



日本型人事管理の進化型 : 上場製造業の人事部長に対する質問紙調査から

平野, 光俊

(Citation)

国民経済雑誌, 193(4):53-73

(Issue Date)

2006-04

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056065>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056065>



日本型人事管理の進化型

——上場製造業の人事部長に対する質問紙調査から¹⁾——

平 野 光 俊

本稿では、現代の日本企業における機能的な人事管理形態を、上場製造業の人事部長を対象にしたサーベイ調査に基づいて探索した。その結果、機能的な人事管理は、「職務主義のインセンティブ・システム」と「人事権の人事部集中」が結合した形態であることが明らかになった。さらに、この形態に「サクセッション・プラン」と「キャリア自律支援」という新しい人事施策を追加するとさらに業績に対する説明力が高まることが明らかになった。以上の結果から、本稿は情報の非対称性と粘着性に由来する「人事情報の費用」という人事管理の機能性を条件づける新しい概念を導出する。そして、日本型人事管理は人事情報の費用問題を解決するように進化的に修正されることを主張する。

キーワード 双対原理、人事情報の費用、人事情報の非対称性、
人事情報の粘着性

1 は じ め に

本稿の目的は、現代の日本型人事管理を、「様式化された事実」(stylized facts)²⁾として特定された1980年代の伝統的な人事管理の仕方に対比させて、1)それがこの20年余りの間にどのような特徴を持つ形態に進化したのか、2)進化した人事管理の形態は果たして機能的であるのか、3)それが機能的であるとすればその理由は何か、という3つのリサーチ・クエスチョンを、上場製造業の人事部長を対象にした郵送質問紙調査に基づいて探索的かつ実証的に明らかにしようとするものである。

本研究の動機は次のような問題意識から発している。すなわち、企業業績が総じて低迷した1990年代に盛んに喧伝されたステレオタイプの主張「やはり日本型人事管理（以下J型という）は時代遅れのシステムであるからアメリカ型人事管理（以下A型という）に追随していくべきである」、そして2002年以降の堅調な業績回復を背景に唱えられる逆の主張「やはりJ型は競争力の源泉であるからかつての年功型の人事管理に回帰すべきである」は、いずれもJ型に対する粗雑な規定の上に成り立っており、学術的にも実践的にも問題含みなのではないか、ということである。

そして、現代の日本企業に広く普及すると予想される特定の人事管理の仕方を、仮に「進化型」と捉えるのであれば、それは淘汰の基準（市場競争）に中立的な生存の可能性が高い安定的なシステムでなければならないだろう。その意味で、特定の人事管理の仕方を進化型として主張するのであれば、それが財務的業績に対して良好に作動することをサーベイ調査によって検証することが不可欠である。それでは、社会システムの進化の「存続の論理」的な観点から、進化型人事管理を探索し、それが事後的にもたらす結果合理性（機能性）を確認していこう。³⁾

本稿の構成は次のとおりである。続く第2節では、これまでの実証研究で蓄積されてきたJ型とA型の人事管理の「様式化された事実」を簡単にレビューし、伝統的なJ型を特定する。そして、J型が何ゆえに機能的でありえたのかを組織モードの比較制度分析における「双対原理」(duality principle)に依拠して整理する。第3節では、近年のJ型の変化を主として人事管理の基本システムである社員格付制度の変化から捕捉した上で、分析モデルを構築するとともに研究の方法を述べる。第4節では、サーベイ調査の分析結果から現代の製造業における機能的な人事管理の仕方を特定する。ここで結論を先取りすれば、現代の環境において機能的な人事管理は、特定の技能の発展を動機づける励みの制度としての「インセンティブ・システム」(以下ISという)が職務主義で構造化され、かつそれが人事権の本社人事部(以下人事部という)への集中という特性と結合する形態である。しかし、ラインに人事権を必然的に委譲する職務主義ISと人事権の人事部集中は二律背反の関係となる。そこで第5節では、「人事情報の費用」という人事管理の機能性を条件づける新しい概念を導出し、「J型は人事情報の費用から生じる問題を解決するように進化することが機能的である」という仮説を設ける。第6節では、人事情報の費用を節約する新しい人事施策を変数に操作化し、さらに分析を加える。第7節では、結果を総合的に要約するとともに、本研究で特定された進化型人事管理が何ゆえに機能的でありうるのかを考察する。

2 日本とアメリカの人事管理の相違とその機能性の説明原理

2.1 様式化されたJ型とA型

伝統的なJ型とA型は、次のように様式化できよう。⁴⁾ ISとしての社員格付制度は、A型は職務主義で設計されるが(Baker, Gibbs, & Holmstrom, 1994a; 1994b)、J型は能力主義で設計される。J型では、それが社員の長期にわたる組織コミットメントと学習意欲を引き出すISとして機能している(Aoki, 1988; Itoh, 1994)。このような能力主義のISと補完関係にあるのが長期雇用関係である(Hashimoto & Raisian, 1985)。J型の昇進構造は、キャリアの初期は一律年功型で、中期で昇進スピード競争型に移行し、課長クラスになってトーナメント型となる重層型である(今田・平田, 1995)。それゆえ、第一次選抜の時期やキャリアの

プラトー化の時期は遅い。対して、A型はFast Track 対象者の選抜は早期である（日本労働研究機構，1998）。欠員補充は、J型は内部昇進によって充足されるが（佐藤，2002），A型は内部昇進のみならず外部調達も検討し，それでも適任者がいなければ不在のままにしておく（笹島，2001）。管理職に至るキャリア形成は，J型は当該職能だけでなく別の職能も経験する幅広いキャリアが望ましいとするが，A型は1職能に閉ざして，そこで幅広く経験を積むことを評価する（日本労働研究機構，1998）。J型では管轄を越える異動は人事部によって調整されるが，A型では異動に人事部が介入することは稀である。人事部の人事権（ランクや異動の決定）は，J型はA型に比べてはるかに強い（青木，1989；加藤，2002）。

要約すれば，J型を特徴づける重要な要素は2つある。J-1）能力主義で構造化されたIS（職能資格制度）と，J-2）人事権の人事部への集中である。対して，A型の特徴は，A-1）職務主義のIS（職務等級制度）と，A-2）人事権のラインへの分権である。

2.2 特定の人事管理特性の機能性の説明原理

J型およびA型の機能性は，青木（1989；1995）の比較制度分析における「組織モードの双対原理」において，以下のように説明される。双対原理とは，「特定の仕事の調整様式と特定の人事管理特性の組み合わせが何ゆえに良好なパフォーマンスを達成するのか」に対する説明原理である。双対原理では，まずA型組織モードとJ型組織モードの2つの組織形態のプロトタイプが構想される。

A型組織モードは，ヒエラルキー的調整（上司一部下といった階層を通じた命令による垂直的コーディネーション）と，人事管理における励みの制度としてのISが職務主義で構造化され結合している。A型組織モードがうまく機能するためには，上位職が示した計画を忠実かつ正確に履行する特定分野のエキスパート技能を持つ人材が必要である。このとき隣接業務の知識はさほど重要でない。A型組織モードでは，第1に，キャリアはひとつの職能に閉ざされる（ファンクショナル・キャリア）。エキスパート技能は特定分野を深く長く経験させることで身につくからである。第2に，社員格付制度は担当職務の大きさに決まる職務等級制度がむいている。エキスパート技能は特定の仕事と結びついているからである。第3に，外部労働市場が発達する。標準化された仕事の定義に即したエキスパート技能の発展に動機づけられている人材が社会に多数いるからである。それゆえ，ライン管理職は欠員を労働市場からダイレクトに補充することができるので，人事部の介入や手助けを必要としない。

対して，J型組織モードは，仕事の調整様式における水平的調整（同僚あるいは関連部署との情報共有による水平的コーディネーション）と能力主義ISが結合している。この結合がうまく機能するためには「企業特殊総合技能」を持つ人材が必要である。企業特殊総合技能とは，「文脈的技能」（contextual skill）と「統合的技能」（integrative skill），さらに，これ

