

Graduate School of  
Business Administration

KOBE  
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2009-33

人事管理の意思決定構造と人事部の体制  
—「人事の分権化」の機能要件の探求—

江夏 幾多郎 平野 光俊

Discussion Paper Series

# 人事管理の意思決定構造と人事部の体制

## —「人事の分権化」の機能要件の探求—

江夏 幾多郎（名古屋大学）

平野 光俊（神戸大学）

### I. はじめに

1990年代に入り、キャリアパスや職制の多様化、業績連動型の報酬、部門別採用などに見られるように、個別的人事管理に向けた変化を多くの企業が経験した。それに伴い、人事管理上の意思決定構造における変化として、事業部、職場、個人のニーズに応じた管理を可能にする「人事の分権化」の必要性が広く指摘されるようになった。さらに同時期、人事部の体制における変化として、人員削減や人事業務の社外へのアウトソース<sup>1</sup>などが展開されてきた。

本研究では、人事管理上の意思決定構造や人事部の体制と企業の経済的効果の関係について検討する。検討の土台となるのは、2009年に神戸大学と社団法人日本能率協会が共同で行った『創造性喚起のための人材マネジメント調査』で収集されたデータである。

人事管理上の意思決定構造と人事部の体制は補完的な関係にあると考えられるが、その関係の実態は明らかにされてこなかった。また、人事管理上の意思決定の分権化が企業の経済的効果に対して与える影響、さらにはその影響関係に対する人事部の体制によるモデレート効果は、「どの人事業務に関する権限委譲か」という点に応じて異なりうる。本研究で人事業務の多様性を描くにあたっては、権限委譲を受けた場合にラインがその業務を自己完結的に遂行できる程度に着目する。さらに、人事部の体制の多様性を描く際には、(1) 全正社員に占める人事スタッフの比率、(2) 人事業務の社外へのアウトソースの程度、(3) 人事スタッフに占める本社外配属者の比率、(4) 人事スタッフに占める非プロパー者の比率、に着目する。

---

<sup>1</sup> 本研究で言うアウトソースには、企業内の人事部以外の主体（例えばライン管理職）への権限委譲は含まれない。

## II. レビューと仮説

### 1. 意思決定の分権化の背景と現状

1990年代以降の日本企業においては、「従業員主権」という発想と「株主主権」という発想が拮抗するように、ないしは後者が前者を凌ぐようになった。短期的・顕在的な利益への志向がかつてなく強まる中、人事管理の領域においても、職能資格等級制度から役割ないし職務等級制度への転換、正規従業員から非正規従業員への置き換え、職種別採用や中途採用の拡大、社内公募による配置・異動、実際の職務行動や業績に基づく処遇、などが広く行われるようになった。

従業員をより個別的に管理する傾向が強まる中では、人事管理の方針や具体的な施策に留まらず、それを実行するための意思決定構造の転換が主張されてきた。旧来の意思決定構造に対する批判者（e.g. 八代, 1998）によると、内部労働市場の運営、つまり社内における多様な利害の調整や企業特殊的な人的資源の蓄積を目指す場合、人事部による集権的な人事管理が合理的である。しかし、急速な技術革新や産業構造の転換に伴って多品種少量生産への傾斜や製品寿命の短縮化の傾向が顕著になると、集権的な人事管理は経営環境への企業の柔軟な適応を阻害すると見なされるようになった。人的資本への投資に見合う利益の短期間での回収を目指す場合に、内部労働市場重視型の人事管理では対応できないのである。単一企業への定着を志向しない労働者の増加、労働組合の弱体化、さらには株主の発言力の増加は、こうした傾向をさらに助長する。

批判者によると、各企業が短期的に利益を回収できるような人的資本への投資を行い、流動的で不透明な経営環境に柔軟に適応するためには、「雇用のニューディール (Cappelli, 1998)」を経験したアメリカを範にした「市場メカニズム」を人事管理に導入する必要がある。1990年代に登場した様々な人事施策はその具体例である。そして、それらの運営に際しては、人事部からラインに、つまり企業経営の最前線に意思決定権限を委譲することが望まれる。例えば、従業員の個人業績についての評価は厳密さが求められるため、判断を上司である管理者に委ねることで、正確な評価が可能になる (Milgrom and Roberts, 1992)。こうした流れが最終的に行き着く先は、採用・配置・処遇などに関する決定権としての人事権の、ラインの管理者への移管であるとされる。

もっとも、「人事の分権化」が流行となる中でも、実際に人事管理の意思決定構造が（アングロ＝アメリカ的な）分権的な方向に収斂した日本企業は多くはない。その理由として

指摘できるのが、各企業の人事管理が展開される場としての「組織フィールド」が備える、外生的・内生的な変化に対する慣性である。

「組織フィールド」とは、国家あるいは業界などといった範囲で複数の企業によって緩やかに共有された、意思決定（ガバナンス）構造、商品・サービス市場、労働市場、金融市場、教育システム、国家の経済活動への関与、雇用や労働についての法や規範、などといった要素群の補完的な結合体である。厳密には各企業によって異なってくる「組織フィールド」の編成は、固有の歴史的・政治的な背景を持つものであり、その連結の複雑さから、「グローバル化」「IT化」などといった国家や業界の枠を超えた変化圧力の影響を受けながらも固有性を保ち続ける（Aoki, 2001; Hall and Soskice eds., 2001）<sup>2</sup>。例えば、政労使の協調関係に基づく雇用システムの各企業での内閉化、株主の発言に対する懐疑・嫌悪、「典型労働力」のイメージに囚われすぎたために女性・高齢者・外国人といったマイノリティの働きやすさを支援しきれない法制、解雇のための障壁の高さなどは、今日に至っても日本の企業社会の特徴であり続けている。

各企業の組織構造や経営環境のこうした性質を踏まえると、各企業の人事管理から企業単位ないしは国家や業界の単位での固有性が消え去り、「アングロ＝アメリカ・モデル」「市場モデル」といった特定の方向に収束するとは、少なくとも短期的には考えにくい。異なる組織フィールドに身を置く企業群において、ある人事管理モデルの効果は異なってくるのである。そのため、多くの日本企業で展開されてきた人事改革の産物は、急進的というよりは経路依存的な進化型であり、組織フィールドからの変化圧力を「ほどほどに」取り込んだ「ハイブリッド型」となる（平野, 2006; Jacoby, 2005）。例えば、一連の変化の中でも、新卒一括採用、幅広い職務経験の付与、協調的労使関係の維持、そしてそれらを実現する手段としての人事部による集中的管理といった「日本型人事管理」は、依然として各企業で支配的であることが多い。

ただし、複数の「組織フィールド」の変化圧力への感応度は一様ではない。例えば、市場主義的な人事管理とその背景にあるガバナンス体制や企業間関係や雇用法制などについて、アメリカの各産業・各企業の迅速な順応と比べ、日本の各産業・各企業は政治問題化するほどに順応ペースが鈍かった。また、「IT革命」や「ベンチャー・ブーム」の中、世界各国の情報通信関連企業や新興企業は、自国の他産業や伝統的企業以上に他国の類似企業

---

<sup>2</sup> 変化圧力が「組織フィールド」を構成する諸要素間の新結合を生み、「組織フィールド」の固有性を（保持ではなく）刷新する、ということも起こりうる。

との同質性を強めている (Katz and Darbishire, 2000; Jacoby, 2005)。そうした中、日本においても、既述のような「日本的人事管理」の特徴は、重厚長大型の産業に身を置く企業群では温存される傾向が強いのに対して、外資の進出が著しい産業や新興企業においては、人事の分権化や人事部の不在が珍しいものではない。

## 2. 意思決定の分権化の効果

人事管理における権限委譲は程度の差こそあれ多くの企業で進展する傾向にあるが、それは実際にどのような効果を持つのだろうか。

意思決定の分権化には、機能的側面と逆機能的側面が同時に含まれていると考えられる。そして、その最終的な効果は、機能と逆機能の複合体として現れる。複合のメカニズムを精緻に描くことは本研究では不可能だが、以下ではいくつかの機能的側面と逆機能的側面を、差し当たって指摘しておきたい。

意思決定の分権化の機能としては、第一に、職務充実が実現することによる、職務遂行や能力蓄積に対する管理者への動機付け効果が挙げられる (Hackman and Oldham, 1980)。ラインの管理者にとって分権化とは、職域や使用スキルや自律性の拡大に伴う自己統制感の向上を意味するのである。

さらに、意思決定の分権化には、人事部ではなく管理者が働きかけることによる、従業員一人ひとりへの職務遂行や能力蓄積に対する動機付け効果が存在する。人事部への納得感に付随する組織コミットメントよりも、上司への納得感に付随する職場コミットメントの方が、具体的な分だけ組織業績の向上に直結する可能性が高くなるのである (Becker et al., 1996; Redman and Snape, 2005)。

反面、意思決定の分権化が逆機能を伴う可能性も否定できない。分権化により、全体最適を損ないかねないような、ライン管理者による部分最適を志向した判断が横行しかねない。従業員の配置・異動についての分権化が行われた場合、様々な逆機能が発生しうる。例えば、ラインの管理者が部門業績達成のために自らの部下である優秀な従業員の異動を情報秘匿などの手段で阻止することで、経営者となるために必要な幅広い職務経験を、経営者になる素質のある従業員に限って得られなくなる (樋口, 2001; 平野, 2006)。

