

日本企業における人事部門の役割と機能の方向性

Direction of Roles and Functions of Human Resources Departments in Japanese Companies

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 幸田 浩文

要旨

わが国における人事部門に関する調査・研究では、資源ベース・アプローチやSHRM論を理論的基盤に、戦略と企業業績の間に人事部門を位置づけ、その役割と機能ならびにHR施策が企業業績にどのように貢献しているかについての解明を試みている。新たな役割を果たすためには、従来の人事スタッフをその専門知識・技能の高さ・広さ、責任の範囲の広さ・重さ、決定権の強さなどによって再定義し、人事部門のスタッフを真の人事専門職とすべくその能力を開発・育成する必要がある。人事部門を効率的な組織体制に作り直すためには、HR業務・役割を分業・分担化する必要がある。新しい人事部門体制の構築に向けて、①組織全体はもとよりHR担当者が新しい体制について深く理解すること、②新しい体制づくりに賛同し深く関与すること、③CHOがトップマネジメントやライン管理者と良好な関係を築き、コミュニケーションを図ることが何よりも重要である。

キーワード(Keywords): 人事部門(human resources department)、役割(role)、機能(function)、戦略的人的資源管理(strategic human resource management)、最高人事責任者(chief human resource officer)、戦略パートナー(strategic partner)、人事専門職(human resource professional)

Abstract

In this article, earlier studies were examined while referring to the actual cases of Japan's human resources departments for considering the way they ought to be. Most of recent studies tend to agree with basic propositions that HR professionals should become a strategic partner capable of enhancing a company's performance. Japan's human resources departments should not only function as a strategic partner but also play a variety of bottom-up roles, such as taking in employees' opinions, acting as an intermediary between employees and chief executive officers, and offering them emotional support. It is also desirable that the persons in charge of human resources play a strong strategic partner role. Therefore, we need to propose another style of human resources departments in Japan.

はじめに

人事部門が企業に創設されて以来、わが国の人事部門（いわゆる人事部）は、常に強い影響力を持ち続けてきた。その力は絶大で、日本企業の人事部門の研究者で知られるジャコービィ（Jacoby, S.M.）から、日本の人事部門は、陰の実力者（キングメーカー）と評されるほどである。ところが、バブルが崩壊すると、一転して、わが国の人事部門の評判は消え失せ、1990年代の終わりには、いわゆる「人事部不要論」が研究分野の俎上に載るまでになった。

その後、人事部門の機能と役割に関する研究では、その分野の代表的研究者であるウルリッチ（Ulrich, D）が提案した、人事部門が経営者やライン管理者にとって戦略的パートナーになるべきである、とする意見に賛同するものが多くみられるようになった。それは、まるでわが国独自の人事部門の特異性を忘れて、アメリカ直輸入の理論に盲従するかのようにもみえる。

そこで本稿では、まず SHRM ならびに人事部門に関する先行研究の研究成果を整理する、次に、新しい人事部門の役割と機能について考察する、そして最後に、日本企業の新しい人事部門体制の概念を展望することにした。

1. 戦略的的人的資源管理論に基づく人事部門研究のレビュー

1-1. 持続的競争優位性の源泉の追究

経営戦略論分野において、1980年代中頃より、企業が市場において持続的な競争優位（sustained competitive advantage）を確保しようとする外部環境重視の戦略論から、内的側面を重視する戦略論への移転がみられるようになった。その代表的なものが、資源論的視点あるいは資源ベース・ビュー（resource-based view；RBV）と呼ばれるものである。こうした視点を最初に開発したバーニー（Barney, J.）によれば、企業が保有する資産の中で、①有価値性(valuable)、②希少性(rarity)、③模倣困難性(inimitability)、④非代替可能性 (non-substitutable) の4つの特性が、企業の持続的な競争優位を決定づけるという(Barney, 1991; 1995, p.160)。そしてこの視点が、人的資源管理(human resource management; 以下、HRM)分野に影響を与え、HRM が持続的競争優位を左右するという、戦略的 HRM(Strategic HRM; 以下、SHRM)を発展させたのである(Pfeffer, 1994)。

こうした視点は、持続的競争優位の源泉をどこに求めるかで2つに分かれる。1つは、HRM の施策やシステムであり、もう1つは人材そのものを源泉とするものである。前者には、①企業業績を向上させるには唯一最善(just one best way)あるいは普遍的(universalistic)なHRM 施策が存在するという「ベストプラクティス・アプローチ(best practices approach)」、②戦略ごとに望ましいHRM 施策が異なるという「コンティンジェンシー・アプローチ(contingency approach)」、そして③HRM の諸施策が互いに一貫性をもった形で連携し合い特定の配置パターンを形成し、それが戦略と整合的であった時業績が向上するという「コンフィギュレーション・アプローチ(configuration approach)」がある

