

人事部の新時代に向けて

Toward an New Era of HR Departments

2006年 9月

城戸 康彰

**Yasuaki Kido**

須東 朋広

**Tomohiro Sudoh**

## 人事部の新時代に向けて

### Toward an New Era of HR Departments

城戸 康彰

**Yasuaki Kido**

須東 朋広\*

**Tomohiro Sudoh**

#### Abstract

Environmental changes these days have been requiring human resource departments in Japanese firms to evolve their roles and services. The purposes of this paper are to examine the roles and practices of HR departments in terms of organization theory and strategic human resource management, to analyze HR persons' role perceptions and the HR functions relationships with organizational capabilities and HR outcomes using empirical data collected from 138 HR persons, and to present the conditions and directions required of HR departments' evolution.

Results of our questionnaire data analysis reveal that although HR persons understand the new challenges they must wrestle with, they do not know how to carry out their new roles and they do not think it important to achieve HR outcomes, such as a desirable organizational climate and employees attitudes, through HR practices. The conditions of HR fuctions' delegation to the lower business units and the change of HR persons' mental models to perform their new roles are discussed.

#### 1. 研究の背景と目的

今人事部が何をなすべきなのか、その役割や果たすべき機能について問い直しがなされている。人事部の実態の一例は、成果主義の普及の過程を内部の目から見て痛烈に批判した城

(2004)に描かれている。それによると、成果主義が導入されても運用の柱となる管理職に成果主義の理解がなかったり、透明性やオープンさが求められる成果主義においてそれに相反するような閉鎖的な「ムラ社会」の文化が社内に強固に根づいていた。これに対して、人事部は、成果主義の「宣伝」は行なうが、管理職の理解を高めたり社内文化の改革の試みはしていない。本のタイトルは「成果主義の崩壊」であるが、その内容はみる限り成果主義そのものに欠陥があったのではなく、管理者や企業の文化といった制度の運用に関係する組織的要因に問題があり、人事部はそういった組織要因に働きかけていなかった。人事部は、成果主義がまさに“成果”をあげるための機能を果たしていなかったという見方ができる。

人事部の役割が問題になる背景としては、少なくとも3つほどあろう。1つは、これまで日本企業を支えてきた日本的雇用慣行が制度疲労を起し、新たな人的資源管理（HRM: Human Resource Management）システムを見出し、導入しなければならないことである。例をあげれば、年功制に代わり成果主義を導入・定着させる、長期にわたる人材育成といった組織志向の人材管理から雇用や賃金面に市場原理を導入するといったこと等である。第2には、本社管理部門の縮小にともない人事部のスリム化が行なわれていることがある。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、必然的に人事部の機能・役割の再定義をとまなう。第3は、戦略的人的資源管理の推進である。人材の面でスリム化やコスト削減が進む一方で、他方で人材を強化して、簡単に模倣できない組織の中核能力を築くことが重要なテーマになっている。つまり、戦略的な観点から人的資源管理システムを設計・運用して、HRMの成果を高めるかということである。

最近では、SHRMの推進役としてのCHOという役職に注目する動きがある（金井他, 2004; 須東・城戸, 2005a, 2005b）。CHOは、Chief Human Officer、Chief Human Resource Officer、Chief Human Capital Officer等いくつかの語源があるが、CFO（Chief Financial Officer）やCIO（Chief Information Officer）と並ぶ役職で、人事の最高責任者を意味している。キャノンの専務取締役でCHOである山下氏は、御手洗社長にこの職に就任する時「とにかく俺と一心同体になってくれ」（人材教育,2005,p.20）と言われたという。そして「企業の競争力を高めるには、その企業がもつ総合力が必要です。部門や部署のそれぞれがいかに素晴らしくても駄目なのです。それぞれが連携し合うことで相乗効果を生み、トータルとしての最大効率が追求されないとし烈な企業間競争に勝てません」（同上,pp.20-21）という。CEOと同じ目線で、人材の面から競争力を高めるのがCHOである。人事部の視点だけからHRMを考えがちな人事部長の立場では、この役割は果たせないのである。

以上からわかるように日本企業の人事部は、新たな役割や働きが期待されている一方で、その新たな役割が何であり、それをどう実践していったらいいかが模索されている時期とも

いえる。本稿の目的は、こういった状況にある人事部の役割や機能を検討し、目指すべき方向の提示を試みることにある。このテーマに2つの観点から接近する。つまり一つは、人事部の権限や役割について組織論的な観点からであり、もう一つは、戦略的な立場からHRM活動を展開する戦略的人的資源管理の観点からの接近である。また、2005年に人事担当者を対象として行なわれた質問紙調査のデータを使い、企業の課題と人事の関係や人事管理の現状を把握する。そして、最後に調査結果に基づきながら人事部の今後の役割について考察する。

## 2. 日本企業の人事部

### (1) 人事部の機能障害

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」で大きなつまづきを経験した。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。日本企業の成長を支えてきた雇用慣行もその例にもれず、冒頭で述べた年功的処遇から成果主義人事への移行もこの変革の中の一つである。伝統的な雇用慣行の改革の動きとともに起こってきたのが、人事部や人事部の活動に対して批判的な立場からその限界を指摘する論調や、その役割や活動内容を再構築すべきといった主張である。

その代表例として、挑戦的なタイトルではあるが八代（1998）の『人事部はもういらない』をあげることができる。八代（1998）によると、採用から異動・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という。これは、終身雇用の理念に沿って安定雇用を確保することから派生してきており、人事部が配置、異動を自由に行なう権限をもつことで、その見返りとして雇用も保障できるというものである。また、人事部は社員の社内での職歴や評価・処遇の人事情報はもっているが、社員への仕事の割り振りや遂行に関連する情報や、仕事を通じた育成、動機づけに関する情報は現場に留まっていると八代はいう。人事部の異動や昇進、処遇に関する決定には、現場にある個人の情報が反映されていない可能性がある。

こういった形での人事部主導の人事であると、個人の専門性形成への配慮がなされなかったり、独立した個人ベースの働き方が阻害されてしまい、結果的に仕事のプロが育成されなかったり、個人の能力や会社への貢献が独立して評価できないという弊害をもたらす。

こういう状況を踏まえた八代（1998）の主張は、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、分散的なシステムへの転換である。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。

産能大学では、人事部とライン部門の双方に人事部の働きがどれだけ機能しているかを調

## 人事部の新時代に向けて

査している。調査時期は2000年、8～9月で、33社に対してその人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とっている。その結果を示したのが、図表-1である。それによると、新卒の採用や新入社員の研修といった従来の定期一括採用方式に基づくものはラインの管理者、人事部ともうまく機能しているとみなしている。しかし、中途採用をみると、人事部は機能している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いる。即戦力としての期待の高い中途採用については、現場の要求が優先されなければならない。それを新卒と同様に本社の人事部で中途採用を集中して行なっていれば、ライン部門の不満が高まるのは理解できる。同じく現場のニーズが反映されていないことをうかがわせるのは、中堅社員の教育研修や管理者の研修である。人事評価や給与・賞与等の処遇についても、同様にライン部門は否定的な回答が多くなっている。ライン部門等の多様なニーズに人事部は十分な対応ができていないことを調査結果は示唆している。

組織論の立場からいうと、一般的に規模が拡大するにつれ、統一的に適用される規則や手続きがつくられ、公式化の程度が高まる。こういった公式化は、本社の管理部門が中心になって進められる。ジャコービィ（2005）もこの点を指摘しており、「本社人事部の仕事は、標準化されたルールと手続きを通して内部労働市場を管理することにあつた」（訳書,p.36）とし

図表-1 HRM活動の機能評価

(単位は%)