さらに、ラインに意思決定権限を委譲したところで、ラインで円滑に処理することができないような業務がある。例えば、多様な雇用形態の組み合わせ、つまり「雇用ポートフォリオ」の枠組みをどのように確定、あるいは変動させてゆくかについての判断は、全社

的観点に立った人事部しか行えないだろう。また、非正規従業員の活用が拡大する中では、処遇格差の有無や処遇格差の中身が問題となってくる。この種の判断を行う際には企業の戦略や財務の状況を踏まえる必要があるが、状況を構成する全ての要素を反映させた判断をラインが行うことは極めて困難であろう。

結局、分権化の効果は、「何についての分権化か」ということによって左右される可能性が高いのである。島貫（2009）が行った実証分析によると、人事制度の運用における分権化、そして組織業績給<sup>3</sup>や内部育成は、それ自体として企業の収益性を高める傾向がある。さらに、組織業績給が収益性に対して与える正の効果は、制度運用の分権化が進む企業ほど小さくなる傾向がある。組織業績給の導入といったエージェンシーコストを低下させるための活動は、本社人事部が集中的に行った方が効果的なのである。反面、内部育成の正の効果は、制度運用の分権化が進む企業ほど大きくなる傾向がある。従業員一人ひとりの状況を深く理解する管理者に育成権限を委譲した方が、内部労働市場の根幹をなす長期的な能力育成に対して従業員を動機付けられるのである。

一連の検討からは、ラインで自己完結的に処理できる業務については権限委譲を行い、そうでない業務については人事部の介入・主導を交えて処理することが望ましい、という推論が導き出される<sup>4</sup>。自己完結的な業務とは、他者による水平的・垂直的な干渉・調整を要さず、自律的に遂行される業務のことである。人事管理における自己完結的な業務には、島貫（2009）で示された内部育成に関する業務の他、人員面・予算面での全社的な枠組みに従った採用、配置や移動、評価、処遇などについての実務を含めてよいだろう。つまり、全社的な計画に従った実行全般、あるいは自己完結的に設定できる計画については、ラインに権限委譲をした方が効率的である可能性が高い<sup>5</sup>。

反面、自己完結的ではない業務、つまり他の職場や企業全体の動向に左右されるような業務についての分権化は、ラインの管理者の自己統制感をかえって損ねてしまうだろう。こうした業務について権限委譲を進められた場合、ラインの管理者は「建前」と「実際」

---

<sup>3</sup> 島貫（2009）では、それはグループ・インセンティブやプロフィット・シェアリングのこととされている。

<sup>4</sup> 沼上（2004）によると、組織設計の基本は各構成員が自律的かつルーチン的に業務遂行できるような分業体系を構築することである。しかし、各構成員の業務においては各人の対応力を超えた例外が必ず発生する。それに対応するために管理者やスタッフが配置され、彼らには垂直的調整のための権限が付与される。

<sup>5</sup> 山下（2008）によると、一般的に集権的なイメージが強い旧来の日本企業の人事管理においても、この種の業務についての判断権限はラインに委譲される傾向が強かった。

の間のズレをより知覚することになり、職務遂行や能力蓄積へのモチベーションを低下させるのである。この種の、人事部によって集権的に処理される方が望ましい業務には、雇用ポートフォリオや賃金制度、評価制度、等級制度の設定、あるいは労使交渉の遂行といった、全社的な観点に立った計画に関する業務が含まれるだろう。

仮説 1a：ラインで自己完結的に遂行できる業務については、意思決定の分権化により企業の経済的成果が高められる。

仮説 1b：ラインで自己完結的に遂行できない業務については、意思決定の分権化により企業の経済的成果が低められる。

### 3. 人事部体制によるモデレート効果

もっとも、例えある人事業務における権限委譲が企業の経済的效果を押し下げうるとしても、その意思決定構造を人事部が転換させることは容易ではない。ある意思決定構造を採用することを含む、企業の人事管理システムの構築についての判断は、経営者、管理者、従業員、株主などにより抱かれる多様な利害関心をすり合わせた結果としてなされたものであり、利害関係の再調整には少なからずコストを要するからである。

そのため、ある意思決定構造の存在を所与とした上で、その経済的效果を少しでも高めるための補完的措置をとることも合理的であると言える。人事管理上の権限委譲を機能させるための補完的措置については、以下のようなものがこれまで指摘されてきた。

第一に挙げられるのが、人事部によるラインへのサポート活動の充実である。人事管理の変化に伴って人事部の改革が必要となる、ということをも主張する議論の多くが、人事部に新たに求められる役割として、意思決定権限の委譲を受けたラインの管理者の業務上の支障を全社的・中立的観点から解消するサポーター、というものを主張している（守島編, 2002; Ulrich, 1997; 八代, 1998）。

第二の措置として挙げられるのが、企業全体の方向性と整合した形で自律的な活動をラインに展開してもらうための間接的な統治である。より具体的には、経営のビジョンや企業の価値観に対する従業員一人ひとりの理解やコミットメントを促進する、それを可能にする教育訓練を行う、そうした理解やコミットを従業員一人ひとりに自明視させる風土・文化を醸成する、といった取り組みが挙げられる（Deal and Kennedy, 1983; Kunda, 1992）。あるいは、「ジャスト・イン・タイム」に例示されるように、集団目標達成を目指して自己

や他者の監視・規律付けを従業員一人ひとりが主体的（さらには無意識的）に行うことを促進するような作業システムの導入も実際に進められてきた（Procter, 2005; 徳丸, 1999）

6。

本研究で実証分析のために用いるデータセットからは人事部のラインに対するサポートや間接的統制の能力の実態は明らかにできないため、以下では、それらの代理指標ないしは背景要因として人事部の体制に着目したい。日米企業の人事部の体制の多様性を描写した Jacoby (2005)は、人事部の体制を描写する際の複数の着目点を具体的に示している。例えば、(1) 人事スタッフの人数、(2) 人事業務のアウトソースの程度、(3) 全人事スタッフに占める本社人事部以外に属するメンバーの比率、(4) 全人事スタッフに占めるラインでの業務の経験者の割合、である<sup>7</sup>。Jacoby (2005)ではこれらの指標と人事管理上の意思決定構造や企業の経済的成果との関係は明らかにされていないが、本研究ではそこを補完することを目指す。

本研究では第一に、人事スタッフの人数のインパクトについて検討する。特に、人事スタッフの実数ではなく、従業員（特に正社員）に占める人事スタッフの割合に着目する。そして、それが人事管理上の意思決定構造と企業の経済的成果の関係をどうモデレートするのかを明らかにする。

1990年代の人事管理方針の変化と「人事部の分権化」、さらに言えば企業全体でのリストラチャリング（業務再編あるいは人員削減）の中、人事スタッフが過剰であると見なされ、ライン部門の削減率以上の削減が行われた（産労総合研究所, 2002; 山下, 2008）。加護野 (2004)によると、そうした変化により、企業の存続を脅かす不祥事の根底にある職場の暴走・停滞を人事部が抑止しにくくなった。人事スタッフが大幅に減少する場合、人事部としてラインの状況に目を配りにくくなってしまうため、ラインが抱える問題についての検出能力が低下する。さらには、それを見越したラインからの自発的な問題の持ち込み（内部告発）も起こりにくくなるのである。

---

<sup>6</sup> 意思決定の分権化を機能させるための補完的措置としてこうした管理手法が存在することについては、組織論においては Lawrence and Lorsch (1967)による「分化と統合」という命題の形をとっていち早く示されてきた。人事管理研究においては、高業績業務システム（High Performance Work System; Appelbaum et al., 2000; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994）についての議論が盛んになった 1990年代以降、肯定的ないしは否定的に論じられてきた。

<sup>7</sup> Jacoby (2005)では、人事部の体制を捉えるこれら以外の指標として、人事管理最高責任者の肩書き、取締役会メンバーにおける人事管理最高責任者の有無、人事部長の労働組合幹部経験の有無、といったものが示されている。

加護野 (2004)によると、こうした状況の中では、人事スタッフの再補充を中心とした「人事部の復権」が求められる。しかし、不祥事の有無とは関わりなく多くの企業が人事部の規模縮小を進めてきたことを踏まえると、企業の不祥事の原因の全てを人事部の規模縮小に帰することはできない。また、情報技術の進展や一部の人事業務の社外へのアウトソースが進む中では、ある種の「人海戦術」は人員超過を招きかねず、十分な費用対効果を生むとは限らない。

仮説 2a：人事管理の意思決定の分権化が企業の経済的効果に対して与える影響は、全正社員に占める人事スタッフの比率が高くなるほどより肯定的になる。

対抗仮説 2a：人事管理の意思決定の分権化が企業の経済的効果に対して与える影響は、全正社員に占める人事スタッフの比率が高くなるほどより否定的になる。

本研究では第二に、人事業務のアウトソースの程度のインパクトについて検討する。まず、業務のアウトソースにより「人事戦略上重要である」と見なされる業務への人事部の特化がなされ、権限委譲を受けたラインへの人事部によるサポートや間接的統制がより効果的に進む可能性がある。反面、一部で新たに導入された標準的な人事業務と既存の内製的な人事業務の補完関係 (Internal Fit) や、変化した人事管理システムと各企業の経営戦略やラインの職務体系の補完関係 (External Fit) が失われ、人事管理システムが企業の経済的成果が損ねかねない (蔡, 1998; Delery and Doty, 1996; Kepes and Delery, 2007)。また、資源戦略論 (Resource Based View) 的に言えば、人事業務のアウトソースは、持続的競争優位の源泉たり得る企業特殊性を人事管理システムから奪ってしまう (Barney, 1991; Barney and Wright, 1998)。

