

人事部機能の集権化・分権化の方向性とその課題

——日系企業と外資系企業の比較から

一守 靖

(慶應義塾大学産業研究所共同研究員)

本論文は、日本の国内企業（日系企業）の人事部と、海外に本社がある企業の日本法人（外資系企業）の人事部との間における役割の違い、より具体的にいえば、人的資源管理を行うにあたっての両組織における人事部とラインとの権限・役割関係の違いと今後の方向性について考察したものである。

調査の結果、日系企業は人事部集権、外資系企業は、法制度や慣習などの日本特有の要素の影響下にあってもライン分権であるという姿が全体的に見て取れた。一方で、直近の調査では、日系企業において、「人事部集権」が維持されたまま、人的資源管理制度は、人事部が集中管理する方が制度運用上効率的である制度から、ラインが分権管理する方が効率的である制度へ移行する動きも見られた。このことは、人的資源管理の在り方と人事部の役割に「ねじれ」が生じつつあることを意味しており、日系企業における人事部とラインの新たな関係を構築する必要がある可能性を示唆している。本論文では、この「ねじれ」状態が将来的にどのように解消されるかについて3つのシナリオを提示し、その検討を通して、日本の本社人事部における機能の集権化・分権化の方向性を考察した。

目次

- I はじめに
- II 事例調査 2006年～2008年
- III 郵送質問紙調査 2016年～2017年
- IV おわりに

I はじめに

人事部¹⁾は企業における人的資源管理の象徴的存在ともいえ、人事部の人的資源管理への関わり方を研究することは、企業における人的資源管理制度の考察や雇用慣行の考察にもつながる。

人事部の人的資源管理への関わり方を考察するにあたって、人事部そのものを観察すると同時に、ライン²⁾の人的資源管理への関わり方を観察することが欠かせない。中村・石田(2005)が指摘するように、人的資源管理諸制度の運用は人

事部とラインの協働作業だからである。

人的資源管理を人事部とラインでどのように役割分担するかについての主な研究には、事例調査を通して本社人事部と現場部門の人事担当組織との役割分担に関する分析を行った八代(1992)、労働経済学の視点からラインへの人的資源管理機能移管の提言を行った樋口(2001)、欧米においてもウルリッチ(Ulrich 2005)をはじめとした多数の研究がある。ただし先行研究は、理論的分析が中心であり、実態調査の蓄積が必ずしも十分とは言えない。レンウィック(Renwick 2000)は、欧米においても、これまでの人事部とラインの役割分担については理論分析が主で事例調査はあまりなく、今後は企業現場の実態調査を充実させることで、人事部とラインの役割分担について理論化をすることが望まれると述べている。

こうした中、人的資源管理制度と人事部集権・

ライン分権との関係について、日系企業とイギリス企業を対象にした事例調査に須田(2004)がある。ここでは、人事部への集権によって人的資源管理制度との整合性が図られている日本型雇用慣行と、ラインへの分権によってその整合性が図られているアングロサクソン型雇用慣行という図式が理論分析と実態調査によって整理されている。

この図式は、日系企業は人的資源管理の運用を人事部集権で行い、欧米企業はライン分権で行うという一般的な感覚と一致しているが、ここでいう欧米企業とは専ら本国(Home Country)における企業であり、その日本法人であるいわゆる外資系企業における人事部を考察の対象とした研究はあまりない。欧米企業では人事部の社内における地位は低く、社内における権限も弱いという一般的な認識は、外資系企業に対してもあてはまるのだろうか。人的資源管理の在り方は、その本社で導入されている制度の影響を受けるだけでなく、その企業がビジネスを行っている国の法制度や慣習の影響も多分に受けるはずなので、外資系企業といえども、日本では、日系企業における人事部と同様の役割になっている可能性もあり得る。

そこで、本論文では、日系と外資系それぞれの大企業における人事部が、企業内における人的資源管理をラインとの間でどのように分担しているかに関して筆者が行った事例調査の結果を紹介するとともに、関連テーマに関する最近の郵送質問紙調査結果とそこで明らかになった事実、ならびに今後解決すべき課題について報告したい。

II 事例調査 2006年～2008年

最初に、複数の業界における日系ならびに外資系企業に対して行った事例調査について報告する。

ここでは、従業員数1000人以上の企業11社(日系医薬E社、日系医薬S社、米系医薬M社、米系医薬S社、日系電機M社、日系電機N社、米系電機B社、米系電機H社、日系金融D社、米系金融A社、日系流通I社)に対して、人的資源制度の中核をなす格付け制度について各社の制度を確認した後に、「採用」「人事異動」「評価(人事考課・昇格・

昇給)」という、人事部とラインの役割分担の特徴が出やすい施策に絞って調査をおこなった。

調査の実施期間は2006年3月から2008年4月であり、調査対象者は、各社の人事部長クラス以上が中心で、一部の企業ではラインによる聞き取りも行いう事ができた。次に、施策毎に各社の取り組みを簡単に紹介する。

