

## 目次

序 章	本研究の目的、意義および研究の構成 .....	5
第 1 部	人的資源管理における企業文化の位置づけ .....	10
第 1 章	人事管理から人的資源管理・戦略的人的資源管理への発展 .....	11
第 1 節	PM から HRM .....	11
1.	PM 理念の変遷	
2.	HRM 理念の生成	
第 2 節	HRM とは何か .....	17
1.	HRM の定義	
2.	HRM のモデル	
3.	HRM の目的	
4.	HRM の特徴	
5.	HRM に関する賛否両論	
6.	HRM と人事管理(Personnel Management)	
第 3 節	HRM から SHRM への発展 .....	45
1.	人的資源管理と経営戦略のかかわり	
2.	RBV の成立	
3.	1990 年代以降のアメリカにおける HRM をめぐる状況変化	
4.	SHRM の 2 つのアプローチ	
第 4 節	資源ベース・アプローチの SHRM が分析フレームワークとして採用されるべき理由 .....	70
小括	.....	76
第 2 章	企業文化の経営戦略と人的資源管理における位置づけ .....	77
第 1 節	企業文化とは .....	77
1.	企業文化の概念	
2.	企業の役割	
第 2 節	経営戦略の展開と企業文化 .....	84
1.	戦略対象としての企業文化	
2.	企業文化と成果	
3.	機能主義と解釈主義—持続的競争優位の源泉としての捉える見方	

	4. 経営資源としての企業文化	
第3節	企業文化と HRM.....	89
	1. 企業文化の企業組織における位置付け	
	2. 企業文化の管理と HRM	
小括	.....	99
第3章	RBVにおける組織文化の位置づけについて—J. B. バーニーの組織文化論— ....	
	.....	102
第1節	文化と業績の定義.....	104
第2節	文化が持続的に優れた財務的業績の源泉となりうるための3要件..	108
第3節	3要件を満たす組織文化が存在しうる可能性 .....	111
	1. 貴重な文化が存在しうる可能性	
	2. 貴重かつ希少な文化が存在しうる可能性	
	3. 不完全にしか模倣可能ではない文化が存在しうる可能性	
第4節	文化研究から引き出されうる実践的教訓.....	119
	1. 貴重な文化を有しない企業	
	2. 貴重な文化を有する企業	
第5節	J. B. バーニーの組織文化論の特徴と意義.....	125
小括	.....	131
第4章	組織文化と国民文化の関係.....	132
第1節	組織文化は国民文化によって制約されるか .....	134
第2節	概念的分析.....	137
	1. 制約および戦略的選択	
	2. 国の内部の文化的可変性の役割：ある概念的モデル	
	3. 用語の定義：有意性、文化、および国民文化の影響	
第3節	国の影響のサイズと国民文化の影響のサイズについての実証的調査結 .....	151
	1. Nelson と Gopalan による研究(2003)	
	2. GLOBE 研究 (2004)	
第4節	国民文化の制約性の程度.....	155
小括	.....	158
第2部	中国における組織有効性・SHRM・企業文化の関係.....	161

第 5 章	SHRM 過程の影響要因としての企業文化 .....	162
第 1 節	SHRM に関する先行研究の問題点.....	165
	1. SHRM の定義	
	2. SHRM と企業業績との間の媒介項についての研究	
第 2 節	SHRM 「過程」に関する研究—企業文化は前提条件か媒介項か—..	167
	1. 前提条件あるいは媒介項としての企業文化	
	2. SHRM 「過程」研究に採用される二つの仮説	
	3. SHRM 「過程」研究のコンテキストとしての中国過渡経済	
	4. 企業文化決定論と SHRM の採用	
	5. SHRM の実施と企業文化	
第 3 節	SHRM 「過程」実証研究の結果 .....	175
	1. ウェイたちの研究方法	
	2. 研究結果の要約	
	3. 研究結果についての検討	
小括	.....	182
第 6 章	中国における企業文化に関する先行研究.....	184
第 1 節	理論的研究.....	184
第 2 節	実証的研究.....	190
第 3 節	実務的研究.....	197
小括	.....	199
第 7 章	中国社会における儒教的ダイナミズムと倫理変化.....	201
第 1 節	伝統的中国倫理の土台 .....	206
第 2 節	倫理的変化と文化および仮説設定 .....	211
第 3 節	倫理的文化と儒教的ダイナミズムに関するリァン=ユーによる実証研究 の方法 .....	214
第 4 節	地域と年齢の違いからみた儒教倫理の浸透度の違い .....	215
第 5 節	儒教倫理のインプリケーション.....	218
小括	.....	219
第 8 章	SHRM における企業倫理と組織文化の関係—トップ経営者の役割に焦点を合わ	

せて一 .....	223
第1節 企業倫理と必要性 .....	223
1. 企業倫理の定義および発展	
2. 企業倫理の必要性	
3. 反倫理行動と経営陣・従業員職業倫理の構築	
第2節 中国企業における倫理的行動の確立に対する人的資源管理と倫理的企業文化の関係 .....	231
1. 中国における企業倫理問題の背景	
2. 中国における企業倫理問題への取り組みの3つのレベル	
3. 中国における企業倫理問題への取り組みに関する事例研究	
4. 企業倫理問題への取り組みにおける組織文化、トップ経営者、HRM、HRM 担当者の役割	
第3節 企業倫理実現における HRM・組織文化・国民文化・トップ経営者の関与 .....	262
小括 .....	267
終章 結論および今後の研究課題 .....	269
参考資料 .....	275
謝辞 .....	315

## 序章 本研究の目的、意義および研究の構成

欧米企業であれ、日本企業であれ、そして中国企業であれ、企業はヒト（労働力）という経営資源を獲得しなければ企業活動を実現することはできず、そのためにヒトの獲得、活用、モチベーション、あるいはヒトの使用権の所有者である労働者（従業員）と企業との間のコンフリクトの解決に関わる諸活動が企業の中で必要とならざるを得ない。もっと、具体的に言えば、募集、選考、採用、配置、人事評価、教育訓練、昇進・昇格、報酬、昇給、労働時間管理、安全衛生、福利厚生、コミュニケーション、モラル・サーベイ、カウンセリング、職場懇談会、団体交渉、苦情処理等の活動が必要とならざるを得ない。これらの活動は、日本においては一般的に人事・労務管理と呼ばれているが、最近では人的資源管理、あるいはヒューマン・リソース・マネジメントと呼ばれることも多くなってきている。このような日本における呼称の変化は、上記のような諸活動が最初に開発され実践され体系化されたアメリカにおける呼称の変化が約四半世紀遅れで繰り返されている結果であるということもできる。アメリカでは、上記のような諸活動は、1970年代中ごろまでは **Personnel Management** あるいは **Personnel Administration** と呼ばれ、1970年代後半以降は **Human Resource(s) Management** (人的資源管理、以下 **HRM**) と呼ばれるようになった<sup>1</sup>。ところで、活動の全体が何と呼ばれようと、企業におけるヒトを対象とした上記のような諸活動のリストそれ自体は、アメリカにおいても日本においても大きく変化していない。企業の中でヒトを取り扱うことの難しさとそれを克服するために必

---

<sup>1</sup>伊藤健市「人的資源管理の概念と体系」「人事管理から人的資源管理へ」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、2006年、第1、2章、3～56頁、参照。

要な施策の中身というものは、今も昔も、そして洋の東西を問わず、根本的には変わっていないからであろう。しかしながら、上記のような諸活動を実施する上での目的と原理は、呼称の変化に並行して、理論的には（少なくともタテマエとしては）、変わってきているといえる。つまり、人件費として分類される「費用」によって獲得されたヒトをできるだけ合目的的に消費することから、追加的投資によって企業に対する貢献度を向上させることができる「資産」として取り扱うことへと、あるいは脚光を浴びる役割としてではなくやむを得ず行われざるを得ない役割としての労働者対策から、競争上の優位性の源泉を獲得することに直接結びつく重要な任務へと、経営におけるその位置づけは変わってきているといえる<sup>2</sup>。

目を転じて、中国企業においても、上記のような活動は当然必要とされ実施されてきたと考えられるが、1970年代末の改革開放政策の開始を境として経済環境が大きく変化したこと、資本所有の主体という点で様々のタイプの企業形態が混在していること、それゆえに様々のタイプのステークホルダーが存在すること、地域的な経済格差が大きいこと、社会主義経済から市場経済への移行において、前者に親和的な企業文化と後者に親和的な企業文化との間にコンフリクトが存在する可能性があること、業種、規模、国際化の度合いに応じてヒトに要求される特性が異なること等の要因が、上記のような活動を企業における従業員に対する様々の取り組みをそれ自体として独立に取り上げる **Personnel Management** あるいは **Personnel Administration** (人事管理) ではなく、企業における従業員に対する様々の取り組みを企業経営全体の観点から

---

<sup>2</sup> Cf., Armstrong, M., *Strategic Human Resource Management, A Guide to Action*, 3rd Edition, Kogan Page, 2006, pp.1-18.

システマティックに取り上げる HRM の名の下に実施することの必要性和可能性をまず理論的に考察することを必要ならしめている。

ところで、現在の中国企業において行われているヒトに対する取り組みには、大きな多様性が、つまり人事管理導入以前の状態にある企業から欧米の先進企業に匹敵する人的資源管理を実践している企業に至るまでの、もっと具体的にいえば、ヒトに対する取り組みに関する体系的で客観的な制度を全く用意せずに労働法が設定する最低基準以下の待遇で労働者を働かせる原生的労使関係といってもよいような状態にある企業から、従業員の配置・訓練・評価・処遇・福利厚生等について充実した制度を導入している企業に至るまでの多様性が存在すると考えられる<sup>3</sup>。これまでは個々の企業がヒトに対する取り組みをどのように行うかは個々の企業の財務的能力任せの問題であったし、仮にどのような取り組みが行われていたとしても、中国経済全体の高度成長のおかげで、多かれ少なかれ、個々の企業は成長することができた。しかしながら、将来的には中国国内の経済成長率が鈍化することとともに、中国企業が欧米や日本の企業と同じスタンダードに基づいて世界全体の市場を視野に入れた競争に参加しなければならなくなることを想定すると、生産性や製品の品質を向上させるために中国企業一般が先進的な人的資源管理を導入することによって従業員のモチベーションやコミットメントを高めることが必要となろう。また、今後従業員が企業内において創造する知識が競争における優位性の重要な源泉の一つとなることを想定すると、人的資源管理を経営戦略と統合すること、あるいは人的資源管理それ自体を経営戦略として実践すること、つまり戦略的人的資源管理（**Strategic Human Resource Management**、以下 **SHRM** と表記）の実践を志向する

---

<sup>3</sup> 山下昇・龔敏『変容する中国の労働法』九州大学出版社、2010年、参照。

ことが必要となると考えられる<sup>4</sup>。

繰り返しになるが、中国企業が今後直面するであろう欧米企業や日本企業との世界市場を視野に入れた競争において、中国企業が優位性を達成していくためには、もちろんライバル企業にまさる売上高や利益高や利益率を達成していかなければならないが、その前提として顧客や取引相手から良い企業イメージや信用をもたれることが必要であろうし、さらにそのためには例えば「倫理的な行動をする企業」という評判を獲得することも必要となろう。その意味で、企業倫理は、単に善悪に関わる問題であるだけでなく勝れて経営戦略に関わる問題であるといえるし、そのような企業倫理の確立に直接的・間接的に人的資源管理が関わるとするならば、企業倫理の確立を志向する人的資源管理は、それ自体戦略的人的資源管理としての性質を帯びているといえる。

とはいえ、欧米や日本において、確立している、あるいは追求されている HRM あるいは SHRM のスタンダードが、直ちに中国企業一般に適用可能であるわけでもない。中国企業一般におけるそのようなスタンダードの実践においては、中国の多種多様な企業におけるヒトに対する取り組みが既に述べたような、資本所有主体、地域的差異、企業文化、業種、規模、業績、国際化の進展、企業活動や労働に関する法的枠組み等の要因との関連で、中国企業一般における、HRM と SHRM の実施の必要性と可能性が考察されるべきであろう。そのような要因の一つとして、本論文は、SHRM 過程における企業文化の位置づけを検討することを通じて、中国企業における企業文化、HRM あるいは SHRM、そして組織目的との関係を、考察したい。

---

<sup>4</sup> 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、96～119頁、参照。

以上のような課題を考察するためには、一先ず中国というコンテキストから離れて、HRMあるいはSHRMの理論的内容、SHRMの依拠理論としてのリソース・ベースト・ビュー(Resource-Based View、以下RBVと表記)、または企業文化、経営戦略、人的資源管理の間の関係がいかなる点にあるかが理論的に確認されなければならない。この問題は第1部の第1章から第4章までにおいて検討される。その上ではじめて、現在の中国企業において行われているヒトに対する取り組みが人事管理あるいは人的資源管理のいかなる段階にあり、いかなる点が解決すべき課題としてされ、そして将来的にどのような発展が望まれるかを考察することが可能になるであろう。第1章から第3章までの論述においては、企業目的の追求における企業文化の意義を重視する経営学研究に依拠して検討されるが、企業と文化の関連を問う研究の中心には、国民文化の役割を重視するものもある。従って第4章では、企業文化（組織文化）と国民文化の関係が検討され、第1部の締めくくりとされる。第4章は、第6章、第7章、第8章での検討の理論的前提を提供するものでもある。

第2部では、以上の考察を前提として、今度は中国というコンテキストにおける理論あるいは実践としてのHRM・SHRMという問題を、企業文化という要因に焦点をあわせて考察する。第5章では、中国というコンテキストにおいて人的資源管理過程における企業文化の位置づけに関する先行研究に依拠して、中国企業においてHRMを実践する上での理論的課題を考察した。第6章で纏めた中国における企業文化の先行研究、および第7章での中国の伝統文化の本質とする儒教倫理についての考察に基づいて、第8章においては、人的資源管理の戦略的意義を、中国企業における倫理的行動の確立に対する人的資源管理と企業文化の関係の観点から検討する。

## 第 1 部 人的資源管理における企業文化の位置づけ

## 第1章 人事管理から人的資源管理・戦略的人的資源管理への発展

近年、欧米はもとより日本や中国においても人事管理（Personnel Management, 以下 PM）という用語に代わって人的資源管理（Human Resource Management, 以下 HRM）、あるいは戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management, 以下 SHRM）という用語が使われることが多くなってきている。本章では、なぜ、欧米にあって PM から HRM への発展が起きたのか、HRM あるいは SHRM と PM との相違点は何にあるのか、この移行の基本的動因は何であったのか、といういくつかの問題について考察したい。

### 第1節 PM から HRM

#### 1. PM 理念の変遷

以下、岡田行正氏の所説に基づいて、人事管理から人的資源管理への発展に跡付けたい。アメリカにおいて大企業が出現した 19 世紀後半以後、企業ごとに、それぞれ個別的分散的に実施されてきた人事労務諸施策は、アメリカにおいて近代的雇用関係下にある労働者＝従業員を意味する“Personnel”という用語のもとに統合され、1920 年頃ひとつの独立した管理制度として“Personnel Management(or Administration)”が形成されたといわれている。このような動向のなか、それを反映し、アメリカにおける最初の総合的人事労務管理研究の著作として指摘されるティード＝メトカーフ（Tead, O., and Metcalf, H.C.）が著されたのである<sup>5</sup>。そして、この時期を前後して人事労務管理の機能的高度化を指

---

<sup>5</sup> Cf., Tead, O. and H. C. Metcalf, *Personnel Administration: its principles and*

向する体系的な人事管理論は、一般的に“Personnel”、“Personnel Management (or Administration)”と呼ばれ、この傾向は1960年代まで続いた。<sup>6</sup>

しかし、アメリカ人事管理論の発展過程において、この人事労務管理の対象を意味する“personnel”の理念、つまり「従業員をどのような存在として認識するか」という意味での従業員観は、人事労務管理を取り巻く諸環境、特に人事労務管理関連諸科学の発展も影響して、その内容を変化させている。そして、このような従業員観は、人事労務管理の機能的有効性を確保しようとする観点からそれに即した原理・原則を導き出し、人事労務管理の具体的な諸制度・方法論を規定していたといえる。それ故、このような人事労務管理研究における従業員観とそれに即した原理・原則の発展経緯を人事管理理念の発展史的な観点から捉えることは、アメリカ人事管理論の発展史研究の重要な一部を構成するものと位置づけることができる。そして1920年代から1930年代にかけての人事労務管理研究においては、従業員は機械や原材料等の物的生産要素とは異なる特殊な生産要素としての「人的要素(human factor, human element)」であると基本的には理解されていた。<sup>7</sup>

他方、人事労務管理の対象は、この物的要素という認識のみならず、同時に「人間的存在」としての従業員にあった。この認識は、人事労務管理を他の経営管理とは異なる独自の管理であることを強調したものである。また1910年代に普及した科学的管理における動作研究(motion study)や時間研究(time study)等に基づく職務研究の在り方と、職務に

---

*practice*, 3<sup>rd</sup>., 1933, pp.39-40.

<sup>6</sup>岡田行正「人的資源管理の生成理論的基礎要因—“Personnel”から“human resources”へ」『北海学園大学経済論集』第49巻、第4号、239～240頁、2002年、参照。

<sup>7</sup>同上論文、239頁、参照。

関わる客観的な諸要素の重視は、労働者を機械と同一視するという傾向を誘引し、これに対する労働組合側の抵抗は、第1次大戦を契機とする産業民主主義理念の浸透を背景に、労働者を人間として取り扱うことを要求する思潮として高揚した。つまり、従業員を「人間的存在」とするこの認識は当時の労働者の抵抗及び要求に対して、人間管理としての人事労務管理の性格を強調する理念的対応という側面も兼ね備えていたのである。<sup>8</sup>

しかし、当時、人事労務管理の対象である従業員が基本的に「労働力(manpower)」の側面から認識されていたに関わらず、当時の人間行動の理論に決定的役割を果たす方法論・技術論は未開発であった。そして、このようなアプローチは、1930年代にピークを迎えるに至った<sup>9</sup>。

1940年代から1950年代になると、1920年代半ばから1930年代前半にかけて行われてきたホーソン実験の諸成果が「人間関係研究(Human Relations)」として理論化されたことを背景に、新たな人事労務管理研究、つまり人間関係論的人事管理論が形成された。人間関係論においては、組織は、物的な技術体系であると同時に、感情をもった人間で構成される人的な協働体系とされる。そして、従業員は社会に存在する「社会的存在(social being)」あるいは「人間関係人(human relations man)」であり、従業員の職場内行動は、基本的に従業員個々の所属する職場集団に規定された。人間関係研究に基づく人間関係論的人事管理論は、1950年代に隆盛期を迎えた。<sup>10</sup>

しかし一方で、従業員を意味する“personnel”理念の内容自体が、従来の特殊な生産要素として「労働力」の側面を重視する捉え方から「社

---

<sup>8</sup>同上論文、241～242頁、参照。

<sup>9</sup>同上論文、242頁、参照。

<sup>10</sup>同上論文、242～243頁、参照。

会的存在」としての人間的側面を重視する捉え方へと大きく転換されたにも関わらず、1950年代まで人事労務管理研究においては一般に“personnel”という用語そのものが変化することはなかった。しかし、1960年代に入ると、徐々に“human resources”という用語が使われ始め、“personnel”に代わる用語として認識されるようになったのである。

11

このような人事労務管理の対象を意味する用語の変更は、従来の“personnel”理念、つまり「従業員をどのような存在として認識するか」という意味での従業員観とは異なる、何らかの新たな理念、認識、意味、内容、アプローチそして原理・原則の提起を意味するものと考えられる。<sup>12</sup>

## 2. HRM 理念の生成

アメリカ人事労務管理研究において“human resources”という用語自体は、まず1950年代から1960年代に人事労務管理の標準的テキストにおいて使用されていた。例えば、ヨーダー（Yoder, D.）の彼はその著書で、「人的資源(humans resources)」とはあらゆる職業におけるすべてのタイプの労働者(workers)のことであると述べている。また、同時期に、ドラッカー（Drucker, P. F.）もまた、人的資源（human resources）という用語を用い、人的資源とは人間に託された全ての資源のうち、最も生産的で、最も潜在力をもつものとして、その重要性を指摘している<sup>13</sup>。

1960年代に入ると人的資源管理について、バック、フレンチ、マイル

---

<sup>11</sup>同上論文、243頁、参照。

<sup>12</sup>同上論文、243頁、参照。

<sup>13</sup>同上論文、243頁、参照、Cf., Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, 4<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, p.1, Drucker, P. F., *The Practice of Management*, Harper & Row, Publishers, 1954, p.262.

ス、メギンソン (Bakke, E. W., French, W. L., Miles, R. E., and Megginson, L. C.) 等による様々な理念、捉え方、主張等が現れてくる。

14

まず、バッケは、「組織における資源としての **people** とは、少なくとも他にあげている諸資源 (**money, material, idea, market, nature** 等) 同じくらい重要である」と述べ、「人間とは、組織目的達成のために必要な一つの資源であるが故に、人間を人的資源と称し、その管理職能を人的資源職能(**human resources function**)」として、「人的資源職能の主要かつ中心的な関心事とは、個人の幸福ではなく、生産的な仕事 (**productive work**) や仕事における人々の協調的關係、またその生産的な仕事における従業員全員の才能と能力の最大部分の利用と開発の可能性を提供することにある。」と主張している。そして、この人的資源職能が対象とする人的資源とは、「最高経営責任者 (**chief executive**) まで含んだ会社の諸活動に参加する全ての人々によって構成される」とし、従業員だけに及ばず組織内すべての階層の人々、つまり管理階層をも含んでその対象を捉えている。<sup>15</sup>

フレンチは、「人事管理 (**Personnel Management**) とは、企業によって行われる企業内部の人的資源 (**human resources**) の採用、選考、活用、開発である」とし、人間がいかなる組織においても必要な構成要素となって以来、人事管理は全ての企業に必然的に伴うものであるとしている。そして、「企業における人的資源管理とは、組織のあらゆる活動に携わる、組織内全ての階層の人間 (**individuals**)」を対象としてはいるものの、「人

---

<sup>14</sup>岡田、前掲論文、2002年、244頁、参照、Cf., Bakke, E. W., *The Human Resources Function, Union, Management, and The Public*, 2<sup>nd</sup> ed. Harcourt, Brace & World, Inc., 1960, p.174.

<sup>15</sup>岡田、前掲論文、2002年、244頁、参照、Cf., Bakke, E. W., *The Human Resources Function, Union, Management, and The Public*, 2<sup>nd</sup> ed. Harcourt, Brace & World, Inc., 1960, p.174.

的資源とは、組織によって活用される様々な資源のうちのひとつにすぎない」と述べている。<sup>16</sup>

マイルスは、人間関係モデルと人的資源モデルを対比することで、人的資源の特性および人的資源理念について論究した。Miles によって提示された人的資源理念は、リーダーシップ論からのアプローチという側面をもつものの、管理者が「従業員をどのような存在として認識するか」という意味での従業員観という点では、従来までのそれとは大きく異なる見解を主張し、管理者が開発すべき資源として人的資源を捉えており、その後の人的資源管理理念および人的資源管理に新たな方向性を提示しているように思われる。<sup>17</sup>

これに対して、岡田氏によれば、メギンソンは、人事労務管理対象を意味する“personnel”という用語に代わり“human resources”が用いられるようになったことについて、論理的な説明を展開している数少ない研究者の一人である。メギンソンによって提示された人的資源理念は、従業員の生産能力を経済的資源とみなし、従業員を様々な個人的諸欲求をもつ人間として捉え、その生産能力の有効活用のための従業員の「人間的尊厳」の重視を基本理念とする人的資源管理研究上の新たな方法論を導き出すものと捉えることができる。そして、これは、経済学研究領域から人的資源を認識し、行動科学に拠り包括的人間理解に立脚しているという点で、その後の人的資源理念及び人的資源管理にも重要な方向性を示唆しているように思われる。<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup>岡田、前掲論文、2002年、244～255頁、参照、Cf., French, W. L., *The Personnel Management Process, Human Resources Administration*, Houghton Mifflin Company, 1964, p.4.

<sup>17</sup>岡田、前掲論文、2002年、245頁、参照、Cf., Miles, R. E., *Human Relations or Human Resources? Harvard Business Review*, Vol.43, 1965, p.150.

<sup>18</sup>岡田、前掲論文、2002年、245～246頁、参照、Cf., Megginson, L. C., *Personnel: a behavioral approach to administration*, Richard D.Irwin, 1<sup>st</sup> ed., 1967, pp.83-85.

以上のように、1950年代から1960年代にかけての人的資源理念および人的資源管理は様々に議論され捉えられているが、人的資源理念の生成に多大な影響を与えた基礎理論として、経済学研究領域の人的資本理論(Human Capital Theory)と人間関係論(Human Relations Theory)から発達した行動科学(Behavioral Science)を指摘することができる。<sup>19</sup>レン(Wren, D. A.) は、人事管理論を基礎としながら、従業員に影響を与える諸要因をより明確に把握するものとして人的資源管理を位置づけている。また、レンは、人的資源管理の発端を1960年代に求めながらも、人的資源管理とは、管理者自体の人員配置も含み、人事管理者の重要性を急速に高め、また同時期に発展した戦略的経営との関連性のなかで、全社的な戦略の一部として、企業戦略に統合されなければならないと考えている。<sup>20</sup>また、そもそも従業員に関わる福利厚生という側面から始まった人事管理は、いまやあらゆる組織の組織目的達成において非常に重要な地位を占めるまでに発展したとしながら、人事管理と人的資源管理の相違をこの企業戦略という点に見出すことができる。それによって、本章の第2節では、HRMとはいかなるものであるのか、HRMの理論的内容またPMとの相違点について考察したい。

## 第2節 HRMとは何か

すでに述べたように、本章は、PMからHRMへの移行する動因を明確することを一つの目的とする。第2節で、HRMの理論的内容、つま

---

<sup>19</sup>岩出博「人的資源管理の形成」奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出博『労務管理入門(増補版)』有斐閣、220頁、1992年、岡田、前掲論文、2002年、239～254頁、参照。

<sup>20</sup>岡田、前掲論文、2002年、246～247頁、参照、Cf., Wren, D. A., *The Evolution of Management Thought*, 4th ed., John Wiley & Sons, INC., 1994, p.377, 佐々木恒男監訳『マネジメント思想の進化』文真堂、2003年、482～483頁。

り、HRM の概念、HRM の様々なモデル、HRM の目的と特徴を検討することを通じて、HRM と PM の関係および相違点を明らかにしたい。

## 1. HRM の定義

HRM は、組織のもっとも貴重な資産、つまり組織目標の達成に対して個人的かつ集団的に貢献するところの従業員の管理に対する戦略的かつ体系的アプローチとして定義される。<sup>21</sup>

ストーリー（Storey J.）は、HRM がイデオロギー的および哲学的な土台をもつ一連の相互に関係する方針とみなされると考える。彼は HRM の有意義な型を構成する4つの側面を示唆している。

- ① 信念及び仮説のある特定の構成
- ② 従業員管理についての意思決定に情報を与える戦略的趣旨
- ③ ライン管理者の中心的関与
- ④ 雇用関係を形成する一連の手段への依存<sup>22</sup>

## 2. HRM のモデル

### (1) HRM のマッチング・モデル

HRM という概念の最初の明白な表明の一つは、ミシガン学派によってなされた。彼らは、人的資源のシステムおよび組織構造が、組織戦略に適合するようなやり方で管理されるべきだと主張した（従って、それは、マッチング・モデルと呼ばれている）。人的資源サイクル（図表 1-1 で説明されたものは、アームストロング（Armstrong, Michael）による

---

<sup>21</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, p.1.

<sup>22</sup> Cf., *ibid.*, pp.1-3, Storey, J., “Introduction From Personnel Management to Human Resource Management”, in Storey, J.(ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London, 1989, pp.4-9.

一つの翻案である) というものが存在し、それは全ての組織において遂行される4つの一般的な過程あるいは機能から構成されると、彼らはさらに説明した。これらは下記の通りである。

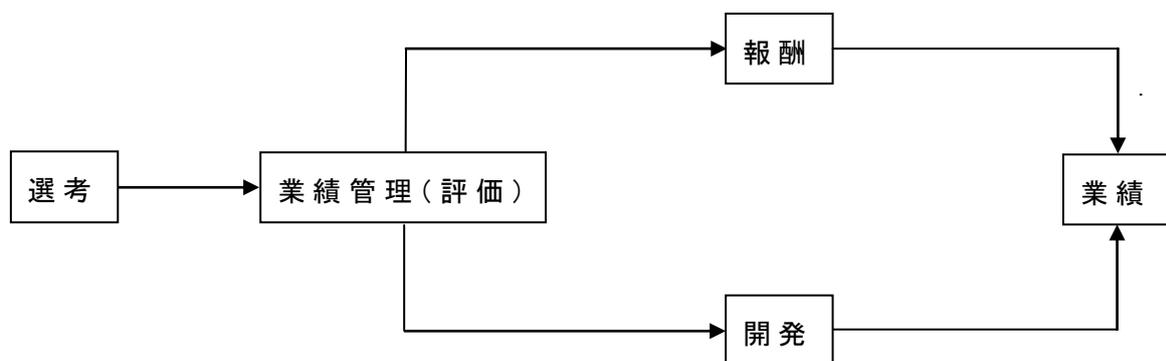
選考—利用可能な人的資源と職務との間の適合を図ること

評価—業績管理

報酬—「報酬システムは組織業績を増進させるという点でもっとも十分に使われておらず誤って取り扱われている管理手段の一つである」。「事業は将来において成功を収めるためには、現在においても機能しなければならない」ということを念頭において、長期的な業績とともに短期的業績に対しても、それは報いなければならない。

開発—高い品質の従業員の開発。<sup>23</sup>

図表 1-1 人的資源サイクル



(出所) Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management, A Guide to Action*, 3rd Edition, Kogan Page, 2006, p.4, Figure1.1。

<sup>23</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, pp.3-4, 伊藤「人的資源管理の概念と体系」伊藤・田中・中川、前掲書、8～9頁、伊藤、前掲書、63～76頁、参照。

## (2) ハーバード学派のフレームワーク

HRM のもう一つの始祖は、ボグズール (Boxall, P. F.) が「ハーバード・フレームワーク」と呼ぶものを開発したビア (Beer, M) などのハーバード学派の学者達である。このフレームワークは伝統的な人事管理の問題が以下のような場合にのみ解決されうるという信念に基づいている。<sup>24</sup>

「企業によって従業員が参加させられ開発させられることを全般管理者はどのようにみているか、そしてどのような HRM 方針と実践がこれらの目的を達成するかについての見解を全般管理者が開発する場合にのみ、問題は解決されうる。もし全般管理者によってのみ提供されうる中心的な哲学あるいは戦略的なビジョンが提供されなければ、HRM はそれ自身の実践についての伝統に導かれる一連のバラバラな活動のままである傾向がある。」<sup>25</sup>

Beer と彼の仲間達は、組織の人的資源について、多くの圧力が、もっと広くもっと包括的かつ戦略的な視角を要求していると考えた。これらの圧力は次のような必要性を作り出した。すなわち、従業員を管理することにおける長期的な見方、および単に変動費としてではなくて潜在的な資産として従業員を考えること。彼らは HRM がライン管理者に所属するという HRM の教義を初めて強調した。また、彼らは次のようにも述べている。「HRM は組織とその従業員（つまり組織の人的資源）の間の関係についての性質に影響を与えている全ての経営的意思決定と経営行

---

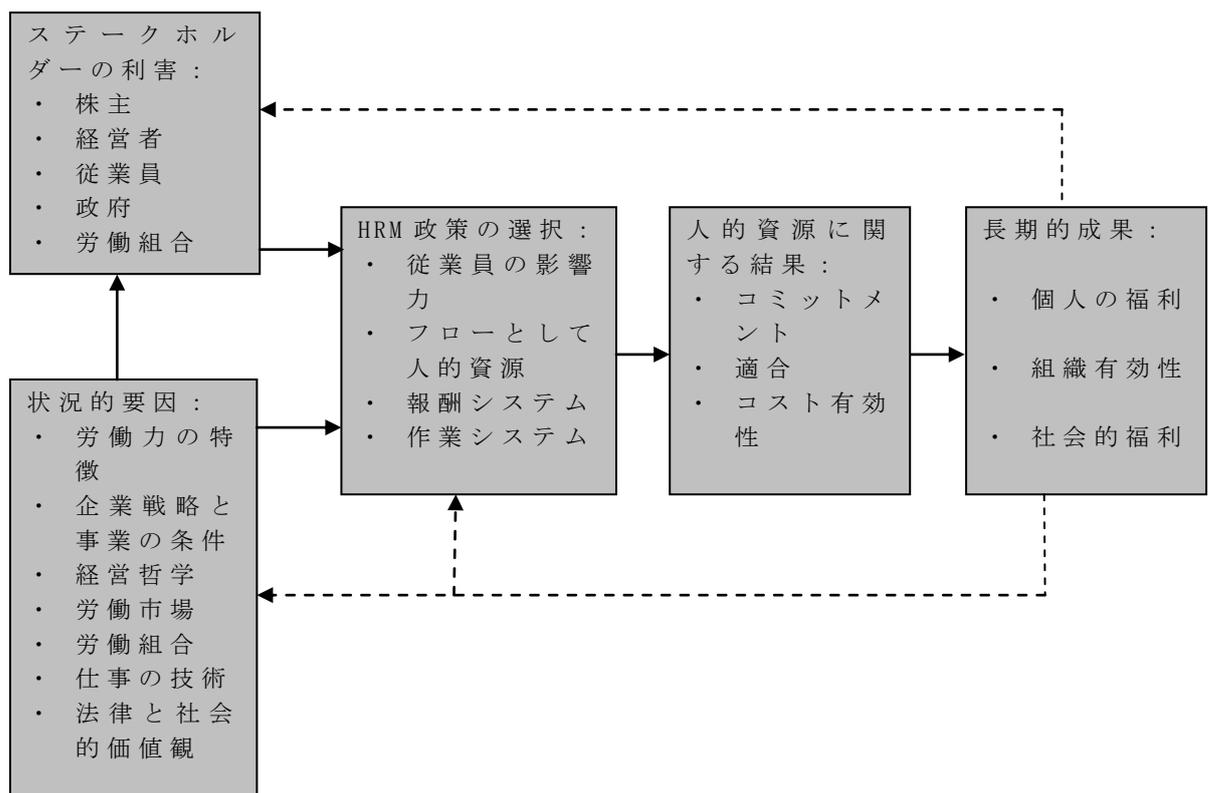
<sup>24</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, pp.4-5, Boxall, P. F., “Strategic HRM: A Beginning, a New Theoretical Direction”, *Human Resource Management Journal*, Vol.2, No.3, 1992, pp.61-79.

<sup>25</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, p.5, Cf., Boxall, P. F., “Strategic HRM: A Beginning, A New Theoretical Direction”, *Human Resource Management Journal*, Vol.2, No.3, 1992, pp.61-79.

動を含んでいる。」<sup>26</sup>

ハーバード学派は HRM が 2 つの特徴を持っていたことを示唆した。1) ライン管理者は競争戦略と人事政策の整合性を確保するためにより多くの責任を受け入れる。2) 人事スタッフは人事政策を設定する任務を負っている。つまり、人事諸活動間にもっと相乗効果をもたせるための人事諸活動の開発と実施の方法を支配する人事政策の設定という使命を負っている。Beer などのハーバード学派の人達によって作られたハーバード・フレームワークは、図 1-2 示されている。

図表 1-2 HRM のハーバードモデル



(出所) Beer, M., B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills and R. E. Walton, *Managing Human Assets*, Free Press, New York, 1984, p.16.

<sup>26</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, p.5.

Boxall によれば、このモデルの長所は下記の通りである。

- ・ステークホルダーの利害の範囲についての認識を組み込んでいること。
- ・明確なものであれ曖昧なものであれ、様々な利害集団の間のトレードオフとともに所有者の利害と従業員の利害との間のトレードオフの重要性を認識していること。
- ・「従業員の影響力」、作業組織および監督スタイルという関連する問題を含めるために HRM のコンテキストを拡大していること。
- ・経営者による戦略の選択に対する広い範囲のコンテキストの影響を認識するとともに製品市場と社会文化的なロジックの調和を提案していること。
- ・状況的な決定論あるいは環境的な決定論によって推進されるものではない戦略的な選択を強調していること。<sup>27</sup>

ハーバードモデルは HRM の理論と実践に対してかなり影響力を及ぼしているが、HRM が特に人事部特有の機能というより経営全体の関心事であるという事実を強調した点で特に、HRM の理論と実践に影響を与えている。<sup>28</sup>

### 3. HRM の目的

HRM の全体的な目的は、組織が従業員を通じて確実に成功を達成しうるようにすることである。ウールリッチ＝レイク (Ulrich, D. and D. Lake) は下記のように述べている、「HRM システムは、企業が学習する

---

<sup>27</sup> Cf., *ibid.*, p.5, Boxall *op. cit.*, pp.61-79.

<sup>28</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, pp.4-5. 伊藤・田中・中川、前掲書、7～8頁、参照、伊藤、前掲書、58～62頁、参照。

とともに新しい機会を利用することを可能にする組織能力の源泉となりうる。」特に HRM は下記に要約されている分野における目標を達成することに関係がある。<sup>29</sup>

#### (1) 組織有効性

独特の人的資源実践 (human resource practice) は企業がどのように競争するかを決定するコアコンピテンシー (中核的能力) を形成する。広い範囲の研究は、そのような実践は企業の業績に対して重要な影響を与えることができることを示してきた。HRM 戦略は、ナレッジマネジメント、タレントマネジメントおよび「偉大な働き場所」を一般的に創造することのような分野で方針を開発させることによって、組織有効性を改善するためのプログラムを支援することを目的としている。これはパーセル (Purcell, J.) などの人達が述べた「ビッグ・アイディア」である。これは明確な展望および一連の統合された価値観から構成される。もっと具体的に言えば、HR 戦略は連続的な改善および顧客関係政策の開発と関係がありうる。<sup>30</sup>

#### (2) 人的資本

組織の人的資本は、単にそこで働いている存在であるとともに企業の成功を左右する存在でもある従業員から成り立っている。人的資本はボンティス (Bontis, N.) などの人達によって下記のように定義されてき

---

<sup>29</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, p.5, Ulrich D. and D. Lake, *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*, Wiley, New York 1990.

<sup>30</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, p.6, Cappelli, P. and A. Crocker-Hefter, "Distinctive Human Resources are Firms' Core Competencies", *Organizational Dynamics*, Vol.24, No.3, 1996, pp.7-22, Purcell, J., K. Kinnie, S. Hutchinson, B. Rayton, and J. Swart, *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2003.

た。「人的資本は組織における人間的な要素を表している。つまり、組織に独特な特徴を与える結合された知能、技能および専門的な知識である。組織の人的要素とは、もし適切に動機づけられるならば、組織の長期的な存続を確実にすることができる創造的な特徴を学習し、変化させ、革新し、提供することができる要素である。」<sup>31</sup>

人的資本は組織のもっとも重要な資産とみなされるし、企業の存続と成長を確実にするためには、その資産に企業は投資する必要がある。HRMは、熟練度と貢献意欲の高い、そしてよく動機付けられた労働力を組織が確実に獲得し維持することを目的とする。これは、将来の従業員の欲求を評価し満足させるとともに、従業員の固有の能力、つまり学習および連続的な啓発機会を提供することによって彼らの貢献、潜在能力およびエンプロイアビリティを強化し、開発させる行動を起こすことを意味している。これは下記の三つの運営を含んでいる。厳密な募集と選考手続き、成績連動型の刺激的な報酬制度、経営の必要性と結ばれた経営者の開発と訓練活動である。それはまた、タレントマネジメントに従事することを意味している。つまり、人的資源の調達、学習と啓発、成績管理および継承計画（*succession planning*）の分野におけるいくつかの相互依存的な HRM 政策と実践を使うことによって、必要ならばいつでもどこでも才能を獲得し育てる過程である。<sup>32</sup>

### （3）ナレッジ・マネジメント

---

<sup>31</sup> Cf., *ibid.*, p.6, Bontis, N., N. C. Dragonetti, K. Jacobsen and G. Roos, “Knowledge Toolbox: A review of the Tools Available to Measure and Manage intangible Resources”, *European Management Journal*, Vol.17, No.4, 1999, pp.391-402, Beck, B. E., M. A. Huselid, P. A. Pickus and M. F. Spratt, “HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations”, *Human Resource Management*, Spring, Vol.36, No.1, 1997, pp.39-47.

<sup>32</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, p.7.

ナレッジ・マネジメントは組織における学習と業績を高めるために、知識を創造し獲得し捕獲し、それが存在するところではどこでも共有し活用する過程であり実践である。HRM は組織の学習過程の結果である企業特種的な知識および熟練の開発を支援することを目的としている。

33

#### (4) 報酬管理

HRM は、従業員が実行し達成したこと、および彼らが到達した技能とコンピテンスのレベルに関して、従業員が確実に評価され報酬を与えられる方針と過程を導入することによって、モチベーション、職務履行、コミットメントを高めることを目的としている。<sup>34</sup>

#### (5) 従業員関係

経営者と従業員および彼らの労働組合の間の協力関係を通じて、生産的か、協調的な関係が維持されうるような、雰囲気 (climate) を創造することを目的としている。<sup>35</sup>

#### (6) ダイバーシティへの適合 (多様なニーズを満足させること)

HRM はステークホルダーの要求を均衡させるとともにそれに適合し、多様な労働力の管理を提供する方針を開発させ実施し、雇用、個人的な欲求、作業スタイルや願望、そしてすべての人に平等な機会を提供することにおける個人と集団の相違を配慮することを目的としている。<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Cf., *ibid.*, p.8.

<sup>34</sup> Cf., *ibid.*, p.8.

<sup>35</sup> Cf., *ibid.*, p.8.

<sup>36</sup> Cf., *ibid.*, p.8.

#### (7) 理論と現実の一致の困難性

グラットン (Gratton, L.) の行った研究は、上記のような理論と現実の間には一般的に大きなギャップがあることを明らかにした。経営者は善意に基づいてこれらの理論のいくつかあるいは全てを開始するかもしれないが、これを実現する(つまり、「理論を活用する」こと)はしばしばとても難しい。このような困難はコンテキストおよびプロセスに関わる諸問題のゆえに発生する。つまり、他の経営上の優先事項、短期的な視点、ライン管理者からの支援の欠如、プロセスを支援する上での不十分なインフラ、資源の欠如、変化に対する抵抗、そして信頼の欠如、等の問題である。<sup>37</sup>

#### 4. HRM の特徴

HRM 理論の開拓者たちや最近の研究者たちの著作の中で述べられている HRM という概念の特徴は次のとおりである。

- ・多様である。
- ・戦略的であり、特に統合という問題を強調している。
- ・コミットメント志向的である。
- ・従業員は人的資本として取り扱われるべきであるという信念に基づいている。
- ・特に従業員関係に関しては、多元的 (pluralist) というよりは一元論的 (unitarist) であり、集団的というよりは個人的である。
- ・経営者主導的な活動、つまり、HRM の実施はライン管理者の責任

---

<sup>37</sup> Cf., *ibid.*, p.8, Gratton, L., "People Processes as a Source of Competitive Advantage", in Gratton, L.(ed.), *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, 1999.

である。

- ・ 経営上の諸価値（business values）を重視している。<sup>38</sup>

#### （1）HRMの多様性

HRMの特徴は決して普遍的なものではない。多くのモデルがあり、様々な組織内部の実践は多様であり、しばしばいくつかの点でHRMという概念に一致するだけである。

ヘンドリー＝ペティグルー（Hendry, C. and A. Pettigrew）はHRMモデルの規範的な要素を軽視し、むしろ分析的な（analytical）要素を拡張している。ボグゾールによって指摘されているように、そのようなアプローチはHRMにある一つの形式のラベルを貼ることを正しくも避け、もっと分析的方向へ進むことによってゆっくりとではあるが前進している。ヘンドリー＝ペティグルーは、複雑な組織における構造と戦略形成ならびにそれらを理解するためのフレームワークについてのよりよい説明が、HRMの不可欠の土台であると主張している。<sup>39</sup>

HRMのハード・ヴァージョン（どちらかといえば、ミシガン学派）とソフト・ヴァージョン（どちらかといえば、ハーヴァード学派）の間にある区別は、ストーリーによって指摘された。HRMのハード・ヴァージョンは、組織が競争優位を達成する上で従業員が重要な資源であることを強調している。これらの資源は、それゆえに、組織に利益を与えるようなやり方で獲得され、開発され、配置されなければならない。その強調点は他のいかなる経済的要因とも同様に合理的なやりかたで人的

---

<sup>38</sup> Cf., *ibid.*, p.9.

<sup>39</sup> Cf., *ibid.*, p.9, Hendry, C. and A. Pettigrew, "Human Resource Management an Agenda for the 1990s", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No.3, 1990, pp.17-43, Boxall, op. cit., pp.61-79.

資源を管理するというその計量的、計算可能的、経営戦略的な側面にある。ゲストが次のように論評したように、「HRM を採用させる圧力は、増大する競争からの外部的な脅威に対応する必要性についての経営者の要請に基づいている。これは、競争優位性を増大させ、そうするために新しい技術と同様に人的資源に投資しなければならないことを認識しようと努力している経営者たちに、アピールする哲学である。」彼も、HRM が「労働者を商品とみなす長期間にわたる資本家の伝統を反映している」ことを論評した。それゆえに、その強調点は、経営者の利害、経営戦略との統合、人的資源開発および業績管理の過程によって従業員から付加価値を獲得すること、そして、ミッション・ステートメントとヴァリュー・ステートメントにおいて表現されているとともに、コミュニケーション、訓練および業績管理の過程によって再強化される強い企業文化の必要性に置かれている。<sup>40</sup>

HRM のソフト・ヴァージョンの起源は人間関係学派にまで遡る。これはコミュニケーション、動機付けおよびリーダーシップを強調している。ストーリーによって述べられたように、それは、従業員を、価値ある資産、つまり、彼らのコミットメント、適応性そして高い質（技能、業績などについての）を通じて獲得される競争優位の源泉として取り扱うことを意味している。そのゆえに、ゲストの言葉を使うならば、それは従業員を目的というより手段としてみなしている。HRM のソフトアプローチはコミットメント、つまり、従業員の参加、コミュニケーションそして高いコミットメントと高い信頼に基づく組織を開発する他の方法を通じての従業員の「心と精神」を得る必要性を強調している。また、

---

<sup>40</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, pp.9-10, Storey, *op. cit.*, Guest, D. E., “Human Resource Management: the Workers’ Verdict”, *Human Resource Management Journal* Vol.9, No.2, 1999, pp.5-25.

組織文化の重要な役割も注目されている。<sup>41</sup>

1998年に、レッジ(Legge, K.)はHRMのハード・モデルを次のようなことを重視する過程として定義した。つまり、人的資源政策と、最大の利益のために獲得される他のいかなる資源とも同様の合理的なやり方で管理されるべき、一つの資源として従業員をみなす経営戦略との緊密な統合を重視する過程である。対照的に、HRMのソフト・ヴァージョンは、従業員を価値ある資産、そして彼らのコミットメント、適応性および高いレベルの技能と業績を通じて獲得される競争優位性の源泉とみなす。しかしながら、トラス(Truss, C.)によって観察されたように、たとえHRMのタテマエ(rhetoric)はソフトであったとしても、その現実には、個人の利益よりも組織の利益が優先されるがゆえにしばしばハードである。また、グラットンによって行われた研究は、彼らが研究した8つの組織において、HRMのハードアプローチとソフトアプローチの混合が認識された、ことを明らかにした。これは、研究者達に、HRMのハード・ヴァージョンとソフト・ヴァージョンとの間の区別が何人かの学者達が主張してきたほど厳密なものでもないということを示唆した。

42

## (2) HRMの戦略的本質

多分、HRMの最も重要な特徴は、戦略的統合に結び付いた重要性であり、これはトップ経営者の展望やリーダーシップからもたらされるも

---

<sup>41</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, pp.9-10, Guest, *op. cit.*, pp.5-25.

<sup>42</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, pp.8-10, Legge, K., "The Morality of HRM", in Mabey, C. *et al.* (ed.), *Experiencing Human Resource Management*, ED C Mabey, D. Skinner and T. Clark, Sage, London, 1998, Truss, C., "Soft and Hard Models of HRM", in Gratton, L. *et al.* (ed.), *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, 1999, Gratton, *et al.*, *op. cit.*

のであり、また、これは戦略的統合に対して従業員の完全なコミットメントを要求している点である（とはいえ、SHRMではなくてHRMとして議論された時点では、戦略という場合、ポジショニング・ビューの戦略論だけが想定されている）。

ゲスト (Guest, D.)は、HRM問題を戦略計画に統合すること、HRMの首尾一貫した様々な側面を確信すること、ライン管理者が彼らの意思決定の中にHRMの見方を組み入れることを提供することを言おうとしている組織能力によって、HRMの重要な方針、目標が戦略的統合的であることを信じている。レッジは以下のことを考察した。HRMという定義の一つの典型的な共通面は人的資源方針が経営戦略計画とともに統合されるべきである。シッソン(Sisson, K.)は次第にHRMに連想された一つの特徴がもっと全般的に経営計画とともにHRMの方針を強調していることを提案する。ストーリーはこの概念が戦略レベルにおいてHRM政策形成を強化することを位置づけており、HRMの一つの特徴がこの内部的に首尾一貫したアプローチであることを主張することと示唆している<sup>43</sup>。

### (3) HRMのコミットメント志向的性質

コミットメントと相互関係(mutuality)の重要性は、ウォルトン(Walton, R. E.)によって、以下のように強調されている。新しいHRMモデルは、相互的目標、相互影響、相互尊敬、相互報酬、相互責任などの相互関係を促進する方針から構成されている。この理論は、相互方針

---

<sup>43</sup> Cf., Guest, D. E., "Human Resource Management and Industrial Relations", *Journal of Management Studies*, Vol.14, No.5, 1987, pp.503-521, Legge, *op. cit.*, Sisson, k., "Introducing the Human Resource Management Journal", *Human Resource Management Journal*, Vol.1, No.1, pp.1-11, Storey, *op. cit.*, p.31, Armstrong, *op. cit.*, pp.9-10,

がよりよい経済業績およびより偉大な人間的発展の両方を生じるコミットメントを導き出すということである。<sup>44</sup>

ゲストは、HRM という方針の諸目標の一つが高いコミットメントの達成、つまり、合意されている目標を追求するための行動的コミットメントと、企業との強い一体感に反映される態度的コミットメントであることを述べた。レッジは、人的資源がコミットメントを促進し、その結果、「適応的な組織」による卓越性の追求のためにフレキシブルに行動する従業員の意欲を生み出す相互に一貫した方針によって最も効果的に影響されるかもしれないということに注目した。しかしながら、コミットメントについてのこのような強調は、HRM の初期の時代から批判されてきている。ゲストは何のためのコミットメントか？と疑問を呈し、ファウラー（Fowler, A.）は次のように述べている。<sup>45</sup>

この概念の中心には、従業員と企業の諸目標や諸価値との完全な同一視、つまり、あくまで企業の求める諸条件に基づく限りにおいてのものではあるが、従業員が経営に参加しているという認識がある。HRM システムにおいては、権力は依然として経営者の手にしっかりと握られている。一日の終わりに、経営者が一方的に会社を閉鎖するか他人に売却することを決定することができるときに、完全なる相互性というものを主張することが現実に可能であろうか。<sup>46</sup>

#### （4）人的資本としての従業員

従業員が変動費としてではなく資産としてみなされるべきである、言

---

<sup>44</sup> Cf., *ibid.*, pp.10-11, Walton, R. E., *From control to commitment in the workplace*, *Harvard Business Review*, 63, 1985, pp.76-84.

<sup>45</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, pp.10-11, Guest, *op. cit.*, pp.503-521, Legge, *op. cit.*

<sup>46</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, p.10, Fowler, A., "When Chief Executives Discover HRM", *Personnel Management*, July, 1987, p.3.

い換えれば人的資本として取り扱われるべきであるという考えは、本来はビーアによって提出された。レッジによって述べられているように、「人的資源は貴重で、競争優位の源泉である」と HRM 哲学は主張している。アームストロング達は次のように述べている、従業員並びに彼らの集団的な技能、才能、経験は、そしてかれらを雇用している組織のためにこれらを展開する彼らの能力に結び付けられて、今や組織の成功に重要な貢献をなすものとして、そして競争優位性の一つの重要な源泉として認められる。<sup>47</sup>

#### (5) 一元的哲学

従業員関係に関する HRM アプローチは、多元的ではなく一元的である。すなわち、従業員は経営者と同じ利害を共有していると信じられている。ジェナード=ジャッジ(Gennard, J. and G. Judge)の言葉を使えば、組織は調和的で統合的であり、すべての従業員は組織目標を共有し、そして一つのチームのメンバーとして働いていると想定されている。(従って、従業員と使用者との間のコンフリクトの処理を考える場合、人事管理においては労使関係 Industrial Relations というフレームワークが想定されるのに対して、HRM においては従業員関係 (Employee Relations) というフレームワークが想定される)。ゲストは次のように考えている。HRM の諸価値は、経営者と従業員との間の利害の基本的かつ不可避的な相違が存在していないことを彼らが想定すればするほど一元的であり、集団および代表制を通じて運営することよりも個人と組

---

<sup>47</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, pp.10-11, Beer, M., B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills and R. E. Walton, *Managing Human Assets*, Free Press, New York, 1984.

織のつながりを強調するという点で個人主義的である。<sup>48</sup>

#### (6) 経営者主導的活動としての HRM

HRM は、経営者が奉仕する組織の利益を促進するための、全体として経営者によって開発され、運営される、集権的で、上級経営者主導的な戦略的活動として説明されうる。パーセルは次のように考えている。HRM の採用は、経営者の手に握られているかなりの権力の集中の原因であるとともに結果でもある、他方で広い範囲で使われている HRM という言葉は、実践としてではなく言葉としてのみみるならば、経営者に対するその直感的なアピールとさらに重要なことは製品・金融市場の変動への反応の組み合わせである。彼は HRM がほとんど経営者特権 (management prerogative) の再発見であると断言する。彼が考えるところでは、HRM 方針と実践は、過去との決別として企業内部でそれが応用されるときに、しばしば「コミットメント」、「コンピテンス」、「エンパワーメント」、「フレキシビリティ」、「企業文化」、「業績」、「評価」、「報酬」、「チームワーク」、「参加」、「協力」、「協同」、「品質」、「学習」のような言葉と関連させられている。しかしながら、「現代の最善の管理実践として HRM を描くことの危険性は、彼らが過去を紋切り型で描き、そして未来を理想化するというところにある」。シッソンは次のように提唱している。人事管理 (Personnel Management) の責任の所在は、もはや専門的な管理者にはない (あるいは彼らに委譲されているわけでもない)。もっと最近では、パーセルなどの人達は HR 政策が息を吹き込まれる手段としての、ライン管理者のコミットメントと能力の重要性を強調

---

<sup>48</sup> Cf., *ibid.*, pp.11-12, Gennard, J. and Judge, G, *Employee Relations*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 1997, p.18, Guest, *op. cit.*, 1987, pp.503-521.

した。<sup>49</sup>

#### (7) 経営的諸価値の強調

HRM という概念は、主として経営および企業志向的哲学に基づく。それは企業の全体的な利益に関係がある、つまり、組織のメンバーの利益は認められるけれども、それは企業の利益に従属するということである。したがって、戦略的統合および強い企業文化が重視される。これはトップマネジメントのビジョンおよびリーダーシップを元にして形成されるものであり、その戦略にコミットし、変化に適応でき、そして企業文化にフィットする従業員を必要とする。ゲストは、逆説的に HRM はあまりにも重要であるので人事管理者に任せることはできないことを暗に述べている。レッジは、HRM 方針は企業価値を推進するように適合され、変化する企業目標および条件の観点から修正されると指摘した。彼女はこのプロセスを「考えるプラグマティズム」として説明し、また、HRM のソフト・ヴァージョンよりハード・ヴァージョンの妥当性をより支持する証拠があることを示唆した。<sup>50</sup>

#### 5. HRM に関する賛否両論

ある時期、特に、学会において、HRM は論争の多い話題であった。HRM に対する主要な批判は、HRM はそれがもたらすことができることよりももっと多くのことを約束しているということであり、それゆえにその道徳性が疑われるということにある。

---

<sup>49</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, pp.11-12, Purcell, *op. cit.*, pp.511-527, Sisson, *op. cit.*, pp.1-11.

<sup>50</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, p.12, Guest, D. E., "Personnel Management: the End of Orthodoxy", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.29, No.2, 1991, pp.149-176, Legge, *op. cit.*

(1)HRM はそれがもたらすことができるよりもっと多くのことを約束している

① 批判派の見解

ヌーン(Noon, M.)は HRM を理論として重大な欠陥があると次のようにコメントした。これは概念および命題から組み立てられているが、関連する変数や仮説が明示されていない。それはあまりにも包括的である。もし HRM に『理論』とラベルをつけられるならば、現象を説明し、予測できる HRM の能力について（当然のことながら）期待を生じさせることになる。ゲストは HRM が「楽観的であるが曖昧な概念である<sup>51</sup>」と考えている。これは全く誇大広告のようなものであると、考えている。

メイビー(Mabey C., et al.)は、以下のように断言することによって、ゲストの主張のだめ押しをしている。(HRM の) 宣伝された結果は、ほとんど例外なく非現実的なほど高い。HRM の概念を実行することは、戦略的な統合、一貫した雇用方針の体系を発展させること、コミットメントを得ることを含んでいる。これは、管理者のすべてのレベルにおける高い水準の意思決定と能力を、そして経営志向的従業員が強力で効果的な HR 機能を担当することを必要とする。特に、想定されている HRM 文化が既に確立している企業文化や伝統的な経営者の態度や行動と矛盾する時、これらの基準を満足させることは難しいかもしれない。<sup>52</sup>

グラットン人達は彼らの研究に基づいて、HRM の領域においてホンネとタテマエ、つまり、HRM の理論と HRM の実践との間に、HR ス

---

<sup>51</sup> Cf., Noon, M., "HRM: A Map, Model or Theory?", in Blyton, P. and P. Turnbull(ed.), *Reassessing Human Resource Management*, Sage, London, 1992, Guest, *op. cit.*, 1991, pp.149-176.

<sup>52</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, pp.13-14, Mabey, C., D. Skinner and T. Clark, *Experiencing Human Resource Management*, Sage, London, 1998.

トップが行っていることとでは経営者によって受け取められている実践との間に、そして上級経営者が信じる HR 職能の役割とそれが現実に果たしている役割との間に分裂が存在すると確信している。結論において、彼らは HRM の誇大広告および建前に言及している。<sup>53</sup>

## ②擁護派の見解

HRM を実践していると考える多くの組織が、実はその種の何を何もしていないことは疑いない。あまりにも多くのことを期待することは困難なことであるし、ベストでもない。変化に対する手段として作用する HRM 上の工夫として業績連動型給与を急いで採用したほとんどの経営者は、失望してきただけであった。<sup>54</sup>

しかしながら、ゲスト=コンウェイ (Guest, D. E. and Conway, N.) が行った階層化された無作為抽出の 1000 人の労働者を対象とした調査は、著しく高いレベルの HRM がうまくいっていることを立証した。これは、経営者が HRM 実践の採用を「誇張する」傾向があるという見解と矛盾する。この調査に示された HRM の特徴は、教育訓練を受ける機会、経営問題についてのコミュニケーション、シングルステータス、職場におけるいじめやハラスメントを解決するための効果的な制度、仕事を面白くて多様にする、内部からの昇進、経営参加プログラム、非強制的な余剰人員の整理、業績連動型給与、利益分配、態度調査の使用、のような問題について苦情を表明するとともに個人的な関心を述べる機会を含んでいる。<sup>55</sup>

HRM の哲学は、実際は願望を述べたもの (aspirational) にすぎない

---

<sup>53</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, pp.13-14.

<sup>54</sup> Cf., *ibid.*, pp.13-14.

<sup>55</sup> Cf., *ibid.*, pp.13-14.

が、たとえ成功を達成するのが困難であったとしても、より良いことを行おうと試みることにどんな問題があるのでしょうか。学者達によって絶え間なく述べ立てられてきたホンネ/タテマエのギャップは、彼らの間で深く抱かれてきた皮肉な信念が存在するということを示唆している。つまり、経営者というものは、彼らの言っていることを決して心の中では思っていないし、あるいは、もし本当に思っているとしても、それについて何も行わない存在である。(しかし)いくつかの場合にはそれはそうかもしれないが、普遍的な特徴ではない。<sup>56</sup>

学者達はよく HR 専門家の「タテマエ」に言及するけれども、もっと正確に言えば、HRM が何を意味しているか、(人事管理と)どう違うか、これはいいことであるかどうか、ひいてはそれが本当に存在しているかどうかについて、終わることない非生産的な論争を繰り返してきた HR 学者達のタテマエにこそ言及すべきであったのである。それにもかかわらず専門家たちは、かれらが企業生活の現実と格闘するときには、学者たちが書いてきたことが毎日の生活に関係がない、という正当な信念に基づいて仕事をし続けてきた。1980年代に、彼らは突然光を見失い、良かれ悪しかれ彼らの方針を変えた。真の人事専門家あるいは HR 専門家だけが、行いかつ改善しようとしたことをし続けた。彼らは経営コンサルタントおよびコンファレンス組織者によって提供された HR 実践およびいわゆる「ベストプラクティス」についてのインフォメーションに関する大量の広範な出版物、に注目するとともに、彼らは急増する学問的組織によって行われ調査から生み出されるケーススタディーから学んだ。彼らはまた、ますます競争の激しくなる世界の中で成功するためには、もっと専門的にならないといけないと認識するとともに、彼らは人事教

---

<sup>56</sup> Cf., *ibid.*, pp.13-14.

育訓練協会（the Chartered Institute of Personnel and Development）のような団体によってそうすることを奨励された。彼らは新しい考えに注意を払い、新しい実践を取り入れた。というのはそれらが何らかの種類の HRM 哲学に適合しているからではなく、それらが適切である、と説得されたからである。<sup>57</sup>

## (2)HRM の道徳性

### ① 批判派の見解

HRM は、明らかに不道徳ではないとしても、操作的（manipulative）であると多くの研究者に非難されている。ウィルモット（Willmott, H.）は、組織が従業員にして欲しいことを従業員が自発的に行う必要性を強調するとき、狡猾な「信頼による支配」の形態として HRM が機能していると述べる。それは共存共栄を説教しているが、そのタテマエの背後で労働者を搾取しているのが現実である。彼らが言うには、それは「羊の皮をかぶった狼」である。レッジは、次のように指摘している。<sup>58</sup>

悲しいことに、激しい競争と希少な資源の世界の中では、目的に対する手段として従業員が使われ、彼らの中には敗北者となるものも多少いるであろうことは不可避的であるように思える。彼らは、多数派でさえあるかもしれない。これらの人達にとって、HRM のソフト・ヴァージョンは不適切であるかもしれないし、他方、ハード・ヴァージョンはつらい経験である可能性があるかもしれない。<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Cf., *ibid.*, pp.13-14.

<sup>58</sup> Cf., *ibid.*, pp.13-14, Willmott, H., "Strength is ignorance, a slavery is freedom: managing culture in modern organizations", *Journal of Management Studies*, Vol.29, No.6, pp.515-552, Keenoy, T., "HRM: A Case of the Wolf in sheep's clothing", *Personnel Review*, Vol.4, No.5, 1990, pp.3-9.

<sup>59</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, pp.13-14.

## ②擁護派の見解

HRM が目的に対する手段として従業員を取り扱うという非難はしばしば行われている。しかしながら、以下のようなことが主張されうる。つまり、もし組織が目的を達成するために存在するのであれば、(そして明らかに組織はそのために存在するのであるが)、そしてもしこれらの目標が従業員によってはじめて達成されうるのであれば(明らかにそうであるが)、これらの従業員からのコミットメントおよび業績に対する経営者の関心は、不自然なものではないし、HRM という概念に帰せられるものでもない。従業員からコミットメントと業績を獲得しようとするこへの経営者の関心は、HRM が発明される前の、人事管理の古き良き時代においても存在したからである。重要なことは、経営者がどのように従業員を手段として取り扱っているかであり、それとひきかえに何を報酬として提供しているか、ということである。

多数の学者達によって表明された HRM に対する敵意の多くは、HRM が労働者の利益に敵対しているという、すなわち HRM が管理統制主義的(managerialist) なものであるという信念に基づいている。しかしながら、ゲスト=コンウェイの調査は以下のことを確証した。すなわち、HRM の成果に関して労働者たちが報告していることは、HRM を実践すればするほど公正、信頼および経営者達が彼らの約束を守ることについてのより高い評価と相関することを示した。従業員はより多くの HRM 活動を経験すればするほど、彼らの職務に関してより安定と満足を感じている。より多くの HRM 実践が組織の中で行われていればいるほど、従業員のモチベーションは有意に高くなる。要するに、Guest によって説明されているように、労働者は HRM の経験を好んでいるようである。これらの発見は、HRM が非効果的か、有害(すなわち管理統制主義的)

かのいずれかである、あるいはその両方であるというような、メイビーのような学者達によって生み出された「過激な批判者」の見解とは矛盾するようである。この立場を採用する人達のなかには、労働者が経営者によって洗脳されてきたという根拠に基づいて、HRMに関する労働者からの好意的な報告を無視する傾向がある。しかしながら、この見解を支持する証拠はないのである。<sup>60</sup>

この点については、アームストロングは次のように指摘した。

「HRMはともかくも起こった変化に関して、非難されることはできないし、責任を追求されることもできない。たとえば、労使関係において多元主義から一元主義の移行を促進させることがしばしば断言される。しかしながら、新聞生産がマードック（Murdoch, Keith Rupert）によってフリート街（Fleet Street）からワッピング（Wapping）へ移転させられたのは、彼がHRMに関する本を読んだからではなく、印刷工の労働組合の支配力をそうすることで断ち切ろうとしたからである。」<sup>61</sup>

### （3）HRMに関する批判の矛盾

GuestはHRMに関して二つの矛盾する批判があると示唆した。レッジによって明確に述べられた批判は、経営者の建前は従業員に対する関心を強調するかもしれないが、現実はより残酷なものであるということである。そしてキーノイ（Keenoy, T.）は次のように不平を述べている。

「HRM主義（HRMism）に関する真の謎は、どのようにして、そのような明らかに圧倒的な『批判』に直面しながら、それがそのような影響力

---

<sup>60</sup> Cf., *ibid.*, pp.13-14, Guest, D. E., “Human Resource Management: the Workers’ Verdict”, *Human Resource Management Journal*, Vol.9, No.2, 1999, pp.5-25, Mabey, *op. cit.*

<sup>61</sup> Cf., *ibid.*, pp.14-15.