	機能していない		機能している	
	ライン	人事部	ライン	人事部
新規学卒採用	19.1	7.2	39.1	67.9
中途採用	48.6	13.8	18.0	34.5
新入社員の教育研修	12.5	3.6	33.9	50.0
中堅社員の教育研修	40.7	24.1	15.0	17.2
管理者の教育研修	45.9	29.6	13.5	25.9
中核人材の選抜・育成	50.9	64.3	9.3	14.3
事業部内異動	9.6	17.2	41.2	48.3
事業部間異動	34.2	25.9	12.6	40.7
人事評価の基準づくり	35.8	25.9	17.9	22.2
勤務形態の設定	27.2	14.8	21.6	48.1
給与の水準や配分の決定	32.2	11.1	25.9	51.9
中長期的な人材の獲得計画	60.4	50.0	9.0	3.8
賞与・業績報酬の配分基準の決定	31.5	18.5	19.8	37.0

(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。

ている。しかし、ラインや下位部門の直面する市場や技術が多様になったり、重要な知識や情報が下位部門に多くあるようになると、また不確実性が高まり予想しない出き事が多発するようになると、集中的管理は機能しなくなる。そこで求められてくるのは、公式化の程度を下げ、規則等にあまり縛られないようにすることであり、下位に権限を委譲することである。人事部が機能障害を起す背景には、こういった組織的な要求に対応できていないこともある。

## (2) 人事部の新役割モデルの提示

人事部の問題が指摘される一方で、新たな役割モデルも提示されてきている。ウルリッチ(1997)は、HRMのパラダイム転換の必要性を主張し、人事の専門家が新たなパラダイムのもと取り組むべき役割を提案している。ウルリッチ(1997)によると、HRM専門家は、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を実践していた。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いう。今人事部に求められているのは、採用等の一連の人事機能を専門的知識を使いいかに適切にできるかではない、つまり人事機能の効果的な遂行が目的ではなく、それは手段にすぎないというのである。

では達成すべき成果とは何であろうか。ウルリッチは、企業をとりまく環境状況やその環境が企業に課す要求を企業の挑戦課題として着目し、そこから達成すべき成果を導いている。その挑戦課題として、顧客に迅速に対応することおよびそのために企業が提供する価値の連鎖に着目すること、コスト削減と成長を通じて利益を向上させる、企業が抱えている能力の発揮、技術革新、個人のコンピテンスと知識資産を獲得し、評価すること、変革すること等8つがあげられている。

ウルリッチ(1997)は、挑戦課題を実現するものとして組織の能力に焦点をあてる。つまり、「8つの挑戦に対応するためには、スピード、適応性、良好な関係、俊敏性、学習、従業員のコンピテンスといった企業に備わった能力に目を向けていくべきである」(p.23)。コストや品質の面で優位性を示すだけでは、簡単に他社に追随されてしまい、直に優位性も失われる。むしろ組織の能力を築き、高めるのであり、それにより他社の追随を許さないものになるというのである。そして、「企業に備わるこれらの能力を最大限に活かしていくには、HRMの実践こそ競争上の優位性を生み出す源泉であると、経営幹部は認識すべきである」(p.24)と続けている。上述した組織の能力を高め競争優位性を形成していくことに、HRMの目的や達成すべき成果はあるというのである。組織の能力といっても、組織そのものもあるが、一部は個々の人材がもつ能力にも依存する。そのことから、HRMの実践を「従業員個々人の能力と企業の能力の発揮を促す組織プロセス」(p. ii)と定義している。HRMの活動を動機づ

## 人事部の新時代に向けて

けやコミュニケーションと同様に組織の必要な機能として、また組織を効果的に機能させるものとして位置づけている。

以上のような前提にたちHRMの役割として提案されるのが、「戦略の実現（＝戦略のパートナー）」、組織内の「インフラストラクチャーの効率的なマネジメントの実現（＝管理のエキスパート）」、「従業員からの貢献の促進（＝従業員のチャンピオン）」、「トランスフォーメーションと変革のマネジメント（＝変革推進者）」である。この役割の定義や活動は、図表－2にある通りである。

図表－2 ウルリッチの4つの役割

役割	達成成果	形容	活動
戦略的人事経営のマネジメント	戦略を実現する	戦略パートナー	人材経営とビジネス戦略を統合する「組織診断」
企業インフラストラクチャーのマネジメント	生産性の高いインフラストラクチャーを築く	管理エキスパート	組織プロセスをリエンジニアリングする「サービスの共有」
従業員からの貢献のマネジメント	従業員のコミットメントと能力を向上させる	従業員チャンピオン	従業員の声に耳を傾け、対応して「従業員にリソースを提供」
トランスフォーメーションと変革のマネジメント	再生された組織を創出する	変革推進者	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」

Ulrich (1997), p.25.

### (3) 人事制度の変化と人事部の権限

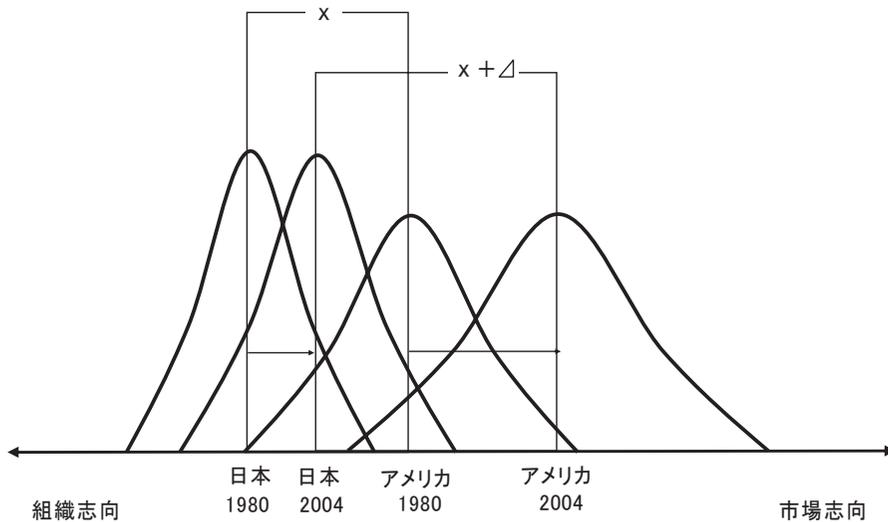
日本企業の実態に目を向けた場合、成果主義の導入を始めとして人事制度の改革が進行しているといっている。20世紀の終わりから21世紀に入った頃の人事制度の変革について冒頭で紹介した城（2004）以外に調査に基づいた研究結果も報告されている。例えば、都留他（2005）は、賃金制度の変革とそれがもたらした効果を3社（1社は賃金制度よりも企業合併がもたらした効果である）に限定して深い分析を行なっている。

ジャコービィ（2005）は、証券、運輸、電機と同業種の日米の企業を対にしたケーススタディと人事担当役員を対象とした質問紙調査を行い、日米の人事制度の変化を比較しながら明らかにしている。日米の比較をしていること、人事制度の変化を都留たちに比べるとよりマクロに捉え分析していること、さらには人事部の役割・権限や戦略的資源管理への人

事部の関与について調査されていることから、ここではジャコービイの結果を概観する。

人事制度の20世紀末から2004年くらいまでの変化は、図表-3に集約されている。一方の極を長期雇用の原則のもと広範の教育訓練で人材を育成し、平等に年功的に扱っていく「組織志向性」として、他方の極を雇用期間は短く、教育訓練投資も少なく、賃金や昇進・異動は市場水準で決まる「市場志向性」として、その間を日米の人事制度がどう変化したかを調査結果に基づき示したのが図表-3である。結論は、日本企業は、組織志向性が強かったのが市場志向性の方に移動している。米国企業は、もともと日本より市場志向よりであったが、日本企業よりもはるかに市場志向への移動幅は大きい。もう一つの米国企業の特徴は、バラツキが非常に大きいことである。日本のように人材を資源とみなし重視する組織志向性の強い企業もあれば、反対に人材をコストとしてまた交換可能なものとみなす市場志向性の強い企業もある。日本は、企業間で人事制度の違いが小さく、類似性がみられるのである。米国から見れば、日本の人事制度はそれほど変化していないし、市場志向性は少し高まったかもしれないが、米国からみればまだまだ組織志向的であるとなる。

図表-3 日米の人事管理の変化



ジャコービイ (2005), p. 261.

