

# ハイパフォーマンス・ワークプラクティスは有効か

——在中国外資系企業のケース——

井上 詔三\*・宋 丹\*\*

## I はじめに

市場経済制度を活用して経済の改革を進める中国経済は、今回のリーマンショックを8%前後の成長率を維持しながら乗り越えようとしている。職を失い帰郷する農民工が、労働市場の短期的な需給変動を速やかに調整する役割を担ういっぽうで、国際競争力が必須の中国企業では、成長の速度に経営層の人材ストックが追いついていないと悲鳴をあげている。中国の高度成長は、国内市場の拡大をもたらしつつあるものの、海外市場と海外企業による直接投資に多くを依存している。中国に進出している外資企業は、中国に新しい経営施策をもたらす、経営面での改革の担い手として、建国に寄与しているといえる。

人材マネジメントの先行研究で、革新的な経営、好業績をもたらす業務組織、あるいはハイパフォーマンス・ワークプラクティスと呼ばれる、中国にとっては新しい経営施策を、多国籍企業はどの程度中国に持ち込んでいるのであろうか、それは良い成果をあげているのであろうか。本稿ではこうした問いを第一次資料に基づき考察し、戦略的人材マネジメントの領域に新たな知見を提供しようとするものである。

## II 課題

MacDuffie (1995) は、良い経営管理行動が良

い企業成果をもたらすという命題を、検証可能な仮説に展開し、世界の自動車企業から収集した精緻な第一次資料を分析したすぐれた研究である。この研究で品質と生産性の両面で優良企業の座を占めた日本生まれの世界企業が、日本を除く世界の主要な市場で致命的な欠陥車を生産していたと糾弾されている。そのため、大量のリコールをすることになるとは、MacDuffie 始め、この研究にかかわった MIT のリサーチ・チーム (IMVP) の誰一人予想しなかったはずである。問題を起こした部品が米国製であったことを残念に思うのは、米国人研究者ばかりではなく、当該企業の関係者全てを含むにちがいない。後者は、海外事業経営の再吟味を迫られているわけであり、前者については海外事業研究の成果そのものが疑問視されかねないのである。IMVP に関していえば、重要な分析概念の1つである「フレキシブル生産方式」が成り立つための前提である、「問題解決中毒」型人材 (日経ビジネス編, 2002, 33-34 頁) が育てられているかどうかを、調査で明らかにしていなかったということであろうか。

わが国企業の事業活動が、北米ばかりでなく、アジア地域ほか多様な地域で比重を増すにつれ、海外事業経営の環境適応と調整をめぐる経営課題が、一層大きな難問になりかねない。より多くの、深い研究が求められていることは疑いない。本稿では、中国に進出した外資企業が新しい経営を中国に持ち込み、受け入れ国の経済・社会に貢献する変革の担い手として、良い成果をあげているかどうかを見ようとする。グローバルな国際経営方式の、受入国の経営環境への適応をめぐる新たな

\* いのうえ しょうぞう 立教大学経営学部特任教授

\*\* そん たん 立教大学大学院社会学研究科博士課程前期課程修了

発見を提供しようとしている。

IMVP が置かれていたスローン・ビジネススクールの組織・人事領域の教義の1つに、“変革”の重要性を認識し、革新の担い手として行動する人材の育成が含まれる<sup>1</sup>。ただし、変革そのものが目的ではなく、変革を通してより良い成果をあげるタレントを育てるということである。人材マネジメントに関する研究についていえば、人材マネジメントが経営の成果にどう貢献したかという組織レベルの成果について考察することが重要であるとして、問題関心を広げてきたことが、その基本認識を反映している<sup>2</sup>。革新の方向を人材マネジメント機能に関して明示しているのは、「ハイパフォーマンス・ワークプラクティス (HPWP)」という表現<sup>3</sup>であろう。Osterman (1994) は、これが米国企業にどの程度普及しているかを精査した。大方の予想を超えて、アメリカ企業に広く普及しているという実態を報告し、企業の競争力回復に望みをつないだ。

