

組織能力の再構築と人事部

—サムスン電子の事例を中心に—

李 炳 夏

[E-mail: bhleeplus@yahoo.co.jp](mailto:bhleeplus@yahoo.co.jp)

要約：企業の競争力に関わる組織能力は地道に構築していく必要がある。しかし、キャッチ・アップしていかざるをえない後発企業にはそういう時間的な余裕がない。本稿は、キャッチ・アップに成功しグローバル企業に成長したサムスン電子の事例を取り上げ、人事部が組織能力構築を早めるために行った様々な活動を調べたものである。

キーワード：組織能力、人事部、価値一般化

1. はじめに

ある企業が先行している企業をキャッチ・アップし、世界のリーダーの座に上がるためには、いったい何が必要なのか。先行企業より優れた製品やサービスを創出することも大事であるが、経営の様々な領域で組織能力を構築し、企業競争力を高めていかなければならない。企業競争力の向上や組織能力の向上に関しては、これまで研究開発などの技術能力や製品開発能力、または生産管理能力などが注目されてきた。しかし、Hamel and Prahalad (1989) が指摘したように、経営計画や現存の経営資源の限界を超えた目標に向かって、チャレンジする勇気のある経営者も必要であるし、また、研究開発や生産現場の後ろで彼ら

をサポートしているスタッフ組織の組織能力や従業員個々人の意欲と努力も欠かせない。

スタッフ組織の中でも、昔から経営の三大資源といわれる「人・物・金」のなかで「人・金」という二つの資源を管理・支援している人事部や財務担当組織は、企業競争力の向上を考える際、非常に重要な役割を果たす組織である。特に、人事部は、経営資源のひとつである人的資源に対する管理能力を発揮し、他の組織や従業員を動かしながら組織能力の向上、または競争力の向上に直接的に関与する部門である。しかし、組織能力の向上と関連して人的資源に対するマネジメントの重要性について多くの研究が指摘しているにもかかわらず、それを担う部門である人事部の役割についての研究はあまりされていないのが現実である。本研究は後発企業がキャッチ・アップのスピードを速め、組織能力の再構築を図る際、人事部の役割とその具体的なアクションについて、サムスン電子の事例を通じて明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究のレビュー

藤本 (2006) によると、一企業の組織能力とは、その企業特有の組織全体が持つ行動力や知識の体系であり、企業の競争力や収益に影響を与え長期的に企業間の差を生み出す、競合他社が模倣しにくいもので、地道に構築する必要がある。また、「組織能力の高さは収益性の高さにより推測される。そして高い組織能力が高い収益を生み出す」などの同義反復に陥る危険性を避けるためには、組織能力の具体的中身とそれが競争力や収益に結び付くロジックを、地道に個別に明らかにする必要があると言う。しかし、先行企業をキャッチ・アップしていかなければならない後発企業としては地道に組織能力を磨いていく時間がないという問題がある。つまり、キャッチ・アップのスピードを速める何らかの取り組みが必要になるのである。ここで注目したいのが「戦略的意図 (strategic intent)」と「組織構成員の心理的な要因」に関する議論である。

Hamel and Prahalad (1989, 1994) は、「戦略的意図」という組織の意思に従って、コア・コンピタンスというライバルには模倣が難しい自社固有の組織能力や資源を有効活用することで競争優位は生み出されると言う。彼らによると、「戦略的意図」とは、単なる果てしない野望ではなく、次のような具体的な経営プロセスを組み込んだものである。(1) 勝利の本質について組織の関心を集中する、(2) 組織の目標に関する価値観を伝えることによって社員をモチベートする、(3) 個人とチームが貢献する余地を残す、(4) 環境の変化に

応じて新たな業務上の定義づけを行い戦略的意図への熱意を持続させる、(5) 経営資源の配分の手引きとして戦略的意図を常に活用する。また、Hirschmann (1964) は、学習曲線に関する議論のなかで「進歩は可能だと信じることで可能になる」と言う。彼は、人の感受性 (susceptibility)、信念 (faith)、必要性 (the need = the desire to survive) などの要素に注目しながら、学習成果の向上にもっとも重要な要素はビジョンとリーダーシップであると指摘する。以上の議論から考えると、ある戦略的な目的意識のもとで従業員一人一人のパワールのベクトルを一致させ、また、その目的達成の可能性を信じ、集団としての力を発揮していけば、キャッチ・アップのための全体組織としての大きなパワーを引き出すことが可能になる。

実は、従業員一人一人に共通の目的意識を意図的に持たせ、自分の可能性を信じるようにすることは人事部の重要な役割のひとつであるが、残念ながらそれに関する研究はあまり見出されない。日本労働研究機構 (1992) や Jacoby (2005) など、人事部の機能や役割に注目した研究はいくつかあるが、企業競争力の側面で人事部による具体的な組織能力の再構築プロセスに着目した研究はあまり見当たらない。「戦略的人的資源管理」や「ビジネス・パートナー」などと称して人事部にも戦略的な役割が求められているという議論はあるが、人事部が具体的にどのような行動をとれば戦略的な役割を遂行することになるのかなどに関する議論はそれほどなされていなかったのが事実である。実際にビジネス・パートナーとして人事管理者が行っていることの詳細については、謎のままなのである (Jacoby, 2005)。

