなかった。(15) また，技能工に対する兵役義務免除や工高卒業生に対する同一系列大学への進学の特典などは，(16) 優秀な中学校

---

(12) たとえば，科学技術処（1968）は現時点では実業系高等学校の教育水準が実験実習施設の貧弱，教員の質的・量的な不足，前近代的な教育方法などにより先進国に比べ著しく低いため，前半期には既存実業系学校の質的向上に努めながら技能工不足は短期的養成手段である職業訓練によってまかなうことを提言していた。

(13) 高等学校就学率が急上昇するのは 1970 年代に入ってからであり，1975 年には 41.0 %，1980 年には 63.5 %に達した（就学率＝学生数/就学適齢人口）。

(14) 中学校から高等学校の進学率は 1965 年に 69.1 %，1970 年に 70.1 %であった（教育政策ネットウォーク情報センター；http：//edpolicy.kedi.re.kr/EpnicForum/Epnic/EpnicForum02Viw.php?Ac_Num0=1458&Ac_Code=D0010203，2015 年 11 月 7 日閲覧）。

卒業者が工業高等学校に入学することに対する強力なインセンティブになった。このように1970年代の工業高等学校の卒業者が履修した工業教育の水準は低かったかもしれないが，彼らは当時相対的に優秀な人材で，学習能力は高かったと推測される。

(2) POSCOにおける技能労働者の充員状況

以上見てきたように，POSCOの設立から操業開始までの時期は技能労働者の不足が深刻であった。このような状況下でPOSCOは数千人に達する技能労働者を短期間に確保し，また製鉄所の操業が可能な水準まで彼らを教育・訓練しなければなかったのである。まず，POSCOの技能労働者の充員状況について見ることにする。

技能労働者の充員に先立って，充員労働者，すなわち，製鉄所の建設と操業に必要な労働力を正確に算出しなければならなかった。まず，1970年1月に，JG（Japan Group[17]）のPEレポート（Preliminary Engineering Report）を基礎として，職種別・専攻別および所要時期別の労働力計画が樹立された。それは職務分析による操業労働力構成が具体化される前の基本労働力計画であり，年次別の充員計画の指針として活用された。1971年9月に編成された職務分析班は，約5カ月の作業の末，職務明細票，操業職務および所要時期別の労働力分析表を作成し，1期事業の所要労働力を総4,268人と計算した（浦項製鉄 1975：498–501）。この職務分析作業は，「工場を建設したり，運営したりするようなこととは違う，‘見えざるソフトウェア（invisible software）’の産物であったので，地味な作業であるが，‘POSCOの成功要因’の1つ[18]」として評価されている。

設立初期段階の充員を制約していた主な隘路事項は次のようであった（浦項製鉄 1975：500）。

---

(15) 工業高等学校の類型化育成政策は1973年に機械工業高等学校の指定から始まったが，1976年に「工業高等学校重点育成5カ年計画方案」により，全国の工業高等学校を機械工高，特性化工高，示範工高，一般工高と類型化し，機械工高や特性化工高を集中的に育成する方針がとられた。機械工高や特性化工高は中学校成績が上位の5–10％の学生の中で学校長の推薦を受けた学生から入学生を選抜した。ただ，このような入学における成績制限は1980年代になると大幅に緩和された。

(16) 国家基幹産業に従事する技能工には，就業会社で5年以上勤務すれば，予備役編入の特典が与えられ現役入営義務が免除された。また，大学予備試験に実業系列を新設し，実業系高校卒業者だけを対象として審査し，実業系高校卒業者の大学進学の門戸を拡大した。

(17) POSCOと1969年12月に予備技術契約を締結した八幡製鉄，富士製鉄，日本鋼管の日本鉄鋼3社を意味する。

(18) 職務分析をする前には，所要人力が算出できる情報がなく，漠然と1万4,000～1万5,000人（西洋人顧問団），あるいは9,000～1万人（日本人スーパーバイザー）など抽象的な情報しかなかったという。職務分析により所要人力を4,000人の水準に絞り込んだのは大きな成果といえる（「POSCO企画　残したい話11　ヨソンファン」，『POSCO新聞』2013年10月24日）。

① 国内の技術労働力の不足，特に鉄鋼分野の源泉的労働力不足と全分野にわたる熟練工不足。

② 544 職種，4,000 人におよぶ大量の人員を 2 年の期間内に充員（11 回にわたって平均 300–500 人の充員を必要とする）。

③ 充員計画の基礎になる細部の建設工程と生産計画を含む部門別計画の流動性および執行過程の調整。

④ 政府の投資機関であるための制限された賃金水準と地域的な不利。

このような問題点を克服するための充員の基本方針は次のように設定された。

① 確保が困難な特殊職種の人力は応募勧誘および設備長中心の責任確保制と推薦制の実施，社内の縁故者による獲得等，積極的な募集方法を実施。

② 班長級以上の技能工，Key Job を担当する人力および海外研修計画要員等の核心の基幹要員を早期に確保。

③ 建設工程および生産計画による時差別充員を原則とし，海外研修計画要員は研修出発の 4–6 カ月前，設備工事または試運転参与要員は参与の 3 カ月前，一般工は操業の 1–2 カ月前を充員時点とする。

④ 技能工の熟練別の構成は次の比率を原則とする。

<table>
<tr><td rowspan="4">技能工（100 %）</td><td rowspan="3">経歴がある者（70 %）</td><td>熟練工（5 年以上：25 %）</td><td>→熟練工</td></tr>
<tr><td>半熟練工（3–5 年：20 %）</td><td rowspan="3">→一般工</td></tr>
<tr><td>未熟練工（1–3 年：25 %）</td></tr>
<tr><td colspan="2">経歴がない者（30 %）</td></tr>
</table>

ただ，ソングンソクによれば[19]，整備や動力部門は経験者が多かったので，経験者 70 %，工高出身の新規労働力 30 %とし，操業部門は経験者がほとんどいなかったので，類似経験者 30 %，工高出身の新規労働力 70 %としたという。

⑤ 技能工の採用年齢は 35 歳までとする。

⑥ 充員される技能工の資質を定期的に把握し，効果的な採用と配置にそれを反映する。

職務分析による所要人力の把握は，2 期事業以降にも実施された。たとえば，2 期事業の場合，第 3 次職務分析（1974 年）を通じて職務を合理的に改編・調整するとともに，第 2 期設備建設および操業に所要される労働力を算定した（浦項製鉄 1979：659）。このような職務分析によって作成された浦項製鉄所の労働力充員計画を設備拡張段階別に整理したのが表 3 である。それによれば，1 期に約 5,500 人（直営のみは約 4,000 人，以下同じ），2 期に約 3,300 人（約 1,600 人），3 期に約 6,600

（19）「POSCO 企画　残したい話 28　ソングンソク」，『POSCO 新聞』2014 年 4 月 3 日。

表 3　設備拡張段階別労働力運営計画

（年度末基準）

		1 期（1973）	2 期（1976）	3 期（1978）	4 期（1981）	4 期 2 次（1983）
粗鋼生産能力（万トン）		103	260	550	850	910
直営	事業終了時点の人員（人）	3,998	5,619	9,911	12,145	12,000
	充員人員（人）		1,621	4,292	2,234	−145
協力	事業終了時点の人員（人）	1,510	3,213	5,594	7,667	7,969
	充員人員（人）		1,703	2,381	2,073	302
計（人）		5,508	8,832	15,505	19,812	19,969

出典：浦項製鉄（1989：580）。

表 4　POSCO の労働力充員

（人）

年度		1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
充員人員	基幹職	78	114	198	249	156	242	262	362
	技能職	18	3	96	266	1,239	1,430	1,130	1,180
	事務職	18	70	3	71	77	126		
計		114	187	297	586	1,472	1,798	1,392	1,542
離職者数		0	38	32	52	45	308	405	420
年度末人員		108	257	522	1,056	2,483	3,973	4,960	6,082

1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
192	463	501	265	239	251	259	118
1,853	2,250	3,741	1,618	3,267	1,041	419	1,044
2,045	2,713	4,242	1,883	3,506	1,292	678	1,162
662	1,020	1,485	1,486	1,203	1,340	942	1,031
7,465	9,185	11,969	12,366	14,669	14,621	14,357	14,488

出典：浦項製鉄（1989：603–604）。

注：資料の期待効果の計は各年度の期待効果の合計と異なるが，そのままに記した。

人（約 4,300 人），4 期に約 4,200 人（約 2,200 人）という大量の人員の充員が継続的に予定されている。1981 年から始まる 4 期 2 次建設期になってから，労働力の量的規模は約 2 万人（約 1 万 2,000 人）の水準で推移することになり，新規の人力充員の必要性はようやくなくなるのである。

実際の労働力充員の状況を見れば（表 4），1980 年まで毎年離職者を大きく上回る大量の新規採用が行われたことがわかる。1978 年の場合は，1 年だけで 4,242 人の職員が新規採用され，離職者 1,458 人を差し引いても，年末人員は前年より 2,700 人も増加した。しかし，1981 年以降からは新規採用は離職者の範囲内で抑制されている。

