

日本企業における様々な社員格付原理
—人事部門の権限や現場情報力との補完的關係—

**Employee Grading Principles of Japanese Firms: Complementary Relationship with Power
and Information Capabilities of the Human Resources Department**

江夏 幾多郎
Ikutaro Enatsu
(名古屋大学大学院経済学研究科准教授、
Associate Professor Graduate School of Economics Nagoya University)

Aug 2012

No.156

日本企業における様々な社員格付原理 —人事部門の権限や現場情報力との補完的關係—

江夏 幾多郎¹

【要旨】

社員格付原理—特に能力主義と職務主義—と組織パフォーマンスの関係性について検討した。能力主義と労働生産性の関係は、人事権限が人事部門に集中するほど肯定的になる。職務主義と労働生産性の否定的な関係は人事権限をライン管理職に移譲することで緩和されることがあるが、それは人事部門が職場や従業員についての豊かな情報を持つことで実現する。ライン管理職は全社最適的な人事管理の積極的にリードする可能性が示された。

¹ 名古屋大学大学院経済学研究科准教授。

1. はじめに

社員格付制度とは、企業への貢献度の大小を測るある尺度によって従業員の「偉さ」を決める、人事システムの基軸となるものである（今野・佐藤, 2009）。その存在によって、職務内容とそれに対する報酬水準との関係がより透明なものとなり、義務の履行可能な交換関係、言わば公正な雇用関係が持続するという期待を、経営者と従業員の双方が抱けるようになる（Marsden, 1999）。

社員格付制度がないと雇用関係が安定化しないというわけではない。経営目標の達成に資する従業員の貢献を引き出すため、企業は人事管理を通じて、金銭、地位、成長機会といった様々なインセンティブを提供する。インセンティブの与え方については、例えば企業の規模が小さい場合には、従業員一人ひとりの顔を見ながら行うことができる。また、例えある判断が恣意的で不透明であったとしても、それが従業員を含む幅広いステイクホルダーに支持される可能性はある。

しかし現実的には、そうした処遇に対しては、労使双方からの否定的な評価が示されることが多かった。日本においても、特に第二次世界大戦の終結以降、望ましい尺度についての討議や実践を通じ、大企業や上場企業を中心に、社員格付制度の導入、普及が進んだ（労働政策研究・研修機構, 2009; 労働省, 1999）。今日の日本における社員格付制度については、大きく分けて、日本独自の（1）職能資格制度、米国由来の（2）職務等級制度、（3）両制度の折衷形態¹が観察される（江夏・平野, 2012; 今野・佐藤, 2009; 石田・樋口, 2009）。つまり、日本企業の社員格付制度を考察する際に無視できないのが職能資格制度と職務等級制度であり、それぞれを構成する原理としての能力主義と職務主義である。

もっとも、社員格付原理の機能性については、制度的補完性という観点から検討される必要がある。ある社員格付原理が機能するかどうかは、それが企業やその集合体としての社会にどう受け取られてきたかという歴史的経緯（Arthur, 1994; DiMaggio and Powell, 1983; Meyer and Rowan, 1977; North, 1990）、さらにはその企業の業務遂行様式、その中で求められる人的資本特性、他の人事施策などのあり方（Banberger and Fingenbaim, 1996; Becker, Huselid, Pickus and Spratt, 1997; Kepes and Delery, 2007; Koike, 1994）によって大きく左右される。今日の日本では、能力主義の修正やそこからの脱却が、少なくない企業において意識されている。しかし、それが真に合理的であるかどうかについては慎重に検討される必要がある。

先行研究では、社員格付原理やそれを体現する制度についての概念上の特徴、社会的な

普及実態、個別企業の実践についての紹介が多くなされてきた。しかし、制度的補完性を踏まえて社員格付原理の機能性を検討する研究は、世界的に見ても多くない。本稿では、能力主義と職務主義という社員格付原理の機能性—特にそれらと組織パフォーマンスの関係—の実態を、人事管理の遂行に直接的、間接的に関わる人事部門の姿との補完的な関係を視野に入れて明らかにしたい。人事部門の姿については、人事管理上の権限および従業員や現場についての情報を保有する度合いに着目して描き出す。

2. 先行研究

2.1 日本企業における主要な社員格付原理

2.1.1 能力主義

能力主義を体現するのが、1960年代の日本で形成され、70年代以降に広く普及した職能資格制度である。

職能資格制度のもとでは、従業員は保有する職務遂行能力に応じて資格等級を付与される。楠田(2004)によると、各企業が職能資格制度を効果的に設計、運用するためには、「職務調査」に基づいて等級を編成することが望まれる。そこでは第一に、等級の数を設定する。第二に、企業内の様々な職務を遂行するのに必要な能力を個別に析出する。第三に、その価値の高さに応じて、各職務遂行能力に対して等級を割り振る。第四に、各従業員の職務遂行能力を測定する。最後に、彼らに等級、すなわち職能資格を付与する。従業員は、職務遂行能力の伸長に応じて、職能資格や地位の上昇を経験するⁱⁱ。前者は「昇級」、後者は「昇格」と、それぞれ呼ばれる。

多くの日本企業では、職務遂行能力について、「技能」という側面と「人格」という側面の双方を含んで定義している(石田, 1990; 日経連能力主義管理研究会, 1969=2001)。職能資格制度においては、能力を蓄積し、発揮することの対価として報酬が与えられる。それを巡った従業員同士での競争を通じ、従業員と企業全体の同時の成長が目指される。1950年前後に労働組合主導の下で成立した「電産型賃金」にすらあるように、当時の日本の労働者の多くは、同僚間での競争や、その中で生じる処遇格差を条件付きで支持してきた(熊沢, 1993)。

従業員による受容の条件となったのが、彼らの「人格」を雇用主が尊重することⁱⁱⁱであった。具体的には以下のような形をとる。まず、職能資格制度は、年齢を重ねることで技能

が蓄積される、という旧来の発想を否定する。しかしそれに代わり、職務経験が技能の蓄積に大きく影響する、蓄積された技能の価値は目減りしない、という前提が置かれた。また、職務遂行能力について、実際の行動や業績に結び付いた技能に加え、それらに結び付かなかった技能、さらには性格、意欲、努力をも含んだ広い定義が行われた。年功的要素を再定義し、多様な側面からの評価することで、日本企業の従業員にとっての「公平観（石田, 1990）」に沿うことが目指されたのである。

こうした概念規定は能力評価の複雑化を伴うため、人事考課に代表される査定や昇格試験の仕組みも同時に導入された。しかし、後述の職務等級制度の場合と比べると、評価項目は抽象的なものとなり、標準化が困難な評定者の日々の観察活動に評価結果が左右されることになる。社内ポストの管理を適切に行うため、場合によっては滞留年数や降格措置の仕組みを同時に整える必要がある（日経連職務分析センター, 1989）。

大企業を中心に日本企業の多くが、経営者候補—「遅い選抜（佐藤, 2002）」のためにその範囲は欧米企業と比べて広い—としての従業員に対し、特定の専門性に偏らない広い視野を持たせる等の理由から、キャリアの早い段階から幅広い業務経験を積ませてきた。つまり、幅広い従業員を対象に、職種横断的なものを含めた幅広いジョブ・ローテーションを行ってきた^{iv}。従業員の職務遂行能力に幅を持たせる取り組みは、内容が特定されないという意味での包括的な雇用契約を従業員と結ぶことで可能になる（久本, 2010）。しかしそれを従業員に受け入れてもらうには、雇用保障の慣習に加え、職能資格制度が必要とされた。幅広いジョブ・ローテーションによって、少なくない従業員が、不慣れな仕事に従事することによる一時的な業績の低下をしばしば経験する。しかし職能資格制度においては、格付けの基準が職務遂行能力であるため、業績の低下に伴って処遇水準が低下することがない。多くの日本企業が、従業員に現時点での安心感や将来への希望を持たせることで、幅のある能力蓄積への意欲を持たせてきた。

日本企業のこうした取り組みは、業務遂行様式との整合性という観点から合理的なものとすることができる。日本企業の業務遂行様式の特徴として、トップ・マネジメントによる大方針の提示と広範な権限移譲の下、ミドル・マネジャー以下が日常の活動を通じて戦略や事業を生み出し、遂行する、ということがある。それを支えるのが、企業内の水平的ネットワークにおける従業員、特にミドル・マネジャー同士での自律的な調整である（沼上・軽部・加藤・田中・島本, 2007; Nonaka and Takeuchi, 1995）。そうした組織プロセスは、課題解決の際に従業員が文脈的、統合的な技能^vを用いることを求める。そうした技

能は幅広いジョブ・ローテーション—特に職種横断的なそれ—によって従業員に植え付けやすいと考えられる。

2.1.2 職務主義

職務主義を体現する職務等級制度は、1900年前後の米国において誕生した。そしてそれは、1935年から1945年間の労働組合や連邦政府の意向が強く働いた労働市場統制、さらには第二次世界大戦後の経済発展の中で普及した（Baron, Dobbin and Jennings, 1986; Cappelli, 2008; Jacoby, 1997, 2004）。職能資格制度が形成された頃の日本と同様に、1900年前後の米国でも、良質の人的資本を企業に提供する労働市場が未成熟であった。そのため各企業は、持続的な雇用関係の中で従業員を内部育成するための有用な基準を模索した。職務等級制度の確立によって雇用関係が安定化し、企業が必要とする人的資本、さらには「組織人（Whyte, 1956）」というアイデンティティを従業員が身に付ける場、つまり内部労働市場（Doeringer and Piore, 1971）が成立した^{vi}。

職務等級制度^{vii}のもとでは、従業員は実際に従事する職務の価値に応じた等級と処遇を、企業から与えられる。制度設計のための「職務分析」においては、組織内の全ての職務について、その困難度、責任の大きさ、必要とされる技能水準、などの観点から職務価値が得点化される^{viii}。得点の大小に応じ、各業務に様々な等級が付与される。職務等級制度の下で従業員が昇格する主要な手段としては、能力や業績の伸長を雇用主に評価されて上位等級の職務を割り当てられること、あるいは担当職務が職務分析を再度受けて上位等級に格付け直されることがある^{ix}。