人事部の役割モデルを体系的に展開したのは Ulrich (1997) である。彼は、人的資源管理とビジネス戦略を統合する戦略パートナー (strategic partner)、企業インフラストラクチャーをマネジメントする管理エキスパート (administration expert)、従業員からの貢献をマネジメントする従業員擁護者 (employee champion)、トランスフォーメーションと変革をマネジメントする変化推進者 (change agent) などの四つの役割を提示した。また、この四つの役割は、いずれかが勝るものではなくすべて重要なものであり、それぞれの役割ごとに成果を出すべきであると言い、人事部はこれらの複合的な役割を遂行することによって、ビジネス・パートナーとして価値を創造すべきであると言う。また、Becker, Huselid and Ulrich (2001) は、Kaplan and Norton (1992) の「Balanced Scorecard」¹ という概念を活用し、人事部が創出した業績を測定する方法として「HR Scorecard」を提案した。彼らによると、人事管理の科学化というのは、人事部の戦略的な役割、またはビジネス・パートナーとし

¹ 企業成果を測定するには、財務的観点だけではなく、顧客観点、内部プロセス観点、革新・学習観点などの非財務的観点も含めたバランスの取れた評価が必要であるという議論。

での役割を果たす方法であり、人事部が単純なコスト・センターではなく、付加価値をも創出していると主張できる良いツールになるという。

人事部の役割に対する Ulrich (1997) の議論は、Parsons (1971) の行動体系論に繋がる部分がある。彼は、すべての人間行動は相互作用の体系であると前提し、その行動体系が存続するためには、次の四つの機能要件を満たさなければならないと言う。第一は、適応機能 (adaptation) で、物理的環境から十分なりソースを確保し全体体系に配分することであり、利害関係を追求する活動である。第二は、目標達成機能 (goal attainment) で、体系の目標のなかで優先順位を決め、それを達成するために資源を動員することであり、構成員の行為を方向づけることである。第三は、統合機能 (integration) で、体系の1次構成単位である行為者たちの行為を調整することであり、規範への忠誠である。第四は、類型維持機能 (pattern maintenance) で、体系の構成単位である行為者たちの適切な性格の表出を保証することであり、核心価値に献身することである。注目したいのは、経済的な成長ともみなされる適応能力の向上 (adaptive upgrading) に対しての指摘であるが、「価値の一般化」² (value generalization) のみによってそれが可能であると言う。つまり、「価値」こそ構造を決定する究極の要素であり、行動を変化させる動因であると言うのである。人事部の役割も行動体系のひとつであれば、人事部が経済的な価値を生み出すビジネス・パートナーとしての役割を果たすためには、このような「価値一般化」が必要になる。

人事部による「価値一般化」が進むためには、その前提として利害関係者である経営側と労働側からそのような役割を認めてもらう必要がある。Jacoby (1985) によると、20世紀初頭、人事部という存在が登場した頃の人事管理者の多くが、自分は中立的な専門家で、労使の利害対立を調整し、雇用慣行をもっと科学的人道的にすることが仕事なのだ、と考えたと言う。しかし、Barney and Wright (1998) によると、多くの最高経営者は、人的資源は重視しているが人事部は重視していない傾向がある。その根本的な理由は、人事部がどのような活動を通じて持続可能な競争優位の源泉を提供することが可能なのか、または、そのために人事部が担う役割などに対して経済的な観点から説明できないことにあると言う。全ての経営機能を経済的な観点から説明する必要はないと考えられるが、人事部もコスト・センターであるとすれば、場合によっては自分たちの活動に対する正当性を何らかの形でアピールする必要はあるだろう。以下では、キャッチ・アップに成功した実際の企業における人事部の事例を取り上げ、その具体的なアクションを検討していきたい。

² 本稿では、組織が目指している方向性、追求している価値 (core value)、ビジョンなどを構成員の間に共有させるという意味合いで使っている。

3. 事例企業の概要と調査方法

本稿の事例企業であるサムスン電子は、1969年に韓国サムスン・グループの一員として設立されたエレクトロニクス企業である。当初は、白黒テレビや白物家電などのビジネスから始まったが、1988年に同じグループの系列会社であったサムスン半導体通信(株)を吸収合併し、半導体や情報通信機器を含む総合電機メーカーに生まれ変わった。1990年代半ばまでにサムスン電子は、それぞれのビジネス分野で韓国国内では1-2位のマーケット・シェアを争うレベルに成長したものの、グローバルの次元ではまだその存在感が薄く、発展途上国のローカルな一企業に過ぎなかった。しかし、それから約10年経った2005年のサムスン電子は、従業員80,594人を抱えてメモリー半導体や液晶パネルなどで世界トップのシェアを維持し、売上高574,577億ウォン、営業利益率14.0%を達成している。インターブランド社とニューズウィーク誌が共同で調査するブランド価値では149億ドルでソニーを抜いて20位になった他、米国のフォーチュン誌が選定する尊敬される企業(Most Admired Company)27位をマークするなど、グローバルでもっとも成功した企業のひとつとして評価されることになったのである。

サムスン電子はいかにしてグローバル企業に成長したのか。曹・尹(2005)は、サムスン電子のテレビ事業分野に焦点を当て、約30年間の技術学習の歴史を分析し、サムスン電子がいかにして白紙の状態からキャッチ・アップに成功し、世界が注目することになったのかを論じている。また、多くのメディアでは、オーナー会長であるイ・ゴンヒと副会長であるユン・ジョンヨンのリーダーシップやデザイン、マーケティング戦略などにも注目している。一方、李(2006)のように、サムスン電子の戦略遂行を可能にした人的資源の蓄積と何のトラブルもなしに大量のリストラを成功させた人的資源再編成能力などの人的資源管理能力に焦点を当てた研究もある。

