

論文の内容の要旨

論文題目 : 人的資源管理による企業競争力向上の研究
ーサムスン電子のケーススタディー

氏 名 : 李 炳 夏 (リ ビョン ハ)

本稿は、後発企業として様々な危機を克服しながらグローバルトップレベルの企業に成長した韓国サムスン電子株式会社（以下ではSECに表記）の「成長神話」の背景にあるものについて人的資源管理の観点から考えてみようとする試みである。

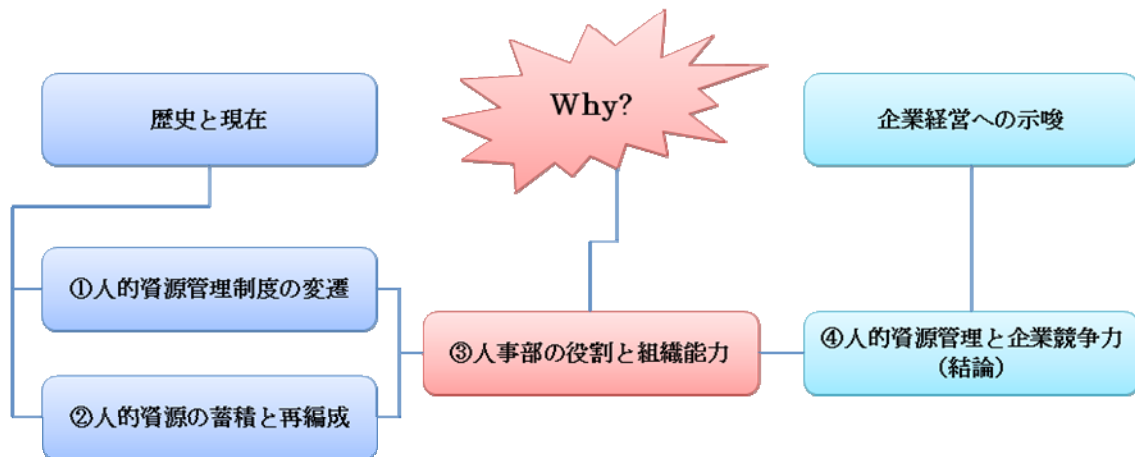
SECは、1969年に韓国サムスングループの一会社として設立されたエレクトロニクス企業である。1990年代半ばまでにグローバルの次元ではまだその存在感が薄く、発展途上国のローカルな一企業に過ぎなかったが、2008年度現在は、売り上げ96,495,083千ドル（約10兆円）、税前利益5,232,916千ドル（約5千5百億円）、約15万人（内、海外8万人）の従業員を抱えている巨大企業に成長している。また、インターブランド社とビジネスウィーク誌が毎年調査して発表するグローバルブランド価値ランキングでもSECは、2009年現在同業の日本企業を抜いて19位をマークしている。

企業は、内外の経営環境変化に伴い、直面する様々な危機を乗り越えて成長していかなければならない。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う。したがって、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もあると考えられる。本稿ではそれを人的資源管理能力という組織能力 (Organizational Capability) の1つの側面から捉え、事例分析を行なう。

SECは、1969年の創立以来、会社の存亡に関わる危機を3回ほど経験しながら、その都度より強い会社に生まれ変わった。第1回目は、1987年の韓国全国に広がった労使紛争の危機であり、第2回目は、1997年のアジア通貨問題による経済危機である。第3回目は、2008年の米国発金融危機である。第1回目は韓国国内レベルのもので自国内企業がその競争相手であったが、第2回目のそれはアジア地域の危機、第3回目はグローバル共通の危機であり、グローバル企業との競争になっている。第3回目の危機とそれに対応しているSEC取り組みはまだ進行形であるため、本研究では主に過去2回の危機をめぐるSECの行動にフォーカスを置く。

それでは、企業が様々な危機を乗り越え、持続的に成長していくための人的資源管理とは何か。まず、考えられるのは、環境の変化に対応する人的資源管理制度の企画、運営であり、経営戦略の遂行に必要とする人材（適材）を必要なとき（適時）に供給することである。また、なぜ、非常経営の時には人員調整や賃金制度見直しが必要であるとわかっていながら実際に多くの企業はそれが実施できないのか、あるいは、その対応スピードが遅く、有効期限切れになってしまうのか。形式的には新たな人的資源管理制度に変えたにも関わらず、なぜ、その趣旨とおりに運営できないのか。こういった疑問に対する回答を探ることを含めて考えていく必要がある。本稿では、そのようなマネジメントを可能にする「人事部の役割と組織能力」に注目し、議論を展開していく。以上のことを踏まえて本研究の枠組みを描いたのが次の<図1>である。

<図1> SEC事例研究の枠組み



本研究を進める上で参考になった先行研究からの示唆は次の3つである。

第一は、Barney and Wright (1998) によるVRIOモデル (Value, Rarity, Inimitability, Organization) の人的資源管理への適用である。リソース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。人的資源管理の側面から企業競争力を考える場合にも、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、そして、組織能力のマネジメント主体としての人事部の様々な活動にも注目すべきである。

