

Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2010-20

戦略的パートナーとしての日本の人事部
—その役割の本質と課題—

平野光俊

Discussion Paper Series

戦略的パートナーとしての日本の人事部—その役割の本質と課題—

Japanese HR Department as a Strategic Partner : The Essence of Its Roles and Challenges

神戸大学大学院経営学研究科

平野光俊

本論文の目的は、日本企業の人事部がいかなる意味で経営の戦略的パートナーとなりうるのかを、日本型人事管理の進化型の予測のもとに、アメリカにおける人事部の役割改革の議論と対比させながら、神戸大学と日本能率協会が2009年に共同で行った質問票調査のデータを用いて理論的・実証的に検討することにある。結果は、1) 管理職は「役割主義のインセンティブ制度—人事権の運用部分の人事部集中—人事部による粘着情報の収集蓄積」の結合した進化J型（管理職バージョン）が機能的である。2) 非管理職は「役割主義のインセンティブ制度—事中の人事権である運用の人事部集中、ただし事前の人事権である基準設定と事後の昇進昇格はライン分権—人事部による粘着情報の収集蓄積」の結合した進化J型（非管理職バージョン）が機能的であることが分かった。以上から、日本企業の人事部の戦略的パートナーとしての役割は、事前の戦略策定と事後的な創発戦略の創出に関与し、その展開を構想し、戦略達成に必要な役割を想定し、その役割を達成しうる人材の要件を見出し、適材を発掘・選抜・配置・育成することであると主張される。

Key Words : 人事権 双対原理 進化J型 人事情報の費用 役割主義

1. 人事部の役割に対する議論の推移

本論文の目的は、日本の大規模・中堅企業（以下、日本）の人事部がいかなる意味で経営の「戦略的パートナー」となりうるのかを、「日本型人事管理の進化型」（平野，2006）のもとに、アメリカにおける人事部の役割改革の議論と対比させながら理論的・実証的に検討することにある。使用するデータは後でも述べるが、神戸大学と日本能率協会（JMA）が2009年に共同で行った質問票調査（以下、神戸大学調査）¹の結果である。

さてバブルが崩壊した1990年代の景気後退期は、業績悪化の元凶として人事部が槍玉に上がり、その存在意義が厳しく問われた時代であった。いわゆる「人事部不要論」である。その主唱者である八代尚弘（1998）は、日本の人事部を、配置（ヨコのキャリア）や昇進昇格（タテのキャリア）、すなわち異動の決定に関わる人事の全権を握る官僚的機構と捉え、人事部に集約されている人事権をラインに分散・分権すべきであると主張した。その趣旨は、国際化と高齢化の進展から労働市場の流動化を予見し、個人が自律的に専門能力を高

めるようにキャリアを選択すべきであるから、人事部の異動への関与を排し、人事部は社内の市場メカニズムをうまく機能させる脇役になるべきということであった。もとより人事部が人事の全権を握っているという見立てはステレオタイプで、実際には異動は人事部とラインの調整によって決まる（平野, 2006）。それでも「日本の人事部の集権性は欧米と比較すれば極めて強く、八代尚弘の著作をもっともな改革綱領とみせるのに十分な真実を含んでいるのである」（Jacoby, 2005, p.7）。

守島基博 編（2002）は、このような人事部改革の方向、すなわち人事部の役割をラインのアドバイザーに転換することや市場メカニズムの補助的機能に矮小化することに疑問を投げかける。むしろ「戦略型人事部」として、1)人材供給機能（戦略を達成し競争力を高める）、2) 人事メンテナンス機能（働き方の個別化を前提として人材をメンテナンスする）、3) 人事インフラ運営機能（社内労働市場を形成する）を、その役割とすべきという。守島もまた人事機能のライン分権を求めているが、同時に人事部による社員個別の人事情報の集中的な管理のもとに最適配置と長期人材育成を強化すべきであると唱える。

一方、アメリカでも人事部の役割に対する議論は巻き起こっている。その背景は、1980年代以降に起きた産業と雇用の規制緩和、組合の組織率の低下、買い手市場の労働市場（Jacoby, 1995）、あるいは長期的な雇用関係を前提とするオールドディールから労働市場の影響力が人事管理の仕方を規定するニューディールへの転換（Capelli, 1999）、といった制度的要因から、規模縮小と社内地位の低下が進んだ人事スタッフのプロフェッショナル化とコンピテンシーの再定義への関心があった（Brockbank, 1999; Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz and Younger, 2008）²。

ここでアメリカの人事部改革のキーワードは「戦略的パートナー」である。すなわち、これまでアメリカの人事部は、事務処理とルール遵守ばかりに注力し、いかにして人事管理を戦略的価値創造へつなげるかの論理を持たず、経営目標の達成に結びつかない人事プログラムやその履行の監視にばかり骨を折ってきた（Baill, 1999）。そして人事プロフェッショナルが「経営会議」（*seat at the table*）に座ることはなく、その会議室の扉は内側からロックされている（Hammonds, 2005）。かかる状況を変えるために人事部は戦略的パートナーとならなければならないのだとされる。その要旨は、経営戦略とリンクした人事戦略を練り、事務処理のアウトソーシングや管理業務のIT化を進め、組織開発、チェンジ・マネジメント、従業員の声の吸い上げ、人材開発、人事メトリクスに役割を特化する人事プロフェッショナルの集合が人事部のあるべき姿である（e.g. Ulrich, 1997; Ulrich and Brockbank, 2005; Boudreau and Ramstad, 2007）³。日本でも、金井壽宏・守島基裕 編（2004）が、これまで人事部は管理的業務にばかり時間をとられていたとし、戦略的パートナーになるべきだと主張している。

しかし、戦略的パートナー研究は、戦略的人的資源管理研究が「戦略→HRM→業績」の因果関係の実証分析を積み上げてきたのに比べて（e.g. Huselid, 1995 ; Delery and Doty, 1996; 竹内, 2005）、「戦略→人事部の役割（戦略的パートナー）→業績」の丁寧な実証が行われて

いるとはいえない。換言すれば、「戦略的パートナーを謳う文献の多くは、専門用語（buzz-word）としてビジネスパートナーとして人事部を強調するが、その活動の具体的内容は謎のままなのである」（Jacoby, 2005, p.10）。

アメリカにせよ日本にせよ、戦略的パートナーとして相応しい人事部の役割とは、戦略策定と達成への直接的・間接的関与、および業績へのデリバラブルな貢献にあるはずである。果たして、人事部の役割がどのようなメカニズムで経営パフォーマンスに貢献するのかについて、理論的な検討を加えた実証研究はこれまでほとんど行われていないのである。

2. 人事部の役割の日本とアメリカの比較

日米ともに啓蒙かまびすしい戦略的パートナー論であるが、しかしその出発点は相当異なっている。というのは日本と違ってアメリカでは人事部が権威ある職能部門になったことはかつて一度もないし、人事権は該当するライン長が握る（Jacoby, 2005）。逆に戦後の歴史を遡ってみれば日本の人事部の特徴はその集権性にある（日本労働研究機構, 1992; 山下, 2008）。とりわけ異動への強い関与（八代, 2002）、それを支える人事部による人事情報の収集と蓄積に特色がある（平野, 2006）。

アメリカの戦略的パートナー論の主唱者の一人である Edward Lawler は、人事部長を対象とする3年ごとの定期調査（Center for Effective Organizations' National Study（以下、CEO調査）1995, 1998, 2001, 2004）の結果をもとに、人事部の役割を5つに分け、人事部が費やしている活動時間の割合の変化を追っている（Lawler, Baudreau and Mohrman, 2006）。神戸大学調査ではCEO調査と同じ内容の質問を行っているので、それらを対比させたのが表1である。

アメリカの人事部の戦略的パートナーとしての役割への時間配分は1995年~2004年にかけてほとんど変わっていないことが分かる。それにも関わらず人事部長は調査のたびに5~7年前に比べて現在は大幅に増えたと回答している。つまり、戦略的パートナーの役割に割く時間が増えていることを望ましく考え、「むしろ願望に基づいて回答している」（Lawler et al. 2006, p.20）。したがって信頼できる数値は「現在」の結果のみである。神戸大学調査は、この質問をコピーして日本の人事部長に尋ねている。トランスレーションは厳密ではないが、おおよその両国の相違の傾向の把握に有効であろう。

対比すれば、**Strategic Business Partner**（神戸大学調査では、経営のパートナーとして戦略面に従事：経営陣の一員となり、戦略的な人事計画、組織設計、戦略的変革に従事すること）、**Human Resources Service Provider**（同、人事施策の運用に関する支援：人事施策の実施と運営）はアメリカのほうが高い。逆に **Maintaining Records**（同、人事情報の蓄積・整理：従業員に関わるデータを収集し、必要な時に引き出せるようにメンテナンスすること）、**Auditing/Controlling**（同、内部監査と統制：社内の業務、規制、法律や組案関連のコンプライアンスの遵守）、**Development of Human Resources Systems and Practices**（同、人事制度や施策の開発と展開：新しい制度や方式を開発すること）は日本のほうが高い。

