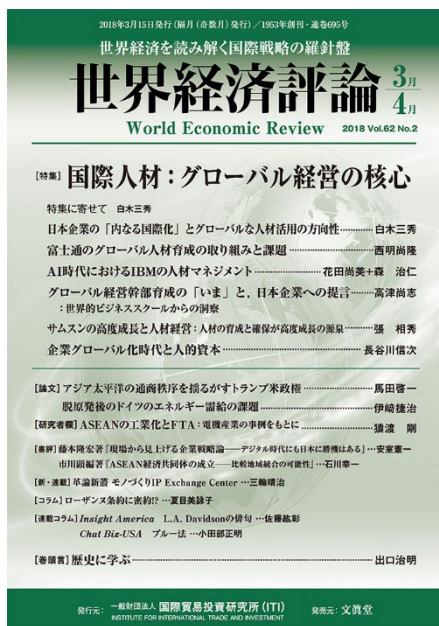


本論文は

# 世界経済評論 2018年3/4月号

(2018年3月発行)

掲載の記事です



世界経済評論

## 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF



定期購読  
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン書店

# サムスンの高度成長と人材経営

## ：人材の育成と確保が高度成長の源泉

亜細亜大学都市創造学部教授 張相秀

ちゃん さんすう 慶応義塾大学で修士（経済学）と博士（商学）を取得。専門は人的資源管理。1991年からサムスン経済研究所で人事制度、企業文化、人材育成などの調査研究、新しい制度やシステムの設計・導入に参画。同研究所人事組織室長などを歴任し2015年に退職。2016年より亜細亜大学に在職。

サムスン・グループの母体は1938年に創業され、主力のサムスン電子は1969年に設立された。創業家の李健熙氏が第二代目の会長に就任して以降、サムスンはサムスン電子を中核とする雁行型成長モデルで全関係会社の競争力を底上げした。特に、1993年の「新経営」宣言は高度成長の起爆剤となった。ビジネスのグローバル化を通じて、狭い国内市場の制約を乗り越え、さらなる成長の基盤を固めた。2017年のサムスン電子の営業利益は5.6兆円に達した。

このような高度成長の背景や、その源泉についてはいろんな観点から意見が述べられている。筆者としては、成長の源泉は「人材第一」の経営哲学のもとで一貫して推し進められてきた人材経営（タレント・マネジメント）に潜んでいると考える。特に、中長期経営戦略の実現に欠かせない人材の育成と確保が中心となった。

まず、組織のグローバル競争力を高めるために、グローバル人材の育成に注力してきた。いくつかの例を挙げると、「地域専門家制度」、「サムスン MBA 制度」、「語学研修プログラム」および「役員候補者育成課程」などである。累計で、約6000人の地域専門家、約1200人のMBA、約3万人の語学修了者を輩出した。また、約3300人の役員候補者を育成し、そのうち7～8割が役員となった。

一方、経営戦略の実現に不可欠な人材が内部に見当たらないが、内部で育成して対処するには時間的に間に合わない時は、果敢に外部より「核心人材」を迎え入れてきた。彼らはほとんどが専門職で、3つのクラスに評価され、課長から役員の待遇で採用される。

またサムスンでは、このように育成し、また迎え入れた有能な人材に、早期に離職することなく長期にわたって実力を発揮してもらうために緻密なリテンション戦略を講じている。金銭的要因以外による人材の流失も少なくない。対策の一環として、トップ・マネジメント層に役割と責任を持たせている。経営層の成果評価の中には、人材の育成と確保がKPI（重要成果指標）として入っている。目標達成度は、年俵やインセンティブの報酬、および昇進などに影響する。人材流失は減点の対象となる。これらのKPIに対しては、徹底したPDCAサイクルが働くシステムとなっている。

### はじめに

2017年12月1日は、サムスングループの現

会長の李健熙氏が第二代目の会長職に就任（1987年）してから30周年目にあたる日である。この30年間、サムスンはローカル企業からグローバル超一流企業へと飛躍的な高度成長を

成し遂げた。図1のように、主力会社のサムスン電子は90年代に入ってから高成長軌道に乗り、2013年には営業利益が約37兆ウォン（約3.6兆円）に達する経営成果を実現した。

