

福岡大学博士学位論文

中国企業における戦略的人的資源管理の発展

—人的資源管理のアウトソーシングを中心にして—

Development of Strategic Human Resource Management in Chinese companies

—With a focus on Human Resource Management Outsourcing—

平成 29 年 9 月

福岡大学大学院商学研究科

CD120501

張凱惠

目次

序 章	本研究の問題意識、目的、意義および構成.....	4
第 1 章	人的資源管理と経営戦略.....	9
第 1 節	アメリカにおける HRM の生成過程.....	10
1.	PM の生成および発展.....	10
2.	PM から HRM への発展.....	13
3.	SHRM の生成および発展.....	20
4.	HRM および SHRM の定義.....	27
第 2 節	経営戦略と HRM との関わり.....	30
1.	経営戦略の概念.....	30
2.	経営戦略と組織の関係性.....	34
3.	経営戦略と HRM の関係性.....	37
4.	経営戦略と HRM との統合に関する仮説.....	61
第 2 章	中国における人的資源管理の発展.....	70
第 1 節	中国における HRM 発展の経路.....	71
1.	HRM 発展の 3 つの段階.....	71
2.	中国における HRM 発展の特徴.....	75
第 2 節	中国における HRM の現状と問題点.....	76
1.	P-CMM について.....	78
2.	中国企業における HRM の成熟度調査.....	79

第 3 節	HRM 実践の中国企業への適用可能性とその限界..	83
1.	欧米の HRM 実践の中国企業への適用可能性..	84
2.	中国的コンテクストの中での HRM 実践の研究.	95
3.	中国企業の高業績 HRM システムモデル.....	106
第 3 章	人的資源管理アウトソーシング.....	110
第 1 節	アウトソーシングの定義.....	113
第 2 節	HRO の形成および発展.....	116
1.	分業の当然の結果としてのアウトソーシング.	116
2.	BPO の登場.....	119
3.	HRO の登場.....	121
4.	HRO の進化.....	123
5.	アウトソーシングされる HR 活動の種類....	130
第 3 節	HRO に対する学問的関心と先行研究.....	139
1.	HRO についての賛否両論.....	139
2.	HRO の成否の条件についての研究.....	143
第 4 節	HRO の成否を根拠づける理論.....	147
1.	経済理論.....	147
2.	社会学理論.....	168
3.	経営学理論.....	174
第 4 章	中国における HRO についての考察.....	178
第 1 節	中国における HR 関連サービス業の迅速な発展...	179

1.	HR 関連サービス業の形成.....	180
2.	国家戦略としての HR 関連サービス業の発展	192
3.	中国における HR 関連サービス企業.....	196
第 2 節	中国企業における HRO の現状.....	203
1.	HRO が必要とされる理由.....	203
2.	中国における主な HRO サービス.....	205
第 3 節	中国企業に適する HRO の考察.....	208
1.	HRO に関連する HRM 活動および仮説.....	209
2.	欧米における HRO の実態およびその有効性..	228
3.	中国企業に適する HRO の考察.....	233
終 章	結論および今後の研究課題.....	236
	参考資料.....	242
	謝 辞.....	252

序章 本研究の問題意識、目的、意義および構成

1990年代以降、グローバリゼーションの勢いが強まり、競争が激しくなったことにより競争力の向上がより求められるようになるにつれて、欧米企業における人的資源管理（Human Resource Management、以下 HRM）は、一般的な管理機能から、「戦略パートナー」、「管理のエキスパート」、「従業員チャンピオン」、「変革推進者」¹⁾ という複合的な機能に大きな変化を遂げ、経営陣のビジネスパートナーとして認識されるようになった。今日、戦略的に重要な役割を持つ HRM は、企業の持続的競争優位をもたらす源泉として重視されている中で、HRM 実践も絶えず改善され進化してきた。

一方、計画経済システムから市場経済システムへの移行に成功するとともに、一部の中国企業は、HR 計画、募集と配置、訓練と開発、業績管理、報酬と福利厚生管理、従業員関係管理を含む基本的な HRM システムの確立を実現するとともに、HRM を企業の持続的競争優位の源泉として認識しながら、積極的に実用的な HRM 方策を模索し、科学的な、標準化された HRM システムを構築し、それを企業の戦略的協力パートナーシップとして位置づけるようになった。しかし、数多くの新興中小企業は、社会主義市場経済体制下で現代的経営制度を確立したばかりで、現代的な経営理念を持っているものの、品質管理、コスト管理、財務管理のような最も基本的な経営管理に集中しているため、HRM に精力をつぎ込む余裕をもたない。また、伝統的な中小企業は、新しい管理理念の欠如、人材の不足に縛られており、HRM の役割を十分に発揮できて

¹⁾ cf., Ulrich, D., *Human Resource Champions*, Harvard Business School, 1997, 梅津祐良訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター、1997年、50頁。

いない。

このように、現代的な企業制度の枠組みを整え始めてからまだわずか40年ぐらいの歴史しかもない中国企業は、欧米において長期間にわたって各分野の理論的拡張とともに発展してきたHRMの先進的理論と実践を、短期間に積極的に吸収しなければならないという課題に直面している。例えば、本論文で取り上げられている人的資源管理アウトソーシング（Human Resources Outsourcing、以下HRO）は中国で大きな注目を集めている。欧米においては、インターネット技術の急速な発展とともに、HRO市場は非常に成熟してきており、HROサービスを提供する一部の上場企業は世界に進出しており、中国においても事業を展開している。一部の中国企業は、外部市場の資源を活用することにより、本来のHRM部門で行われていた企業の競争力に直接的に関与していないいくつかの定型的なHRM活動に費やされる時間の割合の減少、より戦略的な機能への集中等をもたらすHROのメリットに魅了され、積極的にHROを導入しようとしている。

しかし、HRMの発展は、単なる管理活動の変革だけではなく、国の文化、伝統、歴史と深く関係し、様々な分野の発達に関連しているため、異なる文化、伝統、歴史において形成されてきた欧米の先進的な管理理論と実践方法を導入しようとしている高業績を追求する多くの中国企業は、自国の文化と歴史を熟知した上で、自国の実情に基づいて、まず独自の特徴的なHRMモデルを確立し、而る後に自社にとっての価値が低いHRM活動や機能をアウトソーシングする（HRO）ことで、HRMの戦略的機能を実現していくべきである。

現在、HROに関する研究は依然として少ない。経営関連英語文献データベースのBusiness Source Premierを使って、タイトル、キーワード、

抄録に「ヒューマン・リソース・アウトソーシング（HRO）」という用語が含まれている論文を検索すると、130 件ぐらいの査読論文が得られ、580 件ぐらいの非査読論文が表示された（2016 年 12 月 5 日現在）。特に日本では、HRO に関する研究は極めて少ない。中国においての HRO に関する研究は 2000 年以降に始まり、研究範囲は、HRO の動因、リスク、決定要素、方策、プロバイダーの選択、企業業績への影響などの幅広い内容を含んでいるが、多くの研究は、欧米で実践され、成功した HRO を中国企業にそのまま適用し、そのメリットを挙げながら、早速導入すべきと提唱している。しかし、HRO の当事者である HRO サービスの提供者と依頼者のどちらにおいても、経済制度、ビジネス環境、企業の HRM の発展レベル、HRO サービス市場の成熟度等様々な点で中国と欧米とは大きな違いがあるゆえに、HRM と同様に、HRO の形成および発展もその国の経済状況および産業発展、企業の規模などに影響されるため、欧米の HRO と比較しながら、中国企業独自の HRO の独自の発展経路と企業に対しての新たな可能性を探るべきである。

したがって、本論文の目的は、本国の社会的制度や企業の発展段階を無視して、欧米の HRM や HRO の理論と実践を導入すると、失敗を招くかもしれないという問題意識を持ちながら、中国企業に適する HRM 実践を見出し、そして、その HRM の具体的な展開の在り方の 1 つとしての HRO の新たな可能性を検討することである。そのため、本論文は以下の構成により展開する。

まず第 1 章では、HRO の発展の基盤となったアメリカにおける HRM は、どのような歴史的状況下で、どのような内容をもって発展してきたかを振り返り、HRM 理論進化の背景を明らかにする。そして、HRM と経営戦略との間の統合を主張する SHRM の理論的内容を検討し、実践に

において SHRM を指向することにおける戦略的パートナーとしての HR 部門の戦略的役割を評価する。

次に第 2 章では、中国改革開放以降の国有企業改革の深化に伴う HR 制度や HRM の変革過程を振り返り、HRM 成熟度の概念を用いて、業種、規模、所有形態等の点で多様なタイプの中国企業における HRM の現状、問題点を考察する。そして、アメリカで発展してきた HRM の理論と実践の中国企業への適用の限界を認識し、中国的コンテクストの中で事業を展開する中国企業に適する HRM モデルを提案する。

次に第 3 章では、経営合理化の経営手法として登場したアウトソーシングが、経済のグローバル化や情報技術の飛躍的な発達により、初期の単なる 1 つの業務のアウトソーシングから一連の業務の戦略的なアウトソーシング、すなわちビジネス・プロセス・アウトソーシング (Business Process Outsourcing、以下 BPO) へ発展し、さらにこの変化が HR 部門にも波及し、HRO の成立に至った過程を考察する。また、欧米で一般的にアウトソーシングされた HR 活動の主要な種類を検討するとともに、それとの関連で HRO を根拠づける代表的理論を考察する。

最後に第 4 章では、現在の中国企業が HRM の戦略的機能をまだ十分に展開していないにもかかわらず、なぜ HRM のより戦略的機能部分への集中を可能化することにメリットが見出される HRO が注目されているのか、単にこの流行に魅了されただけなのか、それとも何かの必要性があるのかという疑問を持ちながら、HRO の内容を再定義し、政府部門および専門機構や各大手 HR サービス企業が発表した最新のデータを参考にして、中国における HRO の発展の現状、特徴を考察し、その新たな可能性を検討する。本論文は、社会主義市場経済制度という特別な経営環境で事業を展開する中国企業の特異性や、異なる民族や習慣、異なる

る文化や教育背景による中国従業員の価値観および行動に配慮しつつ、企業業績に貢献できる HRM モデルを提案した。また、HRO の概念を広義の HRO と狭義の HRO に分けて再定義し、中国企業の HRM の現状に基づいて、HRO の新たな可能性を検討した。

第 1 章 人的資源管理と経営戦略

18 世紀後半に、産業革命のもたらした技術革新により、機械制大工業が出現し、資本家と労働者という社会関係からなる資本主義的生産様式が確立し、基本的な生産基盤は農業社会から工業社会へと転換した。工場システムが広く採用され、組織によって雇用された賃金労働者が出現し、雇用関係が形成されるとともに、安価で良質の労働力を安定的に獲得するための、雇用管理という課題が経営者の意識によることとなった。雇用関係が一般化するにつれて、労働問題などを含むさまざまな深刻な社会問題が頻発し、無権利であった労働者自らが団結して権利を守ろうとして労働組合が結成されたため、労使関係管理という問題がさらに浮上した。その後、アメリカにおいて発展してきた科学的管理法、人間関係論、人的資本理論、行動科学、戦略的経営論、資源ベース理論などの影響を受け、それ以前の過去 100 年間以上にわたって、労使関係の改善を主にした労働者に対する管理は、人事管理（Personnel Management、以下 PM）から、HRM へ、さらに、企業戦略と連動して、経営目標の達成に貢献できるような戦略的機能を備えた戦略的人的資源管理（Strategic HumanResources Management、以下 SHRM）へと累積的に発展してきた。

この HRM の理論と実践は欧米企業の中国への進出により、国を超えて異なる社会制度における中国企業にも浸透しつつある。しかし、現実的に、欧米企業流の洗練された HRM の理論と実践を機械的に中国に導入することには限界がある。それは、HRM の形成と発展の歴史的・社会的・文化的背景が異なっているからである。したがって、新しい価値観、理念を吸収しながら、伝統文化を継承している中国企業に相応しい

HRM モデルを探求する上で参考にするために、本章ではアメリカのコンテキストにおける HRM の歴史的展開過程および関連する様々な分野の理論の発展を概観してみたい。

第 1 節 アメリカにおける HRM の生成過程

1. PM の生成および発展

19 世紀末から 20 世紀にかけて、アメリカでは社会主義や無政府主義が労働者や農民の間に広まっており、職業別組合が企業との間で激しい争議を繰り返していた。こうした状況に対して立ち上がった改革者たちは、改善 (betterment) を合言葉に、産業界では、産業改善 (industrial betterment) を図るべく福利厚生を導入を推奨していた。従業員の快適さあるいは知的・社会的改善のため設立された社立学校、社内図書館、社内食堂、救急施設、野球場などの福利厚生施設の運用に必要とされた福利厚生担当者と呼ばれる専門家は、経営陣に助言・勧告するスタッフ機能を担っていた。このような福利厚生の普及の中で、経営陣はこうしたスタッフの意義とその役割を認め、何よりも従業員をどう管理するかという問題を意識するようになった。しかし、福利厚生担当者の関心は仕事そのものではなく、仕事の環境や家庭生活に向けられていたことから、採用、解雇、教育訓練、給与支払いといった雇用に関する定型的な雇用管理にはほとんど関与していなかった²⁾。

実際に、従業員を管理する体系だった制度はほとんど存在していない大企業を含む多くの企業には、従業員の管理を担っていたフォアマンが

²⁾ 伊藤健市・田中和雄・中川誠士『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会、2011 年、32 頁、参照。

日々の生産から雇用に関する職場の意思決定に関する全権を握っていた。彼らは毎朝、工場の門の外に集まった労働者を面接することなどなく門の中に入れ、ほしいだけの労働者を自分の部署に連れて行き、自分の部署の仕事に類した仕事の経験があるかどうかを確認するだけで仕事を割り振る。採用された労働者は、通常、給料日になるまでいくらもらえるか知らないで働く。こうした状況を「フォアマン帝国」(Empire of Foremen) 形容する研究者もいる。しかし、技術と組織が複雑さを増すにつれて、職場を支配していたフォアマンと資金調達やマーケティングに専念する経営陣の分権化が問題となった³⁾。

ここに登場するのがリッター (Litterer, J.A.) によって経営管理形成史上の一段階として概念化された「体系的管理」である。この体系的管理は、原価計算システム、賃金システム、生産・在庫管理システムの3つの領域で展開された。これに伴って、管理システムの運営を担当するスタッフが必要となり、数多くのスタッフ職が出現した。こうして、体系的管理はスタッフの初期的形態を作り出し、ライン・アンド・スタッフ組織の形成を促した。特に、労使間の利害調整の促進を目的とした出来高払制度の賃金システムは、当時経営上の主要な課題である原価削減の一翼を担っていた。その後、体系的管理から強い影響を受けて体系的管理の延長線上で登場したテイラー (Taylor, F.W.) の科学的管理が最も有名である。テイラーの科学的管理の「計画と執行の分離」の原理に従って、科学的な管理組織が構想された。さらに、一日の公平な仕事量を決定する課業 (task) 制度により、「差別出来高給制」という刺激的賃金制度による動機付けを通じて、組織的怠業 (systematic soldiering)

³⁾ 同上書、33頁、参照。

が克服された⁴⁾。

しかし、労働者の採用、解雇、教育訓練、給与支払い方法の決定といったフォアマンのもつ権限は放置されたままであったため、異常な労働移動（離職）率、選考と雇用の非効率で不適切な方法、フォアマンの解雇権の濫用などの問題が改善されず放置されたままであった。こうした事態を踏まえて、フィッシャー（Fisher, B.）をはじめとするリベラル派は雇用部門の必要性を強く強調していた。その後、一部の企業に新しく登場した雇用部と雇用管理者は、フォアマン帝国を崩壊させる楔を打ち込んだ。それには、集権的な雇用事務所、従業員の懲戒と解雇のルール、雇用と賃金に関する記録の保持、教育訓練・業績評価・昇進に関する体系的な方法の採用、寄せ集めの賃金率を整理・合理化するための職務分析などがあった。これにより、従業員の定着、人件費管理、そして勤労意欲の向上をもたらした。従業員は会社への帰属感を一層強め、その仕事はキャリアとみなされ始めた。しかし、雇用部や雇用管理者は労働移動には対処できたとしても、労使紛争等の労働問題に対処する手段は持ち合わせていなかった⁵⁾。

1915 年以降、失業率は第一次世界大戦による軍需景気のもとで 1880 年以降の最低水準まで低下していたものの、労働移動率が急上昇していた。また、ストライキを防ごうとする政府の取り組みも登場したが労働不安が蔓延し、生産性は低下した。このように、労働力不足、労働不安、政府の規制という 3 要因が揃ったことで「人事管理ブーム」が到来したのである。PM 担当者の急増や労使関係制度を導入する企業の増加を背景として、1916 年にアメリカ全国雇用管理者会議が開催され、1918 年

⁴⁾ 中川誠士『経営学史叢書第 I 巻：テイラー』文真堂、2012 年、19～76 頁、参照。

⁵⁾ 伊藤健市・田中和雄・中川誠士、前掲書、34～35 頁、参照。

に全国雇用管理者協会が結成された。特に、1919年に巨大企業のPM担当者のための秘密組織として結成された特別協議委員会（Special Conference Committee）は、1920年代のPMを象徴する組織である。さらに、1920年に全国雇用管理者協会は労使関係への関心が高まったことを受けて、アメリカ労使関係協会へと名称を変更した。この名称変更は、雇用管理からPMへの移行を象徴するできごとであった。1920年代には、従業員代表制、金銭的福祉、長期雇用の仕事、フォアマンの教育、スタッフ型を構成要因とするPMが明確な形を取って出現した⁶⁾。

このように、アメリカの人事管理の形成にとって、産業革命は非常に重要な歴史的背景であった。産業革命の進展につれ、機械設備、人員の大量導入が必要になったとともに、労働者の生産性、部門の専門化、製品の専門化、技術の専門化も進んできた。特に、労働者の生産性を向上させるために、体系的な管理運動およびテイラーの科学的管理は非常に重要な役割を果たした。また、労働紛争のエスカレーションにより、結成された早期の労働組合は、企業に労使間の協力の重要性を認識させた点において、PMの発展に非常に重要な役割を果たした。

2. PMからHRMへの発展

1929年におこったニューヨーク株式市場の大暴落に端を発する世界大恐慌は、アメリカでは再び「人事管理ブーム」を巻き起こす契機となった。1933年に制定された全国産業復興法は、政府に労働市場を注視させ、労働運動を活性化させた。さらに、1935年に制定された全国労働関係法（ワグナー法）は、全国産業復興法で法認された労働基本権、団体権と団体交渉権を継承しつつ、不当労働行為を定めることで組織労働者を保

⁶⁾ 同上書、35～38頁、参照。

護した。多くの企業は、この法律の影響を受けて、組合組織化の機先を制するために導入した従業員代表制を廃棄し、組合との間で団体交渉を行い、労働契約を締結した。ここに、いわゆるニューディール型労働関係が確立した。そして HR 部門も雇用保障に関心を持つ組合や労働者からの圧力を受けて、人事管理者は雇用、昇進、レイオフの全社的手順を明確化し、PM 手順の成文化、行動規範の作成、就業規則の制定に取り組んだ。最後に、組合と対抗するために懲戒と解雇の明確な手順を採択し、結果、懲戒に関して絶大な力をもつようになった⁷⁾。

1920 年代には、「科学」に基づく採用、配置、評価を利用した労働力の有効活用をも模索するものとして、産業心理学が興隆してきた。さらに、産業心理学において触れていない労働者の感情・人間関係と生産性の相関関係を研究するため 1927 年～1932 年にホーソン実験が実施された。ホーソン実験の成果に基づいた人間関係研究を理論化した代表的な研究者はメイヨー (Mayo, G.E.) とレスリスバーガー (Roethlisberger, F.J.) である。メイヨーは、人間の自発的協働 (チームワーク) に関心を持ち、管理者が連带的・献身的・感情的な人間観を持つべきと考える。レスリスバーガーは、企業というものをそこで労働を提供する人々および彼らからなる集団を効果的に協働させる人間の組織と考える。経営者が従業員の精神的・心理的な状態や仕事における人間関係、特に従業員と監督者との関係にもっと配慮すべきという彼らの考えは、1930 年代以前の PM を特徴づけていた経済的刺激や管理過程への依存に抜本的な見直しを迫るものであった⁸⁾。

1939 年に始まった第二次世界大戦も先の大戦と同様、PM に大きな刺

⁷⁾ 同上書、39～40 頁、参照。

⁸⁾ 同上書、40～43 頁、参照。

激を与えた。この時期の特徴は、これまで大企業に偏っていた PM が中小規模の企業にまで普及したことにある。人事管理者は、団体交渉に備えて賃金体系を自己の管理下に置き、戦時中の賃金統制に従うために賃金体系を正当化する職務評価制度を確立するといった取り組みを始めていた。戦時労働局が、賃金統制を行う見返りに付加給付（フリンジ・ベネフィット）を優遇税制の対象としたため、医療制度や年金制度が急速に普及したのもこの時期のことであった。大戦終結後、男性労働者を中心に長期勤続者が増え、彼らの教育訓練や給与支払い、さらに給付制度を管理する専門スタッフが必要となった。また、政府も労使関係の監視、賃金インフレの抑制、そして年金や医療保険といった福祉給付規定の規制を通して大きな影響力を行使する存在となっていたため、企業は、組合との交渉や政府の規制に対処する専門家を必要とした。以上のように、「良き」企業とは、従業員を企業の一員として扱い、彼らに経済的な安定性と公正な処遇を提供する企業であるという企業観は、組織における人事管理者の地位を引き上げた。長期雇用型の仕事が一般的なものになったため、人事部は内部労働市場の管理という重大な職責を担うことになった⁹⁾。

1949 年頃に生まれた行動科学も PM に多大な影響を及ぼした。行動科学は、給与支払い方法の個人業績への影響、リーダーシップの多様なスタイルが組織全体の業績に及ぼす影響、職務設計と職務再設計およびそれらと個々人の満足との関係、様々な評価制度の影響などに応用されている。特に、モチベーションについての研究は、報酬制度や職務の再編成に適用されている。そこから生まれた手法には職務充実や職務拡大等がある。モチベーションに関する代表的な理論家としては、「欲求階層説」

⁹⁾ 同上書、43～45 頁、参照。

のマズロー (Maslow, A.H.)、「X-Y 理論」のマグレガー (McGregor, D.M.)、「動機づけ－衛生理論」のハーツバーグ (Herzberg, F.I.)、「成熟－未成熟理論」のアージリス (Argyris, C.)、「システム理論」のリックカート (Likert, R.)、複雑人モデル・創造的個人主義のシャイン (Schein, E.H.) 等がいる¹⁰⁾。

1960 年代に、PM から HRM への発展に大きな影響を与えた理論的發展として、行動科学以外に、人的資本理論を挙げることができる。1950 年代から経済成長を分析してきたデニソン (Denison, E.F., 1979) は、戦後 25 年間の米国の経済成長のうち、資本と労働力の寄与率は 57% で、さらにそのうち 11% が教育水準向上に基づくことを示した。また、残りの 43% のうち 29% は技術進歩に因るものであったことを示した。この結果によれば、米国の経済成長のうち、40% が人的資本の増加によってもたらされた可能性があることになる。この人的資本の考え方の起源はスミス (Smith, A., 1776) の『国富論』である。さらに、ミンサー (Mincer, J., 1958; 1974)、シュルツ (Schultz, T.W., 1960)、ベッカー (Becker, G., 1975) 等の経済学者は、スミスのアイデアを「人的資本」という概念で捉え直し、分析上有益なツールとして発展させた。その過程で、賃金・所得水準と教育・訓練との関係が明白なものとなり、「人的資本」概念の有用性は確固たるものとなった¹¹⁾。

戦後数十年の間に、PM は「労使関係管理」と「従業員関係管理」に分化した。1950 年代半ばに、労使関係の成熟につれて、労使関係の重要性は低下していった。1960 年代になると、労使関係部に代わって従業員関係部が PM の中核となった。組合が組織されていない企業では、苦情

¹⁰⁾ 同上書、45～46 頁、参照。

¹¹⁾ 赤林英夫「人的資本理論 (特集：この学問の生成と発展)」『日本労働研究雑誌』4 月号、2012 年、8 頁、参照。

処理手続きと同等のものとして苦情申立制度を活用し、人事管理者が従業員の代理を演じていた。こうした一連の動きを反映して、この時期以降、PM に代わって HRM が使われる機会が徐々に増えていった。1970 年代に入り、組合のない職場の構築・維持は、労使関係と従業員関係との溝をさらに広げた。このように、企業に入ってきた大卒の技術的・専門的従業員が組合に関心を示さず、また組合も彼らに関心を示さないといった時代において、PM は HRM と称されるようになった¹²⁾。

1980 年代以降、アメリカにおいて、企業は長期的な従業員志向型から株主志向型のコーポレート・ガバナンスへの転換が生じ、HRM 部門はその規模を縮小され、影響力を次第に失うに至った。株主の短期的な収益志向により、HRM 部門の予算削減を招来し、結果として教育訓練、能力開発など雇用のあらゆる面に大きな影響を及ぼした。さらに、グローバル化や IT 化は、企業の事業の再構築による分権化と管理体制の簡素化に拍車をかけた。分権化の結果、従業員の採用、評価、給与支払いに事業部の管理者が深く関与するようになった。管理体制の簡素化で最大の問題は、すでに触れた HRM 業務アウトソーシング、つまり本論文の主要なテーマであるところの HRO である。募集、教育訓練、報酬の決定、転職支援、こういったことが人的資源サービスを専門とする企業の手に移った。この段階で生じた大きな問題は、「競争優位は低労務費とそのフレキシブル化にますます依存しているとの認識が強まり、旧式のやり方、すなわち企業の特徴に合わせて HRM 部門をカスタマイズし、そこから経営上の優位性を引き出すというやり方はその支出に見合う価値を持っていない」とみなされたことであつた¹³⁾。この HRM 業務アウ

¹²⁾ 伊藤健市・田中和雄・中川誠士、前掲書、46～49 頁、参照。

¹³⁾ 同上書、49～52 頁、参照。

トソーシングの中国における導入の背景とその発展については、次章以降において詳細に考察する。

このように、1980年代に、HRMという概念は、世界中の国々において用いられるようになった。実際、このHRMの進化の結果として、PMの概念、視点、および原則に変化があったかどうか、PMとHRMは同じものであるかそれとも別のものであるか、のような主題に関して多くの議論が生じている。この人的資源の生成の歴史を振り返ることで、HRMは、単に良いPM実践の改革だけではなく、職場環境で高い業績を達成するために、人材を募集し管理するための相互に排他的な実践ではなく補完的な新しい原則と実践を含んでいることがわかる。特に、人を重要な資産として扱う必要性が重視されるようになったことは、HRMと伝統的なPMとの大きな違いである。PMからHRMへの変遷において、いくつかの補完的な新しい原則と実践を含んでおり、PMとHRMとの間にいくつかの相違も存在している。上林憲雄はこの相違を次のようにまとめている。

第1に、HRMでは、PMと比べて、全社的な経営戦略との関係性が強く意識されるようになってきていることである。HRMパラダイムの下では、トップの戦略計画が策定されるのに合わせて、中長期にわたる人員の採用・削減計画などの人事関連の問題についての計画も立てられるようになった¹⁴⁾。

第2に、HRMでは、従業員に関する取り組みは戦略的管理活動の中心として位置づけられていることが挙げられる。PMにおいては、それは、従業員についての給与計算や保険業務等の定型的業務、あるいは職

¹⁴⁾ 上林憲雄「人的資源管理論（特集：この学問の生成と発展）」『日本労働研究雑誌』4月号、2012年、40頁参照。

場でのコンフリクトや労使紛争の解決等のトラブル・シューティング的な業務として消極的な役割しか与えられていない。したがって、PM から HRM への移行は、受動的なマネジメントの姿勢から能動的・主体的な姿勢へと、人のマネジメントの基本的発想法が転換させられたこととして捉えることができるであろう。これは大きな変化である¹⁵⁾。

第 3 に、HRM モデルでは、経済的な側面での契約だけではなく、心理的な側面での契約（psychological contract）の重要性が強調されている点が PM とは異なる点である。PM の時代には、従業員は支払われる給与に対する義務として労働するという、法律的な雇用契約に囚われた発想法が支配的であった。しかし HRM パラダイムの下では、経営者と従業員の間には心理的な暗黙の債権・債務関係があることが前提とされている¹⁶⁾。

第 4 に、HRM パラダイムにおいては、従業員の職場における学習（learning）の重要性が重視されている点が PM と大きく異なる点である。PM の時代にあっては、企業にとって従業員は、仕事を遂行すべき存在であり、企業はその仕事が遂行されたという事実に対し賃金を支払わなければならないという関係から人件費として捉えられていた。HRM のパラダイムでは、人件費がかかるという事実には変わりはないものの、むしろ従業員は、教育訓練投資の対象であり、学習と成長を通じて、企業に大きな価値を将来的にもたらしうる存在であると認識されるようになってきた。従業員をコスト要因としてではなく競争上の優位性の源泉として捉えるようになったという点で、従業員を捉える視点が PM パラダイムからは 180 度転換したともいえる¹⁷⁾。

¹⁵⁾ 同上論文、40 頁、参照。

¹⁶⁾ 同上論文、41 頁、参照。

¹⁷⁾ 同上論文、41 頁、参照。

第 5 に、HRM では、従業員のマネジメントに際して、組織メンバーを集団として取り扱うのではなく、個々人に焦点を合わせ、個々人の動機づけを重視しながら組織目的の達成に取り組もうとしている。したがって、PM の時代にあっては重要課題であった集団的労使関係の管理の側面、つまり、職場における労働組合代表者の役割や従業員全員と経営者との対立関係といった問題は比重が減少してきている。世界的にみても、HRM という考え方が登場してきた時期と、労働組合組織率が減少してきた時期とはほぼ一致している¹⁸⁾。

3. SHRM の生成および発展

上記の HRM の進化において、20 世紀最後の 20 年間には、人的資源の重要性はますます強調され、HRM の機能は、従業員の管理から従業員の開発へと拡大していた。この時代は、グローバリゼーションの勢いが強まり、競争が激しくなったことによる競争力の向上が求められる中で、HRM は組織における戦略的パートナーとして認識されるに至った。このような 20 世紀最後の 20 年間の環境変化に対して、HRM 実践は環境変化に対する適応行動として捉え直され、HRM は SHRM に進化した。

1950 年代以降、比較的に変化の少ない企業環境において効果的であった「クローズド・システム」アプローチが、個々の職能に関心を集中させており、職能間の関係に目を向けていない点と、環境と制度の間関係について理論展開のフレームワークを組み入れていない点で批判を受けた。そして、環境変化に企業が迅速に適応することにより存続・成長していくためには、企業組織をアクティブに環境に適応させていく「オープン・システム」アプローチが要請されるに至った。森・松島（1977）

¹⁸⁾ 同上論文、41 頁、参照。

によると、「オープン・システム」とは「ある共通の目的に奉仕する多種多様な構成要素から編成されており、それらの構成要素間には様々な相互依存・相互規定関係があり、しかもこれらの構成要素が外的・内的環境の激変に対応して変動し、組織の動態的均衡を保っていく1つの複合体」¹⁹⁾を指す。

HRMをオープン・システムとして捉えるならば、環境、HR、HRM制度間の関係、HRMの目的・役割という観点から、HRMを考察することが可能になる。これによって、HRMを企業というシステムの中の1つのサブシステムとして見ることができるとともに、環境変化への適応を主な関心事としてきた「戦略」(strategy)とHRMの関係についても考察することが可能になってくる²⁰⁾。

このオープン・システム思考を更に精緻化して登場してきたものが、「コンティンジェンシー理論」(contingency theory)である。ローレンス＝ローシュ (Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W., 1967)によると、コンティンジェンシー理論とは、環境条件が相違するならば、それに対する組織の対応も異なってくるとするものであり、ある特定の状況要因に組織が適合 (fit) すればするほど組織成果が高くなるとする考えである。そして、このコンティンジェンシー理論と経営戦略論が結び付けられ、「環境—戦略—組織構造—組織過程—業績」パラダイムに依拠した「組織の戦略的経営」への関心が高まり、1960年代に、「環境適合」(environmental fit)の知見から、組織管理論が現れ始めた。その後、アメリカ企業の競争力低下を解消するという問題意識から、経営戦略論

¹⁹⁾ 森五郎・松島静雄『日本労務管理の現代化』東京大学出版会、1977年、212頁、参照。

²⁰⁾ 田中秀樹「戦略的人的資源管理論の整理」『同志社政策科学研究』第10巻第1号、2008年、184頁、参照。

の焦点は「全社戦略」(corporate strategy)から「競争戦略」(competitive strategy)に移り、競争戦略論が全面的に展開されるに至った。競争戦略論を大きく分けると、外部環境重視の競争戦略論と内部資源重視の競争戦略論という2つの考え方がある²¹⁾。

戦略とHRMの対応関係についてのマイルズ=スノー (Miles, R.E., & Snow, C.C., 1978) の「戦略→HRM」モデルおよびシューラー=ジャクソン (Schuler, R.S., & Jackson, S.E., 1987) の「戦略→役割行動→HRM」モデルは、SHRM論において理論的な土台としてよく言及されている。その後、企業外部に目を向けた戦略論の代表的論者であるポーター (Porter, M.E., 1980) によって、「コスト・リーダーシップ戦略」、「差別化戦略」、「集中化戦略」という事業戦略 (競争戦略) に関する分類が行われ、同時に、これに依拠してそれぞれの基本戦略に求められる人的資本と組織能力を想定する形でSHRMが構想された。このポーターの競争戦略論により、戦略に外的整合したHRMを構想するためのフレームワークが提供されたといえる²²⁾。

一方、1980年代半ばに、企業内部の経営資源に競争上の優位性の源泉を求める戦略論である「資源ベース論」(Resource-Based View、以下RBV) が現れた。RBVをSHRMに適用しようとする研究には、2つの新しい特徴が見られる。1つは、企業戦略とHRMのいずれが主でありいずれが従であるかの関係が必ずしも分明ではなくなっていることである。もう1つは、RBVの適用とその示唆が、逆に経営戦略論をHRあるいはHRMの方に目を向けさせ、経営戦略論とHRMの収斂が起こっていることである。このように、RBVは、従業員 (あるいは企業のHR) を経営

²¹⁾ 同上論文、185頁、参照。

²²⁾ 木村琢磨「戦略的人的資源管理論の再検討」『日本労働研究雑誌』第49巻第2・3号、2007年、67頁、参照。

戦略上の重要問題として注目させることに貢献した。その結果、経営戦略論の分野では、コア・コンピテンシー、ダイナミック・ケイパビリティ、ナレッジ、学習する組織等の、経営戦略論と HRM を橋渡しすることに役立つ概念が開発されてきた。RBV の代表的論者バーニー (Barney, J.B., 1991) は、希少 (rare)、貴重 (valuable)、模倣困難 (imperfectly imitable) で、代替困難 (nonsubstitutable) の性質を有する資源が持続的競争優位 (sustained competitive advantage) の源泉となりうると主張している。さらに、持続的競争優位をもたらすこれらの要因の中でも特に模倣困難性を最も重視し、企業資源が模倣困難でありうるための根拠として、因果関係曖昧性 (causal ambiguity)、社会的複雑性 (social complexity)、独特の歴史的条件 (unique historical conditions) を挙げた²³⁾。

バーニーに代表される RBV を最初に SHRM の理論的展開に適用したのはライト、マクマハン=マクウィリアムス (Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A., 1994) である。彼らは、人的資本プール (高度の熟練をもち、かつ高度に動機づけられた労働力)こそが持続的競争優位の源泉となりうる大きな可能性をもち、HR 実践は人的資本プールを開発する上での手段に過ぎないと主張する。対照的に、ラド=ウィルソン (Lado, A.A. & Wilson, M.C., 1994) は企業の HR 実践が持続的競争優位の源泉となりうると主張する。彼らは、個々の HR 実践ではなくて「システムとしての」HR 諸実践間に補完性 (complementarities) と相互依存性 (interdependencies) が存在するならば、システムとしての HR 諸実践は模倣困難で、ユニークで、因果関係が曖昧で、シナジー効

²³⁾ 中川誠士「「リソース・ベースト・ビューに依拠した戦略的人的資源管理」の可能性:リンカーン・エレクトリック社の事例研究を通して」『福岡大学商学論叢』第 51 巻第 4 号、2007 年、412 頁、参照。

果を生むものになりうることを示唆する。その後、HR と HRM の両方が競争優位の源泉であることに合意する方向に理論は発展してきている。例えば、ボクソール（Boxall, P., 1996）は、HR 優位性（特定企業の HR の他企業の HR に対する優位性）が人的資本優位（human capital advantage）と人的過程優位（human process advantage）との 2 つの部分から構成されることを示唆している²⁴⁾。

以上で述べてきた歴史的コンテクストにおける PM から HRM へ、HRM から SHRM への形成過程において、SHRM 論に最も大きく貢献した理論を繰り返して要約すれば、人的資本理論、行動科学、戦略的経営論、RBV という 4 つの理論である。

人的資本理論は、教育、訓練、健康などへの投資を通じて人的資源の生産力を高める人的資本投資の意義を強調する。行動科学は、人間を成長、開発、達成への無限の能力を持つ存在と理解するとともに、企業では従業員の知的能力の一部しか活かされていないとした。この 2 つの理論によって労働者は、現状の能力的な資質といった短期的な視点で判断されるとともに、労働市場で容易に調達でき、生産要素としてコスト還元される労働力（manpower）から、長期的な視点から教育訓練投資する価値があり、将来的に企業に価値ある貢献をなす人的資産（human assets）ないしは未開発資源の宝庫（reservoirs of untapped resources）とみなされるようになる。その結果、PM から、HRM と呼称が変えられたとともに、企業経営における人事労務管理の意義が大きく変わることになる²⁵⁾。

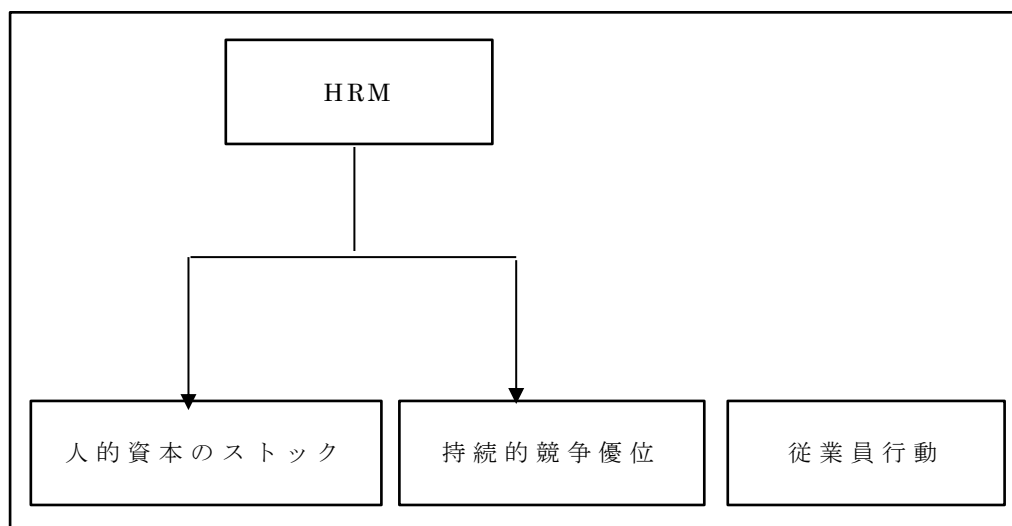
そして次に、HRM からさらに SHRM という新たな用語を生じさせた

²⁴⁾ 同上論文、413～414 頁、参照。

²⁵⁾ 岩出博「戦略的人的資源管理論の発展と人事労務管理地位の向上」『日本労務学会誌』第 3 巻第 2 号、2001 年、4 頁参照。

のが、戦略的経営論と RBV である。ポーターの競争優位の戦略論は、企業の戦略目標への HRM の職能の貢献の増大を望む HR 管理者に対して有力な 1 つのフレームを提供したとされる。ここに、「HRM を通じての競争優位の持続的確保」、「HRM は競争優位の源泉」といった SHRM 論の基本命題が形成されていく。他方、バーニーの RBV において、人的資源は、労働市場で容易に調達できるような労働力商品ではなく、長期的に企業に経済的な貢献をはたす価値ある資源とされ、「HR を通じての競争優位の持続的確保」「HR は競争優位の源泉」（図表 1－1）といった SHRM 論のもう 1 つの命題が形成される。さらにまた、HRM も模倣困難な組織的な資源とみなされ、「HRM は競争優位の源泉」（図表 1－2）とする命題も理論的に補強されていくのである²⁶⁾。

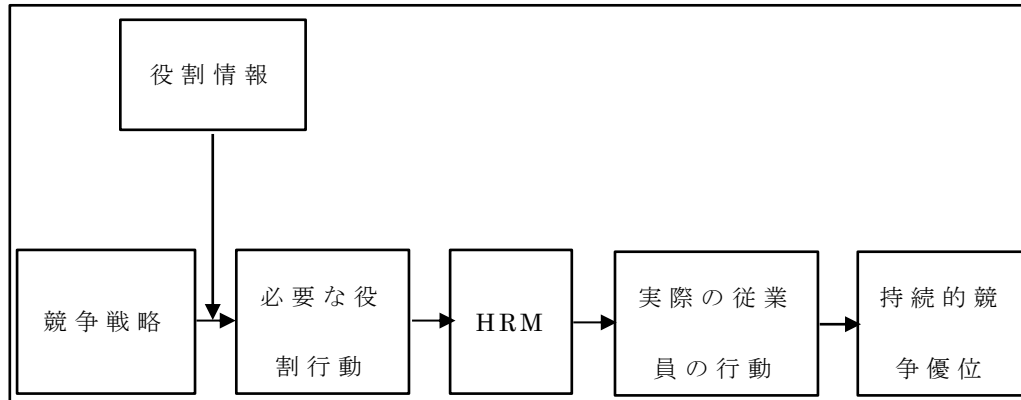
図表 1－1 持続的競争優位の源泉としての HR



（出所）岩出博「戦略的人的資源管理の理論的基礎」『経済集志』第 71 巻第 4 号、2002 年、94 頁。

²⁶⁾ 同上論文、5 頁、参照。

図表 1-2 持続的競争優位の源泉としての HRM

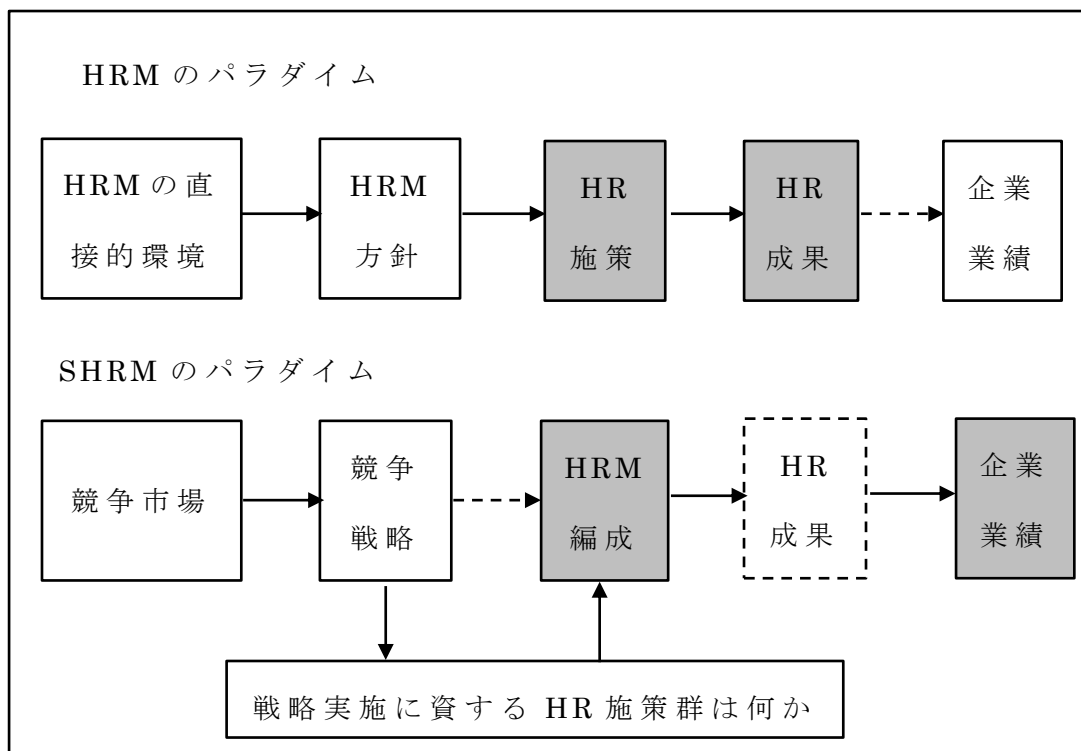


（出所）岩出博「戦略的人的資源管理の理論的基礎」『経済集志』第 71 巻第 4 号、2002 年、95 頁。

この新たな HRM 理論としての SHRM 研究と HRM 研究のパラダイム上の相違を要約すれば、以下のように述べることができる。それまでの HRM 研究では、産業構造・技術革新・労働市場・雇用法規制などの要因を HRM に直接影響をあたえる外部環境として理解し、対環境対応として策定される HRM 方針にもとづきその制度的な対応をはかっていくこととして、HRM プロセスを捉えている。そして HRM の有効性を、労働生産性やモラルの向上、離職者数・無断欠勤・遅刻・不良品率の減少といった HRM の直接的な成果である HR 成果で評価し、良好な HR 成果の達成が良好な企業業績の達成を導くことを想定している。これに対して SHRM 研究は、企業の競争市場を外部環境として捉え、市場での競争優位を達成するための対応を競争戦略の決定・実行として理解する。そして HRM を戦略実行の手段と位置づけ、戦略実行に資する最適な HRM 制度（system of HR practices）、ないし HRM 編成（HR bundles）を追求する。それゆえここでは、HRM の直接的成果である HR 成果は企業業績に対する中間的な媒介項として位置づけられ、HRM の有効性は、

競争戦略の有効性を問う戦略評価と同列にある全社レベルの企業業績（主として財務業績）で判断されるマクロ的アプローチとなって現れる。図表 1-3 は「環境－戦略－組織構造－組織過程－業績」といったコンティンジェンシー的組織・管理論のフレームにもとづき HRM 論と SHRM 論のパラダイムを比較したものである²⁷⁾。

図表 1-3 HRM 論と SHRM 論のパラダイム



（出所）岩出博「戦略人材マネジメントの非人間的側面」『経済集志』第 83 巻第 2 号、2013 年、65 頁。

4. HRM および SHRM の定義

ノーベル賞受賞の経済学者であるコース（Coase, R.H.）は、1937 年

²⁷⁾ 岩出博「戦略人材マネジメントの非人間的側面」『経済集志』第 83 巻第 2 号、2013 年、65 頁参照。

に、いくつかの経済活動が企業内でどのように最も効率的に調整されているのか、また市場によって最も効果的に調整されているのかを説明した（本論文、151 頁、参照）。したがって、「マネジメント」は、財務、運営、販売およびマーケティング、人的資源などの分野を含む経営意思決定の過程を経て、企業内の活動を調整する技法および科学と定義することができる。HRM は、「戦略目標の達成を確保するために必要とされる組織の人的資源を分析し管理するプロセス」(Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J.W., & Staude, G.E., 2009)、「ヒト、または管理職の人的資源に対する、募集、選考、訓練および評価に関連している政策と実践」(Dessler, G., 2007) と定義される。これらの定義で留意すべき重要なテーマは、分析と管理の役割、HRM と組織の戦略目標の達成との関係、HR 政策と実践および募集、選考、学習、教育などの特定の HR 活動の重要性、業績管理である。報酬、職務設計、雇用（または要員）計画、多様性管理、機会均等および雇用関係など、他のものを追加する可能性がある²⁸⁾。

SHRM は、統合された HR 戦略、方針、実践によって、人的資源を通じて、組織の目標を達成する方法を扱う人々を管理するアプローチである。これは、以下の命題に基づいている²⁹⁾。

- ① 組織の人的資源が組織の成功に戦略的役割を果たす。
- ② HR 戦略および計画は、経営戦略および計画と統合されなければならない。
- ③ 人的資本は競争優位の主要な源泉である。
- ④ 経営戦略を実行するのは人である。

²⁸⁾ cf., Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R., Walker, L., *HumanResourceManagement*, University of London, 2013, p.12.

²⁹⁾ cf., Armstrong, Michael, *Armstrong's handbook of strategic human resource management*, 5th, Revised edition, KoganPage, 2011, p.48.

⑤HR 戦略の計画と実施には、体系的なアプローチが採用されなければならない³⁰⁾。

これ以外にも SHRM には多くの定義がある。例えば、SHRM はシュラー (Schuler, R.S., 1992) によって「経営戦略的ニーズを明確に想定し満たすための努力において個人の作用に影響を与えるすべての活動」として一般的に記述されている。メイビーら (Mabey, C., 1998) は、SHRM を「新しい組織戦略を生成させるための企業能力を開発する」プロセスと定義し、能力の重要な概念を導入した。ライト=マクマハン (Wright, P.M., & McMahan, G.C., 1992) は、SHRM を「計画された人的資源配備のパターンと、組織がその目標を達成できるようにするための活動」と定義し、SHRM の HR 活動の側面を強調した。アルベッソン (Alvesson, M., 2009) も目標達成に重点を置いたが、SHRM が「すべての従業員の雇用関係を組織の目標達成に最適な形でどのように管理できるか」に関係しているとき、雇用関係の役割を組み込んだ。シュラー=ジャクソン (Schuler, R.S., & Jackson, S.E., 2007) は、SHRM が「企業と人を組織的に結びつけている」と述べたとき、SHRM の統合の機能に焦点を合わせた³¹⁾。

これらの定義に前述の考察を併せて、本論文では、HRM を「HRM 計画に基づいて、人的資源を合理的に配分し、従業員の潜在的な能力を最大限に発揮させ、企業に利益をもたらすための一連の政策と実践」と定義する。SHRM を「内的適合性を持つ HRM システムを企業の経営戦略と関連付け、適合することを通じて企業に持続的競争優位をもたらすための一連の政策と実践」と定義する。

³⁰⁾ cf., *ibid.*, p.48.

³¹⁾ cf., *ibid.*, p.48.

したがって、経営戦略と適応した HRM システムを開発し、専門知識と能力を有する HR を効果的に活用することができるならば、経営戦略の実施をより促進することができるはずである。さらに、経営戦略と統合し、連動している SHRM は、経営戦略の成功を促進することができる。以上述べてきたように、SHRM とは、理論的には、HRM 理論が元々示唆していた企業における従業員対策を経営戦略との関係において捉えることの必要性和重要性を、より明確かつ意識的に追求しようとする。言い換えれば、HRM 論と経営戦略を統合しようとする試みであるが、そうであるならば、どのようなタイプの経営戦略論を統合の相手として選択するかによって、SHRM の内容も変わってくる筈である。事実、現在、性格を異にする様々の SHRM が提唱されている。SHRM を説明するためには、統合の相手としての経営戦略それ自体についてももう少し検討する必要がある。

第 2 節 経営戦略と HRM との関わり

1. 経営戦略の概念

(1) 経営戦略概念の発展

経営戦略研究の基盤はドラッカー（Drucker, P.F.）によって構築された。彼は、1955 年出版された『現代の経営』（『The Practice of Management』）で「重要な意思決定、すなわち大きな意味をもつ意思決定は、戦略的な意思決定である」を述べた。この基盤の上に、戦略に関する理論の発展の最初の大きな一歩はチャンドラー（Chandler, A.D., 1962）によって踏み出された。彼の最も有名な命題は、「組織は戦略に従う」である。彼はまた、次のように包括的に戦略を定義することで、

経営戦略についての最初の定義を提出した。戦略とは、「企業の基本的な長期的目的および目標の決定、これらの目標を実行するための行動様式の採択と必要な資源の配置である」³²⁾。

経営戦略の概念は、もう一人の先駆者であるアンゾフ（Ansoff, H.I., 1965）によって策定された。彼は、「戦略は、企業がどのような種類のビジネスにあるか、どのようなビジネスに参入しようとするかを決定することである」と述べている。彼の最も有名な命題は、「戦略は組織に従う」である。彼はまた、戦略を「決定を下すためのルール」と定義した³³⁾。

1972年、ケネス・アンドリュース（Andrews, K., 1987）は経営戦略の概念をより深く探究した。彼はそれを最新版で包括的に次のように定義した。「企業の目標、成果またはゴールを決定し明示する企業における決定のパターンは、これらの目標を達成するための主要な政策と計画を作り、または、企業が遂行するビジネスの範囲と、企業の（または企業が意図している）経済的組織（economic organization）および人的組織（human organization）の種類と、企業が株主、従業員、顧客、および地域社会に提供しようとする経済的または非経済的貢献の性質を定める」。彼は、「経営戦略という言葉は、まだ意識的な目的との密接なつながりを保ち、未来に到達する時間の次元を暗示している。簡単に言えば、経営戦略は、指定された期間内に特定の結果に向けられた非常に具体的な行動計画である」と提案した³⁴⁾。

包括的概念が先駆者によって定義された後、何人かの研究者は経営戦略のより具体的な側面を探究した。ポーター（1985）がおそらく最も影響力があった。競争優位の概念は、「企業は自分自身を強い競争力のある

³²⁾ cf., Armstrong, Michael, op.cit., p.27.

³³⁾ cf., ibid., pp.27~28.

³⁴⁾ cf., ibid., pp.27~28.

ポジションに導く個々の製品市場の特性を特定しようとするときに、競争優位が起こる」と述べたアンゾフによって、ポーターによって言及される 20 年前に導入されたが、彼はこの概念をさらに発展させた。重要なことは、ポーターがバリュー・チェーンの考え方を導入したことである³⁵⁾。

ミンツバーグ (Mintzberg, H., 1978;1987;1994) は計画的または意図的戦略と創発的戦略 (emergent strategy) を区別し、戦略策定プロセスを分析した。ワーナールフェルト (Wernerfelt, B., 1984) とバーニー (Barney, J.B., 1991;1995) は、ペンローズ (Penrose, E.T., 1959) の考えを基にして、非常に影響力のある「RBV」を開発した。プラハラードとハメル (Prahalad, C.K., & Hamel, G., 1990) は、「競争優位性は、企業が競争相手よりも優れた「コア・コンピテンシー」を構築し、競争相手よりも早く学習し、より効果的に学んだことを適用する場合、長期的に起こる」と主張している。ジョンソン (Johnson, M.W., 2008) は、ビジネスモデル・イノベーション (business model innovation) をビジネス開発のための戦略的アプローチとして普及させた³⁶⁾。

(2) 経営戦略の定義

前述した経営戦略の概念は図表 1-4 のように、研究者によって異なる表現において定義された。これらの定義を整理してみると、経営戦略のエッセンスとして以下のようなものが挙げられる。すなわち、「企業と環境とのかかわりに関するもの」、「長期的展望に立つもの」、「企業内の諸資源の配分・組み合わせを決定するもの」、「企業内の人々の意思決定

³⁵⁾ cf., *ibid.*, p.28.

³⁶⁾ cf., *ibid.*, p.28.