表1 人事部の役割の時間配分の割合			単位：%			
CEO 調査	1995(N=130)		2001年(N=150)		2004年(N=100)	
Role	5-7年前	現在	5-7年前	現在	5-7年前	現在
Maintaining Records	22.9	15.4	26.8	14.9	25.9	13.2
Auditing/Controlling	19.5	12.2	17.1	11.4	14.8	13.3
Human Resources Service Provider	34.3	31.3	33.1	31.3	36.4	32.0
Development of Human Resources	14.3	18.6	13.9	19.3	12.6	18.1
Systems and Practices						
Strategic Business Partner	10.3	21.9	9.1	23.2	9.6	23.5
			神戸大学調査		2009年(N=365)	
			役割		現在	
			人事情報の蓄積・整理		16.3	
			内部監査と統制		14.7	
			人事施策の運用に関する支援		26.2	
			人事制度の施策の開発と展開		21.6	
			経営のパートナーとして戦略面に従事		20.7	

CEO 調査は Lawler, Boudreau and Mohrman (2006) pp.21-22 の表を合成して作成。ただし 1998 年調査は削除。
神戸大学調査は神戸大学他(2009)の質問VQ2のデータの再分析。

また Lawler et al.は 5 つの人事部の役割と「戦略的焦点の明確さ」(Strategic Focus) の相関を表 2 のとおり分析している。戦略的焦点は次の 6 つである。1) 成長：グローバル展開，買収，市場開拓。2) コア事業への集中：撤退，他社との連携。3) 品質とスピード：サイクルタイムの削減，製品革新。4) 情報ベース戦略：顧客への焦点，IT によるプロセス革新，e ビジネス。5) 知識ベース戦略：会社の魅力度向上，知的資本マネジメント，人的資本戦略による競争優位。6) 組織パフォーマンス：コストリーダーシップ，TQM，従業員の職務関与。

戦略的パートナーと戦略的焦点の質問は少なからず同語反復の感があるが，Lawler et al はこの結果をもとに，戦略的パートナーへの転換の有効性を主張し，逆に人事情報の蓄積・整理に時間を費やす人事部は戦略的焦点を曖昧にすると警鐘を鳴らす。他方，平野光俊(2006)は，日本においては，人事情報の蓄積・整理と人事権の人事部集中との間には財務的業績に対してプラスの交互作用効果があることを見出している⁴。このことは日本とアメリカでは，人事部の集権性や人事部による人事情報の集中的管理の経営パフォーマンスへの影響が異なっていることを示唆する。それでは日本の人事部の役割が経営パフォーマンスに良好に作動するメカニズムは理論的にどのように捕捉できるのか。

表 2 人事部の役割と戦略的焦点の相関

役割	成長	コア事業 への集中	品質と スピード	情報ベ ース戦略	知識ベ ース戦略	組織パフ ォーマンス
Maintaining Records	-0.22 *	-0.2 †	-0.14	-0.07	-0.31 **	-0.29 **
Auditing/Controlling	-0.08	-0.13	-0.02	0.19	-0.1	-0.11
Human Resources Service Provider	-0.09	-0.06	-0.28 **	-0.12	-0.09	-0.12
Development of Human Resources Systems and Practices	0.13	0.06	0.08	0.00	0.09	0.01
Strategic Business Partner	0.23 *	0.24	0.39 ***	0.07	0.32 **	0.26 *

†p<.10 *p<.05 **p<.01 ***p<.001

Lawler, Boudreau and Mohrman (2006) p.23。

3. 日本型人事管理の進化型と人事部の役割

(1) 組織モードの双対原理

これへの説明原理を明晰に提供したのが青木昌彦（1989）の組織モードの「双対原理」（duality principle）である。ひとまず、組織を外部環境のさまざまな資源のやりとりに依存している情報処理装置と捉えれば、組織が、環境に適合した合目的な行動をとるためには、的確な「情報システム」（情報処理、コミュニケーション、決定のシステム）が必要となる。その際、情報システムは、時間ないし資源の活用といった面で効率的であることが望ましい。したがって、業務や生産に携わる従業員の間には、情報の量や質、それを用いる決定の権限や義務の組織的配置を適切に決めなければならない。他方で、従業員が情報を処理するには、それを行おうとする個人の積極的な意思が必要である。したがって、組織は従業員の努力を特定の方向に導き引き出すインセンティブ制度（社員格付制度）をつくらなければならない。

インセンティブ制度と情報システムはさまざまに設計できるが、特定の情報システム特性に要求される技能の効率的な利用が、それに対応するインセンティブ制度によって適度に動機づけられることが不可欠である。同時に、従業員に適切なキャリア開発を施し必要な技能を発展させていかななければならない。つまり人事管理の内実は、特定の情報システムをうまく機能させるように、従業員の意欲と技能を高める「インセンティブ制度」と「キャリアシステム」および「人事権の行使」と捉えることができる。そして情報システムと人事管理がうまくフィットすれば経営パフォーマンスに良好に作動する。言い換えれば、特定の「情報システム」（Information System）と特定の仕方の「人事管理」（Personnel Management）の適切な結合は「補完性」（complementarity）⁵を生み出す。

(2) J型組織モード

高度経済成長期から1980年代に至る時期は、日本型（以下、J型）人事管理が競争力の源泉として世界から注目を浴びた時代であった。このとき様式化されたJ型組織モードの補完性はごく簡単に説明すれば次のようになる。第1に、分権的な情報システム（Decentralization of Information System; DP）をうまく行うには、さまざまな職場の経験、知識の共有、部門間のコミュニケーションの拡大、つまり「知的熟練」（Koike,1994）が必要であった。

第2に、知的熟練をもつ人材は複数の仕事経験（異動）を通じて育つのであって、特定のやり方のトレーニング（キャリア開発）がうまく実施できるかどうかは人事管理の仕組みに依存した。つまり異動を通じて知的熟練を与えるには、特定の仕事と結びつかない職能資格制度が向いていた。

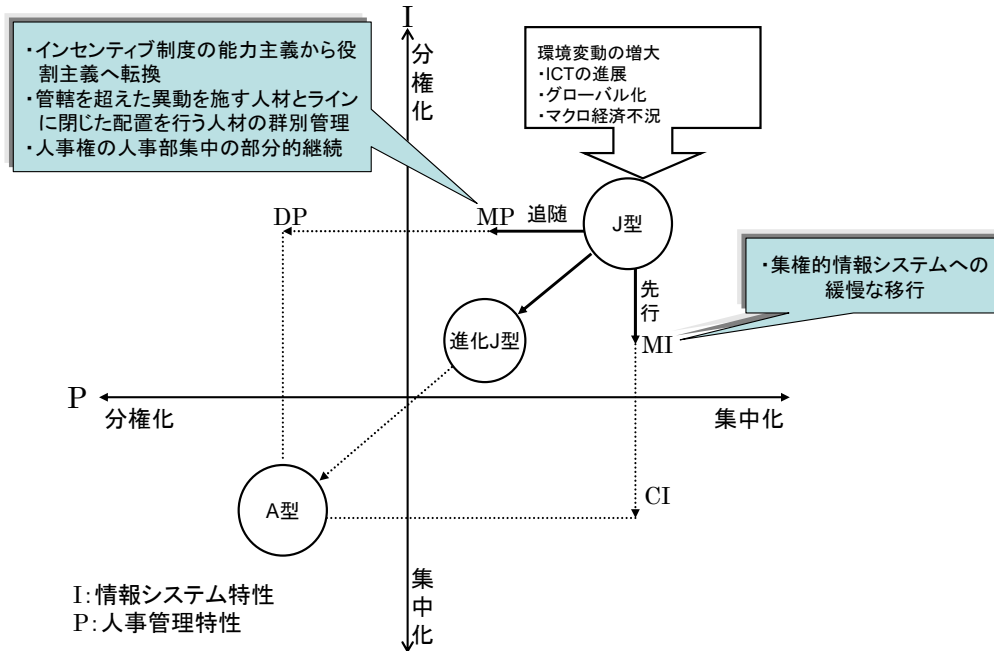
第3に、管轄を超える異動は全体最適の観点から人事部によって調整される必要があるので、人事権は人事部に集中した。要するに、J型人事管理は「幅広いキャリア形成」「職能資格制度」「人事権の人事部集中」という集中的人事管理（Centralization of Personnel Management; CP）の特徴を持っていた（Hirano, Uchida and Suzuki, 2009）。同時に、J型人事管理は、流動性の乏しい労働市場や厳しい解雇整理法制とも補完的に結びついていた⁶。

他方で、ヒエラルキーの上位と下位が命令もしくは標準という情報処理によって結びつく集中的情報システム（Centralization of Information System; CI）は、人材の採用・解雇の人事権が各階層レベルに分権化した市場志向の分権的人事管理（Decentralization of Personnel Management; DP）が整合的となる。この結合様式を青木はA型組織モードと呼び、それは1980年代当時のアメリカにおいてよくあてはまった。

