

博士論文審査結果要旨

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

申請者：李炳夏

本論文は、韓国のサムスン電子（以下 SEC と略記）での人的資源管理、とりわけ人事部の組織・機能の進化の過程を明らかにすること、そしてそれを通じて企業としての競争力向上と人事部の組織・機能との関連を明らかにすることを課題としている。周知のように、現在 SEC はその高い国際競争力が注目されているが、著者は、1980 年代末の労使紛争危機、1990 年代末の経済危機をめぐる人事部の対応を通してその組織・機能の進化を観察するという方法を採用してこれらの課題に接近している。

内容紹介

本論文の構成は以下のとおりである。まず「1」で分析の枠組みを示し、「2」で人的資源管理及び人事部についての先行研究の検討がなされる。次に、「3」で韓国企業及び SEC の経営環境と人的資源管理制度の変遷が跡付けられ、「4」では人的資源の蓄積と再編成の諸結果が具体的に示される。「3」と「4」は、著者によれば表層で観察される人的資源管理という位置づけとなる。そしてこれらを可能にした源泉として、「5」において人事部の役割と組織能力が分析されるのである。さらに、「補論」として日本サムスンでの革新的事例が示され、「6」の結論で事例の要約と理論的・実践的含意等が叙述される。

「1、序論」では、SEC の組織概要等が紹介された後に、分析の枠組みが提示される。従来の人的資源管理論では人的資源管理制度や労働力のマネジメントに関心が置かれてきたとし、本論文ではその分析に加えて、それらを実現する人事部の役割や組織能力といったいわば深層の領域にまで対象領域を広げることが示される。

「2、先行研究の検討」では、まず企業の競争力について Barney&Wright の VRIO モデルの 4 条件に着目し、それを SEC の人的資源管理の分析に応用することが述べられる。次に人事部の役割に関する諸説が検討され、そのうち著者が特に重視するものとして、組織内交渉論と戦略的意図論が挙げられる、無組合企業である SEC の場合、組合のある企業に比べて組織内交渉がより複雑になる。著者はその分析道具として「立場形成モデル」を図示する。また戦略的意図を浸透させる人事部のパワーは、絶え間ない危機意識の強調（醸成）と関連しているとする。この点の重視は、著者が SEC の経営上の危機克服過程に注目することに反映される。

「3、人的資源管理の変遷」では、朝鮮戦争後からの韓国企業の人的資源管理の変遷にふれたのちに、SEC の人的資源管理の変化が、「年功ベース能力主義の時代、1969-1987」、「従業員家族主義の時代、1987-1997」、「コア人材中心の成果主義の時代、1997-現在」と

いった時期区分のもとで概観される。変化の要因は、外的環境変化、内部環境変化、従業員の欲求として整理されるが、外的環境変化とその結果としては、1987年の韓国企業全般での労使紛争の拡大の影響を受けての「福祉主義」・「生涯職場」の明示化、1997年の経済危機を受けての成果主義やコア人材主義への方向転換等が挙げられる。また、こうした指針・原理を実現する過程で人事制度間の適合性を調整する必要が生じるが、著者はこれを内部環境への適合性追求ととらえる。そして1997年以降の「生涯職業」という考え方やキャリア開発センターの運営がその一例として示される。

「4、人的資源（労働力）の蓄積と再編成」においては、SECがリストラ及び社内移動と、必要な人材（例えば「戦略遂行人材」）の獲得の双方をいかに効果的に遂行してきたかが詳しく示される。また、1983年度入社者の118名の昇進実態がキャリアツリーによって示され、敗者復活可能なダイナミックな昇進競争や退職の多さなどの興味深い事実が発見される。さらに昇格査定の実態や入社以来の人事考課と昇格との関係も分析され、SECにおいて公正な人事が行われてきた証とされる。筆者は、有能な人材の獲得と定着、さらには労働力再編過程で労使紛争が生じてこなかったことなどの人的資源管理上の諸現象（表層での）は、SECの競争力を示すものと把握するのである。

「5、人事部の役割と組織能力」は、表層で把握される人的資源管理上の成果を可能にした源泉として想定される人事部の分析である。ここではまず、ルール・マネージャー（1987年以前）、従業員擁護者（1987年以降）、戦略的パートナー（1997年以降）と人事部がその役割の力点を変化させてきたこと、そしてそれに対応する形で業務内容・組織が柔軟に変化してきたことが示される。例えば、1999年には事業部制の強化という動きの中で、「課単位の現場組織の改編」も含めて人事に関する権限が「チーム」レベルにまで委譲されたことなどである。それらをふまえ、著者はSECの人的資源上の競争力を生み出す人事部の優位性として、組織内交渉に注目する。賃金体系や臨時賃上げをめぐる組織内交渉を事例として、これらの意思決定が決して上意下達ではなく、様々なレベルの人事部門がその役割をふまえながら利害関係の調整がはかれる様子が描き出される。また、SEC人事部が、教育訓練という手段で会社の戦略的意図を全構成員が理解できるような活動を強力に展開してきたことも、その優位性として摘出される。各現場リーダーのリーダーシップ強化がその中心だが、そうした教育活動の説得力を高める上でも人事部の構成員自身はその専門性を高めたり、「6シグマ手法」に代表される「科学的な方法論」を積極的に導入することが必要であったとするのである。

