

# 「人材マネジメントの新展開」

## 調査報告書

上林憲雄・平野光俊・江夏幾多郎・余合淳  
庭本佳子・島田善道・浅井希和子

### 調査実施機関

神戸大学大学院 経営学研究科  
一般社団法人 日本能率協会 (JMA)  
KAIIKA センター JMA マネジメント研究所

## 「人材マネジメントの新展開」に関する調査分析結果報告

神戸大学経営学研究科・日本能率協会

「人材マネジメントの新展開」調査研究プロジェクト

代表 上林憲雄（神戸大学）

日本企業の人材マネジメントの在り方は、1980年代のいわゆる「日本的経営」が海外諸国からも注目され隆盛だった時期から比べると大きな変更を余儀なくされています。共同体的なコミュニティとしての日本型システムから、アングロサクソンの市場主義的発想法が多く取り入れられ、グローバリゼーションやICT、AIなどの技術革新も相俟って、雇用形態は流動化し、成果主義が導入されて評価や報酬のシステムも個人業績を大きく反映したものへと変わりつつあると喧伝されています。

ただ、意外にもこうした日本型人材マネジメントにおける変化の全貌を体系的に捉えようとする実態調査研究は、その必要性にもかかわらず、これまであまりなされてきませんでした。神戸大学経営学研究科内に設置された「人材マネジメントの新展開」調査研究プロジェクトでは、こうした日本型人事の変化を推し進める潮流を「グローバル市場主義」という概念のもとに統一的に捉え、その影響が日本企業の人材マネジメントシステムの具体的にどういった点に対しどのような影響を与えているか、一般社団法人 日本能率協会のご協力を賜りながら、調査分析を行ないました。本報告書はそれらの結果をまとめたものです。

実態調査において尋ねられた具体的質問項目は、当該報告書の101ページ以下に掲載されていますが、我々はグローバル市場主義の進展に伴う日本型人事システムの変化をみるうえでのポイントを、とりわけ人事ポリシー、人事ポリシーを支える組織文化、人事部の役割、意思決定システム、グローバルリーダー、昨今の「働き方改革」の6点に焦点を当て、人事部長に回答をお願いする形で郵送アンケート調査を行ないました。これらの6点に特に焦点を当てたゆえんは、グローバル市場主義に伴う日本型人事システムの変容や今後の日本型人事の在り方を語るうえで、これら6点は欠かすことのできない重要な鍵になると考えたためです。

今回ご協力を頂きました会社各位やこの調査報告書を新たに手に取られました各位におかれましては、この調査報告書を広くご活用いただき、各社ごとに人事システムの現状の把握と今後へ向けた具体的な取組みを議論するうえでの契機にさせていただくことができましたならば、調査プロジェクトとしては誠に幸甚に存じます。

末筆になりましたが、今回の我々のアンケート調査のためにご協力を賜りましたご回答各社、わけでも膨大な質問票調査に対し貴重な時間を割いて真摯にご回答くださいました人事部長様に対し、衷心から深謝の意を申し上げます。ありがとうございました。また、今回の調査分析は日本学術振興会より科学研究費補助金の助成金（課題番号:26285086「グローバル市場主義進展下における日本型人的資源管理システムの体系化」 代表者:上林憲雄及び、課題番号:15H03380「公正な雇用ポートフォリオモデルの構築と雇用区分管理手法の開発」 代表者:平野光俊）をいただくことにより可能になったもので、併せて御礼申し上げます次第です。

2018年2月3日

<調査担当者>

代表者： 上林憲雄 (神戸大学 教授)

平野光俊 (神戸大学 教授)

江夏幾多郎 (名古屋市立大学 准教授)

余合 淳 (名古屋市立大学 准教授)

庭本佳子 (神戸大学 准教授)

島田善道 (神戸大学大学院 博士課程後期課程)

浅井希和子 (神戸大学大学院 博士課程後期課程)

## 目次

「人材マネジメントの新展開」に関する調査分析結果報告 .....	2
第一部 「人材マネジメントの新展開」調査 集計編 .....	6
I. 調査概要 .....	6
II. 回答企業のプロフィール .....	6
II-1 企業規模, 海外進出(Q1~Q3) .....	6
II-2 従業員数(Q4~Q5) .....	9
II-3 業種 .....	17
II-4 過去3年間の売上伸長率・営業利益率変化 .....	18
III. 人事ポリシーと従業員のやりがい .....	20
IV. 競争力と経営環境 .....	23
V. 働き方改革とダイバーシティ施策 .....	24
V-1 残業時間, 労働生産性, 人員充足度 .....	24
V-2 働き方改革に関する人事施策 .....	27
VI. 評価報酬制度 .....	30
VII. 意思決定制度 .....	33
VIII. 管理職育成 .....	34
IX. 人事ガバナンス .....	35
X. 人事部について .....	37
XI. 組織文化 .....	41
XII. グローバル経営人材 .....	43
第二部 分析編 .....	49
分析結果の要約 (上林 憲雄) .....	49
① これからの人事ポリシーとその機能性 (江夏 幾多郎) .....	52
② 日本企業における組織文化の新類型 (庭本 佳子) .....	61
③ 日本の人事部の特性とその機能性 (平野 光俊) .....	71
④ 従業員の意思決定への参加が管理職の育成に及ぼす影響 (浅井 希和子) .....	79
⑤ 日本企業における組織編成原理とグローバルリーダーの適合 (島田 善道) .....	86
⑥ 働き方改革施策の類型化とその効果 (余合 淳) .....	94
【付録】 質問票 .....	101

## 第一部 「人材マネジメントの新展開」調査 集計編

### I. 調査概要

日本国内の従業員数 100 名以上の日本能率協会会員企業と会員企業以外の上場企業 2,500 社、および外資系企業 500 社の合計 3,000 社の人事部長を調査対象とし、2017 年 5 月から 2017 年 8 月にかけて、郵送にて調査票を送付し、郵送による回答、もしくは、日本能率協会のウェブサイト上の回答画面への回答の入力を依頼する形で調査を実施した。

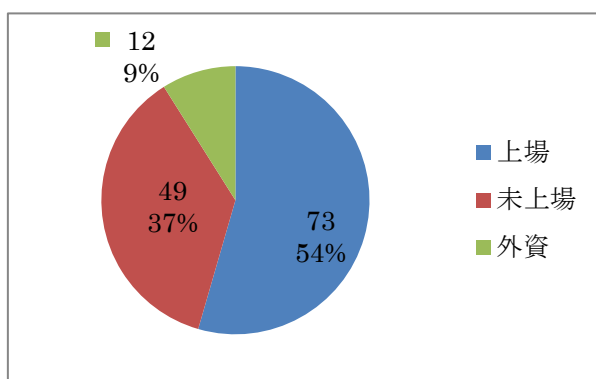
調査への有効な回答は 134 社、回収率は 4.5%であった。

### II. 回答企業のプロフィール

#### II-1 企業規模, 海外進出 (Q1~Q3)

上場企業が半数以上を占め、操業年数が 50 年以上の企業が全体の 6 割以上を占めた。

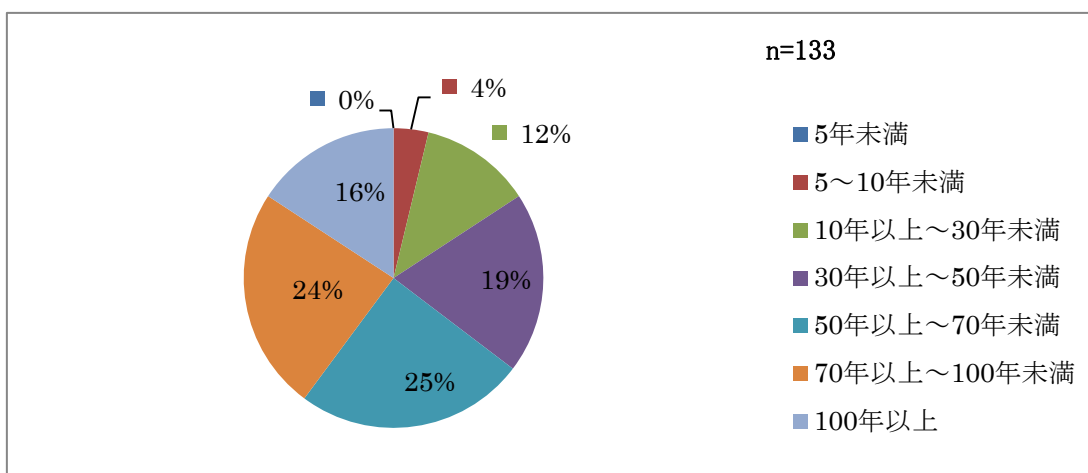
##### Q1. 上場/未上場 (n=134)



##### Q2. 操業年数

	度数	割合
5 年未満	0	0.0
5~10 年未満	5	3.8
10 年以上~30 年未満	16	12.0
30 年以上~50 年未満	26	19.5
50 年以上~70 年未満	33	24.8
70 年以上~100 年未満	32	24.1
100 年以上	21	15.8
合計 (無回答 1)	133	100.0

最小は 5 年 最大値 173 年

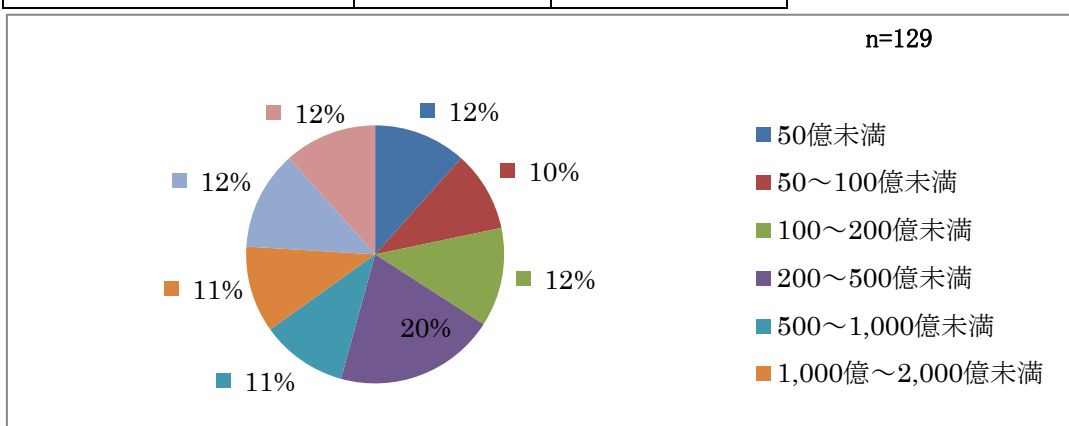


総売上高、営業利益ともに回答企業間のばらつきが大きかったが、総売上高では 200 億～500 億円の企業が 20.2%と最も多かったが、全体としては均等に分布している。営業利益は 10 億～50 億円の企業が全体の 30.3%を中心に、ほぼ均等に分かれた。

### Q3-1. 総売上高

	度数	割合
50 億未満	15	11.6
50～100 億未満	13	10.1
100～200 億未満	16	12.4
200～500 億未満	26	20.2
500～1,000 億未満	14	10.9
1,000 億～2,000 億未満	14	10.9
2,000 億～10,000 億未満	16	12.4
10,000 億以上	15	11.6
合計（無回答 5）	129	100.0

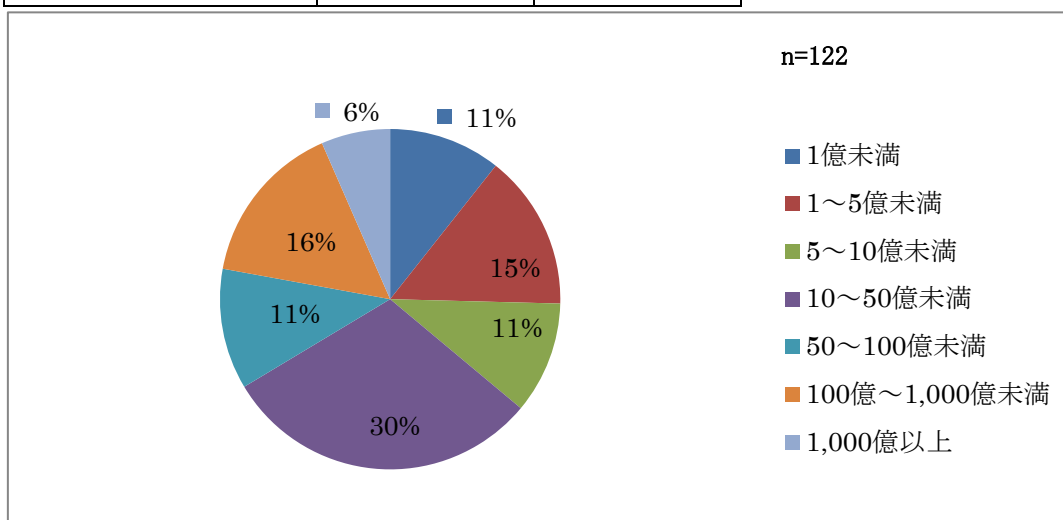
最小 1,050 百万  
最大 7, 603,250 百万



### Q3-2. 営業利益

	度数	割合
1 億未満	13	10.7
1～5 億未満	18	14.8
5～10 億未満	13	10.7
10～50 億未満	37	30.3
50～100 億未満	14	11.5
100 億～1,000 億未満	19	15.6
1,000 億以上	8	6.6
合計（無回答 12）	122	100.0

最小-21,496 百万 最大 578,237 百万

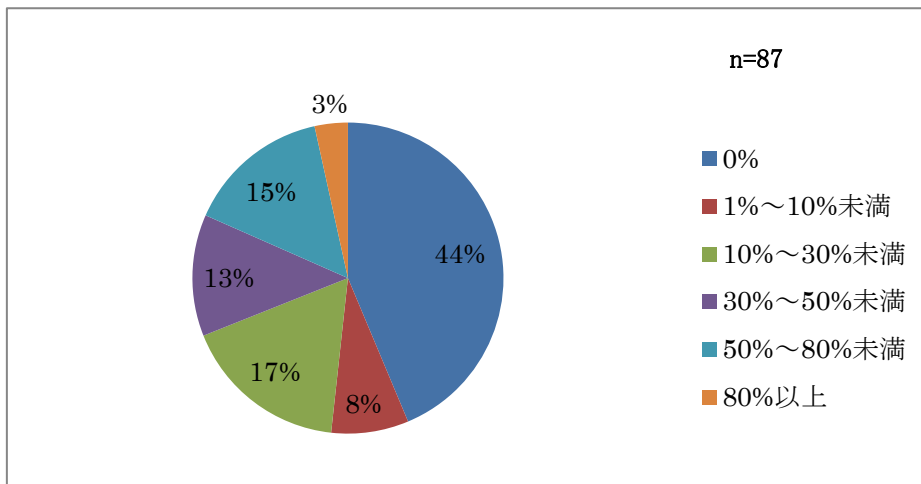


海外売上高比率に関する問いには、無回答の企業が 41 社と全体の 3 割程度を占めており、調査対象企業の海外進出の実態はこの調査では測りがたいが、回答のあった 87 社のうち、44%が海外での売上げが全くないと回答している一方で、海外売上高が 3 割を超えている企業も 30%程度あった。

### Q3-3. 海外売上高比率

	度数	割合
0%	38	43.7
1%～10%未満	7	8.0
10%～30%未満	15	17.2
30%～50%未満	11	12.6
50%～80%未満	13	14.9
80%以上	3	3.4
合計（無回答 41）	87	100.0





## II-2 従業員数 (Q4~Q5)

国内正規社員数は1,000人~3,000人未満の企業が最も多かった。100人未満の企業が8%あったが、これは質問票を送付した企業の中に持株会社の本社などが若干数含まれていたことが考えられる。

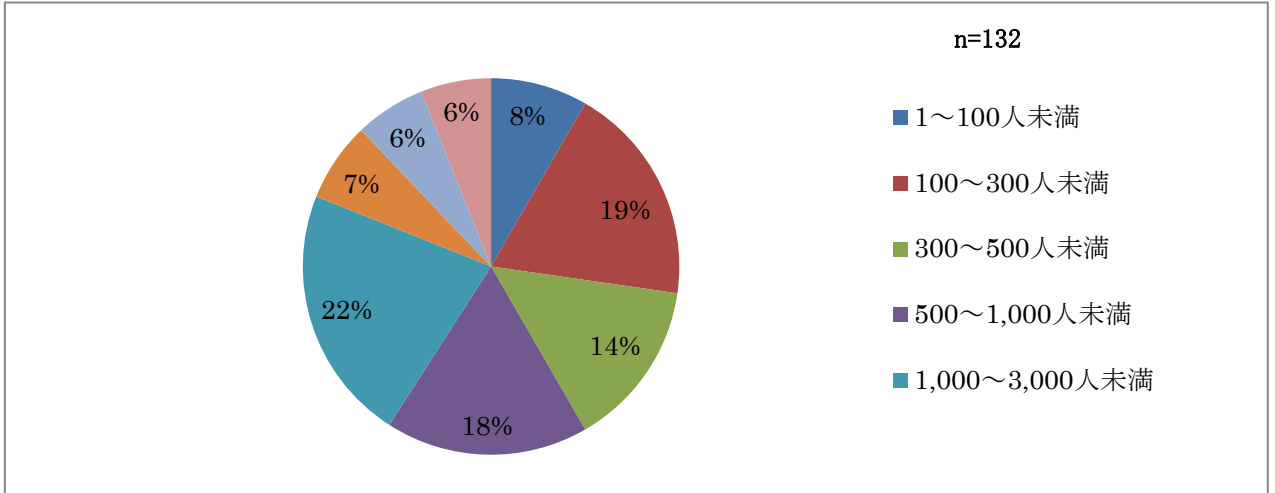
国内非正規社員数は正規社員の規模に比較して少ない企業を中心であった。1,000人以上の非正規社員がいる企業は16%ほどであり、回答企業の従業員構成は、正規社員中心であることがわかる。

海外従業員数は0人と回答した企業が46%と最も多く、国内の外国人従業員についても0人と回答した企業が最も多く、10人未満の企業で68%を占めることから、回答企業の従業員は日本国内の日本人が中心だと言える。