多くの韓国企業の人事部は、採用、配置転換、給与管理、昇進人事などの機能を遂行する部署であるというイメージであるが、少なくともサムスン電子人事部は違った。外部環境の変化と組織変革の中で人事部の新たな役割を積極的に果たそうとしたのである。以下では、サムスン電子人事部のそのような活動をみていく。時期的には1998年から2003年3月までを対象にしているが、ここで取り上げている具体的な事例の詳細は、筆者が同社人事部の仕事に携わっていた2000年5月から2003年3月の間に得られたデータや資料に基づいたものである。

4. サムスン電子人事部の取り組み

(1) 専門性の確保

1997年12月、韓国政府がモラトリアムを宣言してから韓国の各企業はパニック状態に陥った。サムスン電子は、このような危機をチャンスに変えるべく、2006年までに「デジタル技術の融合と市場の発展を主導する21世紀の超優良企業」になることをビジョンとして掲げ、より攻撃的な戦略を立てた。このような状況の中で同社人事部は、創立以来維持してきた終身雇用の伝統を守ることができず、1998年から大規模のリストラを行うことになる。同社人事部は、リストラ対象者の選定や相談、早期退職条件の協議や法律的な処理に至るまでのプロセスを踏みながら、経営陣からも従業員からも信頼を獲得し、説明力を強化するためには、まず、自分たちの専門性を高める必要があることを痛感した。また、米国型のグローバル化が叫ばれている時代に生き残るために人事部門においてもいわゆるグローバル・スタンダードを導入しなければならないということに気づいた。

その結果、企画されたのが「人事専門家育成コース」である。現場人事・労務管理の運営主体である人事担当幹部³を対象にして、人事部門におけるグローバル・スタンダードやトレンド及び変化への方向性を認識させ、人事担当としての専門能力を持たせるために5週間にわたる合宿教育を行うことにしたのである。育成コースの内容は5人の大学教授と共同で作成されたが、その目標は、人事管理専門大学院の修士課程の教育内容を圧縮することであった。具体的な教育内容は、まず、教育参加者に対しては事前課題としてUlrich(1997)の*Human Resource Champions*が配られ、それに対するレポート提出が義務付けられた。次に、人事戦略、経営戦略、組織設計、人事管理、労使管理などの分野別に5人の大学教授による五つの講座が開かれた。ひとつの講座はそれぞれ30時間の講義と15時間のワークショップで構成された。また、相談スキル及び人間心理などに関する講座や当時の人的資源管理に対する新たなトレンドを紹介する講座も設けられた。例えば、2002年にはweb-based HRに関する講座が組み込まれたが、これは、サムスン電子人事部がWalker(2001)などの当時流行した著作に刺激され、社内webを通じた管理方法を工夫しようとした結果である。そして、自社の人事管理システムに関する理解を深め、人事制度運営能力を高めるために、まる一日かけて自社人事・処遇関連制度の変遷史を研究しながら人事評価、給

³ サムスン電子では、課長、次長、部長などを総じて「幹部社員」という言い方をしている。また、課長、部長などはライン・マネージャーを意味するのではなく、日本企業の職能資格に対応する呼び方である。

料制度等の運営実習が行われた。2002年まで、5回にわたって実施されたこの育成コースに参加した人数は104人におよぶ。もうひとつ、人事労務管理担当者の専門性を高めるために推進されたのが公認労務士⁴という国家資格の取得支援であった。受験予定者たちは1年間仕事から離れ、研修所で合宿しながら受験勉強に専念した。その結果、2002年7月現在、国家公認労務士の資格を獲得した者は16人まで増えた。また、相談心理士の資格にも挑戦させ、5人の有資格者が誕生した。

このような人事管理関係の専門教育以外にも、1年から2年を要する「地域専門家育成コース」⁵と国内外MBAコースにも積極的に人事担当者を派遣した。2002年現在、サムスン電子人事部の課長以上の幹部社員は202人であるが、そのなかで、以上のような長期の育成コースを修了した人数は125人で半分以上である。これはその間、他職務に配置転換された者や、駐在員などの形で海外に派遣中の者、退職者などを除いた人数である。また、5週間合宿教育に参加しにくい状況にある次長・部長クラスなどを対象に人事専門家育成コースの集約版として、一週間の合宿で運営される「人事戦略セミナー」というコースも設けられた。また、駐在員出身の積極的な受け入れや地域専門家、海外MBAなどの積極的な育成を通じて、人事部の中にグローバルな視野を持つ人材層を増やすことにより、人事部には優秀な人材が集まっていると、社内での評判も高まった。

人事専門家育成コースや人事戦略セミナーなどによる目に見える変化は、人的資源管理に対する社内用語が統一されたことである。本社人事部はもちろんのこと、事業部人事担当者レベルまでにUlrich(1997)の四つの役割モデルが語られることになり、人事部が何らかの価値を生み出さなければならないという共通認識ができたのである。

(2) 科学的な方法論の導入

サムスン電子人事部は、優秀人材獲得目標やリストラ目標などを数値化して提示することだけでなく、幹部のリーダーシップや人事評価制度などに対しても数量化を図った。まず、リーダーシップの診断であるが、これは、当時、韓国科学技術院テクノ経営大学院に人事部から派遣されていた社員の修士論文から始まった。李(1997)はQuinn, Faerman, Thompson and McGrath(1988)のリーダーシップ類型モデル⁶に基づいてアンケート調査

⁴ 日本の「社会保険労務士」資格と類似したもの。

⁵ サムスン・グループで1990年度から導入されたもので、社員を仕事から外し、1年間海外に派遣して、自由にその国や地域に関する研究をさせる制度。

⁶ リーダーシップをDirector、Producer、Coordinator、Monitor、Mentor、Facilitator、Innovator、Brokerなどの八つの類型に区分。

