

【論文】

## 人事機能の分権化がもたらす反作用 —人的資源の柔軟性の媒介効果—

西村 孝史\*

### Abstract

This paper examines the negative effects of decentralizing human resource management functions, such as allocation, development, recruitment, and appraisal, on organizational effectiveness. It has become evident that decentralizing the human resource allocation and deployment function causes a dysfunction in terms of organizational effectiveness; i.e., it focuses on only pursuing the department's profit and not collaborating with other departments, thereby decreasing the organization's talent pool. It has also been found that by promoting employee flexibility, such disadvantages to organizational effectiveness can be suppressed. Simultaneously, to decentralize human resource allocation and development functions mediates human resource flexibility to affect the mindset of employees and create a shortage of the talent pool. Consequently, this paper points out that it is more advantageous to centralize personnel functions related to allocation and development in order to increase human resource flexibility.

### 1. はじめに

本稿では、人事機能の分権化に注目し、以下の2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最適化志向、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、人的資源の柔軟性（Human resource flexibility）が人事機能の分権化と自部門の利害を優先する最適化志向や次世代リーダー候補の育成不足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セクショナリズムを軽減することを検討する。なお、本稿では、人事機能における意思決定権が人事部に集中していることを集権化と呼び、人事の各機能における意思

---

\* 首都大学東京 大学院経営学研究科 准教授

決定権が現場に委ねられている状態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, 1996; 島貫, 2009; 平野, 2010, 2011）。なぜなら人事に関わる機能のうち、何を人事部門が掌握し、何を現場に委ねるのかという「管轄争い」（一守, 2016）を通じて人事部の役割や存在意義が明らかになるからである。

また、人事施策が制度として存在しても、それが上手く機能するかは現場の人事施策に対する従業員の知覚や運用に依存する。Guest and Bos-Nehles (2013) は、人事施策における「運用」(implementation) の重要性を説き、施策が有効に機能するためには人事施策が現場でどのように使用されているのかを考慮する必要があると主張する。現場に人事施策の権限委譲が進むことで事業展開にスピーディに対応できるだけでなく、管理職による HRM の運用を通じて、従業員は HRM から様々なメッセージ性を受け取り、知覚された組織的支援や満足度に影響を与えることが指摘されているからである（山本, 2007; 学習院経済経営研究所, 2008, 2010 ; Huselid and Becker, 2011）。言い換えれば、本人が有しているスキルや能力、仕事の仕方などは粘着性が高い情報であり、人事部門が従業員の配置や能力開発を差配するよりも、現場が決めた方が仕事と能力・意欲とのマッチングをはかりやすい。それゆえに人事機能は分権化して現場に判断をゆだねた方がよい、という主張がなされる。

しかし、他方で現場に採用、配置・育成、処遇などの HRM の機能が分権化されていても、現場に分権化を十分に使いこなす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）。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; Williamson, 1975）、我々は自らが従事する専門的業務の経験を積み重ねるにしたがって認知は限定的とならざるを得ない。つまり、人事機能の分権化は、働く個人から見ると、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、企業側から見ると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を育成するという全社最適が阻害されてしまうことが予想される。

そこで本研究は、人事機能の分権化という HRM の概念を組織論におけるセクショナリズムの問題と接続することで、人事機能の分権化が持つ負の側面に焦点を絞り、人事機能の分権化が持つ反作用を検討する。

## 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, 1997; 守島編, 2002)は、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、大企業の場合、本社人事部、事業部長、事業所人事、現場マネージャーおよび従業員の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合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、米国のデータを用いて人事部の分権化を実証的に検討した島貫(2009)では、人事機能の中でも、処遇機能は、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などの利点が得られる一方で、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。島貫(2009)は米国のデータではあるが、Jacoby(2004)は、日米の人事部の比較を実施しており、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ーの「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。これらの研究は、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」を解明することの重要性を指摘するものである。その意味で運用に注目した研究は、運用によって形成された従業員の知覚を「ブラックボックス」に置きHRMとパフォーマンスの間の関係を解明しようとする。

SHRMのブラックボックスの議論をGuest and Bos-Nehles(2013)は、リンケージ(HRM linkage model)と呼び、有効性モデル(HRM effectiveness model)と分けている。ここで言うリンケージモデルとは、人事施策が従業員の態度や心理的側面を経由して成果に影響を与えるモデルであり、どのような人事施策が組織成果を高めるのかを検討するのに対