### Q4-1. 国内正規社員数

	度数	割合
1~100人未満	11	8.3
100~300人未満	25	18.9
300~500人未満	19	14.4
500~1,000人未満	23	17.4
1,000~3,000人未満	29	22.0
3,000~5,000人未満	9	6.8
5,000~10,000人未満	8	6.1
10,000人以上	8	6.1
合計 (無回答 2)	132	100.0

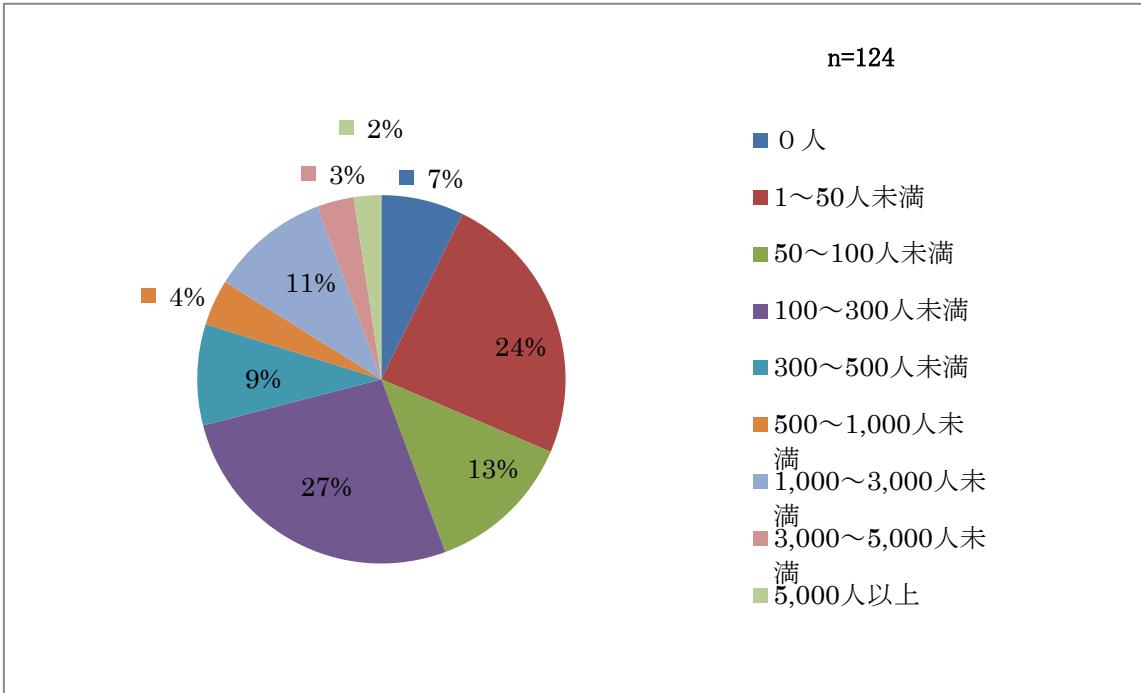
最小は 50 人      最大は 2,500 人



Q4-2 国内非正規社員数

	度数	割合
0人	9	7.3
1~50人未満	30	24.2
50~100人未満	16	12.9
100~300人未満	33	26.6
300~500人未満	11	8.9
500~1,000人未満	5	4.0
1,000~3,000人未満	13	10.5
3,000~5,000人未満	4	3.2
5,000人以上	3	2.4
合計（無回答10）	124	100.0

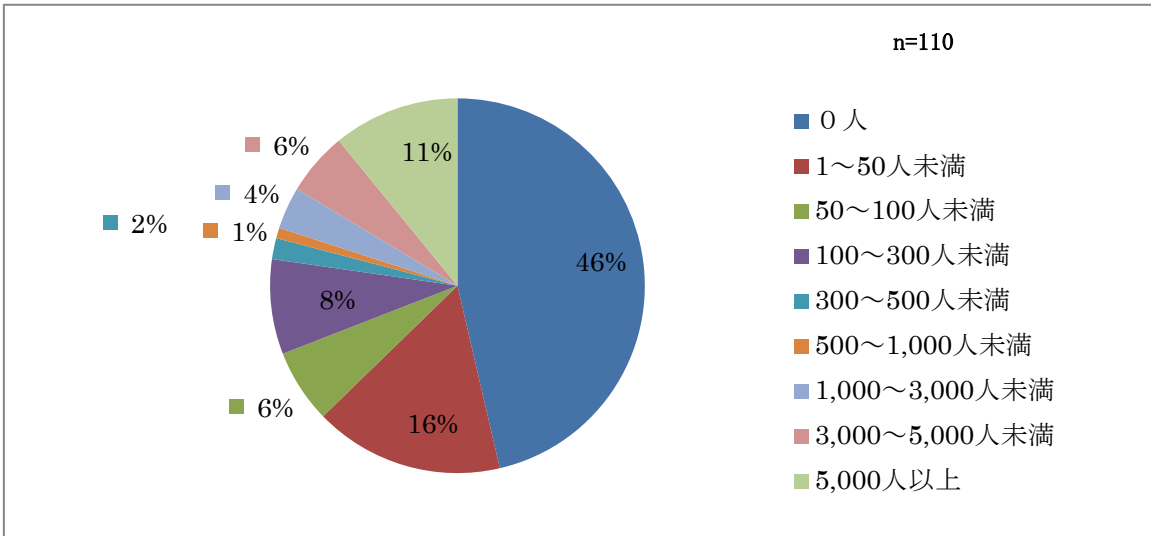
最小は0人 最大は15,506人



Q4-3. 内資海外従業員数

	度数	割合
0人	51	46.4
1~50人未満	18	16.4
50~100人未満	7	6.4
100~300人未満	9	8.2
300~500人未満	2	1.8
500~1,000人未満	1	0.9
1,000~3,000人未満	4	3.6
3,000~5,000人未満	6	5.5
5,000人以上	12	10.9
合計（無回答 24）	110	100.0

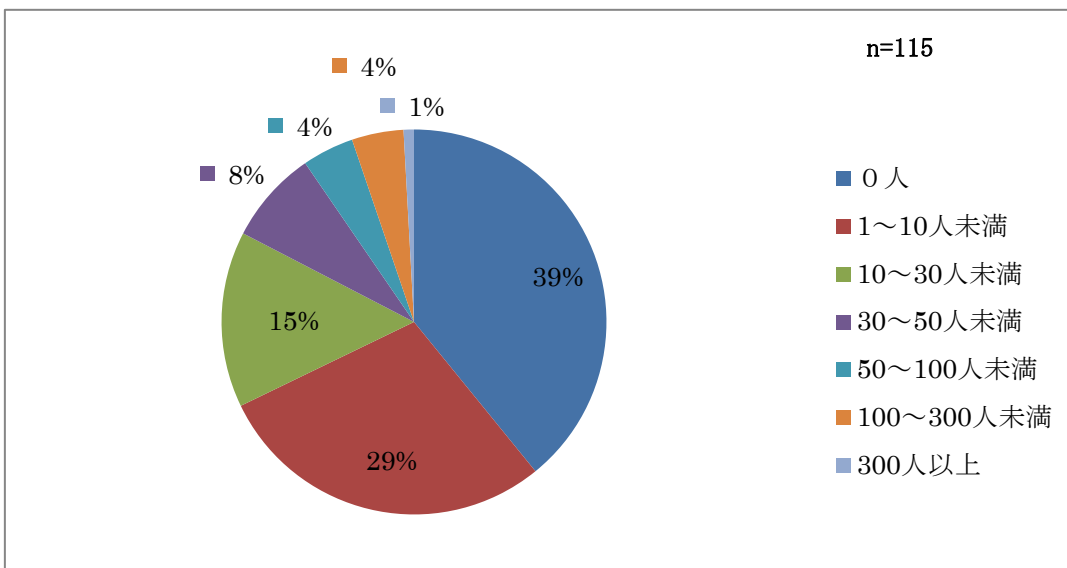
最小は0人 最大は267,700人



Q4-4. 国内外国人社員数

	度数	割合
0人	45	39.1
1～10人未満	33	28.7
10～30人未満	17	14.8
30～50人未満	9	7.8
50～100人未満	5	4.3
100～300人未満	5	4.3
300人以上	1	0.9
合計（無回答19）	115	100.0

最小は0人 最大は300人

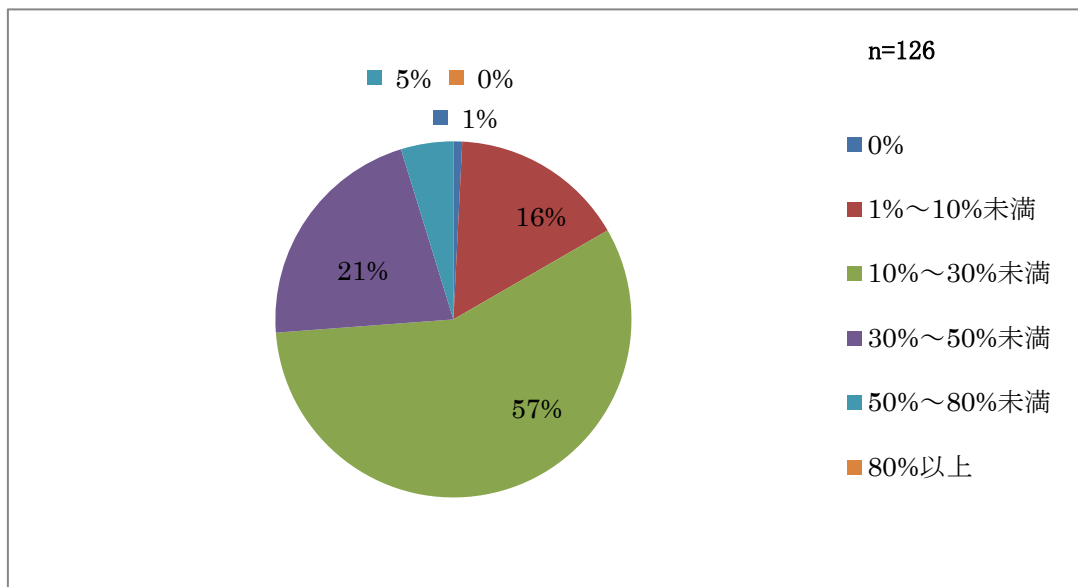


女性社員比率は10%～30%未満の企業が最も多く、30%～50%未満の企業と合わせると79%になる一方で、女性の管理職比率は0%～5%の企業が73%を占めることから、一定の割合の女性社員がいるにも関わらず、管理職に昇進する女性は非常に少ないという実態が明らかになった。

Q4-5. 女性社員比率

	度数	割合
0%	1	0.8
1%～10%未満	20	15.9
10%～30%未満	72	57.1
30%～50%未満	27	21.4
50%～80%未満	6	4.8
80%以上	0	0.0
合計（無回答 8）	126	100.0

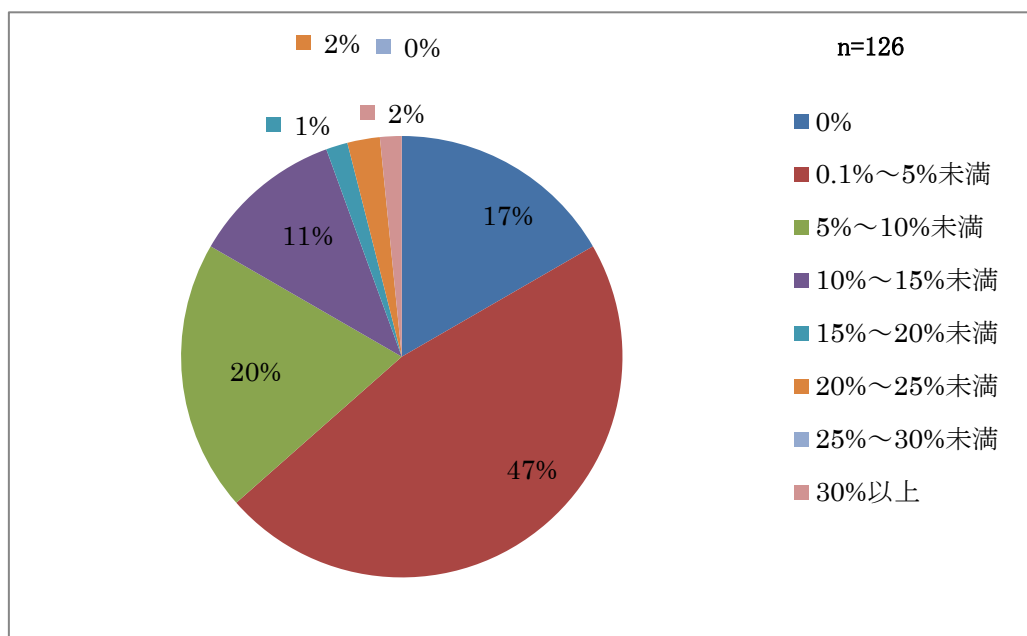
最小は0% 最大は72%



Q4-6. 管理職層における女性比率

	度数	割合
0%	21	16.7
0.1%～5%未満	59	46.8
5%～10%未満	25	19.8
10%～15%未満	14	11.1
15%～20%未満	2	1.6
20%～25%未満	3	2.4
25%～30%未満	0	0.0
30%以上	2	1.6
合計（無回答 8）	126	100.0

最小は 0% 最大は 40%



社員の年齢構成は 40 歳代を中心として、30 歳代、50 歳代が主になっている。30 歳未満の若手社員も平均で 20% と一定の割合を構成している一方で、60 歳以上の社員は平均 3.7% と低く、60 歳以上の定年の延長や、社員としての定年後の再雇用などは、あまり進んでいない現状が伺える。60 歳以降は非正規での再雇用など通常の正社員以外での雇用、採用などが行われている可能性がある。

平均勤続年数は 15 年～20 年未満が最も多く約 50% を占めた。回答企業では、長期的な雇用の傾向が強いことが伺える。

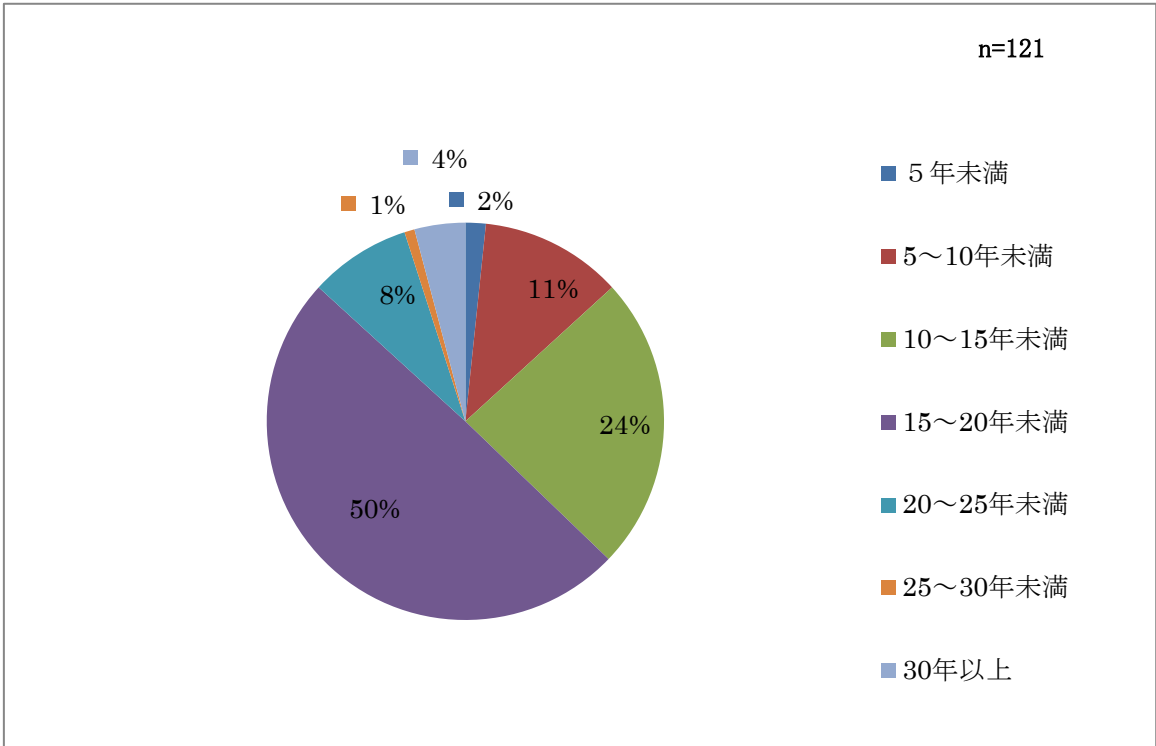
Q4-7. 社員年齢構成

	30歳未満	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上
0～5%未満	4	0	0	2	80
5～10%未満	4	1	0	8	23
10～15%未満	21	5	1	16	13
15～20%未満	30	19	6	33	3
20～25%未満	27	37	11	22	1
25～30%未満	20	30	35	22	0
30～40%未満	12	27	54	19	1
40%以上	5	4	16	1	0
計	123	123	123	123	121
平均%	20.2	24.6	30.9	20.6	3.7
	無回答 11	無回答 11	無回答 11	無回答 11	無回答 13
	最小 2% 最大 45%	最小 9% 最大 50%	最小 14% 最大 52%	最小 2% 最大 41%	最小 0% 最大 30%

Q5. 平均勤続年数

	度数	割合
5年未満	2	1.7
5～10年未満	14	11.6
10～15年未満	29	24.0
15～20年未満	60	49.6
20～25年未満	10	8.3
25～30年未満	1	0.8
30年以上	5	4.1
合計（無回答 13）	121	100.0