を行い、サムスン電子のリーダーシップ類型を明らかにしたが、それが後にサムスン電子の幹部教育に活用されることになる。サムスン電子人事部は、2000年に再び同じ調査を行い、3年間のリーダーシップ変化を追跡しただけではなく、2001年にはアンケート調査から出てきたリーダーシップ類型と人事評価との関係を探り、成果誘導型リーダーシップの強化を目指すことになる。⁷

もうひとつの数量化は、当時全社的に科学的方法論として積極的に導入された「6シグマ技法」⁸を活用したものである。6シグマ課題として人事評価制度を改善していくためには、具体的な数量データ分析を通じた改善効果の測定が必須である。そこで人事部内で提起された問題を検証する目的を兼ねて、分析可能なデータを獲得するためにアンケート調査計画を立て実施した。アンケート調査は、サムスン電子本社のスタッフ559人を対象に社内電算システム（homepage、e-mail）を使って行われた。これは、実際に最適案模索の前段階で行われた作業で、6シグマ方式で言うと、課題（Y）とその課題に関わる諸要素（X's）を明らかにし、集められたデータの分析を通じて何を優先的に改善すべきなのか（vital few X's）を探すための分析段階である。

アンケート調査に際し、サムスン電子人事部は、現場管理者達の人事考課面談の実施、評価基準に関する考課者および被考課者の認識、1次考課者の考課結果に関する2次、3次考課者の調整、考課結果のフィードバック、考課制度の公正さに対する認識など、五つの項目が総合的に考課制度満足度に影響を及ぼすと定義したが、評価基準やフィードバックに対する満足度が非常に低く、五つの項目を合わせた総合満足度が50.1%に過ぎないという厳しい結果が得られた。しかし、このような結果から同社人事部は、人事評価制度改革の正当性を数値データで立証することが可能になった。その他、アンケート回答者の86.6%が評価項目及び評価基準に対する自律的な設定を求めており、具体的な評価基準の提示が必要であると回答したのが87.8%、能力考課結果は能力開発システムと結びついてほしいという意見も91.5%に達することもわかった。このような結果により、人事考課結果のフィードバックシステムを改善すると考課制度に対する33%の不満が解決でき、さら

⁷ サムスン電子ではリーダーシップ類型診断結果と診断対象者の業績評価結果をマッチングしてみたが、特に、部下たちがProducer、Broker類型であるとした人が高い評価をもらっていた。

⁸ 「6シグマ」という用語は企業内における品質管理のため、統計学から借りて来たもので、元の意味は、百万回の「活動」や「機会」ごとにわずか3-4個の「欠点」、あるいは「不良」のみをもつようにしようとする統計的な成果目標を指す。このような概念が発展して現在は、企業がより高い顧客満足と収益性または競争力をもつための全面的な「企業文化」の変化努力までを指すようになっている。

に、評価基準を改善すれば、フィードバックシステムの改善効果と合わせて 63.1%の不満をなくすことが可能であるということがわかったのである。

以上のようなアンケート調査結果の分析を踏まえて、同社人事部は、既存の「能力考課」制度を変えてコンピテンシーに基づく「力量考課」制度を導入することにした。⁹ また、6シグマ課題のまとめとして、「力量考課」が終わった後に再度アンケート調査を実施し、制度改善の効果を測定した。その結果をもってサムスン電子人事部は、「力量考課制度」という新たな人事考課制度の導入によって、制度満足度が約 17%上がったと社内の利害関係者にアピールしたのである。

(3)変化へのリーダーシップを確保

このように、専門化、数量化という自らの変化を推進しながらサムスン電子人事部が力を入れたのは、各現場リーダー達のリーダーシップ強化であった。リーダー達のリーダーシップ発揮を通じて直面している危機を乗り越えようとしたのである。そこで 1998 年に設立されたのが「リーダーシップ開発センター」である。本社人事部の傘下組織として作られたリーダーシップ開発センターは 2006 年現在も次のような目的をもって活動し続けている。

超一流企業に成長するため、サムスンの価値及び核心 이슈の迅速な共有、拡散と共に、コア人材中心の次世代リーダー育成とグローバルに通用するコア・コンピテンシーの強化、職能専門家育成等を通じて最高のリーダーシップ集団を創出する。

リーダーシップ開発センターの役割は多岐にわたる。まず、第一に、全社 이슈および核心価値の共有であるが、それは、役員対象のビジネス・リーダーシップ・コース(BLC)、次長や部長クラスを対象としているチーム・リーダーシップ・コース(TLC)、課長クラスを対象にしているセルフ・リーダーシップ・コース(SLC)などの形で行われた。これは「変化教育」とも名づけられ、当時の状況により教育内容が大きく変わった。TLC 教育の場合、1998 年から 1999 年上半期までは「変化主導」、1999 年下半期から 2000 までは「VI (Value Innovation)」、2001 年から 2002 年までは「MDC (Market Driven Change)」などの具合である。

⁹ 既存の能力考課は企画力、専門性、協調性などの評価項目に対して点数をつける形であったが、力量考課では評価項目ごとにより具体的な行動基準(コンピテンシー)を設定し、それを評価することになった。

第二に、未来に備えるための次世代リーダーの戦略的な育成であるが、これは後ほど触れる SMA (Samsung Management Academy) という教育に代表される。第三に、競争力のある職能専門家の育成であるが、生産管理、購買、品質、企画、人事、財務などの担当分野における核心的な専門知識や技術を習得させるために行う約 4 週間から 5 週間にわたる合宿教育である。以上のような育成コースのなかには人事担当役員などによる、人事部の活動や会社の変化方向に関する講座も設けられた。また、グローバルに通用する専門家の育成を目指して CMO (Chief Marketing Officer)、CFO (Chief Finance Officer)、CTO (Chief Technology Officer) などの教育課程を設け、約 9 カ月にわたる大学委託教育も行った。