(Delery & Doty, 1996, pp.805-813; 岩出, 2002, pp.67-68)。また後者には、教育訓練への投資により、生産能力としての人的資本の経済的価値を高めることができるという、人的資本理論あるいはヒューマン・キャピタル理論 (human capital theory) がある (Becker, 1964; ベッカー, 1976)。

このように企業の戦略が、市場の地位や占有率をより多く獲得することで、比較優位な地位を獲得できる市場軸や商品軸に加えて、能力軸に力点が移ってきたのである。企業が他企業に対して、市場で差別化を図り、持続的競争優位の立場を維持するためには、内部資源の異質性や非移動性が不可欠な要因であるという視点である。それは、企業を管理するための組織やシステム、さらには組織風土や組織文化といった企業の内的側面を重視する戦略である。

HRM では、模倣困難で掛け替えのない人材とその能力を価値ある未開発の経営資源と位置づけ、経済的な付加価値を創出しようとする。これに対して SHRM では、従業員を能力的資質から、企業特種的で模倣困難な戦略的資源として、持続的競争優位の源泉と位置づけ (岩出, 2002, p.56)、従業員の能力を組織システムや組織文化と相互作用させ、その能力向上により持続的な競争優位の立場を得て、企業革新を遂げようとする。ちなみに、そうした企業が保有するさまざまな組織能力、その優位性、学習能力、潜在能力などを、ケイパビリティ (capability) と呼ぶ (根本, 1998, p.78)。

こうした SHRM に関連する研究は、戦略に適合する HR システムや HR 施策の構築が、高業績につながることを示唆している (Lado & Wilson, 1994)。その他、Ulrich, Zenger & Smallwood (1999) の「組織全体に貢献する組織能力の構築や効果的なリーダーシップの特性」や、Bowen & Ostroff (2004) の「HR プロセスや組織風土の形成」などの研究もみられるが、実際に HRM の主体である人事部門がトップマネジメントや他の事業・ライン部門に対してどのような体制・システムを構築し、どのような役割と機能を果たせばよいのかについて具体的なイメージや示唆を与えてくれるものは少ない (城戸・須東, 2009, p.30)。

1.2 人事部門に関する先行研究

わが国では、1990 年代初頭のバブル崩壊後の急激な不況にともなう業績不振・悪化の原因は、人事部門にあるという理由から、人事部門それ自体ならびにその役割と機能に対する疑問・批判が噴き出した。それに応えるように、2000 年前後を境に、人事部門の役割と機能に関する調査・研究が多くみられるようになってきた。それまで、人事労務管理に関する調査・研究は数多く実施されてきたが、人事労務施策の実施主体である人事部門それ自体を対象とした研究は、それほど多くなかった (鈴木, 2008, p.6)。

日米の企業経営を取り巻く環境からの影響は、企業統治の特徴、経営の志向性、準拠アプローチ・モデル、雇用慣行、人事・処遇制度、従業員に対する視点、従業員の気質、企業情報の扱い方、コミュニケーションの取り方などとともに、人事部門の地位の高さ・位置づけ、さらにその役割と機能にも変化を及ぼしている。Jacoby (2005) によれば「企業組織問題についての日本の伝統的な接近方法はアメリカ的な方式の方向へと収斂しつつある」という (Jacoby, 2005, p.v)。その

説に従うかのように、わが国における人事部門に関する調査・研究では、上述した資源ベース・アプローチや SHRM 論を理論的基盤に、戦略と企業業績の間に人事部門を位置づけ、人事部門の役割と機能ならびに HR 施策が企業業績にどのように貢献しているかについての説明を試みている。

人事部門に関する代表的な研究をテーマごとにまとめてみると、次のようなものがある。第 1 に、八代 (1998) の「人事部不要論」がある。八代の『人事部はもういらぬ』は過激なタイトルからセンセーショナルに取り上げられたが、その主張するところは、人事権が人事部門に一極集中しているのでこれを各部門に分散し、中立的な立場から縁の下力持ちなバックアップ機能を果たし、調整者としての役割に徹すべきである、というものである (八代, 1998, p.78, 198)。

言い換えれば、HR 機能を通じて、全社より収集・蓄積した個人・業務情報に基づいて人事評価し、賃金・人事処遇制度に反映させることができることが、人事部門の権限の源泉である。こうした権限を分散し、人材の募集・採用の権限や人事評価を現場・部門に任せることで、人事部門は企業内市場主義のもとで職業紹介サービスの役割を果たすことになる (八代, 1998, p.202)。

