

# 2009年の日本の人事部

——その役割は変わったのか

平野 光俊

(神戸大学教授)

本稿の目的は、日本の雇用システムの設計と運用の担い手である本人事部の役割の何が変わり、何が変わっていないのかについて検討することである。安定成長期（1975年～1996年）に展開された日本型人事管理を比較対象として、平成雇用不況期（1997年～）に入って盛んに喧伝された人事部不要論を振り返りつつ、アメリカにおけるビジネスパートナー論とも対比させながら現下の人事部を分析した。365社の人事部長の質問票調査回答データから、日本の人事部を特徴づける集権性と人事情報の集中蓄積は、今も継続していることが明らかになった。また人事部長の幅広いキャリアと社内における高い地位も変わっていない。日本の人事部は、粘着的人事情報をパワーの源泉としてライン管理職と個別人事について協議・交渉し、機動的に管轄を超えて適材を探索・選抜・配置・育成する。その営みを通じて現場の変革に貢献する。したがって人事部長はさまざまな職場と仕事を経験し、社内にある役割に精通し、それと人を結びつける構想力に長けていなければならない。同時に豊富な社内人脈を構築することも肝要である。それゆえ人事部長のキャリアパスは他職能に広がり、ライン管理職への交渉力を担保する高い社内地位を持つ。本稿の実践的含意は、日本の人事部は、社員個別の職場に粘着している人事情報をきめ細かく収集蓄積し、ラインと密接な擦り合せのもとに異動を調整し、現場の変革に貢献する努力を放棄してはならないということである。

## 目次

- I はじめに
- II データ
- III 双対原理
- IV 進化J型人事管理の予測
- V 進化J型人事管理の現実
- VI アメリカの人事部改革論との対比
- VII 進化J型人事管理の機能性の検討
- VIII 結論

## I はじめに

これまで、日本企業の人事部は人にまつわる課題やチャレンジを解決するための役割を果たし、そうした課題やチャレンジが変わるたびにその役割を再定義してきた（守島編 2002）。近年は、ア

メリカにおける人事部改革論（例えば、Ulrich 1997；Brockbank 1999；Christensen 2006）に触発され、人事部を事務処理業務から解放し、経営へのデリバラブルな貢献からその役割を再構築する議論が活発に行われている（例えば、金井・守島編 2004；金井ほか 2010）。そこでは人事部は戦略の策定と遂行に貢献する組織として捕捉され、ビジネスパートナーとしての役割を果たすことが重要と主張される。しかし、人事部改革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の人事部を強調するが、その活動の具体的内容は謎のままである」（Jacoby 2005：10，邦訳 16）。

本稿では、日本の雇用システムの設計と運用の担い手である人事部が、どのように経営へのデリバラブルな貢献を果たしているかという点に留意

しつつ、人事部の役割の何が変わり、何が変わっていないのかについて検討する。変化を見るには比較対象がいる。本稿では日本の雇用システムの歴史的分析の優れた業績である仁田・久本編(2008)の時代区分に従い、安定成長期(1975～1996年)に展開された日本型人事管理を比較対象として、平成雇用不況期(1997年～)に入って盛んに喧伝された人事部不要論を振り返りつつ、アメリカにおけるビジネスパートナー論とも対比させながら現下の人事部を分析する。つまり安定成長期と現在の経時的比較を縦糸に、日米という国際比較を横糸にして2009年に収集したオリジナルデータを用いて検討する。なお本稿の分析対象は「日本の大企業・中堅企業」(日本と略記)のホワイトカラーの人事管理を担う「本社人事部」(人事部と略記)であり、注目点は人事部の権限と人事情報である。

というのは歴史的に見て、日本の人事部は人事管理の諸機能のラインに対する強い権限関係によって特徴づけられてきた(加護野ほか1983;日本労働研究機構1992;山下2008)<sup>1)</sup>。相対的にアメリカでは人事管理はラインに分権化され人事部の社内の位置づけは低かった(Jacoby 2005)。日本とアメリカの人事部の役割の違いは「社員個別のヨコのキャリア(配置転換)」(以下、個別人事という)に人事部が直接関与するかどうかに端的に現れている。アメリカの人事部は関与せず、その人事決定を補助するためのさまざまな制度上の整備を行う(加藤2002a)。ゆえにアメリカの人事部は人事教育制度の開発・整備を専門とする人事のプロ集団である(加藤2002b)。一方、日本の人事部は制度上の整備も守備範囲であるが個別人事に直接関与する。したがって個別人事に関わる主体は人事部とライン管理職となるが、両者の間には「異動の力学」(八代2002)とも呼べる一種の牽制関係が存在し、異動が実現するかどうかは人事部がどの程度社員個別の人事情報を持っているかに依存する(平野2006)。つまりライン管理職が自分の管理範囲という部分最適を目指すのに対して、人事部は全社最適という観点から個別人事に介入する。当然コンフリクトが起こるが、交渉の行方を左右するのは、人事情報を経営につなぐ人

事部の構想力、ライン管理職への説得力および信頼関係である。このような日本とアメリカの人事部の権限と人事スタッフに要求される職務能力の違いは、従業員のキャリア開発の仕方およびインセンティブ制度(社員格付制度)さらには組織コーディネーション、同じ意味であるが情報システムの特質と補完的に結びついている。次節で使用するデータについて説明し、Ⅲでこの点に関して明晰な説明原理を提供した青木昌彦(Aoki 1988;青木1989)の「双対原理」(duality principle)から議論をスタートする。

## Ⅱ データ

使用するデータは神戸大学が日本能率協会と共同で行った質問票調査である(神戸大学大学院経営学研究科ほか編2009)(神戸大学調査と略記)。調査の報告書は神戸大学のHPに掲載している<sup>2)</sup>。調査対象は全国の主要企業の人事部長で、2009年2月2日に調査票を5000社に郵送し、2月10日～19日に電話による督促を3500社に実施した。最終回答数は365社(回収率は7.3%)。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1000人未満が227社(62.2%)、1001～1万人未満が103社(28.2%)、1万人以上が28社(7.7%)、未回答7社(1.9%)。会社形態は単一事業会社が253社(70.3%)、事業持株会社の本社が33社(9.2%)、事業持株会社の一社が27社(7.5%)、純粋持株会社の本社が9社(2.5%)、純粋持株会社の一社が23社(6.4%)、その他が15社(4.2%)、未回答5社(1.4%)である。