第二は、組織内交渉 (intraorganizational bargaining) と呼ばれるコンセプトで、Walton & Mckersie (1965) が提示したものである。組織内交渉は、交渉担当者と組織母体との関係、たとえば、労働組合リーダーと組合員との関係、労務担当者とトップ・マネジメントとの関係をさし、それらが交渉成果に重要な関連をもつとみなされる。SECのような労働組合のない企業であれば、労働者側との意思疎通の窓口として労使協議会などの従業員代表機構はあるものの、交渉の相手にはなっていないため、人事労務管理に関する意思決定は人事部という経営側の組織的ヒエラルキーのなかで行われる。配分交渉も統合交渉も人事部を代表とする経営側のみの組織内交渉過程を通じて行われる。

第三は、Hamel and Prahalad (1989) の戦略的意図 (Strategic Intent) 論である。組織力、あるいは、組織能力と関係のあるモチベーション策としては、集団的なビジョン (夢) ・マネジメントが重要である。目標管理といってもいい。つまり、全従業員に1つの目標、1つのビジョンを持たせる活動から組織力、あるいは組織能力のマネジメントは始まる。いわゆる「ベクトル」を合わせるという作業から始まらないと、組織として「1+1=2」以上の結果を出すことができないからである。これに関わる話が戦略的意図論である。特に、先行企業をキャッチ・アップしていかなければならない後発企業としては地道に組織能力を磨いていく時間がないので、キャッチ・アップのスピードを速める何らかの取り組みが必要になる。従業員一人一人に共通の目的意識を意図的に持たせることは人事部の重要な役割の1つである

以上の議論を踏まえ、第3章では、経営環境の変化に伴うSECにおける人的資源管理制度の変遷の概略を調べてみた。SECは、年功ベースの能力主義人的資源管理制度を運営してきたが、1987年の労使危機をきっかけにして「生涯職場 (終身雇用)」の理念に基づく従業員家族主義人事に徹底し、その危機を乗り越えた。しかし、1997年の会社存亡に関わる危機に向かって大規模のリストラを推進すると共に、コア人材中心の成果主義人的資源管理制度を導入することになる。また、SEC人事部は新たな制度の導入による既存制度との衝突を緩和するための制度改善努力を重ね、人的資源管理制度の外部・内部適合性を高めてきた。

第4章では、企業競争力の源泉として人的資源 (労働力) の蓄積と再編成のプロセスを探ってみた。SECは、グローバルに活用できる「国際化人材」や各担当分野で仕事のリーダーシップを発揮できる「マネージャー級人材」など、会社の戦略遂行に必要な人材を様々な人的資源管理制度を活用しながら長年をかけて社内で育成してきた。また、SEC人事部はリストラが必要な時に大きな問題なく大規模の雇用調整を行い、いわゆる人的資源の再編成を通じた企業競争力の向上に成功した。

第5章では、このような歴史と現在を踏まえ、そのような活動を主導してきた人事部の役割変化と組織能力の関係を考えてみた。SEC人事部は、時代の変化に伴い自らの関心事を変化させ、それに対応するための組織体制を維持してきた。そして、社内利害調整者としての役割にも徹底し、場合によっては経営者の代理人としての役割と従業員擁護者としての役割を適切に分けて活用してきた。また、教育訓練という人的資源管理手段を使って、経営陣の戦略的な意図を全従業員に浸透させ、個々人の業務の方向性（ベクトル）を会社全体の方向性に合わせるように誘導する活動を行い、組織力を高めることに成功した。

このように、SECは、他企業が短時間では模倣できない人的資源管理能力を發揮し、会社の危機をのり越え、2000年代には世界でもっとも成功した企業のひとつになったといえる。後発企業が先行している企業をキャッチ・アップするためには、経営の様々な場面で組織能力を高める努力を重ねていく必要がある。問題は、如何にしてその努力の強度とスピードを高めるかということだが、SEC人事部は、経営環境の変化に伴い、自らの役割認識を新たにし、それを実践するための様々な人的資源管理活動を通じて企業競争力の向上に貢献してきた。長年にわたるSEC人事部のこのような活動は、他の企業がすぐには真似できない組織能力という、競争力のある経営リソースと評価できる。

以上のようなSECにおける人的資源管理は、Barneyら（1998）のVRIOモデル条件をクリアしてきたといえるが、これからも持続的に成長すると言えるのだろうか。他の企業の事例からもわかるように、場合によっては過度な人的資源の蓄積が邪魔になることもある。しかし、トップの強力なリーダーシップと人事部のマネジメント能力によって、その都度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。

本稿では、このようなSECの事例を踏まえ、これからの人的資源管理への新たなアプローチを提案し、人事部の活動への示唆を幾つか示したが、次のような限界と課題が残っていることも事実である。一企業の事例を、それも、多くの経営プロセスの中で人的資源管理という1つの分野を深くみる本稿のような研究では、同じレベルの比較研究は難しい部分があるが、本稿で展開した議論を一般化していくためには、ある程度の国際比較研究が必要である。また、企業競争力の源泉としての人的資源管理や人事部の役割に注目し、具体的な事例分析を行なったものの、それが実際の経営成果にどれくらい貢献したかを具体的な数字で示すことまでには至らなかった。それに、本稿は基本的に経営の一機能である人的資源管理に注目した研究で、持続可能な経営のための会社戦略やその実践という経営者側の論理に徹底したものである。したがって、労働者側の論理からみると同じ事実に対して違う解釈もできる可能性がある。最後に、人と仕事のマネジメントという、人事部の新たな役割に注目したものの、SEC本体ではなく、一海外法人の事例分析に留まったことである。これらに関しては今

後の研究課題にしていきたい。

以上。