

三星財閥創業者・李秉喆の経営理念と企業家活動： 人材経営の展開を中心に

柳町，功
慶應義塾大学総合政策学部

<https://doi.org/10.15017/4738305>

出版情報：韓国経済研究. 10, pp.1-19, 2011-10. 九州大学研究拠点形成プロジェクト
バージョン：
権利関係：



三星財閥創業者・李秉喆の経営理念と企業家活動

— 人材経営の展開を中心に¹⁾ —

Business Philosophy and Entrepreneurship of Byung-chull Lee, the Founder of Samsung Group

— About His Human Resource Management —

柳町 功*

YANAGIMACHI Isao

Byung-chull Lee (1910-1987), the founder of Samsung Group, was the typical businessman who placed great importance on attracting and training talent, which is one of the key factors behind the success of Korea's biggest Business Group, "Chaebol".

We can point out that Lee made three major business philosophy, "Economical Contribution to the Nation", "Priority to Human Resources", and "Pursuit of Rationality". In this study the second philosophy, "Priority to Human Resources", related to his entrepreneurship was considered.

Byung-Chull Lee stressed that a company's success depends on securing, nurturing and utilizing talented human resources. As part of his efforts to attract a pool of talent, Lee began an "open" recruitment examination in 1957 when nepotism was rampant in hiring. This was the first time that a private company introduced such a recruitment method. Lee also built a training center for employees, "HoAm-Kwan Learning Center", in 1982. The name was changed to "Samsung Human Resources Development Center" in 1990. Lee also attended interviews with applicants, underscoring the great importance he put on picking new employees.

Lee devoted himself intensely to the pursuit of the human resource management as following two statements, "I spent 80 percent of my entire life on recruiting and training," and "People often say that Samsung is a reserve of talent, and there is nothing more delightful than hearing such comments".

In the world of politics, a leader is required to place excellent people around him. The same principle may apply to corporate management. Byung-Chull Lee acknowledged that nurturing talent is key to corporate competitiveness.

Keywords: Byung-chull Lee, Samsung, Chaebol, Human Resource Management, Entrepreneurship
李秉喆、三星、財閥、人材経営、企業家活動

* 慶應義塾大学総合政策学部教授

Professor, Faculty of Policy Management, Keio University

1) 本稿は、2010年2月10日に韓国・ソウルにて開催された「湖巖誕生100周年記念国際学術大会『韓国の経済成長と企業家精神』」(韓国経営学会・全国経済人連合会・三星経済研究所共同主催)において発表した論文「三星創業者・李秉喆の理念と行動 —人材経営を中心に—」を加筆修正したものである。

1. はじめに

2010年は、日本財界にもよく知られた三星財閥創業者である湖巖²⁾・李秉喆の生誕100年という節目の年であった。李秉喆(1910～1987)は日本の植民地時代の朝鮮に生まれ、植民地支配からの解放を経て戦後韓国の激動期を歩んだ、まさに韓国財界を代表する企業家である。強力なリーダーシップとともに事業報国、人材第一、合理追求という彼の経営理念は韓国最大の財閥を生む原動力となったが、それを支えたのは自らを頂点とする中央集権的な意思決定構造であり、莫大な所有を基盤とする「オーナー経営体制」であった。

湖巖財団理事長である李賢宰元国務総理が李秉喆の生涯を「韓国近代史の縮小版」と評した³⁾ように、彼の企業家活動もまた波瀾万丈の連続であった。彼の生涯を、韓国を巡る政治的事件と照らし合わせてみると大変興味深い。

生誕の年の1910年が日韓併合による日本の植民地化、1919年(9歳)には三一独立運動、1930年(20歳)には満州事変、1937年(27歳)の日中戦争、1941年(31歳)の太平洋戦争、1945年(35歳)の日本の敗戦・植民地解放と続く。その後1948年(38歳)の大韓民国政府樹立、1950年(40歳)の朝鮮戦争、1960年(50歳)の4.19学生革命、1961年(51歳)の5.16軍事革命、1979年(69歳)の朴正熙大統領暗殺、1980年(70歳)の新軍部政権の樹立、そして死去する1987年にはいわゆる民主化宣言がなされるなど、李秉喆は激動する政治的事件を直接目撃してきたのであり、そうした環境の中で彼は企業家と

しての生涯を送ってきた。言うまでもなく、李秉喆の事業活動を支えた思想や理念もまた、そうした政治的社会的環境と決して無縁ではなかった。

後の時代に生きる我々にとって、李秉喆の生きた時代の中で彼の企業家活動を振り返り、彼が会得した知恵や教訓を再び学ぶことは非常に意義深いことである。それは韓国人にとってのみならず、さまざまな次元で韓国との歴史的かわりを持ってきた我々日本人の立場からも、全く同様である。国境を越えて学ぶべき対象として、李秉喆という人物を位置づけておきたい。

本研究では、李秉喆が一貫して言い続けた「企業は人なり」という価値観によって実践された人材経営に焦点を当て、彼の理念がどのように具体化され、行動に移されていったのかを史実に合わせて明らかにしていくことが主な目的である。その際、近代日本を代表する企業家である岩崎弥太郎との理念上の共通点にも言及してみたい。

2. 事業報国

李秉喆の経営理念は、事業報国、人材第一、合理追求の三つである。この中で最も強調している中心的な経営理念は、事業報国理念である。この事業報国とは、一口で言うと、自らの事業の拡大・発展を通じて国家・社会の発展に寄与するという意味である。これらの理念は李秉喆の生涯を通して一貫して堅持されてきたものであったが、その理念形成においては、精神的思想的基盤としての儒教的価値観の存在と国家意識の形成を抜きには語れない。

近代の朝鮮においては儒教こそが思想の基軸であり、李秉喆が生まれ日韓併合がなされた1910年という時期においても、その影響は色濃

2) 「湖巖」とは李秉喆の雅号である。友人であった全用淳商工会議所会長(当時)の勧めによりこの雅号を使い始めたと言う。

3) 湖巖財団編(1998)、10頁。

く残っていた。しかし韓末期（開港期）当時とは様相を異にし、儒教思想のなかでも開化派、特に基本的な儒教理念を維持しつつも開放的な姿勢を持って西洋からの文物を受容しようという改良的（穏健的）開化派の考え方がより現実的な思想となっていた。

改良的（穏健的）開化派の考え方からは、東洋の道徳を守りつつ西洋の科学を導入するという「東道西器論」、同様に東洋の道徳を守りつつ西洋の科学を学ぶという「守道学器論」が生み出されたが、李秉喆の経営理念にはこうした思想的価値観の影響が見られる。

黄明水が主張するように⁴⁾、「事業報国」や「人材第一」はそれ自体が儒教思想そのものではない。しかし「事業報国」は国益優先思想であり、事業を通して報国（「忠」を尽くす）することを意味し、「人材第一」は人間こそが企業の発展を支える第一の本質的要因であることを意味している。李秉喆の考える人間教育の基本が『論語』にあり、三綱五倫・長幼有序・仁義礼智信などの儒教的な倫理道徳を根本思想としていることを合わせ考えると、やはりこれも儒教的な価値観にもとづく理念と考えられる。

この点に関し、李秉喆は自叙伝の中で次のように述べている。「最も感銘を受けた本、あるいは座右に置く本をあげるとすれば、躊躇せず『論語』だと言わざるを得ない。私という人間を形成するのに最も大きな影響を及ぼした本は、まさにこの『論語』だ。私の考えや生活が『論語』の世界から抜け出せないでいると言われても、むしろ満足だ」⁵⁾。

