

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

日本型人事管理の進化型  
上場製造業の人事部長アンケート調査から<sup>1</sup> -

The Evolution of Human Resource Management in Japanese Firms.  
-Based on Questionnaire Survey of listed companies of manufacture-

神戸大学 平野光俊

## 1. 問題の所在

80年代、「日本型人事管理」(以下、J型という)は競争力の源泉として世界から注目を浴びた。しかし、90年代のデフレ不況下において企業業績が下振れすると、一転してその原因をJ型に帰属させる論調が頻出した。しかし、それらの多くは、J型を、人事部主体の画一的・年功主義的な人事管理と粗雑に規定した上で、ライン主体の個別的・職務主義的な「アメリカ型人事管理」(以下、A型という)への転換を主張するものであった。他方で、この2～3年は、日本の製造業の堅調な業績回復を背景に、行き過ぎた成果主義を戒め、J型への回帰を訴える主張が出始めている。しかし、いずれの主張も啓蒙的なものであって、現実描写という点で問題含みである。というのは、人事管理は、組織のマネジメントの他の側面である仕事(情報処理)の特性や一国の他の制度(労働市場や解雇整理法制など)との補完性、および歴史的経路に条件づけられるので、たとえ事前の合理的計算によって経営者(設計者)がA型へ転換を図ろうとしても、A型にダイレクトに転換せず、これまでの諸特徴を保持した派生型に移行すると思われる。同時に、日本企業はこれまでの10数年間に、主にA型の学習(模倣)と試行を通じた「変異 淘汰 保持」の進化プロセスを経たであろうから、元のJ型とは異なる多様な進化型(淘汰の基準になったものに対する中立型)が観察されるだろう。そこで本報告では、市場の淘汰圧力である業績を従属変数に、その規定因に人事管理の形態を置いて、「存続論的」な観点、すなわち特定の人事管理形態がなぜ効率的でありうるかを機能面から検証する。また、その結果をもとに、これからの企業と個人の関係における人材開発のありようを検討してみたい。

## 2. 人事管理の形態

### 80年代の様式化されたJ型とA型

80年代のJ型とA型は、両者の普遍性よりも差異に注目すれば、次のように様式化できよう。インセンティブ・システム(以下、ISという)としての社員格付制度は、A型は職務主義で設計されるが(Baker, *et al.*,1994a,1994b) J型は能力主義で設計される。J型では、それが社員の長期にわたる組織コミットメントと学習意欲を引き出すインセンティブとして機能している(Aoki,1988; Itoh,1994)。このような能力主義のISと補完関係にあるのが長期雇用関係である(Hashimoto&Raisia,1985)。J型の昇進構造は、キャリアの初期は一律年功型で、中期で昇進スピード競争型に移行し、課長クラスになってトーナメント型となる重層型である(今田・平田,1995)。それゆえ、第一次選抜の時期やキャリアのプラトー化の時期は遅い。対して、A型はFast Track対象者の選抜は早期である(日本労働研究機構,1998)。欠員補充は、J型は内部昇進によって充足されるが(佐藤,2002) A型は、内部昇進のみならず外部調達も検討し、それでも適任者がいなければ不在のままにしておく(笹島,2001)。管理職に至るキャリア形成は、J型は当該職能だけでなく別の職能も経験する幅広いキャリアが望ましいとするが、A型は1職能型に閉ざして、そこで幅広く

<sup>1</sup> 本研究は平成16年度に実施された神戸大学と経済産業省の共同調査「日米におけるコア人材引き抜き防止に関する実態調査及び人材引き留めに効果的なインセンティブ・システムのあり方に関する調査」のデータを用いている。

経験を積むことを評価する。J型に見られるような管轄を超える異動は人事部によって調整される必要があるから、人事部の人事権（ランクや異動の決定）は、J型はA型に比べてはるかに強い（青木,1989;加藤,2002）。要約すれば、J型を特徴づける重要なコンポーネントは2つある。J-1)能力主義で構造化されたIS（職能資格制度）と、J-2)人事権の人事部への集中である。対して、A型の特徴は、A-1)職務主義のIS（職務等級制度）と、A-2)人事権のラインへの分権である。

### 双対原理におけるJ型の効率性の説明原理

このように様式化されるJ型の効率性は青木（1989）における組織モード、すなわち、特定の仕事の調整（情報処理）様式と、特定の人事管理特性を組み合わせる双対原理によって、以下のような説明原理が与えられる。A型組織モードは、ヒエラルキー的コーディネーションと、人事管理における職務主義ISが結合している。それに対して、J型組織モードは、仕事の調整様式における水平的コーディネーションと、能力主義ISが結合している。J型組織モードの結合がうまく機能するためには、企業特殊な組織文脈的技能を持つ人材が必要である。というのは、第1に、水平的コーディネーションを可能ならしめるためには様々な職場の経験、知識の共有、部門間のコミュニケーションの拡大が必要かつ十分条件である。第2に、組織文脈的技能をもつ人材は複数の職務経験（ジョブ・ローテーション）を通じて育つのであって、特定のやり方のトレーニングがうまく実施できるかどうかは人事管理の仕組みに依存する。つまりジョブ・ローテーションを通じて組織文脈的技能を与えるには、特定の仕事と結びつかない能力主義ISがむいている。そしてこのようなJ型組織モードの比較優位性は、環境変化が中程度の変動性において効率的であり、逆に安定的ないし極端に変動的である場合は効率的でない。他方で、J型組織モードの有効性は労働市場の特性によって条件付けられている。つまり、ほとんどの企業が能力主義ISを採用し、組織文脈的技能を持つ人材を育てているなら、1人1人の働き手は、機能専門的技能を持つ中途採用者になろうとはしない。したがってJ型組織モードのパフォーマンスは、A型組織モードにおけるそれと自由に相互に代替的なのではなく、組織メンバーのあり方によってそのうちの一方しか有効でない。つまり、機能専門的技能をもつ中途採用者が社会に多く存在する場合には、ヒエラルキー的コーディネーションと職務主義ISを結合させるA型組織モードが、そうでない場合には水平的調整と能力主義ISを結合させるJ型組織モードが有効である。その結果、効率的な人事管理は、個々の企業が行う人事管理の選択の結果として社会で行われている人事管理の形態の分布に対応して、進化的に決まる。