サムスン電子リーダーシップ開発センターが行う育成コースのなかで人事部の役割アピールに関係しているものは、全社幹部社員を対象にして行った TLC などの変化教育と組織ポストにつく管理者の事前育成を目的に行った SMA 教育である。SMA 教育は、組織管理者として幹部の役割の重要性に気づいた同社人事部により、1999 年、組織内の優秀リーダーを発掘し、管理職人材プールとして活用することを目的に開発された。約 20 人前後の少人数で年 2 回、4 週間の合宿教育という形で行われたこの教育に参加するためには、人事考課や語学条件または事業部長推薦などの厳しい条件を設けたため、いわゆる「お互いに話の通じる人材」が集まることになり、全社横断的な優秀人材ネットワークの形成にも繋がった。教育内容は、まず、チャレンジ精神を高めるために韓江渡河訓練¹⁰ から始まり、おおむね次の四つのセクションに分けて進められた。

第一は、戦略の理解ということで、戦略経営の基本概念や戦略分析の枠組み、戦略の樹立と実行、事例研究などにより構成された。第二は、組織の理解で、組織運営の原理や変化推進、戦略と組織の連携管理などに関する講義と実習で構成された。第三は、人の理解と仕事の管理というテーマで、評価管理や人材育成、動機付与、コーチング及び相談スキルなどで構成された。最後に、アクション・ラーニング方法を活用したチーム活動を通じていわゆる変化誘導型 (transformational) リーダーシップの適用を図った。このようなプロセスを通じて育成された毎年 40 名前後の教育修了者は、当然人事部の良き理解者になり、実際に組織の管理者になった後も人事部のよい協力者になったのである。

このような社内教育プログラムの実施により、サムスン電子人事部は社内に変化へのリーダーシップを確保することになった。経営陣は会社の直面した経営環境の変化や新たに設定された経営方針の徹底した伝達者として人事部を認めることになり、現場のリーダー

¹⁰ 韓国ソウルの約 1 km の幅を持つ韓江 (Han River) を泳いで渡ると人事担当役員などがマッコリ (お酒) を持って待っていた。

組織能力の再構築と人事部

たちも精神武装を含め現場のチャレンジと変化を促す原動力になる新たな知識や発想を人事部に求めることになったのである。

(4) 人事部に対する社内認識の変化

以上で見たような活動を重ねてきたサムスン電子人事部は、自分たちの役割が本当に変わったのかを検証するために、アンケート調査を行った。調査票は、Ulrich (1997) の HR 役割モデル質問文 40 項目¹¹ をそのまま使い、1997 年以前の人事部の役割と 2003 年現在のそれを比較して、それぞれ 5 点満点で評価するように調整した。客観性を保つために、人事担当者だけではなく、現場の次長・部長クラスのリーダーたちも調査対象にした。

調査方法は社内の電子メール・ネットワークを通じて 2003 年 2 月 10 日から 15 日までの約 1 週間にわたって行われたが、アンケート協力依頼をした 299 人の中で 106 人から回答が得られ、約 35.5% の回答率になった。人事担当者の場合、課長以上の 185 人に依頼をして 73 人から回答をもらい 39.5% の回答率であったが、現場の次長・部長クラスはある教育課程に参加した人 114 名に依頼して、33 人の回答が得られ 28.9% の回答率になった。次の表 1 は、その結果をまとめたものである。Ulrich (1997) の調査票は、四つの役割ごとに 10 個の質問が設けられているが、そのなかには、「20. HR is seen as a change agent」などのように人事部の役割イメージを率直に問う四つの質問があり、参考のためその結果も表 1 の

表 1 人事部の役割に対する人事担当幹部と現場リーダーの認識変化

区分	通貨危機以前		2003 年 2 月現在		約 5 年間の変化	
	人事 幹部	現場 リーダー	人事 幹部	現場 リーダー	人事 幹部	現場 リーダー
戦略	26.3	23.5	38.0	31.6	11.7	8.1
パートナー	(2.5)	(2.1)	(3.8)	(2.9)	(1.3)	(0.8)
運営管理者	34.0	29.8	36.7	36.2	2.7	6.4
	(3.4)	(3.0)	(3.6)	(3.4)	(0.2)	(0.4)
従業員擁護者	34.1	27.2	35.3	30.8	1.2	3.6
	(3.2)	(2.4)	(3.2)	(2.6)	(-)	(0.2)
変化推進者	28.6	27.2	39.6	34.7	11.0	7.5
	(2.7)	(2.5)	(3.8)	(3.2)	(1.1)	(0.7)

注) 各役割別の 10 個の質問に対して 5 点満点で評価したものを合算 (50 点満点)、() は役割イメージアンケート結果 (5 点満点)

¹¹ 調査票の質問文は Ulrich (1997, pp. 49-50, 邦訳, pp. 67-68) を参照。

()の中に「役割イメージアンケート結果」として併記した。

表1からみると、通貨危機以前に比べては人事担当、現場リーダーともに役割認識のレベルがかなり上がったが、人事担当は、通貨危機以前に比べて戦略パートナーおよび変化推進者に変身したという役割認識が強い反面、現場リーダーの場合は、人事は依然として運営管理者としての役割が強いと認識している。人事に関する人事担当幹部の役割認識レベルは、通貨危機以前は「従業員擁護者」「運営管理者」「変化推進者」「戦略パートナー」の順番であったが、2003年2月現在は「変化推進者」「戦略パートナー」「運営管理者」「従業員擁護者」の順に変わり、認識レベルそのものも大幅に向上した。これに対して、人事部の役割に対する現場リーダーの認識は、通貨危機以前の20ポイント台から30ポイント台に全般的に向上したが、運営管理者の役割中心であるという認識がまだ強い。

