

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年 6月 5日現在

機関番号：13901

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2010～2011

課題番号：22730291

研究課題名（和文）

人事部の地位を規定する要因についての研究

研究課題名（英文）

The Roles and Power of Human Resource Department and their Predictors

研究代表者

江夏 幾多郎（IKUTARO ENATSU）

名古屋大学・経済学研究科・准教授

研究者番号：00508525

研究成果の概要（和文）：組織構造，経営戦略，といった人事管理を取り巻く状況的要因が変化
する中で，役割や権限といったような人事部門の体制がどのように変化してきたかについて，
理論的，実証的に検討してきた。発見された知見は，以下のように要約可能である。(1) ライ
ン主導で運用されるような人事施策が，充実してきている。(2) 人事部門によるラインの統制
は，より間接的なものとなっている。(3) 人事部門によるライン情報の収集や権限の掌握は，
依然として合理性を持っている。経営における柔軟性がますます重要となる中でも，組織を統
制，統合するための人事部門の貢献は依然として重要である。人事部門には，そうしたニーズ
に引き続き対応するために，自らの体制を進化させることが望まれる。より具体的には，体制
の弱体化を避けつつ，ライン管理職との協調的関係を構築する必要がある。

研究成果の概要（英文）：In this research, I analyzed the change in structures of Human
Resource Department, such as roles and a power of it, theoretically and empirically. Today,
HR Department is surrounded and influenced by the change in environmental factors such
as organizational structure and strategy. Findings are able to be summarized as the
following. Firstly, HR practices which is mainly implemented by front-line are more and
more introduced. Secondly, controls on front-line by HR Department today are more
indirect than the past. Thirdly, it is still rational that HR Department gathers information
about front-line and keeps power. Although today's firms must be more flexible, HR
Department still is able to positively contribute on the function of managerial control and
integration. HR Department must evolve its structure to meet on such needs. More
concretely, keeping its firm structure and constructing cooperative relationship with
front-line managers are needed.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	500,000	150,000	650,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
総計	1,000,000	300,000	1,300,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：人事管理論

1. 研究開始当初の背景

日本企業の人事部は、明治期から第二次世界大戦期に至る富国強兵政策や戦時総動員体制、戦後の労使対立や経済成長の流れの中、企業内での強力な権能を徐々に確立してきた。しかし、バブル崩壊後の不況以降、分権的人事への転換や人員削減や業務のアウトソースが進められるようになり、企業内での地位は低くなる傾向にある。役割の面では、労使関係や報酬管理から経営参画や従業員育成へと軸足が動いている。

人事部の地位次第で、同じ人事制度の効果が異なったり、異なる人事制度が生まれたりすると推論するのは、それほど不自然なことではない。しかしこれまで、人事部の地位が変化してきた実態、そのメカニズムや影響については、理論的な裏付けを持った描写がなされてこなかった。

人事部の地位が変化するメカニズムを明らかにするに当たっては、人事部を含む企業内外の利害関係者の間のやり取りの連鎖に着目することが有効である。人事部門がある体制をとり、そのなかである人事制度が登場する理由は、「客観的に合理的だから」という機能主義的な説明ではなく、それを合理的と見る、あるいは見せようとする当事者の働きから明らかにできる可能性があるからである。

日常業務の中での人事部の利害調整は、人事部の地位に決定的な影響を与えている。人事制度の策定・運用という業務の中、現実の人事部は、経営者、労働組合、管理職、非管理職、競合他社、外部労働市場、その他が抱く様々な利害に直面している。

人事部が意図しているかどうかは別として、人事管理に関する利害調整は、人事部の日常業務の一部であるに留まらず、日常業務そのものである。こうした活動の実態を明らかにすることは、人事部の企業内での地位の高低が生まれるメカニズムに加え、企業における人事システム全体の継続的な構造化メカニズムを明らかにすることにつながると考えられる。

2. 研究の目的

本研究では第一に、企業内での人事部の地位の高低を捉えるに資する着眼点を確立したい。

例えば人事部の地位は、「自らの意図を実現するために他者の服従を引き出せる可能性」としての権力を、特に正当的に行使する能力と見なせる。人事部の地位の高低の指標としては、人事スタッフの数、人事担当取締役の有無、上級管理者や経営者の選抜への関与の程度、などが用いられることが多い。しかし、それらはあくまで人事部の体制や人事制度に関する要因であり、人事部の地位の高

低そのものを構成する次元ではないと思われる。組織内での地位そのものを示す指標としては、従業員（ラインの管理職や非管理職）からの支持や協力を引き出せる可能性、というものを例として挙げるができるだろう。