以上から，POSCO は全国的な技能労働者の不足という状況にもかかわらず，膨大な技能労働者の需要に見合う職員の大量採用に成功したと言える。そこには，POSCO の国営企業としてのブラ

ンド・パワーが大きく作用したと思われる。それは，まず公開採用の比率が非常に高いことから裏付けられる。271 の企業を対象にした 1976 年の調査によれば，勤労者の求職方法は友人や親類の紹介による比率が高く（平均 73.7 %），広告を利用する比率は企業規模が大きいほど増加するが，勤労者 500 人以上の企業の場合でも 16.7 %にすぎなかった（裵・朴 1978：56）。しかし，POSCO の場合，新聞広告を利用した公開採用の比率が 50–60 %にも達しており（後述），公開採用の際の競争率も高かった。創業当時，人力開発部門に携わったソングンソクによれば，1 回ごとの採用に，約 1,000–1,500 人が応募し，応募者の中から選抜された 300 人ほどが採用され，4,000 人の採用のために年中採用広告を出したという[20]。競争率は 3 対 1 から 5 対 1 ほどになる。

国営企業としてのブランド・パワーとともに，POSCO の創業精神である「製鉄報国[21]」という民族主義的な企業理念に共鳴する人が多かったことも，労働力確保の成功の 1 つの要因であったと考えられる。「製鉄報国」という POSCO の創業精神を語る回想は多くあるが，アンケート調査からも職員たちがその理念に肯定的であったことがうかがえる。1991 年の POSCO の職員を対象としたアンケート調査によれば，「製鉄報国」の精神が会社の発展に寄与したと答えた職員は 8 割以上，また「製鉄報国」の精神に自負心を持っていると答えた職員は 7 割以上であり，その比率は年齢が高いほど大きい（ソウル大学校社会科学研究所 1992：99–100）

ただし，賃金水準は POSCO 入社時の基本動機にはならなかったようである。1970 年代の状況は明らかではないが，1980 年の調査によれば，POSCO の技能職の平均賃金は他社の技能職賃金より若干低い水準であった[22]。それは，前述した充員における隘路事項にもあったように POSCO が国営企業であるため，政府の賃金政策による制約があったためかも知れない[23]。しかし，1992 年に行われた調査によれば，生産職勤労者の平均賃金（通常賃金＋諸手当＋賞与金）は同一産業内の他業種に

---

(20)「POSCO 企画 残したい話 28　ソングンソク」。ソンによれば，1973 年に KBS が放映した人気ドラマ「花咲く八道江山」が POSCO を背景としたことも広報に大きく役立ったという。

(21) POSCO の創業精神というのは，実際は初代社長であった朴泰俊の創業精神である。彼の創業精神は製鉄報国，使命意識，責任精神，犠牲精神，公人精神と要約されるが，1978 年 3 月 28 日にあった次の研修院特講は彼の創業精神をよく表している。

「60 年代に国家と民族の要望に応じて製鉄事業に従事するときから，国民経済に役に立ち，福祉社会の建設に寄与したいという心構えから‘製鉄報国’を平素の経営哲学としてきた。そして，このような製鉄報国の精神を成功裏に推進するために‘使命意識’と‘責任精神’を土台とする‘犠牲精神’を行動のモットーとして実践してきており，国家から製鉄事業を受任した‘公人’という姿勢で創業以来ここまで会社を経営してきた」。

(22) 1980 年の技能職の 1 カ月の平均賃金（本俸＋時間外手当＋その他手当＋賞与金）は POSCO が 20 万 8,700 ウォン，U 社が 24 万 600 ウォン，Y 社が 24 万 1,000 ウォンであった（具 1981：51）。

(23) 朴泰俊は「指示覚書 1 号」で，国営企業の職員として国民経済の一般的な水準に比べて行き過ぎた処遇は期待できず，長期的な衡平と安定的基盤の上に会社の発展にふさわしい俸給の引上げを期待することが堅実な社員の姿勢であることを強調している（浦項製鉄 1975：515）。

表 5　学歴別の人員構成（1974 年 12 月）

（人）

	大卒	初大卒	高卒	中卒	国卒	計
基幹職	926	31	37	2		996
技能職	7	451	2,655	492	68	3,673
事務職	8	27	233	14	9	291
計	941	509	2,925	508	77	4,960
						（%）
基幹職	93.0	3.1	3.7	0.2	0.0	100.0
技能職	0.2	12.3	72.3	13.4	1.9	100.0
事務職	2.7	9.3	80.1	4.8	3.1	100.0
計	19.0	10.3	59.0	10.2	1.6	100.0

出典：浦項製鉄（1975：504）。

注：初大卒は初級大学卒，国卒は国民学校卒。初級大学は 1970 年代まであった初級水準の短期高等教育機関。1979 年に既存の初級大学と専門学校を専門大学に統合・改編した。国民学校は 1996 年から初等学校に名称変更。

表 6　経歴別人員構成（1974 年 12 月）

（人）

	政府部門						
	公務員	国営	軍		私企業	その他	計
基幹職	86	133	99	318	312	366	996
技能職	199	300	154	653	2,364	656	3,673
事務職	28	64	37	129	93	69	291
計	313	497	290	1,100	2,769	1,091	4,960
							（%）
基幹職	8.6	13.4	9.9	31.9	31.3	36.7	100.0
技能職	5.4	8.2	4.2	17.8	64.4	17.9	100.0
事務職	9.6	22.0	12.7	44.3	32.0	23.7	100.0
計	6.3	10.0	5.8	22.2	55.8	22.0	100.0

出典：浦項製鉄（1975：504）。

比べ相対的に高いことは指摘できよう（キム・パク 1994：32）。POSCO の賃金水準が業界平均より高くなったのは 1980 年代以降のことかもしれない。

(3)　技能労働者の学力・経歴

採用された職員を学歴別に見れば（表 5），1974 年 12 月 31 日の時点で，全体職員 4,960 人中，大卒は 941 人（19 %），初級大学卒は 509 人（10.3 %），高卒は 2,925 人（59.0 %），中卒は 508 人（10.2 %）であった。基幹職 996 人の 93 %が大卒であり，技能職 3,673 人の 84.8 %が高卒以上であった（高卒のみは 72.3 %）。基幹職は大卒，技能職は高卒が主な労働力給源であったことがわかる。

1974 年 12 月の時点での職員の経歴別構成を見れば（表 6），私企業出身が 2,769 人（55.8 %）で

表 7　1978 年度技能職社員の充員内容

総人員	職業訓練生	浦項製鉄工高	経歴社員	新入社員（公開採用）	工高奨学生及び受託訓練生	その他
3,591（人）	628	144	545	1,897	82	295
100.0（%）	17.5	4.0	15.2	52.8	2.3	8.2

出典：製鉄学院 18 年史編纂委員会（1989：104）。

もっとも多く，以下国営企業，公務員，軍，その他の順に多かった。技能職だけを見れば私企業出身は 64.4 %にもなる。ただ，国営企業，公務員，軍をすべて政府部門と見なすと，政府部門からの充員が 22.2 %として相当な比重を占めていることが注目される。政府部門からの充員が多いのは基幹職（31.9 %），事務職（44.3 %）であり，技能職における比重は 17.8 %と他職種に比して低いが，それでも 653 人という少なくない人員が政府部門から充員されていた。1970 年代の前半期には軍を含む政府部門が労働力の供給源として重要な役割を果たしていたことに注意すべきである。

表 6 からは，新規学卒の新入職員が全体職員の中でどのくらいの比重を占めているかはわからない。「その他」の内容はわからないが，彼らをすべて新規学卒者と仮定してもその比重は 22 %（技能職だけは 18 %）程度で，さほど大きな比重を占めているわけではない。技能職の 70 %を他企業での経験のある経歴社員によって充員するという前述した充員方針より，10 %ポイント以上を経歴社員に依存していたことになる。POSCO は「初期段階では経歴者中心であるが，漸次無経歴者の採用比率を拡大し操業を前後として基礎資質が優秀で発展性が期待される無経歴者を中心に採用し養成」（浦項製鉄 1975：501）する方針であったが，操業初期にはまだ経歴者に大きく依存していたのである。

1 期事業が完了した後には，技能労働者の供給源の変化がわかる時系列資料は見つからない。断片的な資料であるが，1978 年の技能職社員の充員内容を見ると（表 7），経歴社員は 15.2 %にすぎず，新入社員（公開採用）が 52.8 %を占めていることがわかる。その他に，POSCO の社内職業訓練所出身が 17.5 %，浦項製鉄工業高等学校出身が 4.0 %である。1981 年 6 月現在の入職経路に対するアンケート調査結果によれば（具 1981：31），POSCO の場合，新聞広告による公募がもっとも多く（63 %），次は学校（10 %），労働庁・職業訓練所（9 %）の順であった。両資料とも学卒者を別途に区分しているので，新入社員（公開採用）あるいは新聞広告による公募の大半は経歴者と見るのが妥当であろう。

入職前の従事産業に関するアンケート調査結果によれば，POSCO の場合，職員の 56.3 %（他産業から 43.8 %，同種産業から 12.5 %）が外部から転入している。他の鉄鋼会社に比べれば，外部からの転入比率は若干低く，他産業からの転入比率は 1 社を除いてほぼ同じ水準である[24]。POSCO を

