

論文

サムスンの人材マネジメントに関する 一考察

張 承 玖

A Consideration of SAMSUNG's Human Resource Management

JANG Seunggu

1. はじめに

創業当初のサムスンの経営理念は、事業報国、人材第一、合理追求の三つである。事業報国とは、事業を通じて国家のために尽くすことである。この思想は、サムスンをはじめとする韓国企業の強みの源泉である。人材第一とは、企業は人なり。人材第一の理念こそが、紛れもなく今日のサムスン発展の原動力であった。合理追求とは、合理主義精神である。道理にしたがって企業を堅実にマネジメントし、適正な利潤を確保、継続的な発展を追い求めるという理念である。

先述の三つの経営理念のうち、創業者・李秉喆が最も重要視していたのが人材第一である。彼の人材マネジメント戦略は、「疑人用いず、用人疑わず（人を疑うなら用いるなかれ、人を用いるなら疑うなかれ¹⁾」、つまり、信じて任せる、エンパワーメント（Empowerment、権限委譲）とい

うことである。

創業から現在に至るまで、人材を重要視する考え方、つまり人材第一主義は少しも変わっていない。しかし、サムスンを取り巻く外部環境の変化²⁾に経営戦略も修正を迫られ、それに伴い人材マネジメントも修正を余儀なくされた。

本稿では、真のグローバル企業への躍進に向けて、人材マネジメントの新たな方向性を2点検討する。1点はグローバル展開の在り方であり、もう1点はその展開対象における人材の動かし方である。

サムスンの競争力の源泉は、周知のとおり、オーナー経営者による強力なリーダーシップと有能な人材の豊富さにある。しかし、持続可能な成長(Sustainable Growth)を続けるためには、常にクリエイティブな人材の発掘、育成が必要不可欠である。

さらに、積極的なグローバル展開のために、ダイバーシティ(Diversity)³⁾への重要性を認識し、積極的に取り組まなければならない。その理由は従来の画一的な企業のシステムや考え方が、激変するグローバルなビジネス環境にそぐわなくなったからである。

本稿の構成は、以下である。

1) 1987年12月1日⁴⁾に二代目の会長職に就いた新たな李健熙時代の幕開け以降、企業内外の経営環境の変化に伴い、オーナー経営者として絶大な影響力を持っている李健熙会長の構想や経営宣言を中心に、サムスンの人材マネジメントがどのように変化してきたかを考察する。

2) 次に、新入社員採用から研修、そして役員教育まで、入社段階から階層別、能力別にどのように行われているかを検証する。

3) さらに、サムスンはどのように人事評価をしているのか、そして高いレベルのモチベーション(Motivation)を維持させるために、どのようなインセンティブ(Incentive)を与えているのかなどについて調べることにする。

4) 最後に、持続可能な成長の一環として掲げている「ビジョン

2020⁵⁾」の実現可能性（Feasibility）について、人材マネジメントの必要性（Necessity）など、その課題を検討する。

2. オーナー経営者によるトップダウン経営

サムスンの成長の源はどこにあるのだろうか。これは一言でいうと李健熙会長の、①時代の流れを読む先見性、②カリスマ的な実行力、③創業時から引き継がれている人材第一の組織力が結合して作り出された力だとみることができる。

また李会長は、経営危機のたびに力強いメッセージを出しサムスンの変化をリードしてきた。

表1 李健熙会長の経営危機に対応したサムスン経営

区 分	内 容	結 果
フランクフルト宣言 (1993年)	“女房と子供以外はすべて 変えろ” 新経営一品質経営宣言	サムスン製品のデザイン・品質向上 グローバル企業への土台構築
第二の新経営宣言 (2003年)	天才経営 人材の早期発掘・育成	超一流企業への成長基盤構築
中国・広州の構想 (2010年)	若くてスピーディーな組織構築 創造経営	組織・人事など改革 新事業発掘強化
自浄経営 (2011年)	サムスンのクリーンな組織文化回復 怠慢・不正のない健康なサムスン構築	監査組織とシステム強化 組織内部の緊張感拡散

出所：『ハンギョレ新聞』電子版、2010年3月25日、『毎日経済新聞』電子版、2011年1月17日、同年6月9日、『国民日報』電子版、2013年6月9日をもとに、筆者が加筆修正。

李健熙会長のカリスマ性が存分に発揮されたのは、1993年にドイツのフランクフルトで出されたフランクフルト宣言からである。それは、いわば、品質中心の新経営宣言である。李会長はサムスンマンが国内のナンバーワンに安住しサムスン病にかかっていることや、グローバル市場では歓迎されていない安っぽいサムスンの製品を見て、このままでは駄目だと意を決し、大きな決断を下した⁶⁾。

フランクフルト宣言以降、品質中心の新経営は驚くべき成長を実現した。

2003年6月、第二の新経営宣言を行った李会長は天才経営をキーワードとして掲げた。先代会長の人材経営と一等主義を結合したものと言える天才経営はその後、サムスンを動かすコアな理念になった。

李会長は5年、10年後も名実を伴う超一流企業として飛躍していくためには、人材を早期に発掘して、システマ的に育てる努力が必要だと強調している。

さらに、李会長は2002年から系列会社別に1か月に1度、精鋭人材確保の実績をチェックしている。構造調整本部（2011年11月、未来戦略室に組織改編）の人材チームが系列各社の精鋭人材確保の進捗度を報告すると、彼は細かく進捗状況を検討しながら、実績の上がらない社長や人事担当長を直接呼びつけて督励している。

サムスングループ経営権の長男・在鎔への不法承継の疑惑から、李会長は2008年4月引責辞任し2010年3月経営復帰した。

2010年11月、中国・広州開催のアジアンゲームの前後に、世代交代を匂わせた人事方針を発表した。いわば、若い人材、若い組織論である。李健熙会長の長男・在鎔体制を構築するための布石であった。

