KANSAI GAIDAI UNIVERSITY

戦略的人的資源管理(SHRM)の理論とその分析枠組みとしての有効性：バングラデシュに進出した日系企業の事例調査を踏まえて

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 関西外国語大学・関西外国語大学短期大学部 公開日: 2016-09-05 キーワード (Ja): 競争戦略, 人的資源管理, 資源ベース論, バングラデシュ キーワード (En): 作成者: 内田, 智大 メールアドレス: 所属: 関西外国語大学
URL	https://doi.org/10.18956/00006174

関西外国語大学 研究論集 第90号（2009年９月）
Journal of Inquiry and Research, No.90 (September 2009)

戦略的人的資源管理（SHRM）の理論とその分析枠組みとしての有効性

――バングラデシュに進出した日系企業の事例調査を踏まえて――

内　田　智　大

要　旨

本稿は、経営戦略と HRM システムとの関係を統合的に捉える SHRM 論を中心に、経営における従業員管理に関する理論体系を整理した。そして、バングラデシュで活動している日系製造業の事例を通じ、競争戦略、HRM システム、企業業績の関係を、トップマネジメントの策定する戦略的視点からだけではなく、HRM システムに対する従業員の満足度やコミットメントといった認識行動の視点からも明らかにしようとした。事例調査から得られた発見の１つは、コスト削減戦略を採っている企業は外部調達型の「HRM の基本理念」を持っており、「昇進・昇給施策」は業績重視、「HR 開発の方向性」は短期的であるのに対し、高品質戦略を採っている企業は、「HRM の基本理念」に関しては、内部育成型か、或いは内部育成型・外部調達型の併用を採っていることである。第２に、従業員の HRM システムに関する満足度の高さと、企業業績との間の正の相関関係が発見されたことである。

キーワード：競争戦略、人的資源管理、資源ベース論、バングラデシュ

１．はじめに

米ソ冷戦が終焉を告げた80年代末以降、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」が国境の垣根を越えて自由に流れる国際資本主義体制（＝グローバル経済）がアメリカ主導によって確立された。国際資本主義体制は巨視的に見れば、世界経済に高い成長をもたらし、この勢いは当分の間続くであろうと思われた。しかし、2008年秋に起きたアメリカのリーマンブラザースの破綻問題に端を発する金融危機は、その楽観論を見事なまでに覆した。100年に１度と言われる今回の金融危機は金融部門だけではなく、アメリカの自動車会社の経営危機に見られるように、製造業部門にも大きな影響を与えている。また、エネルギー資源価格の高騰や輸出志向型工業化政策の成功によって、長く好景気に沸いたロシアや中国といった新興諸国にさえも、危機が飛び火している。

このような状況の中、各国の政府は積極的な財政出動政策や金融緩和政策を講じて、危機か

らの脱却を図ろうとしている。しかし、世界経済がこの危機からいつ抜け出せるかは、誰も確かな事が言えないのと同時に、各国の財政状況の厳しさや金利引き下げ余地の限界を考慮すれば、景気浮揚策の継続が近いうちに行き詰まりを見せることは明らかである。それゆえ、個々の企業は政府の打ち出す景気刺激策を活用しながらも、市場環境の大きな変化に対応できる新たな競争優位システムの構築を急ぐ必要がある。市場における需給ギャップは確実に拡大しており、企業が生き残るためには、経営戦略の再構築が重要である。

本研究では、経営戦略と人的資源管理（Human Resource Management: HRM）の統合を試みる戦略的人的資源管理（SHRM: Strategic Human Resource Management）論を中心に、従業員管理に関する諸理論を整理する。次にバングラデシュの日系企業の事例を分析し、競争戦略と人的資源（Human Resource: HR）施策との関係について考察する。この研究を行う理由は、海外進出している日系企業が現地人従業員をどのように管理・育成し、競争で優位に立とうとしているかを考察した先行研究がまだ少ないからである。（竹内・若林・陳、2004、p.158）。

アメリカの一極体制が崩壊する中、開発途上国の存在感が注目されている。グローバル化の行き先が欧米中心の均質化から、開発途上国も巻き込んだ多様化へと向かう中、企業の競争戦略も多様化すると考えられる。企業が市場における競争優位の地位を築くには、コストや品質はもちろんのこと、製品の差別化や付加価値を高めることが市場から求められている（徐 2001、p.72）。差別化や高付加価値化を達成するには、優秀な人材を採用し、かつ適切な HR 施策によって創造性に富んだ人材を育成することが、今後の企業の競争力を左右する重要な要素になると考えられる。

本研究で取り上げるバングラデシュは、1 人当たり GDP が400ドル台程度の低所得国であるが、アジアの経済発展の雁行型構造を考えれば、今後、日本にとって有力な投資先の一つになる可能性が高い。バングラデシュは条件さえ整えば，BRICs のような高成長を実現でき、世界経済の構図に変化を及ぼす可能性さえあると指摘している（ウイルソン、2006、p.23）。

本論は、4 つの節から構成される。まず第 2 節では、人事労務管理（Personnel Management: PM）論、人的資源管理（Human Resource Management: HRM）論から SHRM 論に至るまでの人事管理論の系譜を概観すると共に、SHRM 論を理解するための 2 つの視点を説明する。第 4 節では、バングラデシュの日系製造業11社を事例に採って、競争戦略、HRM システム（＝HR 施策の束の統合）、企業業績といった一連の変数間の関係をトップマネジメントからの戦略的視点から、そして HR 施策に対する満足度や組織へのコミットメントといった従業員の認識行動の視点から、SHRM 論の分析的枠組みとしての有効性を検証する。そして、最後の第 5 節で本論をまとめることとしたい。