つまり、職務等級制度においては、処遇が公式的な職務体系に直接的に結びつく傾向が、職能資格制度の場合と比べて強くなる。職務等級制度の運用を確かなものとするため、雇用契約のベースとなる職務記述書の明確化と、それに基づいた査定の仕組みの精緻化が進む。そのため職能資格制度のもとでの査定と比べ、評価指標がより具体的で、客観的なものとなる傾向がある（遠藤, 1999）^x。

職務等級制度の普及が顕著な米国における企業内部での従業員の流動性—従業員が幅広いジョブ・ローテーションを経験する度合い—は、職能資格制度が普及した日本と比べると、低くなりがちである（Lincoln, Hanada and McBride, 1986; 佐藤, 2002）。この背景には第一に、雇用契約が内容特定のとなることが、水平的な異動への障壁となることがある。さらに、日本企業に比べて米国企業において、業務遂行時の「思考と実行の分離」、

すなわち垂直的分業が進む傾向にあることも関係する。垂直的分業とは、下位者は他者のそれとの重複の余地がない職務の遂行に専念し、上位者は下位者が直面する例外事項を処理する、ということを目指す(沼上, 2003)。こうした企業では、大多数の従業員には職務内容に関連した専門家たることが第一に求められる(青木, 1989)。そして従業員が身に付けてきた専門性を最も活かせる、あるいはそれがさらに深まることが期待できる職務が将来的には割り当てられる^{xi}。

もともと欧米企業においてさえ、日本企業と比べて早い段階で絞り込まれた経営者候補たる一部の従業員にも、調整や統括といった業務に専念してもらうため、文脈的、統合的な技能を求める傾向にある。そうした技能を身に付けさせるため、経営者候補については幅広いジョブ・ローテーションが日本よりも積極化することすらある(Storey, Edwards and Sisson, 1997; 八代, 2002)。すなわち、いかなる社員格付制度の下でも幅広いジョブ・ローテーションは行われなければならない。

なお、米国で登場した当初の意図に含まれていると言えないが、職務等級制度を採用する際には、職能資格制度を採用する場合と比べ、社外からの労働力の調達が可能になると考えられる。明確な職務記述書の存在が雇用契約の前提となり、さらには、それは外部のコンサルティング会社が提供する標準的なフレームワークを参照した職務分析を通じて形成されることが多いため、社外の労働者にとっては、入社後の扱われ方についての予測を立てやすくなるのである^{xii}。今日、企業が従業員の能力開発に関する投資を抑制し、職種別労働市場(Tolbert, 1996)を労働力の調達先として重視する傾向が強まっている。職務等級制度はこうした中で埋没するどころか、逆にそうした人事管理上の意図の実現を助ける役割を果たせるのである(Cappelli, 2008)。

2.1.3 ドミナント・デザインの変遷

職能資格制度のもと、従業員の処遇は職務遂行能力、すなわち従業員にとっての内的要因に関連して決められる。そうした制度は、水平的調整に主に立脚した業務遂行様式を採用する企業においてより効果的になると、論理的には言える。自分以外の従業員の職務の内容をどれだけ理解し、自らに課せられた役割を柔軟に解釈する中で、ルーティン業務および想定外の問題に対して彼らと共にどれだけ積極的に関わったかが、従業員の評価の焦点となる。

反面、職務等級制度のもと、従業員の処遇は従事する職務の価値、すなわち従業員にと

っては外的要因に関連して決められる。そうした制度は、垂直的調整に主に立脚した業務遂行様式においてより効果的になると、論理的には言える。定型的業務であるか例外処理業務であるかを問わず、事前に定められた職務記述書に示された役割期待に対し、個人としてどれだけ忠実であったかが、従業員の評価の焦点となる。

Marsden (1999)によると、能力主義下では「職務規定の組み替えられ方が従業員によって受容可能な水準で柔軟であること」が、職務主義下では「職務規定の内容が従業員によって受容可能な水準で明確であること」が、それぞれ重視される。しかし 2 つの社員格付制度は、「仕事に人を合わせる」点で共通している。両原理は、内部労働市場における職務経験を通じて企業のニーズに合った人的資本を従業員に身につけさせることを主目的として構築されてきたのである。

日本企業の社員格付制度について考察する際、能力主義と職務主義という支配的な原理のこうした異同を踏まえることが重要である。特に共通点に着目することで、戦後の日本において両原理を相互に参照させる中で社員格付制度が進化してきたこと（石田, 1990; 石田・樋口, 2009）、さらには今日の日本や米国の企業で両原理の折衷の試みが見られること（小池, 2005）、が論理的に破綻した試みでないことが理解できる。

第二次世界大戦の終了から今日に至る日本企業の社員格付制度をめぐっては、段階的な発展経路を見て取ることができる。終戦直後には、「民主化」という風潮の中、学歴主義^{xiii}からの脱却を目指した模索が見られた。1950年代から60年代にかけては、人件費高騰の一因ともなった年功主義の克服のため、「アメリカからの学びを通じた合理化」という色彩の濃い職務等級制度の導入が試行された。1960年代には、職務等級制度の現実的な導入形態を模索する中で職務遂行能力という概念が構想され、職能資格制度の体系が徐々に構築されていった。1970年代から80年代にかけて、職能資格制度が広く普及し、社員格付制度をめぐる論争に一時的な決着が示された。

石田 (1990)によると、職能資格制度は、経済や社会の状況、および労働者の公平観の面での、職務等級制度が成立する条件と当時の現実との間のずれが生んだものである。職務主義については、「科学的」な経営管理^{xiv}、職種別労働市場、さらには「仕事の対価としての賃金」という公平観の下で、初めて制度としての確立が可能となると当時から目されていた^{xv}。しかし当時の日本では、属人的な経営管理がなされており、職種別労働市場は十分な形で成立していなかった。また、職務遂行能力や職務への態度の良し悪しに応じた処遇格差を許容し、年齢や勤続年数と企業への貢献度に一定の連関を見る、といった公平観が

広く存在していた。さらには、経済成長期の企業では職務の概念が日々変化するため、職務分析を繰り返し行うことも忌避された。

結局 1960 年代中盤以降、それまで職務主義を唱道してきた日本経営者団体連盟^{xvi}を代表とする経営者団体すら、能力主義に基づく社員格付制度の確立を志向しだした。そこでは、「人間形成」の思想を体現しつつ、経営や職務の状況の日々の変化に柔軟に対応できるものとして、能力主義は捉えられていた。能力主義は職務主義に適した状況が生まれるための過渡期的発想ではなく、むしろそれを代替する発想として認識されるようになったのである。

職務遂行能力という概念は極めて抽象的で内容も曖昧であるため、その高低を従業員が納得可能な形で示す必要がある。職能資格制度は職務等級制度から多くを学んでいるが、それを端的に現すのが、各々の職務を遂行するのに必要な能力の高低を割り出すための「職務調査」^{xvii}である。職務調査票の設計においては職務等級制度を設計するための職務分析のマニュアルが、実際の調査においては職務分析を行った過去の経験が、それぞれ活かされることが多かった(楠田, 2004)。1970 年代から 1980 年代における職能資格制度の普及、精緻化の過程においても同様であった(日経連職務分析センター, 1980, 1989)。

しかし職能資格制度は職務等級制度と同様の目標、手順の下で構築されたものではない。職務遂行能力の序列化においては、質的に異なる測定対象を予め個別に数値化した上で、半ば自動的に各対象に等級を割り振る、という作業は生まれなかった。むしろ、各対象への等級の割り振りが、数値化ではなく討議を通じて行われた。その背景にあったのが、測定対象の質的な差異は「本質的には」量的な差異に置き換えられない、ただし、「何らかの形で」量的な差異に置き換えることは必要である、という想定であった。日本企業の従業員にとって、正確性と納得性は必ずしも同一のものではなく、後者のために全社が放棄されることすらあったのである(楠田, 2004)。

とはいえ 1990 年代に入り、景気後退等の経営環境の変化の中、(1) 経営合理性を欠いた年功主義の再来、(2) 人件費の下方硬直性、(3) 社外からの有能な人材の調達の高難さ、(4) 専門性に優れた人材の育成の高難さ、といった点が職能資格制度の問題点としてクローズアップされるようになった(日本生産性本部, 2010; 大久保, 2009)。査定を通じて社内外での公平性を達成することの難しさ(遠藤, 1999)があつて、能力主義の理想が「絵に描いた餅」と化したのである。伝統的な作業様式に依拠しつづける日本の企業組織の多くが、今日に至って、(1) 内向きの調整への過剰な志向、(2) 当事者意識や決断力の欠

如といった組織的な弛緩，といった意思決定面での「重さ」を抱えるに至った（沼上ほか，2007）ことも，従業員の職務遂行能力が十分に開発，活用されなくなったという意識をより強くした。

そうした状況を打開するために「成果主義」という人事管理全体のビジョンが示された。そして，その具体案として職務等級制度の導入可能性も再検討されるようになった。ただし，日本企業の社員格付原理における変化の中では，能力主義と職務主義は必ずしも対極的な位置づけにはない。経営実務の世界では，能力主義と職務主義の双方の短所を補完しあう社員格付制度が模索されている。その結果として，職能資格制度や職務等級制度といった伝統的な名称を維持しつつも中身の修正がなされる，あるいは「役割等級制度」などといった新たな名称の社員格付制度が作られる，という事例が生まれた。「役割」など^{xviii}と称される新たな格付基準は，「経営戦略の達成のために従業員に期待される行動」である（石田，2006）。その価値によって従業員の等級が決まり，期待を充足することで昇格の可能性が開かれる。それは，従業員の職務遂行能力を評価対象としつつ，制度運用上の柔軟性を確保している点では能力主義の伝統を受け継いでいる。また，実際の活動内容に着目した処遇を行う点では職務主義の伝統を受けついでいる。つまり，従業員の職務遂行能力の内容を規定し，それが企業に果たしている貢献を評価する際に，企業と従業員の交換関係の具体化，明確化が図られている。