の指針となるもの」、「競争優位性を確保するもの」である³⁷⁾。

したがって、経営戦略のエッセンスに基づいて、本論文では、抽象的になりがちである経営理念の実現と具体的な管理活動の実施との間のギャップを埋めるような経営戦略を「持続的競争優位を確保するために、経営理念で示された自社の長期的展望に向けられた経営目標と、日々の管理活動とを結びつけるプロセスにおいて、外部環境（機会、脅威）および内部環境（強み、弱み）の的確な環境分析と計画策定に基づいた諸経営資源の合理的な配分・組み合わせを決定するものであり、企業内の各職能部門および従業員の意思決定の指針となるもの」と定義する。

一般に、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」が企業の重要な経営資源とされているが、主体的に行動する「ヒト」、すなわち、人的資源が最も重要であり、持続的競争優位の源泉とされている。この貴重な人的資源の獲得、育成、配置、定着、動機づけ等を図る HRM 部門が、経営目標の達成に向けて、HRM システムを如何に戦略的に構築し、運営するかということは経営戦略の主要な課題となる。

図表 1-4 経営戦略の定義

学者	経営戦略の定義
チャンドラー 1962	企業の基本的な長期的目的および目標の決定、これらの目標を実行するための行動様式の採択と必要な資源の配置である。
アンゾフ 1965	企業がどのような種類のビジネスにあるか、どのようなビジネスに参入しようとするかについて決定を下すためのルールである。
アンドリュース 1971	指定された期間内の特定の結果に向けられた非常に具体的な行動計画である。
トンプソン 1996	マネージャーが組織目標を達成するために採用する行動のパターンである。
クイン 1980	組織の目標を組織全体に融和させるパターンまたは計画である。

³⁷⁾ 合力知工『現代経営戦略の論理と展開・持続的成長のための経営戦略・』同友館、2006 年、26 頁、参照。

エイベル 1993	「現在を支配し、未来を先取りする」ことを可能にする条件を生じさせるものである。
ホッファー シェンデル 1986	組織能力と、環境変化によって生み出される機会及びリスクを、時間とともに効果的かつ効率的に当該の資源が配備される方法で、マッチングさせることである。
ケイ 1993	経営戦略とは、経営行動の首尾一貫したパターンになる統合された一連のイベントである。
パーセル 1999	戦略における重点は、企業を競合他社と差別化する集中的な行動である。
ボクソール パーセル 2003	戦略とは一連の戦略的な選択であり、その中のいくつかは正式に計画されるかもしれない。大部分ではないにしても、企業の戦略の多くは、時間の経過とともに行動の流れの中に現れることは避けられない。
ベッカー＝フセリド 2006	経営戦略は、平均以上の財務業績を生む持続的競争優位を構築することである。
ポーター 1980	競争優位を引き起こすための方策である。
伊丹敬之 1984	組織活動の基本的方向を環境とのかかわりにおいて示すもので、組織の諸活動の基本的状況の選択と諸活動の組み合わせの基本方針の決定を行うものである。
加護野忠男ら 1985	環境適応のパターンを将来志向的に示すものであり、企業内の人々の意思決定の指針となるものである。
金井一頼ら 1997	将来の構想と、それに基づく企業と環境の相互作用の基本的なパターンであり、企業内の人々の意思決定の指針となるものである。
河野豊弘 1999	経営理念や目標を設定し、製品構成や市場領域、すなわち企業として環境のどこに住むかを決定し、その製品市場戦略を実行するための中核的能力（ core competence ）をつくり、そこに資源配分をすることである。
合力知工 2006	環境とのかかわりにおいて、企業が長期的展望に基づいた目的を達成し、競争優位性を確保するために、諸資源の配分・組み合わせを決定するものであり、企業内の人々の意思決定の指針となるものである。

（出所）Armstrong, Michael, *Armstrong's handbook of strategic human resource management*, 5th, Revised edition, KoganPage, 2011, pp.28~29. 合力知工『現代経営戦略の論理と展開・持続的成長のための経営戦略・』同友館、2006年、26頁、参照。

2. 経営戦略と組織の関係性

経営戦略と組織との関係において、図表 1-5 (a)、1-5 (b)、に示したように、外部環境重視と内部環境重視という代表的な 2 つの考え方がある。

図表 1－5（a）経営戦略と組織との関係（外部環境重視）

	研究者	主張
1	チャンドラー	組織は戦略に従う。「組織は戦略に応じて決まり、いくつかの基本戦略が組み合わさると極めて複雑な組織が出来上がる。戦略が刷新されると、規模の拡大した企業をうまく運営するために、新組織あるいは少なくとも組織改編が求められた。事業が成長してもそれに伴って組織を改編しないことには、非効率が生じる。地理的市場、職能、製品ラインの拡大によって新たなマネジメント課題が持ち上がっても、それに應えるために新しい組織が設けられなければ、技術、資本、人材などの面で規模の経済は実現しない」。
2	ドラッカー	組織構造は目的を達成するための手段である。「組織構造に取り組むには、目的と戦略から入らなければならない。これこそ組織構造についての実りある洞察である。組織づくりの最悪の間違ひは、理想モデルや万能モデルを生きた組織に機械的に当てはめるときに生じる。戦略を変えれば、組織構造を分析しなおさなければならない。市場や技術の変化、多角化、目標変更のいずれの理由であっても、戦略を変えれば、基本活動についての新しい分析と、それら基本活動に対応する組織構造の採用が不可欠となる」。
3	ポーター	戦略は産業構造に従う。「最も広い意味で戦略を考えると、競争相手に打ち勝つための三つの基本戦略（コストのリーダーシップ、差別化、集中）がある。効果的な競争戦略とは、五つの競争要因（新規参入の脅威、既存競争業者の間の敵対関係の強さ、代替製品からの圧力、買い手の交渉力、売り手の交渉力）ごとに防衛可能な地位を作り出すために、攻撃あるいは防御のアクションを打つことなのである。競争戦略を策定する際の決定的な作業の一つが業界の構造分析である」。

（出所）1：Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962（有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004年、18～20頁）、2：Drucker, P. F., *Management: tasks, responsibilities, practices*, New York: HarperBusiness, 1973（上田惇生編訳『経営の哲学：いま何をなすべきか』ダイヤモンド社、2003年、72～74頁、188頁）、3：Porter, M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980（土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年、21～56頁）を参照にして作成。

図表 1-5 (b) 経営戦略と組織との関係（内部環境重視）

	研究者	主張
1	アンゾフ	戦略は組織に従う。中小企業は戦略実行に限界があり、組織の能力に応じた戦略しか立案できない。「第二次世界大戦後、環境の乱気流に直面した企業は、コンピュータ技術のような新しいシステム及び新しい機構を次第に求め始めた。戦略的な推進力を適応させる代わりに、まず能力の適応から開始したため、能力の構成要素が発達して、新しいシステムを支援し、さらに新しい能力が新しい戦略的な推進力をもたらした。こうして、チャンドラー流の順序付けは逆転し、組織機構が先行し、戦略がそれに追随するようになった」。
2	プラハラード＝ハメル	競合他社に真似できない、核となる能力を軸とした経営。「長期的には、競争力は、競合他社よりも低コストかつ迅速に、予期しない製品を生み出すコア・コンピタンスを構築する能力に由来する。真の優位性が、企業全体のテクノロジーと生産技能をコンピタンスに統合し、個々の事業部が変化する機会に迅速に適応できるようにする経営陣の能力に存在する」。
3	バーニー	企業内部に蓄積された、希少で、価値があり、模倣困難で、代替できない資源が競争優位の源泉である。「企業がその環境での機会と脅威を認識できるという意味で、正式の戦略計画システムが価値あるものであっても、多くの企業がそのような正式の戦略計画活動に従事しているため、そうした正式の戦略計画メカニズムはまれではない。たとえ特定の業界で戦略計画がまれであっても、正式の戦略計画プロセスは完全に記述されており、広範囲の人々がこれを行う方法を学ぶことができるため、正式の戦略計画は非常に模倣できるように見える。したがって、正式の戦略計画システムは、それ自体が持続的競争優位の源泉であるとは考えにくいことを予想するのが妥当のように思われる」。
4	コリンズ	人の能力を軸にした経営が重要である。「ビジョンも、戦略も、戦術も、組織構造も、技術も、適切な人材を集めてから考える。普通の企業は、最初に目標を選ぶ、その後に人を選ぶ（バスの目的地についてのビジョンを決める→バスの筋道を示す地図を作る→能力の高い兵士を集める）。飛躍した企業は、最初に人を選ぶ、その後に目標を選ぶ（適切な人をバスに乗せる→強力な経営陣を築き上げる→偉大さへの最適な道を見つけ出す）」。

（出所） 1：Ansoff, H.I., *Strategic Management*, Macmillan, London, 1979（中村元一監訳『アンゾフ戦略経営論：新訳』中央経済社、2007年、108～109頁）、2：Prahalad, C.K., & Hamel, G., “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, 1990, p.81, 3：Barney, J.B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Human Resource Research*, 1991, pp.106～113, 4：Collins, J.C., *Good to great: Why some companies make the leap—and others don't*, New York: HarperBusiness, 2001（山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー2—飛躍の法則』日経BP社、2001年、72～74頁）を参照にして作成。

本論文では、経営戦略と組織との関係は、どちらかに従うという主従関係ではなく、連動性を持ちながら相互に影響しあっているため、同時にセットで考えられるべきであると主張する。特に、HRM の場合には、持続的競争優位の源泉である HRM 部門および HRM システムが企業の重要な組織として、長期的に企業の経営戦略に従ってその構造と役割を進化させなければならない一方、短期的経営戦略の実現のために、現在の HRM 能力を無視してはいけない。このため、チャンドラーの「組織は戦略に従う」を「組織構造は長期的経営戦略に従う」に、アンゾフの「戦略は組織に従う」を「短期的経営戦略は組織能力に従う」に修正することができる。

3. 経営戦略と HRM の関係性

経営戦略論の分野において、1980 年代半ばから、企業の資源的視点 (Resource-based View: RBV) が盛んに論じられるようになった。この視点は、SHRM 論の分野にも適用されるようになり、「HR は持続的競争優位の源泉」と「HRM は持続的競争優位の源泉」という視点を発展させた。特に、持続的競争優位の源泉である HRM の企業業績への貢献が求められる中で、外部環境としての競争市場に対応するために決定された経営戦略の実行に対して、最善の HRM 編成が求められている。このように HRM を競争優位の資源として注目する SHRM 論研究においては、「普遍的アプローチ (universalistic approach)」、「コンティンジェンシー・アプローチ (contingency approach)」、「コンフィギュレーション・アプローチ (configurational approach)」という 3 つの SHRM アプローチがある。

(1) 普遍的アプローチ

普遍的アプローチは、ユニバーサリスティック・アプローチ、ベストプラクティスアプローチとも呼ばれ、あらゆる環境に普遍的に妥当する最も望ましい HRM 施策の組み合わせがあることを想定するアプローチである。このアプローチでは企業内外の環境要素が念頭に置かれているが、経営戦略は数ある環境構成要素の 1 つにすぎず、変数として明示的には扱われていない。それにもかかわらず、特定の HR 実践が企業の業績に直接影響を与えるという理論は多くの分野からの理論的論拠によって支持されている。

ミクロ経済学に依拠する人的資本論は、人が企業に経済的価値を提供するスキル、知識、能力を持っていることを示唆している。従業員のスキル、知識、能力を高めるための企業の投資は、現金支払費用 (out-of-pocket cost) と機会費用 (opportunity cost) の両方を負担するため、生産性の向上によって将来の収益を生み出す場合にのみ正当化される。言い換えれば、人的資本投資に起因する生産性の向上は、企業に対する従業員の貢献度に依存する。したがって、企業への従業員貢献の可能性が高いほど、人的資本への投資可能性 (HRM 活動を通じた投資) と、これらの投資がより高い個人生産性と企業業績につながる可能性が高い。現代の多くの製造業者が生産方程式における従業員貢献の可能性を高めつつあると言われてるように、人的資本論は HR 実践が企業業績に直接影響を及ぼすことを示唆している³⁸⁾。

経営戦略論と組織経済学の視点から、資源ベースの競争優位論は、従業員が企業の競争力を発達させ、維持するための内部資源の役割に焦点

³⁸⁾ cf., Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Jr., & Lepak, D.P., "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *The Academy of Management Journal*, V.39, No.4, 1996, p.839.

を合わせている。実際、多くの研究者は、グローバリゼーションやその他の環境変化によって、市場、金融資本、規模の経済性に関連する従来の伝統的な資源が弱まっているため、人が持続的競争優位の本源になる可能性があることを最近指摘している。特に、フェファアー（Pfeffer, J., 1994）は、今日のグローバルなビジネス環境で成功したい企業は、競合他社よりも優れたスキルと能力を持つ従業員を獲得し、育成するために、適切な HR 投資を行わなければならないと主張した。実証的な証拠によって裏付けられたこれらの理論的な論拠は、人的資本強化に焦点を合わせた HR の普遍的アプローチの可能性を示している³⁹⁾。

理論的支持だけではなく、長年に渡って、研究者は実証研究において、HR 施策群または HR システムが、孤立して働く個々の実践より業績に影響を与えていることを発見した。この研究の根底にある主なテーマは、企業が HR 活動の中で高度な内的整合性または水平的適合を作るべきであるということである。彼らは特定の HR 実践が企業の業績に直接影響を与えるという実証的な証拠をかなり収集してきた。

例えば、ベアード=メシュラム（Baird, L., & Meshoulam, I., 1988）が強調したように、最高の組織業績を達成するためには、企業の HR 活動は、互いに適合し、互いに支持し合う必要がある。HR システムと内的適合性の観点を主張するアーサー（Arthur, J., 1992, 1994）は、従業員のコミットメント（例えば、分権的意思決定、広範囲の訓練、月給報酬、従業員参加）を強化することに重点を置く HR 実践が高業績に関連していることを発見した。一方、コントロール、効率性、従業員のスキルと裁量の削減に重点を置いた HR 実践が売上高の増加と製造業績の悪化に関連していることも分かった。同様に、高業績労働慣行（High

³⁹⁾ cf., *ibid.*, pp.839～841.

Performance Work Practices : HPWP) に関する研究において、フセリド (Huselid, M.A., 1995) は、インセンティブ報酬、選択的な人員配置方法、従業員参加などの HR 活動への投資が、従業員技能開発、動機づけなど従業員への影響を通して、売上高の減少、生産性の向上、組織業績の向上をもたらしたことを発見した⁴⁰⁾。

レナード (Leonard, J.S., 1990) は、幹部のための長期的なインセンティブ計画を持つ組織は、自己資本利益率の増加につながることを発見した。アボート (Abowd, J.M., 1990) は、経営陣の報酬が組織の財務実績に基づいている度合いは、将来の財務実績と有意に関連していることを発見した。ゲールハルト=ミルコビッチ (Gerhart, B., & Milkovich, G.T., 1990) は、報酬ミックス (pay mix) が財務実績に関連していることを発見した。より多くの金額の業績連動型給与を含む賃金計画を持つ組織は、優れた財務実績を達成した。これらの調査結果を総合すると、成果報酬の基準がより高い組織は、成果報酬の基準が低い組織よりも長期的な財務成績が向上したことが示される。タープストラ=ロゼル (Terpstra, D.E., & Rozell, E.J., 1993) は、5 つの「最高の」人員配置実践を提唱し、これらの実践の実施は組織の業績と適度で正の関係にあることを見出した。フセリド (Huselid, M.A., 1993, 1995) は、組織レベルの成果と高業績労働慣行のグループとの間のリンクを特定した。フセリドは、単独の HR 実践の代わりに、複数の洗練された HR 実践を同時に実施することを評価し、組織の HR 洗練度が売上高、組織の生産性、財務実績と大きく関連していると結論づけた⁴¹⁾。

⁴⁰⁾ cf., *ibid.*, pp.838~839.

⁴¹⁾ cf., DELERY, J.E., DOTY, D.H., "MODES OF THEORIZING IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: TESTS OF UNIVERSALISTIC, CONTINGENCY, AND CONFIGURATIONAL PERFORMANCE PREDICTIONS", *Academy of Management Journal*, 1996, Vol.39, No.4, pp.806~807.

ディレリイ＝ドティは、内部からの昇進の機会、正式な訓練システム、評価、利益分配、雇用保障、従業員参加、職務記述書という 7 つの戦略的 HR 実践を特定し、銀行業に関してこの 7 つの実践を検証した。実証調査の結果によれば、HRM 普遍的アプローチにおいて、成果志向の評価、利益分配、雇用保障が最も有効的な HR 実践であった。このように、HR への普遍的アプローチ、またはベスト・プラクティス・アプローチを支持するデータは存在するが、「ベスト」プラクティスを構成する制度的要因については、図表 1-6 のように、研究者によって著しい違いがある。

図表 1-6 ベスト・プラクティス

Freund & Epstein (1984)	Arthur (1992)	Pfeffer (1994)	Delaney, Lewin, & Ichniowski (1989) Huselid (1995)	MacDuffie (1995)
<ul style="list-style-type: none"> ・職務拡大 ・ジョブ・ローテーション ・職務設計 ・正式な訓練 ・弾力的労働時間 ・提案制度 ・品質管理サークル ・肉体労働者給与 ・意識調査 ・プロダクション・チーム ・労使委員会 ・集団生産性インセンティブ ・利益配分 ・自社株購入制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・広義の職務 ・従業員参加 ・正式な紛争解決 ・情報共有 ・高度熟練労働者 ・自律管理型チーム ・広範な技能訓練 ・充実した福利厚生 ・高賃金 ・月給制 ・持株制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用保障 ・選択的募集 ・高賃金 ・インセンティブ報酬 ・従業員持株制度 ・情報共有 ・経営参加 ・権限委譲 ・職務再設計 / チーム ・訓練と技能開発 ・交差活用勤務制度 ・クロス・トレーニング ・平等的象徴主義 ・賃金圧縮 ・内部昇進 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事選考 ・業績評価 ・インセンティブ報酬 ・職務設計 ・苦情処理 ・情報共有 ・態度評価 ・経営参加 ・雇用指数 ・訓練時間 ・昇格基準（年功対実績） 	<ul style="list-style-type: none"> ・作業チーム ・問題解決グループ ・従業員提案 ・ジョブ・ローテーション ・分権化 ・募集と雇用 ・不確定報酬 ・地位の分化 ・新入社員研修 ・熟練社員訓練

（出所）Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Jr., & Lepak, D.P., “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance”, *The Academy of Management Journal*, V.39, No.4, 1996, p.840.

(2) コンティンジェンシー・アプローチ

コンティンジェンシー・アプローチは、企業の戦略によって望ましい人的資源施策が異なるとするため、HRM は戦略に従うという前提の下に、戦略と HRM 施策との間の「外的整合性」(external fit) の視点が含まれるアプローチである。経営戦略は、SHRM 文献において、決定的なコンティンジェンシー変数であると考えられている。多くの理論的論拠がこの見解を支持している。

たとえば、行動的視点 (behavioral perspective) によれば、例えば業績は満足すべきものであったとしても、戦略のような組織特性は独自の態度や役割行動を必要とし、HR 活動は企業が要求するある種の従業員行動を引き出し、強化するのに使用される主な手段である。同様に、コントロール理論 (control theory) 擁護派は、満足すべき業績は、適切な HR 実践と、既定の戦略によって確立された管理上の文脈とのマッチングに依存すると主張している。スネル＝ヨウント (Snell, S.A., Youndt, M.A., 1995) は、インプットコントロール (input control)、ビヘイビアコントロール (behavior control)、アウトプットコントロール (output control) が売上高成長 (sales growth) や総資産利益率 (Return On Assets, ROA) に与える影響が、因果関係と業績基準の明確さに左右されていることを発見した⁴²⁾。

行動的視点とコントロール理論は、業績を最大化するために企業の現在の従業員の行動を管理することに焦点を当てる傾向があるが、企業は特定の知識、スキル、能力を持つ従業員の獲得、開発、活用を通じて、コンピテンシーマネジメントにも注力している。より具体的には、ライトら (Wright, P.M. et al., 1995) は、組織の現時の戦略と一致したコン

⁴²⁾ cf., Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Jr., & Lepak, D.P., op.cit, p.841.

ピテンシーを持つ従業員を募集して雇用したときに、より高い業績を発揮することを発見した。因果関係の矢を反転させて、企業は現在の従業員の能力に合った戦略を見出したときに高い業績が達成されることも発見した。この研究は、HR 能力と戦略とのより緊密な適合が優れた業績につながるという一般的な仮定の実証的支持を提供する⁴³⁾。

エージェンシー理論（本論文、164～169 頁、参照）も同様の予測を導く。使用者が必要とする従業員の行動を知っている場合、組織はこれらの行動を引き出す方針と手順を制定する。エージェンシー理論の観点からすると、組織は単に使用者（プリンシパル）と従業員（エージェント）の利益を調整するだけである。これらの利害関係をよりよく調整する組織は、より高い成果を達成する⁴⁴⁾。

経営戦略と一致する従業員の行動から HR 実践を引き出すためには、さまざまな方法がある。行動は能力とモチベーションの関数であるため、組織は、必要な能力を持つ個人を雇用し、維持することを確保する HR 実践を設定することができ、HR 実践を実施して従業員がビジネス戦略に沿った行動をとるように動機づけることもできる。カー=ジャノフスキー（Kerr, J.L., & Jackofsky, E.F., 1989）は、レオンティアデス（Leontiades, M., 1980）が記述した組織成長戦略を用いて、具体的な戦略が与えられれば、「従業員の開発」より「従業員の選択」に依存するほうが有用であることを示した。彼らは、「安定した状態（Steady State）の企業にとって、戦略と経営陣を調整するために開発を活用することは効果がより大きくなる」と主張した⁴⁵⁾。

このように、コンティンジェンシーの視点を支持する研究者は、それ

⁴³⁾ cf., *ibid.*, p.842.

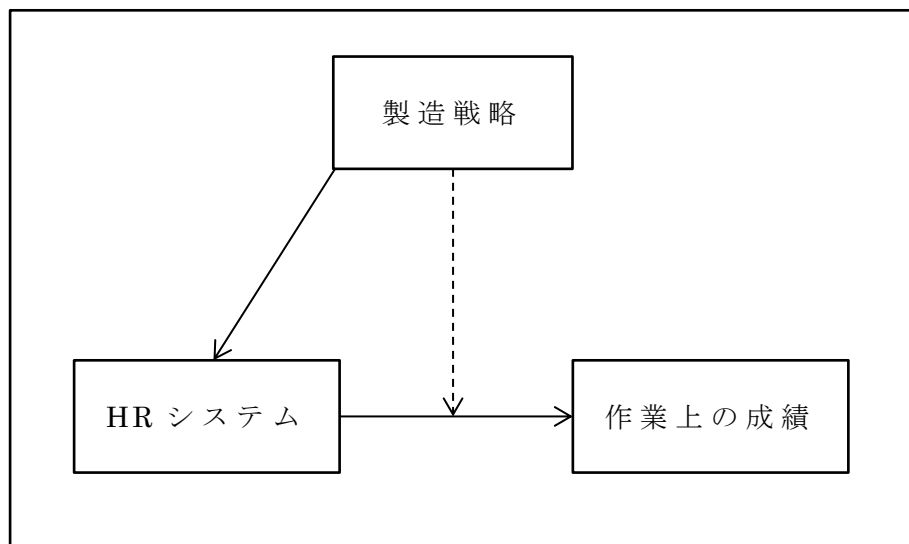
⁴⁴⁾ cf., DELERY, J.E., DOTY, D.H., *op.cit.*, p.808.

⁴⁵⁾ cf., *ibid.*, p.808.

それぞれの戦略の存在は企業業績を向上させる際に人的資源の潜在的役割が異なることを意味することを主張している。このような観点から、ベスト HR システムは企業の製造戦略に左右されることが示唆されている。彼らは、個々の HR 実践が企業の業績をもたらすために、経営戦略とどのように相互作用するかを分析した。

例えば、ヨーントラ（Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Jr., & Lepak, D.P., 1996）は、製造業に対して調査を行い、製造戦略（コスト戦略、品質戦略、柔軟性戦略）、HR システム、作業上の成績の間の図表 1－7 のような理論的関連について検討し、管理型 HR システムと人的資本増大型 HR システムのそれぞれの HR 施策をまとめた。

図表 1－7 HRM、製造戦略と業績



（出所）Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Jr., & Lepak, D.P., “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance”, *The Academy of Management Journal*, V.39, No.4, 1996, p.838.

① コスト戦略

企業は、生産方程式（すなわち、付加価値=売上高－費用）におけるコストを削減するか、または売上高を増やすことによって顧客価値を創出することができる。人はこの方程式に影響を及ぼす最も費用がかかり、制御不能な資源の1つなので、製造業における従来の常識は、労働を機械化されたシステムに代えて、製造工程に必要な人的資本の量を減らすことによってコストを抑制することであった。このような技術的進歩は、人の排除によってコストを削減する可能性を持つだけでなく、新しい生産システムがより低いスキルレベルと意思決定能力を必要とする場合、残存する従業員の賃金水準も抑制することができる。多くの場合、プログラムされた生産システムと高度に構造化された仕事は、製造労働者の熟練解体（deskilling）と裁量の削減のための事実上の方法になっている⁴⁶⁾。

生産システムが個人差の影響を最小限に抑えるように意図的に設計されている前後関係では、HRに最も一貫したアプローチは、熟練度の低い肉体労働力を効率的に管理することに重点が置かれた命令と統制の概念に基づくものである。このような状況では、総合的な雇用テストなどの精巧な人員配置システムを使用して、業績にはほとんど影響しない優秀な候補者を見つけようとする。さらに、労働が本質的に商品である点まで作業が定型化されるにつれて、精巧な訓練システムの追加費用は、それらの有用性が低下する傾向があるため、めったに正当化されない。したがって、訓練の努力は、優れた業績を引き出す方法ではなく、企業の方針や手順などの一般的な情報に焦点を当てるため、あるいはスキル

⁴⁶⁾ cf., Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Jr., & Lepak, D.P., op.cit, p.842.

の不足を修正するための是正措置として必要とされる⁴⁷⁾。

業績評価は、コストを削減し、効率を向上させるために、エラー削減やプロセス標準化などの分野にも焦点を合わせる必要がある。研究は、結果ベースの評価方法がこれらの目的に最も適切であると示唆している。しかし、従業員のスキルと能力を強化することに焦点を合わせた評価への人的資源開発アプローチは、おそらく最小限の有用性しか有しないであろう。極端な場合、評価システムは単にエラーを検出し修正するための機械的な方法として存在する。給与制度に関しては、ほとんどの製造業者が、人件費のコントロールを維持するために、下級労働者に対して時間給に頼ってきた。コスト戦略と組み合わせてインセンティブ報酬を使用する場合は、標準化された生産設定において、貢献が簡単に測られ、特定の個人に帰することができるため、個々の業績に焦点を当てることが期待される。要するに、HRM システム（手先の熟練、ポリシーと手順の訓練、結果ベースの業績評価、時間単位の給与、個別のインセンティブの選択）は、プロセスの標準化、エラーの削減、生産効率の最大化に集中するコスト戦略の要求と一致している⁴⁸⁾。

②品質戦略

労働者の熟練解体を促進する従来のコスト戦略とは対照的になったのは、製造プロセスを継続的に改善して製品の信頼性と顧客満足度を向上させることに重点を置く品質戦略である。このような戦略的文脈において、組織の競争力の究極的決定要因は、企業の知的資本（intellectual capital）であるかもしれない。ウォールトン＝ブースマン(Walton, R.E.,

⁴⁷⁾ cf., *ibid.*, p.842.

⁴⁸⁾ cf., *ibid.*, p.843.

& Susman, G.I.)は次のように指摘している。「たくさんの設備が設置された工場では、アウトプットは、ヒューマンスキル(human skills)、知識、態度の変化に敏感で、身体的努力より精神的努力の変化に敏感である」。具体的には、そのような環境に置かれる従業員は、仕事の物理的な実行のみに限定されている接触労働から、計画、トラブル・シューティング、問題解決、品質保証、スケジューリング、メンテナンスなどの豊富な活動を含むように責任が拡大する知識労働に移行する必要がある⁴⁹⁾。

確かに、ほとんどの総合的品質管理理論家は、スキルの獲得と開発は成功した品質戦略の中心にあると主張してきた。具体的には、従業員は統計的工程管理 (Statistical Process Control : SPC) を理解し、問題を診断し解決するためにチームで作業できる必要があるため、技術的および問題解決のスキルがより重要になる傾向がある。この関係を反映して、優れた技術、問題解決、対人関係のスキルを持つ人材の引き付けと育成を重視した選抜的な人員配置 (selective staffing) と包括的な訓練プログラムは、生産性の向上と顧客要件への適合を促進するものでなければならない⁵⁰⁾。

多くの品質理論家が業績評価の使用を蔑視したが、この軽蔑は、管理者が従業員の行動や発達上の問題を排除して評価の結果と管理面に重点を置くことを前提としていた。最近では、ブラックバーン=ローゼン (Blackburn, R., & Rosen, B., 1993) やゴールパデー=チェン (Ghorpade, J., & Chen, M., 1995) などの観察者は、スキルの開発に加えて、業績評価が、ほとんどの品質改善の根底にある継続的な改善を果たしている

⁴⁹⁾ cf., *ibid.*, p.843.

⁵⁰⁾ cf., *ibid.*, pp.843~844.

と指摘した。たとえば、従業員への評価のフィードバックは、欠陥の消滅、製品の信頼性を高め、製品仕様に準拠するために必要である⁵¹⁾。

総合的品質管理プログラムのチーム・ベースの問題解決の性質を考えると、品質戦略を採用している企業は従業員の交流と情報交換を容易にしなければならない。研究者は、グループベースの業績連動型インセンティブ（performance incentives）は、個々の貢献を明確に特定できない高い相互依存性を特徴とする生産環境において、これらの行動を促進すると主張している。同様に、時給から月給へのシフトは、グループ情報の共有と問題解決を容易にする平等主義を促進する傾向がある。要約すると、スキルの獲得と開発に重点を置く人的資本増大型 HR システム（技術および問題解決スキル、発達および行動ベースの業績評価、グループ・インセンティブ、月給報酬のための選択的な人員配置、選抜）は、品質戦略に基づいた業績要求と一致している⁵²⁾。

③柔軟性戦略

本来両立が困難な低コストで高品質の市場ポジションを獲得するメーカーが増えているため、企業は競争優位の代替源を模索している。メーカーは、競争を勝ち抜く手段として、柔軟性に専念することがますます増えている。一般的に言えば、柔軟性とは企業の敏捷性、適応性、反応性に関連する。しかしながら、柔軟性は依然として非常に分かりにくい概念であり、製造業者間で多くの異なる意味を思い起こさせる。例えば、ある企業は、柔軟性を、出荷実績を上げるために迅速に生産規模を拡大する能力と見なしており、他の企業は、小ロットを生産し、非標準

⁵¹⁾ cf., *ibid.*, p.844.

⁵²⁾ cf., *ibid.*, p.844.

受注に対応することで製品の範囲を迅速に拡大する能力と見なす⁵³⁾。

これまで、柔軟性戦略の多くの提唱者は、コンピュータ統合生産（Computer Integrated Manufacturing：CIM）などの高度な技術によって敏捷性と対応力を実現できると主張してきた。しかし、現在の研究結果は、生産の柔軟性は、技術的な要素そのものよりも人に大きく依存することを示している。アプトン（Upton,D.M.,1995）は次のように述べている。「高度なコンピュータ統合が品質とコスト競争力において非常に必要な優位を提供することができるが、私の研究のすべてのデータは1つの結論を指摘している。すなわち、操業上の柔軟性は、第一に設備の操作者と、管理者が彼らを育成し、測定し、交流する程度によって決まる。機器とコンピュータの統合は二番目である。」企業が柔軟性戦略を成功させたい場合、創造性とイニシアチブを必要とする非日常的かつ例外的な状況に対処できる高度に熟練した、技術的に有能で適応力のある労働力を開発し、維持しなければならない⁵⁴⁾。

上記の推論は、柔軟性戦略が、生産プロセス全体を理解できるように問題解決スキルと技術的スキルの両方を高レベルに有する優秀な従業員を獲得することを目的とした包括的な人員配置システムによって補完されるかもしれない。そして、それによって高速生産ラインと製品変化を促進する。同様に、問題解決スキルと技術的スキルの両方に焦点を当てた総合的な訓練プログラムは、そのような環境において有利であろう⁵⁵⁾。

予測不能な環境では調整のための相互調節が必要となるため、継続的な従業員への評価のフィードバックと開発業績評価は、柔軟性戦略を追求するメーカーにとって大きな価値があるかもしれない。柔軟性戦略は、

⁵³⁾ cf., *ibid.*, p.844.

⁵⁴⁾ cf., *ibid.*, pp.844~845.

⁵⁵⁾ cf., *ibid.*, p.845.

多能工および適応性がある従業員に対応する報酬制度からも利益を得るかもしれない。ゴメス・メヒア＝ベルキン (Gomez-Mejia, L.R., & Balkin, D.B.) によれば、技能ベースの給与は、技術や組織の構造の頻繁な変化に対する適応性が必要な状況、従業員の交流が日常的に起こる状況で最も効果的な傾向がある。したがって、技能ベースの給与は、頻繁に生産プロセスを拡大あるいは縮小し、製品構成の変更に迅速に適応し、日常的に非標準発注を処理することなどで、柔軟性を高めることを望む企業にとって有益である。さらに、柔軟な生産環境は、従業員の相互依存性が高く、グループの問題解決が必要であることが特徴であるため、グループベースの業績連動型インセンティブが適切であるかもしれない。要するに、質の高い戦略になりそうな柔軟性のある製造戦略では、適応能力と対応力を促進するためにスキルの習得と開発に重点を置く人的資本増大型 HR システムが必要である⁵⁶⁾。

したがって、彼らの研究において、1、製造戦略は、HR システムと作業上の成績との間の関係に影響する。2、コスト戦略は、管理型 HR システムと作業上の成績との間の関係に正の影響を与える。3、品質戦略は、人的資本増大型 HR システムと作業上の成績との間の関係に正の影響を与える。4、柔軟性戦略は、人的資本増大型 HR システムと作業上の成績との間の関係に正の影響を与えるという仮説を立てている。さらに、管理型 HR システムと人的資本増大型 HR システムのそれぞれの HR 施策は図表 1-8 のように示されている。

⁵⁶⁾ cf., *ibid.*, p.845.

図表 1－8 管理型 HR システムと人的資本増大型 HR システム

HR 施策	管理型 HR システム	人的資本増大型 HR システム
配置	<ul style="list-style-type: none"> ・ 肉体的技能 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 選択的配置 ・ 専門的技能 ・ 問題解決技能
訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策 ・ 手続き 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総合的な訓練 ・ 専門的技能 ・ 問題解決技能
業績評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理志向 ・ 成果ベース 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材開発志向 ・ 行動ベース
報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間給 ・ 個人的インセンティブ ・ 内的整合性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 月給 ・ 技能ベース ・ グループ・インセンティブ ・ 対外競争力

（出所）Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Jr., & Lepak, D.P., “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance”, *The Academy of Management Journal*, V.39, No.4, 1996, p.846.

このように、コンティンジェンシー・アプローチは、戦略によって HRM の在り方も変わってくるとするとともに、特定の戦略（環境）の下では最適の HRM が存在すると想定している点で、限定的なユニバーサル・アプローチ、ベストプラクティス・アプローチといえる。異なる経営戦略と一致する従業員の行動を働きかける HR 実践も異なっていることを支持する研究を挙げることができる（図表 1－9、図表 1－10、図表 1－11）。

図表 1－9 戦略と HRM 施策

経営戦略 HRM 戦略	防衛型	探求型	分析型
基本戦略	HR の育成	HR の獲得	HR の配置
募集、選考、 配置	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内製を強調する ・ 初心者レベル以上の募集はほとんどしない ・ 望ましくない従業員を排除することに基づく選考 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 購買を強調する ・ あらゆるレベルで洗練された募集 ・ 選考は雇用前心理検査を必要とするかもしれない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内製と購買を強調する ・ 内製と購買とを組み合わせた募集と選考アプローチ
人員訓練 開発計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公式的かつ広範囲スキルビルディング ・ 広範な訓練プログラム 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 非公式的かつ限定的 ・ スキルの識別と習得 ・ 限定的な訓練プログラム 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公式的かつ広範囲 ・ スキルビルディングとスキル習得 ・ 広範な訓練プログラム限定的な外部募集
業績評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ 過程志向の評価手続き ・ 訓練ニーズの識別 ・ 個人/グループの業績評価 ・ 時系列比較 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成果志向の評価手続き ・ 要員ニーズの識別 ・ 部門/企業の業績評価 ・ 横断的比較 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ほぼ過程志向の評価手続き ・ 訓練ニーズと要員ニーズの識別 ・ 個人/グループ/部門の業績評価 ・ ほぼ時系列比較、多少の横断的比較
報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織階層内での地位に向け ・ 内的整合性 ・ トータル・コンペンセーションは現金に重きを置いており、上司/部下の格差により決まる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業績に向け ・ 対外競争力 ・ トータル・コンペンセーションはインセンティブに重きを置いており、募集ニーズにより決まる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大抵組織階層に向け、多少の業績の考慮事項 ・ 内的整合性と対外競争力 ・ 現金報酬とインセンティブ報酬

(出所) Miles, R.E., & Snow, C.C., “Designing Strategic Human Resources Systems” , *Organizational Dynamics*, V.13, Issue1, 1984, p.49.

図表 1－10 戦略と HRM 施策

経営戦略	重要な HRM 実践
革新戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個体群間の緊密な相互作用と協力を必要とする職務 ・ より長期的かつグループベースの業績を反映する傾向が強い業績評価 ・ 従業員が社内の他の職場で利用できるスキルを習得するのを許す職務 ・ 外部競争力より、内部公平性を重視する報酬制度 ・ 賃率が低い傾向にあるが、従業員が株主になり、給与パッケージを構成する構成要素（給与、ボーナス、ストックオプション）の組み合わせを自由に選ぶことが可能である ・ 広範な技能の開発を強化するための幅広いキャリアパス
品質向上戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 比較的固定的かつ明示的な職務説明書 ・ 即時の労働条件および職務そのものに関連する決定に対する高水準の従業員参加 ・ 個人とグループの基準が混在する、中長期的かつ結果志向の業績評価 ・ 従業員に対する比較的平等な人事処遇とかなりの雇用保障の保証 ・ 従業員に対する広範囲かつ継続的な訓練と開発。
コスト削減戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 比較的固定的かつ明確な曖昧さの余地の少ない職務記述 ・ 細かく設計された職務、専門性、専門知識、効率性を促進する狭義のキャリアパス ・ 短期的かつ結果志向の業績評価 ・ 報酬決定のための市場賃金水準の綿密な監視 ・ 従業員に対する最小レベルの訓練と開発

（出所）Schuler, R.S., & Jackson, S.E., “Linking Competitive Advantage with Human Resource Management Practice” , *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, 1987, p.213 を参考にして作成。

図表 1－11 戦略と HRM 施策

経営戦略 HRM 機能	コスト・リーダーシップ戦略	差別化戦略
HRM 編成	・コスト削減型 HRM	・コミットメント最大化型 HRM
職務組織	・狭義の職務	・広義の職務
従業員関係	<ul style="list-style-type: none"> ・「経営」の意思決定に対する従業員の影響はほとんどない ・正式な従業員の苦情/不満申し立ての仕組みがない ・コミュニケーション/社会化に対する取り組みはほとんどない 	<ul style="list-style-type: none"> ・高いレベルの従業員参加/関与 ・正式な紛争解決手続（労働組合不加入企業） ・定期的に、事業情報/経済情報を従業員と共有する
人員配置/監督	<ul style="list-style-type: none"> ・技能の必要性が低い ・激しい監督/コントロール 	<ul style="list-style-type: none"> ・熟練労働者の割合が高い ・自己管理チーム
訓練	・限定された取り組み	・より広範かつ総合的な技能訓練
報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・限定された福利厚生 ・比較的低い賃金 ・インセンティブベース 	<ul style="list-style-type: none"> ・より広範な福利厚生 ・比較的高い賃金 ・多様な給与/持株制度

（出所）Arthur, J.B., “The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills” , *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, No.3, 1992, p.491.（一部修正）

（3）コンフィギュレーショナル・アプローチ

コンフィギュレーショナル・アプローチは、戦略と HRM 諸施策との間の「外的整合性」、個別 HRM 施策間の「内的整合性」（internal fit）の両者を含めた HRM 施策パターンが競争優位の源泉となることを強調するアプローチである。

コンフィギュレーショナル・アプローチは、いくつかの理由から、前の 2 つの理論的視点のいずれかのものよりも複雑である。第 1 に、コンフィギュレーショナル理論は、因子の編成（configuration）または、最

も効果的であると考えられている編成のユニークなパターンを特定するために、全体論の原則に頼る。これらの因子の編成は、伝統的な 2 変数によるコンティンジェンシー理論では表現できない非線形的な相乗効果および高次相互作用を表現する。第 2 に、コンフィギュレーション理論は、関連因子の複数のユニークな編成が高業績をもたらすことができると仮定することによって結果同一性 (equifinality) の仮定を組み込んでいる。第 3 に、これらの編成は経験的に観察可能な現象ではなく理論的構造である理想的なタイプであると仮定される。これらの違いの結果として、SHRM 分野で研究をしているコンフィギュレーション理論家は、理論的には、最大限の水平的適合 (horizontal fit) の HR 実践または雇用システムを導出しなければならないだけでなく、最大限の垂直的適合 (vertical fit) のために雇用システムを代替的な戦略的コンフィギュレーションに結ばなければならない⁵⁷⁾。

ディレリィ＝ドティは、図表 1-12 のように市場型システムと内部型システムの 2 つの雇用システムを提案した。市場型システムは、組織外部から雇用すること、訓練をほとんど提供しないこと、結果指標を使用して業績を評価することによって特徴付けられる。このシステムのもとで働く従業員は、アウトプットによって測定された個人の業績に対して報酬や報奨を与えられる。彼らは雇用保障と発言の権利をほとんど与えられておらず、彼らの職務は通常広く定義されている⁵⁸⁾。

内部型システムは内部労働市場の存在によって特徴づけられる。広範な社会化と訓練が一般的である。業績は行動を通じて評価され、従業員への評価のフィードバックは評価目的ではなく開発目的で与えられる。

⁵⁷⁾ cf., DELERY, J.E., DOTY, D.H., op.cit, pp.808~809.

⁵⁸⁾ cf., ibid., p.810.

かなり高い雇用保障が与えられている。従業員は貴重な情報源とみなされ、従業員の声が反映される。従業員は厳密に定義された職務記述書に従って配置される⁵⁹⁾。

図表 1-12 市場型システムと内部型システムの 2 つの雇用システム

HR 実践	市場型雇用システム	内部型雇用システム
内部からの昇進の機会	<ul style="list-style-type: none"> ・主に組織外部からの雇用 ・組織内部の昇進経路はほとんど使用しない 	<ul style="list-style-type: none"> ・主に組織内部からの雇用 ・明確な昇進経路の広範な使用
訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・組織社会化の必要性が生じても公式訓練を提供しない 	<ul style="list-style-type: none"> ・広範な公式訓練の提供 ・組織内部の社会化程度が強い
成果志向の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・業績を数値化可能な結果または成果志向の尺度によって測定して、数値と評価の形でフィードバックする 	<ul style="list-style-type: none"> ・業績を行動志向の尺度によって測定して、開発の目的でフィードバックする
利益分配	<ul style="list-style-type: none"> ・広範囲の利益分配 	<ul style="list-style-type: none"> ・報奨制度がほとんどない ・ごくわずかな利益分配
雇用保障	<ul style="list-style-type: none"> ・ごくわずかな雇用保障 	<ul style="list-style-type: none"> ・試用期間を乗り切る従業員に対する強い雇用保障 ・雇用調整者に対する手厚い給付金 ・公式の解雇政策
従業員参加	<ul style="list-style-type: none"> ・わずかな従業員の発言 	<ul style="list-style-type: none"> ・苦情処理システムの利用 ・意思決定への参加
職務記述書	<ul style="list-style-type: none"> ・職務が明確に定義されていない ・職務記述書が曖昧 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務が厳密に定義されている

(出所) DELERY, J.E., DOTY, D.H., “MODES OF THEORIZING IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: TESTS OF UNIVERSALISTIC, CONTINGENCY, AND CONFIGURATIONAL PERFORMANCE PREDICTIONS”, Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, 1996, p.809

そして、彼は、マイルズ＝スノー (Miles, R.E., & Snow, C.G., 1978) の戦略の分類(strategic typology)、すなわち、3つの理想的な戦略タイ

⁵⁹⁾ cf., ibid., p.810.

プ（探索者、分析者、防衛者）理論に基づいて、雇用システムと経営戦略の配置調整を検討した。

防衛者(defender)は、限定的安定的な製品市場の領域を持ち、その技術や構造を大きく調整することはめったにない。その重点は、より適当な、より効率的な方法で特定の製品やサービスを生産し、市場を守ることである。防衛者はほとんど研究と開発を提供していない。防衛者が新しい製品を追求するとき、彼らは組織の外から技術を導入する。探索者(prospector)は、新製品や市場を絶え間なく探し求めることによって特徴付けられる。彼らは常に新しい製品ラインを試し、新しい市場に参入している。これらの組織は、市場における変化の創造者であり、競合他社が対応しなければならない力である。そのため、探索者は新たな機会を探すことにもっと関心を持ち、防衛者ほど効率的ではないかもしれない。分析者は探索者と防衛者の両方の特徴を持っている。分析者(analyzer)は通常、防衛者のような安定した製品分野と、探索者のような新しい変化する製品分野の両方で活動する。分析者は通常、探索者のような変化の創造者ではないが、防衛者よりはるかに迅速に変化に追いつく⁶⁰⁾。

探索者、分析者、防衛者の戦略的な違いは、これらの代替的戦略を追求する組織が異なる雇用システムを実施すべきであることを示唆している。防衛者は現在の製品や市場における効率性に注力しているため、効果的な雇用実践は、組織に対する長期的なコミットメントを強調する必要がある。組織は、企業や製品に特化したスキルと知識を持つ従業員を大切にしなければならない。正式な訓練、組織内での確立されたキャリアパス、短期的成果ではなく従業員の育成を促す業績評価およびフィー

⁶⁰⁾ cf., *ibid.*, p.810.

ドバックシステムを通じて、特別なスキルと知識が強化される。これらの実践は、組織への長期的なコミットメントを促進し、労働者の交代や彼らが持っている知識、技能、能力に関連するコストを削減する環境を作り出すべきである。「自発的で逆機能的な離職」(voluntary dysfunctional turnover)をさらに制限するために、従業員には高い雇用保障と従業員の発言権が与えられるべきである⁶¹⁾。

一方、探索者は常に変化している。彼らは伝統的に経験がほとんどない、あるいはまったく経験がなかった製品や市場への探査を重視している。したがって、彼らはこれらの分野でうまく機能するために必要な具体的な行動を知らない。その結果、彼らは現在の組織の内部に必要なスキルを期待できず、業績を高く維持する才能を獲得するために外部から雇用しなければならない。そのような組織における絶え間のない変化のため、長期的なコミットメントにほとんど重点が置かれない。組織は常に新しい製品や市場を試しており、地域内で利益を得る機会がほとんどないと思われる場合は、迅速に撤退する可能性が高い。したがって、組織は、ボトムライン指標（最終損益）で業績を測定する成果志向の評価システムを作成する⁶²⁾。

要するに、内部型雇用システムと整合する HR 実践は、防衛型戦略に適切である。それは、(1) 内部からの昇進の機会、(2) 正式な訓練システム、(3) 行動ベースの評価、(4) 階層ベースの報酬、(5) 雇用保障、(6) 従業員の声が反映される、(7) 厳密に定義された職務などが含まれる。逆に、探索型戦略は市場型雇用システムが必要になる。このシステムは、(1) 限定された内部雇用機会、(2) 正式な訓練システムの欠如、

⁶¹⁾ cf., *ibid.*, pp.810~811.

⁶²⁾ cf., *ibid.*, p.811.

(3) 成果ベースの評価、(4) 利益分配システム、(5) 弱い雇用保障、(6) 従業員の声がほとんど反映されない、(7) 広く定義された職務を伴う⁶³⁾。

最後に、彼は、雇用システムと組織業績を関連づける 3 つのコンフィギュレーショナル解釈を説明した。

第 1 の最も単純なコンフィギュレーショナル解釈は、雇用システムがすべての条件において同等に有効な理想的なタイプであるという仮定に基づいている。この解釈を考えると、理想型の雇用システムとのより大きな類似性は、組織業績を高めるだろう。すなわち、組織の雇用システムと理想型雇用システムとの類似度が高いほど、財務実績が高くなる。このコンフィギュレーショナル解釈は、従来の普遍主義の考え方とは 2 つの点で異なっている。まず、コンフィギュレーショナル解釈はシステムの視点に依存し、HR 実践の全体論に基づいているが、普遍主義の考え方は個々の HR 実践に基づいている。次に、このコンフィギュレーショナル解釈は、等価性の仮定を含み、複数の雇用システムが同じ条件に対して同等に有効であることを意味する。対照的に、普遍主義の考え方は、特定の個々の HR 実践がすべての条件においてより良いと仮定している⁶⁴⁾。

多少複雑な第 2 のコンフィギュレーショナル解釈には、組織戦略と一致するように組織の雇用システムの選択を制約することによって、垂直的適合が組み込まれている。したがって、組織は、組織の戦略と最も整合性のある 1 つの理想的な雇用システムを採用しなければならない。言い換えれば、組織は水平と垂直の両方の適合を最大にする必要がある。すなわち、組織の戦略に適した理想型雇用システムとの雇用システムの

⁶³⁾ cf., *ibid.*, p.811.

⁶⁴⁾ cf., *ibid.*, p.812.

類似性は、財務実績と積極的に関係する。このコンフィギュレーショナル解釈は、企業の HR 実践の有効性が企業戦略に左右されていると主張するという点で、伝統的なコンティンジェンシーの考え方と類似している。しかし、コンフィギュレーショナル解釈は、組織業績を最大にする独立した理想型雇用システム概念を保持しているため、従来のコンティンジェンシーの主張とは異なる。言い換えれば、第 2 のコンフィギュレーショナル解釈は、定められた雇用システムが、適切な企業戦略と関連して使用される場合にのみ、企業業績を向上させることである。したがって、組織の雇用システムを組織の戦略に合った理想的な雇用システムに近づければ近づけるほど、組織はより効果的になる⁶⁵⁾。

最も複雑な第 3 のコンフィギュレーショナル解釈は、市場型システムと内部型システムの 2 つの雇用システムが、効果的な複合型雇用システムの連続体を決める極端なものであるということである。これら複合型雇用システムは、当初の理想型雇用システムの組み合わせである。このコンフィギュレーショナル解釈は、水平的適合をもたらす雇用システムの有効な組合せまたは複合の無限の数が存在することを意味する。組織が導入している複合型雇用システムが連続体に沿った状態である限り、雇用システムは効果的であるが、組織は、水平的適合に加えて、垂直的適合を最大にしなければならない。垂直的適合を最大限にするためには、組織の雇用システムが連続体を決める理想型雇用システムから逸脱する程度は、組織の戦略がそれぞれの理想型雇用システムと一致している理想型戦略から逸脱する程度に正確に比例しなければならない⁶⁶⁾。

たとえば、もし組織の戦略が分析型戦略と探索型戦略の中間に位置す

⁶⁵⁾ cf., *ibid.*, p.812.

⁶⁶⁾ cf., *ibid.*, p.812.

れば、組織は、その雇用システムが市場型雇用システムと中道の雇用システム（middle-of-the-road employment systems）の中間にある時に限り、最大限の効果を発揮する。したがって、業績を最大限に高めるためには、戦略に適した複合型雇用システムを1つ選択しなければならない。すなわち、組織の戦略に適した複合型雇用システムと雇用システムとの類似性は、財務実績と正の相関がある⁶⁷⁾。

この第3のコンフィギュレーション的解釈は、伝統的なコンティンジェンシーの考え方と非常によく似ている。これら2つタイプの主張は、正しい戦略に関連して使用されれば、優れた組織業績につながるHR実践の組み合わせが無限にあることを意味する。2つのタイプの主張の主な違いは、HR実践と企業戦略の関係にある。コンティンジェンシー論説は、個々のHR実践と企業戦略との関係に焦点を当てている。対照的に、コンフィギュレーション的の考え方は、HR実践間の関係のパターンに焦点を合わせ、各HR実践の変動をHR実践のシステムの変動に正確に比例させることによって、システムの視点を保持する⁶⁸⁾。

4. 経営戦略とHRMとの統合に関する仮説

経営戦略とHRMとの間の統合の関係的な側面は、要因と巻き込まれた関係者との間の関係に言及する。言い換えれば、ここで懸念されているのは、経営戦略と比較しての、HRMの相対的な重要性である。これは、両方の政策分野の内容に関係なく、または、具体的な状況において両方の分野が形を与えられる方法にも関係なく、多かれ少なかれ考えられている。この問題は、実践と研究の両方で大きな注目を集めている。

⁶⁷⁾ cf., *ibid.*, pp.812~813.

⁶⁸⁾ cf., *ibid.*, p.813.

この見出しの下で、上級 HR マネージャーは取締役または経営陣のメンバーでなければならないことがしばしば提唱されている。上級 HR マネージャーが会社のトップマネジメントに参加し、また、プロフェッショナルな HR 部門が存在すればするほど、HRM の戦略的特性が保証されるという仮説がある⁶⁹⁾。

この推論の流れに沿って、企業の HRM は、経営戦略に関連してその相対的な重要性の点で特徴づけることができる。ゴールデン=ラマヌジャム (Golden, K.A., & Ramanujam, V., 1985) の古典的な研究は、この関係論 (relational perspective) の 1 つの主要な論説である。彼らは、経営戦略と HRM の間の関係を、一方向および双方向の管理的なリンクージと、統合的なリンクージに区別した。さらに、統合されたリンクージは彼らが研究した 10 の企業のうちの 1 つにのみ存在することを見出した。ブラー (Buller, P.F., 1988) はゴールデンとラマヌジャムのカテゴリーを用いて同様の結果を得た。多くの研究者が経営戦略と HRM の関係を調査している (Rowland, K., & Summers, S., 1981; Lorange, P., & Murphy, D.C., 1984; Nkomo, S.M., 1984; Mills, D.Q., 1985; Buller, P.F., & Napier, N.K., 1993; Brewster, C., 1994)。すべてが同じ方向を指している。ほんのわずかなケースで、経営戦略と HRM の完全な統合が実際に達成されている⁷⁰⁾。

ゴールデン=ラマヌジャムは、戦略的統合のレベルを決定づける重要な要因として、2 つのグループ、すなわち、組織固有の要因と HR 特有の要因を区別した。当然のことながら、すべての特定の HR 要因は、企業内の HR 部門または HR 機能にはっきりと関連付けられている。たと

⁶⁹⁾ cf., Sluijs, E.V. & Kluytmans, F., "Business Strategy and Human Resource Management: Setting the Scene", *MERIT's research memoranda*, Maastricht MERIT, 1994, pp.2~3.

⁷⁰⁾ cf., *ibid.*, p.3.

