

〔論 説〕

サムスンの人材経営とグローバル人材育成

安 熙卓*・張 相秀**

〔要 旨〕

本稿は、飛躍的な成長を遂げているサムスンの人材重視の経営とグローバル経営を支える人材育成に焦点を当て、その実態を明らかにしたものである。サムスは、1993年以降の「新経営」による経営改革によって世界の一流企業に成長してきた。その背景には、CEOの強いリーダーシップなど、さまざまな要因が指摘されているが、特に、創業当時から現在に至るまで「人材第一」の経営哲学に基づく優秀な人材の確保と育成にあるといえる。また、サムスの躍進の秘訣は、グローバル市場で活躍できる人材の育成のために、新入社員から管理職までサムスの核心的価値を共有するための体系的な教育を行っており、未来の経営者候補をいち早く発掘し育成すべく次世代リーダーの育成に力を入れてきたことである。さらに、グローバル化に対応するため、サムスンならではの地域専門家制度やサムスン MBA、そして国際化教育といったグローバル人材育成のための莫大な教育投資が成長の原動力になったと考えられる。

1. はじめに

2012年のサムスの世界ランキングをみると、携帯電話、薄型テレビ、メモリー半導体が第一位を占めている。また、スマートフォンも2013年Q2（4～6月）のLTEスマホ市場で、サムスン（47.0%）がアップル（23.5%）を抜いて1位に浮上した。サムスンが短期間でここまで成長したことに世界が注目している。

企業の究極的な経営目的は、「永続的な拡大成長」にある。そして一般的には、企業をはじめとして、すべての組織体は人間の寿命と同じように、創業期、成長期、成熟期、衰退期のプロセスを辿っている。また、企業が市場で取り扱う財貨とサービスは、その寿命において差はあるもののライフ・サイクルを描いている。これはいわゆる「製品寿命周期論」(product life cycle theory)である。企業が「永続的な拡大成長」を実現するためには、絶え間ない革新と新製品発売、そして主力製品やサービスの成長期と成熟期をできるだけ長く持っていかなければ

*九州産業大学経営学部教授

**三星経済研究所諮問役・亜細亜大学特任教授

ばならない。

しかし、無限競争のグローバル経済時代を迎えて、国際市場での競争がますます激しくなっており、企業の平均寿命も短縮される傾向にある。米国の場合、1989年以後10年間に渡って上位25大企業（市場価値基準）の中で60%の企業がこのランクから外れている。韓国でも1999年の上位30大企業（時価総額基準）をみると、77%の企業が10年前の1989年にはこの上位30位に入っていなかったり、あるいは設立もされなかった企業である。

日本の場合は、80年代初期に「平均寿命30年説」が言われたが、90年代中盤以後には平均寿命が10年弱と言われる。特に、バブル経済が崩壊されIT（情報技術）産業が早く成長し始めた90年代に入って企業の平均寿命は5年～7年にまで大きく短縮された。米国の場合（グローバル1,000社基準）も、上位100位の大企業の平均寿命は5年に過ぎない。

このように、企業の寿命が近年に近づくほど短縮されており、この傾向は景気低迷とIT（情報技術）産業の発達などに基因するところが大きいと指摘されている¹⁾。

企業の寿命短縮現象は、国境の意味が消えて、無限競争に駆け走っているグローバル化が進むほど、より一層深化するものと見られる。GEのジャック・ウェルチは、国内市場での1位、2位の意味は喪失し、グローバル市場において1位、2位を占めなければ企業の「永続的な拡大成長」は期待しにくいという。

今後、グローバル化、ICT（情報通信技術）化、多様化・多辺化が進展する未来時代において企業が生き残るためには、技術力を土台にした優れた時代環境への適応力、経営の透明性と柔軟性、そして旺盛な起業家精神などが要求されている²⁾。

サムスンは、早くから狭い国内市場への対応だけでは成長の限界があると自覚し、企業経営の究極的な目的である「永続的な拡大成長」を実現するためには、グローバル経営が不可欠であると判断してきた。したがって、当初からグローバル市場を念頭に置いたグローバル経営戦略だけが立案され、それを実現するために国内外からの優秀な人材の確保と育成に力を注いできた。サムスンが世界の主要市場で優位に立つようになったことについては、複数の理由があるだろうが、その1つとして優秀な人材の確保と育成がいまの成長の原動力になっている。グローバル化が進展する中、持続的な成長と生産性向上を実現するための鍵を握るのが人材の育成と活用であるといえよう。

本稿では、飛躍的な成長を遂げているサムスンの人材重視の経営とグローバル経営を支える人材育成に焦点を当て、その実態を明らかにしたい。

2 サムスングループの成長略史

サムスングループの母胎は1938年3月に設立された「サムスン商会」（大邱デグに所在）である。現在においてサムスングループの主力会社の座を占めている「サムスン電子」は、1969年1月に設立された「サムスン電子工業」がその前身である。創業からほぼ半世紀がかかって、国内ではトップ・クラスの企業集団にまで成長した。しかし、国内頂上の座から世界的な一流企業の隊列に入るまではそれほど長い歳月はかからなかった。

サムスングループの今日があるまでには、最高経営者の強力なリーダーシップとグローバル人材の育成およびグローバル・タレントの確保（Attraction and retention）努力、そしてすべての役職員の「一つの心・一つの方向」を目指す企業文化、それから労使協議会を中心とした協力的な労使関係があったからこそ可能であったと考えられる。

創業者の三男であり、第二代目の会長職を受け継いだ李健熙（イ・ゴンヒ）氏は、1987年12月の会長就任式場でいくつかの所信を明らかにした。そのうち一つが、「未来指向的で挑戦的な経営を通じて90年代までにはサムスン世界的な超一流企業に成長させる。…中略…。次に、人材をより一層、大事にしながら育てるのにすべての力を注ぎます。」という内容であった。

90年代に入って、李健熙会長は長期的ビジョンの実現のために、1993年からグループ全体で経営革新運動を強力に推し進めた。いわゆる「新経営」と呼ばれるもので、「量より質」を重視する質経営を強調し、多角的な施策を講じて実行に移した。結果的に数年間にかけた強力な新経営運動は製品とサービスの質的競争力を画期的に向上させた。

「新経営」の直接的なきっかけとなったのは、1993年初めに李会長がサムスン電子の重役をつれてアメリカのロサンゼルスで行われた同社の製品の現地比較評価会議を開催したことである。当時、Best Buyでサムスン電子の製品がほこりをかぶってバーゲンセール製品として陣列されているのを見て強い危機感を覚えたという。その後、他社製品を持ち帰り、徹底的に分解・研究するよう命じた。

その背景には、90年代から急速にグローバル化が進展する中、国内市場だけでは今後大きな成長は見込めないし、変化の時代には変わらなければ生き残れないという危機意識を抱いていたからである。サムスは超一流企業を目指し、「妻子以外はすべて変えよう」という呼びかけのもとに、あらゆる面で経営改革が行われた。

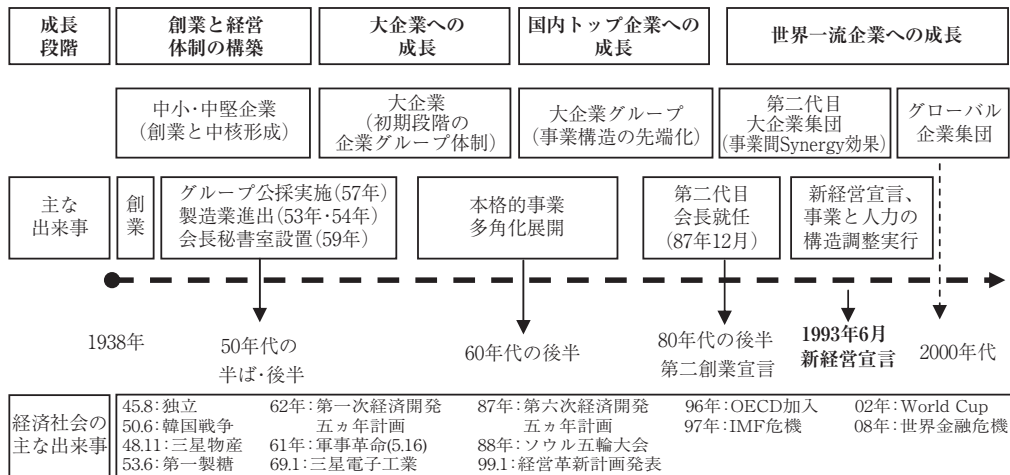
サムスは「新経営」以降、経営改革によって、事業構造の質的転換を図る「選択と集中」戦略を徹底的に追求した。すなわち、勝てる分野に資源を集中して勝ち抜くことで、家電から半導体メモリー、液晶テレビ、携帯電話機といった分野を躍進させたのである。

新経営運動は、それから5年後に発生した国家的経済危機事態（「IMF 外換危機」という）をあらかじめ予想でもしたような有備無患の準備経営であったとも言えるであろう。これでサムスングループはIMF 外換危機（1997年12月）をその他の企業集団に比べて比較的少ない衝撃で克服し、90年代後半からは記録的な増収増益を達成することによって全世界の耳目を集め始めた³⁾。