さらにまた「社会正義」との表現を次のように使っている。

企業経営において最高の理想型があるとしたら、それは営利と社会正義の調和であり、国家産業の発展に寄与し、社会生活を向上させることだと思う。（1972年、李会長の発言）⁶⁾

「企業とは公共の利益に合致しなければならないのはもちろんことである。そうできない時その企業は社会的存在理由を失う。しかしいくら有益で誇りある企業だと言っても営利性を無視することはできない。もし企業に収益性がなかったならば、その企業は永続性を失う。したがって企業経営で最も重要なことは営利と社会正義を調和させることだ。」（1976年4月、財界回顧より）⁷⁾

李秉喆の事業報国理念の形成は、以上のような儒教的価値観の影響と並んで彼自身の国家意識の確立・深化をともなったものだった。時代的背景を確認してみよう。まず植民地解放後の混乱期、後に大統領に就任する李承晩と出会った際の思いである。

「すべての国民が要領も得ず右往左往している状況で、確固とした信念に生きる指導者（＝李承晩のこと）がいるということはどれだけ幸せなことかと思った。国民一人一人の生存が国家を離れてあり得ないように、事業もまた同じである。事業をとおして国家社会の発展に寄与したい。それなくしては私の人生は意味がない。事業報国の信念はこの日の李博士との出会いを契機に一層確固たるものに固まった」⁸⁾と述べ、民族主義指導者であった李承晩に対する尊敬の念とともに、若き日の李秉喆が高い国家意識を

4) 黄明水（1997）、46～47頁。

5) 李秉喆（1986a）、269頁。

6) 湖巖財団編（1998）、33頁。

7) 湖巖財団編（1998）、49頁。

8) 李秉喆（1986a）、46頁。

持つようになった様子がうかがわれる。

次に1960年代前半の頃である。4.19学生革命による李承晩政権の崩壊、5.16軍事革命による朴正熙軍事政権成立と不正蓄財容疑による身柄拘束と追徴金命令など、李秉喆にとって極めて困難な時期にあったのがこの時期である。

「光復祖国の経済建設のために私の熱と誠を尽くし、他人が考えもよらない大工場を建設・運営することでこの国の経済発展に少しでも寄与できたと自負してきた私の努力が、社会から故意的な意外の批判を受けた時、私は虚脱と悲嘆を禁ずることができなかった。私は経験してきた私の事業経路を自省し、私の位置を再三熟考してみたりもしたが、やはり私の余生をより一層積極的に誇りある事業にささげる道のほかにないという結論を下した」⁹⁾ ——1960年代初期という困難な時期を経て、三星の再出発が始まった後の言及である。

重化学工業に進出が始まった1970年代はじめ、60代になった李秉喆は次のように述べている。

「私が皆さん（＝三星社員）に、そして誰に対しても強調してやまない三星の矜持がある。それは事業報国だ。企業を健全に成長させれば、それは大きくは国に報答する道であり、また小さくは我々一人一人の安寧と繁栄をもたらす道でもある。皆さんは三星グループと共にあり、三星グループは繁栄する国家百年の大計の中にある。事業報国の精神こそが三星の精神であり、また矜持である」¹⁰⁾ ——自信を感じさせる内容である。

1980年7月、70代になった彼が全国経済人聯

合会での講演で次の発言を行っている。

「企業は国力だ。国力が大きい国であればあるほど大企業が多い。我が国では大企業と言っても、外国に比べればまだ中小企業にすぎない。あたかも井の中の蛙のように、国内で一番、二番を争うということはおかしなことだ。私は企業を健全に発展させ、国富形成に貢献し、さらに世界企業と肩を並べるのが夢である。企業が国家発展に貢献するためには、何より堅実に運営されなければならない。赤字を出して国民に負担を与えるならば、企業家が社会に対して大きな罪を犯しているのと同じだ。それゆえ企業が利益をあげることは経営者として当然の社会的責任であり、義務であり、これがまさに企業人として愛国の道であると確信している」¹¹⁾ ——こうした考え方は、まさに李秉喆の一貫した理念であったと言える。

企業人として国家や社会に忠を尽くすことを第一に考えた李秉喆にとって、道義的に正しい方法によってきちんと利益を生み出すことが最大の使命であった。言い換えれば、経営に失敗し赤字状態を放置してしまう「不実経営」を、最も嫌い罪惡視していたのである。彼の言葉を見てみよう。

「企業が利益をあげる方法には、適否の問題があったとしても利潤追求それ自体には問題はありません。むしろ企業が赤字を出すようになれば、それは一つの社会悪だと言えよう。資本・資材・人間など、社会の貴重な資源の浪費となるためである。企業不実化の負担は、結局国民に廻ってくるのである」¹²⁾。

9) 三星秘書室 (1981)、17-18頁。

10) 李秉喆「新年辞」社報『三星』1973年1月号。

11) 1980年7月3日の全国経済人連合会での講演 (三星秘書室 (1981)、5頁)。

12) 李秉喆 (1986a)、204-205頁。

さらに1970年中頃には次のような発言をおこなっている。

「私は企業人の最も大きい責任を、企業を健全に経営し、拡大再生産を維持継続することだと思う。企業人として経営を誤り、不実企業を作るとは、まさに犯罪と同じだというのが私の所信だ。不実企業を作って銀行などの取引先や社会に被害を与え、従業員が職場を失うようになるのは、理由はどうであれ許されない社会的罪悪である。それはまさに資源を浪費することであり、企業人としての社会的責任に背くことである」¹³⁾。

李秉喆の事業報国理念は、以上見てきたように高い使命感に支えられたもので、自らに対しても、身内に対しても、また経営を任せた一般の経営者たちに対しても厳しいものであった。誤った経営姿勢により利益を生み出せなかった場合には、上に立つ経営者として失格＝退場となるのがルールであった。

このように李秉喆は非常に強い国家意識を持っていた。単純な利益極大化思考を超え、強力な国家意識に基づき企業家として国家の発展に貢献しようという思想こそが「事業報国」思想であった。鮮于輝との対談（1984年）で、李秉喆は次のように語っている。

「…私が会議の時に強調することがあります。三星が重要なのか、国家が重要なのか？国家が重要なのだ。国家があれば三星のようなものがつぶれてもまた作ることにはできる。しかし国家がつぶれてしまえば、三星は永遠になくなってしまう。だから国家が優先ではないか。その

ようなことを考えます…」¹⁴⁾。

国家という存在を強烈に意識し、常に国家あってこそ三星であると考え、富強なる国家への憧れを抱く企業家であった。李秉喆の歴史は、まさに無からの再建の連続であった。政治的な状況のために折角築いてきたものが一瞬で無に帰したことも何回かあった。そのたびごとに再生してきた。李秉喆の長所は、常に勝ち続けてきたことではなく、度重なる挫折にもめげず挑戦し続けたことである。それを支えたのが自らの企業目的としての事業欲、自己実現、名誉などに対する熱い思いと国家目標とが一致してきたという事実である。

このような彼の意識は、「事業報国」という経営理念の根幹となるとともに、新事業を創造する力となっている。彼はこれを以下のように、創造の喜びと位置づけている。

「人間が企業を行う動機にはいろいろある。その中には金銭欲を超える創造的意欲によるものがある。このような意欲と社会的責任感がうまく和合する時、本当の意味での企業家精神が湧き上がってくる。