1987年サムスングループ会長に就任した李会長は、数年間強力なリーダーシップを発揮できなかった。先代会長世代の人々が多く要職にいたために、リーダーシップが効かなかったのである。会長就任後5年余り苦心してきた李会長は、フランクフルト宣言、つまり品質中心の新経営宣言を

掲げ、世代交代と組織掌握に打って出たのである。

また、2011年グループ会社であるサムスンテックウィンによる不正腐敗事件⁷⁾が発覚したのをきっかけに、サムスンのクリーンな組織文化を回復させるため、不正腐敗一掃を掲げ自浄経営の宣言を行った。

元サムスン電子常務で、東京大学大学院経済学研究科ものづくり経営研究センター特任研究員の吉川良三は、2013年2月21日放送のNHKの視点・論点の番組のなかで、李会長のトップダウン経営について次のように述べている。「サムスンの李健熙会長は世界の変化をいち早くキャッチして下に問題として投げかけます。下はそれに対して末端まで議論をし、ソリューションを提案します。そのソリューションに対して的確な判断を下します。これは一方的なデジジョンではなく、下の意を汲んだジャッジメント（判断）なのです。これを私は上意下達ではなく下意上達、つまり真のボトムアップと呼んでいます。つまり下は意を汲んでいますから実行が早いのです。行動した後は走りながら考え適時軌道修正して行くわけです。」李会長の人材マネジメントスタイルについて、端的に表したわかりやすい説明である。

3. 新入社員採用から研修、そして役員教育

3-1. 新入社員の採用

日本サムスンのホームページの人事Messageによると、サムスンが求める人物像は次の3つである。

1. 情熱（Passion）：自らの言動に責任を持ち、困難なことに対しても常に「最高」を目指して最後まで諦めずに取り組むことができる人物
2. 挑戦（Challenge）：これまでの常識にとらわれず、新しい価値を生み出すために「変化」を率先していくことができる人物
3. グローバル（Global）：世界を舞台に活躍したいと思う「グローバル

ル志向」と「グローバル力量」を有している人物

性差別、人種差別などすべての差別をなくせと強調した李会長の人材哲学は、サムスの公採（公募採用の略、以下公採と略称）制度を開かれた採用へと変えるきっかけとなった。

ジョン・ゴンテックサムスン経済研究所専務は、「1994年、ハンマウン（一心）プランという一次人事改革と通じて、事務職と生産職の差別をなくし、男女の給与体系も一緒にした。それから翌年二次人事改革を断行し、開かれた採用を実施した。⁸⁾」と述べている。大卒公採（日本の新卒採用にあたる）という言葉はなくし、3級新入社員の公採という言葉に変えたのもこの頃からである。

またサムスは、入社志願時提出する卒業証明書（卒業予定証明書も含む）などさまざまな証明書類を廃止し、志願書1枚に簡素化した。大学のGPA（Grade Point Average）成績と英語成績⁹⁾のみで、一定レベルに達すると、筆記試験に当たるサムスン職務適性検査（SSAT, Sam Sung Aptitude Test）を誰でも受けることができる。

2013年3月、サムスは「2013年の採用計画」を次のように発表した¹⁰⁾。

- ①韓国企業として初めて、人文系専攻者をソフトウェアのエンジニアとして特別採用する「サムスン・コンバージェンス・ソフトウェア・アカデミー（SCSA, Samsung Convergence Software Academy）」プログラムを導入する。
- ②3級新入社員の35%（従来は約25%だった）は地方大学出身で、5%は低所得層家庭出身で当てる開かれた採用を、今年も実施する。
- ③3級新入社員は、昨年と同様の9,000人規模を保つ。

まず計画①において、サムスンが上半期（1月～6月）の公採から、SCSA選考を導入することにしたのは、技術そのものより消費者のニーズを理解する感性技術がますます重要になってくる変化に歩調を合わせるためである。

SCSA選考に志願する人文系専攻者は、職務適性検査や面接などを経て

合格が決まれば、入社内定者の立場で6か月間、ソフトウェアの集中教育を受ける。教育時間は4年制大学の専攻授業時間の1.2倍に当たる計960時間に上る。

サムスンは、SCSAが人材需給のミスマッチ問題もある程度は解消できるとみている。大卒の半分以上が人文系専攻なのに、サムスンの新入社員の70～80%は理工系出身であることから生じる問題を解決するのに役立つだろうという。特に、ソフトウェア分野は最近、需要に比べ専攻者が大幅に足りないのが現状である。さらに、業務とは無縁なさまざまな資格取得や語学研修にこだわる間違っただけの就活慣行を解消する効果も期待しているとコメントした。

次に計画②について、サムスンの李会長などの首脳陣は、2012年導入した「共に歩む開かれた採用」が成功だったと評価している。社会貢献のレベルで始まったものの、経営に大きく役立つという経営診断が出たことを受け、採用人数の40%を、社会的弱者（地方大学出身者や低所得層出身者のことをいう）に配慮するという原則を、2012年に続いて2013年も続けることになる。またサムスンは、2012年導入した高卒の公採も今年4月に実施し、在学中に奨学金を支援するマイスター高校¹¹⁾の選抜や障害者雇用も拡大する計画である。

最後に計画③について、サムスンは2012年、26,100人ぐらいだったグループ全体の採用人数を、2013年は公開せず3級新入社員の人数のみ発表した。2012年下半年（7～12月）に立てた2013年上半期の戦略に基づいて、一部の採用計画のみ決めただけであり、残りは激変する経営環境を注視しながら、6か月単位で変更する弾力的な経営に乗り出すという意味である。

3-2. 新入社員の研修

サムスンは、新入社員に徹底した社員教育を行うことで有名である。25泊26日の合宿を通じて非常に厳しい新入社員教育を行っている。まず

入社内定者は、すぐさま600を超えるコンテンツが用意されたオンライン教育を受けることになる。入社前のオンライン教育を通じて新入社員に基礎的な企業情報を習得させ、その後のオンライン教育の成果を上げ、会社に対するロイヤルティを高めることが主な目的である。