IMF 外換危機を契機に、韓国では「大宇グループ」をはじめ、大企業集団（財閥とも言う）が多く倒産し、生き残った大企業も事業の構造調整や整理解雇などの人力調整をせざるを得なかった。サムスングループもまた例外ではなかった。自動車事業と映像事業の撤収など事業の構造調整と附加価値が低い事業や職務などの分社化を通じた本体の減員などの大規模なリストラが行われた⁴⁾。

サムスングループの成長を歴史的にみると、＜図表1＞のとおりである。

＜図表1＞ サムスングループの成長略史



しかし、サムスングループは、国内の他の企業グループと同じ経営環境に置かれていながらも、結果的には経営危機を成長と跳躍の機会に置き換えることができた。例えば、1987年の民主化宣言を契機に一気に広がった労使紛争の激浪の中においても、サムスングループは創業以来、堅持してきた「非労組経営 (Union free management)」で、特別な労使紛争もなく高い成長をなし遂げることができた。1997年のIMF 外換危機の時も1993年から推進してきた「新経営運動」のおかげでさらなる高い成長率を実現した。

第二代目の李健熙（イ・ゴンヒ）会長が就任した1987年と就任してから25年後の2012年を比較してみると、会長就任式場で表明した所信が実現できたともいえよう。すなわち、売上額は33倍、輸出は25倍、時価総額は303倍も増大した。特に輸出の場合、韓国の総輸出で占める割

合が1987年の13%から2012年には28%へと伸びた（図表2）。

＜図表2＞ サムスングループの経営実績の推移

区 分	1987年 (第二創業の年)	1993年 (新経営宣言の年)	2012年 (会長就任25周年)	変化率 (増減)	
				対87年	対93年
売出額 (兆ウォン)	9.9	41.4	383.9	33倍	13倍
輸出 (億ドル)	63	210	1,567	25倍	7.5倍
税後利益 (兆ウォン)	0.15	0.4	38.0	253倍	48倍
時価総額 (兆ウォン)	1.0	--	303.2	303倍	--
従業員数 (万人)	10.0	19.1	42.0	4.2倍	2.2倍

出所：特集「李健熙会長就任25周年」三星ストーリーブログ（2012.11.19）。

サムスン電子を中心としたサムスングループは、1993年の「新経営宣言」以後、目覚ましい成長率を成し遂げた。世界的でもその位相や価値を高めてきた。2012年の場合、アメリカの『Fortune 誌』が発表する「世界で最も尊敬される企業（World's Most Admired Companies）」で34位にランクされ、アジア圏の企業としては日本のトヨタ（33位）に続く、第2位である。

一方、Interbrandによれば、サムスンのブランド価値は、2000年代に入ってから急速に高まっている。2001年の64億ドル（42位）から2012年には357億ドル（9位）へと価値が大幅に増加した。初めてトップ10に入る快挙をも成した。これはトヨタ自動車の303億ドル（10位）を上回る価値である（図表3）。

このようなサムスングループの優れた経営業績は、何よりも人事権などで実質的なパワーを有するオーナー経営者の「人材第一」という経営哲学に基因すると思われる。すなわち、創業者と第二代目の現会長は、「企業は人なり」という考え方に基づいて、優秀な人材の育成と確保のために自らあらゆるアイディアや施策を講じてきた。

＜図表3＞ 上位10社のブランド価値の推移

(単位：億ドル)

順位	企業名	2001年	2003年	2005年	2007年	2009年	2011年	2012年
1	CocaCola	689.5(1)	704.5(1)	675.3(1)	653.2(1)	687.3(1)	718.6(1)	778.4*
2	Apple	54.6(49)	55.5(50)	79.9(41)	110.4(33)	154.3(20)	334.9(8)	765.7*
3	IBM	527.5(3)	517.7(3)	533.8(3)	570.9(3)	602.1(2)	699.1(2)	755.3*
4	Google	--	--	84.6(38)	178.4(20)	319.8(7)	553.2(4)	697.3*
5	Microsoft	650.7(2)	651.7(2)*	599.4(2)	587.1(2)	566.5(3)	590.9(3)	578.5
6	GE	424.0(4)	423.4(4)	470.0(4)	515.7(4)	477.8(4)	428.1(5)	436.8
7	McDonald's	252.9(9)	247.0(8)	260.1(8)	294.0(8)	322.8(8)	355.9(6)	400.6*
8	Intel	346.7(6)	311.1(5)	355.9(5)	309.5(7)	306.4(9)	352.2(7)	393.9*
9	Samsung	63.7(42)	108.5(25)	149.6(20)	168.5(21)	175.2(19)	234.3(17)	328.9*
10	Toyota	185.8(14)	207.8(11)	248.4(9)	320.7(6)	313.3(8)	277.6(11)	302.8

注：（ ）内は順位。*印は2001～2012年の間のピーク年度を表す。GEとトヨタは2008年（530.9億、340.5億）がピークの年である。

出所：Interbrand ホームページ各年度。

3. サムスンの人材経営と人材像

3.1 「人材第一」の経営哲学

サムスンの高成長については、さまざまな成功要因が指摘されている⁵⁾。その成功要因は、サムスンの代表的な成功事業の一つであるメモリー半導体事業を通じて確認できる⁶⁾。サムスングループの「構造調整本部」の元本部長（李鶴洙）は、サムスンの成長について最高経営者の直観的リーダーシップと強い実行力、スピード（意思決定）、そして雁行型経営スタイルなどを指摘している⁷⁾。ここで雁行型経営スタイルとは、サムスン電子を筆頭として他の関係会社（系列会社）が一体となって成長を成し遂げてきたということである。

また、これまで多くの論者がサムスンの成功要因を指摘しているが、その中の一つとして人材を重視しているという点があげられる。サムスングループの経営理念や共有価値（shared value）にも、時代の流れに沿ってその構成要素は変わっているが、「人材第一」は創業以来変わっていない。

サムスングループの国内外の従業員数は2012年現在約42万人である。そしてサムスン電子については2011年に国内より海外における従業員数が占める割合が多くなっている。このように、事業やビジネスのグローバル化が進むにつれて、人的構造（国籍・人種・宗教などによる組織構成員の価値観）も多様化し、部門中心の利己主義（sectionalism）の拡散などで、全体最適より部門最適の行動を優先する恐れがある。これにより、いわゆる「大企業病」といわれる弊害が生じ、組織の成長力を弱めることになる。

このような現象に前もって対応するために、サムスンは従業員に対して経営理念や共有価値などの教育を繰り返して行ってきた。個々人の職務能力の向上にも力を注いできたが、それ以上に経営理念や共有価値の体化に時間とコストを費やしてきた。

新しい人事システム（HRM, HRD など）の設計・導入の際にも共有価値は、重要な判断基準の一つとして機能している。これにより、組織のミッション、ビジョン、価値に基づいた経営戦略を早期に実現する上で直接的・間接的に寄与している。このように、サムスンでは徹底した「戦略的人的資源管理」（strategic human resource management）を実践しているのである。

このような核心価値の制定および変化推移をみると、概して<図表4>のとおりである。1938年の創業以来、1970年代初期までは明示的な経営理念はなかった。1973年に至って、「事業報国」「人材第一」「合理追求」という3つの『創業理念』を明文化した。そして、この創業理念を信念化、行動化していくために、1984年に「創造精神」「道徳精神」「第一主義」「完全主義」

「共存共栄」という5つの『サムスン精神』を制定した。

2005年3月には、サムスンのすべての役職員がグローバルに共有し、実践しなければならない「核心価値」と「経営原則」を制定した。サムスンは世界企業の仲間入りを果たすために、業績が好調な超優良企業、たとえば、ソニーやトヨタ、GEそしてジョンソン・エンド・ジョンソンなどをベンチマークし、その成功がいかなるバリューに支えられているかを徹底的に研究した。それをもとにサムスンに相応しい核心価値（サムスンバリュー）が作られた。この核心価値は全世界のサムスンの社員が共有している。

- ① 人材第一（People）……「企業は人なり」という信念をもとに、人材を大事にし、思う存分能力を発揮できる機会と場を作る。
- ② 最高指向（Excellence）……絶え間ない情熱とチャレンジ精神で、すべての面において世界最高になるために最善を尽くす。
- ③ 変化主導（Change）……変わらなければ生き残れないという危機意識で、迅速かつ主体的に変化と革新を起こす。
- ④ 正道経営（Integrity）……真つすぐな心と真実で、正しい行動により名誉と品位を守り、すべてのことにおいて常に正道を追求する。
- ⑤ 相生追求（Co-prosperity）……「われわれは会社の一員としてともに生きる」という心構えで、地域社会、国家、人類と一緒に繁栄するために努力する。