えば、ライン管理者、つまり HR 問題の主要人物によって費やされる時間とエネルギーの量にはごくわずかな注意しか払われていない。したがって、ゴールデンとラマヌジャムのフレームワークは、経営戦略と HRM の統合ではなく、トップマネジメントと HR 部門との協力およびコミュニケーションであると結論づける⁷¹⁾。

人間関係の側面 (relational aspects) に関する多くの研究で見られる別の顕著な特徴は、進化論的な性格である。実際、ゴールデンとラマヌジャムの 4 つのリンケージは発達段階として読み取られ、すべての企業がこれらの段階を経て時間をかけて進化するという仮説が採用されている。これは、経営的役割と人事機能の役割に暗黙的に対処するため、かなり理解できるものである。時間が経つにつれて協力とコミュニケーションが改善されれば、企業にとって有益となるであろうと考えられるかもしれない。しかし、このような状況が統合された戦略的な HRM につながるかどうかという疑問が残る。この疑問に対する答えが何であっても、この観点の中での多くの議論は、関係者の立場と役割に関するものであることは明らかである。これは興味深い問題ではあるが、経営戦略と HRM の統合のレベルにとって、本当に重要かどうかは疑問であるかもしれない⁷²⁾。

この研究の大部分を担う別の仮説は、企業の最適性能 (optimal performance) のためには高度な統合が不可欠であるというものである。ブラー (Buller, P.F., 1988) は、統合の絶対的レベルが決定的に重要ではないと最初に述べているが、大部分の企業は動的で予測不可能な環境で運営されているため、双方向または統合的な協力のために努力するこ

⁷¹⁾ cf., *ibid.*, p.3.

⁷²⁾ cf., *ibid.*, p.3.

とは、ほとんどの企業にとって有益であると言いつゝえた。このような状況では、経営戦略と HRM の間のより高いレベルの統合を達成している企業は、競争優位を有するであろう⁷³⁾。

最後の 1 つの重要な仮説は、統合のレベルが企業の完全な裁量の下にあるというものである。他の著者たちは、統合のレベルが合理的に企業によって測定できる程度は文脈的、政治的、プロセス的要因に部分的に依存していると述べることによつて、この基本的な仮定に異議を唱えている。(Quinn, J., 1980; Hendry, C., & Pettigrew, A.M., 1986; Buller, P.F., & Napier, N.K., 1993) ⁷⁴⁾。

したがつて、経営戦略と HRM との関係の観点のみから、SHRM にアプローチすることは、むしろ無意味なようである。このアプローチの基礎となる多くの仮説は、維持するのが難しいようである。また、他の側面も少なくとも重要であると思われ、その関係は組織の戦略的 HR 政策および実践の両方の内容に密接に関連している。最後に、しばしば戦略と HRM の関係について議論することは、HR マネージャーの地位に関する一般的な議論に進化する。これはおそらく HRM の戦略的水準を高める最も適切な方法ではないであろう⁷⁵⁾。

経営戦略と HRM の最大限の統合を達成するために、企業がさまざまな段階を経て自律的に進化または発展しているとみられている。したがつて、HRM の地位と内容が特定の環境特性と製品市場戦略次第であるという仮説は確かに立てられうる。また、一部の著者は、決定論的なまたは偶発的な関係という考え方を拒絶し、HRM の内容に関して「戦略的選択」のための若干のスペースを提供することが明らかになるである

⁷³⁾ cf., *ibid.*, p.4.

⁷⁴⁾ cf., *ibid.*, p.4.

⁷⁵⁾ cf., *ibid.*, p.4.

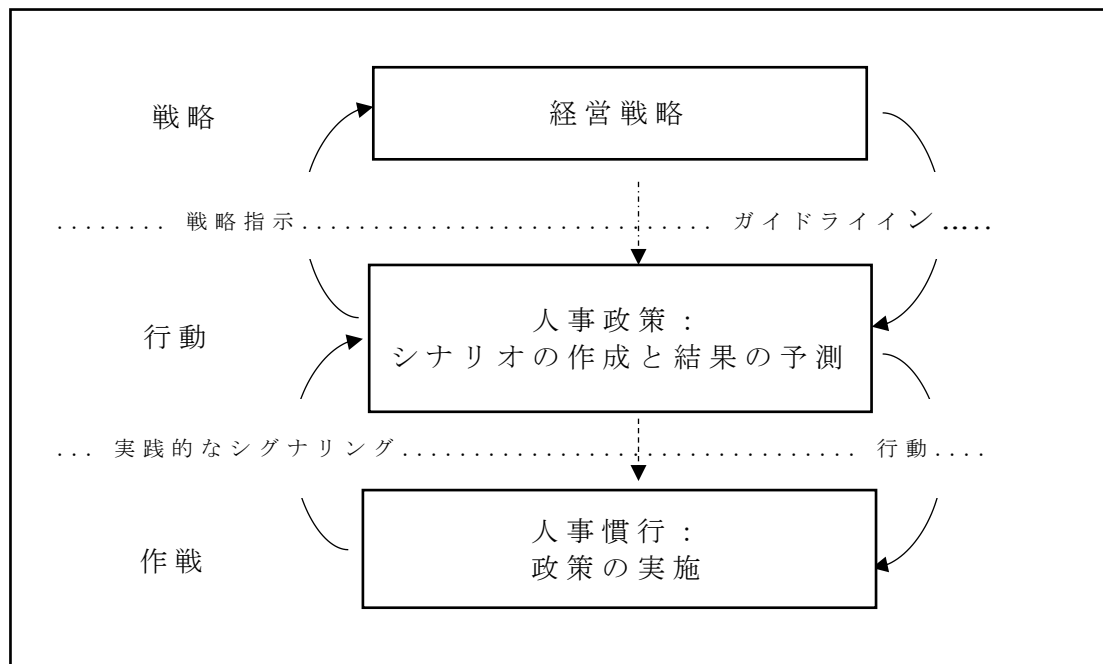
う⁷⁶⁾。

スルージ(Sluijs, E.V., 1993) は、HRM のサイクルモデルについて述べた。このモデルの基礎になる主な仮説の 1 つは、多くの場合、労働力の変化には、例えば技術、戦略、または仕事の組織の変化よりも多くの時間がかかるという観察である。結果として、経営戦略は、現在の労働力の特性と、その予想された、また起こり得る将来の変化に部分的に基づかなければならない。アッセン(Assen, A.V., 1989)、テリスウィー＝スルージ(Terwisga, H.B.V., & Sluijs, E.V., 1990)、スルージ(Sluijs, E.V., 1991) の初期の研究に基づいて、SHRM がボトムアップとトップダウンの相互作用の方法で実現される方法が記載されている。ある意味では、このアプローチでは、RBV と行動理論の両方が組み合わせられている。Lengnick-Hall & Lengnick-Hall の類型論と同様に、SHRM のサイクルモデルは、内部化(internalization) とアウトソーシングのような戦略的選択のための余地を提供する。サイクルモデルは図表 1-13 に示されている。相互作用のアプローチでは、経営戦略と HRM との関係は、双方向性の、または統合された性格のものである。一方で、戦略的な可能性は、人的資源の入手可能性(availability) と適応可能性(adjustability) によって制限されている。他方、現在の人的資源は、戦略的な選択を達成する機会を提供する⁷⁷⁾。

⁷⁶⁾ cf., *ibid.*, p.4.

⁷⁷⁾ cf., *ibid.*, pp.8~9.

図表 1-13 SHRM のサイクルモデル



（出所）Sluijs, E.V. & Kluytmans, F., “Business Strategy and Human Resource Management: Setting the Scene”, *MERIT's research memoranda*, Maastricht MERIT, 1994, p.9.

経営戦略と HRM との間の統合の関係は、2つのタイプに分類される。1つのタイプは、経営戦略は利用できる資源および入手可能な資源（資源ベースの理論）に基づいて定式化される、または、経営戦略は外部市場の需要に基づいており、HRM の内容はこの戦略（行動理論）の派生物である、という戦略策定（命令の、象徴的および合理的なモード）の合理的および線形的プロセスによって特徴付けられる⁷⁸⁾。

もう1つのタイプは、経営戦略と HRM の相互依存性（相互作用論）に基づいた、相互作用の、反復的、継続的な戦略策定プロセス（推移的、生成的なモード）によって特徴付けられる。このような状況における経営戦略と HRM との関係は、おそらく双方向性または統合的な性質であ

⁷⁸⁾ cf., *ibid.*, p.19.

ろう。経営戦略と HRM との統合に関するこれらの 2 つのタイプの状況は、図表 1-14 に示されている。もちろん、2 つの理想的なタイプの SHRM について語り合うことは魅力的である。しかし、現実は一層はるかに複雑で、これらの理想的なタイプはおそらく見つけられないかもしれない。これは、タイプ 1 の場合に特に当てはまる⁷⁹⁾。

図表 1-14 経営戦略と HRM との統合に関する 2 つのタイプ

	関係	内容	プロセス
タイプ 1	一方向の関係	行動の/資源ベースに基づいている	計画された/直線の/合理的なプロセス
タイプ 2	双方向の/統合的な関係	相互作用に基づいている	反復的なプロセス

(出所) Sluijs, E.V. & Kluytmans, F., “Business Strategy and Human Resource Management: Setting the Scene”, MERIT's research memoranda, Maastricht MERIT, 1994, p.20.

したがって、HRM と経営戦略が 1 つのシステム内の 2 つのサブシステムであると結論づけることができる。両方のサブシステムは、お互いに、反復的に相互に入り組み、相互作用の方法で、相互に関連し、相互に干渉し合う。また、状況の特徴と関係するかもしれない(安定/定常の、動的/変遷)⁸⁰⁾。

命題 1: HRM と経営戦略を別々のシステムとして見て、合理的、計画的、線形的な方式でつなぐこと(タイプ 1)より、HRM と経営戦略を同じ複雑なシステムの 2 つのサブシステムとして見て、相互作用の、相互的かつ反復的な方法でつなぐこと(タイプ 2)は、より現実と一致して

⁷⁹⁾ cf., ibid., pp.19~20.

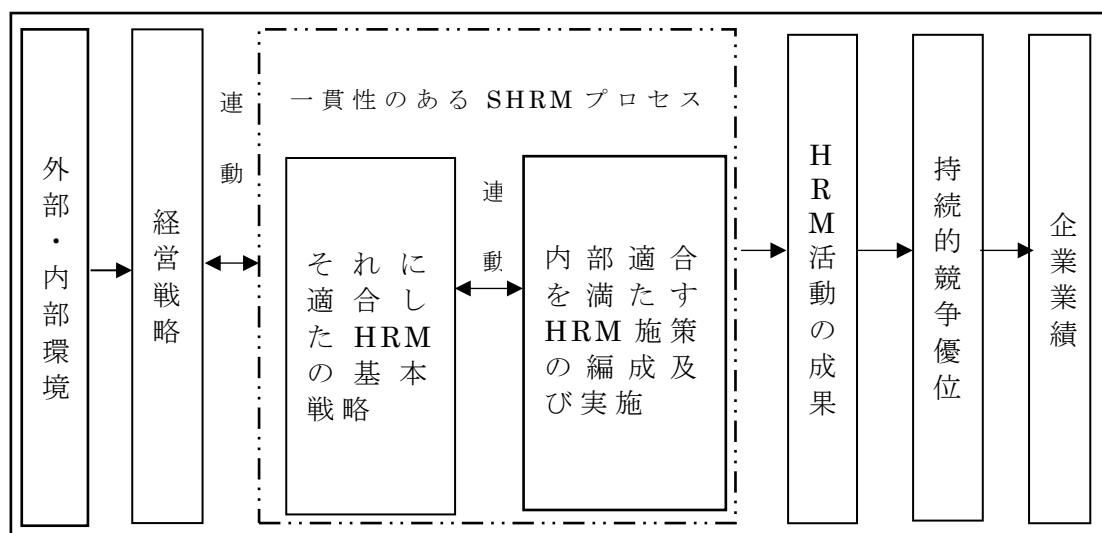
⁸⁰⁾ cf. ibid., p.20.

いる⁸¹⁾。

命題 2：タイプ 2 からタイプ 1、またはその逆で展開する経営戦略と HRM との統合の度合いは、企業の環境が安定しているかダイナミックであるか、企業が過渡的な状況にあるか、定常状態にあるかの度合いに関連している⁸²⁾。

以上で、HRM の発展過程を整理しながら、経営戦略との関わりを検討した。SHRM のプロセスは、その組織の経営戦略の要件に適合している HRM の諸施策に通じて、その戦略に必要とされた HR の分析、開発、配置、整合を行うことにより、競合他社に模倣されえない競争優位を構築し、最終的には企業の経営戦略の成功に貢献する一連の活動であり、SHRM と経営戦略との間に、図表 1-15 のように論理の連鎖が存在すると考えられる。

図表 1-15 SHRM と経営戦略との間の関わり



（出所）奥寺葵「戦略に対応した HRM の有効性：戦略的人的資源管理の理論的枠組」『千葉商大論叢』第 47 巻第 2 号、2010 年、141 頁を参考にして、筆者作成。

⁸¹⁾ cf., ibid., p.20.

⁸²⁾ cf., ibid., pp.20~21.

図表 1-15 に示されたように、急速に変化する外部環境に適応するために、企業は柔軟に戦略と組織再編を実現しなければならないし、HRM もこの変化に適応しなければならない。HR 部門は、企業の経営環境およびそれに合わせた戦略に整合する実践を行わなければならないが、しばしば、変わりやすい環境や、管理者の能力の限界ゆえに、企業の経営環境や実施すべき戦略が明確に設定されていないため、HR 部門は密接に企業の戦略とリンクして積極的に企業戦略の計画、開発、実施に参加する（外的適合）必要がある。しかし、現実的には、HR 部門が定型的な業務に時間を取られ、図表 1-15 の中の「一貫性のある SHRM プロセス」に集中すること（内的適合）すらできないかもしれない。そのため、定型的な HR 業務を外部にアウトソーシングすること（HRO）がますます一般的に実施されるかもしれない。本論文のテーマである HRO の必要性の根拠は以上述べた論理から説明される。

第 2 章 中国における HRM の発展

前章でまとめた資本主義と自由競争主義のアメリカにおける HRM の発展と異なり、社会主義市場経済における中国の現代的な HRM は、理論的または技術的な進歩により、徐々に進化してきたものではなく、国が主導した企業制度改革の一環として、改革の対象の一つである伝統的な PM から変容してきたものである。しかし、制度上の欠陥により改革が期待通りに進まず、人事部門の名称は HRM 部門に変わり、基本的な HRM システムが構築されたものの、担当者が新しい HRM の知識や経験を持ち合わせていないため、従来の書類管理、報酬、福利厚生、人員異動に関連する定型的な業務を依然として主要な業務として継承し、HRM のより重要な戦略的役割はなかなか果たされなかったといえる。本章は、まず、中国における HRM 発展の経路をまとめる。

一方、WTO への加盟や優遇税制ゆえに中国に進出している大量の外資系企業は、現代的な管理スタイルで強い競争力を見せ、中国という特別の社会主義市場経済環境でも成功を実現した。特に近年では、知識経済への移行、飛躍的な情報技術革新につれ、外資系企業は、HRO サービスを積極的に利用している。HRO を戦略的に行う様々の理由の中で、特に重要な理由の 1 つは、より戦略的な機能を担う HRM 部門を定型的な業務から解放させ、より中核的な業務に集中させることである。言い換えれば、HRM の成熟度の度合が HRO の採用、実施、効果に関係している。中国企業における HRO の将来性を検討する前に、本章では、中国における HRM の現状と問題点を考察し、中国企業に適する HRM システムモデルを提案する。

第 1 節 中国における HRM 発展の経路

1. HRM 発展の 3 つの段階

中国では改革開放前の 1949 年から 1977 年の間、計画経済体制に基づいて、“低賃金、高雇用”の制度が実施された。そして、企業は国の所有するものとして見られ、企業の人事管理の標準も国によって定められた。その時、終身雇用制の下で、国は統一的に人員を配置し、福利厚生と年金を保障した。しかしながら、国有企業の管理制度が、建国初期の軍代表制、1951 年からの工場管理委員会制、1956 年からの工場長責任制と従業員代表大会制へ変遷していく中で、企業には賃金の制定、人員の配置、賞罰制度の決定権限さえなく、人事管理は非常に混乱していた。

このような歴史的背景において、中国企業における従業員対策の体系は、伝統的な書類管理から、計画経済体制下の PM へ、市場経済体制下の PM へ、そして、現代的 HRM へと一步一步発展してきた。このような HRM の発達経路は、経済の発展、企業の変化、社会の進歩と関連し、特に、改革開放後の国有企業の改革と密接な関係を持っている。曾湘泉、苏中兴（2009）の研究によれば、改革開放後の HRM の発展は以下の三つの段階に分けられる。

（1）計画経済体制下の PM（1978 年～1991 年）

この時期において、企業自主権の拡大、税制改革、請負制の実施を通じて、国家と企業間の利益関係を調和させながら、国の経済体制には触れないように、企業内部を改革する道が模索された。しかし、改革に対する抵抗もあり、計画経済体制の下で、長い間維持された三鉄制度（生涯保障の鉄飯碗、雇用保障の鉄椅子、賃金保証の鉄工資）には根本的な

変化はなかった。改革開放初期、人員管理は高度計画経済の体制下の行政命令式管理に基づいており、労働者は、モノ、カネとは違って、資源として認識されていなかった。人事部門も人事審査、賃金の分配、人事書類の管理など定型的な事務を行うだけで、形式的な存在だった⁸³⁾。

その後、人事制度は少しずつ変わってきた。1985年1月、“国有企業の賃金改革問題の通知”により、政府は企業の賃金計画に干渉しないこと、企業は利益に基づいて、賃金を決めることが確認された。1988年に企業法が公布され、企業のトップ管理者の任免は国によって決められるが、トップ管理者は中間幹部の任免の権利を持つことができるようになった。企業は人員募集、配置、賞罰のための体制を自主的に形成するようになった。確かに、企業は依然としてたくさんの規制に縛られており、完全に自由に人を雇用したり、解雇したり、賃金を設定したりすることはできなかったが、人事管理政策の一連の調整はHRMの必要性意識を喚起したといえる⁸⁴⁾。

(2) 市場経済体制下のPM（1992年～2000年）

1992年の鄧小平による「南巡講話」を転機にして、中国は計画経済から、市場経済に転じた。市場経済体制と共に、現代的企業制度が構築され、企業の戦略的再編が開始された。そして、市場経済化に沿って改革が推進されるうちに、従来の国家の経済体制との矛盾が露呈し始め、改革がさらに進むことにより、国の経済体制と企業の管理制度が大きく変わった。例えば、企業は完全に自由に人員の任免、昇格降格、給料の決定をすることができるようになった。しかし、計画経済の崩壊につれて、

⁸³⁾ 曾湘泉・苏中兴「人力资源管理在中国的探索、发展和展望」『中国人才』第3期、2009年、10頁、参照。

⁸⁴⁾ 同上論文、10頁、参照。

労働者を動機付けるために使われてきた政治的圧力と共産主義思想に基づく人間の自覚という手段が失効し、新しい動機付けの手段と制度が必要となり、HRM は新しい困難に直面した。この状況に対して、政府が一連の政策を打ち出した。1992 年に、国有企業の改革の重要な一環として、労働契約の改革を行った。1993 年に、年金保険、医療保険、失業保険、労災保険、社会救済、社会福祉などを含む国の総合的な社会保障システムを作った⁸⁵⁾。

さらに、1993 年 11 月 11 日～14 日に開催された中国共産党第 14 期中央委員会第 3 回全体会議（十四届三中全会）において、市場経済体制の基本的な枠組みが制定され、株式制に対して、明確な肯定が打ち出された。それ以前においては、株式制をめぐって、大きな論争があった。多くの人は、株式制を資本主義的と見なし、社会主義の下では実施することができないと考えていた。1994 年に大量の大・中型企業を「現代企業制度試行企業」として選び、職務評価、弾力性ある賃金管理、昇格降格など新しい管理方法と従来の人員募集、選考、採用、配置の人員管理方法とを折衷して、HRM システムを作ろうとした。1995 年に、市場経済化の迅速な進行に合わせて、中国初の労働法が發布され、労働者に法律上の保障を提供した。1999 年に、国有企業改革がさらに進められ、企業法人の概念が強調され、経営者の選抜は政府の推薦と社会の公募を組み合わせた方式によって行われた。この段階で、企業は市場と競争の概念を理解できるようになるにつれて、人が企業の経営と競争に対して果たす役割が次第に重視されるようになった⁸⁶⁾。

⁸⁵⁾ 同上論文、10 頁、参照。

⁸⁶⁾ 同上論文、11 頁、参照。

(3) 現代的 HRM (2001 年以降)

21 世紀に入って、世界一体化、経済一体化が急速に進行する中で、2001 年 12 月 11 日、中国は 143 番目の WTO 加盟国になった。外資導入政策の透明度が急速に高まり、中国の豊富な労働力資源、巨大な消費市場に引き付けられて、各業種の外資の導入が急速な発展時期に入った。外資の進出は、中国の経済に刺激を与えるだけでなく、HRM に関する数多くの新しい理論、管理手法、技術等の導入を促進した。この新しい時代の中で、HRM がさらに発展した。HR マネージャーの仕事は、人的資源計画に基づいて、従業員の募集、採用、訓練を行い、従業員を合理的に配置すること、職務給をはじめ多種の奨励給を含む柔軟な報酬システムを確立すること、設定された制度と標準に基づいて従業員を評価し、昇進管理、業績管理を行うことに集中するようになった⁸⁷⁾。

さらに、HRM は国家戦略として位置付けられ、HRM に直接関連する一連の法律が整備された。2003 年、「人的資源管理士」という人事関連国家資格試験が実施され、2006 年以降の「国家中長期科学と技術発展計画綱要」、「国家中長期人材成長計画概要」、「国家中長期教育改革と発展計画綱要」という 3 つの国家レベルの中長期発展計画綱要が制定された。HRM は国家戦略として位置づけられるようになり、人口、医療、文化、教育、環境の最適化を通じての効果的な人的資源開発戦略の実現が志向された。しかし、この段階においても、中国の HRM は伝統的な人事管理から現代的な HRM に移行する段階に過ぎず、多くの企業の人事部が HRM 部に改名されたが、HR 機能が以前の人事機能をそのまま継承しただけで、SHRM への発展は遂げていない⁸⁸⁾。

⁸⁷⁾ 同上論文、11 頁、参照。

⁸⁸⁾ 同上論文、11 頁、参照。

2. 中国における HRM 発展の特徴

上記の現代中国における HRM の発展は、わずか 40 年ぐらいの歴史しか持っていない。アメリカのような HRM の生成および発展における歴史的背景および理論的拡張と比べてみると、産業革命を経験しなかった中国の現代的な HRM の発展には、いくつかの特徴が見える。

第 1 に、中国の現代的な HRM の発展は、国が主導する中国の企業改革と経済改革の推進と密接に関係している。確かに、改革のプロセスの初期、HRM のいくつかの探索が始まったものの、改革の焦点ではなかった。特に、長い間「三鉄制度」の改革はほとんど成功していなかった。しかし、社会主義市場経済体制が確立されて以降、国有企業改革の重点である現代企業制度改革の深化につれ、人事制度改革のプロセスが大幅に加速し始めた。効率を向上させるために、国有企業の戦略的な再編と資源配置の最適化が提案され、「三鉄制度」が徐々に除去されていた。

第 2 に、「三鉄制度」は国有企業の伝統的な人事制度であり、その廃止は人事制度改革が成功する上での 1 つの鍵であると認識されてきた。「三鉄制度」は日本企業の終身雇用制と年功序列制とよく似通っている。また、近年の欧米企業のコミットメント型の HRM システムも、賃金格差の縮小、長期雇用の必要性を強調している。この長期雇用制度は競争の激しい市場経済において企業の持続的な発展のために役立つのに、中国企業ではなぜ企業人事制度改革の焦点になったかといえ、長期雇用制度は日本や欧米の競争の自由な市場経済でしか有効ではないからである。国有企業改革の初期は、経済体制を変えずに、人事改革を含む内部経営改革を通じて、企業の活力と効率を改善しようとした。実は、市場経済体制、社会保障制度、政府機能の転換などの事業運営の外部環境を変えなければ、企業改革や人事改革は成功できない。

第 3 に、中国の現代的な HRM は、欧米の先進的な理論および実践を学んで発展してきた。2000 年以降、経済のグローバル化は、中国企業の HRM のさらなる発展を推進した。多くの大規模な多国籍企業に採用された科学的かつ制度化した効果的な管理理論と実践は、HRM の模範として中国企業に普及し始めた。この段階では、中国企業が外国企業から HRM 慣行の制度・手法を吸収したために、企業の HRM 改革の深化に大きく貢献した。市場経済がますます成熟する中国において、人材がさらに重視され、伝統的な人事管理が現代企業の競争に適応することは困難であるため、欧米の人間本位の現代的な HRM は、徐々に中国の歴史の舞台に昇ってきた。

第 2 節 中国における HRM の現状と問題点

前述したように、今日、計画経済システムから市場経済システムへの移行に成功するとともに、中国企業において、人的資源計画、募集と配置、訓練と開発、業績管理、報酬と福利厚生管理、従業員関係管理を含む現代的な HRM システムが確立した。しかし、具体的に中国企業の HRM 発展の現状をまとめることは非常に困難である。なぜなら、中国企業における HRM の発展には両極化現象が生じたからである。例えば、一部の大企業は積極的に実用的な HRM 方策を模索し、科学的な、標準化された人材管理システムを構築した上で、HRM を企業の持続的競争優位の源泉と認識し、企業の戦略的協力パートナーとして位置づけた。一方、数多くの新興中小企業は、社会主義市場経済体制下での現代経営制度が確立したばかりで、現代的な経営理念を持ってはいるものの、品質管理、コスト管理、財務管理のような最も基本的な経営管理に集中しているた

め、HRM に精力をつぎ込む余裕がない。また、伝統的な中小企業は、経済力を持っているものの、新しい管理理念の欠如、人材の不足に制約されており、HRM の役割が十分発揮できない。このように、企業の HR 実践を評価し、客観的に中国企業の HRM 発展の現状を説明するために、HRM 実践を測定できる一定の基準が必要である。

2001 年に、米国カーネギーメロン大学ソフトウェア・エンジニアリング研究所（SEI）はソフトウェア開発プロセスの成熟度モデルとして開発した能力成熟度モデル（capability maturity model、以下 CMM）を人的組織力の管理に適用した人材開発能力成熟度モデル（People Capability Maturity Model、以下 P-CMM）を開発した。欧米企業の人事制度である職務等級制度に基づいて設計されているこのモデルは、職能資格制度を採用している日本企業や、中国的特徴を持つ職務等級制度を採用している中国企業に、一部の測定項目と指標が適用されていないが、自社の人材リソースの引き付け、動機付け、訓練、開発、維持などのような一連の HR 活動を通じて、従業員の能力を強化することにより、組織文化を築き、組織能力を高めるという思想は意味がある。

一部の研究者は P-CMM の思想に基づいて、中国企業によって適用可能な HRM 成熟度モデルを開発した。このようなモデルは、主に企業計画を立案するとともにタレントの吸引、開発、奨励、雇用を継続する能力を高め、企業の組織能力を持続的に改良すると共に、行動指針を提供できるような人的資源能力を評価するシステムであるが、企業が既に有する人的資源に関する管理実践の成熟度をベースに組織能力を継続改善するために設計されたものであるため、企業の HRM の現状を分析する上でも利用可能である。したがって、HRM 成熟度の概念を使用し、先行研究および中国の各大手 HRM サービス会社の調査データに依拠しな

がら、今日の中国における HRM の現状および問題点を考察したい。

1. P-CMM について

米国カーネギーメロン大学ソフトウェア工学研究所（SEI）オフィシャルサイト（<http://www.sei.cmu.edu/reports/01mm001.pdf>）の紹介によると、P-CMM は、従業員の能力を持続的に向上させるため、一貫性なく実施された従業員実践から成熟した実践基盤に至るまでの進化的な改善経路を記述するために設計されたものである。P-CMM に含まれている思想は、図表 2-1 のように 10 の原則にまとめることができる。

図表 2-1 P-CMM の 10 の原則

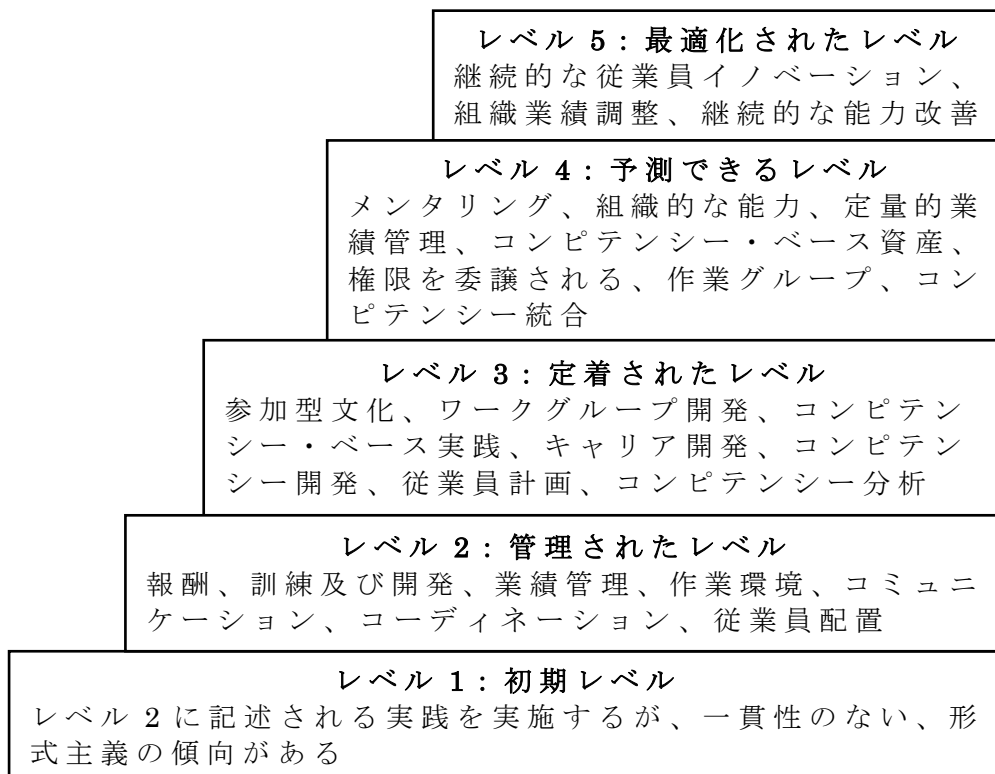
P-CMM の 10 の原則
1. 成熟した組織において、従業員能力は業績に直接関連がある。
2. 従業員能力は、競争の核心であり、戦略的優位の源泉である。
3. 従業員能力は、組織の戦略的な経営目標に一致しなければならない。
4. 知識集約型の仕事は、重心を職務要素から従業員能力へ移す。
5. 能力は、個人、ワークグループ、全従業員能力及び組織を含む複数のレベルで測られ、改善されえる。
6. 組織は、経営上の核心的な能力に極めて重大である従業員能力を向上させることに投資しなければならない。
7. 運営管理は、従業員能力に関与している。
8. 従業員能力の改善は、実証済みの実践と手順から構成されるプロセスとして追求されえる。
9. 組織には改善機会を提供する責任があると同時に、個人にはそれらの機会を利用する責任がある。
10. 技術と組織形態は、急速に進化しているため、組織は絶えず彼らの従業員実践を進化させなければならないし、新しい従業員能力を開発しなければならない。

（出所） Bill Curtis, William E. Hefley, Sally A. Miller, *People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0 Carnegie Mellon Software Engineering Institute*, 2001, pp.4～5.

そして、この原則に基づいて、P-CMM は HRM 能力を図表 2-2 ように、「初期レベル」(Initial Level)、「管理されたレベル」(Managed Level)、

「定義されたレベル」(Defined Level)、「予測できるレベル」(Predictable Level)、「最適化されたレベル」(Optimizing Level)の五つの等級に区分している。

図 2-2 HRM 能力の等級



(出所) ibid., p.30.

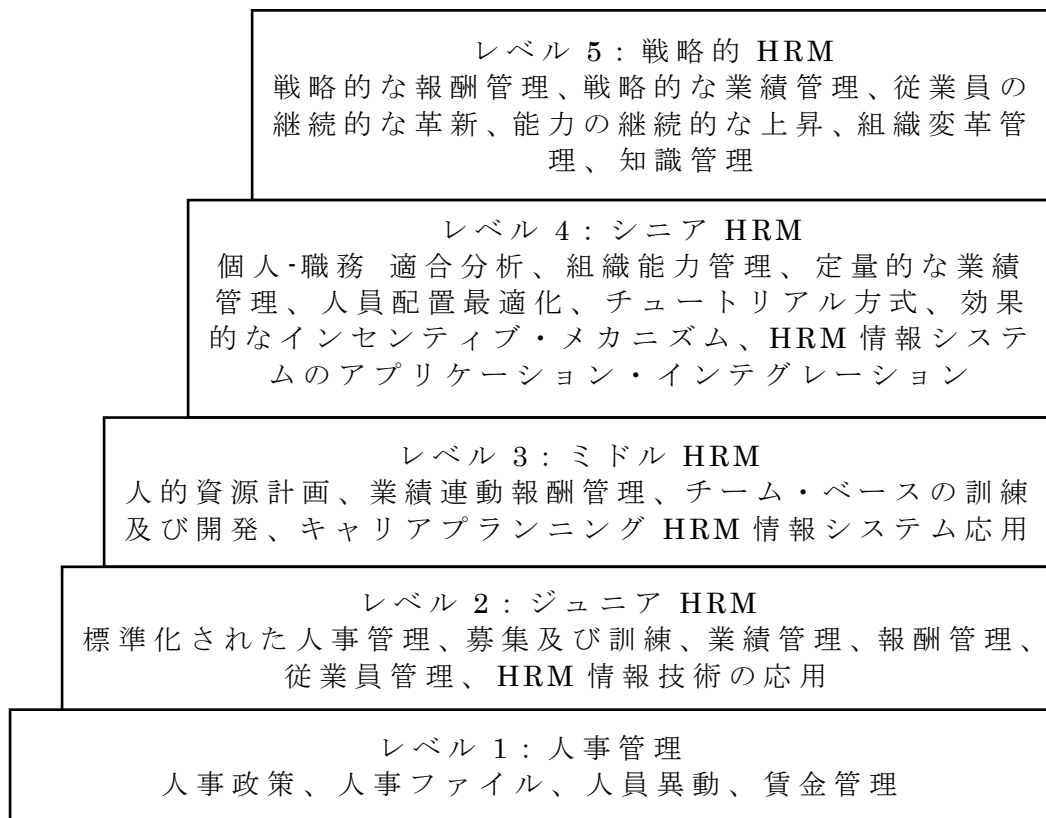
2. 中国企業における HRM の成熟度調査

前述した P-CMM 理論に基づいて、王晓玲 (2011) は、2008 年に 253 社の中国本国企業に対して調査を行い、人材獲得、人材開発、インセンティブ及び人材維持を軸にして中国企業により適用できる HRM 成熟度モデルおよび評価基準を確立した。王晓玲は、中国企業の HRM の成熟度を図表 2-3 のように「人事管理」、「ジュニア HRM」「ミドル HRM」

「シニア HRM」、「SHRM」という五つのレベルに分けている。

調査の結果、被調査企業の 71.7% が「ジュニア HRM」と「ミドル HRM」に評価され、12.5% が「シニア HRM」と「SHRM」に評価された。このデータは、ほとんどの中国企業の HRM 実践が模索段階に過ぎないため、HRM 成熟度は低いことを示している。HRM 成熟度が高い一部の企業は、大手製造業、外資系企業、情報化水準の高い企業に集中している。HRM 成熟度が低い企業は主に建設・不動産企業、国有企業であった⁸⁹⁾。

図表 2-3 中国企業の HRM 成熟度モデルおよび評価基準



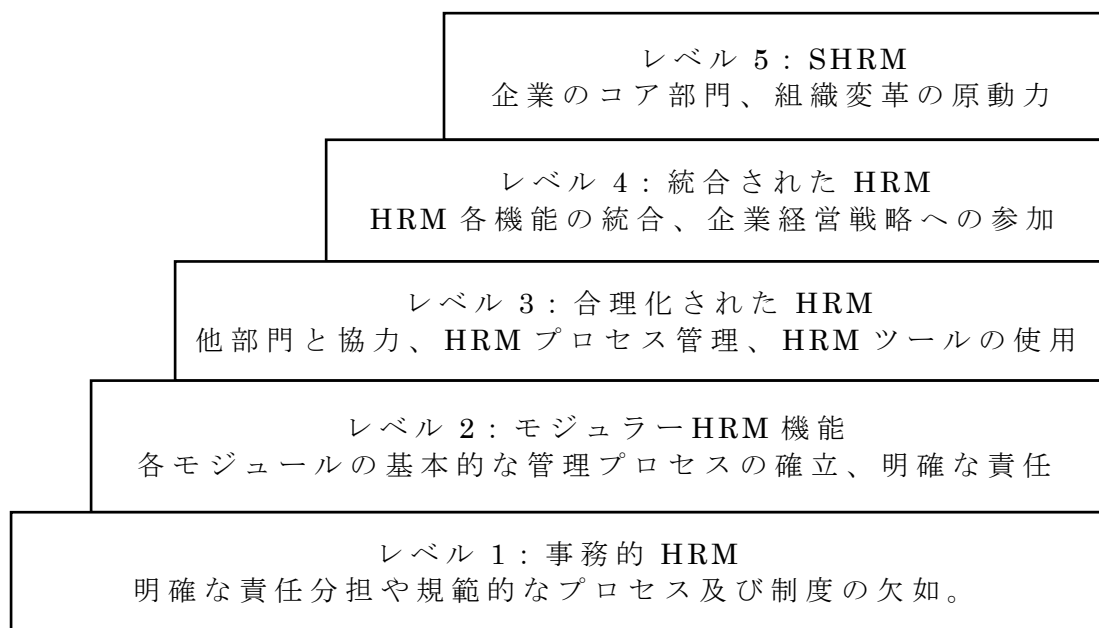
(出所) 王晓玲「中国情景下企业人力资源成熟度模型及系统评价」『现代管理』第 1 卷第 3 号、2011 年、106 頁。

⁸⁹⁾ 王晓玲「中国情景下企业人力资源成熟度模型及系统评价」『现代管理』第 1 卷第 3 号、2011 年、108 頁参照。

2011年に、中国最大の人材管理、評価プロセス、測定技術を研究する専門機構である北森人材管理研究院（BeiSen Research 以下、北森）と中国人事科学研究院と共同で1966社のHR管理者に対して調査を行い、HRM成熟度モデル（図表2-4）を提出した。

同調査によれば、企業のHRM成熟度は、合理化されたHRM段階が47.2%、モジュラーHRM機能段階が41.8%、事務的HRM段階が3.6%、統合されたHRM段階が7%、SHM段階が0.4%である⁹⁰⁾。

図表 2-4 中国企業 HRM 成熟度モデル



（出所）北森人材管理研究院、中国人事科学研究院『2010-2011 中国企业人才管理成熟度調査報告』2011年、5頁。

また、北森が2000社のHR管理者に対して実施した2012年の調査によれば、中国企業におけるHRMの成功に影響を与える多くの要因の中で、文化（企業が積極的に人間本位思想を推進するかどうか、人材管理

⁹⁰⁾ 北森人材管理研究院、中国人事科学研究院『2010-2011 中国企业人才管理成熟度調査報告』2011年、5頁参照。

と企業文化の発展を企業管理の重要な一環とする管理慣行があるかどうか、従業員が会社の提唱している人間本位を感じるかどうか)、制度 (HRM 実践を助ける一貫性ある規範的、人材管理に関連するプロセスと制度があるかどうか)、技術 (HRM 問題を解決できる技術やツールがあるかどうか)、HR チーム (HR 部門の影響力と HR 従業員のレベル) が最も重要な指標であることが判明した⁹¹⁾。

このように、先行研究と専門調査を踏まえ、中国の HRM の現状が明らかになった。改革開放政策と社会主義市場経済モデルの確立につれ、中国企業は経験したことない市場競争に引き込まれた。企業は持続的発展を遂げるため、自ら内部改革を行い、新しい管理理念を導入し、実践するようになり、人的資源計画、募集と配置、訓練と開発、業績管理、報酬と福利厚生管理、従業員関係管理を含む現代的な HRM システムを確立した。一部の企業は、HRM を企業の競争優位の源泉として認識するだけではなく、積極的に欧米の大手企業に匹敵する HRM を実践し、大きく成長している。しかし、ほとんどの中国企業の HRM 実践は模索段階に過ぎないため、いくつかの問題点も明らかになった。

ほとんどの国有企業は長期的に計画経済モデルにおいて運営されていたため、人事部の名称を HRM 部に変えはしたが、HRM の役割は非常に限られており、今日まで、国有企業の大半は、伝統的な人事管理を行っている。例えば、人材選抜や昇進に不公正がある。公正な選抜はなされず、職位が権力のある管理者の親戚やコネがある人に占有され、昇進の時も人脈によって決まるなど、有能な人材が適切に活用されていない。また、労働者の長期的なキャリア開発計画に関心を払っていない。

⁹¹⁾ 北森人材管理研究院『2012-2013 中国企业人才管理成熟度調査報告』2013 年、4～21 頁参照。

多くの場合、職位が空いてから、新しい適任者を選ぶため、従業員の能力が無視され、人材の流失を引き起こした。

ファミリービジネスから発展してきたほとんどの民間企業は、大規模化、グループ化、制度化に向けて急速に進化してきたが、短期的利益を重視する功利主義が蔓延し、長期にわたる人員の訓練と開発を無視している。多くの管理者は、人材は技術者のことだと考え、今の技術者が離職してもすぐ別の技術者がやってくると思っているため、総合的な人材の育成に関心である。また、合理的な報酬制度や奨励制度は従業員のモチベーションを高めるが、多くの企業は、罰を重視し、奨励を軽視しており、業績連動の報酬制度ができていない。

したがって、中国企業 HRM の発展における課題は、企業文化の欠如、コネの濫用、利益配分の不公平、評価制度の不合理、動機付けの欠如、整合的な人員訓練と開発の不足などの改善であることが考えられる。このような課題を改善する際、中国企業は SHRM 理念と知識を持つ人材の不足、HRM 実践の不足に直面している。

第 3 節 HRM 実践の中国企業への適用可能性とその限界

欧米におけるこれまでの研究において、HRM 実践が企業業績に影響を与える具体的メカニズムについて合意は存在しないが、いくつかの HRM 実践と企業業績の間には有意な相関関係があることが実証されている。中国における HRM 実践と企業業績との関係に関する研究は、主に欧米企業の業績に貢献する HRM 実践が中国企業の業績に貢献することができるかどうか、または、中国のコンテクストにおいて特別に有効な HRM 実践が何であるかということである。この二つの領域の先行研

究に沿って、最終的に中国企業は、欧米の HRM 実践に向かって収斂するか、それとも独自の HRM 実践を形成するか、という疑問を考察したい。ここで一つの仮説を立てたいと思う。すなわち、中国企業は欧米の HRM 実践に向かって徐々に収斂するが、限界があるということである。

1. 欧米の HRM 実践の中国企業への適用可能性

前章において、ディレリィ＝ドティによって特定された、一貫して戦略的 HRM 実践と考えられてきた 7 つの実践を考察したように、「内部からの昇進の機会」は、主に内部からの雇用を組織が優先することに関係する。「訓練システム」は、組織が彼らの従業員に広範囲の訓練機会を与えるか否か、または、彼らが必須の技能を得るための選考と社会化のプロセスに依存しているか否か、に関係する。「評価」は結果ベースの業績評価と部下の見解がこれらの評価において考慮される程度の観点から概念化される。「雇用保障」は、従業員が彼らの職務で継続的な雇用について安心を感じる程度を反映している。公式化されている雇用保障は、一般的に少なくなっているけれども、組織は暗黙のまたは明示的な方針のいずれかを保有しているかもしれない。「従業員参加」（意思決定に参加する、そして、改善への提案を伝える機会があるという両方の観点から）は戦略的 HRM 実践として登場してきた。「職務記述書」は従業員が彼らに何が期待されるかについてわかるようにし、そしてはっきりと職務が定義されている程度に関係する。「利潤分配」は維持可能なベースでの組織的業績全体への関心を反映している。

非常に競争の激しい中国市場では、企業の成功は、ますますその企業の人的資本の質に依存することになるため、HR 部門は、彼らの組織に経営人材を引きつけるだけでなく、組織戦略をサポートするような方

法で管理者を訓練し、参加させ、動機付け、報酬を与えることができるような HRM 実践を実施しなければならない。従って、欧米の背景からの HRM 原理と実践を中国に適用できる可能性があり、中国企業が持続的発展を遂げるために、企業経営活動のコンテクストに関係なく、いくつか特定の管理機能と実践が必要である。

戦略的 HRM 実践が欧米のサンプルとは異なる組織環境においても企業業績に肯定的かつ付加的な効果を持っていることを示す実証的なデータが今や数多く存在する。さらに、中国企業における戦略的 HRM 実践と企業業績との関連の研究においても、肯定的な効果が証明された。例えば、アクタル、ディンおよびゴウ (Akhtar, S., Ding, D.Z., & Ge, G.L., 2008) が実施した中国企業 465 社のサンプルにおける戦略的人事管理実践の因子的妥当性 (factorial validity) と業績に対するその影響に関する調査に、この視点を支持する実証的な証拠がある。以下ではアクタルらの研究に依拠しながら、欧米の HRM 実践の中国企業への適用可能性を検討したい。

彼らは、ディレリィ＝ドティによって特定された 7 つの実践とそれらの中国企業の企業業績への影響を調査するために、大規模なアンケート調査を、3 つの主要都市、広州、上海と南京で実施した。

これらの 3 つの都市は、それらの経済の開放性と発展のレベルに基づいて選ばれた。広州は、中国南部に位置し、広東省の中心都市である。香港への近さの恩恵を受け、広東省は中国における直接投資にとってトップの目的地の 1 つである。上海は中国の経済および金融の中心であり、すべての中国の都市の中で最も高い一人当たりの GDP を誇っている。南京は揚子江の下流に沿って位置し、江蘇省の中心都市である。その他の 2 つの都市と比較すると、南京は一人当たり GDP、インフラ、家計消

費および人的資源開発の面で発展が遅れている⁹²⁾。

製造業部門およびサービス業部門をカバーするために、中国国家统计局によってまとめられた中国工業企業データベース上のサンプル・フレームに依拠した。製造業部門は、エレクトロニクス、衣類、エンジニアリング、化学および医薬品という広範囲の企業を含む。一部の企業は、複数の事業を展開している。サービス業部門は、保険および銀行、輸出入貿易、小売（百貨店）および広告の分野の企業を含む。企業の財務業績および製品/サービス業績に関する7つのHRM実践の主要な効果を検証するために、重回帰分析を使用した。この分析の過程で、企業の歴史、規模、業種、所有形態および企業の所在地の影響をカバーした⁹³⁾。

（1）欧米流のHRM実践の導入の背景

1978年の経済改革が始まる以前においては、国有企業が中国の工業生産を実質的に支配していたといえる。これらの企業におけるHRM実践は、国家中央で計画された職務割り当て、終身雇用、平等主義の賃金および「揺りかごから墓場まで」の福祉を確実にしたいいわゆる「鉄飯碗」に埋め込まれていた。しかし、中国の開放経済政策、外国直接投資の目覚ましい拡大、外資系企業の激増、1994年の労働法の制定、WTOへの加入などは、比較的に発展していた海岸地域においてHRM制度の導入をもたらすような条件を創出した。労働協約、業績関連型報酬システムおよび労使分担制（contributory）の社会保障制度の導入を含

⁹²⁾ cf., SYED AKHTAR & DANIEL Z. DING & GLORIA L. GE, “STRATEGIC HRM PRACTICES AND THEIR IMPACT ON COMPANY PERFORMANCE IN CHINESE ENTERPRISES”, *Human Resource Management*, Vol.47, No.1, 2008, p.20.

⁹³⁾ cf., *ibid.*, p.21.

む“3つのシステム改革”は、これらの HRM 制度の導入の好例である⁹⁴⁾。

多くの国有企業で従来の人事管理基準が続いていたのに対して、新しい HRM 用語が、従来の人事管理用語と区別するために、合弁企業と多国籍企業で出現してきた。外資系企業では、HRM 担当者は、通常、高等商業実務教育プログラムを経験した国外在住者または現地の中国人である。これらの管理者は最新の経営学用語をよく知っていて、国際的に活動している彼ら自身の企業や、大陸中国において活動している他の多国籍企業によって例示されるような HRM の“ベスト・プラクティス”を追求することが期待されている⁹⁵⁾。

さらに、HRM 制度は、改革を経験して、上場企業になった巨大な国有企業でも導入されてきた。改革前の時代と比較して、募集と選考はより市場志向になり、報酬はよりさらに業績に結び付けられ、そして、終身雇用は段階的に姿を消していった⁹⁶⁾。

地方（ローカル）と世界（グローバル）の両方からの競争的圧力が中国の戦略的 HRM 実践の収斂に向けての動きにおいて作用していることは、明らかである。調査によると、一連の妥当な HRM 実践（訓練、参加、結果重視の評価および内部からの昇進の機会）が製品・サービスの業績と財務業績の両方に影響を及ぼすことを示している。雇用の確保と職務記述書は独自に製品とサービスの業績に貢献しており、他方、利潤分配は独自に財務業績に貢献している。これによって、欧米の HRM 文献で概念化されるような、これらの実践の尺度が異なる組織と国家的背景を超えて適用可能性をもって有効であると考えられる⁹⁷⁾。

⁹⁴⁾ cf., *ibid.*, p.17.

⁹⁵⁾ cf., *ibid.*, p.17.

⁹⁶⁾ cf., *ibid.*, p.17.

⁹⁷⁾ cf., *ibid.*, p.17.