結局，今日の日本企業の社員格付原理については，制度設計の面では役割等級制度などのような派生を伴いながらも，能力主義を基軸とする企業が半数以上を占めている（労働政策研究・研修機構，2009）^{xix}。能力主義と職務主義の関係については，職務主義が「問題解決のための外来的な参照点」として存在することで，「内なる伝統」としての能力主義が洗練される，というパターンが一貫して見られてきたのである。こうした「両獲り」は，賃金構成において，第一に能力給を，第二に職務給を重視するという，近年の日本企業の従業員の公平観ともマッチする（労働政策研究・研修機構，2008）^{xx}。

社員格付原理における変化が限定的となる理由として，日本企業の業務遂行様式や人事管理に関する基本的な考え方における変化がそう大きくないことが挙げられる。例えば，神戸大学大学院経営学研究科・経営人材研究所・日本能率協会（2009）によると，職務拡大や職務充実をほとんどの企業が重視しており，その傾向は近年ますます強まっている^{xxi}。同調査からは，職務拡大や職務充実を重視する企業ほど幅広いジョブ・ローテーションを重視していることも示される。これは，多くの企業が従業員を社内で長期的に育成しようと

していることを含意する。実際、3分の2超の企業の企業が従業員の能力開発の主導者が企業自身であると、多くの調査が指摘している（日本能率協会, 2011; 労働政策研究・研修機構, 2009）。また、空きポストを補充する際には、社内での配置転換がより重視される傾向にある（労働政策研究・研修機構, 2010. 表1）。

【表1：日本企業の欠員補充の方法】を挿入

結局、社員格付原理としての能力主義は、日本企業で広く見られる業務遂行様式やその中で求められる人的資本との整合性が依然として高いという点で合理的である。しかしその合理性については、明確な基準を欠くことによる理念の形骸化といった制度運用上の問題点を克服しないと具現化しないと考えられる。

反面、職務主義については、制度運用のレベルで言うと、明確な基準に基づいて人件費管理や外部労働市場との労働力の授受を行いやすくするという点で合理的である。また、能力主義と職務主義の「両獲り」を志向する多くの企業や従業員のニーズに合ったものである。しかし、より原則的なこととして、職務主義は日本企業で広く、長く見られてきた業務遂行様式や、その中で求められ、培われてきた人的資本特性と整合的であるとは言い難いだろう。

いずれにせよ、今日の日本企業では無条件的に機能すると言いがたい2つの社員格付原理が機能する条件を探求する必要がある。

2.2 2つの社員格付原理が機能する条件

本稿では、能力主義および職務主義という社員格付原理の補完的要因として、人事部門の役割や活動に関する2つの変数に着目したい。人事部門が人事管理や経営全般に対して果たしている、あるいは果たすべき役割やそれに基づいた活動については、近年になって調査や提言がなされるようになってきた（Jacoby, 2005; Ulrich, 1997）。ただし、人事部門の役割や活動のあり方に応じて人事システムと組織パフォーマンスの関係がどう変化するかについては、ほとんど研究されてこなかった（Chaldwell and Storey, 2007）。

2.2.1 社員格付原理と人事権限の補完性

第一に着目したいのが、人事管理上の意思決定が組織のどこで行われるか、つまり、人

事管理上の権限が人事部門に集中している度合い（以下、「人事権限の集中度」）である。

青木（1989）によると、分権的な業務遂行、すなわち分業の構図が明確にされておらず、従業員による水平的で事後的な調整に依拠する組織では、一般の従業員が特定の専門性に偏らない視野の広さを持つことが求められる。そうした人的資本を調達するためには、幅広いジョブ・ローテーションに端的に見られるように、全社的視点に立った能力開発を継続的に行う必要がある。

しかし、そうした視点を人事管理の実行に携わるライン管理職^{xxiii}に求めるのは難しいかもしれない。「マルチタスク問題（Holmston and Milgrom, 1991）」が含意することを受けると、企業全体を統括する位置にないライン管理職にとって、部下に対する人事管理を含む自らの活動の貢献は、全社ではなく自らの管掌の、より短期的な目標に対して明らかになりやすい。そのため彼らは、優秀な部下を自らの管掌に囲い込み、その範囲に合った形で養成する、といった部分最適的行動に動機づけられやすくなる（平野, 2006; 八代, 2002）。あるいは管理能力の限界から、彼らは結果としてそういう行動をとりやすくなる。そのため、日本で広く見られる分権的組織では、人事管理上の権限を人事部門に集約させることが合理的となりうる。ライン管理職には、人事管理の実行を求めつつ、意思決定権限までは与えないのである。

反面、集権的な業務遂行様式においては、分業の構図をあらかじめ明確にすることで従業員の職務行動の定式化が進められる。そうした枠組みに基づいて上位者は下位者を統制し、下位者が想定外の事象に直面した場合にはそれに代わりに対応する。こうした組織においては、一般の従業員には特定の専門性に長じることが期待される。

こうした組織を対象にした人事管理は定式化、標準化を進めやすく、部分最適の積み上げが全体最適に至ることが「計画上で」担保されている。そのため、青木（1989）によると、こうした状況での社内外からの人的資本の調達については組織の各レベルのライン管理職が主導的に行え、分権的組織において生じがちな本社とラインの間の視点のズレも深刻化しない。米国において広く見られる集権的組織では、人事権限を実行主体であるライン管理職に移譲することが合理的となりうる。

青木（1989）は、前者の組み合わせを備える組織を「J 企業」と、後者の組み合わせを備える組織を「A 企業」と、それぞれ呼んでいる（「双対原理」）。また、2.1 で検討したように、分権的組織においては能力主義が、集権的組織においては職務主義が、それぞれ機能的であると言うことができる。Marsden（1999）は、前者の組み合わせを「職務ルール」

と、後者の組み合わせを「職能ルール」と、それぞれ呼んでいる。これらの主張を合わせると、以下のような主張を論理的に導出できる。すなわち、能力主義的な社員格付制度と集権的な人事権限体制が（J企業＋職能ルール）、職務主義的な社員格付制度と分権的な人事権限体制が（A企業＋職務ルール）、それぞれ整合的である。

こうした論理モデルは、日本企業が直面する現実在即した妥当性を持っているのだろうか。今日の日本において、能力主義的な社員格付制度と集権的な人事権限体制は、共に「改められるべき旧弊」とされる傾向にある（八代, 1998）。20世紀初頭に人事部門が一部企業で創設され、戦後に至って能力主義的な社員格付制度が普及する中、多くの日本企業では人事権限が人事部門に徐々に集められてきた（山下, 2008）。こうしたことから、「強い人事部門」というイメージが日本企業に対して抱かれることは多い。また、米国企業の人事部門と比べると、日本企業の人事部門は権限を持つ傾向にある（Jacoby, 2005）。

しかし、日本企業における「強い人事部門」というイメージは現実的であるとは言い切れない。加護野・野中・榊原・奥村（1983）によると、人事部門は他の間接部門と比べて企業経営への影響力は限定的である^{xxiii}。その上、異動の対象者の選定も含めた人事管理上の多くの項目については、ライン管理職のイニシアティブによって進行することが多い（八代, 2002）^{xxiv}。しかも、近年の市場主義的な風潮の中、日本においては「成果主義」「エンプロイアビリティ」という発想の浸透や、長期雇用モデルの適用対象の縮小が進みつつある。労使関係が総じて個別化、時限化し、心理的契約の多くが明示的契約に置き換わる中、人事部門の権限や権限を縮小すべきとする議論が登場し、実際にライン管理職への権限移譲、業務のアウトソースといった形で、人事部門の縮小の動きも広く見られるようになった（Jacoby, 2005; 山下, 2008; 八代, 1998）^{xxv}。

要するに、日本企業において理念的には合理的であると見られる「職能ルールに立ったJ企業」なる雇用システムは、通念に相違して広く実現したわけではなかった上に、そう変化していない業務遂行様式（cf. 2.1.3）との整合性などについて十分な吟味もせずに斥けられようとしている。そのことを踏まえると、以下の仮説は実証分析上の指針として依然として有効であろう。

【仮説 1a】 人事権限が人事部門に集中するほど、能力主義と組織パフォーマンスの関係は肯定的なものとなる。

職務主義の下でさえ、経営者候補のような従業員を対象とする場合には、幅広いジョブ・ローテーションの中での能力開発が必要となる（Storey, Okazaki-Ward, Gow, Edward and Sisson, 1991）。つまり、人事管理に関する全体最適をブレイクダウンする形で部門ごとに方針や計画を事前に定めたとしても、ライン管理職が部分最適を追求することの積み重ねが全体最適に至るとは限らない。

既に見たように、一般的に、人事管理の実行に当たり、ライン管理職は全体最適的な意図ないしは能力を持たないと見なされている（平野, 2006; Holmston and Milgrom, 1991; 八代, 2002）。「職務ルールの A 企業」なる雇用システムを採用する企業がこれを克服する手段としては、（1）人事権限の移譲を受けたライン管理職に全社最適に合う人事管理を行う意図や能力を持ってもらう、（2）決定権限を持って人事管理を遂行するライン管理職を人事部門が全社最適的観点からサポートする、といったことが挙げられよう。企業全体を統括する位置にない管理者にとって、（1）はおのずから実現するものではなく、評価者訓練などを通じた人事部門からの関与を要しよう。また、（2）の成否は人事部門のサポート能力次第となろう。これらとは別に、（3）人事管理を集権的に行うことで全社最適的な視点を確保するという選択肢もある。しかし、それにより一般の従業員の管理を分権的に行うことで節約できる調整コストを別途抱えるため、前の 2 つと比べて有効であるとは言い切れない。

