



人事部の役割 : 変革主導の役割とサーバント・リーダーの役割 (〈特集〉現代企業の人材マネジメント : 理論と実践)

金井, 壽宏
森永, 雄太
浦野, 充洋

(Citation)

国民経済雑誌, 202(1):69-93

(Issue Date)

2010-07

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81006946>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81006946>



人事部の役割

——変革主導の役割とサーバント・リーダーの役割——

金	井	壽	宏
森	永	雄	太
浦	野	充	洋

国民経済雑誌 第202巻 第1号 抜刷

平成22年7月

人事部の役割

——変革主導の役割とサーバント・リーダーの役割——

金 井 壽 宏
森 永 雄 太
浦 野 充 洋

人事部の古典的な役割と対比して、戦略・変革志向の新たな役割が、注目されつつあるなか、人材マネジメント論には適用されることのなかったサーバント・リーダーシップ論を導入して、人事部の役割を再検討する。エンピリカルな部分は、試論的ではあるが、サーバント・リーダーの観点から人事部の役割を記述したうえで、人事部のサーバント・リーダー志向性ならびに、デリバラブル視点からみた人事部の新旧の役割が、他の変数とどのように関連しているかを検討する。仮説の検証や実証をめざすものではないプリミティブな分析ではあるが、人事部の役割の新たな捉え方を提案する。

キーワード 人事部の役割、サーバント・リーダー志向性、デリバラブル視点、T-HR（戦略・変革志向の人事）と C-HR（古典的人事）

1 は じ め に

サーバント・リーダーという考えに基づいて、人事部が果たしている機能、ライン・マネジャーたちや現場で活躍するひとにもたらしめているもの、あるいは、もたらしうるもの（後述するデリバラブルという観点からの役割）を捉え直すことが本稿のねらいである。その際に、比較的最近注目されるようになった人事部のデリバラブル（戦略や変革に役立つという役割）と古典期に大切にされてきたデリバラブル（人事の業務処理や従業員関係の役割）との対比を意識した議論を展開する。

デリバラブル発想というのは、後述するとおり Ulrich (1997) によって、人材マネジメント (Human Resource Management, HRM) の研究分野から提唱された実践的概念である。これに対して、ここで注目するサーバント・リーダーは、必ずしも、人材マネジメントもしくは人事部（長）の役^{もたらすもの}割 (deliverables of HRM) というテーマとは、元々は関連のない形で生まれてきた。著者のひとり、組織行動論 (Organizational Behavior, OB) を専門にしつつも、現実の人材マネジメントにそれを意味ある形で実践的に応用したいという気持ちを

常にもっていた。そのために、主としてリーダーシップ育成と戦略的 HRM との関連の解明に傾注してきた（たとえば、金井，2008）。リーダーシップ論のなかのサーバント・リーダーという概念は、特徴のあるものの見方を提供する。いかに自分が奉仕する立場でフォロワーたちの役に立てるか、また、さらには現場のフォロワーたちのさらに先にいる顧客たちに尽くすことができるか、という点に注目するのがその特徴である（池田・金井，2007）。池田守男氏は、資生堂の社長、会長であったころ、トップが自らサーバント・リーダーでいくと明示的に表明した。同社には、伝統的に、店頭起点という理念の下に、現場で顧客と接する美容部に尽くすことが、顧客に奉仕することにつながるという確固たる考えがあった。理念に合った行動をとる従業員に CEO が奉仕するのならば、その影響を受けて、人事部長が、サーバント・リーダー的発想をもつようになることはありえるだろう。しかし、実際には、人事という分野こそ、サーバント・リーダー的発想が肝心だという議論は、海外でも日本でもなかった。

他方で、HRM と OB を連携させるという夢を共有する同僚が神戸大学にいるばかりでなく、学会内でも、この連携を志す重鎮、中堅、若手がいる。そこで、ひとつのプロジェクトが立ち上がった。この論文の第一著者の金井がとりまとめ役となり、神戸大学で HRM を専門とする平野光俊氏と一橋大学でわが国の HRM 研究を世界につなげる力をもつ守島基博氏が実質的なリーダーシップを発揮しつつ、神戸大学に限らず、若手の大学院生を巻き込みながら、日本の人事部に関する大規模サーベイを実施した。その際に、サーバント・リーダーとしての人事、また、デリバラブル発想で捉える人事の機能・役割についての質問事項を入れた。このサーベイに依拠して、若手の組織行動論研究者との協力から生まれたのがこの論考である。この調査では、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との関係を強引でストレートな聞き方だと承知しつつも、定量的に検討しようとしている。この調査限りで、確定的な結論を出すのではなく、人事部の役割を探るうえで、「サーバント・リーダーとしての人事部」という考え方を提示して、今後の対話とさらなる調査に役立てることを希望している。人事部の方々、また人事部に意見のある経営者や事業責任者、開発や営業や製造などのライン長、若手も含めて働くひとりひとりとのインフォーマルな対話やフォーマルなインタビュー、今後のより体系的な調査を通じて、「人事部はだれのために、なにをもたらすために存在するのか」という問を極めていきたい。この基本的な問にかかわる具体的な研究課題は、つぎの3つである。第1に、サーバント・リーダーとしての人事部は、どのように記述されるか、また、それは、デリバラブル発想で捉える人事部の役割とどのようにかかわってくるのか。第2に、人事部のサーバント・リーダー志向性と、他の関連しそうな変数との関連はどのようになっているのか。第3に、デリバラブルの視点から把握した役割への人事部の貢献度合いと、他の関連しそうな変数との関連はどのようになっている

るのか。

これらの問は、初歩的かつ探索的なものにすぎない。ここでの分析は、確固たる仮説を検証するようなものではなく、サーバント・リーダーとしての人事部とデリバラブルで捉える人事部との関連性、および、調査票に含まれたいくつかの興味ある変数をピックアップして試論的に論じる以上のものではない。それでも、人事部の役割を考えるための新たな扉をひとつ開いたという探索的成果を示したい。

本稿はこの最初の扉の向こう側を目指す第一歩である。この問にかかわる現時点での分析結果を示しつつ、人事部の役割をめぐる前向きな議論の素材にしてほしい。

2 関連するいくつかの視点

2.1 従来の主流と異なるタイプのリーダーシップ論の視点

サーバントという言葉は、従者、召使いという意味で使われる。他方で、リーダーという言葉は、人びとを引っ張っていく指導者を表すので、一見すると両者は、従うひとと導くひとなので相容れない。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ざるをえないという立場である。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、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、ひとを動かす。ちなみに、敢えて一見すると矛盾すると思われるものが両立することが、常識を越える真理を探究することもあるため、かえって人びとの注意を引く。一見矛盾するものの両立は、修辞法では撞着語法 (oxymoron) として、哲学では相反物の一致として、知られている。