「補論：人と仕事のマネジメント融合のための試論」では、日本サムスンにおいて、人事管理が業績の向上に直接つながった事例、すなわち教育訓練が新しいビジネスモデルにつながった事例が紹介される。

「6、結論：人的資源管理と競争力」では、事例の要約、人的資源管理理論・人事部の活動への示唆、本論文の限界などが述べられているが、これまでの内容紹介と重複する部分が多いので省略する。

評価

本論文の学術上の貢献として、まず第一に挙げられることは、これまで社会的に注目されながらも未解明であった SEC の人的資源管理の歴史と実態を明らかにしたことである。通常ならば、基本的データすら入手困難という事情を考えると、その意義はきわめて大きい。特に大量配置転換の実態や人事考課の実態の解明は詳細に行われている。また、キャリアツリーでの昇進実態の解明を通じて、実は SEC は 1997 年以前から外部への排出メカニズムを有していたことも明らかになった。例えば調査対象グループでは、純粋な退職者に絞っても、20 年間で半数以上が退職しているのであり、しかも多くは昇格の可能性を考慮して退職しているのである。「生涯職場」という理念の背後にある組織内の厳しい競争関係とその処理のメカニズムの実態を明らかにしたものであるといえる。

第二に、人事部の組織と機能、特に組織内交渉の実態を明らかにしたことである。無組合企業である SEC の人的資源管理についての意思決定は、トップダウンであるという印象が強い。しかしながら著者が明らかにしたのは、様々なレベルの人事担当者が利害代表としての調整を丁寧に行ってきたという現実である。例えば 2000 年の臨時賃上げをめぐる組織内交渉において、本社と事業部、事業部の業績、担当者の職位などによる利害の差異をふまえた複雑な調整が行われていく過程が描き出されている。また、「権限のヒエラルキー」と「目標と戦略」の 2 軸を使った「立場形成モデル」による説明は、各レベルの担当者の立場を理解する上で説得的である。

第三に、企業の競争力と人的資源管理・人事部の機能とを関連付けて説明することを試みた点である。これは人事部不要論が喧しかった日本での人事管理論の文脈からみると、挑戦的ともいえる課題設定である。著者は、環境に即応できる人事管理制度の実現や人的資源の蓄積といった、他社が模倣困難な価値ある事柄を可能にした存在として人事部を位置づける。そして丁寧な組織内交渉による公正さの実現とともに、人事部自身が様々な外部的な危機に対応して柔軟な自己変革を追求しそれを実現してきたことが詳細に示されるのである。特に、戦略的意図の全社員への徹底や現場のリーダーシップ強化を実現するために、人事部が「アイデンティティを変えていく存在」となり、その施策の説得性を不断に高めていったという事実は興味深い。こうした徹底した施策と SEC の競争力向上には否定しがたい関連が存在することは明らかにされていると評価できる。

しかしながら、本論文における問題点もいくつか指摘せざるを得ない。第一は、人事部の機能と企業の競争力の関連の論理についてである。企業の競争力と人事部の組織能力との関連について一定の論理的手続きは行われており、関係する諸事実の発見も貴重であることはすでに指摘した。しかし他方で、企業の競争力の形成における人事部固有の貢献がどれだけクリアに示されているのか、あるいは貢献の水準を測定し分析する一貫した方法が開発できているのかについては課題が残されている。見方によっては SEC が成長しているという結果からの推測に依存している面も強いという印象も残るのである。

第二に、SEC の人事部が様々な危機に際して、その組織や機能を柔軟に変化させて対応してきたことは描かれている一方で、この強力で対応能力に富んだ人事部がなぜ生成しえたのかについての分析が必ずしも十分ではない。著者はこれに関連して、SEC においては人事部が組織設計と再編に関する権限を有しているという企業組織内での地位の特異性を重視しているとも読み取れる叙述も行っている。しかしながら、それだけでは説明不足であるし、もしそうであるならこの特異性はなぜ生成し、いかに持続されてきたのかについての掘り下げた分析も必要となる。これらの問題は、本論文では SEC 以外の韓国企業との比較分析が手薄であることとも関係している。

第三は、SEC の人的資源管理における伝統的要素と新しい要素との整合性の問題である。著者は、人的資源管理における変革のスピードを強調する一方で、手厚い福利厚生制度のような従来の要素の残存も指摘している。成果主義と手厚い福利厚生制度が共存しているとしたら、なぜ、どのような構造のもとで共存しているのか、あるいは人事部が両者の非整合性を調整すべき対象としてとらえているとしたらどのような方向に向かいつつあるのかが分析されるべきであった。

以上の問題点はあるものの、それらは本論文の学術的貢献を損なうものでない。また、著者自身も、これらの問題点については相当程度自覚している。本論文での貴重な事実発見の多くは著者のキャリア上の優位性を十二分に活用した結果でもあり、関連する学界への貢献度は高い。また人事部の役割についての研究の新しい可能性も示しており、こうした点において自立した研究者としての能力を認めることができる。

以上により、本委員会は、李炳夏氏に博士（経済学）の学位を授与することが妥当であるとの結論を得た。

平成 22 年 1 月 21 日、提出

平成 22 年 9 月 29 日、面接試験実施

審査委員

佐口和郎（委員長）

藤本隆宏

新宅純二郎

天野倫文

禹宗杓（埼玉大学）