

人事機能の分権化がもたらす反作用 —人的資本の柔軟性の媒介効果の検討—

西村 孝史

人事機能の分権化がもたらす反作用
—人的資本の柔軟性の媒介効果の検討—

西村孝史（首都大学東京大学院社会科学研究所）

2015年4月17日

要約

本稿では、採用・配置・処遇の3つの人事機能の分権化を用いて、人事機能を分権化することが必ずしも組織にとって効率的であるばかりではなく、場合によっては負の効果をもたらす可能性を検討した。分析から配置機能の分権化を行うことは組織全体にとって不利益（部門優先志向・次世代リーダー候補の不足）を引き起こす可能性があることが明らかになった。また、人的資本の柔軟性を高めることがこうした組織全体の不利益を抑制すると同時に、僅かながらではあるが、配置の分権化が人的資本の柔軟性を媒介して部門優先志向に影響を与えることが判明した。他方で、処遇の分権化は、MBOと結びつくことで人的資本の柔軟性を高めることも明らかになったことから、人事機能に応じて集権化を行うか分権化を行うべきかを使い分ける必要があることを指摘する。

キーワード 人事機能の分権化，人的資本の柔軟性，部門優先志向，次世代リーダー

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する機関およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

1. はじめに

本稿では、人事機能の分権化に注目し、以下の3つを検討する。第1に、人事機能の分権化（もしくは集権化）が、自部門の利害を優先する志向いわゆるセクショナリズムに与える影響について検討することである。第2に、人的資本の柔軟性（Human resource flexibility）が人事機能の分権化と自部門の優先志向との間を部分媒介もしくは完全媒介することで人事機能の分権化がもたらす負の効果を軽減することを検討することである。第3に、人的資本の柔軟性を規定する人事施策（Human Resource Practices）を明らかにすると共に、人事施策と人事機能の分権化を組み合わせることで人事施策と人事機能の権限との適合性を検討することである。なお、本稿では、人事機能における意思決定権を人事部に集中させていることを集権化と呼び、人事の各機能における意思決定権を現場に委ねることを分権化と定義する。

人的資源管理論（以下、HRM）において人事機能の分権化の議論は、人事部の役割の1つとして論じられている（Ulrich, 1997, 八代, 1998, 平野, 2010, 2011, 島貫, 2009）。特に人事機能の一部を「運用」という形で現場に委譲することが事業展開をスピーディに対応できることを可能にするだけでなく、従業員がHRMから受け取る認知に影響を与えることが指摘されている（山本, 2007, 学習院経済経営研究所編, 2008, 2010, Huselid and Becker, 2011）。

他方で現場に採用や配置、処遇・育成などのHRMの機能が分権化されていても、現場に分権化を十分に機能させるだけの学習能力や適応力、自律的な職務デザインが従業員に付与されてなければ、分権化がかえって機能しなくなる可能性もある（Pfeffer, 2007, Jensen, Patel and Messersmith, 2013）。

さらに、組織論から考えると、組織は、合理性に限界を持つ個人が注意や情報を処理できる範囲に専門性を区切って分業化するシステムであり（March and Simon, 1958）、我々は自らが従事する専門性に依拠して認知が限定的とならざるを得ない。つまり、人事機能の分権化は、HRMの運用を通じて従業員に良くも悪くも様々な認知や態度に影響を与える一方で、従業員の持つ認知は自らが従事する専門性や組織構造ゆえに限定的になるため、全社のことを考えずに自部門の論理を優先したり、優秀人材を囲い込むことで次世代を担う人材の育成が阻害されてしまう危険性が、人事機能の分権化に潜んでいることが予想される。

そこで本研究は、人事機能の分権化が持つ負の側面に焦点を絞り、人事機能の分権化と従業員本人が持つ人的資本の柔軟性を用いて全社的な組織成果に与える影響を検討する。

2. 先行研究と仮説の導出

2.1. 人事機能の分権化

人事部および人事部の権限に関する研究は、分析視角によって2つの視点に分けることができる。第1の視点は、人事部の権限に注目した研究である。先行研究（Ulrich, 1997, 八代, 1998, 守島編, 2002）が本社人事部と事業部（＝現場）という二項対立構造を描いているけれども、実際にはこの間に事業所人事が実際のオペレーションを担っている場合が多く、厳密に人事部の権限構造を検討する場合には、本社人事部、事業部長、事業所人事、現場マネージャおよび従業員の4者構造を考える必要がある。だが、人事部が持つ権限を

どのプレイヤーと分かちあうのかという点については研究者で異なり合意がとられていない。こうした中、人事機能の分権化を実証的に検討した島貫（2009）は、人事部の機能の中でも本社の人事部門が情報を把握することで規模の経済性や最適配置やグループインセンティブなどの利点が得られるような機能と、人事部ではなく現場への情報の粘着性が高い（内部）育成機能は、分権化した方が組織パフォーマンスに有効であることを明らかにし、人事機能の分権化を意思決定のレベルの適合性という観点から検討した。Jacoby（2004）も日米の人事部の比較から人事部門が産業や事業内容によって多様化しつつも、それでも米国と比較して未だ強い権限を有することを主張している。

