

〔ケース研究〕

人的資源の蓄積と再編成による企業競争力の向上 サムスン電子の事例

李 炳 夏

東京大学大学院経済学研究科

[E-mail: bhlee@yahoo.co.jp](mailto:bhlee@yahoo.co.jp)

要約：本稿は、会社存亡の危機を乗り越えグローバル企業に成長した韓国サムスン電子の事例を取り上げ、その競争力向上の要因を人的資源管理の側面から検討したものである。事例分析の結果、それは、会社の戦略遂行に必要な十分な人的資源の蓄積と、危機に向かって人的資源の再編成を可能にした組織能力であることが明らかになった。

キーワード：人的資源の蓄積と再編成、VRIO モデル、企業競争力

はじめに

1997年のタイの通貨危機から始まったアジア経済危機以降は、「企業競争力」という問題を考える上で非常に重要な時期である。それは、当時の各企業がとった行動を様々な角度から分析してみると、各企業の持つ競争力の全体像がみえてくるのではないかと考えられるからである。全国のすべての経済主体を襲った経済危機は、多少の差はあれ、各企業の置かれている外部環境的な要素を平準化してしまったといってもよいだろう。外部からの一律的な大ショックによって訪れた経営危機に対応する各企業の様々な行動は、その企業の持つ競争力の発現であり、その行動の結果から得られた企業の様々な成果や失敗は、その企業の持つ競争力の大きさであると考えられる。本稿では、当時韓国にも起こった経済危機¹を乗り越え、現在は韓国でもっとも成功した企業として知られているサムスン電子(株)を取り上げ、人的資源管理の側面からその競争力の要因を探ろうとする試みである。

企業競争力の問題は、様々な角度から分析できるテーマであるゆえに、多様な研究が蓄積

¹ 1997年12月、韓国政府は国際通貨基金(IMF)へ救済金融を申請、韓国経済はいわゆる「IMF管理体制」に入ることになる。

されてきたが、「人的資源」という個別経営資源に注目したものはあまり見当たらない。日本の場合、企業競争力の源泉を探る研究に新宅（1994）、藤本（2003）を含め様々な研究成果があるが、概ね技術の蓄積やものづくりのプロセス、または産業の構造に焦点がおかれている。韓国でも韓国企業の競争力の問題として人的資源管理を含む概念である経営管理能力（Managerial Resources）を取り上げた朴（1999）のマクロ的な研究はあるものの、一企業の人的資源とその管理問題を視野にいたした研究は乏しい。また、朴（1995）、慎（1998）、朴（2001）など、韓国企業の人的資源管理に対する研究は相当にあるが、やはりマクロ的なデータと経営管理機能のひとつとして人事制度の変遷、または企業戦略としての人事政策の変化などに関心がおかれ、競争力の側面から現実の企業の具体的な様子まで踏み込んだ研究はない。

人的資源管理が企業競争力として機能するためには、Barney and Wright（1998）の人的資源管理におけるVRIO²モデルで指摘されているような、幾つかの条件をクリアする必要がある。つまり、企業が持続的に競争力を維持していくためには、人的資源管理部門も、コスト削減と収入拡大に貢献しながら、競争相手がすぐには真似できない希少な人的資源を蓄積し、それを組織的にサポートしていく必要があるということである。

労働力に対する「完全競争的市場」が形成されていない限り、企業における人的資源の蓄積というのは、一朝一夕でできるものではなく、特に歴史性という面で、他の企業が模倣しにくい特徴を持っていると考えられる。それに、仮にある企業が長期的な戦略を持って、特殊分野の人材を独特な方法で育ててきたとすれば、それは希少な資源にもなりうる。また、そのように育てられた人材が組織的なサポートを受けながら能力を発揮し、状況適合的な意思決定を通じて企業価値を創出していくことも可能であろう。本稿が分析の対象としているサムスン電子人事部は、ある戦略の元で、長年にかけて必要な人材育成とその有効な活用のため様々な努力をしてきた。人事部によるこのような人的資源管理が、サムスン電子の競争力のすべてであるとは言えないものの、相当の部分を支えてきたことは間違いないと考えられる。

本稿で使用するサムスン電子の内部資料は、筆者が実際にサムスン電子人事部の仕事に携わった2000年5月から2003年3月までの間に作成されたものであり、本稿の内容の多くは各担当者と筆者との日常的な仕事のなかの議論を通じて得られたものである。以下ではまず、戦後韓国企業における競争力の問題と人的資源管理の発展過程を概観しながら、サムスン電子が置かれた人的資源管理上の周辺環境をみていきたい。

