

日本企業における 人事部門の企業内地位

島貫 智行

(一橋大学教授)

本稿は、人事管理研究の中で必ずしも十分に検討されてこなかった本社人事部門の企業内地位について、その概念定義や人事施策・人事機能との関係を中心に1990年代以降の主要な国内外の研究を概観した。日本の研究において、人事部門の企業内地位の捉え方には、採用や育成、評価、賃金、昇進・昇格といった人事管理上の意思決定への関与に注目するものと、経営計画の策定やM&A、事業の新設・撤退などの経営上の意思決定への関与に注目するものの二つがある。海外の主要な研究は、後者の捉え方に基づく人事部門の企業内地位を戦略的地位と呼び、典型的には人事部門長が取締役会の一員であることを戦略的地位が高いことの代理指標としている。また、海外の研究において、人事部門の戦略的地位と内部労働市場の強度や人事機能の外部化が関連していることが示されている。これをふまえて、2016年に上場企業を対象に実施した質問票調査のデータを用いて分析したところ、日本企業においても人事部門の企業内地位と内部労働市場の強度や人事機能の外部化との関係が、部分的に確認された。

目次

- I 問題設定
- II 人事部門の企業内地位に関する二つの捉え方
- III 人事部門の企業内地位と人事慣行
- IV 日本企業における人事部門の企業内地位
- V 議論の整理と今後の展望

I 問題設定

本稿の目的は、人事管理研究において必ずしも十分に検討されてこなかった本社人事部門の企業内地位について、その概念定義や人事施策・人事機能との関連を中心に1990年代以降の主要な国内外の研究を概観し、その知見について日本企業を対象とした質問票調査のデータを用いて確認することである¹⁾。

日本企業の人事管理の特徴を把握する際に、多

くの既存研究は、採用や教育訓練、評価制度、賃金管理といった人事管理の制度・施策に注目してきた。例えば、守島(2006)は、日本企業のホワイトカラーの人事管理が、①中核従業員の長期雇用に支持された企業内部の人材育成、②能力やスキルの伸長を評価基準として長期的に行われる企業内部の競争、③人材の長期的囲い込みによる労働者と企業の目標同一化という三要素から構成されることを指摘している。また、森口(2013)は、日本型人事管理の特徴として、①注意深い人選による新規学卒者の定期採用、②体系的な企業内教育訓練、③査定付き定期昇給・昇格、④柔軟な職務配置と小集団活動、⑤定年までの雇用保障、⑥企業別組合と労使協議制、⑦ホワイトカラーとブルーカラー従業員の「正社員」としての一元管理をあげている。こうした人事制度や人事施策に注目することは、企業の人事管理の特徴を理解する

基本である。

その一方で、長期雇用や内部育成、能力主義賃金などから特徴付けられる日本企業の人事管理が、人事部門の企業内地位の高さと関連していることに留意する必要がある。例えば、山下（2008）は、戦後から高度成長期にかけて日本企業が企業内労働組合との協調的労使関係を構築しながら新卒定期採用や内部人材育成などを行っていく過程で、人事部門が企業内地位を向上させてきたことを明らかにしている。また、平野（2006）は、日本型人事管理は長期雇用関係のもとで従業員の企業内特殊技能の蓄積を重視し、人事部門が部門間の配置転換や昇進・昇格の決定に関与することに特徴があるとして、内部育成型の人事施策と人事権の人事部門集中は補完的關係にあることを指摘している。しかしこうした研究の知見があるにもかかわらず、日本の人事管理研究において人事部門の企業内地位に関する研究は必ずしも多くない。平野（2006）が指摘するように人事施策の特徴と人事部門の地位・権限が相互に関連しているならば、人事部門の企業内地位に関する議論を整理しておくことには一定の意義があろう。本稿は、日本企業における人事部門の企業内地位と人事施策の相互関係を検討していくに際しての試論と位置付けることができる。

以下では、まず1990年代以降の日本の主要な研究を概観し、人事部門の企業内地位には人事管理上の意思決定への関与と経営上の意思決定への関与という二つの捉え方があることを指摘する。そして、後者の経営上の意思決定への関与に焦点を当て、海外の主要な研究を概観して戦略的地位や戦略的役割と呼ばれる見方を紹介し、人事部門長が取締役会の一員であることが企業内地位を把握する重要な指標であることを論じる²⁾。そのうえで、2016年に日本企業を対象に実施した質問票調査のデータを用いて人事部門の企業内地位と人事施策・人事機能の対応関係についての分析結果を示し、今後の研究課題を論じる。

II 人事部門の企業内地位に関する二つの捉え方

1 人事管理上の意思決定への関与

人事部門の企業内地位については、大きく二つの捉え方がある。一つは、人事管理上の意思決定への関与に際しての地位や権限、影響力に注目するものである。この捉え方は、採用や育成、評価、賃金、昇進・昇格といった人事管理上の意思決定において、人事部門が事業部・ライン管理者に対してどの程度自らの意向を反映できるのかに関心がある。

例えば、八代（1992）は、日本の大手企業を対象とした事例研究により、人事部が担う人事機能を検討している。鉄鋼・電機・商社・百貨店・銀行の5業種の大手企業において、人事部は従業員の採用計画の策定や採用活動、新入社員の初任配属、人事制度の設計などの幅広い人事機能に強く関与していること、ただし昇進・昇格を含む従業員の配置・異動管理については、昇進・昇格の方針や同一職務への配置期間の原則の決定には関与しているものの、個別の従業員のキャリア管理への関与はライン管理者に委ねていることを示している。

平野（2011）は、人事部と開発部の影響力関係を検討している。2009年に日本全国5000社の人事部長を対象に実施した質問票調査の365社のデータを用いて、①基準設定（賃上げ・賞与の原資、昇進昇格者の枠、労使関係の協定・協約、人事等級を決めるための基準）、②運用（新規採用者の選抜、社員個別の人事考課、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、異なる部門への異動や配置）、③昇進昇格（昇進、昇格）に関して、人事部と開発部のいずれの意向がより重視されているかを分析した。分析結果は、①基準設定および③昇進昇格は人事部の意向が開発部よりも重視されており人事部への集権度が高いこと、逆に②運用は開発部の意向が人事部よりもやや重視されている傾向があることを示している。この結果をふまえて平野（2011）は、人事権は人事部からライン管理者に全面的に委譲