第 2 に、わが国の人事部門の歴史に関しては、古くは間 (1978) から森・岩出 (1995)、近いところでは山下 (2006) など。第 3 に、人事部門の役割と機能に関しては、Ulrich(1997)の「新しい人事部門の役割の定義」を皮切りに、Brockbank(1999)の「戦略的価値提供部門としての人事部門」など。第 4 に、戦略型人事部門や最高人事責任者 (chief executive officer; CHO) の役割に関しては、金井・守島 (2004) の「サーバント・リーダーとしての CHO の役割」、守島(2004)の「戦略型人事部における CHO の役割」、Christensen (2008) の「戦略人事マネジャー」、平野光俊 (2006, 2010) の「戦略的パートナーとハイブリッド・タイプへの変化」など。第 5 に、日本の HR 機能の方向性に関しては、原井新介(2003)の「人材の流動化と近未来の人事機能の進化」など。第 6 に、人事部門の日米比較に関しては、Jacoby(2005)の「日米の人事部門の研究を通じての収斂説」。そして第 7 に、城戸・須東 (2009) や小出・城戸・石山・須東 (2009) の「新しい人事部門の体制イメージ」などがある。

以上のように、SHRM をその理論的根拠に据え、経営戦略を企業業績の向上に結びつけるために、新しい人事部門の機能と役割を提案する、いわゆる「人事部改革論」が広く展開されている。この人事部改革論の基盤となっているのが上述した SHRM 論であり、それによれば、戦略を企業業績の向上に結びつけるためには各 HR 施策の適合性・整合性が不可欠である。端的に言えば、戦略と企業業績の媒介変数として、戦略そのものと戦略立案者に対する人事部門ならびにスタッフの役割と機能のかかわり方が重要となってくる。

2. 新しい人事部門の役割と機能

2.1 ドゥアブルからデリパラブルへの転換

これまで企業において人材の教育訓練・能力開発を主に担ってきたのが、人事

部門であり、人事労務を専管業務としたのが人事スタッフであった。しかし、MOT（経営技術）人材をはじめとして、新たな価値を創造するマネジメント人材やプロフェッショナル人材といった戦略的資源を、育成・開発・活用する新たな役割を果たすために、人事部門は、これまでのような運用部門から戦略部門へと変貌する必要があるといわれて久しい。

従来型の人事部門では、何をするのか、何ができるのか、つまりできることをする(doable)といった視点で、HR 施策やシステムを構築してきた。またそこでは、ルールを設計し、そのルールを遵守しているかどうかをチェックし、人事のエキスパートとして人事部門は従業員に対してさまざまな制度を提案し、トップが設定した達成目標の達成度に照らして従業員の評価を行ってきた。したがって、目標が達成できなければ、低く評価するというは減点志向になる傾向があった。

これに対して新しい人事部門では、トップと連携し、期待される成果・目標を明らかにし、従業員にとどまらず企業外部の人々にどのような価値を提供できる(deliverable)かという視点に立って役割を考え、経営理念や企業戦略と密接に結び付いた人事戦略を策定し、実行に移していかなければならない。

2.2 ウルリッチにみる新しい人事部門の役割と機能

Ulrich (1997)によれば、これからの人事部門には、①戦略の達成、②高い生産性を生み出す組織の仕組みの構築、③従業員のコミットメントとコンピテンシーの向上、④組織変革の実現、が期待されている(守島, 2004, p.19)。Ulrich(1997)は、人事専門職(HR professional)は企業戦略を通じて企業業績の向上に貢献するという企業の視点だけでなく、人材を育成することで新しい価値の創出に貢献するという視点も併せ持つ必要があるとして、新しい人事部門の役割と機能を次のように整理している(Ulrich, 1997, p.24)。

- ①「戦略のパートナー (strategic partner)」－長期的・戦略的な視点に立って、戦略を遂行するとともに、HRM の手法とシステムを管理する役割
- ②「管理の専門家 (administrative expert)」－日常的・運用的な視点に立って、期待する成果に直結するインフラを構築し、管理する役割
- ③「従業員の擁護者 (employee champion)」－日常的・運用的な視点に立って、従業員のコミットメントと保有能力の向上に貢献する役割
- ④「変革の推進者 (change agent)」長期的・戦略的な視点に立って、新しい組織を創造するために改革・変革を推進し、従業員のそれを受容し、推進する能力の構築に貢献する役割