ジャコービイによると、日本企業の人事制度には確かに変化はあったが、それは米国に比べるとはるかに小さく漸進的な変化といえるものであった。では、終身雇用や年功制の下で大きな権力をもっていた人事部はどう変化したのであろうか。結論は、アウトソーシングや分社化により人事部の人員削減が進んだという面もあったが、ほとんどその力に変化はみら

れていないというものであった。ジャコービィ（2005）は、「組織志向型の雇用慣行の根強さを反映して、意思決定の集中、多数の人事管理スタッフの本社集中という状況に変化が見られない」（p.259）と述べている。成果主義導入等により大きな変化があったようにみえるが、実際はそう顕著な変化は起きていないのである。こういった対比で見ると、日本企業の人事制度の変化がより大きな観点から把握できる。

ジャコービィの研究が優れている点は、単に現状を報告しているだけではなく、人事部の役割や、権限の集権化・分権化に関係する要因に言及している点である。ただし、それらの関係要因は体系化されているわけではなく、断片的に提示されているといった方がよい。ここでは、主たるものをいくつか拾ってみることにする。

一つには、社員の均質性が関係する。ある特定の職種グループが従業員の大半を占めると、同種のもを扱うために人事業務は集中した方が規模の経済性が働く。つまり、人事部に人事業務を集権化した方が効率的である。

第二には、一般的には多角化が進行すると、技術や市場の違いが大きくなり権限が事業部に委譲され、人事部権限も分権化する。しかし、多角化しても事業部の使用する技術や市場に類似性があると、事業部間の連携やシナジーを発揮することが重要になり、その際には人事部の権限は集権化してくる。事業部間の調整・統合が必要になるほど、権限は本社に集中する。事業部間の人材の異動を円滑に行なうには、どうしても本社人事部の力が必要になる。

第三として、顧客サービスの良し悪しが事業の成功を握る会社では、人事部が権限をもつ傾向にある。サービスの分野では、顧客との接点である現場にいる人たちの動機づ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。

以上3つほど要因をあげたが、人事部の権限や機能を考える上で有益な要因を示唆しているといえよう。

### 3. 戦略的人的資源管理と競争優位

#### (1) 戦略的人的資源管理論とその検討

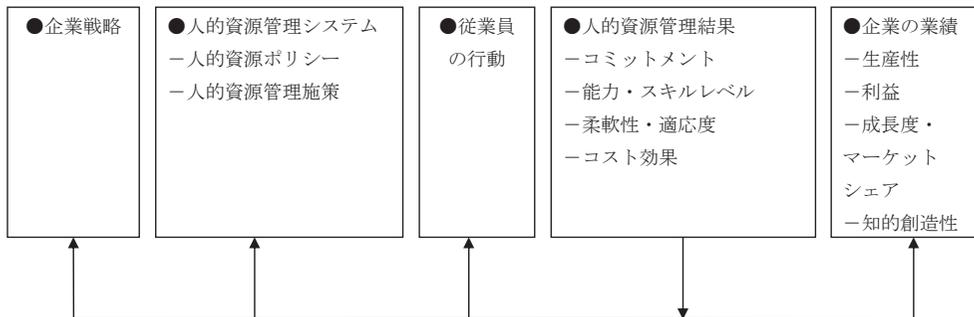
戦略的人的資源管理(以降SHRMと略して使用する)という概念を使った文献が登場してきたのは、1980年代であった。この当時のSHRM論は、基本的に戦略や企業の使命と人的資源管理さらには組織構造との間で適合関係が成立するように設計すべきとするものであった。フォンブランたち（1984）は、SHRMは戦略の実行と人的資源管理の諸領域に含まれる活動を結びつけることであり、これは人材の適切な行動を引出し戦略の効果的遂行を確保するためであると述べている。この戦略と人的資源管理との間の適合関係を発見しようとする日本の実証研究では、城戸（1989）、城戸・田中（1992）がある。ただ、この2つの研究では、明確な適合関係は発見できず、日本企業でのSHRMの展開が遅れていることを示唆することに

なっている。

適合関係に焦点をあてる研究や実践の提案がなされる中で、SHRM論に理論的枠組みを与えたのが、資源ベース論である (Barney,1991; Wright et al.,1994; Pfeffer,1994)。ポーターらが展開する環境に焦点をあてた戦略論では、各企業がもつ資源に差はなく同質的であり、また移動させることが可能とみなされる。それに対して、資源ベース論では、資源は企業間において戦略的資源として異質であり、また資源は移転が難しく、そのために資源の異質さは安定しているとみなすものである。そのために、競争優位性も競争企業との間の資源格差で捉えられるし、競争優位性の持続性についても、競争企業には簡単に模倣することができない資源特性とみなすことができることになる。そして、資源ベース論は、「企業の内部資源と戦略、そして企業業績との間の結びつきを強調する」(Wright et al.,1994,p.302) ことになる。

80年代以降、SHRMに関連する研究は多数発表されることになる。それに合わせて、SHRM研究を分類することも試みられている。守島 (1996) は、図表-4にあるようにSHRMの枠組みを示すとともに、次のような分類を行なっている。つまり、戦略の達成に関係する人間行動をとくに企業の戦略との関係を明確化せずに検討した非明示的にコンティンジェントなモデルと、フォンブランたち (1984) に代表されるように戦略とHRMの間の適合関係を明確に意識した明示的にコンティンジェントなモデルとにである。岩出 (2002) は、コンティンジェンシー・アプローチの他に、ベストプラクティス・アプローチ、コンフィギュレーション・アプローチの3つに分類している。ベストプラクティス・アプローチとは、企業業績を高める人的資源管理の施策にはベストなものあるいは普遍的なものが存在するという前提の下で、「最善の施策 (practices)」、あるいは「普遍的な施策」を発見しようとするものである。またコンフィギュレーション・アプローチは、人的資源管理の諸施策は相互に一貫性のある形で結合して独自のパターンをなし、かつそのパターンが戦略とも整合的であれば高業績に

図表-4 SHRMの枠組み



守島 (1996), p.105.

つながるとみなすものである。こういったパターンがコンフィギュレーションであり、このコンフィギュレーションを発見しようとするのがコンフィギュレーション・アプローチである。

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。ここでは、人事部の新たな役割としてSHRMを推進するという観点から、SHRM論を検討してみよう。

個々の研究成果を紹介することはできないが、SHRM論では研究が蓄積されてきており、全体的にいうと、戦略と適切的なHRMのシステムや施策をつくること、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。また、数多くの実践的に意義のある発見をしたり、HRMシステムの設計原則を提示することでは大きな貢献をしている。しかし、以下にあげるような点で限界や不十分な点がみられるのも事実である。

一つは、コンティンジェンシー・アプローチやコンフィギュレーション・アプローチにみられることであるが、戦略とHRMシステムの適合や、HRMシステムの特定のパターンがなぜ高業績につながるのか、つまり業績の因果関係を説明する理論が希薄なことがある。確かにデータでは、適合関係と業績の間の関係は経験的に証明されているが（例えば、岩出（2002）p.131にコンフィギュレーション・アプローチの研究成果がまとめられている）、焦点は、HRMの特定のパターンにあてられており、なぜそれが高業績につながるかについては説明がないといってよい。これだと、人事部の仕事はHRMの制度やシステムを設計することであるということになりかねない。成果を確保するために事業部門やライン部門に何をすべきか、といった機能面について示唆は得られないことになる。

