



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2008-28

人事部門の役割と機能

鈴木 康嗣

Current Management Issues



「人事部門の役割と機能」

氏名 : 鈴木 康嗣

第1章	はじめに	3
第1節	本研究の要旨	3
第2節	本研究の背景と目的	3
第3節	リサーチ・クエスチョン	4
第2章	先行研究レビュー	6
第1節	人事労務管理の定義及びその変遷	7
第2節	人事部門の形成過程	8
第3節	これまでの人事部門の概況	9
第4節	人事部門の経営組織内での位置づけ	13
第5節	人事部門による一元管理のメリット	16
第3章	人事部門をめぐる近年の動き	17
第1節	人的資源管理と戦略的人的資源管理	17
第2節	人事部門の新役割モデル	18
第3節	近年の人事部門の概況	21
第4節	アンケート調査のレビュー	25
第5節	これまでのアンケート調査と本アンケートの違い	33
第6節	本調査の研究課題	34
第4章	質問票調査	36
第1節	質問票の構造	36
第2節	サンプリング	38
第5章	分析	41
第1節	記述統計結果報告	41
第2節	調査結果の概要 (I) : 10年前からの比較分析 (対応の差のある比較)	41
第3節	調査結果の概要 (II) : サンプル間での差異分析 (対応のない差の検定)	45
第4節	総括	47
第6章	まとめ	48
第1節	本研究の要約	48
第2節	本研究におけるインプリケーション	48
第3節	本研究の限界と今後の課題	50
参考文献リスト		88
付録1		62
付録2		

第1章 はじめに

第1節 本研究の要旨

バブル崩壊、失われた10年の後、激変する市場・ビジネス環境の変化の中で、日系企業の多くは戦略、組織の見直しを迫られた。人事部門もその役割・機能の見直しを迫られ、権限委譲やアウトソーシング等の組織の効率化、そして旧来の人事労務管理業務に加えてより戦略的な役割を担うように期待された。

これまで人事部門の役割・機能を明らかにするために実施されたアンケート調査等によると、人事部門の役割・機能の変遷、そして人事部門担当者の意識の変化が見られる。しかし、これまで行われてきた研究・調査の対象は、人事部門担当者がほとんどであった。日系企業においては、人事労務管理を担う主体は経営者、ライン管理者、そして人事部門とされている。特に「日本企業の人事管理は、現場のライン管理者と本社人事スタッフ及び部門人事スタッフとのコラボレーションを前提に機能している」（藤本, 1999, p. 64）と指摘されている。人事部門の役割・機能の見直しを進めていくのであれば、経営者やライン管理者の人事部門に対する役割の期待や現状評価に耳を傾けることが不可欠である。

本研究はライン管理者に対してアンケート調査を実施することにより、人事部門の役割・機能への期待や現状評価を明らかにする。これにより、今後人事部門がどのように自己革新を進めていくべきか、について示唆を与えることを目的としている。

第2節 本研究の背景と目的

私は大学卒業後、国家公務員として省庁（以下B省）に勤務し、その後転職し、米国系企業（以下P社）の人事部門に勤務、現在P社が買収した日系企業（以下W社）の人事部門に出向している。B省勤務時代から現在まで私の関心は常に「人」にあり、これまで人事部門で、人々が働きやすい環境を整え、人事労務管理諸制度等の構築に注力してきた。

これらの転職等を通じて学んだことは、B省、P社、W社における人事部門の役割や機能が異なっていることであった。また、組織、社員に与える影響力、組織内における地位も様々であった。

具体的な特徴を挙げれば、B省においては、人事部門が公務員の細部に渡る人事データ（学歴・家族構成・人柄・思想良心等）を把握し、採用、配属、人事異動等において強大な人事権を発揮していた。人事部門のトップは官房長が務め、最高決定会議等においても、その地位は事務次官に次ぐものであった。人事部門に配属されることは、将来の幹部候補であることを意味していた。

P社の人事部門は、上記のような人事権を有しておらず、「人事のことはライン管理者が最も知り、また管理すべき」との考えの下、将来幹部候補以外の人事データは管理していない。その代わり「戦略的人事部門」を標榜し、ビジネスへの貢献を重要視している。取締役会において人事担当役員はいるが、人事異動等において強い発言権はない。マーケティングや、財務に比べて相対的にその地位は低い。

W社の人事部門は、人事データはある程度保有しているが、P社同様、上記のような人事権を有していない。給与、人事データの管理等のいわゆる労務管理に集中している。人事部門の地位は低く、取締役会には人事専属担当役員はこれまでいなかった。

この3つの形態が特定グループの代表的・平均的姿であるところを実証することは難し

い。しかし、人事部門の役割、機能のあり方がそれぞれ異なっていることは分かる。そして、それぞれの人事部門において、そのあり方を決定付ける考え方があることを伺わせる。

なぜ「ヒト」を扱う同じ人事部門でありながら、このように違った役割と機能を有するのか。人事部門が本来求められる役割と機能は何なのか。人事部門は現在どこに向かおうとしているのか。

以上が多くの人事部門を経験してきた私が、今回研究したい事項であり、本研究の背景である。また本研究は、現在所属する W 社における人事部門の変革に資するものであることを付言する。

第3節 リサーチ・クエスチョン

失われた 10 年の後、激変する市場・ビジネス環境の変化の中で、日系企業の多くは戦略、組織の見直しを迫られた。高度経済成長を支えた、日本的雇用慣行（生涯雇用、年功賃金、企業別組合）についても、他の企業や市場を意識した人事施策の導入（例えば成果主義の導入等）が進められた。人事部門もその役割・機能の見直しを迫られた。その結果、これまでの人事管理業務を忠実に遂行していた役割から、よりビジネスの伸張に貢献する戦略的な役割を担うべく変革を進めてきた。2007 年に行われた人事部門の調査によれば¹、今後人事部門の重要が強化すべき役割として、46.6%の企業が「経営への関与を強める」と答えている。人事部門担当者が集まる会議等においても、「人事部門が戦略的な役割を担う方向性は正しく、今後も人事部門は重要な役割を果たせるはずである」と多くの担当者が口を揃える。

しかしながら、人事部門がこれまで目指してきた役割・機能は、経営者、ライン管理者の目にどのように写っているのだろうか。彼らの期待に添っているのだろうか。彼らが人事部門に対して本当に期待している役割・機能とは何なのか。詳細は第 2 章にて後述するが、人事管理は、人事部門のみが担っているわけではない。経営者、ライン管理者、そして人事部門の 3 者によって担われているのである。前述のように、藤本（1999）は「日本企業の人事管理は、現場のライン管理者と本社人事スタッフ及び部門人事スタッフとのコラボレーションを前提にして機能している」（p. 64）としている。だとすれば、人事部門がこれまで目指してきた新しい役割・機能は、経営者の考える戦略に沿ったものであり、3 者間でのお互いの役割分担の合意やサポートが欠かせないはずである。

これまで人事部門の役割・機能を明らかにするために行われてきた研究・調査は、アンケート調査がほとんどであり、その対象は人事部門担当者がほとんどであった。いわば「人事部門の、人事部門による、人事部門のための調査・研究」であり、経営者やライン管理者の評価に真摯に耳を傾けるものはほとんどなかった。

そこで、今回私は、「ライン管理者から見た現在の人事部門に期待する役割・機能とは何か。ライン管理者の人事部門に対する評価はどうか。そしてそれらはこの 10 年間でどのように変遷してきたのか」を本論文のリサーチ・クエスチョンに据えることによって、研究目的の達成を狙う。

¹人事実務（2007）「人事部門の役割と人事スタッフキャリアを考える」『人事実務』2007 年 8 月 1・15 日号（No. 1019），p. 14.

なお、本論文では、日系企業の本社人事部門²に焦点を当てることとする。理由は以下二点である。第一に、現在出向している日系企業 W 社の本社人事部門の変革の一助とするためである。第二に、これまで日系企業の人事労務管理について研究したものは多数あったが、日系企業の人事部門の役割・機能について研究したものは多くなく、学術面での貢献が高いものになると考えたからである。

² 以下、特に断りがない限り「人事部門」は日系企業の人事部門を指す。

第2章 先行研究レビュー

人事部門の役割・機能について先行研究レビューを実施するに当たり、先行研究の特徴を概観する。

第一の特徴は、これまで人事労務管理の研究は多数行われているが、それに比べ人事部門の役割・機能についての研究は2000年前後まで、それほど多くなかったことである。奥林(1995)は、人部門の重要性が近年強調され、人事部門の時代とまで言われたが、人事部門と企業経営全体とのかかわりとなると十分に明らかにされていない点がまだ多いと指摘している。これまで、人事部の役割・機能は、人事労務管理の研究の中で論じられてきたに過ぎない(津田, 1995; 森・岩出, 1995)。

この理由として、「高度経済成長期に日本企業に対する関心が高まった時代、日本の市場成果と企業効率を説明する様々な試みが行われた」(今井・伊丹, 1981, p. 14) 際に、いわゆる日本的経営の特徴である人事労務管理に対する関心が高く、研究の対象となったことが考えられる。また、日本の経営組織の場合、高柳(1998)が指摘するように、何の仕事をしている部門か明確ではなく、特に職務の範囲は漠然としているという特徴を有しており、一つの部門に焦点を当て、その役割・機能について研究することが難しかったと考えられる。

しかしながら、第二の特徴として、2000年前後を境にして、人事部門の役割・機能に関する調査・研究が多数行われるようになったことが挙げられる。八代(1998)の「人事部はもういらぬ」に代表される、人事部門不要論が世に出されて以降、人事部門の役割・機能に焦点を当てた論文・書籍等が多数発表されることとなった(例えば、金井・守島, 2004、城戸・須東, 2006等)。

第三の特徴は、主にアンケート調査を用いて、人事部門の役割・機能は探求されてきたことである³。これは、森・岩出(1995)が指摘するように、人事労務管理の制度内容が、厳密に言えば、時代の変化に応じて制度的な拡充が見られる、つまり、基本的には人事労務管理の形成に必要な基本的な職能を中心に据えながら、そこに新たな条件に応じていくつかの新しい領域が加えられるという特色を有し、人事部門が時代の変化に応じて、その役割・機能を変えてきたからであると考えられる。

上記研究状況を留意した上で、現在の人事部門の役割・機能を浮かび上がらせる効果的にアプローチとは何だろうか。

第一に、人事労務管理に対するアプローチを中心に、レビューを進めていく方法がある。八代(1992)は、「日本的雇用慣行が、日本企業の人事労務担当組織の作り方や役割に大いに関連している」(p. 1)と述べていることから、このアプローチは適切であろう。

第二に、人事部門の地位や権能の観点からもレビューを実施していく方法もある。藤本(1999)は人事部門の独特の地位と役割が、人事労務管理の影響を超え、日本企業のあり方をも特徴付ける重要な要素であると指摘している。また、人事部門の独特の地位と、人事部門の主要な役割・機能の一つである労働組合対策は密接に関連していることから、こ

³ 例えば、八代充史(1992)「大手企業における本社人事部の組織と機能」日本労働研究機構紀要、関西経営協会(1994)『本社人事部門の機能と将来像に関する調査』関西経営者協会がある。

のレビューのアプローチは適切であろう。

第三に、時間軸を一つの柱に据えて人事部門の役割・機能をレビューする方法がある。「人事は流行に従う」、という言葉がある。これは「常に他社のことを気にしながら人事労務管理制度を整備していく」人事部門のスタッフの特性を揶揄した言葉であるが、これは人事部門が時代の変化に応じて、その役割・機能を変えてきた、とも読み替えることができる。

特に、バブルの崩壊後、人事部門を取り巻く環境が大きく激変した 2000 年前後は、人事部門の存在意義が問われ始めた時期であった。本論文では、これを一つのターニングポイントとして、人事部門の役割・機能の変遷を第二章、第三章で追っていくこととする。

人事管理制度の領域が新しく加われば、それを司る人事部門の役割・機能に変化があるはずである。先に述べたとおり、人事部門の役割・機能は、アンケート調査により、研究されていることから、この時間軸に留意しながら、データを丹念に追いながら、レビューを進めていくこととする。

以上の理由により、人事労務管理の変遷を中心に、人事部門の役割・機能について述べていくこととする。

第1節 人事労務管理の定義及びその変遷

人事労務管理の定義について、津田（1995）は「人事労務管理は経営活動のための経営資源としての「人」についてのマネジメントである」（p. 9）と定義付ける。また、森・岩出（1995）は、「資本主義的企業における人事労務管理を普遍的に定義すると、人事労務管理とは、企業の主体が最大限利潤の獲得のために、雇用労働者を対象にして、組織としての経営労働秩序の安定・維持と労働者の意欲の向上を通じ、労働者の持つ労働力を効率的に利用することを直接目的として行う一連の計画的・組織的な施策」（p. 14）と定義づけている。

日本において、人事労務管理はどのような歴史的変遷を経てきたのだろうか。1968（明治元）年、欧米諸国の開国要求に応じ、日本は近代国家として産声をあげた。明治政府は、欧米諸国に追いつくため、早急な「殖産興業」と「富国強兵」を必要とし、これを国策とした。そのため、労働組合法などの労働者保護立法を含む民主主義的な改革も不徹底なままに産業化が進み、人事労務管理も特殊な発達の間をとった。その後、太平洋戦争の終戦、GHQによる民主化のための経済制度改革を経て、現代人事労務管理の基本は 1950 年代半ば頃に成立したといわれている（森・岩出，1995）。

それでは、日本における現代人事労務管理の特徴とは何であろうか。それは「終身雇用」と「年功序列」、それに「企業別組合」の、日本的雇用を表す「三種の神器」と呼ばれているものである。その存在を世に知らしめたのは米国人アグレンが著した「日本の経営」（1958）である。もっとも、それを「三種の神器」という卓抜なネーミングで呼んだのは労働事務次官の松永正男であり、1972 年に出された「OECD 対日労働報告書」（日本労働協会）の序においてであった。そこでは「生涯雇用、年功賃金、企業別労働組合という雇用賃金慣行（中略）が、いわゆる「三種の神器」として日本の経済成長として日本の経済成長にいかんにか貢献したか」と表現されている。

なお、三種の神器の通説的中身は以下の通りである（萩野，2008，p. 3）。

- 終身雇用（生涯雇用）：学校を卒業後すぐ入社し、不況になっても企業はなるべく解雇しない。労働者も他に移らず、定年まで勤め続ける。
- 年功序列：賃金や地位が勤続年数や年齢に応じて上昇する。
- 企業別組合：管理職を除いた企業の従業員が職種を問わず、企業ごとの労働組合を組織する。

もちろん、こうした慣行を個別に見れば、諸外国にも例はある。しかし森・岩出（1995）は、「これらの要素が有機的に関連し合い、1つのシステムとして存在する例は他の国々には見られない」（p. 56）と述べている。

こうして三種の神器が有機的に関連し合い、戦後の日本では年々経済規模が拡大する「右肩上がりの経済」を背景に、終身雇用によって雇用の安定感を与え、また年功序列によって持続的な収入増加と地位上昇という従業員期待を満たし、さらに企業別労使関係によって労使の運命共同体意識を醸成することで「和と安定の組織風土」を形成してきた。そして、高度の企業帰属意識と忠誠心を持つ従業員の働きによって目覚ましい企業業績を達成してきたのである（森・岩出，1995）。

第2節 人事部門の形成過程

これまで、日本における人事労務管理の定義及びその形成過程について述べてきた。それでは日系企業の人事部門はどのように形成・展開されてきたのだろうか。

日本の民間企業に人事部門の設置が広まったのは、明治末から大正期にかけてである。その要因としては、募集業務の効率化や寄宿舎・社宅管理（紡績等）、請負による間接管理から直接管理への転換（重工業）、工場法の施行（1916年）にともなう雇用・労働条件に関わる事務手続きと労働運動対策（各産業）等の必要性が生じ、従来の現場任せの職員・職工管理を脱却し、企業内での組織的な労務管理が要請されたためである（山下，2006）。また、1914年ごろには、従業員の福利厚生を専門的に担う「幸福推進係」（主に紡績業）や、人材育成を行うため、人事部門を独立させる（三井物産等）などの発展がみられた。

このように、創生期の人事部門は、その規模等においては、現在の人事部門と異なっているものの、いくつかの役割・機能等で既に共通した特徴を認めることができる。

創生期人事部門の特徴として、山下（2006）は、「第一は人事部門の現場部門に対する権限の強さである。日本の人事部門はその設立当初から現場ラインの人事権を制約する条件を「一定程度備えていた」と考えることができる。（中略）第二は、人事部門の創設が労使関係の安定と深く関わっていたことである。特に重工業では労働争議が頻発し、これが人事部門設置の大きな契機となった。重工業の職工課では入職希望者の身元調査や、争議を主導した者の情報の収集なども行われた」（pp. 47-48）と述べている。

このように人事部門の権能の観点からも、また労働組合に対する関わりからも現在の人事部門と多くの共通した特徴を認めることができる。人事部門の原形は既にこの創生期に認められ、その後の経済成長に合わせて発展してきたことが分かる。

それでは、いつごろから現在の人事部門は日系企業の経営組織の中で確立したのだろうか。山下（2006）は人事部門が企業内に専門部署として独立して設置された時期は、労務管理の対象となる従業員の規模や特性、第二次世界大戦時の需要に向上による規模の拡大や、また戦時体制など政治・社会上条件によって左右されたと指摘している。そして戦後、

多くの企業で人事部門が独立した時期と考えられる。東洋レーヨンの企画課長であった倉橋宏(1961)は、敗戦直後からの労働抗争の中で経営者が「従来からあった人事課を人事部に昇格させたり、総務部に属していた労務課を労務部として独立させたり、あるいはまた人事部の労政課や労働組合課を新設」したと指摘している。以上のことから、敗戦後まもなく人事部門が確立し、それは労働組合対策と関連し合い、そして拡大していったことを指摘している。

第3節 これまでの人事部門の概況

冒頭にも述べたとおり、「日本的雇用慣行が、日本企業の人事労務担当組織の作り方や役割に大いに関連している」ことに留意するならば、人事部門の役割・機能は人事労務管理の歴史の変遷に基づき、定義づけられてきたと考えられる。例えば、日系企業では、下記のような人事労務管理活動を、人事部門において実践することが求められた(森・岩出, 1995)。