奉仕者こそが信頼され、皆を方向づけるうえで、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、喜んでついていくだろうか。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。とりわけ、正しいことをしている限り、そのフォロワーにリーダーが奉仕することなので、その正しいことの定義、つまり戦略や使命・理念、あるいは倫理的な基準は、リーダーの側に担保される。だから、ただサーバントをしているのとは訳が違う。

長らく AT&T 社に勤務していた、今は亡き Robert Greenleaf 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 (Greenleaf, 2002)。

本稿の元となった調査では、本社スタッフ部門の人事部長と人事が奉仕すべき相手のライン長として開発本部長の両方から回答を得た。人事部が、どのようにして、開発部門を含む

ライン部門に対して、意味ある形で奉仕する。そのことを通じて、信頼を勝ち得る。相手に尽くすことで、結果において、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。これこそが、Ulrich (1997) が伝統的な人事の役割と対比する新たな人事の役割にかかわる問である。ただし、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という伝統的な役割も、またわが社が大事にしてきた文化を守るという役割もまた、人事部ならではのラインに対する一種の奉仕であり、ラインに尽くすことにかかわっている。

さて、ひるがえって、従来の強力なリーダーシップ・イメージを想起してみてほしい。ながらく、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、われわれは強力にリードする人材像として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のリーダーよりも、目に見えないところ、あるいは目立たないところで、縁の下の力持ちのような存在が、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、戦略を発想し変革を起こすひとの支えとなれるようなひとが探せばいるものだ。

文献レビューが本稿での目的ではないので、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、サーバント・リーダーに限らず、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。従来の主流とは異なるタイプのリーダーシップ論がいくつか提示されていた。たとえば、従来の騒がしいリーダーよりも「静かなリーダー」(Badaracco, 2002) や「静かな改革者」(Meyerson, 2008) が倫理的にぶれない存在として注目されるようになった。東洋的な影響を受けて、振り返れば、「自分たちがうまくいっているのは、あのひとのおかげだ」とほのかに気づかされるような（あえて存在感のない）スーパー・リーダーシップ²⁾ (Manz and Sims, 1989) が提唱されるようになってきた。最近ではわが国でも、ソフト系リーダーシップに注目すべきだという議論（高橋，2006）もある。

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 Greenleaf (2002) のサーバント・リーダーシップ説に、本稿では依拠している。なお、リーダーシップ論におけるサーバント・リーダーシップ論そのものについて、より詳しく知りたいひとは、Boyett and Boyett (1998) の第2章、および金井 (2002) の第5章を、わが国の経営者で、サーバント・リーダーシップ論を実践した経営者、資生堂の池田守男氏の実践と持論については、池田・金井 (2007) を、参照されたい。

2.2 人事部の今後のあり方を再考する視点

人事部の今後のあり方について、いくつか議論がある。古くは、1980年代前半より、戦略や変革と人材マネジメントを結びつけるべきだという動きが始まっていた (Fombrun et al., 1984)。戦略的人材マネジメント (Strategic Human Resource Management, SHRM と略記, 「シャーム」と読む) が時代の言葉になりはじめた。しかし, SHRM の全貌も, SHRM と呼ぶには不可欠の少数の必須要件も, 定まらないままであった。人材マネジメントの諸要素の間で内的に相互に整合がとれていて, その全体としてのシステムが環境と外的にフィットしていることなどがアイデアとして示された。大勢の著者が投稿する形で, HRM の将来を議論する編著も目立つようになっていった (Ulrich et al., eds. 1997; Ulrich ed., 1990) が, その主眼は, 寄稿者のトーンからして, 基本的には, 日本の企業に比べるとはるかにパワーが弱かった米国の人事部の発想を戦略など経営の根幹につなげることにあったようにも思われた。経営戦略論のなかで, 産業, 活動の土俵を選ぶ面を重視してきたポジショニング学派に対して, 同じ産業や活動の場を選んでも, パフォーマンスに差が出るとすれば, 組織能力 (organizational capability) にも注目するべきだというリソース・ベースト・ビューが出てくると, 人材マネジメントの研究者たちもこの議論に合流していった (Ulrich and Lake, 1990)。

さらに最近になると, マーケティングやファイナンスの部門の専門性に比べて, けっして劣ることのないような専門性を, 人材マネジメントという分野ももつべきだという主張が出てきた。人事のプロなら, 確固たる意思決定の科学としての人材マネジメント論を身につけるべきだと Boudreau and Ramstad (2007) は, 主張している。同じ時期に, Ulrich の30年来の知人である Christensen (2006) は, 組織開発のプロでもあることを生かして, HR に戦略とのつながりが必要だと力説している。「ビジネスを実際におこなっているラインに対するデリバラブルを明示した HR プランが読者の会社にあるか」という問いかけをしている。Christensen は, 一方で, HR のプロフェッショナルは立脚する理論的基盤をしっかりと持つべきだという点で Boudreau and Ramstad (2007) と論調が一致しており, 同時に, 経験豊かで力のある HR のプロなら, HRM の理論書に記述されているセオリーやモデルを理解するだけではなく, 自分が自社に適用する持論 (実務家が抱き言語化し, 実践に使用するセオリー) を創り出すべきだという点で金井 (2008) の議論と軌を一にしている。Christensen の紹介するエピソードのひとつにつきのようなものがある。かつて『コア・コンピタンス経営』で名高い, 今は亡き C. K. Prahalad 教授の講演を聴いていたら, 「人材マネジメントのベースとなる基本理論はなにですか」という問いかけがあったそうだ。HR マネジャーや HR スタッフが, この間に答えられない限り, HR は荒野を彷徨い続け, 経営にインパクトを与えるようなことはないだろうと櫛を飛ばされたことを, Christensen はずっと覚えてい

て、しかもそのことに感謝している (Christensen, 2006, p. 45)

ここでの文献レビューは限定的で本稿の目的の範囲内のモデストなものである。人事部の役割についての包括的文献レビューには別稿を要する。ここでとりあげなかったさらに3つの流れとしては、HRのプロフェッショナル（以下、HRプロ）が備えるべきコンピテンシーを明確にしようとする真摯な取り組み、HRへの投資の価値およびバランス・スコアカードにおけるHRスコアカードの整備にまつわるような財務・成果の計測にかかわる新たな貢献、タレント・マネジメントに関する、夥しい数のにわかな文献蓄積などがある。さらに、コーチングやパフォーマンス・マネジメントも含めて広い意味での組織開発についてのていねいで信頼できる文献レビューがわが国に少ないので、そこらの探求も今後は必要であろう。