(3) 進化J型人事管理

現下の日本の人事管理の特性はどうか。平野（2006）によれば、それは以下のような特徴を持つ進化J型として描写された（図1）。まず、環境変動が激しさを増すにつれ情報システムは緩慢に本部（センター）に集中化する（Mutation of Information System; MI）。その帰結として人事管理はラインに移行する圧力がかかる。インセンティブ制度は能力主義の職能資格制度から役割主義の役割等級制度に転換されるが、人事権の人事部集中は部分的に継続する変種に移行する（Mutation of Personnel Management; MP）。インセンティブ制度は、職務そのものと職務から期待される成果を厳密に評価する職務等級制度ではなく、職務をランク・ヒエラルキーの基軸にしつつも、当期の当該社員の能力の伸長を含めて評価する役割等級制度となる。アメリカ的な職務ベースのインセンティブ制度には一意には移行しないことに注意が必要である。

図1 日本型人事管理の進化型の予測



平野 (2006) 80 ページを一部修正。

(4) 能力主義から役割主義へのインセンティブ制度の転換

人事管理は組織内外のさまざまな制度との補完性が要求されるし、歴史的経路にも依存するので、その変化は局所的で、その幅も限定的とならざるを得ない。「グローバル化の中での世界標準化（ないしはアメリカ化）が進んだ」とは言えない今日の多くの日本企業にとって、職能資格制度（能力主義）と職務等級制度（職務主義）のいずれが合理的であるかは明確ではない。

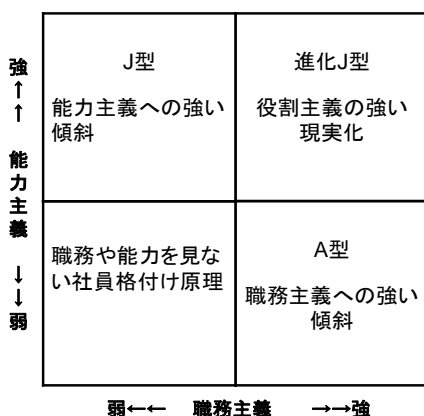
そうした現状を踏まえ、一部の研究では職能資格制度と職務等級制度の双方をとり込んだハイブリッド型の描写がなされてきた。日本の社員格付け原理の変化には、1) 能力主義から職務主義へ、2) 能力主義から能力主義と職務主義の混合思想へ、という2種類の流れが存在する。このうち、2) に当てはめられる経営実務における取り組みに役割等級制度の登場・普及がある。役割等級制度とは、役割の重要度に応じて等級区分し、役割ベースで設定された目標の達成度（成果）を処遇に反映させる社員格付制度である（堀田, 2001）。ここでいう役割には「職務分析・職務評価によって厳密に確定される職務価値とは異なり、経営状況や企業組織の変化を見ながら部門長により柔軟に決定される」（都留・阿部・久保, 2005, p.47）という特徴がある。また、役割等級制度の下での等級の決定、特に昇降級においては、職務価値の大小や変化に基づきつつも、社員個別の能力伸張への配慮がなされている（石田・樋口, 2009）。職務定義に能力規定を付加的に組み込むという点で能力主義

と職務主義の双方の性質を備えた役割等級制度であるが、そうした複合的な格付け原理は役割等級制度という名称を用いない企業でも、程度の差こそあれ見出すことができる。逆に、役割等級制度と名乗りつつも実質的には職能資格制度のままの企業もある。

ここで、ハイブリッド型の社員格付け原理を役割主義と称することとしよう。まず、役割主義は能力主義と職務主義の双方に立脚した、双方を下位次元とした格付け原理であると見なせる。次に、能力主義と職務主義の結合のパターンに着目することで各企業の役割主義の特徴を捉えることができる。ここで役割主義を、能力主義の程度と職務主義の程度の一元尺度のトレードオフの関係ではなく、独立した2軸の直交で捉える。これにより「能力主義と職務主義のいずれかが高水準」という企業と「能力主義も職務主義も強い」というパターンに分けることができる。進化J型の予測に従えば社員格付制度は「能力主義への強い傾斜」と「役割主義の強い現実化」の間で多様化しているであろう。

ただし、役割等級制度はランクや職務価値（ジョブサイズ）の決定権をラインに委譲するように作用するので（平野, 2003）、ラインと本社人事部の人事情報の偏在は大きくなる。それゆえ、人事部は人事情報の費用を節約するように社員の群別管理を強める。具体的には、全社最適の配置を重視するコア人材は人事部が集中的に管理し、そうでない人材の人事はラインに分権化される。

図2 インセンティブ制度の概念図



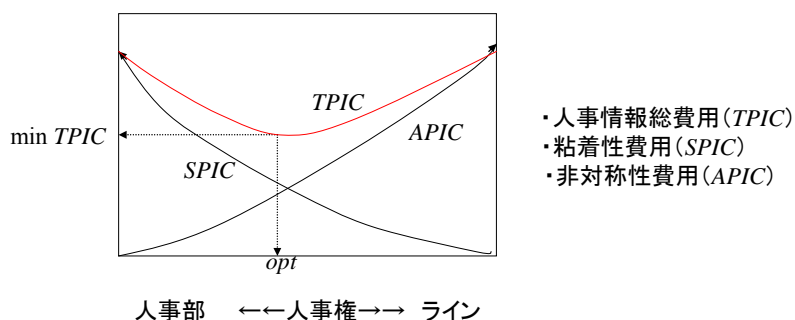
(5) 人事情報の費用

進化J型を予測する説明原理が「人事情報の非対称性と粘着性の原理」である。すなわち、人事部は社内の人材に関して正確な情報を全て手に入れることはできない。組織モードは、このことから生じる人事情報の費用を解決するように進化的に修正されるのである。人事情報の費用には非対称性に関わる費用（Asymmetric Personnel Information Cost; APIC）と、粘着性に関わる費用（Sticky Personnel Information Cost; SPIC）の2つに区別される。

人事情報の非対称性に由来する費用 ラインに存在する人事情報はその人材を日常観察しているラインに、全社的な要因ニーズは人事部に各々断片的に蓄積されている。異動を交渉する当事者間にこのような情報の偏在がある時、特にその人材が部門業績に大きく貢献する人材であれば、人材育成よりも足元の業績向上のインセンティブが勝るライン管理職は部下の出し惜しみをするであろう。つまり人事情報の非対称性の下にライン管理職には情報の非開示インセンティブが働く。よく観察される人材の抱え込みは、それがなければ獲得できた利得を失うという意味で、非対称性に由来する費用となる。

人事情報の粘着性に由来する費用 粘着性費用は「人事情報そのものの性質」に関わる。粘着性が低い情報とは人事情報システムで管理されるような客観化された情報である。実際、異動歴、人事考課歴、研修歴といった情報はデータベース化されており、人事部は低コストでそれらを活用できる立場にある。しかし、このようにドキュメント化された形式情報に対して、新天地でのパフォーマンスの予測に資するような情報—たとえば、未だ顕在化していない能力、本人すらよくわからないキャリア目標、成果の再現可能性、あるいはそれを担保する意欲—は「暗黙知」(Nonaka and Takeuchi, 1995)であって、それを人事部が異動に利用するためには、人事スタッフが直接現場に出向いて情報収集を行わなければならないので費用がかさむ。また人事情報を適切に処理する人事スタッフのコンピテンシーを高めるためにトレーニングを施さなければならないという意味で費用がかかる。しかも異動の対象が、社歴の浅い、人事情報の蓄積が乏しい非管理職であればなおさらである。また社員の数が増せば処理すべき情報は増えるので人事スタッフを増員しなければならない。

図3 人事情報の費用と人事権の最適な所在



このとき、人事情報の費用をどれだけ節約するかは人材のタイプに関わる。図 3 で直感的に理解することができる。まず、非対称性費用と粘着性費用は代替的な関係にある。ラインによる人材の抱え込みは社員個別の人事情報のライン管理職の非開示インセンティブに起因する。それを抑止するためにはライン管理職と同じ程度の人事情報を人事部が保有して情報の非対称性を解消しなければならない。つまり、1) ライン管理職による人材の抱え込みを抑止し、管轄を超えた全社最適配置を人事部主導で行うのであれば、人事権を人事部に集権化し、粘着性情報費用をかけることは許容されなければならない。他方で、2) 部門内に閉じてライン管理職主導で異動をかける社員であれば人事権はラインに分権化され粘着性費用は節約される。人事権の所在は、非対称費用 (APIC) と粘着性費用 (SPIC) の総費用 (Total Personnel Information Cost; TPIC) が最小となるポイントに調整される。