第2の視点は、HRMの実行主体としてのマネージャと「運用」への注目である。戦略人材マネジメント（Strategic Human Resource Management: 以下、SHRM）の研究では、人事施策の導入の有無という2値変数の問題ではなく、実際にどれだけ従業員が制度を認知しているのか（山本，2007，学習院経済経営研究所，2008，2010，Huselid and Becker，2011，Nishii, Lepak and Schneider, 2008），あるいは企業内でどれくらいの従業員が人事施策の対象なのかという普及率（Becker and Huselid, 2006, Jensen, Patel and Messersmith, 2013）に注目すべきであるという主張がなされつつある。これらの主張は、いずれも企業の人事施策の有無だけを補足しているだけでは人事施策の効果を捉えることができないため、心理的側面や対象範囲を解明することで人事施策がパフォーマンスに与える過程、いわゆる「ブラックボックス」の1つとして検証されている。

また、人事施策の実質的な実行主体であるマネージャの存在も重要である。なぜなら実行者の人事施策の運用次第で従業員の組織パフォーマンスへの活動度合いが異なるうえ、企業の人事施策のイメージを決定付ける役割を有するからである（Wright, McMahan, Snell and Gerhart, 2001, Lepak et al., 2006, Purcell and Hutchinson, 2007, van Iddekinge et al., 2009, Bos-Nehles, Van Riemsdijk and Looise, 2013, Sikora and Ferris, 2014）。例えば、ワーク・ライフ・バランスに関する調査でも、マネージャが育児や介護休暇に関して理解があることや過去に育児休暇を取得した部下を持った経験があるか否かなどが人事施策の行使に影響を与えることが指摘されている（坂爪，2009）。このことから各人事機能がどの程度、現場に委譲されているのか、あるいは人事部に人事機能が集権化されているのかは、人事施策がパフォーマンスに与える影響度合いに関係することが予想される。

2.2. 人的資本の柔軟性

SHRM研究においてHR柔軟性とは、環境変化に柔軟に対応できる能力を指し、Barney（1991）の模倣困難性を構成する要素の1つとして主張されている（Bhattachrya, Gibson and Doty, 2005）。

HR柔軟性は、ダイナミックケイパビリティに包含する概念であり、組織内の資源を円滑に移動・利用できるための特性を言う（Wright and Snell, 1998, 竹内, 2007, 2008）。

HR柔軟性は、Wright and Snell（1998）により3つの下位概念に概念化されており、その後の研究でも概ねこの3概念が踏襲されている（Bhattachrya, et al, 2005, 竹内, 2007, 2008, Ngo and Loi, 2008, Ketkar and Sett, 2009）。1つ目は、スキル柔軟性である。企業が外部環境に適応する過程で、環境に適応しつつ自社の活動を維持していくためには、

従業員のスキルが多様であることが望ましい。いわゆる多能工的な従業員であれば、事業の繁忙に応じて柔軟に配置を行うことができるからである。

2 つ目は、従業員の行動柔軟性である。従業員の行動柔軟性は、職場での定型行動ではなく、特定の状況から発生する組織内のニーズや要求に沿って適応可能な「自身の行動スキプトのレパートリーの多さ」(Wright and Snell, 1998) である。その意味では小池 (2005) の「普段と違った作業」の概念に近いかもしれない。従業員が従事する日々の仕事は一方でルーチンを形成することになるが、ルーチン化による硬直化を回避するために従業員が主体的に仕事の中に新規性や変化を取り込むことも、従業員の行動柔軟性を確保することとなる。スキル柔軟性と行動柔軟性の違いは、スキルは学習の「結果」であるのに対して、行動は態度や意欲も含んでいる「過程」の概念である点である。

3 つ目の HR 施策柔軟性は、仕事や状況に応じてどれだけ異なる環境に HRM を応用できるかという点と、人事施策が違う環境や状況にどれだけ適切に用いることができるかという点に分けることができる。言い換えると、全社的な人事施策を現場の状況や仕事の特성에 応じて実態に応じた運用がなされているかを示す概念である。ただし、Ketkar and Sett (2009) は、HR 施策柔軟性をより細かく HR 施策の運用の柔軟性と HR 施策それ自体が持つ柔軟性とに分けて分析を実施している。

2.3. 仮説の導出

本研究では、人事機能の分権化が、限定合理性ゆえに自部門を優先するあまり、組織全体を俯瞰する機能が低下させることを検討する。ただし、人的資本の柔軟性が担保されていれば、人事機能が分権化されていたとしても、従業員の適応力の高さゆえにセクショナリズムや次世代リーダー候補者の育成不足の問題が抑制される可能性がある。

また、人事機能を分権化することは、職場の限定合理性ゆえに、近視眼的な運用になり、その結果、従業員の適応力である人的資本の柔軟性が低下する可能性が高い。例えば、採用の分権化は、そのときに求められるスキルや技能といった表層的な視点に基づいた採用を行う可能性が高く、採用された職場に固定化されうる人材を雇用してしまうと考えられる。そこで本研究は、以下の仮説 1 から仮説 6 を立て、それぞれ作業仮説を設定する (図表 1)。

仮説 1 人事機能の分権化は、人的資本の柔軟性に負の影響を与える

作業仮説 H1a 処遇機能の分権化は、人的資本の柔軟性に負の影響を与える

作業仮説 H1b 配置機能の分権化は、人的資本の柔軟性に負の影響を与える

作業仮説 H1c 採用機能の分権化は、人的資本の柔軟性に負の影響を与える

仮説 2-1 人事機能の分権化は、部門優先志向を助長する

作業仮説 H2a 処遇機能の分権化は、部門優先志向に正の影響を与える

作業仮説 H2b 配置機能の分権化は、部門優先志向に正の影響を与える

仮説 2-2 人事機能の分権化は、次世代リーダー候補の不足を助長する

作業仮説 H2c 処遇機能の分権化は、次世代リーダー候補の育成不足に正の影響を与え

る

作業仮説 H2d 配置機能の分権化は、次世代リーダー候補の育成不足に正の影響を与える

仮説 3 人的資本の柔軟性は、部門優先志向ならびに次世代リーダー候補の不足に負の影響を与える

作業仮説 H3a 人的資本の柔軟性は、部門優先志向に負の影響を与える

作業仮説 H3b 人的資本の柔軟性は、次世代リーダー候補の育成不足に負の影響を与える

本稿における人的資本の柔軟性は、従業員個人がどれだけ環境に適応できるかを示す概念であるため、従業員の個人の自律性を高める人事施策は、人的資本を高めることが予想される。以下、作業仮説 H4a, H4b, H4c を設定する。