されているとはいえ、人事部とライン管理者の双方が人事権を分担し相互に牽制・調整していると捉えることが妥当であり、特に人事管理の運用部分の権限行使は、ライン管理者が主体となり人事部が適宜介入していると解釈している。

一守 (2016) は、2008～2009年に従業員1000人以上の日本企業2042社を対象に実施した質問票調査の148社のデータを用いて、人事部とライン管理者の影響力関係を検討している。ライン管理者に関して特定の部門は設定していない。分析結果によれば、人事管理の総合的な実施主体については、人事部と回答した企業が6割を超えている。人事管理の機能別にみると、人事部が実施主体であるとする回答は、昇格人事の決定や新規学卒者の合否決定、人事考課結果の最終分布調整、職能を超える人事異動の決定で多く、他方、ライン管理者が実施主体であるとする回答は、同一職能内の人事異動の起案、昇格人事の起案が多い。同一職能内の人事異動の決定や中途採用者の合否決定における実施主体については、人事部とライン管理者それぞれの回答割合がほぼ同じである。この結果から一守 (2016) は、日本の大企業において、人事部集権という状況に変化は生じていないと結論付けている³⁾。

2 経営上の意思決定への関与

人事部門の企業内地位についてのもう一つの捉え方は、経営上の意思決定への関与に際しての地位や権限、影響力に注目するものである。この捉え方は、経営計画の策定やM&A、事業の新設・撤退などの経営上の意思決定において、人事部門がどの程度自らの意向を反映できるのかに関心がある。

前述の山下 (2008) が日本生産性本部の調査結果に基づいて、1980年代後半の人事部門が中期経営計画や年次経営計画の策定に一定の影響力を発揮していることを指摘しているものの、この捉え方に基づく1990年代以降の研究は少ない。貴重な研究としてJacoby (2005) が、1980～90年代の日本企業における人事部門の影響力は他職能部門よりも強く、経営上の意思決定にその意向を反映してきたことを複数の事例研究により明らか

にしている⁴⁾。また、Jacoby, Nason and Saguchi (2005) は、2001年に日本の主要証券取引所の上場企業1000社の人事担当役員を対象に実施した質問票調査の229社のデータを用いて、日本企業の人事部門が経営企画部門やマーケティング部門に次ぐ社内影響力を有していることを示している。1980～90年代と比べて、2000年代前半には人事部門の社内影響力がやや弱くなっている兆候がみられる。なお、Jacoby et al. (2005) は、人事部門とライン管理者の影響力関係についても検討しており、採用や配置換えによるキャリア形成、人員調整のための配置転換等について、人事部門がライン管理者よりも実質的に権限を保持していることを指摘している。

このように、人事部門の企業内地位の捉え方には、人事管理上の意思決定への関与に際しての地位や権限、影響力に注目するものと、経営上の意思決定への関与に際しての地位や権限、影響力に注目するものの二つがある。日本の研究を概観すると、前者の研究は、2000年代以降も人事部門が事業部・ライン管理者よりも新卒採用や昇進管理などの人事管理の意思決定に強い影響力を有し、高い企業内地位にあることを示している。そしてそのことが、長期雇用や新卒採用、内部育成といった人事施策が今も安定的に維持されている背景にあるとみなすことができる。他方で、後者の研究は、1990年代には人事部門が経営上の意思決定に関与できており高い地位にあったことがうかがわれるものの、2000年代後半以降の研究は皆無に等しい。ましてや人事部門の経営上の意思決定における関与と人事施策との関連はこれまで十分な検討がなされていない。こうした点をふまえて、以下では経営上の意思決定における人事部門の地位や権限、影響力に焦点を当てて検討を進めることにする。

III 人事部門の企業内地位と人事慣行

1 人事部門の企業内地位

人事部門の企業内地位を考えるにあたって、人事部門の役割について従来どのように議論されて

きたのかを確認する。1980～90年代まで人事部門の役割は、人事施策と同様に機能別に定義されることが一般的であった。例えば、Tsui(1987)は、①人材配置 (staffing/human resource planning), ②組織・人材開発 (organization/employee development), ③報酬・従業員関係 (compensation/employee relations), ④従業員支援 (employee support), ⑤法令遵守 (legal compliance), ⑥労使関係・労働組合対応 (labor/union relations), ⑦方針徹底 (policy adherence), ⑧管理サービス (administrative service) の8つに、また Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (1999) は、①人材配置 (staffing), ②報酬 (compensation), ③人材開発 (training and development), ④業績評価 (performance appraisal), ⑤労使関係 (labor relations) の5つに整理している。

しかし、1990年代になると、こうした人事機能に基づく整理に対して、人事部門の役割を提供価値に基づいて整理した見方が現れるようになる。例えば、Storey (1992) は、人事マネジャーの役割を、介入 (intervention) — 非介入 (non-intervention), 戦略 (strategy) — 戦術 (tactics) の二軸を交差し、①助言者 (advisors), ②奉仕者 (handmaidens), ③規制者 (regulators), ④変革者 (changemakers) という4つに整理した。その後 Ulrich (1997) は、人事部の提供価値をデリバラブル (deliverable) と呼び、プロセス (processes) — 人材 (people), 将来 (future/strategic focus) — 日常 (day-to-day/operational focus) の二軸を交差し、人事部門のデリバラブルとして、①戦略パートナー (strategic partner), ②管理エキスパート (administrative expert), ③従業員チャンピオン (employee champion), ④変革エージェント (change agent) の4つを提示している。Ulrich (1997) の意義は、人事部門のステークホルダーを複数設定してその役割を定義したことであり、中でも経営層への提供価値として戦略パートナーの重要性を指摘したことであろう。これら以外にも多くの研究が、人事部門が戦略パートナーとして事業戦略達成や業績向上に貢献することの重要性を主張している (Beer 1997: Barney and Wright 1998: Wright, McMahan, McCormick and Sherman 1998)。

人事部門の企業内地位に関する議論は、人事部門の役割として事業戦略への貢献が重視されていく流れと対応している。人事部門の企業内地位に注目する研究において、地位の高さは、戦略的地位 (strategic position) にあるまたは戦略的役割 (strategic role) を担うものとされる (Lawler 2005)⁵⁾。人事部門が戦略的地位・役割にある場合、従来の管理的地位・役割 (administrative position/role) にある場合に比べて、先見的で首尾一貫した人事管理方針や人事管理施策を導入することができるようになり、企業と従業員の双方に便益をもたらすようになると主張されている (Galang and Ferris 1997: Sheehan, Cooper, Holland and De Cieri 2007)。以下で戦略的地位を用いる場合には、経営上の意思決定への関与に注目した場合の企業内地位を意味するものとする。