## Ⅲ 双対原理

安定成長期の日本とアメリカの人事管理の違いを比較制度分析によって理論的に探究し、その後の人事管理研究に大きな影響を与えたのが青木昌彦の組織モードの双対原理である。以下に簡単に説明しよう。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す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なければならない。したがって、業務や生産に携わる従業員の間に流れる情報の量や質、それを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。そこで組織は従業員の努力を特定の方向に導くインセンティブ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切に動機づけられることが不可欠である。同時に、従業員にトレーニングを施し必要な技能を発展させていかなければならない。トレーニングとは仕事経験の順序だった提供すなわちキャリア開発のことである。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、従業員の技能を開発する「キャリアシステム」と技能開発を動機づける「インセンティブ制度」および個別人事に関わる「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。

安定成長期の「様式化された日本型」（J型と略記）組織モードの補完性を説明すれば次のようになる。第1に日本は「分権的情報システム」（Decentralization of Information System：DIと略記）を選択した。それをうまく行うには、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「企業特殊総合技能」（平野 2006）<sup>3)</sup>が必要であった。第2に、企業特殊総合技能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企業特殊総合技能を与えるには、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決定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型人事管理は現場情報のよりよい利用を可能にする幅広いキャリア形成、組織内バランスを重視した職能資格制度、会社全体の視野に立つ体系的な人材配置を可能にする人事権の人事部集中といった「集中的・組織志向的人事管理」（Centralization of Personnel Management：CPと略記）の特徴を持っていた（青木 1989；平野ほか 2008）。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整理解雇法制とも補完的に結びついていた<sup>4)</sup>。

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と略記）では、専門に特化した能力が要求され、採用・解雇の人事権が各階層レベルに委譲された「分権的・市場志向的人事管理」（Decentralization of Personnel Management：DPと略記）が整合的となる。このような様式の人事管理を施す企業が社会の中で多数であれば、市場での競争が専門化された技能の標準化された評価と発展を促し、個人はよりよい機会を求めて組織間を移動することができる。したがってライン管理職の権威は弱い基盤にしか持ちえない。つまりこのような状態においては、組織の統合性と管理職の権威は、管理職に対して意思決定の集中性と人事権の付与なしには確立しえないだろう。したがって標準化された技能の発展を目指したキャリアシステム、市場相場を反映したポリシーラインで規定される職務等級制度、管理職の権威を補強する人事権のライン分権に特徴づけられるDPが適合的となる。CIとDPの結合様式を青木（1989）はA型組織モードと呼び、それは当時のアメリカにおいてよくあてはまった。

## IV 進化J型人事管理の予測

### 1 人事部不要論

以上、組織における情報システム特性と人事管理特性の補完性の観点から日本（DI-CPモード）

とアメリカ(CI-DPモード)の特徴を提示した。しかし人事管理の仕方は環境の変化に適合せず、それまで発揮していた機能性を失う場合がある。現実、安定成長期には競争力の源泉として高く評価されたJ型人事管理は、平成雇用不況期(1997～)に入ると一転して業績低迷の元凶として槍玉にあがり、人事部はその存在意義を厳しく問われた。いわゆる人事部不要論である。その代表的な論者である八代(1998)は、人事部を、個別人事の決定権を握る官僚的機構と捉え、人事をラインに分権化すべしと主張した。その内実は、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べくキャリア選択すべき、そのために人事部の異動への関与を廃し、社内の市場メカニズムをうまく機能させよということであった。もとより人事部が人事権のすべてを握っているという見立てはステレオタイプで、異動は人事部とラインの調整によって決定される。それでも「日本の人事部の集権性はアメリカ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、それを日本企業に関する議論への貢献だとするに十分な程度には真実を含んでいるのである」(Jacoby 2005:7, 邦訳:12)。

## 2 進化J型人事管理

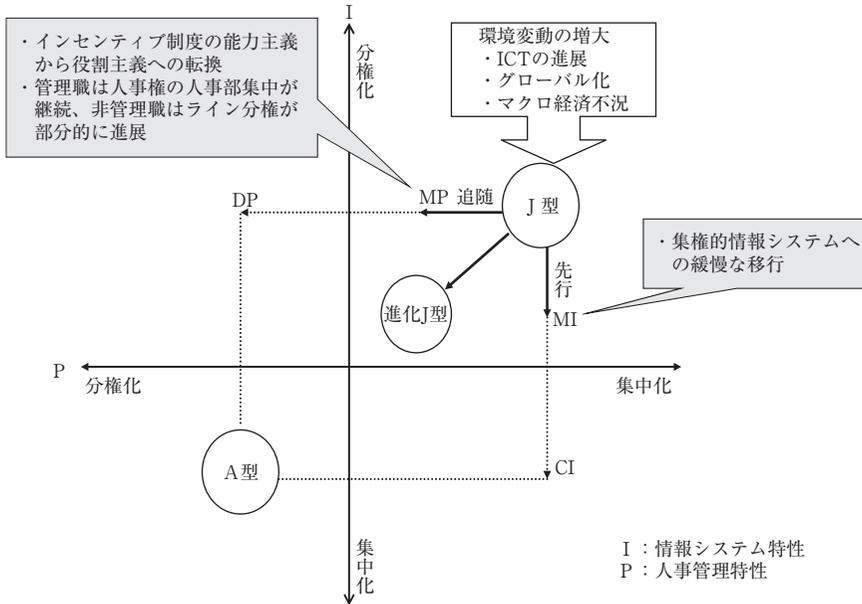
しかし人事管理は情報システムとの補完性が要求されるし、歴史的経路依存もあるので漸進的にしか変化しないだろう。実際、平成雇用不況期(1997年～)に入ると企業活動のグローバル化や情報通信技術(ICT)の発展、さらには世界同時金融不況といった環境変動(ショック)を受けて、さまざまな人事制度改革の試みがなされた。個別企業における人事制度改革の内実は多種多様であるものの、全体的な傾向としては、人に関連づけた格付・処遇から、より仕事に関連づけた格付・処遇にシフトしようとする動きがみられる。双対原理に照らして表現するならば、組織の情報システム特性が、DIからややCIへ、それと呼应してインセンティブ制度がCPからややDPへ移行しているということである。つまり変種(Mutation)のMI-MPモードへの移行である。