仮説 4 従業員の自律性を高める人事施策は、人的資本の柔軟性に正の影響を与える

作業仮説 H4a 目標管理制度 (MBO) は、人的資本の柔軟性に正の影響を与える

作業仮説 H4b ジョブローテーションは、人的資本の柔軟性に正の影響を与える

作業仮説 H4c 裁量労働制度は、人的資本の柔軟性に正の影響を与える

仮説 5 および仮説 6 は、人事施策と分権化の交互作用である。ジョブローテーションは、現場に権限が委譲されている方が、現場のニーズに沿って人員を配置できることから従業員の人的資本の柔軟性を高めることが予想される。また、自己申告制度は、従業員の働き方や勤務地などの要望を受け付ける制度であるため、現場に権限が委譲されている方が最適配置が行われ、人的資本の柔軟性が高まることが予想される。

一方、処遇の分権化は、MBO、裁量労働制度、自己申告制度との交互作用効果が予想される。なぜなら MBO、裁量労働制、自己申告制度の3つの制度は、従業員の自律性を高める施策であり、従業員が自らの仕事を工夫する余地が残されていることから、そうした工夫を通じて仕事に対する適応力を高めることができるだろうと考えられるからだ。また、自律的に仕事を行った内容をもとに現場が処遇を決定することで納得感も高まることが予想され、人的資本の柔軟性に正の影響を与えるであろう。

仮説 5 異動に関わる人事施策と配置の分権化は、人的資本の柔軟性に正の影響を与える

作業仮説 H5a ジョブローテーションと配置の分権化の交互作用項は、人的資本の柔軟性に正の影響を与える

作業仮説 H5b 自己申告制度と配置の分権化の交互作用項は、人的資本の柔軟性に正の影響を与える

仮説 6 自律性に関わる人事施策と処遇の分権化の交互作用項は、人的資本の柔軟性に正の影響を与える

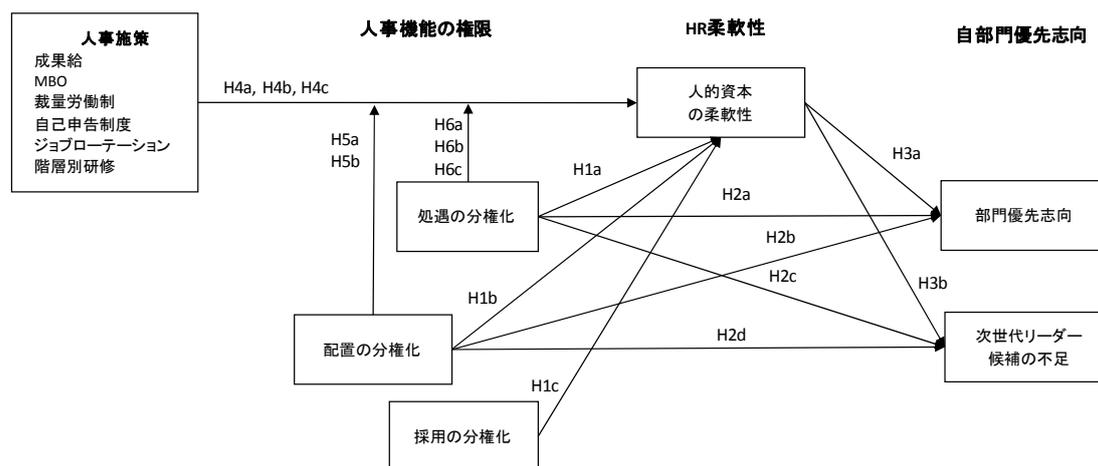
作業仮説 H6a 目標管理制度と処遇の分権化の交互作用項は、人的資本の柔軟性に正の影響

響を与える

作業仮説 H6b 裁量労働制と処遇の分権化の交互作用項は、人的資本の柔軟性に正の影響を与える

作業仮説 H6c 自己申告制度と処遇の分権化の交互作用項は、人的資本の柔軟性に正の影響を与える

図表 1 本研究の枠組み



3. 変数の設定とデータセット

分析に使用したデータセットは、「人材マネジメント調査 2009」である。この調査はワークス研究所が隔年で実施している調査であり、日本のリーディングカンパニー302社を対象に配布された。回収数は、98社（回収率32%）であり、うちメーカーが50.0%（49社）、販売・サービス業が39.7%（35社）である。調査は、2009年9月30日から2010年1月7日に行われた。

3.1. 従属変数

3.1.1. 部門優先志向

人事機能が現場に分権化されることで生み出される弊害を検討するために、ここでは2つの変数を設定する。1つは「部門優先志向」変数である。部門優先志向変数は、いずれも5点尺度で「部門利益と全社利益の調整が難しい」「部門間の不公平の調整が難しい」「優秀な人材が部門に囲い込まれる」という3項目の総和の平均を用いる（平均値=3.18, 標準偏差=0.865, クロンバックの $\alpha=0.870$ ）。部門優先志向変数の値が大きいほど、企業全体としての視点ではなく、部門で物事を解決しようとする志向が強いことを示す。