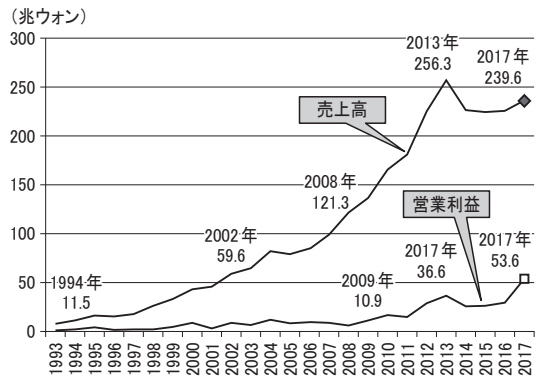
高度成長のターニングポイントとなった「新経営」宣言（1993.7.6）の翌年から2013年までの20年間で、売上高は22倍、営業利益は14倍に急伸した。2014年から3年ほどは横這いであったが、2017年には半導体市場のスーパー好況にもより、営業利益は53.6兆ウォン（約5.6兆円）を達成した。フォーチュン誌による「グローバル500大企業」（2017）では世界15位にランクされている<sup>1)</sup>。

サムスンは、財務的な側面以外でも国際的な評価を高めてきた。例えば、インターブランド社の「ベスト・グローバル・ブランド」では、2008年の21位から2017年には6位に躍進し、ブランド価値の評価額も10年間で3.2倍に膨らんだ。ブランド・ファイナンス社の「最も価値のあるブランド<sup>2)</sup> グローバル500」では、同じ期間中に、43位から6位へ上昇した。また、フォーチュン誌の「世界で最も称賛される企業」では、2010年以降は毎年上位50社にランクされてきた（ただし、これは一連の不祥事<sup>3)</sup>などにより2017年には50位圏外となった）。

以上のような成果を成し遂げた背景やその原動力についての関心は国内外から強まってきた。日本でもいろんな観点から論文や雑誌の記事、本などで述べられている。いくつかの共通点を取り上げると、オーナー経営者の強力なリーダーシップ、迅速な意思決定メカニズム、補完しあうポートフォリオのビジネスモデル、戦略的人資源管理などが指摘されている。

筆者の経験からも、中長期経営戦略と強く結び付いた「人材の育成と確保戦略」に高度成長

図1 サムスン電子の成長推移



（資料）サムスン電子のHomepageなどを利用して筆者が作成。2017年の値は予測値。

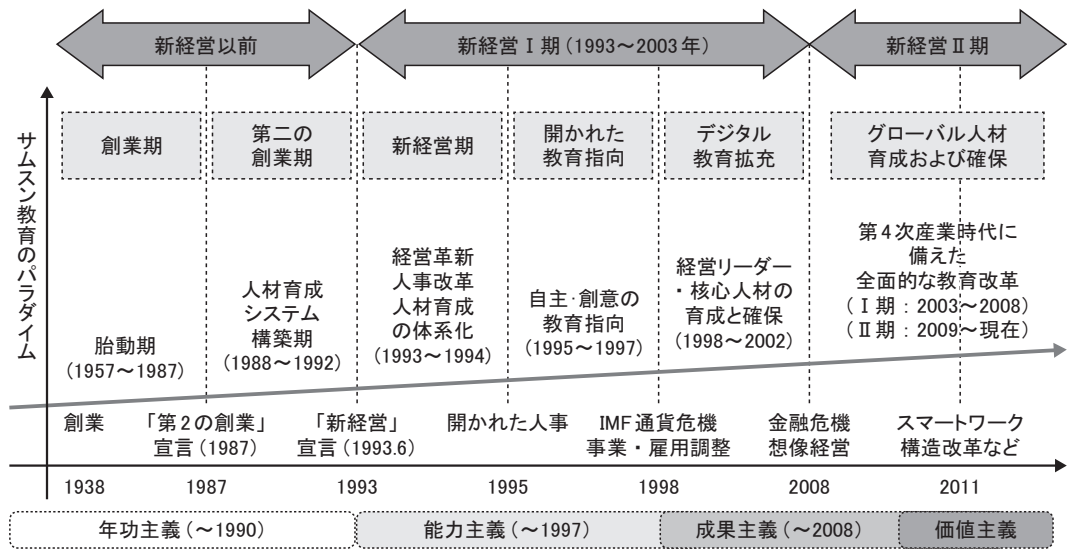
の源泉が潜んでいると考えている。本稿では、紙面の制約もあり、主に人的資源の確保や育成にフォーカスをあてて述べることにしたい。

