

埼玉学園大学・川口短期大学 機関リポジトリ

# 東アジアの人的資源開発とメディア教育：韓国 POSCOの人的資源開発のためのE-learning事業の推 進と課題

著者	尹 敬勲
雑誌名	埼玉学園大学紀要．人間学部篇
巻	7
ページ	169-178
発行年	2007-12-01
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1354/00000851/">http://id.nii.ac.jp/1354/00000851/</a>

# 東アジアの人的資源開発とメディア教育

— 韓国 POSCO の人的資源開発のための E-learning 事業の推進と課題 —

## Media Education for Human Resource Development at East-Asia

尹 敬 勳

YOON, Kaeunghun

Human Resource Development (HRD) is considered as mean of developing the country and company in these days that global competition is harder and harder. In particular, HRD of large enterprises at East-Asia is most significant factor in terms of making a profit because the region is poor in resources. Actually, large enterprises are providing e-learning programs for employees. But the effect of e-learning was not inspected enough yet.

For grasping the effect of e-learning for HRD, this paper focuses on the HRD of POSCO that is large enterprise at steel industry and has power of influence on the economy at East-Asia. And the effect of e-learning for HRD will be discussed as the analysis of e-learning at POSCO. The analysis indicates the problem of HRD of POSCO is that e-learning program was mostly planned for management staff. In other words, engineers were excluded from the opportunity of e-learning program. This shows that HRD of POSCO doesn't have a concern about HRD for technical development. And this point is probably caused POSCO will be faced by disparity in technique in the future. Therefore, this paper in the conclusion insists that e-learning as mean of HRD should be developed for every employee without discrimination between management staffs and engineers because it is impossible to develop enterprise without HRD of engineer at technical department.

- |                                       |                                |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| 1. 問題の所在                              | (1) POSCOのE-Learningの学習内容と運営方法 |
| 2. 国際的鉄鋼産業の環境と韓国企業の動向                 | (2) POSCOのE-Learning学習の要因と効果分析 |
| 3. 国際競争下のPOSCOの経営課題と人的資源開発の役割         | (3) POSCOのE-Learning事業効果の自社分析  |
| (1) 国際競争の激化とPOSCOの経営課題                |                                |
| (2) 国際競争下の人的資源開発の必要性                  |                                |
| 4. POSCOの人的資源開発のためのE-Learningの推進内容と特性 | 5. POSCOのE-Learning学習の効果と課題    |
|                                       | 6. 考察                          |

---

キーワード：東アジア、人的資源開発、メディア教育

Key words : East-Asia, Human Resource Development, Media Education

## 1. 問題の所在

BRICsを中心とする発展途上国の国々の経済成長が急激に進行する中で、商品価格の上昇など世界的原材料や資源の需要が急増し、国家間の経済発展をめぐる競争は資源確保や原材料技術の開発という方向へ変わり始めた。実際に、資源・原材料の確保と技術開発が国家の国際的競争力を向上させる上で重要な要因と認識されている今日、韓国の産業経済構造においても原材料の部門で国家の経済発展を左右する重要な役割を担う企業の重要性が問われ始めている。そして、韓国の経済発展へ重要な役割を果たしてきた企業がPOSCOである。

そのため、今日の資源や原材料を軸とする国際競争下の韓国の企業の課題を検討する上では、その尺度としてPOSCOの事例に注目することが有効的であると考えられる。事実、1968年POSCOが設立された以来、重化学工業の促進とともに韓国は鉄鋼工業国に名乗りだし、韓国の高度経済成長を背後で支えてきた歴史的事実がある。同時に、今日、韓国の経済発展とともにPOSCOは世界5位以内に入る鉄鋼会社として成長するようになり、今の韓国の産業や経済の発展に重要な役割を担っている企業であることも看過できない点である。このような鉄鋼産業を代表する企業が国家発展に対する重要な役割を果たしてきた歴史的事実を踏まえてみると、今日の鉄鋼産業の国際的競争が激化している状況の中で、韓国の鉄鋼産業の主役を担うPOSCOは今後の国家間の国際的競争の優位を占めるためには、どのような課題を克服していくことが必要であるのかを把握する必要があると思われる。