と制度上のプレゼンスを確保してきたかどうかということである。」しかしながら、他の学者達は、単に HRM が機能していないと主張している。例えば、スコット (Scott, A.) は、経営者と従業員が両方とも彼らの歴史のとりこであり、そして、彼らの伝統的な敵対的な方向性を止めさせるのが非常に難しいということを見出した。<sup>62</sup>

しかしながら、これらの論点は矛盾している。ゲストは次のように述べている。「真剣な批判的な分析に値する大きな脅威 (それがどんな脅威であるかは必ずしも明らかにされていないが) として HRM を取り扱う一方で、同時にそれが実践されておらずあるいは効果的ではない、と主張することは困難である。<sup>63</sup>」

## 6. HRM と人事管理 (Personnel Management)

HRM と人事管理の間の相違 (それがあるとすればの話ではあるが) に関する論争が、しばらく続いてきた。特に HRM と HR という用語が、今やそれら自体として、そして人事管理の同義語として一般に使われているので、人事管理という言葉は今や消滅しかかっているが、HRM という概念の理解は、両者の間の相違が何であるか、そして、人事管理に対する伝統的なアプローチが現在の HRM の実践になるためにどのように進化してきたかを、分析することによって強められるのである。<sup>64</sup>

何人かの学者達は HRM の革命的な性質を強調してきた。しかし、人事管理と HRM の概念に関して何か重要な相違が存在することを否定してきた学者達もいる。トリントン (Torrington, D. P.) は、「人事管理は、

---

<sup>62</sup> Cf., Guest, *op. cit.*, 1999, pp.5-25, legge, *op. cit.*, Keenoy, T., HRMism and the images of re-representation, *Journal of Management Studies*, Vol.4, No.5, 1997, pp.825-841, Scott, A., *Willing Slaves? British Workers under Human Resource Management*, Cambridge University Press, Cambridge, 1994.

<sup>63</sup> Cf., Guest, *op. cit.*, 1999, pp.5-25.

<sup>64</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, p.16,

さらに豊富な経験の結合を生み出すために多数の追加的な強調を同化させることを通じて成長してきた HRM は革命的なものではないが、多面的な役割を持つために付け加えられた次元である。」と示唆した。この問題について、ジェナード＝ケリー（Gennard, J. and Kelly, J.）（1994）によって行われた HR 管理者および人事管理者との面接に基づいた結論は、「それは五十歩百歩であり、不毛な論争である」というものであった。このような疑問に対する回答が、それより少し前に、アームストロングによって提出されている。<sup>65</sup>

「何人かの人事管理者によって、HRM はまさに一連の頭文字あるいは新しいボトルの中の古いワインとみなされているにすぎない。これは実際に人事管理に関するもう一つの名称より以上のものでもないし、以下のものでもないが、一般的に認識されているように、少なくとも、それは、従業員を重要な資源として取り扱う長所を強調する価値を保有し、この従業員の管理が企業の戦略的な計画プロセスの一部としてのトップマネジメントの直接な関心となっているのである。この見解には新しいものは何もないけれども、多くの組織において従業員に対して不十分な注意しか払われていなかったということである。」<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Cf., *ibid.*, p.16, Torrington, D. P., “Human Resource Management and the Personnel Function”, in Storey, J. (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London, 1989, p.42, Gennard, J. and Kelly, J., “Human Resource Management: the Views of Personnel Directors”, *Human Resource Management Journal*, Vol.5, No.1, 1994, pp.15-32.

<sup>66</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, pp.17-18.

図表 1-3 人事管理と HRM の間の類似性および相違点

類似性	相違点
1.人事管理戦略は、HRM 戦略と同様に、事業戦略 (business strategy) から由来する。	1.HRM は戦略的フィットおよび戦略的統合をより強調している。
2.人事管理は、HRM と同様に、ライン管理者が従業員を管理することに責任を持つと認識している。人事管理スタッフ (personnel function) は、ライン管理者が責任を果たすことができるように、必要な助言と支援サービスを提供している。	2.HRM は経営志向的かつ企業志向的な哲学に基づいている。
3.人事管理の諸価値と、少なくとも HRM の「ソフト」バージョンの諸価値は、「個人に対する尊敬」、組織ニーズと個人ニーズの均衡、そして、個人の満足と、組織目標の達成の促進の両方のために、最大レベルのコンピテンスを達成するように従業員を開発すること、に関して一致している。	3.HRM は、文化の管理とコミットメントの達成をより重視している (相互性 mutuality)。
4.人事管理と HRM は両方とも、彼らの最も不可欠の職能の一つが、常に変化している組織の要件に対して従業員を適合させること、つまり、適当な仕事の中に適当な従業員を配置し、開発することと認識している。	4.HRM は、HR 政策の実施者としてのライン管理者の役割をより強調している。
5.同じ範囲の、選考、コンピテンシーの分析、業績管理、訓練、管理者開発および報酬管理の技法が、HRM と人事管理の両方において使われている。	5.HRM は、企業の総利益に関する全体論的なアプローチであり、つまり、組織メンバーの利益は認識されるが、企業の総利益に従属している。
6.人事管理は、HRM の「ソフト」バージョンと同様に、従業員関係制度の内部におけるコミュニケーションと参加のプロセスを重視している。	6. HRM 専門家は、人事についての管理者 (personnel administrators) というよりむしろ事業上のパートナーであることが期待されている。

(出所) Armstrong, M., *Strategic Human Resource Management, A Guide to Action*, 3rd Edition, Kogan Page, 2006, p.18, Table1.1.

図表 1-4 人事管理と人的資源管理の比較

	人事管理	人的資源管理
時間および計画の視点	短期間、反応的 (reactive)、場当りの、 限界的	長期間、先取りの (proactive)、戦略的、 統合的
心理的契約	コンプライアンス	コミットメント
制御システム	外部制御	内部制御
従業員関係管理の視点	多元論的、集合的、低 い信頼性	一元論的、個人的、高 い信頼性
選考される構造あるい はシステム	官僚的あるいは機械 的、集権化、公式的に 定義された役割	有機的、権限委譲的、 柔軟な役割
役割	専門家的	主にライン管理者に統 合される
評価基準	コスト最小化	最大限の活用（人的資 産会計）

(出所)Torrington, D., Laura Hall, Stephen Taylor, *Human Resource Management*, sixth edition, Prentice Hall, 2005, p.11.

HRM と人事管理の間の類似性および相違は図表 1-3、1-4 に、要約されている。人事管理と HRM の間の相違は実質的問題であるが、相違が実在するかどうかの問題というよりは、それはむしろどこを強調し、どのようにアプローチするかという問題であるとみなされる。また、ヘンドリー＝ペティグルー(Hendry, C. and A. Pettigrew)が述べるように、HRM は「人事管理それ自体ではなく、人事管理に関する一つの見方」

として認識されうる。<sup>67</sup>

### 第3節 HRM から SHRM への発展

人的資源管理論は、従来からの人事管理論において取り上げられた内容をベースとしながら、それを 1960 年代のアメリカにおいて、経済学の領域で生まれた人的資本理論と人間関係論から発展した学際的研究である行動科学という基礎的な理論によって捉え直すことによって生成したといえる。そして、すでに述べているように、人的資源管理は、伝統的な人事・労使関係職能よりもはるかに多くのものを包含し、組織における人間的側面の新たな役割と重要性を反映しているが、人的資源管理職能は、伝統的な人事・労使関係職能に取って代わるものではなく、論理的な伸張・拡大と捉えることが妥当であろう。

ただし、両者は理論的背景を異にしている点にも見られるように、理論・性格を同一にしているというわけではない。その最も大きな相違は、とりわけ近年になるほど人的資源管理論において人的資源の経営戦略的意義が強調されるようになってきていることに求められる。もともと人的資源管理は、従来の人事管理の内容を、新たに経営戦略との関係において把握し直そうとする傾向を有していたといえるが、特に 1990 年代以降のグローバルな企業間競争の激化と企業経営における戦略重視にもなるとその傾向はより一層強められ、経営戦略と HRM の関係性により自覚的になり両者の統合をより意識的に追求しようとする戦略的人的資源管理として展開されることとなった。そこで、本章の第3節では、

---

<sup>67</sup> Cf., *ibid.*, p.18, Hendry, C. and A. Pettigrew, "Human Resource Management an Agenda for the 1990s", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No.3, 1990, pp.17-43.

経営における「戦略」概念の形成過程を踏まえながら、それが人的資源管理にどのように導入され戦略的人的資源管理として発展していったのかについて、主として岡田行正氏の研究に拠りながら、検討を試みたい。

#### 1. 人的資源管理と経営戦略のかかわり

岡田氏によれば、企業経営における戦略的発想の必要性は、すでに1930年代初頭のアメリカでバーナード(Barnard, C. I.)によって指摘されていたという。「バーナードは、機会主義的な意思決定における組織維持、つまりは環境と状況に対する適応を目的達成の見地から制約的要因(limiting factor)と補完的要因(complementary factor)とに分類し、この制約的要因こそ組織が働きかける対象であるとし、これを戦略的要因(strategic factor)として規定している。このように、戦略的という問題は、戦略論の研究が盛んになる以前にすでに経営学において明らかに意識されていたといえる。」<sup>68</sup>

しかしながら、そもそも戦略という用語を経営学にはじめて明確に導入したのは、チャンドラー(Chandler, A. D.)からである。「経営の中心に「戦略」概念が位置付けられるようになったのは、1960年代のチャンドラーによる研究からであると一般に捉えられている。彼は、まず戦略を一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割り当てること」と定義したうえで、経営資源の中でも「人員の技術・販売・管理上の能力を内容とする人的資源がもっとも重要であると指摘している。」<sup>69</sup>つまり、ここでは人

---

<sup>68</sup>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、通号11、1頁、2006年、参照。

<sup>69</sup>同上論文、1～2頁、参照、Chandler, A. D. jr., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962, p.13, 三菱経済研究所訳『経営戦略と経営組織』実業之日本社、1967年、29頁、参照。

的資源（組織）の経営戦略に対する外部整合性が問題とされているのであり、彼が提示した「組織は戦略に従う」という有名な命題はこのような問題意識の意義を表明したものであるといえる。

一方、アンゾフ(Ansoff, H. I.)は、「組織は戦略に従う」というチャンドラーの命題を、さらに精緻に追究し、戦略経営（Strategic Management）という考えを提起した。「チャンドラーから影響を受けながら、戦略論についてより実践的な立場から研究を展開したのがアンゾフである。彼は、従来の長期計画論に対し、戦略的計画論を展開することを主張した。彼は、その基礎となる戦略を「(1) 企業の事業活動についての広範な概念を提供し、(2) 企業が新しい諸機会を探求するための明確な指針を決定し、(3) 企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけに絞るような意思決定ルールによって企業の役割を補足するもの」と把握した。また企業における意思決定をその主体の観点から分類し、それを「戦略的意思決定」、「管理的意思決定」、「業務的意思決定」の三つに区分している。つまり、アンゾフは、企業戦略(Corporate Strategy)の形成プロセスを意思決定論の観点から分析することによって、長期経営計画も戦略的計画の一部として位置づけているといえる。」<sup>70</sup>

このように 1960 年代における初期の経営戦略論(Management Strategy)の中心的テーマは、企業の存続と成長のための新たな事業への参入および多角化であり、全社戦略としての「企業戦略」であった。

1970 年代に入ると、多角化の決定・実行にそれ自体ではなくて、多角化した事業をいかに管理していくかという問題に戦略論の主たる関心が移行する。「経営資源の配分等、「プロダクト・ポートフォリオ・マネジ

---

<sup>70</sup>岡田、前掲論文、2006 年、2 頁、参照、Ansoff, I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill., 1965, p.104, 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学短期大学出版部、1977 年、129 頁。

メント」(Product Portfolio Management:PPM)といわれる手法をボストン・コンサルティング・グループが提唱したことがきっかけとなって、様々な戦略策定方法が開発される。1970年代後半になると、戦略ならびに戦略計画の策定とは別の問題として、経営戦略の実行(implementation)という問題が新たに浮上してくる。経営戦略の実行には、ヒトの関与が不可欠であり、組織とヒトが密接に関わってくるがゆえに、戦略に適した組織構造や管理システム、またそれにもなう組織文化(組織の構成員によって共有される価値観や行動規範等)の構築が経営戦略の有効性を決める重要な課題として認識され始める。このように経営戦略の策定から実行までを視野を入れて、組織とヒトとの問題を含んだより広い問題として位置付けようとしたのが「戦略的経営」(Strategic Management)である。」<sup>71</sup>

その後、チャンドラーが提示した「組織は戦略に従う」という命題とは逆の「戦略は組織に従う」という命題がアンゾフによって導かれた。

「戦略は組織的な意思決定によって生み出されるものであり、その意味で、組織と戦略とは明確に区分できるものではなく、むしろ企業の存続と発展のためには適切な相互依存的かつ相互補強的な関係を持つ必要があると考えられたことにより、アンゾフはこのような命題を提出したのである。」<sup>72</sup>

このようなアンゾフの問題意識を継承して戦略・組織・環境の間関係を研究したのが、マイルズ=スノー(Miles, R. E. and C. C. Snow)である。「彼らは企業組織の環境適応に関する分析(彼らは、企業組織の環境適応の類型を、防衛型、探索型、分析型、受身型の4つに分類してい

---

<sup>71</sup>岡田、前掲論文、2006年、2～3頁、参照。

<sup>72</sup>同上論文、3頁、参照。

る)を通して、戦略・組織・環境の相互依存的な関係のなかで、①戦略選択は組織機構や過程を決定づけること、②戦略選択においては経営者による組織内部の問題解決ならびにその能力が重要な役割を担うこと、③組織の機構や過程はおのずと戦略を制約すること、等を提示するとともに、ある一定の戦略の方向を打ち出した企業がその戦略を実施していくうえで、組織機構や過程をどのように動かしていくか、あらゆる環境の諸状況にどのように対応していくか、といった戦略設定とその実行について様々な方向を示唆しているといえる。」<sup>73</sup>

さらに、マイルズ＝スノーは以上のような観点に基づいて、次のような考えを展開した。「現実には組織機構を形作っていく際には、必ずしも戦略の方向でだけではなく、組織内の人間の問題によって特定の戦略推進が不可能になったり、戦略それ自体を変更することも不可避になったりするとの認識から、人間の管理に関する問題を重視した新たな人的資源モデル (human resources model) を提起している。すなわち、人的資源モデルを従来までの伝統的モデル (traditional model) や人間関係モデル (human relations model) と対比し、それぞれのモデルに対応した管理者の行動パターンとそれが部下に及ぼす影響とを比較・検討することを通して、人的資源モデルの優位性を示している。」<sup>74</sup>

同じ時期に、ガルブレイス＝ネサンソン (Galbraith, J. R. and D. A. Nathanson) は、戦略を組織の構造と過程の両側面からさらに研究した。「彼らは、企業それぞれの組織構造によって探られるべき戦略が異なるだけでなく、逆に戦略に合わせて組織構造が選ばなければならない

---

<sup>73</sup>同上論文、3～4頁、参照、Cf., Miles, R. E. and C. C. Snow, *organization Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill, p.29, 土屋守章、内田崇、中野工共訳『戦略型経営～戦略選択の実践シナリオ～』ダイヤモンド社、1983年、38頁。

<sup>74</sup>岡田、前掲論文、2006年、4頁、参照。

という認識から、組織自体の発展段階に注目し、それに応じた戦略選択をそれぞれ提示している。しかし、企業組織は、単に組織構造だけに限定されるものではなく、その組織構造を通してのヒトの活用の問題すなわち従業員の採用・選考、教育訓練・能力開発、報酬管理、職務設計等を構成要素とする人的資源管理からも形成されると指摘し、戦略—組織—人的資源管理の一貫性と人的資源管理における構成要素間の適合性および必要性を強調している。」<sup>75</sup>

このように、マイルズ＝スノーやガルブレイス＝ネサンソンは、チャンドラーに始まる「戦略」概念を、人間に関する問題にも焦点を合わせることによって、その分析フレームワークを人的資源までに拡張させた。

76

一方、1980年代に入ると、企業は高業績を求めることがますます注目されていることから、企業成長の要因を究明しようとする試みが現れはじめる。このようなアプローチから、ピーターズ＝ウォータマン (Perters, T. J. and R. H. Waterman) は、個別企業を対象として事例研究を行った。「彼らは、「人に対する配慮なくしてよい機構などというものは考えられないし、逆もまた真なのである」という認識から、いわゆる「組織づくり」を進める際には、互いに切り離せない7つの変数(7S)を同時に包含して扱うことが重要であると指摘し、①機構(structure)、②戦略(strategy)、③ひと(people)、④経営の型(management style)、⑤体系と手順(systems and procedures)、⑥企業文化ともいふべき共通の価値観(guiding concepts and shared values)、⑦現有する(または望ま

---

<sup>75</sup>同上論文、4頁、参照、Galbraith, J. R. and D. A. Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, Minn: West Publishing Co, 岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書店、1989年、137～145頁、参照。

<sup>76</sup>岡田、前掲論文、2006年、4頁、参照、Cf., Miles and Snoe, *op. cit.*, p.29, 土屋他、前掲訳書、38頁、参照。

しい)企業の強さ、あるいは技術(the present and hoped-for corporate strengths of skills)をあげている。組織を戦略と組織構造といった2つの側面からだけではなく、これら7つの変数からなる包括的かつ相互作用的な概念としてとらえているのである。」<sup>77</sup>

また、彼らは、43社のエクセレント・カンパニー(excellent companies)を対象とした調査研究を行い、これによって、企業群に共通してみられる以下のような8つの基本的特質をあげている。「①行動の重視(A bias for action)、②顧客に密着する(Close to the customer)、③自主性と企業家精神(Autonomy and entrepreneurship)、④ひとを通じての生産性向上(Productivity through people)、⑤価値観に基づく実践(Hands-on, Value driven)、⑥基軸から離れない(Stick to the knitting)、⑦単純な組織・小さな本社(Simple form, lean staff)、⑧厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ(simultaneous loose-tight properties)。」<sup>78</sup>したがって、優良な企業には、ヒトに関する問題を重視した管理原則が貫かれていることがわかる。

## 2. RBVの成立

アメリカにおける経営戦略研究は、最初全社戦略あるいは企業戦略に焦点を合わせていたが、1980年前後から、ポーター(Porter, M. E.)に代表される競争戦略論(Competitive Strategy Theory)に重心を移行させる。競争戦略論の中心課題は、企業が「競争優位」(Competitive advantage)を確保・維持するための方法・手段や企業にとっての「競争

---

<sup>77</sup>岡田、前掲論文、2006年、4頁、参照、Cf., Peters T. J. and R. H. Waterman, *In search of Excellence*, Random House, 1982, p.9, 大前研一訳『エクセレント・カンパニー上・下』講談社、1983年、39頁、参照。

<sup>78</sup>岡田、前掲論文、2006年、4～5頁、岡田、前掲論文、2002年、83～111頁、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1月、参照。

優位」の源泉を究明することにある。ポーターは、こうした課題に対して、企業にとっての外部要因として環境、とりわけ業界構造との関わりを重視しながら、企業の戦略策定についてある一定の方向性を示唆している。ポーターの研究を踏まえながら、企業を「競争優位」に導く競争戦略実行の一側面として従業員にかかわる問題、それを管理するための人的資源管理、組織編成・構造の一部としての人的資源管理システム等の問題を重視した新たな戦略的人的資源管理が展開されていくことになる。<sup>79</sup>

ポーターは、産業内での潜在的な競争の程度を、「新規参入の脅威」、「買い手の交渉力」、「代替品の脅威」、「売り手の交渉力」、「業者間の敵対関係」という 5 つの要因から分析するためのフレームワーク（five forces Analysis）を展開した。「この産業分析のフレームワークにおいて、企業が展開する戦略は産業内の競争的なポジションを通じて独占的利潤の獲得を目指すものと解釈される。ポーターが提示したこの競争戦略のフレームワークは、戦略研究において極めて大きな影響力と期待感を持たせるものであった。」<sup>80</sup>

ポーターが展開した 5 つの要因フレームワークは、経済学の産業組織論を応用し、「S-C-P パラダイム『産業構造 (Structure)』、『行動 (Conduct)』、『成果 (Performance)』」に基づいている。「このパラダイムでは、産業内の組織成果は、買い手や売り手の行動に規定されるもの

---

<sup>79</sup>岡田、前掲論文、2006年、3頁、参照、Cf., Porter, M. E., *Competitive strategy*, New York: Free Press, 1980, 土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、1995年、17～49頁、参照。

<sup>80</sup>石川伊吹「RBVの誕生・系譜・展望——戦略マネジメント研究の所説を中心として」『立命館経済学』第43巻、第6号、2005年、126頁、参照、Cf., Rumelt, Schendel and Teece, *op, cit.*, p.23, Teece, D. J., “Economic Analysis and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, 1997, p.94, Porter, M. E., *Competitive strategy*, New York: Free Press, 1980, 土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、1995年、13～55頁、参照。

と解釈される。そして企業の行動は、産業内の企業の数や垂直統合の度合い、参入障壁の有無などの諸要因によって規定されるものとみなされている。このパラダイムの重要なインプリケーションは、組織成果も社会的厚生に対しては反動的効果しか生まない非競争的行為である。ポーターは「S-C-P パラダイム」に基づきながらも、このインプリケーションを逆転させ、戦略上意義のあるインプリケーションに転換させた。持続的に優れた業績を追求する企業は、むしろ不完全競争の産業においてのみ操業することを好むという戦略研究への重要なインプリケーションを与えたのである。」<sup>81</sup>

ポーター理論の貢献と問題点を、石川伊吹は以下のように整理している。「ポーターの研究において重要なインプリケーションは、ある産業内の企業間の収益性の差異が、企業行動における効率性の差異に起因するということである。この点において、「S-C-P パラダイム」やそれに基づくポーターの競争戦略のフレームワークは、特に、ある産業内の企業が支配する資源や追求する戦略において企業は同質である、この産業で発展する資源は同種のものである、という諸前提を持つために、同一産業内の企業の収益性の差異を説明できないという限界がある。またこのアプローチは、戦略に必要な資源を識別したり、開発したりすることには関心がない。」<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup>石川、前掲論文、126～127頁、参照、Cf., Scherer, F. M., *Industry Structure, Strategy, and Public Policy*, Harper Collins, 1996, pp.2-4, Barney, J. B. and A. M. Arilan, "The Resource-based View: Origins and Implications" In Hitt, Freeman, and Harrison, *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Ltd., 2001, p.130, Teece, D. J., "Economic Analysis and Strategic Management", *California Management Review*, Vol.26, No.3, Spring, 1984, p.94, 土岐、中辻、服部、前掲訳書、13～55頁、参照。

<sup>82</sup>石川、前掲論文、127頁、参照、Cf., Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 1991, p.100, Rumelt, R. P., "Toward a strategic theory of the firm", In R. B. Lamb.(ed), "Competitive strategic management" Prentice-Hall, 1984, p.560, Nelson, R. R., "Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?", *Strategic Management Journal*, Vol.1, 1991, p.64, Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen,

競争優位の源泉を、ポーターとは異なり、企業内部の資源の企業間の異質性に求める RBV は、デムゼッツの所説を一つのルーツとしている。「そこで「S-C-P パラダイム」のこの限界を乗り越えるために戦略研究は、なぜ、いくつかの企業は他の企業よりも持続的に高い業績を実現するのか、この点をめぐって各企業間の内部資源の効率性の違いに直目していった。そして、その研究の中心を担っていたのがデムゼッツと、彼の影響を強く影響を受けた戦略研究の研究者達である。デムゼッツは、彼自身の主張を独占禁止法に対するある種のアンチ・テーゼとして展開しているが、彼の提示したインプリケーションは RBV へ大きなインスピレーションを与えたのである。この意味でデムゼッツの研究は RBV のひとつの知的ルーツと位置づけることができる。」<sup>83</sup>

RBV のもう一つの重要な知的ルーツがペンローズである。「他方で戦略研究における RBV への着想は、必ずしも「S-C-P パラダイム」を排除することを狙いとして生まれたものではない。むしろそれは、ポーターの競争優位の理論を補完する試みとして生じている。ポーターの 5 つの競争要因の分析フレームワークを活用しながらも、企業の内部資源に着目し、その資源に基づいて戦略的なオプションを眺めるという形で競争戦略の理論フレームワークが提案されたのである。そのヒントを与えたのがエディス・ペンローズの研究 *The Theory of Growth of The Firm* であった。」<sup>84</sup>

ペンローズは、企業を資源の束として捉えている。「企業は経営管理的枠組で組織化され、利用される資源のプールおよび束であり、企業の

---

“Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, 1997, p.514.

<sup>83</sup>石川、前掲論文、128 頁、参照、Cf., Rumelt, Schendel and Teece, *op. cit.*, p.23, Cf., Barney and Arilan, *op. cit.*, p.131,

<sup>84</sup>石川、前掲論文、128 頁、参照、Cf., Wenrnerfelt, B., “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.5, 1984, p.171.

成長は内部の未利用の経営的サービスの利用の結果として生じる。この経営的なサービスや資源の束は、企業固有の条件によって形成されるものであることから各企業で異なるものである。そして、このペンローズ (Penrose, E.) の業績が、企業が支配する生産的要素の束は企業ごとに著しく異なる、多様な生産資源の存在に触れている。という意味で RBV の知的基礎となったのである。」<sup>85</sup>

さらにペンローズのモデルを継承したネルソンとウィンターの研究 *Evolutionary Theory of Economic change*(1982)も RBV の重要な知的ルーツの一つである。「彼らもまた、企業は、本質的に各々異質なものであり、それぞれの企業が持つ特殊な資源によって特徴付けられるということを一明らかにしている。初期の多くの RBV の研究者は、この見解に基礎を置いている。この意味で、ペンローズの研究は RBV のもうひとつのルーツとして位置づけることができる。こうして戦略研究は、デムゼットの研究とペンローズの研究を基礎に、企業の資源の違いが企業業績の違いを引き起こし、それらの資源の違いは比較的に安定的である、という RBV に依拠した戦略の諸前提を獲得していたのである。」<sup>86</sup>

RBV が経営戦略の分野において有力なパラダイムとなったのは 1990 年代以降であるが、RBV の基本的発想は、すでにそれ以前から、経営学・組織論およびその他の関連分野において、見られるものである。そこで、藤田誠氏の先行研究を参考しながら、RBV の基本的発想および理論構造をみていきたい。

---

<sup>85</sup>石川、前掲論文、128 頁、参照、Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell, 1959, pp.9-30, 65-87, 末松玄六監訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社、1962 年、12~41, 85~113 頁、参照、Cf., Barney and Arilan, *op. cit.*, p.129.

<sup>86</sup>石川、前掲論文、128 頁、参照、Cf., Foss, J. N., "Resource and Strategy: Problems, Open Issue, and Ways Ahead", In Nicolai J. Foss. (ed.), *Resource Firms And Strategy: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, 1997, pp.5-13, Barney and Arilan, *op. cit.*, pp.129-130.

(1) セルズニック (Selznick, P.) の distinctive competence と RBV

藤田誠によれば、RBVの起源は、経済学だけではなく社会学分野のセルズニックにも求められる。「セルズニックは、1957年の著作 *Leadership in administration* (邦訳『組織とリーダーシップ』)において、“distinctive competence” という用語を使用して、組織の持つ独自性を表現している。セルズニックが強調しているのは、生産力、研究開発力、販売力等の技術的あるいは個別の機能的な組織能力ではなく、組織体が有機体と同じように、周囲の環境変化に適合しうる「環境適応力」あるいは「自己変革力」といった意味での組織能力である。セルズニックは組織能力が、組織が有する一種の「性格」であるとみなしている。このように、組織能力を組織の性格、今日の「組織風土」あるいは「組織文化」とみなす考え方は、今日のRBV論者にもみられるものである。」

87

藤田は、セルズニックの組織能力概念をさらに以下のように敷衍している。「セルズニックが、「組織の性格」という概念と関連づけて、「独自能力」という用語で説明したかったポイントは、日常の定型化された業務遂行を行う組織の能力よりも、危機的な状況変化に直面した時に発揮される組織独自の变革能力である。彼は、自分自身が深く研究に関与した TVA (Tennessee Valley Authority) の例などを引きながら、組織は、組織を取り巻く社会的あるいは政治的諸要因の影響を受けながら、諸目的を達成する過程において、その組織独自の性格が形成されるとしてい

---

<sup>87</sup>藤田誠「経営資源と競争優位性：Resource Based View 小史」『早稲田商学』第400号、2004年、63頁、参照、Cf., Selznick, p., *Leadership in administration*. Evanston, IL: Row, Peterson and Company, 1957, pp.29-42, 北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1963年、54頁。

る。……セルズニックが指摘した組織能力の概念は、直感的、例示的かつ記述的なものであり、分析的な概念とはいえないが、組織能力概念の一面を的確に指摘しているといえよう。そして彼の場合、経営資源よりも組織能力の重要性を強調していると理解できる。」<sup>88</sup>

(2) RBV という用語の最初の提唱者としてのワーナーフェルト (Wernerfelt, B.)

これ迄言及して論者たちによる研究は、いわば RBV 前史である。RBV の本格的な研究は、ワーナーフェルトの 1984 年の論文から始まる。「彼は、「経営資源と製品は同じコインの両面である」という発想で企業を捉えており、いわゆる SWOT 分析の発想を踏襲している。すなわち、企業を定式化するには、製品・サービスを生み出す源泉・インプットである経営資源・組織能力の側面と、どのような製品・サービスを提供すべきかという側面の両面から捉える必要があることを明白に認識しているのである。ワーナーフェルトによれば、経済学の発展系譜のなかで企業を経営資源の集合とみなす発想はペンローズ等にみられるが、技術的・技能的な経営資源は、オーソドックスな経済学モデルの特殊ケースとして扱う必要があるために、系統的な研究が展開されてこなかったという。そうした問題点を自覚したうえで、企業を経営資源サイドから考察することにより、以下のような点について、新たな視野が開かれるとしている。

(1) 多角化企業に関する新しい見方

(2) 高い収益性を生み出す経営資源の識別：参入障壁のアナロジーとしての「資源ポジション障壁」の判別

(3) 既存の経営資源の活用と新しい経営資源開発とのバランスに関

---

<sup>88</sup>藤田、前掲論文、63 頁、参照、Cf., Selznick, *op. cit.*, pp.29-45.

する戦略的意思決定

(4) 非完全市場における希少な経営資源の購入としての企業買収

これらの論点のうち、RBVの基本的な問題意識からみてもっとも着目すべき点は二つがある。すなわち、経営資源あるいは組織能力の保有が、競争優位性に結びつくという論理が、ここでは説明されているのである。

ワーナーフェルトは、経営資源と収益性を考察する出発点として、経営資源市場の状況に言及している。例えば、ある資源が独占的企業によって供給されている場合は、他の条件が一定なら、その資源利用者の収益は低下するという。これは、Intel社とコンピュータ・メーカーの関係、Microsoft社とアプリケーション・ソフトウェア会社、コンピュータ・メーカーとの関係等に該当するケースであろう。換言すれば、「代替的資源の入手可能性」が、資源保有者の収益性を決定する、ということができる。すなわち、入手可能性の低い資源の保有者の収益性は高く、逆もまたしかり、ということである。」<sup>89</sup>

またワーナーフェルトは、「一番手企業の優位性 (first mover's advantage)」との関連で、ポーターの「参入障壁」とは異なる概念であるところの「資源ポジション障壁」が収益性に与える影響を論じている。「資源ポジション障壁とは、「ある者が、すでに経営資源を有しているという事実が、後発的に経営資源を保有した者の費用あるいは収益に不利に作用する状態」と定義されている。この概念は、産業組織論における「参入障壁」概念に類似しているが、彼によると両者には違いがあるという。すなわち、参入障壁は、潜在的参入企業が特定産業への参入を阻害する要因として想定されているのに対して、資源ポジション障壁は、

---

<sup>89</sup>藤田、前掲論文、70~71頁、参照、Cf., Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, 1984, pp.171-173.

特定産業に参入した企業間の競争優位性あるいは収益性の差異を説明する概念という違いである。さらにワーナーフェルトは、どのような経営資源が資源ポジション障壁を構築するかについて論じている。具体的には、他社が模倣困難な経営資源を蓄積することで、企業の資源ポジション障壁は高まるとしている。この模倣困難性は、バーニー等も強調する点であり、資源ポジション障壁を形成する大きな要因である。というよりも、資源ポジション障壁を成立させる要因としては、ワーナーフェルトが指摘した先発者優位性よりも、模倣困難性が重要であろう。なぜならば、他社に先行して経営資源あるいは組織能力を構築したとしても、それが容易に模倣できるものであれば、先発者優位性は非常に脆弱なものといわざるをえないからである。これらの点を勘案して、ワーナーフェルトが具体的に示した模倣困難な経営資源の例は、生産能力、顧客ロイヤルティー、生産の経験、技術的な優越性、である。以上のように、ワーナーフェルトが示した基本的アイデアは、今日の RBV に依拠する諸研究の発展内容からすれば、かなり粗い概念定義と論理構成を残しているが、経営戦略論的な視点から「企業の競争優位性の源泉」を定式化することに理論的力点があったために、近年における RBV の先駆と評価されている。」<sup>90</sup>

### (3) 伊丹敬之の「見えざる資産」論

RBV の知的ルーツとして、日本の経営学者の貢献も指摘することができる。伊丹敬之の『新・経営戦略の論理』では、ワーナーフェルトよりもさらに経営戦略論のオーソドックスな枠組を踏襲しつつ、経営戦略における経営資源および組織能力の意義が論じられている。伊丹は「見え

---

<sup>90</sup> 藤田、前掲論文、72 頁、参照、Cf., Wenrnerfelt, *op. cit.*, pp.173-175.

ざる資産」という用語を使用しているが、本書中でこの用語は、経営資源および組織能力を含めた総体的概念として使用されている。そうした点で、RBV 的な構想の先鞭をつけた研究の一つといえる。それゆえに、本書が英文にされたことも影響しているが、欧米の RBV 研究者にもしばしば引用されている。本書はその書名が示すとおり、経営戦略全般にみられる論理性あるいはパターンを認識しようというものであり、そこにおいて、経営資源および組織能力が中心的な概念として位置づけられている。」<sup>91</sup>

伊丹の主張の中心は以下の通りである。「経営の基本戦略は、「企業のあるべき姿の基本コンセプト」の決定と、(1) 製品・市場ポートフォリオ、(2) 業務活動分野、(3) 経営資源ポートフォリオ、という 3 要素の決定から成立する。これら三要素のうち (1) と (3) は SWOT 分析の枠組にもみられる事柄であるが、(2) として企業が着手すべき「業務活動分野」を別個に切り出している点は独特である。そしてこれらの 3 要素は、互いに独立して決定されるのではなく、相互に関連しながら決定される点も強調している。」<sup>92</sup>

伊丹は資源の配分よりもその蓄積を強調している点に RBV 的発想を見出すことができる。「伊丹は経営資源ポートフォリオという用語で、経営資源および組織能力について論じているが、その場合、資源の「配分」と「蓄積」を区別し、後者の重要性を強調している。資源配分とは、一般的にいわれる財務資源、人的資源等の配分あるいは配置を意味する。それに対して経営資源の蓄積とは、ブランド構築、生産ノウハウの習得、人材育成等、経営活動を通じて、企業内の種々の経営資源あるいは組織

---

<sup>91</sup>藤田、前掲論文、73～74 頁、参照、伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社、1984 年、44 頁、参照。

<sup>92</sup>藤田、前掲論文、73 頁、伊丹、前掲書、21～24 頁、参照。

能力が蓄積されていくことを意味する。彼が経営資源の蓄積を強調しているのは、こうした内部蓄積される資源こそが、外部市場から購入することが困難でありかつ企業の競争優位性を構築する源泉になるからである。この点に関連して、伊丹は経営資源の「固定性」という概念を使用している。この概念は、「外部調達の高難さ」を意味している。すなわち、顧客ロイヤルティ、ブランド認知度、生産ノウハウ等は、外部からの調達が困難であり、固定性が高い資源といえる。逆に、市場で容易に調達できる標準化された原材料・部品、単純労働者は、市況の状況を度外視すれば外部調達が容易であり固定性が低い資源である。この固定性という概念は、その意味内容からすると、前節でも述べた「模倣困難性」と密接に関連した概念である。また、固定性の高い経営資源は、蓄積するのに時間がかかるという特徴もあるとされる。」<sup>93</sup>

ところで伊丹が競争優位の源泉として注目する資源は情動的資源である。「見えざる資産」を「情動的経営資源」とも呼んでおり、技術的ノウハウ、顧客ロイヤルティ、ブランド・イメージ、流通チャンネルの支配力、従業員のモチベーションの高さ、組織風土等を想定している。そして見えざる資産は、情動的性質を有しているがゆえに、「同時多重利用」が可能になりやすいという特性を有しているという。ブランド・イメージ、技術ノウハウ等は、こうした同時多重利用可能な経営資源の典型的な例である。またこの同時多重利用性は、「インタンジブルズ」の議論に関連して Lev なども指摘している点である。」<sup>94</sup>

#### (4) バーニーによる RBV の集大成

---

<sup>93</sup>藤田、前掲論文、74 頁、伊丹、前掲書、48～51 頁、参照。

<sup>94</sup>藤田、前掲論文、74 頁、伊丹、前掲書、48～51 頁、参照。

デムゼッツ、ペンローズにその知的ルーツが求められ、ワーナーフェルトによってその名称が与えられた RBV を集大成したのは、J. B. バーニーであるといえる。「1980 年代半ば頃から、「競争優位」の源泉を企業内部に蓄積されている特殊な資源に求める「資源ベース理論」(Resource Based View:RBV)が、バーニーなどによって提起されはじめた。一般に、企業内部に蓄積されている資源には、大きく分けて「有形の資産」と「無形の資産」との 2 つの種類があるといわれている。「有形の資産」は競合企業にとって「模倣するための障壁」(barriers to imitation)が低く、「競争優位」の源泉を保持しにくいという弱点がある。これに対して「無形の資産」は、競合企業とは違った組織構造やマネジメント・システム、企業が独自に保有する情報力や知識、高い能力やスキルを有する人的資源等、一般に「目に見えない資産」と捉えられるものである。このような「目に見えない資産」の最大の特徴は、無形であるがゆえに、その企業を「競争優位」に導いている要因や源泉を明らかにするのが非常に困難で、いくら資金を持っていたとしても市場では購入することができず、競合企業に模倣されにくいという利点にある。また、たとえ模倣できるとしても、模倣するためにはかなりの時間とコストがかかるという特徴も見られる。」<sup>95</sup>

この 2 つの資産のうち、「資源ベース理論」の観点から重視されるのが「無形の資産」である。バーニーは、競争優位と持続的競争優位とは異なる概念だと主張する。競争優位とは、ある企業が、現在のもしくは潜在的な競争相手によって実行されていない価値創造戦略を遂行している場合に得られるものである。一方、持続的な競争優位とは、その上で、

---

<sup>95</sup>岡田、全掲論文、2006 年、8 頁、参照、Cf., Barney, J. B., “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol.17. No.1, 1991, pp.99-120.

こうした競争相手がこの戦略の便宜を同様に享受することが不可能な場合に得られるものである。<sup>96</sup>

「バーニーによると「持続的競争優位」(sustained competitive advantage)の源泉になりうるためには、資源は次の4つの条件を満たす必要があるという。①付加価値を生む資源(valuable resources)であること、②希少な資源(rare resources)であること、③競合企業によって完全に模倣されない資源(imperfectly imitable resources)であること、④代替できない資源(substitutability)であること、である。また彼は、後に企業そのものを資源の集合体と捉え、「持続的な競争優位」の源泉となる企業資源を評価する指標として、①経済価値に関する問い(The Question of Value)、②稀少性に関する問い(The Question of Rarity)、③模倣困難性に関する問い(The Question of Imitability)、④組織に関する問い(The Question of Organization)、からなる「VRIO フレームワーク」(VRIO framework)を提示している。」<sup>97</sup>

「バーニーが提示した、資源が競争優位の源泉となるための4つの条件をHRM論に適用すれば次のようになる。

①価値がある資源：人的資源が競争優位の源泉として存在するためには、その人的資源が企業に対して価値を付加するものでなければならない。こうした人的資源は異質であることが重要であるため、企業は異なるタイプのスキルが必要とされる職務を要求することになるし、個人は他者とは異なるスキルや異なるレベルのスキルを必要とすることになる。

②希少な人的資源：もし能力が正規分布しているとすれば、高い能力レベルを伴った人的資源は希少である。このことはHRMの選抜プログラ

---

<sup>96</sup>松山一紀『経営戦略と人的資源管理』白桃書房、2007年、42～43頁、岡田、前掲論文、2006年、9頁、参照、Cf., Barney, op. cit., pp.99-120.

<sup>97</sup>岡田、前掲論文、2006年、9頁、参照、Cf., Barney, op. cit., pp.99-120.

ムの目的が、優秀な人材を確保することにあることを裏付けるものと言える。企業は優秀な人材を採用するための選抜システムとそうした人々を引き付けておくための魅力的な報酬システムを用意しなければならない。③模倣困難な人的資源管理：先に取り上げた模倣困難性が生じる 3 つの条件を当てはめて考えると次のようになる。まず人的資源によって織り成される企業の慣行、政策、文化は特別な歴史的出来事の積み重ねによって形成されるために、模倣が困難である。また多くの場合、企業活動は協働によって進められるために、競争優位の源泉が特定化されにくい。さらにそうした協働行為はユニークな社会的関係から生じており、競争相手による模倣は困難である。④代替不可能な人的資源：人的資源が持続的競争優位の源泉であるためには、それに代わる代用物があってはならない。新技術は人的資源の代用物として取り上げられることが多いが、新技術は市場において購買が可能であるため、人的資源の代用物とはならないと考えられる。例えばある企業に高度な技術を有し、組織に対する意識の高い従業員がいるとする。競争相手がその従業員の生み出す以上の生産性を新しい技術によって可能にしたとしても、もしその技術が市場において購買可能であれば、当該企業はそれを即座に手に入れるであろう。そして、高い技能を有した従業員は以前と同様に競争優位の源泉として存在し続けるのである。」<sup>98</sup>

したがって、バーニーの研究によれば、「人的資源・人的資源管理・人的資本管理システムが企業にとって重要な「持続的な競争優位」の源泉の 1 つであり、企業の「持続的な競争優位」確保に貢献するために直

---

<sup>98</sup>松山、前掲書 43～44 頁、参照、Cf., Wright P. M. and G. C. McMahan, "Theoretical perspectives for strategic human resource management," *Journal of Management*, Vol.18. No.2, 1992, pp.295-320, Wright, P. M., G. C. McMahan and A. McWilliams, "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective", *International Journal Resource Management*, Vol.5, No.2, 1994, pp.301-326.

接的・間接的に役割を果たしていることは明らかである。とりわけ、人的資源管理システムは企業内の様々な施策や制度と相互補完的に結びつき、その企業特有のシステムを形成していることから、たとえ人的資源管理システム自体が競合企業に知られ、導入されたとしても、競合企業にその効果が同様に現れる可能性はきわめて低い。その意味で、人的資源管理システムは、それを構成している企業内の様々な施策や制度との間に内的整合性(**internal fit**)を備えてはじめて企業の「持続的な競争優位」の源泉として機能するといえる。しかし逆に、内的整合性に乏しい人的資源管理システムは、競合企業によって簡単に模倣され、「競争優位」が長く保持されないということになる。こうした観点から外的整合性に加えて内的整合性も兼ね備えた人的資源管理システム構築の重要性を強調しながら、人的資源の保有する知識や能力、スキルを最大限に引き出すことを目的に従業員の企業目標に対する動機づけを探求する戦略的人的資源管理論が展開されていくことになる。」<sup>99</sup>

このように、RBVを基礎とした戦略的人的資源管理論の特徴は、大きく次の3つにまとめることができる。「第1に、人的資源は、競合企業によって模倣されにくい「無形の資源」であり、企業の「持続的競争優位」を決定づける貴重な源泉になりうる資源とする視点である。第2に、企業の「持続的競争優位」の源泉となる人的資源管理システムを構築するためには、それを構成する様々な制度・施策との内的整合性を備えることが強調される点である。第3に、人的資源や人的資源管理システムが、企業の「持続的な競争優位」の源泉となる可能性を実現するためには、企業戦略に完全に統合された、つまり外的整合性を備えた人的資源

---

<sup>99</sup>岡田、前掲論文、2006年、9頁、参照。

管理システムを構築することが強調される点である。」<sup>100</sup>

### 3. 1990年代以降のアメリカにおける HRM をめぐる状況変化

1990年代以降のアメリカにおいて、IT関連企業のような従業員が創造する知識が競争力の源泉として重視される企業では、従業員を原材料などと同様に費消されコントロールされるべきコストとしてではなくて再投資されるべき資産として捉える HRM の基本的考え方は、理論と実践の両面で経営者によって受け入れられる傾向があった。しかし、その他の多くの企業では、ニューエコノミー下においてより高い配当と株価を求める株主からの圧力に抗しきれず、経営者がタテマエ（理論）としては HRM を受け入れても、ホンネ（実践）としては HRM 本来の主張と相反することを実施する逆コースの傾向も見られた。すなわち、人件費の直接的削減方法としてのダウンサイジングつまり従業員規模の縮小、そして人件費の間接的削減方法としてのアウトソーシングつまり HRM 機能の国内人材会社への外部委託、コンティンジェント・ワーカーつまりパートタイマー・派遣労働者等の非典型労働者の活用、そしてインドや中国などの人件費が安い国に業務を委託するとともにその成果だけを通信・IT技術を通じて獲得するオフショアリングを実施することが顕著になってきた。<sup>101</sup>

このように、二つの方向に引き裂かれてきていることが、特に 1990年代以降の HRM の姿である。とはいえ、いずれの方向をとるにしろ、HRM と経営戦略との統合の必要性、いいかえると HRM を SHRM に発

---

<sup>100</sup>岡田、前掲論文 2002年、107頁、参照。

<sup>101</sup>伊藤「人事管理から人的資源管理へ」伊藤・田中・中川、前掲書、第2章、49～52頁、中川誠士「リソース・ベースド・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、2007年、2頁、参照。

展させる必要性は共通に認識されている。なお、この時代に HRM についてアメリカで起こったことは、10 年遅れで平成不況下の日本においても繰り返されたといえる。<sup>102</sup>

#### 4. SHRM の 2 つのアプローチ

HRM から SHRM への理論的發展には、2 つの方向においてとらえられる 1990 年代における HRM の実態面での変化がそのまま反映されており、これを 2 つのアプローチの生成過程として捉えることができる。つまり、一つはビジネス・パートナー・アプローチであり、もう一つは資源ベース・アプローチである。<sup>103</sup>

ビジネス・パートナー・アプローチとは、人的資源管理者が企業のトップレベルの周辺にいて、戦略策定ならびにそれと整合性のある政策構想に関与する、つまり、主要な戦略策定者（財務担当役員）の協力者として人的資源管理担当者が生き残ることを志向する考え方である。とはいえ、アメリカにおいては、人的資源管理は女性専門職の仕事であり、その担当部長は女性の昇進経路の最終地点と目されており、しかも多くの場合、HRM 担当部長が取締役会の構成メンバーである例は少なかったため、人的資源管理（者）が企業経営の中心に位置する可能性は低い。従って、このアプローチは、言い換えれば、HRM が戦略策定の中核としての財務部門の脇役に甘んじることで生き残ろうとすることを志向しているともいえる。このようなアプローチが必要とされる背景としては、ライン管理者の本来業務に関する負担が従来よりも重くなっており、そ

---

<sup>102</sup>伊藤「人事管理から人的資源管理へ」伊藤・田中・中川、前掲書、第 2 章、49～52 頁、中川、前掲論文、2 頁、参照。

<sup>103</sup>伊藤「人事管理から人的資源管理へ」伊藤・田中・中川、前掲書、第 2 章、52～53 頁、参照。

の上に従業員管理まで要求することは過重負担であること、しかもライン管理者は対人間関係能力を必ずしも持ち合わせていないか、あるいはその訓練を十分に受けていないこと、等が指摘されている。<sup>104</sup>

結局、ビジネス・パートナー・アプローチに基づく **SHRM** は、アンゾフやポーターに代表されるプランニング・スクールやポジショニング・スクールの経営戦略論（「外から内へ」の戦略論）に依拠して、**HRM** と経営戦略の統合を追求しようとするものであるといえる。<sup>105</sup>

次に、資源ベース・アプローチは、**HRM** 担当者が、戦略策定というよりは戦略形成の役割を担当する形で、**HRM** と経営戦略を統合しようとする考え方であり、言い換えれば、人的資源の獲得と活用（企業文化、組織文化が大きくかかわる）を経営戦略の補完的、従属的要因と見るのではなくて、これこそが戦略の中心的課題と捉えるようなアプローチである。このようなアプローチが必要とされる背景としては、以下の3点が指摘されている。<sup>106</sup>

第1に、企業収益の源泉としての知的資本の重要性がますます増大していることである。経済のソフト化という言葉に表されるような産業構造の変化により、企業資産としての「知識」がますます重要になってきている。知的資本は外部からでも獲得できる（特許、技術、アウトソーシング）が、外部から獲得できるような知的資産は、その代価と引き換えに誰でもがアクセスできるという点で、一時的な競争優位（いわゆる、**first mover`s advantage**）の獲得あるいは競争条件の平均化には貢献するが、持続的な競争上の優位性にはつながりにくい。それに対して、**HRM**

---

<sup>104</sup>同上書、52頁、参照。

<sup>105</sup>アンゾフとポーターについては、川口義博『経営管理論』146～162頁、参照。

<sup>106</sup>伊藤「人事管理から人的資源管理へ」伊藤・田中・中川、前掲書、第2章、53頁、参照。

は企業内部で新たな知識を創造することに貢献し、そのような知識に対して他企業は容易にアクセスすることができないので、それは持続的競争優位の源泉となりうるというのである。<sup>107</sup>

第2に、1990年代後半以降のいわゆるニューエコノミーの時代において企業の中核的人材として期待されるような労働力が不足してきているという事情がある。そのような人材としてジェネレーション X（1965年以降生まれ、1965年生まれが現在ほぼ48歳）が想定されているが、ジェネレーション X はベビーブーマー（1965年以前生まれ）よりも少数であるので、そのような中核的人材の獲得競争に勝利するためには、モチベーションや福利厚生や魅力的な仕事の提供といった問題に取り組んできた HRM は有力な手段となりうるということである。<sup>108</sup>

第3は、コーポレート・ガバナンスをめぐる状況が変化してきていることである。1980年代の敵対的買収ブームへの反省から、30近くの州で乗っ取り防止法が施行され、ブームが沈静化し、敵対的買収の脅威から自由になった企業は、資源としての従業員に改めて目を向けるようになった。エンロン事件（2002年）やワールドコム社の不祥事により、株主主権の見直しの声が高まるとともに、逆に「労働者を使い捨てるの消耗品とみなすべきではない」という声が高まってきている。<sup>109</sup>

資源ベース・アプローチに基づく SHRM は、経営戦略論との関連でいえば、バーニーやハメルおよびプラハラードに代表されるリソース・ベースト・ビュー（RBV）の経営戦略論（「内から外へ」の戦略論）に基づいて、HRM と経営戦略の統合を追求しようとするものである。<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup>同上書、53頁、参照。

<sup>108</sup>同上書、54頁、参照。

<sup>109</sup>同上書、54頁、参照。

<sup>110</sup>同上書、54頁、参照。

#### 第 4 節 資源ベース・アプローチの SHRM が分析フレームワークとして採用されるべき理由

第 1 章で述べてきたことを、簡単に振り返ってみたい。従業員の獲得、活用、評価、報酬、定着等に関わる一連の活動は、企業がその目的を達成するために様々の業務に従事する上で不可欠の活動であるが、これを経営学の研究対象としてみる場合、アメリカにおいては周知の通り、1960 年代までは人事管理 (PM)、1970 年代以降は人的資源管理 (HRM) の名の下に取り上げられてきた。前者においては、従業員は、その人間としての複雑性には関心が向けられず、企業内の特定の仕事との関係においてのみ固定的かつ一面的に捉えられ、またいわば損益計算上の費用概念との関連で、業務活動において原材料等と同様に費用の支出と引き換えに短い期間内で生産的に消費されかつ費消されるべき存在として捉えられる傾向が強かった。他方、後者においては、従業員は、心理的、社会的等の観点から複雑な存在として、それゆえに固定的ではなく発展の可能性を秘めた可変的な存在として、またそれゆえにいわば貸借対照表勘定上の資産概念との関連で、教育訓練等に関わる追加投資と引き換えに将来の長い期間にわたって業務活動に貢献する資産に類推されるべきものとして想定されているといえる。PM が成立した 1920 年代に較べて、社会一般の生活水準と教育水準が格段に向上してきている現在において、またそのような向上傾向の例外ではない中国の企業を研究対象としようとする場合においても、企業内の従業員に関わる一連の諸活動を研究するためには、HRM のフレームワークに依拠することが必要であろう<sup>111</sup>。

---

<sup>111</sup> 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、

HRM が PM と異なる理論上の特徴は、以上述べた人間観に関わる点とともに、上述のような企業内の従業員に関わる一連の諸活動を、人事部(*personnel department*)という一スタッフ部門の機能として、それ自体を単独に取り上げ、企業の他の諸活動との関係性を問わないのではなく、企業経営全体との関連を意識しながら、特に経営戦略との関係を重視しながらシステマティックに考察しようとする点にある<sup>112</sup>。この HRM と経営戦略との間のフィットあるいは統合の重視という HRM の理論的特徴は、ビア一等によって書かれた HRM についての最初の体系的なテキストにおいても明確に述べられているように<sup>113</sup>、HRM の諸学説において異口同音に強調されてきたことである。従って、特にアメリカをはじめとする先進国における 1980 年代以降の産業構造の大転換と企業間のグローバル競争の激化を背景として、HRM の理論的主張の中でもともと重視されていた HRM と経営戦略の統合を、HRM のいわば中心的課題としてより自覚的かつ意識的に追究する戦略的人的資源管理 (SHRM) への理論的発展が現れたのは当然のなりゆきであったといえる<sup>114</sup>。

HRM と経営戦略論との統合によって SHRM を構想しようとする場合、どのようなタイプ(経営戦略の定義の仕方に関する)の経営戦略論と、どのような結合の仕方(HRM と経営戦略論のどちらが主でどちらが従であるか)の下に、統合されるかによって、案出される SHRM の性質は相当異なってくると考えられる。勿論可能性としてはそこにいくつかの組み

---

2008 年、21～83 頁、参照。

<sup>112</sup> Cf., Armstrong, *op. cit.*, pp.16-18.

<sup>113</sup> Cf., Beer, *op. cit.*, pp.15-38, Beer, M., B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills and R. E. Walton, *Managing Human Assets*, Free Press, New York, 1984, 梅津祐良・水谷栄二訳『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版、1990 年、27～68 頁、参照。

<sup>114</sup> 伊藤「人事管理から人的資源管理へ」伊藤・田中・中川、前掲書、第 2 章、49～54 頁、参照。

合わせとそれに基づく SHRM モデルが考え出されうるが<sup>115</sup>、実際には(少なくともアメリカにおいては)大凡 2 つのアプローチに収斂しつつあるように思われる。

これら 2 つのアプローチの内最初に現れたのは、アンゾフやチャンドラーに代表される古典的な経営戦略論やポーター等に代表されるポジショニング・ビューの経営戦略論と HRM を組み合わせるアプローチであり、ジャコビーによる分類に従うならば、ビジネス・パートナー・アプローチと呼ばれるべきものである。これは、理論的には企業のトップレベルで策定された「計画」としての経営戦略と HRM との間の外的整合性(external fit)を追究するアプローチであり、実践的には HRM が「ライン管理者からは仕事上のパートナーとして、財務・マーケティング・経理の担当者からは戦略面でのパートナーとしてみなされる」ことを追求するアプローチであるといえる。従って、当然ながら、HRM は経営戦略の主内容を構成するものとしてではなく、単に「経営戦略に反応し、それに影響される」存在としてのみ想定されている<sup>116</sup>。SHRM という用語を使った最初の論文の一つを発表したティシー (Tichy, N. M.) らのミシガン・グループ、レンニック・ホール (Lengnick-Hall, C. A.)、バード＝メシャラム (Baird, L. and I. Meshoulam)、マチス＝ジャクソン (Mathis, Robert L. and John H. Jackson) 等による主張は、このアプローチに属すると考えられる<sup>117</sup>。

---

<sup>115</sup> Cf., Torrington, D., et al., *Human Resource Management, sixth edition*, Prentice Hall, 2005, pp.25-47, Martin, J., *Key Concepts in Human Resource Management*, Sage, 2010, pp.225-256.

<sup>116</sup> Cf., Jacoby, S. M., *The Embedded Corporation*, Princeton University Press, 2005, pp.91-96, 鈴木良始他訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社、2005年、151～160、参照。

<sup>117</sup> Cf., Tichy, N. M., et al., “Strategic Human Resource Management”, *Sloan Management Review*, Winter 82, Vol.23, No.2, pp.47-61, Lengnick-hall, C. A. and Lengnick-hall, M. L., “Strategic Human Resources Management”, *Academy of Management Review*, Jul 1988, Vol.13, No.3, pp.454-470, Baird, L.

いま一つは、J. B.バーニーに代表される RBV の経営戦略論と HRM を組み合わせる 1990 年代に登場したアプローチであり、これはやはりジャコビーによる分類に従うならば、資源ベース・アプローチと呼ばれるべきものである。これは、理論的には、企業の競争優位の源泉たりうる貴重 (valuable)、希少 (rare)、模倣困難 (imperfectly imitable)、代替困難 (nonsubstitutable) な、それゆえに企業によって獲得あるいは形成されるべき経営資源として人的資源 (Human Resource、以下 HR と表記) と人的資源実践 (Human Resource Practice、HRP) を位置づけるとともに、個別の HRM 実践ではなく HRM システムの全体が模倣困難な資源となりうるための要件として HRM システム要素間の相互補完性 (complementarities) と相互依存性 (interdependencies) あるいは内的整合性 (internal fit) を追究するアプローチであり、実践的には「従業員のやる気と創造性をかき立てるような企業文化を生み出すこと、従業員が教育訓練を享受し公正な扱いを受けるようにライン管理者を見守ること、顧客やサプライヤとの良好な関係をサポートするような (市場志向というよりも組織志向の…引用者) 人事政策を開発すること」等を追求するアプローチであるといえる<sup>118</sup>。ライト、ボグゾール、ラドー (Wright P. M., P. Boxall and A. A. Lado) 他多くの研究者たちが、今日に至るまでこのアプローチに立脚した論文を発表し続けている。代表的論者の 1 人ライトが 1991 年論文では SHRM の基礎理論として RBV に全く言及しておらず、1992 年論文では SHRM がさらに理論的發展を遂げるために参考

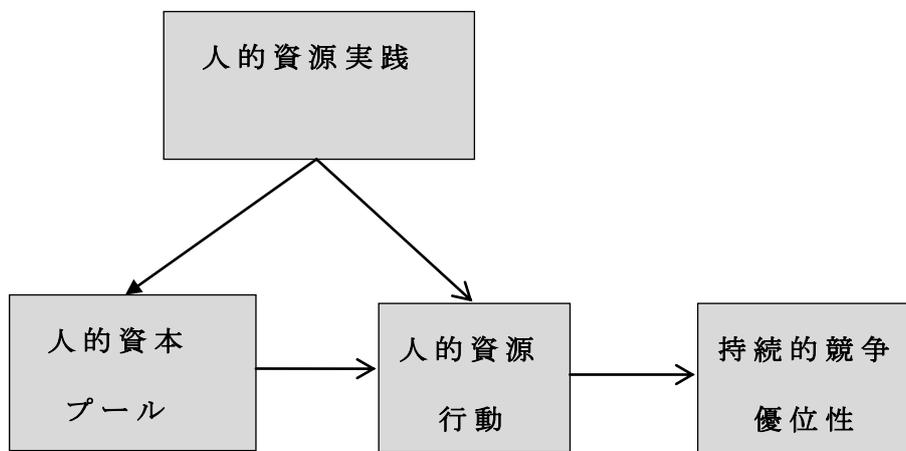
---

and Meshoulam, I., "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Jan 1988, Vol.13, No.1, pp.116-128, Swiercz, P. M. and Icenogle, M., "Strategic Human Resource Management: a Bibliography", *International Journal of Human Resource Management*, May 1992, Vol.3, No.1, pp.159-166 は、ビジネス・パートナー・アプローチに立つものを中心とする初期の SHRM 文献の目録である。

<sup>118</sup> Cf., Jacoby, *op. cit.*, pp.96-99, 鈴木他訳、前掲訳書、161~166 頁、参照。

にすべき 6 つの理論モデルの一つとして RBV を取り上げ、そして、1994 年論文では HRM と経営戦略の関係を追究するための基礎理論として明確に RBV を主張しているところをみると、このアプローチに基づく研究が興隆したのは、1994 年前後頃であったと思われる<sup>119</sup>。

図表 1-5 持続的競争優位の源泉としての人的資源モデル



(出所) Wright, P. M., McMahan, G. C., and McWilliams, A., “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a Resource-Based Perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, May 1994, Vol.5, No.2, p.318.