第二に、ベストプラクティス・アプローチでは、ベストプラクティスとして、または普遍的HRM施策としてそこから学ぶということでは有益であろう。しかし、競争優位性または持続的な競争優位を築くといった場合、会社の歴史や資源・事業特性の違いを踏まえて、会社独自のものをつくり上げなければならない。普遍的であるが故に、会社固有の競争優位の形成に役立つ解答は提供してくれないという限界がある。

第三は、成果変数についてである。SHRM論の研究で採用されている成果変数には偏りがあり、財務業績や生産性は多く採用されているが、その他の成果変数はあまり使用されていない（一例として、上述岩出（2002）のp.131参照）。図表-4でいうと、HRM結果に入るコミットメントや能力・スキルレベルを採用している研究はごくわずかしかない。離職率が使われることはあるが、柔軟性・適応度といった変数を用いた研究はまずないといってよい。資源ベース論では、持続的競争優位の源泉となる人的資源の要件として、価値あること、模倣できないこと、代替できないこと等があげられている（Wright et al,1994）。こういった要件を備えた人材について、それを測定する指標の整備も十分なされていないようであるし、本題であるそれをどうつくりあげるのかといったことも十分扱われていない。HRM部門の役

割が反映しているのかもしれないが、どうしてもHRMシステムの内容の設計やそのシステムと財務業績との関係に研究の関心は集中している。

以上3点ほどSHRMの限界点を指摘した。しかし、その一方でこれらの限界を克服する研究が登場してきているのも事実である。また第二、第三の問題については、HRM部門だけの問題ではなく、実際に競争優位の形成は、現場の管理者によって行なわれる部分もある。次に、SHRM論の中でも新しい枠組みにより従来の研究の限界を克服するものとしてボーエンとオストロフ（2004）のものを、また中核的競争能力や競争優位の形成といったことを扱ったウルリッチたち（1999）のものを紹介する。

## (2) 組織風土とHRMシステム

ボーエンとオストロフ（2004）のそもそもの問題意識は、HRMと企業業績の関係は調査されてきているが、大きな疑問が解決されないままであることにあった。その疑問は、「HRMがどのようにして企業業績に貢献するのか」ということである。HRMと業績の間に入る媒介要因を含んだモデルや理論化がなされていないという問題意識である。そこで、この疑問に答えるべき新たな枠組みがボーエンたちにより提示されることになる。

彼らは、いくつかの新しい概念を導入して自分たちの枠組みを構成している。その一つは、HRMと企業業績との間の媒介要因として、風土（climate）を導入していることである。組織風土は、1970年度まで組織の集団的特性を示す概念として盛んに使用されていた。しかし、80年代に入り組織文化が広く使用されるとともに息をひそめた感があった。しかし、最近では風土の研究者たちは、革新のような戦略的な要因への知覚を扱うようになり息を吹き返してきたとボーエンたちはいう。ボーエンとオストロフ（2004）が風土を媒介要因として採用した理由として、その2次元性をあげる。つまり、一つは、心理的風土で、これは「人間の経験を基盤とした知覚であり、人間が自分の環境を認識（make sense）するのと同様に自分の周りに起きることを“見たり”、報告するものに対する知覚」（p.205）のことである。もう一つは、組織的風土で、「組織が慣行や方針、手続き、ルーティン、報酬の点でどういった所が、つまり何が組織で重要で、どういった行動が期待され報酬が与えられるか、についての共有された知覚」（p.205）のことをいう。

結局、組織的風土が個人により異なる心理的風土に優り組織的に共有された知覚ができればよいことになる。ボーエンたちは、組織風土と心理的風土のいずれがより強く優るかを示す概念として「状況の強さ（strength of situation）」を提示する。つまり、強い状況とは、組織風土が優っており、組織的に望ましいこと、重要なことに対する同調性が高まっている、つまり知覚が共有されていることを指す。

第二に、ボーエンたちはHRMに関しても、内容（content）とプロセスの2つに区分して

いる。内容とは、「革新や自立性を促進する施策、といったように特定の目的を達成するための個々の施策や方針」(p.206)である。プロセスは、「HRMシステムをいかに効果的に設計し、管理するかに関係するもので、最終的には組織業績につながるHRMの内容について意味の共有化がなされる強い状況をつくるようHRMシステム全体のメタ特性を規定すること」(p.206)と定義される。ボーエンたちの主張は、実際にHRMシステムが企業業績にリンクするには、このHRMの内容とプロセスが効果的に統合されなければならない、というものである。

第3の特徴として、このHRMプロセスを帰属理論をベースに詳細に規定していることがある。プロセス特性は大きく分けて3つに分類される。

- i) 明瞭性 (distinctiveness) : 因果関係がはっきりと観察可能であること
- ii) 一貫性 (consistency) : 因果関係そのものが局面や時間が変わっても同じく成立すること
- iii) コンセンサス (consensus) : 因果関係に対する個々人の見方に同意があること

さらにそれぞれのプロセス特性は、下位項目をもっており、明瞭性は、可視性、理解可能性、権威の合法性、関連性から成り、一貫性は、道具性、妥当性、一貫したHRMメッセージの3つから構成される。コンセンサスは、主要なHRM決定者間の意見の一致、公正性の2つから成っている。

このプロセス特性を集約した概念として「HRMシステムの強度」が使用される。つまり、「HRMシステムの強度」とは、明瞭性、一貫性、コンセンサスというプロセス特性の強さの程度であり、3つが高い程HRMシステムの強度も高まる。

以上の概念を組み合わせてボーエンたちの主張が仮説の形で提示される。それは、HRMシステムの強度が高いと、HRMのコンテンツに関して組織メンバーの知覚の共有化が進む、言い換えると強い組織風土が形成される。強い組織風土の形成、または強い状況の創出は、メンバー間に組織の戦略的焦点やHRMの方針・制度等について共通の理解をもたせることになり、そのことが高い組織業績を導く、というものである。

ボーエンたちの枠組みで評価できる点は、一つに、組織風土や状況の強度といった概念を用いて、業績を高めるためにどういった組織状況やメンバーの意識形成をしなければならないかを明示的に扱っていることである。第二に、組織風土を形成するためにHRMシステムの強度が関係してくる、とくにHRMプロセスということでその特性を列挙している点である。人事の方針や制度がライン部門のメンバーに理解され、実際に意図した成果があがるようにするために、何をしなければならないかを指摘している点である。方針を表明したり、HRMシステムの設計をする、つまり内容をつくることが、人事部門の仕事であるような捉え方がなされていたが、方針やHRMの諸施策が浸透して、成果につながるための働きかけとしてプ

プロセス概念を導入した点は、人事部の機能を考え上では大変参考になる点である。

### (3) 組織能力の構築

資源ベース論でいう持続的競争優位の形成につながる資源や能力の開発とHRMシステムとの関係を扱ったものとしてラドとウィルソン（1994）の研究がある。持続的競争優位の源泉を組織コンピテンシーと捉えて、戦略的リーダーシップの能力に関係する経営的コンピテンシー、人的資源や知識・スキルといった企業活動に投入されるインプットベースのコンピテンシー、インプットされたものをアウトプットに変換に関係する変換コンピテンシー、企業の評判や顧客ロイヤリティといった見えない戦略的資産が該当するアウトプットベースのコンピテンシーの4つに分類している。そして、これらの組織コンピテンシーとHRMとの関係を仮説として示している。