表2 サムスの新入社員の研修プログラムの一例

早朝研修

朝5時30分起床後、社員はまず社歌・国歌を斉唱する。これにより愛社精神、愛国心を教え込む。そして3kmのジョギングを行う。

LAMAD (Life Adjustment Marketing Ability Development、生活適応および販売力強化教育) 実習

新社員にお金を一切持たせずにサムスの製品のみを持たせる。そして、彼らをバスで遠隔地におきざりにする。食事代や研修院に戻るための交通費は、自分で製品を販売し稼がせる。

能力の限界を克服する克己訓練

一種の遊撃訓練で、夏冬・雨雪に関係なく実際に行軍しながら、一時間三十分の間に問題を解決しなければならない大変厳しい訓練である。

通称、死の行軍と呼ばれるほど大変難しく難しい内容ではあるが、チーム全員が最後まで力を合わせ、体と心が一つになる体験をすることで一体感を得られる。

クリピアード (クリエイティビティ+オリンピアード) プログラム

新社員は本プログラムに参加して、新製品のアイデアを自ら発案し、マーケティングおよび流通の戦略を立てる。

出所：北岡俊明・ディベート大学 (2005) 『世界最強企業サムスン恐るべし!』 p.146、李彩潤、洪和美 (訳)、竹村健一 (監修) (2006) 『サムスンはいかにして「最強の社員」をつくったか—日本企業が追い抜かれる理由』 pp.84-95をもとに、筆者が加筆修正。

それからは、四週間の研修院教育を受けることになる。これは大変厳しいものとして知られているが、教育期間中に各チームの成績にしたがって金賞、銀賞、銅賞などの賞を与えながら達成意欲を引き出し、自然と競争心理が生まれるように誘導する。また、競争することでその面白さに引き込まれ、当事者は疲れを気にせずに時間が過ぎていくという。

25泊26日の合宿の教育内容は、グループ全体で行われる統括研修で、その一部をまとめたものが表2である。

3-3. 地域専門家制度¹²⁾

入社3年目以上の未婚の独身者のうち、勤務成績が優秀で、グローバル化マインドを持つ課長代理クラスの社員を世界各国へ1年間派遣する。その社員たちが、担当業務を離れ、現地で自由に生活しながら語学を学び、地域を調べ、人脈づくりに努めるという人材育成プログラムである。

1990年の制度開始以来、2010年までに60か国に派遣した社員の数は累計3,812人である（表3参照）。

表3 サムスンの地域専門家の派遣実績

(単位：人)

	2008	2009	2010
中国、インド、ロシア	31	19	65
東南アジア、中南米、東欧、中東	26	50	20
北米、ヨーロッパ、日本	10	4	76
計	67	73	161

出所：サムスン電子「2011年持続可能経営報告書」p.34より筆者作成。

上記の表3のように、派遣国はBRICsをはじめ、東ヨーロッパや中東など、世界中に広がる。

地域専門家1人につき一年間に投資される額はほぼ1億ウォン（2013年7月現在の為替レート1ウォン=0.09円で換算すると、約900万円程度）

前後になる。サムスはこれまで20年間に60か国以上、累計3,812人の社員を派遣してきたので、合計3,812億ウォン（上記と同様に換算すると、約343億円相当）以上の経費がかかったことになる。

2013年7月16日ソウルで、催された第4次自由貿易協定（FTA）人材フォーラムにて、崔ジュホサムスン電子常務による「サムスのグローバル人材の活用戦略」の発表のなかで、1990年からいまで5,000人余りを80か国に派遣したと述べている¹³⁾。

サムスはBRICsをはじめとした新興国市場のみならず、欧米市場にも徐々にマーケットシェアを伸ばしてきている。それに合わせているかのように、欧米や日本への派遣者が2010年に入り、急増していることがわかる。

その理由は、2011年から2012年にかけて、韓国とEU、アメリカとのFTAが発効されたためである。

地域専門家はいったん現地に派遣されると、1年間は帰国が許されないようになっている。現地の大学の短期プログラムに参加したり、勉強したり、全く自由に行動して、その国の文化や慣習を体験しながら人脈づくりに励むことがミッションである。そして体得したことを会社から支給されたノートパソコンやデジタルカメラで自由な形で、リアルタイムで会社に報告する。そうしているうちに、彼は自ずとその地域の専門家となっていく。このことが本制度の基本的な戦略である。

これまで、サムスはグローバル市場の動向を敏感にキャッチし、迅速に対応してきた。地域専門家制度がこれに一役買ってきたのも事実である。地域専門家を通じてサムスは、現地のニーズを精査し、その国で求められる商品の長を割り出す。その結果、機能と価格を両立した商品開発に成功し、現地で受け入れられるようになったのである。

しかし、地域専門家制度が今日のように機能するまでに、サムスの社内では過去、疑問の声が何度もあがったようである。それは、次のようなことである。たとえば、コストをかけて社員を派遣しても、帰国後に辞め

る人がいるとか、帰国後に、身につけた言語や習慣、文化などを、新商品の開発やマーケティングに、本当に生かしているのかなどである。つまり、コストに見合った成果が出せているのかわからないというわけである。

にもかかわらず、李会長は、その都度地域専門家制度を強く擁護してきた。

それは、以下の李会長が地域専門家制度をつくる過程について述べた言葉からも、強い意志が込められたことが実によくわかる。

人材と創造経営の記事によると、李会長は次のように述べている。それは、「地域専門家制度をつくるのに何年もかかった。1973年からつくれと言った。しかし、それでもつくらなかった。1986年にもう一回大声を張り上げた。それでもダメだった。会長になってから、1988年にまた騒いだ。それでもダメ。1990年には怒鳴りつけた。しかも社長団会議中に怒鳴りつけたの。そうしたら、その日のうちに、すぐつくってみせたの。¹⁴⁾」である。