らの技能の習得の基礎能力として、より一般的な問題解決力やコミュニケーション力あるいは柔軟性といった「可塑的技能」(malleable skill)を総合した技能である⁵⁾。というのは、第1に、水平的調整を可能にならしめるためには様々な職場の経験、知識の共有、部門間のコミュニケーションの拡大が必要かつ十分条件である。第2に、企業特殊総合技能をもつ人材は複数の仕事経験(ジョブ・ローテーション)を通じて育つのであって、特定のやり方のトレーニングがうまく実施できるかどうかは人事管理の仕組みに依存する。つまり、ジョブ・ローテーションを通じて企業特殊総合技能を与えるには、特定の仕事と結びつかない職能資格制度がむいていいる。第3に、管轄を越えるジョブ・ローテーション(クロス・ファンクショナル・キャリア)は、全体最適の観点から人事部によって調整される必要があるので、人事権は人事部に留保される。以上、A型組織モードとJ型組織モード各々の仕事の調整様式と人事管理特性の補完性のあり方の相違を整理すれば表1のようになる。

表1 A型組織モードとJ型組織モード

	A型組織モード	J型組織モード
仕事の調整様式	垂直的コーディネーション	水平的コーディネーション
人材の技能タイプ	エキスパート技能	企業特殊総合技能
キャリア開発	ファンクショナル・キャリア	クロス・ファンクショナル・キャリア
インセンティブ・システム	職務主義	能力主義
人材の調達	外部労働市場から	内部労働市場から
人事権	ライン分権	人事部集中

このような組織モードは一国の社会の特質にも条件づけられている。したがって、組織モードの産業特性に応じた戦略的選択が順調に進むかは定かでない。「各国において支配的な経済戦略がさまざまな形で制度化されており、それは各個人の適者生存競争における技能形成の選択の戦略に大きな圧力を加える」(青木, 1995, 30頁)からである。すなわち、一国の中で一定の技能タイプが人口の大部分を占めるような場合、たとえ技術的・環境的与件によって他方の技能タイプが適合的であっても、社会に多数派の技能タイプを雇用するほうが期待利得は高まる⁶⁾。換言すれば、他の多くの企業が企業特殊総合技能を雇用する戦略を採用するのであれば、自社もそれを採用するほうが(たとえ他方の技能タイプが事業特性上適合的であったとしても)、戦略的に補完的⁷⁾(strategic complementarity)である。

2.3 近年の人事管理の変化

近年の日本企業の人事管理の重要な変化は、ISとしての社員格付制度の修正として捉えられる。厚生労働省の平成11年雇用管理調査によれば従業員5,000人以上の大企業の93.4%が能力主義の職能資格制度であるが、最近これを職務主義に転換しようとする企業が少なくない。事例調査をもとに、その転換の内実を明らかにする研究も蓄積されてきた(例えば、松繁・梅崎・中嶋 編, 2005; 都留・阿部・久保, 2005; 平野, 2003)。これらの研究によれば、IS

の能力主義から職務主義への転換は、人事権のライン分権化を伴うことが観察されている。というのは、職務等級制度では、職務グレードのレベルを決定するための職務分析や職務評価が不可欠であり、それは人事部ではなくライン管理職の仕事であるからである。

対して、アメリカでは厳密な職務主義のISに能力主義的な要素を組み入れつつある(太田, 1998)。それは職務グレードのブロード・バンディング化(笹島, 2001)、スキル給の導入や高業績労働組織(High Performance Work Practice)としてのジョブ・ローテーションによる企業特殊技能の発展などに見られる(Osterman, 1999)。ただし、これらの取り組みは雇用保障とはまったく結びついておらず、人材の外部調達や市場原理で決定される報酬水準など、外部労働市場に依拠した雇用関係を強めている(Cappelli, 1999)。

3 分析モデルの構築と方法

3.1 人事管理形態を分類する理念型モデル

以上の議論を基礎にして、人事管理の形態を、ISにおける、1)「能力主義」と「職務主義」、2)人事権の所在における「人事部集中」と「ライン分権」を組み合わせた4つのタイプに識別しよう。4つとは、J型(能力主義と人事部集中の結合)、派生J型(職務主義と人事部集中の結合)、A型(職務主義とライン分権の結合)、派生A型(能力主義とライン分権の結合)である。

先に見たように日本企業ではISの職務主義への転換が近時観察されるが、現実には、1)変わらずJ型に留まっているもの、2)派生J型に移行したもの、3)A型に移行したもの、以

図1 人事管理形態の理念型4タイプ

		インセンティブ・システム	
		職務主義	能力主義
人事権	人事部集中	派生J型 ・幅広いジョブ・ローテーションと幅広いジョブ・ローテーションの組み合わせ ・企業特殊総合技能を発展させる人材と機能的なエキスパート技能を発展させる人材の組み合わせ ・社内労働市場での人材育成配置	J型 ・幅広いジョブ・ローテーション ・企業特殊総合技能を発展させる ・社内労働市場での人材育成配置
	ライン分権	A型 ・幅狭いジョブ・ローテーション ・機能的なエキスパート技能を発展させる ・外部労働市場に依拠した人材配置	派生A型 ・幅狭いジョブ・ローテーションと幅広いジョブ・ローテーションの組み合わせ ・機能的なエキスパート技能を発展させる人材と企業特殊総合技能を発展させる人材の組み合わせ ・外部労働市場に依拠した人材配置

上3つのタイプが存在するであろう。能力主義で人事権をラインに分権化する派生A型は、アメリカにおける進化の方向であると思われるが、同じく分析対象に加えておこう。なお現実の人事管理は、能力主義ないし職務主義の双方が含まれるし、人事権の所在も程度問題である。このような留保条件をつけた上で、図1のような典型図を人事管理の形態を分類する理念型モデルとして提出しよう。

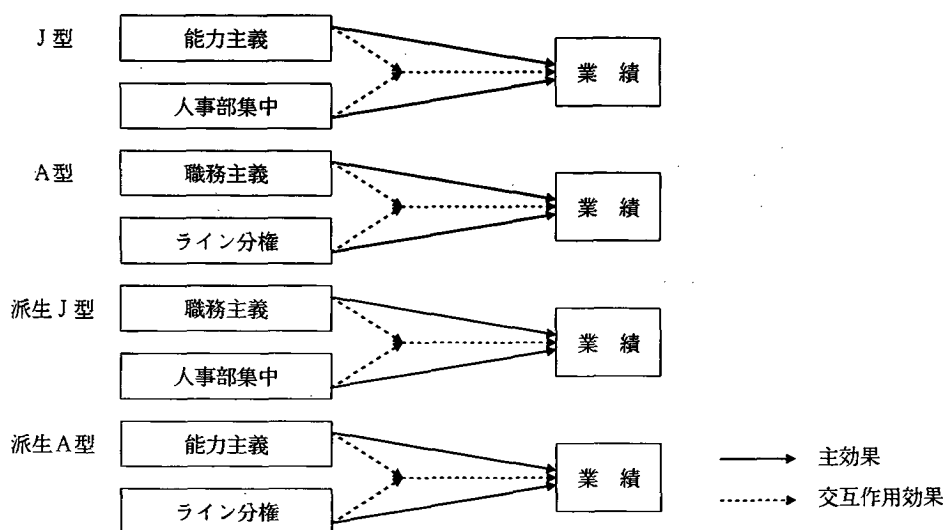
縦軸は人事権の所在であり、横軸はISのタイプである。この2軸のもとに描かれる平面上で人事管理の4つのタイプが分類される。各々のボックスに記述した内容は、これまでの議論から導かれた人事管理形態それぞれに適合的な技能タイプとキャリア開発の様式である。

ここでの分析の重要な点は、人事管理を構成する2つの要素が、どのような関係であれば補完性が成立し、またどのような種類の交互作用効果を生み出すのかを明らかにすることである。