この研究をふまえて、太田 (2003) は、インド (バンガロール市) で調査を忠実に再現した。なぜか QC の普及が労働生産性を引き下げるといふ、想定とは逆の発見が含まれる。研究に改善の余地を残しているものの、インドのハイテク都市の先端企業で HPWP が普及し企業競争力の源となっているという発見は貴重である。HPWP が組織レベルの成果に良い結果をもたらす可能性を探求した点で、Osterman (1994) を越えている。発展途上国における HPWP 研究の関心を湧き立たせるには十分な成果をあげたといつてよい。

インドの先を行く中国ではどうであろうか。在中国日系企業をめぐる人材マネジメントの実情紹介は少ない。しかし、HPWP を軸として経営成果との関連を考察した、戦略的 HRM の枠組みに基づく研究は見当たらない。ここで本誌に、その試みを報告するゆえんである。

### Ⅲ 研究仮説

Pfeffer (1998), Osterman (1994), MacDuffie (1995), Rosenzweig and Nohria (1994) をふまえて、以下の仮説を設定した。

仮説1：良い「人材マネジメント施策」は、

「柔軟な業務組織」を形成する。

仮説2：良い「人材マネジメント施策」は、「柔軟な業務組織」とあいまって、企業に良い「人材面での成果」(HR 直接成果)をもたらす。

仮説3：良い「人材マネジメント施策」は、「柔軟な業務組織」とあいまって、良い「組織成果」をもたらす。

ここで、良い「人材マネジメント施策」とは、人材面あるいは企業組織レベルで良い成果をあげることに寄与する人材マネジメントを指す。世界の好業績企業を調査した Pfeffer (1994, pp.30-59) は企業の競争力が人材に依拠しているという経験的な発見を整理し、16 のマネジメント要素を指摘した。その後 Pfeffer (1998, p.96) では、次の7項目に集約している。長期雇用、採用時の厳格な選考、教育訓練への投資、組織業績に連動した高い給与、情報の共有、階層間の差の小さいフラットな組織、権限委譲。いっぽう、人材マネジメント戦略は企業の長期方針に依存する (Baron and Kreps, 1999; 竹内・竹内, 2009)。後者は企業のミッションとして明示される (オライリー=フェファー, 2002)。本稿はこれらから、ミッションの共有、厳格な選考、教育訓練投資、業績に連動した高い給与をもって、人材マネジメント施策をとらえることにする。

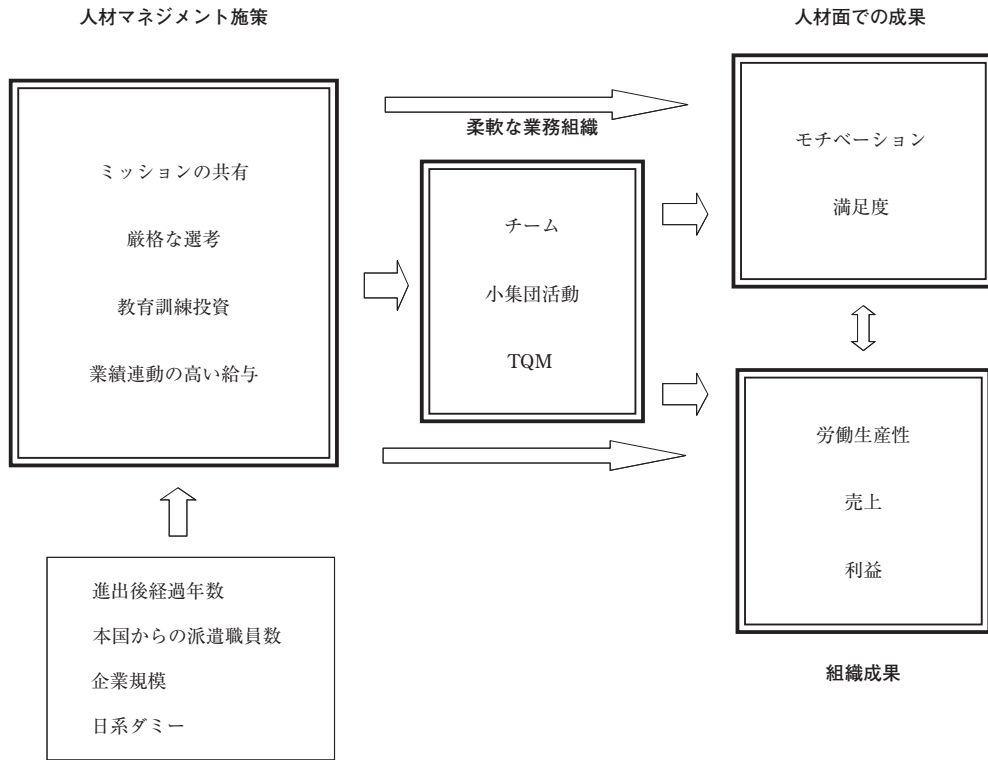
「柔軟な業務組織」は、Osterman (1994) による。すなわち、職場の自律的な小集団活動チーム (品質管理活動など) を基礎とした全社的な総合品質管理手法が全社にいきわたり、経営全般の品質そのものを向上させていく TQM を実践する組織である。