（24）具（1981：33）。転入比率は U 社が 79.7 %（他産業から 32.8 %，同種産業から 46.9 %），Y，I 社は 62～63 %（42～43 %，20 %）であった。

含む鉄鋼会社は共通して新規学卒者より既経験者を中心に採用しており，また他産業からの転入者が多かったことがわかる。また，技能労働者の不足時における雇用政策に関する管理者を対象とした設問調査結果によれば，POSCO の場合，回答者の 64 %が内部労働力の養成と外部からの調達を半々とする折衷案を選んだ（具 1981：33）。これらの調査結果から判断すれば，操業以後には無経歴者を中心に採用・養成するという POSCO の方針は 1980 年頃まではまだ十分に実現されなかったと思われる（丁振聲 2014：534）。

以上のような技能労働者の学歴別・経歴別構成は技術の習得という側面から見る場合，どのような意味を持つのであろうか。

まず，POSCO の技能職の 85 %が高卒以上というのは，当時においては非常に高い学歴水準だったと言える。271 の企業を対象にした 1976 年の調査によれば（裵・朴 1978：19–20），調査対象の労働者の中で，高卒者は 35.5 %（人文系 32.4 %，実業系 3.1 %）であり，その比率がもっとも高い組立金属機械装備の部門においても 47.5 %（人文系 43.3 %，実業系 4.2 %）にすぎなかった。POSCO が技能労働者の 85 %を高卒以上の学歴者で充員できたことが，先進技術や技能の習得に大変有利な条件になったことは言うまでもない。

第 2 に，他企業での経験を有する経歴社員に対する依存度が依然として高かったことはどう理解すべきであろうか。これは，経歴社員が先進技術の習得に有利であったことを意味するとは限らないと思われる。特に，操業部門では先のソングンソクの引用（注 19）にあったように，既存経験があまり意味をなさないので経験労働者の比率を 30 %にすることを充員方針としていた。1971 年に技能工として POSCO に入社したリギゾ氏によれば，POSCO で習得した技術と以前の経歴で習得した技術とはまったく連関性がなかったという[25]。経歴者の依存度が高かったのは，整備，動力，建設のような作業部門における労働力需要が依然多かったからだと思われる。それらの部門では操業部門とは異なり，即戦力の経験人力が相対的に多かったので，高卒の新規人力を採用し，内部で養成する必要はそれほど高くなかったのであろう。

第 3 に，技能習得における軍の寄与度が高いことである。前述したように，直接，軍から調達した人力資源も少なくなかったが，それだけでなく軍隊服務の経験も POSCO においての技能習得に一定の寄与をしたと思われる。裵・朴（1978）によれば，調査対象勤労者の約 4 分の 1 が軍服務の期間中に技術訓練を受け，その 3 分の 1 がその訓練が現職あるいは前職に役立ったと応えている。POSCO の場合，軍隊の経験が POSCO の業務にどの程度役に立ったのかがわかる資料はないが，その蓋然性はあるのではなかろうか。先のリギゾ氏は軍服務中に陸軍兵器学校で車両整備を担当したが，そのときの経験は直接的な技術的連関性はなかったものの行政システムや業務管理という側

(25) リギゾ氏は工高卒業後，1967 年に韓国鉄鋼に入社し，鋼鉄の裁断などの作業に従事したが，それは POSCO で担当した熱延作業とは何の連関性もなかったという（2013 年 8 月 21 日，大邱にてインタビュー）。

表 8　社内職業訓練所出身の社員構成比（1979 年 6 月末）

分野	職訓出身社員（人）	分野別技能職（人）	構成比（%）
製銑	223	999	22.3
製鋼	227	989	23.0
圧延	476	2,627	18.1
天井起重機	353	657	53.7
計	1,279	5,275	24.2

出典：浦項製鉄（1979：677）。

面で POSCO 勤務に役立ったという。

(4)　社内職業訓練所と浦項製鉄工業高等学校

POSCO は 1980 年頃まで技能労働者の充員を経歴者に多く依存していたが，1970 年代を通じて技能労働者の供給源を会社内部で確保する努力を怠らなかった。社内職業訓練所の設置と浦項製鉄工業高等学校の引受けはそれである。

社内職業訓練所は政府の科学技術労働力の養成政策に応じながら[26]，技能労働者の供給源を会社内部で確保するという方針にしたがい 1974 年 9 月 2 日に設立された。職業訓練所は研修院で新設された職業訓練科で運営したが，入所競争率はいつも 10 倍を超過するほど高かったという。職業訓練所の学科は，製銑科，製鋼科，圧延科，天井起重機科から編成され，教育期間は天井起重機科が 3 カ月，他の学科は 6 カ月であった。職業訓練生は人文系高等学校の卒業生から選抜され[27]，技能士 2 級に相当する専門知識と現場技能に関する教育を受けた。職業訓練所は 1974 年 10 月 21 日に第 1 期生を受け入れてから 1979 年末まで 1,440 人を訓練し，すべての人員を浦項製鉄に就業させた。1979 年 6 月には，職業訓練所出身者は製銑，製鋼，圧延，起重機分野における技能労働者全体の 24.2 %を占めていた（表 8）。

職業訓練所とともにもう 1 つの重要な技能労働者の内部供給源は浦項製鉄工業高等学校であった。同校の前身である浦項工業高等学校（公立）は 1969 年 11 月 22 日に浦項鉄鋼公団の要請を受け設立された。同校は 1973 年から POSCO との産学協同教育を実施するなど，その卒業生は POSCO への有力な技能工の供給源であったが，1978 年に POSCO が同校を引受け，校名を浦項製鉄工業高

(26)　常時雇用者 200 人以上あるいは年間勤労者延べ動員人員 6 万人以上の企業に，常時雇用者の 15 %以上を訓練させる義務を賦課する「職業訓練に関する特別措置法」が 1974 年に制定された。この法律は全国的に企業職業訓練所が設置される契機になったが，POSCO の職業訓練所はこの法律が発効される前に設置された。

(27)　当時 POSCO の研修院で職員教育を担当していたカンゾンソプ氏によれば，人文系高校出身者の優秀性に関するアメリカの産業人力研究機関の報告書が人文系高校出身者から選抜するきっかけとなったという。実際，職業訓練所出身の職員に対する現場部署長の評価は高かったという。カンゾンソプ氏は 1970 年 POSCO に入社し，研修院の研修課長，次長，部長を経て 1986 年に研修院長を最後に POSCO から退職した（2014 年 2 月 24 日，慶州にてインタビュー）。

等学校と変更してからはもっぱらPOSCOの必要とする技能工の供給源としての役割を果たすことになった[28]。POSCOは同校の学生に寄宿舎の提供，入学金と授業料の免除などの支援をし，成績が不良な者を除く全卒業生に対しPOSCOへの就業を保障した。開校10周年目になる1989年には，それまでの卒業生3,547人の中で，900余人がPOSCOに勤務していた（製鉄学院18年史編纂委員会 1989：384）。

POSCOは浦項製鉄工高の引受けと運営に少なからず資金を投資した。1978年の引受けの当時，POSCOは13億1,356万ウォンを製鉄学園に出資し，製鉄学園は1978年度の学校運営費，1億8,700万ウォンの64％を支援した。以降もPOSCOの同校に対する支援額は年々増加し，1988年度には17億5,900万ウォンに達した（製鉄学院18年史編纂委員会 1989：209–210）。当時，ほとんどの国内企業が，技能労働力の養成を政府の工高育成に依存しながら社内職業訓練等を疎かにしていたことと比べれば，POSCOの技能労働者養成のための積極的な投資は特記すべきことであろう。

(5) 労働市場の内部化戦略

技能労働者の内部養成とともに，採用した人をPOSCOに定着させることも重要である。キム・パク（1994）が明らかにしたように，POSCOは労働市場の内部化戦略を採用し，この問題に対処した。『浦項製鉄二十年史』によれば，POSCOの人事管理の基本方針は，少数精鋭主義，内部昇進原則，能力主義，生活の安定化ということであるが，内部昇進制や職員の生活の安定化はまさに労働市場の内部化戦略にほかならない。このような方針がどの時点で確立されたかは定かではないが，操業を開始した時点である1973年9月15日に人事管理の基本方向として朴泰俊社長が発表した「指示覚書1号」にすでにその内容が明確に表れていることが確認できる（浦項製鉄 1975：511–517）。

「指示覚書1号」では人事管理の方針を少数精鋭，実績主義，生活の安定化と要約し，これからの人事管理の方向として，職員の身分保障と職員の生涯に対する会社の責任，職員の生活安定を確保できる給与制度，適正な補職管理と公正な昇進制度，教育の組織化及び強化，福利厚生の充実を挙げていた。朴社長は特に，「外部の影響を排除し内部昇進の伝統を樹立するため，建設初期から理事・部長・課長を自社から昇進任用してきており，それは他社ではその例が見出されないわが社の誇りである」と内部昇進制の導入・定着を強調していた。

このような労働市場の内部化戦略の成果は，少なくとも1980年頃には勤続年数の伸びや低い離職率という形で現れるようになった。1973年と1980年当時のPOSCOの技能職職員の平均勤続年数は各々0.8年と3.4年で，他の鉄鋼会社に比べ短い方であった（表9）。これはPOSCOの社齢がもっとも若かったためで，必ずしも離職率が高かったことを意味するものではない。同社の1980年