平野(2006, 2010)によれば、現下の人事管理は以下のような諸特徴を持つ進化J型として描写された(図1)。なぜこのような進化がみられるのか。環境変動と組織内の情報システムの関係によって説明が可能である。まずCIは環境が安定的であるか変化が非常に激しいときに機能的であり、DIは環境変動が漸進的であるときに機能的である(Aoki 2001)。すなわち環境が安定的であればタスク間の調整プロセスを標準化することが情報効率を高める(CI)。環境変動が中程度の場合は、環境変動に即した事後的な調整とそれを可能にするタスク間の情報共有・同化による水平的調整が効率的となる(DI)。しかし環境が極度に不確実、換言すれば水平的コミュニケーションに要する時間経過の間にすでに環境が変わってしまっているような激しい変化の場合は迅速な意思決定が要請される。したがって権限および意思決定プロセスを明確にしたトップダウンが効率的となる(CI)。

次に企業の中で行われる意思決定には、戦略的決定(経営目標や戦略の決定)、管理的決定(組織機構や仕事の流れの決定)、業務的決定(業務の諸水準の決定)の3つがある(Ansoff 1965)。平成雇用不況期に入り、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、それに適応する形で戦略的決定はCIに移行し、管理的決定や業務的決定はDIを継続する形に移行していると推測される。つまり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(CI)、「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(DI)。総合すれば情報システム特性は緩慢にCIに移行しているであろう。

他方で、双対原理に従い、人事管理は能力主義と職務主義を同時に取り入れるハイブリッド型に進化していくであろう。具体的な社員格付制度は、管理職は市場における成果をジョブサイズに翻訳した職務主義で、非管理職層は企業特殊総合技能の発展に動機づける能力主義で設計されることが補完的となる。ただし、職務主義は等級の基準や昇格者の選抜の決定権をラインに委譲するよ

図1 進化J型人事管理の予測



出所：平野（2006：80）を一部修正。

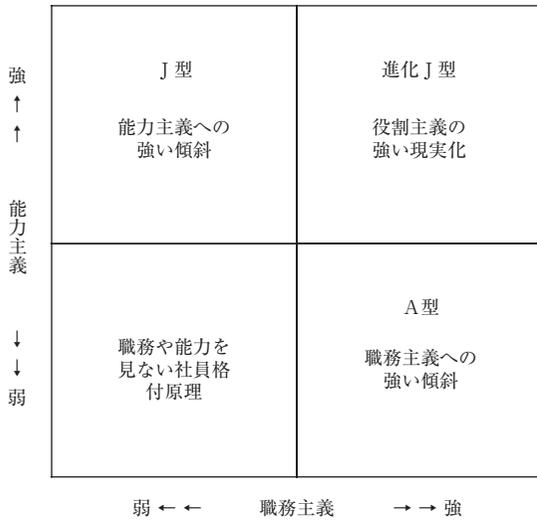
うに作用するので（平野 2003），ラインと人事部の人事情報の「非対称性費用」と「粘着性費用」は大きくなる<sup>5)</sup>。このとき人事情報の費用をどれだけ節約するかは人材のタイプに関わる。人事部は人事情報の費用を節約するように、コア人材は人事部が集中的に管理し、そうでない人材の人事はラインに分権化されるだろう。具体的には管理職層の個別人事は人事部が集中的に行うであろう。他方で、非管理職では、人事部が個別人事に関与する範囲は総合職さらには早期選抜対象者など少数に絞られ、それ以外はライン分権が進むと予測される。現実、正社員の多様化が進んでいるが（久本 2003），一般社員や限定正社員に対して人事部は個別人事に関与しないだろう。

### 3 役割主義

ここで、ハイブリッド型の社員格付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社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」というインセンティブ制度と「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。現実、管理職層は職務主義に転換するが、非管理職層は職能資格制度を継続する企業は多い。また管理職層に限っても格付原理および運用が一パターンでなく複数の企業もある。職務価値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、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、ひとつの統合的な格付システムの中で管理しようとすれば、能力主義と職務主義の組合せに柔軟な役割主義が、これからの日本の主流となるとと思われる。

図2 インセンティブ制度の概念図



## V 進化J型人事管理の現実

### 1 インセンティブ制度

神戸大学調査のデータを用いて進化J型人事管理の妥当性をみていこう。管理職・非管理職のそれぞれの社員格付制度における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, プロマックス回転)を行った。表1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」は先の概念化に従い、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  $\alpha$  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2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、進化J型人事管理と想定される管理職・非管理職とも役割主義のカテゴリーは108社(30.2%)と最も多い。管理職(役割主義)ー非管理職(能力主義)の組合せは22社(6.1%)ある。一方、伝統的な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

表1 人事等級の決定基準 (5件尺度)

		クロンバック $\alpha$	
職務主義	担当する仕事(職務)の価値	管理職	0.57
	本人に期待されている役割の価値	非管理職	0.50
	市場相場に応じて賃金を適宜見直し		
能力主義	その人の能力・スキル(職務遂行能力)	管理職	0.57
	同じ職務であっても担当者の能力や経験により等級は異なる	非管理職	0.61

表2 管理職と非管理職のインセンティブ制度の分布のクロス集計

(単位:社数)

管理職 \ 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
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

職とも職務主義の企業も 52 社 (14.5%) ある。

## 2 人事権の所在と人事情報の収集蓄積

神戸大学調査では、ラインを開発部（製品、業態、ビジネスモデル開発等）と特定して、表 3 に示す 13 個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重視される, 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 件法で回答を求めている。スコアが高いほど人事権は人事部に集中していることになる。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、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) 個別人事含む事中の人事施策の運用に関わる決定, (3) 事後の昇進昇格の決定であった。それぞれ「基準（枠組み）設定」「運用」「昇進昇格」と名づけた。

次に人事情報について、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 4 に示す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定性情報に分かれている。本稿で議論してきたのは後者のほうである。「粘着情報」と命名した。表 5 はインセンティブ制度ごとの管理職と非管理職別の人事管理特性の比較である。

表 2 と表 5 から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。安定成長期に能力主義の職能資格制度に収斂していたことに鑑みれば、職務主義を取り入れながらも一意にアメリカ型へ変化せず、ハイブリッドの役割主義へシフトしていると言ってよさそうである。人事権と人事情報については残念ながら安定成長期の比較データが存在しないが、人事権の平均値を見ればラインに全面的に委譲しているとはいえない。ラインと人事がそれぞれが人事権を分担し、相互に牽