## I 「人材第一」の経営哲学

企業経営の究極的な目的は永続的な拡大成長にあるといわれる。その目的を達成するためには、組織が目指すビジョンや経営戦略を確実に実現させてくれるヒト（人材）が不可欠である。サムスンでは、創業者の時代から「人材第一」との経営理念を共有価値の一つとして位置付けている。これは後に作られた経営哲学——1973年制定の「創業理念<sup>4)</sup>」、1993年制定の「経営理念<sup>5)</sup>」、2005年制定の「サムスンバリュー<sup>6)</sup>」など——に明記されている。ほぼ10年ごとに繰り返して改定が行われても、「人材第一」の共有価値は最上位の位置を占めている。今日の経営哲学は「経営理念」、「サムスンバリュー」、「経営原則」の三本立てとなっている。

経営哲学がただの飾り物にならないように、現場における浸透や定着にも甚大な努力を重ね

図2 サムスンの人事政策と人材育成の変遷



てきた。例えば、新経営宣言（1993）の元年から毎年行った組織診断（ESI）<sup>7)</sup>では経営哲学の浸透度を測る項目を設けて、経営陣の成果評価に反映した。また、社内のほとんどの教育課程や研修プログラムで経営哲学の学習時間を設けて、繰り返して叩き込むようにしている。

一方では、人材を育成するハードの面においても大規模な投資を重ねてきた。90年代まで国内だけで13カ所に研修センターを建設し、2000年代に入ると中国をはじめ海外での教育施設の拡充にも力を注いできた。人材育成の総本山ともいえる「人力開発院」のトップ（院長）は常にオーナー会長の兼任となっている。

経営哲学の実現には、トップの志やリーダーシップも重要であるが、社員個々人の意識と組織の文化、人事制度やシステムなど、多岐にわたる施策が同時進行しなければ、中途半端に終わってしまう確率が高い。中でも、社員個々人の意識と組織の文化の改革が最優先の課題となる。李健熙氏は、会長就任の1987年に「第二の創業」を宣言し、1993年の「新経営」<sup>8)</sup>、

2003年「第2の新経営」、2010年「創造経営」などにより、その都度改革の必要性を強調し、全社的な経営革新を推進してきた。一度確定した中長期経営戦略は必ず達成しなければならないと、これが経営陣の役割と責任として義務化された。重要成果指標（KPI）の設定と目標達成度に応じた処遇・昇進など、徹底した成果主義が確立された。

サムスンの人事制度の変遷を俯瞰して見ると、1993年の「新経営宣言」を切っ掛けに年功序列主義から能力主義へと移行し、1997年末に襲ったIMF危機<sup>9)</sup>を契機に、能力主義から成果主義（1998年に年俸制が幹部に導入）へと舵が切られている。その後、2008年頃になると、李健熙会長が発した「創造経営」に方向性をあわせて、人事部門でも「価値主義」という概念が導入された（図2参照）。

## II グローバル人材の育成と確保

経営戦略を達成するためには、必要な人材を



適時に確保するか、育成しなければならない。確保とは、新卒社員の採用も含まれるが、むしろキャリアを持つ中途社員の採用にウエイトが置かれている。サムスン電子の場合、新卒社員数を100とした場合、年によって異なるものの、10%から30%に相当する中途社員を国内外から採用している。サムスンでは新卒採用と中途採用を併用し人材を確保している。

ニュー・ビジネスの立ち上げ、新製品や新サービスの開発などには不可欠な知識やスキル、技術などがあり、それらを身につけている人材確保が肝要である。人材確保にも JIT (Just In Time) の概念が働き、競合会社にマーケットが一定の水準以上に侵食される前に確保しなければならない。「マーケットや顧客はサムスンのために待ってはいない。唯一無二のチャンスを逃してはいけない」との共通認識がある。サムスンの用語集<sup>10)</sup>に「機会先占」という言葉で載っている。経済学の機会費用の意味でもあり、競合他社より‘儲けの機会’を先取りするの意味でもある。

## 1. 外部からの人材受け入れ

李健熙氏は、30年前の会長就任式で「第2の創業」を宣言し、“未来志向的で挑戦的な経営を通じてサムスン世界的な超一流企業に成長させる”と約束した。そして、持続的な拡大成長を成し遂げるために、就任とともに経営のグローバル化の推進に拍車をかけた。しかし、李会長みずから欧米諸国のマーケット現場を見て回った後で悟ったことは、抜本的で徹底的な経営改革の必要性だった。1993年の「新経営」の宣言がその狼煙となった。