- 中途採用を極力行わず、新規学卒のみを採用する採用制度活動
- 定期的人事異動・OJT・社内教育訓練の積み重ねによる長期的視野に立つゼネラリスト育成型の人事・教育訓練制度
- 従業員の生涯生活にリンクした生活保障的な性格を持つ年功賃金制度
- 自己都合退職には懲罰的な掛け率で支払い、定年まで勤め上げることで手にする退職一時金制度 等々

また、人事部門の形成過程から分かるように、人事部門は特に労働組合対策において主要な役割を果たすことが求められた。

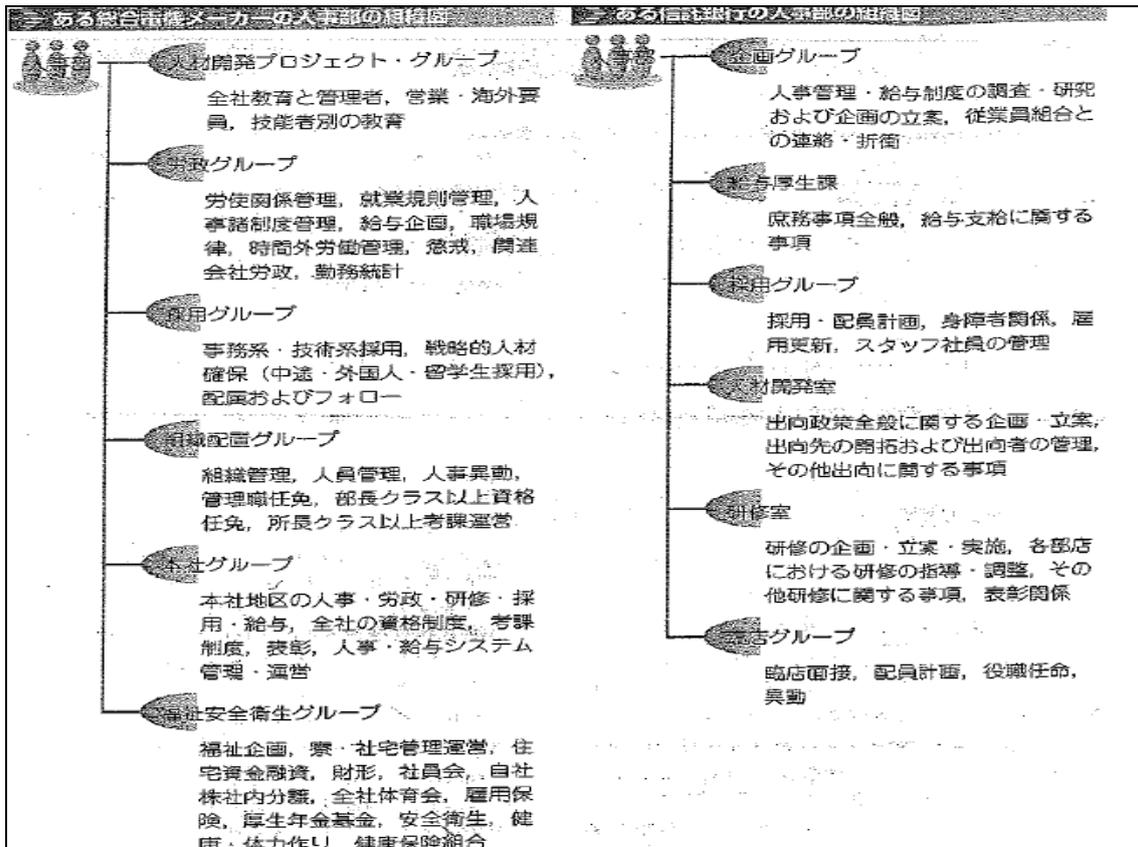
人事部門の構造

それでは、これらの要請を受けた、現代日系企業の人事部門の構造はどのようになっているのだろうか。佐藤・藤村・八代(2006)は、本社人事部門の仕事を組織ごとに下記のとおり整理している。

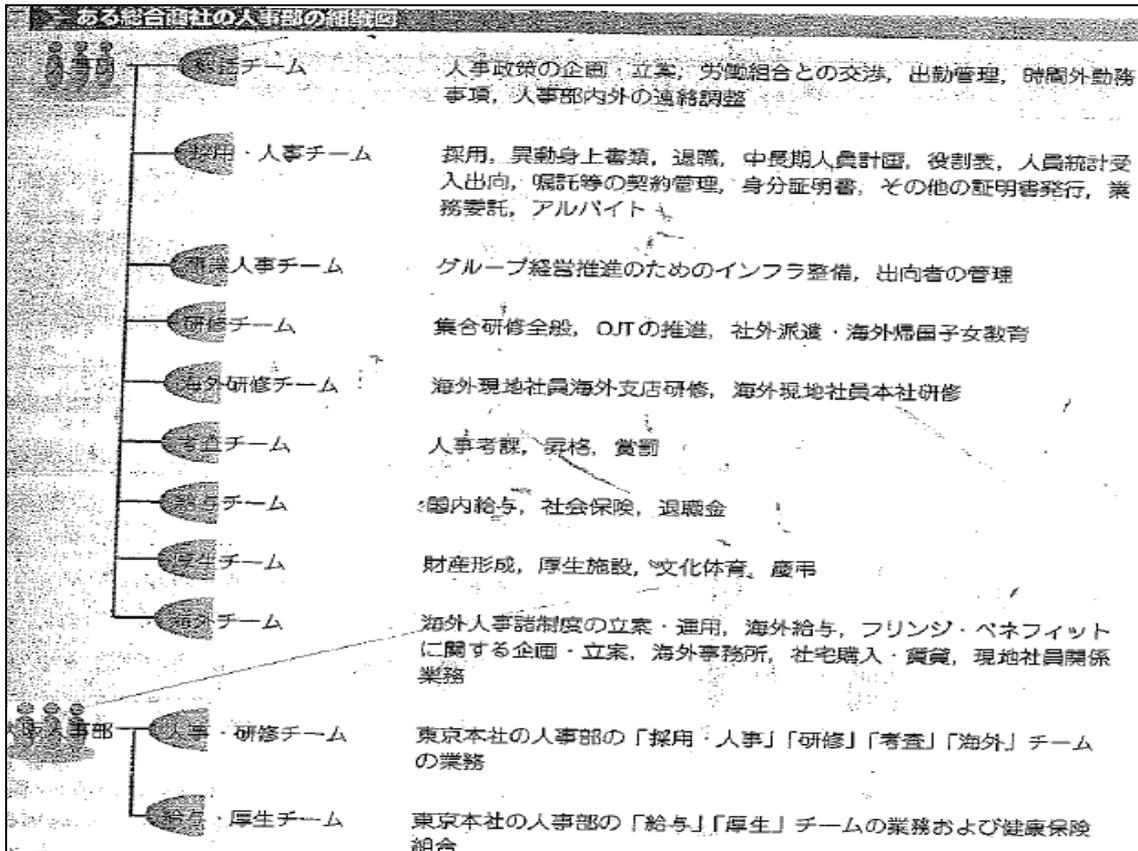
- 正規従業員の募集・採用を担当する「採用課」
- 正規従業員の初任配属・異動・昇格、といった個別人事を担当する「人事課」
- 賃金管理や労働組合との折衝を担当する「労務課」
- 個別人事の前提となる人事制度の企画・立案を担当する「人事企画課」
- 従業員の教育訓練を担当する「能力開発課」

図表 2-1 は、「ある総合電機メーカーの人事部組織図」、「ある信託銀行の人事部組織図」、また、図表 2-2 は、「ある総合商社の人事部組織図」をまとめたものである(佐藤・藤村・八代, 2006, pp. 12-13)。それぞれ名称は多少違うものの、その仕事内容はほぼ上記 5 項目に集約されていることが分かる。

図表 2-1 「総合電機メーカーの人事部組織図と信託銀行の人事部組織図」



(出典) 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2006) 『マテリアル人事労務管理』有斐閣。
図表 2-2 「総合商社の人事部組織図」



(出典) 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2006) 『マテリアル人事労務管理』有斐閣。

人事部門の規模

それでは、日系企業の人事部門の規模はどのようなものだったのだろうか。従来から日系企業の場合、その規模が比較的大きいことが知られているが、いつ頃からこの規模の特徴は存在したのだろうか。日本労務研究会(1956)が調査した124社のデータによると、図表2-3が示すとおり、日本企業の人事部門の規模は1950年代の半ばの時点で、従業員比率で約2%となっており、戦後の早い時期からかなりの規模の組織として人事部門が存在していたことが分かる。

図表2-3 「日本企業の人事部門の規模」

企業規模 (人員)	人事部門比率
1-999 人	2.70
1000-4999	2.50
5000 以上	1.80
計	2.20

(出典) 日本労務研究会(1956)「労務施策監査の実施要領」『労務研究』9(5)。

その後の人事部門の人員数の推移であるが、その後上昇を続け日本生産性本部が1986

年に実施した同様の調査⁴を行ったところ、従業員比率は実に10%にも上っている。これはこの調査が正社員を母数としていることや調査データの算定方法など、過去の調査と異なった点があることを考慮しても大きな比率の上昇である。人事部門総計の平均は165.5人（455社平均）で、内本社に46.9人となっている。さらに業務別では、労使関係が14.4人（230社平均）、教育関係が6.7人（240社平均）となっている。

90年代に入ってもこの傾向は続き、関西経営者協会（1994）が会員企業に対して行った調査⁵でも、人事部門比率についての詳細は得られていないが、依然として人事部門において規模の増大傾向が認められた。人事部門の人員の増減を「本社人事部」に限定して聞いているが「減った」とする企業が非製造業で17.2%であるのに対して、「増えた」とする企業は49.5%に上っている。この時期においても日本企業では、相当数の人員を人事部門に抱えていたことが推測される。

このように日本の人事部門は、高度経済成長期の右肩上がりの経済成長に合わせた形で、その規模を増加させてきたことが分かる。

人事部門の戦略に関する参画

それでは、人事部門は、全社的な課題として、どのような戦略に、どの程度参加してきたのだろうか。図表2-4は、関西経営者協会がその会員企業に対し1993年9月に実施したものである。「相当程度参画した」と「参画した」を合わせて、本社人事部門が関与した経営戦略は次のように位置付けられる。

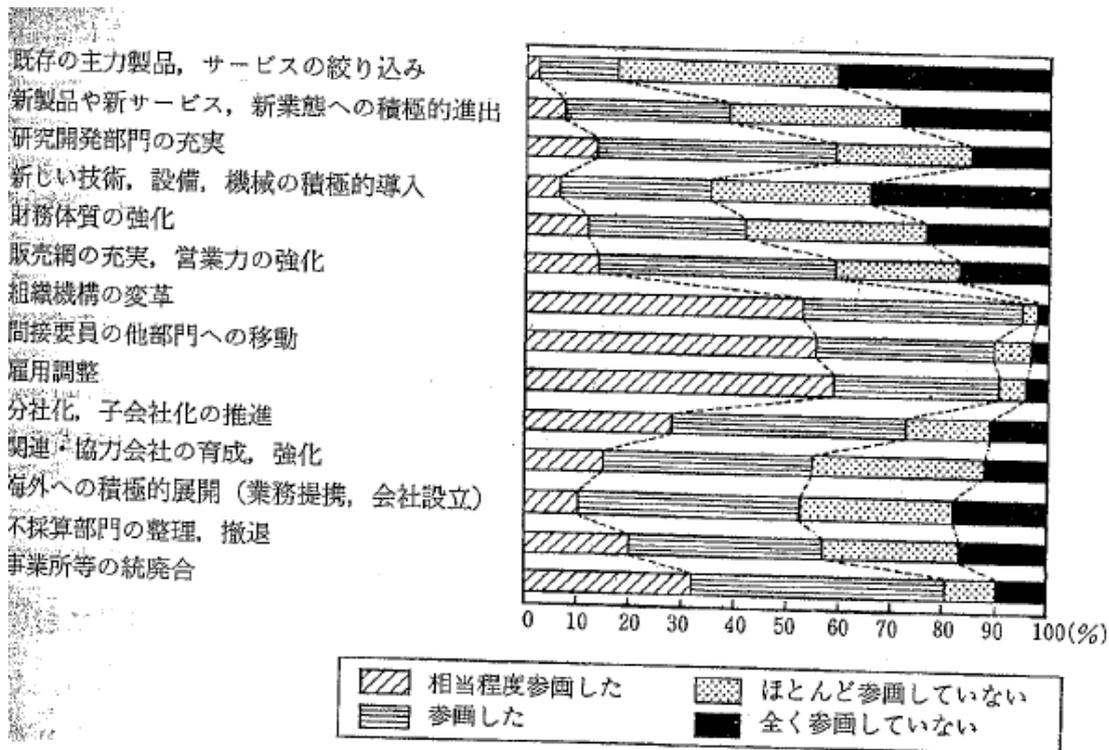
1. 組織機構の変革
2. 間接要因の他部門への移動
3. 事業所等の統廃合
4. 分社化・子会社化の推進
5. 研究開発充実
6. 販売網の充実・営業力の強化
7. 関連・協力会社の育成・強化
8. 海外への積極的展開（業務提携・会社設立）
9. 財務体質の強化
10. 新製品や新サービス、新業態への積極的進出
11. 新しい技術・設備・機会の積極的導入

特に「相当程度参画した」対象としては、1.雇用調整、2.間接要因の他部門への移動、3.組織機構の変革、が他の項目と飛びぬけて多い。

図表2-4「人事部門の経営戦略に関する参画の程度」

⁴ 日本生産性本部労使協議制常任委員会（1986）『人事労務部門の役割と労使喚起の将来』日本生産性本部。

⁵ 関西経営者協会（1994）『本社人事部門の機能と将来像に関する調査』関西経営者協会。



(出典) 関西経営者協会 (1994) 『本社人事部門の機能と将来像に関する調査』 関西経営者協会。

このような雇用調整や間接部門から他部門への要因の移動は、雇用や配置転換という従来の労務管理の一部である。しかし、組織機構の変革、事業所等の統廃合、分社化・子会社化の推進、関連・協力会社の育成・強化、海外への積極的強化は組織構造の変革に関わる活動である。奥林 (2002) は、「ヒトの管理の一部を担当する本社人事部門では、単なるヒトの採用や訓練のみならず、その前提となる組織構造の変革にまで積極的に関与するに至っている。組織の形成・変革・廃止は、そこで働く人々と切っても切り離せない関係にあるのである。したがって、実践においては、労務管理は人々が働く場である組織の構造や規模までも守備範囲とせざるを得ないのである。そこに実践的要請からして、組織管理を労務管理の中にも含める理由がある」と指摘している (p. 27)。

これは、日本の組織において、「特定の職務の権限責任の範囲が固定しているのではなく、状況に応じて職務範囲をかなり大きく変動させている」(高柳, 1998, p. 153)、職務の無限定性にも一因がある。いずれにしても、日系企業の人事部門は、人事労務管理活動のみならず、組織構造 (組織機構の変革、事業所等の統廃合等) の変革に関わる活動も実施してきたことが分かる。

第4節 人事部門の経営組織内での位置づけ

それでは、何故日本の人事部門は、自らの守備範囲を超えた形で、その役割・機能そして権能を発揮することができたのだろうか。また何故、日系企業人事部門は、強い権限を有することになったのだろうか。以下4つの理由が考えられる。

第一に、これに関して津田（1995）は、「日本の中規模以上の経営組織では、本社に人事部という名称の部門がおかれ、スタッフ組織だが全部門の人事労務関係事項を一括管理する権限を与えられているのが普通である。すなわち、この人事部の権限は最高経営者からの委譲に基づいている。全社員の採用、人事異動、解雇、昇進・降格の事実上の決定権限を持ち、人事考課、給与決定の最終決定権限を持っている」指摘している（p.27）。また、「本社組織が事業部制になり、それぞれが独立の事業を管理する部または本部制の組織になった場合でも、それぞれが独立して人事部や勤労部をもつのではなく、本社人事部が事業部の人事課として担当者を派遣して管理する。この人事部の性質を「包括一元管理」と呼んでいる。そういう管理体制になる理由は、日本では経営組織が強い経営人事権を持っており、社員について包括一元人事管理を公平と考えることに由来する。雇用関係で経営組織の対抗組織である労働組合も、企業内組合として経営組織の協力者として成長したので、最高経営者の権限を委譲された人事部が、経営組織の中で「包括一元管理」の権限をもつことは当然の事としてきた」と指摘している。

第二に、青木（1989）は、「人事部は、企業の採用活動を集中的に取り扱い、従業員に関するファイルを保ち、様々な作業単位間の従業員の定期的な移動を決定し、企業内訓練プログラムなどを通じて、日本の経営構造において中心的な役割を果たしている。人事部の戦略的な重要性は、西洋企業のそれと比べて日本企業のもっとも特徴的な現象の一つであるといえる」（p.120）と述べている。

第三に、日本の経営の人事労務管理は、従業員の経営内での地位を小職、資格、職位によって定め、勤続の長さや仕事の経験・知識の蓄積によって従業員の配置を変更していく人事制度を中心柱とし、全社的な人事労務管理の体系化に特徴があり欧米経営とは異なる。この点からみると日本企業では、本社人事労務部門が強いようにも見えることが考えられる。

第四に、人事部門が組織内で確固たる地位をどのように構築してきたのかについては、第二次大戦後の労使関係の状況を無視して問題を捉えることはできない。人事部門が企業内で重要視されるのになったのは、敗戦後、急速に組織化が進んだ労働組合への対応が重要なきっかけとなった。これに関しては、1950年以降に、使用者団体を中心として米国式の「近代的」労務管理を確立することが経営権の回復と職場秩序の確立につながると捉えられ、人事労務管理が単なる労働力管理を超えて、企業経営にとって極めて重要な政治的機能とみなされたことが大きい。さらに、日本の人事部門が企業内で地位を確立する要因としては、労働組合が企業別に組織され、企業別の交渉・協議が労使関係において中心的役割を果たす「企業別労使関係」が形成されたこと、また、春闘が、1950年代後半に各産業に拡大し、企業内の交渉・協議が制度化されていったこと等が考えられる。

以上のように、日系企業の人事部門が有する強い権限の源泉は、経営者からの権限委譲、人事情報の一元管理、人事労務管理の特徴、労使関係の4点に集約できることが分かった。