第二に、そうした人事部の地位（正当化された権力）の高低が、人事部による利害調整とどのような関わりを持つのかについて明らかにしたい。

人事部による利害調整の総体について、本研究では「人事部の正当化戦略」として概念化したい。ここで言う「戦略」とは、ある実現目標やそれを達成する道筋についての構想のみならず、構想を実現化するための活動も含まれる。構想と活動は相互反照的に実体化しあうという意味で、戦略を構成する密接不可分の要素である。

人事部は、ある利害関係、役割意識、業務遂行体制（業務内容や人員配置）のもと、人事制度の制定や運用への介入に従事し、人事管理の効果を目に行っている。利害調整としての人事部の正当化戦略とは、これらの全てについて自己都合的な意味づけを行いながら人事管理業務に従事する、ということである。例えば、経営状況の悪化の中でスタッフ部門に対する削減圧力が強まる中でも、人事部は経営者の戦略遂行意図を人事管理に関連した利害関係の一要素に組み込み、自らを「戦略スタッフ」と位置づけることで企業内での地位を保とうとすることができる。また、賃金への満足度ではなく組織との一体感の向上が人事部の提供価値と思わせることで、報酬原資が制約された中で行われざるをえない人事管理への従業員の評価を維持することもできる。本研究では、こうした具体例の概念化を行ってゆきたい。

3. 研究の方法

先行研究のレビューを踏まえて、あるいはそれに平行して、実証的研究を行った。実証研究を行うための情報源は、以下の2つである。

第一に、応募者自らも調査メンバーとして参加した『創造性喚起のための人材マネジメント調査(神戸大学・日本能率協会, 2009年)』である。このデータについて定量的分析を行い、研究成果(雑誌論文③, 学会発表①)を生み出した。

第二に、ある飲料メーカーを対象としたインタビュー調査である。定性的データを収集、集約し、事例論文(雑誌論文①および②)を生み出した。

4. 研究成果

組織構造、経営戦略、労働市場の動向、従業員の意識といった人事管理を取り巻く状

況が変化の中で、役割や権限といった人事部門の体制、利害関係者からの指示、追従を引き出すために求められる関わり方がどのように変化してきたのかについて、理論的あるいは実証的に検討してきた。

研究を通じて発見された知見は、以下のようによに要約できる。(1) ライン主導で運用されるような人事施策が、社員格付制度を中心にして充実してきている。(2) そうした中では人事管理の遂行の際のライン管理職の役割が大きくなり、それとともに人事部門によるラインの統制はより間接的なものとなっている。(3) 人事部門によって集権的に行われるべき項目と、ライン管理職によって分権的に行われる項目の、双方が存在する。(4) 分権的に行われる人事管理は、人事部門によるライン情報の収集がある場合にはより効果的になるが、集権的に行われる人事管理については、必ずしもそうとは言えない。(5) 人事部門の情報力強化のためには人事部門が一定の体制を備える必要があるが、それは近年の人事部門の縮小化傾向とは部分的に逆行するものである。

1960年代以降の日本では、従業員の職務遂行能力に応じてランク付けを行う職能資格制度が広く普及した。これは、職務の内容や職務遂行の成果を評価対象としないため、人事部門が中心となって行う、職種、職場を横断したローテーションを通じた人材形成を行いやすくするものであった。もっとも、実際の制度運用についてはライン管理職が担う傾向にあり、また、全ての企業が運用実務を担うライン管理職を統制しきれていなかった。

しかし1990年代以降、能力主義的な人事管理については、年功的運用の跋扈、人件費の下方硬直性の強さ、外部人材の調達の困難、といった問題が指摘されるようになった。そうした中、米国の先行事例をみる限り必ずしも論理的な必然性はないものの、「職務主義×ライン分権」といった人事管理の新たな姿が徐々に広がりを見せるようになった。これは、社員格付制度の面では、職務の価値や責任の大きさに応じて従業員をランク付けする職務等級制度（類似するものとして役割等級制度やミッション・グレード制）の登場を意味する。そして、社員格付制度の運用や人材形成に関しては、人事部門による中央集権ではなく、従業員個人や彼らを管理するライン管理者の意向が最終的に影響力をより多く持つようになった。もっとも、こうした権限移譲の背景には、全社的なリストラクチャリングの中での人事部門の縮小、さらには人事管理とは直接関連しない経営管理全般での権限移譲についての必要性認識の波及、という側面もあった。

こうした歴史的な経緯との関連で行われた計量的な調査において、興味深い発見の一つとして指摘できるのが、こうした変化が管理職層においてより顕著に観察されたことである。つまり、能力主義と職務主義の企業内での同居、個人目線で見た場合にはキャリア形成の中での移行、といった現象が観察された。