(2) 欧米のベスト・プラクティスの中国企業に対する適用可能性

① 内部からの昇進の機会

技術者、マーケティングおよび管理職などのような資格のある専門家の募集および採用の際に、キャリアと自己啓発に機会を提供することは、若い中国人大学院在學生と大学院修了生を引きつける上で重要な役割を演じる。中国社会は次第に知識社会に向かって進んでいるので、特に先端技術の分野では、キャリア管理はますます人的資源戦略の重要な部分になってきている。ますます多くの企業は、従業員の在職期間中に高業績と高生産性と引き換えに成長と継続的学習の機会を提供するようになってきている。また、一部の外資系企業しか高度の上層部経営陣の現地化を成し遂げなかった点に注意しなければならない。現地の管理者のキャリア開発は、限られた昇進機会および不明確かつ遮断された昇進経路によって制約されている。国有企業において、管理機構の合理化は、中国人管理者に対して限られた職位を得るための競争に対する更なる圧力となっている⁹⁸⁾。

② 教育訓練

中国では、従業員教育訓練への投資額は、企業の所有形態の相違によって大きく変化する。Zhao(1999)は、彼の実証的な研究において、およそ半分の国有企業が訓練について歳出額のごく少量、従業員当たり 30 元以下しか割り当てていないと述べた。それとは反対に、外資系企業においては、訓練が製品・サービス品質と基準を確保するための重要かつ効果的なツールとみなされているので、相当な金額が従業員を訓練するこ

⁹⁸⁾ cf., *ibid.*, pp.19~28

とに費やされてきた。多国籍企業においては、訓練は経営者と上級管理者を現地化するための肝心な部分である。訓練された中国人の管理者は、企業レベルおよび部門レベルで海外駐在管理者にうまく置き換えられてきた⁹⁹⁾。

③ 結果重視の評価

中国の報酬システムの改革が深まるにつれて、結果重視の評価システムは、改革以前の時代のすべての中国企業に存在していた平等主義の賃金制度に徐々に取って代わってきた。その業績評価は単に管理者の昇進および異動のためのみならず、生産ラインで働く労働者のためにも適用される。中国国務院の開発研究センターによって行われた最近の研究は、サンプル企業の 67.3%が業績評価を利用していると報告した。1,044 の企業のうち、大多数は、「適度に効果的」から「非常に効果的」までの範囲で業績評価が従業員の成績に対して肯定的な影響を持つと報告した。サンプル企業のおよそ 37.2%は、業績評価が期待されるほど効果的でないと回答した。業績評価に対する否定的評価の理由としては、不明確な業績目標と評価基準、フィードバックと双方向コミュニケーションの不足、監視され支配される感覚から生じる従業員による非協力的な態度、および評価結果に適合する報酬と賞罰システムの欠如等が回答されている¹⁰⁰⁾。

④ 雇用保障

業績悪化の一因であり、実質的には終身雇用制度であった「鉄飯碗」

⁹⁹⁾ cf., *ibid.*, pp.19~28

¹⁰⁰⁾ cf., *ibid.*, pp.19~28

の廃止は、中国企業の労働生産性を高めることに貢献したとみられている。ポスト改革時期（1978年以降、鄧小平によって実施された経済改革の年代、特に改革の後期を指す）においては、平均主義を打破し、常用雇用者に諸手当を付与する一方、非常用雇用者に最低限の生活保護手当しか提供しない。従って、このような環境の中では、雇用保障はすべての従業員にとって非常に重要になってきた。特に、国有企業は効率をよくするためにそれらの組織的構造を合理化するにつれて、マネージャーはますます、限られた数の管理職の地位を奪い合うプレッシャーにさらされている。応募者は、応募した職にとどまるためあるいは新しい職を狙うために、良い実績を示すこと、そして経営の能力と技能の証拠を示す必要がある。中国において、この現象は、競争上岗（競い合って職に就くこと）と呼ばれている。同様に、多くの外資系企業においても、能力の足りないそして業績の悪いマネージャーを降格あるいは取り替えるための一般的な方法になってきた¹⁰¹⁾。

⑤ 参加

外資系企業においては、企業文化と中国の伝統・慣習とを統合しようと努力する際、地元管理者に相談することが推奨される。国有企業において、職工代表大会（職員労働者代表大会）は、伝統的に管理活動における従業員参加のための主な経路である。職工代表大会は、執行機関としての労働組合とともに、法律によって企業の戦略計画を承認または拒否する権利を有し、また、従業員の福祉に関する重要な問題について発言権を持っている。しかし、職工代表大会の重要性は、近年低下している。改革された大きな国有企業（例えば上場会社と株式会社）において、

¹⁰¹⁾ cf., *ibid.*, pp.19~28

従業員代表は取締役会の会議に参加するために選ばれ、重要な企業の意思決定において労働者とマネージャーを代表する¹⁰²⁾。

中国企業における従業員参加の適用は、中国の伝統的な価値観によって妨げられてきたかもしれない。“調和を維持する”という儒教の教義は、人が自分の職分を超えたり、他人の仕事に干渉したりしないように勧める（越俎代庖）。それ故に、中国人管理者は、彼らの職務記述書で定められる任務を果たすことに彼らの努力を集中させる傾向がある。中国人社員が、職分を超えることおよび自ら積極的に、批判的な評価を受け入れ、改善を提案することは、めったにない。したがって、有効な従業員参加メカニズムは、中国企業で広く確立されていない。しかし、中国企業が従業員経営参加の採用の利点を認識するにつれて、状況は徐々に変わるかもしれない。教育水準が上昇するにつれて、中国人従業員（特に外国から戻ってきた管理教育を身につけている人員）は管理において従業員参加の概念を受け入れる傾向がある¹⁰³⁾。

⑥ 職務記述書

中国企業においては、職務記述書は業績評価および報酬決定における重要な要素である。業績目標が定量化可能な組織において、従業員は客観的かつ定量化された基準によって評価される。一方、製品とサービスの業績基準のような業績目標の定量化が困難なところでは、明白な職務記述書は、従業員が自らの責任がどこにあるかについて理解することを可能にし、したがって責任および評価の根拠として役に立つ。各々の従業員にははっきりと定義された職務があり、そして、それは彼らの報酬水

¹⁰²⁾ cf., *ibid.*, pp.19~28

¹⁰³⁾ cf., *ibid.*, pp.19~28

準を決定するために定期的に再評価されることは、今日の中国の会社において、人気がある実践になってきた。職務記述書は中国企業における報酬システム改革から発展したいわゆる「職務給賃金制度」のための最も重要なものである。ここ数年においては、中国政府は、その産業を合理化および現代化することによって、経済部門の構造的不均衡を減らすことに向けて進んできている¹⁰⁴⁾。

⑦ 利潤分配

中国の「職務給賃金システム」は、2つの部分からできている。すなわち、基本給（職務責任の強さと複雑さで決定される）と補助給（職務責任の達成度で決定される）である。このシステムは「崗位技能賃金制度」（Job Skills Wage System）と呼ばれ、そして、そのシステムは明確な職責、専門的スキル、資格、革新能力および成果主義の業績評価を強調し、明確な職務記述書と厳しい業績評価システムを伴う。近年、職務給賃金システムはますますスキルと能力の要素を付け加えてきた。特に、先端技術および高付加価値部門の専門家に関して、業績管理によりよく対処するために知識、能力およびスキルの要素を取り入れるように洗練されてきた¹⁰⁵⁾。

（3）HRM 実践に対する政府の影響力

戦略的 HRM 実践を有することと、強い制度の影響の存在においてそのような実践を企業業績に結びつけることとは別の問題である。一部の研究者は、中国の経済、社会および政治制度は、企業が中国でどのよう

¹⁰⁴⁾ cf., *ibid.*, pp.19~28

¹⁰⁵⁾ cf., *ibid.*, pp.19~28

に活動を行うかにおいて、依然として決定的な影響力を有していると主張した。実際に外資系企業が順調に活動を行うためには、現地パートナーの選択がステークホルダー・ネットワークを確立する際に重要であり、参入の様式は制度的環境と企業政府間関係によって制約される¹⁰⁶⁾。

一方、ロウ、ツェおよび周 (Law, K.S., Tse, D.K., & Zhou, N., 2003) は、以前の中央計画経済において、それが制度の影響力によってひどくゆがめられることは事実かもしれないが、「中国の状況は、急速に変化している」と主張する。国の初期の金融システムにおいて損失を出している国有企業の重い負担を実感していたので、中国は、「抓大放小」（大をつかまえ小を放す）という標語で、国営部門に属する大企業を積極的に改革している。小さな国有企業は淘汰され、自ら民営化を追求することが奨励されている。この変化は、自由市場経済の方向への大きな一歩である¹⁰⁷⁾。

また、世界貿易機関（WTO）への中国の加入は、電気通信業、銀行業および保険業などのような規制された部門においてさえも、競争への障壁をさらに取り除くことを促進してきた。変化する状況のこれらの指標は、制度の影響力が依然として潜在的に大きなままであるかもしれないとしても、競争優位を得ようとしている企業が内部管理プロセス（HRMを含む）にますます頼らなければならないことを意味する¹⁰⁸⁾。

（4）欧米のベスト・プラクティスと企業業績との相関

Syed Akhtar et al.の研究においては、中国企業 465 社のサンプルのアンケート調査を通して、製品・サービス品質と財務業績という 2 つの

¹⁰⁶⁾ cf., *ibid.*, p.19

¹⁰⁷⁾ cf., *ibid.*, pp.19~20

¹⁰⁸⁾ cf., *ibid.*, pp.19~20

企業業績の指標に関して、HRM 実践の因子的妥当性 (factorial validity) と業績に対するその影響を検討した。彼らは、訓練、参加、結果重視の評価および内部からの昇進の機会等の一連の HRM 実践が財務業績および製品・サービス品質の両方に影響を及ぼし、雇用保障および職務記述書は独自に製品・サービス品質に貢献し、利潤分配は独自に財務業績に貢献していると指摘している。彼らは、国有企業と公営企業に比べると、外資系企業はより良い製品・サービス品質を有しており、財務業績に関しても、外資系企業は、国有企業より優れている傾向があり、また、企業の規模および所在地が財務業績にほとんど貢献していなかったが、複数の製品・サービス事業を持ち、年数の長い企業は、単一事業しか持たず、若い企業に比べてより低い財務業績を示す傾向があったことを発見している¹⁰⁹⁾。

上述の調査によって得られた「訓練、参加、結果重視の評価と内部からの昇進の機会が製品・サービス品質と財務業績の両方に影響を及ぼすため、これらの実践を中国企業の戦略的 HRM の“核”と考え、そして、この 4 つの『中核的な』HRM 実践は、企業に専門職および管理職の従業員を育成し、参加させ、動機づけ、昇進させるための土台を提供したため、これらの『中核的な』HRM 実践を慣行化した企業は長期間にわたって持続的競争優位を持つであろう」という結論は、西洋の HRM 概念と実践が中国の新しく出現した市場経済で適応できること、また、中国のような社会主義市場経済というコンテキストにおいて、企業の年齢、規模、業種、所有形態および企業の所在地に跨る様々な企業の HR 実践が、製品/サービス・業績と財務業績に影響を与えることを確認する上で非常に価値がある。

¹⁰⁹⁾ cf., *ibid.*, pp.20~25

中国経済は、知識経済になるという目的をもって人的資本を育成し、開発することに意義を見出しつつある。強い企業文化を発展させること、業績評価目的と報酬システムを正当で公平にすること、キャリア開発を促進するために職務を再設計すること、そして、HR 機能の役割を行政的官僚制の一つの役割から戦略目標を促進し達成するような戦略的な役割を備えている 1 つの役割に変えるという中国企業 HRM の進化は、先進経済諸国における HRM の傾向を密接に反映している。将来的には、多少の地域的適応とともに、主流の SHRM がほとんどの中国の組織に広がるかもしれない。したがって、組織と国を超えて、欧米の背景からの HRM 原理と実践が中国で一般化するかもしれない。

2. 中国的コンテキストの中での HRM 実践の研究

前述したように、欧米企業で企業業績に有意な相関を持つことが確認されたいくつかの HRM 実践は、中国企業においても業績に有意な相関をもつことが確認された。中国商務部のデータによれば、2015 年に全国で設立された外資系企業は、前年比 11.8% 増の 2 万 6575 社に達し、投資金額は、6.4% 増の 7813 億 5000 万元にのぼった。2015 年 12 月末まで、中国非金融類外資系企業数は 83 万 6404 社で、投資金額は 1 兆 6142 億ドルとなっている。このように、外資系企業の進出に伴って、資金、技術、経営管理などが持ち込まれるだけでなく、欧米並みの HRM 実践がさらに導入されるであろう。しかし、HRM 実践の有効性は、社会、組織、個人のレベルに影響され、欧米と異なる特徴を持つ中国企業ではその有効性に限界があるかもしれない。

例えば、欧米とは異なる中国の政治環境、経済環境、文化環境は、市場経済の短い歴史の中で発展してきた中国企業の管理モデルや従業員の

価値観および行動パターンに深遠な影響を与えた。組織的に、レノボ（1984年成立）、ハイアール（1984年成立）のような大きく成長している現代的中国企業でさえも30年ぐらいの歴史しか持っていない。ほとんどの中国企業は発展段階、規模、管理水準が欧米企業にはるかに遅れている。産業革命を経験していないため、その時代に積み重ねられてきた厳格な職場規律、プロ意識が中国では形成されることがなかった。

したがって、このようなあらゆる面の相違により、欧米企業の業績に大きく貢献したいくつかのHRM実践は中国企業に適用できないか、または、現段階では中国企業にとって緊急に必要とされるものではないと考えられる。例えば、苏中兴（2010）の149社の企業調査に、この視点を支持する実証的な証拠がある。以下では苏中兴の研究に依拠しながら、中国企業における高性能HRM実践を検討したい。

（1）欧米企業で企業業績に相関を持つとされるHRM実践のリスト

学界において、企業業績に有意な相関を持つHRMシステムにどんなベスト・プラクティスが含まれるべきかに関しては、統一的な見解がある訳ではないが、苏中兴の研究によれば、欧米管理学の主流定期刊行物に発表された論文で頻繁に言及された実践は図表2-5のようにまとめることができる。

図表 2-5 欧米企業の主要な HRM 実践

研究者 HRM 実践	Ichniowski, 1990	Ichniowski, 1993	Arthur, 1994	Kalleberg & Moody, 1994	Huselid, 1995	MacDuffe, 1995	Delery & Doty, 1996	Delery & Huselid, 1996	Smith, 1996	Youndt, 1996	Ichniowski, 1997	Huselid, 1997	Becker & Huselid, 1998	Applebaum, 2000	Datta, 2003	Wright, 2003
1.職務分析	○				○								○			
2.チーム・ベースの作業システム						○					○			○		
3.品質管理、コスト管理、技術管理との関与		○	○		○	○					○		○	○	○	○
4.権限の委譲・自主性			○				○							○		
5.広範囲の人材の選抜					○			○							○	
6.厳格な選抜プロセス					○					○	○	○			○	○
7.厳格な募集基準		○				○				○						
8.ジョブ・ローテーション		○				○					○					
9.内部昇進・キャリア開発	○				○		○	○					○	○	○	○
10.人員訓練の時間				○	○	○							○			○
11.正式な訓練システム	○	○		○			○				○			○		
12.幅広い教育機会、職務横断的教育、ジェネラリスト育成、スペシャリスト育成		○	○							○			○		○	
13.訓練効果の測定				○				○								
14.規範的かつ定期的な業績評価					○				○			○	○			○
15.パフォーマンス・フィードバック									○							○
16.結果重視の評価							○		○	○						
17.賃率、報酬水準			○											○		
18.業績連動型報酬			○		○	○	○	○	○		○		○	○	○	○
19.利益分配					○	○	○				○			○		
20.グループ成果報酬				○						○				○	○	
21.交渉と紛争解決プロセス	○	○	○		○		○	○					○		○	○
22.正式な勤務態度調査、苦情調査					○							○	○		○	
23.経営参加			○		○											
24.従業員提案システム			○		○	○										
25.雇用保障		○					○				○			○		
26.課業・業績情報の共有		○			○					○	○		○	○	○	
27.社内コミュニケーション											○			○		

(出所) 苏中兴「转型期中国企业的高绩效人力资源管理系统：一个本土化的实证研究」『南开管理评论』第4期、2010年、101頁。

(2) 中国的コンテクストおよび HRM 実践への影響

多くの実証研究では、HRM 実践の内容と有効性が組織の内部環境と

外部環境によって影響されると主張している。内部環境は競争戦略、生産技術、組織構造、組織規模、ライフサイクルなどの要因を含んでいる。外部環境は、法律、政治、労働組合、労働市場、産業特性、国家文化などの要因を含んでいる。これらの異なる環境要因は、HRM 実践の内容と有効性に影響を与える。特に、中国 HRM を研究する際に、地理的、政治的、法的、文化的、社会的、歴史的、経済的などを含むコンテキストが特に重要であると強調されている。経済および社会の“ポスト過渡期”（post transitional period）にある中国は欧米諸国のコンテキストとは大きな違いがあるため、中国企業に適する HRM 実践を確定するために、まず、中国の経済的、社会的変革およびそれらの HRM への影響を理解しなければならない¹¹⁰⁾。

① 労働規制

欧米において、法律や規制、労働組合は賃金、福利厚生、雇用保障、労働条件の改善、従業員参加、集団報酬プランなどに重要な役割を果たし、企業が従業員のスキル、コミットメントと参加を強調する HRM システムを採用するように駆り立てる。欧米とは異なり、中国は市場経済への移行の過程で、労働に関する法律や規制の設定と実行が遅れており、労働組合は独立性と団体交渉機能が欠如している。それゆえ、労働規制は、企業の HRM の進化に役立たなかった¹¹¹⁾。

② 労働市場

中国の労働市場の需給状況も HRM の進化に影響を与えた。労働供給

¹¹⁰⁾ 苏中兴「转型期中国企业的高绩效人力资源管理系统：一个本土化的实证研究」『南开管理评论』第4期、2010年、101頁参照。

¹¹¹⁾ 同上論文、100頁、参照。

不足の状況下では、企業が賃金、福利厚生、労働条件の改善を通じて、従業員を引き付け、維持する。過去 20 年、労働供給不足を抱えている欧米企業はハイ・コミットメント HRM システム型、ハイ・インボルブメント HRM システム型の HRM 実践に通じて従業員を引き付け、維持した。人口が多い中国は労働力が豊富であるため、中国企業は、雇用コストを最大限に抑えていた。これはベスト・プラクティス・モデルの選択および採用に影響を与えた¹¹²⁾。

③文化、価値観

中国の文化や価値観は、アメリカ式のハイ・インボルブメント HRM システムの効果を低下させた。分権（decentralization）と参加を強調するハイ・インボルブメント HRM システムは、アメリカの民主主義と参加文化に適している。アメリカにおいて、20 世紀初頭には、提案システムや従業員委員会などの手段により従業員の管理参与感を増加し、1940 年代後半では、ハイ・コミットメント HRM システムとハイ・インボルブメント HRM システムは流行し始めた。欧米文化と比較すると、アジアの文化は階層と権力を強調する。特に中国数千年の封建的な文化はハイ・インボルブメント HRM システムの採用を制約している。さらに、いくつかの研究は、有能なリーダーが率いる集権環境で中国人従業員がより高い効率で作業できると指摘している¹¹³⁾。

④産業構造

高性能 HRM システムが役割を果たせるかどうかは、企業価値創造に

¹¹²⁾ 同上論文、100 頁、参照。

¹¹³⁾ 同上論文、100～101 頁、参照。

おける人的資本の潜在的貢献度次第である。例えば、価値創造の源泉は人的資本であるような知識集約型産業においては、ハイ・コミットメント HRM システムやハイ・インボルブメント HRM システムが業績に有意の影響を与える可能性が高くなる。これとは対照的に、低価格と標準化を競争要素とした労働集約型産業においては、伝統的なコントロール重視の経営モデルが独自の合理性を持っている。今日、欧米の産業は現代的サービス業、ハイテク産業および高付加価値製造業ベースであり、質の高い従業員が求められている。一方、中国の産業のほとんどは、労働集約型産業であり、従業員のスキルの要求は比較的低い。したがって、現段階の中国企業は、従来の人材管理システムを継承して使用する可能性が高い¹¹⁴⁾。

⑤ 規模と歴史

大規模企業では、従業員の経営参加、広範囲の訓練および内部労働市場を使用する傾向がある。成長期の段階では、人員の募集と選抜が最も重要な HRM 機能であると考えられる。成熟期では、企業が内部労働市場の開発については懸念している。市場経済の比較的短い歴史の中で、現代的中国企業の年齢は約 30 歳である。市場経済に数十年、一世紀をかけて発展してきた欧米の大手企業に比較すると、中国企業はまだ初期段階にあるため、より必要とされている HRM 機能は、内部労働市場の開発や従業員の経営参加などのような上級機能ではなく、募集や評価などのような基本的な機能である¹¹⁵⁾。

¹¹⁴⁾ 同上論文、100 頁、参照。

¹¹⁵⁾ 同上論文、101～102 頁、参照。

⑥ 競争戦略

企業ごとの競争戦略の違いは、HRM に異なる機能を求めている。例えば、差別化戦略では、熟練した人員の募集や、広範囲の訓練が必要となる。コスト・リーダーシップ戦略では、企業がコストの高い HRM 実践を採用しないため、従業員参加、情報の共有および雇用保障を重視する傾向がなく、プロセス標準化関連の経営慣行が増加する。労働コストが高いため、ほとんどの欧米企業は、グローバルな競争のために、製品の革新と差別化戦略に依存しており、長期志向の雇用政策を取るために、従業員により雇用保障を与える。これとは対照的に、中国企業は、より低コストの競争戦略を使用している¹¹⁶⁾。

⑦ HRM の進化プロセス

中国の HRM の発展プロセスは欧米企業と大きく異なっている。欧米は産業化の厳格な管理段階を経ていたが、中国は実際の産業社会を経験せずに、直接に農耕社会からの計画経済の時代に入り、産業労働者のプロ意識は形成されなかった¹¹⁷⁾。

「统包统配」(国家が労働者全員を就業させるために就業を統一的に保証し統一的に割り当てるという統一的な管理と分配の制度)、「固定工制度」(学校を卒業すれば、国から職が行政的に分配され、基本的に定年までその職場で勤務する計画経済式の終身雇用制度)、「大锅饭」(比喩的に、仕事の量の多少、質の良否にかかわらず、待遇が一律であること)などに特徴付けられた企業管理制度において、真の意味の HRM は存在しなかった。さらに、「三鉄制度」は従業員の自律性を促進させず、従業

¹¹⁶⁾ 同上論文、102 頁、参照。

¹¹⁷⁾ 同上論文、102 頁、参照。

員の怠業行為を引き起こし、仕事の非効率につながった¹¹⁸⁾。

1980年代以降、三鉄制度が廃止され、労働契約制度、業績連動型報酬、賞罰制度、職場単位責任制度などが導入され、標準化された HRM システムの模索が始まった。このように、欧米企業は産業革命時代の厳格な管理慣行からハイ・コミットメント HRM システムやハイ・インボルブメント HRM システムへパラダイムシフトしたが、中国企業においてはいまだに産業革命時代の厳格な管理慣行に対する現実的な需要がある。現段階の中国企業の HRM の特徴は、欧米のハイ・コミットメント HRM システムが普及している一方で、伝統的な厳格なコントロール型の HRM システムも非常に重視されているということである¹¹⁹⁾。

(3) 中国のベスト・プラクティスと企業業績との相関

苏中兴は 2007 年に、149 社の中国企業に対して調査を実施し、産業特性（成長性、製品の差別化、資本集約性）と組織特性（規模、年齢、設備、所有権タイプ）を制御変数とし、一人当たり生産量・売上高、利益成長率、製品・サービス品質、顧客満足度の 4 つの尺度から、中国企業に適する可能性がある 28 項目（図表 2-6）の HRM 実践を確定し、企業業績への貢献を検証した。

149 社のサンプル企業は、北京（66 社）と上海（83 社）に集中している。企業規模は 50 人以下 23 社、51 人～100 人 28 社、101～500 人 44 社、501 人～1000 人 10 社、10000 人以上 44 社である。企業年齢は 5 年以下 38 社、6～10 年 42 社、11～15 年 24 社、16～20 年 10 社、20 年以上 35 社である。企業タイプは国有企業 38 社、国有持株企業 18 社、

¹¹⁸⁾ 同上論文、102 頁、参照。

¹¹⁹⁾ 同上論文、102 頁、参照。

外資系企業 53 社、民営企業 40 社である。さらに、この 28 項目の HRM 実践が中国企業に適するかどうかを確認するために、36 名の HRM 幹部に対してインタビューを行い、45 社の企業の HRM 事例を研究した。

図表 2-6 中国企業におけるベスト・プラクティスと企業業績

HRM 実践	業績への影響
1. 系統的な訓練内容（企業文化、管理技能、専門技能）	わずかな正の影響
2. 競合他社より多くの教育訓練投資（時間、金銭）	わずかな正の影響
3. 規範的な研修プログラム	わずかな正の影響
4. 厳格な懲戒処分	有意な正の影響
5. 末位淘汰制（成績最下位の労働者を解雇する制度）	有意な正の影響
6. 競合他社より厳格な職場規律管理	有意な正の影響
7. 成果主義ベースの昇格・降格	有意な正の影響
8. 管理職の競争制度	有意な正の影響
9. 生産情報と財務情報の公表	わずかな正の影響
10. 所属部門の作業目標及び進度の承知	わずかな正の影響
11. 頻繁な企業の発展戦略の宣伝	わずかな正の影響
12. 応募者が企業の価値観を共有するかどうかの重視	有意な正の影響
13. 技能より応募者の教養を重視する	有意な正の影響
14. 厳格な選抜プロセス（筆記試験、面接）	有意な正の影響
15. 広範囲な選抜	有意な正の影響
16. 成果主義型人事考課	有意な正の影響
17. 人事考課の結果に基づいた賞罰	有意な正の影響
18. 成果主義賃金制度	有意な正の影響
19. 人事考課の明確な評価指標	有意な正の影響
20. 短期インセンティブ制度	わずかな正の影響
21. 高給でコア人材確保	わずかな正の影響
22. 従業員総報酬 (Total Compensation)	わずかな正の影響
23. キャリア開発計画	負の影響
24. 内部昇進	負の影響
25. 社内異動	負の影響
26. 従業員提案システム	わずかな正の影響
27. 経営参加	わずかな正の影響
28. 勤務態度調査、苦情調査	わずかな正の影響

（出所） 苏中兴「转型期中国企业的高绩效人力资源管理系统：一个本土化的实证研究」『南开管理评论』第 4 期、2010 年、101 頁。（一部修正）

① 国有企業のベスト・プラクティスについての考察

図表 2-5 と図表 2-6 を比較してみれば、ほとんどの欧米流の HRM 実践が中国企業に応用されているが、雇用保障、交渉と紛争解決プロセス、チーム・ベースの作業システム、行動重視の人事考課などのような

欧米企業の典型的な高性能 HRM 実践が応用されていないことがわかる。中国の実情から言えば、計画経済の後遺症を排除するために、企業は一般的に雇用保障を増加させるのではなく、減少させることにより、従業員のモラルを向上させようとしている¹²⁰⁾。

従業員の紛争や苦情の処理が労働組合の非常に重要な役割であるが、中国企業の労働組合は、市場経済の典型的な労働組合ではないため、求められている役割が欧米の労働組合とは根本的に異なる存在といえる。チーム・ベースの作業システムが中国企業で実施されてきたが、中国の従業員は、個人の業績に基づいた賞罰制度を好むようであるため、近年、中国企業の HRM 改革は明確な職務範囲、個人の職務上の責任を強調している。行動重視の人事考課は責任の所在が曖昧になり、形式主義になる傾向があるため、中国企業の所得分配の改革のための科学的根拠を提供することは困難である。末位淘汰制と厳格な職場規律管理はコミットメント型の HRM 実践ではなく、伝統的なコントロール型の HRM 実践であるため、欧米では高性能 HRM 実践として採用されていない¹²¹⁾。

一方、競争・職場規律管理、厳格な人員募集、成果主義の人事考課、報酬管理の実践はよく実施されていることは、中国の現段階の HRM 管理の焦点は依然として重要かつ基本的な管理機能に集中していることを示している。また、従業員参加の不足は、中国の長期的に存在した封建独裁文化や計画経済モデルによって従業員が企業経営へ無関心であったことの影響を受け、いまだに効果的な従業員参加メカニズムを確立していないことを示している。また、内部労働市場、従業員参加の実践があまり実施されていないことは、中国企業はまだ比較的若いため、現代的

¹²⁰⁾ 同上論文、106 頁参照。

¹²¹⁾ 同上論文、106 頁、参照。

な内部労働市場がまだ形成されていないことや中国企業が外部労働市場を重視する傾向があることを示している¹²²⁾。

② HRM 実践と企業業績

図表 2-6 に示されたように、苏中兴は確定された中国企業に適する可能性がある 28 項目の HRM 実践を「広範囲の訓練」、「競争・職場規律管理」、「情報共有」、「厳格な人員募集」、「成果主義の人事考課」、「報酬管理」、「内部労働市場」、「従業員参加」という 8 つの HR 施策エリアに分けて企業業績への貢献について検証した。

同調査によれば、競争・職場規律管理は企業業績に非常に有意の影響を与える。欧米企業は、コントロール重視の管理段階から、従業員キャリア開発、従業員参加の機会の拡大など企業業績により貢献できるようなコミットメント重視の管理段階に入った。しかし、中国企業が経営管理基盤の弱さ、従業員のプロ意識の欠如などの管理課題に直面しているため、単なる従業員の能動性やコミットメントに頼るのではなく、競争と厳格な職場規律管理により、従業員により良い仕事の完成度、努力度を高めさせる必要がある¹²³⁾。

成果主義の人事考課も企業業績に非常に有意の影響を与える。過去には、ほとんどの中国企業では、主に定性的な評価しか行われず、評価の目標が明確ではなく、評価の結果も従業員の給与、昇進と関連していなかった。科学的な業績評価システムが確立されていなかった。成果主義の人事考課は中国企業の人事考課に存在した欠点を克服し、従業員の仕事への熱意と積極性を増加させた。厳格な人員募集は、人材獲得の

¹²²⁾ 同上論文、106 頁、参照。

¹²³⁾ 同上論文、106 頁参照。

最初の段階であり、企業の人的資本蓄積の重要な手段であるため、企業の競争力に関係しており、企業業績に大きく影響している¹²⁴⁾。

一方、広範囲の訓練、情報共有、報酬管理、従業員参加は、企業業績に対する比較的限られた正の影響が測定され、内部労働市場は負の影響が測定された。これは、現在の中国企業の実情がこれらの実践の効果を制限したことを意味し、中国企業および従業員が成熟するにつれ、これらの実践が大きな役割を果たすことを予測することができる¹²⁵⁾。

このように、苏中兴の研究から、「中国の高性能 HRM システムはコミットメント志向に基づいた HRM 実践とコントロール志向に基づいた HRM 実践を同時に含んでいる。社内競争、職場規律管理、結果重視の評価が中国企業の業績と大きく関連している。従業員参加、訓練、内部労働市場、情報共有は中国企業の業績への影響は比較的に弱かった。雇用保障、紛争苦情処理措置、チームワーク、行動志向型評価は中国企業の業績との相関がなかった」という調査の結論は、欧米で有効性がある HRM 実践の効果が社会、組織、個人のレベルでの特異性によって影響され、欧米と異なる特徴を持つ中国企業には限界があることを示している。

3. 中国企業の高業績 HRM システムモデル

以上の二つの先行実証研究に沿って検討したが、中国企業は欧米の HRM 実践に向かって徐々に収斂しつつあるが、その傾向には限界があるという仮説を立証できる。確かに、中国企業 HRM の進化は、先進経済諸国における HRM の傾向を反映している。将来的には、組織と国を

¹²⁴⁾ 同上論文、106 頁参照。

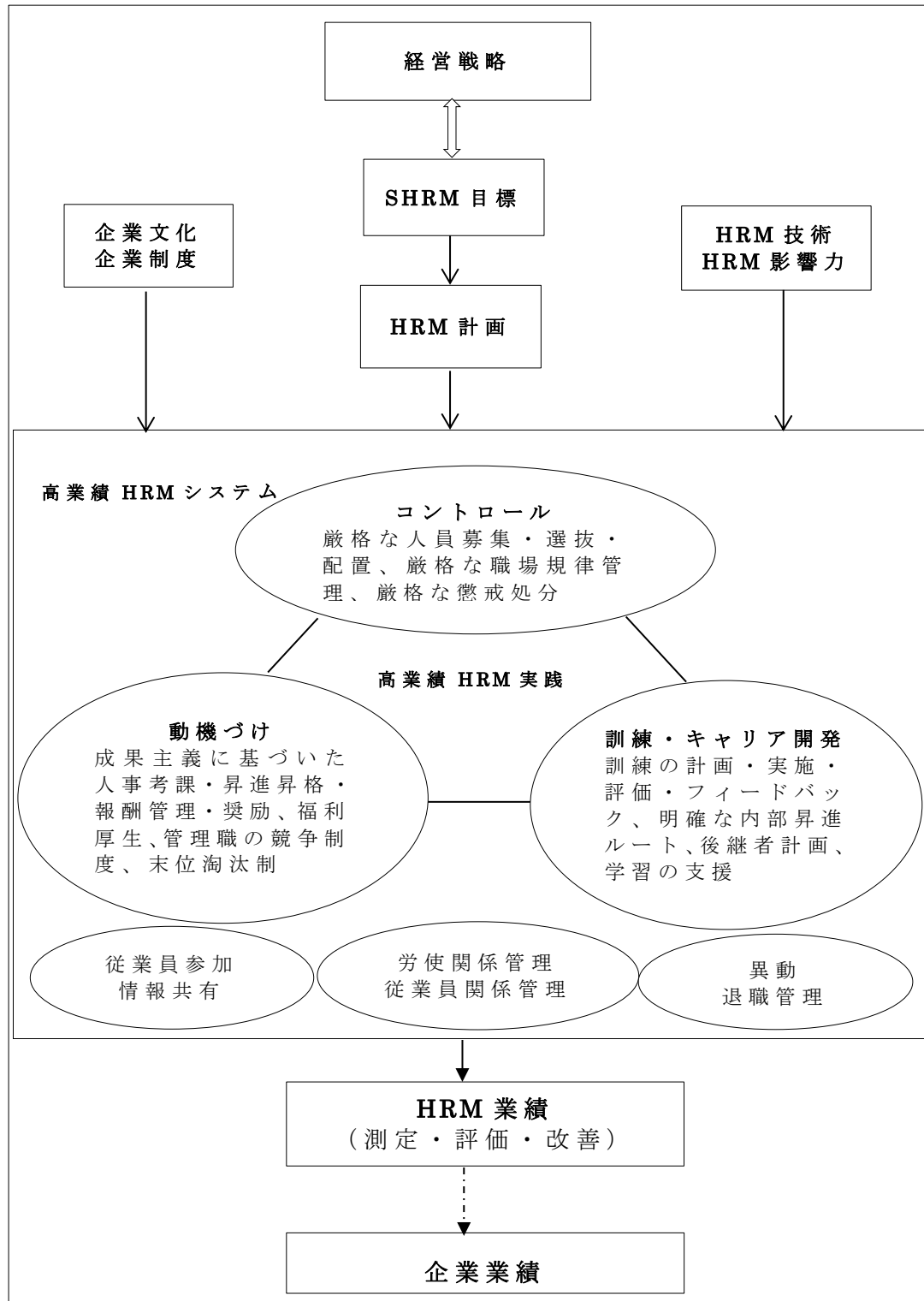
¹²⁵⁾ 同上論文、106 頁参照。

超えて多少の地域的適応とともに、欧米の背景からの主流の SHRM 原理と実践がほとんどの中国の組織に広がるかもしれない。しかし、欧米で有効性がある HRM 実践の効果が社会、組織、個人のレベルでの特異性によって大きく影響されることを無視することはできない。したがって、欧米で有効性がある HRM 実践の欧米と異なる特徴を持つ中国企業においての有効性には限界があり、社会主義市場経済において事業を展開している若い中国企業にとって、欧米の高性能 HRM 実践を導入しながら、基本的な本国企業に適する HRM 実践を実行すべきである。

以上で、中国企業に適用できる欧米のベスト・プラクティスと中国的コンテクストのベスト・プラクティスおよびそれらの中国企業業績との有益な相関が確認された。これらの一連のベスト・プラクティスが中国的コンテクストにおいての高性能 HRM システムを構成することができる。確かに、高性能 HRM システムは、異なる環境条件にある企業に従うべきである。しかし、高性能 HRM システムのいくつかの共通性も存在する。例えば、現段階の中国企業の HRM システムにとって、厳格な管理制度、動機づけ、訓練・開発の 3 つの要素が最も重要である。

したがって、中国的コンテクストを念頭に置きながら、中国企業の現状、中国式の思考様式や行動様式を考慮に入れて、厳格な管理制度、動機づけ、訓練・開発の 3 つの要素を中心とした、図表 2-7 のような中国企業の高業績 HRM システムモデルを提案したい。

図表 2-7 中国企業の高業績 HRM システムモデル



(出所) 苏中兴「转型期中国企业的高绩效人力资源管理系统：一个本土化的实证

研究」『南开管理评论』第 4 期、2010 年、101 頁を参考にして、筆者作成。

異なる民族や習慣、異なる文化や教育背景による従業員の多様な価値観等を背景として、中国の HRM は人材の多様性に関する大きな課題に直面している。このモデルは、特に、新入社員にとって有効であると考えている。現在、都市化の進展とともに、農村部からの出稼ぎ労働者より新世代の知識労働者の割合が増加しつつある。賃金と雇用の安定性を重視する出稼ぎ労働者と異なり、より体系的な教育を受け、より多くの知識を持っている彼らは、多元的な価値観を持っている。彼らのほとんどが一人っ子で、家庭も裕福で、金銭が仕事に就く上での最大の理由では必ずしもないため、現在の企業の管理慣行に不満を感じたら、すぐ仕事を辞め、新しい仕事を探す傾向がある。したがって、職場の秩序の維持や、人材の確保のため、厳格な管理制度、成果主義ベースの HRM、訓練・開発のこの 3 つの実践を同時に実施しなければならない。

第3章 人的資源管理アウトソーシング

前述したように、1990年代以降、アメリカ企業のHRM機能は、全般的な管理機能の中の極限された一機能から戦略的重要性を持つ管理機能に大きな変化を遂げており、企業の持続的競争優位をもたらす源泉として重視されてきた。しかし、HR部門の戦略的役割を期待されれば期待されるほど、その価値と貢献度が疑問視されている。

例えば、ハーバード大の元教授であるチャラン（Charan, R.）が2014年にハーバード・ビジネス・レビューに寄稿した論文「It's Time to Split HR（邦題：今こそ人事部門を分割するとき）」において、HR部門およびHR管理者の問題点を次のように指摘した。

最高経営責任者たちは、最高人事責任者を最高財務責任者と同じように、相談役や信頼できるパートナーとして使用することができると思い、組織の弱みと強みを診断するために人と人を結びつけるスキルに頼って、従業員と仕事の間の適切な適合性を見出し、企業戦略に関する人材の意味合いについて助言することを望んでいる。しかし、そのような積極的な役割を果たすことができるCHROはめったにいない。彼らのほとんどは、福利厚生、報酬、労使関係の専門知識を持つプロセス指向のジェネラリストである。彼らは契約、権限委譲、企業文化の問題のような内部的問題に没頭している。彼らがあまり得意ではないことは、HRを実世界のビジネスニーズに関連付けることである。彼らは、重要な意思決定がどのように行われているかを知らず、なぜ組織の一部のまたはすべての従業員が企業の業績目標に貢献していないかを分析することが非常に困難である¹²⁶⁾。

¹²⁶⁾ cf., Charan, R., "It's time to split HR", *Harvard Business Review*, 2014, p.33.

さらに、チャランは、この問題の解決策を次のように提案した。CHROの地位を取り除き、HRを2つの組織に分割する。1つは、HR-A（HR-Administration）と呼ばれるかもしれない部分で、主に報酬と福利厚生を管理する。CFOに直属し、報酬をただの大きなコストとしてだけでなく、人材マグネットとして見なければならない。もう1つのHR-LO（HR-Leadership and Organization）は、従業員のビジネス能力を向上させることに集中して、CEOに直属する¹²⁷⁾。

チャランに指摘されたHR部門やHR管理者のいくつかの問題点は確かに存在するが、それはHR部門やHR管理者が定型的な業務に時間を取られ、より戦略的な業務に集中することができないことによるかもしれない。事例にもある。例えば、世界で事業を展開している日本の大手企業日立におけるHRM業務機能別およびその時間数は図表3-1のように示されている。

図表 3-1 日立の HRM 業務機能別およびその時間数

業務機能	時間数 (%)
総務	26.1
採用・雇用条件・人材配置・異動・転勤	13.0
労務・組合関係、退職・再雇用等の雇用関連	9.2
トレーニング・研修	8.4
給与支払い・勤休管理	7.9
福利厚生	6.4
人事部門内のマネジメント	6.2

¹²⁷⁾ cf., *ibid.*, p.34.

安全性・セキュリティ	5.9
報酬関係	5.9
タレントマネジメント（人材の採用、選抜、育成、配置、評価）	2.7
HR 以外の業務	2.3
人事情報システム（IT）	2.3
組織開発（組織のパフォーマンスの向上・改善）	1.4
コミュニケーション・渉外・PR	1.1
人事戦略・計画	0.8
その他	0.3

（出所）山口岳男「真のグローバルカンパニーを目指して-グローバル人財戦略とその実行」労働政策フォーラム、2014 年、21 頁。

この図表により、総務、採用・雇用条件・人材配置・異動・転勤、労務・組合関係、退職・再雇用等の雇用関連のような事務的、定型的な課業に約 50%の時間が使われていることがわかった。

したがって、HR 部門の役割および HRM 管理者の能力を否定し、HR 部門をなくすような解決法は、適切ではないであろう。例え HR 管理者はビジネスのことを十分に理解していないとしても、恐らく他部門の管理者よりは HRM のことには詳しいため、HRM 政策の決定およびその実践の能力は優れているはずである。

このように、本来の企業内部の HR 部門で行われていた企業の競争力に直接的に関与していないいくつかの定型的な HRM 活動に費やされる時間の割合を減らすため、HRO を積極的に利用する企業が増えている。現在、欧米においては、HRO 市場は非常に成熟しており、HRO サービスを提供する一部の上場企業は世界に進出している。アジアにおける

HRO は、様々な要因ゆえにまだ普及していないが、多くの企業が HRO の利点に強い関心を示している中で、今後は大きな発展が予測されている。

本章では、主に Thomas James Norman (2009) の研究に依拠しながら、HRO の定義、進化過程、理論的根拠を考察し、一般的にアウトソーシングされた主要な種類の HR 活動を検討する。

第 1 節 アウトソーシングの定義

HRO は言うまでもなく、HRM 活動のアウトソーシングであるが、したがって HRO を経営学的に追究するためには、まずアウトソーシングの定義から始めなければならない。

ビジネスウイーク誌は、HRO は BPO 分野で最も急速に成長している分野であると指摘した (Engardio, p., et al., 2006)。「アウトソーシング」という用語の定義については、いくぶん合意が少ない。BPO には、事務の全般（例えば、給与計算）、生産プロセス（例えば、フロントガラス製造の準備）、または関連するプロセスの一部（例えば、郵便料金支払い、フロントガラスの配送）を移転する (transferring) ことが含まれる。アウトソーシングの決定は純粋に財務的なものかもしれないが、戦略的な意味合いももっているかもしれない¹²⁸⁾。

学術文献で数多くの「アウトソーシング」が定義されている。ブラウンとウィルソン (Brown, D., & Wilson, S., 2005) はアウトソーシングを「外部ソースから用役を取得する行為」と定義している。カーン、ウ

¹²⁸⁾ cf., Norman, Thomas James, *Outsourcing Human Resource activities: measuring the hidden costs and benefits*, 2009, p.2.

イルコックス=ヘック (Kern, T., Willcocks, L., & Heck, E., 2002) は、情報技術 (IT) アウトソーシングを「アウトソーシングは、組織の IT 資産、人員、活動を合意された期間にわたり、金銭的な支払と引き換えに、第三者のサプライヤーに下請けに出す実践」と定義している。HRO プロバイダーが新しい依頼企業でこれまで働いてきた元人事専門家の一部分に対する雇用責任を引き受ける場合に使用される用語である「バッジ・フリッピング」の実践が定義に含まれるという点において、このフレームワークは HRO の内容に合致する¹²⁹⁾。

マカイバー (McIvor, R., 2005)によれば、「アウトソーシングには、以前には組織内で内部的に生産された商品やサービスの外部サプライヤーからの調達が含まれている」。注目すべき価値がある重要なポイントは、この定義が内部的に一度も実行されたことがないプロセスを除外することである。リンダー (Linder, J.C., 2004) は、アウトソーシングが「ほとんどの組織が通常は自社に提供しているサービスを外部の企業から継続的に購入すること」と述べている。この視点は、「ほとんどの組織が通常は自社に提供するいくつかのサービス」という要件を加えることにより、マカイバーの定義を修正した。レイ=ヒット (Lei, D., & Hitt, M.A., 1995) は、「コンポーネントやその他の付加価値活動の創出のための外部資源への依存」として、アウトソーシングの定義を拡張した。この定義には、付加価値である限り、ほぼすべての活動が含まれている¹³⁰⁾。

コタベ=モル (Kotabe, M., & Mol, M.J., 2006) は、アウトソーシングを「外部サプライヤーからの商品やサービスの調達」と定義している。

¹²⁹⁾ cf., *ibid.*, pp.2~3.

¹³⁰⁾ cf., *ibid.*, p.3.

これの正反対は、垂直統合（vertical integration）や企業内での商品やサービスの生産である。さらに、彼らは、アウトソーシング・プロセスを「以前は社内では実施された、または企業システム内の他の部署から調達された、人々を含む資産の移転を含む活動の、外部供給者への移転をもたらす、明確に識別可能な時間枠内の一連の行動」と定義する。この定義は、購買と下請けを含むため、トンプソン（Thompson, J.D., 1967）の相互依存メカニズムの分類を想起させる¹³¹⁾。

モル（Mol, M.J., 2007）は、アウトソーシングについての3つの定義を要約している。1.アウトソーシングとは、外部のサプライヤーが行う活動を指す。2.アウトソーシングとは、企業から外部のサプライヤーへの活動や場合によっては資源の移転を指す。3.アウトソーシングとは、外部のサプライヤーが行うが、自社も行うことができる活動を指す。モルは、第3の定義は特に有益ではないと述べている。なぜなら、組織が技術的に実行できる活動を考慮すると、これにはほとんどすべてが含まれるからである。代わりに、経済的に実行される活動を含むようにこの定義を修正する場合、推論は循環的になる。事実上、これは、アウトソーシングには、最も経済的にアウトソーシングされている活動が含まれているということになる。これは、コストと利益についての完全情報（perfect information）を前提としている¹³²⁾。

「contracting」、「contracting out」と「farming out」は、「outsourcing」と意味が似ている用語である。フリードマン（Friedman, D., 2005）が使用しているアウト・タスキング（out tasking）という用語は、限定された特定のプロジェクトのために外部のプロバイダーを採用することを

¹³¹⁾ cf., *ibid.*, pp.3~4.

¹³²⁾ cf., *ibid.*, pp.5~6.

指している（例えば、訓練プロジェクトの設計や配信など）。この用語は、下請けとほぼ同義である。アウトソーシングはアウト・タスキングとは異なり、アウトソーシングとは 1 回限りの取引ではなく、長期的な取引を指す。知識ベースの仕事の分野では、コンサルタントが「行う方法」について何かを助言するのに対して、アウトソーシングプロバイダーが「実際にそれを行う」という点で、アウトソーシングはコンサルティング（consulting）とは区別される。コンサルティングとアウトソーシングの間の線は、ビジネスプロセスの領域では特に曖昧になる。これは、最大の HRO プロバイダーのいくつかが大手経営コンサルティング企業の一部であるという事実を説明できる¹³³⁾。

第 2 節 HRO の形成及び発展

以上述べてきたように、アウトソーシングと HRO という概念の輪郭が描かれるとするならば、それは現象としては、登場してからこれまでにいかなる具体的な展開を辿ってきたのであろうか。

1. 分業の当然の結果としてのアウトソーシング

アウトソーシングは組織の出現とともに現れ、そしてその研究は少なくともアダム・スミス（Adam Smith）の分業についての分析までさかのぼる。分業とそれに続く労働の成果の取引は、文明の基礎として生まれた基本的な活動である。個人またはグループの人々は、いくつかの生産プロセスに専門化し、生産を行い、その生産への材料を供給するために、他の完成品に関して並んで、他人に依存している。取引の性質は、

¹³³⁾ Cf., *ibid.*, pp.6~7.

専門化のアウトソーシングがますます必要となり、分業が増加するようになるものである¹³⁴⁾。

産業革命は、根本的に新しい形態の生産を伴うアウトソーシングの増加の時期であった。チャンドラーの「目に見える手 (Visible Hand)」(Chandler, A., 1977) と、この移行期における委託 (trust) と同族企業の役割が想起される。20 世紀になると、いくつかの産業が多くの構成要素からなる原子論的生产 (atomistic production) のこの傾向を逆転させ、1970 年代までのフォード主義 (Fordist) の垂直統合 (vertical integration) の形で統合が始まった (Piore, M., & Sable, C., 1984)¹³⁵⁾。

ポーター (1980) は規模と交渉力の重要性を強調していたが、1980 年代後半には、大企業の分権化 (decentralization) や組織の解体 (dismantling) が一般的になった (例えば、日本企業における系列・慣行は一種の戦略的なアウトソーシングである)。そして、日本の自動車メーカーが普及させた「リーン生産方式」(lean production) のような経営慣行も、実務家や学者の研究の焦点になった。言い換えれば、アウトソーシングの決定は、企業の境界についての決定 (すなわち、組織とそのサプライヤーとの間の境界線の再描画) に関わる問題である¹³⁶⁾。

通信、コンピューティング、輸送技術の変化は 1980 年代に起こり、さまざまなサービスにおける取引コストが大幅に削減された。衛星通信システムと組み合わされた電話会社の規制緩和とインターネットの商業化は、大部分の先進国で世界的に通信費用を取るに足らない支出までに減少させた。企業資源計画 (ERP) システムと電子データ交換 (EDI) システムは、情報を交換するための標準通信規約 (プロトコル) を作成

¹³⁴⁾ cf., *ibid.*, p.7.

¹³⁵⁾ cf., *ibid.*, p.7.

¹³⁶⁾ cf., *ibid.*, p.8.

した。膨大な量のデータを組織間で即座にほぼゼロのコストで交換することができる。これは、以前は組織によって物理的に同じ場所に配置されていなければならなかった知識ベースのプロセスの外部化のための市場を創造することだけではなく、サプライヤーが新しい市場に参入することを招くコストで、利用可能なサービスのコストと品質に関する情報を交換する能力を生み出す¹³⁷⁾。

これらの技術的变化は、ますます開放的な取引と投資制度を伴っていた。関税や貿易や投資の障壁は下がり続けている。冷戦の終結は、中国と旧ソビエト連邦共和国の労働者が世界の労働力市場に加わり、インドがソ連圏との同盟を再考するにつれて、さらに 30 億人の新たな人的資源を資本家のために追加した (Prestowitz, C., 2006)。同時に、いくつかの国は経済の自由化、高度経済成長と貿易拡大を促進する国内経済改革を採択した。技術革新と同様に、管理者が考え方を変えるためには、ある程度の時間が必要である。アウトソーシングの代表的企業を創出するために必要なマネージャーの信念体系 (belief system) の変化は、組織の中核的能力に焦点を合わせて、組織間の関係を管理する能力を向上させることに関する議論が増えた 1990 年代に生じた¹³⁸⁾。

一部の組織は、従来の機能の大規模なアウトソーシングを使用して、1 つの組織を独立した別会社間の網の目のような関係に解体・再構築し、既存のスタッフの雇用条件や期待を再定義しながら、従業員を外部ベンダーに譲渡するような極端なアプローチをとってきた。これは、しばしば「仮想企業」(virtual corporation) と呼ばれる新しい組織形態を創出した¹³⁹⁾。

¹³⁷⁾ cf., *ibid.*, p.8.

¹³⁸⁾ cf., *ibid.*, pp.8~9.

¹³⁹⁾ cf., *ibid.*, p.9.

アウトソーシングの候補とみなされるサービスの種類の劇的な増加と、そのレベルの進歩は、学界の内外を問わず管理に関われる人々から注目を集めている。アウトソーシングへの反応は、役員、政治家、従業員、労働組合などのこれによって影響を受けるグループ間で異なる。例えば、今日の米国では、オフショアリングの国内雇用への影響の問題が近年の大統領選挙での焦点の1つになったことを見るように、アウトソーシングとその労働市場と世界貿易への影響に政界や財界で大きな注意を払われている¹⁴⁰⁾。

2. BPO の登場

モル（2007）は、2000年までの世界的な技術的变化に伴う3つの最近のアウトソーシングの波を特定している。最初の波は、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の熱狂によって推進された1980年代半ばに始まった製造プロセスのアウトソーシングである。第2の波は、1990年代半ばの情報技術（IT）のアウトソーシングである。第3の波は、1990年代後半からのビジネスプロセス・アウトソーシング（**Business Process Outsourcing**、以下 **BPO**）である。BPOの発展は、インドが活動の中心に位置しているため、オフショアリング・ムーブメントと呼ばれることもある。ITプロセスのアウトソーシングは、2つの理由からBPOの成長を導いた。1つ目は、ITアウトソーシングの増加を可能にした主要な技術はITそのものであったため、これらのマネージャーはコストと利益を理解した。2つ目は、「コンピュータ2000年問題」によって引き起こされたITシステムとプログラミング作業の需要が一時的に劇的に増加したことである。米国の慢性的なコンピュータ・プログラマーやエン

¹⁴⁰⁾ cf., *ibid.*, p.9.

ジニアの不足は、海外の才能を利用することが不可欠になるほど劇的であった。バンガロールのようなインドの特定の地域における欧米企業による莫大な投資は、2000年問題に対応するためのプロジェクトを完了させるために、まったく新しい産業を創出する程の資金を提供した¹⁴¹⁾。

BPOの転換点は、1989年にコダック社（Eastman Kodak）がITアウトソーシングの画期的な契約に署名したときに起こった。この経験は、最初に起こったことの典型的なものであった。悪戦苦闘中の企業の取締役会は、業績回復の試みの最中に最後の手段として複雑なアウトソーシング契約を採用した。1つの契約を交渉するのに12～15ヶ月かかったことが注目されたが、他方でこれらの取引は何億ドルもの価値があり、両方の組織で数万人の労働者に関係したにもかかわらず、契約や関係の管理には注意がほとんど払われなかった。各取引は例外的なものとして扱われ、アウトソーシング契約の交渉と管理についての知的資本を獲得するための努力はほとんど行われなかった。困窮している企業がITアウトソーシングの早期利用者であったという事実は、HROと従業員定着との間のあらゆる関係の方向性を検討する際に考慮する価値がある。グリーア、ヤングブラッド、グレー（Greer, C., Youngblood, S., & Gray, D., 1999）は、HRMを外部に委託するか否かの決定は、低コストのHRサービスを求める圧倒的要求の結果であると述べた。このことが意味するところは、劣ったHR結果（例えば、平均よりも低い従業員定着率）をもつ財務的に苦闘している企業は、よりHRをアウトソーシングすることを選択しがちであるかもしれないということである¹⁴²⁾。

¹⁴¹⁾ cf., *ibid.*, pp.17~18.

¹⁴²⁾ cf., *ibid.*, p.18.

3. HRO の登場

グリーア、ヤングブラッドおよびグレイ(Greer, C.R., Youngblood, S.A., & Gray, D.A., 1999)は、ダウンサイジング (downsizing)、急速な成長または衰退 (rapid growth or decline)、グローバル化 (globalization)、競争の激化 (increased competition)、企業再構築 (restructuring) という五つの要因により、企業が HRO を行ったことを主張し、次のように述べた。

ダウンサイジング傾向が減少している兆しがいくつかあるものの、以上の 5 つの要因の内ダウンサイジングは、過去 10 年間、HR をめぐる考察を支配してきた。1990 年代初頭には、毎年 65 万以上の雇用が失われて、一日あたり最大 3100 ものレイオフが発表された。全業界避けられない構造調整により、ダウンサイジングの策定者と実行者として、HR 部門は自分自身をダウンサイジングの対象から除外して例外扱いする訳にはいかなかった。HRO の決定は、しばしは人事サービスのコスト削減のための圧倒的な需要に対応している¹⁴³⁾。

多くの企業は、企業再構築、合併、買収により、大きく変わってきている。縮小された企業（または衰退した企業）は、コストを削減するために信じられないほどの圧力に直面している一方、高成長企業もコストを監視するための同様の圧力に直面している。HRO はコスト削減の選択肢、選択された HR 活動を手放すか、保持するかという選択を提示する。その選択は、ある活動が HR 部門内のコアコンピテンシーとみなされるかどうかにかかっている¹⁴⁴⁾。

アウトソーシングの世界の優先課題は、企業が外国での製品・サービ

¹⁴³⁾ cf., Charles R. Greer, Stuart A. Youngblood, and David A. Giay, “Human resource management outsourcing: The make or buy decision”, *Academy of Management Executive*, Vol.13, No.3, 1999, p.86.

¹⁴⁴⁾ cf., *ibid.*, p.86.

スの販売から、外国で事業を設立し、ホスト国または第三者の国民をこれらの事業に配置することへの進化を促進することである。Greer 等による研究において、いくつかの HR 管理者は、地理的境界を越えてグローバルに労働力を移動することの必要性を解説した。現地の法律を遵守するための専門知識が要求されるためだけではなく、賃金と福利厚生との調和のためである。報酬および福利厚生に重点的に取り組む大手ベンダーはこれらの専門的サービスを提供し、世界の特定の地域における経験や集合の上に築き上げられる専門知識を届ける¹⁴⁵⁾。

国内外両方の競争の激化は、製品やサービスの付加価値の役割を強調している。有効性を測定するバランスト・スコアカードのアプローチを受け入れる企業は、企業の成功が財務指標だけでなく、顧客と従業員のサービス品質の指標も重視する。ゼネラル・エレクトリックの CEO ジャック・ウェルチは、業績を測定するのに最高のバランスト・スコアカードのアプローチを取る。彼は業績の三つの指標だけに注意を払っている。すなわち企業内の現金の流入、顧客満足度、従業員満足度である。HR 部門が内部と外部の両方の顧客に敏感に反応するようにしている場合、彼らのサービスの品質と応答度を改善する方法を探さなければならない。支持者は、アウトソーシングが妥当なコストでサービスと応答度を改善することにより競争要求を満たすために、新しい HR 選択肢を提供していると主張している¹⁴⁶⁾。

戦略的に、アウトソーシングは、企業の競争優位を形成するためのツールを HR 部門に提供する。アウトソーシングのためのアウトソーシングや競合他社を単に模倣するためのアウトソーシングは、持続的競争優

¹⁴⁵⁾ cf., *ibid.*, p.86.

¹⁴⁶⁾ cf., *ibid.*, p.86.

位のための根拠を提供しない。経営上、多くの企業は、選択によって（例えば、福利厚生管理のアウトソーシング）最新の自動化技術を持っている、容易に目標を達成できるベンダーを探している。すべての企業がこれらのベンダーへのアクセス権を持っているため、このようなアウトソーシングによっては、会社は競合他社以上に識別可能な優位を達成することはない¹⁴⁷⁾。

アウトソーシングの採用は、HR 部門を再編するためのより大きな計画の一部である限りでは、HR リソースを再集中したり再配置したりすることにより、競争上の優位性を実現することが可能となる。HR ジェネラリストを組織の重要な部門あるいは事業単位に再配置する企業は、HR が企業の競争優位の源泉として役割を果たす。これらの新しいサービス・クオリティ文化は、簡単に作ったり、維持したりできるものではないが、戦略的に言えば、アウトソーシングの採用は、潜在的に模倣困難な、代替困難な企業の製品・サービスの価値と品質を強化する付加価値サービスを提供するために策定されるかもしれない¹⁴⁸⁾。

4. HRO の進化

(1) HRO の地理的展開

アウトソーシングとオフショアリングとの 2 つの言葉は頻繁に交換可能に使用されているが、アウトソーシングが企業の生産プロセスの再構築に関連する一方で、オフショアリングは生産の場所に関連しているという点で「アウトソーシング」は「オフショアリング」とは異なる。オフショアリングという用語は、外国またはグローバルな調達を記述する

¹⁴⁷⁾ cf., *ibid.*, p.86.

¹⁴⁸⁾ cf., *ibid.*, pp.86~87.