仮説 2b：人事管理の意思決定の分権化が企業の経済的効果に対して与える影響は、人事業務のアウトソースが進展するほどより肯定的になる。

対抗仮説 2b：人事管理の意思決定の分権化が企業の経済的効果に対して与える影響は、人事業務のアウトソースが進展するほどより否定的になる。

全人事スタッフに占める本社外在籍者 (本社以外の事業部、支社、支店、工場などに所属する人事スタッフ) と非プロパー者 (人事・教育職能 (部門) 以外の職能を経験したこ

とがある人事スタッフ)の比率について言えば、これらが高い場合、人事部の体制が、ラインの事情に通じた、ラインのニーズに即応しやすいものになる可能性がある。反面、ラインの活動を全社方針に沿った形にするための間接的な統制力が乏しくなる可能性もある。

仮説 2c: 人事管理の意思決定の分権化が企業の経済的効果に対して与える影響は、全人事スタッフに占める本社外在籍者の比率が高くなるほどより肯定的になる。

対抗仮説 2c: 人事管理の意思決定の分権化が企業の経済的効果に対して与える影響は、全人事スタッフに占める本社外在籍者の比率が高くなるほどより否定的になる。

仮説 2d: 人事管理の意思決定の分権化が企業の経済的効果に対して与える影響は、全人事スタッフに占める非プロパー者の比率が高くなるほどより肯定的になる。

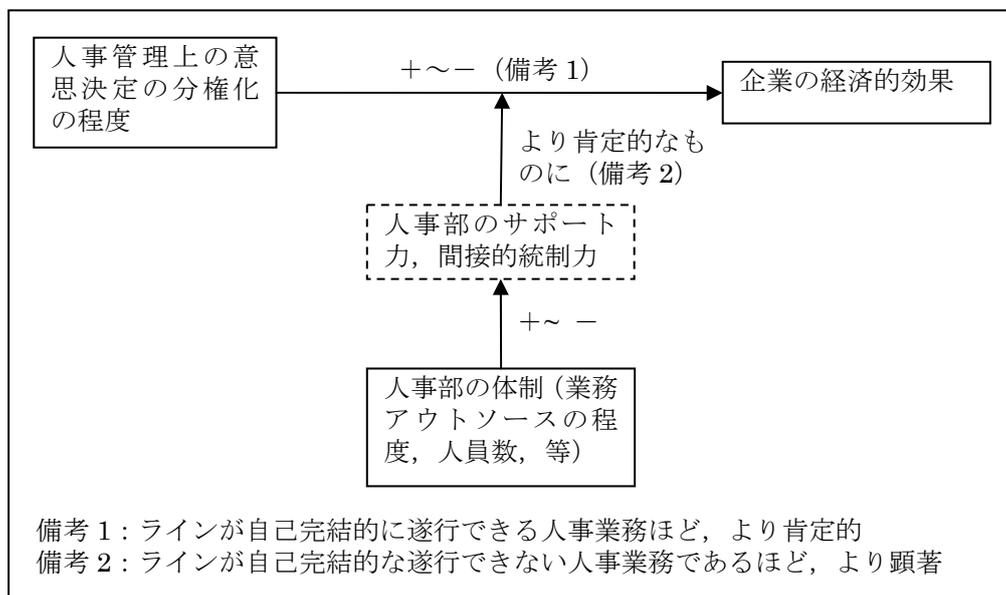
対抗仮説 2d: 人事管理の意思決定の分権化が企業の経済的効果に対して与える影響は、全人事スタッフに占める非プロパー者の比率が高くなるほどより否定的になる。

すでに述べたように、人事管理の意思決定の分権化の効果は、「どの業務についての分権化か」ということ、特にラインにとってその業務が自己完結的に遂行できる程度に応じて変わりうる。このことを踏まえると、ある人事業務における権限委譲から企業の経済的成果への影響に対する人事部の体制によるモデレート効果も、その業務のラインにとっての自己完結性によって変わってくるものが推測される。すなわち、人事部の体制に応じて権限委譲の程度から企業の経済的効果への影響関係が変化する、ということは、人事部によるラインへのサポートや間接的統制への依存度が高い、ラインが自己完結的に遂行しにくい業務において、より当てはまるのである。

仮説 3: ラインで自己完結的に遂行できない業務においては、自己完結的に遂行できる業務に比べ、意思決定の分権化の程度と企業の経済的成果との関係が人事部の体制に応じて変化する傾向がより顕著である。

本研究の分析枠組みは、図 2 の通りである。

図 2：分析フレームワーク



### III. 変数

#### 1. 分析サンプル

『創造性喚起ための人材マネジメント調査』で収集されたデータに立脚した実証分析を行う。質問紙は、人事部長ないしは人材開発部長が回答することを前提に、5000の全国の主要企業に対して郵送された。そのうち365社からの返送があった(回収率7.3%)が、実際の分析で用いる変数群に対する有効回答を行っている企業156社を、最終的な分析サンプルとする。

#### 2. 従属変数

企業の経済的効果の中でも、本研究では労働生産性に着目した。Datta et al. (2005)によると、労働生産性に着目する主たる意義は、(1)従業員の活動の成果をもっとも直接的に表す指標である、(2)戦略的人的資源管理論における多くの先行研究がこの指標に価値を置いてきた、という点にある。サンプル企業の労働生産性を捕捉するに当たっては、まず従業員一人あたり売上高を100万で除した値を導入した。そして、その値についての10を底にした対数を導出した。

### 3. 独立変数

人事管理上の意思決定構造については 3 つの変数を、人事部の体制については 4 つの変数を、それぞれ設定した。

人事管理上の意思決定構造：元々の質問紙においては、管理職と非管理職の双方を対象にした 13 の管理項目、つまり合計 26 項目の意思決定権限について、ライン<sup>8</sup>と人事部のどちらが大きいかについて尋ねる質問項目があった<sup>9</sup>。これらの逆転尺度について因子分析（主因子法、バリマックス回転）を行った結果、分権化の対象となる業務について 3 つのグループが抽出された（表 1）。

第一の因子は、14 の質問項目のほとんどが業務遂行に必要な人的資源の調達に関するものであるため、「業務体制整備における分権度」と呼べる。もともと、管理職と非管理職の双方についての「開発部門の社員個別の人事考課の得点（ランク）の決定」は、業務遂行とは直接関わることのない、むしろ処遇制度の実際の運用に関わるものである。因子分析は複数の質問項目についての回答傾向の類似性を明らかにするものだが、それは概念上の類似性と一致するとは限らない。そのため、「業務体制整備における分権度」を構成するにあたり、人事考課に関する 2 項目を除く 12 項目について加算平均を行った（ $\alpha=0.851$ ）。

第二の因子については、8 つの質問項目の加算平均を行い、「処遇の前準備における分権度」という変数を作成した。

第三の因子は「実際の処遇における分権度」である。この因子は、元来の 4 つの質問項目に、当初の因子分析では第一因子に含まれていた管理職と非管理職の双方への「開発部門の社員個別の人事考課の得点（ランク）の決定」という 2 つの質問項目を加えた、合計 6 つの加算平均を行って導出した（ $\alpha=0.886$ ）。

これら 3 種類の業務は、ラインにとっての自己完結性という点でどのような違いがあるだろうか。因子を構成する質問項目に着目して解釈したい。まず、処遇の前準備は、経営トップや他のスタッフや労働組合の動向を見据えながら遂行されるものであり、例え権限委譲が進んでもラインだけで処理できる業務ではない。すなわち、ラインにとっての自己

---

<sup>8</sup> 特に開発部門。以下、同。

<sup>9</sup> 「1：完全に開発部門が決定する～3：どちらでもない～5：完全に人事部が決定する」という 5 点尺度。本来は、本文中に示された 26 項目に加え「開発部門所属の非正規労働者の採用数」における意思決定権限の実態について尋ねる質問項目があった。しかし、一部企業においては非正規労働者が存在しないため、因子を構成する質問項目からは外すことにした。

表1：人事管理上の意思決定構造の分権性（因子分析）

	因子		
	1：業務体制整備における分権度 (n=321)	2：処遇の前準備における分権度 (n=324)	3：実際の処遇における分権度 (n=331)
非管理職：部門内の異動や配置の決定	.715		
管理職：部門内の異動や配置の決定	.715		
管理職：OJT計画	.651		
非管理職：人員計画	.639		
管理職：人員計画	.623		
管理職：Off-JT計画	.585		
非管理職：OJT計画	.580		
非管理職：Off-JT計画	.542		
管理職：人事考課得点の決定	.539		
非管理職：他職能への異動・配置の決定	.538		
管理職：他職能への異動・配置の決定	.530		
非管理職：人事考課得点の決定	.515		
管理職：新規採用者選抜	.421		
非管理職：新規採用者選抜	.345		
非管理職：賃上げ・賞与枠の決定		.746	
管理職：賃上げ・賞与枠の決定		.746	
管理職：労使協定・協約締結		.728	
非管理職：労使協定・協約締結		.719	
管理職：人事等級基準の決定		.678	
非管理職：人事等級基準の決定		.675	
管理職：昇進・昇格者枠の決定		.568	
非管理職：昇進・昇格者枠の決定		.545	
管理職：昇格（等級上昇）決定			.843
非管理職：昇進（職位上昇）決定			.839
管理職：昇進（職位上昇）決定			.838
非管理職：昇格（等級上昇）決定			.818
固有値	5.003	4.505	3.763
寄与率（%）	19.242	17.327	14.472
累積寄与率（%）	19.242	36.569	51.040
クロンバックのα	0.867	0.891	0.951