² Value, Rarity, Inimitability, Organization

1. 戦後韓国企業における経済環境と人的資源管理の変化

戦後韓国企業における経営環境変化は大きく三つの時期に分けて考えられる。第一は、朝鮮戦争以降 1986 年までの時期で、物資不足による慢性的な需要超過状況が続いた時期である。朴 (1999) によると、当時の企業間の競争は「質」のゲームではなく、「量」のゲームであった。例えば 1971 年の場合、市場利率は 46.5% で、8.7% のインフレーションであったが、政府の輸出資金利率は 6% にすぎなかったと言う。つまり、この時期には政府の事業許可を得て、銀行から低金利の資金を調達し、何でも作って販売する企業が急成長したと考えられる。特に、政府主導の「経済発展 5 ヵ年計画」が繰り返し積極的に推進された 1960 年代から 1980 年代の間は、当然のことだが、政府の産業政策の影響力が非常に強かった時期であった。第二は、1987 年から 1996 年までの時期で、1987 年 6 月 29 日の「民主化特別宣言」³ による労働組合の交渉力の増大に伴って、労使紛争が爆発的に増加した時期である。金・尹 (1988) によると、1986 年の労使紛争件数は 276 件しかなかったのに対して、1987 年には 3,749 件にまで増加した。しかも、その年の発生件数の約 68% である 2,551 件が 8 月の一ヶ月の間に起こったのである。このような時期には安定的な労使関係管理が企業において非常に重要な資源と能力であった。また、1990 年代に入ってから米国や日本の経済沈滞が続くなかで、先進諸国の持続的な市場開放の圧力もあって、1996 年には「OECD」へ加入することになり、韓国企業もいよいよ本格的に「グローバル競争」にさらされることになったのである。第三は、1997 年経済危機以降の時期である。1997 年末に始まった経済危機は、韓国の企業環境と経営戦略、人的資源管理において、画期的な変化を招いた転換点でもある。経済危機以降、市場開放は加速化され、企業は政治圏と金融圏との密着による生存を図ることも不可能になり、市場でのパワーと競争力が重要になった。趙 (2000) によると、企業の経営戦略も売上げや外形を重視する量的経営から、現金の流れや収益性を重視する価値経営への変化が不可避な状態になったのである。

このような経済環境の変化により企業の人的資源管理の側面も変化を余儀なくされた。慎 (1998) によると、1960 年代と 1970 年代の韓国企業では、人的資源管理に関する概念さえ明確に形成されておらず、伝統的な方式の人事管理が行われていた。属人的な要素を強調する採用管理や賃金管理、伝統的な位系序列を重視する人事評価、家父長主義の労使関係と福利厚生管理が行われた。1980 年代は激しい労使紛争の渦中で企業の人事管理自体が危機にさらされたが、一部の大手企業を中心に米国や日本からの人的資源管理技法が散発的に導入さ

³ 当時の与党の代表によって行われた宣言で、大統領直選制、民主化などの政治改革要求を全面的に受容するという内容である。この宣言がきっかけになって、それまでの独裁政権によって押さえられてきた労働者の処遇等に関する欲求が爆発的に噴出することになった。

表1 戦後韓国における経済環境と人的資源管理の変化

	経済環境の変化	人的資源管理の変化
1955 ~ 1986	- 慢性的需要超過で作れば売れる時代 - 経済発展5ヵ年計画により政府の産業政策の影響力が大きい - 資金調達能力、政府支援獲得能力が企業の核心力量	- 人的資源管理の概念が明確には形成されなかった時代 - 社員・工員制の維持、年功序列の属人的要素による伝統的な人事管理 - 家父長的な労使関係
1987 ~ 1996	- 1987年民主化特別宣言をきっかけに労使紛争の爆発的な増加 - 1996年OECD加入まで市場開放圧力の下でグローバル競争体制に進入 - 技術、デザインなどが企業経営の重要資源として登場	- 労務管理が最優先の課題になり、作業現場の影響力が増大 - 新経営、新人事制度導入による経営力の復元努力が始まる - 日本型の協力的労使関係、能力主義人事管理システムの影響
1997 ~	- 1997年12月、IMF救済金融申請でIMFの経済管理体制に転換 - 金利、為替率急騰、株価暴落 - 構造調整など経営管理能力、市場での競争力が企業の核心力量	- 不可避なリストラ、労働法の改定により労働市場、雇用管理の柔軟化が進む - 年俸制などの導入により、集団管理体制から個人管理体制に転換 - 欧米志向の人事・労務管理

出所) 朴 (1999)、慎 (1998)、朴 (1995) を参考に筆者が修正・加筆

れた時期でもある。1987年以降は労使紛争の影響で労使関係の安定が最優先の課題となり、人的資源管理の観点は力を失ってしまったと言ってよい時期であるが、尹 (1997) などからも分かるように、1990年代に入ってから労使関係の安定と経済成長の停滞をきっかけにして、多くの企業で「新経営」や「新人事」という名前で、業績や能力中心の人事・賃金制度、組織のスリム化のためのチーム制、学歴撤廃の採用および抜擢昇進、専門家の育成と経営者教育の強化などが導入され、人的資源管理の新たな構築がなされるようになった。1997年末の経済危機以降は、さらに業績・能力主義の人事政策が強調されたばかりではなく、早期退職・整理解雇制の実施、年俸制の導入など、過去の伝統文化的な属性とは本質的に違った欧米志向的な人的資源管理が光を浴びていった。同時に1997年3月の労働法改定によって雇用調整に関する規定が立法化され、変形勤労時間制、裁量勤労・選択的勤労時間制などが導入されるなど、労働市場関係制度の柔軟化も進行された。以上の議論を要約したのが表1である。

2. サムスン電子における人的資源の蓄積と再編成

(1) 人的資源の蓄積

一企業における人的資源の蓄積問題を論じるには、様々な方法があると考えられるが、本稿では、次の三つのポイントに絞ってサムスン電子の事例を追及していきたい。第一は、企業の中でリーダーシップを発揮でき、独立したプロジェクトの遂行が可能な経験豊富なマネージャー級人材（幹部社員）の蓄積状況をみる。第二は、会社の戦略実行のために必要な特定分野の専門人材、つまり、特定の属性を持つ人材の蓄積状況をみる。第三は、そのような人材を獲得し、維持するために行った人事部の方策を探ってみる。

