

韓国企業のものづくりと経営戦略

—東国製鋼モデルにみる経営革新と日韓比較の視点—

十 名 直 喜

〈目次〉

- 1 はじめに
 - 2 韓国鉄鋼業の発展と構造変化
 - 3 東国製鋼の発展の軌跡
 - 4 現場重視の組織革新プロセスと日韓比較の視点
 - 5 東国製鋼の経営理念と企業文化
 - 6 「協調経営」と鉄鋼労使関係にみる日韓比較の視点と歴史的構図
 - 7 ポスコ極体制の終焉とグローバル競争構造へのシフト
 - 8 おわりに
- 補論 韓国メーカーに学ぶ視点

1 はじめに

「世界に躍進する韓国企業に学ぼう」という社説で、「韓国勢の強さを謙虚に受け止め、学ぶべきものは学ぶ必要があるあのではないか」と説いたのは、日本経済新聞である。韓国企業の強みとして、大胆で迅速な経営判断、高付加価値商品を集中的に投入する販売戦略、先進国のみならず新興国や発展途上国市場の攻略などをあげている¹⁾。

今や、DRAM半導体、テレビ、携帯電話、造船などの分野では日本を追い越し、自動車、鉄鋼、化学などの分野でも両国の格差は大きく縮まっている。貿易黒字でも2009年に日本を上回るに至っている。韓国は戦後、経済の運営に関するほとんどすべてのことを日本から学んだ。半導体、造船、鉄鋼など韓国を支える主要なものづくり産業の大部分は、日本の技術指導

と支援によりスタートしたものである。「日本に学び、日本に追いつき、日本を超えよう」という韓国の長年の念願は、見事に適ったと言っても過言ではなからう。

サステイナブル産業・地域研究会のメンバー4名で東国製鋼を訪問したのは、2011年2月24日のことである²⁾。なお韓国の鉄鋼業については、その6年前(2005年3月10日)にもポスコ(浦項製鉄所)を見学しており、日本との関係やダイナミックな発展ぶりに接して驚かされ

2) 浦項製鋼所には、木船久雄・名古屋学院大学教授(学長)、柳川隆・神戸大学教授、李秀ちよる・名城大学教授および筆者の4名で訪問した。同社の見学調査が日の目を見たのは、李先生のご助力によるものである。アポなど事前の段取り、通訳、さらには貴重な資料までご紹介いただいた。小論をまとめることができたのも、ひとえに李先生のご尽力・ご教示の賜物である。

1) 日本経済新聞、2010年3月4日付。

た³⁾。

東国製鋼とポスコは、ともに韓国鉄鋼業を代表する鉄鋼メーカーであるが、対照的な特徴もみられる。ポスコは、1968年に浦項総合製鉄株式会社として発足するも事実上国家資金で運営され、対日請求権による資金に基づき日本鉄鋼メーカーの全面的協力により建設された。1973年に生産を始めるや、世界史上比類のないスピードで発展し、今や世界的にもトップクラスの高炉メーカーになっている⁴⁾。

一方、東国製鋼は、韓国鉄鋼業のパイオニア、民間電気炉メーカーの雄として鉄鋼の技術と経営を切り拓いてきた。発展のスピードは、日韓両国の支援を受けたポスコには及ばないが、「躊躇しない改革精神」や現場重視の組織革新プロジェクト、「合議経営」「鉄を通じて文化発展に貢献する」といった経営スタイルは、興味深いものがあり、国際的にも異彩を放っている。小論は、韓国鉄鋼業の発展と構造変化をふまえ、東国製鋼の経営と発展戦略について、ものづくりと労使関係を軸に日韓比較の視点を織り込みまとめたものである。

-
- 3) 日本の技術指導は、浦項製鉄所の第1-2期工事(1970.4~76.5)を通じ、設備の基本計画から操業指導まで全範囲にわたって行われたが、第3期(76.3~78.12)に至ると、浦項の自社技術力が向上して日本の技術指導の範囲はダイナミックに縮小されていくのである。その縮小ぶりは、POSCO歴史館の展示資料にみる(日本語から韓国語への)表記シフトにも顕著に示されている。
- 4) 十名直喜(2005)「躍進する韓国・浦項総合製鉄(POSCO)の沿革と経営戦略」『産業ネットワーク研究会調査報告書—躍進する韓国経済とリーディング産業—』名古屋学院大学 Discussion Paper No. 64。

2 韓国鉄鋼業の発展と構造変化

2.1 ポスコ主導のピラミッド型生産体制の形成

東国製鋼が切り拓いた韓国鉄鋼業、その発展が本格化するのは1970年代に入ったからのことである。ポスコが設立され、韓国初の一貫製鉄所が建設されて拡張が進むとともに、東国製鋼をはじめ仁川製鉄(現在の現代製鉄)、江原産業などの電炉メーカーも、大型電気炉の導入によって急速な成長を遂げた。さらに、単純圧延(単圧)メーカーでは、連合製鋼(現在のユニオンスチール)や日新製鋼(同東部製鋼)、釜山パイプ(同セアスチール)、現代鋼管(現代ハイスコ)などが急成長し、冷延鋼板や鋼管の市場で大きなシェアを握った。

これにより、1970年代末までに、公営企業のポスコが一貫製鉄所を有して半製品および熱延鋼板、一部冷延鋼板を生産して鉄鋼業全体で圧倒的なシェアを握り、他方では条項類を主に生産する電炉メーカーと、冷延鋼板や鋼管をはじめ多様な鋼材を生産する単圧メーカーが補完するという体制が確立した⁵⁾。

以上にみるような公営の一貫製鉄所を頂点とする生産体制は、戦前の日本をはじめ、1950-60年代に鉄鋼業を立ち上げた台湾、インド、ブラジルなど、多くの後発国でみられるものである。

2.2 鉄鋼生産の持続的増加と画期

韓国の鉄鋼生産量は、持続的に増加してきたが、4度にわたる拡大局面がみられる。第1の

-
- 5) 安部 誠(2007)「韓国鉄鋼業の成長と展開」佐藤 創編『アジアにおける鉄鋼業の発展と変容』調査研究報告書、アジア経済研究所。

拡大局面は1970年代末からで、ポスコの浦項製鉄所が設備拡張を繰り返した時期、第2の拡張局面は1987年以降で、ポスコの（第2製鉄所である）光陽製鉄所が竣工し拡張を繰り返した時期にあたる。第3の拡張局面は1993年以降で、電炉メーカーが相次いで設備を拡張した時期である。第4の拡張局面は2006年以降で、現代製鉄の高炉進出・拡張による設備競争の激化である⁶⁾。

2.3 ポスコ一極体制の温存

2000年代前半までの生産構造は、「ポスコ一極体制」⁷⁾に近いものであった。ポスコが銑鋼一貫（高炉－転炉）生産を独占して一部高級薄板や厚板、線材などを生産し、ポスコから原材料供給を受けて鋼板を生産する「単圧メーカー」、スクラップなどから条鋼類を生産する「電炉メーカー」が補完するという構造が、4半世紀にわたり続いたのである。

この間、1985年に韓国政府は鉄鋼工業育成法を廃止して、新規参入、設備増設を原則的に自由化した。1988年以降、政府はポスコの持ち株を段階的に放出するもトップ人事への影響力を残してきた⁸⁾が、2000年6月までに全ての持株処理が完了し、ポスコは完全民営化されるに至る。

2.4 設備投資競争にみる川上部門と川下部門の対照的な構図

こうした中、1990年代の設備投資競争は表1にみるように、川上と川下で対照的な様相を呈した。まず、川上部門をみると、増設の動きは

限定的であった。ポスコが（政府の説得により光陽第5高炉建設には応じるものの）民間独占メーカーとして高炉増設に消極的な行動をとる一方で、政府は（財閥への経済力集中を憂慮して）現代製鉄の高炉建設の動きを抑えてきたからである。

一方、川下部門では増設が相次ぐ。ポスコが（ステンレス部門への進出や加工部門の設立、表面処理鋼板の強化など）川下部門への進出を図り、加工会社や単圧メーカーも増設で対処し、新規参入もあって、電炉メーカーの新増設ラッシュがみられた⁹⁾。景気後退で倒産が相次ぐなか、1997年の通貨危機を契機に、電炉メーカーの集約化が進み、主要メーカーのいくつかが姿を消した。集約化の核となったのが（現代自動車グループの）現代製鉄で、集約化（合併再編）を通して電炉メーカーとしては群を抜く設備規模を有するに至った¹⁰⁾。

2.5 工程間および貿易構造のインバランス問題

製鋼部門の設備能力推移にも、そうした動きが如実に反映されている。1970年代半ばまでは、電炉部門の比重も高かったが、その後はポスコの増設により転炉生産の比率が高まり1991年には70.9%にまで達する。しかし、1990年代の電炉の設備拡張によって電炉による生産は急速に増加し、転炉生産比率は2002年に54.8%まで低下するに至る¹¹⁾。

その結果、韓国鉄鋼業の工程間インバランスが顕在化し、表2にみるように川上の半製品（スラブ、ビレット）や熱延鋼板（ホットコイ

6) 同上。

7) 安部 誠（2008）「韓国鉄鋼業の産業再編と競争力」RIETIBBLセミナー，2008.11.5.