### 近年の人事管理の変化

近年の日本企業の人事管理の重要な変化は、ISとしての社員格付制度の転換として捉えられる。厚生労働者の平成11年雇用管理調査によれば従業員5,000人以上の大企業の93.4%が職能資格制度であるが、最近これを職務主義の職務等級制度ないし役割等級制度に転換しようとする企業が少なくない。事例調査をもとにその転換の内実を明らかにする研究も蓄積されてきた（たとえば、松繁ら,2005；都留ら,2005；平野,2003）。これらの研究によれば、能力主義から職務主義への転換は、同時に人事権をラインに分権化することが観察されている。というのは、職務等級制度において、職務レベルを決定するための職務分析や職務評価は、人事部ではなくライン長の仕事となるからである。その際、職務等級の基準が、事前に決められた職務評価基準の厳密な運用でなく、当該社員の能力に応じた職務範囲の伸縮に柔軟に対応できる柔軟性が担保されていれば役割等級制度となる。

対して、アメリカでは厳密な職務主義のISに能力主義的な要素を組み入れつつある（太田,1998）。それは職務グレードのブロード・バンディング化（笹島,2001）、スキル給の導入や高業績労働組織（High Performance Work Practice）としてのジョブ・ローテーションによる企業特殊技能の発展（Osterman,1999）などに見られる。ただし、これらの取り組みは雇用保障とはまったく結びついておらず、人材の外部調達や市場原理で決定される報酬

水準など、外部労働市場に依拠した雇用関係を強めている（Cappeli,1999）。

### 3．人事管理のタイプ

以上の議論を基礎にして、人事管理はISにおける、1)「能力主義」と「職務主義」、2)人事権の所在における「人事部集中」と「ライン分権」を組み合わせ、4つのタイプに識別できるだろう。

- J型・・・能力主義と人事部集中の結合
- 派生J型・・・職務主義と人事部集中の結合
- A型・・・職務主義とライン分権の結合
- 派生A型・・・能力主義とライン分権の結合

近年の人事管理の主要な変化、すなわちISを職務主義に転換する企業が観察されるので、J型は、変わらずJ型に留まっているもの、派生J型に移行したもの、A型に移行したもの、以上3つのタイプがあるだろう。A型の派生型、すなわち能力主義で人事権をラインに分権化する派生A型は、ここでは分析対象とはしない。ただし現実の人事管理は、能力主義ないし職務主義の双方が含まれるし、人事権の所在も程度問題である。このような留保条件をつけた上で、図1のような典型図を理念型モデルとして提出しよう。ここでの分析の重要な点は、人事管理を構成する2つの要素が、どのような関係であれば補完性が成立し、またどのような種類の交互作用効果を生み出すのかを明らかにすることである。

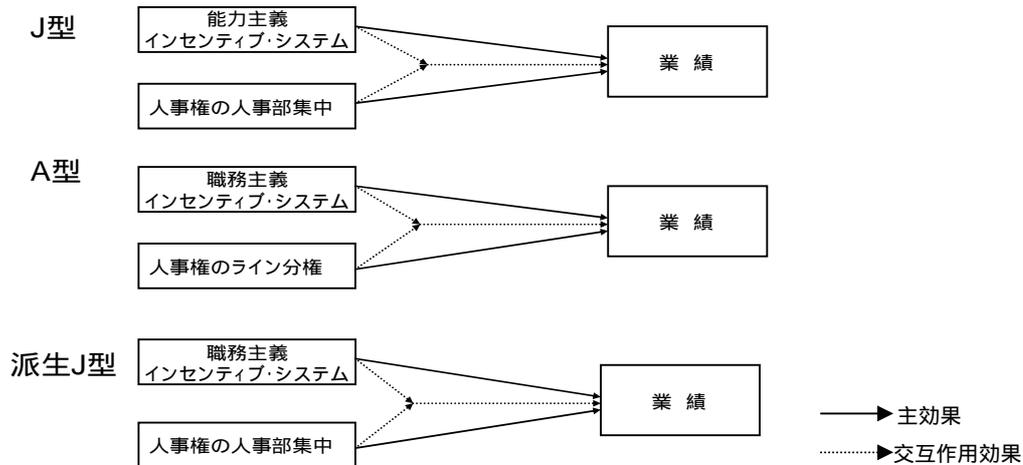
図1 人事管理形態の4タイプ

		インセンティブ・システム	
		職務主義	能力主義
人事権	人事部集中	<b>派生J型</b> ・幅広いジョブローテーションと幅広いジョブローテーションの組み合わせ ・組織文脈的技能を発展させる人材と機能専門的技能を発展させる人材の二極化 ・社内労働市場での人材最適配置	<b>J型</b> ・幅広いジョブローテーション ・組織文脈的技能を発展させる ・社内労働市場での人材最適配置
	ライン分権	<b>A型</b> ・幅狭いジョブローテーション ・機能専門的技能を発展させる ・外部労働市場に依拠した人材最適配置	<b>派生A型</b> ・幅狭いジョブローテーションと幅広いジョブローテーションの組み合わせ ・機能専門的技能を発展させる人材と組織文脈的技能を発展させる人材の二極化 ・外部労働市場に依拠した人材最適配置