表 3 開発部門の ( ) の決定 (5 件尺度) クロンバック  $\alpha$

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 人事等級を決めるための基準	管理職 非管理職	0.77 0.75
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	管理職 非管理職	0.79 0.75
事後：昇進昇格	昇進（職位）の上昇 昇格（等級）の上昇	管理職 非管理職	0.94 0.92

表 4 人事部が社員の人事情報を知っている程度 (5 件尺度)

形式情報	所属（部・課単位）歴 これまでの人事考課歴	管理職 非管理職	0.77 0.77
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 本人の強み・弱みといった人となり	管理職 非管理職	0.86 0.86

表5 社員格付制度のカテゴリー別の人事管理特性

単位：平均値（標準偏差）

管理職	役割主義	能力主義	職務主義
	(進化J型) N=139	(J型) N=106	(A型) 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（枠組み）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	役割主義	能力主義	職務主義
	(進化J型) N=124	(J型) N=142	(A型) 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（枠組み）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)

制・調整していると捉えるのが妥当であろう。その中でも、人事管理の前工程の「基準（枠組み）設定」と後工程の「昇進昇格決定」に関わる人事部への集権度に比べると、事中の工程である「運用」の集権度は下がる。人事管理の運用部分の権限行使はライン管理職を主体にしつつ、それに人事部が適宜介入していると見られる。次に社員個別の粘着情報は現場のライン管理職ほどではないが、人事部もかなりの程度知っていると言ってよい。インセンティブ制度のタイプごとの人事管理特性の違いでは、役割主義において人事権の「運用」の集権と人事情報の収集蓄積の程度が他のタイプに比べて高いことが見出せる。役割主義に移行した人事部は個別人事への関与が高いと推測される。

## VI アメリカの人事部改革論との対比

### 1 ビジネスパートナー論

アメリカでも2000年前後から人事部の役割改革に関する議論が巻き起こっている。ここでのキーワードはビジネスパートナーである。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状況の監視にばかり骨を折ってきた (Baill 1999; Ulrich, *et al.* 2008; Boudreau and Ramstad 2007)。そして人事プロフェッショナルが経営意思決定会議 (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ビジネスパートナーとならなければならないのだとされる。すなわち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集中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という。その主眼は日本に比べるとはるかにパワーが弱かった人事部の発想を戦略など経営の根幹につなげようとするにであった (金井ほか 2010)。アメリカにおけるビジネスパートナー論は (1) 人事部の役割類型、(2) 人事スタッフのコンピテンシーから整理できる。この点につき日本の人事部のそれと対比させてみよう。

### 2 人事部の役割類型の比較

Ulrich (1997) や Ulrich and Brockbank (2005)

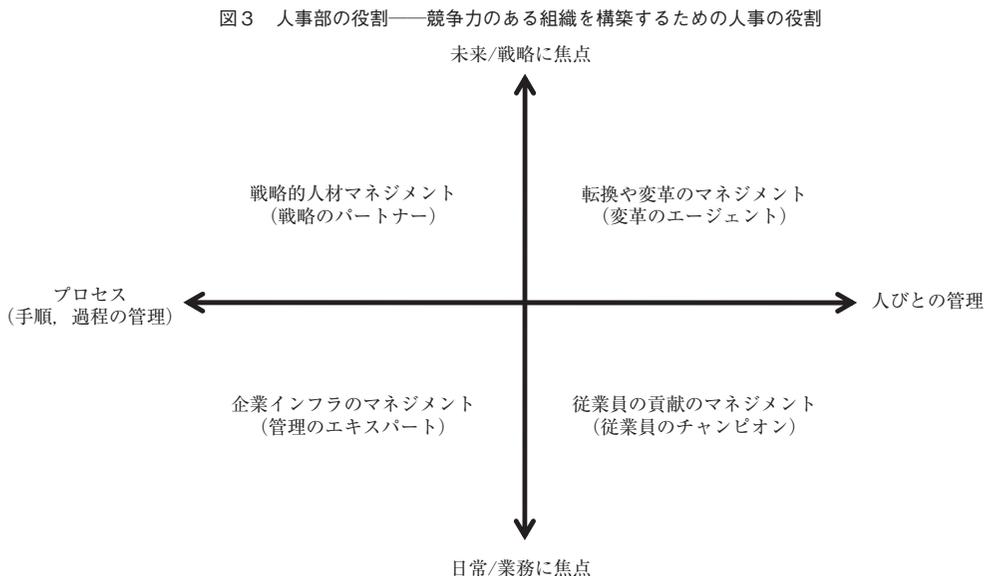
によれば、人事部があるおかげで何がもたらされるかというデリバラブル視点から、人事部の役割が4つに整理される(図3)。(1) 戦略のパートナー(神戸大学調査の質問の仕方:戦略立案実施のパートナーとしての人事部のおかげで、よりよい戦略が構想され、実施がはかどるという成果)、(2) 変革のエージェント(同:変革促進の担い手としての人事部のおかげで、組織開発・組織変革、職場改革、改善など、必要な変革がはかどるという成果)、(3) 従業員のチャンピオン(同:従業員の声の吸い上げ役としての人事部のおかげで、全社員の声が経営層に届き、望むことが実現されやすくなるという成果)、(4) 管理のエキスパート(同:事務処理の専門家としての人事部のおかげで、事務処理を一括して処理し、評価、給与管理、仕事(業績)管理がはかどるという成果)。これらをバランスよく達成することがビジネスパートナーとしての人事部の真骨頂であるというのが彼らの主張である。

しかし役割への注力の比重は同じではない。1980年代から始まった戦略と人事管理を適合させるべきとする Strategic Human Resource Management (SHRM と略記)(例えば, Fombrun *et al.* 1984) 研究に呼応して、強化すべき役割とされたのが戦略のパートナーであった。例えば 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 (CEO 調査と) 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, *et al.* 2006)。

表6に示す通り、アメリカの人事部の Strategic Business Partner 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。それにもかか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 Strategic Business Partner 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.* 2006:20)。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。翻訳は厳密ではないが、おおよその日米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



