

サムスン経営のダイナミズム ースピード感と投資力を支える人事戦略ー

名古屋大学未来社会創造機構客員教授/エスペック(株)上席顧問 佐藤 登氏

サムスングループの人材確保と教育

まずサムスングループの人材確保と教育についてお話します。サムスは民間企業の中で今でも人気 No.1 を誇り、定期採用の競争率は 10 倍程度、さらに学生の希望者を含めれば実質 100 倍ともいわれています。大卒だけで年間 1 万人以上がグループ全体に入社します。

以前はグループ全体で採用し、それぞれの会社へ配属されましたが、今では効率を上げるために各グループ会社自体がそれぞれの採用活動を行っています。きわめて競争率が高いので、サムスン就職指導塾や教材が繁盛しているとのこと。英語に関しては、私がサムスンの在籍中は、TOEIC730 点、TOEFL は 547 点以上という非常に強い縛りがありました。

人事管理としては、入社時から全員がランク付けされています。一般、H(High Class)と続き、部長級は A(Ace)、S(Super)は役員。このように階層分けされています。一般→H、H→A のランク付けは役員の決裁を持って決まり、A→S は社長の決裁によって決まります。

社内教育も充実しており、社員、役職者、役員、CEO と階層的な教育をしています。地域専門家については、給与以外にも 1 人当たり年間 800 万円ほどかかりますが、投資をしてマーケットのアンテナをより高めています。

サムスは新入社員から年棒制で、入社 2 年目からアップダウンがあります。新入社員にサムスンでの自己目標を尋ねると、90%もしくはそれ以上の社員が役員になることを目標にしています。先ほど申し上げたように役員に任命される平均年齢は 47 歳です。

子どもの公立学校の学費は全てサムスン持ち。インターナショナルスクールや留学の場合は会社と個人が折半しますが、それでも半分は会社が負担しています。これは素晴らしい支援です。

ホンダからサムスンに移籍して驚いた 3 つの文化

ホンダからサムスンに移ったときに驚いた、3 つの文化的視点があります。

1 つ目は「組織文化」です。組織改編と人事異動の頻度です。毎年 12 月に定期的な組織改編や人事異動がありますが、これはリアルタイムで行われるためスピード感があります。

2 つ目は「企業文化」です。グローバル採用、スピード経営、明確な責任所在。ここは日系企業と大きく違うポイントです。たくさんの日系企業を見てきました。多くの会社で責任の曖昧さが漂っていますが、サムスは非常に明確です。

ですからメンタルを壊す鬱病者もいません。ホンダの研究所にはメンタルヘルスクエアを専門とされている方が必ず常駐していましたが、予約をしなけりゃならないほど人気でした。それだけ病んでいるということでしょう。それはホンダに限った話ではありません。しかし、サムスンの社員はメンタルが壊れる前にその場から離れます。

3 つ目は「個人文化」です。自己主張が強く、個人主義です。メンタルがおかしくなりそうになったら、も

うここではやっていけない、他に自分の行くところを考えようと抜けていくのです。結果として心を病んで仕事に來られないという人がいませんでした。裏を返せば、だからこそ平均在籍年数は 8.2 年と非常に短いのでしょう。ちなみに私がサムスンにいた期間は 8.3 年なので、平均値は超えています。

2006～2008 年にかけて、日系企業が数千億の赤字を出すのを見てきました。よくリストラをしていたのは知っていますが、上層部は変わらない違和感のある文化です。一方、赤字事業は、1 年は待ってなくても、2 年目にはもう許されません。その時に首になるのは社長です。それがサムスンです。

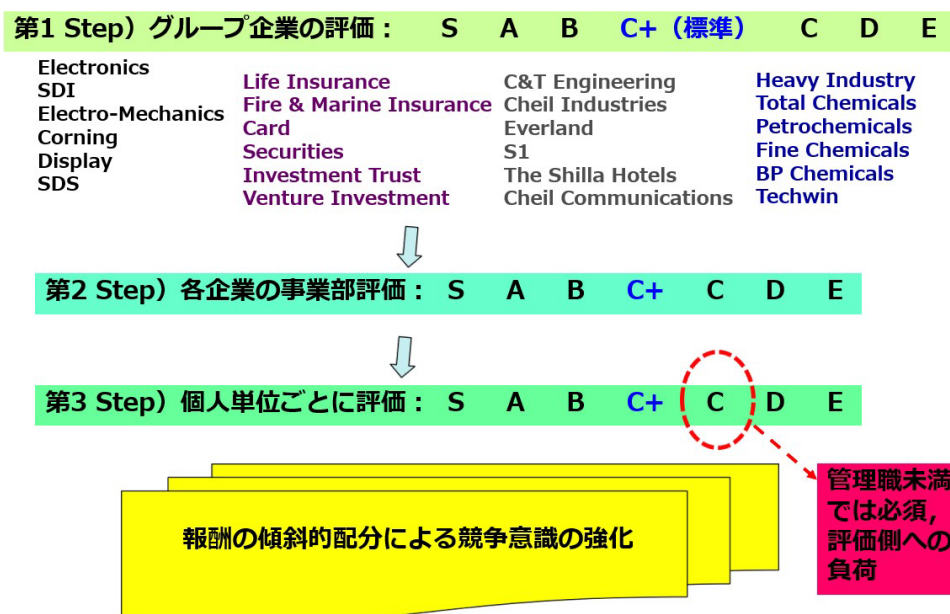
3ステップの業績評価システム

次の図は「サムスングループと個人の業績評価システム」です。私が在籍していた当時のサムスングループは 26 社ほどで、グループの各々の会社がランク付けが行われます。例えば、サムスン電子は半導体や情報通信の業績が良かったから「S」、SDI は電池事業が良かったから「A」、他は B、C という具合です。

第 2 ステップでは、各社が事業部間で S、A、B、C と評価付けをします。

最後の第 3 ステップは、事業部内での個人評価です。C+ が標準で C はマイナス、B 以上は優遇されます。S はめったになくて 5% 以内です。A と B を足して 15% という構成で、C がボリュームゾーンです。

サムスングループと個人の業績評価システム



34/44

人事から管理職はともかくとして研究委員や主任クラスに対しては「必ず C を付けてくれ」と言われるのですが、これには困りました。激戦を勝ち抜いてサムスンに入社した若手は非常に優秀で、C を付けるには何らかの理由づけが必要です。それが、一番苦勞したところです。このように会社としての評価、それから事業部としての評価、それから個人と成果。それぞれを論理立てた、系統的な評価システムは非常に合理的であると私は見えています。

自己申告の評価は 90% 以上が A

サムスンでは一般社員から役員まで「年間達成業務目標のマニフェスト」を作成します。通常通りに勤

めていれば、ほぼ 100%達成できるのではないかという目標を設定する人もいます。しかし高い目標設定をした上で達成するのであれば「マイナス評価が付くからやめろ」と常務に叱られるため、必ず落ち着きどころを持たせているのです。

最終的には役員が評価しますが、まず自己申告を行います。C+がボリュームゾーンで B、A と上にいくにしたがってプラス評価。私はボリュームゾーンが多いのだろうと思っていましたが、自己申告で C+を付けるのはゼロ。ましてや C、D、E は誰もいません。最低譲歩して B、90%以上は A を付けてきます。

実際には決まった枠があるので経営者配分をするのですが、A という自己評価に C+と付けて渡すと「納得できません。誰が A をもらっているのですか。なぜ私は C+なのですか」と食い下がってきます。もちろん説明はしますが、そのように非常に自己主張が強いのです。