

人材マネジメントの分権化と組織パフォーマンス

島貫 智行

(一橋大学大学院商学研究科)

はじめに

本稿の目的は、人材マネジメント (Human Resource Management, 以下 HRM) の意思決定レベルの違いが、組織パフォーマンスに与える影響について、米国の事業所データを用いて、統計的に検討することである。

HRM の意思決定レベルは、一般に、「HRM の分権化」(或いは、「HRM の集権化」として表現される。HRM の分権化とは、HRM に関する意思決定が、組織の上位階層から下位階層に権限委譲されていることであり、具体的には、新規従業員の採用や業績評価等に関する意思決定の権限が、企業のトップマネジメント(又は、経営スタッフとしての本社人事部等)ではなく、現場のマネジャーに委ねられている状態を指す。逆に、HRM の集権化とは、そうした採用や評価等の HRM に関する意思決定が、現場情報を活用しながらも、最終的に、企業のトップマネジメントによって行なわれる状態を指す。本稿では、こうした HRM の意思決定レベルの違いと、組織パフォーマンスとの関係に焦点を当てる。

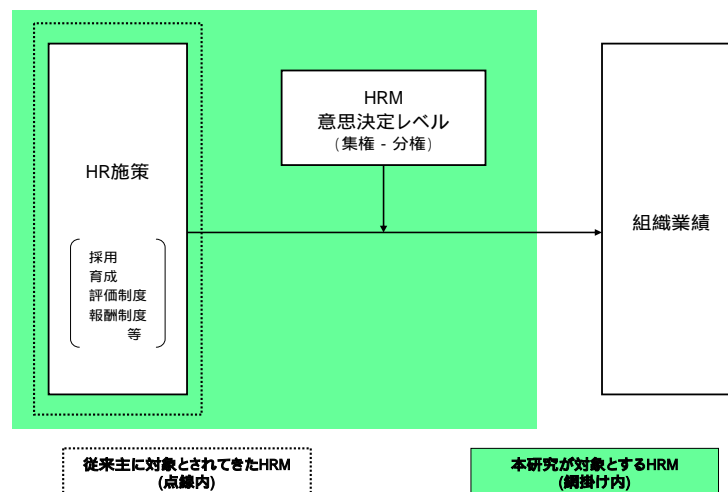
HRM と組織パフォーマンスとの関係については、近年、戦略人材マネジメント (Strategic Human Resource Management, 以下 SHRM) と呼ばれる分野で、研究が蓄積されているが [Huselid 1995 等]、従来の SHRM 研究は、High Performance Work System (HPWS) に代表される、制度や施策に焦点が当てたものが大部分である。Kalleberg [1994] や Delaney [1996] 等の僅かな研究を除いては、HRM の意思決定レベルと組織パフォーマンスとの関係は、殆ど注目されてこなかった。

だが、HRM と組織パフォーマンスとの関係を考える場合、施策や制度だけでなく、意思決定レベルを含めて、HRM を捉えることは重要である。HRM の施策や制度が、

はじめに

当初設計された意図どおりに機能するか否かは、HRM の意思決定レベルの違いに依存すると考えられるからである。評価・処遇制度の事例を幾つか挙げて考えてみよう。例えば、組織業績連動型の報酬制度を導入する場合には、評価を集権化するほうが、従業員を業績達成に向けて動機付けるには有効だろう。分権化すると、現場のマネージャーが、組織業績を高めるために、機会主義的な行動をとる可能性がある。一方で、従業員の能力や業績評価を丁寧に行なうには、評価を分権化し、従業員の評価情報を豊富に有する、現場のマネージャーに意思決定を委ねることが望ましいだろう。仮に集権化しても、企業のトップには、従業員の評価情報が少なく、彼等の正確な評価を行なうことは難しい。HRM と組織パフォーマンスの関係を検討するには、こうした施策や制度と、意思決定レベルとの組合せを考慮に入れる必要がある。

図表 3 - 1 本研究の枠組み 人材マネジメントの対象範囲の違い



従って、本稿では、図表 3-1 に示すように、従来の施策や制度だけでなく、その意思決定レベルを含む、やや広義の HRM の枠組みを設定する。この枠組みに即して言えば、HRM は、HR 施策と意思決定レベルの相互作用を通じて、組織パフォーマンスに影響を与えるものと考えられる。以下本稿では、こうした広義の HRM の枠組みに基づき、米国の事業所データを用いて、HRM の意思決定レベルの違いが、組織パフォーマンスに与える影響について検討する。

分析方法

1. 用いられるデータ

本稿で用いられるデータは、National Organization Survey 1996-97(以下 NOS)である。これは、米国の事業所レベルの HRM を調査したもので、採用、教育訓練、評価・報酬制度等の HR 施策や意思決定レベルに関する豊富なデータが得られている。調査の有効回答数は 1,002(営利組織 710 ,非営利組織 292) ,有効回答率は 54.6%である。

2. 変数の設定

(1) HRM の意思決定レベル

第一に、HRM の意思決定レベルに関する変数を設定する。ここでは、HRM の中心的な機能である、人材の調達、育成、評価・処遇をはじめとして、労働時間管理や従業員の巻き込み (employee involvement)¹⁾等、意思決定レベルを測定するための HR 施策を幅広く取り上げる。具体的には、新規従業員の採用 (hire new employees)、公式の教育訓練 (offer formal training programs)、業績評価 (evaluate worker performance)、労働時間管理 (worker schedule and overtime)、製品・サービスの品質改善 (improve the quality of products and services)、生産目標とスケジュール (production targets and schedule)、の 6 項目である²⁾。