人事部門が戦略的地位にあるか否かは、どのようにして把握できるのか。既存研究は大きく二つの観点から、人事部門の戦略的地位を判断している。一つは、人事部門長が経営層の一員 (representation on the top management team), 典型的には取締役会の一員であるか否かである。もう一つは、企業戦略策定への関与 (involvement in formulating the corporate strategy), すなわち経営計画や M&A, 事業の新設・撤退などの経営戦略の策定に実際に参画している程度である。前者は企業内の他部門に対して影響を与えられる潜在的な影響力 (potential power) であり、後者は企業成果に影響を与えられる顕在化した影響力 (enacted power) といえる (Provan 1980)。戦略的地位の捉え方については Farndale (2005) も同様に、人事部門の影響力を地位パワー (positional power) と参画パワー (participation power) の二つに区別し、前者を組織階層上の地位の高さという観点から取締役会における人事部門長の有無として、後者を企業レベルの戦略的意思決定への参画の程度として把握することを指摘している。

戦略的地位としての地位パワーと参画パワー (Farndale 2005) は、相互に独立しているわけではない。多くの場合、人事部門長が取締役会の一員であるほうが企業の戦略的意思決定に参画できるものと考えられる。Kelly and Gennard (2001)

は、人事部門の代表者 (HR representative) が取締役会の一員であることは人事部門の重要性を組織内に認知させることにつながり、人事部門が経営戦略の策定に参画することを可能にするとしている。人事部門長が取締役であることは、企業の戦略的意思決定に参画するための前提条件になっていることが多いのである。Caldwell (2011) は、人事部門長が取締役か否かと戦略的意思決定への参画の関係について、英国企業 880 社を対象とした質問票調査のデータを用いて検討した。分析の結果、人事部門長が取締役である企業は取締役でない企業よりも、人事部門が事業戦略の策定に参画し、人事部門の活動に対する CEO の評価が高く、さらに事業戦略と人事戦略の統合をより実現している傾向があることが示された。

なお、人事部門の役割について若干の補足をしておきたい。Ulrich (1997) のデリバラブルのモデルにおいては、経営層やライン管理者、従業員との協調関係を前提に、戦略パートナーと管理エキスパート、従業員チャンピオン、そして変革エージェントを同時に達成することが主張されている。しかし、人事部門のステークホルダーの利害は常に一致するとは限らないため、人事部門の役割が曖昧になったり、複数の役割の間にコンフリクトが生じたりする (Caldwell 2003)。Hailey, Farndale and Truss (2005) は、英国のリテールバンクの事例研究を通じて、人事部門が戦略パートナーの役割を担うほど従業員チャンピオンの役割はライン管理者に担われるようになり、ライン管理者がその役割を果たせない場合には企業の長期的業績に負の影響を与える可能性があることを指摘している。

2 人事部門の戦略的地位と人事施策・人事機能の対応関係

人事部門の戦略的地位の高さは、人事施策における内部労働市場の強度と関連している。主な研究として前述の Jacoby (2005) によれば、人事部門の戦略的地位が高い場合、当該企業の人事施策は組織志向 (organization-oriented) になる。組織志向とは、長期雇用や内部育成などに特徴付けられる内部労働市場を重視した人事施策のことであ

る。他方、人事部門の戦略的地位が低い場合、当該企業の人事施策は市場志向 (market-oriented) になる。市場志向とは、組織志向とは逆に、非正規雇用などの短期雇用の活用や労働者派遣などの雇用の外部化などに特徴付けられる外部労働市場を重視した人事施策のことである。ただし、こうした人事部門の戦略的地位と内部労働市場の強度の関連は事例研究に基づくものであり、統計的に有意な関係は示されていない。

Gooderham, Nordhaug and Ringdal (1999) は、人事部門が組織階層上の高い地位にあり戦略的役割を果たしている場合は協働型人事管理 (collaborative HRM) が採用され、逆に人事部門が低い地位にある場合には効率型人事管理 (calculative HRM) が採用されるとしている。協働型人事管理とは、従業員を人的資源とみなし、理念の共有や裁量の付与、経営との意思疎通の促進を通じて貢献意欲や協働行動を引き出すことを重視した人材活用であり、他方で効率型人事管理とは、従業員を労働力とみなして、個人単位の業績評価や報酬制度を通じて費用に見合う生産性を維持することを重視する人材活用のことである。Gooderham et al. (1999) は、欧州 6 カ国 (英国、フランス、ドイツ、スペイン、デンマーク、ノルウェー) の民間企業を対象とした質問票調査の 1462 社のデータを用いて、これらの対応関係を検討している。

Mitchell, Obeidat and Bray (2013) は、人事部門が戦略的役割を担う企業ほど高業績人事施策 (high performance work practices: HPWPs) を導入することを、ヨルダンの製造業および金融業を対象とした質問票調査の 118 社のデータを分析して示した。HPWPs とは、従業員の技能や知識、意欲を向上させて企業への高い貢献を引き出す人事施策を意味し、仕事上の裁量付与や内部人材育成、ジョブローテーション、問題解決グループ、情報共有、チームワーキング、成果報酬などから構成される人事施策群である (Posthuma, Campion, Masimova and Campion 2013)。Mitchell et al. (2013) は、人事部門が組織階層上高い地位に位置付けられ戦略的役割を担っている場合には、革新的な人事管理を探索し採用する権限や機会、資源を多く

得られることから HPWPs をより導入する傾向にあると論じている。概して既存研究は、人事部門の戦略的地位が高いほど、従業員への人的資本投資の増加や従業員の協働・コミットメントの促進など、内部労働市場を重視した人事施策が採用される傾向を示している。