つまり、日本企業にとって、水平的調整を重視した業務遂行様式と職務主義的な社員格付制度の間の原理的な不整合は、人事権限の所在の置き方を工夫することだけでは克服できない可能性が高い。そこからは、以下のような仮説を導き出せる。

【仮説 1b】 人事権限の人事部門への集中度の高低に関わらず、職務主義と組織パフォーマンスの間には否定的な関係が存在する。

なお、「能力主義×人事部門集権」や「職務主義×ライン分権」といった雇用システムについての 2 つのモデルは、あくまで論理的に構成された「理念型」である。実際の企業が採用する雇用システムは、それらの像の取り込み方の点で多様である。例えば社員格付制度においては、役割等級制度のような折衷的なモデルが世界各国に存在する。仮説の検証を通じ、折衷的なモデルに即した人事権限の所在のあり方についても検討したい。

2.2.2 人事部門の情報力

人事管理を行う中で人事部門が収拾、活用できる情報には、公式的な人事データに加え、それに十分に反映できないような性格や志向といった従業員に関する情報、あるいは風土や人間関係といった職場に関する情報がある。もし人事部門がこうした現場情報を十分に持たない場合、「能力主義×人事部門集権」や「職務主義×ライン分権」といった内的に整合した雇用システム社員格付制度やそれと整合的な運用体制が、十分に機能しなくなる可能性がある。

第一に、社員格付制度が能力主義的であろうが職務主義的であろうが、それを機能させるためには、幅広い経験を積む機会を誰にどう与えればよいかについて、全社最適的で長期的な観点から判断を行うことが必要となる。この種の判断には、社員格付制度の中身に関わらず、従業員の職務遂行能力や潜在能力という曖昧な概念に関わるものであるため、公式的な人事情報のみならず、従業員や職場の深層に埋め込まれているという点で非定形的な情報を要しよう。

第二に、人事権限の所在に関わらず、人事管理の実行主体は主とライン管理職である。ただし彼らの管掌には限りがあるため、彼らの人事管理の実行に関わる意図や能力が全社最適に適うとは限らない。もし人事部門が豊かな現場情報に根ざして人事管理上の全社最適を考慮できるとすれば、人事管理の実務を担うライン管理職の部分最適的な意図を見抜き抑制する、あるいは全社最適を志向しつつも能力面での限界を抱える彼らを支援することが可能であろう。

人事権限が人事部門に集中している場合、豊かな現場情報を保有する人事部門は、全社最適的な意図を持つがそれに沿った能力を持っているとは限らないライン管理職にとっては「自らの判断よりは人事部門の判断の方が組織的に適切な結果につながる」という専門的権力を持つ存在として現れよう。また、部分最適的な意図を持つライン管理職にとっては「人事部門の意向に沿わないと自らが不利益を受ける」という強制的権力を持つ存在として、現れよう（French and Raven, 1959）。人事部門とライン管理職が協働して人事管理を行う際に重要な資源となる現場情報を多く有する時、人事部門が役割として担っている権限が、初めて実効的なものとなる（Pfeffer and Salancik, 1978）。

また、人事権限がライン管理職に移譲されている場合、ライン管理職自身に全社最適的な管理能力を持ってもらうこと、あるいは、全社最適的な管理能力を持った人事部門が彼らのサポートに回ることが求められる。人事部門が豊かな現場情報を持つことで、ライン

管理職が共感、支持し、それに準拠した人事管理を彼ら自身の手で行うことを自明視させられるような、企業価値や経営戦略を反映した人事管理上の方針を示すことができる（守島編, 2002; Ulrich, 1997）。また、人事権限を移譲されたライン管理職や「エンプロイヤビリティの向上」「キャリア自律」を求められるようになった従業員のニーズに応えるためには、社内公募制度などを通じて、従業員主体での内部労働市場の流動化を実現することが有効であるとされる（八代, 1998）。そうした枠組みは、現場情報を人事部門が收拾、整理し、利用者に提供することで、より有効なものとなる。

以上の検討を踏まえると、以下の仮説を示すことができる。

【仮説 2a】人事部門の情報力が高いほど、能力主義と組織パフォーマンスの関係に対する人事権限集中度のモデレート効果は、より肯定的なものとなる。

【仮説 2b】人事部門の情報力が高いほど、職務主義と組織パフォーマンスの関係に対する人事権限分散度（集中度の逆）のモデレート効果は、より肯定的なものとなる。

3. 分析データ

神戸大学大学院経済学研究科と日本能率協会が中心となって2009年2月から3月に実施された『創造性喚起のための人材マネジメント調査』に回答した365社（回収率7.3%）^{xxvi}のうち、非営利団体、教育機関（大学）、同一企業による二重回答の一方を除く、347社を分析サンプルとした^{xxvii}（表2、表3）。

【表2：分析に用いた変数】を挿入

【表3：変数間の相関】を挿入

従属変数は労働生産性としての「従業員1人当たり売上高」^{xxviii}とした。Datta, Guthrie and Wright (2005)によると、労働生産性に着目する意義は、(1)従業員の活動の成果を直接的に表す指標である、(2)戦略的人的資源管理論における多くの先行研究がこの指標に着目してきた、という点にある。労働生産性の平均は、約4331万円であった。

社員格付制度の基準についての質問項目（5点尺度）のうち、本稿では、管理職および非管理職を対象とした（1）職務遂行能力、（2）職務価値、（3）年齢、（4）勤続年数、に関する、合計8つに着目した^{xxix}。これらについて因子分析^{xxx}を行った。固有値の変化は、3.17, 1.82, 1.62, 0.49, 0.39, ...となったため、3因子構造が妥当であると判断された。抽出される因子の数を固定した上で再度分析を行ったところ、回転前の3因子で8項目の全分散を説明する割合は、約73%であった（表4）。

【表4：3つの社員格付原理】を挿入

因子分析の結果を踏まえ、第一因子に特に強く影響を受けると推定される4変数について単純平均を行い「社員格付制度における年功主義度（Cronbach's alpha=.910）」を導出した。同様の手法により、第三因子と強く関連した2変数を基に「社員格付制度における能力主義度（Cronbach's alpha=.819）」を、第二因子と強く関連した2変数を基に「社員格付制度における職務主義度（Cronbach's alpha=.846）」をそれぞれ導出した。本稿では後の2つについて、独立変数として着目する。記述統計の結果からは、現在の日本企業では能力主義が優勢だが、職務主義的要素が顧慮されていないわけではない、という傾向が見出される（表2）。3つの社員格付原理の間の顕著な相関は見られなかった（表3）。

調査票では、人員計画、教育訓練計画、社員の賃上げ・賞与の枠の決定、昇格の決定など、管理職を対象にした場合には14、非管理職を対象にした場合には13の人事管理項目について、決定権限の所在が尋ねられている。5点尺度で、値が大きいほど人事部門寄りの権限配分となる。そのうち本稿では、個別の従業員の能力開発やそれに向けた動機づけに関する、合計10の質問項目に着目した。具体的には、管理職及び非管理職の（1）人事考課得点の決定、（2）部門内の異動や配置の決定、（3）他職能への異動・配置の決定、（4）昇進（職位上昇）決定、（5）昇格（等級上昇）決定、である。

これら10項目に対して因子分析を行った。固有値の変化は5.01, 1.90, 1.26, 0.84, 0.35, 0.24, ...となったため、1因子構造が妥当であると判断した。再度因子分析を行った結果、抽出された因子が10の質問項目の全分散を説明する割合は、45%であった。この結果を踏まえ、本稿では10の質問項目を単純平均し、「人事権限の人事部門への集中度（Cronbach's alpha=.888）」を導出した。なお、記述統計の結果からは、人事部門とライン管理職の間で権限が拮抗する傾向にあることが伺える（表2）。すなわち、「強い人事部門」という日

本企業についての通念は、現実を正確に反映したものではない。

人事部門が持つ従業員や職場についての情報の豊かさに関しては、管理職と非管理職のそれぞれ関連する情報を収集する6つの経路(労働組合が存在しない企業では4つの経路)の、「情報収集度(5点尺度)×情報価値(5点尺度)」の平方根を導出した。6つの経路とは、(1)労働組合との協議、(2)労働組合からの持ち込み、(3)ラインからの持ち込み、(4)本社外人事担当者との協議、(5)本社外人事担当者からの持ち込み、(6)本社人事部による探索を指す。その上で、12あるいは8の値の単純平均を通じ、人事部門の現場情報力についての合成変数を導出した。記述統計の結果からは、人事部門として情報面での大きな問題を自覚することはあまりないと推察される。

その他、企業属性に関する10の統制変数を設定した(表5)。

【表5：統制変数の成り立ち】を挿入

4. 分析結果と考察

4.1 社員格付原理と人事権限の補完性の検証

4.1.1 「職能ルールのJ企業」としての「能力主義×人事部門集権」

社員格付制度において能力主義を強めることは、労働生産性を高めるのに貢献しない(表6. Model 1)。日本企業における能力主義については、問題が多く指摘されるものの、伝統的な職務遂行様式との補完性のためか、脱却が好ましい結果につながるとは言い難い。

【表6：回帰分析の結果】を挿入

能力主義の効果は、人事権限の集中度が高くなるほど、より肯定的になる(5%水準の有意性。Model 2)^{xxx}。つまり、仮説1aは支持された。能力主義的な人事管理の実行の局面が、ライン管理職の部分最適的な意図ないしは能力に支配されないようにするため、人事部門が人事権限を多く持つことは意味がある。先行研究で広く持たれてきた、ライン管理職の意図や能力についてのこうした想定を、分析結果は裏切らない。

交互作用の下位検定^{xxxii}の結果、人事部門に人事権限を集中させることで、能力主義が明確に機能的になることが示された(図1)。2.2.1で述べたように、今日の日本では、そも