品質改善はもちろん、新製品や新サービスを創出するためには、グローバル競合会社に劣ら

ない人材が必要であるが、当時のサムスンの実情は、内部にはそうした人材がほとんどいなかった。しかし、内部で育成するだけの時間的な余裕はなかった。内部で必要人材を育成しようとした場合、育成期間中にグローバルマーケットが競争会社によって占領され、後から参入してもマージンが薄くて採算が合わないといった羽目になりかねない。そこでサムスンでは外部労働市場から必要な人材を迎え入れる選択肢を取ってきた。いわゆる、R & R (Recruiting and Retention) 戦略である。

国内では比較的早い段階から中途社員の確保に力を注いできた。90年代に入ってからグローバル人材の確保により一層の体系的な取り組みを見せた。「核心人材」という用語を使いながら、国籍・人種・宗教などを超えて、主に専門職において必要人材を迎え入れてきた。90年代半ばからは、経営のグローバル化が加速化されるにつれて、タレント・マネジメント、ダイバーシティ・マネジメントの観点からもさらに拡充されて行った。人事労務政策も、歩調を合わせる形でローカルからグローバルへ、純血主義から混血主義へ、年功主義から成果主義へと方向を転換し、その深化と速度を強めていった。

「核心人材」というタレント・プールは3つのクラスに評価される。即ち、H (High potential) 級、A (Ace) 級、S (Super) 級と示され、迎え入れる際に役職や処遇などにおいて格差がつけられる。H 級は現場での経験はほとんどないが、中長期経営戦略で必要な分野の修士あるいは博士の学位を取った者。いわば潜在能力が認められる若者で、10年、20年先を考えての中途採用である。また、S 級は世界的にも知名度が高く、経営戦略推進上の問題解決な

どの即戦力の持ち主である。迎え入れる時は大まかに言うと、H級は課長クラス、A級は部長クラス、S級は役員クラスの処遇となる。

これらの「核心人材」を確保するために、会社は経営戦略に基づく「年次別核心人材確保プラン」を緻密に立てて、社長をはじめ全役員に役割と責任が与えられる。MBO（目標管理制度）のKPI（重要成果指標）の一つとして、年度別の人材確保達成率が与えられている。核心人材確保の目標達成率はインセンティブなどの報酬にはもちろん、昇進などの役員人事にも影響を及ぼす。

一方、多年間に渡って、三顧の礼を尽くして迎え入れた核心人材が短期間で辞めてしまうケースが見受けられる。核心人材の全員が期待した能力の持ち主とは限らないが、真の人材が早期退職することだけは止めなければならない。核心人材のリクルートも重要であるが、彼らのリテンションはさらにもっと重要である。サムスンではリテンションのために、グローバル競争力のある報酬の提供をベースに、組織文化、勤務環境、言語障壁、家族生活等々の面においても細かく気を配っている。社長を含めた役員層に対しては、人材確保と同様に人材流失に対しても重い責任を持たせている。

## 2. 内部における人材育成

上述の核心人材は、主に研究開発やデザイン、マーケティングなどの専門職である。彼らはテクニカルスキルには優れているが、組織運営や人の管理などのヒューマンスキルとリーダーシップの面では劣れる傾向がみられる。一方、新卒社員で入社し、厳しい社内競争の中で生き残った生え抜き組は、組織に対するロイヤルティーが強く、長期勤続の中で築いた人間関

係をベースに、円満なリーダーシップが発揮できる長所がみられる。従って、次世代の経営リーダーとして育て上げるためのキャリアコースを歩かせながら、必要なコンピテンシーを習得させるプログラムを設計し、厳格に育成している。

サムスングループ共通の人材育成プログラムは、SVP、SLP、SGPの三本立てとなっている（図3参照）。新卒社員から役員まで、3つのコースを通じて、後継者育成（Succession planning）に臨んでいる。

本項では、図3の中から、グローバル力量を高める4つの制度およびプログラム——「地域専門家制度」「サムスンMBA制度」「外国語教育プログラム」および「役員候補者課程」について説明する。