(28) 1977年に浦項工業高等学校が政府の工業高等学校類型化育成政策により製鉄分野の重点特性化工高として指定されたことを契機として，POSCOの出資機関である製鉄学園が1978年3月に同校を引き受けた。

表 9　技能職勤労者の離職率，勤続年数と平均年齢

年度	1973	1980
離職率（%）	5.2	7.6 （28.8, 23.0）
勤続年数（年）	0.8 （1.2, 2.6, 6.0）	3.4 （3.7, 4.7, 7.0）

出典：具（1981: 34）。
注：1980 年離職率の（　）の数値は，それぞれ U 社，I 社の離職率。1973 年と 1980 年の勤続年数の（　）の数値は，それぞれ U 社，Y 社，I 社の平均勤続年数。

当時の離職率は 7.6 %で，他の鉄鋼会社の 20 %台に比べ顕著に低い。このような低い離職率と勤続年数の伸びは，労働市場の内部化が 1980 年頃にすでに相当に進展していたことを反映するものである。[29]

労働市場の内部化は労働者の意識からも確認できる。先のアンケート調査によれば（具 1981：33），POSCO の労働者は不景気時の離職および給与低下の可能性を他の鉄鋼会社の労働者より非常に低く見ている。すなわち，POSCO の労働者の 94 %が「継続勤務」，78 %が「給与低下なし」と回答したが，他の会社の勤労者はそれぞれ 65–75 %，42–52 %にすぎなかった。「職員の一生に対する会社の責任」[30]という POSCO の労務管理方針に対する職員の信頼が反映されたものだと言えよう。

3.　技能労働者の訓練および教育

(1)　教育訓練制度の発展段階

技能労働者の充員はほぼ計画どおり達成されたが，それだけで製鉄所の建設と操業が保障されるわけではない。彼らの能力を自力で製鉄所を操業できる水準まで引き上げなければならなかったが，当時の韓国では体系的な企業の技術教育プログラムがほとんど存在せず，企業内の技術教育は徒弟式あるいは見習い式で行われていた。しかし，一貫製鉄所の操業技術は従来の方法で習得できるものではなく，操業技術を短期間で体系的に学習させる教育・訓練体制の確立が操業初期の POSCO の喫緊の課題であった。

実際 POSCO は 1970 年代の教育目標として，建設および早期操業能力の確保と設備拡張に伴う操業安定基盤の構築を掲げており，その達成のための教育課題として教育体系および制度の導入，

(29)　1980 年代になると勤続年数の伸びと離職率の低下はよりはっきり現れる。POSCO の生産職一般勤労者の勤続年数は 1983 年には 4.6 年に長くなり，1993 年には 7.9 年に達した（キム・パク 1994：14）。離職率は 1987 年に 4.8 %，89 年には 2.2 %に下落したが，1990 年代に入ってから上昇し，1992 年には 8.5 %になった（POSCO 2004）。

(30)　朴泰俊社長は「指示覚書第 1 号」の最後に“会社は誠実に努力する職員に対しては，彼らの一生の責任をとり，彼らの無窮の発展を保障し，彼らの家族の幸福と繁栄を約束します”と宣言している（浦項製鉄 1975：517）。

表 10　POSCO の段階別教育内容

区分	1 段階（1969–1979 年）	2 段階（1980–1985 年）	3 段階（1985 年 8 月以降）
教育目的	建設及び早期操業能力の確保 設備拡張に伴う操業安定基盤構築	企業体質の強化のための国際化対応能力の確保	創業精神の継承発展及び技術高度化に対応する専門教育の強化
教育課題	教育体系と制度の確立 海外研修による技術技能の導入伝播 大量充員人員の早期戦力化及び操業安定	国際化に対応する管理技術及び語学能力の向上 自主管理運動の活性活化 教育運営の内実化	創業精神の継承発展のための精神教育の強化 産学研協同による専門技術教育の強化 教育効果の向上のための教育内容の開発及び方法の改善
主要導入教育課程	新入社員教育 管理監督者教育 海外研修準備教育 語学教育 整備訓練 職業訓練	幹部能力開発 管理技法教育 販売教育 OJT 指導要員教育 語学教育強化	新入社員教育の強化 管理監督者の精神教育専門課程の運営 中国語教育 設備管理基本教育

出典：浦項製鉄（1989：614）。

海外研修による技術技能の導入・伝達，大量充員人員の早期戦力化および操業安定を掲げた。具体的な教育課程としては新入社員教育，管理監督者教育，海外研修準備教育，語学教育，整備訓練，職業訓練が設けられた（表 10）。

1970 年代の教育訓練の発展過程はさらに，①教育制度の導入段階（68 年 4 月–73 年 7 月），②教育制度の定着および充実化段階（73 年 7 月-76 年 5 月），③技術教育開発および発展段階（76 年 5 月以降）の 3 つの時期に分けられる（浦項製鉄 1979：670–671）。①教育制度の導入段階では職務能力の確保と組織に対する貢献意欲の培養に重点を置き，新入社員のための基本教育課程を設置・運営し，海外研修のための語学教育課程の編成と研修成果増進のための事前教育を実施した。②教育制度の定着および充実化段階では 1 期設備の安定操業能力の確保と会社精神の定着化および継承発展に教育の力点が置かれた。③技術教育開発および発展段階では設備規模の拡張に伴う技術の自給化が要求され，それに対応する高度な技術教育と創意力の開発および IE 分野の能力培養のための教育課程を設定した。この時期区分は，1 期事業の終了（操業開始）時点と 2 期設備の竣工時点に対応している。

当時，研修および教育部門の責任者であったカンゾンソプ氏によれば，1970 年代の教育訓練段階は 3 段階に分けられ，海外研修期である第 1 段階は新日本製鉄の模倣，正常化・定着期である第 2 段階は作業標準の定着，自主創意および挑戦の段階である第 3 段階は自主管理活動の活性化が，それぞれの段階の核心課題であったという[(31)]。カンの時期区分は『浦項製鉄十年史』の時期区分と一致

（31） 2014 年 2 月 24 日，慶州にてインタビュー。

するものであるが，そこには第 2 段階で一応操業の正常化や作業標準の定着が達成され，第 3 段階では模倣から脱した創意的な活動の模索がなされるようになったという認識があると思われる。

(2) 研修院

POSCO の職員に対する教育と訓練は，教育訓練専担機構として 1969 年 2 月に設立された研修院を中心に体系的に行われた。 新入社員に対して実施する教育をはじめとする各種教育は，1971 年 12 月 1 日に教育訓練規定が制定されることにより，軌道に乗った（浦項製鉄 1975：519–520）。

POSCO の初期の教育訓練は通信教育，海外研修，国内委託教育などの社外教育と研修院教育（社内教育）に分けられて実施された。研修院教育の主要内容は，建設参与準備教育，操業準備教育，海外研修準備のための語学教育等であった（浦項製鉄 1975：521）。当時，一貫製鉄所に対する経験が皆無であったため，自然に海外研修による技術習得に依存するしかなく，POSCO の初期段階の教育の重点は海外研修の効果を高めるため，その国の言語・地理・歴史・習慣と，技術用語・分野別の専門知識を習得する準備教育に置かれていた（浦項製鉄 1975：519）。語学教育は海外委託教育予定者および希望者を対象として研修出発の 4–6 カ月前に実施された。

カンゾンソプ氏によれば[32]，初期の教育訓練体制を確立するためにもっとも重要なことは，JG が提供した技術標準書や作業標準書を徹底的に研究し，それを教材化することであったという。それとともに，米極東空軍の技術教育書を通じて TWI 等の訓練方法を習得し，それを企業教育に活用したことが重要であったという。従来は POSCO の教育制度の確立における日本（新日本製鉄会社）の役割のみが強調されていたが，それとともに米軍の技術教育書が重要な役割を果たしていたことが注目される。