そもそれは広く実現してこなかったにもかかわらず、「強い人事部門による能力主義的人事管理の遂行」は、「修正されるべき伝統」とされる傾向にある。しかし、「強い人事部門による能力主義的人事管理の遂行」は、伝統でもなく、逆機能的でもない。むしろ、人事管理を巡る今日の閉塞状況を打破するためのオプションの一つとなりうる。

【図1：能力主義と集権的人事管理の補完性】を挿入

4.1.2 「職務ルールのA企業」としての「職務主義×ライン分権」

職務主義度が強い企業ほど、労働生産性が低くなる傾向が観察された（10%水準の有意性。Model 1）。さらに、こうした関係は、人事権限の所在に左右されずに生じている（Model 2）。つまり、仮説 1b は支持された。分析モデルに投入された「ライン分権」とは「人事部門集権」の逆転尺度であるが、職務主義的な人事管理をライン管理職が主導して行うことについては、メリットとデメリットが拮抗して存在していると考えられる。すなわちメリットとしては、職務記述書に基づいた透明で定形的な人事管理を社外の労働力の存在も視野に入れながら行えることがある。しかし、一部の従業員を対象に幅広いジョブ・ローテーションを全社最適的観点から行う場合、ライン管理職はそれを十全に行う意図あるいは能力がない可能性があり、彼らに人事権限を与えることには十分な効果が見込めない。

4.2 人事部門の情報力の効果の検証

4.2.1 「能力主義×人事部門集権」へのモデレート効果

先行研究では、ライン管理職は全社最適に合った人事管理を行う能力ないしは意図を持たない可能性があることを重視してきた。そして、これまでの分析結果は、そうした見方を否定しないものであった。

そうした状況を人事部門が克服するためには、人事権限を持つだけでは不十分で、権限を実効的に行使するためには豊かな現場情報を保有することが有効たりうる。もし人事部門の情報力が十分でない場合、例えば彼らが人事権限を集中させたとしても「宝の持ち腐れ」に終わりがねない。ライン管理職には「優秀な従業員の抱え込み」といった、組織パフォーマンスの低下につながりがねない部分最適的な行動の余地が生まれるのである。

本稿ではそうした可能性に着目した仮説を設定したが、実際には、人事部門の情報力の程度に応じて、「能力主義×人事部門集権」の効果が変化することは観察されなかった（Model

3)。人事管理上の責任を人事部門が負うこと自体が、例え彼らが現場情報を持つが持たないが、能力主義的な人事管理を有効なものとするのである。つまり、仮説 2a は支持されなかった。

発見事実が示唆するのは、日本企業のライン管理職は全社最適的な人事管理を行う意図も能力もある、ということである。これは、先行研究の想定と真逆のものである。ライン管理職は、人事部門の主導の下でこそ人事管理に全社的な首尾一貫性が確保される、そしてそのことが企業経営の観点から必要である、といったことを意識し、その上で必要に応じて人事部門の現場情報の不足を補っているのかもしれない。ライン管理職は、彼らから見て人事部門が不適切な管理をしている場合には、人事部門がより機能的に権限を行使できるように支援を行うし、人事部門が適切な管理をしていると判断できる場合にはそれに追従するのである。

日本企業におけるライン管理職は、その地位に至るまでに複数の職種や事業部門での仕事を経験する傾向にある。そのため、彼ら自身が一定の視野の広さを持つのみならず、水平的分業に基づいた業務遂行様式を採用するために、そうした人々同士が協働することでさらに広い視野をライン全体として持てる可能性がある。経営者候補や中間管理職を監督、育成する立場にある上級管理職の場合はなおさらである。

ライン管理職が経営目標の実現に貢献する意図と能力を持っているとしたら、近年の日本企業の経営、特に人事管理の真の問題は、それを有効活用してこなかった点にあるのかもしれない。つまり、人事権限を人事部門が握ってこなかったことが、全社最適を志向した人事管理上の貢献をするための場を、ライン管理職に与えてこなかったことにつながったのかもしれない。その結果としてライン管理職は、自らが管轄する範囲での最適化を「しぶしぶ」志向することになる。そしてそのことが、能力主義的な社員格付制度が十分に機能しない状況を人事部門や研究者が理解するための論拠として、ライン管理職は部分最適を志向している、という仮説を浮上させるに至るのである。要するに、日本において、人事部門や研究者が「事実」と見なしてきた優秀な人材を巡った人事とラインの顕在的ないしは潜在的な対立関係は、人事部門とライン管理職の対話や協働の不活性に由来した「誤解」であった可能性を指摘できる。

4.2.2 「職務主義×ライン分権」へのモデレート効果

職務主義的な人事管理をライン管理職が主導して実行する際に人事部門に期待されるの

は、権限を付与されたライン管理職に対する支援的な役割である。そして、そうした役割を全うするためには、現場についての情報を豊かにすることが彼らには求められる。こうした前提に立って仮説が設定された。実際、人事部門の情報力が高いほど、「職務主義×ライン分権」の効果がより肯定的なものとなることが示された(5%水準の有意性。Model 3)。つまり、仮説 2b は支持された。

この結果をより明確に理解するため、交互作用の下位検定を行った(図 2)。2つのグラフから理解できることとして第一に、人事部門の現場情報力が高い場合には、人事管理の分権化が進むほど職務主義の否定的効果が緩和される、ということである。第二に、人事部門の現場情報力が低い場合には、人事管理の分権化が職務主義の効果をより否定的なものとする、ということである。

【図 2：人事部門の現場情報力によるモデレート効果】を挿入

すなわち、元来から労働生産性に対して悪影響を及ぼす傾向を持つ職務主義的な社員格付制度をより機能的なものとするためには、先行研究で言われている人事管理の分権化を進めるだけでは十分ではない。分権化は、現場についての豊かな情報を人事部門が備えることで初めて、有効なものとなりうるのである。Lawrence and Lorsch (1967)に倣って言えば、権限移譲という形で職場ごとに異なる人事管理が展開されるほど(分化)、それらを経営の方向性の沿うようにするための活動が人事部門には求められる(統合)。分析結果は、こうした古典的なテーゼが当てはまることを示している。

さらにこのことは、職務主義的な人事管理を主導する能力を、日本企業のライン管理職が十分に備えていないことを示唆している。職務主義のもとでは、「職務規定の内容が従業員にとって受容可能な水準で明確であること」が重視される(Marsden, 1999)。これは、管理の対象が、主として上位者の指示のもとで特定の専門性に基づく貢献をすることが期待される従業員であろうと、上位者あるいは将来のそれとして広い視野に立った貢献をすることが期待される従業員であろうと、当てはまることである。

4.2.1 の検討結果を踏まえると、ライン管理職には全社最適的な人事管理を行う意図も能力も備わっていると推論できる。しかしそれは、「職務規定の組み替えられ方が従業員にとって受容可能な水準で柔軟であること」が求められる能力主義(Marsden, 1999)のもとでの話である。内容が特定されない包括的な雇用契約(久本, 2010)の下で新たな職務経験

を与え続けることを従業員に受け入れてもらうためには、それが「将来的には」割が合う可能性が高いことを示さなければならない (Rousseau, 1995; 高橋, 1997)。そして、日本企業のライン管理職はそれを実践してきたのである。

職務主義のもとでは、一部の従業員に対する全社最適的な観点に立った人事管理—より具体的には様々な職務経験を積ませることを通じた能力開発—を行う際でも、企業から従業員に与えられる「現時点での」貢献期待とそれに対応した報酬のセットを明示した職務記述書を、常に更新しなければならない。それ以外の従業員についても同様である。すなわち、「職務規定の内容が従業員にとって受容可能な水準で明確であること」が重視されるのである。しかし、そのような内容特定の契約を管理対象とその都度的に結ぶことに、日本企業のライン管理職は慣れてこなかった。

結局、人事管理を行う際に求められる能力は多様かつ状況依存的であると推測できる (図 3)。そして、社員格付制度の変更が生じる際には、日本企業のライン管理職には人事管理能力の「洗い替え」が求められるのである。

【図 3：ライン管理職および人事部門が備えるべき人事管理能力】を挿入

4.2.3 能力主義と職務主義の折衷的原理への対応

一部の日本企業が、「役割等級制度」に見られるような能力主義と職務主義の双方を含んだような社員格付制度を構築している。このような企業においては、人事権限をどのように配分し、人事部門が現場情報をどれだけ豊かに備えるべきなのだろうか。

本稿では 2 つの社員格付原理の折衷形については直接的に検討できなかったが、これまでの分析結果を踏まえると一定の推論が可能である。すなわち、人事部門に人事権限を集中させることは、能力主義を益し、職務主義を特に害するわけではない。また、人事部門が現場情報を豊かに備えることは、職務主義を益し、能力主義を特に害するわけではない (表 3)。このこと、さらには人事権限集中度と人事部門の情報力の相関が殆どないことを踏まえると、能力主義と職務主義の同時追求、あるいはバランスを考慮する際には、現場情報を豊かに備えた人事部門が人事権限を保有することが望ましい可能性が指摘できる

5. 結び

本稿では、日本企業が人事管理上の基本システムである社員格付制度をどう設計、運用すべきかについて、データに根差した洞察を行うことができた。それ自体は没機能的な能力主義的な社員格付制度の運用に際しては、人事部門が権限を強く持つ必要がある。そうした権限を実効化するための方策としては、人事管理の対象たる現場について人事部門自体が情報を豊かに備える、ということも挙げられることも可能である。しかし分析結果からは、人事部門が人事権限を持ちさえすれば能力主義的な社員格付制度の機能性は自ずと向上することが示された。全社最適を志向した人事管理を人事部門が主導して行う際には、ライン管理職はそれに抵抗する存在ではなく、当事者意識を持ったパートナーたりうるものが、分析の結果からうかがえるのである。