### 4．分析モデルと方法

J型、A型、派生J型の3つのタイプの業績（営業利益、営業利益率）を比較し、もってどのタイプが市場における淘汰の基準に対して中立的であるかを探索的に検討しよう。ここで、人事管理におけるISの設計・運用と、異動に関わる特定の主体のイニシアティブは、別々のアクティビティである。その際、片方のアクティビティが0となることはありえず、必ず特定の組み合わせがある。特定の組み合わせにおいて、両者の水準が同時に高まる時、すなわち、ISと人事権の交互作用項が業績に与える影響を比較することで、3タイプの効率性を検証することができる。分析モデルは図2である。

図2 分析モデル



分析は以下の手順で行う。まず、業績（営業利益など）を目的変数として、それに  $m$  個の説明変数を回帰させ、重相関係数  $R_m$  を得る。その  $R_m^2$  は決定係数とされ、式に投入された説明変数による説明分散を示す。次に 1 個の説明変数を追加して  $m+1$  個の説明変数によって同様の回帰分析を行う。同様に  $R_{m+1}^2$  を得る。もし  $R_{m+1}^2$  が  $R_m^2$  よりも有意に大きければ、後から追加された説明変数が目的変数に対して有意な貢献をしているということである。もし説明変数の単純追加であれば、主効果の検定となり、交互作用項であれば交互作用の有意性の検定になる。上記の変数の交互作用効果の手続きを、管理職と専門職の別に、J 型、A 型、派生 J 型ごとに行う。

### 調査対象と調査手続き

東証 1 部、2 部および大証、名証に上場している製造業 1108 社の人事部長を対象に郵送留め置き法で質問紙調査が実施された。実施時期は 2004 年 9 月 - 11 月である。9 月 14 日から調査郵送先の明確化と調査協力の依頼を行い、その後 9 月 17 日から順次質問紙を発送した。回収締切日を 10 月 15 日とした。その後未回収企業を明らかにし、そこに対し質問紙を再送した。その後再度電話にて調査への協力依頼を行った。締切日は 11 月 5 日とした。

人事部長には各種質問に答えることを求められる。ついで、人事管理は、社員を「一般社員」、「部下のいるライン管理職」、「部下のいない高度専門職」に分けて管理するので、おのおのに対して回答することを求めた。回答企業数は 275 社で回収率は 24.8% であった。本稿では「部下のいるライン管理職」（以下、管理職という）と「部下のいない高度専門職」（以下、専門職という）の両者を区別して分析する。

### 変数

**インセンティブ・システム (IS)** 社員格付制度の特徴について 6 つの質問を準備して、管理職と専門職ごとに 5 件法のリカート・スケールで回答を求めた。因子分析（主因子法、バリマックス回転）の結果、タイプごとに能力主義と職務主義に対応する因子構造が確認し、以下の変数を設定した。

**能力主義** 社員格付制度において、人（能力）を基軸にする程度を表す。具体的には職能資格制度、すなわち「会社が認めた職務遂行能力のレベルに応じて資格等級を設定し、資格に社員を格付けして昇進や賃金決定をしていくシステム」の特徴を、どの程度反映しているかを測定しようとしている。本調査では、「その人の能力・スキル（職務遂行能力）に基づいて等級が定められている」と「同種（責務の大きさが同じ程度）であっても等級が

異なる場合がある」の合成変数で尺度化している。(管理職  $\alpha = .53$  専門職  $\alpha = .48$ )

**職務主義** 社員格付制度の設計において、職務価値を基軸にする程度を表す。具体的には職務等級制度、すなわち「職務に必要なスキル、責任、難度などを基に評価して、職務価値を決め、いくつかの等級を設定し、昇進や賃金設定などの基準にするシステム」の特徴を、どの程度反映しているかを測定しようとしている。本調査では、「担当する仕事(職務)の価値(責務の大きさ)に基づいて等級が定められている」、「異動・配置によって機動的に賃金が上昇・下降する」、「上位等級に昇格するときには、飛び級(例えば2等級以上の等級の上昇)がある」、「特定の職務の標準的賃金は市場相場を調査し、必要に応じて見直している」の合成変数で尺度化している(管理職  $\alpha = .58$  専門職  $\alpha = .62$ )。

**人事権** 人事部とラインの間には社員の異動(昇進・昇格や配置転換)の決定に関わる「異動の力学」(八代,1999)がある。決定権が人事部にあれば「人事部集中」であり、ラインにあれば「ライン分権」である。本研究ではラインを製造部門と仮定して、「製造部門から異なる職能への当該社員の異動や配置の決定」、「製造部門内の当該社員の異動や配置の決定」、「当該社員の人事等級(社員格付けランク)を決めるための基準の決定」、「定められた基準をもとに、当該社員の昇進(職位の上昇)の決定」、「定められた基準をもとに、当該社員の等級上昇の決定」において、“もっぱら製造部長の意向が重視される”~“もっぱら本社人事部長の意向が重視される”までの5件法で回答を求めた。この結果を因子分析(主因子法、バリマックス回転)したところ因子分解はできなかった。そこで5項目の合成変数を「人事権」として尺度化した。(管理職  $\alpha = .80$ 、専門職  $\alpha = .80$ )なお、「人事部集中」は順尺度で変数化し、「ライン分権」は逆転尺度で変数化した。

