

# サムソンの人材マネジメント戦略

—「地域専門家」制度を中心に—

A Study on SAMSUNG's People Management Strategy

崔 勝 渙

Seungho CHOI

## 要 旨

本論文は、サムソンの「地域専門家」制度に焦点を当てて、サムソンの人材マネジメント戦略の特徴と課題について分析するものである。サムソンの国際競争力の源泉とも言われる人材マネジメント戦略の象徴的なやり方として、サムソンの「地域専門家」制度の存在が確認できる。サムソンは1990年代初期に、従来の韓国型経営方式から大きく脱皮した、いわゆる「新経営 (New Management)」を宣言し、新しい戦略を推進する形で、グローバル市場に確実に成功を収めてきた。サムソンの「新経営」は、1987年李健熙会長就任以降、1990年代初期におけるグローバル経済環境の変化をきっかけに、1993年李会長の下、「新経営」体制を宣言することになる。「新経営」によってサムソンの経営戦略は、それまでの韓国企業一般の経営スタイルから脱皮し、アメリカを中心とする新自由主義的発想を取り入れる形で、例えばスピーディな意思決定、水平的自律組織づくり、目標志向型組織の再編成、量的成長路線から質的成長を重視するマネジメントの改革などがスタートすることになる。

そしてサムソンの「地域専門家」制度は、1990年から今までおよそ25年間徹底した推進によって、組織内部としてはグローバル化への組織価値の共有化ができたこと、そして対外的には、サムソンの「人材第一主義」へのミッションの徹底と「人材育成中心主義」とも言える企業イメージを確立させることに成功していると言える。しかしながら、この「地域専門家」制度が25年間も維持されてきていることから、逆に最初の戦略的狙いとは違って、多様な環境の変化による今の時代における新たな展開と変容の時代を迎えていると言えよう。それは地域専門家制度が今後より強力な制度になるための新しい試みでもある。

キーワード：「地域専門家」制度、人材第一主義、人材マネジメント

## 1. はじめに

本稿は、韓国の優等生企業であると言われるサムスンを取り上げ、その人材マネジメントを概観し、特にその象徴的なプログラムである、「地域専門家」制度について分析するものである。実際、本稿の内容としては、そのほとんどが2013年度サムスンの「地域専門家」として日本に派遣された方々とのインタビューと聞き取り調査によるものを中心になっている。

サムスは、1938年韓国の大邱（デグ）にて「三星商会」としてスタートした以降、電子、肥料、流通、航空、精密など多様な産業育成を通じて韓国経済に貢献してきた財閥系企業である。1990年代以降、世界が無限競争時代、グローバル化の時代に突入した中、サムスは「新経営<sup>1)</sup>」を宣言し、世界超一流企業にまで成長したのである。サムスは今日韓国を代表する企業として、そのブランド価値およそ455億ドル（2014年基準）世界第7位にまで登りあがってきた<sup>2)</sup>。

サムスの「地域専門家」制度は、通常入社3年目から課長クラスまでの公募によるもので、1990年から2014年現在まで延べ5,045人派遣（2013年実績＝59カ国346名派遣、その中、日本には14名派遣、日本への派遣は延べ701名）、1人あたり1億から1億5千万ウォン程度の経費（新入社員の初任給の2～3倍）、期間は1年間～1年半間、海外現地で仕事には携わらず自由で過ごしながらか、現地の文化や社会（人）に接することで基本的には、まったく縛り（宿題）がない仕組みで推進されてきた。また地域専門家の養成は、そのスローガンとしてグローバル2020を掲げ、現地化・情報化・専門化という3つのミッションを設定し、それにはグローバル人材養成、つまりグローバル人材戦争（Global Talent War）を想定したグローバル戦士の確保をその目的としている。

サムスン研究は、サムスン・グループの人材（Human Resource）に対する諸制度の分析（張承玖、2013）やサムスンのグローバルな競争戦略の優位性に着目したもの（申美花、2013）、そしてサムスン電子のグローバル人材戦略の分析（李兌賢、2014）などがある。本論文は、その

---

1 1987年李健熙会長就任以降、1990年代初期におけるグローバル経済環境の変化をきっかけに、1993年李会長の下、いわゆる「新経営」体制を宣言することになる。新経営体制によってサムスンの経営戦略は、それまでの韓国企業一般の経営的特徴であった家父長的な意思決定や官僚主義、成長中心の外形重視、年功序列型報酬などの慣行から、スピーディな意思決定、水平的自律組織、目標志向型組織編成、質的成長を重視するようなマネジメントの改革がスタートすることになる。

2 詳しいところは、サムスンの公式ホームページ（韓国版）を参照されたい。（<http://about.samsung.co.kr/about/intro.do>）

サムスンに関する先行研究を踏まえながらも、特に他の企業にはほとんど見られる独特の人材マネジメントの制度でありながら、サムスンの人材マネジメントの象徴的な戦略として知られる「地域専門家」制度に注目し、実際に日本に派遣された地域専門家らを対象に厳密なインタビューと聞き取り調査を下に分析したものである。それでは、以下においてまず、サムスンの一般的な経営的特徴とその主な戦略を分析した上で、特に本論文で注目する「地域専門家」制度の特徴と仕組み、そしてその諸問題と課題について分析することにした。