こうした役割の任にあたるのが、日常業務の運営と戦略の推進の両方の役割を遂行する人事専門職と呼ばれるスタッフである(Ulrich *et al.*, 1997, pp.199-219)。

そして、Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman (2009)は、上で述べた1990年代後半に提示した人事部門の役割も、企業環境の変化とともに2000年代後半には変化するとして、次の4つから5つに区分し直している(Ulrich *et al.*, 2009, p.104; ウルリッチ他, 2010, p.112)。すなわち、従業員のニーズを代弁する従業員の擁護者は、雇用者と従業員が相互に価値を提供できる関係にする責任を担う①「従業員代表」と、将来の人材プールを築く責任を担う②「人的資本開発

者」の2つの役割に分かれた。また組織プロセスを再設計する管理の専門家は、個人・組織力を生み出すHR施策を設計・遂行する責任を担う③「機能ごとの専門家」へと変わった。さらに組織変革を推進する変革の推進者は、戦略パートナーの一部に吸収され、戦略を実現する役割を担う戦略パートナーは、変革の推進者を取り込む形になり、あらゆるレベルのライン管理者の目標達成を支援する責任を担う④「戦略パートナー」へと役割が拡大した。そして上述のすべての役割を果たし、人事部門はもとより他の分野を統合・リードする責任を担う⑤「リーダー」役割を新たに付け加えている。

しかし、これまでわが国企業の人事部門は、とくに管理の専門家としての役割に努力を傾注してきた。今後、人事部門のスタッフに真の人事専門職としての役割を果たさせるためには、それに相応しい能力を開発・育成していく必要がある。

2.3 競争力あるHRMと人事部門の方向性

これまでの人事部門は、賃金・人事・教育訓練・能力開発などの評価・処遇制度や、職場の秩序維持のための規則の設計や運用に重点をおいてきた。しかし、デリバラブル的発想にもとづく新しい人事部門は、組織の視点だけでなく、人の視点にも配慮が求められる。その代表的ものは、従業員のニーズに耳を傾けて対応し、そのための資源を提供することで、従業員のコミットメントや能力を向上させるという、従業員の擁護者としての役割である。

では、アメリカ企業がこれまでそのような視点からHRMを実践してきたのだろうか。Jacoby(2005)によれば、量的な基準が支配するアメリカのビジネス文化にあって、質的な問題の多い人的資源を扱う彼らの地位・権限はそれほど高くなかったという(Jacoby, 2005, pp.129-130)。そして首尾一貫したHRMの理論的枠組みもなく、従業員の在職期間が短く社内教育に熱心でないため、HRMの専門家が育ちにくい環境にあった。これについては、アメリカの経営者は、業務の進め方や財務戦略についてはかなり高度な知識をもっているが、HRM戦略についてはほとんど理解していないという厳しい批判さえみられる(Becker *et al.*, 2001)。

しかし、資源論的視点をベースとしたSHRMへの要請にともない、新しい人事部門のあり方や未来像が提案されるようになってきている。例えば、Bates(2002)は、近未来の人事専門職の役割として次のようなものを挙げている。

- ①人材担当最高財務責任者(CFO for HR)－提案・実行される費用効果の分析
- ②社内コンサルタント(internal consultant)－ライン管理者への助言と従業員の能力向上の促進
- ③タレント・マネジャー(talent manager)－優秀な人材の発掘・開発・定着
- ④ベンダー・マネジャー(vender manager)－組織内外で発生する費用処理の決定
- ⑤セルフサービス・リーダー(self-service leader)－従業員へのサービスの提供
それはまた、人事部門が、企業経営において財務部門のように戦略パートナーとしての地位を確立できるかにかかっている。そして現在の人事評価システムに替わって、人材・戦略・業績を連結するために「人材スコアカード(HR score card)」

といった測定システムも開発されている。それは従業員が創出した成果を測定する、HRMにおける新しい手段でもある (Becker *et al.*, 2001)。

その他、これは人事部門の役割として限定されるものではないが、Ulrich (1997) の従業員の擁護者や Bates (2002) のこれからの HRM 専門家の役割などをみても、人材を扱う人事部門の存在として一考に価するリーダー像がある。それは、Greenleaf (1997) が唱える、従者あるいは僕(しもべ)が本当はリーダーであるという「サーバント・リーダー」(servant leader)の考え方であり (Greenleaf, 1977 ; 金井・守島・高橋, 2002; 金井・守島, 2004, pp.24-31 ; 池田・金井, 2007)、Ulrich(1997)のデリバラブル的視点で、人事部門・スタッフが組織内外の人々に、何をもたらし、誰にどのように尽くすかという点で示唆に富むものである。

