

人材開発に対する人事管理形態の有効性

— 人事部門主導型とライン中心型の人事管理形態の比較による考察 —

Human Resource Management System for Effective Human Resource Development

— A Study of Human Resource Management Initiatives

by Line Manager or Human Resources Department —

吉井 一之

YOSHII, Kazuyuki

情報技術の発達により生じられてきた産業のパラダイム・シフトは、経営資源の中での人材の価値を相対的に高めることになり、企業の競争優位性の発揮に於いては人材の開発・育成が普遍的な差別化を図る上での重要戦略となってきている。日本企業では人事部門が人事権を伴って主導的に人事管理を行ない、人材開発・育成の面でも関与が大きい人事管理形態が特徴として見られてきた。しかしながら、現在の経営環境での企業間競争を勝ち抜くための人材開発の高度化を目指す上では、本来のライン・スタッフ制でのライン中心で運営される人事管理が即時性、精緻性の観点で論理的に優位と考察される。本研究では、ほぼ同一のビジネス・モデルである企業6社に対してフォーマル・インタビューによる調査を実施し、人事管理形態と労働生産性の比較を行なった結果、ライン中心型が優位であることが検証された。加えて、ライン中心型人事管理形態のE社のライン管理者に対して質問紙調査を実施し、*people management skill* が及ぼす影響に関する定量分析を行なった。結果として、業績を有意に高めることが検証された。

今後の日本の企業に対する人材マネジメントの方向性として、ラインを中心とした人事管理のシステムを構築するとともに、ライン管理者の *people management skill* の向上を図ることにより人材開発が高度化され、企業成果を向上させることに繋がることが、本研究では明らかになった。

キーワード：人事管理形態 (HRM system)、人材開発 (human resource development)、人事部門主導型人事管理 (HRM initiatives by human resources department)、ライン中心型人事管理 (HRM initiatives by line manager)、ライン管理者のピープル・マネジメント・スキル (people management skill of line manager)

1 本研究の背景と目的

日本の企業経営の特徴と謂われてきた企業内労働組合、年功賃金、定年雇用は組織コミットメントを高め、内部労働市場での教育投資意思決定を促進することで企業の競争力を醸成して、高度成長期の日本企業の発展に寄与してきた面は、従来から多くの「日本的経営」の研究にて指摘されてきた様に否定できない。人事管理の形態としてこれらを支えてきたものが人事部門主導型の人事管理であり、人事に関する専門性の集中化、均一化による効果を発揮した側面があると考えられる。しかしながら、日本経済が低成長期に向かうとともに、「日本的経営」と呼ばれたものは制度疲労を見せて崩れてきた。また、その後の情

報技術の発達により生起されてきた産業のパラダイム・シフトは、それまでの経営資源の価値を変え、人材が企業の競争優位性を保つためには最重要な資源となってきている。Pfeffer (1998) は米国企業での人材を活かした経営を行なっている多くの成功例から、人材と利益の関係を主張・展開したが、根拠として「人材以外の成功要因、例えば技術、財政構造、競争戦略などは現代では（おそらく過去においても）あつという間に模倣されてしまう」¹⁾ という指摘をしている。これに Becker の「特殊訓練」²⁾ の概念を発展的に組み込むと、模倣できない人材は外部労働市場から調達することは不可能であり、育成には期間を要するということになる。高度成長の市場に対しては、経営資源へ量的な投資での対応がある程度可能であった。しかし、人事部門に人事管理を集中化し、ライン管理者を短期的業績向上に専念させることで企業成長を遂げるモデルは終焉したと思われる。現在の経営環境では、企業間競争の普遍的な差別化を行なう自社の人的資源を如何に高度化していくかが、経営戦略の支柱となると考えるのが筆者の問題意識である。

横山 (1986, 1988, 2004) によれば、社員の個別の特性把握を真剣に行なえるのは、日常的に仕事の遂行を通じて個人を把握・指導・評価・育成し得る立場にあるライン管理者であるとし、ライン中心の人事管理の正当性の根拠としている³⁾。人材の開発・育成効果の最大化を目指すためには、対象となる「個」の状況を即時性と精緻性をもって把握することが可能であるライン管理者に委ねざるを得ないと考えられる。但し、ライン中心型の人事管理には人事部門主導とは異なるリスクが伴う。これを克服するのは、人事制度での補完とともに、ライン管理者自身の成長が鍵となる。人事管理形態の比較研究により、これらについての指標を示し、今後の日本企業の取るべき人材マネジメントの方向を提言するのが本研究の目的である。

2 本研究の仮説設定に至る論理

(1) 人事システムのモデル化

企業が人材開発・育成を高度化により競争優位性を発揮するためには、社員個々の成長の最大化を促進する仕組みが必要となる。また、価値観の多様化が進むとともに、今後、生産年齢人口が減少してダイバーシティ・マネジメントが必須となる経営環境下では、同質的かつ全体的な人材開発・育成では効果に限界があると考えられる。日本企業に見られる人事部門主導型の人事管理を人材開発の観点でシステムとしてモデル化したものが図1である。利点としては、人事権限が人事部門に集約されることで、ライン管理者の業務上の負荷が軽減される。このため、目の前に成長市場が存在する状態で、その果実の獲得が最優先の経営課題とされる場合と、自社のライン管理者の人材育成に関するスキル（本稿では *people management skill* と呼称している）が未熟である場合に有効性があると考えられる。しかしながら、このシステムの難点は、人事情報がバッチ処理となり即応性に欠け、かつ、距離的に社員個人の日常業務遂行を観察できない人事部門⁴⁾の判断には緻密性に限界があることである。システム・エンジニアリングの観点で評価すると、情報の発生源でのリアルタイム処理に比べてシステムとしての的確性が劣ることになる。また、最終評価となる人事考課の出所が、社員からはブラック・ボックスであるため、納得性が得られ難く、モチベーションが阻害される可能性もある。人事部門主導型との比較において、ライン管理者に人事権限と部下の育成が委ねられるライン中心型の人事管理形態では、