以上の限定的なレビューを踏まえて、われわれが主として依拠する Ulrich のデリバラブル視点に話を移そう。

2.3 人事のデリバラブル視点

すでに、まえがきから、何度か言葉だけ頭出しをしているが、「デリバラブル (deliverable)」という視点について、対語である「ドゥアブル (doable)」と比べながら、ここで説明しておこう。

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、ドゥアブルで発想してしまいがちである。できそうなことをやっているだけで活動しているようにみえるが、それは貢献し役立っていることとは異なる。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もたらされているか、なにを届けることができているか、つまりデリバラブルで捉えるべきだというのが、Ulrich (1997) の主張である。HRプロになげかけるために26名もの論者の寄稿を得た Ulrich ed. (1990) の書名が、*Delivering Results* と題されていることからわかるとおり、成果としてなにを届けることができるか、という視点をずっと重視してきたのである。ライン・マネジャーと現場で働くひとたちに、人事部は、なにを届けることができているかと問いかけるこの発想ゆえに、サーバント・リーダーというリーダーシップの学説とデリバラブルという発想とはうまくつながっていく。

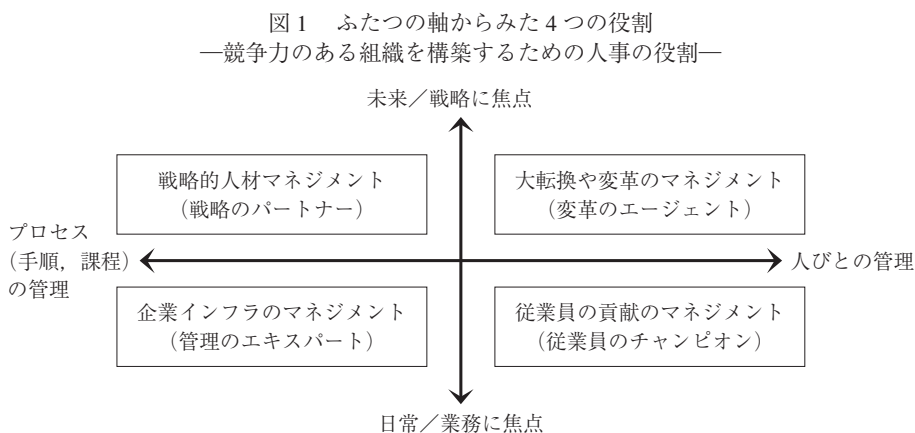
本稿の3人の著者たちはいずれも大学に所属しているので、大学教員の役割をドゥアブル視点で考えてみよう。大学教員がやろうと思えばできることならば、たとえば、講義、演習（ゼミ）、論文の執筆、著書の執筆、新聞への寄稿、教授会など会議出席、学内の委員会出席、政府への申請書の作成、学会の運営、政府や自治体の委員会出席など、いくらでもあげられる。その気になれば、なにをやっているかといえ、学生にも社会にもまったく役に立っていなくても、いくらでもあげることができるだろう。しかし、上記のような活動そのも

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、自分で考える姿勢を育む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カタカナのままの表現を使っている。

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、顧客に、社会にいったいなにがもたらされるかというのが、デリバラブルである。その内容が、図1に示す4象限だというわけだ。

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従業員の声が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、Ulrich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



(注) () 内に、役割のメタファーの記述を追加した。

(出所) Ulrich (1997, p. 24; 訳34頁)

プロットされる。

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³⁾。

2.4 本社スタッフ部門をサーバント・リーダーとして捉える視点

——特に、人事部にこの考えを適用することの意味——

戦略や理念・使命の実現に向かってがんばる現場のひとたちに対して尽くすリーダー、彼らに奉仕するリーダーが、サーバント・リーダーにほかならない。サーバント・リーダーシップの機能については、Greenleaf 自身も述べているが、ここでは、彼の教えを普及・実践するためのセンター（The Larry C. Spears Center for Servant-Leadership, Inc.）の所長をしている Spears (1998) が整理する10機能を元に、人事部長や人事部の機能を考えてみたい。その10機能とは、傾聴、共感、癒し、気づき、説得、概念化、予見力、執事役、ひとの成長へのコミットメント、コミュニティづくりである。Spears による説明と、それぞれの機能を人事部長の役割、人事部の機能にあてはめるとどのようなものか、詳細を表にしたものを、本稿の末尾に収録している。以下の分析との関連で重要な表ではあるが、本文中に入れるには長すぎるので付録1とした。

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には、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。経験の根幹にかかわるところで CEO を補佐することから、CIO（Chief Information Officer）と呼ばれることもある。

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・リーダーである。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長、ご主人さまをライン・マネジャーと読み替えてほしい。

戦略的人材マネジメント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ことは、本気で相手の要望を聞けるということである。先に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こしたことはない。経営の根幹にかかわるところで人事部長が CEO の補佐として深く入り込むことになれば、情報システム部長が CIO と呼ばれるのなら、人事部長も CHO という呼称がありえる。名前が一人歩きしてはいけないが、著者のうちの一人もそのような方向性を提示してきた（金井・守島編著、2004）。

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 CHO の具体的イメージのすべてではないが、ひとつの具体的な姿である。しかしながら、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、以下で報告される調査では、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。加えて本研究では、このような基本的な現状把握と、そのような回答に影響を与える人事部長の個人的要因や組織の在り方との関係について検討するために、探索的な検討を行った。

3 調 査 方 法

3.1 データの収集方法

本稿の分析するサーバント・リーダーとしての人事部にかかわるデータは、この特集号の平野論文で分析されているデータと同様に、2009年2月から3月にかけて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）、によって企画された「創

造性喚起のための人材マネジメント調査（調査代表 金井壽宏）」の一部として実施されたものである。調査の対象は全国の主要企業の人事部長である。調査方法は、調査票を各社人事部長宛に郵送配布し、回答後郵送による調査票回収を行った。2009年2月2日に調査票を5,000社に郵送し、その上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社に対して実施した。調査票は365票が回収され回答率は7.3%であった。本稿で分析に用いるサーバント・リーダーの役割の質問に対する回答のあった調査票が352票で、郵送数を分母とする回答率は7.04%、回収票を分母とする回答率は96.4%であった。

3.2 質問項目

3.2.1 サーバント・リーダーとしての人事部

質問項目としては、Spears (1998) の説明を短縮した項目を使用し、それぞれ人事部の現状についてどの程度当てはまると思うかについて、リッカート5件法（1. 全く当てはまらない～5. 非常に当てはまる）で回答を求めた。質問項目の作成に際しては、Greenleaf (2002) の著作以外に、彼の考えを普及させる協会の中心人物である Spears 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し（付録1参照）、これを基⁴⁾に質問項目を作成した。