また、人事部門の戦略的地位は、人事部門の機能とも関連している。人事機能の関心の中心は、人事機能の外部化 (outsourcing) である。主な研究として Reichel and Lazarova (2013) は、欧州 17 カ国の民間企業および公的機関を対象とした質問票調査の 2688 社のデータを用いて、中核機能 (募集、選考、能力開発) と周辺機能 (給与計算、年金、付加給付) それぞれの外部化が人事部門の戦略的地位 (人事部門長がトップ・マネジメント・チームの一員であるか、人事部門が事業戦略の策定に参画しているか) に与える影響を検討した。分析結果は、周辺機能の外部化は人事部門の戦略的地位を高めるが、中核機能の外部化は戦略的地位には有意な影響を与えないことを示した。Reichel and Lazarova (2013) は、人事の周辺機能は定型業務や管理業務であることが多いことから、周辺機能の外部化は人事部門の保有資源をより戦略的業務に振り向ける機会になると論じている。一方、Glaister (2014) は、英国の民間企業および公的機関の人事部門長 27 人を対象とした聞き取り調査を通じて、人事機能の外部化は業務の効率化を重視して行われることが多いことから、人事担当者の技能形成を限定するとともに人事部門の管理的役割の志向をより強化し、管理的役割から戦略的役割への転換を阻害する可能性があることを示している。人事機能の外部化は、必ずしも人事部門の戦略的地位を引き上げることにはならないのである。

さらに、人事部門の戦略的地位は、人事部門の能力 (competence) や専門性とも関連している。Brandl and Pohler (2010) は、オーストリアの民間企業および官民組織 5 社の CEO への聞き取り調査を通じて、CEO が人事部門を肯定的に評価しているほど CEO が人事部門に戦略的役割を期待して重要な意思決定に関与させていることを示した。CEO が肯定的に評価する要因として、人

事部門が能力を有していることや人事部門の社内での評判が高いことなどを指摘している。また、Sheehan, Cieri, Cooper and Brooks (2014) は、人事部のパワーを、①資源パワー (power of resources)、②プロセスパワー (power of processes)、③意味付けパワー (power of meaning) に分類し、これらが人事施策の組織成果への影響を左右する調整要因となると論じている。オーストラリア企業の人事部門の上級マネジャー、トップ・マネジメント・チームのメンバーおよび経営コンサルタント計 26 人を対象とした聞き取り調査に基づいて、資源パワーは人事部門が人事管理の専門知識を蓄積して変化の激しい環境下において発揮する場合に、またプロセスパワーは人事部門長が経営層のネットワークの中心に位置して情報交換を促進する役割を担う場合に、さらに意味付けパワーは CEO によるシンボリックな言動や人事部門による社内コミュニケーションにより人事管理が正当なものとなみなされている場合に一段と強くなり、人事施策の効果をより高めることを示している。

このように海外の主要な研究によれば、人事部門の戦略的地位は、人事部門長が取締役会の一員であるといった組織階層上の地位や、人事部門の経営戦略の策定への参画により把握されている。また、人事部門の戦略的地位は当該企業の人事施策の内部労働市場の強度や人事機能の外部化の程度などと関連することも示唆されている。

なお、人事部門が戦略的地位にあることが企業の経営成果に正の効果を与えることを示した研究があることを補足しておく。Welbourne and Cyr (1999) は、米国の新規上場 (initial public offering : IPO) 企業 360 社のデータを用いて、トップ・マネジメント・チームに人事部門長がいる場合はない場合よりも、3 年後の株価が売上高増加に伴い上昇することを示している。また、Chadwick, Guthrie and King (2016) は、Welbourne and Cyr (1999) の研究を発展させて、IPO 企業 2508 社の 1996 ~ 2008 年のデータを用いて、IPO 後の財務成果には影響を与えないものの IPO 後の企業の生存率を向上させることを示している。

IV 日本企業における人事部門の企業内地位

1 データとサンプル

以下では、日本企業の人事部門の企業内地位と人事施策・人事機能との対応関係について、データを用いて検討する。本稿で用いるデータは、2016年2～3月に東証一部上場企業の人事部長を対象に実施した質問票調査のデータである。調査票には、Jacoby et al. (2005) を参考に一部修正した設問を設定した。

調査票は、東証一部上場企業のうち持株会社を除く1899社に配付し、回答企業は189社であった。調査票には事前に企業コードを付しており、回収後に各企業の回答結果と当該企業の公開資料を照合して、回答内容に誤りのあるサンプルは回答の信頼性が低いと判断して無効とした。その結果、有効回答数は167社（有効回答率8.8%）である⁶⁾。有効回答企業の主な業種は、多い順に製造業47.3%、卸売・小売業16.8%、運輸業および情報通信業がそれぞれ12.0%である。

2 分析結果

人事部門の戦略的地位

調査票では、人事部門を担当する取締役の有無を回答するよう依頼した。人事部門の戦略的地位の高さは、先行研究をふまえて、人事部門長が取締役会の一員であるか否かにより判断することとした。有効回答企業のうち人事担当取締役がいると回答した企業数は66社（39.5%）、いないと回答した企業は101社（60.5%）であった。さらに、前者の役職に関する回答内容を精査し、管理部門全般を担当する取締役などを除いて、人事部門長であることが確認できる取締役に限定した⁷⁾。その結果、分析に用いるサンプルは132社、このうち人事部門長が取締役会の一員である企業は31社（23.5%）、取締役会の一員でない企業は101社（76.5%）である。

以下では、人事部門の戦略的地位の代理指標である人事部門長を取締役の有無と、内部労働市場の強度、人事機能の外部化、人事機能の専属担当

度、人事管理の意思決定反映度との関係を検討する。

内部労働市場の強度

まず、人事部門の戦略的地位と内部労働市場の強度の関係を検討する。内部労働市場の強度の代理指標となるのは、社内の空席ポストの充足方法である。本調査では、Jacoby et al. (2005) と同様に、空席ポストの充足方法について管理職層と非管理職層に分けて、社内の候補者の異動・昇進を優先するか社外からの採用を優先するかをたずねた。