このように、李会長の強い意志があったからこそ、今日まで続いているのである。経営のトップが強い意志をもって人材育成を続けなければ、制度を継続し成果をあげることはできないということである。

3-4. サムスン人力開発院 (Samsung Human Resources Development Center)

サムスン人力開発院は、サムスンの人材育成の中核の役割を担っている。ここでサムスン独自の価値観や企業文化を学ぶとともに、世界中のサムスン・メンバーが、次世代リーダーの育成、国際化教育などグローバルに活躍できる人材として教育を受けている。年間68講座を開き、約4万人が学んでいる¹⁵⁾。

サムスンは1957年、初めて公募採用制度を取り入れてから、本格的な教育を開始し、以来50数年間人材育成の歴史と伝統を維持してきた¹⁶⁾。ま

た創業以来、「企業は人なり」との信念のもと、人材第一、人間尊重の伝統を実践してきた。こうした人材第一の経営哲学と伝統は今日のような持続的成長とともにグローバルな一流企業へ跳躍する主な原動力になった。

次にサムスンが人材育成の際に、最も大切に守ってきた価値であり信念として、また輝かしい明日のための成功DNAとして、挙げているのがまさしくサムスンのコア価値（Samsung Values）である。それは、次の5つである。

1. 人材第一（People）：「企業は人なり」というサムスンの人材に対する信頼である。
2. 最高志向（Excellence）：常に世界ナンバーワンを追求するという意味で、サムスンを動かす志の表れである。
3. 変化先導（Change）：絶えず変化をリードするというサムスンの働き方である。
4. 正道経営（Integrity）：誰が何と言っても正しい道を行くというサムスンメンバーの心構えである。
5. 共存共栄（Co-prosperity）：自分より相手のことを先に考えるというのがサムスンの基本哲学である。

サムスは2009年、新入社員の入門教育50周年を迎え、“We are Value Creators with Commitment Creativity and Collaboration” というスローガンを掲げて、それまでの人材像を新しく作り直した。21世紀にサムスンが追求する人材像は、次の3つである。

- ①情熱と没頭¹⁷⁾で未来に挑戦する人材（People who challenge the future with passion and flow）、
- ②学習と創意で世界を変化させる人材（People who will change the world by learning and creativity）、
- ③オープン・マインドでコミュニケーションをとり、コラボレーションできる人材（People who communicate and collaborate with open heart）

さらに世界で最も尊敬される企業というビジョンに向けて、グローバル競争力を確保するためにサムスンが新しく定めたのが、信頼経営、未来経営、グローバル経営という3つの柱である¹⁸⁾。まず、信頼経営を成功させるには、サムソンの全社において、価値を共有させ、その内容を絶えず検証することが必要である。次に、未来経営を成功させるには、超一流のサムスンマン、リーダーを育成する必要がある。最後に、グローバル経営を成功させるには、グローバルな能力を伸長させなければならない。

上記の3つの経営理念の実践に向けて、サムスン人力開発院は次の3つの教育プログラムを展開している¹⁹⁾。

- ①SVP (Samsung Shared Value Program、コア価値共有)：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、コア価値の共有を保持するためのプログラムである。またSVPには、役員上層部を対象とした経営者セミナープログラム、新任役員対象のプログラムに加え、新任部長、新任次長、新任課長をそれぞれ対象とするセミナーがある。さらに、一般社員には、新入入門、夏季修練大会というプログラムがある。
- ②SLP (Samsung Business Leader Program、次世代リーダー育成)：階層別・部門別に選抜したコア人材を対象に、総合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育成するプログラムである。アクション・ラーニングを中心に運営され、CEOの戦略課題を参加者がともに開発することで、将来の経営者としての目を養う。またSLPには、役員を対象とする経営者育成課程、部長を対象とする役員育成課程、次長・課長を対象とする次長・課長課程、そして、平社員を対象とするサムスンMBAのプログラムがある。サムスンMBAは、95年から始めた若手社員のためのビジネススクール派遣制度である。
- ③SGP (Samsung Global Talent Program、グローバル力量開発)：グローバル企業サムスンにふさわしいビジネス能力を強化する、サムスンな

らではの外国語教育プログラムである。地域専門家、海外駐在員、海外法人の代表などをグローバル専門の人材へ体系的に育成するとともに、海外で現地採用した社員を対象としてサムスンマン化の教育を行い、サムスンのグローバル化の先端的役割を果たしている。またSGPには、A：国際専門人力、B：三星人国際化、C：現地人三星化の3つのプログラムがある。このうち、まずA：国際専門人力は、役員・部長を対象とした法人長育成、次長・課長を対象とした駐在員育成、平社員を対象とした地域専門家のプログラムが設けられている。地域専門家のプログラムは、グローバルタレントの育成を目的としている。派遣前、語学など3か月間の教育を受け、1年間、業務から完全に離れ、日本やアメリカ、新興国などに渡り、現地社会に溶け込んで生活する。次にB：三星人国際化には、全役職員を対象とする外国語（現地化能力開発）のプログラムがある。最後にC：現地人三星化には、課長以上を対象に、現地採用人材育成プログラムがある。

4. サムスンの人事評価・報奨制度

4-1. 集団の成果に多く報いる年俸制

サムスンの報奨制度は1994年までは年功序列主義・月給制であった。それが1993年の李会長の新経営宣言をはじめに、能力主義が導入され、1997年のIMF経済危機を契機に、1998年より成果主義・年俸制に転換した²⁰⁾。

年俸制の構成は、個人年俸と付加給与から成り立っている²¹⁾。まず個人年俸は、①基本給、②能力給、③能力加給、④賞与の4種類からなる。詳しくは、①基本給は、職級別定額である。これに、個人の能力に見合った②能力給が加えられる。さらに、能力給に年俸加減率を掛けた、③能力加給が加わる。さらに、④賞与として、正月と盆のボーナスが加わる。このように、年俸制は、個人の成績の差を報酬に結び付けることによって、個