２．SHRM が台頭した理論的背景と、SHRM の２つの視点

（１）人事管理論の系譜

従業員管理に関する理論体系において、60年代半ばまで主流であった PM 論は、仕事が多くの人にとって不愉快な対象であり、大部分の人が創造性、自己統制、あるいは自己管理を要する仕事を欲していないか、それをこなすことができないと仮定している。それに対し、管理者は部下を細かく監督し、統制すると共に、職務の詳細な手順と手続きを確立し、それらを厳格かつ公平に実施する必要があると考えられた（岡田 2002、p.89）。PM 論では、人事課（部）が重要な役割を果たしている一方で、現場のライン管理者には人事権が与えられるべきではないとされた。また企業の評価基準では、人件費の最小化が第一義に考えられており、従業員は資産価値として見なされていなかった（Guest、1987、p.507）。

60年代後半からは、HRM 論が人事管理の理論体系の主流になった。HRM 論は、経済学の理論的枠組みの中で教育投資の重要性を述べた人的資本理論と、人間関係モデルの枠組みの中で労働意欲向上の技法を提案した行動科学といった２つの学問領域から発展した。岩出は、それまで従業員管理の主流の考え方であった PM 論の問題点として、第１に、管理としての高度化や精緻化を進めた余り、各職能間の相互関連性に注意が払われていなかったこと、第２に、PM 論の枠組みに企業を取り巻く環境要因を取り入れていなかったことを指摘している。特に60年代に入ると、欧米、日本企業の海外進出の増加に伴う企業の多国籍化が進み、企業はその組織・管理施策の柔軟性や市場環境への適合性を求められるようになった。これが、企業組織と企業を取り巻く環境との調整を、戦略と定義する考え方が広まるきっかけとなった（岩出、2002、p.87）。

HRM 論では、大部分の従業員は創造的で、かつ自己管理・統制ができる存在として仮定されている。人間は教育訓練することによって、企業の HR として持続的な競争優位の源泉になりうると考えられた。企業が競争力を維持・向上させるには、機械・設備といった物的資本ストックの蓄積同様、HR の蓄積も不可欠であった。但し、HR を持続的な競争優位の源泉にするためにより重要なことは、企業が HR の可能性を最大限に引き出す HRM システムを構築することであった。このシステムが上手く機能して初めて、企業の業績の向上につながる。すなわち、HRM 論では、人は投資価値のある資源と見なされており、従業員の能力の引き上げや、彼らの組織に対するコミットメントの強化を如何にして図り、組織全体の生産性を向上させることが第１の課題とされたのである。

欧米で発展した HRM 論を実際の企業活動の中で実践したのは日本企業であった。日本企業は HRM 論に基づく HR 施策によって組織内部に抱える人材を上手く活用することで、生産性や品質の向上を達成することに成功した。日本的経営の管理運営に関わる８要素（トップ

マネジメント、目標管理、計数管理の末端までの浸透、健全な労使関係、考える協働集団作り、能力開発計画、人事制度の確立、人間間の信頼関係の構築）のうち、5要素（健全な労使関係、考える協働集団作り、能力開発計画、人事制度の確立、人間間の信頼関係の構築）がHR施策に関係していると述べている（津田、1987、p.100）。これらのHR施策が日本企業の競争的優位を構築したという事例研究も多く見られる[1]。

一方、アメリカの企業においては70年代までの従業員管理の理論的枠組みであるPM論やHRM論が、積極的な意味合いを持つには至らなかった。アメリカでは、70年代あたりから労働の人間化（Quality of Work Life: QWL）がブルーカラー・ワーカーを中心に叫ばれるようになった。QWLは、職務を多様性と自立性を重視する工程に設計して、従業員の意思決定や参画意識を高め、労働生産性を向上させることを目的とした[2]。しかし、アメリカ企業の低迷が深刻化する中、複数の事業を持つ企業はその事業領域を選択して、希少な経営資源を集中させるという全社戦略を打ち出した。資本の出し手である株主に配慮する余りに、全社戦略は本社のトップマネジメントによって策定され、短期的な財務成果を追い求めた。また、アメリカ企業のHRMシステムがコストに重点を置く余り、人材の潜在能力を上手く引き出せなかったという問題も抱えていた（Huselid, 1995）。このように、多くのアメリカ企業ではHRM論が強調する従業員（特に、ブルーカラー・ワーカー）の人格的要素の活用と組織の業績向上が上手く統合されなかったと解釈できる。

80年代に入っても、アメリカ企業の国際競争力が一向に回復しない中、BeerやSpector（1984）などのハーバード・グループはHRをより積極的かつ戦略的に活用し、競争力の回復を図ることを提唱した。ハーバード・グループは、生産性や品質の向上のために、物的・資金的資源の効率的な管理方法がすでにアメリカ企業において実施済みであると指摘した上で、それら向上のために残された唯一の方法がHRの管理であるという考えを持っていた（岡田、2002、p.90）。ここに、新しい従業員管理の理論的枠組みであるSHRM論の起源が見られる。

岡田はSHRMがHRMと異なる点として、第1にHRMシステムを構成する個々の施策が統合されていること、第2にHRMシステムが一方的に企業戦略に従うのではなく、企業業績の向上のために両者の関係が対等であること、第3にHRやHRMシステムが持続的競争優位に影響する要因であると、トップマネジメントによって認識されていることを挙げている（岡田、2002、pp.102－103）。また蔡は、SHRMの特徴として3点を挙げている。第1の点は、HRが企業戦略に従って戦略的に活用されること、第2にHRが持続的競争優位の源泉の一つであること、第3にHRMシステムが企業業績にプラスの効果をもたらすことである（蔡、1998、p.79）。更に、岩出は、SHRMがHRMへのマクロ的なアプローチを特徴とし、企業を全体システムとして捉えており、各HR施策の相乗効果によって競争市場で優位に立つことを目的としていると指摘している（岩出 2002、pp.98－99）。岩出はSHRMのパ