完結性の低い業務である。こうした業務においては人事部に決定権が偏りがちになる、という傾向が現れるように推測される。それに比べると、実際の処遇や業務体制整備は、全社単位あるいは職場単位での所定の枠組み二足下実行、あるいは職場の事情に即した計画に関わるものであり、ラインにとっての自己完結性は高い。そのため、これらの業務につ

いての決定権は、よりラインに偏りがちになるだろう。

実際、後述するように、処遇の前準備、つまり処遇原資の総枠や昇格者の頭数の設定、あるいは労使交渉等の業務については、特に人事部が決定権を占有する傾向にある。また、業務体制整備や実際の処遇に関する権限においては、平均的には人事部の判断とラインの判断のどちらかが突出するということはないようだ (cf. 表 3)。

**人事部の体制**：まず、全正社員に占める人事スタッフ比率について、「本社内外の人事スタッフ数／全正社員数」を、質問紙への各企業の回答に基づき作成した。

人事業務のアウトソースの程度を測るに当たっては、「募集・採用」「評価・処遇」「教育・研修」「福利厚生」「給与支払・社会保健管理」という 5 項目におけるアウトソースの程度を尋ねる質問項目を利用した<sup>10</sup>。これら 5 つの項目への回答の単純加算平均を行い、各企業の人事業務におけるアウトソースの程度を表す変数を作成した<sup>11</sup>。

全人事スタッフに占める本社外在籍者と非プロパー者の比率は、本社在籍者とプロパー者の比率についての質問項目の回答を元に導出した。なお、人事部トップが経営全体に関する意思決定に対してどれだけの影響力を持っているかについては、適切な質問項目が元来盛り込まれていないため、分析モデルから外すことにした。

#### 4. 統制変数

**企業属性関連**：従業員数と設立後年数については、実数の 10 を底にした対数を用いた。海外売上高比率については、「～%」という回答を 100 で除した変数を作成した。労働組合の有無についてはダミー変数<sup>12</sup>を作成した。業種については、元の質問紙に記載された 40 業種を集約し、製造業、社会インフラ業（建設・電器・ガス・熱供給・水道）、卸売り・小売業、サービス業（飲食・宿泊・教育・サービス）、についてダミー変数<sup>13</sup>を作成した。

**人事管理方針関連**：第一に、目標管理（MBO）の利用実態についての質問項目を参照し

<sup>10</sup> 「1：アウトソースしていない～3：全てアウトソースしている」という 3 点尺度。

<sup>11</sup> 各項目のアウトソースの程度においては、企業単位で見ても全サンプル単位で見ても大きな差が見られる。例えば、「評価・処遇」については有効回答を行った企業のうちの 94.3%（332 社）が「アウトソースなし」と回答しているのに比べ、「教育・研修」については、有効回答を行った企業のうちの 70.4%（250 社）が「一部アウトソース」と回答している。こうした状況であるから、5 つの項目について単純に因子分析を行っても単一因子は抽出さない。本研究でこうした項目群の単純平均を行ったのは、アウトソース項目の間の概念上の差異は考慮に入れず、単にアウトソースの程度（広さおよび幅広さ）を捉えたかったからである。

<sup>12</sup> 「1：ある，2：ない」という質問項目を元にした「0：なし，1：あり」。

<sup>13</sup> 「0：非該当，1：該当」。

た。つまり、管理職と非管理職の双方についての「期首に設定された目標から逸脱することなく忠実に遂行することが推奨される」「期末の評価は、期首に設定された目標のみにひもついて決まる」という合計4つの質問項目<sup>14</sup>の単純加算平均に基づき、「期首の目標に縛られた業務遂行・評価」という変数を作成した ( $\alpha=0.872$ )。この変数は、日常業務や人事管理の中での人間関係が定型的になる度合いを示す。それらが定型的である場合、日常業務や人事管理のための労力やコストは小さくなるだろうが、それが従業員の満足感や職務遂行への動機付け、ひいては企業の経済的効果をもたらすとは限らない。

また、企業の人事ポリシーに関する変数を作成した(表2)。人事ポリシーとは、個別ないしは複数の人事施策の背景の、人事管理上の方針や志向性を指す(Morishima, 1996; Wright and Boswell, 2002)。ある人事ポリシーを具体化するための人事施策の選択肢には

表2：人事ポリシー（因子分析）

	因子	
	1：強い個人の形成 (n=354)	2：個人の連帯の促進 (n=349)
専門能力形成	.615	
早期選抜、早い昇進	.589	
広範な選抜	.588	
市場相場報酬	.581	
即戦力人材確保	.464	
全社、チーム、ユニット業績基準の報酬制度	.380	
オーナー意識の形成	.325	
企業内情報の透明性の向上		.634
コミュニケーション機会確保		.586
幅広いジョブローテーション		.563
広範な社会化・教育		.556
強い文化の醸成		.544
職務拡大と職務充実		.474
自己管理チームとチーム生産		.445
雇用保障		.360
平等主義		.352
固有値	2.710	2.659
寄与率 (%)	19.953	19.616
累積寄与率 (%)	19.953	33.551
クロンバックの $\alpha$	0.723	0.792

<sup>14</sup> 「1：全く当てはまらない～5：非常に当てはまる」の5点尺度。

いくつかの代替案があるため、人事管理の効果を複数企業のデータに基づいて測定するに当たっては、人事ポリシーに着目することが有効であると考えられる。

人事ポリシーとしては、例えば人的資源獲得に当たって外部調達を優先するのか内部調達を優先するのかという「調達・育成」軸と、顕在的要素を評価するのか潜在的要素を評価するのかという「評価・処遇」軸がある（Morishima, 1996）。とはいえ、特に因子分析を行う場合にはデータセットの性質により人事ポリシーの抽出のされ方は大いに異なってくる可能性があり、企業の人事ポリシーを捉える軸について先行研究と完全にマッチしたものが得られるとは限らない。本調査の質問紙では、17の人事管理方針について、各企業にとっての重要性が測定されている<sup>15</sup>。因子分析（主因子法、バリマックス回転）を行った結果、「強い個人の形成」および「個人の連帯の促進」という、2つの人事ポリシーが抽出された。

## IV. 分析

### 1. 基本統計量<sup>16</sup>

分析に使用した変数群の基本統計量は表3の通りである。表の右端にあるように、分析対象企業とそこから漏れた企業の間で、各変数の平均値における大きな差は、一部を除いて見られない<sup>17</sup>。

企業属性については、従業員数の平均値は、実数では約810人であった。海外売上高比率においては、半数前後の企業がゼロであった。また、約6割の企業が労働組合を保有し、半数をやや超える企業が製造業であった。

人事管理については、目標管理と業務遂行・処遇の間には緩やかなつながりしか存在しない（緩やかなつながりが存在する）。また、強い個人を形成することがやや重視される傾向にあるが、個人間の連帯を重視する傾向は、それ以上に強い。

最後に、人事部の体制については、全社員に占める人事スタッフ比率は3%弱であった。

<sup>15</sup> 「1：全く重要ではない～5：非常に重要である」という5点尺度。

<sup>16</sup> 全変数の相関関係については付属表に示したが、各変数の間での相関の最大値は0.585（従業員数と労働組合の有無ダミー）であった。そのため、各変数の間での明らかな多重共線性は発生していないと推測される。

<sup>17</sup> 分析対象企業群は分析から漏れた企業群に比べ、創業が古く、製造業がより多く含まれ、社会インフラ業やサービス業がより少なく含まれる傾向にある。

表 3：記述統計

	最小値	最大値	平均値	標準偏差	サンプル漏れ企業群の平均値との差の検定(有意確率)	
設立後の年数	0.602	2.314	1.67073	0.306195	.071	(209)
従業員数	0.778	4.680	2.91100	0.736325	.792	(206)
海外売上高比率	0.00	0.95	0.118	0.20809	.583	(162)
労働組合の有無ダミー	0	1	0.62	0.488	.184	(207)
製造業ダミー	0	1	0.53	0.501	.053	(208)
社会インフラ業ダミー (建設・電気・ガス・熱供給・水道)	0	1	0.15	0.356	.089	(208)
卸売・小売業ダミー	0	1	0.15	0.356	.190	(208)
サービス業ダミー (飲食・宿泊・教育・サービス)	0	1	0.14	0.349	.061	(208)
期首目標に縛られた業務遂行・評価	1.00	5.00	3.026	0.86611	.511	(184)
人事ポリシー1：強い個人の獲得	2.143	5.000	3.66300	0.525317	.778	(198)
人事ポリシー2：孤立化の阻止	2.667	5.000	4.02493	0.505576	.863	(193)
業務体制整備の分権度	1.333	5.000	3.28098	0.615308	.791	(165)
処遇の前準備の分権度	1.000	4.000	2.14103	0.751305	.540	(168)
実際の処遇の分権度	1.000	5.000	2.96047	0.789971	.777	(175)
全正社員に占める人事スタッフの比率	0.001	0.600	0.02951	0.059403	.525	(106)
人事管理業務のアウトソース	1.0	2.6	1.478	0.3144	.310	(194)
全人事スタッフに占める本社外在籍者の比率	0.000	0.952	0.21191	0.262850	.636	(162)
全人事スタッフに占める非プロパー者の比率	0.00	1.00	0.6362	0.32279	.707	(161)
労働生産性	0.675	3.295	1.64123	0.445529	.910	(193)