第一製糖の成功は、私に創業の喜びとともに企業の社会的責務を実感させてくれた。したがって、新規投資をするならば今回も輸入代替産業の中で生活必需品と密接に関係する工場を建設しなければならないと考え、そこから着眼したのが第一毛織だった。」（1976年4月、財界回顧より）¹⁵⁾

「…もし富だけのためだったならば、第一製

13) 李秉喆（1986a）、374-375頁。

14) 鮮于輝（1984）、115頁。

15) 湖巖財団編（1998）、40頁。

糖だけで私は十分に満ち足りていた。もし国民経済のためという信念を貫徹させようとしたのであったら、自由党時代を経て民主党時代、そして5.16後に至るまで七難八苦の果てに完成させた韓国肥料とともに隠居し、悠々自適の日々を送ることもできたであろう。そうしたならば、栄辱が重なり合う苦痛を受けなかったことであろう。

私は自分の使命感を確認し、またいつまでも清新な創造力を持続させていくため、休む間もなく事業を広げていったのではないかと思うことが時々ある。私がいつでも安逸を嫌悪し、挑戦と試練を喜びとしてきたことも、こうしたことのためであったように思う。(1976年6月、財界回顧より)¹⁶⁾

「日帝治下で私はただ安楽な生活のために金儲けを一生懸命しようと考えた。しかし第2次大戦が終わって韓国が独立すると、私は韓国を名実ともに独立国家として建設しなければならないという責任感を感じるようになり、この夢を企業を通して実現することができるであろうと考えた。」(1977年12月、ビジネスウィーク誌との会見において)¹⁷⁾

「自分だけが豊かに暮らしてみようというのは企業の目的にはなりえない。国家と社会が先に存在し、その次に企業があるのだ。国家観、社会観がない人間は企業人などと言うことはできない。高利の金貸し、買占め売惜しみをする商売人、投機に夢中になった人、あちこちで詐欺を働き金儲けする人などはどうして企業家になりえようか。…」(1980年8月1日、「ソウル

経済新聞」インタビュー)¹⁸⁾

ところで、事業報国理念に基づく李秉喆の生涯最後の新規事業展開となったのが半導体事業であった。

「三星も金儲けをしようとするなら半導体でなくても方法は多い。なぜこのように苦勞し、苦しむのか。半導体は国家的事業であり、未来産業の寵児であるためだ。」(1982年11月1日、半導体会議で)¹⁹⁾

「半導体事業をすることに決定する。どこまでも国家的見地からまず三星が行う。三星の利益だけを考えて行うのではない。後にコンピュータ事業を行う。これもまた国家的見地から行うのだ。利益を確保し、2つを並行して推進することを今日、宣言する。」(1983年2月10日、半導体会議で)²⁰⁾

「私は国内で1、2社が始めたくらいでは韓国が半導体国家に成長することはできないと思う。どんな方法であっても三星が基礎となって国内の雰囲気作りをし、大企業がともに参与して事業を推進するのが望ましい。」(1983年12月15日、社長団会議で)²¹⁾

彼の半導体事業推進に向けた思いが読み取れる発言である。実際その後の展開が明らかにしているように、三星は半導体の中でもDRAMの開発を戦略的に決定し、積極的な集中投資と研究開発の結果、1983年、米国、日本に次いで世界で3番目の64KDRAMの試作に成功して

16) 湖巖財団編 (1998)、293頁。

17) 湖巖財団編 (1998)、26頁。

18) 湖巖財団編 (1998)、29～30頁。

19) 湖巖財団編 (1998)、37頁。

20) 湖巖財団編 (1998)、35頁。

21) 湖巖財団編 (1998)、39頁。

いる。しかし、半導体事業全般が黒字転換し、三星電子が高収益事業を持つ世界規模でのメジャー企業に飛躍するのは、李秉喆の死去後のことである。

3. 人材第一

「事業報国」に関連した李秉喆の経営理念に「合理追求」と「人材第一」がある。三星の総帥として「不実経営」を否定的にとらえ、罪悪視する価値観は非常に厳しいもので、系列会社の社長に対する人事評価は厳格であった。戦力外の評価を受けた社長たちは三星を去る運命にあった。ここで注目すべきことは、こうした判断基準は、家族に対しても例外ではなかったことだ。

1966年の韓肥事件以後、李秉喆が一時的に経営の第一線を引退し、非常事態の中で長男・李孟熙にグループ経営を委ねたことがあった。その後三星は深刻な混乱状態に陥り、結果的に1年後に再び李秉喆がグループ総帥の地位に復帰した。

当時の一連の経緯を見て、社長などの役員については経営者としての高い要求水準が設定され、それを満足できるような経営能力がなければ家族や親族であっても最高経営者の地位に留まることはできないという原則を、確認することができる。

三星の歴史の中では、創業初期においては家族や親族、さらに創業同志を中心とした経営、すなわち創業者と一体化した経営が推進された。企業経営の規模が拡大し複雑化してくると、経営能力中心の人事配置の比重が高まり、1957年には大卒者公開採用制度が民間企業として初めて設置された。こうして生え抜き人材の育成が始まったが、その一方で別の組織である政府

(公務員)、軍、外国企業などからのスカウトによる人材などが重要な位置を占めるようになった。

李秉喆が高い能力を持った優秀な人材を育成することに心血を注ぎ、貪欲なまでに人材確保を進めたことは、人材を最も重要視する三星の文化として、現在もなお強固に定着している。

では人材に関する彼の発言を見てみよう。

「私は事業を通し『企業は人なり』という原理を一時も忘れず実践してきた。国家の発展が卓越した政治家によっているならば、企業の発展は有能な経営者にかかっている。三星が発展したのも結局は他よりも有能な人材を多く起用した結果だと言える。…いくら有能な新入社員を採用しても、入社後の指導が悪ければ役に立たない人間になってしまい、入社時に多少成績が悪かった人間でも社内訓練で有能になる例を多く見てきた。したがって入社後の社内教育が必要なのである。」(1980年7月3日、全経聯講演より)²²⁾

「三星は人材の宝庫だ」ということを世間ではよく言っているが、私にとってこれ以上の嬉しいことはない。」(1982年4月2日、ボストン大学名誉博士学位授与式記念講演にて)²³⁾

李秉喆は日本のマスコミに向けてもしばしば人材に対する思いを強調している。ここでは『日経ビジネス』(1983年11月21日冬季増刊号)に載せられた発言を見てみたい。「人材をよく教育し、適切に配置・管理すれば、生産性は自ずと向上する」²⁴⁾と指摘した後、次のように言

22) 湖巖財団編 (1998)、75頁。

23) 湖巖財団編 (1998)、83頁。

及している。

「疑人用いるなかれ、用人疑うなかれ」という哲学は、人を選ぶ時には念には念を入れて、疑いが残らないようにしなきゃいけない。そして、いったん用いることを決めたら、思い切って仕事を任せるべきだ、ということですね。…部下を信頼して仕事を任せたからこそ、今日の三星グループがある、という信念には少しの変化ありません。」²⁴⁾