ラダイムとして、「競争市場→競争戦略→ HRM 編成（HR 施策の統合）→ HRM 成果→企業業績」を提示している[3]。このように、戦略的人的資源管理理論の枠組みは、様々なタイプの企業戦略によって、企業業績を向上させるのに有効な HRM システムも異なることを示している。

（2）競争戦略論から生起した SHRM

SHRM に関する研究者の間では、その内容を把握するために、2 つの視点を提起している[4]。その第 1 の視点は、産業組織論に基づく競争戦略論である。その視点は企業の特異性の要因を組織の内部に求めるのではなく、外部環境、特に産業構造に求める考え方であり、企業業績は外部環境によって決定される。80年代に入ると、企業は各事業の競争優位を構築するために、産業構造の特性に合わせて、人材や資源の投入の仕方や組織のあり方を考えるようになった。

この市場特性重視の競争戦略論の枠組みを最初に構築したのが、Porter（1980）である。彼は、他の企業よりもコスト面で優位に立とうとするコスト・リーダーシップ戦略、自社製品やサービスの差別化を図り、市場で優位な地位を築こうとする差別化戦略、特定の需要者、製品、市場に企業の内部資源を集中して競争力を高めようとする集中化戦略という 3 つの基本戦略を類型化し、それらに適合する組織のあり方や必要な資源や熟練の形態を提示した。すなわち、企業戦略に応じた組織構造、管理システム、組織文化を如何に構築するかが、経営戦略上の重要な課題であることを示したのである。この産業組織論に基づく競争戦略論はコンティンジェンシー理論と呼ばれ、これを支持する研究者の考え方の基盤になった。

企業戦略の類型と HRM システムとの関係を議論した最初のモデルは、Miles＝Snow（1984）による企業戦略コンティジェンシー・モデルである。彼らは、企業の経営戦略行動を防衛型、分析型、探索型の 3 つに類型化し、HRM システムとどのような適合性があるかを示した。防衛型の企業は、既に競争優位を確立している製品を守ることを基本的戦略としている。そのための HRM システムとしては、幅広い能力を持った人材を組織内部で育成することが目標であり、人材の評価はプロセス重視で行われる。分析型の企業は成熟市場にある自社の製品を、質の向上や価格の低下を通じて付加価値を高めることを基本戦略としている。そのための HRM システムとして、内部市場および外部市場を通じて人材を採用・登用し、幅広い能力を持った人材を育成することが目標である。人材の評価は防衛型同様、プロセス重視で行われる。探索型の企業は常に新しい製品を開発することで競争優位に立つことを基本的戦略としている。そのための HRM システムとしては、既に高い水準の能力を持った人材を外部の労働市場で獲得することが目標であり、企業の人材開発は限定的である。人材の評価は結果重視であり、業績に基づいた報酬体系が採られる。

それ以外のコンティジェンシー理論を体現したモデルとして、Schuler＝Jackson（1987）に

よる組織戦略コンティジェンシー・モデルが挙げられる。彼らのモデルは、戦略と HRM システムとの間を結ぶ要素として、従業員に要請される役割行動という変数を入れている。革新戦略、品質向上戦略、コスト削減戦略という 3 つの競争戦略に対し、従業員の役割行動がどのように変わるかを示した上で、その役割行動を導き出すための HR 施策を提唱した。革新戦略においては、創造的な役割行動が従業員に求められており、そのための HR 施策は従業員間の協力関係を促進させたり、従業員に長期的志向を持って働かせる誘因を強化することが必要とされた。品質向上戦略では、予見可能で、リスク回避的な役割行動が求められており、そのための HR 施策は柔軟な配置転換を円滑に行うことが必要とされた。そしてコスト削減戦略においては、個人的で、反復的な役割行動が求められており、そのための HR 施策は従業員の行動を厳しく管理・監視することが必要とされた。組織戦略コンティジェンシー・モデルと企業戦略コンティジェンシー・モデルとの間の違いは、前者に従業員の役割行動という変数を含めたことである。これをモデルに入れた理由は、HR に求められる役割行動が同じ戦略を採る企業の内部環境において異なるからである。このことにより、組織行動論の知識を利用することが可能になり、戦略と HRM システムの関係に関する仮説が立てやすくなった（守島 1996、p.110）。

（3）資源ベース論の観点からの SHRM

上記の議論でも示されたように、競争戦略論に基づく SHRM の視点は、企業戦略、HRM システム、業績が企業を取り巻く環境によって大きな影響を受けるということである。しかし、競争戦略論に基づく SHRM の最大の問題点は、HRM 戦略が重要視されたことはあっても、HR をコストとして捉える傾向が強く、HR が消極的にしか評価されなかった事である。（岩出、2002、p.82）。ここに、SHRM の中身を把握するためのもう一つの視点である資源ベース論に基づく SHRM の概念化が、90年代以降になって試みられた。

その先駆者は Barney（1991）であり、彼は企業内部で蓄積されている経営資源の特性が組織の競争優位の大きな源泉になっていると考え、資源ベース論を提唱した。この理論はコンティジェンシー理論とは違って、労働、資本、技術といった要素市場の不完全性を前提としており、各企業の資源を市場では取引できない特殊的なものとして捉えている。彼の指摘する企業の内部資源とは、技術や設備といった物的資源や従業員といった人的資源だけではなく、組織構造、管理制度、企業内の人間関係、企業環境といった組織資源も指している（岩出 2002、p.92）。