注:( ) 内に、役割のメタファーの記述を追加した。  
出所:Ulrich (1997 p.24: 邦訳34)。

表6 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 Systems and Practices	14.3	18.6	13.9	19.3	12.6	18.1
Strategic Business Partner	10.3	21.9	9.1	23.2	9.6	23.5
神戸大学調査				2009年 (N=318)		
役割				現在		
人事情報の蓄積・整理				16.2		
内部監査と統制				15.0		
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				21.7		
経営のパートナーとして戦略面に従事				21.0		

CEO 調査は Lawler et al. (2006: 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大学院経営学研究科ほか (2009) の質問 V Q 2 のデータの未回答企業を除く再分析。

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、法律や組合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。

また Lawler *et al.* (2006) は 5 つの人事部の役割と「戦略的焦点の明確さ」(Strategic Focus) の相関も分析している。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。Strategic Business Partner と成長、品質とスピード、知識ベース戦略との間に正の相関があり、逆に Maintaining Records は

コア事業への集中、知識ベース戦略、組織パフォーマンスにマイナスの相関があることから、Lawler は Strategic Business Partner への人事部のエネルギー傾注の有効性を主張し、逆に Maintaining Records に時間を費やすことは戦略的焦点を曖昧にすると警鐘を鳴らした。しかし日本では、既にみたように人事情報の蓄積・整理は人事部が個別人事に関与する際のパワーの源泉である。日本とアメリカでは、人事部の集権性や人事情報の収集・蓄積が経営パフォーマンスへ与える影響が異なっていることが示唆される。

### 3 人事スタッフのコンピテンシーの比較

アメリカでは、人事のプロなら理論的基盤をしっかり持ち、確固たる意思決定の科学としての人材マネジメント論を身につけ、マーケティングやファイナンスのプロと同様に人事のプロとしての専門的職業能力を高めるべきであると啓蒙される (Christensen 2006; Boudreau and Ramstad 2007)。その内実は、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)、専門技術 (technology expertise) の 3 つのドメインにある。(1) ビジネス知識：管理的業務に関わる伝統的な HR コンピテンシーではな

く、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人事への展開力。(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である。

翻って日本では人事スタッフのコンピテンシーは、個別人事に関与することから企業内のさまざまな職場を知り、豊富な人脈をつくるのが肝要となる。このことは日本とアメリカの人事部長のキャリアの違いから類推できる。加藤(2002b)は日本労働研究機構の共同研究プロジェクト「大卒ホワイトカラーの雇用管理に関する国際比較」(日本労働研究機構 1998)(調査の実施はアメリカが1995年、日本が1996年)をもとにして、「職能を越えたキャリア形成は日米ともに比較的稀であるが、重要な例外として日本の人事部長の半数以上が営業の経験があり、実に、5人に1人は人事より営業での経験年数のほうが長い」(p.305)ことを見出している。

日本労働研究機構の調査から13年を経た神戸大学調査でも、人事部長は営業を中心として人事以外の職能を幅広く経験していることが分かる。表7のとおり人事部長に就任する直前の職能は、人事・教育からの内部昇進は3割に届かない。7割以上の人事部長が販売・営業、経営企画、総務・秘書、営業企画といった他職能から異動して

来ている。表8のとおり他職能を経験している人事部長は多い。また表9のとおり所属企業で経験した最長職能分野は、営業や経理など人事・教育以外を主職能としてキャリア形成してきた人事部長も6割を超える。日本労働研究機構の調査と同じく実に5人に一人の人事部長は営業での経験のほうが長いのである。また歴代人事部長のその後のキャリアパスとして多いのは人事担当役員への昇格(38.7%)のみならず事業分野の責任者(18.6%)、他のスタッフ部門の責任者(22.8%)、その他(19.8%)となっている。つまり日本の人事部長はキャリアの前後において人事職能を超えるケースが現在でも多い。そのことは事業責任者に少なからず人事部長経験者が存在しているということである。また常務以上の人事担当役員がいると回答した企業は46.3%にのぼり、社長が主宰する戦略策定会議へ人事部長は「いつも出席」(38.2%)するか、「ほとんどいつも出席」(38.7%)している。

## Ⅶ 進化J型人事管理の機能性の検討

「進化」と表現するためには、その人事管理の仕方が環境に対して中立的つまり市場において良好なパフォーマンスを発揮していなければならない。本節では進化J型人事管理の機能性を確認する。進化J型人事管理の内実は役割主義インセンティブ制度、コア人材の人事権の人事部集中およ

表7 人事部長就任直前の職能(上位5職能) N=310

	度数	割合(%)
人事・教育	86	27.7
販売・営業	49	15.8
経営企画	41	13.2
総務・秘書	31	10.0
営業企画(マーケティング)	18	5.8

出所：神戸大学大学院経営学研究科ほか編(2009)質問Ⅱ Q7の再分析

表8 人事部長が現在の会社で経験した人事・教育以外の職能(上位5職能) N=337

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
職能	総務・秘書	販売・営業	経営企画	経理・財務	営業企画(マーケティング)
度数	150	143	108	80	69
割合(%)	44.5	42.4	32.0	23.7	20.5

出所：神戸大学大学院経営学研究科ほか編(2009)質問Ⅱ Q7の再分析

表9 人事部長が現在の会社で経験した最長職能（上位5職能）N=320

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
職能	人事・教育	販売・営業	経理・財務	総務・秘書	経営企画
度数	120	62	30	19	16
割合 (%)	37.5	19.4	9.4	5.9	5.0

出所：神戸大学大学院経営学研究科ほか編（2009）質問Ⅱ Q7の再分析

び粘着的人事情報の収集と蓄積の補完的結合であった。これにUlrichが提示した人事部の役割の4類型との関係性を見る。対象は役割主義インセンティブ制度の企業のコア人材である管理職層とする。

### 1 変数

#### (1) 従属変数：業績

「労働生産性」と「3年間（2006年度～2008年度決算）の成長率」。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、SHRMにおける多くの先行研究がこの指標に着目してきた（Datta, *et al.* 2005）。3年間成長率は人事部長の定性評価に基づく回答である。業界内の競合他社平均と比べた成長率（過去3年間売上高伸率）について、上回る、同じくらい、下回るの3件尺度。