3.2 分析モデル

人事管理形態の4タイプと業績（営業利益、営業利益率）の因果関係を比較し、もってどのタイプが市場における淘汰の基準に対して中立的であるかを検証しよう。ここで、1) 人事管理におけるISの設計・運用と、2) 特定の主体（人事部ないしライン）の異動のイニシアティブは別々のアクティビティである。その際、片方のアクティビティが0となることはありえず、必ず特定の組み合わせがある。特定の組合せにおいて、両者の水準が同時に高まるとき、すなわち、ISと人事権の所在の交互作用項が業績に与える影響を比較することで、それぞれのタイプの効率性を検証することができる。分析モデルは図2である。

図2 分析モデル



3.3 分析方法

分析は以下の手順で行う。⁸⁾まず、業績（営業利益と営業利益率）を被説明変数として、それに m 個の説明変数を回帰させ、重相関係数 R_m を得る。その自乗 R_m^2 は決定係数とされ、式に投入された説明変数による説明分散を示す。次に1個の説明変数を追加して $m+1$ 個の説明変数によって回帰分析を行う。同様に R_{m+1} 、その自乗 R_{m+1}^2 を得る。もし R_{m+1}^2 が R_m^2 よりも有意に大きければ、後から追加された説明変数が目的変数に対して有意な貢献をしているということである。もし説明変数の単純追加であれば、主効果の検定となり、交互作用項であれば交互作用効果の有意性の検定になる。上記の変数の交互作用効果の手続きを、管理職層の職位に到達していない「一般社員」、管理職層の職位まで昇進している「部下のいるライン管理職」（以下管理職という）および「部下のいない高度専門職」（以下専門職という）の別に、J型、A型、派生J型、派生A型ごとに行う。このとき人事管理の形態に応じたサンプル分割は施さない。すべてのサンプルに対して4つの形態に対応する説明変数を投入する方式をとる。その理由は、変数[IS]における「能力主義」ないし「職務主義」、変数[人事権]における「人事部集中」ないし「ライン分権」は、全てのサンプルが程度の差こそあれ保有している特性であること、また形態のバリエーションを担保して回帰分析を施すことを重視したからである。

3.4 調査対象と調査手続き

東証1部、2部および大証、名証に上場している製造業1,108社の人事部長を対象に郵送留め置き法で質問紙調査を実施した。実施時期は2004年9月～11月である。人事部長には各種質問に、一般社員、管理職、専門職に分けて答えることが求められる。回答企業数は275社で回収率は24.8%であった。回答企業の中で構成比10%を超える業種は、化学工業40社（構成比14.5%）、一般機械器具36社（13%）、電機機械機器32社（11.6%）、輸送用機械器具30社（10.9%）であり、特定の業種に影響を受けていない。正規社員数は、1,000人未満が122社（44.4%）と最も多く、次いで1,000～2,999人（31.6%）である。5,000人以上は41社（14.9%）である。正規社員に占める中途採用者の割合は、10%未満が127社（46.2%）と最も多い。次いで10～20%未満が54社（19.6%）、20～30%未満が34社（12.4%）である。

3.5 変数

インセンティブ・システム ISとしての社員格付制度の特徴について6つの質問を準備して、一般社員、管理職および専門職ごとに5点法のリカート・スケールで回答を求めた。因子分析（主因子法、バリマックス回転）の結果、タイプごとに能力主義と職務主義に対応する因子構造が確認され、以下の変数を設定した。

能力主義 社員格付制度の設計において、人（能力）を基軸にする程度を表す。具体的には職能資格制度，すなわち「会社が認めた職務遂行能力のレベルに応じて資格等級を設定し，資格に社員を格付けして昇進や賃金決定をしていくシステム」の特徴を，どの程度反映しているかを測定しようとしている。本稿では，「その人の能力・スキル（職務遂行能力）に基づいて等級が定められている」と「同種（責務の大きさが同じ程度）であっても等級が異なる場合がある」の単純加算の合成変数で尺度化している。信頼性分析の結果，クロンバックの α は，一般社員 $\alpha = .42$ ，管理職 $\alpha = .53$ ，専門職 $\alpha = .48$ である。一般に α は0.6以上あることが望ましいが，2個の質問項目で構成されている場合に小さくなるので， α が低いことに配慮しつつも一つの独立した概念として扱う。なお，質問項目の相関係数は，一般社員 .27，管理職 .36，専門職 .32 である。

職務主義 社員格付制度の設計において，職務価値を基軸にする程度を表す。具体的には職務等級制度もしくは役割等級制度，すなわち「職務に必要なスキル，責任，難度などを基に評価して，職務価値を決め，いくつかの等級を設定し，昇進や賃金設定などの基準にするシステム」の特徴を，どの程度反映しているかを測定しようとしている。本稿では，「担当する仕事（職務）の価値（責務の大きさ）に基づいて等級が定められている」，「異動・配置によって機動的に賃金が上昇・下降する」，「上位等級に昇格するときには，飛び級（例えば2等級以上の等級の上昇）がある」，「特定の職務の標準的賃金は市場相場を調査し，必要に応じて見直している」の合成変数で尺度化している。クロンバックの α は，一般社員 $\alpha = .56$ ，管理職 $\alpha = .58$ ，専門職 $\alpha = .62$ である。おのおのが0.6周辺にあり一定の信頼性は確保できていると考える。

人事権 人事部とラインの間には社員の異動（昇進・昇格や配置転換）の決定に関わる「異動の力学」（八代，1999）がある。決定権が人事部にあれば「人事部集中」であり，ラインにあれば「ライン分権」である。質問紙ではラインを製造部門と特定して，「製造部門から異なる職能への当該社員の異動や配置の決定」，「製造部門内の当該社員の異動や配置の決定」，「当該社員の人事等級（社員格付けランク）を決めるための基準の決定」，「定められた基準をもとに，当該社員の昇進（職位の上昇）の決定」，「定められた基準をもとに，当該社員の等級上昇の決定」において，「もっぱら製造部長の意向が重視される～もっぱら本社人事部長の意向が重視される」までの5点法で回答を求めた。スコアが高いほど人事権は人事部に集中化されていることになる。この結果を因子分析（主因子法，バリマックス回転）したところ因子分解はできなかった。そこで5項目の合成変数を「人事権」として尺度化した。クロンバックの α は，一般社員 $\alpha = .71$ ，管理職 $\alpha = .80$ ，専門職 $\alpha = .80$ であり十分に高い。なお，「人

「人事部集中」は順尺度で変数化し、「ライン分権」は逆転尺度で変数化した。

上記の変数の平均値は表2の通りである。平均値でみれば回答企業は能力主義の傾向が強い。また人事権は一般社員より管理職と専門職の方が人事部集中の傾向にある。

表2 変数の平均値

	一般社員	管理職	専門職
能力主義	3.83 (.82)	3.67 (.97)	3.70 (.90)
職務主義	2.28 (.81)	2.67 (.89)	2.59 (.88)
人事権の人事部集中	2.53 (.71)	3.08 (.76)	2.97 (.79)

括弧内は標準偏差

業績 2004年度（2005年3月期）の「営業利益」と「営業利益率」とした。

コントロール変数 営業利益と営業利益率を被説明変数にすることに鑑みて、規模（「売上高」と「正社員数」）、業界事業特性、労働市場特性をコントロール変数に設定した。このうち業界特性は、国の業界中分類（23分類）を基本とした。そしてダミー変数として扱う代わりに業界を3つの1次元尺度で評価する Lepak & Snell (2002) の方法を用いた。3つの尺度とは「業界多様性」(industry dynamism)、「業界豊潤性」(munificence)、および「業界集中度」(complexity)である。

業界多様性は業界内での戦略の多様性の程度を示す指標で、過去5年間の業界ごとの売上と年度の単回帰式における標準誤差を業界の平均で除したものである。また業界豊潤性は業界の市場の潤沢さを示す指標で、過去5年間の業界ごとの売上と年度の単回帰式における傾斜係数を売上平均で除したものである。そして最後は業界集中度で、これは業界における寡占化の程度を示しており、ハーフィンゲルのH指標を用いた。