備考 1：全ての変数において、n=156。

備考 2：差の検定の列のカッコ内は、非サンプル群に含まれる企業数を指す。

備考 3：サンプル群と非サンプル群の間の各ブロック内での値の等分散は仮定していない。

人事業務の社外へのアウトソースの進展度の平均値は、5項目中1つで「全てアウトソース」、あるいは5項目中2つで「一部アウトソース」、と申告する程度である。また、全人事スタッフに占める本社外在籍者と非プロパー者の比率は、約21%と約63%であった。

以下では人事管理の意思決定構造や人事部の体制と、労働生産性との影響関係について推定してゆきたい。

## 2. 主効果の推定

Model 1 は、労働生産性に対する各変数の単独の説明力を推定する回帰式である(表 4)。他の条件がサンプル企業の間で差がないと仮定した場合、従業員数が少ない、海外売上高比率が高い、サービス業でない、のいずれかの傾向が強い企業ほど、労働生産性が高くなる傾向にある。

表 4：交互作用効果を含まない回帰分析

従属変数：労働生産性	Model 1	
	係数	標準誤差
定数	1.904 **	.492
設立後の年数	.079	.115
従業員数	-.182 **	.070
海外売上高比率	.586 **	.185
労働組合の有無ダミー	.104	.084
製造業ダミー	-.126	.179
社会インフラ業ダミー	-.208	.183
卸売・小売業ダミー	.280	.183
サービス業ダミー	-.429 *	.184
期首目標に縛られた業務遂行・評価	-.090 *	.040
人事ポリシー1：強い個人の獲得	.034	.070
人事ポリシー2：孤立化の阻止	.046	.075
業務体制整備の分権度	-.068	.065
処遇の前準備の分権度	-.051	.053
実際の処遇の分権度	-.010	.051
全正社員に占める人事スタッフの比率	-.809	.668
人事業務のアウトソース	.278 **	.105
全人事スタッフに占める本社外在籍者の比率	.022	.143
全人事スタッフに占める非プロパー者の比率	.080	.098
調整済み R <sup>2</sup> 乗	.301	
F 値	4.702	
有意確率	.000	

人事管理のインパクトについて言えば、まず、期首に設定された業績目標に縛られずに職務や評価が行われる傾向が強い企業ほど、労働生産性が高くなる傾向にある。反面、人事ポリシーがどのような形であろうとも、それが労働生産性を明らかに左右するという証拠は見いだされなかった。

人事管理上の意思決定構造の分権化の度合いと労働生産性の間にも、明確な関係は見られなかった。さらに、ラインで業務を自己完結的に処理できる程度、逆に言えば人事部による調整を要する程度の違いに関わらず、異なる業務における権限委譲を進めることの効果（のなさ）は、非常に類似するものであった。つまり、仮説 1a および仮説 1b は支持されなかった。

人事管理上の意思決定構造と補完的な関係を取りうる人事部の体制と、労働生産性との関係についてはどうであろうか。まず、人事業務のアウトソースが顕著であるほど、労

働生産性が高くなる傾向にある。これは、アウトソースによって企業経営上のコスト削減効果が現れる、という常識的な見方を支持するものである。あるいは、業務のアウトソースにより、人事部の活動におけるラインへのサポートや組織統合のウエイトが増し、結果としてラインの日常業務や人事管理が円滑に進み、労働生産性が向上するのかもしれない。これらの見解の妥当性については、後の詳細な分析を行うことで明らかにしたい。

人事部の体制の多様性を説明する他の 3 つの要因については、企業の労働生産性との明確な関係は見いだされなかった。それを発見事実としてそのまま理解すべきなのか、もしそうならばそのことについてどのような解釈が必要になるのか。これらを明らかにするためにより詳細な分析を、以下では行う。

### 3. 交互作用効果の推定

人事管理上の意思決定構造と人事部の体制との間に補完的な関係が成り立つのかどうかを明らかにするため、人事管理上の意思決定構造を表す 3 つの変数と人事部の体制を表す 4 つの変数の交互作用項を、合計 12 作成した。交互作用項を作成するに当たっては、元来の変数と交互作用項の間で多重共線性が発生するのを避けるため、Aiken and West (1991)に従った中心化処理を、交差させる 2 つの変数に対して行った<sup>18</sup>。

元来の変数に交互作用項を加えて作成した回帰式が、Model 2 から Model 13 で示されている（表 5 から表 7）。これらから読み取れることは、大きく分けて 2 つある。

第一に、人事部の体制に関する項目の全てが、人事管理上の意思決定構造と補完的であるわけではない。つまり、人事管理上の意思決定構造から労働生産性への影響をモデレートする人事部体制上の要因は限られている。3 種類の人事業務の全てにおいて、分権化の程度と労働生産性との関係は、人事部における本社外在籍者や非プロパー者の比率に左右されない。人事部の活動をラインから離れて行うこととラインに密着して行うことの双方、さらには人事部をスペシャリスト中心で構成することとラインの事情や感覚に精通した人を加えることの双方にはメリットとデメリットがあるが、その差引勘定の結果はゼロに近いものなのであろう。結局、仮説 2c と対抗仮説 2c、および仮説 2d と対抗仮説 2d、の全てが支持されなかった。

第二に、全正社員中の人事スタッフの比率と人事業務のアウトソースの程度によるモデレート効果が、一部の人事業務、つまり処遇の前準備の分権度に関連して、特に観察され

<sup>18</sup> つまり、2 つの変数の平均値が 0 になるように、各変数の値から平均値を差し引いた。

表 5 : 交互作用効果 (「業務体制整備」 関連)

従属変数：労働生産性	Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
定数	2.099 **	.509	1.904 **	.494	1.911 **	.493	1.887 **	.493
設立後の年数	.089	.115	.079	.116	.079	.116	.082	.115
従業員数	-.223 **	.075	-.182 *	.070	-.183 **	.070	-.185 **	.070
海外売上高比率	.637 **	.188	.587 **	.186	.590 **	.185	.585 **	.185
労働組合の有無ダミー	.104	.084	.104	.084	.111	.085	.103	.084
製造業ダミー	-.162	.180	-.126	.180	-.132	.180	-.123	.179
社会インフラ業ダミー	-.230	.183	-.209	.185	-.209	.184	-.219	.184
卸売・小売業ダミー	.264	.182	.280	.184	.268	.184	.283	.183
サービス業ダミー	-.411 *	.184	-.429 *	.185	-.426 *	.185	-.433 *	.184
期首目標に縛られた業務遂行・評価	-.091 *	.039	-.090 *	.040	-.091 *	.040	-.091 *	.040
人事ポリシー1：強い個人の獲得	.031	.070	.034	.071	.032	.071	.041	.071
人事ポリシー2：孤立化の阻止	.041	.075	.046	.076	.050	.076	.048	.075
業務体制整備の分権度	-.066	.064	-.069	.066	-.070	.065	-.080	.066
処遇の前準備の分権度	-.061	.053	-.051	.053	-.049	.053	-.051	.053
実際の処遇の分権度	-.011	.051	-.011	.052	-.013	.052	-.005	.052
全正社員に占める人事スタッフの比率	-2.597	1.425	-.814	.676	-.904	.688	-.621	.698
人事業務のアウトソース	.279 **	.104	.279 **	.105	.283 **	.105	.297 **	.107
全人事スタッフに占める本社外在籍者の比率	.082	.149	.023	.145	.014	.144	.012	.144
全人事スタッフに占める非プロパー者の比率	.087	.098	.081	.101	.078	.098	.062	.100
業務体制整備×人事スタッフ比率	-1.148	.809						
業務体制整備×アウトソース			-.011	.177				
業務体制整備×本社外在籍者率					.123	.206		
業務体制整備×非プロパー者率							.151	.162
調整済み R2 乗	.306		.296		.297		.300	
F 値	4.593		4.422		4.452		4.496	
有意確率	.000		.000		.000		.000	
備考1：サンプルサイズは156								
備考2：** < .01, * < .05。								

表 6 : 交互作用効果 (「処遇の前準備」 関連)

従属変数：労働生産性	Model 6		Model 7		Model 8		Model 9	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
定数	2.014 **	.488	1.886 **	.486	1.905 **	.494	1.916 **	.496
設立後の年数	.080	.114	.085	.114	.079	.116	.073	.118
従業員数	-.182 **	.069	-.175 *	.069	-.182 *	.070	-.184 **	.070
海外売上高比率	.601 **	.182	.551 **	.183	.590 **	.187	.585 **	.186
労働組合の有無ダミー	.093	.083	.110	.083	.103	.084	.105	.084
製造業ダミー	-.126	.176	-.146	.177	-.123	.180	-.127	.180
社会インフラ業ダミー	-.179	.181	-.246	.182	-.207	.184	-.210	.184
卸売・小売業ダミー	.290	.180	.281	.181	.283	.185	.279	.183
サービス業ダミー	-.435 *	.182	-.471 *	.183	-.429 *	.185	-.433 *	.185
期首目標に縛られた業務遂行・評価	-.092 *	.039	-.079 *	.039	-.090 *	.040	-.091 *	.040
人事ポリシー1：強い個人の獲得	.028	.070	.035	.070	.034	.071	.033	.071
人事ポリシー2：孤立化の阻止	.058	.074	.032	.075	.045	.076	.048	.076
業務体制整備の分権度	-.091	.065	-.070	.064	-.069	.065	-.069	.065
処遇の前準備の分権度	-.061	.052	-.054	.052	-.050	.053	-.051	.053
実際の処遇の分権度	-.009	.051	-.009	.051	-.009	.052	-.010	.052
全正社員に占める人事スタッフの比率	-2.585 *	1.035	-.762	.661	-.806	.671	-.807	.671
人事業務のアウトソース	.276 **	.103	.279 **	.103	.278 **	.105	.281 **	.105
全人事スタッフに占める本社外在籍者の比率	.058	.142	.046	.142	.021	.144	.025	.144
全人事スタッフに占める非プロパー者の比率	.081	.096	.108	.098	.079	.098	.083	.099
処遇の前準備×人事スタッフ比率	-3.010 *	1.352						
処遇の前準備×アウトソース			-.286 *	.137				
処遇の前準備×本社外在籍者率					-.030	.177		
処遇の前準備×非プロパー者率							.032	.130
調整済み R2 乗	.320		.317		.296		.296	
F 値	4.844		4.790		4.424		4.427	
有意確率	.000		.000		.000		.000	
備考1：サンプルサイズは156								
備考2：** < .01, * < .05。								