NOS では、これら 6 項目の HR 施策の意思決定レベルに関して、Head of Organization (組織のトップ)、Middle Manager (ミドルマネジャー)、Supervisor (監督者)、Someone below (監督者以下の者)の 4 階層のうち、何れが最終的な意思決定者であるか、を問うている³⁾。そこで、変数の尺度化にあたっては、「Head of Organization」に“1”、以下「Middle Manager」、「Supervisor」、「Someone below」の順に、“2”、“3”、“4”を与え、数値が大きいほど、HRM の意思決定が、組織の下位階層に権限委譲されている、即ち、HRM が分権化されていることを示す変数を作成した。各変数の平均値と分布は、図表 3-2 に示しているが、HRM の意思決定レベルは、概して、組織のトップか、ミドルマネジャーにあることが分かる。

次に、こうした HRM の意思決定レベルの内部構造を確認するために、因子分析を行なった。その結果、複数の因子は抽出されず、統計的には HRM の意思決定レベルを示す潜在変数が一つであることが示唆された。これは、例えば、或る HR 施策(例：新規採用)の意思決定が、他に比べて、分権化された組織では、それ以外の HR 施策(採用以外の、業績評価、教育訓練等)の意思決定も、他の組織よりも分権化されていることを意味する。図表 3-2 の右側は、これら 6 変数間の相関分析の結果を示した

ものであるが、何れの相関係数も高く、HRM の意思決定レベルを示す潜在変数が一つであることが伺われる。こうした因子分析の結果を踏まえて、以下の分析では、この6変数の平均値を、HRM の意思決定レベルを示す変数（以下、HRM 分権化）として用いる。（「HRM 分権化」変数（6項目）のクロンバックの α 係数 = 0.847 であり、一定の信頼性を確保している。）

図表3 - 2 HRM の意思決定レベル

	平均値 標準偏差	比率 (%)				相関係数				
		1)Head	2)Middle Manager	3)Superv isor	4)Someo ne below	新規採用	教育訓練	業績評価	労務時間	品質改善
新規従業員の雇用 (hire new employees)	1.913 0.806	36.61	38.77	21.38	3.24					
公式の教育訓練 (offer formal training programs)	1.655 0.751	50.55	36.87	9.08	3.50	0.424 ***				
業績評価 (evaluate worker performance)	2.218 0.834	25.64	30.15	40.99	3.22	0.608 ***	0.419 ***			
労働時間管理 (worker schedule and overtime)	2.188 0.824	25.11	34.76	36.37	3.76	0.547 ***	0.401 ***	0.657 ***		
製品・サービスの品質改善 (improve the quality of products or services)	2.035 1.020	39.93	31.95	12.80	15.32	0.372 ***	0.511 ***	0.414 ***	0.455 ***	
生産目標とスケジュール (production targets and schedule)	1.890 0.795	37.91	39.03	19.24	3.82	0.473 ***	0.558 ***	0.463 ***	0.558 ***	0.473 ***

注：1) N=1,002

2) *** ; p<0.01 ** ; p<0.05 * ; p<0.1

(2) HR ポリシー

第二に、企業の HR ポリシーに関する変数を設定する。HR ポリシーとは、採用や教育訓練、評価制度、報酬制度等の、個々の HR 施策や制度の在り様を規定する、企業の、HR に関する方針や志向性を意味する。

一般に、HR ポリシーは、人材の「調達・育成」と「評価・処遇」の二軸による類型化がなされることが多い [Morishima 1996 等] この場合、調達・育成の軸は、人材の獲得や育成が、内部労働市場と外部労働市場の何れを重視して行なわれるか、又、評価・処遇の軸は、評価基準や処遇への反映が、潜在的な能力・スキルと、顕在化した業績・貢献度の何れを基礎としているか、を示すとされるが、こうした企業の HR ポリシーは、多くの場合、人材の調達、育成、評価・処遇という諸要素により導出することが可能である。

そこで、HR ポリシー変数の尺度化にあたっては、人材の調達、育成、評価・処遇に関わる、コア従業員⁴⁾とマネジャーを対象とした、以下5つの HR 施策に関する項

目を用いて、因子分析を行なった。ここで、コア従業員とマネジャーのHR施策に限定したのは、企業は、その基幹的・中核的な業務に従事させる、コア従業員やマネジャーのHR施策を中心に、企業全体のHR施策をデザインすると考えられるからである。

従業員の欠員を内部労働市場で調達する程度

従業員を内部昇進させる程度

公式の教育訓練の有無

グループ・インセンティブの有無⁵⁾

プロフィット・シェアリングの有無⁶⁾

図表3-3 HRポリシー 因子分析

	因子1 報酬の業績連動	因子2 内部労働市場の活用	平均値	標準偏差
1. コア従業員の欠員を内部労働市場で調達する程度	0.007	0.372	1.332	0.989
2. コア従業員を内部昇進させる程度	0.013	0.482	1.594	0.648
3. マネジャーの欠員を内部労働市場で調達する程度	0.097	0.516	1.728	0.753
4. コア従業員に対する公式の教育訓練	0.099	0.417	0.593	0.477
5. マネジャーに対する公式の教育訓練	0.107	0.495	0.515	0.378
6. コア従業員に対するグループインセンティブ	0.488	0.058	0.159	0.357
7. コア従業員に対するプロフィットシェアリング	0.546	0.078	0.373	0.474
8. マネジャーに対するグループインセンティブ	0.534	0.061	0.219	0.321
9. マネジャーに対するプロフィットシェアリング	0.711	0.100	0.465	0.388
固有値	2.259	1.595		
寄与率(%)	17.506	9.583		
累積寄与率(%)	15.101	27.089		
クロンバックの	0.654	0.526		