労働市場特性は、厚生労働省の雇用動向調査結果を用いて、製造業を消費関連産業、素材関連産業、機械関連産業の3つに区別し、一般労働者（常用労働者のうちパートタイム労働者以外の労働者）の離職率と入職率のポイントの合計値の過去5年間の平均を用いて、業界ごとの労働市場の流動性の業績への影響を考慮した。

4 分析結果

4.1 一般社員における機能的な人事管理形態

表3と表4は、一般社員における業績（営業利益、営業利益率）を被説明変数とした重回帰分析結果である。なお、表は交互作用効果が認められた結果のみを掲載している。ステップ1は、コントロール変数（売上高、正社員数、業界多様性、業界豊潤性、業界集中度、労

働市場)だけを説明変数として入れている。ステップ2ではIS(能力主義もしくは職務主義)の変数を入れ、ステップ3では人事権(人事部集中もしくはライン分権)を入れている。最後にステップ4では交互作用項としてIS×人事権、つまりJ型、派生J型、A型、派生A型を加えた。

一般社員では営業利益を被説明変数としたとき交互作用効果はいずれのタイプもみられなかった。しかし、営業利益率を被説明変数とすると、ステップ4において、ISと人事権の交互作用効果 $-R^2$ の増分が統計的に有意—がJ型(表3)とA型(表4)に認められた。ただし、ステップ4式全体のF値は統計的に有意ではない。

表 3 一般社員 J 型(能力主義×人事部集中)と 営業利益率						表 4 一般社員 A 型(職務主義×ライン分権)と 営業利益率					
変 数		ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	変 数		ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4
コントロール	売 上	-0.01	-0.01	-0.01	0	コントロール	売 上	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01
	正社員数	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02		正社員数	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02
	業界多様性	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01		業界多様性	-0.01	-0.01	-0.01	-0.04
	業界豊潤性	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1		業界豊潤性	-0.1	-0.1	-0.1	-0.09
	業界集中度	-0.12	-0.12	-0.12	-0.15		業界集中度	-0.12	-0.11	-0.11	-0.12
	労働市場	-0.05	-0.05	-0.05	-0.06		労働市場	-0.05	-0.05	-0.05	-0.07
インセンティブ・システム	能力主義		-0.01	-0.01	0.42*	インセンティブ・システム	職務主義		-0.03	-0.03	-0.76**
	人事権			0.01	0.57*		人事権			0	-0.4**
交互作用	能力主義×人事部集中				-0.75*	交互作用	職務主義×ライン分権				0.88**
ΔR2			0	0	0.02	ΔR2			0	0	0.02
R2		0.02	0.02	0.02	0.03	R2		0.02	0.02	0.02	0.04
ΔF			0.03	0.01	3.6*	ΔF			0.26	0	5.69**
F		0.63	0.54	0.47	0.83	F		0.63	0.58	0.5	1.09

数値は標準化係数 β *** $p<.01$, ** $p<.05$, * $p<.10$

数値は標準化係数 β *** $p<.01$, ** $p<.05$, * $p<.10$

4.2 管理職と専門職における機能的な人事管理形態

次に管理職と専門職の重回帰分析の結果は表5～表12のとおりである。手続きは一般社員と同様である。

4.2.1 営業利益が被説明変数

表 5 管理職 J 型(能力主義×人事部集中)と 営業利益						表 6 専門職 J 型(能力主義×人事部集中)と 営業利益					
変 数		ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	変 数		ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4
コントロール	売 上	0.79***	0.79***	0.79***	0.79***	コントロール	売 上	0.79***	0.79***	0.8***	0.8***
	正社員数	0.02	0.02	0.03	0.01		正社員数	0.02	0.02	0.03	0.01
	業界多様性	-0.02	-0.02	-0.01	-0.03		業界多様性	-0.02	-0.02	-0.02	-0.04
	業界豊潤性	-0.04	-0.04	-0.03	-0.03		業界豊潤性	-0.04	-0.04	-0.03	-0.03
	業界集中度	-0.05	-0.05	-0.05	-0.05		業界集中度	-0.05	-0.05	-0.05	-0.04
	労働市場	-0.04	-0.04	-0.04	-0.06		労働市場	-0.04	-0.04	-0.04	-0.05
インセンティブ・システム	能力主義		-0.04	-0.04	0.52***	インセンティブ・システム	能力主義		-0.02	-0.02	0.28*
	人事権			0.06	0.57***		人事権			0.04	0.36**
交互作用	能力主義×人事部集中				-0.78***	交互作用	能力主義×人事部集中				-0.46*
ΔR2			0	0	0.02	ΔR2			0	0	0.01
R2		0.64	0.64	0.65	0.67	R2		0.64	0.64	0.64	0.65
ΔF			0.74	2.02	13.83***	ΔF			0.14	0.83	3.47*
F		67.45***	57.86***	51.11***	49.58***	F		65.36***	55.82***	48.91***	44.36***

数値は標準化係数β ***p<.01, **p<.05, *p<.10

数値は標準化係数β ***p<.01, **p<.05, *p<.10

表7 管理職 派生J型(職務主義×人事部集中)と営業利益

変数	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4
コントロール	0.79***	0.8***	0.8***	0.8***
売上	0.02	0.02	0.03	0.02
正社員数	-0.02	-0.01	-0.01	0.01
業界多様性	-0.04	-0.04	-0.03	-0.04
業界露出性	-0.05	-0.05	-0.05	-0.09
業界集中度	-0.04	-0.03	-0.03	-0.06
労働市場				
インセンティブ・システム		0.06	0.06	-0.42***
人事権			0.05	-0.3***
交互作用				0.62***
職務主義×人事部集中				
ΔR2		0	0	0.01
R2	0.64	0.65	0.65	0.66
ΔF		2.12	1.74	8.89***
F	67.15***	58.15***	51.27***	48.18***

数値は標準化係数β ***p<.01, **p<.05, *p<.10

表8 専門職 派生J型(職務主義×人事部集中)と営業利益

変数	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4
コントロール	0.79***	0.79***	0.79***	0.8***
売上	0.02	0.02	0.03	0.02
正社員数	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02
業界多様性	-0.04	-0.04	-0.03	-0.04
業界露出性	-0.05	-0.05	-0.05	-0.07
業界集中度	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04
労働市場				
インセンティブ・システム		-0.01	-0.01	-0.28*
人事権			0.04	-0.19
交互作用				0.35*
職務主義×人事部集中				
ΔR2		0	0	0.01
R2	0.64	0.64	0.64	0.65
ΔF		0.06	0.78	3.35*
F	65.66***	56.04***	49.09***	44.47***

数値は標準化係数β ***p<.01, **p<.05, *p<.10

営業利益を被説明変数としたとき、ステップ4において、ISと人事権の交互作用効果がJ型管理職 ($R^2=.67$) (表5)とJ型専門職 ($R^2=.65$) (表6)および派生J型管理職 ($R^2=.66$) (表7)と派生J型専門職 ($R^2=.65$) (表8)に認められる。交互作用項の標準化係数は、J型管理職は-.78 (1%水準で有意)、J型専門職は-.46 (10%水準で有意)である。つまり、能力主義と人事部集中を同時に進めると営業利益に対してマイナスに影響する。他方、派生J型管理職は.62 (1%水準で有意)、派生J型専門職は.35 (10%水準で有意)である。つまり職務主義と人事部集中を同時に進めると営業利益に対してプラスに影響する。

4.2.2 営業利益率が被説明変数

営業利益率を被説明変数としたとき、ステップ4において、ISと人事権の交互作用効果がA型管理職 ($R^2=.06$) (表9)とA型専門職 ($R^2=.05$) (表10)および派生J型管理職 ($R^2=.04$) (表11)と派生J型専門職 ($R^2=.05$) (表12)に認められる。交互作用項の標準化係数は、A型管理職は-.92 (1%水準で有意)、A型専門職は-.87 (10%水準で有意)である。