最小は 3 年      最大は 43.2 年





## II-3 業種

回答企業 132 社の業種は製造業 67 社（50.8%）、非製造業 65 社（49.2%）でほぼ半數ずつであった。

製造業では電気機器具製造業が最も多く、非製造業では卸売・小売業が最も多かった。

### Q6 業種

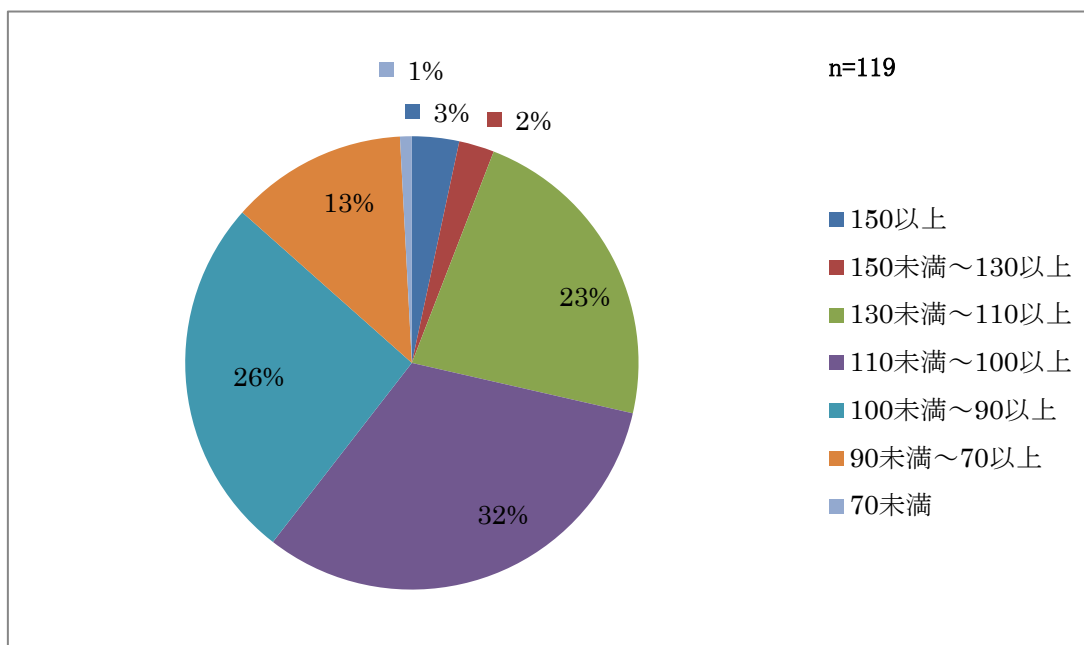
	度数	割合
卸売・小売業	13	9.8
電気機械器具製造業	12	9.1
建設業	12	9.1
サービス業	10	7.6
情報通信業	9	6.8
科学工業	8	6.1
一般機械器具製造業	6	4.5
輸送用機械器具製造業	6	4.5
その他製造業	6	4.5
金融・保険業	6	4.5
食品製造業	5	3.8
運輸業	5	3.8
教育・学習支援業	4	3.0
衣服・その他繊維製品製造業	3	2.3
印刷・同関連業	3	2.3
鉄鋼業	3	2.3
金属製品製造業	3	2.3
精密機械器具製造業	3	2.3
窯業・土石製品製造業	2	1.5
非鉄金属製造業	2	1.5
電気・ガス・熱供給・水道業	2	1.5
その他非製造業	2	1.5
木材・木製品製造業（家具を除く）	1	0.8
プラスチック製品製造業	1	0.8
ゴム製品製造業	1	0.8
情報通信機械器具製造業	1	0.8
電子部品・デバイス製造業	1	0.8
不動産業	1	0.8
飲食店・宿泊業	1	0.8
合計（無回答 2）	132	100.0

## II-4 過去3年間の売上伸長率・営業利益率変化

2014会計年度を100とした2016年度の売上高は100以上、つまり、「伸びている」と回答した企業が全体で6割を超えており、100未満とした企業も90以上100未満と回答した企業が多かった。また、営業利益率の変化も、黒字（黒字拡大、黒字転換、黒字縮小）と回答した企業が7割を超えており、逆に赤字（赤字縮小、赤字転落、赤字拡大）と回答した企業は2.5%であったことから、回答企業はおおむね売上、収益とも安定しているということがわかった。

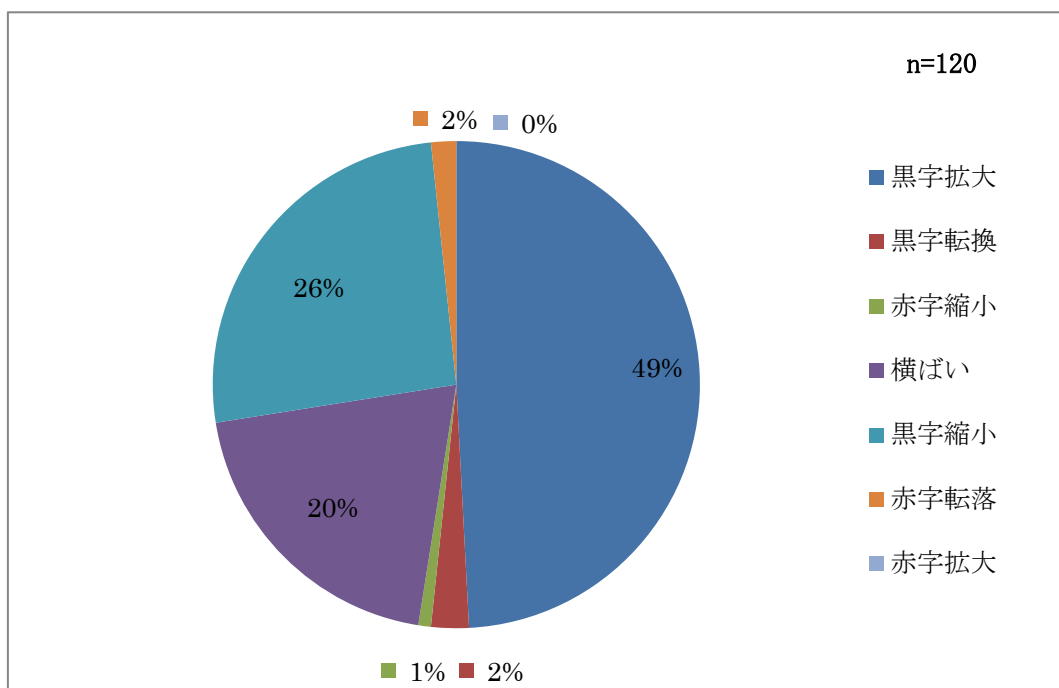
### Q7-1. 過去3年間の売上伸長率

	度数	割合
150以上	4	3.4
150未満～130以上	3	2.5
130未満～110以上	27	22.7
110未満～100以上	38	31.9
100未満～90以上	31	26.1
90未満～70以上	15	12.6
70未満	1	0.8
合計（無回答9）	119	100.0



Q7-2. 過去3年間の営業利益率変化

	度数	割合
黒字拡大	59	49.2
黒字転換	3	2.5
赤字縮小	1	0.8
横ばい	24	20.0
黒字縮小	31	25.8
赤字転落	2	1.7
赤字拡大	0	0.0
合計（無回答 8）	120	100.0



### III. 人事ポリシーと従業員のやりがい

人事ポリシーについての質問では、雇用関係における透明性の確保、業績主義的な管理の実施、戦略遂行のための従業員個々の特性を踏まえた管理、個々の従業員のニーズの重視、エンプロイアビリティの重視など、人事管理における新たな方向性に各企業がどれほど沿っているかについて、人事管理全体および個別の活動領域ごとに質問した。他のポリシーに比べて情報公開を進めようという意図が観察された反面、従業員の自律性を重視する傾向は弱かった。また、人事管理全体で見た場合には新たな形に向かって変化を進めてゆこうという傾向が見られたものの、それが個別の活動に落とし込まれていない可能性も見られた。

#### Q1. 人事ポリシー (n=131~134)

Q1	a. 人事管理全体	平均値	標準偏差
1	人事管理のあらゆる活動を通じて、企業から従業員一人ひとりへの期待を明確に発信すべきである	4.31	0.750
2	従業員には、企業への貢献を眼に見える形で日々行うことを求めるべきである	3.57	0.977
3	現在～将来の戦略達成のため、従業員に提示する期待・仕事・報酬は、個人ごとで変えられるべきである	3.88	0.867
4	人材確保・組織強化のため、従業員の仕事上・生活上のニーズに柔軟に対応できる人事管理を目指すべきである	3.95	0.759
5	従業員には、自社のみならず幅広い企業で価値を持つような意欲や能力を蓄積・発揮することを求めるべきである	3.84	0.990
b. 採用について			
1	応募者に対し、自社で働くことの魅力に加え、働くことで生じる困難も、包み隠さず伝えている	4.16	0.812
2	入社後の早い段階から即戦力として活躍できることを、選抜基準としている	2.97	1.069
3	現在～将来の経営戦略を念頭に人材要件を個別化・具体化し、それを満たす応募者を採用している	3.31	1.058
4	自らの仕事上・生活上のニーズを強く意識している応募者を、積極的に採用している	3.10	0.908
5	自社のみならず幅広い企業で価値を持つような意欲や能力を発揮しうる応募者を採用している	3.63	0.907
c. 職務設計・配属について			
1	職務の内容や職務遂行のために必要なことを、従業員一人ひとりに対して明示している	3.67	1.002
2	ある職務について、担当者の候補が複数出た場合には、必要な成果をすぐに出せそうな人を選ぶ	3.44	0.771
3	現在～将来の戦略達成という観点から、必要な職務を企業内に残し、従業員一人ひとりに職務を付与している	3.44	0.930
4	従業員の様々なニーズに対応するために多様な就労機会を整備し、ニーズに沿った配置を行っている	3.26	0.925
5	自社の職務を従業員がうまく遂行するためには、自社のみならず幅広い企業で価値を持つような意欲や能力が必要である	3.82	0.933

d. 評価・報酬について

1	昇降格に関する基準は社内で公開されており、実際の昇降格の対象者には綿密なフィードバックを行っている	3.55	1.171
2	個人の属性に囚われず、現時点の実力や成果の大小に応じた評価や報酬を、全ての従業員に与えている	3.70	0.939
3	個人の属性に囚われず、現在～将来の戦略達成への貢献度の違いに応じた評価や報酬を、全ての従業員に与えている	3.58	0.909
4	昇降格に関する判断を行う時には、従業員の仕事上・生活上の様々なニーズを考慮に入れている	2.99	1.056
5	自社のみならず幅広い企業で価値を持つような力を保有・発揮しているか否かを、従業員の昇降格の基準としている	2.83	1.064

e. 能力開発について

1	蓄積・発揮しなければいけない能力、それが取得できる機会について明確に定義し、従業員に伝えている	3.50	0.961
2	従業員が現在の仕事における成果を最大化できるよう、成長支援を行っている	3.89	0.774
3	現在～将来の戦略達成のために必要な能力を従業員一人ひとりに合わせて定義し、成長支援を行っている	3.21	0.957
4	従業員の仕事上・生活上のニーズを最大限満たすために必要な成長機会を見出し、成長支援を行っている	3.17	0.895
5	自社のみならず幅広い企業で価値を持つような能力を定義した上で、成長支援を行っている	3.03	0.912

合成変数: 人事管理の全体および活動領域ごとの傾向

		平均値	標準偏差
a	人事管理全体	3.91	0.600
b	採用	3.43	0.568
c	職務設計・配置	3.53	0.575
d	評価・報酬	3.34	0.678
e	能力開発	3.36	0.679

合成変数: 人事ポリシーごとの傾向

1	情報公開	3.84	0.579
2	業績主義管理	3.52	0.535
3	個別的労使関係	3.48	0.627
4	従業員の自律性尊重	3.29	0.570
5	エンプロイアビリティ重視	3.44	0.705

Q2. 環境要因と従業員への影響 (n=132)

人事管理は、企業経営を取り巻く環境および企業内部の状況に適合した形で行われる必要がある。もっとも、種々の要因による影響力の大きさが同一であるとは限らない。本調査では、企業の人事管理は、従業員の意識や能力・人事管理に関する法制度の動向からの影響を特に受けることが見出された。反面、株主や他社の動向からの影響はあまり受けな

い。

また、組織内外の様々な要因が従業員の意欲や能力にどれだけ前向きな影響を及ぼしているかについても検討した。近年の情報技術の進展が、従業員にとって望ましい影響を及ぼしていること、従来の人事管理のやり方が相対的に見て望ましい影響を及ぼしにくいことが、示唆される。

Q2-a. 人事施策の立案・運用に影響を与える環境要因		平均値	標準偏差
1	自社の従業員の意識や能力	4.20	0.598
2	企業の所有者（株主，出資者等）の意向	3.18	1.222
3	他社の人事管理上の取り組み	3.17	0.833
4	社外の人材市場の動向	3.44	0.893
5	情報技術の進展状況	3.54	0.814
6	人事管理に関わる法制度の動向	4.17	0.712
7	これまでの人事管理のあり方	3.58	0.731

Q2-b. 従業員の意欲能力への肯定的な影響		平均値	標準偏差
1	企業の所有者（株主，出資者等）の意向	3.27	0.830
2	他社の人事管理上の取り組み	3.38	0.586
3	社外の人材市場の動向	3.21	0.666
4	情報技術の進展状況	3.48	0.636
5	人事管理に関わる法制度の動向	3.27	0.872
6	これまでの人事管理のあり方	3.02	0.756

### Q3. 従業員の働きがい (n=132)

Q3. 従業員の働きがい (n=132)		平均値	標準偏差
1	有能な人材の自発的離職が、操業の足かせとなっている	2.55	1.181
2	幅広い従業員が、自分の能力に自信を持っている	3.33	0.715
3	幅広い従業員が、職務内容に満足している	3.45	0.794
4	幅広い従業員が、報酬に満足している	3.29	0.787
5	従業員一人ひとりの「その人らしさ」が、周囲から承認されている	3.52	0.736
6	従業員は会社が提供する報酬や仕事機会に納得している	3.45	0.775
7	従業員は会社が提供する報酬や仕事機会に見合う貢献をしている	3.46	0.692

あくまで人事担当者による評価であるが、従業員の働きがいは、一定の高さで保たれる傾向にある。その中でも、報酬に関しては高い満足を与えられていないと、当事者として意識されているようだ。

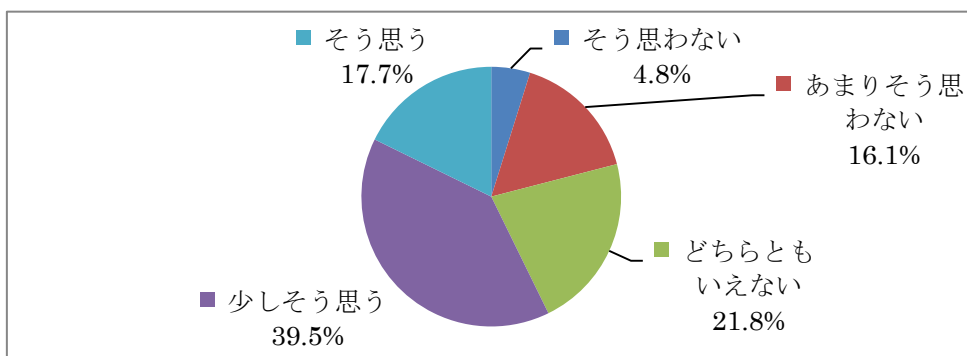
#### IV. 競争力と経営環境

他社に対する競争力（革新的製品やサービス）と経営環境についての各企業の認識について尋ねた。

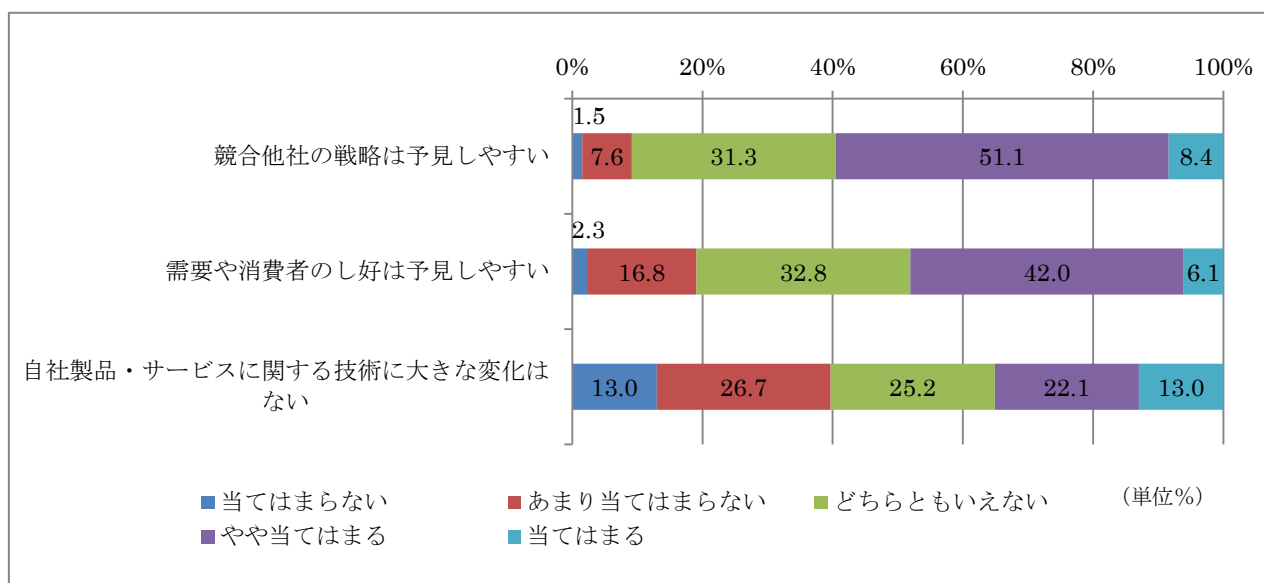
競争力については「革新的製品をライバル他社に先がけて作り出しているか」という問いに対して、「そう思う」、「少しそう思う」と回答した企業が半数を超えた。

また経営環境についての質問では、競合他社の戦略や顧客の嗜好の予見がしやすいと回答した企業がどちらも 5 割前後と多い傾向にある一方で、技術変化に対する認識についての質問では回答が分散しており、業種によって差が出たものと考えられる。

Q1. 貴社は、業界(主力製品・サービス)において、ライバル他社に先がけて革新的製品を作り出しておられますか。(n=124)



Q2. 経営環境 (n=131)