3-2-2 次世代リーダーの育成不足

もう1つの変数は、「次世代リーダーの育成不足」変数である。「次世代リーダーの育成不足」は単独の質問項目で5点尺度である（平均値=2.93, 標準偏差=0.975）。この値が大きいほど、次世代リーダーの育成が上手く機能していないと言える。

3.2. 独立変数

3.2.1. 人事機能の集権（分権）度合い

まず、人事機能の集権度合いを測定するために人事部の権限関係に関する質問の記述統計を確認する(図表2)。人事の権限関係は、機能ごとに設問が設けられており、採用、評価・処遇、育成、異動・任用の4機能である。いずれも「1. 完全に人事部が決定する」「5. 完全に現場が決定する」の5点尺度である。記述統計の結果、5項目に関して床効果が確認されたため、以下の分析では使用しない。床効果が確認されたいずれの項目も人事機能のルールに関する項目であり、基本的にはどの企業でも人事部が決定するため、企業による差異が確認できない。

図表2 人事機能に関する記述統計

No	項目	N	中央値	平均値	S.D.	天井効果	床効果
1	新卒採用者の募集・採用	98	2.00	2.15	1.14	3.30	1.01
2	中途採用者の募集・採用	97	4.00	3.16	1.20	4.36	1.97
3	契約社員・パート・アルバイトの募集・採用	98	4.00	3.85	0.95	4.79	2.90
4	派遣社員の採用	96	4.00	3.96	0.94	4.90	3.02
5	部門の要員計画	98	4.00	3.48	0.97	4.45	2.51
6	個別の人事考課の得点配分	97	4.00	3.61	1.12	4.73	2.49
7	能力開発計画（OJT）	98	4.00	3.94	0.88	4.82	3.06
8	能力開発計画（O-JT）	97	2.00	2.70	0.97	3.67	1.73
9	部門内の異動や配置	98	4.00	4.03	0.79	4.82	3.24
10	部門をまたぐ異動や配置	98	3.00	2.99	0.95	3.94	2.04
11	個別人材の昇格・降格の決定	98	3.00	3.15	1.08	4.23	2.08
12	任用・登用の決定	97	3.00	3.06	1.04	4.10	2.02
	昇給・賞与の枠（原資）	98	1.00	1.68	0.94	2.62	0.75
	昇給・賞与の分配比率	97	2.00	2.07	1.11	3.18	0.96
	人事考課の全体の得点枠	96	2.00	1.83	0.98	2.81	0.85
	昇格・降格の基準・条件の決定	97	2.00	1.74	0.94	2.68	0.80
	任用・登用の基準・条件の決定	97	2.00	1.96	1.01	2.97	0.95

次に、床効果が確認された5項目を除いた人事機能について因子分析を実施した。因子分析は主因子法、バリマックス回転を行い、先行研究（Snell and Dean, 1992）に基づき因子負荷量が0.4に満たない項目ならびに他の因子との因子負荷量の差が0.1に満たない項目を削除した結果、10項目の人事機能を用いた。当初想定したように人事機能ごとに因子は分かれなかったが、因子1は、採用に関する項目が並んでいることから「採用」機能変数と命名した（平均値=3.30、標準偏差=0.837、クロンバックの $\alpha=0.802$ ）。2番目の因子は、配置に関する項目の因子負荷量が高いことから「配置」機能変数と命名した（平均値=3.52、標準偏差=0.718、クロンバックの $\alpha=0.732$ ）。3番目の因子は、「処遇」機能変数と命名した（平均値=2.56、標準偏差=0.827、クロンバックの $\alpha=0.802$ ）。配置変数は、職場のヨコの異動を意味するのに対して、処遇変数は、どちらかという組織内のタテのキャリアをのぼる変数であると言える。いずれの変数も値が高いほど現場に権限が委譲されていることを示す（図表3）。

図表3 人事機能の因子分析結果

	採用	配置	処遇
契約社員・パート・アルバイトの募集・採用	0.874	0.097	0.030
派遣社員の採用	0.746	0.079	0.121
中途採用者の募集・採用	0.662	0.237	0.433
新卒採用者の募集・採用	0.418	0.194	0.265
部門内の異動や配置	0.023	0.689	0.036
部門をまたぐ異動や配置	0.314	0.669	0.191
部門の要員計画	0.086	0.579	0.298
個別の人事考課の得点配分	0.205	0.473	0.373
任用・登用の決定	0.153	0.144	0.867
個別人材の昇格・降格の決定	0.242	0.435	0.657
固有値	4.26	1.557	1.013
寄与率	21.653	18.014	17.230
クロンバックの α	0.802	0.732	0.802
平均値	3.303	3.523	2.562
標準偏差	0.837	0.718	0.827

※主因子法，バリマックス回転

3.2.2. 人的資本の柔軟性

HR柔軟性（Wright and Snell, 1998, Bhattacharya et al. 2005）は、研究によってスキル柔軟性、従業員の行動柔軟性、HR 施策柔軟性などの下位概念に分けることができるが、本研究はその中でも、従業員の行動柔軟性（＝人的資本の柔軟性）に注目をする。なぜなら本研究では、柔軟性概念の中でも行動柔軟性は、多くの先行研究（Wright and Snell, 1998, Bhattacharya et al. 2005, Ngo and Loi, 2008, Ketkar and Sett, 2009）が述べているように、態度や意欲も含む概念であるため、ヒトの持つ競争優位性をより端的に示し、企業の持つ模倣困難性の1つとして直接的に関わるからである。