「人材面での成果」は、Beer *et al.* (1986) あるいは石田 (1985) が列挙しているなかから、以下の項目とした。組織コミットメント、職務満足度、組織満足度。

「組織成果」をどのような指標で測定するかは、難問である。Steers (1977) を参照して、労働生産性の水準あるいは目標伸び率の達成度、売り上げ額 (あるいは伸び率) の目標達成度、または利潤の伸び (率) 目標達成度を用いることにした。

なお、統制変数としては、Rosenzweig and Nohria (1994) をうけて、進出後経過年数、本国からの派遣職員数、企業規模を考慮する。さらに、

図 1 変数相互間の関係



日系企業で柔軟な組織作りが盛んであるという指摘 (Cappeli and Neumark, 2001) を念頭に、日系企業ダミー (日系企業 = 1, その他国籍 = 0) を統制変数に加えた。

独立変数が大きな正の値をとると、より柔軟な組織が形成され、成果が良くなると考えられる。図 1 はこれらの変数間の関係をまとめたものである。

#### IV データ

河南省ハイテク開発区に進出している外資系製造企業 102 社から、中国語で用意した質問紙調査票を回収した (2006 年 8 ~ 9 月実施)。河南省は大陸中部に位置し、州都鄭州市で南北と東西の幹線鉄道が交差する。04 年以降、中央政府による中部地区経済振興政策の対象とされ、発展を加速している。05 年までに、外資企業 2,876 社が進出しており、そのうち 20 社が日系企業である。沿岸先進都市に比べれば、日系企業は少ない。

調査票の配布にさいしては、鄭州市外資企業局

長の協力を得て、外資企業協会会員企業を対象とした。質問紙の翻訳、配布、回収、データコーディングは、全て宋丹の粘り強い努力に負っている。調査への参加は、社長宛てに依頼したが、回答記入者の職位は特定できない。回収も外資企業協会宛てとしたが、回答数を増やすために、宋丹が個々の企業を訪問して回答の督促あるいは直接回収をした。このように、調査への参加は、自発的参加と非自発的参加の両方を含んでいるため、回収率そのものあるいは回答内容の代表性に関する厳密な議論はできない。ただし、協会の会員企業は非会員企業より経営が安定しているとみられている (外資企業局員談 05 年 4 月)。したがって、回答内容は、州内外資企業全体の上位企業の状況を反映している可能性がある。

#### V 回答企業の特徴

表 1 は回答企業の進出形態と国籍 (地域) を示している。合併の場合の第 3 出資比率まで含めると、香港系企業が最も多い (35 社)。日系企業は

表1 回答企業の進出形態と国籍(地域)

進出形態	香港	日本	アメリカ	台湾	ヨーロッパ	東南アジア	韓国	アフリカ	その他	形態計
単独	3	3	5	6	5	3	1	0	2	28
合弁 (第1出資国)	10	3	3	0	4	2	2	1	0	25
合弁 (第2出資国)	21	9	4	2	3	2	1	0	3	45
合弁 (第3出資国)	1	0	0	0	0	2	0	0	0	3
国(地域)計	35	15	12	8	12	9	4	1	5	101

注: 合計は国籍無記入1社を除く101社。

表2 回答企業の業種

主な業種	企業数
食品	16
繊維・繊維製品	6
紙・紙製品	3
化学	7
医薬	6
金属	4
機械	9
電器家電	8
電子精密機器	6
その他製造業	29
合計	94