**業績** 2004年度の「営業利益」と「営業利益率」とした。

**コントロール変数** コントロール変数は、営業利益と営業利益率を成果変数にすることに鑑みて、規模(「売上高」と「正社員数」)、業界事業特性、労働市場特性、とした。このうち業界特性は、国の業界中分類(23分類)に基づいてなされた。そしてダミー変数として扱う代わりに業界を3つの1次元尺度で評価するLepak & Snell(2002)の方法を用いた。3つの尺度とは「業界豊潤性(munificence)」、「業界多様性(industry dynamism)」、および「業界集中度(complexity)」とした。業界豊潤性は業界の市場の潤沢さを示す指標で、過去5年間の業界ごとの売上げと年度の単回帰式における傾数を売上げ平均で除したものである。また業界多様性は業界内での戦略の多様性の程度を示す指標で、過去5年間の業界ごとの売上げと年度の単回帰式における標準誤差を業界の平均で除したものである。そして最後は業界集中度で、これは業界における寡占化の程度を示しており、ハーフィンダールのH指標を用いた。「労働市場」は、厚生労働省の雇用動向調査結果を用いて、製造業を消費関連産業、素材関連産業、機械関連産業の3つに区別し、一般労働者(常用労働者のうちパートタイム労働者以外の労働者)の離職率と入職率のポイントの合計値の過去5年間の平均を用いて、業界ごとの労働市場の流動性の業績への影響を考慮した。

## 5. 結果

階層的重回帰分析の結果は表1~表8のとおりである。

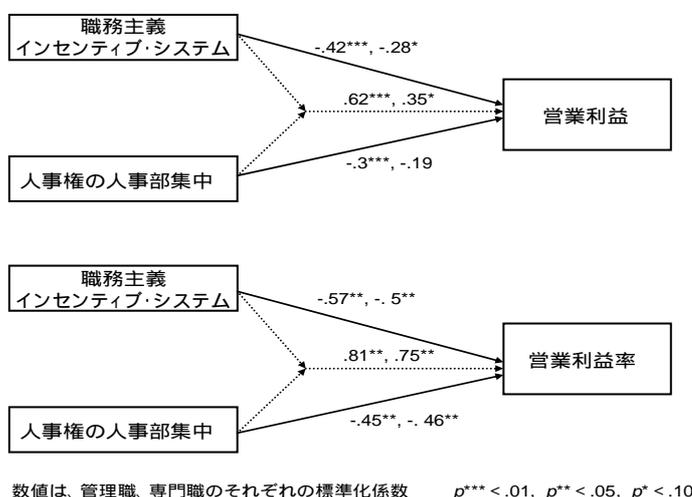
**営業利益が従属変数** モデル4において、ISと人事権の交互作用効果  $R^2$ の増分が統計的に有意がJ型(表1、表2)と派生J型(表3、表4)に認められる。交互作用項の標準化係数は、J型管理職は-.78(1%水準で有意)、J型専門職は-.46(10%水準で有意)である。つまり、能力主義と人事部集中を同時に進めると営業利益に対してマイナスに影響する。他方、派生J型管理職は.62(1%水準で有意)、派生J型専門職は.35(10%水準で有

意)である。つまり、職務主義と人事部集中を同時に進めると営業利益に対してプラスに影響する。

**営業利益率が従属変数** モデル4において、ISと人事権の交互作用効果がA型(表5、表6)と派生J型(表7、表8)に認められる。交互作用項の標準化係数は、A型管理職は-.92(1%水準で有意)、A型専門職は-.87(10%水準で有意)である。つまり、職務主義とライン分権化を同時に進めると営業利益率に対してマイナスに影響する。他方、派生J型管理職は.81(5%水準で有意)、派生J型専門職は.75(5%水準で有意)である。つまり、職務主義と人事部集中を同時に進めると営業利益率に対してプラスに影響する。

結果は、派生J型のみが、営業利益および営業利益率を高める。その際、図3に示すとおり、職務主義と人事部集中各々の単独アクティビティの主効果はマイナスであるが、交互作用項がプラスに転じる。すなわち、派生J型への転換は、各々の単独アクティビティのマイナスを超えるように「2つのアクティビティを同時に徹底して行う」必要がある。

図3 派生J型の分析結果



他方で、J型は、能力主義と人事部集中各々の単独アクティビティはプラスであるが、交互作用項がマイナスに転じる。すなわち、J型を維持する場合は、交互作用効果のマイナスを単独アクティビティのプラスがカバーするように「個々のアクティビティをほほどに行う」必要がある。これらの結果は、二者択一でなく多様な人事管理形態が市場淘汰の基準に対して中立的でありうることを示してしている。現在の製造業に多様な人事管理形態の共存が安定的に観察されることと整合的な結果であるといえる。

## 6. 派生J型における役割主義と情報の費用問題

ISを能力主義から職務主義に転換しようとする企業の意図は、社員の成果への貢献を職務に紐付けてランクに反映させるといふISを再設計し、成果主義を強めようとするからであろう。一方、派生J型は人事権の人事部集中を放棄しない。J型と同様に、人材育成を企図しながら社内労働市場における人材の全体最適配置を行おうするといえるだろう。しかし、必然的にラインに人事権を委譲する職務主義に対して、相変わらず人事権を人事部に集中させようとするのは二律背反の関係にある。したがって、派生J型におけるISは厳密な職務主義とは異なる性格が要請されると思われる。1つの解決方法が「役割主義」である。職務主義が、厳密な職務評価に基づく職務価値パラメータのみでランクが構造化されるのとは異なり、役割主義では「さんが担当する製造部長の職務」というように、職務価値は個人が保有する能力に紐付けられながら人事部が調整に介入して決定される