5. ディスカッション:人事部による組織能力の再構築

以上でみてきたように、サムスン電子人事部は、人事部門におけるグローバル・スタンダードを理解し、短期間でその水準までキャッチ・アップしていくために、自らの専門性を高め、科学的な方法論を導入してきた。また、社内のオピニオン・リーダーを中心に行う合宿教育を通じて、そのような変化の方向性や価値を共有しようとする努力を重ねてきた。このような人事部の役割変化は、同社がグローバル企業にキャッチ・アップするための組織能力構築にどれくらい貢献できたと言えるのだろうか。

まず、人事部の活動を数字で表す会社の労働生産性は急激に向上した。本格的な人事部の役割変化が始まる以前である1997年には1人当たりの売り上げが3.1億ウォンであったが、2000年には7.2億ウォンになり、3年の間に倍増した。しかし、従業員数は、1997年末の57,342人から、2000年末には43,996人になり、約23%減少した。その結果、売上高に占める人件費比率も1997年の9.7%から2000年には6.3%に下がったのである。もちろん、このような数字的な結果がすべて人事部の役割変化により達成できたとは言えないが、少なくとも、そのような成果を生み出した組織能力の構築に貢献できたとは言えるだろう。

しかし、本稿での関心はこのような数字的な成果ではなく、「価値一般化」のための人事部の努力である。それは、サムスン電子人事部が行った活動がBarney (2002) のVRIO(Value, Rarity, Inimitability, Organization)モデルで言う企業競争力を持続的に維持するための組織能力開発に繋がると考えるからである。日本では、人的資源管理の側面で組織能力開発

を語る場合、OJT や小集団活動などの現場レベルの活動にフォーカシングすることが多いが、サムスン電子の人事部が行ったような価値一般化のための Off-JT 活動も両輪のひとつである。価値一般化のない現場レベルの小集団活動だけでは、その結果が全体最適に繋がるとはいい難い。もちろん、OJT を通じて価値一般化を図ることも考えられるが、活動時間などを考えると、特にキャッチ・アップする立場からは効率性に欠けている。専門家教育やリーダーシップ教育など、サムスン電子人事部が行った Off-JT 活動は、教育参加者が現場レベルでの OJT を促す主役になっていくことを期待する側面もある。

先行研究のレビューでみたように、Parsons (1971) の「価値一般化」は、Ulrich (1997) の「ビジネス・パートナー」論と繋がるところがあり、Hamel and Prahalad (1989) の「戦略的意図」や Hirschmann (1964) の「可能性を信じることもその延長線にある。つまり、戦略的意図なしに、または可能性を信じない限りキャッチ・アップはありえないという観点からも「価値一般化」の問題は大事なのである。そして「価値一般化」は、危機状況、または Kim (1997) が示唆しているように、危機醸成 (constructed crisis) のプロセスを通じてより積極的に行われる傾向がある。実際に、サムスン電子の場合、創立以来二つの大きな危機に直面したが、その二つの危機に対する人事部の対応過程をみると、両方共に「価値一般化」現象が見出される。ひとつは、1987 年以降、他の企業で爆発的に起こった労使紛争の影響で、組合のない企業に相応しいウェルフェア・キャピタリズム的な人事政策が頂点に至ったことである。1993 年の次のようなオーナーの言葉からもよくわかるように、生涯職場を作ろうという「共同体主義」が構成員の一般価値になった。

病気になる前に健康診断を受けさせ、病気になれば会社側の負担で治せます。それでももし急に死んでしまったらどうしようかという心配もあるでしょう。サムスンマンのための専用墓地をつくり、その墓地を使いたいという人にはそれを使わせ、家族には基金をつくり年金を支払うつもりです。また本人が生きていても死んでも子供の教育は、会社側が受け持ちます。これで個人の悩みベスト 3、つまり 90% くらいは解決できました。心配ごとがなくなれば仕事に熱が入り、人生の余裕を楽しめます。つまり入社から墓地まで保障されるのです。こんなことを超一流企業となって実現させようというのです。(三星新経営実践委員会, 1994)

もうひとつは、前節でみてきたように、1997 年の通貨危機以降の変化である。IMF 救済金融は、いわゆる「グローバル・スタンダード」に対する関心を引き起こし、それぞれの

部署で専門性を高めて数量的な価値を生み出そうという動きが見出された。その結果、これまでの「共同体主義」の代わりに「成果主義」という価値が組織構成員の間に一般化されたのである。ただし、サムスン電子における「成果主義」の「価値一般化」は、従業員の間には破格の差をつける年俸制・利益配分制度の導入や人事評価制度の整備など、人事部の活動による部分が多いが、多くの人々が55歳の定年前に会社から出て行く韓国労働市場の特殊性による部分もあることを指摘しておきたい。