従って、本論文では近年の鉄鋼産業の主役企業が国際的競争で占める地位と役割に注目し、その企業が国際的競争の中で継続的成長を維持する上で必要な課題を考察する。但し、国際的競争の中で企業の経営上の課題は多角的な側面から把握することが可能であるが、本論文では特に人的資源開発（Human Resource Development）という視点に焦点をあてて、POSCOが国際的競争の中で企業価値を高めていき、韓国の経済発展に寄与することが可能かを検討する。特に、国際的競争で淘汰されないためには優秀な人材を確保することが必要であるという問題意識に基づき、本論文では、韓国の代表的鉄鋼企業であるPOSCOの人的資源開発の戦略に注目する。さらに、POSCOの人的資源開発戦略の中で重要な役割を担っているE-Learningの推進事業を検討し、その事業の成果と課題を考察する。端的に言えば、国際的競争の中で必要な人的資源を開発するための方法としてE-Learningを通じた事業内容を把握し、POSCOと代表される韓国企業の人的資源開発の特徴と課題を検討することを本論文の目的とする。

## 2. 国際的鉄鋼産業の環境と韓国企業の動向

発展途上国の経済発展と企業の国際化が進み、米国、EU、日本と中国を中心とする国々の鉄鋼産業の国際的競争が激化している状況の中、鉄鋼産業に関する需要の拡大と新技術の研究開発が求められるようになった。一方では、関連企業間のM&Aなどを通じた協力関係が模索される状況が顕著に現われるようになった。POSCOの経営報告書の中で主要各国の鉄鋼産業に関する動向をみると、次の

ような分析がなされている。

第一に、米国の鉄鋼産業は、1980年代以降3回の経営危機に直面しながらも、自動車産業の大型車中心の生産形態を保持し、自動車産業を軸とする需要産業の停滞と鉄鋼業界の非合理化構造によって経営の悪化が深刻な状況であった。さらに、1990年代以降は、米国景気の全体的後退により、鉄鋼需要が低調であった。一時的に1990年代半ば以降、米国経済が回復の様子を示した以来、1998年からの自動車などの需要産業の成長とともに鉄鋼需要がふえはじめた。しかし、アジア通貨危機以降、アジア地域の鉄鋼需要が萎縮する中、代わりに、EUと米国では日本と韓国の鉄鋼企業からの輸入が増加し、この国々に対する警戒が強まった。結果的にアジア国々の鉄鋼企業の米国に対する輸出が増加し、その結果として米国鉄鋼産業の経営が停滞され、米国議会の貿易規制によって鉄鋼産業の経営回復を図る状況に至ったのである。<sup>1</sup>

第二に、日本の鉄鋼産業は、2001年から2002年までの構造改革を通じてNKKと川崎蹄鉄が国際的購買と大規模生産を通じたコスト削減、経営合理化を図るためにM&Aを通じて新会社JEFを設立した。その一方で新日鉄、神戸蹄鋼と住友金属の三者が共同原材料調達・物流・維持補修を主要内容とする事業提携を進めるなど、鉄鋼産業の国際的競争の激化へ対応する動きが現われた。<sup>2</sup>日本の鉄鋼産業の固有の加工技術力に基づき、より経営の合理化を図ることで国際的競争へ対応する動きが見られはじめた。

第三に、中国は、経済成長に伴い2000年以降、世界最大の鉄鋼消費国として浮上した以来、近年は生産及び消費の活動が活発に展開され、世界鉄鋼生産及び消費の軸として地位

を確固たるものとしている。日本鉄鋼新聞の調査によると、中国の鉄鋼関連企業は国内需要と今後の海外輸出を目標とし、鉄鋼関連企業の生産量が年々増加の傾向を示していると言われている。<sup>3</sup>

このような鉄鋼産業に関する主要国家の国際的動向を踏まえると、今日企業の国際化と経営環境の変化の中で、韓国の鉄鋼産業はどのような状況におかれ、どのような課題を抱えているのかを確認しておく必要があると思われる。