注: 無記入企業を除く94社。

表3 直接投資の目的

	企業数
現地市場の開拓	48
安価な労働力の利用	14
本国マーケットへの輸出	8
第3国への輸出	5
取引先による進出要請	13
その他	4
合計	92

表4 従業員規模別企業の割合

(単位: %)

99人以下	34.4
100～299	29.1
300～499	17.8
500人以上	18.6
合計	100.0

(企業数) 96

表5 進出後の経過年数

年	企業数	%
1	6	6.5
2	11	12.0
3	8	8.7
4	6	6.5
5	6	6.5
6	7	7.6
7	8	8.7
8	1	1.1
9	3	3.3
10	3	3.3
11	3	3.3
12	7	7.6
13	4	4.3
14	10	10.9
15	4	4.3
16	1	1.1
18	2	2.2
22	2	2.2
合計	92	100.0

15社が含まれている<sup>4</sup>。なお、調査対象企業はいずれも製造業である。立地している地域の重点産業が農業であることを反映してか、食品加工企業が一番多い。電気・電子、医薬品など、先端分野の企業も進出している(表2)。中国本土に進出している日系企業に関する資料によれば、電気、化学、機械、そして繊維企業が目立つ(東洋経済、2007)。したがって、本稿の対象は、日系企業だけを対象とした研究とは異なる発見をするかもしれない。

主要な進出動機としては、現地市場をターゲットとしている企業が一番多く、安価な労働力の利用目的をはるかにしのいでいる。取引先企業の進出に歩調を合わせた直接投資とともに、中国の市

場に狙いを定めた前向きの進出理由がめだつ（表3）。中国経済の発展に合わせた、世界企業の対中国直接投資行動を反映しているようだ。

従業員数でみた企業規模は、100人以下の企業が3分の1を占める。いっぽう、300人以上の企業も3分の1強を占める。調査対象には、企業として組織が確立していて、フォーマルな人材マネジメントの制度を持つ企業が含まれているといえよう（表4）。進出後経過年数を見ると、アジア通貨危機以降の進出企業が多い。ここ数年内の進出は4分の1を占める。いっぽう、数は多くはないが、中国の改革開放政策開始直後に進出し操業経験を積んだ企業も含まれている。（表5）。

## VI 経営方針と柔軟な業務組織の普及度

コスト重視に対して、品質重視が相対的にどの程度大事な経営方針とされているかを問うことで、経営戦略の特徴を見ておこう。両者が同等の場合はコスト重視とみなして、品質をコストより重視している回答のみを品質重視戦略とみなす（表6）。日系企業では、品質重視戦略が主である。ただし、日系企業以外でも60%弱の企業が品質重視戦略をとっている。品質を競争力の源とする経営が広まってきているようだ。

多国籍企業は、新たな経営慣行を中国に移転し、中国の経営を近代化していく主体である。そこで、好業績を上げる経営組織として位置づけられている柔軟な業務組織が、中国の外資企業にどの程度普及しているかをみておこう。柔軟な業務組織は革新的ワークプラクティスとも呼ばれ、官僚的な組織の陥りやすい弊害を排除することができる。構成要素としては、ジョブローテーション、自律的な職場の小集団活動、複数の職務をこなす多能工から成るチーム制組織、そして全社的品質重視の経営行動TQMが含まれる（Osterman, 1994）。

表6 経営方針：コスト重視 対 品質重視（出資国別）

	コスト重視	品質重視	計
日系企業	3 (20.0)	12 (80.0)	15 (100)
非日系企業	35 (42.2)	48 (57.8)	83 (100)
計	38 (38.8)	60 (61.2)	98 (100)

自由度1, N=98,  $\phi = .151$ , 正確有意確率（片側）.088。

これらの要素が、それぞれの企業の核となる働き手のどの程度をカバーしているか、すなわち、核となる働き手の全員、3/4, 1/2, あるいは1/3などに普及しているか、オスターマンの手続きを踏襲して測定する。表7.1～7.5はこれを日系企業とそれ以外の企業とで対比している。

ジョブローテーションは、中国に限ったことではないが、日系企業・非日系企業のいずれでも普及していない（表7.1）。働き手が、担当の仕事を変えられると、本人の仕事ぶりが不出来でマイナス評価をされたと受けとりがちであるためといわれている。いっぽう、品質管理サークル活動に代表される職場の小集団活動、多能工制、チーム制、そしてTQMについては、日系企業できわめてよ