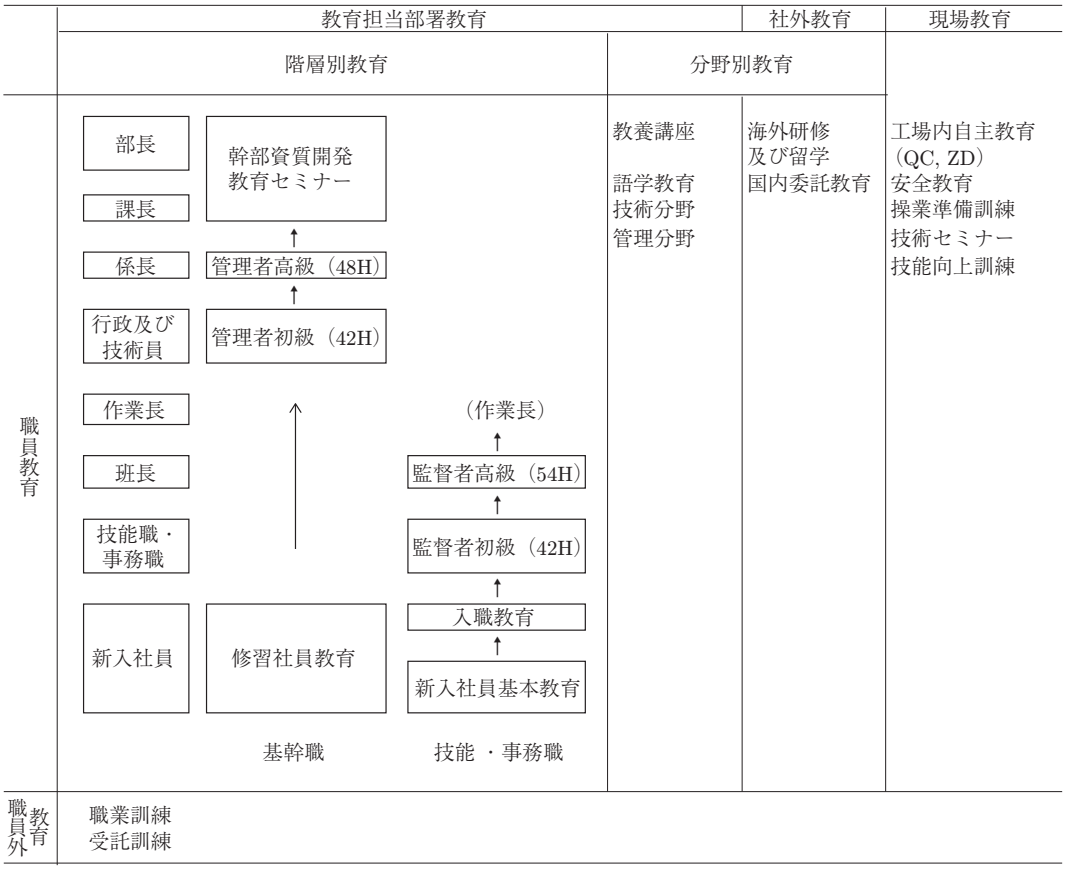
1973 年から操業が開始されると，教育目標は操業準備から操業の安定化に新しく定められ，教育体系は一層精密なものとなり，教育内容も充実した。まず，基幹職修習社員の基本教育と技能・事務職の基本教育課程を分離して編成し，管理監督者教育を初級・高級に細分し，EDPS 特許教育など 13 の教育課程に体系化した。1976 年以降には IE 分野の教育課程を新設するなど，教育課程はより拡大・精密化していき，1979 年頃には 32 の課程が設けられた。1979 年頃の教育体系は階層別教育・分野別教育・委託教育・受託教育・職業訓練・人間能力開発訓練に大きく分けられるが，各教育課程の内容は次のとおりである（図 1）。

階層別教育は基幹職の修習社員教育，技能・事務職社員基本教育，管理・監督教育からなっている。 基幹職の修習社員教育，技能・事務職の社員基本教育はそれぞれ基幹職と技能職・事務職の新入社員に対する基礎教育である。 管理・監督教育は職制構造および昇進体系と対応していた。管理者（係長，課長）や監督者（作業長，班長）になるためには，管理業務や現場監督に関する一定の教

---

(32) 2014 年 2 月 24 日，慶州にてインタビュー。

図 1　POSCO の教育体系（1979 年）



出典：浦項製鉄（1979：674），図 8–6–2 を筆者が単純化した。

育を履修しなければならなかった。

分野別教育は技術分野専門教育と管理分野専門教育に区分して実施され，委託教育には国内委託教育と海外研修があった。受託訓練は，工高生や工大生などを対象とした POSCO での現場訓練であり，職業訓練は社内職業訓練所における教育である。人間能力開発教育とは，従業員の自己実現を助けるための能力開発，セミナー・外国語教育・趣味教育・社内セマウル教育・職員留学・招請講演会・通信教育・職員家族教養講座などのことである。

研修院では 1969 年から 1974 年まで計 407 回にわたって，延べ 18,351 人に対する教育が実施された（表 11）。随時教育を除けば，もっとも教育回数が多い分野は基本教育（技能・事務職），鉄鋼基礎教育（操業準備，工場一般），日本語教育であった。ここからも初期の研修院の教育が操業準備のための基礎教育と海外研修準備のための語学教育に重点を置いていたことがわかる。研修回数が 1972 年から急激に増えるのは，この時期から従業員が急増し，また海外研修も本格化したことを反

表 11　研修院教育実績

年度 / 教育課程	1969		1970		1971		1972		1973		1974		計	
	(回)	(人)	(回)	(人)	(回)	(人)	(回)	(人)	(回)	(人)	(回)	(人)	(回)	(人)
基本教育（修習基幹職社員）	1	14	1	23	1	71	1	56	1	33	1	39	6	236
基本教育（一般基幹職社員）	4	47	4	125	8	205	7	126	7	210	2	125	32	838
基本教育（技能・事務職・その他）	4	38	3	60	7	249	28	1,423	38	1,684	8	481	88	3,935
管理者教育（高級）											2	29	2	29
管理者教育（初級）							1	16	8	126	2	32	11	174
監督者教育（高級）											1	18	1	18
監督者教育（初級）									4	60	2	33	6	93
鉄鋼基礎教育（操業準備，工場一般）							65	887	42	1,070	12	338	119	2,295
職務訓練教師教育											2	47	2	47
日本語教育	2	76	8	168	12	294	6	168	2	300	2	238	32	1,244
ドイツ語教育			1	13	2	23					2	181	5	217
随時教育	10	354	8	346	13	982	26	2,434	29	4,614	10	342	96	9,072
受託訓練							1	11	5	80	1	62	7	153
計	21	529	25	735	43	1,824	135	5,121	136	8,177	47	1,965	407	18,351

出典：浦項製鉄（1975：524）。

映するものである。

1974 年以降の各教育課程別の教育実績の推移はわからないが，創立から 1978 年まで計 1,998 回，57,782 人に対して教育が実施された。分野別には，基本教育が 229 回，15,811 人，随時教育が 129 回，12,581 人であった（浦項製鉄 1979：675）。

(3)　海外研修

教育制度の導入時期にもっとも重要な教育訓練は海外研修であった。『浦項製鉄七年史』では「教育訓練の効果面からみれば，工場の建設の成功や正常な操業を可能にしたのは，何よりも海外委託教育の結果であったといえる。（中略）外国の建設および操業現場における実際的な教育が絶対的に必要であった」と海外研修の重要性を強調している（浦項製鉄 1975：526）。海外研修についてはすでにソン（2000）の詳細な紹介があるので，ここでは技能労働者の教育訓練に関連して見られるいくつかの特徴について述べることにする。

第 1 に，技術職だけでなく，技能職も海外研修の対象とした点である。1968–1974 年に海外研修を受けた 614 人中 255 人が技能職であった[(33)]。このように大量の技能職の職員を海外研修の対象としたのは，他にあまり例が見られないことであろう。

第 2 に，POSCO は海外研修課程を徹底的に管理した。POSCO は研修人員の 2 倍の海外研修候補者を対象に 2–6 カ月の準備教育を実施した後，その半数の優秀な職員を研修要員として選抜した。

(33)　浦項製鉄（1975：528）。1980 年までの海外研修実績は 1,640 人であるが，技術職，技能職の構成はわからない（浦項製鉄 1989：593）。

選抜された研修要員に対しては，訓練重点事項（training chart）にしたがって体系的な教育が行われ，操業現場でのチーム・ワーク訓練が実施された。また，研修要員は毎日の教育日誌の記録と教育状況に関する定期的な報告が義務づけられた。

第 3 に，POSCO は海外研修要員を積極的に管理・活用することにより，教育訓練の効果を最大限に上げた。海外研修要員は研修後自分の専門分野に補職され，2 年間は POSCO で勤務することが義務づけられた。また，研修資料の蓄積と伝達教育の実施を海外研修要員の任務とし，海外研修の結果を積極的に活用する制度を構築した。海外研修要員が持ち帰ってきた研修資料のほとんどはマイクロフィルム化され，教育用資料として活用され，海外研修要員は自ら教師になり他の職員に自分の現地経験を積極的に伝達した。特に，伝達教育のために海外研修者をインストラクターとして養成する際においては，前述した米空軍の技術教育書から習得した TWI が大いに役立った。(34)

第 4 に，海外研修において日本企業が重要な役割を果たしたという点である。まず，海外研修の大部分は日本企業で行われた。とりわけ 1 期事業における海外研修の 90.6 %が日本で行われた。日本企業の比重は 2 期事業から下がっていくが，それでも 2 期から 4 期の海外研修の約 60 %が日本で行われた。また，日本企業は技術の伝授に非常に積極的に協力した。その背景には，当然，政治・経済的な利害関係があったが，植民地支配に対する補償の意味も含まれていたと思われる。(35)

第 5 に，日本からの技術伝授は言語という点において POSCO に有利であったことを指摘しなければならない。日本語と韓国語の類似性や漢字の使用ということは，日本人指導員と韓国人の研修生の間の円滑なコミュニケーションに非常に役立った。ペクドクヒョン（2007：207）によれば，幹部要員はともかく，年齢が若い操業要員は日本語がわからなかったが，研修前に受ける 3 カ月間の日本語学習を通じて彼らの日本語の実力は急速に向上し，「技術関連事項に対するやりとりが主な内容になる技術と技能の（海外――引用者）研修において言語による困難は事実上なかった」という。当時は，大学卒の技術者はもちろん高卒の技能職社員の相当数も漢字の読み書きができたことが，短期間で研修が可能であった理由の 1 つであったと思われる。(36)