「…70歳をとうに越した今でも、二つの大事な仕事だけは手放しません。一つは三星グループの重要な政策決定、そしてもう一つが、入社試験の面接なんです。」²⁵⁾

「人は素質が6割、努力4割というのが、私のかねての持論です。…まず優れた素質の持ち主を見抜くことですね。…素質が優れているだけじゃ意味がありません。彼らがその後の努力を怠らないよう、常に刺激を与えてやることも、それ以上に大事なことです。…（企業で言えば）社員教育だと思うんですよ。私が龍仁農場の敷地内に、超一流と自負している研修施設を作ったのも、人を「樹うる」ことの重要性を何よりも訴えたかったからなんです。」²⁶⁾

4. 人材育成の実践

(1) 大卒者公開採用

1950年代を通じて三星の経営規模は急拡大し

た。それに呼応し、巨大化する経営体を実際に率いていく人材の育成・管理システムがこの時期に三星で作られた。その代表例の一つが、1957年に始まった韓国初の社員公開採用試験の実施である²⁸⁾。1950年代中盤まで、韓国社会では安定した職場というものが多くはなく、それゆえ就職の際には多くが縁故採用の形態をとっていた。しかし李秉喆の「人材第一」という経営理念が示すように、ことのほか優秀な人材を重視する姿勢を三星はとってきた。公開採用の1期生の試験には2,000名を超える大卒人材が挑戦し、27名が合格している。その後彼らの多くは三星の主要系列企業のトップマネジメントを構成するようになっている。では李秉喆の言及を見てみよう。

「三星が国内で初めて公開採用で人材を採ったが、当時親戚たちの中には、わざわざ他人を使う必要がどこにあるのか、手広く事業を行いながら働き口一つを与えてくれないと文句を言う人がいたようだ。しかし親戚をたくさん雇っている会社として十分うまくいっているところを見たことがなかったため、私は血縁、学縁、地縁を排除し、どこまでも能力中心で人を使うという方針を定めた。」(1985年4月22日、KBS放送対談にて)²⁹⁾

こうした姿勢は単に「方針」とにとどまらず、李秉喆自身の行動として、血縁や地縁、学閥に

24) 『日経ビジネス』(1983年11月21日冬季増刊号)、7頁。

25) 同上。

26) 同上。

27) 同上。

28) 三星における公採制度の実施(1957年3月)の一ヵ月後の1957年4月、樂喜グループがやはり公採制度を実施して9名を採用し、翌1958年には現代グループが20名、起亜産業が3名を、それぞれ公採制度によって採用している(『財界の人材たち』²⁵⁾ 公採1期 三星、国内企業で初の導入)『朝鮮日報』1984年2月17日)。

29) 湖巖財団編(1998)、96頁。

関係なく隠れている人材を探そうとし、会社にいくら重要な問題がある時であっても新入社員の面接だけでは欠席することはなかった。死去した1987年の4、5年前まで、ずっと新入社員の面接には関与し続けたと言われる。

彼はそうした事情について、『日経ビジネス』とのインタビューで、次のように語っている。1970年、三星グループの経営のポイントを質問され、次のように答えている。

「人材の確保と適正配置だ。人集めには途中入社者と新学卒があるが、これまでの経験から途中入社者の場合、学歴や過去の実績をよく調べていても、優秀な人材の確保には10%ぐらいしか成功しないのに対し、新学卒では逆に90%は成功する。今後は時間をかけても、新学卒を育てるのに重点を置く。…」³⁰⁾

さらに1977年には、「李秉喆氏が語る人材活用経営」と題するインタビュー記事の中で次のように述べている。

「社員の公開採用というのは三星物産が初めて取り入れたのですが、その時からの私の信念は『企業とは、事業とは人間なり』ということです。人間があらゆる仕事をする。だから良い人間を集めなければならない。良い人間とは才能のある人ではなく、人間の良い人を探さなければならないですね。…」³¹⁾

ではこうした李秉喆の思いを受けた公開採用制度によって、新規大卒者はどの程度採用されたのだろうか。表1は1986年（公採27期）まで

の採用状況を示している。年によって採用者数のばらつきがあるが、1960年代中盤を境に増加傾向が明らかになり、1970年代中盤以降は第2次オイルショックや大統領暗殺という社会・経済の混乱の影響で採用者数は半減した。1980年代からは2,000名強の新規大卒者の採用が行われた。

表1 大卒社員公開採用現況

年度(期)	人 数	年度(期)	人 数
1957(1)	27	1974(15)	386
1958(2)	18	1975(16)	249
1959(3)	10	1976(17)	392
1960(4)	24	1977(18)	737
1962(5)	42	1978(19)	1,068
1963(6)	58	1979(20)	539
1965(7)	120	1980(21)	407
1966(8)	100	1981(22)	1,047
1967(9)	62	1982(23)	1,210
1968(10)	123	1983(24)	1,928
1969(11)	102	1984(25)	2,638
1970(12)	49	1985(26)	1,946
1972(13)	207	1986(27)	2,714
1973(14)	533	合 計	16,736

(出所) 三星秘書室 [1988] 『三星五十年史』151頁。

次に、公開採用制度で入社した具体的人物について概観してみよう。表2は、1957年度実施の公採1期生27名について、一連の新入社員教育の終了後初めて配属された会社、三星グループ内での最終職位、そして1987年4月現在の職業と職責を示したものである。

ここから公採1期生27名のうち、社長にまで昇進したのが、朴泰緒、孫尚模、孫永禧、宋世昌の4人であり、朴泰緒と孫尚模は後に三星を去っている。孫永禧と宋世昌はグループ古参経営者の地位にまで昇進している。ここで彼らの経営者（代表理事）としての主たるキャリアを

30) 『日経ビジネス』1970年5月号、71～72頁。

31) 『日経ビジネス』1977年8月29日号、21頁。

表2 公開採用1期生

氏名	出身大学(学部)	配置会社	最終職位	現職(1987年4月現在)
金星雨	ソウル大(工)	第一毛織	第一毛織部長	テソン商事社長
金仁濟	ソウル大(商)	第一毛織	中央日報企画室長	大源文化社社長
朴泰緒	ソウル大(法)	三星物産	全州製紙社長	第一炭素工業会長
朴明俊	ソウル大(工)	第一毛織	三星物産部長	ファンイル重機会長
裴基殷	ソウル大(工)	第一製糖	第一毛織社員	東洋ナイロン社長
孫尚模	ソウル大(商)	第一毛織	三星物産社長	暁星重工業社長
孫永禧	ソウル大(文理)	第一毛織	(現役)	第一製糖社長
宋世昌	ソウル大(商)	第一毛織	三星物産相談役	三星半導体通信社長
宋在達	ソウル大(工)	第一毛織	第一毛織社員	東洋ポリエステル副会長
安秉權	高麗大(商)	三星物産	三星物産部長	ソンシンタン自営
李升雨	ソウル大(商)	三星物産	三星物産部長	羅京商事社長
李昇奎	延世大(商)	第一毛織	第一毛織理事	高麗人参製品社長
李賢相	延世大(商)	第一毛織	第一毛織常務	暁星機械社長
李康賢	ソウル大(工)	第一毛織	第一毛織部長	ブイク通商社長
安鍾國	ソウル大(工)	第一毛織	第一毛織課長	ソガン交易社長
柳時胎	ソウル大(工)	第一毛織	三星綜合建設理事	京仁電子顧問
張東豪	ソウル大(工)	第一毛織	第一毛織課長	嶺南大学学生処長
鄭義錫	ソウル大(工)	第一製糖	三星電子常務	パシフィックコントロールズ社長
曹秀吉	ソウル大(工)	三星物産	三星物産社員	湖南エチレン常務
趙炯奎	ソウル大(商)	三星物産	三星物産社員	雙龍製紙専務
趙哲來	ソウル大(法)	三星物産	三星物産社員	不明
盧鍾根	ソウル大(文理)	第一製糖	第一製糖理事	在米事業
崔乘輪	ソウル大(商)	三星物産	三星物産部長	在米事業
李來善	ソウル大(工)	第一毛織	第一毛織課長	引退
林炯喆	ソウル大(工)	第一毛織	第一毛織社員	不明
李在熙	ソウル大(商)	三星物産	安國火災常務	死亡
趙誠範	ソウル大(工)	第一毛織	第一毛織部長	死亡