また、2005年には5つの経営原則が次のように掲げられた。

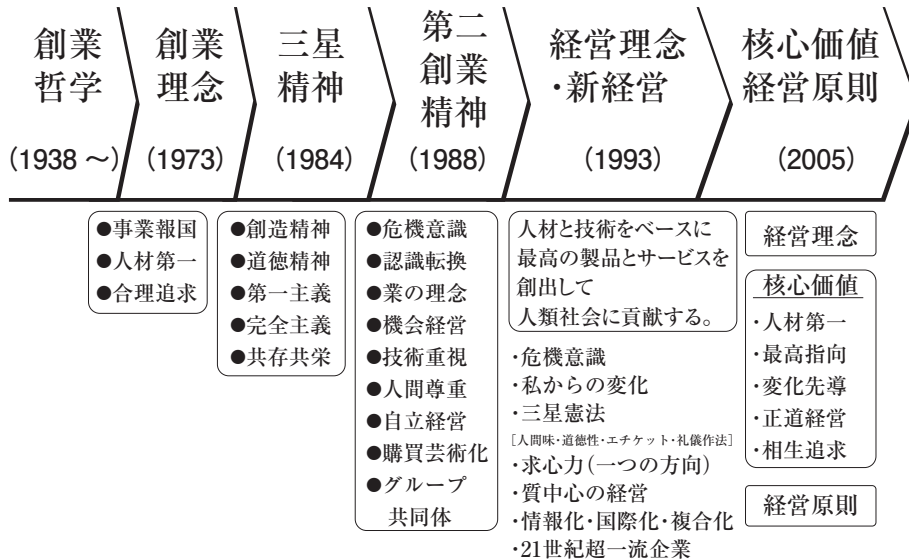
- ① 法と倫理を順守する。
- ② グローバル企業市民として社会的責任を果たす。
- ③ お客様／株主／従業員を尊重する。
- ④ 環境／安全／健康を重視する。
- ⑤ 健全な組織文化を維持する。

「5原則」の下には「15細部原則」、「42行動細則」が定められている。

創業者の李秉喆（イ・ビョン Chol）元会長は、“私は50年あまりの経営活動を通じて、「企業は人なり」という信念の下で、人材養成に格別な精力を注いできたし、これを実践してきた。三星の成長背景にはいろいろな要因があろうが、最も核心的な要因はやはり人材の力だといえるだろう”⁸⁾というほどに、サムスンは人材重視の経営を実践してきている。

また、李創業者は“私は、一生を通じて、80%は人材を見つけ、教育するのに時間を費やしてきた。私が育てた人材が成長しながら頭角を現し、良い成果を出すのを見る時、有難く、嬉しく、美しく見えた。サムスンは人材の宝庫という言葉が世間からよく言われるが、私にとっ

<図表 4 > 経営哲学と共有価値の変化



ではこれ以上の楽しいことはない”とも言っている。

このように、サムソンは、創業理念（1973年）と核心価値（2005年）において「人材第一」と明示し、創業当初から繰り返して人材の重要性について強調してきている⁹⁾。この人材重視の経営哲学は2代目のオーナー経営者である李健熙（イゴンヒ）会長に至ってより一層深化されている。李会長は、“人材の能力発揮を助けるためならば組織文化と考え方、さらには企業の構造まで変えなければならない”と強調したことがある¹⁰⁾。

近年になっては「核心人材」(Global Talent) について格別の関心を寄せている。李会長は、“自分自身の仕事の半分以上を核心人材の確保に費やすつもりだ。核心人材を何人確保し、彼らの確保のために社長がどのような取り組みを行い、また確保した核心人材を成長させるのにどれくらいの努力を注いでいるかを、社長評価の項目にとり入れなければならない”と強調するほどである¹¹⁾。

したがって、各社のCEOと人事部署は、核心人材の確保および力量（competency）の強化、社内での人材育成などに心血を注いでいる。特に、未来のサムソンを背負っていく優秀な人材に対しては、後継者育成プラン（Succession Planning）の観点から、リーダーシップ、グローバル化に必要な力量、核心価値、の3つのコースを設けて、集中的に能力開発の機会を与えている。

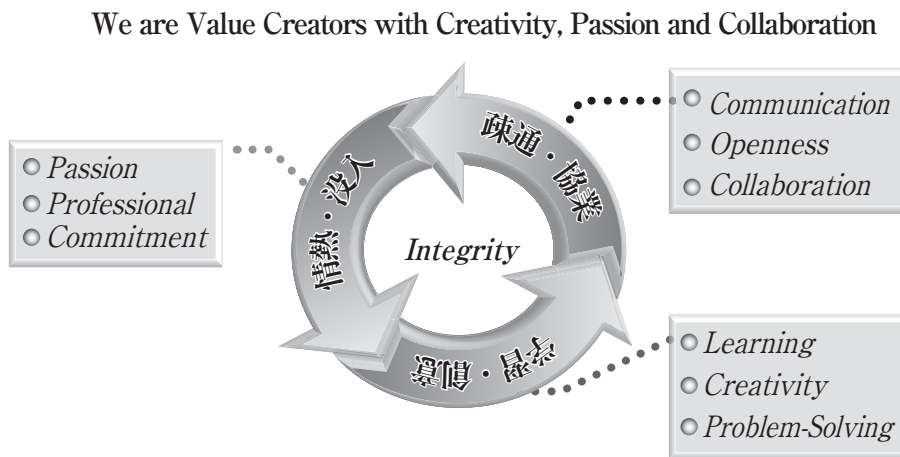
3.2 サムスンの人材像

サムスンの求める人材像は、経営環境とともに変わってきている。グローバル化、デジタル化、情報化などに代表される21世紀の変化に応じて、90年代半ばから人材像を次のように見直してきた。それは、創造人、世界人、学習人、社会人という4つのキーワードに代表される。

- ① 創造人：柔軟な思考と想像力をもとに自分なりの個性と才能を伸ばしていく人
- ② 世界人：国際的な素養と外国語の能力を基にして、互いに異なる人種や文化を積極的に受け入れられる人
- ③ 学習人：絶えず変化する‘生涯学習’の時代において、新しい知識と情報を絶えず習得していき、ひとつの分野の専門家として成長していく人
- ④ 社会人：人間味と道徳性をベースにして、ともに生きる健全な社会構成員として、自身の役割と責任を果たす人

しかし、グローバル化の急進展とともに、創造経営の重要性が強調されるようになった2000年代の半ばごろからは、「創意と学習」、「疎通と協業」、「情熱と没入」に人材像を改めている。新しい人材像は、一言で言えば「価値創造型の人材」に集約できる（図表5）。

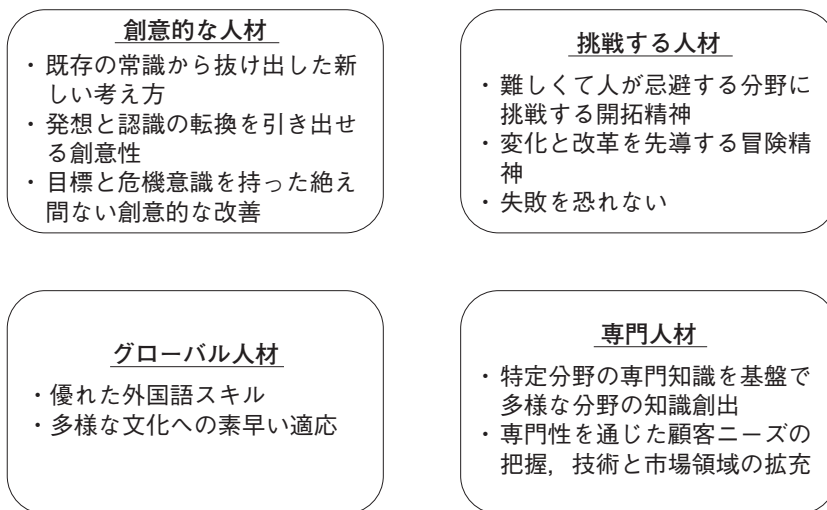
<図表5> サムスングループの新人材像
創意・熱情・疎通の価値創造人



サムスン電子が求める人材像は、大きく4つに分かれている。すなわち、①創意的な人材、②挑戦する人材、③グローバル人材、④専門人材である（図表6）。

2002年には李会長は、「人材戦略社長団会議」で5年から10年後を見据えた未来を背負っていく核心人材の確保を強調した。これを受けてサムスングループの各社は、核心人材を確保し、

<図表 6> サムスン電子の人材像



養成することに総力を注いできた。「核心人材」とは、Global talentあるいはCore Peopleなどと称されているが、中長期の経営戦略を実現するのに欠かせない最高の専門性と力量を持つ人材、あるいは経営成果の創出に核心的な役割を果たす人材と定義づけられる。

核心人材は、3つのグループ、すなわちS級 (Super)、A級 (Ace)、H級 (High potential) に分類される。S級とは、高い潜在能力を持っており、実際の仕事においても優れた成果を挙げる人、または特定の分野で世界的に認められる人であり、A級とは、S級よりは劣るが、優れた成果と能力を持つ人である。そして、H級とは、修士号以上の学位所有者として十分に成果として検証されてはいないが、高い潜在力を持っている人である。サムスンは、このような人材を求め、人材育成に力を注いでいる。

3.3 コア人材の確保と処遇

サムスンの人事制度は、大きく4つの時期に分けられる。新経営宣言 (1993年) 以前の年功序列主義、1993年からIMF 経済危機 (1997年) までの能力主義、1998年から2002年までの成果主義、2003年以降の価値主義である。すなわち、この間、人事制度を支えるものは年功 (seniority)→力量 (competency)→成果 (performance)→価値 (value)へと移行している (図表 7)。

サムスンでは能力主義を「新人事」という言葉で呼ばれているが、日本における職能資格制度とほぼ同じのものである。しかし、1998年にグループ・レベルでの年俸制の導入とともに、一部の職種でしか使われなくなった。また、価値主義とは公式化されていないが、李会長が創

