



「創造性喚起のための人材マネジメント調査」および「開発部門の創造性を支援する人材マネジメント調査」の結果報告

神戸大学大学院経営学研究科
経営人材研究所(KIMPS)
日本能率協会(JMA)

(Citation)

神戸大学経営学研究科 Discussion paper, 2009・26

(Issue Date)

2009-06

(Resource Type)

technical report

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81001322>



Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2009-26

「創造性喚起のための人材マネジメント調査」
および「開発部門の創造性を支援する
人材マネジメント調査」の結果報告

神戸大学大学院経営学研究科
経営人材研究所 (KIMPS) 日本能率協会 (JMA)

Discussion Paper Series

「創造性喚起のための人材マネジメント調査」
および
「開発部門の創造性を支援する人材マネジメント調査」の結果報告

神戸大学大学院経営学研究科
経営人材研究所 (KIMPS)
日本能率協会 (JMA)

日本企業の人材マネジメントは、雇用形態の多様化や成果主義など様々な局面で大きく変化しています。かつて 80 年代に競争力の源泉として世界の耳目を集めたものの、90 年代には一転して硬直的な時代遅れのシステムであると批判され、現在もなお評価の定まらない日本の人材マネジメントの行き着く先はどこなのかでしょうか。現下の経済収縮のインパクトは日本の人材マネジメントの仕方にどのような影響を与えるのでしょうか。わが社の人材マネジメントの「変えるものと変えてはならないもの」をどのように識別して今を乗り切ればよいのでしょうか。なかでもバリューチェーンの最も重要なアクティビティである製品開発あるいは事業開発、ビジネスシステム開発、業態開発を担う開発部門の創造性を引き出し、パフォーマンスを高める人材マネジメントのあり方を探求することが求められています。

この解答を得るには、人材マネジメントの現下の状況を丁寧に捕捉するとともに、「日本的」人材マネジメントの制度的叡智と人事部の役割を再確認することが肝要となるに違いありません。この問題の重要性にもかかわらず、それを正面切ってとりあげる体系的な調査は、これまで十分に行われておりません。

かかる状況を踏まえ、神戸大学大学院経営学研究科、経営人材研究所 (KIMPS)、および社団法人 日本能率協会 (JMA) は共同で、1) 人事部長を対象とした「創造性喚起のための人材マネジメント」と、2) 開発部長を対象とした「開発部門の創造性を支援する人材マネジメント」に関するアンケート調査を行いました。

質問の多くは人事部長用と開発部長用とも文言の統一を図るなどパラレルに設定し、両者の差異についても比較できるように工夫しております。人材マネジメントが組織にいったいなにをしてきて、結果としてなにをもたらしているのかについて、人事部長自身が自部門の役割について、創造性が肝要である部門の代表として、開発部長が人事部の役割について、創造性との関連において、どのように捉えているのか、これがこの調査が解明したいことです。

本報告書では、この 2 タイプの質問紙から成る調査の結果から、日本企業の人材マネジメントの現下の状況を報告するとともに、開発部門の創造性を支援する人事部及び人材マネジメントのあり方の検討を施しました。

また、本調査は、海外で行われているいくつかの人材マネジメント調査と国際比較できるようにも工夫しました。すなわち人材マネジメントに関わる優れた調査あるいは通読されている基本文献、たとえば USC (南カリフォルニア大学) の“Center for effective of organization”, Lawler (2003) “Treat People Right!: How Organizations and Individuals Can Propel Each Other into a Virtuous Spiral of

Success”, Boudreau and Ramstad (2007)“Beyond HR: The New Science of Human Capital”, Christensen (2005) “Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality”, Milkovich and Boudreau (1996) “Human Resource Management”, Ulrich (1997) “Human Resource Champions”, Kreps and Baron(1999)“Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers”などを参照して質問項目を作成しました。もちろん人材マネジメントに関するこれまでの国内の議論も盛り込んでいます。今後同様の調査を定期的に行うことで、日本と欧米の人材マネジメントの相違を経時的に比較することも企図しています。

この報告書が広く活用され、ご協力いただいた会社で、また、この報告書を読まれた会社で、データに基づいた議論が開始され、各社ごとに具体的な取り組みが進められる契機となり、日本企業の人材マネジメントの改革の、開発部門の創造性喚起の、さらには日本企業の働く人々全員のいきいきと働く環境づくりの一助となれば幸いです。

最後になりましたが、今回、アンケート調査にご協力いただきました人事部長様、開発部長様に心から感謝の意を表します。有難うございました。

平成 21 年 6 月 25 日
調査代表 金井壽宏 (神戸大学)

<調査担当者>

金井壽宏（神戸大学大学院経営学研究科 教授）

守島基博（一橋大学大学院商学研究科 教授）

平野光俊（神戸大学大学院経営学研究科 教授）

内田恭彦（山口大学経済学部 教授）

鈴木竜太（神戸大学大学院経営学研究科 准教授）

松嶋 登（神戸大学大学院経営学研究科 准教授）

江夏幾多郎（名古屋大学大学院経済学研究科 専任講師）

式守啓介（日本能率協会 地域統括本部 関西地域事業部）

<調査協力者>

浦野充洋（神戸大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程）

千田直毅（ 同 ）

朴 弘文（ 同 ）

森永雄太（ 同 ）

目次

第1部 創造性喚起のための人材マネジメント調査(人事部長調査)

調査の目的と概要	5
I 調査対象企業の基本属性	6
II 人事部長のキャリア	10
III 社員格付制度(人事等級制度)や評価のあり方	16
IV 人事管理の方針	23
V 人事部の機能と役割	26
VI 人事管理上のガバナンス	40
VII 人事諸制度の導入状況	51
VIII 会社に対する認識	53

第2部 開発部門の創造性を支援する人材マネジメント調査(開発部門長調査)

調査の目的と概要	55
I 調査対象企業の基本属性	56
II 開発部長のキャリア	58
III 人事制度および人事管理について	62
IV 人事部の機能と役割に対する評価	71
V 会社に対する認識	79

第3部 分析編

①「人事部の役割に対する人事部長と開発部長の認識のズレ」	80
金井壽宏・浦野充洋・森永雄太	
②「“人事部の存在意義”に対する人事部長の「考え」と「哲学」」	91
朴 弘文	
③「人事制度と組織における分業・調整様式の補完性がパフォーマンスに与える 影響に関する考察」	95
平野光俊・千田直毅	
④「日本企業のキャリア制度：管理職(幹部候補)、管理職(それ以外)、専門職 仕事特性と個人特性～開発部長用IV・Vの初期分析より～」	110
内田恭彦	
⑤「サーバント・リーダーとしての人事部—分析と提言」	132
金井壽宏・浦野充洋・森永雄太	

第1部

創造性喚起のための人材マネジメント調査(人事部長調査)

調査の目的と概要

1. 調査目的

日本企業を対象に、人事部の役割、人事部長のキャリア、人事制度の内容、人事部の方針など、日本企業の人事部における現在の状況を把握し、新しい時代における人材マネジメントのあり方を考察し、企業の経営活動に資することを目的とする。

2. 調査時期

2009年2月～3月

3. 調査の対象

全国の主要企業の人事部長、人材開発部長

4. 調査方法

調査票を郵送配布 ⇒ 郵送による調査票回収

- ・2009年2月2日：調査票を5,000社に郵送
- ・2009年2月10日～19日における7営業日においてテレ・マーケティングを3,500社実施

5. 配布数と回答数

配布数	回答数	回答率
5,000	365	7.3%

* 会社無記名の回答を含む

I 調査対象企業の基本属性

(1) 本調査の最終有効回答数は 365 社 (365 名) であり、上場/未上場の別は下記のとおりとなった。

表 I-1. 有効回答数 (上場/未上場)

	度数	割合
上場	124	34.0
未上場	231	66.0
合計	365	100

*なお、以下の全ての分析において「無回答」は欠損値として扱い、分析の対象から除外している。

(以下の各項目の合計数がそれぞれ異なるのは、欠損値を除外しているためである。)

(2) 操業年数の分布は、「51～70 年未満」が最も多く、次いで「31～50 年未満」となっている。全体的にバランスの取れた分布となった。なお、最小値は 2 年、最大値は 206 年であった。

表 I-2. 操業年数

	度数	割合
5 年未満	10	2.7
5～10 年	16	4.4
11～30 年	57	15.7
31～50 年	86	23.6
51～70 年	117	32.1
71～100 年	55	15.1
101 年以上	23	6.3
合計(無回答 1)	364	100

(3) 正規社員数の分布（パートその他，非正規労働者を含まず）は「101～300 人未満」が最も多く，最小値は 3 人，最大値は 78,228 名である。

表 I -3. 正規社員数

	度数	割合
50 人未満	24	6.7
51～100 人未満	28	7.8
101～300 人未満	79	22.1
301～500 人未満	43	12.0
501～1000 人未満	53	14.8
1001～3000 人未満	65	18.2
3001～5000 人未満	18	5.0
5001～10000 人未満	20	5.6
10000 人以上	28	7.8
合計(無回答 7)	358	100

(4) 労働組合のある会社は，全体の 57.6%であった。

表 I -4. 労働組合の有無

	度数	割合
有	209	57.6
無	154	42.4
合計(無回答 2)	363	100

(5) 業種別でみると、卸売・小売業が最も多く、サービス業、情報通信業と続いている。

表 I-5. 業種

	社数	割合
食料品製造業	19	5.2
飲料・たばこ・飼料製造業	2	0.5
繊維工業	1	0.3
家具・装備品製造業	1	0.3
パルプ・紙・紙加工品製造業	3	0.8
印刷・同関連業	9	2.5
化学工業	24	6.6
石油製品・石炭製品製造業	1	0.3
プラスチック製品製造業	2	0.5
ゴム製品製造業	4	1.1
なめし皮・同製品・毛皮製造品	1	0.3
窯業・土製品製造業	7	1.9
鉄鋼業	3	0.8
非鉄金属製造業	2	0.5
金属製品製造業	7	1.9
一般機械器具製造業	10	2.7
電気機械器具製造業	22	6.0
情報通信機械器具製造業	3	0.8
電子部品・デバイス製造業	4	1.1
輸送用機械器具製造業	15	4.1
精密機械器具製造業	13	3.6
その他製造業	17	4.7
建設業	21	5.8
電気・ガス・熱供給・水道業	7	1.9
情報通信業	29	8.0
運輸業	11	3.0
卸売・小売業	42	11.5
金融・保険業	14	3.8
不動産業	1	0.3
飲食店、宿泊業	6	1.6
教育、学習支援業	7	1.9
サービス業	32	8.8
その他	24	6.6
合計(無回答 1)	364	100

(6) 会社形態別でみると、単一の事業会社が 70.3%と大多数を占め、次いで事業持株会社の本社とグループ企業が多い。

表 I-6. 会社形態

	度数	割合
単一の事業会社	253	70.3
事業持株会社の本社	33	9.2
事業持株会社の一社	27	7.5
純粋持株会社の本社	9	2.5
純粋持株会社の一社	23	6.4
その他	15	4.2
合計(無回答 5)	360	100

(7) 業界内の競合他社と比べた過去 3 年間売上高伸張率では、「上回る」と答えた企業が「下回る」と答えた企業より、12.4%多かった。

表 I-7. 過去 3 年間の売上高伸張率

	度数	割合
競合他社より上回る	93	26.2
同じくらい	213	60.0
下回る	49	13.8
合計(無回答 10)	355	100

(8) 業界内の競合他社と比べた時の過去 3 年間営業利益伸張率でも、「上回る」と回答した企業が「下回る」と回答した企業より、8.8%多かった。

表 I-8. 過去 3 年間の営業利益上昇率

	度数	割合
競合他社より上回る	90	25.5
同じくらい	204	57.8
下回る	59	16.7
合計(無回答 12)	353	100

(9) 海外売上高比率の分布をみると、国内市場に特化している企業が全体の半数以上を占める一方で、海外売上高比率が50%を超える企業も全体の14.4%に上った。

表 I-9. 海外売上高比率

	度数	割合
0%	163	51.3
1%~10%未満	40	12.6
10%~30%未満	23	7.2
30%~50%未満	26	8.2
50%~80%未満	27	8.5
80%以上	22	6.9
合計(無回答 47)	318	100

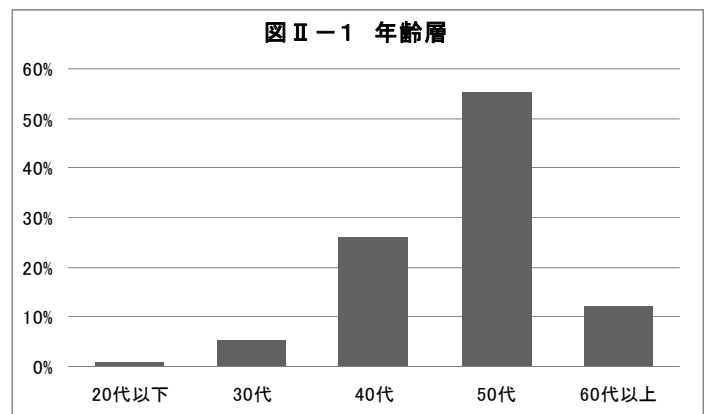
II 人事部長のキャリア

(1) 回答者である人事部長の平均年齢は51歳、年齢層は40歳代以上が全体の9割以上を占めた。

表 II-1. 年齢の記述統計

平均値	標準偏差	最小値	最大値
51.63	7.20	24	70

図 II-1 年齢層



(2) 人事部長の最終学歴は、四大卒が大多数を占めている。

表Ⅱ-2. 最終学歴

	度数	割合
高校・専門学校・短大・高専卒	31	8.7
四大卒	301	84.8
大学院修士課程卒	19	5.4
大学院博士課程卒	4	1.1
合計(無回答 10)	355	100

(3) 所属企業での勤続年数は平均で 21.94 年、最短で 1 年、最長で 42 年である（無回答 55）。

表Ⅱ-3. 勤続年数

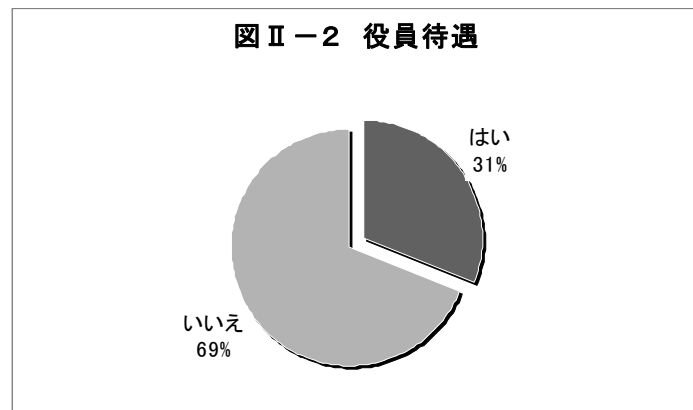
	平均値	標準偏差	最小値	最大値	度数
勤続年数	21.9	11.36	1	42	311

(4) 学生時代の専攻は、経済、商-経営、法学部等の社会科学系が多く、工学部が続いている。

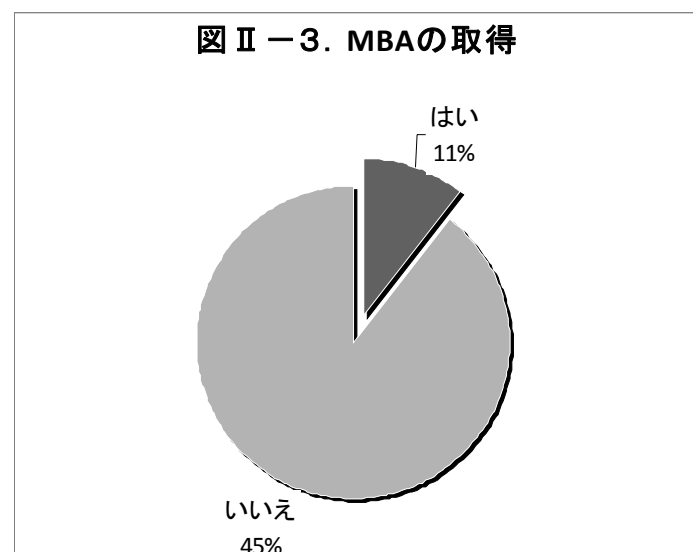
表Ⅱ-4. 専攻

	度数	割合
法	51	16.7
経済	88	28.8
商-経営	71	23.2
教育	9	2.9
文	14	4.6
工	46	15
理	4	1.3
農	6	2
薬	2	0.7
その他	15	4.9
合計(無回答 18)	306	100

(5) 人事部長が役員である割合は、回答者全体（354名）の31%であった。



(6) MBA（経営学修士）を取得している割合は、回答者全体（125名）の11%であった。

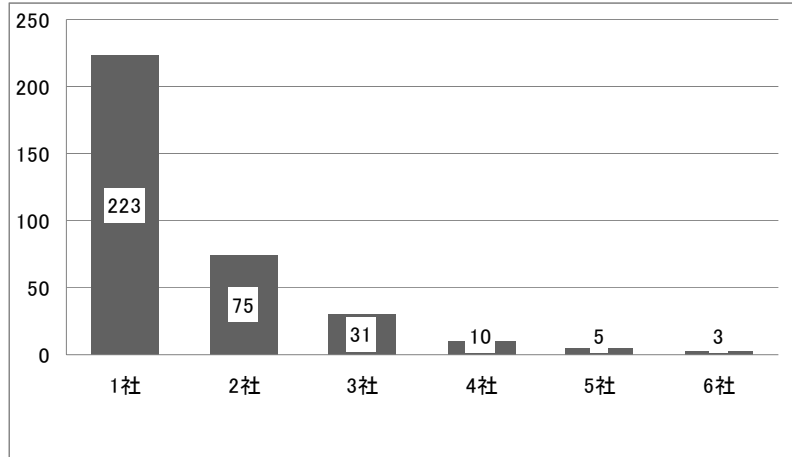


(7) これまでに正社員として勤務した会社の数は、1社（自社のみ）が最も多く、平均値は1.58となった。回答者全体の64.3%が生え抜きの内部昇進者である（無回答18）。

表Ⅱ-5. 経験社数

平均値	標準偏差	最小値	最大値	度数
1.58	0.97	1	6	347

図Ⅱ-4. 経験社数（単位：人）

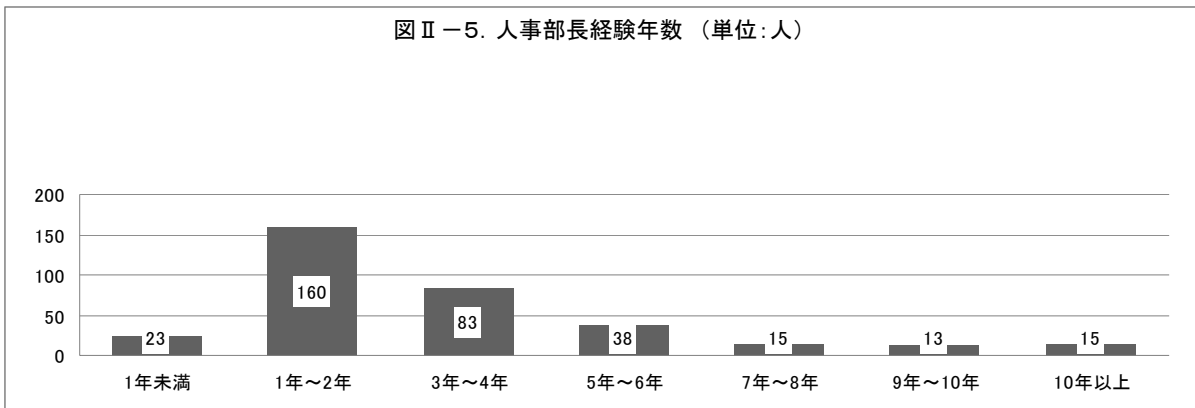


(8) 人事部長に就任してからの平均経過年数は 3.49 であり，就任後 4 年以内に異動するケースが多いようである（無回答 18）。

表Ⅱ-6. 人事部長経験年数

平均値	標準偏差	最小値	最大値	度数
3.72	3.49	0	33	347

図Ⅱ-5. 人事部長経験年数（単位：人）



(9) 人事部長に就任する直前の職能は，人事・教育が最も多く，販売・営業，経営企画，総務・秘書，営業企画（マーケティング）の順となっている。人事・教育職能内からの昇進者は 3 割以下であり，他の職能分野からの昇進者が全体の 7 割以上を占めている。

表Ⅱ-7. 人事部長就任直前の職能（上位5職能）

	度数	割合
人事・教育	86	27.7
販売・営業	49	15.8
経営企画	41	13.2
総務・秘書	31	10.0
営業企画（マーケティング）	18	5.8

(10) 所属企業でこれまでに経験した職能は、人事・教育が最も多く、その他総務・秘書、販売・営業、経営企画、経理・財務の順となった。人事部長に就任するまでに、人事・教育職能のみならず、幅広い職能を経験している人材が多いことがわかった。

表Ⅱ-8. 現在の会社で経験した職能(上位5職能)

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
職能	人事・教育	総務・秘書	販売・営業	経営企画	経理・財務
度数	253	150	143	108	80
割合	69.3	41.1	39.2	29.6	21.9

(11) 所属企業で経験した最長職能分野と平均滞留年数は、以下のとおりである。

表Ⅱ-9. 現在の会社で経験した最長職能(上位5職能)

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
職能	人事・教育	販売・営業	経理・財務	総務・秘書	経営企画
度数	120	62	30	19	16
割合	37.5	19.4	9.4	5.9	5.0

表Ⅱ-10. 現在の会社で経験した最長職能での滞留年数

平均値	標準偏差	最小値	最大値	度数
14.83	8.693	1	42	302

(12) 転職経験がある人事部長は 124 名 (34%) であり、入社直前の職能は販売・営業が最も多い。

表Ⅱ-11. 入社直前の職能(上位 5 職能)

	第 1 位	第 2 位	第 3 位	第 4 位	第 5 位
職能	販売・営業	人事・教育	マーケティング	経営企画	総務・秘書
度数	120	62	30	19	16
割合	37.5	19.4	9.4	5.9	5.0

(13) 転職前に経験した職能は、販売・営業が最も多く、人事・教育、マーケティングが続いている。

表Ⅱ-12. 転職前に経験した職能(上位 5 職能)

	第 1 位	第 2 位	第 3 位	第 4 位	第 5 位
職能	販売・営業	人事・教育	マーケティング	経営企画	経理・財務
度数	55	44	30	27	22
割合	53.9	43.1	29.4	26.5	21.6

(14) 転職前に経験した最長職能分野と滞留年数は、以下のとおりである。

表Ⅱ-13. 転職前に経験した最長職能(上位 5 職能)

	第 1 位	第 2 位	第 3 位	第 4 位	第 4 位
職能	販売・営業	人事・教育	経理・財務	研究・開発	総務・秘書
度数	29	16	7	6	6
割合	29.3	16.2	7.1	6.1	6.1

表Ⅱ-14. 転職前に経験した最長職能での滞留年数

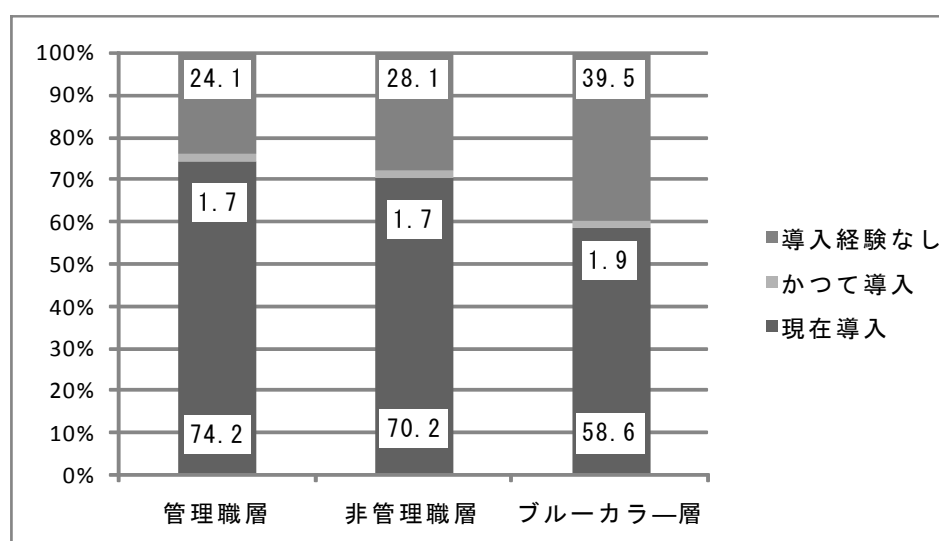
平均値	標準偏差	最小値	最大値	度数
11.37	8.033	1	33	89

Ⅲ 社員格付制度（人事等級制度）や評価のあり方

(1) 成果主義の導入比率

「成果主義」が、管理職層、非管理職層、ブルーカラー層の各層にどの程度導入されているのかについて確認するためにそれぞれについての導入状況を尋ねた。その結果、管理職層に対する導入比率が最も高く（74.2%）、ブルーカラー層への導入比率が最も低かった（58.6%）。

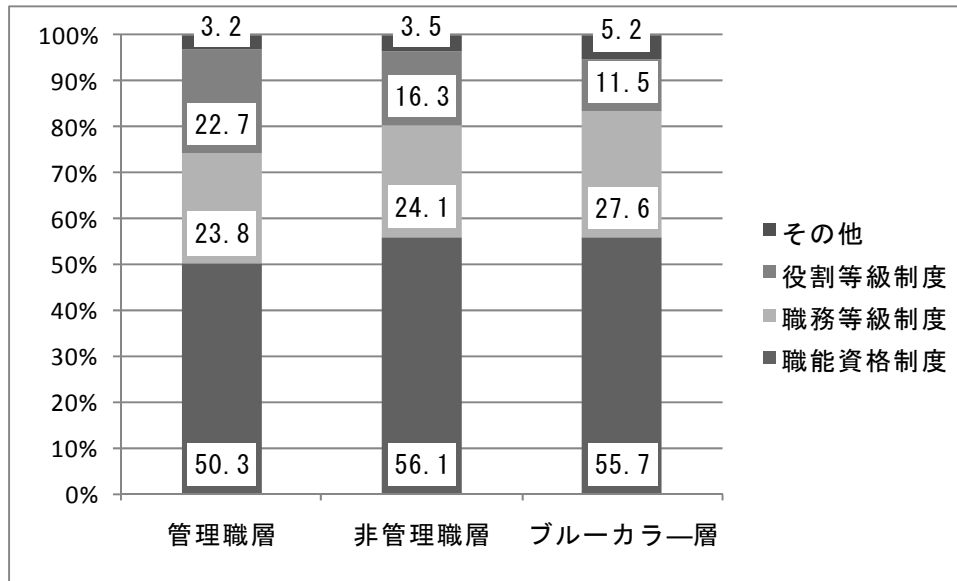
図Ⅲ-1. 成果主義の導入比率



(2) 社員格付制度の種類とその状況

管理職層、非管理職層、ブルーカラー層に対して用いられている社内格付制度を確認するためにそれぞれについてどのような社内格付制度を用いているのかについて尋ねた。その結果、どの層においても職能資格制度が50%以上を占める結果が得られた。ただし、3つの層の中では管理職層に役割等級制度が最も多く導入されていた（22.7%）。

図Ⅲ-2. 社員格付制度



(3) 社員格付制度の特徴

社員格付制度の特徴を把握するため、①昇進のパターン、②特定の職務における賃金の決め方、③等級の決め方及び特徴、④等級基準の決め方について尋ねた。

① 昇進のパターン

社員格付制度の特徴を把握するために昇進のパターンについて特徴を尋ねた。管理職層が昇格するためには他の層と比べて「上位ポストへの異動が必要 (3.2)」であると考えられていることが示された。一方、非管理職層とブルーカラー層においては「規定の滞留年数を経る必要がある (非管理職層・ブルーカラー層ともに 3.5)」という項目の得点が高かった。

表Ⅲ-1. 昇格のパターン

	管理職層		非管理職層		ブルーカラー層	
	平均	度 数	平均	度 数	平均	度 数
	標準偏差		標準偏差		標準偏差	
昇格は上位ポストへの異動が必要	3.2	359	2.7	360	2.7	203
	1.35		1.33		1.26	
上位等級に昇格する時には、飛び級（2等級以上の上昇）がある	2.3	358	2.1	358	2.1	201
	1.38		1.35		1.35	
上位等級に昇格するためには、規程の滞留年数を経る必要がある	3.1	357	3.5	358	3.5	200
	1.40		1.30		1.26	

② 特定の職務における賃金の決め方

社内の格付制度の特徴を把握するために特定の職務における賃金の決め方について特徴を尋ねた。どの層においてもどちらかという市場相場よりも組織内バランスを重視して賃金が決定されている傾向が示された。

表Ⅲ-2. 特定の職務における賃金の決め方

	管理職層		非管理職層		ブルーカラー層	
	平均値	度 数	平均値	度 数	平均値	度 数
	標準偏差		標準偏差		標準偏差	
特定の職務の賃金は市場相場に応じて適宜見直されている	2.7	344	2.7	341	2.7	197
	1.11		1.10		1.12	
特定の職務の賃金は組織内バランスを重視して決定される	3.3	347	3.2	344	3.3	200
	1.16		1.14		1.17	

③ 等級の決め方及び特徴

等級の決め方に関しては、管理職は他の従業員層に比べて年齢や勤続年数を加味される割合が小さい。逆に、職務価値を等級決定基準とする割合が比較的高いことが示される。また、どの従業員層においても従業員に期待される役割の価値を等級決定基準として捉える割合が高いことがわかった。

表Ⅲ-3. 等級の決め方および特徴

	管理職層		非管理職層		ブルーカラー層	
	平均値	度 数	平均値	度 数	平均値	度 数
	標準偏差		標準偏差		標準偏差	
その人能力・スキル（職務遂行能力）に基づいて等級を決めている	3.8	358	4.0	358	4.0	201
	1.13		0.97		0.92	
担当する仕事（職務）の価値に基づいて等級を決めている	3.3	356	3.0	355	3.1	199
	1.22		1.24		1.21	
仕事（職務）を遂行していく上で、本人に期待される役割の価値に基づいて等級を決めている	3.6	357	3.4	357	3.4	200
	1.13		1.17		1.16	
仕事の遂行過程における態度に基づいて等級を決めている	2.9	358	3.1	356	3.2	200
	1.12		1.11		1.07	
勤続年数に基づいて等級を決めている	2.0	358	2.4	357	2.4	201
	1.07		1.2		1.17	
年齢に基づいて等級を決めている	1.8	358	2.1	357	2.2	201
	0.99		1.12		1.1	
それまで積み上げてきた業績に基づいて等級を決めている	3.0	358	3.1	357	3.0	201
	1.19		1.14		1.14	
当期の業績に基づいて等級を決めている	2.2	357	2.1	352	2.1	199
	1.2		1.15		1.12	
同じ職務であれば、誰が担当しても等級は同じである	3.5	355	3.7	355	3.6	199
	1.27		1.14		1.16	
同じ職務であっても、担当する人物の能力や経験により等級が異なる場合がある	3.7	358	3.8	355	3.8	202
	1.06		0.95		0.9	

④ 等級基準の決め方

社内の格付制度の特徴を把握するために等級基準の決め方について特徴を尋ねた。どの層においても等級の再評価や変更はおおよそ2年前後で行われることが示唆された。

表Ⅲ-4. 等級基準の決め方

	管理職層		非管理職層		ブルーカラー層	
	平均値	度	平均値	度	平均値	度
	標準偏差	数	標準偏差	数	標準偏差	数
等級の基準となる職務価値は、他の社員の職務価値との相対評価によって決定される	2.8	353	2.8	351	2.9	200
	1.22		1.21		1.16	
等級の基準となる職務価値は、当該社員の前年度の職務価値との比較によって決定される	2.5	354	2.5	352	2.5	200
	1.09		1.08		1.07	
等級の再評価・変更は、期末の目標管理評価のもとに行われる	3.2	355	3.1	352	3.0	200
	1.31		1.32		1.27	
等級の再評価・変更は、おおよその程度の期間ごとに行われていますか	2.8	333	2.9	329	3.0	185
	1.40		1.37		1.41	

(4) 目標管理制度のあり方

実施されている目標管理制度について把握するために目標管理制度のあり方について尋ねた。その結果、設定された目標を柔軟に変化・拡張させるというよりは、忠実に遂行することが期待されていることが示された。またこの傾向はブルーカラー層においてより顕著に見られた。これに対して期末の評価に関しては以下の傾向が見られた。期末の評価が期首に設定された目標のみによって決定されたり（管理職層・非管理職層・ブルーカラー層ともに 2.6）、期末において後付けで決まったり（同ともに 2.4）するというよりは、期首に設定された目標に加えて期中に付加された目標も加味された上で評価が決まる（同それぞれ 3.9・3.8・3.7）傾向が示された。

表Ⅲ-5. 目標管理制度のあり方

	管理職層		非管理職層		ブルーカラー層	
	平均値	度数	平均値	度数	平均値	度数
	標準偏差		標準偏差		標準偏差	
期首に設定された目標から逸脱することなく忠実に遂行することが推奨される	3.5	351	3.5	343	3.5	185
	1.05		1.02		1.08	
期首に設定された目標を期中に社員の判断で柔軟に変化・拡張させることが推奨される	3.1	351	3.0	343	2.8	185
	1.06		1.05		1.02	
期末の評価は、期首に設定された目標のみにひもづいて決まる	2.6	351	2.6	341	2.6	185
	1.04		1.03		1.05	
期末の評価は、期首に設定された目標に、期中に付加された目標も加味される	3.9	350	3.8	342	3.7	185
	0.89		0.92		1.03	
期末の評価は、期首に設定された目標にこだわらず、期末において後付けで決まる	2.4	350	2.4	341	2.4	185
	1.06		1.07		1.05	

(5) 昇給と給与を決める際に考慮される項目

昇給（月例給）の決定基準として最も重視されるのは、どの従業員層においても職務遂行能力であることがわかった。逆に勤続年数や年齢は昇給決定に関してはあまり考慮されていないこともわかった。当期業績の昇給への反映度合は次に示す賞与の決定基準への反映ほどは高くなく、基本的には人事等級の格付基準に基づいて昇給が決定されているということが示唆された。

表Ⅲ-6. 昇給(月例給)を決める際に考慮している項目

	管理職層		非管理職層		ブルーカラー層	
	平均値	度数	平均値	度数	平均値	度数
	標準偏差		標準偏差		標準偏差	
その人能力・スキル（職務遂行能力）に基づいて昇給（月例給）を決めている	3.6	362	3.9	358	3.9	201
	1.10		0.97		0.91	
担当する仕事（職務）の価値に基づいて昇給（月例給）を決めている	3.1	362	2.9	355	3.1	199
	1.20		1.16		1.10	
仕事（職務）を遂行していく上で、本人に期待される役割の価値に基づいて昇給（月例給）を決めている	3.3	362	3.1	357	3.2	200
	1.13		1.13		1.07	
仕事の遂行過程における態度に基づいて昇給（月例給）を決めている	2.9	362	3.1	356	3.2	200
	1.11		1.08		0.99	
勤続年数に基づいて昇給（月例給）を決めている	2.0	361	2.4	357	2.6	201
	1.08		1.23		1.26	
年齢に基づいて昇給（月例給）を決めている	1.9	362	2.4	357	2.7	201
	1.09		1.27		1.29	
それまで積み上げてきた業績に基づいて昇給（月例給）を決めている	2.8	362	2.9	357	3.0	201
	1.21		1.17		1.11	
当期の業績に基づいて昇給（月例給）を決めている	3.2	361	3.1	352	3.0	199
	1.26		1.23		1.21	

また、賞与の決定基準に関しては、職務遂行能力や職務価値・役割価値といった等級決定基準に加え、当期業績が大きく反映されることがわかった。すなわち、賞与決定に関しては成果主義の度合いが高まっているということが示唆される。

表Ⅲ-7. 賞与を決める際に考慮している項目

	管理職層		非管理職層		ブルーカラー層	
	平均値	度数	平均値	度数	平均値	度数
	標準偏差		標準偏差		標準偏差	
その人能力・スキル（職務遂行能力）に基づいて賞与を決めている	3.1	358	3.2	360	3.3	198
	1.22		1.19		1.10	
担当する仕事（職務）の価値に基づいて賞与を決めている	2.9	360	2.8	362	2.8	199
	1.20		1.16		1.12	
仕事（職務）を遂行していく上で、本人に期待される役割の価値に基づいて賞与を決めている	3.1	361	3.0	361	2.9	199
	1.14		1.11		1.04	
仕事の遂行過程における態度に基づいて賞与を決めている	2.7	361	3.0	359	3.1	197
	1.17		1.15		1.07	
勤続年数に基づいて賞与を決めている	1.7	360	1.9	359	2.1	196
	0.92		1.06		1.11	
年齢に基づいて賞与を決めている	1.7	360	1.9	358	2.0	196
	0.91		1.06		1.08	
それまで積み上げてきた業績に基づいて賞与を決めている	2.4	360	2.5	359	2.5	195
	1.22		1.20		1.16	
当期の業績に基づいて賞与を決めている	4.2	360	4.1	360	4.1	201
	0.93		0.95		0.85	

IV 人事管理の方針

(1) 人事管理方針

人事管理の方針を問う設問である。現在と5年前を比較する形で尋ねた。その結果、顕著に増加した方針は、「企業内の情報の透明性の向上(+0.6)」であった。この他「社会化や教育の実施」、「幅広いジョブローテーション」、「オープンなコミュニケーション」、「強い文化の醸成」、「理念に適合する社員の選抜」といった方針が増加した（それぞれ+0.4）。一方、「雇用保障」、「平等主義の価値観や規範の醸成」はほとんど増加していなかった（+0.1）。

表IV-1. 人事管理の方針

	現在		5年前		5年前から の変化
	平均値	度数	平均値	度数	
	標準偏差		標準偏差		
雇用保障を堅守	4.2	359	4.2	346	0ポイント
	0.85		0.89		
平等主義の価値観や規範の醸成	3.4	357	3.4	345	0ポイント
	1.02		0.99		
自己管理チームとチーム生産の重視	3.9	359	3.6	343	0.3ポイント
	0.83		0.87		
社員の職務拡大と職務充実	4.1	359	3.8	344	0.3ポイント
	0.78		0.83		
価値ある報酬の提供	4.0	361	3.8	346	0.2ポイント
	0.75		0.79		
全社、チーム、ユニットの業績の基づいた報酬制度	3.6	360	3.4	346	0.2ポイント
	0.94		0.92		
広範な社会化(わが社らしい人材にする)や教育の実施	4.1	361	3.7	346	0.4ポイント
	0.84		0.87		
幅広いジョブローテーションの実施	3.8	359	3.4	346	0.4ポイント
	0.90		0.94		
企業内の情報の透明性の向上	4.2	360	3.6	346	0.6ポイント
	0.77		0.95		
階層を問わないオープンなコミュニケーション機会の確保	4.2	360	3.7	346	0.5ポイント
	0.82		0.92		
会社の理念やミッションに沿って卓越した業績を達成しようとする強い文化の醸成	4.3	360	3.9	346	0.4ポイント
	0.78		0.92		
将来性があり経営理念に適合する社員の広範な選抜	4.1	360	3.7	346	0.4ポイント
	0.79		0.85		
(持株あるいは心理的に)会社のオーナーであるという意識の形成	3.2	359	3.0	343	0.2ポイント
	0.99		0.91		
即戦力となる人材の確保	3.9	360	3.8	346	0.1ポイント
	0.79		0.87		
市場相場を意識した報酬	3.5	357	3.3	344	0.2ポイント
	0.82		0.82		
競争に基づく早期選抜と早い昇進	3.5	360	3.2	345	0.3ポイント
	0.85		0.82		
市場でも通用する特定領域の専門能力の形成	3.9	359	3.6	346	0.3ポイント
	0.81		0.82		

(2) 人事・教育部門の課長を育成する上での“望ましいキャリア”について尋ねた質問の結果は、以下の通りである。多くの仕事を体験することだけでなく、職能をこえた異動を伴う経験を積むことが望ましいと考えられる。

表IV-2. 人事・教育課長の“望ましいキャリア”

	度数	割合
人事・教育職能の中で1つの仕事を長く経験	0	0
人事・教育職能の中で2, 3の仕事を長く経験	39	10.9
人事・教育職能の中で数多くの仕事を体験	104	29.0
2つの異なる職能の仕事を経験	102	28.4
3つ以上の異なる職能の仕事を経験	114	31.8
合計(無回答 6)	359	100

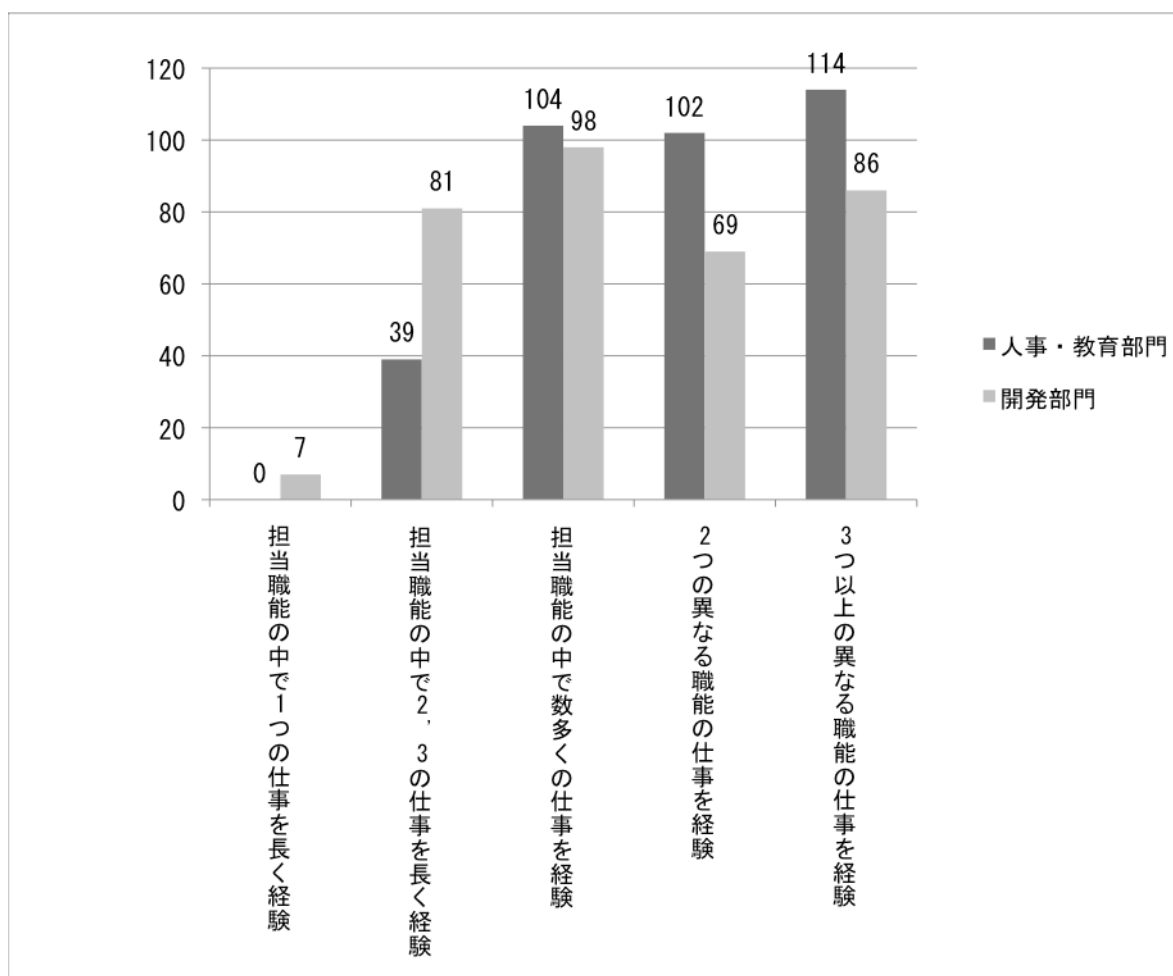
(3) 開発部門の課長を育成する上での“望ましいキャリア”について尋ねた質問では、「開発職能内で数多く」と答えた割合が最も多く(28.7%)、ついで「3つ以上の異なる職能の仕事を経験」が多かった(25.2%)。より専門性が高い開発職能においては、開発職能内で、専門性と関連させながらの幅広い経験を積むことが重要視されているということである。

表IV-3. 開発課長の“望ましいキャリア”

	度数	割合
開発職能の中で1つの仕事を長く経験	7	2.1
開発職能の中で2, 3の仕事を長く経験	81	23.8
開発職能の中で数多くの仕事を長く経験	98	28.7
2つの異なる職能の仕事を経験	69	20.2
3つ以上の異なる職能の仕事を経験	86	25.2
合計(無回答 24)	341	100

人事・教育部門と開発部門長それぞれの課長を育成するための望ましいキャリアに関して尋ねた質問の回答を比較したものが以下の図IV-1である。この図からもわかるように、課長の育成に関して、人事・教育部門においては3つ以上の異なる職能における仕事の経験が望ましいと答えるケースが最も多かったことに対し、開発部門では開発職能内での数多くの仕事を体験することが望ましいと答えるケースが最も多かった。また、人事・教育部門と比較して、開発部門においては、担当職能(開発職能)内での2, 3の仕事を経験することが望ましいとする回答も高かった。これは、開発部門における仕事は、より専門性が高いため、キャリア形成様式としては、専門性を高めながら、その専門性と関連のある形での幅広いキャリア形成を行う必要があると認識されているからではないかと考えられる。