つまり、職務主義とライン分権化を同時に進めると営業利益率に対してマイナスに影響す

表9 管理職 A型(職務主義×ライン分権)と営業利益率

変数	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4
コントロール	-0.01	-0.01	-0.01	0
売上	-0.02	-0.02	-0.02	-0.03
正社員数	-0.01	0	0	0
業界多様性	-0.1	-0.1	-0.1	-0.14
業界露出性	-0.12	-0.12	-0.12	-0.15
業界集中度	-0.05	-0.04	-0.04	-0.06
労働市場				
インセンティブ・システム		0.06	0.06	0.78***
人事権			-0.01	0.56***
交互作用				-0.92***
職務主義×ライン分権				
ΔR2		0	0	0.04
R2	0.02	0.02	0.02	0.06
ΔF		0.68	0.02	8.32***
F	0.61	0.62	0.54	1.42

数値は標準化係数β ***p<.01, **p<.05, *p<.10

表10 専門職 A型(職務主義×ライン分権)と営業利益率

変数	ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4
コントロール	-0.01	-0.01	-0.01	0
売上	-0.02	-0.02	-0.02	-0.03
正社員数	-0.01	0	0	0.01
業界多様性	-0.1	-0.1	-0.1	-0.9
業界露出性	-0.12	-0.12	-0.12	-0.15
業界集中度	-0.05	-0.04	-0.04	-0.06
労働市場				
インセンティブ・システム		0.07	0.07	0.74***
人事権			-0.01	0.5***
交互作用				-0.87*
職務主義×ライン分権				
ΔR2		0.01	0	0.03
R2	0.02	0.02	0.02	0.05
ΔF		1.17	0.03	6.77*
F	0.6	0.68	0.6	1.3

数値は標準化係数β ***p<.01, **p<.05, *p<.10

表11 管理職 派生 J 型(職務主義×人事部集中)と
営業利益率

変 数	ステップ1 ステップ2 ステップ3 ステップ4			
コントロール	売 上	-0.01	-0.01	-0.01
	正 社員数	-0.02	-0.02	-0.02
	業界多様性	-0.01	0	0
	業界豊潤性	-0.1	-0.1	-0.1
	業界集中度	-0.12	-0.12	-0.12
	労働市場	-0.05	-0.04	-0.04
インセンティブ・システム	職務主義		0.06	-0.57**
人事権	人事部集中			0.01
交互作用	職務主義×人事部集中			-0.45**
ΔR2			0	0
R2		0.02	0.02	0.04
ΔF			0.68	5.31**
F		0.61	0.62	1.08

数値は標準化係数 β ***p<.01, **p<.05, *p<.10

表12 専門職 派生 J 型(職務主義×人事部集中)と
営業利益率

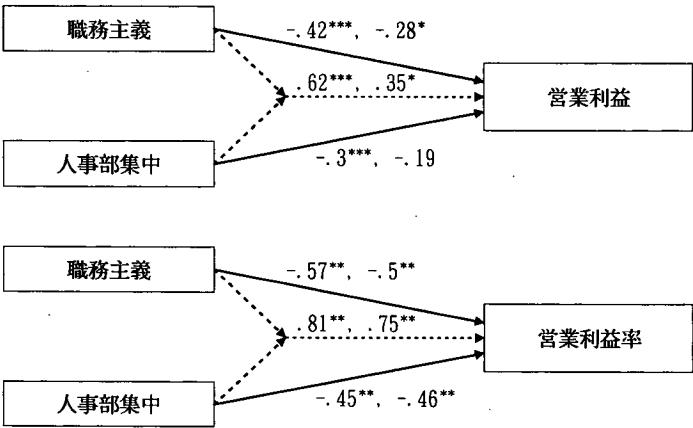
変 数	ステップ1 ステップ2 ステップ3 ステップ4			
コントロール	売 上	-0.01	-0.01	-0.01
	正 社員数	-0.02	-0.02	-0.02
	業界多様性	-0.01	0	0
	業界豊潤性	-0.1	-0.1	-0.1
	業界集中度	-0.12	-0.12	-0.12
	労働市場	-0.05	-0.04	-0.04
インセンティブ・システム	職務主義		0.07	-0.5**
人事権	人事部集中			0.01
交互作用	職務主義×人事部集中			-0.46**
ΔR2			0.01	0
R2		0.02	0.02	0.05
ΔF			1.17	0.03
F		0.6	0.68	1.15

数値は標準化係数 β ***p<.01, **p<.05, *p<.10

る。他方、派生 J 型管理職は .81（5 %水準で有意）、派生 J 型専門職は .75（5 %水準で有意）である。つまり、職務主義と人事部集中を同時に進めると営業利益率に対してプラスに影響する。

結果は、管理職と専門職においては、派生 J 型のみが営業利益および営業利益率を高める。その際、図 3 に示すとおり、職務主義と人事部集中各々の単独アクティビティの主効果はマイナスであるが、交互作用項がプラスに転じる。すなわち、派生 J 型への転換は、各々の単独アクティビティのマイナスを超えるように「2つのアクティビティを同時に徹底して行う」必要がある。

図 3 管理職と専門職の派生 J 型の分析結果



数値は、管理職、専門職のそれぞれの標準化係数 β ***p<.01, **p<.05, *p<.10

他方で、J 型は、能力主義と人事部集中各々の単独アクティビティはプラスであるが、交互作用項がマイナスに転じる。すなわち、J 型を継続する場合は、交互作用効果のマイナスを単独アクティビティのプラスがカバーするように「個々のアクティビティをほどほどに行

う」必要がある。これらの結果は、二者択一でなく多様な人事管理形態が市場淘汰の基準に対して中立的でありうることを示してしている。現在の製造業に多様な人事管理形態の共存が安定的に観察されることと整合的な結果であるといえる。

以上の結果から、管理職と専門職においては派生J型がパフォーマンスに良好に作動する人事管理形態であるといえる。つまり、管理職と専門職では区別なくISの職務主義と人事権の人事部集中が結合することが機能的である。

5 派生J型における人事情報の費用問題と進化型人事管理仮説

調査対象となった製造業が、ISを能力主義から職務主義に転換しようとする意図は、職務（役割と言い換えてもよい）に紐付けてランクに反映させるように社員格付制度を再設計し、もって社員の会社への貢献の測定方法を再定式化しようとするからである。その際、役割の軽重は、純粹に組織内の序列というよりは、その役割が市場においてどの程度の価値を持っているかに関わっているのであって、市場連動型の成果主義を強めようとしていると考えられる⁹⁾。つまり、石田（2003, 186-187頁）が言うように、成果主義が「市場での成果にリンクした業務遂行をどう引き出すかという切迫した経営課題を組織内ルールの体系にどのようにして翻訳するのかといった、いわば市場と組織の緊張関係に動源力を持っている」のであれば、組織内の「期待される成果」の基準は、属人的な能力よりも、役割そのもの、および役割からからもたらされた成果のほうが市場にリンクしたものになる。

一方、管理職と専門職に有効な派生J型は人事権の人事部集中を放棄しない特性を持っている。派生J型は、J型と同様に、人材育成を企図しながら社内労働市場における人材の全体最適配置を行おうしているといえるだろう。しかし、必然的にラインに人事権を委譲することになる職務主義に対して、相変わらず人事権を人事部に集中することは二律背反の関係にある。

したがって、派生J型におけるISは厳密な職務等級制度とは異なる性格が要請されたと思われる。ひとつの解決方法が「役割等級制度」である。職務等級制度が厳密な職務評価に基づく職務価値パラメータのみでランクが構造化されるのに対して、役割等級制度では職務価値は個人が保有する能力に紐付けられながら人事部が個別に調整・介入して決定される。したがって、派生J型におけるISは、厳密な職務等級制度ではなく、職務主義をヒエラルキーの骨格としながらも、等級の決定に能力主義も反映させるような折衷・混合型のIS、すなわち役割等級制度に進化したといえる。ただし、役割等級制度も人事権のライン管理職への委譲を必然的に伴うから、これまでどおり人事情報を人事部に集中させることは難しくなる。そのことはまた、ラインによる人材の抱え込みや玉石混交人事という人事情報の費用を生じせしめる。ここで、人事情報の費用は次の2つの種類が構想できる。

