

# 「韓国企業のタイにおける事業活動 —人材育成を中心に—」

Kim, Chang-Sik 氏  
三星電気タイ法人（次長）

## 1. 法人概要

サンスン電気タイ法人は、サンスン電気のグローバル中心基地としての役割をしております。1990年からタイに法人を設立し、運営している電子部品会社であります。重要生産部品は、モバイル部品、ESL、WPT、Power Supply 製品を生産しております。同法人は、バンコク中心部から東南に50Kmほど離れているところに位置しております。同法人の面積は、約16,000坪で、従業員は、1200名、駐在員は8名です。1990年に法人を設立しており、1993年に量産が始まっております。

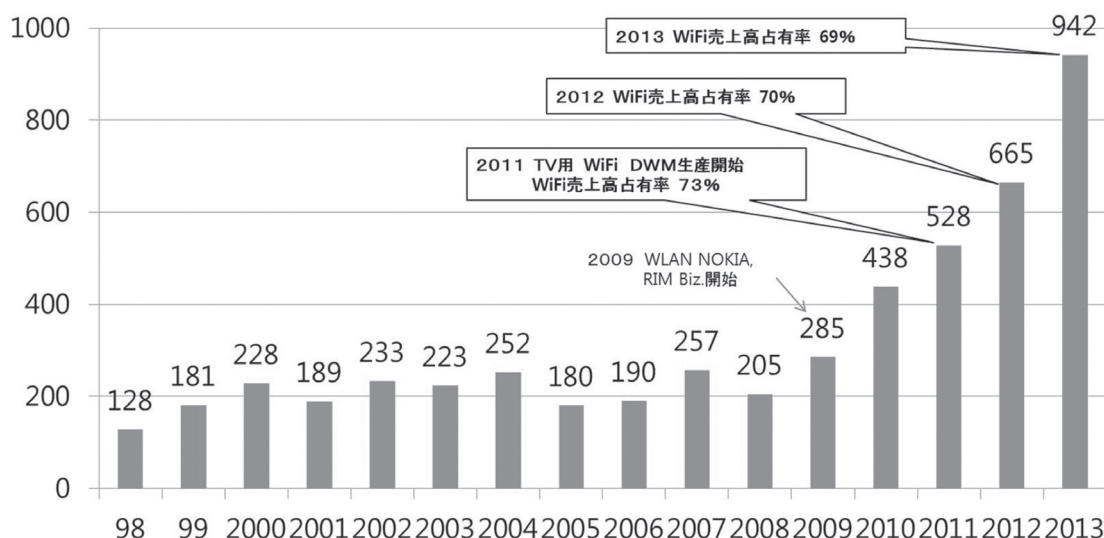
## 2. 生産製品

1993年当時には、テレビの部品の TU、DY、FBT、HVC を生産していました。その後には、BlueTooth、Power 製品を生産してきました。ノキアやアップルにも納品しております。売上高の推移は2億ドルの水準を維持してきました。2010年から延びてきており、これは、ケータイの部品の受注の増加の影響です。昨年の12年度には6.6

億ドルですし、今年は9.4億ドルを目標としております。

受賞に関してお話をいたします。タイにはタイ最高企業賞（The Prime Minister Best Industry Award）があり、現地企業・外資企業・政府公司企業等のタイ内の全ての企業を対象に、当該年度の最高企業に賞をあげております。2004年にサンスンのタイ法人が受賞をしております。これは、タイに進出している外資企業の中では、最初の受賞となります。その他には、タイ最優秀企業大賞（The Prime Minister Award）で、生産性部門・物流部門・品質部門などにおいて受賞をしております。また、韓国の政府からも受賞をしております。

主な生産製品についてお話いたします。ディスプレイにおいては、DWM というスマートテレビに入る無線の通信装置とテレビの Power Supplier を生産しております。ケータイやプリンタデバイスにおいては、無線ネットワーク装置、ケータイの無線充電器（WPT）を生産しており、パソコンにおいては、Cellular Modem という通信装置、WLAN を生産しております。



図表1 売上高の推移

### 3. 法人現地化経営

これからは、法人の現地化経営についてお話いたします。法人の設立から20年が経っており、サンスン内で現地化が 이슈になっております。力量強化のために持続的に努力しております。本社と駐在員及び現地採用において円滑なコミュニケーションに基づく、グローバル企業に見合う成長のために多角的に検討し、議論しております。