第一に、サムスン電子が抱えているマネージャー級人材の状況をみてみよう。資料関係上、1990年代を中心にサムスン電子における年度別の総従業員数の変化を整理したものが表2である。

表2で分かるように、サムスン電子の総従業員数は1997年を基点にして減少しているが、これに関しては後ほど人的資源管理の再編成のところで詳しくみていく。ここで注目したいのは、総人数の中で幹部社員の比率の変化である。課長以上の幹部比率は1982年の4.5%から1991年の6.1%、1996年の12.7%を経て2001年には24.7%へと増加している。このように幹部社員の比率が上がったのは、サムスン電子で1980年から導入された「担当幹部制度」

表2 階層別人員の変化（正社員）

（単位：名）

年度	幹部（取締役、部・次・課長）	代理以下の社員	合計
1982	436（4.5%）	9,351（95.5%）	9,787
1991	1,332（6.1%）	20,576（93.9%）	21,908
1992	3,969（8.9%）	40,539（91.1%）	44,508
1993	4,551（9.6%）	43,056（90.4%）	47,607
1994	5,575（10.7%）	46,359（89.3%）	51,934
1995	6,556（11.5%）	50,443（88.5%）	56,999
1996	7,501（12.7%）	51,585（87.3%）	59,086
1997	8,960（15.6%）	48,382（84.4%）	57,342
1998	8,576（20.5%）	33,314（79.5%）	41,890
1999	8,740（22.2%）	30,610（77.8%）	39,350
2000	9,689（22.0%）	34,307（78.0%）	43,996
2001	11,513（24.7%）	35,057（75.3%）	46,570

注）1982年と1991年の数字は、元サムスン半導体通信株の人数を除いたものである。サムスン電子株とサムスン半導体通信株は1988年に合併された。
出所）サムスン電子内部資料より筆者作成

李 炳 夏

による部分が大きい。「担当幹部制度」とは、職責ポストとしての課長に昇進しなくても、職位等級としての「課長」に昇格させるという「先昇格・後昇進」体制の導入であった。つまり、1980年以前にはどんなに能力が優秀で勤続年数が長くても、組織上空いている課長ポストがなければ、課長になれなかったのである。1980年にこの制度が導入された時点で、すでにマネージャー候補が実際のマネージャー・ポストより多くなっており、いわゆる「昇進渋滞現象」がすでに起きていたことを意味する。すなわち、サムスン電子においては、組織内の各部門でマネージャーとして活躍可能なレベルの人材が社内に十分蓄積されていたことを意味しているのである。

第二に、会社の戦略遂行に必要な部門の人材形成についてみる。サムスン電子は、1990年代に入り拡大するグローバルビジネスに対応するため、国際的に活躍できる人材の育成に本格的に取り組んできた。また、会社ビジネスの将来はソフトウェアやデザインにかかっているというトップの強い意志の下で関連人材の育成にも力をいれてきた。さらに、1997年の経済危機以降は、「開発・マーケティング会社」になることを目指し、マーケティング専門のMBAや技術系博士を大量に採用し、育成するようになる。

まず、MBAと博士の採用状況を見ると、1997年から2001年までにMBAは232名、博士は861名が採用された。高学歴者の採用が進んだことにより、1990年代を通じて労働力の構造も大きく変わった。総従業員の中での大卒以上の比率が急激に上昇したのである。学歴別人員の変動をまとめた表3を見ると、1988年には大卒以上の比率が11.8%に過ぎなかったが、1991年には18.7%、2001年には45.8%に上がり、博士の人数も1,100名を超えている。2001年の時点でサムスン電子の研究開発担当者は15,000名強であったので、研究開発担当の中で博士の比率は7%強であると言える。

次にみていきたいのは、グローバル化に対応するための「国際化人材」の蓄積である。サムスン電子ではグローバルビジネスの展開に対応できる「国際化人材」を別途管理している

表3 学歴別人員の変動（正社員）

	博士	修士	大卒	その他	合計
1988	20	351	2,076	18,277 (88.2%)	20,724
1991	51	439	3,615	17,803 (81.3%)	21,908
1999	843	3,241	13,543	21,723 (55.2%)	39,350
2001	1,057	4,628	15,447	25,438 (54.6%)	46,570

出所)サムスン電子内部資料より筆者作成

人的資源の蓄積と再編成による企業競争力の向上

表4 国際化人材の現況（2002年）

	1年以上の 海外勤務経験	海外大学の 修士、博士	長期国際化教育の 修了	合計
人数	2,361 (駐在経歴 1,218)	957	272	3600 (重複 599名)

出所)サムスン電子内部資料より筆者作成

が、これも1990年代に入ってから急激に増えた。サムスン電子の言う「国際化人材」とは、「法人長育成課程、駐在員派遣前過程などの約一年間にわたる長期国際化教育の履修者、海外大学で勉強して入社した人、または、一年以上の海外勤務経験がある人」などであるが、その規模は2002年上半期の時点で経歴重複者を除けば約3,000名になっている。特に、一年以上の海外勤務経験がある者のうち、サムスン電子が1990年から実施してきた「地域専門家制度」⁴によって育成された人数が約1千名程度であり、大きな比重を占めている。