韓国の鉄鋼産業は、1960年代以降経済開発が本格的に推進される中で鉄鋼需要が増加し、1970年代には蹄鉄所が建設され、1980年代以降は急激に成長の一路を歩み始めた。しかし、1997年アジア通貨危機を期に、POSCOを中心として成長してきた韓国の鉄鋼産業は初めて厳しい局面に直面したのである。具体的にいえば、1998年の韓国の国内鉄鋼消費は34.6%も減少し、POSCOは創業以来に赤字を記録するようになった。同時に、POSCOの後発企業として韓国の高度経済成長過程で鉄鋼産業を主導してきた韓宝鉄鋼や起亜特殊鋼などの大手企業が倒産し、鉄鋼産業は萎縮する状況であった。<sup>4</sup>

しかし、2000年以降から構造改革を通じて韓国の鉄鋼産業は徐々に回復の兆候を示し始めた。韓国の鉄鋼産業の回復の背景には、二つの要因が大きく作用するようになった。

一つ目の要因は、家電や自動車などの鉄鋼需要企業の業績が向上し、鉄鋼需要が増えたことである。二つ目の要因は、中国経済の成長の結果、鉄鋼産業の国際的市場の中で需要の増加による輸出の拡大が指摘されている。<sup>5</sup>特に、鉄鋼産業の国際的需要の増加は韓国のPOSCOの経営競争力の向上が重要な経営課

題として浮上する遠因となった。結局、このような国内外の状況の変化に伴い、米国や日本の競争企業へ負けずに韓国の鉄鋼産業も国際的競争力を向上させるための戦略的対応が求められる状況へ直面するようになった。

### 3. 国際競争下のPOSCOの経営課題と人的資源開発の役割

#### (1) 国際競争の激化とPOSCOの経営課題

国内の家電や自動車産業の業績の上昇と中国の経済の成長に伴い、鉄鋼の需要の増加による鉄鋼の輸出の拡大が、アジア通貨危機以降、民営化されたPOSCOの好調を支えたといわれている。一方、今日の鉄鋼産業と代表される国際的競争は激しさを増している状況である。すなわち、中国の経済成長がPOSCOの海外輸出の拡大をもたらす要因であると捉えた時期に比べ、今日の状況は、原材料の価格上昇の中で価格競争での優位を確保する同時に、原材料の質の向上という二つの課題を克服していくことが求められるようになった。今後このような課題を克服するための努力が足りないとすると、中国の経済成長の恩恵を受けていた韓国の鉄鋼産業も既存の増加趨勢から低調局面に入るだろうと観測することができる。具体的理由としては、中国の製造業が安い労働力を活用した商品を開発し、海外輸出を拡大することで、韓国家電や自動車などの輸出は減少するだろうと見通されているからである。

同時に、韓国の国内製造業の産業の停滞をもたらした要因としては原材料の価格の上昇が指摘されており、その要因は韓国製造業の空洞化やPOSCOの業績の好調を妨げる要因であるといわれている。その理由を具体的にみると、まず中国の鉄鋼需要は年平均20%以

上の高度経済成長を持続しており、国際の原材料価格は歴代最高水準を超えて継続的に上昇しているからである。そして、海上運賃指数も1年以前に比べ、3.6倍上昇するなど、中間財の鉄鋼製品価格が上昇し、組立金属、自動車、造船、機械、土木・建築などの殆ど全産業へ影響を与えていることも理由である。このような近年の鉄鋼財の価格が上昇する状況からみると、韓国の鉄鋼産業企業は価格優位の競争から製品の質をめぐる競争へ転換することが課題とされている。そして、この課題を克服するために、国際的競争の中で対応可能な競争力を持つことが必要であると考えられる。<sup>6</sup>次項では、国際的競争が激化する状況へ対応するために、POSCOが今日どのような対応を行うことが求められているのかという点に焦点をあてて考察する。