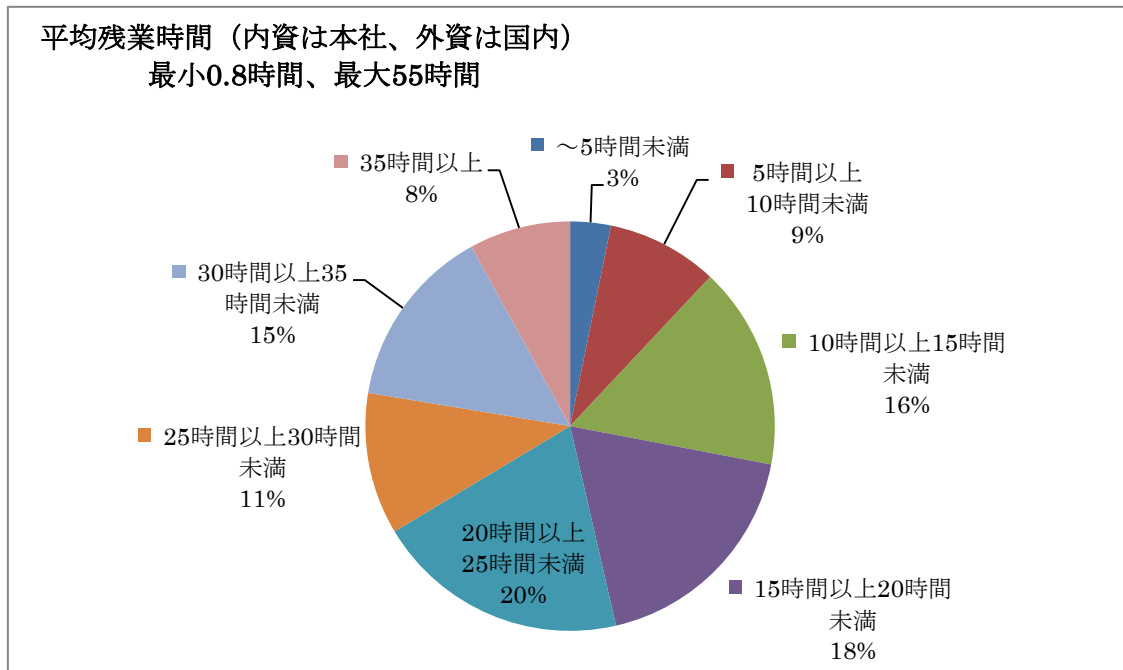
## V. 働き方改革とダイバーシティ施策

### V-1 残業時間, 労働生産性, 人員充足度

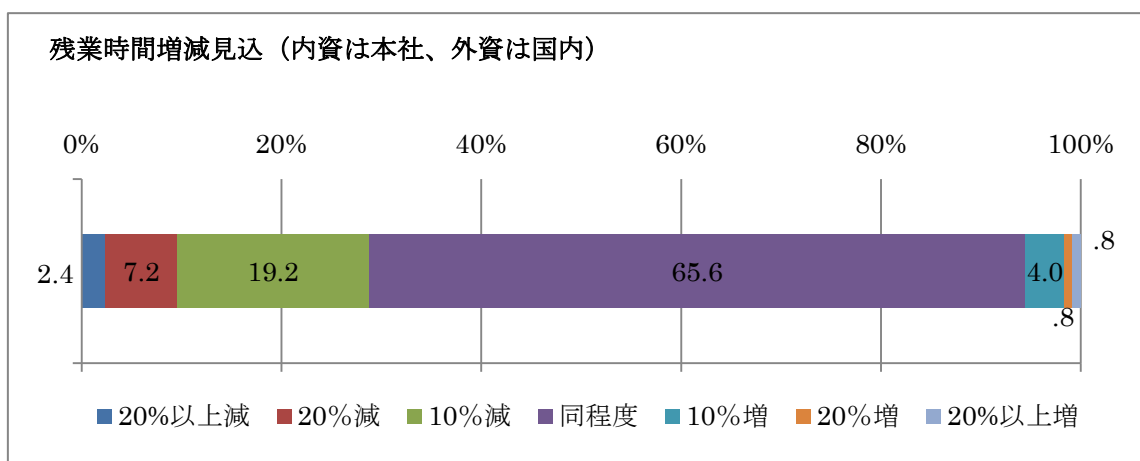
Q1の残業時間に関する質問項目では、月当たりの平均残業時間が15時間以上30時間未満と回答した企業が約5割を占めており、増減の見込みは同程度と回答した企業が6割を超えたが、増加すると回答した企業よりも減少すると回答した企業の方が多かった。また、残業の目標時間も15時間から25時間未満と回答した企業が最も多く約4割ほどであったことから、残業時間をこれ以上増やさないという各企業の取り組みが伺える。



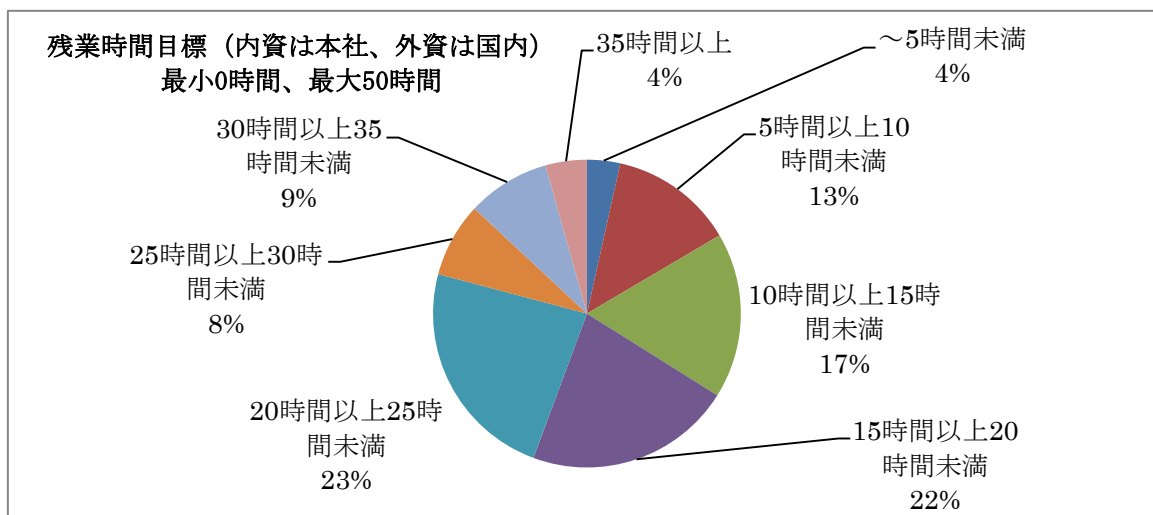
Q1-1. 平均残業時間 (n=125)



Q1-2. 残業時間増減見込み (n=125)

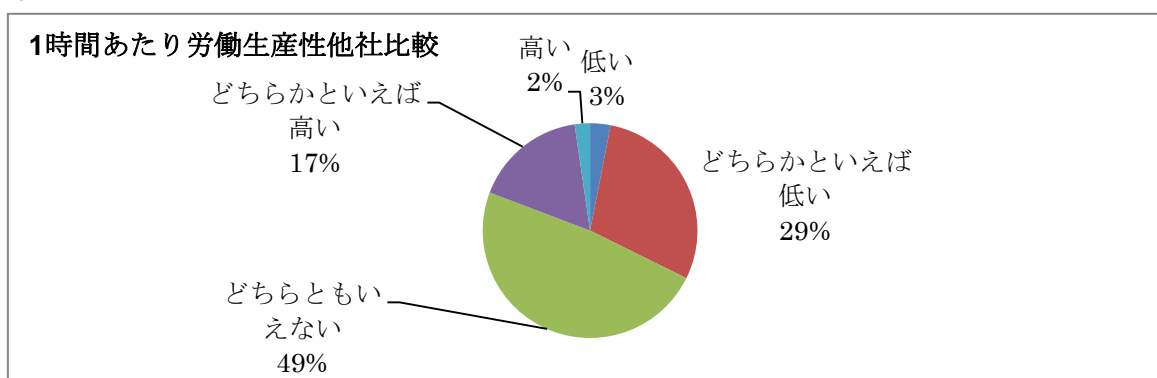


Q1-3. 残業時間目標 (n=115)



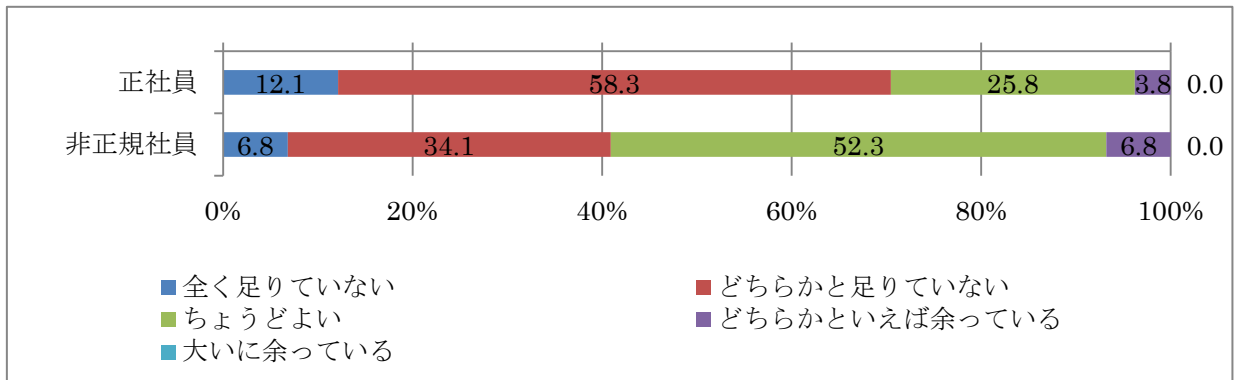
労働生産性については、回答企業の約 8 割が「どちらかといえば低い」、 「どちらとも言えない」としており、現状において、労働生産性があまり高くないと認識している企業が多数であることがわかる。

Q2. 1時間あたり労働生産性他社比較 (n=130)



人員の充足度は、正規社員については「足りていない」と回答した企業が約 7 割ある一方で、非正規社員については「足りていない」とする企業は 4 割ほどであった。

Q3. 人員充足度 (n=132)



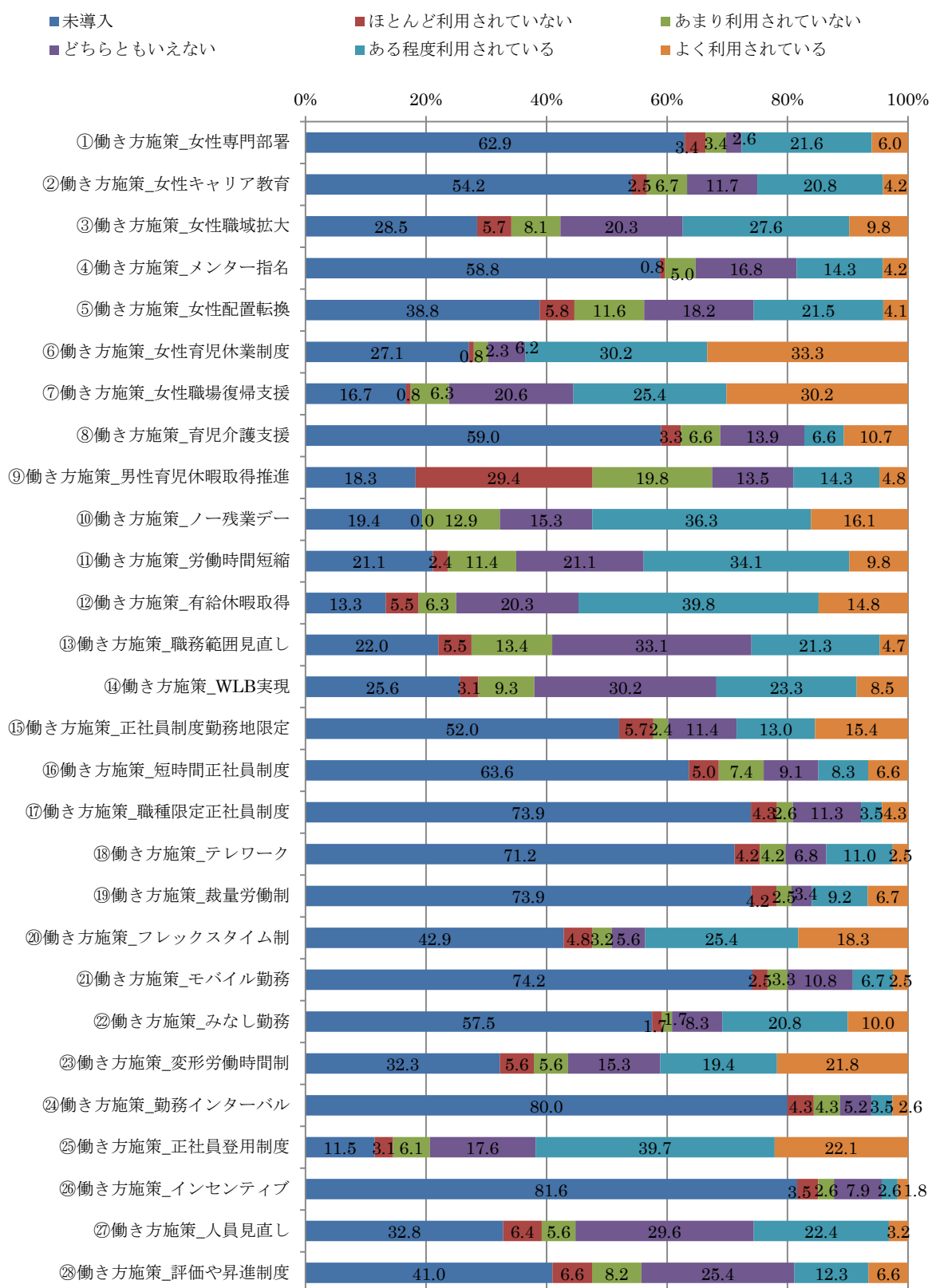
V-2 働き方改革に関する人事施策

Q4の働きやすさや働きがいに関する人事施策については、女性の子育てと仕事の両立に関する施策やワークライフ・バランスに関する項目では導入率、利用率とも高いが、女性の活躍推進やキャリア支援の為の制度や、多様な働き方を支援する施策（裁量労働制、テレワーク、時間・勤務地限定社員など）については未導入の企業が多いという実態がわかった。

Q5のダイバーシティ推進施策では、女性社員に対する支援制度では高い取り組みが見られるものの、それ以外のシニア社員、外国人人材、中途採用者、時間的制約のある社員などに対する支援の取り組みは、まだあまりなされていないことがわかった。

Q4. 働きやすさ・働きがい人事施策 (n=114~131)

### 働きやすさ・働きがい 人事施策



Q5. ダイバーシティ社内推進体制

設置、導入等取り組みがあると回答した割合（単位%）

n=134

	女性社員	シニア社員	外国人人材	中途採用社員	時間制約のある社員
(1) 社内の推進体制を組織として設置している	29.9	16.4	8.2	20.9	9.7
(2) 相談窓口の設置, 対象者に対する研修等のサポート体制を導入済みである	32.1	16.4	11.9	20.1	12.7
(3) 管理職に対する研修等の取り組みを行っている	39.6	15.7	9.0	20.9	7.5
(4) ロールモデルやキャリアプランを社内で提示している	22.4	8.2	5.2	8.2	5.2
(5) 雇用・活用方針について对外公表している	42.5	9.0	7.5	13.4	3.7
(6) 優先的に採用し, 比率を高めている	29.1	3.0	8.2	17.9	2.2

いずれかの対象について取り組みの有無

	取り組みあり度数/%	対象1件	対象2件	対象3件	対象4件	対象5件	なし又は無回答度数/%
(1) 社内の推進体制を組織として設置している	57 42.5%	24	18	9	3	3	77 52.2%
(2) 相談窓口の設置, 対象者に対する研修等のサポート体制を導入済みである	64 47.8%	36	10	8	5	5	70 52.2%
(3) 管理職に対する研修等の取り組みを行っている	65 48.5%	29	22	8	3	3	69 51.5%
(4) ロールモデルやキャリアプランを社内で提示している	36 26.9%	19	10	2	4	1	98 73.1%
(5) 雇用・活用方針について对外公表している	63 47.0%	36	19	5	2	1	71 53.0%
(6) 優先的に採用し, 比率を高めている	60 44.8%	42	15	3	0	0	74 55.2%

## VI. 評価報酬制度

評価報酬制度については、管理職、非管理職、さらに非正規社員の評価報酬について質問した。

Q1の社員格付け制度については、管理職と非管理職で異なる格付け制度が運用されているような実態は見られなかったが、管理職の方が、職務や役割に対する評価の傾向が高く、非管理職に比べてより明示的、客観的な格付け制度が運用されている傾向が見られた。目標管理制度についてはおおむね柔軟な運用がされている傾向にあることがわかった。

Q2の非正社員の格付け制度については未導入の企業が約8割を占めており、非正社員の能力や働きぶりの評価については制度が整っていない現状が伺える。Q3の非正規社員の評価制度の在り方については、7割が正社員とは異なる制度であると回答する一方で、「正社員と同じ」、または「一部同じ」と回答した企業も3割程度あることが分かった。

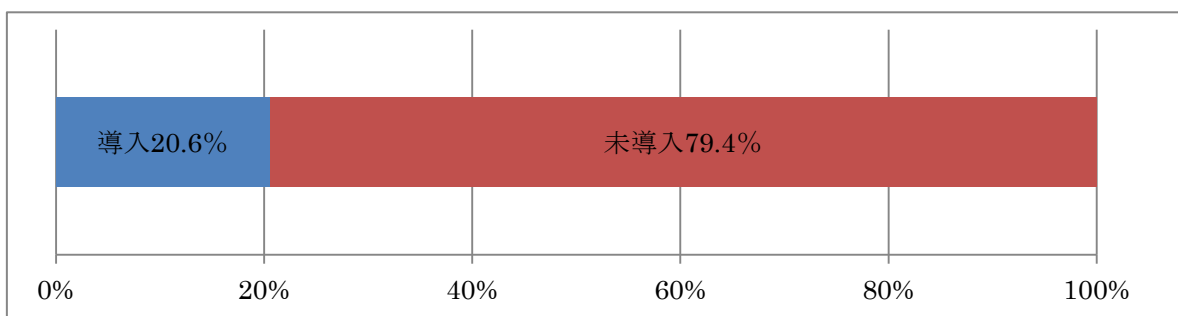
Q4の報酬制度については、正社員については能力給の割合が最も高いが、管理職については職務給の割合が高いことがわかる。また、成果給は月例給よりも賞与において高く反映されていることがわかった。成果給を賞与に反映させることによって、仕事のアウトプットを出すことへのインセンティブを維持しようとしていることが伺える。