## 2. サムスンの経営的特徴とその戦略

韓国経済は1997年のIMF金融危機をきっかけに、国全体の体制を新しく整えながら、特に輸出国・韓国のスローガンの下で韓国企業の国際競争力の強化に力を入れてきたと言えよう。グローバル化の進展の波にうまく乗りながら、世界の舞台に飛躍的に存在感を増してきた韓国企業の中で、特にサムスンの躍進は著しく、世界経済において多く認められるようになったのも事実であろう。サムスンの競争力の源泉は何であり、その成功の方程式はどう理解すればいいのか、そしてサムスンのやり方や仕組みを理解する上で、何が重要なのかに答えるためには、やはりサムスンの人材マネジメントの理解なくしてあり得ない。その重要な側面として、ここで分析しようとする「地域専門家」制度が存在する。

一方、サムスは、早くから「人材第一主義」をグループのスローガンに掲げ、人材の選抜と育成に力を入れてきたことは多く知られている。そのサムスンの人材マネジメントの重要な戦略的試みの1つとして、「地域専門家」制度がある。サムスンの「地域専門家」制度は、サムスンがどれだけ人材づくりに力を入れてきたかがよく分かる象徴的な戦略の1つであろう。そしてサムスンが掲げてきた「人材第一主義」の実践の例でもあり、またグローバル化の進展を見据えたグローバル人材の育成戦略の一環でもある。しかしながら、サムスンの人材マネジメント戦略のすべてがうまく行っているわけではなく、当然ながら「地域専門家」制度にもその変容と問題が見られ、その意味合いや意義の肯定的な側面が存在するにも関わらず、いくつかの変化が見られることも注目すべきであろう。またここではサムスンが置かれた厳しい現実の下、サムスンが持っている国際競争力の源泉と変容を確認しながら、今後のサムスンの人材マネジメント戦略の中心的役割を果たしてきた、地域専門家制度を中心に、その特徴と課題について検討することにした。

### (1) サムスンとは何か

昨今、世界的経済不況のなか、決して負けない勢いで国際競争力を維持してきているのが、韓

国企業であり、その中でも特にサムソンは絶好調である。サムソン、LG、現代自動車、ポスコといった韓国企業が、いつの間にかグローバル競争で先行し、世界不況もどこ吹く風と、右肩上がりの成長を続けている。世界不況のあおりで不振にあえぐ日本勢に対して、サムソン電子の2009年12月期の売上高は10.9兆円、営業利益は約9,000億円と1兆円に近付いている。また時価総額でもソニーやパナソニックの3倍以上で、サムソンの世界ブランド価値などにおいても日本勢をはるかに上回っている（週刊ダイヤモンド、2010年2月27日号）。「日経ビジネス」（2010年1月25日号）には、サムソン電子と日本の電機9社合計の収益力を比較するデータを見せながら、サムソンの活躍ぶりを紹介し、ショッキングな事実を報じている。はたして韓国企業の昨今の躍進、なかなしくサムソンの絶好調は、本物なのか、そしてその強みは何であり、弱み（リスク要因）はないのかなどについて整理する。

しかし、ここで注意しなければならないことであるが、ここでの議論はあくまでもサムソンに限定しての分析であるということである。つまり、サムソンが典型的な韓国的企業経営スタイルとは言えないものの、猛烈かつ厳格な上下秩序重視文化や強いオーナーによる経営支配体制のもとで、スピーディなトップ・ダウン式意思決定をすることに成功した韓国企業であることは間違いない<sup>3</sup>。そうは言ってもサムソンはいくつかのことで、一般の他の韓国の企業とは異なる経営文化と戦略を持っており、そこに成功したことで、今のサムソンがあると言わざるを得ない。以下では、その経営的強みと弱みについてみることにしたい。

## (2) サムソンの成功要因と不安要因

サムソンの強みはまず、何よりも徹底したアングロサクソン型成果主義に基づいた個人志向の強い組織文化を持っており、そこに成功しているように思える<sup>4</sup>。創業者2代目である李健熙現

---

3 多くの韓国企業においては、意思決定の権限はトップあるいはごく少数のトップ・グループに握られているのが通常である。家族的序列制度の儒教的価値観、つまり高い地位と経験は尊敬を集めるということ、そして韓国社会の軍事的側面などが、このトップ・ダウン式経営様式に貢献しているように見える。

このような権限のトップへの集中および、それに基づくトップ・ダウン式経営が成立した原因として考えられるのは、韓国の「財閥」や大手企業の場合、その歴史が浅く、さらにその成長過程において国際環境の変化は極めて速くまた激しかったため、企業も意思決定に要するに時間を十分にとることが不可能であったためであると思われる。韓国企業は目標達成主義のもと、一途な「やればできる」的ダイナミズムの発揮は、結局、オーナーのトップ・ダウン（Top Down）的経営方式と結びつのである。