人間の競争心をかきたてる仕組みである。しかし、なによりも大切なのは、仕組みの明確化と透明性の確保である。

次に付加給与は、集団成果給と、優秀人材誘致のための報奨金から成る。このうち、集団成果給は、①PI (Productivity Incentive、生産性奨励金) と、②PS (Profit Sharing、利益分配金) に分けられる。

表4 サムスングループの系列会社の2013年PS支給率

(単位：%)

サムスン電子 各事業部	
半導体事業部	18
イメージング事業部	12
無線事業部	50
映像ディスプレイ事業部	50
生活家電事業部	12
サムスンディスプレイ	35
サムスンSDI	20
サムスン電気	15
サムスン石油化学	0
サムスントータル	0
サムスン火災	39
サムスン生命	26
サムスンSDS	11

出所：『韓国経済』電子版、2013年1月29日より筆者一部修正作成。

まず①PIは、1992年に導入され、年2回、支給されている。自分が所属する企業、事業部、チームの業績の評価に応じて支払われる。具体的には、サムスングループの系列会社の実績が、A、B、C、Dの4段階で評価される。Aから順に、基本給の50%、B25%、C0%、D0%が付与される。さらに、事業部の実績が、同様に4段階で評価され、基本給のA60%、B45%、C30%、D0%が付与される。また、チームの実績も同じ

ように、基本給のA40%、B30%、C20%、D0%が付与される。たとえば、会社がA評価を受け、所属する事業部もA評価で、所属チームもA評価であれば、50+60+40で、基本給の150%が付与されることになる。

ただし、会社、事業部がD評価でも、所属チームがA評価であれば、基本給の40%が支給される。事業部やチームがD評価でも、会社がB評価であれば、25%が支給される。

次に②PSは、2000年に導入された、企業の利益を年に1回社員に分配するためのシステムである。これは、EVA（Economic Value Added、経済的付加価値）を基準として配分される。EVAが黒字であれば、全社EVA超過分の3～20%を、ビジネスユニットの業績にしたがって差をつけて支給する。EVAが赤字であれば、全社目標より超過した分の税引き後営業利益の15%が配分される。支給率は、年俸の0～50%である。

2012年度の実績に基づいて2013年1月に支給されたサムスングループの各系列会社のPS支給率を詳しくみると、上記の表4のようである。

サムスン電子は2012年29兆ウォンを超える史上最大の営業利益を上げたが、ギャラクシー・シリーズをヒットさせた無線事業部と、テレビ部門7年連続1位の座を維持した映像ディスプレイ事業部のみが上限である50%が支給された。成果給を除いた純粋の年俸が8,000万ウォンレベルの部長級であれば、4,000万ウォンほどの額が一度に支給されるということになる。しかし、半導体事業部は2012年42.5%であった成果給の三分の一レベルの18%にカットされた。2012年度営業利益が4兆1,700億ウォンで2011年度の6兆3,800億ウォンにも達していなかったためである²²⁾。

4-2. 職務発明の報奨金制度

サムスン電子は、社員が業務遂行中に発明した技術特許を最初出願時に、職務発明の報奨金制度に従い、報奨金を支払う。2012年からはこうした特許を自社製品に適用した時に、さらに自社実施報奨金を追加支給するようになった。

サムスン電子関係者の話によると、「自社製品に特許技術が適用されると、自社実施報奨金は発明報奨に比べはるかに多い。技術開発・発明する役職員は何段階にもわたって特許インセンティブをもらうことができる。」といている。実際に、サムスン電子は2000年から2つの特許インセンティブを支給している。まず1つ目は、他の企業から特許に対するロイヤルティー収入が発生するときに、さらに2つ目は、登録された特許を通じて外部に支払うはずのロイヤルティー支給額を節減したときである。

さらにサムスン電子は、特許出願など特許管理費用のみで、毎年2,000億～2,500億ウォン以上を支出している。

4-3. コア人材報奨金

これは、優秀人材誘致のためのインセンティブのことをいう。

コア人材とは、世界的な超一流の人材、グローバル・タレントのことをいう。マネジメント、R&D、デザイン、法務などに多い。もちろん技術系にもいる。

コア人材には、破格の待遇が提示される。超高額の年俸に加え、コア人材報奨金が支払われる。報酬や処遇は世界最高レベルである。また役員およびコア人材を対象に、LTI（Long Term Incentive、長期的報奨金）が支払われる。3年間の成果目標の達成度によって、権利付与当時の目標株価の0～150%の範囲内で支給される。つまり、株主価値と経営成果の向上を同時に追求できる、成果連動型の仕組みである。

さらにLTIは、世界中でもっとも優秀な人材を呼び寄せ、引き留めておくための先行投資ともいえる。

青天井の報酬や、最高の環境を用意してまで、サムスンがコア人材を確保する背景には、李会長の「1人の天才が10万人を養う」という持論がある。

4-4. ファスト・トラック (Fast Track) 抜擢制

サムスンでは、部長になってから、満4年が経つと、常務昇進の対象になる。常務から専務へ上がるのに満6年、専務から副社長へは満3年を、平均昇進年数とみなす。それより早く昇進すると、抜擢といわれる。とくに、3年も早くなると、大抜擢、1~2年早くなると、単に抜擢といわれる。

サムスン役員（常務~副社長）の平均年齢は、2010年50.2歳から、2011年49.4歳、2012年48.3歳と、年々若くなっている²³⁾。

サムスは2012年12月、74人の抜擢昇進人事を断行した。2011年に、常務から専務、専務から副社長への平均昇進年数を各々1年づつ減らしたため、通常は抜擢人数が減るわけであるが、2010年41人、2011年54人と2012年は前年よりも20人も増えたのである。

今回の昇格・昇進人事から、次のようなことがわかる。表面的なことからは、抜擢昇進が多かったのは、伝統的な年功序列主義を壊して、成果を出した人材に昇進のチャンスを一層拡大することである。裏を返して言えば、組織の緊張感（リストラへの不安）がそれだけ高まるということである。