Barney によると、経営資源が競争優位性を持つには、価値創造的な資源であること、希少な資源であること、完全な模倣ができない資源であること、代替できない資源であること、といった 4 条件が必要であると述べている。それらの中でも、完全な模倣ができない資源という条件が企業の競争優位を確立するに当たって、最も重要な条件であると指摘している。模倣の

困難性が生じる要因として、第1に企業特有の歴史的条件、第2に組織の構成員によって共有される価値観や行動規範といった組織文化、第3に経営資源と競争優位の因果関係が他の企業から見えにくいという因果的曖昧性が挙げられる。

このような Barney の資源ベース理論は模倣の困難性などを指摘し、企業の持続的な競争優位を理論的に解明しようとした点で非常に評価されている。但し、彼の理論の問題点は HR も含めて特定の資源についての言及がなかったことである。資源ベースの観点から、知識、スキル、能力といった HR が企業の競争優位になることを明らかにしたのは、Wright ら（1994）である。彼らは、コア人材のストックとしての HR こそが持続的競争優位の源泉であると主張した。人的資本のストックを蓄積し、HR を企業の競争優位の源泉にするには、人材を長期的な視点から開発すること、すなわち人的資源開発を戦略的に遂行することを提唱した。

また、Boxall（1996）は、生産ためのインプット要素として HR も重要であるが、より重要なのは HR をコントロールする HRM システムの方が企業の戦略資源として競争優位の源泉になりうると述べた。HRM システムは、従業員を頑張るよう動機付け、管理する組織的活動である。また、HRM システムは個々の従業員のコミットメントや満足度にも影響を与え、ひいては企業業績の向上にも関係する。SHRM 論では、従業員の組織に対するコミットメントや HR 施策に対する満足度が、他の企業との差別化を図るためのコア能力になりうるとの立場をとっている。この立場を体現するモデルとして、Pfeffer（1998）のハイコミットメント・モデルや、Lawler（1992）のハイインボルブメント・モデルが挙げられる。

3．SHRM 論の分析枠組みを用いての日系企業の事例調査

（1）分析の視点

守島（1996、p.103）は、日本企業の人材開発と人材利用に関する競争力が市場によるテスト（生産物の世界市場への展開）や、模倣によるテスト（海外企業による日本型生産方式の採用）によって、その有効性を示していると述べた。この考え方は、前節で説明した PM 論や HRM 論から発展した SHRM 論のパラダイムである市場（競争）戦略、HRM システム（HR 施策の統合）、HRM 成果、企業業績といった一連の変数間の整合性を支持するものである。また、SHRM 論のもう1つのパラダイムは、従業員の HR 施策に対する満足度や組織に対するコミットメントが組織の生産性や業績と大きく関わっている事である。本節では、SHRM 論のこれらのパラダイムがどの程度有効であるかを検証するために、バングラデシュという開発途上国で生産活動を行っている日系企業の事例を取り上げる。具体的には、トップマネジメントである日本人経営者・管理者が策定する競争戦略と HRM システムとの関係に注目する戦略的な視点、および従業員の満足度やコミットメントといった認識行動の視点から検証する。

（2）調査概要と分析方法

調査対象企業はバングラデシュで活動している日系製造業11社である。これらの企業は全て輸出加工区で操業しており、製品の市場は海外に限定されている[5)]。調査企業の概要は、表1で示されている。操業年の平均は1993年、従業員数の平均は278名、資本金の平均は4.2百万ドルである。日本での企業規模からすると、大部分の進出企業が中小企業に属している。進出企業の業種は様々であるが、現地および他の外国企業と比べると、電子製品などハイテク産業に分類されるような業種が含まれている。主要な輸出先は日本であるが、一部、アメリカや中国にも輸出されている。

日本人経営者・管理者への調査は面談調査および質問票調査により、2003年2月から3月までの約2ヶ月にわたって実施した。企業（事業）戦略を含めた企業の特性、HR施策、HR施策の効果、企業業績に関する情報を収集した。質問票は、6ページにわたる日本語で書かれたものを用いた。質問調査の場合、単に質問票を企業に送付し、それを後で回収する郵便法が採られることが多いが、それをすると回答の信頼性を損なうだけではなく、回答者の質問内容に対する不十分な理解から、不完全な回答が多くなることが予想される。これを避けるために、回答者に調査目的を十分に理解してもらった上で、面談しながら調査者と一緒に質問票を完成する形を採った。

一方、現地人従業員に対する調査は2002年8月、2003年2月から3月にかけての2回に分けて行われた。調査対象者は、各企業の現地人管理者・監督者の紹介によって抽出された一般労働職を中心とする生産労働者であり、勤続年数が半年以上の者に限定した。調査対象者には一部管理職も含まれているが、就職時の職位が非管理職で、内部昇進してきた者に限った。調査対象者数は各企業当たり、平均20名ほどであり、計209名に上った。従業員の属性である性別（男性：98名、女性：111名）、婚姻地位（既婚：108名、独身：101名）に関しては、ほぼ同数に分かれており、学歴は中卒・高卒が全体の82.8%を占めた。