#### (2) 国際競争下の人的資源開発の必要性

中国の経済発展に伴う価格競争の問題などを含め国際市場における優位を確保するためのPOSCOの経営課題としては、一般的に六つの経営課題（①原価優位、②グローバル競争力、③研究開発、④環境保護、⑤海外市場の拡大と⑥多角化戦略）が指摘されている。その中で、POSCO経営の長所として言われている価格優位（Cost Advantage）は、POSCOの既存の経営の中でも国際市場の競争の上で最も強い要素として評価されている。実際に、POSCOは、労働費用と材料費が最も低コストであったため、国際的価格競争力を維持してきたといわれている。<sup>7</sup>

一方、POSCOが国際的競争力を強化する上で克服すべき経営課題として指摘されている点は、グローバル競争力と研究開発力の向上である。

第一に、グローバル競争力の課題とは、①安定的原料の確保、②効率高い設備の整備、③エネルギー節減と④物流管理システムの革新という四つの要素があげられている。

第二に、研究開発のための課題とは、ステインレース製造及び品質上の技術力向上、自動車用の鋼材の生産技術改善と次世代構造鋼材の開発が必要とされている。日本が高度の生産技術力に基づき国際競争力を高めている反面、POSCOは価格優位の戦略で国際競争力を確保しているという現状からみると、POSCOの研究開発は国際競争力を向上させる上で克服すべき重要な課題であると考えられる。

上記の二つの経営課題の中で、POSCOの研究開発の課題は、高質の生産能力の形成と環境親和的製品の開発のためにも克服することが求められている。しかし、そのためには、生産技術の改善を担当する人材の確保が優先すべき課題である。実際に、国際的競争力を向上させる上で必要な研究開発を担う人材を確保するために、POSCOは人的資源開発のための具体的戦略を策定し、推進し始めた。POSCOは社内に人的資源開発を推進する人材開発院を設置し、POSCOの人的資源開発（HRD）部門による①リーダーシップ力量、専門力量、グローバル力量を育む技術教育と②組織階層別のリーダーシップ力量、情報技術・IT能力、職務専門能力を高める経営管理教育を実施した。

さらに、POSCOの人的資源開発（HRD）は、学習活動の支援と促進のための学習インフラとして同社のEP（Enterprise Portal）内のKnowledge Plaza（EDMS、KMS、POTIS、標準管理システム）を構築し、Data Warehouse、Learning Place、Community、POS-Bという

プログラムを利用し、社員の個人学習と組織学習を支援する体制を完備した。ここで、POSCOのHRDによる個人学習とは、①構造化されたOJT（On the Job Training）、②人材開発院の教育、③休日教育、④国家技術資格取得の教育、⑤Life Planプログラムを活用した社外委託教育と⑥国内外留学支援を通じた自己啓発休職制度を意味している。

一方、組織学習は、シックスシグマを活用したプロジェクト基盤学習を通じ、技術分野では鉄鋼技術会議、経営管理分野ではMAPPERS会議などを開催し、社内で分野別壁を越えた組織ワークショップと実験のテークフォース（Take Force）などを意味している。このように個人学習と組織学習を奨励することで研究開発やグローバル競争力を高める経営を目指したPOSCOは、近年E-Learningの学習方法を導入し、人的資源開発に力を入れ始めた。以下では、国際的競争力を高める人的資源開発戦略としてPOSCOが実施したE-Learningの具体的内容、効果と課題を確認する。

#### 4. POSCOの人的資源開発のためのE-Learningの推進内容と特性

POSCOは、韓国の大手企業の中で先進的にオンライン教育を実施した企業として一般的に知られている。POSCOは、従来の会社主導の社内教育からオンライン上での時間と空間の制約を超越した自己主導学習への転換を試みたのである。すなわち、POSCOの社内教育においてIT技術を導入し、インターネット上で学習を組織化する同時に、知識のDB（Database）化を推進する学習体系を図ったのである。具体的な一例をあげると、POSCOは2000年から五つの課程のE-Campus