1 採用

事例企業の採用活動は、新規学卒者中心(日系医薬E社、日系電機M社、日系電機N社、日系金融D社、日系流通I社)、ほぼ同数(日系医薬S社、米系電機B社)、中途採用中心(米系医薬M社、米系医薬S社、米系電機H社、米系金融A社)に大別できた。新規学卒者採用ではすべての企業において人事部員とラインの担当者双方が採用面接に参加していたが、中途採用では人事部が採用面接に参加していないケースが見られた。合否決定は合議によって判断されていたが、採用にあたって基礎能力が重視される場合は人事部の判断が尊重されており、部門・職務への適性が重視される場合はラインの判断が重視されていた。新規学卒者採用であっても配属事業部や担当職能³⁾が最初から特定されているケースは後者に該当した(日系電機M社、日系電機N社、米系電機B社、米系電機H社にこのようなケースが見られた)。

2 人事異動

程度の差こそあれ、日系医薬E社、日系電機M社、日系電機N社、日系金融D社、日系流通I社、米系金融A社の6社では職能を超える配置転換が定着していた。これらの企業では人事考課表や従業員に関する日常の評判、会議・研修での従業員本人の発言などを通して人事部が主体的に従業員の職務遂行状況を把握し人事異動計画立案の際に関与していた。ここで収集する情報は、仕事の結果そのものよりも目標達成へ向けた実行力、責任感、リーダーシップなどに重点が置かれていた。これに対して、例えば研究開発と営業など、組織機能が独立性高くデザインされている日系医薬S社、米系医薬M社、米系医薬S社、米系電機B社、米系電機H社では職能を超える配

置転換が定着しておらず、人事異動計画の立案における人事部のかかわり方は人手的な社内手続のサポートなど限定的であった。これらの企業では異動の際には職能固有スキルが重要視されており、そうした情報は人事部にとっては情報理解の難易度⁴⁾が高く、ゆえに従業員の職務遂行状況の情報把握はラインに委ねられていた。

3 評価（人事考課、昇格、昇給）

人事考課に対する、事例企業の取り組みは次の2つに大別できた。すなわち、①実質的に人事部が人事考課を最終決定、あるいは人事部が日頃から収集している社員の情報を提供することにより人事考課結果の調整に少なからぬ影響を与える（日系金融D社、日系医薬E社、日系流通I社、日系電機M社、米系医薬S社）、②人事部は分布ガイドラインの周知徹底や調整期限の管理といった手続面でのサポートが中心（日系電機N社、日系医薬S社、米系医薬M社、米系電機B社、米系電機H社、米系金融A社）。

昇格の運用についても①すべての昇格案件について人事部が立案と承認（あるいはそのいずれか）に関与（日系金融D社、日系医薬E社、日系流通I社、日系電機M社）、②上級管理職についてのみ人事部が立案と決定に関与（日系医薬S社、日系電機N社、米系医薬M社、米系医薬S社、米系電機B社、米系電機H社、米系金融A社）という状況であった。

昇給の運用においては、同じ評価⁵⁾を得た社員は同じ昇給率（額）を得る仕組みになっている企業（日系医薬E社、日系医薬S社、日系電機M社、日系電機N社、日系流通I社、日系金融D社、米系医薬S社）と、社員が同じ評価を得たとしてもラインが昇給ガイドラインに従って社員ごとに自由に昇給率を決める企業（米系医薬M社、米系電機B社、米系電機H社、米系金融A社）があった。

基本給決定の際に、職務遂行能力・役割を重視している企業（日系医薬E社、日系電機M社、日系金融D社、日系流通I社）においては、内部公平性を重視し、人事考課や昇格などの主な人的資源管理の運用において人事部が主体となって実施している実態が見られた。逆に、職務価値を重視

しているとした企業（日系医薬S社、米系医薬M社、米系医薬S社、米系電機H社）は、主な人的資源管理をラインが主体的に運用していた。

これら一連の事例調査から、日系企業は人事部集権、外資系企業は、ライン分権であるという姿が全体的に見て取れた。

さらに、これまで紹介した事例調査を通して、調査対象11社における人事部の人的資源管理に対する関与の仕方の違いから、人事部の在り方が4つに分類できた。

一つは「人事部集権型」であり、人的資源管理制度のほとんどについて人事部に権限を集中し、制度の運用や意思決定に強い権限・関与を持つ。日系金融D社、日系流通I社、日系医薬E社、日系電機M社、日系電機N社がこれに該当した。

これと対照的なのは「ライン分権型」であり、人的資源管理制度運用の多くがラインに分権され、ラインがその運用や意思決定に強く関与する。日系医薬S社、米系医薬S社、米系医薬M社、米系電機B社、米系電機H社がこれに該当した。

それらの中間型として「人事部介入型」、すなわちラインが人的資源管理制度の運用主体となりながらも一部の人的資源管理制度運用については人事部が強く関与する型があり、米系金融A社がこれに近かった。

この他のタイプとしては、今回の事例調査では見られなかったが、「ライン介入型」、すなわち人事部が人的資源管理制度運用の主体となりながらも、一部の人的資源管理制度運用についてはラインが強く関与する在り方が考えられる。