「人事部門主導型の人事システム」

人事情報のデータベース化は可能だが、即時性が保証されないため、Information⁵⁾に留まる。そのため、意思決定における有効性が損なわれる。

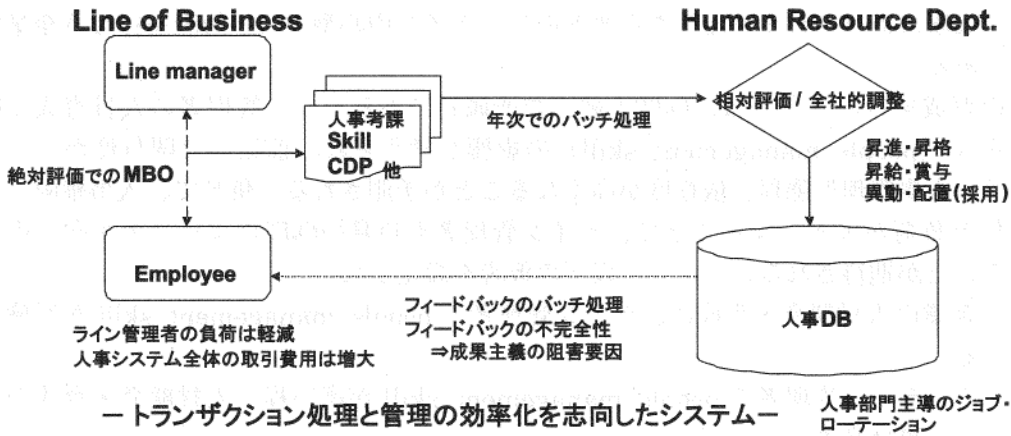


図1 人事部門主導型人事システムのモデル化

出所：筆者作成

「ライン中心型の人事システム」

人事情報の即時性とIntelligenceは精緻な運用により保証され、企業内での意思決定に対する有効性が高まる。

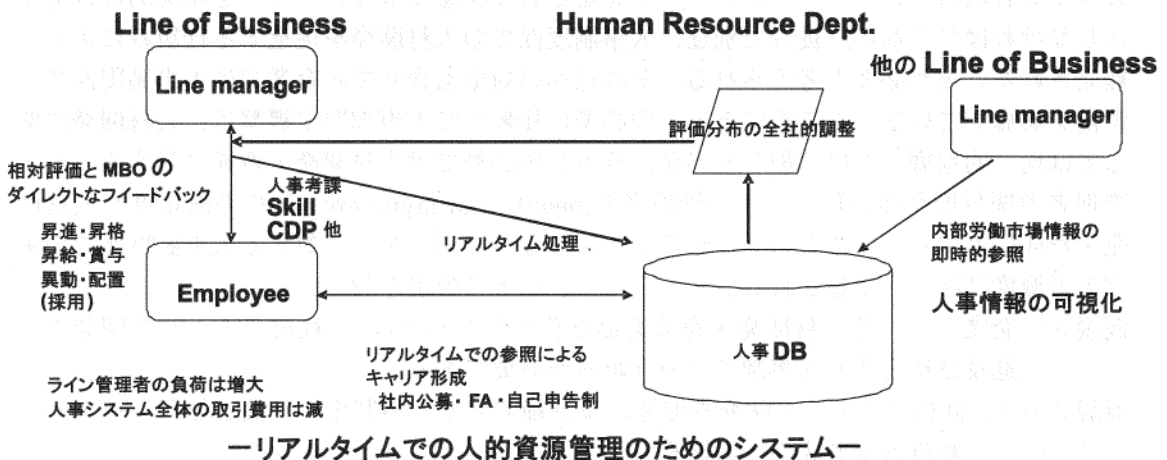


図2 ライン中心型人事システムのモデル化

出所：筆者作成

社員個々の状況とニーズを日常の業務を観察可能なライン管理者により、即時性と精緻性をもって対応が可能であるとともに、システム全体の取引費用は減少する。反面、ライン管理者の業務上の負荷は大きい。システムとしてモデル化すると図2となる。

(2)仮説の設定

この人事管理形態における両者の比較から、本研究では社員個々の成長の最大化が期待できるのはライン中心型であり、人材開発の高度化の観点で有利である論拠としている。

そして、企業が人材開発・育成を高度化する最終的な目的は企業成果の向上のためであることから、以下の仮説を設定した。

仮説1：企業としての人材開発・育成の取り組みが効果を発揮し、企業としての成果を最大限にあげられる可能性を有するのは、ライン中心型の人事管理を行なう企業である。

部下の育成を行なう上では、OJTの観点で所属長であるライン管理者の人材育成に関するスキル（*people management skill*）の影響が考えられ、前述した関与度からライン中心型の人事管理形態程、依存度が高くなることが予測される。併せて、人事権限における責任と負荷が大きくなることで、ライン管理者も自身のOJTによりスキル向上度が高くなることが期待されることから、以下の仮説を設定した。

仮説2：企業の人材開発・育成は、ライン管理者の *people management skill* が影響する。

仮説2-1. ライン管理者の *people management skill* が高い程、人材開発・育成の効果は高まる。

仮説2-2. ライン管理者の *people management skill* の影響度は人事部門主導型の人事管理よりも、ライン中心型の人事管理の方が大きい。

人材開発・育成に対してライン管理者の *people management skill* が影響するならば、社員の納得性を高めて育成効果を実現する公正性を維持するために、そのスキル・レベルの保証が必要となる。しかしながら、この実現は高度な取り組みである。必ずしも一企業のライン管理者全員のスキル・レベルが充足された状態ではないリスクを現実的には前提としなければならない。従って別途、人事制度面での人材開発を促進する仕組みにより、補完されることが必要と考えられる。その点への対応も含めて各企業では人事制度面での整備を実施している。この点でライン中心型に比較して人事部門主導型は、人材開発に関しては均一的な底上げは実施し易いが、ライン中心型では人材開発・育成に対するライン管理者の関与度が高い程、ライン管理者の *people management skill* の充足度が人材開発・育成に対するリスクを生じさせることになる。このリスクに対する人事制度面での補完の影響度は高いと予想されることを含んで、以下の仮説を設定した。

仮説3：企業における人材開発・育成を高度化するためには、社員のキャリア開発を促進及び補完する人事制度上の仕組みが必要である。

仮説3-1. 社員のキャリア開発を促進、及び補完する人事制度の整備と運用に対する取り組みは企業成果に影響を与える。

仮説3-2. ライン中心型人事管理では人事部門主導型に比較して、補完の観点からキャリア開発のための諸制度の影響は高まる。

人材開発・育成を促進し社員、個人の成長への動機づけを高めるためには目標管理(MBO)が有効とされる。Drucker (1954) に始まり、Locke and Latham の目標設定理論⁶⁾や Odiorne (1967, 1979, 1987)⁷⁾ によって展開された目標管理の基本とは、ライン管理者と部下が面談により個別の目標設定を行なうが、設定される目標は組織目標と合致した上で、部下個人の自己統制によって活動が行なわれ、上司からは適時、適切なフィードバックが行なわれる。評価は目標の達成度によって判定されるが、設定した目標に対して部下が成果に対する満足感や、自身の成長を動機づけ出来ていれば、達成感を伴い自己