3.2.2 人事部のデリバラブル視点

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人事部のデリバラブル視点に関して測定するため、以下の5分野について、現在どのような割合でエネルギーを投入しているのかについて、100パーセントを配分する形で、回答を求めた。質問項目の作成に関しては、Ulrich (1997) での分析枠組として提示された4つのデリバラブルならびに、P&G ファーイースト（本社、神戸）で前人事本部長の会田秀氏が付加した5番目の機能を参考に作成した項目（最後の項目⑤）を用いた。その5項目に関する、調査票のなかでの説明の文言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）である。

3.2.3 サーバント・リーダー志向性との関連が想定される要因

本調査では、サーバント・リーダー志向性との関係が想定されるいくつかの質問項目について探索的に分析を行っている。分析に用いた項目は以下の項目である。組織の規模にかかわる変数としては、①正規社員数、②全従業員数。人事部長にかかわる変数としては、まず、ビジネスパーソンとしての経験の深さと、人事部での経験量にかかわる変数として、③回答者（人事部長）の年齢、④回答者の人事部長経験年数、を使用する。加えて、人事部長と戦略とのかかわりについては、⑤戦略策定会議への人事担当役員・部長の出席頻度、を利用した。日本型の人事・組織の在り方に関する人事部長の認識については、⑥Ouchi (1981) ⁵⁾によって提唱された7項目を取り上げた。それ以外にも、著者のひとりのリーダーシップ育成への関心から、サーバント・リーダーとしての役割自覚が、⑦リーダーシップ・パイプラインの実施状況という質問項目とどのように関連しているかを検討した。人事部の規模や人事部内の構成との関係を見るために、⑧本社人事スタッフ数、⑨人事プロパーの増減、の2項目も分析に用いた。人事プロパーの増減とは、人事部スタッフのうち、人事を専門とするキャリアを歩んでいる人材が占める割合が増加しているのか、低下しているのかについて問うている。最後に、人事部長自身が、⑩組織を背負う意識をどの程度、自覚しているかという項目も以下の分析に含めている。

3.3 分析手順

本調査では、大規模サーベイ調査で得られたデータを量的に把握するために以下の手順で分析を行った。第1に本稿で注目しているサーバント・リーダーと Ulrich によって提唱された人事部の働きについて、数値化を行った。これは、これまで日本において人事部がサーバント・リーダーシップのような貢献をしているのか否かについては、調査されたことがないという現状を踏まえた探索的試みである。そこでサーバント・リーダーシップの10の側面について質問した回答結果を単純に加重平均して「サーバント・リーダー志向性」というスコアを算出した。

また Ulrich の人事部のデリバラブルから捉えた機能についても、現在の日本企業の人事部の貢献を定量的に把握するために、以下のような工夫を行って3項目に分けてスコアを算出した。略称についてはさきにも触れたが、後の分析で何度か登場するので、もう一度確認のために記入している。第1の項目は T-HR (Transformational HR: 戦略・変革志向の人事) である。ここには、①戦略立案のパートナー、②変革促進の担い手、が含まれる。第2の項目は、C-HR (Classic HR: 古典的人事) である。ここには、①従業員の声の吸い上げ役、②事務処理の専門化、が含まれる。第3の項目は、G-HR (Guardian HR: 文化の擁護者・後見人) である。この項目では、理念や組織文化の擁護者としての人事部の働きに注目して

いる。

第2に、上述したサーバント・リーダー志向性に加えて、人事部の貢献に関する3つのスコアが調査で得られたどのような項目と関連しているのかについて相関分析を行った。これらは、特定の理論的関心に基づいたというよりも探索的な分析であるといえる。

第3に、サーバント・リーダーという言葉を知っているかどうか、あるいは、そのような考え方に賛成か否かといったカテゴリーに基づいてサーバント・リーダー志向性や人事部の貢献の値に違いがあるのかどうかについて平均値の差の検定を行っている。

4 発見事実

4.1 サーバント・リーダーとしての人事部の役割（現状）についての記述統計

まず、これらの質問に先立って、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人事部長自身の共感度を尋ねた。その結果、54.2パーセントの人事部長がこの考えを知っていた。また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、全体の61.3パーセントに及び、サーバント・リーダーという考え方を知っている人事部長に限ってみれば71.6%が「同意する」と回答していた。著者のひとり（金井）が日本CHO協会などを通じて、サーバント・リーダーとしてのCHOという考えを書籍に書いたり（金井・守島編著、2004）、多種多様な人事の役割にかかわる経済団体や人材育成関連の組織が主催する研究会、日本CHO協会や学会での講演の場等で、啓蒙的に語ってきたとはいえ、通常は、それだけでは、ごく一部のひとに対して露出されているだけであるので、この認知度と同意度は、うれしい意味で驚かされた。

さて、この項での本題であるが、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。その結果を、スコアの大きい順に並べていくとつぎのようになる（表1参照）。

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う側面である。

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るからこそ、フォロワーに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Blanchard (1998) 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。

実施後なので、今後への示唆となることを除けば後の祭りだが、予見や執事役は、言葉が

表 1 サーバント・リーダーの各項目の記述統計

順位	項目	mean	s.d.	項目の概要
1	傾聴	4.0	0.69	社内外の大事な声を積極的に傾聴する
2	気づき	3.8	0.72	従業員の意識を高め、倫理観、価値観に気づかせる
3	説得	3.8	0.72	新施策について、その理由や効果をしっかり説得する
4	共感	3.7	0.72	社員の声を傍観者としてではなく、共感的に聞く
5	成長に関与	3.7	0.79	人間尊重に加えて、人間成長を絶えざるテーマとする
6	概念化	3.6	0.81	大きな夢を掲げ、わかりやすい言葉で浸透させる
7	癒し	3.5	0.79	ひとを疲弊させ傷つけるのではなく、世話する
8	コミュニティづくり	3.5	0.80	社内の人々が互いを気にかける共同体をつくる
9	予見	3.3	0.85	変化の担い手として、将来を予見し構想する
10	執事役	3.2	0.84	屋敷の執事のように信頼され日々の支えとなっている

(注) 平均値のスコアが高い順に配列。(人事部長自身についてではなく) 人事部の現状についてどの程度当てはまると思うか、リッカート 5 件法 (1. 全く当てはまらない～5. 非常に当てはまる) で回答を得ている。