8) 同上。

9) 同上。

10) 安部 誠（2007），前掲論文。

11) 同上。

表1 韓国における企業別製鋼設備能力の推移

製鋼法	企業	1976	1980	1984	1989	1993	1997	2005
転 炉	ポスコ	2,600	5,500	9,100	14,500	21,154	21,154	27,535
電気炉	現代製鉄(1)	260	570	1,160	1,990	2,850	4,600	10,097
	東国製鋼	545	582	962	1,660	2,500	3,400	3,140
	江原産業	370	430	640	1,098	1,735	3,120	→
	韓實鉄鋼(2)	180	580	750	910	1,000	4,000	→
	韓国鉄鋼	130	300	310	660	1,580	1,680	1,021
	東部製鋼(3)	40	40	40				
	大韓製鋼(4)	40	156	156	200	240	500	650
	ソウル製鋼	40	50	60	120	150	200	→
	ポスコ					380	2,740	2,740
	丸永鉄鋼工業					800	720	800
	韓国製鋼					450	500	900
	その他	145	662	1,377	1,036	1,390	740	n.a.
計		1,750	3,680	5,455	7,676	13,075	22,200	25,705
総計		4,350	9,180	14,555	22,176	34,229	43,354	53,240

(注) →は、危機後に消滅した企業、n.a. は不明。

2005年の数字は、出所が異なるため厳密には比較できない。

(1) は旧仁川製鉄、(2) は旧極東製鋼、(3) は旧日新製鋼、(4) は旧大韓商事。

(出所) 安部誠「韓国鉄鋼業の成長と展開」(佐藤創編『アジアにおける鉄鋼業の発展と変容』アジア経済研究所、2007年)に基づき編集した。

ル)は輸入超過となるも、川下の冷延鋼板、表面処理鋼板は輸出超過という貿易構造のインバランス問題を顕著にさせたのである¹²⁾。

3 東国製鋼の発展の軌跡

3.1 1950-60年代—韓国鉄鋼業のパイオニアとして技術と経営の基礎を築く—

東国製鋼は、1954年創業以来、一貫して韓国国内における民間鉄鋼メーカーのパイオニアと

して、高付加価値鉄鋼製品と製造技術の開発に取り組んできた(表3)。

1950-60年代は、韓国鉄鋼業のパイオニアとして鉄鋼生産の技術と経営の基礎を築いていった。1957年に圧延工場を建設し、59年には国内で初めてワイヤロッドを生産する。1961年に鉄条鋼工場を建設して鉄筋生産を開始し、63年には民間企業初の大規模鉄鋼工場(釜山)の建設をスタートする。65年に、国内で初めて高炉(50トン/日)を稼働させ、66年には国内初の電気炉(15トン)を導入した。

12) 安部 誠(2008)、前掲論文。

韓国企業のものづくりと経営戦略

表2 韓国鋼材の品目別輸出入（2007年）

	総計			対 日本			対 中国		
	輸出a	輸入b	差(a-b)	輸出a	輸入b	差(a-b)	輸出a	輸入b	差(a-b)
形鋼	1,639	1,623	16	6	608	-602	84	988	-904
その他	1,102	3,649	-2,547	84	575	-491	224	2,908	-2,684
条項類 計	2,741	5,272	-2,531	90	1,183	-1,093	308	3,896	-3,588
中厚板	859	4,661	-3,802	56	1,907	-1,851	280	2,663	-2,383
熱延鋼板	3,822	7,845	-4,023	962	3,328	-2,366	377	3,876	-3,499
その他	9,025	1,022	8,003	1,169	541	628	2,648	351	2,297
鋼板類 計	13,706	13,528	178	2,187	5,776	-3,589	3,305	6,890	-3,585
鋼半製品	274	6,353	-6,079	208	2,330	-2,122	22	1,453	-1,431
その他	2,690	1,363	1,327	384	258	126	199	926	-727
鋼材 計	19,137	26,516	-7,379	2,869	9,547	-6,678	3,834	13,165	-9,331

（出所）安部誠「韓国鉄鋼業の産業再編と競争力」（RIETI BBLセミナー，2008.11.5）に基づき編集した。

表3 東国製鋼の沿革

年度	主要沿革
1954.7	東国製鋼(株)設立
1959.6	ワイヤロッド（Wire Rod）国内初生産
1961.2	鉄筋の生産開始
1963.5	民間企業で最初に大規模の鉄鋼工場建設（釜山ヨンホ洞22万坪）
1965.6	釜山製鋼所に国内で最初に溶炉設置，稼動
1966.10	釜山製鋼所に国内で最初に15トン電気炉製鋼工場竣工
1971.2	釜山製鋼所の厚板圧延工場竣工，国内最初の初厚板製品生産
1972.2	韓国鋼業（現東国製鋼仁川工場）韓国鉄鋼引受
1973.5	釜山製鋼所40トン電気炉の製鋼工場竣工及びビルレット連続铸造機設置
1973.10	サンファ製鉄所引受（南韓最初の高□製鉄所）
1975.7	創業者チャン キョンホ（'75年9月故）会長私財36億ウォン（現，約2千億ウォン規模）社会還元
1976.6	仁川工場30トン電気炉2基設置
1979.9	釜山製鋼所50トン電気炉製鋼工場及びビルレット連铸機竣工
1980.9	仁川製鋼所1号連続圧延工場竣工
1982.2	釜山製鋼所2号連続圧延工場竣工（8月，3号連続圧延竣工）
1985.2	国際グループ解体で連合鉄鋼工業(株)，国際総合機械(株)，国際通運(株)引受

1986.5	仁川製鋼所の製鋼単位生産量，世界新記録樹立
1987.6	釜山製鋼所40トン，50トン3STR増設
1987.12	釜山製鋼所百万トン生産出荷
1987.12	ポスコと50:50合作，浦項メッキ鋼板工場の建設拡張（演算20万トン）
1988.3	株式上場
1988.9	中国と国内初，鉄鋼直交易
1988.10	東国製鋼グループ売上ランキング30大グループ中10位 （国政監査委員会資料）
1989.2	労働組合結成
1990.10	第1次，海外研修団の派遣（1年間，米，日に派遣）
1991.6	年産100万トン，浦項1厚板工場竣工
1993.4	仁川工場は国内最初100トン直流電気炉導入，稼働
1994.2	東国製鋼の労組国内最初に恒久的なストライキ宣言
1995.12	売上高1兆ウォン突破
1996.3	財団法人ソンウォン文化財団設立（出資100億ウォン）
1997.12	浦項第2厚板及び形鋼工場竣工
1998.1	第2創業宣言（浦項時代開幕）
1988.12	釜山製鋼所の閉鎖（工場敷地が一般住宅地に変更，増設不可能のため）
1999.3	演算50万トン浦項ボンガン工場竣工
1999.8	釜山シンピョン工場の稼働（ヨンソン製鋼引受）
2000.4	チャン サンテ東国製鋼グループ会長死去（国民勳章賞追書）
2000.4	チャン セジュ社長 東国製鋼グループ経営権承継
2000.7	イタリアのダニエリ社へ厚板工場及び製造技術輸出
2001.1	東国製鋼グループ系列分離，東国製鋼グループは5系列社に改編
2001.9	チャン セジュ社長東国製鋼グループ会長に就任

出所：東国製鋼ホームページ

3.2 1970年代—仁川・釜山の両工場で厚板・棒型鋼の大量生産体制確立—

1970年代には，事業構造を板材類（厚板）と棒型鋼類（鉄筋，型鋼）に再編してより効率的な生産体制にシフトするとともに，仁川と釜山の両工場を完工することにより本格的な大量生産体制へと発展させていく。1971年，厚板工場を稼働させて（国内初となる）厚板を生産

し，72年には今日の仁川工場の基となる「韓国鉄鋼」の経営を取得した。70年代には，財界3位の企業に成長する。ポスコ誕生の前まで，「韓国鉄鋼」「東国産業」「釜山鑄工」「韓国鋼業」など大手鉄鋼7社を成長させるなど，韓国鉄鋼業の発展を導いた。

表4 東国製鋼の経営指標（2006-09年）

	2006年	2007年	2008年	2009年
常勤従業員数（人）	1,718	1,776	1,810	1,863
売上高（10億ウォン）	3,035	3,726	5,650	4,565
営業利益（10億ウォン）	253	385	856	154
当期純利益（10億ウォン）	213	227	172	50
負債総計（10億ウォン）	1,770	2,177	3,349	3,754
キャッシュフロー（10億ウォン）	271	220	305	1,425