表7.1 ジョブローテーションの普及度

（単位：％）

	無実施	25%参加	50%参加	75%参加	全 員	計
日系企業	33.3	6.7	33.3	20.0	6.7	(15) 100.0
非日系企業	30.8	34.6	20.5	6.4	7.7	(79) 100.0
計	31.2	30.1	22.6	8.6	7.5	(94) 100.0

注：核となる従業員の参加度別企業割合、( )は分母で企業数。

表7.2 小集団活動の普及度

（単位：％）

	無実施	25%参加	50%参加	75%参加	全 員	計
日系企業	13.3	.0	6.7	6.7	73.3	(15) 100.0
非日系企業	15.2	15.2	15.2	20.3	34.2	(79) 100.0
計	14.9	12.8	13.8	18.1	40.4	(94) 100.0

注：表7.1に同じ。

表7.3 多能工の普及度

（単位：％）

	無実施	25%参加	50%参加	75%参加	全 員	計
日系企業	.0	.0	20.0	.0	80.0	(15) 100.0
非日系企業	.0	20.3	21.5	27.8	30.4	(79) 100.0
計	.0	17.0	21.3	23.4	38.3	(94) 100.0

注：表7.1に同じ。

表 7.4 チーム制の普及度

(単位：%)

	無実施	25% 参加	50% 参加	75% 参加	全 員	計
日系企業	.0	.0	13.3	6.7	80.0	(15) 100.0
非日系企業	11.5	14.1	28.2	7.7	38.5	(79) 100.0
計	9.7	11.8	25.8	7.5	45.2	(94) 100.0

注：表 7.1 に同じ。

表 7.5 TQM の普及度

(単位：%)

	無実施	25% 参加	50% 参加	75% 参加	全 員	計
日系企業	.0	.0	.0	.0	100.0	(15) 100.0
非日系企業	6.3	8.9	8.9	16.5	59.5	(79) 100.0
計	5.3	7.4	7.4	13.8	66.0	(94) 100.0

注：表 7.1 に同じ。

く普及している。外資企業で、核となる働き手の 50% 以上に普及しているかどうかをみたのが表 7.2～7.5 である。日系企業以外でも、柔軟な職場組織の構成要素はかなり普及しているといえよう。

柔軟な組織を作り上げるうえで、本国から派遣される駐在員の果たす役割は大きいはずである (Rosenzweig and Nohria, 1994)。操業開始後初めの 3 年間に中国へ派遣されていた駐在員の人数の動きを見ておこう (表 8)。立ち上げ初年度に駐在員を全く置かなかった企業もあるが、最高は 24 名派遣している。多くの企業は、1～2 名の駐在員を置き、2 年目、3 年目と、操業経験を積むに

表 8 派遣駐在員人数別企業数 (操業開始経過年数別)

人 数	1 年目	2 年目	3 年目
0	9	22	23
1	15	11	7
2	13	8	7
3	7	6	4
4	2	2	4
5	3	4	4
6	5	2	1
7	0	0	1
10	5 <sup>*</sup> )	3	3
合 計	59	58	54

注：\*) 24 人派遣した 1 社を含む。

従って駐在員の人数は減少している。本稿では、駐在員が多いほど、柔軟な組織を移植しやすいであろうと想定して、統制変数に位置づけている。

## VII 変数の構成概念

変数間の量的な関係を分析するために、変数をどのように測定したかを記述しておこう。

厳格な選考：筆記試験、面接、健康診断の 3 分野について、1～5 のリッカートスケールで問うた 7 項目の設問の合計得点を用いる (クロンバックのアルファ係数は .615)。得点の大きいほうが厳格な選考をしていることを表す。以下、いずれの変数間の関係も正の符号をとることを想定している。

訓練投資：新人の教育訓練期間、従業員の年間教育訓練期間、および以下の 5 項目の核となる従業員を対象とした普及度一職場内実地訓練 (OJT)、Off-JT、外国派遣研修、計画的ジョブ・ローテーション、多能工形成度。いずれも 5 段階スケールの合計点 (クロンバックのアルファ係数は .782)。