(たとえば三菱電機の役割等級制度；室園、2004)。したがって、派生 J 型における、IS は、厳密な職務主義ではなく、能力主義と職務主義を折衷するタイプに進化的に変化したと推測できる。ただし、役割主義においても人事権のライン管理職への委譲を必然的に伴うから、これまでどおり個人情報を本社人事部に集中させることは難しくなるだろう。そのことはまた、ラインによる人材の抱え込みや玉石混交人事という「情報の費用問題」を生じせしめるかもしれない。ここで情報の費用問題は次の 2 つの種類があると思われる。

**情報の開示インセンティブに由来する費用** 個人情報を持っている事業部門の管理職が、それを本社人事部に開示することに対して、逆インセンティブを持つ事の結果、開示と引き換えに何かを与えることによってしか、管理職に情報を開示させることができない。その結果、A) 引き換えに与えるものが用意できるなら、それが直接の費用となる。B) 引き換えに与えるものが用意できないなら、開示させることはできず、情報利用の可能性が失われるという費用が生じる。このタイプの費用を「情報の非対称性問題」と呼ぼう。

**情報の探索と移転の費用** 個人情報を持っているライン管理職が、たとえそれを本社人事部に開示することに対して、逆インセンティブを持たなくても、本社人事部がその情報を利用できる状態にするには、情報を得るということに本質的に付随する費用がかかる。それは、A) 個人情報は組織内に分散しているため、その情報に到達するための費用がかかる(情報探索費用)。B) かりにそのような情報に到達できたとしても、それは情報を持っている本人には理解できても、他人には理解できない。つまりその情報を理解するうえで、特別な能力が必要となるので、その能力を用意するための費用がかかる(情報移転費用)。このタイプの費用を「情報の粘着性問題」と呼ぼう。

したがって、派生 J 型は個人情報の収集に由来する問題を解決するように、新しい施策が必要となるだろう。ここで、近年、多くの企業が少なからぬ関心を寄せる 2 つの新しい人事施策、1) コア人材の個別管理、2) キャリア自律支援が、派生 J 型においてどのような意味を持ちうるのかを検討しよう。

**コア人材個別管理** 情報の粘着性問題への対応として処理すべき個人情報の量を絞り込むことが必要となる。たとえば、人材開発委員会などの機関を設置してポテンシャルの高い次世代リーダー候補を絞り、本社人事部主導で個別にキャリア開発を行う「サクセッション・プラン」である。

**キャリア自律支援** 情報の非対称性問題への対応としてライン長の機会主義的な行動を封じ込める必要がある。たとえば、「社内フリーエージェント制度」と「社内公募制度」である。これらの施策によって、本社人事部はライン長を介すことなくダイレクトに個人情報を収集できる。このような自己人事の仕組みを機能させるには、「キャリア・カウンセリング」などを通じて社員の自律的キャリア意識を高める必要がある。

## 7. 派生 J 型と新しい人事施策の分析モデル

先の分析モデルに、モデル 5 として、サクセッション・プランないしキャリア自律支援の変数を追加する。次いでモデル 6 として、派生 J 型とサクセッション・プランないしキャリア自律支援の交互作用項を追加して階層的重回帰分析を行う。

### 追加変数

**サクセッション・プラン** 1.すでに導入しており今後もさらに拡充していく予定、2.すでに導入しており今後も現状維持、3.すでに導入はしているが今後は縮小・廃止の予定、4.今後導入予定有り、5.導入する・しないを検討中、6.導入の予定はない、以上の質問への回答を、間隔尺度にするために値の再度割当(3 = 1,2,3、2 = 4,5、1 = 6)を行った。

**キャリア自律支援** 上記と同様の手続きで、社内フリーエージェント制度、社内公募制度、

キャリア・カウンセリング（キャリア開発に対するカウンセリングやアドバイス）の合成変数を「キャリア自律支援」として尺度化した（ $\alpha = .62$ ）。

## 8. 結果

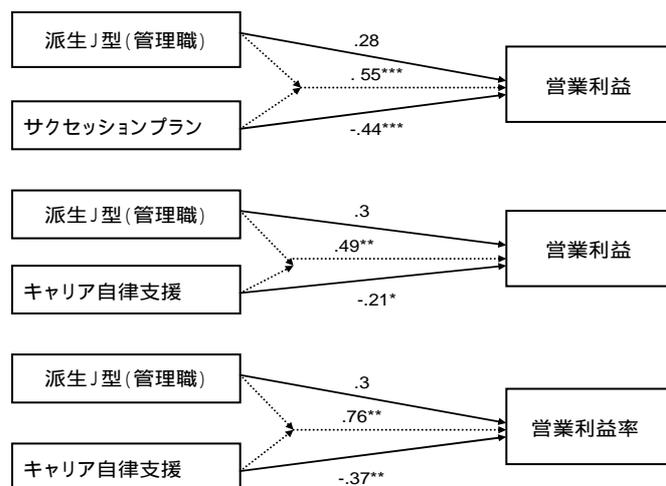
結果は表 9～表 12 のとおりである。

**営業利益が従属変数** モデル 6 において、派生 J 型との交互作用効果が、管理職のサクセッション・プラン（表 9）と管理職のキャリア自律支援（表 10）に認められる。交互作用項の標準化係数は、サクセッション・プランは .55（1%水準で有意）、キャリア自律支援は .49（5%水準で有意）である。なお、J 型でもキャリア自律支援との交互作用効果が確認されたが、管理職、専門職とも交互作用項の標準化係数はマイナスである。つまり、J 型と組み合わせてキャリア自律支援を行うと営業利益に対してマイナスに作用する。