5.1 人事情報の非対称性費用

人事情報を持っているラインの管理職が、それを人事部に開示することに対して、逆インセンティブを持つことの結果、開示と引き換えに何かを与えることによってしか、管理職に情報を開示させることができない。その結果、A) 引き換えに与えるものが用意できるなら、それが直接の費用となる。B) 引き換えに与えるものが用意できないなら、開示させることはできず、情報利用の可能性が失われるという費用が生じる。このタイプの費用は「人事情報の非対称性費用」である。

5.2 人事情報の粘着性費用

人事部が人事情報を異動に利用できる状態にするには、情報を得るということに本質的に付随する費用がかかる。それは、A) 人事情報は組織内に分散しているため、その情報に到達するための費用がかかる（情報探索費用）。B) 人事情報は本人には理解できても、他人には理解できない。つまり、その情報を理解するうえで、特別な能力が必要となるので、その能力を用意するための費用がかかる（情報移転費用）。このタイプの費用は「人事情報の粘着性費用」である。

派生J型では、人事情報の収集・活用に由来するこれらの問題、すなわち人事情報の非対称性費用と人事情報の粘着性費用を節約するような新しい人事施策が必要となるであろう。ここで近時少なくない企業が導入・拡充する2つの施策、1) コア人材の人事部個別管理と2) キャリア自律支援を人事情報の費用問題を解決する施策として対応させよう。その上で、「J型から派生J型に移行した企業は、これら2つの新しい人事施策を導入・拡充すれば業績に良好に作動する」という「進化型人事管理仮説」を設けよう。

5.3 新しい人事施策

5.3.1 コア人材の人事部個別管理

人事情報の粘着性費用の増加への対応は、人事部が処理する人事情報の量を絞り込むことである。たとえば、人材開発委員会などの機関を設置してポテンシャルの高いコア人材を絞り込み、人事部主導で個別にキャリア開発を行う施策である。具体的には「サクセッション・プラン」である。

5.3.2 キャリア自律支援

人事情報の非対称性費用の増加への対応は、ライン管理職の機会主義的な情報の非開示行動を封じ込めることである。具体的な施策は「社内公募制度」と「社内FA制度」である。これらの人事施策によって、人事部はライン管理職を介することなくダイレクトに人事情報を収集できる。このようなキャリア自律支援の仕組みを機能させるには、「キャリア・カウンセ

リング」などを通じて社員の自律的キャリア意識を高める必要もある。

6 派生J型と新しい人事施策の交互作用効果の分析

派生J型に、ステップ5としてサクセッション・プランないしキャリア自律支援の変数を追加する。次いでステップ6として、派生J型とサクセッション・プランないしキャリア自律支援の交互作用項を追加して階層的重回帰分析を行う。

6.1 追加変数

サクセッション・プラン コア人材の人事部個別管理は「サクセッション・プラン」で測定しよう。質問紙では、サクセッション・プランを、①すでに導入しており今後もさらに拡充していく予定、②すでに導入しており今後も現状維持、③すでに導入はしているが今後は縮小・廃止の予定、④今後導入予定有り、⑤導入する・しないを検討中、⑥導入の予定はない、以上の質問に回答を求めるようになっている。それを、間隔尺度にするために値の再割当（ $3 = ①②③$, $2 = ④⑤$, $1 = ⑥$ ）を行った。つまりスコアが高いほどサクセッション・プランを導入・拡充していることになる。

キャリア自律支援 キャリア自律支援は、上記と同様の手続きで、社内FA制度、社内公募制度、キャリア・カウンセリングの単純に加算した合成変数を「キャリア自律支援」として尺度化した（ $\alpha = .62$ ）。つまりスコアが高いほどキャリア自律支援施策を導入・拡充していることになる。

6.2 進化型人事管理仮説の検証

6.2.1 一般社員：派生J型と新しい人事施策の交互作用効果の分析

営業利益を被説明変数としたとき、派生J型の一般社員では表13の通り、ステップ6においてサクセッション・プランとの交互作用効果が認められる（ $R^2 = .66$ ）。交互作用項の標準化係数は.39（1%水準で有意）である。つまり、一般社員の人事管理を派生J型としたとき、同時にサクセッション・プランを導入すると営業利益に対してプラスの効果を与える。なお、サクセッション・プランの単独効果はマイナスである。つまり、サクセッション・プランを導入するのであれば、その人事管理を派生J型としなければ機能的にならない。なお、A型においても、サクセッション・プランと交互作用効果が確認された。ステップ6は $R^2 = .66$ である。交互作用項の標準化係数は.37（5%水準で有意）である。つまり、A型と派生J型がサクセッション・プランの導入・拡充を条件として機能的な人事管理形態となる。

表13 一般社員 派生J型(職務主義×人事部集中)と営業利益

変 数		ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	ステップ5	ステップ6
コントロール	売 上	0.79***	0.79***	0.79***	0.79***	0.8***	0.81***
	正社員数	0.02	0.02	0.02	0.02	0.05	0.06
	業界多様性	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.01	-0.01
	業界豊潤性	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.05
	業界集中度	-0.05	-0.05	-0.05	-0.05	-0.04	-0.05
インセンティブ・システム	労働市場	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.03	-0.04
	職務主義		-0.01	-0.01	-0.06	-0.05	-0.02
	人事部集中			0.03	-0.01	-0.01	0
派生J型人事管理特性	職務主義×人事部集中				0.06	0.05	-0.26
	サクセッションプラン (SP)					-0.08*	-0.34***
交互作用							0.39***
ΔR2			0	0	0	0.01	0.01
R2		0.64	0.64	0.64	0.64	0.65	0.66
ΔF			0.11	0.43	0.16	3.66*	6.85***
F		67.15***	57.35***	50.11***	44.39***	40.8***	38.7***

数値は標準化係数β ***p<.01, **p<.05, *p<.10

6.2.2 管理職・専門職：派生J型と新しい人事施策の交互作用効果の分析¹⁰⁾

派生J型の管理職と専門職とサクセッション・プランないしキャリア自律支援の交互作用効果の検証結果は表14～表17の通りである。なお表ではステップ1～4は省略してステップ5～6の結果を掲載している。

営業利益が被説明変数のとき、ステップ6において、派生J型との交互作用効果が、管理職のサクセッション・プラン (R²=.69) (表14) と管理職のキャリア自律支援 (R²=.67) (表15) に認められる。交互作用項の標準化係数は、サクセッション・プランは .55 (1%水準で有意)、キャリア自律支援は .49 (5%水準で有意) である。専門職では交互作用効果は認められなかった。

営業利益率が被説明変数のとき、ステップ6において、派生J型との交互作用効果が、管理職のキャリア自律支援 (R²=.07) (表16) と専門職のキャリア自律支援に (R²=.07) (表

表14 管理職 派生J型×サクセッションプランと営業利益

変 数		ステップ5	ステップ6
コントロール	売 上	0.8***	0.84***
	正社員数	0.05	0.05
	業界多様性	0.01	0
	業界豊潤性	-0.04	-0.05
	業界集中度	-0.08	-0.08
インセンティブ・システム	労働市場	-0.05	-0.05
	職務主義	-0.38**	-0.46***
	人事部集中	-0.28**	-0.34***
派生J型人事管理特性	職務主義×人事部集中	0.58***	0.28
	サクセッションプラン (SP)	-0.08*	-0.44***
交互作用			0.55***
ΔR2		0.01	0.02
R2		0.67	0.69
ΔF		3.08	13.8***
F		42.7***	42.41***

数値は標準化係数β ***p<.01, **p<.05, *p<.10

表15 管理職 派生J型×キャリア自律支援と営業利益

変 数		ステップ5	ステップ6
コントロール	売 上	0.8***	0.78***
	正社員数	0.01	0
	業界多様性	0	0.02
	業界豊潤性	-0.04	-0.05
	業界集中度	0.09	-0.1
インセンティブ・システム	労働市場	-0.06	-0.06
	職務主義	-0.42**	-0.49***
	人事部集中	-0.3***	-0.34***
派生J型人事管理特性	職務主義×人事部集中	0.62***	0.3
	キャリア自律支援	0.04	-0.21*
交互作用			0.49**
ΔR2		0	0.01
R2		0.66	0.67
ΔF		0.62	6.16**
F		41.78***	39.46***