給与制度：国営企業並みの福祉水準をふまえた上で、業績連動の高い俸給水準かどうかを把握するための以下の 9 項目—住宅手当、保険制度、その他の福利制度。そして、チームの業績と連動した賞与あるいは基本給、企業業績と連動した賞与、個人業績と連動した賞与、個人の技術・技能を反映した昇給、業界内での賃金水準。後者は業績連動給部分で、前者の福利部分と合わせた給与システム変数のクロンバックのアルファ係数は .616。

ミッション共有：企業のミッションの共有度、業績情報の共有度、仕事の進め方の職場での裁量度の 3 項目 (クロンバックのアルファ係数は .606)。

柔軟な組織：下記の 4 要素が、核となる従業員の過半数以上にいきわたり有効に機能している—多能工のストック、職場の小集団活動、チーム組織、TQM (クロンバックのアルファ係数は .744)。

人材面での直接成果は、モチベーションと満足度の 2 因子を用いる。モチベーションは、仕事に対する意欲、職場での協力度、帰属意識の 3 項目、満足度は仕事満足と組織満足の 2 項目である。いずれも 5 段階評価で把握し、主因子法による探索

的因子分析（プロマックス回転）を行った因子スコアを従属変数として使用する。

組織成果は、労働生産性、売り上げ額、利潤率それぞれの伸びに関する主観的評価、および、それぞれについての目標値の達成度の6項目を5段階で問うた。成長度あるいは目標達成度の2因子構造が導かれたので、従属変数として因子スコアを用いる。

## VIII 計測結果

どのような人材マネジメント施策が柔軟な業務組織を構築するうえで有効であろうか。表9 (i) 式は統制変数の効果を示している。中国進出後の操業経過期間が長いほど、柔軟な業務組織がよく形成されている (1%有意)。派遣職員が多ければ同様な結果をもたらすようだが、有意水準は10%にとどまる。従業員数規模と日系ダミーはいずれも有意ではない。後者については、調査対象に日系企業が少ないことが関係しているかもしれない。

統制変数のうち、統計的に有意であった操業経過年数のみを残し、人材マネジメント施策変数の効果を見たのが (ii) 式である。教育訓練投資変数のみが正で有意である。柔軟な業務組織の構成要素となるチームで仕事を進める働き方を身につけた人材を形成し、職場で自立的な小集団を育てていくには、企業の訓練投資が欠かせないことをとらえている。

表9 HRMと柔軟な業務組織

	(i) $\beta$	(ii) $\beta$
経過年数	.308 **	.120
派遣職員数	.243 †	
従業員規模	.148	
日系ダミー	.198	
ミッションの共有		-.047
厳格な選考		.112
教育訓練投資		.678 **
給与システム		.011
$R^2$	.248	.567
調整済み $R^2$	.189	.495

注：従属変数は柔軟な業務組織。  
 $\beta$ は標準偏回帰係数，\*\*<.01，  
†<.05，†<.10。

表10はHRMの人材面での成果を計測している。企業が従業員とミッションや経営情報を共有するHRMが、モチベーションあるいは満足度<sup>5</sup>を高めていることが明らかである (i式、係数は1%有意)。(ii)式は、教育訓練投資が大いに効いていた柔軟な業務組織を媒介変数として投入した階層的重回帰分析の結果である。柔軟な業務組織は、モチベーションあるいは満足度のいずれにも貢献していない。

表11は目標達成度で測った組織成果を回帰している。良い組織成果をもたらすHRM要素は、給与制度の業績連動部分である。古典的な個人ベースの成果給ではなく、チームと組織の成果を反映する俸給制度が有意である (i式)。(ii)式は、柔軟な業務組織を投入した階層的回帰分析の結果である。柔軟な業務組織を形成するうえで効いていた教育訓練投資変数は除外している。媒介

表10 HRMの人材面での成果

	モチベーション		満足度	
	(i) $\beta$	(ii) $\beta$	(i) $\beta$	(ii) $\beta$
ミッションの共有	.619 **	.617 **	.545 **	.545 **
厳格な選考	-.056	-.024	.062	.065
給与システム	.125	.135	.197	.198
柔軟な業務組織		-.126		-.012
$R^2$	.396	.410	.357	.357
調整済み $R^2$	.339	.334	.296	.274