### Q1. 社員格付け・評価制度 (n=129~131)

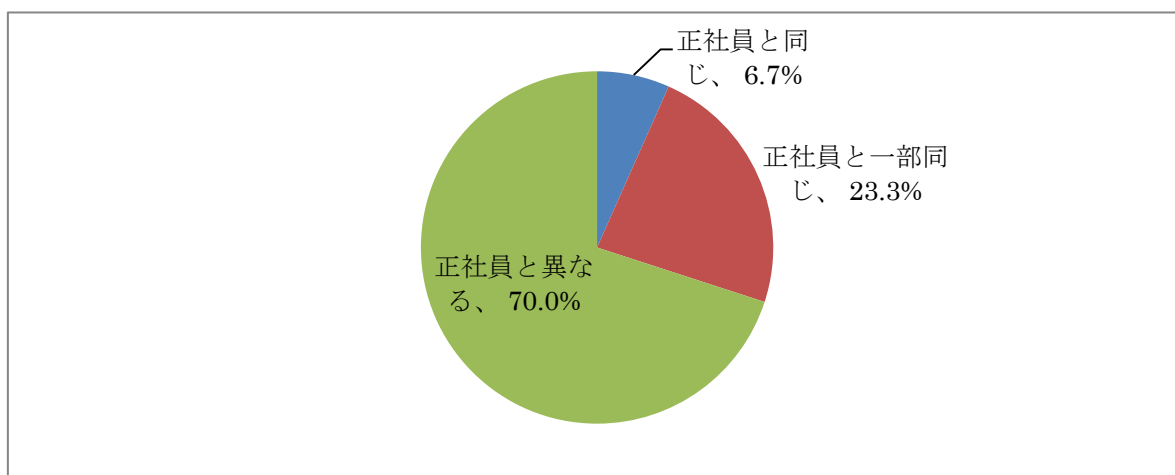
社員格付け制度	管理職		非管理職	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
(1)その人の能力・スキル（職務遂行能力）について等級が定められている	4.04	1.383	4.13	1.296
(2)担当する仕事（職務）の価値に基づいて等級が定められている	3.42	1.578	3.12	1.593
(3)仕事（職務）を遂行していく上で、本人に期待されている役割の価値に基づいて等級が定められている	3.92	1.232	3.45	1.403
(4)同じ職務であっても、担当する人物の能力や経験により等級が異なる場合がある	3.80	1.303	3.89	1.222
(5)特定の職務の賃金は市場相場に応じて適宜見直しされている	2.65	1.300	2.66	1.302

評価制度	管理職		非管理職	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
(1)従業員の目標は明確に定義されている	4.27	0.851	4.11	0.966
(2)従業員の目標は業務状況に応じて柔軟に変更・付加される	4.18	0.884	4.04	0.980
(3)目標の設定や達成度の評価において従業員の意見が十分に聴取・反映される	3.95	0.971	3.91	1.007

Q2. 非正社員の格付け制度の導入割合 (n=126)



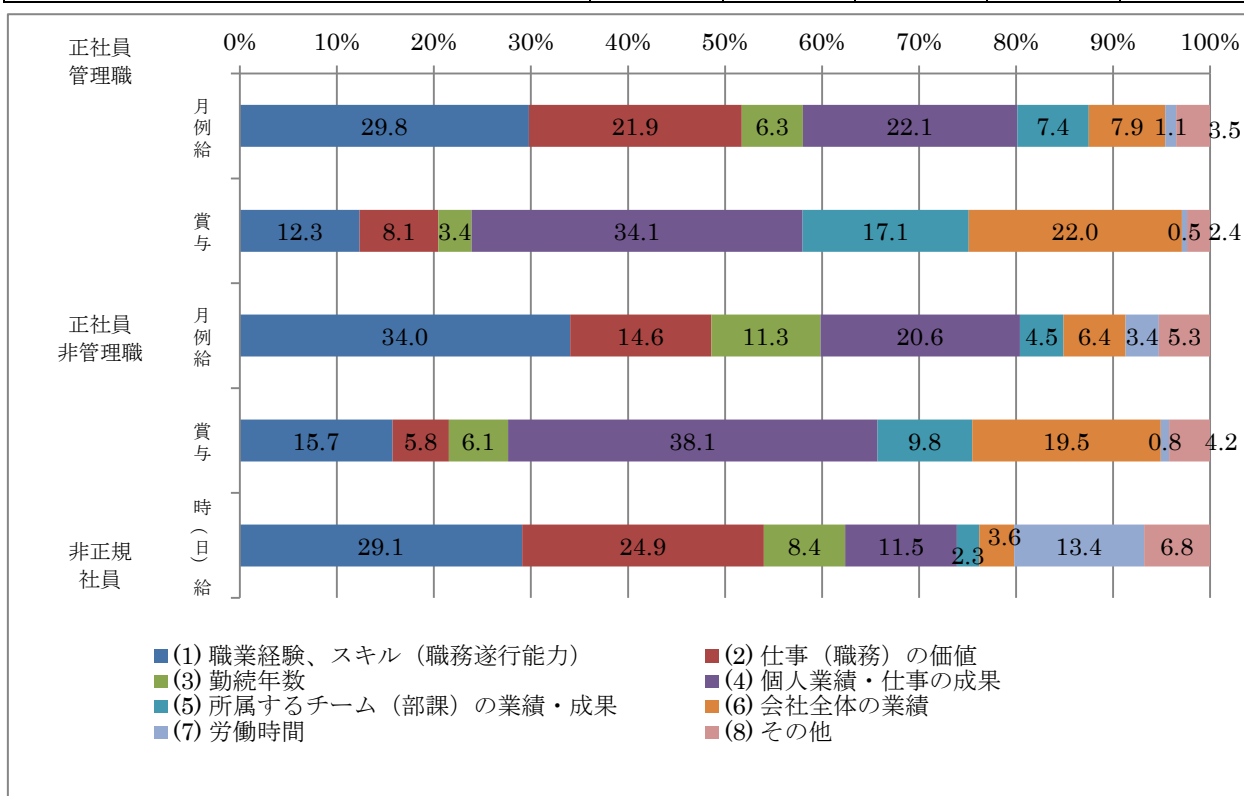
Q3. 非正社員の格付け制度について (n=30)



Q4. 報酬の決まり方 (n=100~113)

単位：平均%

	正規社員				非正規社員
	管理職		非管理職		
	月例給	賞与	月例給	賞与	時(日)給
(1) 職業経験、スキル (職務遂行能力)	29.8	12.3	34.0	15.7	29.1
(2) 仕事 (職務) の価値	21.9	8.1	14.6	5.8	24.9
(3) 勤続年数	6.3	3.4	11.3	6.1	8.4
(4) 個人業績・仕事の成果	22.1	34.1	20.6	38.1	11.5
(5) 所属するチーム (部課) の業績・成果	7.4	17.1	4.5	9.8	2.3
(6) 会社全体の業績	7.9	22.0	6.4	19.5	3.6
(7) 労働時間	1.1	0.5	3.4	0.8	13.4
(8) その他	3.5	2.4	5.3	4.2	6.8
	100%	100%	100%	100%	100%



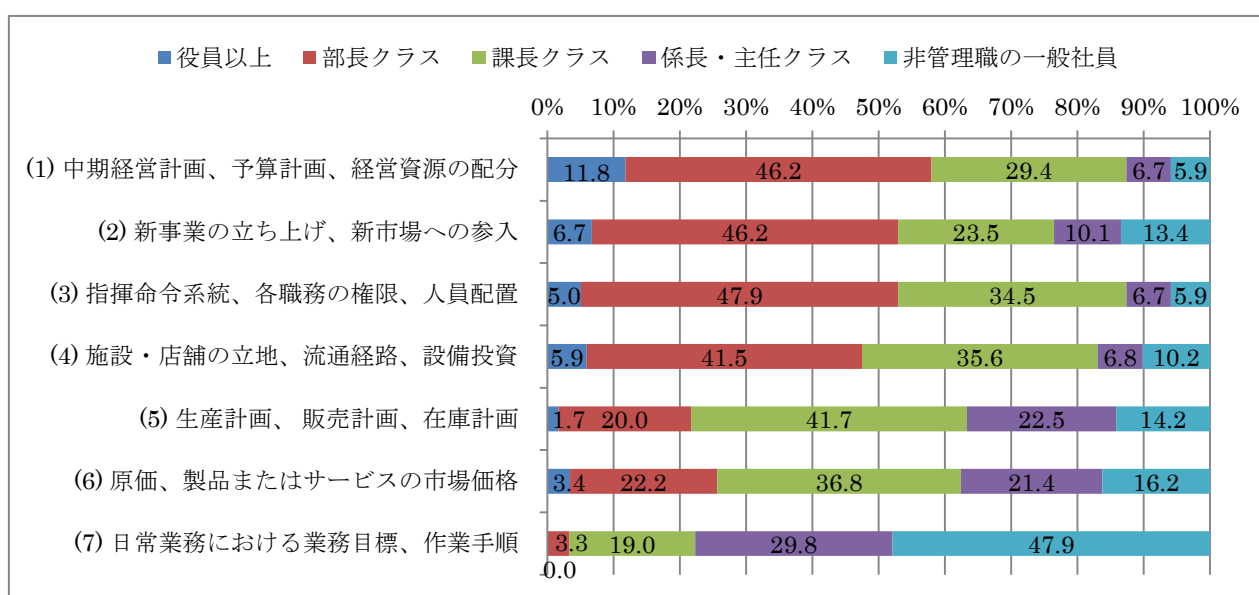


## VII. 意思決定制度

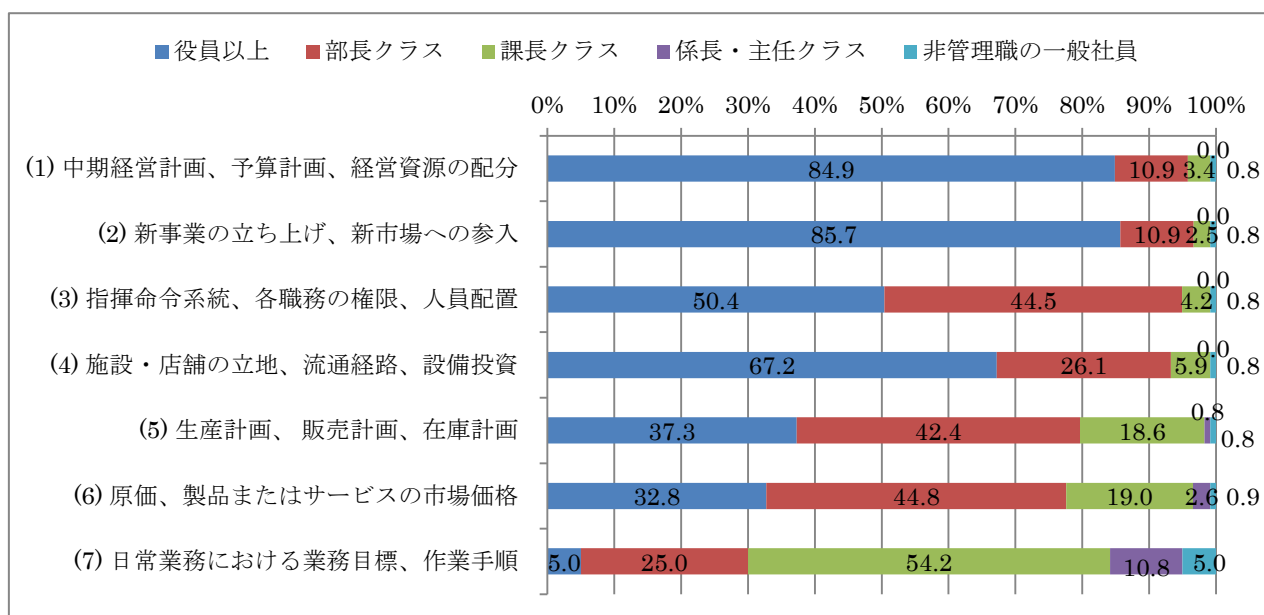
意思決定制度に関する項目では、企業内でどの程度下位の職位の社員まで経営的意思決定に関与しているのか、また、決定権がどの程度分権化され下位の職位に委譲されているのかについて尋ねた。

起案、提案では全般的にミドル・ロー層の管理職まで意思決定への参画がみられた一方で、決定権は役員以上に集中している実態がみられた。

### Q1. 起案・提案できる職位 (n=117~121)



### Q1. 決定・決裁できる職位 (n=116~120)

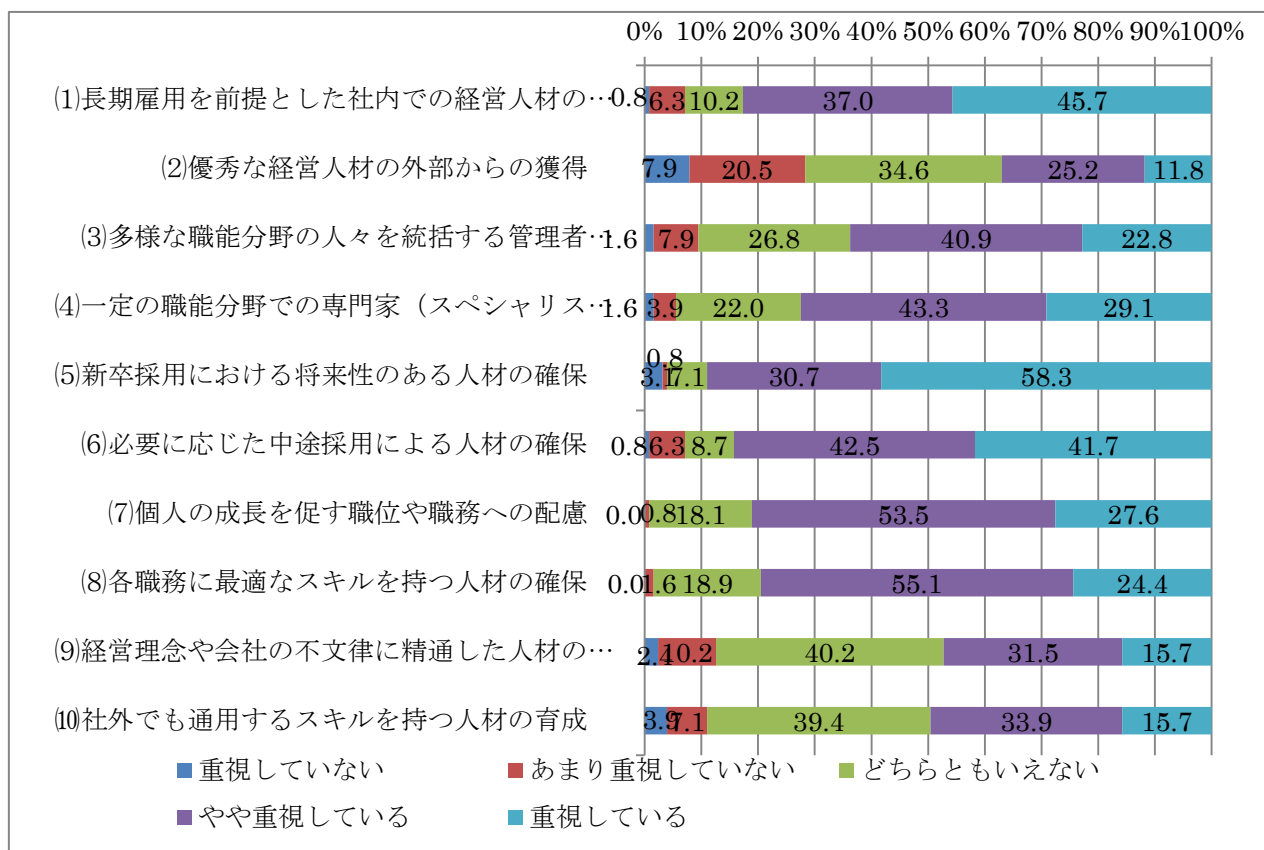


## VIII. 管理職育成

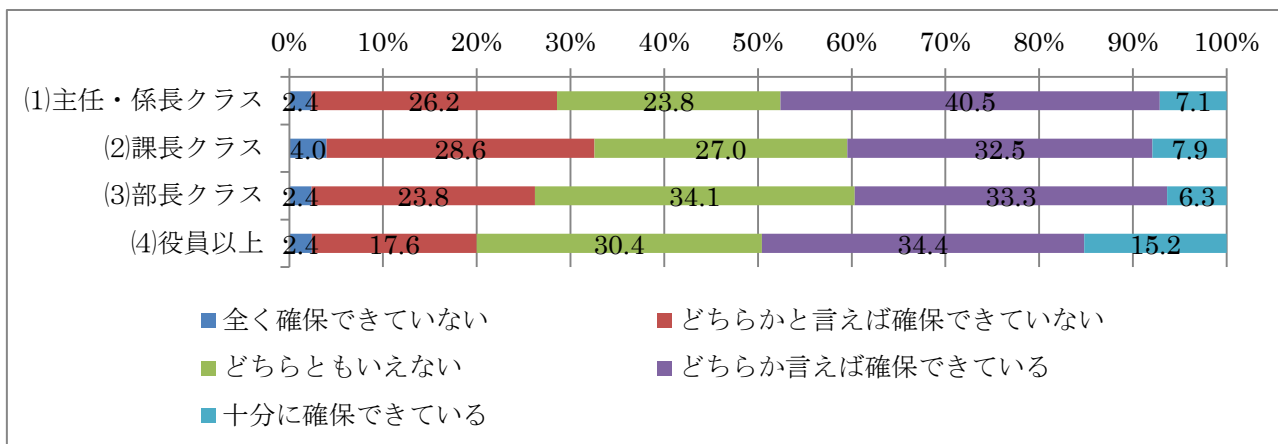
Q1 では管理職の育成・採用方針については、従来の日本型と言われる長期雇用・内部昇進・ジェネラリスト育成か、それとは対極的な、外部からの必要に応じた獲得やスペシャリスト育成かを尋ねた。全般としては長期雇用と内部昇進を重視する傾向が強い一方で、スペシャリストの育成や中途採用の重視傾向も見られた。

Q2 の管理職の充足度に関する質問では、主任・係長・課長クラスといった若手の管理職の充足度が低い傾向がみられた。

### Q1. 管理職の採用・育成方針 (n=127)



Q2. 管理職の人材確保 (n=125~126)