**営業利益率が従属変数** モデル 6 において、派生 J 型との交互作用効果が、管理職のキャリア自律支援（表 11）と専門職のキャリア自律支援に（表 12）認められる。交互作用項の標準化係数は、前者が .76（5%水準で有意）、後者は .65（5%水準で有意）である。

図 4 に示すとおり、派生 J 型とくに管理職では、サクセッション・プランおよびキャリア自律支援の導入は業績を高めるといえる。ただし単独効果はマイナスであり、交互作用項においてプラスに転じる。つまり、両施策の導入は、派生 J 型への移行と同時に「徹底的に進める」ことが業績を高めることになる。

図 4 業績に対する派生 J 型（管理職）と新しい人事施策の分析結果



数値は、管理職の標準化係数  $p^{***} < .01$ ,  $p^{**} < .05$ ,  $p^* < .10$

## 9. 結論

以上の結果から進化型人事管理の考察において次のような原理を導き出せる。

**【個人情報非対称性と粘着性の原理】** 人事部は社内の人材に関して正確な情報を全て手に入れることはできない。人事管理は、このことから生じる問題を解決するように進化的に修正される。

上記の原理を派生 J 型にあてはめて、本調査の結果から以下のような結論を導くことができる。第 1 に、派生 J 型は業績を高めうる人事管理である。日本の製造業において、かつての強みであった人材の内部育成を目的とした全体最適配置を放棄することなく継続し、しかし、IS は能力主義のみではなく職務主義と折衷させた役割主義に転換し、人事部が個人情報を収集し異動の決定・調整にきめ細かく介入していくことが有効である。第 2 に、派生 J 型では、それに付随して生じる情報の費用問題を解決するよう、人事部が個別管理する「コア人材」を絞込む一方、異動の企画・調整をまっぴらラインが行う「普通の人材」

の二極化した人材類型管理が進展する（情報の粘着性問題への対応）。第 3 に、コア人材の個別管理と、キャリア自律支援といった新しい人事支援施策は、派生 J 型における、情報の費用問題を解決するための人事管理の修正として、機能面からその導入現象が説明できる。第 4 に、コア人材と普通の人材に二極化した人材開発は、前者は幅広いジョブ・ローテーションを通じたトレーニングによって企業特殊的総合能力を、後者は幅狭いジョブ・ローテーションを通じたトレーニングによって機能的専門技能の発展を図ることになる。第 5 に、普通の人材が管轄を超えるキャリア・パスを希望するのなら、自ら異動を企画・実践するような自律的キャリア意識が要請される。したがって個人の側の課題は主体的なキャリア意志を持つことにある。

[ 2005.10.24 731 ]

## 参考文献

- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press (永易浩一訳『日本経済の制度分析 - 情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房, 1992 年).
- 青木昌彦 (1989) 『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社.
- Baker, G., Gibbs, M. & Holmstrom, B., (1994a) The Internal Economics of the Firm : Evidence from Personnel Data, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.109, Issue 4, pp.881-919.
- Baker, G., Gibbs, M. & Holmstrom, B., (1994b) "The Wage Policy of a Firm," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.109, Issue 4, pp.921-955.
- Cappelli, P. (1999) *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Harvard Business School Press (若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社, 2001 年).
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論 トヨタ自動車にみる組織能力の創発プロセス』有斐閣.
- Hashimoto, M. & Raisian, J. (1985) "Employment Tenure and Earnings Profiles in Japan and the United States," *American Economic Review*, Vol.75, No.4, pp.721-735.
- 平野光俊 (2003) 「キャリア発達の視点から見た社員格付け制度の条件適合モデル 職能資格制度と職務等級制度の設計と運用の課題」『経営行動科学』第 17 巻第 1 号, 15-30 頁.
- 今田幸子・平田周一 (1995) 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構.
- Itoh, H. (1994) "Japanese Human Resource Management from the Viewpoint of Incentive Theory," in Aoki, M. & Dore, R. (eds.) *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press (NTT データ通信システム科学研究所訳 伊藤秀史「インセンティブ理論の見地からみた日本企業の人的資源のマネジメント」青木昌彦・ロナルド・ドーア編『国際・学際研究システムとしての日本企業』NTT 出版, 1995 年, 233-264 頁).
- 加藤隆夫 (2002) 「大企業におけるキャリア形成の日米比較」小池和男 / 猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成 日米英独の比較』東洋経済新報社, 289-307 頁.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A. (2002) Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), pp. 517-543.
- 松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編著 (2005) 『人事の経済分析 人事制度改革の人材マネジメント』ミネルヴァ書房.
- 室園孝和 (2004) 「三菱電機の役割等級制度」奥林健康司・平野光俊編著『フラット型組織の人事制度』中央経済社, 93-108 頁.
- 日本労働研究機構 (1998) 『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム 日、米、独の大企業 (2) アンケート調査編 (調査研究報告書 No.101)』日本労働研究機構.
- 太田隆次 (1998) 「アメリカのコンピテンシーと日本の職能資格制度に見る日米企業の組織と人の新しい関係」『BUSINESS INSIGHT(ビジネス・インサイト)』第 6 巻第 4 号, 17-27 頁.
- Osterman, P. (1999) *Securing Prosperity*, The Century Foundation (伊藤健市・佐藤健司・田中和雄・橋場俊展訳『アメリカ・新たなる繁栄へのシナリオ』ミネルヴァ書房, 2003 年).
- 笹島芳雄 (2001) 『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部.
- 佐藤博樹 (2002) 「キャリア形成と能力開発の日独米比較」小池和男 / 猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成 日米英独の比較』東洋経済新報社, 249-267 頁.
- 都留康・阿部正浩・久保克行 (2005) 『日本企業の人事改革 人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社.
- 八代充史 (1999) 「ホワイトカラーのキャリア形成と「異動の力学」」『組織科学』第 33 巻第 2 号, 47-56 頁.