多くの日本企業が、能力主義的な社員格付制度を採用しながら、人事部門に強い権限を付与してこなかった。そのため、「能力主義×人事部門集権」を採用することは、「時代の流れへの逆行」ではなく、根拠をもった「改革」たりうる。年功主義化、人件費の硬直化、といった根拠から「能力主義の問題性」が指摘されがちであるが、能力主義の成立の背景やそこに込められた理念からもうかがえるように、そうした問題はあくまで運用の中で現れるものである。多様な解釈や運用法を許容してしまうことに問題が全くないとは言えないが、能力主義については「原理上の問題」と「運用上の問題」を混同しないことが求められよう。「問題があるから脱却すべき」という対応ではなく、「理念の実現を可能にする運用体制を改めて模索すべき」という対応が求められると考えられる。

業務遂行様式との補完性を踏まえると、雇用システムをラディカルに変化させることは合理的だとは限らない。実際、職務主義的な社員格付制度は単独で逆機能的であり、それは人事権限の所在に左右されない、ということが示された。しかし、「職務主義×ライン分権」が十分に機能しきれないという状況は、「ライン管理職のサポーター」という役割を人事部門が現場情報を豊かに備えることで改善されるのである。結局、いかなる社員格付制度を採用するにしても、人事部門が現場に対して影響力を持つことは必要である。しかし、その実現の際には、人事権限の掌握といった直接的な手法と、情報力に根差したライン管理職のサポートといった間接的な手法を混同せず、適宜使い分けたり、併用したりすることが求められよう。

本稿の分析は多岐にわたっており、課題は少なからず存在する。論文を結ぶにあたり、そのうちの4つを指摘したい。第一に、社員格付原理などの独立変数の効果について、短期適応と長期適応の区別を前提にした、長期的観点に立った評価を行えなかった。第二に、

経営戦略や業務遂行様式などの要因をモデルに組み入れる必要がある。第三に、ある事象や概念の変数化をさらに精緻に行う必要がある。第四に、先行事例のない分析を行ったために、国際比較を含んだ追試の実施が求められる。

【謝辞】

以下の方々への謝意を表したい。本稿は、平野光俊先生（神戸大学）との3年を超える研究上のコミュニケーションの成果に基づくものである。本稿の執筆に際しては、多くの研究者からのご助言、ご指導を賜った。特に、内田恭彦（山口大学）、竹内規彦（青山学院大学）、高木朋代（敬愛大学）、西村孝史（東京理科大学）、福谷正信（立命館アジア太平洋大学）、守島基博（一橋大学）、の各先生からのご助言、ご指導が、内容を大きく規定している。また、林有珍（一橋大学）、小泉大輔（神戸大学大学院）、中野浩一（一橋大学大学院）、初見康行（一橋大学大学院）、余合淳（神戸大学大学院）、の各氏と開いた私的な研究会からも多くの示唆を得た。

【註】

- i ここで言う「折衷」には、異なる原理の併存、というものに加え、相互参照による各原理の再定義、混合的な原理の創出、というものが含まれる。
- ii 職能資格制度の運用を通じ、ある従業員に対し、企業内のポストの制約から昇進はさせられなかったが、昇進に値する能力があることを踏まえた昇格はされた、ということが生じうる。従業員の役職の高低と職能等級の高低は必ずしも一致しなくなる。
- iii 以下で紹介するのはあくまで日本企業で広く見られる人格尊重の様式であって、他の様式がないということを主張しているわけではない。「人格尊重」が取りうる具体的な形態は、歴史的、文化的、社会的背景、さらには受け手の解釈図式によって一様ではない。
- iv 例えば4月と10月といったように、特定の時期にジョブ・ローテーションをまとめて行うことも、日本企業の特徴である。なお、以下では「幅広いジョブ・ローテーション」として、特に職種横断的なものを指すこととする。特定の専門性を深めることになる同一職種内での異動については、欧米企業でも日本企業と遜色ないか、あるいはそれ以上に行われる傾向にある（佐藤，2002）。
- v Aoki (1988)によると、文脈的技能とは担当職務の協働体系全体における位置づけへの理解力を指す。そこには、公式システムではなく非公式な人間関係に内在する経営情報についての理解力も含まれる（安室，1982）。統合的技能とは、業務遂行の中で生じる変化や異常に対する、関連業務への理解に基づいた対応能力である（Koike, 1994）。
- vi 国際比較調査によると、米国企業においても、若年層を除けば、日本と同様に従業員が特定

の企業に留まる傾向がある（佐藤, 2002）。

vii 制度設計についての説明は、笹島（2001）に基づいている。

viii 本文中の3つの観点に基づいた職務分析は、米国のコンサルティング会社であるヘイグループ（Hay Group）が提唱しているものである。

ix 職務等級制度の下でも、日本企業における査定付きで積み上げ式の定期昇給と類似の仕組みが組み入れられることが多い（Medoff and Abraham, 1980; Gibbs and Hendricks, 2004; 小池, 1993; Shibata, 2002）。

x 査定が具体的、客観的なものとなる傾向は、米国における査定の仕組みの発展が公民権法の確立の中で進んだことによって、さらに助長された。

xi このことは、職務主義下においては従業員が孤立して職務に従事する、ということの意味しない。近年、「組織市民行動（Organizational Citizenship Behavior; OCB; Organ, Podsakoff, and MacKenzie, 2006）」に関する概念化や実践に見られるように、幅広い欧米企業において、従業員が職場内外の同僚とのコミュニケーションを活発にすることが促進されている。こうした役割外行動は、従業員が職務記述書の下である役割の遂行に従事することを前提としているからこそ、成立するものである。反面、職能資格制度を広く採用する日本企業では、個人ごとに役割を明確化するという発想がそもそも希薄であるため、役割外行動も確立しにくい。

xii 米国においては、第二次世界大戦中に編まれた「職業名辞典」が活用される傾向もある（Jacoby, 2004）。

xiii これは具体的には、入職時の学歴に準じた、「職員」「工員」の間の越えがたい上下関係を含意している。

xiv こうした言い回しは、F. W. Taylorにより創始された「科学的管理法」や、その発展形態としてのインダストリアル・エンジニアリング（IE）の存在を念頭に置いたものである。

xv ただし、本文中で検討したように、職務等級制度が機能する要件として、職種別労働市場は必ずしも不可欠のものではない。

xvi 略称、日経連。同団体は1948年に発足し、2002年に経済団体連合会（略称、経団連）と合併し、日本経済団体連合会（略称、日本経団連）となった。経団連が日本の経済政策に関する提言を主目的とした団体であったのに比べ、日経連は労使関係に関する提言を経営者の立場から行うことを主目的とした団体であった。

xvii 職務調査も職務分析も、英語に直すと Job Analysis であり、実質的な意味の差はない。職能資格制度を設計する第一の作業を「職務調査」と称した背景は、能力主義と職務主義の差を明確にしようという制度設計主体の意識があったと思われる。

xviii 「職責」「ミッションスタンダード」と言われることもある。

xix 労働政策研究・研修機構（2009）によると、分析対象企業における導入率は72.1%であり、企業規模が大きくなるほど、導入率は高くなる。もっともそれは、規模の小さい企業であるほど他の社員格付制度を備えているというよりは、規模が大きくなるほど何らかの原理に沿った社員格

付制度が整備される、ということを示している。

xx この調査では、賃金決定の際に重視の度合いが拡大する（「拡大する」と「少し拡大する」の合計）ことが望ましい要素について尋ねられている。結果、「職能給的要素」で約7割（67.9%）「業績・成果給的要素」、「職務給的要素」で6割弱（55.2%）であった。

xxi 「職務拡大と職務充実を重視しているか」という質問に対して「当てはまる」「ほぼ当てはまる」と回答した企業が、それぞれ32.3%、47.4%であった。調査時点より5年前との比較で言うと、より重視するようになった企業とより軽視するようになった企業が、それぞれ66.6%と4.7%であった。本文中で示した2変数の間の相関係数は.440であった。なお、一連の数値は、筆者が元データにアクセスできる立場にあるために導出できたものであり、報告書にはその内容は記載されていない。

xxii 本稿における「ライン管理職」には、職場集団の長という意味と、育成、評価、処遇といった自らの部下に関わる人事管理の実行者という意味の、双方を含む。特に後者の場合、もし管理対象が一般従業員であるならば「ライン管理職＝中間管理職」となろう。また、もし管理対象が中間管理職であるならば「ライン管理職＝上級管理職ないしは経営層」となろう。

xxiii 加護野ほか（1983）によると、日本企業の「販売・マーケティング」「研究開発」「製造」「財務・会計」「人事・労務」「社長室・企画」「資材・購買」といった機能部門のうち、経営への影響力を特に持っている部門は「販売・マーケティング」「製造」であり、特に持っていない部門は「人事・労務」「資材・購買」であった。これは1980年に行われた調査の結果であるが、本文でも紹介したような人事部門が直面する「逆風」を踏まえると、その時点よりも今日において、より影響力を持つようになったとは考えにくい。

xxiv 労働政策研究・研修機構（2009）によると、従業員の配置に関する決定について、新入社員と管理職を対象にする場合には相対的に人事部門が、一般従業員を対象にする場合には相対的にライン管理職が、それぞれ影響力を持つ傾向がある。「人事部門が優勢とする企業の比率－ライン管理職が優勢とする企業の比率」について言えば、新入社員が13.3%、一般従業員が－29.3%、管理職が2.8%であった。つまり、実質的な業務遂行への影響度という点では、人事部門はライン管理職に対して明確に優位に立っているわけではない。

xxv ここで言う「アウトソース」には、ある業務を社内ではなく外部業者に委託することに加え、ある業務を行う部門を分社化し、そこに業務委託する、ということも含まれる。

xxvi 人事部長による回答を前提に、日本能率協会の顧客企業（同協会による各種サービスの提供を受ける「会員登録企業」やセミナー及びシンポジウムの参加歴がある企業）からランダムに5000社が抽出され、質問紙が郵送された。返送があった365社と全体の5000社の間では、業種、上場の有無、従業員規模の点で顕著な差異が見られなかった。

xxvii 分析で用いる変数に関連した質問項目について、347社の全てが回答したわけではない。回収データを閲覧し、明らかに誤りと判断されるような数値や無回答については、公開データを利用できる場合にはそれに置き換えた。それが不可能な場合には無回答扱いとした。置き換えが不