注：1) N=1,002

2) 1~3は「非常にある」(3点)から「全くない」(0点)の4点尺度、それ以外は「ある」(1点)~「ない」(0点)の2点尺度。

因子分析の結果は、図表3-3に示されている。因子1は、グループ・シェアリングやプロフィット・シェアリング等、組織業績連動型報酬の導入の程度を示す尺度であるため、「報酬の業績連動度合い」と名付けられた。又、因子2は、企業内部からの人材獲得や配置、内部昇進の程度、公式の教育訓練の内部化を示す尺度と考えられるため、「内部労働市場の活用度合い」と名付けられた⁷⁾。以下の分析では、これら2つの因子得点を、各々HRポリシーを示す変数として用いる。

(3) 組織パフォーマンス

第三に、組織パフォーマンスに関しては、収益性 (profitability)、新しい製品・サービスの開発 (development of new products, services, and programs) の 2 変数を用いた。前者は、現時点の組織業績を示す、(いわば短期的な) パフォーマンス指標であり、後者は、将来的な収益性の基盤となるという意味で、より長期的なパフォーマンス指標と位置付けられる。これら 2 変数は、自社の過去 2 年間のパフォーマンスを、同業他社と比較して、高い (5 点) から低い (1 点) までの 5 点尺度で評価した、主観的なパフォーマンス変数である。

(4) 組織特性

最後に、組織特性に関しては、営利組織ダミー (営利 = 1, 非営利 = 0)、産業ダミー (製造業 = 1, 製造業とサービス業の両方 = 0.5, サービス業 = 0)、設立時期、組織形態ダミー (独立組織 = 1, 子会社 = 0)、組合ダミー (組合あり = 1, 組合なし = 0)、従業員数 (対数変換)⁸⁾、の 6 変数が用いられた。なお、HRM 分権化、HR ポリシー、組織特性の変数間の相関は、図表 3-4 のとおりである。

図表 3 - 4 変数間相関

	営利	産業	設立時期	組織形態	組合	従業員数	分権化	ポリシー(1)
営利・非営利ダミー (営利=1,非営利=0)								
産業ダミー (製造業=1,サービス業=0)	0.271 ***							
設立時期	0.345 ***	0.053 *						
組織形態ダミー (独立=1,子会社=0)	0.108 ***	-0.016	0.037					
組合ダミー (有り=1)	-0.329 ***	0.030	-0.347 ***	-0.183 ***				
従業員数 (log)	-0.230 ***	0.118 ***	-0.347 ***	-0.254 ***	0.394 ***			
HRM分権化	-0.169 ***	0.111 ***	-0.288 ***	-0.105 ***	0.176 ***	0.509 ***		
HRポリシー(1) 報酬の業績連動	0.361 ***	0.148 ***	0.106 ***	-0.033	-0.184 ***	0.037	0.063 **	
HRポリシー(2) 内部労働市場の活用	-0.076 **	0.053 *	-0.179 ***	-0.247 ***	0.189 ***	0.457 ***	0.351 ***	0.104 ***

注：1) N=1,002

2) *** ; p<0.01 ** ; p<0.05 * ; p<0.1

分析結果

1. 全体サンプルでの分析

第一の分析は、組織パフォーマンス変数を従属変数、HRM分権化及びHRポリシーを独立変数、組織特性をコントロール変数とする重回帰分析である。ここでは、まず、HRM分権化とHRポリシー(業績の報酬連動度合い、内部労働市場の活用度合い)が、個々に組織パフォーマンスに与える影響を分析し、その後、HRM分権化とHRポリシーの相互作用が与える影響を分析する。

又、分析のサンプルは、組織パフォーマンス指標としての「収益性」変数が、営利組織に限定されているため、原則として、営利組織(N=710)とした⁹⁾。

分析結果は、図表3-5及び3-6に示されている。図表3-5は、HRM分権化とHRポリシーを、個々に独立変数とした重回帰分析の結果であり、図表3-6は、図表3-5に示した重回帰分析で用いられた変数に、更に、HRM分権化とHRポリシーとの交互作用項を独立変数として加えた重回帰分析の結果である。

図表3-5 HRM分権化と組織パフォーマンスの関係 個別項を用いた分析

組織パフォーマンス	収益性			新しい製品・サービスの開発		
定数	3.206	2.868	1.868	1.738	1.699	1.045
産業ダミー(製造業=1)	-0.100	-0.088	-0.120	-0.057	-0.052	-0.067
設立時期	0.000	0.000	0.001	0.001	0.001	0.001
組織形態ダミー(独立組織=1)	-0.147 *	-0.134 *	-0.145 *	-0.057	-0.060	-0.057
組合ダミー(有り=1)	-0.071	-0.111	-0.094	0.056	0.032	0.040
従業員数(log)	0.058 ***	0.055 ***	0.043 **	0.061 ***	0.065 ***	0.054 ***
報酬の業績連動度合い	0.137 ***			0.083 **		
内部労働市場の活用度合い		0.101 **			0.021	
HRM分権化			0.193 ***			0.101 *
R ²	0.051	0.042	0.048	0.038	0.032	0.036
F値	6.244 ***	5.090 ***	5.948 ***	4.621 ***	3.878 ***	4.325 ***

注：1) N=710(営利組織)

2) *** ; p<0.01 ** ; p<0.05 * ; p<0.1

図表 3 - 6 HRM 分権化と組織パフォーマンスの関係 交互作用項を用いた分析

組織パフォーマンス	収益性	新しい製品・サービスの開発
報酬の業績連動×HRM分権化	-0.145 **	-0.169 **
内部労働市場の活用×HRM分権化	0.087	0.205 ***
報酬の業績連動×内部労働市場	0.011	0.018
R ²	0.070	0.059
F値	4.774 ***	4.004 ***