それでは人事部門の社内での地位は、どのように推移していったのだろうか。日本生産性本部（1986）の調査⁶では、1975年頃と比べ、企業内での人事部門の地位の変化を聞いて

⁶ 日本生産性本部労使協議制常任委員会（1986）『人事労務部門の役割と労使喚起の将来』日本生産本部。

いるが、人事部門の地位が「低下した」とするものが、8.9%にとどまるのに対して、「上昇した」と答えた企業が46.2%に上り、「変わらない」とする41.6%を上回っている。この傾向は、製造業に対して非製造業、大企業に対して中小企業で「上昇」の割合が高い。また企業内での高い地位は、取締役に占める人事部門管理職経験者の比率にも表れており、取締役の内、1/4が人事部門管理職の経験者である。そして、この比率も製造業に対して非製造業で、大企業に対して中小企業において高い傾向が見られる。

日本生産性本部（1966）の調査⁷によると、1960年代には人事部門は経営層と強く結びつき、企業内で人事部門が重要な地位を獲得していることが分かる。調査によると人事部長の地位が取締役であるとする企業は47%にのぼり、企業規模にも偏りが無い。さらに、人事部門の最高政策決定者として労務担当常務が存在する企業は40%となっている。なお、団体交渉において、ベースアップの一次回答をする権限を持っている担当部長は26%にとどまるが、交渉自体については48%が会社を代表して発言する立場を認められている。人事部門は、特に労使関係において企業を公式に代表する部署としての役割を確立しつつあったといえるだろう。

人事労務管理の主体

このように人事労務管理及びそれ以外の領域においても、多くの役割・機能を発揮してきた人事部門であるが、人事労務管理の主体は人事部門のみによって担われるべきものだろうか。

人事労務管理の主体については、「企業経営管理の活動の一つである人事労務管理活動の主体は企業主である経営者である。（中略）但し、企業規模が大きいものとなった場合、専門的な「人事労務部門」が設置され、そこに専門スタッフが配置されるようになった。その結果、人事労務管理に必要な制度作りや日常の人事労務管理業務などは人事労務部門が行うことになり、このため人事労務管理の主体は人事労務部門に移ったように見えるかもしれない。しかし人事労務部門の活動は経営者が意図する人事労務管理の方針を移したものであるとして現れているので、人事労務管理の主体は基本的に企業の最高意思の決定者となる経営者であることは間違いなく、人事労務部門はその経営意思の直接的な執行者、担い手であるということが出来る」と述べている。

森・岩出（1995）は、日本における人事労務管理の主体の変遷について、「近代人事労務管理の段階では、団体交渉の当事者としての関与を除いて、経営者の人事労務管理に対する関心は概して希薄であり、日常的な人事労務管理の中心的な担い手はその専門職制としての人事労務部門だった。これに対して現代人事労務管理の場合には、経営者が人事労務の基本方針などの重要な人事労務事項を決定し、その決定に基づき人事労務部門は人事労務計画の立案・制度作りと専管的サービス業務を担い、職場の第一線にある管理・管理者は職場の直接的な人事労務（①部下のOJT、②人事評価、③労働意欲の向上、④職場モラルの維持・向上）を執行するといった「三者による分権的な管理体制」が特徴になっている」（p.23）と述べている。

⁷ 日本生産性本部労使協議制常任委員会（1966）『企業内における人事部門の地位と任務』日本生産性本部。

そしてこの、「トップ・マネジメントーライン管理・監督者ー人事労務部門」の連携による人事労務管理の執行体制の下では、トップ・マネジメントとライン管理・監督者の人事労務管理責任の遂行を容易にする人事労務部門の「助言スタッフ」としての役割が浮かびあがってくる。こうしたラインとスタッフの協力体制のあり方を森・岩出（1995）は、「ライン・アンド・スタッフ組織による人事労務管理体制」と説明することもある、と述べている。藤本（1999）も、「日本企業の人事管理は、現場のライン管理者と本社人事スタッフ及び部門人事スタッフとのコラボレーションを前提に機能していると考えられている」（p. 64）と述べている。

以上のように、そもそも企業内の人事労務管理の実践は人事部門に限られるわけではなく、人事部門よりも上位の経営層から現場のライン管理者まで、これを担う主体は様々である。にもかかわらず、国内において人事部門あり方に焦点があてられてきたのは、機能内の人事労務の計画と実践において人事部門が極めて強い影響力を有してきたからであり、さらには人事部門の独特の地位と役割が、人事労務管理の影響を超え、日本企業のあり方をも特徴付ける重要な要素だと考えられていたからである。

第5節 人事部門による一元管理のメリット

それでは、ライン管理者が人事労務管理の実施者であり、トップ・マネジメントが人事労務管理の主体が企業の最高意思決定する経営者であるなら、人事部門の存在意義はどこに求めることができるのだろうか。佐藤・藤村・八代(1999)によれば、人事部門の存在の必要性を、以下のように述べている。

1. 「集積のメリット」: 従業員の人事に関する情報の一元化により、サービス提供のための利便性向上、及びライン管理職の機会費用の節約。
2. 「人的資源の全体均衡」: ライン管理職の情報の偏り、また部分均衡に走るのを、全体均衡を考え、関与する。

また、ジャコービィ（2005）は、以下のように指摘し、人事部門の必要性を指摘している。

1. 人事業の集中による規模の経済性。
2. 事業部間の連携やシナジーを発揮するために事業部間の人材の異動を円滑に行うには、本社人事部の力が必要になる。
3. サービス分野においては、顧客との接点である現場にいる人たちの動機付けや技能が重要であり、このことが人事部の権限を増すことになる。

第3章 人事部門をめぐる近年の動き

これまで第2章のなかで、人事労務管理、人事部門の形成過程、人事部門の概況・人事部門の規模・戦略に関する参画、組織内での位置づけ、そして管理主体についてレビューを進めてきた。

それではこうした人事部門の役割・機能はいつ頃見直され始めたのだろうか。日本の経済や産業は戦後右肩上がりの成長を遂げてきたが、いわゆるバブルの崩壊で大きなつまずきを経験した。その結果、経営の様々な局面で軌道修正や構造的な変革を迫られることになった。日本経済の成長を支えてきた雇用慣行も聖域ではなく、見直しが進められ、年功的処遇から成果主義への移行等も実施された。八代（1992）が指摘したとおり、「日本的雇用慣行が、日本企業の人事労務担当組織の作り方や役割に大いに関連している」のであれば、人事部門の役割・機能が見直され始めたと考えるが自然である。丁度この時期は、八代（1998）「人事部はもういない」が出版され、人事部門不要論が世に出された始めた時期が1998年である。

しかしながら、人事管理に関する課題の克服は経営者の関心の高いテーマとなっていく。1997年に実施された「21世紀の人事管理に関する調査」によると、「現代の経営課題」の中で注目されている上位3項目は、「目標利潤の確保」（70.5%）、「人材・人事問題への対応」（68.7%）、「組織の活性化」（65.1%）であった。そして、「現状の人材・人事問題」については、「人材の育成」（89.7%）、「人材の適正配置」（63.7%）、「人件費の削減」（54.8%）であった。藤本（1999）は、「短期的に利益目標を達成させることだけでなく、中長期的には人材の育成や適正配置などの人事管理に高い関心が寄せられているのである」と指摘している。

以上のように2000年前後は人事部門不要論と同時、人事管理に経営者から高い関心が寄せられていた、という一見理解しにくい事象が起きていた時期といえる。本章では、この2000年前後を人事部門の役割・機能が見直されたターニングポイントとして、人事部門の役割・機能、規模、地位、権能等がどのように変化してきたのかについてレビューを進めていくこととする。

第1節 人的資源管理と戦略的人的資源管理

近年、企業における経営資源として従業員を重視する理念的内容を持つ「Human Resource Management (HRM)⁸」を「人的資源管理」と訳出し、これを「人事労務管理」に代わる、人事労務の包括的な用語として使用する動きが広まった。この用語は1970年代の米国で生まれたもので、1970年代後半以降、学界で急速な広がりを見せ始め、さらに1980年代になると産業界では従来の「人事部」(Personal department)から「人的資源部」(Human resource department)へと、職制名を変更する企業も出てきた。

更に1980年代になると「戦略的人的資源管理」(Strategic Human Resource Management (SHRM)⁹)という概念を使った文献が登場してきた。この当時のSHRM論は、基本的に戦略や企業の使命と人的資源管理さらには組織構造との間で適合関係が成立するように設計

⁸ 以降「HRM」と略して使用する。

⁹ 以降「SHRM」と略して使用する。

すべきものであった。そして 80 年代以降、SHRM に関連する研究は多数発表されるようになる（城戸・須東, 1999, pp. 28-29）。

第2節 人事部門の新役割モデル

日本において人事部門の存在意義が問われる中、HRM・SHRM の考え方に基づき、同時期に新たな人事部門の役割モデルを提示したのが、デイビッド・ウルリッチ (David Ulrich) である。

ウルリッチ (1997) は、まず企業を取り巻く環境状況を、(1) グローバル化、(2) ビジネス上の競争力強化と人材経営からのサービス向上のための価値連鎖 (バリュー・チェーン)、(3) コスト削減と成長を通じて利益を向上させる、(4) 企業が備えている能力の発揮、(5) 変革、(6) 技術革新、(7) 個人のコンピテンスと知的資産を獲得し、維持し、評価する、(8) 業績回復はトランスフォーメーションとは認められない、とし、克服すべき 8 つの挑戦としてまとめて説明している。ウルリッチ (1997) は、こうした挑戦課題を実現するものとして組織の能力に焦点を当て、人事部門におけるパラダイムシフトの必要性を主張し、人事部門担当者が新たなパラダイムの下、取り組むべき役割を提案した。

ウルリッチの主張したパラダイムシフトとは何であろうか。ウルリッチ (1997) は、その背景として、人事部門担当者がこれまで配置、評価、処遇、育成、福利厚生といった仕事をいかに効果的に遂行するかというパラダイムに従い HRM を実施していたと指摘した。それを、成果として「何を達成すべきか」というパラダイムに転換しなければならないと主張する。金井・守島 (2004) は、これをドゥアブル (= やろうと思えば実際に行うことができること) からデリバラブル (= だれにどのような価値をお届けするか) への転換と説明し、ウルリッチの発想法の前提として紹介している。つまり人事部門担当者にとって、人事機能の効果的な遂行が目的ではなく、それは手段に過ぎないというパラダイムの転換を求めたのである。

次に、ウルリッチの主張した、人事部門の取り組むべき役割とは何であろうか。ウルリッチは、人事部門がビジネスの伸張に貢献する、経営者のビジネスパートナーになるべきであると主張し、従来の人事部門の役割に、戦略的役割を付け加え、人事部門が複合的な役割を果たすべきだとした。

図表 3-1 は競争力を備えた企業を築くための人事部門の役割についてまとめたものである。この人事部門の役割の考え方であるが、2 つの軸がそれぞれ人事部門の備える視点と活動を表している。このうち、人事部門の備えるべき視点は長期的な戦略から短期的な日常業務遂行までの幅を持っている。人事部門としては、長期的かつ短期的視点を重視しながら、戦略と日常業務の両方を達成していく必要がある。活動の軸には、プロセスのマネジメントから人材のマネジメントまでの広範な活動が含まれる。ウルリッチ (1997) は、これらの 2 軸を組み合わせ、4 つの主要な人材経営の役割を以下のとおり導き出している。

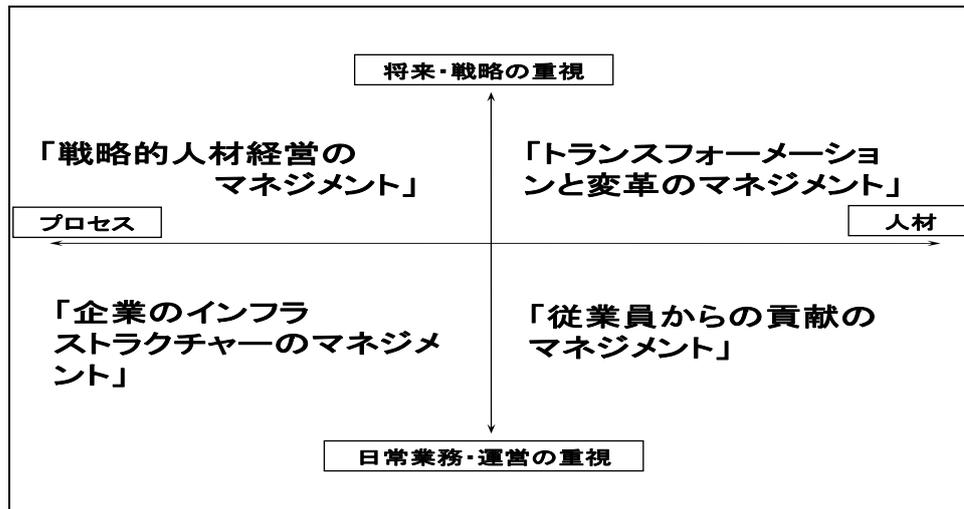
1. 戦略的な人材のマネジメント。
2. 企業のインフラストラクチャー (制度や構造) のマネジメント。
3. 従業員からの貢献のマネジメント。
4. トランスフォーメーションと変革のマネジメント。

そして、これらの 4 つの役割をしっかりと理解するためとして、ウルリッチ (1997) は、

下記の課題を考慮すべきと指摘し、図表 3-2 で、図表 3-1 に示された役割のそれぞれに伴う課題を要約して示している。

1. 各役割を遂行することから生まれる結果を表明する達成成果。
2. それぞれの役割に伴う特徴的な可視的イメージまたは形容。
3. 人材経営専門職がそれぞれの役割を果たすために遂行すべき役割。

図表 3-1 「競争力を備えた企業を築く際の人事部門の役割」



(出典) デイビッド・ウルリッチ (1997) 『MBA の人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター。

図表 3-2 「人材経営の役割の定義」

役割	達成成果	形容	活動
戦略的人材 マネジメント	戦略を実現する	戦略の パートナー	人的資源の事業戦略を整合 させる「組織診断」
企業インフラの マネジメント	能率を高める インフラを築く	管理の エキスパート	組織プロセスをリエンジニ アリングする「(インフラ的) 共有サービス」
従業員からの貢献マ ネジメント	従業員のコミッ トメントと能力 を向上させる	従業員の チャンピオン	従業員の声に耳を傾け対応 する「従業員にリソースを提 供」
トランスフォーメー ション(大転換)と 変革のマネジメント	変革された組織 を生み出す	変革の エージェント	トランスフォーメーション と変革を推進する「変革推進 能力の構築」

(出典) デイビッド・ウルリッチ (1997) 『MBA の人材戦略』日本能率協会マネジメントセ

ンター。

HRM・SHRM に基づいたウルリッチの示した新たな人事部門の役割が人事部門に与えた影響は大きかった。城戸・須東（2006）は、日本においても、「人事部の役割として SHRM を推進することが求められているのは自明であろう。戦略と適合的な HRM のシステムや施策を作ること、またそれが良い成果につながることを SHRM の研究は証明している」（p. 30）と主張している。

実際、現在私が所属している P 社人事部門はこの概念をいち早く取り入れ、人事部門のミッション（使命）として据えている。また人事部門の役割にもメスを入れ、将来・戦略的要素を担う人事部門担当者を BAM（Business Account Management）、日常業務・運営を担う担当者を Practice と呼び、組織改革を実施した。

賃金実務（2002）は人事部門改革の特集¹⁰を組み、アメリカン・エクスプレス・インターナショナル、伊藤忠人事サービス、本田技研工業のそれぞれの人事部門担当者を招いて座談会を実施している。そこでも、3 社人事担当者が「人事部門の改革が 2000 年前後に実施され」かつ「戦略的人事機能の変遷が人事部門の目指すべき方向性である」ことを述べている。更に、金井・守島（2004）、城戸・須東（2006）等の論文においても、ウルリッチの主張が多数引用されるなど、日本の人事部門の研究者に与えた影響も大きかった。実際に、人事部門の役割・機能について、この結果どのような変化が生じたかについては、後述することとする。

管理の主体

第 2 章では、日系企業における人事管理の管理主体は経営者、ライン管理者、そして人事部門であることを確認した。そして、日系企業独特の人事管理や経営組織構造により、人事部門が管理主体として大きな権限を持っていることを確認した。それでは、HRM・SHRM の考え方に基づくと、管理の主体の位置付けはどのように変わるのだろうか。ウルリッチは（1997）は、上記で述べた 4 つの役割を実践し、成果を上げていくために、「ライン管理者と人材経営専門職が協力して生み出すものである」と指摘している。そういった意味で、HRM・SHRM の考えでも、日系企業の主体及びその考え方は変わるものではない。

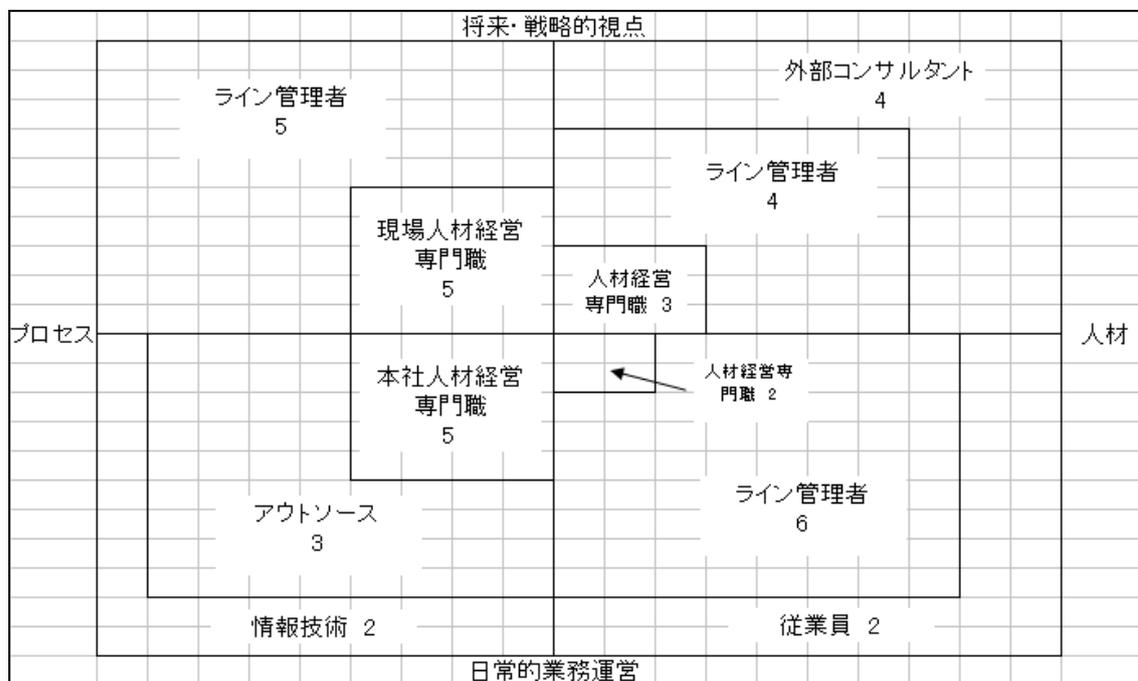
だがここでもウルリッチ（1997）は、「人材経営専門職は 4 つの役割のそれぞれで 100% の達成に責任を持っているけれども、4 つの役割に含まれる仕事を全て自分達で遂行することは要求されていない」（邦訳 p. 57¹¹）とし、管理主体の役割分担を強調しつつも、「人材経営専門職はそれぞれの役割で 10 点満点の達成を確かなものにする責任は持っている」として、人事部門がその結果に対して最終的に責任を有することを主張している。そして、10 点満点の達成するために全ての仕事を自らで遂行する必要はなく、ゴール達成のために生み出されたプロセスのあり方によって、必要な仕事をライン管理者、外部コンサルタント、従業員、情報技術、あるいは人材経営の仕事をこなすほかの形の方法に分担させるこ

¹⁰賃金実務（2002）「人事部はどう変わったか」 『賃金実務』 2002 年 8 月 1・15 日号（No. 909）, pp. 4-19.