表１　調査企業の概要

企　業	操業年	従業員数 （日本人駐在数）	資本金 （百万ドル）	業　　種	主要な市場
A 社	1985	32（1）	1.6	船舶チェーン	日本・中国
B 社	1989	250（1）	0.9	板状ランプ	日本
C 社	1990	900（1）	33.2	ゴルフシャフト	アメリカ
D 社	1991	360（1）	1.0	女性用下着	日本
E 社	1992	93（1）	0.3	カメラレンズ	日本
F 社	1992	120（1）	1.5	自動車用部品	日本
G 社	1994	214（2）	1.9	麻ロープ	日本
H 社	1996	130（1）	0.9	皮革靴	日本
I 社	1997	380（2）	0.7	カメラ部品	日本
J 社	1998	550（4－5）	3.0	半導体応用部品	日本
K 社	2000	30（2）	0.8	研磨製品	日本

（出所）日系企業からの聞き取り調査。

従業員に対する質問票の質問内容は、企業に対するコミットメント、HRM システムに関する満足度などであり、3 ページにわたる現地語（ベンガル語）で書かれた質問票を使用した。多くの従業員が自分で正確に質問内容を理解して回答するのは困難であると思われたので、現地人研究助手が 1 対 1 で従業員に聞き取り調査をしながら質問票を完成させた。調査は工場の会議室や食堂を借りて行われたが、被調査者にできるだけ本音で回答してもらうために、彼らの名前が特定されないように匿名性も維持した。

次に、収集データを基に、事例企業の諸属性を類型化する必要があるので、その方法について述べる。まず「競争戦略」に関しては、Schuler＝Jackson（1987）の 3 つの類型化を用いる。第 1 の類型は、人件費・原材料費などの生産コストの削減を通じて競争優位を確立しようとする「コスト削減戦略」である。第 2 の類型は、製品の品質の向上を通じて競争優位を確立しようとする「高品質戦略」である。第 3 の類型は、多様な製品の開発を通じて競争優位を確立しようとする「イノベーション戦略」である。バングラデシュへ進出した動機の 1 つとして、多くの企業が廉価な人件費を挙げている。一方で、幾つかの企業は人件費が安いからこそ、多くの従業員を投入して、高品質の製品を生産できるシステムを構築していると回答している。このことから、各企業の「競争戦略」、特に、コスト削減戦略か高品質戦略かを決定するために、企業の進出動機、日本やバングラデシュ以外の海外の工場と比較しての製品の質（歩留まり率）に関する回答結果を参考にした。

次に「HRM の基本理念」に関する類型化は、（各職位の）人材の主な充足方法、離職率、学歴別昇進レンジの回答結果を基に、「内部育成型」と「外部調達型」に分類し、更に「昇進・昇給施策」に関する類型化は昇給・昇進を決める際の要素、賃金体系、従業員に対するキャリアルートの明示の回答から、「業績重視」か「勤続重視」か、あるいはその「併用」かに分類した。また「HR 開発の方向性」に関する類型化は、教育訓練の方法、教育訓練の内容の回答から、「短期的」か「長期的」か、あるいはその「併用」かに分類した。そして最後に、「企業業績」は3ヵ年（1999年度、2000年度、2001年度）の年度収益が前年比で増収だったか減収だったかというビジネストレンドを調べた。また参考として、離職率の高低も調べた。

（3）調査結果

競争戦略、HRM システム、企業業績に関してまとめた調査結果が、表2に示されている。「競争戦略」に関しては、日系企業11社中、5社がコスト削減戦略、4社が高品質戦略、2社がコスト削減戦略と高品質戦略との間の折衷的戦略を採っている。一方、バングラデシュでイノベーション戦略を採っている企業は無かった。このことは、バングラデシュが急速な経済成長を遂げているにも拘わらず、同国の HR の相対的乏しさゆえに、日本企業をはじめとする外国企業が未だ同国を新製品の研究開発拠点として見なしていないことを示唆している。

コスト削減戦略を採っている企業は、A社を除いて外部調達型の「HRM の基本理念」を持っている。これらの企業が外部調達型の HRM を採用している理由の1つは、D社やH社の場合、その業種（バングラデシュの主要な輸出業種）が現地系企業と重なり、現地の外部労働市場から経験者を簡単に調達できるからである。もう1つの理由は、B社やK社のように業績が振るわない企業はコストのかかる人材を長期的に抱え込むことを回避しようとしているからである。コスト削減戦略を採っている企業の「昇進・昇給施策」はA社を除いて業績重視であり、「HR 開発の方向性」も短期的である。このような近視眼的な HRM システムは、下降傾向にある「企業業績」との因果関係も推察される。

一方、コスト削減戦略を採っているA社は内部育成型の「HRM 基本理念」を持っている。本来、コスト削減戦略を採るバングラデシュの日系企業は人件費の固定化を回避し、景況に応じた人件費の柔軟化を目指す。しかしA社の場合、従業員、特に役職なしの一般労働職の離職率が他社と比較して格段に低く（勤務後1年以内の一般労働職レベルの離職率は、一桁台）、彼等の勤続年数が長いこともあり、人件費の固定化を避けることを難しくしている。このような状況でA社が生き残るには、人件費の上昇率を上回る労働生産性の伸びが求められるが、そのための「HRM 基本理念」として、内部育成型が導入されている。但し、現実にはA社の労働生産性がなかなか思うように伸びず、A社の企業業績が3年連続して下降傾向にある[6]。