ために使用されるが、取引が行われる「海岸」がないため、米国とメキシコの企業またはドイツとポーランドの企業間の取引の用語として実際には不正確である。アウトソーシングとオフショアリングという 2 つの用語は互いに排他的ではないため、明確に国内アウトソーシングと非国内アウトソーシングとして理解するのが有益である¹⁴⁹⁾。

情報通信技術の発展とともに、貿易、投資、国境を越えた労働の流れに対する関税や非関税障壁の削減は、今まで不可能あるいは実現困難な人々への間の協業や遠隔地の協業を可能にした。公共部門の民間企業へのシフトはアウトソーシングを促した。これらの力は組織構造が進化する原因になっている¹⁵⁰⁾。

マッキンゼー・アンド・カンパニー (McKinsey & Company, 2004) は、低賃金の仕事を途上国にアウトソーシングすることが世界経済に有益であるかどうかについて 7,300 人の管理者を調査し、80% がそれに賛成していることを発見した。この比率は、ヨーロッパ、アジア、北アメリカではほぼ同じである。アウトソーシングが組織にとって有益であるかどうかについて質問されたとき、回答は国によって大きく異なった。この意見に賛成する者の比率は、インド 97%、中国 86%、ヨーロッパ 70%、アメリカ 58% であった¹⁵¹⁾。

アウトソーシング・アドバイザー会社の TPI (Financial Express, 2007) の研究では、Infosys、TCS、Wipro などのインドに拠点を置く BPO プロバイダーは、自社の市場シェアを 2002 年の 0.5% 未満から、2006 年に世界市場の 7% にまで拡大した。この 14 倍以上の増加に照らしてみると、トップ 6 のグローバルアウトソーシングメジャーであるア

¹⁴⁹⁾ cf., Norman, Thomas James, op. cit., p.11.

¹⁵⁰⁾ cf., ibid., p.11.

¹⁵¹⁾ cf., ibid., pp.11~12.

クセンチュア、IBM、HP、ACS、CSC、EDS の市場占有率は 2002 年の 71% から 2006 年には 46% までに落ちた¹⁵²⁾。

HRO は急速にグローバルになりつつある。HRM 機能のすべてを外部委託するトータル HRO (Total HRO) の分野は、1998 年にエネルギー大手である BP と Exult(2004 年にヒューイット・アソシエイツが買収)との契約により、ヨーロッパで開拓された。2006 年に BP が Exult との契約の解約を発表した後、この契約は 2009 年 2 月に更新された。2006 年までにグローバルに契約された 170 件の契約のうち、33 件がヨーロッパであり、総額 56 億ドルを超える (HROA、2007)。2006 年時点で、Accenture は契約総金額の 48% (契約件数の 24%) を占め、ExcellerateHRO は契約総金額の 16% (契約件数の 9%) を占め、Hewitt は契約総金額の 15% (契約件数の 6%) を占めている。2006 年には、ヨーロッパの HRO プロバイダトップ 10 には、Xchanging、ARINSO、ACS、Capita、ADP、IBM、Xansa が入っていた。ヨーロッパ最大の取引案件の 1 つに、Accenture と Unilever の間に 20,000 人以上の従業員に HR サービスを提供するための 10 億ドルの契約がある (HROA、2007)¹⁵³⁾。

ヨーロッパの最も HRO が盛んな都市は、ロンドン、パリ、ブリュッセル、ワルシャワ、プラハである (Vashistha, A., 2007)。ロンドンには、Accenture、ACS、Alexander Mann Solutions、Brib Outsourced Solutions、Ceridian and Crystal HRO を含むほとんどの HRO 企業がある。スコットランドのグラスゴーには Hewitt の HRO センターがある。ARINSO International、Hewitt Associates、Manpower、および

¹⁵²⁾ cf., *ibid.*, p.12.

¹⁵³⁾ cf., *ibid.*, p.12.

SharedXpertise は、ブリュッセルにオフィスを構えている。パリは、Adecco、Boyden、EADS、European Human Resource Consultants の主要オフィスの所在地である。東欧では、現在、新しいオフィスが最も急速に成長している¹⁵⁴⁾。

Hewitt は最近、フランス語、ドイツ語、英語を話す低コストの多言語の従業員を活用するために、ポーランドのクラクフに HRO センターを開設した (Marquez, J., 2006)。Accenture はチェコのプラハとルーマニアのブカレストに拠点を有している。Staff Poland はワルシャワにセンターを構えている。ADP はプラハに事務所を持ち、EST outsourcing はキエフにウクライナ事務所がある。HRO の仕事を東ヨーロッパの場所にシフトさせることは、失業が国家的問題である多くのドイツとフランスにいる管理者にとって、仕事をインドに移すより受け入れられる¹⁵⁵⁾。

Accenture や IBM などの主要な HRO プロバイダーは、ムンバイ、デリー、大連、マニラなどアジアの都市に大規模なセンターを開設している。IBM とコンバージス (Convergys) は中国大連で HRO 事業を展開しており、CDP Group は上海にセンターを構えている。IBM、Accenture、DDC HRO、および DesktopStaff は、マニラにセンターがある。フィリピンは募集処理アウトソーシングのオフショアリングの中心となり、タイも参入している。コンバージス (Convergys) はマレーシアのクアラルンプールにセンターを持ち、Inovasia はインドネシアのジャカルタにオフィスを構えている¹⁵⁶⁾。

1990 年代後半には、コスト削減、サービス品質の向上、専門分野における専門知識の獲得の利点により HRO やトータル HRO は急激に増加

¹⁵⁴⁾ cf., *ibid.*, p.13.

¹⁵⁵⁾ cf., *ibid.*, p.13.

¹⁵⁶⁾ cf., *ibid.*, p.13.

した。世界的な貿易と投資の拡大、情報技術の進歩、および公共部門の改革は、アウトソーシングを更に発展させる 3 つの力である。ますますグローバルな競争が激化することは、大企業により高い効率とコスト削減の方法を模索させた。その 1 つの方法は、現在より低コストで提供される生産プロセスを外部委託することである¹⁵⁷⁾。

世界的な高速ネットワークとより安価なコンピューティングパワーとを組み合わせることにより、知識ベースの業務のアウトプットをいつでもどこでも事実上提供することができる。例えば、その結果、あるボストンの病院の放射線サービスのための労働力供給源は、ボンベイにまで広がっている¹⁵⁸⁾。

世界的な貿易の増加に起因するサプライヤーの数の増加と商品やサービスの価格を伝達するためのより良いツールとの組み合わせは、多くの組織に、最も優れた、最も安価な活動にさらに専門化することを導いた。アウトソーシングは、周辺活動（サービス・マスタのような企業によるクリーニングなど）から製品のタイプと品質に影響を及ぼすものについて顧客と直接的にやりとりする活動（SYNC などの企業による顧客コールセンター）へ進化した。セキュリティなどのビジネスサポート活動を外部ベンダーに変更することは、組織の変化をもたらさない。対照的に、企業の人員の大部分を他の会社に移管することは、企業の伝統的な構造を変え、従業員の期待や態度に影響を与える可能性がある¹⁵⁹⁾。

（2）HRO の爆発的な増加

HRO は、英国石油（British Petroleum）が多くの HR 活動を Exult

¹⁵⁷⁾ cf., *ibid.*, p.14.

¹⁵⁸⁾ cf., *ibid.*, p.14.

¹⁵⁹⁾ cf., *ibid.*, p.14.

にアウトソーシングすることを決定することで、英国で勢いを増した。他の初期の HRO 契約は、英国航空 (British Aerospace)、英国電信電話 (British Telecom)、ノーテル (Nortel)、バンク・オブ・アメリカ (Bank of America)、AT&T、カナダ帝国商業銀行 (CIBC) などについて、英国に主にその起源を求められる。英国は欧州市場の 50% を占め、平均契約額は 3 億ドルである。しかし、欧州市場は、HRO 取引の 70% が第 1 世代の契約であるため、成熟していない (Hunter, I., & Saunders, J., 2007)。ヨーロッパでは、HRO 取引の 19% が公共部門機関によって締結されている¹⁶⁰⁾。

HRO は米国でも急速に流行した。2001 年、ユニシス (Unisys) は 2 億ドル、7 年間の HRO 契約を締結し、インターナショナル・ペーパー (International Paper) は 6 億 8500 万ドル、10 年間の HRO 契約を締結した。プルデンシャル・ファイナンシャル (Prudential Financial) は、7 億ドルの 10 年間の HRO 契約を締結し、プロクター・アンド・ギャンブル (Procter & Gamble) は 2003 年に 4 億ドル、10 年間の契約を締結した (Robert Frances Group, 2004 年)。2006 年に HRO サービスの提供をリードするのは、33 件の取引で 78 億ドルのヒューイット社 (Hewitt)、21 件の取引で 49 億ドルのアクセンチュア (Accenture)、8 件取引で 25 億ドルの ACS であった。21 世紀の最初の 10 年の中期は大きな成長期であった。競争圧力の影響は、全体の HRO サービスの価格設定に反映され、従業員 1 人あたりの平均価格は、2006 年には 1998 年に較べて、率にして 55%、額にして 325 ドル減少した¹⁶¹⁾。

HRO は BPO 市場で最も急速に成長している分野で、BPO 市場全体の

¹⁶⁰⁾ cf., *ibid.*, p.25.

¹⁶¹⁾ cf., *ibid.*, p.25.

18.2%を占め、2006年の世界の売上高は260億ドルに達している（Brown, R. H., & Hale, K., 2007）。オリオン・パートナーズは、HRO市場の世界規模が128件のトータルHRO契約を結んだことによって230億ドルを超えると推定した（Hunter, I. & Saunders, J., 2007）。2005年にHROに関する2009年の支出は140億ドルになると予測されたが、予測が外れることが示された（Yankee Group, 2005）。HROは2006年に4.7%増加し、2007年には3.8%までに減速した（Brown, R. H., & Hale, K., 2007）。HROはITアウトソーシングと同様に成熟している。1990年代後半に、BP AmocoのHR管理者と新会社Exultのコンサルタントたちは、HR機能の広範なアウトソーシングに6億ドルのHRO契約を締結した¹⁶²⁾。2004年から2006年までの主要なHRO取引は図表3-2に示される。

¹⁶²⁾ cf., *ibid.*, p.24.

図表 3-2 2004 年から 2006 年までの主要な HRO 取引の概要

契約年	契約企業	プロバイダー	契約期間	契約金額	対象従業員数
2004 年	ベスト・バイ	アクセンチュア	7 年間		90,000 人
2004 年	サンドビック	アクセンチュア	10 年間		37,000 人
2004 年	サン・マイクロシステムズ	ヒューイット	5 年間		30,000 人
2004 年	キャップジェミニ	ヒューイット	10 年間		
2004 年	米国フロリダ州	コンバージス		3.5 億ドル	89,000 人
2004 年	ウィリアムズ・カンパニーズ	IBM	7.5 年間		4,000 人
2005 年	ロックウェル・オートメーション	ヒューイット	15 年間		15,000 人
2005 年	ペプシ・コーラ	ヒューイット	10 年間	6 億ドル	64,000 人
2005 年	デューク・エナジー	ヒューイット	7.5 年間	2 億ドル	21,500 人
2005 年	マリOTT・インターナショナル	ヒューイット	7 年間	3.5 億ドル	133,000 人
2005 年	ローム&ハース	ヒューイット			12,000 人
2005 年	デルタ航空	ACS	7 年間	1.2 億ドル	50,000 人
2005 年	Chubb&Son	ACS		0.72 億ドル	10,000 人
2005 年	米国ネスレ	IBM	7 年間		31,900 人
2005 年	米国ナイソース	IBM	10 年間	5 億ドル	7800 人
2005 年	デーナ・コーポレーション	IBM		3 億ドル	70,000 人
2005 年	デュボン	コンバージス	13 年間	11 億ドル	162,000 人
2005 年	ワールプール	コンバージス	10 年間		68,000 人
2006 年	カトリック・ヘルス・サービス	ヒューイット	10 年間		45,000 人
2006 年	セントリカ	ヒューイット			30,000 人
2006 年	ユニリーバ	アクセンチュア	7 年間		200,000 人
2006 年	CVS	IBM	10 年間		
2006 年	シノバス・ファイナンシャル	ADP			13,000 人
2006 年	イケア	ADP			90,000 人
2006 年	バンク・オブ・アメリカ	ARINSO			10,000 人
2006 年	レプソル	ARINSO			20,000 人

(出所) Norman, Thomas James, Outsourcing Human Resource activities: measuring the hidden costs and benefits, 2009, pp.26~27 を参考にして、筆者が作成した。

5. アウトソーシングされる HR 活動の種類

(1) 採用

募集および選考活動には、求人広告の掲載、履歴書の受理と審査、最

初の接触面談、応募者のマネージャーへの紹介、学歴と職歴のチェックが含まれる。これらのサービスに対する需要は、急速に成長している段階で、非常に変化しやすく、予測不能になる可能性があるため、下請けやアウトソーシングの採用を必然化させる。採用アウトソーシング（Recruitment Process Outsourcing、以下 RPO）は長い歴史を持ち、急速に成長している。募集サービスの大量購入の自然な結果として、RPO は、契約の規模、範囲、および持続期間に関して成熟している。熟練した専門家の世界的な供給不足が RPO の需要を相対的に押し上げている。RPO は、必要な専門知識の獲得と、コストの削減というアウトソーシングの 2 つの主要な利点を持っている。RPO プロバイダーは、プロフェッショナルのチームと熟練した採用担当者を用意していることと、多数の職位を提供する確実な実績とを組み合わせ、要求に応じて専門知識を提供し、雇用プロセス・エンジニアリング（Gerard、2007）の進歩を促進する¹⁶³⁾。

RPO は、技術と標準化されたプロセスへの特定の投資が社内調達よりもある優位性を提供したところでは、公正労働基準法が適用される従業員（non-exempt employees）の大量の人員配置を開始した。RPO の市場は現在、労働基準法適用除外従業員（exempt）の一部、中間レベルの専門職雇用の一部である。RPO は、役員候補者（executive search）や「紫色のリス」（purple squirrels、革新的な心を持っており、ゲームのルールを変えることができる優秀な人材のこと）の探索にも使用される。新しい RPO 契約のほぼ 90% には、プロフェッショナルの採用が含まれている（Gerard, B., 2007）。これは、依頼元企業の考え方が非中核的人材募集機能のアウトソーシングから絶対的に重要な不可欠の人材の募集

¹⁶³⁾ cf., *ibid.*, p.33.

活動に進化しているからである¹⁶⁴⁾。

(2) 訓練と能力開発

訓練は多くの組織において、重要な経営戦略の一要因として重視されてきている(Friedman, D., 2006)。2005年の米国人材開発機構(ASTD)報告書によると、従業員教育費のうち、外部のサービスを利用するための支出の割合は、1999年の20%から2004年には27%に増加した(Sugrue, B., & Rivera, R., 2005)。訓練の活動は、長い間、企業からアウトソーシングされてきたが、アウトソーシングのレベルは急速に高度化している。『トレーニングマガジン』では、伝統的な訓練の設計の一部を外注した組織の割合は、2004年の35%から38%に増加し、アウトソーシング開発は2004年の41%から2005年の44%に増加したと報告している(Dolezalek, H., 2005)。いくつかの組織は訓練機能の全体をアウトソーシングしているが、他方、ほとんどの組織は、いくつかのクラスとトレーナーをアウトソーシングしている。ASTDの圧倒的な会員人数と会議規模は、HROの分野において訓練と能力開発のサービスを提供するベンダーが最も多いことの証拠である¹⁶⁵⁾。

訓練と能力開発活動のアウトソーシングの増加を促進しているのは、訓練プロジェクトの数とそのプロジェクトの種類の増加であった(Friedman, D., 2005)。学習管理システム(learning management system、LMS)は、従業員訓練の登録と追跡を自動化するために容易に利用できる。リッチマン＝トロンドセン(Richman, H., & Trondsen, E., 2004)は、訓練のアウトソーシングには、学習のインフラストラクチャ

¹⁶⁴⁾ cf., *ibid.*, p.35.

¹⁶⁵⁾ cf., *ibid.*, p.35.

ーとテクノロジー、学習管理、学習内容設計、訓練の開発、トレーニングの実施と訓練の戦略的实施が含まれていることに言及した。ユニリーバ社は 30 名の研修スタッフを半分に削減したが、管理者育成プログラム (executive development program) では 1000 名の管理者をサポートし、1 名のハーフタイム従業員がすべてのコーチングのためのベンダー関係を管理している¹⁶⁶⁾。

リッチマン＝トロンドセンはアウトソーシング・アウトタスキング・コンティニューム (outsourcing-out tasking continuum) を提案している。アウト・タスキングは、ベンダーが特定の業務やプロセスの一部を支援するようなアウトソーシングの最も狭い部分である。例えば、LMS、HRIS や仮想学習 (virtual learning) によるシステム・インテグレーションなどである。選択的アウトソーシング (Selective outsourcing) は、ベンダーが選択されたプロセスや活動のコントロールに完全な責任を負う場合に成立する。包括的なアウトソーシング (comprehensive outsourcing) は、ベンダーがインフラストラクチャー、管理、設計、開発、デリバリーなどの訓練プロセスの大部分を引き受ける場合に成立する¹⁶⁷⁾。

学習活動には、テクノロジーとインフラストラクチャー、実施、内容設計、開発とデリバリー、戦略的实施が含まれる。インフラストラクチャー活動の例には、LMS および CDN (content delivery network) が含まれる。管理と実施の例には、学習者登録、学習者のアドバイス、クラススケジュールリング (教室や講師を含む) が含まれる。内容設計、開発、デリバリーの例には、Web ベースの変換、コンテンツローカリゼーショ

¹⁶⁶⁾ cf., *ibid.*, p.35.

¹⁶⁷⁾ cf., *ibid.*, p.36.

ン、コンテンツベンダー管理などが含まれる。戦略的实施の例には、方向性とガバナンスの設定、組織ニーズの分析、測定が含まれる。戦略的介入（strategic intervention）の例としては、管理者育成、パフォーマンス・コンサルティング、組織開発および変革管理などが含まれる¹⁶⁸⁾。

人的資本の追跡調査（tracking）と知識管理は、「学習型組織」の要素である（Senge, P. M., 1990）。これは組織によって普遍的に行われているわけではないが、過去 10 年間でかなりの注目を集めている。これらの HR 活動をアウトソーシングする能力は、エンプロイアビリティのトラッキング、現在および将来の作業を調整するためのプロセス知識を含めることができるほど強力な人事情報システムを採用することに関連している¹⁶⁹⁾。

（3）福利厚生 of 管理および設計

保険商品は、従業員の福利厚生パッケージの大部分を構成するため、外注される最大のカテゴリーの 1 つである。フィデリティ社（Fidelity）は、多くの保険顧客に対してある完全な解決法を提供する金融サービス・プロバイダーの一例である。HRO は企業が人事サービスをより迅速に、より安価に獲得することをできる。ある企業の HR 部門が世界で最高レベルでない場合、アウトソーシングがより良い選択肢になる可能性が高い。これは、HR 実践のフィット（または適合）がベスト・プラクティスの使用ほど重要ではないことを前提としている。ヒューイットは、HRM におけるアウトソーシングは、福利厚生、報酬、給与計算、訓練、および人材派遣から始まったことを確認した。現在の流れはトータル

¹⁶⁸⁾ cf., *ibid.*, p.36.

¹⁶⁹⁾ cf., *ibid.*, p.36.

HRO にシフトしている¹⁷⁰⁾。

(4) 報酬及び給与調査

役員報酬は、しばしば、ヘイグループ、ヒューイット・アソシエイツ、タワーズ・ペリン、ワトソンワイアットなどのコンサルタント会社やプライスウォーターハウスクーパーズのような会計会社によって調査される。この HRM 活動に特有の給与調査プロセスをアウトソーシングすることの利点の 1 つは、他の組織と価格設定を共謀することで非難される問題の回避である。雇用企業は、この活動を下請けに出すことによって、賃金率に関する市場データを収集することに深く関わることをしばしば回避する。一般的にはアウトソーシングされていないが、業績連動型給与の開発は、ヒューイット・アソシエイツやタワーズ・ペリンのような企業にアウトソーシングされることがよくある¹⁷¹⁾。

(5) 業績管理

これは、HR 部門からのサポートを得てラインマネージャーによって直接取り扱われることが多いエリアである。しかし、コンサルタント企業は、これらのプログラムの設計について、長い間アドバイスを提供してきた。インターネットの登場により、ベンダーが 360 度のフィードバックと目標管理 (MBO) の目標を管理者の業績と従業員の賞与に直接結びつけたコーポレート・ダッシュボードにリンクさせる Web ベースのツールを使用して、業績管理システムの管理と開発をパッケージで取り扱うことを可能にさせる。Best Buy のような一部の企業では、アウトソー

¹⁷⁰⁾ cf., *ibid.*, p.37.

¹⁷¹⁾ cf., *ibid.*, p.37.

シングされたコールセンターを懸念のある従業員のための第 1 レベルの資源として使用している。しかし、Best Buy の従業員についてのトップレベルの質問は、社内の HR 専門家に再送信される¹⁷²⁾。

(6) メンタリングとコーチング

メンタリングのアウトソーシングは、同じジェンダーまたは民族性のロールモデルに関する関心と並行して発展してきている。プロバイダーの多くは、この分野では非営利のタイプである。対照的に、コーチングのアウトソーシングは、経営幹部や中間レベルの管理者にサービスを提供する数千の独立請負業者からなる大量の零細産業 (cottage industry) によって中心的に担われている¹⁷³⁾。

(7) 従業員関係管理と労使関係管理

従業員関係管理 (Employee Relations) は、通常、HR 専門家のサポートを受けるライン管理者の主な仕事と考えられている。一部の定型的な従業員関係管理は、社内で行われることもあれば、アウトソーシングで行われることもある。労使関係管理 (Industrial Relations) に関しては、労使協調コンサルタントがアメリカ企業で広く使われている。労働組合化された組織の場合、団体交渉プロセスでは、プロの交渉者や契約専門家の使用がしばしば採用されている¹⁷⁴⁾。

(8) 従業員援助プログラム

従業員援助プログラムは、対象となる従業員に、賭博問題、家族問題、

¹⁷²⁾ cf., *ibid.*, p.38.

¹⁷³⁾ cf., *ibid.*, p.38.

¹⁷⁴⁾ cf., *ibid.*, p.38.

薬物乱用などの困難な問題に対処する際に、誰かに電話をかけて助けを求める機会を提供する。これらのプログラムは、プロセスがアウトソーシングされている場合、従業員に匿名性を約束する。この完全なサービスは、この理由ゆえに会社外で発展させられてきた¹⁷⁵⁾。

(9) 転勤

新入社員の多くは、組織に入社するときに転勤に関する契約条件を合意の上受容する。管理者が地理的に移動する必要がある組織でも、リロケーション・サービスが必要である。募集と選考の場合と同様に、リロケーション・サービスの需要は変化しやすくて予測が難しい。転勤をアウトソーシングする場合、初年度には新入社員を失うリスクを考えると、業績基準は重要である。大企業は移転をうまく処理するためにしばしば40人のスタッフを必要としている (Cook, M.F., 1999)。その結果、これは数十年間にわたってアウトソーシングされてきたもう一つの HRM 活動である。企業は、HRO プロバイダーが相場を超える料金を請求する1社の引越会社と排他的契約を締結するのを防ぐために、従業員1人当たりのコストと1マイルあたりのコストを監視する必要がある¹⁷⁶⁾。

(10) 従業員コミュニケーション

従業員とのコミュニケーションには、以前はほとんど外部的な関与が見られなかった。そして HR 職能の一部でさえなかったかもしれない一連の活動を含んでいる。企業内イントラネット、メトリックダッシュボード、オンライン従業員調査の開発により、従業員コミュニケーション

¹⁷⁵⁾ cf., *ibid.*, p.39.

¹⁷⁶⁾ cf., *ibid.*, p.39.

活動の多くがアウトソーシングされている。その理由としては、当初は社内の専門知識が不足していた可能性が挙げられていたが、利用することによる規模の経済も挙げられる¹⁷⁷⁾。

(11) 組織の設計および開発

部外者による診断はしばしば有用であり、この活動は大学の専門家または経営コンサルタントによって提供されることが多い。組織の設計活動は、しばしば総合的品質管理（TQM）の取り組みに関連している。この活動に必要な上級組織リーダーと接触するため、これは戦略コンサルタント企業と HR コンサルタント企業が努力する分野である。これは将来の取引のための基礎を築くことができる。後継者育成計画もこのカテゴリーに含まれている。500 人以上の従業員を抱えるほとんどの組織は、後継者育成計画が非常に重要であると報告している（Cook, M. F., 1999）。コンサルタントは、CEO から本部長、ディレクター、マネージャー、主要な専門職まで、さまざまなレベルで彼らの評価と監視において使用される¹⁷⁸⁾。

(12) 人事管理システム（HRIS）と人材情報技術（HRIT）

アクセンチュアは、SAP 社、ピープルソフト社（PeopleSoft）、オラクル社（Oracle）などの企業資源計画（ERP）を通じて、IT アウトソーシングにおける自社の強みを生かして、IT 事業の開始を HR 部門に結びつけた。これは、しばしば、マルチプロセス HRO モデルの主力である。オラクル社および SAP 社によって課された ERP ソフトウェアのライセ

¹⁷⁷⁾ cf., *ibid.*, p.39.

¹⁷⁸⁾ cf., *ibid.*, p.40.

ンス費用により、かなりの規模の経済性がある。多くの組織は、従業員と管理者のための Web ベースの HR サービスの利用の手段として HRO を利用するが、結局は業績管理、従業員情報の追跡と知識管理の分野をもベンダーにシフトすることになる¹⁷⁹⁾。

(13) 給与計算

給与計算処理は、おそらく HR において最も事務的で定型的な活動であり、最も頻繁にアウトソーシングされる HRM 活動である。このような理由からアウトソーシングに最適な候補である。このプロセスは、セリディアン社のような企業に 40 年間にわたりアウトソーシングされてきたが、ウェルズ・ファーゴのような銀行も、彼らの法人顧客のためのサービスとして給与計算を加えてきた。実は、これは企業内の現金の流入の管理と電子決済の処理を支援する能力に関連している¹⁸⁰⁾。

第 3 節 HRO に対する学問的関心と先行研究

以上述べてきたような具体的な展開を遂げてきた HRO を学問的研究の対象として捉える試みは、果たしてそれが企業経営にとって有益なものであるか否かという根本的疑問を検討することから始まっている。

1. HRO についての賛否両論

(1) HRO を支持する論拠

適切なアウトソーシングの委託先を選択することは、クライアント組

¹⁷⁹⁾ cf., *ibid.*, p.40.

¹⁸⁰⁾ cf., *ibid.*, pp.40~41.

組織のアウトソーシングの目的を満足させる評価基準を決定することにおける困難性に始まって、依然として 1 つの難問である。カーン、ウィルコックとヘック（Kern, T., Willcocks, L., Heck, E., 2002）は、財務的、経営的、戦略的、技術的、政治的という 5 つのタイプのアウトソーシングの便益を特定している。求められる最も一般的な便益は、コスト削減とコスト管理である。もう 1 つの財務上の便益は、アウトソーシング契約で一般的に見られる「利用回数制料金」（pay-per-use basis）で月額定額を支払うことである。経営と戦略上の便益には、プロセス再設計、クライアントのコア・コンピタンスに集中する能力、合併やグローバリゼーションの支援などがある。技術的な便益には、一般的に専門知識の向上、サービスの改善、新技術、技術革新などが含まれている。組織についての政治的便益は、人員を削減することによるグループを管理するための役員の権力が削減されるかもしれない¹⁸¹⁾。

HRO の潜在的間接的な利点のいくつかは、新しいサービスや改善されたサービスによる間接費（overhead cost）の削減と従業員満足度の向上である。潜在的な間接費には、サービス品質の低下や新しい方法でサービスを求めなければならないことについての不満のため、従業員満足度や従業員の積極的関与の低下が含まれる。組織に影響を及ぼす可能性のある他の質的要因（qualitative factors）は、HRM サービスの入手可能性、HRM サービスの品質、従業員、新入社員および顧客の組織の評判への影響、組織に関する法律、セキュリティ、技術リスクの増加などが含まれている¹⁸²⁾。

¹⁸¹⁾ cf., *ibid.*, p.29.

¹⁸²⁾ cf., *ibid.*, p.29.

(2) HRO に反対する論拠

サリバンは、(Sullivan, J., 2007) は、HRO に反対する 4 つの論拠を明言している。第 1 に、アウトソーシングは組織に競争優位を提供しないということである。彼は、HR は組織が人材を通じて競合相手と直接競争するのを可能にしなければならず、最高の人材を引き付けるための差別化された経験を提供しなければならないと主張する。この問題を解決するには、HRO ベンダーからの独占契約を必要とするが、これにより規模の経済から生じる費用便益は減少する¹⁸³⁾。

第 2 に、HRO は HR 職能の成長、イメージと能力を制限し、HR 専門家の能力開発を妨げることである。悪いシステムをアウトソーシングすることは、システムが修正されることを確実にする。システムを修正するのに役立つコンサルタントを利用することが、HR 職能の認識される価値を高めるより良い方法であるかもしれない。HRO は、影響は大きな負の影響を持っていることができることを少しも確信していないという内部イメージを改善しないし、HR チームがグローバル HR 職能になる能力を制限する¹⁸⁴⁾。

第 3 に、ほとんどの場合、「実際の」コスト節約は実現されないことである。この業界の初期段階では（コスト節約を）実現することを証明するデータはない。ベンダーは、顧客数の多さを誇ることによってしか価値を証明することができない。サリバンは、HRO ベンダーが約束された時間及びコストに関する良質なサービスを満たさない場合の料金の値下げや罰金といったペナルティを提案している。かなりの「規模の経済性」が存在しない限り、コスト削減は起こりそうにない。むしろ、組織

¹⁸³⁾ cf., *ibid.*, p.30.

¹⁸⁴⁾ cf., *ibid.*, p.30.

にとって不可欠な活動のために、単に人件費がベンダー費用にシフトするだけで終わる恐れもある¹⁸⁵⁾。

第4に、サリバンは、企業秘密とデータセキュリティを維持する問題を指摘している。彼によって挙げられた問題のいくつかは、2000年から2008年までのHROバイヤーグループのメンバーによって経験されていた。HRスタッフがなくなると、組織はHROプロバイダーの手に委ねられてしまう。最初のアプローチは、組織を引き付けるために契約に相場以下の値をつけ、そして契約を締結した後に、価格を引き上げることであった。契約締結後、多くのベンダーが新しいクライアントに焦点を移した。カスタマイズコスト（Customization costs）が高すぎて、多くのHRM担当者に定型的なありきたりなHRシステムが残されていた。優秀な販売員が顧客から契約を取った新人の顧客マネージャーに置き換えられているという苦情もあった。もう一つの懸念材料は、業務は依頼元からベンダーへ移動したにもかかわらず、アウトソーシングはすべての法的責任をベンダーに転嫁するというわけではないことである¹⁸⁶⁾。

サリバン（2007年）は、HR担当者が真のビジネスリーダーであれば、責任を引き受け、一時的な流行の追随者であることを止めなければならないと結論づけている。トータルHRO契約を締結し実施した後、HR機能がより戦略的になるという証拠はない。また、例えば定型的な業務を取り除いたとしても、HR担当者が戦略的な業務を自動的に行うことには必ずしもつながらない。彼らは単に量的により少ない仕事を行うだけかもしれない¹⁸⁷⁾。

¹⁸⁵⁾ cf., *ibid.*, p.30.

¹⁸⁶⁾ cf., *ibid.*, p.31.

¹⁸⁷⁾ cf., *ibid.*, p.31.

2. HRO の成否の条件についての研究

HRO が果たして企業経営にとって有益なものであるか否かという学問的関心は、さらにそれがいかなる条件のもとで有益たりえ、そしていかなる条件のもとでは有益たりえないのかという、企業経営を巡るコンテキストとの関連でその有効性の条件を探ろうとするより精緻な研究が出発点となった。

クラス、マクレンドンとゲイニー（Klass, B. S., McClendon, J., & Gainey, T.W., 2001）は、組織の特性と HR をアウトソーシングする決定との関係を調べた最初の研究を行った。この研究では、HRO は 4 つのカテゴリーに分けられている。すなわち HR ジェネラリスト活動、給与計算などのような業務処理活動、訓練などのような人的資本活動、募集・選考などの活動である。彼らは、アメリカ人的資源管理協会（Society for Human Resource Management, SHRM）の 2000 人のランダムに選ばれたメンバー（副社長または人事部長を務める者）に調査票を送った。彼らは 432 社の HR 幹部からデータを受け取り、アウトソーシングされた異なるタイプの HR 活動の中で組織特性の影響が変化することを発見した。主要な指標は、プログラムと政策の設計及び管理において、20 個の異なる HR 機能に対して 7 点スケール（7-point scale）を用いてアウトソーシングの程度を評価したものである。彼らの要因分析は、4 つの要因を示唆した。第 1 の要因は、人事計画、従業員関係、業績評価、安全性などのような HR ジェネラリスト活動である。第 2 の要因は、福利厚生、HRIS（人事管理システム）、給与計算などのような業務処理活動である。第 3 の要因は、訓練や従業員支援などのような人的資本の構築と維持の活動である。第 4 の要因は人員の募集と配置である¹⁸⁸⁾。

¹⁸⁸⁾ cf., Norman, Thomas James, Outsourcing Human Resource activities:

組織は以下の次元で測定された。特有の HR 実践や、組織の HR 実践がユニークであるとみなされる程度が、4 つの項目を用いて測定された。HR の戦略的関与は、2 項目のスケールを用いて測定された。ポジティブな HR 成果は、4 つの項目を使用して、従業員のモチベーション、協力、業績が良好であるかどうかを測定した。昇進の機会は、4 点スケール (four-point scale) を用いて測定され、機会の利用可能性と内部候補者に対する優遇措置の存在に関する項目が含まれていた。需要の不確実性は、企業業績の予測可能性、製品需要、ならびに環境および全体の不確実性を 5 項目のスケールで測定した。賃金水準は、単一の項目に基づいたダミー変数を使用して測定され、企業が人事担当者の給与に関して市場をリードしているかどうかを尋ねた。企業規模は、フルタイムの等しい従業員数で測定された。第一次産業は 14 のカテゴリーを用いて測定された。競合他社によるアウトソーシングは、2 項目のスケールを用いて測定された¹⁸⁹⁾。

特有な実践は、HR のジェネラリスト活動や人的資本活動のアウトソーシングと関連していない。これは、HR に対するユニークなアプローチを持つ企業にとって予想通りであろう。HR 戦略と強いリンケージを持つ企業は、人的資本や選考活動のようなよりスペシャリスト活動をアウトソーシングする。人的資本選考活動のアウトソーシングと他の 2 つの従属変数との間に否定的な関係が見いだされた：ポジティブな HR 成果と昇進の機会。HR スタッフの賃金水準は、これらの 2 つの専門的な活動をアウトソーシングすることに積極的に関連していた。需要の不確実性は、業務処理活動やジェネラリスト活動のアウトソーシングに積極

measuring the hidden costs and benefits, 2009, p.19.

¹⁸⁹⁾ cf., *ibid.*, p.20.

的に関連していた。企業規模や競合他社による HRO との関係は見当たらなかった¹⁹⁰⁾。

クック、シェン＝マクブライド (Cooke, F.L., Shen, J., & McBride, A., 2005) は、HR を競争戦略としてアウトソーシングすることに関する文献を再検討した。彼らは、HR をアウトソーシングする理由と HRO の結果に関する実証的な証拠は、「断片的で、決定的ではない」と述べている。彼らはまた、アウトソーシングの財務的および戦略的理由に関する大量の規範的文献と比べて、実証的な研究の不足を強調している。彼らの論文は、アウトソーシング意思決定プロセスに、RBV と制度理論を適用することを主張している。彼らは、決定に影響を受けた人々の機能およびグループに対しての HRO の意味合いを検証している。例えば、HRO は残存する HR 専門家を定型的業務から解放して、より戦略的かつ協力的な仕事を行うようにする。これは、HR が戦略的パートナーになっているというウルリッヒ (Ulrich, D., 1998) の主張に一致している¹⁹¹⁾。

リーベンとデ・コルテ (Lieven, De Corte, 2008) は、既存のアウトソーシング関係を継続する最初の決定に対する HR 管理者のコミットメントに関する最初の研究を発表した。彼らは、感情的コミットメント (affective commitment) と存続的コミットメント (continuance commitment) をテストするアウトソーシング関係 (outsourcing relationships) に関して、HR 管理者のコミットメントのモデルを作成した。彼らはベルギーのフランダースで 478 社を調査し、186 人の HR 専門家から有用な回答を得た。この調査では、感情的なコミットメント (関係が継続することの要望) が HRO の深さと頻度に関連しているこ

¹⁹⁰⁾ cf., *ibid.*, p.20.

¹⁹¹⁾ cf., *ibid.*, p.21.

とが分かった。感情的なコミットメントは、HR ベンダーは人の管理に関して同様の価値を共有したという HR 管理者の認識にも関係していた。存続的コミットメント（関係を損なわず）は、HRO の継続性に関連がなかった¹⁹²⁾。

カブスト、ジャルディーニ（Kabst, R., Giardini, A., 2008）は、採用アウトソーシング（Recruitment Process Outsourcing、以下 RPO）が求職者の認識と評価に悪影響を及ぼすかどうかをテストするためにドイツ語で調査を行った。160 名の学生を対象とした実験的研究では、HRO のレベルが高くなるにつれて、プロセスの満足度、組織の魅力と求人を受け入れる意図が減少することが分かった。デズバラ、スーチャン（Dasborough, M., Sue-Chan, C., 2002）は、オーストラリアの 117 人の HR 専門家からのデータを収集し、RPO が RPO ベンダーへの信頼と、内部労働を削減する必要性と関連しているが、固定費と関連していないことを確認した¹⁹³⁾。

ギリー、グリーア＝ラシード（Gilley, K.M., Greer, C.R., & Rasheed, A.A., 2004）は、製造業企業における HRO と組織業績を研究した。彼らの研究には、94 社の企業からの調査結果が含まれており、財務およびイノベーションの業績の計測を求めた。この調査結果は、訓練と給与計算のアウトソーシングが組織業績の程度に関連しているという少量の証拠を提供している。従業員数によって測定された企業規模が調整変数としてモデルに追加された時、上記の関係は消失した¹⁹⁴⁾。

ある 2 つの研究（Mahoney, J.T., & Brewster, C., 2002）、Eleanna & Papalexandris, 2005）は、最も一般的にアウトソーシングされる HR サ

¹⁹²⁾ cf., *ibid.*, p.21.

¹⁹³⁾ cf., *ibid.*, p.22.

¹⁹⁴⁾ cf., *ibid.*, p.22.

ービスは、募集と選考、訓練と開発、給与と福利厚生、合併と転職斡旋、業績評価システム、HR 計画、組織の風土と文化のいずれかのカテゴリーに該当することを報告した¹⁹⁵⁾。

第 4 節 HRO の成否を根拠づける理論

第 3 節では、HRO が企業経営を巡るいかなる条件のもとで有益となるか否かについての実証的研究をサーベイしたが、それならばそのような条件のもとで HRO が有効となり、あるいは無効となることを根拠づける論理は、いかなる理論に求められるであろうか。

アウトソーシングに適用できるいくつかの重要な理論的視点がある。例えば、取引コスト経済、エージェンシー理論等の経済理論、ソーシャル・ネットワーキング理論、社会的交換理論等の社会学理論である。HRO の正当性及びその実施による企業業績への影響を明らかにするために、本節では、これらの諸理論を考察する。

1. 経済理論

コンサルタントや管理者は、経済的正当性 (economic justifications) を用いて HRO に従事することの妥当性を最も頻繁に説明する。特に、大部分の正当化は、規模の経済性の創出という概念や企業理論の援用に言及する (Coase, R.H., 1937; Chandler. A., 1977)。新古典派経済理論は、アウトソーシングに適した HRM 活動の種類の限界と同様に、HRO の発展の正当性を示唆している¹⁹⁶⁾。

¹⁹⁵⁾ cf., *ibid.*, p.22.

¹⁹⁶⁾ cf., *ibid.*, pp.42~43.

(1) 規模の経済性

企業論は、新古典派経済学に根ざしている。クラーク (Clark, A.E., 1908)、ナイト (Knight, F.H., 1921)、マーシャル (Marshall, A., 1920) は、企業を当時の技術を前提として投入量 (inputs) を産出量 (outputs) に変換する生産関数 (production function) として考えることができるという見解を提出した。したがって、企業は供給、需要および価格に関する決定によって支配される市場制度で事業を行っている。ほとんどの場合、材料の供給、アウトプットについての需要、そして典型的な企業の価格設定を説明し予測するために、利益極大化のような戦略を想定することができる。経済学者は、内部及び外部の「規模の経済性」が規模に関する収益逓増 (increasing returns to scale) とも呼ばれると指摘している¹⁹⁷⁾。

内部的な規模の経済性 (internal economies of scale) は、企業の規模の増加が各事業部門が生み出された長期平均コストの削減を引き起こすときに発生する。企業は、購買力、経営資産、マーケティング支出などのような固定資産のより高い利用率のため、生産高を増やすことによって商品やサービスの平均コストを下げることができる。これは、SAP社またはオラクル社 (Oracle) の独自のライセンスを購入することができない中小企業に、高性能かつ高価な HRIS で提供されるツールを提供する HRO プロバイダーのための議論である。HRO ベンダーは、1つのライセンスで複数のクライアントをサポートするからである¹⁹⁸⁾。

外部的な規模の経済性 (external economies of scale) は、企業の外部の業界レベルで発生する。したがって、業界は、より良い輸送ネット

¹⁹⁷⁾ cf., *ibid.*, p.43.

¹⁹⁸⁾ cf., *ibid.*, p.43.

ワーク（例えば、大陸間横断鉄道）または通信ネットワーク（例えば、インターネット）の創設を通じて事業の範囲を拡大することができれば、その業界内で事業を運営する各企業のコストが低下し、外部的規模の経済が達成される。ピープルソフト社（PeopleSoft）や SAP 社などの標準的な HRIS プラットフォームのような共通基準の採用は、規模の経済化を促進する¹⁹⁹⁾。

インターネットの商業化と企業資源計画ソフトウェアの出現は、以前には第三者が効率的に提供できなかったいくつかの HR 活動のアウトソーシングを可能にした。HRO コンサルタントは、しばしば、給与計算処理のような特定の HRM 活動を transactional（データ处理的）と呼び、そして、その活動は、企業が規模の経済性から生じる節約を得ることができるため、アウトソーシングに非常に適している。たとえば、最近の SAP 白書では、内部的な規模の経済性（例えば、コールセンターをより完全に活用すること）と外部的な規模の経済性（例えば、標準的な HRIS プラットフォームを使用すること）の両方から利益を得ることの重要性が指摘されている²⁰⁰⁾。

HRM 活動の 2 つの属性は、規模の経済性によってもたらされる利益に関連している。第 1 の属性は、活動を行うのに必要な専門的知識（subject matter expertise）のレベルである。これは、HR スペシャリストのコストを組織の従業員に分散できない小規模な組織にとってはより重要である。たとえば、報酬アナリストは年間 7 万 5000 ドルの費用がかかるが、従業員数が 100 名以下の雇用主には 3 ヶ月の勤務しか必要ではないかもしれない。外部のコンサルタントからこの報酬についての

¹⁹⁹⁾ cf., *ibid.*, pp.43~44.

²⁰⁰⁾ cf., *ibid.*, p.44.

専門知識を獲得することは、従業員を十分に活用することができ、ベンダーによって請求されるマージンを回避することができる大企業にとってより理にかなっている。第 2 の属性は、HRM 活動が所定の期間内に生じる頻度である。給与計算処理や書類選考のような頻繁に行われる活動は、プロバイダーが顧客のニーズを満たして、初期投資を回収する多くの機会を持つため、より多くの安定的な市場の発展の機会を創出する。その他の条件が不変ならば、特に小規模な組織の場合において、規模の経済性のため、高いレベルの専門的知識を必要とする HRM 活動がより頻繁にアウトソーシングされることは予想される。頻繁に繰り返される HRM 活動がしばしばアウトソーシングされることも予想される²⁰¹⁾。

(2) 取引コスト経済学

コース (Coase, R. H., 1937) は、資源が価格メカニズムに従って配分され、配分が起業家に依存しているという仮定間の理論的なギャップを以下のように埋める。「企業外では、価格変動が生産を方向付け、そして生産は市場での一連の交換取引を通じて調整される。企業内では、これらの市場取引は除外され、そして交換取引をもつ複雑な市場構造の代わりに、それは起業家的調整によって代わられる」。階層と市場との間に作り出される境界は動的である。この理論は、契約の形成、締結、監視、実施がコストを伴うという事実を認めている。したがって、総費用（取引コストを含む）が外部市場での契約によって生じたコストよりも少ない限り、組織は内部的に活動を実行することによって成長することが合理的である²⁰²⁾。

²⁰¹⁾ cf., *ibid.*, p.45.

²⁰²⁾ cf., *ibid.*, p.45.

最初の取引コスト経済学フレームワークは完全市場（perfect markets）の前提から始まり、不完全市場（imperfect markets）の状況に合わせることで拡張された。このフレームワークは、不完備契約（incomplete contracts）や情報の非対称性と限定合理性（bounded rationality）との関係が、市場からの購入ではなく統合化（integration）になることにつながると主張したウィリアムソン（Williamson, O., 1975;1985）によってかなり拡張された。ウィリアムソンはまた、1つの問題として機会主義的行動を加えた。具体的には、エージェントの機会主義的行動によってプリンシパルが損失を被る可能性があるため、典型的なプリンシパル（依頼人）とエージェント（代理人）の問題、いわゆるエージェンシー問題によるコストの追加が想定される²⁰³⁾。

契約の交渉や締結に価格メカニズムを使用することについてのコストがあることを認めることによって、コースは、BPOに非常に関連する取引コスト経済学の分野を開拓した。これは「内製か購入か」（make or buy）の決定として知られている。コストは学習（真実の原価の見出し）、取引条件の交渉（利益の配分）から生じる。取引コスト分析は、経済学的な考えと経営理論を組み合わせ、企業が特定の商品やサービスを内製するか購入するかを決定する。組織の経済構造は、市場、階層または提携として記述することができる²⁰⁴⁾。

4つの要素が取引コストを生じさせる。1つ目は限定合理性（bounded rationality）である。人間の意思決定は、当事者が情報を完全に処理できないことによって制限される。2つ目は機会主義的行動（opportunism）である。それぞれの当事者が自分自身の利益を先に追求するので、人々

²⁰³⁾ cf., *ibid.*, p.46.

²⁰⁴⁾ cf., *ibid.*, p.46.

は機会主義的に行動する傾向がある。3 つ目は小規模交渉、つまり取引を取り巻く環境の不確定性（small numbers bargaining）である。これは、交渉状況が少ない、まれにしかない、あるいは少量しか関与していない場合に、完全な情報を入手するコストが非常に高くなる。4 つ目は情報の埋伏（information impactedness）である。つまり、当事者間の知識の非対称分布は、戦略的優位をもたらすことになるかもしれない²⁰⁵⁾。

ウィリアムソンは、取引コスト発生に最も影響を及ぼす3つの要因を説明した。1 つ目は資産特異性（asset specificity）、すなわち、特定の取引関係に特有の高い投資を伴う取引である。2 つ目は不確実性（uncertainty）、すなわち、取引のプロセスや交渉条件が複雑で錯綜している取引である。3 つ目は頻度（infrequency）、すなわち、たまにしか行われない取引である。あるプロセスが低い資産特異性をもつ場合には、不確実性が低く、頻度が高い市場取引はより起こりうる²⁰⁶⁾。

情報の非対称性は、アウトソーシングの取り決めにおいて発生するコストの1つの原因である。ベンダーの能力とプロセスを事前に評価することは困難である。文化的小および地理的な違いは、より小さい規模の組織やより世界的でない組織の非対称性を高める。カーン、ウィルコックとヘック（Kern, T., Willcocks, L., Heck, E., 2002）は、BPOに存在する情報の非対称性の結果を「勝者の呪い」（winner's curse）と表記している。勝利した当事者だけが呪いに苦しむ典型的な競売とは異なり、HRO 契約のための公共入札では、両当事者がおそらく苦しむであろう。「呪われた」契約を獲得したサプライヤーは、より低品質の製品やサー

²⁰⁵⁾ cf., *ibid.*, p.46.

²⁰⁶⁾ cf., *ibid.*, pp.46~47.

ビスを顧客に提供することによって損失を減らそうとすることが予測される。あるいは、呪われた入札を獲得したプロバイダーは、同じ企業でサービス保証や価格の面で非常に厳しい取引を推進し、事後取引費用を有利に活用することができる²⁰⁷⁾。

勝者の呪いは、何ヶ月か何年もの間、何人かの当事者に影響を与える可能性がある。カーン、ウィルコックとヘックは、提案依頼書（Request For Proposal）のプロセスまたは競売は、一度限りの入札ではなく、関係構築の練習としてよりよく考えられると示唆している。このような状況では、アウトソーシング・コンサルタントは、競売プロセス、競売にかけられたサービスおよびその価値をより明確に理解するために両当事者を支援することができる。契約ファシリテーターは、競売の前に起こりうる問題を事前に減らすか、競売終了後に当事者を助けるための措置を講じることができる²⁰⁸⁾。

取引コスト経済学フレームワークは、資産特異性と不完備契約が垂直統合（内製とも呼ばれる）につながることを主張している。このフレームワークは、ロックイン効果（lock-in effect）と取引の複雑性の尺度を用いた経験的証拠で支持されている（Monteverde, K & Teece, D., 1982; Masten, S., 1984; Joskow, P., 1985）。クラインたち（Klein, B., Crawford, R.G., & Alchian, A., 1978）は、不完備契約、特定資産および機会主義行動から生じる「ホールドアップ」問題（hold-up problem）を具体的に記述している。ハート＝ムーア（Hart, O. & Moore, J., 1990）は、所有権理論（Theory of Property Rights）の開発とともにホールド・アップ問題を正式にモデル化している²⁰⁹⁾。

²⁰⁷⁾ cf., *ibid.*, p.47.

²⁰⁸⁾ cf., *ibid.*, p.47.

²⁰⁹⁾ cf., *ibid.*, p.48.

これまで、企業外部で多くの HRM に関するサービスを取得するためのコストは非常に高かった。しかし、情報通信技術の進歩により、多くの HRM 活動が自動化されてきた。1990 年代に、企業内でのシェアードサービスセンターの登場とともに、標準化も一般的になった。給与計算処理は、ほぼ完全に自動化できるプロセスの完璧な例であり、広くアウトソーシングされる最初の HRM 活動であった。他の HRM プロセスが会社内で標準化されたので、マネージャーは、これらの活動の多くが単一の会社に存在していた場合よりも大きな規模の経済性から便益を得る可能性があることを認識した²¹⁰⁾。

その他の条件が不変ならば、非常に事務的で、複雑ではない、頻繁に発生する HRM 活動がアウトソーシングされる可能性が高く、これらの活動のアウトソーシングが組織に追加コストを課す可能性は低い。複雑な活動は、日常的な活動ではなく、容易に標準化されないため、より高い取引コストをもっている。しばしば、頻繁に発生している活動は、一定期間内に発生するより多くの活動の取引コストを削減する優れた能力のために、規模の経済性という利点をより容易に得ることができる²¹¹⁾。

(3) 資産特異性と特有の活動

経済理論は、資産特異性 (asset specificity) または企業特殊的資産 (firm-specific assets) の概念を提供する (Jensen M., & Meckling, W., 1976; Fama, E., 1980; Hart, O., 1989)。それは、外部の当事者が企業特殊的情報を取得することに投資する可能性が低く、投資する場合に経済的利益が低いことを意味する。言い換えれば、一度取得した、高い特

²¹⁰⁾ cf., *ibid.*, p.48.

²¹¹⁾ cf., *ibid.*, pp.48~49.

殊性をもつ資産をなかなか手放さなくなる場合がある。これはしばしば「ロックイン」と呼ばれている²¹²⁾。

この点については、ミネソタ州とダルース港を結ぶアイアン・レンジ鉄道が想起される。この鉄道は、出荷される鉄鉱石の所有者にとって価値があるが、2つの地域間の移動を希望する乗客にとってはそれほどの価値がない。企業特殊的資産が他社によって所有されている場合、取引から得られる利益以上のコストがかかる取引交渉をもたらすことにつながる。一方または両方の当事者は、自分自身が市場全体で相当数のエージェントともはや競合していない位置にロックされていることに気づくかもしれない²¹³⁾。

ウィリアムソンは、これは、大規模な交渉が少数交渉に変わるケースであると指摘する。この「ホールドアップ」問題には、単一の所有者による両方の資産の統合、または相手方を「ホールドアップ」するための戦略的優位性を使用して当事者に評判コスト（reputational cost）をかける能力という2つの主要な解決策がある²¹⁴⁾。

ウィリアムソンは、経済主体が関係特殊投資（relationship-specific investments）を行う状況では取引コストが非常に重要になることに気づいた。企業内部に取引をもたらし、または定着させることは、機会主義の行動を減らし、投資インセンティブを向上させる。ハートは、所有権によって提供される支配権に基づいて資産の使用がどのように異なるかを検討したことによって、ウィリアムソンの資産特異性に関する研究を拡張した²¹⁵⁾。

²¹²⁾ cf., *ibid.*, p.49.

²¹³⁾ cf., *ibid.*, p.49.

²¹⁴⁾ cf., *ibid.*, p.49.

²¹⁵⁾ cf., *ibid.*, p.50.

不完全な契約の世界では、契約後に残された支配権は、契約期間中の資産使用、契約後の交渉力、契約上の関係上の剰余金に影響を及ぼすため、重要である。これは、複数のベンダーが彼ら自身のコストに従う水準で複数年の契約に値を付けた HRO のような新しい業界にとって非常に重要である。契約更新時のホールドアップ問題にきちんと配慮しなければならない²¹⁶⁾。

ホールドアップ問題については、浅羽茂が以下のように述べている。少し長くなるが、引用したい。

「生産費用に着目すれば、ほとんどすべての場合に、外部の部品メーカーから調達したほうが安上がりであり、すべて外部企業から調達したほうがよいということになる。しかし、実際にそうではない。メイク・オア・バイの意思決定において考慮すべき費用は生産費用だけではなく、取引にかかる費用も考慮に入れなければならないからである。

外部の部品メーカーから部品を調達する場合はもちろん、社内の内製部門から部品を調達する場合も取引とみなすことができ、それぞれの取引には何らかの費用がかかると考えられる。前者には市場を通じた取引に要する費用、後者には組織内取引に要する費用がそれぞれかかる。

市場を通じてであろうが組織内であろうが、取引に要する費用とは、例えば、双方の取引主体が納得するような取引条件をまとめる手間と時間、その契約が守れるかモニタリングする費用、守れなかった時に被る損害などである。部品取引の例に当てはめて考えれば、どのような部品をいつまでにいくらで納入するかを契約に盛り込むことはもちろんのこと、部品の品質、納入が遅れたりできなかったりしたときのペナルティ、さらにはどんな場合にはペナルティがどうなるかなど、事細かに条件を

²¹⁶⁾ cf., *ibid.*, p.50.