図IV-1. 人事・教育部門および開発部門の課長を望ましい育成するキャリアの比較（単位：人）

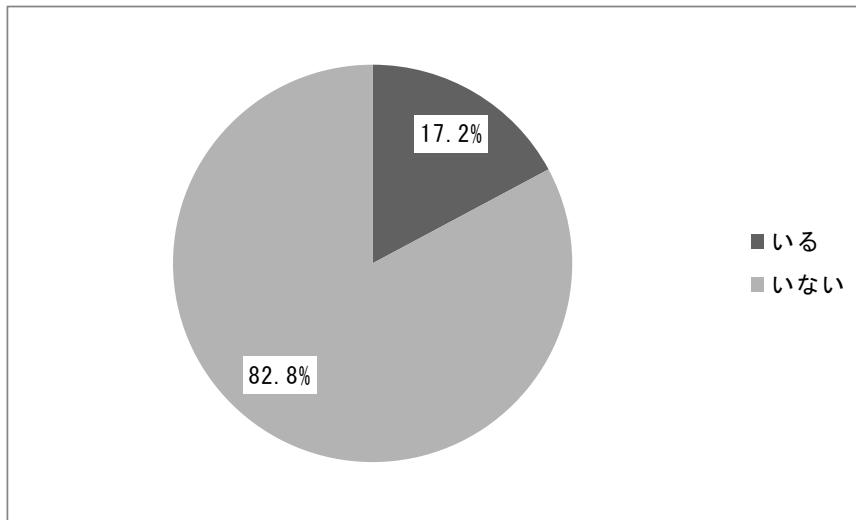


V 人事部の機能と役割

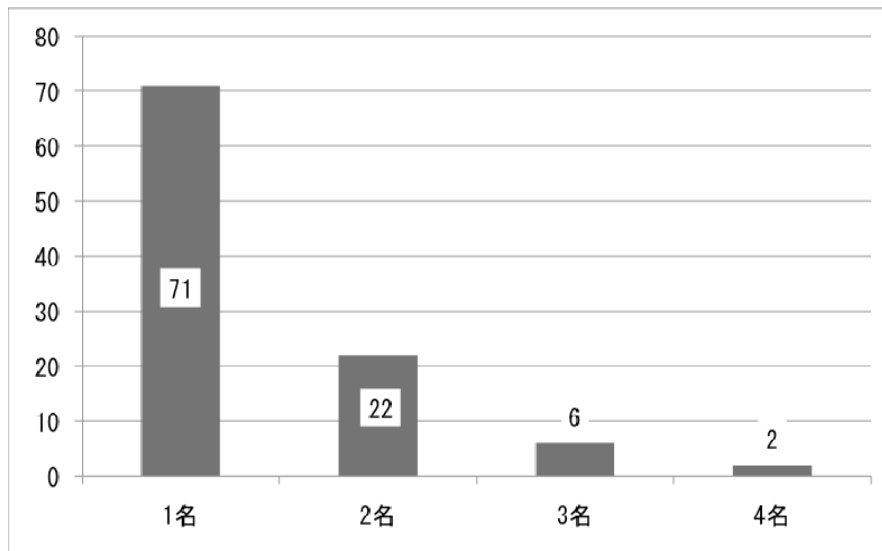
(1) 人事部長経験者の社長の有無及び人数

歴代の社長に人事部長経験者がいるか否かを質問した。その結果、人事部長経験のある社長がいる企業の割合は 17.2%であった。またその人数は、1 人であるという企業が最も多かった（71社）が、4名いるケースもあった（2社）。

図V-1. 人事部長経験のある社長の有無



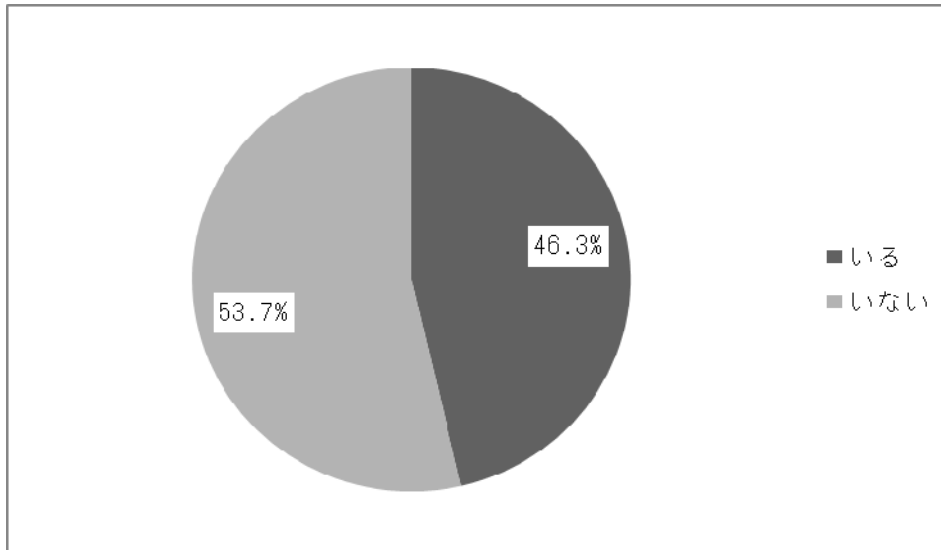
図V-2. 歴代社長のうち人事部長経験者の人数（単位：人）



(2) 常務以上の人事部長経験者の有無と人数

次に常務以上の人事担当役員が現在いるどうかを尋ねた。その結果、46.3%の企業で現在いることが示された。また、その数は、1人の企業が最も多かった（132社）が、5名以上いるケースもあった。

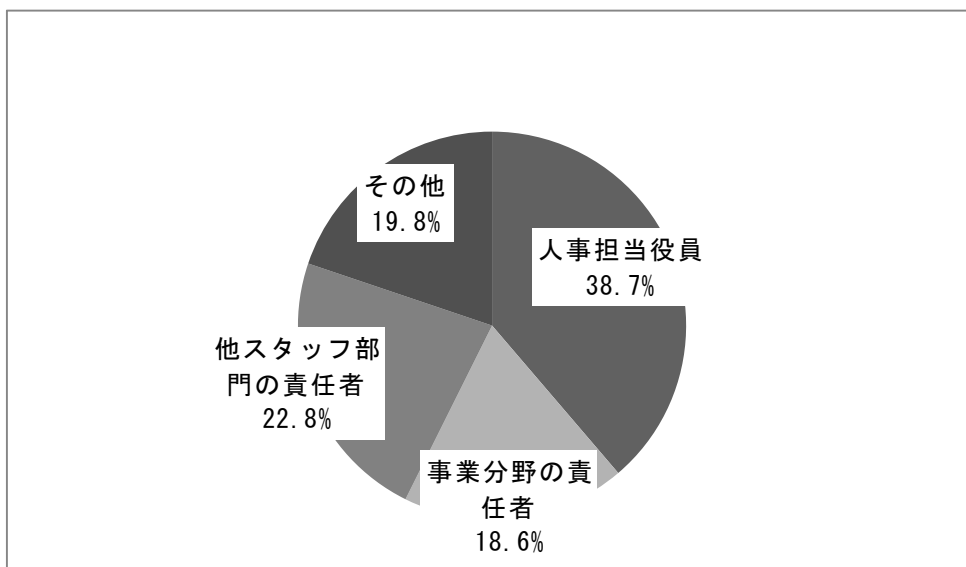
図V-3. 常務以上の人事担当役員の有無



(3) 歴代人事部長のキャリアパス

歴代の人事部長のキャリアパスに関する設問である。人事部長のその直後のキャリアパスとしては人事担当役員に登用されるケースが最も多く（38.7%）、ついで他のスタッフ部門の責任者になる（22.8%）ことが多いことが示された。

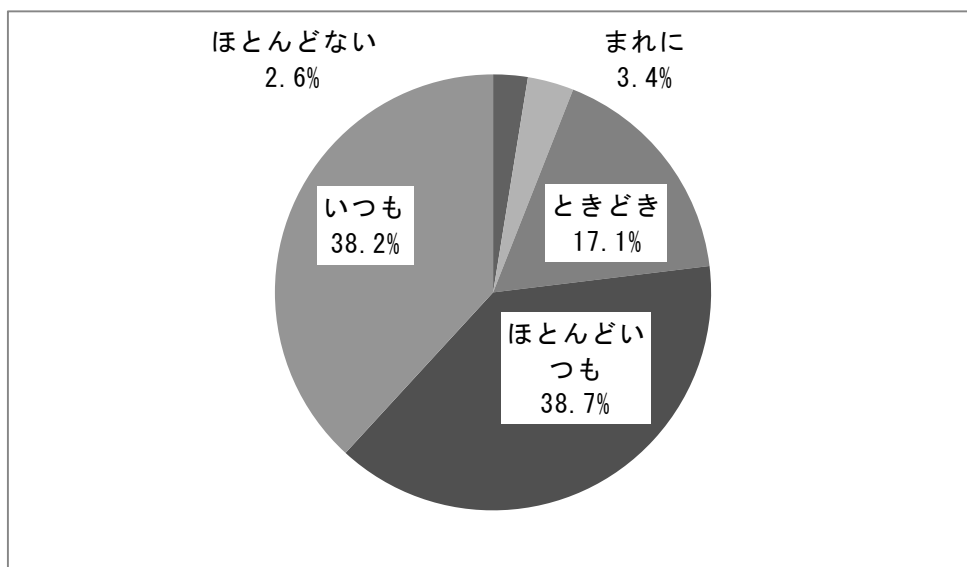
図V-4. 歴代人事部長のその直後のキャリアパス



(4) 戦略策定会議への人事部長の出席頻度

また、社長が主宰する戦略策定会議に人事担当役員もしくは人事部長が参加する頻度を尋ねた。その結果、ほとんどいつも出席する（38.7%）という企業の割合が最も多く、いつも出席する（38.2%）との合計は77%近くに及ぶことが示された。

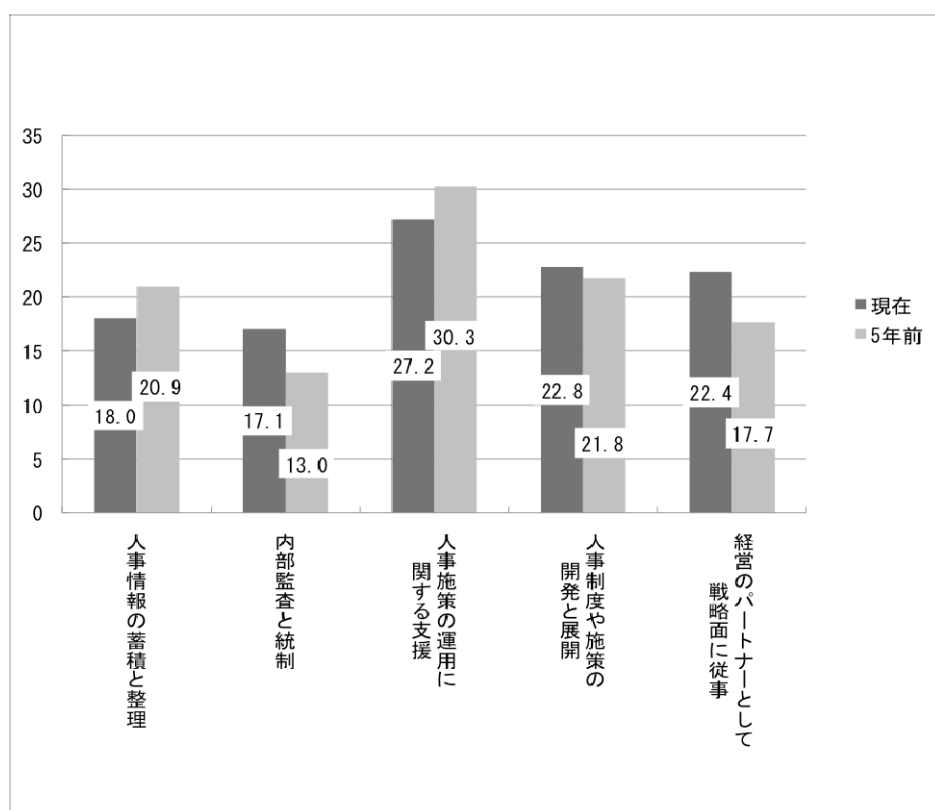
図 V-5. 戦略策定会議への人事部長の出席頻度



(5) 人事部の存在意義に関わる5つの役割

人事部の存在意義に関わる役割として、「人事情報の蓄積」、「内部監査と統制」、「人事施策の運用に関する支援」、「人事制度や施策の開発と展開」、「経営のパートナーとして戦略面に従事」の5つに注目し、これら人事部が時間やエネルギーをかけている割合を尋ねた。5つの役割に100%を配分する形で、5年前と現在についてそれぞれ尋ねた。その結果、5年前と比べて増加傾向にある役割は「内部監査と統制（13%→17.1%）」、「経営のパートナーとして戦略に従事（17.7%→22.4%）」および「人事制度や施策の開発（21.8%→22.8%）」であった。

図V-6. 人事部の存在意義に関わる役割（単位：パーセント）



表V-1. 人事部の存在意義に関わる役割

	現在		5年前		5年前からの 変化
	平均値	度数	平均値	度数	
	標準偏差		標準偏差		
人事情報の蓄積・整理（従業員にかかわるデータを収集し、必要なときに引き出せるようにメンテナンスすること）	18.0	345	20.9	329	▲2.9ポイント
	14.69		15.28		
内部監査と統制（社内の業務、規制、法律や組合関連のコンプライアンスの遵守）	17.1	344	13.0	328	4.1ポイント
	14.00		11.53		
人事施策の運用に関する支援（人事施策の実施と運営）	27.2	345	30.3	329	▲3.1ポイント
	14.46		16.35		
人事制度や施策の開発と展開（新しい制度や方式を開発すること）	22.8	345	21.8	329	1.0ポイント
	11.99		11.42		
経営のパートナーとして戦略面に従事（経営陣の一員となり、戦略的な人事計画、組織設計、戦略的変革に携わること）	22.4	345	17.7	327	4.7ポイント
	15.36		14.30		

(6) 人事部の存在意義に関わる5つの役割に対する自己評価とその変化

上記で注目した5つの役割に関して人事部がどの程度達成できているのかに関する自己評価を尋ねた。その結果、5年前(62.9点)と比べて、現在(69.2点)の自己評価は上昇している(+6.3)という結果が得られた。

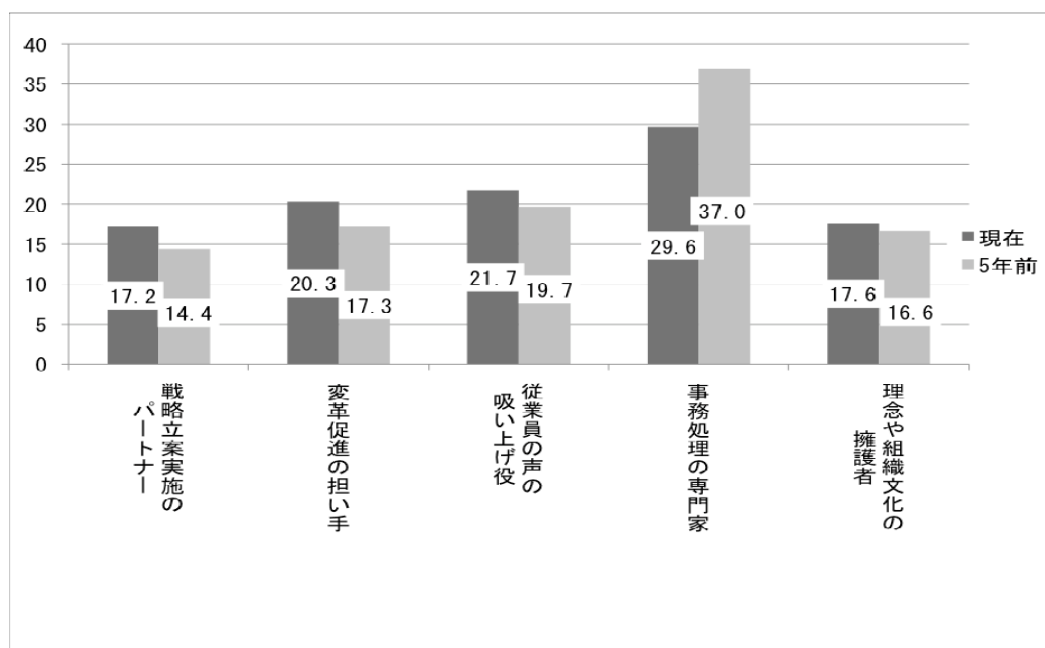
表V-2. 人事部の5つの役割に対する自己評価とその変化

	現在		5年前		5年前からの 変化
	平均値	度数	平均値	度数	
	標準偏差		標準偏差		
5つの役割についての自己評価点	69.2	343	62.9	326	6.3ポイント
	14.07		17.05		

(7) 人事部がもたらすものに関わる5つの役割とその変化

人事部があるおかげでラインマネジャーやメンバーに何がもたらされているのかという観点から「戦略立案実施のパートナー」、「変革促進の担い手」、「従業員の声の吸い上げ役」、「事務処理の専門家」、「理念や組織文化の擁護者」の5つに注目した。その上でこれらの役割に対して人事部が時間やエネルギーをかけている割合を尋ねた。5つの役割に100%を配分する形で、5年前と現在についてそれぞれ尋ねた。その結果、事務処理の専門家としての役割のみが低下(40.6%→37.5%)していた。逆に最も多く増加した役割は変革促進の担い手(15.8%→17.8%)としての役割であった。

図V-7. 人事部がもたらすものに関わる役割（単位：パーセント）



表V-3. 人事部がもたらすものに関わる役割

	現在		5年前		5年前からの 変化
	平均値	度数	平均値	度数	
	標準偏差		標準偏差		
戦略立案実施のパートナー（人事部のおかげで、よりよい戦略が構想され、実施がはかどるという成果）	17.2	334	14.4	318	2.8ポイント
	11.70		11.60		
変革促進の担い手（人事部のおかげで、組織開発、組織変革、職場改革、改善など、必要な変革がはかどるという成果）	20.3	337	17.3	319	3.0ポイント
	11.47		11.60		
従業員の声の吸い上げ役（人事部のおかげで、管理職以上を含む全社員の声が経営層に届き、望むことが実現されやすくなるという成果）	21.7	337	19.7	319	2.0ポイント
	12.30		11.60		
事務処理の専門家（人事部が一括して処理してくれるのおかげで、評価、給与管理、仕事（業績）管理がはかどるという成果）	29.6	338	37.0	319	▲7.4ポイント
	18.48		11.60		
理念や組織文化の擁護者（人事部のおかげで創業以来大事にしてきた理念、DNA、組織文化が従業員に浸透するという成果）	17.6	337	16.6	319	1.0ポイント
	12.79		11.60		

(8) 人事部のもたらすものに関わる5つの役割に対する自己評価とその変化

上記で注目した5つの役割に関して人事部がどの程度達成できているのかに関する自己評価を尋ねた。その結果、5年前の自己評価（62点）と比べて、現在の自己評価（68点）の方が向上していること（+6.0）が示された。

表V-4. 人事部のもたらすものに関わる役割（自己評価）

	現在		5年前		5年前からの 変化
	平均値	度数	平均値	度数	
	標準偏差		標準偏差		
上記5項目についての自己評価点	67.6	340	61.6	322	6.0ポイント
	14.40		17.71		

(9) 人事部が貢献している分野

人事部が貢献している分野を確認するために13項目について現在と5年前についてそれぞれ尋ねた。その結果、全ての項目において5年前よりも現在の方が貢献しているという結果が得られた。5年前と現在の増加の程度が最も大きかったのは「次世代リーダーの育成（+0.5）」と「女性活用など雇用におけるダイバーシティの推進（+0.5）」であった。一方最も増加の程度が小さかったのは「買収などによる人材や組織の統合（±0）」であった。

表V-5. 人事部が貢献している分野

	現在		5年前		5年前からの変化
	平均値	度数	平均値	度数	
	標準偏差		標準偏差		
ビジネス上のパフォーマンス向上	3.4	355	3.1	333	0.3ポイント
	0.80		0.83		
人件費削減などのコストダウン	3.6	355	3.3	332	0.3ポイント
	0.89		0.91		
ビジネス上必要な人材の確保	3.9	355	3.5	333	0.4ポイント
	0.76		0.88		
次世代リーダーの育成	3.6	353	3.1	331	0.5ポイント
	0.81		0.89		
現場リーダーの人材マネジメントに関する支援	3.5	354	3.1	333	0.4ポイント
	0.76		0.85		
組織変革の推進	3.3	354	3.0	332	0.3ポイント
	0.83		0.88		
人事制度の効果的な運用	3.8	355	3.5	333	0.3ポイント
	0.76		0.82		
人材に関する情報の蓄積	3.8	354	3.5	331	0.3ポイント
	0.78		0.88		
従業員の問題や不満への対応	3.8	352	3.4	331	0.4ポイント
	0.71		0.83		
女性活用など雇用におけるダイバーシティの推進	3.3	355	2.8	332	0.5ポイント
	0.86		0.87		
労働に関する法令順守など	4.1	354	3.7	331	0.4ポイント
	0.67		0.85		
買収などによる人材や組織の統合	3.8	353	3.7	329	0.1ポイント
	1.58		1.63		
事業のグローバル展開の推進	3.6	353	3.4	330	0.2ポイント
	1.49		1.61		

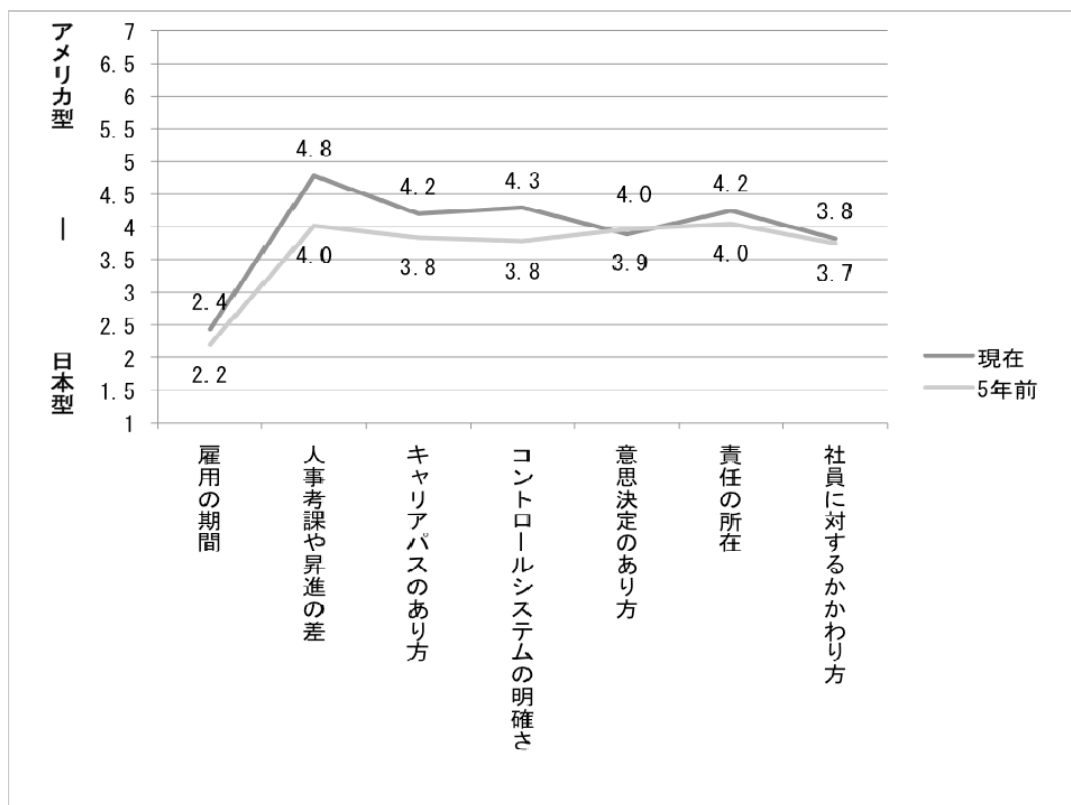
(10) 日本型・米国型の組織および人事のあり方

ウィリアム・オーウチ教授の考えに基づいて日本型の組織人事のあり方と米国型の組織人事のあり方のどちらにより当てはまるのかについて現在と5年前について尋ねた。オーウチ教授の考

えに基づいた質問は以下の7項目である。第1の「雇用の期間」では日本型として「終身雇用」(1)、米国型として「短期雇用」(7)をあげ、どちらにより近いのかを尋ねた。第2の「昇進のスピード」では日本型として「あまり差をつけない人事考課と遅い昇進」、米国型として「差を大きくつける人事考課と早い昇進」をあげた。第3の「キャリアパス」では日本型として「ゼネラリスト重視のキャリアパス」、米国型として「スペシャリスト重視のキャリアパス」をあげた。第4の「コントロールシステム」では、日本型として「あからさまでない微妙なコントロール」、米国型として「明示的なコントロールシステムの整備」をあげた。第5の「意志決定」では日本型として「集団による意思決定」、米国型として「個人による意思決定」をあげた。第6の「責任」では、日本型として「集団責任」、米国型として「個人責任、自己責任」をあげた。第7の「社員に対する全面的なかかわり」では日本型として「社員に対する全面的なかかわり」、米国型として「社員に対する部分的なかかわり」をあげた。図□-8では、それぞれの質問項目について点数が高ければ高いほどアメリカ型、低ければ低いほど日本型に近いという結果が示されたことになる。

その結果、意思決定の方法に関する項目を除いて、現在の方が5年前と比べて米国型の人事組織のあり方に移行している傾向が示された。また、雇用の期間に関しては現在においても終身雇用に近いという傾向が相対的に強く示された。

図V-8. 日本型・米国型の組織および人事のあり方



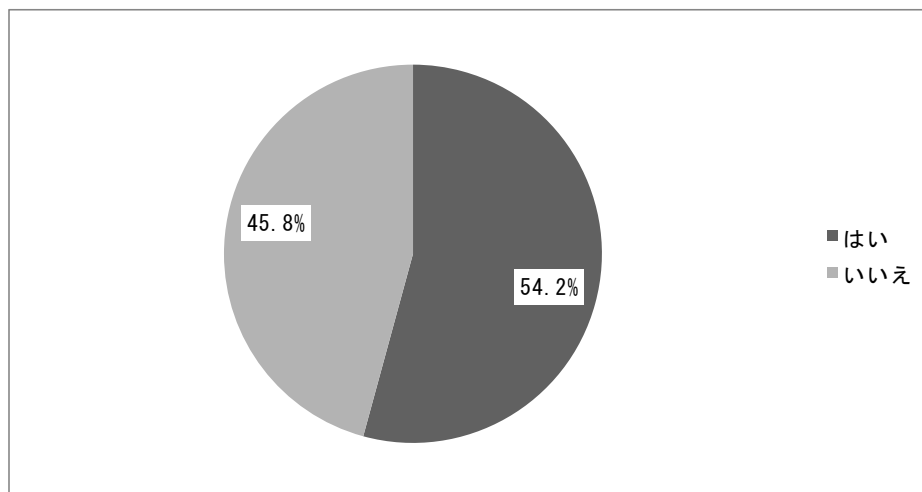
(11) サーバント・リーダーシップ

「サーバント・リーダーとしての人事部」という考えについて尋ねた。具体的には、①サーバント・リーダーシップという考えがどの程度知られているか、②人事部がサーバント・リーダーとしての役割を果たすことへの同意の程度、③現状のサーバント・リーダーとしての人事部の役割の達成度について尋ねた。

① サーバント・リーダーシップの認知度

サーバント・リーダーシップという考えがどの程度知られているか尋ねた。その結果、54.2%の人事部長が知っていると答えた。

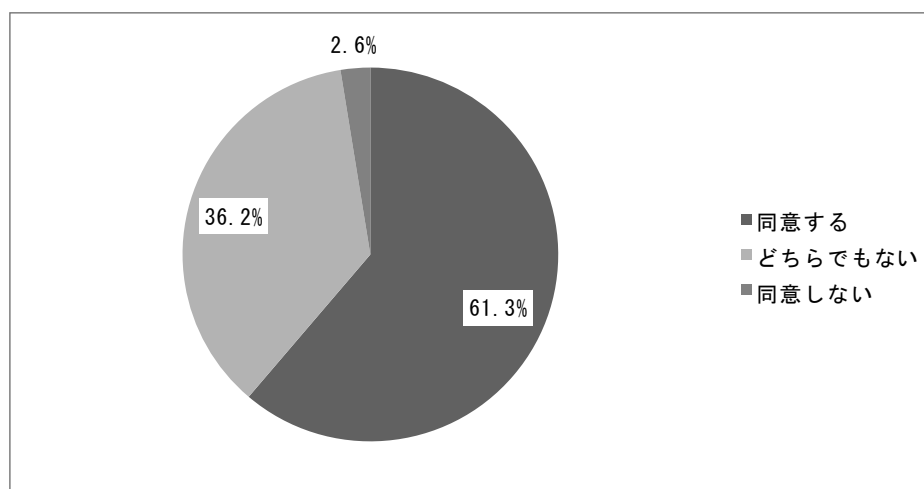
図V-9. サーバント・リーダーシップの認知度



② サーバント・リーダーシップへの共感度

人事部がサーバント・リーダーとしての役割を果たすことについてどう思うかを尋ねた。その結果、61.3%の人事部長が同意すると回答した。

図V-10. サーバント・リーダーシップへの共感度



③ 人事部のサーバント・リーダーシップの現状

サーバント・リーダーシップの役割としてよく挙げられる 10 項目に関して現在の人事部がどの程度あてはまるかを尋ねた。その結果、傾聴 (4.0)、気づき (3.8)、説得 (3.8) の値が高かった。一方、執事役 (3.2)、予見 (3.3) といった役割に対する値が低かった。

表V-6. 人事部のサーバント・リーダーシップの現状 (N=352)

	平均値	標準偏差
傾聴（マネジャー、従業員、さらに社外の大事な声を積極的に傾聴する）	4.0	0.69
気づき（従業員の意識を高め、倫理観、価値観に絶えず社員皆に気づかせる）	3.8	0.72
説得（服従を強要するのではなく、新施策について、その理由や考課をしっかりと説得する）	3.8	0.72
共感（社員の声を傍観者としてではなく、共感的に聞く）	3.7	0.72
人々の成長に関与（人間尊重に加え、人間成長を絶えざるテーマとする）	3.7	0.79
概念化（経営者とともに大きな夢を掲げ、わかりやすい言葉で浸透させる）	3.6	0.81
癒し（人事施策は人を疲弊させ傷つけるのではなく、働く人々を世話する）	3.5	0.79
コミュニティづくり（社内の人々がお互いのことを気にかける共同体をつくる）	3.5	0.80
予見（変化の担い手として、社員の将来を予見し構想し、会社のビジョンと社員の将来を結びつける）	3.3	0.85
執事役（人事部は、大きな屋敷の執事のように信頼され、目立たないように日々の支えとなっている）	3.2	0.84

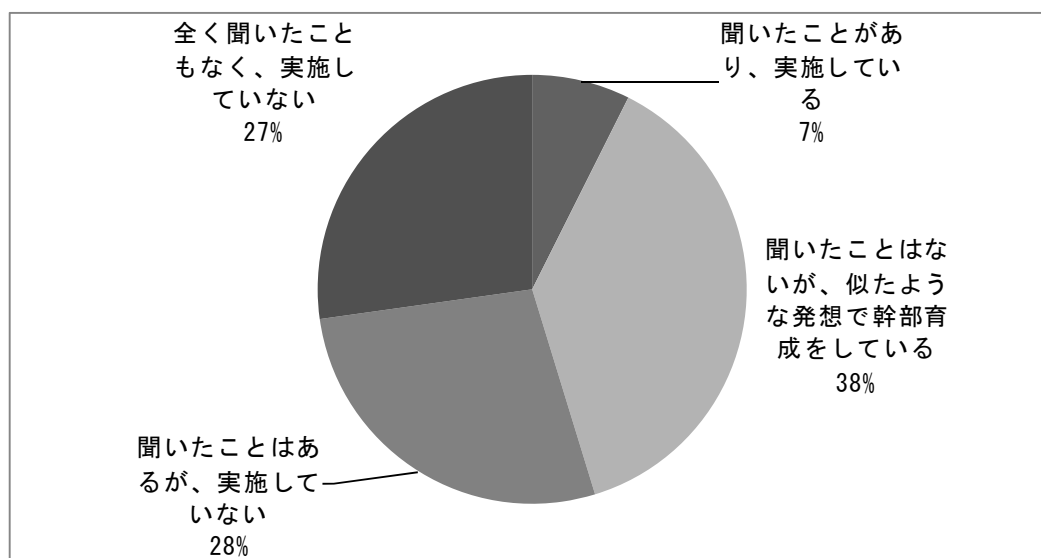
(12) リーダーシップ・パイプライン

経営トップを頂点に、組織の中にくまなくリーダーシップ育成が連鎖していく仕組みである「リーダーシップ・パイプライン」という考え方について尋ねた。具体的には①実施状況、②実施している場合の経営者と人事部の役割分担、③経営者が育つ上での重要な要因の割合、について尋ねた。

① リーダーシップ・パイプラインの実施状況

リーダーシップ・パイプラインの実施状況を尋ねた。回答は、1：聞いたことがあり実施している、2：聞いたことはないが、似たような発想で幹部育成をしている、3：聞いたことはあるが、実施していない、4：まったく聞いたこともなく、実施していない、の4つから選択する方式を採用した。その結果、1：聞いたことがあり、実施しているが最も多く（37.9%）、2：聞いたことはないが、似たような発想で幹部育成をしているが続いた（27.5%）。

図V-11. リーダーシップ・パイプラインの実施状況



② 次期経営幹部育成における経営者と人事部の役割分担

次期経営幹部育成について経営者と人事部がどの程度の役割を担っているのか、そのウェイトを尋ねた。その結果、経営者が5.6割、人事部が4.3割を担っているという結果が得られた。

表V-7. 次期経営幹部育成における役割分担

	平均値	標準偏差	度数
経営者	5.6	1.93	162
人事部	4.3	1.85	160

③ 経営者が育つ要因

経営者が育つ上で重要と思われる要因についてそのウェイトを尋ねた。質問は5項目に100%を分配する形式で行った。その結果、最も多かったのが「仕事の経験そのもの(46.7%)」であり、次に「ともに仕事をした人からの薫陶(20.3%)」があげられた。

表 V-8. 経営者が育つ要因

	平均値	標準偏差	度数
仕事上の経験そのもの	46.7	16.81	315
ともに仕事をした人からの薫陶	20.3	10.41	305
会社が用意する研修やセミナー	12.8	7.57	299
本人による自己啓発(読書やセミナー参加など)	18.3	9.96	307
その他	14.2	17.65	82

VI 人事管理上のガバナンス

人事管理上のガバナンス構造について尋ねるため「人事部と開発部門の権限関係」、「社員個別の人事情報を知っている程度」、「人事情報を人事部が収集する手段」、「人事部が職場の情報を収集する経路」、「収集経路ごとの情報価値」および人事スタッフの陣容について尋ねた。

(1) 人事部と開発部門の権限関係

人事部門と開発部門の権限関係について 14 項目にわたって尋ねた。管理職層と非管理職層それぞれについて尋ねた。また、値が小さければ小さいほど開発部門の意向が強く働くことが示される。一方、値が大きければ大きいほど人事部の意向が強く働くことが示される。

その結果、「開発部門の社員の賃上げ・賞与の原資の決定(管理職層・非管理職層ともに 4.0)」および「開発部門に関わる労使関係の協定や協約の締結(同 4.0)」に関して人事部の意向が強く反映されている傾向が示された。一方、「開発部門の教育訓練(OJT)計画(同それぞれ 2.3・2.1)」、「開発部門の社員個別の人事考課の得点(ランク)の決定(同それぞれ 2.5・2.3)」に関しては、比較的人事部の意向があまり反映されない傾向が示された。

表VI-1. 人事部と開発部門の権限関係

	管理職層		非管理職層	
	平均値	度数	平均値	度数
	標準偏差		標準偏差	
開発部門配属の新規採用者の選抜	2.9	331	3.0	331
	1.06		1.09	
開発部門配属の非正規労働者の採用数			2.6	280
			1.07	
開発部門の社員の賃上げ・賞与の枠（原資）の決定	4.0	331	4.0	332
	0.97		1.00	
開発部門の社員個別の人事考課の得点（ランク）の決定	2.5	333	2.3	333
	1.02		0.95	
開発部門の昇進・昇格者の枠（頭数）の決定	3.5	333	3.4	333
	1.02		1.06	
開発部門の教育訓練（OJT）計画	2.3	331	2.1	333
	0.96		0.92	
開発部門の教育研修（Off-JT）計画	2.8	331	2.7	331
	1.05		1.08	
開発部門に関わる労使関係の協定や協約の締結	4.0	331	4.0	330
	0.90		0.92	
開発部門の人員計画	2.8	330	2.7	329
	0.99		0.97	
開発部門内の異動や配置の決定	2.6	333	2.4	333
	1.03		0.99	
開発部門から異なる部門（職能）への異動や配置の決定	3.2	333	3.1	333
	0.92		0.93	
人事等級（社員格付ランク）を決めるための基準の決定	3.9	332	3.8	331
	0.94		0.99	
定められた基準をもとに、昇進（職位の上昇）の決定	3.3	333	3.3	333
	1.02		1.04	
定められた基準をもとに、昇格（等級の上昇）の決定	3.4	332	3.3	332
	1.01		1.05	

(2) 社員個別の人事情報を知っている程度

人事部が開発部門の人事情報をどの程度知っているのかについて尋ねた。その結果、管理職層・非管理職層とともに、「これまでに人事考課歴（4.1）」については人事部の方がよく知っているという傾向が示された。一方、「保有する技能（管理職層・非管理職層それぞれ 2.5・2.4）」、「本人の強み・弱みといった人となり（同 2.5・2.4）」について、「本人のキャリア志向やキャリア目標（ともに 2.6）」あるいは「新しい職務において活躍する可能性（ともに 2.6）」などについては開発部門の方がやや知っているという傾向が示された。

表VI-2. 社員個別の人事情報を知っている程度

	管理職層		非管理職層	
	平均値	度数	平均値	度数
	標準偏差		標準偏差	
所属歴	3.7	335	3.6	335
	1.06		1.10	
これまでの人事考課歴	4.1	335	4.1	335
	0.96		0.97	
これまでの職務経歴	3.2	334	3.1	333
	1.21		1.24	
保有する技能	2.5	334	2.4	334
	1.09		1.09	
本人のキャリア志向やキャリア目標	2.6	335	2.6	335
	0.95		0.95	
新しい職務において活躍する可能性	2.6	335	2.6	335
	0.90		0.90	
本人の強み・弱みといった人となり	2.5	333	2.4	334
	0.93		0.96	

(3) 人事情報を人事部が収集する手段

人事部が個人の情報について収集する方法としてそれぞれの手段をどの程度用いているのかについて尋ねた。質問は（1：全く行っていない，2：適宜行っている，3：定期的に行っている）の3つの選択肢から選択を求める形で行った。その結果、「自己申告書などを通じた情報収集（管理職層・非管理職層それぞれ 2.3・2.4）」が最も用いられている手段であることが分かった。一方質問項目の中では「労働組合への聞き取りや情報交換（ともに 1.6）」が最も用いられる頻度が少ないことが示唆された。

表VI-3. 人事情報を人事部が収集する手段

	管理職層		非管理職層	
	平均値	度数	平均値	度数
自己申告書などを通じた情報収集	2.3	342	2.4	342
	0.78		0.74	
社員研修における観察を通じた情報の収集	2.1	342	2.1	342
	0.57		0.54	
当該社員の上司への聞き取りや情報交換	2.1	340	2.1	340
	0.47		0.47	
労働組合への聞き取りや情報交換	1.6	308	1.6	308
	0.65		0.67	
人事部スタッフによる当該社員に対する個人面談	1.8	341	1.9	340
	0.59		0.60	

(4) 人事部が職場の情報を収集する経路

人事部が開発部門の職場の実態を知るための情報経路について（1：全く集まらない）と（5：非常に集まる）の間から選択する形式で尋ねた。その結果、本社人事部による探索によって情報収集することで情報が集まる（管理職層・非管理職層ともに3.4）ことが示された。

表VI-4. 人事部が職場の情報を収集する経路

	管理職層		非管理職層	
	平均値	度数	平均値	度数
	標準偏差		標準偏差	
労働組合との協議	2.5	286	2.9	286
	1.17		1.28	
労働組合による自発的な持ち込み	2.4	285	2.8	287
	1.11		1.19	
ラインの従業員からの自発的な持ち込み	3.0	332	3.1	308
	0.94		0.95	
本社外の人事担当者との協議	2.9	308	2.9	308
	1.14		1.15	
本社外の人事担当者からの自発的な持ち込み	2.9	309	2.9	309
	1.06		1.09	
本社人事部による探索	3.4	330	3.4	330
	0.88		0.88	

(5) 収集経路ごとの情報価値

人事部が開発部門の職場の実態を知る際にそれぞれの経路から入手した情報に対してどの程度の価値を見出しているのかについて（1：全く価値がない）と（5：非常に価値がある）の間から選択する形式で尋ねた。その結果、上で多用されていた「本社人事部による探索」によって得られた情報に最も価値があるとみなしている傾向が示された（管理職層・非管理職層ともに3.7）。

表VI-5. 収集経路ごとの情報価値

	管理職層		非管理職層	
	平均値	度数	平均値	度数
	標準偏差		標準偏差	
労働組合との協議から得た情報	3.0	277	3.2	278
	1.15		1.18	
労働組合による自発的な持ち込み情報	3.0	277	3.2	278
	1.14		1.16	
ラインの従業員からの自発的な持ち込み情報	3.6	325	3.7	325
	0.81		0.82	
本社外の人事担当者との協議から得た情報	3.3	303	3.3	303
	1.00		1.00	
本社外の人事担当者からの自発的な持ち込み情報	3.3	301	3.3	301
	1.01		1.01	
本社人事部による探索から得た情報	3.7	325	3.7	325
	0.83		0.83	

(6) 人事スタッフの陣容

人事スタッフの陣容について尋ねた。本社所属の人事スタッフの人数の平均値は16.1人、本社以外の所属の人事スタッフの人数の平均値は11.5人であった。

表VI-6. 人事スタッフの陣容

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	正規社員数に対する人事スタッフの構成比 (%)	度数
本社所属の人事スタッフ	16.1	24.18	1	140	0.6	344
【内訳】 人事・人事企画	5.6	8.81	0	80	0.2	336
【内訳】 労使関係	2.9	3.81	0	25	0.1	282
【内訳】 人材開発・教育・研修	4.7	7.43	0	50	0.2	318
【内訳】 その他	7.2	12.18	0	92	0.3	225
本社以外所属の人事スタッフ	11.5	29.32	0	241	0.4	326

(7) 人事管理のアウトソースの程度

人事管理業務に関しての社外へのアウトソースの程度を尋ねる質問である。また、現在と5年前でそれがどのように変化しているかを確認した。

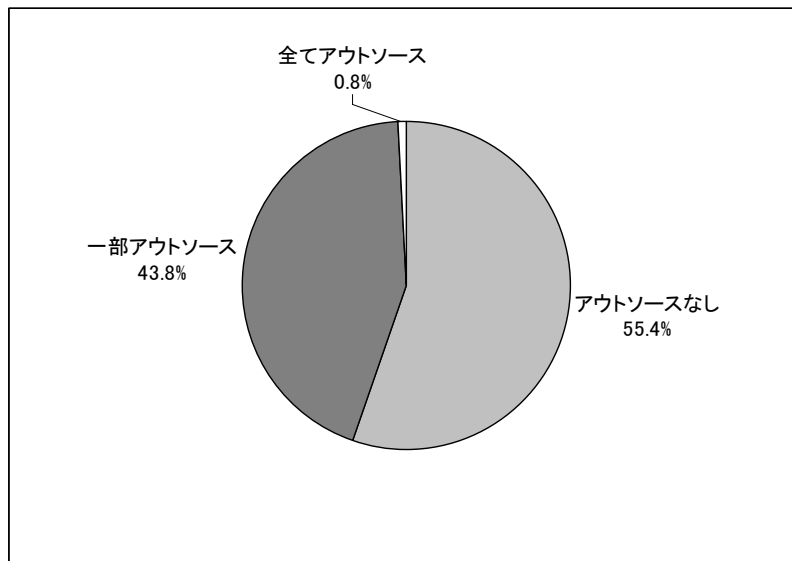
① 採用・募集

採用・募集分野のアウトソースは5年前よりも進んでおり、現在約44%の企業が一部をアウトソースしている。また、アウトソース先と資本関係のある企業は5年前が10%、現在が13%であった。

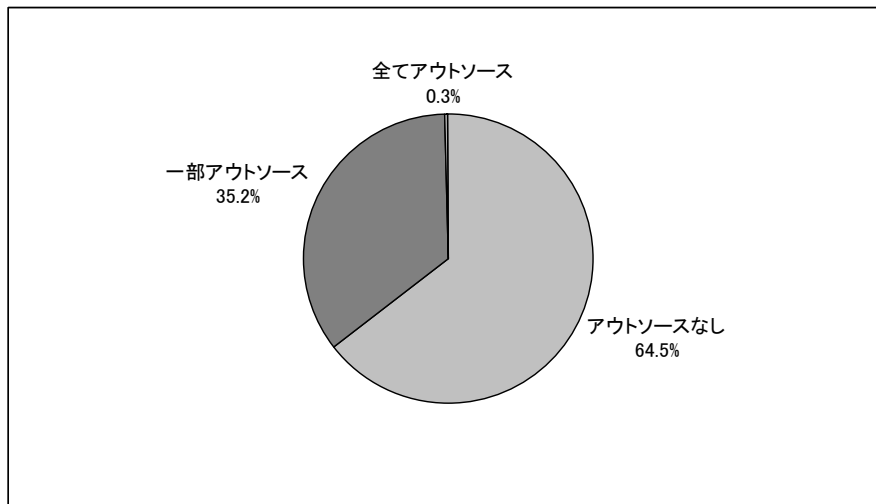
表VI-7. アウトソース:採用・募集

	現在		5年前	
	度数	割合	度数	割合
アウトソースなし	196	55.4	218	64.5
一部アウトソース	155	43.8	119	35.2
全てアウトソース	3	0.8	1	0.3
合計(無回答 11)	354	100	338	100

図VI-1..募集・採用：現在



図VI-2. 募集・採用：5年前



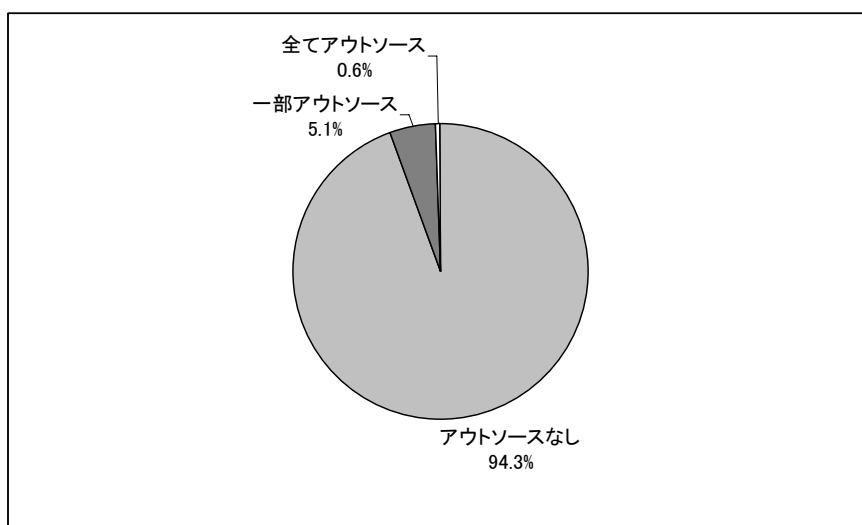
② 評価・処遇

評価・処遇の分野は最もアウトソースが進んでいない。5年前と比較しても、大きな変化は見られない。アウトソース先と資本関係のある企業は5年前が11%、現在が10%であった。