人的資本の柔軟性は、各従業員の適応力を示す概念であり、人事機能だけが分権化されていても、それを運用する現場の従業員に柔軟に対応するだけの適応力を有していなければ、人事機能の分権化は機能しない（Pfeffer, 2007）。反対に、スキル柔軟性やHR 施策縦覧性の項目の中には明らかに現場に人事機能が委譲されていないと実施できない項目があり、人事機能の分権化との交互作用項や媒介モデルを検討しても、トートロジーになる可能性があるため、今回は分析から除外し、純粹に当該企業の従業員がどの程度柔軟性を有しているのかに注目して分析を行う。

人的資本の柔軟性は、Bhattacharya et al (2005) に従い「従業員は違う環境に異動してもすぐに適応できる」「従業員は短期間で新しい仕事に適応できる」「従業員は短期間で新しいスキルを身につけることができる」の3項目を用いた（平均値＝3.281，標準偏差＝0.676，クロンバックの α ＝0.819）。この項目が高いほど従業員の学習能力や適応力が高く、他の部署に異動しても適応できる可能性が高いことを示す。

3.2.3. 人事施策変数

人事施策変数には、成果給（導入率＝83.3%）、目標管理制度（導入率＝92.9%）、裁量労働制度（導入率＝50.5%）、自己申告制度（導入率＝84.7%）、ジョブローテーション（導入率＝43.2%）、階層別研修（導入率＝89.36）の6項目のダミー変数を用いた（導入＝1）。

る（分権化する）動きがみられる。処遇機能は、企業規模が大きくなるにつれて人事部に権限が集中する様子が窺える。

次に業種別で見た場合、採用と配置の機能は製造業で分権化が進んでいるが、処遇機能は非製造業で値が大きい。また処遇機能は他の2つの機能に比べて人事部が権限を有していることが分かる（図表5）。

図表5 企業特性による分権化の違い

		採用機能		配置機能		処遇機能	
		N	Mean	N	Mean	N	Mean
従業員数カテゴリー	1-999	11	3.39	11	3.80	11	2.86
	1000-4999	36	3.38	37	3.48	37	2.66
	5000-9999	25	3.42	27	3.42	26	2.38
	10000以上	18	2.85	17	3.62	18	2.36
業種	非製造業	49	3.24	52	3.47	51	2.68
	製造業	46	3.37	45	3.58	46	2.43
合計		95	3.30	97	3.52	97	2.56

※欠損値があるため合計数が97社にならない場合がある

4.2. 人的資本の柔軟性の部分媒介モデルの検討

人事機能の分権化と部門優先志向との間に人的資本の柔軟性が媒介するモデルを検討する（図表6）。つまり、人事機能が分権化されることで、現場で従業員が学習能力を高め、部門優先志向を減少させるという因果と次世代リーダーの育成不足を抑制する効果を検討する。

媒介分析を行うにあたっては Baron and Kenny (1986) および村山 (2009) の方法に従った。具体的には、1) 人事機能の分権化を独立変数に投入し、人的資本の柔軟性を従属変数とする重回帰分析を実施する。2) 人事機能の分権化を独立変数に投入し、部門優先志向および次世代リーダー育成不足を従属変数とする重回帰分析を実施する。3) 2) のモデルにさらに媒介変数である人的資本の柔軟性を投入したうえで部門優先志向および次世代リーダー育成不足を従属変数とする重回帰分析を実施する。このとき、媒介変数を投入したモデルにおいて、媒介変数を入れる前のモデルで有意に影響を与えていた変数が有意ではなくなる、もしくは有意であっても係数が減少したり、有意確率が減少した場合、部分的な媒介関係が確認されたことになる。

まず、部門優先志向について見ると、Model1では、配置機能が負の方向に有意である。配置機能を集権化した方が人的資本の柔軟性が高まることが示された。次に、Model2とModel3を比較すると、部門優先志向に配置機能が正の影響を与え、人的資本の柔軟性が負の影響を与えている。Model3において配置機能に部門優先志向が与える影響力は、 β の係数が低下したとは言え、依然として1%水準で影響を与えていることから、僅かではあるが部分媒介をしている可能性が高い。また、人事施策を見ると目標管理制度が人的資本の柔軟性に負の影響を与えているのに対して、Model2とModel3では、正の方向に影響を与えている。以上のことからH1b, H2a, H3a, H3b, H4bが支持された。

また、次世代リーダー候補の育成不足を従属変数とした分析（Model4およびModel5）では、Model4そのものの当てはまりが悪い。他方で、Model5では人的資本の柔軟性を投