4 サムソンのみならず、多くの韓国企業が1960年代から1980年代まで主に日本型経営方式をベンチマーキングし、成長を遂げてきた中で、1990年代初期からいち早くアメリカの経営システムを取り入れたのは、サムソンである。サムソンが半導体産業に参入する際にアメリカ型経営システムのやり方を積極的に取り入れたのが、サムソンのいわゆる「新経営」なのである。韓国人事組織学会編、『K-MANAGEMENT』、38～40ページ参照。

サムスングループ会長の経営的信念である「人材第一主義」は、サムスンの特徴づける思想になっているといえよう。実際、会長自ら世界中、人材を探しまわっていることはよく知られている。世界中から適切な人材を探し出し、探し集め、そして囲みこむ作戦は有名である。このように世界中から集めてきた人材を対象に徹底した成果主義・実力主義を適用し、最大限のパフォーマンスを引き出すことに成功しているといえよう。

次に、サムスンの強みとして言えることは、戦略としての「攻撃的経営」であろう。サムスンは一貫して利潤を犠牲にしてもマーケットシェアを拡大しようとする市場拡張優先戦略をとってきた。この辺は戦後のバブル期までの日本企業と似ている。未知の市場への進出という経営的判断だけではなく、半導体や LCD パネルなどの技術選択の分かれ道にも必ずトップによる強い決断力とそれに伴う大胆な投資の決定と実行がなされることによってグループ全体でシナジー効果を発揮してきた。トップによる強いリーダーシップが発揮され、トップ・ダウンでスピーディな意思決定を可能にし、徹底した実力主義の下、結果としての成果に見合った報酬をするのである。このようにサムスは成果重視の経営を貫くことによって、昨今の経営的成功を収めてきたといえよう。

また、近年サムスンの成功要因の分析においてよく言われることは、サムスは最初から完成品市場と部品市場を同時攻略を図っており、その両側面ともサムスンの特有の製品戦略として採択してきたことである。その微妙なバランスによって時には完成品市場での躍進を、時には部品産業市場での頑張りを見せることができたのであろう。

しかしながら、サムスンのリスクとしての弱み（不安要素）もまた数多く存在するのである。まずは、サムスン創業家世襲に対する批判の処理問題である。サムスンの李健熙（イ・コンヒ）会長は、不正資金事件で 20 年以上もその座にあったグループ会長から地に堕ちた経験があり、その後経営復帰したものの、依然として経営権継承を取り巻く世襲問題をみる一般の市民やマスコミからの批判は大きい。李健熙から李在鎔（イ・ジェヨン）体制への不正な世襲による世論の厳しい批判がある。韓国では、依然としてオーナーの力による経営に期待する声も強く残っているものの、財閥のファミリーへの経営権継承自体に疑問を持つ雰囲気があり、不正事件で李健熙氏が有罪になった事実は変わらない。またファミリーが保有するサムスングループ主要企業の株式を持ちながら、グループ全体を支配する構造にはコーポレートガバナンスの観点からも強い批判がある。

次に、経営戦略の側面においてサムスンの不安要素としては、技術力の日本企業と価格競争力の中国企業の間いわゆる「サンドイッチ・ポジショニング」の弱みである。これは必ずしもサムスンに限った問題ではなく、韓国企業全般の問題でもある。つまり、サムスンをはじめとする韓国企業は、今まで価格競争戦略の優位で成功してきたが、中国にその座を譲らざるを得なくなったし、先端技術に関してはやはり日本企業に相変わらず優位に立つことは困難である。このよう

なサムスンが現実的にポジショニング的に「サンドイッチ」になっていること自体が不安要素であり、至急克服しなければならない最大のリスクの1つでもある。今後、サムスンが価格競争力優位の中国企業と技術競争力優位の日本企業の狭間にいながら、どのような競争優位戦略をとれるのが最大のカギであり、残された課題でもあるといえよう<sup>5</sup>。

そして、もう1つ気になることは、サムスンの強みの1つでもある「攻撃的経営」が今度は弱みでもあるということである。つまり、今まで利益中心主義ではなく、マーケットシェア中心主義として攻撃的に行ってきたマーケティング戦略を今後も引き続き維持し、強化できるのかの問題が残る。今までサムスンは不況の時期こそ投資の適時として認識し、かなり大胆な設備投資を行ってきた。実際、LCDパネルの価格が連続的に下落する中、他の企業が減産を決定した時も、サムスンだけは減産に入っていなかったし、メモリ半導体であるディレム価格が急落する中でも、サムスンは攻撃的投資計画を実行してきた。特に、昨年の世界的不況で市場に不安が蔓延した時も攻撃的経営戦略のおかげで、史上最大の利益を達成できたのである。しかし、近年、IT関連産業の低迷が続いており、相変わらず世界経済の成長速度が鈍化している中、サムスンが以前のような攻撃的経営を続けられるのが、サムスン最大の課題でもある。

### (3) サムスンの絶好調は本物か

サムスンは近年その経営の実績が市場期待値を下回る結果を見せており、サムスンの今後の経営戦略をめぐって真剣に悩んでいるように見える。上記にも述べているように、サムスンは既存のごとく収益性を犠牲にするまで、市場の支配力を強化するような攻撃的事業戦略をそのまま維持するかどうかの分かれ道に立っているといえよう。