現地化における基本的な考え方を申し上げますと、現地化の基本条件として現地採用が次世代のリーダーになり、このリーダーを韓国に送ることもできるマルチプレーヤーになり、その先には、法人長にもなるような人材に育てるよう努力しております。代表的には、システムと働き方を分けて考える、コミュニケーションにおいて本社と現地採用の間で円滑にとれるようにする、業務の責任の権限を明確化することが挙げられます。



図表2 現地化の基本コンセプト

#### 3-1. 現実と理想の乖離

現実と理想には違いがありまして、この点を解決するためにマネジメントを組んでおります。現実には、現地採用と駐在員の考え方の違いが存在していました。現地採用は駐在員に対して、与えた仕事を信頼してもらいたい、結果を待ってもらいたいという考えを持っていました。逆に、駐在員は現地採用に対して、専門力量が足りなく、与えられた仕事の遂行がちゃんとできないことがあるため、管理が必要であるという考えを持っていました。

この他に、現地採用は、重要情報の共有を共有してほしいことや、意思決定に参加させてもらいたいということを求めている反面、駐在員は、企業文化に対する理解がまだ不足していることや、韓国語能力が韓国本社とのコミュニケーションが取れるレベルではないことを考えていました。また、現地採用は、駐在員が持っている専門知識や力量や経験を教えてほしいという認識を持っている反面、駐

在員は、専門知識や力量を教えても、得た知識を自分個人だけのものにし、後輩や部下の育成のためには使わないという認識をしていました。このような認識の違いは、サンスン電気のタイ法人だけではなく、タイに進出している外資全般における問題となっております。

#### 3-2. 現地採用 & 駐在員の役割の変化

この問題は、現地採用リーダーと駐在員だけではなく、本社も共にマネジメントに絡む必要があると認識しました。現地リーダーのマインドは、オーナー精神が弱く、部下の育成に消極的であり、専門力量が低いです。駐在員は、メジャーの役割をしており、本社の重要情報を持っており、韓国式の働き方を理解した上での運営を行っております。

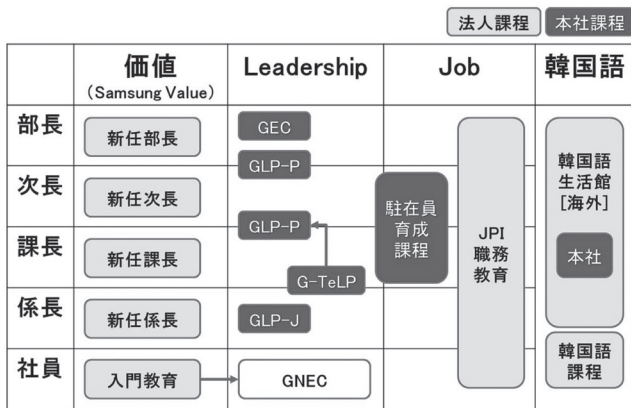
この格差を減らすために、本社中心で意思決定を行う部分、資料が韓国語で書かれている部分など、本社の仕事のやり方を変えながら整合性を持って行こうとしております。現地採用をサブからメジャー化し、駐在員をメジャーからサポートの役割を担当させております。実際に、現地採用には、専門領域で仕事ができるようにし、価値体系を共有可能にし、駐在員は部門専門家から全体的なプロセス専門家に育成するようしております。

本社の役割は、以前は、本社で開発を行い、製造技術を各部門から各部門に横展開していたことに対して、現在は、開発から現地の製造に繋がられるように単純化することで、仕事の流れを迅速にしております。

つまり、現地リーダーをメジャープレーヤーにするために、職務力量を強化しており、駐在員をマルチプレーヤーにするために、リーダーシップやロイヤルティの強化をしており、本社はグローバル化のために、語学やグローバルマインドの向上のために努力しております。

これは、2004年から本格化しており、2004年はリーダー育成中心、2007年には、本社からの循環勤務制度の導入し運営し、2009年からは、循環勤務体系を強化し運営しております。2013年度には、この課程を細分化し、力量強化を開発可能に体系化しております。

代表的な事例を申し上げますと、2005年から法人で現地採用のユニット長を選抜・運営し始めており、2004年からの累積で2010年には80%になりました。13年には、ユニット長の比率が100%を達成しております。現在は、ユニット長が前面に出て運営を行っており、駐在員はサポートの役割を遂行するようになっております。また、法人長だけが韓国人で、他のメンバーは現地採用になっております。そして、このように育成するための教育は、本社の教育課程と法人の教育課程を並行して行っております。