を開設した。E-Campusは、サイバー教育、パソコンを活用したCBT（Computer Based Training）学習、学習知識DBを統合的に管理するポータルサイトを開設し、学習者が自己主導学習を推進する同時に、オンライン上で学習者間の学習組織を形成することを意図して構築されたものである。以下では、POSCOのE-Learningの推進内容と特性を概括的に検討する。

### （1）POSCOのE-Learningの学習内容と運営方法

POSCOが実施したE-Learningの学習内容を具体的にみると、2000年の導入時には35個の課程の学習内容が編成されていたが、今日は200個に近い学習課程が開設されている。実際に、学習内容の詳細を区分すると、E-Learning初期の学習内容はIT技術取得と語学学習が大きな比重を占めていたと把握できる。

しかし、今日の学習内容は、経営管理（4課程）、技術教育（22課程）、リーダーシップ力量開発（18課程）、専門力量（55課程）とグローバル競争に対応するための力量形成（100課程）などが編成されている。2000年の段階では、E-Learningの学習を推進したとしても、上記の学習内容に参加した社員は全体の約39%に過ぎなかったが、今日は約200,000人以上、約89%の社員がE-Learningへ参加するに至っている。

学習内容別に区分すると、POSCOの職務専門分野に関する学習内容に関しては、学習者の直接参加を誘導し、学習者とともに学習内容を設計する形態をとっていた。他方、学習者が最も関心を示していた語学の学習内容の場合は、POSCOの自社で学習内容を設計

するのではなく、外部専門教育機関へ委託し、サイバー空間上で学習内容を提供していた。このようにPOSCOの学習内容は、集団学習の形態に基づく経営管理分野と語学などの自己学習に基づく自己啓発分野という内容へ二分化される形態で構築されてきたと理解できる。

一方、上記の学習内容の運営方法を検討すると、POSCOの運営方法は、①教育需要調査、②学習内容の開発・修正、③教育内容の案内、④教育準備、⑤教育進行、⑥評価と⑦学習内容の改善という一般的E-Learningの運営方法を採択していた。個々のPOSCOの運営方法を把握すると、以下のように説明できる。

①の教育需要調査の段階では、社員が所属している部署及び学習者から学習需要度を把握し、学習内容を編成する人的資源開発部門の需要に応じてE-Learningの内容を考案する。②の学習内容の開発の段階は、設計と開発と区分して把握する必要がある。第一に、設計の段階は、運営部署の開発、学習内容を開発・運営する費用の策定と執行を行い、学習内容を開発する業者を選定する。第二に、開発の段階では、学習内容の構成と具体的運営計画の策定を行い、E-Learning上の公開する直前準備まで完了する。③の教育内容の案内と④の教育準備の段階では、E-Learningで公開する内容の要旨と学習計画に関する情報を潜在的学習者に提供する。⑤の教育進行の段階では、労働部にE-Learningの学習推進計画を申告し、電子掲示する。同時に、E-Learningの学習内容を公開し、学習活動を推進する。⑥の評価の段階では、学習内容を履修した人々への満足度調査を実施し、学習者の自己評価と学習者に対して総合評価を案内する。最後に、⑦の学習内容の改善の段階では、満足度

調査に基づき学習内容の不備として指摘される点を改善することを検討する。<sup>8</sup>

以上のような段階を経て、POSCOのE-Learningの学習は運営され、オンライン上の学習を体系化することを目的として実施されてきたと理解できる。但し、一つの組織の中で共通の学習内容を設計するためには、学習者が学習内容へ参加可能だという前提が共有されることが求められている。従って、POSCOのE-Learningの学習に学習者の参加を促す前提を理解するために、E-Learningの学習に対する学習者要因と学習環境要因の二つの側面を確認する。