(出所) 三星秘書室 [1988]、149頁、および서울經濟新聞特別取材班 [1992]、302頁などより作成。

紹介しよう。

朴泰緒——秘書室長(1961年10月～1966年10月)、
新世界百貨店社長(1971年5月～1975年5月)、
第一製糖社長(1974年8月～1978年2月)、
中央開発社長(1977年2月～1978年2月)、
全州製紙社長(1978年2月～1981年4月)。
中央日報理事(1965年3月～)。

孫尚模——第一製糖専務(1973年10月～1974年
2月)、第一合織社長(1976年2月～1977年
2月)、三星物産社長(1977年2月～1978年
9月)、三星綜合建設社長(1977年11月～1978
年2月)

孫永禧——新世界百貨店副社長・社長(1979年
2月～1981年2月)、ホテル新羅(1980年11
月～1984年11月)

宋世昌——秘書室長（1971年10月～1978年8月）、
中央開発社長（1972年12月～1974年11月）、
三星綜合建設社長（1978年8月～1979年2月）、
三星物産社長（1978年9月～1981年2月）、
三星石油化学社長（1981年2月～1982年2月）、
三星電管社長（1982年2月～1983年2月）、
第一毛織社長（1983年2月～）、三星半導体
通信社長（1987年1月～）

さらに、ここには詳細を記載していないが、
公採1期生以外でも公採出身者として多くの人材が
主要系列企業の最高経営者（代表理事）に昇進している。
安秉暉（2期）、柳漢燮（5期）、韓亨洙（5期）、
景周鉉（5期）、李洙彬（6期）などは代表的な人物であろう。
入手できた資料上の限界があるが、その一部を紹介しよう。

安秉暉——三星綜合建設専務（1977年5月～
1977年11月）、三星重工業社長（1978年9月
～1983年8月）

柳漢燮——新世界百貨店副社長（1981年2月～）

韓亨洙——三星電子社長（1986年2月～）、三星
コーニング社長（1987年1月～）

景周鉉——中央開発社長（1978年2月～1981年
2月）、第一製糖社長（1978年2月～1980年
9月）、三星物産社長（1981年2月～）、第一
合纖社長（1982年2月～）、三星重工業社長
（1983年8月～1985年5月）

李洙彬——第一毛織社長（1978年12月～1983年
2月）、第一合纖社長（1979年2月～1980年
2月）、第一製糖社長（1980年9月～）、三星
航空社長（1984年2月～1984年7月）

このうち景周鉉（5期）、李洙彬（6期）については、
「李秉喆学校の優等生」として高く評価され、彼らの社長就任時期である1970年代

末からが三星グループにおける「公採時代の本格的開幕」だと特徴づけられている³²⁾。

（2）社内教育

李秉喆が公開試験による採用と並んで、あるいはそれ以上に、人材育成の重要性に着目していたのはすでに見たとおりである。社内教育に関する彼の思いを時代順に振り返ってみよう。

「企業経営を勘や即興的判断、あるいは経験に依存していた時代はすでにかかなり前に過ぎ去った。休む間なく新しい知識を吸収し、これを実践し、経営の合理化を期さなければならない時代だ。課長は課長として、社長は社長として勉強し研究してこそ、部下を指導し育成することができ、会社も発展し優秀な幹部も輩出できるのだ。」（1965年3月、全役員に対する特別指示）³³⁾

次は上の発言の10年後である1975年のものである。

「…私は特別な才能があることよりも健康で正直、誠実な人格の所有者を選んだ。また力量がなくてはならなく、責任を取ることができねばならない。しかしこのような人間は突然得られるものでなく、絶え間ない人材養成を通してこそ求めることができる。三星は今まで人材養成に重点をおいてきた。今後も三星が存在する限り、この努力は永遠に継続するであろう。」（1975年9月17日、「内外経済新聞」より）³⁴⁾

32) 「財界の人材たち〈4〉 看板スター 三星重工業・景周鉉社長」『朝鮮日報』1984年1月7日。

33) 湖巖財団編（1998）、224頁。

34) 湖巖財団編（1998）、82頁。

さらに10年後の1985年、晩年の思いである。

「…優れた人材を採用したと言っても絶えず教育を施していなければ役立たずになってしまう。したがって私は入社した社員を正しい人材に育てるための教育制度の拡充に心血を注いだ。三星の経営理念の一つが「人材第一」であるように、私は50余年間の経営活動を通して「企業は人なり」という信念で、人材養成に並々ならない精力を傾けこれを実践してきた。三星の成長背景にはいろいろな要因があるだろうが、最も核心的なものはやはり人材の力だと言うことができよう。」(1985年4月22日、KBS 放送対談にて)³⁵⁾

このように、李秉喆の考える人材は簡単に育成できるものではなく、不断の教育によって初めて作られていくものであった。その一方で、教育対象となる従業員当事者に対しても、自ら主体的に進んで勉強し続けることを求めている。それは新入社員であっても、また最高経営者であっても、学び続けなければならないということであった。1982年の社長団の集まりの席上、「経営者は専門的知識を身に着けることはもちろん、休む間もなく勉強しなければならない」³⁶⁾と述べ、また1984年には「すべての人間は、勉強し発展することが人間として当然の道だ。ところでこのような自己発展をせずに怠けることは、自分自身はもちろん他人までを破滅させてしまう人間以下の行為である」³⁷⁾と指摘している。

では次に、社内教育が具体的にどのように展開したか、社報『三星』に記載された情報を中

心に事実関係を概観してみよう。なお社報『三星』創刊は1964年5月号なので、それ以降の時期を対象とする。

まず『三星』1964年7月号に「重役会議議事録(抄)」が記載されたが、この号から会社の運営方針を全従業員に伝達するために、会議議事録が社報に載せられることになったとの説明がある。同会議は、1964年7月14日、三星物産会長室で開催された三星物産、第一製糖、第一毛織の全重役、および傍系会社社長からなる会議で、発表された議事録の中に「社員の教育訓練に関し」と題し、次のような記載が見られる。

「①職員の優秀な資質を生かし、将来の有能な経営幹部を育成するために各級職員の教育訓練を強化実施するようにする。

②社員教育訓練制度の導入実施に関する具体案は、秘書室李萬雨課長に研究提出させることにする。」³⁸⁾

この当時はまだきちんとした社員教育・訓練制度ができていない様子が見て取れる。1965年になると、社報『三星』1965年1月号で秘書室長の朴泰緒が「企業と人 ―新入社員の実習に合せて―」と題する文章の中で、反省の意味で、次のように指摘している。すなわち、「毎年厳格な試験を実施し、優秀な社員を選抜し採用してきた。…しかし皆が実務にあまりに多忙であったため所期の成果を挙げることができなかったのが昨今の実情」であった。それゆえ「新入社員を直接教導する中間経営層に対し、今一度企業における人材の重要性を指摘したい」とし、さらに「優秀な社員であっても、そのま