注：1) N=710 (営利組織)

2) *** ; p<0.01 ** ; p<0.05 * ; p<0.1

3) この他に、図表 3-5 で用いられた変数は、すべて投入された。

分析結果では、主に、以下の三点が注目される。第一に、図表 3-5 に示されるように、報酬の業績連動度合いと、内部労働市場の活用度合い、そして、HRM 分権化が、何れも、単独では、組織パフォーマンスに正の影響を示している。これは、報酬の業績連動、内部労働市場の活用、そして、HRM 分権化は、個々で見れば、組織パフォーマンスを高めるということである。第二には、図表 3-6 に示されるように、報酬の業績連動度合いと HRM 分権化の相互作用が、組織パフォーマンスに負の影響を与えている。組織業績との連動性の強い報酬制度のもとで、HRM が分権化されると、組織パフォーマンスは低下する。第三に、内部労働市場の活用度合いと HRM 分権化の相互作用が、組織パフォーマンス（新しい製品・サービスの開発）に正の影響を与えている。企業内部での人材調達や育成を重視する仕組みのもとで、HRM が分権化されると、組織パフォーマンスは向上する。分析結果は、HR ポリシー（報酬の業績連動度合いや内部労働市場の活用度合い）と HRM 分権化は、単独では、組織パフォーマンスに正の影響を与えるが、HR ポリシーと HRM 分権化の相互作用は、必ずしも、正の影響を与えるとは限らないことを示している。

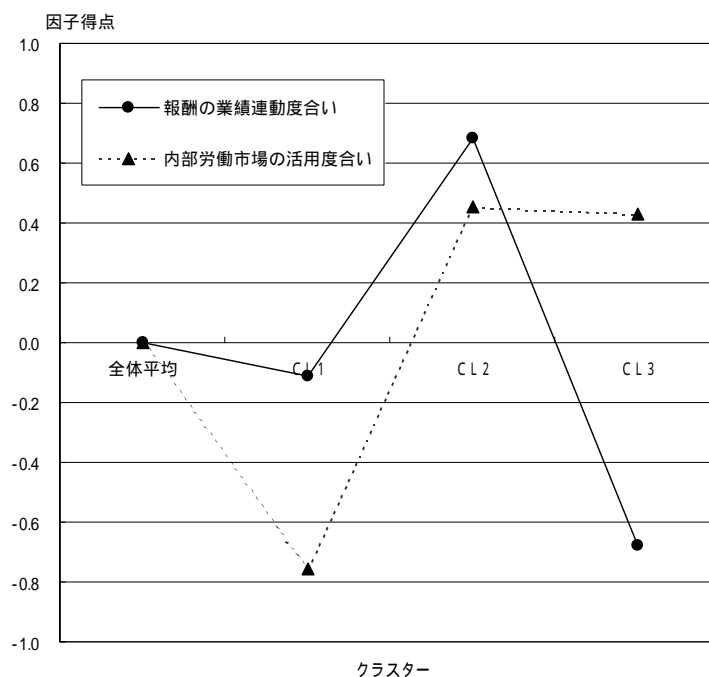
2. 分割サンプルでの分析

第二の分析は、HR 戦略による分割サンプルでの分析である。実際の、企業の HRM は、前述した、二つの HR ポリシーの組合せにより、施策や制度がデザインされ、実行されている。ここでは、こうした HR ポリシーの組合せを、「HR 戦略」と呼び、HR 戦略の類型ごとに、HRM 分権化が組織パフォーマンスに与える影響を分析し、比較する。

先ず、企業の HR 戦略を類型化するために、HR ポリシーの因子得点を用いて、クラスター分析を行なった。その結果、図表 3-7 に示されるように、HR 戦略は、「外部調達」型、「内部育成&報酬の業績連動大」型、「内部育成&報酬の業績連動

小」型の3つに類型化された。次に，こうした HR 戦略の3類型を，各々サンプルとして，組織パフォーマンスを従属変数，HRM 分権化を独立変数，組織特性をコントロール変数とする，重回帰分析を行ない，HR 戦略の類型ごとの「HRM 分権化」変数の回帰係数を比較する。

図表3-7 HR 戦略の類型化 クラスター分析



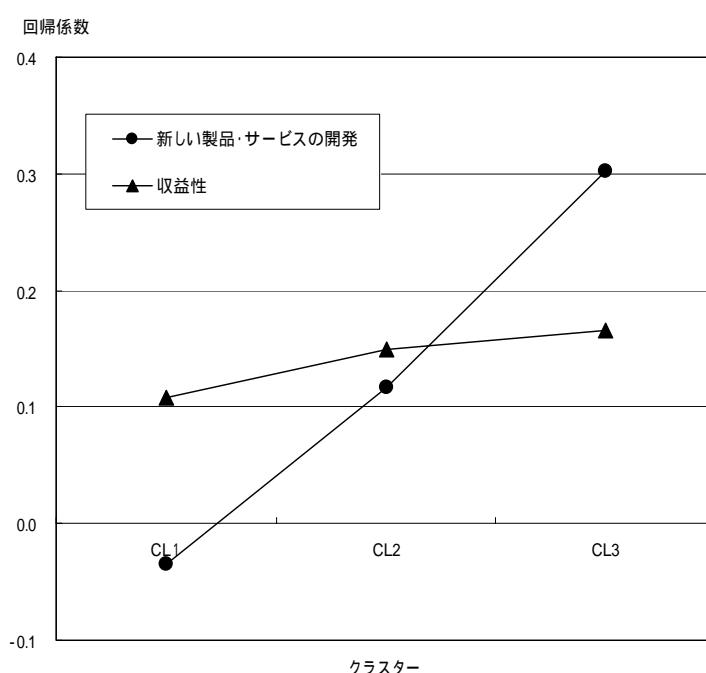
HR 戦略	因子1 報酬の業績連動度合い	因子2 内部労働市場の活用度合い	N	
			営利	全体
全体平均	0.000	0.000	710	1,002
CL1 : 外部調達	-0.114	-0.756	284	370
CL2 : 内部育成 & 業績連動大	0.681	0.453	296	346
CL3 : 内部育成 & 業績連動小	-0.677	0.430	130	286