表 2　競争戦略、HRM システム、企業業績に関する調査結果

企業	競争戦略	HRM の基本理念	昇進・昇給施策	HR 開発の方向性	企業業績	（離職率）
A 社	コスト削減	内部育成型	勤続重視	中期的	↓↓↓	低
B 社	コスト削減	外部調達型	業績重視	短期的	↓↓↓	高
C 社	コスト削減・高品質	外部調達型	業績重視	短期的	↑↓↓	高
D 社	コスト削減	外部調達型	業績重視	短期的	↑→→	高
E 社	コスト削減・高品質	内部育成型	勤続重視	中期的	↓↓→	中
F 社	高品質	内部育成型・外部調達型	勤続・業績併用	短期・長期併用	↑↑↑	高
G 社	高品質	内部育成型	勤続重視	長期的	↑↑↑	低
H 社	コスト削減	外部調達型	業績重視	短期的	↓↓↓	中
I 社	高品質	内部育成型	勤続・業績併用	長期的	↑↑↑	低
J 社	高品質	内部育成型・外部調達型	勤続・業績併用	短期・長期併用	↑↑↑	高
K 社	コスト削減	外部調達型	業績重視	中期的	↓↓↓	中

（注 1）ビジネストレンドの矢印は、収益が前年よりも増収ならば↑、減収ならば↓、変化がないならば→とした。
（注 2）離職率の基準は、年40%以上なら高、20%以上40%未満なら中、20%未満なら低とした。

高品質戦略のF社、G社、I社、J社の「HRM の基本理念」は、内部育成型か、或いは内部育成型・外部調達型の併用を採っている。F社の日本人副社長と初めて会った98年12月には、彼は「長期的な雇用制度を通じて、可能な限り個々の従業員の良いところを伸ばしてやりたい」と述べていたが、2003年 2 月の面談では「一般労働職で採用した多くの労働者の中から、やる気のある者だけが残ってくれればそれで良い。全ての労働者に無理やり企業への参加意識を持たせても、会社を辞める者は多いので、時間と労力の無駄である」と述べた[7]。F社の日本人経営者は、従来の日本的経営方式の強みと考えられてきた長期的な雇用制度を通じて、人材開発をそのままバングラデシュに導入することが困難であると考えている。その結果、一般労働職に関しては業績主義をベースとして優秀な労働者を短期的に選抜する一方で、ある程度定着した基幹労働者に対しては中長期的に育てていこうと考えている。同様な見解は、同じく内部育成型・外部調達型の併用を採っているJ社の日本人管理者からも聞かれた。

表3　HRM システムに関する従業員の満足度

企　業	自己の能力利用	仕事の達成感	技能向上の機会	管理者との関係	人 事 考 課	給 与 水 準
業績好調企業						
F 社	4.4	4.6	4.0	4.5	4.3	3.3
G 社	4.5	4.4	3.9	4.8	4.4	3.7
I 社	4.1	4.1	4.0	4.6	4.4	2.1
J 社	4.0	4.4	3.7	4.0	4.2	2.7
業績普通企業						
C 社	4.1	4.3	3.6	4.0	4.1	3.0
D 社	4.2	4.4	3.6	4.1	4.3	3.2
E 社	4.1	4.3	4.0	4.7	4.4	3.6
業績不振企業						
A 社	4.1	4.5	3.1	4.0	3.9	2.4
B 社	4.5	4.4	4.0	4.5	4.7	4.1
H 社	3.9	3.9	3.2	3.3	3.1	2.0
K 社	3.7	3.8	3.4	3.8	3.7	2.1

（注）HRM システムに関する満足度は大変不満足（＝1）から大変満足（＝5）の５段階の範囲で点数化した。

岩田は、「戦略的人材に関する検討は人材をポートフォリオ的に活用することを中心に発展してきており、企業の採用する戦略に応じて、企業内の全ての人材が変化するか否かを問うものではなく、企業内に異なる雇用形態や評価方法のもとで雇用される人材が存在していることが前提である」と述べている（岩田、2006、p.38）。F社およびJ社の基本的な HRM システムは従業員の技能、知識、労働意欲、コミットメントなどに合わせて、「HRM の基本理念」、「昇進・昇給施策」、「HR 開発の方向性」を変えている。両社のこの柔軟な HRM システムと統合する高品質戦略が、高い企業業績と関係しているのではないかと推察される。

次に、特定の競争戦略を実現するための HRM システムなどに対し、従業員がどのように認識しているかといった従業員の意識に注目する。企業業績との関係を考察するために、表２で示した各企業の３ヵ年の業績状況によって、好調企業、普通企業、不振企業の３つにグループ分けした。そのグループ分けを行った上で、HRM システムに関する従業員の満足度を示した結果が表３に、企業に対する従業員のコミットメントを示した結果が表４に、それぞれまとめられている。また、表５は業績の違いによる差異を統計的に見るために、ウエルチ検定を用いて業績グループ間の満足度およびコミットメントに関する検定結果を示している。

表 4　企業に対する従業員のコミットメント

質問内容	会社を誇りに思うか	会社に忠誠心を持っているか	会社の成長を望んでいるか
業績好調企業			
F 社	4.1	4.7	4.7
G 社	4.5	4.6	4.9
I 社	3.8	4.6	4.8
J 社	4.1	4.5	4.7
業績普通企業			
C 社	4.4	4.6	4.6
D 社	4.4	4.4	4.8
E 社	4.5	4.6	4.7
業績不振企業			
A 社	3.9	4.8	4.8
B 社	4.6	4.7	4.9
H 社	3.2	3.3	4.0
K 社	3.5	4.1	4.5