#### (2) 独立変数

人事権、人事情報、人事部の役割へのエネルギー注入の主効果および交互作用効果について検討する。人事権は「運用」の人事部集権度（表3の7つの質問項目の加算平均）。人事情報は人事部が粘着情報を知っている程度（粘着情報の収集蓄積度）（表4の4つの質問項目の加算平均）である。人事部の役割類型に対するエネルギー配分は「人事部があるおかげでラインのマネジャーやメンバーに、何がもたらされているかという観点から、以下の5分野に注いでいるエネルギーの割合を100%を配分する」形で回答を求めている。(1) 戦略立案実施のパートナー、(2) 変革促進の担い手、(3) 従業員の声の吸い上げ役、(4) 事務処理の専門家である。神戸大学調査では(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）を追加した。このうち変数として

使用するのは(5)を除くUlrichの4類型である。具体的な質問はⅥ-2に記述したとおりである。

#### (3) 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）」「企業形態ダミー」（単一事業会社をベースカテゴリーとする）である。また業種・業界特性をコントロールするために「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。

### 2 方法

以上を役割主義カテゴリー（139社）の管理職を対象にして重回帰分析を行う。交互作用項として「人事部集権度×粘着情報の収集蓄積度」「人事部集権度×役割4類型に対するエネルギー配分」「粘着情報の収集蓄積度×役割4類型に対するエネルギー配分」も投入し交互作用効果を確認する。交互作用項は多重共線性を避けるためAiken and West（1991）にしたがった中心化処理を交差させる2変数に対して行っている。すなわち平均値が0になるように値を「実数－平均値」と補正したうえで2変数を掛け合わせた。また各役割タイプの相関が高いことから交互作用項は一つずつ投入し、別々のモデルとして検定した。

### 3 結果

「人事部集権度×粘着情報の収集蓄積度」の交互作用効果は、表10のとおり、労働生産性に対して0.1%水準でプラスに作用する（モデル1）。また3年間成長率に対しても10%水準ではある

がプラスに作用している（モデル2）。つまり役割主義インセンティブ制度を選択している企業では、管理職を対象とする限りにおいて、人事部が社員個別の粘着情報を収集蓄積し個別人事含む人事管理の運用に人事権を持つことが業績にプラスに作用する。これは進化J型人事管理の予測を支持するものである。

「人事部集権度×役割4類型に対するエネルギー配分」「粘着情報の収集蓄積度×役割4類型に対するエネルギー配分」の交互作用効果の結果はどうか。表11のとおり、「人事部集権度×事務処理の専門家」（モデル6）と「粘着情報の収集蓄積度×事務処理の専門家」（モデル10）はいずれも10%水準ではあるが労働生産性に対してマイ

ナスに作用する。他方、表12のとおり、「人事部集権度×変革促進の担い手」（モデル12）と「粘着情報の収集蓄積度×変革促進の担い手」（モデル16）はいずれも3年間成長率に対して1%水準でプラスに作用する。以上の結果は、役割主義を選択した人事部は、社員個別の粘着情報を収集蓄積し、個別人事含む人事管理の運用に人事権を持ち、現場の変革促進にエネルギーを配分することが業績を引き上げることを示している。逆に人事権を持ち粘着情報を収集蓄積している人事部が事務処理にエネルギーをかけると業績にマイナスに作用する。人事部が強いことは双刃の剣である。エネルギー配分を間違えてはならない。現場の変革の担い手こそ人事部の役割の真骨頂である。

表10 労働生産性と成長率への人事部の集権度と粘着情報の交互作用効果

従属変数		モデル1	モデル2
		労働生産性	3年間成長率
全従業員数（対数）	$\beta$	0.143†	0.097
売上（対数）	$\beta$	-0.073	-0.127
純粋持株会社の本社	$\beta$	-0.087	-0.132
事業持株会社の本社	$\beta$	0.190*	0.100
純粋持株会社の1社	$\beta$	0.141†	-0.004
事業持株会社の1社	$\beta$	0.050	-0.018
その他会社形態	$\beta$	0.026	0.034
業界豊潤度	$\beta$	-0.209*	0.051
付加価値率推移	$\beta$	-0.494***	0.054
事業所数増減	$\beta$	0.287*	-0.054
人事部の集権度	$\beta$	0.180†	-0.134
粘着情報の収集蓄積度	$\beta$	-0.033	0.158
戦略立案実施のパートナー	$\beta$	-0.119	-0.004
変革促進の担い手	$\beta$	-0.008	0.074
従業員の声の吸い上げ役	$\beta$	-0.068	-0.058
事務処理の専門家	$\beta$	-0.139	0.076
集権度×粘着情報	$\beta$	0.362***	0.189†
R <sup>2</sup>		0.297	0.109
F値		3.010***	0.872

† : p < .10, \* : p < .05, \*\* : p < .01, \*\*\* : p < .001

表 11 労働生産性への人事部の特質とエネルギー配分の交互作用効果

		モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6	モデル 7	モデル 8	モデル 9	モデル 10
従属変数		労働生産性							
独立変数									
全従業員数 (対数)	$\beta$	0.149 †	0.171 †	0.181*	0.138	0.156 †	0.168*	0.171*	0.151 †
売上 (対数)	$\beta$	-0.123	-0.063	-0.063	-0.116	-0.111	-0.075	-0.074	-0.062
純粋持株会社の本社	$\beta$	0.021	-0.075	-0.089	0.007	0.013	-0.058	-0.073	0.016
事業持株会社の本社	$\beta$	0.201*	0.199	0.202*	0.181*	0.198*	0.201*	0.200*	0.191*
純粋持株会社の1社	$\beta$	0.107	0.101	0.106	0.111	0.110	0.100	0.105	0.110
事業持株会社の1社	$\beta$	0.052	0.048	0.048	0.044	0.052	0.047	0.049	0.044
その他会社形態	$\beta$	0.013	0.008	0.006	0.016	0.013	0.010	0.006	0.000
業界豊潤度	$\beta$	-0.174 †	-0.165 †	-0.162 †	-0.173 †	-0.177*	-0.167 †	-0.160 †	-0.176*
付加価値率推移	$\beta$	-0.453***	-0.463***	-0.471***	-0.454***	-0.452***	-0.460***	-0.465***	-0.455***
事業所数増減	$\beta$	0.305**	0.311**	0.314**	0.304**	0.307**	0.309**	0.310**	0.308**
人事部の集権度	$\beta$	0.182 †	0.174 †	0.169	0.152	0.184 †	0.172	0.165	0.184 †
粘着情報の収集蓄積度	$\beta$	0.068	0.032	0.041	0.074	0.064	0.037	0.053	0.060
戦略立案実施のパートナー	$\beta$	-0.003				-0.010			
変革促進の担い手	$\beta$		-0.015				0.002		
従業員の声の吸い上げ役	$\beta$			-0.072				-0.049	
事務処理の専門家	$\beta$				-0.063				-0.067
集権度×戦略立案実施のパートナー	$\beta$	-0.141							
集権度×変革促進の担い手	$\beta$		0.087						
集権度×従業員の声の吸い上げ役	$\beta$			0.135					
集権度×事務処理の専門家	$\beta$				-0.157 †				
粘着情報×戦略立案実施のパートナー	$\beta$					-0.115			
粘着情報×変革促進の担い手	$\beta$						0.038		
粘着情報×従業員の声の吸い上げ役	$\beta$							0.085	
粘着情報×事務処理の専門家	$\beta$								-0.158 †
R <sup>2</sup>		0.225	0.217	0.221	0.234	0.221	0.214	0.217	0.234
F 値		2.569**	2.451**	2.518**	2.712**	2.519**	2.406**	2.448**	2.710**