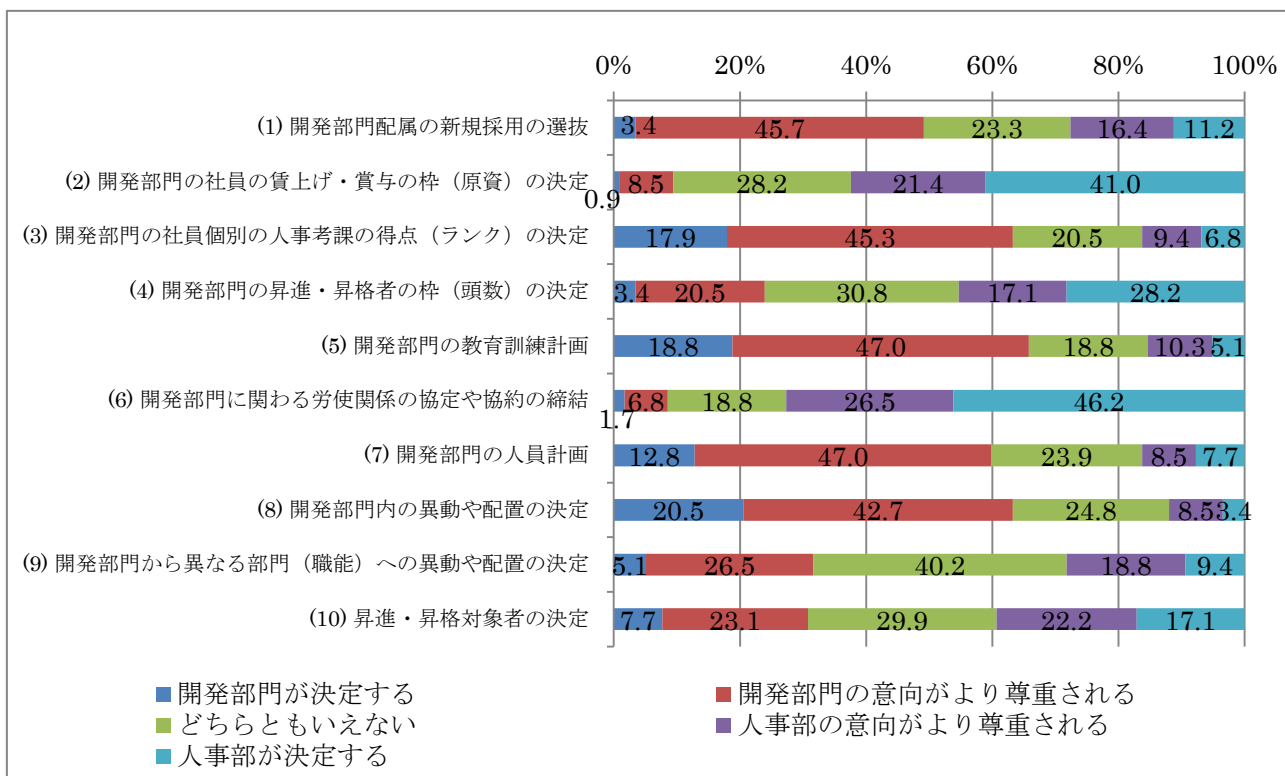


IX. 人事ガバナンス

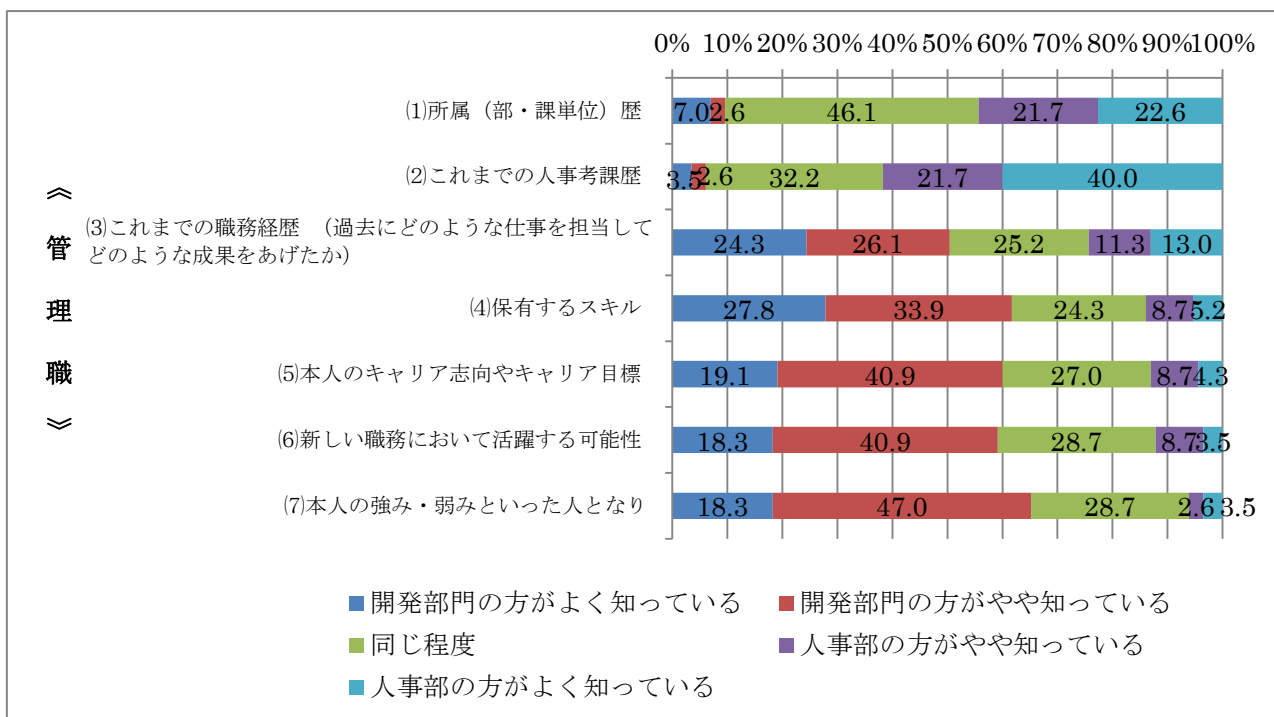
Q1の人事ガバナンスに関する質問では、新規採用、教育訓練、人員計画や配置に関しては、開発部側の意向が強いが、賃上げや昇進枠、労使協定といった全社的な調整が必要な部分では人事部の意向が強く反映されることがわかった。

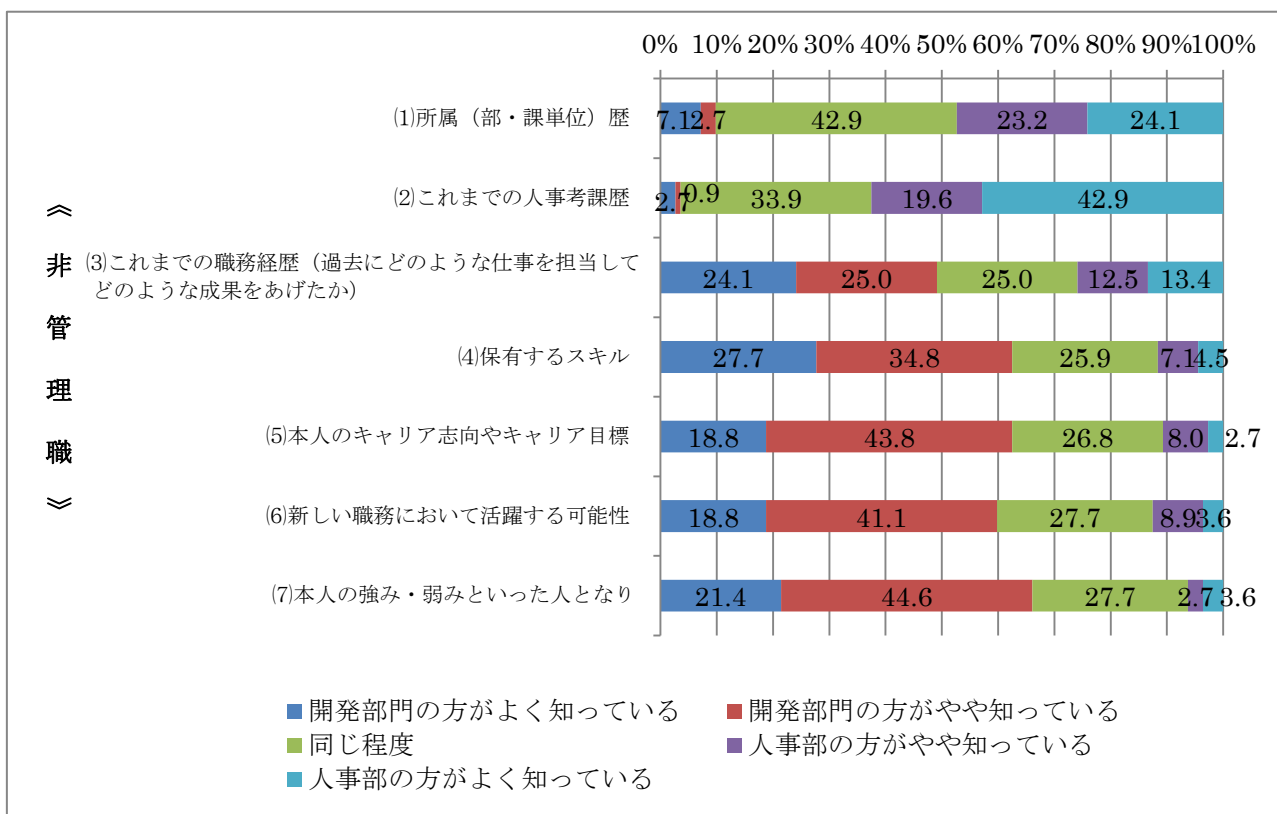
Q2の人事情報の把握に関する質問では管理職、非管理職とも、個人のスキルやキャリアに関する希望、将来性といった個別の人事情報は、人事部よりも現場である開発部の方が把握している傾向がみられた。

Q1. 開発部と人事部の権限関係 (n=116~117)



Q2. 人事情報の把握 (n=112~115)



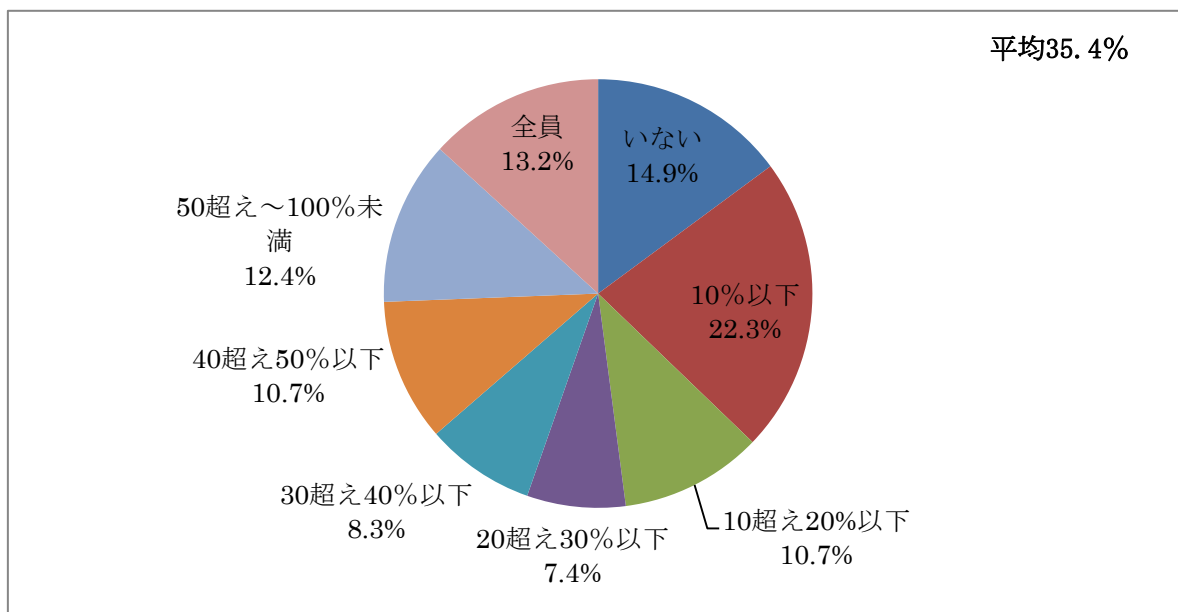


## X. 人事部について

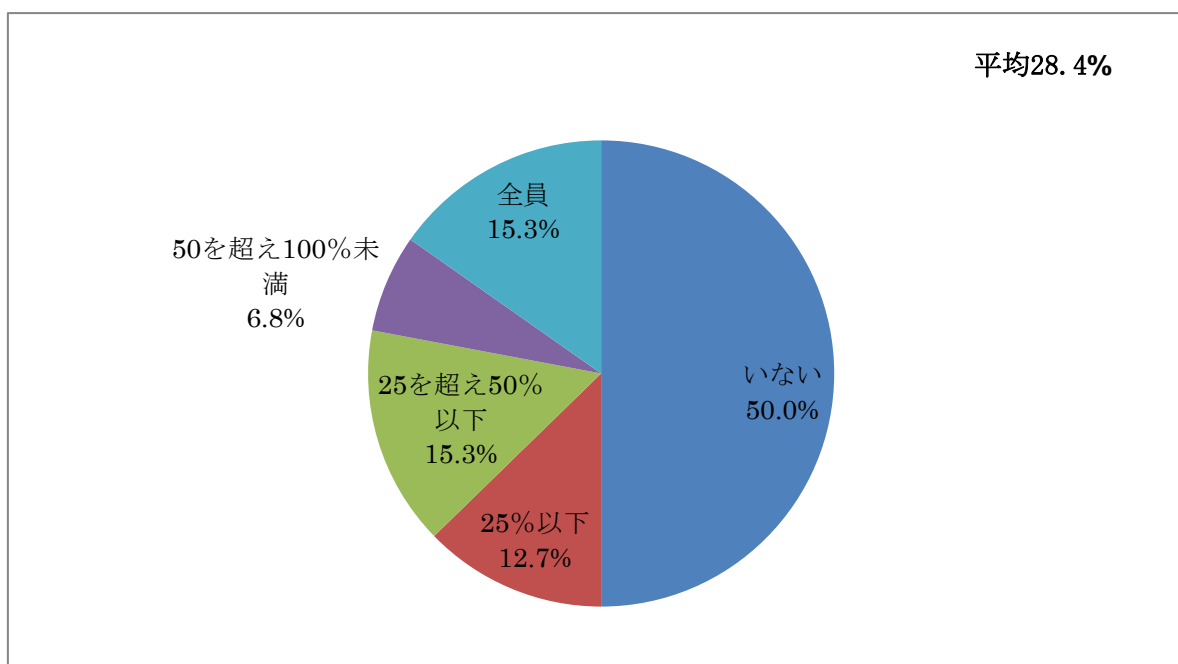
人事部スタッフの経験やバックグラウンドの多様性について質問した。全般的に人事スタッフは人事職能を中心とした職務経験を持つ人が多く、中途採用者も少ない傾向が見られたが、人事職能内では複数の仕事の経験を経験をしていることがわかった。また、人事部の仕事の時間配分と達成度では、人事施策に関わる部分が多くを占めており、人事情報の蓄積、戦略面での貢献は低いという傾向がみられた。

Q1. 人事部スタッフについて

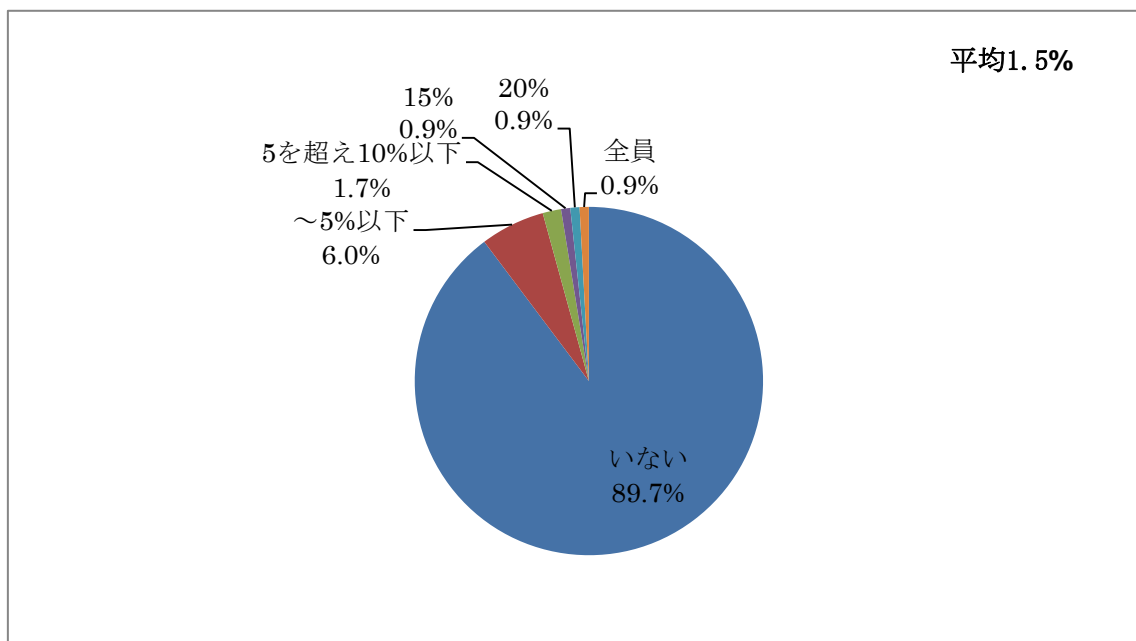
Q1-1. 人事部スタッフ中途採用者割合 (n=121)



Q1-2. 人事部課長中途採用者割合 (n=118)



Q1-3. 人事スタッフ MBA 取得者割合 (n=117)



Q1-4. 人事以外の職能経験について

1.人事部以外の職能を 経験したことがない	%	0%	0を超え 10%以下	10を超え 30%以下	30を超え 50%以下	50を超え 75%以下	75%越え	合計
		30.5	7.6	2.5	7.6	1.7	7.6	100.0
平均 28.50%	度数	36	17	21	18	13	13	118

2.人事職能の経験が他 部署に比べて長い	%	0%	0を超え 10%以下	10を超え 30%以下	30を超え 50%以下	50を超え 100%未満	1	合計
		4.3	9.4	29.1	31.6	18.8	6.8	100.0
平均 42.90%	度数	5	11	34	37	22	8	117