¹¹以降、デイビッド・ウルリッチ（1997）の引用は、断りがない限り、全て『MBA の人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター、の邦訳である。

とが可能になるとして、効果的な役割遂行のため、各々の主体における役割の典型的な点数の割り振りを図表 3-3 のように明確にして示している。

図表 3-3 「競争力を備えた企業を築く際の人材経営の役割」



(出典) デイビッド・ウルリッチ (1997) 『MBA の人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター。

第3節 近年の人事部門の概況

これまで、HRM・SHRM 及びウルリッチの示した新しい人事部門の役割・機能について述べ、さらに日系企業に与えた影響について述べてきた。特に、ウルリッチが主張していた、人事部門の戦略的役割であるが、これは日系企業においてどのように実践されたのだろうか。ここで、これまで行われたアンケート調査をレビューし、人事部門が関与する戦略がどのように変遷してきたのかを下図にまとめる。

この調査結果から分かるように、1993 年において、人事部門が取り組んでいる業務及び取り組もうとしている業務の大半は、ウルリッチの 4 つの役割に当てはめるのであれば、日常的業務運営に当たる「管理のエキスパート」及び「従業員チャンピオン」の部分に該当するものであった。しかしながら、2007 年の調査においては、「経営戦略の関与」が人事部門として強化すべき役割、方向として現れるなど、戦略的役割が人事部門の強化すべき役割として認識されるようになったことが分かる。

図表 3-4 「人事部門の業務・取り組み方向の変遷」

1993 年	2007 年
<ul style="list-style-type: none"> 重点的に取り組んでいる業務では、従業員の能力重視の傾向がますます強まっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後人事部門が経営に対して強化すべき役割は「次世代育成」がトップで 4 割、次いで「経営戦略の関与」が約

<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「能力開発の強化」(66.7%)、「昇進・昇格の能力主義化」、「賃金の能力主義化」(53.0%)、「管理職の活性化」(43.2%) ・ 今後の取り組み方向 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「能力開発の強化」(98.1%)、「管理職の活性化」(93.3%)、「昇進・昇格の能力主義化」(92.2%)、「賃金の能力主義化」 	<p>3割、「経営幹部人材」が1.5割</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人事部門として強化すべき方向は、「全社的なモチベーションを高める」が7割で最も多く、現下最大の人事課題。「経営戦略の関与」(5割)、「人事の専門性を高める」(4割)。
---	---

(出典)

- ・ 関西経営者協会(1994)『本社人事部門の機能と将来像に関する調査』関西経営者協会。
- ・ 人事実務(2007)「人事部門の役割と人事スタッフキャリアを考える」『人事実務』2007年8月1・15日号(No.1019), pp.4-67.

人事部門の規模の変遷

2000年前後から人事部門の概況、規模等はどのように変遷したのだろうか。第2章で見たように見てきたように90年代まで人事部門の人員は増加傾向にあった。しかしながら、このような日系企業の人事部門への集中は、1990年代初頭からの長期の不況によって大きく転換することとなった。2000年に入り始めて減少傾向が明確に現れたのである。

賃金実務(2002)の調査¹²では、過去3年間における人員の推移を見ると、「増えた(大幅に増えた+やや増えた)」が17.3%、「変わらない」が40.3%、「減った(やや減った+大幅に減った)」が40.3%になり人員を減らした企業が4割に結果になった。次いで今後1-2年の人員見通しを見ると、「変わらない」が62.4%で最も多いものの、「減らす(やや減らす+大幅に減らす)」と回答した企業が23.7%にも上った。

人事部門の適正人員は、企業規模や業種、人事関連業務の質・量、組織運営スタイルによって異なり一概に言えないが、いずれにしても、多くの企業がさらなるスリム化を目指していることは間違いないであろう。

城戸・須東(2006)は、「本社管理部門の縮小にともない人事部のスリム化が行われ、業務の見直しやそれにとまなう人事業務のアウトソーシング、分社化、事業部への権限の委譲等の手段により、人事部の削減がなされている。こういった本社人事部の業務の再編や人員の削減は、必然的に人事部の権能・役割の再定義をとまなう」(p.22)と指摘している。

以上のように、厳しいビジネス環境が、人事部門のスリム化を促し、最終的に人事部門の役割・機能の見直しを進めるきっかけとなったことが分かる。

権限委譲・アウトソーシング

人事部門の規模がスリム化していく中で、現場への人事機能の委譲やアウトソーシング

¹² 賃金実務(2002a)「人事部はどう変わったか」『賃金実務』2002年8月1・15日号(No.909), pp.4-19.

が発生した。権限委譲とは、人事部門が従来担っていた役割、例えば人材の選抜配置、開発、評価、報酬決定などの機能の一部または相当部分を現場に委譲し、現場のマネジメントシステムに組み込むことである。アウトソーシングとは、例えば、給与計算、社会保険料の計算と手続き、研修など定型的な業務の一部または相当部分を外部に委託することである。

この背景として企業規模の著しい増大や従業員の構成の複雑化のために、人事労務部門による画一的な運営では限界が生じ、職場の実情に即したライン管理・監督者による直接的な人事労務管理の必要性が大きくなったことが考えられる。

この流れを受けて、思い切ってライン管理・監督者に人事労務管理を全てを委ね、人事部門は管理に集中すべき、もしくは、人事部門を撤廃すべきという過激な意見も出されるようになった。

その代表例として、八代（1998）の『人事部はもういない』を挙げることができる。八代（1998）は採用から移動・配置、評価といった一連の雇用管理プロセスの権限が人事部に集中しており、人事部は人事に関して大きな権限を有しているが、社員の人事を人事部という特定の部署で集中管理する仕組みを改革しなければ、会社の長期的な繁栄はないというものである。その方策として提案されるのが、分散的なシステムの転換である。それは、「仕事の優先順位の決定は企画部門に譲る、人事評価等の機能を現場へ委譲する、人事面で市場原理がうまく働くように支援的な働きをすること」を骨子とするものである。

タイトルこそ過激であるが、基本的に八代は終身雇用の崩壊により、人事部門の役割・機能を見直すことを提唱している。

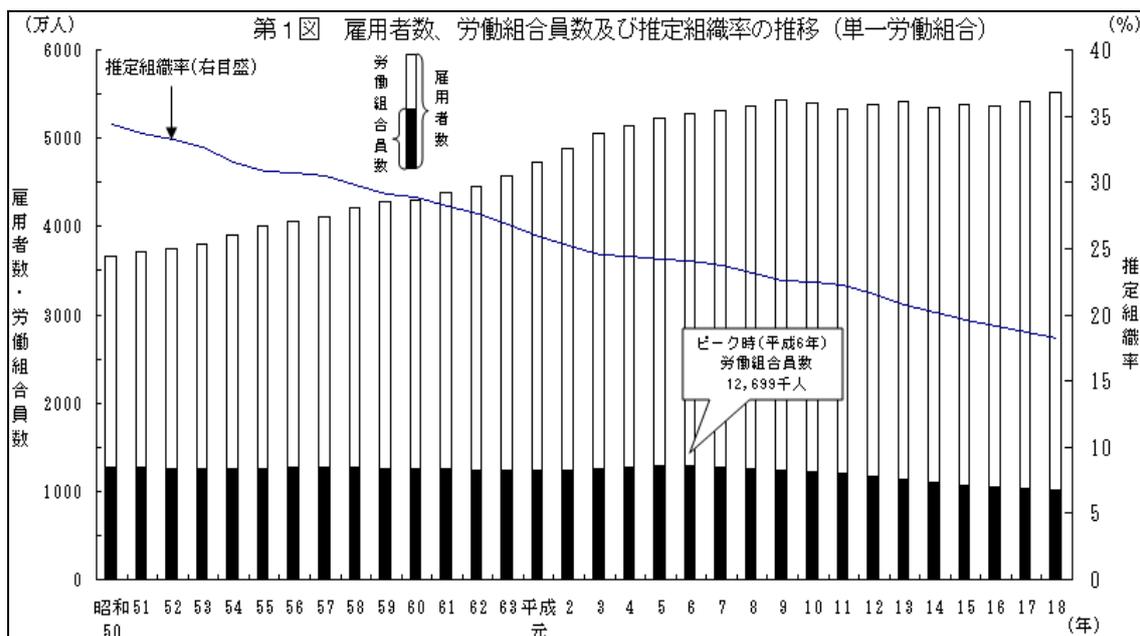
人事部門の地位

人事部門の役割・機能が見直される中、人事部門の地位はどのように変遷したのだろうか。先述したとおり、人事部門が独特な地位を経営組織の中で得た理由の一つとして、労働組合対策があった。人事部門の地位向上は、労働組合の発展と密接に関わっていたのである。しかしながら、厚生労働省によると、図表 3-5 の通り、労働組合数は減少の一途をたどっており、平成 18 年 6 月 30 日現在における単位労働組合の労働組合数は 59,019 組合で、前年に比べて 2,159 組合減(3.5%減)となり、また、単一労働組合の労働組合員数は 1,004 万 1 千人で、前年に比べて 9 万 8 千人減(1.0%減)となり、12 年連続の減少となった。また、推定組織率は 18.2%で、前年の 18.7%に比べて 0.5 ポイントの低下となり、低下傾向が続いている¹³。

図表 3-5 「労働組合及び労働組合員の状況（平成 18 年）」

¹³平成 18 年労働組合基礎調査結果の概況（厚生労働省発表平成 18 年 12 月）

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/kiso/06/index.html>



(出典) 厚生労働省「平成18年労働組合基礎調査結果の概況」(平成18年12月)

また、終身雇用等の日本的雇用慣行の崩壊、ライン管理者への権限委譲により人事情報の人事部門における集中化がなくなる等、これまで人事部門の地位向上の源泉となっていたシステム等も弱体化している。これらを考慮すると、人事部門の地位が昔に比べて相対的に低くなっていることが推察される。

しかしながら、HRM・SHRMの観点から、人事部門の地位向上若しくは維持が図られたと推察することもできる。一般的に欧米諸国では、企業経営に占める人事労務管理の地位はそれほど高いものではなかったが、1980年代になると、アメリカでは「人的資源管理」の考え方から、企業経営における人事労務管理の意義・人事部門の再考が進められ、人事部の地位が向上したと言われている。その論点は、「企業の経済的成功に貢献する最も重要な経営資源は従業員であり、それ故に従業員を取り扱う人事労務管理は企業経営上の戦略的役割を担う必要がある。企業のトップは人事労務管理に対する認識を改めると同時に、企業業績を直接左右するライン管理・監督者の部下育成・活用責任をいっそう強く認識しなければならない」というものである。日系企業の人事部門がHRM・SHRMの観点から役割・機能の見直しを進め、積極的に経営戦略に携わってきたとしたなら、人事部門の地位の維持が違う形で果たされていたと推察することも可能である。このように人事部門の地位の変遷については、2つの推察が可能である。

しかしながら、こうした「地位」における明確な定義はなく、また主観的な判断に基づくことが多い。こうしたことから、人事部門の地位が高くなった、低くなったと述べることは、難しいと認識する必要がある。但し、賃金実務(2002)の調査では、人事労務管理に関連した業務の中で、人事部門が強い影響力を持つ項目を比較することで、人事部門の地位の変遷について説明している。これを見ると、人事部門の地位が上昇したと回答した企業では「中期経営計画」「年次経営計画」への参加の割合が、地位が上昇しなかったとする企業よりも10-20%ほど高くなっていることが分かった。重ねてこの調査も、あくまでも

企業内における地位の相対的な変化を聞くものであり、企業内の絶対的な地位の高低を説明するものではない。そのため人事部門の地位の高さを明るみにするには不十分な点もあるが、少なくとも経営計画のような企業経営の中心的な項目に関わることが、人事部門の地位を左右するようになってきていることは推察される。

第4節 アンケート調査のレビュー

これまで時代の要請に合わせて変化してきた、人事部門の役割・機能を明らかにする方法として、アンケート調査が多用されたことは既に述べた。そこでもう一度丹念にこれまでのアンケート調査をレビューし、近年の人事部門の変遷に迫ることとする。いくつかのアンケート結果については、これまで既に引用しているが、人事部門の全体的な変遷を理解するため、またアンケート調査の特徴や更なる可能性を理解する上でも有益であると考え、アンケート調査のレビューを実施することとした。

図表 3-6 は現在までの人事部門のアンケート調査の概要をまとめたものである。これまで実施されたアンケートの中で、質問項目が似ており最近のアンケート調査と比較可能な一番古いものでは、関西経営者協会（1994）が 1993 年に実施した調査があった。そして 2000 年以降特に多数の調査が実施された。これは、人事部門の役割・機能について、見直しが始まった頃と一致するものである。

図表 3-6 「人事部門のアンケート調査概要」

番号	時期	対象 回答者	形式	目的	回答数	調査項目 概要	出典
1	1993 年 7 月	関西経営者協会所属企業 回答者不明 (質問内容より恐らく人事部門担当者)	アンケート調査方式	企業経営にとって戦略的役割を担う人事部門について、組織と人の両面から実情を把握し、機能を明らかにすることによって人事部門の新しい役割・将来像を探るための基礎データ収集を目的	配布数： 不明 回答数： 264 社	・近年の経営戦略の実践と本社人事部門の役割 ・本社人事部門の現状 要因管理 ・昇進・昇格管理・配置・異動管理	関西経営者協会(1994)『本社人事部門の機能と将来像に関する調査』関西経営者協会.
2	2000 年 8-9	不明 33 社	不明	HRM 活動の機能評価を人	配布数： 不明		城戸・須(2006)「人事

	月			事担当の管理者とライン部門の管理者とを対にしてデータを比較	回答数：不明		部の新時代に向けて」『産業能率大学紀要』第27巻第1号.
3	2002年6月	上場企業及び『賃金実務』会員企業から任意に抽出した2800社	郵送によるアンケート調査方式	人事機能の変化と人事関連業務の現状に関する調査	配布数：2800社 回答数：186社 有効回答率：6.6%	・人事部門の構成と今後の方向 ・人事関連業務の現在の主たる担当部門	賃金実務(2002)「人事部はどう変わったか」『賃金実務』2002年8月1・15日号(No.909).
4	2003年5月	パソナグループ人事トップセミナー参加者	アンケート(ウルリッチ質問調査票)	人事がどのような役割を担っていると評価されているのかということを定量的に明らかにするため実施	配布数：225 回答数：148 有効回答数：139 有効回答率：61.8%	・ウルリッチ質問調査票を使用した、現在人事部門の役割調査	金井・守島(2004)『CHO最高人事責任者が会社を変える』東洋経済新報社.
5	2005年8月	日本CHO協会に属する会員	郵送によるアンケート調査	従来型の人事管理から脱出して、SHRMに代表されるように新たな人事管理を展開することが求められている人事部の実態を探るための	配布数：399 回答数：138 有効回答率：34.6%	・企業の経営課題 ・人事部の機能：その重要度と実現度 ・会社の中核的な競争能力 ・組織と人材の現状評価	城戸・須(2006)「人事部の新時代に向けて」『産業能率大学紀要』第27巻第1号.

				調査			
6	2007.8	上場企業及び未上場企業のうちから任意に抽出した企業	郵送によるアンケート方式	人事部門の現状と今後の役割に関する調査	配布数：3500 回答数：116 有効回答率：3.3%	・各社における組織改革、経営改革の実施状況 ・成果主義人事の導入状況とその効果 ・人事スタッフのキャリア等	人事実務(2007)「人事部門の役割と人事スタッフキャリアを考える」『人事実務』2007年8月1・15日号(No.1019).

