

## ○サムスン動かす経営者精神

サムスンの創業者イ・ビョン Chol はサムスンの経営理念として次の3つを掲げている。

### ①事業報国

「事業報国」とは文字通り企業を通じて国家、さらに社会に貢献し、奉仕するという意味である。企業の利益を上げることは経営者が社会に果たすべき当然の義務でありこれが企業人として国のためになるということだ。

### ②人材第一

「人材第一」は「企業はすなわち人である」ということだ。人材を会社の資産として大切にし人材を集めて育てるのに最善を尽くさねばならないということだ。

### ③合理追求

「合理追求」は事業を運営しながら、目先の利益ばかり追求するのではなく全ての状況と要因を十分に検討、分析し、合理的方法で経営しなければならないということだ。そのためには、国内外の情勢を正しく見通し、無謀な欲は捨て、ハイリスクな投機は絶対に避けなければならない。また直観力(けっして直感力ではない)を伸ばしまさかの時のために何が起きても対応できる代案を用意し経営効率を最大にするように合理性を追求しなければならない。

## ○何よりもリーダーシップが重要である

・サムスンの成功の秘訣はリーダーシップだった。サムスンの人材育成でとくに強調されているのもまさしくリーダーシップの教育だ。サムスンの人力開発員にはもっぱらサムスンの役員たちのリーダーシップを担当しているチームがある。そしてサムスン電子が運営しているリーダー養成の中心である「サムスン・リーダーシップ・センター」が総力を挙げ、職業別、ポジション別に水準に見合った特別なリーダーシップ教育プログラムを運営している。

・サムスン電子のリーダーシップ開発センターは、とくに IMF 危機(1997 年末の韓国の経済危機)以後、組織の改編と縮小による組織の雰囲気刷新、核心のリーダーを養成するプログラムを主に実施した。そしてその後はサムスン電子のリーダーシップ関連業務を束ね超一流の企業文化を先導するグローバル・リーダーシップ・クリエーターと位置付けられている。センターの主な業務は大きく二つに分けられる。すなわちリーダーシップ能力の開発と研究だ。例えば、サムスン電子のリーダーシップと経営問題については階層別のリーダーシップ教育を通じてそれぞれの職級の人材に伝えられる。そして組織の戦略方針を定める主要なスタッフを事業関連企業の業務、人間関係の人事業務などについてそれぞれ戦略的に育成し、戦略の失敗による企画コストを減らすとともに全社的に主な機能を先進化、構造化し、システム化できる社内能力を高めている。こうした教育の成果を高めるためにリーダーシップの研究と診断、役員意識調査などの研究活動をしておりこのような研究を通じて得られた各種の情報や資料は良質の教育を積み重ねる肥やしになっている。

サムスン電子は、職級と職責に応じてそれぞれ理想的なリーダー像を定めている。例えば役員は企業家であり、グループ長(部長クラス)は革新をリードする。担当幹部は業務の専門家といった具合だ。そして教育もその育成に全力を注いでいる。役員は1つのビジネス領域に責任を持てる実力をもたなければならない。また、グループ長は担当する組織を最高の競争力と生命力を兼ね備えた組織として引っ張っていかなければならない。そして幹部は自分の分野でだけは最高の実力を備えた専門家とならなければならない。

## ○リーダーシップトレンド調査

・実際に能力開発を行うばかりでなく、最近の環境の変化にもなうリーダーシップ研究課題の開発、先進の一流企業のリーダーシップのベンチマーキングをたえず行っている。そして海外のリーダーシップコンファレンス(学会)に参加し最近のリーダーシップの動向とイシューについての研究をたゆみなく推進している。