わかりにくく、また、癒しは、別の訳語を工夫することが必要のように思われる。

ここでは、項目間のスコアについて特にコメントすることはできない。初めてサーバント・リーダーの役割について、人事部にどの程度あてはまるかを聞くと、3 がニュートラルな 5 件法なので、全項目で中立ポイントよりポジティブであったこと、付録 1 にあげている項目を、自社の人事部にあてはまる度合いが高い順から並べ直すと、記述統計は表 1 のようになったということ以上の解釈はできない。

そこで、このあとの分析では、10 個の役割ひとつずつと、他の変数との関連をみるのではなく、10 個のスコアを足した合計値を、その人事部が Spears の定義する 10 役割からみて、サーバント・リーダー的にふるまっているトータルな姿を現す得点として使用することにする。

4.2 サーバント・リーダー志向性との相関分析⁷⁾

サーバント・リーダー志向性がどのような要因と関連があるのかについて検討を行い、以下の結果が得られた。

第 1 に、サーバント・リーダー志向性と人事部長の年齢や経験年数の間には統計的に有意な水準での相関関係はみられなかった。

第 2 に、サーバント・リーダー志向性と会社の規模の関係について検討した。その結果、正社員数との間には 5 % 水準で統計的に有意な正の相関関係が見られたが、全従業員数との間には統計的に有意な水準での相関関係は見られなかった。

第 3 に、サーバント・リーダー志向性と人事部の特徴との関係を検討した。その結果、本社人事スタッフの数との間に 1 % 水準で正の関係が見られた。本社スタッフが多いことは通

常、あまりよい意味合いで語られることはないが、本社人事スタッフが多いほど、社員のサーバントになれていると、人事部長が自覚している一方、人事プロパーの増減との間には統計的に有意な水準での相関関係は見られなかった。

第4に、人事部長が戦略会議に出席する頻度との関係を検討した。その結果5%水準で統計的に有意な正の相関関係があるという結果が得られた。つまり、人事担当役員や部長が戦略策定会議への出席頻度が高いほど、人事部はサーバント・リーダーを志向している。本調査結果のみから確定的なことはいえないが、このような人事部長の行動特性との関係とも関連がある可能性が示唆された。これも、今後の調査の道標となるという以上には、確定的な解釈はできないが、興味ある結果である。ちなみに、(これも正直には後の祭りだが)日本の人事部長は、戦略会議に呼ばれることがあっても、いかなる意味で呼ばれているかの違いのほうがいっそう重要であることがわかってきたので、サーバント・リーダーとしての人事部のみに焦点を合わせた調査をつぎに実施するときには、そこに配慮した項目作成が望まれる。

第5に、リーダーシップ・パイプラインの実施とサーバント・リーダー志向性の間には1%水準で統計的に有意な正の相関が見られる。つまり、サーバント・リーダーを志向している人事部であればあるほど、リーダーシップ・パイプラインも積極的に実施しているという傾向が示唆された。なお、調査票では、リーダーシップ・パイプラインの項目は、リーダーシップ・パイプラインについて以下のような説明を付したうえでその実施状況について尋ねた。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。回答に際して実施した説明は以下の通りである。「経営トップを頂点に、各レベルのリーダーが、順次『リーダーを育むリーダー』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」。

第6に、サーバント・リーダーの志向性と Ulrich のデリバラブル発想で捉えた人事の役割との関係について相関分析を行った。その結果、T-HR、C-HR および G-HR としての人事の間に、それぞれ5%水準、0.1%水準、1%水準で統計的に有意な関係が認められた。回答企業の人事部が、自分の部門のことを、ラインや現場に対して、Spears があげる10項目からトータルに捉えられるサーバント・リーダー的だと自覚している度合いが高いほど、Ulrich の挙げる4つの人事デリバラブルのなかでは、戦略のパートナーと変革のエージェントからなる T-HR のスコアが高いということである。サーバント・リーダーの項目は、人事部長のみに聞いた質問なので、将来の調査では、ラインの部門長や現場のひとが、人事部のことをどうみているかというデータと併せて分析することが、重要になってくるであろう。

第7に、人事部長が組織を背負う意識との関係を検討した。その結果、背負う意識との間に0.1%水準で統計的に有意な正の相関があること ($r=.247$) が見出された。人事部長が今後、組織を背負い、中心になっていかなければならないと考えていればいるほど、サーバントな人事部を志向していると示唆された。第4、第5、第6の点は、ここで繰り返し述べているとおり、仮説検証として厳密に行っているのではなく、探索的に、どこに関係がありそうかについて、しかも単相関で見ているだけなので、確定的なことはやはり何も言えないが、それでも全体的パターンとして興味深い相関である。つまり、サーバント・リーダーとしての人事部である度合いが高いほど、(1) 人事部長が戦略を議論するテーブルに呼ばれ、(2) リーダーシップの連鎖が組織に生まれ、(3) デリバブル役割で捉えた人事部の役割のうち、戦略・変革にかかわるもの、文化にかかわるものがより推進されており、(4) そのような人事部は、組織を背負って立つ自覚をもっている程度が高い、という姿が(単相関で、人事部長の自己認知によるのだが)観察されている。たくさんの限定を自覚したうえでであるが、われわれ3名は、興味深いパターンであると議論した。

第8に、Ouchi (1981) の主張に従った「日本的/米国的」なマネジメントとサーバント・リーダー志向性との関係を検討した。検討した7次元のうち「昇進 (5%水準)」・「意思決定」(1%水準)・「従業員への関わり方」(0.1%水準)において「日本的」な形態をとっていればいるほどサーバント・リーダーを志向しているという結果を得た。残りの4次元においては、統計的に有意な水準で相関関係は見られなかった。この特集では、平野論文が日本の特性について、米国のデータと比較して厳密な議論をしているので、そちらのほうが分析としてはるかにソリッドである。ここの分析は、調査票の限られたスペースに、Ouchi (1981) の記述する日本型の人事の項目を測定しただけなので、それをサーバント・リーダーとしての人事部との関連を試しに分析したにとどまる。そのような限界を自覚したうえで、人事部長による自己認知にすぎないとはいえ、人事部が人事部長の目から見て、社員に対して志をもって奉仕していると自覚、認識しているほど、遅い昇進、集団での意思決定、従業員とのホーリスティックな関わり方という、これまでの日本的な人事のやり方が堅持されている度合いが高いというのがここでの素朴な相関分析が示唆するところである。

4.3 デリバブルから見た人事部の役割への貢献度合いと他の要因との相関分析

Ulrich の主張を基に提唱された人事部がもたらす貢献について3つのカテゴリーを想定し、それぞれの貢献度合いについて検討を行った。なお回答者には、3つの貢献を合計すると100%になるように回答を依頼した。