表 7 : 交互作用効果 (「実際の処遇」 関連)

従属変数：労働生産性	Model 10		Model 11		Model 12		Model 13	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
定数	2.138 **	.502	1.907 **	.493	1.874 **	.495	1.904 **	.494
設立後の年数	.111	.115	.089	.116	.090	.116	.078	.116
従業員数	-.213 **	.071	-.177 *	.070	-.184 **	.070	-.183 *	.071
海外売上高比率	.657 **	.187	.583 **	.185	.595 **	.186	.588 **	.186
労働組合の有無ダミー	.094	.083	.112	.085	.103	.084	.105	.084
製造業ダミー	-.152	.178	-.122	.179	-.132	.179	-.125	.180
社会インフラ業ダミー	-.213	.182	-.217	.184	-.209	.184	-.209	.184
卸売・小売業ダミー	.277	.181	.284	.183	.266	.184	.280	.183
サービス業ダミー	-.420 *	.183	-.437 *	.185	-.422 *	.185	-.430 *	.185
期首目標に縛られた業務遂行・評価	-.096 *	.039	-.092 *	.040	-.090 *	.040	-.090 *	.040
人事ポリシー1：強い個人の獲得	.022	.070	.031	.071	.034	.071	.034	.071
人事ポリシー2：孤立化の阻止	.042	.074	.043	.075	.050	.076	.047	.076
業務体制整備の分権度	-.066	.064	-.080	.067	-.069	.065	-.069	.065
処遇の前準備の分権度	-.052	.052	-.047	.053	-.052	.053	-.051	.053
実際の処遇の分権度	-.023	.051	-.007	.052	-.015	.052	-.009	.052
全正社員に占める人事スタッフの比率	-2.710 *	1.193	-.869	.674	-.887	.678	-.800	.674
人事業務のアウトソース	.253 *	.105	.284 **	.105	.298 **	.108	.279 **	.105
全人事スタッフに占める本社外在籍者の比率	.091	.146	.032	.144	.026	.143	.022	.144
全人事スタッフに占める非プロパー者の比率	.066	.097	.086	.098	.085	.098	.078	.099
実際の処遇×人事スタッフ比率	-1.347	.703						
実際の処遇×アウトソース			-.101	.133				
実際の処遇×本社スタッフ率					.133	.182		
実際の処遇×プロパー比率							.016	.129
調整済み R2 乗	.314		.298		.298		.296	
F 値	4.734		4.471		4.467		4.423	
有意確率	.000		.000		.000		.000	
備考1：サンプルサイズは156								
備考2：** < .01, * < .05。								

た。ここで言うモデレート効果とは、全正社員に占める人事スタッフ比率が高くなるほど、あるいは人事部から社外への業務のアウトソースが進むほど、処遇の前準備における分権化の効果はより否定的なものになる、というものである。人員をより多く抱え、業務の「選択と集中」を行うといった取り組みは、人事部の体制の強化ではなく、弱体化につながりうるのかもしれない。つまり、仮説 2a や仮説 2b は全体的に支持されず、一部の人事業務については明確に否定された。そして、対抗仮説 2a や対抗仮説 2b は、一部の人事業務について支持された。

特定の人事業務についてのみ対抗仮説 2a や対抗仮説 2b が支持されたこと（仮説 2a や仮説 2b が否定されたこと）をどう理解すればいいのだろうか。人事部の体制が持つモデレート効果は、権限委譲の対象となる人事業務がラインにとって自己完結的でない場合にのみ観察される。実際、「処遇の前準備」の分権度が労働生産性に対して与える影響（Model 6 や Model 7）とは異なり、全正社員に占める人事スタッフ比率や人事業務のアウトソースの程度は、「業務体制の整備」や「実際の処遇」の分権度が労働生産性に対して与える影響をモデレートしなかった（Model 2 や Model 3、あるいは Model 10 や Model 11）。全正社員に占める人事スタッフ比率や人事業務のアウトソースの程度が人事部の体制を捕捉する要因の全てではないにせよ、仮説 3 は部分的に支持されたと言える。

そのため以下では、Model 6 と Model 7 に着目して、「処遇の前準備」という全社的観点に立った調整を伴わざるをえない、つまりラインにとっては自己完結的ではない業務についての権限委譲と労働生産性の関係に対する、人事部の体制のモデレート効果についてより立ち入った解釈を行いたい。

#### 4. 人事スタッフ比率によるモデレート効果

まず、全正社員に占める人事スタッフ比率が持つモデレート効果（Model 6）について、より詳しく検討したい。そこでは、人事スタッフ比率の上昇は、それ自体が企業の労働生産性を低めるのに加え、人事管理上の意思決定構造と企業の労働生産性との関係をもより否定的なものにしている、ということが観察される。

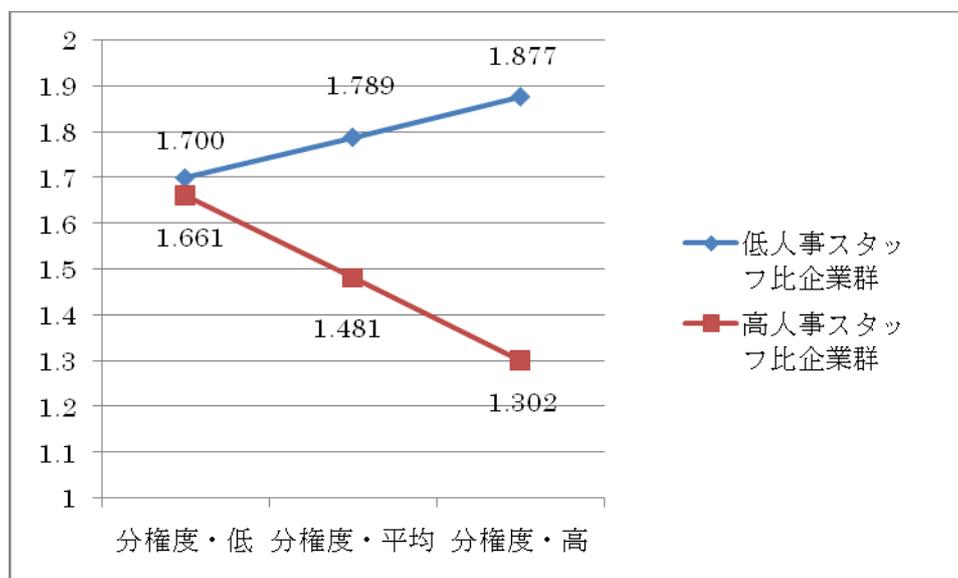
「処遇の前準備」における分権度と労働生産性との関係に対する、人事スタッフ比率によるモデレート効果をより具体的に把握するため、交互作用の下位検定を行った<sup>19</sup>。まず、

---

<sup>19</sup> ここでは、Aiken and West (1991)による方法論的検討、Huselid (1995)、Becker and Gerhart (1996)、Datta et al. (2005)による実証的検討を参照した。

交互作用項を構成する 2 つの変数以外の変数が平均値を示し、人事スタッフ比率が「平均値+1 標準偏差（以下、高スタッフ比企業群）」および「平均値-1 標準偏差（以下、低スタッフ比企業群）」を示す 2 つの企業群を想定した。そして、2 つの企業群のそれぞれについて、「処遇の前準備」の分権化の度合いが「平均値-1 標準偏差」「平均値」「平均値+1 標準偏差」をとった場合の労働生産性を推定した。

表 8：意思決定構造と人事スタッフ比率の交互作用効果



その結果を示したのが表 8 である。そこでは第一に、低スタッフ比企業群の方が労働生産性を一貫して高く示している。このことは、スタッフ比率から労働生産性への正の影響関係、という回帰分析の結果と一致する<sup>20</sup>。そして第二に、処遇の前準備における権限委譲の効果は、低スタッフ比企業群においては明らかに肯定的なものが見られるが、高スタッフ比企業群においては明らかに否定的なものが見られる。全正社員に占める人事スタッフ比率が高い企業においては、そうでない企業と比べ、処遇の前準備の権限委譲を進めることのアドバンテージが消えてしまっているのである。