注：従属変数は経営者からみた従業員のモチベーションまたは満足度。

$\beta$ は標準偏回帰係数，\*\*<.01，\*<.05。

表11 HRMの企業成果

	組織成果 (目標達成度)	
	(i) $\beta$	(ii) $\beta$
ミッションの共有	-.129	-.124
厳格な選考	-.083	-.168
業績連動給	.386 **	.354 **
教育訓練投資	-.046	
柔軟な業務組織		.228 **
$R^2$	.159	.203
調整済み $R^2$	.118	.164

注：従属変数は労働生産性・売り上げ・利潤からなる経営目標値の達成度。  
 $\beta$ は標準偏回帰係数，\*\*<.01，\*<.05。

変数すなわち柔軟な業務組織の係数は、正で統計的に有意である。また、(i)式でみた業績連動給変数の係数は低下している。人材マネジメント施策、とりわけ業績重視の給与制度の組織成果が、柔軟な業務組織をもつことで強化されることが明らかである。

人材面での成果と組織レベルでの成果との関係はどうか。組織行動論の教えるところによれば、両者に正の関係が認められるはずである<sup>6</sup>。すなわち、モチベーションが高ければ、仕事に励み、良い成果をあげるはずである。企業が成長していれば、組織内での働き手の成長機会が増し、満足度も高まることが予想される。そこで、モチベーションあるいは満足度と、組織目標達成度の相関をみる。データは、因子スコアを使用している。モチベーションとの相関係数は統計的に有意ではない。これに対して、満足度とは-0.216(5%有意)となり、想定とは逆の符号となった。企業は目標を達成し成長しているいっぽうで、働き手の満足度は下がっている。モチベーションが高い働き手も低い働き手もよく働き、企業は成長し続けている。同時に、働き手の満足度は企業業績と逆相関している。戦略的人材マネジメントは、企業にとってより良い成果をもたらしているということであろうか。人材マネジメントの高度化が必要そうである。

## IX 結 び

通説によると、中国の在来企業では、伝統的な官僚的組織構造が主流であるという<sup>7</sup>。これに対して、本稿でとりあげた在中国外資企業では、中国での人材マネジメントに新しい要素をとりこみ、柔軟な組織原理を導入している。すなわち、仕事を構成する業務中心の職務設計から、仕事を担う働き手の役割中心の職務設計への変革を試みているといつてよい。この組織編制原理は、Motivational job design<sup>8</sup>と表現されることがあるように、働き手一人ひとりの自主的な役割行動を最大限に活用しようとする。そのためには、企業のミッションや経営情報を共有することが効果的であることを、本稿では計量分析を用いて確かめた。

こうした働き手を育てるにはコストがかかる。

そのため、企業が教育訓練費用を負担する場合、回収する期間を見据えた安定的な雇用が実現できなくてはならない。フェファアが指摘しているように、結果としての長期雇用が企業の競争力と深くかかわることになる。そしてなによりも、人材に投資をし、柔軟な業務組織をつくりあげる革新的な人材マネジメントが、中国に進出した外資企業でよい企業成果をあげていることを、本稿は明らかにした。つまり、労働市場を内部化すること(Williamson, 1975, pp.57-81)が理にかなうことを意味している。ただし、それは外部市場で経営管理のタレントを調達しにくいという労働市場の失敗に対応するための、企業の後ろ向きの意思決定とは限らない。一人ひとりの働き手の備えている多様なタレントの組み合わせ、すなわち組織のアーキテクチャーを、経営戦略と首尾一貫するように設計するという、前向きの人材戦略として位置づけるのが適切であろう。

早い速度で経済が成長しているとき、こうした戦略的人材マネジメントを実践している外資企業も、在来型の人材マネジメントを続けている企業も、同様に成長することがあろう。しかし、平均的にどの企業も成長しているときに、抜きん出る企業がある。コリンズの記述する“good to great”という現象である(Collins, 2001, p.122)。この抜きん出る原動力の1つに、ハイパフォーマンス・ワークプラクティスが位置づけられよう。そして、これを実践する外資企業が、中国の経営を世界標準に近づける変革の担い手としてのリーダーシップを発揮しているようだ。