造経営を強調した以降、人事部門においても新たに創造性に富む人材の育成と確保に焦点を当てた人事評価や報償、人材育成のシステムなどを講ずるようになっていく。

＜図表7＞ サムスン電子の人事部門のパラダイム変化

	1993～1996年	1997～1999年	2000～2002年	2003年以後
経営戦略	成長戦略（量的）	生存戦略	堅実経営	未来競争力確保
人事基調	能力主義人事	成果主義人事，核心力量中心の人事		価値主義（創造経営）
主な戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・新人事制度 ・一つの家族プラン ・開かれた採用 ・事業本部長中心の一つの電子（シングル電子）を指向 	<ul style="list-style-type: none"> ・人的資源管理 ・構造調整 ・GPM体制（組織） ・年俸制 ・報償体系の差別化 	<ul style="list-style-type: none"> ・核心人材の確保・養成 ・海外人材の質的水準の高度化 ・集団インセンティブ強化：Profit-sharing, Stock Option など ・GBM体制（組織） 	<ul style="list-style-type: none"> ・創造経営と価値主義 ・グローバル人材の確保とリテンション（A&R） ・人事のグローバル化 ・超一流リーダーシップ ・変化主導型企業文化

注：GBM=Global Business Management, GPM=Global Product Management, A&R=Attraction and Retention Strategy。

サムスングループにおける人的資源管理のシステムは、1997年のIMF経済危機を契機にグローバル・スタンダードへと急速にシフトしてきた。その以前までは、年功序列制、長期雇用制、非労組経営¹²⁾を根幹としていた。非労組経営は、創業以来、現在まで堅持し続けているが、年功序列制と長期雇用制の慣行は大きく見直された。すなわち、個人の能力や成果に基づいて評価し、処遇において大きな差をつけるいわゆる成果主義人事制度に変貌したのである。

給与制度の変遷過程をみると、1994年以前までの号俸制、1995年～1997年の能力給制、そして1998年以後の年俸制中心の成果給制に移行してきた¹³⁾（図表8）。評価制度も、また従来の潜在能力よりは発揮能力、すなわち可視的な成果や業績を重視する方向に変わってきた。例えば、能力向上と言っても与えられた職務や仕事を通じて、目に見える形での業績を生み出さなければ、人事評価においても高い評価点は取り難く、結果的に年俸やインセンティブ、昇進昇格で期待とおりの処遇をしてもらえない仕組みとなっている。

＜図表8＞ サムスングループの賃金体系の変遷

	1987～91年	1992～94年	1995～96年	1997～99年	2000年以後
人事理念	年功序列主義	年功主義 （集団成果給）	能力主義	成果主義	
				個人の成果中心	集団の成果中心
主な制度	月給制 （グループ共通）	月給制（共通） 生産性激励金	能力給制 （業種別に相違）	年俸制	年俸制の強化
					利益配分制

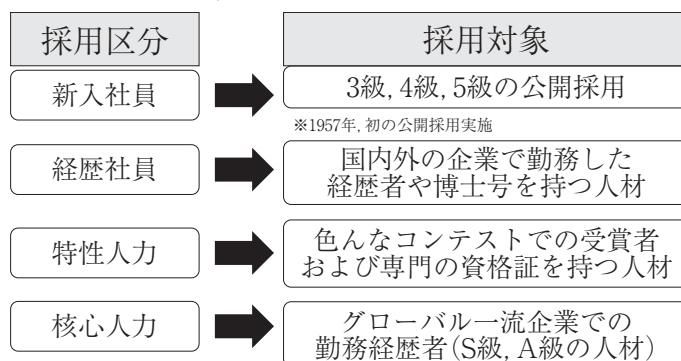
注：政府は1992年から総額賃金制を実施。サムスンではIMF危機の時、賃金凍結及び福利厚生縮小などを断行し、2000年代に入り核心人材の確保維持のため、もう一度関連制度を整備し直した。

人材採用においても韓国企業の中では最も早く「公開採用方式」を取り入れた。しかし、IMF

経済危機以前までは国内労働市場を対象にして優秀な人材を広く採用してきたが、事業のグローバル化が進むにつれて、アメリカを初めとして日本、EUなどの先進国とロシア、インドなどの新興国からも広く優秀な人材を確保してきた。特に、半導体事業の成長とともに、グローバル人材の確保と維持の必要性に気づき始めたからである。国内の労働市場における人材確保だけでは、グローバル経営の推進、挑戦的目標の設定と実現に限界があるという認識から、IMF経済危機が起こる以前から世界的な労働市場でのグローバル・タレント（世界的な核心人材）の確保と維持に心血を注いできた。

サムスンは、これからの時代は純血主義では世界の企業と戦っていけないとして外国籍の人材の採用と活用に積極的である。サムスンは、97年以前までの人材採用は海外に開かれていなかった。また、エリート人材を海外企業から引き抜くこともなかった。サムスンが海外に門戸を開くようになったのは、李会長が半導体をコア事業として育てることを選択したことにある。2000年に李会長は“21世紀の企業競争には単なる技術競争や商品競争ではなく、デジタル時代をリードする経営人材・技術人材による頭脳競争の時代になる”と語っている。サムスングループの全従業員の約3割が中途社員である（図表9）。

<図表9> サムスンの採用制度



サムスンでは、人材育成・確保が人事評価項目として重要な位置を占めている。役員をはじめ管理職は、優秀な人材を確保したかどうか、あるいは教育研修プログラムを受けさせ、その効果がどの程度あったのかを評価し、人事に反映している。

ビジネス競争の相手が国内企業ではなく、世界超一流企業であり、これらの企業は当然のことながら世界でも最高水準の科学および技術、経営管理知識とノウハウを保有していた。したがって、サムスンが半導体事業でいち早く世界一流に成長するためには、なによりも世界一流の天才級の人材が必要であったし、彼らのための人事管理においてもグローバル・スタンダー

ドの採用は避けられなかったのである。これらの核心人材に対する報酬や処遇も世界的レベルに合わせて破格的に提示してきた。2003年李会長は「1人の天才が10万人を養う」という天才論を語った。

韓国の大企業の新入社員の採用公告をみると、①学年成績平均（GPA）4.5満点中3.0以上の者、②語学レベルが一定以上の者が挙げられている。大学成績と語学能力が応募条件となっている。これらの条件を満たさないと応募することができない。特に、韓国大企業では語学を重視することで韓国の大学生は語学に力を入れている。サムスンの新入社員の語学実力は抜群である。TOEIC900点以上の人は珍しくない。英語力が高いのは、サムスンに限ったことではない。韓国の大企業は、グローバル化を加速させる中で、留学経験のある学生や語学力のある学生を積極的に採用している。韓国では、1997年に初等教育での英語必修化がスタートし、英語の教育熱は非常に高い。

韓国では TOEIC の点数は高いが、スピーキングに劣っている学生も多い。そこで採用の際に実践的な語学力を求めている企業が多い。サムスン電子も志願資格の中に一定レベル以上のスピーキング能力を求めている（図表10）。

<図表10> サムスン電子の新入社員採用の際、語学基準（2013年上半期）

志願職群	志願基準最小等級	
	OPIc	TOEIC Speaking
研究開発職	IL (Intermediate Low)	Level 5
ソフトウェア職	NH (Novice High)	Level 4
営業マーケティング／経営支援職	IM (Intermediate Mid)	Level 6
デザイン職	該当事項なし	

注：1）TOEIC Speaking は level 1 から Level 8 までである。OPIc は NL, NM, IL, IM, IH, AL の 7 等級ある。

2）サムスン職務適性検査は、国内と海外で実施。

出所：サムスン電子のホームページ。

近年、グローバル化が進展する中、日本でも社内の公用語を英語にする企業が現れている。NSF 統計によると、アメリカの大学に在籍中の日本人の学生は中国や韓国人の学生に比べて非常に少ない（図表11）。

韓国の教育熱は国家や企業の競争の原動力となっている。サムスは核心人材を世界から確保している。1997年に発足した「未来戦略グループ」がそれである。世界のトップクラスの MBA 出身で20人の外国人材で設立された。この組織は、経営陣の国際経営環境に対応するための支援やサムスングループ役職員の戦略的マインド及び国際化意欲の向上に役立てるためのものである。2010年までに約200人が入社している。このような組織を作ったのは、1993年に

<図表11> 米国における韓国人留学生

<ul style="list-style-type: none"> ・米国の大学に在学中の外国人学生数（2009年秋学期） 学部：1位韓国39,100人、2位中国38,340人、3位カナダ15,590人、4位日本15,310人（韓国人は日本人の2.6倍） 修士：1位インド64,770人、2位中国30,100人、3位韓国12,280人、6位日本3,410人（韓国人は日本人の3.6倍） 博士：1位中国33,750人、2位インド16,730人、3位韓国12,780人、8位日本1,710人（韓国人は日本人の7.5倍） ・米国の大学における博士号取得者 2010年：1位中国3,735人、2位インド2,140人、3位韓国1,379人、6位日本223人（韓国人は日本人の6.2倍）
--

出所：バク・スック（2011）『アジアで稼ぐ「アジア人材」になれ』朝日新聞出版。

李会長が“全世界の天才が集まって、お互いに競争する時にこそ、何らかの新発明が生み出されるのである。国際化を推し進めていくためには、国内の限られた人材採用から脱皮し、外国の人材を果敢に採用し、活用して行かなければならない。”と、新経営宣言の中で語ったのがきっかけとなっている。