サムスンの浮上は、サムスン特有の人材中心主義と徹底した実力主義という組織文化や攻撃的投資と事業拡大という戦略的経営によるものが大きい。韓国政府からの政策的協力と支援によるところも大きい。また、競争相手でもある中国の登場がリスク要因でありながら、その中国をはじめとするアジア新興国の経済好況による持続的な市場拡大がサムスンの成長の要因でもあ

---

5 もっと整理すれば、サムスンはまだまだ多くの不安要素を抱えている。例えば、①世襲問題を乗り越え、2011年に入ってから3代目のイ・ジェヨン（李在鎔）体制が誕生する中、今後引き続き相変わらずパワーフルなサムスンの実力と実績を見せられるのであろうか。②時代的要請として、いわゆる「財閥解体」への要請に迫られる中、今後どのような経営戦略をもって、成長し続けられるのであろうか。③世界的企業への成長を成し遂げながら、いまだに「労働組合を認めない」という相容れない矛盾（ジレンマ）にどう対応していくのか。このままでいいのであろうか。④人材第一主義とは言え、実質的にサムスン独占体制になっている韓国社会をこのまま維持して行けるのか。また社会や国レベルにおいて、これでいいのか。これを貫くための取るべきサムスンの今後考えられる戦略（戦術）とは何か。⑤本稿で詳しく検討する、サムスンの誇りの1つである「地域専門家」制度の真の有効性とはどこにあるか等々に答えるのは、決して簡単ではないといえよう。



たのも事実である。

リーマンショック以降、先進国を中心とする世界経済の低迷の中においても、このような新興国を中心とする新興市場の拡大が続いてきており、IT関連業種の不振にも関わらず、スマートフォンなど新たな電子機器が登場するなど、中国をはじめとする拡大する新興市場の需要基盤に期待する声も聞こえるのもまた事実であろう。

したがって、今までの実績や結果を見る限り、サムスンの浮上は否定できないものがあるが、今後拡大する多様なリスク要因を念頭に入れたサムスンの戦略経営の手腕が問われることになることは間違いなさそうである。つまるところ、昨今のサムスンの絶好調は本物に近いところがあるが、世界的には経済的不況が長引く可能性が高くなっていることや、長い低迷から再び浮上を試みる日本企業や徐々にマーケットシェアを拡大してきている中国やインドなど、競争企業との差別化戦略をとりながら、持続可能な発展を可能にすることが出来るのかは、まさしくこれからであろう。

サムスの世界市場への挑戦と野望は始まったばかりであるといえよう。しかし、多くの不安材料を抱えているサムスの運命は、本来天然の資源が乏しく、国内市場という内需マーケットが狭い韓国という国の運命に似ている。人材第一主義とグローバル戦略にすべてを掲げることしか他の選択肢はないのが、企業としてのサムスンも国としての韓国もまたよく似ているのである。

### 3. サムスンの「地域専門家」制度の特徴と仕組み

#### 3-1. サムスンの地域専門家の概念とその体系・概念図

サムスンの地域専門家制度が設定している概念として、「国際人として資質と素養をベースに現地化、情報化、専門化され、21世紀の国際化、開放化、複合化の時代において世界経営に自信をもって推進できる専門の国際人力」とされる。サムスンはこの地域専門家制度を通じて養成される人材をこのように想定している。そしてその体系と概念の内容について図で表しているのが、図の1と2である。

#### 3-2. 地域専門家の養成目標（3大ミッション）

地域専門家を養成するための3つのミッションを掲げている。つまり、この3つの目標を可能にするグローバル人材の養成をいち早く描いてきたのである。それでは、地域専門家を養成する3つの目標について詳しく見てみよう。

(図1) 地域専門家養成の体系



(出所：聞き取り調査により、筆者作成)

(図2) 地域専門家養成の概念



(出所：聞き取り調査により、筆者作成)

(1) 現地化

現地語の習得、社会・文化の体験などを通じて現地人と同等の言語水準まで達成し、考え、行動できるようにし、その社会への奉仕を可能にすることを旨とする。



(図3) 現地化の内容と活動

現地化の内容	現地での主な活動
現地語の習得	現地化の基本である、語学研修機関による語学の習得
社会・文化の体験	各種社会団体活動や地域行事への参加を通じ現地社会・文化の理解
社会への奉仕	各種奉仕活動、社会貢献活動へ参加し、共通価値の実践と創造

(出所：聞き取り調査により、筆者作成)

## (2) 情報化

地域調査、情報収集、分析、関心分野の研究などを通じて生きた現地の情報を入手し、総合的・体系的に分析できる情報力の培養を目指す。

(図4) 情報化の内容と活動

情報化の内容	現地での主な活動
地域テーマ研究	派遣国の主な地域を訪問しその情報収集と市場調査
関心分野研究	派遣国の政治、経済、歴史、文化など特定の主題を選定し研究
市場調査・ビジネス研究	派遣国や地域を訪問し市場調査、ビジネス研究の遂行

(出所：聞き取り調査により、筆者作成)