決めなければならないかもしれない。部品の生産費用の削減、品質改善に最善を尽くすことが約束されても、本当に努力しているのかどうか監視しなければならないかもしれないし、そもそも監視してもわからないかもしれない。これらがすべて取引費用になるのである。

では、組織内取引と市場を通じた取引とでは、どちらの取引費用が大きいと考えられるだろうか。独立の部品メーカーSは、常に他の部品メーカーと競争している。改善努力を怠ったり、サボったりすれば、競争相手に取引先を奪われてしまう。したがって、企業Aへの部品納入で競争相手が多ければ、取引費用はそれほど大きくはないはずである(マージンについても同様に考えられる)。それに対して、企業Aの内製部門には、生産物を社内の他部門が引き取ってくれるという安心感があるので、競争圧力が欠如しがちであり、怠けてしまうかもしれない。それゆえ、組織内取引に要する費用のほうが大きいと考えられる。

特に、取引する部品がそれほど特殊なものでなければ、部品メーカーSにとっては多くの競争相手が存在すると考えられるであろう。特殊な部品でなければ、多くの部品メーカーがそれを生産するために必要な技術を有しているであろうし、その生産に必要な設備もそれほどではないと考えられるからである。ゆえに、部品の特殊性の程度が低いときには、市場を通じた取引費用はそれほど大きくない。

ところが部品の特殊性の程度が大きくなると、取引費用は大きく変わる。特殊な部品であれば、それを作ることができる部品メーカーが限られ、競争圧力が弱くなる。その結果、独立部品メーカーも、サボったり改善努力を怠ったりして、市場を通じた取引に要する費用が組織内取引に要する費用に近づいていくと考えられるからである。

さらに、部品が特殊だと、取引特殊的資産が必要となり、市場を通じ

た取引に要する費用を増大させる。取引特殊的資産とは、ある取引を行うには必要だが、それ以外の取引には価値を持たない資産である。例えば、ある製品を取引する際、その製品を生産するときにだけ使われるような特殊な機械設備が必要であるでしょう。この機械設備は取引特殊的資産の典型例である。部品の取引で言えば、完成品メーカーAしか需要しない部品を作るために必要な金型は、企業Aと取引するためには必要だが、ほかにはほとんど価値を持たないので、取引特殊的資産だと言える。

取引特殊資産は、機械設備のような有形資産だけではない。取引される製品を開発するときのみ必要な技術、ある取引をスムーズに行うために役に立つ取引相手についての情報といった無形資産も、取引特殊資産と考えられる。このような技術や情報も、当該取引以外には何らかの価値を持たないからである。

有形資産を得るための設備投資、無形資産を習得するための教育投資などを、取引特殊的投資と呼ぶ。いったん取引特殊的投資を行うと、その取引をやめたら投資が無駄になってしまうので、取引をやめられない。あるいは、取引相手に無理難題を吹かけられても、取引をやめるよりはましだと考え、相手の要求を飲まざるを得なくなる。ホールドアップ問題と呼ばれる。

例えば、工場の製品輸送に使われる鉄道路線があるでしょう。工場の周囲には何もないので、この鉄道路線は、この工場の製品を運ぶという用途以外にはほとんど価値がない。つまり、工場との取引に特殊な資産なのである。このような場合、工場主は、値下げに応じなければ製品輸送をトラックに切り替えるという威嚇を用いて、鉄道の所有者に対して格安の運賃を要求できる。威嚇通りに取引をやめられてしまったら、他

の使い道にはほとんど価値がないので、鉄道の所有者はホールドアップの状態になり、値下げ要求を飲まざるをえないのである。

あるいは、ホールドアップ問題の可能性を事前に考慮して、望ましいレベルの投資がなされず、効率的な取引が行われなくなるかもしれない。つまり、鉄道の所有者は、後で法外な値下げを要求されることを恐れて、この線路への投資を行わないかもしれないのである。その結果、工場製品の輸送は非効率となり、鉄道があれば生み出されたであろう価値が低下してしまう。これが、ホールドアップ問題に伴う社会的費用である。

取引特殊的投資を行って取引をするときには、後でホールドアップ問題が起きないように事前にさまざまな場合を特定して契約に盛り込まなければならず、大変な手間がかかる。いったんホールドアップ問題が起これば、取引特殊的投資をした主体は大きな損害を被る。逆に取引特殊的投資を行わなければ、上で述べたように最適な投資が行われなかったことから社会的費用がかかる。これらが、市場を通じた取引にかかる費用である。つまり、取引特殊的投資が必要であるほど、あるいは必要な投資が取引特殊的であるほど、市場を通じた取引費用が大きくなるのである。

市場を通じた取引費用が大きいときには、内部組織を通じた取引を行うことによって、費用を節約できることがある。なぜなら、組織内取引では、事前に詳細な契約を結ばなくても、問題が生起するたびに逐次的に対応することが可能である。内部組織には市場よりも広範かつ精緻な誘因と統合の装置があるので、ホールドアップ問題が起こりにくいからである。つまり、垂直統合によって、市場を通じた取引費用を節約することができるのである。

ここまでの議論をまとめよう。企業 A の内製部門と独立部品メーカー

S との取引費用格差は、生産費用の場合と同様に、当該部品の特殊性に依存する。取引費用格差は、部品が汎用的である場合は、部品メーカー S との取引に要する費用のほうが内製部門との取引に要する費用よりも少ないので、取引費用の格差は正である。ところが、部品が特殊的なものになり、取引特殊的資産が必要になると、部品メーカー S との取引にかかる費用は増大し、内製部門との取引に要する費用よりも大きくなってしまふ。その結果、ある程度の特殊性（ k' ）以上の範囲に対して、取引費用格差が負になる部分が生じる。つまり、 k' より特殊性の程度が低い部分では、独立部品メーカーは企業 A の内製部門よりも取引費用の点でコスト優位にあるのに対して、 k' より特殊性の程度が高い部分では、企業 A の内製部門のほうが独立部品メーカーよりも取引費用の点でコスト優位にあると考えられるのである。」²¹⁷⁾

ハートは、資産所有権の重要性についてのこれらの考えを、一連の企業の境界問題として展開した。

第 1 に、高度に相互補完的資産（*complimentary assets*）が一般的に所有されるべきであり、これは会社の最小規模を示唆している。したがって、どの HRM 活動が他の主要プロセスと非常に相補性があるかを考察すべきであり、そのような活動のアウトソーシングを回避すべきである²¹⁸⁾。

第 2 に、企業の成長につれて、周辺業務が HRM 管理者にとってあまり重要ではなくなる。これは、非中核的な活動のアウトソーシングに関するアドバイスを反映している²¹⁹⁾。

第 3 に、企業内のホールド・アップ・コストのことである。ロックイ

²¹⁷⁾ 浅羽茂・牛島辰男『経営戦略をつかむ』有斐閣、2010 年、171～175 頁。

²¹⁸⁾ cf., Norman, Thomas James, op.cit., p.50.

²¹⁹⁾ cf., ibid., p.50.

ン効果がない場合に非統合は常に統合より優れている。これは、市場が競争を確保するのに十分なプロバイダーを提供するようになるまで、組織が契約終了時に HRM 活動を社内に戻すコストを慎重に考慮しなければならないことを示唆している²²⁰⁾。

これらの考慮事項は、HRO 契約をどのように構築し、どの活動が外部にアウトソーシングされる可能性が低いかにについての洞察を提供する。実際の HRM 活動と仕事がどのように独特であるか、どのように企業特長的であるかにについての懸念は、どの HRM 活動が組織に間接的なコストをもたらすかもしれないという問題に直接関係する²²¹⁾。

独特な仕事が、特定の業務、ワークグループのメンバー、組織文化に関連する独特の特質から発生する。この経験が不十分な外部者は、組織が雇用している人と同じ起動費用 (startup cost) を負担することによっての競争上の均衡を達成することができる。ウィリアムソン、ウェヒター＝ハリス (Williamson, O., Wachter, M., & Harris J., 1975) は、雇用関係における独特性の 4 つの源泉を記述している。(1) 設備の標準化が不完全であることに起因する設備の独特性。(2) 特定の状況において従業員が採用するプロセスの独特性。(3) 反復接触の当事者間の適応を通じて開発された非公式チーム調整。(4) 特定の組織内でのみ使用されるチャネルやコードなどのコミュニケーションの独自性²²²⁾。

非常に企業特有のまたは独特な HRM 活動は、社内従業員の起動費用と同等の起動費用をベンダーに要求する。HRIS システムが調整されていれば、明らかに不完全に標準化されているため、規模の経済によってもたらされる潜在的なコスト節約の減少をもたらす。最近のコンサルタ

²²⁰⁾ cf., *ibid.*, p.50.

²²¹⁾ cf., *ibid.*, pp.50~51.

²²²⁾ cf., *ibid.*, p.51.

ントの警告「HRO を失敗させる方法」(Giacomelli、2007)にこの事実に関する懸念がある。プロセスの特有性に関する懸念事項は、HRM 活動が組織内の他のプロセス、特に重要なプロセスに対して相互依存する程度に関連している。HRM 活動とそれに関連しているプロセスが、RBV に基づいて競争優位を提供するコア・コンピタンスまたは独自の特性に関連する場合、懸念のレベルはより大きくなり得る²²³⁾。

さらに、ウィリアムソン、ウェヒターとハリスによって言及された起動費用が発生しない場合、提供されるサービスの質の違いを予想しなければならない。これは、特定のチャネルへのアクセスの不足や組織特殊的コードに関する理解の不足による管理者の HRM ニーズの理解の不足や従業員と管理者とのコミュニケーションの悪化などのような、効果的ではないチームの対話の結果である可能性がある。資産特異性の意味合いは、企業に高度にカスタマイズされている、あるいは他の中核的なプロセスと相互依存している HRM 活動が、他の事情が同じならば、あまり頻繁にアウトソーシングされず、追加的な組織的費用と関連するはずであるような、非常に独特的、または特有資産のサービスを調達する際のコストのことである。ノーマンによる研究では、具体的には、企業マスカスタマイゼーションのレベルと相互依存のレベルに関して 34 項目の HRM 活動を評価されている²²⁴⁾。

HRO プロバイダーの選定プロセスは、(1) 情報収集、(2) 入札、(3) 契約管理の 3 つの段階に分けることができる。情報収集段階におけるよくある問題には、不十分な情報、誤報、勝手な臆測、情報の輻輳などが含まれている。入札段階では、入札の失敗、コストを問わず契約を勝ち

²²³⁾ cf., *ibid.*, p.51.

²²⁴⁾ cf., *ibid.*, p.52.

取るための入札、必要な資源と能力の過小見積もり、上記の基本的な費用あるいは限界利益が可能ではないことなどのような問題が発生するかもしれない。契約の実施段階は、契約の硬直性に関する過小評価、時間外労働と超過料金に関する過大評価、顧客契約に関する監視の過小評価、収益強化戦術およびその他の機会主義的な行動によって悪影響を受ける恐れがある²²⁵⁾。

市場を通じたコーポレート・ガバナンスは、非常に自主的な買い手と売り手の間の短期的な交渉関係と言える。資産の特異性、業績指標、不確実性を扱うための行動や紛争解決メカニズムを特定することによって、リスクに対処するための保障措置が提案されている²²⁶⁾。

取引コスト経済学のフレームワークでは、取引特定の投資 (transaction specific investment) が高い場合は、内部的に、またはその特定の能力を持つ組織の買収を通じて開発される必要があると予測している。ダース＝プラハラード (Doz, I., & Prahalad, C. K., 1991) は、取引コスト経済学のフレームワークは、単一の取引を分析の単位としているため、限定されていることを示唆している。しかし、ほとんどの組織や業界では、同じパートナー間で繰り返しの取引が発生する。リング＝ファン・デ・ヴェン (Ring P. S., & Van de Ven A., 1992 年) も、この制限と、組織間の関係における信頼と公平の重要な役割について議論する²²⁷⁾。

(4) エージェンシー理論

エージェンシー理論 (Fama, E., 1980; Jensen M., & Meckling W.,

²²⁵⁾ cf., *ibid.*, p.52.

²²⁶⁾ cf., *ibid.*, p.53.

²²⁷⁾ cf., *ibid.*, p.53.

1976) は、組織業績と管理的意思決定を検証するために使われてきた (Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D., 2006)。エージェンシー理論は、ある仕事がある当事者（プリンシパル＝依頼人）によって他の当事者（エージェント＝代理人）に委任され、そしてその委任された当事者が仕事を行う状況に適用される²²⁸⁾。

ここでは、依頼人（principal）は購入者またはアウトソーシングを依頼する企業のことであり、代理人（agent）はベンダーまたはアウトソーシングプロバイダーのことである。分析単位は、文献で最も頻繁に見られる所有者と管理者、管理者と従業員の関係とは異なるが、その概念フレームワークと一致している (Milgrom, P., & Roberts, J., 1992; Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., & Werner, J.M., 1998)²²⁹⁾。

エージェンシー問題には 2 つの原因がある。モラルハザード（moral hazard）や逆選択（adverse selection）などの情報の非対称性や、委託者と代理人の利害の非対称性（目標の対立）から生じるものなどである。目標の対立には、異なるリスク選好ゆえの委託者と代理人との間のリスク分担の問題が含まれる。アルチャンとデムゼッツ（Alchian, A. A., Demsetz, H. 1972）は、チーム生産（team production）が企業が出現する理由であるとの示唆において、情報の非対称性（チーム生産における努力の監視という情報的問題）に起因する 1 つの問題と取り組んだ²³⁰⁾。

モラルハザード（行動規範の緩み）は、行為主体が時々、するつもりがないことを言う、または真実でないと知っていることを言う、という問題から生まれ、他方逆選択は、行為主体が時々、それをするつもりが

²²⁸⁾ cf., *ibid.*, p.53.

²²⁹⁾ cf., *ibid.*, p.53.

²³⁰⁾ cf., *ibid.*, p.54.

ない、あるいはそれをしないと言ったのに、それをする、または、それをするつもりがあると言ったのに、それをしないという事実に由来する。ウィリアムソンの取引コストフレームワークは、モラルハザードを契約締結後の機会主義(post contractual opportunism)とみなし、逆選択を契約締結前の機会主義(pre contractual opportunism)とみなす²³¹⁾。

アイゼンハルト (Eisenhardt, K.M., 1989) は、単にモラルハザードを「代理人側における努力の欠如」に属するものとし、逆選択を「代理人による能力に関する誤伝」に属するものとする。HR 部門全体を取り替える大規模な契約をベンダーが次第に締結するようになるにつれて、未知の活動領域に踏み込むようになり、そしてクライアント企業は、ベンダーが彼らの能力を誤伝し、5～7年の契約期間にわたり、採算ベースを下回る業績しか示さないリスクにすればするほど、両方の問題は HRO の現状に関連してくることになる²³²⁾。

エージェンシー理論は、行為主体が自己利益的で、リスク回避的で、限定合理性に基づいて行動することを想定することにより、当事者が所有の仮定 (assumptions) と境界条件 (boundary conditions) を最も効率的な契約であると確かめようとすることを予測する。依頼人と代理人の間の情報の非対称性は、より良い情報をもつ当事者にとっての利益の源泉であり、目標の対立のもとである。アウトソーシング組織は、特定の HRM サービスを提供するためのコストに関する妥当な情報の源泉である。多くの場合、HR コンサルタント企業は、ある組織についての HRM プロセスの効率性と有効性に関する情報を得ることと引き換えに報酬が支払われる。特にコンサルタント企業や関連企業が HRO サービスを販

²³¹⁾ cf., *ibid.*, p.54.

²³²⁾ cf., *ibid.*, p.54.

売している場合に、その HR コンサルタント企業はこの情報の一部を保留または変更する動機を持っている²³³⁾。

この場合、依頼人は、効率的に契約が達成されるためには、業績を生じさせる動機づけコスト（costs of incentives）と監視コストとの間にトレードオフがあることを用心しておく必要がある。これは、HR プロバイダーの入札の際の HRO 契約コンサルタントの登場を説明するかもしれないし、最近 HR コンサルタントとして事業を行う企業からの入札を検討する際には懸念の原因になるはずである。努力を監視することが困難である状況では、インセンティブ・メカニズムは、代理人の成果に基づいた依頼人と代理人の間の契約において使用される。しかし、HRM プロセスのような複雑なサービスは、測定が困難な大量の品質的構成要素を持っている²³⁴⁾。

情報システムなどのメカニズムを通じての努力の監視が可能な状況では、モニタリングはプロセスが企業の内部にある場合（例えば、給与、階層管理）に、行動ベースの契約によってエージェンシー問題に対処するための好ましいアプローチである。ある企業の以前の努力水準が、そのプロセスが企業の内部にあるときに費やされた努力と同じであると仮定すること以外に、如何にプロセスがある HRO プロバイダーによって行われうるかは、容易に分かるものではない。HRO 契約を結んでいる組織を実見し、サービス水準合意（service level agreement）をチェックすることは、監視への取り組みを洞察する上で興味深いであろう。エージェンシー理論のインプリケーションは、企業カスタマイゼーション（資産特殊性）のレベル、相互依存性のレベル、そして従業員のための組織

²³³⁾ cf., *ibid.*, p.55.

²³⁴⁾ cf., *ibid.*, p.55.

資本の創造に関して、いくつかの HRM 活動の評価の発展を導く²³⁵⁾。

最も幅広くアウトソーシングされた HRM 活動は、給与計算である。給与計算がもはや 1 つの商品になったことは、このサービスを販売している企業（ADP、Ceridian、EDS、Hewitt、Wells Fargo など）の数と多様性によって証明されている。給与計算は、複雑性、企業特異性、必要とされる専門知識のレベル、および従業員の社会関係資本（employee social capital）の生成が低い、頻繁に発生する HRM 活動として記述される。上に提示された経済理論は、給与計算がアウトソーシングのための良い候補であり、外部提供者への切り替えが否定的な組織的結果をもたらす恐れが低いことを示唆している²³⁶⁾。

インターネットの商業化とかつてない高速なコンピュータの導入により、管理実践の創出と適応が加速化されている。多くの場合、伝統的な HR 職能の外にある多くの HRM サービスを提供するための取引コストは大幅に下がってきた。たとえば、新しいソフトウェアは、さまざまな HRM プロセスが自動化され、遠隔管理することを可能にする。これにより、取引コストを規模の経済性から得られる利益より低いレベルまでに下げること、より多くの HRM 活動を社外にシフトする可能性が広がった。その結果、いくつかの新規企業および既存の企業はこの機会を利用して、これらの活動を企業外に移転することにより、これらの高性能なサービスをより効率的に入手することを支援している²³⁷⁾。

HRO を利用している組織にとって現在のリスクは、いくつかの HRM プロセスに関して、HRO プロバイダー間の市場競争が限られていることである。新技術の開発には常に時間がかかるため、これは、短期的な現

²³⁵⁾ cf., *ibid.*, p.55.

²³⁶⁾ cf., *ibid.*, p.56.

²³⁷⁾ cf., *ibid.*, p.56.

象であるかもしれない。IT アウトソーシングの業界が合理化するまでに約 10 年かかった。情報の非対称性を減らすことによって、そして HRO プロバイダーが規模の経済によってもたらされる効率の向上から得られる過剰水準の特別利益を獲得することを防げることによって、HRO サービスの購入者の利益を守ることに役立つ新しい HRO コンサルタントの分野が浮上した。しかし、企業特有の、不定期に発生する、あるいは標準化が困難な HRM プロセスでは、HRO を採用する能力が低下するはずである²³⁸⁾。

2. 社会学理論

HRM 活動のアウトソーシングに潜在するコストやメリットを示唆する社会学分野の 2 つの有名な理論がある。一つはソーシャル・ネットワーク理論 (social networking theory) である。もう一つは社会的交換理論 (social exchange theory) である。社会関係資本 (social capital) の考え方は、一人の従業員が組織の他のメンバーと一緒に構築し、ひいては両者にとって有益でありえる組織資本 (organizational capital) に修正されうる²³⁹⁾。

(1) ソーシャル・ネットワーク理論

グラノヴェッター (Granovetter, M., 1973) のソーシャル・ネットワーク理論の基本的な主張は、従業員の家族、チームメンバー、親友との関係、すなわち、“強い紐帯 (strong ties)” が、ちょっとした知り合い、他の同僚や友達の友達との関係、すなわち、“弱い紐帯 (weak ties)”

²³⁸⁾ cf., *ibid.*, pp.56~57.

²³⁹⁾ cf., *ibid.*, p.57.

ほどには多くの多様な知識を従業員自身に提供しないということである。彼はこの理論を開拓し、そしてこの理論を使って、人々の間の仕事を見つけることの成否に関する人々の間の相違を説明した。HRO のコンテキストにおいて、この理論の企業の内部労働市場への適用は適切な考慮と思われる。HRM サービスの提供者を企業外部の誰かに移すことは、従業員が自らを企業内部労働市場に繋ぐ結び目の数が少なくとも 1 つ削減される。社会的交換理論もまた、個人と企業との間の経済関係が、理想化された市場によって獲得されるよりも大きな有用性を提供する社会的ネットワークに埋め込まれていることを示している²⁴⁰⁾。

グラノヴェッター（1982）の「強い紐帯と弱い紐帯」の概念は、HR サービスの提供者への知識の普及に影響を及ぼす可能性があり、それによって HRM サービスの品質を低下させる。多くの HRO 契約には、HR ジェネラリストからコールセンター従業員への業務移転を含んでいる。いくつかの配信システムは、特定のビジネスグループをサポートしているマネージメントコーチや HR ジェネラリストなどからのアドバイスを得る際に、単一窓口（single-point of contact : SPOC）を強調し、それは“強い紐帯”の概念に一致するかもしれない。代わりに、コールセンター・モデルは、特定のニーズに基づいてクライアントを特定分野の専門家に移すことを強調し、それは複数の“弱い紐帯”の概念に一致するかもしれない。“強い紐帯”が出現すると、通信方式がよく発達しやすくなり、情報を交換し合うのがより容易になり、より高い信頼により情報を使用する意欲が高まることにつながるかもしれない²⁴¹⁾。

²⁴⁰⁾ cf., *ibid.*, pp.57~58.

²⁴¹⁾ cf., *ibid.*, p.58.

(2) 社会的交換理論

グールドナー (Gouldner, A. W., 1960) の互酬性 (reciprocity) の概念は、人々はある関係において彼らに与えられた利益に対して返報する傾向があるというものであり、そして、彼の研究は社会交換理論 (social exchange theory) の源泉とみなされている。社会的変化と変化の不在あるいは安定は、両当事者間の交渉の結果として生じる。ブラウ (Blau, P., 1964) はまた、諸関係の形成と維持を、価値ある資源の交換について合意されていることと述べた。社会的交換理論は、関係の発展とその維持を説明するために拡張されてきた。社会的交換理論は、協調 (alliances) と情報交換における個人間の信頼の重要性を強調している²⁴²⁾。

社員が自分たちの組織が自分たちのために作られたと信じているという帰属意識や約束を含む心理的契約が作られたときに、雇用関係内で社会的交換が発生する。モリソンとロビンソン (Morrison, E.W., & Robinson, S.L., 1997;230) によって記述された“違反 (breach)”の概念は、「自分の組織が自分の貢献に相応した方法で自分の心理的契約内の1つ以上の義務を果たすことができなかったという認識」である。潜在的な契約違反は、従業員の感情、態度、行動に悪影響を与えるかもしれない²⁴³⁾。

従業員は、雇用関係の公平性と価値を判断するために、相互譲歩率 (give/take ratio) を比較する比較水準を開発する。この水準は、より多くを与えている者とより多くを取っている者との関係によって変化するかもしれない。ある内部的関係は、交換に大きな可能性を提供し、ほ

²⁴²⁾ cf., *ibid.*, p.58.

²⁴³⁾ cf., *ibid.*, p.59.

とんどの場合、従業員にとってより肯定的に見なされる。従業員が従業員援助プログラムを使用する時に、従業員が部外秘のままであるような情報を共有し、場合に依じて企業と共有しないことを希望する場合に、明らかな例外がある。この場合の交換は、企業外部の匿名の当事者によって行われた場合、より貴重になりそうである²⁴⁴⁾。

社会的交換理論は、特定の HRM プロセスの外部からの提供が、ある一人の従業員にとってはより低い価値をもたらす理由についての根拠を提供する。多くの HRM 活動は、ある一つの成果の共同作業による創出を引き起こす（例えば、訓練、人事考課、従業員態度調査）。それは、特に、効果的な業績管理を取り巻く HRM プロセスを考慮してみればわかる。人事考課プロセス中に発生する相互作用には、出世の見込み、部下の業績と長期的な潜在的可能性に関する率直なフィードバック、将来の報酬の約束に関する議論が含まれている。この会話が企業の上級管理者と起こるとき、従業員に関する貴重な情報が、部下にプラスまたはマイナスの影響を及ぼすより強い力を持つ意思決定者の心の中に作られる。もちろん、部下の視点からのこれらの会話で共有される情報の価値は、従業員はこの情報が組織内の彼らの社会関係資本を改善すると感じる程度と、そのような情報が正確に組織内で共有されるという部下の従業員の信頼と相関している。管理者が約束を守る能力についての知識と、従業員の能力や可能性についての肯定的な情報を得るための効果的なルートとして役立つ知識は、社会的交換の可能性ゆえに積極的な態度や行動を誘導しそうであり、人事考課プロセスが主に企業外部の誰かによって管理されている時、この可能性は低い²⁴⁵⁾。

²⁴⁴⁾ cf., *ibid.*, p.59.

²⁴⁵⁾ cf., *ibid.*, pp.59~60.

同様に、管理やリーダーシップ育成のような特定の種類の訓練は、従業員に価値の交換をもたらす。明敏な管理者は、訓練を受けている人の才能を注意深く評価しており、将来の価値交換を可能にする知識が共有されている。もしこの訓練が外部当事者によってのみ行われるならば、そのような内部交換の機会は減少する一方で、従業員と HRO ベンダーとの間の将来の起こり得る交換の可能性は、企業の外部での価値の外部的な確認ゆえに現実には大切な従業員の喪失をもたらすかもしれない²⁴⁶⁾。

(3) 組織資本理論

パットナムの『孤独なボウリング』(『Bowling Alone』) (Putnam, R., 2000) は社会関係資本という用語を普及させ、この概念の典型的な応用は社会的レベルの分析においてみられる。この用語は、ウェストバージニア州の学校の州監督官が学校教育の成功への地域社会の関与の重要性を強調した 1916 年にまでさかのぼることができる (Putnam, 2000)。ブルデュー (Bourdieu, P., 1977) は、『Outline of a Theory of Practice』においてこの用語を使用し、その後、その概念を文化資本 (cultural capital)、経済資本 (economic capital)、象徴資本 (symbolic capital) と対比させた。何人かの学者は、社会関係資本がどのように国家レベルで不平等を生み出すかに注目してきた。この概念を組織レベルに合わせて修正することは、HRO (特にトータル HRO) の影響を受ける従業員に妥当することが主張されている。社会関係資本の概念は、組織レベル、すなわち、HRM のような特定の活動をアウトソーシングすることがこのような社会関係資本の形を破壊する場合、従業員の反応や組織業績に影響を与えるかもしれない組織レベルのようなより底辺的レベルの分析

²⁴⁶⁾ cf., *ibid.*, p.60.

のために適用されてきた²⁴⁷⁾。

組織資本は、リーダーとメンバー間の社会的交換（leader-member exchange：LMX）の様式で作用する社会関係資本の下位集合（subset）であり、特定の従業員が保有するすべての組織メンバー関係の合計にまで拡張され、その後、組織のすべてのメンバーに対して再び合計される。リーダーとメンバー間の社会的交換は、リーダー（特定の従業員が直属する監督者）と部下の間の個人間の社会的交換関係についての知覚された品質として記述することができる（Liden, R.C., & Maslyn, J.M., 1998）。ルソー（Rousseau, D.M., 1999）は、この心理的契約を「個人とその組織との間の交換協定の条件」として定義した²⁴⁸⁾。

トメル（Tomer, J. F., 1987）は、「組織資本」という用語を、組織の「人的関係」の資質から生まれる生産的能力に言及するために造語した。一方、社会関係資本は、一般的に、組織の業績よりむしろ行為者が彼らの目的を達成することを可能にさせる社会的資源を記述するためによく使用されてきた。プレスコットとブィッシャー（Prescott, E.C. & Visscher, M., 1980）は、組織資本についてこのように書いている。「従業員のために生み出される組織資本」という用語の使用は、社会関係資本の縮小されたある限定的な型の価値の総体（aggregated value）に焦点を合わせている²⁴⁹⁾。

組織資本は、組織業績の悪化をもたらしかねない信頼と組織に蓄積された記憶（institutional memory）を高めることによって、学習組織に固有の価値を与える要素である。組織資本の創出には、訓練や業績管理など、多くの HRM 活動が不可欠である。これらの活動の責任及び遂行

²⁴⁷⁾ cf., *ibid.*, pp.60~61.

²⁴⁸⁾ cf., *ibid.*, p.61.

²⁴⁹⁾ cf., *ibid.*, pp.61~62.

を外部に移転することは、重要な内部関係を取り除くことによって組織資本を破壊することがありうる。従業員の維持と従業員の満足度に関するもう一つの懸念は、個々の従業員に対するこの組織資本の価値である。HRM サービスの提供者は従業員にとって重要であるかもしれない。例えば、幹部やマネージャーを巻き込む訓練は、従業員が貴重な組織力を持っている上司と交流するがゆえに、組織外から紹介された大学教授やプロフェッショナルなトレーナーを巻き込む訓練より価値があるかもしれない。より高いレベルの組織資本を保有する従業員は、職務を変えることになるとスイッチング・コスト（switching costs）を増加させるであろう。従業員が、管理訓練、メンタリング、および業績管理のプロセスにおいて、上級マネージャーに注目されたならば、能力開発を促すような異動（developmental assignment）または昇進などの潜在的な利益を失うことを恐れて会社を辞めることはないかもしれない²⁵⁰⁾。

3. 経営学理論

トータル HRO が、ある一つの組織に対して、隠れたコストをもたらすかもしれないことを示唆する一つの経営学理論が、SHRM に対する RBV の適用である。RBV は、企業の成長の理論に関するペンローズ（Penrose, Edith）が 1959 年に著した『会社成長の理論』（末松玄六監訳、ダイヤモンド社、1962 年、*The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell & Mott Ltd., 1959）をルーツとして、これまで発展してきた。ペンローズの理論は、企業が、何を、どれくらいの価格で、そしてどのような方法で生産するかに焦点を合わせている。バーニー（Barney, J. B.）はポーター（Porter, M.）の競争上の優位性の概念を

²⁵⁰⁾ cf., *ibid.*, p.62.

援用しつつ RBV の理論を構築し、ある企業は、当面のあるいは潜在的な競争相手によって同時に実施されえない価値創造的戦略を実施する時、そしてこの価値創造的戦略のもたらす利益を他の企業が複製することができない時に、持続的競争優位を獲得すると主張した。RBV は、人的資源が持続的競争優位の一つの源泉となるための 4 つの要件を主張している²⁵¹⁾。

第 1 は、人的資本が生産過程に価値を付加しなければならない、その意味で貴重 (valuable) であらねばならないことである。第 2 は、企業によって獲得される技能は、希少であらねばならないことである。第 3 は、人的資本への投資は、容易に模倣されることができないものであらねばならないことである。第 4 は、人的資本は代替可能なものであってはならないことである。もし HRM が競争優位の一つの源泉であるべきならば、HRM の特定のプロセスは、第 3 と第 4 の要件ゆえに、アウトソースされるべきものではないことになる。このことは、特定の HRM プロセスは、外部のプロバイダーに移転されるべきではない、さもないと人的資本は持続的競争優位の源泉にはなりえないことを示唆している²⁵²⁾。

SHRM はある組織に競争優位性をもたらす一つの資源を構築することができるという考えは、市場において用役を提供する人的資源と物理的資源の蓄積、人的資本を開発する管理者の能力、そして企業知識 (firm knowledge) の重要性を想定している。個々の組織あるいは個々の企業は、ケイパビリティをもたらす資産と資源の束である。もしそれらが同時に卓越しており、不完全にしか模倣できず、不完全にしか代替できず、取引によって入手できないあるいは不完全な要素市場においてしか取引

²⁵¹⁾ cf., *ibid.*, p.63.

²⁵²⁾ cf., *ibid.*, pp.63-64.

によって入手できないならば、これらの貢献（service）に由来する特別利益（rents）は持続的なものになる。ティース（Teece, J. David）等は、1997 年に発表された論文 “Dynamic Capabilities and Strategic Management”において、価値、希少性、模倣可能性に注目することによって、この RBV のフレームワークを拡張して、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチを提唱した²⁵³⁾。

日本の自動車企業と系列取引に関するある実証的研究は、make or buy フレームワークを、3 つのカテゴリー、すなわち内製、市場からの購入、そして長期的契約（关系的契約）の下での系列納入業との契約、の間の選択の問題に拡張している。ギボンスとマーフィーとともに、ウィリアムソンとベイカーも、关系的契約の重要性を認識している。組織の RBV は、コア・コンピテンシーが内部的に開発されるべきであるとする一方で、他のすべての活動は理想的にはアウトソースされると、主張している²⁵⁴⁾。

バーニーが 1991 年に発表した論文 “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”によれば、もしすべての組織が同じ戦略を実施するならば、それらの組織は皆同じ程度に、能率と有効性を改善し、それによって持続的競争優位を享受することは不可能になるという論理の下に、偉大な既存の HR プラクティスを有する組織が、トータル HRO アプローチを採用することには、資源同質性（resource homogeneity）という陥穽が待ち構えていることを指摘している²⁵⁵⁾。

²⁵³⁾ cf., *ibid.*, p.64.

²⁵⁴⁾ cf., *ibid.*, p.64.

²⁵⁵⁾ cf., *ibid.*, p.64.

第4章 中国におけるHROについての考察

中国におけるHROに関する関心は2000年以降に現われ始めたが、本格的な研究は依然として少ない。「中国知網」（中国最大の学術文献オンライン検索サイト、<http://www.cnki.net>）で人的資源管理アウトソーシング（中国語：人力资源管理外包）をテーマとした論文を検索してみると、学術誌、学会誌、紀要、商業誌などの定期刊行物に掲載された記事、学術論文数は、現時点で（2000年～2017年7月）全部で1000本以上あり、HROの動因、リスク、決定要素、方策、プロバイダーの選択、企業業績への影響など様々な内容を含んでいるものの、図表4-1で示したように、それらの記事、学術論文のほとんどは1～3ページで終わり、内容も酷似しているといっていよい。

図表4-1 HROに関する論文、記事リスト（中国）

著者名 (発表年)	タイトル	掲載雑誌（期・号）	ページ数
巴磊 (2017)	「数据化管理趋势下的人力 资源外包模式创新」	『企业改革与管理』 第1期	p.91 (1ページ)
刘榕蓉 (2017)	「浅析我国建筑行业中小企 业人力资源外包」	『福建建设科技』 第1期	pp.94~96 (3ページ)
王蕴璐 (2017)	「企业人力资源管理外包的 风险」	『企业改革与管理』 第2X期	p.94 (1ページ)
欧阳雪倩 (2017)	「我国企业人力资源外包的 现状及对策」	『中国集体经济』 第16期	pp.76~77 (2ページ)
胡圣 (2017)	「浅析企业人力资源管理外 包的动因及风险管理」	『经营管理者』 第5期	p.179 (1ページ)
林碧妍 (2017)	「中国电信股份有限公司宁 波分公司人力资源外包的问 题与解决对策」	『知识经济』 第5期	pp.127~128 (2ページ)
张兰蓉 (2017)	「企业人力资源管理外包决 策探究」	『企业改革与管理』 第1X期	pp.115~116 (2ページ)
赵博文 (2017)	「企业人力资源外包发展与 风险防范」	『内蒙古科技经济』 第10期	pp.29~30 (2ページ)
周靖 吴昊 (2017)	「管理困境中中小企业人力 资源外包风险管理应对策略 探析」	『商场现代化』 第9期	pp.99~100 (2ページ)
孟凡逊 (2017)	「企业人力资源管理外包风 险及其对策探讨」	『赤峰学院学报』 第8期	pp.78~80 (3ページ)
徐丽昇 (2017)	「企业特征对人力资源外包 影响分析」	『现代商业』 第10期	pp.74~75 (2ページ)

万莉华 (2017)	「论以市场需求为导向的企业人力资源外包服务」	『科技经济市场』 第 4 期	pp.125~127 (3 ページ)
杨帆 (2017)	「人力资源外包调查研究」	『市场研究』 第 5 期	pp.8~10 (3 ページ)
曾丽衡 (2017)	「关于人力资源外包风险控制及策略」	『时代农机』 第 3 期	p.126 (1 ページ)
刘汝娟 (2017)	「引入外包式的人力资源管理方式,助推煤炭企业早日脱困前行」	『科技经济市场』 第 3 期	pp.104~105 (2 ページ)
杨薇薇 (2017)	「高校后勤人力资源外包的优势和风险」	『企业改革与管理』 第 6 期	p.75 (1 ページ)
徐静 (2017)	「我国企业人力资源管理外包的风险」	『企业改革与管理』 第 6 期	p.92 (1 ページ)
回凤瑾 (2017)	「我国政府部门人力资源管理外包的现状问题分析」	『经营管理者』 第 11 期	pp.137~138 (2 ページ)
吴昊,周靖 (2017)	「中小企业人力资源管理外包风险防范措施分析」	『科技创业月刊』 第 11 期	pp.95~96 (2 ページ)
孙达伟 (2017)	「高新企业人力资源管理外包风险研究」	『财经界(学术版)』 第 5 期	pp.131~132 (2 ページ)
鲍立刚 (2017)	「人力资源管理信息化时代下人事外包业务的走向和定位」	『开发研究』 第 1 期	pp.107~111 (5 ページ)
孙毅 (2017)	「浅析我国企业人力资源管理外包的风险」	『经营管理者』 第 14 期	p.178 (1 ページ)
张洁 (2017)	「我国人力资源管理外包问题研究」	『时代金融』 第 11 期	pp.245~246 (2 ページ)
傅智园 (2017)	「浙江省第三方人力资源服务 RPO 问题探究」	『未来与发展』 第 3 期	pp.113~118 (6 ページ)
朱伟莹 (2017)	「中小企业招聘外包可行性分析」	『现代营销下旬刊』 第 1 期	pp.130~131 (2 ページ)
吴帅 (2017)	「“互联网+”时代人力资源服务业的创新与发展」	『中国人力资源社会保障』 第 3 期	pp.14~16 (3 ページ)
张在冉 (2017)	「当前我国人力资源服务业发展面临的瓶颈及应对策略研究」	『中国市场』 第 11 期	pp.72~73 (2 ページ)
林韵莹 (2017)	「企业招聘流程外包的优势及应用分析」	『经营管理者』 第 14 期	pp.174~175 (2 ページ)
魏庆怡 (2017)	「企业校园招聘服务外包的问题及对策研究」	『山西农经』 第 6 期	pp.42~44 (3 ページ)
张小鑫 王镔霏 (2017)	「中小企业人力资源管理外包现状及其解决对策分析」	『科技展望』 第 11 期	pp.158~159 (2 ページ)
陈双霜 (2017)	「人力资源管理外包中的道德风险研究」	『经营管理者』 第 10 期	p.154 (1 ページ)

(出所) 中国知网 (<http://www.cnki.net>) のデータ (2017 年 1 月~6 月) を参考にして、筆者作成。

これらの HRO 研究においては、欧米で実践され、成功した HRO を中国企業にそのまま適用し、そのメリットを挙げながら、早速導入すべき

と提唱する傾向もある。しかし、HROの当事者であるHROサービスの提供者と依頼者のどちらにおいても、経済制度、ビジネス環境、企業のHRMのレベル、HROサービス市場の成熟度等様々な点で中国と欧米とは大きな違いがある。したがって、中国企業がHROを決定する際に、その決定要素が必ずしも欧米企業と一致しないかもしれないし、HROを実施した後も、より大きなリスクに直面するかもしれない。

以上述べたような中国におけるHRO研究の限界性の認識に基づき、第1～3章で展開してきたように、HROの歴史的・理論的バックグラウンドを振り返った上で、中国のビジネス環境の特殊性とHRM・HROに関する理論・制度との間の整合性を意識しつつ、特にHR業務アウトソーシングとHRM機能アウトソーシングに焦点を合わせて、本論文では中国におけるHROをより総合的かつ体系的に考察しようとしている。

本章では、まず、HROという用語に関する定義上の曖昧さを避けるため、まず、HRに関連する主なサービスにおけるHROの位置づけを明確にしたい。次に、政府部門および専門機構や大手HR関連サービス企業が発表した最新のデータを参考にして、中国におけるHROの発展の基本的な要因であるHR関連サービス業の発展をより深く考察する。さらに、欧米企業で最も一般的にアウトソーシングされているHRM活動（訓練と給与計算）の業績に対する効果を考察し、中国の特別なコンテキストを念頭に置きながら、中国企業のHRMの現状に合わせてHROのありかたを検討する。

第1節 中国におけるHR関連サービス業の急速な発展

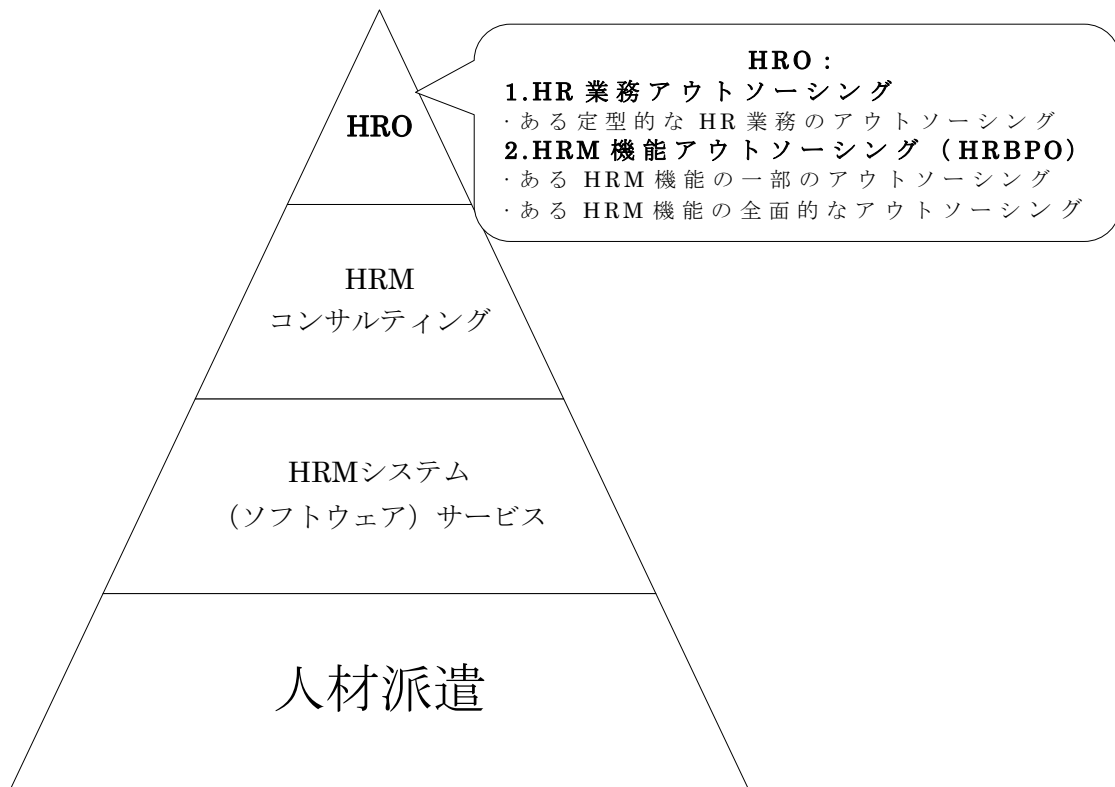
前章で考察したように、欧米においては、コストの削減、中核業務へ

の集中、組織能力の向上などのような企業側の需要が、HROの形成および発展の要因になる。すなわち、企業側の需要があって、市場側からのHR関連サービス供給が活発に行われた。一方、中国におけるHR関連サービスの初期形態（人員派遣）の出現をもたらした最初のきっかけは国の政策であった。現在、国によって有望な新しい産業として重視されためざるを得ない面があったHR関連サービス業が急速に発展する中で、企業の方も否応なしにHROを認識せざるを得ない面がある。すなわち、政府の政策から市場化されたHR関連サービス「供給」が活発に行われたことにより、企業側の「需要」が増加したように思われる。したがって、本節では、中国における4つの典型的なHR関連サービス業の形成および発展過程について考察する。

1. HR関連サービス業の形成

図表4-2は、最初にそれぞれHRサービスを提供する企業が出現した順序や、中国の代表的HRO企業である北京外企人力资源服务有限公司（<http://www.fesco.com.cn>）、上海外服有限公司（<http://www.fsg.com.cn>）、中国国際技術智力合作公司（<http://www.ciic.com.cn>）などの業務内容を参考にして作成した。このピラミッド図中では、国におけるHR関連サービスが最下部の人材派遣から最上部のHROまで順番に発展してきたことを意味し、それぞれのサービス市場規模を示している。

図表 4-2 HR に関連サービス業の構成



(出所) 中国の代表的 HRO 企業である北京外企人力資源服務有限公司 (HP アドレス : <http://www.fesco.com.cn>、2017 年 1 月 9 日アクセス)、上海外服有限公司 (HP アドレス : <http://www.fsg.com.cn>、2017 年 1 月 9 日アクセス)、中国国際技術智力合作公司 (HP アドレス : <http://www.ciic.com.cn>、2017 年 1 月 9 日アクセス) の業務内容を参考にして、筆者が作成した。

(1) 人材派遣

人材派遣は、歴史が長く、欧米や日本では最も一般的な HR 関連サービスである。アメリカでは 1971 年に、日本では 1986 年に人材派遣に関する法律が施行された。中国では、1980 年に中国国務院は「外国企業常駐代表事務所の経営上の暫定規則」の公布により、指定した中国仲介機

構から外国企業常駐代表事務所に中国の従業員を提供する形とした人材派遣が現れたが、2007年の「中華人民共和国労働契約法」（中华人民共和国劳动合同法）で初めて人材派遣についての規制が定められた。World Employment Confederation（旧：Ciett）のエコノミックレポート2016年版によると、各国派遣浸透率（雇用者総数に占める常用雇用換算された派遣労働者の割合）は、世界の平均で1.6%であり、派遣社員の利用が多い地域は、北米（2.2%）、日本（2.0%）、欧州（1.8%）であった²⁵⁶⁾。ただし、同調査では、データの信用性を理由として、中国の派遣労働者数は含まれていない。中国を除いて他の地域によって派遣浸透率が高いところもあれば低いところもあるが、その割合は0.5～3%の範囲内におさまっている。一般社団法人日本人材派遣協会によれば、日本における2017年1～3月平均の派遣社員数は約129万人となり、雇用者全体に占める派遣社員の割合は2.4%となることを発表した²⁵⁷⁾。

一方、中華全国総工会の調査によると、2012年まで中国全国派遣社員数は、少なくとも3700万人で、派遣浸透率は13.1%であった²⁵⁸⁾。この中に、国有企業における派遣労働者は全従業員の16.2%（2011年）を占めていて、各企業形態の中で最も高い値である。外資系企業が14%で続いている²⁵⁹⁾。これらのデータからみると、実は中国における派遣浸透率は世界で最も高く、異例な状態になっている。このような実態にお

²⁵⁶⁾ Economic Report 2016 Edition サイト、
http://www.jassa.jp/ciett/statistical/2014/Ciett_Economic_Report_2014jp.pdf
2017年6月1日にアクセス、参照。

²⁵⁷⁾ 一般社団法人日本人材派遣協会 サイト、
<http://www.jassa.jp/keywords/index1.html>、2017年6月1日にアクセス、参照。

²⁵⁸⁾ 『検察日報』電子版 サイト、
http://newspaper.jcrb.com/html/2015-03/05/content_180442.htm、2016年3月16日にアクセス、参照。

²⁵⁹⁾ 独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT） サイト、
http://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2014_1/china_03.html、2016年3月16日にアクセス、参照。

いて、派遣社員を大量採用する国有企業などに直接雇用を促し、正社員との待遇格差を縮めるため、2014年に中華人民共和国人的資源社会保障部による「派遣暫定規定」（「劳务派遣暂行规定」）が公布された。「派遣暫定規定」では、派遣先は派遣労働者の使用において全従業員数の10%を超えてはならない（短期間での派遣労働者比率の調整は困難な場合、2年以内に比率を調整しなければならない）と定め、派遣労働が可能な業務について、「臨時的業務」、「補助的業務」、「代替的業務」という3つの要件（「三性」）を定めている²⁶⁰⁾。「派遣暫定規定」の実施より、今後、派遣社員数は減少していくだろうと予測されているが、中華人民共和国人的資源社会保障部の統計報告によると、2016年1年間平均の派遣社員数が876万人で、対前年伸び率が0.97%であった²⁶¹⁾。今後、中国では、「一人っ子政策」から「二人っ子奨励」への転換により、出産休暇の延長などの出産優遇措置が推奨される。そして、もし、出産や育児などで一時職場を離れた女性従業員が増えたとしたら、派遣社員の需要も増えるだろう。

中国では、人材派遣はHROの一種として理解されている。しかし、「中華人民共和国契約法」（「中华人民共和国合同法」）、「中華人民共和国労働契約法」（「中华人民共和国劳动合同法」）、「劳务派遣暫定規定」（「劳务派遣暂行规定」）によれば、派遣と請負のどちらの場合でも、業務に従事する従業員と企業（派遣先または請負先）との間に雇用契約が存在していない。このような法律上の区分は、日本の場合も同様である。したがって、派遣と請負は、人員の外部（アウト）からの調達（ソーシング）と

²⁶⁰⁾ 中華人民共和国人的資源社会保障部公式サイト、http://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/zcfg/flfg/gz/201601/t20160113_231678.html、2016年3月16日にアクセス、参照。

²⁶¹⁾ 中華人民共和国人的資源社会保障部公式サイト、http://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/dongtaixinwen/buneiyaowen/201706/t20170605_271972.html、2017年6月1日にアクセス、参照。

いう点では **HRO** として認識されたこともあるが、単にコストの削減や法律問題の回避のために使われることが多いゆえに、**SHRM** の視点から論じる **HRO** とは異なる。**HRO** は、**BPO** の一種であり、本来の **HR** 部門で行っていた企業の競争力に直接的に関与していないいくつかの定型的な **HR** 業務や **HRM** 活動を契約によって外部の専門化した企業に委託することで、**HRM** の対象となる従業員が自社の従業員（自社との雇用契約関係を有する）に絞るものであるため、その目的はコストの削減だけではなく、**HRM** をより戦略的な業務に集中させ、**HRM** の価値を生み出し、企業業績に貢献することにある。したがって、本論文では、人材派遣は本来の意味での **HRO** に属さないと考える。

（2）**HRM** システム（ソフトウェア）サービス

科学技術の発展が **HR** 関連サービス業界に大きな影響をもたらした。パソコンの普及や現代情報技術と **HRM** を融合させた **HR** 情報システム（**Human Resource Information System**、以下 **HRIS**）の導入により、社内の **HR** 情報の一元管理、**HR** 業務の効率化が実現された。今日、どんなに小規模な企業でも、従業員に関するデータや情報の管理のために **HRIS** は欠かせないものであり、**HRIS** をまったく利用していない企業はもはや存在しないだろう。

近年、**HRM** の戦略的機能の重視とタレントマネジメントの出現により、給与管理、勤怠管理などの従来の機能の上に、要員管理分析やキャリア管理等新しい機能が搭載されたよりスマートな **HRM** システム（**Human Resource Management System**、以下 **HRMS**）が次々に開発された。**HRMS** は、**HRM** 活動における様々な戦略的な意思決定のためのデータ提供、データ分析、ソリューションを通じて **HR** 部門をサポート

トする役割を果たしている。

更に近年、欧米や日本においては、通信技術の進歩と HR 領域でのテクノロジー活用につれ、HRM 活動の更なる効率化と質の向上が期待されている中に、クラウドや人工知能（AI）、ビッグデータ解析といった先端テクノロジーが駆使されたクラウド型 HR システム（e-HR）およびクラウド型 HR サービス（Human Resources Software-as-a-Service、以下 HR SaaS）がますます注目され、数多くの企業に導入されている。例えば、タレントマネジメントシステムや人材マネジメントシステムのような HRM システムを社内で開発・運用することができる企業は、ある程度の規模以上の企業に限定されているため、一般的に、社外で購入することは、自社開発よりも短期間かつ安価に HRM システムを導入することができる。

1980 年代に、エスエイピー・エスイー（SAP SE）、オラクル（ORACLE）等の外資系大手ソフトウェア会社も既に中国に進出し、海外進出、拠点拡大、事業多角化などを図る外資系企業向けの顧客関係管理（CRM）システム（ソフトウェア）や、企業資源計画（ERP）システム（ソフトウェア）などのビジネスソフトウェアサービスを中心として事業を展開した。現在では、これらの外資系大手ソフトウェア会社は中国で完全所有子会社（中国法人）を成立し、外資系企業のみならず中国大型国有・民営企業にもサービスを提供している。近年、HRM システム（ソフトウェア）サービス市場においてもリードしている。中国で最初に HRM システム（ソフトウェア）サービスを提供した中国本国企業を調べてみると、施特伟科技有限公司（<http://www.cityray.com>）、白金軟件系統（上海）有限公司（<http://www.platinumchina.com>）、用友網絡科技股份有限公司（<http://www.yonyou.com>）、北京萬古科技股份有限公司

(<http://www.vgtech.com.cn>) は、HR 部門専用の HRM システム（ソフトウェア）サービスの提供を 1990 年代に開始している。現在、東軟集団股份有限公司、北京北森云计算股份有限公司、金蝶软件有限公司、安德普翰人力资源服务（上海）有限公司などの有名な HRM システム（ソフトウェア）企業が数多く存在している。

第 2 章で述べたように、中国企業では基本的な HRM システムが構築されたものの、担当者が新しい HRM の知識や経験を持ち合わせていないため、従来の書類管理、報酬、福利厚生、人員異動に関連する定型的な業務を依然として主要な業務として継承し、HRM のより重要な戦略的役割を果たすことができなかった。そのため、中国における外資企業や一部の大手企業を除き、ほとんどの中国企業が依然として単に計算の手間を大幅に省くこと、業務効率が良くすること、システム運営上のエラーを減らすことのために、HRIS のアップグレード版として徐々に HRMS を導入している段階にとどまっている。言い換えると、中国企業では、HRM 能力アップより、HRM 効率アップのために、HRM システム（ソフトウェア）を導入している。

今後、中国企業における HRM レベルや HRM 管理者能力の向上につれ、新しい HRM 理念や技術がますます認識され、導入される中に、給与計算、勤怠管理だけでなく、業績と報酬、要員計画・分析、人材開発・育成の HRM システム（ソフトウェア）の需要も増えるかもしれない。そして、社内で HRM システム（ソフトウェア）の開発や運用ができない中小企業は社外からのサービスを求めるはずである。さらに、企業が HRO を採用する際に、HRO の内容と関連している HRM システム（ソフトウェア）を構築しなければならないため、HRO の需要が増えれば増えるほど、HRM システム（ソフトウェア）の導入も増える。した