(出典) 各アンケート調査の概要を参考に、筆者が作成。

1993年以降現在まで6回のアンケート調査が行われているが、これまでのアンケート調査の特徴をまとめると、以下のようにまとめることができる。

1. 人事部門の役割と機能、権能、人事部門の地位、スタッフの規模、スタッフキャリア等について、包括的に調査したもの(番号1,3,6)
2. 人事労務管理業務に関して人事部門とライン管理者との認識のギャップについて調査したもの(番号2)
3. 人事部門の役割と機能、特にHRM・SHRMを受けた戦略的機能について焦点を当て、調査したもの(番号4,5)

それでは、それぞれのどのような結果が見出されたのだろうか。

人事部門の役割と機能、権能、人事部門の地位、スタッフの規模、スタッフキャリア等について、包括的に調査したもの(番号1,3,6)

これらのアンケート調査は、人事部門の役割・機能等について包括的に調査したものであるが、質問項目にいくつかの共通項目がある。また、定期的実施されていることから、質問項目における変化をみることができる。下記にまとめることとする。

図表3-7「アンケート調査結果にみる人事部門の変遷」

	番号1(1993.7)	番号3(2002.6)	番号6(2007.8)
役割・機能・仕事	<ul style="list-style-type: none"> ・重点的に取り組んでいる業務では、従業員の能力重視の傾向が一層強まっている。 「能力開発の強化」(66.7%)、「昇進・昇格の能力主義化」、「賃金の能 		<ul style="list-style-type: none"> ・今後人事部門が経営に対して強化すべき役割は「次世代育成」がトップで4割、次いで「経営戦略の関与」が約3割、「経営幹部人材」が1.5割。 ・人事部門に残したい役

	<p>力主義化」(53.0%)、「管理職の活性化」(43.2%)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今後の取り組み方向 「能力開発の強化」(98.1%)、「管理職の活性化」(93.3%)、「昇進・昇格の能力主義化」(92.2%)、「賃金の能力主義化」 		<p>割は「人事・賃金制度の運用」や「採用計画」が最も高く、それぞれ6割。 「社員の部門間の異動」(5割)、「管理職の登用・選任」(4割)、「社員のキャリア形成」(4割)、評価の最終決定(3割)。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人事部門として強化すべき方向は、「全社的なモチベーションを高める」が7割で最も多く、現下最大の人事課題。「経営戦略の関与」(5割)、「人事の専門性を高める」(4割)。
経営戦略への参画	<ul style="list-style-type: none"> ・参画の高いもの：「組織機構の変革」(95%)、「雇用調整」(90.5%)、「間接部門への移動」(89.8%)、「事業所等の統廃合」(80.5%) ・参画の低いもの：「既存の主力製品、サービスの絞込み」(17.5%)、「新技術、設備、企画の積極的導入」(35.5%)、「新製品や新サービス、新業態への積極的進出」(38.9%) 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事部門が経営戦略・経営方針の策定に参加している割合は、人事部門のみの企業60.7% ・経営戦略と人事戦略の連動が重要課題となっている割には、人事部門が積極的に経営戦略や経営方針の策定に関わっているとは思えない状況。 	
人事部門担当者(規模・キャリア)	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフ数の変化(5年前に比べて) 「増加した・やや増加した」(42.6%)、変化しなかった(1/3以上) ・スタッフのキャリア 「専門性の蓄積」と「幅広い経験」という人事部門への要請に対して、「人事部門一筋型」、「他部門 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事スタッフの減少 この3年間に人事部門のスタッフが減少した企業は4割。今後さらなるスリム化を目指している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事スタッフの望ましいキャリア形成では、「人事部門以外の部門を複数経験」が圧倒的に多く9割(89.7%)に達する。 ・今後の人事スタッフで強化すべきスキルや知識は、「現場感覚」、「人事業務の専門

	<p>からの異動型」というキャリアの組み合わせで対応している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本社人事部門スタッフの方向性 「他部門からの異動型育成」(57.0%)、「人事部門経験者の復帰育成型」(25.6%)「人事部門一筋型育成」(13.2%) 「人事部門一筋型育成」よりも他部門の経験者を育成。 		<p>知識」、「経営感覚」としている。</p>
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・業務量の変化について、5年前と比べ本社人事部門の業務量は「増加した」(39.2%)、「やや増加した」(38.5%)をあわせると80%近くを占める。減少した企業は皆無であった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ラインへの本格的な人事業務の移管は、総じてあまり進んでいない。 ・アウトソーシングしている業務は、ほとんど行われていない。 	

(出典) 各アンケート調査の結果を参考に、筆者が作成。

調査対象企業が違うことや、質問項目が同じものでないことから、直接的な比較はできないが、人事部門の変遷について示唆を与えるには十分な内容である。1993年から2007年までに何が変わり、何が変わらなかったのであろうか。

- ・ 「役割、機能、仕事」としては、1993年の調査に比べて、2007年の調査では「経営戦略の関与」を目指す人事部門が5割に上る等、人事部門の戦略的要素を重視する人事部門の姿勢が伺える。しかし、2002年の調査では、人事部門が積極的に経営戦略や経営方針の策定に関わっているとは思えない状況も見受けられた。
- ・ 人事部門のスタッフ数は、減少傾向にあり、今後さらなるスリム化が目指されている。しかしながら、2002年の調査では、ライン管理者への本格的な人事業務の移管やアウトソーシングがほとんど行われていないことが分かった。
- ・ 人事部門担当者のキャリア形成については、人事部門一筋型から「人事部門以外の部門を複数経験」させる方向にシフトしている。

人事労務管理業務に関して人事部門とライン管理者との認識のギャップについて調査したもの(番号2)

番号2のアンケート調査の特徴は、人事部門ではなく、ライン管理者にもその対象を広げ、

両者間のそれぞれの業務に対するギャップを調査していることにある。先述したとおり、人事管理は、人事部門によってのみ行われるものではなく、経営者、ライン管理者とのコラボレーションが必要となる。その際、お互いの役割に対する認識の一致、評価に対して向き合うことは有意義であり、この調査はこれまで人事部門を対象にしたアンケート調査が多い中で、画期的であった。

この結果について、城戸・須東（2006）は、多くの分野で人事部門は「機能している」というという見方が多いのに比べて、ライン管理者は明らかに「機能していない」としており、現場のニーズが反映されていないこと、更にライン部門等の多様なニーズに人事部門は十分な対応が出来ていないことを調査結果は示唆している、と指摘している。

図表 3-8 「HRM 活動の機能評価」

	機能していない		差	機能している		差
	ライン	人事部		ライン	人事部	
新規学卒採用	19.1	7.2	11.9	39.1	67.9	-28.8
中途採用	48.6	13.8	34.8	18	34.5	-16.5
新入社員の教育研修	12.5	3.6	8.9	33.9	50	-16.1
中堅社員の教育研修	40.7	24.1	16.6	15	17.2	-2.2
管理者の教育研修	45.9	29.6	16.3	13.5	25.9	-12.4
中核人材の選抜・育成	50.9	64.3	-13.4	9.3	14.3	-5
事業部内異動	9.6	17.2	-7.6	41.2	48.3	-7.1
事業部間異動	34.2	25.9	8.3	12.6	40.7	-28.1
人事評価の基準作り	35.8	25.9	9.9	17.9	22.2	-4.3
勤務形態の設定	27.2	14.8	12.4	21.6	48.1	-26.5
給与の水準や配分の決定	32.2	11.1	21.1	25.9	51.9	-26
中長期的な人材の獲得計画	60.4	50	10.4	9	3.8	5.2
賞与・業績報酬の配分基準の決定	31.5	18.5	13	19.8	37	-17.2

（注）「機能していない」は、「機能していない」と「あまり機能していない」の比率を加えたもの。「やや機能している」の回答比率は除外されている。

（出典）城戸康彰・須東朋広（2006）「人事部の新時代に向けて」『産業能率大学紀要』第27巻第1号。

人事部門の役割と機能、特に HRM・SHRM を受けた戦略的機能について焦点を当て、調査したもの（番号 4,5）

ここまでの調査は、人事部門の役割の中でも、人事労務管理業務、ウルリッチの提示した役割の中では、「管理のエキスパート」及び「従業員チャンピオン」に関する調査がメインであった。HRM・SHRM が現在の日系企業の人事部門の役割・機能に影響を与えたとするのであれば、人事部門の役割・機能、特に戦略的役割・機能を含めて、包括的に評価することが必要になる。

番号 4

金井・守島（2004）は、ウルリッチが提示する 4 つの役割に関する質問項目票を使い、

人事部門を対象に、その活動達成状況を調査している。図表 3-9 は、業種別に、また図表 3-10 は、役職別にまとめたものである。この調査の結果、以下のようなことが分かっている。

第一に、4 項目別点数の分析での特徴は、他の項目と比べて管理のエキスパートを評価しているということである。これは、現時点において、業種別の各企業に共通する人事の役割は労務管理であることを意味している。第二に、項目間で重要度を比べていくと、評価の高い順に、管理のエキスパート、変革推進者、戦略のパートナー、従業員チャンピオンである。

以上のことから、人事部門の担当者の認識では、「戦略パートナー」や「変革推進者」の重要性が増加しているものの、依然として人事部門が、スタッフ部門・間接部門として強く認識されていることが分かる。

図表 3-9 「業種別項目別平均」

業種	戦略の パートナー	管理の エキスパート	従業員 チャンピオン	変革推進者
建設業	29.5	30.8	28.5	31.8
製造業	34.2	35	32.3	34.9
電気・ガス・ 熱供給・水道 業	30.6	32.4	30.8	31.4
運輸業	34.4	35.4	31.4	33.6
通信業	28.5	35.8	27.3	31.3
卸売業	36	34.42	29.4	35.5
小売業	34.8	38	35.3	35.8
金融・保険業	34.1	34.9	30.9	35.1
不動産業	29.7	34.3	34	36
サービス業	32.9	34.2	30.6	33
公務・その他	25.2	29.2	28.8	29.2
平均	33.3	34.4	31.2	34.1

(出典) 金井寿宏・守島基博 (2004) 『CHO 最高人事責任者が会社を変える』東洋経済新報社。

図表 3-10 「役職別項目平均」

役職別	戦略の パートナー	管理の エキスパート	従業員 チャンピオン	変革の推進者
役員	33.8	34.3	31.6	33.9
部長級	33.5	33.8	31	33.7
課長級	32.9	34.4	31.7	33.7
係長級	31	35.7	30.8	35
その他	35.3	35.5	29.3	36.7
平均	33.3	34.4	31.2	34.1

(出典) 金井寿宏・守島基博 (2004) 『CHO 最高人事責任者が会社を変える』 東洋経済新報社.

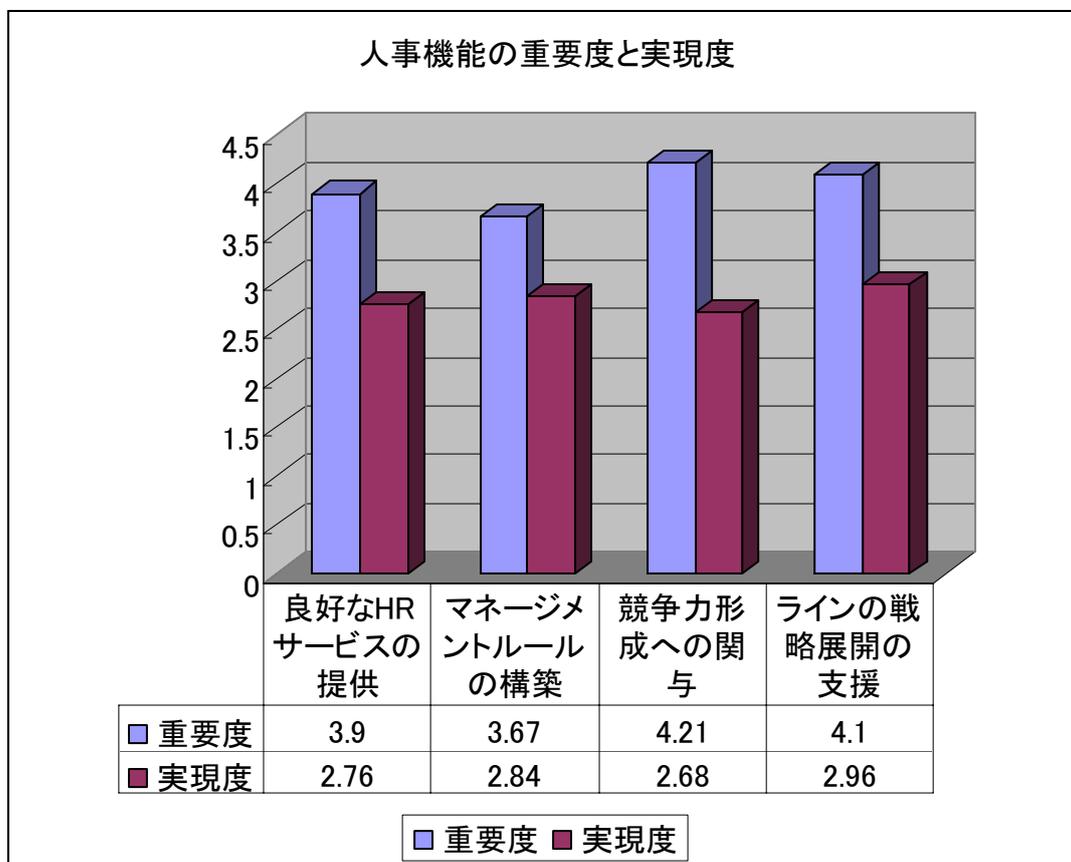
番号 5

さらに、人事部門の役割の中でも、SHRMに代表されるような新たな人事管理を展開することが求められている人事部門の実態を探るためにアンケート調査が行われている。調査票では、人事機能について重要性とともに、その機能の実現度についても調査している。その結果を重要性と比較して示したのが、図表 3-11 である。

この結果、人事部門が最も重視している役割が「競争力形成の関与」(平均 4.21 (最大値 5.0)) で、さらに「ラインの戦略展開の支援」(平均 4.11) が続いている。また、「良好な HR サービスの提供」、「競争力形成の関与」、「ラインの戦略展開の支援」といった人事部に新たに要請されている役割についてはその重要性が認識されている。また、これらの人事部門の役割は、経営課題と関係づけて理解されている。しかしながら、全体的にそれぞれの重要性が認識されているにも関わらず明らかに実現度が低いことが分かる。

城戸・須東は (2006) 「頭の中では人事部門の新しい機能の重要性は理解しているが、実行が伴っていないことである。実現力不足なのである」(p. 38) と指摘し、達成度が低い理由を人事部門の実力不足に起因していると指摘する。

図表 3-11 「人事機能の重要度と実現度」



(出典)

以上これまでのアンケート調査のレビューを実施してきたが、発見事項をまとめると以下の通りである。

・金井・守島(2004)の調査では、人事部門は自らの「管理のエキスパート」を評価している。次に項、評価の高い順に、「管理のエキスパート」、「変革推進者」、「戦略のパートナー」、「従業員チャンピオン」である。

・城戸・須東(2006)の調査では、人事部門担当者が、戦略的活動についての重要性は、認識しているものの、それが実現できてないことについても認識されていることが明らかになった。

この2つの結果をどのように受け止めることが必要であろうか。まず、調査の対象、さらに質問項目が違っていることから、一概に直接比較することが出来ないことに留意しなければならない。また、城戸・須東の調査と金井・守島の調査には約2年間のインターバルがあることについても留意しなければならない。いずれにしても、人事部門が戦略的要素の重要性を認識していることがまず判明した。そして、その実現度については、2つの調査で認識が違うということが、このレビューを通じて判明した。

第5節 これまでのアンケート調査と本アンケートの違い

ここまで、人事部門の役割・機能についてのこれまでのアンケート調査のレビューを実施してきた。先述したとおり、私の本研究の目的は、「人事部門が企業の成長を促すため、現在求められる役割と機能は何なのか。そして人事部門は将来どこに向かうべきなのか」を明らかにすることであった。それでは、これまでの調査は私の研究目的を達成するために十分な示唆を与える内容だったのだろうか。これまでのアンケート調査の特徴及びそこから考えられる改善点、さらなる機会について以下述べることとする。

人事部門担当者がアンケート調査の対象

これまでのアンケート調査は、その対象のほとんどが人事部門担当者であった。しかしながら、そこでいくらか人事部門の役割・機能において変化が見られたとしても、本当にそれが実践されているのかは判断が難しい。なぜならば、「未だ先進的な経営学の情報源を米国に求める日本の学界や産業界の実情」(森・岩出, 2004, p. 96)という日本の実情、また、「人事は流行に従う」という性格を有する日系企業の人事部門、という二点を考慮すると、人事部門に本当に深い考えがあった上で、人事部門の役割・機能の見直しを進めてきたのか、疑問が残るからである。金井・守島(2004)も、戦略のパートナーや変革のエージェントという役割について、「人事部から湧き上がった声というよりも、経営の側からの要請でそうなっているようで、やや他律的な感じが否めない」と述べている。

また、自らの達成度、実現度について、過剰評価する人事部門の傾向は、ライン管理者も対象に実施したアンケート調査結果からも既に明らかである。故にその評価に対しては客観的な分析が必要である。

そこで今回は、ライン管理者を対象として調査を実施することとした。ライン管理者を対象にすることにより、1)より経営の戦略や現場のニーズに合致した、人事部門役割・機能を見出すことができ、2)達成度や実現度において、客観的な評価を得ることが可能

となり、より実践的な示唆を得ることができるからである。日系企業において人事管理の主体は、経営者、ライン管理者、そして人事部門であることは既に述べた。これまで人事部門のとのコラボレーションを果たし、密接に関わってきたライン管理者は対象として適格であると考えられる。

現在の役割・機能にのみ焦点を当てていた

これまでのアンケート調査は、そのほとんどが人事部門の現在の役割・機能についてのみ焦点をあてていた。しかしながら、ウルリッチ（1997）が指摘するように、人事部門がそのプロセスの遂行ではなく、その達成した成果に対して責任を有するのであれば、その成果にも焦点を当ててアンケート調査を実施することが、現在の人事部門の役割・機能をより明らかにするためにも、さらには、今後の方向性や改善点を理解するためにも有益であると考えられる。実際、金井・守島（2004）が指摘するように、「できるからする（ドゥアブル発想）ではなく、プラスのもたらす（デリバブル発想）という観点から人事部を編みなおしていくためには、まず、ラインが何を望んでいるかを聞くしかない」のである。

そこで、人事部門の存在意義が問われ始め、また HRM・SHRM の考え方が人事部門に影響を与え始めた 2000 年前後と比較し、これまでの人事部門がどのように変遷し、何を達成してきたのかについても焦点をあてて、アンケート調査を実施することとした。

その他

また、これまでの調査においては、あくまで人事部門の存在を前提にしたものであった。今回は、人事部門不要論等に応える点からも、人事部門の存在をゼロベースから議論できるよう、有益性、信頼性、不要性等の基本的な質問を盛り込むこととする。

さらに、これまでの調査においては、プロフィール等に基づく、比較検討がなされていなかった。今回出来る限りのインプリケーションをえるためにも、プロフィール等による比較を行うこととする。

第6節 本調査の研究課題

以上の議論を踏まえて、本調査の取り組む具体的な研究課題を以下のように設定した。

研究課題 1：

日系企業の人事部門の役割・機能は、ライン管理者の観点から、現在と 10 年前に比べどのように変化したのか。主に各役割・機能に対する、重要度の認識、達成度に対する評価はどのように変遷したのだろうか。