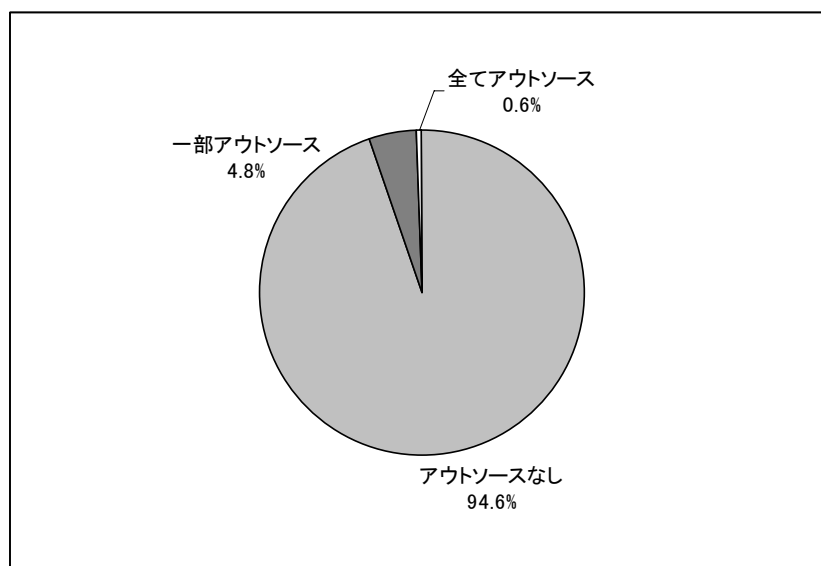
表VI-8. アウトソース:評価・処遇

	現在		5年前	
	度数	割合	度数	割合
アウトソースなし	332	94.3	315	94.6
一部アウトソース	18	5.1	16	4.8
全てアウトソース	2	0.6	2	0.6
合計(無回答 13)	352	100	333	100

図VI-3. 評価・処遇：現在



図VI-4. 評価・処遇：5年前



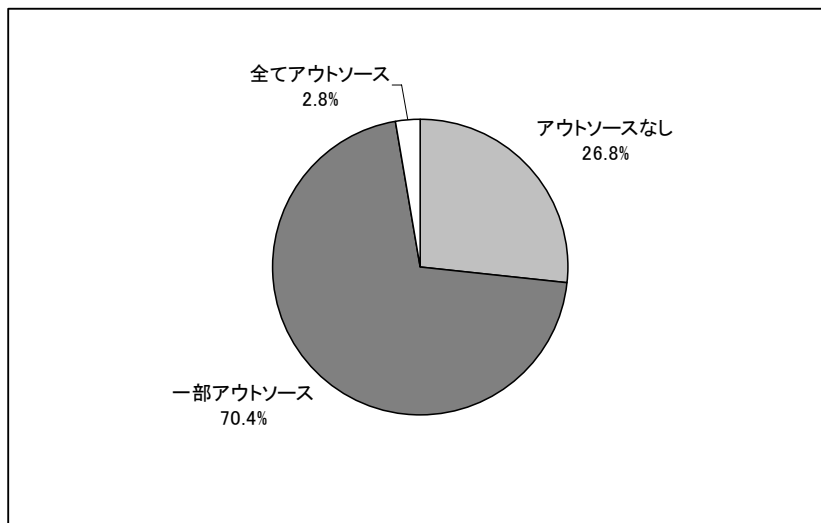
③ 教育・研修

教育・研修分野については、一部アウトソースしている企業が70%と多く、アウトソースが進んでいる分野である。5年前と比べてもアウトソースがさらに進んでいる。また、アウトソース先との資本関係は5年前と現在で変わらず20%であった。

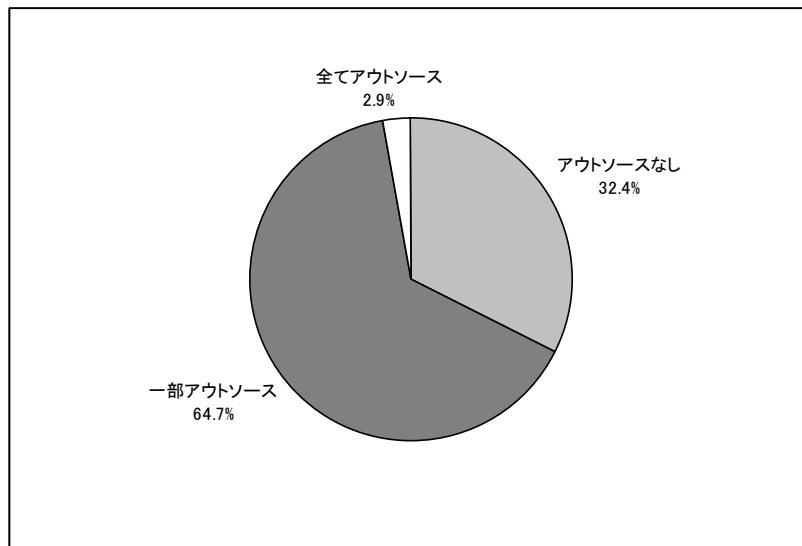
表VI-9. アウトソース:教育・研修

	現在		5年前	
	度数	割合	度数	割合
アウトソースなし	95	26.8	111	32.4
一部アウトソース	250	70.4	222	64.7
全てアウトソース	10	2.8	10	2.9
合計(無回答 10)	355	100	343	100

図VI-5. 教育・研修：現在



図VI-6. 教育・研修：5年前



④ 福利厚生

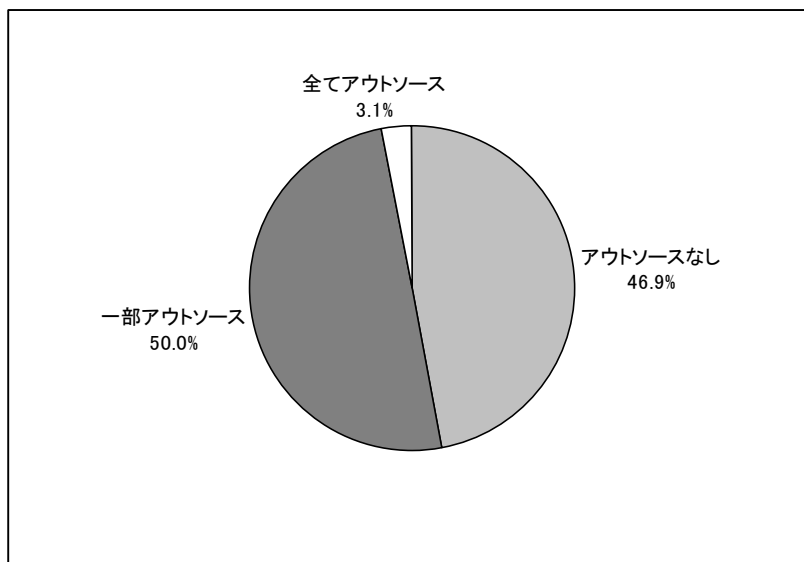
福利厚生分野は、現在半数以上の企業が一部もしくは全てをアウトソースしている。また5年前と比較すると、一部をアウトソースする企業が8%増加している。

また、アウトソース先と資本関係がある企業は現在、5年前ともに29%であった。

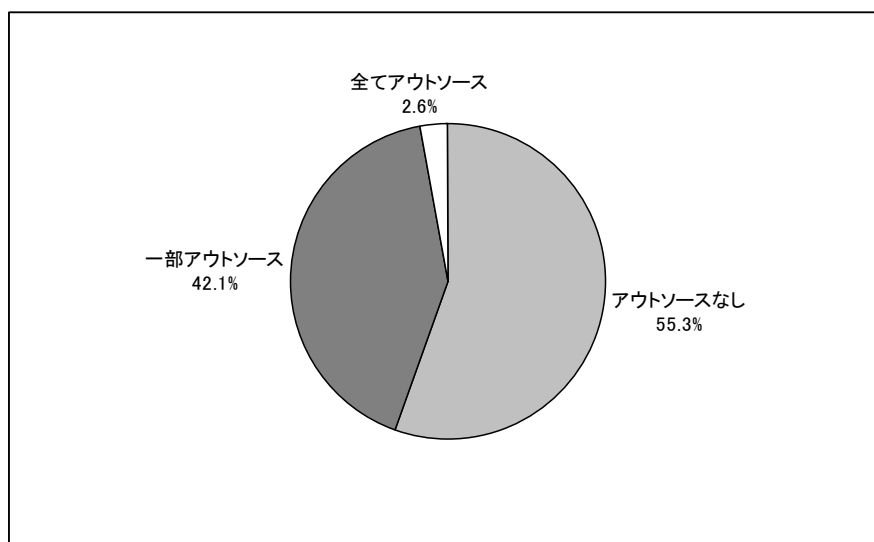
表VI-10. アウトソース:福利厚生

	現在		5年前	
	度数	割合	度数	割合
アウトソースなし	165	46.9	188	55.3
一部アウトソース	176	50.0	143	42.1
全てアウトソース	11	3.1	9	2.6
合計(無回答13)	352	100	340	100

図VI-7. アウトソース:福利厚生:現在



図VI-8. アウトソース:福利厚生:5年前



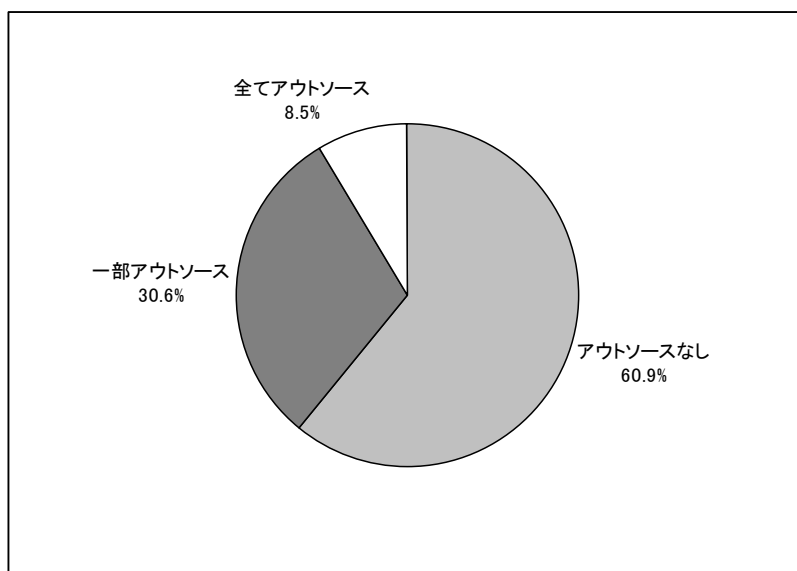
⑤ 給与支払・社会保険管理

給与支払・社会保険のアウトソース比率は39%であり、5年前の33%と比べ若干増加している。また、アウトソース先との資本関係は、5年前、現在ともに37%であった。

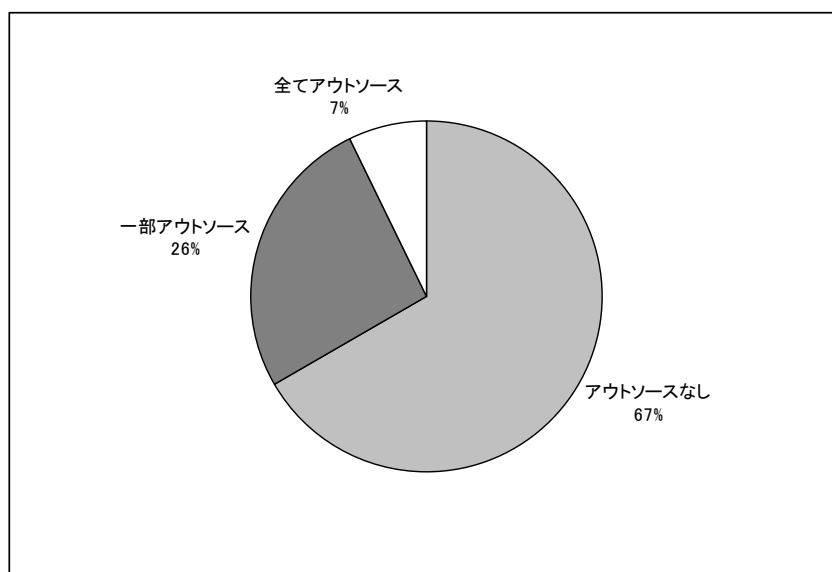
表VI-11. アウトソース:給与支払・社会保険

	現在		5年前	
	度数	割合	度数	割合
アウトソースなし	215	60.9	227	66.8
一部アウトソース	108	30.6	88	25.9
全てアウトソース	30	8.5	25	7.4
合計(無回答 12)	353	100	340	100

図VI-9. アウトソース:給与支払・社会保険:現在



図VI-10. アウトソース:給与支払・社会保険:5年前



(8) 人事プロパーの比率

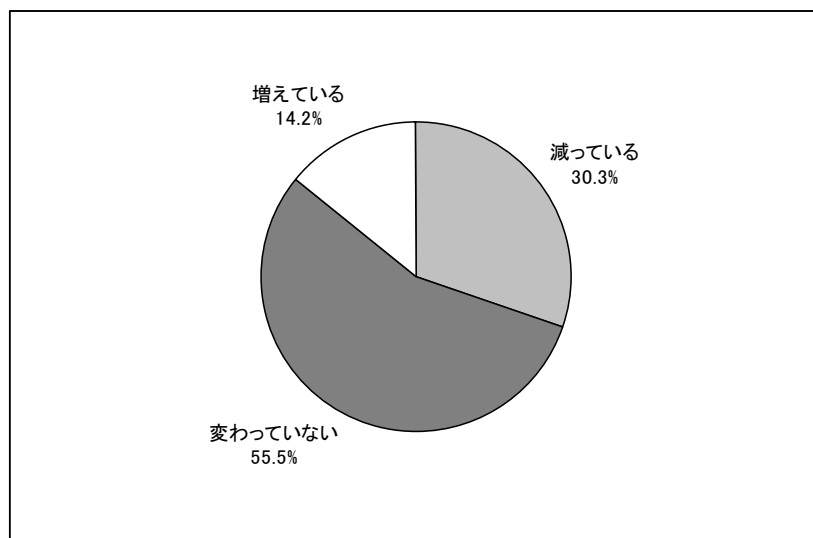
全人事スタッフのうち、入社以来人事・教育職能しか経験したことの無い人材（人事プロパー）と人事以外の職能を経験したことの無い人材の比率は、人事プロパーが約36%、人事プロパー以外が約67%と、人事プロパー以外の比率が高かった。

表VI-12. 人事プロパー比率

	平均値	標準偏差	度数
人事プロパー	3.57	3.18	317
人事プロパー以外	6.78	3.03	332

また、5年前と比較して、人事プロパーの人数に関しては、「変わっていない」と回答した企業が56%と最も高く、「減っている」と回答した企業は、「増えている」と回答した企業の14%を大きく上回る30%であった。

図VI-11. 人事プロパーの人数の増減



VII 人事諸制度の導入状況

人事諸制度の導入状況に関して尋ねた質問に対する結果は以下の通りである。

表Ⅶ-1. 人事諸制度の導入状況(単位:パーセント)

		導入するつもりはない	導入を検討中	導入済み	度数
評価報奨制度	目標管理制度	6.4	9.7	83.9	360
	多面観察評定	57.5	21.4	21.1	355
	発明報奨制度	42.3	7.4	50.3	352
	コンピテンシー評価	46.4	21.1	32.5	351
キャリア開発支援制度	自己申告制度	13.2	18.0	68.7	355
	キャリア面談制度	28.8	25.9	45.3	351
	社内公募制度	34.7	20.9	44.4	349
	早期退職優遇制度	47.9	12.5	39.7	353
	転職支援制度	69.9	8.0	22.2	352
	キャリア開発研修	23.3	34.3	42.4	347
	国内外ビジネススクール派遣	58.7	12.5	28.8	351
	職種別採用	37.3	11.2	51.5	357
	専門職制度	31.3	29.3	39.3	351
人材の多様性管理	ポジティブ・アクション(女性の管理職登用など)	16.1	31.4	52.5	354
	勤務地限定正社員制度	53.7	15.5	30.8	354
	職種限定正社員制度	65.7	14.3	19.9	356
	高度専門人材の有期雇用	54.8	18.5	26.7	352
	非正規労働者の質的基幹化 (監督職登用など)	74.3	14.4	11.3	354
	非正規社員の正社員転換制度	28.1	14.9	57.0	356
ワークライフバランス ・その他	管理職に対する職場ワークライフバランス向上の啓蒙活動	26.2	37.3	36.5	351
	有給休暇の取得率向上施策	18.0	29.1	52.9	361
	短時間勤務制度	27.7	18.5	53.8	357
	女性社員の就業継続支援施策	16.0	22.5	61.5	356
	苦情処理制度	17.7	12.1	70.2	356
	内部通報制度	14.3	10.9	74.8	357

VIII 会社に対する認識

会社に対する認識として、会社に対する思いと従業員に対する期待を尋ねた。

① 会社に対する思い

会社に対する思いとして会社を背負っていく意識や自覚があるかどうかを尋ねた。その結果、全ての質問項目で高い値（3項目それぞれ4.2, 4.1, 4.0）が示された。

表VIII-1. 会社に対する思い

	平均値	度数
	標準偏差	
私は、この会社を背負っていくという自覚がある	4.2	356
	0.83	
私が、この組織の中心になっていかなければと思う	4.1	356
	0.85	
私が、会社を担っていく必要があると思う	4.0	356
	0.85	

② 従業員に対する期待

正規社員および非正規社員についてそれぞれどのような期待を抱いているのかについて、1: 全く期待していない ~ 5: 非常に期待している、までの5点尺度で尋ねた。「会社との関わりは契約の範囲で限定されること（正規社員・非正規社員それぞれ2.7・3・1）」を除くと、各項目で正規社員に対してより大きな期待を抱いている傾向が示された。正規社員に最も期待されている項目は「業務を遂行するために必要な知識・スキルを自主的に習得すること（4.5）」であった。一方、非正規社員に最も期待されている項目は「賃金に見合った範囲で成果をあげること（3.9）」であった。

表Ⅷ-2. 従業員に対する期待

	正規社員		非正規社員		差分
	平均値	度数	平均値	度数	
	標準偏差		標準偏差		
突発的な残業も文句を言わずに受け入れること	4.0	362	3.1	348	0.9
	0.91		1.05		
会社に対して忠誠心を持つこと	4.3	361	3.3	347	1.0
	0.72		0.96		
業務に関係なくても会社のためになる行動をとること	4.2	362	3.3	348	0.9
	0.76		1.01		
長期にわたって継続的に勤務すること	4.3	362	3.0	348	1.3
	0.70		0.95		
職種（製造，営業，経理等）の変更を受け入れること	4.1	361	2.5	348	1.6
	0.80		1.04		
転居転勤を受け入れること	4.0	360	2.0	345	2.0
	0.95		1.02		
仕事以外でも，職場の仲間との交流を深めること	3.9	360	3.2	346	0.7
	0.82		1.02		
業務を遂行するために必要な知識・スキルを自主的に習得すること	4.6	362	3.6	346	1.0
	0.55		0.95		
長期的に企業に貢献をすること	4.5	362	3.1	347	1.4
	0.61		1.01		
賃金に見合った範囲で成果をあげること	4.0	360	3.9	344	0.1
	0.97		0.83		
会社との関わりは契約の範囲で限定されること	2.7	359	3.1	346	-0.4
	0.89		0.80		
競合他社へ転職しないこと	3.7	361	2.8	346	0.9
	0.98		1.04		
長期ではなく，単年度ごとの成果を強く意識して働くこと	3.1	362	3.3	348	-0.2
	0.93		0.93		
すでに保有している知識・技術の範囲を超えて会社に貢献すること	4.2	362	3.3	348	0.9
	0.73		0.96		

第 2 部

開発部門の創造性を支援する人材マネジメント調査

(開発部門長調査)

調査の目的と概要

1. 調査目的

日本企業を対象に、製品開発部あるいは事業開発・ビジネスシステム開発・業態開発部門から見た人事部の活動状況、次世代リーダー人材のキャリア、ライン部門での評価の仕組み、開発部門の管理職層の特性など、日本企業の人材マネジメントに関する現在の状況を把握し、新しい時代における人材マネジメントのあり方を考えていくことを目的とする。

2. 調査時期

2009年2月～3月

3. 調査の対象

全国の主要企業の開発部長、事業開発もしくは業態開発の責任者

4. 調査方法

調査票を郵送配布 ⇒ 郵送による調査票回収

- ・2009年2月2日：調査票を5,000社に郵送
- ・2009年2月10日～19日における7営業日においてテレ・マーケティングを1,500社実施

5. 配布数と回答数

配布数	回答数	回答率
5,000	321	6.4%

* 会社無記名の回答を含む

I 調査対象企業の基本属性

(1) 本調査の最終有効回答数は 321 社（321 名）であり，業種の分布は以下の通りである。

表 I-1. 業種の分布

	社数	割合
食料品製造業	11	3.5
飲料・たばこ・飼料製造業	1	0.3
繊維工業	3	0.9
家具・装備品製造業	2	0.6
パルプ・紙・紙加工品製造業	2	0.6
印刷・同関連業	2	0.6
化学工業	25	7.9
石油製品・石炭製品製造業	1	0.3
プラスチック製品製造業	5	1.6
ゴム製品製造業	7	2.2
窯業・土製品製造業	5	1.6
鉄鋼業	6	1.9
非鉄金属製造業	7	2.2
金属製品製造業	17	5.3
一般機械器具製造業	22	6.9
電気機械器具製造業	44	13.8
情報通信機械器具製造業	8	2.5
電子部品・デバイス製造業	16	5.0
輸送用機械器具製造業	32	10.1
精密機械器具製造業	18	5.7
その他製造業	15	4.7
建設業	32	10.1
電気・ガス・熱供給・水道業	2	0.6
情報通信業	6	1.9
運輸業	5	1.6
卸売・小売業	1	0.3
金融・保険業	1	0.3
飲食店，宿泊業	1	0.3
サービス業	17	5.3
その他	4	1.3
合計（無回答 3）	318	100

* なお，以下の全ての分析において「無回答」は欠損値として扱い，分析の対象から除外している（以下の各項目の合計数がそれぞれ異なるのは，欠損値を除外しているためである）。

(2) 会社形態は、多くの企業が単一の事業会社である。純粹持ち株会社の形態をとっている企業は、10%以下であった。

表 I-2. 会社の形態

	度数	割合
単一の事業会社	211	66.8
事業持株会社の本社	38	12.0
事業持株会社の一社	35	11.1
純粹持株会社の本社	10	3.2
純粹持株会社の一社	12	3.8
その他	10	3.2
合計（無回答 5）	316	100

(3) 過去 3 年間の成長率は、同じぐらいが半分以上を占めた。また、上回った企業が 30%、下回った企業が 17%となっている。

表 I-3. 過去 3 年間の売上高伸張率

	度数	割合
競合他社より上回る	96	30.3
同じぐらい	167	52.7
下回る	54	17.0
合計（無回答 4）	317	100

(4) 利益上昇率は、上回ると回答した企業が下回ると回答した企業より 3.8%多かった。

表 I-4. 過去 3 年間の営業利益上昇率

	度数	割合
競合他社より上回る	88	27.8
同じぐらい	153	48.3
下回る	76	24.0
合計（無回答 4）	317	100

II 開発部長のキャリア

(1) 回答者である開発部長の最終学歴は四大卒が 63.2%で最も多かった。次いで大学院修士課程卒の 20.8%である。

表 II-1. 最終学歴

	度数	割合
高校・専門学校・短大・高専卒	31	9.7
四大卒	201	63.2
大学院修士課程卒	66	20.8
大学院博士課程卒	20	6.3
合計（無回答 3）	318	100

(2) 専攻については、工学系が圧倒的に多く、全体の 8 割近くを占めた。また、理学系・農学系も合わせるとおよそ 9 割を占める。技術職出身が多いことによるとみられる。

表 II-2. 専攻

	度数	割合
法	2	0.7
経済	7	2.5
商—経営	4	1.4
文	5	1.8
工学	224	78.9
理学	21	7.4
農	13	4.6
薬	5	1.8
その他	3	1.1
合計（無回答 3）	284	100

(3) 回答者のうち、MBA の取得者は 1 名であった。

表 II-3. MBA の取得の有無

	度数	割合
有	1	1.2
無	85	98.8
合計（無回答 235）	86	100

(4) 経験社数は1社が72%と最も多かった。2社を含めると全体の9割以上を占める。

表Ⅱ-4. 経験社数

	度数	割合
1社	227	71.4
2社	67	21.1
3社	17	5.3
4社	4	1.3
5社以上	3	0.9
合計（無回答3）	318	100

(5) 勤続年数は20年以上が全体の8割を占める。20年～30年が最も多く45%であった。人材は内部労働市場からの調達が一般的であるとみられる。

表Ⅱ-5. 勤続年数

	度数	割合
10年未満	27	8.5
10～20年	37	11.6
20～30年	144	45.3
30～40年	98	30.8
40～50年	10	3.1
50年以上	2	0.6
合計（無回答3）	318	100

(6) 取締役である者は全体の23%であった。

表Ⅱ-6. 取締役を務めているかどうか

	度数	割合
はい	74	23.1
いいえ	246	76.9
合計（無回答1）	320	100

(7) 現役職の経験年数は平均でおよそ4年。最大では30年経験している（無回答3）。

表Ⅱ-7. 現役職の経験年数

平均値	標準偏差	最小値	最大値	度数
4.03	3.62	0	30	318

(8) 直属部下の人数は平均で33.85人。企業の規模によって大きく異なる為、最大が1200人、最小は0人と大きく差が見られた（無回答2）。

表Ⅱ-8. 直属部下の人数

平均値	標準偏差	最小値	最大値	度数
33.85	91.40	0	1200	319

(9) 回答者の管轄部署の競争力、効率性、成果は以下の通りである（無回答5）。

表Ⅱ-9. 管轄部署の業績

	平均値	標準偏差	度数
(1)部署の競争力	3.69	0.92	316
(2)部署の効率性	3.50	0.86	316
(3)部署の成果	3.90	0.83	316

(10) 開発部長に就任する直前の職能は、製品開発・設計が最も多く、研究・開発、生産技術・生産管理、販売・営業、マーケティングの順となっている。開発職能や生産職能内からの昇進者が多く、全体の8割を占めている。

表Ⅱ-10. 開発部長に就任する前の職能（上位5職能）

	製品開発・設計	研究・開発	生産技術・生産管理	販売・営業	マーケティング
度数	90	77	31	21	14
割合	31.8	27.2	11.0	7.4	4.9

(11) 所属企業でこれまでに経験した職能は、以下のとおりである。

表 II-11. 現在の会社でこれまでに経験した職能（上位 5 職能）

	第 1 位	第 2 位	第 3 位	第 4 位	第 5 位
職能	製品開発・設計	研究・開発	生産技術 ・生産管理	販売・営業	マーケティング
度数	212	196	113	54	48
割合	66.0	61.1	35.2	16.8	15.0

(12) 所属企業で経験した最長職能分野と平均滞留年数は、以下のとおりである。

表 II-12. 現在の会社で経験した最長職能（上位 5 職能）

	第 1 位	第 2 位	第 3 位	第 4 位	第 5 位
職能	製品開発・設計	研究・開発	生産技術 ・生産管理	販売・営業	マーケティング／貿易・海外 事業
度数	120	62	30	19	16
割合	37.5	19.4	9.4	5.9	5.0

表 II-13. 現在の会社で経験した最長職能での滞留年数

平均値	標準偏差	最小値	最大値	度数
24.03	9.546	1	44	276

(13) 転職経験がある開発部長は 91 名（28.6%）であり、入社直前の職能は製品開発・設計が最も多い。

表 II-14. 入社直前の職能（上位 5 職能）

	第 1 位	第 2 位	第 3 位	第 4 位	第 5 位
職能	製品開発・設計	研究・開発	生産技術・生産 管理	販売・営業	情報システム
度数	26	12	7	7	3
割合	38.2	17.6	10.3	10.3	4.4

(14) 転職前に経験した職能は、以下のとおりである。

表Ⅱ-15. 転職前に経験した職能（上位5職能）

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
職能	製品開発・設計	研究・開発	生産技術・生産管理	販売・営業	資材・購買・工程管理
度数	38	32	28	17	13
割合	55.9	47.1	41.2	25.0	19.1

(15) 転職前に経験した最長職能分野と滞留年数は、以下のとおりである。

表Ⅱ-16. 転職前に経験した最長職能（上位5職能）

	第1位	第2位	第3位	第4位	第4位
職能	製品開発・設計	研究・開発	生産技術・生産管理	販売・営業	情報システム
度数	27	15	7	7	3
割合	40.3	22.4	10.4	10.4	4.5

表Ⅱ-17. 転職前に経験した最長職能での滞留年数

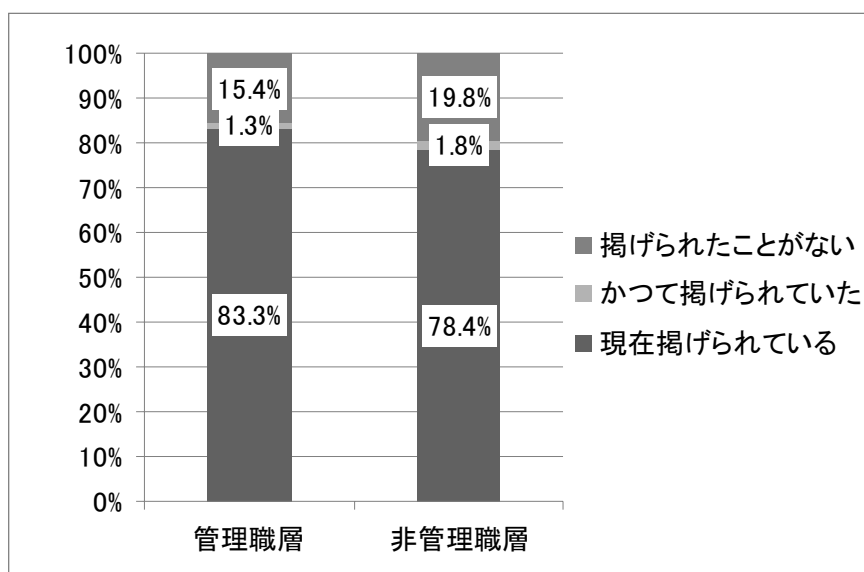
平均値	標準偏差	最小値	最大値	度数
11.80	10.202	1	40	56

Ⅲ 人事制度および人事管理について

(1) 成果主義の導入比率

人事の方針として成果主義が掲げられているかどうかを管理職層、非管理職層のそれぞれについて尋ねた。その結果、非管理職層が78.4%であったのに対し、管理職層は83.3%の企業において人事の方針として成果主義が掲げられていた。

図Ⅲ-1. 人事の方針として成果主義が掲げられている割合



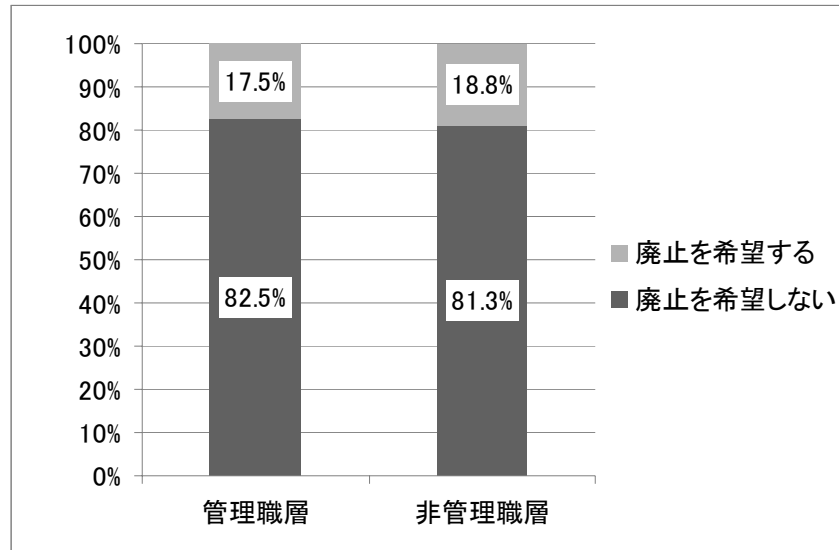
表Ⅲ-1. 人事の方針として成果主義が掲げられている割合

	管理職層		非管理職層	
	度数	割合	度数	割合
成果主義が掲げられたことがない	49	15.4	56	19.8
成果主義がかつて掲げられていた	4	1.3	5	1.8
成果主義が現在掲げられている	265	83.3	222	78.4
合計	318(無回答 3)	100	283(無回答 31)	100

(2) 成果主義の廃止の意向の有無

成果主義を掲げている企業に対して、廃止の意向を尋ねた。その結果、管理職層においては 82.5%、非管理職層においては 81.3%の企業において、成果主義の継続を求めていることが示された。

図Ⅲ-2. 成果主義の廃止の意向の有無



表Ⅲ-2. 成果主義の廃止の意向の有無

	管理職層		非管理職層	
	度数	割合	度数	割合
成果主義の廃止を希望する	44	17.5	39	18.8
成果主義の廃止を希望しない	208	82.5	169	81.3
合計	252 (無回答 13)	100	208 (無回答 14)	100

(3) 社員格付（人事等級）制度の特徴

社員格付制度の特徴を把握するため、①昇格のパターン、②特定の職務における賃金の決め方、③等級の決め方及び特徴、④等級基準の決め方について尋ねた。

① 昇格のパターン

昇格のパターンに関しては、管理職層は非管理職層に比べ「昇格は上位ポストへの異動を要する」ことが示された。一方、非管理職層は管理職層に比べ「上位等級に昇格するためには、規定の滞留年数を経る必要がある」ことが示された。

表Ⅲ-3. 昇格のパターン

	管理職層		非管理職層	
	平均	度数	平均	度数
	標準偏差		標準偏差	
昇格は上位ポストへの異動を要する	3.2	316	2.7	285
	1.22		1.25	
上位等級に昇格する時には、飛び級（2等級以上の上昇）がある	2.2	318	2.0	288
	1.29		1.22	
上位等級に昇格するためには、規程の滞留年数を経る必要がある	3.3	317	3.7	288
	1.25		1.18	

② 特定の職務における賃金の決め方

特定の職務における賃金の決め方に関しては、管理職層、非管理職層ともに市場相場よりも組織内バランスを重視して賃金が決められる傾向にあった。

表Ⅲ-4. 特定の職務における賃金の決め方

	管理職層		非管理職層	
	平均値	度数	平均値	度数
	標準偏差		標準偏差	
特定の職務の賃金は市場相場に応じて適宜見直されている	2.6	318	2.7	287
	1.11		1.15	
特定の職務の賃金は組織内バランスを重視して決めている	3.4	318	3.4	287
	1.12		1.14	

③ 等級の決め方及び特徴

等級のきめ方に関しては、職務遂行能力によって決定する程度が管理職層、非管理職層ともに高いが、役割価値や職務価値といった格付け基準も比較的高い値を示しており、等級決定基準に関しては多様性が確認される。

表Ⅲ-5. 等級の決め方および特徴

	管理職層		非管理職層	
	平均値	度数	平均値	度数
	標準偏差		標準偏差	
その人能力・スキル（職務遂行能力）に基づいて等級を決めている	3.8	319	3.9	289
	0.96		0.87	
担当する仕事（職務）の価値に基づいて等級を決めている	3.2	319	3.1	289
	1.11		1.09	
仕事（職務）を遂行していく上で、本人に期待される役割の価値に基づいて等級を決めている	3.5	316	3.3	284
	0.95		0.97	
仕事の遂行過程における態度に基づいて等級を決めている	3.2	319	3.2	288
	0.99		1.01	
勤続年数に基づいて等級を決めている	2.6	318	2.8	287
	1.06		1.06	
年齢に基づいて等級を決めている	2.4	318	2.6	288
	1.01		1.03	
それまで積み上げてきた業績に基づいて等級を決めている	3.4	318	3.3	289
	0.95		0.93	
当期の業績に基づいて等級を決めている	2.6	319	2.5	289
	1.12		1.11	
同じ職務であれば、誰が担当しても等級は同じである	3.7	319	3.7	288
	1.06		0.99	
同じ職務であっても、担当する人物の能力や経験により等級が異なる場合がある	3.8	318	3.7	289
	0.90		0.89	

④ 等級基準の決め方

等級基準の決め方に関しては、管理職層、非管理職層ともにすべて同様の傾向がみられた。具体的には、当該社員の前年度の職務価値との比較よりも他の社員との相対評価の方が重視されていた。また、期末の目標管理評価のもとで等級の再評価・変更が行われるかという質問に対する回答の平均値が3.6と高い値を示した。また、等級の再評価・変更を行う期間の平均値は、約2.5年であった。

表Ⅲ-6. 等級基準の決め方

	管理職層		非管理職層	
	平均値	度数	平均値	度数
	標準偏差		標準偏差	
等級の基準となる職務価値は、他の社員の職務価値との相対評価によって決めている	3.2	319	3.3	288
	1.06		1.06	
等級の基準となる職務価値は、当該社員の前年度の職務価値との比較によって決めている	2.8	319	2.9	288
	0.97		1.01	
等級の再評価・変更は、期末の目標管理評価のもとに行っている	3.6	319	3.6	287
	10.2		1.06	
等級の再評価・変更は、おおよそどの程度の期間ごとに行われていますか	2.5	317	2.5	285
	1.21		1.18	

(4) 目標管理制度のあり方

目標管理制度の運用のあり方について尋ねた。その結果、管理職層、非管理職層ともにすべて同様の傾向がみられた。具体的には、まず、期首に設定された目標は柔軟に変化・拡張させるよりも、忠実に遂行することが推奨されていることが示された。一方で、期末の評価に際しては、期首に設定された目標のみによって決める、ないしは期末において後付けで決めるよりも、期首に設定された目標に加え期中に付加された目標も加味して評価を決める傾向が示された。

表Ⅲ-7. 目標管理制度のあり方

	管理職層		非管理職層	
	平均値	度数	平均値	度数
	標準偏差		標準偏差	
期首に設定された目標から逸脱することなく忠実に遂行することが推奨される	3.6	319	3.6	289
	0.97		0.95	
期首に設定された目標を期中に社員の判断で柔軟に変化・拡張させることが推奨される	3.3	318	3.1	289
	1.03		1.02	
期末の評価は、期首に設定された目標のみにひもづいて決めている	2.8	319	2.8	289
	1.05		1.04	
期末の評価は、期首に設定された目標に、期中に付加された目標も加味する	4.0	318	4.0	288
	0.77		0.82	
期末の評価は、期首に設定された目標にこだわらず、期末において後付けで決めている	2.4	317	2.4	288
	1.03		1.05	

(5) 昇給と賞与を決める際に考慮される項目

昇給の決定基準として最も大きく考慮されるものは管理職層、非管理職層ともに職務遂行能力であった。昇給に際して当期業績を反映させる程度は高くも低くもなく、昇給決定の基本となるのは人事等級の格付基準であることが示唆される。

表Ⅲ-8. 昇給（月例給）を決める際に考慮している項目

	管理職層		非管理職層	
	平均値	度数	平均値	度数
	標準偏差		標準偏差	
その人能力・スキル（職務遂行能力）に基づいて昇給（月例給）を決めている	3.8	318	3.9	289
	0.93		0.87	
担当する仕事（職務）の価値に基づいて昇給（月例給）を決めている	3.2	318	3.0	288
	1.00		0.99	
仕事（職務）を遂行していく上で、本人に期待される役割の価値に基づいて昇給（月例給）を決めている	3.3	318	3.2	289
	0.97		0.96	
仕事の遂行過程における態度に基づいて昇給（月例給）を決めている	3.0	318	3.1	288
	1.00		1.00	
勤続年数に基づいて昇給（月例給）を決めている	2.5	318	2.8	288
	1.08		1.10	
年齢に基づいて昇給（月例給）を決めている	2.3	317	2.7	289
	1.04		1.11	
それまで積み上げてきた業績に基づいて昇給（月例給）を決めている	3.0	318	3.1	289
	1.03		1.01	
当期の業績に基づいて昇給（月例給）を決めている	3.2	318	3.1	287
	1.10		1.14	

一方、賞与決定基準に関しては、管理職層、非管理職層ともに当期業績の考慮の程度が最も高く、賞与は、昇給（月例給）と比較して、より成果主義的な報酬としての意味合いが大きいということがわかった。

表Ⅲ-9. 賞与を決める際に考慮している項目

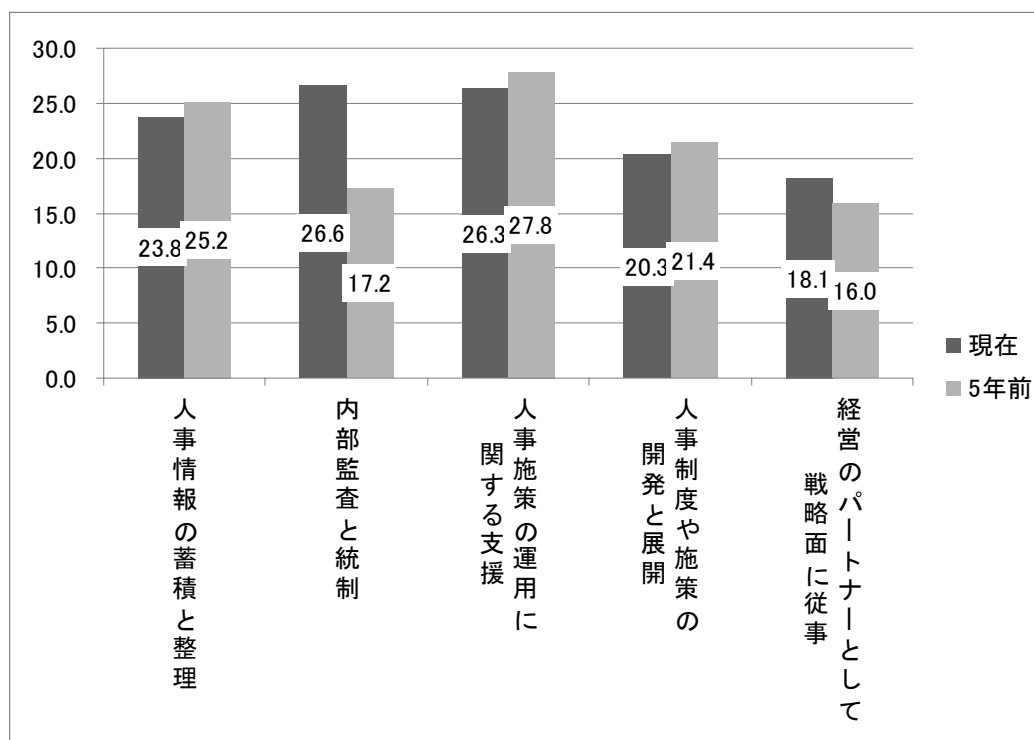
	管理職層		非管理職層	
	平均値	度数	平均値	度数
	標準偏差		標準偏差	
その人能力・スキル（職務遂行能力） に基づいて賞与を決めている	3.3	318	3.4	288
	1.08		1.08	
担当する仕事（職務）の価値に基づいて 賞与を決めている	3.1	318	3.1	288
	1.02		1.02	
仕事（職務）を遂行していく上で、本人に 期待される役割の価値に基づいて賞与を決 めている	3.1	319	3.1	288
	1.01		0.99	
仕事の遂行過程における態度に基づいて 賞与を決めている	2.8	319	3.0	286
	0.99		0.98	
勤続年数に基づいて賞与を決めている	2.2	319	2.4	288
	1.00		1.06	
年齢に基づいて賞与を決めている	2.1	319	2.3	288
	0.95		1.04	
それまで積み上げてきた業績に基づいて 賞与を決めている	2.6	319	2.6	288
	1.04		1.00	
当期の業績に基づいて賞与を決めてい る	4.2	319	4.1	288
	0.87		0.91	

IV 人事部の機能と役割に対する評価

(1) 人事部の役割とそのエネルギー配分

人事部の役割として、「人事情報の蓄積と整理」、「内部監査と統制」、「人事施策の運用に関する支援」、「人事制度や施策の開発と展開」、「経営のパートナーとして戦略面に従事」の5つに注目し、100%を配分する形で人事部が、それぞれに対して、どの程度、時間やエネルギーをかけていると考えられるかを現在と5年前のそれぞれについて尋ねた。その結果、5年前と比べて増加傾向にある役割は「内部監査と統制(17.2%→26.6%)」、「経営のパートナーとして戦略に従事(16.0%→18.1%)」であった。一方、「人事情報の蓄積と整理(25.2%→23.8%)」「人事施策の運用に関する支援(27.8%→26.3%)」「人事制度や施策の開発と展開(21.4%→20.3%)」といった役割は減少の傾向にあることが示された。

図IV-1. 人事部の役割



表IV-1. 人事部の役割

	現在		5年前		5年前から の変化
	平均値	度数	平均値	度数	
	標準偏差		標準偏差		
人事情報の蓄積・整理（従業員にかかわるデータを収集し、必要なときに引き出せるようにメンテナンスすること）	23.8	306	25.2	301	▲1.4ポイント
	17.96		17.28		
内部監査と統制（社内の業務、規制、法律や組合関連のコンプライアンスの遵守）	26.6	306	17.2	300	9.4ポイント
	19.49		14.84		
人事施策の運用に関する支援（人事施策の実施と運営）	26.3	306	27.8	301	▲1.5ポイント
	16.14		17.85		
人事制度や施策の開発と展開（新しい制度や方式を開発すること）	20.3	306	21.4	301	▲1.1ポイント
	15.22		13.78		
経営のパートナーとして戦略面に従事（経営陣の一員となり、戦略的な人事計画、組織設計、戦略的変革に携わること）	18.1	306	16.0	300	2.1ポイント
	16.11		13.77		