分析結果は，図表3-8に示されているが，主に，以下の二点が注目される。第一に，HR 戦略の三類型の中では，「内部育成 & 報酬の業績連動小」クラスターで，HRM 分権化の組織パフォーマンスに与える影響が最も大きく，逆に，HRM 分権化の影響が，最も小さいのは，「外部調達」のクラスターである。これは，前述の，HR ポリシーと HRM 分権化の交互作用項を用いた分析結果と整合的である。

第二に，より注目される結果として，HRM 分権化が組織パフォーマンスに与える影響を，HR 類型間で比較した場合に，「収益性」では HR 戦略による差があまり見られないのに対して，「新しい製品・サービスの開発」では，HR 戦略による差が大き

いことである。特に、「収益性」では、いずれのHR戦略でも、HRM分権化は正の影響を示しているが、「新しい製品・サービスの開発」では、「内部育成&報酬の業績連動小」クラスターで、その正の影響が最大になるのに対して、「外部調達」クラスターでは、僅かではあるが、負の影響を示している。HR戦略ごとに、HRM分権化の組織パフォーマンスに与える影響を比較すると、HRM分権化と報酬の業績連動との負の相互作用、HRM分権化と内部労働市場の活用との正の相互作用の影響は、収益性よりも、新しい製品・サービスの開発に、より強く表れるようである。

図表3-8 HRM分権化が組織パフォーマンスに与える影響 HR戦略による比較



HRM分権化の回帰係数比較

HR戦略	従属変数		N
	収益性	新しい製品・サービスの開発	
CL1 ;外部調達	0.108	-0.035	284
CL2 ;内部育成&業績連動大	0.149	0.116	296
CL3 ;内部育成&業績連動小	0.166	0.302	130

- 注：1) サンプルは、営利組織（N=710）
 2) 数字はB係数（非標準化回帰係数）
 3) 分析には、HRM分権化のほか、図表3-5で用いられたコントロール変数が投入されている。

考察

これまでの分析結果を要約すると、以下の二点である。

HR ポリシー（報酬の業績連動，内部労働市場の活用）と，HRM 分権化は，何れも，単独では，組織パフォーマンスに正の影響を与える。

だが，HR ポリシーと HRM 分権化との相互作用は，必ずしも，組織パフォーマンスに正の影響を与えない。内部労働市場の活用と HRM 分権化の相互作用が，正の影響を与えるのに対して，報酬の業績連動と HRM 分権化の相互作用は，逆に，負の影響を与える。こうした傾向は，組織パフォーマンスによって差があり，収益性よりも，新しい製品・サービスの開発に，より強く表れる。

では，次に，こうした分析結果を示す人材マネジメントのメカニズムについて，理論的な解釈・考察を行なうことにする。ここでは，HRM の集権化と分権化の比較を容易にするために，組織のトップが意思決定権限を有していることを「HRM の集権化」，逆に，現場のマネジャーが意思決定権限を有していることを「HRM の分権化」と仮定することにしよう。

第一に，報酬の業績連動度合いが，単独では，組織パフォーマンスに正の影響を示すにもかかわらず，HRM の分権化との相互作用において，負の影響を示すメカニズムを検討する。このメカニズムは，経済学の，プリンシパル＝エージェント問題の観点から検討することが可能である。グループ・シェアリングやプロフィット・シェアリング等の組織業績連動型報酬の目的は，従業員の行動や能力等が容易に測定できない場合に，組織のトップ（＝プリンシパル）が，自ら望むような行動に従業員（＝エージェント）を導くために，企業の業績と従業員の処遇とをリンクさせることである。その結果，従業員は，組織業績の向上に向けて動機付けられると共に，組織のトップによる，従業員のモニタリングコストは減少する。

だが，こうした組織業績連動型報酬の導入に加えて，HRM が分権化されると，新たな問題が生じる。一つには，現場のマネジャーの，HRM の裁量が増すことによって，マネジャー自身が利己的な行動をとる可能性がある。例えば，グループ・シェアリングの基礎となる組織目標を，より容易に達成できるように低く設定することや，部下メンバーの業績や成果のみを重視し，育成や能力開発に注力しなくなることで，短期的な組織業績目標達成のために，メンバーに過重な労働を強いる等の，マネジャーの利己的な行動は，結果として，組織パフォーマンスを低下させると考えられる。もう一つには，HRM の分権化により，現場レベルでの意思決定業務が必要とされるために，

マネジャーの、従業員に対するコントロールコストが増加する可能性がある。例えば、組織のトップに代わり、現場のマネジャーが業績評価を行なうことは、本来、組織業績連動型報酬の導入により減少したはずの、従業員のモニタリングコストを、新たに現場マネジャーに発生させることになるだろう。その結果、現場のマネジャーの負担が増加すれば、本来期待される、現場レベルの戦略構築等に注力できず、組織パフォーマンスを低下させることが予想される。報酬の業績連動と、HRM 分権化の相互作用は、こうしたメカニズムの結果として、組織パフォーマンスに負の影響を示すのだろう。