35) 湖巖財団編 (1998)、76頁

36) 湖巖財団編 (1998)、224頁。

37) 湖巖財団編 (1998)、302頁。

38) 「重役会議議事録(抄)」社報『三星』1964年7月号、24頁。

ま放置してしまっは優秀な経営幹部に育成できるわけではない」³⁹⁾と繰り返し強調している。

「宿題」となった社員教育訓練制度の導入実施については、秘書室課長の李萬雨が「新入社員教育訓練にズームして」のなかで、次のように指摘している。

「わが社が創設以来現在まで実施してきた、大学新規卒業後入社する新入社員に対する教育訓練は、「工場実習」という名目での主要製品の生産施設や工程を把握することに主眼が置かれた合宿訓練があり、その次は、勤務配置部署での現場訓練（OJT）に一任されてきた。…（中略）…これらは会社機構が単純であった時代はよかった。会社機構が次第に大きくなってくると、より合理的で体系的な教育訓練が必要になった」⁴⁰⁾

こうして、秘書室が作った「1965年度新入社員訓練計画要綱」が同じ社報に掲載された。担当者である李萬雨秘書室課長⁴¹⁾は、その後社報の1965年4月号に実際の教育訓練の実施を回顧し、総括するレポートを1965年4月号に載せている⁴²⁾。

1966年秋になると、三星グループ全体を大きく揺り動かす一大事件となった韓肥事件が勃発した。その影響は大卒者の新規採用や社内教育などへも影響を与えたようである。後任の秘書室企画課長に就任した崔京鐸が、社報の1967年

1月号に、「新入社員訓練は年例行事か？」という記事を書き、新入社員訓練の実態を以下のように厳しく指摘している。

「…本格的に新入社員訓練要綱を作成し、工場実習のみならず、本社集合訓練を併行実施したのは2年前、1965年度新入社員53名に対する60余日間の訓練であった。…その1965年度以来、訓練内容や技法において目立った発展はなく、以前の内容をそのまま踏襲してきたのが実情だ。…」

そして第1に、最近会社の内部外部で起きた「急激な変革」の影響（——韓肥事件）のため、きちんとした新入社員教育が実施できていない、第2に、入社試験を見ても優秀な志願者が減少している、さらに第3に、内部の熟練技術者がスカウトによって外部に流出する状況が増えている、といったことによって十分な人材の確保と育成ができていないことが訴えられている⁴³⁾。

ところで韓肥事件の深刻な後遺症が続く中であったにもかかわらず、李秉喆は経営第一線への復帰直後の1968年4月、幹部社員の教育訓練の現場を視察訪問し、以下のような訓示を行っている。

「李会長は、1968年4月13日、「アカデミー・ハウス」での幹部社員第2期訓練を視察し、次のような訓示を行った。①愛社心を発揮するようにしよう、②徹底した責任感を持って仕事に取り組もう、③精神姿勢を確立しよう、の3つをあげ、さらに「私は事業を始めた当初から微

39) 朴泰緒「企業と人 —新入社員の実習に合わせて—」社報『三星』1965年1月号、4頁。

40) 李萬雨「新入社員教育訓練にズームして」社報『三星』1965年1月号、17頁。

41) 李萬雨は、その後1966年10月から1967年2月まで、第3代の秘書室長を歴任した。

42) 李萬雨「新入社員教育訓練の反省」社報『三星』1965年4月号、4～5頁。

43) 崔京鐸「新入社員訓練は年例行事か？」社報『三星』1967年1月号、14～16頁。なお崔京鐸自身公採2期であるが、その後1969年3月から1970年1月まで秘書室長を歴任している。

力ではあっても国家に貢献しなければならないと考えてきた。その考えは今も変わっていない。今日に至るまで製糖、毛織、韓肥などの工場を建設し、国民経済に非常に大きな寄与をしてきたと自負するところだ。企業家は長期的眼目を持ち、国が栄えてこそ企業も栄えるということを常に考えなければならない。…」⁴⁴⁾

危機的な状況にあったとさえ言われるこの時期であったからこそ、この危機を乗り切る力の培養を人材育成に向け、李秉喆は幹部候補生たちを強力に激励し続けたのであろうと考えられる。

1970年になると社報の1970年3月号には20頁もの分量が割かれた「特輯 社内教育」が掲載された。李書九秘書室長兼中央開発代表理事が「社内教育の意義と必要性」と題した記事を発表し、「普通の人間を企業人に作っていくのが社内教育である。優秀な人材を採用するのも大事ではあるが、それよりもっと大事なのは採用した人材を育成することである」との主張を展開している⁴⁵⁾。

同じ1970年3月号では、沈載榮（秘書室企画担当秘書）が「わが社社内教育の現況と問題点」を発表した。その論点は次の5点に要約される⁴⁶⁾。

①三星の社内教育は、1968年以前には総合的で体系化されたものではなかった。新入社員実習訓練、英語・日本語訓練、社内重役講座、各工場別技能教育などが実施されてきた。

②1968年3月、当時の監査室が主管し、関係11社の総務、人事担当役員により三星物産・教育管理委員会が構成され、この中で、「1968年度総合教育計画」が樹立された。

③しかし当時各委員は総合的な教育に対する経験や知識が不足しており、まずは部課長級を対象にした幹部社員教育に注力することになった。「第1期幹部社員教育」（1968年3月11日からの5泊6日）は試金石であった。

④この成功で、その後教育対象の範囲が拡大した。役員を対象にした最高経営者セミナー、中堅社員を対象にした専門技能教育などが作られ、本格的な社内教育に着手することとなった。

⑤三星における社内教育は1968年度から本格化したと言わねばならなく、そのため教育参与意欲の欠如、教育参与による日常業務の空白、教育と他の人事管理との関連、教育の評価及び事後管理、そして専用教育施設の保有の必要性といった問題点と課題が指摘される。

その後、社報1970年7月号では「社内教育制度刷新 個人別教育評価制度などを置き、強力に施行」とのニュースが発表され、「最高経営者は各種教育に関心を持ち、教育参加者を督励する。教育参加者は個人別教育評価を行う。（以下略）」といった制度刷新が始められた。

社報の1972年5月号では、同年4月の定例社長会議の様子が報じられたが、その中で金貞烈三星物産社長が三井物産の最高経営者とおこなった面談内容が紹介され、それに対する李会長の訓示が示されている。

「（金貞烈）わが社の人材優先主義は国内企業では相当な成果を挙げたと見ることができるが、今後人材養成面に一層重点を置かなければならないだろう。

44) 「李会長幹部社員教育視察」社報『三星』1968年4月号、19頁。

45) 李書九「社内教育の意義と必要性」社報『三星』1970年3月号、16～18頁。

46) 沈載榮「わが社社内教育の現況と問題点」社報『三星』1970年3月号、24～28頁。

(会長訓示)