入したところ負の方向に 1%水準で有意であった。

図表 6 人的資本の柔軟性の媒介効果の検討

従属変数	人的資本の柔軟性		部門優先志向				次世代リーダー候補の育成不足			
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.
製造業ダミー (製造業=1)	-0.187 †	0.134	-0.048	0.170	-0.092	0.169	-0.014	0.211	-0.087	0.203
労働組合ダミー (あり=1)	-0.161	0.160	-0.003	0.202	-0.041	0.199	-0.005	0.251	-0.068	0.239
従業員数 (対数)	0.195 †	0.046	-0.164	0.058	-0.118	0.058	-0.116	0.073	-0.040	0.070
成果給ダミー (導入=1)	0.007	0.152	-0.012	0.192	-0.011	0.188	0.172	0.239	0.175 †	0.225
目標管理制度 (MBO) ダミー (導入=1)	-0.198 **	0.256	0.285 ***	0.323	0.238 **	0.323	0.133	0.402	0.057	0.387
裁量労働制度ダミー (導入=1)	-0.119	0.126	0.006	0.159	-0.023	0.157	0.063	0.198	0.017	0.188
自己申告制度ダミー (導入=1)	0.373 ***	0.195	-0.119	0.247	-0.030	0.258	-0.247 **	0.307	-0.103	0.309
ジョブローテーションダミー (導入=1)	0.201 †	0.144	0.108	0.182	0.156	0.181	0.051	0.226	0.128	0.218
階層別研修制度ダミー (導入=1)	-0.179	0.238	0.132	0.301	0.089	0.298	-0.067	0.374	-0.136	0.358
採用機能の分権化	-0.039	0.089	-0.052	0.112	-0.062	0.109	-0.033	0.139	-0.048	0.131
配置機能の分権化	-0.294 **	0.110	0.496 ***	0.139	0.426 ***	0.141	0.311 **	0.173	0.198	0.168
処遇機能の分権化	0.200	0.099	0.186	0.125	0.233 †	0.124	-0.080	0.155	-0.002	0.148
人的資本の柔軟性					-0.238 **	0.134			-0.387 ***	0.160
定数	3.701 ***		0.577		1.699 †		2.342 **		4.386 ***	
調整済R2乗	0.222		0.235		0.270		0.059		0.165	
F値	3.303 ***		3.476 ***		3.759 ***		1.504		2.478 ***	

† 0.05 < p < 0.10, **0.01 < p < 0.05, ***p < 0.01

4.3. 人的施策と人事機能の分権化の交互作用項の検討 (仮説 5 および仮説 6)

人的資本の柔軟性を高める人事施策と人事機能の組み合わせを確認する。なお、交互作用項を投入するにあたり平均値による修正 (mean centering) を行っただけで変数を投入している。

Model 6 を見ると配置の分権化単独では人的資本の柔軟性に負の方向に有意であるが、交互作用項のいずれも有意ではなかった。さらに個別の人事施策を見ると MBO と階層別研修が負の方向に有意であるのに対して、自己申告制度とジョブローテーションが正の方向に有意であった。H5a, H5b のいずれも支持されなかった。

Model 7 を見ると MBO と処遇の分権化の交互作用項が正の方向に有意である。MBO 単独では人的資本の柔軟性に負の影響を与えるが、処遇権限が分権化されていると MBO を通じて人的資本の柔軟性を高めることが示唆される。反対に、自己申告制度は単独では人的資本の柔軟性を高めるが、処遇権限が分権化されると、自己申告制度の持つ効果が減じられてしまうといえる (図表 7)。以上のことから H6a が支持され、H6b, H6c は支持されなかった。

図表 7 人事施策と人事機能の分権化の交互作用項

変数	従属変数		人的資本の柔軟性	
			Model 6	Model 7
	β	S.E.	β	S.E.
製造業ダミー (製造業=1)	-0.186 †	0.134	-0.151	0.135
労働組合ダミー (あり=1)	-0.153	0.160	-0.164	0.157
従業員数 (対数)	0.182 †	0.047	0.175 †	0.046
成果給ダミー (導入=1)	0.025	0.152	-0.028	0.151
目標管理制度 (MBO) ダミー (導入=1)	-0.182 †	0.257	-0.422 ***	0.368
裁量労働制度ダミー (導入=1)	-0.155	0.128	-0.114	0.123
自己申告制度ダミー (導入=1)	0.359 ***	0.195	0.403 ***	0.196
ジョブローテーションダミー (導入=1)	0.217 **	0.144	0.204 †	0.142
階層別研修制度ダミー (導入=1)	-0.194 †	0.242	-0.181 †	0.233
採用機能の分権化	-0.042	0.088	-0.100	0.089
配置機能の分権化	-0.340 **	0.114	-0.257 **	0.110
処遇機能の分権化	0.206 †	0.100	0.152	0.098
ジョブローテーション×配置の分権化	0.113	0.207		
自己申告制度×配置の分権化	-0.138	0.214		
MBO×処遇の分権化			0.314 **	0.403
裁量労働制×処遇の分権化			-0.048	0.150
自己申告制度×処遇の分権化			-0.164 †	0.172
定数	3.927 ***		4.465 ***	
調整済R ² 乗	0.230		0.260	
F値	3.071 ***		3.268 ***	

† 0.05 < p < 0.10, **0.01 < p < 0.05, ***p < 0.01

5. ディスカッション

分析の結果から、支持されたものは H1b, H2a, H2b, H3a, H3b, H4b, H6a で、それ以外の仮説は支持されなかった。分析の結果をまとめたのが図表 8 である。

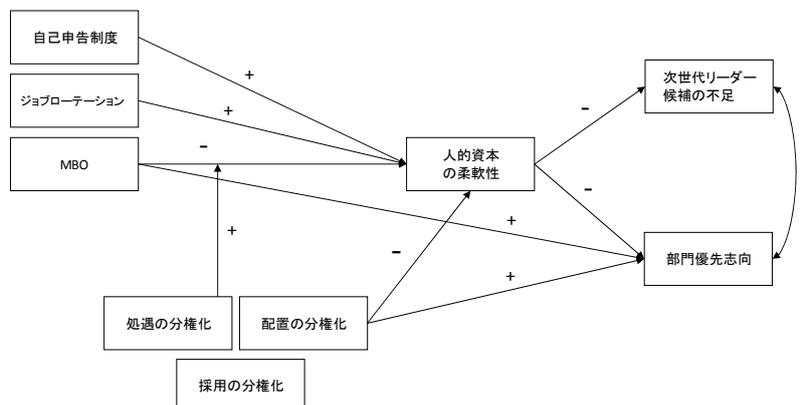
配置の分権化は、人的資本の柔軟性を低下させる可能性と部門優先志向を強めてしまうことが示された。これは配置に関する決定権を現場に委ねることで、短期的な業務の繁忙に基づく人員配置を行い、特定のスキルや業務に固定化されてしまうからであろう。また、優秀な人材をローテーションに出さなくなったり、自部門に有利になるように人材を配置しようとするインセンティブが働いてしまうためであると考えられる。