啓発に繋がる仕組みである。説明が無い、あるいは不十分で一方的に与えられるノルマは目標管理の主旨とは異なるものである。古畑・高橋（2000）によれば、「目標管理制度は上司と部下の意思疎通と相互理解を通して、部下が担当職務に対して担う主体性を促進し、仕事の満足度の高揚と能力向上をめざした経営原理」⁸⁾である。制度としては導入したものの、機能しなかった企業例を見ると、多分に成果主義の原資配分のための道具立てであり、社員自身の納得感が得られない、あるいはその原資を獲得するために評価を高める算段として、上司と部下の間で容易に達成できる目標値を設定してしまっている。更にコーチ役であるライン管理者の目標管理に対する理解や *people management skill* 不足から、目標管理制度自体が形骸化してしまっているケースが散見される。本来の主旨に則して人事管理のシステムとして目標管理が制度化されることにより、人的資源管理上の全社的効果を発揮するものである。

前掲の図2の人事システムのモデルで示した様に、ライン中心型での目標管理の運営は、被評価者の個別の状況に応じた目標設定が行なえる可能性が高く、目標管理の評価と人事考課が完結し易いため説明による部下の納得性も得易い。それに対して、図1の人事部門主導型では、評価項目と内容に人事部門が最小公倍数でのフレームを設定しがちであることと、最終人事考課は社員から見るとブラック・ボックスから出てくる感は拭えない。評価判定結果の説明のフィードバックが成されたとしても、距離感とタイムラグが発生することで、受ける側の納得性を高めることは構造的に難易度が高い。その対応のための取引費用も増大すると考えられる。目標管理制度自体が元来、ライン管理者と部下との間での運用・実施を前提として構築されたものであることから、ライン中心型の人事管理形態が運用上有利であると考えられ、以下の仮説を設定した。

仮説4：企業における人材開発・育成を促進し、企業成果を高めるためには社員に対する目標管理が人事施策として制度化・実施されることが必要である。

仮説4-1. 目標管理の精度と人事考課との関連の有効性が保証されることにより、企業における人材開発・育成は促進し、企業成果は高まる。

仮説4-2. 目標管理は、ライン中心型人事管理による運用が、人事部門主導型人事管理に比較して有利であり、より成果を発揮し易い。

(3)仮説に基づく人事管理形態のモデル化

人事管理形態での企業成果への影響を測る上で、人材開発・育成效果以外に人事管理をシステムとして運用するための取引費用の差も考慮点となる。人事管理自体がライン管理者の日常的な業務として吸収されるライン中心型に比較して、人事部門主導型では専門スタッフによる対応量が増加することが想定され、費やされる取引費用は *sunk cost* である場合が多い。これにより、利益としての企業成果は圧縮される。もしくは、システムとしての人事管理のコストを同一と仮定した場合は、他の費用項目、例えば社員に対する教育・研修費用が圧迫されることが想定される。当観点も含み、ライン中心型の人事管理形態が企業成果を向上させる上で有利と考え、仮説1から仮説4に至る人事管理形態をモデル化して比較したものが図3、及び図4である。このモデルでは独立変数を「人事管理形態」とし、従属変数を「企業成果の向上」としている。