出所：韓国銀行「上場企業経営分析」2010年度版

3.3 1980年代—生産・出荷記録の更新、グループ経営・共同経営へのシフト—

1980年代は、オートメーション化と合理化を通して、最大生産、最大出荷を達成するなど、自主経営の確立を図る。1986年、仁川製鋼所で時間当たり製鋼生産量が世界最高を記録し、87年には釜山製鋼所で（鉄鋼業界の単位工場初となる）100万トン出荷を記録するに至る。また、この時期（1985年）に、「連合鉄鋼」「国際総合機械」「国際通運」を吸収し鉄鋼グループとしての確固たる地位を築き、さらに労組を設立して労使共同宣言を採択し、「協調経営」を決議して新たな企業風土を確立した。

3.4 1990年代—浦項へのシフト・板材類生産の本格化—

1990年代には、浦項時代が開かれ、板材類の生産が本格化する。90年代初めに、2千億ウォンを投入して仁川製鋼所に国内初の直流電気炉を導入した。さらに、浦項には1兆2千億ウォンを投じて、2厚板工場と形鋼工場、棒鋼工場を完工し、浦項時代が始まった。ここに、棒鋼類中心の生産体制から板材類を中心とする生産体制への転換を迎えるのである。1999年、川崎製鉄と包括的な協力を締結する。

3.5 2000年代—経営革新・グローバル化などによる新展開（「第2創業期」）—

2000年代になると、浦項時代が本格的に幕を開け、張世宙氏が3代会長に選出されて、「第2創業期」が始まる。経営革新とともに世界化戦略、協調経営などにより、東国製鋼の経営文化が大きく変化し発展していく。安定した原料確保と先進技術導入のため、海外事業を強化する一方、新たな事業分野への進出を図る。2001年には全製品に日本工業規格（JIS）を獲得した。03年に、浦項にて鉄鋼業界初の無災害500日を達成し、売上高が2兆ウォンを、翌04年には3兆ウォンを突破する。05年、ブラジル製鉄事業への進出を宣言し、スラブ工場の建設に着工する。06年、唐津（韓国）に新規厚板工場建設を推進し、09年には唐津にて国内最大の広幅厚板圧延に成功する。労働組合は、10数年連続で臨時団体協議を無交渉で経営側に委任している。

今や、巨大船舶の厚板を量産するなど韓国を代表する企業となり、年間300万トンほどの溶鉄を使用して、（主力の厚板をはじめ鉄筋と型钢など）760万トンに達する鉄鋼製品を生産している。2006-9年の経営指標（表4）をみると、売上高では2008年に5兆ウォンを超え、

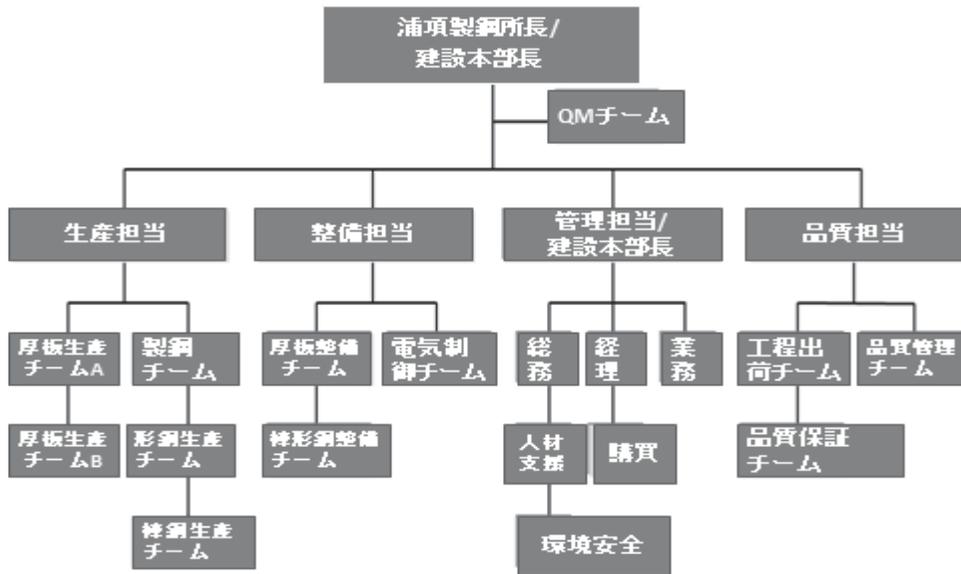


図1 東国製鋼 浦項製鋼所の組織図

出所：東国製鋼の内部資料2007

2009年も4.5兆ウォンと高水準にあり、2006年に比べて5-9割アップがみられる。一方、従業員数は1,800人前後で推移するなど数%のアップにとどまっており、少数精鋭主義が貫かれている。

4 現場重視の組織革新プロセスと日韓比較の視点

4.1 浦項製鋼所におけるTPM活動

浦項製鋼所は、年間260万トンの厚板をはじめ、形鋼、棒鋼、製鋼製品など400万トンの鉄鋼製品を生産している。これは、東国製鋼全体の生産量の60%、全体の売上高の70%を占めており、東国製鋼の中心として位置づけられている。組織構成は図1にみるように、生産、整備、品質、管理の4部門に分かれ、管理を除く3つの各部門は3~5の「チーム」「製鋼チーム」など日本では工場・課に相当)から構成されて

いる。

浦項製鋼所では、1997年に大型設備投資が断行され98年に完了すると、現場の生産性を持続的に向上させるために、翌99年より2006年までの7年間、TPM (Total Productive Management：全社生産管理) 活動が展開された。所長直属のQM (Quality Management：品質管理) チームが新設され、TPMに関わる全体的な管理が行われた。TPM活動は、「きれいな工場の実現」(1ステップ：99.10~00.3) からスタートし、「不合理な発生源の除去」(2-3ステップ：00.4-02.6)、「設備/工程の総点検」(4-5ステップ：02.7~04.12)、「さらに「工程品質の保全活動」(6ステップ：05.1-12)、「品質保全の体系確立」(7ステップ：06.1-12)へ、7ステップにわたって進められた¹³⁾。

13) ユ・ジョンホ, チェ・ハンオル, ホ・ジュヨン (2009)「東国製鋼の組織経営の事例一持

7年間のTPM活動は、「工場のスリム化」を実現させるなど「比較的成功的」と評価されたが、残された課題もみられる。「全社的な参加を誘導させることができなかった」ことが「最大の問題」とみなされた。設備の改善活動に参加する従業員はコア人材に限られ、全体的なレベルに拡大させることができなかったのである。また、生産工程の標準化が明確になるにつれて、思考のマニュアル化も進み、改善の速度が遅くなり始めた。

4.2 「東国型」組織革新プロセス「Challenge07」

そこで、これまでの成果を基に、より全社的なコスト削減・付加価値創出のプロジェクトが求められたのである。トヨタの改善活動が注目されるも、仕事への自負心や勤勉性などの違いもあって、そのまま取り入れるには無理がある。そこで、それを参考にして、独自のモデルを創ることになり、2007年、「東国型」の組織革新プロセス（Challenge07）が開発されたのである。

浦項製鋼所に合致する組織体質の改善と意識改革を目的とする Challenge07は、「30の課題」、「労使協力」、「2007QM」、「ムダ排除」、「ILS安全」の5項目で構成されている。「労使協力」と「ILS安全」の目的は、これまで東国製鋼が強調してきた労使間の信頼と現場の安全第一主義を強化することであった。「30の課題」は、各生産部署と安全管理、工程チームの収益性の増大のために設定された。そして、東国型の「ム

統的な成長のための組織革新」(유정호, 채한열, 허주연 「동국제강의 조직 경영 사례 : 지속적인 성장을 위한 조직 혁신」李美善 [訳]) 『第9回ソウル大学経営学部経営事例開発研究センター主催全国大学(院)生経営事例研究論文公募入賞作品集』。

ダ排除のプロジェクト」を Challenge07の中心的な活動として選定した¹⁴⁾。

どのように組織員の意識を改革するか、に一番の重点が置かれた。ボトムアップの組織デザインを設計するには、生産が始まる現場に中心をおく必要がある。現場にいる従業員を中心に組織が動いて、彼らの知識と技術を活性化するためである。

現場の大切さ、現場を中心とすることの経営的な意義を、浦項製鋼所のユ・ゼフン所長は次のように指摘する。

「われわれの全ての活動は、現場から成り立ちます。……すべての核心と発展、そして利益はまさにこの現場から始まるのです。」

「経営陣の業務のなかで最も重要なことは、現場の従業員の自負心を高めて現場の活動を積極的に支援することです。鉄鋼産業はすべて現場から始まります。」

4.3 現場組織の再編と分任組長への権限付与

現場組織の基礎単位をなす分任組¹⁵⁾は、既存の63個から127個に再編された。構成人員は、20-25人が「知識活性化の可能な組織」の最小単位であり、同時に実質的に討論が可能な人員であるとみなされたからである。現場の分任組とともに、現場と事務職の両従業員を含む合同分任組も再編された。難易度の高い問題解