サムソンの核心人材論は、技術重視の経営哲学とも密接な関係がある。外部からの優秀な人材を迎える対価としてこのように破格的な処遇をもらえることに対しては、内部の役職員からの拒否感も少なくなかったが、これには技術（能力）と成果を重視するという最高経営者の経営哲学と人事哲学が貫いている。

1993年に始まった質を中心とする「新経営運動」は事業構造の高度化につながることで、人的資源の構造も生産従事者や単純技能職の比重が徐々に減少する代わりに、専門職や研究開発職の比重が増えてきた¹⁴⁾。したがって、役職員の学歴水準も全般的に高まり、海外で留学した経験者も大きく増加した。また、キャリアのある中途社員の比重が相対的に増えている。近年においては年間採用者の4分の1から3分の1が中途社員である¹⁵⁾。これは最高経営者が絶えず強調している核心人材の重要性とも関係がある。サムスングループの各社は、核心人材を確保するために、海外にいくつかの専門担当組織を設けて運営している¹⁶⁾。

一方、確保した優秀な核心人材の競合会社などへの流出を防ぐために、既存の年功序列式の人事制度を抜本的に見直した。成果に相応しい多様な金銭的報償制度を導入してきた。ワーク・ライフ・バランスなど、非金銭的な側面からも多様な「維持戦略」(retention strategy)を講じている¹⁷⁾。

このような人的資源の質的水準の向上は、組織の生産性向上につながっている。例えば、サムスングループの国内従業員数は、1987年と2003年の間に、数ではほとんど変わっていないが、従業員一人当りの売上高は6倍も増えたことが明らかになっている。

4. サムスンのグローバル人材の育成

「人材第一」を第一義とするサムスンの経営哲学は、壁にかかった飾り物ではない。従業員一人一人の市場価値（employability）を高めるために、さまざまなハードウェアとソフトウェアを整備している。

4.1 グローバル人材の養成機関

サムソンは、世界で最も尊敬される企業の1つになるため、「価値（コアバリュー）の創造」、「未来の経営者に必要なリーダーシップの育成」、そして「グローバル市場で活躍できる人材の育成」を基本的な柱としている。その中でも特に「人材第一」の経営哲学に基づいて、企業の競争力の源泉である人材の育成に力を入れてきた。この人材育成の中枢を育てているのが、韓国・龍仁（ヨンイン）にある「サムスン人力開発院」である（図表12）。

＜図表12＞ サムスングループの人力開発組織の発展沿革

- | |
|------------------------------------|
| ・1957. 3. 新卒社員の入門教育開始 |
| ・1982. 6. 第一外国語生活館「ホアムカン（湖巖館）」開館 |
| ・1984. 12. 「ソウル研修所」開所 |
| ・1991. 9. サムスン人力開発院「チャンゾカン（創造館）」開館 |
| ・2003. 4. 第二外国語生活館の開館（旧・国際経営研修所） |

サムスン人力開発院は、「人材と技術をもとに、最高の製品とサービスを創り出し、人類社会に貢献する」というサムスンの経営理念のもとに創設された、優れた人材を育てるための中心機関である。主な教育課程としては、リーダー養成教育、国際化教育、職務能力向上教育、サイバー教育などがあり、研修施設は、創造（チャンジョ）館、湖巖（ホアム）館、第二外国語生活館を備えている。この他にも全国の13カ所に研修所を設立して年中無休で運営している¹⁸⁾。13の研修所の1日に受け入れる人数が宿泊室基準で4,100人、講義室基準で9,900人に達する。

また、中国などの海外にも研修所を開設し、運営している。施設別にみると、湖巖館と第二外国語生活館、そしてソウル研修所では外国語を教えており、創造館では核心人材を中心に経営哲学とリーダーシップ、職務や役割の遂行に必要な能力向上の教育が行われている。これら以外の研修センターは各関係会社の所有で、新卒社員の入社教育などに適宜に使われている。

サムスン人力開発院は、サムスングループ全体におけるグローバル競争力の支援にすべての資源と力量を集中している。新入社員から管理職までサムスンの核心的価値を共有するための体系的な教育を行っており、未来の経営者候補をいち早く発掘し育成すべく「次世代育成プロ

グラム」も実施している。この人材育成を維持するには莫大な投資が必要であるが、これはただ競争戦略上必要というだけでなく、経営哲学からこのように徹底した教育に取り組んでいるのである。

一方、国内外の事業場には、ほとんど現場で実体教育を展開できるようにする講義室などの教育施設を整備している。例えば、サムスン電子の場合、本社には「人材開発研究所」を設置している。その傘下に「リーダーシップ開発センター」、「グローバル・マーケティング研究所」、「先端技術研究所」があり、各事業場にはそれぞれの教育部を設置し、運営している。他の関係会社も同様の仕組みとなっている。

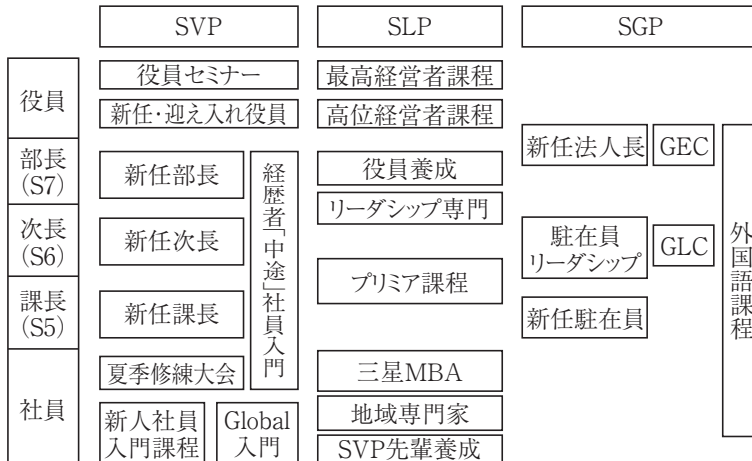
人力開発院では、新入社員からマネージャークラスの階層別研修など、多彩な研修プログラムを実施している。なかでも新入社員研修は、入社間もなく「25泊26日」と長期間にわたって行われ、サムスンの経営哲学や文化を学びながら同僚や先輩とのチームワークを深めている。

4.2 グローバル人材の育成プログラム

サムングループでは、未来の企業経営を担っていく新卒社員と幹部クラスを対象に共通の教育プログラムを通じてさまざまな能力を育成している。このプログラムは3つのコースから構成されている(図表13)。すなわち、SVP (Samsung Shared Value Program)、SLP (Samsung Business Leader Program)、SGP (Samsung Global Expert Program) がそれである。

SVPは、新入社員から経営者に至るまで、グローバル・サムスンマンとしての価値観と行動を1つの方向に結集し、核心的価値観の共有を保持するためのプログラムである。そして

<図表13> サムングループのグローバル人材育成プログラム



※資料：人力開発院

SLP は、職層別・部門別に選抜した核心的人材を対象に、総合的な経営管理能力とリーダーシップ能力を磨き、次世代の経営リーダーを養成するプログラムである。さらに、SGP は、グローバルビジネス能力を強化するための外国語教育プログラムである。以下では、サムスングループの主な人材育成プログラムを紹介する。

4.2.1 新入社員の教育

教育の目的は、熱情 (Commitment)、創造性 (Creativity)、協働 (Collaboration) の力量 (Competency) を備えた価値創造家の育成にある。毎年、7千から8千人に達する新卒社員を対象に、13箇所にあるグループの研修所を利用して、3週間に渡る合宿で行われる。毎朝、5時30分から始まり、夜の9時まで大体20人から30人が一つのチームになって、与えられた課題に取り組み、良くできたチームにはインセンティブを与える。新入社員の教育から自然に競争を学ばせている。

課題の内容は、サムスンの経営理念、歴史、社会人としてのマナー、経営、経済などを学ぶ。重点が置かれているのは、創造力、チームワーク、克己、限界能力の養成である。そして社会奉仕活動もある。

教育のほとんどは体験型、参加型で、先輩社員による後輩指導が伝統的に行われている。新製品の模型を作り、広告やマーケティング、販売まで行う。自分で参加することで達成感を味わうことができるためである。このほかにも、岸壁登りや心身鍛錬プログラムなどもあり、同僚との仲間意識を高めるのが目的である。

また、新入社員教育の一環として「夏季修練大会」プログラムがある。その目的は、新入社員に会社を超えての同期生同士の共同体意識を植えつけることと、サムスングループに対する誇り (pride) の高揚がねらいである。1987年から始まった夏季修練大会は、その年に入社した大卒社員の中から同行事のために選出された自治会委員が中心になって自律的に行われる。6月中旬に1泊2日ないし2泊3日の日程で、特定の場所に全員が集まって行われている。

この行事の最終日にはサムスングループの各社の CEO と人事担当の全役員、その年に昇進した生え抜きの役員と外部から迎え入れた役員、外国の現地法人の HR 部門の実務者などが参加して、新卒社員を応援している。これは、いわゆる全世界のサムスンパーソンが参加する「結束と和合の場」ともいえる。