3. 新しい人事部門体制の概念

3.1 HR 施策に対する経営層と人事部門の認識

東洋大学経営力創成研究センター (2012) の調査によれば、「経営層から人事部門主導で解決が期待されている施策」は、回答数の多い順に、①人材育成の方針・制度の策定、②グループ全体に対応した人事制度・人事開発制度の実現、③後継者候補選抜・育成に関する積極的な提案、④人材ポートフォリオの積極的な提案、⑤少子化や高齢化に関する施策、といったこれまで重視されてきた HR 施策であった。一方で、アメリカの人事部門においてよくみられる、人材開発の専門家の採用・育成と人事部門のアウトソーシングといった回答の優先順位が低かった。そこからは、経営層が人事部門に対して、HRM 全般については、これまで通り人事部門が責任をもって取り組むことが期待されていることが分かる。

これに対して、「人事部門自体が必要であると考えている人事施策」については、人材ポートフォリオの積極的な提案が、後継者候補選抜・育成に関する積極的な提案を上回っている程度で、その回答の優先順位は経営層が人事部門に期待するものとほとんど同じであった。上記のことから、より積極的に企業戦略と人事戦略をリンクさせ、事業活動に必要と考えられる人材のタイプを明らかにし、企業内の多様な人材つまり人的資源を分類することで、最善の人材の組み合わせを提案する必要性が若干なりとも認識されるようになってきたことがうかがえる。

最後に、「これからの人事部門に必要と考えている役割・使命」については、特段に必要であると考えているものはみられず、おしなべて必要であるといった印象が見受けられる。回答数の多い順は、①ビジネス戦略と直結した人材マネジメントを行うためのライン部門の支援、②変革の推進・触媒として活動する経営トップのパートナー、③人事サービスの提供ならびにそれらの業務効率化の推進、④社員の目線で彼らのニーズを把握した上での個人主導のキャリア開発支援、⑤新たな人事システムや組織を設計する人事コンサルタント、⑥事業部門のパートナーとしてラインに入り込んでのマネジメントの補助であった。

そこからは、経営トップや当該ライン部門に対してこれまで通りのパートナーとして支援・触媒的な役割・使命として支援するが、積極的に当該ライン部門に

対して助言したり、コンサルタント業務をしたりするといった段階までには到っていないことが分かる。

アメリカ企業では、人事部門のアウトソーシングの導入率が最も高く、これまで最高財務責任者(chief financial officer; CFO)や最高製造責任者 chief marketing officer; CMO)と比較して、最高人事責任者 (chief human resource officer; CHO)の地位は相対的に低く、企業のトップになることも稀で、それほど重要視されてこなかった(片岡, 2004, p.39; Jacoby, 2005, p.v)。最近、アメリカ企業では、人事部門とりわけ CHO の役割と機能の重要性が見直されるにつれて、その地位と位置づけが相対的に高まってきている。一方、わが国では、依然として人事部門自体の社内的地位と位置づけが相対的に高く、Ulrich (2010) や人事部改革論者が提案する新しい人事部門の体制に移行していないのが現状である。

3.2 これまでの人事部門の地位と位置づけ

新しい人事部門体制の概念を考察する前に、わが国企業におけるこれまでの人事部門の役割と機能を整理しておくことにしたい。

経済・社会・法律・文化など企業を取り巻く環境の変化は、トップマネジメントの経営哲学・理念、経営方針・ビジョン、さらに経営戦略などに影響を及ぼす。またそれは、当該時期の人事管理パラダイムに強い影響を与え、HR 施策に直接的な変化をもたらす。たとえば、そうした変化はバブル崩壊後の職能主義的 HR 施策から成果主義的 HR 施策へのシフトの過程でみられた通りである。

わが国においても、かなり以前より、半分近く(47%)の企業で人事部長が取締役であったり、4割の企業で労務担当の常務が存在したりしていた(鈴木, 2008, p.15)が、HRM や SHRM の影響を受け、現在ではこれまで以上に、経営戦略に適合・整合性をもった人事戦略が立案・実行されるようになってきた。ただ、実践する HR 施策が最適あるいは環境適合アプローチであるため、HR 施策を介して、なかなか戦略を直接的に企業業績に結びつけることは難しかった。