して、有効性モデルは、人事施策をどのように実行すると組織成果を高めるのかを問題にする。いわゆる運用を間接的に扱う「ブラックボックス」の研究は、リンケージモデルであり、運用を直接的に扱う研究は、有効性モデルと位置付けられる。

リンケージモデルにせよ、有効性モデルにせよ人事施策の実質的な実行主体であるマネジャーの存在は重要である。なぜなら実行者の人事施策の運用次第で部下の認知に影響を与える（リンケージモデル）存在であり、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（有効性モデル）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、マネジャー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業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. 人的資源の柔軟性 (Human Resource Flexibility)

SHRM 研究において人的資源の柔軟性とは、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)。人的資源の柔軟性は、ダイナミックケイパビリティに含まれる概念であり、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)。

人的資源の柔軟性は、Wright and Snell (1998) により3つの下位概念により概念化されており、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)<sup>1</sup>。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為には、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、事業の忙しさ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「自身の行動スクリ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との違いは、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徴に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。

人的資源の柔軟性の実証研究では、組織成果との関係性が検討されている。Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena and Bou-Llusar (2008) は、スペインの企業の販売(外商)部門で働く管理職 226 名を対象に高業績ワークシステム (HPWS) とHR柔軟性の関係を検討している。その結果、HPWSが組織成果(顧客満足度や顧客からのクレームの減少など7項目)に正の影響を与えることが確認されたものの、HPWSと組織成果の間にHR柔軟性を媒介させると、HPWSが組織成果に与える直接的な影響は見られなくなり、代わりにHPWS→HR柔軟性→組織成果という媒介関係が確認されている。また、Chang, et al. (2013) では、中国のハイテク企業 139 社を対象に、人的資源の柔軟性を資源柔軟性と調整柔軟性に分けたうえで、企業の吸収能力 (Absorptive Capacity) を外部の知の価値を理解する潜在的吸収能力 (Potential AC) と、そのような知を自社で使えるように翻訳し事業活動に活用する顕在的吸収能力 (Realized AC) として概念化し、2つの柔軟性が与える影響を検討した。その結果、調整柔軟性は、潜在的吸収能力 ( $\beta = 0.27, p < 0.05$ ) および顕在的吸収能力 ( $\beta = 0.31, p < 0.01$ ) に正の影響を与え、資源柔軟性は、潜在的吸収能力 ( $\beta = 0.48, p < 0.01$ ) に正の影響を与えることを明らかにした。このように人的資源の柔軟性は、組織成果に正の影響を与えるとされる。

### 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することを検討する。ただし、人的資源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は軽減される可能性がある。

仮説 1 人的資源の柔軟性は、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 H1a 人的資源の柔軟性は、部門優先志向に負の影響を与える

作業仮説 H1b 人的資源の柔軟性は、次世代リーダー候補の育成不足に負の影響を与える

また、人事機能の分権化は、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源の柔軟性が低下する可能性も考えられる。例えば、採用の分権化は、その時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。同様に配置・育成や処遇に関しても自らの業務に最適化するような行動を上司は取ることが予想されることから人的資源の柔軟性に負の影響を与えるであろう。

仮説 2 人事機能の分権化は、人的資源の柔軟性に負の影響を与える

作業仮説 H2a 配置・育成機能の分権化は、人的資源の柔軟性に負の影響を与える

作業仮説 H2b 採用機能の分権化は、人的資源の柔軟性に負の影響を与える

作業仮説 H2c 処遇機能の分権化は、人的資源の柔軟性に負の影響を与える

人事機能の分権化は、一守（2016）が人事部門と現場の「管轄争い」と述べているように、人事機能を分権化することで人事部門と現場との間に情報の非対称性が発生し、「対称的無知」（Lazear, 1995）の状態となる。そのため人事部門の情報統制が利きづらくなり、現場による人材の囲い込みやミスマッチが生じる（平野, 2006）。タレントマネジメントの議論（労働政策研究・研修機構, 2017; 石山・山下, 2017）で言われているように、経営人材を広範なローテーションによって育成するためには、自部門の優秀な人材を手放すことに対するインセンティブが現場になれば、現場は自部門の業績を高めるために優秀人材を抱え込むであろう。そのため人事機能の分権化は、自部門優先志向を高めることが予想される。ただし、採用と部門優先志向や次世代リーダーの育成との間には、新人や中途採用者が独り立ちするまでに時間を要することから影響を与えないと考えられる。