4.2.2 次世代リーダー教育

幹部育成としての価値共有や次世代リーダーの養成では、役員や幹部も半年に1回教育プロ

グラムを受けるのである。SLP コースではCEOも参加し、経営戦略などについて討論を行い、誰が問題を解決する能力があるかについて観察している。

また、中堅社員には「山岳訓練」が行われる。これは夕食の終わった夜8時すぎ、数名が1チームになって懐中電灯と地図だけを持って山中を踏破するものである。その途中には様々な課題があり、彼らはそれを解決しなくてはならない。チームによっては、朝になってようやくゴールにたどりつくこともある。この教育プログラムは、精神力を鍛えるとともに、適材適所の判断能力、リーダーシップの発揮能力を訓練することが目的である。

また、役員養成コースは、グローバル競争力を備えた次世代の経営リーダーの養成を目的に、各社で選ばれた優秀な部長クラスの役員候補者を対象に設けられた教育プログラムである。規模は、年2回約200人に達している。期間は5カ月間で合宿が4週間、オンライン教育が17週間に渡って行われる。教育内容は、MBA以上の総合的経営能力の開発（Blended Learning）を目指している。合宿教育ではサムソンの共有価値（Shared value）の習得と実践などに重点を置き、オンライン教育ではグローバル・レベルの経営管理およびリーダーシップ開発に重点を置いている。このプログラムの特徴は、現場課題の実践型であり、成果中心の教育である。あわせてアクション・ラーニング中心の実践能力の強化、および個人別の能力プロファイル診断などが行われている。

また、SLPには、プレミアコースがある。ここでは、グローバル一流企業の具現のための次世代グローバルリーダー育成を目的に、幹部社員以上の次世代リーダーの中で、グローバル力量の深化、拡大発展が必要な人材を対象としている。1回に40人に年2回行われる。期間は毎年4月と10月に10週にわたって合宿で行われる。教育内容は<図表14>のとおりである。

<図表14> SLP プレミアークースの内容

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ Module I Language Specific<ul style="list-style-type: none">- ミーティング, 交渉, 作文, プレゼンテーション- 異文化理解および多様性管理・ Module II Biz Fundamental<ul style="list-style-type: none">- 経営管理, マーケティング, 運営管理, リーダーシップ・ Module III Harvard AMP<ul style="list-style-type: none">- 経営戦略, マーケティング, 革新, 組織管理 |
|---|

4.2.3 外国語教育コース

外国語教育コースは、グローバル・ビジネス能力を強化するために、多様な語学および異文化を理解させることを目的として設けられたプログラムである。その対象はグローバル・ビジネス遂行者および海外派遣者で年間約1,600人を対象としている。期間は4週間または10週間

の合宿で行われている。語学コースは英語のほか、中国語、日本語、スペイン語などがある。

ビジネスのグローバル化が進むにつれて外国語の研修施設も増えてきた。語学研修センターにおける教育プログラムの概要は〈図表15〉のとおりである。

外国語教育コースは、大きく3つの語学等級に分かれている。まず、語学一等級は、言語をはじめビジネス能力と文化について習得させるプレミアムコースであり、語学二等級は駐在員と地域専門家を対象に行うコースであり、語学三等級はグローバル人材の裾野を広げるためのコースである。すべての語学研修プログラムを修了した者は、サムスングループが独自に実施する語学テストを受けることになる。サムスングループ語学資格を獲得すると、それは昇進昇格にも反映される。

また、各事業場で独自に外国語会話や TOEIC などの語学プログラムを運営しているところもある。役員クラスの場合は、本人が希望すれば、外国人講師との1対1で会話などを学ぶこともできる。

〈図表15〉 語学研修センターのプログラム概要

	第一外国語生活館	第二外国語生活館	ソウル研修所	オンライン
目 標	高級外国語	中級外国語	実務中心外国語	生活中心外国語
教 育 内 容	英語中心の言語とビジネス文化の複合的なコンテンツ	英語、中国語、日本語、その他の外国語。ビジネス文化やコミュニケーション・スキル	英語、中国語、日本語などの外国語の会話能力向上	レベル別の英語、中国語、日本語
対象者	次世代リーダ群 核心人材	地域専門家、駐在員などの目的別選抜者	現場ニーズを反映したコース別選抜者	一般の役職員 (希望者)

4.2.4 MBA 制度

サムスンにおける MBA 制度は、将来におけるグローバル経営リーダの早期育成のために、1995年に導入されたサムスンならではの専門人材育成制度である。この制度は、社員クラスを対象に行われている。このコースに選抜された社員は、本人の希望分野の MBA が取得できるよう会社がすべて支援している。

人文社会科学の分野であるソシオ MBA (Socio MBA) コースと基礎科学および技術分野であるテクノ MBA (Techno MBA) の2つのコースがある。ソシオ MBA は21世紀という経営環境に対応するための戦略スタッフおよび経営支援部門の専門人材を育成するためのものであり、国際経営感覚と危機管理能力そして隣接分野の専門知識を備えたリーダーを育成する。

一方、テクノ MBA は、経営感覚と技術感覚そして情報およびコンピューター感覚を同時に備えた製造業中心の管理者育成を目標としている。テクノ MBA は李会長の支持によって新た

に新設されたもので、エンジニア出身であっても最高管理者になるためには、経営を知らなければならぬ趣旨から始まった。国内ではKAIST（韓国科学技術院）のほかに成均館大学内にテクノ MBA コースを新設している。

これらのコースを履修した社員は、サムスンの予備経営者であり、次世代のリーダーとして育てられる。国内外にある有数のビジネス・スクールに2年間派遣している。2011年までに、国内417人（うち派遣中が26人）、海外286人（同24人）で国内と国外を合わせて、延703人が派遣されている。

4.2.5 地域専門家制度

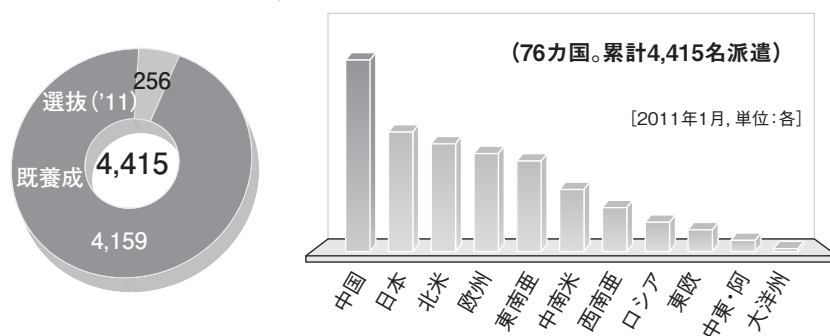
「地域専門家制度」は、現地化されたグローバル核心人材の養成を目的にグローバル企業を目指すサムスンのユニークなグローバル人材育成として1990年からスタートしている。この制度は今日のサムングループのグローバル経営化とグローバル市場における高い業績を実現したのに大きく貢献したと言われている。それは現在の李健熙会長兼 CEO のグローバル経営に対する高い志と情熱の産物ともいえる。

この制度の導入については、1970年代から李会長が実施するように求めてきたが、あまり反響がなく導入に至るまでかなりの歳月が経っている。李会長は1993年ドイツのプランクフルト会議で“半年はその国の言語を学び、半年は負担なしに旅に出たほうが良い。一般的に、我々はこれを遊んでると言うが、そうじゃない。それは勉強している、ということだ”。そして同年の福岡での経営会議では“独身の地域専門家を1973年から派遣しろと言った。また、1986年にも言った。1988年に会長になってから、もう一度言った。それでもやらない。1990年には大声で叱った。そして、やっとできた。”と話している。

地域専門家制度は、若手の優秀な人材を3ヵ月間外国語教育や事前研修を実施した後、各国に派遣される。これには、先進国の場合、1人当たり約1億ウォン（約1,000万円）の費用がかかっている。

地域専門家は、派遣先の国に1年間滞在するが、仕事の義務はなく、その国の言語や歴史と文化などを学習している。滞在期間中の給料は支給されるが、家探しから日々の生活、語学学習、人脈作りなどは一切会社を頼らず、自力で乗り切らなければならない。この制度は、真の国際化を目指し、社員に海外の文化や習慣を習熟させ、その国の「プロ」となる人材を育てる目的で始められた。入社4年目から課長クラスの社員が対象となり、毎年200人から300人が選抜され、アジア、欧米、中東、ロシア、アフリカなど世界各国に派遣されている。2011年までに76の国または地域に累計4,415人が派遣されている（図表16）。

<図表16> 地域専門家の派遣実績



地域専門家制度の発展過程をみると、導入期（1990～1993年）、成長期（1994～1997年）、成熟期（2000年以降）の3つの段階に分けられる（図表17）。

<図表17> 地域専門家制度の発展過程別特徴

導入期	<ul style="list-style-type: none"> ・期間：1990～1993年，派遣者数：672人 ・国別に，情報獲得のための地域研究が中心的な活動 ・海外地域研究所の設立（1991年）
成長期	<ul style="list-style-type: none"> ・期間：1994～1997年，派遣者数：1,359人 ・対象を社員級から幹部級まで拡大 ・派遣対象国や地域が先進国以外の新興国などの戦略地域へ多様化 ・女性派遣者が全体の約2割 ・IMF危機の際，派遣者の呼戻しに対して，李会長は社長達を厳しく叱責
成熟期	<ul style="list-style-type: none"> ・期間：2000～現在，派遣者数：2384人 ・IMF危機以降，一時的縮小傾向にあった制度の復活 ・Web-Baseの統合管理による制度運用の高度化 ・女性派遣者の枠を3割まで拡大 ・一律的に1年である派遣期間を特殊地域においては2年までに拡大