筆者は、今後の研究における究極的な目的を、中国企業における従業員の獲得、活用、評価、報酬、定着等の活動のあるべき姿を考察する上

<sup>119</sup> Cf., Wright, P. M. and Snell, S. A., “Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management”, *Human Resource Management Review*, Fall 1991, Vol.1, No.3, pp.203-225, Wright, P. M., and McMahan, G. C., “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management*, Jun 1992, Vol.18, No.2, pp.295-320, Wright, P. M., McMahan, G. C. and McWilliams, A., “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a Resource-Based Perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, May 1994, Vol.5, No.2, pp.301-326. Swiercz, P. M., B. A. Spencer, “HRM and Sustainable Competitive Advantage: Lessons from Delta Air Lines”, *Human Resource Planning*, 1992, Vol.15, No.2, pp.35-46 は、逸早くこのアプローチの立場を明確にしている。

での視座を獲得することに置いているが、そのような活動を一手段として中国企業がグローバル市場を視野に入れた欧米企業や日本企業との競争に今後ますます直面していかなければならないとするならば、上述のような目的は、SHRM のフレームワークに基づいて、しかも HR や HRM を競争優位の源泉として、言い換えると経営戦略の主要な構成要素として捉える資源ベース・アプローチに基づいて追求される必要があると考える。このアプローチにおける HR(人的資本プール)と HRM(人的資源実践)と経営戦略(の目的としての持続的競争優位)との関係は、上図のように捉えられる。

ところで、上述のような目的を資源ベース・アプローチの SHRM に基づいて追究する上で、欠落している一つの要因がある。それは組織文化(あるいは企業文化)という要因である。しかも、ピーターズ、ウォーターマンやディール、ケネディ等の著作以降次々に発表された 1980 年代の企業文化論が、文化という無形の資源を優れた企業業績実現の鍵として捉えていた点で、RBV の一つの源流となっていることを考え合わせると<sup>120</sup>、資源ベース・アプローチの SHRM における組織文化の位置づけが明らかにされる必要がある。さらに、組織文化というものが、人間と人間との間の、あるいは社会的な複雑な関係を通じて形成されるものであるならば、そこに当然 HR や HRM という要因が関与してこざるをえないと考えられる。

その際に慎重な検討を要すると思われる問題を、予めここで指摘しておくならば、それは、組織文化がいかなる条件の下で競争優位の源泉となりうるのかということであり、さらに競争優位の源泉としての企業文

---

<sup>120</sup> Cf., Barney, J. B., "Organization Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, 1986, p.656 (本論文の第 4 章において詳細に説明する)。

化との関係において HRM はどのように位置づけられるかということである。つまり、HRM は既存の文化を「修正」して、それを競争優位の源泉であるような文化に変容させることができるのか、あるいは HRM は競争優位の源泉であるような組織文化を新たに「形成」することができるのか、それとも HRM は既に存在している競争優位の源泉であるような組織文化を維持し保護することのみに役立ちうるのかという問題である。

#### 小括

第 1 章では、PM と HRM の理論的相違を、HRM がシステムズ・アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチ、ステークホルダー・アプローチ、経営戦略との整合性の確保の視点に立脚していることに求めるとともに、SHRM にはビジネス・パートナー・アプローチと資源ベース・アプローチがあること、そして HRM それ自体により大きな戦略性を見出している点と中国企業が直面している課題の性質という点から、資源ベース・アプローチが、本研究を進める上でのアプローチとして採用されるべきことを確認した。と同時に、そのようなアプローチから研究しようとするのであれば、一つの見落とされている問題、つまり HRM 理論や経営戦略論において等しく取り上げられてきたにもかかわらず第 1 章において触れられていない問題であるところの組織文化あるいは企業文化の問題があることを指摘した。

## 第2章 企業文化の経営戦略、人的資源管理における位置づけ

文化が企業経営との関連で学問的に取り上げられ、そして組織文化あるいは企業文化が経営学の研究対象として確立するに至った契機は、1980年代における日本企業の成功の秘密、いわゆるジャパニーズ・マネジメント・スタイルに対して米国の企業経営者あるいは経営学者が注目したことにあつた。例えば、オーウチ（Ouchi, W. G.）、パスカル=エイソス（Pascale, R. T. and A. G. Athos）は、日本企業の成功の原因が企業文化を含めた人間的価値重視の経営方式にあることを紹介している。またピーターズ=ウォーターマンは、特定の日本企業には言及していないが、エクセレント・カンパニーの成立要件の一つが、日本の優良企業に広くみられる確固とした企業文化の形成にあることを示唆している。

121

筆者は、資源ベース・アプローチに基づく SHRM のフレームワークの中に、組織文化と HRM と経営戦略を位置づけるとともにそれらの関係を考察することを差し当たりの目的としているが、その前提作業として本章では RBV 以前の先行研究において、組織文化がいかに定義され、HRM や経営戦略との関係がいかに説明されてきたかを確認しておきたい。

### 第1節 企業文化とは

---

<sup>121</sup>松山、前掲書、71頁、参照、Ouchi, W. G., *Theory Z, How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing Company, 1981, pp.33-47, 徳山二郎監訳『セオリーZ』CBS ソニー出版、1981年、Pascal, R. T. and A. G. Athos, *The Art of Japanese Management: Applications for American executives*, New York: Simon & Schuster, 1981, pp.239-283, 深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメントー日本的経営に学ぶ』講談社、1981年、Peters T. J. and R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Random House, 1982, 大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983、54~64頁、参照。

## 1. 企業文化の概念

様々な研究者が企業文化あるいは組織文化<sup>122</sup>を定義しているが、概ね一定のコンセンサスは得られているように思われる。以下に主な定義を取り上げてみよう。

オーウチによって、文化とは、攻撃的、防衛的もしくは素早いといった企業の価値、すなわちさまざまな活動や意見や行為のパターンを規定する価値を暗示する。<sup>123</sup>

デイビス（Davis, S. M.）は「企業文化とは、組織の構成員に意味を与え、組織体の中での行動ルールを提供する共有された理念や価値のパターンである。」と定義している。<sup>124</sup>

シャイン（Schein, E. H.）は、ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターンと定義している、したがって、新しいメンバーに、そうした問題に関する知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれる。また文化のレベルとして、人工物（artifacts）、価値（value）、基本的仮定（basic assumptions）を想定している（図表 2-1、参照）。<sup>125</sup>

---

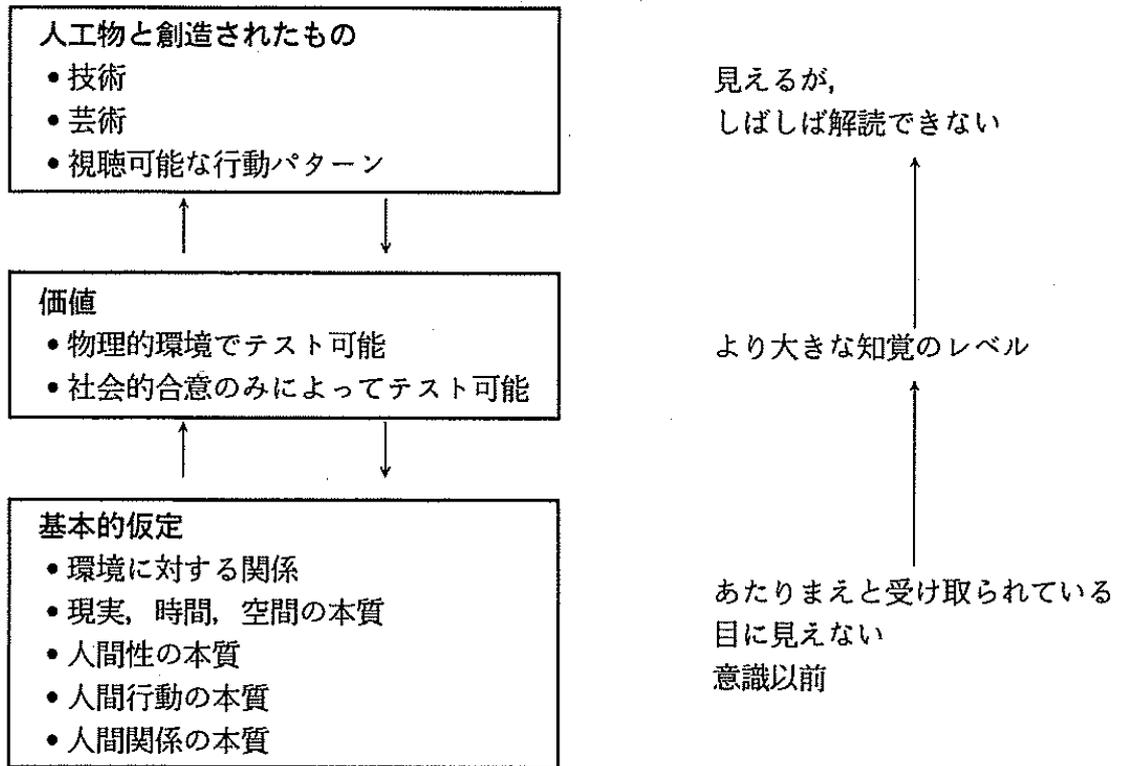
<sup>122</sup>組織文化と企業文化の間に定義上の区別をするためには、それぞれの概念の成立史を振り返る研究が必要であると考えられるが、本研究においては、差当たり、両者をほぼ互換的なものとして捉えておきたい。ただし、企業文化という用語は、企業全体の文化を言及する場合に、あるいは経営管理や経営戦略と文化との関連性を意識する場合に、より妥当する概念であると考えられる。

<sup>123</sup>松山、前掲書、72 頁、Cf., Ouchi, W. G., *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1981, p.165.

<sup>124</sup>張虹・金雅美・吉村孝司・根本孝『テキスト企業文化』泉文堂、2004 年、28 頁、参照、Cf., S. M. Davis, *Managing Coreporate Culture*, Ballinger Publishing Company 1984, 河野豊弘・浜田幸雄訳『企業文化の変革——「社風」をどう管理するか——』ダイヤモンド社、1985 年、4 頁、参照。

<sup>125</sup>松山、前掲書、72 頁、Cf., E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985, pp.8-9, 13-21, 清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989 年、12、18～27 頁、参照。

図表 2-1 文化のレベルとその相互作用



(出所) Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 1985, p.14, 清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年、19頁。

野中郁次郎・沼上幹は、「組織文化とは、組織のメンバーの思考と行動の様式ないし型を与える知識や価値、より具体的には、暗黙に共有された認知・行動様式である」と定義している。<sup>126</sup>

河野豊弘は、「企業文化とは、企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の考え方、意思決定のしかた、また共通の行動パターンの総合ということができよう」といっている。<sup>127</sup>

<sup>126</sup>張ほか、前掲書、28頁、野中郁次郎・沼上幹「企業文化」小林規威・土屋守章・宮川公男編『現代経営辞典』日本経済新聞社、1986年、178～184頁、参照。

<sup>127</sup>河野豊弘『現代の経営戦略—企業文化と戦略の適合—』ダイヤモンド社、1985

伊丹敬之・加護野忠男は、組織文化は共有された価値観、パラダイム、行動規範からなるといい、さらに「組織文化は抽象的レベルでは、価値観とパラダイムの2つから構成されているが、具体的なレベルでは、行動規範に表現されていると考えることができる」といっている。<sup>128</sup>

デニス(Denison, D. R.)によれば、文化とは、経営システムの基礎として役立つ、前提となる価値や信念や原則をさす。<sup>129</sup>

梅澤正は、「企業が培養し定着させている価値と規範の総称が企業文化ということになるが、それは内容的には、(1)経営理念や企業哲学など企業体としての価値観、(2)伝統・儀式・慣習・慣行などを含む会社の組織規範、(3)社員に共有された思考。行動様式という3種類の要素から構成される」といっている。企業文化とは、「それぞれの企業に固有な価値体系、その価値が体現された存在と活動の様式」であり、短縮用法ならば「各企業なりの、洗練された思考、行動様式」であるという。<sup>130</sup>

根本孝・テイレフォーシュ吉元容子は「文化は一定の集団によって伝達学習されメンバーによって安定的に共有された価値システムとそれに基づく行動様式としての慣行であり、企業文化は企業組織メンバーに共有された独自の価値システムと慣行である」と定義しているとされる。

131

田尾雅夫によれば、組織文化とは、組織の中で、それを構成する人々

---

年、27～28頁、参照、梅澤正・上野征洋『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社、1995年、118頁。

<sup>128</sup>坂下昭宣『経営学への招待』白桃書房、2000年、149頁、伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール・経営学入門』日本経済新聞社、1989年、349～350頁、加護野忠男『企業のパラダイム変革』講談社、1988年、78～79頁、参照。

<sup>129</sup>松山、前掲書、72頁、Cf., Denison, D. R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: Wiley, 1990, p.2.

<sup>130</sup>梅澤ほか、前掲書、120頁、梅澤正『企業文化の革新と創造』有斐閣、1990年、35頁、参照。

<sup>131</sup>張ほか、前掲書、28頁、根本孝・テイレフォーシュ吉元容子『国際経営と企業文化』学文社、1994年、67頁、参照。

の間で共有された価値や信念、あるいは、習慣となった行動が絡みあって醸し出されたシステムとされる。<sup>132</sup>

また、飯田史彦は、世界の英語圏各国および日本で発表された 300 以上の文献に対する概念分析に基づいて、「文化」という言葉を、六種類の次元によって定義づけている。

「第 1 次元——「共有物」とするか、「活動」とするか

文化を「構成員の共有物」とみなすのか、「構成員が行う文化的活動」とみなすのか、という選択である。

第 2 次元——記述的に定義するか、規範的に定義するか

特定組織の内部に存在するなんらかの共有物を指す場合には、記述的概念となり、調査データ等に基づいて帰納的手法により分析される。逆にあらゆる企業が普遍的かつ絶対的に共有すべきものをさす場合には、規範的概念として、まず頭の中で演繹的手法により理想像が仮定され、現実の個別企業にあてはめるかたちで評価が行われる。

第 3 次元——「不可視物」のみとするか、「具現物」を含めるか、「具象物」にまで範囲を広げるか

不可視物とは、価値観、信念、規範などの意思決定基準を指す。その具現化とは、仕事の方法、態度、習慣などの行動パターンを意味する。さらにその具象物とは、組織構造、戦略、制度などの創造物、すなわち行動により何らかの形として生み出された具象物の水準である。

第 4 次元——全体集合的概念とするか、選択集合的概念とするか

共有物のすべてを文化とみなすか、その中から選び出された、当該企業に特有で優れているいくつかのもののみを文化とみなすか、という選

---

<sup>132</sup>松山、前掲書、173 頁、桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣、1998 年、183～203 頁、参照。

択である。

第5次元——潜在物のみとするか、顕在物までを含めるか

通常は意識しない潜在的な意思決定基準のみをさすのか、意識することのできる顕在的基準までを含めるのか、という選択である。

第6次元——共有物そのものとするか、その媒体を含めるか

共有しているもの自体をさすのか、それに加えて、それら共有物を構成員に伝え、浸透させる媒体や手段までを文化の範疇に含めるのか、という選択である。」<sup>133</sup>

以上のように表現こそさまざまではあるものの、共通しているのは、文化が経営活動の前提となる、組織メンバーに共有された価値観や信念を表すものであるという認識であり、さらにはそれがメンバーの行動パターンから創出され、さらに逆に文化がメンバーの行動、かつ組織が遭遇する問題状況に対する適応を規定する場合もあるという考え方である。組織の現在の習慣、行動パターンは、前にどのように行われていたか、そしてそのようなやり方でどの程度で成功したかに大きく依存する。それゆえ、企業文化の究極の源泉は組織の創業者である。伝統的に、組織の創業者は早期の文化の定着の大きな影響力を持つ。創業者は組織がどうなるべきかというビジョンを持っている。また行動パターンや価値観に関して、前の習慣に拘束されることがない。新しい組織は通常、規模が小さいので、組織の全てメンバーに創業者のビジョンが定着しやすい。創業者はオリジナルな考えを持ち、その考えをどう実施するかについて特定の考えを持っている。創業者の特定の考えと最初の従業員達が自分達の経験から学んだものの相互作用の中からこの組織の独自の企業文化

---

<sup>133</sup>梅澤ほか、前掲書、120頁、参照。

が生まれる。<sup>134</sup>

今井一孝氏も言うように、組織の若い段階でのメンバーによって実行される行動は意識的なものであるが、時間が経過するにつれて、そうした行動は無意識的に実行されるようになる。それは習慣や行動パターンが形成されるためである。そして、当然のことではあるが、そういう習慣や行動パターン、いわゆる企業文化が形成されるまで多大な時間を要する。また定着してきたということは、他の組織要因との間に緊密な整合性を構築してきたということでもある。さらには、一度文化が定着すると、従業員に類似した経験を共有させることで組織内の実践は文化を維持するように作用する。たとえば、組織の HRM の実施の多くは、文化を強化するよう作用する。<sup>135</sup>文化を維持する上で HRM の役割に関する先行研究については、本章の第 3 節において、検討する。

## 2. 企業文化の役割

すでに述べたように、企業文化は、企業の中で働いている人々に価値観を共有させ、その下で物事を考えさせ、行動させ、企業組織としての思考・行動様式を形づくる。共通の思考・行動様式を身につけることによって、企業組織内で従業員の間「協同」がより容易となる。その企業文化が果たしている役割は概ねに 3 つに区分することができる。すなわち対メンバー、対組織への役割そして、対外的役割である。<sup>136</sup> (図表

---

<sup>134</sup>松山、前掲書、72 頁、Cf., Robbins, S. P., *Essentials of Organizational Behavior Eighth Edition*, Pearson Pearson Prentice Hall, 2005, pp.233~240, 『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社、2012 年、378~390 頁、参照。

<sup>135</sup>同上書、379 頁、松山、前掲書、73 頁、Cf., Mckenna E. and N. Beech, *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall, 1995, 伊藤健市・田中和雄監訳『ヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会、1999 年、61~92 頁、今井一孝「組織文化と戦略(上)」『経営志林』第 32 巻、4 号、1996 年、63~79 頁、参照。

<sup>136</sup>張ほか、前掲書、35~37 頁、梅澤、前掲書、48~51 頁、参照。

2-2、参照)

図表 2-2 企業文化の役割

対内的機能		対外的機能
メンバーに対する役割	組織に対する役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の目指しているもの、企業の特徴が企業外部に明示される。</li> <li>・企業の存在意義が明確になることで、社会から共感と共鳴を得られ、社会からの承認と認知を獲得できる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・意思決定や行動の基準を示す</li> <li>・コミュニケーションの円滑化</li> <li>・モチベーションの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員同士の行動の調整・伝達を可能にする</li> <li>・企業組織の統合機能（一体感）の強化</li> </ul>	

(出所) 張虹・金雅美・吉村孝司・根本孝『テキスト企業文化』、35～37頁、梅澤正『企業文化の革新と創造』、48～51頁、を参考にして、作成した。

## 第2節 経営戦略の展開と企業文化

### 1. 戦略対象としての企業文化

松山一紀は、企業文化が経営戦略との関連で言及されるようになった経緯を次のように述べている。「そもそも米国企業社会において企業文化が注目されるようになったのは、ある特定の企業文化が高い組織成果を生じさせるという研究が紹介され始めたことによる。その代表的なものがオーウチ、パスカル、エイソンによる研究であった。またピーターズ＝ウォーターマンは米国の超優良企業 62 社を調査分析することによっ

て、高い組織成果を生み出す8つの特徴を抽出し、企業文化の重要性を裏付けている。さらに加護野は従業員のモラルやモチベーションの喚起という文脈で語られることの多かった企業文化の問題が、この頃から経営戦略との関連において語られることが多くなってきたと述べており、企業文化が成果や戦略との関連性のもとに把握される必要のあることが理解できる。」<sup>137</sup>

## 2. 企業文化と成果

企業文化を経営戦略との関連で語る場合、企業文化のタイポロジーに基づき、特定の環境に適合するタイプの企業文化へと、既存の企業文化を修正・変革することによって、競争的地位を改善できるとする立場がある。このような立場を、松山は以下のように整理している。

「コッター＝ヘスケット（Kotter, J. P. and Heskett, J. L.）は、企業文化を長期的業績との関係を元に3つのタイプに分類し、それらをそれぞれ「強力な企業文化」、「戦略に合致した企業文化」、「環境に適応する企業文化」と呼んでいる。

「強力な企業文化」とは、どのような環境のもとでも常に高い業績を生み出すことの出来る素晴らしい文化を指している。ピーターズ＝ウォーターマンはこの考え方を支持する最も代表的な研究とされている。コッター＝ヘスケットによれば、こうした企業文化は目標に向かう従業員の整列体制を強固にし、かれらのモチベーションを最高レベルにまで押し上げる。従って従業員はその企業で働くことに喜びを感じ、組織へのコ

---

<sup>137</sup>松山、前掲書、73頁、参照、Cf., Ouchi, *op. cit.*, pp.33-47, Pascale and Athos, *op. cit.*, pp.239-283, 徳山二郎監訳『セオリーZ』CBS ソニー出版、1981年、大前、前掲訳書、54～64頁、加護野忠男「経営戦略と組織文化」『ビジネスレビュー』第31巻、第1号、1983年、50～61頁、参照。

ミットメントがさらなるハードワークへと駆りたてることになる。そして最終的には仕事そのものが従業員にとって本来的に価値のあるものへと変化していくのである。

次に「戦略に合致した企業文化」とは、コンティンジェシー理論をベースとしており、すなわち、すべての状況に例外なく適用可能なすぐれた文化というものには存在しないと考える。従って、このような視点からすれば、文化はそれを取り巻く状況に合致したときにすぐれた成果を生むと考えられる。ここでいう状況には、その業界における客観的な条件、企業の戦略によって特定されたその業界の一部分、あるいは企業の戦略そのものといった要件が含まれる。

最後に「環境に適応する企業文化」とは、企業が環境変化を予測し、それに適応していくことを支援し得る文化だけが、長い間にわたり卓越した業績を支え続けるという考え方に基づいている。」<sup>138</sup>

同様の立場について、梅澤は次のように述べている。「高業績という意味でのエクセレント・カンパニーは、企業にとってまことに魅力であり、これを目指さない企業はおそらくないだろう。だがそうであれば、企業文化の形成と確立は、経営戦略の上で避けて通れないことになる。かくして企業文化は、エクセレント・カンパニーの概念とセットになって、その重要性が認識されることになったわけである。」<sup>139</sup>

### 3. 機能主義と解釈主義——持続的競争優位の源泉として捉える見方 以上、企業文化を3つのタイプに分類して、企業業績との関係につい

---

<sup>138</sup>松山、前掲書、74頁、大前、前掲訳書、54～64頁、Kotter, J. P. and J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, New York, Free Press, 1992, 梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社、1994年、23～88頁、参照。

<sup>139</sup>梅澤、前掲書、113頁、参照。

て分析したが、ここには1つの隠された前提がある。それは、企業文化を環境適応の手段とみなしている、すなわち、組織文化は管理され得るという前提である。松山は、組織シンボリズム論において多く議論される機能主義と解釈主義という概念を手掛りに企業文化について論じた。<sup>140</sup>

松山によれば、機能主義とは企業文化を組織活動における1つの機能として捉えるパラダイムである。「……企業文化の機能は、内部の構成メンバーである社員と、企業がそのなかで存立している社会に対して、自らを意味付けることにある。すなわち企業の存在そのものと個々の企業施策について、社員と社会に対して意義を明確にし、意味を付与するのである。その結果として企業は、組織の構成員である社員の思考・行為様式を性格づけ、社員に共通の思考・行為様式を形成することが可能となる。また、企業の発想と活動の仕方を性格つけることにもなり、ひいては企業の体質を形成することを可能にするのである。

……機能主義が客観的実在物として考えるのに対して、解釈主義はそれを社会的構成物として捉えていることがわかる。解釈主義では文化は組織内で相乗的に形成される構成物であり、管理は困難であると考えられる。なぜから、いくら組織側が意図的に意味を付与しようとしても、それを解釈するのは構成員の側であり、構成員の解釈までコントロールするのは難しいと考えるからである。……解釈主義者がすべて企業文化を管理不可能と考えているわけではないが、HRMとの関係を論じる際、機能主義の観点から分析するのは便宜であろう。」<sup>141</sup>（図表 2-3、参照）

---

<sup>140</sup>松山、前掲書、76頁、参照。

<sup>141</sup>同上書、77～78頁、梅澤、前掲書、『企業文化の革新と創造』45～52頁、坂下昭宣、『経営学への招待』2007年、139～160、今井一孝「組織文化と戦略(上)」『経営志林』第32巻、4号、1996年、63～79頁、参照。

図表 2-3 組織文化のパラダイム

	機能主義	解釈主義
捉え方	客観的実在物	社会的構成物
理論的関心	強い文化論	組織文化はどのように生成するの か
管理可能性	管理可能	管理は困難
意味付けの 方向	意味は組織側から成員 に対して一方向的に植 え付けられる	間主観性
分析	変数・因果関係	シンボルの意味解釈
比喩的表現	組織は文化をもつ	組織は文化である

出所：松山一紀『経営戦略と人的資源管理』白桃書店、2004年12月、77頁、参照。

#### 4. 経営資源としての企業文化

梅澤は、ヒト・モノ・カネ・情報という4つの代表的な経営資源に付け加えられるべき第5の経営資源として、企業文化を捉えている。「経営資源といえば、ヒト・モノ・カネの三つをリストアップするのが、なかば常識になってきたが、今日では、これらに情報を追加するのが普通である。情報には、「顧客の信用、ブランドの知名度、技術力、生産のノウハウ、組織風土、社員のモラル」など多彩な項目が含まれるが、ある経営者は、この情報とは別に、企業文化を第五の経営資源と位置づけている。

経営資源というのは、何かを生み出すとか創造上での資料となる源という意味であろう。だから、もし経営資源がお粗末で役立たずなもので

あれば、そこから産出された企業業績は、当然に見劣りするものとなる。あるいはマネジメントとは、経営資源に磨きをかけ、活力を吹き込むための経営行為ということになるかもしれない。」<sup>142</sup>

その意味で、企業文化を、第 5 の経営資源としてみるということは、企業目的により合致した機能的な企業文化を創出あるいは維持するための経営的取り組みが必要であるという認識をも含むべきである。したがって、本章の第 3 節で、企業文化の企業組織における位置づけ、HRM との関連、さらに、企業文化を管理することにおける、HRM の役割について、主として松山一紀と金恵眞の研究に依拠しながら論じたい。

### 第 3 節 企業文化と HRM

#### 1. 企業文化の企業組織における位置付け

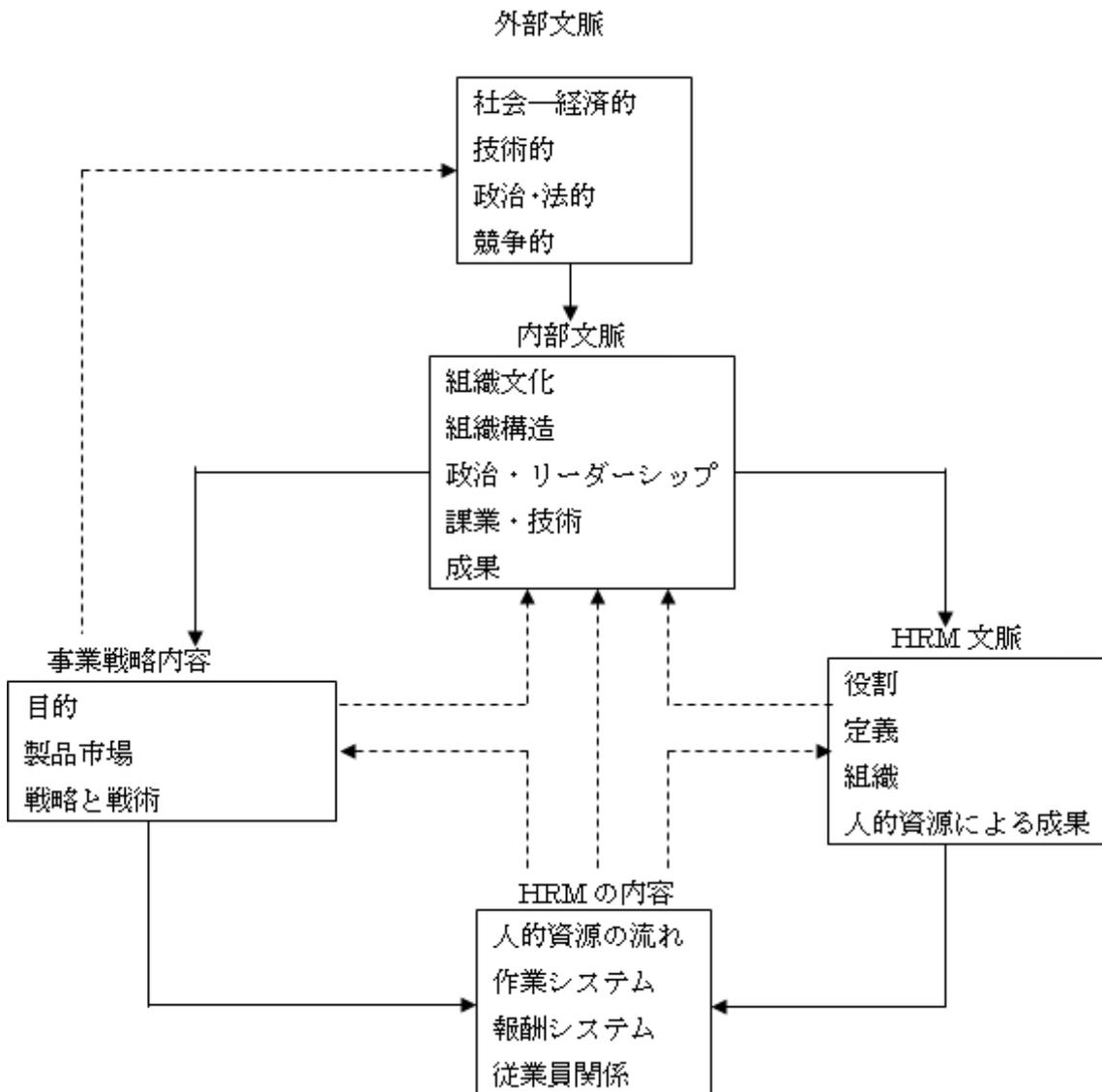
企業文化を客観的実在物とみなすならば、今井も主張するように企業文化を独立変数として見なし、他の組織要因との間の因果関係について考えることができる。そして、他の組織要因との関係によって企業文化の機能は規定されるものと考えられる。企業文化を規定する組織変数が何で、企業文化が規定する変数が何であるかを探ることによって、企業文化と HRM の関係も浮き彫りにされるであろう。<sup>143</sup>

---

<sup>142</sup>梅澤、前掲書、114～118 頁、参照。

<sup>143</sup>松山、前掲書、78 頁、参照、今井、前掲論文、63～79 頁、参照。

図表 2-4 組織文化と HRM

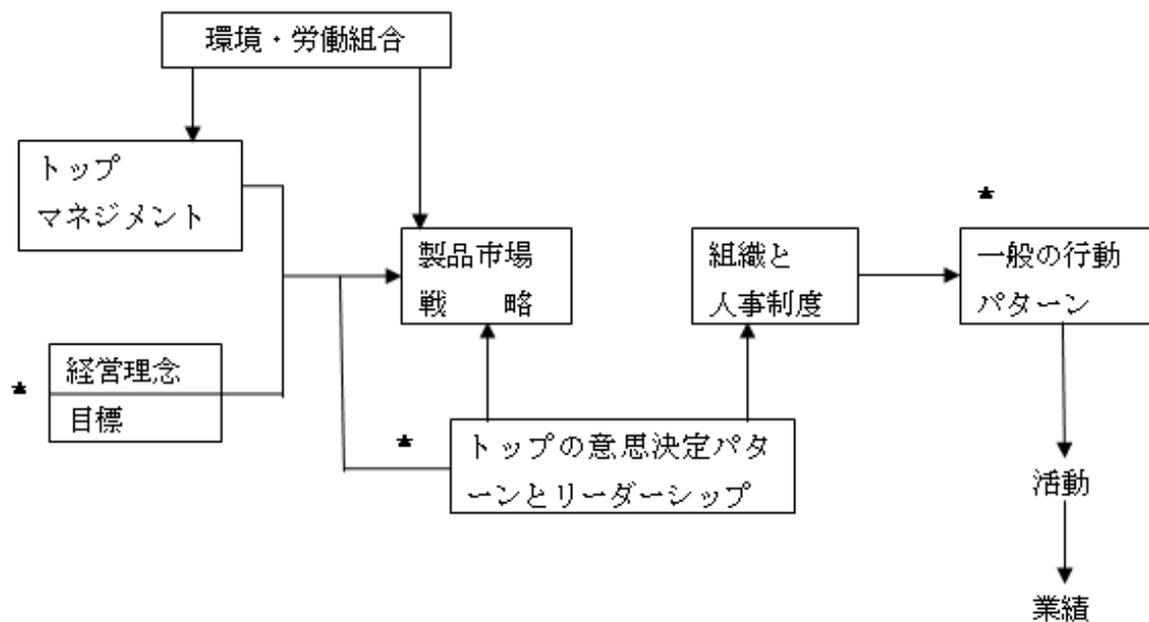


(出所) Hendry C. and A. Pettigrew, “Human resource management: an agenda for the 1990s”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No.1, 1990, p.26.

松山は、組織文化を独立変数として捉え、それを他の組織変数との関係において機能主義的に把握しようとする論者として、ヘンドリー＝ペティグリュー (Hendry, C. and Pettigrew, A.) とウルリッヒと河野豊

弘を挙げている。「……ヘンドリー＝ペティグリューは企業文化を組織内部の文脈を構成する一要因と考え、組織外部の社会経済的、技術的、法・政治的、競争的要因から影響を受けるとしている。また、企業文化は組織構造や組織内部政治・リーダーシップ、課業や技術そして成果とともに HRM 文脈に影響を及ぼし、同時に HRM 文脈からも影響を受けると考えている。(図表 2-4 参照)

図表 2-5 組織文化の規定要因



(注) \*は企業文化の構成要素

(出所) 河野豊弘『現代の経営戦略—企業文化と戦略の適合—』ダイヤモンド社、1985年、35頁。

組織文化が組織内変数を規定する要因でもあり、また逆に規定される要因でもあることがうかがえる。しかし、組織文化は他の要因とともに組織文脈としてまとめられてしまっており、組織文化がこの文脈の中で

どのような位置を占めるのか、また組織文化だけで他の組織変数に対してどの程度の影響力を及ぼしうるのかについては明らかにされていない。同様に Ulrich においても、組織文化は HRM 施策や際立った能力 (distinctive competence)、戦略的統一性といった諸要素とともにまとめられたうえで戦略の影響を受けるとされている。さらに河野氏では企業文化自体が 1 つの概念としてまとまっておらず、概念マップの中に散在している。」<sup>144</sup>(図表 2-5 参照)

## 2. 企業文化の管理と HRM

ヘンドリー＝ペティグリューと河野による図 2-4 が示しているように、組織文化と他の組織変数（例えば HRM）との間の関係を特定することはなかなか困難であり、従って例えば HRM を通じて組織文化を企業にとって望ましい方向へと導くことも困難ではあるが、松山によれば、そのような文化管理の可能性に二つの方向において考えることができるという。一つは、組織文化を維持・強化することであり、いま一つは組織文化を変革することである。<sup>145</sup>まず、前者について松山と金は次のように述べている。

「河野氏やディール＝ケネディ (Deal, T. E. and A. A. Kennedy) も述べているように、企業文化の根底をなすのは企業の経営理念である。田尾は、組織文化を維持・強化する方策として式典、儀式や行事の実施およびストーリーを挙げているが、こうした仕掛けやツールこそが経営

---

<sup>144</sup>松山、前掲書、79～80 頁、参照、Cf., Hendry, C. and A. Pettigrew, “Human Resource Management an Agenda for the 1990s”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No.3, 1990, pp.17-43, Ulrich, D., “Using Human Resources for Competitive Advantage,” In Kilmann, R., Kilamann, T., & Associates (Eds.), *Making Organizations Competitive*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1991, pp.129-155, 河野、前掲論文、27～28 頁、参照。

<sup>145</sup>松山、前掲書、81 頁、梅澤、前掲書『企業文化の革新と創造』207～213 頁、参照。

理念伝承の手段として機能する。たとえば、式典は組織のメンバーの凝集性を高めるだけでなく、経営トップが組織のメンバーに経営理念を伝える場でもある。また、ストーリーとは創業者の半生を神話化したものを指すが、松下幸之助や本田宗一郎の伝記や語録はそのまま経営理念伝承の手段となる。そして HRM との関係で言うなら、前者は人間関係管理の一手法として捉えることができるし、後者は多くの場合さまざまな教育訓練を通じて利用される。」<sup>146</sup>

「シャインによれば、企業文化の維持・管理は組織内部統合と組織の外的適応の目的を持つ。組織の外的適応とは、組織が外部環境に適応していくために、新たな組織構造を創出することを意味している。一方、組織の内的統合とは、仕事の手続きや行動様式、管理慣行などを共有することによって、仕事に関する役割の曖昧さや葛藤を減らしていくことを意味する。いずれの目的をとるにせよ、組織は、ある種の施策を通じて企業文化を管理し、とくに人間的側面にスポットを当て組織の有効性を増大させようとする。

石井ほかは、企業文化の形成と伝達において重要な機能を持っているのは人的資源管理の諸制度であり、特に新入社員の採用と選抜、企業内の教育と訓練、ならびに報酬制度の3者は、組織それぞれに独自の文化を形作っていくうえで直接の影響があるとしている。

たとえば、採用では、組織に参入する時点で、その組織にふさわしい人材を選別することができるため、それ自体で価値の一致を操作することができる。組織の基本価値、規範、信念などを受け入れやすい人材を

---

<sup>146</sup> 松山、前掲書、81頁、河野、前掲書、41～46頁、参照、Cf., Deal, T. E. and A. A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Publishing Company, 1982, 城山三郎訳『シンボリック・マネージャー』新潮社、1983年、35頁、田尾雅夫、「組織文化」桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』第9章、有斐閣、1998年、183～203頁、参照。

採用することによって、従業員と組織のマッチを容易にすることができるのである。また採用・選抜の過程を通じて、組織は応募者に組織の文化的特徴を伝え、価値観を共有させ、コンセンサスを形成することもできる。したがって、組織と接触を持った最初の段階から、すでに、組織は従業員に対して社会化を行うことができるのである。

組織と個人の一致を促す第2の施策として教育訓練があげられる。企業内の教育訓練は職務遂行に必要な知識や技能の教授を行うだけでなく、組織の価値、規範、信念を伝承し共有する機会でもある。従業員のフォーマルな訓練プログラムに参加したり、OJTやジョブ・ローテーションを受けることによって職務上必要な技術や知識、経験などを培っていくだけでなく、職場にある規範やルールを訓練場面でのやり取りから身につけていくことができる。したがって、組織が体系的に訓練内容を整備することによって望ましい企業文化を従業員に伝えていくことができるのである。

最後に、評価や賞罰の制度は個人と組織の一致に影響を与える。賞罰のあり方は、どのような職務行動が評価されるのか、どのような行動が昇給に結びつくのか、どのような行動をとった人が昇進していくのか、またどのような違反に罰や制裁が加えられるのかなどの点について組織の考えを暗示する。これらの事柄を知ることによって、従業員は組織の特徴を察しそれに適応するように自己の行動を変化させていくのである。社是や社訓、就業規則、トップの見解など公式のチャンネルで伝えられる価値に比べて、賞罰制度から受ける示唆は、ある意味でより真に迫った情報を与えるといえるだろう。したがって、業績の評価や賞罰に一貫した施策を実施することによって、組織はその文化を適切に維持、管理することができる。

以上のように、組織は、従業員の行動を望ましい方向に導くために、仕事の内容と個人の能力をマッチしたり、上司と部下の間のコミュニケーションを密にしたり、賞罰の基準を明らかにしたりして、組織の求める基準価値を組織内に定着させていこうとするのである。いうまでもなく、勤務成績・転職などの職務行動や、職務満足・組織コミットメントといった態度を検討する際に、人事管理施策や人事慣行などの影響はとても重要である。勿論、同時に価値の共有が従業員の行動を直接に左右する可能性を考えれば、経営管理施策や人事慣行などの影響を考慮した上でも、組織の文化的特徴が従業員の行動を規定する程度は小さくないと考えられるのである。」<sup>147</sup>

次に、組織文化をより直接的に変革する方向性については、例えば、ウルリッヒ＝ブロックバンク（Ulrich, D. and Brockbank, W.）は、次のように述べている。キャメロン＝クイン（Cameron K. S. and Quinn R. E.）はウルリッヒ＝ブロックバンクに依拠しながら、企業文化を家族文化、イノベーション文化、官僚文化、マーケット文化という四つのタイプに分類し、それぞれにおける HRM の役割を分析している。<sup>148</sup>

---

<sup>147</sup>金恵真「組織文化と人的資源管理施策」『三田商学研究』第39巻、第4号、1996年10月、73～74頁、梅澤正『企業文化の革新と創造』有斐閣、1990年、193頁、清水・浜田、前掲訳書、65～104頁、石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣、2009年、151～174頁、参照、Cf., Chatman, J. A., Matching People and Organization, Selection and Socialization in Public Accounting Firms, *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, pp.459-484, Harrison, J. R. and Carroll, G. R., Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 1991, pp.552-582, Schein, E. H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, Winter, 1984, pp.3-7, Schneider, B. "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, Vol.40, No.3, 1987, pp.437-453, O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., and Caldwell, D. F., People and organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization fit, *Academy of Management Journal*, Vol.34, pp.487-516.

<sup>148</sup> Cf., Cameron, K. S. and Quinn R. E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 2006, 中島豊監訳『組織文化を変える』ファーストプレス、2009年、69～88頁、Cf., Ulrich, D. and Brockbank, W., *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, 2005, pp.165-224.

家族文化とは、人々が多くのものを共有する非常にフレンドリーな職場、親類や家族のようなものである。組織のリーダーはメンター的な温かい支援者として見なされる。また、ときとして親としての存在とさえ見られる場合もあるかもしれない。組織は忠誠心と伝統によってまとまっている。コミットメントは高い。組織は人材が成長することの長期的なメリットを重視し、一体感とやる気を非常に重視する。顧客への心配りと人々への気遣いがあることが組織の成功と定義される。組織はチームワーク、組織メンバーの参加、そしてコンセンサスを重視する。家族文化で最も重要だとみなされている機能とは、団結、高いレベルの社員の士気と満足、人材育成・開発とチームワークである。<sup>149</sup>

イノベーション文化とは、ダイナミックであり、起業家精神にあふれたクリエイティブな職場においてみられる。人々はあえて身を危険にさらしたり、リスクをとる。組織のリーダーは革新者やリスクを喜んでとる者だと見なされる。組織を結びつけるものは実験やイノベーションに対するコミットメントである。時代の最先端にいることが重視される。組織が長期的に重視するのは成長と新しい資源の獲得である。ユニークかつ新しい商品やサービスを生み出すことが成功を意味する。商品やサービスの販売で先駆的なポジションにいることが重要となる。組織は個人の自発性や自由な活動を奨励する。イノベーション文化で最も重要だとみなされている機能とは新製品の開発、問題の創造的な解決策、最先端のアイデア、新しい市場での成長である。<sup>150</sup>

官僚文化は、非常に形式的で構造化された職場においてみられる。決められた手順や手続きが人々の活動を規定する。リーダーは効率性を重

---

<sup>149</sup> Cf., Cameron and Quinn, *op. cit.*, 中島、前掲訳書、69～88頁、参照。

<sup>150</sup> Cf., Cameron and Quinn, *op. cit.*, 中島、前掲訳書、69～88頁、参照。

視するよいコーディネーターであることやまとめ役であることに自負を持つ。スムーズに組織を機能させ続けることが最も重要となる。公式のルールや方針が組織を結びつける。長期的な観点で意識されることは安定性や効率的でスムーズな業務の流れである。信頼できる製品・サービスの供給、スムーズな日程調整、そして低コストが組織の成功と定義される。社員の管理では、雇用の確保と将来予測の可能性が関心事となる。官僚文化で最も重要だとみなされている機能とは、効率性、適時性、スムーズな役割の遂行、予測可能性である。<sup>151</sup>

マーケット文化は、過程ではなく、結果を重視する組織においてみられる。仕事を完遂させることを重視する。人々は競争心が強く、目的意義がはっきりしている。リーダーは非常に厳しい要求で社員を鼓舞し、生産的で競争を好む。彼らはタフであり要求が多い。組織を結びつけるものは勝利への執着心である。組織外での自組織の評判や名声、そして成功が組織内の共通の関心事である。競争力のある行動や測定可能なゴール・目標を達成することが長期的関心事である。競合他社に勝てるような製品・サービス価格の設定や市場シェアリーダーシップが組織の成功と定義される。組織のスタイルは社員に対する要求が厳しいマーケット志向である。マーケット文化で、最も重要だとみなされている機能とは、目標を達成すること、競争に勝つこと、市場シェアを拡大すること、財務的な多大な成果を獲得することである。<sup>152</sup>

ウルリッヒの研究によると、有能な人事マネジャーはこの4つのタイプの企業文化のすべてが、いくつかの要素としてその組織に表れているかを確認しなければならない。さらに重要なのは、人事マネジャーが重要

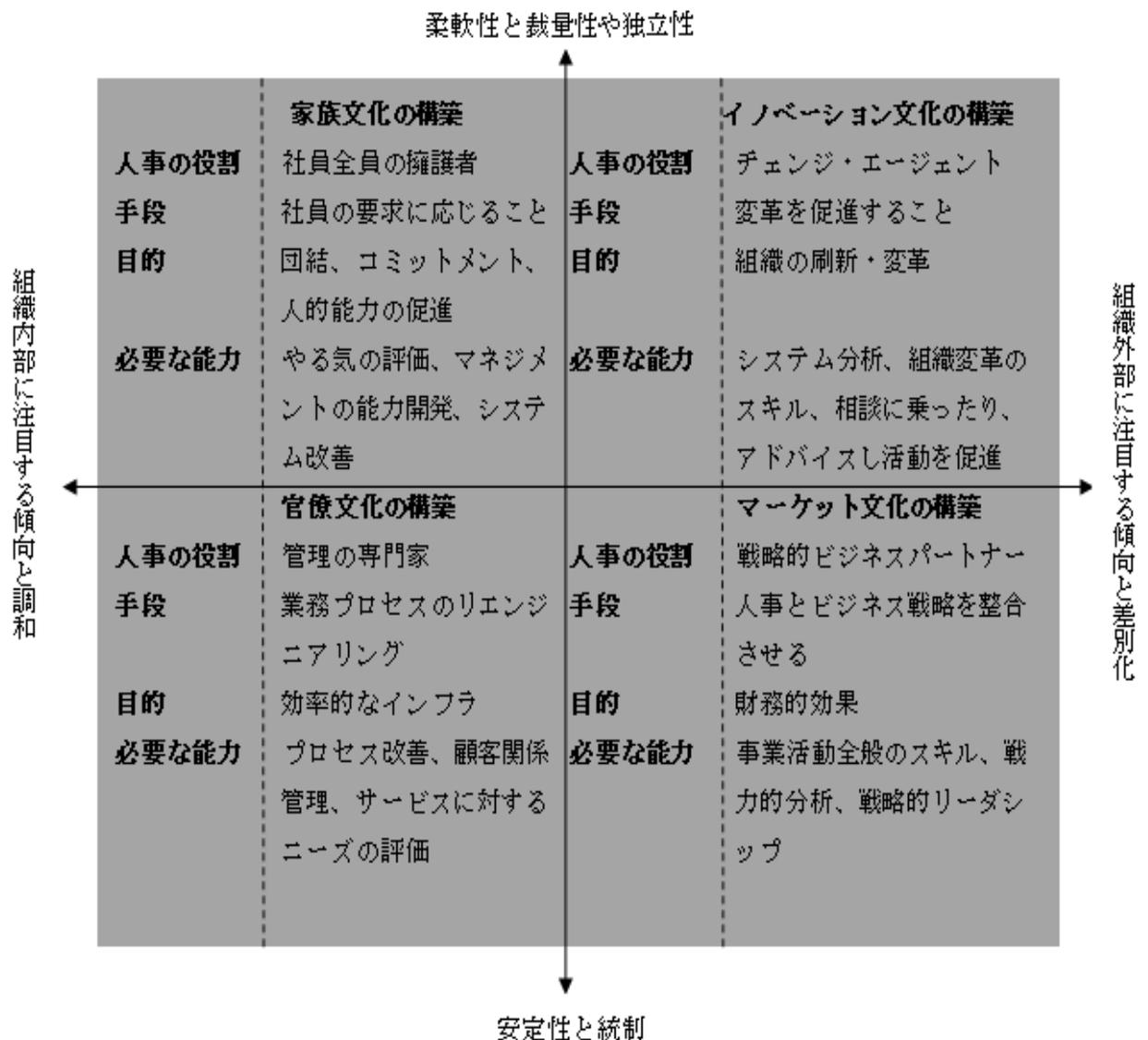
---

<sup>151</sup> Cf., Cameron and Quinn, *op. cit.*, 中島、前掲訳書、69～88頁、参照。

<sup>152</sup> Cf., Cameron and Quinn, *op. cit.*, 中島、前掲訳書、69～88頁、参照。

とみなす、役割、手段、目的、能力は、その組織の現在のあるいは望ましい企業文化の傾向を強めるものでなければならない。さまざまな人事の役割を明らかにすることは、さまざまなタイプの企業文化を構築し、強化するのに役立つ。(図表 2-6 参照) <sup>153</sup>

図表 2-6 人事管理に関する相反する価値観



出所: Cameron K. S. and R. E. Quinn *Diagnosing and Changing*

<sup>153</sup> Cf., Cameron and Quinn, *op. cit.*, 中島、前掲訳書、69～88頁、参照。

*Organizational Culture, 2006*, 中島豊監訳『組織文化を変える』ファーストプレス、2009年3月、74頁、参照。

#### 小括

以上みてきたように、企業文化（組織文化）については、実に様々の定義がなされてきているが、ともかく、経済社会の中で利益を追求するために様々の活動を行っている企業という現実的存在を研究対象とする経営学の枠組みの中で企業文化を捉えようとするときに重視されるべきことは、企業文化とは一体何であるかを突き止めこれを細大漏らさず調べ上げることでは必ずしもなく、寧ろ企業文化の存在を差し当たり承認した上で、それがいかなる条件の下で、企業目的の追求やその手段としての企業内の諸制度（例えば、HRM）とのいかなる関連において機能しているかを明らかにすることであろう。松山一紀の言葉を借りれば、企業文化を「機能主義」の観点から捉え、これを「独立変数」として措定することが<sup>154</sup>、経営学的には重要であると考え。この点については、第3章と第5章においてさらに検討する。

本章においては、企業文化と経営戦略との間の関係、および企業文化とHRMとの間の関係についても、RBVに依拠していない先行研究を振り返った。企業文化と経営戦略との間の関係については、企業文化のタイプロジーに基づき、現在競争優位を達成していない企業は自らの企業文化をより環境適合的なタイプの企業文化に変革することにより競争上の地位を改善できるという、単純でいわば楽観的な想定が行われていたことが確認できた。企業文化とHRMとの間の関係については、数少ない先行研究が示唆していることは、HRMが多かれ少なかれ企業文化を

---

<sup>154</sup>松山、前掲書、78頁、参照。

管理しうるという、あるいは企業文化変革における HRM の役割を肯定するという、やはり単純で楽観的な想定であった。

これらの先行研究は、松山一紀が指摘するように、「組織文化は形成されるまでに多大の時間を要する。さらには一度そうした組織文化が根付けば、それを変革することは困難となる。」<sup>155</sup>ことを共通して認めているが、最終的には組織文化は管理されうるという前提に立っている。組織文化が管理されうるかいなかについては、一旦判断を保留して、次に RBV においてこの問題がどう扱われているかをみる必要がある。

ところで、組織文化は管理されえないとする立場として、本章で取り上げた解釈主義に基づく組織文化観がある。解釈主義においては、組織文化は、経営者と組織成員との間で相乗的に形成される社会的構成物として捉えられるがゆえに、管理は困難であるとされる<sup>156</sup>。松山によれば、バーニーは組織文化をこの解釈主義に基づいて捉えているという。なぜなら、バーニーは、組織文化が競争優位の源泉でありうるためには、それが貴重 (valuable)、希少 (rare)、模倣困難 (imperfectly imitable) でなければならないと主張し、特にその中でも模倣困難性を重視し、さらに模倣困難性の要件として、資源としての組織の文化の形成に係る独特の歴史的条件 (unique historical conditions)、因果関係曖昧性 (causal ambiguity)、社会的複雑性 (social complexity) を強調しているからである。「組織文化が競争優位の源泉であればあるほど、それは競争相手に模倣されない分、自らにおいても再生不可能となるのである。ここに経営管理論もしくは経営管理者に対する示唆を見出すのは難しいと言わざるを得ない。」<sup>157</sup>

---

<sup>155</sup>同上書、73 頁、参照。

<sup>156</sup>同上書、76～77 頁、参照。

<sup>157</sup>同上書、78 頁、参照。

果たして、松山の主張する通りなのだろうか。仮に、松山が主張するように、バーニー理論に立てば組織文化は管理されえないものとして扱われることになることを認めたとしても、そのことは直ちに経営管理（例えば、その一部門としての HRM）の関与の可能性を消失させることを意味するのだろうか。松山が、「ここに経営管理論もしくは経営管理者に対する示唆を見出すのは難しい」というとき、HRM が組織文化に関与する場合の役割として、組織文化を変革することだけを想定しているように思えるが、それ以外にも HRM が組織文化に関与する上での役割があるのではなかろうか。また、バーニーは、松山が主張するように、組織文化を解釈主義に基づいて捉えようとしているのであろうか。

このような疑問を解き明かすためには、そして資源ベース・アプローチの SHRM のフレームワークの中に組織文化を位置づけるためには、次に RBV 理論の代表的論者バーニー自身による組織文化論を改めて吟味する必要がある。

### 第3章 RBVにおける組織文化の位置づけについて—J. B. バーニーの組織文化論—

前章末尾で確認したような問題意識に従い、本章では RBV の代表的論者バーニーによる組織文化に関する 1986 年に発表された論文「組織文化：持続的競争優位の源泉でありうるか」を紹介するとともに若干の検討を行いたい。この論文は有名である割には、その内容全体が紹介されたことがなく、また、繰り返しになるが、HRM と組織文化の関係を「RBV に依拠した SHRM」のフレームワークの中で理解する上で決定的重要性を有すると思われるので、あえて詳細な紹介を行うことにも価値があると考えらる。

IBM 社、ヒューレット・パカード社、P&G 社、マクドナルド社のような企業の持続的に優れた財務的業績を説明するための最近の試みは、これらの企業の組織の文化に具現化された経営的な諸価値および信念に焦点を合わせてきている。これらの解釈は、持続的に優れた財務的業績を達成した企業が、典型的には彼らの事業を遂行するやり方を規定する一連の強力な中核的経営価値によって特徴づけられることを示唆している。企業における革新力および柔軟性を増加させるものは中核的な価値（どのように従業員、顧客、取引先などを取り扱うかについての）である。もしこれらの中核的な価値が経営管理と結びつけられるとすれば、これらの価値は持続的な優れた財務的業績を導くと考えられる。<sup>158</sup>

これらの説明の多くのは、強力な規範的な指向性 (normative orientation) を有している。強い文化 (strong culture) を持っている企業

---

<sup>158</sup> Cf., Barney, op. cit., 1986, p.656, Peters, T. J. and R. H. Waterman, *In search of Excellence*, Random House, 1982, 大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年、22～64頁、参照。

が優秀な経営管理の実例として名前を挙げられている。成功している企業の文化に近づけるために他の企業の文化を修正するためのメカニズムが、広範に議論されかつ応用されてきている。これらの試みは、従業員のモラルやワークライフの質を改善する方法としてだけではなく、企業の財務的業績を改善させるために不可欠のものとしてみられている。ピーターズ=ウォーターマンが、経営管理に関して評判が良かっただけではなく、最近の 20 年間にわたって優れた財務的業績を上げた彼らの見本のために企業を選んだことを想起せよ。<sup>159</sup>

本章は組織文化と持続的に優れた財務的業績との間の関係について考察する。ある企業の文化が持続的競争優位の源泉に、従って暗黙的にはあるが、持続的な優れた財務的業績の源泉にもなりうる条件が検討される。相対的に狭い一連の条件の下で、ある企業の文化は持続的優位の源泉になりうるということが結論づけられる。しかしながら、組織文化に関する研究の規範的な意味合い(implication)はかなり限定されていることを行論は示唆している。組織文化から持続的に優れた財務的業績を達成するかもしれない企業がある一方で、そのような文化を有していない企業は、優れた業績を生み出しうる文化を開発する管理活動に従事するとは期待されえない。従って、組織文化研究の規範的な意味合いは、持続的に優れた財務的業績を享受している企業がどのように成功を維持することができるか、またあまり成功していない企業がどのように平均的あるいは普通の業績を得ることができるかについての説明に限られる。文化についての研究は、文化を修正することによって、いかにあまり成功していない企業が、持続的な優れた業績を享受するに至ることができ

---

<sup>159</sup> Cf., Barney, *op. cit.*, 1986, p.656, Peters and Waterman, *op. cit.*, 大前、前掲訳書、22～64 頁、参照。

るかを説明するためには使われることはできない。<sup>160</sup>

第 1 に、この分析に使われるいくつかの重要なキー概念が定義される。第 2 に、ある企業の文化が持続的に優れた業績の源泉になりうるために有していなければならない属性が論じられる。第 3 は、少なくともいくつかの企業の組織文化が、それらがこれらの基準を満たすかどうかを明らかにするために検討される。最後に、このレベルの業績の源泉であるような組織文化を現在有していない企業が、そのような文化を開発するための経営活動に従事することができるかいなが論じされる。<sup>161</sup>

#### 第 1 節 文化と業績の定義

組織理論における諸概念において、「組織文化」ほど多くの異なったかつ競合する定義を有するものはほとんどない。バーニーは、例えばスミルシク (Smircich, L.) の組織文化の定義に関する 5 分類に言及している (図表 3-1、参照)。しかしながら、バーニー自身は、組織文化の定義タイポロジーについては、それ以上深入りしようとせず、組織文化と企業業績に関するほとんどの研究に一致している以下のような最大公約数的な定義、つまり「複雑な一連の価値、信念、想定、ある企業が事業を行う方法を規定するシンボル」を採用している。このような意味で、文化は、企業に対して広汎な影響を及ぼしている。なぜかというところ、ある企業の文化は、誰が適切な従業員、顧客、納入業者、競争相手であるかを定義するだけでなく、ある企業がいかにこれらの重要な主体と相互作用するかをも定義している。組織文化についてのこの概念は、ある

---

<sup>160</sup> Cf., Barney, *op. cit.*, 1986, p.656

<sup>161</sup> Cf., *ibid.*, p.657.

一つの組織の文化、その構造そして戦略との間の分類上の区別をあいまいにしている。なぜかという、ある企業のこれらの属性は、ある企業がどのような事業に従事しているか、そしてその事業をどのように遂行しているかについての、文化的想定に関する直接の表現であるからである。

162

組織文化の定義についてほとんどコンセンサスが存在しない一方で、持続的な優れた財務的業績については広範な合意がある。ミクロ経済学において、企業の財務的業績は三つのカテゴリに分かれる。すなわち、普通の業績(normal performance)、優れた業績(superior performance)、普通より劣った業績(below normal performance)である。普通の経済的業績は、ある企業の企業資産を現在の活動に従事させ続けるに十分な程大きい投資利益率のことである。組織理論の言葉を使うと、普通の業績は、企業の存続を確保するために十分なほど大きい利益である。技術的には、普通の利益は、完全に競争的な市場におけるある企業の期待される利益率である。優れた財務的業績は普通の利益より高い利益率であり、ある企業が繁栄していることを示している。普通の財務的業績より劣った業績は、ある企業の資産を現在の活動に従事させ続けるには不十分な利益率である。相対的に長い期間に渡ってこのレベルの利益しか獲得しないような企業は生き残らない。<sup>163</sup>

優れた財務的業績は、一時的なものか持続的なものかのいずれかである。一時的な優れた企業業績はミクロ経済学において、広範に描写された競争ダイナミクスの結果である。ある特定の企業が、様々な理由のゆ

---

<sup>162</sup> Cf., *ibid.*, p.657, Smircich, L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, September 1983, pp.339-358.

<sup>163</sup> Cf., Barney, *op. cit.*, 1986, p.657.

えに、すぐれた財務的業績を獲得することが可能であると仮定してみよ。他の企業は、これを観察し、典型的には、成功している企業を成功に導いていることを何でも模倣することによって、同様な業績レベルを獲得しようとするであろう。模倣することは、最初に成功した企業との間の競争を激化させ、粗利益を減少させ、そして、財務的業績のレベルを低下させる。模倣を通じての競争の増大は、いかなる企業も優れた財務的業績を獲得しなくなるまで（つまり、全ての企業が普通の経済的利益を獲得するようになるまで）、続くであろう。<sup>164</sup>

特定の企業は、模倣されることのない競争上の優位性を享受するかもしれない、そしてこれらは持続的に優れた業績の源泉になりうる。これらの条件の下で、他の企業による、模倣の試みが終息した後でさえも、企業は優れた財務的業績を享受するかもしれない。もちろん、持続的に優れた財務的業績が永遠に継続することは期待されえない。企業は模倣ではなく、古い方法を置き換える新しい競争方式を発明するかもしれない。そして、当然起こりうる景気循環は時々企業の持続的な優れた財務的業績を危険にさらすこともありうる。例えば、ピーターズ=ウォーターマンによってエクセレント・カンパニーの事例として研究された企業の多くは、現在いくつかの財務上の困難に直面している。しかしながら、ある企業の業績についてのミクロ経済的定義の文脈においては、もしこれらの企業が依然として普通の経済的利益より高い利益を依然として獲得しているならば、そして、この利益が新規参入や模倣によって侵食されないならば、そのときこれらの企業は依然として持続的に優れた財務的業績を享受しているであろう（それは低下されたレベルにおける優れ

---

<sup>164</sup> Cf., *ibid.*, pp.657-658.

た財務的業績であるかもしれないが)。<sup>165</sup>

図表 3-1 文化理論と組織理論の交差

人類学からの「文化」概念	組織論研究と経営学研究におけるテーマ	組織理論からの「組織」概念
文化は人間の生理的および心理的欲求に奉仕する諸手段である。 例) マリノフスキーの機能主義	文化横断的マネジメントあるいは比較的マネジメント	組織は仕事を達成するための社会的な手段である。 例) 古典的な経営理論
適応的かつ規制的なメカニズムとしての文化機能。それは個人を社会的構造に結びつける。 例) ラドクリフ・ブラウンの構造機能主義	企業文化	組織は環境との交換過程によって存在する適応的機構である。 例) コンティジェンシー理論
文化は共有された認知のシステム。人間の意志は限定された諸規則、手段によって文化を創造する。 例) グードイナフの民族学	組織認知	組織は知識のシステムである。「組織」は、組織メンバーが、様々な程度で共有し、規則のような様式で機能するように見える主観的意味のネットワークにおいて存在する。 例) 組織理論の認識
文化は共有されたシンボルおよび意味のシステムである。シンボリックな行動は理解されるために解釈され、解読される必要がある。 例) ギャーツのシンボリック人類学	組織シンボリズム	組織はシンボリックな言説のパターンである。「組織」は、共有された意味と共有された現実を促進する言語のようなシンボリックな様式を通じて維持される。 例) シンボリック組織理論
文化は精神の普遍的無意識的な基盤の投影である。 例) レヴィ・ストロースの構造主義	無意識的過程と組織	組織形態および実践は無意識的過程の表れである。 例) 組織変容理論

出所：Smircich, L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, September 1983, p.342.

<sup>165</sup> Cf., *ibid.*, p.658, Peters and Waterman, *op. cit.*, 大前、前掲訳書、27～64頁、参照。

## 第 2 節 文化が持続的に優れた財務的業績の源泉となりうるための 3 要件

ある企業の文化が持続的な競争優位を提供し、その結果暗黙に、持続的に優れた財務的業績の源泉になるためには 3 つの条件が満たされる必要がある。第 1 は、文化は貴重な (valuable) ものであらねばならない。「貴重な」とは、文化が、ある企業が事業に従事することを可能にし、高い販売高、低コスト、高い粗利益を導くようなやり方で行動することを可能にし、あるいは、他のやりかたで企業に財務的価値を付加させることを可能にするはずである、という意味で「貴重」ということである。優れた財務的業績は経済的な概念であるので、このような業績を生み出すためには、文化が必ず肯定的な (positive) 意味での経済的な意義を有していなければならない。第 2 に、文化は希少であらねばならない。つまり、文化は必ず多くの他の企業の文化とは共通しない属性および特徴を有していなければならない。最後に、このような文化は不完全にしか模倣できない (imperfectly imitable) ものでなければならない。このような文化を有していない企業は、必要な特徴を含ませるために彼らの文化を変革しようとする企業活動に従事することができないし、もしこれらの企業がこのような文化を模倣しようとするならば、彼らが模倣しようとしている相手企業と比較して、(名声、経験などの) 点において不利な立場に立つことになろう。<sup>166</sup>

これらの 3 つの特徴は、持続的に優れた財務的業績についての定義および経営戦略学者と経済学者による競争に関する研究から生まれたもの

---

<sup>166</sup> Cf., Barney, op. cit., 1986, p.658.

である。第1の要件、つまり、ある企業の文化が企業を事業に従事させ、そして企業に経済価値を付加させるやり方で行動することを可能にするものでなければならないという要件は、明らかに普通の経済的業績を生み出そうとする場合においてさえも前提条件(*prerequisite*)である。もしある企業の文化が、ある企業の競争状況に矛盾するやり方で行動することを可能にするならば、その文化は持続的だろうとなかろうと優れた財務的業績の源泉になれない。<sup>167</sup>

貴重な文化は、持続的な優れた業績を生み出すためには希少でなければならないという要件は、前述のような競争のダイナミクスを反映している。もし多くの企業が、おおよそ同じ方法で企業に行動しかつ競争しあうことを許容する類似した文化を有するならば、文化に基礎を置く競争優位を誰も有していないであろうし、普通レベル以上の経済業績も期待されえないであろう。<sup>168</sup>

最後に、たとえ上記の要件が満たされたとしても、ある企業の文化が持続的に優れた財務的業績を生み出すためには「不完全にしか模倣できない」という要件が依然として必要である。完全に模倣可能な文化は、たとえばこれらの文化が価値を生み出すものであり、現在は希少であるとしても、これらの文化が提供するかもしれない競争優位を消散させる模倣に支配されるのである。ある企業の文化によって主導された成功は、他の企業にこの成功を複製する(*duplicate*)ために文化を修正するインセンティブを与える。もしこの文化が完全に模倣可能であるならば、それはいかなる企業にも持続的な競争優位を与えることができないし、前述の粗利益減少のダイナミクスが出現してくることになる。従って、例

---

<sup>167</sup> Cf., *ibid.*, p.658.

<sup>168</sup> Cf., *ibid.*, p.658.

えばピーターズ=ウォーターマンによって発見された文化の属性は、実際には、彼らのペーパーバック版の本の表紙において示唆されているように、簡単に移転することが可能なものであり、それゆえ、これらの文化的属性は持続的競争優位の源泉になることができないし、ある企業におけるこれらの文化の存在は持続的な優れた財務的業績を説明することもできない。<sup>169</sup>

貴重で、希少で、不完全にしか模倣されない文化を有している企業は、この文化を反映している持続的な競争優位を享受している。このような企業は、この文化の肯定的な経済的帰結を享受するであろう。相対的に少数の他の企業はこれらと同様な利益を獲得できるであろう、そして、現在これらの優位性を享受していない企業は、これらの優位性の獲得を可能にする企業活動に従事することができない。しかしながら、このような優位性を有しているある企業の財務的業績の全体も、もしある企業がうまく他の戦略的に妥当な機能を管理することに失敗するならば、普通の業績、あるいは普通よりさらに低いレベル業績にまで低下させられる。これらの他の機能とは、ある企業の事業内容(business)に関わる財務的および分析的の特徴の両方の特徴を含んでいるかもしれない。さらに、貴重で、希少で、不完全にしか模倣できない文化を有するある企業が、持続的に優れた財務的業績を獲得することができる一方で、ユニークな地理的な有利性および幸運などを含むある企業の他の属性もまたこのような業績を導くことができる。<sup>170</sup>

本分析は、現在文化に基づく優位性を享受している企業が、常にこれらの優位性を享受するということをほのめかそうとはしていない、なぜ

---

<sup>169</sup> Cf., *ibid.*, p.658, Peters and Waterman, *op. cit.*, 大前、前掲訳書、27～64頁、参照。

<sup>170</sup> Cf., Barney, *op. cit.*, 1986, p.658.