14) ユ・ジョンホ他 (2009), 前掲論文。

15) 分任組というのは、「役割を分担させている組」という意味である。サムソン電子においても、分任組は「生産効率を最大化する細胞組織」として捉えられており、組単位の活動を通して品質改善に重要な役割を果たしている(韓国経済新聞社編『サムソン電子一躍進する高収益企業の秘密一』福田恵介 [訳], 東洋経済新報社, 2002年)。

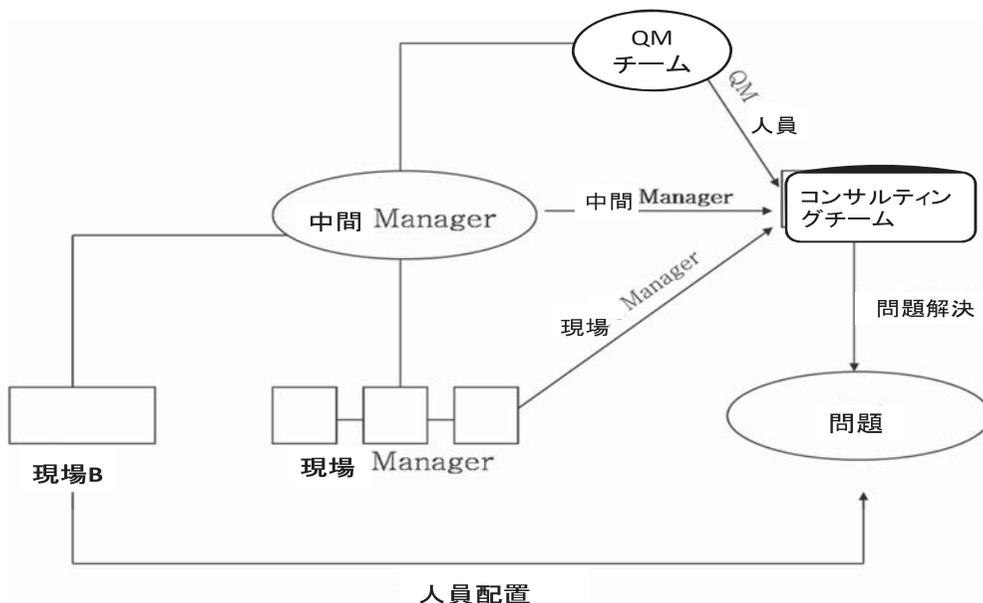


図2 QM（Quality Management）チームの役割変化

出所：ユ・ジョンホ他「東国製鋼の組織経営の事例—持続的な成長のための組織革新—」『第9回ソウル大学経営学部経営事例開発研究センター主催全国大学（院）生経営事例研究論文公募入賞作品集』2009年。

決に向けて、19の合同チームが編成されたのである。

QMチームの再編も行われた。QM部署は本来、現場での持続的な改善業務を支援し総合管理することであったが、コンサルティングによる現場の問題解決を専担するチームへと変化させようとしたのである（図2）。

分任組とQMチームを再編した後に行われたのは、報告体系とリーダーシップ体系の再編である。最初に行われたのは、分任組長に対する権限付与であった。分任組に対する大部分の権限を、（現場で最も重要な役割を任う）主任と係長級の従業員に付与し、現場での活動を管理させるようにしたのである。さらに、ムダ排除活動の内訳と結果については、分任組長が報告するようにした。現場のことは現場マネージャーが担当して報告する組織構造になってか

ら、中間管理職の業務はよりシンプルになり、現場の重要事項をより詳細に把握することが可能になった。

ボトムアップのムダ排除運動を活性化させるために、トップダウンの支援活動も工夫を凝らしている。優秀事例を選定して表彰するとともに、貢献度の高い者は「現場専門家」に認定して個々の活動に支援させ、中核プロジェクトへ参加させている。また、最優秀事例は、優秀分任組全国大会（産業資源部の標準協会が実施する生産現場に関する大会）に参加させているが、東国製鋼チームは（三星電子、CJ、韓国タイヤなどととも）2007年度大統領賞に輝いた。さらに、優秀人員を選抜して1年に20人ずつ日本のトヨタに派遣し、日本で開かれるJFE分

任討議大会にも2チームを参加させている¹⁶⁾。

4.4 日本鉄鋼業にみる「現場主義」と組織革新プロセス

現場重視の思想と経営システム

「現場」とは、物事が実際に行われる場所のことである。「生産現場」をはじめ販売、生活など人々が織りなす多様な営みの場は、それぞれ「〇〇現場」とも呼ばれる。日本には「現場主義」という言葉があるが、現場を大切にし、現場に依拠して仕事をする（物事を進める）といった、現場を重視する考え方を意味する。

現場を重視するという日本の伝統的な経営風土を示す一例として、1950年代後半の八幡製鉄所の「人づくり」をあげることができる。八幡製鉄所では、「現場人が現場人を教育する」という考え方にに基づき、生産現場において自らの手で教育を推し進める活動が展開された¹⁷⁾。

スタッフの養成については、アメリカでは主にビジネス・スクールという外部の教育機関で養成する（Off the Job Training）のに対して、日本では支社や工場などの現場で実地訓練（On the Job Training）が行われてきた。支社や工場に多数のスタッフが配置されている日本のやり方は、人づかいのムダとの指摘もあるが、現場密着型の開発や改善を生む組織風土をつくりあげたとの評価もみられる¹⁸⁾。

なお、財務重視、数字第一主義の傾向が支配的であった戦後アメリカの経営風土にあって、デミングの手法は長らく異端視されていた。そ

の手法とは、工程を重視し工程分析と持続的な改善に基づき各現場で品質管理するというものである。それは、まさに現場重視の考え方であり、現場主義の原点ともいえるもので、戦後日本の品質管理、現場管理に大きな影響を与えていくのである¹⁹⁾。

日本で1951年に創設されたデミング賞を機に、品質管理に向けた日本企業の競争と熱気が高まる。やがて日本発の品質管理運動は、製品の品質を大きく向上させ、粗悪品の代名詞とされた「メイド・イン・ジャパン」を高品質の代名詞へと転換させていくのである。こうした成果に学び、アメリカ（1987年）、ヨーロッパ（1993年）でも品質賞が設けられた。

現場管理制度の導入・発展

東国製鋼の組織革新プロセスは、ちょうど半世紀前の日本鉄鋼業のそれを想起させるものがある。日本の高炉メーカーは、1950年代末から60年代にかけてアメリカモデルのライン&スタッフシステムと作業長制度を導入し、日本独自の現場管理制度へと発展させていった。

日本では、（技術管理、生産管理は監督技術員が担当し、職長以下は作業管理、労務管理を中心に担当するという）現場管理組織の基本形態が、戦前に確立していた。戦後、労働運動の経営民主化要求などが高まるなか、職員・工員という身分制度が廃止され、新たに学歴による階層序列構造が導入されるも、全体としてラインとスタッフの関係がはっきりせずスタッフも弱体であった。こうした課題に対して、新しい管理組織としてのライン&スタッフシステムとその要をなす作業長制度が、1960年代に入り登場する。その先駆をなしたのが鉄鋼業で、

16) ユ・ジョンホ他（2009）、前掲論文。

17) 新日本製鉄社史編纂委員会（1981）『炎とともに一八幡製鉄株式会社史』新日本製鉄。

18) 佐々木康夫（1995）『現場主義の崩壊』産能大学出版社。

19) A. ガポール（1994）『デミングで甦ったアメリカ企業』鈴木主悦記、草思社。

1958年に新鋭の八幡製鉄戸畑製造所に導入されるや、60年代初めにかけて新鋭製鉄所に広がっていった。

新しい現場管理組織の要をなす作業長は、(それまでの永年勤続の年功的役付工的な位置から)作業管理、労務管理担当の現場管理者として位置づけられたのである。その立場を明確にするため、作業長の非組合員化も行われた。労務管理の権限が作業長に移譲されることによって、職場の管理機能が強化された。作業職社員の昇進は従来、組長までだったが、作業長さらには係長、工場長への道も開け士気の向上をもたらしたといわれる。

生産部門の機能分化および作業長制度の導入にあたって、生産各課を生産責任の中核的単位として明確にするために「工場」名称が採用された。作業長制度は、部・課制度から部・工場制度へのシフトに対応したものである。ライン&スタッフシステムによって機能分化がなされ、監督技術員は工場単位のスタッフとして集中された。このような機能分化と管理階層の簡略化によるライン管理者の職務内容と職務権限の明確化こそ、作業長制度の特質である²⁰⁾。

ひとづくりの原点と教育整備

ライン&スタッフシステムおよびその要をなす作業長制度の導入は、従業員教育全体にもきわめて大きな影響を与えた。人づくりの原点は、職場の第一線において日常生起する業務上の要請に的確に応えることにあり、上司が中心となって行うものとされた。主体をなすのは、いかにしてすぐれた生産ライン要員(とくに作業長)、整備要員、スタッフ要員、管理者を育成するかにあった。作業員と監督技術員が中心

であった教育は面目を一新し、事務員や管理者もその対象となった。とくに作業長教育は、1958年スタートの八幡製鉄所では専門および管理科目を826時間(全日制5ヵ月)または920時間(定時制10ヵ月)にわたり業務を離れて行われたのである²¹⁾。