2002年の時点でサムスン電子の海外駐在員数は約700名弱であったので、平均すれば5年を単位に駐在員が交代されることを考えると、毎年新しく駐在派遣されるのは150名前後になる。地域と職務のマッチングなどの問題を念頭に置いても、いつでも駐在派遣できる人材がすでに3,000名規模になっているということは、グローバルビジネス状況の中で大きな競争力を持ったと言えるだろう。

第三に、サムスン電子人事部による人材獲得のための方策に関しては、主に先ほど触れたソフトウェアやデザイン関係人材の確保の問題と絡んで述べていきたい。サムスン電子が特にソフトウェア・デザイン関係人材を獲得するために、一番力をいれたのは「メンバーシップ制度」である。「メンバーシップ制度」とは、国内だけではなく海外の厳選された会員に資金と設備を提供し、実務プロジェクトの遂行や自由課題を遂行させる制度である。ソフトウェア・メンバーシップ制度は、学歴を問わずソフトウェア分野における優秀な人材を育成し、活用するために1991年から始まった。1993年からはデザイン・メンバーシップ、1999年からはフロンティア・メンバーシップ制度も導入された。フロンティア・メンバーシップ制度は、世界の優秀大学に在学中の天才的な人材を対象とする制度である。2001年現在、この三つの制度で約540名の会員が活動している。サムスン電子はメンバーシップ制度の会員に対して入社義務は設けてないが、その間約370名程度が入社した。このメンバーシップ

⁴ サムスンの「地域専門家制度」とは、何のミッションもなしに従業員を一年間海外に派遣して自然にその国の言葉や文化に触れるようにする制度である。サムスン電子の場合、1990年から毎年約100名規模で世界各地へ派遣していた。

制度によって養成された人材は、サムスン電子への入社いかんに関係なく、その分野で相互に協力し合いネットワークを形成して活動している。また、1995年からは、海外で優秀奨学生を育成し、現地での活用や国内採用も図っている。優秀人材を獲得するためにサムスン電子が使っているもうひとつの方法は、「貸与奨学生制度」である。言葉どおりに大学生に奨学金として学費を貸与する制度であるが、卒業後入社すると返済する必要のない制度である。2002年現在の対象者は博士過程188名、修士課程78名である。また、1995年から始まった「ヒューマン・テック論文賞」という制度もある。全国の中高校生までをその対象にしているという側面では採用には直接関係はないものの、未来の優秀人材獲得にはつながっていると見えよう。

(2) 人的資源の再編成

表2からも分かるように、サムスン電子の従業員数は1997年を基点にして大きく変わった。1996年末の総従業員数は59,086名で過去最高であったが、1997年末には57,342名、1998年末には41,890名、1999年末には39,350名までに減らされた。たった3年の間にほぼ3分の1に人数が減少したのである。また、表3で分かるように、1991年末の時点では18.7%に過ぎなかった大卒以上の従業員数の比率も、1999年末の時点では44.8%までに増え、劇的に変わった。しかし、このような量的な変化のみをみて人的資源の再編成を論じられるわけではない。というのも、このような凄まじいリストラの旋風のなかで、なぜ他の企業とは異なり労使問題が起こらなかったのか、または、このような環境の中で社員のヤル気がいかに保たれたのかが疑問であるからである。以下ではサムスン電子におけるリストラのやり方と残された社員にヤル気を出させるための「変化教育」に注目してみたい。

第一に、サムスン電子における大規模なリストラはいかにして推進されたのであろうか。一般的に、サムスン電子は、果敢なリストラを実施し、深刻な経済危機を乗り越えたと言われている。また、サムスン電子には労働組合がないので、比較的経営の意思どおりにリストラを実施しやすかったのではないかという見解もある。しかし、経営環境の悪化により大規模な労働力削減が余儀なくされているとはいえ、創立以来維持してきた無解雇の伝統、特に、1993年の「サムスン新経営」⁵の推進以来、社員に対して会社側が言い続けてきた「生涯職

⁵ 「サムスン新経営」とは、1993年6月、李健熙サムスン・グループ会長のいわゆる「フランクフルト宣言」から始まった経営革新運動である。その概要は、「現実に対する明確な認識と自己反省を通じて、他人を責めることよりも自分から変化するという意志をもって、人間美・モラル・礼節・エチケットなどを基にして、変化の方向をひとつのベクトルに統一する。質重視の経営・国際化・複合化・情報化の達成を通じて、国際競争力を高め、究極的には、人類社会に奉仕する21世紀世界超一流企業になる」という内容である

人的資源の蓄積と再編成による企業競争力の向上

場」⁶ という従業員との約束を破棄することは、経営側としても相当な負担であり、リーダーの強い意志がないかぎりには進まないことであったと考えられる。実際に同じ立場に置かれていたサムスン・グループの系列会社のなかで、それも比較的業績の良かったサムスン電子においてリストラが一番強力に推進されたのは、やはりトップの強い意思を除いては考えられない。

当時のリストラ推進に関して、サムスン電子の社長であったユン・ジョンヨン副会長は次のように語っている。

人員削減、事業の整理・分社化など昨年から積極的に構造調整を進めた。その成果が出ている面が大きい。人員は 1998 年中に全体の三割弱に当たる一万五千人を削減した。1996 年末に社員数が五万九千人だったが、現在は四万四百人まで減っている。人員のスリム化はほぼ完了したといってよい。一万五千人のうち、半分は希望退職、残りは事業の分社化に伴い本社から移ってもらう形をとった。退職した社員にも関連会社への就職あっせんや新規事業の支援を進めている。コストは払っても余剰人員の削減は断行すべきと考える。⁷