さらに、2012年12月のサムスン役員人事のキーワードはGLORYと表すことができる²⁴⁾。というのは、昇進の栄光（glory）が成果を出したところに集中したためである。まずギャラクシー（galaxy）・シリーズでヒットしたサムスン電子の無線事業部がファスト・トラックの主軸に座った。また女性（lady）と外国人（overseas）の昇進人数は歴代最大になった。そして研究開発（R&D）の人材を厚遇したことで、技術のサムスンの名声を高めた。38歳の常務抜擢の時代になり、ヤング（young）・サムスンのイメージも保つことができた。

4-5. ダイバーシティ (Diversity) への重要性を認識

サムスン電子が2008年より毎年発行している「持続可能経営報告書²⁵⁾」

を中心に、ダイバーシティ・マネジメントを検討してみると、2009年発行の「持続可能経営報告書」よりダイバーシティ・マネジメントについて触れているのがわかる。

李会長の新経営宣言20周年である2013年は、サムスンが韓国大企業のなかで初めて女性公採を実施してからちょうど20年になるという意義深い年でもある。

1993年3月、女性公採1期としてサムスンに入社した139人のうち、103人は退職し残り36人(26%)が未だに現役である。彼女たちのなかで、2011年初めて企業の星である役員が誕生した。女性公採1期が常務へ昇進したことは、ガラス天井にひびが入ったサインとして受けとめられた。

さらに、サムスン電子発行の「2013年持続可能経営報告書」p.72の職級別女性人力比重によると、次のように述べている。「サムスン電子は女性の力量を高く評価するとともに、キャリア断絶（出産・育児などによる）を予防するためにさまざまな制度を運営している。こうした努力が可視的成果として現われるように、2011年度に2020年までに女性役員10%達成という目標を設定した。2012年現在、全役員のうち、女性は2.4%で、2011年（1.5%）対比約1%ほど増加しており、今後ともますます拡大していく計画である。」

あるサムスン関係者は、女性特有の感性と共感能力は今後のソフトウェア競争時代にサムスンの新たな競争優位であると指摘している。

また海外採用が急速に増え、サムスン電子創立以来、はじめて海外人力（2011年基準119,753人、全体の54.0%）が韓国国内人力（2011年基準101,973人、46%）を上回る逆転現象も現れた²⁶⁾。サムスンが中国、ベトナムなどに生産拠点を強化しているため、こうした傾向はしばらく続くものと予想される。

あるサムスン電子の関係者は「全世界にわたって、生産拠点が40か所、販売拠点が50か所、研究所は19か所に達する。」としながら、「サムスン電子の全売上高のうち、輸出が占める割合が84%である点を鑑みると、

海外採用の強化は予定された結果だ。」といった。

5. 結びにかえて

1993年、サムスンは、創業理念をさらに発展させ、「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」という新たな経営理念を制定したのである。つまり、事業報国の対象であった韓国から人類社会に格上げしたことで、名実ともにグローバル企業をめざすことを高らかに宣言したということである。これは地球上の人類全体の幸福と発展に貢献するために、たゆまぬ努力を続けていくという決意表明でもあった。

マッキンゼーの文化を創った男マービン・パウワー (Marvin Bower) は、成功している企業においては経営理念(これが私たちのやり方である)が着実に浸透していると指摘する。

成功する企業では、私たちがしさという言葉が頻繁に口にされる。それは、目には見えないが何か確かなガイドラインにしたがって社員が行動する、と経営者が確信できるからだろう。そうした目に見えない何かを着実に浸透していれば、組織にとっては実に大きなパワーとなる。

つまり、経営理念とは、企業内のあらゆる意思決定や行動の規範となるものである。そうした規範となる理念は、時には長い時間をかけ、試行錯誤を繰り返しながら組織内で生まれ、あるいは創業者やカリスマ経営者の強い信念として、組織に根深く浸透する²⁷⁾。

経営理念は、個人の信念と同様に、その会社の行動を規定するものである。すると、経営における意思決定が迷ったりふれたりすることが減り、意思決定をより迅速なものにしてくれる。もちろん、スピーディーな意思決定だけではなく、競争優位の源泉にもなる。意思決定が早ければ早いほど、より速いスピードで日々変化する外部環境に合わせて持続的に成長することができるからである。

先述のバウワーは、経営理念を浸透させるためにはトップが行動でそれを示すことは言うまでもなく、経営幹部が理念を絶えず強調し、現実に直面している問題を経営理念に照らして考え、どんな行動が会社の信条に一致し、どんな行動が反するのかを教え続けることにあると話す²⁸⁾。

いずれにせよ、経営トップの率先垂範だけでは足りず、さまざまな場面において経営理念が判断・評価の軸になるように組織マネジメント、とりわけ人材マネジメントをするべきということである。

経営理念を組織に浸透させるうえで有効なのは、採用基準および人事評価基準に経営理念を織り込むことである。しかし、それだけでは十分でなく、組織内のすべての仕組みやガイドラインを理念と矛盾なく創り込む必要がある。

それでは、サムスンはこの点、どうなのか？

サムスン電子は2009年11月、創立40周年を迎え発表した「ビジョン2020²⁹⁾」の達成に向け、内部的にオープン・イノベーションと創造的組織文化を、外部的にはコンバージェンス時代の新樹種事業の発掘を、それぞれソリューションとして提示した。

「ビジョン2020」のコアは、靈感 (Inspire) と創造 (Create) である。

しかし、「ビジョン2020」の実現のための人材育成において、気になることがあるため、2点ほどまとめて提起する。

まず第1に、靈感と創造の能力を持った人材が、伸び伸びと働ける組織文化が定着しているのか？

アン・グァンホ元サムスン電子責任研究員は『サムスン崩壊のシナリオ』pp.64-66において、もっと時代にマッチした組織文化が必要であると、組織内の硬直性について、アンの知人の元サムスンの経営幹部の告白の形で、次のように指摘している。