わが国の中規模以上の企業には、本社に人事部門が置かれ、本来スタッフ組織でありながら、最終的に人事労務管理事項の決定権を与えられているのが一般的である。この決定権とりわけ人事権の一極集中が批判のやり玉に上がり、「人事部不要論」が出てきたことはすでに述べた通りである。しかし、そうした状態に人事部門が位置づけられるようになったのは、デメリットもあるもののそれなりのメリット・理由がある。人事部門は、①粘着性(情報入手コスト)の高い従業員の人事情報の一元化によるコストの削減(平野・守島・金井・中島, 2009, p.285; 平野, 2010, p.41)や、②全社に分散・拡散する人材の偏りからくる不公平の防止(佐藤・藤村・八代, 1999)のために包括一元管理を任された。その結果として強い権限をもつことになり、企業内で相対的に高い地位と位置づけになったのである。

そこで次に、新しい人事部門ならびに人事部長あるいは CHO の役割と機能について、小出・城戸・石山・須東(2009)の提案する「新しい人事部門の体制イメージ」を参考に考察することにした(小出他, 2009, p.50)。

まず新しい人事部門における準拠するモデルは、最適配置(コンフィギュレーション)モデルを選択することになる。というのは、普遍的・環境適合的モデル

では、もはや戦略を直接企業業績に結びつけることが困難になってきたからである。とはいうものの、HR 施策はその国の文化・歴史などを台座として作り上げられてきたものである以上（小出他, 2009, p.37）、Ulrich（1997; 2010）のモデルやアメリカの SHRM 論に基づく人事部門体制とは自ずと異なったものでなければ定着しないだろう。つまり、一気に人事部門から HR 施策の決定権や採用・配置などの人事権を分散化(奪う)することはできない。つまり平野（2006）がいうところの「ハイブリッド・タイプ」にならざるをえない。