(2) 人事部の役割に対する評価

人事部の役割に関する上記の問に関する評価を100点満点で尋ねた。その結果、5年前は55.2点であったのに対して、現在は64.1点であった（+8.9）。

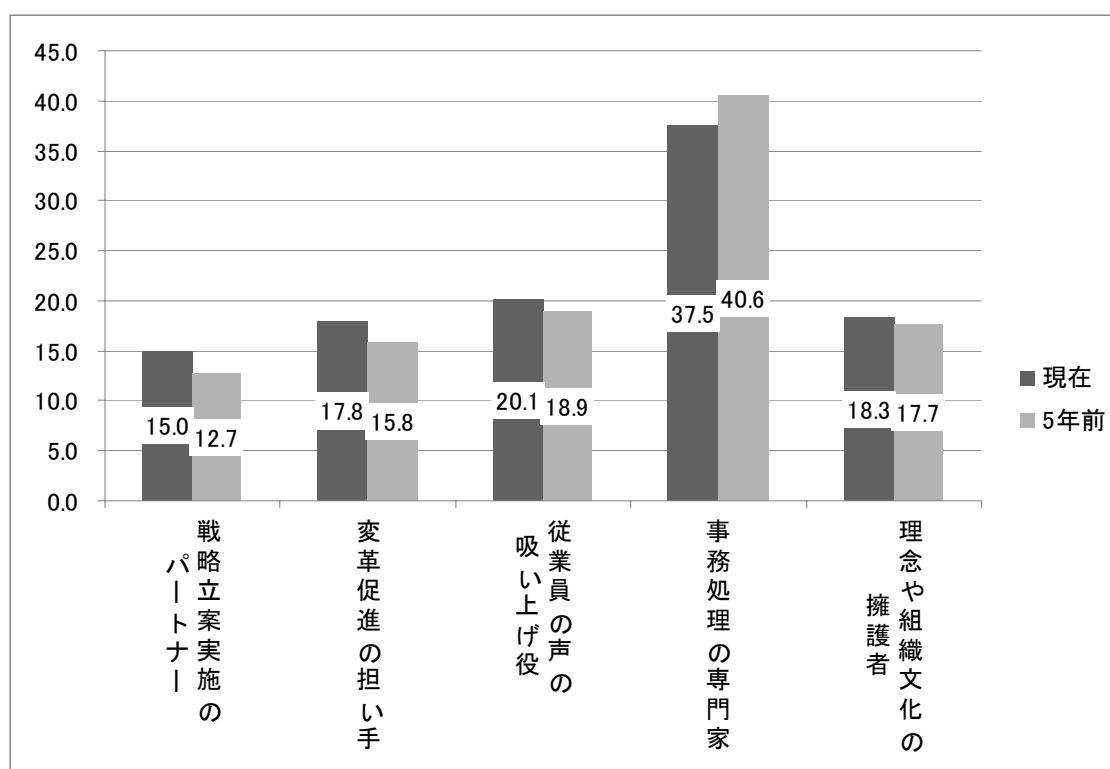
表IV-2. 人事部の5つの役割に対する評価

	現在		5年前		5年前から の変化
	平均値	度数	平均値	度数	
	標準偏差		標準偏差		
人事部の5つの役割に対する評価	64.1	298	55.2	293	8.9ポイント
	17.47		18.53		

(3) 人事部の機能

人事部の機能として「戦略立案実施のパートナー」、「変革促進の担い手」、「従業員の声の吸い上げ役」、「事務処理の専門家」、「理念や組織文化の擁護者」の5つに注目し、100%を配分する形で人事部からこれらの項目がどの程度もたらされていると考えられるかについて5年前と現在のそれぞれについて尋ねた。その結果、「事務処理の専門家（40.6%→37.5%）」のみが低下し、「戦略立案実施のパートナー（12.7%→15.0%）」「変革促進の担い手（15.8%→17.8%）」「従業員の声の吸い上げ役（18.9%→20.1%）」「理念や組織文化の擁護者（17.7%→18.3%）」として人事部のもたらす成果は増加していることが示された。

図IV-2. 人事部の機能



表IV-3. 人事部の機能

	現在		5年前		5年前からの 変化
	平均値	度数	平均値	度数	
	標準偏差		標準偏差		
戦略立案実施のパートナー（人事部のおかげで、よりよい戦略が構想され、実施がはかどるといふ成果）	15.0	304	12.7	298	2.3ポイント
	13.22		11.17		
変革促進の担い手（人事部のおかげで、組織開発、組織変革、職場改革、改善など、必要な変革がはかどるといふ成果）	17.8	304	15.8	298	2.0ポイント
	14.20		12.76		
従業員の声の吸い上げ役（人事部のおかげで、管理職以上を含む全社員の声を経営層に届き、望むことが実現されやすくなるという成果）	20.1	304	18.9	299	1.2ポイント
	13.40		12.99		
事務処理の専門家（人事部が一括して処理してくれるのおかげで、評価、給与管理、仕事（業績）管理がはかどるといふ成果）	37.5	304	40.6	299	▲3.1ポイント
	22.39		23.31		
理念や組織文化の擁護者（人事部のおかげで創業以来大事にしてきた理念、DNA、組織文化が従業員に浸透するという成果）	18.3	304	17.7	299	0.6ポイント
	14.84		14.44		

(4) 人事部の機能に対する評価

人事部の機能に関する上記の問に関する評価を100点満点で尋ねた。その結果、5年前は51.6点であったのに対して、現在は58.9点であった（+7.3）。

表IV-4. 人事部の機能に対する評価

	現在		5年前		5年前からの 変化
	平均値	度数	平均値	度数	
	標準偏差		標準偏差		
人事部の機能に対する評価	58.9	303	51.6	298	7.3ポイント
	19.40		19.40		

(5) 人事部が貢献している分野

人事部が貢献している分野を調べるために、以下13項目についてどの程度貢献していると考え

られるかを、現在と5年前のそれぞれについて尋ねた。その結果、全ての項目において5年前よりも現在の方が貢献していると考えられるという結果が得られた。項目別に5年前と現在を比較すると、増加の程度が大きかったのは「労働に関する法令順守 (+0.4)」と「女性活用など雇用におけるダイバーシティの推進 (+0.4)」であった。一方で、増加の程度が小さかったのは「買収などによる人材や組織の統合 (±0)」と「事業のグローバル展開の推進 (+0.1)」であった。

表IV-5. 人事部が貢献している分野

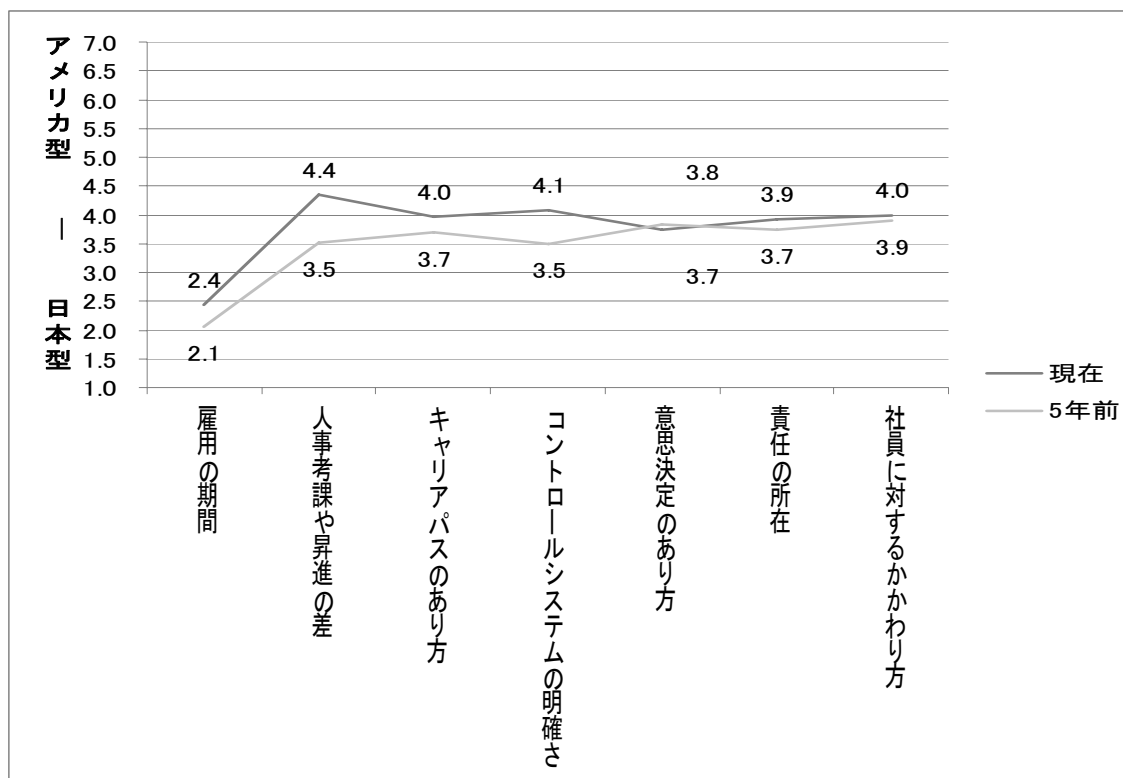
	現在		5年前		5年前から の変化
	平均値	度数	平均値	度数	
	標準偏差		標準偏差		
ビジネス上のパフォーマンス向上	2.9	314	2.7	304	0.2ポイント
	0.99		0.91		
人件費削減などのコストダウン	3.4	316	3.1	307	0.3ポイント
	1.01		0.95		
ビジネス上必要な人材の確保	3.6	315	3.2	306	0.4ポイント
	0.93		0.94		
次世代リーダーの育成	3.2	316	3.0	307	0.2ポイント
	0.95		0.90		
現場リーダーの人材マネジメントに関する支援	3.0	315	2.8	306	0.2ポイント
	0.93		0.89		
組織変革の推進	2.9	316	2.7	306	0.2ポイント
	0.98		0.88		
人事制度の効果的な運用	3.5	316	3.2	307	0.3ポイント
	0.87		0.87		
人材に関する情報の蓄積	3.5	316	3.2	307	0.3ポイント
	0.87		0.83		
従業員の問題や不満への対応	3.4	315	3.2	306	0.2ポイント
	0.89		0.88		
女性活用など雇用におけるダイバーシティの推進	3.3	316	2.9	307	0.4ポイント
	0.92		0.85		
労働に関する法令順守など	4.1	316	3.7	306	0.4ポイント
	0.64		0.80		
買収などによる人材や組織の統合	3.4	316	3.4	307	0ポイント
	1.65		1.72		
事業のグローバル展開の推進	3.3	316	3.2	307	0.1ポイント
	1.63		1.65		

(10) 日本型・米国型の組織および人事のあり方

ウィリアム・オーウチ教授が示した日本型の組織人事のあり方と米国型の組織人事のあり方のどちらにより当てはまるのかについて現在と5年前について尋ねた。オーウチ教授の考えに基づいた質問は以下の7項目である。第1に「雇用の期間」では日本型として「終身雇用」、米国型として「短期雇用」。第2に「人事考課や昇進の差」では日本型として「あまり差をつけない人事考課と遅い昇進」、米国型として「差を大きくつける人事考課と早い昇進」。第3に「キャリアパスのあり方」では日本型として「ゼネラリスト重視のキャリアパス」、米国型として「スペシャリスト重視のキャリアパス」。第4に「コントロールシステムの明確さ」では、日本型として「あからさまでない微妙なコントロール」、米国型として「明示的なコントロールシステムの整備」。第5に「意志決定のあり方」では日本型として「集団による意思決定」、米国型として「個人による意思決定」。第6に「責任の所在」では、日本型として「集団責任」、米国型として「個人責任、自己責任」。第7に「社員に対するかかわり方」では日本型として「社員に対する全面的なかかわり」、米国型として「社員に対する部分的なかかわり」をあげ、それぞれ米国型を7、日本型を1として7件尺度で回答を得た。図IV-3は、それぞれの質問項目について点数が高ければ高いほどアメリカ型、低ければ低いほど日本型に近いという結果が示されたことになる。

その結果、意思決定のあり方に関する項目を除いて、5年前と比べ現在は、米国型の人事組織のあり方に移行していることが示された。最も米国型への変化が高かったのは、人事考課や昇進の差（「あまり差をつけない人事考課と遅い昇進」から「差を大きくつける人事考課と早い昇進」への変化が+0.9）であった。また、雇用の期間は他の項目に比べ、日本型の特徴（終身雇用）を強く表していることが示された。

図IV-3. 日本型・米国型の組織および人事のあり方



表IV-6. 日本型・米国型の組織および人事のあり方

	現在		5年前		5年前からの 変化
	平均値	度数	平均値	度数	
	標準偏差		標準偏差		
雇用の期間（終身雇用－短期雇用）	2.4	317	2.1	314	0.3ポイント
	1.22		1.117		
人事考課や昇進の差（あまり差をつけない人事考課と遅い昇進－差を大きくつける人事考課と早い昇進）	4.4	317	3.5	314	0.9ポイント
	1.37		1.39		
キャリアパスのあり方（ゼネラリスト重視のキャリアパス－スペシャリスト重視のキャリアパス）	4	317	3.7	314	0.3ポイント
	1.24		1.23		
コントロールシステムの明確さ（あからさまでない微妙なコントロール－明示的なコントロールシステムの整備）	4.1	315	3.5	312	0.6ポイント
	1.24		1.1		
意志決定のあり方（集団による意思決定－個人による意思決定）	3.7	315	3.9	312	-0.2ポイント
	1.34		1.36		
責任の所在（集団責任－個人責任，自己責任）	3.9	316	3.7	313	0.2ポイント
	1.35		1.26		
社員に対するかかわり方（社員に対する全面的なかかわり－社員に対する部分的なかかわり）	4	316	3.9	313	0.1ポイント
	1.134		1.12		

(11) リーダーシップ・パイプライン

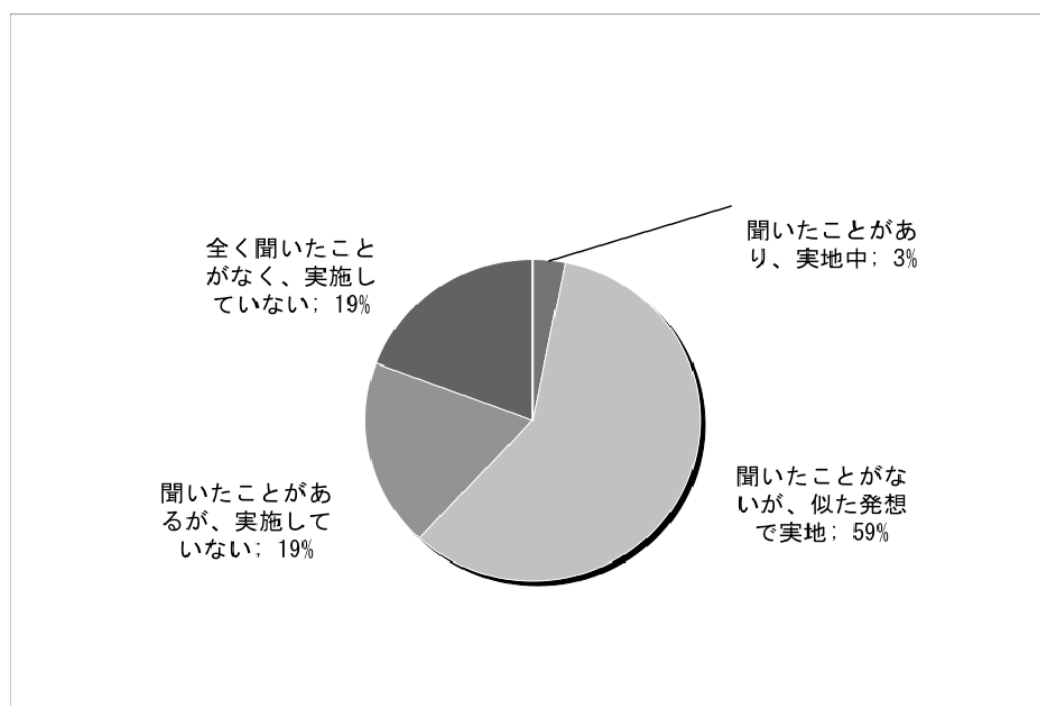
① リーダーシップ・パイプラインの実施状況

リーダーシップ・パイプラインについては、「聞いたことはないが、似たような発想で幹部育成をしている」が最も多く59%。「聞いたことがあり実施している」を含めると、実施している企業は全体の6割程度となった。

表IV-7. リーダーシップ・パイプラインの実施状況

	度数	割合
聞いたことがあり、実施している	10	3.2
聞いたことがないが、似たように発想で幹部育成をしている	186	58.7
聞いたことはあるが実施していない	60	18.9
まったく聞いたこともなく、実施していない	61	19.2
合計（無回答 4）	317	100

図IV-4. リーダーシップ・パイプラインの実施状況



② 経営者が育つ要因

経営者育成のウェイトでは、最も平均値が高かったのは仕事上の経験であり、経験を重視した育成方針が強いことが分かった。

表IV-8. 経営者が育つ要因

	平均値	標準偏差	度数
仕事上の経験	42.5	15.01	315
ともに仕事をした人からの薫陶	22.1	11.45	313
研修やセミナー	12.5	7.77	307
自己啓発	19.6	11.33	314
その他	13.2	17.59	112

V 会社に対する認識

会社に対する思いを尋ねた。その結果、以下、全ての質問項目において高い値が示された。

表V-1. 会社に対する思い

	平均値	度数
	標準偏差	
私は、この会社を背負っていくという自覚がある	4.0	318
	0.80	
私が、この組織の中心になっていかなければと思う	4.2	318
	0.80	
私が、会社を担っていく必要があると思う	4.0	318
	0.82	

第3部 分析編①

人事部の役割に対する人事部長と開発部長の認識のズレ

金井壽宏

浦野充洋

森永雄太

本節では、人事部があるおかげでいったいなにがもたらされているかという観点からの人事部の役割について分析する。この観点は、もたらしもの、つまりデリバリーできるものという意味で、デリバラブル視点と言われる。

人事部のデリバラブルについて、まず、人事部長の回答と開発部長との回答のズレ（逆にいえば、一致点）を分析し、あわせて、5年前と比べると役割にどのような変化が生じているのかについても、両者の回答のズレ（と一致点）を検討していくことにしよう。

この分析のために用いられるのは、質問紙の中のつぎの項目である。

Q4 人事部があるおかげで、ラインのマネジャーやメンバーに、何がもたらされているのかという観点から、以下の5分野に注いでいるエネルギーの割合のおおよそを100パーセントを配分する形で、「現在」と「5年前」についてお答えください。

(1) 質問項目の理論的背景

この問に対する回答は、ミシガン大学のD.ウルリック教授の著作¹での分析枠組として提示されたデリバラブル（以下の質問項目の①から④まで）ならびに、P&G ファーイースト（本社、神戸）で全人事本部長の会田 秀氏が付加された項目（最後の項目⑤）を付加したものについて、現在と5年前について、100ポイントを配分していただいた。

その5項目は以下に示すとおりである。

- ① 戦略立案実施のパートナー（人事部のおかげで、よりよい戦略が構想され、実施がはかどるという成果）
- ② 変革促進の担い手（人事部のおかげで、組織開発、組織変革、職場改革、改善など、必要な変革がはかどるという成果）
- ③ 従業員の声の吸い上げ役（人事部のおかげで、全社員の声が経営層に届き、望むことが実現されやすくなるという成果）
- ④ 事務処理の専門家（人事部が一括して処理してくれるおかげで、評価、給与管

¹ たとえば、つぎを参照。Ulrich, David (1997). *Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Values and Delivering Results*. Boston, MA.: 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)。

- 理，仕事（業績）管理がはかどるという成果）
- ⑤ 理念や組織文化の擁護者（人事部のおかげで，創業以来大切にしてきた理念，DNA，組織文化が，従業員に浸透するという成果）

実際に使用された質問紙での回答方法の説明は，人事部長版では，「人事部があるおかげで，ラインのマネジャーやメンバーに，何がもたらされているのかという観点から，以下の5分野に注いでいるエネルギーの割合のおおよそを100パーセントを配分する形で，「現在」と「5年前」についてお答えください」という文章であり，開発部長版では，「以下の5つの項目は，人事部からの程度もたらされていると思われますか。人事部がエネルギーを注いでいると思われる割合を100%を割り振る形で，「現在」と「5年前」のそれぞれについてお答えください」という文章であった。

人事のデリバラブル視点

デリバラブル視点ということを簡単に説明しておこう。

人事部の存在意義や役割を考える際に，通常は，人事部が従事している活動，やろうと思えばできること，つまりドゥアブル(Doable)で発想してしまいがちである。しかし，その会社で働くひと，とりわけ，人びとを束ねるマネジャーにとって，人事部があるおかげで，ひとの問題についてどれだけいい効果がもたらされているか，つまりデリバラブル(Deliverable)で捉えるべきだというのが，ウルリックの発想だ。

この報告書を書いているわれわれは大学に勤務しているので，大学教員の役割をドゥアブル視点でみると，大学教員がやろうと思えばできることだから，たとえば，講義，演習(ゼミ)，論文の執筆，著書の執筆，新聞への寄稿，教授会など会議出席，学内の委員会出席，政府への申請書の作成，学会の運営，政府や自治体の委員会出席など，いくらでもあげられる。その気になれば，なにをやっているかといえば，学生にも社会にも何の役に立っていないくて，いくらでもあげることができるだろう。でも，上記のような活動そのものよりも，いっそう重要なのは，その結果，なにがもたらされているかという視点のほうだ。講義・演習をしているというドゥアブルよりも，(講義，演習でもたらされる)役立つ知識，自分で考えるという姿勢という学生に対するデリバラブル，(執筆，寄稿，委員会出席などを通じてもたらされる)人々の意識や社会の変化，さらには大学そのものの変化という社会に対するデリバラブルの方がいっそう大事だというために，あえてデリバラブルという表現を使っている。

人事部もなにをやっているかといえば，採用，配属，選抜，研修，給与の計算，異動，・・・など活動はいくらでもあげられるだろう。しかし，人事部の役割をより意味ある形で検討するのなら，人事部がやろうとすればなにができるか，つまりこれらのドゥアブルよりも，人事部があるおかげで，ライン・マネジャーに，会社に，いったいなにがもたらされるかという，デリバラブルであり，その内容が，上記の4点だというわけだ。

人事部があるおかげで，ライン・マネジャーだけでおこなうよりも，①よりすぐれた戦略が策定され，それが上手に実行されやすくなる，②組織内外に変革が起こりやすくなっている，③従業員の声をもっとよく聞こえてくる，④人事にかかわる事務処理がはるかにはかどる，さらに，⑤理念や組織文化が組織成員の間に浸透しやすくなる，というのが，もたらされるもの，つまり

デリバラブル視点でみた人事部の存在意義（役割）である。

⑤を除く、元々の4つの役割は、ウルリックによれば、2つの軸から発想されている。ひとつは、注意の焦点が、未来や戦略に向かっているのか、それとも、今ここの日常業務に向かっているのかという軸であり、もうひとつは、プロセス（手順や過程）の管理なのか、人びとの管理そのものにかかわるのか、という軸である。そこから、4つの役割は、つぎのようにプロットされる。

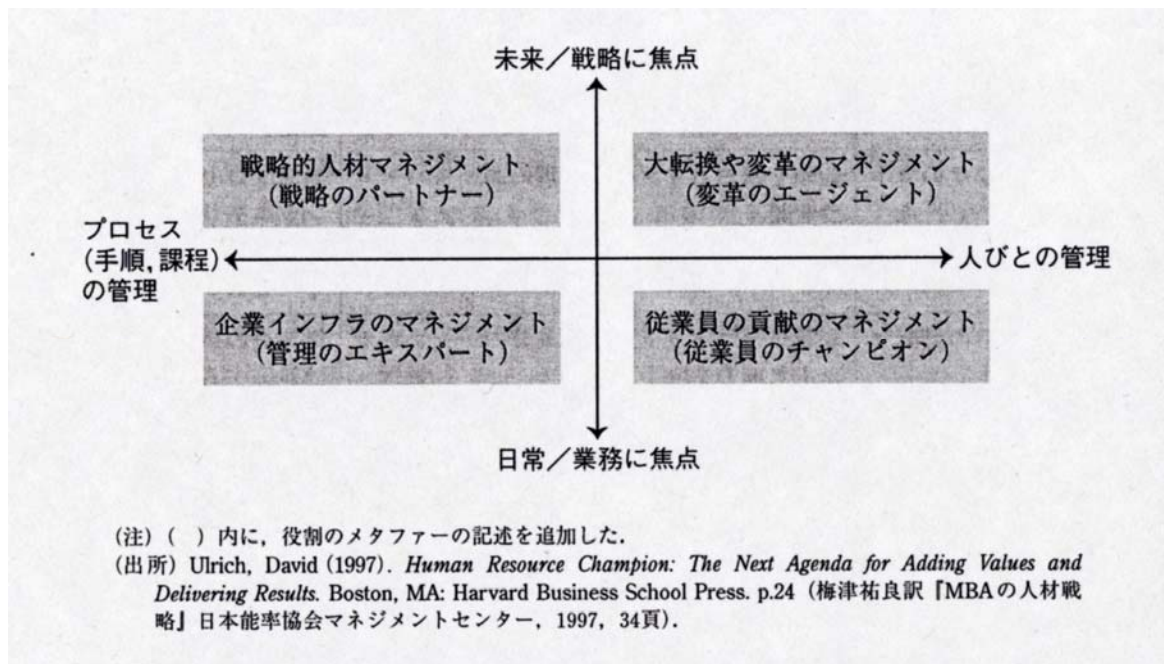


図1. ふたつの軸からみた4つの役割
—競争力のある組織を構築するための人事の役割—

人材マネジメントの最近の展開のなかで、新たに浮上してきた役割が、戦略のパートナーと変革のエージェントで、これに対して、管理のエキスパートと従業員のチャンピオンは、伝統的な役割、あるいは、トラディショナル HRM と呼ばれることが増えている。時代の流れとともに、給与の計算や人事にまつわる書類やデータの処理などは、その気になればアウトソースできるので、管理のエキスパートとしての HRM は、専門の会社に任せるか、あるいは、自社のその部門を関連の子会社にして、アウトソース化される傾向がある。第5の役割は、P&Gに限らず、会社が創業以来大事にしてきた理念、組織価値、DNA のようなものがあるなら、人事が新人の研修から始め、あらゆる機会に、それを社員に浸透させる効果をもたらしている面があるなら、それが、文化の擁護者 (guardian of culture) と呼ばれる役割にかかわっている。

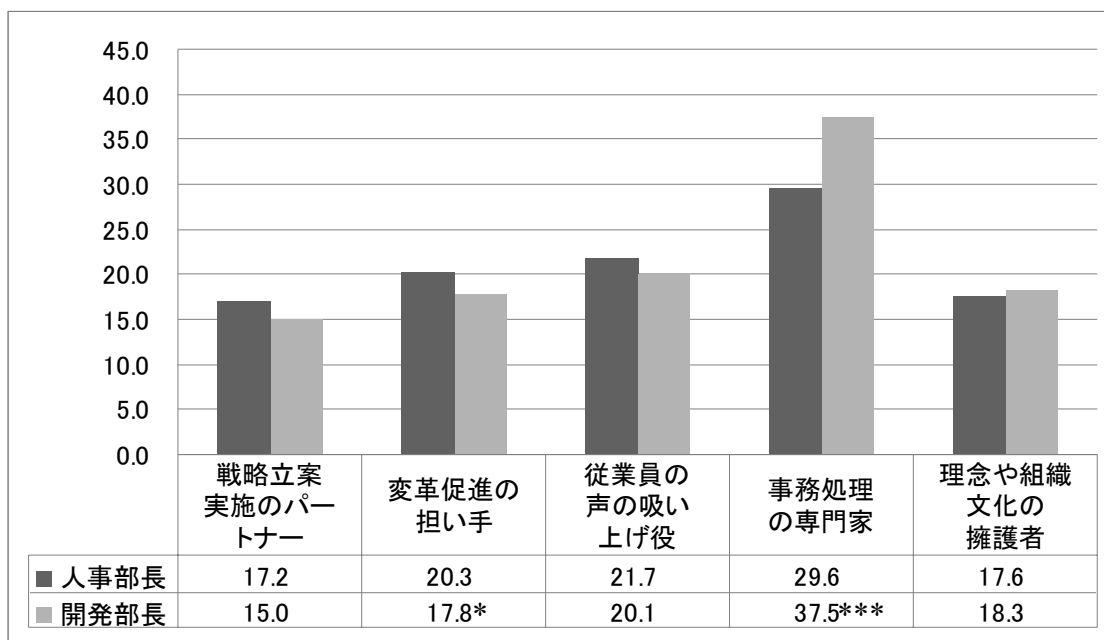
(2) 調査の結果

まず、この報告書をお読みになる方々に、デリバラブルという考えを説明したうえで、結果を報告するのがいいと思って、ここまで前置きが少し長くなったが、人事部長の回答、開発部長と

の回答について、現時点でのデリバラブルを両者がそれぞれどのように認識しているかについて、記述統計をみてみよう。

表 1. Q4 に対する人事部長と開発部長の回答結果

	人事部長調査					開発部長調査				
	現在		5年前		5年前からの 変化	現在		5年前		5年前からの 変化
	平均値	度数	平均値	度数		平均値	度数	平均値	度数	
	標準偏差		標準偏差		標準偏差		標準偏差			
戦略立案実施の パートナー	17.2	334	14.4	318	2.8	15	304	12.7	298	2.3
	11.70		11.60		ポイント	13.22		11.17		ポイント
変革促進の担い手	20.3	337	17.3	319	3.0	17.8	304	15.8	298	2.0
	11.47		11.60		ポイント	14.2		12.76		ポイント
従業員の声の吸い 上げ役	21.7	337	19.7	319	2.0	20.1	304	18.9	299	1.2
	12.30		11.60		ポイント	13.4		12.99		ポイント
事務処理の専門家	29.6	338	37.0	319	▲7.4	37.5	304	40.6	299	▲3.1
	18.48		11.60		ポイント	22.39		23.31		ポイント
理念や組織文化の 擁護者	17.6	337	16.6	319	1.0	18.3	304	17.7	299	0.6
	12.79		11.60		ポイント	14.84		14.44		ポイント



注) * p < .1, ** p < .05, *** p < .01²

図 2. Q4 に対する人事部長と開発部長の回答結果

² この p は、確率。一般に、p の値が、5 パーセント以下のときに、平均値の差の検定に統計的に有意な差があるという。この表示では、**、***でそれを示している。*は、その値が 10 パーセントという水準なので、統計的に有意ではないが、ある程度、値の差に注目してもらうために、付与した。

現在の認識の特徴

まず、現在の認識の特徴について検討してから、さらに、5年前との比較で、人事部長、開発部長がそれぞれどのように人事部の役割の変化を捉えておられるのかを、分析することにしよう。

表1における「現在」の覧の数字、および図1にみる、人事部長と開発部長の回答パターの違いをご覧いただきたい（これらは、同じ会社から両方の部長より回答を得たマッチト・サンプルに限定してではなく、ご回答いただいた全サンプルを用いた集計である）。

つぎの3つの傾向が浮かび上がってくる。

第1に、伝統的な役割のなかで、ウルリックにいる「能率の専門家」、われわれが質問紙で使わせていただいた役割では、「事務処理の専門家」という役割へ配分されたポイントが、人事部長、開発部長の双方において、最も高かった。人事部は、人事部があるおかげで、ライン・マネジャーに人事にかかわる事務処理で面倒をかけることがないように、そこで貢献すべきだと認識しているし、（経営学の古い議論では、本社開発部門は、ラインでなくスタッフではないかという議論もあったが、この調査ではライン・マネジャーの代表格でイノベーションの担い手である）開発部長も、人事部には、ここをやってもらっているのだと認識している度合いが高い。100ポイント配分で、平均それぞれ、29.6、37.5ポイントのウェイトを占めている。

この種の役割は、戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management, SHRMとも略され、略語はシャームと読む）と言われる時代に、トラディショナルHRM—伝統的、つまり昔のままの人事のデリバラブルと呼ばれるようになってきているし、また、人事部のなかでも、この部分の仕事がいちばんアウトソースしやすい分野である。にもかかわらず、依然として日本の人事部はこの役割を大きな比率で人事部に抱え込み、また、開発部長もそういうことは人事部に任せているという構図がここにある。ただし、スコアは、開発部長のほうが人事部長よりもかなり高く、そのギャップは、7.9ポイントもある。5つのデリバラブルからの役割のなかで、ギャップがいちばん大きいのがこの項目であった。

第2に、戦略的人的資源管理（SHRM）の時代に要求が高まりつつあるふたつの役割、つまり戦略実現や変革促進というデリバラブルでは、人事部が果たしていると認識されているウェイトが、人事部長自身の認識では2割前後はある。とはいえ、戦略や変革が時代のキーワードで、人事もまた経営者、ライン・マネジャーとともに、その役割に貢献すべきだと喧伝されているわりには、残念ながら、さほど高くない。また、ギャップの大きさは、能率の専門家の役割のところほど大きくはないが、ギャップの方向は、人事にまつわる事務処理の能率というデリバラブルのときとは逆で、開発部長は、人事部長が自認しているほどには、未来・戦略思考の役割を人事部が果たしてくれているとは思っていない。このふたつの役割とは、（日常的なことで業務の領域にかかわることではなくて）未来のことで戦略にかかわる、戦略のパートナー（質問紙では、戦略立案実施のパートナー）、変革のエージェント（質問紙では、変革促進の担い手）という役割である。具体的な数字をみると、人事部長の回答は、それぞれ17.2ポイント、20.3ポイントで、開発部長の回答は、15.0ポイント、17.8ポイントで、スコアは、開発部長のほうが、それぞれ、2.2ポイント、2.5ポイント低い。

開発部長に限らず、戦略発想で変革を志向するライン・マネジャーにとっては、人事部がわが社にあるおかげで、戦略の立案や実施がよりスムーズになり、変革もはかどるとするのが理想だが、現実には、この役割のウェイトは、人事のおかげで事務処理では救われているというさきの

数字と比べるとかなり低い。人事部長も、この新しい人事の課題にうまく取り組めていないし効果をもたらしていないと自覚しているから、スコアが低いのであろうが、開発部長の評価はそれよりも、さらに辛口なのであった。

第3に、もうひとつの伝統的役割である従業員の声のチャンピオン、元のウルリックの役割にはないがわれわれが（P&Gでの枠組を参考にこの調査において）追加した組織文化の擁護者という役割においては、スコアは、戦略・未来志向のふたつの役割同様に、20ポイント前後であったが、人事部長と開発部長との間でほとんど差はなかった。従業員のチャンピオンの役割で、人事部長、開発部長のスコアは、それぞれ、21.7ポイント、20.1ポイント、文化の擁護者の役割で、17.6ポイント、18.3ポイントであった。両部長の間での認識のずれは、それぞれ、1.6ポイント、0.7ポイントであった。ただし、文化の擁護者の0.7ポイントというズレは小さな値ではあるが、開発部長のほうが高く評価していたのであった。

マッチト・サンプルの比較

マッチト・サンプルで限定して結果を見るとどうなるであろうか。その結果は、図2に示すとおりである。ここでマッチト・サンプルとは、同じ会社から、人事部長からも開発部長からも回答をいただき、両者を会社レベルでマッチングできるサンプルのことをいう。そのサンプル数は、企業数で21社、回答者数で人事部長22名、開発部門長27名であった。

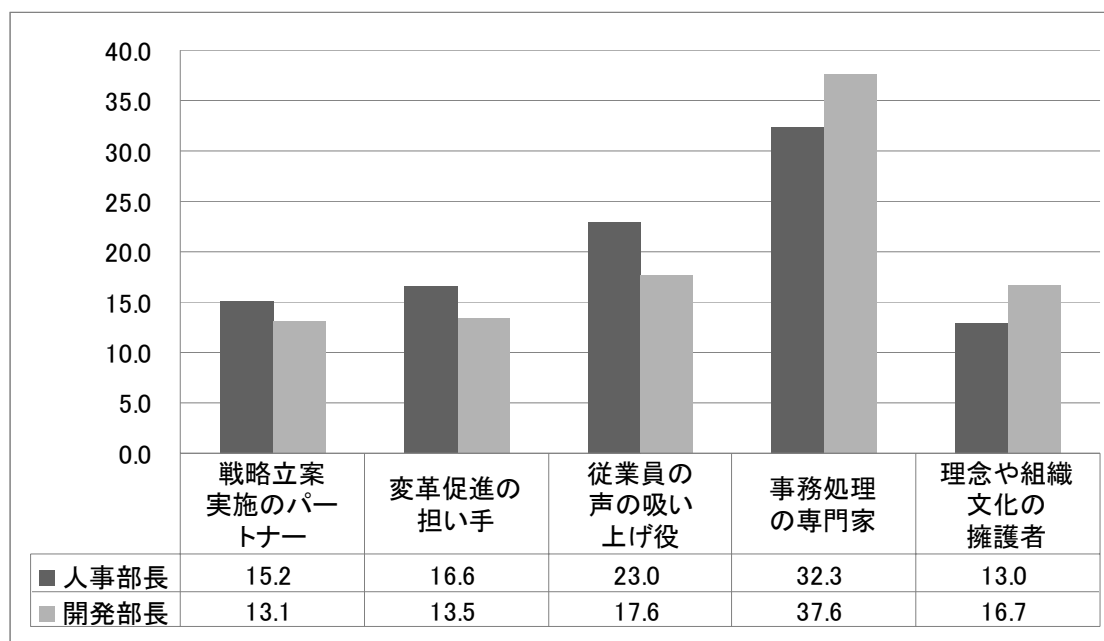


図3. マッチト・サンプルにおける現在の人事部の役割についての認識

結果は、全サンプルの場合と大きくは変わらないが、強調すべき点は、まだまだ、自他ともに、人事部の役割は、人事案件の事務的処理を能率よくこなすことに求められてしまっているという構図である。差は大きくないが、人事が戦略や変革に貢献するという戦略的人的資源管理（SHRM）においてクローズアップされる役割のウェイトは、20ポイントを余り超すことはなく、しかも、

人事部長がこの役割を果たしていると思っているほどには、開発部長は評価していませんが、ポイントのずれから読み取られる。

5年前との比較

人事部長自身による人事部という自部門の役割について、5年前と比較して、どのような変革を認識しているのでしょうか。またその変化は、開発部長の目でも見たときの、5年前の比較とどのように異なり、どのように一致しているのでしょうか。

図3、図4に、それぞれ人事部長の目でも見た5年前との比較、開発部長の目でも見た5年前との比較を示した。

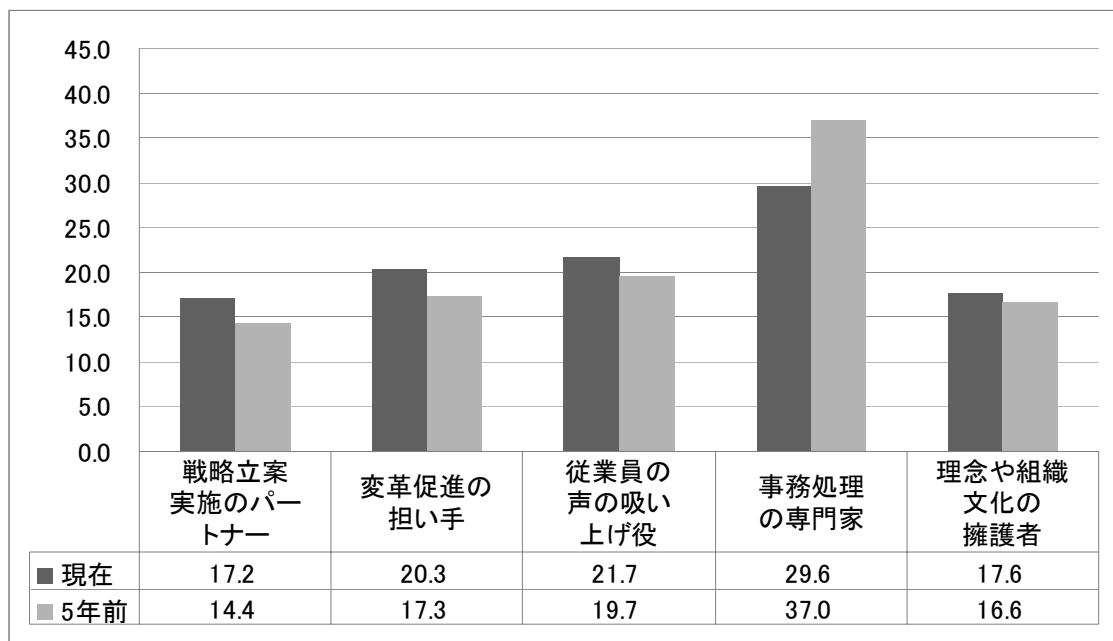


図4. 人事部のデリバラブル役割についての5年前と今の違い
—人事部長の目でも見た自部門の継続的役割変化についての認識—

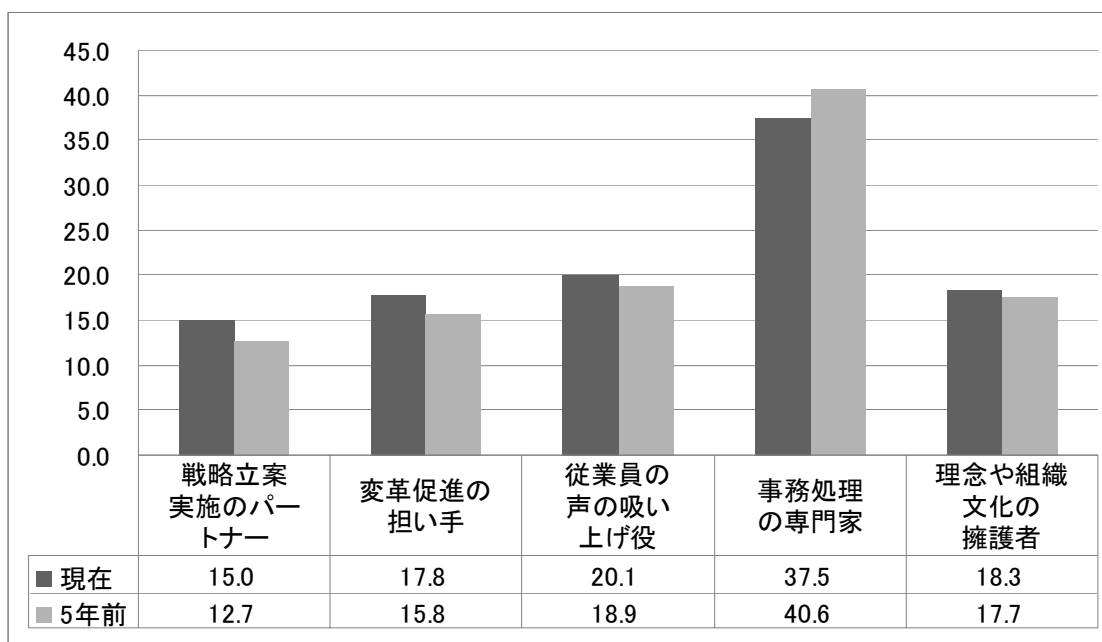


図 5. 人事部のデリバラブル役割についての 5 年前と今の違い
—開発部長の目でも見た人事部の継続的役割変化についての認識—

どちらの立場から見た場合にも共通していることは、事務処理（能率）の専門家という役割のウェイトが、レベルとしては高いままではあるが、変化の傾向としては、時系列では低下傾向にあり、5年前より、ポイントを下げている。逆に、人事部長の回答でも、開発部長の回答でも、他の3つの役割は、微増している。人事部長データを見れば、能率をもたらすという面は、10.4ポイント減ったが、その分、他の3つの役割が増えた。増加分は、戦略のパートナーで2.8ポイント、変革のエージェントで3.0ポイント、従業員のチャンピオンで2.0ポイント、理念のガーディアンで1ポイント、増大した。10ポイント強、伝統的役割が低下しても、ほかに4つの役割があるので、ひとつひとつの他の役割の増大は、変化の幅でもみると微増にすぎない。とはいえ、比率で見れば、意味ある方向に、一定のインパクトで変化が起こり始めているといえそうだ。つまり、具体的数字で確認させてもらおうと、戦略と変革にかかわるふたつの役割、SHRMの時代になってクローズアップされた役割が、3ポイント前後増えている。比率では、19.4パーセント、17.3パーセント、ウェイトを高めていることになる。このことから、変化の方向、インパクトとしても、人事部の伝統的役割のウェイトが減った分、このふたつのSHRMがらみの新しい役割がクローズアップされ始めている徴候を読み取れる。

ただし、ここでも、人事部長の自部門の役割の変化のこのような認識に比べると、開発部長の目は、やや厳しい。傾向としては、開発部長の回答でも、伝統的役割が下がり、他の3つの役割が増えている。とはいっても、人事部長データと比べれば、能率をもたらすという面の低下は、人事部長の10.4ポイント減に比べると、3.1ポイント減に留まっている。その分、他の3つの役割が増えたとはいえ、その増え方は、人事部長データと比べるといっそう微細だ。増加分は、戦略のパートナーで（人事部長データでの2.8ポイントに比べて、開発部長データでは、2.3ポイント、変革のエージェントで（3.0ポイントに対して）2.0ポイント、従業員のチャンピオンで（2.0ポイントに対して）1.2ポイント、理念のガーディアンで（1.0ポイントに対して）0.6であった。

したがって、われわれは、人事部の役割について変化があるという認識が確かに確認されたが、その認識は、人事部長自身が自認している変化の程度のほうが、人事が尽くすべきマネジャー、この調査では開発部長が他部門の目で認識する変化の程度を上回っていた。

もともと、この経年比較は、パネル・データとして、2 時点で調査をおこなったものでなく、現時点での調査のなかで、5 年前も回顧してもらって、それを現代とともに答えてもらっているため、回顧的な比較 (retrospective comparison) であるという限界があることに、注意しておきたい。

(3) 実践的含意—人事は人事部だけの役割ではない (開発部長も担う人事)

ここでの分析では、人事部の役割を、人事部長、開発部長それぞれがどのように認識しているのかについて、両者のギャップを分析した。

どんでん返しをするようだが、最後に、もう一点、強調したい点は、人事は、人事部だけがもっぱらおこなうことではなく、およそ大勢の部下をもつライン・マネジャーならだれも、したがって開発部長もまた、伝統的な人事、仕事の割り当て、各人への目標の設定、評価、育成に責任をもつ。伝統的人事部のデリバラブル、事務処理 (能率) の専門家という役割は、たとえば、部下の評価はライン長として開発部長がおこなうが、その事務処理は、人事部があるおかげで多いに助かるというのが、議論のポイントだ。従業員の声の吸い上げも、人事相談室などはもっぱら人事部の役割となるが、自分の部下がいったいどういうことを考えているのかを把握するのは、ライン・マネジャーの役割でもある。つまり、従業員の声のチャンピオンという役割は、労働組合も、人事部もやっているが、ライン・マネジャーも、その役割を共有して担うのである。だから、人事の事務処理や従業員の声の把握という伝統的役割でさえ、開発部長に限らずすべてのライン・マネジャーが担っているのである。

ましてや、戦略のパートナーと変革のエージェントという役割では、経営者とともに、マネジャーがその役割を担い、ようやく最近になって人事部長も戦略を策定・実施する場、変革を企画・実施する場に呼ばれるようになったが、その役割は、もともとライン長の役割、とくに戦略については、事業部長などゼネラル・マネジャー以上の役割であり、変革は、あらゆるマネジャーの役割となりつつある (戦略でも、ミドルから盛り上がる創発的な戦略を生み出し実現する役割が強調されるようになってきて久しい³)。理念や組織文化の浸透にも、トップの果たす役割は大きい。ミドル・マネジャーを含むライン長もその役割を担う。古典的には 3M 社のように開発が企業の発達エンジンであるような会社では、開発重視の姿勢を謳う文化、たとえば、「先住民のいない市場をめざせ」というような規範を組織中に浸透させる役割の重要な担い手は、開発部長となる。人事部は新入社員から幹部に至るまで理念研修をしたり、理念浸透にまつわる人事施策を編み出したりできるが、組織文化のガーディアンという役割もまた、ラインにも担われているのである。