（注）従業員のコミットメントの大きさは、大変弱い（＝1）から大変強い（＝5）の５段階の範囲で点数化した。

好調企業と不振企業との間では、「仕事の達成感」（10%の有意水準）、「技能向上の機会」（１%の有意水準）、「管理者との関係」（１%の有意水準）、「人事考課」（１%の有意水準）、「給与水準」の有意水準（１%）の５項目において、統計的な有意差が発見された。また普通企業と不振企業との間でも、「技能向上の機会」（10%の有意水準）、「管理者との関係」（５%の有意水準）、「人事考課」（５%の有意水準）、「給与水準」（１%の有意水準）の４項目において、統計的な有意差が発見された。一方、好調企業と普通企業との間では、どの項目においても統計的な有意差が発見されなかった。このような推計結果から、従業員の HRM システムに関する満足度の高さと、企業業績との間の正の相関関係が発見される。

バングラデシュで活動している日系企業では、基本給の昇給率が定期昇給と査定による業績給によって決定されている。定期昇給に関しては、生活給的要素よりも人事考課による職能給要素の割合を重視し、個々の従業員の昇給率に差をつけている企業が大半である（内田 2005、p.93）。人事考課とは、従業員の仕事ぶりを通して彼らの会社に対する寄与度を評価し、それを給与に反映させることであるが、そのためには評価に関する客観性と公平性が確保される必要がある。しかし、A社、K社、H社の日本人経営者・管理者は「人事考課を行う際、現地人管理者の意見を参考にしているが、従業員間に存在する派閥関係や、彼らの主観的な判断が部下に対する公正・公平な評価の障害になっている」と指摘した。このようなことが、HRM システムと関連した項目である「管理者との関係」、「人事考課」、「給与水準」の満足度に関して、好調企業と不振企業との間に有意差を生み出している要因ではないかと推察される。

表 5　企業業績の有意差の統計量

	好調－不振	普通－不振	好調－普通
HRM システムに関する従業員の満足度			
自己の能力活用	1.33	0.50	－0.89
仕事の達成感	1.95*	1.07	0.99
技能向上の機会	2.92***	1.90*	1.07
管理者との関係	4.35***	2.48**	1.43
人事考課	3.19***	2.34**	0.65
給与水準	2.96***	3.88***	0.99
企業に対する従業員のコミットメント			
会社に対する誇り	2.38**	4.22***	－1.98*
会社への忠誠心	2.73***	2.35**	0.58
会社の成長願望	1.72*	0.76	0.97

（注）***、**、** はそれぞれ１％、５％、10%の水準で統計的に有意であることを示す。

次に、従業員のコミットメントに注目してみると、好調企業と不振企業との間で、「会社に対する誇り」（５％の有意水準）、「会社への忠誠心」（１％の有意水準）、「会社の成長願望」（10%の有意水準）の全項目において、統計的な有意差が発見された。また普通企業と不振企業との間でも、「会社に対する誇り」（１％の有意水準）、「会社への忠誠心」（５％の有意水準）の２項目において、統計的な有意差が発見された。

Lawler（1986）はハイインボルブメント・モデルの中において、従業員の経営参加を促進する施策が彼らの動機付けや満足度を高めて、企業業績にプラスの有意な影響をもたらすと結論付けた。企業への帰属意識、満足度、離職率といった従業員個人の認識行動が組織の業績と整合性を持つことは合理的に解釈できる。競争戦略として高品質戦略を採用している企業では、高いレベルの生産管理システムを構築できるかどうかが、その戦略の成否のカギを握っている。企業は製品の品質の向上を図るためには、現場従業員を中心とした QC サークルや提案制度などの導入が不可欠である。但し、従業員への物的報酬に直接、反映されない制度の導入が機能するためには、それに参加する従業員の企業に対する帰属意識が重要な触媒的役割を果たすと考えられる。品質の向上や生産性の上昇を実現するためには、従業員がトップマネジメントと一体感を持つことが重要であり、そうすることで持続的な競争的優位を築くことができる。このように、トップマネジメントによって採用される経営戦略と整合する HRM システムが企業組織の業績の向上につながるには、従業員の認識行動にも留意して構築される必要がある。

５．結語

本研究においては、人事管理論の系譜を概観し、80年代に登場したSHRM論の理論的背景を確認した。SHRM論では経営戦略とHRMシステムの統合を目指すが、本研究では、バングラデシュの日系製造業11社を事例に採り、競争戦略、HRMシステム（＝HR施策の束の統合）、企業業績といった一連の変数間の関係をトップマネジメントからの戦略的視点から、そしてHR施策に対する満足度や組織へのコミットメントといった従業員の認識行動の視点から、SHRM論の分析的枠組みとしての有効性を検証した。

事例調査から得られた重要な発見の１つは、コスト削減戦略を採っている企業は外部調達型の「HRMの基本理念」を持っており、「昇進・昇給施策」は業績重視、「HR開発の方向性」は短期的であるのに対し、高品質戦略を採っている企業は、「HRMの基本理念」に関しては、内部育成型か、或いは内部育成型・外部調達型の併用を採っていることである。高品質戦略を採っている企業の中で、好調な業績を維持している企業では、HRMシステムが従業員の技能、知識、労働意欲、コミットメントなどに合わせて、「HRMの基本理念」、「昇進・昇給施策」、「HR開発の方向性」を柔軟に変えるといったHRMシステムに関する従業員間のセグメント化を図っている。第２に、従業員のHRMシステムに関する満足度の高さと、企業業績との間の正の相関関係が発見されたことである。このことはSHRMを企業の業績向上に結び付けていくためには、企業の内外環境に適合した競争戦略や、HR施策に対する満足度や組織へのコミットメントといった従業員の認識行動を引き出すHRMシステムが必要であることを示唆している。