ところが、ラドたち以外に正面から競争優位や組織能力（organizational capabilities）とHRMとの関係をテーマとした研究はあまりみられない。むしろ、コアコンピタンス経営等、HRMとは直接関係ない分野で組織能力の構築の問題は扱われている。現実には独自性の高い競争優位の構築は、トップレベルやライン部門のマネジャーが主役となり進められるものである。ウルリッチ（1997）が言うように、HRの専門家はライン管理者と協力して競争力や企業の能力を形成していく立場となる。とくに、“deliver”という言葉がウルリッチが使うように、HRの専門家や部門は、ラインの管理者のむしろ側面から支援する機能を果たすことになる。

組織能力については、ハメルとプラハラッド（1994）の「コア・コンピタンス（core competence）」を競争優位の源泉とみなしその構築をテーマとしたものがある。ハメルたちは、未来展望に基づき戦略設計図を描き、資源をレバレッジさせる戦略や、社員の情熱や知的エネルギーを引き出す戦略について述べている。

ハメルたちの枠組みは、組織全体で組織能力をどう構築するかを扱っている。一方、部門や現場レベルを視野に入れた組織能力の構築をテーマとしたのがウルリッチたち（1999）である。彼らの枠組みは、本のタイトルが示すようにリーダーシップの立場から書かれたものである。効果的なリーダーシップは、リーダーの特性とともに成果も達成しなければならないというのがウルリッチたちの主張である。そのリーダーが達成する成果が、組織能力に該当している。彼らのいう望ましい成果とは、「究極的に組織の独自性、競争力に貢献する」、「短期的な利益のために長期的な成功を犠牲にしない」、「特定のグループ、分野のためにだけでなく、より大きな全体の利益に貢献する」（p.42）といった性格をもつものである。

ウルリッチたちのあげる成果は、4種のステークホルダー、すなわち社員、組織、顧客、投資家を対象として設定されたものである。社員の成果を高めることは人的資本への投資とも

言い換えられる。人的資本は、「社員のもつ知的資本あるいは社員個人の知の総称」であり、この人的資本が「長期にわたって向上し、一貫して組織のニーズに合致した時、リーダーは社員の成果を達成する」(p.74) ことになる。この人的資本は、「人的資本=社員のケイパビリティ×社員のコミットメント」(p.75) の式で表される。

組織の成果は、「ケイパビリティの創造」とも表現される。人的資本と同様に、組織に関しては組織的資本という言葉を用リッチたちは使い、これは、「組織がメンバー一人ひとりの能力の合計以上のことを成し遂げること」(p.112) を意味している。創造するケイパビリティとして、学習、スピード、境界のなさ、アカウントビリティ（規律や成果に対して社員が責任意識をもつケイパビリティ）があげられている。

顧客に対する成果については、企業資産という概念が使用される。企業資産は、「製品ブランド力と企業文化の二つの概念がミックスされたもの」(p.140) である。リーダーは、この企業資産を確固たるものとして構築することによりその成果を達成することになる。投資家の成果は、「株主価値を構築する」ということになる。リーダーは、コスト管理、会社の成長の達成、マネジメント資産をつくり出すこと（マネジャーに教育投資をする等マネジメントの質を高めること）を効果的に実践することにより、株主価値を高めることになる。

ステークホルダーを軸にしてマネジャーが達成すべき成果として組織能力をとらえ、網羅的に組織能力の要因を整理しているのが特徴である。なお、株主や投資家といった外部のステークホルダーの価値を高めることがリーダーの役割になっているが、これもブランド力や組織文化、コスト管理というように組織内部のものを向上、構築することがターゲットとなっており、これらも組織能力とみなせよう。

#### 4. 日本の人事部の実態調査

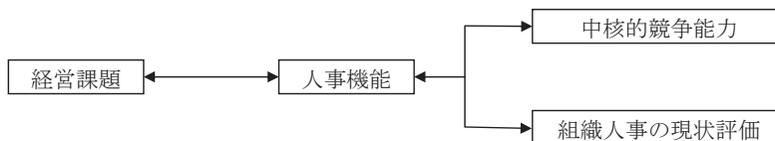
##### (1) 調査データと分析の枠組み

従来型の人事管理から脱して、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に質問紙調査を行なった。調査は郵送法により行われ、質問票の配布・回収の時期は2005年8月後半から10月中旬である。対象者は、日本CHO協会<sup>1)</sup>に属する会員である。配布数は399票で、有効な回収数は138票（有効回収率34.6%）であった。回答者は、人事部門の管理者および一般社員が中心であり、一般社員は13%、課長クラス26%、部長クラス39%で、部課長クラスの割合が高くなっている。他に、人事担当の執行役員や取締役が含まれている。業種的には、化学・薬品が16.2%と最も多く、次に情報・ソフトウェア14.0%、サービス業11.0%と続いており、業種的にはかなりカバーされているサンプルとなっている。

調査票は、大きく分類すると、回答者が属する企業の「経営課題」（17項目）、「人事部の機

能：その重要度と実限度」（それぞれ40項目）、「会社の中核的な競争能力」（10項目）、「組織と人材の現状評価」（20項目）からなっている。今回の分析の枠組みを図表－5のように設定した。

図表－5 分析の枠組み



(2) 分析結果

分析に使う変数を作成するために、各質問項目を因子分析にかけた（因子分析の結果は付表を参照）。経営課題については、3因子が抽出され、第一因子は、「顧客への最良の解決策の提供」、第二因子は、「機動的な事業展開」、第三因子は、「独自競争力の構築」と呼べるものである。因子分析に投入した質問項目のスケールはすべて5点スケールであり、平均値をみると、独自競争力の構築が4.46、最良の解決策の提供が4.21と非常に高い値を示しており、この2つが重要な経営課題と知覚されている。

人事機能に関しては、人事担当者が重視している機能に関する質問の回答結果を因子分析にかけた。その結果、4つの因子が抽出された。第一因子は、ライン部門の声を聞いたり、実態を把握して良い人事・教育のサービスを提供しようとするもので、「良好なHRサービスの提供」と呼べるものである。第二因子は、ガバナンスの仕組みをつくったり、業績管理を徹底させようとするもので、「マネジメント・ルールの構築」と名づけられる。第三因子は、経営戦略や事業戦略に関与したり、競争能力の構築に関係する因子で、「競争力形成への関与」と呼べるものである。第四因子は、戦略や人事・教育の面でラインを支援する機能に関するもので、「ラインの戦略展開の支援」と呼べよう。この4因子の中で、人事担当者が最も重視しているのが「競争力形成への関与」（平均値4.21）で、それに「ラインの戦略展開の支援」（同じく4.11）が続いている。

中核的な競争能力、組織・人材の現状評価についても、同様の因子分析が行なわれ。中核的な競争能力については、「ビジネス・プロセスの効率化」、「製品・サービスの開発力」、「顧客への対応力」の3因子が、組織・人材の現状評価では、「達成・挑戦志向性」、「高いコミットメント志向性」、「高い人材能力性」の3因子がそれぞれ抽出された。

以上の因子分析の結果に基づき変数が作成され、図表－5にある枠組みに従い相関分析が行なわれた。図表－6は、人事機能と経営課題および中核的な競争能力の相関関係を示したも

のである。企業の戦略実現を強く意識した、あるいは置かれた競争状況を考えた人事を展開していれば、経営課題と人事機能の間には高い相関関係があることが予想される。結果をみると、「顧客への最良の解決策の提供」と4つの人事機能には相関関係がみられる。ライン部門でベストな解決策が提供できるよう人事部は支援しなければならないことは強く意識されていることがわかる。しかし、機動的な事業展開や独自競争能力に関しては、ライン部門を積極的に支援するという姿勢は見られていない。グループ経営やM&Aといった活動には、人事部がライン部門を支援する面は乏しいのかもしれない。新製品の開発等の革新に関する活動に対して、具体的にどういったサービスをライン部門に提供したらよいかまだ明確になっていないことも予想される。