がって、将来的には、HRM システム（ソフトウェア）サービス市場が拡大していくと予測される。

中国では、HRM システム（ソフトウェア）サービスは HRO の一種として理解されている。確かにこの新たな形態のクラウド型 HRM システム（ソフトウェア）サービスは、クラウド型 HRO（Human Resources Outsourcing Software-as-a-Service、HRO SaaS）を可能にし、時には HRO を実施するための前提条件として構築されなければならないため、HRM システム（ソフトウェア）サービスが HRO の一部であるかのように見える。しかし、HRM システム（ソフトウェア）サービスは、社外から購入した HRM システム（ソフトウェア）を利用して、社内で業務を処理することを指す。これに対して、HRO は、ある定型的な HR 業務やある HRM 機能を社外にアウトソーシングすることを指す。したがって、社内の業務を外部にアウトソーシングするか、外部の技術を社内に導入するか、という差異からすると、HRM システム（ソフトウェア）サービスは HRO に属さないと考えられる。例えば、企業が給与計算業務を効率よくしようとする場合に、給与計算のアウトソーシングを採用するかもしれないが、給与計算システム（ソフトウェア）のみを社外から購入して、社内で業務を処理することも可能である。

（3）HRM コンサルティング

コンサルティングというビジネスは、19 世紀末にアメリカで誕生し、100 年以上の長い歴史を持っている。日本初の経営コンサルティング会社は、1942 年に創設された株式会社日本能率協会であった。1980 年に、株式会社日本能率協会創立以来の基幹部門であるコンサルティング事業本部が分離され、日本能率協会コンサルティングとして独立した。中国

におけるコンサルティング業は、前述した中国におけるシステム（ソフトウェア）産業とほぼ同じ時代に現れ、発展過程もよく似ている。ただ、コンサルティング産業の1つである HRM コンサルティングの出現は、システム（ソフトウェア）産業の1つである HRM システム（ソフトウェア）の出現より少し遅かった。

1980 年代から、マッキンゼー・アンド・カンパニー（McKinsey & Company）、ボストン・コンサルティング・グループ（The Boston Consulting Group）、ベイン・アンド・カンパニー（Bain & Company）等の大手外資系の経営コンサルティング企業が中国への進出を開始し、現地で完全所有子会社（中国法人）や事務所を成立して経営戦略、販売企画、財務などの分野でサービスを提供し始めた。その後、北大纵横管理咨询集团、正略集团などの中国本国の現代的な経営管理コンサルティング企業が 1990 年代に現れ始めた。経済体制が社会主義的計画経済から社会主義的市場経済へ移行するにつれて、企業間の競争がますます厳しくなってきたため、国外企業、国内企業両方からの競争に直面する中国企業にとって、素早く先進的な管理理念や手法を導入し、新しい市場システムに対応することは非常に重要なことであった。しかし、人材や知識が不足しているため、企業は独自に重要な戦略的課題を解決することが困難である。このような背景において、情報システム、専門人材および技術分析において、コンサルティング企業には独自の優位性があるため、経営コンサルティングサービスは知識ベースの産業として発展してきた。

近年、企業の持続的な発展における HRM の戦略的な役割がますます重視されるにつれ、HRM コンサルティングはコンサルティングビジネスの重要な部分になった。例えば、怡安翰威特（Aon Hewitt）、瀚德中

国（Hunterchina Group）、韬睿惠悦咨询公司（Towers Watson）、美世中国（Mercer Management Consulting）、北大纵横管理咨询集团、华夏基石企业管理咨询集团などの HRM コンサルティング企業は大きく成長している。豊富な経験、専門知識、ノウハウを持つ HR コンサルタントは、外部の独立した機関として、社内の利害関係によって制限されることなく、企業の全体像を観察し、HRM 業務を理解することができるため、HRM に関する問題の原因を分析し解決することができる。今後、非正規雇用の拡大、労働法の規制により、法律相談、労働紛争事件の取扱い等の HRM コンサルティングサービスの更なる拡大も予想される。これらの分野では、中国法や中国市場および中国企業ならではの特性を熟知している中国コンサルティング企業が外資系コンサルティング企業よりも強みを有していると考えられる。

中国では、HRM コンサルティングもまた HRO の一種として理解されている。確かに、HRM コンサルティングと HRO は緊密に関連しており、HRO についての相談も HRM コンサルティング業務の重要な部分になっている。また、HRO 業務と HRM コンサルティング業務の両方を同時に展開する HR 関連サービス企業が数多く存在している。しかし、HRM コンサルティング企業が依頼元企業の抱えている HRM 課題や問題点等を発見し、分析して、その解決策についての助言を行うのに対して、HRO 企業は依頼元企業の代わりに実際に依頼された HR 業務を行うという異なる点で、本論文では、HRM コンサルティングを経営管理コンサルティングの一部として位置づけ、HRO と区別した。

（4）HRO

アウトソーシングは、依頼元企業の限られた経営資源を特定の限られ

た事業に集中するために、依頼元企業のある事業の一部または全部をサービス・プロバイダーに委託することを意味する。もともと情報システム技術業界において応用され、それ以降、生産、販売、研究開発、物流、HR など他の事業分野においても普及していた。本論文では、HRO を「依頼元企業がより戦略的な HRM 活動に集中できるように、外部市場の資源を活用することにより、自社の HR 部門で行っていた自社の競争力に直接的に関与していない HR 活動を、長期的な契約を通じて HRO 企業に戦略的にアウトソーシングすること」と定義する。本論文では、HRO を HR 業務アウトソーシングと、HRM 機能アウトソーシング(HRBPO)との 2 つの部分に分類した。

HR 業務アウトソーシングは、人事手続き、勤務時間および勤怠管理、給与計算、社会保険関連業務等の定型的な HR 業務をアウトソーシングすることを意味し、HRO の最も一般的な形である。例えば、日本最大の HR ネットワークである「日本の人事部」(給与計算.JP)のレポートによると、給与計算アウトソーシングは、海外では、アメリカで 70% 以上の企業が利用しているほか、ヨーロッパやアジア、中南米、オセアニアなどでも 50% 以上の利用率となっている。日本では給与計算アウトソーシングを利用する企業は全体の 10% 前後いわれている²⁶²⁾。

中国においては、給与計算アウトソーシングサービスは比較的新しい部類に入り、歴史的、文化的な理由のために、給与計算アウトソーシングサービスを採用する企業はまだ少ないが、今後、市場が拡大すると予測される。例えば、昔から、石油、電力、電信、金融、保険などの分野を独占した中国国有企業では、高級管理人員の収入（見えない収入を含

²⁶²⁾ 日本の人事部:給与計算.JP サイト、<http://hr-payroll-os.jp/articles/history>、2016 年 3 月 16 日にアクセス、参照。

む)は極めて不透明で、従業員の平均収入も他の業界よりはるかに高いため、企業の実際の賃金水準が外部に漏れることを恐れ、給与計算を外部にアウトソーシングすることはめったにないが、近年、状況が変わりつつある。2015年1月より、主に国有企業の高級管理人員(董事長(取締役会会長)、副董事長(同副会長)、監事長(監査役)、総経理(社長)、副総経理(副社長)、総会計士(財務責任者)、党委員会書記、副書記、工会(企業組合)などを含む)を対象に、給与水準引き下げのための制度改革(「中央管理企業責任者の給与制度改革方案」)が実施されている。

例えば、中国の三大国有航空会社の一つである中国東方航空集団(CEAH)の公式サイト(<http://www.ceairgroup.com>)では、「中国東方航空集団高級管理人員報酬情報開示」(「中国東方航空集団企业负责人薪酬信息披露表」)項目があり、高級管理人員の報酬が公開されている。今後、膨大な数の従業員を持つ国有企業は、高級管理人員の収入の透明化や、一般従業員との間の所得格差の縮小を実現できれば、企業の効率向上のために、企業の実際の賃金水準が外部に漏れることを恐れずに、給与計算のアウトソーシングを行うかもしれない。

HRM機能アウトソーシング(HRBPO)は、あるHRM機能の一部のアウトソーシングと、あるHRM機能の全面的なアウトソーシングを含んでいる。例えば、人員募集の場合、採用計画に基づき、「募集の企画→求人媒体への出稿→エントリー受付→説明会の実施→応募者への対応→選考→面接→結果分析→内定」に至るまでのプロセスのいずれかのアウトソーシングはHRM機能の一部のアウトソーシングである。一方、そのプロセスのすべてのアウトソーシングはHRM機能の全面的なアウトソーシングである。教育訓練の場合も同じく、新入社員研修、業務スキルアップ研修、経営者と管理者層向けの講義などのいずれかだけをアウ

トソーシングする場合もあれば、もしくは、「育成訓練目標の確定→育成訓練コースの設計・開発→育成訓練コースの実践と品質管理」までのすべてをアウトソーシングする場合もある。

したがって、中国最初の HR 関連サービス活動は 1980 年代の改革開放初期に遡ることができるが、実際に中国の HR 関連サービス業の形成は 1990 年代以降であった。外資系外 HR 関連サービス企業の中国への進出により、新しい HRM 理念も普及してきたため、一部の急速に成長している中国企業は大量の物的、人的資源を投資し、独自の HRM システムを構築しようとした。この時代に生まれた人的資源専門家の一部は、彼らの専門的知識と実践的な経験を使用して HR 関連サービス企業を起業した。中国の HR サービス事業の立ち上げおよび人材基盤の構築など貴重な経験を蓄積してきた。2000 年以降、人材派遣、HRM システム（ソフトウェア）、HRM コンサルティング、HRO に関連する企業（外資系企業および中国本国企業）が続々出現して、より完全な HR 関連サービス業が形成した。

2. 国家戦略としての HR 関連サービス業の発展

中国における HR 関連サービス業は、市場経済の更なる発展を図る国の支持により急速に発展してきた。近年では、中国政府は HR 関連サービス業のための一連の優遇政策を発布した。

例えば、2007 年に国務院によって公表された「サービスセクターの加速に関する意見」（「关于加快服务业的若干意见」）という文書において、HR 関連サービス業という用語が初めて中国に登場した²⁶³⁾。これは、HR

²⁶³⁾ 中華人民共和国中央人民政府公式サイト、http://www.gov.cn/zhengce/content/2008-03/28/content_4022.htm、2016 年 2 月 5 日にアクセス、参照。

関連サービス業を発展させ、国際競争力のある人材サービス・プロバイダーをサポートすることを強調している。

2010 年の「国家の長期的な人材開発プログラム（2010-2020）」（「国家中长期人才发展规划纲要 2010-2020」）では、積極的に人材開発戦略を実施し、HR 関連サービス産業の発展を加速することを示した²⁶⁴⁾。これは、専門化、情報化、産業化、国際化した HR 市場サービスシステムを構築することを強調した。

2011 年には、HR 関連サービス業界は正式に国家の産業ディレクトリに登録された²⁶⁵⁾。これは、より明確な政策指針であり、HR 関連サービス業が第三次産業の重要な一部となっていることと、HR の開発と人材サービスの発展が国の優先課題であることを意味した。

2014 年に公布された、労働者派遣を標準化するための重要な規制である「派遣暫定規定」（「劳务派遣暂行规定」）では、労働契約、労働者派遣契約の締結、履行、解除、中止のそれぞれの法的責任が明示され、同一労働同一賃金に関する規程だけでなく、いくつかの新しい規定が追加された。例えば、雇用主は派遣労働者を差別することなく、仕事に関連した社会保険の権利と利益を守らなければならないなどの福利厚生についての規定も含まれていた²⁶⁶⁾。これは、派遣労働者、派遣会社、雇用者三者の権利と義務を明確にし、調和のとれた安定した労使関係を構築することを意図した。

²⁶⁴⁾ 中華人民共和国中央人民政府公式サイト、
http://www.gov.cn/jrzq/2010-06/06/content_1621777.htm、2016 年 2 月 5 日にアクセス、参照。

²⁶⁵⁾ 中华人民共和国国家发展和改革委员会公式サイト、
http://www.ndrc.gov.cn/fzgggz/gyfz/gyfz/201104/t20110426_794993.html、2016 年 2 月 5 日にアクセス、参照。

²⁶⁶⁾ 中華人民共和国人的資源社会保障部公式サイト、
http://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/zcfg/flfg/gz/201601/t20160113_231678.html、2016 年 2 月 5 日にアクセス、参照。

国の政策的支持とともに、HR 関連サービス業が著しい発展が遂げている。中国産業情報ネットが公表したデータによれば、2013 年に、中国の人的資源サービス業の年間収益は、2010 年の 1164 億元のほぼ 6 倍の 6945 億元に達した。2014 年末までに、建設中のあるいは完成した人的資源サービス工業団地数が 35 か所（国家レベル人材サービス工業団地 6 か所：上海、重慶、鄭州、蘇州、杭州、福建）、人材サービス会社が 2.5 万社、従業者が 40.7 万人、業界市場総利益が 8058 億元の規模に達している²⁶⁷⁾。さらに、前述した 2014 年の「人的資源サービス業界の発展を加速するに関する意見」（「关于加快发展人力资源服务业的意见」）において、HR 関連サービス業に 2020 年までに、「20 社ぐらいの大手企業や業界のリーダー企業、50 万人の従業員、2 万億元の市場規模」を達成させる目標が初めて明示された²⁶⁸⁾。

HR 関連サービス業の発展を支えたこれらの一連の政策は、図表 4-3 にまとめられている。

図表 4-3 HR 関連サービス業に関する主要な政策

政府機構	公布日	政策	意義
国務院	2007 年	「サービスセクターの加速に関する意見」 （「关于加快服务业的若干意见」）	HR サービス業という用語は初めて中国に登場
国務院	2010 年	「国家の長期的な人材開発プログラム（2010-2020）」 （「国家中长期人才发展规划纲要 2010-2020」）	専門化、情報化、産業化、国際化した HR サービスシステムの構築
国務院	2012 年	「サービス業発展十二五計画」 （「服务业发展“十二五”规划」）	HR サービス市場の建設の強化
人力資源・ 社会保障部	2013 年	「人材市場の統合を加速に関する意見」 （「关于加快推进人力资源市场整合的意见」）	政府機能の転換の促進、行政審査と承認システムの改革の深化

²⁶⁷⁾ 中国産業情報ネット、<http://www.chyxx.com/industry/201511/361044.html>、2016 年 2 月 5 日にアクセス、参照。

²⁶⁸⁾ 中華人民共和国人的資源社会保障部公式サイト、<http://www.mohrss.gov.cn/>、2016 年 2 月 5 日にアクセス、参照。

人力資源・ 社会保障部	2013 年	「労働派遣行政許可実施弁法」 （「劳务派遣行政许可实施办法」）	さらに業界の発展のために、より標準化された環境政策の提供
人力資源・ 社会保障部	2014 年	「派遣暫定規定」 （「劳务派遣暫定施行規定」）	労働者派遣を標準化するための重要な規制
国務院	2014 年	「アウトソーシングサービス業界の発展を加速するに関する意見」 （「关于促进服务外包产业加快发展的意见」）	HR サービス企業の専門化、規模化、ブランド化を奨励する
人力資源・ 社会保障部	2014 年	「人的資源サービス業界の発展を加速するに関する意見」 （「关于加快发展人力资源服务业的意见」）	多元化化の HR サービス業の構築

（出所）中国政府機構に公布された政策を参考にして、筆者作成。

参考インターネットアドレスの詳細は：

1. 中華人民共和国中央人民政府公式サイト、
http://www.gov.cn/zhengce/content/2008-03/28/content_4022.htm
2. 中華人民共和国中央人民政府公式サイト、
http://www.gov.cn/jrzq/2010-06/06/content_1621777.htm
3. 中華人民共和国中央人民政府公式サイト、
http://www.gov.cn/zwqk/2012-12/12/content_2288778.htm
4. 中華人民共和国人的資源社会保障部公式サイト、
http://www.mohrss.gov.cn/rlzyscs/RLZYSCSzhengcewenjian/201303/t20130325_91928.htm
5. 中華人民共和国人的資源社会保障部公式サイト、
http://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/zcfg/flfg/gz/201601/t20160112_231602.html
6. 中華人民共和国人的資源社会保障部公式サイト、
http://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/zcfg/flfg/gz/201601/t20160113_231678.html
7. 中華人民共和国中央人民政府公式サイト、
http://www.gov.cn/xinwen/2015-01/16/content_2805290.htm
8. 中華人民共和国人的資源社会保障部公式サイト、
http://www.mohrss.gov.cn/gkml/xxgk/201501/t20150121_149768.html

この現状から推測すると、インターネット、モバイル技術が HR 関連サービス業界に浸透したことにより、今後、中国市場は、世界の HR 関連サービス業の主要な成長エンジンになり、徐々に世界最大の HR 関連サービス市場へと発展する可能性がある。しかし、前例のない大規模な変化に直面している中国の HR 関連サービス市場には、無限の機会が潜んでいるかもしれないが、現状では、一部の大手 HR プロバイダーを除

くと、全体的に、規模が小さく、専門性が低く、サポート力が欠如している。このような現状からすれば、HROを通じてHRMレベルを高めようとしている企業のニーズを満たすのは困難である。

3. 中国におけるHR関連サービス企業

中国におけるHR関連サービス業の急速な発展は、一つの大きな特徴を持っている。すなわち、この産業は、外国企業の中国への進出により、国の強制的な政策（外国企業常駐代表事務所に中国人従業員を提供する）によって生まれ、国の積極的な支持によって発展してきたことである。その初期のHR関連サービス企業は、利益のためにサービスを提供することより、政府の代わりに外資企業における雇用の監督管理を行っていた。

このような事情ゆえに急速に発展してきた中国のHR関連サービス企業であるが、中国における最初のHR関連サービス企業は、1979年に設立された北京外企人力資源服務有限公司（FESCO）である。その後、1984年に設立された上海外服（SFSC）、1987年に設立された中国国際技術智力合作公司（CIIC）などの国有企業がこの産業を独占していた。国有企業の改革の深化と市場経済の発展につれて、1990年代以降、地方の民営企業が現れ始めた、外資企業も進出し始めた。WTOへの加盟と中国への進出する外国のHR関連サービス企業に対する要件の緩和のために、外資系企業の割合が徐々に増加し、現在では、世界で有名なHR関連サービス企業はすでに中国に進出している。以下では、いくつかの代表的なHR関連サービス企業の公式サイトを通じて、そのサービス内容を考察したい。

(1) 北京外企人力資源服務有限公司 (FESCO)

FESCO の公式サイト (<http://www.fesco.com.cn>) によると、中国国内企業上位 500 社にランクインし、100 以上の国や地域からの 20,000 社以上の顧客およびこれらの顧客の機構で働いている約 120 万名の中国人・外国人従業員にサービスを提供している。全国に 120 数社の出資会社と支社を構え、北京と上海を拠点とした全国 31 の省市区の 300 もの都市を網羅する一大サービスネットワークを持っている。2010 年末、FESCO 社とアデコグループ (Adecco) との共同出資による北京外企徳科人力資源服務上海有限公司 (FESCOAdecco) が上海で設立され、国際的競争力を絶えず強化している。FESCO 社の主なサービス内容は図表 4-4 に示されている。

図表 4-4 FESCO 社の主なサービス

人事ソリューション	内容
人事アウトソーシングおよび法定福利厚生アウトソーシング	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員管理サービス ・人事及び福利厚生アウトソーシングサービス ・社会保険と積立金の納付代行サービス ・役職アウトソーシング ・実習・見習管理サービス ・人材派遣サービス
従業員福利厚生サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・人身傷害保険及び健康医療保険サービス ・従業員総合福利厚生サービス ・企業年金・福利厚生
専門のアウトソーシング	<ul style="list-style-type: none"> ・給与アウトソーシング ・会計事務アウトソーシング ・登録手続き代行サービス ・コールセンターアウトソーシング
人材募集&人材考課	<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン人材募集 ・従業員背景調査 ・人材考課
専門コンサルタント	<ul style="list-style-type: none"> ・外資企業労働組合連合会 ・法律サービス ・満足度調査
企業トレーニング・キャリア開発	<ul style="list-style-type: none"> ・コース開発 ・カスタマイズ研修サービス ・学習・研修

(出所) FESCO の公式サイト (<http://www.fesco.com.cn>) によって筆者作成。

(2) 上海外服（集団）有限公司（SFSC）

SFSC の日本語版の公式サイト（<http://jp.fsg.com.cn/>）によると、同社は、25,000 社以上の企業の 125 万人の社員に効率的なサービスを提供している。厳格なサービス品質基準を採用することにより、中国における世界トップ 500 企業のうち 85% の企業にサービスを提供している。業界内では初となる DNV 社による ISO9001:2000 管理システム認証を取得し、独自に『全国下請サービス商標標準化評価管理システム』およびサービス細則を制定した。主なサービス内容は図表 4-5 に示されている。

図表 4-5 上海外服（集団）有限公司の主なサービス

サービス	内容
人事諮問	<ul style="list-style-type: none">・コンプライアンスの監査とリスク管理・企業転換期の HR コンプライアンス管理・余剰人員配置と離職管理・雇用モデル最適化・労働関係コンプライアンス
採用及び雇用管理	<ul style="list-style-type: none">・採用プロセスのアウトソーシング・人事代理・法定保険類・人事総務コンサルティングおよびサービス・人材派遣
報酬福利管理	<ul style="list-style-type: none">・クライアントへの報酬管理カスタマイズ化・個人所得税全国サービスシステム・従業員福利
人材管理	<ul style="list-style-type: none">・訓練
業務アウトソーシング	<ul style="list-style-type: none">・職能アウトソーシング・プロセスアウトソーシング・プロジェクトアウトソーシング・ビジネス文書管理
ビジネスデータサービス	<ul style="list-style-type: none">・雇用コストデータサービス・従業員福利データサービス・従業員健康データサービス・人事管理研究報告書
ソフトウェアサービス	

（出所）SFSC 社の公式サイト（<http://www.fsg.com.cn>）によって筆者作成。

(3) 中国国際技術智力合作公司 (CIIC)

CIIC の日本語版の公式サイト (<http://www2.ciic.com.cn/jp/>) によると、同社は国務院の国有資産管理委員会に直属している唯一の HR 関連サービス業務に従事している全国的なグループ会社であり、国内外で 126 社の支社を持ち、76 の国家と地区において広範な経済技術人才などの業務提携を行っている。HRO は CIIC で最初に展開され、最大規模のコア業務として、これを長年発展させ、業界のリーダー的地位を占めるに至っている。2015 年までに、CIIC は全世界の 53,000 社余りの企業(その中に世界トップ 500 グループ所属の 239 企業の傘下会社 1057 社および中国トップ 500 グループ所属の 148 企業の傘下会社 611 社を含む)にサービスを提供し、157 万人以上の中高級技術管理者と職員に派遣やアウトソーシングサービスを提供している。主なサービス内容は図表 4-6 に示されている。

図表 4-6 CIIC 社の主なサービス内容

サービス	内容
人事管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事書類管理/人事専門サービス/労働契約管理 ・ 給与アウトソーシングサービス
人員派遣	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産/労務人員派遣ソリューション
職員の福祉	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会保険/積立金サービス/商業保険サービス ・ 従業員福祉
労働法律サポート	<ul style="list-style-type: none"> ・ 最新労働雇用政策通報及び解説サービスソリューション ・ 働紛争案件代理サービスソリューション ・ 職員背景調査サービスソリューション
BPO	<ul style="list-style-type: none"> ・ HRBPO
人材募集	<ul style="list-style-type: none"> ・ ネット求人ソリューション/キャンパスの新卒採用ソリューション
管理コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材評価コンサルティングサービス ・ 職場調査研究/システム構築コンサルティングサービス ・ 業績評価/職員育成システム構築コンサルティングサービス ・ 給与システム調査研究/評価/改善コンサルティングサービス

職員育成	・ハイエンド人材育成
組織計画	・人力資源管理システム診断 ・人力資源計画 ・組織管理及び組織職務システム設計 ・企業トップ管理職システム設計 ・人力資源管理シンクタンク研究 ・人力資源効能開発ソリューション ・企業文化建設と管理
診断調査	・給与監査及び職務評価 ・給与福祉調査 ・職員満足度/仕事熱心度
職員関係	・職員キャリア心理健康相談
研修育成	・企業内研修 ・リーダーシップレッスン開発と育成訓練 ・知的財産権及び法律人材育成
人材配置	・適合力モデル構築及び応用及び人材評価サービス
給与効能	・中長期インセンティブシステム設計 ・給与福祉システム設計 ・業績評価および管理システム設計

（出所）CIIC 社の公式サイト（<http://www.ciic.com.cn>）によって筆者作成。

中国における HR 関連サービスは人員派遣や人事代理のようなサービスに関わるものが多く、そのサービスを注文するのは国有企業だけではなく、外資企業も多い。なぜならば、外資企業は、中国の雇用政策、社会制度、労働法に基づいて事業を展開する必要があるために、中国本国の専門サービス企業に依存しなければならないからである。

（4）中国に進出している一部の大手外資 HR 関連サービス企業

WTO への加盟と中国へ進出する外国の HR 関連サービス企業に対する要件の緩和のために、現在では、世界で有名な HR 関連サービス企業はすでに中国に進出している。中国新聞網の報道によると、2003 年には 30 社の外資 HR 関連サービス企業しかなかったが、2009 に 160 社になり、2012 年には 212 社になった。また、一部の外資企業が中国企業と業務提携し、株式の持ち合いの方式で、中国で業務を展開している。例えば、日本の株式会社リクルートの公式サイト

(http://www.recruit.jp/news_data/release/2006/0405_1584.html) によると、同社が 2006 年に、2004 年 9 月に米国 NASDAQ 市場に上場した中国企業である 51job,Inc. (求人情報事業を中心に展開する人材総合サービスのリーディングカンパニー) との業務提携および株式の取得により、日本で培ったノウハウおよび 51job のネットワークを活かした共同事業を展開し、中国における質の高い HR 関連サービスを提供している。

これらの外資大手 HR 関連サービス企業が中国で展開している業務には、人員派遣以外に、HRM ソリューションや HRM コンサルティングが多い。なぜならば、欧米の先進国におけるほとんどの企業においては、成熟した HRM 理念と実践が存在し、または、コンサルティング会社の支援により、比較的完全な HRM システムが構築されており、本国市場が飽和状態になっているために、伝統的な HRM コンサルティング企業は、ビジネスの規模の縮小を避けるために、新たな中国市場を開拓しようとしているからである。しかも第 2 章で論じたように、現代的な HRM を学ぶ段階にとどまっている大多数の中国企業では、また有効な HRM システムが完全に確立されていないため、外資系 HRM コンサルティング企業の高質なサービスを求める可能性が増えている。ただ、これらの外資系 HRM コンサルティング企業が世界で通用する豊富な知識や経験をいかにして様々な特性を持つ中国市場および中国企業に適用することは、ビジネスの成敗を左右するだろう。

例えば、アメリカのコンサルティング大手のマッキンゼー・アンド・カンパニー (McKinsey & Company) は、1985 年に中国に進出して以来、外資系企業のみならず、中国企業に対して数多くのコンサルティングプロジェクトを完了し、業界における確固たる地位を築き、過去 30 年に

わたり輝かしい実績を残した。マッキンゼー（中国）の公式サイト（<http://www.mckinsey.com.cn>）では、300人以上のコンサルタントのうちに、90%以上が中国語を話すことができ、中国企業が直面しているユニークな課題、ユニークな企業文化と経営コンセプトを含む中国市場へのユニークな洞察を持っていることが強調されている。しかしその華やかな成功例の影で、失敗の事例も数多く存在する。北京王府井百貨（集団）股份有限公司（1955年設立、大手スーパーマーケットチェーン）、実达集团（1988年設立、大手PC企業）、广东乐百氏集团（1989年設立、大手食品飲料企業）、康佳集团（1980年設立、大手電子情報企業）などの中国大手企業は、マッキンゼー（中国）のコンサルティングプログラムを実施した後、突然に栄光から衰退に転じ、買収されもしくは大幅赤字に陥り、巨大な損失を出した。アクセンチュア（中国）等の他の外資系コンサルティング企業もこのような失敗を経験したことがある。

したがって、中国市場や中国企業に対してユニークな見解と洞察があっても、豊富な知識や経験を持っていても、依頼元企業の長期プロジェクトを計画的に着実に粛々と遂行するために必要な経営者のリーダーシップやHRMレベルにあわせたプロジェクトを作成せず、外国企業の成功例を中国企業に機械的に機械的に嵌め込むと失敗を招くことになるかもしれない。

HR関連サービス業の発展が中国におけるHROの発展にとって最も大きな要因であると思われる。なぜなら、企業がHROを選択する主な理由の一つは、HR関連サービス業市場がかなり成熟していることにあるからである。プロバイダーがより大きな市場を相手に事業を行うことができるほど、規模効果を発揮することができる。すなわち、プロバイダーは企業のニーズにより専門的なサービスに集中することがで

きる一方で、利用企業はより安全に HRM を外部委託することができる。
HR 関連サービス業の成熟はより多くの企業に HRO の利用の機会を作り出したといえる。

第 2 節 中国企業における HRO の現状

中国は、産業のモデルチェンジとアップグレード段階に入っている。従来は価格面では強い競争力を誇示してきた中国企業は、この新たな展開の中で技術、製品、管理のレベルアップという課題に直面している。結局それを動かしていくのは「人」であるため、如何にして HRM 機能の戦略的役割を十分に発揮し、人材をより効果的に活用するかが、企業の直面する主要な問題になる。本節では、様々な HRM 課題を抱えている中国企業にとっての、HRO が必要とされる理由および HRO の現状を具体的には考察したい。

1. HRO が必要とされる理由

過去 30 年にわたる中国の経済環境、市場環境、企業環境が急速に変化した。この急速に変化する環境に追いつけないとすぐに淘汰される中国企業の多くは、明確な使命、基本精神、価値観、文化を欠いており、単に利益最大化を目的にしていた。現在、中国は高度成長期を終え、安定成長期の新常態（ニューノーマル）に移行している。経済規模の拡大から質の向上を求める成熟市場へと変貌を遂げつつある中で、中国企業の経営者も、徐々に固有観念から抜け出し、企業の価値を最大限に引き出して激しい市場競争の中で勝ち抜くために、科学的かつ効率的な経営理念と手法に基づいて、伝統的な管理体制、組織構造を再設計しなければ

ばならないことや、人材育成体系をつくり、従業員の能力を向上させなければならないことを認識している。ところが、この役割や使命を担う HRM 管理者や HR 部門は、理論的知識と実践的なスキルを十分に有していないため、様々な新しい課題を独自で解決することや、利害関係を速やかに調整することが困難である。また、HRM 管理者や HR 部門は、自分たちの役割を狭く捉え、定型的な HR 業務を処理することが多い。

例えば、2016 年、報酬、福利厚生のアウトソーシングサービスを中核業務として提供する用友薪福社は、一万社以上の企業を調査し、中国国家发展和改革委员会および改革委員会に属する非営利協会である中国人民的資源開発研究会と共同で『2016 中国人民的資源アウトソーシングサービス研究報告書』を発表した。同報告書によると、中国企業の HRM における主要な問題点は図表 4-7 に示されているものである。

図表 4-7 HRM における主要な問題点

HRM における主要な問題点	重要度点数
報酬制度および福利厚生制度の設計およびコスト管理ができていない	60
内部顧客の需要に対する反応速度が遅い	59
新世代従業員の動機づけが低い	55
組織構造の変化に対する職務再設計ができていない	49
大量の定型的な課業	44
社会保険、年金の納付手続きの煩雑	35
労使関係、労働紛争などの問題解決力の不足	31
募集、離職	29

派遣社員の管理ができていない	21
教育訓練を実施していない	16
HR 部門がイノベーションの創出・新組織の実現のための役割を果たしていない	14
従業員の満足度が低い	11
ポリシーと関連情報の伝達パイプが確立されていない	9
コミュニケーションの不足	9

(出所)用友薪福社『2016 中国的人資源アウトソーシングサービス研究報告書』、2016 年、9 頁を参考にして、筆者が作成した。

このような課題は、第 2 章で考察した中国企業における HRM 成熟度をも反映している。すなわち、ほとんどの中国企業の HRM 実践は模索段階にとどまり、体系的な HRM 制度が構築されておらず、効率的な HRM 機能を備えていないため、これらの課題を抱えている。したがって、これらの問題を解決するために、企業は HRM コンサルティングまたは HRO に目を向けたのである。

2. 中国における主な HRO サービス

先述したように、中国における HR 関連ビジネス産業の発展とともに HRO サービスを提供している企業も数多く存在している。そして、HRO サービスの利用を検討する企業も増えている。しかし、中国における HRO はまだ初期段階にとどまっている。実は、一部の世界に進出している中国大手企業を除き、企業内部関係者からの抵抗、アウトソーシング意識の欠如、情報漏洩の心配などの理由で、ほとんどの中国企業は欧米で普及している HRO サービスの採用を躊躇して前に進まない。

また、例え中国企業が HRO を疑問視せずにサービスを利用すること

になるとしても、たくさんのリスクにも直面している。

例えば、法律、規制の不備からのリスクである。**HRO** プロバイダーとプロセスを展開する際、企業についての情報を開示することは避けられないため、企業のセキュリティ上の懸念が払拭される必要がある。特に、技術革新、発展計画、高級人材の情報などが競合他社に流出すれば、企業に大きな損失をもたらす。中国は現在、**HRO** に関する完璧な法律や規制を揃えていないため、このリスクは非常に高いと考えられる。

また、企業自身の実力の不足からのリスクも存在する。中国企業は、経営管理能力不足のため、外部の力を求めて自身の能力を高めようとする。しかし、経営管理能力が不足している企業は、**HRO** サービスを提供する企業の選択、交渉、監視に関する能力も不足しているため、失敗する可能性が高い。

実際に、中国では、**HRO** の一形態である **HR** 業務のアウトソーシングは書類保管などの一般的なサービスに関わるものが多い。その際、このような **HR** 業務は、中国の特別の制度や事情の下で外部委託されなければならない。例えば、「中華人民共和国檔案法」（「中华人民共和国档案法」）などの法律や規定に基づいて、人事檔案（個人情報記録した人材ファイル）は所在地の人事局、労働局などの定められる機関により一元管理されることが法的に義務付けられ、本人自身によりの保管や、処分は禁じられている。人事檔案の内容には、本人および家族成員の政治的所属（党籍）、学歴・職歴、犯罪歴など、出生時より現在に至る全ての基本情報が含まれる。本人と親族、檔案の管理を受託した専門機関の担当者のみが閲覧できる。人事檔案は個人の進学、国有企業や公務員などの公的機関への就職の場合に利用され、非常に重要な文書であったため、檔案を保管する権利を持つ企業以外の企業は檔案の保管を定められてい

る機関に委託している。近年では流動人口の増大、社会の管理するシステムの進歩、民間企業の増加により、檔案の人事に関する重要性は低減しているものの、戸籍や年金の計算などに重要な証明資料であるため、事業単位（独立行政法人に相当）、国有企業、政府関連機関にはこの制度がまだ残っている。

第1節で紹介した、中国でHROを一番最初に展開し、業界のリーダーとなった中国国際技術智力合作公司（CIIC）は、2012年に5000社の企業を調査し、「企業における人的資源管理の変革およびHRO研究報告」（「2011-2012年企业人力资源管理转型与HR外包调研报告2011-2012」）を発表した。報告によると、企業が現在、最もアウトソーシングした業務は社保公積金（「五险一金」とも呼ばれ、養老（年金）保険、医療保険、失業保険、労災保険、出産（生育、育児）保険、住宅積立金）で構成されている）と人事檔案管理であり、今後、アウトソーシングする可能性がある業務は労働法律コンサルティングであった²⁶⁹⁾。具体的な内容は図表4-8に示されている。

図表 4-8 企業が利用するHROサービスの内容

現在、最もアウトソーシングした業務	割合（％）
社保公積金関連業務	90.82
人事檔案管理業務	85.20
福利厚生関連業務	31.63
労働法律コンサルティング	30.61
給与計算・給与支給業務	28.06
今後、アウトソーシングする可能性がある業務	割合（％）

²⁶⁹⁾ 人民網、<http://finance.people.com.cn/n/2012/0619/c153179-18377976.html>、2016年2月5日にアクセス、参照。

労働法律コンサルティング	11.73
教育訓練	11.22
人材開発	10.20
人員の募集・採用関連業務	8.67
HRM システム	7.65

（出所） <http://finance.people.com.cn/n/2012/0619/c153179-18377976.html>

（2016年2月5日にアクセス）を参考にして、筆者作成。

第1節で考察したように、中国では、HRMコンサルティングやHRM（ソフトウェア）サービスもHROの一部として認識されている。中国国際技術智力合作公司によって発表されたこの報告書においても、労働法律コンサルティングとHRMシステムがHROの一種として扱われている。

第3節 中国企業に適するHROの考察

現在、欧米企業がHROサービスの採用を含むHRM管理実践を本国で実施しながら、同時に進出先の中国にも適用する中で、中国企業のHRMに矛盾が生じている。すなわち、HRMは企業の持続的競争優位の源泉であるが、HRMの競争優位の源泉に関わる部分とそうではない部分との区分けがなされないまま、HROを進めていることである。その理由の1つは、中国企業は持続的競争優位の源泉であるHRMのレベルを早く高めたいが、人材の不足、管理経験の欠乏などにより、HRMの発展が制約されているため、外部の専門企業に頼むしかないことにあるかもしれない。本節では、HROの概念モデルと仮説を踏まえ、欧米企業におけるHROの実態およびその有効性を確認しながら、それを中国企業に適

用できるかどうかを考察したい。

1. HROに関連するHRM活動および仮説

(1) HRM活動のタイプ

ノーマン (Norman, T.J., 2007) は 9 つの主要産業のさまざまな大手企業で働く 20 人以上の HR および財務幹部にインタビューすることによって、HRM 活動の包括的なリストを開発した。被調査企業には 3-M、Allete、Best Buy、Cargill、CSC、Dakota County、Ceridian、General Mills、HB Fuller、Hewitt Associates、Imation、Maurice's、Medtronic、Northwest Airlines、Polaris、Sun Microsystems、United Health Group、US Bancorp、Wells Fargo が含まれる。彼は、半構造化インタビュー形式で、「HR と組織のビジョンおよび目標の間の関連性」「今年の重要な HR の取り組み」「組織の HRO に対する考え方」「現在アウトソーシングされている HR 活動と、今後アウトソーシングされる予定がある HR 活動」「決してアウトソーシングされない HR 活動」という質問を尋ねた。

アクセンチュア社とヒューイット・アソシエイツ社のコンサルタントとの会話では、HRM 活動は「業務的」(Transactional) と「関係形成的」(Relational) という二つのタイプに分けて挙げるができるという考えが明らかになった。業務的 HRM 活動は、定型的な傾向があり、組織にほとんど価値を与えず戦略的ではないため、アウトソーシングの最適な候補者として説明される。関係形成的な HRM サービスは、その提供中に従業員および組織のための一種の社会関係資本を創出することを伴うハイタッチ活動として言及された。これは、HRM サービス・プロバイダーと従業員（例えば、管理訓練）の間で起こった、または企業の階層内のプロバイダーの立場（例えば、業績考査、メンタリング）のた

めに起こった社会的交換の結果である²⁷⁰⁾。

ほとんどの場合、高度に関係形成的な HRM プロセスをアウトソーシングすることは、従業員によって否定的に見られ、従業員の満足度および定着に悪影響を及ぼすという一般的な考えがある。この考えは、発言権が重要であり、企業外部の当事者が経営陣の内部メンバーの不完全な代役であるというハーシュマン（Hirschman, A.O., 1970）の考えと一致している。しかし、面談の段階では、1 つの重要な例外が浮上した。場合によっては、プロバイダーが企業の外部にある場合、従業員の機密保持の意識がより高くなる。これは、従業員支援プログラムがしばしば懸念されることなく契約されている理由である。ここで重要なのは、サービスが客観的に提供され、従業員の仕事関係に影響を与えないことである。従業員は、雇用前の段階における能力の評価と特定のタイプのリーダーシップ開発を好むかもしれない²⁷¹⁾。

（2）HRO に関連する HRM 活動の 6 つの次元および仮説

従業員の態度や行動に影響を与える可能性のある HRM 活動の様相を表すために、いくつかの構成要素または次元を選択することができる。しかし、あまりにも多くを選択すると、相互に高度に相関する可能性が高くなる。さらに、過剰な構成要素は、過度に複雑なモデルを作り出す。図表 4-9 のような 6 つの次元は、HRM 活動を評価するために使用され、多重共線性（Multi collinearity）を減少させ、HRO モデル理解を促進することを意図した一連の仮説を促す。これらの次元は、複雑性、反復性、相互依存性、企業特有性、必要とされる専門知識、生み出された組

²⁷⁰⁾ cf., Norman, Thomas James, op.cit., p.72.

²⁷¹⁾ cf., ibid., p.72.

組織資本である。これらの理論的見解の説明力は、アウトソーシング関係を取り巻く文脈に依存するかもしれない（Takeishi, A., 2001）²⁷²⁾。

図表 4－9 HRO の適性に関連すると考えられる 6 つの次元

次元	HRM 活動・高い評価	HRM 活動・低評価
A.複雑性	6.労使関係管理 9.職務分析と職務記述の開発 33.労働基準法適用除外職位の面接 34.外部からの人員募集	10.転勤支援と手当 11.従業員支援プログラム 26.新人オリエンテーションセッションと訓練 27.料金の返還
B.反復性	1.同僚(経営者以外の者)に対する従業員懸念への対処 3.業績結果を従業員に伝えること 8.適性試験と評価 12.書類選考 13.労働基準法適用職位の面接 21.給与と福利厚生に関する質問への対応 26.新人オリエンテーションセッションと訓練 33.労働基準法適用除外職位の面接	5.組織構造の設計 7.従業員態度・意見調査の実施 14.年間従業員給付登録 16.給与調査 18.グループレベルのボーナスプログラム設計 31.国外駐在員の選抜と割当 32.国外駐在員の訓練と準備
C.企業特異性	5.組織構造の設計 23.カスタマイズされた訓練プログラム開発 25.管理者訓練の提供	10.転勤支援と手当 11.従業員支援プログラム 12.書類選考 27.料金の返還
D.他の社内プロセスとの相互依存性	5.組織構造の設計 34.外部からの人員募集	10.転勤支援と手当 12.書類選考 27.料金の返還
E.必要な専攻分野の専門知識	5.組織構造の設計 9.職務分析と職務記述の開発 34.外部からの人員募集	7.従業員態度・意見調査の実施 10.転勤支援と手当 27.料金の返還
F. 生み出された従業員の組織資本	28.メンタリング 29.コーチング 33.労働基準法適用除外職位の面接	8.適性試験 10.転勤支援と手当 16.給与調査

（出所）Norman, Thomas James, Outsourcing Human Resource activities: measuring the hidden costs and benefits, 2009, pp.142.

²⁷²⁾ cf., ibid., p.73.

取引コスト経済学（TCE）のフレームワークは、企業の内部階層ではなく市場からサービスを求める組織に問題を引き起こす可能性のあるHRM活動の5つの属性を示唆している。複雑で、まれにしか繰り返されず、企業特有性があり、他の内部ビジネスプロセスとの相互依存性があり、重要な専門知識を必要とするような課業は、契約を通じて獲得することが困難である。これに比較して、その正反対である単純な、頻繁に繰り返される、共通で、他のビジネスプロセスから独立した、専門知識をほとんど必要としない課業は、契約を通じて獲得することが容易である。多くのプロバイダーやコンサルタントが解説した業務的プロセスの定義には、これらの要素の多くが含まれている。ただし、それらは相互に排他的ではない。たとえば、プロセスは企業特有のものである可能性があるが、他のプロセスとの相互依存性が高いとは限らない²⁷³⁾。

ソーシャル・ネットワーキング理論と組織資本理論は、HRM活動など、仕事に影響を与えるビジネスプロセスに対する従業員の満足度に関連する可能性のある別の次元を示唆している。組織資本の概念は、組織のソーシャル・ネットワークに組み込まれた同僚の従業員によってサービスが提供されたときに、個人が将来の利益が期待できるという概念を捉えている。組織資本は、業績考査、経営訓練、メンタリングなど、いくつかのHRM活動の提供中に生み出される社会関係資本の一形態と見なされる。これらのタイプのHRM活動のプロバイダーを切り替えることは、HRO契約の人件費の代替から生じるコスト削減を超えるおそれがある組織的な悪影響をもたらすかもしれない²⁷⁴⁾。

²⁷³⁾ cf., *ibid.*, pp.73~74.

²⁷⁴⁾ cf., *ibid.*, p.74.

① 複雑性

HRM の活動は複雑性の点で異なる。複雑性は、関連する従業員のタイミングやタイプのようなコンテキストやその他の要因に依存するいくつかのステップを持つものとして定義されている。複雑な HRM 活動に分類された項目は、「活動とプロセスは、コンテキストや影響を受ける従業員のタイミング、タイプ、現在の組織業績のような他の要因に依存する」のように記述される。より複雑な活動は標準化することが難しくなる。複雑ではない HRM プロセスは、アウトソーシングだけでなく自動化にも適している。複雑ではない HRM 活動には、質問に回答するため（例えば、残存休暇、健康保険の分担金の水準）、あるいは従業員の嗜好や情報を更新するため（例えば、年金積立金の増加、住所変更）に、情報の権利（従業員、マネージャー、人事）に基づいて、企業資源計画データベースに従業員が直接アクセスできるように指導することの支援によって提供されることが出来る活動が含まれる²⁷⁵⁾。

複雑な HRM 活動のアウトソーシングがより高いレベルであることはあまり一般的ではないと予想されている。これらのプロセスをアウトソーシングすることで、従業員の満足度と従業員定着を減らすかもしれない。複雑な活動では、サービス水準合意（service level agreements）の開発や出荷品質の監視において困難になる。これは、最初の関係の収益性を正確に予測する上で HRO プロバイダーにとって困難をもたらす。これらの理由から、HRO の初期段階を考えると、いくつかの契約がこれらの問題に遭遇し、その結果は従業員によって最初低品質のサービスと受け取られることであるかもしれない。この影響は時間とともに減少す

²⁷⁵⁾ cf., *ibid.*, pp.76~77.

ると予想される²⁷⁶⁾。

非常に複雑なプロセスをアウトソーシングすることは、アウトソーシングにはあまり適していないと予測され、経済理論によるモニタリングとエージェントの両方の問題に起因する品質問題に遭遇する可能性があるため、従業員満足度または従業員定着度に否定的な影響を及ぼすかもしれない²⁷⁷⁾。

②反復性

HRM の活動は、1 年を通して繰り返される頻度の点で異なる。反復的な活動とは、非常に類似した形態または同一の形態で頻繁に起こる活動である。複雑ではないプロセスと同様に、反復プロセスは、規模に関する収穫 (returns to scale) から生じるより大きな利益を獲得することができるため、自動化の良い候補である。高度に反復的な HRM 活動に分類された項目は、「基本的に同じ形式で年に複数回発生する活動とプロセス」のように記述される。これらの HRM 活動が、アウトソーシング組織と共有される節約を生むことができる規模の経済のために、アウトソーシングプロバイダーにとってより魅力的であると予想されるためである²⁷⁸⁾。

本質的に同じ形式で繰り返される活動は、しばしば標準化され、その活動やプロセスに専門化する労働者からの利益をもたらす。このため、HRO プロバイダーはこれらの機会にすばやく対応し、これらのサービスの市場が急速に出現することが予想される。反復的な活動をアウトソーシングすることは、24 時間/7 日でのサービスへのアクセシビリティを可

²⁷⁶⁾ cf., *ibid.*, p.77.

²⁷⁷⁾ cf., *ibid.*, p.77.

²⁷⁸⁾ cf., *ibid.*, p.78.

能にすることや、小規模組織が内部的に提供することが経済的に実現できないコールセンターの利用による高度な専門化による品質の強化により、従業員の満足度を高めるかもしれない²⁷⁹⁾。

③ 企業特異性

HRM 活動の企業特異性は、独自の生産プロセスや流通プロセス、規制要件、または単に過去の実践から生じた独特性に関連しているかもしれない。一つの例は、ユニークな製造装置の操作における訓練を設計し、提供することである。もう一つの例は、企業の価値観と企業のランクアップに必要な規範についての、新しいチームメンバーに対するメンタリングとコーチングである。企業に特有の HRM 活動は、従業員の職務遂行能力に影響を及ぼすが、組織外に資産特異的な価値の創出に伴う問題のゆえに、効率的にアウトソーシングすることは困難であるかもしれない²⁸⁰⁾。

企業特有の HRM プロセスは、外部のプロバイダーに困難をもたらす。企業特有のプロセスの正反対は、標準化されており、新入社員の転勤のニーズや料金の返還の請求の処理のような多くの企業に効果的に適用できるプロセスである。企業特異性が高い HRM 活動に分類された項目は、「企業およびその産業、規模、または他の特定の属性に応じて調整またはカスタマイズされなければならない活動およびプロセス」のように記述される²⁸¹⁾。

企業特異性が高い活動は、成功するアウトソーシング関係を生じさせるためには、ある関係へのより大きな投資を必要とする。複数年契約に

²⁷⁹⁾ cf., *ibid.*, p.79.

²⁸⁰⁾ cf., *ibid.*, pp.79~80.

²⁸¹⁾ cf., *ibid.*, p.80.

関連する契約コストおよび監視コストも高い。したがって、HRO プロバイダーはこれらの機会に、よりゆっくりと対応し、これらのサービスに関する競争的市場が出現するには 10 年以上かかることが予想される²⁸²⁾。

一流のコンサルタントによって開発された最先端の報酬プログラムは、外部の販売専門家によって提供される訓練が販売担当者の交渉能力の優れた開発をもたらすように、モチベーションの向上につながる。これらの事例では、企業や組織特有の情報にあまり依存しない、より一般的な、または移動可能な専門知識を必要とする。人事考課は、仕事に関連する業績に関する事実上の詳細な情報に基づいている場合、最も動機づけにつながると考えられている (Longenecker, C.O., Sims, Jr., H.P., & Gioia, D.A., 1987)。クライアントがこの情報を知るためにベンダーに支払った場合、これは資産特異的な投資であり、ベンダーの側の機会主義的な行動の不安が高まる²⁸³⁾。

企業の特異的活動が委託されているときには、企業の特異的情報がサービス・プロバイダーに流れる時間は、情報が企業の境界を 2 回越える必要があるゆえに、より長くなると予想されるため、品質問題が浮上するかもしれない。従業員は、陳腐なサービスに気づく可能性が高く、彼らに適していないこれらのサービスに失望する可能性もあり、これは業務満足度 (job satisfaction) を低下させるかもしれない²⁸⁴⁾。

④ 相互依存性

他のビジネスプロセスに対する HRM 活動の相互依存性のレベルは、HRM 活動の変化が組織業績に与える影響を倍増させるかもしれない。

²⁸²⁾ cf., *ibid.*, p.80.

²⁸³⁾ cf., *ibid.*, p.81.

²⁸⁴⁾ cf., *ibid.*, p.81.

したがって、HRO が質的改善につながる場合、この効果は拡大される可能性がある。同様に、定量化が難しい負の影響がある場合、反動が大きくなる可能性がある。支配権と所有権が企業境界の外部にある場合、プロセスの調整はより困難になりがちである。従業員、特に管理者は、遅延した、一貫性のない情報やサービスを経験して、高度に相互依存する HRM プロセスの統合に関する問題を見つけるかもしれない²⁸⁵⁾。

高度に相互依存する活動は、アウトソーシングの決定に同意するために、より多くの内部当事者を必要とする。これにより、初期契約を作成するコストが増加し、監視および契約の執行費用が高くなることにつながる。したがって、小規模プロジェクトが効果的であると実証され、相互関係についてのより大きな知識が得られた後、HRO プロバイダーがこれらの機会を提供することは予測される。相互依存性の高い HRM 活動に分類された項目は、「効果的に実行される他のビジネスプロセスに依存する活動やプロセス、または、他のビジネス活動や成果に悪影響を及ぼすことにより実施されない活動とプロセス」のように記述される²⁸⁶⁾。

他のビジネスプロセスと高度に相互依存している HRM 活動は、活動をアウトソーシングしている企業と外部のプロバイダーの両方の従業員に様々な困難を引き起こす。高度に相互依存する活動がアウトソーシングされている場合、情報が企業境界を 2 回越える必要があるにより、情報がサービス・プロバイダーへの流れる時間が長くなるため、品質問題が浮上することが予想される。品質問題の事態は、ほとんどの HRO 契約が 7 年以上にわたって存在しているという事実によって、より悪化させられる²⁸⁷⁾。

²⁸⁵⁾ cf., *ibid.*, p.81.

²⁸⁶⁾ cf., *ibid.*, p.82.

²⁸⁷⁾ cf., *ibid.*, p.83.

何万人もの従業員を抱える小売企業の一例は、高度に相互依存している HRM 活動がどのように従業員関係の問題に対するより長い応答時間につながるかを示している。HR コンタクトセンターをオフサイトに呼び出す従業員は、HRO プロバイダーと契約している HR ができる範囲外の境界を越える問題を解決するために、レベル 1（外部 HR ジェネラリスト）からレベル 2（外部 HR スペシャリスト）に、そしてレベル 3（内部 HR プロフェッショナル）に転送される。以前の HR ジェネラリストモデルの下では、従業員は同じ連絡窓口をもっている²⁸⁸⁾。

探すことが困難な知識集約型産業の企業の経営幹部や管理者、高給与の科学者、技術者、プログラマーとの話し合いの中で、高度に相互依存する HRM プロセスのアウトソーシングが懸念材料になることが明らかになった。標準化する目標をもって、業績管理やボーナス配分などのプロセスを外部プロバイダーにどのように移転するかを予見する困難性は、定着問題を創造的に処理するのに慣れている管理者に限定される。HRO 契約の長さは、R&D やクロス・ファンクショナル・チームなどのグループのファントムストック方式賞与制度やターゲットイッドストック・オプション・プログラムなどの制度を設置することを不可能にするかもしれない²⁸⁹⁾。

⑤ 専門知識

HRM 活動の実施に関連する専門知識のレベルは、アウトソーシングに関連しているかもしれない。高レベルの専門知識を必要とする HRM プロセスは、通常、それらを行行使するために高度に熟練した専門家に依

²⁸⁸⁾ cf., *ibid.*, p.83.

²⁸⁹⁾ cf., *ibid.*, p.83.

存している。特に小規模な組織では、正社員として報酬管理者を雇用するコストは、コンサルタントを使用する場合に比べて高すぎることに気付くかもしれない。給与調査などのいくつかの事例では、これらの活動に特殊な能力の持ち主を直接採用するコストをさらに増加させる法的規制が存在するかもしれない。高いレベルの包括的な専門知識を必要とする HRM 活動に分類された項目は、「複雑な公文書の作成のような高度な専門スキル、教育、訓練を必要とする活動やプロセス」のように記述される²⁹⁰⁾。

高度な専門知識を必要とする活動は、弁護士、保険数理士、または経営コンサルタントのような外部の専門家による提供に適している。組織はこれらの活動をアウトソーシングしてきた長い歴史を持っており、通常、大規模な組織だけが、そのような課業を実行するために必要な深い知識を持つ多数の人材を直接的に雇用することが費用効果的（cost-efficient）であることが分かっている。従業員は、高い品質の認識や単に過去の実践や一般的に行われている実践を認識しているがゆえに、外部からの HRM サービスの提供を進んで受け入れようとする²⁹¹⁾。

⑥ 組織資本の形成

HRM 活動は、従業員または管理者のために組織資本を創出する度合の点で異なる。組織資本を生み出す HRM 活動をアウトソーシングすることは問題を孕んでいる。社会関係資本の生成が高い HRM 活動に分類された項目は、「その企業内の誰かによって提供されたときに、受信者の能力、実績または他の関連した要因のより良い認識のゆえに、将来的に

²⁹⁰⁾ cf., *ibid.*, p.84.

²⁹¹⁾ cf., *ibid.*, p.84.