3.人事職能の経験が他 部署に比べて短い	%	0%	0を超え 10%以下	10を超え 30%以下	30を超え 50%以下	50を超え 75%以下	75%越え	合計
		7.0	13.0	30.4	20.9	16.5	12.2	100.0
平均 39.40%	度数	8	15	35	24	19	14	115

Q1-5. 人事機能の中での仕事経験について

	人事機能内仕事経験_1つ	人事機能内仕事経験_2つか3つ	人事機能内仕事経験_4つ以上
度数	114	115	112
平均値	23.2	49.0	32.9
最小値	0.0	0.0	0.0
最大値	100.0	100.0	100.0

Q2. 人事部の時間・エネルギー配分と達成度

	エネルギー配分					達成度		
	最小値%	最大値%	平均値%	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数
(1)人事情報の蓄積・整理	5	100	22.3	16.51	106	3.4	0.93	117
(2)内部監査と統制	0	70	11.5	11.10	104	3.2	0.93	114
(3)人事施策の運用に関する支援（人事施策の実施と運営）	0	80	31.4	15.33	106	3.7	0.77	117
(4)人事制度や施策の開発と展開（新しい制度や方式を開発すること）	0	100	21.7	12.73	105	3.2	1.04	115
(5)経営のパートナーとして戦略面に従事（経営陣の一員となり、戦略的な人事計画、組織設計、戦略的変革に携わること）	0	55	17.3	10.48	106	2.9	0.98	117



Q3. 人事部長の職能経験について

Q3-1. 人事部長のこれまでに経験した職能（上位5職能）

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
職能	人事・教育	販売・営業	総務・秘書	経営企画	法務
度数	106	62	59	37	29
割合	79.1%	46.3%	44.0%	27.6%	21.6%

Q3-2. 人事部長のこれまでに経験した最長職能（上位5職能）

	第1位	第2位	第3位	第4位	同率第5位3職能
職能	人事・教育	販売・営業	総務・秘書	経理・財務	経営企画, 情報システム, 生産技術・生産管理
度数	45	26	11	6	5
割合	33.6%	19.4%	8.2%	4.5%	3.7%

Q3-3. 人事部長のこれまで経験した最長職能での仕事数

	度数	%
仕事1つ	7	5.9
仕事2つか3つ	21	17.6
仕事数多く経験	91	76.5
合計	119	100.0

## XI. 組織文化

組織文化を測定するために、（1）顕著にみられる特徴、（2）リーダーシップ・スタイル、（3）従業員管理、（4）組織を団結させるもの、（5）戦略的に重視するもの、（6）成功の基準の6つの視点について、（A）クラン割合（協調性を指向し、コミットメントとコミュニケーションを重視する）、（B）イノベーション割合（創造性を指向し、革新的なアウトプットと変革を重視する）、（C）マーケット割合（競争性を指向し、市場シェアの獲得と目標達成を重視する）、（D）ビューロクラシー割合（統制を指向し、一貫性と均質性、予測を重視する）の傾向を質問した。

全体としてクラン割合，マーケット割合の高い傾向が見られ，イノベーション割合は低い傾向がみられた。

			平均値	度数
(1)顕著にみられる特徴	A	我々の組織は家族のような存在であり，考え方が共有されている	29.1	122
	B	我々の組織は企業家精神にあふれ，皆が進んでリスクの中でチャレンジする傾向にある	19.9	122
	C	我々の組織は業務遂行が最大の関心事であり，数値目標の達成を最重要視している	37.3	122
	D	我々の組織は非常に構造化されており，従業員の仕事は形式的な手続きによって規定されている	12.9	122
(2)リーダーシップ・スタイル	A	我々の組織のリーダーシップとは，部下を育て，人々を助けることと考えられている	32.4	122
	B	我々の組織のリーダーシップとは，企業家精神を発揮し，革新的なものと考えられている	17.8	122
	C	我々の組織のリーダーシップとは，現実的で，結果至上主義であることと考えられている	21.6	122
	D	我々の組織のリーダーシップとは，調整を行い，組織化し，効率的なことと考えられている	28.3	122
(3)従業員管理	A	我々の組織の従業員管理の方法の特徴は，チームワーク，コンセンサス，組織への参加である	39.4	122
	B	我々の組織の従業員管理の方法の特徴は，革新性，自由，独創性である	18.2	122
	C	我々の組織の従業員管理の方法の特徴は，マーケット志向，従業員への達成要求である	25.5	122
	D	我々の組織では，職務記述書に職務内容が定められており，在職の保証，規則への服従が従業員管理の特徴である	16.0	122
(4)組織を団結させるもの	A	我々の組織は，忠誠心と相互信頼によって団結している	29.7	122
	B	我々の組織は，業界の最先端を目指し革新と新規開発へ全力を注ぐことで団結している	16.5	122
	C	我々の組織は，ゴールや目標の達成によって団結している	35.1	122
	D	我々の組織は，円滑な業務活動を行うために形式的なルールと方針によって束ねられている	18.7	122
(5)戦略的に重視するもの	A	我々の組織は，人材開発に力を入れ，高い信頼，コミュニケーションと参加を重視する	28.7	122
	B	我々の組織は，新しい資源の獲得と，新しいことへの挑戦と機会をメンバー自身が探すことが重要とみなされる	20.0	122
	C	我々の組織は，目標の達成と市場競争に勝つことに重きを置いている	29.5	122
	D	我々の組織は，効率性，統制，円滑な業務活動を重視する	22.1	122

(6)成功の基準	A	我々の組織は、チームワークが良く行われ、従業員が組織に献身的であることを、組織の成功と定義する	27.1	122
	B	我々の組織は、短期利益よりも先の組織の姿を重視し、独創的な商品を持っていることを、組織の成功と定義する	21.5	122
	C	我々の組織は、市場で勝つこと、ライバル企業をしのぐことを、組織の成功と定義する	26.6	122
	D	我々の組織は、効率的で着実な業務活動、低コスト生産を、組織の成功と定義する	24.9	122

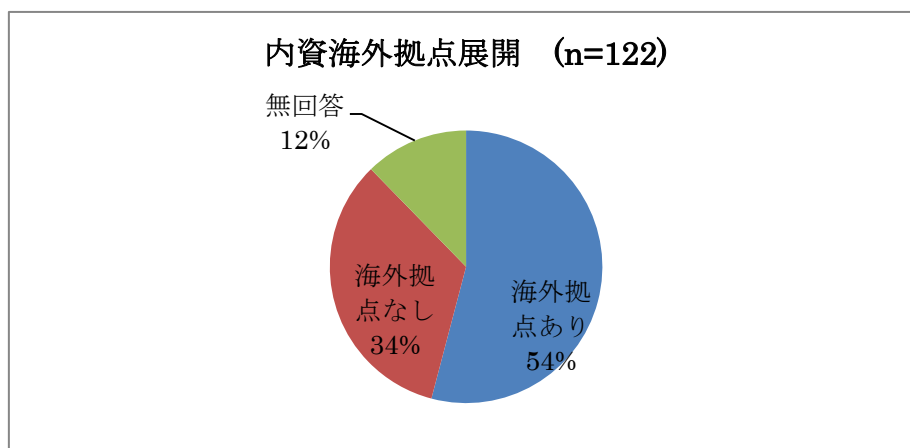
	平均値	標準偏差	度数	最小値	最大値
A クラン	31.6	10.07	114	3.33	65.00
B イノベーション	19.9	8.06	110	0.00	46.67
C マーケット	29.2	9.79	115	10.00	71.67
D ビューロクラシー	21.0	8.33	110	0.00	61.67

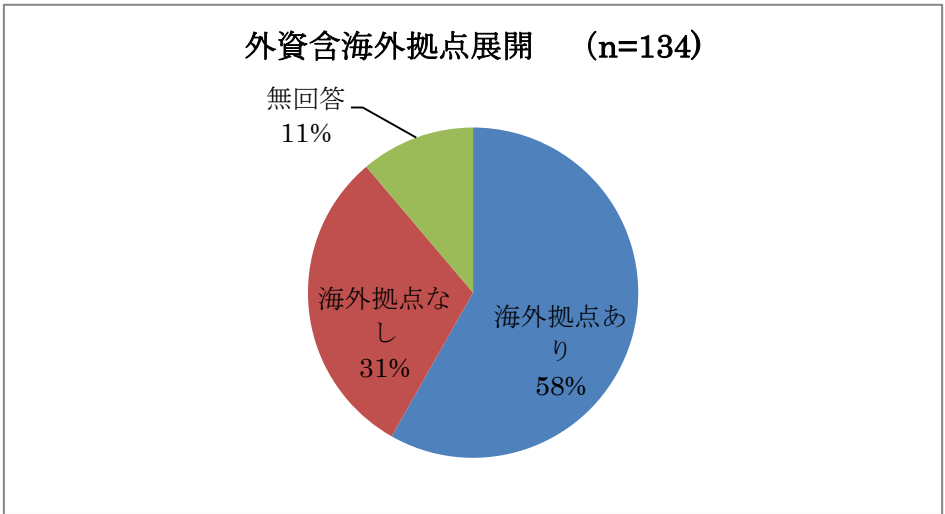
## XII. グローバル経営人材

各社のグローバル人材の採用、育成の実情を尋ねた。回答企業中、海外に事業拠点があるのは約半数であった。また、海外現子会社での外国人の社長比率は25%未満が7割を超え、本社の外国人役員比率も0%が8割を超えるなど、経営層における外国人の登用率は低いことがわかった。本社における海外経験者の比率はさほど多くはないものの、海外拠点に派遣する人材を選抜する際の目的については、育成目的、将来の経営層としての活躍を期待する傾向が強かった。

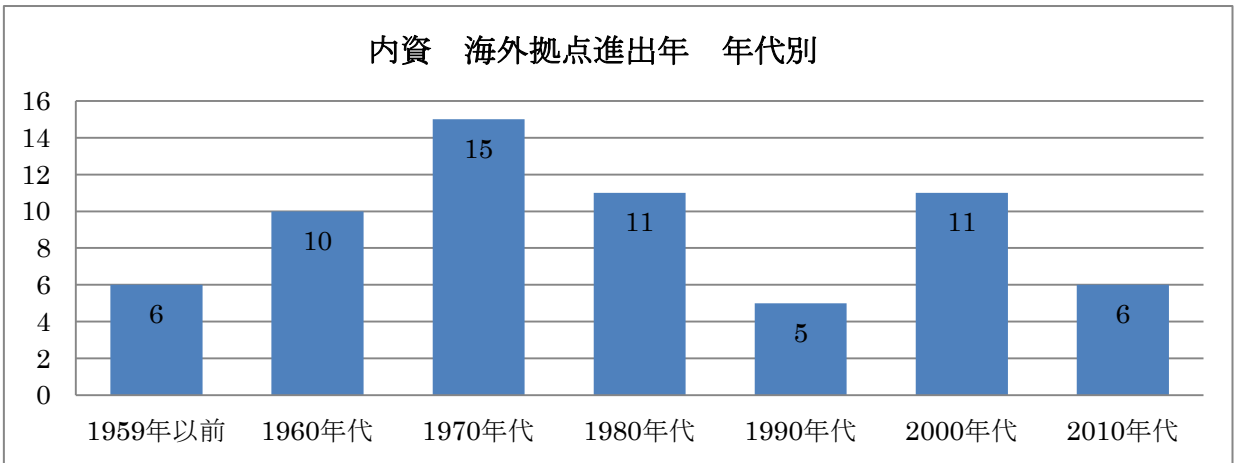
### Q1. グローバル経営の状況

#### Q1-1. 海外展開

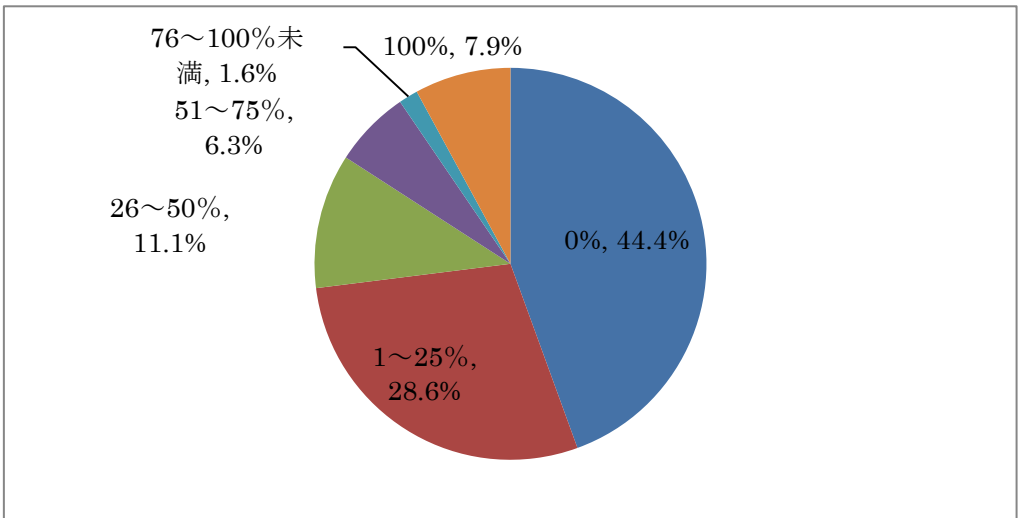




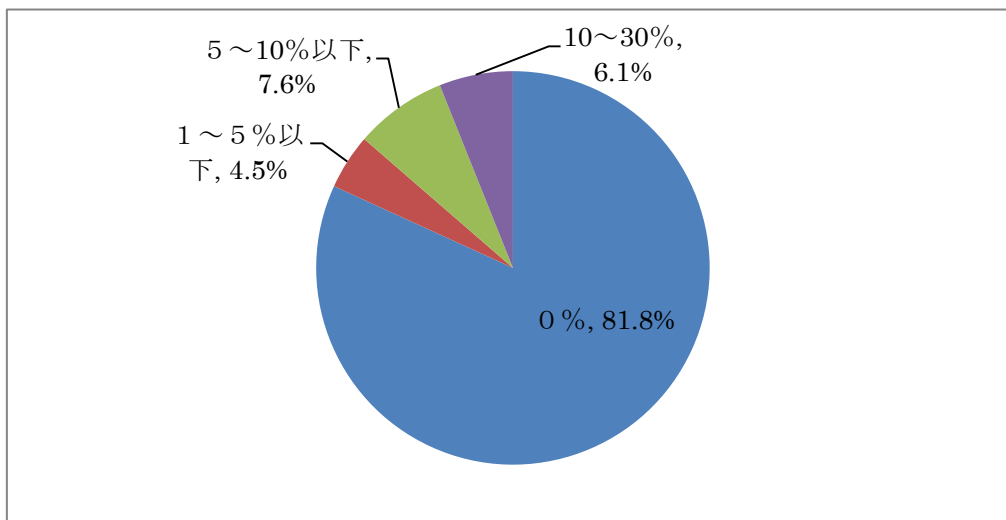
Q1-2. 内資 海外進出年 (n=64)



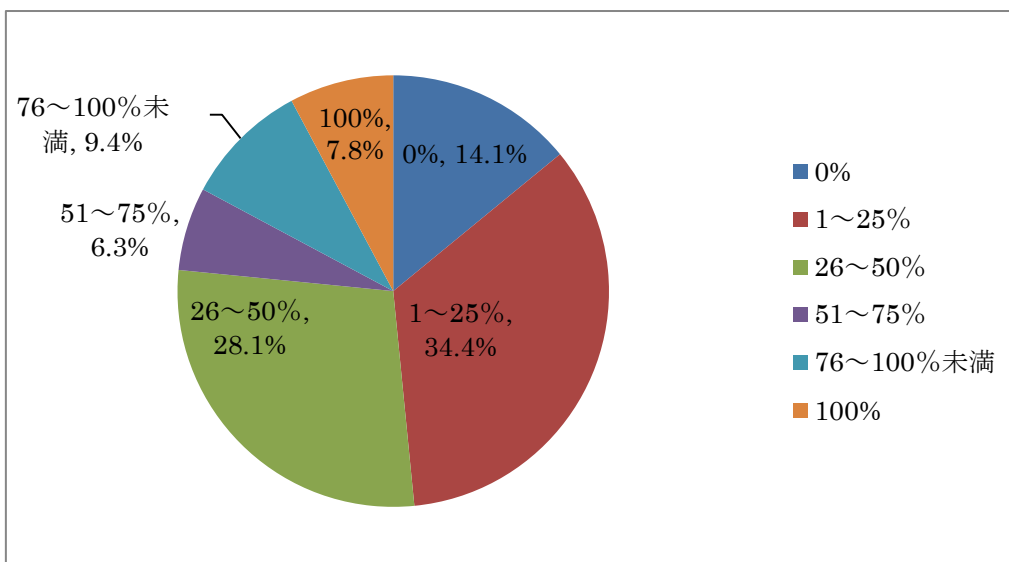
Q1-3. 内資 現地人の社長比率 (n=63)



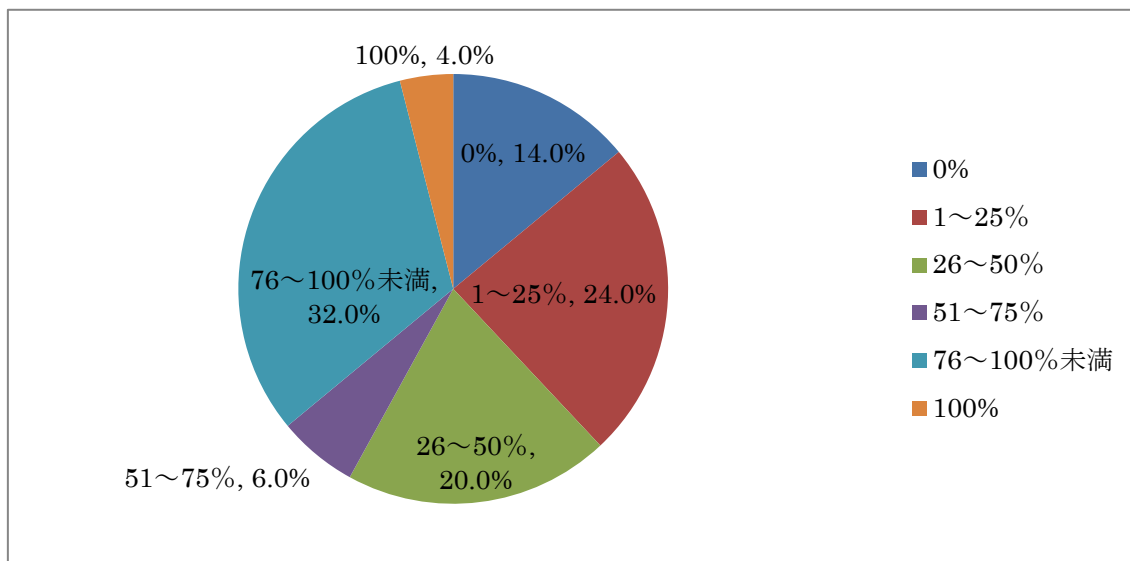
Q1-4. 内資 本社役員外国人比率 (n=66)