4.3.1 T-HR (Transformational HR)

人事部が自分たちが貢献している分野として、革新的な人事機能（T-HR）の割合を言及する程度とその他の要因との関連について相関分析を行い、以下の結果を得た。

第1に、T-HRと人事部長の個人的要因との関係を検討した。その結果、人事部長の年齢および、人事部長経験年数とT-HRの割合の間には統計的に有意な相関関係は認められなかった。

第2に、T-HRと会社の規模の関係について検討した。その結果、正社員数および全従業員数との間には統計的に有意な水準での相関関係は見られなかった。

第3に、T-HRと人事部の特徴との関係を検討した。その結果、本社人事スタッフの数との間に5%水準で正の相関関係が見られた。一方人事プロパーの増減との間には統計的に有意な水準での相関関係は見られなかった。

第4に、T-HRと人事部長が戦略会議に出席する頻度との関係を検討した。その結果5%水準ながら正の相関関係にあるという結果が得られた。本調査の結果からだけでは確定的なことはいえないものの、人事担当役員や部長が戦略策定会議への出席頻度が高いほど、人事部はT-HRを志向しているといえる。

第5に、リーダーシップ・パイプラインとの関係を検討した。その結果、1%水準で、T-HRに配分した割合が多いほど、リーダーシップ・パイプラインを実施しているという結果を得た。このような結果は、後述する人事部が次世代リーダーの育成に貢献としているという回答結果とも符合するものであり、育成と変革の2つを人事部の貢献分野と考えている組織が多いことが示唆される。

第6に、人事部長の背負う意識とT-HRの割合の間にも5%水準ながら統計的に有意な正の相関があることが示された。組織を背負う意識のある人事部長であればあるほど、変革型の人事を行っているということになる。

第7に、Ouchi (1981) によって提唱された組織・人事部の在りかたとの関係を検討した。その結果、①昇進に関して差を大きくつける人事考課と早い昇進をとっているほど、T-HRの値が高いこと（1%水準）、②スペシャリスト重視のキャリアパスである組織ほど、T-HRを志向していること（5%水準）、③明示的なコントロールシステムを整備しているほど、T-HR志向性の値が高いこと（1%水準）、④社員に対する部分的な関わりをしている組織ほど、サーバント・リーダーを志向していること（5%水準）が示された。

4.3.2 C-HR (Classic HR)

すでに述べたように、人事部の3つ貢献については、合計が100%になるように回答を依頼している。従ってT-HRに貢献割合を多く配分した回答者は、C-HRの貢献割合が相対的

表 2 サーバント・リーダー志向性とデリバラブルから見た人事の役割 (T-HR と C-HR) と調査票の他の変数との関係

	サーバント・リーダー志向性との関係	T-HR デリバラブル視点からの新しい人事 (T-HR) および伝統的人事 (C-HR) との関係
人事部長の年齢	関係なし	ともに関係なし
人事の経験年数	関係なし	ともに関係なし
規模 1 (正社員数)	正の関係 ($p < .05$)	ともに関係なし
規模 2 (全従業員数)	関係なし	ともに関係なし
規模 3 (本社人事のスタッフ数, その増減)	正の関係 ($p < .01$) 増減とは関係なし	T-HR とは正の相関 ($p < .05$) で, C-HR と負の相関 ($p < .05$) で, 新旧の役割間で対照的な結果ともに, 増減とは関係なし
人事部長が戦略会議に出席する頻度	正の関係 ($p < .05$)	T-HR とは正の相関 ($p < .05$) で, C-HR とは, 負の相関 ($p < .05$) で, 新旧の役割間で対照的な結果
リーダーシップのパイプラインの実施	正の関係 ($p < .01$)	T-HR とは正の相関 ($p < .01$) で, C-HR とは負の相関 ($p < .01$) で, 新旧の役割間で対照的な結果
組織を背負う意識	正の関係 ($p < .001$)	T-HR とは正の相関 ($p < .05$) で, C-HR とは負の相関 ($p < .01$) で, 新旧の役割間で対照的な結果
Ouchi の日本の組織・人事	昇進に小さな差 ($p < .05$), 意思決定 ($p < .01$) 従業員への関わり方 ($p < .001$)	T-HR では, 昇進に大きな差 ($p < .001$), スペシャリスト重視のキャリアパス ($p < .05$), 社員に対する部分的かわり ($p < .05$) と関係がみられた。コントロールについては, T-HR のウェイトが高いほど明示的なコントロール ($p < .001$) が, 対照的に C-HR では, 曖昧なコントロール ($p < .05$) と関係していた
デリバラブル 1 (T-HR)	正の関係 ($p < .01$)	
デリバラブル 2 (C-HR)	関係なし	
デリバラブル 3 (G-HR)	正の関係 ($p < .05$)	

に低くなる関係にある。その結果, 人事部の貢献に関しては, ①の T-HR との間に正の相関関係が見られた多くの要因において, C-HR との間に負の相関関係が見られた。具体的には, 以下のような関係が見られた。

第 1 に, C-HR と人事部長の個人的要因との関係を検討した。その結果, 人事部長の年齢及び, 人事部長経験年数と C-HR の割合との間には統計的に有意な相関関係は認められなかった。

第 2 に, C-HR と会社の規模の関係について検討した。その結果, C-HR と正社員数および全従業員数との間には統計的に有意な水準での相関関係は見られなかった。

第 3 に, C-HR と人事部の特徴との関係について検討した。その結果, 本社人事スタッフの数との間に 5 %水準で負の相関関係が見られた。一方人事プロパーの増減との間には統計的に有意な水準での相関関係は見られなかった。

第 4 に, C-HR と人事部長が戦略会議に出席する頻度との関係を検討したところ, 5 %水準で負の相関関係にあるという結果が得られた。このような結果は, T-HR との分析で得ら

れた結果と対をなすものである。

第5に、リーダーシップ・パイプラインとの関係を検討した。その結果、1%水準で、C-HRに配分した割合が多いほど、リーダーシップ・パイプラインを実施していないという結果を得た。このような結果もT-HRとの分析で得られた結果と対をなすものである。

第6に、人事部長の背負う意識とC-HRの割合の間に5%水準で統計的に有意な負の相関関係を得た。

第7に、Ouchi (1981) によって提唱された組織・人事部の在りかたとの関係を検討した。その結果、明示的なコントロールシステムとの間に5%水準で負の相関が見られた。つまり日本的な曖昧で微妙なコントロールとの間で正の相関関係が見られるという結果が示された。