このような大々的なリストラを自ら陣頭指揮した当時サムスン電子の人事チーム長も同じ趣旨の発言をしている。

1997 年の売上げ約 20 兆ウォンが、2000 年には 40 兆ウォンになった。人員は 6 万人から 4 万人になった。分析してみると、追加 20 兆ウォンはすべて新規製品を担当した 2 万人から出たものである。それは、既存製品からの 20 兆ウォンの売上げはただ 2 万人が担当していたという結果になる。つまり、既存の 6 万人の社員のなかで、2 万人はリストラ、2 万人は新規事業の分野に配置転換させたということである。⁸

要するに、サムスン電子における大規模なリストラと労働力の配置転換による競争力の回復は、トップの強い意思とリーダーシップ、またはそういう状況を受け入れた従業員の協力の下で推進されたと言える。

第二は、「変化教育」のことである。Barney and Wright (1998) の指摘のように従業員に対するジェネラルではない企業特殊の教育訓練は、他の企業への転職を防止する役割を持っていると思われるが、人的資源活用の側面でもより重要なのは、教育を上手に活用すれば、企業独特の文化を形成させ、従業員をひとつの方向性に向かって協力させる力を発揮するということである。経済危機以降、サムスン電子が重点を置いた教育は、「変化教育」と名づけられたリーダーシップ教育と、社員たちを各分野別の専門家に变化させるための「専門家教

⁶ 「生涯職場」とは、サムスン・グループで新経営と共に流行した「平生職場」という用語を訳したもので、不正などの特別な事情がない限り解雇せず、定年まで雇用を保障することを意味している。

⁷ 『日本経済新聞』(1999 年 5 月 24 日) インタビュー記事

⁸ サムスン電子 (2002) 「サムスン・三洋人事部門交流会」での人事チーム長の発言

表 5 サムスン電子における変化教育

	TLC 1 (変化主導) (1998～1999)	TLC 2 (価値革新) (1999～2000)	TLC 3 (MDC) (2001～2002)
Keyword	Transformational Leadership	Value Innovation	Market-Driven Change
主要内容	<ul style="list-style-type: none"> ビジョン提示と目標設定 チーム管理能力の向上 	<ul style="list-style-type: none"> VI中心の革新強化 Value Curveの導出 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル経営パラダイム Solutionの提供
教育方法 期間/人数	特講、チーム討議 5泊6日 / 512名	特講、チーム討議 2泊3日 / 987名	特講、チーム討議 2泊3日 / 623名
期待成果	<ul style="list-style-type: none"> 組織の早期安定化 変化に対する受容雰囲気拡散 	<ul style="list-style-type: none"> 価値中心の思考方式拡散 革新製品の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 市場、顧客に基づいたR&D、マーケティング等、MDC意識拡散

出所) サムスン電子リーダーシップ開発センター資料 (TLC とは、Team Leadership Course の略字)

育」であった。「変化教育」は、次長以上のシニア幹部階層に対する意識改革、またはベクトルの統一のために行ったもので、最初は危機を乗り越えるための変化の主役になることを期待されたものであったが、次第に経営革新のためのマインド・セットや、具体的な方法論を組織のリーダーたちが一緒に考える機会に変わっていった。経済危機以降の1998年から2002年までの約5年間、サムスン電子が行った「変化教育」の概要を要約したのが表5である。

社員たちを専門家に变身させるための教育については、企画、人事、財務、品質、購買、マーケティング、技術等々の各分野別にそれぞれの必要によって2週間から1年の教育課程が設けられた。これらの教育課程を通じて、1999年以降2003年までの5年間で約10,500名がそれぞれの専門家として育成された。たとえば、「人事専門家課程」の場合1ヶ月間の泊り込みの合宿プログラムで運営されたが、当時の人事チーム長の話しによると、大学院修士課程に相当するものを1ヶ月のプログラムに縮約させたと言う。当然ながらそのプログラムには人事・労務管理に対するゼネラルな職務関連知識だけではなく、社内で独特に形成されてきた組織文化や人事政策の基本思想、または人事制度変遷の歴史などの、サムスン電子独特の内容も含まれていた。

サムスン電子人事部がリストラを進行させながら専門家教育にも熱心であったという事

人的資源の蓄積と再編成による企業競争力の向上

実に対しては、企業特殊能力に注目する伝統的な人的資本論からみると一見矛盾があるようにも見えるが、それには次のような事情があった。前述した「生涯職場」という表現からわかるように、サムスン電子は社員たちに雇用安定を提供する代わりに会社に対する忠誠心を求めてきた。したがって、リストラを行った以降は、何を以って従業員の会社への献身を引き出すことができるのかという問題が、サムスン電子人事部の大きな悩みになったのである。そこでサムスン電子が注目したのは雇用可能性（Employability）という概念であった。他の会社からも求められる人材になるように専門能力を高める教育を強化すれば、むしろ優秀な人材の離脱を引き止めることが可能であるのではないかと考えられた。また、従業員たちに自分の仕事（職務）に対する忠誠心を強く求めると結果的にはそれが会社への忠誠心にも繋がるのではないかと考えられた。ともあれ、それぞれの分野で専門性を高めることは、会社にとっても従業員にとっても望ましいこととして受け止められたのである。