①三星と三井は基本方針面では異なる点はないが、方針を実践する面と企業の与件面での差異のために、今日のような相当な格差が発生した。

②昨年度(=1971年度)初めて採用を中断したことは、人材の浪費を減らすためであり、現在各社の役員需給面で役員が不足しているということは、社員の訓練・育成が不十分で、適材適所原則が徹底的には実践されてなかったためである。特に海外訓練の場合、その訓練成果増進のために制度的な対策を考究する必要がある。」⁴⁷⁾

李秉喆の頭の中には、事業規模がますます海外規模に展開していく中で国内企業との比較に目を向けるのではなく、当面の目標は海外、特に日本企業との比較・競争を想定した人材育成に注力しなければいけない、という問題意識が強く存在していたものと思われる。

(3) 総合研修院

秘書室の人材育成担当者からの指摘にもあったように、経営規模の巨大化、複雑化に呼応すべく、三星においてはもはや人材育成のための専門機関の創設は緊急の課題であった。それは以下のように、李秉喆の思いと同じであった。1980年当時の言及を見てみよう。

「三星も結局多くの人間が集まって今日の三星に至った。解放前後、従業員が10人から100人程度だった時は、私の考えや哲学を口頭で伝達することもできたが、今では従業員が5万か

ら6万人に達し、口頭では難しい。今では業種も多様化し、事業場もいろいろな所にあるので、研修院で体系的に教育を行わなければならない必要性を感じた。こうして我々が東邦研修院を建て、国内では初めて企業教育を本格的に実施し、多くの効果を挙げている。

今では東邦研修院だけでは足りなく、もう少し大きく、別に建てる必要が生まれた。工場の増設や新規事業ができないとしても、研修院だけは優先的に建てなければならない。研修院、ここに三星の発展がかかっている。…」⁴⁸⁾(1980年2月2日、歓談会で)

すでに1970年代末において、事業規模が膨張し、三星グループの従業員数が数万名になると、事業場での教育は限界となり、より体系的に教育する専門的な研修施設が必要になっていたのであり、そうした必要性から1978年、東邦生命龍仁研修所が設立され、三星の独自の企業教育体系が作られた⁴⁹⁾。しかし1980年代に三星が一層成長すると、研修需要は急激に増加した。こうして世界的に通用する優秀な研修院の設立が求められるようになり、1982年の三星総合研修院設立に至ったのである(次頁表3を参照)。

1982年6月24日、三星総合研修院開院式で、李秉喆は次のような挨拶を行った。

「三星人の修練道場であり、人材養成の基本になる総合研修院は、人材第一という三星の経営理念を具現しようという意思が込められているところである。三星が過去多くの困難と試練に打ち勝ち、事業報国と創業精神に透徹できた

47) 「社長会議消息」社報『三星』1972年5月号、2頁。

48) 湖巖財団編(1998)、90～91頁。

49) 三星経済研究所編(1989)、232頁。

表3 研修施設の設立史

設立時期	名 称	役 割
1978/05/29	東邦生命龍仁研修所	三星グループ関係社教育、東邦生命保険営業教育
1981/01/05	東邦生命慶州研修所	嶺南地域関係社教育、東邦生命保険営業教育
1982/06/24	三星綜合研修院	三星の中堅社員以上、入門・管理能力・専門・外国語教育
1982/08/10	三星海雲台研修所	三星グループ嶺南地域教育・湖南地域関係社教育
1984/12/03	三星ソウル研修所	ソウル地域勤務職員教育
1986/06/03	東邦生命全州研修所	東邦生命保険営業教育、湖南地域関係社教育

(出所)『三星五十年史』807頁より抜粋。

ことは、優秀な人材の確保と養成に早くから関心と努力を傾けてきたためである。⁵⁰⁾(1982年6月24日、三星綜合研修院開院式)

そして三星綜合研修院のロビーには次のような言葉が刻まれている。

「国家と企業の将来がすべて人間に左右されるということは明確な真理である。この真理を粘り強く実践してきた三星が強力な組織として人材養成に引き続き注力する限り、三星は永遠であり、万国の人類の幸福のために必ず大きく貢献するであろう」⁵¹⁾

こうした李秉喆の強い思いを受け、実際に人材育成の責任者となった金貞煥（三星綜合研修院院長）が、社報1982年6月号の「特輯 人材養成と三星」の中で、「三星の教育現場と方向」との記事を発表し社員教育の方向性を提示している。

「三星における今後の社員教育の方向として

次の5つが指摘される。第1は、教育形態に対する基本方向の転換である。韓国の場合企業成長の歴史が浅く、1960～70年代の高度成長に伴う急速な人員増加によりSDP（自己啓発計画）やOJTが定着できず、本来それらを支援する立場にある集合教育に直結してしまっている。そうした問題点を改善し、各社へのSDPやOJTの一日も早い定着が求められる。

第2は、精神教育の強化である。使命感と愛社心、開拓精神と創意力、職務への責任意識などの強化が求められている。

第3は、企業の国際化に伴う海外部門教育の強化である。たとえば外国語教育では、各社が断片的に英語や日本語を教えているに過ぎず、「外国語生活館」の使命は重要であった。

第4に、教育の質的向上である。経営を取り巻く環境の急速な変化に対応し、技術や経営の最新の管理技法の導入が急がれた。

第5に各社集合教育の質的向上である。綜合研修院では精神教育、各社では実務教育の比重がそれぞれ高くなっている。しかし各社の場合各社ごとの教育専担部署がきわめて貧弱である。教育体制や教育内容の、再編強化が望まれる。⁵²⁾

最後に、再び人材教育にかけた李秉喆の思い

50) 「三星綜合研修院開院 外国語生活館など国内最大の社内教育施設を備える」社報『三星』1982年6月号、2頁。

51) 湖巖財団編（1998）、66頁。

を確認しておこう。彼は総合研修院が設立された後も、たびたび教育現場を訪問した。強い関心を持ち続けた証拠である。「(会長は) いつでも機会のあるたび研修院を訪問し、わずか5分でも10分でも教育の現場を回ってみた」⁵³⁾ のであった。李秉喆の現場訪問は時代と環境の変化にしたがい、その時その時の戦略的中心事業、たとえば電子や半導体工場などを集中的に訪問するのが一般的であった。しかしそうした中にもあっても、一貫していつでも訪問したところが研修院であった⁵⁴⁾。

『湖巖の経営哲学』の中で次のような指摘がある。

「多くの経営判断を下さなければならない多忙な時でも、総合研修院の訪問は欠かすことがなかった。研修院の幹部にはいつでも『世界第一の研修院を作るのにあらゆる努力を傾注せよ。外国の優れた経営技法を果敢に導入し、先進化に力を尽くせ。教材ひとつでも、決していい加減に扱ってはいけない』と注意を求めた。湖巖はこのように研修院に対する関心をグループ内に知らしめることで、教育の重要性を暗示したのである。」⁵⁵⁾

まさに社内教育を中心とした人材養成に関する強い意志、執念が感じられるところである。

5. むすび

以上の考察から明らかになったところを要約

してみよう。李秉喆の理念的基盤を構成したものは儒教的な価値観であり、道徳観であった。『論語』を愛読書としていたことはあまりにも有名である。しかし彼は学問としての『論語』にこだわったのではなく、企業家としての生涯の中でその価値観を実践した。すなわち、事業活動を通しての強力な国家建設に貢献するという「事業報国」理念をもち、国家においても、企業においても、それを発展させ牽引していくのは同じ人材である、という意味で「人材第一」という理念に結実していったのである。