## (3) 専門化

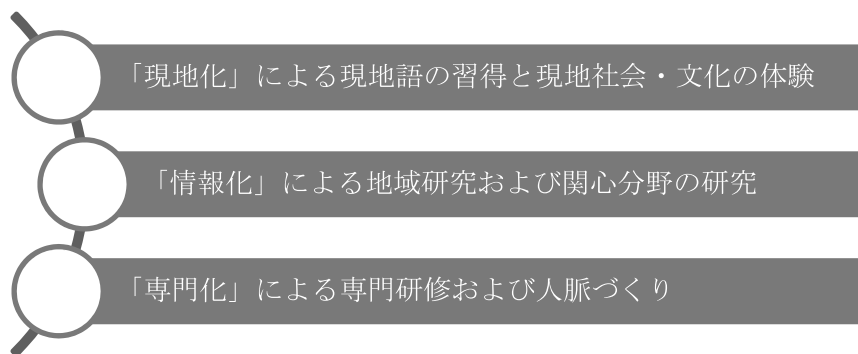
現地の企業でのインターンシップ、専門機関などでの研修、専門のテーマにおける研究活動などを通じてグローバルな観点とレベルで自身の専門分野の業務を完璧に遂行可能にするための競争力の確保を目指す。

(図5) 専門化の内容と活動

専門化の内容	現地での主な活動
グローバル・プロジェクト	①派遣国市場調査、法人実習遂行による職務関連知識習得と現地文化の理解②職務関連の特定課題の選定および集中研究③職務研修、交換勤務による先進技術やノウハウの習得
専門研修	①専門研修機関や大学の専門講座の受講などを通じて業務関連知識およびノウハウの習得②展示会やコンファレンスなどに参加し所属者のビジネスおよび職務関連実務知識の学習
人脈構築	①職務関連の成長潜在力のある人脈との幅広い交際②最高レベルの大学や専門研修および語学研修を通じた人脈形成

(出所：聞き取り調査により、筆者作成)

(図6) 地域専門家の3大目標とその推進活動



(出所：聞き取り調査により、筆者作成)

### 3-3. 地域専門家の養成の背景と遂行内容

サムスンが地域専門家を養成しようとした背景には、以下いくつかの重要な側面があったと言える。それはまず、韓国経済が1987年の経済危機以降、新たな復活と飛躍を試みようとする中、当時の李健熙体制の下で企業としての第2創業と「新経営 (New Management)」を掲げた新宣言以降、サムスンとしては「21世紀の超一流企業」というビジョンを達成するためには今までの体制と仕組みから脱皮する必要があった。サムスンは、韓国という国としても、一企業としても韓国国内に閉じこもることなく、グローバル市場に出るための企業経営における質的飛躍の時代的使命を強く意識していたのである。

次に、対外的に範囲と境界を超えた無限競争の時代が到来したこともその重要な変化であると言える。それは、例えば冷戦の崩壊後、経済のグローバル化が進み、膨大なグローバル市場をめぐる激しい争いが激化していた時代であったことや、世界の多くの企業らが次々と新規事業を通じた領域拡張、海外市場の開拓などグローバル市場への進出、企業利益の画期的な増大が求められる経営戦略が進行し始まった時代であったことである。

そして最後に、未来と世界を見据えたサムスングループのグローバル化の促進の担い手としてその「地域専門家」制度の導入が欠かせなかったと判断されたことである。逆に言えば、サムスンとしては、グローバル人材を戦略的に育成していくこと以外、世界市場における国際競争力を発揮する場面が想像できなかったことであろう。言い換えれば、そのような認識と判断を実践しようとしたのが、サムスンの掲げた「新経営」であったと言える。

したがって、サムスンの「地域専門家」制度の導入は、狭いマーケットを有する韓国経済特有の存在理由と1987年に起こった韓国の経済危機からの脱出という時代的タイミングとサムスンという企業としてのグローバル化への対応およびグローバル人材の必要性という時代認識と現状

認識が合致したところで生まれた必然的措置であったように思える。

### 3-4. 地域専門家の基本資質

サムソンは特に、地域専門家が持つべき基本的な資質として、以下の3つのカテゴリを設定し、選抜の基準にしている。

#### (1) サムソン・マンとしての基本徳目→サムスンの養成人力

誇り高いサムソン・マンとして、①他人を配慮する人間味、②良心と規範にしたがって正しく行動する道徳性、③相手の人格と文化を尊重できる礼儀正しさなどを基本徳目として身につけることを指定している。

#### (2) 開拓者の資質→積極的で自信溢れる業務の遂行

①組織への高い使命感、②徹底した自律管理能力、③強い問題意識と挑戦意識、④鋭い情報マインドと他人との親和力を持つべきであると指定している。

#### (3) 国際人としての素養→グローバル化の公正な競争

明確な世界観、サムソンと祖国韓国に関する豊富な識見、世界共通語としての英語および派遣国言語の使用能力、IT 機器およびニューメディアの活用能力なども持つことを期待している。

したがって、サムソンは地域専門家が持つべき基本資質を提示し、それを出発点としてグローバル人材を育成する意味のあるプロジェクトを今まで推進してきたのである。一般に言われるのは、入社して3年～10年程度の社員を対象にこの地域専門家として活躍させ、その後、派遣国をベースにした駐在員（派遣幹部）に成長させ、最終的には海外総括幹部や主なグループ内企業において経営総括責任者（取締役 CEO）としてグローバル・リーダーを育てようとしているのである。