つまり、われわれの調査では、回答のしやすさと質問紙全体の容量の制限から、人事部の役割と人事部長と開発部長がどのように見ているかという点だけに注目したが、開発部長の人事の役割を開発部長自身がどのように自認し、開発部長の人事の役割を、人事部長がどのように認識し、

³ 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求』白桃書房。

それをどのように支援しようとしているかという点も重要である。

人事はラインも担うということを最も明示的に創業者自らが示してきた会社の古典的な例は、ヒューレット・パッカード社（HP社）である。そこで、われわれの調査では、質問紙に入れることのなかった事項ではあるが、ここでの分析を理解する一助となるので、さきのウルリックの4役割について、HP社では、それぞれ人事部長、ライン・マネジャーにどのようなウェイトをおいているのか、ウルリックのあげる数字をここに示して、この分析編①の結びとしたい。

戦略的／長期的視点	
プロセス（手順・過程）の管理	戦略のパートナー 顧客のニーズ：効果的なビジネスと人事戦略 責任の所在：85%ライン；15%人事部 人事機能：アラインメント（戦略に合わせた人事のプロセスのため両者を調整） 人事部長の役割：戦略的人材マネジメント 人事部長のコンピテンシー： ビジネスに関する知識 人事戦略の策定 影響力を行使するスキル
	変革のエージェント 顧客のニーズ：組織の生産性向上 責任の所在：51%ライン；49%人事部 人事機能：変革のマネジメント 人事部長の役割：変革のエージェント 人事部長のコンピテンシー： 変革マネジメントスキル コンサルティング、促進、ファシリテーション、コーチング システム分析スキル
	人々の管理
	管理のエキスパート 顧客のニーズ：管理手順の能率 責任の所在：5%ライン；95%人事部 人事機能：サービスのお届け 人事部長の役割：職能機能マネジャー 人事部長のコンピテンシー： 人事の仕事の内容についての知識 プロセス改善 情報技術 顧客関係 サービスのニーズ分析
	従業員のチャンピオン 顧客のニーズ：従業員からのコミットメント 責任の所在：98%ライン；2%人事部 人事機能：マネジメントサポート 人事部長の役割：従業員チャンピオン 人事部長のコンピテンシー： 職場環境評価 管理者開発、従業員育成 業績管理
業務的／日常的視点	

(注) 訳語は、本論文の他の箇所との関連で、一部変更と、各セルの見出しを追加した。
 (出所) Ulrich, David (1997). *Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Values and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press. p.33 (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、45頁)。

図 6. 人事のプロとしての役割—ヒューレット・パッカード社における適用例

HPにはHPなりの経営課題があり、SHRMのあり方や人事部の役割や活動をどのように整理しているかを知るうえで、すばらしい見本ではあっても、唯一の手本と思わないでほしい。われわれの調査にご回答いただいた企業や、この報告書に関心をもたれた企業で、人事部がイニシアティブをとり、開発部長や他の有力ライン・マネジャーを巻き込んで、図6を参考にされながら、自社版を議論のなかからぜひ作成してみてほしい。たとえば、各社ごとにそれぞれのセルについて、経営の判断、人事部長の判断として、開発部長の判断として、人事部とラインの間での責任の所在の分布がどうあるべきか、図中の数字を参考に、わが社では具体的に何パーセントずつであるべきか議論してみてほしい。さらに、人事部が担うべき責任のパーセントに応じて、4つの

役割ごとに、さらに、文化のガーディアンという役割も含めて、人事部として、具体的にはどのような活動をラインに対して真に助けとなり（人事部がラインに対してサーバント・リーダーになるために）、より優先しておこなうべきか、議論してほしい。

戦略のパートナーの役割としては、人的資源管理論における SHRM が、変革のエージェントの役割については、（わが国ではまだ十分に開花しているとはいえないが）組織開発（OD）が、文化のガーディアンの役割については、組織行動における組織文化論（と、ここでも組織開発）が、参考になるであろう。

第3部 分析編②

“人事部の存在意義”に対する人事部長の「考え」と「哲学」

朴 弘文

本節では、「創造性喚起のための人材マネジメント調査（人事部長調査 問IV-7）」で行った以下の質問に対する人事部長の回答について、テキスト分析を通じた考察を行う。

Q1. 人事部とは、_____のために存在する。

(1) テキスト・マイニングの結果

まず、記述回答の全体傾向を確認するべく、Q1に対する人事部長の回答（有効回答数 294）を対象としたテキスト・マイニングを行い、頻出キーワードを抽出した。ただしその際、およそ同義に用いられているキーワードは、同一カテゴリに分類している。たとえば、「社員・従業員・ヒト」、「会社・企業・組織」等は同一のカテゴリに組み入れている。キーワードの出現頻度が 10 回を超えたものを出現頻度の順にまとめたものが、表 1 である。

表1. Q1 の回答に対するテキスト・マイニングの結果(出現頻度 10 以上)

順位	出現頻度	カテゴリ(キーワード群)
1	169	社員 / 従業員 / ヒト
2	82	会社 / 企業 / 組織
3	40	成長 / 育成
3	40	サポート / 支援 / サービス / 環境作り
5	37	活性化 / 活力向上 / 生き生き
6	27	向上 / 発展 / 強化
7	23	人材 / 人財 / 人的資源
8	22	経営 / 運営 / 管理
9	20	従業員満足 / 働き甲斐 / 生き甲斐
10	16	幸福 / 幸せ
11	15	働く / 働ける
12	14	パフォーマンス / 業績 / 利益
12	14	モチベーション / やる気 / 意欲
12	14	能力 / 労働生産性
15	12	経営者 / 社長 / 経営トップ
16	10	パイプ役 / 架け橋 / 連結ピン

回答全体において最も多く言及されたのは、「社員・従業員・ヒト」のカテゴリであり（出現率は57.5%）、2位の「会社・企業・組織」（出現率27.9%）の倍以上となった。多くの人事部長が、人事部は「会社の為」以上に、「社員の為」に存在していると考えていることが窺える。実際の回答でも、「社員（従業員）」と回答された件数が30件近くに及んだ。

また、回答の中で見られた人事部のアクションに関する言及では、「成長・育成」や「サポート・支援」、「活性化」、「向上・発展」等のキーワードが頻繁にみられた。スタッフ部門としての人事部の役割・ミッションに対する目的意識が反映されているものと推測される。

(2) テキスト分析の結果

以下では、上に示した頻出キーワード（カテゴリ）間の関係性を分析する。表2は、同一回答内で出現した頻出キーワードの組み合わせの数が10回以上のものをまとめた結果である。「社員・従業員」と「会社・組織」の組み合わせが最も多く43回、二番目に多い「社員・従業員」と「成長・育成」で21回、「会社・組織」と「育成・成長」、および「社員・従業員」と「活性化」が16回となった。

表2. 人事部長の「考え」に対するテキスト・マイニングの結果(出現頻度10以上)

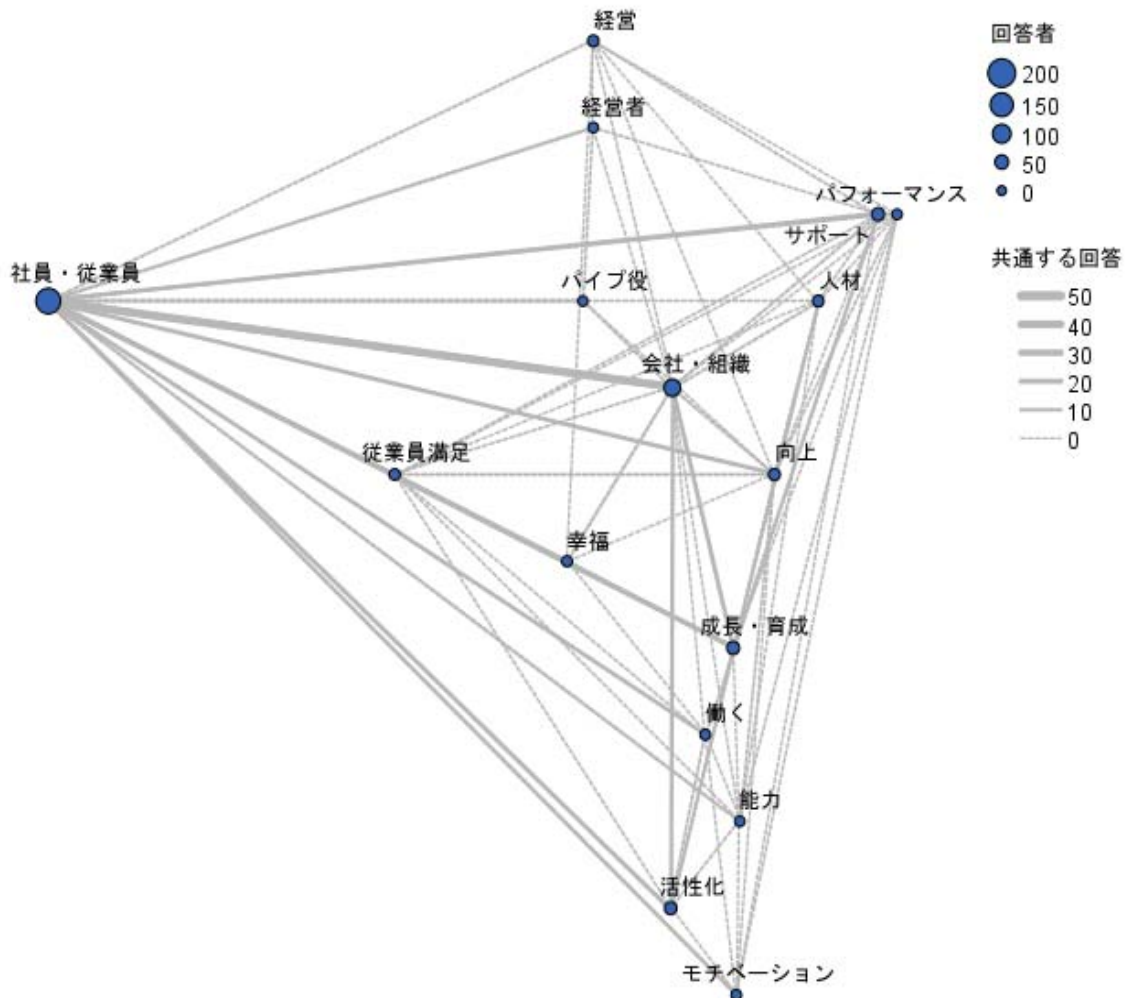
順位	同時出現回数	カテゴリ1	カテゴリ2
1	43	社員・従業員(169)	会社・組織(82)
2	21	社員・従業員(169)	成長・育成(40)
3	16	会社・組織(82)	成長・育成(40)
4	16	社員・従業員(169)	活性化(37)
5	15	社員・従業員(169)	サポート・支援(40)
6	15	社員・従業員(169)	幸福(16)
7	15	社員・従業員(169)	向上・発展・強化(26)
8	14	会社・組織(82)	活性化(37)
9	14	社員・従業員(169)	働く(15)
10	13	社員・従業員(169)	モチベーション(14)
11	13	社員・従業員(169)	従業員満足(21)
12	10	社員・従業員(169)	能力(14)

人事部長は、会社と社員のうちの後者をより意識しつつも、両者をともに人事部の貢献の対象として捉えているようである。くわえて、上で見たように、人事部の具体的ミッションとして両者の「成長・育成」や「活性化」、あるいは「サポート・支援」のために人事部が存在すると考えているようである。また、社員の「幸福」や「モチベーション」、「従業員満足」の「向上・発展・強化」を掲げる回答が多く見られた。

こうした回答結果をカテゴリ Web（有向レイアウト）として視覚化したものが、図1である。出現頻度の最も多い「社員・従業員」と「会社・組織」を中心に、各カテゴリ間の関係性が描かれている。回答内での同時出現回数が多いほど、カテゴリ間を結ぶ線が太く、逆に最も細い点線

は同時出現回数が1であることを示している。

図 1. カテゴリ Web



(3) 回答例（一部抜粋）

最後に、上記質問（Q1）とそれに付随して行った質問（Q2）に対する実際の回答例を、一部抜粋する形で示しておく。

Q1. 人事部とは、 _____ のために存在する。

表 3. Q1(人事部長の「考え」)に対する回答例

社員(従業員)	会社の未来
出る杭を育てる	会社の縁の下の力もち
扇の要(組織間のバランス)	経営者と労働者のパイプ役
ラインの兵站部隊	社内のコミュニケーション
企業理念の実践部署, 人育てのお手伝い	会社の活性化
調和のとれたミッション形成	物心両面の幸福
co-pilot for the business	人材を人財に変えていく
人財の夢の実現	CSとESと業績向上を同時実現できる人材を育成する

Q2. 上記の考えは、 _____ という哲学, 学説もしくは持論に基づいている。

表 4. Q2(人事部長の「哲学」)に対する回答例

企業は人なり	組織は長の器を超えない!
ひとごとされど人事	人事部のお客様は社員ひとりひとりである
功ある人には禄を与え, 徳ある人には地位を与えよ	本社は第一線のためにある
青山一髪	店はお客様第一, 人事は従業員第一
疾風に勁草を知る	ユマニズム
着眼大局, 着手小局	マネジメント・サポート
社員が力を発揮できる環境作りが人事部の役割	人は城, 人は石垣, 人は堀, 情けは味方, 仇は敵なり
従業員はラインの所有物ではなく全社の共有財産	人事は生産も営業も技術開発もしない。 唯一, 人に関して貢献できる
大家族主義	サーバント・リーダーシップ
自己の経験から	我以外皆師也
M. I. T Bathe教授の著作	松下幸之助の人を生活かす
K. Levin の理論「人材育成は環境創りにあり」	インタンジブル経営 by D. Ulrich

第3部 分析編③

人事制度と組織における分業・調整様式の補完性が

パフォーマンスに与える影響に関する考察

平野光俊

千田直毅

1. 理論的捕捉

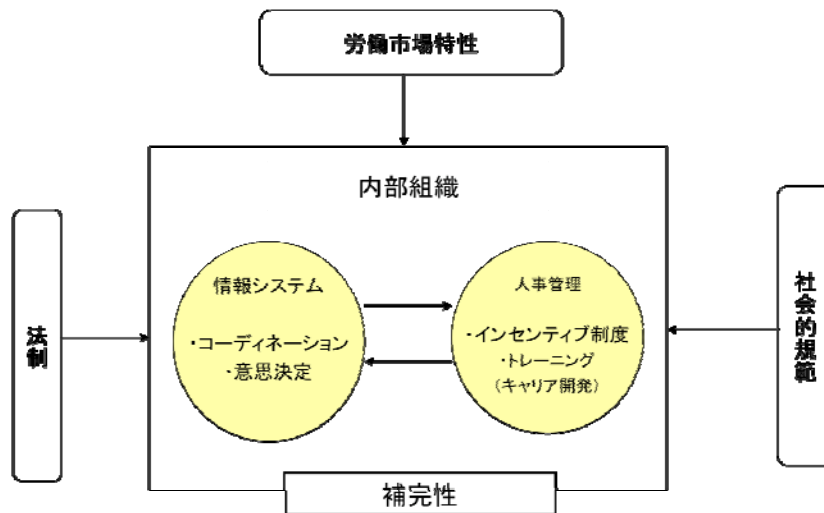
人事制度は、組織内外の諸制度との「補完性」⁴が要求される。例えば伊藤（2002, 8頁）は組織内の分業・調整のあり方と、人事制度の関係について次のように示唆する。「企業は組織であり、組織のあり方が企業のパフォーマンスに大きな影響を及ぼす。そして、組織は人の集まりであり、個々のメンバーの意志決定によって組織は動く。組織のマネジメントの基本は第1に分業と調整の枠組みづくりである」。

したがって、組織運営のために分業の仕組みを作るのと同時に、個々の決定がうまく調整され、組織として内部一貫性のある仕組み（情報システム）を作る必要がある。この分業と調整の仕組みを円滑に運営していく上で、組織メンバーを適切に動機づける枠組みが必要となる。すなわち組織の情報システムと補完的なインセンティブの設計である（図1）。

青木（1989）は、組織における従業員の分業・調整と意志決定のパターンを組織における「情報システム特性」と捉えた。情報システムは、集中的情報システムと分権的情報システムに分類される。前者は情報管理及び意志決定がセンターに集中され、センターはタスク単位間の活動と取引を規定する集中的な計画策定とその実行指示に関する権限を有している。したがって、ヒエラルキーに沿った「垂直的コントロール」が特徴となる。一方、分権的情報システムにおいては、センターによって策定される計画は単に一定期間における作業活動のフレームワークを提示しているにすぎないため、各タスクは計画策定後の事後的な現場情報にしたがって、アドホックに活動する権限を有している。したがって、各タスクにおける責任権限の配分は曖昧となり、非ヒエラルキー的な「水平的コーディネーション」が特徴となる。

⁴二つの活動（制度）が補完性（complementarity）を持つとは、一方の活動を行う（制度を導入）ことがもう一方の活動（制度）の限界生産性を高めることである。

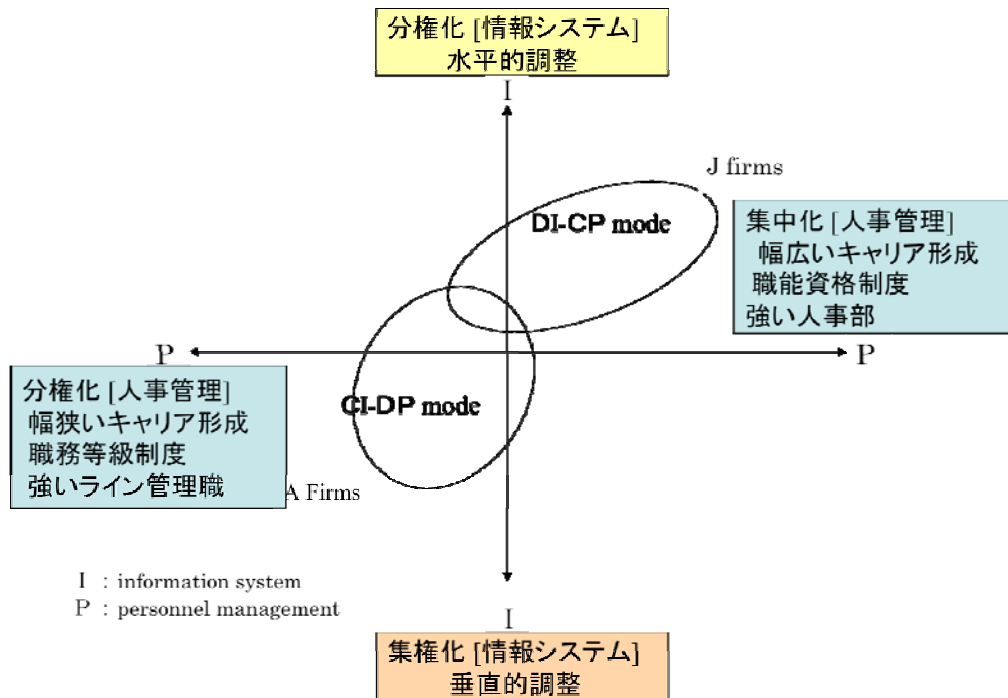
図 1. 情報システムと人事管理の補完性



また、組織の個々のメンバーが上述した仕事のコーディネーション様式と一貫した情報処理、意志決定、技能形成を促進するインセンティブ・システム、トレーニング様式及び人事管理の主体が人事部であるかラインであるのかの相違、すなわち「人事管理特性」が存在する。この「情報システム特性」と「人事管理特性」には補完性が存在し、良好なパフォーマンスに結びつくことを説明したものが「双対原理」(青木, 1989)である。この双対原理にしたがって、図2のようにアメリカ企業 (A firm) と日本企業 (J firm) を識別する2つのプロトタイプが様式化される。

アメリカ企業では情報管理と計画機能はセンターに集中化され、作業単位は全体計画のヒエラルキー分解によって得られる個別的指示の実行が要求される。したがって、情報処理の権限を集中的に持つセンターが各職場の活動水準を集中的に決定する「垂直的コントロール」が要請される。このシステムが有効に機能するためには、従業員がそれぞれの職域における幅狭い専門的キャリア形成による専門的技能を発展させることが望まれる。また、集権的情報システムにおける専門的技能の標準化とその評価の標準化は、外部労働市場における標準化された技能の評価基準の発展を促す。したがって、採用、配置転換や昇進等の人事権はライン管理職に委譲され、インセンティブ・システムは、各人の職務と責任が明確となる職務主義 (職務等級制度) が補完的となる。

図 2. 双対原理における組織モード



一方、日本企業においては、センターによって策定される計画はあくまで一定期間におけるタスクのフレームワークを提示するにすぎないため、従業員は事前計画の忠実履行よりも、アドホックな対応が推奨され、タスク間の情報シェアリングを実践する「水平的コーディネーション」が要請される。したがって、そうした水平的コーディネーションを実践可能とする能力、すなわち特定職域分野における専門的能力とは異なる、より一般的で幅広い技能や組織文脈的技能、統合的技能といったいわゆる「企業特殊技能」が要請される。したがって、こうした幅広い一般的技能及び企業特殊技能を従業員が身につけるためのインセンティブ・システムは、特定の仕事に強く関連させて彼（女）らを格付・処遇しない、能力主義（職能資格制度）が補完的となる。また、従業員の幅広いキャリア形成の実践のためには人事部による計画的なローテーションが要請されるため、人事権はラインではなく、人事部に集中される⁵。

以上、組織における情報システム特性と人事管理特性の補完性の観点から日本企業とアメリカ企業の特徴のプロトタイプを提示した。しかし、企業における人事制度は常に一定の形態を保ち続けるものではなく、企業を取り巻く環境に適合し存続していくために時間の経過とともに変容していくものである。

実際に、1990年代に多くの日本企業において、バブル経済の崩壊、企業活動のグローバル化やICT（Information Communication Technology）等の新技術の発達といった環境変動（システム・ショック）に直面した結果、様々な人事制度の改革の試みがなされた。個別企業における人事制度改革の内実は多種多様であるものの、全体的な傾向としては、従来の日本企業で多くみられた「ヒト」に関連づけた格付・処遇から、より「仕事」に関連づけた格付・処遇にシフトしようとする動きがみられる。

⁵詳しくは、平野（2006）第2章も参照のこと。

先の理論に照らし合わせて表現するならば、組織の情報システム特性が、水平的コーディネーションからやや垂直的コントロールへ、そしてそれと呼応してインセンティブ・システムがやや能力主義から職務主義へ近づいているということである。

ではなぜこのような変容がみられるのであろうか。それは、環境変動と組織内の情報システムの関係によって説明が可能である。

Aoki (2001, 邦訳 109~118 頁) では、タスク間の情報連結様式には、ヒエラルキー的分割（垂直統制）、情報同化（水平調整）、情報のカプセル化の 3 つが存在し、いずれの情報連結様式が最も効率的であるかは、タスク特性（補完的か代替的か）及びタスク単位の環境の統計的相関の程度に依存するということになる（図 3）。すなわち、ある 2 つのタスク（T1, T2）が互いに補完的ではなく代替的である場合は、タスク環境に依らずいずれも情報のカプセル化が効率的である。一方、2 つのタスクが互いに補完的である場合は、タスク単位の環境の統計的相関が低い、すなわち環境が安定的であれば、情報カプセル化に基づいて調整プロセスが標準化される。環境変動が中程度の場合は、環境変動に即した事後的な調整とそれを可能にするタスク間の情報共有・同化による水平調整が効率的となる。しかし、環境が極度に不安定ないしは激変する場合は、激変する環境に即した迅速な意志決定が要請されるため、権限及び意志決定プロセスを明確にしたヒエラルキー的分割による垂直統制が効率的となるのである。

図 3. 最も情報効率的なモードの分布

	統計的相関	低	高	
タスク				
補完的		情報カプセル化	情報同化 (水平的調整)	ヒエラルキー的分割 (垂直的統制)
代替的		情報カプセル化		

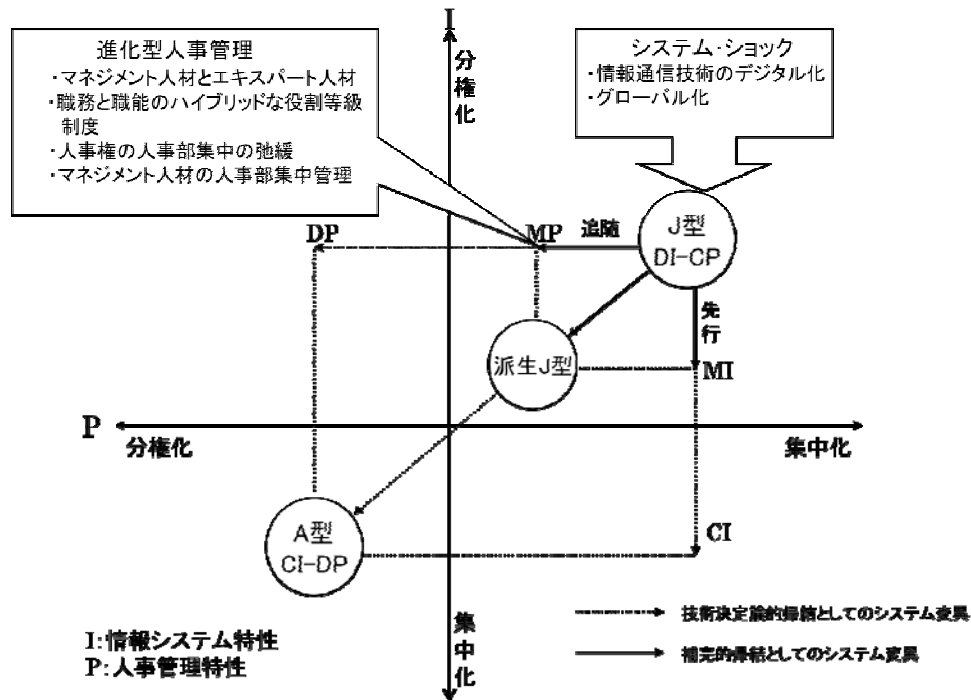
出所：Aoki (2001, 邦訳 118 頁) に一部加筆。

1990 年代以降の日本企業を取り巻く環境は、従前よりも環境変動の程度とスピードが激化してきている。したがって、理論的には、従来の情報同化（水平調整）から、よりヒエラルキー的分割（垂直統制）に接近した形態での人事制度が効率的であると類推できる。

以上の理論的考察から、1990 年代以降の日本企業を取り巻く環境変動の激化に伴い、日本企業における組織の情報システムは、水平的コーディネーションからやや垂直的統制へ、そしてインセンティブ・システムは能力主義からやや職務主義へという移行がみられると考えられる。ただし、従来の水平的調整と能力主義から急激かつ完全に垂直的統制と職務主義に移行するとは考えにくい。なぜならば、人事制度に限らず、制度は長い時間をかけて形成されるものであり、制度の変容はそうした歴史的経緯に非常に影響を受ける（経路依存性を有する）からである。加えて、従来日本企業が有していた水平的調整による仕事の遂行（擦り合わせ能力）による競争優位性（例えば藤本, 2001, 2003, 2004 など）を保持しながら、現代的な環境に対応する形で垂直的統制への接近がなされることに競争上の意義があると考えられるからである。より具体的には、1990 年代以降の日本企業の人事制度の変容をひとつの進化型であると捉えることができ、それは

アメリカ企業とこれまでの日本企業の両者の間に位置づけられる「派生J型」として表現できる。派生J型企業におけるインセンティブ・システムは職務主義と能力主義の折衷型ともいえる「役割主義」であると考えられる（図5）。

図5. 組織モードの進化形



日本企業における人事制度改革の大まかな方向性としては図5で示したとおりではあるが、しかしながら、個別企業を鑑みた際の人事制度の変容は多様である。人事管理方針に関して職務主義を自称する企業、役割主義を自称する企業、または能力主義を堅持するとする企業など様々である。また、例えば同じ役割主義という表現を用いる企業であっても、その内実は一様ではなく、統一的なコンセプトが存在するわけではない。ゆえに、近年の日本企業の人事制度にはある種の多様性が存在しているものと類推される。したがって、以下でなされる本調査の分析では以下の2つの観点を中心に分析がなされる。

- 1) 現代日本企業の人事制度の変容と多様性（グラデーション）の実態を明らかにする。
- 2) そうした多様性が存在する人事制度において、いかなる人事制度と組織の情報システムの補完的關係が組織効率やパフォーマンスに寄与するのかを明らかにする。

2. 分析

使用データ

本分析で用いるデータは、神戸大学および社団法人日本能率協会との共同プロジェクトで2009年2月～3月に行った質問紙調査である「開発部門の創造性を支援する人材マネジメント調査」の結果である。調査の対象は全国の主要企業の開発部長、事業開発もしくは業態開発の責任者であり、最終的な有効回答数は321社（321名）である。サンプルの基本属性は本報告書の「I 調査対象企業の基本属性」と同様である。

人事等級制度

管理職層、非管理職層それぞれの人事等級（および賃金の）決定基準に関する質問項目について因子分析（主因子法，プロマックス回転）を行った。その際、複数の因子に負荷したもの、および因子負荷量が 0.3 以下のものを除外した結果が表 1 である。質問項目の内容から、因子 1 を職務主義，因子 2 を職能主義と命名し，両者の合成変数を作成した。各合成変数の信頼性係数 α および記述統計は，表 3 に示している。

表 1. 管理職層の人事等級制度の因子分析結果(主因子法 — プロマックス回転)

	因子 1	因子 2
	職務主義	能力主義
職務価値	.748	
役割価値	.574	
市場相場賃金	.415	
経験・能力反映等級		.749
同一職務異等級		.708

表 2. 非管理職層の人事等級制度の因子分析結果(主因子法 — プロマックス回転)

	因子 1	因子 2
	職務主義	能力主義
職務価値	.692	
役割価値	.669	
市場相場賃金	.405	
経験・能力反映等級		.762
同一職務異等級		.615

表 3. 各変数の記述統計と相関係数

変数	信頼性係数 α	平均値	標準偏差	度数	職務主義 (管)	能力主義 (管)	職務主義 (非)
職務主義 (管)	.673	3.1123	.78085	319			
能力主義 (管)	.581	3.7382	.85395	319	-.202***		
職務主義 (非)	.598	3.0513	.79298	289	.872***	-.162***	
能力主義 (非)	.627	3.7197	.81073	289	-.256***	.748***	-.191***

注:*** $p<.01$

人事制度のクラスタ分析

次に、本節の目的の1つめである、日本企業の人事制度の多様性の程度を確認するために、先に作成した職務主義と能力主義の2軸におけるクラスタ分析を実施した。その結果、管理職層、非管理職層ともに3つのクラスタに分類された。このうち、職務主義の程度と能力主義の両方の程度が高いクラスタが観察された。前述の理論的捕捉を鑑み、職務主義と能力主義の折衷が役割主義であるとするならば、職務主義と能力主義の両方の程度が高い（H-H）クラスタにおける人事制度を「役割主義」と定義できよう。なお、各クラスタのケース数は、管理職層では、職務主義=70、役割主義=154、能力主義=95であり、非管理職層では、職務主義=60、役割主義=134、能力主義=95である。

表 4. 管理職層, 非管理職層における人事制度クラスタ

管理職層				非管理職層			
	クラスタ				クラスタ		
	職務主義	役割主義	能力主義		職務主義	役割主義	能力主義
職務主義 (管)	3.38	3.54	2.23	職務主義 (非)	3.38	3.51	2.20
能力主義 (管)	2.47	4.00	4.25	能力主義 (非)	2.50	4.00	4.09

表 4 から見出される重要な点は、管理職層、非管理職層ともに、役割主義クラスタの方が、職務主義の程度が高いということである。理論的には、図 5 で示されるように、役割主義は職務主義と能力主義の間に位置するものである。しかし実態的にはそうはなっていなかった。このことから示唆されることは、日本企業における職務主義はアメリカ企業において代表的にみられるような、いわゆる一般的な職務主義とはかなり実態的に異なるものであるということである。すなわち、職務主義とはいいながらも、従来の日本企業における能力主義からの部分的修正という形にしかなっていないという点である。したがって、本節の分析で用いられる職務主義という表現は、理論的な意味での職務主義とは異なるという点に注意が必要である。

日本企業における組織の情報システムの変容の程度

先のクラスタ分析からもわかるように、日本企業の人事制度には多様性が生じているということが明らかになった。この多様性の内実をより詳細にみていこう。すなわち、組織における情報システム（意志決定とコーディネーション様式）の変容と人事制度の多様性との関連である。具体的には、5年前と現在における組織の情報システムの変容、つまり水平的調整（Horizontal Coordination, 以下 HC）から垂直的統制（Vertical Control, 以下 VC）への移行の程度（VC への移行度）を確認する。しかし、VC への移行度をみる前に確認として、各人事制度クラスタにおける5年前の VC の程度をみておかねばならない。VC の程度を示す尺度として、「コントロール・

システムの整備の程度」,「意志決定様式(個人か集団か)」,「責任の所在(個人か集団か)」の3項目(7点尺度,7がもっともVCの程度が高い)によって「垂直的統制(VC)」の尺度を示す合成変数を作成した(信頼性係数 $\alpha=0.607$)。

表5. 5年前のVCの程度の記述統計(管理職層)

	平均値	標準偏差	度数
職務主義 VC度5年前	3.7005	.97543	69
役割主義 VC度5年前	3.7566	.82721	152
能力主義 VC度5年前	3.5725	1.05099	92

表6. 5年前のVCの程度の記述統計(非管理職)

	平均値	標準偏差	度数
職務主義 VC度5年前	3.7069	.81429	58
役割主義 VC度5年前	3.7879	.84435	132
能力主義 VC度5年前	3.4659	1.10788	93

表5に示されるように,5年前の段階では,VCの程度は役割主義が最も高い。この点をふまえた上で,5年前から現在に至るまでのHCからVCへの移行度を分析してみよう。「VCへの移行度」を示す尺度として,「VCの程度」の現在から5年前の差分をみることによって,水平的調整から垂直的統制への移行度を示している。3つの人事制度クラスタにおける「VCへの移行度」は以下のように示される。

表 7. VC への移行度(管理職層)

	平均値	標準偏差	度数
職務主義 VC移行度	.2367	.78403	69
役割主義 VC移行度	.2851	.84520	152
能力主義 VC移行度	.1159	.85511	92

表 8. VC への移行度(非管理職層)

		平均値	標準偏差	度数
職務主義	VC移行度	.2931	.81668	58
役割主義	VC移行度	.2247	.87516	132
能力主義	VC移行度	.2294	.80003	93

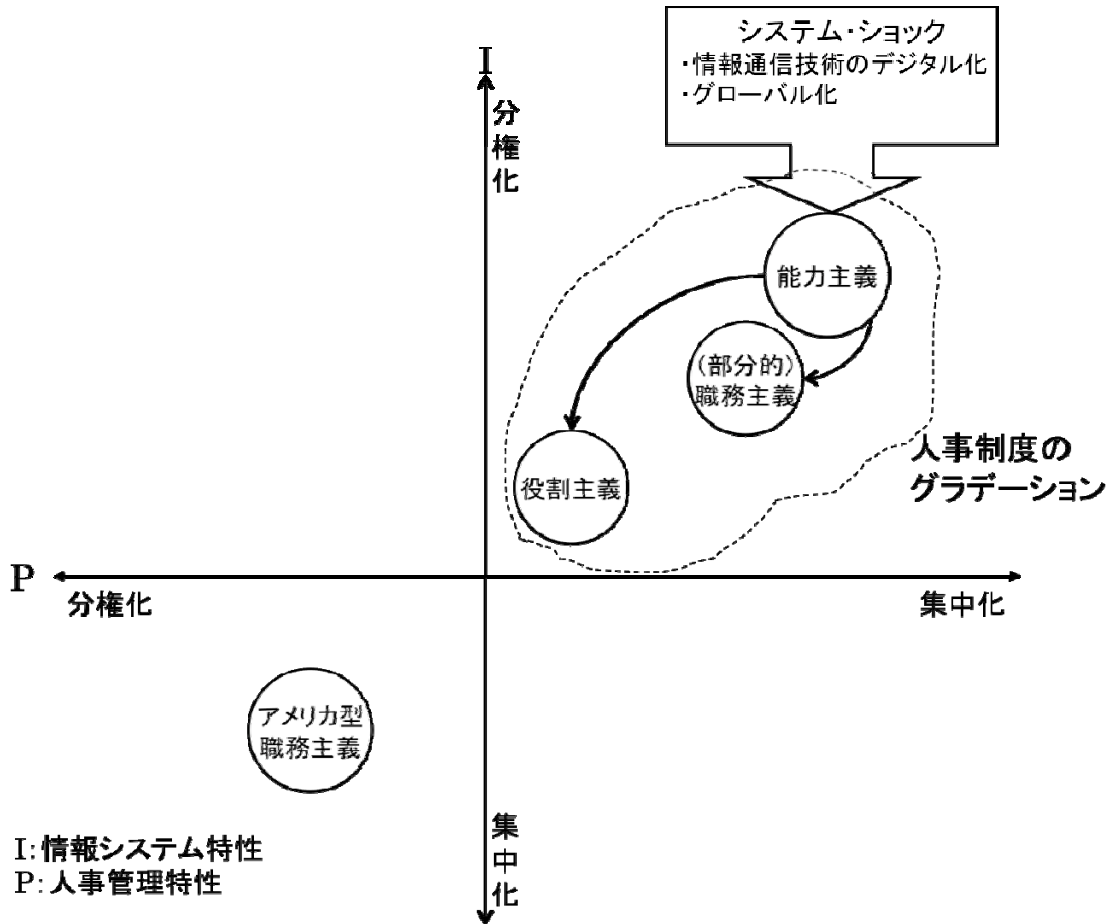
以上の結果で着目すべき点は、管理職層においては役割主義が最も HC から VC への移行の程度が大きいということである。役割主義は能力主義と職務主義の折衷型であるので、理論的には職務主義を標榜する企業が最も VC への移行度が高くなるはずである。しかし実際には、5年前の時点で既に職務主義よりも VC の程度が高かった役割主義のほうがこの5年でさらに VC へと移行していることになる。

非管理職層においては、職務主義が最も VC への移行度が高かったが、現在の VC の程度の平均値は管理職同様、役割主義が最も高いという結果となった。管理職層で 4.0417 (SD=0.87000, N=152)、非管理職層で 4.0126 (SD=0.89708, N=132) であった。

これら結果から類推できる点は、日本企業における職務主義は、いわゆるアメリカ型のそれとは異なり、職務主義というよりはむしろ能力主義の部分的な修正という程度のものに留まってしまっている可能性があるということである。すなわち、役割主義を採用する企業のほうがより変革志向的であり、実際にその変革の程度が大きいということである。多種多様に見える日本企業の人事制度改革は、能力主義からの移行に関して大きくはこの2つの方向性が観察できることが明らかになった。

また、現在の VC の程度に関して、もっともその程度が高かった役割主義であっても、その平均値が、管理職層で 4.0417、非管理職層で 4.0126 であったことを鑑みれば、日本企業の人事制度が多様化しているとはいえ、アメリカ型に極めて近づいたというものではなく、そのほとんどは図 6 でいう第 1 象限内における分散であるのではないかと、換言すれば A 型と J 型の中間形態程度までの変容であるということが明らかにされた。

図 6. 現在の日本企業における人事制度の類型



人事制度と組織の情報システムの補完性とパフォーマンスの関係性

これまで明らかにされた日本企業の人事制度の実態をふまえ、ではいかなる人事制度が組織効率や業績に正の影響を与えるのかということについて、人事制度と情報システムとの補完性の観点から以下での分析がなされる。

分析方法は、先に述べた、5年前と現在を比較しての「VC への移行度」を説明変数とする重回帰分析である。従属変数は「過去3年間成長率（過去3年間の売上高伸張率）」⁶（平均値：2.13, SD=0.676, N=317）および、「Team Effectiveness」⁷である。本節で用いられる Team Effectiveness の指標は、「部署の競争力」、「部署の効率」、「部署の成果」を尋ねた3つの質問項目の合成変数である（信頼性係数 α : 0.772）。また、人事制度と情報システムの補完的関係を検証するために、3つにサンプル分割された人事制度毎の重回帰分析を行う。なお、統制変数には「売上（対数）」、「企

⁶本節の分析で用いられた変数は、競合他社と比較した場合の過去3年間成長率（売上高伸張率）を開発部門長の主観的尺度（3点：上回る、同じくらい、下回る）で尋ねた質問項目である。

⁷例えば Schaubroeck, Cha, & Simon (2007, p.1024) では、変革型リーダーシップとチーム特性がチームの成果に与える影響を測定する際に、組織行動論領域において個人の競争力を測定する指標を基にして開発された、チームレベルの成果を測定する3つの指標が用いられており、それは“This team is very competent(このチームは大いに競争力がある)”, “This team gets its work very effectively(このチームはこれまで業務を効率的にこなしてきた)”, “This team has performed its job well (このチームは成果を上げてきた)”の3つである。本節ではこの3つの指標を「Team Effectiveness（部署の効率性）」を示す尺度として用いることとする。

業形態ダミー」，業種毎の「事業所数増減」，「業界豊潤度」，「付加価値率推移」を投入している。なお，「事業所数増減」，「業界豊潤度」，「付加価値率推移」については，経済産業省が毎年実施している「企業活動基本調査」のうち，平成18年，19年，20年調査の3年間におけるそれぞれの項目の変化率に基づき変数化している。また，「業界豊潤度」に関しては，業種毎の3年間の売上高伸張率を意味する。分析の結果は以下の通りである。なお，管理職層の人事制度においてのみ統計的有意が示されたため，以下では管理職層についてのみ記述する。

表9. 重回帰分析結果(管理職層)①

従属変数		Team Effectiveness			3年間成長率		
		職務主義	役割主義	能力主義	職務主義	役割主義	能力主義
事業所数増減	β	-.163	-.093	-.240 **	-.147 **	-.114 **	-.025
	(S.E.)	(.012)	(.007)	(.010)	(.011)	(.007)	(.009)
業界豊潤度	β	.101	-.066	.125	.174 ***	.099 ***	.043
	(S.E.)	(.011)	(.006)	(.010)	(.011)	(.006)	(.009)
付加価値率推移	β	-.296	.071	.144	-.089 **	-.041 **	.265 **
	(S.E.)	(.037)	(.025)	(.030)	(.036)	(.024)	(.028)
売上(対数)	β	.102	.183 **	.274 **	-.025	-.097	-.015
	(S.E.)	(.097)	(.063)	(.101)	(.094)	(.061)	(.095)
d_事業持株会社の本社	β	-.150	-.086	-.105	.173	-.021	.123
	(S.E.)	(.274)	(.176)	(.223)	(.267)	(.172)	(.210)
d_事業持株会社の1社	β	.063	-.090	-.083	.092 ***	-.195 **	-.204 *
	(S.E.)	(.277)	(.169)	(.261)	(.270)	(.164)	(.246)
d_純粋持株会社の本社	β	.154	.051	-.152	-.094 ***	.006	-.189 *
	(S.E.)	(.525)	(.275)	(.531)	(.513)	(.267)	(.501)
d_純粋持株会社の1社	β	-.180	-.177 **	.063	.044 ***	-.190 **	.063
	(S.E.)	(.439)	(.274)	(.442)	(.429)	(.267)	(.417)
d_その他会社形態	β	-.003	.140 *	.125	.162 ***	.031	-.012
	(S.E.)	(.368)	(.302)	(.727)	(.359)	(.294)	(.685)
VCへの移行度	β	.060	.248 ***	-.081	-.071	.165 **	.027
	(S.E.)	(.114)	(.064)	(.090)	(.111)	(.062)	(.085)
F値		1.724 *	3.509 ***	1.487	.816	1.767 *	1.598
調整済みR2		.095	.141	.049	-.027	.048	.060
N		70	154	95	70	154	95

注: *p<.10, **p<.05, ***p<.01

分析結果から明らかになった点は、役割主義においてのみ、「VC への移行度」が「Team Effectiveness」および「過去3年間成長率」に正の影響を及ぼしているという点である。

この点から示唆されるのは、役割主義に属する企業では、従来の水平的調整から垂直的統制への移行の方向性とその移行の程度において、役割主義人事制度が要請する調整様式と補完的となっていると考えられるということである。一方、職務主義に属する企業においては、先にも述べたように、役割主義よりも垂直的統制が要請されているにもかかわらず、垂直的統制への移行が十分になされていない、つまり組織の情報システムと人事制度が補完的關係になっていないために、組織効率やパフォーマンスに結びついていないと考えられるのである。

この分析結果が昨今の日本企業の人事制度改革に与える重要な示唆は、人事制度設計を考える際には、組織における情報システム（意志決定とコーディネーション）との補完關係を考慮することが重要であり、単に格付の基準を変更するという点に終始してしまうと、制度変革前よりもパフォーマンスが下がるという可能性もあるということである。制度改革の方向性と程度が、その人事制度が要請する分業・調整様式と適合的であることが重要となるのである。

人事制度と成果主義の組み合わせがパフォーマンスに与える影響

次に、人事制度と成果主義的施策との組み合わせが企業業績に与える影響を分析する。説明変数は成果主義の程度であり、成果主義の指標としては、「賞与における当期業績の反映の程度」を使用する。統制変数は先の重回帰分析と同様であり、従属変数は「過去3年間成長率」である。こちらの分析に関しても、管理職層においてのみに統計的有意な結果が確認された。分析結果は以下の通りである。

表 10. 重回帰分析結果(管理職層)①

従属変数		3年間成長率		
モデル		職務主義	役割主義	能力主義
事業所数増減	β	-.151	-.109	-.076
	(S.E.)	(.011)	(.007)	(.009)
業界豊潤度	β	.173	.103	.061
	(S.E.)	(.011)	(.006)	(.009)
付加価値率推移	β	-.087	-.023	.263 **
	(S.E.)	(.036)	(.024)	(.027)
売上(対数)	β	-.014	-.112	-.017
	(S.E.)	(.096)	(.061)	(.094)
d_事業持株会社の本社	β	.174	-.031	.098
	(S.E.)	(.269)	(.171)	(.209)
d_事業持株会社の1社	β	.095	-.200 **	-.294 **
	(S.E.)	(.272)	(.163)	(.268)
d_純粋持株会社の本社	β	-.097	-.001	-.225 **
	(S.E.)	(.516)	(.266)	(.502)
d_純粋持株会社の1社	β	.043	-.191 **	.068
	(S.E.)	(.431)	(.265)	(.411)
d_その他会社形態	β	.172	.032	-.084
	(S.E.)	(.364)	(.292)	(.724)
VCへの移行度	β	-.081	.153 *	.034
	(S.E.)	(.112)	(.062)	(.084)
成果主義	β	-.077	.145 *	-.223 *
	(S.E.)	(.093)	(.069)	(.081)
F値		.768	1.930 **	1.817 *
調整済みR2		-.038	.063	.087
N		70	154	95