仮説 3-1 人事機能の分権化は、部門優先志向を助長する

作業仮説 H3a 配置・育成機能の分権化は、部門優先志向に正の影響を与える

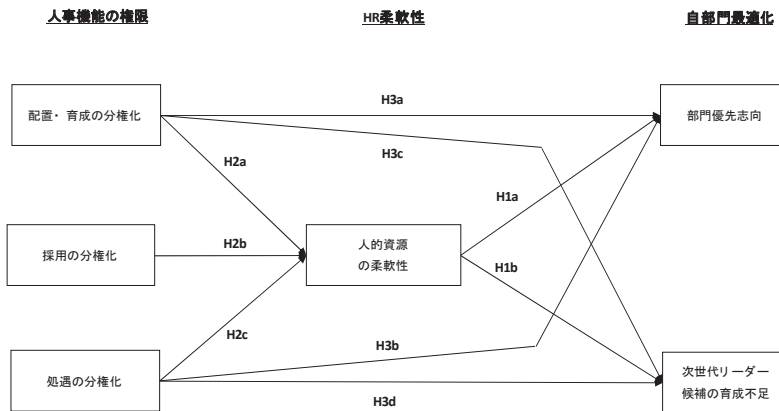
作業仮説 H3b 処遇機能の分権化は、部門優先志向に正の影響を与える

仮説 3-2 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 H3c 配置・育成機能の分権化は、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 H3d 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

図1 分析枠組み



### 3. データセットと変数の設定

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。この調査はリクルート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。本研究では、使用する変数について欠損値のないデータ81社のデータを使用した。

#### 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＝3.239、標準偏差＝0.834、クロンバックの $\alpha$ ＝0.852）。部門優先志向の値が大きいほど、企業全体としての視点ではなく、部門を重視する志向が強いことを示す。

##### 3-1-2 次世代リーダーの育成不足

もう1つの変数は、「次世代リーダー候補の育成不足」変数である。「次世代リーダー候補の育成不足」は単独の質問項目で5点尺度である（平均値＝2.926、標準偏差＝0.997）。この値が大きいほど、次世代リーダー候補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（表1）。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ためである。

採用機能のうち、新卒採用者および中途採用者の募集・採用に関する権限のスコアは、標準偏差が1を超えており、企業によって人事部門が決定権を掌握している企業と現場が掌握している企業とに分かれていることが窺える。ただし、新卒採用者の募集・採用は、平均値が2.17と低く、新卒一括採用の慣行のもとで人事部門が採用を管理していると言える。同様に処遇機能も3項目とも標準偏差が1を超えており、企業による分散が大きいことを示している。処遇機能に関する質問項目は、すべて平均値が3点台であるが、これは多くの企業で人事評価が現場での1次評価を経て、その後人事部門も交えた部門間の調整会議の結果決定されることから、人事と現場の双方が関与するという意味で3点台であることが予想される。

表1 人事機能に関する記述統計

No	項目	N	Mean	S.D.	天井効果	床効果	合成変数
1	新卒採用者の募集・採用	81	2.17	1.15	3.32	1.02	採用 $\alpha=0.789$
2	中途採用者の募集・採用	81	3.22	1.16	4.38	2.06	
3	契約社員・パート・アルバイトの募集・採用	81	3.91	0.94	4.85	2.98	
4	派遣社員の採用	81	4.02	0.89	4.92	3.13	
5	部門の要員計画	81	3.57	0.96	4.53	2.61	配置・育成 $\alpha=0.675$
6	部門内の異動や配置	81	4.02	0.77	4.80	3.25	
7	部門をまたぐ異動や配置	81	3.05	0.93	3.98	2.12	
8	能力開発計画（OJT）	81	3.98	0.82	4.80	3.15	
9	能力開発計画（OFF-JT）	81	2.68	0.97	3.65	1.71	処遇 $\alpha=0.814$
10	個別の人事考課の得点配分	81	3.64	1.09	4.73	2.55	
11	個別人材の昇格・降格の決定	81	3.19	1.09	4.27	2.10	
12	任用・登用の決定	81	3.06	1.09	4.15	1.97	
	昇給・賞与の枠（原資）	81	1.69	0.96	2.65	0.73	
	昇給・賞与の分配比率	81	2.09	1.13	3.22	0.96	
	人事考課の全体の得点枠	81	1.86	1.01	2.87	0.85	
	昇格・降格の基準・条件の決定	81	1.78	0.99	2.77	0.79	
	任用・登用の基準・条件の決定	81	1.96	1.04	3.01	0.92	