4.2と4.3の結果を表2にまとめた。人事部長が戦略を議論する場に呼ばれ、リーダーシップのパイプラインを実施し、組織を背負って立つ意識というは、先の分析では、サーバント・リーダー志向性と正の相関で関係していたが、ここの分析でも、同じ変数が一方で、T-HRと略した戦略パートナー、変革のエージェントという役割と正の相関で関係しており、また、逆に、C-HRと略した伝統的人事の役割とは、負の相関で関係した点が興味を引く。

4.4 サーバント・リーダーの認知度と志向性の関係

最後に、サーバント・リーダーという概念についての人事部長の認知が、人事部のサーバント・リーダー志向性に影響を与えるのかどうかについて検討を行った。その結果、サーバント・リーダーという概念について知っている人が192名、知らない人が157名であり、知っている群のサーバント・リーダー志向性の平均値は、3.63であった。これに対して知らない群のサーバント・リーダー志向性の平均値は3.59であった。t検定の結果、両群の平均値の間には統計的に有意な差は認められなかった。ひとつには、知っているからということが、その対象に対して好意、共感をもっていることを意味するわけではないので、また、もうひとつには、(仮に知るだけでなく共感してたととしても)、知っていることと実行できていることの間には、いわゆるノウイング-ドゥーイング・ギャップがあるので、サーバント・リーダーについて知っているかどうかによって、サーバント・リーダー志向性に差がみられないことは、理解できる。

今回の調査では、先に述べたとおり、志向性には反映されていなくても、まず認知されている度合いが高いという事実そのものが驚きであった。

5 結びと今後の展望

Greenleaf (2002) が言及しているため彼の説に興味をもつひとたちの間では、よく知られていることだが、サーバント・リーダーというアイデアの源流のひとつは、ヘルマン・ヘッ

セの「東方巡礼」という短編にある。この昨品で、ヘッセは、東方巡礼の旅に出る語り部の音楽家に、レーオという主人公にまつわるつぎのような経験を淡々と語らせている。

音楽家は、おそらく自分の新境地を求め、今の自分を超越するため、旅に出た。東方に向かう巡礼の旅で、ある秘密結社が企画した。その道中、レーオというサーバント（従者）が甲斐甲斐しく、巡礼の旅をともにするひとたちに尽くしてくれた。従者がともに旅をしてくれているおかげで、そもそもの使命である旅そのものが成り立っているとまでは思っていなかったが、旅人たちは、この従者に世話になりながらの旅だとはうすうす自覚していた。しかし、まさか、レーオがいなくなると巡礼の旅そのものが成り立たなくなるほど、大切な存在だとは自覚していなかった。ところが実際には、レーオがいなくなったとたん、旅は続けられなくなった。音楽家は、どうしてレーオが自分たちを見捨てたのか、また、いったいレーオとはだれだったのか、気になって、レーオを見たという情報を聞きつける度に彼を探し回った。なかなか居場所がわからず探すのに苦労した。ついに、レーオに出会ったときに気づかされたのだが、彼こそが、秘密結社の巡礼の旅のリーダーなのであった。つまり、旅の間、リーダーがサーバント（従者）として、姿を現していたのである。だから、道中、リーダーとは気づかなかったが、うまく旅ができていたのは彼のサーバントの姿で現れたリーダーシップのおかげであった。

小説を要約するのは野暮なことであるし、それに加えて、ここではリーダーシップ研究者としての著者のひとりの解釈が入っているので正確な要約ではない。また、ヘッセの研究者たちによると、この作品は特に評価されているわけでもないそうである。

しかし、この論文を読む皆さんが人事の役割についての研究者、人事担当役員もしくは人事部長など人事の責任者である場合には、＜レーオ＞を人事部長と読み替え、＜巡礼の旅＞をたとえば、組織変革や新たな戦略展開、新事業の立ち上げというように考えて、＜旅びとたち＞を、開発部長、営業部長、工場長などだとみなして、この短編の物語の意味を考えてみていただきたい。そんな人事部長がいてもいいだろう。レーオのような人事部長が。

本稿の着想は、異なる苗床から生まれた Greenleaf (2002) のサーバント・リーダーシップ論と、Ulrich の提示するデリバラブルとしての人事部の役割についての議論を、つなげてみることであった。それは、試論的なものにすぎず、大規模なサーベイの一部として集められたデータを使用しているので、このことに焦点を合わせた調査も今後必要であろう。サーバント・リーダーとしての人事部を実践している実践例が現れれば、ケース・スタディやその人事部の組織エスノグラフィーなどの観察研究にも期待したい。なお、本稿におけるエンピリカルな部分は、あまりに初歩的ではあるが、概念的かつ実践的には、本書でも CIO を例にあげたように、本社人事部に限らず、ファイナンス部門、法務部門、経営企画室等の役割もまた、サーバント・リーダー志向性やデリバラブル発想でとらえた機能で、他の職能分

野のリーダーについても、議論する道を開いていくことになれば、望外の喜びである。

本特集は、HRMの特集ではあるが、HRMとOBとの融合もめざしている。この特集号が契機となって、わが国での「経営におけるひとと組織」の問題で、神戸大学大学院経営学研究科、現代経営学研究所、経営人材研究所がハブとなって、今後も、この両方の分野において、他大学のホープと思われる方々、海外の研究者ともつながり、同僚で本特集への寄稿者である平野光俊氏・高橋潔氏とともに、定期的な発信を続けていく計画である。本稿の共同執筆者となった若手、そして、今回投稿くださった守島基博氏、蔡苙錫氏、竹内規彦氏と竹内倫和氏とつながる中堅ならびにより若い世代の研究者、そして海外のワールドクラスの研究者と連携をとりながら、その計画を推進したい。このことをささやかな試論的論文の末尾に記し、擱筆させていただく。

付録1 サーバント・リーダーの10の機能とそれらが人事部長、人事部の役割に対してもつ意味合い

サーバント・リーダーの機能	Spears による説明	人事部長、人事部の役割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いかかわる。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ま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。
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をみつけ、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て、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。それが見えたときに、そうはつきりと気づく。過去の教訓、現実、将来のための決定のありそうな帰結を理解できる。	これからの人事部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・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部に必要となる。これまでの人事部は、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。	ひとことでいうと、人事部はすぐ信頼できるが、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。	Spears 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、人事部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に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、人事部は、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) Spears (1998, 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。なお、この表自身は、以前に金井・守島編著 (2004, 35-37頁) で公表したことがある。