反対に、仮説の通り、人的資本の柔軟性は、部門優先志向と次世代リーダー候補の不足に負の影響を与えていた。このことは、従業員一人一人の学習能力や現場での適応力が高まれば、組織全体に影響を与える負の効果を削減できることを意味する。また、配置機能が分権化されて現場が限定合理性に基づいた人事異動を行ったとしても、人的資本の柔軟性が高ければ従業員が異動先ですぐに適応できるため、セクショナリズムのような問題は発生しづらいことが予想される。いずれの結果も配置に関する決定権は、人事部門が掌握することが望ましいことを示唆する。

これらの人事機能の分権化の結果とあわせて興味深いのは MBO である。なぜなら MBO は、H4a とは反対に人的資本の柔軟性に負の影響を与え、さらに部門優先志向を直接的に強めることが示されたからである。ただし、MBO と処遇機能の分権化が同時に実施された場合には、MBO が人的資本の柔軟性に与える負の影響を弱めることが確認された。このことは、MBO が、職場の目標と自分の業務遂行目標を結びつける制度であるため、自分の目標に固執することで部門優先志向を助長させてしまうからかもしれない。またそのことで MBO 自体は、特定の業務およびスキルに固定化することを促進する可能性が示さ

れたと言える。しかし、処遇の決定権が現場に委ねられている場合、個々の従業員の MBO が職場で多様化してもそれを評価する仕組みとして成立するため、人的資本の柔軟性が高まると考えられる。

図表 8 人的資本の柔軟性と人事機能の分権化の関係性



※表示を簡略化するため、5%水準以下で有意であったもののみを表記

6. インプリケーションと今後の課題

本稿では、採用・配置・処遇の3つの人事機能の分権化を用いて、人事機能を分権化することが必ずしも組織にとって効率的であるばかりではなく、場合によっては負の効果をもたらしうる可能性を検討した。分析から配置機能の分権化を行うことは組織全体にとって不利益（部門優先志向・次世代リーダー候補の不足）を引き起こす可能性があることが明らかになった。また、人的資本の柔軟性を高めることがこうした組織全体の不利益を抑制すると同時に配置の分権化が僅かながら部分媒介していることが判明した。

他方で、処遇の分権化は、MBO と結びつくことで人的資本の柔軟性を高めることも明らかになったことから、人事機能の分権化の組み合わせが存在することを示した。人事機能の分権化の結果は、HRM の意思決定レベルの適合を扱った島貫（2009）と整合的ではあるが、人的資本の柔軟性との関わりや人事機能の分権化が、部門優先志向を強めることを実証的に示したことが学術的な貢献と言える。

また、実務的には本研究は、どの人事機能を現場に委譲してよいのか、言い換えれば、人事部門は最低限どの機能を掌握しておかなければならないのかを示唆した点で有意義であろう。少なくとも人事部門は配置機能に関する権限を有していないと、職場はセクショナリズムを起こす確率が高まると共に、人的資本の柔軟性を高めるために人事部門は配置の機能を集権化する必要がある。同時に、MBO を導入すればよいのではなく、処遇の権限を現場に委譲しないと MBO が人的資本の柔軟性を損ねてしまうことから MBO と処遇の分権化をセットで行う必要がある。

本研究は、上記で述べた貢献が挙げられるもののいくつかの限界がある。1つは、サンプルの少なさである。98社というサンプル数に比べて独立変数の数が多く、人事施策の項目を精査した分析モデルを構築する必要がある。2つ目は、人的資本の柔軟性を媒介変数として位置づけているけれども、人事機能のモデレータ変数である可能性があることだ。

あるいは人的資本の柔軟性を独立変数としたときに、人事機能がモデレータの役割を果たしている可能性も考えられる。

3つ目は、配置機能に関する分権化が日本の特有の文脈である可能性がある点である。配置に対する権限は、人事部が掌握している場合だけでなく、そもそも現場が有している企業もある。このとき本研究で得られた結果がどの程度普遍性を持つのかは更なる追試が必要であろう。

4つ目に、人事部の多様性を考慮に入れていない点である。本研究で用いた分権化（集権化）尺度は、人事部と現場という二項対立で形成されているが、実際には本社人事もあれば、いくつかの事業部門を束ねたグループ人事部門、さらには個別の事業所を管掌する事業所人事がある。どこの人事部と比較するののかによっても解釈が異なる可能性がある。

【謝辞】

本研究は、ワークス研究所から「人材マネジメント調査 2009」のデータの提供を受けて行われた研究成果の一部です。ここに記して感謝申し上げます。なお、本論文における内容の誤謬は全て筆者に帰属します。