要約すると、「サムスンは正規社員を採用する際、SSATを受けさせる。だが、人事課では正規分布曲線上の上位一部と下位一部をほぼ採用から除外するという。口では創意経営、創造経営と言いながら、創造性と創意力

を持った人材を最初から排除する人事政策に対して、彼（元経営幹部）は大きく懸念していた。

なぜこのような人材を採らないのか？まだサムスンという組織がこうした人材を受け入れられるほど柔軟にはなれていないということの表れではないだろうか。無難な人材を採らなければ組織管理が大変だと考えているのだろうか。

サムスンでも天才級の海外碩学者ら（韓国人）を常務クラスの幹部として採用したが、彼らが先にサムスンの組織文化に適應できず、会社を去ったという。ソフトウェア分野で天才級の人物として知られていたある碩学者は会社を去る時にこんなことまで言った。「組織が硬直していて私が出したアイデアが数十回黙殺されました。このような状況で私がこの組織にこれ以上貢献するものはありません。」

彼が提案したアイデアはサムスン退社後他社で商業化され、莫大な利益をもたらしたという。

本当に創造を望んでいるのか？時代をリードしたいのか？だとしたら、そのような人材を登用し、モデルを奨励しなければならない。そして、失敗に対して今よりもはるかに寛大にならなければならない。新たな分野にチャレンジするという事はそれだけ失敗のリスクをうちに含んでいるからだ。」

第2に、地域専門家制度は、グローバル志向戦略と整合性がとれているのか？

ヒーナン(David A. Heenan)とパールミュッター(Howard V. Perlmutter)のEPRGモデルに照らし合わせてみると、若干疑問が残る。

EPRGモデルとは、本国本社志向 (E, ethnocentric)、現地志向 (P, polycentric)、地域志向 (R, regiocentric)、世界志向 (G, geocentric) の4つのプロファイルへの類型化をしたものである。パールミュッターらは、先述の4つのタイプのいずれを選択するかは優れた経営者の姿勢 (Attitude) によるものであるため、企業の現実的な多国籍化のプロセスは

E→P→R→Gという順序を踏んで進むものではないとしている。

しかし、方向性の観点からすると、地域専門家制度は現地志向であるが、フィードバックを行う際に、ややもすると、むしろ本国本社志向をより強めてしまいかねない。

サムスの平社員からはじめ、CEOまで40数年間勤めた元サムスン人力開発院院長のソン・ウク氏は2013年6月28日、高麗大学での特講を行った際の話しのなかで、サムスの人材マネジメントの在り方のすべてを語っている。

「サムスの変化とイノベーション」というテーマで、サムスがグローバル企業へ跳躍できた背景として、管理のサムスンから戦略のサムスンへ発展してきた。次なる段階として、創意のサムスンが完成しなければならない³⁰⁾。

それは、3代目と目されている李在鎔サムスングループ副会長の時代になるのか。

注

- 1) 山崎勝彦 (2010)『疑人用いず、用人疑わず—サムスン創業者・李秉喆伝』日経BP社、p.14より参照。
- 2) 2005年当時、サムスの人材育成の中核である人力開発院常務であった申泰均は、「人材第一の哲学と教育システム」『サムスの研究—卓越した競争力の根源を探る』日経BP社、p.199において、「サムスンでは21世紀の環境変化に生き残るための戦略として、変化 (Change)、挑戦 (Challenge)、コラボレーション (Collaboration) という3つのCをキーワードとして掲げている。」と述べている。
- 3) ダイバーシティの基本概念は、個々人の違いを尊重して受け入れ、組織に平等に参加させ、その能力をフルに発揮させるということである。これらを実行することにより、組織のパフォーマンスを向上させることがダイバーシティの目的である。
- 4) 1987年11月19日李秉喆会長死去により、同日開かれた三星社長団会議にて当時の李健熙副会長(当時46歳)が第二代会長に推戴され、同年12月1日に就任。入社以来21年間父・李秉喆会長より手厳しく帝王学を学んだ。
- 5) 「ビジョン2020」とは、以下のことである。2009年11月1日、サムスン電子が

創立40周年を迎え、2020年までに売上高4,000億ドルを達成し、ICT産業で名実ともに世界一、グローバル10大企業に跳躍すると高らかに宣言した。またサムスン電子は、目標実現のため、テレビ、携帯電話、半導体、LCD (Liquid Crystal Display、液晶ディスプレイ) の世界シェアを拡大する一方、バイオ、環境、エネルギー、太陽電池、ヘルスケアなどを新たな主力事業として本格的に育成する方針のことである。さらにサムスン電子は、「ビジョン2020」の達成に向け、内部的にオープン・イノベーションと創造的組織文化を、外部的にはコンバージェンス時代の新樹種事業の発掘を、それぞれソリューションとして提示した。