注

- 1) 後述するように、文化の擁護者 (guardian of culture) という役割は、Ulrich (1997) の枠組ではなく、P&G ファーイーストの人事本部長であったときの会田秀氏のご教示に基づく。
- 2) Manz (1986) は、フォロワー自身が自らを業績達成に向けてリードするという、自分自身に対する影響力に注目したセルフ・リーダーシップという概念を提唱した。そのうえで、Manz and Sims (1989) は、フォロワーにそのような人間になってもらうように支援するリーダーという意味で、スーパー・リーダーシップの重要性を指摘した。フォロワー自身は自分で自分の行動を自己調整している (セルフ・リーダーシップを発揮している) と思っているが、実はそれがリーダーによって支援され、促されているという関係はサーバント・リーダーの主張に近いものである。第一著者の金井が、これらの考えを紹介したときに、日本の経営者のなかには、「これは、ダメ部長、ダメ課長を正当化するように誤解される可能性がある」と看破された。ただしこれらの概念の提唱者たちは、スーパー・リーダーシップの方が、ぐいぐい引張るリーダーよりも高度で難しいと強調するためにこのようなラベルを用いていると考えられる (Manz and Sims, 1989)。セルフ・リーダーシップに関する近年までの研究蓄積については金井 (1989) や Neck and Houghton (2006) が、また近年注目されているリーダーシップ開発におけるセルフ・リーダーシップ論の位置づけについて検討したものとして森永 (2009) があげられる。
- 3) 先の注 1 を再度、参照されたい。
- 4) Greenleaf (2002) 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、Robert Greenleaf にちなむ協会の専務理事 Spears (1998, pp. 1-12) のによる整理をあげた。
- 5) Ouchi (1981) の主張に基づき、以下の 7 項目について日本型と米国型のどちらが現在の組織の在り方に近いのか回答を求めた。①雇用方針、②昇進、③キャリアパス、④コントロール、⑤意思決定、⑥責任、⑦社員への関わり、である。
- 6) 組織を背負う意識については、鈴木 (2007) を基に 3 項目で測定し、合成尺度を作成した。尺度の合成に先立って因子分析 (主因子法、バリマックス回転) を行った。その結果固有値 1 を超える 1 因子を抽出した。また 3 項目の合成尺度の信頼性係数は .899 であり、十分に高い値が得られていることを確認している。
- 7) これ以降記述する相関分析の結果の一覧については付録 2 を参照のこと。

参 考 文 献

- Badaracco, J. L. (2002). *Leading Quietly: An Oorthodox Guide to Doing the Right Thing*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (高木春夫監修・渡邊有紀解説・夏里尚子訳『静かなリーダーシップ』翔泳社, 2002年)。
- Becker, B. E., Huselid, M. A. and Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (菊田良治訳『HR スコアカード』日経 BP 社, 2002年)。
- Blanchard, K. (1998). "Servant leadership revisited," in Spears, L. C. ed. *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, New York: John Wiley & Sons, pp. 21-28.
- Boudreau, J. W. and Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Boyett, J. and Boyett, J. (1998). *The Guru Guide: the Best Ideas of the Top Management Thinkers*, New York: John Wiley & Sons. (金井壽宏監訳・大川修二訳『経営革命大全——世界をリードする79人のビジネス思想』日経ビジネス人文庫, 2002年)。
- Christensen, R. (2006). *Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality* (foreword by Ulrich, D.), New York: AMACOM. (梅津祐良訳『戦略人事マネジメント』, 生産性出版, 2008)。
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring Economic Value of Employee Performance*, New York: AMACOM.
- Fombrun, C., Tichy, N. M. and Devanna, M. eds. (1984). *Strategic Human Resources Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, 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)。
- Manz, C. C. (1986). "Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations," *The Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C. and Sims, H. P. (1989). *Super-Leadership: Leading Others to Lead Themselves*, New York: Prentice-Hall.
- Meyerson, Debra E. (2008). *Rocking the Boat: How to Effect Change Without Making Trouble*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (北川知子訳『静かなる改革者——「しなやか」に「したたか」に組織を変える人々』ダイヤモンド社, 2009年)。
- Neck, C. P. and Houghton, J. D. (2006). "Two decades of self-leadership theory and research," *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295.
- Ouchi, W. (1981). *Theory z: Addison-Wesley Reading*, MA. (徳山二郎訳『セオリーZ: 日本に学び, 日本を超える』CBS・ソニー出版, 1981年)。
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to Offer, Give and Receive Help*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler. (金井壽宏監訳解説・金井真弓訳『人を助けるとはどういうことか——本当の協力関係をつくる7つの原則』英治出版, 2009年)。
- Spears, L. C. (1998). "Tracing the growing impact of servant-leadership," In Spears, L. C. ed. *Insights of Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership*, New York: John Wiley & Sons.
- Ulrich, D. ed. (1990). *Delivering Results: A New Mandate for Human Professionals*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*, 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年)。
- Ulrich, D. and Lake, D. (1990). *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*, New York: John Wiley & Sons.
- Ulrich, D., Losey, M. R. and Lake, G. eds. (1997). *Tomorrow's HR Management: 48 Thought Leaders Call for Change*, New York: John Wiley & Sons.
- 池田守男・金井壽宏 (2007). 『サーバント・リーダーシップ論』かんき出版。
- 金井壽宏 (1989). 「セルフ・リーダーシップ論の展望——その理論的基礎と実践的課題」『国民経

- 済雑誌』第160巻第6号，85-113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。
- 金井壽宏（2008）.「実践的持論の言語化が促進するリーダーシップ共有の連鎖」『国民経済雑誌』第198巻第6号，1-29頁。
- 金井壽宏・守島基博編著，原井新介・出馬幹也・須東朋広著（2004）.『CHO——最高人事責任者が会社を変える』東洋経済新報社。
- 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）（2009）.「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ディスカッション・ペーパー・シリーズ，No. 2009-26（http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2009_26.html より PDF でダウンロード可能）。
- 鈴木竜太（2007）.「大卒ホワイトカラーにおける組織を背負う意識に関する実証研究」『国民経済雑誌』，第196巻第3号，57-73頁。
- 高橋俊介（2006）.「女性の強み，“ソフト系リーダーシップ”を活用せよ——高橋俊介さんに聞く，今後求められるリーダーの姿」日経ビジネスオンライン <http://business.nikkeibp.co.jp/article/skillup/20060615/104410/>。
- ヘッセ，ヘルマン（1932）.「東方巡礼」高橋健二訳（1982）『ヘッセ全集8 知と愛』新潮社（日本ヘルマン・ヘッセ友の会・研究会訳（2006）『ヘルマン・ヘッセ全集13 荒野の狼・東方への旅』臨川書店）。
- 森永雄太（2009）.「リーダーシップ開発論におけるセルフリーダーシップ論の貢献と限界」『博士後期課程モノグラフシリーズ（経営学研究科）』No. 0912。