(4) OJT

POSCO の初期段階では会社内部での熟練が形成されておらず，技術および技能を全面的に外部に

---

(34) カンゾンソプ氏へのインタビュー（2014 年 2 月 24 日，慶州）。

(35) 技術伝達における日本企業の誠意ある積極的な姿勢に関しては韓国側から多数の証言がある。研修に関する日本側の記録としては有賀ほか（1997）が参考になる。日本側の植民地時期に対する謝罪の意識については，ソン（2000：187）を参照。

(36) 室蘭製鉄所で現地研修を受けたリギゾ氏は，研修前に受けた日本語教育の水準は日常会話レベルであったが，3 カ月の海外研修の間，毎日反復する業務を通じて実務水準の日本語の習得ができたという。彼は漢字の読み書きが可能であったので，日本語の読解にさしたる困難がなかったが，研修生の漢字実力には個人差があったという（2013 年 8 月 21 日，大邱にてインタビュー）。

表 12　POSCO における OJT の変遷

時期	1968–1974 年	1975–1984 年	1985–1994 年	1995 年～
段階	体系未定立段階	導入段階	体系定立段階	定着化段階
過程	未設定	基礎課程 向上課程 強化課程 1, 2, 3	基礎課程 向上課程 強化課程 深化課程	基本課程（統合） 熟練課程（統合） 多機能課程（補完） 専門課程（新設）
推進方向	正常操業早期達成 Superviser による操業準備訓練	新入社員の早期戦力化 新入社員中心の OJT 基準設定	既存社員の能力開発 既存社員の OJT 基準設定及び Report 作成制度導入	多技能化 高金属職員対象の多技能，専門課程新設
主要推進内容	設備別職務訓練基準設定	職務訓練例規制定（1975） 新入社員職務訓練基準設定（1978）	職務教育組織新設（1985） 既存社員職務訓練基準設定（1985） 標準教案製作（1986） 推進マニュアル製作（1986） 職務訓練電算開発（1988）	職務訓練体制改善（1995） 標準教案再整備（1995） 推進マニュアル発刊（1995） 基準表　再設定（1995） 基準表標準管理，システム内登録管理（1996）

出典：イ・イ（2003：68）。

依存する状態であったため，OJT を実施する余地はほとんどなかったと言える。実際，1974 年まで OJT の課程はまだ設定されず，POSCO はこの時期を体系未定立段階と区分していた（表 12）。しかし，1973 年に 1 期設備の完成とともに操業が開始され，さらに職制構造が定着するに伴い，POSCO は現場における熟練形成過程を職制構造および昇進体系に整合的に繋げるための努力を注ぐようになった（キム・パク 1994：49）。

POSCO は 1975 年から 1984 年までを導入段階と区分しているが，1975 年にまず新入社員中心の OJT 制度が導入された。この時期の OJT の核心的課題は商業操業（commercial operation）がすぐ行えるための職員の早期戦力化にあり，そのために職務訓練規定を制定し，新入社員の職務訓練基準を定めた（浦項製鉄 1975：525）。職務訓練基準は JG が提供した職務明細書，職務分析，技術標準書，作業標準書を土台にして作成された職務訓練基準表によって設定された。初期の海外研修者が OJT を先導したが，彼らをインストラクターとして養成するために TWI を援用し，伝習および伝達教育方法に対する事前教育を実施したことは前述したとおりである。

このように OJT の実施のための制度的な基盤が用意され，新入社員に対する OJT が導入・実施されたが，OJT は容易に定着しなかったようである。表 12 によれば，POSCO は 1985–1994 年までを体系定立段階と規定し，1995 年以降を定着化段階と区分している。体系定立や定着の概念は明らかではないが，1985 年から既存社員に対する OJT が実施されたこと，そして 1995 年に職務訓練体系が改定されたことが，そのような時期区分の根拠になっている[37]。少なくとも 1980 年代前半までは，OJT は導入段階で定着とはほど遠い状況だと判断していたようである。

(37)　1980 年代後半以降の OJT の実施状況については，キム・パク（1994），イウギュ・イサンホン（2003）を参照。

カンゾンソプ氏によれば，1970 年代には OJT が導入されたが定着せず，「空回り」していたという。その理由として，管理監督者（インストラクター）の「落差」[38] 不足を指摘し，「落差」形成のためには管理監督者の絶え間ない自己開発とともに，管理監督者の教育が先行せねばならないが，1970 年代にはまだそのような条件が十分に整備されていなかったという。このような 1970 年代の OJT に対するカンの認識は，1980 年代前半までを OJT の導入段階と見ている POSCO の判断と整合的である。

(5) 自主管理活動

POSCO の自主管理活動[39]は操業開始の直後から始まった。POSCO は 1973 年 7 月 31 日に ZD 運動の推進基本計画を作成し，招聘専門家による導入教育の実施と 1 次分任組（QC サークルのようなもの）の編成を経て，同年 11 月 1 日に ZD 運動の開始を宣言するとともに公式の推進機関を設置した。しかし，自主管理活動が定着するのは 1980 年代に入ってからだと思われる。

『浦項製鉄二十年史』によれば，自主管理活動は 1975 年までは導入段階，79 年までは拡散段階で，1980–82 年の時期にようやく定着したという（表 13）。定着と判断する根拠は必ずしも明らかではないが，自主管理活動が現場の従業員中心に行われるようになったことをその根拠としているものと思われる。すなわち，1979 年までは自主管理活動は言葉どおりの従業員の自主的活動ではなかった。1975 年までは ZD 運動が始まり，提案制度が実施されていたが，それは経営層の管理方法改善の指針によって導入されたものであった。1976 年以降に，教本およびマニュアルが用意され，体系的な教育も実施されるようになったが，この段階ではまだ作業長中心の上向式管理体制により運営された。それが従業員の自発的な活動として展開する契機となったのが，1977 年 4 月に発生した製鋼事故であった（浦項製鉄 1979：704–705）。

POSCO は復旧事業完了後の 1977 年 8 月 1 日に自主管理決意大会を開き，1979 年 4 月 16 日には製鉄所の全職員が朴泰俊社長の前で自主管理の早期定着化のための宣誓式を行った。同年 6 月に全社自主管理活動促進大会が開催され，1980 年に入ってから「自主管理の日」の宣言，シンボル・マークの制定，分任組活動指針書の制定などのように全従業員を対象とした自主管理活動が強化された。このように 1977 年の製鋼事故を契機として，1980 年頃には全従業員の自発的な活動しての自主管理活動がその内実を備えるようになったと判断される。自主管理活動の実績を見れば（表 14），分任組活動と提案活動ともに 1979–1981 年の間にその実績が大幅に増加していることがわかる。ここからも 1980 年を前後する時点から自主管理活動は現場作業員の自発的な活動として一段階発展

---

(38)「落差」というのは，インストラクターと指導対象職員の間の熟練の格差を意味する（2014 年 2 月 24 日，慶州にてインタビュー）。

(39) 自主管理活動とは，「すべての分野の会社業務について計画的な改善目標を立て，個人もしくは小集団の協同的な努力を通じてその目標を自主的に達成することによって，会社の経営改善と自己実現を図るための活動」と定義されていた（浦項製鉄 1989：600–601）。

表 13　自主管理活動の推進経過

	1973～75 年	1976～79 年	1980～82 年	1983～88 年
段階	導入段階	拡散段階	定着段階	発展段階
特徴	制度導入及び適用	全社的な推進体制構築	企業体質強化事業と連携強化及び活動能力の培養	活性化及び内実化の基盤構築
内容	・ZD 運用開始（73.11） ・提案制度導入임（73.1） ・工場セマウル運動開始（74.1）	・主任級社員社長の特別教育（76.7） ・自主管理教本及びマニュアル発刊（77, 79） ・階層別自主管理セミナー及び原理教育（77.4～82：14,848 人） ・日本の自主管理実態見学（79.5） ・全社自主管理活動促進大会（79.6）	・自主管理指導班発足（80.4） ・自主管理協議会発足（80.9） ・QC 技法基礎教育（80.6～） ・「自主管理の日」制定公布（81.11） ・自主管理シンボル・マーク制定（82.10） ・分任組活動指針書（82.7）	・QC 技法深化教育（83.4～） ・提案活性化方案施行（83.6） ・「自主管理の日」記念行事（83.～） ・自主管理活動の内実化方案施行（84.6） ・自主管理意識強化教育（84.9～） ・協力会社活性化方案（84.12） ・自主管理活動マニュアル発刊（86.7） ・分任組活動の褒賞基準拡大（87.9） ・協同分任組運営方案施行（88.6）