## (2) POSCOのE-Learning学習の要因と効果分析

POSCOのE-Learningの学習内容を編成する前提となる要因を分析すると、①学習者要因と②学習環境要因という二つの要因へ焦点をあてることができる。第一に、学習者要因は、全てのPOSCOの社員がE-Learningの学習機会を獲得可能な資格を有しているのではなく、POSCOに入社した以来、研修などを通じてIT基礎能力を身につけることが社内のE-Learningへ参加する上での資格要件として定められたということである。E-Learningの導入初期、POSCOの大多数の従業員はE-Learningに対する積極的参加の様子を見せてなかったが、IT基礎能力研修を新入社員に対して実施し、E-Learningへの参加を義務的に定めたことが、E-Learningの学習を拡大する上で必要な学習者要因を変化させるきっかけとなったのである。POSCOのE-Learningの学習において学習者の参加を義務化させる要因は、同社が人的資源開発を重要な経営課題として位置づけていることを表している。

第二に、POSCOのE-Learningの学習環境要因を確認する。E-Learningは、自宅や職場という空間の制約を受けることなく、何処でも学習可能な学習環境を構築することが前提となっている。この点に関してPOSCOのE-Learningのための学習環境の整備は十分な支援を行っている。具体的にいえば、POSCOの事務管理職の社員全員は、1人当たり1台のパソコンを会社から与えられている。一方、エンジニアなどの技術系の人々のためには、工場などで各班別に一台しか与えられておらず、事務職の人々に比べて十分な支援が行われているとは言いがたい問題もあった。但し、POSCOのHRD部門もこのような環境的差異を克服する手段として人材開発院内にE-media講義室とIT学習を推進する学習支援センターを設置し、工場勤務の人々のための学習環境整備を試みたのである。しかし、技術系の人々にはE-Learningの学習環境が十分整備されているとは評価できないのが現状である。

上記の学習者要因と学習環境要因からみると、POSCOのE-Learningは、学習への参加を義務化し、E-Learningの学習を効果的に推進するための学習環境整備を図ったとみられる。しかし、E-Learningを推進する上で環境的要因では、技術系より将来に経営管理を担う事務系の人々のために整備されている問題点も浮かび上がったのである。さらに、学習内容との関連をみると、事務系職員の関心事にそった内容が主に編成されていることも、事務系と技術系の学習環境上の差異を表している。このようなPOSCOのE-Learning学習の環境の特徴を踏まえて、次項ではPOSCOのE-Learningの学習に対する効果分析の内容を確認する。



### (3) POSCOのE-Learning事業効果の自社分析

POSCOのE-Learningの学習の効果は、二つの側面から分析されている。一つは、POSCOのE-Learningの学習に参加した社員、すなわち教育需要者の増加という参加者の数の動向に基づいた分析である。もう一つは、E-Learningの学習効果を計量的に計ったROIの数値評価である。この二つの側面からPOSCOのE-Learningの学習効果を検討すると、以下のように説明することができる。

第一に、POSCOのE-Learningの学習参加者は、年々増加しており、特に同社のE-Learningの意図が従業員に広く認知され始めた2002年以降では大幅に増えている状況である。具体的にE-Learningの学習者の増加の様子は次の表から把握することができる。

第二に、POSCOのE-Learningの学習効果をKrikpatrickの教育効果・評価段階に依拠して分析する方法（ROI<sup>10</sup>）が用いられ、POSCOの安全管理の学習内容へ参加した人々の学習効果を分析し、E-Learningの効果を計った方法もある。E-Learning上の学習内容として「作業場の安全管理」教育が実施され、ここでの学習効果は、学習が始まる3ヶ月前に発生した安全事故と教育修了後の3ヶ月間の安全事故の発生件数を調査し、比較した方法である。この方法を数式でみると、次のように表すことができる。

表1) POSCOのE-Learningの学習参加の様子<sup>9</sup>

年 度	年間参加人数 (人)	絶対参加人数 (人)
2000年	20,569	6,817
2001年	42,084	10,083
2002年	156,377	16,382
2003年	200,000	16,473

$$ROI (\%) = \frac{(802,055,200 - 26,304,800)}{26,304,800} \times 100 = 2700\% \text{ }^{11}$$