また、本研究の執筆にあたり以下の研究機関から助成を受けました。各研究機関からの支援にこの場を借りて御礼申し上げます。科学研究費補助金（若手研究 A：代表 西村孝史）「人材マネジメントが企業のソーシャル・キャピタル形成に与える影響」（研究課題番号：24683011）（基盤研究 C：代表 西村孝史）「働きがいの規定要因としての人材マネジメントとソーシャル・キャピタル」（研究課題番号：26380514），一橋大学大学院商学研究科グローバル COE 内のプロジェクト「働き方の自立性とモチベーションの関係」，平成 24 年度 労働問題リサーチセンター研究助成「職場の人事管理と企業内のソーシャル・キャピタルに関する研究」。

参考文献

- Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986) "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, pp.1173-1182.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006) "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?", *Journal of Management*, Vol.32, No.6 pp.898-925.
- Bhattacharya, M., D. E. Gibson and Doty, D.H. (2005) "The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance", *Journal of Management*, Vol.31, No.4 pp.622-640.
- Bos-Nehles, A., van Riemsdijk, M., and Looise, J. K. (2013) "Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation", *Human Resource Management*, Vol.52, No.6, pp.861-877.
- Datta, D. M., Guthrie, J. P. and Wright, P. M. (2005) "Human Resource

- Management and Labor Productivity: Dose Industry Matter?”, *Academy of Management Journal*, Vol.48,no.1 pp.135-145.
- 学習院経済経営研究所編 (2008) 『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』 第一法規.
- 学習院経済経営研究所編 (2010) 『ワーク・ライフ・バランス推進マニュアル』 第一法規.
- 平野 光俊 (2010) 「戦略的パートナーとしての日本の人事部ーその役割の本質と課題ー」 『国民経済雑誌』 第 202 巻 第 1 号, pp.41-67.
- 平野 光俊 (2011) 「2009 年の日本の人事部ーその役割は変わったのか」 『日本労働研究雑誌』 No.606, pp.62-78.
- Huselid, M. A., and Becker, B. E. (2011) “Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management*, Vol. 37, No. 2, pp.421-428.
- Jacoby, S. M. (2004) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press (鈴木良始・堀龍二・伊藤健市訳『日本の人事部・アメリカの人事部ー日本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) .
- Jensen, J. M., Patel, P. C., and Messersmith, J. G. (2013) “High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intention”, *Journal of Management*, Vol.39, No.6, pp.1699-1724.
- Ketkar, S. and Sett, P. K. (2009) “HR Flexibility and Firm Performance: Analysis of a Multi-level Causal Model”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.20, No.5 pp.1009-1038.
- 小池 和男 (2005) 『仕事の経済学 第 3 版』 東洋経済新報社.
- Lepak, D.P., H. Liao, Y. Chung and E. E., Harden (2006) “A Conceptual Review of Human Resource Management System in Strategic Human Resource Management Research”, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.25, pp.217-271.
- March, J., and Simon, H.A. (1958) *Organizations*. New York:Willy (土屋守章訳 (1977) 『オーガニゼーションズ』 ダイヤモンド社) .
- 守島 基博 (1999) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」 『日本労働研究雑誌』 No.474, pp.2-14.
- 守島 基博編 (2002) 『21 世紀の “戦略型” 人事部』 日本労働研究機構.
- 村山 航 (2009) 「媒介分析・マルチレベル媒介分析」
<http://koumurayama.com/koujapanese/mediation.pdf>
- Ngo, H-Y. and Loi, R. (2008) “Human Resource Flexibility, Organizational Culture and Firm Performance: an Investigation of Multinational Firms in Hong Kong”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.9, pp.1654-1666.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. and Schneider, B. (2008) “Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction”, *Personnel Psychology*, Vol.61, pp.503-545.

- Pfeffer, J. (2007) “Human Resource Management from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained”, *Journal of Economics Perspectives*, Vol.21, No.4, pp.115-134.
- Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007) “Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence” , *Human Resource Management Journal*, Vol.17 , No.1 pp.3-20.
- 坂爪 洋美 (2009) 「ワーク・ライフ・バランス施策に対する管理職の認識がリーダーシップ行動に与える影響」『経営行動科学』 Vol. 22, No.3, pp.205-221.
- 島貫 智行 (2009b) 「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ー」『組織科学』 Vol.42, No.4 pp.77-91.
- Sikora, D. M. and Ferris, G. R. (2014) “Strategic Human Resource Practices Implementation: The Critical Role of Line Management”, *Human Resource Management Review*, Vol.24, pp.271-281.
- Snell, S. A. and Dean, Jr, J. W. (1992) “Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3 pp.467-504.
- 竹内 規彦 (2007) 「戦略的人的資源管理研究における「柔軟性」: その概念及び若干の実証的検討」『産業・組織心理学会第23回大会報告論文集』 pp.67-70.
- 竹内 規彦 (2008) 「人的資源管理政策・施策」若林満監修『経営組織心理学』ナカニシヤ出版 pp.161-187.
- 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) .
- Van Iddekinge, C. H., Ferris, G.R., Perrewé, P. L., Perryman, A. A., Blass, F. R. and Heetderks (2009) “Effects of Selection and Training on Unit-level Performance Over Time: A Latent Growth Modeling Approach”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.94 No.4, pp.829-843.
- Wright, P. M. and Snell, S. A. (1998) “Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4, pp.756-772.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A. and Gerhart, B. (2001) “Comparing Line and HR Executives’ Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions”, *Human Resource Management*, Vol.40, No.2, pp.111-123.
- 山本 寛 (2007) 「組織従業員の HRM 認知とリテンションとの関係ーキャリア発達の観点からー」『産業・組織心理学研究』 Vol.20, No.2 pp.27-39.
- 八代 尚宏 (1998) 『人事部はもういらぬ』講談社.