処遇の前準備の権限委譲の度合いにかかわらず高スタッフ比企業群の方が労働生産性をより低く示すことについては、余剰人員を人事部が抱えることによるコスト面での逆効果、

<sup>20</sup> Model 6 および Model 2 や Model 10, つまり全正社員に占める人事スタッフ比率を交互作用項の一翼としたモデルにおいては、他のモデルに比べ、人事スタッフ比率の主効果が大きくなっている。この変化は交互作用項の投入によって引き起こされたものであるが、分散拡大係数 (Variance Inflation Factor) を導出した限りでは、両変数間の多重共線性は見出されなかった。

ということが推察しうる。それは、「人事スタッフの削減が進まないから」というよりは、「スタッフ削減を旗頭とした企業全体での人員削減が進まないから」であろう。

しかしそれだけでは、なぜ低人事スタッフ比企業では処遇の前準備における権限委譲に肯定的な効果が見られるにもかかわらず、高人事スタッフ比企業ではその効果が減殺・反転するのが明らかにならない。既述のように、少なくとも論理的には、「処遇の前準備」のようなラインが自己完結的に遂行しにくい業務については、その分権化を機能させるためには、人事部がラインに対してサポートや間接的統制を行うための能力の向上、つまり人事部の体制の充実がより必要になるはずである。しかし表 8 によると、高人事スタッフ比企業群における人事管理上の意思決定構造における、低人事スタッフ比企業群のそれと比べた場合の機能不全の傾向は、意思決定の分権化が進むほど顕著になるのである。

つまり、「人事スタッフが多ければいいわけではない」「人事スタッフによる多くのサポートがかえってラインを困らせる」という事態が、実際の企業では生じうる。こうした事態の背景を論理的に説明するためには、人事部の体制の充実の程度を、人事スタッフの数といった量的側面のみならず、人事スタッフ個人ないしは人事部全体としての職務遂行能力といった質的側面で捉えなければならない。

現在の多くの日本企業においては、何らかの理由で人事スタッフ個人の職務遂行能力が低下し、あるいは個別ラインや企業のニーズに沿わないものに変化し、そのために人事スタッフの数が増えるほど人事部の機能不全が顕著になる、ということが起きているのかもしれない。逆に言えば、もし一人ひとりの人事担当者がラインに対するサポートや情報発信を十分に行えるものである場合、「人事スタッフ比率の上昇が、権限委譲の効果をかえって阻害する」という結果がここまで明確に出現しなかった可能性がある。

本研究で依拠したデータに基づく限り、各企業の人事スタッフ個人や人事部全体の職務遂行能力の高低を直接的に明らかにすることは不可能である。とはいえ、人事業務のアウトソースの程度が及ぼすモデレート効果 (Model 7) についての解釈を行う中で、人事スタッフ個人や人事部全体の職務遂行能力が低下している可能性について指摘できる。記述統計表 (表 3) から明らかなように、近年の日本企業の人事部においては業務のアウトソースがある程度の幅で進展する傾向にある。そしてそのことが、人事スタッフ個人や人事部全体の職務遂行能力を押し下げ、人事部からラインへの適切なサポートや、組織統合のための間接的統制を行うことを阻害しているのかもしれないのである。

## 5. アウトソース度によるモデレート効果

人事業務のアウトソースの実態が与えるモデレート効果に関連したモデル (Model 7) からは、第一に、アウトソースの進展が労働生産性を高める、ということが観察される。業務のアウトソースの効果は、一定のコスト低減効果を持っているのだろう。

しかし、それと同時に、処遇の前準備における権限委譲の程度と企業の労働生産性の間の関係は、アウトソースが進展した企業ではより否定的なものになっている。つまり、ラインが自己完結的に遂行できない人事業務の分権化を機能させるために必要な人事部のラインに対するサポートや間接的統制は、アウトソースが進展するほど行いにくくなっているのである。

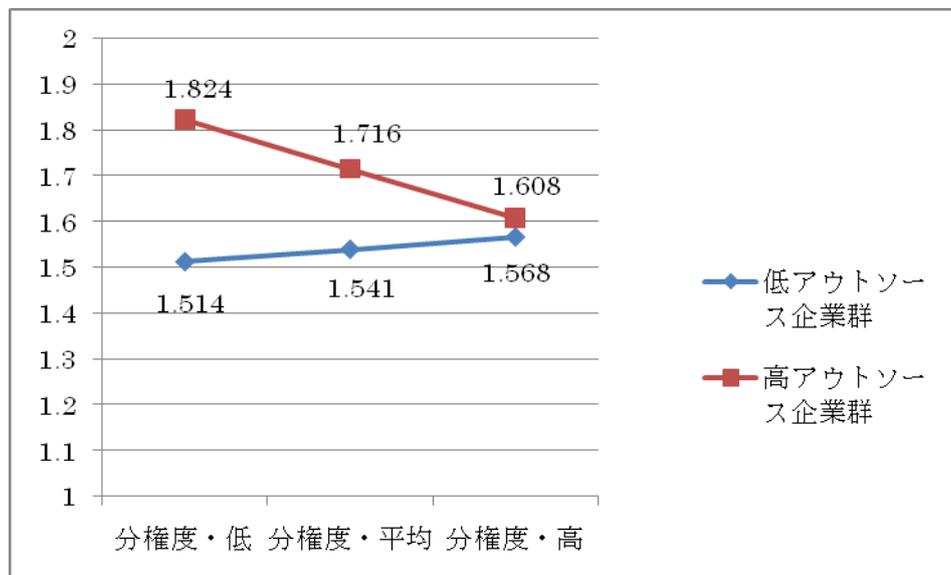
「選択と集中」としての人事業務のアウトソースが進む場合、人事スタッフ個人の視野が狭窄化してしまい、結果として、人事管理の全体についてのすり合わせ的で総合的な判断を人事部として行えなくなるのかもしれない。例えば福利厚生という業務一つをとっても、それを人事部自身が行うことで、ラインの従業員の公式的・明示的な範囲を超えた情報が蓄積される可能性が高まる。そしてその情報は、福利厚生以外の業務を進める際にも転用される。反面、人事部がアウトソース先企業と自社の従業員の間の橋渡し役になるだけでは、この種の情報は蓄積されにくいだろう。

さらに、人的資源であるのに加え感情や信念を持った主体でもある、という従業員の特徴を踏まえると、それを管理する側には、「同じ企業に属している人、部署である」という感覚を従業員の間からもってもらうことが必要になるかもしれない。ラインの管理者や従業員にとって、「私自身や私の部署を深く理解している (あるいは、深く理解しようとしている)」と人事部を見なせる場合、自分に対して示された人事管理に対する承認・共感がより容易になるだろう。

また、人事部の体制における企業特殊性が失われることで、持続的競争優位の芽が摘まれたり、場合によっては経営方針や職場の文脈との不適合が発生したりするかもしれない。人事管理という職務や人的資源の特徴、ないしは先行研究のレビューの箇所を示したような資源戦略論や人事管理の内部適応・外部適応についての議論を踏まえると、個人単位ないしは組織単位での業務の特化や企業特殊性を脱するという意味での標準化は企業に悪影響を及ぼす、という本研究の発見事実はある程度の論拠を持つものであると言えよう。

交互作用の下位検定 (表 9) の結果によると、第一に、処遇の前準備についての権限委譲の程度に関わりなく、高アウトソース企業群の方が常に労働生産性をより高く示している。

表 9：意思決定構造と人事業務のアウトソースの交互作用効果



このことは、アウトソースの進展が労働生産性を高める、という回帰分析の結果と一致する。そして第二に、「処遇の前準備」の分権化を進めることの効果は、低アウトソース企業群においてはやや肯定的なものが見られ、高アウトソース企業群においては明らかに否定的なものが見られる。つまり、人事業務のアウトソースを進めるほど、意思決定の分権化の効果は否定的なものになってゆくのである。

## VI. 展望と課題

本研究で一連の分析からは、人事管理上の意思決定の分権化そのものの効果は検出されなかった。近年の企業経営や人事管理の領域における「分権化」という発想に対する期待は極めて大きなものがあるが、本研究の発見事実はそうした通念の妥当性を支持するものではなかった。ヒエラルキーのデザインに基づく集権的意思決定にも少なからず合理的側面が含まれていること（沼上, 2004）も踏まえると、権限委譲の機能と逆機能の差引勘定の論理について、更なる解明が求められる。

もっとも、一部の交互作用分析からは、人事管理上の意思決定の分権化の効果は、他の補完的要素との関わりの中で少なからず変化する、ということが明らかになった。ラインにとって自己完結的な遂行が困難な人事業務については、そうでない業務と比べ、権限委

譲を機能させるための人事部の体制整備の重要性が大きくなるのである。「人事の分権化」の流行が今後も持続すると想定すると、人事部の体制についての論議がさらに尽くされるべきである。

人事部の体制に関連して近年多くの企業で展開されたのが、人事スタッフの削減と人事業務の社外へのアウトソースである。これは、不可避的な前者に後者を沿わせることで人事部の体制の頑健さを保とうとする動きであると解釈できる。しかし、本研究の分析によると、人事業務のアウトソースは権限委譲の効果を減じさせるという意味で、むしろ人事部の体制の弱体化につながっている可能性が高い。こうした措置は人事スタッフ一人ひとりの職務遂行能力の低下を引き起こしかねず、例えそうした中で人事スタッフの削減抑制や増員が行われたとしても、「烏合の衆」がラインの足を引っ張る、という逆説的な結果を助長しかねないのである。