他方，海外採用人材を韓国内で教育し，再び現地に派遣するという「逆地域専門家」制度も実施している。このプログラムは海外法人を現地化させるため，5年以上勤務した幹部クラスの現地社員に対して韓国内で10カ月間，生産，人事，開発などの業務知識をはじめ韓国語と伝統文化を教育している。これは，韓国の地域専門家がいくら現地の事情に詳しいといっても，言葉はもちろんのこと，現地のネットワークなども現地人以上になるのは困難だけに「韓国化した現地人」を養成することが効果的であるという点に着目して実施されてきた。

5. おわりに

サムスンは、1993年以降の「新経営」による経営改革によってサムスンは世界の一流企業に成長してきた。サムスングループが今日のようなグローバル一流企業にまで成長できた背景には、CEOのリーダーシップなどの複合的な要素が考えられる。しかし、最もサムスンの成長に寄与してきたと考えられる人材に限っていえば、次のような特徴が挙げられる。

第1は、何より最高経営者の人材の育成と確保に対する強い関心とサポートである。すなわち、中長期の経営戦略に基づいた人材育成と核心人材の確保および維持による成長寄与度が至大なものであったと思われる。特に、オーナー最高経営者である現会長が、会長の座に就任してから25年間、自ら人材育成の最高責任者としての肩書きを持ち、一貫して確固たるビジョンと意思を表明しながら実務者らを動機づけし、多額を投資してきたからである。

第2は、サムスンの躍進の秘訣は、人材に対する絶え間ない投資であろう。能力主義、成果主義から実力によって差別化された待遇、人材養成のための教育投資などが原動力になっている。また、グローバル化が加速しているため、サムスン特有の地域専門家制度やサムスン MBA、そして国際化教育といった人材育成プログラムも成長を支えている。このように、創業当時の「人材第一」の人材戦略がグローバル企業へと成長することを可能にしたのである。競争と報償を中心としたサムスンの人的資源管理のシステムは、年功序列中心の伝統的な企業文化を破壊し、成果主義へと変化させた。情報化時代と多品種少量生産時代における適切な人材を発掘し、育成することがサムスンを成功に導いたのである。

第3は、経営理念と核心共有価値を中心とする学習重視の組織文化の構築である。全役職員が1つの価値理念の下で、「1つの心・1つの方向」を目指して、個々人が力量をプールに出し合わせて、組織力を最大限に発揮してきた点を指摘したい。すなわち、部門最適というより全体最適を目指して考え、また行動する企業文化を築いてきたのである。例えば、グループの関係会社は、それぞれ5年、10年先に何を持ってビジネスを営んでいくかという中長期的なビジョンと事業戦略を立案した。これを早期に実現することに焦点を合わせて個人と組織のすべての力量、および経営資源を結集させることによって、シナジー効果を最大化していることである。いわば、戦略的人的資源管理に徹しているといえる。

第4は、全グループレベルでの情報知識の共有活動である。例えば、半導体事業における成功とその成長過程で蓄積された核心力量（core competency）をグループ内部の模範事例（best practice）としてまとめて、半導体以外のすべての事業に伝播し実行に移してきた。その結果として、世界1位（World Best）の製品¹⁹が多数開発され、輸出を中心に、急速に売上げ増大

と増収増益を実現したのである。半導体以外のスマート・フォンなどにおいても成功事例は常に共有している。人事労務分野では、毎年10月に、サムスングループでは「SAMSUNG HR Conference」を開催し、人事分野の全役職員が1カ所（創造館）に集まって、2日に渡って関連の知識情報をお互いに共有する。過去1年間の各社の新しい人事制度や教育プログラムとコンテンツ、労務管理に関するスキルなどについてである。また、この場では、当該年度に海外で行われた国際シンポジウム（SHRM, ASTD, GPTW など）に参加して習得した知識情報もまとめて共有する報告も行われている。

第5は、常に絶えず組織競争力を高める方向で、人事制度を見直していくことである。激変する経営環境に相応しい人事システムへの見直し活動を行っている。現在と短期的な課題の解決は、各社の人事部で取り込み、中長期の課題はサムスン経済研究所などで取り込んでいる。

第6は、個人や組織間の相互競争と協力を誘導する制度的装置である。国内外の競合会社との戦いはもちろん、グループ内での会社間、会社内での事業部間、事業部内でのチーム間の競争を誘導し、健全な競争を通じ、公正な成果の評価に基づいて、金銭的・非金銭的な報償などにおいて差をつけている。一方、これら組織間の行き過ぎた競争による組織全体の最適状態が損傷されないように、多様な集団インセンティブ制度を導入・運用している²⁰⁾。個人の年俸と組織の集団インセンティブ（成果給）などを合わせた総報償（total compensation）側面から見た場合、上位等級の評価者と下位等級の評価者の間の年収総額の差は最大2倍まで広がることもある。

第7は、核心人材の採用と維持のための多様なインセンティブ制度を導入している。採用時のサイン・オン・ボーナス（sign on bonus）、ストック・オプション（stock option）、マンション提供などの金銭的報償と入社以後の卓越した成果に対する特別報償金などの制度がある。核心人材は自分の市場価値を維持しようと思う欲求が強いので本人が希望する色々な国際シンポジウム、セミナーなどへの自由な参加を保障している会社も多い。

第8は、他社が簡単に模倣できない非労組経営がサムスンのコア・コンピテンシー（core competency）の一つである²¹⁾。サムスングループにおける労使関係は創業以降、一貫して労働組合より労使協議会を中心にして進められてきた。韓国の場合、ほとんどの大企業では労働組合を結成しており、去る数十年間、まるで年中行事のように労使紛争を体験し、生産および輸出などにおいて経営損失をこうむってきた。しかし、サムスングループでは一度も労使紛争を体験せず、そのおかげで経営計画のとおりの目標を実現してきた。

2011年7月からは法的に企業内に複数労働組合の設立が認められたため、これまでと比べて労働組合の設立はしやすくなったものの、1年半が経った今のところ、労働組合の設立の兆し

はない。これも過去数10年間の教育と対話によって築き上げられた労使文化の影響が大きいと考えられる。

注

1) 『毎日経済新聞』(1999年10月5日)、日本は『日経ビジネス誌』(2009年2月18日、1999年10月4日)、米国は『ビジネスウィーク誌』で各々発表。米国と日本で去る10年の間、100大企業に新しく進入した会社は米国が213社、日本171社で、各々集計された。これら企業の平均寿命は米国が4.8年、日本が6.4年である。この中で11年目に生存している企業は日本が50社で、37社に過ぎない米国に比べては平均寿命が長いことがわかった。特に米国で100大企業に新しく登場した企業のうち50%が4年も経たないうちに見えなくなり、日本では7年目に過半数の企業が消滅したことがわかった。

ハーバード大学ビジネススクールのクラク教授は短命会社の特徴として「経営者のための7つの注意事項」を列挙している。①会社の内部から見ても、外部から見てもうなずけるような経営方針や販売方針というものがない、②一人一人は熱心に仕事をしていると考えているが、仕事をする方向性が少しずつ違っている。或いは他社に比べて動きが少し鈍い、③経営者の独裁行為が酷く、下の人々が神経質になって悪い情報を伝えない。また、良くない仕事はしたくないという態度を経営者が取り続けている、④経営者が本業以外の仕事に忙しくて、外見を繕って行動が大騒ぎらしくなる、⑤従業員の不満を建設的な方向で解決しようとしないで、その不満を過小評価している、⑥経営者、従業員の公私混同が顕著であり、知らない間に会社の資産を少しずつ蚕食する、⑦最後に、お金の流れ(Cash flow)を正確に把握している人がいない。

2) ロイヤル・ダッチ・シェル社が創社100周年を記念して調査した「長寿企業の特徴および経営要諦」によれば、100年以上の長寿企業は30社であり、スウェーデンのStora社が700年に至っている。平均寿命は20年で、大企業は大部分40～50年に過ぎなかった。短命の原因としては経済学的思考と理論に依存して、財貨とサービス生産に重点を置いたあげく企業組織を構成する「人」に無関心であったからだと指摘した。

まず、長寿企業の主な特徴としては、①保守的な財政運用：明確な理由なしでは冒険をしなかったことと自社の成長が「余剰資本」にかかっているとの認識、②環境変化に敏感：戦争、景気低迷、技術変化、政治など企業環境関連情報の収集と対処能力に卓越、③共同体意識：事業多角化と関係なく、従業員は共同体の一部として認識し、も企業の成功と自身を成功を同一視、④新しいアイデアの受容：新事業が既存事業と何の関連もないこともありえるという点と新事業が必ず中央統制によって推進される必要がないという点を認識、⑤社長の企業意識：長寿企業の社長は少なくとも自分がその企業を引き受けた時より良い状態で次の経営者に企業を引き渡そうと思う企業維持の概念を明確に認識している点である。