### 1) 地域専門家制度

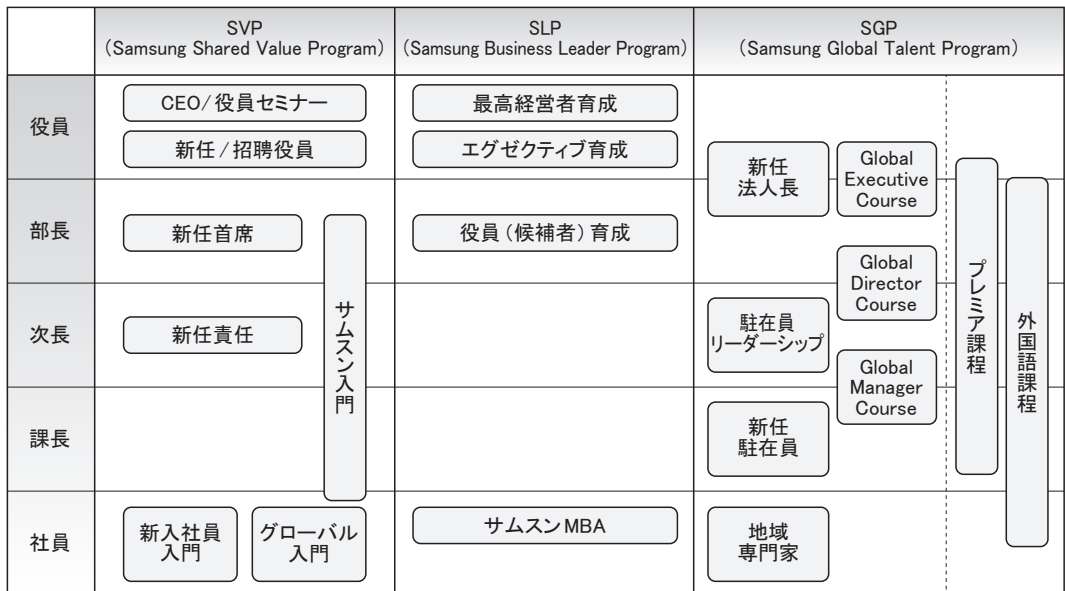
「地域専門家制度」は李健熙会長が考案した代表的なグローバル人材育成制度である。1990年にスタートしてから近年まで、約90カ国にわたって、6000人以上の地域専門家が輩出された。国・地域別では中国が最も多く、次に日本、アメリカ、東南ア、西欧州、西南ア、南米、ロシア、アフリカなどの順である。

入社してから2~3年目の若手社員の中から選抜し、本人の意思を重んじた派遣先で1年間、現地の文化と言語を身につけさせるのが主な目的である。未来に備えたグローバル人材育成としての投資のため、会社業務には一切関わらないように配慮している。一人当たりの年間予算は国や地域によって異なるものの、一定のガイドラインが設けられている。例えば、日本では1500万円が上限とされる。

### 2) サムスンMBA制度

1995年にスタートしてから近年まで、約

図3 サムスンの人材育成プログラム



1200人が国内外の大学でMBA課程を修了した。MBAコースには文系の「Socio-MBA」と理系の「Techno-MBA」の2つがある。主に課長補佐や課長級の中から厳選されて、2年にわたり、専門分野の知識を学習し、現地の言語と文化などを習得する。

派遣先が外国の大学の場合、出国する前に「サムスン語学センター」、あるいは「韓国外国語大学」などで語学研修を受ける。「サムスン語学センター」では10週間の語学研修を受けるが、同センターで教えていない外国語の場合は外部機関で語学研修を受けるが、研修期間は機関ごとのプログラムによって異なる。

国内外のMBA課程はいずれも派遣期間中は学校の授業に専念するように、会社の仕事には一切かかわらないようにされている。学費は会社側の負担を原則とするが、生活費などは自分の年俸などから支出する。志願者の大学専攻が理系であっても、文系のSocio-MBAに応募できる。もちろんその逆のケースも認めている。

### 3) 外国語教育プログラム

グループ次元での外国語習得機会は、主に上記の「地域専門家」と「サムスンMBA」、それから「語学センター(外国語生活館)」の3つのケースがある。その他、平均5年の海外駐在員生活を通じての外国語習得のチャンスもある。駐在員として選抜されると、派遣前に「語学センター」で10週間の語学研修を受ける。