しかし一人前の人材を育成するのは容易なことではない。まずは先天的な高い素養を備えた人材の卵を求めべく、1950年代の末期、民間企業として初めての大学卒業者の公開試験による採用制度をはじめた。当時の韓国が縁故採用を重視していたころは一線を画す、あくまでも能力重視の姿勢を打ち出したわけである。

次に、採用された若手社員には、将来の幹部候補生としての社内教育が進められた。もちろん当初から完璧な制度が作られたわけではなく、経営の大規模化・複雑化に対応して試行錯誤の中で教育制度もまた整備されていった。その間企業外の、特に政治的な混乱に巻き込まれる中で三星の経営に甚大なショックがもたらされた。しかしそうした中であって、むしろそうした中であつたがゆえに、一層李秉喆は人材教育に執念を持って取り組んだのであろう。困難な状況の根本的克服を実現するための力の源を、強力に教育された人材に求めたからである。

時代とともに、三星での体系的・総合的な教育制度は一層の質的充実を進めた。1982年の総合研修院の完成は、ハード面としての大きな成果であった。一方ソフト面では、特に最高経営者を目指す教育においては、当事者自身が常に緊張感を持って学び続けることが求められた。

52) 金貞煥「三星の教育現場と方向」社報『三星』1982年6月号、14～16頁。

53) 三星経済研究所編 (1989)、211頁。

54) 三星経済研究所編 (1989)、212頁。

55) 三星経済研究所編 (1989)、233頁。

「三星士官学校」という名前に相応しいトータルとしての人材経営システムが構築されたのである。このシステムの底流には創業者・李秉喆の人材の採用・育成・登用にかかる並々ならぬ執念が存在していることを、われわれは再認識しなければならないが、これは同時に単なる精神論だけで語られてはいけない。

李秉喆の理念の具体的実践過程においては、果敢に新しいことに挑戦するという新規性に注目されやすい。しかしそこには常に合理的な判断が存在していたことも忘れてはならない。精神論も重要視されたが、その一方で、冷静な経済合理性の目で見て判断が下されたところに、彼の一流としての企業家としての真骨頂があったのである。

この点において思い出されるのが、近代の日本に活躍した明治の企業家・岩崎弥太郎の経営理念である。三菱の創業者・岩崎弥太郎のひとつの特徴に「人才主義」がある。この人才主義が、岩崎弥太郎が大学卒業人材の登用と育成に非常に熱心であったことを意味している。自ら高等教育を受けたわけではない岩崎弥太郎ではあったが、高等教育の意義を重視し、創業期から優秀な人材のスカウト育成に関心を持ち続けた。その意味で彼もまた知的エリート志向を持っていたと言える⁵⁶⁾。

政治の世界において、指導者に求められるのは自分より優れた人材を周りに配置することだと指摘されることが多い。企業経営においても、基本は同じではないだろうか。李秉喆もまた、岩崎弥太郎と同様、こうした人材の育成こそが企業競争力の源泉となるとの認識を持っていたのである。

56) 宮本又郎 (2002)、30～31頁。

参 考 文 献

〈日本語〉

- 李秉喆 (1986b) 『市場は世界にあり』 講談社。
宇田川勝・中村青志編 (1999) 『マテリアル 日本経営史』 有斐閣。
中川敬一郎・森川英正・由井常彦編 (1979) 『近代日本経営史の基礎知識 (増補版)』 有斐閣。
経営史学会編・山崎広明編集代表 (2004) 『日本経営史の基礎知識』 有斐閣。
法政大学産業情報センター・宇田川勝編 (1999) 『ケースブック 日本の企業家活動』 有斐閣。
宮本又郎 (2002) 「岩崎弥太郎」 同編 『日本をつくった企業家』 新書館、25～31頁。
柳町功 (2003) 「韓国の三星 — 国家の発展を先導した財閥 —」 岩崎育夫編著 『アジアの企業家』 東洋経済新報社、9～43頁。
柳町功 (2004) 「韓国における経済発展と企業家精神 — 三星財閥・李秉喆の事業報国理念 —」 赤川元章・唐木圀和編著 『東アジア経済研究のフロンティア — 社会経済的变化の分析 —』 慶應義塾大学出版会、165～210頁。
柳町功 (2008) 『韓国現代史と三星財閥の発展 — 創業者・李秉喆の企業家活動 —』 慶應義塾大学博士 (商学) 学位論文。
柳町功 (2009) 「韓国の代表的創業企業家・李秉喆の企業家活動 — 挫折からの再起を巡って —」 『유라시아연구』 시아유럽미래학회, 제5권제2호, pp.17-32。
立花明正 (1970) 「三星物産会長・李秉喆氏 安い労働力に寄るかな」 『日経ビジネス』 5月号、70～72頁。
吉村久夫 (1977) 「『まかせたから急成長できたんです』 李秉喆氏が語る人材活用経営」 『日経ビジネス』 8月29日号、20～23頁。
杉田亮毅 (1983) 「李秉喆氏が語る“臨戦体制下”の経営哲学 疑人用いるなかれ、用人疑うなかれ」 『日経ビジネス』 11月21日冬季増刊号、6～9頁。

〈韓国語〉

- 社報『三星』 (1964 (創刊号)～)。
第一製糖工業(株) (1964) 『十年誌』。
第一製糖(株) (1983) 『第一製糖三十年史』。
第一毛織(株) (1984) 『第一毛織三十年史』。
三星秘書室 (1988) 『三星五十年史』。
三星会長秘書室 (1998) 『三星六十年史』。
三星経済研究所編 (1989) 『湖巖の経営哲學』 中央日報社。

- 三星秘書室編 (1981)『繁榮과 福利에의 念願』(李秉喆會長經營語錄集①~③) 三星秘書室。
- 三星人力開發院 (1994)『湖巖의 삶과 사상』三星人力開發院。
- 서울신문사산업부 (2005)『재벌家脈 —누가 한국을 움직이는가—』무한。
- 신현만 (2006)『대한민국 인재사관학교』위즈덤하우스。
- 李健熙 (1997)『이건희에세이 —생각 좀 하며 세상을 보자—』東亞日報社。
- 李秉喆 (1984)『財界回顧 1 (元老企業人篇 I)』韓國日報社。
- 李秉喆 (1986a)『湖巖自傳』中央日報社。
- 黃明水 (1988)「韓國의 代表的 企業家 湖巖 李秉喆 研究」『韓日經商論集』韓日經商學會、第 4 卷、1 ~26 頁。
- 黃明水 (1997)「湖巖의 經營理念의 再照明」『經營史學』韓國經營史學會、第 15 輯〈特輯：湖巖思想의 再照明研究〉、15~70 頁。
- 黃明水 (2005)「三星그룹과 李秉喆회장의 企業活動」韓國經營史學會 第 15 回國際學術大會『전후 60 年 한일경제를 이끌어 온 기업가들과 그들의 기업가 정신』25~57 頁、롯데호텔、2005 年 11 月 12 日。
- 湖巖財團編 (1998)『호암 이병철선생의 경영이야기 : 기업은 사람이다』울지서적。
- 홍하상 (2004)『이병철 경영대전』바다출판사。
- 韓國經營史學會編 (1990)『湖巖李秉喆研究』湖巖李秉喆研究刊行委員會。
- 鮮于煥 (1984)「新年号特別對話／李秉喆 三星그룹 會長」『月刊朝鮮』1984 年 1 月号、106~129 頁。