かという点、今日、貴重な文化は、様々の経済的あるいは競争的条件において、一つの経済的な負担(liability)にもなりうるからである。さらに、ある企業の他の属性もまた、普通の業績以上の持続的な業績を生成できるので、ある一つの産業におけるいくつかの企業は、多様な競争優位性に基づく持続的な優れた財務的業績を獲得できるということもありうる。しかしながら、大多数の企業が、単一のタイプの組織文化に基づいてこのような業績を獲得することはありえないことであろう。<sup>171</sup>

### 第3節 3要件を満たす組織文化が存在しうる可能性

もしある企業の文化が、持続的競争優位の源泉であるためには、貴重で、希少で、不完全にしか模倣できないものであらねばならないが、さらに、これらの特徴をもった組織文化が存在する見込み(possibility)が評価されなければならない。組織文化に関する先行研究は、少なくともいくつかの企業のいくつかの文化はこれらの特徴を有しており、それゆえ持続的な競争優位の源泉になりうることを示唆している。小論はまた、すべての企業がこれらの3つの属性を有する文化を必ずしももっている訳ではないし、それゆえに、組織文化はすべての企業にとって競争優位の源泉である訳でもないことを示唆する。<sup>172</sup>

#### 1. 貴重な文化が存在しうる可能性

組織文化と企業業績に関する文献の多くは、文化が企業にとって有意

---

<sup>171</sup> Cf., *ibid.*, pp.658-659.

<sup>172</sup> Cf., *ibid.*, p.659.

の肯定的な経済的価値を持ちうるということを示唆するものとして解釈されうる。特定の組織文化は、明らかに、そして、これらの文化がなければ行われえない、あるいは同様には行われえないことを、従業員、顧客、納入業者のために企業が事業に従事させることを可能にする。(このような意味において、これらは貴重な文化であるといえる)。多くのこれらの活動の多くは企業にとって肯定的な経済的影響を示してきている。<sup>173</sup>

ピーターズ=ウォーターマンは特定の組織文化の経済的価値についてのもっとも広範な説明を与えている。優良企業（エクセレント・カンパニー）の8つの特徴のそれぞれは、組織文化における強い価値および信念を反映している。ピーターズ=ウォーターマンによれば、革新的な超優良企業は次の8つの基本的特質を有しているという。1. 行動の重視 *a bias for action*、2. 顧客に密着する *close to the customer*、3. 自主性と起業家精神 *autonomy and entrepreneurship*、4. 人を通じての生産性向上 *productivity through people*、5. 価値観に基づく実践 *hands-on, value driven*、6. 基軸から離れない *stick to the knitting*、7. 単純な組織・小さな本社 *simple form, lean staff*、8. 厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ *simultaneous loosely-tight properties* <sup>174</sup>。したがって、例えば、「厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ」(*simultaneously loosely-and tightly-coupled*) <sup>175</sup>企業は、典型的には、一連の強力な中核的価値（その一つは、創造性および革新性を奨励するような価値である）を有する一つの組織文化を持っている。このような文化を持っていない企業は、「厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ」システムの属性を

---

<sup>173</sup> Cf., *ibid.*, p.659.

<sup>174</sup> Cf., *ibid.*, pp.659-660, Peters and Waterman, *op. cit.*, pp.50-53, 大前、前掲訳書、13～16頁、参照。

<sup>175</sup> Cf., Peters and Waterman. *op. cit.*, p.53., 大前、前掲訳書、15～16頁、参照。

開発しようとするかもしれないが、そのような試みは、一般的に、成功しない。というのは、この組織の文化はそのような行動を支持しないし評価しないからである。同様に、「人を通じての生産性向上」を獲得することに成功している企業は、従業員の価値を支持し評価する一つの組織文化を持っている。このような支持的な文化を持っていない企業は、一般的に彼らの従業員を通じて生産性を最大化することに成功しない。「顧客に密着する」企業は、一般的に顧客サービスと顧客満足度に取りつかれている。この脅迫観念(obsession)は、ある一つの組織の文化の中核的価値のいくつかを反映している。<sup>176</sup>

これらの文化的特徴のそれぞれは、企業にとって肯定的な経済利益をもたらすことができる。ピーターズ=ウォーターマンとポーターは、「顧客に密着する」ことが、時宜に適った市場情報、共同製品開発活動、強力なブランド忠誠心を生み出すことができることに注目している。これらの利益は高い販売高および高い粗利益をもたらし、したがって、企業に直接の肯定的な財務的影響を与えている。従業員を通じての革新性や、生産性およびピーターズ=ウォーターマンによって言及された他の文化要因もまた肯定的な経済的帰結をもたらす。<sup>177</sup>

単に特定企業の文化が肯定的な経済的影響をもった企業活動に従事させることを可能するという理由ゆえに、全ての組織文化がこんな効果を持つということにはならない。実際、組織文化文献の多くにおいて暗黙的に述べられていることは、ある組織の文化が企業の有効性を減少させ、企業がすべての競争的/作戦的選択肢を認識することを無効にし、そ

---

<sup>176</sup> Cf., Barney, op. cit., pp.659-660.

<sup>177</sup> Cf., ibid., p.660, 大前前掲、訳書、269頁、Porter, M. E., *Competitive strategy*, New York: Free Press, 1980, 土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、1995年、153～173頁、223～234頁、参照。

して、競争的/作戦的(*operational*)必要性に一致する選択肢を選ぶことを妨げるという考えである。<sup>178</sup>

## 2. 貴重かつ希少な文化が存在しうる可能性

ある企業の文化が企業に肯定的な経済的影響をもったやり方で行動することを可能にするかもしれないということは、ある企業が必ずしもその企業の文化から持続的競争優位を獲得できると意味する訳ではない。文化が持続的競争優位をもたらすためには、さらにこれらの文化の属性は希少でなければならない。<sup>179</sup>

価値を生み出すことができる貴重な組織文化が企業の間で発生する頻度は、結局実証上の問題である。先行研究は、決して希少ではないようないくつかの組織文化が任意の企業(*given set of firms*)の間にかなり共通して見られると指摘している。実際、何人かの研究者達は、文化は一見するとある企業にとって独特で特定のものであるようにみえるが、これらの文化は、時々実際にはある基底的な共通性や機能を反映しており、そのゆえに、全く希少ではないということを主張してきた。<sup>180</sup>

これらの発見事実にもかかわらず、いくつかの組織文化が相対的に少数の企業において存在するかもしれず、したがって持続的な優れた財務的業績を生み出す潜在的能力を保持しているということが認められなければならない。多くの研究者たちは、企業がそこで働いている人々のユニークなパーソナリティや経験を反映する特異な社会的創造物であることに注目してきた。企業はまた歴史的に形成されており、創業のユニー

---

<sup>178</sup> Cf., *ibid.*, p. 660.

<sup>179</sup> Cf., *ibid.*, p. 660.

<sup>180</sup> Cf., *ibid.*, p. 660.

クな環境、創業者のユニークなパーソナリティ、および企業成長のユニークな環境を部分的に反映している。多くの場合に、ある企業のこれらのユニークな経験は、ある企業の文化に反映されている。希少な経験は希少な文化を導くことができる。もしこれらの文化がまた価値を生み出す貴重なものであるならば、これらの文化は持続的な競争優位を生成するための潜在的な能力を保持している。<sup>181</sup>

ある企業のユニークなパーソナリティおよび歴史が希少な文化を導きうるという主張は、スミルシックによって議論された、文化のコンテイングエシー的見解に一致している。しかしながら注意しなければならないのは、これはこれらの企業文化が同時にユニークでもあるということを保証しなくても意味していないということである。むしろ様々な相異なる組織経験は類似した文化的結果を導くかもしれない。ユニークな歴史を持っている企業においてさえも、文化は希少ではないかもしれないし、そのゆえに、持続的に優れた財務的な業績を生み出す潜在的な能力をもたないかもしれない。<sup>182</sup>

### 3. 不完全にしか模倣可能ではない文化が存在しうる可能性

ある企業の文化が持続的な競争優位の源泉であるためには、それが貴重で希少であるばかりではなくて、不完全にしか模倣できないものでなければならない。不完全模倣可能性がなければ、ある貴重で希少な文化が与えるかもしれないいかなる競争優位も、模倣を誘発する強力なインセンティブを生み出すであろう。<sup>183</sup>

---

<sup>181</sup> Cf., *ibid.*, p.660.

<sup>182</sup> Cf., *ibid.*, p.660, Smircich, *op. cit.*, pp.339-358.

<sup>183</sup> Cf., Barney, *op. cit.*, p.661.

### (1) 文化を記述することの困難性

貴重で希少な組織文化が、模倣することが不可能ではないにしても、しばしば非常に困難であるかもしれない場合があることを示唆する有意の証拠が存在する。第一に、ある文化を観察する個人が（ある文化を経験する人々は言うまでもなく）、ある特定の組織文化に関する何がある企業に対して価値を付加するかを、記述することは可能ではないかもしれない。価値、シンボル、信念等は、記述しカテゴリー化することが、周知のように、困難である。さらに、これらの非常に主観的な組織の特徴と、ある企業の競争優位との間の関係もまた、厳密な記述や調査を拒む。ある組織の文化の貴重で希少な側面は、その企業の語られない、認識されない「共通感覚」の一部にしばしばなる。文化は、それが語られず当然のことと思われているがゆえに、まさに組織内部の個人や集団の行動を説明する点で一つの強力な要因であるということ、多くの人が主張してきた。文化を模倣するためにある文化を観察しようとする人々が何が貴重であるのかを記述することができないのであるならば、文化のこれらの局面は意識的には模倣されえないのである。企業は、彼らが記述することができない文化を、偶然にはうまく模倣するかもしれないとしても。<sup>184</sup>

### (2) 独特の歴史的条件下で形成された文化

たとえ貴重で希少な組織文化が潜在的な模倣者によって記述されうるとしても、そしてそれは明らかにしばしば可能ではあるけれども、これらの文化を模倣することは依然として可能ではないかもしれない。それ

---

<sup>184</sup> Cf., *ibid.*, p.661, Berger, P. L. and Luckman, T., *The Social Construction of Reality*, Garden City, NY, Anchor, 1996, p.109, 山口節郎訳『日常世界の構成：アイデンティティと社会の弁証法』新曜社、1977年、122頁、参照。

を希少なものにさせるかもしれない組織文化の諸特徴は、それを模倣することを困難にもさせるかもしれない。貴重な組織文化は、ある企業の特徴の歴史や遺産と内在的に密接な関係にあるかもしれず、歴史というものは容易な模倣を拒むものである。文化についてのこの概念は、クラーク（Clark, B. R.）の組織の武勇談（organizational saga）、つまりその独特の歴史を通じて表明されるある企業の諸価値、シンボル、そして信念の具体化、という概念において表明されている。スティンチコム＝ズッカー（Stinchcombe, A. C. and L. C. Zucker）によれば、ある企業の文化を少なくとも部分的に特徴付ける一貫したシンボル、信念、諸価値の配置は、創業者の率先垂範的な影響力を含めて、その企業の独特の初期の歴史を反映している。ある企業の文化を別の企業が模倣することを欲したとしても、模倣されようとしている企業の文化とは非常に異なる歴史を有するその企業は、越えることのできない障壁を見出すことになるかもしれない。もしこの企業の文化が同時に貴重で希少であるならば、それは持続的競争優位を享受するかもしれない。<sup>185</sup>

### （3）文化を修正するための文化管理（management of culture）の困難性

最後に、たとえもしある企業の文化の経済的に妥当な局面が記述されうるとしても、そしてたとえそれらがその性格という点で歴史的に特定のものではないとしても、意識的で成功する文化の模倣は依然として不完全であるかもしれない。組織文化の構成要素（諸価値、シンボル、そして信念を含めて）は、それらを記述することが困難であると同様に、

---

<sup>185</sup> Cf., Barney, op. cit., p.661, Stinchcombe, A. C., Social Structure and Organizations, In J. G. March(Ed), *Handbook of organizations*, Chicago, Rand McNally, pp.142-193, Zucker, L. C., The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociological Review*, Vol.42, 1977, pp.726-743.

合目的的に変革することも困難である。同一の企業内部の、複数の、場合によっては矛盾している文化の存在は、文化の管理（management of culture）をますます困難なものにする。実際、そのような微妙で相互依存している組織の局面を組織開発の方法を通じて修正しようとする試みがせいぜい悲喜こもごもの結果（mixed results）しか残してこなかったということを、データは示している。多くの研究者たちがある組織の文化が管理されうる方法を述べてきた一方で、少なくともいくつかの組織文化が計画された変革に抵抗しているということが承認されなければならない。もしある潜在的な模倣者がある文化に依存した戦略的利点（culturally-based strategic advantage）によってある企業の文化を模倣するために自分自身の文化の変革を管理できないのであれば、後者は模倣の脅威から安全であり、その戦略的利点は持続させられるかもしれない。いくつかの企業の文化は計画された模倣に対して免疫をもっているかもしれないということが主張されてきた。もしこれらの文化が貴重で希少であるならば、それは持続的な戦略的優位性の源泉になりうる。文化というものは確かに長い時間をかけて進化するものであるので、このことは、ある企業の文化が同じものとしてとどまり続けるということを示唆しようとしているのではない。このことはまた、すべての組織文化の全ての属性は不完全にしか模倣できないということを示唆しようとはしていない。むしろ先行研究の発見は、貴重で、希少で、不完全にしか模倣できず、したがって持続的な優れた財務的業績の源泉であるかもしれない組織文化がありうるということを描いているのである。<sup>186</sup>

---

<sup>186</sup> Cf., Barney, op. cit., pp.661-662, Peters, T. J., Symbols, Patterns and Settings, An Optimistic Case for Getting Things Done, *Organizational Dynamics*, Vol.7, No.2, 1978, pp.2-23.

#### 第 4 節 文化研究から引き出されうる実践的教訓

##### 1. 貴重な文化を有しない企業

貴重な文化を有しない企業にとって、これらの分析の規範的な意味合いは多少限定されている。そのような企業は、その組織文化に基づいて一時的な競争優位でさえも獲得することが期待できない。しかしながら、ある企業の文化は、その企業が事業を遂行するやり方に重大な影響を及ぼしうるので、これらの企業はしばしば少なくともいくつかの経済的に貴重な属性を含ませるためにその文化を修正する活動に従事せざるをえない。従って、低コスト生産戦略を要求する競争的環境に対して管理的能率を重視しないある文化によって直面しようとしているある企業は、管理者のあいだにおける能率の価値を発達させようとする活動にしばしば従事するであろう。<sup>187</sup>

時間をかけて費やされた重大な管理的努力を通じて、ある企業が自らの文化を修正することができる、仮定してみよう。文化を修正することができたとしても、それは次に持続的競争優位の源泉になりうるであろうか。われわれがこれまで分析してきたことに従うならば、少なくとも2つの理由ゆえにそれは起こりえないことのようにである。第1に、この企業が競合する企業の貴重な文化を模倣しようとし、さらにその文化の修正に成功するとしても、その修正された文化は、単に競合企業が既に行っていることをすることを可能にするだけにすぎない。そのような成功した模倣は、組織文化の領域において、持続的なものであれ一時的なものであれ、ある企業に競争優位を与えない。むしろそのことは、当の貴重な文化が模倣前に比べて希少ではなくなり、さらにそれは既に示

---

<sup>187</sup> Cf., Barney, *op. cit.*, p.662.

唆された競争力学の同様の発展（すなわち、競争相手の新規参入による粗利益の減少）を意味する、ということを示唆している。<sup>188</sup>

第2の理由は、もしある企業がその価値を高めるために企業文化を修正するために自らの企業文化を意識的に管理することができるならば、他の企業もまた同様にこのようにして自らの企業文化を修正しそうに思われる。文化の修正に対する利益(returns)は、ある企業の文化の経済的価値を改善することだけではなくて、類似した文化を生み出すよう自らの文化を修正させる他の企業の能力にかかっている。もし多数の企業がこの変革を管理することに成功することができるならば、これらの文化変革は、いかなる企業をも文化に基礎づけられた競争優位を享受しないという結果をもたらす。しかし、少数の企業のみが彼らの文化を適切に修正することができるならば、これらの企業は持続的な競争優位を享受することができる。このようなやり方である企業の文化を修正することが少数の企業に関してのみ可能であるかもしれないことについては、少なくとも2つの理由がある。一方において、自らの文化の経済的価値をうまく修正することができる企業は、この変化を達成するために必要な技能について優れた理解を享受しているかもしれない。すなわち、そのような企業は優れた文化管理技能(culture management skills)を有しているかもしれない。そのような技能は、もしそれらが少数の企業によってのみ理解されるならば（すなわちそれらが希少であるならば）、そしてもしこれらの技能を有していないこれらの企業がその技能を獲得できないならば（すなわち、もしそれらが不完全にしか模倣できないならば）、ある企業が文化を変革させることができない一方で、いくつかの企業が

---

<sup>188</sup> Cf., *ibid.*, p.662.

文化を変革させることを可能にできる。<sup>189</sup>

他方で、いくつかの組織文化は、他のそれよりも、変革をより受け入れることができるかもしれない。例えば、若くて小規模の企業は、古くてより大規模な企業よりもしばしばより柔軟な組織文化 (*flexible organizational cultures*) を有している。もしこれらの変化することができる文化が少数の競合企業のみの特徴であるならば (すなわち、希少であるならば)、そしてもし変化することができる文化 (*changeable cultures*) を有しない企業が変化促進的属性を発達させることができなければ (すなわち、これらの変化することができる文化が不完全にしか模倣できないならば)、これらのタイプの文化を有する企業は持続的優位を獲得することができる。しかしながら、もし多数の競合する企業が等しく柔軟な文化を有するならば、あるいはもしそのような文化を有しない企業が自らの文化の変革可能性を増大するための活動に従事することができるならば、これらの文化的特徴は持続的競争優位の源泉とはなりえない。<sup>190</sup>

この議論の中心にはある逆説が存在する。ある組織の文化が持続的な優れた業績の源泉であるためには、それは貴重で、希少で、不完全にしか模倣できないものでなければならない。文化を修正することから持続的に優れた業績を獲得するためには、ある企業は、貴重で、希少で、不完全にしか模倣できない文化管理技能を (既に) 有しなければならないか、あるいは貴重で、すなわち柔軟で、希少で、不完全にしか模倣できない文化を (既に) 有しなければならない、のいずれかである。企業はこれらの属性を (既に) 持っており、その場合にこれらの属性は企業に

---

<sup>189</sup> Cf., *ibid.*, p.662.

<sup>190</sup> Cf., *ibid.*, pp.662-663.

持続的な優れた業績を与えるか、あるいはこれらの属性を有しないか、のいずれかである。もしこれらの企業がこれらの属性を有しないが、それらを（新たに）獲得することに成功するならば、これらの属性はもはや不完全にしか模倣できないものではなく、従って持続的な優れた業績の源泉ともなりえない。もし経済的に貴重な属性を含ませるように文化を修正する方法を多数の企業に伝えることが可能であるならば、文化はいかなる企業に対しても競争優位を与えることをやめ、そして持続的に優れた業績の源泉ともなりえないであろう。したがって、文化研究の規範的意味合いは、持続的な上述の普通の業績を獲得するためにこれらの組織的特徴（貴重で、希少で、不完全にしか模倣できない文化管理技能を既に有しているか、あるいは貴重で、柔軟で、希少で、不完全にしか模倣できない文化を既に有しているか）を認識し促進（*nurture*）する点で、貴重で、希少で、不完全にしか模倣できない文化あるいは文化管理技能を既に有する企業を援助することに限られる。そのような研究と、それが暗示する助言は、そのような業績を獲得するための貴重で、希少で、不完全にしか模倣できない文化あるいは文化管理技能を有しない企業を助けるためには使用されえない、というのもそのような努力は、原則的に模倣可能であるからである。<sup>191</sup>

## 2. 貴重な文化を有する企業

組織文化に関する発見についてのわれわれの簡単な調査によれば、少なくともいくつかの企業は、貴重で、希少で、不完全にしか模倣できない文化を有している。そのような企業にとって、バーニーが明らかにした規範的意味合いは明白である。これらの企業は、彼らに競争優位を与

---

<sup>191</sup> Cf., *ibid.*, p.663.

えている文化が何であるかを理解しようとするべきであり、次にこれらの文化的属性を促進し（*nurture*）発展させようとするべきであり、それによってその競争優位が誤った管理によって消散させられない見込みが増大するのである。<sup>192</sup>

別の観点からいえば、企業はその強みを促進するために自らの文化を研究すべきであるという勧告は、企業は「基軸から離れない」（*stick to their knitting*）という最近流行の考えの再確認でもある。この分析は、貴重で、希少で、不完全にしか模倣できない文化を有している企業に対してのみこの勧告は適用されるということを示唆している。貴重な文化を有しない企業にとっては、自らが最もよく知ることに専念することは普通の経済的利益さえも生み出すことができないということの意味する。そのような活動はある企業の存続を危うくする。たとえ企業が貴重な文化を有していたとしても、もしこれらの文化が希少でも不完全にしか模倣できないものでもないならば、持続的に優れた業績へと導かれることは期待されえない。ある企業の文化が貴重で、希少で、不完全にしか模倣できない場合にのみ、“基軸から離れない”ことは、持続的に優れた財務的業績を生み出すであろう。<sup>193</sup>

ある企業の文化は、もしその文化が貴重で、希少で、不完全にしか模倣できないならば、持続的競争優位の源泉になりうる。IBM社、ヒューレット・パカード社、P&G社、マクドナルド社のような企業の持続的に優れた業績は、少なくとも部分的には、それらの組織文化の反映であるかもしれない。貴重で、希少で、不完全にしか模倣できない文化を有する企業は、これらの文化を保護し促進すべきである。貴重で、希少で、

---

<sup>192</sup> Cf., *ibid.*, p.663.

<sup>193</sup> Cf., *ibid.*, p.663, Peters and Waterman, *op. cit.*, 大前、前掲訳書、489頁、参照。

不完全にしか模倣できない文化を有しない企業は、自らの文化を持続的競争優位の源泉として期待することはできない。そのような企業は、自らの文化を変える努力が、新しい貴重な属性を組み入れることに成功するかもしれないとしても、持続的に優れた業績を生み出すことも期待できない。というのも、そのような努力は典型的には模倣可能であり、従ってせいぜい一時的に優れた業績の源泉にしかかなりえないからである。これらの企業は、もし期待されるような持続的に優れた財務的業績を生み出す方法を探そうとするならば、文化以外の他の場所を見なければならぬ。<sup>194</sup>

ここに提出された分析は、財務的業績を改善するために企業の文化を管理する能力に関する現在の論争に対して、重要なインプリケーションを有している。この推論は、もし企業が財務的業績を改善するために文化を修正することができるならば、そのような修正は、長期にわたって、普通の経済的利益を生み出すだけであるということを示唆している。というのも、もしある企業が自らの文化を修正することができるならば、他の企業もまた同様に修正することができるということがありうることであるからである。この場合に、この文化に関連する利点は模倣可能であり、従って単に普通の経済的業績の源泉となるだけである。計画された方法によって特定の企業の文化を管理することができない時にのみ、その文化は期待されるような持続的に優れた財務的業績を生み出す潜在能力を有している。したがって、文化が経営戦略の実施のために経営者にとって利用可能な一連の操作可能な道具の中にあるものとは別のものであると主張する論者は、文化が持続的に優れた業績の源泉でありうる

---

<sup>194</sup> Cf., Barney, *op. cit.*, p.663, Peters and Waterman, *op. cit.*, 大前、前掲訳書、54～64頁、参照。

可能性を否定する。他方で文化は即座に操作可能ではないと主張する人々は、文化はいくつかの企業にとって持続的に優れた財務的業績の源泉で有りうる可能性を擁護する。<sup>195</sup>

ある企業の文化は、企業を相互に識別するいくつかの属性の一つである。持続的に優れた財務的業績の説明が追求されなければならないのは、企業間のこれらの持続的な差異のなかにおいてである。いくつかの企業を他の企業よりももっと成功させている要因は何であるかを記述することはしばしば容易ではない。まさに、ある企業の文化は記述することが困難であるがゆえに、管理者の常識が当然のこととされているがゆえに、そして、たとえ文化が記述されたとしても、変革することが困難であるがゆえに、ある企業の文化はいくつかの企業に関しては持続的に優れた財務的業績を約束することができるのである。<sup>196</sup>

## 第5節 J. B. バーニーの組織文化論の特徴と意義

経営学的研究の対象としての組織文化それ自体の定義については、バーニーは、解釈主義を含めた様々のアプローチからの組織文化の定義について整理したスミルシクによる研究に言及はしているものの、その定義についての詳細な議論は避け、「複雑な一連の価値、信念、想定、ある企業が事業を行う方法を規定するシンボル」というシンプルな定義の採用を宣言することで済ましている。この定義は、人工物、価値、基本的仮定という3つのレベルで組織文化を捉えようとするシャインによる定義にほぼ一致するものといえるし、経営学的組織文化研究における最

---

<sup>195</sup> Cf., Barney, *op. cit.*, p.663, Smircich, *op. cit.*, pp.339-358.

<sup>196</sup> Cf., Barney, *op. cit.*, pp.663-664.

大公約数的理解であるともいえる。

バーニーが組織文化の定義よりも重視していることは、いかなる条件の下で、組織文化が経営的に有効な要因となりうるかという問題である。

「経営的に有効」とは企業目的である優れた財務的業績との関連で「有効」であることを意味する。優れた財務的業績には、一時的な（temporary）ものと持続的な（sustained）ものがある。優れた財務的業績を達成する成功企業は他企業によって模倣の標的とされるが、それが最初に成功した企業との間の競争を激化させ、粗利益を減少させ、そして、財務的業績のレベルを低下させるという競争ダイナミクスのプロセスを辿るならば、最初の成功企業の優れた財務的業績は「一時的」なものに終わる。しかし、特定の企業は、組織文化を通じて競争上の優位性を獲得することによって、「持続的」に優れた財務的業績を達成するかもしれない。

それでは、組織文化が、そのような優位性の源泉であるための「相対的に狭い一連の条件」とは何であるか。バーニーが述べていることを繰り返してみよう。

第1に、文化は「貴重」なものであらねばならない。第2に、文化は「希少」であらねばならない。第3に、文化は「模倣困難」なものでなければならぬ。

これら3要件の中で最も重要な属性は「模倣困難」である。組織文化が「模倣困難」という属性を帯びる要件は何であるか。第1は、文化を記述することの困難性である。第2は、文化が独特の歴史的条件下で形成されていることである。第3は、文化を修正するための組織開発等の経営技術による「文化管理」（management of culture）の困難性である。

従って、「貴重」「希少」「模倣困難」な組織文化を有しない企業は根本的に、その組織文化に基づいて一時的な競争優位でさえも獲得することができないが、組織文化に基づいて持続的な競争優位を獲得する可能性がわずかでもあるとすれば、それは次の2つの場合のみである。一つは、自らの文化の経済的価値をうまく修正するための「優れた文化管理技能」(superior culture management skills)を少数企業だけが「既に」(新たにこれから開発・獲得するのではなく)有しており、その他の多数の企業はこれを有しない場合である。いま一つは、変革をより受容することができる変化促進的属性(change-facilitating attributes)をもった「柔軟な組織文化」(flexible organizational cultures)あるいは「変化可能な文化」(changeable cultures)を少数の企業だけが「既に」有しさらに養育・促進する(nurture)ことができ、その他の多数の企業はこれを模倣することができない場合である。それでは、「貴重」な文化を有する企業にとっての第1の実践的課題は何であろうか。それは、企業に競争優位を与えている組織文化の中身、つまり「貴重」「希少」「模倣困難」な属性の中身を具体的に「理解」(understand)「研究」(study)することであり、次にこれらの文化的属性についてこれを新たに創造することではなく既にあったものを養育・促進する(nurture)ことである。

以上繰り返した、バーニーの組織文化論において注目すべきことは、多くの組織文化論研究において強調されてきた創造、変革、修正、あるいはマネジメントの対象としての文化という想定がほとんど否定されていることとともに、必ずしも明示的ではないがSHRMの構成要因としてのHR、HRM、組織文化、業績(競争優位)との間の関係についての仮説が示唆されていることである。

第2章の小括で提示した問題との関連でバーニーの見解を明らかにすることにより、筆者の研究の意義を明らかにしようとするならば、松山一紀が指摘するように、確かにバーニーは組織文化を管理（変革・修正）する可能性についてほとんど否定しているが、注意しなければならないことは、組織文化一般の変革・修正の可能性と意義を否定したのではないということである。この点については、バーニー自身も「全ての組織文化の全ての属性が不完全にしか模倣できないということを示唆しようとはしていない」<sup>197</sup>と明確に述べている。例えば、経営（学）上無意味な想定ではあるが、ある企業における従来の組織文化を競争劣位（competitive disadvantage）の原因となるような方向に変革・修正することが容易なことはいうまでもないことである。既に述べたように、貴重な文化を有しないある企業が、例外的に既に「優れた文化管理技能」あるいは「柔軟で変化可能な組織文化」を有している場合にのみ、競争優位を獲得する方向で組織文化を修正する可能性があることに、バーニーは言及している。また、バーニーは、競争上の均衡（competitive parity）しかもたらさないような組織文化の変革・修正・模倣であっても、それを行えるにもかかわらず行わないことによってみすみす競争劣位に陥るような場合には、それを行うことの意義を認めている。<sup>198</sup>バーニーが強調していることは、ある企業の組織文化を競争優位の源泉となるような組織文化へと変革・修正することの不可能性である。したがって、バーニーによるこの指摘をもって、バーニーの立場を解釈主義と決めつける松山一紀の理解は誤っていると見える。解釈主義は文化一般をいかに捉

---

<sup>197</sup> Cf., *ibid.*, p.662.

<sup>198</sup> Cf., Barney, Jay B. and Patrick M. Wright, "On Becoming a Strategic Partner. The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37, No.1, 1998, pp.31-46.

えるかということについての一つの立場であり、組織文化一般を管理困難とする立場であるので、バーニーが組織文化一般の変革・修正の不可能性を語っているのであれば、松山の立論も成立するのであるが。

また、松山は、バーニーが組織文化を管理（変革・修正）する可能性についてほとんど否定したゆえに、「経営管理論もしくは経営管理者に対する示唆を見出すのは難しい」と述べたのであるが、経営管理の一部門としての HRM が組織文化に関与する場合の役割は、HRM が組織文化を変革・修正するという役割に限定して理解されるべきであろうか。

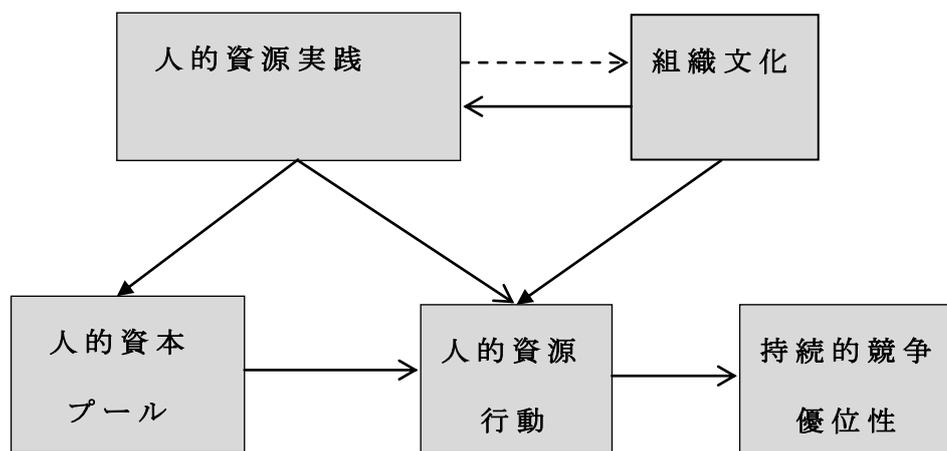
バーニーの論文においては、HR あるいは HRM という用語は使用されていないが、バーニーの論文に登場する概念においては、「貴重な文化を有しない企業」が組織文化を修正するほんのわずかな可能性の根拠とされた「優れた文化管理技能」と「柔軟で変化可能な文化」の理解・研究と養育・促進（nurture）、あるいは「貴重な文化を有する企業」における組織文化の属性を理解・研究あるいは養育・促進する活動が、HRM に関連するのではないかと考えられる。このようにバーニーの組織文化論において示唆された HRM の組織文化への関与の可能性は限定されたものであるが、限定されているとはいえ、その関与の意義は決して小さいものではない。例えば、サウスウェスト航空においてユニークな組織文化を維持するために HRM 部門が果たしている役割を想起すれば、それは理解されるであろう。

以上のようなバーニーの主張において、HR は明らかに文化から直接的な影響を受け、それを通じて特定の業務活動やその結果としての財務的業績に貢献する存在として描かれている。つまり、HR は組織文化を形成する主体としてではなく組織文化という影響力の直接的対象として描かれている。HRM についてはどうであろうか。HRM もまた、組織文

化に積極的な影響力を及ぼす要因としては説明されておらず、むしろ組織文化の影響を受ける要因として、想定されている。つまり、バーニーの所論を SHRM のフレームワークの中で捉え直すと、SHRM プロセスにおいて組織文化は HR・HRM と業績との間を取り次ぐ媒介項 (moderator) あるいは従属変数としてではなく、HR・HRM のあり方を規定し業績に影響を及ぼす前提条件 (antecedent) あるいは独立変数として機能するという関係が、仮説としてそこでは示唆されているといえる。このように理解するならば、バーニーは、組織文化を機能主義の観点から捉えようとしているのであって、この点からいっても、バーニーの立場を解釈主義と判断する松山の判断は誤っているといえる。

以上のような考察にもとづいて、組織文化と HRM と経営戦略との間の関係について差し当たりの結論を図示すれば、下図のようになる。

図表 3-2 競争優位の源泉としての HR、HRM、組織文化



(出所) Wright, P. M., G. C. McMahan and Mc Williams, A., “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective,” *International Journal Resource Management*, Vol.5, No.2, 1994, p.318 を参考にして、筆者が作成した。

## 小括

バーニーは、組織文化それ自体の定義よりは、それがいかなる条件の下で、競争優位の源泉となりうるかに注目する。そして、組織文化が、「貴重」「希少」「模倣困難」という要件を満たす場合にのみ、競争優位の源泉となりうると主張する。従って、これら3つの要件を満たした組織文化を有する企業が組織文化を通じて競争優位を達成しようとする場合に重要なことは、自己の組織文化を研究・認識し、養育することであり、そこに経営管理の一機能としての **HRM** の関与の可能性がある。3つの要件を満たした組織文化を有しない企業が組織文化を通じて競争優位を達成する可能性は殆どないが、わずかな可能性が残されているとすれば、それはそのような企業が、希少な「優れた文化管理技能」あるいは希少な「柔軟な組織文化」を有する場合であり、そこにやはり **HRM** の関与の可能性がある。このように組織目的（業績）と組織文化と **HRM** の間の関与を理解するならば、組織文化は独立変数として想定されなければならない。

## 第 4 章 組織文化と国民文化の関係

第 1 章から第 3 章までの論述では、比較的近年の SHRM あるいは経営戦略に関連する文献に依拠しながら考察を進めた結果、組織文化 (organizational culture) を企業目的の達成との関連でより肯定的に捉える評価を、いわば所与として受け入れてきたといえる。

しかしながら、企業と文化との関連性についての経営学研究には、組織文化の役割を強調する上述のような研究に先行する、国民文化 (national culture) に焦点を合わせる別系統のものがあつた。ホフステードに代表されるこの系統の研究においては、個々の企業の経営実践や組織文化に対する制約 (constraint) としての国民文化の役割が強調され、組織文化はむしろ国民文化に適応・順応すべき要因として扱われている。このような企業経営における国民文化の位置づけは、多国籍企業が本社の管理方法や企業文化を、世界各国の支社にも押し付け標準化すべきであるか、それとも進出先の国々 (host countries) の国民文化に順応してそれらを現地化すべきであるか、という極めて実践的な問題意識に基づく研究からもたらされたものであつた。

このような国民文化の制約要因としての役割を重視する見解を受け入れると、バーニーの提唱する RBV に関する VRIO フレームワークのテストに合格して持続的競争優位の源泉の有力な候補の一つとして取り上げられてきた組織文化の意義は、狭められることになろう。第 1 章～第 3 章で導き出された理論上の結論が有効であることを論証するためには、さらに組織文化と国民文化の関係が考察され、前者が後者に制約されないこと、あるいは後者の前者への影響は前者を「制約」する程のものではないことが、明らかにされる必要がある。

リソース・ベースト・ビュー (RBV) のような戦略アプローチが想定していることは、環境の制約にもかかわらず、組織が持続的な競争優位を達成するために組織文化（それに関連する人的資源実践とともに）に基づいて、差別化するための十分な可能性（余地）が残っているということである。これとは対照的に、他の見地は、経営実践および組織文化の作用は国民文化を反映するか、あるいは国民文化に制約されていると、想定している。そのような制約が存在すればする程、文化という点での一国内部の多様性（分散）は小さくなるに違いないし、国と国の間の多様性は大きくなるに違いない。統計学的観点からみて、最初の疑問は、国に関する影響の大きさ（effect size for country）はどれぐらいであるか、という問題である。国の影響力が大きければ大きいほど、国が制約であることは益々ありうることである。第2の疑問は、国の影響力の大きさ（country effect size）の内どれ位の部分が国民文化を理由としているか、ということである。ガーハート（Gerhart, Barry）の論評は、組織文化における多様性（分散）のほとんどは国によって説明されない、国によって説明される多様性のうちわずかだけが国民文化の差異を理由としている、ということを示している。そうであるならば、一般に認識されているよりも、組織差別化のためのより多くの余地があるかもしれない。第3の疑問は、どんな状況の下で、国の影響と国民文化の影響はより大きくなり、あるいはより小さくなるのか、ということである。文化的価値および関連する変数という点でのより大きな個人レベルの多様性を有する国々においては、差別化のためのより多くの余地があることを示唆するあるモデルを、ガーハートは提出する。<sup>199</sup>

---

<sup>199</sup> Cf., Gerhart, B., “How Much Does National Culture Constrain Organization Culture”, *Management and Organization Review*, Vol.5, No.2, 2008, p.241.

## 第1節 組織文化は国民文化によって制約されるか

複数の国々において活動している組織は、進出先の国のコンテクストの内部において適応するために、どの程度まで組織文化および関連する経営実践を現地化すべきであるか、あるいは、現地化するのではなくどの程度まで一貫性あるいは標準化を維持しようと努力すべきであるか、決定しなければならない。組織の環境は、規制、制度、市場の中心性、団体交渉、労働力の特徴および文化を含むさまざまな次元において、国を越えて異なる。国の差異が重要であり、またこれが組織ができることとできないことに制約を押し付ければ押し付ける程、ますます現地化が予測されるであろう。実証的には、組織を観察する際に、一国内部の多様性よりも、国と国の間の多様性が有意により大きいとみることと、これは読み替えられるであろう。<sup>200</sup>

ホフステードによる研究は、経営が「文化依存的」であり、つまり、もし我々が異文化において有効な組織がしてきたことをみるならば、われわれはそのリーダーたちが外国の経営上のアイデアをローカル文化に適応させてきたことをわれわれは認識すると主張した。彼は多国籍企業がローカル文化の特徴をうまく改良している事例があることを認識してはいるけれども、これは困難な課題である、そして最善の成果のためには、多国籍企業の経営実践はローカル文化に適合すべきであると警告

---

<sup>200</sup> Cf., *ibid.*, pp.241-242, Perlmutter, H. V. "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, Vol.4. No.1, 1969, pp.9-18, Rosenzweig, P. M. and N. Nohria, "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.2, 1994, pp.229-251.

している。<sup>201</sup>

国民文化の中心的な役割の強調は、近年続いてきている。例えば、最も新しい大規模な研究プロジェクトである GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) は、「制約」という用語を明白には使っていないが、国民文化と組織文化の関係は、それらがみいだされる国々を組織が反映しているゆえに、強いということを強調しており、これは制約という考え方に一致しているようである。<sup>202</sup>

ジョンズ (Johns, G.) による研究は国民文化が組織文化における多様性を制約しているとはっきり述べている。彼らの主張は、ホフステードによる実証的研究および、チャットマン=ジェン (Chatman J. A. and K. A. Jehn) による研究にかなり依拠しており、後者は、産業が組織文化における多様性のかなりの部分を説明すると結論づけた。したがって、ジョンズ は、これらの調査結果によって示唆される「文脈的命令」(contextual imperatives) という見解は、文化というものが本来内部的なプロセスを通じて形成されるという一般的な見解とは著しく対照的であると、主張している。<sup>203</sup>

しかしながら、これらの結論については、いくつかの論争点がある。第1に、ガーハート=ファン (Gerhart, B. and M. Fang) による研究は、Hofstedeの研究結果についての再分析において、国の差異は個人レベル

---

<sup>201</sup> Cf., Gerhart, op. cit., p.242, Hofstede, G., "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, Vol.14, No.2, 1983, pp.75-89, Hofstede, G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2001, pp.441-442.

<sup>202</sup> Cf., Gerhart, op. cit., p.242.

<sup>203</sup> Cf., *ibid.*, p.242, Johns, G., "The Essential Impact of Context on Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, Vol.31, No.2, 2006, pp.396, Chatman J. A. and K. A. Jehn, "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You be?" *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, 1994, pp.522-554, Hofstede, op. cit., 2001, pp.441-442.

の文化価値における多様性のわずかの部分しか説明していないことを示し、国と国との間の平均的差異は一国内部における差異（つまり多様性）に較べて小さいことを示唆した。一国内部のこの個人レベルにおけるかなりの多様性は、組織文化における多様性に貢献すると予想される。第2に、ガーハートによる研究は、チャットマン＝ジェンが合衆国において収集したデータを再分析することによって、産業の差異が文化的価値における多様性を説明するよりも、実は組織の差異が文化価値におけるより多くの多様性を説明したことを示している。この再検討は、文化における組織的差異が制約されているという、信じられているような主張に疑問を呈している。更なる証拠は、中国のような他の国々の内部の組織文化および戦略におけるかなりの多様性を示しており、経営的裁量のための余地を示唆している。第3に、現在まで、国民文化と組織文化の間関係の大きさについての直接の推定を提供している実証的ないかなる研究も実際には存在しない。組織文化に対する制約としての国民文化に関する結論は、そのような証拠の存在によってはじめて否定しがたいものになるであろう。<sup>204</sup>

最後に、概念上の観点からいえば、国民文化のような制約が内部的な経営的裁量を制約する「文脈的命令」であるというジョンズの結論は、組織文化（それに関連するHR実践とともに）が、組織が価値を創造するとともに自らを差別化するために使用しうる一要因であるとするRBVおよび関連するHRMの見地のような戦略文献におけるフレームワークとは著しく対照的である。<sup>205</sup>

---

<sup>204</sup> Cf., Gerhart, op. cit., p.242, Gerhart B. and M. Fang, “National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, No.6, 2005, pp.975-990, Chatman and Jehn, op. cit., pp.522-554.

<sup>205</sup> Cf., Gerhart, op. cit., pp.242-243, Barney, op. cit., 1986, pp.656-665,

どのような時に国民文化が制約として最も作用するかを説明するような概念モデルを持つことが有益であると、ガーハートは提案する。さらに、ガーハートは、実証的な研究による証拠の再検討が必要であると、主張する。まだ、そのような証拠は間接的で、さらなる分析を必要としているけれども、これはどれ位国民文化と組織文化が相互に反映し合っているか、したがって、どの程度まで、国民文化がジョンズによって述べられた「文脈的命令」における重要な要因として作用するか、という問題にとって中心的である。ガーハートはこれらの問題に焦点を合わせている。<sup>206</sup>

## 第2節 概念的分析

ジョンズによる研究は、限られた範囲あるいは多様性の観点から制約を次のように定義している。すなわちコンテキストがすることができるもっとも基本的なことの一つは、組織の諸変数の範囲に影響することである。同様に、ネルソン＝ゴパラン(Nelson, R. and S. Gopalan)による研究は、もし国内サンプルの内部の多様性が国の間の多様性よりはるかに小さいならば、組織文化が支配的な(国民)文化の環境という制約に従属していることをある程度示していると主張する。さらに、もしそうであるならば、組織文化における一国内部の多様性は、強い親会社の文化の普及に対する障壁を提供する程度に小さい(かもしれない)と主張する。<sup>207</sup>

---

Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 1991, pp.99-120, Johns, op. cit., p.396.

<sup>206</sup> Cf., Gerhart, op. cit., pp.242-243, Johns, op. cit., p.396.

<sup>207</sup> Cf., Gerhart, op. cit., p.243, Johns, op. cit., p.396, Nelson, R. and S. Gopalan, "Do Organizational Cultures Replicate National Cultures?"

文化の一国内部の多様性が国と国の間の多様性に較べて限定されている程度は、国に関する統計学上の影響規模の大きさに関する問題である。従って、ガーハートは、国全体の影響が国民文化の影響によって(個々に)説明される程度についての証拠とともに、国の影響の大きさについて証拠を検討している。というのは、国民文化は様々の国が多様であることの1つの特徴であるので、国の影響は国民文化の影響の上界(upper bound)である。ガーハートは、制約としての国民文化の主張を、諸制約と経営的裁量と戦略の相対的な重要性に関する広範な経営学文献とその多様な見地の中に位置づけることから議論を開始する。<sup>208</sup>

#### 1. 制約および戦略的選択

組織が立地された国の国民文化によって制約されるという主張を考察することにおいては、制約という問題(それに対するところの経営的裁量という問題)が広範な経営学文献の中でいかにみられてきたかをさらに明らかにすることが役に立つ。経営学理論は、組織が他の組織とは異なっているための機会とともに他の組織と類似するためのプレッシャーに直面していることを認識している。例えば、制度理論(institutional theory)は、組織が投資家、顧客、および組織の成功に影響しうる他の人達に対して合法的存在として思われるような、事業を遂行する受け入れられたやり方に一致すべく、環境の中でプレッシャーに反応したり適応したりすることを、強調している。時間とともに、制度的影響は、それが産業特有のものであれ国特有のものであれ、組織を越えて、構造と実践においてのかなりの程度の類似性(あるいは相似性)を作り出すこと

---

Isomorphism, Rejection, and reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three countries”, *Organization Studies*, Vol.24, No.7, 2003, p.1122.

<sup>208</sup> Cf., Gerhart, op. cit., p.243, Cohen, J., “The Earth is Round ( $p < 0.05$ )”, *American Psychologist*, 1994, Vol.49, No.12, 1994, pp.997-1003.

が予想される。同様に、産業組織経済学(industrial-organizational economics)の観点からは、財務的業績という点での企業間の差異を重視せず、その代わりに戦略と業績を形成し制約することにおける産業の差異の重要性に焦点を合わせている。<sup>209</sup>

これらの観点に共通するプロセスは、環境が企業の能動的な作用および裁量を制約しており、そしてこれは企業実践および企業属性における多様性の減少として観察されるといことである。短期間においては、環境に適応しない企業はより劣った業績しか達成しないことが予測され、従って、長期的には環境の要求にマッチする企業を環境が選択するにつれて、環境に適応しない企業の生き残りを危険にさらすことになる。実際、環境に適応しない企業がより失敗すればする程、多様性におけるさらなる減少が観察される。<sup>210</sup>

対照的に、RBVは「戦略研究における組織の重要性の再強調」を導いてきた。RBVは、組織が希少、模倣困難（あるいは代替不可能）で、持続的競争優位を構築する手段になりうる資源やケイパビリティ（能力）を獲得するために「企業の内側を注目する」ことによっていかに自らを差別化するかに焦点を合わせている。したがって、RBVは、制度理論および産業組織経済学理論とは対照的に、企業実践および企業属性に関するより大きな多様性を予測することへとわれわれを導く。さらに、他と異なっていることは危険でありうる（産業比較がしばしば強調されている）という見解が共有されている一方で、RBVはまた、環境のプレッシャーおよび制約に順応しないことによって持続的競争優位を達成する機

---

<sup>209</sup> Cf., Gerhart, op. cit., pp.243-244.

<sup>210</sup> Cf. ibid., Hannan M. T., and J. Freeman, "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, Vol.82. No.5, 1977, pp.929-964.

会をも認識する。<sup>211</sup>

RBVにおけるVRIOフレームワークによる価値の形成と模倣困難に関する検証に合格する有力な候補である一つの資源が、組織文化である。同じ産業における他の組織よりもある組織の業績をよりよくすることに關するビジネス書や経営学的研究は、しばしば文化の役割、あるいは組織を独特の、成功した、模倣困難なものにさせるイデオロギーや価値のような文化に關連する概念の役割に注目する。バーニーの研究によれば、まさにある組織の文化は記述することが困難であるがゆえに、そしてたとえ文化が記述されうるとしても、文化を変革することが困難であるがゆえに、ある企業の文化は企業にとって持続的に優れた財務業績を約束することができる。<sup>212</sup>

企業が文化に影響を与える主要な道筋が、人的資源実践および人的資源戦略である。たとえば、バーニー＝ライトによる研究は、(RBV)のフレームワークの一つの重要なインプリケーションは、HR職能が持続的競争優位の源泉と最もなりうるような一連の資源（例えば、人的資本技能、従業員コミットメント、文化、チームワーク等）を管理するということであると観察している。ローラー（Lawler, E. E.）による研究は、従業員、構造、報酬およびプロセスのような組織設計要素が企業文化を導くと述べている。<sup>213</sup>

---

<sup>211</sup> Cf., Gerhart, op.cit., p.244, Carmeli, A. and A. Tishler, "The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.25, No.13, 2004, pp.1257-1278.

<sup>212</sup> Cf., Gerhart, op. cit., p.244, Barney, op. cit., pp.656-665.

<sup>213</sup> Cf., Gerhart, op. cit., pp.244-245, Lawler, E. E. III. *Treat People Right!*, San Francisco, Jossey-Bass, 2003, p.35, Den Hartog D. N. and R. M. Verborg, "High Performance Work systems, Organizational Culture and Perceived Organizational effectiveness", *Human Resource Management Journal*, Vol.14, No.1, 2004, pp.55-78, Barney, J. B. and P. M. Wright, "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, Spring 1998, Vol.37, No.1, pp.31-46.

より幅広い戦略文献（特にRBV）と同様に、戦略的人的資源についての文献は、組織が類似した競争的環境および競争的プレッシャーに直面している時でさえ、HRM実践と組織文化に関して自らを差別化することができ、そして自社がユニークな存在であることはハイレベルの成功を生み出すことを助けるかもしれないという想定に基づいて、議論を進めてきた。キャペリー＝クロッカーヘスター（Cappelli, P. and A. Crocker-Hefter）による研究は、非常に独特の経営実践を持っている非常に成功した企業の事例が、事実上産業毎に存在することを観察している。<sup>214</sup>

オリバー（Oliver, C.）による研究は、どのような時にそしてどの程度まで制度的なプレッシャーが最も戦略に対する影響あるいは制約として作用するかを考察するとともに、戦略と制度のフレームワークの統合を試みてきた。彼女は、制度的観点は、組織の自己利益と能動的主体という役割についての注意の欠如ゆえに、ますます批判されてきていると主張している。彼女は、もし組織的反応が、すべての制度的条件に対して常に受動的で順応的であると想定されなければ、制度理論は利益追求（interest-seeking）で、能動的な組織行動を収容することができる<sup>215</sup>と提案している。彼女はまた、5つの異なる戦略的反応（黙認、妥協、回避、抵抗、操作）を述べ、そして戦略的反応のタイプは制度上のプレッシャーの性質に依存すると提案している。<sup>215</sup>

ここで特に関連性があるのは、経済的利益が制度上のプレッシャーに対する順応から達成されると認識される程度が低ければ低い程、制度上

---

<sup>214</sup> Cf., Gerhart, op. cit., p.245, Cappelli, P. and A. Crocker-Hefter, "Distinctive Human Resources are Firms' Core Competencies", *Organizational Dynamics*, Vol.24, No.3, 1996, pp.7-22.

<sup>215</sup> Cf., Gerhart, op. cit., p.245, Oliver, C., "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, Vol.16, No.1, 1991, pp.145-146.

のプレッシャーに対する組織抵抗が起こる可能性はより大きくなるというオリバーの命題である。また興味深いのは、制度の規範が組織目標と矛盾する時、そして制度上の構成要素の多様性が存在する時、抵抗がより大きい、という彼女の命題である。纏めると、以上述べたことは、他とは異質であることが持続的競争優位へと至る組織の道筋であるときに、順応することは抵抗されるということ（これはRBVと一致する）、また制度的な環境においての行為者間の意見の一致の欠如（すなわち、多様性）が存在する時に、順応することは抵抗されるということを示唆している。<sup>216</sup>

ここまでの議論を要約するならば、戦略的選択および差別化に対するところの制約という問題については、広範な経営学文献において、異なる、多分対立する見地が存在している。RBVおよびそれに関連するフレームワーク（例えば、戦略的人的資源）によってなされた想定は、組織文化（そして、それに関連する経営実践）のような属性に関して、自らを差別化することができるということである。対照的に、制度的見地および産業組織経済学的見地は環境的コンテクストあるいは制度的コンテクストの制約的影響により大きいウェイトを与える傾向がある。組織文化の文献は、両方の見地を含んでいる。最後に、ある研究（例えば、オリバーによる1991年の研究）は、どのような時に制約が経営的裁量を制限する点で最大となるか、そして最少となるかを理解することを目的としている。<sup>217</sup>

## 2. 国の内部の文化的可変性の役割：ある概念的モデル

---

<sup>216</sup> Cf., Gerhart, op. cit., p.245, Oliver, op. cit., p.161.

<sup>217</sup> Cf., Gerhart, op. cit., pp.245-246, Oliver, op. cit., pp.145-179.

制約としての国民文化を考察することにおいて、ガーハートは、オリバーのいう多数性（multiplicity）の概念が多様性（variance）についての概念に関係することを示唆した。これは、どのような時に国民文化が制約として最も作用する可能性が高いかを説明する上で、一つの重要なテーマであるからである。規範（例えば、文化的価値）という点で制限された一国内部の多様性は、組織文化が独特でありうる程度を制限するよう作用するかもしれない、だが一方、より大きい一国内部の多様性はユニークな存在であるためのより多くの余地を組織に提供するかもしれない。議論されてきたように、この問題は、国の効果のサイズに関連している。<sup>218</sup>

オウ（Au, K. Y.）による研究は、文化内部の可変性（intracultural variability）に関する彼の議論において、次のように述べている。多国籍企業（MNCs）は、MNCsのニーズとその企業の文化に適合する従業員を通常特に優先して採用する。この文化における従業員の多様性（variety）は、MNCsが多様な文化を越えて従業員をみつけることができればできる程大きくなりうるので、ある異質の（国民）文化は多国籍企業が彼らの目標を達成するためのよりよい機会を意味する。ブルーム＝ミルゴヴィッチ（Bloom, M. and G. T. Milkovich）による研究は、そのような可変性は、彼らの従業員の引きつけ（attraction）、選考（selection）および消耗/維持（attrition/retention）（ASA）プロセスにおいて組織がより選択的であることを可能にし、したがって、MNCにとって望ましい組織文化（例えそれがその国の典型的なものではないとしても）の基盤として役立つために必要とされる個別の従業員をMNCが

---

<sup>218</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, p.246.

発見できる可能性をより大きくする、と主張している。<sup>219</sup>

同様に、ツイ＝ニファドカー (Tsui, A. S. and S. S. Nifadkar) およびオウ (Ou, A. Y.) による研究は、例えば、文化の強さ (tightness) と弱さ (looseness) という概念を使って、ある国における諸個人によって保持されている文化の多様性に焦点を合わせることによる興味深い理論的開発の可能性が存在することを示唆している。ゲルファンド、ニシイおよびレイヴァー (Gelfand, M. J., L. H. Nishii and J. L. Raver) による研究は、社会的規範の強さ、つまりいかに社会の内部に明確で普及している規範が存在しているか、あるいは、制裁の強さ、つまり、社会内部の規範からの逸脱に関してどのぐらいの許容度が存在するかという観点から、文化の強さと弱さを定義する。より弱い文化をもつ国々においては、組織が独特であり、そしてその独特なモデルに適合する従業員を発見するためのより多くの余地が存在するに違いない。<sup>220</sup>

図表4-1に示されたモデルは、これまでに議論されてきた重要なアイデアを要約している。このモデルは、国々が異なったコンテクストを有し、そしてこれらのコンテクスト要因が組織文化およびそれに関連する経営（特に人的資源）実践に影響を与えていることを示している。このモデルは、文化が、コンテクストが国を越えて異なっている方法の一つであると認識させる。したがって、組織文化およびそれに関連する経

---

<sup>219</sup> Cf., *ibid.*, p.246, Au, K. Y., Intra-Cultural Variation: Evidence and Implications for International Business, *Journal of International Business Studies*, Vol.30, No.4, 1999, pp.799-812, Bloom, M. and G. T. Milkovich, "A SHRM Perspective on International Compensation and Rewards", In P. M. Wright, L. Dyer, J. W. Boudreau & G. T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, (Suppl 4), Stamford, CT, JAI Press, 1999, pp.283-303,

<sup>220</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, p.246, Tsui, A. S., S. S. Nifadkar and A. Y. Ou, "Cross-National, Cross-cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations", *Journal of Management*, Vol.33, No.3, 2007, pp.426-478, Gelfand, M. J., L. H. Nishii and J. L. Raver, "On the Nature and Importance of Cultural Tightness-Looseness", *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.6, 2006, pp.1225-1244.

営実践に関する国の影響のある部分は、国の文化的価値によって媒介されると考えられる。これらは、次に二つの次元を有している。第1に、個人の文化的価値の平均は、国民文化の伝統的な定義（そして尺度）である。（パーソナリティのような追加的な個人の特徴も、関連しているかもしれない。）<sup>221</sup>

第2に、個人的文化的諸価値および他の特徴は、ある国々においては他の国々におけるよりも、多かれ少なかれ、変化するかもしれない。この文化内部の可変性は、文化の強さと弱さについての概念に関連しているが、国民文化が組織文化とそれに関連する経営実践に影響する程度を統計的に加減するかもしれない。この統計上の相互作用は制約仮説に関する最も直接的な試金石を提供するかもしれない。しかしながら、ホーフステッドおよびGLOBEの研究は、国毎の一国内部の多様性を報告していない。従って、この相互作用はこれらのデータを用いてまだ検証されることができない。<sup>222</sup>

国と組織文化との間の平均的關係、および文化的諸価値の平均（国民文化）と組織文化との間の平均的關係の大きさを見積もることは、可能である。これらの影響の規模が平均して大きければ大きいほど、一般的に組織文化はより制約されるようである。対照的に、より小さい影響のサイズの効果（例えば、説明されたより少ない多様性）は、平均して、そのような制約的影響について反対の結論を示す。他の研究とともにガーハート＝ファンによる研究が行ったホーフステッドによる研究のデータについての再分析は、文化的価値という点で、個人レベルにおいて一国内部に多様性が存在することを示唆している。この個人レベルの多

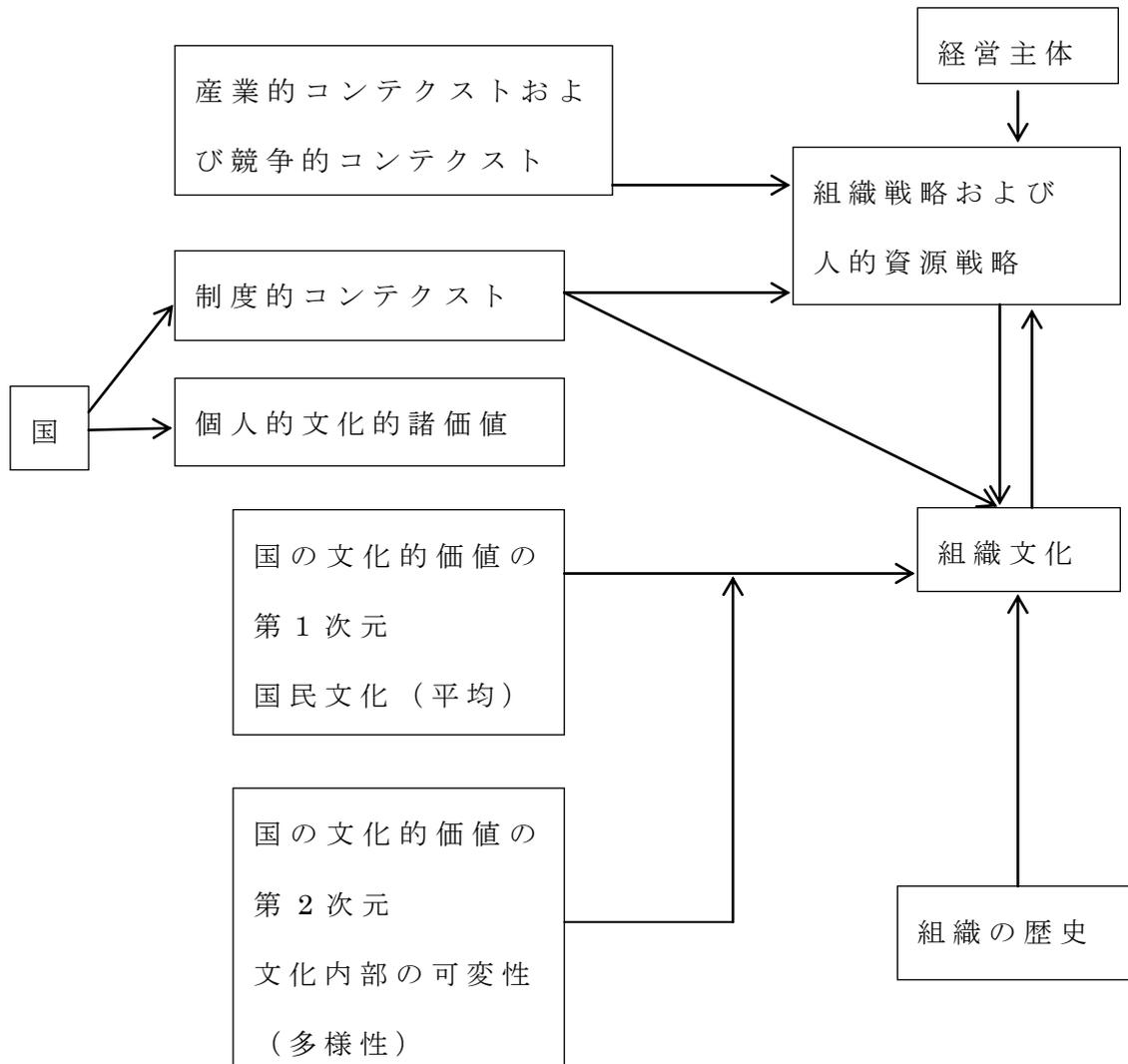
---

<sup>221</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, pp.246-247.

<sup>222</sup> Cf., *ibid.*, p.247, Au, *op. cit.*, pp.799-812.

様性が一国内部における組織レベルの多様性に読み替えられればられるほど、組織文化についての国（および国民文化）の影響の大きさは弱められるであろう。<sup>223</sup>

図表4-1 国、国民文化および組織文化



出所：Gerhart, B. “How Much Does National Culture Constrain Organization Culture?” *Management and Organization Review*, Vol.5, No.2, 2008, p.247.

<sup>223</sup> Cf., Gerhart, op. cit., p.247, Gerhart B. and M. Fang, “National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, No.6, 2005, pp.975-990.

図表4-1のモデルは、文化に加えて、国々がその制度的環境の文化以外の側面という点で異なっていること、そしてその競争的環境（例えば、産業、これは制度的影響という点で多様である）、経営実践と経営戦略、組織の歴史および経営主体とともに、このより広範な制度的環境が組織文化に影響を与えることが予想されることを認識させる。<sup>224</sup>

国、国民文化、組織文化の間の関係についての実証的調査結果およびそのインプリケーションを検討する前に、まず、有意の影響の大きさの意味、文化、そして国と文化の間の差異の意を定義することが必要である。<sup>225</sup>

### 3. 用語の定義：有意性、文化、および国民文化の影響

「有意の」影響の大きさとはどのようなものであるか。組織文化に関する制約要因としての国は、国と国の間の多様性と較べて、一国内部の多様性を、平均すると、減少させると、予測されるであろう。言い換えると、我々は、国（および国民文化のような特定の国の特徴）の組織文化に関する影響が有意である程度を検証することができる。<sup>226</sup>

「有意性」という用語は、経営学文献において二つの意味で使われている。第1に、統計学上の有意性に言及するために使われており、そこではある補助変数（例えば、平均値、回帰係数）がゼロとは異なるかについて、一般的に焦点が合わせられる。しかしながら、カーリンガー(Kerlinger, F.)による研究が注目したように、*t*および*F*のような

---

<sup>224</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, p.247.

<sup>225</sup> Cf., *ibid.*, p.248.

<sup>226</sup> Cf., *ibid.*, p.248.

統計学上の有意性についての検証は、あいにく関係の程度あるいは強さを明らかにしていない。従って、「有意性」を定義するための第 2 の方法は、実践的有意性の観点からのものであり、これはある影響の大きさの指標 (effect size indicator) を推測することに依拠している。国の差異に関するほとんどの研究、特により古い研究は、影響の大きさを報告していない。むしろ、それは統計学上の有意性に焦点を合わせている。さらに、いくつかの研究は (不正確にも)、影響の大きさの尺度として F 統計量 (F statistic) を使用しようとした。これらの両方は、ホーフステッドの影響力の大きい研究における問題点である。<sup>227</sup>

文化研究における従属変数は比率変数 (ratio variables) ではないので、説明された多様性のように、影響の大きさの標準化された (あるいは「尺度なしの」) の基準が、一般的にもっとも有益である。尺度には  $\gamma^2$ 、あるいは明確な独立変数 (たとえば国) については、 $\eta^2$ 、 $\omega^2$  あるいは階級内相関 (intraclass correlation、ICC) が含まれる。

コーエン (Cohen, J.) は、影響の規模の大きさを特徴づけるための基準を示唆した。<sup>228</sup>

文化はいかに定義されるか。シャインによる研究は、安定し変化しがたい、そして文化の多くの重要な部分が本質的に目に見えないので観察しがたい、「共有された基本的な想定の一つのパターン」として組織文化を定義した。マーティン (Martin, J.) による研究は、組織文化についての 12 の異なる定義を考察した後で、(相対的な) 共通性に関する 2 つの側面が存在すると結論づけた。すなわち、文化は共有され、ある特

---

<sup>227</sup> Cf., *ibid.*, p.248, Kerlinger, F., *Foundations of Behavioral Research* (2nd ed.), New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc, 1973, p.227.