#### 4. 地域専門家制度の実際の運営とその履歴

##### 4-1. 地域専門家制度の運営

(図7) 地域専門家の選抜とその活動運営

区分	主な内容	目標
選抜	(対象) 社員～課長級、勤続年数3年以上 (基準) 最近2年間で平均考課B以上か、 年俸等級平均Na(=B)以上 (語学) 英語2等級以上、他言語4等級以上	グローバル・リーダー養成 (戦略的養成、駐在員活用)
派遣前教育	(素養教育) 基礎素養教育(派遣前課程2週) (語学) オンライン事前学習4週、外国語生活館10週(*基準等級未達成時、派遣取消し)	地域専門家制度の理解 グローバル力量の培養 現地語のレベルアップ
派遣中活動	15ヶ月型(12ヶ月派遣)：先進国、中国、インド、ロシア 18ヶ月型(15ヶ月派遣)：アフリカ(英語圏)、東南アジア、 東ヨーロッパ 24ヶ月型(21ヶ月派遣)：アフリカ(戦略語圏)、中東、中南米	地域駐在員制・地域専門家 リーダー制の下、地域別に 細かくトラックを細分化
事後管理	帰国後、総合評価実施(上位10%：A、下位10%：C、D、中間80%)	目標志向的・成果中心活動

(出所：聞き取り調査により、筆者作成)

##### 4-2. 地域専門家制度の履歴

(図8) 地域専門家の養成履歴

区分	地域専門家 1.0	地域専門家 2.0	地域専門家 3.0
時期	1990～1993：制度基本枠組み確立期 1994～1997：量的拡大期 1998～1999：グローバル市場に本格的進出	2000～2004：現地中心管理 2005～2011：派遣地域多様化	2012～：養成人力規模拡大
主な目標	自由型養成、言語・文化など現地化に焦点、各社自立的管理、職務中心管理	戦略地域集中派遣 駐在員候補養成 グループ集中管理	期間の拡大 女性人材拡大 現地化の高度化
主な派遣地域	先進国中心	中国、インドなど	東南アジア、中東、アフリカなど(中国、インド含む)

(出所：聞き取り調査により、筆者作成)

サムスンの人材マネジメント戦略

(図9) 地域専門家の派遣状況 (2014年時点)

地域	全体 (名)	2013年度 (名)
アメリカ	527	1
西ヨーロッパ	525	12
CIS/東ヨーロッパ	192	19
中東	94	13
中南米	376	35
アフリカ	118	30
西南アジア	253	17
東南アジア	601	69
オセアニア	23	2
中国	1434	123
日本	701 (日本最初派遣6名)	14
総計	87カ国 (5045)	59カ国 (346)

(出所：聞き取り調査により、筆者作成)

(図10) 2013年度サムスン地域専門家「日本」派遣状況

名前	性別	年齢	勤続年数	職級	所属	部署
A	男	34	6	代理	電子	開発
B	男	37	10	課長	電子	開発
C	男	39	10	課長	電子	購買
D	女	34	10	課長	電子	品質
E	男	34	9	課長	電子	営業
F	男	39	10	課長	重工業	購買
G	女	41	11	課長	物産	企画
H	女	33	8	課長	半導体	生産
I	女	31	6	代理	半導体	生産
J	男	31	6	代理	証券	営業
K	女	34	10	課長	半導体	営業
L	男	34	8	課長	第一毛織	購買
M	女	30	6	代理	電子	営業
N	男	34	8	課長	テックウォン	人事

(出所：聞き取り調査により、筆者作成)

## 5. 地域専門家の教育運営の流れと現地での活動目標

### (1) 地域専門家の教育の流れ

通常、地域専門家に対する教育には、派遣前教育→派遣中教育→帰国後の教育に分けて実施されるようになっている。それでは、以下その流れを紹介する。

①派遣前教育：①事前打ち合わせ（1日、地域専門家制度の理解）→②派遣前第1次（5日、派遣に対する価値共有と派遣国の研究など）→③外国語教育（10週、現地語の集中的学習）→④派遣前第2次（4日、グローバル力量の培養に関する教育と派遣国研究その2）

⑤派遣中教育：中間帰国者課程教育（3日、現地での生活と活動の中間点検）

⑥帰国後教育：最終帰国者に対する教育（4日、活動の総括および整理、発表など）

このように地域専門家に対する教育は、派遣前と派遣中と帰国後に流れていくことになる。特に重要なのは派遣前教育であるが、それを見ると2回に分けられていることと、外国語教育が中心である。第1次教育においては、派遣者同士でサムソンの企業価値の共有を通して次世代グローバル人材としてのビジョンを設定すること、地域専門家としての使命感や確実な目標意識を共有すること、そして派遣国に対する関連知識の習得などになっている。