- 6) 1995年当時、通話不良で不満が多かった携帯電話をすべてリコールすることを指示した。このことで、韓国のICT産業史上にも有名なエニール（当時のサムスンの携帯電話ブランド）火葬式という一大事件が起きたのである。この火葬式では500億ウォンに達する製品が煙とともに一瞬で灰になってしまった。これはサムスンの品質経営に対する強力な意志を象徴する重要な事件であった。
- 7) サムスンテックウィンの当時の部長が、減価償却をして帳簿価額が0である有休設備を取引先に売却し2年間97億ウォンを横領した事件。
- 8) 『毎日経済新聞』電子版、2013年5月29日を参照・引用。
- 9) サムスンの新入社員のTOEICの成績は900点（足切り点数）だと言われる。
- 10) 『朝鮮日報』電子版、2013年3月14日、『中央日報』電子版、2013年3月14日を参照。
- 11) 李明博前大統領は、2007年の選挙公約のひとつとして、「高校多様化300プロジェクト」を発表していた。本プロジェクトは、韓国全国の2,000余りの高等学校の一部を、寄宿型公立高校150校、自立型私立高校100校、マイスター高校50校など、特長のある高校に切り替えるものである。大統領就任後の2008年に韓国教育科学技術部は、「韓国型マイスターによる育成基本計画」を発表した。2010年12月、サムスン電子と教育科学技術部は、マイスター高校生（2013年2月、最初の一期生が卒業）をサムスン電子の正規職として採用するための産学協力MOU (Memorandum of Understanding、了解覚書) を締結した。サムスン電子は、マイスター高校一年生100人を奨学生として選抜し、奨学生は2年間、奨学金500万ウォンの支援を受ける。夏冬の休み期間中には工場実習（在学中は3回）があるだけでなく、学期中も実務的なカリキュラムと企業から派遣された教師による特講などを通して、現場で必要な能力を養う。さらに、マイスター高校を卒業した新入社員には、昇級優待規定を用意し、入社後も社内大学等への入学機会を与える。
- 12) 申元東、前坂俊之（監修）、岩本永三郎（訳）（2010）『サムスンの最強マネジメント』pp.50-56、『日経産業新聞』、グローバル人材育成モデル（4）サムスン「地域専門家制度」、2011年10月6日、PHPビジネスオンライン衆知、片山修「日本企業がサムスンに学ぶべき「グローバル戦略」」、2012年8月7日 <<http://shuchi.php.co.jp/article/1090>>（2013年7月13日）、日本サムスンのホームページ、人材育成—地域専門家制度<<http://www.samsung.com/jp/recruit/life/person.html>>（2013年7月13日）などを参照。

- 13) 『韓国経済』 電子版、「企業のグローバル成長、海外の人材確保、文化の違いの克服にかかっている」2013年7月17日を参照。
- 14) 『韓国経済』 電子版、2012年11月21日、[サムスン疾走リードした‘李健熙の経営学’] (中) を参照・引用。
- 15) 日本サムスンのホームページ、人材育成—サムスンの人材育成<<http://www.samsung.com/jp/recruit/life/person.html>> (2013年7月13日) を参照。
- 16) サムスン人力開発院のホームページ、教育体系の紹介—人材育成哲学<http://hrd.samsung.co.kr/sub2_1.html> (2013年7月14日) を参照。
- 17) 韓国語を日本語に訳すと没頭という意味になる。ただ、人力開発院のホームページの英語バージョンの没頭に当たる単語がflowとなっている。意味から英語を考えるとflowではなく、driveとの表現がよりの確に思われる。よって、そこから日本語訳を考えると、没頭よりも、推進力または迫力の方が意味が伝わりやすい。
- 18) 申泰均 (2005) 「人材第一の哲学と教育システム」『サムスンの研究—卓越した競争力の根源を探る』日経BP社、pp.203-204より参照。
- 19) 同書、pp.204-205、サムスン人力開発院のホームページ、教育体系—人材育成戦略<http://hrd.samsung.co.kr/sub2_3.html> (2013年7月13日)、片山修 (2011) 『サムスンの戦略的マネジメント』PHP研究所、pp.157-159を参照。
- 20) 張相秀 (2005) 「サムスンの人事評価・報酬制度」『サムスンの研究—卓越した競争力の根源を探る』日経BP社、p.216を参照。
- 21) 詳しくは、片山修 (2011)、前掲書、pp.189-194を参照されたい。
- 22) 『韓国経済』 電子版、「サムスン成果給、悲喜こもごも—サムスン電子無線事業部4,000万ウォンVSサムスントータル0ウォン」2013年1月29日を参照。
- 23) 『韓国経済』 電子版、「若くても、能力さえあれば役員になった」2012年12月7日を参照。
- 24) 『韓国経済』 電子版、「若いサムスン、新任役員へのパスワードはG・L・O・R・Y」2012年12月8日を参照。
- 25) サムスン電子は2000～2001年、2004～2005年に「グリーン経営報告書」、2006～2007年「環境／社会報告書」、そして2008年より毎年「持続可能経営報告書」をそれぞれ発行している。
- 26) サムスン電子「2012年持続可能経営報告書」p.58を参照。
- 27) マービン・パウワー、平野正雄 (訳) (2004) 『マッキンゼー経営の本質—意思と仕組み』ダイヤモンド社、p.32を参照。
- 28) 同書、p.50を参照。
- 29) 詳しくは、サムスン電子「2010年持続可能経営報告書」p.12を参照されたい。
- 30) 『韓国経済』 電子版、「ソン・ウク前会長が述べるサムスンの成功要因」2013年6月28日を参照。

参考文献

- アン・グアンホ (2010) 『サムスン崩壊のシナリオ』 ダサン・ブックス。
- 李炳夏、新宅純二郎 (監修) (2012) 『サムスンの戦略—知られざる競争力の真実』 日本経済新聞社。
- 李彩潤 (2011) 『サムスン電子3.0の話し』 ブック・オーシャン。
- 李彩潤、洪和美 (訳)、竹村健一 (監修) (2006) 『サムスンはいかにして「最強の社員」をつくったか』 祥伝社。
- 片山修 (2011) 『サムスンの戦略的マネジメント』 PHP研究所。
- 北岡俊明・ディベート大学 (2005) 『世界最強企業サムスン恐るべし!』 こう書房。
- キン・ビョンワン (2013) 『なぜ結局サムスン電子であるのか』 プレイン・ストア。
- ゴ・スンヒ、キン・ソンス、キン・シン、キン・ヨンレ、ソル・ボンシク、イ・ゴンヒ (2012) 『なぜサムスンなのか』 ビジネス・マップ。
- ジョ・イルフン (2013) 『李健熙改革20年、また異なる挑戦』 キンヨンサ。
- 申元東、岩本永三郎 (訳)、前坂俊之 (監修) (2010) 『サムスンの最強マネジメント』 徳間書店。
- 日本に根付くグローバル企業研究会&日経ビズテック編 (2005) 『サムスンの研究—卓越した競争力の根源を探る』 日経BP社。

(本学経営学部准教授)