第二に、内部労働市場の活用が、単独でも、HRM の分権化との相互作用においても、組織パフォーマンスに正の影響を示すメカニズムを検討する。このメカニズムは、経済学の考え方に依拠すれば、内部労働市場の有効性の観点から検討することが可能である。内部労働市場の有効性は、従業員の企業特殊能力・スキルへの投資が有利となる機会が増えること、又、従業員との長期的関係のもとで昇進や昇給等のインセンティブが有効になること、更に、長期に亘って従業員をモニターすることで、従業員の能力・スキルや業績について、より正確な評価が可能となることを理論的根拠とする。

こうした内部労働市場の利点を活かすには、従業員の能力・スキルや業績に関する情報が必要となると考えられるが、これらの正確な情報を豊富に有しているのは、企業内では、上位階層よりも、下位階層に位置する、現場のマネジャーであろう。そして、現場のマネジャーが、こうした従業員の能力・スキルや業績等の豊富な評価情報を、人材の育成や活用等に効果的に利用することで、従業員の能力・スキルを高めることが可能となり、その結果、新しい製品・サービスの開発等の、より長期的な組織パフォーマンスの向上に貢献すると考えられる。企業が、長期的な観点から、必要な人材を、企業内部で獲得、育成し、活用しようとする場合には、従業員の能力・スキルの価値評価や育成・活用が適切に行なわれる可能性の高い、現場のマネジャーに意思決定を委ねることが有効になるのである。内部労働市場の活用と、HRM 分権化の相互作用は、こうしたメカニズムの結果として、組織パフォーマンスに正の影響を示すのだろう。

第三に、HRM の分権化が、単独では、組織パフォーマンスに正の影響を示すにもかかわらず、報酬の業績連動との相互作用では負の影響、内部労働市場の活用との相互作用では正の影響、という異なる影響を示すメカニズムを検討する。このメカニズムは、組織行動論におけるモチベーションの観点から、検討することが可能である。HRM の分権化は、業績目標の設定や、業績達成プロセスの管理、業績に対する評価・処遇等、一連の HRM のサイクルが、全て現場レベルで行なわれることを意味する。この場合、コア従業員にとっては、現場で期待される成果が定義され、それを達成するこ

とで、業績評価が高まり、高い報酬に結び付くという、成果達成や報酬獲得のためのプロセスが、集権化された場合に比べて、明確に認識されるために、彼等のモチベーションは高まり、パフォーマンスの向上につながると考えられる [Vroom 1964; Porter&Lawler 1968 等]。又、HRM の分権化は、マネジャーにとっては、経営資源としての人材の獲得や、人的資源を強化するための教育訓練の活用、業績へのコミットメントを高めるための組織目標の設定等、自律性の拡大を意味する。こうした広範な自律性は、マネジャーのモチベーションを高め、パフォーマンスの向上に貢献するだろう [Hackman & Oldham 1980; Deci 1975 等]。

だが、HRM の分権化は、常に、コア従業員やマネジャーのモチベーションを高めるとは限らない。なぜなら、モチベーションは、個々人の認知的な枠組みに基づくものであるために、彼等が、業績達成の不確実性を、どのように認知するかによって影響を受けると考えられるからである。業績目標の達成や、その結果得られる報酬の不確実性が高いと認知すれば、モチベーションは低下し、逆に、不確実性が低いと認知すれば、モチベーションは低下せず維持されるだろう。

報酬の業績連動を強めることは、コア従業員やマネジャーの不確実性に対する認知を高める可能性がある。グループ・インセンティブやプロフィット・シェアリング等は、年度や半期単位の組織業績と、従業員の報酬をリンクさせることで、短期的に評価・処遇していく仕組みである。こうした短期間の組織業績を、直接処遇に反映する仕組みは、組織業績達成に関わる不確実性を、短期的に、全て従業員に負わせることを意味する。この場合、コア従業員やマネジャーは、自身の組織業績への貢献を、長期的に評価・処遇される場合に比べて、業績達成や報酬獲得の不確実性を高いと認識し、モチベーションを低下させてしまうだろう。

逆に、内部労働市場の積極的な活用は、コア従業員やマネジャーの不確実性に対する認知を低下させる可能性がある。内部労働市場における、上位階層への昇進や、能力・スキルの伸長に伴う魅力的な職務への配置等は、従業員を、長期的に評価・処遇していく仕組みである。短期的な業績と処遇がリンクされず、長期的な観点から、能力・スキルの伸張や組織業績への貢献が評価されるため、コア従業員やマネジャーは、業績達成の不確実性の認知を低下させ、モチベーションを高く維持できるだろう。又、能力・スキルの獲得・伸張を通じた人材価値向上の支援は、コア従業員やマネジャーの、企業内の仕事経験を通じた、学習意欲を促進すると考えられる。こうした長期間にわたる学習経験の連続が、新しい製品・サービスの開発等、企業の組織能力の維持・向上に貢献するのかもしれない。HRM 分権化が、単独では、組織パフォーマンスに正の影響を示しながら、内部労働市場の活用との相互作用では正の影響、報酬の業績連動との相互作用では負の影響という、HR ポリシーによって異なる相互作用の影響

を示すのは、こうしたメカニズムの結果であると考えられる。

まとめ

1. 結論

本稿では、米国の事業所レベルのデータセットを用いて、HRM の意思決定レベルが、組織パフォーマンスに与える影響を、統計的に検討してきた。分析の結果、主な結論として、以下の三点を指摘することができる。