† : p < .10. \* : p < .05. \*\* : p < .01. \*\*\* : p < .001

## VIII 結 論

現下の進化J型人事管理は安定成長期の人事管理と比べて変化している部分としていない部分がある。変化しているのはインセンティブ制度である。能力主義から役割主義へ、市場における価値から役割の大きさを決め、それに人・能力の要素も組み込む役割等級制度へのシフトである。役割等級制度に関しては石田・樋口(2009)が鋭く洞察している。役割等級制度とは市場で決定される付加価値に個人がどの程度貢献したかを軸にした改革であり、部門長であれば部門の役割から規定でき、一般職であれば個人の人能力の伸長=専

門性の発揮から規定できる。人に着目しているから社員全員の役割のもとに序列化できるのである(p.23)。加えて、役割主義の本質は、事後的に役割等級を再評価し配置転換や昇進を伴わなくても昇進を可能にし、従業員に「役割を膨らます」インセンティブを提供しているところにあるように思われる。

一方、変化していないのは人事部の集権性と人事情報の収集蓄積および人事部長のキャリアパスと高い社内地位である。インセンティブ制度との関連でいえば、人の要素を格付の基準から排除しない限り人事部の関与は残る。実際、人事管理の前工程「基準設定」と後工程「昇進昇格者決定」では人事部のほうがラインより高い権限を有して

表 12 成長率への人事部の特質とエネルギー配分の交互作用効果

		モデル 11	モデル 12	モデル 13	モデル 14	モデル 15	モデル 16	モデル 17	モデル 18
独立変数	従属変数	3年間成長率							
全従業員数 (対数)	$\beta$	0.081	0.095	0.089	0.089	0.079	0.097	0.082	0.089
売上 (対数)	$\beta$	-0.151	-0.107	-0.150	-0.168 †	-0.152	-0.129	-0.151	-0.171 †
純粋持株会社の本社	$\beta$	-0.117	-0.189 †	-0.133	-0.072	-0.132	-0.192 †	-0.144	-0.078
事業持株会社の本社	$\beta$	0.097	0.084	0.098	0.109	0.104	0.093	0.094	0.109
純粋持株会社の1社	$\beta$	-0.003	-0.003	0.003	-0.011	-0.009	-0.013	0.002	-0.011
事業持株会社の1社	$\beta$	-0.037	-0.035	-0.037	-0.026	-0.038	-0.042	-0.036	-0.026
その他会社形態	$\beta$	0.028	0.030	0.029	0.024	0.025	0.041	0.027	0.026
業界豊潤度	$\beta$	0.079	0.080	0.082	0.082	0.087	0.079	0.093	0.082
付加価値率推移	$\beta$	0.078	0.064	0.067	0.091	0.076	0.073	0.069	0.090
事業所数増減	$\beta$	-0.053	-0.043	-0.047	-0.055	-0.056	-0.056	-0.051	-0.055
人事部の集権度	$\beta$	-0.137	-0.133	-0.140	-0.123	-0.141	-0.136	-0.154	-0.125
粘着情報の収集蓄積度	$\beta$	0.175	0.140	0.178	0.207 †	0.171	0.126	0.195 †	0.205 †
戦略立案実施のパートナー	$\beta$	0.009				0.001			
変革促進の担い手	$\beta$		-0.029				-0.027		
従業員の声の吸い上げ役	$\beta$			-0.051				-0.047	
事務処理の専門家	$\beta$				0.101				0.103
集権度×戦略立案実施のパートナー	$\beta$	0.111							
集権度×変革促進の担い手	$\beta$		0.302**						
集権度×従業員の声の吸い上げ役	$\beta$			0.171					
集権度×事務処理の専門家	$\beta$				0.003				
粘着情報×戦略立案実施のパートナー	$\beta$					0.146			
粘着情報×変革促進の担い手	$\beta$						0.320**		
粘着情報×従業員の声の吸い上げ役	$\beta$							0.181	
粘着情報×事務処理の専門家	$\beta$								0.018
R <sup>2</sup>		0.080	0.123	0.085	0.080	0.085	0.135	0.088	0.081
F 値		0.767	1.248	0.826	0.775	0.824	1.387	0.854	0.778

† : p < .10. \* : p < .05. \*\* : p < .01. \*\*\* : p < .001

いる (表5)。しかし、日本の人事部の集権性は、役割主義のインセンティブ制度からの規定以上に、人事部が個別人事に関与することに関わっている。アメリカの人事部は、経営者と財務部が策定した戦略、すなわち演繹的に導かれた経営計画の遂行において経営者のビジネスパートナーとなる。日本ははじめに人材ありきで、人材が役割を創出しそこで生まれた成果に影響を受けながら次の戦略がつけられていく。つまり「創発的戦略」(Mintzberg and Waters 1985) の色彩が強い。日本の人事部は、粘着情報をパワーの源泉としてライン管理職と個別人事について協議・交渉し、機動的に管轄を超えて適材を探索・選抜・配置・育成する。その営みを通じて現場の変革に貢献す