また、第2次教育においては、サムソン・マンとしての高い倫理意識と規範を下に地域専門家として相応しい態度や活動姿勢について勉強することになっている。そして地域専門家としての3つのミッションである、現地化、情報化、専門化に対する夫々の活動計画を立てることなどを。特に、派遣国の外国語教育については、10週間という長い期間を設定し、全員特別の生活館に宿泊型集中教育を受けることになる。ここで大体基礎レベルの現地語を習得することになる。この生活館での共同生活を通じて選ばれた地域専門家としての共同意識が高まっていくきっかけでもあり、10週間の間では24時間厳しい教育プログラムが集中的に実施され、母国語を一切使わないというやり方が徹底されると言われる。

### (2) 地域専門家の現地活動の内容と目標

現地における地域専門家の活動内容は、大きく分けて3つに整理できる。

派遣国言語2級（ビジネス）と英語（1級）を取ることを目標にしている。3～6ヶ月間にわた



る現地の語学学校や研修機関での集中的な学習機会を得ることで、語学力を確実に確保するということを心かけている。未達の場合は、総合評価の人事考課にそのなりのペナルティを受けることになる。逆にその以上に達成する場合は、それなりのインセンティブが設けられている。

近年、先進国だけではなく、未開拓国家や地域を希望する人に対するインセンティブを設け、全世界を対象に展開しようと意識している。従来の1年間プログラム以外、24ヶ月型派遣を実施し、別当に60日間の近隣国まで研究対象に入れるという試みをスタートさせている。つまり、近年今まで派遣してこなかった地域圏まで調査対象にし、多様なビジネス情報を入手しようとするのである。

多様な専門化を可能にするオリジナルな課題を設定・遂行させることで、統合的なビジネス力量を強化しようとすることも注目される。実際活動内容をサムスンの地域専門家専用のイントラネットにアップさせることで、best & worst 事例を共有することを通じて目標志向型活動を設計可能にするのである。

したがって、地域専門家の教育については、派遣前と派遣中、帰国後という時期に分けて徹底的に実施をし、それをみんなが共有するというプロセスを踏むことで、目標志向型グローバル人材を育成していくことになっていると言える。そして彼らは帰国後、自分が希望する職場に優先的に配置転換されるインセンティブをも与えられることで、確実にサムスンの中でも幹部候補としての地位を獲得しているのである。

## 6. むすびにかえて—地域専門家制度の評価と今後の課題

### (1) 地域専門家制度の主な成果

サムスンが早くも1990年から今日まで、長年グローバル人材育成の一環として展開してきた地域専門家制度に対し、サムスンとしての自己評価についていくつか重要な論点を整理したい。

①サムスンの「人材第一主義」の象徴的的制度としての意味合い：1990年この制度を導入して以来、地域専門家制度に対する国内外からの高い関心が寄せられたこと、そして対外的に業界において「サムスンのグローバル人材の育成」に力を入れる企業という新しいトレンドを提示できたことなどである。

②優秀な新入社員をいち早く確保するのに貢献：実際、サムスは韓国の就職市場において1988年以降現在まで「大学生就業人気度」第1位を堅持してきている。またサムスンの「人材養成重視」という企業イメージが入社人気度維持に貢献していることは確かであり、その中でも地域専門家制度に魅力を感じる人が多く存在するということである。

③内部の職員（社員）に対する強い誘因とビジョンとして作用する：地域専門家はある意味組織の中心幹部職に昇進する1つの誘因にもなることと、会社全体において`人材中心主義`というサムソンの経営哲学を代表する制度として定着させたことなどがあげられる。

1990年から今までおよそ25年間のサムソンの地域専門家制度の徹底した展開によって、組織内部としてはグローバル化への組織価値の共有化ができたこと、そして対外的には、サムソンの`人材第一主義`へのミッションの徹底と`人材中心主義`とも言える企業イメージを確立させるのに成功していると言えよう。サムソンが世界のサムソンになる上で展開してきた戦略的マネジメントのやり方の中で、この地域専門家制度の存在は大きい。しかしながら、実際の運用の面において、不明確な側面や非合理的なやり方なども指摘されよう。以下においては、地域専門家限定した今後の課題について分析することにしたい。

## (2) 地域専門家制度の問題点と今後の課題

ここでは、地域専門家制度に関する筆者による聞き取り調査およびインタビュー調査を通じて明らかになったこと、感じたことを整理することによって、地域専門家制度に関する問題点や今後の課題として提示することにした。

上記において検討したように、地域専門家制度の運営における選抜に関する明確な基準や資格が実際どれだけ徹底しているのかに関する疑問である。サムソンという膨大なグループ内において、夫々異なる職場規則や考課が進行されている中、一定の決められた基準の硬さによって、どれだけ希望する人および優秀な人材がその恩恵を受けられるのかについては、疑問が残る。また全員を対象に実施する生活館での泊まり込みの10週間の外国語教育の成果についても疑問が残る。集中的な学習の効果を大いに認めながらも10週間で実際どれだけレベルアップできるのかについては語学の難しさを考えればなおさら否定的であり、最初から語学のできる人や派遣国の留学経験者を活用するという案も考えられるのである。また、1人当たり1億~1億5千万ウォンという投資額は大きく、実際派遣国に来てからもかなりの時間と精力を使って語学研修に費やせざるを得ない現状がある中で、今後の課題の1つとして現地の留学生や研究者ネットワークを活用する案も検討の余地は充分にあると言える。