○サムスンの底力は「地域専門家制度」にある

・地域専門家制度は 1990 年からサムスンが全世界の主要国に専門家を派遣して始めた制度でサムスン独自の人材育成法のひとつだ。「地域専門家」は入社 3 年以上の未婚の独身者のうち、勤務成績が優秀で、国際化マインドをもつ者を選びぬき海外に派遣する。一種の自由放任型の海外研修制度である。いったん派遣されると 1 年間は帰国が許されないようになっている。そして現地の大学の短期プログラムに参加したり、勉強したり、まったく自由に活動してその国の文化や地域の特性を身をもって体験し肌で感じながら人脈をつくっていくことが任務だ。地域専門家は決められた期間、直接その環境でもまれる。そして体得したことを会社が支給したノートパソコンとデジカメ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らその地域の専門家となる。これがこの制度の基本的な戦略だ。

・地域専門家 1 名について 1 年間に投資される額はほぼ 1 億ウォン(800 万円ほど)前後になる。サムスンはこの制度を通じて 14 年間に 60 カ国以上、700 以上の都市に 2800 人以上の社員を送ってきた。つまり合計 3000 億ウォン(240 億円ほど)以上の驚くべき経費がかかった。

・実際これまで地域専門家はその活動を通じて世界の生きた資料をサムスンにもたらした。これらの資料は 8 万件をはるかに超える。60 カ国以上、700 以上の都市の生き生きとした情報と人々の息づかいと温もりのある路地裏まで窺える写真資料も 11 万点以上にのぼる。これらすべての資料は体系的にデータベース化されており誰でも気軽に活用できるようになっている。そればかりでなく、様々な階層の人々とともに積み重ねた強靱な人脈は地域専門家たちが韓国へ帰ってから引き続き営まれる。こうしたことから、サムスンの情報インフラは米国 FBI の水準とまで言われるほど膨大でしっかりしている。こうした情報インフラを基礎とした戦略的な先行投資と攻撃的なマーケティングはサムスンの恐るべき戦略として全世界から注目されている。とくに、新興諸国の家電市場攻略は、地域専門家たちがすでに構築しておいた地域のインフラと人脈を基礎にして足場が築かれた。他社が考えも及ばないときに先んじて進出して市場を完全に占めサムスンの旗印を高く掲げるのは代表的な成功例といえる。

○早く出勤し、早く退社せよ

・李会長が 1993 年 7 月 7 日、サムスンは役職を問わず、全社員の勤務時間を朝 7 時から午後 4 時とすると宣言した。⇒「7・4 制度」7・4 制度は物理的なショックを加え、精神的な覚醒を目指すものだ。その根底には李会長の「改革一石五鳥」という彼特有の経営哲学がある。「変化してこそ生き残れる」という危機意識を呼び起こすために朝の眠りを覚まし、明るく澄んだ精神で会社の業務に取り組み仕事の強度と効率を高めようとした。そして残りの午後の時間を役員も一般社員もともに自分が使える時間にまわし、人生の質を高め、自己啓発するようにした。当初は、朝は何をしていいかわからず、ぼんやりしていたがグループの強力な意志で 7・4 制度はスムーズに定着していった。大部分の社員が退社後は自分なりに個性と趣味を活かし、各種の余暇活動と自己啓発の勉強をするようになった。これによって、退社後に帰途に就く道すがら、当然まだ日が高いので酒におぼれるということが少なくなった。さらに、早く帰って家族の団欒にも相当寄与したという分析が出た。サムスンが自ら分析した結果によれば、7・4 制度実施以降、退社後の時間は 61%が個人学習に活用し、24%は家族とともに過ごすのに活用していた。この歴史的な 7・4 制度によって経営成果が画期的に上昇したのはもちろん、精神面でも多くのプラス要因となった。

・何よりも重要なことは、サムスンマンが自己啓発を通じて自分の力量を 2 段階以上は十分引き上げたという事実だ。単純比較だが、7・4 制度以前と比べ、一定水準の外国語資格取得者は 1 万 400 名から 3 万 500 名と 2 倍以上になり、情報化資格は 1900 名から 3 万 5000 名へと 18 倍増えた。