<sup>228</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, p.248, Cohen, J., "The Earth is Round ( $p < 0.05$ )", *American Psychologist*, 1994, Vol.49, No.12, 1994, pp.997-1003.

定のコンテクストに対して独特で、ユニークであるということである。共有されたという側面は、制限された組織内の多様性を示唆しており、他方独特あるいはユニークという側面は有意の組織間多様性を示唆している。<sup>229</sup>

ホフステードによる研究は、精神の集団的プログラム (collective programming of the mind) として国民文化を定義した。彼の焦点は文化的価値に合わせられており、彼は、ものごとのある状態を他の状態よりも好む広範な傾向として文化的価値を定義した。ホフステードは、文化は集団性 (collectivity) を前提とすると述べたけれども、文化的諸価値を集団性とともにも個人的属性ともみなした。従って、国民文化に関するホフステードの定義は、共有された側面も含んでおり、そして同様に、一国内部の多様性 (そこでは価値が共有され) が国と国の間の多様性 (所与の「広範な傾向」という差異) と較べてかなり小さくなるにちがいないということを示唆している。<sup>230</sup>

国民文化であれ組織文化であれ、文化は観測可能性の異なるレベル (例えば、実践、価値、根本的想定) において概念化されかつ測定される。文化的諸価値が、一般的には、評価、優先順位あるいは価値 (～であるべき) を尋ねる質問を使用して測定されるのに対して、文化的実践は (認識された) 事実に関する記述的な (what is) 質問を使用して測定される。例えば、文化的諸価値についての質問は、あなたがこの (組織あるいは国の) 従業員が個人的業績に基づいて報酬を支払われるべきであると思います」と尋ねるかもしれない一方で、文化的実践について

---

<sup>229</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, pp.248-249, Martin, J., *Organizational Culture*, London: Sage Publications, 2002, p.56, Schein, *op. cit.*, pp.12-21.

<sup>230</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, p.249, Hofstede, G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1980, p.19.

の質問は、「この（組織あるいは国の）従業員達はどの程度まで個人的業績に基づいて報酬を払われていますか」と尋ねるかもしれない。ホフステード、ニージャン、オハイフおよびサンダース（Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv and G. Sanders）による研究は、国民文化が諸価値という用語において定義されるべきであるのに対して、組織文化は実践という観点から定義されるべきであると主張した。対照的に、GLOBEプロジェクトは国民文化および組織文化について価値に基づく尺度と実践に基づく尺度の両方を含んでいる。<sup>231</sup>

また、ある研究者は分析あるいは総合のレベルに応じて尺度を区別する。例えば、国民文化を測定するために、ホフステードの質問項目は個人レベルにおいて、概念的観点から作られている。すなわち、個々の回答者は彼/彼女自身の価値あるいは仕事の状況を記述することを求められた。しかしながら、ホフステードは、その後で、国民文化の次元の実証的尺度を獲得するために、これらの個人レベルの回答を総合して国レベルの特徴を導き出した。対照的に、GLOBEプロジェクトにおいては、国民文化の諸価値（および実践）を測定するために、回答者は、彼ら自身の価値あるいは仕事状況を報告することを求められず、むしろ彼らの社会/国の価値を記述することを求められた。ホフステードにおける、これらの回答は次に総合された。<sup>232</sup>

国民文化を概念化しかつ測定するためのこれらの異なる方法は、国の影響のサイズについての異なる推定を生じるかもしれない。焦点が回答

---

<sup>231</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, p.249, Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv and G. Sanders, "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.2., 1990, pp.286-316, House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. and Gupta, V., *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2004, pp.122-151, pp.723-732.

<sup>232</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, p.249, House et al., *op. cit.*, pp.723-732.

者自身の仕事の価値に合わせられている時は、回答者が彼らの国を記述することを求められる時（GLOBE研究におけるように）よりも、回答における大きな一国内部の多様性が予想される（つまり、国の影響のサイズを弱める）。後者の場合、回答者達は、国についての平均的、典型的、あるいはさらに門切り型の何であるかについて見解を報告する可能性が高くなるかもしれない。<sup>233</sup>

国の影響と国民文化の影響との間の差異は何であるか。国の影響のサイズは、国民文化の影響のサイズの上界を提供している。というのは、図表4-1に示されたように、国々は国民文化以外の点でも異なっているからである。従って、国民文化の影響は、代理としての国のダミー変数というよりむしろ、国民文化点数を利用することによって正確に推定されうるだけである。これは、国民文化が国の影響を「媒介」するかどうかという問題として構築されてきたし、あるいは階層的線型モデリング(hierarchical linear modeling, HLM)のロジックを使用して、国の影響のサイズと、特に国民文化の平均値として説明される部分を推定することができる。<sup>234</sup>

### 第3節 国の影響のサイズと国民文化の影響のサイズについての実証的調査結果

利益についての一般的な仮説は、国民文化が組織文化を有意に制約しているということである。制約という要因を多様性の制限という観点から定義し、そして文化を共有された多様性とユニークであることという

---

<sup>233</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, p.249, House et al., *op. cit.*, pp.723-732.

<sup>234</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, p.250.

観点から定義したので、そのような主張に対する支持は、一国内部の多様性が国と国の間の多様性と較べてどの程度小さいかということ次第である。図表 4-1 に従うならば、任意の国の影響のどの部分が国民文化の影響に由来しているか、考えるべきであろうか。<sup>235</sup>

ここでは、いくつかのタイプの実証研究が関連する。第 1 に、個人レベルにおいて多様性が存在すればする程、組織レベルの多様性も大きくなる可能性があるので、個人レベルの文化的価値に対する国の影響のサイズに関する実証的調査結果は有益であろう。第 2 に、組織文化に対する国の影響のサイズに関する実証的調査結果は、国民文化の影響に関する上界を提供する点で役に立つ。第 3 に、もっとも関連するものは、組織文化に対する国民文化の影響のサイズについての実証的調査結果である。ガーハートが、小論において焦点を合わせるのは、第 2 と第 3 の実証的調査結果である。第 2 の実証的調査結果については、二つの資料が利用できる。すなわち、ネルソン＝ゴパラン (Nelson and Gopalan) および GLOBE (2004) による研究である。第 3 の問題に関する直接的な調査結果は利用できないが、この問題を説明するためにガーハートが使っている二つの公表論文の中に報告された内容に基づいてそれは引き出される。<sup>236</sup>

#### 1. ネルソン＝ゴパランによる研究(2003)

この研究は、組織文化を測定するために、合衆国、ブラジルおよびインドの 288 名の回答者を対象としている。文化が、それぞれの国に関して、3 つの国における文化に関する社会学および人類学の文献について

---

<sup>235</sup> Cf., *ibid.*, p.250.

<sup>236</sup> Cf., *ibid.*, p.250.

の調査に基づいて、研究者達によって定義されており、4つのより高度の次元、つまり、仕事（例えば、努力、労働時間）、関係（例えば、感情、社交性）、統制（例えば、支配、地位）および認知（例えば、抽象的な思考、柔軟性）を代表している文化的諸価値の16次元を導きしている。国を独立変数として使い、そして16の文化的価値次元のそれぞれを従属変数として使う多様性に関する分析は統計学的に有意である16のF-valueの内7つに帰着した。さらに、ガーハートは16の文化的諸価値の次元にわたっての国毎に説明された平均的多様性を計算したところ、それは1%であった。コーエン（Cohen J.）の基準に基づくならば、これは小さい規模の影響である。<sup>237</sup>

ネルソン＝ゴパランは次にクラスター分析を行い、それはインドに関しては5つの組織的文化クラスター（あるいはプロフィール）を、合衆国とブラジルのそれぞれに関しては4つのクラスターを生み出した。次に、彼らは、どれ位の数の組織が、国民文化との関係において、拒絶的（*rejective*）あるいは多義的（明確には同質的でも拒絶的でもないことを意味する）でもなくて、相似的な文化をもっているかを、決定するためにそれぞれの国の内部のクラスター（集落）を検証した。それぞれの国における相似的クラスターの数は以下の通りである、100の内23（インド）、100の内16（合衆国）、88の内15（ブラジル）。従って、288の組織の内59組織（20.5%）は、国民文化に相似的な組織文化を有していた一方で、大多数である162組織は国民文化のある価値は共有するが別の価値は拒絶していた（いいかえると、多義的）、そして、67組織は明らかに国民文化を拒絶するか、それとは異なる価値を有していた。

---

<sup>237</sup> Cf., *ibid.*, pp.250-251, Nelson, R. and Gopalan, S., “Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection, and reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three countries”, *Organization Studies*, Vol.24, No.7, 2003, pp.1115-1151.

従って、この研究において国は組織文化に影響していたが、国は組織文化におけるかなりの多様性を妨げる程には組織文化を制約していなかった。<sup>238</sup>

ネルソン＝ゴパランの研究は、国民文化の影響（国の影響に対するところの）を推定することを可能にする情報を提供しなかった。しかしながら、国の影響が国民文化の影響の上界を提供していると考えられるならば、説明された多様性の観点からいえば、彼らの研究における国民文化の影響は1%未満であると推定することができる。<sup>239</sup>

## 2. GLOBE 研究（2004）

『文化、リーダーシップおよび組織：62の文化に関する GLOBE 研究』（2004年）という本は、GLOBE 調査プログラムの結果を報告しており、その中で、62の国の3つの産業（食品加工、金融サービス、遠距離通信サービス）における951組織の1万7730名の間接管理者のサンプルを使用した。GLOBE 研究は、62の国の170名の研究者達の間での共同研究であり、価値（Hofstedeの研究と同様）と実践の両方の観点から文化を研究しており、そして3つの分析レベル（国、組織および個人）において研究している。ここでは、我々は、従属変数としての組織文化の平均値（means）を使用して GLOBE の研究結果を検討する。（この分析のために、GLOBE は諸価値についてではなく、ただ実践についてのみ調査結果を報告した。）これは、文化に関しては組織が生まれ出た社会を反映するという Javidan 達による研究（2004年）の結論を評価する上で、非常に重要な結果である。<sup>240</sup>

---

<sup>238</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, p.251, Nelson and Gopalan, *op. cit.*, pp.1115-1151.

<sup>239</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, p.251, Nelson and Gopalan, *op. cit.*, pp.1115-1151.

<sup>240</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, p.251, House et al., *op. cit.*, pp.723-732.

述べられたように、国の影響を国民文化の影響と同一視することを避けることが重要である。GLOBE の研究に関する、1 つの大きな問題は、重要な場合において、国の影響が国民文化の影響であるということを、誤って示唆しているということである。実証的調査結果を報告している第 20 章のタイトルは、「社会的文化と産業部門の組織文化への影響である。しかしながら、第 20 章のどこにおいても、社会的文化（すなわち国民文化）と組織文化との間の関係は、全く検討されていない。むしろ、実際は、第 20 章は、国（国のダミー変数を使って）と組織文化の平均値との間の関係を報告している。<sup>241</sup>

#### 第 4 節 国民文化の制約性の程度

国民文化が組織文化を制約していること、国民文化が組織文化を制約するより広範な「文脈的命令」の 1 つの重要な構成要素であること、そして組織文化が国民文化を「反映している」ことがこれまで主張されてきた。そのような主張は、制度理論には一致しているけれども、経営的裁量や持続的競争優位への主要な道筋としてのユニークな組織文化の中心的役割を強調する観点とは一致していない。ただそのような差別化についての道筋は、もし組織が自らを有意に差別化することができないほどに環境によって強く制約されている訳ではない場合にのみ実行可能である。従って、国民文化のようなコンテクスト要因が組織に対して潜在的に及ぼす制約の程度を定量化することが重要である。<sup>242</sup>

ジョンズ（Johns）および他の研究者に従うならば、制約は、ここで

---

<sup>241</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, p.252, House et al., *op. cit.*, pp.654-669.

<sup>242</sup> Cf., Gerhart, *op. cit.*, p.254.

は多様性における観察された制限という観点から定義された。特に、国民文化が組織文化への制約として作用すればするほど、組織文化における一国内の多様性が国と国の間の多様性と較べて制限されていると予想される。これは、文化についての国の影響の大きさを推測することによって評価されうる。次のステップとして、国民文化に起因する国の影響の部分も推測されうる。<sup>243</sup>

ネルソン＝ゴパランの研究においては、組織文化の多様性の1%未満しか国の影響によって説明されなかった。この1%は、いかなる国民文化の影響に関しても一つの上界を表している。コーエンの基準を使うと、1%は小さい影響規模の最小限である。GLOBEの研究においては、国は組織文化に関する多様性の23%を説明していた。国民文化それ自体は、組織文化における多様性の6%を説明していた。これらの影響の規模はより大きい、いずれも(6%も23%も)コーエンの基準を使うならば「大きく」ない。この発見を組み立てるもう一つの方法を取れば、組織文化の多様性の94%はGLOBEの研究においては国民文化によって説明されていないことになる。ネルソン＝ゴパランの研究においては、組織文化における多様性の99%は説明されなかった。<sup>244</sup>

これらの調査結果は、国民文化の差異、あるいはよりもっと広範にみるならば、国の差異が重要ではないということを意味していない。しかしながら、それらの調査結果が示唆していることは、そのような差異が何人かの研究者が主張してきた程には強力ではないかもしれないということである。国々は確かに異なっており、そしてそのような差異は、経営戦略と経営実践を設計しかつ実施する時には、そして、組織文化の目

---

<sup>243</sup> Cf., *ibid.*, p.254.

<sup>244</sup> Cf., *ibid.*, p.254, Nelson and Gopalan, *op. cit.*, pp.1115-1151, House et al., *op. cit.*, pp.723-732.

標を設定する時には、必ず考察されなければならない。さらに、任意の二つの国の間の差異は、本研究において平均的差異として我々が観察してきたものよりも、より小さいか、あるいはより大きいかのいずれかでありうる。それにもかかわらず、これらの事実は、国の差異が必然的に強力な制約あるいは文脈的命令として作用するということを意味していない。組織がユニークな存在であろうと決定することは、リスクや難題が十分に理解されかつ考察される限り、しばしば可能であるし、競争優位のための潜在能力を提供するかもしれない。従って、裁量と差別化のための余地は過小評価されるべきではない。<sup>245</sup>

図 4-1 に示されたモデルは、どのような時に組織文化が国民文化（すなわち、平均的文化）によってあまり制約されないかを理解しようとしている。一つの中心的な仮説は、つまり、個人レベルの文化的価値における一国内部の多様性が大きくなればなるほど、経営戦略および差別化を操作するためのより大きな余地が提供されるかもしれないということである。もし今後、研究者達が国毎の一国内部の多様性に関する情報を獲得することができるならば、そのことは、可能な媒介変数 (*moderator*) としての文化内部の可変性の役割についての仮説の試金石を与えるであろう。私が要約した影響の大きさ（サイズ）は直接にはこの媒介（文化内部の可変性による）仮説に言及していないけれども、これらは、平均的には、個人的レベルの文化的価値における、国と国の間の多様性と比較した場合の一国内部の多様性の程度を定量化している。注目されたように、平均すると、一国内部の多様性はかなりのものであり、このことは、平均すると、有意の組織間の差異が存在する余地があることを示唆

---

<sup>245</sup> Cf., *op. cit.*, pp.254-255.

している。<sup>246</sup>

RBVは、持続的競争優位への道筋としての組織文化を差別化することの潜在的な重要性を強調している。対照的に、コンテクストを重視する見地は、組織文化が環境によって大きく決定されることを主張し、そして、国民文化のような制度的影響力を強調している。ガーハートの概念的な分析と実証的研究の調査結果についての再検討は、組織文化に対する制約としての国民文化の強力な役割についての仮説を支持していない。それゆえに、これまでの研究に基づく知見によって示唆されていることに較べて、組織文化と関連する経営実践を現地化すること、あるいは標準化することのいずれを選択すべきかについて、組織はより多くの裁量を持つことになるかもしれない。どのような時に国民文化が組織文化を制約するか、そしてどのような時に国民文化が組織文化をより制約しない可能性があるかを認識するためには、さらなる将来の研究が必要とされる。<sup>247</sup>

#### 小括

国民文化あるいはそれに関連する環境要因（国および国のコンテクスト要因としての産業、競争、制度、規則等）が、組織文化あるいは企業の実践や差別化への取り組みを制約するというホフステード等による国民文化の研究や制度理論や組織経営学における仮説（換言すれば、組織文化や企業実践に関する「国と国の間の多様性」の程度を「一国内部の多様性」の程度よりも大きいと想定する仮説）が支持されればされる程、本論文の第1章から第4章までにおいて述べてきた、持続的競争優位の

---

<sup>246</sup> Cf., *ibid.*, p.255.

<sup>247</sup> Cf., *ibid.*, p.255.

源泉としてのユニークな組織文化、組織実践、その前提としての経営的自由裁量の意義とこれらが存在しうる可能性についての仮説（換言すれば、組織文化や企業実践に関する「一国内部の多様性」の程度を「国と国との間の多様性」の程度よりも大きいと想定する仮説）つまり RBV が立脚する仮説は、否定されることとなる。

しかしながら、ガーハートは、RBV に対して突きつけられた以上のような疑問について、先ず国あるいは国民文化の組織文化への影響の大きさに関する従来の実証研究を再検討し、その影響の大きさがこれ迄一般的に主張されていたよりもはるかに小さいことを確認した。と同時に、国あるいは国民文化の影響を全く無視する訳ではなく、その影響がいかなる時に大きくなり、いかなる時に小さくなるかを考察するためのモデルとして、図表 4-1 を提示した。これに従って、ガーハートは、個人における文化的価値に関して一国内部の多様性が大きい場合には、換言すれば国民文化内部の可変性 (*intra-cultural variability*) が大きく国民文化が「弱い」 (*loose*) 文化という属性をもつ場合には、国あるいは国民文化の組織文化への影響は小さくなり、逆に国民文化内部の可変性が小さく国民文化が強い (*tight*) 文化という属性をもつ場合は、国あるいは国民文化の組織文化への影響は大きくなるとする仮説を提出している。ただし、この仮説が立証されるためには、個人における文化的価値に関する一国内部の多様性についての十分な調査結果が生み出されることをまたなければならない。

以上、第 1 章から第 4 章までにおいては、HRM と SHRM の関係、SHRM における組織文化の位置づけ、組織文化の制約要因としての国民文化とその影響の程度についての理論的研究の成果を、検討してきた。この検

討の結果は、本論文の第 2 部において中国における SHRM を実証的に研究する上での理論的前提として位置づけられる。

## 第 2 部 中国における組織有効性・SHRM・企業文化の関係

## 第 5 章 SHRM 過程の影響要因としての企業文化

第 1 部で検討したような HRM あるいは SHRM のスタンダードが、直ちに中国企業一般に適用可能であるわけでもないし、またそれが必要であるわけでもないことはいうまでもない。中国企業一般におけるそのようなスタンダードの実践においては、中国の多種多様な企業におけるヒトに対する取り組みの実態が業種、規模、業績、国際化の度合いといった観点から分析・整理されるとともに、中国の労働市場の特徴、企業活動や労働に関する法的枠組み、あるいはコーポレート・ガバナンスの特質との関連において、中国企業一般におけるヒトに対する取り組みの実態がつぶさに把握されるとともに、HRM と SHRM の実施の必要性と可能性が考察されるべきであろう。

ところで、そのような実態に関する分析は筆者の研究課題として残されているが、将来的に中国企業が今から想定しておかなければいけないことは、中国国内の経済成長率がやがて鈍化するとともに、欧米や日本の企業と同じスタンダードに基づいて世界市場全体を視野に入れて競争を行わなければならないということである。このような競争において優位を獲得するために一つの手段が、生産性や製品の品質を向上させるために従業員のモチベーションやコミットメントを高めることや従業員が他社を模倣することのできないような新しいナレッジを創造するために適切な企業内の条件を確保していくことであることは確かであり、またこれらの課題の克服に HRM や SHRM が大きく関与していることも確実であろう。

中国企業が今後直面するであろう欧米企業や日本企業との世界市場を視野に入れた競争において中国企業が HRM や SHRM を手段として差

し当たり直接的に目的として達成しようとしているのは、売上高や利益高や利益率といった指標で測られる業績であるが、これらの前提の一つとして顧客や取引相手から良い企業イメージや信用をもたれることが必要であろうし、さらにそのためには例えば倫理的な行動をする企業という評判を獲得することが必要であろう。その意味で、企業倫理は、単に善悪に関わる問題であるだけでなく勝れて経営戦略に関わる問題であるといえるし、そのような企業倫理の確立に直接的・間接的に HRM が関わるとするならば、企業倫理の確立を志向する HRM はそれ自体 SHRM としての性質を帯びているといえる。

すでに述べたように、本研究は中国企業における SHRM の実効性と SHRM フレームワークの一つの要因としての企業文化と HRM の関係の有り様を考察することを目的とする。そのためには、第 1 部で述べられたような関係が実証データによってある程度裏付けられるとともに、裏付けられたそのような関係の妥当性と実効性を中国企業に当てはめて考察して見る必要があるとなろう。第 2 部の最初に配置された本章は、そのような二重の課題を追究している。従って、本章は、第 1 部と第 2 部の間の橋渡しとしての役割を担う章であるといえる。

第 3 章では、組織文化が競争優位性の源泉となりうるためには、それが貴重で希少であるだけではなく、不完全にしか模倣できないということが要件として求められ、さらにそのような不完全模倣可能性の要件として、文化記述の困難性、独特の歴史的条件、文化管理の困難性が確認された。そして文化の修正によって「文化に基礎づけられた競争優位性」を獲得すことができるのは、模倣困難な文化管理技能を既に有していること、あるいは、柔軟な文化を既に有していることが要件となることが確認された。また、「貴重な文化を有する企業」が「文化に基礎づけられた競争

優位性」を獲得するためには、企業の有する文化の属性を理解しそれを保護する(nurture)ことが要件となることが確認された。以上、述べたような関係の中に、HRMはいかに介在し、いかに機能することができるのであろうか。推定される一つの可能性は、「模倣困難な文化管理技能」を新たに意図的にではなく、いわば無意識的に形成していくことへのHRMの関与である。いま一つの可能性は、「柔軟な文化」の属性あるいは既に保有されているものとしての「貴重で、希少で、模倣困難な文化」の属性を理解し保護することへのHRMの関与である。後者については、バーニーの指摘する「創業者の率先垂範的な影響力」を支持・伝承することにHRMが関与することも含まれるであろう。

創業者の言動や理念というあいまいなものをHRMが積極的に伝承することにより企業文化を形成・維持することを通じて組織成果（第8章の場合は企業の倫理的能力の獲得、図表8-1、参照）が達成されるという関係（競争優位性の源泉となりうる組織成果の達成にHRMが直接的に貢献していることを主張する限りにおいて、第8章で検討するハルブク＝ラウの研究は、第1章で述べた「RBVに依拠したSHRM」の論拠となりうると考えられる）が強調されており、創業者あるいはトップ経営者の組織成果への関与は、HRMあるいはHRM担当者のそれに比べるとむしろ影響の度合いの低いものとして扱われている。つまり、企業文化はHRM(SHRM)と組織成果との間で機能する媒介項として取り扱われている。しかしながら、HRMと組織文化と組織成果との間の関係については、現在、理論的には様々の仮説が提出され、実証的に検証されている段階にあり、スタンダードな学説が必ずしも確立しているわけではない。本章では、中国というコンテキストにおけるHRM過程での企業文化の位置づけに関するウェイたち(Li-Qun Wei et al.) (2008)による

先行研究に依拠しながら、企業文化という一つの限られた論点に関してだけではあるが、中国企業において HRM (SHRM) を実践する上での理論的課題を考察したい。

## 第1節 SHRM に関する先行研究の問題点

戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resources Management, SHRM) に関する広い範囲の研究は、主に、SHRM の内容 (ベスト・プラクティス、実践のバンドル等) および企業業績に対するその影響に焦点を合わせてきているが、SHRM がどのように採用され、組織過程および結果に関してどのような影響を与えるかという問題、つまり SHRM 「過程」については余り検討してきていない。その点で、ウェイ達は SHRM の採用および実施過程における企業文化の役割を検証しており、注目に値する。ウェイたちは、223 の中国企業の事例からの実証的結果に基き、企業文化が SHRM の採用に影響を与え、そして、様々のタイプの企業文化が SHRM 過程に様々の影響を与えることを指摘している。明確にいうと、集団的文化 (group culture) および開発的文化 (developmental culture) は SHRM の採用に対して正の影響を与えているが、階層的文化 (hierarchical culture) の影響は有意ではない。開発的文化はまた企業業績にも直接的な影響を及ぼしていることがわかった。この研究は中国と他のダイナミックに経済発展している国々における HRM に関して重要なインプリケーションを提供する<sup>248</sup>。

---

<sup>248</sup> Cf., Wei, L. Q., Jun Liu, Yichi Zhang and Randy K. Chiu, "The Role of Corporate Culture in The Process of Strategic Human Resource Management: Evidence from Chinese Enterprises", *Human Resource Management*, Winter 2008, p.777.

## 1. SHRM の定義

SHRM に関する研究はますます成長している。従業員が企業の成功に関して貴重な資源であり、企業の持続的な競争優位性の源泉になりうるものが次第に認められてきている。第 2 章において、経営戦略と内部的に一致するまたは両立する HRM 実践を採用している企業は、より優れた業績をあげる企業であると分かった。SHRM は、人的資源管理の実践を経営戦略と結び付け、そして、企業の目標に向けて組織成員の能力および行動を活用する。管理過程を促進することによって、HRM は、また、組織の革新および発展を起こすことに重要な影響を与え、そして、経営戦略の実施にも影響している。SHRM は、戦略を形式化するとともに実施するための彼らの努力において個人の行動に影響する<sup>249</sup>。

## 2. SHRM と企業業績との間の媒介項についての研究

SHRM をプロセスとして考察することに関連して、これまでの諸研究は、コンティンジェンシー理論を参考にして、SHRM と企業業績の間の関係に対するいくつかの媒介的(moderating)な影響、例えば、戦略の役割、国籍、企業規模および企業文化を検討してきた。しかしながら、これらの媒介項(moderators)についての検討は、SHRM と業績の関係の強さに影響する諸条件の証拠のみを提供し、SHRM 過程において何が起こるかを探求することに失敗している<sup>250</sup>。

媒介項に関する研究は、過程の分析であると論じられてきた。SHRM と業績の関係という「ブラックボックス」を明らかにする要求に応じて、研究者達は SHRM と業績の関係についてのいくつかの媒介的な影響を

---

<sup>249</sup> Cf., *ibid.*, p.777.

<sup>250</sup> Cf., *ibid.*, p.778.

調べてきた。例えば、ハスリッド（Huselid, M. A.）は、高業績作業実践（HRWPs）と財務業績の関係についての従業員の離職率および生産性の媒介的な役割を調査した。コリンズ＝クラーク（Collins, C. J. and K. D. Clark）は、一連のネットワーク構築的 HR 実践と企業業績の関係についての企業内部および企業外部の社会的ネットワークの仲介的（mediating）な効果を検討し、確認した。しかしながら、これらの研究は、ベスト・プラクティスあるいは一連の HRM 実践を研究対象として採用し、そして、ある個別の要素が単に SHRM 過程を媒介するものとしてのみ観察された。SHRM 過程がどのように影響されるか、そして、どのように組織全体に影響するかを明らかにするためのいかなる組織レベルの要素についての体系的な研究もこれまでなかった<sup>251</sup>。

## 第 2 節 SHRM「過程」に関する研究—企業文化は前提条件か媒介項か

### 1. 前提条件あるいは媒介項としての企業文化

このギャップを埋めるために、ウェイたちによる研究は一つの重要な組織的要素である企業文化に焦点を合わせ、SHRM におけるその役割を検証している。ボーウェン＝オストロフ（Bowen, D. E. and C. Ostroff）によって示唆されたように、企業文化は SHRM に対する前提条件

---

<sup>251</sup> Cf., *ibid.*, p.778, Collins, C. J. and K. D. Clark, Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance, The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage, *Academy of Management Journal*, Vol.46, 2003, pp.740-751, Huselid, M. A., “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1995, pp.635-672, コンティンジェンシー理論については、占部都美『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房、1979年、49頁、参照、高業績作業実践については、伊藤・田中・中川、前掲書、147～166頁、参照。

(antecedent)として、あるいは SHRM と組織業績との関係に対する一つの媒介項(mediator)として機能しているかもしれない。企業文化は組織の中に埋め込まれている価値および信念を反映し、従業員の行動を形成し、したがって、業績に影響する。企業文化を媒介項(moderator)とする先行研究と異なり、ボーウェン=オストロフによる研究は、企業文化が SHRM の実行に影響するだけでなく、SHRM の実行によっても直接的に影響されることを提案した。その上に、企業文化が企業リーダーの信念および価値を反映しているので、これは直接企業戦略と結び付けられ、その結果、SHRM の採用に影響を及ぼす<sup>252</sup>。

## 2. SHRM 「過程」研究に採用される二つの仮説

企業文化は組織の HRM システムの確立に影響するある種の組織的な社会環境を表す。異なったタイプの文化は、異なった強調点および指向をもちながら HRM 実践の採用に様々な影響を及ぼすかもしれない。たとえば、集团的文化は、組織への従業員の忠誠心およびコミットメントに対して報酬を与えることを強調することによって、HRM の実践の採用を促進するかもしれない。他方、SHRM が実行されると同時に、HRM の実践および政策に導かれる従業員たちは、逆に企業文化を形成するかもしれない。HRM 実践は従業員の価値、態度を企業の価値、戦略的な目標に整合するように設計されるので、企業文化は強化されるであろう。組織の成果は、このように、強化された企業文化によって改善される。このような目的のために、企業文化は媒介項として機能し、企業業績に SHRM の影響を及ぼしうる。このような可能性についての理論上の議論

---

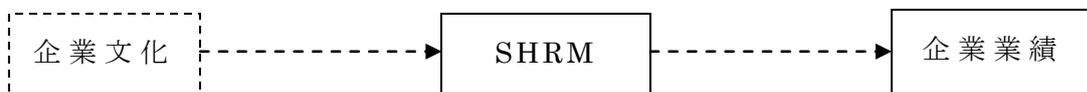
<sup>252</sup> Cf., Wei et al., op. cit., p.778, Bowen, D. E. and C. Ostroff, "Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System", *Academy of Management Review*, Vol.29, 2004, pp.203-221.

があった一方で、特に中国の過渡経済というコンテクストにおいて、企業文化という重要な組織要素が、SHRMの採用に影響を及ぼし、また、SHRMの実施によって影響されるかどうか、分かっていない。ウェイたちの研究は、次に、これらの二つのサブプロセス、つまり、SHRMの採用と実施における企業文化の役割を実証的に検証する<sup>253</sup>。

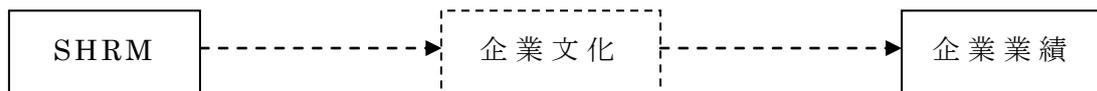
この研究の概念モデルは図5-1のように示されている。SHRM過程における企業文化の役割を調査するために、ウェイたちは二つのモデルを検証した。つまり、SHRMの決定要素としての企業文化を含むモデルと、SHRMと業績の関係における仲介(mediator)としての企業文化を含むモデルである<sup>254</sup>。

図 5-1 SHRM 過程における企業文化の役割

仮説 1 (企業文化は SHRM の前提条件として機能している)



仮説 2 (企業文化は SHRM と企業業績との間の関係を媒介する)



(出所) Wei, L. Q., Jun Liu, Yichi Zhang, and Randy K. Chiu, “The Role of Corporate Culture in The Process of Strategic Human Resource Management: Evidence from Chinese Enterprises”, *Human Resource Management*, Winter 2008, p.779.

<sup>253</sup> Cf., *ibid.*, p.778.

<sup>254</sup> Cf., *ibid.*, p.779.

### 3. 「過程」研究のコンテクストとしての中国過渡経済

1978年の中国の経済改革開放以来、中国企業におけるHRMは継続的な変化を経験しているため、ウェイ達の研究に対するコンテクストとして中国が選択されたという事実は、特に妥当である。市場経済への転換を通じて、中国企業はローカルとグローバルの両方の市場において、厳しい競争に直面してきた。彼らの資源、システム、さらに彼らの企業文化を市場ニーズに合うように積極的に再編成している企業もある。特に国有企業のように、それほど市場指向ではなく、彼らの経営システムを改善するという点についてまだ遅れている企業もある。この経済状況とビジネス変化は、研究者達に中国におけるSHRM採用および有効的な実施に影響するかもしれない要因を探求するための機会を提供する<sup>255</sup>。

最近の研究は、SHRMが中国企業において採用され、企業業績に対して良い影響を及ぼしつつあるが、中国においてSHRM過程に影響している企業文化のような要因についての体系的な研究が現れていないことを示した。中国においてなぜ組織業績がSHRMから利益をうることができるかを理解するためには、SHRMがどのように採用され、実施されるかを調べる必要がある。ウェイたちの研究はSHRMへの様々なタイプの企業文化の影響を検証しているだけでなく、経済的発展途上国というコンテクストにおけるSHRM過程の理解にも役に立つと考えられる。つまり、SHRMが先進市場経済の中の企業において実行されることに関しては既に研究が蓄積されているので、この研究は過渡経済という異なったコンテクストにおけるSHRMの研究に役に立つのである<sup>256</sup>。

---

<sup>255</sup> Cf., *ibid.*, p.779.

<sup>256</sup> Cf., *ibid.*, p.779, Denison, D. R., What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, *Academy of Management Review*, Vol.21, 1996, pp.619-654, Zhou, K. Z., D. K. Tse and J. J. Li, Organizational Changes in Emerging Economies: Drivers and Consequences, *Journal*

#### 4. 企業文化決定論と SHRM の採用

企業文化はトップ経営者の基本的な前提および価値として定義されてきた。これは、これらの基本的な原理を例示する企業経営システムおよび実践の一つの土台として役に立つトップ経営者に保持される基本的な価値および信念に言及している。戦略的意思決定は企業リーダーによって形成されるので、企業文化と戦略の間には一つの関連がある。企業文化は組織有効性を改善するための企業努力の核心であり、競争優位性の源泉である。企業文化を組織成果へリンクするいくつかの研究がある。例えば、定性的かつ定量的な証拠に基づいて、デニソン (Denison, D. R.) は四つの文化的特徴、つまり適応性、使命、参加および一貫性を検討し、そして、文化が組織有効性に対して肯定的な影響があると発見した。いくつかの無形の組織要素の一つとして検討されてきたけれども、企業文化が組織の業績に強い影響を与えることが発見された。最近、ゾー、ツェおよびリ (Zhou, Tse, and Li) は中国企業の一つのサンプルを研究し、組織の変化する過程において、参加的文化がある役割を演じ、その後続く企業業績に影響することを発見した<sup>257</sup>。

組織の社会的コンテクストの重要な構成要素である企業文化は、多くの組織の側面（仕事の業績、役割の期待、企業慣行に関する認識を含め）に影響し、また影響される。競合する価値文化の手段に従って、企業文化は少なくとも三つのタイプに分類されうる。つまり、集団的文化 (group

---

of International Business Studies, Vol.37, 2006, pp.248-263.

<sup>257</sup> Cf., Wei et al, op. cit., p.779, Denison, D. R., “What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars”, *Academy of Management Review*, Vol.21, 1996, pp.619-654, Zhou, K. Z., D. K. Tse, and J. J. Li, Organizational Changes in Emerging Economies: Drivers and Consequences, *Journal of International Business Studies*, Vol.37, 2006, pp.248-263.

culture)、開発的文化(developmental culture)、階層的文化(hierarchical culture)である。集団的文化は従業員志向性を有しており従業員に関して家族のような環境を作ることを強調する。開発的文化は、従業員の起業家的行動および革新と開発へのコミットメントを強調する。企業戦略および企業目標に関する定期的な再検討を強調するそのような環境において、従業員が革新するためにリスクを取りかつ新しい資源を獲得するよう奨励される。同様に、階層的文化を持っている組織は、手続きの確立に注意を払うとともに、ルールと規則を重視する<sup>258</sup>。

企業文化は、ある深く埋め込まれた経営行動のパターンを反映している。文化と戦略を同じ意味とみなす学者達もいるが、企業文化が戦略形成に先行すると主張する学者達もいる。戦略的意思決定が企業リーダーの思考様式の反映として作られると確信するものもいる。文化は物事がなされる方法を定義するので、それは、企業リーダー達がどのように彼らの企業の戦略目標を策定するかに影響する。そして SHRM は企業戦略に基づく一連の内部的に一貫した HR 実践を表しているので、それは企業戦略によって導かれ、その故に、企業文化によって影響される。

企業文化によって暗示された価値および方向性は、SHRM のような経営実践を通じて、そして企業戦略を通じて、組織成員に吹き込まれる。SHRM は目に見えない企業価値および信念を従業員に伝える媒介という役割を演じる。この点において、企業文化は組織結果へリンクされるとともに戦略過程にリンクされる。この論理に従うならば、企業文化は SHRM に先行するものであり、そして SHRM は企業文化の影響を企業業績へと伝えるものである<sup>259</sup>。

---

<sup>258</sup> Cf., Wei et al, op. cit., p.779.

<sup>259</sup> Cf., ibid., p.780.

以上述べたような文化決定論（cultural determinism）に基づく仮説は、次のように整理することができる。

仮説 1：企業文化（集团的、開発的、あるいは階層的）は SHRM の採用に対して正の影響を与えている、そして、SHRM は文化と企業業績の間の関係を媒介する（図 5-1、参照）。

## 5. SHRM の実施と企業文化

企業文化はまた、ある組織のメンバーが開示することが適切であるような行動と態度を組織成員に認識させるある種の社会統制である。組織文化の研究は、それが促進する組織アイデンティティと集团的なコミットメントを理解することに焦点を合わせる。HRM の実施は、どんな行動が重要であり、期待され、強化されるかについて従業員にメッセージが伝達される一つの過程である。同じ組織の中の従業員達はコミュニケーションを取り合い、お互いに学習する傾向があるため、会社の方針および手続きの影響の下で共通の行動パターンを示す傾向がある。これらの活動および従業員行動のパターンは、また、ほとんどの従業員が似たような考え方、信念を持つ環境を導く。その故に、企業文化が形成される<sup>260</sup>。

SHRM の行動論的な見方は、また、適切な従業員の行動を通じて企業の戦略的目標を実現させることを強調する。様々な従業員の行動を引き出しかつ強化するとともに、また、様々な戦略要件を満足させるための特定の HRM 実践が必要である。SHRM の実践と方針は、企業戦略に関する適切な行動に関して、曖昧ではない情報が従業員に伝えられる状況を作り出すかもしれない。従業員たちが組織において似たような態度と

---

<sup>260</sup> Cf., *ibid.*, p.780.

行動を示す時、いくつかの行動パターンが形成され、そして企業文化は育成される<sup>261</sup>。

SHRM の実施は、HRM 政策および実践が企業戦略に従って設計されるべきであることを示唆する。従業員が企業戦略に関連する HRM の実践に沿って特定の行動を示すように働きかけられるので、彼らは共通のものを見方を持つに違いない。例えば、もし企業が競争力を強化するつもりであるならば、革新および開発は変動激しい環境においてこれを達成するための主要な戦略目標の一つに当然なるであろう。従業員は、新しい資源を獲得し、起業家的活動に着手し、そして、率先して問題を発見し解決するように、期待され、動機付けられるかもしれない。そうすることによって、従業員は、HRM の政策および手続きの戦略的意図に関する共有化された理解を持つべきであろう。これらの共有化された理解および信念を結果として、ある型の企業文化が形成され、また強化されるであろう<sup>262</sup>。

また、ある研究は、もし企業文化が企業の発展および革新を促進するために育成されうるならば、企業業績も強化されうることを示している。従業員のことを配慮することに方向づけられた HR 政策を持っている企業というあまり強迫的ではなくそれほど苦しくもない環境において、従業員はより良い成績をあげる傾向がある。もし企業の HR 方針が変化および革新の志向性をもつシステムと個人を目標にするならば、ある開発的文化が育成され、この文化は、次に、企業業績をその企業が改善することを可能にするであろう。それに対して、企業改革にあまり積極的ではなく、起業家精神を妨げる企業においては、階層的文化が発展させら

---

<sup>261</sup> Cf., *ibid.*, p.780.

<sup>262</sup> Cf., *ibid.*, p.780.

れるであろう<sup>263</sup>。

以上述べたような、SHRM の実施の過程へ影響を及ぼすものとして企業文化をとらえる仮説は、次のように整理することができる。

仮説 2 : SHRM の実施は企業文化(集団文化であれ、開発文化であれ、階層文化であれ)に対して肯定的な影響を及ぼし、そして、文化は SHRM と企業業績との間の関係を媒介する (図 5-1、参照)<sup>264</sup>。

### 第 3 節 SHRM 「過程」 実証研究の結果

#### 1. ウェイたちの研究方法

ウェイたちは以上のような仮説を実証的に研究するに当たり、データを中国企業の管理者に送った質問表調査を通じて収集した。回答者は、最高経営責任者 (CEO)、HRM 担当管理者、財務担当管理者であった。質問表は 586 社に郵送され、HRM 担当管理者には SHRM に関連する情報が尋ねられる質問票を、CEO と財務担当管理者には基本的な事業内容と業績に関連する情報が尋ねられる質問票が送られた。企業文化についての質問は両方の質問票に含まれていた。返送された 621 通の質問票のうち、367 通は HRM 担当管理者からの、254 通は CEO/財務担当管理者からのものであった。さらにこれらのうち、HRM 担当管理者と CEO/財務担当管理者の両方から質問票が揃って返送された 223 社のデータが、研究対象として採用された。223 社のプロフィールは次の通りである。所有形態別にみると、国有企業が 66 社 (29.6%)、外資系企業 43 社 (19.3%)、民間企業 106 社 (47.5%) である。産業別にみると、製造業が 24%、サー

---

<sup>263</sup> Cf., *ibid.*, p.780.

<sup>264</sup> Cf., *ibid.*, p.781.

ビス業が 40.8%である。企業の平均操業年数は 14 年であり、平均従業員数は 1264 人であった。HRM 担当管理者への質問票においては、SHRM を構成する 11 項目の代表的な制度・手法を企業がどの程度採用しているかを 5 点尺度のリカート尺度で答えることが求められた。全ての回答者への企業文化に関する質問においては、それぞれの企業の経営管理における価値観と信条が集団的文化・開発的文化・階層的文化との関連でどのように評価するかを、5 点尺度のリカート尺度で答えることが求められた。CEO/財務担当管理者に対する業績に関連する質問においては、純利益、新製品開発、効率、総資産利益率 (ROA) の 4 項目を業界平均と比較した場合にどう評価するかを、5 点尺度のリカート尺度で答えることが求められた<sup>265</sup>。

以上の調査から得られたデータを統計処理して引き出された結論を示したものが、図表 5-2 である。

## 2. 研究結果の要約

要約すれば、ウェイたちによる実証研究の結論は、企業文化が SHRM の前提条件として機能しているということである。集団的および開発的文化は SHRM の採用に対して正の影響を与えているが、階層的文化と SHRM の間の関係は有意ではない。加えて、SHRM と業績に対する開発的文化と集団的文化の影響が異なることが分かった。企業業績に対する集団的文化の正の影響は SHRM によってうまく移転させられるが、開発的文化はさらに企業業績に対してさらに直接的な影響を与えている (図 5-2、参照)<sup>266</sup>。

---

<sup>265</sup> Cf., *ibid.*, pp.781-787.

<sup>266</sup> Cf., *ibid.*, p.788.

### 3. 結果についての検討

ウェイ達の研究は SHRM の実施に関する企業文化の役割を検討している。ウェイたちは、企業文化が SHRM の採用を促進している、そして SHRM が企業業績に対して正の影響を与えていると提案した。この提案とは反対の見解に立つならば、SHRM は特定のタイプの文化の育成を促進するかもしれない、そして、逆に、特定のタイプの文化が企業業績に対して正の影響を与えているかもしれないということになる。ウェイ達の結論は以下の最初の命題を支持している、つまり、企業文化は SHRM の前提条件として作用している。これは SHRM の決定要因に関するウェイ＝ラウの研究に一致する。中国企業において、トップ管理者が HRM の重要性を知覚することが HRM の採用に関する一つの決定要因であると発見されてきた。HRM の知覚的な重要性は、実際に企業価値あるいは企業文化の部分的な反映である。もしある企業が人的資源を戦略的に管理することに対する志向性をもつならば、SHRM が採用されることはよりありうる<sup>267</sup>。

ウェイたちの研究結果は、以下のことを示している。開発的および集团的文化の両方とも SHRM の採用を促進し、そして、SHRM は企業業績に対して正の影響を与えている。さらに、開発的文化は企業業績に対して直接的な正の影響を多少とも与えている。ある企業の業績は SHRM の採用および開発的文化によって強化されうる。SHRM の採用に関して、開発的文化あるいは集团的文化のいずれにせよ、適当な文化が役に立つ

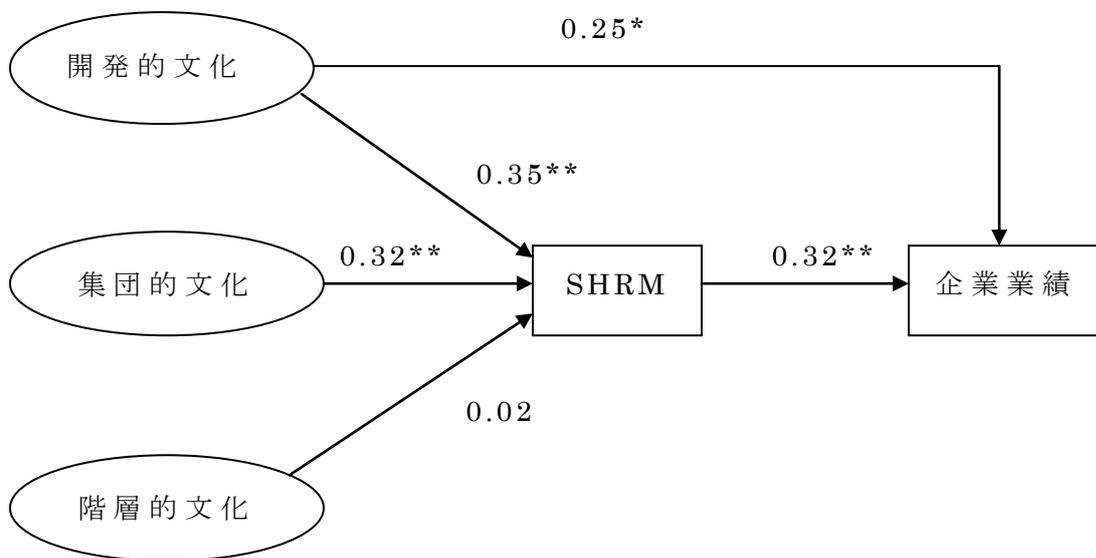
---

<sup>267</sup> Cf., *ibid.*, p.788, Wei, L. O., and C. M. Lau, "Market Orientation, HRM Importance and Competency: Determinants of Strategic HRM in Chinese Firms", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, pp.1901-1918.

かもしれない<sup>268</sup>。

ウェイたちの研究の結果は、良い文化がおそらく、組織に利益を与える SHRM のような効果的な管理実践の採用を導くという、「文化決定論」を支持している。従って、企業文化が SHRM と業績の間の関係についての媒介項として機能しているという命題は確認されていない。開発的文化が企業業績に対して直接的な影響を与えているので、ウェイたちは集团的文化および開発的文化のような企業文化が、SHRM の採用を促進しているだけではなく、直接に企業の業績に利益を与えているかもしれないと考えている<sup>269</sup>。

図 5-2 企業文化、SHRM および企業業績に関する構造のモデル



\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ .

(原注) アステリスクによって示された有意水準ならびにパス係数は、

<sup>268</sup> Cf., Wei et al, op. cit., p.788.

<sup>269</sup> Cf., ibid., p.788.

図中に記載されている。

(出所) Wei et al., “The Role of Corporate Culture in The Process of Strategic Human Resource Management: Evidence from Chinese Enterprises”, *Human Resource Management, Winter*”, 2008, p.788.

開発的文化と集団的文化の異なる効果は、中国企業のために実際的なヒントを与えている。中国の過渡期経済の中で、開発的文化によって暗示される起業家精神およびイノベーションはとても重要であるかもしれない。というのは、そのような志向性が SHRM のような先進的管理実践の発展を促進するだけでなく、企業収益を改善することにも役に立つからである。しかしながら、集団的文化の従業員志向は SHRM の採用のみに役に立つが、階層的文化の規則指向は SHRM の開発に対して妥当ではない<sup>270</sup>。

全体として、ウェイたちが発見したことは、文化、SHRM および企業業績の関係に関する最新の研究に貢献した。第1に、ウェイたちは、企業文化が SHRM の前提条件であることを確認した。SHRM の決定要因としての様々な機能的要因に関する研究が存在してきたにもかかわらず、ほとんどの研究は企業文化のような重要な組織要因に焦点を合わせてこなかった。さらに、ほとんどの従来の研究は企業文化を媒介項 (moderator あるいは mediator) として検討したが、SHRM の採用に対するその直接的な効果を見過ごしている。中国で企業文化の重要性がますます重視されることを考えるならば、SHRM に関するその影響は調査の価値がある。競合する価値文化モデルの採用によって、ウェイたちは、SHRM の採用についての三つのタイプの企業文化の役割を検討した。ウ

---

<sup>270</sup> Cf., *ibid.*, p.788.

ウェイたちは、SHRM 実践の設計が企業文化に整合させられるとともに基礎づけられているという命題に関する実証的な支持を発見した。言い換えれば、企業文化は SHRM の発展を促進している<sup>271</sup>。

第 2 に、SHRM と業績の間を越えて進み、さらに SHRM と組織成果の因果関係を調査するという要求に応じて、一つの前提条件あるいは媒介項としての企業文化についてのウェイたちの研究は、SHRM の採用と実施に関する研究に証拠を追加した。ウェイたちは、開発的文化が組織業績に直接的な影響を与えているけれども、企業文化が SHRM の採用に対して一つの前提条件として機能しているという「文化決定論」の観点についての支持を発見した。SHRM 実践の内容を越え、ウェイたちの実証的な証拠が SHRM の過程に関する研究の支持を追加し、HRM の社会的コンテクストについての視点を豊かにする<sup>272</sup>。

第 3 に、ウェイたちは中国というコンテクストにおける様々の関係を検討した。中国における経済的改革と企業改革という企業環境の激しい変化を考えるならば、ウェイたちは、中国における SHRM の採用の一つの重要な条件が、企業業績を改善するような適切な企業文化の確立であると提案した。開発的文化と集団的文化の両方とも SHRM を発展させるために企業に、ある推進力を提供するかもしれない。これはまた中国企業の競争力を強化するであろう。ウェイたちの研究結果は、ある企業文化が企業の業績に正の影響を与えている、そして、この特定の文化の効果が間接的であると示唆している(すなわち、効果的 HRM 実践を通じて影響するという意味で)。特定のタイプの企業文化を確立するための企業努力は、より良い企業業績をあげるという点からみると結局効果がある。

---

<sup>271</sup> Cf., *ibid.*, p.788.

<sup>272</sup> Cf., *ibid.*, p.789.

企業文化は SHRM のような洗練された管理実践の採用にとって決定的に重要である。しかしながら、また、階層的文化が SHRM の発展および企業の業績の両方に対して無関係であることも注目するに値する。高い権力の格差によって文化的に特徴づけられる中国というコンテクストにおいては、階層的文化はいくつかの長所があるかもしれない。とはいえ、階層的文化は SHRM の発展を促進することに有効でないか、企業の業績を増加することに有益ではないかのいずれかである<sup>273</sup>。

中国企業は巨大な環境変化および企業改革を経験している。企業革新の一つの目標は、企業内部管理システムをアップグレードすると同時に効果的な企業文化を確立することである。一つの適切かつ強い企業文化を築き上げることは、中国企業を近代化する一つの基本的な方法である。企業にとって、熾烈化した競争に対する戦略革新を実施するために SHRM のような効果的管理実践に着手することは決定的に重要である。中国企業はこれらの活動から利益を得ている。企業文化の長期効果を考えると、中国企業が適切な文化を築き上げることにもっとインシアティブをとることが必要である<sup>274</sup>。

ウェイたちの研究には、もう一つの実践的な意味合いがある。企業文化は企業のトップ経営者の考え方を反映しているので、トップ経営者が、経営管理に関する哲学を受け入れ SHRM を次第にそれらに統合させることによって、SHRM のような新しい、先進的な管理実践を促進することは重要である。SHRM の斬新さを考えるならば、ほとんどの中国の企業が、トップ経営者の支持なしに、SHRM を採用し、実行することは困難である。多くの中国の企業の HR 役員は、以下のことについて不平を

---

<sup>273</sup> Cf., *ibid.*, p.789.

<sup>274</sup> Cf., *ibid.*, p.790.

述べている。すなわち、SHRMのような経営革新を採用することに失敗することは、トップ経営者による支持の欠如から生じる、と。もしトップ経営者の価値と信念が、SHRMの確立および適切な機能に対して要求されることと整合されうるならば、企業は最終的にSHRMを実施することから利益を得ることができる<sup>275</sup>。

#### 小括

既に述べたように、ウェイたちの論文は、特定タイプの企業文化と、SHRMの採用と業績との間の関係を、中国企業を対象として実証的に研究しようとしたものであり、バーニーが示唆した仮説の検証を直接の目的としたものではないが、ウェイたちの論文は、特定タイプの企業文化がSHRMの採用や業績に対して正の影響を及ぼしていることを実証した点で、バーニーの示唆した仮説、つまりSHRMプロセスにおいて文化はHR・HRMと業績との間を取り次ぐ媒介項としてではなく、HR・HRMのあり方を規定し業績に影響を及ぼす前提条件として機能するという関係が、かなり実証されたのではないかと考える。もちろん、バーニーのいう「貴重」「希少」「代替困難」な文化とウェイたちのいう集団的文化・開発的文化・階層的文化との関係等今後さらに研究されるべき課題は少なくないが、バーニーの示唆した仮説とウェイたちによる実証を踏まえて、資源ベース・アプローチに基づくSHRMにおけるHR・HRMと組織文化との関係についての差し当たりの結論として示された図表3-2は、ある程度データの裏付けが得られたのではないかと考える。今後は、このような理解の下に、特定の組織文化の下でどのようなHRM実践が具

---

<sup>275</sup> Cf., *ibid.*, p.790.

体的に展開しているか、競争優位の源泉としての組織文化と国民文化の関係をどのように捉えるべきか、さらなる研究課題としたいと考える。

## 第 6 章 中国における企業文化に関する先行研究

中国において企業文化に関する先行研究は、大括みに言えば、企業文化とは何かあるいは中国企業文化とは何かを主として演繹的に考察した理論的研究、一定の理論や仮説に基づき主として帰納的に分析した実証的研究、そして企業文化に関する何らかの知見を中国企業の直面する経営上の課題に適用しようという関心から行われる実務的研究に分けられると考える。勿論このような分類は説明のための便宜的なものであり、ここで取り上げた RBV に依拠していない先行研究業績のなかには、二つか三つの研究カテゴリーに跨るものもいくつかある。ともかく、以下、このような区分に従って述べていきたい。

### 第 1 節 理論的研究

若林満・卢盛忠は、世界における組織文化あるいは企業文化の経営学的研究のこれ迄の経緯を以下のように整理している。

「企業文化に対する関心は、1980 年代を通じて研究者及び実務家の間で、世界的に大きな高まりを見せた。まず、企業文化の重要性はオーウチ (Ouchi, W.) による「セオリー Z」によって、一番早く指摘された。……オーウチの研究は、企業文化の核心を各国に固有の伝統文化の中に求めるのではなく、それぞれの企業に独特の経営理念や経営哲学の実践として捉える視点を示したものといえる。同様の指摘は、ピーターズ＝ウォーターマンによる「エクセレント・カンパニー」の研究においても見いだされている。……また、ディール＝ケネディは企業文化がどのようにして生まれ、それがどのようにして組織の成員に受容されていくか

を、組織風土の形成や組織活性化の視点から明らかにした。……一方、モウディたち (Mowday et al.) は、個人が組織の価値や考え方と自分のそれとを同一視 (identification) し、組織と一体化して組織の目標達成に貢献して行く過程を、組織コミットメント (organizational commitment) と呼ばれる個人の心理的メカニズムに焦点を当て究明した。……以上の研究が共通して明らかにしている点は、企業文化の持つ組織活性化機能である。……企業文化が組織革新に対して持つ機能は、以下の3点に整理できる。……第1は、企業文化の持つ人材育成機能である。第2は動機づけ機能である。第3は、統合機能である。」<sup>276</sup>

しかしながら、若林・卢は、これらの研究が優良な企業文化が発する正の機能や作用を発見し、それを記述する「静態の研究」であり、「優良でない企業がどのようにして企業文化を形成したり、どのようにして負の機能を示すようになった古い企業文化を刷新し、それに基づきいかに組織革新を成し遂げていくか」という企業文化の「動態的研究」を等閑にしてきたとして、企業文化形成過程を日本及び中国企業の事例分析を通じて、下記のような企業文化形成についての5段階モデルを析出している。

① 環境形成の知覚と改革の決断

② 新しい価値の創造

---

<sup>276</sup>若林満・ロ (卢) 盛忠「企業文化の形成と組織革新—日本と中国の事例に基づく企業文化の形成過程に関する研究(調査・事例)」『経営行動科学』(経営行動科学研究会) 第8巻第2号、1993年、133～134頁、Ouchi, W. G., *Theory Z, How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing Company, 1981, p.35, 徳山二郎監訳『セオリーZ』CBSソニー出版、1981年、Peters, T. J. and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, Harper & Row, 1982, 大前研一訳『エクセレントカンパニー』講談社文庫、1986年、183～208頁、Deal, T. E. and Allan, A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Publishing Company, 1982, 城山三郎訳『シンボリック・マネージャー』新潮社、1983年、参照、Mowday, R. T., L. W. Porter and R. M. Steers, *Employee-Organization Linkages*, Academic Press, 1982.