第一に、HRM の意思決定レベルは、HR ポリシーとの相互作用を通じて、組織パフォーマンスに影響を与える。HRM の分権化は、単独では、組織パフォーマンスに正の影響を与えるが、企業の HR ポリシーによって、その影響の与え方は異なる。

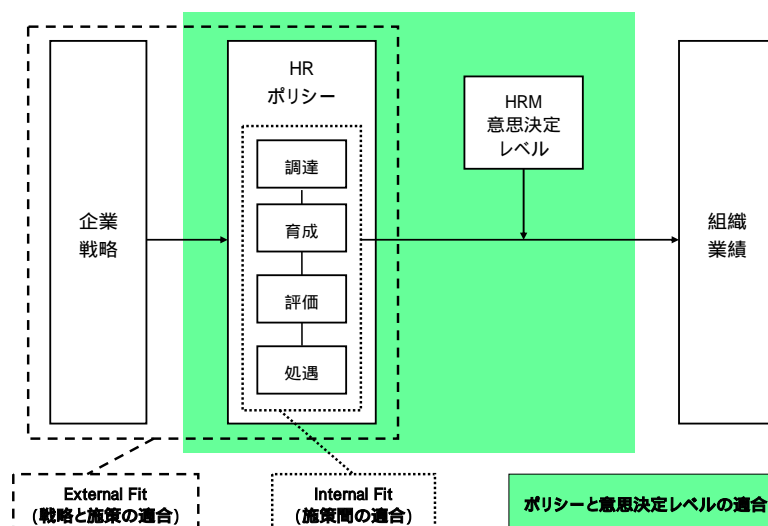
第二に、より具体的に言えば、HRM の分権化と、報酬の業績連動との相互作用は、組織パフォーマンスに、負の影響を与える。組織業績との連動性の強い報酬システムのもとで、HRM が分権化されると、組織パフォーマンスは低下する。又、これとは逆に、HRM の分権化と、内部労働市場の活用との相互作用は、組織パフォーマンスに正の影響を与える。企業内部での人材調達や育成を重視する仕組みのもとで、HRM の分権化を行なうと、組織パフォーマンスは向上する。

第三に、こうした HRM 分権化と、HR ポリシーとの相互作用が与える影響は、その組織パフォーマンスのタイプによっても差が見られる。HRM 分権化と報酬の業績連動との負の相互作用、及び HRM 分権化と内部労働市場の活用との正の相互作用は、収益性という現時点のパフォーマンスよりも、将来の収益性の基盤となり得る、新しい製品・サービスの開発という、企業にとっての長期的な競争力を示すパフォーマンスほど、より大きな影響を与える。

次に、こうした分析結果から得られるインプリケーションとしては、以下二点を指摘することができるだろう。第一に、理論的な観点では、HRM が組織パフォーマンスに与える影響を検討する場合には、HRM の枠組みを、HR ポリシー（施策・制度）だけでなく、HRM の意思決定レベルまで含めると共に、HR ポリシーと HRM の意思決定レベルとの相互作用に注目する必要がある。従来の SHRM 研究が主張するように、HRM の分権化が、組織パフォーマンスに正の影響を与えるという、ベストプラクティスは確かに存在する。だが、本稿の分析結果は、HRM 分権化が、組織パフォーマンスに与える影響は、企業の採用する HR ポリシーによって大きく異なることを示唆している。図表 3-9 に示すように、従来の SHRM 研究では、コンティンジェンシー・アプローチやコンフィギュレーション・アプローチ等の立場から、企業戦略と HR

施策との適合 (= external fit) や HR 施策間の適合 (= internal fit) の重要性が指摘されているが、こうした HRM の適合の概念に、いわば、「HR ポリシーと HRM 意思決定レベルとの適合」とも言うべき適合の概念を、新たに組み込んでいくことが必要であると考えられる。

図表3 - 9 SHRM 論における HRM の適合 (fit) 概念の拡張



第二に、実践的なインプリケーションとしては、HR ポリシーと HRM 分権化との相互作用の観点では、報酬の組織業績との連動を強化する場合には、HRM の分権化は行わずに、むしろ、集権化することが望ましい。又、企業内部での人材獲得や育成を重視する場合には、逆に、HRM の分権化を行なうことが必要である。もっとも、現実の企業の HRM は、こうした HR ポリシーの組合せ(本稿で言うところの、HR 戦略)によって施策や制度がデザインされ、実行されている。その意味で、企業が、収益性のみならず、新しい製品・サービスの開発力等の、より長期的な競争力の向上を目指すならば、コア従業員やマネジャーについては、企業内部での人材の獲得と育成、長期的な決済関係に基づく評価と処遇、を組合せた HR 戦略のもとで、現場に対する HRM の権限委譲、をセットとした HRM を行なうことが望ましいということになるだろう。企業の長期的な競争力を確保するための、いわゆる、コア・コンピタンスや組織能力を維持・向上させるためには、内部労働市場を活用して、コア従業員やマネジャーを、長期的な視点から、獲得、育成、評価、処遇する仕組みを構築すると同時に、そうした人材マネジメントの仕組みを、現場が中心となって活用、実行していくことが重要である。

2. 今後の課題

最後に、本稿の限界と今後の課題を幾つか述べておきたい。まず、第一に、本稿では、HRMの枠組みを、HR施策と意思決定レベルの相互作用と位置付け、組織パフォーマンスとの関係を検討してきたが、データ上の制約から、そうした相互作用の結果としての、運用実態それ自体は分析に含まれていない。企業がどのようなHRMの仕組みを有しているのか(=ポリシー)、その仕組みのもとで、誰が意思決定しているのか(=意思決定レベル)、その結果、その仕組みはどのように活用されているのか(=運用)の三つの相互関係を、HRMとして包括的に捉えて分析することが必要である。