表1に、人事部門長を取締役の有無と空席ポストの充足方法のクロス表を示した。社内の候補者の異動・昇進を優先して検討する割合（「社内の候補者の異動・昇進を検討する」と「社内の候補者の異動・昇進を検討し、もし社内で候補者が見つからなければ社外からの採用を検討する」の合計）について人事部門長を取締役の有無で比較すると、管理職層（取締役あり90.3%、なし88.2%）、非管理職層（83.8%、74.2%）いずれも、人事部門長を取締役がいる企業はいない企業よりも、社内の候補者の異動・昇進を優先して検討する傾向がみられる。また、内部労働市場の強度を、Jacoby et al. (2005) と同様に「社内の候補者の異動・昇進を検討する」=2、「社内の候補者の異動・昇進を検討し、もし社内で候補者が見つからなければ社外からの採用を検討する」=1、「社内と社外の両方から候補者を検討する」=0、「社外からの採用を検討し、もし社外で候補者が見つからなければ社内からの異動や昇進を検討する」=-1、「社外からの採用を検討する」=-2として平均値を算出し比較すると、管理職層（1.387 > 1.248）、非管理職層（1.355 > 0.970）ともに、人事部門長を取締役がいる企業のほうがいない企業よりも数値が高かったが、統計的に有意な差がみられたのは非管理職層だけであった。本調査のデータからは、人事部門の戦略的地位の高い企業は地位の低い企業よりも、非管理職層において内部労働市場を重視した人材活用を行っていることが確認された。

表1 内部労働市場の強度（空席ポストの充足方法）

(単位：%)

人事部門長の取締役	管理職層		非管理職層	
	あり	なし	あり	なし
社内の候補者の異動・昇進を検討する	48.4	43.6	54.8	28.7
社内の候補者の異動・昇進を検討し、もし社内で候補者が見つからなければ社外からの採用を検討する	41.9	44.6	29.0	45.5
社内と社外の両方から候補者を検討する	9.7	7.9	12.9	21.8
社外からの採用を検討し、もし社外で候補者が見つからなければ社内からの異動や昇進を検討する	0.0	1.0	3.2	2.0
社外からの採用を検討する	0.0	3.0	0.0	2.0
内部労働市場の強度	1.387	1.248	1.355	0.970
t検定	0.816		2.157*	
サンプルサイズ	31	101	31	101

注：1) **p < 0.01, *p < 0.05, †p < 0.10

2) 内部労働市場の強度は「社内の候補者の異動・昇進を検討する」を2点、「社内の候補者の異動・昇進を検討し、もし社内で候補者が見つからなければ社外からの採用を検討する」を1点、「社内と社外の両方から候補者を検討する」を0点、「社外からの採用を検討し、もし社外で候補者が見つからなければ社内からの異動や昇進を検討する」を-1点、「社外からの採用を検討する」を-2点として算出。

人事機能の外部化

次に、人事部門の戦略的地位と人事機能の外部化の関係を検討する。人事機能として、Jacoby et al. (2005) と同様に募集・採用の企画・運営、教育訓練の企画・運営、賃金支払いの管理、福利厚生・付加給付の管理、人事情報システムの設計・運用を設定したうえで、本調査ではこれらの人事機能の委託先について関係会社とそれ以外に分けてたずねた。

表2に、人事部門長の取締役の有無と人事機能の外部化のクロス表を示した。人事機能を外部化している企業の割合を人事部門長の取締役の有無で比較すると、機能により差はあるものの、人事部門長の取締役がいる企業のほうが関係会社へ人事機能を外部化している傾向があり、逆に関係会社以外には外部化していない傾向がみられる。ただし、関係会社・関係会社以外の双方に統計的に

有意な差がみられたのは、人事情報システムの設計・運用のみであった。募集・採用の企画・運営は関係会社への委託においてのみ有意であった。本調査のデータからは、人事部門の戦略的地位の高い企業は地位の低い企業よりも、関係会社への外部化に積極的であり、逆に関係会社以外への外部化には消極的であることが、一部の人事機能において確認された。

人事機能の専属担当度

人事機能の外部化に関連して、人事部門の戦略的地位と人事機能の専属担当度の関係を検討する。人事機能の外部化が関係会社を含む他企業への外部化であるのに対して、人事機能の専属担当度は、社内における人事機能の内部化を想定している。人事機能は、近年の人事管理において重要な課題となっているダイバーシティの推進、従業

表2 人事機能の外部化

(単位：%)

人事部門長の取締役	関係会社への外部化		関係会社以外への外部化	
	あり	なし	あり	なし
募集・採用の企画・運営	6.5	1.0 †	3.2	7.9
教育訓練の企画・運営	9.7	5.9	9.7	10.9
賃金支払いの管理	19.4	9.9	19.4	19.8
福利厚生・付加給付の管理	16.1	15.8	9.7	19.8
人事情報システムの設計・運用	19.4	6.9*	0.0	21.8**
サンプルサイズ	31	101	31	101

注：**p < 0.01, *p < 0.05, †p < 0.10

員のワーク・ライフ・バランスの推進, 労使コミュニケーションの推進を設定した。

表3に, 人事部門長の取締役の有無と人事機能の専属担当度のクロス表を示した。人事部門が専属で担当しているとする企業の割合を人事部門長の取締役の有無で比較すると, 人事部門長の取締役がいる企業のほうが当該機能を人事部門が専属で担当している傾向がみられる。人事機能の専属担当度を「本社人事部門が専属で担当している」=1, 「本社人事部門と本社内の他部門が担当している」=0, 「本社人事部門以外の他部門が担当している」=-1として平均値を算出し比較すると, ダイバーシティの推進 (0.750 > 0.652), 従業員のワーク・ライフ・バランスの推進 (0.900 > 0.738), 労使コミュニケーションの推進 (0.862 > 0.765) いずれも, 人事部門長の取締役がいる企業のほうがいない企業よりも数値が高かったが, 統計的に有意な差がみられたのは, ワーク・ライフ・バランスの推進だけであった。本調査のデータからは, 人事部門の戦略的地位の高い企業は地位の低い企業よりも, ワーク・ライフ・バランスの推進において人事部門が専属で担当していることが確認された。

人事管理の意思決定反映度

最後に, 人事部門の戦略的地位と人事管理の意思決定反映度の関係を検討する。本調査では, 先行研究を参考に, 正社員の新卒採用, 正社員の中途採用, 管理職の異動・配置転換, 管理職の昇進者決定, 管理職の賃金決定の5つの人事管理における意思決定について, 人事部門と事業部・ライ