図表－6 人事機能と経営課題・中核的競争能力との相関関係

人事機能	最良の解決策の提供	機動的な事業展開	独自競争力の構築
良好な HR サービスの提供	.321**	-.009	.052
マネジメントルールの構築	.296**	.182*	.194*
競争力構築への関与	.173*	.190*	.270**
ラインの戦略展開の支援	.232**	-.043	.109

人事機能	プロセスの効率化	製品等の開発力	顧客への対応力
良好な HR サービスの提供	.115	.127	.313**
マネジメントルールの構築	.159	.017	.316**
競争力構築への関与	.128	.093	.257**
ラインの戦略展開の支援	.151	.258**	.300**

\* p<.05, \*\*p<.01

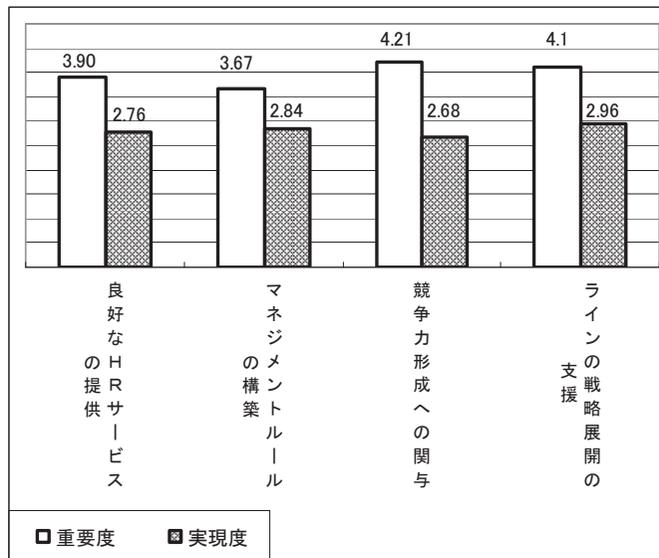
中核的競争能力に関しては、ビジネス・プロセスの効率化とは相関がなく、人事担当者の意識の中では業務プロセスでのコスト削減等と人事機能とはつながっていないようにみえる。顧客への対応力に対しては、どの人事機能も有意な相関関係にある。人事担当者は、自社の中核能力として顧客への対応力をいかに高めるかに、人事部としてどう貢献するかは意識しているといえよう。その反面、ビジネス・プロセスの効率化については、現場の管理者や業務改革等を担当する他のセクションの問題と認識している可能性がある。製品・サービスの開発力の構築についても、同様にライン部門の問題とみなしているようにみえる。

なお、人事機能と組織・人材の現状評価の3因子の間にはどれも相関はなかった。達成・挑戦志向性や高コミットメント性といった組織・人材の現状評価の項目と人事機能を直接結

びつけるのは無理があるかもしれない。そのため、人事部は、単純に達成・挑戦志向性は実現できていないということではできない。しかし、因子分析から導かれた変数の平均値は、比較的高い値を示しているのに、この組織・人材の評価項目は、3点を少し超えたくらいである。回答の選択肢の3は、「どちらともいえない」であり、これを考えると、組織・人材の現状についてはあまり把握していない、またはHRMの成果として意識していないことを想像させる。

調査票では、人事機能について重要性とともに、その機能の実現度も尋ねている。その結果を重要性と対比して示したのが、図表-7である。それを見ると、明らかに実現度が低いことがわかる。重要度はどれも3点台後半から4点台であるのに対して、実現度は皆2点台である。重要度からみてその開きは大きい。重要であるのに実践できていないのである。

図表-7 人事機能の重要度と実現度



以上の結果から判明したのは次のようなことである。「良好なHRサービスの提供」、「競争力形成への関与」、「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、これらの人事部の役割は、経営課題と関係づけて理解されている。組織の中核的競争能力の中でも、顧客への対応力を高めることが人事機能との関係で重視されており、顧客対応力を高める上で、その形成過程に関与しなければならないし、ライン部門への支援をしなければならないと認識されている。

ところが、調査結果は別の面も指摘している。つまり、頭の中では人事部の新しい機能の重要性は理解しているが、実行がともなっていないことである。実現力不全なのである。その理由はいろいろ考えられよう。一つには、新しい役割をどう遂行したらよいかわからない。この理由としては、今まで人事の専門家として採用や制度設計をやっていたが、新たに要求されているのは、ライン支援や戦略の実現といった大きな観点で人事を考えることである。得意とした専門分野から飛び出し、新規の知識やスキル、ラインへのサービスといった新たな志向性や、戦略といった大きな視点をもたねばならないが、専門家であったが故にそれができない。またはその意識改革ができていない。人事部が新たな役割に挑戦するには、経営陣やライン部門の理解、協力がないとできないであろう。今まで以上にそういった部門や人たちの連携が欠かせなくなっているからである。とにかく新しい役割の遂行には、今までとは不連続ともいえる異なることが要求されており、そのために実現力が欠如していることが理由として考えられる。

### 5. 考察

われわれが使用した調査票はSHRM活動を厳密に検証するものではない。その意味で断定的なことはいえないが、分析結果は、戦略との関わりでHRMを展開することの必要性は理解されているが、その実現力は乏しいということを示唆するものであった。また、HRMの活動や施策を通じて、組織能力や達成志向性といった組織風土の形成といったことはあまり意識されていないことをうかがわせるものであった。

人事担当者の意識や実現に関する行動・能力の問題は重要であるが、その問題を考える前に人事部門が企業内でどういう役割を担い、どういった機能を果たさなければならないのか、といったことが前提となろう。人事部の求められる役割から、そこで働く人事担当者に要求される能力や行動、意識は決まってくるからである。ここでは、人事部の機能の考察をまず行い、その後には人事担当者、HRMパースンの要件について検討することにする。

#### (1) 人事部の果たす機能

八代（1998）は、本社人事部にHRMに関する権限が集中しているのを各部門に委譲して分散的なシステムにすることを提案した。確かに事業環境の変化の大きさを考えると、下位の部門への権限委譲に向かう力は大きいであろう。では何でも委譲すればよいのであろうか。本社で行なうものと、下位部門で行なうものと区分けはないのであろうか。

分権化が進んでも本社人事部に残すものとして考えられるのは、本社に集中して行なった方が規模の利益が発揮され効率的なもの、および全社的な観点で行なうべきもの、つまり全社に共通する問題や組織の統合に関係するものである。新卒者の募集・採用活動など前者

に該当する。後者に関しては、組織文化の浸透・維持、組織能力の構築、ワークライフ・バランスのような一般的な就業に関すること、あるいはコンプライアンス等の全社に共通するものである。部門や事業部に壁を越えて行なう上級管理者やハイポテンシャルな人材、あるいは将来の経営幹部の選抜、配置、育成といったことも全社的問題として本社人事部が関与するものとなろう。ここにある要因が強く求められるほど、本社人事部の担当業務は増加する。

会社の事業形態でみると、多角化した企業、技術や市場に多様性がなく特定の業種に限定される専門企業があるが、いずれの場合も全社的な観点や集中化のメリットというのは必要となろう。多角化した企業では、事業部間でのシナジーの発揮が求められることがある。とくに日本企業の事業部の場合、相互に技術的に関連性があることが多い（ジャコービィ,2005）。ラドたち（1994）が言うように、事業部間のシナジーを高めることは持続的競争優位につながる。そのため事業部間の人材の異動などは、本社人事部の仕事となる。

專業の例としては、近年ではサービス提供を主とする組織が増加・拡大をしている。サービスは形がなくそのため在庫がきかない、消費者との接点で発生するといった性格があり、提供されるサービスの質はサービスを提供する人の判断に依存するところがある。そのために現場やサービスの提供者に大きな権限が委譲される傾向にある。このように現場への権限委譲および人材の自己判断の比重が大きいうような状況では、価値観や行動規範といったいわゆる組織の文化を浸透し文化に沿った行動を評価するということが鍵となる（板谷・城戸,2005）。文化の浸透、維持といった活動は、全社共通のものとして行なわれるものであり、自立性の高い状況だけでなく組織への求心性を高めるという意味でも、組織文化の管理は重要になっている。