ラインの管理職や従業員一人ひとりが自律的に人事管理やスキル向上を目指すようになるということは、人事部門の役割、あるいは存在意義を無にすること、あるいは無にすべきであるということの意味するわけではない。

事例研究からは、制度の整備や人的ネットワークの確立をあらかじめ図ることにより、ラインに対して働きかけるのではなく、ラインから支援要請を受けやすくするような人事部門の姿が観察された。調査企業ではそうした人事部門に対するライン、あるいは経営層からの支持も観察されており、「従業員のサポーター、けん引役」という言葉の意味が変わりつつあることを予測させる。

計量的な調査を通じて見出されたのは、業務遂行やその中での権限行使の多くがラインに置かれる中でも、より正確には「置かれるからこそ」、人事部門がラインについての情報を多く保有することが必要となる、ということであった。今回の研究では、今日の日本企業における人事システム上の2つの理念型（つまり、実際に広くいきわたっているかどうかは別として、行きわたっている組み合わせである、あるいは行きわたるべき合理的組み合わせである、と認識されているようなパターン）としての「能力主義×人事部集権」と「職務主義×ライン分権」が組織パフォーマンスに与える影響を個別に検討した。このうち、人事部門が情報力を持つことがより大きな意味を持つのは、「職務主義×ライン分権」であった。

「能力主義×人事部集権」と組織パフォーマンスの関係が人事部門の情報力に左右されたわけではなかったことについては、「優秀な人材を全社的ローテーションに回したい人事部門 v.s. 優秀な人材を抱え込んで自部門の業績につなげたいライン管理職」という構図が議論の前提とされることが多いことからすると、意外な発見であった。すなわち、人事部門の現場についての情報力が乏しい場合で、ラインの管理職は部分最適的な行動をとるとは限らない。ライン管理職は、人事部門が権限を多くも持ちさえすれば、人事部門への追従あるいは支援という形で、前者最適を施行した活動に従事するのである。実際、「能力主義×人事部集権」という組み合わせを強固に取る企業ほど組織パフォーマンス

が高くなる，という一般的傾向が見いだされたのである。

もっとも、「能力主義×人事部集権」は、あくまで理念型である。つまり、能力主義の程度と人事部への集権度の間に相関がそれほど見られなかったという計量的な調査の結果にもあるように、機能する可能性が高い「能力主義×人事部集権」は、それがあつた種の「日本代表」「日本固有」と認識されているにもかかわらず、現実のものとなつていたとは言い難い。能力主義に限界を見出して、あるいは人事部集権に限界を見出して、既に見たような人事改革の動きが生じたのであるが、全体としてシステマティックな移行がなされている可能性は必ずしも高くない。能力主義的な人事管理にとどまるにせよ、職務主義的な人事管理に移行するにせよ、その機能する条件を本研究では一定の範囲で示すことができた。

人事管理と一言でいっても、それを構成する施策は多岐にわたるものがある。上述のように、人事管理に関する権限委譲というのが近年のトレンドであるが、その進み方は、人事管理の項目に応じて一様ではない。

計量的な調査から伺えたのが、制度設計に関する業務を人事部門が中心的に担い、運用に関する業務はライン管理職が中心的に担う、という分業的な関係であつた。もっとも、いかなる分業が合理的であるか、合理性はどのような状況要因により左右されるのか、といったことについては十分な検討を行うことができなかったため、今後の課題としたい。

なお、こうした知見や示唆のすべてを研究成果として公表できたわけではない。現在取りまとめ中の議論もいくつかあるが、近日中の公刊を目指したい。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 3 件)

- ① 江夏幾多郎，アサヒビール—職場レベルでの自律的な人材形成メカニズムにおける変革，経済産業省委託平成 20～22 年度産学連携人材育成事業「人材マネジメント型企業変革リーダー」育成プログラムケース教材，査読無，No.30，2011，pp.1-32.
- ② 江夏幾多郎，ビジネスケース アサヒビール—職場の人材形成における伝統の保持と刷新，一橋ビジネスレビュー，査読無，Vol. 58，No. 4，2011，pp.168-183.
- ③ 江夏幾多郎，平野光俊，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，査読有，Vol. 45，No. 3，2011，pp.67-79.

[学会発表] (計 1 件)

- ① 江夏幾多郎，日本企業の人事部—権限と体制，経営行動科学学会西日本部会（神戸大学），2011 年 3 月 28 日.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

江夏 幾多郎 (IKUTARO ENATSU)
名古屋大学・大学院経済学研究科・准教授
研究者番号：00508525

(2) 研究分担者 なし

(3) 連携研究者 なし