ン管理者のいずれの意向が強く反映されるかをたずねた。

表4に, 人事部門長の取締役の有無と人事管理の意思決定反映度のクロス表を示した。人事部門の意向が反映されるとする割合(「本社人事部門の意向が強く反映される」「本社人事部門の意向がやや強く反映される」「どちらかといえば本社人事部門の意向が反映される」の合計)について人事部門長の取締役の有無で比較すると, 人事管理ごとに差があるものの, 正社員の新卒採用 (71.0% > 68.3%) と管理職の賃金決定 (90.4% > 76.3%) は, 人事部門長の取締役がいる企業のほうが人事部門の意向が強く反映される傾向があり, 逆に正社員の中途採用 (22.6% < 23.8%), 管理職の異動・配置転換 (19.4% < 27.7%), 管理職の昇進者決定 (41.9% < 42.5%) は, 人事部門長の取締役がいる企業のほうが事業部・ライン管理者の意向が強く反映される傾向がみられた。

人事管理の意思決定反映度を「本社人事部門の意向が強く反映される」=3, 「本社人事部門の意向がやや強く反映される」=2, 「どちらかといえば本社人事部門の意向が反映される」=1, 「どちらかといえば事業部やライン管理者の意向が反映される」=-1, 「事業部やライン管理者の意向がやや強く反映される」=-2, 「事業部やライン管理者の意向が強く反映される」=-3として平均値を算出し比較したが, いずれについても統計的に有意な差はみられなかった。本調査のデータからは, 人事部門の戦略的地位と人事管理の意思決定反映度との間には有意な関係は見いだせなかった。

表3 人事機能の専属担当度

(単位: %)

	ダイバーシティの推進		従業員のワーク・ライフ・バランスの推進		労使コミュニケーションの推進	
	あり	なし	あり	なし	あり	なし
本社人事部門が専属で担当している	75.0	73.0	90.0	75.8	86.2	78.6
本社人事部門と本社内の他部門が担当している	25.0	19.1	10.0	22.2	13.8	19.4
本社人事部門以外の他部門が担当している	0.0	7.9	0.0	2.0	0.0	2.0
人事機能の専属担当度	0.750	0.652	0.900	0.738	0.862	0.765
t検定	0.775		2.194*		1.198	
サンプルサイズ	28	89	30	99	29	98

注: 1) **p<0.01, *p<0.05, †p<0.10

2) 人事機能の専属担当度は「本社人事部門が専属で担当している」を1点, 「本社人事部門と本社内の他部門が担当している」を0点, 「本社人事部門以外の他部門が担当している」を-1点として算出。

3) 回答の割合は「本社の中で担当している部門はない」を除いたものである。

表4 人事管理の意思決定反映度

(単位：%)

人事部門長の取締役	正社員の新卒採用		正社員の中途採用		管理職の異動・配置転換		管理職の昇進者決定		管理職の賃金決定	
	あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり	なし
本社人事部門の意向が強く反映される	25.8	26.7	3.2	5.0	0.0	7.9	3.2	8.9	22.6	28.7
本社人事部門の意向がやや強く反映される	22.6	19.8	12.9	8.9	6.5	5.9	3.2	15.8	22.6	23.8
どちらかといえば本社人事部門の意向が反映される	22.6	21.8	6.5	9.9	12.9	13.9	35.5	17.8	45.2	23.8
どちらかといえば事業部やライン管理者の意向が反映される	19.4	12.9	38.7	31.7	38.7	33.7	25.8	31.7	3.2	10.9
事業部やライン管理者の意向がやや強く反映される	3.2	6.9	12.9	21.8	19.4	17.8	22.6	11.9	3.2	5.0
事業部やライン管理者の意向が強く反映される	6.5	11.9	25.8	22.8	22.6	20.8	9.7	13.9	3.2	7.9
人事管理の意思決定反映度	0.999	0.791	-1.000	-1.010	-1.194	-0.823	-0.486	-0.211	1.390	1.129
t 検定	0.529		0.027		-1.146		-0.791		0.821	
サンプルサイズ	31	101	31	101	31	101	31	101	31	101

注：1) **p < 0.01, *p < 0.05, †p < 0.10

2) 人事管理の意思決定反映度は「本社人事部門の意向が強く反映される」を3点、「本社人事部門の意向がやや強く反映される」を2点、「どちらかといえば本社人事部門の意向が反映される」を1点、「どちらかといえば事業部やライン管理者の意向が反映される」を-1点、「事業部やライン管理者の意向がやや強く反映される」を-2点、「事業部やライン管理者の意向が強く反映される」を-3点として算出。

V 議論の整理と今後の展望

本稿は、人事管理研究の中で必ずしも十分に検討されてこなかった本社人事部門の企業内地位について、その概念定義や人事施策・人事機能との関係を中心に1990年代以降の主要な研究を概観した。

人事部門の企業内地位については大きく二つの捉え方がある。一つは人事管理上の意思決定への関与に注目するものであり、もう一つは経営上の意思決定への関与に注目するものである。1990年代以降の日本の主要な研究には、前者の研究はあるものの後者の研究は皆無に等しい。そこで本稿は、後者の立場から企業内地位を捉え、海外の主要な研究を概観した。経営上の意思決定への関与に注目する企業内地位は、人事部門の戦略的地位や戦略的役割と呼ばれ、組織階層上の地位と実際の戦略的意思決定への参画に基づくものの二つがある。前者は人事部門長が取締役会の一員であるか否かという点から、後者は経営戦略の策定への参画の程度として把握されている。通常は人事部門長が取締役会の一員であることによって、人事部門は経営戦略の策定に参画できるようになることから、人事部門長が取締役であることが当該

企業の人事部門が戦略的地位にあることの代理指標とみなされている。

人事部門の戦略的地位に注目する海外の研究は、当該企業の人事施策・人事機能との関連に関心を持っている。人事部門の戦略的地位と人事施策の関連については、人事部門長が取締役会の一員であるほうが、従業員への人的資本投資の増加や従業員の協働・コミットメントの促進などの内部労働市場を重視した人事施策を実践している傾向がみられる。他方で、人事部門の戦略的地位と人事機能の外部化の関連については、周辺機能の外部化が人事部門の戦略的地位を高めるとする研究がある一方、業務の効率化を重視した外部化は人事部門の戦略的地位を高めないとする研究もあり、必ずしも一貫した結果は示されていない。

これらの知見を念頭において、2016年に日本企業を対象に実施した質問票調査データを用いて、日本企業の人事部門の戦略的地位と人事施策・人事機能との関連を検討した。分析結果からは、人事部門長が取締役会の一員である企業はそうでない企業よりも、非管理職層の内部労働市場の強度が高いことや、募集・採用機能と人事情報システム機能の関係会社への外部化に積極的である一方、人事情報システム機能の関係会社以外への外部化には消極的であること、そして人事部門