次に、床効果が確認された5項目を除いた12の人事管理について機能ごとに合成変数を作成した。1つ目は、採用機能の分権化であり、これは「新卒採用者の募集・採用」「中途採用者の募集・採用」「契約社員・パート・アルバイトの募集・採用」「派遣社員の採用」の4つの業務に関する分権化の程度を示す変数である（平均値＝3.333、標準偏差



=0.816、クロンバックの $\alpha = 0.789$ )。

2つ目は、配置・育成機能の分権化である。これは「部門の要員計画」「部門内の異動や配置」「部門をまたぐ異動や配置」「能力開発計画 (OJT)」「能力開発計画 (Off-JT)」の5項目の総和の平均を用いている (平均値 = 3.459、標準偏差 = 0.591、クロンバックの $\alpha = 0.675$ )。配置と育成機能は分けることも可能であるが、OJTは現場での学習であり、部門の内外を問わず異動や配置は、業務都合による要員調整だけでなく、能力開発を意図して行われることもあることから、配置と育成は必ずしも弁別できないと考え、5項目を配置・育成の分権化として使用した。

3つ目は、処遇機能の分権化である。これは、「個別の人事考課の得点配分」「個別人材の昇格・降格の決定」「任用・登用の決定」の3項目の総和の平均である (平均値 = 3.296、標準偏差 = 0.928、クロンバックの $\alpha = 0.814$ )。配置・育成変数は、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に関する変数であると言える。いずれの分権化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。

### 3-2-2 人的資源の柔軟性

HRM 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に注目し、以降、人的資源の柔軟性として分析をする。なぜなら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。

人的資源の柔軟性は、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。反対に、スキル柔軟性や HR 施策運用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する。

人的資源の柔軟性は、Bhattacharya, et al (2005) にしたがって「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 = 3.272、標準偏差 = 0.707、クロンバックの $\alpha = 0.819$ )。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 コントロール変数

企業レベルのコントロール変数として、製造業ダミー（製造業＝1）、労働組合ダミー（労働組合が1つ以上ある＝1）、従業員数（対数変換）を投入した（Datta, Guthrie, and Wright, 2005）。主要変数の記述統計は表2の通りであるが、部門優先志向と次世代リーダー候補の育成不足は、0.3程度の相関があり関連性が見られる。また、人事機能の分権化と部門優先志向はいずれも相関が見られるが、特に配置・育成機能に関する分権化は、次世代リーダー候補の育成不足とも正の相関を示している。人的資源の柔軟性は、部門優先志向と次世代リーダー候補の育成不足の双方に負の相関が見られるほか、配置・育成の分権化と負の相関が見られることから、人的資源の柔軟性にとって配置・育成は集権化した方が望ましいことが予想される（表2）。

表2 変数の記述統計及び相関

No	変数	N	Mean	S.D.	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	部門優先志向	81	3.239	0.834	0.852	1								
2	次世代リーダー候補の育成不足	81	2.926	0.997		0.327 ***	1							
3	人的資源の柔軟性	81	3.272	0.707	0.819	-0.344 ***	-0.456 ***	1						
4	配置・育成機能の分権化	81	3.459	0.591	0.675	0.466 ***	0.186 +	-0.270 **	1					
5	採用機能の分権化	81	3.333	0.816	0.789	0.226 **	0.096	-0.190 +	0.295 ***	1				
6	処遇機能の分権化	81	3.296	0.928	0.814	0.435 ***	0.150	-0.080	0.621 ***	0.464 ***	1			
7	従業員数(対数)	81	8.194	1.486		0.012	-0.099	0.020	0.123	-0.108	-0.116	1		
8	製造業ダミー(製造業=1)	81	0.469	0.502		-0.022	-0.030	-0.211 +	0.166	0.117	0.065	0.219 **	1	
9	労働組合ダミー(あり=1)	81	0.765	0.426		-0.098	-0.100	-0.118	0.026	-0.051	-0.191 +	0.309 ***	0.228	1