上記のROIが2700%という結果は、「安全教育」というE-Learningの学習の教育プログラムの開発に100円投資した場合、2700円の経済的利益が安全管理の強化と事故防止の結果という利益として還元されるという捉え方である。このような数値の査定によるE-Learningの学習効果の評価が正しいかどうかは別として、現在のPOSCOのHRDはこのような形態の学習効果分析を試みていることが実状である。

### 5. POSCOのE-Learning学習の効果と課題

上記のPOSCOのE-Learningの学習推進内容を踏まえてみると、次の課題は国際的競争が激化している状況下の人的資源開発のためのE-Learningの学習成果と課題を総括することが必要である。そのために、まずPOSCOのE-Learningの学習が人的資源開発に有意義に反映されたのかと評価する論点を把握する。その論点としては、①アプローチの容易性、②相互学習の推進、③学習者主導の学習と④学習コストの削減という四つをあげられる。

①アプローチの容易性は、POSCOのE-LearningはITインフラ整備が企業内に構築され、従業員が学習機会を獲得する十分な環境が整えられていたことを意味する。②の相互学習の推進とは、主に経営管理能力を形成する学習講座において、学習者が講座に参加する過程で、相互学習の推進状況を確認し合うことを意味する。この点は、以前の研修のように教授する側が受講する側へ一方的に語る形式からの脱皮を試みたということから評

価されている。③の学習者主導の学習は、学習講座を管理・運営する側がSMS及びE-mailサービスを通じて学習者の主体的学習を支援する体制を構築したことから評価されている。④の学習コストの削減は、旧来の研修による学習やオフライン上の学習の場合、学習ごとにかかる費用が社内教育を広く拡大させていく上で問題とされたが、E-Learningの場合は学習費用を削減可能な価値が内在されていることが評価された。

しかし、POSCOのE-Learningの状況は、経営管理部門を担う事務系のための学習内容に偏っているため、実際に国際的競争の中で必要される研究開発を担当する技術関連の人々の自己啓発の機会が相対的にかけていることを問題点としてあげられる。韓国の大手企業の企業内教育の中で問題視されている語学・経営管理能力中心のE-Learningの学習内容の推進は、POSCOの場合も例外ではないということの意味する。従って、国際的競争の中で勝ち残る製品を研究開発するためには、より生産現場の人々の自己啓発を支援するE-Learningのシステムの導入に基づく人的資源開発の戦略が構築されることが課題であるといえる。

## 6. 考 察

本論文では、POSCOのE-Learning学習を通じて韓国の大手企業の人的資源開発の具体的な事例を検討した。そして、POSCOのような大手企業がグローバル競争に勝つために人的資源開発戦略の一つとしてE-Learningの学習を展開した内容と特徴を把握し、国際的競争の中で国家の経済発展に重要な役割を果たしている大手企業の人的資源開発の課題を確認しようとした。そして、その中で問題として

指摘された論点とは、韓国大手企業の人的資源開発は常に事務系の従業員に対して経営管理能力に軸をおいた内容を教育させる方向へ推進されてきたという点である。逆説的にいえば、自社の経営を担う人材を社内で育成するという大前提に基づき、E-Learningの中でも経営管理やリーダーシップを重視する学習内容が多く編成され、事務系の社員を対象として実施されたのである。

今日のように国際的競争が激しく展開される中で、自社の出身者の中で経営リーダーを育成するという前提は世界的経営者の人的流動性の動向を十分考慮していない側面があると思われる。韓国の大手企業、特に財閥の場合は創業者一族の家族経営の体制によって管理・運営されていたゆえに、家族経営の仕組みが中々変化し難い側面がある。

しかし、POSCOの場合は、家族経営の要素がない韓国大手企業であるとする、より世界的鉄鋼産業の競争の中で優秀なリーダーを獲得するぐらいの積極的人的資源の確保のための動きが求められていると思われる。それにもかかわらず、POSCOの人的資源開発のためのE-Learningの内容は、経営管理能力を向上させることで将来のPOSCOのリーダーを育成することを目的とした事務系の人々のための学習内容へ比重が置かれ、相対的に、より国際的市場で競争可能な高い質の製品を生産するための研究開発を担う技術系の人々のための教育支援は十分とはいえない状況に直面している。勿論、経営管理能力を習得することでPOSCOの中から、将来POSCOの経営を導くリーダーが現われることを否定するわけではない。少なくとも、研究開発に比重をおき、より競争力が高い製品を生産することが企業の土台であるとする、