業界あげてのボトムアップ型組織革新運動

日本の鉄鋼各社は、1960年代前半よりQC(Quality Control)活動やZD(Zero Defect)運動などの小集団活動を独自に進めてきた。そうした活動を業界ぐるみで展開すべく、統一名称を「自主管理活動」とし、1969年には日本鉄鋼連盟に「自主管理活動委員会」を発足させた。そこを中心に、発表大会(年2回)、研修交流会(年1回)、海外視察チームの派遣などにより、現場作業員相互による工場・企業の枠組をこえ業界ぐるみの交流と情報交換場などが図られてきたのである²²⁾。

4.5 現場組織革新にみる日韓比較の視点

現場主義と組織革新プロセス

「現場主義」のものづくりと経営は、日本企業の発展を支えた原点ともいえるもの、いわば日本メーカーの得意技である。そうした先駆的な事例として、日本鉄鋼業とりわけ大手高炉メーカー各社の組織革新プロセスをあげることができよう。1950年代末から60年代にかけて、アメリカモデルのライン&スタッフシステムと作業長制度を導入し、日本独自の現場管理制度へと発展させ、さらにはボトムアップ型の自主管理活動を業界ぐるみで展開していったのである。

21) 新日本製鉄社史編纂委員会(1981)、前掲書。

22) 十名直喜(1996)『日本型鉄鋼システム—危機のメカニズムと変革の視座—』同文館。

20) 米山喜久治(1978)『技術革新と職場管理』木鐸社。

東国製鋼の組織革新プロセスは、半世紀前の日本鉄鋼業のそれを想起させるものがある。東国製鋼の10年近くにわたる組織革新の展開は、まさに日本メーカーの本丸に果敢に挑戦したものであり、2つのプロジェクトを通して自らの独自の経営の型と風土を創り出したものとして注目される。

日韓鉄鋼メーカーの共通点

両者には、共通点とともに相違点もみられる。まず、共通点に目を向けると、次の3点が浮かび上がってくる。

第1は、現場重視の視点である。すべての活動は、現場から成り立ち、全ての核心と発展、利益は現場から始まるという浦項製鋼所のユ・ゼフン所長の指摘は、日本鉄鋼業の現場主義そのものといっても過言ではなからう。また、浦項製鋼所のスタッフは、現場の大切さを次のように捉えているが、現場主義をより創造的に進化させたものとして注目される。

「現場 (front line) は、日常の (day-to-day) 事業環境である。より良い製品およびサービスを生み出し、顧客の満足につなげる場であり、各バリューチェーン上から多様な日常の意思決定をする場である。また、このような意思決定の過程と現場の情報が結合され、企業が進むべきビジネスモデルの方向が決まる。」²³⁾

第2は、現場管理者の役割と権限を明確にして、現場管理の要、組織革新の起点としていることである、すなわち、現場の作業リーダーに現場管理の権限を付与し、現場管理組織の要として再編し、現場管理のスリム化と強化を図っている。東国製鋼では、分任組長に現場管理の権限を付与し、現場管理の強化と中間管理職の業務のシンプル化をはかっている。一方、日本

の作業長制度は、作業長を現場管理組織の要、すなわち作業管理および労務管理担当の現場管理者として位置づけ、ライン&スタッフシステムとセットにして導入されたものである。

第3に、高度成長下に、しかも戦略拠点において、高成長の果実を生かしつつ経営主導によるボトムアップ型運動として展開されていることである。舞台となった浦項製鋼所は、高成長をひた走る東国製鋼の拠点である。日本鉄鋼業においても、拡張型の第2次合理化期に、まず新鋭製鉄所において導入され、旧製鉄所へと波及していくのである。

日韓鉄鋼メーカーの相違点

両者には、相違点も少なくない。1つは、組織革新運動が展開された時期で、両者には半世紀近いズレがみられることである。日本鉄鋼業の場合、1950年代末から60年代にかけて展開されたのに対し、東国製鋼の場合は21世紀に展開されている。この半世紀の間に、世界の鉄鋼業を取り巻く環境は、(地球環境の危機とともにデジタル化や知識経済化が進むなかグローバル競争が一段と激化するなど) 大きな変容を見せている。組織革新プロセスは、その共通性をはらみつつも半世紀という歴史的ズレが、そのもつ意味を大きく変えているとみられる。

2つは、労使関係にみる局面の違いである。東国製鋼では、1994年に韓国で初めて恒久的に「ストライキをしない企業」宣言を行い、その後、10数年にわたってストライキのない安定した企業主導の労使関係の下、TPM活動さらにはChallenge07という組織革新運動が展開されている。一方、日本鉄鋼業の場合、作業長制度とライン&スタッフシステムが導入され始めた1950年代末は、1957、59年の大ストライキが決行され、労組側の敗北によって、経営主導型の労使関係へと再編されていく、まさに転

23) ユ・ジョンホ他 (2009), 前掲論文。

機の時期でもあった。作業長制度は、労務管理の権限を付与された作業長を軸にして、経営主導型の労使関係を現場に浸透させるテコとして機能していくのである。

なお、(旧製鉄所の労使関係とは隔絶された)新鋭製鉄所から組織革新の新たな制度が導入されたこと、および「鉄の一発回答」の定着し始めた1960年代末から業界ぐるみの自主管理活動が展開されたことは、労使関係のより安定した下で導入され展開されたものとみなすこともできる。その点では、東国製鋼の場合と共通性がみられるといえなくもなからう。

3つは、手本とした先行モデルの違いである。日本鉄鋼業の場合、日本独自のモデルを創りだしたが、アメリカモデルを導入し日本型へと再編していったという点からみると、日米融合モデルといえるかもしれない。これに対し、東国製鋼の場合は、トヨタなど日本モデルをベースにして「東国型」に編集して展開している。その点では、韓日融合モデルといえるが、より広義には韓日米融合モデルといえるのではなからうか。

5 東国製鋼の経営理念と企業文化

5.1 東国製鋼の経営理念と企業精神

「鉄鋼報国・経営の中心は人」は、創業時から守ってきた東国製鋼の経営理念である。

「より確かな技術力を備える分野を選別すること」、「世界的な競争力を保持するため常に先端技術の開発維持に努める」は、東国製鋼の企業精神であり、韓国を代表する鉄鋼メーカーに成長した秘訣でもあるという²⁴⁾。

24) 「東国製鋼紹介 会社概要(経営理念・企業文化)」(WWW.dongkuk.co.kr/jp/intro/company.aspx)。

5.2 労使一体の「協調経営」

労使が権利と義務を負っているとする共同経営意識は、品質向上につながり、企業の国際競争力を強化する基礎になっている。1991年、「新たな労使関係のモデル」を提示し、労使共同宣言が発表され、1994年に「恒久的なストライキ権の非行使」が宣言され、95年には国内初の無交渉の賃金妥結がなされた。労使一体となった「協調経営」は、グローバル化の時代にあって、より強力な競争力となっており、今後も「協調と革新の精神」のもと労使一体の経営を行っていくとしている²⁵⁾。

安定的な労使関係は、「東国製鋼が誇る企業文化の一つ」ともいわれる。とくに、1997年のIMF通貨危機の際に、1人のリストラもせず乗り切ったことが、信頼関係をより強固にすることになった²⁶⁾。さらに、そうした労使の信頼関係をふまえて展開された、TPM活動に端を発する組織革新運動は、従業員をより深くとり込んでいく。労使問題は、経営主導の組織革新運動に包摂されていくのである。

5.3 東国製鋼の人材像と人材育成

東国製鋼グループの人材像は、図3にみるようにWise Peopleの精神でDynamic Knowledge(躍動的な知識)をたえず追求して、東国製鋼グループのビジョンを共有し実践する人である。すなわち、革新的な未来思考を心がけ、組織(会社)への貢献のみならず社会への貢献を通して自己実現を図ろうとする人材である。

創業当時から、人材育成を第一に考え実践してきたという。すべての社員に平等な機会を与

aspx)。

25) 同上。

26) ユ・ジョンホ他(2009)、前掲論文。



図3 東国製鋼の人材像と人材哲学

出所：「東国製鋼紹介」WWW.dongkuk.co.kr/jp/intro/talent.aspx

え、向上心を高める人材育成システムは、社員教育にとどまらず、社員全体の意識改革さらには組織全体の基盤強化に貢献している。

社員全体が自ら主人公になるという東国製鋼の「協調文化」は、独特の企業文化である。豊かでより根強い「木」をつくるためには、頑強な幹としなやかな枝が必要で、技術力に裏付けされた幹のもとに、社員一人ひとりが枝となり、より強固な東国製鋼をめざしている。

張世宙会長は（2007年の新入社員教育で）、鉄を通じて社会と文化の循環をつくっていくという「鉄の循環」論を提示している。鉄鋳石を溶かして鉄をつくり、鉄鋼という製品をつ