これら人事部のタイプと、先に調査した各社の人的資源管理制度の運用のタイプを重ね合わせると、ここでも、日系企業は、いわゆる「人基準」の人的資源管理制度を人事部集権で運用し、外資系企業は、法制度や慣習など日本特有の要素が考慮されているはずの環境にあっても、いわゆる「仕事基準」の人的資源管理制度をライン分権で運用するという姿が全体として確認できた。

Ⅲ 郵送質問紙調査 2016年～2017年

前節で紹介した事例調査を確認するために、筆

者は2008年から2009年にかけて、2度にわたる郵送質問紙調査を行った⁶⁾。その結果も、事例調査結果をほぼ裏付ける結果となった。

さらに、詳細の分析はこれからであるが、上記郵送質問紙調査をさらに発展させる目的で、複数の研究者とともに筆者が関与した、日本の上場企業ならびに外資系企業を対象に行った郵送質問紙調査の概要をここで紹介する⁷⁾。

調査は2回に分けて実施された。第1回調査は、2016年12月～2017年1月に実施し、連結従業員数500人以上の日本市場上場企業2165社に調査票を郵送し、170社から回答を得た(回答率7.9%)。また、第2回調査は、2017年10月～2017年11月に実施。対象企業は、「東洋経済外資系企業総覧」に基づき資本金5000万以上あるいは従業員50人以上で外資比率50.1%以上の企業とし、資本金・従業員数不明企業の場合には、大企業と認識できる企業を加えた。結果、1647社を対象に実施し、回答社数215社、回答率12.8%であった。

人事部集権かライン分権かを推察するためのいくつかの質問に対する回答を見てみると、まず、「昇給予算の決定の際に、ラインが人事部から示された予算の範囲内で任意に部下の昇給額を決定する」と回答した企業の割合が、日系企業で6.1%、外資系企業で50.5%と、外資系企業において相対的にラインの昇給運用における自由度が高いことが確認できた。

これと関連して、「ラインが自分の部下の賃金をいつでも把握できる」とした企業の割合は、日系企業で27.8%、外資系企業で47.2%であった。

また、「人事制度は、大きなガイドラインが示され、運用はラインに任されている」とした企業

の割合は、日系企業で17.9%、外資系企業で41.0%であった。日系企業と比較して、外資系企業の方が、ラインが人的資源管理運用のイニシアティブをとっている様子がここでも窺える。

さらに、人的資源管理のいくつかの主要な施策について、人事部とラインのいずれが最終決定をしているかについて質問を行った。「人事部が最終決定を行っている」あるいは「どちらかという」と人事部が最終決定を行っている」の回答を合計した割合は(回答選択肢はこれら以外に、「ラインが最終決定を行っている」「どちらかという」とラインが最終決定を行っている」の4つである)、日系企業の結果から見ると、新規学卒者の合否で81.5%、中途採用者の合否で45.0%、同一職能内の人事異動で54.8%、職能を超える人事異動で73.4%、昇格人事で83.3%であった(表1)。これに対して外資系企業では、新規学卒者の合否で15.3%、中途採用者の合否で8.5%、同一職能内の人事異動で18.8%、職能を超える人事異動で15.2%、昇格人事で34.9%であった(表2)。

また、これは日系企業だけに行った質問であるが、「総合的に見た人事労務管理の実施主体」という質問に対して、「人事部」あるいは「どちらかという」と人事部」と回答した割合の合計は82.8%に及んだ。

この調査からも、日系企業は人事部集権、外資系企業は、ライン分権であるという姿は、現時点でも変化していないことが確認された。

この郵送質問紙調査からは、ほかにも興味深い結果が得られた。

過去の調査で確認されてきた日系企業は、「人基準」の人的資源管理制度を人事集権で運用す

表1 人的資源管理主要施策の最終決定者(日系企業)

(単位: %)

項番	最終決定項目	人事部門	どちらかという 人事部門	どちらかという ライン	ライン
1	新規学卒者の採用	60.1	21.4	10.1	8.4
2	中途採用者の採用	29.0	16.0	37.3	17.7
3	同一職能内の人事異動	32.4	22.4	25.9	19.3
4	職能を超える人事異動	42.0	31.4	16.6	10.0
5	昇格人事	61.3	22.0	8.3	8.4

出所: 須田ほか(2018)をもとに筆者編集。

表2 人的資源管理主要施策の最終決定者（外資系企業）

（単位：％）

項番	最終決定項目	人事部門	どちらかという 人事部門	どちらかという ライン	ライン	実施していない
1	新規学卒者の採用	3.4	11.9	55.9	28.8	-
2	中途採用者の採用	3.3	5.2	40.9	50.6	-
3	同一職能内の人事異動	9.4	9.4	32.6	29.7	18.9
4	職能を超える人事異動	6.3	8.9	50.6	34.2	-
5	昇格人事	15.3	19.6	35.9	29.2	-