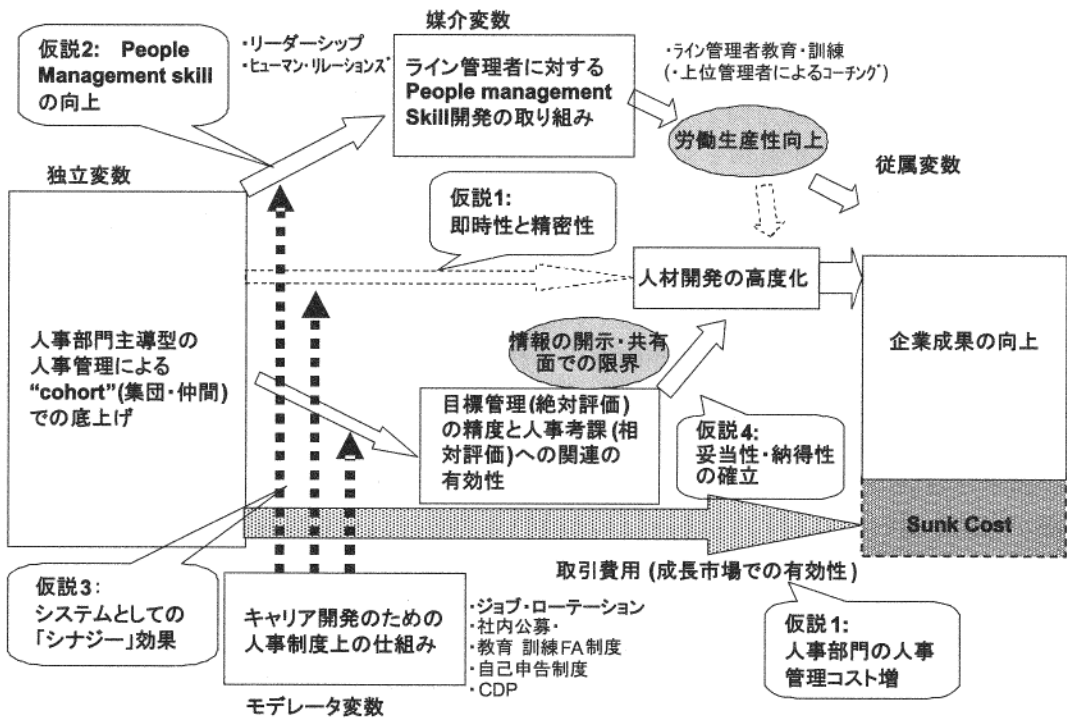


図3 仮説に基づく人事部門主導型人事管理形態のモデル化

出所：筆者作成

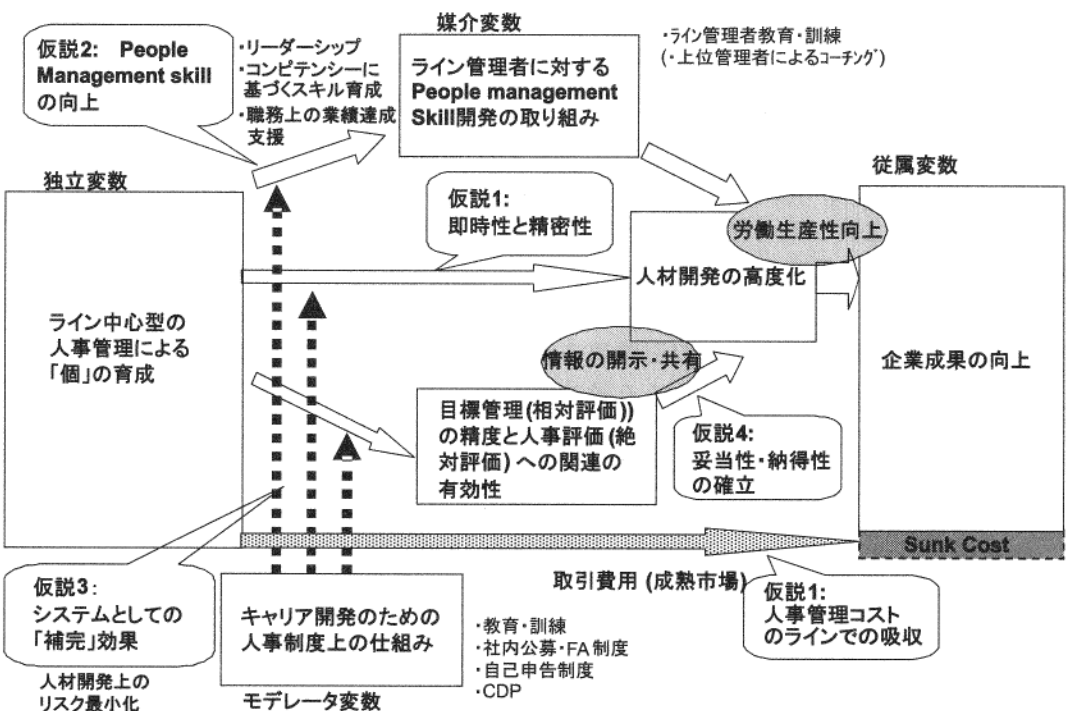


図4 仮説に基づくライン中心型人事管理形態のモデル化

出所：筆者作成

3 調査・分析結果と仮説検証

(1)調査方法

仮説検証のため、同一産業（IT産業）でビジネス・モデルが近似している企業6社に人事管理、人材開発に関するインタビュー調査を行ない、調査結果からの人事管理形態の類型化と労働生産性比較から見た企業成果の比較を実施した。調査方法は面接方式による構造化（フォーマル）インタビューを主とし、調査表を事前配布の上、部長職から執行役員までの人事部門長を対象とした。調査項目は、IBM社の "Global Human Capital Study 2008"⁹⁾でのインタビュー調査で使用された調査表の項目を参考とした。内容は立案した仮説検証を行なうため、人材開発・育成方針、企業組織形態と雇用状況、人事部門の役割、人事管理制度と仕組み、人材開発・育成の仕組み、社員のモラル・サーベイの結果を対象として、筆者が考案、構成した¹⁰⁾。

(2)調査結果と考察

調査結果から、対象企業の人事管理形態を得点化して表にしたものが表1である。対象企業の人事管理形態を類型化するため、筆者による11項目の人事管理の要素・領域を設定し、それぞれを人事部門主導型とライン中心型に分類・位置付けするためのセグメンテーション化を行なった。セグメンテーション化は、人事管理において人事部門主導とライン中心の観点から筆者が分類上の二軸を設定して四象限のマトリックスを人事管理の要素・領域毎に作成し、調査実施結果から対象企業の四象限でのポジショニングをプロットする方式とした¹¹⁾。その結果に対して象限別に、人事部門主導型の象限は2点、ライン中心型の象限は0点、中間となる二つの象限は1点の点数を付与して全要素・領域の点数の集計を行なった。各対象企業の点数化による人事管理形態の分類を行なう上で、一部の要素・領域で人事制度上の実施をしておらず、非該当のものが存在したため、集計された点数は平均値を以って分類した。設定した11項目の人事管理の要素・領域は、労働市場依存性、採用・初任配置、配置転換、人事考課・評価、昇進・昇格、第一評価基準、最終評価基準、教育・訓練（OFFJT）、キャリア・ディベロップメント・プログラム、社内公募制、人事部門の役割である。

表1 調査対象企業の人事管理形態の得点化

	Recruitment	Labor Market	Job rotation	Personnel rating	Promotion	Evaluation (FtoF)	Evaluation (Final)	Education	Open application	CDP	HR	Total score	Average
A社	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	19	1.73
B社	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	18	1.64
C社	2	1	1	0	1	1	1	1	2	1	2	13	1.18
D社	1	0	0	1	0	1	0	0	1	N/A	1	5	0.50
E社	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0.18
F社	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00

*平均点数の幅は0から2点で、点数が高い程、人事管理に於ける人事部門主導の傾向が強い

出所：調査データから筆者作成

労働生産性を企業成果の指標として比較を行なった結果、人事管理形態はライン中心型が人事部門主導型に対して優位な傾向が確認された（表2参照）。

表2 調査対象企業の労働生産性と人事管理形態の比較

企業名	A社	B社	C社	D社	E社	F社
労働生産性の 5年平均値 (2004~2008年)	9.005	6.398	8.949	5.741	11.040	12.805
人事管理形態の 人事部門主導強度	1.73	1.64	1.18	0.50	0.18	0.00
従業員数の平均値 (2004~2008年)	150,593	341,993	1,930	518	369,342	190,000

*労働生産性の単位は百万円

出所：調査対象企業の公開財務諸表¹²⁾から筆者作成

D社がライン中心型であるにも拘わらず、労働生産性が低い結果となったことは、企業規模が他社に比べて極めて小さいことでのスケール・メリットのバイアスが考えられ、労働生産性のベンチマークの観点では除外すべきと判断される。C社も企業規模は小さいが、A社、B社に比較してライン中心型の人事管理形態であり、A社、B社に対して同等もしくは上回る労働生産性であった。