最後に、今後の残された研究課題として、３点が挙げられる。第１の課題は、今回の分析が2003年という古いデータを用いており、トレース調査（追跡調査）を通じてデータの更新を行うことである。特に、アメリカ政府からバングラデシュ政府への圧力によって、2004年１月以降、輸出加工区の労働組合が解禁となっており、日系企業の競争戦略やHRMシステムも大きな影響を受けている。今回の分析結果と合わせて、新しいデータを用いての比較分析を試みることは新たな興味深い発見が期待される。第２の課題は、今回の分析は調査対象の業種がコントロールされていない上に、企業業績を３ヵ年のビジネストレンドによって測るという定性的なアプローチを採っていることから、競争戦略、HRMシステム、企業業績の一連の因果関係を明らかにするには、より精緻な分析的枠組みを構築することが必要である。第３の課題は、HRMシステムの戦略的統合を目指すには、現地人のライン管理者との協働が不可欠であるが、彼らの戦略的スタッフとしての役割がどのようなものであるかを明らかにすることである。これらの残された課題を踏まえた上で、競争戦略とHRMシステムの統合が企業業績とどのように関係しているかについての試論を再び行いたい。

註

1）日本企業の競争的優位をHRMシステムとの関連で述べた代表的文献として、市村（1988）、吉原・林・安室（1988）、小池（1994）などが挙げられる。

2）塩次（1992、pp.116－123）は、QWLが労働者からの視点に基づく仕事のデザインを強調する余り、激化する国際競争の中で求められる高度な技術に対応できないと指摘している。

3）守島（1996、p.105）はSHARMのパラダイムとして、「競争戦略→HRM編成（HR施策の統合）→従業員の行動→HRM成果→企業業績」を提示しており、従業員の行動をHRM編成とHRM成果の間に介在させている。

4）蔡（1998）を参照のこと。

5）バングラデシュの輸出加工区以外で操業している日系企業の実態は、よくわかっていない。投資庁に登記されていても、実際には、ダミー会社など生産活動の実態がない日系企業が多い。そのため、調査対象企業を輸出加工区で操業している日系企業に限定した。

6）A社はコスト削減戦略を通じて経営の立て直しを迫られている一方で、社長が従業員に対して温情的経営（Paternalistic Management）をとっていることも、企業業績の不調と関連している。

7）日本人経営者は、F社の一般労働者の離職率が年50%を超えていると述べた。また、J社の日本人管理者は同社の離職率が約40%であると述べた。

外国語引用文献

Barney, J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99–120, 1991.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, R., Mills, Q., and Walton, E., *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*, The Free Press, 1984.

Boxall, P., The Strategic Human Resource Management Debate and the Resource-based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*, Vol.6, No.3, pp.59–75, 1996.

Guest, D., Human Resource Management and Industrial Relations. *California Journal of Management Studies*, Vol.24, No.5, pp.503–521, 1987.

Huselid, M.A., The Impact of Human Resource Management on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, pp.635–672, 1995.

Lawler, E.E., *High-Involvement Management*. Jossey-Bass Publishers, 1986.

Miles, R.E. and Snow, C.C., Organizational Designing Strategic Human Resource Management Systems. *Organizational Dynamics*, Vol.13, Vol.1, pp.36–52, 1984.

Pfeffer, J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, 1998.

Porter, M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Free Press, 1980.

Schuler, R.S. and Jackson, S.E., Linking Competitive Advantage with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, pp.207-219, 1987.

Wright, P.M., McMahan, G.C., and McWilliams, A., Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No.2, pp.301-326, 1994.

日本語引用文献

市村真一編著『アジアに基づく日本的経営』東洋経済新報社、1988年。

岩田一哲「戦略的人的資源管理のプロセス論的評価に向けて」『高松大学紀要』第45巻、2006年３月、33－49ページ。

岩出博「戦略的人的資源管理の理論的基礎」『経営集志』第71巻第４号、2002年１月、87－101ページ。

ウイルソン・D「World Voice 世界の異見中印露伯の後を追う「ネクスト・イレブン」新興11市場に注目せよ BRICs の命名者が見る次の主役」『週刊ダイヤモンド』94号、2006年７月19日、23頁。

内田智大「バングラデシュにおける人的資源管理・開発と技能形成――企業票からの分析（下）」『関西外国語大学研究論集』第82号、2005年８月、85－105ページ。

内田智大「バングラデシュの人的資源管理と技能形成の関係――個人票からの分析」『アジア経営研究』第13号、2007年６月、119－134ページ。

岡田行正「戦略的人的資源管理の出現」『北海学園大学経済論集』第50巻号第２号、2002年９月、83－111ページ。

小池和男『日本の雇用システム――その普遍性と強み』東洋経済新報社、1994年。

蔡荏錫「人的資源管理論のフロンティア――戦略的人的資源管理論（SHRM）」『組織化学』第31巻第４号、1998年６月、79－92ページ。

塩次喜代明「戦略と人的資源管理の統合を目指して」『松山大学論集』第４巻第５号、1992年12月、113－131ページ。

徐向東「付加価値創造時代における日本企業の戦略的人的資源管理――知の共有と自立した「個」の両立の課題」『応用社会学研究』第43号、2001年３月、71－80ページ。

竹内規彦・若林満・陳子光「中国市場での競争戦略と人的資源管理施策とのアライメント――日系製造業の５社の事例から」『国際ビジネス研究学会年報』第10号、2004年９月、157－168ページ。

津田真徵『日本的経済の人事戦略』同文館、1987年。

守島基博「戦略的人的資源管理のフロンティア」『慶應経営論集』第13巻第３号、1996年３月、103－119ページ。

吉原英樹・林吉郎・安室憲一『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社、1988年。

（うちだ・ともひろ　国際言語学部教授）