\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、+10%水準で有意

## 4. 分析結果

## 4-1. 企業特性による分権化の違い

企業規模別に分権化の平均値を見ると採用機能について企業規模が10,000人を超えるまでは数値に大きな差はみられないが、企業規模が10,000人を超えると、採用の権限は人事部に集約されている。配置・育成機能の権限は、緩やかではあるが企業規模が大きくなるにつれて分権化される傾向が見られる。処遇機能は、1,000人以上の企業であれば、分権化の程度は変わらない。業種別で見た場合、製造業は、非製造業と比べて人事機能の分権化が進んでおり、労働組合がない方が処遇の分権化が進んでいる（表3）。

表 3 企業特性による分権化の違い

		採用機能			配置・育成機能			処遇機能		
		N	Mean	S.D.	N	Mean	S.D.	N	Mean	S.D.
従業員数カテゴリー (人)	1-999	10	3.38	1.03	10	3.46	0.68	10	3.80	0.92
	1000-4999	33	3.41	0.87	33	3.47	0.68	33	3.19	0.98
	5000-9999	24	3.47	0.61	24	3.39	0.48	24	3.24	0.80
	10000以上	14	2.89	0.78	14	3.56	0.52	14	3.29	0.99
業種	非製造業	43	3.24	0.96	43	3.37	0.68	43	3.24	1.06
	製造業	38	3.43	0.61	38	3.56	0.46	38	3.36	0.76
労働組合	あり	62	3.31	0.79	62	3.47	0.56	62	3.20	0.90
	なし	19	3.41	0.93	19	3.43	0.71	19	3.61	0.98
合計		81	3.33	0.82	81	3.46	0.59	81	3.30	0.93

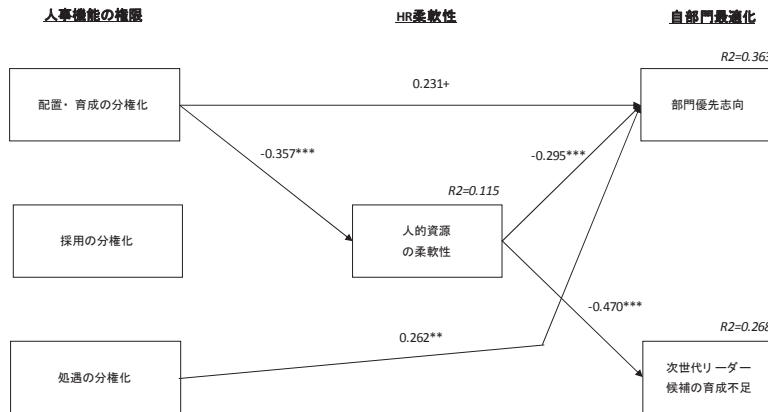
#### 4-2. 人的資源の柔軟性の部分媒介モデルの検討

人事機能の分権化と部門優先志向との間に人的資源の柔軟性が媒介するモデルを検討するために共分散構造分析を実施した(図2)<sup>2</sup>。具体的には、配置・育成、採用、処遇の分権化変数を独立変数、人的資源の柔軟性を媒介変数と置いた時に従属変数として部門優先志向と次世代リーダーの育成不足に与える影響を検討する。

分析の結果、人的資源の柔軟性は、部門優先志向および次世代リーダー候補の育成不足に負の影響を与えていることから H1a および H1b は支持された。また、人事機能の分権化と人的資源の柔軟性との関係についてみると、配置・育成の分権化が負の影響を与えており、仮説 2a は支持されたものの、H2b および H2c は、人的資源の柔軟性に影響を与えないことから仮説は棄却された。

人事機能の分権化の部門優先志向に対する直接効果は、配置・育成の分権化が 10% 水準で正の影響を与え、処遇の分権化が 5% 水準で正の影響を与えていることが明らかになったことから H3a、H3b 共に支持されたと言える。反対に、次世代リーダー候補の育成不足について人事機能の分権化は直接的な影響を与えないことから H3c および H3d は棄却された。

図2 人的資源の柔軟性の媒介効果



注 1:  $+0.05 < p < 0.10$ ,  $**0.01 < p < 0.05$ ,  $***p < 0.01$

注 2: コントロール変数・誤差間相関は省略し、統計的に有意なパスのみを表記

注 3: 数値は標準化係数

注 4: コントロール変数として製造業ダミー、労働組合ダミー、従業員数（対数）が投入されている

注 5: CMIN/DF=1.285 AIC=83.452 CFI=0.939 AGFI=0.830 RMSEA=0.082

## 5. ディスカッション

分析の結果から、H1a、H1b は支持され、人的資源の柔軟性を高めることが現場の限定合理性に基づく自部門優先志向を抑制することが示された。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、部分最適の負の側面を抑制できることを意味する。