くる。社会で使われた鉄鋼は後ほどスクラップ（鉄屑）となって、また鉄の原料となる。これが、「鉄の循環輪での相互作用」である。当グループが広げている鉄鋼、物流、機械、ITなどは、循環する鉄と同じサイクルで文化と社会発展に尽くしている。

人間が生きる生態系は、人そのものが出発点となる。人は種でもあるという。大きく発展して木になり、一本一本の木が森をつくっていく、調和と循環を通じて森は生態を全うする。人材を育成することは、社会においてお互いの調和を追求することであり、伝統を継承する自負心ともなっていく。当グループでは、（生態

の根本をなす)人の価値を高めることを通して、人と人の関係を、さらには文化と文化の関係をより厚く深いものにしていく²⁷⁾。

5.4 東国製鋼の社会貢献活動

東国製鋼にとって、釜山は「創業の故郷」である。1996年に主力事業所を釜山から浦項にシフトした際に、張相奏・2代会長は「創業の故郷である釜山を離れることになるが、いつでも心はここにあります。恩恵を受けた利益は、今後還元していきます」と述べ、釜山製鋼所の敷地売却で得た100億ウォンを基にして、松園文化財団を設立した。同文化財団は、当グループの社会貢献活動の拠点となっている。

釜山で始まった社会貢献活動は、事業所のあるソウル、浦項、仁川、唐津の各地域でも、学校後援、各種寄付、文化芸術支援、環境浄化、助け合い運動など多様な形で、積極的に繰り広げられている。

創業者の張敬浩・初代会長は、1970年に奨学財団を設立して経済的に恵まれない学生たちに奨学金を支給するなど多様なことに財産を投じた。1975年には、「事業が成功を迎えたいまこそ、私自身の財産一切を、恩恵を受けた国家、社会に還元いたします」として、私財30余億（現在資産価値で3千億）ウォンの全財産を社会に還元して、全国に大きな反響を呼び起した。この先駆的な活動は、同社の企業精神の礎となっている²⁸⁾。

同社の社会貢献活動は、企業発展の根幹をな

27) 「東国製鋼紹介 人材育成 企業の中心は『人』です」(WWW.dongkuk.co.kr/jp/intro/talent.aspx)。

28) 「東国製鋼 社会貢献 より豊かな世の中をつくるためのボランティア活動」(WWW.dongkuk.co.kr/jp/contribute/intro.aspx)。

す地域社会に継続的な還元を行い、文化発展に寄与するという経営理念の歴史的な実践に他ならない。

6 「協調経営」と鉄鋼労使関係にみる日韓比較の視点と歴史的構図

6.1 労使関係の社会的・歴史的インパクト—日本モデルをふまえて—

東国製鋼にみる「新たな労使関係のモデル」、 「協調経営」は、労使紛争の絶えない韓国において異色であるが、その社会的インパクトについてもみておかねばなるまい。

韓国の労使関係にみる東国製鋼の位置は、1960-70年代日本の労使関係において鉄鋼労使関係の果たした役割を想起させるものがある。「鉄の一発回答」とストライキ（略称、スト）権の不行使は1960年代半ばに確立するが、その後、半世紀近くにわたり鉄鋼労使関係の不文律の如く続き今日に至っている。それだけではない。「鉄の一発回答」（スト権の不行使）は、春闘の活発な1960年代にあっては突出した位置にあったが、70年代の石油危機などを契機に、(金属労連を媒介にして)まず重化学工業の労使関係に浸透し、やがて日本の労使関係全体を「労使協調主義」へと巻き込んでいく²⁹⁾。

日本社会における批判勢力の衰退は、一方において「ストなし・労使協調」に基づく日本型合理化運動のもと、1980年代初頭における日本企業の圧倒的な国際競争力の源泉ともなり、「Japan as No. 1」とも評された。しかし、他方では大企業中心の「企業社会」を出現させ、(高度成長の果実をとりこみ福祉社会などへの転

29) 十名直喜(1996), 前掲書。

換を図るといった)日本社会の自主的な構造改革を困難にする。その挙句、バブル経済と「超円高」という外からの強制力と呼び込むことになり、そのツケは今もなお重く日本経済に押し掛かるなど、負の影響は測り知れないものがある³⁰⁾。

6.2 日本の鉄鋼労使関係を捉える対照的な視点

日本の労使関係の歴史的把握については、上記のような反省的・批判的視点から捉えるのではなく、むしろ肯定的な視点から「持続的信頼蓄積型労使関係」と捉え、歴史的に4つの段階にわたり展開されていくにつれて信頼度が持続的に蓄積していったと、高く評価する見解もみられる³¹⁾。むしろ今日では、そのような見方が主流かもしれない。もし、それが正鵠を得ているとすれば、そのような理想的な労使関係を築きながら、この20年余における日本社会の衰退は何ゆえであるのか。理想的な労使関係は、それほどミクロかつマイナーな存在であるのかが問われよう。

上記の見解によると、会社の経営、制度設計への労働組合の関わり方、労働組合に対する会社の信頼度により、労使関係は4つのタイプ(「敵対的」、「対立的」、「協調的」、「融合的」)に分けられる。「持続的信頼蓄積型」の労使関係は、この4タイプが、「敵対的」→「対立的」→「協調的」→「融合的」のプロセスを経て形成されたというのである。

敗戦から1960年代前半の「敵対的労使関係」にあっては、組合が産業別統一闘争を組むのに

対し、経営側は作業長制度などを一方的に導入するという関係がみられた。鉄の「一発回答」が始まったのは、1957年のことである。60年代半ばから70年代初期の「対立的労使関係」においては、闘争一辺倒はよくないとする労働組合主義が台頭し、ストライキの態勢に入るもストライキは打たないようになる。

1970年代前半から1980年代後半の「協調的労使関係」とは、基本的にストライキのない労使関係のことである。事前協議が重視され、対立点を少なくして争議には訴えない。従来は、スト権を成立させて団体交渉に入るというやり方(事前対処方式)であったが、回答に不満があればスト権の成立を図るというやり方(事後対処方式)へと転換する。

「融合的労使関係」では、労使協議の段階で煮詰め、団体交渉ではそれを確認するだけとなる。以前は、賃上げ、時間短縮、ボーナス交渉が別々に行われたが、1989年からの新運動パターンでは、それらがパッケージされて、一括交渉となる。団交は、最終的な案を承認する場となり、是正要求などは一切なくなるのである³²⁾。

こうした歴史的な流れは、労使間の信頼の持続的な蓄積と捉えることもできよう。しかし、他方からみると、労働組合の形式化・空洞化、会社組合への変質のプロセスと捉えることもできる。労働者のストライキ権はさびつき、団体交渉の場は実質的に形式化・空洞化して、会社主導の労使協議へと限りなく変質していく。組合は、会社との対等な関係を見失い、会社推薦の幹部に掌握されて「会社組合」と化すのである。

「鉄は国家なり」と称されたように、工業化

30) 十名直喜(1993)『日本型フレキシビリティの構造』法律文化社。

31) 呉 学珠(2006)「日韓労使関係の比較」『大原社会問題研究所雑誌』No. 576。

32) 呉 学珠(2006), 前掲論文。

社会において鉄鋼業は、基幹産業の旗手として、国家の支援と威信をも背景に最強の資本として、また陶冶された先進的労働者として社会・地域に生まれ、鉄鋼労使関係のもつ社会的影響は極めて大きなものがあった。

それゆえ、工業化の最終章において、日本の鉄鋼労使関係から始まったこのような変容過程は、民間大企業から中小企業さらには官公労をも巻き込み、日本社会を包摂していったのである。

6.3 韓国の鉄鋼労使関係の歴史的構図—日韓比較の視点—

日本の労使関係を「持続的信頼蓄積型労使関係」とみる見解は、韓国の場合を「スポット的危機克服型労使関係」とみなす。

そのモデルとなったのはポスコとみられる³³⁾。1968年に設立された同社は、(韓国を揺るがす87年の大争議を受け)88年に労働組合ができるまで、労働組合を認めないという「積極的無組合」の労使関係を続けた。その間、81年に労使協議会の設置が義務づけられると、労使協議会を労使の話し合いの場として設立する。

組合の設立直後は、「対立的労使関係」にあった。大争議の争点となった学歴差別の是正については、労使がともに国内外の実態調査を行い人事・給与制度をつくるも、気に入らなければストライキに入るという関係である。

その後、戦闘的労働運動に転じ「敵対的労使関係」になるが、労使の合意で行った鉄鋼現場の環境調査の一部資料が組合によって流出して会社のイメージダウンとなり、組合内部の不正なども重なって、組合離れが一気に進み、組合

がほぼなくなるに至る。

その後、1992年から現在まで、組合がない「融合的労使関係」が続いている。労使の話し合いのツールとしては、経営協議会や職場協議会などがある。大企業ゆえに労働条件が良いため、地域住民には違和感を持ってみられる。そこで、労使が手を組んで社会貢献活動を行うとか、労使がともに他社の賃金調査などを行い、賃上げ率を検討するなどしており、「融合的労使関係」とみることができる。