表1 管理職 J型(能力主義×人事部集中)と営業利益

変数		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
コントロール	売上	0.79 ***	0.79 ***	0.79 ***	0.79 ***
	正社員数	0.02	0.02	0.03	0.01
	業界多様性	-0.02	-0.02	-0.01	-0.03
	業界豊潤性	-0.04	-0.04	-0.03	-0.03
	業界集中度	-0.05	-0.05	-0.05	-0.05
	労働市場	-0.04	-0.04	-0.04	-0.06
インセンティブ・システム	能力主義		-0.04	-0.04	0.52 ***
	人事部集中			0.06	0.57 ***
交互作用	能力主義×人事部集中				-0.78 ***
ΔR2			0	0	0.02
R2		0.64	0.64	0.65	0.67
ΔF			0.74	2.02	13.83 ***
F		67.45 ***	57.86 ***	51.11 ***	49.58 ***

数値は標準化係数β \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10

表2 専門職 J型(能力主義×人事部集中)と営業利益

変数		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
コントロール	売上	0.79 ***	0.79 ***	0.8 ***	0.8 ***
	正社員数	0.02	0.02	0.03	0.01
	業界多様性	-0.02	-0.02	-0.02	-0.04
	業界豊潤性	-0.04	-0.04	-0.03	-0.03
	業界集中度	-0.05	-0.05	-0.05	-0.04
	労働市場	-0.04	-0.04	-0.04	-0.05
インセンティブ・システム	能力主義		-0.02	-0.02	0.28 *
	人事部集中			0.04	0.36 **
交互作用	能力主義×人事部集中				-0.46 *
ΔR2			0	0	0.01
R2		0.64	0.64	0.64	0.65
ΔF			0.14	0.83	3.47 *
F		65.36 ***	55.82 ***	48.91 ***	44.36 ***

数値は標準化係数β \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10

表3 管理職 派生J型(職務主義×人事部集中)と営業利益

変数		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
コントロール	売上	0.79 ***	0.8 ***	0.8 ***	0.8 ***
	正社員数	0.02	0.02	0.03	0.02
	業界多様性	-0.02	-0.01	-0.01	0.01
	業界豊潤性	-0.04	-0.04	-0.03	-0.04
	業界集中度	-0.05	-0.05	-0.05	-0.09
	労働市場	-0.04	-0.03	-0.03	-0.06
インセンティブ・システム	職務主義		0.06	0.06	-0.42 ***
	人事部集中			0.05	-0.3 ***
交互作用	職務主義×人事部集中				0.62 ***
ΔR2			0	0	0.01
R2		0.64	0.65	0.65	0.66
ΔF			2.12	1.74	8.89 ***
F		67.15 ***	58.15 ***	51.27 ***	48.18 ***

数値は標準化係数β \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10

表4 専門職 派生J型(職務主義×人事部集中)と営業利益

変数		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
コントロール	売上	0.79 ***	0.79 ***	0.79 ***	0.8 ***
	正社員数	0.02	0.02	0.03	0.02
	業界多様性	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02
	業界豊潤性	-0.04	-0.04	-0.03	-0.04
	業界集中度	-0.05	-0.05	-0.05	-0.07
	労働市場	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04
インセンティブ・システム	職務主義		-0.01	-0.01	-0.28 *
	人事部集中			0.04	-0.19
交互作用	職務主義×人事部集中				0.35 *
ΔR2			0	0	0.01
R2		0.64	0.64	0.64	0.65
ΔF			0.06	0.78	3.35 *
F		65.66 ***	56.04 ***	49.09 ***	44.47 ***

数値は標準化係数β \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10

表5 管理職 A型(職務主義×ライン分権)と営業利益率

変数		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
コントロール	売上	-0.01	-0.01	-0.01	0
	正社員数	-0.02	-0.02	-0.02	-0.03
	業界多様性	-0.01	0	0	0
	業界豊潤性	-0.1	-0.1	-0.1	-0.14
	業界集中度	-0.12	-0.12	-0.12	-0.15
	労働市場	-0.05	-0.04	-0.04	-0.06
インセンティブ・システム	職務主義		0.06	0.06	0.78 ***
	ライン分権			-0.01	0.56 ***
交互作用	職務主義×ライン分権				-0.92 ***
ΔR2			0	0	0.04
R2		0.02	0.02	0.02	0.06
ΔF			0.68	0.02	8.32 ***
F		0.61	0.62	0.54	1.42