近年の新卒社員は、多くの者が在学中の海外語学研修の経験を持っているか、あるいは外国の大学や大学院を卒業した者も多くなっている。したがって、入社段階でかなり高い語学力を有している者も多い。

80年代前半に「サムスン語学センター」を2カ所建設し、独自のコンテンツやプログラムを開発して語学研修を行ってきた。1982年から最近まで3万人以上が語学研修を受けている。語学センターでは、英語、日本語、中国語、スペイン語の4つの外国語を教えている。サムスンの職員身分の講師は全員、現地生まれの外国

人である。研修期間は数週間から数カ月にわたる合宿型の研修プログラムが一般的である。

#### 4) 役員候補者課程

次世代の経営者を体系的に育成する目的で、2002年に開設したプログラムである。累計では、約3300人以上が履修している。部長級の中から厳選して、合宿で4週間、オンラインで12週間かけて、年2回、計250人程度が教育を受けている。教育期間中にも現場の職務を遂行しなければいけないので、かなりハードなプログラムとして知られる。

合宿教育では経営戦略の理論と事例、最新の経済や経営などのトレンドと 이슈、組織管理、リーダーシップなどについて学習し、オンライン教育では会計、財務、人事、マーケティング、意思決定、グローバル経営などについて学んでいる。また、10人前後の単位でチームを組んで、アクションラーニングを通じて現場の懸案に対する解決策を提案し、経営者達の前で発表して評価を受ける。もちろん優れた提案は即時、実行に移されるようになる。

### 3. グローバルな知識情報の獲得と共有

HR分野の実例を取り上げて紹介すると、国際的なコンファレンスやシンポジウム、セミナー、学会などへの参加、および知的交流の活動がある。毎年アメリカで開催される4つの国際コンファレンスに参加し、そこで得られた知識や情報などを共有する仕組みである。人材開発のASTD<sup>11)</sup>、人的資源管理のSHRM<sup>12)</sup>、組織文化のGPW<sup>13)</sup>、労使関係のCUFE<sup>14)</sup>に最大50人規模で参加し、世界的な 이슈やトレンドなどを学習し、報告書としてまとめて提出する。

一方、グループの中では毎年、「サムスン

HRコンファレンス」を開催し、2日間にわたり、人事部門の役員や社員が全員集まって、上記の4大国際コンファレンスで獲得した知識や情報を共有したり、人事部門における関係会社の「今年のベスト・プラクティス」を紹介したりしながら、他社への伝播を図っている。これらの活動はほかの職能分野<sup>15)</sup>でも広く行われている。国内外へのベンチ・マーキング活動もその結果を共有する。これらの活動はグループ全体の知的水準の向上や競争力の強化に繋がる。

## III 結びに代えて

サムスン電子を営業利益5兆円以上のグローバル超一流企業に育て上げたのは、第二代目のオーナー会長の李健熙氏である。様々な成功要因や原動力が言われているが、李会長のリーダーシップ、迅速な意思決定、果敢な投資、それから人材経営という点では異論がないようである。これらの指摘に対しては筆者も同意するが、20数年の在職経験から、別の要因を一つ取り上げていうならば、マネジメントにおける徹底したPDCA<sup>16)</sup>サイクルを指摘して置きたい。

本稿で述べてきた人材の育成や確保を例にして言えば、まず計画段階(P)では、ビジョンや中長期の経営戦略から導き出された年度別人材需給マップ、実行組織や責任者などが細かく企画される。次の実行段階(D)では、人材需給マップに基づく国内外における人材情報収集、面談、および契約などが行われる。最高ランクの人材であれば、CEO自ら現地に飛び込んで交渉に臨み、即時で可否を決める。評価段階(C)では、各ランク別の人材確保達成率を



日報や月報などで報告し、ともに既存の核心人材の流失率も報告する。最後の改善（A）段階は、C段階における評価や監査の結果に基づく厳格な信賞必罰が与えられる。勿論、問題の改善にも取り組む。

一例ではあるが、サムスンでは、あらゆるマネジメントの場面において厳格なPDCAを行い、その結果を経営陣の役割と責任に結びつけている点が強みであり、形式的ではないという点では特徴ともいえる。