③シンボルの形成と組織コミュニケーション

④組織構造の変革

⑤組織成員の意識と行動の変化

若林・卢の研究は理論的研究だけにとどまらず実証的研究までも包含するものであるが、上記の5段階モデルは、若林・卢自身が述べるように、限られた事例から再構成されたものであり、仮説検証的に実証されたものではない。またこれら5段階はそれぞれ独立したステップとして、順序正しく展開されるのではなく、現実には相互にオーバーラップをしたり、時間的には前後しながら、最終的な企業文化の形成に向け、展開して行くものと捉えられている。<sup>277</sup>

蘇勇は、中国における企業文化の特質を考察する上で、それに対する中国伝統文化の影響よりも改革開放後における経済・社会の変化の影響をより重視している。

「企業文化とは、経済先進国において1980年代の初めに出現した一種の企業経営管理上の新理論で、経済と文化が結びついて生まれた一種の産物であり、「科学的管理」、「人間関係論——行動科学理論」、「管理科学」に次いで出現した管理理論発展史上の第四段階の理論である。この新理論は、ここ数年来西洋の学界が文化研究を重視してきた傾向の管理学領域での反映であり、同時に人々の企業管理に対する認識が、物質的、制度的、技術的段階から文化の段階へ発展して来たことを表すものである。……中国の企業家達は、このような新しい趨勢に直面して、文化問題に覆われている神秘感を打ち破り、自分の馴染んだ企業管理の領域内で文化の角度から問題を考え、見解を発表している。……1986年、上海で開催された「第1回中国企業発展研究会」で、既に企業文化に関する論文

---

<sup>277</sup>若・卢、前掲論文、142～145頁、参照。

を発表した学者があり、広く参加者の興味を引いていた。中国企業文化研究の大規模な展開は、1988年の末からと言える。」<sup>278</sup>

中国企業文化研究が興隆する原因としては、中国改革開放に客観的に必要であること、企業の自主経営、市場経済に客観的に必要であること、数年来の我が国の文化研究が日増しに進展してきた結果であること、他の一定の国際的背景があることである。

また、中国企業文化建設と発展には四つの有利な条件が存在する。

「鄧小平南方視察の談話は企業文化建設の暗い影を取り除いた。

企業を発展させ、活発化させようという強い願望が企業文化の建設に強大なエネルギーを提供した。

政治思想工作の改善と強化の必要性が企業文化の新しい領域を開拓させる。

「三資企業」の企業文化建設が国有企業に与える啓発と影響。」<sup>279</sup>

王重鳴もまた、蘇勇と同様に、現代中国企業文化の特質を規定する上で、改革開放後の経済改革の意義を強調している。王によれば、「中国の労務管理の理論と実践は、文化の伝統と中国の組織が置かれている状況から多大な影響を受けてきたが、中国の開放政策とこれまでに実施されてきた経済改革は、中国における文化価値を大きく変えてきた」<sup>280</sup>という。王によれば、文化的な価値観と労務管理は、次の四つの重大な変化をしているという。

「・平等主義の価値観から競争自己責任の価値観

---

<sup>278</sup>蘇勇「中国的企业文化」『东亚企业经营』中国上海復旦大学出版社、1994年、134～146頁、原口俊道・海沢洲訳「中国の企业文化」『鹿児島経大論集』第36巻、第2号、1995年、105～122頁、参照。

<sup>279</sup>蘇、前掲論文、134～146頁、原口・海沢訳、105～122頁、参照。

<sup>280</sup>王重鳴「中国の企业文化と労務管理(アジア太平洋センター・ワークショップ要旨)」『APCアジア太平洋研究(アジア太平洋センター)』創刊号、1997年、49～54頁、参照。

- ・ 集団の調和と協力からチームの責任
- ・ 生涯雇用から雇用契約制度へ
- ・ 地域的な経営習慣から国際的な慣例へ」<sup>281</sup>

王重鳴や蘇勇とは対照的に張洛霞・竇道徳は、現代中国の企業文化の源泉としての伝統的文化の意義を重視している。張・竇は、先ず中国伝統的文化について次のように述べる。

「企業文化の“文化”とはどのような意味であろうか。実は、“文化”という言葉は多義的であり、“文化”の定義も多彩である。……“文化”という言葉は、初めて中国で現れた時代は西漢であった。……中国文化は中華文化あるいは東方文化と呼ばれている。中国文化は東方人の考え方、価値観、倫理・道徳、生活観及び管理思想によって構成され、アジア諸国に対する影響がもっとも大きい、もっとも広い文化である。仏教、道教、儒教は長い歴史の中で東アジア諸国の社会、政治、経済あるいは文化に対して大きな影響を及ぼしてき、全て高い水準の精神主義を強調する宗教である。……道教、儒教の思想に基づく中国文化において最も重要で影響力がある部分を求めると主に次の四つがある。……

一つ目は“自然に対する尊敬と自然規律の順応”である。

二つ目は群体の合作精神を重視し、個人が家庭、社会、国家に対する責任感を提唱することである。

三つ目は“人和”を重視し、人と人、人と物、人と自然の協調関係を強調し、調和・協調の総体を主張することである。

四つ目は“義”を重視することである、富と利を追求することは人間の欲であり、人間の本性であることは儒教に思われた。」<sup>282</sup>

<sup>281</sup>同上論文、49～50頁、参照。

<sup>282</sup>張洛霞・トウ（竇）道徳「中国の企業文化」『日本産業経済学会産業経済研究』（日本産業経済学会）第4号、2004年、69～73頁、参照。

最近の中国では、企業文化を重視する企業も増えるようになった。というのは、今後、企業間の競争は企業文化の競争であることが多くの企業によって認識されるようになったからである。現実には、中国企業においても方針、組織的な管理が重視されているし、社員の能力も重視される。とはいえ、「家族集団精神」という中国文化の核心的な部分が現代中国企業（国有と私営を問わずに）においても根付いていることは、「家族集団精神」と「人間性」（仁愛）及び企業リーダーへの尊敬感が広汎に認められることからわかる。また、“重義軽利”と“善悪文明”及び“信用の忠実”を大事にする中国人のイメージは中国文化から理解できる<sup>283</sup>。

王秋華もまた現代中国の企業文化に対する伝統的文化の影響を重視しており、現代中国における日系企業や中日合弁企業において日本人経営者と中国人従業員・中国人管理者との間に、あるいは中日企業間の取引において、様々の摩擦が生じていることの背景には、両国の伝統的文化に根差す企業文化の対立があるとみている。

「文化の違いと意識の衝突が直接的、間接的に合弁企業での生産活動に影響を及ぼしているという。特に中国市場に進出した日系企業、中日合弁企業においても、いかに友好で協力的な職場の人間関係を通じて有効な経済活動を行うかということが重要な課題となっている。……今後は、ますます日中合弁企業は大きく展開されていくと予想される。その時にあたって、両国間の企業に対する考え方・価値観・文化等について、共通の認識を持つ必要があり、相互理解が新たな企業の発展に寄与すると思われる。」<sup>284</sup>

---

<sup>283</sup> 同上論文、86頁、参照。

<sup>284</sup> 王秋華「研究会合報告 中国人の発想と日本人の発想—中日合併企業文化の調査から」『アジア文化研究所研究年報』（アジア文化研究所）、第42号、2007年、389～396頁。参照。

段瑾は、上記の諸研究とは異なり、中国における企業文化に関する研究の発展史それ自体を詳細に跡づけている。段によれば、企業文化論の研究は改革開放の実行と共に始まり、改革開放の進化に従って、およそ80年代、90年代、21世紀という三つの段階を経て発展してきた。

「第1段階の企業文化論研究は、社会の改革開放意識が起こった時期に行われており、中国における企業文化論提起と日本企業文化論の学説の手本化が特徴である。……

第2段階の企業文化論研究は、中国の市場経済体制の確立期に当たって、企業文化と業績の関係に関する研究や管理における意思決定論の諸学説によって、理論の具体化がなされたのが特徴である。……

第3段階企業文化論研究は、WTO加盟の時期に当たって、組織論や産業社会論などの諸学説による細分化と実践化が特徴である。」<sup>285</sup>

段は、以上のように中国における企業文化に関する研究史を整理した上で、中国においては研究レベルでは企業文化の重要性は認識されているが、企業の実践レベルではその意義が十分に理解されているとはいえず、したがって現代の中国は「文化管理を推進する段階にあるというより、むしろまだ文化形成の段階であるというのが適切であろう」と述べて、研究史の成果を実務的研究の観点から捉え直す問題意識を示している。<sup>286</sup>

## 第2節 実証的研究

上に取り上げた若林・の研究が実証的研究にも踏み込んでいることは

---

<sup>285</sup> 段瑾「中国における企業文化論研究の沿革に関する一考察」『広島経済大学安芸論叢』第14号、2009年、23～50頁、参照。

<sup>286</sup> 同上論文、47頁、参照。

既に述べたが、彼らは中部地方（日本）にある陶磁器メーカーの A 社、日本の電力会社の B 社、中国大連港の運輸会社の C 社、そして杭州市にある繊維関係の日中合弁企業である D 社という 4 つの事例研究から、「①価値とその表現形態であるシンボル、②価値内容を伝達しその実現を可能にする組織構造と組織コミュニケーション、③価値内容を理解しそれを実施に移す組織成員の意識と行動」<sup>287</sup>が、企業文化を動態論的に定義するためには重要であるという仮説を引き出している。

王重鳴も「理論的研究」の項で既に取り上げたが、中国において 27 万社を超えた合弁企業において「組織文化に変化とそれがリーダーシップに与える影響、そしてこれらにまつわる問題に対処する過程で犯す可能性のある過ちや達成しうる成果」を既存の調査研究の結果を参照しながら分析している。

「中国人の経営者に、さまざまなパートナーから成る合弁企業で海外出身の経営者たちと一緒に労務管理をするとき、一番頻繁に起きる問題について尋ねた、アンケート調査によると、香港・台湾出身の経営者と一緒に仕事していて一番頻繁に起きる問題は、出来の悪い仕事の査定、ボーナスの支払い、そして会議の進め方であった。日本人経営者との仕事では、一番頻繁に起きる問題は、期限や時間の厳守、会議、出来の悪い仕事の査定、言語の問題であり、一方、他のアジア諸国出身の経営者との仕事では、言語、ボーナスの支払い、そして仕事の割り振りが一番頻繁に起きる問題だった。西欧出身の経営者たちとの仕事をする場合一番頻繁に起きる問題は、ボーナスの支払いと会議である。」<sup>288</sup>

中国の国有企業と外資系の合弁企業の労務管理の形式に対する王重鳴

---

<sup>287</sup> 若林・卢、前掲論文、137～142 頁、参照。

<sup>288</sup> 王重鳴、前掲論文、52 頁、参照。

による採点調査によると、次のような結果が出ている。

「中国の国有企業と外資系の合弁企業では、労務管理の慣例が制度化されている程度が相当違っている。業績評価に関しては、中国の国有企業の方が外資系の合弁企業よりも手続きが制度化されているが、労務管理の慣例については、多くの分野において、国有企業よりも中国内の外資系の合弁企業の方が制度化されている。ただし、全般的に見ると、人材のトレーニングや協力、労働組合の管理などに関しては両方のタイプの企業において、公式の手続きが比較的未開発なままであった。」<sup>289</sup>

王東明は、海爾集団の急成長と経営管理・企業文化との関係を、文献研究に拠りながら考察している。

1984年に、創設された海爾（ハイアール）集団は、売上は348万元、赤字は147万元、従業員は800人前後で、製品の品質が悪く、倒産寸前の企業であった。しかし、2000年末、海爾集団の売上（連結）は406億元（約49億ドル）、利益（連結）は30億元（約3.6億ドル）、従業員は3万人に達し、関連する雇用人数は20万人にもものぼっている。売上だけをみれば、2000年は1984年の1万倍以上（正確には、11666倍）となり、16年間の平均伸び率は80%を維持している。海爾の家電製品は海外の16カ国で販売され（2001年）、2000年の輸出額が2.8億米ドルに達し、「Haier」という海爾集団の英文ロゴも国際的に定着しつつある。<sup>290</sup>

それでは、内外の競争が激しく、既に供給過剰の家電部門において、なぜ海爾集団は急成長してきたのか。王東明によれば、海爾集団の急成

---

<sup>289</sup> 同上論文、53頁、参照。

<sup>290</sup> 王東明「中国最大の総合家電メーカー海爾集団の経営管理と企業文化—「市場中心主義」と「顧客至上主義」をめぐって」『証研レポート』第1599号、2001年、28頁、参照。

長の秘密は、「中国の計画経済から市場経済への転換という経済環境の下で、中国の儒教・道教等の古代思想と先進国の管理方法を結合した」経営管理モデルと、「経営者が持っている個人的な魅力や企業家精神の重要な影響の下に形成された市場中心主義と顧客至上主義の経営理念や企業文化」にあるという。経営管理・企業文化との関係を、文献研究に拠りながら考察している。この研究においては、伝統的文化が経営管理方式との関連で、企業文化が経営者の個人的属性との関連で捉えられていることが興味深いといえる<sup>291</sup>。

胡桂蘭・古田秋太郎は、上海市及び江蘇省に立地する日系製造業企業（電気機器 14 社、一般機械 6 社、繊維 5 社）で働く中国人従業員（現場作業員、事務職員、管理職者）を対象に、アンケート調査（2000 年 8 月第 1 回調査の回答数 340、2001 年 3 月第 2 回調査の回答数 128）に基づいて日本的経営方式あるいはその基底にある日本企業文化に対する評価を問うている。2000 年夏には、日本企業への入社期待度、入社希望会社の国籍が、2001 年春には、転職理由と入社理由、日系企業に対するイメージ、日本的経営に対する評価、中国人の文化・価値観、日系企業の経営改善点について調査が行われた。胡・古田による調査の結果は、以下の通りである。

「日系企業中国人従業員の前会社からの転職理由と、現日系企業への入社理由についての調査結果によると、前会社からの転職理由としては、「給与水準が低い」、「能力が発揮できない」の二つの理由が圧倒的に多い。そして、入社理由を見ると、「会社の評判がよい」がトップとなっている。これに次いで、「能力が発揮できそう」、「給与水準が高い」が大きな理由としてあげられている。……

---

<sup>291</sup> 同上論文、27～39 頁、参照。

日本的経営について、中国でも根付くかどうかを尋ねた質問項目では、第1位「QCサークル」、以下、「顧客第一主義」、「社員旅行・運動会等社員慰安」、「チームワーク」、「改善提案制度」の順となっている。……

日本企業の企業文化について、同意するかどうかを尋ねた質問項目では、「運命共同体」、「顧客第一主義」という日本企業文化も、その意味するところを説明し理解を得れば、大多数の人が同意するとしている。しかし、「集団主義」については、下位の位置づけの従業員の間では「個人責任」に同意せずという回答が多かった。……

中国人の非近代的と思われる価値観について、今も残っているかどうかを尋ねた質問項目では、「文化大革命時の秘匿主義、実告主義」は回答の8割近くの人が、「官僚主義」、「鉄飯碗」は7割近くの人が、今は残っていないと答えている。「社会主義下の悪平等」、「単位組織への依存心」は、肯定と否定が拮抗しながら、やや、肯定すなわちまだ残っているとする人のほうが多かった。……

日系企業が中国で成功するための改善点を尋ねた質問項目では、第1位の「人材育成強化」に次いで、「能力・業績給導入」、「派遣社員とのコミュニケーション改善」、「本社志向の弱化」、「社員福利厚生の改善」、「適材適所の徹底」の順となっている。このうち、「本社志向の弱化」は、「総経理への中国人登用」「中国人への権限委譲」とともに「経営の現地化」という問題であり、従って、総数では「現地化」を成功するための改善点として挙げた人が最も多かったといえる。<sup>292</sup>

方蘇春・三宅徹・菊本辰道は、在中国日系企業の本社と現地企業のトップ経営者へのインタビューにより、日本の文化を強要ではなく、企業

---

<sup>292</sup> 胡桂蘭・古田秋太郎、「在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価——アンケート調査」『中京経営研究』第11巻2号、2002年、291～315頁、参照。

のトップ現地化と、中国の文化との融合が日本企業の成功のためには必要であることを明らかにした。

「中国現地のいわゆる勝ち組となっている日系企業の多くはトップの現地化に成功しているグループでもある。中国市場で成功しているコマツはその典型的な事例である。董事長（日本企業における取締役に対応する：筆者）や企画管理本部長を本社役員、幹部にして監視の目を光らせながらも、統括販売会社の総経理を含む営業本部長、財務部長や人事部長等の重要なポストを現地化し、日常業務を現地のマネジャーに任せたことが販売力強化につながっている。その結果、中国の油圧ショベルのシェア 2 位を確保している。また、中国系日本人を経営トップにして上海でビールのトップシェアを達成した上海サントリーのように、本社は一切口を出さないという徹底的な「任せ」を実行している例もある。上海サントリー成功の秘訣は、上海出身の社長以下活躍している 400 名の営業マンが全員中国人であることにあるという。」<sup>293</sup>

東洋大学アジア文化研究所（研究代表・比嘉佑典）と華中科技大学（研究代表・王秋華）と中日合弁企業文化意識についての共同調査研究の一環として、王秋華は多くのアンケート調査と多種多様のインタビュー調査を行った。その結果、文化の違いと意識の衝突が直接的、間接的に合弁企業での生産活動に影響を及ぼしていることが明らかになった。特に中国市場に進出した日系企業、中日合弁企業においても、いかに友好的で協力的な職場の人間関係を通じて有効な経済活動を行うかということが重要な課題となっている。そして、「文化摩擦」の問題は多くの学者が研究する近年の課題になっている<sup>294</sup>。

---

<sup>293</sup> 方蘇春・三宅徹・菊本辰道「中国進出の日系企業における日中文化等の問題に関する調査研究(第 1 報)」『聖泉論叢』第 12 号、2004 年、40 頁、参照。

<sup>294</sup> 王秋華、前掲論文、389～396 頁、参照。

北蕾は、2007年から2008年にかけて、中国国有企業から民営化された機械、電機、流通の各産業の、従業員規模300人以上の企業をそれぞれ2社、合計6社選びだし（調査対象者数は1企業300人、全体で1800枚の調査票を配布し、このうち有効に回収されたのは1150枚）、作業条件と職場制度に関する満足度、職場の人間関係と仕事に関する満足度、不安定要素の背景としての個人属性、転職意識と企業への貢献姿勢を調査内容とするアンケートを実施している。それによれば、次の4点が中国企業の企業文化を反映する従業員意識として明らかになった。<sup>295</sup>

「①企業帰属意識にかかわる作業条件や制度面において、変数群の各項目とも「満足」の比率が多数を占めている。このようななか、「不満」の比率は「労働時間」と「賃金」で3割に達していた。つまり、これらの変数は作業条件や制度的な側面に課題があることを示している。②一方、企業帰属意識にかかわる職場の人間関係や仕事に対する評価を考察したところ、各変数群で「満足」の多いことがわかった。これら企業意識帰属を左右する要素としては、作業条件や制度的側面というよりは職場の人間関係や仕事に対する評価の方が大きな影響を与えているように推測される。③産業別に企業帰属意識とかかわる項目をみると、機械産業の抱える問題が他の二つの産業より多いことが明らかになっている。この点については、調査対象者の基本属性の特徴に注目して解釈した。つまり、労働者の企業帰属意識は回答者の年齢や学歴及び職種と関係しているということである。④転職意思でみられた「独立志向」は職場の定着にマイナスの働きをもたらすが、企業に対する貢献意識には影響していないようである。この点について、流通の結果が興味深い。こ

---

<sup>295</sup>北蕾「企業体制転換と労働者企業帰属意識について—中国ケース・スタディー（特集 国際比較からみた仕事と企業文化）」『労働調査』第473号、2009年、51～57頁、参照。

の産業では「独立志向」が多いが、企業に対する貢献意識もトップで高い。これは企業に対する定着意識もトップで高い。これは企業に対する定着意思と企業に対する貢献意思とは無関連であることをよく示唆しているものと思われる。」<sup>296</sup>

### 第3節 実務的研究

既に上で取り上げた蘇勇は、1978年の改革開放路線の制定以後の過渡経済において、企業における技術的組織の発展のスピードに社会的組織（管理組織）が必ずしもついていけないという問題と、従来の計画経済体制が要請する画一的行動と市場経済体制が要請する自主的で個性的な行動の対立という問題が生起しており、企業文化の構造、変容、確立に関する経営学の知見は、その解決ための処方箋として活用できると考えている。先進的生産技術と厳格な管理方法の導入は容易であっても、それが直ちに中国企業の発展を約束するものではないのは、企業内の人間問題が経済的刺激によっても技術的手段によっても解決しない総合的性質をもつ文化的問題であるからであり、また企業が市場経済の下で競争優位を獲得するためには独自性を追求しなければならず、そのような独自性は経営者と従業員が独自の理念と行動パターン即ち企業文化を確立することによってしか獲得できないからである。蘇勇は、以下のように述べている。

「中国の企業文化建設が迅速な発展を遂げようとするならば、有利な企業環境と文化的背景が必要である他に、以下の面での大幅な進歩がなければならない……

---

<sup>296</sup> 同上論文、57～58頁、参照。

・自己の気質と行動によって当該企業の多くの従業員に影響を与えることができる本当の起業家がいなければならない。

・当該企業の明確な価値観体系がなければならない。

・一連の苦心して考察された文化儀式と手段の確立が必要である。」

297

中国企業の飛躍的な成長の背景として、中国国内市場の巨大性と低賃金の労働力がしばしば言及されるし、事実これらの要因の上に胡坐をかいて倫理性や社会的使命感の欠如した行動を取ることにより、取引先や中国人民の信頼を損ねている企業も少なくない。しかしながら、海爾集団、格蘭仕、中国国際海運集装箱など、企業独自の企業文化によって従業員の役割意識や責任感を涵養することに成功している事例もある。横田澄司は、そのような事例として、特に海爾集団と希望集団を取り上げ、現時点では多くの社員を管理するためには「奨励規準よりも懲罰規則の方が、多くてその詳細をきわめる」「懲罰、解雇の企業文化」が必要であるかもしれないが、今後企業間の競争が激化する中で競争優位を確保して行くために内部資源を重視しなければならず、そのためにも「個性の尊重、能力発揮を重視する企業文化の導入が期待される」と指摘している。<sup>298</sup>

倪建三もまた横田澄司と同様の問題意識の下に、中国民営企業の直面する問題とその解決における企業文化の役割を考察している。倪によれば、中国の民営企業は30年余りで急速に発展し、その総数で約1000万社まで増加し、中国のGDPに占める民営企業のウェイトは2010年に7割に達すると推定されているが、今後の発展を欧米・日本企業に比べな

<sup>297</sup> 蘇、前掲論文、134～146頁、原口・海訳、105～122頁、参照。

<sup>298</sup> 横田澄司「中国企業と企業文化」『社会とマネジメント』第2巻、第2号、51～62頁、2005年、参照。

から展望したとき、技術力、資金力、研究開発力、そして企業文化という点でボトルネックに直面しているという。特に、企業文化という点で、これまで民営企業は企業家個人の属性の影響の強い利益追求を最優先とするようなそして社会的責任を顧慮しないような企業文化に支配されてきたがゆえに、従業員一人一人からの自発的な貢献を引き出すことによって持続的な発展を可能にするようなサイクルが確立してないことが問題である。倪によれば、海外企業の平均寿命が 10 年であるのに対して、中国民営企業の平均寿命は 2.9 年にすぎないという。そして、従業員一人一人からの自発的な貢献を引き出し、会社を一つの強力なチームに関わるのが、企業文化の変容と構築という問題である。そして倪は、このような課題を克服するためには以下の五つの観点から検討していくことが必要であると主張している。

「・人間本位 (people first concept) の徹底

- ・近代的な企業制度の樹立を急ぐ
- ・民営企業家の素質の向上
- ・特色のある民営企業文化の工夫
- ・企業価値観形成の重視」<sup>299</sup>

小括

以上の RBV に依拠していない先行諸研究のサーベイから、少なくとも明らかになった点は、企業文化が以下のようなものとして様々に捉えられていることである。経営理念や経営哲学の実践として組織成員に受容されるもの、人材育成や動機づけなどの HRM の機能と重複する機能を

---

<sup>299</sup> 倪建三「中国民営企業の企業文化の研究」『名古屋短期大学研究紀要』第 45 号、2007 年、213～223 頁、参照。

発揮するもの、古い逆機能的なものから新しい機能的なものへと建設・変革「できる」もの、伝統的な国民文化の影響の下に形成されるもの、伝統的な国民文化とは無縁に創業者や経営者の言動の影響の下に形成されるもの、国境を越えた企業活動においてコンフリクトの原因になるもの（経営者によってコントロールが容易ではないもの、あるいはその場合における選択・融合の対象となるもの）、様々のタイプの HRM が選択される上での前提条件となるもの、HRM とそれがもたらす企業業績との間を媒介する要因となるもの等。筆者は、中国企業文化と HRM あるいは SHRM との関連を実態研究に基づきながらより実践的レベルにおいて追究することを今後の課題とするものではあるが、そのような課題に取り組んでいくためには、その第一歩として、上記のような三つのアプローチからの研究において示された論点について、さらに先行研究を学習することにより筆者なりの基本的理解を固めておくことが必要であると考える。唯、上記のアプローチからの諸研究は、当然ながら、「中国」企業と企業文化の関係については、多かれ少なかれ言及しているが、その前提としての企業一般と企業文化の関係、あるいは企業一般と企業文化と HRM の関係については十分な考察を行っている訳ではない。これらの理解の中には、本論文第 1 部の第 3 章と第 4 章で取り上げたバーニーとガーハートの所説と一致するものもあれば、対立するものもあり、この観点から摂取できるものとできないものをさらに整理した。それとともに、第 6 章でサーベイした先行研究においては、現代中国企業文化の源泉として、伝統的国民文化つまり儒教倫理の意義を重視しているものがあることに、筆者は特に注目した。

## 第7章 中国社会における儒教的ダイナミズムと倫理変化

前章において検討して三つのアプローチからの中国企業文化研究においては張洛霞、トウ（竇）道徳、王秋華は、現代中国企業文化の源泉として、伝統的文化の意義を重視している。また、それに関連して、国民文化(national culture)が企業文化一般の基盤をなす要因であるか、あるいは両者の関係は、企業文化問題を考察する上で避けて通ることのできない問題である。従って、本章では、中国における企業文化とHRMの関係を探るための準備的作業の第一歩として、儒教的ダイナミズムを考察したい。<sup>300</sup>

考察の前に、中国における国民文化あるいは組織文化の一つの源泉として儒教を取り上げることの適切性について述べておきたい。この適切性に関しては、2つの論点があると考えられる。第1は、多民族国家である中国の国民文化の源泉を、漢民族の伝統を反映する儒教によって代表させることの適切性である。第2は、政治体制として共産主義に立脚する現代中国の国民文化の源泉として儒教を取り上げることの適切性である。

第1の論点について、まず指摘しておくべきことは、国民文化の一つの重要な源泉として最もよく取り上げられてきた要因は宗教であるが、ホフステードが述べるように、儒教は「宗教的内容を何ら含まない実践的倫理における教訓」あるいは「実践的で非宗教的な倫理体系」<sup>301</sup>であり、従ってこれまでの中国における2000年以上にわたる歴代の国家的

---

<sup>300</sup> Cf., Hofstede, G., *Cultures and Organizations: Software for the Mind*, 1991, pp.165-175, 岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界』有斐閣、1995年、176～186頁、参照。

<sup>301</sup> Cf., *ibid.*, p.165, p.172, 同上訳書 176、183頁、参照。

統治において、民族を超えて影響を及ぼしてきた政治思想であったということである。宗教に焦点を合わせて多民族国家中国の国民文化を語ろうとするのであれば、それぞれの民族の多様な宗教が言及されなければならないかもしれないが、儒教はむしろそのような多様性を統合する一つの統一的な原理として機能してきたのである。また特に東アジア地域の国々における文化と経済的発展との間の密接な関係に注目してきたカーン（Kahn, H.）やドーア（Dore, Ronald. P.）の研究においては、多かれ少なかれ宗教的多様性を内包しているはずのこれらの国々の国民文化が、儒教によって代表させられているのも同じような理由からであろう。例えば、カーンは、「新儒教主義仮説」を立て、ここ数十年間における「ファイブ・ドラゴン」と呼ばれる国々、つまり中国、香港、台湾、日本、韓国の急速な経済成長の原因を共通の文化的源泉であるところの儒教に求めている。<sup>302</sup>またドーアは、東アジア諸国の経済的成功を、儒教資本主義（Confucian Capitalism）なる概念で説明している。<sup>303</sup>

また、中国においては、1953年から2010年までの期間に6回の国勢調査が実施されたが、いずれの回をとっても、全人口に占める漢民族人口の比率は92%から94%であることも、中国国民文化の代表として儒教を取り上げることの、間接的な根拠になるかもしれない。<sup>304</sup>

第2の論点については、現代中国においては、社会主義・共産主義思想と儒教との間の関係が必ずしも対立的なものとしては捉えられず、むしろ両者を統合する思潮があることを指摘できる。この背景として、例

---

<sup>302</sup> Cf., *ibid.*, p.167, 同上訳書、178頁、参照。

<sup>303</sup> 深田祐介、ロナルド・ドーア『日本型資本主義なくしてなんの日本か』光文社、1993年、97～103頁、参照。

<sup>304</sup> 国家统计局人口和就业统计局・人力资源和社会保障部规划财务司『中国劳动统计年鉴』中国统计出版社、2009年、92頁、参照、中国知網、<http://www.cnki.net/> アクセス日：2014年、6月25日。

えば中島隆博氏は次のように述べている。「……近年、中国において儒教復興がめざましい。近代の150年間にわたって抑圧し続けてきたにもかかわらず、儒教は息を吹き返してきた。……いったいそれはなぜなのか。その一つに、改革開放後の中国社会の変容があることは間違いない。グローバル経済に組み込まれることで、社会のレジティマシーと人々のアイデンティティが揺らぎ、それを支えるために儒教が再利用される。とはいえ、今日の儒教はかつての儒教そのままではない。……わたしたちが目にしてるのは、近代をくぐり抜けた儒教、しかも大いなる否定をくぐり抜けた儒教なのだ。」<sup>305</sup>

上で述べられたような中国の「今日の儒教」は、譚仁岸氏によれば、1980年代以降の中国における儒教の「創造的転化」を通じて形成されてきた。譚氏によればこの「創造的転化」は二つの経路を辿ってきたという。「一つは、政教一致に回帰することである。政治的秩序と宗教的秩序との連続性が崩れれば社会的精神的な不安定を招くという危惧の故に、儒教を普遍的なイデオロギー=正当性として再構築させる方法である。もう一つは、「政教分離」を大前提として、近代の普遍的原理と衝突しないような内容を儒教思想から探し出し、現代人の政治、経済、倫理に符合するように生かし、近代化との融合を通して儒教の有益性・必要性を見せる方法である。」<sup>306</sup>

すでに述べたように、中国の伝統文化の本質は儒教倫理である。企業倫理は経済学から経営学までの社会科学に適用されている。儒教ダイナミズムは1980年代の研究者達によって提案された概念であり、アジア経

---

<sup>305</sup> 中島隆博「儒教、近代、市民的スピリチュアリティ」『現代思想』第42巻、第4号、2014年3月号、63頁、参照。

<sup>306</sup> 譚仁岸「儒教の「創造的転化」」『現代思想』第42巻、第4号、2014年3月号、136頁、参照。

済を促進する要因であると理解された。これまでの研究によれば、儒教的ダイナミズムの観点からみると、その影響力が強い中国社会のランキングは、中国大陸、香港、台湾であった。これらの地域においての504の実務上の調査に基づいて、リアン=ユー (Liang, Hung Lin & Yu, Ling Ho) は、このランキングが、最近の数十年の急速な経済的、政治的変容により変わっていることを見つけた。西洋化された（一国二制度）香港および共産主義の中国の社会環境は、中国の伝統を維持することに不都合である。この変容も、異なる中国社会の倫理的文化に影響している。儒教倫理の理解は単に中国においてのビジネスマン、企業、人的資源をよりよく理解することに役立つだけでなく、中国社会においての文化と倫理の変化についての説明にも役立つことができる。さらに、本章はリアン=ユーの研究を参考して、経営組織およびHRMのための儒教倫理の経営的のインプリケーションについて取り組んでいる<sup>307</sup>。

経営管理に対する国際比較研究への関心は、競合するアジア諸国よりはるかに低い経済成長を経験した欧米諸国において高まっている。経済研究者達は、過去の20年間にわたる中国、日本、台湾、香港および韓国の優れた成長を速やかに発見した。アメリカの未来学者カーン (Kahn) 年、最初に国民文化の変化が彼らが成功したことの重要な要因だと示唆した。ホフステードの文化的次元およびロキーチ (Rokeach, Milton) の価値調査、つまり文化横断的の価値体系に関する二つの調査に基づいて、ホフステードおよびボンド (Bond, M.) は、中国的社会価値観点から22のアジアと西洋の国の文化価値を検証するために、中国の価値観調査 (Chinese Value Survey、CVS)を開発した。CVSの中では、階層性の正

---

<sup>307</sup> Cf., Liang, H. L. and L. H. Yu, "Confucian dynamism, culture and ethical changes in Chinese societies-a comparative study of China, Taiwan, and Hong Kong" *The international Journal of Human Resource Management*, Vol.20, No.11, 2009, p.2402.

当性の受容および忍耐と節約の評価（つまりこれらはすべてビジネスイニシアチブを妨げることができる伝統と社会的義務を不当に重視するものではないが）に言及する儒教的ダイナミズムは、国民経済の成長を向上させたものとして見い出された。東アジア諸国が、何千年も儒教文化に強く影響されたため、儒教的ダイナミズムに関してよりよい性能を持っていることは驚くべきではない。中国文化の土台として、儒教は、競争的な国際環境に直面する経営組織によってかなり考慮されうる、つまり、儒教文化は、現在、国際競争および国内における人事管理に関する独自の方法を形成している。50年以上の政治と経済の分離のゆえに、中国、台湾、香港の人達は、漢民族にとってこれらの価値が1000年以上にわたって主要な文化的影響力を及ぼしてきたにもかかわらず、儒教的価値に対する忠誠度という点で異なっている。リアン=ユーは、このように、中国の社会において、儒教的ダイナミズムの土台および変化を検討し、また、これらの地域で多国籍企業(MNCs)を経営することに興味を持つ多国籍企業にとってのインプリケーションを引き出している<sup>308</sup>。

儒教的ダイナミズムを別として、リアン=ユーは中国社会において文化変化の特徴を適切に表すために倫理的文化(ethical culture)の概念を提案する。有名な西洋な哲学者ラッセル (Russell, B.,) 1959年に、人間の主な敵が「自然」、「他者」および「自我」だと主張した。道徳的な

---

<sup>308</sup> Cf., *ibid.*, pp.2402-2403, Bond, M., Akhtar, H., Ball, P., Bhanthumnavin, D., Boski, P., Carment, W., Cha, J. H., Dutton, D., Forgas, J., Forss, K., Giles, H., Iwawaki, S., Kisiel, A., Latane, B., Leung, K., Moghni, S., Munro, D., Nauta, S., Ng, S. H., Protacio-Marcelino, E., Rodrigues, A., Sinha, J. B. P., Ward, C., and Yang, K.S., "Chinese Values and the Search of Culture Free Dimensions of Culture", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.18, No.2, 1987, pp.143-164, Franke, H. F., G. Hofstede, and M. H. Bond, "Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note" *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991, p.167, Warner, M., "Reassessing Human Resource Management 'with Chinese characteristics': An Overview", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.5, 2008, pp.771-801, Hofstede, G., *op. cit.*, 岩井、前掲訳書、200～205頁、参照。

倫理、社会規範、教育、制度を統合するある倫理的文化は、人間に複雑な社会を合理的に構築することおよび他人を受け入れながら自分の自我を克服することに役に立つ。企業倫理の観点からみると、メンバーは認識された規定、禁止令、組織の道徳的義務に関連する許可を含め、倫理的な行動に責任を負うべきである。倫理的文化も企業に反対する組織メンバーの意見および企業犯罪に対する反応に反映される。空間的かつ時間的の分離は、行動および生活方式を多様化する効果を持っている文化の変容を引き起こす<sup>309</sup>。

#### 第1節 伝統的中国倫理の土台

中国文化の本質が倫理に基づいているので、リアン=ユーは、初期の儒教倫理の豊富な内容について説明する。中国古代の最古の哲学、つまり、儒教哲学は、外在的真理（*extensional truth*）をより重視する西洋哲学と同一ではない。数学、倫理的あるいは実証的知識のような科学真理を含めているので、外在的真理は客観的に主張されうるが、主観的な態度から分離されうる。伝統的西洋の知識および科学理論と異なって、儒教思想は、微妙的かつ限界的な合理性を含んでいる内在的真理（*intensional truth*）の一つの形式であるが、科学的知識だけに必ずしも限定されるものではない。実は、儒教思想の中心は倫理を強調している。儒教倫理は、感覚と感受性を構成しているので、特にアジア諸国において、組織経営管理およびHRMに適切に応用されうる、というのもこの二つが人間志向的であるからだ。したがって、この節では、伝統的儒

---

<sup>309</sup> Cf., *ibid.*, p.2403, Victor, B. and J. B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Representations*, *Asia Journal of Social Psychology*, Vol.2, No.1, pp.95-125.

教思想の観点からではなく、ホフステード、ボンドなどの研究者の実証研究の観点から、儒教倫理を検討する。実は、多くの探索的な研究は、儒教思想および企業倫理を分析する際、内在的な真理と関連する方法論を採用した。<sup>310</sup>

主な組織理論が西洋の理論家および経営実務家によって発展されてきたけれども、アジアにおける現代の企業組織に関しては、特に儒教的企業倫理問題について儒教思想を考察することが妥当である。ローマー (Romar, E. J.) が2002年に示唆するように、「儒教が組織の立場から個人を効果的にしようとするところから、個人の立場から組織がより人間的であるようなものへとそれを変容させることにより、組織の行動アプローチが形成することができる」。儒教は権力と利益を重視することというよりむしろ人間性および調和という価値観を反映しているので、企業倫理に役に立つ。リアン=ユーも企業経営管理に関する儒教倫理の影響を検討している。<sup>311</sup>

儒教思想は2000年以上前に始まり、古典的儒教、新儒教、改革的儒教および近代儒教を通じて発展してきた。リアン=ユーは主に古典的儒教あるいは秦の前の時代の儒教の倫理と思想を検討する。これは、儒教発展の後代の書物よりはるかに普及している古典的儒教に関する古典的書物、つまり、『論語』、『大学』、『中庸』、『孟子』という四書に依拠している。しかしながら、儒教思想の他の時代の代表者、たとえば、朱熹（1130

---

<sup>310</sup> Cf., Liang and Yu, op. cit., p.2403, Qian, M., *The Spirit of Chinese History* (Chinese), Taipei: Don Da Publication, p.114, Franke, H. F., Hofstede, G., and Bond, M. H., "Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note" *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991, pp.165-173, Lam, K. J., "Confucian Business Ethics and the Economy", *Journal of Business Ethics*, Vol.43, No.1/2, 2003, pp.153-162, Zhang, Z., "Confucian Thoughts of Management and its Modern Value in Enterprise Management (in Chinese)", *Economic Survey*, Vol.6, 2000, pp.87-90.

<sup>311</sup> Cf., Liang and Yu, op. cit., pp.2403-2404, Romar, E. J., "Virtue Is Good Business, Confucianism as A Practical Business Ethic" *Journal of Business Ethics*, Vol.38, No.1/2, 2002, pp.119-131.

年～1200年)と王陽明(1472年～1529年)が儒教思想および中国文化にとっても重要な貢献をしたけれども、中国あるいは東アジアの経営者の儒教倫理は主に「孔孟思想」に依拠するものであることは疑いない。実は、儒教思想の後世における倫理的の重要な観点はもともとの「孔孟思想」から発展され、伝承されている。したがって、リアン=ユーは、古典的儒教の根本的な古典、つまり、「四書」と「易経」に従って、組織経営論に関する儒教の影響を論じる。<sup>312</sup>

中国の文化のもっとも重要な部分となる儒教思想は、経営管理論および人的資源管理論に大きな影響を与えている。東アジアの諸国の急速な経済成長によって、儒教哲学も企業文化および企業倫理の点で企業管理に巨大な影響を与えた。しかしながら、儒教倫理の精神および特徴は、経営管理に関する儒教倫理の影響を紹介する前に、説明しておく必要がある。<sup>313</sup>

まず、第一に、伝統的な中国の道德の最高の基準は「道」と「徳」であり、これは孔子の時代から存在している。儒教思想の中、「道」は宇宙、人間本質のすべての真理を網羅し、たとえば、「朝に道を聞かば夕べに死すとも可なり」<sup>314</sup>「道」は人間本質の表現であり、これは、人々に人間らしい行動を遵守することを要求する。したがって、「道」は西洋思想の「真理」の意味と非常に近い。「徳」という言葉は古代の中国では、率直

---

<sup>312</sup> Cf., Liang and Yu, op. cit., p.2404.

<sup>313</sup> Cf., ibid., p.2404, Lam, K. J., "Confucian Business Ethics and the Economy", *Journal of Business Ethics*, Vol.43, No.1/2, 2003, p.154, Child, J. and M. Warner, "Culture and Management in China", *Culture and Management in Asia*, ed. M. Warner, London: Routledge, 2003, pp.24-47, Rowley, C., J. Benson and M. Warner, "Towards an Asian Model of Human Resource Management? A Comparative Analysis of China, Japan and South Korea", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.15, 2004, pp.917-933.

<sup>314</sup> Cf., Liang and Yu, op. cit., p.2404, 大町桂月訳『新訳論語』、『「論語」論叢』第九巻)、大空社、2012年、122頁、参照。

な心を意味し、または責任ある行動を含意する。この二つの言葉は「道徳」として一緒に使われ、単に倫理を意味する。<sup>315</sup>

「道」と「徳」を強調することは、イデア的な状態、あるいは孔子の理想主義の確立を意味する。儒教倫理のイデア的な特徴は、賢人、優しい人、君子を意味する。君子として道徳的な特徴を持つために、君子が学ばなければならない多くの美德がある。この様々の美德の中で、「仁」は君子が持つべき基本的な道徳的特徴である。儒教の土台と核心となる「仁」は、儒教哲学の中で重要な役割を演じるように「論語」の中で109回ほど出てくる。孔子は、数回「仁」の意味を説明した、たとえば「樊遲、仁を問う。子の曰わく、人を愛す。」<sup>316</sup>。また、「仁」という言葉は、人を愛するため、人を助けるための重要な道徳的用語である。さらに、孟子は、君子は親孝行することができ、一般に人々や生物にも優しい。これは「仁」の外延的な意味を示している。確かに、「仁」という言葉は、古典的儒教思想のもっとも重要な言葉であり、さらに、孔子教義は「仁」の論理に基づいている。<sup>317</sup>

儒教の中の「仁」という中心概念を示す二つの不可欠の言葉がある。一つは「忠」、もう一つは「恕」である。「忠」が全力を尽くすことを意味している一方、「恕」は、相手の気持ちを熟慮しかつ報いることを意味している。自分の人生を導く一つの単純な言葉があるかと弟子に聞かれた時、孔子は、これが、多分「恕」であると答えた。「子貢問うて曰わく、一言にして以て終身これを行うべき者ありや。子の曰わく、其れ恕か。

---

<sup>315</sup> Cf., Liang and Yu, op. cit., pp.2404-2405, Hsu, F. K. *The History of the Chinese Philosophy of Human Nature, The Pre-Ch'in Period* (Chinese), Taipei: The Commercial Press, 1969, p.119.

<sup>316</sup> 金谷治訳注『論語』岩波文庫、1963年、168頁。

<sup>317</sup> Cf., Liang and Yu, op. cit., pp.2404-2405.

己れの欲せざる所を人に施すこと勿かれ」<sup>318</sup>。また、「恕」は、「仁」、つまり、慈悲的な行動を行う前に、自己反省をするべきことも意味している。実は、忠誠および寛大という倫理は、伝統的および現代的中国組織の中で影響力がある行動と同様に、古典儒教哲学の中で重要な役割を演じている。<sup>319</sup>

「仁」から由来する二つの独特の美德は「孝」と「礼」である。伝統的な中国の文化の中で、「孝」は親を愛すことを、「礼」は兄を尊敬することを意味する。「孝」と「礼」は、英語で近い意味の言葉がないけれども、中国の家庭と社会の何千年の歴史にわたって、もっとも根本的な倫理である。そして、「孝」と「礼」という美德は、中国の社会の中で、平和を重視することにも役に立ち、またこれも中国企業の特別な特徴である。二つの主要な儒教倫理、「信」と「義」も依然として議論される。「信」を英語で表現すれば、*promise*（約束）、*trust*（信頼）、あるいは、*plainstatement of fact*（事実のそのままの表明）である。それから、「義」は、一般的に「利」と「利益」の意味に対立している。道徳性と正義感に関して、孔子と孟子とも、「利」と「利益」を強く望むことに反対していた。孔子は「子の曰わく、君子は義に喻り、小人は利に喻る」<sup>320</sup>。孝、礼、信、義は、儒教思想の中で重要な地位を示している。<sup>321</sup>

最後に、すべての儒教道徳および倫理は、「礼」によって表現され、規定され、この「礼」は、日常生活行動をコントロールする規範や儀式や規定などを含意する。さらに、「礼」も「仁」の道徳性を示している。一般的に言えば、「礼」は孔子の前の時代のすべての道徳の概括的な概念で

---

<sup>318</sup> 金谷、前掲訳書、217～218頁、参照。

<sup>319</sup> Cf., Liang and Yu, *op. cit.*, p.2405.

<sup>320</sup> 金谷、前掲訳書、57頁、参照。

<sup>321</sup> Cf., Liang and Yu, *op. cit.*, p.2405.

あり、「礼」は、宗教からではなく、「義」から由来した。しかしながら、儒教はこの観点を受け、また、「礼」と「仁」の関係強化した。儒教倫理の根本的な価値は、「義」よりもっと道徳的な「仁」である。したがって、儒教倫理体系の中で「仁」は「礼」よりもっと重要である。<sup>322</sup>

自己コントロールのより広範的な観点によって、「礼」の精神は、中国企業文化の中のいくつかの重要な規範や儀式を構築するために役に立つ。さらに孔子思想を説明するために、孟子は、「同情の感情は「仁」の原理である、羞恥および嫌悪という感情は「義」の原理である、謙遜および丁寧という感情は「礼」の原理である、承認および非難という感情は学識の原理である」、そして、「人間の本質は、人間を善に向けて促進する感情が与えられていることである。それが、私が善と呼んでいる理由である」と付け加えている。孟子は人間の本質を観察することに関して尊敬すべき学者であり、そして、儒教の中心的思想として礼を付け加えた。彼は、すべての人間が同一の良い自然の中に生まれるという儒教思想を強調し、また、この思想は儒教道徳的哲学の後世の支配力の基礎となった<sup>323</sup>。

## 第2節 倫理的变化、文化的変化および仮説設定

社会的代表理論(Social representation theory)は、社会メンバーが深刻な事件に対応する社会的アイデンティティの手続きを説明している、すなわち、社会のメンバーは、相互に対立し、異なった観点を詳説し、

---

<sup>322</sup> Cf., Liang and Yu, *op. cit.*, p.2405, Hsu., *op. cit.*, p.90.

<sup>323</sup> Cf., Liang and Yu, *op. cit.*, p.2405, Hahn, C. K. and W. C. Waterhouse, "Confucius Theories of Man and Organization" *Academy of Management Journal*, Vol.15, 1972, pp.355-363、朱熹『四書章句集注』中華書局出版、1983年、69～74頁、簡野道明『孟子集註（修正版）』、明治書院版、1940年、179頁、参照。

代表者を生み出し、そして、受け入れられる慣習の中にこんな事件を変換しようとする。社会的代表は、このように、他の文化との主要な違いとして精神の集団的プログラミングを提案する。中国文化の基盤としての孔子思想は、中国人における文化の変遷を議論する際、真剣に考察されるべきであろう。政治と経済の分離のゆえに、中国、台湾、および香港の人々は、儒教価値への忠実度という点で様々である。漢民族の人々にとっては、1000年以上の前までさかのぼる、これらの価値が彼らの単一の文化的根源として形成されているとしても。<sup>324</sup>

17世紀の前半、台湾はオランダとスペインの植民地であった。スペイン人は、台東の統治権を奪い取ったオランダ人に追い立てられた。1661年、明の時代の鄭成功将軍は、台湾に進軍し、オランダを打ち払うことに成功した。その時、中国大陸の漢民族の人達は、台湾に移住し始め、台湾の主要な民族集団になった。1683年、鄭成功の子孫が清王朝に服従したため、台湾は清の統治時代に入った。200年後、日清戦争および1895の「下関条約」によって、台湾は50年間日本に譲られた。日本が敗北した第二次世界大戦の末期に、台湾は中華民国政府によって引き継がれた。このように、台湾は、中国が西洋社会と密接に接触する故にというよりも、資本主義にもっと影響されていた。1997年まで、香港がイギリスの植民地であったため、香港の人達は、資本主義と商業主義を当然のものとして受け止めてきた。中国大陸に関しては、「文化大革命」の後、いくつかの儒教的価値の重要点は、マルクス主義の価値によって置きかえられた。他のアジア諸国と比較すると、台湾の経営者達は、儒教倫理、仁、義および独立かつ倫理的な判断を強調する伝統的な中国思想に、より

---

<sup>324</sup> Cf., Liang and Yu, *op. cit.*, pp.2405-2406, Wagner, W., G. Duveen, R. F. Sandra, J. Fabio, L. I. Markova and D. Rose, "Theory and Method of Social Representations", *Asia Journal of Social Psychology*, Vol.2, No.1, 1999, pp.95-125.

影響されている。<sup>325</sup>

この三つの地域における倫理的変化と文化的変化を討論することにおいて、孔子の教えは、決定的に重要な手がかりを提供する。倫理に関心を持っている研究者は二種類に分けられる。一つは倫理的な特徴に関心がある人々であり、一つは倫理的な行動に関心がある人々である。倫理的特徴に関して、孔子は、まず「仁」、「義」、「礼」、「忠」の重要性を強調した。<sup>326</sup>したがって、倫理的特徴は、心理学的に意味のある認識と人々が組織実践と組織手続きを特徴づけることを同意する道徳的記述を含むある倫理的文化に類似する。しかしながら、倫理的特徴の重要視は、儒教思想の中で倫理的行動が結局重要ではないと言おうとしているのではない。儒教的ダイナミズムは、「企業の創意を妨害することができる伝統や社会的義務の不当な強調が全くなく、階層性の合法性および忍耐と節約の価値の受諾」を示すので、倫理的行動の重要性を描写する。上記の分析によって、中国、台湾、香港の人達に関する倫理的特徴および倫理的行動の強さは、儒教的価値に対する彼らの忠実度の違いゆえに多様であることは当然である。加えて、年齢も倫理と文化の変化の一つの重要な構成要素である。様々な年齢層の間での倫理思想の違いは、倫理的变化の観点からみて明白な傾向を明らかにする。そのゆえに、リアン＝ユーによって、以下の仮説を提案する。<sup>327</sup>

---

<sup>325</sup> Cf., Liang and Yu, op. cit., pp.2406-2407.

<sup>326</sup> 大町、前掲訳書、73、83、101、584頁、参照。

<sup>327</sup> Cf., Schneider, B., "Organizational Climate: An Essay", *Personnel Psychology*, Vol.28, 1975, pp.447-479, Hofstede, G., and Bond, M., "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, Vol.16, 1988, pp.5-21, H. F. Franke, G. Hofstede, and M. H. Bond, "Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note" *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991, pp.165-173, H. P. Seung and Y. Luo, "Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms", *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.5, 2001, pp.456-474, Lam, K. J., "Confucian Business Ethics and the Economy", *Journal of Business Ethics*, Vol.43, No.1/2, 2003, pp.153-162.

仮説1：儒教的ダイナミズムの強度は、中国、台湾、香港の人達の間で、異なっている。

仮説2：儒教的ダイナミズムの強度は、中国社会の中での、異なる年齢層の間で、異なっている。

仮説3：倫理的文化の強度は、中国、台湾、香港の人達の間で、異なっている。

仮説4：倫理的文化の強度は、中国社会の中での、異なる年齢層の間で異なっている。<sup>328</sup>

以上の仮説について、私見を述べるならば、4つの仮説全てについて概ね賛同できると考える。ただし、仮説1については、台湾は日本による植民地支配の中で儒教的教育が浸透したと思われるのに対して、中国は社会主義思想の影響を強く受けているゆえに、また香港は英国の植民地統治の下で西洋思想の影響を強く受けているがゆえに、順位を台湾、中国、香港としたほうがよいと考える。仮説3についても、同様の理由ゆえに台湾、中国、香港としたほうがよいと考える。

### 第3節 倫理的文化と儒教的ダイナミズムに関するリアン=ユーによる実証研究の方法

リアン=ユーの研究は、(1)中国、台湾、香港の人達の間で、倫理的文化および儒教的ダイナミズムの違い、(2)中国、台湾、香港の中での異なる年齢層の間の倫理的文化および儒教的ダイナミズムの違い、を検証するために実証研究を行う。データは、2006年の8月から12月まで、北京、上海、関東（中国の沿岸地域）、四川、西安（中国の内陸地域）、高雄、台

---

<sup>328</sup> Cf., Liang and Yu, *op. cit.*, pp.2406-2407.

北および香港において、一年以上の仕事の経験がある個人のアンケート調査によって収集された。全部の800の調査票は中国(300の調査票は2006年の8月から11月までの間に与えられた)、台湾(300の調査票は2006年の10月から12月までの間に配られた)、および香港(200の調査票は2006年の10月から11月までの間に手渡された)の人に与えられた。ほぼ同じの調査時間は、文化横断的研究における調査の信頼性と妥当性を高める。この調査票は、中国の回答者に簡略字で、台湾および香港の回答者に繁体字で記入された。これらの回答者達は、同じ町の駅あるいはバス停で無作為に選ばれる。私達のアンケート回答者は、一年以上の実務経験がある各地域の出身の人達に構成される。中国大陸に住んでいる台湾および香港出身の人達は含まれていない。このアンケート調査は、504の有効回答を占め、63%の回答率を得た。この回答者達は、51%が男性であり、29%は25歳以下であり、38%は26歳から35歳までであり、21%は36歳から45歳までであり、12%は46歳以上である。個人のアンケート調査の中、55%の人達は学士学位を持っているし、15%人達は大学院あるいはこれ以上の学位を取得している。さらに、34%は中国の出身で、17%は香港の出身で、49%は台湾の出身である<sup>329</sup>。

#### 第4節 地域と年齢の違いからみた儒教倫理の浸透度の違い

国際経営の学者達は、他の地域の中国人より中国大陸の人達が伝統的な儒教思想をより継承してきたことを当然のことと考えている。しかしながら、リアン=ユーは、中国社会における儒教ダイナミズムの地位が変化してきたことを発見した。最近台湾において儒教教育が強化された

---

<sup>329</sup> Cf., *ibid.*, pp.2407-2408.

証拠がないため、台湾、中国、香港の間の相違に関する唯一の説明は、過去 50 年間にわたって、儒教思想が中国と香港において弱められてきたということである。西洋化された香港と共産主義の中国には、中国の伝統を維持することに関して不利な環境がある。この変化はまた、様々の中国社会の倫理的文化に影響を与える。リアン=ユーも、儒教ダイナミズムが法、法律、規則、独立性と正の相関があることを発見した。他方、儒教ダイナミズムは、あまり「仁」と「利」を考慮に入れていない。したがって、倫理的文化のその次元は、ホフステードによって研究された第 5 の国民文化を補完しているようである (IBM 調査は、1967 年から 1973 年にかけて行われた。40 カ国の IBM 支社に勤務する従業員に対して仕事上の態度や価値に関する質問票調査を実施し、11 万人から回答が得られた。個々の従業員の回答は、平均値あるいは特定の選択肢を選んだ回答者のパーセンテージとして各国のスコアにまとめられ、この各国のスコアをもとに国民文化に関する権力格差、個人主義 (対集団主義)、男らしさ、不確実性の回避という四つの次元が提示された。IBM 調査では国民文化の四つの次元が得られたが、ホフステード は IBM 調査が西洋的なバイアスを受けていると考えた。そこで、意図的に非西洋的なバイアスを組み込んだ調査が行われた。それが中国的価値観調査 (Chinese Value Survey: CVS) である。CVS は、中国人にとって基本的な価値を中心とした 40 項目の質問からなる調査であり、23 カ国 100 人の大学生を対象に実施された。その結果、IBM 調査で提示された権力格差、個人主義、男性らしさの三つの次元に近い次元が発見された。さらに、「儒教的ダイナミズム」と名づけられた 5 番目の次元が現れた。この次元は、日常生活における長期志向と短期志向に関するものである。ただし、IBM 調査の第 4 の次元であった不確実性の回避は、CVS では

発見できなかった<sup>330</sup>。 )。

中国の倫理的文化の次元の中で、五つの次元の内の二つは地域の影響と関連性がある。法と法律の倫理的観点からみると、調査地のランキングは、台湾、中国、香港である。さらに、道具的な倫理的傾向の観点からみた、ランキングは、台湾>中国、台湾>香港である。これらの結果は、儒教的ダイナミズムに関する結果と似ている。中国の文化的変化のさらなる証拠は、配慮 (caring) と規則 (rule) の次元における年齢の影響である。配慮 (caring) について、全て地域の年配の中国人が若い人達より強い配慮 (caring) の傾向を有していることを証明された。年配の中国人はもっと他人のことを気づかう (仁)。逆に、若い中国人達はより利己的である。規則 (rule) の倫理的文化に関して、もっとも若い人達が、組織の規則および忠誠心についてももっとも弱い傾向を有していると示されている。多くの倫理的かつ文化的の特徴に関して、若い人達は両親とかなり異なっているようだ。これには多分二つの理由がある、まず、伝統的儒教思想は節約に有利であり、ハイリスクの投資にとっては有利ではない。若者はR&Dに投資するためにリスクを取ることが必要であると主張するが、年配の人達は節約を選好する。次に、伝統的な対人関係およびコミュニケーションは、コンピューター、インターネット、高度な情報技術という非人格的なヴァーチャルなコミュニケーションに置き換えられた。信頼、約束、忠誠心のような伝統的倫理は、ヴァーチャル・コミュニケーションにおいては、人間が対面して行うコミュニケーションが不在の似ていない形を取っている。若者はインターネット上の仮想

---

<sup>330</sup> Cf., Hofstede, *op. cit.*, pp.23-204, 岩井、前掲訳書、21~187頁、佐藤悠一「国民文化と組織文化：Hofstedeは何を測定したのか？」『赤門マネジメント・レビュー』第7巻、第11号、特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター、2008年、822~823頁、参照。

世界に精通している<sup>331</sup>。

## 第5節 儒教倫理のインプリケーション

上記の論議によって、儒教倫理には西洋思想と多くの共通点があることが発見された。忠誠心、信頼、正義は孔子と西洋の思想家の両方によって重視される。これらの特徴は、異なる形を取るかもしれないが健全な企業環境にとって重要である。たとえば、儒教倫理の「仁」は、シュナイダー、ヴィクター＝カレン(Schneider, Victor and Cullen)のいう「思いやりのある/caring」というタイプの倫理と似ている。「礼」は「法」や「法律」というタイプの倫理と似ている。「忠」は「規則」というタイプの倫理と似ている。「利」は「道具的」タイプの倫理と似ている。「徳」は「独立性」というタイプの倫理と似ている。これらの特徴の中で、「仁」と「忠」は、中国社会のさまざまな年齢層によって異なる。「利」と「礼」は、中国、台湾、香港の中の人によって異なる。したがって、いくつかの儒教倫理は、異なる地域の文化の変容ゆえに変化する。しかしながら、「徳」は、異なる年齢あるいは地域というコンテクストによって変わらない。伝統的な中国の道德性のもっとも高い基準として、「徳」は、中国人にとって、依然として重要であるとともに変えることができないものである。<sup>332</sup>

多国籍企業は、グローバル化の進展とともに、複雑な経営関係の中で様々な文化的背景をもつ従業員を呼び集めてきた。非常に異なる人々の

---

<sup>331</sup> Cf., Liang and Yu, op. cit., pp.2411-2413.

<sup>332</sup> Cf., ibid, p.2413, Schneider, B., "Organizational Climate: An Essay", *Personnel Psychology*, Vol.28, 1975, pp.447-479, Victor, B. and J. B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Representations*", *Asia Journal of Social Psychology*, Vol.2, No.1, pp.95-125、大町、前掲訳書、73、83、101、584頁、参照。

間に信頼関係を築き上げることは非常に難しいかもしれない。儒教倫理は、自分自身と他者との間のバランスを重視するゆえに、多様化したコミュニティの間で協調的な関係を支援することができる。様々な国籍のすべての人々を尊敬すること、つまり、長期志向の儒教思想は多国籍企業の実践と発展を促進することができる。儒教倫理の模範は君子である。言うまでもなく君子にとって、恥じ多き富者であるより名誉ある貧者である方がよいことである。伝統的中国文化における君子の喜びと満足は、「利」からではなく、自己実現や心の平安からもたらされる。その上、君子は、どんな困難な状況においても、君子と他人を非難しない。このように、「紳士が神様に助けられ、幸運、どんな時にもありうる」。自己反省し自分の短所を見つけようとすることは、孔子の思想のもう一つの重要な特徴である。中国組織の経営管理および人的資源管理/HRMにおける儒教的価値を検討してみると、私達は、その人間本位主義的概念および協調的概念が現代の社会においてさえ非常に高く評価されることに気付いた。これらの倫理的価値の中で、従業員への配慮に対して注意が払われるべきである。道徳性は守られ、育成されるものである。正義と信頼は強化され、そうすることで君子の徳性は常に強調されるべきである。企業価値と行動において、儒教思想を表明することは、道徳的経営を実践すること、仕事の仲間を配慮すること、そして、人的資源管理における道徳的事例教育を通じて、人間化された組織を構築することを経営者に許容することであろう<sup>333</sup>。

小括

---

<sup>333</sup> Cf., Liang and Yu, *op. cit.*, pp.2413-2414、大町、前掲訳書、122頁、130頁、参照。

以上の検討から、同じ文化の根源をもつにもかかわらず、中国、台湾、香港の人々の間で、文化的相違が依然として存在し、大中華圏の人達の文化的特徴と倫理的特徴が彼らの儒教的価値に対する忠実度によって変化することが明らかになった。加えて、年齢は、倫理的变化と文化的変化に有意の影響を与えることも明らかになった。文化の原理および文化の規則は行動変化にしたがって調整される。適応的文化という観点からみると、中国社会における文化変化は、経済と政治の変容のゆえに、不可避である。最近の10年間、香港の人達は、中国に復帰することについて矛盾する圧力を経験した、中国の人は、マルクス主義と資本主義の間のコンフリクトに直面した。台湾の人達は、政治的孤立という問題を直面した。これらの圧力も文化の変化のスピードを加速する。しかしながら、文化の変化はただ行動の変化によって、必ずしも引き起こされるものではない。もう一つの影響力は倫理的意識からもたらされる。さらに、特に若い中国人達は、伝統的中国的価値および儒教倫理が彼ら自身と関係がないと思っているようだ。これは、東洋と西洋の間の文化の対立の結果であるかもしれない。しかしながら、伝統的思想は、依然として中国社会のほとんどの中国人にかなり影響を与えている。<sup>334</sup>

また、儒教教育の達成物として儒教倫理を考察するならば、孔子は以下のように説明している。「子のたまわく、学びて時にこれを習う、亦た説るこぼしからずや。朋あり、遠方より来たる、亦た楽しからずや。人知らずして慍（うら）みず、亦た君子ならずや。」<sup>335</sup>中国人は積極的ではなく、内向的だと考えられている。伝統的な中国の君子は、失敗したことにより大衆から誹謗されることについて関心を持っておらず、単に

---

<sup>334</sup> Cf., *ibid*, p.2414.

<sup>335</sup> Cf., *ibid*, p.2414, 金谷、前掲訳書、17頁、参照。

自分の良い行動を行い続けようとした。真の美德は、周りの不必要な注意を集めることなく蓄積されるものと考えられる。君子にとっての喜びは、彼の願望および美德を理解してくれる友人と親しくなることである。この親しい関係は「guanxi/关系」という概念に延長されてきた。この「guanxi/关系」という言葉は、君子に言及する本来のコンテクストにおいては、否定的な意味を持っていなかった。

実は、多くの学者達は、「guanxi/关系」を中国社会における特別な個人間の文化的財産、さらに、海外の多国籍企業が成功的に中国市場に進出したり、中国企業と協力することを望む場合のもっとも重要な要素とみなしてきた。中国企業管理との関連で儒教倫理を検討してみると、その人間的かつ調和的思想は現代の中国社会の中でさえも高く評価されるべきものを含んでいる。これらの倫理的価値の中で、特別な注意が他人を配慮することに払われている。道徳性は守られかつ育成されるものである。「正義」および忠誠心は強化され、君子的美徳はいつも重視されるものである<sup>336</sup>。この意味で、儒教倫理は、現代中国において、経営者が企業内部の従業員を人的資源としてよりよく理解するとともに、企業外部の社会全体において共有されている価値観に背くことのないよう自己の行動を規律させることにより企業倫理を確立するという万国の経営者に共通する課題に取り組む上で、中国の経営者に有利な抛り所を提供しているといえる。

しかしながら、それでもそのような課題への取り組みを依然として困難にしている問題は、儒教倫理に根ざす経営者の掲げる理念や目的もそれを受容する組織文化という基盤がなければ、企業全体の倫理的な行動

---

<sup>336</sup> Cf., *ibid.*, p.2414, Warner, M., “Reassessing Human Resource Management ‘with Chinese characteristics’: An Overview”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.5, 2008, pp.771-801.