(3) 関連制度の整備

企業内における人的資源の蓄積と再編成のためには、採用による人材確保や教育訓練などの人材育成制度だけではなく、評価・報償などの人材を維持管理するための様々な制度の整備が求められる。サムスン電子の場合、1998年からは課長以上の幹部社員を対象にして年俸制を導入し、1999年からは大卒以上の社員に対しても年俸制が導入された。そして2000年には利益配分（Profit Sharing）制度が導入され、サムスン電子の報償システムは、「インセンティブ中心」に変わった。前年度の人事考課結果に基づき契約年俸の加減が行われ、また、生産性インセンティブが基本給の0%から300%まで支給される。そして、もし事業の成果として利益が出たら、全社の配分基準による「利益配分制」によって契約年俸の最大50%まで支給される仕組みになっている。2002年の年俸を基準にして計算してみると、新任課長の場合、最高の評価（個人・組織）をもらった人は、最低の評価をもらった人の約1.5倍の年俸水準になる。さらに、個人インセンティブである「核心人材インセンティブ」が加算される。

このような報償システムの変化は国内外からの優秀人材の確保や維持を可能にしたという点で、重要な意義を持つ。年俸制の導入以前にもサムスン電子では同じ職級であっても賞与金の差別化を通じて10%前後の所得差は付いてきたが、年俸制の導入や核心人材に対する個人インセンティブ制度を導入することによって、さらにその運用の幅を広げることが可能になったのである。その結果、給料の問題で確保できない人材はないと言われるくらいに非常に柔軟なシステムになった。当時の人事チーム長曰く、「従来は海外から優秀人材を誘致するためには彼らの愛国心に訴えるしか方法がなかったが、現在は彼らが欲しがる処遇に

「プラス α 」も可能になった」⁹ のである。年俸制を導入するということはどの会社でも可能であるが、これほどまでの差を実際に付けることはそう簡単にはできないと考えられる。

一方、人事考課により年俸水準が激しく変動する仕組みになってから社員の人事考課に対する関心が高まり、人事考課制度に対する見直しの要望が出てきた。特に問題になったのは、目にみえない能力に対する評価である「能力考課制度」であったので、サムスン電子人事部は 2001 年に「力量評価制度」の導入に至る。問題は、新たな制度導入による効果をいかにアピールするかであったが、それを目にみえる形にするために、サムスン電子人事部が着目したのが当時全社的に推進されていた「6シグマ」技法であった。つまり、「6シグマ」という目にみえる形の改善プロセスを通じて、人事評価に対する社員の不満を減らし、人事考課制度の納得性を高めようとしたのである。

「6シグマ技法」の中で、サムスン電子人事部が注目したのは、「CTQ」と「COPQ」という概念である。まず、CTQとは、「Critical To Quality」の略字で、多様な顧客から意見を聞きながら改善を必要とする核心的な内容（Key Issue）を引き出し、改善の目的を定めるという方法である。CTQ分析の結果、一般的な能力ではなく企業の成果に結び付けられるコア・コンピテンシーに対する評価が必要であり、そのためには、評価基準の整備および考課者教育と体系的なフィードバックシステムが必要であることが明らかになった。次に、「COPQ」とは、「Cost of Poor Quality」の略字で、品質不良によって発生するコストを意味する、いわゆる「失敗費用」である。サムスン電子人事部は人事考課制度に関する社員達の満足度を調査し、その「不満足部分」を人事考課制度の「品質不良分」として捉え、人事考課制度の改革を通じて制度に対する満足度が向上すると、人事部「COPQ」の削減が可能になると考えた。このような問題意識を持って人事考課制度のカイゼン作業を進めた結果、人事考課制度に対する社員の満足度は、カイゼン以前の 50.1% から 67% までに向上された。

3. ディスカッション：人的資源管理と企業競争力

以上でみたようなリストラ、高い能力を持つ人材の確保、国際人材育成、適切な教育訓練、または人事制度の整備などの努力を通じてサムスン電子の人事部は会社の業績向上に貢献していると自評しているが、その結果は次のような人事関係指標で要約できる。表 6 をみると、1982 年の 1 人当たり売上げは 0.39 億ウォンであったが、2001 年は 6.3 億ウォンになり、生産性が 20 年間で約 16 倍も向上した。1996 年に比べても 2.4 倍の生産性向上をみせている。それに伴って、人件費率も 1996 年の 11.4% から 7.2% に減っていることがわかる。

ここで疑問になるのは、同じ状況に置かれていた他の韓国の大手企業はサムスン電子のよ

⁹ サムスン電子人事チーム内部資料より引用

人的資源の蓄積と再編成による企業競争力の向上

表6 人事関係指標の変化

(単位：億ウォン、人、%)

	1982	1991	1996	1998	2001
売上げ	4,264	30,231	158,745	200,047	323,804
(1人当たり)	(0.39)	(1.37)	(2.6)	(3.8)	(6.3)
平均労働力	10,876	21,952	59,994	52,537	51,573
人件費	367	3,337	18,146	17,815	23,200
(1人当たり)	(0.03)	(0.15)	(0.30)	(0.34)	(0.45)
人件費率(%)	8.6	11.0	11.4	8.9	7.2

出所)サムスン電子内部資料より筆者作成

うな人的資源管理の変革を推進できなかったのかということであるが、実際に、当時いろいろと報道された記事からは、やむをえずリストラを推進した企業は数多くあるが、サムスン電子のような大規模のリストラを何の問題もなしにスムーズにこなした会社は他にないことがわかる。また、韓国の大手企業の中で年俸制を、それも従業員の間に破格の差をつけることが可能な形で導入したのもサムスン電子が初めてであり、利益配分制度やストック・オプション制度をはじめ導入した企業もサムスン電子であった。