次に、ライン管理者の人材開発・育成能力を高めるための企業内教育（OFFJT）の実施状況を比較した結果が表3である。ライン管理者の people management skill 向上に対してはライン中心型の人事管理形態の方が、取り組みと実施度が高い傾向を示した。この結果は、人材開発・育成に対するライン管理者への依存度の差異が取り組みにも影響を与えていると考えられる。

表3 ライン管理者に対する people management skill 育成のためのOFFJT比較

企業名	実施範囲・頻度				実施内容					Score Total	人事管理形態	労働生産性比較
	候補者	新任時	1st line manager	Senior manager	人事・法制度	目標管理	CDP	コミュニケーション	360°			
A社		1	2		1	2	2	2		10	1.73	1.00
B社	1	1	2		1	2	2	2		11	1.64	0.71
C社	1	1	2	1	1	2		3		11	1.18	0.99
D社		1	5	1	1			3		11	0.50	0.64
E社		1	5	4	1		2	4	1	18	0.18	1.23
F社		1		4	1		2	3	1	12	0.00	1.42

*労働生産性はA社を1.00とした場合の相対数値

*人事管理形態は高得点程、人事部門主導傾向が強い

出所：調査データから筆者作成

企業としての人材育成を含めた全体の人事管理システムのコスト・バランスの観点を検証するため、人事部門スタッフの要員比率の面を比較した結果が表4である。

表4 調査企業の従業員数に占める人事部門スタッフ要員比率

企業名	従業員数	人事部門要員数	人事スタッフ比率	人事管理形態の 人事部門主導強度
A社	23,126	500	2.16%	1.73
B社	40,223	700	1.74%	1.64
C社	1,600	11	0.69%	1.18
D社	572	7	1.22%	0.50
E社	16,463	187	1.14%	0.18
F社	5,800	40	0.69%	0.00

*A社、B社は本社単独の数値

*B社の従業員数は直接雇用契約の嘱託社員を含む

*C社は管理部門会社の人事部門要員と管理対象としているグループ企業の従業員数

*E社、F社は日本法人の数値

出所：調査データから筆者作成

人事部門主導型の企業では、人事部門要員が多くなる傾向が見られ、特にA社とB社では前掲したIBM社の"Global Human Capital Study 2008"の平均値である1%前後を大きく上回る。インタビュー結果としても、人事部門主導型の企業では目標管理と評価、及び成果配分の運用・調整に人事部門の関与度が大きいことが判明している。この活動に要する取引費用の sunk cost 化がライン中心型に比較して大きく、人事管理システムに運営における企業内教育費用を圧迫していることが推察できる。

従業員のキャリア開発を促進・補完する人事制度に関しては、調査企業各社とも必要性は明確に認識されていた。制度面での採用に対して企業規模から来る差異は見られるが、人事管理形態での差異は見られなかった。また、仕組みとしての効果に対する評価と重要度の認識は人事管理形態と相関したものにならず、バラツキが見られた(表5参照)。但し、ライン中心型の企業では、人材開発へのライン管理者のスキルと関心度、及び部門間の差に対する公平性の維持として人事制度上の取り組みは必須であるという認識が確認された。

表5 従業員に対するキャリア開発促進のための人事制度と効果比較

企業名	自己申告制度	社内公募	FA制度	CDP	取組数	効果平均	社内公募提出先	社内公募促進
A社	5	5	実績なし	3	4	4.33	HR	Positive
B社	4	4	4	4	4	4.00	HR	Negative
C社	3	3	3	N/A	3	3.00	HR	Neutral
D社	4	N/A	N/A	N/A	1	4.00	HR	Neative
E社	3	5	3	3	4	3.50	HR	Positive
F社	2	5	N/A	3	2	3.33	Line	Positive

出所：調査データから筆者作成

表6 従業員に対する目標管理の運用比較

企業名	目標設定	達成度評価	1次評価	2次評価	公正性への人事施策	人材育成の主体	成果主義
A社	Two-way	Two-way	絶対	事業部内相対	分配的公正のための二次評価	人事権はラインへ委譲し、人事部門は支援機能	明確化されていない
B社	Two-way	Two-way	絶対	事業部内相対	分配的公正のための二次評価	長期的にはライン、人事部門はライン管理者の育成	大きな差は生じさせない
C社	Two-way	Two-way	絶対	事業部内相対	事業部間差異の人事部門での調整とフィード	納得性からはライン、効率性からは人事部門	原資配分としての必要性を訴求
D社	Two-way	Line Mgr	絶対	人事部門調整相対	人事部門による個人へのフィードバック	「個」の育成はライン	全てを絶対評価が理想
E社	Two-way	Line Mgr	部門内相対	なし	分配的公正のための事業部業績の反映	ラインに委任	特にトップと下位層に差をつける
F社	Two-way	Line Mgr	部門内相対	なし	人事部門による部門最適化の抑制	ラインに委任、人事部門は部門最適化の抑制	ポジション、原資は有限なので差はつける

出所：調査データから筆者作成

目標管理に関しては、全調査対象企業が実施していたが、運用上の評価との関連と人事部門の関与度に人事管理形態での差異が見られた。ライン中心型では目標管理の評価と人事考課が直接的に部門内相対評価として完結しているのに対して、人事部門主導型企業は

目標管理の一次評価を絶対評価で行なった後に最終評価である人事考課を相対評価で行なう傾向が示された。この調整作業と目標設定の設計に対しての人事部門の関与度は高く、また、人事考課と成果配分に伴う公正性維持に関する負荷が大きい傾向を見せた。結果をまとめたものが表6である。