ともあれ、サムスン電子は、他の韓国企業に先立って「共同体主義」という価値を一般化し、労使紛争という社会的な危機を乗り越え韓国第一の企業に成長した。また、「成果主義」という価値一般化を通じて、アジア通貨危機で求められたグローバル・スタンダードの壁を乗り越え、グローバル企業に成長したことは事実である。もちろん、このような同社の「価値一般化」活動は人事部の役割を除いては考えられない。会長の意思に依存した第1次「価値一般化」とは違って、人事部自らの革新により進められた第2次「価値一般化」は、人事担当者自らの役割認識と社内での人事部の位置づけ¹²を新たにした。人事担当幹部の場合、人事専門家の育成、定期的な人事戦略セミナー等を通じて、ビジネス・パートナーとしての戦略的な役割に対する認識が高まった。また、様々な人事制度の改善及び実行過程を通じて、自分の仕事が社内で多様な反響を起こすことを目にしながら人事部の役割について改めて認識することになったのである。人事担当幹部と現場リーダーとの間に人事部の各役割に対する認識水準のギャップはあるものの、通貨危機以前にくらべて人事部の戦略的パートナーとしての役割や変化推進者としての役割に対する両者の評価が意味のあるレベルまで高まり ($p < 0.05$)、人事担当幹部からも現場リーダーからもすべての役割に対して50点満点のなかで30点以上を獲得するようになったということは、サムスン電子人事部がUlrich (1997) の言う「ビジネス・パートナー」に近づいたと判断しても良いだろう。

時期的には多少遅れを取っているが、サムスン電子と同じくグローバル次元でビジネスを活発に展開しているLG電子でも人事専門家の育成や人事の科学化に取り組んできた。LG電子は、2002年3月からグループ研究所内に「HR大学」を開設した。HR大学のカリキュラムは、基礎コース、専門コース、戦略コースなどの三つのコースで構成され、担当職務及び職級により必須または選択可能なコースとして大学の単位制度のような形で運営

¹² 1997年度の時点では本社人事部の最高責任者が常務取締役であったが、2002年の時点では副社長のポストになった。また、人事担当役員が最高意思決定機関のひとつである全社経営会議の正式メンバーになったことも人事部に対する社内の位置づけが変わった象徴的な出来事である。

されている。¹³ LG 電子の人事担当者は、年間一講座以上の HR 大学コースで必ず単位を取得しなければならないと言う。基礎コースは4日間の合宿教育、戦略コースは公認労務士6週、SPHR¹⁴ 2-3週などの資格取得コースと修士課程派遣、または戦略ワークショップなどの形で運営されている。このような LG の HR 大学の設置目的は、人事部が事業成功の戦略的なパートナーとしての核心的な役割を担当しながら、企業競争力の核心である人材育成のための先導的な機能を効果的に遂行する人事担当者の能力開発及び強化のためであり、サムスン電子のそれと同じ趣旨である。また、LG 電子は、2006年からの活用を目的に、2005年度から HR Scorecard のコンセプトに基づいた GCGP (Great Company Great People) HR Index という人的資源部門における管理指標を開発したという。¹⁵ 具体的には、修士・博士比率や海外人材の投入率などの人的資源管理部門における管理指標を開発し、各事業部単位の成果指標として活用しながら、評価指標としての活用まで考えているという。

サムスン電子と並ぶ韓国の大手企業のひとつである POSCO でも 2001 年から次世代経営者育成という次元からコア人材を対象にした特別研修プログラムが企画、実施されている。「e-Leaders Academy」と名づけられたこの育成コースは、毎年、部長級のなかで成長潜在力のある 50 名程度のコア人材を選抜し、1 年間現場から離れて行われることを目指したが、実際には毎年十数名の規模で行われているという。教育内容は、大学と連携した短期 MBA コース、語学などのグローバルに活用できる能力の向上、IT 活用能力、リーダーシップ能力、アクション・ラーニング方法を活用した現場の問題解決などである。¹⁶

このように、LG 電子人事部も POSCO 人事部もサムスン電子人事部と似たような動きをみせている。それは、当然ながら LG も POSCO もサムスン電子と同じく大手企業としての管理規模の問題 (span of control) を抱えており、人事担当者や社内オピニオン・リーダーの間で同じ方向性や価値観を持たせるための何らかの措置が必要であったからである。

¹³ LG 電子の事例は、韓国の人事担当者向けの専門雑誌である『月間人事管理』2003年4月号を参考に再整理したものである。

¹⁴ SPHR (Senior Professional on Human Resources) とは、米国の人事管理者協会である SHRM (Society for Human Resource Management) で運営している人事分野専門資格制度のひとつである。サムスン電子でも英語ができる人事担当者を対象に同資格試験に挑戦させたこともあり、実際にその資格を取得した者も出てきた。

¹⁵ GCGP HR Index に関する内容は、2005年5月に行われたある研究会で LG 電子の人事部長が報告した資料に基づいて筆者が再整理したものである。

¹⁶ POSCO の事例は、2002年7月、韓国人事管理協会の主催で米国の ASTD 視察の後、wrap-up meeting で当社の人事担当者が発表した資料の内容から整理したが、実績に関しては 2006年12月6日の時点で POSCO の関係者との電話インタビューで確認したものである。

また、3社共に海外ビジネスの展開に備えて、いわゆる「グローバル・スタンダード」へのキャッチ・アップを考えざるをえない状況にあったことも指摘しておきたい。

本稿では韓国企業の事例をもってキャッチ・アップの観点から議論を展開してきたが、キャッチ・アップステージが終わった日本企業にもインプリケーションはある。グローバル市場で競争を繰り広げている企業を取り巻く環境は激変しており、個別企業としては何時でも競争力を失ってしまう可能性はある。キャッチ・アップの対象が先行している企業ではなく、変化している市場や顧客のニーズであるとすれば、本稿での議論はどういう企業であっても参考になるはずである。一応、キャッチ・アップに成功したサムスン電子だが、人事部がまた変身努力を続けないとすれば何時元の位置に戻るかわからないのである。企業にとってたゆまぬイノベーション、キャッチ・アップ、レベル・アップは永遠のテーマである。