数値は標準化係数β \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10

表6 専門職 A型(職務主義×ライン分権)と営業利益率

変数		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
コントロール	売上	-0.01	-0.01	-0.01	0
	正社員数	-0.02	-0.02	-0.02	-0.03
	業界多様性	-0.01	0	0	0.01
	業界豊潤性	-0.1	-0.1	-0.1	-0.9
	業界集中度	-0.12	-0.12	-0.12	-0.15
	労働市場	-0.05	-0.04	-0.04	-0.06
インセンティブ・システム	職務主義		0.07	0.07	0.74 ***
	ライン分権			-0.01	0.5 **
交互作用	職務主義×ライン分権				-0.87 *
ΔR2			0.01	0	0.03
R2		0.02	0.02	0.02	0.05
ΔF			1.17	0.03	6.77 *
F		0.6	0.68	0.6	1.3

数値は標準化係数β \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10

表7 管理職 派生J型(職務主義×人事部集中)と営業利益率

変数		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
コントロール	売上	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01
	正社員数	-0.02	-0.02	-0.02	-0.03
	業界多様性	-0.01	0	0	0.02
	業界豊潤性	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1
	業界集中度	-0.12	-0.12	-0.12	-0.17
	労働市場	-0.05	-0.04	-0.04	-0.07
インセンティブ・シ	職務主義		0.06	0.06	-0.57 **
	人事部集中			0.01	-0.45 **
交互作用	職務主義×人事部集中				0.81 **
ΔR2			0	0	0.02
R2		0.02	0.02	0.02	0.04
ΔF			0.68	0.02	5.31 **
F		0.61	0.62	0.54	1.08

数値は標準化係数β \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10

表8 専門職 派生J型(職務主義×人事部集中)と営業利益率

変数		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
コントロール	売上	-0.01	-0.01	-0.01	0
	正社員数	-0.02	-0.02	-0.02	-0.04
	業界多様性	-0.01	0	0	0.01
	業界豊潤性	-0.1	-0.1	-0.1	-0.11
	業界集中度	-0.12	-0.12	-0.12	-0.16
	労働市場	-0.05	-0.04	-0.04	-0.05
インセンティブ・シ	職務主義		0.07	0.07	-0.5 **
	人事部集中			0.01	-0.46 **
交互作用	職務主義×人事部集中				0.75 **
ΔR2			0.01	0	0.02
R2		0.02	0.02	0.02	0.05
ΔF			1.17	0.03	5.51 *
F		0.6	0.68	0.6	1.15

数値は標準化係数β \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10

表9 管理職 派生J型×サクセッションプランと営業利益

変数		モデル5	モデル6
コントロール	売上	0.8 ***	0.84 ***
	正社員数	0.05	0.05
	業界多様性	0.01	0
	業界豊潤性	-0.04	-0.05
	業界集中度	-0.08	-0.08
	労働市場	-0.05	-0.05
インセンティブ・システム	職務主義	-0.38 **	-0.46 ***
人事権	人事部集中	-0.28 **	-0.34 ***
派生J型人事管理特性	職務主義×人事部集中	0.58 ***	0.28
	サクセッションプラン(SP)	-0.08 *	-0.44 ***
交互作用	派生J型×SP		0.55 ***
△R2		0.01	0.02
R2		0.67	0.69
△F		3.08	13.8 ***
F		42.7 ***	42.41 ***

数値は標準化係数β \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10

表10 管理職 派生J型×キャリア自律支援と営業利益

変数		モデル5	モデル6
コントロール	売上	0.8 ***	0.78 ***
	正社員数	0.01	0
	業界多様性	0	0.02
	業界豊潤性	-0.04	-0.05
	業界集中度	0.09	-0.1
	労働市場	-0.06	-0.06
インセンティブ・システム	職務主義	-0.42 **	-0.49 ***
人事権	人事部集中	-0.3 ***	-0.34 ***
派生J型人事管理特性	職務主義×人事部集中	0.62 ***	0.3
	キャリア自律支援	0.04	-0.21 *
交互作用	派生J型×キャリア自律支援		0.49 **
△R2		0	0.01
R2		0.66	0.67
△F		0.62	6.16 **
F		41.78 ***	39.46 ***

数値は標準化係数β \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10

表11 管理職 派生J型×キャリア自律支援と営業利益率

変数		モデル5	モデル6
コントロール	売上	-0.01	-0.03
	正社員数	-0.03	-0.04
	業界多様性	0.02	0.04
	業界豊潤性	-0.11	-0.11
	業界集中度	-0.17 *	-0.18 *
	労働市場	-0.08	-0.08
インセンティブ・システム	職務主義	-0.57 **	-0.66 **
人事権	人事部集中	-0.45 **	-0.51 **
派生J型人事管理特性	職務主義×人事部集中	0.81 **	0.3
	キャリア自律支援	0.01	-0.37 **
交互作用	派生J型×キャリア自律支援		0.76 **
△R2		0	0.02
R2		0.04	0.07
△F		0.03	5.29 **
F		0.94	1.35

数値は標準化係数β \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10

表12 専門職 派生J型×キャリア自律支援と営業利益率

変数		モデル5	モデル6
コントロール	売上	-0.01	-0.03
	正社員数	-0.05	-0.05
	業界多様性	0	0.04
	業界豊潤性	-0.11	-0.11
	業界集中度	-0.16 *	-0.18 *
	労働市場	-0.06	-0.06
インセンティブ・システム	職務主義	-0.53 **	-0.48 *
人事権	人事部集中	-0.48 **	-0.45 **
派生J型人事管理特性	職務主義×人事部集中	0.78 **	0.18
	キャリア自律支援	0.05	-0.3
交互作用	派生J型×キャリア自律支援		0.65 **
△R2		0	0.02
R2		0.05	0.07
△F		0.38	4.13 *
F		1.03	1.33

数値は標準化係数β \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10