本調査内容の結果と考察から、仮説検証結果は以下と判断する。

- 仮説1 ビジネス・モデルを同一とした企業間比較では労働生産性から見た企業成果はライン中心型の人事管理形態の方が高い。人事部門主導型に対して、人材開発・育成上の優位性が影響しており、仮説は支持されたと考えられる。
- 仮説2 仮説1の結果は、ライン管理者の *people management skill* 向上に対する人事管理形態によるOFFJTの取り組み度の差と、権限及び責任の負荷の差から起因するOJT効果が影響していると考察でき、仮説は支持されたと考える。
- 仮説2-1 同上の理由にて支持されたと考える。人事部門主導の人事管理形態が継続されている企業では、次節で指摘する自社のライン管理者の *people management skill* の充足度への懸念から、ライン管理者への人事権限委譲が抑制されている。当仮説は後述の量的調査にて補完検証する。
- 仮説2-2 ライン中心型の方が *people management skill* の影響度が高いことは、人事管理形態が異なっても調査対象全企業で認識され、形態別の対応が成されていることから支持されたと考える。
- 仮説3 人事管理形態に拘わらず、キャリア開発の促進・補完に対する重要性と実施効果が認識された取り組みが調査対象全企業で行われていることから支持されたと判断する。
- 仮説3-1 本調査の企業間比較では、企業成果との因果関係は検証出来なかった。
- 仮説3-2 ライン中心型の企業では、人事管理形態の構造的リスクから公平性を補完する上で、必須であることが認識されている。人事部門主導型企業では、効果の評価は得られていても、社員の異動を伴う制度に関しては、異動元で生じる突然の影響を考慮するとともに積極的な運用にまでは至っていない。この差を考慮すると、当仮説は支持されると判断する。
- 仮説4 全調査対象企業で人材開発・育成促進のために、目標管理が人事施策として必要であることが認識され、制度化されて実施していることから、当仮説は支持されると考える。
- 仮説4-1 調査対象全企業で人事管理形態別に、目標管理の精度と有効性を保証する取り組みが行なわれていることから、当仮説は支持されると判断できる。運用と成果との関係は後述の量的調査により補完検証する。
- 仮説4-2 目標管理での被評価者の納得性を維持する観点、及びそのための運用に要する取引費用の観点で人事部門主導型はライン中心型に比べて負担が増大している。目標管理と人事考課の評価者が一致、完結することで、被評価者の納得が得られ易い点からも、ライン中心型の人事管理形態が有利であり、成果を発揮し易いと考えられ、当仮説は支持されたと考える。

(3) 人事部門主導型企業の人事管理形態変革に対する阻害要因

本調査で判明したこととして、調査対象企業の全てが人材開発・育成と成果配分の観点から目標管理制度を導入・実施していた。そして目標管理の運用効果を高めるためには、ライン管理者への人事権限の委譲を推進すべきであることは、人事部門主導型の人事管理形態の全企業においても、強く認識されていた。しかしながら、それを阻害する要因として、人事管理形態の変更に伴う混乱の回避とともに、自社のライン管理者の *people management skill* の充足度に対するリスクが一様に指摘された。但し、スキルの向上は OFFJT よりも OJT の効果が高いことは、全企業一致した見解であった。人事部門主導型企業では、人事業務遂行上の権限委譲が進まないことで、ライン管理者の *people management skill* の向上が促進されないジレンマが発生する状況に陥る構造的な課題を現時点では抱えている。

4 ライン管理者の *people management skill* 及び目標管理への取り組みが人材開発・育成と業績に及ぼす影響についての調査分析

前述の人事部門主導型企業における人事管理形態変革を阻害する意識を払拭し、人材開発の高度化を促進するためには、ライン管理者の *people management skill* 及び目標管理への取り組みが、人材開発・育成に与える効果に対する指標を示す必要がある。そのため、仮説 2-1 と仮説 4-1 を検証する量的調査を実施した。

(1) 調査方法

前述した質的調査において、目標管理を有効に機能させて、人材開発・育成の効果を高めるためにはライン管理者が人事権限を持つことは、調査対象企業の一致した見解であった。そのため、調査対象はライン中心型の人事管理形態である E 社のライン管理者を対象とし、作業仮説¹³⁾を設定の上、質問紙を配布後、無記名にて記入回収する調査により、統計的な分析を行なった。E 社においては 1962 年に目標管理を制度としての導入しており、人事管理上の運用も根付いている。標本としたライン管理者は部下の職位によるスキル・レベルのバイアスを抑えるため、部下にライン管理職を持たない課長格から事業部長格までを対象とした。また、同社は職種別採用であり、職種間の業績評価、人材開発・育成方法の差が大きいことから、調査対象部門は営業部門に統一した。配布数は 70 部、有効回答者数は 62 名であった。調査内容は下記となる。

- ① ライン管理者の *people management skill* が人材育成に与える影響の関係
- ② ライン管理者の *people management skill* が業績に与える影響の関係
- ③ ライン管理者の *people management skill* と目標管理の適切な運用との関係
- ④ ライン管理者のリーダーシップ・スタイルが上記の全てに与える影響との関係

質問紙調査の項目内容は筆者が考案した表 7 の構成で実施した¹⁴⁾。項目中、リーダーシップ・スタイルについては、調査企業のライン管理者の目標設定が *performance management* と *people management* で区分されていることから、Mouton and Blake (1978) のマネジリアル・グリッドの概念を適用し、業績と人材育成に対する志向性で設定した。加えて、先行研究では Grean (1976), Wakabayashi and Grean (1988), 若林 (1985, 1986) 等による二者間志向、もしくは Harsey, Blanchard and Johnson (1996), 三隅 (1966, 1972, 1978) による集団志向のどちらかの観点での論証が行なわれている例が見ら

れるが、今回の調査ではライン管理者自身がこの両者の分類のどちらの志向性であるかを本人に質問し、people management skill 及び業績と人材育成効果への影響を検証することも試みた。

コントロール・スパンについては、people management skill が高くても、部下の人数が多いことで十分な育成ができなくなるバイアスの発生を確認するために、部下の人数を質問している。

表7 アンケート調査の構成

大項目	小項目	質問項目番号
ライン管理者としての経験と people management skill	在任年数	1
	年次管理者研修受講回数	3
目標管理の適切な運用	目標設定方法	4
	面接頻度	5
	平均面接所要時間	6
	目標値と評価	7
部下とのコミュニケーション	部下とのコミュニケーションの職務時間中比率	10
	部下とのコミュニケーションでのコーチング比率	11-1
	部下とのコミュニケーションでのティーチング比率	11-2
部下の能力向上	部下の能力向上者数比率	12
	部下の能力向上者平均成長度	13
	部門能力向上成長度	14
業績達成度	個人目標達成者比率	8
	部下個人目標平均達成率	9
	部門目標達成率	15-1
	部門業績伸長率	15-2
リーダーシップ・スタイルと志向性	業績達成志向比率	16-1
	育成志向比率	16-2
	二者間志向比率	17-1
	集団志向比率	17-2
コントロール・スパン	部下人数	2