として定着させられるに至らないということであり、また中国の国民文化の中核に儒教が存在するからその影響の下で成立するはずの個々の組織文化もまた儒教的価値観に一致する内容をもつはずだとは必ずしもいえないということである。

## 第8章 SHRMにおける企業倫理と組織文化の関係—トップ経営者の役割に焦点を合わせて—

前章において、中国企業文化一般の基盤には儒教的ダイナミズムという伝統的国民文化が息づいていることが確認できた。そこでは、特に文化の倫理的側面が企業行動やそのアウトプットに影響を与えていると考えられる。企業文化の核心が倫理にあるといえるかもしれないし、逆に望ましい企業倫理を確立するために企業文化が重要な実践的課題となるといえるかもしれない。本章では、企業倫理問題を手がかりにして、倫理、文化、企業行動の関係を考察したい。

### 第1節 企業倫理とその必要性

#### 1. 企業倫理の定義

今日、日本の学界において専門用語として一般的に用いられる「企業倫理」は英語表現の“business ethics”に相当するので、厳密いえば、それは「企業倫理」だけではなく、「企業倫理学」をも意味することになる。

337。

金山権によれば、アメリカにおける企業倫理あるいは企業倫理学の発展は、以下のように跡付けられる。「1950年代末から60年代初頭にかけて、アメリカでは一連の企業経営のスキャンダルが社会問題となって、中でも収賄、汚職、談合、詐欺、環境汚染などが取り上げられた。社会全体の見る目が厳しく、政府に徹底的な調査と情報開示を要求してきた。

---

337 宝虎「中国における企業倫理としての「誠信経営」『作新経営論集』第16巻、2007年、204頁、参照。

1962年に合衆国政府は「企業の倫理とその行動に関する声明」(A Statement on Business Ethics and a Call for Action)を公表したが、アメリカ社会における企業倫理への大きな関心をも表している。同年、ルーダー(Ruder, W.)は、American Association of Collegiate Schools of Businessで企業倫理学教育の必要性に関する調査報告を行ったが、これは企業倫理学が経営学教育の一つ重要な部分であるというアメリカ社会の認識を示しているといえる。しかし、当時は大学教育ではこのような企業倫理の講座がほとんどなかった。1963年ギャレット(Garrett, T. M.)等が『企業倫理ケーススタディー』(The Business of Ethics)(編著)を出版し、1968年、米国CUA(The Catholic University of America)の元学長であるウォルトン(Walton, C.)氏が、『企業の社会的責任』で企業間の競争では道徳を基にすべきであると強調したことにみられるように、以後、アメリカ大学教育はいち早く企業倫理の問題を取り上げてきた。<sup>338</sup>

その後、70年代初め、学界ではCSR問題を中心に利潤が先か倫理が先かの論争が展開された。と同時に、日本企業の倫理モデルが世界中に注目を集めた。日本の伝統的な倫理観念、例えば、忠誠、仁義、恩、和、愛、勤勉などが経営活動の中に融合され、社是、社訓、従業員トレーニング、朝礼、お祝い等として経営行動の中で確立され、倫理道徳による企業の内外関係の調整、利害衝突の解決などが重視されてきた。アメリカはこのような日本の企業倫理に非常に興味を持ち、これこそが企業成功の基本であると評価し大いに参考にした。1970年代半ばにおいて、アメリカの一部企業の経営者から“道徳生成運動”(Moral Genesis

---

<sup>338</sup> 金山権「中国の企業倫理(特集 各国の企業倫理)」『創価経営論集』第33巻、第3号、2009年、1~2頁、参照。

Movement) が現れた。この運動は、倫理要素と利潤要素を一体化した企業活動をモデル化して、企業の社会的責任を主張し企業間、企業と従業員、企業と顧客間の相互信頼関係、いわばステークホルダーの構築を提唱した。1980年代に入って、企業倫理の研究は全面的な発展の段階に至った。企業倫理の研究はアメリカ、日本からカナダ、西欧、オーストラリア、東南アジアまで波及し、発展させられた。企業道德の重要性、倫理道德を企業活動に導入する問題、企業意思決定の倫理分析などへ研究が進められた。1990年代に入って企業倫理の研究は、その広さと深さの両面において急速に発展し、企業倫理の研究と交流が更に進められてきた。1993年まで、アメリカの90%以上の大学の経営学部では企業倫理の科目が開設され、1995年まで海外企業倫理学の研究交流の機関が300以上に達し、企業倫理の著書だけで1000冊を超えてきた。なお、企業の社会的責任の一層の探求、コーポレート・ガバナンスなどの研究との交流は企業倫理の新しい次元として取り上げられ、21世紀に入って今もなお進行中である。中国では1990年代初めに少数の大学でMBA コースが設置され、初めて企業倫理教育をカリキュラムに取り入れている。唯、中国の企業倫理教育は、啓蒙段階にあり、まだ若い学問である。近年、研究分野ごとで企業倫理のシンポジウムなども盛んに行われているが、基本的には国内学界に限られているのが現状である。1990年代半ば頃から海外との交流が本格化されてきたが、これも個別学界に限られている。企業倫理学は主に経営学部、経営学専攻の大学院およびMBA コースの履修科目となっている。とくに、MBA コースでは、従業員の倫理観と倫理価値、職業精神、職業道德などに鑑み、応用倫理学が必修科目になっているのが少なくない。」<sup>339</sup>

---

<sup>339</sup> 同上論文、1～2頁、参照。

## 2. 企業倫理の必要性

宝虎は、企業倫理の確立の経営戦略的な意義を次のように主張している。「企業経営に関する倫理問題を考察するにあたり、企業倫理の認識とその枠組みを知ることは、その問題解決の方向付けに決定的な意義を有すると考えられる。現在、企業倫理は経営学における主要な分野の一つとなり、重要なテーマとして研究が進められつつある。企業倫理は「企業における経済活動を中心とした人間行為から生ずるコンフリクトを平和的に調停し調和させることによって、人間の生活実践を新しく創造する規範を確立する役割を果たすものである」とされ、優れて実践的な意味をもつ、全体としての社会的利益を実践する新しい規範として位置づけられるようになった。

近年における一連の企業不祥事を背景に、世界各国において、企業倫理の必要性が認識され、強調されつつある。企業不祥事を背景に、世界各国において、企業倫理の必要性が認識され、強調されつつある。企業不祥事が頻発するなかで、経営において、倫理性・道徳性が求められる。企業がいくら崇高な経営理念(社是・社訓)を掲げても、企業活動の現場でそれが生かされなければ、その意義がなくなる。そこで、企業倫理の必要性と経営における倫理的な行動規範、不祥事を防ぐ仕組みづくりなど、実践的な内容が必要となる。」<sup>340</sup>

中国では、倫理理念を定着させたことにより社会的評判を高めている企業がある一方で、非倫理的行動により経営破綻に陥る企業も少なくない。宝虎は、企業倫理を定着させることの重要性は次の三点にまとめて

---

<sup>340</sup> 宝虎「中国における企業倫理としての「誠信経営」」『作新経営論集』第16巻、2007年、206～207頁、参照。

いる。<sup>341</sup>

「(1) 企業倫理に反する行為による実害が大きくなっていること

経営者や従業員の不幸事により、これまで、築き上げてきた企業イメージが失墜し、企業が被る実害も大きな金額になっている。こうした問題が起こるたびに、チェック機能が働かなかった、または倫理観が浸透していなかった等の反省が行われるものの、引き続き改善されないことが現状であり、「企業倫理」の定着が利益には関連しないと考えることが背景にある。

(2) 従業員が多様化・自律化し、管理が難しくなってきたこと

従業員においては、今まで以上に従業員の価値観は多様化しつつある。正式工（正社員）、合同工（契約社員）、臨時工（パート、アルバイト）等、雇用形態が異なる人材が増えている。一方、成果主義などの導入により、従業員が個人としての成果を求められ、個人の裁量の範囲で働くことが多くなっている。このように従業員の多様性、自律性が高まるにつれて、従業員行動に対するチェック機能も働かなくなっている。こうしたことから「企業倫理」を組織に定着させることによって、企業の理念や姿勢を前従業員に浸透させることが重要になっている。

(3) 新しい経営の求心力としての必要性

従業員の流動化が始まり、日本での表現によれば、「就社」から「就職」への意識変化が起きている現状からすると、企業に魅力がなければ優秀な人材を獲得できない恐れが大きい。優秀な人材を引き留めるためには、高い報酬や魅力ある仕事の賦与が必要であるが、これは、他社の報酬水準等に左右される。優秀な人材は第一に「やりがい」を働く目的とするので、企業自体の魅力を高めることが必要である。そのために、企業は

---

<sup>341</sup> 同上論文、207頁、参照。

その社会からの評価を重視することが必要となる。」<sup>342</sup>

### 3. 企業倫理を確立するための取り組み

金山は、中国において企業倫理問題が注目され始めた背景を先ず次のように指摘している。「中国の改革・開放は33年の年月を辿っている。計画経済体制下で人々の物的欲望への抑制が改革によって解禁され、所得格差も益々大きくなってきてひいて人々の心のバランスが崩れつつある。関連法規、政策の整備がグローバル時代の発展に追いつかず、企業と個人への規制も対応しきれない状況の下で、企業は利益最大化への追求だけを最優先し、混乱・不祥事が拡大、蔓延され、もっぱら自分の利益を追い求め国や他人に損をさせるか、鉱山事故や毒餃子、毒ミルク、野菜の農薬事件、食品安全などは多発するという反倫理的行動の現実には、社会的良心と経済的利益という二つの壁を前にして、企業、とりわけ経営陣の倫理観が問われている。」<sup>343</sup>

次に金山は中国における企業倫理の確立のために必要な具体的な2つのステップ次のように述べている。「経済体制転換期のなかで起こっている様々な現象は西側の経営理論をそのまま機械的に当てはめることなく、中国の国情に合わせて実践すべきであると中国で主張されている。企業倫理は2つの意味を持っている。第1は、経営陣の倫理である。それは、企業全体に関係しているものとして企業倫理構築の要である。第2は、従業員の職業道徳である。ここでは道徳規範が求められている。」<sup>344</sup>

第1のステップである経営者への規律づけを、金山は次のように述べている。

---

<sup>342</sup> 同上論文、207頁、参照。

<sup>343</sup> 金山、前掲論文、7頁、参照。

<sup>344</sup> 同上論文、7頁、参照。

「経営者による低い倫理意識とアンバランスは反倫理的行動の重要な原因である。現在中国企業の経営者におけるこういう低い倫理意識は以下4つにまとめられる。

第1は、企業倫理をただの使用道具として見なしている経営者。企業イメージアップのためにこの道具を活用し、利害関係者に企業の好感度を持たせるだけである。

第2は、言動が相反する二面的行動をとっている経営者。

第3は、コンプライアンス経営が大事であり、目的は反倫理的行動の回避であると認識している経営者。彼らは、法律の条文に則って行動すれば良いと言いながらも、法律の隙間を掴む行動は違法ではないし責めるべきでないと主張している。

第4は、倫理意識が一番低い純粋利己主義の経営者である。彼らは「人不為己、天誅地滅」（自分のために凶らない人には、天地の罰が当たる）の意思が強く、ビジネスとはすべて機会を掴んで自分の利益のため働くものであると考えている。企業は倫理ばかりを講じると儲けることができないうのが彼らの主張である。

従業員の倫理意識の向上を図る前に経営者の倫理意識の向上が先であり、もっとも重要であることは明白である。経営者の経営倫理行動には甚だ未熟で、早急に経営者の倫理素質を高めるには一刻の猶予もないことを認識し対応策を講ずるべきであると考えられる。従って、企業倫理の制度化は企業の経営責任者の責任であるという前提から倫理・行動規範の策定、企業倫理の担当部門の設置、教育と訓練、倫理監査、内部告発などに関する制度化の方法などを真剣に講じる必要がある。企業倫理は経営管理上経営陣を対象にどのように位置づけるか、すなわち、倫理の制度化ないし倫理政策の構築は言うまでもない。

企業の経営者は、従業員を尊重し、信用することが重要である。人として尊重された従業員は自覚して仕事をするようになり、上司から命令されて仕事を行う「要我干」の受動的行動から、自主的に主人公としての意識（主人翁意識）をもって、率先して仕事を行う「我要干」の主動的行動に変わるといふ。」<sup>345</sup>

次に第2のステップである従業員の倫理教育のポイントを、金山は次のように指摘している。

「従業員の低い倫理意識も反倫理的行動の要因の一つである。従業員は直接生産活動に参加する主体であるため、生産工程、製品の品質などに直接関わっている。もし、従業員の倫理意識がしっかりしている場合、経営者の倫理が欠けていても従業員の努力によって損失を最小限に抑えることは可能である。しかし、逆に従業員のモラルが欠けている場合、経営者が正しい意思決定を下しても従業員の面従腹背によって製品の品質、引いては会社のイメージダウンにつながる。

従業員の反倫理行動の主な要因は、中国の伝統文化と市場経済との衝突と矛盾に関係する。中国の伝統文化のなかでの儒教思想は非常に「義」を重んじている。「誠信」（まごころ）という言葉は、中国にとって、悠久の歴史を持っている。「誠信」はビジネス行動の基本であり、正義をもって対処することが従来から強調されてきた。企業は広範囲に「誠信」の道德教育に取り組んで従業員の「誠信」への理解を深め、「誠信」の環境を広げ倫理の構築に努めて行かなければならないと考えられる。

現実上、企業は従業員への技能教育に偏り、倫理意識への教育はほとんど軽視されてきた。従って、従業員の「誠信」意識が薄れてしまい、「誠信」と相反する企業文化が逐次に形成されてきた。まるで従業員に

---

<sup>345</sup> 同上論文、7頁、参照。

は一種の責任感がなくなった感じで、「私は労働によってペイをもらうのだ」という認識に止まり、人びとに倫理道徳を講じるのは市場経済の規則に合致していないと理解している。

グローバル化の進展に伴い、中国企業は経営目標および倫理規範に照らして、教育を通じて経営者、従業員に道徳義務を自覚的に遵守することを促すべきであると言われている。宣伝、先進モデルを手本にし、討議、コミュニケーションなどの諸学習方法によって経営者、従業員の啓発、指導、インセンティブなどを図る必要はいうまでもない。

中国は伝統的な社会主義計画経済体制から市場経済体制への転換期に置かれ、特に急速なグローバル化の進展に「攻められて」いる状況である。長期にわたって経済が立ち後れた関係で経済建設を中心にしっかり推進して行くという戦略方針は正しいが一部の企業の経営陣および地方の責任者らは経済指標と成長率などの向上を自分の直接利益または個人の出世に結びつけて考え、行動している。市場経済の下で拝金主義、金銭第一主義、など意識観念上の大きな変化が現れてきた。企業は経済効果を唯一の目標として経営行動の中であらゆる手段を講じている。反倫理的行動、消費者権益の侵害、社会に悪影響をもたらす事件が後を絶たなく伝統的道徳観念、誠心信頼体系が崩れつつある。つまり、ビジネスの倫理的違反が甚だしく、人びとの不満はかなり高くなって企業価値観と企業理念における全面革新をしなければならない状況までに至っている。」<sup>346</sup>

## 第2節 中国企業における倫理的行動の確立に対する人的資源管理と倫理的企業文化の関係

---

<sup>346</sup> 同上論文、8頁、参照。

## 1. 中国における企業倫理問題の背景

すでに述べたように、中国において、企業倫理という問題があると広く認識されている。一つの見方は中国の文化の要素が非倫理的な企業意思決定を助長する傾向があると主張している。もう一つの見方は中国の経済が過渡経済であるため企業倫理問題が存在していると主張している。曖昧なゲームのルールは、企業倫理問題が起こる機会を作り出す。大量な新しい富はお金持ちになるために、近道をする誘因を作り出す。したがって、たぶん、中国の経済が発展すればするほど企業倫理問題が生起することになるだろう。しかしながら、良い企業倫理は全体としての社会に役に立つ、そして、良い倫理は組織の競争優位性の源泉になることができるという人もいる。社会のレベル、個人のレベル、より重要な組織のレベルにおいて中国の企業倫理を改善するためのステップが取られる。倫理的なトップ経営者に加えて、組織のレベルにおいて倫理問題を改善する方法はHRMであると考えられる。倫理問題を改善することは、募集、選考、業績評価、業績管理、報酬および福利厚生などの分野で行われる。人事政策は組織の内部において倫理行動を保証することに役に立つことができる。<sup>347</sup>

西洋の出版物は、中国におけるビジネスは容易ではないとしばしば書いている、そして特に企業倫理に言及している。たとえば、『ビジネス・チャイナ：中国の企業文化を理解するための実践的なガイドブック』という本は、西洋人達がビジネスを行う上で、中国が困難な場所であると述べている。『パスポート・チャイナ』という本は、その理由を説明する

---

<sup>347</sup> Cf., Hulpke, J. and Cubie Lau, "Business Ethics in China, A Human Resource Management Issue?", *The Chinese Economy*, Vol.41, No.3, May-June 2008, pp.58-59.

ことに役に立っており、「全てのレベルにおいても腐敗が存在しているが、より豊かな地域において腐敗が特に存在していることを、西洋人は覚悟すべきである」、と警告している。これらの資料は外国から中国を見ており、現在ではもう古くかつ時代遅れかもしれないが、中国国内の資料および現代の資料もそのような認識を持続させている。中国は強固な企業倫理という点に関して良い評判を得ていない。ファー(Farh, L.)による一つの研究は悲観的な理由を与えている。ファーは1998年に、中国の大陸および香港で経営学を勉強している大学生を調査し、そして腐敗の受容度について質問した。香港の回答者は約36%しか腐敗に受容を示さなかったのに対して、中国の大陸の回答者は76%以上が腐敗を受け入れることができると回答した。中国の国内の学者も同じような結論を出した。ウィン(Wu, X. w.) 1997年には中国の約800人のビジネスマンを研究し、「ほとんどのビジネスマンは彼らの上司および同僚の倫理基準に関して悲観的である」と発見した。最新のTransparency Internationalのウェブページ([www.transparency.org](http://www.transparency.org))によれば、この反腐敗組織はいつも「腐敗重要度指数」に関するトップ国の中に中国をランクづけている。ウォール・ストリート・ジャーナルの2007年の記事は、もっと遠慮なくはっきりと中国は世界の中で腐敗を受容する企業文化もつ国の一つであると指摘している。<sup>348</sup>

---

<sup>348</sup> Cf., *ibid.*, p.59, Kenna, P. and L. Sondra *Business China: A Practical Guide to Understanding Chinese Business Culture*, Lincolnwood, IL: passport Books, 1994, p.9, Li, J., *Passport China*, San Rafael, CA: World Trade Press, 1996, p.63, Farh, l., “Exploring Business Ethics in Chinese Societies: A Comparison of Mainland China, Hong Kong and Taiwan”, *A Sinyi Cultural Foundation Series: The Management in Taiwan and China*, ed. B. S. Cheng, K. K. Huang and C. C. Kuo, Taipei: Yuan-Lion (in Chinese), vol.2, 1998, pp.1-36, Wu, X. W., “Business Ethical Perceptions of Business People in East China: An Empirical Study”, *International Business Ethics Challenges and Approaches*, ed. G. Enderle, Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, p.323, Silva, L. and martin, H., “China’s Moral Infrastructure”, *Wall Street Journal*, 2007, August 7, C12.

中国における企業倫理問題を説明するためにあげられる理由は、世界の各地の企業倫理問題を説明する理由と共通である。しかしながら、中国には、いくつかの潜在的な特別の要素がある。一つの見方は、中国の文化要素が、西洋人が「自由で開放的な競争」と呼ぶものではなく人間関係に基づく企業の意思決定を助長する傾向があると主張している。人間関係(personal relationships)が不完全な翻訳と思われるため、guanxi(関係つまりコネ)について、説明するのを試みている何百もの記事がある。人間関係がどの企業においても重要であるのは当然であるが、もっと正確に指摘すると、いくつかの見方は、HRM問題を含めてコネが企業倫理問題における原因となる要因であるとみている。例えば、仕事の応募者が親戚であれば、その人を採用することは縁故採用であると、西洋人ならばというであろう。最も適任な応募者以外のだれかを雇うのは利害対立の原因となりうる、そしておそらく非倫理的であると見られるようである。ほとんどの中国人は、親戚を雇うのが種々の理由で合理的であると言うかもしれない。また、縁故採用は必ずしも中国だけの価値ではない。例えば、ニュージーランドのマオリ人は、縁故採用が組織の安定性および信頼を築き上げるので、これが最高の倫理形態であると信じている。しかしながら、有益であるか否かに関係なく、縁故採用は否定的な意味合いを持ち、世界がどのように中国の企業倫理問題を見ているかという点で害を与える。<sup>349</sup>

もう一つの見方は今日、中国の経済が過渡経済であるので、企業倫理問題が存在していると述べられている。古い計画経済が市場経済に取り替えられるにつれて、ゲームのルールはあまり明白ではなくなり、そし

---

<sup>349</sup> Cf., Hulpke and Lau, p.59, Chow, I., "The Impact of Institutional Context on Human Resource Management in Three Chinese Societies", *Employee Relations* 26, No.6, 2005, pp.626-642, Tsui, A. and L. Farh, "Where Guanxi Matters", *Work and Occupations* Vol.24, pp.56-79.

で中心権限もあまり支配力をもたない。経済の急速な発展とともに、国民の中に巨大な富が生み出される。曖昧なゲームのルールは企業倫理問題を起こす機会を生み出す。この富はお金持ちになる近道をとる誘惑と誘因を作り出す。<sup>350</sup>

したがって、中国においては企業倫理問題が本当にあるかどうか別として、企業倫理問題が一つの課題であるという認識がある。そして、企業倫理問題はおそらく世界の各地、つまり、アメリカ、ヨーロッパ、ラテン・アメリカ、アフリカ、アジアの他の国において一つの課題ではある。確かに、周知のように20世紀の最後の10年間、エンロン（Enron）からワールドコム（WorldCom）、アーサー・アンダーセン（Arthur Andersen）、ヘルスサウス（Health South）にいたるまで、アメリカにおいては多くの人々が企業倫理問題を目撃してきた。イタリアの食品メーカーのパルマラート<sup>351</sup>を含めて、ヨーロッパでも企業倫理スキャンダルは起こった。韓国においては、21世紀の初頭、現代（Hyundai）のCEOが刑務所に送られ、タイでは、腐敗を追求することは、国家統制を軍部が奪取する原因ともなっている。企業倫理は世界の大部分の地域において問題として見られている。勿論企業倫理は中国においても問題として見られており、かつまともに取り組む価値がある問題である。もしこれが問題であれば、誰が解決するべきであるか。私たちは企業倫理が中国において、特に過渡経済における今日の中国において、一つの問題であると信じている。企業倫理のような複雑な一つの問題は、社会のレベル、

---

<sup>350</sup> Cf., Hulpke and Lau, p.59.

<sup>351</sup> Cf., *ibid.*, p.59, 「パルマラートは世界に135の生産拠点を持ち、イタリアを代表するグローバルな企業の一つだが、まだ日本ではなじみがうすい。1960年代には数十人の従業員で創業された乳製品メーカーだったが、90年代に急成長し、イタリアのどこにいてもパルマラートの名前がある牛乳、ヨーグルト、チーズ、クッキー、清涼飲料などを販売していない店はないほどだ。（2004年10月13日付『日経産業新聞』）。

個人のレベル、そして組織のレベルにおける行動を必要としている<sup>352</sup>。

イタリア企業パルマラートについては、以下の資料を参照されたい。

「パルマラートは世界に135の生産拠点を持ち、イタリアを代表するグローバルな企業の一つだが、まだ日本ではなじみがうすい。1960年代には数十人の従業員で創業された乳製品メーカーだったが、90年代に急成長し、イタリアのどこにいてもパルマラートの名前がある牛乳、ヨーグルト、チーズ、クッキー、清涼飲料などを販売していない店はないほどだ。

その主製品である牛乳のパッケージはこれまで世界のどこにもある四角な紙のパッケージだったが、最近プラスチックのボトルが目立つようになった。いま、2003年から投入されたフレスコブルー (frescoblu) のパッケージが店頭で異彩を放っている。

その名が示すようにこれはブルー(と言っても緑がかったブルーだが)のパッケージに入った新鮮(フレスコ)な牛乳、という意味。特徴はドイツの牧場で育った乳牛から搾った牛乳を48時間以内にイタリアに輸入し、ミクロのフィルターで濾したもの。だから新鮮。そして人工飼料を与えていないからバイオでもある。その新鮮さを保つためにボトルをブルーにした、と企業は説明している。

1リットルのペットボトルのパッケージは、まさか牛乳が入っているとは予想もつかないほど異様であり、店頭で他の牛乳のボトルが周囲になければそれとわからないだろう。青いボトルから真っ白な牛乳がでてくる様子は意表を突く。食欲をそそる光景ではけっしてないがボトルのデザインが新鮮であることに間違いない。これまで白という内容物の色をパッケージに再現し、安心、安全、清潔、を訴えてきた。

---

<sup>352</sup> Cf., Hulpke and Lau, op. cit., pp.59-60.

ミネラルウォーターのボトルデザイン競争は過激さを増し、ヨーロッパではもはや6月の年中行事になった。中に水が入っているとは想像できないほど香水のパッケージに似ているものもあるほど。ポピュラーな飲料はおそらく同じ道を歩くのだろうが、ボトルのデザインと内容物にはもはや関係はなくなるのかもしれない。フレスコブルーはその未来を先取りしたデザインといえよう。」(2004年10月13日付『日経産業新聞』「工業デザイナー竹原あき子氏——未来先取りイタリアの青いボトル(パッケージNOW) )

## 2. 企業倫理問題への取り組みにおける3つのレベル

### (1) 社会的レベル

#### 法律

社会的レベルにおいて、法律は確かに企業倫理を促進する点で一定の役割を演じる。しかし、法律は単なる基本的な標準であるにすぎない。法律を遵守することは必要であるが、しかし企業倫理を確保するには十分ではない。上述の事件は法律の違反を含んでいる。ある含蓄に富む論文の中で、どうして法律がすべてのことを解決する方法ではありえないかを、ストーン(Stone, Christopher)という法学者が説明している。しかし、法律は重要である。香港で腐敗防止協会(Independent Commission Against Corruption, ICAC)の設立が重要な働きをしていることを、ほとんどの人が認めている。現在、中国の法律は、他人の権利を侵害することや、腐敗や汚染など、たくさんの企業倫理に関連する

問題に取り組んでいるという事実から、人は激励されるかもしれない<sup>353</sup>。

## メディア

メディアも重要な役割を演じる。企業倫理に興味がある人たちは、ほとんど毎日人民日報や人民日報の英語版の *China Daily* 上に、腐敗に対する不満や、従業員の安全、等の企業倫理に関する問題の報道を見ることに激励を感じている。実際21世紀の最初の10年間、企業倫理問題のロールモデル、つまり企業と社会にとっていいことをした個人を指摘した点で、中国のメディアはよい仕事をしている。現在、メディアは悪行を指摘し、犯罪者の名前を公表している。反腐敗の努力によって逮捕された企業の経営者や政府の役人（例えば、上海のような大都市の市長）の写真が連日報道されている。テレビというメディアも倫理と腐敗に対する態度を変える点で重要な役割を演じている<sup>354</sup>。

中国における役人の腐敗については、例えば、以下のような報道がなされている。

「【北京＝桃井裕理】中国国営の新華社は25日、上海市の社会保険基金を巡る汚職事件に関与したとして、中国共産党が、同市トップの陳良宇・党委書記（党政治局員、59）を解任したと伝えた。陳氏は江沢民・前前国家主席に連なる「上海閥（グループ）」の有力メンバー。党指導部人事を討議する2007年秋の第17回共産党大会に向け、胡錦濤政権が江氏の影響力を排除し、権力基盤の一段の強化に動き出したとみられる。

陳氏は党政治局員と中央委員の職を停止された。10月にも解任される見通し。党政治局員の解任は1995年、陳希同・元北京市党委書記が汚

---

<sup>353</sup> Cf., *ibid.*, p.60.

<sup>354</sup> Cf., *ibid.*, p.60.

職事件に関与したとして処分されて以来 11 年ぶり。胡指導部の発足以降、汚職事件に絡む最も高い地位の幹部の処分で、腐敗問題に厳しく臨む胡政権の姿勢を打ち出した。

新華社によると、共産党は 24 日開いた政治局会議で、党中央規律検査委員会が提出した陳氏の規律違反案件を審査。一部の企業経営者が不当な利益を得るために陳氏が職務上の便宜を図ったほか、規律違反を犯した職員をかばったなどと判断した。党委書記の代行には韓正・上海市長を任命した。

事件は、上海市労働社会保障局の祝均一局長が社会保険基金 30 億元（約 450 億円）以上を企業幹部に不正融資したというもの。党中央が調査に乗り出し八月に祝氏を解任、陳氏の秘書を務めていた秦裕・同市宝山区長も取り調べた。」（2006 年 9 月 26 日付『日本経済新聞 朝刊』「上海市トップを解任、汚職事件で――胡政権、江前主席の影響排除」）

## 教育制度

どんな社会でも、教育は人に価値観を注入する点で重要であった。教育は中国で重要な役割を演じている。何十年にもわたって、中国では人民英雄と呼ばれる国家のヒーローを認める伝統がある。報道は腐敗と戦う人たちがヒーローとみなされていることを指摘する。そのために、中国中の生徒は、もっと倫理的な環境を企業の未来に導くことに貢献するような意見を形成している<sup>355</sup>。

## （2）個人レベル

---

<sup>355</sup> Cf., *ibid.*, p.60.

## 家族の影響

全ての倫理問題は、実のところ個人的な問題であるとたくさんの人に言われている。社会的な影響力と文化は倫理の基調を定めるのに役立つが、最終的に、倫理的な決定は個人によって下されるからである。それでは、個人的な倫理価値観はどのように形成されるのであろうか。もちろん、家族は重要である。どの社会においても、子供は親と他の家族メンバーから、価値観を教えられている。中国では、長い間、この価値には、倨約するとか、家族と友達に忠誠を尽くすとか、というようなことを含められてきた。共産主義が主導権をとってから50年経った中国においてさえも、儒教的価値観の影響を描写する評論がたくさん存在している。今日、もう一つの要素の影響が指摘されるようになった。21世紀最初の10年において、労働市場に参入した人々は一人っ子家族出身である。この子供世代は極端に自己中心的でわがままであると一部の論者に指摘されている。彼らがもっと利己的になり、非倫理的になるという可能性も一概には否定できない<sup>356</sup>。

## 仲間の影響

仲間は中国の個人価値において一定のインパクトをもつという。家族と同様に、仲間は重要であると言われている。例えば、なぜ人はタバコを吸うのか？これは倫理的な問題より、健康的な問題である。しかし、いい例になる。タバコをすうと、仲間が問題になる。コネクション、関係はもっとも大事で重要と考えられている中国社会では、仲間は強い影響力を持っている。中国では、これは関係（*guangxi*）と呼ばれている。友達に友達を助けると期待されている。もし、友達に法律を破るような

---

<sup>356</sup> Cf., *ibid.*, pp.60-61.

助けを求められたときに、人は簡単に助けようとするという。これは世界のどの社会においても事実である。しかし、中国は全体的に西洋社会よりもっと関係的である。したがって、社会の全体的な文化はビジネス倫理に大きなインパクトを与えている。仲間は大きな役割を果たしている<sup>357</sup>。

### (3) 組織レベル

良い会社（倫理的会社）と悪い会社（非倫理的会社）

それでは、組織レベルにおいてはどうかだろう。特に、ビジネスに注目していきたい。西洋の文献は、良い組織と悪い組織があるということをししばしば想定している。いい組織は、例えば、フォーチュンの会社ランキングで賛美されている。中国でもこのようなランキングがある。例えば、それは上海のポートマンリッツカールトンが何度か受賞した「ベスト雇い主賞」がある。フォーチュンは頻繁に、環境、従業員、社会という観点からの社会的責任を果たしている組織を特集している。この認識は、ある組織は他の組織よりベターであり、多分もっと倫理的でもある、というものである。最も働き甲斐のある会社において、良い会社と悪い会社、倫理的会社と非倫理的会社を区別しているものがヒューマン・リソース・マネジメントである<sup>358</sup>。

倫理的会社、国民文化、組織の特徴の関係

本章は中国の過渡経済におけるヒューマン・リソース・マネジメント

---

<sup>357</sup> Cf., *ibid.*, p.61.

<sup>358</sup> Cf., *ibid.*, p.61.

の役割を特に検討する。この議論は私達の社会レベルと個人レベルでの倫理に関連する要素についての理解を促進している。しかし、もっと一般的な要素は全体的の文化要素で応用されている。しかしながら、文化というものは、特定のケースと特定の組織における、良い倫理あるいは倫理の欠如について完全な説明を提供することができない。国民文化という概念から最も連想される学者の一人が、ホフステードである。彼の古典的作品『文化の帰結』では、アメリカは個人主義の程度が高く、日本は集団主義の程度が高いという考えを、共通の知識にすることに役だった。この個人主義と集団主義という用語が普及したのは大部分ホフステードのおかげであり、その作品は、いまでもテキストブックと論文の中で引用されている。しかし、ホフステードさえ国別文化を超えて検討することの理由を考えている。彼は「組織の特徴は、マネジメントの実践や従業員の行動における決定要因として、国民文化より重要であるかもしれない」と指摘していた<sup>359</sup>。

#### 企業倫理に影響する組織の諸特徴

組織特徴は明らかに倫理と関連している。健全な倫理的実践は国民あるいは文化にとって重要であるだけでなく、組織にとっても、重要である。良い倫理は良いビジネスであり、良い倫理能力をもった組織は競争優位の潜在的な源泉をもつかかもしれない。特に、組織の倫理的能力は、倫理についての継続的議論と学習をサポートするような組織文化を含む可能性がある。あきらかに、トップ経営者は、倫理をサポートする文化の確立と維持に重要な役割を果たしている。<sup>360</sup>

---

<sup>359</sup> Cf., *ibid.*, pp.61-62.

<sup>360</sup> Cf., *ibid.*, p.61, Buller, P. F. and G. M. McEvoy, "Creating and Sustaining Ethical Capability in the Multi-national Corporation", *Journal of World*

HRMとトップ経営者の間の関係には二つの道がある。倫理的なリーダーは最初から倫理的な文化を作るのに役立つ。たくさんの組織は、初期に確立された諸価値を、創業者が死去した後も永続させている。ウッド（Robert Leonard Wood）は、ジョンソン・アンド・ジョンソン社が倫理的文化を発展させるのに貢献し、ジョンソン・アンド・ジョンソン社の理念は現在でも会社を導いている。ジョンソン・アンド・ジョンソン社の子会社である西安楊森製薬は、質が高い薬を提供し、自社の薬を使わせるために病院や医者に対して賄賂を使わない会社として、中国でよく知られている。ジョンソン・アンド・ジョンソン社の理念は、西安にある西安楊森製薬の工場の食堂の壁に巨大な文字で書かれており、倫理に関してジョンソン&ジョンソン社が良い会社であることをそこで食事する全ての人に思い出させている。これに関して、過去と現在のトップ経営者が倫理的な影響力を及ぼしていることは確かに間違いない。しかし、壁に大きな文字を残すことを具体的決定したのはトップ経営者ではなくてHRM担当重役である。その意味で、上海、西安、そしてアメリカとベルギーの親会社においても、HRM担当重役の影響力が大きいのは間違いない。トップ経営者は同じように、ヒューレット・パカードが、カリフォルニア州パロ・アルトの車庫で創業されてから、この会社が大きくなるまで50年も続いた倫理的文化を確立させるのを助けた。伝説によると、また現実でもあるのだが、パカード(David Packard)はかつて、一人の弁護士を公然と解雇したことがある。その弁護士はアメリカの新しい法律を要旨説明し、そして、ヒューレット・パカードはこの法律に注意をはらう必要がないと勧め、逮捕されないように抜け道を探すことが簡単だと提言したからである。パカードはその要旨説明を途

中で止めさせ、直ちにこの弁護士を解雇したといわれる。そして何百というトップ経営者の聴衆に対して、ヒューレット・パッカーは法律の一字一句だけではなく、法律の精神にまで従うことを思い起こさせたのである。このストーリーが事実かどうかはそれほど重要ではない。重要なのは、従業員たちがこのストーリーを本当のことであるかのように50年も詳しく話してきたことである。彼らは、自分たちの会社では、非倫理的なことをしたら、クビになるということをお互いに覚えている。21世紀になって、ヒューレット・パッカーは変ったし、現在の会社倫理がどうなったかは疑わしいところもある。しかし、リーダーが、会社が倫理的になるか非倫理的になるかを導いていることはあきらかである。しかし企業が成熟するにつれて、組織方針が倫理的な文化を維持させ、そして、ヒューマン・リソース・マネジメントの担当者がそれらの方針を策定するとともに公表するのである<sup>361</sup>。

### 3. 中国における企業倫理問題への取り組みに関する事例研究

#### (1) 西安楊森社（シーアン・ヤンシェン）の企業文化

上述の西安楊森社の企業文化は企業倫理との関連で独自性をもつものであり、それ自体として検討してみるに値するものであり、かつ親会社ジョンソン・アンド・ジョンソン社の組織文化が国民文化の壁を越えて海外の支社に浸透している点で、第4章で述べる国民文化と組織文化の関係についてのガーハートの仮説を考察する上でも役に立つ事例であるので、刑伝・沈堅の著書に依拠しながら、西安楊森社の企業文化を紹介してみたい。

---

<sup>361</sup> Cf., Hulpke and Lau, op. cit., p.62.

創業者（トップ経営者）の倫理的資質とそれを伝承することに貢献する HRM と HRM 担当者の役割についての事例として既に紹介されていたが、西安楊森社は、親会社のジョンソン・アンド・ジョンソンの影響を受けながらも中国国内で形成された企業文化がいかに HRM を通じて業績に影響を与えているかを検討する上で、恰好の事例である。

西安楊森製薬有限公司は、中国の医薬分野の中では、規模が大きく、製造品目が多く、豊富な技術を持っている合弁企業である。中国側の出資者は陝西省医薬工業会社、陝西省漢江製薬工場、中国医薬工業会社と中国医薬対外貿易総会社という四つの会社であり、外国の出資者は、ベルギー資本の楊森製薬有限公司、米国のジョンソン・エンド・ジョンソン社である。<sup>362</sup>

1985年10月に西安楊森製薬有限公司が創立された時、総投資額が1.9億元であり、そのうち、登録資本金の割合は、外国側が52%を中国側が48%を占め、合資期限は50年である。<sup>363</sup>

#### 経営の理念—顧客は一番である

西安楊森製薬有限公司の宣伝パンフレットの中にこのような「信条」が載っている、「私達は、まず医者、看護婦、患者、母と父およびすべてのわが社の製品とサービスを利用している人達に責任を負うべきである、...私達は私達の従業員、および世界の至る所で私達と一緒に仕事をしている男女同僚に責任を負うべきである...私達は私達が仕事をし、生活している社会および全世界に対して責任を負うべきである、私達は必ず良い市民にならなければならない、...最後に私達は私達の株主に対して責

---

<sup>362</sup> 刑传・沈坚『中国人力資源管理問題報告』中国發展出版社、2004年、399頁、参照。

<sup>363</sup> 同上書、399頁、参照。

任を負うべきである、生産経営は必ず豊富な利潤を獲得しなければならない…。企業経営の任務の一つには、誰に対して責任を負うかを表すことがあり、彼らはこのように優先順位を並べている。<sup>364</sup>

ジョンソン・エンド・ジョンソン社が自分の責任対象をこのような順位で並べるのは、市場、または、企業自身の利益を本当に理解しているからである。西安楊森社は最初成立された時、「科学に忠実であり、健康に貢献する」、つまり、中国人民の健康レベルを高めることを会社の目的として力を尽くすという企業理念を作った。そのため、企業の経営管理の中で、確かに顧客は尊重され、顧客は企業にとっての本当に最高の地位に位置づけられている。米国のことわざに「世の中にはただの昼食はない」というものがある。西安楊森社の外国側の CEO はいつもこの諺を使い従業員を教育し、従業員が勇敢に責任を負うように追求し、心から顧客にサービスを提供するように教育した。会議の中で、彼は常に、「誰が私達の給料を払ったのか。誰が私達の水道代、電気代を払ったのか。誰が私達の仕事の環境を提供したのか。顧客である。顧客が財布の中からお金を出し、私達の製品を買うので、私達は生活ができる。したがって、顧客は神様である。「世の中にはただの昼食はない」、私達はもし良い品質の製品と良いサービスを提供することができず、顧客がお金を使った後に満足できなければ、彼らは私達を捨て、私達は失業し、企業も倒産するかもしれない。そのため、従業員の誰もが「市場導向、顧客至上」をしっかりと覚えなければならない。従業員が各自の仕事場で責任を持ち、顧客にサービスを提供し、創造性があるより良いサービスを提供すれば、私達の企業はますます繁栄し発展できる」。<sup>365</sup>

---

<sup>364</sup> 同上書、399～400頁、参照。

<sup>365</sup> 同上書、400頁、参照。

1982年、米国において、「泰諾（タイレノール）」の鎮痛薬の危機的イベントが発生した。精神病を患った1人の社員が、ジョンソン・エンド・ジョンソン社が生産した泰諾のカプセルの中に青酸カリを入れたため、5人の命を奪われた（(2) ジョンソン・アンド・ジョンソン社の企業倫理を、参照されたい）。ジョンソン・エンド・ジョンソン社は直ちに全国の市場のすべての製品を回収し、30分ごとに一回の記者会見を開き、大衆に事実を説明し、そして一週間の内に新しい包装を設計し、迅速に新しい製品を生産し包装し、すべての古い製品を廃棄した。その損失は見積もることができないほど大きかった。この訴訟の事例は、多くのビジネス・スクールの授業で取り上げられたとともに、そのことは、西安楊森にとって強力な宣伝材料になった。<sup>366</sup>

長期的な思想教育は、顧客至上の理念を従業員の間の中に深く植えつけ、実際の行動の中で実行させる。お金はすべて顧客からもらう、お金を1円でも節約し、顧客に対する責任を具体的に表現する。生産現場は常に革新、改革を追求し、包装材料を国産化することを実現する。芝生に撒く水には処理した廃水を使う、コピー用紙も両面を使う。お正月でも、祝日でも、週末でも、顧客が出荷を求めさえすれば、この仕事を担当する従業員は少しも不平を言わず、直ちに仕事をしっかりと行う。「取引先の要求は私たちの使命である」、これが西安楊森の従業員の共通認識である。<sup>367</sup>

誰が私の顧客であるか？—調和的な内外関係

西安楊森の従業員は、顧客が誰でも会社の利益に影響することができ

---

<sup>366</sup> 同上書、400頁、参照。

<sup>367</sup> 同上書、400頁、参照。

ることを認識している。西安楊森は自分の顧客を内部の顧客と外部の顧客、直接の顧客と間接の顧客に分ける。サービス部門を例として、以下、説明したい。<sup>368</sup>

会社の内部の仕事に関連している部門と同僚を指す。例えば、サービス部門は会社の内部で財務部門、生産部門、品質部門、配達部門などの他の部門と協力して業務を行うので、これらの部門の同僚はサービス部門の内部の顧客である。会社管理職員は従業員をすべて内部の顧客と見なす。<sup>369</sup>

薬品は特殊な商品である。それは必ず医薬会社を通じて病院や薬屋に販売されなければならない。処方箋薬品は、医者処方箋をもらわなければ、患者は使うことができない。そのため、医薬会社、病院および薬剤師はすべて外部の顧客である。サービス部門はまた来訪者を招待する仕事も担当し、一般の来訪者はすべて外部の顧客である。<sup>370</sup>

一般に直接にサービス部門と協力して仕事を行う人たちは直接の顧客と呼ばれる。例えば、医薬会社の販売人員および会社内部の出荷する仕事を担当する職員である。<sup>371</sup>

患者である。患者は商品の最終消費者であるが、患者が直接西安楊森から薬を買うことはなく、医師と薬剤師を通じて薬品を買うので、彼ら

---

<sup>368</sup> 同上書、400～401頁、参照。

<sup>369</sup> 同上書、401頁、参照。

<sup>370</sup> 同上書、401頁、参照。

<sup>371</sup> 同上書、401頁、参照。

は間接の顧客である。<sup>372</sup>

内部、外部、直接、間接の顧客を区別するのは、より正確に言えば、会社の利益に関係がある全ての人とモノを全面的に理解することを通じて、従業員が顧客の短期的あるいは長期的な需要を知ることがを促進し、主要な顧客の主要な需要、会社の充足度、競争相手の充足度を分析し、さらに、顧客の会社に対する忠誠心、理解および応援を獲得する。その結果、西安楊森の仕事の効率も大幅に増加し、人間関係も調和的になり、誰でも顧客を尊重し、相互応援し、外部でも、顧客の信頼を勝ち取る。<sup>373</sup>

#### 厳格な管理

合弁企業の従業員は大部分がもともと中国企業の出身であり、古い国有企業における不正習慣をひきずっており、比較的散漫で、遅刻早退が多く、就業時間中に居眠りをしたり、責任感が足りない傾向がある。従業員が少しずつ新しい管理パターンに適応し、従業員が企業および会社に対する責任感を育成するために、合弁企業は楊森会社の管理基準を厳格に実行する。<sup>374</sup>

会社は厳格な管理制度を制定し、強力な宣伝を通じて、教育訓練を強化し、少しずつ従業員に受け入れられている。中国側の管理職員が最も強く感じたのは、外国側の CEO による厳格な財務管理である。以前は、ほとんど、計画は立てられず、適当に管理されていた。外国側の社長は広告に一回 1000 万元でも使うが、厳格な投資研究論証の裏づけがないと広告をしない。会社の予算を、何回も何回もチェックし、会計の記録

---

<sup>372</sup> 同上書、401 頁、参照。

<sup>373</sup> 同上書、401 頁、参照。

<sup>374</sup> 同上書、401 頁、参照。

はきわめて精密である。<sup>375</sup>

調査、研究によれば、中国側の従業員、特に管理職の人達は、高い報酬および仕事の成功を求めている。より良い報酬体制は、従業員募集の際に西安楊森が良い人材を引きつける上で優位性となる。そして、仕事の内容を充実させ、更に多くの成功の機会を創造することは良い人材を引きつける重要なポイントとなる。会社は個人、仕事場、組織のルールによって、企業文化を受け入れる人達を販売員とする。この人達は主に医学大学の卒業生であるか医療業界の仕事の経験者達である。これらの従業員の文化素質は高く、個人の能力も高く、高い報酬を求め、優れた仕事の成果を望む。西安楊森は彼らを“鷹”と呼ぶ。“鷹企業文化”を強く宣伝する。“鷹は丈夫で、鷹は勇敢で、鷹は峠また空に挑戦するのが好きである、彼らはいつも思い切り首を伸ばし独立して戦う。私達のグループの中では、単に派手で目立つ人だけではなくて鷹みたいな人が必要である。そして、企業として、私達は全世界の優秀な会社の中の雄鷹”になる。<sup>376</sup>

チームワークを重視すること

会社は「鷹の文化」だけを提唱することではなく、社員のチームワークも重視する。1996年、会議の中で、「雁の啓示」についての討論も行った。<sup>377</sup>

雁は翼を広げて飛ぶ時、後ろのチームメイトのために「上への風」を提供する。Vの形を構成したため、71%の飛ぶ範囲が増加することができる。このことから得られる啓示は、チームワークを重視する人達は、

---

<sup>375</sup> 同上書、401頁、参照。

<sup>376</sup> 同上書、401～402頁、参照。

<sup>377</sup> 同上書、402頁、参照。

相互的に助け合うことができ、さらに容易に目的が達成できる、ということである。彼らは相互信頼することに基づいて、前に進む。「雁は仲間を離れると、直ちに孤独と困難と抵抗力を感じるが、直ちに隊列に飛び帰り、仲間が提供してくれる「上への風」を有効に使い、引き続き前進することができる」。このことから得られる啓示は、私たちは雁のチームワークを持つべきであり、グループの中でリーダーに従うべきである、ということである。私たちは他人の助けを受け入れかつ他人を助けることが好きなのである。<sup>378</sup>

企業文化を改善することを通じて、従業員の素質も高まり、会社に対する深い感情が生まれ、仕事の展開もいっそう順調になる。また、80年代の従業員の移動問題は良く解決できた。離職率は80年代の60%から1996～1997年の10%までに下がった。<sup>379</sup>

#### 人情を満たしている西安楊森

西安楊森で働き、いつも人間の愛情が感じることができ、お正月や祝日、取締役が外出しても従業員にお祝いカードを送ってくる。従業員の誕生日もお祝いをする。従業員が病気の時、部門の責任者や取締役でもお見舞いに行く。従業員が結婚や出産なども、会社も祝賀のパーティを開き、会社は従業員を家族の一員とみなし、よく懇親会を行う。会社の内部の『私達の家』という書物を通じて、社員の感情交流も行うことができる。会社の福利制度も充実しており、従業員は定年退職保険、個人保険制度も完全である。従業員の医療費用はすべて会社が負担する。住宅問題については、シンガポールのやり方を参考しながら、中国の住宅

---

<sup>378</sup> 同上書、402頁、参照。

<sup>379</sup> 同上書、402頁、参照。

制度改革政策を実施している。毎月従業員の給料から 25%が控除され、35%は会社が負担することにより、従業員の住宅ローン基金を創立されている。そして、住宅ローンに対して、会社はさらに保証することができる。<sup>380</sup>

### 愛国心を強化する

1996年11月22日、西安楊森の90名の上級管理職員と販売職員は、中央と地方からの新聞記者および中国の貧困扶助基金の代表と一緒に、江西省の寧岡県の茅坪鎮から井岡山の茨坪鎮までの30.8キロメートルを歩く「96西安楊森健康新長征」活動を行った。井岡山のくねくねとした山道を歩き、昔の紅軍の軍歌を歌いながら、手をつなぎ前進する。個人を除き、会社は10万元に値する薬品を井岡山の人達に贈呈した。<sup>381</sup>

取締役の鄭鴻氏は次のように述べた。巨大の目標は必ず実際の仕事の中で実現しなければならない。「新長征活動」を行うのは、当時の栄光ある紅軍の長征の精神を通じて私たちに励まし、さらに、素晴らしい未来を創始するためである。長征に参加した従業員たちはこんなふうに述べた。長征が「宣伝の木」であり、私たちは早く3080(長期的な販売目標)が実現できると宣伝し、長征が「宣伝の隊」であり、「科学に忠実であり、健康に貢献する」という西安楊森の企業理念を宣伝し、長征は「種撒き機」であり、西安楊森のチームワーク、貢献の精神、挑戦の精神の種を播く。1996年の冬、ある朝、北京で、会社は国旗の儀式を行った。全員で国歌が歌われた。これが西安楊森の愛国主義の教育である。前任のアメリカ籍のCEO (Norskog, Jerrg R.) は、次のように述べている。私

---

<sup>380</sup> 同上書、402～403頁、参照。

<sup>381</sup> 同上書、403頁、参照。

達は愛国主義の教育を重視し、従業員に苦しみや辛さを堪え忍ぶ精神を植え付け、さらに私達の企業ためのチームワークを創造する。祖国を愛していないような人が、どうして会社を心から愛することができるであろうか。<sup>382</sup>

## (2) ジョンソン・アンド・ジョンソン社の企業倫理

中国企業の中で倫理的企業文化を確立した数少ない企業の1つである西安楊森社の親会社ジョンソン・アンド・ジョンソンについては、以下の資料を参照されたい。

「米国で一般に広く市販されている鎮痛剤「タイレノール」のカプセルに青酸カリが混入されていて、七人もの犠牲者を出したタイレノール殺人事件は、消費者をパニックに陥れただけでなく、タイレノールのメーカーをはじめとする医薬品業界のほか食品業界にも大きなショックを与えた。事件の重要容疑者が全国に指名手配されたが、犯行の動機やどのようにして毒物を混入させたのかといったことはまだ明らかにされておらず、各医薬品、食品メーカーは“第二のタイレノール事件”が起きる可能性もあると警戒している。一方で事件をきっかけに、包装をしっかりとする必要があるとの声が高まり、包装業界は「ひと足早く不況脱出も」と、タイレノールの“副作用”に活気を見せている。

ドラッグストアでだれでも自由には買えるタイレノールを飲んだ人が相次いで死亡するという事件が起きたのは10月初め。捜査の結果、何者かがカプセルの中に青酸カリを混入した無差別殺人事件と判明、全米でタイレノールが回収されるなど大騒ぎとなった。タイレノールの製造元、マクネイル・コンシューマー・プロダクツ社の親会社である大手保健・

---

<sup>382</sup> 同上書、403頁、参照。

医療品製造、販売会社ジョンソン・アンド・ジョンソン社は、これまで製造過程に事件との関係はないとして、同社も被害者との立場をとるとともに、事件の全ぼうが明らかにされた後、いかにしてタイレノールを“生き残らせるか”を含めて対応に大わらわである。

タイレノールはジョンソン社の売り上げの7.4%、利益の17-18%を占める同社のドル箱商品の一つ。同社の今年上半期（1-6月）の売り上げは30億ドルと前年同期比8.7%の伸びを示し、利益も2億9800万ドル、同19.5%増と業績は順調だった。それだけに“タイレノール・ショック”は大きい。

ジョンソン社は犯人に関する情報提供者には10万ドルの賞金を出すと発表、重要容疑者としてルイス夫妻が指名手配された。しかし犯人が何を狙って、どのような方法でタイレノールに青酸カリを入れたのかなどは依然としてナゾに包まれており、犯人が逮捕されて事件の全容が明らかにされない限り、タイレノールの“安全宣言”は出せそうにない。

タイレノールは「アスピリンよりも“胃にやさしい”鎮痛剤」として60年代から人気が出始め、今では米国の鎮痛剤市場（年商13億ドル）の三七%を占めている。アナシン（13%）、バイエル（11%）、エキセドリン（10.1%）、バファリン（9%）などは大きく水をあけられているため、今回の事件をきっかけに各社が大がかりな販売拡大活動を展開し、巻き返しを図るのではとの見方もあった。しかし、これまでのところライバル各社は一向にその動きを見せていない。これは、ひとつには「他社も今回の事件を他人事として済ますことができず、タイレノール以外のカプセル剤に同じような事件が起きる可能性がある」と心配しているため」（ある大手ドラッグストア首脳）とみられる。

現に、タイレノール騒ぎが続く中で、塩化水銀入りのエキセドリンを

飲んだ人が死亡するという事件が起き、その後も「異物入り鎮痛剤」の被害者が続出した。このため、医薬品メーカーばかりでなく、ボーデン、ダート・アンド・クラフト、プロクター・アンド・ギャンブルなどの包装食品メーカーも“毒物を仕掛けられる恐れ”に無関心ではいられなくなっている。

こうした中でFDA（米食品医薬品局）は、売薬の包装について1日から新たな規制措置を実施すると発表した。薬品メーカーばかりでなく食品メーカーも「異物が混入される危険性の少ない包装方法」に力を入れ始めた。

すでに包装関連会社には注文が殺到し、長引く米産業界の不況をしり目に活況を呈し始めている。例えば熱封印機械装置を生産しているピラー社では、アルミシールやプラスチックシールの封印機械（1台1万1000ドル）の売れ行きが急激に伸びているという。

また、ガラス容器用シールを製造しているアンカー・ホッキング社やウエスト社もウケに入っており、同業界関係者の間に「現在シール業界の年間売り上げは520億ドルだが、タイレノール事件で確実に十億ドルは伸びるだろう」との見方も出ている。」（1982年11月4日付『日経産業新聞』「米の毒物混入鎮痛剤、広がる“副作用”——薬・食品業界は戦々恐々」）

「【シカゴ三十日UP1】米大手製薬メーカーの子会社が市販している鎮痛剤のカプセルに青酸カリが混入、これを飲んだシカゴ周辺の住民5人が死亡、1人が重体となっていることが30日までに分かり、米食品衛生局（FDA）は「殺人の疑いがある」として調査を開始、薬品は回収された。

この薬は大手製薬会社ジョンソン・アンド・ジョンソン社の子会社で、ペンシルベニア州に本社があるマクネイル・ラボラトリー社製の鎮痛剤「強力タイレノール」。

29日、シカゴ近郊のクック郡でこれを飲んだ3人が死亡、1人が重体に陥り、調べたところカプセルの中から青酸カリが見つかった。また30日には隣のデュページ郡でも、青酸カリ入りタイレノールを飲んだ2人が死亡していたことが分かった。

(注) 厚生省によると、米ジョンソン・アンド・ジョンソン社の日本支社はタイレノールの輸入許可を同省に申請中であり、日本国内ではまだ販売されていない。」(1982年10月1日付『日本経済新聞 夕刊』「シカゴで市販鎮痛剤に青酸カリ混入――5人が死亡、殺人の疑いで米食品衛生局が調査」)

#### 4. 企業倫理問題への取り組みにおける組織文化、トップ経営者、HRM、HRM担当者の役割

##### (1) 組織文化とトップ経営者の役割

組織文化と、その文化を開始させそして永続させるトップ経営者が、決定的に重要である。どんな組織においても、倫理的実践は重要である。ライル・ショーンフェルト (Lyle Schoenfeldt) 教授は、以下のようにコメントした。それ(倫理的実践)は「組織のトップで開始され、次に組織の至るところへ及んでいく。それはDNAの一部あるいは組織文化の一部になる。特定の組織において、みんなを団結させるのは、リーダー達および彼らが作り出した文化である。もしこの文化が、リーダーの行動によって、適切な統制制度によって、そして共有された価値によって、

組織の隅々まで浸透させられることができれば、非倫理的なことを行おうと思う従業員がいなくなると確信することができる」ということである。<sup>383</sup>

もし、文化すなわちDNAが倫理行為を支持しなければ、組織全体が非倫理的文化を発展させるかもしれない。エンロンならびにエンロンを手伝って大衆を騙した会計事務所アーサー・アンダーセンというアメリカの事例を見れば、「非倫理的行為はむしろ規範になり、最も巧妙な近道の方法を見つけた人が、その事業単位の収益性に貢献したゆえに報酬を与えられる」ということが分かる。ショーンフェルトが指摘するように、一つの会社が非倫理行為を追求したら、ライバル会社にもネガティブな影響を及ぼし、社会全体に悪い影響を及ぼすかもしれない。<sup>384</sup>

「倫理の実践がなければ、底なしの競争になる。例えば、非倫理的組織は、児童就労、有毒な産業廃棄物の近くの川への投棄、知的所有権の無断使用、標準以下で危険でさえあるような製品の製造、賄賂による優位の獲得など、いろいろな方法で近道をすることができる。このようなシナリオにおいては、最も近道をする会社が一番利益を得ることになる(他の条件が同じであれば)。倫理的会社はもっと高い運営コストに耐え、自分の製品により多くの価格を請求する<sup>385</sup>。

## (2) 組織文化とHRM担当者の役割

以上のより広い視野からの考察は、なぜわれわれは倫理が特に過渡期における中国にとって、そして中国における組織にとって重要であると考えらるかについての理由を強化する。倫理的な文化を確立し維持しよう

---

<sup>383</sup> Cf., Hulpke and Lau, op. cit., pp.62-63.

<sup>384</sup> Cf., ibid., p.63.

<sup>385</sup> Cf., ibid., p.63.

とする中国企業にとって、HRMに責任を有する担当者たちは、重要な役割を果たしている。ビュラー＝マケヴォイ（Buller, P. F. and G. M. McEvoy）によって参照されている研究をもう一度注目してみれば、興味深いことに、倫理的能力の確立にとってHRM担当者の役割を彼らもまた指摘している。必要とされていることは、倫理的能力を獲得、開発、維持するためのHRMのシステムと実践である。<sup>386</sup>

### （3）HRMの諸段階と企業倫理確立との関係

過渡期の中国経済においてHRMが倫理的組織を確立するうえで重要なものになりうると私たちは信じている。HRM実践は、HRMの一つ一つの段階で、重要な役割を果たしている。HRMの諸段階を説明する多くの方法がある。ある一つのリストは、計画、人員配置、評価、報酬、人材開発に言及している。アメリカ人的資源管理協会は、HRMの主要な機能が計画、募集、選考、人材開発、報酬、福利厚生、従業員関係、労使関係、安全衛生、人的資源調査を含むと指摘している。もう一つ見方は、HRMを2つの部分に分類している。すなわち、人員の募集と配置、報酬と福利厚生、労使関係、人的資源計画、雇用機会均等、人材開発を含む主要機能と、組織と職務の設計、業績管理システム、調査、情報システムを含む補助的な機能である。別の資料は、募集、選考、報酬、福利厚生を「伝統的」HRM活動として列挙している。ある経営学教科書は、HRMを、5つの主要な構成要素、つまり募集・選考、教育訓練と人材開発、業績考察とフィードバック、報酬・福利厚生、労使関係からなるものとしてみている。今日の中国において倫理的組織を建設し維持する上

---

<sup>386</sup> Cf., *ibid.*, p.63, Buller, P. F. and G. M. McEvoy, "Creating and Sustaining Ethical Capability in the Multi-national Corporation", *Journal of World Business*, Vol.34, No.4, 1999, pp.326-343.

で、HRMが果たすことのできる役割を簡潔に説明するために、これらの分野を一つずつ考察してみよう。<sup>387</sup>

募集と選考は、重要な役割を果たしている。今日の中国の求人広告も倫理観を有する人を求めていると明確に表明している。ジョンソン&ジョンソン社とその子会社である中国の西安楊森製薬は、採用に慎重な注意を払っている。例えば、嘘をついた志願者の応募資格を直ちに取り消され、経歴詐称は発見され次第解雇の理由とされる。しかし、エンロンにおける採用は逆であった。圧迫面接が基調をなして、採用と選考という部分においてさえも、積極的行動と「近道をとること」（非倫理的行動）が評価された。<sup>388</sup>

教育訓練と人材開発も重要な役割を演じている。2007年に韓国の会社であるサムスンとポスコはそれぞれ倫理担当役員を香港へ派遣して、そこで企業倫理の方法を学習させた。両社はさらに12人の倫理担当役員を派遣し、香港腐敗防止協会（HKICAC）での会合が旅行日程の一部であった。これは、倫理的文化の確立と維持にとって教育訓練がいかに役立ちうるかを例証している。この両校を段取りした人的資源役員たちは、倫理における教育訓練と人材開発の意義を理解していた。<sup>389</sup>

成績評価もある一定の役割を果たしている。評価される人物が会社の行動規則や倫理規範をどの程度守ったかを定期的に尋ねる成績評価書式を用意している会社もある。倫理と関係するものとしての報酬と福利厚生におけるHRMの役割は、複雑である。しかし、同一労働同一賃金はいまや世界共通の目標であり、女性は男性と同等の賃金が支払われるべきである。この目標は世界中のほとんどの会社においてまだ十分に達成さ

---

<sup>387</sup> Cf., Hulpke and Lau, *op. cit.*, pp.63-64.

<sup>388</sup> Cf., *ibid.*, p.64.

<sup>389</sup> Cf., *ibid.*, p.64.

れていない。中国でも、多くのケースにおいて、男女同一賃金は実施されていない。これは、人的資源管理が常に機会均等に向けて行動することを重視すべき重要な分野である。<sup>390</sup>

振り返ってみると、中国には企業倫理の問題があると多くの人が考えている。彼らの想定は真実であれば、事態を改善する上でHRMが果たす役割は何であるか。分野ごとに、人的資源実践は違うものである。前述のような機能上の分野ごとにそれは事実であるが、考察に値するもう一つの分野が存在する<sup>391</sup>。

#### (4) HRM担当者

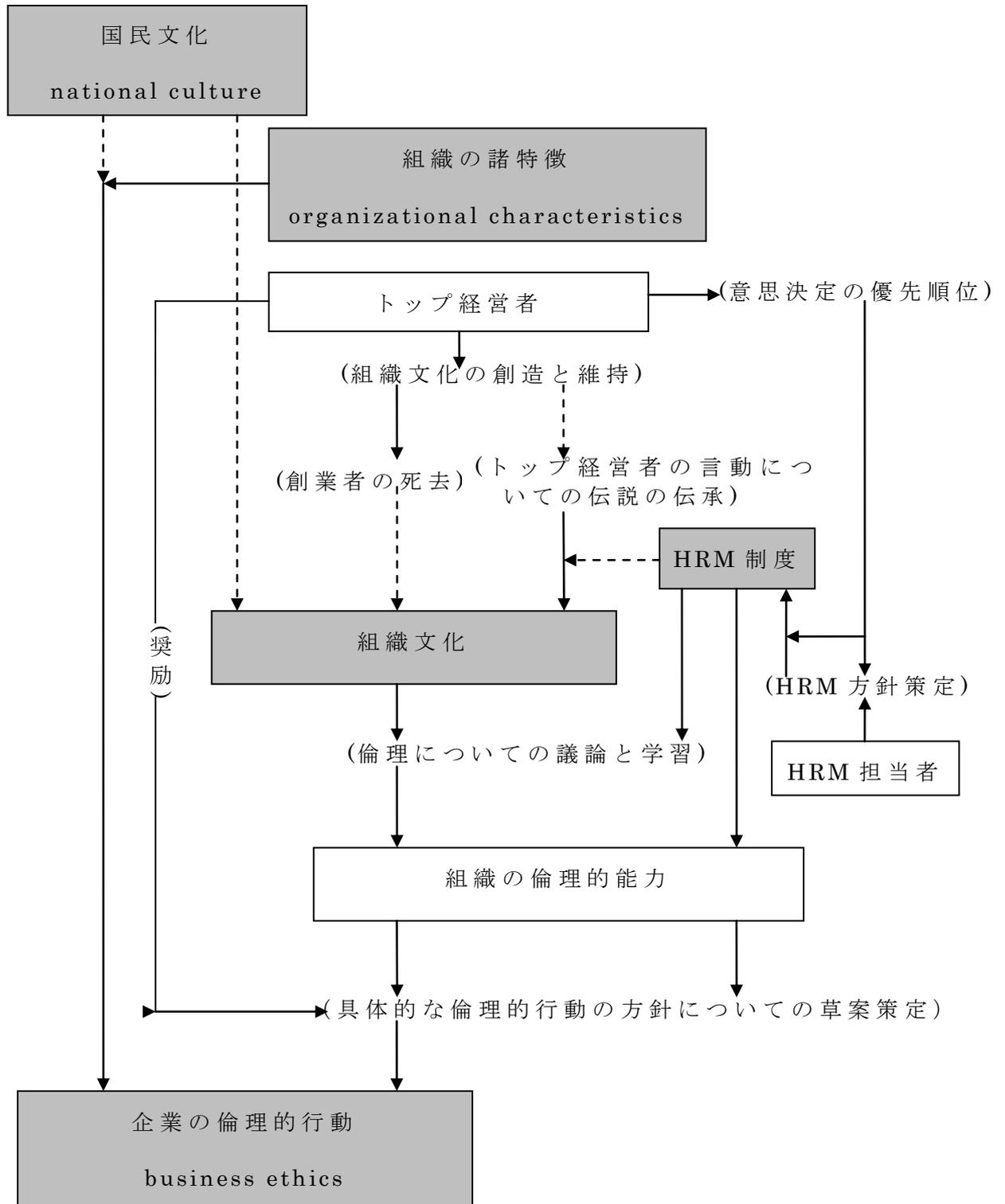
通常、HRMの担当者は、人事政策を発表する人である。大企業では、その政策は人事政策マニュアルという形式を取り、より小さな会社では単に掲示板における通告から構成されるかもしれない。その政策はトップ経営者によって設定された組織上の優先順位に従うという人もあろう。たとえそうであったとしても、その政策は如何に人的資源に含まれている人々によって詳細に認識されるであろうか。もしHRM担当者がセクハラに対する無力で水割りされたような政策を打ち出し、そしてその政策が罰を伴わずありきたりの言辞でお茶を濁しているならば、そのような政策は全く存在しないのに等しい。たとえトップ経営者が倫理的な理想の持ち主であったとしても、このような理想を実施する人々が実際には、より倫理的な組織を構築するための大きな責任と大きな機会を有している。真実は、進歩的で倫理的な人的資源政策は必ずしもトップ経営者から生まれてくるものではないということである。しばしば、トップ

---

<sup>390</sup> Cf., *ibid.*, p.64.

<sup>391</sup> Cf., *ibid.*, pp.63-64.

図表 8-1 国民文化、組織文化と企業の倫理的行動との間の関係



(出所) Hulpke J. and C. Lau, "Business Ethics in China", *The Chinese Economy*, Vol.41, No.3, 2008, pp.61-65, より作成。

経営者はむしろ HRM 担当者が新たな政策を提案することを期待し奨励している。例えば、もしある企業が賄賂を禁止する厳格な規則を持てば、それはトップ経営者のレベルよりも地位の低い個人によって発展させられるであろう。アメリカに本社があるベクトン・ディキンソン社(Becton Dickinson)は、その分野の代表者が問題を報告したので、世界全体の行動規範の中で、詳細な腐敗防止政策を発展させた。同様に、中国における HRM 担当者は、組織のどんなレベルにおいてみられるニーズであれそれに応え、修正され最終的には書かれた政策の一部であるとともに企業文化の一部ともなるような政策を起草しなければならない。<sup>392</sup>

### 第 3 節 企業倫理実現における HRM・組織文化・国民文化・トップ経営者の関与

第 7 章と第 8 章は本論文の第 2 部の課題を考察する上での中心となる部分であるので、これまで展開してきたことを踏まえて、少し詳細に内容を振り返り、本論文全体の結論に相応しい考察を行いたい。

企業倫理は、経営者や従業員が抱く価値観に関わるという意味で組織文化と重なり合う問題であるし、非倫理的行動が経営破綻を招きかねないという意味では経営戦略と重なり合う問題であるし、企業内では価値観が教育や学習を含む人から人への意識的な働きかけを伴わなければ共有されえないという意味ではまさに HRM と重なり合う問題である。

繰り返しになるが、倫理は、「倫理的」な経営者によって一方的に表明され、従業員がそれを遵守することを強制させられることもあろうが、その場合従業員が現実にそれに従って倫理的な行動をとらなければ、そ

---

<sup>392</sup> Cf., *ibid.*, p.64.

れは単なる「御題目」に終わってしまう。

しかしながら、倫理が組織文化の一部として組み込まれている場合、あるいは倫理的な組織文化が定着している場合、而もその組織文化が「既に」価値創造的 (valuable)、希少 (rare) で、模倣困難 (imperfectly immitable) なものとして生成している場合、組織において倫理は自己目的として追求されるというよりも、企業本来の業務と利益の追求という最終目的を追求することの随伴的な結果としてもたらされるがゆえに、その実現のためのより強固な基盤をもつことになると考えられる。第 8 章第 2 節で取り上げたジョンソン・アンド・ジョンソン社の子会社西安楊森製薬は、企業倫理が競争優位の源泉としての組織文化と一致した幸運な事例であるといえる。問題は、全ての企業が倫理が組織文化に組み込まれた倫理的組織文化を有する訳ではないということであり、而も全ての倫理的組織文化が競争優位の源泉となる要件を備えている訳でもないということである。

この点で、第 7 章で検討したように、道、徳、仁、忠、恕、孝、礼、信、義の価値を重視する「実践的で非宗教的な倫理体系」<sup>393</sup>であるところの儒教を国民文化の基底に据えてきた中国の企業は、倫理的組織文化の確立という点で、有利であるといえるかもしれない。

とはいえ、この有利さは、国民文化が組織文化の形成に強い影響力を及ぼす場合にはじめて実現するものである。第 4 章において検討したガーハートの所説は、国民文化の組織文化に対する影響力は、これ迄指摘されてきたよりも小さいことを、あるいは経営者が国民文化の影響下にあるにもかかわらず、独自の組織的特徴を実現するために自由裁量を働かせる余地はこれ迄指摘されてきたよりも大きいことを、主張するもの

---

<sup>393</sup> Cf., Hofstede, *op. cit.*, p.172, 岩井、前掲訳書、183 頁、参照。

であった。このガーハートの所説に従うならば、中国企業は折角倫理的な国民文化を与えられていながら、それを組織レベルで実現することは、全く約束されていないことになる。勿論、中国企業の経営者が自由裁量に基づいて企業倫理の実現を方針として表明することは可能であり、これは当然実際に行われていることでもあるが、それが従業員の倫理的行動として実現することはかなり偶然性に委ねられているし、さらにそれが文化として定着することは希であるとともに長い時間を要すると考えられる。事実、第8章第2節で検討したことは現実には中国企業は企業倫理の確立という点で評判が悪いという問題に直面しており、伝統的な国民文化と現実の企業行動の間に乖離がみられるということである。

しかし、ここで思い出さなければならないことは、ガーハートが国民文化が組織文化に大きな影響力を及ぼす場合の条件についても仮説（図表4-1に示されている）を提出していることである。この仮説によれば、個人における文化的価値に関して一国内部の多様性が大きい場合には、換言すれば国民文化内部の可変性（variability）が大きく国民文化が「弱い」（loose）文化という性質を持つ場合には、国あるいは国民文化の組織文化への影響は小さくなり、逆に国民文化内部の可変性が小さく国民文化が「強い」（tight）文化という性質をもつ場合には、国あるいは国民文化の組織文化への影響は大きくなる。ガーハートも指摘するように個人における文化的価値に関する一国内部の多様性については未だ実証的調査結果がないが、個人の抱く文化的価値の多様性は中国においてはどの程度であろうか。これに影響を与える要因として、推測の域を出るものではないが、以下の点を指摘できる。

リアン＝ユー（第7章）が指摘するように、中国が過渡経済の渦中にあり、マルクス主義と資本主義と伝統的価値の間のコンフリクトに直面

している点は、個人的文化的価値の多様性を促進する要因であろう。中国経済がグローバリゼーションの中に組み込まれている点も、価値の多様性を促進する要因であろう。ハルプク＝ラウ（第8章）は「一人っ子政策」が、個人的価値の多様性を促進した可能性を示唆している。ハルプク＝ラウが指摘するインターネット社会という要因は、価値の多様性にも価値の画一化にも影響しうると考えられ、その帰趨は現時点では不分明である。

他方、中国が政治的に一党独裁の体制を採っていることは、ガーハートのいう「国の影響力」を大きくし、それは個人的価値の多様性を小さくするよう働くのではないかと考えられる。ハルプク＝ラウは企業倫理の確立を社会的レベル、個人レベル、組織レベルで考察することを提案するとともに、中国では、個人レベルにおける家族の影響力が大きいことを示唆し、それゆえに「共産主義が主導権をとってから50年経った中国においてさえも、儒教的価値観の影響」<sup>394</sup>が多分に残存していることを指摘している。ハルプク＝ラウの指摘する組織レベルには、個人の文化的価値の多様性を小さくする可能性が残されていると考えられる。組織の規模が大きくなればなる程、より多くの組織のトップマネジメントが特定の倫理規範（例えば、儒教）を組織運営の方針として表明すればする程、そして、そのような倫理規範の実現をトップマネジメントがHRMを通じて追求しようとする程、個人的価値における多様性は小さくなり、その分国の影響力あるいは国民文化の影響力が大きくなるのではないかと考えられる。

中国における個人の文化的価値の多様性の程度について以上検討してきたことからいえることは、中国においては、個人の文化的価値の多様

---

<sup>394</sup> Cf., Hulpke and Lau, op. cit., p.61.