数値は標準化係数β ***p<.01, **p<.05, *p<.10

表16 管理職 派生J型×キャリア自律支援と
営業利益率

変数		ステップ5	ステップ6
コントロール	売上	-0.01	-0.03
	正社員数	-0.03	-0.04
	業務多様性	0.02	0.04
	業務豊潤性	-0.11	-0.11
	業務集中度	-0.17	-0.18*
	労働市場	-0.08	-0.08
インセンティブ・システム	職務主義	-0.57**	-0.66**
	人事部集中	-0.45**	-0.51**
人事権	職務主義×人事部集中	0.81**	0.3
	キャリア自律支援	0.01*	-0.37**
派生J型人事管理特性	派生J型×キャリア自律支援		0.76**
		0	0.02
交互作用		0.04	0.07
ΔR2		0.03	5.29**
R2		0.94	1.35
ΔF			
F			

数値は標準化係数β ***p<.01, **p<.05, *p<.10

表17 専門職 派生J型×キャリア自律支援と
営業利益率

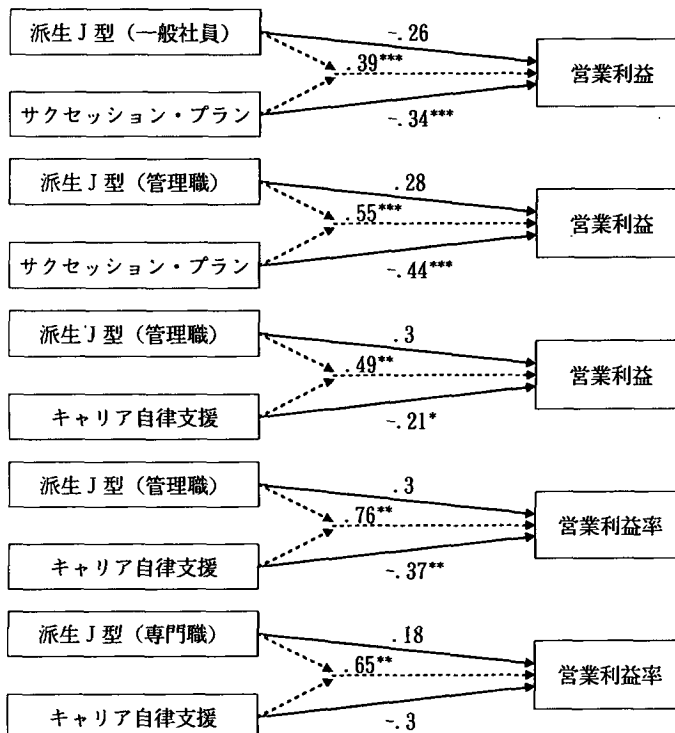
変数		ステップ5	ステップ6
コントロール	売上	-0.01	-0.03
	正社員数	-0.05	-0.05
	業務多様性	0	0.04
	業務豊潤性	-0.11	-0.11
	業務集中度	-0.16*	-0.18*
	労働市場	-0.06	-0.06
インセンティブ・システム	職務主義	-0.53**	-0.48**
	人事部集中	-0.48**	-0.45**
人事権	職務主義×人事部集中	0.78**	0.18
	キャリア自律支援	0.05	-0.3
派生J型人事管理特性	派生J型×キャリア自律支援		0.65**
		0	0.02
交互作用		0.05	0.07
ΔR2		0.38	4.13*
R2		1.03	1.33
ΔF			
F			

数値は標準化係数β ***p<.01, **p<.05, *p<.10

17) 認められる。交互作用項の標準化係数は、前者が .76(5%水準で有意)、後者は .65(5%水準で有意)である。なおサクセッション・プランとの交互作用効果は認められなかった。

以上の結果は図4に示すとおりである。派生J型の一般職では、サクセッション・プランの

図4 派生J型と新しい人事施策の交互作用効果



数値は標準化係数β ***p<.01, **p<.05, *p<.10

導入・拡充が業績を高める。派生J型の管理職では、サクセッション・プランおよびキャリア自律支援の導入・拡充はどちらも業績を高める。派生J型の専門職では、キャリア自律支援の導入・拡充は業績を高める。つまり、「進化型人事管理仮説」は支持された。

7 要約と考察

以上の結果を総合すれば現代の日本の製造業における進化型人事管理は次のような特性を持つ形態であるといえる。すなわち、役割等級制度と人事権の人事部集中を組合せた派生J型を基本形とする。そして、派生J型に付随して生じる人事情報の費用問題を解決するように人事部が個別管理する「コア人材」を絞込む一方、異動の企画・調整をもっぱらラインが行う「コア以外の人材」の二極化した人材類型管理が行われる。またコア人材の人事部個別管理（人事情報の粘着性問題への対応）と、キャリア自律支援（人事情報の非対称性問題への対応）といった新しい人事支援施策が導入・拡充される。

つまり、日本の製造業において、かつての強みであった人材の内部育成を目的とした全体最適配置を放棄することなく継続し、しかし、ISは職務主義と基軸にした役割等級制度に転換し、人事部が人事情報を収集し異動の決定・調整にきめ細かく介入していくことが有効である。というのは、日本の製造業では長期雇用保障と内部育成を人事の基本方針として、誰をコア人材として育成するのかを人事部が見極めていくことが引き続き重要だからである。また、新たにチャンスを見出した事業（部署）に機動的に人員を配置していくことも引き続き重要だからである。¹¹⁾ただし、進化型人事管理ではコア人材以外の社員の人事管理のライン分権を部分的に進めていくことになる。

したがって、進化型人事管理への移行は人事情報の費用を高めるように作用する。つまり、進化型人事管理ではこれまでのように人事部で粘着性の高い社員個別の人事情報を一元的に収集・活用することは難しくなる。それゆえ、新しい人事施策を導入・拡充する必要が出てくるのである。新しい人事施策は2つのタイプに分類できる。ひとつはキャリア自律支援である。具体的には、人事情報の非対称性費用を節約する社内公募制度、社内FA制度である。これらの施策は、ライン管理職の機会主義的な人事情報の非開示インセンティブによって生じる人員配置の全体最適と個人のキャリア開発の最適化を阻害するという損失を少なくすることができる。ただし、このような施策が実質的に稼動するには、個人の側から主体的にキャリア選択する自律的キャリア意識の醸成が不可欠である。キャリア・カウンセリングはこの点に意義がある。2つ目は、コア人材の人事部個別管理の強化である。具体的には、サクセッション・プランである。人事部は管理の対象者を絞ることによって粘着性の高い人事情報の処理に関わる費用を節約することができるのである。

本稿で明らかになった人事管理の進化の方向に鑑みれば、日本企業はアメリカ社会で実践

されている人事管理の仕方の無条件の模倣は避けるべきである。とはいえ、かつてのJ型に留まることもベストではない。これまでのJ型を特長づけてきた職能資格制度は修正しても、人事部集中に特長づけられるJ型の不変の制度的英知は、これからも堅持すべきである。その上で、「日本企業にける人事管理は人事情報の費用問題を解決するように進化的に修正される」というのが本稿の総合的な結論である。

注

本稿は日本学術振興会基盤研究C(2)「日本企業の人的資源管理における個人情報非対称性と粘着性に関する調査及び研究」(課題番号15530258)から研究補助金の支給を受けて進められた成果の一部である。