出所：筆者作成

(2)調査と分析結果

調査から得られたデータに対して、因子分析による因子間の収束妥当性を確認した結果、今回の調査では「目標管理の適切な運用」と「管理者のリーダーシップ・スタイルと志向性」に設定した小項目では、大項目に収束が見られず、抽出された因子に対する信頼性分析でも信頼性係数が低く、質問の設計に課題があったと考えられる¹⁵⁾。ライン管理者の people management skill をスケール化するに当たっては、「在任年数」と「年次管理者研修受講回数」に高い相関関係 ($r=0.831, p<0.01$) が確認されたため、両項目を度数分布からそれぞれ4区分し、クロス集計による合計得点の度数分布から合成変数化を行ない、「スキルランク」をスケール化した¹⁶⁾。その合成変数と他の項目との分散分析、相関分析、回帰分析を行なった結果は以下となった。

- ①ライン管理者の people management skill が人材育成に与える影響では、直接的な因果関係は検証できなかった。「部下の能力向上者平均成長度」と弱い負の相関関係 ($r=-0.260, p<0.05$) が確認されたが、ライン管理者自身のスキルとの相対比較によるバイアスの影響が考えられる。但し、「部下の能力向上者数比率」が個人業績向上に対して正の相関 ($r=0.332, p<0.01$) にて影響を与えることは確認された。
- ②業績達成度は因子分析結果では収束を見せ、信頼性係数も高かった ($\alpha=0.736$)。この結

果を踏まえて同一因子に収束した小項目の平均値を合成変数（目標達成）とし、ライン管理者の *people management skill* との回帰分析を行なった結果は因果関係（ $\beta=.267$, $p<.05$ ）が検証された。

- ③ライン管理者の *people management skill* と目標管理の適切な運用との関係は本調査の分析結果では検証できなかった。
- ④ライン管理者のリーダーシップ・スタイルが人材育成、業績、目標管理の運用に及ぼす影響は本調査の分析結果では確認できなかった。

量的調査の結果と考察から、仮説検証結果は以下と判断する。

仮説 2-1 ライン管理者の *people management skill* は人材開発・育成効果との関係における支持には至らなかったが、作業仮説で設定した業績向上との関係においては検証がされた。

仮説 4-1 本調査では検証できず、支持には至らなかった。

(3)本研究における調査の限界と今後の課題

質的調査のみでは、人事管理形態が人材開発・育成と企業業績向上に及ぼす影響を論理的には検証することは可能でも、ライン中心型の人事管理形態を促進させるための効果を示す指標を導き出すことには限界がある。そのため、量的調査を組み合わせたが、因果関係が統計的に確認できなかった、あるいは不十分であった項目に対しては調査方法の再設計と標本数の拡大が必要と考える。検証が出来なかった仮説 3-1 の人材のキャリア開発促進・補完のための人事制度の有効性検証の深化も、同様に標本企业数の拡大が必要であった。また、業績向上に対するライン管理者の *people management skill* に関して、ライン中心型への人事管理形態の変革を推進する確固とした指標となるべき直接的な効果を測定するためには、他のスキルとの交互作用を検証することは今後の課題となった。

5 本研究の成果と日本の企業に対する人材マネジメントへの提言

本研究の成果は、ライン中心型の人事管理形態が、人材開発の高度化による企業成果の向上のためには有利であることを、調査により検証したことである。また、ライン管理者の *people management skill* の向上は、業績向上に繋がる事が調査により確認できたことが挙げられる。更に、人事部門主導型の人事管理形態を継続してきた企業でも、ライン中心型への変革の必要性が認識され、ライン管理者のスキル向上は人事部門主導型の企業程、重要視されていながら、自社のライン管理者の現有スキルへの懐疑、現場が混乱するリスクの回避、評価と成果配分の公正性維持に対する懸念から人事権限の委譲は停滞する実態が判明した。

以上から、日本の企業の今後の人材マネジメントに対して以下の提言を行なう。

- ①企業は人材開発の高度化が成功のための重要な経営戦略と捉えるとともに、自社のライン管理者の *people management skill* の向上を経営戦略との整合性をもって位置付けるべきである。
- ②目標管理を基盤とした人材開発・育成を行なう企業は、人事管理における権限と責任をライン管理者に委ねることで、ライン管理者自身の成長を促進すべきである。
- ③ライン管理者の *people management skill* 向上への支援は、人事部門の今後の主要なミッションであり、そのことに人事部門及び所属するスタッフは責務を持つべきである。

結論として、企業競争力を高めるために、他社との差別化の観点で最も重要視すべき経営資源は人材であり、経営環境のグローバル化が進展する中、更に比重は増していくことが予想される。この認識に基づき、自社の人材開発・育成の最大化を促進するためには、人事部門が人事管理を主導してきた企業も、人事管理形態をライン中心型へ変革していくことが必然であり、そのための努力が企業成果の向上に繋がると考えるものである。

【注】

- 1) Pfeffer (1998) 邦訳 p.314
- 2) Becker (1979) 邦訳 pp.28-40
- 3) 横山 (1986) p.639, 横山 (1988) p.88, 横山 (2004) pp.16-17
- 4) 森 (1968) p.52によると、人事スタッフが各職場を巡回して全社員の世話をしたり、規律を保つことのできる経営規模は数百人から千人程度が限界である。
- 5) 日本語では「情報」という語彙は一つしか存在しないが、英語表現では精緻性において異なる言葉となる。図1で用いた"Information"は日本語で表せば、「情報資料」程度を指し、図2で用いた"Intelligence"が確定、保証された情報を意味する。100%保証された"Intelligence"を用いて分析を行なった場合は正確な意思決定は可能であるが、仮に80%程度の正確性の"Information"を使用した場合、5回掛け合わせれば約32%の正解率に低下するため、意思決定に使用することには危険度が高い。意思決定を支援するコンピューターによるシステムが、"Management Information System"と呼んでいた時代は、"Information"の「情報資料」をデータベース化していたため、結局使い物にならず、後に"MISのミス」と揶揄された。逆にデータ・マイニングによる意思決定支援システムを、現在では"Business Intelligence"と呼称されていることが端的な例である。
- 6) Locke and Latham (1984) p.26
- 7) Odiorne (1967) pp.91-92, Odiorne (1979) p.136, Odiorne (1987) pp.114-116
- 8) 古畑・高橋 (2000) p.196
- 9) IBM Corporation (2007) "Unlocking The DNA of the Adaptable Workforce: The Global Human Capital Study 2008" 全世界の大企業から中小企業まで618社の人事部門に対する調査を実施し、大陸毎の比較も行なわれている。日本企業も43社から回答を得て、日本と世界の他国との人事管理や求める人材の違いに対する考察がある。
- 10) 調査表は紙面の制約上割愛したため、筆者まで照会されたし。
- 11) 人事管理形態の要素・領域による分類方法と、各要素・領域をセグメンテーション化したポジショニングの結果の詳細は筆者まで照会されたし。
- 12) 調査対象企業の公開財務諸表は2009年7月度の各社websiteから入手した。
- 13) 作業仮説の内容については、筆者まで照会されたし。
- 14) アンケートの調査票、及び測定概念の詳細については筆者まで照会されたし。
- 15) 因子分析、信頼性分析の結果詳細は筆者まで照会されたし。
- 16) ライン管理者のpeople management skillのスケール化の詳細は筆者まで照会されたし。