出所：須田ほか（2018）をもとに筆者編集。

る、というやり方で制度と運用の整合性を保ってきた。

ところが、前述の通り、日系企業における人事部集権という構図は現時点でも変化は見られない一方で、人的資源管理制度の方に変化が見られた。

すなわち、日本市場上場企業に対する郵送質問紙調査において、各企業の基本給決定の際の重視項目を調査したところ、職務遂行能力を「非常に重視している」あるいは「重視している」と回答した企業が170社中142社（84%）に及んだ点からは依然として「人基準」の人的資源管理制度が主流になっていることがうかがえたが、この142社のうち100社（70.4%）が、基本給決定の際に職務遂行能力と同時に職務価値も「非常に重視している」あるいは「重視している」と回答していた⁸⁾。これまで日系企業の人的資源管理制度は、職能給制度に代表される「人基準」と、職務給制度に代表される「仕事基準」の2軸で議論されることが多かったが、同時に先の142社のうち119社（83.8%）が、基本給決定の際には職務遂行能力と同時に役割も「非常に重視している」あるいは「重視している」と回答したことと併せて鑑みれば、日系企業においては職能・役割・職務価値が混在した賃金決定基準になってきていると見ることができ、従来からの日本型人的資源管理制度にアングロサクソン型人的資源管理制度の要素が徐々に組み込まれつつある状況が窺えた。

そしてこのことは、日系企業における人的資源管理制度とその運用の仕方の間に「ねじれ」が生じつつあることを意味する。

では、「ねじれ」が生じるとどのように不具合

が生じるのだろうか。この点については、効率性の観点から説明できる。

例えば、欧米企業のように、職能を超える配置転換はあまりなく、職能内異動が主流になる場合は、ラインは人事部よりも従業員の当該職能における経験度合いやスキルの程度を正確に理解できるので、ライン分権のもとで運用の方が効率的といえる。逆にこれを人事部集権のもとに行えば、人事部は従業員から仕事の経験やスキルの情報を収集し、その内容を十分に理解しなければならず、仮にそれができたとしても多大なコストを要するだろう。

処遇や昇給においても、職務や役割を基準として社員の格付けを決定したり、評価を行うしくみの場合は、職務の内容とその達成度について多くの情報を保有しているラインが評価を行う方が効率的である。

こうした、「仕事基準」の人事制度を人事部集権で運用するがゆえに生じる非効率性は、中長期的に見れば何らかの形で解消の方向に向かうものと考えられる。では、果たしてどのようなシナリオが考えられるだろうか。この点について、以下に挙げる3つのシナリオを基に検討したい。

シナリオ1

企業は、役割や成果に基づいた人的資源管理制度を導入したとしているが、その実態は依然として旧来の年功的な運用がなされており、従って日々の運用上では「ねじれ」は生じておらず、当面この状態は変わらない。

事例調査の項で紹介した日系電機N社は、調査時点ですでに役割を基準とした格付け等級制

度を導入していたが、その運用は以前の制度であった職能資格制度の運用が強く残された年功的な運用であった。一方で同社は、事業本部（ビジネスユニット）制を導入し、人的資源管理の権限をラインに分権し、人事部はそのサポートに徹するという、いわゆるビジネスパートナー⁹⁾として人事部を位置づけた。

このように、人的資源管理の性質とその運用主体に「ねじれ」が生じた中、その後の同社がどのように舵をとったのかを振り返ることは、現代の日系企業における「ねじれ」が今後どのようになるのかを考察するうえで参考になる。

既述の通り、同社人事部は自らを「ビジネスパートナー」と位置づけ、人的資源管理の運用をライン分権の方向にシフトした。ところが、この時ラインは、自分たちに権限が与えられ裁量が拡大したとは見なさず、「人事部が人的資源管理から手をひいた」と見なし、人事部も事業部で何が生じているかが見えなくなってしまう。人的資源管理の運用権限を委譲されたラインは、それをうまく運用することができず、若手が育たないなどの弊害が出て社内の不満が高まった。経営陣からも、人事部に対して、もっとビジネスや人の問題に関与するよう強い要求が生じた。

そこで同社は、事業本部を超えた人事異動の促進を再度強化するため、経営判断に基づき、一旦ラインに権限委譲していた人事異動の立案・実施における人事部の関与を再度高めた。これに応えるために人事部は、一度は止めていた従業員に関する粘着性の高い情報¹⁰⁾も意識して収集するようになった。

この流れにより、日系電機N社は、人的資源管理の運用の実際と人事部の在り方の「ねじれ」を整えたのである。

この時、日系電機N社は、当時の人的資源管理制度の運用を、導入時の狙い通りに、仕事や役割を基準とした運用にすることによって、「ねじれ」を解消するという選択肢もあっただろう。しかしそれを選択しなかった、あるいはその時点で選択できなかったのは、人的資源管理制度の運用は、導入してすぐにその設計・狙い通りにするのは難しいという現実的な問題からだろう。

この事例から学べる事は、日系企業が「職務・能力・行動・成果」という方向性の人事施策に果たして本当にシフトしたのかを疑ってみる余地があるかも知れない、ということである。そしてその実態を正しく把握するためには、企業の中に入り込んで人事部だけでなくラインからも丁寧な聞き取り調査を行う事が必要だろう。そして仮に、日系電機N社と同様に、多くの日系企業において制度上は「仕事基準」の人的資源管理制度を導入しようとも、まだまだその運用実態が「人基準」のそれから抜け出せなければ、結果的に日本的な人的資源管理制度と人事集権との整合性が保たれたまま、当面は変化しない可能性が高いといえるだろう¹¹⁾。