- 1) 本調査は2004年度に実施された神戸大学と経済産業省の共同調査「日米におけるコア人材引き抜き防止に関する実態調査及び人材引き留めに効果的なインセンティブ・システムのあり方に関する調査」のデータを用いている。
- 2) 「様式化された事実」とは、主に比較実証研究を通じて蓄積されてきた日本企業の人事管理についての特徴のことである。比較制度分析では日本と主にアメリカの人事諸制度を「様式化された事実」として想定し、それを前提として分析を施す。しかし、たとえば、野村(2003)や遠藤(1999)のように、そもそも「様式化された事実」の実証的根拠に対する疑問を呈する批判もあることを付記しておく。
- 3) 藤本(2000)によれば、社会システムの進化論的アプローチは、「発生の論理」(発生論)と「存続の論理」(機能論)を同一視せず、むしろ2つを分けて説明するところにひとつの特徴がある。発生の論理は、そのシステム(構造)が形成された経緯を説明する。存続の論理は、そのシステム(構造)が事後的にもたらす結果合理性(機能)を説明する。本稿で行う分析は後者のほうである。
- 4) 日本企業の人事管理の様式化された事実の詳細なレビューは、Itoh(1994)を参照のこと。
- 5) Aoki(1988)によれば、文脈的技能とは、自分が受け持っている職能的割当てが、1つの職場全体の中に存在する諸業務の連関の中でどのような位置を占めるものであるかに関する認識に関わる技能であり、統合的技能とは、通常の職務を遂行する基本技能を超えて、変化や異常事態に敏感かつ的確に対処するための部分的にせよ周辺業務の技能の発展に関わる。Koike(1994)は統合的技能と同じものを指して知的熟練(intellectual skill)と呼んでいる。
- 6) この点に関するゲーム理論からのフォーマライズはAoki(2001) Ch.5を参照のこと。
- 7) 企業を構成する2つの経済主体、すなわち経営者と労働者が互いに企業特殊総合技能に投資する戦略が社会的に支配的になっている場合、限定合理性を持った経済主体は、自分もそれと同じ戦略を選択するほうが得と考える。企業に参加した際に、戦略のミスマッチが生じると、組織のコーディネーションの効率性は失われ、結局は、当該主体にそのコストがかかってくる確率が高くなるからである。こうした状態をゲームの理論では「戦略的補完性」があるという(青木, 1995, 18頁)。青木・奥野編(1996)第5章も参照のこと。
- 8) 田尾(1987)における交互作用効果の分析手法を参照している。
- 9) 質問紙の職務主義を構成する質問項目に「特定の職務の標準的賃金は市場相場を重視し、必要

に依じて見直している」が含まれていることを想起されたい。

- 10) J型においても同様の分析を行った。結果は、営業利益を被説明変数としたとき、J型管理職およびJ型専門職とキャリア自律支援の交互作用効果が認められる(どちらも1%水準で有意)。しかし、その交互作用項の標準化係数は、管理職で -0.39 (5%水準で有意)、専門職で -0.5 (1%水準で有意)である。つまり、管理職と専門職ではJ型とキャリア自律支援の同時に行うことは営業利益に対してマイナスに作用する。また、営業利益率を被説明変数としたとき、J型管理職とサクセッション・プランの交互作用効果が認められる(5%水準で有意)。しかし、その交互作用項の標準化係数は、 -0.6 (5%水準で有意)である。つまり、管理職ではJ型とサクセッション・プランを同時に行うことは営業利益率に対してマイナスに作用する。
- 11) 日本能率協会が2005年に実施した経営者に対する郵送およびインターネットによる質問紙調査『日本企業の経営課題2005』(上場企業551社と非上場企業487社の合計1,054社)によれば、人事教育領域で重視している課題は、3つまでの複数回答で、1位「賃金・評価・昇進制度の見直し定着」(59.6%)、2位「管理職層のマネジマント強化」(53.6%)、3位「次世代の経営者層の発掘・育成」(31.9%)、4位「社員の専門能力強化」(29.2%)、5位「事業展開に応じた機動的な人員配置」(26.6%)である。同様の調査(N=1,098)は2004年にも行われているが、1位「賃金・評価制度の見直し」(76.7%)、2位「事業展開に応じた機動的な人員配置」(51.2%)、3位「早期選抜育成による次世代の経営者層の育成」(24.6%)である。つまり、本稿で人事部集中の理由として挙げた「機動的な人員配置」と「コア人材の発掘・育成」は、いずれも重要課題と位置づけられている。

参 考 文 献

- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge: Cambridge University Press (永易浩一訳『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房, 1992年)。
- Aoki, M. (2001) *Toward a Comparative Institutional Analysis*, Cambridge, MA: MIT Press (瀧澤弘和・谷口和弘訳『比較制度分析に向けて』NTT出版, 2001年)。
- Baker, G., Gibbs, M. & Holmstrom, B. (1994a) "The Internal Economics of the Firm: Evidence from Personnel Data," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No. 4, pp. 881-919.
- Baker, G., Gibbs, M. & Holmstrom, B. (1994b) "The Wage Policy of a Firm," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No. 4, pp. 921-955.
- Cappelli, P. (1999) *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Boston: Harvard Business School Press. (若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社, 2001年)。
- Hashimoto, M. & Raisian, J. (1985) "Employment Tenure and Earnings Profiles in Japan and the United States," *American Economic Review*, Vol. 75, No. 4, pp. 721-735.
- Itoh, H. (1994) "Japanese Human Resource Management from the Viewpoint of Incentive Theory," in Aoki, M. & Dore, R. (eds.), *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford: Oxford University Press, pp. 233-264.
- Koike, K. (1994) "Learning and Incentive Systems in Japanese Industry," in Aoki, M. & Dore, R. (eds.), *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford: Oxford University

- Press, pp. 41-65.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (2002) "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations," *Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 517-543.
- Osterman, P. (1999) *Securing Prosperity: The American Labor Market: How It Has Changed and What to Do about It*, Princeton, NJ: Princeton University Press (伊藤健市・佐藤健司・田中和雄・橋場俊展訳『アメリカ・新たな繁栄へのシナリオ』ミネルヴァ書房, 2003年).
- 青木昌彦 (1989) 『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社。
- 青木昌彦 (1995) 『経済システムの進化と多元性ー比較制度分析序説ー』東洋経済新報社。
- 青木昌彦・奥野(藤原)正寛編著 (1996) 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会。
- 石田三男 (2003) 『仕事の社会科学ー労働研究のフロンティアー』ミネルヴァ書房。
- 今田幸子・平田周一 (1995) 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
- 太田隆次 (1998) 「アメリカのコンピテンシーと日本の職能資格制度に見る日米企業の組織と人の新しい関係」『BUSINESS INSIGHT (ビジネス・インサイト)』第6巻, 第4号, 17-27頁。
- 加藤隆夫 (2002) 「大企業におけるキャリア形成の日米比較」小池和男/猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成ー日米英独の比較ー』東洋経済新報社, 289-307頁。
- 笹島芳雄 (2001) 『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部。
- 佐藤博樹 (2002) 「キャリア形成と能力開発の日独米比較」小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成ー日米英独の比較ー』東洋経済新報社, 249-267頁。
- 田尾雅夫 (1987) 『仕事の革新』白桃書房。
- 都留康・阿部正浩・久保克行 (2005) 『日本企業の人事改革ー人事データによる成果主義の検証ー』東洋経済新報社。
- 日本能率協会編 (2005) 『日本企業の経営課題2005ー第27回当面する企業経営課題に関する調査ー』日本能率協会。
- 日本労働研究機構 (1998) 『国際比較: 大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システムー日, 米, 独の大企業(2)アンケート調査編 (調査研究報告書 No. 101)ー』日本労働研究機構。
- 野村正實 (2003) 『日本の労働研究ーその負の遺産ー』ミネルヴァ書房。
- 平野光俊 (2003) 「キャリア発達の視点から見た社員格付け制度の条件適合モデルー職能資格制度と職務等級制度の設計と運用の課題ー」『経営行動科学』第17巻, 第1号, 15-30頁。
- 藤本隆宏 (2000) 「実証的社会システム進化論の方法」進化経済学会・塩沢由典編『方法としての進化』, 51-84頁。
- 松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編著 (2005) 『人事の経済分析ー人事制度改革の人材マネジメントー』ミネルヴァ書房。
- 八代充史 (1999) 「ホワイトカラーのキャリア形成と「異動の力学」」『組織科学』第33巻, 第2号, 47-56頁。