6. おわりに

以上で、後発企業の人事部が戦略的に自らの役割変化を図り、会社の組織能力向上のスピードを早めることによって、先行企業をキャッチ・アップしていく可能性があることを確認した。現代では団体交渉に代わって企業の人事戦略が労使関係の中心的地位を占めつつあるほど、人事部の戦略的な役割が重視されている（森，2000）。人的資源管理機能を総括している人事部がどのような戦略を持ってどのように行動するかにより、会社の戦略遂行のスピードや方向性が大きく変わる可能性もある。また、近年の欧米では、人事部門がビジネス・パートナーシップ、さらにビジネス・リーダーシップを発揮しなければならないという議論も盛んになっている。

サムスン電子人事部は、ビジネス・パートナーになることを目指して、第一に、経営者からも従業員からもそのような役割を認めてもらうため自らの専門性を持つこと、第二に、人事部活動の成果を目に見える形で訴える数量化または仕事の科学化を図ること、第三に、社内に変化へのリーダーシップを取ることを考えた。それで、徹底的な人事専門家育成コースの開発運営と6シグマなどの導入による仕事の科学化を進め、自らの変身を図るとともに、多様な社内教育を通じて全社的な「価値一般化」を推進しながら人事部の役割を積極的にアピールしてきた。その結果、社内における人事部の位置づけも変わり、人事部がビジネス・パートナーになるために充実させるべき、「戦略パートナー、運営管理者、従

業員擁護者、変化推進者」などの四つの役割に対する社内での評価も変わった。人事担当幹部に比べて現場リーダーの評価は多少厳しい面もあるが、現場リーダーたちも人事部の努力を大きく認めたのである。サムスン電子人事部のこのような事例から、人事部は自らの変化により、ある意図を他の組織や従業員に浸透させることができることがわかった。人事部は、人的資源の蓄積や再編成だけではなく、「価値一般化」の努力により自分の組織と会社の方向性を一致させ、キャッチ・アップのスピードを速めることが可能なのである。これは、人事部というスタッフ組織もその活動次第によって企業競争力の向上に大きく貢献できることを意味するにほかならない。

本稿では、先行研究を踏まえて、人事部が「価値一般化」により Parsons (1971) の適応機能の向上という経済的な成長を生み出す組織能力の再構築に成功したと結論付けたが、実際の労働生産性指標の変化のなかで人事部の貢献分がどれくらいなのかに関しては言えなかった。ロジックとして正しいものを具体的なデータで証明していくのが今後の課題であろう。

参考文献

- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. 邦訳, J. B. バーニー (2003) 『企業戦略論』岡田正大 訳. ダイヤモンド社.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31–46.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard*. Boston: Harvard Business School Press. 邦訳, B. E. ベッカー, M. A. フセリド, D. ウルリヒ (2002) 『HR スコアカード』菊田良治 訳. 日経 BP 社.
- 藤本隆宏 (2006) 「日本企業有能力・知識・熟練・人材」伊丹敬之, 藤本隆宏, 岡崎哲二, 伊藤秀史, 池上幹 編著 『日本の企業システム 第二期 第4巻』有斐閣.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*. (1989, May–June), 63–76.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press. 邦訳, G. ハメル, C. K. プラハラード (1995) 『コア・コンピタンス経営』一條和生 訳. 日本経済新聞社.
- ヘイコンサルティンググループ (2001) 『正しいコンピテンシーの使い方』PHP 研究所.

- Hirschmann, W. B. (1964). Profit from the learning curve. *Harvard Business Review*, (1964, January–February), 125–139.
- Jacoby, S. M. (1985). *Employing bureaucracy*. New York: Columbia University Press. 邦訳, S. M. ジャコビー (1989) 『雇用官僚制』 荒又重雄 他訳. 北海道大学図書刊行会.
- Jacoby, S. M. (2005). *The embedded corporation*. Princeton, NJ: Princeton University Press. 邦訳, サンフォード・M・ジャコビー (2005) 『日本の人事部・アメリカの人事部』 鈴木良始 他訳. 東洋経済新報社.
- 韓国人事管理協会 (2003) 『月間人事管理』 (2003年4月号). 韓国人事管理協会.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (1992, January–February), 71–79.
- Kim, L. (1997). *Imitation to innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- 李慶杓 (1997) 「職群別チーム組織運営実態とリーダーシップ診断：実証研究」韓国科学技術院修士学位論文.
- 李炳夏 (2006) 「人的資源の蓄積と再編成による企業競争力の向上」『赤門マネジメント・レビュー』 5(11), 671–687. <http://www.gbrj.jp/journal/amr/AMR5-11.html>
- 森建資 (2000) 「労使関係論の現在」『日本労働研究雑誌』 (2000, No. 477), 37–43.
- 日本労働研究機構 (1992) 『大企業の本社人事部』 (資料シリーズ No. 23). 日本労働研究機構.
- Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2000). *The Six Sigma way*. New York: McGraw-Hill.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. New York: Free Press. 邦訳, T. パーソンス (1974) 『社会体系論』 佐藤勉 訳. 青木書店.
- Parsons, T. (1971). *The system of modern societies*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (1988). *Becoming a master manager*. New York: John Wiley & Sons.
- 三星新経営実践委員会 (1994) 『三星新経営』 三星. (非売品)
- 曹斗燮, 尹鍾彦 (2005) 『三星の技術能力構築戦略』 有斐閣.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press. 邦訳, D. ウルリッチ (1997) 『MBAの人材戦略』 梅津祐良 訳. 日本能率協会マネジメントセンター.
- Walker, A. J. (2001). *Web-based human resources*. New York: McGraw-Hill.

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 7巻10号 2008年10月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 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

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>