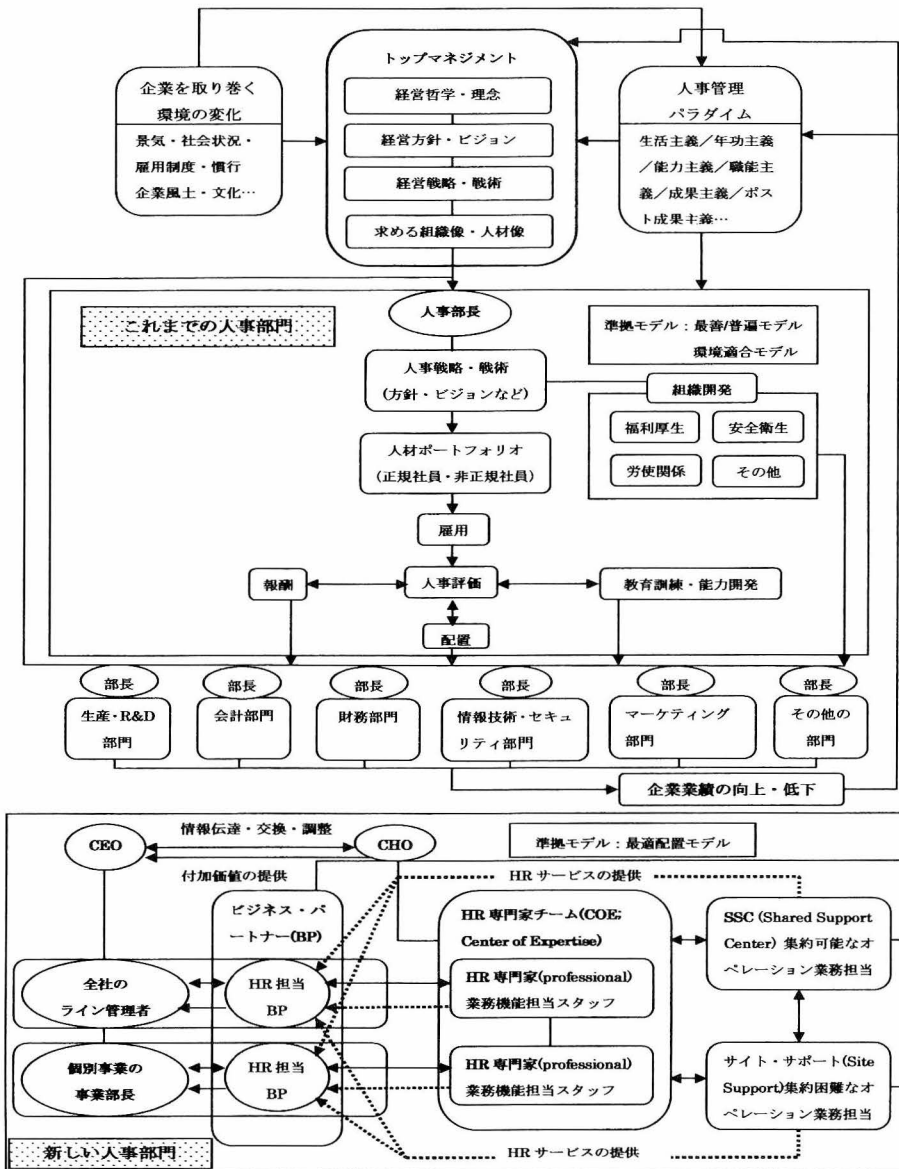
3.3 新しい人事部門体制の概念—むすびにかえて

新しい人事部門体制における HR 担当者は、CHO（人事担当常務、取締役人事部長、人事部長など）を中心に、従来の人事スタッフをその専門知識・技能の高さ・広さ、責任の範囲の広さ・重さ、決定権の強さなどによって、再定義する必要がある(図表 1 参照)。新しい人事部門体制の概念は、①業務を担当する人事専門職からなる「HR 専門家チーム (center of expertise; COE)」、②集約可能な日常的(オペレーション)業務運営を担当する「シェアード・サポート・センター (shared support center; SSC)」、そして③集約が困難な日常的業務運営を担当する「サイト・サポート(site support; SS)」に分かれる。ライン管理者ならびに事業部長に情報伝達・交換・調整業務を行なうとともに、付加価値の提供に責任を負うビジネス・パートナー(business partner; BP)のうち上級 HR 人事専門職とも呼べる「HR 担当のビジネス・パートナー(business partner for HR)」は、事業部長の HR 問題に対するアドバイスやコンサルティング業務を担当する。このような HR 業務の分業化つまり役割の分担は、「価値の送り手」としての人事部門を効率的・効果的な組織体制に作り直そうとするものである。

最後に、Ulrich（1997）による「競争力ある組織を構築する際の人事部門の役割」に言及する。これは、縦軸に「将来ならびに戦略的政策運営目標」と「日常的業務運営」、横軸に HR 業務の進める手順・方法などの「プロセス」と HR 業務の担当者である「人材」の 4 つの象限に分け、各部門ならびに担当者の分担責任の割合を各象限 10 点満点で配点したものである (Ulrich, 1997, p.43)。

ここで注目すべきは、本社の人事部門は日常的業務運営、事業分野(現場)の人事部門が将来ならびに戦略的政策運営目標を担当し、ともに全体の半分(5 点)の役割を担っている、とくに戦略立案に関してはライン管理者と責任を分かち合っている点である。実際、わが国においても HR 施策の決定について、ライン部門では、それほど人事部門主体になっているとは考えていないようである（一守, 2011, p.39）。ライン管理者は、依然として HR 業務に関しては人事部門が「管理者のパートナー」であること(鈴木, 2008, p.47)、さらには「戦略パートナー」として①戦略策定、②目標達成への直接・間接的関与、③業績へのデリバラブルな貢献を期待しているが(平野, 2010, p.43)、戦略立案に外部コンサルタントを依頼したり、日常業務をアウトソースしたりすることは、現在でもそれほど進んでいない。その理由は、人事部門の役割と機能における集中と選択ができていないことと、HR 担当者の能力開発や意識が遅れていることにある (鈴木, 2008, p.48)。

図表1 これまでの／新しい人事部門体制の概念図



出所) 小出琢磨・城戸康彰・石山恒貴・須東朋広 (2009, p. 50) の図表9「新しい人事部門の体制イメージ」を参考に、筆者作成の「これまでの人事部門の概念図」を加筆して作成。

いずれにしても、新しい人事部門体制の構築に向けて、①組織全体はもとよりHR 担当者が新しい体制について深く理解すること、②新しい体制づくりに賛同し深く関与すること、③CHO がトップマネジメントやライン管理者と良好な関係を築き、コミュニケーションを図ることが何よりも重要である。