より生産現場に軸を据えている技術系の人々の人的資源を開発することの重要性を自覚し、そのための人的資源開発戦略を策定することが今日POSCOにとって必要であるのではなかつたかと思うところがあるからである。

何れにせよ、グローバル競争が激化する中でPOSCOのような韓国の大手企業が直面している人的資源開発の根本的課題は、その組織の土台を支える人々、特に技術系の社員のための学習機会の拡大と積極的学習支援がより切実に求められているといえる。同時に、人的資源開発のための方法として、E-Learningの学習形態を積極的に推進していくことは今後必要であると思う。

## 注

- 1) Kwak Gangsu 「 미국 철강산업의 경영위기 발생원인 분석」, 『POSRI경영연구』 포스코경영연구소 2002, pp. 7- 10. (Kwak Gangsu 「米国鉄鋼産業の経営危機の発生原因分析」, 『POSRI経営研究』 POSCO経営研究所2002)
- 2) 「毎日経済新聞」(2004年4月9日)
- 3) 「日本鉄鋼新聞」(2006年11月21日)
- 4) Tak Sungmun 『 재도약을 모색하는 철강산업 ( 철강 일반2013년)』 한국철강산업2004, p.1. (<http://steel-n.posri.re.kr/>) : (Tak Sungmun 『再跳躍を模索する鉄鋼産業(鉄鋼一般2013番)』 韓国鉄鋼産業2004, p.1.)
- 5) Na Byungchul 「 세계철강산업의 통합화 전개 방향 및 경쟁구도 변화 가능성에 관한 분석」, 『POSRI경영연구』 포스코경영연구소 2003, p.13. (Na Byungchul 「世界鉄鋼産業の統合化の展開方向及び競争構図の変化可能性に関する分析」, 『POSRI経営研究』 POSCO経営研究所2003)
- 6) Kim juhan 「 철강재 가격급등의 관련 산업에 미치는 영향과 대책」, 『e-kiet 산업 경제정보』 산업연구원2004, pp. 4- 12. (Kim juhan 「鉄鋼財の

価格急騰が関連産業に及ぼす影響と対策」, 『e-kiet産業経済情報』 2004) : 具体的な数値をみると、鉄鋼製品価格が10%上昇する場合、組立金属産業2.8%、自動車部品産業1.5%、機械産業1.4%、造船産業0.9%、土木・建築0.8%順でその効果が波及している。

- 7) 労働費用が安い理由は、韓国国内労働者の労働賃金が非常に安く策定されているためであり、他方、材料費が安い理由は鉄鉱石の導入費用は日本や台湾の会社と代わりはないが、国内で調達する副材料費、外注加工費が安いからである。すなわち、韓国特有の生産環境要因が価格競争力を維持させていると考えられる。
- 8) 玉玲 拾 『 효율적인 기업내 인적자원 개발을 위한E-Learning체계 특성요인에 관한 사례 연구』 2005年, pp. 64- 66. (玉玲 拾 『効率的企業内人的資源開発のためのE-Learning体系の特性要因に関する事例研究』 2005年, pp. 64- 66.)
- 9) Ibid., p.68.
- 10) Kevin Young, "Is e-learning delivering ROI?", *Industrial and Commercial Training* No.34. (2), 2002, p.54.  
ROIの計算式は、 $ROI = \frac{\text{Net Program Benefits}}{\text{Program Costs}} \times 100$ で表している。ここで分母に当たるProgram Costsは、開発費用、人件費、学習システム減価償却費、Tutor費などを指している。他方、分子にあたるNet Program Benefitsは、学習の効果として予測される安全事故減少によって減少された分の報償費用、労働部の雇用保険の還付金である。
- 11) 玉玲 拾, op.cit., p.70.