【参考文献】

- Becker G. S. (1975) *Human capital : A theoretical and empirical analysis, with special reference to education Second edition* Columbia university press, New York (佐野陽子訳 (1976) 『人的資本』東洋経済新報社)
- Drucker, P. F. (1954) *The practice of management*, New York: Harper & Row. (現代経営研究会訳 (1956) 『現代の経営』自由国民社)
- Graen, G. (1976) "Role-making process within complex organization" *Handbook of industrial and organizational psychology* Chapter28, pp.1201-1245 Dunnette, M.D. editor Wiley, New York

- Harsey, P., Blanchard, K.H., and Johnson, D.E. (1996) *Management of organizational behavior- Utilizing human resources*. Prentice Hall, Inc. (山本成二・山本あづさ訳 (2000) 『入門から応用へ 行動科学の展開 - 人的資源の活用-新版』生産性出版)
- Lazear, E. P. (1998) *Personnel economics for managers* John Wiley & Sons, Inc., New York (樋口美雄・清家篤訳 (1998) 『人事と組織の経済学』日本経済新聞社)
- Locke E. A., and Latham G. P. (1984) *Goal Setting* Prentice-Hall, Inc., New Jersey, (松井資夫・角山剛 (1984) 『目標が人を動かす - 効果的な意欲付けの技法-』ダイヤモンド社)
- Milgrom, P., and Roberts, J. (1978) *Economics, organization & management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳 (1997) 『組織の経済学』NTT出版)
- Mouton J. S., and Blake R. R. (1964) *The managerial grid*. Gulf Publishing Company, Huston, texas (上野一郎監訳 (1969) 『期待される管理者像』産業能率短期大学)
- Mouton J. S., and Blake R. R. (1978) *The new managerial grid*. Gulf Publishing Company, Huston, texas (田中敏夫・小見山澄子訳 (1979) 『新・期待される管理者像』産業能率大学出版部)
- Odiorne, G.S. (1967) *Management by objectives*, Pitman publishing corp. NY (広田寿亮訳 (1967) 『目標管理システム』産業能率短期大学出版部)
- Odiorne, G.S. (1979) *MBO II: A system of managerial leadership for the 80s*, Fearon Pitman publishers. Inc., California. U.S.A (市川彰・谷本洋夫・津田達男訳 (1983) 『精解 目標管理 - 新しい管理者の役割とリーダーシップ-』ダイヤモンド社)
- Odiorne, G.S. (1987) *The human side of management*, D. C. Heath and Company, Lexington, Massachusetts, U.S.A. (宮城まり子・関郁夫訳 (1993) 『目標達成と動機づけのマネジメント』産能大学出版部)
- O'Reilly, C. A., and Pfeffer, J. (2000) *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*, Harvard Business School Press. Boston, U.S.A. (長谷川喜一郎監修・廣田里子・有賀裕子訳 (2002) 『隠れた人材価値 - 高業績を続ける組織の秘密-』翔泳社)
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press. Boston, massachusetts
- Pfeffer, J. (1998) *The human equation: Building profit by putting people first*, Harvard Business School Press. Boston, U.S.A. (佐藤洋一監訳 (1998) 『人材を生かす企業』トッパン)
- Wakabayashi, M., Gallagher, D. G., and Graen, G. B. (1988) "Career Development under the Lifetime Employment System of Japanese Organization", *Bulletin of the Faculty of Education, Nagoya university (Educational psychology)* Vol. 35, pp.1-20
- Wakabayashi, M., Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. (1990) "The Generalizability of the Hidden Investment Hypothesis in Leading Japanese Corporation", *Human Relations*, Vol. 43 pp.1099-1116
- 高橋潔 (1998) 「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』第40巻第462号, pp.49-58
- 高橋潔 (1999) 「人事評価納得度の規定要因」『日本労務学会第28回全国大会研究報告論集』pp.159-164
- 高橋潔 (2000) 「組織研究における公正理論の役割」『2001年度組織学会年次大会報告要旨集』pp.115-122
- 高橋潔・豊島維大・内藤淳 (2002) 「目標管理制度成否の決定因」『産業・組織心理学会第18回大会 論文集』pp.218-221
- 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』第1巻第3号 pp.195-205
- 三隅二不二 (1966) 『新しいリーダーシップ』ダイヤモンド社
- 三隅二不二編著 (1972) 『現代経営学全集 第7巻 リーダーシップ』ダイヤモンド社
- 三隅二不二 (1978) 『リーダーシップ行動の科学』有斐閣

森五郎 (1968) 『人事・労務管理の知識』 日本経済新聞社

横山哲夫 (1986) 「人事・労務管理の機能と分担」 小林規威他編『現代経営事典』 日本経済新聞社 p.639

横山哲夫 (1988) 『個立の時代の人材育成』 生産性出版

横山哲夫 編著 (2004) 『キャリア開発／キャリア・カウンセリング』 生産性出版

若林満 (1985) 「リーダー行動の二者間志向と集団志向」 『名古屋大学教育学部紀要』 第32巻 pp.49-74

若林満 (1986) 「二者間志向リーダー行動の効果に関する研究」 『経営行動科学』 第1巻第2号, pp.55-67

【インターネット資料】

IBM Corporation "Unlocking The DNA of the Adaptable Workforce The Global Human Capital Study 2008"

<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008ghcs.html> (2008年5月3日閲覧)

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社 「IBM Global Human Capital Study 2008」

<http://www-06.ibm.com/services/bcs/jp/think/ghcs2008.html> (2008年5月3日閲覧)