シナリオ2

この「ねじれ」は、解消の方向に向かう。この場合、すでに導入された「仕事基準」の人的資源管理制度が人事部集権を維持するために「人基準」の制度に再修正されることは考えにくいので、「ねじれ」はライン分権の方向に向かうことによって解消される。

このシナリオの実現性を検討するにあたっては、今後人事部集権からライン分権へとシフトするとしたら、人事部およびラインそれぞれの立場から、どのような否定的意見や抵抗が出てくるかを検討してみたい。

そこで、欧米企業を対象とした先行研究からそのヒントを得るとともに、筆者の追加調査について報告する。

先ほど、「仕事基準」の人的資源管理制度を人事部集権で運用することの非効率性について述べたが、「仕事基準」の人的資源管理制度をライン分権で運用している欧米企業においても、いくつかの視点からその非効率性が報告されている。

欧米企業において、ラインが人的資源管理を担うことに対して、その効率性を疑問視する意見の代表的な根拠は、次の通りである。

まず人事部からの意見としては、①ラインはもともと人的資源管理が本業ではないので、それを担うだけの十分な経験や知識がなく、適切な運用がなされない。②ラインは、都度人事部に確認し

ながら運用するために、ラインも人事部も必要以上に時間をとられる。③問題を未然に防ぐために人事部からラインに対して継続的に支援やトレーニングを提供しなければならない、という意見がある。ラインからの意見もほぼ同様で、①ラインは本業が忙しく人的資源管理に割ける時間が少ない。②労働法など覚えるべき事が多く、トレーニングにも多くの時間を費やさねばならない、という意見があり、こうした時間のなさや知識不足による自信のなさが、ラインの不満に結びついている (McGovern et al. 1997; Sisson and Storey 2000)。

また、ラインが人的資源管理の運用を委ねられると、実施の質にバラつきが生じる問題点も指摘されている。それはラインの時間的制約、仕事の優先度、能力不足やインセンティブの不足などが理由である。そしてラインが効果的に人的資源管理制度の運用を行うには、やる気、時間的余裕、人事管理能力、人事部からの支援、明確な人事規程が必要である (Bos-Nehles 2010)。

こうした状況に関して、筆者は、1社からだけではあるが、従来の人事部集権からライン分権へと舵をきりつつある企業から聞き取りを行った。

同社は外資系企業ではあるが、日本に進出して以来の歴史が長く、日本的な人的資源管理制度を人事部集権で長年運用してきた。同社では10年ほど前に、それまでの「人基準」の人的資源管理制度から「仕事基準」の制度に変更したが、人事部の組織を含め実際の運用はさほど変化がないまま年数が経過し、ここ2年ほどの間に、「仕事基準」の制度本来の運用ならびにライン分権へとシフトがなされてきた。

ライン分権へとシフトするにあたり、同社は、新たな人事情報管理システムを導入し、人事業務のアウトソースを進め、さらには人事部の組織変更を行いラインへのサポート体制を整えた。加えて評価のプロセスにも手を加え、ラインにトレーニングを提供し、ラインが部下をどう評価し指導すべきかについて最初は人事部が手本を見せながら、徐々にラインの意識転換を図り、ラインへの分権化を進めてきた。さらには、同社のトップを含め、ライン分権のもとで人的資源管理を行った経験がある上位管理職が中途入社者として増加し

てきたことによって、次第にライン分権へシフトしていった。

とはいえ、生え抜きの管理職が全管理職の7割近くを占める同社では、社内のすべてのラインが新たなモデルを完全に理解したわけではないし、それに不満がないわけではなかった。

実際に、生え抜きのラインからは、「従業員の問題は、部門に任せるのではなく、会社（人事部）として取り組むべきではないか」「現在の人事部は、全体の制度企画的な役割に専念しており、人事関連の業務処理はラインに委ねられているため、現場での負担が増大している」「会社の報酬制度を十分理解できていないので、部下に対して適切な運用ができない」という意見がでている。

こうした先行研究や事例から学べることは、次の通りである。

まず、これまで人事部集権であった状態をライン分権にシフトするのは、人事部が推進役となる必要がある。従って、まずは人事部自身が、その意義や必要性を十分に理解し、やる気にならなくてはいけない。

そもそも、このシフトを推進することは、人事部にとって大きなインセンティブが働きにくい。なぜならば、人事部にしてみれば、これまで自らが握っていた権利を手放すこととなり、そのことでラインに感謝されるかといえは必ずしもそうではなく、ライン分権を単なる「仕事の押し付け」と受け止められやすいからである。

さらに人事部は、このシフトに応じて、人事部の役割を再定義し、人事部員の再教育を行う必要が生じる。今日の人事部は、人事部集権という前提のもとに人員計画が生まれ、そこに要求される職務能力が定義されてきたからである。