上記にみる労使関係は、「積極的無組合」→「対立的」→「敵対的」→「融合的」という流れで展開されており、突発的、ジグザグな変化がみられ、「スポット的危機克服型労使関係」とも評されている³⁴⁾。

6.4 労使一体の「協調経営」(東国製鋼モデル)の光と影

韓国には、「韓国労働組合総連盟」(略称「韓国労総」と「全国民衆労働組合総連盟」(略称「民衆労総」)の2つのナショナルセンターがある。韓国労総は、社会改革の労働組合主義を基に穏健・合理路線を掲げている。これに対して、民衆労総は、戦闘的労働組合主義と社会運動的労働組合主義を結合し進歩・闘争路線を基礎としている³⁵⁾。

こうした構図を耳にし、関心を抱いたのは、東国製鋼でのヒアリング調査(2011年2月24日)などにおいてである。東国製鋼では、組合は韓国労総に属しており、コミュニケーションを通じて信頼関係を築いている。現代製鉄の場合、民衆労総に属していて労使関係を維持する

34) 同上。

35) CHOI Jonghwan「2009年 韓国の労働事情」(WWW.jilaf.or.jp/rodojijyo/asia/east_asia/korea2009.html)。

33) 呉 学珠(2006), 前掲論文。

のに腐心しているとのことで、国営企業であったポスコとの比較も話に出てきた。

1960-80年代の日本の状況と1990年代以降の韓国の現状とでは、約30年のタイムラグがあり、情報革命やグローバル経済など時空間の位相は大きく異なるものがある。1960年代の日本の鉄鋼資本は、一方での強制力と企業内主義、他方での作業長制度や自主管理活動などの労務管理手法（いわば高度成長の果実）とセットにして浸透を図った。

これに対して、韓国の東国製鋼の場合は、「恒久的なストライキ権の非行使」や無交渉の賃金妥結といった安定した労使関係をベースにし、経営主導の組織革新運動が従業員をより深く包摂しつつ展開されている。さらに、自らの経営理念や社会貢献活動ともセットにして、よりソフトな現代的スタイルで行われている。また、ポスコの場合は、超大企業としての独占的利潤を背景に、組合なしで労使がともに地域貢献活動や賃上げ率の検討を行うといった「無組合融合型労使関係」の展開がみられる。

韓国鉄鋼業を代表する大企業におけるこうした労使関係のあり方は、正面からの批判も難しくしており、韓国の労使関係を大きく変える布石となるかもしれない。

7 ポスコ一極体制の終焉とグローバル競争構造へのシフト

7.1 現代自動車グループ（現代製鉄）の高炉進出

2000年代に入って、現代自動車グループ（現代製鉄）は、何度も挫折を余儀なくされてきた高炉建設に向けて再び動き出した。通貨危機以降、建設への政策的歯止めがほぼなくなったこともあって順調に進み、2006年の起工式を経

て³⁶⁾、2010年1月に第1高炉が稼働し、10ヶ月後には第2高炉（いずれも年産400万トン規模）が竣工するに至る。これにより、電炉生産の1,200万トンと合わせて、年間2千万トンの粗鋼生産能力を確保することになり、一気に世界トップ10入りすることになる。2015年までに第3高炉の建設も計画されている³⁷⁾。

現代自動車グループが高炉建設を急いだ背景には、熱延鋼板の供給をめぐるポスコとの摩擦がある。現代ハイスコの180万トン規模の冷延鋼板工場が1999年に本格稼働するにあたり、同社はポスコに原材料である熱延鋼板の供給を要請したが、受け入れられなかった。そこで、現代ハイスコは日本の高炉メーカーからの調達に踏み切るとともに、2000年には川崎製鉄（現在のJFEスチール）と包括的な提携関係の締結で合意する。国内での調達困難は、自らの高炉建設計画に拍車をかけることになったとみられる³⁸⁾。

7.2 東国製鋼とJFEスチールの戦略的提携とその深化

小論が取り上げる東国製鋼も、1999年にJFEスチールと提携関係を結ぶが、その背景には熱延鋼板の調達問題があり、年間100万トン程度の半製品の供給を受けるようになる。さらに2006年には、JFEスチールが東国製鋼への出資比率を4.09%から15%に引き上げ（出資額は150-200億円）持分法適用のグループ会社にするとともに、東国製鋼も100億円程度のJFEホールディングス株を取得することで合意し、両者の関係はいっそうの深化が図られた³⁹⁾。

36) 安部 誠 (2007), 前掲論文。

37) 朝鮮日報, 2010.11.28.

38) 安部 誠 (2007), 前掲論文。

39) 産経新聞, 2006.9.25.

7.3 ポスコ一極体制の終焉と設備拡張競争の激化

現代製鉄の高炉2基の建設は、4半世紀におよぶポスコ一極体制を終焉させるとともに、韓国内の設備拡張競争に油を注いでいる。東部製鋼が2009年に年産300万トン電気炉を建設し、ポスコも700万トン規模の新製鋼工場（浦項）の竣工を控えており、韓国の粗鋼生産能力は年間8千万トンを超えると見込まれている。

現代製鉄の高炉2基の稼働は、工程間および貿易構造のインバランス問題を是正する効果をもたらすとみられる。中国や日本などから08年に2,894万トン、09年は2,057万トンの鉄鋼材を輸入しており、慢性的な供給不足に直面していた熱延鋼板と造船用厚板の輸入代替効果が見込まれる⁴⁰⁾。

7.4 グローバル競争構造へのシフト

韓国自動車産業は、今や必要な鋼材をほぼ国内調達することが可能になっているが、購買戦略上、日本製の鋼材も活用している。一方、ポスコによる日本自動車メーカーへの自動車用鋼板の納入も拡大しており、日韓間における水平的取引の拡大がみられる⁴¹⁾。ポスコは、インド一貫製鉄所建設計画やベトナム生産拠点の拡充、新日鉄との包括的提携など、グローバル供給体制の構築に力点を置いている。

他方では、近年、中国や日本も国内市場は供給過剰の状態にあり、その過剰生産能力は中国2億トン、日本5千万トンを超え、東アジアの鉄鋼市場において中・日・韓3カ国の競争が激しさを増している⁴²⁾。

40) 朝鮮日報, 2010.11.28.

41) 安部 誠 (2008), 前掲論文。

42) 朝鮮日報, 2010.11.28.

8 おわりに

東国製鋼は、Vision2015で「国内初の民間鉄鋼企業からグローバル鉄鋼メーカーへ」を掲げ、2015年までに総生産1千万トン、売上高6兆ウォン、営業利益6千億円を目標にしている⁴³⁾。

グローバル化への鍵を握るのが、ブラジルでの製鉄所建設計画である。ブラジルの鉄鉱石生産大手バーレ⁴⁴⁾と、高炉法によるスラブプロジェクトの事業化検討を進め、2007年11月、ブラジル・セアラ州ベセン地区での年産250-300万トン規模の高炉建設で合意している。2008年にはJFEスチールも、両者の協力を得て年産500-600万と規模の製鉄所建設に向けた事業性調査に着手している。バーレは、東国製鋼とセアラ州で一貫製鉄所建設に向けた整地に着手したと発表した。東国製鋼によると、なお詳細な事業化調査を継続しているが、40億ドルをかけて粗鋼年産300万トンの1期工事に2011年に着手し、2013年稼働の計画を描いている⁴⁵⁾。

2009年、東国製鋼は（社団法人）韓国経営人協会が選定する「韓国の最高企業大賞」（8回目）のワールドクラス企業に選ばれた。同賞は、韓国経営人協会が主催し大韓商工会議所と

43) 「東国製鋼紹介Vision2015」(WWW.dongkuk.co.kr/jp/intro/vision.aspx)。

44) バーレ（ブラジル）は、世界の鉄鉱石貿易量では32%を占める最大手の鉄鉱石メジャーである。22%のリオ・ティント（英豪）、16%のBHPビリトンを合わせた大手3社で、鉄鉱石貿易量の7割を占め、鉄鋼メーカーに対する価格交渉力を格段に強めるに至っている（読売新聞, 2011.2.4）。

45) 朝鮮日報, 2008.4.9他。

韓国経済新聞が後援する行事で、3G (Global, Great, Good) をめざす国内超一流の企業を探して激励し、それらの企業の創造的な経営活動を促進するために設けられたものである。ワールドクラス企業の部門では、同社の他にサムソン電子、サムソン重工業、エスオイル、現代建設が選定されている⁴⁶⁾。

公営ではなく財閥グループにも属さずに自力で成長を遂げてきた同社は、後進のポスコや現代製鉄に追い抜かされ、鉄鋼業界第3位の地位にある。しかし、その先進的かつ独自の経営の哲学と手法は、様々な危機を乗り越え半世紀を超えて同社の安定した発展を支え、また社会の高い評価を得てきた。「韓国の最高企業大賞」(ワールドクラス企業)の受賞は、その歩みに相応しいものといえよう。