出典：浦項製鉄（1989：601）。

した様子がうかがえる。

自主管理活動が 1980 年代になってようやく定着するようになったのはなぜだろうか。その 1 つは，POSCO が自主管理活動の導入初期にはその意味を正確に理解できなかったからではないだろうか。『浦項製鉄二十年史』によれば，1973 年に自主管理活動を始めた理由として，当時第 1 次石油危機を契機として企業経営環境が悪化し，組織の大型化に備えた新しい管理技法の導入が切実に要求されたことが挙げられている。すなわち，従来の統制管理だけではこのような企業環境の変化に効率的に対処することが困難であったので，各階層の積極的な参加と組織内部の力の創出・結集が必要であったという（浦項製鉄 1989：600）。

しかし，POSCO が 1973 年の段階でこのような認識をどこまで徹底していたかは，疑問である。その理由の 1 つは 1975 年までは自主管理活動を積極的に展開した様子が見えないからである。 カンゾンソプ氏によれば，1 期設備が完成し，商業操業に成功すると，POSCO の内部では新日本製鉄のいうとおりにすればよいという依存心と現状維持の安逸な雰囲気が漂いはじめ，そのような現状維持に安住する意識と JG に対する依存から脱皮する手段として自主管理活動が導入されたという[(40)]。自主管理活動の実績とカンのインタビューを照らしてみれば，1976 年頃になってようやく模倣

表 14　浦項製鉄所の分任組活動と提案活動の実績（1974–88 年）

年	分任組活動					提案活動
	分任組数	参与率（%）	登録件数	達成件数	期待効果（百万ウォン）	期待効果（百万ウォン）
1974	260	40	441	286	1,177	121
1975	285	37	439	365	509	180
1976	317	34	687	404	692	587
1977	317	27	967	504	364	238
1978	619	41	1,611	1,276	1,149	331
1979	1,039	66	2,519	1,667	771	686
1980	1,353	66	4,572	3,023	3,391	229
1981	1,365	71	5,204	4,360	8,326	1,158
1982	1,308	73	5,138	4,591	6,057	12,838
1983	1,315	73	5,125	4,918	384	18,276
1984	1,338	88	5,156	5,088	13,632	18,590
1985	1,353	89	5,314	5,224	7,079	28,441
1986	1,363	89	5,388	5,265	16,315	18,511
1987	1,343	90	5,416	5,326	12,726	13,314
1988	1,306	86	5,231	5,168	17,211	6,833
計			53,208	47,465	83,582	113,500

出典：浦項製鉄（1989：603–604）。
注：資料の期待効果の計は各年度の期待効果の合計と異なるが，そのままに記した。

操業だけではこれからの国際競争に対処できないという危機意識が高まり，POSCO が自主管理活動に積極的に乗り出したと思われる。

実際，POSCO が自主管理活動の導入段階にそれをどこまで理解していたのかは疑問である。自主管理活動も日本企業から導入したものと思われるが[41]，1973 年頃の韓国にはまだ ZD 運動や QC 活動の経験蓄積がほとんどなかったので[42]，POSCO の内部に自主管理活動を正確に理解していた人はいなかったと思われる。自主管理活動に対する本格的な研究は，1976 年に「自主管理能力の拡充」を会社の運営目標に掲げた後，研修院の教授部長を団長とする研究チームを日本に派遣してからと

(40)　カンゾンソプ氏へのインタビュー（2014 年 2 月 24 日，慶州）。

(41)　日本鉄鋼業では富士製鉄が 1966 年広畑工場で ZD 運動を展開し，11 月には釜石で QC サークルが発足し，以降 ZD 運動と QC サークルを軸とした自主管理活動が全社的に普及した（社史編さん委員会 1981a：162）。富士製鉄とともに JG の一員であった八幡製鉄では QC サークルが 1964 年に堺，1966 年に八幡で導入，ZD 運動は戸畑，日本鋼管では 1964 年頃から QC サークルが結成された（社史編さん委員会 1981b：411）。

(42)　丁振聲（1994）によれば，品質管理の概念は 1960 年代に韓国に紹介されたが，それが本格的に導入されたのは 1973 年の工業振興庁の設立と同庁を中心とする全産業的な品質管理運動が展開され始めてからのことである。電気電子業界では三星電子の関連会社である三星三洋電機が 1972 年頃に日本の三洋電機から品質管理概念を導入し，1970 年代後半から 1980 年代初にかけて品質管理体制を構築したのがその先駆である。

思われる。

自主管理活動の定着に時間がかかったもう1つの理由として，POSCOの上意下達式の垂直的な企業文化が考えられる。朴泰俊社長のカリスマ的なリーダーシップがPOSCOの初期操業期に有効であったことについては多数の証言がある。しかし，企業の発展に伴い，管理範囲が広くなり，分野別専門化が進展すれば，カリスマ的なリーダーシップだけでは限界にぶつかる。カンゾンソプ氏は研修院の教授部長であった1985年に，「従来のリーダーシップを参加型に転換しなければならない。それが自主管理活動である。各自の独創性を開発し自主的な職業人の姿勢をPOSCO精神の根幹とするために，自主管理活動は新しい会社の精神として定着させるべきである」と言っていた（ゼガルテイル 1986：350）。このような発言は，カリスマ的なリーダーシップ構造からの脱却が1980年代半ばに至ってもまだできなかったことを示すものであろう。

4. 結び

POSCOが短期間で技能労働者を確保し養成することに成功したのはなぜだろうか。その要因について，労働市場全体の状況とPOSCOの企業戦略という2つの次元で分けて考えることにする。

労働市場の状況という側面からは，第1に，当時の韓国では工高卒程度の技能労働者が希少な資源ではあったが，ある程度の規模で存在していたことである。特に，韓国政府は1960年代後半から工業高等学校の拡充を図り，重化学工業化の進展とともに急増していた技能労働者の需要を充足こそできなかったものの，技能労働者の供給拡大に大きく寄与した。

第2に，1970年代の工高卒程度の技能労働者は，その技能水準は低かったが，彼らは相対的に優秀な人的資源であり，学習能力は高かった。POSCOの場合，一貫製鉄所の操業経験はまったくなかったので，新しい技術習得においては技能労働者の受けた工業教育の内容や他社での経験より，彼らの学習能力がより重要な意味を持っていた。

POSCOの企業戦略という側面からは次のような要因が指摘できる。

第1に，当時の技能労働者は相対的に希少な資源であったにもかかわらず，POSCOが建設と操業に必要な大量の技能労働者の確保に成功した要因として，国営企業としてのブランド・パワーと強力なナショナリズムの動員，それと高い社内福祉体制の早期確立が挙げられる。それとともに，徹底的な職務分析を通じて所要労働力を正確に算出することによって，高卒者を中心とする少数精鋭主義の採用方針が貫かれ，国営企業でしばしば見受けられる放漫な採用を免れたことも成功要因として指摘できる。技能労働者の8割以上を高卒以上の学歴者をもって充員できたことは，海外研修などによる技術習得において有利に作用した。

第2に，早期に‘労働市場の内部化’戦略をとり，技能労働者を企業内で養成し，長期定着を誘導することに成功したことである。まず，技能労働者の企業内における養成は，社内職業訓練所の設

立，浦項製鉄工業高等学校の引受けおよび研修院を中心とする集合教育（Off-JT）体系の早期構築によって達成された。操業が開始されてからは技術現場でのOJTや自主管理活動が導入されたが，後述するようにそれらは1970年代までには十分に定着しなかった。養成した職員の長期定着を誘導するために，内部昇進体制が早期に確立され，住居支援を中心とする手厚い福祉厚生施策が実施された。その結果，1980年頃には，離職率は他社に比べ顕著に低くなり，勤続年数も長くなった。

第3に，大規模な海外研修を実施することによって，短期間での操業ノウハウの習得が可能であった。海外研修の効果が大きかった背景として，日本企業の技術移転に対する友好的な対応とともに，技能労働者の高い学習能力やPOSCOの緻密な研修管理，そして研修経験を伝達するためのTWIの活用等のPOSCO独自の工夫があった。

以上のような要因によって，POSCOは短期間に技能労働者を確保し，彼らの技能を商業操業ができる水準まで引き上げることに成功した。しかし，製鉄産業のように企業特殊的な熟練が重要な意味を持つ産業では，導入技術のマニュアルどおりの習得だけではその経営発展にはおのずと限界がある。操業が安定化してからは熟練の深化とともに暗黙的な知識や経験による熟練の蓄積とその共有が重要な意味を持つようになった。

その意味で，OJTや自主管理活動が商業操業の成功とともに導入されたのは必然的なことだったであろう。しかし，OJTや自主管理活動の定着はスムーズにはいかず，1980年代に入ってからようやく成果を挙げるようになった。それが，企業内熟練形成体制は1970年代末までは十分に確立されなかったと本稿が判断する理由である。OJTや自主管理活動の定着に時間がかかった背景として，先任技能工の熟練水準がOJTの効果が十分発揮できるほどまでは達していなかったこと，自主管理活動の初期にはその意味を十分に認識できなかったこと，そしてPOSCOの上意下達式の垂直的な企業文化が考えられる。

技能労働者の確保と養成におけるPOSCOの経験が，発展途上国の先進技術導入の際に示唆するところがあるのであれば，それは何だろうか。第1に，技能労働者の養成のインフラがある程度は用意されていなければならないことが指摘できる。一定の工業教育システムが準備されていないところで，短期間での大量の技能労働者の充員は困難であろう。その意味で，技能労働者養成のインフラ構築における政府の役割は重要である。