研究課題 2：

人事部門の存在意義をゼロベースから考えるとしたら、人事部門の有益性、信頼性、不要性、人事部への配属希望は、ライン管理者の観点からどのように変化したのか。

研究課題 3 :

職種、人事部門経験有無、企業形態（日系と外資）といったプロフィールの違いにより、人事部門の役割・機能への評価は変わるのか。

第4章 質問票調査

第4章では、実施した調査の概要について説明する。まず、質問票に含まれる調査項目の開発手順について説明する。次に、実際の調査の対象となった母集団の概要と、サンプリング（標本抽出）の方法と、最終的に分析上有効となったサンプルの概要を明らかにする。

第1節 質問票の構造

本節では、質問票の構造を明らかにする。まず、質問票の項目の開発プロセスの概要を明らかにした上で、各項目がどのような構成概念からなるのかを述べる。また、構成概念妥当性の確保のために検証されたプロセスについても明らかにする。

アンケートの出典

今回のアンケートでは、ウルリッチ（1997）「MBA 人材戦略」から「人材経営の役割評価リスト」を採用した。理由は、既にウルリッチの質問票は世界において人事部門の役割・機能の評価する上で使用された実績を持っており、また日本でも、金井・守島（2004）がこの質問票を使って調査を実施し、実績を挙げているからである。なお、金井・守島（2004）の調査では、質問項目について明確な差異が認識できなかったものの、「ウルリッチの人事の役割評価質問票そのものの有効性が問われるべきでない」と結論づけている（金井・守島，2004，p. 258）。また「本質問票を用いた調査には、まだまだ大きな可能性を残しているといえるだろう」と述べており（金井・守島，2004，p. 259）、質問票の信頼性・有効性については問題ないと考えられる。

ウルリッチの質問票はそれぞれ4つの役割に含まれる人材経営の概念、活動、方法を具体的内容理解できる形で提示し、更に点数を導き出すことによって、それぞれの役割における人材経営の効果性のプロファイルを示してくれるものである。4つの役割の点数の総計（50点から200点の幅）はその企業の人材経営の全般的な効果性を示すことができる。4つの役割のそれぞれの得点の分布は人材経営に含まれる各役割のサービス効果性に対する評価を示す。この得点分布によって、その企業が人材経営部門の効果性をさらに明確に評価できる全体像が示される。

重要度・達成度、現在・過去に基づく項目追加

今回の調査においては、ウルリッチの質問票をベースとしつつ、評価項目、質問項目等において、いくつか追加を行った。

ウルリッチの質問票は、評価において、「人材経営活動の質を評価して下さい」とし、「現状の評定点」を1-5のスケールで評価するものとなっている。

今回は評価項目において、「重要度」及び「達成度」を採用することとした。今回の調査目的が、「ライン管理者の4つの役割に対する重要度の認識及び達成度の評価を分析することにあるからである。なお、先述した、城戸・須東（2006）における、人事部門の実態調査においても、質問項目は違うが、「重要度」と「実現度」という尺度を使用して、その差異分析において一定の成果を上げていることから、「重要度」と「達成度」の尺度を使用することに問題はないと考える。なお、今回「重要度」については、「会社・ビジネス全体

にとつての重要度」と定義づけた。

ウルリッチ（1997）は「人材経営の役割評価調査は、人材経営部門のサービスの現在の水準のみならず、その企業の人材経営サービスの改革の程度も明らかにすることができる」と指摘する。また「調査に含まれる質問を変え、各役割の過去の状況と比べて、現在または将来の状況を尋ねることによって、あるいはこの調査を将来繰り返して実施することによって可能となる」、とも述べている。以上のことから、現在と過去を比較することが可能であり、また質問項目の変更において柔軟性を有することが分かった。

そこで今回は、人事部門の存在意義が問われ始め、また変革が始まった10年前と比較し、ライン管理者の4つの役割に対する認識（重要度・達成度）がどのように変遷したのかを確認する。

有益性、信頼性等に基づく項目追加

今回、ウルリッチの質問項目に加えて、人事部門の存在意義についてゼロベースで調査するため、有益性、信頼性等の評価を加えた。

自由回答の項目追加

自由回答部分については、「人事の役割はどの程度明確になっているか」、「組織の戦略とどのように結びついているか」、「社員個人と人事はどのように結びついているか」、「人事の理想像を教えてください」、「どのような立場の人が人事を担っていくことが適切であると思うか」という5項目を設けている。この項目は、金井・守島（2004）の質問調査と同じものとした。定量的なデータではないが、今後人事部門の変革を更に進めていくうえで、建設的な意見を集めることができる。

その他の調査項目

「回答者のプロフィール」は、主として、人事部門の役割・機能のばらつきを説明する特定するための変数である。回答者のプロフィールには、年齢・業種・職種・企業規模・入社形態（新卒/中途）・学歴・職位・勤続年数・人事部門経験有無が含まれている。

質問票の対象者

今回は、人材経営の役割評価調査の一つの活用法であるライン管理者からの回答を集める。ウルリッチ（1995）もこの質問票について、「人材経営の役割を評価する調査はライン管理者やその他のクライアントの期待を探り出す診断手法としても活用できる」と指摘している。また「人材経営専門職、ライン管理者、その他クライアントによって下された評価を比較することから得られる情報は各種の期待感を設定し、共有し、更に各役割を明確にし、コミュニケーションしていく際に建設的な議論を喚起する」とも述べている。以上より、質問の対象者としてライン管理者と設定することに問題はない。

なお、この質問票は、通常、社内において、人事部門、ライン管理者及びそのクライアント（その成果の享受者）に対して行うことを目的としている。今回のような形で、多数の企業の母集団に対して行うことに関しては、金井・守島（2004）が既に実施し、一定の成果を上げていることから問題ないと考えられる。

プレテストについて

実際の測定に先立ち、加登豊研究室、教員1名及び博士課程1名に対して、私が測定しようとしていることが質問項目に反映されているか（構成概念妥当性）、翻訳の妥当性等についてチェックを行った。また、加登豊研究室（社会人専門職大学院2年生）15名に対してプレテストを実施した。これは、質問項目の尺度が理解可能なものであり、不明瞭な語句や言い回しが無いかをチェックするためのものである。このチェックによって、そのままアンケート内容について変更がなかったため、この15名の分はサンプルに含まれている。

第2節 サンプルング

本節では、実際の調査の対象となった母集団の概要と、サンプルング（標本抽出）の方法を明らかにする。

対象母集団の概要

私が調査の対象となる母集団を選定する上で最も重視したことは、次の点である。

1. 日系企業のライン管理者であること。
2. 特定の企業の要因に左右されず、広く日本企業の特徴を代表すること。

このような条件を満たし、かつ私のアクセス可能性を加味して、今回は社会人MBA生を母集団として調査を実施することとした。具体的な母集団として、神戸大学大学院経営学研究科社会人MBAプログラム（専門職大学院課程）を選択した。対象となった科目は以下の通り。

2年生（M2）

- ・ 神戸大学大学院経営学研究科社会人MBAプログラム

1年生（M1）

- ・ 神戸大学大学院経営学研究科「ビジネスエコノミクス応用研究」（2008年度前期、担当：丸山雅祥教授）
- ・ 神戸大学大学院経営学研究科「サーベイリサーチ応用研究」（2008年度前期、担当：島田智明准教授）

質問票の配布回収時期は、2008年7月27日から8月1日である。質問票はM2に対して全員参加しているメーリングリストにて送付された。回収期間を1週間と定め、回答に当たっての簡単な説明をメールにて行った。回答は全て電子データに反映され、メールにて返送された。

またM1に対してはそれぞれの講義の前後、あるいは講義中に行われ、同時に筆者から簡単な調査の趣旨の説明が行われた。またこれら質問票の回収は、講義終了後に行われた。

配布数は169票で、有効な回収数は96票（有効回収率57%）であった。具体的な質問票回収状況等は図表4-1の通りである。

図表 4-1 「質問票回収状況」

対象	M1	M2	合計
----	----	----	----

実施日	2008年7月27日（土）	2008年7月27日（土） - 8月1日（金）	
実施場所	神戸大学経営学校舎	メール	
配布数	96	73	169
回答数	61	36	97
有効回答数	60	36	96
回答率	64%	49%	57%

サンプルの概要

有効サンプルのプロフィールの概要を明らかにする。有効サンプルの男女比、年齢構成、職位、職種、採用形態、人事部門での経験は以下の通りである。なお、記入漏れ箇所については、NA (Not available) とした。

図表 4-2 「サンプルのプロフィール（男女比）」

男	女
89	7

図表 4-3 「サンプルのプロフィール（年齢構成）」

29 歳以下	30-34	35-39	40-44	45-49	50 以上
7	21	31	20	12	5

図表 4-4 「サンプルのプロフィール（会社の規模）」

自営業・中小企業など	大企業	NA
19	71	6

図表 4-5 「サンプルのプロフィール（所属企業タイプ）」

日系企業	外資系企業	その他	NA
81	11	1	3

図表 4-6 「サンプルのプロフィール（所属業界）」

鉱業	建設業	製造業	イン フラ業	情報 通信業	運輸業	卸・ 小売業	金融・ 保険業	不動 産業
1	2	42	3	5	6	8	9	1
医療・福 祉	教育・学 習支援	サービ ス業	その他	NA				
6	7	1	4	1				

図表 4-7 「サンプルのプロフィール（職種）」

技術・製造・	営業・販売	人事	その他事	その他	NA
--------	-------	----	------	-----	----

研究開発			務・スタッフ		
20	26	11	22	9	8

図表 4-8 「サンプルのプロフィール（職位）」

役員	部長級	課長級	係長級	その他	NA
3	14	25	31	20	3

図表 4-9 「サンプルのプロフィール（勤務年数）」

20 年以上	15-20 年	10-15 年	5-15 年	5 年未満	NA
14	17	31	19	14	1

図表 4-10 「サンプルのプロフィール（採用タイプ）」

新卒採用	中途採用	NA
67	28	1

図表 4-11 「サンプルのプロフィール（人事部門経験有無）」

なし	あり	NA
76	19	1

分析上の注意

第一に、サンプル数が 97 と少数であり、当然属性項目による分類後のサンプル数が極めて少なくなってしまうことから、分類後の分析の有効性が低くなってしまうことである。

第二に、ランダムサンプリングを実施していないことから、選択済みサンプルである可能性を前提にせざるを得ない点である。神戸大学大学院経営学研究科社会人 MBA プログラム参加者に対する調査であることから、人事部門の現状に対して問題意識や、より高い期待を有するライン管理者であるとの可能性が極めて高い。

また、ライン管理者にサンプルが偏っているため、人事部門担当者及び人事部門経験者との評価の間に生じるであろうギャップの分析については、限界がある。

第三に、10 年前の重要度・達成度については、その評価が懐古的になってしまう傾向がある。従って、以上のような傾向と限界を認識した上で、分析を進める必要がある。

第5章 分析

第5章では、実際の調査結果の統計的な結果を報告する。第1節では、「記述統計」の結果を報告する。記述統計とは、調査結果について統計的検定を実施していない、調査結果の要約をいう。ここでは項目ごとの平均値、標準偏差、最大値および最小値などを報告し、また、「戦略パートナー」等の集計単位が信頼できるものかについて、「クロンバックの α 」の値を使って信頼性を検証する。

第2、3節では、統計的な分析の結果を報告する。ここでの分析は、①対応のある差の検定（現在・10年前における重要度・達成度の比較）、②対応のない差の検定（人事部門経験者・人事部門経験無者、人事部門担当者・人事部門以外の職種、日系企業・外資系企業）を中心に実施する。

第1節 記述統計結果報告

図表 5-1 及びでは質問票を、図表 5-2 において、全項目の要約統計量を報告する。また、図表 5-3 ではクロンバックのアルファの値を報告する。アルファの値については、全て信頼性の目安となる 0.7 以上を示していることから、統計的分析の前提として、問題ないことが確認された。（なお、論文では

図表 5-1 「質問票」

省略（付録 1 参照）

図表 5-2 「全項目の要約統計量」

省略

図表 5-3 「クロンバックの α 」

省略

第2節 調査結果の概要 (I) : 10 年前からの比較分析 (対応の差のある比較)

研究課題 1 :

日系企業の人事部門の役割・機能は、ライン管理者の観点から、現在と 10 年前に比べどのように変化したのか。主に各役割・機能に対する、重要度の認識、達成度に対する評価はどのように変遷したのだろうか。

研究課題 1 について分析するため、10 年前からの比較分析を、重要度・達成度に分けて実施した。

重要度の変遷

重要度の変遷についてまとめたのが、図表 5-4 及び 5-5 である。現在、重要度が最も高い役割は、「管理のエキスパート」である。「変革の推進者」、「戦略パートナー」、「従業員チャンピオン」がほぼ同じ値で続いている。

「変革の推進者」及び「戦略パートナー」については、人事部門担当者の認識においてもその重要度がアンケート調査のレビューの中で確認できたが、ライン管理者も同様の認識であることが分かった。しかし、それ以上に「管理のエキスパート」の重要度が最も重

要度の高い数値を示している。人事の基本的役割である「管理のエキスパート」が依然として、ライン管理者にとっても重要度の高いものであることが分かった。

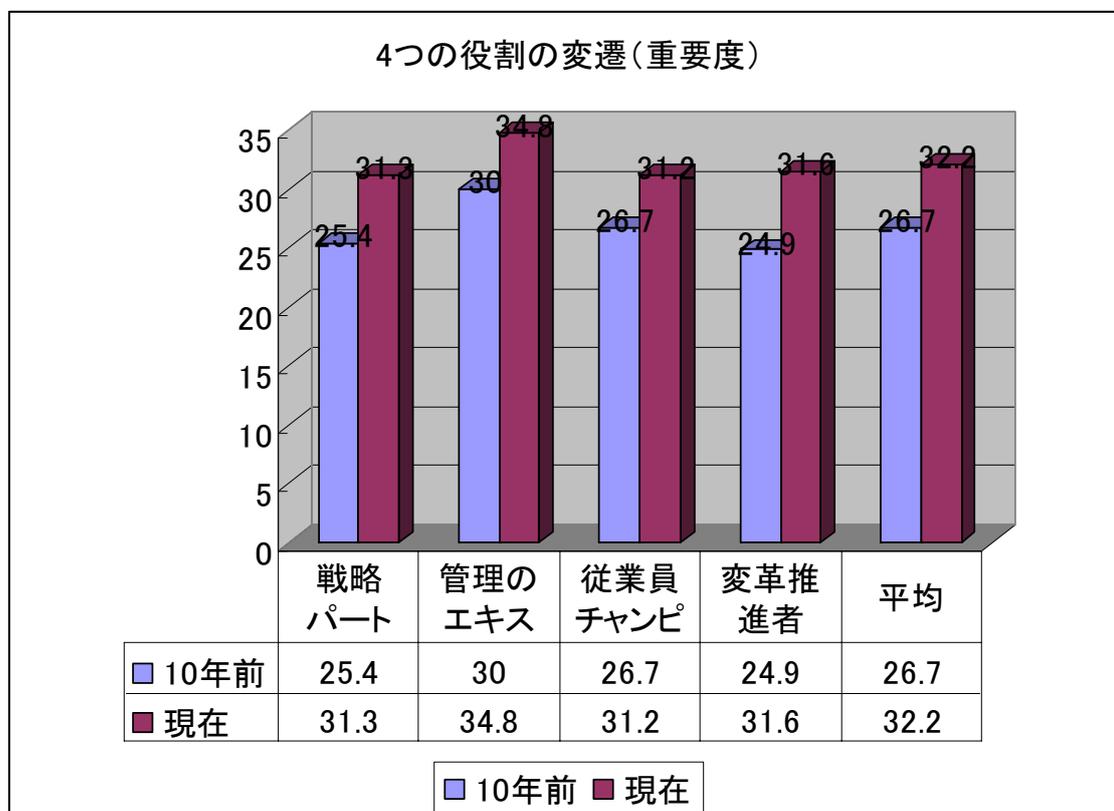
10年前に比べて重要度はどのように変遷しているだろうか。全ての項目において、重要度が増している。その中でも「変革推進者」、「戦略パートナー」の重要度の伸び率が高い。これまでのレビューで人事部門担当者間において、人事部門における戦略的役割の重要度が認識されていたことは確認できたが、今回ライン管理者にとってもその重要度が増加してきていることが確認された。

図表 5-4 「10年前との比較分析（重要度）表」

	現在 (①)	10年前 (②)	差 (①-②)	t 値
戦略パートナー	31.3	25.4	5.9	6.1658 ***
管理のエキスパート	34.8	30.0	4.8	5.2872 ***
従業員チャンピオン	31.2	26.7	4.4	4.9863 ***
変革推進者	31.6	24.9	6.8	7.2019 ***
平均	32.2	26.7	5.5	

*, p<0.1; **, p<0.05; ***, p<0.01

図表 5-5 「10年前との比較分析（重要度）グラフ」



達成度の変遷

達成度の変遷についてまとめたのが、図表 5-6 及び 5-7 である。現在最も達成度の高いものは、「管理のエキスパート」である。「管理のエキスパート」は本来の労務管理であり、やはり達成度が高いことが伺える。「従業員チャンピオン」がそれに次いでいる。

10 年前に比べて、達成度はわずかに増加したに過ぎない。重要度が平均して、5.5 ポイント増加しているにも関わらず、達成度は 1.5 ポイントの増加にとどまっている。