性の程度は相対的に小さく、従って、欧米における企業経営の場合とは異なり、組織文化が国民文化の強い影響力の下に形成されてきた、あるいは形成される可能性があるということである。従って、中国企業における組織文化の中に、国民文化の土台であった儒教的「倫理」が組み込まれ、機能する条件は存在するということである。

ただ、既に述べたように、RBV理論が教えることは、そのような倫理的な組織文化が「価値創造的」「希少」「模倣困難」なものとして「既に」形成されているときに、企業の倫理的行動がより実現する条件が与えられるということであり、あるいはより困難な課題ではあるが、倫理的な組織文化が「価値創造的」「希少」「模倣困難」なものとして今後形成されるよう努力されねばならないということである。このように、企業倫理、組織文化、そして経営戦略の関係をRBV理論に従って捉えるときに、決定的に重要な役割を果たす要因が、いうまでもないことであるが、HRMとトップ経営者であると考えられる。

ハルプク＝ラウが述べるように、HRMあるいはHRM管理者は、募集・選考・採用・解雇、教育訓練、人事評価等のHRMのプロセスを通じて、倫理的文化の確立・維持に貢献することができるとともに貢献しなければならない。

トップ経営者については、組織文化創造の契機、源泉として、創業者の言動がこれまでしばしば言及され、もちろんそれは組織文化一般を説明する際の重要な要因の一つであるが、RBVの観点からいえば、問題となるのは組織文化一般ではなく、「既に」競争優位の源泉として存在しているような組織文化であり、そのような組織文化を「模倣困難」なものにする3要件（歴史依存性、因果関係曖昧性、社会的複雑性）の一つである歴史依存性を体現するものとしての創業者である。従って、ここで

強調されるべきトップ経営者の役割とは競争優位の源泉であるような倫理的な組織文化を「新たに」創造することというよりはむしろ（その可能性もゼロではないかもしれないし、中国的条件の下では他国の条件の下でよりもその可能性は大きいかもしれない）、既に存在する競争優位の源泉となるような倫理的組織文化がある場合には、その特徴を正しく認識し（西安楊森製薬におけるように）、その認識に基づいて、そのような組織文化の維持に合致するような HRM 制度を策定しその活動を積極的に支援することである。そしてトップ経営者の役割は、第二義的には、競争優位の源泉であるような倫理的組織文化が「既に」ない場合に、その実現を目指して、やはりそれに合致するような HRM 制度を策定し、その活動を積極的に支援することであると考えられる。

#### 小括

倫理とは何かということについては、第 8 章第 1 節で検討したように様々の定義がありうるが、それが、医師の倫理や技術者の倫理という言葉にみるように社会を構成する様々の集団がそれぞれの立場において社会で共有されている善悪美醜等の価値に違反しないように自らを規律づけるための規範であり、あるいはそれに則った行動であることは、一般的に了解されていることであると考えられる。そして、第 8 章第 1 節で検討したように、世界中で非倫理的行動により経営破綻に陥る企業が少なくないことからすれば、それはもはやいかなる国の企業にとっても経営戦略的課題であるといえる。

倫理は、「倫理的」な経営者によって一方的に表明され、従業員がそれを遵守することを強制させられることもあろうが、その場合従業員が現実にそれに従って倫理的な行動をとらなければ、それは単なる「御題

目」に終わってしまう。

事実、過渡経済において儒教思想を中心とする中国の伝統文化と市場経済との衝突と矛盾ゆえに、多くの中国企業が企業倫理の確立という点で問題を抱えている。

第 8 章第 2 節で第 1 に強調されたことは、西安楊森社やジョンソン・アンド・ジョンソン社の事例に見るように、組織の高い倫理的能力が競争優位の源泉であり、従って極めて経営戦略的課題であるということである。第 2 に強調されたことは、この高い倫理的能力の形成という点で、自らの倫理的言動によって率先垂範するトップ経営者の役割が大きいことはいうまでもないが、それ以上に重要なことは、それが組織文化の一部となることで、組織の隅々にまで浸透させられることである。そしてそのような組織文化の確立という点で、トップ経営者とともに重要な役割を果たすのが、そのような組織文化に整合的な HRM 方針を立案し実行する HRM 担当者だということである。

## 終章 結論および今後の研究課題

序章では、改革開放政策以降の中国企業をめぐる様々の経済環境の変化が、企業における一連の従業員対策を、それ自体として独立に取り上げる Personnel Management (PM、人事管理) のアプローチではなく、企業経営全体の観点からそれとそれ以外の要因との関係をシステムティックに取り上げる HRM のアプローチを、中国のこの分野の研究においても必要ならしめていることをまず問題意識として確認した。

と同時に、今後ますます、中国企業が世界規模での企業間競争に巻き込まれていかざるを得ない状況を考え合わせると、HRM を競争優位の源泉として捉え直すようなアプローチであるところの、SHRM が必要であることを、問題意識として確認した。

さらに、SHRM を理論的に理解するためには、やはり競争優位の源泉として経営戦略論と HRM (SHRM) 理論の両方において言及されてきた組織文化(企業文化)を、いかに SHRM 理論のフレームワークの中で位置づけることができるかを解明することを問題意識として確認した。

以上のような課題を考察するために、本論文の第1部では、ひとまず中国というコンテキストから離れて、PM と HRM の理論的相違、SHRM の2つのアプローチ、SHRM の依拠理論としてのリソース・ベースト・ビュー (Resource-Based View, RBV)、組織文化・国民文化・経営戦略・HRM 間の関係をできるだけ明らかにしようとした。

第1章では、PM と HRM の理論的相違を、HRM がシステムズ・アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチ、ステークホルダー・アプローチ、経営戦略との整合性の確保の視点に立脚していることに求めるとともに、SHRM にはビジネス・パートナー・アプローチと資源ベース・

アプローチがあること、そして HRM それ自体により大きな戦略性を見出している点と中国企業が直面している課題の性質という点から、資源ベース・アプローチが、本研究を進める上でのアプローチとして採用されるべきことが確認された。

第2章では、組織文化（企業文化）の定義及び組織文化と HRM との関係について、RBV に依拠していない先行研究をサーベイし、これらの研究において企業目的達成のために組織文化を直接的にあるいは HRM を通じて管理（変革）しようという、いわば楽観的な想定がなされていることを理論的問題として指摘した。このような指摘を引き出すために松山一紀の研究に大きく依拠するとともに、RBV の代表的論者バーニーの組織文化論についての松山の評価の問題性を指摘した。それは、松山がバーニーの組織文化観を解釈主義に立脚しているとする点と、組織文化をほとんど管理しえないと想定する場合に HRM が関与する余地がないとする点の、2点である。これらの点については、第3章において、松山の誤りが明らかにされた。

第3章では、バーニーの組織文化論を吟味し、組織文化が競争優位の源泉となるための「相対的に狭い一連の条件」、既存の文化を競争優位の源泉であるような文化へ修正させるためのさらに限定された条件を明らかにするとともに、競争優位の源泉となるような文化を有する企業と、競争優位の源泉となるような文化を有しない企業との関係における、HRM の一定の役割が明らかにされた。また、上述した松山によるバーニー理論の評価についての問題点との関連で、バーニーが組織文化を機能主義に基づいて捉え、従って組織文化を独立変数として捉えようとしていることを明らかにした。筆者によるこのような理論的整理によって、資源ベース・アプローチの SHRM のフレームワークの中で、はじめて

HRM（Human Capital と Human Resource Practice からなる全体）と組織文化の関係と、組織文化に対して HRM が及ぼしうる影響力の限界が明示的に示され、SHRM 研究の前進のためにわずかではあるが理論的貢献をすることができたのではないかと考える。この段階での差し当たりの結論は、図表 3-2 として提示されている。

第 4 章では、第 1 章～第 3 章で展開した資源ベース・アプローチの SHRM における組織文化と HRM の役割についての想定を崩壊せしめかねない、組織文化に関する経営学的研究に先行する国民文化に関する経営学的研究の仮説を検討した。そして、国民文化の組織文化への影響の程度が、これまで一般的に主張されてきたことよりもはるかに小さいことと、個人における文化的価値に関する一国内部の多様性が大きければ大きいほど、国あるいは国民文化の組織文化への影響が小さくなることについての、ガーハートの仮説を検討した。筆者によるこの理論的整理によって、資源ベース・アプローチの SHRM のフレームワークの中で、はじめて国民文化が捉え直されるとともに、国民文化と組織文化との間の関係が不十分ながらはじめて検討されたことによって、SHRM 研究の前進のために若干の理論的貢献をすることができたのではないかと考える。

本論文の第 1 部では、主に資源ベース・アプローチの SHRM と組織文化の基礎理論を扱ったが、第 2 部では、そのような考察から得られるインプリケーションを中国企業における実践に応用するに当たっての様々な問題点を考察した。そのような第 2 部における課題のために、特に選ばれた問題領域が企業倫理である。なぜなら、企業倫理の確立は、HRM と経営戦略と組織文化とトップ経営者・管理者（HRM 担当者としての）の役割が、いわば交錯する問題領域と考えられるからである。

そのような、第2部の課題に取り組むための前提として、第5章では、SHRM過程における組織文化とHRMの関係を、中国企業に対して実証的調査を行った先行研究を参考にしながら検討し、組織文化を独立変数として捉えようとしたバーニーの想定が妥当であることを確認した。その意味で、第5章は、本論文の第1部と第2部の間の橋渡しとしての役割を担う章であった。

さらに第6章では、資源ベース・アプローチのSHRMと組織文化の基礎理論の考察から得られるインプリケーションを実践に応用するに当たっての様々な問題点を確認するために、RBVに依拠しない中国企業の組織文化についての先行研究をサーベイした。

第7章では、中国における国民文化・組織文化・HRMの関係を探るための準備的作業の第一歩として、伝統的国民文化としての儒教倫理を考察した。企業倫理という問題が選ばれたのは、HRMと経営戦略と組織文化と経営者・管理者の役割がいわば交錯する問題領域として企業倫理を捕らえることができるからである。第7章において、同じ文化の根源をもつにもかかわらず、中国、台湾、香港の人々の間で、文化的相違が存在し、大中華圏の人達の文化的特徴と倫理的特徴が彼らの儒教的価値に対する忠実度によって変化することが明らかになった。加えて、年齢は、倫理的变化と文化的変化に有意の影響を与えることも明らかになった。

儒教倫理は、現代中国において、経営者が企業内部の従業員を人的資源としてよりよく理解するとともに、企業外部の社会全体において共有されている価値観に背くことのないよう自己の行動を規律させることにより企業倫理を確立するという万国の経営者に共通する課題に取り組む上で、中国の経営者に有利な拠り所を提供しているといえる。

しかしながら、それでもそのような課題への取り組みを依然として困難にしている問題は、儒教倫理に根ざす経営者の掲げる理念や目的もそれを受容する組織文化という基盤がなければ、企業全体の倫理的な行動として定着させられるに至らないということであり、また中国の国民文化の中核に儒教が存在するからその影響の下で成立するはずの個々の組織文化もまた儒教的価値観に一致する内容をもつはずだとは必ずしもいえないということである。

事実、儒教思想を中心とする中国の伝統文化と市場経済との衝突と矛盾ゆえに、近年中国企業は企業倫理の確立という点で評判が悪いという問題に直面しており、伝統的な国民文化と現実の企業行動の間に乖離がみられる。

第 8 章で第 1 に強調しましたことは、西安楊森社やジョンソン・アンド・ジョンソン社の事例に見るように、組織の高い倫理的能力が競争優位の源泉であり、従って極めて経営戦略的課題であるということである。第 2 に強調したことは、この高い倫理的能力の形成という点で、自らの倫理的言動によって率先垂範するトップ経営者の役割が大きいことはいうまでもないが、それ以上に重要なことは、それが組織文化の一部となることで、組織の隅々にまで浸透させられることである。そして、ガーハートの仮説を応用するならば特に国または国民文化の影響の程度が大きいと考えられる中国企業においては、そのような組織文化の維持・確立という点で、重要な役割を果たすのが、そのような組織文化に整合的な HRM 方針を立案し実行する HRM 担当者だということである。むしろトップ経営者の役割は、そのような HRM 担当者の役割を支持し促進することにある。

このような認識は、組織文化を構成要因の一つとして想定した資源ベ

ース・アプローチの **SHRM** のフレームワークを前提としてはじめてもたらされるものであり、その意味で、ここで述べたことを、本論文全体の結論とする。

以上展開してきた、**HRM**、経営戦略、組織文化、国民文化、企業倫理、経営者・管理者の役割の間の関係についての筆者なりの一つの理解は、バーニーをはじめとする諸研究者たちの提示する仮説を演繹的に組み合わせた作業の結果に過ぎず、実証的調査の裏付けをほとんど欠いている（独立変数としての組織文化という仮説に関しては、実証的調査に若干言及した）。また、他の要因との関係において **HRM** を捉えることを問題意識としてきたが、筆者の関心の中心が **HRM** それ自体にあることはいうまでもない。今後は、できるだけ実証的観点から以上のような理解の確認と応用について追究するとともに、それを募集、選考、採用、配置、昇進昇格、昇給、人事評価等の **HRM** の実践に即して行うことを、今後の研究課題としたい。

## 参考資料

### 日本語文献

1. 浅羽茂「経営戦略の経済学(14)リソース・ベースト・ビュー」『経済セミナー』第580号、2003年。
2. 赤羽新太郎・夏目啓二・日高克平『グローバリゼーションと経営学—21世紀におけるBRICsの台頭—』ミネルヴァ書房、2009年。
3. 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣、2009年。
4. 石井知章『中国社会主義国家と労働組合』御茶の水書房、2007年。
5. 石上悦朗『インド経済の高成長と産業発展の特徴』2008年。
6. 石川伊吹「RBVの誕生・系譜・展望——戦略マネジメント研究の所説を中心として」『立命館経済学』第43巻第6号、2005年。
7. 石田和夫・梅澤隆・永野仁・蔡ニン錫・石田淳『MBA人材マネジメント』中央経済社、2006年5月。
8. 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社、1984年。
9. 伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞社、2003年。
10. 伊丹敬之『よき経営者の姿』日経ビジネス人文庫、2013年。
11. 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール・経営学入門第3版』日本経済新聞出版社、2008年。
12. 出口将人『組織文化のマネジメント—行為の共有と分化』白桃書房、2004年。
13. 伊藤正一『現代中国の労働市場』有斐閣、1999年。
14. 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

中央経済社、2008年。

15. 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。
16. 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。
17. 伊藤健市『労務論講義』晃洋書房、1996年。
18. 今井一孝「組織文化と戦略(上)」『経営志林』第32巻、4号、1996年、63～79頁。
20. 今井壽宏『経営学入門シリーズ 経営組織』日本経済新聞出版社、1998年。
21. 岩田奇志『企業経営行動と文化』文真堂、2012年。
22. 岩出博『LECTURE 人事労務管理』泉文堂、2000年。
23. 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。
24. 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。
25. 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。
26. 岩谷昌樹「リソース・ベース理論と企業戦略」『立命館経営学』第40巻第5号、2002年。
27. 梅澤正『企業文化の革新と創造』有斐閣、1990年。
28. 梅澤正・上野征洋『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社、1995年。
29. 占部都美『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房、1981年。
30. 衛藤卓也『交通経済論の展開』千倉書房、2003年。

31. 大橋靖雄『人的資源の組織戦略』中央経済社、2000年。
32. 大町桂月訳『新訳論語』、『「論語」論叢』第九巻)、大空社、2012年。
33. 岡田正大「ポーターvsバーニー論争の構図」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』第26巻第3号、2001年。
34. 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、通号11、2006年。
35. 岡田行正「人的資源管理の生成理論的基礎要因—“Personnel”から“human resources”へ」『北海学園大学経済論集』第49巻第4号、239頁～254頁、2002年。
36. 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、通号151、83～111頁、2002年。
37. 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、通号11、1～14頁、2006年。
38. 岡田行正『新版 アメリカ人事管理・人的資源管理史』同文館、2008年。
38. 奥林康司『入門人的資源管理』中央経済社、2003年。
39. 奥林康司・吉田和夫『現代の労務管理』1991年。
40. 奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出博『労務管理入門（増補版）』有斐閣、220頁、1992年。
41. 王秋華「研究会合報告 中国人の発想と日本人の発想—中日合併企業文化の調査から」『アジア文化研究所研究年報』第42号、2007年、389～396頁。
42. 王重鳴「中国の企業文化と労務管理（アジア太平洋センター・ワークショップ要旨）」『APCアジア太平洋研究（アジア太平洋センター）』

- 創刊号、1997年、49～54頁。
43. 王東明「中国最大の総合家電メーカー海爾集團の経営管理と企業文化—「市場中心主義」と「顧客至上主義」をめぐって」『証研レポート』第1599号、2001年、27～42頁。
  44. 加護野忠男『企業のパラダイム変革』講談社、1988年。
  45. 梶原豊『人的資源管理論』同友館、2002年。
  46. 金井壽宏『経営組織』日本経済新聞出版社、1998年。
  47. 金谷 治訳注『論語』岩波文庫、1963年。
  48. 金山権『現代中国企業の経営管理』同友会、2000年。
  49. 金山権 「中国の企業倫理(特集 各国の企業倫理)」『創価経営論集』第33巻、第3号、2009年、1～11頁、参照。
  50. 川上義明『現代中小企業経営論』税務経理協会、2006年。
  51. 川口義博『現代経営学要論』白桃書店、1978年。
  52. 川口義博『経営学概論』創成社、1990年。
  53. 簡野道明 『孟子集註(修正版)』、明治書院版、1940年。
  54. 北村豊 「世界の企業倫理 中国に見る拝金主義と企業倫理の抗争」『経営倫理』第56号、2009年、24～27頁、参照。
  55. 金恵眞「組織文化と人的資源管理施策」『三田商学研究』第39巻第4号、1996年、71～79頁。
  56. 北真収「中国への研究開発投資とそのマネジメント」『開発金融研究所報』2002年。
  57. グロービス・マネジメント&インスティテュート『MBA人材マネジメント』ダイヤモンド社、2002年。
  58. 國島弘行・池田光則・高橋正泰・裴富吉『経営学の組織論的研究』白桃書房、1992年。

59. 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣、1998年。
60. 胡桂蘭・古田秋太郎「在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価——アンケート調査」『中京経営研究』2002年、291～315頁。
61. 河野豊弘『現代の経営戦略—企業文化と戦略の適合—』ダイヤモンド社、1985年。
62. 河野豊弘『変革の企業文化』講談社、1988年。
63. 小嶋正己『中国社会主義企業の展開』千倉書房、1993年。
64. 小林俊治・百田義治『社会から信頼される企業』中央経済社、2004年。
65. 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。
66. 坂下昭宣『経営学への招待』白桃書房、2000年。
67. 佐久間信夫・水尾順一『コーポレート・ガバナンスと企業倫理の国際比較』ミネルヴァ書房、2010年。
68. 佐藤郁哉・山田真茂留『制度と文化—組織を動かす見えない力』日本経済新聞社、2004年。
69. 佐藤陽子『はじめての人的資源マネジメント』有斐閣、2007年。
70. 『ジェトロ貿易投資白書 2008年版—内と外の一層のグローバル化を目指す日本経済—』ジェトロ、2008年。
71. ジェトロ『インドオフショアリング～広がる米国との協業』ジェトロ、2008年。
72. 島弘『人的資源管理』ミネルヴァ書房、2000年。
73. 嶋田巧・鳥谷一生・山本和人『世界経済』八千代出版、2007年。
74. 周宝玲『日本企業が中国で成功する為に』晃洋書房、2007年。

75. 鈴木辰治・角野信夫『企業倫理の経営学』ミネルヴァ書房、2000年。
76. 鈴木好和『人的資源管理論』創成社、2003年。
77. 高橋伸夫編著『組織文化の経営学』中央経済社、1997年。
78. 高橋伸夫・新宅純二郎「Resource-Based Viewの形成」『赤門マネジメント・レビュー』第1巻第9号、2002年。
79. 谷内篤博・服部治『人的資源管理論』晃洋書房、2000年。
80. 段瑾「中国における企業文化論研究の沿革に関する一考察」『広島経済大学安芸論叢』第14号、2009年、23～50頁。
81. 譚仁岸「儒教の「創造的転換」」『現代思想』第42巻第4号、2014年、136頁。
82. 中條毅『人事労務管理用語辞典』ミネルヴァ書房、2007年。
83. 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。
84. 張虹・金雅美・吉村孝司・根本孝『テキスト企業文化』泉文堂、2004年。
85. 張洛霞・トウ(寶)道德「中国の企業文化」『日本産業経済学会産業経済研究』第4号、2004年、69～87頁。
86. 津田真激『人事労務管理の思想』有斐閣新書、1997年。
87. 出口将人『組織文化のマネジメント』白桃書房、2004年。
88. 寺元義也・岩崎尚人『経営戦略論』学文社、2004年。
89. 寶少杰「改革開放期の中国における労使関係の展開—中国の国有企業の経営からみる中国の労使関係—」『評論・社会科学』第81号、2006年。
90. 寶少杰「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、2011年。

91. 竇少杰『中国企業の人的資源管理』中央経済社、2013年。
92. 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、2009年、173～183頁。
93. 中島隆博「儒教、近代、市民的スピリチュアリティ」『現代思想』第42巻、第4号、2014年、63頁。
94. 中川誠士「科学的管理と「日本的経営」1910～1945年--「計画と執行の分離」の観点から」『経済学研究』第56巻第5/6号、1991年。
95. 中川誠士 The Introduction and Development of Scientific Management and the Rise of Japanese Management--From the Viewpoint of "Separation of Planning and Execution"-1-『福岡大学商学論叢』第36巻第1号、1991年。
96. 中川誠士 The Introduction and Development of Scientific Management and the Rise of Japanese Management--From the Viewpoint of "Separation of Planning and Execution"-2-『福岡大学商学論叢』第36巻第1号、1991年。
97. 中川誠士「Homer M.SarasohnとCCS経営講座(資料)」『福岡大学商学論叢』第37巻第2/3号、1991年。
98. 中川誠士『テイラー主義生成史論』森山書店、1992年。
99. 中川誠士「労働過程における管理と抵抗」『福岡大学商学論叢』第39巻第3/4号、1995年。
100. 中川誠士「1920年代アメリカの鉄道業における従業員代表制(1)--B&Oプランを中心として」『福岡大学商学論叢』第41巻第4号、1997年。
101. 中川誠士「1920年代アメリカの鉄道業における従業員代表制(2)--B&Oプランを中心として」『福岡大学商学論叢』第42巻第4

- 号、1997年。
102. 中川誠士「ヘンリー・スタージス・デニソンの労務管理思想(2)労務政策の基礎としての管理分担制」『福岡大学商学論叢』第43巻第1号、1998年。
  103. 中川誠士「雇用制度のグローバル・スタンダードという幻想--米西海岸の新聞報道からみた彼地の雇用状況」『労働の科学』第54巻第8号、1999年。
  104. 中川誠士「デニソン社の労務政策とH.S.デニソンの経営思想(労務理論学会第10回全国大会)」『労務理論学会研究年報』第10巻、2000年。
  105. 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、2002年。
  106. 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、2005年。
  107. 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じて—『福岡大学商学論叢』第51巻第4号、2007年。
  108. 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、2010年。
  109. 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、2011年。
  110. 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。

111. 中島隆博「儒教、近代、市民的スピリチュアリティ」『現代思想』第42巻第4号、2014年、63頁。
112. 倪建三「中国民营企业の企業文化の研究」『名古屋短期大学研究紀要』第45号、2007年、213～223頁。
113. 日本労働協会『中国の労働事情—対外開放政策と日系企業—』廣濟堂、1987年。
114. 根本孝・テイレフォーシュ吉元容子『国際経営と企業文化』学文社、1994年。
115. 野崎幸雄『現代中国の経営管理』ダイヤモンド社、1965年。
116. 野中郁次郎・沼上幹「企業文化」小林規威・土屋守章・宮川公男編
117. 『現代経営辞典』日本経済新聞社、1986年、178～184頁。
118. バーニー J. B.「識者に聞く 経営戦略と CSR 競争優位の新たな源泉」『日経ビジネス』(1602)、2011年、76～79頁。
119. 花岡正夫『人的資源管理論』白桃書房、2002年。
120. 花岡正夫・向撃共著『戦略的企業行動』白桃書房、1977年。
121. 林倬史・關智一・坂本義和『経営戦略と競争優位』税務経理協会、2006年。
122. 平野文彦 幸田浩文『人的資源管理』学文社、2003年。
123. 広井良典・沈潔『中国の社会保障改革と日本』ミネルヴァ書房、2007年。
124. 広瀬幹好「技師のマネジメント思想--中川誠士氏の近著によせて」関西大学商学論集 第37巻第5号、1992年。
125. 深田祐介、ロナルド・ドーア『日本型資本主義なくしてなんの日本か』光文社、1993年、97～103頁。

126. 藤江俊彦『経営戦略論入門』同友館、2004年。
127. 藤田誠「経営資源と組織能力」『早稲田商学』第375号、1997年、39～68頁。
128. 藤田誠「インタangibleズとICマネジメント」『税経通信』第57巻第3号、2002年、104～110頁。
129. 藤田誠「経営資源と競争優位性：Resource Based View 小史」『早稲田商学』第400号、2004年。
130. 古田秋太郎『中国における日系企業の経営現地化』税務経理協会、2004年。
131. 北薔「企業体制転換と労働者企業帰属意識について—中国ケース・スタディー(特集 国際比較からみた仕事と企業文化)」『労働調査』第473号、2009年、50～58頁。
132. 宝虎「企業倫理の歴史的展開—現代中国の事例」『作新経営論集』第18巻、2009年、265～288頁。
133. 宝虎「ステークホルダーと「誠信経営」—中国における企業倫理の実践と制度化」『作新経営論集』第17巻、2008年、245～271頁。
134. 宝虎「中国における企業倫理—「誠信経営」に関する考察」『日本経営倫理学会誌』第15号、2008年、225～236頁。
135. 宝虎「中国における企業倫理としての「誠信経営」」『作新経営論集』第16巻、2007年、203～226頁。
136. 方蘇春・三宅徹・菊本辰道「中国進出の日系企業における日中文化等の問題に関する調査研究(第1報)」『聖泉論叢』第12号、2004年、29～49頁。
137. 松山一紀「人的資源管理(HRM)と組織戦略」『大阪国際大学国際研

- 究論叢』第17巻第1号、2003年。
138. 松山一紀『経営戦略と人的資源管理』白桃書房、2007年。
139. 三井泉編著『アジア企業の経営理念』文眞堂、2013年。
140. 村尾龍雄『中国・労働契約法の仕組みと実務』日本経済新聞出版社、2007年。
141. 守屋貴司・近藤宏一・小沢道紀『はじめの一步 経営学入門へのウォーミングアップ』ミネヴァ書房、2007年。
142. 森正紀『工業経営論』中央経済社、1985年。
143. 安室憲一『中国の労使関係と現地経営』白桃書房、1999年。
144. 山下 昇・龔敏『変容する中国の労働法』九州大学出版社、2010年。
145. 山倉健嗣・岸田民樹・田中政光『現代経営キーワード』有斐閣、2005年。
146. 横田澄司「中国企業と企業文化」『社会とマネジメント』第2巻第2号、51～62頁、2005年。
147. 吉森 賢『企業戦略と企業文化』放送大学教育振興会、2008年。
148. 労務理論学会『経営労務辞典』晃洋書房、2011年。
149. ロッシェル・カップ著、鈴木智草訳『中国の人事・労務—トレンドと展望第2版』CCH Japan Limited、2005年。
150. 若林満・ロ（卢）盛忠「企業文化の形成と組織革新—日本と中国の事例に基づく企業文化の形成過程に関する研究（調査・事例）」『経営行動科学』第8巻第2号、1993年、133～145頁。
151. 拙稿「中国における人的資源管理と企業文化に関する一考察」『福岡大学論集』第42巻第2号、2010年、161～189頁。
152. 拙稿「中国企業における人的資源管理と企業倫理に関する一考察」

『福岡大学論集』第43巻第2号、2011年、223～253頁。

153. 拙稿「人事管理から人的資源管理・戦略的人的資源管理への移行に関する一考察」『福岡大学論集』第45巻第1号、2013年、299～322頁。
154. 拙稿「企業文化・経営戦略・人的資源管理の関係についての一考察：戦略的人的資源管理論からのアプローチ」『福岡大学論集』第45巻第2号、2013年、299～313頁。
155. 拙稿「リソース・ベースト・ビューにおける組織文化の位置づけ—J. B. バーニーの組織文化論を中心として—」『福岡大学論集』第46巻第1号、2014年、199～211頁。

#### 英語文献

1. Andrews, K. R., *The Concept of Corporate strategy*, Homewood, IL, Dow Jones-Irwin, 1971, 山田一郎訳『経営戦略論』第二版産業率短期大学出版部、1976年。
2. Andrews, K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Ill., R. Irwin, D., 1980, 中村元一・黒田哲彦訳『経営幹部の全社戦略』産能大学出版部、1991年。
3. Ansoff, I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill., 1965, 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学短期大学出版部、1977年。
4. Ansoff, H. I., *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York, McGraw-Hill, 1965, 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部、1977年。
5. Ansoff, H. I., *The New Corporate Strategy* (rev.ed.) New York, John Wiley & Sons, Inc, 1988, 中村元一・黒田哲彦『最新・戦略経営』産

能大学出版部、1990年。

6. Ansoff, H. I., *Strategic Management H. Igor Ansoff*, London, Macmillan, 1979, 中村元一監訳『アンゾフ戦略経営論』中央経済社、2006年8月。
7. Armstrong, M., *A Handbook of Human Resource Management*, New York, Nichols publishing Company, 1988.
8. Armstrong, M., *Strategic Human Resource Management, A Guide to Action*, 3rd Edition, Kogan Page, 2006.
9. Armstrong, M. and A. Baron, *Strategic HRM: The Route to Improved Business Performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2002.
10. Au, K. Y., Intra-Cultural Variation: Evidence and Implications for International Business, *Journal of International Business Studies*, Vol.30, No.4, 1999, pp.799-812.
11. Bain, J. S., *Industrial organization*, New York: Wiley, 1959.
12. Bakke, E. W., *The Human Resources Function, Union, Management, and the Public*, 2<sup>nd</sup>ed. Harcourt, Brace & World, Inc., 1960, p.174.
13. Barley, S. R., G. Meyer and D. Gash, “Cultures of Culture: Academics, practitioners, and the pragmatics of normative control”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.33, No.1, 1998, pp.24-60,
14. Barney, J. B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 1991, pp.99-120.
15. Barney, J. B., “Organization Culture: Can It Be a Source of

- Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, 1986, pp.656-665.
16. Barney, J. B. and A. M. Arilan, "The Resource-based View: Origins and Implications" In Hitt, Freeman and Harrison, *The Blackwell HandBook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Ltd., 2001.
  17. Barney, J. B. and P. M. Wright, "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, Spring 1998, Vol.37, No.1, pp.31-46.
  18. Bartlett, C. A. and S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press, 1988.
  19. Beck, B. E., M. A. Huselid, P. A. Pickus and M. F. Spratt, "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations", *Human Resource Management*, Spring, Vol.36, No.1, 1997, pp.39-47.
  20. Becker, B. and B. Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, 1996, pp.779-801.
  21. Beer, M., B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills and R. E. Walton, *Managing Human Assets*, Free Press, New York, 1984, 梅津祐良・水谷栄二訳『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版、1990年。
  22. Berger, P. L. and T. Luckman, *The Social Construction of Reality*,

NY, Anchor, 1966, 山口節郎訳『日常世界の構成：アイデンティティと社会の弁証法』新曜社、1977年。

23. Bliese, P. D. and R. R. Halverson, "Group Size and Measures of Group-Level Properties: An Examination of Eta-Squared and ICC Values", *Journal of Management*, Vol.24, No.2, 1998, pp.157-172.
24. Bloom, M. and G. T. Milkovich, "A SHRM Perspective on International Compensation and Rewards", In P. M. Wright, L. Dyer, J. W. Boudreau and G. T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, (Suppl 4), Stamford, CT, JAI Press, 1999, pp.283-303.
25. Bond, M., Akhtar, H., Ball, P., Bhanthumnavin, D., Boski, P., Carment, W., Cha, J. H., Dutton, D., Forgas, J., Forss, K., Giles, H., Iwawaki, S., Kisiel, A., Latane, B., Leung, K., Moghni, S., Munro, D., Nauta, S., Ng, S. H., Protacio-Marcelino, E., Rodrigues, A., Sinha, J. B. P., Ward, C., and Yang, K.S., "Chinese Values and the Search of Culture Free Dimensions of Culture", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.18, No.2, 1987, pp.143-164.
26. Bontis, N., C. Dragonetti, K. Jacobsen and G. Roos, "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage intangible Resources", *European Management Journal*, Vol.17, No.4, 1999, pp.391-402.
27. Bowen, D. E. and Ostroff, C., "Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System", *Academy of Management Review*, Vol.29, 2004, pp.203-221.

28. Boxall, P. F., “Strategic HRM: A Beginning, a New Theoretical Direction”, *Human Resource Management Journal*, Vol.2, No.3, 1992, pp.61-79.
29. Boyett, J. H. and Boyett, J. T., *The Guru Guide, The Best Ideas of the Top Management Thinkers*, John Wiley & Sons, Inc. 1998, 金井壽宏監訳、大川修二訳『経営革命大全』日経ビジネス人文庫、2002年7月
30. Buller, P. F. and McEvoy, G. M., “Creating and Sustaining Ethical Capability in the Multi-national Corporation”, *Journal of World Business*, Vol.34, No.4, 1999, pp.326-343.
31. Cameron, K. S. and R. E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture, 2006*, 中島豊監訳『組織文化を変える』ファーストプレス、2009年3月。
32. Cappelli, P. and A. Crocker-Hefter, “Distinctive Human Resources are Firm’s Core Competencies”, *Organizational Dynamics*, Vol.24, No.3, 1996, pp.7-22.
33. Carmeli, A. and A. Tishler, “The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.25, No.13, 2004, pp.1257-1278.
34. Chandler, A. D. jr., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962, 三菱経済研究所訳『経営戦略と経営組織』実業之日本社、1967年、有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004年。
35. Chatman, J. A. and K. A. Jehn, “Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture:

- How Different Can You be?", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, 1994, pp.522-554.
36. Chatman, J. A., "Matching People and Organization, Selection and Socialization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 1991, pp.459-484.
37. Child, J. and Warner, M., "Culture and Management in China", *Culture and Management in Asia*, ed. M. Warner, London: Routledge, 2003, pp.24-47.
38. Chow, I., "The Impact of Institutional Context on Human Resource Management in Three Chinese Societies", *Employee Relations* 26, No.6, 2005, pp.626-642.
39. Cohen, J., *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.), Hillsdale, NJ, Lawrence Earlbaum Associates, 1988.
40. Cohen, J., "The Earth is Round ( $p < 0.05$ )", *American Psychologist*, 1994, Vol.49, No.12, 1994, pp.997-1003.
41. Collins, C. J. and Clark, K. D., "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance, The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", *Academy of Management Journal*, Vol.46, 2003, pp.740-751.
42. Collins, J., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*, New York, Harper Business, 2001.
43. Collis, D. J. and C. A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", In *Harvard Business Review on Corporate strategy*, Harvard Business School Press, 1995, pp.33-62.

44. Davis, S. M., *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company, 1984, 河野豊弘・浜田幸雄訳『企業文化の変革——「社風」をどう管理するか——』ダイヤモンド社、1985年。
45. Deal T. E. and A. A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Publishing Company, 1982, 城山三郎訳『シンボリック・マネージャー』新潮社、1983年。
46. Den Hartog D. N. and R. M. Verburg, “High Performance Work systems, Organizational Culture and Perceived Organizational effectiveness”, *Human Resource Management Journal*, Vol.14, No.1, 2004, pp.55-78.
47. Denison, D. R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, Wiley, 1990.
48. Denison, D. R., “What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars” , *Academy of Management Review*, Vol.21, 1996, pp.619-654.
49. DiMaggio P. J. and W. W. Powell, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociology Review*, Vol.48, No.2, 1983, pp.147-160.
50. Dowling, P. J., M. Festing and A. D. Engle, Sr., *International Human Resource Management*, (5th ed.). London, Thomson Learning, 2008.
51. Farh, L., “Human Resource Management in Taiwan, the Republic of China”, *Human Resource Management in the Pacific Rim:*

- Institutions Practices and Attitudes*, ed. L. F. Moore and P. D. Jennings, New York: Walter de Gruyter, 1995, pp.265-294.
52. Farh, L., “Exploring Business Ethics in Chinese Societies: A Comparison of Mainland China, Hong Kong, and Taiwan”, *A Sinyi Cultural Foundation Series: The Management in Taiwan and China*, ed. B.S. Cheng, K.K. Huang, and C.C. Kuo, Taipei: Yuan-Lion (in Chinese), vol.2, 1998, pp.1-36.
53. Fombrun, C. J., N. M. Tichy and M. A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York.
54. Foss, J. N., “An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm”, In Montgomery, C. A., *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, 1995, pp.1-17.
55. Foss, J. N., “Resource and Strategy: Problems, Open Issue, and Ways Ahead.”, In Nicolai J. Foss.(ed.), *Resource Firms And Strategy: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press., 1997, pp.345-365.
56. Fowler, A., “When Chief Executives Discover HRM”, *Personnel Management*, July, 1987, pp.3-18.
57. Franke, H. F., Hofstede, G., and Bond, M. H., “Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note” *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991, pp.165-173.
58. French, W. L., *The Personnel Management Process, Human Resources Administration*, Houghton Mifflin Company, 1964.
59. Fritzsche, D.J. and Becker, H., “Linking Management Behavior to

- Ethical Philosophy”, *Academy of Management Journal*, Vol.27, 1984, pp.166-175.
60. Galbraith, J. R. and D. A., Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, Minn: West Publishing Co, 岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書店、1989年。
61. Gelfand, M. J., L. H. Nishii and J. L. Raver, “On the Nature and Importance of Cultural Tightness-Looseness”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.6, 2006, pp.1225-1244.
62. Gennard, J. and G. Judge, *Employee Relations*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 1997.
63. Gennard, J. and J. Kelly, “Human Resource Management: the Views of Personnel Directors”, *Human Resource Management Journal*, Vol.5, No.1, 1994, pp.15-32.
64. Gerhart, B., *National Culture, Intracultural Variability, and Attraction-Selectionattrition*, Working Paper, School of Business, University of Wisconsin-Madison, 2008.
65. Gerhart, B., “How Much Does National Culture Constrain Organization Culture”, *Management and Organization Review*, Vol.5, No.2, 2008, pp.241-259.
66. Gerhart, B. and M. Fang, “National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, No.6, 2005, pp.975-990.
67. Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Applications*, (3rded) Blackwell, 1998.
68. Gratton, L., “People Processes as a Source of Competitive

- Advantage”, in Gratton, L.(ed.), *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, 1999, pp.8-13, pp.35-60, pp.69-98.
69. Guest, D. E., “Human Resource Management and Industrial Relations”, *Journal of Management Studies*, Vol.14, No.5, 1987, pp.503-521.
70. Guest, D. E., “Personnel and HRM: Can You Tell the Difference?”, *Personnel Management*, January, 1989, pp.48-51.
71. Guest, D. E., “Personnel Management: the End of Orthodoxy”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.29, No.2, 1991, pp.149-176.
72. Guest, D. E., “Human Resource Management: the Workers’ Verdict”, *Human Resource Management Journal*, Vol.9, No.2, 1999, pp.5-25.
73. Guest, D. E. and Conway, N., *Employee Motivation and the Psychological Contract*, Institute of Personnel and Development, London, 1997.
74. Hahn, C. K. and Waterhouse, W.C., “Confucius Theories of Man and Organization” *Academy of Management Journal*, Vol.15, 1972, pp.355-363.
75. Hanges, P. J. and M. W. Dickson, “The Development and Validation of Scales Measuring Societal Culture and Culturally- Shared implicit Theories of Leadership”, In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Cultures*, Thousand

- Oaks, CA, Sage Publications, 2004, pp.122-151.
76. Hannan, M. T. and J. Freeman, “The Population Ecology of Organizations”, *American Journal of Sociology*, Vol.82, No.5, 1977, pp.929-964.
77. Harrison, J. R. and G. R. Carroll, “Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organization”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 1991, pp.552-582.
78. Henry, H. W., *Long-Range Planning Practices in 45 Industrial Companies*, Prentice-Hall, 1967, 大関幸一・井上如訳『システムズ・アプローチによる長期計画の実際』ダイヤモンド社、1969年。
79. Hendry, C. and A. Pettigrew, “Human Resource Management an Agenda for the 1990s”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No.3, 1990, pp.17-43.
80. Heneman, H. G., III, Heneman, R. L., & Judge, T. A., *Staffing Organizations* (2nd ed.), Chicago, Irwin, 1997.
81. Hofer, C. W. and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, 1978, 奥村昭博・榊原清則・野中裕次郎共訳『戦略策定』千倉書房、1980年。
82. Hofstede, G., “Management Scientists are Human”, *Management Science*, Vol.40, No.1, 1994, pp.4-13.
83. Hofstede, G. and Bond, M., “The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth”, *Organizational Dynamics*, Vol.16, 1988, pp.5-21.
84. Hofstede, Geert, *Cultures and Organizations: Software for the Mind*, 1991, 岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界』有斐閣、1995年

2月。

85. Hofstede, G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1980.
86. Hofstede, G., "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, Vol.14. No.2, 1983, pp.75-89.
87. Hofstede, G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2001.
88. Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv and G. Sanders, "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35. No.2, 1990, pp.286-316.
89. Hoopes, D. G., T. L. Madsen, and Walker, G. Guest, "Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity", *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.10, 2003, pp.889-902.
90. House, R. J., P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman and V. Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2004.
91. Hsu, F. K. *The History of the Chinese Philosophy of Human Nature, The Pre-Ch'in Period* (Chinese), Taipei: The Commercial Press, 1969.
92. Hulpke, J. and C. Lau, "Business Ethics in China, A Human

- Resource Management Issue?”, *The Chinese Economy*, Vol.41, No.3, May-June, 2008, pp.58-67.
93. Huselid, M. A., “The Impact of Human Resouce Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Finacial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1995, pp.635-672.
94. Jacoby, S. M., *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and United States*, Princeton University Press, 2005, 鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部 日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社、2005年。
95. Javidan, M., R. J. House, P. W. Dorfman, V. Gupta, P. J. Hanges, and M. S. de Luque, “Conclusions and Future Directions”, In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Cultures*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2004, pp.723-732.
96. Johns, G., “The Essential Impact of Context on Organizational Behavior”, *Academy of Management Review*, Vol.31, No.2, 2006, pp.386-408.
97. Keenoy, T., “HRMism and the Images of Re-Presentation”, *Journal of Management Studies*, Vol.4, No.5, 1997, pp.825-841.
98. Keenoy, T., “HRM: A Case of the Wolf in sheep’s clothing”, *Personnel Review*, Vol.4, No.5, 1990, pp.3-9.
99. Kenna, P. and L. Sondra, *Business China: A Practical Guide to*

- Understanding Chinese Business Culture*, Lincolnwood, IL: passport Books, 1994.
100. Kerlinger, F. *Foundations of Behavioral Research* (2nd ed.), New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc, 1973.
101. Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B., “A Quarter Century of Culture’s Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede’s Cultural Values Framework”, *Journal of International Business Studies*, Vol.37. No.3, 2006, pp.285-320.
102. Knudsen, C., The Competence Perspective: A Historical View, In N. J. Foss & C. Knudsem(Eds.), *Toward a Competence Theory of The Firm*, London: Routledge, 1996, pp.13-37.
103. Kochan, T. A., H. C. Katz and R. B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 1994.
104. Kostova, T. and K. Roth, “Adoption of Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects”, *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.1, 2002, pp.215-233.
105. Kotter, J. P. and J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, New York, Free Press, 1992, 梅澤祐良訳『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社、1994年4月。
106. Krug, B. and Hendrischke, H. Framing, “China: Transformation and Institutional Change through Co-Evolution”, *Management and Organization Review*, Vol.4. No.1, 2008, pp.81-108.

107. Kunda, G., *Engineering Culture, Control and Commitment in High-Tech Corporation*, Temple University Press, 1992, 榎村志保訳『洗脳するマネジメント企業文化を操作せよ』日経 BP 社、2005年。
108. Lado, A. A. and M. C. Wilson, "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.19. No.4, 1994, pp.699-727.
109. Lam, K. J. "Confucian Business Ethics and the Economy", *Journal of Business Ethics*, Vol.43, No.1/2, 2003, pp.153-162.
110. Lawler, E. E. III. *Treat People Right!*, San Francisco, Jossey-Bass, 2003.
111. Learned, E. P., C. R. Christensen, K. R. Andrews and W. D. Guth, *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, 1965.
112. Legge, K., *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Macmillan, London, 1995.
113. Legge, K., "The Morality of HRM", in Mabey, C. *et al.*(ed.), *Experiencing Human Resource Management*, ED., C. Mabey, D. Skinner and T. Clark, Sage, London, 1998.
114. Liang, H. L. and L. H. Yu. "Confucian Dynamism, Culture and Ethical Changes in Chinese Societies-A Comparative Study of China, Taiwan, and Hong Kong", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol, 20, No.11, November 2009, pp.2402-2407.
115. Li, J., *Passport China*, San Rafael, CA: World Trade Press, 1996.

116. Luo, Y., “Contract, Cooperation and Performance in International Joint Ventures” *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.10, 2002, pp.903-910.
117. Mabey, C., D. Skinner and T. Clark, *Experiencing Human Resource Management*, Sage, London, 1998.
118. Martin, J., *Key Concepts in Human Resource Management*, SAGE, 2010.
119. Martin, J., *Organizational Culture*, London: Sage Publications, 2002.
120. Mckenna, E. and N. Beech., *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall, 1995, 伊藤健市・田中和雄監訳『ヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会、1999年。
121. Megginson, L. C., *Personnel: A Behavioral Approach to Administration*, Richard D. Irwin, 1<sup>st</sup> ed., 1967, pp.83-85.
122. Miles, R. E., “Human Relations or Human Resources”? *Harvard Business Review*, Vol.43, 1965, pp.148-157.
123. Miles, R. E. and Snow, C. C., *organization Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill, 土屋守章、内田崇、中野工共訳『戦略型経営～戦略選択の実践シナリオ～』ダイヤモンド社、1983年。
124. Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1994, 中村元一監訳『戦略計画：創造的破壊の時代』産能大学出版、2003年。
125. Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, The

- Free Press, New York, 1998, 斉藤嘉則訳『戦略サファリー 戦略的マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社、1999年。
126. Mowday, R. T., L. W. Porter, R. M. Steers, *Employee-Organization Linkages*, Academic Press, 1982.
127. Nelson, R. R. and S. Gopalan, “Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection, and reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three countries”, *Organization Studies*, Vol.24, No.7, 2003, pp.1115-1151.
128. Nelson R. R. and S. G. Winter, An, *Evolutionary Theory of Economic change*, Cambridge, MA, The Belknap Press of Harvard University Press, 1982, 角南篤、田中辰雄、後藤晃訳『経済変動の進化理論』慶応義塾大学出版会、2007年。
129. Nelson, R. R., “Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?”, *Strategic Management Journal.*, Vol.1, 1991.
130. Noon, M., “HRM: A Map, Model or Theory?”, in Blyton, P. and P. Turnbull(ed.), *Reassessing Human Resource Management*, Sage, London, 1992.
131. Oliver, C., “Strategic Responses to Institutional Processes”, *Academy of Management Review*, Vol.16, No.1, 1991, pp.145-179.
132. O’Reilly, C. A., J. A. Chatman and D. F. Caldwell, People and organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization fit, *Academy of Management Journal*, Vol.34, pp.487-516.
133. Osterman, P., T. A. Kochan, R. Locke and M. J. Piore, *Working In America*, 2001, 伊藤健市・中川誠士・堀龍二訳、『ワーキング・イ

ン・アメリカ：新しい労働市場と次世代型組合』ミネルヴァ書房、  
2004年4月。

134. Ostroff, C., Kinicki, A. J. and Clark, M. A., “Substantive and Operational Issues of Response Bias Across Levels of Analysis: An Example of Climate-Satisfaction Relationships”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.2, 2002, pp.355-368.
135. Ouchi, W. G., *Theory Z, How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing Company, 1981, 徳山二郎監訳『セオリーZ』CBS ソニー出版、1981年。
136. Oyserman, D., H. M. Coon and M. Kimmelmeier, “Rethinking individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses”, *Psychological Bulletin*, Vol.128, No.1, 2002, pp.3-72.
137. Pascal, R. T. and A. G. Athos, *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, New York: Simon & Schuster, 1981, 深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメントー日本的経営に学ぶ』講談社、1981年。
138. Pelto, P., “The Difference between ‘Tight’ and ‘Loose’ Societies”, *Transaction*, Vol.5, No.1, 1968, pp.37-40.
139. Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm* (3<sup>rd</sup> ed.), Oxford, England, Oxford University Press, 1959, 末松玄六監訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社、1962年、日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社、2010年。
140. Perlmutter, H. V. “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business*, Vol.4. No.1.,

- 1969, pp.9-18.
141. Peters, T. J., Symbols, Patterns and Settings, An Optimistic Case for Getting Things Done, *Organizational Dynamics*, Vol.7, No.2, 1978, pp.2-23.
142. Peters T. J. and R. H. Waterman, *In search of Excellence*, Random House, 1982, 大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年。
143. Porter, M. E., *Michael E. Porter on Competition and Strategy*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1991.
144. Porter, M. E., *Competitive strategy*, New York: Free Press, 1980, 土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、1995年。
145. Purcell, J., K. Kinnie, S. Hutchinson, B. Rayton, and J. Swart, *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2003.
146. Qian, M., *The Spirit of Chinese History* (Chinese), Taipei: Don Da Pubication, 1976.
147. Raudenbush, S. W. and A. S. Bryk, *Hierarchical Linear Models*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2002.
148. Robbins, S. P., *Essentials of Organizational Behavior*, 2005, 高木晴夫『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社、2012年。
149. Romar, E. J., “Virtue Is Good Business, Confucianism as A Practical Business Ethic” *Journal of Business Ethics*, Vol.38, No.1/2, 2002, pp.119-131.

150. Rosenzweig, P. M. and N. Nohria, "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.2, 1994, pp.229-251.
151. Rosnow, R. L. and R. Rosenthal, "Statistical Procedures and the Justification of Knowledge in Psychological Science", *American Psychologist*, Vol.44, No.10, 1989, pp.1276-1284.
152. Rowley, C., J. Benson and M. Warner, "Towards an Asian Model of Human Resource Management? A Comparative Analysis of China, Japan and South Korea", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.15, 2004, pp.917-933.
153. Rumelt, R. P., "Toward a Strategic Theory of the Firm", In R.B. Lamb(ed), *Competitive Strategic Management* Prentice-Hall, 1984, pp.556-570.
154. Rumelt, R. P., D. Schendel and D. J. Teece, *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, 1995.
155. Saxenian A., "*The new Argonauts*" *Regional Advantage in a Global Economy*, 2007, 酒井泰介訳『最新・経済地理学—グローバル経済と地域の優位性—』日経BP社、2008年2月。
156. Scarborough, H., J. Swan, and J. Preston, *Knowledge Management: A Literature Review*, Chartered IPD, London, 1999.
157. Schaeffer, B. S. and C. M. Riordan, "A Review of Cross-Cultural Methodologies for Organizational Research: A Best-Practices Approach", *Organizational Research Methods*, Vol.6, No.2, 2003,

pp.169-215.

158. Schein, E. H., "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Winter, 1984, pp.3-7.
159. Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985, 清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年。
160. Scherefer, F. M., *Industry Structure, Strategy, and Public Policy*, Harper Collins, 1996.
161. Schneider, B., "Organizational Climate: An Essay", *Personnel Psychology*, Vol.28, 1975, pp.447-479.
162. Seung, H.P. and Y. Luo, "Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms", *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.5, 2001, pp.456-474.
163. Schmidt, F. L., "Statistical Significance Testing and Cumulative Knowledge in Psychology: Implications for Training of Researchers", *Psychological Methods*, Vol.1, No.2, 1996, pp.115-129.
164. Schneider, B. "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, Vol.40, No.3., 1987, pp.437-453.
165. Scott, A., *Willing Slaves? British Workers under Human Resource Management*, Cambridge University Press, Cambridge, 1994.
166. Scott, W. R., *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2000.
167. Selznick, P., *Leadership in Administration*, Evanston, IL, Row, Peterson and Company, 1957, 北野利信訳『組織とリーダーシップ』

プ』ダイヤモンド社、1963年。

168. Shrout, P. E. and J. L. Fleiss, "Intraclass Correlations: Uses in Assessing Rater Reliability", *Psychological Bulletin*, Vol.86, No.2, 1979, pp.420-428.
169. Silva, L. and H. Martin, "China's Moral Infrastructure", *Wall Street Journal*, 2007, August 7, C12.
170. Sisson, K., "Introducing the Human Resource Management Journal", *Human Resource Management Journal*, Vol.1, No.1, pp.1-11.
171. Smircich, L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, September 1983, pp. 339-358.
172. Stinchcombe, A. C., Social Structure and Organizations, In J. G. March(Ed), *Handbook of organizations*, Chicago, Rand McNally, pp.142-193.
173. Storey, J., "Introduction: From Personnel Management to Human Resource Management", in Storey, J.(ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London, 1989.
174. Tead, O. and H. C. Metcalf, *Personnel Administration: Its principles and Practice*, 3<sup>rd.</sup>, 1933.
175. Teece, D. J., "Economic Analysis and Strategic Management", *California Management Review*, Vol.26, No.3, Spring, 1984, pp.87-110.
176. Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen, "Dynamic Capabilities and

- Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, 1997, pp.509-533.
177. Thomas, D. A. and R. J. Ely, “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, *Harvard Business Review*, Vol.74, No.5, September-October 1996, pp.79-90.
178. Torrington, D. P., “Human Resource Management and the Personnel Function”, in Storey, J.(ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London,1989.
179. Triandis, H. C., “The Self and Social Behavior in Differing Cultural Context,” *Psychological Review*, Vol.96, No.3, 1989, pp.506-520.
180. Trompenaars, F. and C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (2nd ed.), London, Nicholas Breazley, 2000.
181. Truss, C., “Soft and Hard Models of HRM”, in Gratton, L. et al. (ed.), *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
182. Tsui, A. and L. Farh, “Where Guanxi Matters”, *Work and Occupations*, Vol.24, pp.56-79.
183. Tsui, A. S., S. S. Nifadkar and Ou, A. Y., “Cross-National, Cross-cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations”, *Journal of Management*, Vol.33, No.3, 2007, pp.426-478.
184. Tsui, A. S., H. Wang and K. R. Xin, “Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types”,

*Management and Organization Review*, Vol.2. No.3, 2006,  
pp.345-376.

185. Ulrich, D., "Using Human Resources for Competitive Advantage," In Kilmann, R., Kilamann, T., & Associates (Eds.), *Making Organizations Competitive*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1991, pp.129-155.
186. Ulrich D. and D. Lake, *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*, Wiley, New York 1990.
187. Ulrich, D., and W. Brockbank, *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, 2005.
188. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), "Chapter VI Development Implications", in *World Investment Report 2005*, Organization for Economic, 2005.
189. Victor, B. and J. B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Representations*, *Asia Journal of Social Psychology*, Vol.2, No.1, pp.95-125.
190. Walton, R. E., "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, Vol.63, 1985, pp.76-84.
191. Wagner, W., G. Duveen, R. F. Sandra, J. Fabio, L. I. Markova, and D. Rose, "Theory and Method of Social Representations", *Asia Journal of Social Psychology*, Vol.2, No.1, 1999, 95-125.
192. Warner, M., "Reassessing Human Resource Management 'with Chinese characteristics': An Overview", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.5, 2008, 771-801.
193. Wei, L. O. and C. M. Lau, "Market Orientation, HRM Importance

- and Competency: Determinants of Strategic HRM in Chinese Firms”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, pp.1901-1918.
194. Wei, L. O. and C. M. Lau, “The Impact of Market Orientation and Strategic HRM on Firm Performance: The Case of Chinese Enterprises”, *Journal of Internatinal Business Studies*, Vol.39, pp.980-995.
195. Wei. L. Q., Jun Liu, Yichi Zhang, and Randy K. Chiu, “The Role of Corporate Culture in the Process of Strategic Human Resource Management: Evidence from Chinese Enterprises”, *Human Resource Management*, Winter 2008, pp.777-794.
196. Wernerfelt, B., “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.5, 1984, pp.171-180.
197. Willmott, H., Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations, *Journal of Management Studies*, Vol.29, No.6, 1993, pp.515-552.
198. Wren, D. A., *The Evolution of Management Thought*, 4th ed., John Wiley & Sons, INC., 1994, 佐々木恒男監訳『マネジメント思想の進化』文眞堂、2003年。
199. Wright, P. M. and G. C. McMahan, “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management,” *Journal of Management*, Vol.18, No.2, 1992, pp.295-320.
200. Wright, P. M., G. C. McMahan and A. McWilliams, “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective,” *International Journal Resource*

*Management*, Vol.5, No.2, 1994, pp.301-326.

201. Wu, X. W., “Business Ethical Perceptions of Business People in East China: An Empirical Study”, *International Business Ethics Challenges and Approaches*, ed. G. Enderle, Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1999, pp.323-342.
202. Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, 4<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, 1954.
203. Zhou, K. Z., D. K. Tse, and J. J. Li, “Organizational Changes in Emerging Economies: Drivers and Consequences”, *Journal of International Business Studies*, Vol.37, 2006, pp.248-263.
204. Zucker, L. C., “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence”, *American Sociological Review*, Vol.42, 1977, pp.726-743.
205. Zhang, Z., “Confucian Thoughts of Management and its Modern Value in Enterprise Management (in Chinese)”, *Economic Survey*, Vol.6, 2000, pp.87-90.

#### 中国語文献

1. 常凯『劳动关系・劳动者・劳权』中国出版社、1995年。
2. 陈春花・曹洲涛・曾昊『企业文化』机械工业出版社、2010年。
3. 陈晓萍『跨文化管理』清华大学出版社、2005年。
4. 方竹兰『人力资本与中国的创新之路』经济科学出版社、2001年。
5. 郭洪林『企业人力资源管理』清华大学出版社、2005年。
6. 郭京生・潘立『人员培训实务』机械工业出版社、2011年。

7. 国家统计局人口和就业统计司·人力资源和社会保障部规划财务司『中国劳动统计年鉴』中国统计出版社、2013年。
8. 海尔集团『海尔自陈员工培训』中外管理、2001年。
9. 侯明璐『论华为的狼性文化』辽宁教育行政学院学报、2008年。
10. 胡宏峻『跨文化管理财智人力资源读本』上海交通大学出版社、2004年。
11. 胡君辰『人力资源开发与管理』复旦大学生出版社、2005年。
12. 黄海嵩『中国国有企业改革问题研究』中国经济出版社、2007年。
13. 黄铁鹰·梁钧平·慕凤丽『人的资源管理案例』中国人民大学出版社、2011年。
14. 季羨林『论东方文化与西方文化』光明日报出版社、1998年。
15. 李宝元『绩效管理：原理·方法·实践』机械工业出版社、2009年。
16. 李宝元『人力资本运营』企业管理出版社、2001年。
17. 李宝元·陈燕·李静·张平淡『人的资源战略管理』清华大学出版社·北京交通大学出版社、2010年。
18. 李海『中国企业文化建设』企业管理出版社、2004年。
19. 李慎之『中国传统文化传统与现代化』『战略与管理』2000年。
20. 梁漱溟『中国文化要义』学林出版社、1987年。
21. 刘光明『企业文化』经济管理出版社、1999年。
22. 刘光明『企业文化世界名著解读』广东经济出版社、1999年。
23. 刘泽双『人力资源管理』东北财经大学出版社、2009年。
24. 刘蓉『战略管理与企业文化是企业的生命』中国改革与发展报告专家组、成长的经验：中国绩优大企业研究、上海远东出版社、2000年。
25. 蘇勇『中国的企业文化』『东亚企业经营』中国上海復旦大学出版社、1994年、134~146頁、原口俊道·海沢洲訳『中国の企業文化』『鹿

兎島經大論集』第 36 卷第 2 号、1995 年 7 月、105~122 頁。

26. 孙树平『走进联想看文化』中国工商、2001 年。
27. 孙明波『青岛啤酒利用平衡记分卡的成功经验介绍』哈佛商业评论、2008 年。
28. 田红生『联想企业文化：从做事到做人』大众网·大众电脑报、2002 年。
29. 王延中『中国的劳动与社会保障问题』经济管理出版社、2004 年。
30. 王慧琴『人力资源管理』中国经济出版社、2009 年。
31. 王明琴『人力资源管理』科学出版社、2009 年。
32. 吳冬梅『人的資源管理案例分析』機械工業出版社、2011 年。
33. 刑传·沈坚『中国人力資源管理問題報告』中国發展出版社、2004 年。
34. 晏景荣『基于企业战略的人力资源规划流程及方案探析』『中国人力资源开发』2006 年。
35. 杨容『人力资源管理』东北财经大学出版社、2005 年。
36. 张彩虹·于楠·丁扬阳訳『日本人力资源管理』暨南大学出版社、2007 年(奧林康司『入門人的資源管理』中央經濟社、2003 年、日本語訳)。
37. 张爽等『微软 360 度企业和文化』电子工业出版社、2008 年。
38. 趙繼新·鄭強国『人的資源管理』清華大学出版社·北京交通大学出版社、2011 年 8 月。
39. 赵满福『青岛啤酒人才战略透视』企业研究、2005 年。
40. 趙曙明『人力资源研究』中国人民大学出版社、2001 年。
41. 趙曙明『国际企业：人力资源管理』南京大学出版社、2005 年。
42. 趙曙明『人力资源管理』机械工业出版社、2011 年。
43. 趙曙明『中国企业的人力资源管理』北京师范大学出版社、2011 年。
44. 趙曙明『人力资源战略与规划』中国人民大学出版社、2012 年。

45. 赵曙明・程德俊『人力资源管理与开发案例精选』北京师范大学出版社、2009年。
46. 赵曙明等『国际人力资源管理』中国人民大学出版社、2012年。
47. 郑晓明『人力资源管理导论』机械工业出版社、2011年。
48. 中华人民共和国国家统计局『中国统计年鉴』中国统计出版社、2007年。
49. 朱熹『四书章句集注』中华书局出版、1983年。
50. 朱熹『孟子』上海古籍出版社、1987年。
51. 朱熹『四书集注』八蜀书社、1986年。

中国ウェブサイト参考

1. オンライン中国労働関係、<http://www.cn-labor.com/>.
2. 中国労働争議(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. 中華人民共和国国家统计局、<http://www.stats.gov.cn>.
7. 中国知網、<http://www.cnki.net/>.
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. confucius2000、<http://www.confucius2000.com/>.

## 謝辞

指導教授中川誠士先生には、テーマの決定、資料の収集、研究方法など、全てにおいて、7年間にわたって厳しくも熱心にご指導をいただきまして、深く感謝しております。特に、論文のなかで使用した多数の英語文献の読解・翻訳につきまして辛抱強く御指導頂きましたとともに、論文全体の構成の修正につきまして何度もアドバイスを頂きまして誠に有り難うございました。厚く御礼申し上げます。

先生の益々の御健勝と御活躍を心からお祈り申し上げますとともに今後とも何卒宜しく御指導と御鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

また、論文審査の副査を御担当頂きました森正紀先生、川上義明先生、合力知工先生には、お忙しい中、予備審査、都合3回の説明会そして公聴会とお忙しい中、長期に渡り懇切にご指導を頂きまして、誠に有難うございました。厚く御礼申し上げますとともに、頂きました御助言を噛み締めながら、さらに努力を重ねていきたいと存じます。今後とも宜しく御指導と御鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

平成 26 年秋

于 暁爽