4. 分析フレームワークの構築と仮説の設定

(1) 分析フレームワーク

経営戦略論の Igor Ansoff は企業の中で行われる意思決定を、1) 戦略的決定 (経営目標や戦略の決定)、2) 管理的決定 (組織機構や仕事の流れの決定)、3) 業務的決定 (業務の諸水準の決定) の 3 つに分類した (Ansoff, 1965)。進化 J 型組織モードは、外部環境からのショック (環境の不確実性の増大) を受け、戦略的決定は集中的情報システム (トップダウン) に移行し、管理的決定や業務的決定は分権的情報システム (擦り合せ) を継続する様式に移行していると推測される。人事管理がそれに補完的となるためには、人事管理の 3 つの要素を修正しなければならない。すなわち、1) インセンティブ制度、2) 人事権の所在、3) 人事部による粘着性情報の収集蓄積である。

まずはインセンティブ制度である。環境変動が激しくなるにつれ、「戦略的決定—管理的決定」のフローはトップダウンの迅速で集権的な意思決定となり (集中的情報システム)、「管理的決定—業務的決定」のフローはミドルと現場の水平的調整が引き続き行われるであろう (分権的情報システム)。このとき社員格付制度は、双対原理に従えば、管理職層は職務主義を強め、非管理職層は能力主義を強めて、設計されることが合理的となる。したがって進化 J 型は能力主義と職務主義の両方を取り入れるハイブリッド型の役割等級制度に移行していくだろう。現実、管理職は役割等級制度に転換するが、非管理職は職能資格制度を継続する企業は少なくない。また管理職層に限っても格付け原理もしくは運用が一パターンでなく複数の企業もある。ジョブサイズの測定が容易い職務 (例えばライン管理職) は「職務主義への傾斜」を強め、測定が難しい職務 (例えば、スタッフ職、技術者、外商などセールス、プロジェクトリーダー) は職務と能力の両方を基準とする「役割主義の強い現実化」が観察される。そして能力主義と職務主義の強弱を違えて処遇する社員を、ひとつの統一的な格付けシステムの中で管理しようとするれば、能力主義と職務主義の組合せに柔軟な役割等級制度が、これからの日本の主流となると思われる。

J型組織モードは、人事部が社員の粘着性情報を蓄積していることを条件に成立する。しかし、インセンティブ制度を役割主義に転換した企業に共通して見られるように、人事権がラインに分権化されるような変化があれば、情報の非対称性と粘着性のゆえに、人事情報を収集・活用するための費用が増大する。それゆえ、人事管理はこの問題を解決するように進化すると、ひとまず予測できるのである。

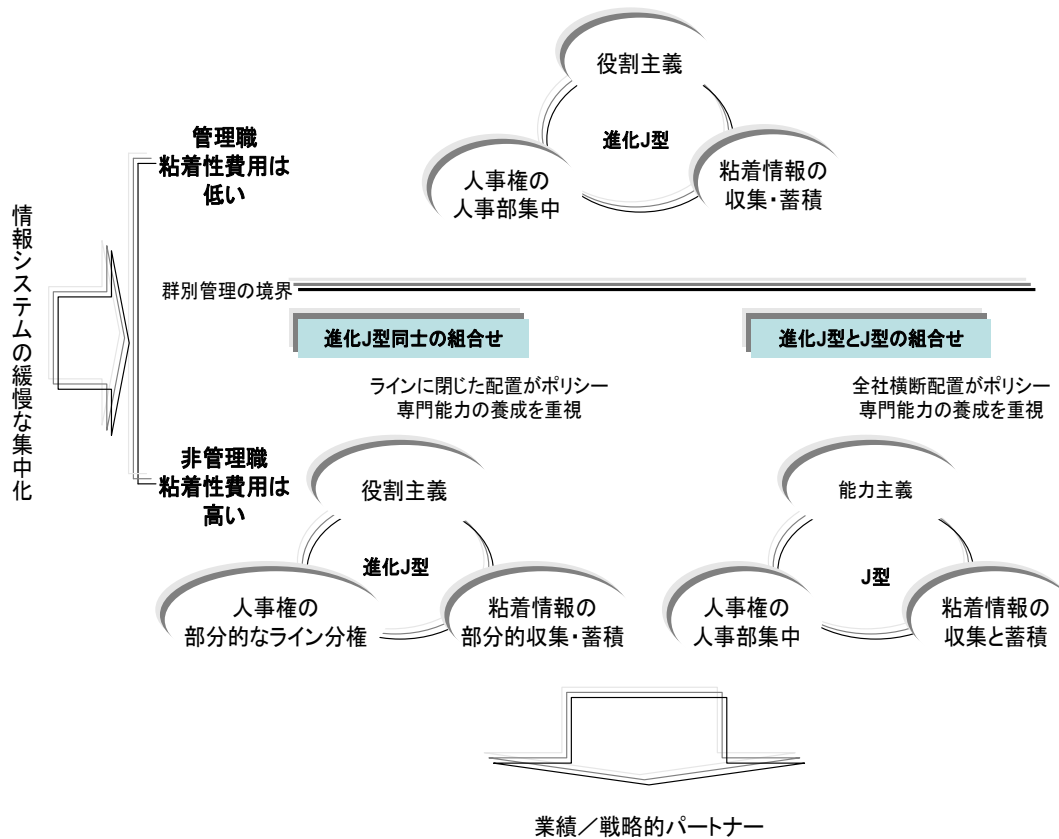
人事情報の費用を節約するため、経営者には管理職と非管理職では異なる人事管理を施すインセンティブが生じることになる。たとえば、管理職であれば全社最適配置を目標に人事部主導でクロスファンクショナルな異動をかける。このとき社歴の長い管理職であれば能力情報は既知なので粘着性費用は低い。したがって「役割主義—人事権の人事部集中—粘着情報の収集蓄積」が結合した進化J型（管理職バージョン）が業績に対して良好に作動するであろう。

他方で、非管理職は次の2タイプが業績に良好に作動するであろう。1) 管理職と同様に全社横断配置をポリシーとし企業特殊能力の養成を重視する企業。2) ラインに閉じた配置をポリシーとし専門能力の養成を重視する企業。つまり、管理職に対する人事管理は「役割主義—人事権の人事部集中—粘着情報の収集蓄積」となるが、非管理職では変わらずJ型であるところと進化J型に移行する企業に分かれるであろう。いずれも管理職に比べて非管理職は、社員個別の人事情報は未知なので、それを収集蓄積しようとするれば粘着性費用は高くつく。また非管理職はその人員の多さゆえに粘着性費用はもとより高い。ただし、粘着性費用は社員格付け原理の性格に起因して役割主義のほうが能力主義より高い。なぜなら役割等級制度の等級決定の基軸はジョブサイズであり、その測定と決定はライン管理職のmatterとなるからである。つまり能力主義では、社員の格付け情報である職務遂行能力が構造的に人事部に集約されるのに対して、役割主義では社員個別の情報を人事部が収集しようとするれば現場に出向いていかなければならない。

このとき、1) 全社横断配置をポリシーとするのであれば、粘着性費用は必要経費として許容されなければならない。結果、「能力主義—人事権の人事部集中—粘着情報の収集蓄積」が結合したJ型が補完的となるであろう。2) ラインの閉じた配置がポリシーの場合は役割主義が適格的である。さらに役割主義への移行により情報収集のための費用を高めるので、能力主義のように全面的に人事部が粘着情報を処理せず「役割主義—人事権の部分的な分権—粘着情報の部分的な集中・蓄積」が結合した進化J型（非管理職バージョン）となるであろう。

以上から図4の分析フレームワークが導かれる。なお、粘着性費用の高低に由来して、同じ進化J型でも管理職バージョンと非管理職バージョンでは、その特性が異なることに注意が必要である。

図4 分析フレームワーク



次に、進化J型において人事部の役割として戦略的に重要なのは、人事部があるおかげで、よりよい戦略が構想され実施がはかどることである。その要諦は人事部によるきめ細かい粘着情報の収集と適切な配置にある。したがって人事部が人事権をもち粘着情報を収集蓄積していく活動が高まれば、戦略的パートナーとしてエネルギーを注いでいると評価されるであろう。

(2) 仮説

以上の議論と分析フレームワークの下に次のように仮説を特定する。

仮説 1-1 (情報システムの進化J型仮説)：情報システム特性は、インセンティブ制度のタイプに関わらず緩慢に分権から集中に移行している。

仮説 1-2 (情報システムの双対原理仮説)：双対原理に従い、情報システム特性の集中の程度は役割主義が能力主義よりも高い。

仮説 2-1 (管理職の人事管理の進化 J 型仮説) : 管理職の人事管理は, 進化 J 型 (役割主義—人事権の人事部集中—粘着情報の収集蓄積) が経営パフォーマンスにポジティブ作動する。

仮説 2-2 (管理職の人事管理の J 型仮説) : 管理職の人事管理は, J 型 (能力主義—人事権の人事部集中—粘着情報の収集蓄積) は経営パフォーマンスに影響しない。

仮説 3-1 (非管理職の人事管理の進化 J 型仮説) : 非管理職の人事管理は, 進化 J 型 (役割主義—人事権の部分的ライン分権化—粘着情報の部分的な収集蓄積) が経営パフォーマンスにポジティブに作動する。