本社に集中し残すものがある一方で、下位に委譲するものもあり、むしろこの委譲するものは、上述の八代（1998）も指摘しているように増えていく傾向にある。事業部内の異動・配置や賞与の配分、部内の教育訓練等が委譲されるものとしてあげられる。また、カンパニー制を採ったりして、カンパニー独自の給与システムを導入し運用するケースもあろう。個々のライン部門のニーズに的確に答えようとするものである。委譲される人事機能が増えるにつれて、部内に人事担当の部署を設けて対応することになる。委譲するにしても、委譲の過程では本社人事部の支援は必要であるし、委譲後部門に人事部ができれば、下位の人事部と連携をとることも本社人事部の役割として出てこよう。

以上、人事権限の集中と委譲に関して組織論の観点から一般的な原則として整理した。現実に人事権限のどの部分を本社に残し、部門に降ろすかは会社によって違いが生じてこよう。事業の特性や下位部門の人事機能を遂行する能力、体制によって異なってくる。外資系企業では、ライン人事のための体制がつくられており、人事権を現場に降ろしてもうまく機能す

るようになっている。日本IBMでは、人事管理の責任は現場の管理者に委譲されているのが大きな特徴である。そのため目標管理プログラムにおいても、その総合評価は給与管理や昇進・昇格といった人事制度とも直結することになる。また、目標管理プログラムの理解や教育は、管理者、社員に徹底して行なわれていることや、このプログラムも歴史があり組織内に定着していることもある。そのために、社員のサーベイ結果を見ても、「組織の成功への貢献」や「上司とのツーウェイコミュニケーション」、「仕事を通しての達成感」といった部署内での仕事や上司との関係に対して非常に高い満足感を得ていることが報告されている（古畑，高橋，2000）。

本社人事部に人事権限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。委譲するにしても、それまでのライン部門の人事管理の展開から変えていくには、相当の移行の措置や部門人事部の支援等が必要となってくる。また、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が採られることも起きてこよう。

人事部の役割を考える上で重要な点は、SHRMの実践である。われわれの調査データからは、SHRMが積極的に展開されている姿は浮かびあがっていない。SHRMを人事部が行っていくには、経営陣や他のセクションとの連携がまず必要になってこよう。社長や取締役といった経営陣の他に、経営企画室、事業戦略を策定、遂行するライン部門の責任者等との接触やサポートが大きな機能として起きてくる。ラドたち（1994）は、HRシステムが戦略の上位システム（suprasystems）と相互的に統合されていれば、組織のコンピテンシー、つまり持続的な競争優位を構築するのにより効果的であると述べている。現実には、冒頭で述べたCHOとして経営陣の一員として全社的な戦略策定に関わることもあるし、ウルリッチ（1997）のいう「戦略パートナー」として事業戦略の立案やその戦略を具体的行動に落としこむ際に人材の面から支援することになってくる。

この項では最後になるが、ボーエンたち（2004）のいうHRプロセスおよび組織風土の形成は新たな役割の遂行において見落せない点である。社員に新たなHR施策や方針、HRの活動等の因果論的な意味を理解してもらい、組織風土になるまでに統一を図ることである。SHRMでは、企業の業績の向上を目指すといわれるが、現実には業績に直接関係しているのはライン部門であり、間接部門たるHRM部門は業績とのつながりは遠くなってしまふ。そこで、HRMの直接的な成果として何を実現するのか、ということで「組織風土の形成」はHRM部門の重要な成果指標の一つとして入ってくることになる。具体的には、風土や文化に沿った行動をとれば評価されるシステムを導入することがあげられる。管理者の評価や昇進において、組織文化の実践度が基準の一つとして加えられると象徴的な効果が期待できよう。

## (2) 人事担当者の意識とタイプ

今述べた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HRM担当者の意識や能力および会社の経営的な方針に依存するであろう。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。この問題は、会社の基本姿勢に関わるものであり、ここでは扱わず、新たな役割を遂行していくHRM担当者の問題について検討する。

役割が変わるということは、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。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ないと頭では理解できても、行動にはつながっていない。意識が変わってないのである。従来の人事管理の方法が染みついているが故に、変わらないということがある。これが変革を妨げる大きな要因であることが多い。例えば、「適応が適応可能性を排除する」というワイク（1997）や、「成功の軌道が失敗をもたらす」というミラー（1990）の言うイカロス・パラドックスがそれにあたる。そのために、意識改革のためには大きな力が必要になる。既に新たな役割モデルは、ウルリッチ（1997）を代表としていくつか提示されているし、SHRMにおいても競争優位性の形成やHRMの成果に焦点をあてるべきことが強調されている。問題は、そのようにHRM担当者の意識を変えていくことといえよう。

人事部門の役割や機能が限られている中では、人事担当者の職務上のタイプや育成については、ローテーションによる育成等はあるけれどもあまり問題にされていなかったといえよう。人事部が新たな役割を遂行するとなると、それはより高度で多様な職務を遂行することを意味してくる。そうすると、人事担当者のタイプや育成ということが重要になってくよう。いくつか考えられる点を列挙すると、一つには、スペシャリストとジェネラリストという区分がより明確になってくる。一方で、福利厚生や労働法規等の専門家と、他方で人事部門の管理をしたり、ライン部門の支援をする際にはジェネラリストと、異なるタイプの担当者が必要になるからである。また、人事のオペレーションと人事企画という区分もでてくる。さらには、冒頭で述べたように経営者や経営企画部門等と連携をとりながら、企業の戦略の策定や実施に人材の面から関わるCHOも求められてくる。CHOの育成についても単に通常の人事業務を担当させておくだけでよいのかという問題もある。役割の多様さが新たな知識やスキルを必要としてくるし、より高度で役に立つサービスを提供するとなると、知識・スキルもより高度・専門的になる。したがって人事担当者の育成パターンも従来のものと異なってくる。

## 6. 結び

日本の会社では、「人材を重視する」、「人の成長を通して会社も成長する」ということが古くからいわれてきた。人事部を見ると、それを実現することに貢献していたかというと必ずしもそうとはいえない。バブル崩壊以降の「失われた10年」を脱して、本格的な成長軌道に入り始めてきているといわれる日本経済で、大きく求められているのは、米国の先進モデルに倣う、業界の標準的な人事システムに合わせるということではなく、資源ベース論でいう持続的な競争優位をつくるということである。これは、まさに人材の育成、強化を会社独自に展開して会社の成長に貢献するというものである。ここに人事部本来の力を発揮する場があり、また人事部に期待されているものといえる。経営陣やライン部門と一体となり、これを推進していくことが新しい人事部に変身することになるといえよう。

## 引用文献

- Barney, J. 1991, Firm resources and sustained competitive advantages. *Journal of Management*, 17 (1) , 99-120.
- Bowen, D.E., & C. Ostroff. 2004, Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the "Strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2) , 203-221.
- Fombrun, C., N.M. Tichy., & M.A. Devanna. 1984, *Strategic human resource management*. John Wiley & Sons.
- 古畑仁一, 高橋潔, 2000, 「目標管理による人事評価の理論と実際」, 『経営行動科学』, 13 (3), 195-205.
- Hamel, G., & C.K. Prahalad., 1994, *Competing for the future*. Harvard Business School Press. (一條和生訳, 「コア・コンピタンス経営」, 日本経済新聞社, 1995)
- 板谷和代, 城戸康彰, 2005, 「サービス・フロント組織の条件と変革」, 『経営行動科学』, 18 (4), 53-63.
- 岩出博. 2002, 『戦略的人的資源管理論の実相』, 泉水堂.
- Jacoby, S. 2005, *The embedded corporation*. Princeton Univ. Press. (鈴木良始他訳, 「日本の人事部・アメリカの人事部」, 東洋経済新報社, 2005)
- 人材教育. 2005, 「CHOの役割」, 4月号, 14-21.
- 城繁幸. 2004, 『内側から見た富士通の「成果主義」の崩壊』, 光文社.
- 金井壽宏, 守島基博編. 2004, 『CHO 最高人事責任者が会社を変える』, 東洋経済新報社.
- 城戸康彰. 1989, 「経営戦略と人事管理」, 『経営行動科学』, 4 (1), 29-39.
- 城戸康彰, 田中康介. 1992, 「戦略・組織・人事管理システム間の適合に関する実証研究」,