可能な無回答については、分析サンプルの確保のため、平均値で置き換えた。こうした措置により、本来生じなかった現実を仮構するという「歪み」を招かざるをえない。しかし、質問項目への無回答を一つでも行ったサンプルを分析から外すということについても、特定の現実を捨象するという点では、同様に現実を「歪めて」しまうことになる。

xxviii 従業員一人当たり売上高を100万で除した値の、10を底にした対数値を用いた。

xxix 質問紙では、これら以外にも(1)役割価値、(2)態度、などについても尋ねられている。しかしそれらについては、本文中で示したものの概念上の違いが厳密に特定できない、ほとんどの企業で格付原理として採用されていない、といった理由から分析には用いなかった。

xxx 主因子法に基づく。以下についても同様である。

xxxi 交互作用項を作成するに当たっては、Aiken and West (1991)に従った中心化処理を、交差させる2つ以上の変数に対して行った。

xxxi 具体的には、交互作用項を構成する変数以外の変数が平均値を示し、人事権限の集中度が「平均値+1標準偏差」および「平均値-1標準偏差」を示す2つの企業を想定した。そして、2つの企業のそれぞれについて、能力主義度が「平均値+1標準偏差」および「平均値-1標準偏差」をとった場合の労働生産性を推定した(Aiken and West, 1991)。後に述べる3変数間の交互作用効果の下位検定も、同様の手続きに従った。

【参考文献】

- Aiken, L. S., and S. G. West (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interaction*, Sage.
- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press. (永易浩一訳『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房, 1992年)
- 青木昌彦 (1989)『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社.
- Arthur, W. B. (1994) *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press. (有賀裕二訳『収穫逡増と経路依存—複雑系の経済学』多賀出版, 2003年)
- Banberger, P., and A. Fingenbaim (1996) "The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature of Consequences of Human Resource Strategy," *Academy of Management Review*, 21, pp.926-958.
- Baron, J., F. Dobbin, and P. Devereaux Jennings (1986) "War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry," *American Journal of Sociology*, 92, pp.350-383.
- Becker, B. E., M. A. Huselid, P. S. Pickus, and M. Spratt (1997) "HR as a Source of

-
- Shareholder Value: Research and Recommendations,” *Human Resource Management*, 36, pp.39-47.
- Cappelli, P. (2008) *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard University Press. (若山由美訳『ジャスト・イン・タイムの人材戦略—不確実な時代にどう採用し、育てるか』日本経済新聞社, 2010年)
- Chaldwell, R., and J. Storey (2007) “The HR Function: Integration or Fragmentation?” in J. Storey (ed.) *Human Resource Management: A Critical Text (3rd. Edition)*, Thomson, pp.21-38.
- Datta, D. K., J. P. Guthrie, and P. M. Wright (2005) “Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?” *Academy of Management Journal*, 48, pp.135-145.
- Doeringer, P. B., and M. J. Piore. (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath and Company. (白木三秀監訳『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部, 2007年)
- DiMaggio, P. J., and W. W. Powell (1983) “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, 48, pp.147-160.
- 江夏幾多郎・平野光俊 (2012) 「社員格付原理としての役割主義の機能要件—人事部の権限と体制に着目して」『組織科学』45(3), pp.67-79.
- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』ミネルヴァ書房.
- French, J., and B. H. Raven (1959) “The Base of Social Power,” in D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power, Institute for Social Research*, pp.150-167.
- Gibbs, M., and W. Hendricks (2004) “Do formal salary systems really matter?” *Industrial and Labor Relations Review*, 58, pp.71-93.
- 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.
- 久本憲夫 (2010) 「正社員の意味と起源」『季刊 政策・経営研究』14(2), pp.19-40.
- Holmstrom, B., and P. Milgrom (1991) “Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design,” *Journal of Law, Economics and Organization*, 7, 24-52.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2009) 『人事管理入門 (第2版)』日本経済新聞社.
- 石田光男 (1990) 『賃金の社会科学』ミネルヴァ書房.
- 石田光男 (2006) 「賃金構造改革の着地点」『日本労働研究雑誌』544, pp.47-60.
- 石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房.
- Jacoby, S. M. (1997) *Modern Manors: Welfare Capitalism since the New Deal*, Princeton

-
- University Press. (内田一秀・中本和秀・鈴木良始・平尾武久・森杲訳『会社荘園制—アメリカ型ウェルフェア・キャピタリズムの軌跡』北海道大学図書刊行会, 1999年)
- Jacoby, S. M. (2004) *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in the 20th Century (Revised Edition)*, Lawrence Erlbaum Associations. (荒又重雄・木下順・平尾武久・森杲訳『雇用官僚制—アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史[増補改訂版]』北海道大学図書刊行会, 2005年)
- Jacoby, S. M. (2005) *The Embedded Corporation*, Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部—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, 2005年)
- Kepes, S., and J. E. Delery (2007) “HRM Systems and the Problem of Internal Fit,” in P. Boxall, J. Purcell, and P. M. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, pp.385-404.
- 神戸大学大学院経営学研究科・経営人材研究所・日本能率協会 (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』 2009-26.
- 小池和男 (1993) 『アメリカのホワイトカラー』 東洋経済新報社.
- Koike, K. (1994) “Learning and Incentive Systems in Japanese Industry,” in M. Aoki and R. Dore (eds.), *The Japanese Firm : Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, pp.41-65.
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』 東洋経済新報社.
- 熊沢誠 (1993) 『新編 日本の労働者像』 ちくま学芸文庫.
- 楠田丘編 (2002) 『日本型成果主義—人事賃金制度の枠組みと設計』 生産性出版
- 楠田丘 (2004) 『賃金とは何か—戦後日本の人事・賃金制度史』 石田光男監修, 中央経済社.
- Lawrence, P. R., and J. W. Lorsch (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press. (吉田博訳『組織の条件適合理論—コンティンジェンシー・セオリー』 産能大学出版部, 1977年)
- Lincoln, J., M. Hanada, and K. McBride (1986) “Organizational Structure in Japanese and US Manufacturing,” *Administrative Science Quarterly*, 31, pp.338-364.
- Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford University Press. (宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論—社会的多様性の比較制度分析』 NTT 出版, 2007年)
- Medoff, J., and K. Abraham (1980) “Experience, Performance and Earnings,” *Quarterly Journal of Economics*, 95, pp.703-736.
- Meyer, J. W., and B. Rowan (1977) “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony,” *American Journal of Sociology*, 83, pp.340-363.

-
- 守島基博編 (2002) 『21 世紀の“戦略型”人事部』 日本労働研究機構.
- 日本能率協会 (2011) 『第 33 回 直面する企業経営課題に関する調査』.
- 日本生産性本部 (2010) 『第 12 回 日本的雇用・人事の変容に関する調査 結果概要』.
- 日経連能力主義管理研究会 (1969=2001) 『能力主義管理—その理論と実践』 日本経団連出版.
- 日経連職務分析センター (編) (1980) 『新職能資格制度—設計と 運用』 日本経営者団体連盟広報部.
- 日経連職務分析センター (編) (1989) 『職能資格制度と職務調査』 日本経営者団体連盟広報部.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』 東洋経済新報社, 1996 年)
- North, D. C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press. (竹下公視訳『制度・制度変化・経済成果』 晃洋書房, 1994 年)
- 沼上幹 (2003) 『組織デザイン』 日経文庫.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007) 『組織の〈重さ〉—日本の企業組織の再点検』 日本経済新聞出版社.
- 大久保幸夫 (2009) 『日本の雇用—ほんとうは何が問題なのか』 講談社現代新書.
- Organ, D. W., P. M. Podsakoff, and S. B. MacKenzie (2006) *Organizational Citizenship Behavior: Its Measure, Antecedents and Consequences*, Sage. (上田泰訳『組織市民行動』 白桃書房, 2007)
- Pfeffer, J., and G. Salancik (1978) *The External Control of Organizations: The Resource Dependence Perspective*, Harper and Row.
- 労働政策研究・研修機構 (2008) 「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」 『調査シリーズ』 No. 51.
- 労働政策研究・研修機構 (2009) 「雇用システムと人事戦略に関する調査 (2007 年調査)」 『調査シリーズ』 No. 53.
- 労働政策研究・研修機構 (2010) 「企業における人事機能の現状と課題に関する調査」 『調査シリーズ』 No. 68.
- 労働省 (現, 厚生労働省) (1999) 『平成 11 年雇用管理調査』.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage.
- 笹島芳雄 (2001) 『アメリカの賃金・評価システム』 日経連出版部.
- 佐藤博樹 (2002) 「キャリア形成と能力開発の日独米比較」 小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』 東洋経済新報社, pp.249-267.
- Shibata, H. (2002) “Wage and Performance Appraisal Systems in Flux: A Japan-United

-
- States Comparison,” *Industrial Relations*, 41, pp.629-652.
- Storey, J., P. K. Edwards, and K. Sisson (1997) *Managers in the Making: Careers, Development and Control in Corporate Britain and Japan*, Sage.
- Storey, J., L. Okazaki-Ward, I. Gow, P. K. Edward, and K. Sisson (1991) “Managerial Careers and Management Development: A Comparative Analysis of Britain and Japan,” *Human Resource Management Journal*, 1(3), pp.33-57.
- 高橋伸夫 (1997) 『日本企業の意味決定原理』 東京大学出版会.
- Tolbert, P. S. (1996) “Occupations, Organizations, and Bourdaryless Careers,” in M. B. Arthur and D. M. Rousseau (eds.), *The Bourndaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, pp.331-349.
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press. (梅津祐良訳 『MBA の人材戦略』 日本能率協会マネジメントセンター, 1997 年)
- Whyte, W. H. (1956) *The Organization Man*, Simon & Schuster.
- 山下充 (2008) 「人事部」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版, pp.235-268.
- 八代充史 (2002) 『管理職層の人的資源管理—労働市場論的アプローチ』 有斐閣.
- 八代尚宏 (1998) 『人事部はもういない』 講談社.
- 安室憲一 (1982) 『国際経営行動論—日・米比較の視点から』 森山書店.