仮説 3-2 (非管理職の人事管理の J 型仮説) : 非管理職の人事管理は, J 型 (能力主義—人事権の人事部集中—粘着情報の収集蓄積) が経営パフォーマンスにポジティブに作動する。

仮説 4 (戦略的パートナーの役割と進化 J 型の関係仮説) : 人事権の人事部集中と人事部による粘着情報の収集蓄積が, 人事部の戦略的パートナーとしての自己評価を高める。

5. データと変数

(1) 調査対象と調査手続き

使用するデータは神戸大学調査である。調査の対象は全国の主要企業の人事部長, 人材開発部長である。2009年2月2日に調査票を5,000社に郵送配布し, 2月10日~19日に電話による督促を3,500社に実施した。

最終的に回答数は365社(回収率は7.3%)であった。業種は製造業が192社(52.6%), 建設業21社(5.8%), 卸小売42社(11.5%), 情報通信29社(8.0%), サービス32社(8.8%), その他49社(無回答1社含む)。正社員数(パート等非正規を含まず)は1,000人未満が227社(62.2%), 1,001-10,000人未満が103社(28.2%), 10,000人以上が28社(7.7%)である。会社形態は表3の通りである。

表 3 回答企業の形態

会社形態	社数	割合(%)
単一の事業会社	253	70.3
事業持株会社の本社	33	9.2
事業持株会社の一社	27	7.5
純粋持株会社の本社	9	2.5
純粋持株会社の一社	23	6.4
その他	15	4.2
合計(無回答 5)	360	100

(2) 変数

従属変数

業績 営業利益率と労働生産性とした。営業利益率は経営戦略（人事戦略含む）の巧拙とコスト効率の両方が最も端的に現れる業績指標であることから採用した。労働生産性は、従業員の活動の成果をもっとも直接的に表す指標であり、戦略的人的資源管理論における多くの先行研究がこの指標に着目してきたからである（Datta, Guthrie and Wright, 2005）。

戦略的パートナー 戦略的パートナー論の主唱者である Dave Ulrich (1997)における人事部の役割のデリバラブル（経営へもたらしているもの）の4類型，すなわち，1) 戦略立案実施のパートナー（人事部のおかげでよりよい戦略が構想され実施がはかどるという成果），2) 変革促進の担い手（人事部のおかげで組織開発，組織変革，職場改革，改善など必要な変革がはかどるという成果），3) 従業員の声の吸い上げ役（人事部のおかげで全社員の声が経営層に届き望むことが実施されやすくなるという成果），4) 事務処理の専門家（人事部が一括して処理してくれるのおかげで，評価，給与管理，仕事（業績）管理がはかどるという成果）。加えて神戸大学調査で質問した 5) 理念や組織文化の擁護者（人事部のおかげで創業以来大切にしてきた理念，DNA，組織文化が従業員に浸透するという成果）。以上の5つの役割に対して，100%を割り振る形で，どの程度人事部が実際にエネルギーを注いでいるか回答してもらおう。このうち変数として使用するのは「戦略立案実施のパートナー」である。

独立変数

情報システム特性 マネジメントのあり方として，3つの質問それぞれに対極的な刺激語を用意してどちらの傾向が強いかを7点尺度で尋ねた。スコアが高いほど集中的情報システムとなる。1) コントロールシステムの整備の程度：あからさまでない微妙なコントロール⇔明示的なコントロールシステムの整備，2) 意思決定様式：集団による意思決定⇔個人

による意思決定、3) 責任の所在：集団責任⇔個人責任・自己責任。クロンバック α は 0.70 である。分析では合成変数を用いる。

インセンティブ制度 管理職・非管理職のそれぞれの人事等級の決定基準に関する 5 件法の質問群に対して因子分析（主因子法，プロマック回転）を行った。表 4 の通り 2 つの因子を抽出し、それぞれ「職務主義」と「能力主義」と名づけた。分析にはそれぞれの合成変数の単純加算平均値を用いる。なお「役割主義」は職務主義と能力主義の両方がスコア 3 を超えるカテゴリーとし、「能力主義」は能力主義が 3 を超え職務主義が 3 未満のカテゴリーである。「職務主義」は職務主義が 3 を超え能力主義が 3 未満のカテゴリーとして、サンプル分割を行う。クロンバック α は 0.50~0.61 でやや低いが、質問は職務主義と能力主義の特性をよく反映しているので、分析では合成変数を用いる。

表 4 人事等級の決定基準(5 件尺度)		クロンバック α	
職務主義	担当する仕事(職務)の価値		
	本人に期待されている役割の価値	管理職	.57
	市場相場に応じて賃金を適宜見直し	非管理職	.50
能力主義	その人の能力・スキル(職務遂行能力)		
	同じ職務であっても担当者の能力や経験により	管理職	.57
	等級は異なる	非管理職	.61

人事権の人事部への集中 人事に関わる決定権が人事部にあれば「人事部集中」であり、ラインにあれば「ライン分権」である。本調査ではラインを開発部と特定して、表 5 に示す 13 の人事施策の決定に関して、「1.完全に開発部が決定する、2.開発部の意向がより尊重される、3.どちらともいえない、4.人事部の意向がより重視される、5.完全に人事部が決定する」の 5 件法で回答を求めた。スコアが高いほど人事権は人事部に集中化されていることになる。

この結果を因子分析（主因子法，プロマックス回転）したところ、表 5 の通り 3 つの因子を抽出した。1) 人事の制度・枠組みや基準・ルールを決める事前の決定、2) 事中の人事施策の運用に関わる決定とヨコのキャリアに関わる決定、3) 事後の昇進昇格の決定であった。いずれもクロンバック α は十分高い。それぞれ「基準設定」「運用」「昇進昇格」と命名し、分析では合成変数を用いる。

表 5 開発部門の()の決定(5 件尺度)		クロンバック α	
事前:基準(枠組み)設定	賃上げ・賞与の枠(原資)		
	昇進昇格者の枠(頭数)		
	労使関係の協定・協約	管理職	.77
	人事等級を決めるための基準	非管理職	.75
事中:運用	新規採用者の選抜		
	社員個別の人事考課の得点(ランク)		
	教育訓練(OJT)計画		
	教育研修(Off-JT)計画		
	人員計画		
	部門内の異動や配置	管理職	.79
異なる部門(職能)への異動や配置	非管理職	.75	
事後:昇進昇格	昇進(職位)の上昇	管理職	.94
	昇格(等級)の上昇	非管理職	.92

人事情報の収集蓄積 人事部は開発部の社員個別の人事情報をどの程度知っているかを、「1.開発部の方がよく知っている、2.開発部の方がやや知っている、3.同じ程度、4.人事部の方がやや知っている、5.人事部の方がよく知っている」の5件法で尋ねた。スコアが高いほど人事部による人事情報の収集蓄積は高いことになる。表 6 の人事情報の要素を因子分析(主因子法、プロマックス回転)したところ 2 つの因子を抽出した。人事情報システムで捕捉可能な形式情報と、本人への面談や周囲の評価を聞かないと分からない情報に分かれている。本論文で議論してきたのは後者のほうである。「粘着情報」と命名し、合成変数を用いる。

表 6 人事部による人事情報の収集蓄積(5 件尺度)		クロンバック α	
形式情報	所属(部・課単位)歴	管理職	.77
	これまでの人事考課歴	非管理職	.77
粘着情報	保有する技能		
	本人のキャリア志向やキャリア目標		
	新しい職務において活躍する可能性	管理職	.86
	本人の強み・弱みといった人となり	非管理職	.86

統制変数

会社の規模や形態を統制するため変数を設けた。「全従業員数(対数)」、「売上(対数)」、表 3 の「企業形態ダミー」である。また業種・業界特性を統制するために「事業所数増減」「業界豊潤度」「付加価値率推移」を設けた。これらは経済産業省が実施している「企業活

動基本調査」のうち、平成 18 年、19 年、20 年調査の 3 年間におけるそれぞれの項目の変
化率に基づき変数化した。「業界豊潤度」は業種ごとの 3 年間の売上伸長率を意味する。

6. 結果と考察

まず分析フレームワークに即して企業の分布を確認しよう。表7は管理職と非管理職のインセンティブ制度別のクロス集計である。管理職においては役割主義カテゴリーが139社（38.9%）と最も多い。以下、能力主義106社（29.7%）、職務主義84社（23.5%）と続く。非管理職においては能力主義カテゴリーが142社（39.8%）と最も多い。以下、役割主義124社（34.7%）、職務主義63社（17.6%）と続く。

次に管理職と非管理職の組合せであるが、本論文で進化J型の範疇にあるものと仮定したのは、1) 管理職・非管理職とも役割主義のカテゴリー、2) 管理職（役割主義）－非管理職（能力主義）の組合せである。1) は108社（30.2%）と最も多い。2) は22社（6.1%）と少ない。一方、J型のパターンである管理職・非管理職とも能力主義のカテゴリーも101社（28.3%）と多い。なおA型のパターンである管理職・非管理職とも職務主義の企業も52社（14.5%）ある。現下の日本のインセンティブ制度の状況は主として役割主義と能力主義の間で多様化していることが分かる。また管理職が能力主義である場合、非管理職を職務主義で処遇する企業はほとんどない。したがって管理職のほうが職務主義の要素を社員格付け原理に取り入れられているといえよう。