る。したがって人事部長はさまざまな職場と仕事を経験し、社内にある役割に精通し、それと人を結びつける構想力に長けていなければならない。同時に豊富な社内人脈を構築することも肝要であろう。それゆえ人事部長のキャリアパスは他職能に広がり、ライン管理職への交渉力を担保する高い社内地位を持つ。

本稿の結論は、最近の外国人研究者による日本の雇用システムに対する洞察 (例えば、Jacoby 2005 ; Olcott 2009 ; Pudielko and Harzing 2011) と同じく、人事管理の仕方は一国の制度化された仕組みや社会的文脈に埋め込まれているので、その変化は漸進的なものにすぎないということである。人事部の役割は人事管理を超えるさまざまな

制度との補充関係の中に組み込まれている。したがって日本の人事部を特徴づける集権性と人事情報の収集蓄積は、安定成長期と比べて、さしたる変化は見られない。本稿で得られた実践的含意は、日本の人事部は社員個別の職場に粘着している人事情報をきめ細かく収集蓄積し、ラインと密接な擦り合せのもとに個別人事を行い、現場の変革に貢献する努力を放棄してはならないということである。ただし本稿で行った機能性の分析は管理職を対象にしたものである。非管理職に関しては人事情報の節約の観点から人事部が集中的に管理する人材は以前より絞り込まれていると予想される<sup>6)</sup>。この点に関する丁寧な研究が今後必要である。

- 1) 人事部の日本的特徴を歴史的に分析した丁寧な研究として、明治末から大正期にかけて人事部の創世、戦後および高度経済成長期における人事部の地位の高まり、安定成長期における地位の確立、さらには90年代における人事部改革論の台頭といった人事部の生成と展開を歴史的に振り返った山下(2008)がある。
- 2) 神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー。  
[http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2009\\_26.pdf](http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2009_26.pdf)
- 3) 特定の分野のエキスパート技能、文脈的技能、統合的技能、可塑的技能を総合した技能。詳しくは平野(2006) p.18を参照のこと。
- 4) 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)。
- 5) 平野(2006, 2010)は人事情報の費用という概念を提起した。人事情報の費用は非対称性費用と粘着性費用の2つに区別される。非対称性に由来する費用とは以下のように説明される。すなわち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転出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。粘着性に由来する費用とは以下のように説明される。すなわち粘着性費用は「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定性的な情報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。

- 6) 神戸大学調査と同じデータを用いた平野(2010)では、役割主義の企業の非管理職層を対象に分析を行っている。結果は管理職と同様に人事権の「運用」の人事部集権と粘着情報の収集蓄積はプラスの交互作用効果を持つ。しかし人事権の「昇進昇格」の人事部集権と粘着情報の収集蓄積はマイナスに作用する。つまり事後的な人事管理である昇進昇格の決定には人事部は介入しないほうがよいことを示している。

#### 引用文献

- Aiken, L. S., and West, S. G. (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interaction*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: 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)。
- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge: Cambridge University Press (永易浩一訳『日本経済の制度分析——情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房, 1992年)。
- 青木昌彦(1989)『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社。
- Aoki, M. (2001) *Toward a Comparative Institutional Analysis*, Cambridge: MIT Press (瀧澤弘和・谷口和弘訳『比較制度分析に向けて』NTT出版, 2001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.
- Boudreau, J. W. and Ramstad, P. M. (2007) *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Boston, MA: 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.
- Christensen, R. (2006) *Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality*, New York: AMACOM. (梅津祐良訳『戦略人事マネジャー』生産性出版, 2008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, 135-45.
- Fombrun, C., Tichy, N. M. and Devanna, M. eds. (1984) *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Hammonds, K. H. (2005) "Why We Hate HR," *Fast Company*, August, 40-48.
- 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.
- (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。
- (2010)「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」『国民経済雑誌』第202巻, 第1号, 41-67.
- 平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太 (2008)「日本のキャリアシステムの価値創造のメカニズム」『一橋ビジネスレビュー』第56巻, 第1号, 76-92.
- 久本憲夫 (2003)『正社員ルネサンス』(中公新書)中央公論社。
- 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。
- Jacoby, S. (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton, NJ: 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)。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榎原清則・奥村昭博 (1983)『日米企業の経営比較——戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社。
- 金井壽宏・守島基博編 (2004)『CHO——最高人事責任者が会社を変える』東洋経済新報社。
- 金井壽宏・森永雄太・浦野充洋 (2010)「人事部の役割——変革主導の役割とサーバント・リーダーの役割」『国民経済雑誌』第202巻, 第1号, 69-93.
- 加藤隆夫 (2002a)「熟練形成と昇進トーナメント——米国の大手メーカーと大銀行の事例」小池和男・猪木武徳編『日米英独の比較 ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社, 185-222.
- (2002b)「大企業におけるキャリア形成の日米比較」小池和男・猪木武徳編『日米英独の比較 ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社, 289-307.
- 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.
- Lawler, E. E., Boudreau, J. W. and Mohrman, S. A. (2006) *Achieving Strategic Excellence*, Stanford California: Stanford University Press.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985) "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol.6, No.3, 257-72.
- 守島基博編 (2002)『21世紀の“戦略型”人事部』日本労働研究機構。
- 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.
- (1998)『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム——日、米、独の大企業 (2) アンケート調査編 (調査研究報告書 No.101)』日本労働研究機構。
- 仁田道夫・久本憲夫編 (2008)『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版。
- 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。
- Olcott, G. (2009) *Conflict and Change: Foreign Ownership and the Japanese Firm*, Cambridge, UK: Cambridge University Press. (平尾光司・宮本光晴・山内麻理訳『外資が変える日本の経営——ハイブリッド経営の組織論』日本経済新聞社, 2010年)。
- Pudelko, M. and Harzing, A. W. (2011) "Japanese Human Resource Management: Inspirations from Abroad and Current Trends of Change," in Bebenroth, R. and Kanai, T. eds., *Challenges of Human Resource Management in Japan*, Routledge, pp.28-60.
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*, Boston, MA: 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*, Boston, MA: 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.
- 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)『人事部はもういらぬ』講談社。

ひらの・みつとし 神戸大学大学院経営学研究科教授。最近の主な著作に「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」『国民経済雑誌』第202巻第1号, pp.41-67, 2010年。人的資源管理専攻。