ならば企業として、人事管理上の権限委譲を少しでも機能的なものにするため、どう対応すればいいのだろうか。そのコスト効果を踏まえると、人事業務の社外へのアウトソースを停止するという判断の実現可能性は低い。むしろ、人事スタッフの職務遂行能力の劣化を避けるため、アウトソースの進め方における工夫が必要になるだろう。例えば、「ある業務は内部で、他の業務は外部で」という明確な業務分担は採用せず、全てのアウトソース対象業務について、自社と外部委託企業の間での協働体制を形成し、中核的人事スタッフにとってのローテーション対象業務と見なすのである。こうすることで、企業や職場に固有の文脈に即した人事管理を行うための、人事スタッフ個人や人事部全体としての総合的な判断能力が確保される可能性が高くなるだろう。本研究では、「協働型」のアウトソースと「委託型」のアウトソースの違いを分析枠組みに盛り込まなかったが、それを行うことで本研究の発見事項が刷新される可能性もある。

もっとも、このようにして人事スタッフ個人や人事部全体での職務遂行能力を確保したとしても、人事スタッフの増員が好ましい結果を生むとは限らない。例えば目下進展中の情報技術の革新は、人事スタッフの増員と機能的に等価である可能性がある。その時には人員拡充は重複投資となってしまうだろう。また、ライン部門での人員拡充が行われにくい中では、「スタッフ部門の人員のみを拡充」という施策は正当性を得にくいだろう。とはいえ、人事スタッフ個人の力量が上がり、彼らの業務をサポート・代替する技術が登場したのだから全社員に占める人事スタッフの比率を下げてもいい、と言い切れるわけではない。本研究では人事スタッフ比率と企業の経済的成果の間の直線的な関係を想定して分析

を行ってきたが、「最適比率」を見出すための曲線モデルを想定した分析を行うことも、今後は有益になってくるだろう。

研究の展望とも関わりを持つが、本研究の限界について、いくつか指摘したい。第一に、サンプル企業の特徴を示す経営戦略や男女比や管理職比率などといった重要な要因が盛り込まれていない。第二に、説明要因と被説明要因間の関係を説明する際の論理飛躍の可能性を排除しきれていない。職場の活気や離職率といった職場単位での変数による仲介効果について、例え直接明らかにすることはできなくても、労働生産性以外の要因を従属変数に加えることで推測できたかもしれない。第三に、企業の経済的効果を説明する要因として、(人事管理の)現状ではなくある時点から現在までの変化を設定した方がよかったかもしれない。こうすることで、本研究で排除しきれなかった逆因果の可能性への対応力が向上するだろう。第四に、回帰モデルの業種ごとでの違いについて検討できたなら、有意義な示唆が得られた可能性がある。

第一から第三の限界については質問紙の設計に由来し、第四の限界についてはサンプルサイズの制限に由来するものである。こうした課題を踏まえて既述の展望に沿った分析を、今後は行いたい。

[2009.8.17 937]

#### 参考文献 (アルファベット順)

- Aiken, L. S., and S. G. West (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interaction*, Sage.
- Aoki, M. (2001) *Toward a Comparative Institutional Analysis*, MIT Press. (瀧澤弘和・谷口和弘訳『比較制度分析に向けて』NTT出版, 2001年)
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, and A. Kalleberg (2000) *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work System Pay Off*, Cornell University Press.
- Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, pp.99-120.
- Barney, J. B., and P. M. Wright (1998) "On Becoming a Strategic Partner: Examining the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage," *Human Resource Management Journal*, 37, pp.31-46.

- Becker, B., and B. Gerhart (1996) "Human Resources and Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, 39, pp.779-801.
- Becker, T., R. Billings, D. Eveleth, and N. Gilbert (1996) "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance," *Academy of Management Journal*, 39, pp.464-482.
- Cappelli, P. (1999) *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Harvard University Press. (若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社, 1999年)
- 蔡イン錫 (1998) 「人的資源管理論のフロンティアー戦略的人的資源管理論 (SHRM)」『組織科学』 31(4), pp.79-92.
- Datta, D. K., J. P. Guthrie, and P. M. Wright (2005) "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?" *Academy of Management Journal*, 48, pp.135-145.
- Deal, T. E., and A. A. Kennedy (1983) *Corporate Cultures*, Addison-Wesley. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983年)
- Delery, J. E. and J. E. Doty (1996) "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39, pp.802-835.
- Hackman, J. R., and G. R. Oldham (1980) *Work Redesign*, Addison-Wesley.
- Hall, P., and D. Soskice (eds.) (2001) *Varieties of Capitalism*, Oxford University Press. (遠山弘徳・安孫子誠男・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田菜々子訳『資本主義の多様性ー比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版, 2007年)
- 樋口美雄 (2001) 『人事経済学』生産性出版.
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理ー進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社.
- Huselid, M. A. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38, pp.635-672.
- Jacoby, S. (2005) *Embedded Corporation*, Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部ー日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社, 2005年)
- 加護野忠男 (2004) 「上司と部下の暴走を防ぐ策は「人事部の復権」にあり」『プレジデン

- ト』2004年4月12日号.
- Katz, H., and O. Darbishire (2000) *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Cornell University Press.
- Kepes, S., and J. E. Delery (2007) “HRM Systems and the Problem of Internal Fit,” in P. Boxall, J. Purcell, and P. M. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, pp.385-404.
- Kunda, G. (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press. (樫村志保訳『洗脳するマネジメントー企業文化を操作せよ』日経BP社, 2005年)
- Lawrence, P. R., and J. W. Lorsch (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press. (吉田博訳『組織の条件適合理論ーコンティンジェンシー・セオリー』産能大学出版部, 1977年)
- Milgrom, P., and J. Roberts (1992) *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall. (奥野(藤原)正寛・伊藤秀史・今井春男・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT出版, 1996年)
- Morishima, M. (1996) “Evolution of White-Collar HRM in Japan,” in D. Lewin, B. E. Kaufman, and D. Socknel (eds.), *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol. 7, JAI Press, pp.145-176.
- 守島基博編 (2002) 『21世紀の“戦略型”人事部』日本労働研究機構.
- 沼上幹 (2004) 『組織デザイン』日経文庫.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press.
- Procter, S. (2005) “Organizations and Organized Systems: From Direct Control to Flexibility,” in S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, and P. S. Tolbert (eds.) *The Oxford Handbook of Work and Organization*, pp.462-484.
- Redman, T., and E. Snape (2005) “Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behavior,” *Journal of Management Studies*, 38, pp.1121-1149.
- 産労総合研究所 (2002) 「人事機能の変化と人事関連業務の現状に関する調査」『賃金実務』910号.
- 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ー施策運用における意

- 思決定構造に注目して」『組織科学』42(4), pp.77-91.
- 徳丸壯也 (1999) 『日本的経営の興亡』ダイヤモンド社.
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press. (梅津祐良訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター, 1997年)
- Wright, P. M., and W. R. Boswell (2002) “Desegregating Human Resource Management: A Review and Synthesis of Micro and Macro HRM Research,” *Journal of Management*, 28, pp.247-276.
- 山下充 (2008) 「第6章：人事部」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版, pp.235-268.
- 八代尚宏 (1998) 『人事部はもういない』講談社.



付属表：変数間の相関

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 設立後の年数																	
2 従業員数	.360**																
3 海外売上高比率	.077	.349**															
4 労働組合の有無ダミー	.298**	.585**	.216**														
5 製造業ダミー	.077	.096	.436**	.225**													
6 社会インフラ業ダミー（建設・電気・ガス・熱供給・水道）	-.053	-.073	-.201*	-.080	-.438**												
7 卸売・小売業ダミー	.012	-.058	-.130	-.117	-.438**	-.173*											
8 サービス業ダミー（飲食・宿泊・教育・サービス）	-.167*	-.123	-.229**	-.172*	-.427**	-.168*	-.168*										
9 期首目標に縛られた業務遂行・評価	-.120	-.330**	-.247**	-.144	-.076	-.070	.087	.116									
10 人事ポリシー1：強い個人の獲得	-.049	.177*	.113	.232**	.009	.090	.021	-.051	.040								
11 人事ポリシー2：孤立化の阻止	-.051	.264**	.101	.274**	-.069	.119	.051	-.101	.014	.535**							
12 業務体制整備の分権度	.065	.171*	.105	.029	.228**	-.105	.008	-.173*	-.200*	.121	.073						
13 処遇の前準備の分権度	-.035	-.289**	-.115	-.245**	.033	-.036	.027	.019	.173*	-.064	-.135	.286**					
14 実際の処遇の分権度	.109	.178*	.111	-.001	.167*	-.044	-.037	-.108	-.081	.096	-.021	.520**	.461**				
15 全正社員に占める人事スタッフの比率	-.307**	-.422**	.059	-.248**	-.119	.208**	-.064	.061	.094	.023	.015	-.310**	-.048	-.229**			
16 人事管理業務のアウトソース	-.249**	.030	-.014	-.047	-.148	.115	.069	.028	-.071	.082	.156	.065	-.190*	-.076	.067		
17 全人事スタッフに占める本社外在籍者の比率	.078	.296**	.313**	.333**	.262**	.064	-.227**	-.170*	-.215**	.143	.107	-.062	-.007	.134	.039	.141	
18 全人事スタッフに占める非プロパー者の比率	.209**	.064	-.041	.117	-.001	.071	-.019	-.094	-.009	.020	-.031	.061	-.057	.033	-.076	-.176*	-.04
19 労働生産性	.066	.051	.261**	.123	.067	-.091	.342**	-.360**	-.183*	.077	.118	-.006	-.170*	-.082	.197*	-.035	.05

\*\*：相関係数は1%水準で有意（両側）です。