表7 管理職と非管理職の各カテゴリーの分布のクロス集計 単位:社数

	非管理職	役割主義 (進化 J 型)	能力主義 (J 型)	職務主義 (A 型)	その他	合計
管理職						
役割主義(進化 J 型)		108	22	7	2	139
能力主義(J 型)		3	101	1	1	106
職務主義(A 型)		13	12	52	7	84
その他		0	7	3	18	28
合計		124	142	63	28	357

表8はカテゴリーごとの人事管理特性の比較である。平均値はカテゴリー間で顕著な違いを見出せない。双対原理に従えば、能力主義カテゴリーで人事権の人事部集中と粘着情報の収集蓄積が高くなると予想されるが結果はそうっていない。ただし標準偏差を見れば分散が大きいことが分かる。したがって「インセンティブ制度—人事権—粘着情報の収集蓄積」が補完的な結合になっていない企業が少なくないと思われる。

表 8 各カテゴリーの人事管理特性 単位: 平均値(標準偏差)

	役割主義(進化J型)	能力主義(J型)	職務主義(A型)
管理職	N=139	N=106	N=84
能力主義スコア	4.08 (0.47)	4.25 (0.46)	2.27 (0.75)
職務主義スコア	3.99 (0.44)	2.36 (0.66)	4.27 (0.52)
人事権: 基準設定	3.76 (0.73)	3.85 (0.75)	4.04 (0.68)
人事権: 運用	2.79 (0.66)	2.62 (0.67)	2.63 (0.70)
人事権: 昇進昇格	3.38 (0.89)	3.41 (1.00)	3.27 (1.05)
粘着情報の収集蓄積	2.72 (0.79)	2.48 (0.77)	2.50 (0.88)
非管理職	N=124	N=142	N=63
能力主義スコア	3.92 (0.70)	3.92 (0.95)	2.50 (0.88)
職務主義スコア	3.97 (0.54)	2.76 (0.94)	4.17 (0.62)
人事権: 基準設定	3.77 (0.75)	3.93 (0.73)	3.84 (0.71)
人事権: 運用	2.76 (0.64)	2.64 (0.66)	2.67 (0.71)
人事権: 昇進昇格	3.35 (0.87)	3.41 (0.99)	3.24 (1.04)
粘着情報の収集蓄積	2.69 (0.78)	2.43 (0.80)	2.66 (0.92)

仮説の検証は以下の説明変数からなる重回帰分析によってカテゴリーごとに行う。人事管理特性については人事権（基準設定，運用，昇進昇格）と粘着情報の交互作用項⁷も投入して，主効果と交互作用効果の両方を確認する。

推定式：全従業員数（対数），売上（対数），会社形態ダミー（純粹持株会社の本社，事業持株会社の本社，純粹持株会社の1社，事業持株会社の1社，その他の会社形態），業界豊潤度，付加価値率推移，事業所数増減，基準設定，運用，昇進昇格，粘着情報，基準設定×粘着情報，運用×粘着情報，昇進昇格×粘着情報

会社形態のベースカテゴリーは単一事業会社である。なお，労働生産性を従属変数とするときは会社それ自体が事業を営んでいない「純粹持株会社の本社ダミー」を推定式からはずす。

まず仮説 1-1 と仮説 1-2 の結果は表 9 の通り支持された。役割主義，能力主義のカテゴリーの別によらず，また管理職・非管理職とも現在は 5 年前に比べると緩慢に情報システム特性は集中化している。平均の差は統計的に有意である。また双対原理に従い，情報システム特性の集権性は役割主義が能力主義よりも高い。

表 9 情報システム特性の変化

単位: 平均値(標準偏差)

集中的情報システムの程度	管理職		非管理職	
	役割主義	能力主義	役割主義	能力主義
現在	4.16(.92)	3.99(.80)	4.19(.89)	3.98(.81)
5年前	3.95(.90)	3.76(.77)	4.02(.91)	3.80(.83)
移行度	0.21(.87) **	0.22(.78) **	0.17(.82) *	0.18(.84) *

*現在と5年前の平均の差のt検定

†p<.10 *p<.05 **p<.01 ***p<.001

管理職に関わる仮説 2-1 と仮説 2-2 の結果は表 10 の通り支持された。役割主義カテゴリーで、人事部による「粘着情報の収集蓄積」が営業利益率に対して 10%水準の正の主効果を、「運用×粘着情報」の交互作用項が労働生産性に対して 1%水準の正の交互作用効果の影響を与えている。また管理職の能力主義カテゴリーでは、人事管理の仕方は業績に対して影響を与えていない。このことは管理職についてはインセンティブ制度を役割主義に転換して、かつ人事部による粘着性の高い人事情報を収集蓄積しながら人事権を人事部に集権化することが経営パフォーマンスに良好に作動することを示している。

表 10 挿入

非管理職に関わる仮説 3-1 と仮説 3-2 の結果は表 11 の通りである。まず能力主義カテゴリーで、「基準設定×粘着情報」の交互作用項が営業利益率に対して 10%水準の正の交互作用効果を与えている。労働生産性に対しては効果を持たない。仮説 3-2 (非管理職の人事管理特性の J 型仮説) は弱いながら支持されたといえる。

仮説 3-1 役割主義カテゴリーは「基準設定×粘着情報」の交互作用項が営業利益率に対してマイナスの影響を与えている (10%水準)。同じく「昇進昇格×粘着情報」の交互作用項が労働生産性に対してマイナスの影響を与えている (5%水準)。一方で、「運用×粘着情報」の交互作用項は労働生産性に対して正の影響を与えている (5%水準)。非管理職の役割主義カテゴリーでは、J 型と異なり、人事権を人事部に集中し、かつ人事部による粘着性の高い人事情報を収集蓄積することが一意によいとは限らない。

先述したとおり人事権の行使は事前・事中・事後の 3 段階がある。結果は非管理職を役割主義で処遇するのであれば、事前 (基準設定) と事後 (昇進昇格) の決定はラインに委ね、しかし事中 (運用) は粘着情報のもとに人事部がその決定に関与することが、経営パ

パフォーマンスに良好に作動することを示している。

現下の日本を取り巻く環境変動の増大は、トップダウン（集中的情報システム）による速い意思決定を求め、他方で IT の進展が計画起点重視の経営を要請していると推測される。したがって、双対原理に従えば、情報システムは事前においては集中的となり人事管理はライン分権が補完的となる。しかしながら、事前計画の精度は完全ではなく実態と計画との乖離を埋めるべく事中に柔軟に調整されなければならない。このとき情報システムは管理職と非管理職の綿密な擦り合わせが要求されるであろう。したがって情報システムは分権的となり、このとき人事管理は人事部集中が補完的となる。仮説は非管理職の人事管理は、進化 J 型（役割主義—人事権の部分的ライン分権化—粘着情報の部分的な収集蓄積）が経営パフォーマンスにポジティブに作動するであった。結果は部分的な人事権の人事部集中と人事部による粘着情報の収集蓄積は交互作用効果があることを示しており、仮説は支持されたといえるであろう。

表 11 挿入

仮説 4（戦略的パートナーの役割と進化 J 型の関係仮説）の結果は表 12 の通りである。管理職の役割主義カテゴリーにおいてのみ統計的に有意な結果が得られた。「運用×粘着情報」の交互作用項が人事部の戦略的パートナーの役割に対するエネルギーの注入度が高めている。管理職の能力主義カテゴリーは有意ではなく、非管理職はインセンティブ制度によらず影響を与えていない。つまり管理職の役割主義カテゴリーにおいてのみ、人事部が粘着情報を収集蓄積しながら運用の人事権を行使することが、戦略的パートナーとしての自己評価を高めるといえる。したがって、仮説は一部支持されたといえるであろう。

表 12 挿入

7. 日本の人事部の戦略的パートナーとしての課題

本論文の発見を要約すれば、現下の日本の機能的な人事管理特性は、管理職は「役割主義のインセンティブ制度—人事権の運用の人事部集中—人事部による粘着情報の収集蓄積」の結合形態すなわち進化 J 型（管理職バージョン）である。非管理職は「役割主義のインセンティブ制度—事中の人事権である運用の人事部集中、ただし事前の人事権である基準設定と事後の昇進昇格はライン分権—人事部による粘着情報の収集蓄積」の結合形態す