- 『産業大学紀要』, 13 (1), 1-16.
- 守島基博, 1996, 「戦略的人的資源管理論のフロンティア」, 『慶應経営論集』, 13 (3), 103-119.
- Lado, A.A., & M.C. Wilson. 1994, Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Miller, D., 1990, *The Icarus Paradox*. Harper Business.
- Pfeffer, J. 1994, *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press.
- 須東朋広, 城戸康彰, 2005a, 「CHOの機能と役割」, 経営行動科学学会第8回大会論文集, 177-180.
- 須東朋広, 城戸康彰, 2005b, 「CHOの役割と実践の実態」, 人材育成学会第3回大会論文集, 173-178.
- 都留康, 阿部正浩, 久保克行, 2005, 『日本企業の人事改革』, 東洋経済新報社.
- 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)
- Ulrich, D., J. Zenger., & N. Smallwood., 1999, *Results-based leadership*. Harvard Business School Press. (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳, 「脱コンピテンシーのリーダーシップ」, ダイヤモンド社, 2003)
- Weick, K.E., 1979, *The social psychology of organizing*. McGraw-Hill. (遠田雄志訳, 「組織化の社会心理学」, 文真堂, 1997)
- Wright, P.M., G.C. McMahan., & A. McWilliams, 1994, Human resources and sustained competitive advantages: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.
- 八代尚宏, 1998, 「人事部はもういない」, 講談社.

- 1) 日本CHO協会：2004年にCHO (Chief Human Officer) の機能・役割・育成について研究、提言、普及活動を行なうために設立された協会であり、現在人事担当者約500名の会員を有している。

人事部の新時代に向けて

付表—1 人事機能の因子分析

因子	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	
教育訓練効果を測定し修正する	<b>0.733</b>	0.124	-0.084	0.111	$\alpha = .862$
セーフティネット(EAP等)構築	<b>0.698</b>	0.109	-0.164	0.062	M=3.90
教育制度と事業戦略の融合	<b>0.667</b>	-0.107	0.136	0.084	SD=0.50
ライン長・社員の要望を傾聴する	<b>0.628</b>	-0.059	-0.086	0.072	
人事管理の社員納得性向上	<b>0.622</b>	0.057	-0.181	-0.010	
社員へのキャリア開発支援	<b>0.618</b>	-0.025	0.248	-0.217	
コスト削減のためのアウトソーシング	<b>0.551</b>	-0.079	0.148	-0.076	
次世代経営者の選抜・育成	<b>0.526</b>	-0.216	0.167	0.097	
組織診断による強み・弱みの把握	<b>0.518</b>	-0.001	-0.032	0.132	
社員のコミットメント(やる気)向上	<b>0.483</b>	0.012	-0.088	0.145	
事業の要求に合った人事管理制度構築	<b>0.458</b>	0.091	-0.102	0.215	
事業指標構築・運用	-0.189	<b>0.721</b>	0.000	-0.054	$\alpha = .769$
同期での処遇に大きな差をつける	-0.040	<b>0.662</b>	-0.191	0.233	M=3.69
ガバナンス仕組み構築・ルール明確化	0.293	<b>0.576</b>	0.100	-0.191	SD=0.55
ガバナンス体制構築	0.310	<b>0.509</b>	0.179	-0.265	
コーポレート・ブランド構築	-0.063	<b>0.451</b>	0.025	0.077	
降格降給の仕組み構築・敗者復活の機会	0.224	<b>0.443</b>	-0.088	0.017	
エビデンスベースマネジメントの構築	-0.029	<b>0.422</b>	0.082	0.078	
組織設計編成への関与	-0.223	0.063	<b>0.858</b>	0.044	$\alpha = .747$
長期的な組織能力の構築	0.075	-0.226	<b>0.704</b>	-0.013	M=4.21
経営戦略立案への関与	-0.190	0.268	<b>0.602</b>	0.203	SD=0.52
部門・社員の自立的行動支援	0.250	-0.051	<b>0.463</b>	-0.016	
人材戦略と事業戦略の融合	-0.122	0.177	<b>0.415</b>	0.227	
ライン支援(人事管理・人材育成)	0.211	-0.042	0.135	<b>0.649</b>	$\alpha = .675$
ライン支援(戦略展開)	-0.009	0.093	0.060	<b>0.588</b>	M=4.11
ライン支援(人事制度の運用)	0.175	0.023	0.009	<b>0.410</b>	SD=0.49

付表一 2 経営課題の因子分析

因子	1	2	3	
広範囲で総合的な解決策を提供すること	0.749			$\alpha = .729$
最良の解決策を提供すること	0.712			M=4.21
製品やサービスの顧客への迅速な提供	0.560			SD=0.52
信頼性のある製品やサービスの提供	0.512			
結果に対して責任を負うような解決策の提供	0.490			
本社や持株会社を軸にした機動的な事業展開		0.735		$\alpha = .716$
グループ経営力の強化		0.646		M=3.51
海外でのビジネスの積極的展開		0.517		SD=0.80
M&A や戦略的な提携の積極的な展開		0.510		
新規事業の創造や育成		0.498		
市場をリードするような新製品やサービスの開発			0.846	$\alpha = .624$
他社に真似のできない独自の競争力の構築			0.477	M=4.46
				SD=0.65

付表一 3 中核的競争能力の因子分析

因子	1	2	3	
業務プロセスの過程でコストやロスを減らす力	0.912			$\alpha = .784$
業務プロセスの過程で時間を短縮する力	0.662			M=3.33
				SD=1.08
高い品質の製品を提供する力		0.673		$\alpha = .674$
高品質のサービスを提供し続ける力		0.618		M=4.09
他社に追随されない技術力		0.418		SD=0.78
変化する顧客のニーズにあうものを提供すること			0.792	$\alpha = .510$
徹底的にコストを削減する力			0.422	M=3.93
顧客に対して効果的な解決策を提供すること			0.396	SD=0.71

人事部の新時代に向けて

付表一 4 組織・人材の現状評価の因子分析

因子	1	2	3	
過去のやり方には固執せず新しいことに取り組む	0.749			$\alpha = .874$ M=3.21 SD=0.68
新しいことに挑戦しようとする風土がある	0.712			
成果達成を志向する社内風土が広がっている	0.560			
意思決定や仕事は迅速に進められている	0.512			
部門の壁にとらわれない柔軟な行動がとられている	0.611			
より高い達成水準をめざす行動がみられる	0.543			
部門の目標達成にコミットして(打ち込んで)いる	0.502			
プロジェクトのような機動的な展開がなされている	0.490			
社員は強い愛社精神をもっている		0.735		$\alpha = .684$ M=3.29 SD=0.62
社員間で会社の将来について語り合う雰囲気がある		0.646		
会社の理念やビジョンを共通の考え方としている		0.517		
社内ではコンプライアンスの行動が広くとられている		0.510		
社内の意思決定のための資料は少ない		-0.498		
技術の変化に社内の人材能力はついていけない			0.846	$\alpha = .870$ M=3.11 SD=0.76
社内の人材能力は事業に十分応えられる水準にある			0.477	