注: * p <.10, ** p <.05, *** p <.01

表 10 に示されるように、人事制度が役割主義の場合のみ、成果主義導入はパフォーマンスに正の影響を与えるという点が明らかになった。逆に能力主義においては、成果主義導入はむしろパフォーマンスに負の影響を与えるということが明らかになった。何故人事制度が役割主義の場合にのみ成果主義導入がパフォーマンスに寄与するのであるかということに関して、以下の 3 点が類推される。

1 点目は、従来の水平的調整から垂直的統制への移行に伴う仕事と責任の明確化である。成果主義を導入するためには、個人の仕事・責任とそこから予想される成果をある程度明確化することが条件となる。したがって、個人の仕事・責任が曖昧である能力主義や、垂直的統制への移行の程度が十分ではない職務主義の企業においては、先の成果主義導入の前提条件を満たしておらず、成果主義が有効に機能しないと考えられるのである。

2 点目は、役割主義における垂直的統制への移行の程度が適切であるということである。成果主義導入に際しては個人の仕事・責任の明確化が必要であると述べたが、その一方で個人の仕事・責任の明確化を徹底し過ぎる場合もまた問題が生じる可能性がある。例えば、いわゆる「マルチタスク問題」⁸ (Holmstrom and Milgrom, 1991) がその典型である。

また、過度の仕事・責任の境界の明確化は、期中の環境変動に対しての柔軟な事後的対応を阻害する可能性がある。したがって、環境が平常時の場合は、従来の日本企業の強みであった期中の事後的調整（水平的調整）を行える余地を持たせながらも、環境変動に即して迅速な意志決定が可能となるように従来よりも垂直的統制を強化していく調整の仕組み、すなわち環境変動にコンティンジェントに対応可能な調整様式を有していることが現代企業においてパフォーマンスを向上させるために必要となると考えられる。つまり、能力主義と職務主義の折衷である役割主義のように、仕事をある程度明確化しながら、期中の環境変動に即して従業員が能動的に対応することを推奨しそれを評価するというバランスの取り方が、結果として当期業績にもつながっていると類推できるのである。

3 点目は、役割主義における垂直的統制への移行に伴う、ライン管理者への権限委譲である。このことは先の2点とも関連がある。能力主義（職能資格制度）のように、全社共通の能力評価指標に基づく従業員の評価ではなく、各部門における個人またはチームの成果を適切に評価するためには、ライン管理者による適切な仕事のモニタリングと評価が重要となる。

また、毎期の成果は変動的であり、環境変動に非常に影響を受けるものである。そうした環境変動に即して、ライン管理者は素早くまた柔軟に従業員の役割や目標の再設定を行わなければならない。能力主義と職務主義においては垂直的統制への移行とそれに伴うライン管理者への権限委譲が十分になされないために、成果主義を導入したにもかかわらず個人やチームの成果を適切にモニタリング・評価できないという事態が生じる可能性がある。したがって、従業員の仕事の遂行が成果に結びつくような適切なマネジメントが困難になるというだけでなく、管理者が適切に従業員の成果を評価できないことによって生じる従業員のモチベーション低下が部門のパフォーマンスに負の影響を及ぼす可能性も考えられるのである。実際に、本節の分析においても、能力主義の場合は成果主義導入が企業のパフォーマンスに対して負の影響を与えていることが示されたのである。

⁸マルチタスク問題とは、例えば測定が容易かつ正確に行われる短期の財務的業績の達成というタスクと、成果測定が困難な長期の開発投資という複数のタスクの間にトレードオフがあるとすれば、労働者は前者にのみ関心を持ち努力を傾注する一方、後者に対しては注意や時間の配分を少なくする問題である。

(引用文献)

- 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).
- Holmstrom, B. and Milgrom, P. (1991) “Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design,” *Journal of Law, Economics, and Organization* 7, pp. 24-52.
- Schaubroeck, J., Cha, S. E. and Simon, S. K. L (2007) “Embracing Transformational Leadership: Team values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 4, pp.1020-1030.
- 青木昌彦 (1989) 『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社。
- 伊藤秀史 (2002) 『日本企業 変革期の選択』東洋経済新報社。
- 経済産業省 編 (2007) 「平成 18 年企業活動基本調査」
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/result-2/h18sokuho.html>
- 経済産業省 編 (2008) 「平成 19 年企業活動基本調査」
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/result-2/h19sokuho.html>
- 経済産業省 編 (2009) 「平成 20 年企業活動基本調査」
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/result-2/h20sokuho.html>
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
- 藤本隆宏 (2001) 「アーキテクチャの産業論」藤本隆宏・武石彰・青島矢一編著 『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣。
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中央公論新社。
- 藤本隆宏・延岡健太郎 (2004) 「日本の得意産業とは何か：アーキテクチャと組織能力の相性」
RIETI Discussion Paper Series 04-J-040。

第3部 分析編④

日本企業のキャリア制度：管理職（幹部候補）、管理職（それ以外）、専門職仕事特性と個人特性

～開発部長用IV・Vの初期分析より～

内田恭彦

日本企業のキャリア制度において開発部門の部下を有する管理者の中で幹部候補となるもの（以下「管理職（幹部候補）」）とそうでないもの（以下「管理職（A以外）」）、および部下を持たない管理職待遇となる者（以下「専門職」）の仕事特性および個人特性の違いはあるのだろうか？またあるとすればどのようなものなのだろうか？本章ではこのことを明らかにするための分析の第一段として本調査で得られたデータの記述統計および簡単な分析結果を報告する。

1. サンプルの基本属性（IV Q1）

A：管理職（幹部候補）、B：管理職（A以外）、C：専門職の数と基本属性数

	全数		性別			年齢層					
	人数	欠損値	男	女	欠損値	30歳未満	30歳以上 39歳以下	40歳以上 49歳以下	50歳以上 59歳以下	60歳以上	欠損値
A:管理職(幹部候補)	298	23	291	7	23	0	62	190	43	2	24
B:管理職(A以外)	295	26	283	12	26	5	77	163	52	0	24
C:専門職	296	25	274	22	25	13	91	102	80	11	24

管理職（幹部候補）、管理職（A以外）、専門職とも300名弱でありそれぞれ23～26の欠損値が存在した。

それぞれの性別の数は管理職（幹部候補）、管理職（A以外）、専門職とも圧倒的に男性が多く、女性は1割にも満たない。ただし、管理職（幹部候補）よりは管理職（A以外）、さらには専門職の方が女性の数は多い。

年齢層別の数においては管理職（幹部候補）、管理職（A以外）、専門職ともモードは40歳以上49歳以下である。しかし管理職（幹部候補）より管理職（A以外）、さらには専門職の方が年齢分布は広がっている。管理職（幹部候補）では30歳未満の対象者はいないが、管理職（A以外）および専門職ではそれぞれ5名、13名となっている。

2. キャリアの違いと仕事特性

IV Q2-1

A：管理職（幹部候補），B：管理職（A以外），C：専門職と仕事特性（項目別分析）

仕事特性として Aoki（1988）を参考に水平的な調整業務に関する項目，小池（1994）などを参考に仕事の不確実性要因となる仕事の依存性に関する項目，Barney(2002)などを参考に，企業の競争優位の源泉となる企業特殊性を有する資源・資産の開発などに関わる程度に関する項目，また人材の内部育成の機会を提供するような職務であるか否か，すなわち人材の保有能力を上回る能力が要求される仕事であるか否か，などに関する 14 項目を用意した。まず各項目を管理職（幹部候補），管理職（A以外），専門職別の基本統計量を示す。次いで 14 項目を対象別（管理職（幹部候補），管理職（A以外），専門職）に因子分析し，また信頼性係数なども参考にして職務特性に関する変数を作り，その変数毎に基本統計量を計算し，対象間の比較を行う。

項目別

項目	A:管理職(幹部候補)			B:管理職(A以外)			C:専門職		
	平均	SD	頻度	平均	SD	頻度	平均	SD	頻度
他部署の関係者と絶えず相談しなければならない	4.09	0.99	295	3.71	0.90	298	3.10	1.00	294
他部署の関係者と情報を擦り合わせないと 上手くいかないことがたくさんある	4.14	0.91	295	3.78	0.92	298	3.22	1.01	294
業務の遂行過程に多くの関係者が関わっている	4.26	0.79	295	3.75	0.90	298	3.13	1.00	294
様々な現場の状況を把握しなければならない	4.33	0.70	294	3.83	0.84	297	3.24	0.97	293
業績は、市況や経済動向によって影響を受ける	3.91	1.03	295	3.59	1.02	298	3.12	1.07	294
業績の良し悪しは、他部署の仕事の達成具合によって変わる	3.54	0.97	294	3.33	0.96	297	2.96	1.00	293
他部署のスタッフの業績と明確に比較できる	3.28	1.04	295	3.09	0.96	298	2.85	0.99	294
仕事の成果は年度末にはっきりでるとは限らない	3.69	1.01	295	3.55	0.99	298	3.50	1.00	294
自社の強みをより強化していく仕事である	4.27	0.68	295	3.98	0.79	297	3.99	0.89	293
他者との差異化に関係する仕事である	4.17	0.76	295	3.94	0.84	297	3.87	0.95	294
自社（自事業部）の業績に大きく影響を与える仕事である	4.27	0.73	295	3.90	0.81	298	3.65	0.92	294
現在は持っていない新規の能力が要求される仕事である	4.01	0.77	295	3.62	0.83	298	3.53	1.00	294
現在の本人の力量に見合った仕事である	3.83	0.78	294	3.69	0.74	298	3.78	0.73	292
これまで以上の努力が求められる仕事である	4.39	0.59	295	4.05	0.71	297	3.82	0.84	294

基本的な傾向として管理職（幹部候補）の平均点が最も高く、次いで管理職（A以外）、最も低いのが専門職である。特に管理職（幹部候補）の平均点と専門職の平均点に大きな差があるのが、他の職場などの仕事との依存性が高い、もしくは水平的な調整が必要な仕事特性についての項目である（カッコ内は平均点の差）。特にこれらの項目は A:管理職（幹部候補）や B:管理職（A以外）に比べ C:専門職の平均点が低いのが特徴である。

- ・業務の遂行過程に多くの関係者が関わっている（1.13）
- ・様々な現場の状況を把握しなければならない（1.09）
- ・他部署の関係者と絶えず相談しなければならない（0.99）

- ・他部署の関係者と情報を擦り合わせないと上手くいかないことがたくさんある (0.92)

次に A:管理職（幹部候補）の平均点と C:専門職の平均点の差が相対的に小さい項目は、以下のような仕事結果の明確性、競争力の向上との関連を示すものである（カッコ内は平均点の差）。これらは C:専門職の平均点が高く、B:管理職（A 以外）との差が小さいのが特徴である。

- ・現在の本人の力量に見合った仕事である (0.05)
- ・仕事の成果は年度末にはっきりでるとは限らない (0.19)
- ・自社の強みをより強化していく仕事である (0.28)
- ・他者との差異化に関する仕事である (0.30)

特に以下の 2 つは B:管理職（A 以外）よりも C:専門職の平均点が高くなっている。

- ・現在の本人の力量に見合った仕事である
- ・自社の強みをより強化していく仕事である

なお B:管理職（A 以外）や C:専門職の平均点に比べ、A:管理職（幹部候補）の平均点が特に高いものは以下の 2 項目である。カッコ内の数値は A:管理職（幹部候補）と B:管理職（A 以外）の平均点の差から B:管理職（A 以外）と C:専門職の平均点の差を減じたものである。数値が大きいほど A:管理職（幹部候補）に与えられている仕事の特性ということになる。

- ・自社の強みをより強化していく仕事である (0.30)
- ・現在は持っていない新規の能力が要求される仕事である (0.30)

ここから A:管理職（幹部候補）は競争力強化、特に強みを伸ばす仕事および新規の能力開発が求められる仕事に就いていることが伺える。

IV Q2-2

A:管理職（幹部候補）、B:管理職（A 以外）、C:専門職と仕事特性（尺度別分析）

ここでは先の仕事の特性 14 項目を因子分析、信頼性係数（クロンバックの α 係数）および内容的妥当性などを考慮していくつかの尺度にまとめる。その上で各尺度の得点が対象毎（A:管理職（幹部候補）、B:管理職（A 以外）、C:専門職別）にどのようなになっているかを見ていく。具体的な手続きは以下のとおりである。

【手続き】

- 1) 対象別に因子分析（主因子法、プロマックス回転）を行う。この時共通性が非常に低い項目（0.2 未満）などは削除していく。

- 2) 固有値，および各因子の項目の因子負荷量，内容的妥当性などを勘案して共通の尺度を仮に設定する。
- 3) 各尺度の信頼性係数を算出し， $\alpha \geq 0.6$ を基準として判定する。

【尺度】

4つの尺度が作られた。それらは1. 水平的調整必要度，2. 状況依存性，3. 競争力関連性，4. 能力開発可能性である。定義と各尺度の項目，および信頼性係数は以下のとおりである。

1) 水平的調整必要度

(定義) 対象者が従事する仕事が，上位の決済や調整を経ずに関連する部署と直接調整を行うことが必要な程度

(項目)

- ・他部署の関係者と絶えず相談しなければならない
- ・他部署の関係者と情報を擦り合わせないと上手くいかないことがたくさんある
- ・業務の遂行過程に多くの関係者が関わっている

(信頼性係数 α)

A:管理職 (幹部候補)	$\alpha = .79$
B:管理職 (A 以外)	$\alpha = .80$
C:専門職	$\alpha = .82$

2) 状況依存性

(定義) 対象者が従事する仕事の進め方や結果が，仕事そのものでなく周囲や環境の状況に左右される程度

(項目)

- ・様々な現場の状況を把握しなければならない
- ・業績は，市況や経済動向によって影響を受ける
- ・業績の良し悪しは，他部署の仕事の達成具合によって変わる

(信頼性係数 α)

A:管理職 (幹部候補)	$\alpha = .61$
B:管理職 (A 以外)	$\alpha = .59$
C:専門職	$\alpha = .65$

3) 競争力関連性

(定義) 対象者が従事する仕事が自社の強みや差別化の強化に関連する程度

(項目)

- ・自社の強みをより強化していく仕事である
- ・他社との差別化に関する仕事である

(信頼性係数 α)

A:管理職（幹部候補）	$\alpha = .75$
B:管理職（A 以外）	$\alpha = .80$
C:専門職	$\alpha = .70$

4) 能力開発可能性

(定義) 対象者が従事する仕事が本人の保有能力以上のものを必要としている程度

(項目)

- ・ 自社（自事業部）の業績に大きく影響を与える仕事である
- ・ 現在は持っていない新規の能力が要求される仕事である
- ・ これまで以上の努力が求められる仕事である

(信頼性係数)

A:管理職（幹部候補）	$\alpha = .63$
B:管理職（A 以外）	$\alpha = .64$
C:専門職	$\alpha = .74$

なお、状況依存性についてであるが、管理職（A 以外）において基準である α 係数が 0.6 を下回ったが、0.59 であること、因子分析においても各対象において比較的安定してこの 3 項目の因子負荷量が因子に対して高いこと、および内容的にも妥当性があると考えられることから、今回は上記 3 項目で状況依存性を測定する尺度とした。

【因子分析結果など】

いくつか因子分析を試みた結果、以下の 3 項目がいずれも因子抽出後の共通性の値が 0.2 未満と小さいことなどからこれらを除外した。その上で再度因子分析（主因子法、プロマックス回転）を行い 4 因子を抽出した。削除した項目および因子分析結果は以下のとおりである。

(削除項目)

- ・ 他部署のスタッフの業績と明確に比較できる
- ・ 仕事の成果は年度末にはっきりでるとは限らない
- ・ 現在の本人の力量に見合った仕事である

(因子分析結果)

対象	A:管理職(幹部候補) n=292				B:管理職(A以外) n=294				C:専門職 n=289			
	水平的調整必要性	状況依存性	競争力関連性	能力開発可能性	水平的調整必要性	状況依存性	競争力関連性	能力開発可能性	水平的調整必要性	状況依存性	競争力関連性	能力開発可能性
初期の固有値	3.49	1.88	1.19	0.97	3.79	1.12	1.98	0.85	4.13	0.86	0.96	2.02
回転後の負荷量平方和(分散の%)	27.57	13.18	6.76	4.12	30.54	5.78	14.72	5.02	33.78	3.89	4.77	15.06
1)他部署の関係者と絶えず相談しなければならない	0.87	-0.02	0.04	-0.04	0.84	-0.09	-0.03	-0.06	0.80	0.01	0.01	-0.08
2)他部署の関係者と情報を擦り合わせないと上手くいかないことがたくさんある	0.81	-0.02	0.01	0.07	0.95	-0.13	-0.01	0.06	0.98	-0.18	0.04	-0.08
3)業務の遂行過程に多くの関係者が関わっている	0.35	0.39	0.00	0.08	0.45	0.41	0.03	-0.03	0.56	0.22	-0.06	0.11
4)様々な現場の状況を把握しなければならない	0.09	0.57	-0.10	0.24	0.36	0.40	0.08	0.07	0.53	0.21	-0.02	0.20
5)業績は、市況や経済動向によって影響を受ける	-0.12	0.61	0.02	-0.03	-0.21	0.78	-0.04	-0.01	-0.08	0.67	0.01	0.01
6)業績の良し悪しは、他部署の仕事の達成具合によって変わる	0.13	0.66	0.00	-0.28	0.16	0.51	-0.11	-0.12	0.06	0.68	-0.01	-0.15
9)自社の強みをより強化していく仕事である	0.07	-0.07	0.65	0.11	0.14	-0.11	0.97	-0.13	-0.01	-0.05	0.61	0.23
10)他者との差異化に関係する仕事である	-0.01	0.04	0.91	-0.06	-0.03	-0.06	0.77	0.08	0.02	0.01	0.97	-0.11
11)自社(自事業部)の業績に大きく影響を与える仕事である	-0.19	0.33	0.16	0.42	-0.09	0.31	0.35	0.17	-0.05	0.18	0.22	0.44
12)現在は持っていない新規の能力が要求される仕事である	0.06	-0.18	0.02	0.63	-0.03	-0.10	-0.06	0.97	0.02	-0.14	-0.02	0.81
14)これまで以上の努力が求められる仕事である	0.04	-0.02	-0.04	0.71	0.14	0.09	0.17	0.36	-0.04	-0.02	-0.03	0.77
α	0.79	0.61	0.75	0.63	0.80	0.59	0.80	0.64	0.82	0.65	0.79	0.74

因子間相関関係

	A:管理職(幹部候補)				B:管理職(A以外)				C:専門職			
	F1	F2	F3	F4	F1	F2	F3	F4	F1	F2	F3	F4
F1:水平的調整必要度	1	0.53	0.15	0.22	1	0.24	0.56	0.25	1	0.61	0.18	0.41
F2:状況依存度		1	0.19	0.43		1	0.41	0.58		1	0.34	0.53
F3:競争力関連性			1	0.49			1	0.41			1	0.63
F4:能力開発可能性				1				1				1

変数間相関関係

		A:管理職(幹部候補)				B:管理職(A以外)				C:専門職			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. 水平的調整必要度	相関係数	1.00	0.48	0.18	0.25	1.00	0.53	0.17	0.27	1.00	0.60	0.15	0.29
	有意水準		**	**	**		**	**	**		**	**	**
	人数		293	295	295		296	297	297		292	293	294
2. 状況依存性	相関係数		1.00	0.07	0.28		1.00	0.19	0.36		1.00	0.26	0.42
	有意水準				**			**	**			**	**
	人数			293	293			295	295			291	292
3. 競争力関連性	相関係数			1.00	0.40			1.00	0.54			1.00	0.54
	有意水準				**				**				**
	人数				295				296				293
4. 能力開発可能性	相関係数				1.00				1.00				1.00
	人数				295				297				294

** : p<0.01

【結果】

対象別 (A:管理職 (幹部候補), B:管理職 (A 以外), C:専門職) に4つの仕事特性の基本統計量 (平均, 標準偏差, 度数) を算出した。結果は以下のとおりである。

	A:管理職 (幹部候補)			B:管理職 (A 以外)			C:専門職		
	平均値	S D	人数	平均値	S D	人数	平均値	S D	人数
水平的調整必要度	4.16	0.75	295	3.74	0.76	298	3.15	0.86	294
状況依存性	3.93	0.68	293	3.58	0.70	296	3.11	0.78	292
競争力関連性	4.22	0.65	295	3.96	0.74	297	3.93	0.84	293
能力開発可能性	4.22	0.53	295	3.86	0.60	297	3.67	0.75	294

平均値を見る限り、A:管理職（幹部候補）はいずれの職務特性尺度の得点においても他の対象層と比べて高い値を示している。特に水平的調整必要度においては0.42の差がA:管理職（幹部候補）とB:管理職（A以外）に存在する。また水平的調整必要度はB:管理職（A以外）とC:専門職の間でも大きな差（0.59）が見られる。C:専門職は職場範囲内で完結できる仕事が多く、管理職は他部署などとの調整業務が多くなり、その中でも幹部候補となっている管理職は非常に多くの水平的調整の必要度の高い仕事に就いている。状況依存性についても水平的調整必要度と同様の傾向が見られる。すなわち各対象間に大きな差があり、平均点はA:管理職（幹部候補）、B:管理職（A以外）、C:専門職の順で高い。一方競争力関連性と能力開発可能性においてはA:管理職（幹部候補）とB:管理職（A以外）の間の差は存在するが、B:管理職（A以外）とC:専門職の間の差はかなり小さい。特に競争力関連性においてはわずか0.03しか差がない。これはB:管理職（A以外）の平均点が低いのではなく、C:専門職における競争力関連性の平均点が他と比べ極めて高いためだと思われる。開発部門であることを考えると特定領域における技術専門職としての貢献がなされていることが考えられる。それに対しA:管理職（幹部候補）は競争力開発に関わる方針や部署間調整などに強く関わっているであろう。

3. キャリアの違いと個人特性

V. Q1-1

A:管理職（幹部候補）、B:管理職（A以外）、C:専門職と個人特性（項目別分析）

個人特性としては一般的な個人特性、技術的企業特殊性および組織的企業特殊性に関する項目を用意した。一般的な個人特性に関する項目では演繹的に物事を把握する力、構造比較から物事を把握する力、および成長欲求に関連する項目を用意した。理由は社員が入社してからA:管理職（幹部候補）、B:管理職（A以外）、C:専門職へ分化していく上で、比較的狭い職務の幅における異動であれば、知的熟練論などが想定する因果連鎖の把握による物事理解力が求められようが、様々な部署に異動しても対応できることが求められるのであれば、因果関係としては関係ない仕事やその状況に対し構造的な類似性を認識し、それに基づき過去の知識を活用して現在の仕事に対処していくような能力が求められるかも知れない。また日本企業のように長期雇用を前提とし、現場における創意工夫で企業特殊知識を蓄積していくことで競争優位構築と環境適応を行うのであれば、成長欲求の有無は非常に重要な人材評価要素となることが考えられる。

次いでRBVに依拠して人材の企業特殊性の程度と先の3キャリアの関係を検討する。そして企業特殊性を技術的企業特殊性（8項目）、組織的企業特殊性（9項目）に分けて行う。Q1-1では、これらの個人特性とA:管理職（幹部候補）、B:管理職（A以外）、C:専門職の関係を項目別に検討する。

	A:管理職(幹部候補)			B:管理職(A以外)			専門職		
	平均値	SD	人数	平均値	SD	人数	平均値	SD	人数
1.理論的な思考力に優れている	4.11	0.72	295	3.59	0.79	297	3.65	0.89	296
2.ものごとの理解を体系的に行なう	4.12	0.71	294	3.59	0.76	297	3.49	0.89	297
3.筋道を立てて考えるのが得意だ	4.09	0.72	295	3.54	0.78	296	3.54	0.88	296
4.直接は関係ない領域の経験や事象を結びつけて考えるのがうまい	3.71	0.88	295	3.16	0.76	297	3.01	0.87	297
5.過去の経験を上手く応用して仕事を行なう	4.11	0.68	294	3.84	0.72	296	3.75	0.78	296
6.抽象的な話(理念や方針など)と現実を結びつけるのがうまい	3.58	0.87	295	3.06	0.77	297	2.94	0.79	297
7.新しい知識や技術が得られるような本や情報に進んで接している	3.73	0.85	295	3.37	0.89	297	3.54	0.96	297
8.苦しくても、自分の素質や能力を活かす仕事を好む	3.82	0.86	295	3.38	0.80	297	3.49	0.89	296
9.やさしくて簡単にできる仕事を好む	2.45	0.85	295	2.81	0.89	297	2.75	0.92	297
10.競合他社とは異なる技術・ノウハウの開発や活用に関わることで身につく技術・知識を持っている	3.86	0.78	295	3.54	0.83	296	3.69	0.89	297
11.競合他社が扱わない領域の仕事経験から得た知識・技術を持っている	3.54	0.82	295	3.28	0.82	297	3.39	0.92	297
12.競合と異なる戦略的プロジェクトなどに参画したことにより得た知識・技術を持っている	3.52	0.9	295	3.09	0.78	297	3.07	0.89	297
13.他社にはない独自製品やサービスに関わることで得た知識・技術を持っている	3.59	0.8	295	3.32	0.81	297	3.34	0.91	297
14.多くの部署の仕事や技術と相まって成果が生まれる知識・技術を持っている	3.93	0.69	295	3.43	0.73	297	3.24	0.81	297
15.業務の流れなどを深く理解しないと、経営上の意味(生産性・顧客満足など)理解しにくい知識・技術を持っている	3.64	0.83	295	3.24	0.73	296	3.96	0.79	297
16.長年にわたる多数の従業員の改善活動により築かれた知識・技術を	3.57	0.84	295	3.44	0.75	297	3.19	0.86	297

持っている									
17.簡単には習得できない複雑な知識・技術を持っている	3.79	0.8	295	3.46	0.80	297	3.71	0.92	297
18.他部署のキーマンとのネットワークを持っている	4.11	0.75	295	3.46	0.79	295	3.15	0.9	296
19.仕事上のことについての相談や提案を気兼ねなく行なえる上位層の人がいる	3.94	0.75	294	3.60	0.78	296	3.45	0.84	296
20.他部署に仕事上の相談を気兼ねなく行なえる人が多い	3.69	0.83	295	3.37	0.74	297	3.18	0.82	297
21.失敗の責任を他者のせいにしない	4.01	0.83	295	3.69	0.78	296	3.55	0.86	297
22.言ったことに対して必ず責任を果たそうとする	4.17	0.7	295	3.77	0.74	297	3.71	0.81	296
23.常に会社全体のことを考えて行動している	3.93	0.82	295	3.31	0.78	297	2.97	0.82	297
24.様々な部署との長年のやり取りから自部門のよさと問題点を理解している	4.03	0.71	295	3.56	0.71	297	3.16	0.83	297
25.会社(事業)の歴史の変遷を知っているので、会社の本当の強み・弱み分かっている	3.66	0.85	295	3.28	0.79	297	2.96	0.87	297
26.製品・サービスを提供するための技術やシステムの問題解決を行ってきたので、それらの特徴を知り尽くしている	3.65	0.79	295	3.33	0.75	297	3.20	0.91	297

1 から 3 の演繹的思考能力に関する項目においては、A:管理職（幹部候補）の平均点がどの項目でも他より高いが、B:管理職（A 以外）と C:専門職ではほぼ同じスコアである。

4 から 6 の構造比較的思考能力に関する項目および 7 から 9 の成長欲求に関する項目においては、ともに最も平均点が高いのが A:管理職（幹部候補）、次いで B:管理職（A 以外）、最後に C:専門職である。（成長欲求の項目 9 に関しては逆転コード）

技術的企業特殊性に関しては、A:管理職（幹部候補）の平均点がすべての項目において高く、次いで C:専門職である（但し項目 12 を除く）。最後に B:管理職（A 以外）であった（但し項目 12 を除く）。

組織的企業特殊性においてはすべての項目で、A:管理職（幹部候補）の平均点が最も高く、次いで B:管理職（A 以外）、最後に C:専門職である。

V. Q1-2

A: 管理職 (幹部候補), B: 管理職 (A 以外), C: 専門職と一般的個人特性 (尺度別分析)

ここでは一般的個人特性の測定のために用意された 9 項目を因子分析, 信頼性係数, 内容的妥当性などを考慮しながら尺度を作り, その尺度毎に対象者 (A:管理職 (幹部候補), B:管理職 (A 以外), C:専門職) ごとの平均点, 標準偏差などを確認する。なお手続きはIV Q2-2 と同じである。

【尺度】

分析から 3 つの尺度が作られた。それらは 1. 演繹思考力, 2. 構造比較思考力, 3. 成長欲求である。定義および項目, 信頼性係数 (クロンバックの α 係数) などは以下のとおりである。

1) 演繹思考力

(定義) 論理的筋道を立てて思考する能力の程度

(項目)

- ・理論的な思考力に優れている
- ・ものごとの理解を体系的に行なう
- ・筋道を立てて考ええるのが得意だ

(信頼性係数)

A:管理職 (幹部候補)	$\alpha = .88$
B:管理職 (A 以外)	$\alpha = .86$
C:専門職	$\alpha = .87$

2) 構造比較思考力

(定義) 直接は関係ない複数の概念や事象を関連付ける能力の程度

(項目)

- ・直接は関係ない領域の経験や事象を結びつけて考えるのがうまい
- ・抽象的な話 (理念や方針など) と現実を結びつけるのがうまい

(信頼性係数)

A:管理職 (幹部候補)	$\alpha = .74$
B:管理職 (A 以外)	$\alpha = .71$
C:専門職	$\alpha = .74$

3) 成長欲求

(定義) 自己を研鑽しようという性向の程度

(項目)

- ・新しい知識や技術が得られるような本や情報に進んで接している

- ・ 苦しくても、自分の素質や能力を活かす仕事を好む
- ・ やさしくて簡単にできる仕事を好む (R)

(信頼性係数)

A:管理職 (幹部候補) $\alpha = .70$

B:管理職 (A 以外) $\alpha = .66$

C:専門職 $\alpha = .70$

【因子分析結果など】

	A:管理職(幹部候補)			B:管理職(A以外)			C:専門職		
	F1:演繹思考力	F2:構造比較思考力	F3:成長欲求	F1:演繹思考力	F2:構造比較思考力	F3:成長欲求	F1:演繹思考力	F3:構造比較思考力	F2:成長欲求
初期固有値	4.45	1.02	0.91	4.22	1.15	0.89	4.20	0.96	1.06
抽出後負荷量平方和	45.19	6.45	5.40	42.26	7.40	4.93	42.20	6.12	7.52
1.理論的な思考力に優れている	0.86	-0.10	0.11	0.86	-0.02	-0.03	0.88	0.00	-0.04
2.ものごとの理解を体系的に行なう	0.88	0.08	-0.10	0.90	-0.07	0.04	0.85	-0.03	-0.01
3.筋道を立てて考えるのが得意だ	0.72	0.08	0.07	0.58	0.28	-0.02	0.81	0.01	0.01
4.直接は関係ない領域の経験や事象を結びつけて考えるのがうまい	0.07	0.69	-0.02	0.03	0.66	0.05	0.12	0.59	0.02
5.過去の経験を上手く応用して仕事を行なう	-0.06	0.55	0.01	-0.07	0.53	0.15	0.18	0.09	0.32
6.抽象的な話(理念や方針など)と現実を結びつけるのがうまい	0.05	0.79	-0.02	0.04	0.85	-0.17	-0.07	0.96	-0.04
7.新しい知識や技術が得られるような本や情報に進んで接している	0.14	0.24	0.34	0.17	0.23	0.33	0.27	0.12	0.40
8.苦しくても、自分の素質や能力を活かす仕事を好む	-0.10	0.08	0.88	-0.01	0.08	0.78	-0.08	0.07	0.66
9.やさしくて簡単にできる仕事を好む	-0.16	0.13	-0.57	0.00	0.11	-0.61	0.01	0.12	-0.77
信頼性 α	0.88	0.74	0.70	0.86	0.71	0.66	0.87	0.74	0.70

因子間相関関係

	A:管理職(幹部候補)			B:管理職(A以外)			C:専門職		
	F1	F2	F3	F1	F2	F3	F1	F2	F3
F1:演繹思考力	1	0.69	0.60	1	0.72	0.52	1	0.58	0.65
F2:構造比較思考力		1	0.61		1	0.57		1	0.51
F3:成長欲求			1			1			1

変数間相関関係

		A:管理職(幹部候補)			B:管理職(A以外)			C:専門職		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1:演繹思考力	相関係数	1	0.60	0.57	1	0.60	0.48	1	0.49	0.55
	有意水準		**	**		**	**		**	**
	人数	294	294	294	296	296	296	295	295	294
2:構造比較思考力	相関係数		1	0.52		1	0.45		1	0.42
	有意水準			**			**			**
	人数		295	295		297	297		297	296
3:成長欲求	相関係数			1			1			1
	人数			295			297			296

** : p<0.01

【結果】

対象別（管理職（幹部候補），管理職（A以外），専門職）に3つの一般的個人特性（演繹思考力，構造比較思考力，成長欲求）の基本統計量（平均，標準偏差，度数）を算出した。結果は以下のとおりである。

	A:管理職(幹部候補)			B:管理職(A以外)			C:専門職		
	平均値	SD	人数	平均値	SD	人数	平均値	SD	人数
演繹思考力	4.11	0.65	294	3.57	0.69	296	3.57	0.79	295
構造比較思考力	3.64	0.78	295	3.11	0.67	297	2.97	0.74	297
成長欲求	3.70	0.67	295	3.32	0.66	297	3.43	0.73	296

平均値においてA:管理職（幹部候補）は演繹思考力，構造比較思考力，成長欲求全てにおいてB:管理職（A以外），C:専門職よりも高い値を示している。しかしB:管理職（A以外）とC:専門職においては変数ごとにその高低のあり方は異なっていた。演繹思考力においては両者ともほぼ同じ値を示している。一方構造比較思考力においては0.14ほどB:管理職（A以外）の方が高い値

をしめしている。しかしながら成長欲求においてはC:専門職の方が0.11ほど高い値を示している。

V. Q1-3

A: 管理職 (幹部候補), B: 管理職 (A 以外), C: 専門職と技術的企業特殊性 (尺度別分析)

ここでは従業員の技術的企業特殊性の測定のために用意された8項目を因子分析, 信頼性係数, 内容的妥当性などを考慮しながら尺度を作り, その尺度毎に対象者 (A:管理職 (幹部候補), B:管理職 (A 以外), C:専門職) ごとの平均点, 標準偏差などを確認する。8項目は内田(2006)において用いられた項目の一部である。なお手続きは基本的にIV Q2-2と同じであるが, 因子分析の回転をバリマックス回転で行った。理由としては内田 (2006) と方法を揃えるためである。

【尺度】

分析から2つの尺度が作られた。それらは1. 特殊性, 2. 複雑性である。定義および項目, 信頼性係数 (クロンバックの α 係数)などは以下のとおりである。

1) 特殊性

(定義) 企業独自の知識や技術を身につけている程度

(項目)

- ・ 競合他社とは異なる技術・ノウハウの開発や活用に関わることで身につく技術・知識を持っている
- ・ 競合他社が扱わない領域の仕事経験から得た知識・技術を持っている
- ・ 競合と異なる戦略的プロジェクトなどに参画したことにより得た知識・技術を持っている
- ・ 他社にはない独自製品やサービスに関わることで得た知識・技術を持っている

(信頼性係数)

A:管理職 (幹部候補) $\alpha = .77$

B:管理職 (A 以外) $\alpha = .83$

C:専門職 $\alpha = .81$

2) 複雑性

(定義) 様々な部署や人が関係する技術やシステムを身に着けている程度

(項目)

- ・ 多くの部署の仕事や技術と相まって成果が生まれる知識・技術を持っている
- ・ 業務の流れなどを深く理解しないと, 経営上の意味 (生産性・顧客満足など) 理解しにくい知識・技術を持っている
- ・ 長年にわたる多数の従業員の改善活動により築かれた知識・技術を持っている

(信頼性係数)

A:管理職 (幹部候補) $\alpha = .66$

B:管理職 (A 以外) $\alpha = .69$

C:専門職 $\alpha = .76$

【因子分析結果など】

	A:管理職(幹部候補)		B:管理職(A以外)		C:専門職	
	F1:特殊性	F2:複雑性	F1:特殊性	F2:複雑性	F1:特殊性	F2:複雑性
初期固有値	3.30	1.31	3.72	1.12	3.87	1.29
回転後負荷量平方和	27.15	16.87	29.06	18.54	30.84	22.35
10.競合他社とは異なる技術・ノウハウの開発や活用に関わることで身につく技術・知識を持っている	0.73	0.02	0.69	0.23	0.79	0.12
11.競合他社が扱わない領域の仕事経験から得た知識・技術を持っている	0.71	0.15	0.78	0.22	0.80	0.20
12.競合と異なる戦略的プロジェクトなどに参画したことにより得た知識・技術を持っている	0.55	0.21	0.59	0.21	0.51	0.41
13.他社にはない独自製品やサービスに関わることで得た知識・技術を持っている	0.64	0.27	0.65	0.27	0.57	0.34
14.多くの部署の仕事や技術と相まって成果が生まれる知識・技術を持っている	0.34	0.48	0.31	0.58	0.29	0.65
15.業務の流れなどを深く理解しないと、経営上の意味(生産性・顧客満足など)理解しにくい知識・技術を持っている	0.07	0.72	0.16	0.57	0.25	0.71
16.長年にわたる多数の従業員の改善活動により築かれた知識・技術を持っている	0.17	0.61	0.23	0.70	0.09	0.70
17.簡単には習得できない複雑な知識・技術を持っている	0.54	0.31	0.53	0.35	0.68	0.21
信頼性 α	0.77	0.66	0.83	0.69	0.81	0.76

変数間相関関係

		A:管理職(幹部候補)	B:管理職(A以外)	C:専門職
		2. 複雑性	2. 複雑性	2. 複雑性
1. 特殊性	相関係数	0.37	0.41	0.48
	有意水準	**	**	**
	人数	295	295	297

【結果】

対象別 (A:管理職 (幹部候補), B:管理職 (A 以外), C:専門職) に 2 つの技術的企業特殊性 (個人特性) すなわち特殊性と複雑性の基本統計量 (平均, 標準偏差, 人数) を算出した。結果は以下のとおりである。

	A:管理職 (幹部候補)			B:管理職 (A 以外)			C:専門職		
	平均値	SD	人数	平均値	SD	人数	平均値	SD	人数
特殊性	3.63	0.63	295	3.30	0.65	296	3.37	0.72	297
複雑性	3.71	0.61	295	3.31	0.62	296	3.13	0.67	297

特殊性, 複雑性ともに A:管理職 (幹部候補) が最も高く, また次に高い得点を示す対象層に対して大きな差があった。しかし B:管理職 (A 以外) と C:専門職では 2 つの変数の平均点の高さの順位に違いがあった。B:管理職 (A 以外) は特殊性において C:専門職より若干ではあるが低い値となっていた。しかし複雑性においては B:管理職 (A 以外) は C:専門職より高い値となっていた。

V. Q1-4

A: 管理職 (幹部候補), B: 管理職 (A 以外), C: 専門職と組織的企業特殊性 (尺度別分析)

ここでは従業員の組織的企業特殊性の測定のために用意された 9 項目を因子分析, 信頼性係数, 内容的妥当性などを考慮しながら尺度を作り, その尺度毎に対象者 (A:管理職 (幹部候補), B:管理職 (A 以外), C:専門職) ごとの平均点, 標準偏差などを確認する。9 項目は内田(2006)において用いられた項目の一部である。なお手続きは基本的に IV Q2-2 と同じであるが, 因子分析の回転をバリマックス回転としている。理由としては内田 (2006) と方法を揃えるためである。

【尺度】

分析から 3 つの尺度が作られた。それらは 1. ネットワーク, 2. 信頼, 3. 会社理解である。定義および項目, 信頼性係数 (クロンバックの α 係数) などは以下のとおりである。

1) ネットワーク

(定義) 社内に情報交換や相談などを行なえるネットワークを有している程度
(項目)

- ・他部署のキーマンとのネットワークを持っている
- ・仕事上のことについての相談や提案を気兼ねなく行なえる上位層の人がいる
- ・他部署に仕事上の相談を気兼ねなく行なえる人が多くいる

(信頼性係数)

A:管理職 (幹部候補) $\alpha = .77$

B:管理職 (A 以外) $\alpha = .71$

C:専門職 $\alpha = .74$

2) 信頼

(定義) 周囲から信頼されている程度

(項目)

- ・ 失敗の責任を他者のせいにならない
- ・ 言ったことに対して必ず責任を果たそうとする

(信頼性係数)

A:管理職 (幹部候補) $\alpha = .71$

B:管理職 (A 以外) $\alpha = .67$

C:専門職 $\alpha = .66$

3) 会社理解

(定義) 会社の特徴を深く理解している程度

(項目)

- ・ 様々な部署との長年のやり取りから自部門のよさと問題点を理解している
- ・ 会社 (事業) の歴史的変遷を知っているので、会社の本当の強み・弱みが分かっている
- ・ 製品・サービスを提供するための技術やシステムの問題解決を行ってきたので、それらの特徴を知り尽くしている

(信頼性係数)

A:管理職 (幹部候補) $\alpha = .77$

B:管理職 (A 以外) $\alpha = .79$

C:専門職 $\alpha = .80$

【因子分析結果など】

	A:管理職(幹部候補)			B:管理職(A以外)			C:専門職		
	F3.ネットワー ク	F2.信 頼	F1.会 社理解	F2.ネットワー ク	F3.信 頼	F1.会 社理解	F2.ネットワー ク	F3.信 頼	F1.会 社理解
初期固有値	0.90	0.96	4.24	1.12	1.02	3.85	1.29	0.96	4.03
回転後負荷量平方和	15.40	16.24	22.61	15.86	13.53	22.01	17.91	12.28	25.43
18.他部署のキーマンとのネットワークを持っている	0.35	0.29	0.43	0.57	0.14	0.47	0.51	0.09	0.56
19.仕事上のことについての相談や提案を気兼ねなく行なえる上位層の人がいる	0.49	0.21	0.23	0.51	0.25	0.13	0.61	0.24	0.06
20.他部署に仕事上の相談を気兼ねなく行なえる人が多くいる	0.87	0.16	0.24	0.78	0.06	0.18	0.80	0.14	0.25
21.失敗の責任を他者のせいにならない	0.23	0.58	0.20	0.29	0.52	0.22	0.33	0.48	0.17
22.言ったことに対して必ず責任を果たそうとする	0.15	0.79	0.30	0.08	0.80	0.23	0.17	0.81	0.27
23.常に会社全体のことを考えて行動している	0.19	0.43	0.52	0.23	0.35	0.56	0.33	0.19	0.61
24.様々な部署との長年のやり取りから自部門のよさと問題点を理解している	0.25	0.30	0.64	0.24	0.24	0.67	0.24	0.16	0.74
25.会社(事業)の歴史的変遷を知っているので、会社の本当の強み・弱みに分かっている	0.26	0.16	0.81	0.15	0.12	0.75	0.17	0.14	0.75
26.製品・サービスを提供するための技術やシステムの問題解決を行ってきたので、それらの特徴を知り尽くしている	0.17	0.23	0.52	0.14	0.16	0.54	-0.04	0.24	0.57
信頼性 α	0.70	0.71	0.77	0.71	0.67	0.79	0.74	0.66	0.80

変数間相関関係

		A:管理職(幹部候補)			B:管理職(A以外)			C:専門職		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1:ネットワーク	相関	1	0.47	0.57	1	0.40	0.48	1	0.46	0.46
	有意		**	**		**	**		**	**
	人数	294	294	294	294	293	294	295	294	295
2:信頼	相関		1	0.49		1	0.43		1	0.43
	有意			**			**			**
	人数		295	295		297	296		296	296
3:会社理解	相関			1			1			1
	人数			295			297			297

** : $p < 0.01$

【結果】

対象別 (A:管理職 (幹部候補), B:管理職 (A 以外), C:専門職) に 3 つの組織的企業特殊性 (個人特性) すなわちネットワーク, 信頼, 会社理解の基本統計量 (平均, 標準偏差, 人数) を算出した。結果は以下のとおりである。

	A:管理職(幹部候補)			B:管理職(A以外)			C:専門職		
	平均値	SD	人数	平均値	SD	人数	平均値	SD	人数
ネットワーク	3.92	0.61	294	3.48	0.61	294	3.26	0.70	295
信頼	4.09	0.68	295	3.73	0.66	296	3.63	0.72	296
会社理解	3.78	0.65	295	3.39	0.61	297	3.11	0.71	297

組織的企業特殊性の 3 変数 (ネットワーク, 信頼, 会社理解) においては全て, A:管理職 (幹部候補), B:管理職 (A 以外), C:専門職の順にその平均値が低くなっていた。また A:管理職 (幹部候補), B:管理職 (A 以外) の平均値の差が比較的大きく, B:管理職 (A 以外), C:専門職の差は先のものに比べると小さいものであった。

3. まとめ

A:管理職 (幹部候補), B:管理職 (A 以外), C:専門職毎の基本属性, 仕事特性, 個人特性の違いを確認してきた。

まず基本属性であるが, 年齢においては A:管理職 (幹部候補), B:管理職 (A 以外), C:専門職とも 40 代が最も多かった。ただし C:専門職においては年齢の分布が他より広がっていた。また性別においては A:管理職 (幹部候補), B:管理職 (A 以外), C:専門職とも圧倒的に男性が多かった。しかしその中でも C:専門職においては若干ではあるが女性の比率が他に比べ高いものとなっ

ていた。

次にキャリアの違いと仕事特性との関係であるが、まず仕事特性に関する項目に対し因子分析（主因司法、プロマックス回転）などを行い、水平的調整必要度、状況依存性、競争力関連性、能力開発可能性の4因子を抽出し、尺度を作った。A:管理職（幹部候補）、B:管理職（A以外）、C:専門職毎に4尺度の平均点を見たところ、A:管理職（幹部候補）は全てにおいて高い値であった。B:管理職（A以外）とC:専門職においては水平的調整必要度、状況依存性においてはB:管理職（A以外）の方の値が高く、しかも差は比較的大きかった。しかしながら競争力関連性においてはほとんど差が見られなかった。A:管理職（幹部候補）は全てにおいて高い値を示す重要な仕事で、かつ能力以上の困難な（すなわち能力開発可能性の高い）仕事に配属されており、B:管理職（A以外）はA:管理職（幹部候補）が担当している仕事ほどではないがC:専門職が担当する仕事よりは水平的調整必要度、状況依存性が高いものに配属される傾向がうかがえた。

管理職は専門職に比べ、水平的調整の必要度や状況依存性の高い仕事に配属され、組織としての活動を維持促進し、予期せぬ状況へ対応することが期待されていることが伺える。この期待を強く担っているのが経営幹部候補の管理職で、彼らは会社から本人の能力以上の仕事を与えられ、これによって能力開発が促され、また選別もされていると考えられる。