が専属でワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいる傾向が示された。日本企業を対象とした質問票調査のデータにおいても、海外研究で示された人事部門の戦略的地位と人事施策の内部労働市場の強度、人事機能の外部化との関係が部分的に確認されたことから、今後、日本企業の人事部門の企業内地位の実態や、企業内地位と人事施策・人事機能の対応関係についてより丁寧に検討していくことが求められる。

加えて、人事部門の企業内地位を捉える二つの視点、すなわち経営上の意思決定への関与と人事管理上の意思決定への関与は、必ずしも連関していないことが示された。人事部門の戦略的地位の有無（人事部門長が取締役会の一員であるか否か）と、人事部門が事業部・ライン管理者に対して人事管理の意思決定の意向を反映している程度との間には、今回の質問票調査データからは統計的に有意な関係は確認できなかった。企業内地位に関するこれら二つの相互関係は、より慎重に検討しなければならない。

本稿は、人事部門の企業内地位についての国内外の主要な既存研究の知見を整理し、日本企業のデータを用いてその知見を確認した段階に留まることから、最後に今後の検討課題をいくつか提示しておきたい。

第一に、日本企業の人事部門の企業内地位について、長期間にわたる変化を検討することである。本稿は2016年時点の質問票調査の結果を示したが、過去から現在までの変化はどのようなであろうか。これまでの研究は、事例研究や質問票調査による一時点または短期間の分析結果をもとに、高度成長期における日本の人事部門の企業内地位が高かったことを指摘しているものの、今後は人事部門の戦略的地位の代理指標とされている人事部門長が取締役の有無などを用いて、人事部門の企業内地位の長期的な変化を明らかにする必要がある。その際には、経営企画部門や財務部門といった他職能部門との比較を通じた相対的な地位を把握することも必要であろう。この点について鳥貫(2016)は、1990年から2015年の間に継続して上場している企業884社の取締役のデータを用いて、経営企画担当取締役や財務担当取締役

のいる企業の割合が25年間ほぼ変わらない一方で、人事担当取締役のいる企業の割合が1990年の50%から2015年には30%に大きく減少していることを確認しており、今後は人事施策や人事機能の変化との関連を検討することが求められる。

第二に、人事部門の企業内地位と人事施策・人事機能の関連について、人事施策・人事機能の対象範囲を拡張して検討することである。本稿で扱った正規従業員の採用や昇進・配置だけでなく、評価・賃金制度や、非正規従業員・労働者派遣・請負の活用などを含めて日本の雇用慣行の変化や安定性(神林2016)との関連を検討することである。また、労使関係との関連についての検討も必要である。戎野(2016)は、伝統的な日本の労使関係において一体化していた経営者と労働者の利害関係が、1990年代以降は資本の論理が介入したことにより矛盾や対立が生じていることを主張している。労使関係との関連については、企業の社会的責任(corporate social responsibility: CSR)の視点が重要になる。CSRに関する研究は、従業員関係やダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランスなどを主たる関心事として、2000年代になって急速に蓄積されている(Voegtlin and Greenwood 2016: De Stefano, Bagdadli and Camuffo 2018)。De Stefano et al. (2018)は、既存研究にはCSRを人事管理の一部であるとするものや、逆に人事管理がCSRの一部であるとするものなど立場の異なる研究があることを指摘しているが、いずれにせよ両者は密接な関係にあることが示唆されよう。前述の鳥貫(2016)は、1990年から2015年の間に人事担当取締役のいる企業の割合が減少する一方で、CSR担当取締役のいる企業の割合が2000年代以降に増加していることを確認している。人事部門の企業内地位と労使関係・CSRとの関連もまた、重要な研究課題の一つとなる。

第三に、人事部門の企業内地位を左右する要因について検討することである。海外においても人事部門の企業内地位の規定要因を検討した研究は必ずしも多くないが、人事部門長の性別や学歴、職務経験などのミクロ要因(Reichel, Brandl and

Mayrhofer 2009) から、企業規模や産業、社会規範、外部環境の不確実性などのマクロ要因 (Kim, Ryu, Kim and Lepak 2017) まで様々な要因が指摘されており、今後、日本企業を対象とした研究の蓄積が望まれる。その際には、日本のコーポレートガバナンスや取締役の特徴なども考慮した検討が必要であろう。なお、規定要因には、前述の人事施策や人事機能も含まれる。人事部門の企業内地位は当該企業の人事施策や人事機能に影響を与えると同時に、人事施策や人事機能もまた人事部門の企業内地位に影響を与えるのであり、両者が相互依存関係にある (Jacoby 2005) ことも念頭におく必要があるだろう。

日本の人事管理研究には、人事制度や人事施策を検討した多くの重要な知見が蓄積されている。企業の人事慣行が人事施策の特徴と人事部門の企業内地位の相互関係から成立しているとすれば、人事部門の企業内地位を明らかにすることは、これまでの知見を再検討し、日本企業の人事慣行をより理解するための重要な視点となりえる。

- 1) 人事部門と記載する場合は、本社人事部門を指すものとする。
- 2) 本稿では、HR executive や HR director などの人事部門のトップを意味する役職を人事部門長と表記する。
- 3) 同様の結果は、労働政策研究・研修機構 (2010) においても確認されている。
- 4) 人事部門の企業内地位について経営上の意思決定への関与に注目する立場は、人事以外の他職能部門、例えば経営企画部門や財務部門との間で地位や権限、影響力を把握することが多い。
- 5) 人事部門が戦略的関与 (strategic involvement) しているという表現もある (Kim et al. 2017)。
- 6) 上場企業に限定すると、平野 (2011) および神戸大学 (2009) は 124 社、一守 (2016) は 51 社である。
- 7) 人事部門長が他部門の長を兼務している場合は、分析対象とした。

参考文献

一守靖 (2016) 『日本の雇用慣行は変化しているのか——本社人事部の役割』慶應義塾大学出版会。
 戎野淑子 (2016) 「労使関係の変容と生産性向上——雇用の性格の変化を中心に」『組織科学』50 巻 2 号, pp. 17-30。
 神林龍 (2016) 「日本の雇用慣行の趨勢——サーベイ」『組織科学』50 巻 2 号, pp. 4-16。
 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 (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 号。
 島貫智行 (2016) 「日本企業の人事部門は強いのか——人事担