第2に，企業レベルでは‘労働市場の内部化戦略’が効果的にとれるかどうか，ということが重要である。そこではPOSCOの朴泰俊社長のような傑出した経営者の存在が必要かもしれない。

第3に，技術や技能の習得における，伝達者と学習者とのコミュニケーションの重要性である。POSCOが日本企業から技術を導入した際，当時の日本企業が技術伝達に友好的であったこと，日本と韓国が地理的に近く，同じ漢字文化圏に属しており，言語構造も類似しているという点がPOSCOに有利に作用した。特に，言語の障壁が高くなかったことは，POSCOの技術者や技能工が日本企業の技術やノウハウを理解・消化するうえで非常に好都合であったと言える。

参 考 文 献

〈資料〉

（韓国語）

과학기술처（1968）「장기인력수급추계 및 정책방향 1967～1986」，과학기술처（科学技術処，「長期人力需給推計および政策方向 1967～1986」，科学技術処）。

————（1973）「중화학공장건설에 따른 기술 및 인력의 수요분석과 개발방안 」과학기술처（科学技術処，「重化学工場建設に伴う技術及び人力の需要分析とその開発方案」，科学技術処）。

————（1976）「중화학공업분야 과학기술계 인력구조분석 조사연구

과학기술처（科学技術処，「重化学工業工業分野　科学技術系人力構造　分析調査研究」科学技術処）。

経済企劃院（1971）『第 3 次経済開発 5 個年計劃』経済企劃院（経済企画院，『第 3 次経済開発 5 カ年計画』，経済企画院）。

————（1976）『第 4 次経済開発 5 個年計画　人口雇用 및 人力開發部門』経済企劃院（経済企劃院，『第 4 次経済開発 5 カ年計画　人口雇用及び人力開発部門』経済企画院）。

國務總理政策諮問委員會（1977），『評價報告書，1977, v.1：綜合部門，經濟開發 5 個年計劃，第 3 次 5 次年度』，國務總理企劃調整室。

————（1980）『評價報告書，1980, v.1：綜合部門，經濟開發 5 個年計劃，第 4 次 3 次年度』，國務總理企劃調整室 。

————（1981）『評價報告書，1981, v.1：綜合部門，經濟開發 5 個年計劃，第 4 次 4 次年度』，國務總理企劃調整室。

文教部・勞動廳（1980）『고도성장을 향한 기술인력양성——현황과 전망——』，文教部（文教部・労動庁，『高度成長に向かう技術人力養成——現況と展望——』，文教部）。

浦項製鐵（1975）『浦項製鐵七年史』，浦項製鐵七年史編纂委員會 （浦項製鉄，『浦項製鉄七年史』，浦項製鉄七年史編纂委員会）。

————（1979）『浦項製鐵十年史』，浦項綜合製鐵株式會社（浦項製鉄，『浦項製鉄十年史』，浦項綜合製鉄株式会社）。

————（1989）『浦項製鐵二十年史』，浦項綜合製鐵 株式會社（浦項製鉄，『浦項製鉄二十年史』，浦項綜合製鉄株式会社）。

POSCO（2004）『POSCO35 年史』POSCO。

POSCO『POSCO 新聞』

勞動部（1988）『職業訓練事業現況』，勞動部（労動部，『職業訓練事業現況』労働部）。

製鐵學院 18 年史編纂委員会（1989）『製鐵學院 18 年史』，三洋（製鉄学院 18 年史編纂委員会（1989），『製鉄学院 18 年史』，三洋）。

（日本語）

有賀敏彦ほか（1997）『浦項製鉄の建設回顧録（韓国への技術協力の記録）』三元堂。［Ariga, Tosihiko, hoka, 1997, *Pohoan Seitetu no Kensetu Kaikoroku (Kankoku heno Gizyutu Kyôryoku no Kiroku),* Sangendô. (in Japanese)］

社史編さん委員会（1981a）『炎とともに富士製鉄株式会社』新日本製鉄株式会社。［Syasi Hensan Iinkai, 1981a, *Honoo to tomoni Huji Seitetu Kabusiki Gaisya,* Sinnihon Seitetu Kabusiki Gaisya. (in Japanese)］

社史編さん委員会（1981b）『炎とともに八幡製鉄株式会社』新日本製鉄株式会社。［Syasi Hensan Iinkai, 1981b, *Honoo to tomoni Huji Seitetu Kabusiki Gaisya,* Sinnihon Seitetu Kabusiki Gaisya. (in Japanese)］

〈研究文献〉

（英語）

Amsden, Alice H. (1989), Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization, New York: Oxford University Press.

（日本語）

朴宇熙（1989）『韓国の技術発展』文眞堂。［Paku, Uhi, 1989, *Kankoku no Gizyutu Hatten,* Bunsindô. (in Japanese)］

（韓国語）

이의규・이상헌（2003）『신기술도입에 따른 작업조직의 변화와 근로자 숙련형성: 전자 및 철강산업을 중심으로』，한국직업능력개발원（イウギュ・イサンホン，『新技術導入に伴う作業組織の変化と勤労者の熟練：電子および鉄鋼産業を中心に』，韓国職業能力開発院）。

김훈・박준식（1994）『철강산업의 인적자원관리와 노사관계：포스코 사례연구』，한국노동연구원（キムフン・パクジュンシク，『鉄鋼産業の人的資源管理と労使関係：POSCO 事例研究』韓国労働研究院）。

김성남・박기주（2014）「중화학공업화정책의 수립，전개 및 조정」，박기주 외『한국중화학공업화와 사회의 변화』，대한민국역사박물관（キムソンナム・パクギジュ（2014），「重化学工業化政策の樹立，展開および調整」，パクギジュほか，『韓国重化学工業化と社会の変化』，大韓民国歴史博物館）。

具成烈（1981）「勞使関係事例研究——鐵鋼産業部門——」，韓國開發研究院。

제갈태일편저（1986）『迎日湾의 鐵人들』，포항제철공업고등학교（ゼガルテイル編著，『迎日湾の鉄人たち』浦項製鉄工業高等学校）。

서울대학교사회과학연구소（1992）『민족，인간 그리고 세계——포항제철의 기업문화와 이념』，오롬시스템（ソウル大学校社会科学研究所，『民族，人間そして世界——浦項製鉄の企業文化と理念』，オロムシステム）。

송성수（2000）「1970 년대 포항제철의 인력관리와 기술습득」，『기술과 역사』제 1 권 제 1 호（ソンソンス，「1970 年代　浦項製鉄の人力管理と技術習得」『技術と歴史』，第 1 巻第 1 号）。

————（2002）「한국철강산업의 기술능력발전과정——1960–199 년대의 포항제철」서울대학교 박사학위논문（「韓国鉄鋼産業の技術能力発展過程——1960–1990 年代の浦項製鉄——」ソウル大学校博士学位論文）。

丁振聲（1994）『職業意識의 定着과 生産性向上——品質管理分任組活動의 導入과 展開過程를 中心으로——』，韓国開発研究院（『職業意識の定着と生産性向上——品質管理分任組活動の導入と展開過程を中心に——』，韓国開発研究院）。

————（2014）「포항제철의 기능인력의 충원과 양성」，박기주 외『한국중화학공업화와 사회의 변화』대한민국역사박물관（「浦項製鉄の技能人力の充員と養成」，パクキジュほか『韓国重化学工業化と社会の変化』，大韓民国歴史博物館）。

박우희・배용호（1995）『한국의 기술발전』，경문사（パクウヒ・ベヨンホ，『韓国の技術発展』経文社）。

박영구（2011）『한국의 중화학공업화 I・II・III』，해남（パクヨング，『韓国の重化学工業化 I・II・III』，ヘナム）。

배석만（2014）「조선산업인력수급정책과 양성과정，박기주 외，『한국중화학공업화와 사회의 변화』，대한민국역사박물관（ベソクマン，「造船産業人力需給政策と養成過程」，パクキジュほか『韓国重化学工業化と社会の変化』，大韓民国歴史博物館 ）。

裵茂基・朴在潤（1978）『韓国의 工業労動研究』，서울大学校経済研究所（『韓国の工業労動研究』，ソウル大学校経済研究所）。

백덕현（2007）『근대한국철강산업성장사』，한국철강신문（ペクドクヒョン，『近代韓国鉄鋼産業成長史』，韓国鉄鋼新聞社）。

邊衡尹（1980）「韓国鉄鋼工業의 技術蓄積——浦項製鉄을 中心으로——」，『経済論集』第 19 巻第 2 号（「韓国鉄鋼工業の技術蓄積——浦項製鉄を中心に——」，『経済論集』第 19 巻第 2 号）。

要旨: 操業初期段階の POSCO は，韓国政府の積極的な技能労働者の養成政策を背景として，‘製鉄報国’という強力なナショナリズムの動員とともに労働市場の内部化戦略をとることによって，高卒者を中心とする技能労働者の確保・養成に成功し，大規模な海外研修の実施によって短期間で技能労働者の技能水準を商業的な操業が可能な水準まで引き上げた。

キーワード: 技能労働者，鉄鋼産業，POSCO，韓国，1970 年代