なわち進化J型（非管理職バージョン）。および「能力主義のインセンティブ制度—人事権の基準設定の人事部集中—人事部による粘着情報の収集蓄積」の結合形態すなわちJ型である。日本の強みであった人材の内部育成重視の実践を放棄することなく継続し、インセンティブ制度は職務主義と能力主義を同時に取り込む役割等級制度に転換し、全社的な要員ニーズを満たすように人事部が粘着情報のもとに異動の決定・調整にきめ細かく介入していくことが有効であるといえる。ただし、進化J型では粘着情報に由来する費用の節約のために非管理職の人事管理のライン分権を部分的に進めていくことになる。

上記の発見のもと日本の人事部の戦略的パートナーとしての役割の意義は以下のように考えることができよう。まず、経営戦略には2つの対抗軸がある。戦略計画(e.g. Ansoff, 1965)と創発戦略(e.g. Mintzberg and Waters, 1985)である。前者は経営トップや経営企画スタッフによって事前に合理的に計画される戦略である。後者は「むしろ本社の企画スタッフが描いたとおりの戦略が実現されるのではなく、現場の経営管理者たちが環境変化に応じて發揮していくイニシアティブの連続が結果的に戦略的なシナリオを事後的に創発させているケースである(沼上, 2008, p.4)。

人事部が「戦略的パートナー」たりえる本質は、ひとつは「戦略計画→その達成に必要な役割の構想→その役割への人材配置」というプロセスの機動性と正確性を高めること、および戦略に対応させて必要な人材スペックを特定し中長期に育成をしていくことである。他方で創発戦略にもとづくプロセス「人材配置→事後的な新奇の役割創出→創発的戦略」では、人事部は社員個別の適性や潜在能力を見抜き、それが新しい役割あるいは価値創造にどのように結びつくのかを推論し、ときに非連続な異動をかけることである(Hirano, Uchida and Suzuki, 2009)。

本研究で明らかになった日本の人事管理の進化の方向に鑑みれば、アメリカで啓蒙されている人事管理の仕方の無条件の模倣は避けるべきである。とはいえ、かつてのJ型に留まることもベストではない。これまでJ型を特長づけてきた職能資格制度は修正しても、人事部の集権性と粘着情報の収集蓄積に特長づけられるJ型の制度的英知は、ラインとの協働を旨として部分的に堅持すべきである。その上で、戦略的パートナーとして日本の人事部は、事前の戦略策定と事後的な創発戦略の創出に関与し、その展開を構想し、必要な役割を想定し、その役割を達成しうる人材の要件を見出し、適材を発掘・選抜・配置・育成することであると思われる。

[2010.3.15 970]

表10 管理職: 営業利益率と労働生産性への人事管理特性の影響

従属変数		営業利益率		労働生産性	
		役割主義 進化J型	能力主義 J型	役割主義 進化J型	能力主義 J型
独立変数(管理職)					
全従業員対数	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.117 (.833)	-.110 (1.748)	.152 † (30.432)	.196 (43.559)
売上対数	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.113 (13.661)	-.661 *** (146.521)	-.086 (515.842)	.054 (3651.487)
純粹持株会社の本社 _ dummy	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.091 (4.965)	-.081 (12.427)		
事業持株会社の本社 _ dummy	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.034 (2.256)	-.045 (3.993)	.185 * (81.448)	-.072 (99.555)
純粹持株会社の1社 _ dummy	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.025 (2.404)	.095 (5.783)	.106 (86.870)	.007 (144.131)
事業持株会社の1社 _ dummy	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.225 ** (3.055)	.171 * (4.484)	.062 (110.438)	-.053 (111.747)
その他会社形態 _ dummy	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.016 (3.686)	-.006 (11.837)	.004 (132.835)	.000 (295.012)
業界豊潤度	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.039 (.070)	.149 (.111)	-.245 ** (2.574)	.048 (2.759)
付加価値率推移	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.056 (.393)	.011 (.458)	-.482 *** (14.235)	-.008 (11.405)
事業所数増減	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.208 † (.080)	-.139 (.121)	.278 * (2.922)	-.068 (3.013)
人事権: 基準設定	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.056 (1.202)	.043 (1.975)	-.036 (43.461)	.072 (49.233)
人事権: 運用	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.191 (1.455)	.104 (2.263)	.102 (52.510)	-.223 (56.418)
人事権: 昇進昇格	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.076 (.977)	-.126 (1.589)	.065 (35.296)	.233 (39.601)
粘着情報収集・蓄積	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.208 † (1.203)	-.049 (1.628)	-.059 (43.244)	-.010 (40.574)
基準設定×粘着情報	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.015 (1.499)	.017 (2.885)	.090 (54.105)	.186 (71.905)
運用×粘着情報	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.001 (1.461)	.055 (2.476)	.314 ** (60.876)	-.034 (61.698)
昇進昇格×粘着情報	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.100 (1.062)	-.053 (2.289)	.054 (38.853)	-.103 (57.048)
R ²		0.164	0.468	0.316	0.108
F値		1.400	4.553 ***	3.441 ***	.667

†p <.10 *p <.05 **p <.01 ***p <.001

表11 非管理職：営業利益率と労働生産性への人事管理特性の影響

従属変数		営業利益率		労働生産性	
		役割主義 進化J型	能力主義 J型	役割主義 進化J型	能力主義 J型
独立変数(非管理職)					
全従業員対数	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.015 (.927)	-.064 (1.428)	.145 (36.546)	.174 (30.023)
売上対数	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.057 (11.376)	-.430 *** (21.247)	-.052 (457.142)	.048 (445.536)
純粹持株会社の本社 __ dummy	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.236 * (6.089)	.032 (6.998)		
事業持株会社の本社 __ dummy	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.051 (2.281)	.001 (3.907)	.174 † (89.452)	-.020 (82.112)
純粹持株会社の1社 __ dummy	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.063 (3.024)	.190 * (4.107)	.142 (119.063)	-.047 (86.157)
事業持株会社の1社 __ dummy	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.265 ** (3.010)	.083 (3.782)	.054 (118.026)	-.064 (79.160)
その他会社形態 __ dummy	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.001 (3.371)	-.021 (6.877)	.042 (132.275)	-.019 (143.916)
業界豊潤度	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.013 (.068)	.031 (.100)	-.192 * (2.695)	.070 (2.127)
付加価値率推移	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.071 (.425)	.003 (.422)	-.466 *** (16.680)	.016 (8.853)
事業所数増減	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.218 † (.087)	-.070 (.109)	.329 ** (3.420)	-.105 (2.397)
人事権：基準設定	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.184 (1.431)	.032 (1.775)	.024 (56.641)	.009 (38.038)
人事権：運用	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.061 (1.696)	-.095 (2.305)	.117 (67.132)	.051 (49.164)
人事権：昇進昇格	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.113 (1.229)	.006 (1.175)	-.125 (48.956)	.104 (24.634)
粘着情報収集・蓄積	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.045 (1.324)	-.021 (1.448)	.133 (52.043)	-.102 (30.329)
基準設定×粘着情報	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.250 † (1.978)	.238 * (2.135)	.131 (77.284)	.102 (45.717)
運用×粘着情報	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.019 (1.886)	-.028 (2.389)	.229 * (74.615)	-.068 (50.432)
昇進昇格×粘着情報	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.231 (1.704)	-.067 (1.361)	-.334 * (66.674)	-.128 (28.522)
R ²		0.206	0.245	0.278	0.077
F値		1.613 †	2.372 **	2.521 **	.634

†p <.10 *p <.05 **p<.01 ***p<.001

表12 戦略的パートナーへのエネルギー注入度と人事部の役割の関係

独立変数(管理職)		管理職		非管理職	
		役割主義 進化J型	能力主義 J型	役割主義 進化J型	能力主義 J型
全従業員対数	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.009 (1.149)	.021 (1.531)	.017 (1.429)	.098 (1.194)
売上対数	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.159 † (18.831)	.100 (128.318)	-.157 † (17.532)	.053 (17.770)
純粋持株会社の本社 _ dummy	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.219 * (6.844)	.212 † (10.883)	.334 *** (9.385)	.108 (5.853)
事業持株会社の本社 _ dummy	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.078 (3.110)	-.056 (3.497)	.166 † (3.516)	-.029 (3.268)
純粋持株会社の1社 _ dummy	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.060 (3.314)	.077 (5.065)	.063 (4.660)	-.005 (3.435)
事業持株会社の1社 _ dummy	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.036 (4.211)	-.016 (3.927)	.086 (4.639)	.035 (3.163)
その他会社形態 _ dummy	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.029 (5.080)	.027 (10.366)	.052 (5.195)	-.001 (5.751)
業界豊潤度	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.055 (.096)	-.042 (.097)	.174 † (.105)	.085 (.084)
付加価値率推移	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.131 (.542)	-.177 (.401)	.086 (.654)	-.115 (.353)
事業所数増減	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.105 (.110)	-.075 (.106)	-.023 (.134)	-.118 (.091)
人事権：基準設定	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.153 (1.657)	-.142 (1.730)	-.047 (2.205)	-.080 (1.485)
人事権：運用	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.073 (2.005)	.042 (1.982)	-.040 (2.615)	-.020 (1.928)
人事権：昇進昇格	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.072 (1.346)	.092 (1.392)	.149 (1.893)	.050 (.983)
粘着情報収集・蓄積	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.026 (1.658)	.069 (1.426)	.004 (2.041)	.118 (1.211)
基準設定×粘着情報	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	-.016 (2.066)	-.152 (2.526)	-.131 (3.049)	-.047 (1.785)
運用×粘着情報	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.225 * (2.014)	.169 (2.168)	.070 (2.907)	-.040 (1.998)
昇進昇格×粘着情報	<i>B</i> (<i>S.E.</i>)	.126 (1.465)	-.043 (2.005)	.091 (2.627)	.067 (1.138)
R ²		0.294	0.147	0.246	0.086
F値		2.961 ***	.895	2.038 *	.685