人事部の役割再定義に伴ってすべきことの1つは、ラインの人的資源管理力強化という役割をこれまで以上に人事部が担う事である。従来も多くの大企業では、階層別教育としてラインに対する教育が実施されてきてはいるが、特に管理職研修の多くは外部の研修機関に派遣したり、外部の講師を会社に招いてトレーニングを行ったり、外部のプロフェッショナルコーチをラインにつけるといったような、一般的なマネジメント能力向上の

ためのものが多い。今後ライン分権にシフトするにあたっては、これらに加えて、自社内の人的資源管理諸制度がどのような内容になっており、どのようなツールを使ってどのように運用するのが適切なのかといった、「企業内人的資源マネジメント知識」も、必要になってくるだろう。そしてこれをラインに対して教育できるのは、その企業の人事部である。

なお、これは今後の調査・研究課題であるが、筆者の感覚として、日系企業における人的資源管理制度およびその運用は、例えば、ひとくちに職能資格制度と言っても、年功的な運用が強い企業もあれば、役割を基準とした成果主義的な運用が強い企業もあるように、企業間の運用差が大きく、人事部集権のもと全社員を一律に抜おうとするための“仕掛け・ルール”が多く存在する¹²⁾。一方、外資系企業における人的資源管理制度およびその運用は、企業間の差がさほど大きくないように思える。これは、日本企業が内部労働市場を意識して人的資源管理施策を組み立てる傾向にあるのと、外資系（欧米）企業が、外部労働市場を意識して人的資源管理施策を組み立てる傾向にある事が背景にあるのかも知れない。そして今後、日系企業の人的資源管理制度が、外資系企業で導入されているアングロサクソン型の人的資源管理制度のような、標準的なプラクティスに収斂されてくるならば、上記の「企業内人的資源マネジメント知識」の特殊要素も次第に薄れていくのだろう。

ともあれ、このように、ライン分権を実現するうえで、企業（人事部）は、ラインが主体となって部下の人的資源管理を行う意義や効率性を訴えていくとともに、ラインに対して人的資源管理に関する教育機会を提供することが、欠かせないものと思われる。

シナリオ3

ひとつの企業の中で、人事部集権・ライン分権を使い分ける。

例えば、江夏・平野（2012）は、役割等級制度を効率的に運用するためには、管理職と「コア人材」に対しては人事部集権、それ以外の人材に対

してはラインに分権での運用が望ましいとしたが、このような“人事部・ライン分担型運用”にシフトすることが考えられる。

より具体的に言えば、例えば、新規学卒者採用の最終決定は人事部、中途採用者採用の最終決定はライン、評価と報酬決定はライン、「コア人材」の異動については人事部、といった具合である。このモデルの問題点は、①案件や役割ごとに人事部・ラインのいずれに権限を与えるかを設定する必要があるため運用が複雑になること、②人事部・ラインそれぞれが機会主義的行動に走り、企業全体の利益に反しないよう監視するコストを要するということがあげられる。なぜなら、人事部・ラインとも、自分達が権限を保有しておきたい事項に対してだけその役割を担い、そうでないものは役割を担いたくないという発想が生まれるからである。

例えば、「コア人材」の人事権を手放す形となるラインは、「コア人材」が誰かを隠すようになるかも知れない。それを防止するには、人事部は多面評価制度などを採り入れて、“コア人材の見える化”を行うなどの工夫が必要となる。「コア人材」を特定する場に人事部が参加したり、「コア人材」をどれだけ輩出したかをラインの評価項目に加えるのも一つの方法である。

人事部とラインの駆け引きの様子は、先行研究でも報告されている。例えば、人事部とラインはそれぞれが、人的資源管理を自らの手で行いたいと考えている（Morhman and Lawler 1999）。人事部は、ラインの人的資源管理の運用に対して懸念を抱いており、もしもラインが人的資源管理の多くを担えば、人的資源管理施策がその狙い通りに機能しないだろうという心配が背景にある（Hall and Torrington 1998）。ラインが人的資源管理を自らが行いたいと考える理由としては、ラインの人事部に対する不満に起因しているという見方があり、例えば「人事部が導入する人的資源管理施策は理論的には正しくても現場の実態に照らすと効果的とは言えない」（Lowe 1992）、「人事部が提供するサービスにラインは満足できない」（Cunningham and Hyman 1999）などがある。事実、リンチ（Lynch 2004）がイギリスの小売業に行っ

た事例調査では、人事部が導入した制度を、明文化されていないような運用や慣習的に実施されてきた施策においては特に、ラインが自分の都合に合わせて修正して運用している実態が報告されている。

筆者が2008年から2009年にかけて実施した郵送質問紙調査でも、全体的な傾向として、総合的に見た人的資源管理制度の運用主体については、人事部が自ら考えているほど、ラインは人事部が主体になっているとは考えていないことがわかった。