地域専門家制度が実施されて25年目を迎えていることを考えると、初期の集めた情報のデータベースをプールに生かすことと、その上で派遣国における現在の生々しい貴重な現地情報を加える作業の間に、実際のところミスマッチが生じている可能性についても今後検討する必要があるであろう。また、筆者の聞き取り調査を通じて、実際派遣国での活動中においてイントラネットを利用し、かなりの頻度で報告書を出していることを知った。同制度の実施初期では、ほとんど現地の情報が乏しかった時代においてはほとんどすべての現地情報が価値のある新鮮な情報で

あったと言えるが、今の時代においてもほぼ毎週のようにイントラネットにアップしないといけないような負担になっていることも事実である。これは、事実会社としての費用（投資）の側面と実際派遣される人としての1年という活動期間との矛盾であり、費用対効果を高めていくためにも社内人員だけを活用する今の選抜のやり方をより柔軟に活用する必要があるように感じた。

地域専門家が実際、現地情報の収集という目標を達成していく中で肝心なことは、現地に行かなければ分からない貴重で厳密な生の情報を感じ取ることであるとするならば、なおさら安易には見えない情報を見抜く力が欠かせないのであり、費用対効果と1年という派遣期間のミスマッチを改善していくことが重要であるように思える。またこのようなイントラネットでの投稿（報告）が負担になるばかりか、歪んだ競争心を引き起こす側面も否定できない。公正な競争は奨励されるが、無駄な競争に走ることで歪んだ文化を生み出す可能性やそれ自体が負担として作用するのであれば、目的と手段が逆転するような場面もあると言えよう。むしろ、1年という短い時間の中で、より自由で柔軟な発想と姿勢をもって派遣国の社会現象や文化、意識およびビジネス慣行などを眺めてみることの大切さを看過してはいけなからう。

最後に指摘しておきたいことは、今回の調査で強く感じたことではあるが、2013年度（2013年3月～2014年2月）派遣状況（図9参照）を見ると、中国（123名）をはじめ他国の状況と比較して、日本に派遣された人数（14名）の少なさが読み取れる。もちろん、今までの日本という社会やビジネス市場の情報の蓄積が少ないとは言えないものの、今の時代における日韓の関係や今後のビジネス状況を考えるならば、日本への派遣人材の少なさには単なる数の問題というよりは、ある意味危険な発想が内在しているようにも言える。実情派遣国と人数はサムスンの経営戦略の枠組みの中で決めるであろうが、近年サムスンの躍進とは逆に、多くの日本企業の低迷状況を判断する姿勢と態度が、もしかするとサムスンの未来戦略としての判断ミスと安易たる自信からの結果であるならば、なおさら危険であろう。

日本の企業や組織における技術のレベル、そして日本の社会と文化、人々の意識や価値観などの誠実さや緻密さ、成熟さなどを考えれば、今の時代においても、特に今後の日本という国と企業経営を考えても学べる場所は多いのではないだろうか。サムスンがいわゆる「イノベーションのジレンマ<sup>6</sup>」に落ちないためにも、今の躍進を過剰に評価することなく、真摯に分析することによってのみ、今後ともサムスンの発展が担保されることを忘れてはならない。その象徴的なことに、このサムスンのグローバル人材の活用と育成という意味での地域専門家制度の分析から読み取れるところは大きいのではないだろうか。

---

6 イノベーションのジレンマ（Innovator's Dilemma）とは、ハーバード・ビジネス・スクール教授のクレイトン・クリステンセン（Clayton M. Christensen）によって提唱された理論で、優れた特色を持つ商品を売る優良企業が、持続的イノベーションを保ち続けることに集中してしまい、破壊的イノベーションを持つ商品を売り出し始めた新興企業の前に力を失う理由を説明した理論である。

参考文献

- 韓国人事組織学会編、『K-MANAGEMENT』（韓国）、Cloud9、2015 年  
張相秀、『サムスン・クライシス』、文芸春秋、2015 年  
ユン・トクキュン、『ポストサムスン』（韓国）、毎日経済新聞社、2015 年  
ノ・スンキュウ、『サムスン電子の組織と戦略』（韓国）、韓国企業経営研究院、2013 年  
ソン・ジェヨン他、『サムスン・ウェイ』（韓国）、21 世紀 BOOKS、2013 年  
韓国人事管理協会、『人事管理』（韓国）、2012.9  
李建憲ほか、『サムスンだけが知っている』、幻冬舎、2012 年  
金顕哲、『最強企業のつくり方』、United Book、2010 年  
李兌賢、「サムスン電子のグローバル人材戦略」、近畿大学商経学会、第 60 巻第 2・3 号  
張承玖、「サムスンの人材マネジメントに関する一考察」、白鷗大学論集、第 28 巻第 1 号  
申美花、「サムスンのグローバルな競争優位戦略」、三田商学研究、第 56 巻第 6 号

[付記] 本稿は、平成 26 年度跡見学園特別研究助成による研究成果の一部である。