†p <.10 *p <.05 **p <.01 ***p <.001

1 神戸大学大学院経営学研究科・経営人材研究所・日本能率協会 編 (2009) .において報告書がまとめられている。神戸大学経営学研究科のHPから閲覧できる。http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2009_26.html

2 人事プロフェッショナルのコンピテンシーは、主としてビジネスの知識 (knowledge of the business), 人事の実践のデリバリー (delivery of HR practices), 実際的な専門技術 (technology expertise) の3つのドメインから捕捉されている。1) ビジネス知識：管理的業務に関わる伝統的なHRコンピテンシーから、ファイナンス、事業、競争、顧客の要求といった戦略的な問題の理解とHRMへの展開力。2) 人事の実践のデリバリー：最先端の技術 (state-of-the-art) を駆使し革新的な人事の実践を担う能力とチェン

ジ・マネジメント。3) 専門技術：アウトソーシングや IT の活用また測定尺度や人事メトリクスの開発と応用。さらに Ulrich et al. (2008) は、信頼される活動家 (credible activist), 企業文化と変革の執事 (culture and change stewards), 人材開発と組織の設計者 (talent managers/organization designers), 戦略立案者 (strategic architects), オペレーションの執行者 (operational executor), 戦略に影響を与える社外との同盟 (business allies) の 6 つのドメインに拡張している。

³Ulrich (1997) や Ulrich and Brockbank (2005) などによれば人事部の役割は次の 5 つに整理できる。①従業員の擁護者 (従業員の声を吸い上げ従業員の望むことを支援する), ②人的資本の開発者 (有望な人材のレビューと選抜を行い, 能力開発プログラムを整備し成長の機会を提供する), ③職務のエキスパート (事務処理業務の効率化と人事施策のプログラム開発と管理を行う), ④戦略的パートナー (事業戦略にリンクした人事戦略の立案・実施, 組織変革, 組織学習を促進する), ⑤人事リーダー (コーポレートガバナンスを確立し社内の人事コミュニティを形成する) といった具合である。また, IT 化やアウトソーシングの有効性や (e.g. Lawler, Ulrich, Fitz-enz and Madden, 2004; Lawler, Lvenson and Boudreau, 2004), インターネットやソフトウェアを活用する e-HR (electronic human resource) の研究も活発である (e.g. Lengnick-Hall and Moritz, 2003)。

⁴また加護野 (2004) は人事部の集権性が不祥事防止の内部ガバナンス機能を担っていると主張している。

⁵補完性とは、「複数のアクティビティの間であって、互いが一方に存在することにより、他方を導入することから得られる追加的便益が高まるという関係」(Roberts, 2004) である。一般的にシナジーと言い換えてもよい。

⁶日本の労働法では、判例法理により解雇制限を確立してきた。つまり解雇により労働力を調整することは困難であった。一方、企業内部における使用者の広範な配転命令権を与えるなど、広い人事上の裁量を認めている (大竹・大内・山川 編, 2002)。

⁷なお、交互作用項を作成するに当たっては、元来の変数と交互作用項の間で多重共線性が発生するのを避けるため、Aiken and West(1991)に従った中心化処理を、交差させる 2 つの変数に対して行った。すなわち、平均値が 0 になるように値を「実数-平均値」と補正した上で、2 変数を掛け合わせた。

参考文献

英語文献

Aiken, L. S., and S. G. West (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interaction*, Sage.

Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (廣田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969 年) .

Baill, B. (1999) “The Changing Requirements of the HR Professional: Implications for the Development of HR Professionals,” *Human Resource Management*, Vol.38, 171-75.

Baudreau, J. W. and Ramstad, P. M. (2007) *Beyond HR: The New Science of Human Capital*,

Harvard Business School Press.

- Brockbank, W. (1999) "If HR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage," *Human Resource Management*, Vol.38, 337-52.
- Cappelli, P. (1999) *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Harvard Business School Press. (若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社, 2001年).
- Datta, D. K., Guthrie, J. P. and Wright, P. M. (2005) "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?" *Academy of Management Journal*, Vol.48, 135-145.
- Delery, J. E. and Doty, H. D. (1996) "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, 802-34.
- Hammonds, K. H. (2005) Why We Hate HR, *Fast Company*, August, 40-48.
- Hirano, M., Uchida, Y. and Suzuki, R. (2009) "Knowledge Combination and Value-Creation Mechanism under the Japanese-Style Career System," *Japan Labor Review*, Vol.16, No.3, 95-114.
- Huselid, M. A. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, 635-72.
- Jacoby, S. (2005) *The Embedded Corporation : Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press. (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) .
- Koike, K. (1994) "Learning and Incentive Systems in Japanese Industry, " in Aoki, M. and Dore, R. (eds.) *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press. (NTTデータ通信システム科学研究所訳 小池和夫「技能形成の方式と報酬の方式—日本の職場で—」青木昌彦／ロナルド・ドーア編『国際・学際研究システムとしての日本企業』NTT出版, 1995年, 49-76).
- Lawler, E. E., Baudreau, J. W. and Mohrman, S. A. (2006) *Achieving Strategic Excellence*, Stanford University Press.
- Lawler, E. E., Levenson, A., and Baudreau, J. W. (2004) HR Metrics and Analytics: Use and Impacts, *Human Resource Planning*, Vol.27, No.4, 27-35.
- Lawler, E. E., Ulrich, D., Fitz-enz, J., and Madden, J. (2004) *Human Resources Business Process Outsourcing*, Jossey-Bass.
- Lengnick-Hall, M. L. and Moritz, S. (2003) The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function, *Journal of Labor Research*, Vol.24, No.3, 365-79.
-

-
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol.6, No.3, 257-72.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年).
- Roberts, J. (2004) *The Modern Firm :Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press. (谷口和広訳『現代企業の組織デザイン』NTT出版,2005年) .
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press. (梅津祐良訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター, 1997年) .
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005) *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press. (伊藤武志訳『人事が生み出す会社の価値』日経BP社, 2008年) .
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. and Younger, J. (2008) *HR Competencies: Mastery at the Interaction of People and Business*, Society of Human Resource Management.
-

日本語文献

- 青木昌彦 (1989)『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社.
- 石田光男・樋口純平 (2009)『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実—』ミネルヴァ書房.
- 大竹文雄・大内伸哉・山川隆一編 (2002)『解雇法制を考える—法と経済学の視点—』勁草書房.
- 加護野忠男 (2004)「部下の抗弁を可能にする組織編成—人事部のガバナンス制度と組織の外部化—」『国民経済雑誌』第189巻,第4号,21-28頁.
- 金井壽宏・守島基博 編著 (2004)『CHO 最高人事責任者が会社を変える』東洋経済新報社.
- 神戸大学大学院経営学研究科・経営人材研究所・日本能率協会 編 (2009)「「創造性喚起のための人材マネジメント調査」および「開発部門の創造性を支援する人材マネジメント調査」の結果報告」神戸大学 Discussion Paper, 2009・26.
- 竹内規彦 (2005)「我が国製造企業における事業戦略, 人的資源管理施策, 及び企業業績—コンティンジェンシー・アプローチ—」『日本労務学会誌』第7巻,第1号, 12-27.
- 都留 康・阿部正浩・久保克行 (2005)『日本企業の人事改革—人事データによる成果主義の検証—』東洋経済新報社.
- 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.
- 沼上 幹 (2008)「多様な経営戦略論」伊藤秀史・沼上 幹・田中一弘・軽部 大『現在の経営理論』有斐閣, 1-17.
- 平野光俊 (2003)「キャリア発達の視点から見た社員格付制度の条件適合モデル—職能資格制度と職務等級制度の設計と運用の課題—」『経営行動科学』第17巻,第1号, 15-30.
- 平野光俊 (2006)『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性—』中央経済社.

堀田達也（2001）「人事制度における“役割”の位置付けとその活用」『労政時報』第 3495 号，
労務行政研究所，43-49.

守島基博 編（2002）『21 世紀の“戦略型”人事部』日本労働研究機構.

山下 充（2008）「人事部」仁田道夫・久本憲夫 編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版，
235-68.

八代充史（2002）『管理職層の人的資源管理—労働市場論的アプローチ—』有斐閣.

八代尚宏（1998）『人事部はもういない』講談社.