高貫(2009)は、米国企業のデータを用いて分析した結果、人材マネジメントの分権化は、単独では、組織のパフォーマンスに正の影響を与えるが、組織業績と連動性の強い報酬システムをその組織が採用している場合は、組織のパフォーマンスが低下すること等を指摘している。このことは、組織業績と連動性の強い報酬システムのもとでは、ラインは業績目標自体の難易度を調整して報酬面でのリスクを減らしたり、短期的な業績目標達成を重視しメンバーの育成や能力開発に注力しなかったり、メンバーに過重な労働を強いるなどの、ラインの利己的な行動がその背景にあると考察されている。

もちろん、こうした人事部とラインの「管轄争い」は、本稿で示した3つのシナリオすべてで生じるものである。しかし、特にこのシナリオ3は、個々の施策や案件によって柔軟に主権を設定することになるため、他のシナリオ以上に「管轄争い」が生じやすい。

これを防ぐのも、ライン分権とは言いつつも、状況に応じ、人事部によってラインの行動を監視し、必要により是正するメカニズムが必要となる。

IV おわりに

まず、本論文には至らない点はいくつもあるが、特に、Ⅲで紹介した郵送質問紙調査の考察は、ここではその単純集計をもとに考察したに過ぎない点を残された課題として記しておきたい。今後、様々な視点から詳細の統計的分析を行うこと

によって、より人事部の集権化・分権化の実態が明らかになることを期待したい。

本論文に成果というものがあるとするれば、次の3つがあげられる。

第1の成果は、日系企業は人事部集権、外資系企業は、法制度や慣習などの日本特有の要素の影響を受けてもなお、ライン分権であるという事が確認できた点である。

第2の成果は、しかしながら、日系企業の人的資源管理制度にアングロサクソン型要素が導入されつつあり、人的資源管理制度と人事部集権という運用の仕方の中に「ねじれ」が生じつつあることが確認できた点である。

第3の成果は、その「ねじれ」解消のシナリオを検討し、今後の研究につなげた点である。

本論文の最後として、前項で検討した3つのシナリオを概観した上で、今後の人事部機能の方向性について私見を述べたい。

人事部機能の方向性という点では、全体としては、ライン分権の方向に向かっていくのではないかと考える。ただし、人的資源管理の運用すべての面についてそれが進むと考えるのは極端であり、シナリオ3で検討したような、機能ごと、あるいは管理対象人材毎に適切な人事部集権・ライン分権が選択されることになるのではないだろうか。そうした方向性に向けた今後の分担構造の設計は、日系企業の多くが、未だに人事部集権である状況から考えれば、人事部が主導するのが現実的であろう。

その際人事部は、人的資源管理制度の運用自体の効率性と、人的資源管理制度がその狙い通りに運用されているかを監視するコストを天秤にかけながら、人事部とラインの分担の最適解を導きださなくてはならない。

そのためには、幸田(2014)が指摘している通り、人事部自身が新しい体制について深く理解するとともに、新しい体制づくりに賛同すること、トップマネジメントやラインと良好な関係を築いてコミュニケーションを図ることが重要である。また、ライン分権で運用する制度については、その制度内容ならびに手続き方法をより明確にするとともに、ラインに対して十分な教育を施す必要

がある。同時に、ライン1人が管理する部下の数を制限するなどして、ラインの負担を減らすことも重要である。

とはいえ、言うは易いが、人事部とラインの間には、互いに人間であるから故に生じる、様々な駆け引きが存在し、明日から突然、設計通りの役割分担にシフトするとは考えにくい。シナリオ1に示したような、“役割や成果に基づいた人的資源管理制度を導入しても、その運用実態は変化せず、そのため日々の運用上では「ねじれ」は生じない”状態がまだ当面の期間続きながら、ごくゆるやかに新たな方向に向かっていくものと思われる。

冒頭で述べた通り、日本の企業における人的資源管理の象徴ともいえる人事部の機能の変化を観察することは、日本的雇用慣行の変化を考察する事にもつながる。

そこで今後も、企業の現場における人事部とラインの役割分担に関して、引き続きその調査を行うことによって、変化の実態を確認していきたい。

- 1) 一般に「人事部」というと、本社人事部の他、部門や工場の人事部、経営企画部門の中の人事担当グループなど多様な組織形態が存在するが、分析の視点を揃えるために、本研究では特に断らない場合は本社人事부를指す。
- 2) 本稿でいう「ライン」とは、企業組織の長（いわゆる「部下を持つ管理職」）を指す。
- 3) 「職能」とは一般的に職務遂行能力を指すが、ここでは「人事」「経理」「営業」など同種の仕事をひとくくりにした分類を指している。欧米企業の人事労務管理で使われるジョブファミリー（Job Family）の概念に近い。
- 4) 本稿でいう「難易度」とは、いくらコストや工数を費やしても入手できない、あるいは情報を入手できても内容が理解できない状態を「難易度が高い状態」としている。
- 5) ここでいう「評価」は、人事考課の際の、社員のランク付けをいう。例えば、「S・A・B・C・D」などで表す企業が多い。
- 6) 調査の詳細は一守（2016）を参照のこと。
- 7) 調査の概要は、「人事部門の組織と機能に関する調査（外資系企業+日本市場上場企業）概要報告書」として調査に協力いただいた企業のうち要望があった企業に報告された。
- 8) ここでは、基本給を決定する際に重視する度合いを、職務遂行能力や職務価値など7項目それぞれについて、「非常に重視している」「重視している」「やや重視している」「あまり重視していない」「重視していない」「まったく考慮していない」の6段階の中から最もあてはまる1つを選択してもらった。従って、例えば、同一企業が職務遂行能力と職務価値の両方ともに「非常に重視している」という回答があり得る。
- 9) 従来の人事部は事務処理や法律に従ったルール作りに注力