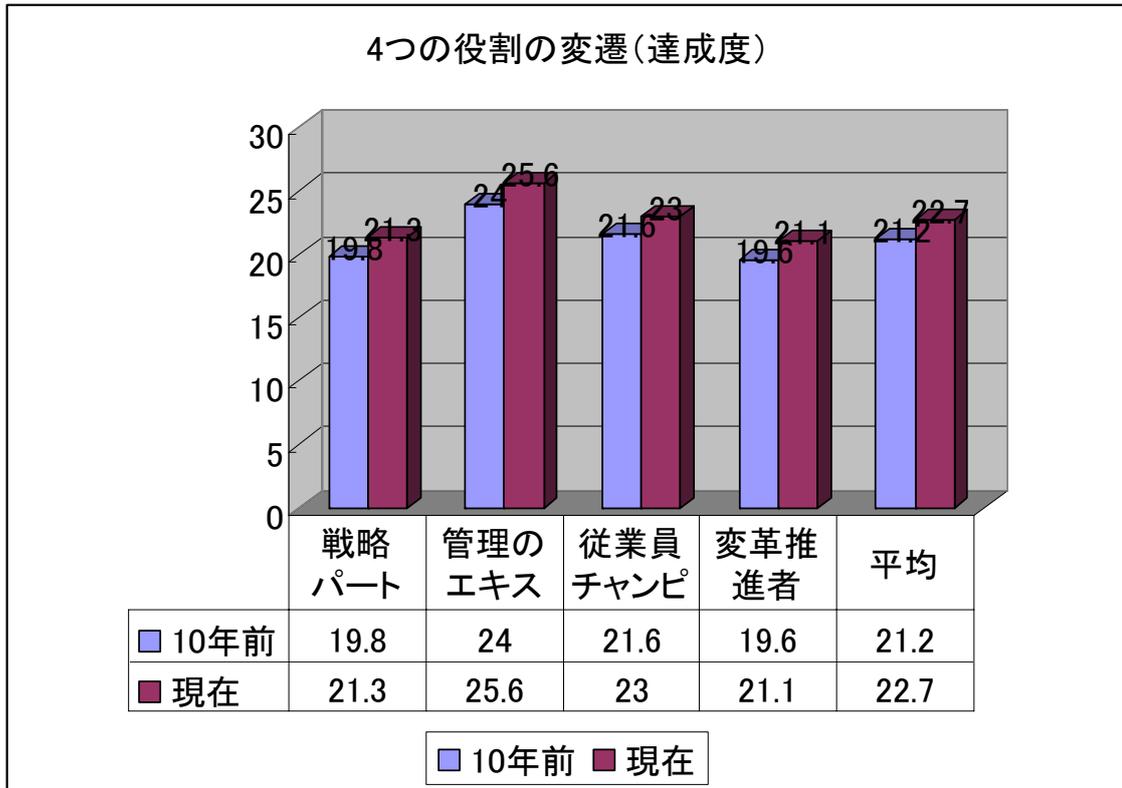
以上のことから、人事部門の役割は、ライン管理者から見たときに、その重要度が増しているにも関わらず、達成度がほとんど変わらないという結果を得ることが出来た。

図表 5-6 「10 年前との比較分析（達成度）表」

	現在 (①)	10 年前 (②)	差 (①-②)	t 値
戦略パートナー	21.3	19.8	1.5	2.1423 **
管理のエキスパート	25.6	24.0	1.6	2.2539 **
従業員チャンピオン	23.0	21.6	1.4	2.1923 **
変革推進者	21.1	19.6	1.5	0.03615 **
平均	22.7	21.2	1.5	

*, $p < 0.1$; **, $p < 0.05$; ***, $p < 0.01$

図表 5-7 「10 年前との比較分析（達成度）グラフ」



研究課題 2 :

人事部門の存在意義をゼロベースから考えるとしたら、人事部門の有益性、信頼性、不要性、人事部への配属希望は、ライン管理者の観点からどのように変化したのか。

研究課題2について分析するため、10年前からの比較分析を有益性等に分けて実施した。

有益性等

今回有益性等に関する調査を行い、人事部門の存在意義についてライン管理者からゼロベースで質問を実施した。残念ながら、有意な差は確認されなかった。図表 5-9 で、参考のため報告する。

図表 5-9 「10 年前との比較分析 (有益性等) 表」

	現在 (①)	10 年前 (②)	差 (①-②)	t 値
有益性	2.9	3.1	0.2	-1.3795
信頼性	2.7	2.9	0.2	-1.9715*
不要性	2.3	2.3	0	0.5322
人事部門配属希望	2.3	2.3	0	0.6747

*, $p < 0.1$; **, $p < 0.05$; ***, $p < 0.01$

第3節 調査結果の概要 (II) :サンプル間での差異分析 (対応のない差の検定)

研究課題 3 :

職種、人事部門経験有無、企業形態 (日系と外資) といったプロフィールの違いにより、人事部門の役割・機能への評価は変わるのか。

本節ではサンプル間での差異分析として、対応のない差の検定を実施する。金井・守島 (2004) における調査と今回の調査結果では、5 年前の調査とはいえ、人事部門とライン管理者の達成度の認識において、大きな差が見られた。

それでは今回はプロフィールの違いによりどのような結果がでたのだろうか。現在の重要度・達成度の結果を、人事部門の経験の有無、人事部門担当者とそれ以外の職種、により比較し、分析を実施する。また、同時に企業タイプ (外資系・日系企業) による分析も実施する。

人事部門における経験の有無による比較

人事部門における経験の有無による比較において、現在の重要度・達成度及び有益性等についてまとめたのが、図表 5-10 及び 5-11 である。

重要度・達成度の比較においては、「戦略パートナー・重要度」、「管理エキスパート・重要度」において有意な差確認された。いずれも人事部門経験者の認識が、人事部門経験無者を上回っている。

有益性等の比較においては、「有益性」及び「配属希望」において有意な差が確認された。人事部門経験者が、特に人事部門における有益性について、評価をしていることが分かる。

図表 5-10 「人事部門における経験の有無による比較 (現在の重要度・達成度)」

		経験無し	経験有り	差	t 値
戦略パートナー	重要度	30.07792	36.10526	-6.0	-2.5643**
	達成度	20.79221	23.10526	-2.3	-0.9134
管理のエキスパート	重要度	33.84416	38.68421	-4.8	-2.5277**
	達成度	25.36364	26.36842	-1.0	-0.372
従業員チャンピオン	重要度	30.81818	32.52632	-1.7	-0.914
	達成度	23.06494	22.89474	0.2	0.0821
変革推進者	重要度	31.07792	33.94737	-2.9	-1.1788
	達成度	20.75325	22.47368	-1.7	-0.6865

*, p<0.1; **, p<0.05; ***, p<0.01

図表 5-11 「人事部門における経験による比較 (現在の有益性等)」

	経験無し	経験有り	差	t 値
有益性	2.750000	3.42105	-0.7	0.0335**
信頼性	2.605263	2.89474	-0.3	0.293
不要性	2.41791	2.10526	0.3	0.3606

人事部門 配属希望	2.16000	2.88889	-0.7	0.05495*
--------------	---------	---------	------	----------

*, p<0.1; **, p<0.05; ***, p<0.01

人事部門職種と人事部門職種以外による比較

人事部門職種と人事部門職種以外による比較において、現在の重要度・達成度及び有益性等についてまとめたのが、図表 5-12 及び 5-13 である。

重要度・達成度の比較においては、「戦略パートナー・重要度」、「管理エキスパート・重要度」において有意な差が確認された。いずれも人事部門職種の認識が、人事部門以外職種を上回っている。

有益性等の比較においては、「信頼性」及び「配属希望」において有意な差が確認された。人事部門職種が、特に人事部門における「信頼性」及び「配属希望」について、評価をしていることが分かる。

図表 5-12 「人事部門職種と人事部門職種以外による比較（現在の重要度・達成度）」

		人事部門	人事部門 以外	差	t 値
戦略パートナー	重要度	37.63636	30.44706	7.2	2.6614**
	達成度	25.90909	20.64706	5.3	1.5145
管理のエキスパート	重要度	40.36364	34.08235	6.3	3.0828***
	達成度	29.81818	25.01176	4.8	1.277
従業員チャンピオン	重要度	34.36364	30.74118	3.6	1.8344*
	達成度	23.90909	22.91765	1.0	0.3316
変革推進者	重要度	35.36364	31.16471	4.2	1.4666
	達成度	25.00000	20.58824	4.4	1.2376

*, p<0.1; **, p<0.05; ***, p<0.01

図表 5-13 「人事部門職種と人事部門職種以外比較（現在の有益性等の比較）」

	人事部門	人事部門 以外	差	t 値
有益性	3.909091	2.75000	1.2	0.002209
信頼性	3.454545	2.55952	0.9	3.7634***
不要性	1.909091	2.41333	-0.5	-1.1062
人事部配属希望	3.272727	2.17073	1.1	2.4551**

*, p<0.1; **, p<0.05; ***, p<0.01

ここでは、「信頼性」、「配属希望」において有意な差が確認された。人事部門職種が、特に人事部門における「信頼性」、「配属希望」について、評価をしていることが分かる。

外資系企業と日系企業比較

外資系と日系企業による比較において、現在の重要度・達成度及び有益性等についてまとめたのが、図表 5-14 及び図表 5-15 である。

重要度・達成度の比較においては、「管理エキスパート・重要度」において有意な差が確認された。外資系企業におけるライン管理者が日系企業に比べて、「管理エキスパート・重要度」を認識していることが分かる。

有益性等の比較においては、特に有意な差を確認することはできなかった。

図表 5-14 「外資系と日系比較（現在の重要度・達成度の比較）」

		日系	外資系	差	t 値
戦略パートナー	重要度	30.79012	34.66667	-3.9	-1.4957
	達成度	20.7284	25.50000	-4.8	-1.7412
管理のエキスパート	重要度	34.59259	35.50000	-0.9	-2.6088**
	達成度	25.46914	26.41667	-0.9	-0.3439
従業員チャンピオン	重要度	30.58025	35.41667	-4.8	-1.9128*
	達成度	22.61728	26.25000	-3.6	-1.3147
変革推進者	重要度	30.97531	35.41667	-4.4	-1.6307
	達成度	20.48148	24.83333	-4.4	-1.4769

*, p<0.1; **, p<0.05; ***, p<0.01

図表 5-14 「所属企業タイプ（現在の有益性等の比較）」

	日系	外資系	差	t 値
有益性	2.825	3.41667	-0.6	-1.4762
信頼性	2.6375	3.00000	-0.4	-0.8558
不要性	2.246575	2.81818	-0.6	-1.3515
人事部への配属希望	2.282051	2.66667	-0.4	-0.9536

*, p<0.1; **, p<0.05; ***, p<0.01

第4節 総括

今回の調査では、ライン管理者の人事部門の各役割に対する重要度の認識及び達成度の評価について確認することができ、また 10 年前と比べて、有意な差を確認することができた。10 年前に比べて、特に「戦略パートナー」や「変革推進者」の戦略的役割の重要度がライン管理者においても強く認識されており、人事部門が現在目指すべき方向と一致していることが分かった。しかしながら、10 年前に引き続き「管理者パートナー」の重要度がライン管理者にとって一番高く、人事部門の本来業務とされる人事労務管理に対する期待が依然として高いことが分かった。しかしながら、人事部門の経験の有無や人事部門職種とそれ以外の比較分析において、重要度の認識があることが分かった。

第6章 まとめ

第1節 本研究の要約

本研究は、ライン管理者に対してアンケート調査を実施し、人事部門の役割・機能への期待や評価を明らかにし、今後人事部門がどのように自己革新を進めていくべきか、について示唆を与えることを目的としていた。

本研究のアンケート調査では、ライン管理者から見た人事部門の役割・機能の重要度が10年前に増してきていることが確認でき、人事部門担当者にとっては全体的に非常に有意義な結果となった。但し、その達成度については、10年前と比較してほとんど増加しておらず、ライン管理者のニーズや要望に対して、十分にこたえ切れていない人事部門の実態が明らかになった。さらには、いくつかの役割については、重要度の認識で、人事部門経験者または人事部門職種とそれ以外のライン管理者において有意な差があることも発見された。

これら発見事項により、研究目的であった「人事部門の役割・機能への期待や評価を明らかにする」ことは達成された。以下第2節及び第3節において、これらの結果に対する理由を推察し、「今後人事部門がどのように自己革新を進めていくべきかについての示唆を与える」内容として、本研究を締めくくりたい。

第2節 本研究におけるインプリケーション

今回の調査では、「戦略のパートナー」や「変革者推進者」の重要度で、人事部門の経験の有無と人事部門職種とそれ以外の職種のプロファイルにおいて、有意な差が認められた。ウルリッチ（1997）も「人材経営専門職が自らの成果に対し、その成果の享受者（クライアント）より高い評価をしている」（p. 55）と指摘し、人事部門とそれ以外の職種の認識に常に差があることを指摘している。しかしウルリッチ（1997）は、「（人材経営専門職）の自信に満ち溢れた自己評価は、もしクライアントの意見によって訂正されない場合、間違った自己認識または拒絶の態度に行き着く危険がある。つまり、人材経営専門職はそのサービスが適切であり、企業に付加価値を生んでいると信じているのに、そのクライアントとはそのように評価していない状況が生まれるからである」（p. 55）と指摘している。今回の結果を見ると、現在の日系企業人事部門はこれと同様の危険を有している可能性がある。また、また、ウルリッチ（1997）は、アンケート調査におけるライン管理者の評価と人事部門の評価の一致が、双方の「人材サービスの役割と方法について合意に達していることを意味している」（p. 55）と指摘する。今回の調査の評価を見る限り、双方が「役割と機能」につき、合意に達していないということが分かった。

なぜ、人事部門とライン管理者の間にこのような認識の差が生まれるのだろうか。加登豊ゼミにおけるオープンインタビューや今回のアンケート調査における自由回答を見ると、「自らの論理・価値に固執する人事部門」、「ライン管理者との協調しない人事部門」、「従業員とのコミュニケーションがなく、関係が希薄な人事部門」といった点が多く指摘されている。ライン管理者や社員との効果的なコミュニケーションなくして、認識の差は広がることはあっても、埋まることはない。日本における人事管理が、経営者、ライン管理者、人事部門のコラボレーションにより効果的に運営されてきたことは先に述べた。日本の人事部門は、自らが扱う経営資源が「人」であるという原点に立ち返り、また今一度これま

での聖域から脱却することが必要である。

また、金井・守島（2004）は「人事は、元々は、経営者の中では、経営者の分身として経営を担う事業部門のトップ（ゼネラル・マネージャーのレベルのヒトや）やその他のライン・マネージャーに役立つ必要がある。（中略）経営者やラインの人事を支えるスタッフ部門の人事部は、自分達の存在意義を、彼らの奉仕の中から示す必要がある」（p. 33）と指摘し、人事部を編みなおしていくためには、まずラインが何をのぞんでいるかを聞くしかないと指摘している。今回の調査結果はまさに、日系企業のライン管理者の「のぞみ」の一つの現われだったのではないだろうか。人事部担当者は今回得たライン管理者の認識および評価を参考に、人事部における自己革新を更に進めていく必要がある。

今回達成度に対する評価は、10年前と比べて、全体的に微増したに過ぎなかった。これまでのレビューを振り返ってみて、どのような理由が推察されるのだろうか。

第一に権限委譲やアウトソーシングがほとんど進んでいないことによる、人事部の役割や機能における集中と選択ができていことが推察される。2007年度のアンケート調査の結果をみると、権限委譲やアウトソーシングがほとんど行われておらず、スタッフのスリム化が進む一方で人事部の役割・機能のスリム化が進んでいなかった。今後権限委譲をどのように果たしていくのかは、会社によって違いが生じてこよう。また、本社人事部に人事権が集中する傾向にあった日本企業において、いきなり外資系企業のようにライン管理者に人事権を委譲することは難しいであろう。また委譲するにしても、相当の措置や部門人事部の支援等が必要となってくる。今後、外資系企業のライン人事管理とは異なった日本型の委譲形態を早急に明らかにし、実践していくことが必要である。

第二に、人事部担当者の能力開発や意識の遅れである。新たな人事部の役割や機能の遂行は、それが実現できるかは実施する人事部担当者の意識や能力及び会社の経営的な方針に依存する。人材を会社の競争優位性の重要な源泉であるとみなし、育成、開発、活用していくという基本的な考え方がなければ、人事部の役割も大きく制限されてしまう。また役割が変わるといことは、担当者の意識も変わらなければならないことを意味する。

これまでの調査データを見ても、新たな要求に合う行動とらねばならんと頭では理解できても、行動にはつながっていない人事部の姿が明らかになっている。つまり人事部担当者の意識が変わっていないのである。既に新たな役割モデルはウルリッチ（1997）をはじめ、いくつか提示されている。問題は、そのように今後人事部担当者の意識を変えていくことといえよう。

それでは、意識が変わったら何が必要になってくるのか。それは、人事部の担当者のスキルや知識である。人事部担当者のタイプや育成ということが重要になってこよう。アンケート調査の結果を見ると、既にビジネスセンスを磨いてくであったり、また現場経験を重視するなど、人事部のスタッフのプロフィール、また育成方法について人事部担当者の意識の変化が見られる。しかしながら、ライン管理者から期待されていた、「戦略パートナー」や「変革推進者」を実践してくためには、こうした育成方法だけでたるのだろうか。伊藤（2008）は、人事部担当者が、戦略上のビジネスパートナーとしての役割を演じるためには、鍵となるいくつかのコンピテンシーが必要である、と指摘する。1つ目は、組織のビジネスモデルに関する熟達度。2つ目は企業財務、マーケティング、経理、情報技術、全般管理といった基本的なビジネス能力。3つ目は法律上の要件、求人、人員

確保等々の人事部門の職能領域の熟達度。4 つ目は、ヒトの話を利く能力、そしてヒトの話を聞く中で学習したことに基づいて上級管理者と難しい問題を議論する豪胆さである。最後は戦略的ビジネスパートナーとしてのスキルで、その内容は、「諸事に才能のある人材 (overall talent) あるいは従業員の心的態度の創出、従業員とプロセスやシステムを連携させる HRM 戦略の策定、会社の戦略と連携する人的資本測定基準 (Human capital metrics) の開発、提案された M&A に関して相当注意を必要とする局面で才能ある人物を評価する能力、倫理上の基準が実際に機能することの保証」といったことである。このコンピテンシーと現在の人事部門担当者の能力・知識・経験そして意識を照らし合わせたとき、どのような結果がでるであろうか。筆者も外資系企業の人事部門で数年働きながら、これらのコンピテンシーについて意識はしているが、これらの要求を全て満たすことは非常に難しい。いずれにしても、人事部門担当者はその意識変革のみならず、今まで以上の能力開発が求められることになるだろう。

第3節 本研究の限界と今後の課題

本研究目的はアンケート調査を実施し、ライン管理者の人事部門の役割・機能への認識や評価を得ることで、人事部門の現状認識及び今後の課題や方向性への示唆を得るということであった。その目的の主要な部分は達成できたと考える。しかしながら、本研究においては、下記二つの限界と課題が存在している。