また、今回取り上げた人事機能の分権化と人的資源の柔軟性との関係性について仮説が支持されたものは、H2a のみであった。採用 (H2b) や処遇 (H2c) を分権化しても人的資源の柔軟性には影響を与えないが、配置・育成の分権化は、人的資源の柔軟性を低下させてしまう。部門の要員計画や配置、能力開発の計画を現場に委ねることは、時間軸として短期的な業務量の増減に合わせた人員配置や能力開発が行われるようになり、長期的な人材育成の視点は後退して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。採用の分権化は、長期的に見れば、人的資源の柔軟性に影響を与える可能性があるかもしれないが、採用の決定権限と人的資源の柔軟性はすぐさま影響を与える関係ではないと予想される。さらに、質問項目の中には契約社員・パート・アルバイト・派遣社員の採用に関する分権化が含まれているため、いわゆるコア従業員に求められる人的資源の柔軟性とは結び付きづらいと考えられる。処遇の分権化は、個別の査定や昇進昇格の決定権に関する変数であり、処遇そのものは従業員を水路づけ（守島，2004）する機能はあるが、従業員の

人的資源の柔軟性を高めるためには、インセンティブとして「何を」評価するのが問題であって、「誰が」評価するのは影響しないことが考えられる。

仮説3について検討すると、配置・育成の分権化は、10%水準ではあるが、自部門優先志向を強める(H3a)。つまり、配置・育成の分権化は、一方で人的資源の柔軟性を低下させつつ、他方で自部門優先志向を強める。配置・育成の分権化の直接効果は、0.231 ( $p < 0.10$ )、間接効果は、0.105 ( $-0.357 \times -0.295$ ) (共に  $p < 0.01$ ) であり、総合効果は、0.336 である。直接効果は間接効果よりも係数としては大きい、有意確率を鑑みると人的資源の柔軟性を低下させることで部門優先志向が強くなる間接効果のルートも無視できない。

さらに、処遇機能の分権化は、部門優先志向に正の影響を与えていた(H3b)。昇進・昇格(降格)の決定権を現場が握るということは、人事に関する意思決定が現場で閉じることになり、それぞれの部署の業務特性に応じた判断基準で昇進や昇格がなされることになる。そのため、昇進や昇格のルールそのものを全社的に統一していたとしても、昇進や昇格した従業員のスキルセットやマインドセットも分散が大きく、自部門の現在の業務特性に合致した人物が昇進・昇格(降格)するため、自部門を優先する人材が増えていくのであろう。また、昇進・昇格(降格)の決定権が現場に閉じることで、他部門との調整が必要とされなくなることも自部門優先志向を助長する一因となろう。

仮説のH3cおよびH3dは、いずれも棄却された。次世代リーダー候補の育成不足は、直接的に分権化が影響するわけではなく、本研究に取り上げていない別の変数によって説明されることが考えられる。ただし、H3cが棄却されたように直接効果こそ見られなかったものの、間接効果0.1680 ( $-0.357 \times -0.470$ ) が見られることから、配置・育成の分権化は、人的資源の柔軟性を弱めることで、人的資源の柔軟性が次世代リーダー候補の育成不足に与えるインパクトを弱めていると言える。

## 6. インプリケーションと今後の課題

本稿では、配置・育成、採用、処遇の3つの人事機能の分権化を用いて、人事機能に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・育成機能の分権化は、直接的にも、間接的にも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育成不足)を引き起こす可能性があること、ならびに処遇の分権化は、部門優先志向を高めることも明らかになった。これらの結果から、本研究の理論的インプリケーションは、第1に、人事機能の分権化とセクショナリズムを実証的に検討した点、第2に、人事機能の分権化と次世代リーダー候補の育成不足の関係を扱ったことでリーダー開発論におけるHRMの関わり方を示した点が挙げられる。

また、実務的インプリケーションとして本研究は、どの人事機能を現場に委譲をしてよいのか、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・育成機能に関する権限を有していないと、人的資源の柔軟性が低下し、現場にセクショナリズムが生じる可能性が高まることから、人事部門は配置・育成の機能を集権化する必要がある。同時に、処遇の分権化は、直接的には人的資源の柔軟性を低下させないが、部門優先志向を高めるため、昇進・昇格については、厳格な管理と運用が求められる。