ただし、東国製鋼の労使一体となった「協調経営」は、「恒久的なストライキ権の非行使」や無交渉の賃金妥結とセットにして行われ、組織革新運動へと展開している。そこには、問題点も少なからず潜在しているとみられるが、そのソフトな影響力や高い社会的評価を鑑みると、韓国の労使関係を大きく塗り替え、韓国型企業社会をもたらすインパクトを秘めているとみられる。

補論 韓国メーカーに学ぶ視点

韓国メーカーのものづくりと経営が、韓国内で取り上げられ注目されるようになったのは、比較的近年のことである。韓国内では、企業は不正の温床、企業家は腐敗の象徴であるかのよ

うにみられ、企業研究を避ける風土もあって、現場の体系的な分析はほとんど見られなかったという。それに風穴をあけたのが、韓国経済新聞社編『サムスン電子—躍進する高収益企業の秘密—』(東洋経済新聞社、2002年)である。同紙に20回にわたり連載され大きな反響を得るなか、それをベースに編集されたものである。ナンバーワン主義の経営哲学、優位を生み出す経営戦略、最高を求める未来ビジョンなどが、内部関係者へのヒアリングを通して体系的に示されている⁴⁷⁾。

2002年には、日本人の目線でまとめられた韓国企業研究(塚本潔『韓国企業モノづくりの衝撃』光文社)も出版されている。「韓国メーカーのものづくりの底流にあるのは、日本のものづくりの考え方」であるが、1997年の通貨危機によるIMF体制以降、日本的経営から脱却して米国式経営への切り替えが進行する。そうした中であって、サムスン電子は「日本的なものづくりと米国流の経営手法を見事に融合させた自社流」、つまり「サムスン電子流の経営」を創り出しているという⁴⁸⁾。

上記の2冊の本は出版後まもなくして入手するも、じっくりと向き合うことは長らくなかった。2005年3月、韓国調査に出かけ、浦項総合製鉄に関する調査報告書をまとめた際も、両書に言及するまで至らなかった。

しかし、小論をまとめる中で、トヨタや日本の高炉メーカーの改善活動などに深く学び、自社流ともいうべき「東国型」組織革新プロジェクトを系統的に徹底して進めていく、東国製鋼

46) 「東国製鋼、『韓国の最高企業大賞』に選定」
2009.9.22 (WWW.dongkuk.co.kr/jp/precenter/news)。

47) 韓国経済新聞社編(2002)『サムスン電子—躍進する高収益企業の秘密—』東洋経済新聞社、8-9ページ。

48) 塚本潔(2002)『韓国企業モノづくりの衝撃』光文社、210ページ。

の経営哲学と戦略に目を見開かされた。しかも、サムスン電子では、すでに10年前にそうした活動がより大規模かつきめ細やかに展開されていることを、上記の韓国経済新聞社編の本で知り、深い衝撃を受けたのである。

ソニーなど名だたる日本メーカーが、韓国メーカーの後塵を拝するに至った理由は何であろうか。40年間続く円高とりわけ20年にわたる超円高が、日本メーカーにとって厳しい逆風となり、体力を消耗させてきた点は見落としてはなすまい。ウォン安を享受する韓国メーカーとの落差は極めて大きなものがある。

一方、かつて称賛された日本的経営の評価は今や地に落ち、最近喧伝される韓国経済の強みはかつて弱点とみなされたものである。各国・各地域の経済・経営のあり方は世の中の流れによって長所にもなり短所にもなる。

日本半導体業界の凋落の原因について、『朝鮮日報』は「先頭を走る傲慢」をあげている⁴⁹⁾。「自分たちだけで生産量を調整し商品価格を思うままにする」という「傲慢」とその上に築かれた独占的カルテル体制への安住が、研ぎ澄まされた経営感覚や危機感を磨滅させ、「5年後10年後を見据えた新しい技術を開発することを疎かにし、設備投資もタイミングを逸」する事態をもたらしたとみるのである。

欧米メーカーへのキャッチアップをめざして突き進んでいた頃の日本メーカーは、欧米メーカーの技術と伝統への畏敬の念と学び心に溢れていたが、先頭に立った瞬間に、一時的な勝利に酔いしれ、見失ってしまったようである。ト

49) 朝鮮日報、2009年11月3日付。なお、同紙を編集した本として、菅野朋子『ソニーはなぜサムスンに抜かれたのかー「朝鮮日報」で読む日韓逆転一』文藝春秋、2011年が興味深い。

ヨタ自動車のリコール問題も、「世界一」の間隙を突かれたもの、いわば学び心の劣化によるものとみることができよう。学び心や畏敬の念の低下は、日本の子どもや若者にみられるが、それとよく似た心的状態が大企業の中にも出つつあるのではと懸念される。

サムスン電子の李健熙会長は、日本の電機メーカー各社の合計よりも多い営業利益を出しながら、「まだ日本企業に学ぶ点が多い」という。同社は、トヨタのリコール問題の後、「絶対品質基準」を導入し、国内外の事業所で最高度の品質管理に動き出した⁵⁰⁾。「日本を知れば日本に勝て、彼らと対等になれる」という信念を堅持し、「日本をベンチマーク」として日本を超えるための努力を生涯怠らなかつた彼の父（李・サムソングループ初代会長）の教えを忘れてはいないのである。

今や、韓国メーカーに学ぶところは限りなく深く広がっている。日本企業さらには日本国民が学び心と畏敬の念をいかに取り戻すかが、根底から問われている⁵¹⁾。

参考文献

- 安部 誠(2007)「韓国鉄鋼業の成長と展開」佐藤 創編『アジアにおける鉄鋼業の発展と変容』調査研究報告書、アジア経済研究所。
安部 誠(2008)「韓国鉄鋼業の産業再編と競争力」

50) 朝鮮日報、2010年4月8日付。

51) 小論は、別稿「東国製鋼の経営と発展戦略」(サステイナブル産業・地域研究会2011年度調査報告書に掲載予定)を「ものづくりと人間発達のエconomics」の視点から編集し直したものである。編集にあたっては、「人間発達のエconomics」日中研究交流プロジェクト(「日本学術振興会アジア研究教育拠点事業」)での議論を参考にした。

- RIETIBBL セミナー, 2008.11.5.
- 韓国銀行 (2010)『上場企業経営分析』2010年度版。
- 韓国経済新聞社編 (2002)『サムソン電子一躍進する高収益企業の秘密』福田恵介 [訳], 東洋経済新報社。
- 呉 学珠 (2006)「日韓労使関係の比較」『大原社会問題研究所雑誌』No. 576。
- 佐々木康夫 (1995)『現場主義の崩壊』産能大学出版社。
- 佐藤 進 (2003)「韓国鉄鋼業の急発展の要因を探る」『ふえらむ』Vol. 8 No. 3。
- 新日本製鉄社史編纂委員会 (1981)『炎とともに—八幡製鉄株式会社史』新日本製鉄。
- 菅野朋子 (2011)『ソニーはなぜサムスンに抜かれたのか—「朝鮮日報」で読む日韓逆転—』文藝春秋。
- 鈴木健一郎 (2002)「韓国鉄鋼業の現状と今後の展望」『ふえらむ』Vol. 7 No. 12。
- 塚本 潔 (2002)『韓国企業モノづくりの衝撃』光文社。
- 「東国製鋼紹介」(WWW.dongkuk.co.kr/jp), 2011.5.6.
- 東国製鋼の会社パンフ (英語版, Dongkuk on the Move, Dongkuk Steel.)
- 十名直喜 (2005)「躍進する韓国・浦項総合製鉄 (POSCO) の沿革と経営戦略」『産業ネットワーク研究会調査報告書—躍進する韓国経済とリーディング産業—』名古屋学院大学 Discussion Paper No. 64。
- 十名直喜 (1996)『日本型鉄鋼システム—危機のメカニズムと変革の視座—』同文館。
- 十名直喜 (1993)『日本型フレキシビリティの構造—企業社会と高密度労働システム—』法律文化社。
- 米山喜久治 (1978)『技術革新と職場管理』木鐸社。
- A. ガボール (1994)『デミングで甦ったアメリカ企業』(Andrea Gabor [1990], The Man Who Discovered Quality; How W. Edwards Deming brought the quality revolution to America, published by Random House Inc.) 鈴木本悦訳, 草思社。
- ユ・ジョンホ, チェ・ハンオル, ホ・ジュヨン (2009)「東国製鋼の組織経営の事例—持続的な成長のための組織革新—」(유정호, 채한얼, 허주연 「동국제강의 조직 경영 사례 : 지속적인 성장을 위한 조직 혁신」李美善 [訳] 『第9回ソウル大学経営学部経営事例開発研究センター主催全国大学(院)生経営事例研究論文公募入賞作品集』)。
- CHOI Jonghwan 「2009年 韓国の労働事情」(WWW.jilaf.or.jp/rodojijyo/asia/east_asia/korea2009.html)。
- 「TOPIC No. 2-53-1 韓国鉄鋼業界」2010.5.6. (WWW2.cc22.ne.jp/hiro_ko/2-53-1 Korean.html)