Barney (2002) は、競合企業が競争優位にある企業の経営資源を模倣する際にコスト上の不利をこうむることになる理由として次の四つの条件を挙げている。独自の歴史的条件 (unique historical conditions)、因果関係の不明性 (causal ambiguity)、社会的複雑性 (social complexity)、特許 (patents) などがそれであるが、他の会社がサムスン電子の人的資源蓄積や管理体制を模倣しようとするときに一番問題になるのは、やはり独自の歴史的条件ではないかと考えられる。サムスン電子の場合、1993年から始まった「サムスン新経営」に基づく様々な経営革新活動の影響で、社内に変化を受け入れる態勢がすでに用意されていたのではないかと考えられる。また、社員を毎年100名規模で海外に一年間派遣する行動を10年以上続ける間に形成された「会社の人材育成方策に対する社員の信頼関係」は簡単に真似できるものではない。誤解を招くことを恐れずに敢えて言うならば、労働力の大規模再配置も、大量の長期教育訓練も、「人材第一」¹⁰ という経営スローガンのもとで長い間形成されてき

¹⁰ 「人材第一」は、サムスン・グループの創業理念である。日本では雇用保障の意味で使われる場合もあるようだが、サムスンでは、そのような意味はまったくなく、能力のある優秀な人材を抜擢・優遇し、社員がそのような人材になれるように育成するという意味である。サムスン電子では変化教育や各種職務教育を通じて社員にスキル・アップや環境変化へ対応する能力を丹念に求めたので、

た、サムスン独特の企業文化のなかで可能であったのではないかと考えられる。このように、サムスン電子における人的資源の蓄積と再編成が他の競争相手がすぐには模倣できないことであれば、人的資源管理の問題も資源ベース論 (resource based view) の言う、企業が持続的に成長するための核心的な資源と能力 (Resources & Capabilities) になりうると考えられる。

Wernerfelt (1984) らは、企業において資源 (Resources) と製品 (Products) は、同じコインの両面であると前提した資源ベース論を展開しているが、Porter (1981) らの産業組織論とは異なり、同じ産業内でも企業の成果は企業によって大きな差が出るところに注目し、ある企業の競争力は、その企業が特定のビジネスを成功的に営為するために必要とする核心的な資源と能力を、どの程度持っているのかによって決定されると主張している。問題は、資源ベース論で言う核心的な資源と能力の区分基準、すなわち、持続的な競争優位が維持できる核心的な資源と能力の特性は何かということであるが、Barney (1991, 2002) は価値のあること (Value)、希少性のあること (Rarity)、模倣性のないこと (Inimitability)、組織の問題 (Organization) などの四つの基準を提示し、VRIO モデルと呼んでいる。実際に、Barney and Wright (1998) はこの VRIO モデルを人的資源管理にも適用しており、それを整理したのが表 7 である。

それでは、サムスン電子が 1990 年代を通じて行った人的資源管理はこの四つの条件をクリアしているのだろうか。第一に、サムスン電子人事部門は 1997 年の経済危機をチャンスとして捉え、生涯職場という過去の経営スタイルでは考えられなかった大規模のリストラを通じて労働力構造の再編成に成功し、コスト削減とそれによる利益確保に貢献できたと考えられる。また、戦略遂行に必要な人材群に再編成でき、環境変化に柔軟に対応することができたという側面から「価値」の条件はクリアできたと考えられる。第二に、韓国の中では現在サムスン電子が抱えている博士部隊、国際化人材、またソフトウェアやデザイン関係の人材に勝る集団はない。少なくともサムスン電子が他の企業より活発なグローバルビジネス展開が可能であったのは、サムスン電子が地域専門家制度などの独特な方法で育成してきた「希少性」のある国際化人材による側面が大きい。第三に、そのような人材は育成に長年かかるという側面から「模倣性」も乏しい。第四に、変化教育、人事制度の整備などを通じてリストラをスムーズに進行させながらそれなりの成果も上げてきたということで、「組織」の条件もクリアできているのではないかと考えられる。

表 7 の組織 (Organization) 変数に対する説明からもわかるように、VRIO モデルは、産業組織論 (IO モデル) とは違って企業競争力の源泉を外部からではなく内部の要因から求めている。企業競争力に関わる内部の要因としては、単なる資源だけではなく、その資源を運営

従業員も会社の必要な人材になろうと頑張る傾向があると考えられる。

人的資源の蓄積と再編成による企業競争力の向上

表7 VRIO モデルと人的資源

	VRIO モデル	VRIO related to Human Resources
経済価値 Value	その企業の保有する経営資源やケイパビリティはその企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか。	環境の変化に直面して従業員が革新を起こしたり意思決定を通じて新たな価値を創造している。
希少性 Rarity	その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか。	従業員の訓練または企業特殊な技能や能力の開発により転職の防止が可能である。
模倣可能性 Inimitability	その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するだろうか。	独特でよりよい顧客サービスを可能にする企業文化を模倣するには深刻な組織変化の甘受が必要。
組織 Organization	企業が保有する、価値があり希少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか。	人的資源管理政策、制度などのマネジメントにより、従業員同士の協力を引き出し、仕事の効果的な遂行を可能にしている。