上記に述べた貢献が挙げられるが、本研究はいくつもの限界がある。1つは、サンプルの少なさである。98社のサンプルのうち、欠損値がないデータを選択した結果、サンプル数が81社となった。さらにサンプルの多くが大企業であるため、中小企業を含めた一般化には注意が必要である。2つ目は、人的資源の柔軟性を媒介変数として位置づけているけれども、人的資源の柔軟性が人事機能のモデレータ変数である可能性がある。あるいは人的資源の柔軟性を独立変数としたときに、人事機能が人的資源の柔軟性のモデレータの役割を果たしている可能性も考えられる。長期的に見れば部門優先志向が人事機能の分権化を進めているという逆因果の可能性も考えられるであろう。

3つ目は、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、幾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かによっても解釈が異なる可能性がある。人事部門の多層構造と意思決定構造を分析枠組みに組み込むことも求められる。

## 【謝辞】

本論文は、リクルート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。もちろん、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、本論文は、日本労務学会第45回全国大会（法政大学）で発表した西村（2015）を大幅に改訂したものです。有益なコメントを下さったフロアの先生方、ならびにコメンテーターの松繁寿和先生（大阪大学）に御礼申し上げます。

また、本論文の執筆にあたり、科学研究費補助金（若手研究A（研究課題番号：24683011）、基盤研究C（研究課題番号：26380514、17K03937、18K01814）、基盤研究A（研究課題番号：15H01964））、平成24年度労働問題リサーチセンター研究助成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。

## 注

- 1 その後の研究では、柔軟性について異なる分け方がなされている。Chang, Gong, Way and Jia(2013)は、Sanchez(1995)の研究に基づいて、柔軟性を資源柔軟性と調整柔軟性の2つに分けている。資源柔軟性とは、ある資源を別のものに転用できる程度とスイッチングコストの低さを示す概念であり、これをHRMに援用すると従業員が現在の担当業務によらず幅広く活用できる従業員のスキルや能力を有していることを指す概念である。それに対して、調整柔軟性は、資源を別の用途に合わせて再構築・再展開できる能力を指し、従業員が環境に素早く適応できるかを示す概念として扱われている。
- 2 AGFIが0.830と一般的な指標である0.9を下回っているためにモデルの適合度が必ずしも高くないため、解釈には注意が必要である。

## 参考文献

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol.17, No.1 pp.99-120.
- 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.
- D. E. Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A and Bou-Llusar, J. C., (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, Vol.34, No.5 pp.1009-1044.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E. 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.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., and Jia, L. (2013). Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management*, Vol.39, No.7 pp.1924-1951.
- 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.
- Guest, D. E. and Bos-Nehles, A. C. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. In J. Paauwe, D. E. Guest and P. M. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges*, pp. 79-96. New York, USA: Wiley.
- 平野 光俊 (2006). 『日本型人事管理 一進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社.
- 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.
- 一守 靖 (2016) 『日本の雇用慣行は変化しているのか 本社人事部の役割』慶應義塾大学出版会.
- 石山 恒貴・山下 茂樹 (2017). 「戦略的タレントマネジメントが機能する条件とメカニズムの解明ー外資系企業と日本企業の比較事例研究ー」『日本労務学会誌』Vol.18, No.1 pp.21-43.
- 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—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.
- Lazear, E. (1995). *Personnel economics*. Cambridge, The MIT Press (樋口美雄・清家篤訳『人事と組織の経済学』日本経済新聞社, 1998年).
- 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, Wiley (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年).
- 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.
- 守島 基博 (2004). 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社.
- 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.
- 西村 孝史 (2015a). 「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—」『Works Discussion Paper Series』No.1.
- 西村 孝史 (2015b). 「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—」『日本労務学会第45回全国大会研究報告論集』pp.302-309.
- 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.
- 労働政策研究・研修機構 (2017). 「次世代幹部人材の発掘と育成に関する研究—事業をグローバルに展開する製造企業を中心に」労働政策研究報告書 No.194.
- 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.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp.135-159.
- 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—施策運用における意思決定構造に注目して—」『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.
- 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分析」『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, T. D. (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.
- Williamson, O. E. (1975). *Market and hierarchies: Analytics and antitrust implications*. New York, USA; The Free Press.
- 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 (1996). 『人事部はもういない』講談社.