より有利な扱いをもたらす可能性のある範囲で受信者と提供者との関係を潜在的に改善する活動とプロセス」のように記述される²⁹²⁾。

高い組織資本形成カテゴリーに分類される HRM 活動は、アウトソーシングにはあまり適しておらず、従業員および管理者からの抵抗を受けるかもしれないと予測された。そのようなプロセスは、将来の管理者が自分の能力に気づくようにさせ（例えば、人事考課デリバリー）、組織内でネットワークを構築すること（例えば、カスタマイズされた訓練計画の開発）によって、個々の従業員のために組織資本を生み出すかもしれない²⁹³⁾。

要約すると、図表 4-10 のように、以上 6 つの次元のそれぞれは、2 つの仮説を導く。さらに、これらの次元に属する HRM 活動が組織成果に対する影響は図表 4-11 のように示すことができる。

図表 4-10 HRO に関する仮説

次元	仮説
複雑性	1A: 複雑ではない HRM 活動はより高レベルのアウトソーシングにつながる。 1B: 高レベルの複雑性をもつ HRM 活動のアウトソーシングは、従業員定着度と負の相関がある（自発的な従業員の離職率の低下）。
反復性	2A: 反復的な HRM 活動はより高レベルのアウトソーシングにつながる。 2B: 高いレベルの反復的な HRM 活動のアウトソーシングは、従業員定着度（自発的な従業員の離職率の低下）と正の相関がある。
企業特異性	3A: 企業特有の HRM 活動は低レベルのアウトソーシングにつながる。 3B: 高いレベルの企業特有の HRM 活動のアウトソーシングは、従業員の定着度（従業員の離職率の低下）と負の相関がある。
相互依存性	4A: 相互依存的ではない HRM 活動は高いレベルのアウトソーシングにつながる。 4B: より高いレベルの相互依存的な HRM 活動のアウトソーシングは、従業員の定着度（従業員の離職率の低下）と負の相関がある。

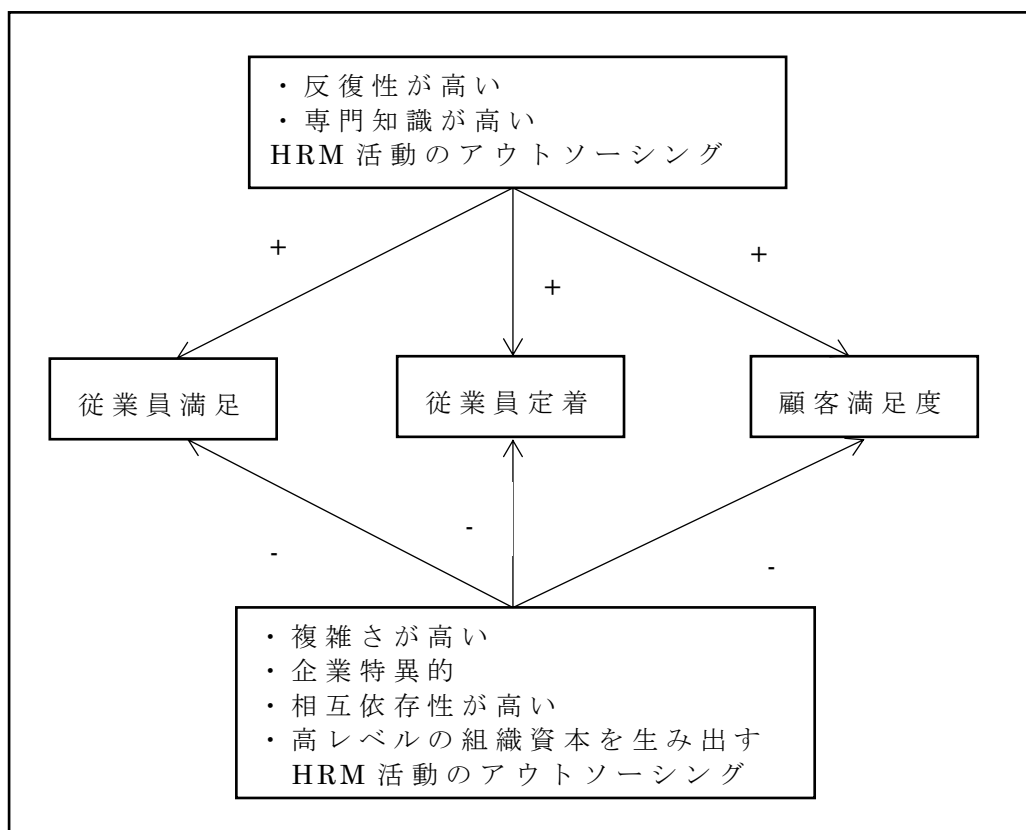
²⁹²⁾ cf., ibid., p.85.

²⁹³⁾ cf., ibid., p.86.

専門知識	<p>5A: 必要な専門分野の専門知識が高い HRM 活動は高いレベルのアウトソーシングにつながる。</p> <p>5B: 必要とされる専門知識が高い HRM 活動のアウトソーシングは、従業員の定着度（従業員の離職率の低下）と正の相関がある。</p>
組織資本の形成	<p>6A: 組織資本を生み出す HRM 活動は、低いレベルのアウトソーシングにつながる。</p> <p>6B: HRM 活動を生み出す高レベルの組織資本のアウトソーシングは、従業員の定着度（従業員の離職率の低下）と負の相関がある。</p>

（出所）Norman, Thomas James, Outsourcing Human Resource activities: measuring the hidden costs and benefits, 2009, pp.77~86 を参考にして、筆者が作成した。

図表 4-11 HRO の組織成果に対する影響



（出所）Norman, Thomas James, Outsourcing Human Resource activities: measuring the hidden costs and benefits, 2009, pp.136~137.

(3) HRO、競争、HR 業績の三者間の関係および命題

リリーら (Lilly, J.D., Gray, D.A. & Virick, M., 2005) は、HRO、競争、HR 業績の三者間の関係に対して、6 つの命題を立てている。

命題 1: 外部 HR プロバイダー市場におけるサプライヤー間競争と HRO の量の間に正の相関が存在する²⁹⁴⁾。

ある組織は、市場の他のプロバイダーから明確に差別化をしないならば、競合他社よりサービスや商品のため多く支払う時に、効果的に競争することができない。商売敵が自分の HR 活動を運営するために、低価で同等の方法を使用する場合は、同じサービスのためにより多く支払い続ける組織がコスト戦略を利用しないことにより競争上不利な立場に置かれるかもしれない。さらに、外部 HR プロバイダー企業の数が増大するにつれ、これらの契約プロバイダー間の競争が、おそらく HR 活動を専門としていない組織に利用できない新技術、改良品、規模の経済につながる。改良された技術や製品を通じて、コストの優位性または特別な差別化されたサービスのいずれかを利用する外部の HR プロバイダー企業は、多くの組織を外注させるように誘引することができる。実際、半導体企業の研究において Leiblen たち (2002) は、サプライヤーの数がより活発なアウトソーシングと相関していることを発見した²⁹⁵⁾。

命題 2: サプライヤー間競争と HR 業績との関係に対する、HRO の量の有意な媒介効果 (mediating effect) が存在する²⁹⁶⁾。

企業は業績を向上させるために外部委託をしているがゆえに、HRO は、サプライヤー間競争と HR 業績との間の媒介者として振舞うように HR

²⁹⁴⁾ Cf., Lilly, J. D., Gray, D. A. & Virick, M., "OUTSOURCING THE HUMAN RESOURCE FUNCTION: ENVIRONMENTAL AND ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS THAT AFFECT HR PERFORMANCE", *Journal of Business Strategies*, Vol.22.1, 2005, p.62.

²⁹⁵⁾ cf., *ibid.*, p.62.

²⁹⁶⁾ cf., *ibid.*, p.63.

業績の向上につながるべきである。社内生産か、または外注かに関する決定は、内部と外部環境のいくつかの要素に基づいており(White, 2000)、そして、競争に関する考えは所有の有形資産の量に基づいた競争から、無形資産および能力に基づいた競争に変わった(Gottfredson, Puryear & Phillips, 2005)。その結果、生産と情報処理などの分野においてのアウトソーシングの量は、組織内外の最も魅力的な機会の利用によって競争することを意図して、過去数年で飛躍的に増加している。アウトソーシングは会社の業績を判断するために使用される数値目標の一部を改善するため、企業重役陣にとって魅力的である。例えば、“特定の資産を削減することは企業の総資産利益率(ROA)および投資収益率(ROI)を高めることができ、人数を減らすことは従業員一人当たりの収益を増やす”(Rossetti & Choi, 2005, pp.48-49)。アウトソーシングのもう1つの利点は、より高い株価収益率につながることを含む。特定の機能を外注する企業は、企業業績が向上することを期待して、外注するのである。数人の研究者はこれが確かにあることを示している(Ellram & Carr, 1994; Smeltzer, Manship & Rossetti, 2003; Velocci, 2001)。したがって、私たちはHROの増加はHR業績の向上につながることを期待している²⁹⁷⁾。

命題3: サプライヤー間競争とHROの量との関係に対する、HR課業資産特定性の負の緩和効果が存在する²⁹⁸⁾。

ウィリアムソン(1985、1986)の取引コストに関する研究は、取引コストフレームワークの重要な側面を定義することによって、コース(1937)のオリジナルの理論を拡張した。一つの重要な側面は、資産特

²⁹⁷⁾ cf., *ibid.*, pp.62~63.

²⁹⁸⁾ cf., *ibid.*, p.64.

異性 (asset specificity)、または特定の取引関係の必要条件に特有である資産投資のことである。研究は、資産特定性がアウトソーシングの程度を減少させることを示した (Jensen & Rothwell, 1998; Monteverde & Teece, 1982)。たとえば、HR コンテキストにおいて、ソフトウェアが特定の組織のための具体的な HR 任務を実行するように設計されている場合には、資産特定性は取引において高い。取引コストはソフトウェアが他の組織で使うことができない場合に、高くなる可能性が高い。何かがうまくいかない場合は、購入者とベンダーの双方は、このように取引のコストを増加させ、互いからの保護を希望する。しかし、資産特定性が低い場合には、市場取引コストが低くなる可能性があり、次いで多くの供給者は効果的に競合する可能性がある (Vining & Globerman, 1999)。この条件では、すべての組織が必要とする基本的な非特定のサービス (例えば、給与管理) を提供する外部 HR プロバイダー会社の数が増加し、そして外部のベンダー間競争が増加することで、管理のための内部で生成されたサービスがより高価になる。重要なのは、HR バリュー・チェーンにおいて、どの HR 活動が低い資産特定性を持つか、そして組織/従業員の関係を損なうことなく外部に委託することができるかを決定することである²⁹⁹⁾。

外部委託されている特定の HR 任務やサービス (特に企業の競争優位を生成する HR 関連サービスであれば) は、命題 1 で提案された関係に影響を与える可能性がある。資産特定性の概念は Klaas, McClendon=Gainey (2001) の概念、すなわち戦略的 HR 優位を生成するために、企業によって開発された特殊な実践の概念と非常に類似している。これらの特殊な実践は、しばしば企業特長的であり、潜在的な企

²⁹⁹⁾ cf., *ibid.*, p.63.

業知識に基づき、そして内部の HR 部門と同じレベルのサービスを提供する外部の HR プロバイダー会社の能力を制限することができる。したがって、資産特定性は、HRO 関係の競争/量によって説明しなければならない。先行研究では、資産特定性は、アウトソーシングの量を減少させることが示されているため(Jensen & Rothwell, 1998; Monteverde & Teece, 1982)、資産特定性がサプライヤー間競争と HRO の量との関係を加減する (moderate) ことが提案されている³⁰⁰⁾。

命題 4 : HRO の量と HR 業績との関係に対する、「基本の不確実性」の正の緩和効果がある³⁰¹⁾。

命題 5 : HRO の量と HR 業績との関係に対する、「競争の不確実性」の正の緩和効果がある³⁰²⁾。

環境不確実性の分野における初期の研究は次のことを示唆する。有能な企業は不安定な、荒れ狂う環境で有機的な組織デザインを使用するが、最も有能な企業は、安定した、予想できる環境で機械的、官僚制的な組織デザインを採用する傾向がある(Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967)。言い換えれば、採用される組織デザインのタイプは組織の環境にマッチしなければならない。環境不確実性と組織デザインとの関係については多く書かれているが、一部の学者は特に、この関係における情報処理が演じる役割に注目していた(Daft & Lengel, 1986; Galbraith, 1974; Huber, 1991)。議論は、組織が相互依存しているサブユニットから構成されているため、情報処理分析のレベルは組織レベルよりむしろサブユニットレベルまたは部門レベルでなければならないことを示唆している(e.g. Tushman & Nadler, 1978)。組織

³⁰⁰⁾ cf., *ibid.*, pp.63~64.

³⁰¹⁾ cf., *ibid.*, p.65.

³⁰²⁾ cf., *ibid.*, p.65.

の情報を処理する能力は環境不確実性に関係するため、情報処理は重要である。より不確実な環境であればあるほど、情報処理が困難になり、情報を処理するためのより良い方法を開発している組織は競争優位を得るものである³⁰³⁾。

HR 部門を組織内のサブユニットとみなすと、前述の研究によって示唆された理論的文脈における HR 機能の構造やプロセスを分析することが適切である。初期の研究は、安定した、予測可能な環境では、採用されている官僚制的構造が最も効果的なデザインであることを明らかに示唆している。したがって、労働需給が安定的で予測可能である場合、HR 機能（官僚制的なものさえ）を外注化することは不必要なようである。なぜなら、不変の市場ではすべての市場競争者はかなり完全な情報を持っているからである。問題になっているリソース（労働市場情報）がある組織に限定されるものではないため、これらの条件下では HR の競争優位を得ることは困難である。実際多くの場合、そのような情報は政府機関によって編集され、すべての利害関係者に公平に分配される³⁰⁴⁾。

環境不確実性のより最近の見方は、不確実性がプライマリ（基本的な不確実性）、競争力、およびサプライヤーという 3 つの異なった構成要素に分けられることを示唆する (Sutcliffe & Zaheer, 1998)。最初の構成要素（基本的な不確実性）は、“規格や関税のような規制の変化から生じるだけではなく、自然現象のような外因性の要因や好みにおける変化からも生じる。” (Sutcliffe & Zaheer, 1998) と不確実性に言及する。競争不確実性は、“潜在的なあるいは実在の競争者の行為に起因する不確実性…” (Sutcliffe & Zaheer, 1998) と定義された。不確実性のこれらの二つ

³⁰³⁾ cf., *ibid.*, p.64.

³⁰⁴⁾ cf., *ibid.*, p.64.

の形態は、不確実性が発生した後、企業がこの種の不確実性の影響に取り組まなければならないという HRO のコンテクストに若干似ている。例えば、エグゼンプト（公正労働基準法で規定されている残業代支給対象外の労働者）対ノンエグゼンプト（残業代支給対象の労働者）の地位に関する労働省規制の変化、そしてこの変化は多くの HR 部門が潜在的な法的な問題を回避するために全員の時間管理プロセスを作り直すことを引き起こしていた。競争相手が特定分野の平均賃金水準を引き上げたり、引き下げたりすると、HR 部門は競合他社の賃金が自社従業員に与える影響を判断しなければならない。「基本の不確実性」と「競争の不確実性」は、企業は出来事が起こった後に反応しなければならないという条件を作り出すため、高水準の「基本の不確実性」と高水準の「競争の不確実性」が HRO を専門としている企業の能力（一般企業内部 HR 部門を上回るための能力）を高めることが予想される。この仮定の推論は、HR 関連サービスに専門化した企業は、特定の HR 問題に集中するためのより多くの能力を持っており、変化が起こるときより速く応えることができるという考えに基づいている³⁰⁵⁾。

命題 6：HRO の量と HR 業績との関係に対する、「サプライヤーの不確実性」の負の緩和効果がある³⁰⁶⁾。

サトクリフとザヒール（Sutcliffe, K.M., & Zaheer, A., 1998）によって提案された第三のタイプの不確実性は「サプライヤー不確実性」であり、取引相手企業の行動の不確実性として定義された。サプライヤー不確実性は、サプライヤーによる機会主義的行動の可能性に関連しており、そして HRO と HR 業績との関係に対するマイナスの緩和効果を持つこ

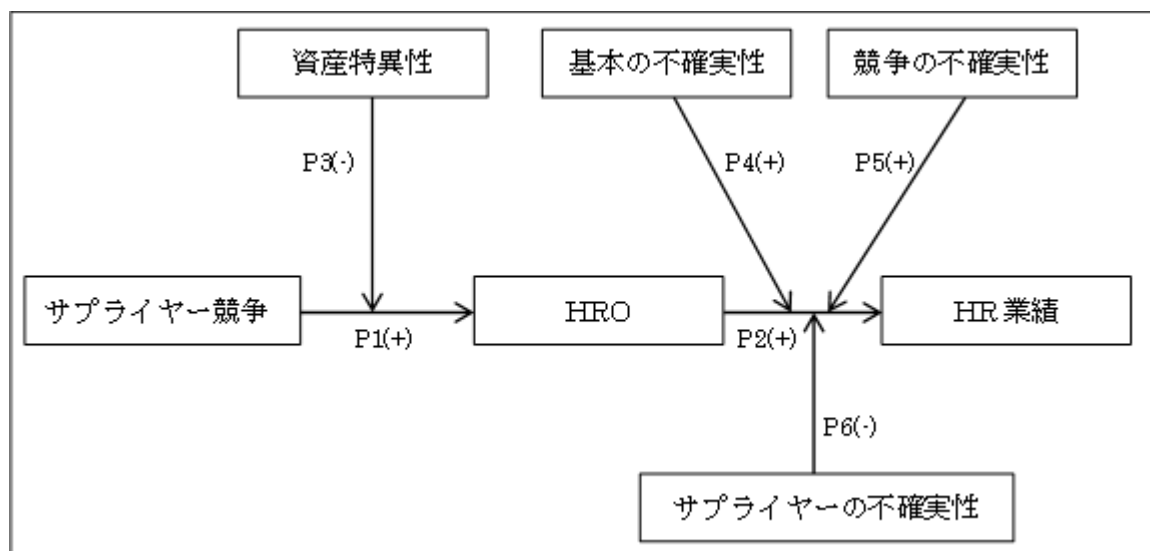
³⁰⁵⁾ cf., *ibid.*, p.64~65.

³⁰⁶⁾ cf., *ibid.*, p.65.

とが予想される。HRO のコンテキストにおいては、サプライヤー不確実性の増大は、外部の HR プロバイダー企業が契約しているクライアント組織を犠牲にして利己的な考えで行動する立場にあることを示唆している。したがって、外部 HR プロバイダー企業の機会主義的行動に係わる能力の増加は、HR 業績の低下につながる可能性がある³⁰⁷⁾。

HRO、競争、HR 業績の三者間の関係は図表 4-12 のように示すことができる。

図表 4-12 HRO、競争、HR 業績の三者間の関係



(出所) Lilly, J.D., Gray, D.A. & Virick, M., “OUTSOURCING THE HUMAN RESOURCE FUNCTION: ENVIRONMENTAL AND ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS THAT AFFECT HR PERFORMANCE”, *Journal of Business Strategies*, Vol.22.1, 2005, p.60.

2. 欧米企業における HRO の実態およびその有効性

欧米において、企業は、サービスや製品の品質を向上させ、リードタイムを減らし、コストを削減し、競争優位をもたらす重要な活動により

³⁰⁷⁾ cf., *ibid.*, p.65.

集中し、組織の有効性を強化しようとして、さまざまな自社機能のアウトソーシングを行っている。その中で、最も一般的にアウトソーシングされている HR 業務または HRM 活動は、訓練活動と給与計算活動である。ギリールは(Gilley, K.M., Greer, C.R., & Rasheed, A.A., 2004)、この 2 つの活動のアウトソーシングと企業業績の関係を明らかにしている。

(1) 訓練活動のアウトソーシングの業績効果

「訓練」の業績効果、「アウトソーシング」の業績効果の一般的研究はそれぞれ行われているが、「訓練のアウトソーシング」の業績効果に対応している実証的な研究はない。それにもかかわらず、訓練のアウトソーシングが確実に企業業績に効果を与えることを根拠づけるいくつかの考え方がある。1 つの重要な潜在的な効果は、訓練のアウトソーシングが人員訓練の維持に関連した固定費を削減する手段を提供することによる、コストの削減である。また、訓練のアウトソーシングは、専門のトレーニングプロバイダーから入手可能な高品質の訓練を通じて付加価値を与えることができる。多くの企業は、社内訓練を実施するための専門知識を欠いているかもしれないため、より良い業績を訓練のアウトソーシングにより得ることができる。外部の専門組織へ訓練をアウトソーシングすることで、企業は、より高度の従業員の業績と生産性を獲得することができる。よく訓練された従業員はプロセスや製品を改善するためのより良い知識基盤を持っているため、改善された訓練はまた技術革新にも寄与するだろう。また、訓練活動をアウトソーシングすることにより、企業が競争優位の達成に貢献する価値創造活動にもっと集中することができるようになる³⁰⁸⁾。

³⁰⁸⁾ Cf., Gilley, K.M., Greer, C.R., & Rasheed, A.A., “Human resource

訓練のアウトソーシングと企業業績との関係は、すべての企業において同じであるというわけではないかもしれない。むしろ、この種のアウトソーシングの業績効果は、企業自体の特性に左右されるかもしれない。一つの潜在的に重要な企業レベルのコンティンジェンシー要因は、企業の規模である。企業の規模は戦略と組織論の論文において広く議論されており、しばしば、調整変数として検証されている。例えば、企業規模は、企業において最高経営責任者（CEO）が持っている影響力（Miller and Droge, 1986; Miller and Toulouse, 1986）と、組織公式化のレベル（Hall, 1987; Pugh et al., 1968）と、企業内外の後継者と企業業績との関係（Reinganum, 1985）に影響を与えることが示されている³⁰⁹⁾。

いくつかの種類の訓練は、多くの専門の知識と経営・財務資源を必要としているが、小企業がしばしばそれらを欠いているかもしれない。実際、訓練をアウトソーシングする理由は、ペリーとリビング（Perry, A.J., Ribbing, C.G., 1976）によって議論されたように、企業内に存在していない専門知識と能力を得ることである。小企業は一般的に、大企業よりも資源の点で制約されているため（Robinson, 1982）、小企業はしばしば、上質の訓練を提供するのに必要とされる専門スタッフとそれを手当てする予算を欠いている。大企業に比べて小企業の訓練機能は、一般的に、専門性が低く、社内での地位が低く、あまり公式的ではなく、あまり組織的ではなく、あまり公正な評価を受けにくい傾向がある³¹⁰⁾。

また、企業は訓練をアウトソーシングする際に現実の現金支出を行うため、そのようなコストに対する認識（特に小企業の場合）は、恐らく、訓練が有意義であろうことを保証する助けとなり、そして業績により良

outsourcing and organizational performance in manufacturing firms”, *Journal of Business Research*, Vol.57, 2004, p.234.

³⁰⁹⁾ cf., *ibid.*, pp.234~235.

³¹⁰⁾ cf., *ibid.*, p.235.

い影響を与える高い可能性を持っているということである。その結果、おそらく、これらの小企業は外部の専門機構に彼らの訓練機能をアウトソーシングすることにより、高レベルの企業業績を達成できる。大企業の場合は逆かもしれない。大企業は、洗練された社内訓練活動を設計して実行するために必要な資源を持っている可能性が高い。また、この種の組織にとって、専門的な訓練スタッフを雇用し、配備することは、訓練されている従業員の数に対する規模の経済のため、より容易に正当化することができる。したがって、大企業は、小企業と比較して、業績に対する訓練のアウトソーシングの効果について、わずかの利点しか見出さないかもしれない³¹¹⁾。

(2) 給与計算活動のアウトソーシングの業績効果

訓練とは対照的に、給与計算活動は低い戦略的重要性しか有しないと見られている。活動が完璧に行われている場合でも、他の HR 機能ほどには戦略的影響を持っていない。給与計算活動は戦略的なものではなく、むしろ定型的な業務であるが、サービスの障害は従業員の士気に対する強い負の効果を持っているため、給与計算はしっかりと行われなければならない。リパックとスネル (Lepak, D.P., & Snell, S.A., 1998) が指摘しているように、HR をより費用効果的(cost-efficient)にすることに重点が置かれ、そして、アウトソーシングが給与計算サービスのような周辺的な HR 機能のコストを下げるのに用いられていた。実際、HR 関連サービス・プロバイダー業界は、給与処理などのような活動に対してより低い取引コストを提供するためにある程度発展してきた³¹²⁾。

³¹¹⁾ cf., *ibid.*, p.235.

³¹²⁾ cf., *ibid.*, p.234.

また、給与計算活動が関係的（relational）ではなく事務的であるため、ベンダーは、これらの活動を単独で実行することができる。給与計算活動は、他の組織単位からの限られた情報量と協力だけで、他の組織の活動から比較的に孤立した状態で行うことができる。このように、リパックとスネルのモデル（1998）、スピーカーの類型論（2001）、バロンとクレプスのモデル（1999）に従うならば、給与計算活動が低戦略的価値で、事務的で、特殊ではなく、競争優位の源泉を提供しないため、企業は企業業績を向上させるために給与計算の活動をアウトソーシングすることは合理的ということになる³¹³⁾。

そして、アウトソーシングの結果として、給与計算サービス・プロバイダーは、低コストでより良いサービスを提供することを可能にするより詳細なプロセス知識を有するだけではなく、規模の利益、専門知識、最新技術の優位性を持っているため、HR 部門は、社内でこれを行う場合に較べて低コストでより良いサービスをベンダーから得ることができるかもしれない(Jarvis, 1999)。したがって、給与計算活動のアウトソーシングがより大きな企業業績に関連しているかもしれないと想定されている³¹⁴⁾。

一般的に、小規模企業は、広い範囲にわたる HR 活動でジェネラリストとしての役割を果たす HR スタッフをわずかししか持っていないかもしれないため、HR 活動全般に関して、高い効率を達成することは相当に困難であることが予想される。給与計算スペシャリストは、しばしば、最も小規模の企業を除いてすべての企業に雇われているが、給与計算スペシャリストの最小必要人数の不足は、いろいろな点で効率を低下させ

³¹³⁾ cf., *ibid.*, p.234.

³¹⁴⁾ cf., *ibid.*, p.234.

る。例えば、スペシャリストの人数が少ないため、給与計算機能を実行しているスタッフたちに対して、専門的な給与計算の効率化を採用するための機会が制約されている。外部の専門機関に給与計算活動をアウトソーシングすることにより、小規模企業内の HR スタッフは、より価値が高い活動に集中することができ、そして、全体的な組織の有効性を高めることができる。対照的に、大規模企業の場合では、給与計算のアウトソーシングによる業績の著しい向上はあまり見えない。規模や技術の問題のために、大企業は、給与計算処理に関して、彼らの潜在的な外部委託先と比べて、おそらく同等の効率を成し遂げることができる。したがって、給与計算アウトソーシングのメリットは企業規模の増大に伴って減少すると考えられる³¹⁵⁾。

3. 中国企業に適する HRO の考察

前述したように、欧米企業において、訓練、給与計算のような特定の種類の HRO 活動が企業の業績に重要かつ肯定的な影響を及ぼしていると考えられる。しかし、企業規模によつての緩和効果は考慮したものの、企業の発展段階、HRM レベル、従業員の特性、HRO 市場の成熟度、HRO 業界に関する法的整備などからの影響を考慮しなかった。

(1) 訓練活動のアウトソーシングの問題点

中国の従業員は、金銭に対する執着心が強い一方、仕事に対する規律性が比較的に低く、エンゲージメントが低い傾向がある。多くの場合、規則を守ることよりも、規則に違反し、ルールの抜け穴を見つけることに腐心する傾向がみられる。このため、中国企業にとって、訓練および

³¹⁵⁾ cf., *ibid.*, p.235.

開発は、従業員の知識、スキルを高め、企業の技術革新につながる重要な手段であるだけでなく、従業員に正しい価値観を形成させ、責任感を増加させ、モラルを向上させるためにも大切な機会である。しかし、訓練活動を外部にアウトソーシングした場合、短時間で技能が高まるかもしれないが、その仕事に対するプロの意識は簡単に身に付かないかもしれない。

したがって、現段階の中国企業では、明確な規則と賞罰の基準に基づいて、中国の「十年樹木、百年樹人」（一年先は花（穫）、10 年先は木、100 年先は人を育てる）ということわざのように、時間をかけて、異なる学歴、能力、性格によるそれぞれの欲求が違う従業員を教育すべきである。

（2）給与計算活動のアウトソーシングの可能性

第 2 節で考察したように、大量な定型的な課業が中国企業の HRM における重要な課題の 1 つである。給与計算活動は最も定型的な課業である。給与計算活動は、コストの削減、サービスの品質、安全性さえ担保されるならば、外部にアウトソーシングした方がいいと考えられる。

現在、中国では、数多くの HR 関連サービス企業が給与計算活動サービスを提供している。各社はこの同一市場のシェアを獲得しようと競争しているので、競争は、彼らの価格、品質、または顧客サービスに関するサービスを差別化させるかもしれない。しかし、現在、HRO サービス業のための法律や規制が少ないため、給料に関する個人情報流出のリスクが存在する。したがって、給与計算活動のアウトソーシングを行う場合は、信用度の高い HRO プロバイダーを選択しなければならない。

(3) 結論

今後、中国における HRO が、企業を取り巻く様々な環境の変化、HR 関連サービス市場の成熟、政府からの奨励により、拡大することは間違いない。例えば、中国労働市場の特徴の一つは、“就職難”と“求人難”が同時に出現していることである。中国教育部が公表したデータによれば、2013 年に、大学卒業者の数は史上最大の 699 万人に上ったが、経済低迷により、企業の求人は減っている。新卒の就職率はわずか 37%に過ぎない。また、昔人気のあった帰国海外留学生たちもなかなか仕事を見つけることができなくなった。さらに、2015 年の大卒者は 749 万人だった。この数字から見ると、就職がさらに厳しくなり、求職者たちは自分自身が求めている就職先でなくても一旦就職してからゆっくり理想的な就職先を探すかもしれない。また、生活と仕事のバランスをとることを熱望しているホワイトカラーが、柔軟な働き方を取り、長期雇用の束縛を打破したいと考えている。特に、“80 後”、“90 後”と呼ばれた新世代の社員はフリーランスになることを人生の目標としているため、離職率が高い。したがって、高い離職率の対策として、たくさんの求職者から、企業と同じ価値観を持つ人材を採用し、企業に定着させ、彼らの能力を十分に発揮させて企業の発展に貢献させるための人員募集や組織設計が重要になってきている。伝統的企業は、このような能力が不足するため、採用アウトソーシング（RPO）を利用することが増えるかもしれない。

一方、動機づけ、訓練・能力開発といった機能は現段階の中国企業の HRM における最も重要な戦略的 HRM 機能であり、組織のキャリア・マネジメント・システム、従業員の定着、従業員の価値および生産性に直接関係している。外部に任せることより、HR コンサルティングからの指導やアドバイスを受け、HRM レベルを高めるべきであろう。

終章 結論および今後の研究課題

アメリカの HRM と中国の HRM の発展過程の違い

アメリカの HRM の形成にとって、産業革命は非常に重要な歴史的背景であった。産業革命の進展につれ、機械設備、人員の大量導入が必要になるとともに、労働者の生産性、部門の専門化、製品の専門化、技術の専門化も進んできた。特に、労働者の生産性を向上させるために、体系的な管理運動およびテイラーの科学的管理は非常に重要な役割を果たした。また、労働紛争のエスカレーションにより、結成された早期の労働組合は、企業に労使間の協力の重要性を認識させた点において、HRM の形成に非常に重要な役割を果たした。さらに、人的資本理論、行動科学、戦略的経営論、RBV 等の諸理論の発展と拡張により、SHRM 論が形成され、HRM の戦略的役割が期待されてきた。

一方、アメリカ企業と比べて、現代中国企業は、40 年ぐらいの歴史しか持っていない。ほとんどの企業は発展段階、規模、組織能力が欧米企業にはるかに遅れている。従業員も、産業革命を経験してないため、その時代に積み重ねられてきた厳格な職場規律、プロ意識が中国では形成されなかった。社会主義市場経済における中国の現代的な HRM は、理論的または技術的な進歩により、徐々に進化してきたものではなく、国が主導した企業制度改革の一環として、改革の対象の一つである伝統的な PM から変容してきたものである。長い間、制度上の欠陥により改革が期待通りに進まず、人事部門の名称は HRM 部門に変わり、基本的な HRM システムが構築されたものの、担当者が新しい HRM の知識や経験を持ち合わせていないため、従来の書類管理、報酬、福利厚生、人員異動に関連する定型的な業務を依然として主要な業務として継承し、HRM

のより重要な戦略的役割を果たすことができなかった。一部の大手企業においても、人的資源計画、募集と配置、訓練と開発、業績管理、報酬と福利厚生管理、従業員関係管理を含む現代的な HRM システムが確立されたものの、様々な HRM 課題が残っている。激変する経済状況、社会状況や熾烈なグローバル競争に直面した中国企業は、確実に次なる成長のための戦略に向けて、現在の段階では、欧米の先進的な HRM 知識と手法を学び続けるべきであろう。

したがって、確かに、近年、外資系企業の中国への進出に伴って、資金、技術、経営管理などが持ち込まれるだけではなく、欧米流の HRM 実践が中国企業にも浸透しつつあるが、欧米企業流の洗練された HRM 理論や実践を機械的に中国に導入することには限界がある。たとえば、現段階では、社会主義市場経済において事業を展開している若い中国企業にとって、企業の経営戦略と垂直的適合（vertical fit）が要求される「コンティンジェンシー・アプローチ(contingency approach)」や、HRM システム内部の諸 HR 施策間の水平的適合（horizontal fit）が要求される「コンフィギュレーション・アプローチ(configurational approach)」のような「ベスト・フィット」より、「ベスト・プラクティス」視点に基づいて、厳格な管理制度、動機づけ、訓練・開発など中国企業に適する SHRM が構想されるべきである。

アメリカの HRO と中国の HRO の発展過程の違い

アメリカにおける HRO は、本来企業内部の HR 部門で行っていた企業の競争力に直接的に関与していないいくつかの定型的な HRM 活動に費やされる時間の割合を減らすための新しい経営手法として登場した。コストの削減、中核業務への集中、組織能力の向上などのような企業側

の自らの「需要」により、始めにあったがゆえに、そのような「需要」に応えるプロバイダーが登場し、サービスにお「供給」が始まり、HROは、初期の単なる1つのHR業務のアウトソーシングから一連のHR業務へ、さらに、特定のHRM機能の戦略的なアウトソーシングへ発展してきた。

一方、中国におけるHR関連サービスの初期形態の出現をもたらした最初のきっかけは、国の政策であった。現在、国によって有望な新しい産業として重視されているHRサービス業が急速に発展する中で、企業の方も否応なしにHROに目を向けざるを得ない面がある。しかし、HROが中国で発展する要因について、ほとんどの論文では、アメリカと同じように、コストの削減、HRM能力の向上、戦略的業務への集中等の最も一般的な要因が挙げられている。実は、中国の人件費は昔より増加したが、先進国と比べると依然として比較的安価であるため、HRM部門の業務を社外に移転するよりも、社内で運営するほうが安いかもしれない。現代的なHRMを学ぶ段階にとどまっている大多数の中国企業では、まだ有効なHRMシステムが完全に確立されていないため、HRMコンサルティング企業のサービスを求める可能性は増えているが、実際にHROを採用する企業は少ない。

したがって、アメリカでは、企業側の「需要」があって、市場側からのHRサービスの「供給」が活発に行われた。中国では、政府の政策から市場化されたHRサービスの「供給」が活発に行われたことにより、企業側の「需要」が増加したように思われる。

研究課題

今日、市場・政策の変動が激しい中国のビジネス環境の中で、経営不

振に苦しんでいる国有企業も数多く存在していれば、ファーウェイ・テクノロジーズ、レノボグループ、ハイアールグループのような好業績をあげている企業も続出している。もちろん、これらの企業が成功した理由としては、中国市場の急速な成長、先進的な管理理念、設備・技術を積極的に導入できる能力、国・政府からの支援などが挙げられる。しかし、これらの恩恵を得た企業がすべて成功したわけではない。同じ時代背景、同じ経済政策、同じ市場環境下で、成功企業と失敗企業が分かれてくる理由は、どこにあるのであろうか。

実は、ファーウェイ・テクノロジーズの経営者任正非、レノボグループの経営者柳伝志、ハイアールグループの経営者張瑞敏らは、皆人民解放軍出身の転業創業者である。軍隊での厳しい訓練に耐えた経験をもつゆえに規律を重んじる彼らは、指導者としての資質・能力・力量・統率力などのリーダー資質を身に付けることができた。そして、意識改革・企業改革を徹底的に実施できたため、企業の成長と成功を導いた。特に、これらの成功企業は、積極的に欧米や日本の先進的な **HRM** の理論と実践を導入しながら、自国企業に適する **HRM** モデルを築き、独自の組織風土、企業文化を醸成した。

一方、一部の大手国有企業は、欧米や日本企業の先進的な管理制度、技術を導入し、短期的に企業の競争力を強化した。しかし、欧米や日本で成功している **HRM** モデルをそのまま機械的に自国企業で複製するだけでは、長期的に企業の競争力を強化できるとは限らない。ここで重要なのは先進的な **HRM** の理論と実践を如何にして消化し自分のものにすることができるかである。もう一つは、先進的な **HRM** の理論と実践をもとにそれをさらに研究・開発していくことが必要である。

今後、**HR** 実践の 1 つである **HRO** の在り方も変わるかもしれない。経

済成長率の鈍化に直面する中国は、新規雇用の創出や、産業構造の調整のため、工業に代わってサービス業を最大のリーディング産業として開発する中で、**HRO** サービス業を国家戦略として、引き続き積極的に支持していこう。また、グローバル化、工業化と都市化の急速な発展、伝統産業の転換とグレードアップなどの経営環境の変化に直面する中国企業は、低コストという伝統的な優位性が徐々に失われてきたがゆえに、新たな競争上の優位性を早急に獲得する必要がある。**HRM** を持続的競争優位の源泉と認識し始めた中国企業は、自力で自社の **HRM** レベルをアップすることができない場合、外部の力を借りるしかないだろう。

しかし、今後の技術上のイノベーション、特に人工知能（AI）の発展により、**HRO** は低コストで、効率的に **HR** 業務を集中処理する唯一の方法ではなくなった。2017 年 5 月に、グーグル傘下の **DeepMind** が開発した人工知能（AI）「**AlphaGo**」が世界最強とされる中国棋士、柯潔（九段）との三番勝負で 3 連勝を果たした。人工知能は、過去のデータをもとにして、現在の問題に取り組み、正しい答えを出せる、自力で「学習・成長する」ソフトウェアであり、ポストインターネットの社会に与える影響力には計り知れない物があるかもしれない。現在、既に金融、医療、教育、自動車など様々な分野で応用されている人工知能は、採用・育成・評価・配置などの **HRM** 分野にも浸透し、煩雑な定型業務から担当者を解放すると共に、データの分析・可視化を通じ、あらゆる場面で担当者の意思決定を支援することが可能となってきた。例えば、求職者の経歴・希望と企業の募集条件を言語解析してマッチング精度を向上させ、勤怠・給与管理から業績評価までを一元管理し、収集したビッグデータから予測分析して最適な人員配置を提案するなど、人工知能を活用したサービスが注目されている。日本でも **HR** において人工知能を使う動き

が始まっている。2016 年に、人材サービス企業のビズリーチ (<http://www.bizreach.co.jp/service/#hrmos>) は、人工知能ベースの採用・勤怠・評価・人材開発・組織・健康・経費・給与などの管理を最適化する戦略人事クラウドサービス (HRMOS) を開始した。

パターン化された定型的な判断に人工知能は役立つが、想定外の仕事には人間の介入が必要であるため、HR 部門の存在を根本的に脅かす存在ではないかもしれない。しかし、ビッグデータや人工知能を HRM 分野に活用した HR テック (Human Resource Technology、以下 HR Tech) の出現は、HRM のあり方を変えつつある。例えば、本来、人員採用、勤怠管理、給与管理、福利厚生、業績評価などのような一般的に社内で遂行される定型的な業務を、HRO サービスが普及および成熟するにつれ、外部にアウトソーシングするようになった企業は少なくない。しかし、HR テックサービスの登場により、今まで社外にアウトソーシングされた定型的な HR 業務を再び社内で処理するようになるかもしれない。なぜなら、HR テックは煩雑な定型業務から担当者を解放すると共に、データの分析・可視化を通じ、より戦略的な局面において担当者の意思決定を支援することも可能となってきた。

したがって、人材派遣、HRM システム (ソフトウェア)、HRM コンサルティング、HRO などの HR 関連サービスの普及、人工知能の HR 分野への浸透により、HRM 環境が大きく変わっていく。この環境変化をふまえ、より戦略的な HRM のあり方について新しい研究の展開を追求することが課題となる。

参考文献

日本語文献

1. 赤林英夫「人的資本理論(特集この学問の生成と発展)」『日本労働研究雑誌』第54巻第4号、8～11頁、2012年。
2. 伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞社、2003年。
3. 伊藤健市『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社、2008年。
4. 伊藤健市・田中和雄・中川誠士『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会、2007年。
5. 伊藤健市・中川誠士・堀龍二『アメリカの経営・日本の経営：グローバル・スタンダードの行方』ミネルヴァ書房、2010年。
6. 伊藤健市『労務論講義』晃洋書房、1996年。
7. 岩出博「戦略的人的資源管理論の発展と人事労務管理地位の向上」『日本労務学会誌』第3巻第2号、2～12頁、2001年。
8. 岩出博「戦略的人的資源管理の理論的基礎」『経済集志』第71巻第4号、657～671頁、2002年。
9. 岩出博『戦略的人的資源管理論の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート—』泉文堂、2002年。
10. 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33～49頁、2006年。
11. 岡田行正「戦略的人的資源管理の生成過程に関する一考察」『北海学園大学経営論集』第3巻第3・4号、1～14頁、2006年。
12. 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巻第2号、83～111頁、2002年。

- 13.岡田行正「戦略的人的資源管理の生成過程に関する一考察」『北海学園大学経営論集』第3巻第3・4号、第1～14頁、2006年。
- 14.奥寺葵「戦略に対応した HRM の有効性:戦略的人的資源管理の理論的枠組」『千葉商大論叢』第47巻第2号、131～149頁、2010年。
- 15.奥寺葵「人材マネジメント革新のプロセス分析—戦略的人的資源管理の視点から」『商学論叢』第53巻第5・6号、2012年。
- 16.川上義明『現代中小企業経営論』税務経理協会、2006年。
- 17.川口義博『経営学概論』創成社、1990年。
- 18.工藤正・守島基博・立道信吾・本田一成・宮本光晴「企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理」『労働政策研究報告書』第7号、2004年。
- 19.栗山直樹[ステークホルダーと人的資源管理(HRM)の関連に関する一考察--HRM論と競争戦略論の発展の系譜をたどって]『創価経営論集』第33巻第1号、23～38頁、2009年。
- 20.合力知工『現代経営戦略の論理と展開—持続的成長のための経営戦略—』同友館、2004年。
- 21.小宮健実「採用とアウトソーシング(特集採用の変化)」『日本労働研究雑誌』第49巻第10号、39～48頁、2007年。
- 22.人材サービス産業の近未来を考える会『より多くの人々に多様な就業機会を 2020年の労働市場と人材サービス産業の役割』、2011年。
- 23.田中秀樹「戦略的人的資源管理論の整理」『同志社政策科学研究』第10巻第1号、181～196頁、2008年。
- 24.趙曉霞『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』白桃書房、2002年。
- 25.張凱惠「企業の社会的責任の実現:人的資源管理の役割」『福岡大学大

- 学院論集』第 44 巻第 2 号、223～237 頁、2012 年。
- 26.張凱惠「経営戦略と人的資源管理の統合について:ハイアール社の事例を中心にして」『福岡大学大学院論集』第 45 巻第 2 号、287～298 頁、2013 年。
- 27.張凱惠「中国における戦略的人的資源管理の発展:人的資源管理実践を中心として」『福岡大学大学院論集』第 47 巻第 1 号、181～192 頁、2015 年。
- 28.寺畑正英「企業戦略と人的資源管理システムの相互作用」『経営論集』第 57 巻、45～56 頁、2002 年。
- 29.竇少杰「中国の企業改革と政府役割の変化に関する一考察」『評論・社会科学』第 95 号、19～46 頁、2011 年。
- 30.竇少杰『中国企業の人的資源管理』中央経済社、2013 年。
- 31.鳥取部真己「戦略的人的資源管理論の展望に関する一考察」『名古屋商科大学論集』第 53 巻第 2 号、173～183 頁、2009 年。
- 32.中川誠士「サウスウエスト航空における企業文化と戦略的人的資源管理の間のアラインメント」『福岡大学商学論叢』第 46 巻第 3・4 号、553～587 頁、2002 年。
- 33.中川誠士「人事管理の形成と「テイラー戦略」(1):人事管理の形成に対する産業心理学と産業生理学の関与を中心として」『福岡大学商学論叢』第 49 巻第 3/4 号、361～385 頁、2005 年。
- 34.中川誠士「リソース・ベースト・ビューに依拠した戦略的人的資源管理の可能性ーリンカーン・エレクトリック社の事例研究を通じてー」『福岡大学商学論叢』第 51 巻第 4 号、409～451 頁、2007 年。
- 35.中川誠士「P&G 社におけるダイバーシティ・マネジメントについて」『福岡大学商学論叢』第 54 巻第 2/3/4 号、211～246 頁、2010 年。

- 36.中川誠士「人事管理の形成と「テイラー戦略」(2):人事管理の形成に対する産業心理学と産業生理学の関与を中心として」『福岡大学商学論叢』第55巻第4号、321～349頁、2011年。
- 37.中川誠士『経営学史叢書Ⅰ テイラー』経営学史学会監修、文眞堂、2012年。
- 38.平野光俊「組織モードの変容とコア人材のマネジメント」『国民経済雑誌』第190巻第2号、77～97頁 2009年。
- 39.林伸二「戦略的人的資源管理研究のネクスト・ステージ」『青山経営論集』第44巻第3号、1～29頁 2009年。
- 40.松山一紀『経営戦略と人的資源管理』白桃書房、2007年。
- 41.森正紀『工業経営論』中央経済社、1985年。
- 42.守島基博「人的資源管理と産業・組織心理学—戦略的人的資源管理論のフロンティア」『産業・組織心理研究』第10巻第1号、3～14頁、1996年。
- 43.守屋貴司「タレントマネジメント論 (TalentManagements) に関する一考察」『立命館経営学』第53巻第2・3号、3～14頁、2014年。
- 44.森谷周一「戦略的人的資源管理論の展開」『関西学院商学研究』第66号、79～104頁、2012年

英語文献

1. Ansoff, H.I., *Strategic Management*, Palgrave. Macmillan, 1979, 中村元一監訳『アンゾフ戦略経営論:新訳』中央経済社、2007年。
2. Arthur, J.B., “The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills” , *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, No.3, pp.488-506, 1992.

3. Armstrong, M., *Strategic Human Resource Management, A Guide to Action*, 3rd Edition, Kogan Page, 2006.
4. Akhtar, S., Ding, D.Z. & Ge, G.L., "Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises", *Human Resource Management*, Vol.47, No.1, pp.15-32, 2008.
5. Ahlstrom, D., Foley, S., Young, M.N. & Chan, E.S., "Human resource strategies in post-WTO China", *Thunderbird International Business Review*, Vol.47, No.3, pp.263-285, 2005.
6. Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120, 1991.
7. Barney, J.B., Wright, P.M., "ON BECOMING A STRATEGIC PARTNER: THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE", *Human Resource Management*, Vol.37, No.1, pp.31-46, 1998.
8. Barney, J.B., Ketchen, D.J., & Wright, M., "The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?", *Journal of Management*, Vol.37, No.5, pp.1299-1315, 2011.
9. Barney, J.B., Wright, M., & Ketchen, D.J., "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of Management*, Vol.27, Issue 6, pp.625-641, 2001.
10. Barley, S.R., Meyer, G., & Gash, D., "Cultures of Culture: Academics, practitioners, and the pragmatics of normative control", *Administrative Science Quarterly*, Vol.33, No.1, pp.24-60, 1998.
11. Chadwick, C., Dabu, A., "Human Resources, Human Resource

- Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages”, *Organization Science*, Vol.20, No.1, pp.253-272, 1998.
12. Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962, 有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004年。
13. Charan, R., “It's time to split HR”, *Harvard Business Review*, Vol.92, Issue7/8, pp.34-34, 2014.
14. Colbert, B.A., “The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, pp.341-358, 2004.
15. Collins, J.C., “Good to great: Why some companies make the leap-and others don't”, *Harper Business*, 2001, 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー2—飛躍の法則』日経BP社、2001年。
16. Caruth, D.L., Pane Haden, S.S., & Caruth, G.D., “Critical Factors in Human Resource Outsourcing”, *Journal of Management Research*, Vol.13, No.4, pp.187-195, 2013.
17. DELERY, J.E., DOTY, D.H., “MODES OF THEORIZING IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: TESTS OF UNIVERSALISTIC, CONTINGENCY, AND CONFIGURATIONAL PERFORMANCE PREDICTIONS”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.802-835, 1996.
18. Gamble, J., “Introducing Western-style HRM practices to China: Shopfloor perceptions in a British multinational”, *Journal of World Business*, Vol.41, Issue4, pp.328-343, 2006.

19. Greer, C.R., Youngblood, S.A., & Giay, D.A., “Human resource management outsourcing: The make or buy decision”, *Academy of Management Executive*, Vol.13, No.3, p.86, 1999.
20. Gilley, K.M., Greerb, C.R., & Rasheedc, A.A., “Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms” , *Journal of Business Research*, Vol.57, pp.232-240, 2004.
21. Porter, M.E., *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, NY, 1980, 土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年。
22. Lilly, J.D., Gray, D.A., & Virick, M., “OUTSOURCING THE HUMAN RESOURCE FUNCTION: ENVIRONMENTAL AND ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS THAT AFFECT HR PERFORMANCE” ,*Journal of Business Strategies*, Vol.22.1, pp.55–73, 2005.
23. Miles, R.E., & Snow, C.C., “Designing Strategic Human Resources Systems” , *Organizational Dynamics*, V.13, Issue1, pp.36-52, 1984.
24. Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, Alan D., Coleman, J., & Henry, J., “Organizational Strategy, Structure, and Process” *Academy of Management Review*, Vol.3, Issue 3, pp.546-562, 1978.
25. Norman, Thomas James, *Outsourcing Human Resource activities: measuring the hidden costs and benefits*, 2009.
26. Schuler, R.S., & Jackson, S.E., “Linking Competitive Advantage with Human Resource Management Practice” , *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, pp.207-219, 1987.
27. SCHLOSSER, F., TEMPLER, A., & GHANAM, D., “How Human

Resource Outsourcing Affects Organizational Learning in the Knowledge Economy”, *Journal of Labor Research*, Vol.27, Issue 3, pp.291-303, 2006.

28. Sluijs, E.V., & Kluytmans, F., “Business Strategy and Human Resource Management: Setting the Scene” , *MERIT's research memoranda*, Maastricht MERIT, pp.1-23, 1994.
29. Ulrich, D., *Human Resource Champions*, Harvard Business School, 1997, 梅津祐良訳『MBA の人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター、1997 年。
30. Wright, P.M., McMahan, G.C., “Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management”, *Human Resource Management Journal*, Vol.21, No.2, pp.93-104, 2011.
31. Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Jr., & Lepak, D.P., “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance” , *The Academy of Management Journal*, V.39, No.4, pp.836-866, 1996.

中国語文献

- 1.北森人材管理研究院・中国人事科学研究院『2010-2011 中国企业人才管理成熟度調査報告』、2011 年。
- 2.北森人材管理研究院『2012-2013 中国企业人才管理成熟度調査報告』、2013 年。
- 3.苏中兴「转型期中国企业的高绩效人力资源管理系统:一个本土化的实证研究」『南开管理评论』第 13 期第 4 号、99～108 頁、2010 年。

4. 苏中兴・曾湘泉・赖特「人力资源管理与企业绩效:国内外实证研究的评论与思考」『经济理论与经济管理』第6期、61~69頁、2007年。
5. 闻效仪「中国企业选择人力资源外包的原因」『中国人力资源开发』第11期、51~53頁、2005年。
6. 王晓玲「中国情景下企业人力资源成熟度模型及系统评价」『Modern Management』第1期第3号、105~109頁、2011年。
7. 吴照霞「企业人力资源管理外包的动因及风险管理研究」『中国商贸』第21期、55~56頁、2011年。
8. 肖静・陈维政「从国际权威期刊文献看中国人力资源管理的实践与研究」『管理学报』第10卷第9号、1262~1267頁、2013年。
9. 用友薪福社『2016中国人力资源外包服务调研报告』、2016年。
10. 曾湘泉・苏中兴「改革开放30年回顾:人力资源管理在中国的探索、发展和展望」『中国人才』第3期、10~14頁、2009年。
11. 趙利「人力资源管理外包的理论基础与动因考察」『科技管理研究』第27期、157~159頁、2007年。
12. 赵曙明『中国企业的人力资源管理』北京师范大学出版社、2011年。
13. 赵曙明『人力资源战略与规划』中国人民大学出版社、2012年。
14. 赵曙明「中、美、欧企业人力资源管理差异与中国本土企业人力资源管理应用研究」『管理学报』第9卷第3号、380~387頁 2012年。
15. 郑晓明『人力资源管理导论』机械工业出版社、2011年。

中国ウェブサイド参考

1. 中国人的資源協會、<http://www.hrac.org.cn>
2. 中国労働爭議(紛争)網、<http://www.btophr.com>.
3. 中国人力資源開発網、<http://www.chinahrd.net>.

4. 中国人力資源網、<http://www.hr.com.cn>.
5. 中国労働網、<http://www.labournet.com.cn>.
6. 中国国家统计局、<http://www.stats.gov.cn>.
7. 中国的人力资源和社会保障部、<http://www.mohrss.gov.cn>
8. 新華網、<http://www.xinhuanet.com>.
9. 国务院發展研究中心信息网、<http://www.drcnet.com.cn>.
10. FESCO の公式サイト、<http://www.fesco.com.cn>
11. 上海外服（集团）有限公司の公式サイト、<http://www.fsg.com.cn>
12. CIIC 社の公式サイト、<http://www.ciic.com.cn>

謝 辞

博士論文を作成するにあたり、指導教授中川誠士先生には、研究の方向づけから詳細に至るまで、終始、熱心な懇切なる御指導を頂きました。深く感謝申し上げます。外国人留学生として、5年以上の勉強と研究活動の間、絶えず暖かい励ましを頂きました。厚く御礼申し上げます。先生の益々御健勝と活躍を心からお祈り申し上げますとともに今後とも変わらぬご指導賜りますよう、お願い申し上げます。

また、本論文を提出するにあたり、お忙しい中、論文審査の副査を御担当頂きました井上伊知郎先生、合力知工先生、藤野真先生には、多くの貴重な御指摘を頂くとともに有益な御助言を頂きました。深く感謝申し上げます。

最後に、本研究を遂行するにあたり、遅々として進まず落ち込みがちな筆者を温かく支えてくれた先輩、後輩、友人の皆様、両親に、心より感謝いたします。

今後、さらに努力を重ねて研究に取り組んでいきたいと存じます。

平成 29 年秋

張 凱 恵