もっとも、どのような経営をしようとも平均的な成長を実現できる経営環境であれば、人材戦略の差が経営成果にもたらすはずの効果を見えにくくする。本稿では、限られた外資企業のみをとりあげて分析してきたが、カッペリらの指摘する調査設計上の改善点を残している(Cappeli and Neumark, 2001)。コントロールグループを設定して、ハイパフォーマンス・ワークプラクティスの効果をより厳格に特定する調査設計に発展させていくのが、次の課題である。

注

1 たとえば、Beer *et al.* (1986) は人材マネジメントの新しい方向性を手際よく整理している。また、Kochan,



- Katz and McKersie (1986) はアメリカの人材マネジメントと労使関係の変革すべき方向を示している。
- 2 こうした主張の重要性を筆者が認識する上で、Bob McKersie と Tom Kochan に多くを負っている。彼らの主張に関しては、Ichniowski *et al.* (1996), Ichniowski and Shaw (1999), Cappeli and Neumark (2001) 参照。
- 3 伊藤ほか (2006) では、「高業績業務システム」と翻訳している。
- 4 日系企業の出資比率が第2位でも、第1位出資企業が在港あるいは在台湾の日系子会社の場合がある。したがって、出資比率が小さい場合も日系企業抜いている。
- 5 組織満足度と職務満足度の回答源数値に関する相関係数 (Kendall のタウ) は .910 ときわめて高い。
- 6 ブラットン = ゴールド (2009), 21-23 頁。
- 7 筆者らの参加した中国経営管理者協会地域セミナーでのヒアリング、今回の資料収集に際しての地方政府役員、大学人等との意見交換、そして、Global Management Program for Japanese Leaders プロジェクト (主査：白木三秀早稲田大学教授) での在中国日系企業駐在員の報告などは、この見解を支持する。ただし、厳格なサーベイで確かめたわけではない。
- 8 例えば、Noe *et al.* (2006) 参照。
- 参考文献
- 石田英夫 (1985), 『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。
- 伊藤健市ほか (2006), 『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会。
- 太田仁志 (2003), 「インドにおける職場組織に関する研究」『日本労務学会誌』5(1): 43-52。
- オライリー, C.=J. フェファー (2002), 長谷川喜一郎監訳『隠れた人材価値』翔泳社。
- 週刊東洋経済臨時増刊 (2007), 『海外進出企業総覧 2007』東洋経済新報社。
- 竹内規彦・竹内倫和 (2009), 「HRM システムが従業員の職務成果に与える影響過程」『日本労務学会第39回全国大会研究報告論集』327-334 頁。
- 日経ビジネス編 (2002), 『トヨタはどこまで強いのか』日経BP。
- ブラットン, J.=J. ゴールド (2009), 上林憲雄他訳『人的資源管理』文真堂。
- Baron, James N. and David M. Kreps (1999), *Strategic Human Resources*, John Wiley.
- Beer, Michael *et al.* (1986), *Managing Human Assets*, Free Press.
- Cappeli, Peter and David Neumark (2001), "Do 'High-Performance' Work Practices Improve Establishment-level Outcomes?" *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4): 737-775.
- Collins, Jim (2001), *Good to Great*, HarperCollins.
- Ichniowski, Casey, Thomas A. Kochan, David Levine, Graig Olson and George Strauss (1996), "What Works at Work: Overview and Assessment," *Industrial Relations*, 35(3): 299-333.
- Ichniowski, Casey and Kathryn Shaw (1999), "The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance," *Management Science*, 45(5): 704-721.
- Kochan, Thomas A., Harry C. Katz and Robert B. McKersie (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, N.Y.: Basic Books.
- MacDuffie, John P. (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance," *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197-221.
- Noe, R. A. *et al.* (2006), *Human Resource Management*, 5th ed., Irwin: McGraw-Hill.
- Osterman, Paul (1994), "How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?" *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2): 173-188.
- Pfeffer, Jeffrey (1994), *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, Jeffrey (1998), "Seven Practices of Successful Organizations," *California Management Review*, 40(2): 96-124.
- Rosenzweig, Philip M. and Nitin Nohria (1994), "Influence on Human Resource Management Practices in Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, 25(2): 229-251.
- Steers, Richard M. (1977), *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*, Santa Monica, Calif.: Goodyear.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press.