キャリアの違いと個人特性の関係については、個人特性を一般的個人特性、技術的企業特殊性、組織的企業特殊性に分けて分析した。一般的個人特性においては因子分析（主因子法、プロマックス回転）の結果などから演繹思考力、構造比較思考力、成長欲求の3尺度が作られた。ここでもA:管理職（幹部候補）は全てにおいて他より高い値であった。B:管理職（A以外）は演繹思考力においてはC:専門職と全く差がなく、構造比較思考力においては若干高い値であった。しかしながら成長欲求においてはC:専門職の方がB:管理職（A以外）より高い値を示していた。

次いでキャリアの違いと技術的企業特殊性の関係の分析であるが、因子分析（主因子法、バリマックス回転）などから技術企業特殊性に関して特殊性と複雑性の2変数が作られた。A:管理職（幹部候補）、B:管理職（A以外）、C:専門職毎にこの2尺度の平均点を見たところ、A:管理職（幹部候補）は全てにおいて高い値であった。B:管理職（A以外）はC:専門職に比べ複雑性においては高い値を示していたものの、特殊性においてはC:専門職の方が高い値を示していた。C:専門職は専門分野において企業特殊な技術の開発に関わっているためと考えられる。

キャリアの違いと組織的企業特殊性の関係の分析であるが、因子分析（主因子法、バリマックス回転）などの結果から組織的企業特殊性をネットワーク、信頼、会社理解の下位次元からなるものとしその3尺度を構成した。キャリアの違い（A:管理職（幹部候補）、B:管理職（A以外）、C:専門職）における各尺度の平均点において、ここでもA:管理職（幹部候補）が全てにおいて高い値を示した。またB:管理職（A以外）はC:専門職に対し全ての組織的企業特殊性の3尺度において高い値を示した。

管理職は総じて専門職に比べ、補完性の低い職場への異動に必要と考えられる構造比較思考力が高く、技術的企業特殊性では複雑性の高いものを保有し、組織的企業特殊性が高い傾向が見られた。様々な部門や部署をまとめ上げることが求められるからであろう。そして管理職でも経営幹部候補は全てにおいて高いものであった。なお専門職の特徴としては一般的個人特性のうち演繹思考力では他とは劣らず、成長欲求が高く、また技術的企業特殊性のうち特殊性に関わるもの

について高かった。範囲の限られた特定領域の企業特殊な技術開発が期待されているのであろう。

なお上記の平均点の分析は産業や個別企業の影響を排除したものではない。また検定を行ったものでもないので解釈などに関しては注意が必要であり、さらなる分析が必要である。

第3部 分析編⑤

サーバント・リーダーとしての人事部—分析と提言

金井壽宏

浦野充洋

森永雄太

本節では、分析編の全体の締めくくりとして、組織のなかで人事部の果たすべき役割を捉えるひとつの視座として、サーバント・リーダーという考え方に焦点を合わせる。この考え方をレンズにして眺めると、人事部がどのように見えるのかについて分析を行い、それを踏まえて提言をしたい。われわれの希望は、人事部があるおかげで、ラインのマネジャーたちが、より有効に経営課題に即した活動に従事できる、そのような存在に人事部がなっていくことである。この調査では、マネジャーとしては、あらゆる職能分野の長に回答していただくわけにはいかないの、開発部長にお願いした。その選択は、開発が、組織の活動のなかで創造性が要求される分野であり、戦略や変革との連動性が常に課題となる分野だからである。

人事部は、そのために奉仕者（サーバント）になることによって、信頼をえて、人事部もまた自らリーダーシップを発揮し、他方で、開発部門は、人事部からの奉仕のおかげで、いっそう創造的な開発成果をスピーディに出せる。このような人事部に対するビジョンを、サーバント・リーダーとしての人事部という観点から、関連のある質問項目について分析し、さらに、この報告書を通じて、この調査にご協力いただいた皆さん、また、この報告書をご覧ください皆さんに、考えていただきたいこと、広く社内外で議論していただきたい課題を、ここの分析編□において、提示することにした。

もちろん、われわれの望むことは、このような調査が今回だけで終わりというわけではなく、ひとつの始まりであり、今後も継続して実施され、議論の材料を提供し続けることである。

(1) この節のねらい

サーバントという言葉には、従者、召使いという意味があり、他方で、リーダーという言葉は、人々を引っ張っていく指導者を表すので、一見すると両者は、相容れない。サーバントであるということは、相手の言うとおりに動かないといけない立場で、それは、ひとを自分の思う方向に向かわせていくリーダーとは対極だとも、思われるのがふつうだ。

しかし、他の人びとに奉仕する、尽くすという意味でのサーバントの姿勢を貫くことが、結果において、奉仕者こそが皆に信頼され、皆を方向づけるゆえで、有効であるという考えもある。われわれは、どのような人物なら、喜んでついていこうだろうか。ひとつの有力な回答は、その人物なら、自分たちに奉仕してくれそうだと展望できる場合ではないだろうか。長らく ATT 社に勤務していた、今は亡きロバート・グリーンリーフは、この考え方を生み出し、そのような姿勢で人々と接し、結果において、奉仕を通じてリーダーとなる人物をサーバント・リーダー（奉仕型リーダー）と呼び、そのようなプロセスで生まれる影響力を、サーバント・リーダーシップと呼んだ。

この質問紙調査を通じて、ご協力いただいた人事部長、開発部長に、本社スタッフ部門である人事部が、どのようにして、開発部門を含むライン部門に、意味ある形で奉仕することによって、信頼を勝ち得て、相手に尽くすことで、たとえば、先に分析編の①で述べた、戦略の立案・実施、変革の促進のためのリーダーシップを発揮できているか、を考えてみたい。人事関連の事務処理を能率よくさばくことも、従業員の声をしっかり聞き遂げ対応することも、またわが社が大事にしてきた文化を守ることもまた、一種の奉仕であり、ラインに尽くすことでもある。

今回の調査では、サーバント・リーダーの機能をもとに、人事部の機能を尋ねた問を含んでいる点にも特徴がある。そこで、この問にかかわる分析結果を示しつつ、ラインの現場に、わが社には人事部があってよかったと思ってもらうための、「サーバント・リーダーとしての人事部」という考え方を提案したい。

本節の構成

この節では、まず、このサーバント・リーダーという考えを簡単に述べて、つぎに、本社スタッフ部門、とりわけ人事部門の役割を、ラディカルに、把握し直すうえで、サーバント・リーダーという捉え方がなぜ大事なのかについて、説明を加える。人事部にこの考えを適用することを念頭に、サーバント・リーダーが果たしている機能を記述し、それに基づき、この調査のために作成された質問項目を振り返り、調査結果を分析する。これらすべてを踏まえ、サーバント・リーダーとしての人事という提言を、本報告書を読まれる方に、提示していく。今なぜこの時代に、サーバント・リーダーとしての人事部が望まれるのかについて論じて、本報告書分析編の結びとしたい。本報告は、開発部長にも回答をしていただいたが、開発部門に限らず、営業部門でも、製造（サービス産業ならオペレーション）部門でも、現場に奉仕することによって、リーダーシップを発揮する人事の姿を、本社人事部だけでなく、部門人事部（たとえば、工場人事課）の新たな像をさぐってみたい。最後に、そのために、実践的な提案もおこなって、読者の皆さんの実践への適用を祈念して、分析編の幕を閉じることにしたい。

(2) 理論的背景と調査結果

サーバント・リーダーという考え

ながらく、われわれは、絶えずパワフルな姿で、大声を出し、胸ぐらをつかんででも、皆を引っ張っていくようなリーダー像を思い描きがちだった。

しかし、戦略だ、変革だと大声を出す、実際には肝心なところで貢献していないような目立ちたがりリーダーよりも、目に見えないところ、あるいは目立たないところで、縁の下の力持ちが、実は、土台となるリーダーであったりする。皆がうまくいっているのはだれのおかげだろうかと自問したときに、意外にも、大声は張り上げないけれども、皆のために、粛々とやるべきことをなし、戦略発想し変革を起こすひとの支えとなれるようなひとがいる。

ここではひとつひとつの研究の背景まで述べるスペースはないが、従来の騒がしいリーダーよりも静かなリーダー、ヒロイックな（英雄型）リーダー像に対してソフトで謙虚なリーダー、ぐいぐい引っ張るリーダーよりも、戦略発想で変革に向かうひとを後ろから支えるようなリーダーが、注目されつつある。そのようななかで、すでに、四半世紀以上前から、皆に奉仕するようなリーダーに注目した実践家がいる。

ミッションの実現に向かってがんばるひとに、尽くすリーダー、奉仕するリーダーが、サーバント・リーダーにはほかならない。⁹

本社スタッフ部門をサーバント・リーダーとして捉える発想

—特に、人事部にこの考えを適用することの意味

ラインが指揮・命令関係を指すのに対して、スタッフの役割は助言とサービスである。サービスは、奉仕でもある。提唱者自身は、人事部などのスタッフ部門が、リーダーシップを発揮するとしたら、経営者、ライン部門、それから現場に奉仕することを通じてであるとしたら、サーバント・リーダーという発想は、本社人事部にも、現場（部門）人事部にも、求められる。

たとえば、情報システム部門を考えてみよう。大型コンピュータの時代に、専門家しかそれを扱えないので、ユーザー部門の声をあまり聞かずに、したがって、ユーザーに奉仕する、役立つという発想が希薄であった時代があった。しかし、ほんとうに影響力のある情報システム部長なら、一方で、経営の根幹にかかわるところ、つまり戦略とのつながりで情報システムの活用を考え、そのために、ライン部門に（ひいては、顧客に）奉仕する。それが、サーバント・リーダーとしての情報システム部長だ。

同様に、この調査で取り上げた人事部長にも、経営の根幹にかかわるところで、つまり戦略との関連で人事部の役割を考え、ライン部門（ひいては、顧客に）奉仕するサーバント・リーダーとしての人事部長の登場に期待したい。経営者が、戦略の策定と実現、そのためにたゆみなく進めるべき変革に向かうとき、また、開発部長を含むライン・マネジャーがミッションに向かって進むときに、それを支えることによってリードするのが、サーバント・リーダーに他ならない。

本社スタッフ部門をサーバント・リーダーとして捉える発想がその意味ではありえる。しかし、現実には、なかなか、人事部が、あるいは人事部長が、仮にサーバント・リーダーという考え方自体は知ってはいても、そのように振る舞い、サーバント・リーダーとしての人事部という姿勢に出会うことはまだまだ少ない。そこで、この調査では、サーバント・リーダーシップという考えの認知度、およびその考えに対する共感度を尋ねた。54.2 パーセントの人事部長がこの考えを知っており、人事部がサーバント・リーダーとして役割を果たすことに同意する人事部長は、61.3 パーセントにも及んだ。この数字は、人事部が、開発部長を含む、ライン・マネジャーや、彼らが率いる現場のひとたちに、実際にうまく尽くし、奉仕できているかどうかを、さらに精査する必要はあるものの、希望を持てる数字である。

なお、認知度と共感度について調べるために、使用された質問はつぎのとおりである。

問9 (1) サーバント・リーダーという考えについて聞いたことがある (1. はい 2. いいえ)

問9 (2) 人事部がサーバント・リーダーの役割を社内外に果たすべきだという考えには

(1. 同意する 2. どちらともいえない 3. 同意しない)

⁹ 提唱者は、長らく ATT 社に勤務していた実践家である。Robert K. Greenleaf (2002) , *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*(Essays by Robert K. Greenleaf, Edited by Larry C. Spears; Foreword by Stephen R. Covey; Afterword by Peter M. Senge), New York/Mahwah, NJ: Paulist Press, 25th Anniversary Edition (金井壽宏監訳・金井真弓訳『サーバント・リーダーシップ』英治出版, 2008年)。つぎも参照。ジョセフ・ボイエット=ジミー・ボイエット (2002 訳) 『経営革命大全—世界をリードする 79 人のビジネス思想』(金井壽宏監訳・大川修二訳), 日経ビジネス人文庫, 90-95 頁。金井壽宏(2002)『組織を動かす最強のマネジメント心理学』中経出版, 第 5 章。

サーバント・リーダーとしての役割を測定する次元

サーバントの最大の特徴は、ご主人さまの言うことを聞くという点だ。すぐに、サーバントを人事部、主人をライン・マネジャーと読み替えてみてほしい。戦略的資源管理で定評のあるサウスウェスト航空では、ラインからの要望に対して3回「できない」を繰り返した人事スタッフは、クビにされると言われている。サーバント・リーダーに徹するという事は、本気で相手の要望を聞けるということである。先に分析編①で紹介した言葉を使うと、できるからする（ドゥアブル発想）ではなく、プラスのものをもたらす（デリバラブル発想）という観点から人事部を編み直していくのなら、まず、ラインがなにを望んでいるかを聞くにしくはない。

このサーバント・リーダーとしての人事部長こそ、われわれの考えるひとつの方向であり、その役割を果たしている度合いについて、人事部長自身の認識について尋ねた。

そのような質問項目を作成するために、グリーンリーフの著作以外に、グリーンリーフの考えを普及させる協会の中心人物（ラリー・スピーアーズ）が整理した、サーバント・リーダーの果たす役割、デリバラブルの特徴を整理すると表1のようになる。¹⁰

表1 サーバント・リーダーの10の特徴とそれらが人事に対してもつ意味合い

サーバント・リーダーの機能	スピーアーズによる説明	人事スタッフ、人事部長に対してもつ意味合い
傾聴 (listening)	他の大事なひとたちの望むことを意図的に聞き出すことに強くかかわる。同時に自分の内なる声にも耳を傾け、自分の存在意義をその両面から考えることができる。	人事部が尽くすべき社内外のお客さまの声を聞く。今までは、たとえば、ライン・マネジャーの声を聞かずに、先に施策を検討していなかったか。
共感 (empathy)	傾聴するためには、相手の立場にたって、なにをしてほしいかが共感的にわからなければならない。他の人びとの気持ちを理解し共感することができる	People matter を扱っているのに、人事部が共感的なアプローチをわが社で働くひとりひとりに対してできなければだめだ。もちろん、従業員の声を聞くのと、経営者のパートナーとして制度設計するのと、両者の間で緊張感があることもあるだろう。それでも、傾聴も、共感がなければ力とならないことをよく知り、コンフリクトにも対処できないといけない。

¹⁰ ロバート・グリーンリーフ自身による記述もあり、それを議論の材料に使うこともあるが、ここでは、ロバート・グリーンリーフ協会の専務理事のスピーアーズによる整理をあげた。Larry C. Spears(1998). "Tracing the Growing Impact of Servant-Leadership." In L.C.Spears ed., *Insights of Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership*. New York: John Wiley & Sons, pp.1-12.

癒し (healing)	集まりや組織を大変革し統合させる大きな力となるのは、ひとを癒すことを学習することだ。欠けているもの、傷ついているところにみつけ、全体性 (wholeness) を探し求める。	人事がヒーラーになれるというにあやしい言い方になるが、われわれがこれまでに導入したいいくつかの人事施策がひとを傷つけたり、疲弊させたりしているようなら、それに対するケアが必要で、それをするのも、これからの人事の仕事だ。
気付き (awareness)	一般的に意識を高めることが大事だが、とくに自分への気づき (self-awareness) がサーバント・リーダーを強化する。己、己の部門を知ること。このことは、倫理観や価値観ともかかわる。	己を知らずに、相手に尽くすことはできないので、人事とはなになのか、人事部とはなになのか、まさのこの本で書いていることを通じて、気づきのレベル、とくに人事スタッフ、CHAO としての自己認識をレベルアップさせることが要請される。
説得 (persuasion)	職位に付随する権限に依拠することなく、また、服従を強要することをせずに、説得ができる。	かつての人事部のように、(その気はなくても) ついえらそうにしてしまっ、新施策を説明するだけでなく、どうしてそれをするのがいいのか、しっかり説得ができる粘り強さと、つぎの項の概念化の力がHRMにも必要となる。
概念化 (conceptualization)	大きな夢を夢見る (dream great dreams) 能力を育てたいと願う。日常の業務上の目標を超えて、自分の思考をストレッチさせて、広げる。制度に対するビジョナリーな概念をもたらす。	いいサーバントになるにはミッションやビジョンを構想することが必要で、新しい人事部は、ビジネス上の大きな夢を経営とともに編み上げ、共有し、それをわかりやすい言葉で人びとに伝え、浸透させるという役割がある。GEのようにコア・バリューを明らかにするのが、そのひとつの方向だろう。
見とおし, 予見力 (foresight)	概念化の力とかかわるが、今の状況がもたらす帰結をあらかじめ見ることができなくても、それを見定めようとする。それが	これからの人事に変革のエージェントという役割が浮上してくるのだから、当然のことながら、過去からの前例を守る、公平・

	見えたときに、そうはっきりと気づく。過去の教訓，現在の現実，将来のための決定のありそ うな帰結を理解できる。	公正のために継続性を強調する だけでなく，自らも変わり，人 びとが変わる方向を読みとる 力，将来を見通す力が人事に必 要となる。これまでの人事は， 主として過去データばかり蓄積 してきた。
執事役 (stewardship)	エンパワーメントの著作でも 有名なコンサルタントのピー ター・ブロック (Peter Block) の書いた本の書名で知られてい るが，執事役とは，そのひとに 大切なものを任せて信頼でき ると思われるようなひとをさす。 より大きな社会のために制度を そのひとになら信託できるこ と。	ひとことかというと，人事はす ごく信頼できるが，けっしてで しゃばりすぎないし，いばらな いということだ。大きな夢を語り， 説得しても，表に出るのは，経 営者とラインだから，この会社 という大きな家の執事となる。
人びとの成長にかかわ る (commitment to the growth of people)	人びとには，働き手としての目 にみえる貢献を超えて，その存 在そのものに内在的価値がある と信じる。自分の制度のなかの ひとりひとりのそして皆の成長 に深くコミットできる。	スピアーズがサーバント・リー ダーの役割としてあげたなか で，そのままでも，人事の役割 として読めるものがこれだ。し かし，会社という制度のミッシ ョン，ビジョンの実現にむかっ て，人びとを育てるという側面 が肝心なことだ。
コミュニティづくり (building community)	人間の歴史のなかで，地域のコ ミュニティから大規模な制度に 活動の母体移ったのがこの ところの人間の歴史だが，同じ 制度のなかで仕事をする（奉仕 する）ひとたちの間に，コミュ ニティを創り出す。	人事施策によっては，会社が人 びとの集まりとして，コミュニ ティとしてもっていた暖かいも のが壊れたりすることがあるの で，人事は，会社の内外のコミ ュニティを壊すのではなく，創り 上げてメンテナンスするのが， その役割だ。ただ安定感，依存 感にもとづくコミュニティの時 代は終わったので，ミッション や目的に照らしてコミュニティ が形成されるように支援する

出所 Larry C. Spears (1998) . Tracing the Growing Impact of Servant-Leadership. In Larry C. Spears ed.

(1998). *Insights of Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership*. New York: John Wiley & Sons, pp.3-6.の記述より内容を要約しながら作表し、人事スタッフ、人事部長に対してもつ意味合いのコラムを追加した。

実際の質問紙では、このスピアーズの説明を短縮した項目を使用した。使用された質問項目はつぎのとおりである。

問9 (3) 以下の役割は、サーバント・リーダーの役割としてよくあげられるものです。貴社の人事部の役割として、理想ではなく現状に最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。(1:全く当てはまらない, 2:あまりあてはまらない, 3:どちらともいえない, 4:やや当てはまる, 5:非常にあてはまる)

- (1) 傾聴 (マネジャー、従業員、さらに社外の大事な声を積極的に傾聴する)
- (2) 共感 (社員の声を傍観者としてではなく、共感的に聞く)
- (3) 癒し (人事施策はひとを疲弊させ傷つけるのではなく、働く人びとを世話する)
- (4) 気づき (従業員の意識を高め、倫理観、価値観に絶えず社員皆に気づかせる)
- (5) 説得 (服従を強要するのではなく、新施策について、その理由や効果をしっかり説得する)
- (6) 概念化 (経営者とともに大きな夢を掲げ、わかりやすい言葉で浸透させる)
- (7) 予見 (変化の担い手として、社員の将来を予見し構想し、会社のビジョンと社員の将来を結びつける)
- (8) 執事役 (人事部は、大きな屋敷の執事のように信頼され、目立たないように日々の支えとなっている)
- (9) 人々の成長に関与(人間尊重に加えて、人間成長を絶えざるテーマとする)
- (10) コミュニティづくり (社内の人々がお互いのことを気にかける共同体をつくる)

サーバント・リーダーとしての人事部の役割 (現状) についての調査結果

サーバント・リーダーの役割としてよく挙げられる 10 項目に関して現在の人事部がどの程度あてはまるかを尋ねた。その結果は、表 2 に示すとおりだが、スコアの大きい順に並べていくとつぎのようになる。

表 2. サーバント・リーダーの人事部の現状

	平均値	標準偏差	度数
傾聴	4.0	0.69	352
共感	3.7	0.72	352
癒し	3.5	0.79	352
気づき	3.8	0.72	352
説得	3.8	0.72	352
概念化	3.6	0.81	352
予見	3.3	0.85	352
執事役	3.2	0.84	352
人々の成長に関与	3.7	0.79	352
コミュニティづくり	3.5	0.80	352

順位	スコア	項目	説明文
1	4.0	傾聴	社内外の大事な声を積極的に傾聴する
2	3.8	気づき	従業員の意識を高め、倫理観、価値観に気づかせる
	3.8	説得	新施策について、その理由や効果をしっかり説得する
4	3.7	共感	社員の声を傍観者としてではなく、共感的に聞く
	3.7	成長に関与	人間尊重に加えて、人間成長を絶えざるテーマとする
6	3.6	概念化	大きな夢を掲げ、わかりやすい言葉で浸透させる
7	3.5	癒し	ひとを疲弊させ傷つけるのではなく、世話する
	3.5	コミュニティづくり	社内の人々が互いを気にかける共同体をつくる
9	3.3	予見	変化の担い手として、将来を予見し構想する
10	3.2	執事役	屋敷の執事のように信頼され日々の支えとなっている

上位の項目のうち、傾聴、気づき、共感、成長への関与は、基本的には相手に気遣うサーバント・リーダーの姿を現している。人事部が、ライン、現場に対して、共感的に耳を傾け、細やかなことに気づき、働くひとの成長に心を配るといった側面である。

サーバント・リーダーは、フォロワーに奉仕するリーダーだが、そのフォロワーがビジョン、ミッションの実現の方向に向かっていくからこそ、フォロワーの奉仕するのだという面が大切だ。だから、説得、概念化、予見がそれに関わるが、説得以外は、スコアが低いのが気になる。『1分間マネジャー』で名高いケン・ブランチャードは、サーバント・リーダーに対する最大の誤解は、奉仕するリーダーは、ビジョナリーでもなければならぬ点を、見逃している点にあると指摘している。

この報告書では、記述統計中心の分析結果を報告しているが、サーバント・リーダーとしての人事部の役割がほかの変数とどのようにかかわっているかについては、さらにこのデータで分析を重ねたり、この問に対して興味ある回答パターンを示している会社を追加調査したりすることも考えてみたい。

(3) ディスカッション

つぎに、提言に入る前に、しばし、データを離れて、議論しておきたいことがある。経営者たちは人事部の役割についてどのような見解を示しているのか、特徴あふれる発言を中心に、素描してみよう。人事部は彼らの目からみて必要なのか、それとも、経営者とライン・マネジャー（われわれの調査では、開発部長）が自ら人事を担うなら、人事そのものに特化した部門などいらぬのか。人事、人事部にかかわる発言に相当する部分は、つぎの節では、イタリックにしている。

人事部はいるのか、いらぬのか

まず、よく知られている例だが、草創期の HP（ヒューレット・パカード）社において、社名のイニシャルのひとつである P さんこと、デイブ・パカード氏が、つぎの言葉を早々にはっきりと口にしたのは慧眼だった。

「わが社には人事部はいらぬ。人事というのはすべてのひとの責任であるべきだ。」

必要なひとを雇うのも、そのひとに仕事を与えるのも、挑戦を通じてレベルアップしてもらうのも、評価するのも、つまり人事の全般は、そもそも経営者の仕事であり、ライン・マネジャーの仕事であった。HP は、創業当初から、開発を重視する会社であったが、開発の担い手自身が、人の採用から配属、育成などに従事していた。

実際に、パカード氏の要望に忠実に、HP では、創業後約 20 年の間、人事部をあえてつくらなかつた。HP の従業員規模が約 1,200 名近くになるまで、パカード氏は、HP に本社人事部（corporate personnel department）をつくることを許さなかつた。よく引用される言葉だが、「その理由は、人事（personnel）というのは、すべてのひとの責任であるべきだとわたしは思っていたし、だれか（人事部みたいなもの）がそばにいて、その仕事をそこに回すようなことは、わたしの望むところではなかつたからだ（The reason for this was that I thought personnel should be everybody's responsibility, and I didn't want to have someone around that they could pass the buck to.）」とパカード氏は語ったと言われている。¹¹

目を GE に転じてみよう。辣腕の組織変革家で CEO であつたジャック・ウェルチは、

「CEO の仕事の 8~9 割は、ひとの問題だ」

といつた。¹² あわせて、ライン・マネジャー（われわれの調査では、その代表として、開発部長）こそが、リーダーを育てるリーダー（leader-developing leader）にならないといけなかつた—開発部長自身が、長らく開発のスターであつたとすれば、同時に、イノベータを育てるイノベータ（innovator-developing innovator）でなければならぬ。次世代の経営者ができるようなひとは、

¹¹ ここでの引用はつぎに基づく。Kotter, John P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press, p.105. コッターは、この言葉を引用する枕詞として、つぎのように記述している。「ライン・マネジャーには、管理職のなかにリーダーシップを築き上げるのに役立つ仕事のやり方に焦点を合わせてほしいとデービッド・パカード氏が気を付けていたことを語る多数の物語が存在する」(loc. cit)。リーダーシップとその開発についてのコッターの所説については、つぎも参照。Kotter, John P. (1982). *The General Managers*. New York: Free Press. (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳『ザ・ゼネラル・マネジャー—実力経営者の発想と行動』ダイヤモンド社, 1984)。Kotter, John P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press. Kotter, John P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. New York: Free Press. (梅津祐良訳『変革するリーダーシップ—競争勝利の推進者たち』ダイヤモンド社, 1991)。

¹² Welch, Jack (with John A. Byrne) (2001) *Jack: Straight from the Gut*. New York: Warner Books, esp. Ch. 24, pp.377-399 (『わが経営 (下)』243-284 頁)。

人事部が育てるのではない。先代の経営リーダーが、次世代の経営リーダーを育む役割を果たさないといけない。その意味では、人事部がすべてを背負い込みすぎてはいけない。

わが国でも今回の調査に先立つこと 20 年前に、創造的人事研究会という場（加護野忠男神戸大学教授主催）において、有力メンバーであった、製薬会社の人事担当役員が、つぎの言葉を紹介した。

「<人事>は大事だが、<人事部>が大事だなど言ったことは一度もない」

この人事担当役員が所属する会社において、中興の祖と呼ばれる名経営者（当時社長、今は会長）の言葉だ。人事とは、元々なにだったのか、人事部に聞かず、経営のなかの原点に遡って考えないといけないと知らせてくれる簡潔な言葉だ。

同じ会長は、人事担当の役員に対しては、つぎのようにも繰り返し語ったそうだ。

「人事部がいちばん、ひとを知らない。」

たとえば、新規事業を立ち上げるときに、だれに任せるべきかは、自ら新規事業を立ち上げた経営者、ライン・マネジャー（そして、新事業開発マネジャー、新サービス開発マネジャー）のほうが、だれならそれができるかをよりよく知っている。人事部は、従業員全員のことをよく知っていることになっているが、それはファイル、紙の上の人事情報としてただだ、というわけだ。

NTT で 1997 年にゲートウェイビジネス部長になった NTT ドコモの榎 啓一部長（当時）は、i モードにつながっていく新規かつインパクトのある事業（ビジネス）を立ち上げるために、社外から力のあるタレントを自らの力で巻き込んだ。人事部にひとの配属をお願いしていたら、真に必要なひとはみつからなかったかもしれない。松永真理氏の著書『i モード事件』によれば、このプロジェクトで起こったことは、黒澤映画の『七人の侍』と似ている。いかなる意味でそうだったのか

「榎のこの人集めの話を聞いたとき、わたしは、『七人の侍』という映画を思い出した...黒澤明監督が逝去したとき、この映画を再び観た私は、前には気づかなかったことに気づいた。

それは、この映画の前半は「リクルーティング」に終始するということだ。

最初は農民が自分たちを助けてくれる浪人を捜す。やっと腕と機転が利き、その上情の深そうな勘兵衛（志村喬）を見つけるが、彼は農民の頼みを言下に断ってしまう。ところが彼らの窮状を肌で感じる場に居合わせた勘兵衛は、「報酬は飯を腹いっぱい食わせる」だけという最低限の「契約」にも拘わらず、命を懸けた仕事を請け負う。農民に代わり今度は勘兵衛が中心となって助っ人探しだ。こうやって集まってきたのが『七人の侍』だった。

新しい事態に臨むとき、まず必要なのは人材を集めることだ。」¹³

この構図に人事部の姿はない。助っ人になりそうだから、七人の一人になってもらう。それは、榎部長にとっても同じだった。松永さんの証言によれば、鶴飼いの鶴匠ではないが、榎氏自身は、「この新規事業を成功させるために、どんなピースをどこに嵌めればいいのかということはわかっていたということで」、つぎのような言葉を漏らしたそうだ。

¹³ 松永真理(2000)『i モード事件』角川書店、36 頁。また、筆者である金井が松永さんにおこなったインタビューとしてはつぎを参照。松永真理 (2002)「私のバリューは編集と人材の掛け合わせ」『あなたの生き方を変える—生きがいを求めるあなたに』学生社、178-198 頁。

「この人集めはジグソーパズルをやるような感覚でした」

この i モードの開発では、人事部長ではなく、開発部長が自ら、採用人事をやっているようなものだったわけである。

ならば、人事は、大切ではあっても、人事部はいらないのだろうか、という、それは、そうも言い切れない。

かの HP 社の P、つまりデイビッド・パッカー氏は、

「わが社には人事部はいらない。人事というのはすべてのひとの責任であるべきだ。」

と言った。先に引用したとおりだ。でも、これに加えて、興味深いことに、HP 社の H、つまり、もうひとりの創業者のウィリアム・ヒューレット氏は語った。

「人事部の役割は、経営の質を高めることだ」¹⁴

ここまで、人事と人事部をめぐる、考えさせられる見解をいくつか見てきたが、それでも人事部がいるとしたら、なぜか。

その回答のひとつは、分析編①のなかにある。伝統的に人事部がおこなってきた、たとえば、人事案件の能率的な事務処理や、授業員の声の吸い上げがあげられる。ライン・マネジャー自身が、人事にまつわる（オペレーショナルな、あるいはテクニカルな）ペーパーワークに忙殺されることがないように人事部が支援に回り、また、近くにはいるけれども、上司なので届かない部下の声、現場の声が、人事部の面談や人事相談室があるおかげで、経営に届く。

また、人事部自身が、戦略策定・実施面でパートナーとなり、また、変革にはずみをつけるうえでエージェントとなってくれるなら、経営者も開発部長も、その他のライン・マネジャーも人事部の存在意義を認めるだろう。

もう 1 つの存在意義は、ひとりひとりのライン・マネジャーに任せるとばらばらになって統合がとれなかったり、葛藤や対立がおこったりするので、その部分だけは人事部が引き受けるという側面だ。人事に関して、一元管理が必要なところについては、ラインに任せきりにはできない。人事部には、そういう一元管理の母体という存在意義もある。ラインが担っていた評価や異動の機能を一括して引き受け、一元管理を行って効率的に運用できる態勢を整えるという活動である。

本来ライン・マネジャーの仕事ではある人事でも、上司が変わるたびに評価に大きな揺れがあったら、あるいは部門間で評価の仕方に違いがありすぎたら、公正さを欠いてしまう。社員の異動も、ライン・マネジャーだけに任せていると、不都合が起こる。だれだって優秀なひとは手放したくない。これらの事情から、働くひとりひとりのことを考えると、ラインだけには任せきれないところがあり、全社的な調整も必要となる。しかし、皮肉なことに、ほんとうに働くひとりひとりのことをよりよく知っているのは、ライン・マネジャーのほうだ。

このテクニカルなサービス提供という活動も、一元的な基準や管理の母体という活動も、ともに時代の支持を長らく受けていた。まず、経済成長に伴って会社も成長し、従業員規模が大きくなっていった。また、法律の整備が急速に進む中では、必要な機能を細分化し専門化していく必

¹⁴ Beer, Michael(1997). "The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. p.88. In Dave Ulrich, Michael R. Losey and Gerry Lake eds. (1997). *Tomorrow's HR Management: 48 Thought Leaders Call for Change*. New York: John Wiley & Sons. Pp.84-95.

要もあった。これらの活動が増大するのは、極めて合理的な動きであったといえる。とはいえ、労務管理や基準の提供、ひとの異動を一元的に扱う人事部が他の部門のひとたちに畏れられたり、また、人事部が他の部門よりもえらいというような錯覚をもたらしたりするようになった。畏れや錯覚の生じた理由の一端は、この専門性と一元管理にある。

しかし、成長が一段落して、さらに再び厳しい時代をくぐる間に、人事の活動が内容的にも変化を見せている。組織開発や人材育成に重心を移しつつある会社も多く見受けられるようになった。さらに、景気が悪化するに従い、個々人のキャリア開発への支援が必要となっている。景気の低迷は、目的と結果、費用対効果が厳しく問われ、人事部もまた、人事への投資¹⁵に対する説明責任を果たす必要が出てきているのである。単なるコストセンター的発想では、人事部が成り立たなくなってきた。

議論が必要なタイミングで、この調査がなされたことが、ご協力いただいた各社のご回答者と回りのひとたちとの、対話につながればうれしい。

(4) 提言 サーバント・リーダーとしての人事

人事部こそが、サーバント・リーダーになるというテーマには誤解も多い。世の中で脚光を浴びるのは、ビジョナリーでぐいぐい引っ張るリーダーだ。だから、サーバント・リーダーという、頼りないというひともいる。そういうひとは、ただのサーバントしてしか、サーバント・リーダーを捉えていないからだ。サーバント・リーダーには、リーダーという言葉がいっしょについているのだ。基盤にあるという意味で、縁の下の力持ちでいいのだが、見逃してはならない点は、ビジョナリーであるということと礎になるということが両立するという考え方だ。そこにひとと味違うリーダーシップの成り立つ点が大事なのだ。

『1分間マネジャー』等で有名なケン・ブランチャード (Ken Blanchard) も強調するとおり、サーバント・リーダーこそ、将来指向、戦略指向で、ビジョナリーであることが、その基本にある。¹⁶逆に言うと、ビジョン、使命、活動の方向づけ・意味づけがはっきりしないまま、他の人びとに奉仕することはできない。宅急便の事業で世を変え、ヤマト運輸株式会社を変えた小倉昌男さんは、福祉の世界で経営の知恵でもって貢献しようとしている。¹⁷生前の小倉さんが、この世界でサーバント・リーダーとして大きな歩みを始めることができていたのは、そこにビジョンや見通しがあったからだ。たとえば、福祉事業だからといって、月給1万円に甘んじるのではなく、きちんと給料が払えるようにしたいという、具体的な目標があったからだ。障害をもったひとが自立してもらえるだけのいい経営をするというわけだから、ただサーバントをしているのではない。

人事部がお客さん（開発部長などのライン・マネジャー）に対して、サーバントであるというときに、このポイントを逃さないでほしいものである。その人事のリーダーが、志、ミッション、ビジョンをもった人事部長だからこそ、ラインに尽くし、ラインに奉仕することができるのである。

[2009.6.29 930]

¹⁵ 最近では、HR ROI (人的資源投資収益率) という言葉まで使われるようになってきた。Fitz-enz, Jac (2000). *The ROI of Human Capital*. New York: AMCOM.

¹⁶ Blanchard, Ken (1998). "Servant leadership revisited." In Larry C. Spears ed. (1998). *Insights of Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership*. New York: John Wiley & Sons. pp21-28.

¹⁷ 小倉昌男 (2003) 『福祉を変える経営—障害者の月給1万円からの脱出』日経BP。

創造性喚起のための人材マネジメント調査

ご記入に当たってのお願い

人事部長様がお答えください

1. この調査票にご記入いただいた内容は全て統計的に処理され、回答が他にもれることはありませんので、ありのままにご記入ください。
2. ご回答は、

・適当な数字に○をつけていただくもの	} があります。
3. ご回答の内容によって、次の設問にとぶ場合があります。適当な数字に○をつけてから、指示に従ってお進みください。
4. 特に断りのない場合は、現時点を念頭にお答えください。
5. この調査は、会社を単位として行っています。従って、本社事業所だけでなく、支社、支店、工場、営業所、出張所などを含めた会社全体についてお答え下さい。
6. 特に断りのない限り、企業グループではなく貴社のみの状況についてお答えください。
7. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒で、到着後2週間以内にご投函ください。
8. 調査結果をご希望の方には、まとまり次第、報告書を無料でお送りいたしますので、この調査票の最終ページに、必要事項をご記入ください。

本調査は神戸大学を中心とする研究者が所属する経営人材研究所(KIMPS)と(社)日本能率協会(JMA)の共同で行っています。この調査について、ご不明な点がございましたら下記の人材マネジメント調査事務局までお問い合わせください。

【調査担当の機関名】
神戸大学大学院経営学研究科
経営人材研究所(KIMPS)
URL: <http://www.b.kobe-u.ac.jp/~hrm/>
【調査担当者】
金井壽宏(神戸大学教授): 調査代表
守島基博(一橋大学教授)
平野光俊(神戸大学教授)
内田恭彦(山口大学教授)
鈴木竜太(神戸大学准教授)
松嶋 登(神戸大学准教授)
江夏幾多郎(名古屋大学専任講師)

人材マネジメント調査事務局
社団法人 日本能率協会(JMA)
地域統括本部 関西地域事業部内
URL: <http://www.jma.or.jp/>
〒530-0001
大阪市北区梅田2-2-22
ハービスENTオフィスタワー19F
担当: 式守(シキモリ)
TEL: 06-4797-2050
FAX: 06-4797-2051
Mail: Keisuke_Shikimori@jma.or.jp

I. あなたの会社についてお尋ねします。

Q1. 会社名(_____) 上場(____) 未上場(____)

Q2. 設立年 (西暦_____年)

Q3. 直近の決算時の貴社の年間売上高と、営業利益を以下にご記入下さい。

(1) 年間売上高 …… 約 兆億 百万円

(2) 営業利益 …… 約 兆億 百万円

Q4. 従業員数

(1) 会社の正規社員数(パート・期間工含まない) 約(_____)人

(2) 会社の従業員数(パート・期間工含む) 約(_____)人

Q5. 労働組合がありますか 1. はい 2. いいえ

Q6. 業種(下の1から40までの中から1つ選んで○をつけてお答えください)

* 複数の業種・事業にまたがっている場合は、最も売上高の大きい業種の数字に○をつけてください。

【製造業】

1. 食料品製造業	2. 飲料・たばこ・飼料製造業	3. 繊維工業	4. 衣服・その他繊維製品製造業
5. 木材・木製品製造業(家具を除く)	6. 家具・装備品製造業	7. パルプ・紙・紙加工品製造業	8. 印刷・同関連業
9. 化学工業	10. 石油製品・石炭製品製造業	11. プラスチック製品製造業	12. ゴム製品製造業
13. なめし皮・同製品・毛皮製造品	14. 窯業・土石製品製造業	15. 鉄鋼業	16. 非鉄金属製造業
17. 金属製品製造業	18. 一般機械器具製造業	19. 電気機械器具製造業	20. 情報通信機械器具製造業
21. 電子部品・デバイス製造業	22. 輸送用機械器具製造業	23. 精密機械器具製造業	24. その他製造業

【非製造業】

25. 農業	26. 林業	27. 漁業	28. 鉱業	29. 建設業	30. 電気・ガス・熱供給・水道業
31. 情報通信業	32. 運輸業	33. 卸売・小売業	34. 金融・保険業	35. 不動産業	36. 飲食店・宿泊業
37. 医療、福祉	38. 教育、学習支援業	39. サービス業	40. その他(具体的に: _____)		

Q7. 以下の項目のうち、貴社に最も当てはまる項目の数字に○をつけてお答えください。

1. 単一の事業会社
2. 事業持株会社の本社
3. 事業持株会社の一社
4. 純粋持株会社の本社
5. 純粋持株会社の一社
6. その他 (具体的に: _____)

Q8. 貴社の過去3年間(2006年度～2008年度決算)の業績についてお尋ねします。

(1) 業界内の競合他社平均と比べた成長率(過去3年間の売上高伸率)について、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

1. 上回る
2. 同じくらい
3. 下回る

(2) 業界内の競合他社平均と比べた利益上昇率(過去3年間の売上高営業利益率の変化)について、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

1. 上回る
2. 同じくらい
3. 下回る

Q9. 貴社の売上高に占める海外比率は、約_____%

Ⅲ. 貴社の社員格付制度(人事等級制度)や評価のあり方についてお尋ねします。

Q1. 貴社では「成果主義」を人事の方針として掲げていますか。「管理職層」、「非管理職(一般社員)層(事務・管理系)」、「ブルーカラー層(技能系・現業系)」のそれぞれについて、以下の項目にそって最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。また、これまで掲げられたことがある場合には、括弧内に数字を入れて、その期間についてもお答えください。なお、1を答えた方は、成果主義を掲げていることの廃止の予定の有無についてもお答えください。

【管理職層】	【非管理職(一般社員)層】	【ブルーカラー層(技能系・現業系)】 * 該当する社員区分がない場合は回答不要
1. 約()年前から現在まで掲げている 廃止の意向→ 有 無	1. 約()年前から現在まで掲げている 廃止の意向→ 有 無	1. 約()年前から現在まで掲げている 廃止の意向→ 有 無
2. 約()年前から約()年前まで掲げていた	2. 約()年前から約()年前まで掲げていた	2. 約()年前から約()年前まで掲げていた
3. 今まで掲げることがない	3. 今まで掲げることがない	3. 今まで掲げることがない

Q2. 貴社において骨格となる社員格付制度(人事等級制度)は以下のうちどれに当てはまりますか。それぞれについて最も当てはまる数字に○をつけ、それがおよそ何年前から導入されているか、括弧内に数字をご記入ください。また、その制度に現在問題を感じており、今後変えていく必要があるかどうかについてもお答えください。

【管理職層】	【非管理職(一般社員)層】	【ブルーカラー層(技能系・現業系)】 * 該当する社員区分がない場合は回答不要
1. 職能資格制度 約()年前から	1. 職能資格制度 約()年前から	1. 職能資格制度 約()年前から
2. 職務等級制度 約()年前から	2. 職務等級制度 約()年前から	2. 職務等級制度 約()年前から
3. 役割等級制度 約()年前から	3. 役割等級制度 約()年前から	3. 役割等級制度 約()年前から
4. その他(具体的に: _____)	4. その他(具体的に: _____)	4. その他(具体的に: _____)
現在の制度を変える必要を感じている 1. はい 2. いいえ	現在の制度を変える必要を感じている 1. はい 2. いいえ	現在の制度を変える必要を感じている 1. はい 2. いいえ

Q3. 貴社における社員の格付(人事等級)について以下のそれぞれの項目は、どの程度当てはまりますか。それぞれについて最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

社員格付(人事等級)制度の特徴	【管理職層】					【非管理職(一般社員)層】					【ブルーカラー層 (技能系・現業系)】 * 該当する社員区分がない 場合は回答不要				
	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらでもない	やや当てはまる	非常に当てはまる	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらでもない	やや当てはまる	非常に当てはまる	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらでもない	やや当てはまる	非常に当てはまる

昇格のパターン

(1) 昇格は上位ポストへの異動が必要	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 上位等級に昇格する時には、飛び級(2等級以上の上昇)がある	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 上位等級に昇格するためには、規程の滞留年数を経る必要がある	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

特定の職務における賃金の決め方

(1) 特定の職務の賃金は市場相場に応じて適宜見直されている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 特定の職務の賃金は組織内バランスを重視して決定される	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

等級の決め方および特徴

(1) 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	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 担当する仕事(職務)の価値に基づいて等級が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 仕事(職務)を遂行していく上で、本人に期待される役割の価値に基づいて等級が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 仕事の遂行過程における態度に基づいて昇格(等級)が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 勤続年数に基づいて等級が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 年齢に基づいて等級が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) それまで積み上げてきた業績に基づいて等級が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) 当期の業績に基づいて等級が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(9) 同じ職務であれば、誰が担当しても等級は同じである	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(10) 同じ職務であっても、担当する人物の能力や経験により等級が異なる場合がある	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

等級基準の決め方

(1) 等級の基準となる職務価値は、他の社員の職務価値との相対評価によって決定される	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 等級の基準となる職務価値は、当該社員の前年度の職務価値との比較によって決定される	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 等級の再評価・変更は、期末の目標管理評価のもとに行われる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 等級の再評価・変更は、おおよその程度の期間ごとに行われていますか	1年以内	1~2年	2~3年	3~4年	5年以上	1年以内	1~2年	2~3年	3~4年	5年以上	1年以内	1~2年	2~3年	3~4年	5年以上

Q4. 貴社における目標管理制度のあり方についてお尋ねします。以下のそれぞれの項目はどの程度当てはまりますか。それぞれについて最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

目標管理制度のあり方	【管理職層】					【非管理職(一般社員)層】					【ブルーカラー層 (技能系・現業系)】 * 該当する社員区分がない 場合は回答不要				
	ま 全 く あ り ま す	あ ま り あ り ま す	な お ち ら も	ま あ り ま す	あ ま り あ り ま す	ま 全 く あ り ま す	あ ま り あ り ま す	な お ち ら も	ま あ り ま す	あ ま り あ り ま す	ま 全 く あ り ま す	あ ま り あ り ま す	な お ち ら も	ま あ り ま す	あ ま り あ り ま す
(1) 期首に設定された目標から逸脱することなく忠実に遂行することが推奨される	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 期首に設定された目標を途中で社員の判断で柔軟に変化・拡張させることが推奨される	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 期末の評価は、期首に設定された目標のみにひもついて決まる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 期末の評価は、期首に設定された目標に、期中に付加された目標も加味される	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 期末の評価は、期首に設定された目標にこだわらず、期末において跡付けて決まる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Q5. 貴社における「昇給(月例給)」と「賞与」を決める際に考慮される項目についてお尋ねします。それぞれについて最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

昇給(月例給)を決める際に考慮される項目	【管理職層】					【非管理職(一般社員)層】					【ブルーカラー層 (技能系・現業系)】 * 該当する社員区分がない 場合は回答不要				
	ま 全 く あ り ま す	あ ま り あ り ま す	な お ち ら も	ま あ り ま す	あ ま り あ り ま す	ま 全 く あ り ま す	あ ま り あ り ま す	な お ち ら も	ま あ り ま す	あ ま り あ り ま す	ま 全 く あ り ま す	あ ま り あ り ま す	な お ち ら も	ま あ り ま す	あ ま り あ り ま す