第二に、本稿は、HRMの意思決定レベルに焦点を当ててはいるが、全てのHR施策に関する意思決定を扱っているわけではない(例えば、賃金・給与水準の決定や、解雇・レイオフの決定等)。又、意思決定レベルについても、階層構造(トップマネジメントやミドルマネジャー等)の関係から捉えてはいるもの、これは、必ずしも、組織構造としての、スタッフ(=本社人事)とライン(=現場)との関係に置換えて検討するには十分でないかもしれない。HR施策の対象範囲を広げると同時に、企業の組織構造と階層構造における意思決定権限の関係を整理することで、より丁寧な分析が可能になると思われる。

第三に、本稿は、米国のデータセットを用いて分析を行なったが、米国と日本では、雇用枠組みや人事慣行に違いがあるために、本稿での分析結果やインプリケーションを、日本の人材マネジメントに、そのまま適用することはできないかもしれない。だが、本稿を通じての議論は、近年、日本の人材マネジメントの方向性としてしばしば主張される、短期業績を重視する評価・処遇制度や、外部労働市場の積極的な活用、現場中心の人材マネジメント等の議論に対して、それなりに有益な示唆を与えてくれる。日本企業の、HRポリシーと意思決定レベルの相互作用を検討するには、日本の実態に即した、より精緻な調査が必要であるが、この点も併せて、今後の課題としたい。

【注】

- 1) 従業員の巻き込み(employee involvement)とは、従業員の参加型の業務遂行プロセスで、企業に対するコミットメントと動機付けを高めるために設計された施策を指す。この代表例が、従業員自身が製品・サービスの品質改善策を検討する、クオリティ・サークル(QC)である。
- 2) 「製品・サービスの品質改善」及び「生産目標とスケジュール」は、人事管理とは区別され、業績管理に位置付けられることもあるが、この2項目は、SHRM研究では、従来から、従業員の巻き込み施策として、HRMの中に位置付けられており、本稿でも、HRMの意思決定レベルの分析対象とした。又、NOSには、本稿の分析対象とした6項目以外に、「請負の活用」(use subcontractors)及び「テンポラリーの活用」(use temporary workers)に関する質問もあるが、本稿では、HRポリシー

の対象を、コア従業員とマネジャーに限定したため、この2項目を分析から除いた。

- 3) NOSでは、組織が、上位組織の一部(=子会社)である場合には、これらの4階層に、「Someone at Larger Organization」(より上位組織の者)を加えた5階層の中で、最終的な意思決定者を問うている。変数の尺度化は、最終的な意思決定者が、「Someone at Larger Organization」である場合には“1”を付与し、「Head of Organization」と同位に位置付けた。
- 4) NOSでは、コア従業員は、「組織内で最も多数を占める職種(=コア職種)の従業員」と定義されている。
- 5) グループ・シェアリングとは、一般に、グループが事前に定めた目標を達成するか、それを上回る業績をあげた場合に、その程度に応じて、グループの全員に、ボーナスが支給される報酬制度である。
- 6) プロフィット・シェアリングとは、一般に、企業全体、或いは、個々の事業部等の利潤に応じて、従業員にボーナスが支給される報酬制度である。
- 7) 因子2「内部労働市場の活用度合い」尺度は、信頼性の基準とされる0.6をやや下回った。
- 8) 従業員数は、フルタイム従業員数とパートタイム従業員数の合計である。
- 9) 本稿では、営利組織の分析結果のみを示したが、「新しい製品・サービスの開発」変数については、非営利組織を含めた全体サンプル(N=1,002)での分析を併せ実施し、営利組織と同様の分析結果を得ている。

【参考文献】

- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. [1996] 'The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance', *Academy of Management Journal*, 39 : 949-969.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. [1980] *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Huselid, M.A. [1995] 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance', *Academy of Management Journal*, 38 : 635-672.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 [2002] 『人事管理入門』日本経済新聞社。
- 伊藤秀史 [1995] 「インセンティブ理論の見地からみた日本企業の人的資源のマネジメント」青木昌彦・ロナルド・ドーア編 『システムとしての日本企業』NTT出版。
- Kalleberg, A.L. & Moody J.W. [1994] 'Human Resource Management and Organizational Performance', *American Behavioral Scientist*, 34 : 948-962.
- Milgrom, P. & Roberts, J [1992] *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳 『組織の経済学』NTT出版, 1997年)
- Morishima, M. [1996] 'Evolution of White-Collar HRM in Japan', Lewin, D. & Kaufman, B.E. & Socknell, D. (eds.), *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol.7, Greenwich, CT : JAI Press, 145-176.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. [1968] *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey.
- 佐藤博樹・石田浩・池田謙一編 [2000] 『社会調査の公開データ - 2次分析への招待』東京大学出版会。
- 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 - 日独米の比較』東洋経済新報社 249-267。
- Vroom, V. H. [1964] *Work and motivation*. New York: Wiley. (坂下昭宣訳 『仕事とモチベーション』千倉書房, 1982年)

【本論文で分析したNOSデータに関して】

Kalleberg, Arne L., David Knoke, and Peter V. Marsden. The 1996-1997 National Organizations Survey [machine readable data file]. University of Minnesota [producer] 2001. Inter-university Consortium for Political and Social Research (ICPSR) [distributor] 2001.

参考文献

利用したデータセットは、ICPSR 国内利用協議会（ハブ機関：東京大学社会科学研究所日本社会研究情報センター）を通じて入手した。ここに謝意を表す。