Job Professional Index (職務専門性指数：5次元)  
 Global Leadership Program (本社循環勤務)  
 G-Technical Leadership Program (本社技術研修)

図表3 現地採用の育成ロードマップ

詳しいリーダーシップ教育課程は、GLP-J 課程から GEC 課程までで社員から係長までの教育課程を設けており、韓国語教育を中心としております。課長、次長はリーダーシップを強化するための教育が中心となります。

その他に、韓国語スピーチ大会や韓国語の歌合戦などのイベントを通じて韓国語教育を行っております。その他に、韓国に対する理解を深めるために、キムチ作りなどのイベントを行っています。

駐在員のマルチプレーヤー化についてお話いたします。2005年から段階的に進行しているものでありますが、駐在員の育成のために候補者過程を設けております。事前育成のために1年前から候補者を選定しており、一つのポストに複数の候補者を選定しております。集団教育以外にも、現場体験の循環教育も運営しており、自分の分野外の営業や生産などに至る全般的な領域において教育過程を運営しております。既存の自己分野の教育から全般的な教育になっていくにつれ、各部内での企業の全般を知らなければならぬため、個人の専門分野での語学や、専門分野の職務力量、法人のニーズが理解できるように、多方面で活躍が可能になるように本社で教育を行っております。プロセスとしては、複数の候補者の選抜から基礎過程や評価、自己計画書の提出、循環勤務を経て評価します。そして、総合評価やインタビューを通じて駐在員を確定します。また、現場に直接訪問し、現場のシステムを理解し、法人長とのインタビューも行います。

本社の役割についてお話いたします。基本的にサンスン電気は、海外生産が6割以上を占めており、従業員も国内より海外の割合が増えています。そして、現地化の必要性が上がってきている状況であります。グローバルマインド・仕事の仕方・制度・文化について議論しております。

短期的には語学教育やカウンタパートナーの選定と活用、

- 職務力量＋リーダーシップ＋韓国語
- 駐在員後継者育成プログラムの定着

|       | GLP-J            | G-TeLP          | GLP-M/P           | GEC                  |
|-------|------------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| 対象    | 社員3年以上～係長        | 課長～次長           | 次長～部長             |                      |
| 期間    | 3ヶ月              | 7～10日           | 7日                |                      |
| 人数    | 約10人             | 約10人            | 約10人              |                      |
| プログラム | 韓国語生活館 初級 (2ヶ月間) | 補職長リーダーシップ      | 役員及び法人長養成課程       | 共通教育、職務OJT (1ヶ月)     |
|       | 共通教育、職務OJT (1ヶ月) | 共通教育、技術教育 (1ヶ月) | 共通教育、職務OJT 核心価値など | 共通教育、核心価値 創造的リーダーシップ |

図表4 GLP 養成教育課程

グローバル会議時の現地採用の参加、グローバル用語の統一、企業革新価値について教育をしております。語学の場合は、海外接点人材の場合、例えばタイと接点を持っている人材の場合には、タイ語や英語の教育を行っております。

法人では接点カウンタパートナー人材に韓国語を持続的に教育しており、英語だけではなく韓国語の教育も続けております。カウンタパートナーの選定した後も、短時間に業務を転換するのではなく、少なくとも2～3年以上、同じ業務を遂行させることによって、本社の業務知識を円滑に習得できるようにしております。また、重要な意思決定の場合は、現地採用を参加させ、意思決定過程を共有することにより、一員であることを認識させるために努力しております。企業の核心価値に関する教育も持続的に実施しており、リーダーシップ運営に役に立つようにしております。

#### 4. 共に暮らす企業文化

次は、社会奉仕活動についてお話を致します。持続的に社会奉仕活動を行っております。グローバル企業であれば、当然に果たさなければならない活動であると考えており、持続的に行っております。

例を挙げますと、2004年のタイの津波の際には、大規模の人材を動員しました。これが放送され、企業イメージの向上に繋がったことがあげられます。この他に、毎月一回、定期的に奉仕活動を行っており、貧民小学校や障害者保護施設や養老院を支援しております。また、全従業員が参加する社会奉仕活動では、献血奉仕やマラソンでの寄付金の募集をし、法人の寄付金を加えて寄付する社会奉仕活動などを行っております。

このように、サンスン電気タイ法人は、現地化を進めるために努力している部分が多々あります。