【参考文献】

- 池田守男・金井壽宏（2007）『サーバント・リーダーシップ入門』かんき出版。
- 一守靖（2011）「人事労務管理における人事部門とラインの役割分担」『三田商学研究』第 53 卷, 第 6 号, 慶應義塾大学慶應義塾大学商学会, pp.27-41.
- 岩出博（2002）『戦略的人的資源管理論の実相—アメリカ SHRM 論研究—』泉文堂。
- 岩出博（1989）『アメリカ労務管理論史』三嶺書房。
- 片岡洋子(2004)「人的資源管理の戦略的效果—戦略的人的資源管理の理論的整理—」『経営論集』第 14 卷, 第 1 号, 文京学院大学, pp.39-56.
- 金井壽宏・守島基博・高橋潔（2002）『会社の元気は人事がつくる—企業変革を生み出す HRM—』日本経団連出版。
- 金井壽宏・守島基博編（2004）『CHO—最高人事責任者が会社を変える—』東洋経済新報社。
- 城戸康彰・須東朋広（2006）「人事部の新時代に向けて」『産業能率大学紀要』第 27 卷, 第 1 号, 産業能率大学, pp.20-46.
- 小出琢磨・城戸康彰・石山恒貴・須東朋広（2009）「人事部門の進化—価値の送り手としての人事部門への転換—」『産業能率大学紀要』第 29 卷, 第 2 号, 産業能率大学, pp.35-52.
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史（1999）『新しい人事労務管理』有斐閣。
- 鈴木康嗣（2008）「人事部門の役割と機能」『Current Management Issues』ワーキングペーパー, 神戸大学, pp.1-59.
- 東洋大学経営力創成研究センター（2012）「第 2 回『新・日本的経営』に関するアンケート調査」。
- 根本孝（1998）『ラーニング・シフト—アメリカ企業の教育革命—』同文館。
- 間宏（1978）『日本労務管理史研究』お茶の水書房。
- 原井新介（2003）「近未来の人事機能は進化するのか」『労政時報別冊 変革への視点—人事部門の選択 残すもの捨てるもの, 創るもの—』労政行政研究所, pp149-158.
- 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。
- 平野光俊（2010）「戦略的パートナーとしての日本の人事部—その役割の本質と課題—」『国民経済雑誌』第 202 卷, 第 1 号, 神戸大学経済経営学会, pp.41-67.
- 平野光俊・守島基博・金井壽宏・中島豊（2009）「経営行動科学学会第 12 回年次大会シンポジウム「日本企業の人事部—その役割の本質と課題—」」『経営行動科学』第 22 卷, 第 3 号, 経営行動科学学会, pp.267-290.
- 森五郎・岩出博（1995）『Lecture 労務管理』泉文堂。
- 八代尚宏（1998）『人事部はもういらぬ』講談社。
- 山下充（2006）「日本型人事部門の歴史的展開」『経営論集』第 54 卷, 第 2 号, 明治大学, pp.45-60.
- Barney, J.B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Barney, J.B. (1995) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Ed., Prentice Hall. (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論—競争優位の構築と持続— (上) 基本編』ダイヤモンド社)
- Bates, S. (2002) *Facing the Future: Human Resource Management is Changing*, HR Magazine.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., and D. Ulrich (2001) *The HR Scorecard: Linking People,*

- Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press. (菊田良治訳 (2002) 『HR スコアカード』 日経 BP 社)
- Becker, G.S. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Columbia University Press. (佐野陽子訳(1976) 『人的資本—教育を中心とした理論的・経験的分析—』 東洋経済新報社)
- Bowen, D.E., and C. Ostroff (2004) “Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System,” *Academy of Management Review*, Vol.29, No.2, pp.203-221.
- Brockbank, W. (1999) “If HR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR’s Contribution to Competitive Advantage,” *Human Resource Management*, Vol.38, NO.4, pp.337-352.
- Christensen, R. (2008) *Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality*, AMACOM. (梅津祐良訳 (2008) 『戦略人事マネジャー』 生産性出版)
- Delery, J.E., and D.H. Doty (1996) “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions,” *The Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.802-835.
- Greenleaf, R.K (1977) *Servant Leadership: Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, Paulist Press.
- Jacoby, S. (2005) *The Embedded Corporation*, Princeton University Press. (鈴木良治・伊藤健市・堀龍二訳 (2005) 『日本の人事部門・アメリカの人事部門—日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係—』 東洋経済新報社)
- Lado, A.A., and M.C. Wilson (1994) “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective,” *Academy of Management Review*, Vol.19, No.4, pp.699-727.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. and W. Brockbank (2005) *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press. (伊藤武志訳(2008) 『人事が生み出す会社の価値』 日経 BP 社)
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press. (梅津祐良訳 (1997) 『MBA の人材戦略』 日本能率協会マネジメントセンター)
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, M., and J. Nyman (2009) *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*, McGraw-Hill. (梅津祐良訳 (2010) 『人事大変革』 生産性出版)
- Ulrich, D., Zenger, J., and N. Smallwood (1999) *Results-Based Leadership*, Harvard Business School Press. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2003) 『脱コンピテンシーのリーダーシップ—成果志向で組織を動かす—』 ダイヤモンド社)

受付日：2014年1月15日 受理日：2014年1月29日