表 1：日本企業の欠員補充の方法

	を社 で配 充置 当転 換者	社 を内 優候 先補 者	補の社 者双内 を方・ 検の社 討候外	社 を外 優候 先補 者	不 明
管理職	60.1%	23.0%	15.4%	1.4%	0.1%
非管理職	37.3%	33.5%	17.6%	11.5%	0.8%

備考1: 出所は, 労働政策研究・研修機構 (2010), p.69。

備考2: サンプルサイズは869。

備考3: 回答の選択肢の表記については適宜要約を行っている。

表 2：分析に用いた変数

変数名	度数	有効回答率	最小値	最大値	平均値	標準偏差
製造業ダミー	346	99.7%	0	1	.474	.500
社会インフラ業ダミー	346	99.7%	0	1	.194	.396
卸売・小売業ダミー	346	99.7%	0	1	.116	.320
動産・不動産ダミー	346	99.7%	0	1	.040	.197
サービス業ダミー	346	99.7%	0	1	.176	.382
創業年数	347	100.0%	.30	2.31	1.613	.352
従業員数	344	99.1%	1	8	3.352	1.526
非正社員比率	327	94.2%	.00	.92	.215	.212
海外売上高比率	307	88.5%	.00	.95	.109	.196
過去3年成長率	339	97.7%	1	3	2.114	.617
社員格付制度における年功主義度	339	97.7%	1.00	5.00	2.050	.957
社員格付制度における能力主義度	340	98.0%	1.00	5.00	3.910	.954
社員格付制度における職務主義度	337	97.1%	1.00	5.00	3.107	.949
人事権限の集中度	316	91.1%	1.00	5.00	2.937	.694
人事部門の現場情報力	282	81.3%	1.00	4.67	3.276	.585
労働生産性	330	95.1%	2.57	5.30	3.637	.442

表 3 : 変数間の相関

	1	2	3	4	5	6	7
1 社会インフラ業ダミー							
2 卸売・小売業ダミー	-.177***						
3 動産・不動産ダミー	-.101†	-.074					
4 サービス業ダミー	-.227***	-.167**	-.095†				
5 創業年数	-.007	.043	.017	-.186***			
6 従業員数	.055	.005	.154**	-.133*	.311***		
7 非正社員比率	-.164**	.195***	-.056	.210***	.013	.193***	
8 海外売上高比率	-.221***	-.080	-.101†	-.204***	.022	.297***	-.080
9 過去3年成長率	.096†	-.045	-.086	.059	-.047	.044	.090
10 社員格付制度における年功主義度	-.051	.077	-.120*	.094	.061	-.262***	.016
11 社員格付制度における能力主義度	.104†	-.084	-.078	-.044	.008	.015	-.026
12 社員格付制度における職務主義度	-.142**	.001	.036	.079	-.103	-.020	.071
13 人事権限の集中度	.034	.027	.027	.157**	.014	-.086	.117*
14 人事部門の現場情報力	.095	-.038	.006	-.160**	.138*	.377***	-.095
15 従業員一人当たり売上高	-.019	.236***	.141*	-.338***	-.004	.119*	-.339***

	8	9	10	11	12	13	14
9	-.007						
10	-.055	-.103†					
11	.034	.076	.015				
12	.017	.048	.010	.055			
13	-.150*	.018	.010	.028	-.027		
14	.175**	.019	-.073	.072	-.090	-.006	
18	.264***	-.040	-.093†	.008	-.115*	-.054	.229***

備考:***は0.1%, **は1%, *は5%水準, †は10%水準の有意性。

表 4 : 3 つの社員格付原理

	第一因子	第二因子	第三因子
年齢(管理職)	<u>.876</u>	-.005	.034
勤続年数(管理職)	<u>.857</u>	-.029	.063
年齢(非管理職)	<u>.853</u>	.032	-.004
勤続年数(非管理職)	<u>.807</u>	.019	.013
職務価値(管理職)	-.027	<u>.922</u>	.011
職務価値(非管理職)	.042	<u>.797</u>	.099
職務遂行能力(管理職)	.099	.040	<u>.943</u>
職務遂行能力(非管理職)	-.058	.067	<u>.743</u>
寄与率	36.226	19.529	17.141
累積寄与率	36.226	55.755	72.896

備考1: 主因子法(プロマックス回転)による因子抽出を行った。

備考2: 値に欠損のあるサンプルは分析から除外した。

表 5：統制変数の成り立ち

変数名	詳細
製造業ダミー（レファレンス・グループ）	1=「その他製造業」を含む24業種，0=それ以外の業種
社会インフラ業ダミー	1=建設，電気，ガス，熱供給，水道，0=それ以外の業種
卸売・小売業ダミー	1=卸売・小売，0=それ以外の業種
動産・不動産ダミー	1=金融・保険，不動産，0=それ以外の業種
サービス業ダミー	1=飲食，宿泊，教育，サービス，0=それ以外の業種
創業年数	実数の10を底にした対数
従業員数	1=～99人，2=100人～299人，3=300人～999人，4=1000人～3000人，5=3000人～9999人，6=10000人～29999人，7=30000人～99999人，8=100000～
非正社員比率	実数（1=100%）
海外売上高比率	実数（1=100%）
成長力	過去3年間での成長率が，1=業界他社平均を上回る，2=平均と同じくらい，3=平均を下回る

表 6 : 回帰分析の結果

	Model 1	Model 2	Model 3
	β	β	β
社会インフラ業ダミー	-.038	-.035	-.035
卸売・小売業ダミー	.299 ***	.305 ***	.317 ***
動産・不動産ダミー	.123 *	.120 *	.124 *
サービス業ダミー	-.162 **	-.161 **	-.164 **
創業年数	-.090 †	-.082 †	-.084 †
従業員数	.073	.078	.060
非正社員比率	-.337 ***	-.339 ***	-.343 ***
海外売上高比率	.180 ***	.182 ***	.187 ***
成長力	.018	.011	.021
集権度	.032	.034	-.006
人事の現場情報力	.105 *	.107 *	.095 †
年功主義	-.038	-.035	-.043
能力主義	.021	.028	.020
職務主義	-.086 †	-.100 *	-.099 *
能力主義×集権度(仮説1a)		.098 *	.090 †
職務主義×分権度(仮説1b)		-.010	-.051
能力主義×情報力			.036
職務主義×情報力			-.022
集権度×情報力			-.041
「能力主義×集権度」×情報力(仮説2a)			.073
「職務主義×分権度」×情報力(仮説2b)			.130 *
修正済みR2乗	.305	.311	.319
F値	11.869 ***	10.765 ***	8.706 ***
R2乗の変化量		.009	.017 †

備考1: ***は0.1%水準, **は1%水準, *は5%水準, †は10%水準の有意性。

備考2: Model 2のR2乗の変化量はModel 1からの, Model 3のそれはModel 2からのものを, それぞれ表している。

備考3: 人事権限の分散度は, 集中度の逆点尺度である。

図 1 : 能力主義と集権的人事管理の補完性

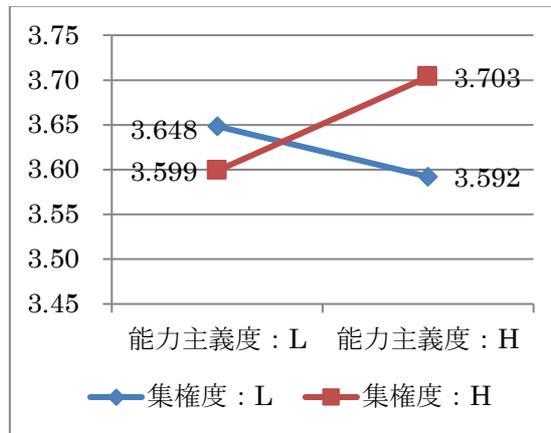


図 2：人事部門の現場情報力によるモデレート効果

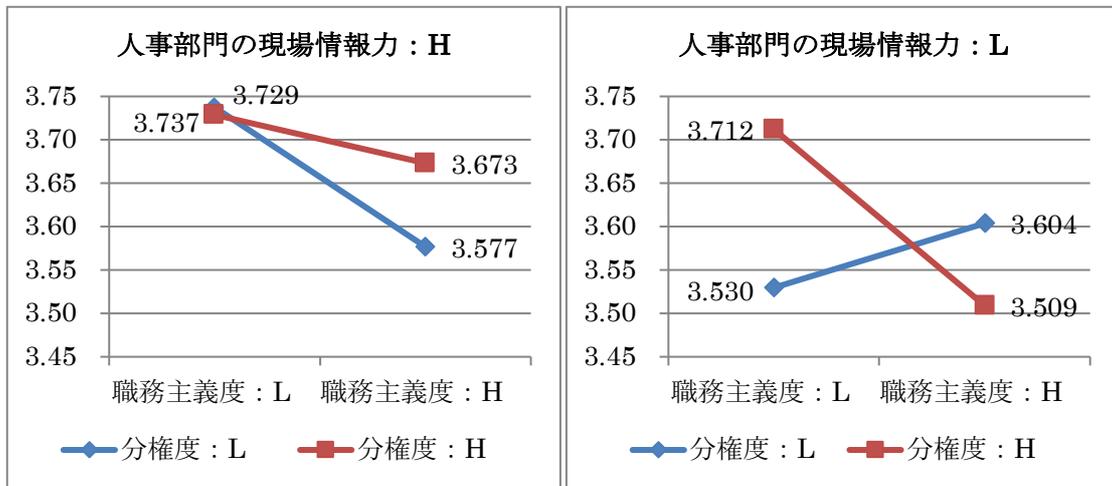


図 3：ライン管理職および人事部門が備えるべき人事管理能力