【注】

- 1) フォーチュン誌では、前年の実績データに基づいての発表である。従って、2017年の実績が反映される2018年発表ではさらにランクが上がると考えられる。
- 2) Brand Finance社が発表する「Global 500」(The most valuable brands)によれば、サムスン電子は2008年の48位から史上最高の経営業績を上げた2013年には2位まで浮上し、1位のアップルについて2015年まで2位の座を維持したが、2016年に3位、2017年には6位まで後退した。
- 3) 2017年には「ギャラクシーノート7」の発火事件と、年末年始にかけての賄賂容疑などによる経営トップの逮捕などが起きた。
- 4) 創業理念は「人材第一」、「合理追求」、「事業報国」の3つからなっている。
- 5) 経営理念は、「人材と技術をもとに最高の製品とサービスを創出して人類社会に貢献する」との内容である。
- 6) 共有価値(Shared value)とは、サムスンバリューのことを指す。共有価値は「人材第一」、「変化先導」、「正道経営」、「相生追及」、「最高志向」の5つからなっている。
- 7) ESI(従業員満足度: Employee Satisfaction Index)調査は、新経営がスタートした1993年からアジア通貨危機(韓国では、「IMF危機」という)が発生した1997年まで、毎年行い、その結果を全従業員の人事考課に反映した。成果評価の1~2割のウエイトを占め、社長をはじめ全従業員の昇進と報酬などに反映した。1998年以降は各社に調査の可否を委ねてたが、2008年頃から再びSCI(Samsung Culture Index)という名でモデルを改良しサムスングループの次元で調査を行っているが、経営陣の人事考課には反映していない。
- 8) 新経営とは1993年6月7日に宣言された経営革新運動の一環である。「妻子を除いて、すべて変えて見よう」との発言に集約されるように、従来のことをすべて改革しようとの、オーナー会長の強い志から始まった経営革新運動である。特に経営層に対しては、「量」を中心とする従来の経営

マインドやシステムを一掃し、徹底した「質」中心の経営に生まれ変わることを強調した。

- 9) 日本では「アジア通貨危機」で知られる。特に韓国は外貨不足によるクライシスの状況で、IMFなどから融資を受けながら、余儀なく経済改革の荒波に飲み込まれた時期である。1998年から2~3年間、多くの財閥が解体あるいは倒産し、失業率は急増した。サムスンも例外なく、自動車事業を始め多くの事業を売り渡し、全従業員の約3割が減ったが、その大部分が分社化によるもので失業者とはならなかった。
- 10) サムスンでは、「新経営」の宣言とともに行われた本格的な経営革新過程において、より一層のスピーディな推進のために多くの「サムスン用語」が誕生し、一冊の本に纏められて配布された。「サムスン憲法」「機会先占」「業の本質」等々がその一例である。これらの用語によって、グループ内での意思疎通速度が高まり、正確な意味伝達、コミュニケーションの活性化に繋がった。例えば、トヨタ自動車の「カンバン方式」や「JIT」のような用語である。
- 11) ASTD(American Society for Training Development: 全米人材開発機構)は1944年設立、2014年にATD(Association for Talent Development)に改名した。サムスンでは毎年40~50人の規模で参加させた。
- 12) SHRM(Society for Human Resource Management: 人材マネジメント協会)は1948年に設立された。サムスンでは毎年約40人を参加させた。
- 13) GP t W(Great Place to Work: 働きがいのある職場)の調査結果を1998年以來、フォーチュン誌に発表している。サムスンからは毎年、10人前後の担当者を参加させた。
- 14) CUFЕ(Council on Union Free Environment: 非労組協会)にはサムスンから10人弱を参加させた。
- 15) HR分野以外にも、技術、デザイン、ソフトウェア、マーケティングなどの各分野で、人材育成に役立つ知識情報の獲得や共有の機会がフォーマルとインフォーマルな形で多く設けられている。サムスン電子や総合技術院などが主催する「サムスン技術展示会」をはじめ、海外で開かれる「サムスングルローバルAIフォーラム」、「テクフォーラム〇〇年」などが挙げられる。
- 16) PDCA(Plan-Do-Check-Act) cycle。Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Act(改善)の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善していく手法である。サムスンでは、他社に比べて、厳格なCと信賞必罰のAで知られる。

【参考文献(韓国語)】

- 三星新経営実践委員会、「サムスン新経営」、1993年(非売品、韓国語)。  
 三星経済研究所編著、「湖巖の経営哲学」、中央日報社、1989年(韓国語)。  
 Song, Jae Yong/Lee, Kyung Mook 共著、「SAMSUNG WAY」、21世紀ブックス、2013年(韓国語)。