し、いわば企業の番人的存在であったが、これからの人事部は企業あるいは事業部の「パートナー」として企業戦略と整合性のある人事戦略を策定・実施し、それにより企業・事業部業績の向上に貢献する存在になるべきであるという議論が盛んになっている（例えば Ulrich and Brockbank 2005）。

- 10) 「粘着性の高い情報」とは、人事情報システム等で管理できないような、言語化しにくい情報や、いまだ顕在化していない情報をいう。一般的に「粘着性の高い情報」を取得するには、直接従業員と会って情報を得たり、その情報を得るためのスキルを磨かねばならない。
- 11) 日系電機N社は、2001年4月に、全管理職を対象として成果主義を一層推し進めた人事処遇制度改革を実施する旨を発表していたが、2018年4月に、「期待される行動規範を実践し結果を出した人が報われる仕組み」を役員層から導入する旨を発表した。2018年度中に執行役員クラスの人事報酬制度に成果主義を導入し、今度は従業員も含めて導入する予定であるという。
- 12) 例えば、昇格に必要な最低年数を定めたり、過去数年間にどのような評価を得た場合に昇格候補者となる（あるいはならない）等の取り決めが代表的な例である。

参考文献

- 一守靖（2016）『日本的雇用慣行は変化しているのか——本社人事部門の役割』慶應義塾大学出版会。
- 江夏幾多郎・平野光俊（2012）「社員格付原理としての役割主義の機能要件——人事部の権限と体制に着目して」『組織科学』Vol. 45 No. 3, pp. 67-79.
- 幸田浩文（2014）「日本企業における人事部門の役割と機能の方向性（管理者教育研究グループ）」『経営力創成研究』第10号、東洋大学経営力創成研究センター、pp. 91-102.
- 島貫智行（2009）「人材マネジメントの分権化と組織パフォーマンス——施策運用における意思決定構造に注目して」『組織科学』Vol. 42 No. 4, pp. 77-91.
- 須田敏子（2004）『日本型賃金制度の行方——日英の比較で探る職務・人・市場』慶應義塾大学出版会。
- 須田敏子・八代充史・森田充・山内麻理・一守靖（2018）「人事部門の組織と機能に関する調査（外資系企業+日本市場上場企業）概要報告書」。
- 中村圭介・石田光男編（2005）『ホワイトカラーの仕事と成果——人事管理のフロンティア』東洋経済新報社。
- 樋口美雄（2001）『人事経済学』生産性出版。
- 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。
- 八代充史（1992）「大手企業における本社人事部門の組織と機能」『日本労働研究機構概要』第4号。
- Bos-Nehles, A. C. (2010) *The Line Makes the Difference: Line Managers as Effective HRM Partners*, Enschede.
- Cunningham, I. and J. Hyman (1999) Devolving Human Resource Responsibilities to the Line: Beginning of the End or a New Beginning for Personnel? *Personnel Review*, Vol. 28 No. 1-2, pp. 9-27.
- Hall, L. and D. Torrington (1998) Letting Go or Holding on: The Devolution of Operational Personnel Activities, *Human Resource Management Journal*, 8:1, pp. 41-55.
- Lowe, J. (1992) Locating the Line: The Front-Line Supervisor and HRM, in P. Blyton, and P. Turnbull (Eds), *Reassessing Human Resources Management*, Sage Publications.
- Lynch, D. (2004) *Line Managers and Their Management of Human Resources: Evidence from the Retail Industry*,

- Working Paper* No. 41, Kent Business School.
- McGovern, P., L. Gratton and V. Hope-Hailey (1997) "Human Resource Management on the Line?" *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No4, pp. 12-29.
- Morhman, S.A. and E.E. Lawler III (1999) "The New Human Resources Management: Creating The Strategic Business Partnership," in R.S. Schuller and S.E. Jackson (Eds), *Strategic Human Resource Management*, pp. 433-447.
- Renwick, D. (2000) HR-line Work Relations: A Review, Pilot Case and Research Agenda, *Employee Relations*, Vol. 22, No. 2, pp. 179-205.
- Sisson, K. and J. Storey (2000) *The Realities of Human Resource Management : Managing the Employment Relationship*, Open University Press.
- Ulrich, D. and W. Brockbank (2005) *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press.
- Williamson, O.E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications —A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press, (浅沼万里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社).

いちもり・やすし 慶應義塾大学産業研究所共同研究員，法政大学経営大学院兼任講師，富山大学大学院非常勤講師。最近の主な著作に「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，2016年）。人的資源管理論，組織行動論専攻。