当役員データの分析」2016 年度組織学会研究発表大会報告論文。
 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。
 —— (2011) 「2009 年の日本の人事部——その役割は変わったのか」『日本労働研究雑誌』No. 606, pp. 62-78。
 森口千晶 (2013) 「日本型人事管理モデルと高度成長」『日本労働研究雑誌』No. 634, pp. 52-63。
 守島基博 (2006) 「ホワイトカラー人材マネジメントの進化——はたして、成果主義は長期雇用と適的なシステムなのか」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編『リーディングス 日本の企業システム (第 2 期) 第 4 巻組織能力・知識・人材』有斐閣, pp. 269-303。
 八代充史 (1992) 「大手企業における本社人事部の組織と機能」『日本労働研究機構研究紀要』4 号, pp. 13-23。
 山下充 (2008) 「人事部」仁田道夫・久本憲夫編『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版, pp. 235-268。
 労働政策研究・研修機構 (2010) 『企業における人事機能の現状と課題に関する調査』JILPT 調査シリーズ No. 68。
 Barney, J. B., and Wright, P. M. (1998) "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage," *Human Resource Management*, 37 (1), pp. 31-46。
 Beer, M. (1997) "The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension between a Traditional Administrative and a New Strategic Role," *Human Resource Management*, 36 (1), pp. 49-56。
 Brandl, J. and Pohler, D. (2010) "The Human Resource Department's Role and Conditions That Affect Its Development: Explanations from Austrian CEOs," *Human Resource Management*, 49 (6), pp. 1025-1046。
 Caldwell, R. (2003) "The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties," *Journal of Management Studies*, 40 (4), pp. 983-1004。
 —— (2011) "HR Directors in UK Boardrooms: A Search for Strategic Influence or Symbolic Capital?" *Employee Relations*, 33 (1), pp. 40-63。
 Chadwick, C., Guthrie, J. P., and Xing, X.J., (2016) "The HR Executive Effect on Firm Performance and Survival," *Strategic Management Journal*, 37, pp. 2346-2361。
 De Stefano, F., Bagdadli, S., and Camuffo, A. (2018) "The HR Role in Corporate Social Responsibility and Sustainability: A Boundary-shifting Literature Review," *Human Resource Management*, 57 (2), pp. 549-566。
 Farndale, E. (2005) "HR Department Professionalism: A Comparison between the UK and Other European Countries," *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), pp. 660-675。
 Galang, M. C., and Ferris, G. R. (1997) "Human Resource Department Power and Influence through Symbolic Action," *Human Relations*, 50 (11), pp. 1403-1426。
 Glaister, A. J. (2014) "HR Outsourcing: The Impact on HR Role, Competency Development and Relationships," *Human Resource Management Journal*, 24 (2), pp. 211-226。
 Gooderham, P. N., Nordhaug, O., and Ringdal, K. (1999) "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms," *Administrative Science Quarterly*, 44 (3), pp. 507-531。
 Hailey, V.H., Farndale, E., and Truss, C. (2005) "The HR Department's Role in Organisational Performance," *Human*

- Resource Management Journal*, 15 (3), pp. 49-66.
- Jacoby, S.M. (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Jacoby, S.M., Nason, E.M., and Saguchi, K. (2005) "The Role of the Senior HR Executive in Japan and the United States: Employment Relations, Corporate Governance, and Values," *Industrial Relations*, 44 (2), pp. 207-241.
- Kelly, J., and Gennard, J. (2001) *Power and Influence in the Boardroom: The Role of the Personnel/HR Director*, New York, NY: Routledge.
- Kim, A., Ryu, S., Kim, S., and Lepak, D.P. (2017) "Determinants of the Strategic Involvement of Human Resource Departments: Evidence from Large South Korean Firms," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55 (1), pp. 44-63.
- Lawler, E. E., III. (2005) "From Human Resource Management to Organizational Effectiveness," *Human Resource Management*, 44 (2), pp. 165-169.
- Lengnick-Hall, M.L. and Lengnick-Hall, C.A. (1999) "Expanding Customer Orientation in the HR Function," *Human Resource Management*, 38 (3), pp. 201-214.
- Mitchell, R., Obeidat, S. and Bray, M. (2013) "The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-performance Human Resource Practices," *Human Resource Management*, 52 (6), pp. 899-921.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C. Masimova, M. and Campion, M. A. (2013) "A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research," *Journal of Management*, 39 (5), pp. 1184-1220.
- Provan, K. G. (1980) "Recognizing, Measuring, and Interpreting Potential/Enacted Power Distinction in Organizational Research," *Academy of Management Review*, 5 (4), pp. 549-559.
- Reichel, A., Brandl, J., and Mayrhofer, W. (2009) "Departmental Status in Light of a Growing Proportion of Female Staff: The Case of Human Resource Management," *European Journal of International Management*, 3 (4), pp. 457-477.
- Reichel, A. and Lazarova, M. (2013) "The Effects of Outsourcing and Devolvement on the Strategic Position of HR Departments," *Human Resource Management*, 52 (6), pp. 923-946.
- Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Sheehan, C., Cooper, B., Holland, P., and De Cieri, H. (2007) "The Relationship between HRM Avenues of Political Influence and Perceived Organizational Performance," *Human Resource Management*, 46 (4), pp. 611-629.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B. and Brooks, R. (2014) "Exploring the Power Dimensions of the Human Resource Function," *Human Resource Management Journal*, 24 (2), pp. 193-210.
- Tsui, A.S. (1987) "Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach," *Human Resource Management*, 26 (1), pp. 35-69.
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Voegtlin, C., and Greenwood, M. (2016) "Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: A Systematic Review and Conceptual Analysis," *Human Resource Management Review*, 26 (3), pp. 181-197.
- Welbourne, T. M., and Cyr, L. A. (1999) "The Human Resource Executive Effect in Initial Public Offering Firms," *Academy of Management Journal*, 42 (6), pp. 616-629.
- Wright, P. M., McMahan, G.C., McCormick, B., and Sherman, W. S. (1998) "Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance," *Human Resource Management*, 37 (1), pp. 17-29.

しまぬき・ともゆき 一橋大学大学院経営管理研究科教授。最近の主な著作に「日本企業の人事管理と組織の柔軟性」『日本労働研究雑誌』（2017年6月）No.683, pp.75-86. 人的資源管理論専攻。