昇給(月例給)を決める際に考慮される項目

(1) その人の能力・スキル(職務遂行能力)に基づいて昇給(月例給)が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 担当する仕事(職務)の価値に基づいて昇給(月例給)が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 仕事(職務)を遂行していく上で、本人に期待される役割の価値に基づいて昇給(月例給)が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 仕事の遂行過程における態度に基づいて昇給(月例給)が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 勤続年数に基づいて昇給(月例給)が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 年齢に基づいて昇給(月例給)が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) それまで積み上げてきた業績に基づいて昇給(月例給)が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) 当期の業績に基づいて昇給(月例給)が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

賞与を決める際に考慮される項目

(1) その人の能力・スキル(職務遂行能力)に基づいて賞与が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 担当する仕事(職務)の価値に基づいて賞与が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 仕事(職務)を遂行していく上で、本人に期待される役割の価値に基づいて賞与が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 仕事の遂行過程における態度に基づいて賞与が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 勤続年数に基づいて賞与が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 年齢に基づいて賞与が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) それまで積み上げてきた業績に基づいて賞与が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) 当期の業績に基づいて賞与が定められている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

IV. 貴社の人事管理の方針についてお尋ねします。

Q1. 貴社の人事管理の方針についてお尋ねします。以下の項目はそれぞれの程度重要ですか。「現在」と「5年前」のそれぞれについて最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

人事管理の方針	【現在】					【5年前】				
	全く重要ではない	あまり重要ではない	どちらともいえない	やや重要である	非常に重要である	全く重要ではない	あまり重要ではない	どちらともいえない	やや重要である	非常に重要である
(1) 雇用保障を堅守	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 平等主義の価値観や規範の醸成	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 自己管理チームとチーム生産の重視	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 社員の職務拡大と職務充実	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 価値ある報酬の提供	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 全社、チーム、ユニットの業績の基づいた報酬制度	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) 広範な社会化(わが社らしい人材にする)や教育の実施	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) 幅広いジョブローテーションの実施	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(9) 企業内の情報の透明性の向上	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(10) 階層を問わないオープンなコミュニケーション機会の確保	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(11) 会社の理念やミッションに沿って卓越した業績を達成しようとする強い文化の醸成	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(12) 将来性があり経営理念に適合する社員の広範な選抜	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(13) (持株あるいは心理的に)会社のオーナーであるという意識の形成	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(14) 即戦力となる人材の確保	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(15) 市場相場を意識した報酬	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(16) 競争に基づく早期選抜と早い昇進	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(17) 市場でも通用する特定領域の専門能力の形成	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Q2. 人事・教育職能(部門)の課長を育成するための望ましいキャリアをどのように捉えていますか。以下の、それぞれの項目について最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

1. 人事・教育職能の中で1つの仕事を長く経験すること (例えば、採用業務のみ)
2. 人事・教育職能の中で2,3の仕事を経験すること (例えば、採用と給与管理)
3. 人事・教育職能の中で数多くの仕事を経験すること
4. 2つの異なる職能の仕事を経験すること
5. 3つ以上の異なる職能の仕事を経験すること

Q3. 製造業であれば製品開発、非製造業であればビジネスシステム開発や事業開発もしくは業態開発など、創造性を発揮すべき重要な開発職能(部門)の課長を育成するための望ましいキャリアをどのように捉えていますか。以下の、それぞれの項目について最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

1. 開発職能の中で1つの仕事を長く経験すること (例えば、1つの商品群や業態)
2. 開発職能の中で2,3の仕事を経験すること (例えば、2~3の商品群や業態)
3. 開発職能の中で数多くの仕事を経験すること
4. 2つの異なる職能の仕事を経験すること
5. 3つ以上の異なる職能の仕事を経験すること

V. 人事部の機能と役割についてお尋ねします。

Q1. 人事部の位置づけやその役割、その変遷についてお尋ねします。該当する項目の数字に○をつけるか、括弧内に数字を入れてお答えください。

- (1) 歴代の社長のなかに人事部長経験者は、 1. いる(_____名) 2. いない
- (2) 常務以上の人事担当役員が、現在 1. いる(_____名) 2. いない
- (3) 歴代の人事部長経験者のその直後のキャリアパスについては、
1. そのまま人事担当役員に登用されることが多い
 2. 事業分野の責任者になることが多い
 3. 他のスタッフ部門の責任者になることが多い
 4. その他 (具体的に:_____)
- (4) 社長が主宰する戦略策定会議に人事担当役員、もしくは人事部長が参加する
1. ほとんどない
 2. まれに
 3. ときどき
 4. ほとんどいつも
 5. いつも

Q2. 貴社における人事部の存在意義について、お尋ねします。以下にあげる5つの役割について、人事部が時間やエネルギーをかけている割合のおおよそを、100パーセントを配分する形で、「現在」と「5年前」についてお答えください。

	【現在】	【5年前】
(1) 人事情報の蓄積・整理(従業員にかかわるデータを収集し、必要なときに引き出せるようにメンテナンスすること)	_____ %	_____ %
(2) 内部監査と統制(社内の業務、規制、法律や組合関連のコンプライアンスの遵守)	_____ %	_____ %
(3) 人事施策の運用に関する支援(人事施策の実施と運営)	_____ %	_____ %
(4) 人事制度や施策の開発と展開(新しい制度や方式を開発すること)	_____ %	_____ %
(5) 経営のパートナーとして戦略面に従事(経営陣の一員となり、戦略的な人事計画、組織設計、戦略的変革に携わること)	_____ %	_____ %
	計 100 %	計 100 %

Q3. 上記Q2でお答えいただいた5つの役割は、人事部としてどの程度達成されていると思われますか。100点満点で、「現在」と「5年前」のそれぞれについて自己評価点をつけてください。

	【現在】	【5年前】
	_____点 / 100点	_____点 / 100点

Q4. 人事部があるおかげで、ラインのマネジャーやメンバーに、何がもたらされているのかという観点から、以下の5分野に注いでいるエネルギーの割合のおおよそを100パーセントを配分する形で、「現在」と「5年前」についてお答えください。

	【現在】	【5年前】
(1) 戦略立案実施のパートナー(人事部のおかげで、よりよい戦略が構想され、実施がはかどるという成果)	_____ %	_____ %
(2) 変革促進の担い手(人事部のおかげで、組織開発、組織変革、職場改革、改善など、必要な変革がはかどるという成果)	_____ %	_____ %
(3) 従業員の声の吸い上げ役(人事部のおかげで、全社員の声が発言層に届き、望むことが実現されやすくなるという成果)	_____ %	_____ %
(4) 事務処理の専門家(人事部が一括して処理してくれるのおかげで、評価、給与管理、仕事(業績)管理がはかどるという成果)	_____ %	_____ %
(5) 理念や組織文化の擁護者(人事部のおかげで、創業以来大切にしてきた理念、DNA、組織文化が、従業員に浸透するという成果)	_____ %	_____ %
	計 100 %	計 100 %

Q5. 上記Q4でお答えいただいた5つの項目は、人事部としてどの程度達成されていると思われますか。100点満点で、「現在」と「5年前」のそれぞれについて自己評価点をつけてください。

	【現在】	【5年前】
	_____点 / 100点	_____点 / 100点

Q6. 貴社の人事部は、以下のそれぞれの項目について、現実にとりだけ貢献しているとお考えですか。「現在」と「5年前」について、それぞれ最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

人事部が貢献している分野	【現在】						【5年前】					
	全く貢献でき	あまり貢献できない	どちらともい	やや貢献でき	非常に貢献でき		全く貢献でき	あまり貢献できない	どちらともい	やや貢献でき	非常に貢献でき	
(1) ビジネス上のパフォーマンス向上	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(2) 人件費削減などのコストダウン	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(3) ビジネス上必要な人材の確保	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(4) 次世代リーダーの育成	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(5) 現場リーダーの人材マネジメントに関する支援	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(6) 組織変革の推進	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(7) 人事制度の効果的な運用	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(8) 人材に関する情報の蓄積	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(9) 従業員の問題や不満への対応	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(10) 女性活用など雇用におけるダイバーシティの推進	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(11) 労働に関する法令順守など	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(12) 買収などによる人材や組織の統合	1	2	3	4	5	該当せず	1	2	3	4	5	該当せず
(13) 事業のグローバル展開の推進	1	2	3	4	5	該当せず	1	2	3	4	5	該当せず

Q7. 人事部の役割について、人事部長として普段よく語られていることについて、ご自分の言葉で自由記述でお答えください(一言で結構です)。

わたしの考えでは、人事部とは、_____のために存在する。

この考えの支えとなる(座右の銘としておられるような)人生観や人生哲学、経営学説やそれ以外の学説、あるいはご経験に基づく持論が基盤にありましたらお教えください。

上記の考えは、_____という哲学、学説もしくは持論に基づいている。

Q8. 組織・人事のあり方について、かつて経営学者ウィリアム・オーウチ教授が四半世紀前に、述べた日本型、米国型の特徴です。この両極のなかで、「現在」と「5年前」の貴社についてのあなたの認識に基づいて、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

		1	2	3	4	5	6	7	
		左端そのもの	左にかなり近い	左に少し近い	どちらともいえない	右に少し近い	右にかなり近い	右端そのもの	
(1)	現在	1	2	3	4	5	6	7	終身雇用
	5年前	1	2	3	4	5	6	7	短期雇用
(2)	現在	1	2	3	4	5	6	7	あまり差をつけない人事考課と遅い昇進
	5年前	1	2	3	4	5	6	7	差を大きくつける人事考課と早い昇進
(3)	現在	1	2	3	4	5	6	7	ゼネラリスト重視のキャリアパス
	5年前	1	2	3	4	5	6	7	スペシャリスト重視のキャリアパス
(4)	現在	1	2	3	4	5	6	7	あからさまでない微妙なコントロール
	5年前	1	2	3	4	5	6	7	明示的なコントロールシステムの整備
(5)	現在	1	2	3	4	5	6	7	集団による意思決定
	5年前	1	2	3	4	5	6	7	個人による意思決定
(6)	現在	1	2	3	4	5	6	7	集団責任
	5年前	1	2	3	4	5	6	7	個人責任、自己責任
(7)	現在	1	2	3	4	5	6	7	社員に対する全面的なかかわり
	5年前	1	2	3	4	5	6	7	社員に対する部分的なかかわり

Q9. 本社スタッフ部門、とりわけ人事部は、経営者、ライン・マネジャーや働く個人に対して尽くす、奉仕することによってこそ、うまくリーダーシップが発揮できるのだという考え(「サーバント・リーダーとしての人事部」という考え)があります。このような考えについて、あなたの認識やご意見をお聞かせください。最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

- (1) サーバント・リーダーという考えについて聞いたことがある 1. はい 2. いいえ
- (2) 人事部がサーバント・リーダーの役割を社内外に果たすべきだという考えには 1. 同意する 2. どちらともいえない 3. 同意しない
- (3) 以下の役割は、サーバント・リーダーの役割としてよくあげられるものです。貴社の人事部の役割として、理想ではなく現状に最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

サーバント・リーダーとしての人事部の役割(現状)	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	非常に当てはまる
(1) 傾聴(マネジャー、従業員、さらに社外の大事な声を積極的に傾聴する)	1	2	3	4	5
(2) 共感(社員の声を傍観者としてでなく、共感的に聞く)	1	2	3	4	5
(3) 癒し(人事施策はひとを疲弊させ傷つけるのではなく、働く人びとを世話する)	1	2	3	4	5
(4) 気づき(従業員の意識を高め、倫理観、価値観に絶えず社員皆に気づかせる)	1	2	3	4	5
(5) 説得(服従を強要するのではなく、新施策について、その理由や効果をしっかり説得する)	1	2	3	4	5
(6) 概念化(経営者とともに大きな夢を掲げ、わかりやすい言葉で浸透させる)	1	2	3	4	5
(7) 予見(変化の担い手として、社員の将来を予見し構想し、会社のビジョンと社員の将来を結びつける)	1	2	3	4	5
(8) 執事役(人事部は、大きな屋敷の執事のように信頼され、目立たないように日々の支えとなっている)	1	2	3	4	5
(9) 人々の成長に関与(人間尊重に加えて、人間成長を絶えざるテーマとする)	1	2	3	4	5
(10) コミュニティづくり(社内の人々がお互いのことを気にかける共同体をつくる)	1	2	3	4	5

Q10. 経営トップを頂点に、各レベルのリーダーが、順次「リーダーを育てるリーダー」となり、組織の中にくまなくリーダーシップ育成が連鎖していく仕組みのことをリーダーシップ・パイプラインと呼びます。次の問にお答えください。

(1) リーダーシップ・パイプラインの実施状況についてお答えください。

1. 聞いたことがあり、実施している
2. 聞いたことはないが、似たような発想で幹部育成をしている
3. 聞いたことはあるが、実施していない
4. まったく聞いたこともなく、実施していない

(2) (1)で「1」または「2」と答えられた方

次期経営幹部育成についてはどのように位置づけられていますか。次期経営幹部育成における経営者と人事部の役割分担のウェイトについて、以下の括弧に数字を入れてお答えください。

経営者()割 人事部()割

(3) 経営者が育っていくうえで、つぎの要因は、それぞれどれくらいのウェイトをもっていると思われますか。合計して、100%になるように適当な数字を入れてお答えください。

1. 仕事上の経験そのもの ()%
2. とともに仕事をした人からの薫陶 ()%
3. 会社が用意する研修やセミナー ()%
4. 本人による自己啓発(読書やセミナー参加など) ()%
5. その他(具体的に: _____) ()%
- 計 100 %

VI. 貴社の人事管理上のガバナンス構造についてお尋ねします。

Q1. 以下の人事管理上の各項目において、製品開発・ビジネスシステム・事業開発・業態開発部（以下：開発部門と呼びます）と人事部との権限関係はどのようになっていますか。「管理職層」、「非管理職（一般社員）層（事務・管理系）」のそれぞれについて、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

人事部と開発部門の権限関係	【管理職層】					【非管理職（一般社員）層】				
	完全に開発部門が	より開発部門の意向が	どちらともいえない	より人事部の意向が	完全に人事部が	完全に開発部門が	より開発部門の意向が	どちらともいえない	より人事部の意向が	完全に人事部が
(1) 開発部門配属の新規採用者の選抜	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 開発部門配属の非正規労働者の採用数	/	/	/	/	/	1	2	3	4	5
(3) 開発部門の社員の賃上げ・賞与の枠（原資）の決定	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 開発部門の社員個別の人事考課の得点（ランク）の決定	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 開発部門の昇進・昇格者の枠（頭数）の決定	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 開発部門の教育訓練（OJT）計画	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) 開発部門の教育研修（Off-JT）計画	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) 開発部門に関わる労使関係の協定や協約の締結	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(9) 開発部門の人員計画	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(10) 開発部門内の異動や配置の決定	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(11) 開発部門から異なる部門（職能）への異動や配置の決定	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(12) 人事等級（社員格付ランク）を決めるための基準の決定	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(13) 定められた基準をもとに、昇進（職位の上昇）の決定	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(14) 定められた基準をもとに、昇格（等級の上昇）の決定	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Q2. 開発部門の社員の人事情報について人事部と開発部門はそれぞれどの程度知っていますか。それぞれについて、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

社員個別の人事情報を知っている程度	【管理職層】					【非管理職（一般社員）層】				
	よく開発部門の方が	やや開発部門の方が	同じ程度	やや人事部の方が	よく人事部の方が	よく開発部門の方が	やや開発部門の方が	同じ程度	やや人事部の方が	よく人事部の方が
(1) 所属（部・課単位）歴	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) これまでの人事考課歴	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) これまでの職務経歴（過去にどのような仕事を担当してどのような成果をあげたか）	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 保有する技能	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 本人のキャリア志向やキャリア目標	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 新しい職務において活躍する可能性	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) 本人の強み・弱みといった人となり	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Q3. 人事部は以下の項目についてどの程度、開発部門の社員個別の人事情報(本人のキャリア目標、本人の強み弱み、職場の悩み・問題意識など)を収集する取り組みを行っていますか。それぞれについて、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

人事情報を人事部が収集する手段	【管理職層】			【非管理職(一般社員)層】		
	全く行っていない	適宜行っている	定期的に行っている	全く行っていない	適宜行っている	定期的に行っている
(1) 自己申告書などを通じた情報収集	1	2	3	1	2	3
(2) 社員研修における観察を通じた情報の収集	1	2	3	1	2	3
(3) 当該社員の上司への聞き取りや情報交換	1	2	3	1	2	3
(4) 労働組合への聞き取りや情報交換	1	2	3	1	2	3
(5) 人事部スタッフによる当該社員に対する個人面談	1	2	3	1	2	3

Q4. 人事部が開発部門の職場の実態を知る情報経路についてお尋ねします。以下の項目について、それぞれからどの程度の情報を集めることができているか、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

人事部が職場の情報を収集する経路	【管理職層】					【非管理職(一般社員)層】				
	全く集まらない	あまり集まらない	どちらともいえない	やや集まる	非常に集まる	全く集まらない	あまり集まらない	どちらともいえない	やや集まる	非常に集まる
(1) 労働組合との協議	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 労働組合による自発的な持ち込み	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) ラインの従業員からの自発的な持ち込み	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 本社外の人事担当者との協議	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 本社外の人事担当者からの自発的な持ち込み	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 本社人事部による探索	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Q5. 開発部門の職場の実態を把握する際、以下の項目から集まる情報にはどれだけの価値がありますか。それぞれについて、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

収集経路ごとの情報価値	【管理職層】					【非管理職(一般社員)層】				
	全く価値がない	あまり価値がない	どちらともいえない	やや価値がある	非常に価値がある	全く価値がない	あまり価値がない	どちらともいえない	やや価値がある	非常に価値がある
(1) 労働組合との協議から得た情報	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 労働組合による自発的な持ち込み情報	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) ラインの従業員からの自発的な持ち込み情報	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 本社外の人事担当者との協議から得た情報	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 本社外の人事担当者からの自発的な持ち込み情報	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 本社人事部による探索から得た情報	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Q6. 人事スタッフの陣容についてお尋ねします。

(1) 本社所属で以下の人事職能を担う人事スタッフの人数は何名ですか。

総数で約()人 (本社所属のみ)

【内訳：構成比でお答えください】 ※1人のスタッフが複数の業務を担っているときは主担当の業務でカウントしてください。

- ① 人事・人事企画 約()人
- ② 労使関係 約()人
- ③ 人材開発・教育・研修 約()人
- ④ その他 約()人

(2) 本社以外の事業部、支社、支店、工場などに所属する人事スタッフの人数は何名ですか。

約()人

(3) 実際に人事管理を進める際、社外のパートナーにどのくらいアウトソースしていますか。「現在」と「5年前」それぞれについてお答えください。また、アウトソース先との資本関係の有無もお答えください。

アウトソースの内容	【現在】					【5年前】				
	アウトソース先との資本関係		アウトソースしていない	一部アウトソースしている	全てアウトソースしている	アウトソース先との資本関係		アウトソースしていない	一部アウトソースしている	全てアウトソースしている
(1) 募集・採用	有	無	1	2	3	有	無	1	2	3
(2) 評価・処遇	有	無	1	2	3	有	無	1	2	3
(3) 教育・研修	有	無	1	2	3	有	無	1	2	3
(4) 福利厚生	有	無	1	2	3	有	無	1	2	3
(5) 給与支払・社会保険管理	有	無	1	2	3	有	無	1	2	3

(4) 全人事スタッフのうち、入社以来、人事・教育職能(部門)しか経験のしたことがない人材(人事プロパー)と、人事以外の職能(部門)を経験したことのある人の比率はどのくらいでしょうか。割合でお答えください。

①人事プロパー()割、 プロパー以外()割

②人事プロパーの人数は5年前と比べて、どのように変わってきていますか。最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

- 1. 減っている
- 2. 変わっていない
- 3. 増えている

Ⅶ. 人事諸制度の導入状況についてお尋ねします。

Q1. 以下に示された各制度のそれぞれの導入状況について、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。
また、「導入済み」を回答した項目に関しては、その制度の導入時期について当てはまる箇所に○をつけてください。

導入する つもりはない	導入を 検討している	導入済み	導入時期			
			ここ1年以内	1～3年前	4～7年前	8年以上前

【評価・報酬制度】

(1) 目標管理制度	1	2	3				
(2) 多面観察評定(360度評価)	1	2	3				
(3) 発明報償制度	1	2	3				
(4) コンピテンシー評価	1	2	3				

【キャリア開発】

(5) 自己申告制度	1	2	3				
(6) キャリア面談制度	1	2	3				
(7) 社内公募制度	1	2	3				
(8) 早期退職優遇制度	1	2	3				
(9) 転職支援制度	1	2	3				
(10) キャリア開発研修	1	2	3				
(11) 国内外ビジネススクール派遣	1	2	3				
(12) 職種別採用	1	2	3				
(13) 専門職(複線型人事)制度	1	2	3				

【人材の多様性管理】

(14) ポジティブ・アクション (女性の管理職登用など)	1	2	3				
(15) 勤務地限定社員制度	1	2	3				
(16) 職種限定社員制度	1	2	3				
(17) 高度専門人材の有期雇用	1	2	3				
(18) 非正規労働者の質的基幹化 (監督職登用など)	1	2	3				
(19) 非正規社員の正社員転換制度	1	2	3				

【ワーク・ライフ・バランス】

(20) 管理職に対するワーク・ライフ・バランス の向上を促す啓蒙活動	1	2	3				
(21) 有給休暇の取得率向上を促す施策	1	2	3				
(22) 短時間勤務制度	1	2	3				
(23) 女性社員の就業継続支援施策 (長期休業制度や職場復帰支援制度など)	1	2	3				

【その他】

(24) 苦情処理制度	1	2	3				
(25) 内部通報制度	1	2	3				

Ⅷ. 最後に、あなたの会社に対する認識についてお尋ねします。

Q1. あなたの会社に対する思いについてお尋ねします。以下のそれぞれの項目について、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

会社に対する思い	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	非常に当てはまる
(1) 私は、この会社を背負っていくという自覚がある	1	2	3	4	5
(2) 私が、この組織の中心になっていかなければと思う	1	2	3	4	5
(3) 私が、会社を担っていく必要があると思う	1	2	3	4	5

Q2. 貴社では、以下のそれぞれの項目のについて、「正規社員」、「非正規社員」それぞれに対してどの程度期待していますか。最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。なお、「非正規社員」についてはパート、派遣社員、契約社員のうち貴社で最も人数の多いものに○をつけて、その人たちを想定してお答えください。

従業員に対する期待	【正規社員】					【非正規社員】 (パート 派遣社員 契約社員) *いずれかに○をつけてからお答えください				
	全く期待していない	あまり期待していない	どちらともいえない	やや期待している	非常に期待している	全く期待していない	あまり期待していない	どちらともいえない	やや期待している	非常に期待している
(1) 突発的な残業も文句を言わずに受け入れること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 会社に対して忠誠心を持つこと	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 業務に関係なくても会社のためになる行動をとること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 長期にわたって継続的に勤務すること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 職種(製造, 営業, 経理等)の変更を受け入れること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 転居転勤を受け入れること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) 仕事以外でも、職場の仲間との交流を深めること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) 業務を遂行するために必要な知識・スキルを自主的に習得すること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(9) 長期的に企業に貢献をすること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(10) 賃金に見合った範囲で成果をあげること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(11) 会社との関わりは契約の範囲で限定されること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(12) 競合他社へ転職しないこと	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(13) 長期ではなく、単年度ごとの成果を強く意識して働くこと	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(14) すでに保有している知識・技術の範囲を超えて会社に貢献すること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ご協力くださった中で、ご希望の方に本調査の報告書を送付させていただきます。ご希望の方は、下記に必要事項をご記入ください。また、今後、本調査をさらに充実したものにするため、インタビュー調査を行いたく考えております。ご協力いただける場合は、同じく下記に必要事項をご記入ください。

(1) 報告書のご希望 1. 希望する 2. 希望しない

【報告書の送付先】

貴社名	
住所	〒(-)
お名前・職名	
電話番号	()
F A X	()

(2) インタビュー調査の依頼 1. 可能 2. 不可能

【連絡先】

ご担当者のお名前	
ご担当部署	
電話番号	()
E-mail アドレス	@
F A X	()
訪問の条件など	

以上で、アンケートは終わりです。
ご多忙の中、数多くの質問にお答えくださりまして誠に有り難うございました。

神戸大学および(社)日本能率協会では、個人情報の保護に努めております。詳細につきましては以下をご覧ください。
 ・ 神戸大学公式ページの個人情報管理指針 : <http://www.kobe-u.ac.jp/info/personal/guidelines.htm>
 ・ (社)日本能率協会の個人情報保護方針 : <http://www.jma.or.jp/privacy>
 以上の指針・方針に準じて適切に管理いたします。

なお、ご記入いただきました個人情報は本調査に関する連絡と印刷物の作成、神戸大学大学院経営学研究科経営人材研究所・(社)日本能率協会主催の催し物および関連催し物のご案内を送付をする際に使用させていただきます。

開発部門の創造性を支援する人材マネジメント調査

ご記入に当たってのお願い

製造業であれば製品開発部長、非製造業であればビジネスシステム開発部長や事業開発部長もしくは業態開発部長など、貴社にとって重要な「開発部門」の責任者の方にご回答くださいますようお願いいたします。

1. この調査票にご記入いただいた内容は全て統計的に処理され、回答が他にもれることはありませんので、ありのままにご記入ください。
2. ご回答は〔 ・適当な数字に○をつけていただくもの
・□や()に具体的にご記入いただくもの 〕があります。
3. 特に断りのない場合は、現時点を念頭にお答えください。
4. この調査では、あなたが管轄する開発部門についてお尋ねしています。
5. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒で、到着後2週間以内にご投函ください。
6. 調査結果をご希望の方には、まとめ次第、報告書を無料でお送りいたしますので、この調査票の最終ページに、必要事項をご記入ください。

本調査は神戸大学を中心とした研究者が所属する経営人材研究所(KIMPS)と(社)日本能率協会(JMA)の共同で行っています。
この調査について、ご不明な点がございましたら下記の人材マネジメント調査事務局までお問い合わせください

【調査担当の機関名】

神戸大学大学院経営学研究科
経営人材研究所(KIMPS)
URL: <http://www.b.kobe-u.ac.jp/~hrm/>
[調査担当者]
金井壽宏(神戸大学教授): 調査代表
守島基博(一橋大学教授)
平野光俊(神戸大学教授)
内田恭彦(山口大学教授)
鈴木竜太(神戸大学准教授)
松嶋 登(神戸大学准教授)
江夏幾多郎(名古屋大学専任講師)

人材マネジメント調査事務局
社団法人 日本能率協会(JMA)
地域統括本部 関西地域事業部内
URL: <http://www.jma.or.jp/>
〒530-0001
大阪市北区梅田2-2-22
ハービスENTオフィスタワー19F
担当: 式守(シキモリ)
TEL: 06-4797-2050
FAX: 06-4797-2051
Mail: Keisuke_Shikimori@jma.or.jp

I. あなた(製品・事業・ビジネスシステム・業態開発部長)についてお尋ねします。

Q1. 会社名()

Q2. 以下の項目は、あなたの管轄部署の業績についての記述です。最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

管轄部署の業績	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	非常に当てはまる
(1) この部署は大いに競争力がある	1	2	3	4	5
(2) この部署はこれまで業務を効率的にこなしてきた	1	2	3	4	5
(3) この部署は成果をあげてきた	1	2	3	4	5

Q3. 所属部署名 ()

Q4. あなたのこれまでのキャリアについてあなたの最終学歴は次のうちどれですか。

MBAの取得の有無についても○をつけてお答えください。また、四年制大学卒以上の方は、専攻についても○をつけてお答えください。

1. 高校・専門学校・短大・高専卒
 2. 四年制大学卒 (専攻: 法・経済・商・経営・教育・文・工学・理学・農・医・薬・その他)
 3. 大学院修士課程卒 (専攻: 法・経済・商・経営・教育・文・工学・理学・農・医・薬・その他)
 4. 大学院博士課程卒 (専攻: 法・経済・商・経営・教育・文・工学・理学・農・医・薬・その他)
- MBAの取得 有 ・ 無

Q5. あなたはこれまで現在の会社を含めていくつの会社に(アルバイト、研修、出向等を除く)勤めましたか。

1. 1社 2. 2社 3. 3社 4. 4社 5. 5社以上

Q6. あなたが現在の会社に入社したのはいつですか。 西暦()年

Q7. あなたは取締役もしくは執行役ですか。 1. はい 2. いいえ

Q8. 現在の役職についてからの経過年数。 ()年

Q9. あなたの直屬部下(一次考課対象者)の人数は何名ですか。 約()名

Q10. あなたが経験した職能分野についてお尋ねします。なお、D~Fについては、転職経験のある方のみお答えください。転職経験者の中で、他社から転職して直接現在の役職に就いた方は、D~Fについてのみお答えください。また、BとEについては入社以来の通算経験年数を、CとFについてはその職能の経験年数を、下の空欄にご記入ください。

職能分野	現在の会社で			現在の会社以外で (転職経験者のみ)		
	A 現役職の直前の 職能(1つだけ○)	B 経験した全職能 (全てに○)	C 経験した最長職能 (1つだけ○)	D 入社直前の職能 (1つだけ○)	E 経験した全職能 (全てに○)	F 経験した最長職能 (1つだけ○)
(1) 経営企画	1	1	1	1	1	1
(2) 法務	2	2	2	2	2	2
(3) 経理・財務	3	3	3	3	3	3
(4) 人事・教育	4	4	4	4	4	4
(5) 総務・秘書	5	5	5	5	5	5
(6) 広報・宣伝	6	6	6	6	6	6
(7) 情報システム	7	7	7	7	7	7
(8) 営業企画(マーケティング)	8	8	8	8	8	8
(9) 販売・営業	9	9	9	9	9	9
(10) 貿易・海外事業	10	10	10	10	10	10
(11) 資材・購買・工程管理	11	11	11	11	11	11
(12) 生産技術・生産管理	12	12	12	12	12	12
(13) 製品開発・設計	13	13	13	13	13	13
(14) 研究・開発	14	14	14	14	14	14
(15) その他:()	15	15	15	15	15	15

入社以来通算で
□□年間

通算で
□□年間

入社以来通算で
□□年間

通算で
□□年間

Q4. あなたの部署における目標管理制度の運用のあり方について、以下のそれぞれの項目はどの程度当てはまりますか。それぞれについて、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

目標管理制度の運用のあり方	【管理職層】					【非管理職(一般社員)層】				
	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらでもない	やや当てはまる	非常に当てはまる	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらでもない	やや当てはまる	非常に当てはまる
(1) 期首に設定された目標から逸脱することなく忠実に遂行することが推奨される	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 期首に設定された目標を期中に社員の判断で柔軟に変化・拡張させることが推奨される	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 期末の評価は、期首に設定された目標のみにひもづいて決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 期末の評価は、期首に設定された目標に、期中に付加された目標も加味する	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 期末の評価は、期首に設定された目標にこだわらず、期末において跡付けで決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Q5. あなたの部署において昇給(月例給)および賞与を決める際に考慮している項目についてお尋ねします。それぞれについて、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

	【管理職層】					【非管理職(一般社員)層】				
	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらでもない	やや当てはまる	非常に当てはまる	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらでもない	やや当てはまる	非常に当てはまる

昇給(月例給)を決める際に考慮している項目

(1) その人の能力・スキル(職務遂行能力)に基づいて昇給(月例給)を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 担当する仕事(職務)の価値に基づいて昇給(月例給)を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 仕事(職務)を遂行していく上で、本人に期待される役割の価値に基づいて昇給(月例給)を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 仕事の遂行過程における態度に基づいて昇給(月例給)を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 勤続年数に基づいて昇給(月例給)を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 年齢に基づいて昇給(月例給)を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) それまで積み上げてきた業績に基づいて昇給(月例給)を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) 当期の業績に基づいて昇給(月例給)を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

賞与を決める際に考慮している項目

(1) その人の能力・スキル(職務遂行能力)に基づいて賞与を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 担当する仕事(職務)の価値に基づいて賞与を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 仕事(職務)を遂行していく上で、本人に期待される役割の価値に基づいて賞与を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 仕事の遂行過程における態度に基づいて賞与を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 勤続年数に基づいて賞与を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 年齢に基づいて賞与を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) それまで積み上げてきた業績に基づいて賞与を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) 当期の業績に基づいて賞与を決めている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Ⅲ. 貴社の人事部の機能と役割についてお尋ねします。

Q1. 貴社の人事部が、以下にあげる役割について時間やエネルギーをかけていると考えられる割合を、100パーセントを割り振る形で、「現在」と「5年前」についてお答えください。

	【現在】	【5年前】
(1) 人事情報の蓄積・整理(従業員にかかわるデータを収集し、必要なときに引き出せるようにメンテナンスすること)	_____ %	_____ %
(2) 内部監査と統制(社内の業務、規制、法律や組合関連のコンプライアンスの遵守)	_____ %	_____ %
(3) 人事施策の運用に関する支援(人事施策の実施と運営)	_____ %	_____ %
(4) 人事制度や施策の開発と展開(新しい制度や方式を開発すること)	_____ %	_____ %
(5) 経営のパートナーとして戦略面に従事(経営陣の一員となり、戦略的な人事計画、組織設計、戦略的変革に携わること)	_____ %	_____ %
	計100%	計100%

Q2. 上記Q1でお答えいただいた5つの役割について、貴社の人事部は、どの程度達成されていると思われますか。100点満点で、「現在」と「5年前」のそれぞれについて点数をつけてください。

	【現在】	【5年前】
	_____ 点 / 100点	_____ 点 / 100点

Q3. 以下の5つの項目は、人事部からどの程度もたらされていると思われますか。人事部がエネルギーを注いでいると思われる割合を100%を割り振る形で、「現在」と「5年前」のそれぞれについてお答えください。

	【現在】	【5年前】
(1) 戦略立案実施のパートナー(人事部のおかげで、よりよい戦略が構想され、実施がはかどるという成果)	_____ %	_____ %
(2) 変革促進の担い手(人事部のおかげで、組織開発、組織変革、職場改革、改善など、必要な変革がはかどるという成果)	_____ %	_____ %
(3) 従業員の声の吸い上げ役(人事部のおかげで、管理職以上を含む全社員の声を経営層に届き、望むことが実現されやすくなるという成果)	_____ %	_____ %
(4) 事務処理の専門家(人事部が一括して処理してくれるのおかげで、評価、給与管理、仕事(業績)管理がはかどるという成果)	_____ %	_____ %
(5) 理念や組織文化の擁護者(人事部のおかげで、創業以来大事にしてきた理念、DNA、組織文化が従業員に浸透するという成果)	_____ %	_____ %
	計100%	計100%

Q4. 上記Q3でお答えいただいた5つの項目は、人事部からどの程度もたらされていると思われますか。100点満点で、「現在」と「5年前」のそれぞれについて点数をつけてください。

	【現在】	【5年前】
	_____ 点 / 100点	_____ 点 / 100点

Q5. 貴社の人事部は、以下のそれぞれの項目について、現実にとりだけ貢献していると思われるか。「現在」と「5年前」のそれぞれについて最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

人事部が貢献している分野	【現在】						【5年前】					
	全く貢献していない	あまり貢献していない	どちらでもない	やや貢献している	非常に貢献している		全く貢献していない	あまり貢献していない	どちらでもない	やや貢献している	非常に貢献している	
(1) ビジネス上のパフォーマンス向上	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(2) 人件費削減などのコストダウン	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(3) ビジネス上必要な人材の確保	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(4) 次世代リーダーの育成	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(5) 現場リーダーの人材マネジメントの支援	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(6) 組織変革の推進	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(7) 人事制度の効果的な運用	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(8) 人材に関する情報の蓄積	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(9) 従業員の問題や不満への対応	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(10) 女性活用など雇用におけるダイバーシティの推進	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(11) 労働に関する法令順守など	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(12) 買収などによる人材や組織の統合	1	2	3	4	5	該当せず	1	2	3	4	5	該当せず
(13) 事業のグローバル展開の推進	1	2	3	4	5	該当せず	1	2	3	4	5	該当せず

Q6. 組織・人事のあり方について、かつて経営学者ウィリアム・オーウチ教授が四半世紀前に述べた日本型、米国型の特徴です。この両極の中で、「現在」と「5年前」の貴社について、あなたの認識に基づいて最も当てはまる数字に○をつけて位置づけをお答えください。

	1	2	3	4	5	6	7
	左端のもの	左にかなり近い	左に少し近い	どちらともいえない	右に少し近い	右にかなり近い	右端のもの
	終身雇用			短期雇用			
(1) 現在	1	2	3	4	5	6	7
5年前	1	2	3	4	5	6	7
	あまり差をつけない人考課と遅い昇進			差を大きくつける人事考課と早い昇進			
(2) 現在	1	2	3	4	5	6	7
5年前	1	2	3	4	5	6	7
	ゼネラリスト重視のキャリアパス			スペシャリスト重視のキャリアパス			
(3) 現在	1	2	3	4	5	6	7
5年前	1	2	3	4	5	6	7
	あからさまでない微妙なコントロール			明示的なコントロールシステムの整備			
(4) 現在	1	2	3	4	5	6	7
5年前	1	2	3	4	5	6	7
	集団による意思決定			個人による意思決定			
(5) 現在	1	2	3	4	5	6	7
5年前	1	2	3	4	5	6	7
	集団責任			個人責任、自己責任			
(6) 現在	1	2	3	4	5	6	7
5年前	1	2	3	4	5	6	7
	社員に対する全面的なかかわり			社員に対する部分的なかかわり			
(7) 現在	1	2	3	4	5	6	7
5年前	1	2	3	4	5	6	7

Q7. 経営トップを頂点に、順次、各レベルのリーダーが、「リーダーを育むリーダー」となり、組織中で、リーダーシップ育成が連鎖していく仕組みのことを、「リーダーシップ・パイプライン」といいます。この仕組みに関する以下の問いに関して、最も当てはまる数字に○をつけ、括弧内に数字を入れてお答えください。

(1) リーダーシップ・パイプラインの実施状況についてお答えください。

1. 聞いたことがあり、実施している
2. 聞いたことはないが、似たような発想で幹部育成をしている
3. 聞いたことはあるが実施していない
4. まったく聞いたこともなく、実施していない

(2) 経営者が育っていくうえで、つぎの要因は、それぞれどれくらいのウェイトをもっていると思われますか。合計して、100%になるように適当な数字を入れてお答えください。

1. 仕事上の経験そのもの () %
 2. とともに仕事をした人からの薫陶 () %
 3. 会社が用意する研修やセミナー () %
 4. 本人による自己啓発(読書やセミナー参加など) () %
 5. それ以外 (具体的に: _____) () %
- 計 100 %

IV. あなたの部下が担当している「仕事の特性」についてお尋ねします。

Q1. あなたの部下のうち以下の3つのタイプの人材が担っている仕事特性についてお尋ねします。以下に記述されている3つのタイプの人材について、最も該当する部下(課長職層の方)をまずお一人ずつ想定して、彼(彼女)の属性をお答えください。

当該社員A : 「管理職(幹部候補)」 将来の経営幹部候補で(人事考課を行う)部下を持っている管理職

当該社員B : 「管理職(A以外)」 将来の幹部候補として想定されていないが、部下を持っている管理職

当該社員C : 「専門職」 部下を持たないが管理職待遇の専門職(現場で指導する若手社員などはいても構いません)

(1) 当該社員の性別

- | | | |
|----------------|---------------|--------------|
| 【A. 管理職(幹部候補)】 | 【B. 管理職(A以外)】 | 【C. 専門職】 |
| 1. 男 2. 女 | 1. 男 2. 女 | 1. 男 2. 女 |

(2) 当該社員の年齢

- | | | | | |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------|
| 【A. 管理職(幹部候補)】 | | | | |
| 1. 30歳未満 | 2. 30歳以上～39歳以下 | 3. 40歳以上～49歳以下 | 4. 50歳以上～59歳以下 | 5. 60歳以上 |
| 【B. 管理職(A以外)】 | | | | |
| 1. 30歳未満 | 2. 30歳以上～39歳以下 | 3. 40歳以上～49歳以下 | 4. 50歳以上～59歳以下 | 5. 60歳以上 |
| 【C. 専門職】 | | | | |
| 1. 30歳未満 | 2. 30歳以上～39歳以下 | 3. 40歳以上～49歳以下 | 4. 50歳以上～59歳以下 | 5. 60歳以上 |

Q2. 当該社員が担当している仕事の特性についてお尋ねします。以下の項目について「A. 管理職(幹部候補)」「B. 管理職(A以外)」「C. 専門職」のそれぞれについて、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

当該社員の仕事の特性	【A. 管理職(幹部候補)】					【B. 管理職(A以外)】					【C. 専門職】				
	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	非常に当てはまる	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	非常に当てはまる	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	非常に当てはまる
(1) 他部署の関係者と絶えず相談しなければならない	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 他部署の関係者と情報を擦り合わせないと上手くいかないことがたくさんある	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 業務の遂行過程に多くの関係者が関わっている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 様々な現場の状況を把握しなければならない	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 業績は、市況や経済動向によって影響を受ける	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 業績の良し悪しは、他部署の仕事の達成具合によって変わる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) 他部署のスタッフの業績と明確に比較できる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) 仕事の成果は年度末にはっきり出るとは限らない	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(9) 自社の強みをより強化していく仕事である	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(10) 他社との差異化に関係する仕事である	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(11) 自社(自事業部)の業績に大きく影響を与える仕事である	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(12) 現在は持っていない新規の能力が要求される仕事である	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(13) 現在の本人の力量に見合った仕事である	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(14) これまで以上の努力が求められる仕事である	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

V. あなたの部下の「個人特性」についてお尋ねします。

Q1. 上記(VI)でお答えいただいた、あなたの部下の特性についてお尋ねします。以下の項目について、それぞれ、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

当該社員の個人特性	【A. 管理職(幹部候補)】					【B. 管理職(A以外)】					【C. 専門職】				
	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	非常に当てはまる	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	非常に当てはまる	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	非常に当てはまる
(1) 理論的な思考力に優れている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) ものごとの理解を体系的に行う	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 筋道を立てて考えるのが得意だ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 直接は関係ない領域の経験や事象を結びつけて考えるのがうまい	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 過去の経験をうまく応用して仕事を行う	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 抽象的な話(理念や方針など)と現実を結びつけるのがうまい	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) 新しい知識や技術が得られるような本や情報に進んで接している	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) 苦しくても、自分の素質や能力を活かす仕事を好む	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(9) やさしくて簡単にできる仕事を好む	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(10) 競合他社とは異なる技術・ノウハウの開発や活用に関わることで身につく技術・知識を持っている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(11) 競合他社が扱わない領域の仕事経験から得た知識・技術を持っている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(12) 競合と異なる戦略的プロジェクトなどに参画したことにより得た知識・技術を持っている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(13) 他社にはない独自製品やサービスに関わることで得た知識・技術を持っている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(14) 多くの部署の仕事や技術と相まって成果が生まれる知識・技術を持っている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(15) 業務の流れなどを深く理解しないと、経営上の意味(生産性・顧客満足の上など)を理解しにくい知識・技術を持っている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(16) 長年にわたる多数の従業員の改善活動により築かれた知識・技術を持っている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(17) 簡単には習得できない複雑な知識・技術を持っている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(18) 他部署のキーマンとのネットワークを持っている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(19) 仕事上のことについての相談や提案を気兼ねなく行える上位層の人がいる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(20) 他部署に仕事上の相談を気兼ねなく行える人が多くいる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(21) 失敗の責任を他者のせいにならない	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

当該社員の個人特性	【A. 管理職(幹部候補)】					【B. 管理職(A以外)】					【C. 専門職】				
	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	非常に当てはまる	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	非常に当てはまる	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	非常に当てはまる
(22) 言ったことに対して必ず責任を果たそうとする	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(23) 常に会社全体のことを考えて行動している	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(24) 様々な部署との長年のやり取りから自部門の良さと問題点を理解している	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(25) 会社(事業)の歴史の変遷を知っているので、会社の本当の強み・弱みが分かっている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(26) 製品・サービスを提供するための技術やシステムの問題解決を行ってきたので、それらの特徴を知り尽くしている	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

VI. 最後に、あなたの会社に対する認識、および貴社についてお尋ねします。

Q1. あなたの会社に対する思いについてお尋ねします。以下のそれぞれの項目について最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

会社に対する思い	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	非常に当てはまる
(1) 私は、この会社を背負っていくという自覚がある	1	2	3	4	5
(2) 私が、この組織の中心になっていかなければと思う	1	2	3	4	5
(3) 私が、会社を担っていく必要があると思う	1	2	3	4	5

Q2. 貴社についてお尋ねします。

(1) 直近の決算時の貴社の年間売上高と、営業利益を以下にご記入下さい。

- ① 年間売上高 …… 約 □□兆 □□□億 □□百万円
- ② 営業利益 …… 約 □兆 □□□億 □□百万円

(2) 業種(下の1から40までの中から1つ選んで○をご記入ください)

* 複数の業種・事業にまたがっている場合は、最も売上高の大きい業種の数字に○をつけてください。

【製造業】

1. 食料品製造業	2. 飲料・たばこ・飼料製造業	3. 繊維工業	4. 衣服・その他繊維製品製造業
5. 木材・木製品製造業(家具を除く)	6. 家具・装備品製造業	7. パルプ・紙・紙加工品製造業	8. 印刷・同関連業
9. 化学工業	10. 石油製品・石炭製品製造業	11. プラスチック製品製造業	12. ゴム製品製造業
13. なめし皮・同製品・毛皮製品	14. 窯業・土石製品製造業	15. 鉄鋼業	16. 非鉄金属製造業
17. 金属製品製造業	18. 一般機械器具製造業	19. 電気機械器具製造業	20. 情報通信機械器具製造業
21. 電子部品・デバイス製造業	22. 輸送用機械器具製造業	23. 精密機械器具製造業	24. その他製造業

【非製造業】

25. 農業	26. 林業	27. 漁業	28. 鉱業	29. 建設業	30. 電気・ガス・熱供給・水道業
31. 情報通信業	32. 運輸業	33. 卸売・小売業	34. 金融・保険業	35. 不動産業	36. 飲食店・宿泊業
37. 医療、福祉	38. 教育、学習支援業	39. サービス業	40. その他(具体的に: _____)		

(3) 以下の項目のうち、貴社に最も当てはまる項目の数字に○をつけてお答えください。

1. 単一の事業会社
2. 事業持株会社の本社
3. 事業持株会社の一社
4. 純粋持株会社の本社
5. 純粋持株会社の一社
6. その他(具体的に: _____)

(4) 貴社の過去3年間(2006年度~2008年度決算)の業績についてお尋ねします。

- ① 業界内の競合他社平均と比べた成長率(過去3年間の売上高伸率)について、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。
1. 上回る
2. 同じくらい
3. 下回る
- ② 業界内の競合他社平均と比べた利益上昇率(過去3年間の売上高営業利益率の変化)について、最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。
1. 上回る
2. 同じくらい
3. 下回る