第一に、本来最も有効かつ示唆を得ることの出来るアンケート調査は、同じ企業内にておいて、実施し、人事部門とライン管理者等の評価を比べ、人事部門の改善、方向性の設定に役立てることである。今回は「日系企業」を対象としていたため、分析、結果において詳細にまで踏み込むことはできず、また個別具体的な形で十分な示唆を得ることはできなかった。同様の調査をいくつかの日系企業で実施し、集計、分析することが最善のやり方であったと承知はしているが、アクセス可能な範囲等を総合的に考慮して、今回の調査方法を採用した。

第二に、重要度や達成度の変遷について、さらに一歩進めた形で、何故その役割や機能が重要であると認識され、また達成できている、達成できていないと評価されたのかについて、迫りきることが出来なかった。アンケート調査の構成内容について、ウルリッチの質問票をそのまま採用するのではなく、他の質問項目を入れ込み、因子分析することで、より深みのある分析ができたはずである。また、より具体的な役割・機能、例えば「変革の推進者」からさらに落としこみ、「システムとプロセスの再設計」、「コンピテンシー分析」等の質問項目を設定することで、より詳細な役割・機能に対する期待や評価が分かり、十分な示唆も得られたはずである。

今後は、質問票調査の精度を上げ、またインタビューの実施等を通じて、上記の課題や限界について挑んでいきたいと考える。

今回の研究の目的は、現在所属する W 社における人事部門の変革の際の参考とすることであった。「研究と実践」という社会人 MBA の利点を最大限活かし、今後はこの研究結果を実践に活かしていきたい。

参考文献一覧

- 青木昌彦 (1989) 『日本企業の組織と情報』 東洋経済新報社.
- 伊藤健市 (2008) 『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』 中央経済社.
- 今井賢一・伊丹敬之 (1981) 「日本の企業と市場」『現代経済』1981年 Summer号, p. 14.
- 奥林康司 (1995) 『変革期の人的資源管理』 中央経済社.
- 奥林康司 (2002) 『働きやすい組織』 日本労働研究機構.
- 金井寿宏・守島基博 (2004) 『CHO 最高人事責任者が会社を変える』 東洋経済新報社.
- 関西経営者協会 (1994) 『本社人事部門の機能と将来像に関する調査』 関西経営者協会.
- 城戸康彰・須東朋広 (2006) 「人事部の新時代に向けて」『産業能率大学紀要』第27巻第1号, pp. 21-46.
- サンフォード・M・ジャコービィ (2005) 『日本の人事部・アメリカの人事部』 東洋経済新報社.
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (1999) 『新しい人事労務管理』 有斐閣.
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2006) 『マテリアル人事労務管理』 有斐閣.
- 人事実務 (2007) 「人事部門の役割と人事スタッフキャリアを考える」『人事実務』2007年8月1・15日号 (No. 1019), pp. 4-67.
- 高柳暁 (1997) 『現代経営組織論』 中央経済社.
- 賃金実務 (2002a) 「人事部はどう変わったか」『賃金実務』2002年8月1・15日号 (No. 909), pp. 4-19.
- 賃金実務 (2002b) 「提言 調査結果にみる「これからの人事部門のあり方」『賃金実務』2002年9月1日号 (No. 910), pp. 4-39.**
- 津田真澁 (1995) 『新・人事労務管理』 有斐閣.
- デイビッド・ウルリッチ (1997) 『MBAの人材戦略』 日本能率協会マネジメントセンター.
- 日本生産性本部労使協議制常任委員会 (1966) 『企業内における人事部門の地位と任務』 日本生産性本部.
- 日本生産性本部労使協議制常任委員会 (1986) 『人事労務部門の役割と労使喚起の将来』 日本生産性本部.
- 日本労務研究会 (1956) 「労務施策監査の実施要領」『労務研究』9(5), pp. 12-49.
- 萩野進介 (2008) 「三種の神器とはなんだったのか」『Works』2008年4-5月号, pp. 2-3.
- 藤本雅彦 (1999) 『人事管理の戦略的再構築 日本企業の再生に向けて』 税務経理協会.
- 藤村博之 (2006) 「現場の管理者が人事部門に求めるもの」『人事実務』2006年8月1・15日号 (No. 997), pp. 4-13.**
- 森五郎・岩出博 (1995) 『LECTURE 人事労務管理』 泉文堂.
- 盛山和夫 (2004) 『社会調査法入門』 有斐閣ブックス.**
- 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」『日本労働研究機構紀要』No. 4, pp. 1-11.
- 八代尚宏 (1998) 『人事部はもういない』 講談社.
- 山下充 (2006) 「日本型人事部門の歴史的展開」『経営論集』54巻第2号, pp. 45-60

以上

付録1：質問票

以下では、実際に使用した質問票を掲載する。

人事部門の機能と役割についてのアンケート調査								
■何のための調査なのか？								
従業員の皆様が自らが所属する組織の人事部門に対して普段感じていることを調べ、経営学の学術的な研究に活用するための調査です。								
調査は匿名で行われ、神戸大学大学院の社会人MBAプログラムの学生のうち現在も会社への勤務を継続されている方を対象にします。								
■調査はどうなるのか？								
まず、個別のアンケートを研究者が集計し、統計的な解析処理を実施した上で、要約されたデータを調査対象者の希望者の方にフィードバックします。								
これら個別のアンケートは、研究者側で3-5年保管された上で責任を持って処分されます。								
各個別のアンケートによって、個人を特定するといった調査目的外での活用は絶対に行われません。								
■回答にあたっての注意								
回答に当たっては皆様の主観的な判断を必要とする場合があります。理想ではなく、皆様が普段考えていることをありのまま答えて下さい。								
回答の締切り	平成20年8月1日(金)	* 授業内にて配布した場合は、授業終了後、出来るだけすみやかにご提出願います。						
回答時間の目安	回答時間は、およそ20-30分です。							
回答に当たっての質問	回答にあたって質問がある場合には、神戸大学社会人MBA M2鈴木康嗣(koji_s_z_k@yahoo.co.jp)までメールして下さい。							
問1 あなたの2008年7月1日時点でのプロフィールについてお答え下さい。なお、これらの質問から個人を特定することはありません。								
該当する口にチェックを入れて下さい。								
性別	<input type="checkbox"/> 男	<input type="checkbox"/> 女						
年齢	<input type="checkbox"/> 29歳以下	<input type="checkbox"/> 30-34歳	<input type="checkbox"/> 35-39歳	<input type="checkbox"/> 40-44歳	<input type="checkbox"/> 45-49歳	<input type="checkbox"/> 50歳以上		
現在の会社の規模	<input type="checkbox"/> 自営業、中小企業など(大企業以外)			<input type="checkbox"/> 大企業				
所属企業(可能であればご記入下さい)	(P&G						
従業員数	(約	4000)人					
所属企業タイプ	<input type="checkbox"/> 日系企業	<input type="checkbox"/> 外資系企業	<input type="checkbox"/> その他()					
現在の所属業界	<input type="checkbox"/> 農林水産業	<input type="checkbox"/> 鉱業	<input type="checkbox"/> 建設業	<input type="checkbox"/> 製造業	<input type="checkbox"/> インフラ業	<input type="checkbox"/> 情報通信業	<input type="checkbox"/> 運輸業	
	<input type="checkbox"/> 卸・小売業	<input type="checkbox"/> 金融・保険業	<input type="checkbox"/> 不動産業	<input type="checkbox"/> 公務員	<input type="checkbox"/> 飲食・宿泊業	<input type="checkbox"/> 医療・福祉	<input type="checkbox"/> 教育・学習支援・サービス業	その他
現在の職種	<input type="checkbox"/> 技術・製造・研究開発		<input type="checkbox"/> 営業・販売	<input type="checkbox"/> 人事	<input type="checkbox"/> その他事務・スタッフ		<input type="checkbox"/> その他()	
職位	<input type="checkbox"/> 役員	<input type="checkbox"/> 部長級	<input type="checkbox"/> 課長級	<input type="checkbox"/> 係長級	<input type="checkbox"/> その他()			
現在の会社の勤務年数	<input type="checkbox"/> 20年以上	<input type="checkbox"/> 15-20年	<input type="checkbox"/> 10-15年	<input type="checkbox"/> 5-10年	<input type="checkbox"/> 5年未満			
採用タイプ	<input type="checkbox"/> 新卒採用		<input type="checkbox"/> 中途採用(第二新卒(新卒採用後2-3年で転職した者)含む)					
これまで現在所属する会社で人事部門で働かれた経験はありますか？	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ						
アンケートのフィードバックをご希望の方はメールアドレスをご記入下さい。	E-mail: _____							
							裏面へ続きます。	

ここから回答を始めてください。



裏面へ続きます。



アンケートを始めて頂く前に(ご一読下さい)

皆さんにこれから記入して頂くアンケートは、「MBAの人材戦略」(ミシガン大学デビッド・ウルリッチ)からの出典です。彼は以下のような形で、人事部門を4つの役割(参考1)と2つの軸(参考2)で説明しています。これらの考え方を念頭においた上で、次ページより回答をして下さい。

人事部門の4つの役割と2つの軸(ミシガン大学教授デビッド・ウルリッチ)

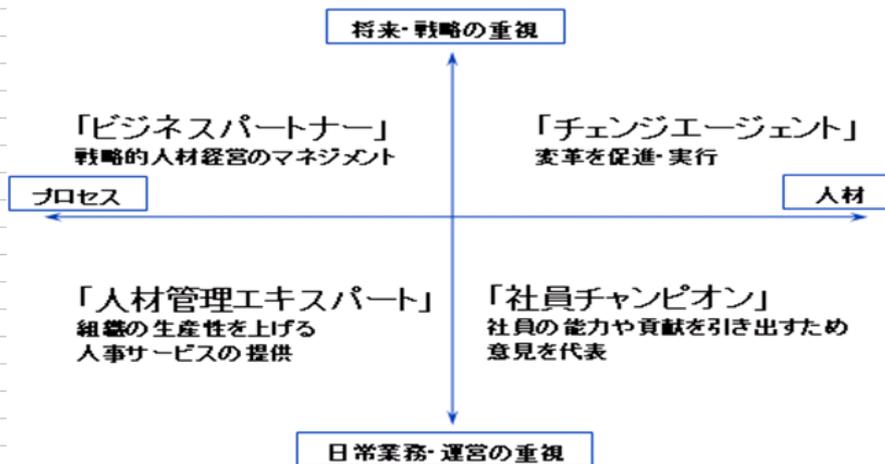
参考1:

人材マネジメントの役割の定義

役割	達成成果	形容	活動	具体的な例
戦略的人材マネジメント	戦略を実現する	戦略のパートナー	人的資源の事業戦略を整合させる「組織診断」	・ビジネス目標に対応する形で人材経営戦略を生み出す。 ・企業の価値観、ミッション、ビジネスプランを作る際に専門的援助を提供
企業インフラのマネジメント	能率を高めるインフラを築く	管理のエキスパート	組織プロセスをリエンジニアリングする「(インフラ的)共有サービス」	・応募者選抜・面接 ・福祉プログラム ・職務再評価・昇進 ・データベース管理
従業員からの貢献マネジメント	従業員のコミットメントと能力を向上させる	従業員のチャンピオン	従業員の声に耳を傾け対応する「従業員にリソースを提供」	・従業員調査の実施 ・従業員とのコミュニケーション
トランスフォーメーション(大転換)と変革のマネジメント	変革された組織を生み出す	変革のエージェント	トランスフォーメーションと変革を推進する「変革推進能力の構築」	・変革マネジメントの推進 ・組織の生産性向上に対する助言 ・組織設計 ・システムとプロセスのリデザイン ・リストラクチャリング

参考2:

2つの軸から見た4つの役割(競争力のある組織を構築するための人事部門の役割)



ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2007・1	小杉 裕	シーズ型社内ベンチャー事業へのVPCの適用 ～株式会社エルネットの事例～	4/2007
2007・2	岡本 存喜	マネジメントシステム審査登録機関 Y 社 のVCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・3	阿部 賢一	F 損害保険会社における VCP (Value Creation Path) の考察	3/2007
2007・4	岩井 清一	S 社における VCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・5	佐藤 実	岩谷産業の VCP 分析	4/2007
2007・6	牛尾 滋昭	(株) 森精機製作所における VCP(Value Creation Path)の考察	4/2007
2007・7	細野 宏樹	VCP (Value Creation Path) によるケー ススタディー ケース：株式会社 電通	4/2007
2007・8	外村 衡平	VCP フレーム分析による T 社の知的資本経営に関する考察	4/2007
2007・9	橋本 敏行	企業における現金保有の決定要因	10/2007
2007・10	森本 浩嗣	百貨店 A 社グループのシェアードサービス化と その SS 子会社によるグループ貢献の VCP 分析	4/2007
2007・11	山矢 和輝	みずず監査法人の知的資本の分析	4/2007
2007・12	山本 博紀	S 社の物流 (航空輸出) に関する VCP(Value Creation Path)の 考察	4/2007
2007・13	中 智玄	A 社における VCP(Value Creation Path)の考察	5/2007
2007・14	村上 宜洋	N T T 西日本の組織課題の分析 ～Value Creation Path 分析を用いた経営課題の抽出と提言～	5/2007

2007・15	宮尾 学	健康食品業界における製品開発 －研究開発による「ものがたりづくり」－	5/2007
2007・16	田中 克実	医薬品ライフサイクルマネジメントのマップによる解析評価 －Product-Generation Patent-Portfolio Map の提案－	9/2007
2007・17	米田 龍	サプライヤーからみた企業間関係のあり方 ～自動車部品メーカーの顧客関係についての研究～	10/2007
2007・18	山田 哲也	経営幹部と中間管理職のキャリア・パスの相違についての一考 察 ー日本エレクトロニクスメーカーの事例を基にー	10/2007
2007・19	藤原 佳紀	供給サイドにボトルネックが存在する場合の企業間連携の評価 ー原子力ビジネスにおいてー	10/2007
2007・20	加曾利 一樹	通信販売ビジネスにおける顧客接点複合化の検討 ～株式会社ゼイヴェルの事例をてがかりに～	11/2007
2007・21	久保 貴裕	高付加価値家電のデザイン性のマネジメント	12/2007
2007・22	川野 達也	「自分らしい消費」を促進するアパレル通販 ーインターネット・メディアとの連動ー	11/2007
2007・23	東口 晃子	1994年～2007年のシャンプー・リンス市場における マーケティング競争の構造	12/2007
2007・24	茂木 稔	デバイスマーケットのデファクト・スタンダード展開 ～後発参入でオープン戦略をとったSDメモリーカード～	12/2007
2007・25	芦田 渉	地域の吸引力～企業誘致の成功要因～	12/2007
2007・26	滝沢 治	製薬企業の新興市場戦略『中国医薬品市場における「シームレ ス・バリュー・チェーン」の導入』	12/2007
2007・28	南部 亮志	eコマースにおけるパーソナライゼーション ～個々の顧客への最適提案を導く仕組みと顧客情報～	12/2007
2007・29	坪井 淳	ホワイトカラー中途採用者の効果的なコア人材化の要件に關す るー考察	12/2007
2007・30	石川 眞司	アップルとサプライヤーとの企業間関係に関する考察	1/2008
2008・1	石津 朋和 白松 昌之 鈴木 周 原田 泰男	技術系ベンチャー企業の企業価値評価の実践ーダイナミック DCF法とリアル・オプション法の適用ー	5/2008
2008・2	荒木 陽子 井上 敬子	医薬品業界と電機業界におけるM&Aの短期の株価効果と長期 の利益率	5/2008

杉 一也
染谷 誓一
劉 海晴

2008・3	堀上 明	ITプロジェクトにおける意思決定プロセスの研究 ークリティカルな場面におけるリーダーの意思決定行動ー	9/2008
2008・4	鈴木 周	M&Aにおける経営者の意思決定プロセスと PMI の研究 ーリアル・オプションコンパウンドモデルによる分析ー	10/2008
2008・5	田中 彰	プロスポーツビジネスにおける競争的使用価値の考察 プロ野 球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に	10/2008
2008・6	進矢 義之	システムの複雑化が企業間取引に与える影響の研究	10/2008
2008・7	戸田 信聡	場の形成による人材育成	10/2008
2008・8	中瀬 健一	BtoB サービスデリバリーの統合～SI 業界のサービスデリバリ ーに関する研究～	10/2008
2008・9	藤岡 昌則	生産財マーケティングアプローチによる企業収益性の規定因に 関する実証研究	11/2008
2008・10	下垣 有弘	コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの 構築とその限界：松下電器産業の事例から	11/2008
2008・11	小林 正克	製薬企業における自社品および導入品の学習効果に関する実証 研究	11/2008
2008・12	司尾 龍彦	マネジャーのキャリア発達に関する実証研究 管理職昇格前の イベントを中心として	11/2008
2008・13	石村 良治	解釈主義的アプローチによるデジタル家電コモディティ化回避	11/2008

2008・14	浅田 賢治郎	ソフトウェア開発における品質的欠陥発生要因と対策	11/2008
2008・15	小林 誠	原材料市況の変動が及ぼす企業投資行動への影響－素材 4 産業のマイクロデータ実証分析－	11/2008
2008・16	荒木 陽子	地域金融機関の再編効果とライバル行への影響	11/2008
2008・17	古市 正昭	非管理職のキャリアとモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・18	岩田 泰彦	事務系企業内プロフェッショナルのモチベーションに関する質的研究	11/2008
2008・19	鈎 忠志	高信頼性組織におけるリーダーシップに関する実証研究	11/2008
2008・20	中尾 一成	個人や組織のコア技術能力がイノベーション成果に及ぼす影響に関する実証研究	11/2008
2008・21	難波 正典	研究開発者のモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・22	筆本 敏彰	研究開発における規模の経済性の実証研究－製薬企業の事例－	11/2008
2008・23	上田 伸治	産業看護職のキャリア開発についての一考察	11/2008
2008・24	寺田 多一郎	プロフェッショナルとしての大学教員のモチベーション研究～薬学教育改革に直面した薬学部教員のジレンマ～	11/2008
2008・25	成岡 雅佳	製薬企業のハードルレートと事業ポートフォリオ（重点疾患領域）との関連性の分析	12/2008
2008・26	徳宮 太一	同族企業の後継者育成	12/2008
2008・27	那須 恵太郎	放送倫理の適用と推進における課題と対策～民間放送を事例として～	2/2009
2008・28	鈴木 康嗣	人事部門の役割と機能	2/2009