出所) Barney (2002), Barney and Wright (1998) から筆者作成

する能力、つまり、組織能力のようなものも考えられる。資源ベース論として知られたVRIOモデルは、その「資源」という言葉に縛られがちだが、企業の内部に注目した理論の本質を見極める必要がある。つまり、資源と資源の結合やその運用方式、または経営管理のプロセス等¹¹もVRIOモデルの枠組みとして理解すべきなのである。運用・管理能力を伴わないただの「資源」だけで、持続的な競争力を生み出す源泉になりうるとは考えられないだろう。したがって、人的資源管理の側面から企業競争力を考える場合も、良質の人的資源そのものの蓄積(Resources)と、多様な人的資源の結合または再編成できる人的資源管理能力の両方の側面から検討すべきであると考えられる。

それでは、このような条件をクリアしていると思われるサムスン電子は持続的に成長すると言えるのだろうか。残念ながら経営資源の次元から企業の競争力を考える上で人的資源がすべてではないので、一概には言えない。他の企業の事例からもわかるように、場合によっ

¹¹ 他に、Capabilities、Competency、Managerial Resources など、呼び方は何でもいい。

ては過度な人材蓄積が邪魔になることもある。つまり、博士レベルの人材を必要以上に抱えて、むしろ研究開発の生産性が落ちる場合もありうる。しかし、トップの強力なリーダーシップと人事部門のマネジメント能力によって、これまで論じてきたように人的資源の再編成ができるのであれば、人的資源管理は技術や生産管理能力などと同じく企業の競争力を向上させるのに欠かせない重要な経営資源として機能するだろう。

おわりに

以上で検討してきたように、サムスン電子は、人的資源の蓄積と再編成という他企業が短時間では模倣できない人的資源管理能力を発揮し、1997年の会社の存亡の危機をのり越え、2000年代には韓国ばかりでなく世界でももっとも成功した企業のひとつになった。その成功の要因を具体的に言えば、第一に、自分の担当分野で仕事のリーダーシップが取れるいわゆるマネージャー級人材の十分な蓄積の下、会社の戦略遂行に必要な「国際化人材」などを長年にかけて社内で育成してきたことである。つまり、サムスン電子がグローバル市場で成功裡にビジネスを運営することになった背景には、技術、マーケティング、グローバル対応が重要になる時代に備えて、関連人材を前もって育成してきたという事実がある。第二に、トップの強力な「変化への意志」の下、社員の「変化への努力」を引き出し、ひとつの方向に向けて努力させながら、リストラという人的資源の再編成に成功したことである。サムスン電子が大量のリストラを大きな問題なく行いえたというのは、当時の韓国の労使関係の中で評価すべき経営管理能力のひとつである。このような人的資源管理活動を通じて、結果的には他の企業がすぐには真似できない、経営リソースとしての人的資源管理体制を構築できたとも言えよう。

Barney (2002) は、VRIO モデルにおける限界のひとつとして、シュムペーター的変革 (Schumpeterian revolutions) が起こると、かつての弱みが強みになり、かつての強みが弱みに転じる可能性があると言う。人的資源管理の側面でも、シュムペーター的変革が起こるかどうかはわからないが、サムスン電子でみるような企業の経営戦略に合わせた中長期的な次元からの人材育成能力、また、経営上の必要によってその人的資源を再構築できる危機対応能力などの組織能力を、その企業における核心的な資源と能力として育てていくのであれば、どういう変化が起こっても克服できるのではないかと考えられる。問題は、そのような組織能力を長年持ち続けることは非常に難しく、サムスン電子でさえ、今まで発揮してきた組織能力をこれからも保てるとは保証されないということだろう。

参考文献

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd. ed.). New Jersey, NJ: Pearson Education. 邦訳, ジェイ・B・バーニー (2003) 『企業戦略論』ダイヤモンド社.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, (1998, spring), 31-46.
- 趙永鎬 (2000) 「環境変化と企業経営の大転換」韓国労働研究院編『21世紀型人的資源管理』明経社. (韓国語)
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中央公論新社.
- 金兌基, 尹鳳駿 (1988) 『労使紛糾研究』韓国労働研究院. (韓国語)
- 朴哲洵 (1999) 「韓国財閥の競争力と戦略的な課題」『経営論集』33(4), 277-294. ソウル大学校経営大学経営研究所. (韓国語)
- 朴俊成 (1995) 「韓国大企業における人力管理の特性」『韓国大企業の経営特性』世経社. (韓国語)
- 朴祐成 (2001) 「経済危機以降の人的資源管理における変化実態と課題」韓国労働研究院. (韓国語)
- Porter, M. E. (1981). The contribution of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6, 609-620.
- 慎侑根 (1995) 「韓国大企業の成功パターンとこれからの課題」『韓国大企業の経営特性』世経社. (韓国語)
- 慎侑根 (1998) 「韓国企業における人的資源管理の評価と展望」『21世紀、韓国の労働』韓国労働研究院. (韓国語)
- 新宅純二郎 (1994) 『日本企業の競争戦略』有斐閣.
- 高橋伸夫, 新宅純二郎 (2002) 「Resource-Based Viewの形成」『赤門マネジメント・レビュー』1(9), 687-704. <http://www.gbrc.jp/GBRC.files/journal/amr/AMR1-9.html>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- 尹辰浩 (1997) 「韓国造船業での現場権力をめぐる労使葛藤 現代重工業の事例研究」『韓国労使関係の展開と現状』法政大学大原社会問題研究所.

[2006年9月3日受稿; 2006年10月26日受理]

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 5巻11号 2006年11月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>