また、長寿企業の社長達が共通に有する経営方針としては、①資産より人を重視：長寿企業は少なくとも一度は業種を完全に変えた経験がある。これは企業生存のために「資産」を犠牲にしたことを意味し、反面、短命企業はこれとは反対に資産を生かすために「人」を犠牲にする、②統制緩和：統制・指示からの自由、失敗も容認できる自由さを保障、③学習組織：変化に適応する教育などコミュニケーション体制強調、④人間共同体：企業共同体の共同の価値を確立し、名誉な退職を保障(『ハーバード・ビジネス・レビュー』、2004年4月号)。

3) 『Forbes』(2004年7月26日)。「10年前のサムソンは単純な模倣者としてメモリー半導体を主力製品とする魅力のなかった企業であったが、今のサムソンは先端電子機器分野のグローバル・リーダーとして2004年1/4分岐だけで120億ドルの売上高と27億ドルの純利益を創り出すことによって、MS、IBM、INTELより先んじる世界で最も多い利潤を創り出すハイテク企業になった」。サムスングループは最近10年間(1992年～2002年)、税前利益は66倍、時価総額は20倍増加し、負債比率は336%から65%に急落する成果を上げた。FORTUNE、「World's Most Admired Companies 2012」。上位50位以内にはアジア企業としてはトヨタ(33位)、サムスン電子(34位)、ホンダ(50位)の3社だけである。

- 4) 事業売却（パワーデバイス、防衛産業、建設機械、流通、韓国 HP など）、Big deal（航空機事業、発電設備、船舶用エンジン）、限界事業からの撤収（衛星体、PAGER、ROLLEI、工作機械など）、分社化（Audio など231個事業、対象役職員数は1万5千人）、グループ系列からの分離（中央日報、憐普光、韓一電線、大韓精密化学、ハンドク化学など28社）等の事業構造調整を断行し、1997年末から1999年末まで従業員数を16万3千人から11万3千人に約31%減らした。財務の側面では総借入金金を46%（47.7兆ウォン→25.7兆ウォン）減らし、系列会社間の相互支給保証は2兆3千億ウォンを全額解消した。従って負債比率は366%から166%に大きく改善された。
- 5) 日本の『ダイヤモンド誌』（2002年9月28日）では、李健熙会長のリーダーシップ、堅実な組織運営、実力中心の人材養成、集中と選択、長期的経営観、時期適切な投資判断、グローバル指向、米国の『ビジネスウィーク誌』（2003年6月16日）では、CEOのリーダーシップ、常時のリエンジニアリング、攻撃的な経営革新、組織内での競争誘発システム、顧客需要に合わせた特化型の製品開発、スピード経営などを挙げている。一方、キム・ソンホンとウインホは共著書の中で、サムスン式経営の8つの成功要因として、社会とともにする経営実践、エンジニア李健熙会長、準備経営、人材重視経営、果敢な投資決定、自律経営システム、一歩先を見る構造調整を導いたサムスン新経営、強力なオーナーシップと全体最適の意思決定を指摘している（『サムスン超高速成長の原動力、李健熙改革10年』、金英社、2004年、p. 35）。
- 6) サムスン経済研究所『サムスン経営学』、2004年（未公刊）。同報告書では半導体事業の成功要因として挑戦的な目標の設定、迅速な意志決定、技術と人材重視、力量の集中とシナジー創出を指摘している。
- 7) 李鶴洙元副会長は「サムスンの成功は最高経営者の直観的リーダーシップで強い実行力とスピードを整えたので成功することができた」。さらに「環境に最も適合した経営構造を進化、発展させたので可能であった」とも言っている。また、「サムスンの経営スタイルは系列会社間の独立経営というよりはグループ全体の集団経営体制である」と言いながら、「特に雁の群れが飛んで行くように、先導企業がグループ全体の成長を導く雁行型の経営が効果的であった」と明言している（『毎日経済新聞』2005年5月5日）。
- 8) サムスングループの創業者の故李秉喆（1910～1987年）元会長の語録から抜粋。
- 9) 大東文化大学起業家研究会編『世界の起業家50人』学文社、2004年、pp. 124-129。
- 10) 「私に慾心が一つあるといえば、（それは人に対する欲心であり）人に対する慾心は世界で一番多いであろう。少しでも私よりましな人、優秀なひとは絶対に逃さない。サムスンの社長は三顧の礼でなく、それ以上のことまでもして有能な人材を招いてこないといけない」（李健熙会長、1993年7月8日、東京での会議で）。
- 11) 李健熙会長、2002年5月サムスン電子の社長団会議で。
- 12) 「労組を必要としない経営（Union free management）」とは、労働組合の代わりに、スト権のない労使協議会を代議機構として健全な労使関係を構築して行こうという労使政策である。サムスングループの中で、3社には労働組合があり、活動している。アメリカの『フォーチュン誌』によれば、2004年度の『世界で最も尊敬される企業』のTop10の中で、6社が非労組経営の企業であることが確認できた（サムスン経済研究所の調査）。
- 13) サムスン経済研究所、第一企劃、SDSなどの一部の関係会社では、1997年以前にすでに導入していた。サムスンでの年俸制はその適用対象を課長以上の幹部で限定したが、サムスン電子など会社によっては代理（課長補に該当）まで拡大している。
- 14) 技術重視の経営哲学と核心人材重視の人事哲学は、サムスングループ全体の人的資源構造を大きく変貌させた。国内所在の研究所（42カ所）に勤める人材は約22,000人で、サムスン電子の全体役職員の35%に達する。これらのR&D人材の中には博士が2,200人、修士が8,400人に達する。2000年代の後半には研究開発部門の人力がさらに増えて、5割を超えている。
- 15) 「サムスン電子グループを解剖する(11)」『毎日経済新聞』（2004年10月18日）。
- 16) 米国、ヨーロッパなどに核心人材を見つけて採用する組織を運営している。IRO（International Recruiting Officer）という役員クラスのリーダーと数人の職員で構成されている。S級、A級、H級の核心人材に分類

- し管理している。毎年、人事考課の結果によって核心人材の等級は再調整される。すなわち、核心人材は外部でスカウトしている場合もあるが、能力や成果の優れた社内の社員の中からも選別される。
- 17) 入社時にサイン・オン・ボーナス (Sign on Bonus)、ストック・オプション (Stock Option)、住宅提供などの金銭的、非金銭的な処遇を提供している。また、ケースによっては代表理事 (CEO) より多い金銭的報償が与えられる。
- 18) 平均的に年間一人当たり130万ウォンの教育費と17日間の教育時間を使っている。
- 19) グローバル市場でマーケット・シェア1位を占める製品の数では2003年に21個、2004年18個、2005年30個(目標)に達する。これとともに世界市場でのサムスンブランドの価値も急速に向上し、2000年の52億ドルから2012年には329億ドルに膨れ上がった。同じ期間中に、順位は43位から9位に上昇した。
- 20) 代表的なものとして生産性激励金 (PI; Productivity Incentive) と利潤配分制 (PS; Profit Sharing) がある。
- 21) 米国の『フォーチュン誌』によれば、長年にかけて持続的に高度成長を実現している高業績組織 (HPO; High Performance Organization) の中で労使関係が不安定な企業はほとんど見られない。‘世界で最も尊敬される企業’に選ばれた Top10の中に、非労組経営の企業が6社 (Wal-Mart, MS, Dell, IBM, FedEx, Berkshire Hathaway) で、残りの4社 (トヨタ, GE, P&G, J&J) が有労組企業である。これらの10社はいずれも、長くは60年以上にわたってストを経験していない。このように労使関係が安定した組織がそうでない組織より持続的な高度成長の機会が多くて、非労組企業が有労組企業に劣らず持続的に高成長を実現していることがわかる。韓国では大企業集団の中ではサムスングループだけが唯一に非労組経営を目指している。このため、サムスは労働界などから集中的に攻撃ないしは非難を受けていると考えられる。韓国では、日本と同じく、2人以上の申告だけで労組を設立することができる。2011年7月1日からは、法改正により一つの事業場に一つの組合のみを認める「単数労組主義」からいくらかでも作られる「複数労組主義」に変更された。

参 考 文 献

[日本語文献]

- 岩淵秀樹 (2013) 『韓国のグローバル人材育成力』講談社。
- 李美善 (2009) 「サムスン電子の「新経営」の展開—ブランド戦略と人材戦略を中心に—」『名城論叢』6月。
- 李炳夏著、新宅純二郎監修 (2012) 『サムスンの戦略人事—知られざる競争力の真実』日本経済新聞出版社。
- 大谷清 (2005) 『サムスンの研究』日経 BP 社。
- 御手洗久巳 (2011) 「韓国企業のグローバル経営を支える組織・機能—サムスン電子の事例を中心として—」『知的資産創造』11月号。
- 片山修 (2011) 『サムスンの戦略的マネジメント』PHP ビジネス新書, PHP 研究所。
- 大東文化大学起業家研究会編 (2004) 『世界の起業家50人』学文社。
- バク・スック (2011) 『アジアで稼ぐ「アジア人材」になれ』朝日新聞出版。
- 吉川良三 (2010) 『サムスンの決定はなぜ世界一速いのか』角川書店。

[韓国語文献]

- 張相秀 (2007) 「サムスングループの HR」サムスン経済研究所。
- 三星新経営実践委員会 (1993) 『三星新経営』。
- 三星経済研究所 (2004) 『三星経営学』(未発刊)。