Q1-5. 内資 海外経験のある役員比率 (n=64)



Q1-6. 内資 現地人の管理職比率 (n=50)



Q2. 日本と海外拠点における従業員の仕事観 (n=77~78)

	日本の事務所		海外の拠点	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
(1)従業員の職務や責任範囲は具体的に規定されている	3.71	1.163	3.69	1.103
(2)従業員は1クラス上の仕事を任されることがある	3.97	0.755	3.57	1.031
(3)職務や責任範囲を超えた行動が推奨・評価される	3.69	1.023	3.27	1.072
(4)従業員は職務や責任範囲を超えた行動を取りたがらない	3.13	1.036	3.10	0.940

Q3. グローバルリーダーの選抜基準 (n=70~72 (「どちらともいえない」を除く))

	平均値	標準偏差
①必要な能力（コンピテンシー）を明確にしており，そのリストに基づく選抜	2.65	1.165
②他の従業員との能力の比較による選抜	3.54	1.034
③計画的にグローバルリーダーは選抜される	2.58	1.065
④候補者が見つかり次第，グローバルリーダーは選抜される	3.10	1.084
⑤育成期には，スピードを重視する	3.03	0.834
⑥育成に時間がかかっても結果的には育てば良い	3.04	0.818
⑦必要に応じて外部から採用している	2.97	1.150
⑧国内から選抜している	3.57	0.926
⑨本社，現地法人以外の人材から選抜している	2.39	1.095
⑩当座の火消しで選抜する	2.24	1.007
⑪ジョブローテーションの一環で選抜する	3.00	1.121
⑫現地の利益拡大の目的で選抜する	3.29	1.013
⑬将来の本社の経営人材に育つことを期待して選抜する	3.63	0.935

Q4. グローバルリーダーの選抜指標 (n=58~69 (「どちらともいえない」を除く))

多方面にわたる知識	平均値	標準偏差
①自社のグローバル戦略を理解している	3.72	1.034
②複数の国の地理や歴史，重要人物などを知っている	2.56	0.930
③世界の主な宗教とそれらの社会への影響についての知識をもっている	2.44	0.952
④ビジネス以外の世界の出来事に関心があり，議論することができる	2.78	0.951
⑤不慣れな場面や土地を楽しむことができる	3.43	0.908
⑥異文化や異なる習慣を学ぼうとする	3.48	0.917
心理的な素養		
⑦既存のやり方にとらわれずに新しい方法で挑戦する	3.72	0.849
⑧自分で状況をコントロールできない場面でもうまくやっていける	3.90	0.794
⑨全く文化や意見の異なる人々と効果的に仕事をする	3.87	0.757
⑩他者との仕事の調整に積極的である	3.91	0.773
⑪目的達成のために異文化の人々と協働することができる	3.97	0.778
⑫複数の異文化の非言語表現が理解できる	3.12	0.953

社会的な能力		
⑬多様な人々やアイデアにオープンである	3.76	0.780
⑭対話スキルにたけている	3.78	0.808
⑮大きな変化や変革を楽しめる	3.69	0.891
⑯自分に対するフィードバックを素直に受け入れる	3.48	0.981
⑰他者の協力を積極的に得る	3.63	0.862
⑱部下の育成により注力する	3.38	0.907
社会的な行動		
⑲自分がミスをした時は素直に認める	3.40	0.914
⑳意思決定にあたり、周囲の意見を取り入れる	3.49	0.850
㉑他部門からの支援を求められる時、支援する	3.56	0.889
㉒部下が問題に遭遇した際に、適切な手助けをする	3.69	0.883
㉓他部門の悪口を言わない	2.91	1.014

Q5. グローバル人材の充足度 (n=78~79)

	平均値	標準偏差
(1)日本人グローバルリーダーの人員数は、目標レベルを満たしている	2.76	1.538
(2)日本人グローバルリーダーのパフォーマンスは、目標レベルを満たしている	3.11	1.502
(3)海外拠点マネジャーの現地化率は目標レベルを満たしている	3.19	1.636
(4)海外拠点マネジャーの定着率は目標レベルを満たしている	3.50	1.527
(5)グローバルリーダーを必要とするポストには十分な人員が配置されている	3.08	1.577
(6)海外拠点マネジャーのポストには十分な数の現地人が配置されている	3.29	1.729



## 第二部 分析編

### 分析結果の要約

上林 憲雄  
(神戸大学)

グローバリゼーションや ICT・AI 等の技術革新，米国型の市場主義の日本企業への浸透に伴い，日本企業の人事システムは大きな変更を余儀なくされている。こうした変化を促進する諸要因を基礎とする，今日的動向の根源となる考え方は「グローバル市場主義」という用語で総称される。

従前の日本的経営をベースとした人事システム（日本型人事）は，このグローバル市場主義の進展に伴い，具体的にどこがどのように変更されているであろうか。我々は，（一社）日本能率協会のご協力を頂きながら，日本国内の従業員数 100 名以上の同会会員企業を中心とする上場企業 2,500 社，および外資系企業 500 社の計 3,000 社の人事部長を対象として，2017 年 5～8 月にかけて質問票を郵送し，郵送による回答もしくは同会のウェブサイト上の回答画面への回答の入力を依頼する形で実態調査を行なった。有効回答は 134 社，回収率は 4.5%であった。

当該調査を分析した結果は概ね以下の 7 点に要約できる。

#### 1) 全般的な人事ポリシーについて

自社のみならず他社でも通用する汎用的能力の涵養を重視する「エンプロイアビリティ重視」志向，会社の戦略に合致するように従業員の成長を支援する「目的志向の能力調達」志向，個人属性に関わりなく実力や成果に応じた評価や報酬を付与する「組織への貢献に応じた処遇」志向の 3 つの基本的な人事ポリシーが確認できる。

従業員のやりがい感は「組織の貢献に応じた処遇」を追求する企業ほど高い傾向にある。

#### 2) 人事ポリシーを支える組織文化について

日本企業における組織文化も変容しつつある。日本的な家族主義的色彩の濃いクラン型の組織文化は残存させながらも，市場志向や統制志向といった要素をも包含した混合形態へと変わりつつある。

また，人事ポリシーと組織文化の関係では，「バランス志向」（全ての要素を備え，尖った部分のない）組織文化を有する日本企業が「エンプロイアビリティ重視」「組織への貢献に応じた処遇」「目的志向の能力主義」を意識する傾向が高い。とりわけ，ビューロクラシー志向に比べバランス志向の組織文化を有する企業の方が「組織の貢献に応じた処遇」を志向している。

### 3) 人事部の役割について

日本企業の人事部の人事権集中と人事情報収集蓄積は、現在でも一定程度保持されている。但しそうした日本型の人事部特性は常に組織成果に直結するわけではない。例えば、役割等級制度は、こうした人事部特性が「組織への貢献に応じた処遇」という人事ポリシーの下で運用されることではじめて従業員のやりがい感が高まるよう作用する。現在でも日本企業の人事部の主たる役割は異動を通じた適材配置の実現にこそあり、この点において人事権を持たない米国企業の人事部とは一線を画している。

### 4) 日本型意思決定について

日本企業の意思決定はボトムアップ型とされ、特にローヤやミドル層が経営的な意思決定に参加することが特徴であるとされる。しかし、日本企業の意思決定では、こうした低職位層は「起案書」、「提案書」という形で意思決定プロセスに参加しているに過ぎず、最終的な決定権はあくまで経営幹部にある。低職位層が各種意思決定への「起案」段階で幅広く参画することを通じ、彼らの業務内容の理解や業務遂行能力の向上が促進され、結果的に将来の管理職候補の育成へとつながっている。

### 5) グローバルリーダーについて

日本企業においてもグローバルリーダーの必要性が喧伝されるが、日本企業におけるその態様は米国企業のそれとは異なっている。米国企業のような普遍的で短期視点での利益追求でなく、日本企業のグローバルリーダーは長期視点で育成を重視する行動をとる。とりわけ、日本企業のグローバルリーダーの態様は組織編成原理（階層性をベースにした機械的組織かチームをベースにした有機的組織か）に応じて異なっており、従来の日本型の組織編成原理を海外拠点でとっている企業では、グローバルリーダーは、当該組織の置かれた状況に合致するよう計画的に内部育成されている。

### 6) いわゆる働き方改革について

働き方改革の内実は、女性活躍推進施策、労働時間削減施策、勤務形態見直し、みなし時間制、限定正社員制度、既存制度の見直しという6つの施策群から構成される。分析の結果、明瞭な因果関係は確認できないものの、それらの施策群と女性の管理職比率や売上の伸び率といった指標と相関があることが窺える。働き方改革の施策は、法令遵守の意識や社会的要請が先導して実施される印象が強いが、むしろ企業の活動成果にポジティブに作用している点で、企業が主体的に推進する意義のある施策であるといえる。

### 7) 日本型人事のゆくえ

グローバル市場主義の進展に伴い、日本企業の新しい人事システムは、より一層の市場対

応が可能となる体制へ変貌を遂げつつある。但し、完全に米国型の市場主義を模倣するのではなく、むしろ旧来の日本型人事システム（家族主義的な組織文化、労使双方のニーズの合致志向、人事部による従業員の人事情報の長期的な蓄積と運用、低職位層の意思決定への起案書作成段階における限定的参画、グローバルリーダーの内部育成志向）は基盤に置きつつ、そのうえで透明性・納得性の高い実力主義に基づいた評価・報酬付与が行なわれる人事システムが模索されている。昨今の「働き方改革」においても、こうした日本企業の新動向を踏まえつつ、従業員のやりがい感と経営成果の両立を志向した施策を展開することが、今後ますます求められるであろう。

## 第二部 分析編 ①

### これからの人事ポリシーとその機能性

江夏 幾多郎  
(名古屋大学)

#### 1. はじめに

企業の競争環境、労働市場、労働者の価値観が継続的に変化する中、日本の経済社会は人事管理の新たなあり方についての新たな「標準モデル」を見いだせずにいる。そこで本研究では、現代の日本企業が採用する人事管理の基本方針、すなわち人事ポリシーを、いかなる次元によって描きうるかを示したい。その上で、人事ポリシーを構成する各次元を徹底することが、どの程度、あるいはどのような条件で人事管理の目標達成に寄与するかについて、実証的に検討する。

#### 2. 人事ポリシーを構成する次元の抽出

##### 2-1. 5つの観点

2000 年前後から今日までの先進的な企業の人事管理の近年の動向としては、「組織の中核的競争資源（コア・コンピタンス）としての人材」という観点に立ったアクションの深化が挙げられよう。こうした人事管理の特徴は、いくつかの切り口により把握可能である。

第一が「情報公開」である。企業と従業員による、相手に対するニーズが複雑化かつ多様化している今日の状況においてこそ、雇用関係の基本的な姿について、企業から従業員に極力公開することが期待される。

第二が「業績主義管理」である。日本における「成果主義」の頓挫にあるように、業績主義の実現は容易ではない。ただし、業績主義という発想自体は労使間で概ね共有され、何らかの形での模索が進められている。

第三が「個別的労使関係」である。従来の人事管理は、人属性や勤続年数などに応じて画一的になされ、雇用条件の整備については個々の従業員を代表する団体が関与する傾向にあった。ただし近年、こうした枠組みでは満たされない就労ニーズを持つ人々が増加し、企業としても、従業員一人一人の能力を最大限に引き出すための「適材適所」への意識がかつてなく強まっている。

第四が「従業員の自律性尊重」である。経営環境の複雑性が増す中では、予め定めた経営管理方針に基づいて企業が従業員を統制することの合理性が失われつつある。また、所属企業により自律性を認められるのと認められないのとでは、従業員が職場内外で習得・産出するものに違いが生じる。

第五が「エンプロイアビリティ重視」である。一連の経営環境の変化を踏まえると、職業や人生を安定的なものとするために人々が頼れるものとして、所属企業による雇用保障の意義は低下しつつある。また、企業から見ても、「社会全体で高く評価される能力を取得する機会がある」というアピールを行うことが、有能な労働力を自社に惹きつけることにつながりうる。

質問紙調査では、回答企業がこれら5つの方向性を自社の人事管理にどの程度反映させているのかを測ることを目指した。具体的には、5次元の実行度に関する質問項目を、「人事管理全体」および「採用」「職務設計・配置」「評価・報酬」「能力開発」という個別の人事管理領域に対応する形で設計した。

各質問への回答結果を表1に示した。興味深いのは、人事管理上のある方向性を志向する傾向において、個別の施策ごとで濃淡があることである。人事管理における内的整合性 (Internal Fit; Huselid, 1995; Kepes and Delery, 2007) は必ずしも高くない。

## 2-2. 人事ポリシーを規定する方向性の導出

ただ、これらの方向性は、あくまで思弁的に導出されたものであるため、実際の企業の人事ポリシーの多様性の背景を適切に説明できない可能性がある。そのため、25の質問項目に着目して探索的因子分析を行った。(1) 各因子の固有値が1を上回る範囲で因子数を想定する、(2) いずれの因子にも0.45未満の負荷量しか示さない項目については除外して再度探索的因子分析を行う、(3) いずれの因子にも0.45以上の負荷量を示す項目についても除外して再度因子分析を行う、といった手続き採用した。

表2にあるように、12の質問項目の分散の約51%を説明する3つの因子が見出された。順に「エンプロイアビリティ重視 (クロンバックの $\alpha=0.827$ )」「目的志向の能力調達 ( $\alpha=0.726$ )」「組織への貢献に応じた処遇 ( $\alpha=0.806$ )」と名付けた。従来の日本の人事管理が社内で最適化される職務遂行能力を重視し、目的や計画に即した体系的な能力開発を行わず、貢献と処遇を緊密に結びつけてこなかったことを踏まえると、これらの方向性を強く反映した人事ポリシーを設けることには一定の新規性があると思われる。

表1 人事管理における新たな方向性の、各活動領域における現れ方

	人事管理全体	採用	職務設計・配置	評価・報酬	能力開発
1. 情報公開	4.31	4.16	3.67	3.55	3.5
2. 業績主義管理	3.57	2.97	3.44	3.7	3.89
3. 個別的労使関係	3.88	3.31	3.44	3.58	3.21
4. 従業員の自律性尊重	3.95	3.1	3.26	2.99	3.17
5. エンプロイアビリティ重視	3.84	3.63	3.82	2.83	3.03

表2 人事ポリシーを構成する次元

	エンプロ イアビリ ティ重視	目的志向 の能力調 達	組織への貢 献に応じた 処遇
自社の職務に従業員がうまく遂行するためには、自社のみならず幅広い企業で価値を持つような意欲や能力が必要である	0.810	-0.014	0.061
従業員には、自社のみならず幅広い企業で価値を持つような意欲や能力を蓄積・発揮することを求めるべきである	0.797	-0.046	-0.034
自社のみならず幅広い企業で価値を持つような意欲や能力を発揮しうる応募者を採用している	0.649	0.000	0.077
人材確保・組織強化のため、従業員の仕事上・生活上のニーズに柔軟に対応できる人事管理を目指すべきである	0.624	0.021	0.021
人事管理のあらゆる活動を通じて、企業から従業員一人ひとりへの期待を明確に発信すべきである	0.587	-0.028	0.066
自社のみならず幅広い企業で価値を持つような力を保有・発揮しているか否かを、従業員の昇降格の基準としている	0.472	0.228	-0.140
現在～将来の戦略達成のために必要な能力を従業員一人ひとりに合わせて定義し、成長支援を行っている	-0.180	0.944	0.089
従業員が現在の仕事における成果を最大化できるよう、成長支援を行っている	0.083	0.585	0.066
自社のみならず幅広い企業で価値を持つような能力を定義した上で、成長支援を行っている	0.262	0.532	-0.132
現在～将来の経営戦略を念頭に人材要件を個別化・具体化し、それを満たす応募者を採用している	0.016	0.489	-0.043
個人の属性に囚われず、現時点の実力や成果の大小に応じた評価や報酬を、全ての従業員に与えている	0.000	-0.064	0.859
個人の属性に囚われず、現在～将来の戦略達成への貢献度の違いに応じた評価や報酬を、全ての従業員に与えている	0.075	0.087	0.744

最尤法で因子を抽出し、プロマックス回転を行なった。

### 3. 分析モデル

#### 3-1. 人事システムの特徴を捉える「外的整合性」と「内的整合性」

戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management; SHRM) 論では、人事管理のシステムが企業組織の成果・業績に影響するメカニズムについて、「外的整合性 (external fit)」と「内的整合性 (internal fit)」という考え方で整理している。外的整合性は、経営戦略や組織など、人事管理にとっての外生変数の状況によって、企業の人事システムが多様な姿を取りうることを含意する (Boxall and Purcell, 2003; Wright and Snell, 1998)。内的整合性とは、人事管理の大方針と実際の施策や活動、あるいは複数の方針同士、複数の施策や活動同士が、業績を伴う形で併存していることを指す (Huselid, 1995; Kepes and Delery, 2007)。

#### 3-2. 人事管理の方向性と従業員の働きがいの関係

本研究では、「エンプロイアビリティ重視」「目的志向の能力調達」「組織への貢献に応じた処遇」といった、各企業の人事ポリシーを規定する複数の次元 (方向性) が及ぼす影響を検証する。サンプルサイズの制約の中で無理のない変数間関係予測を行うため、組織の活動や能力、あるいは財務的指標といった人事管理にとって相対的に遠隔的 (distal) な成果指標ではなく、より近接的 (proximal) な成果指標である従業員の態度 (についての雇用主側の理解) としての、「従業員の働きがい」に着目することにした。

従業員の働きがいについては、「幅広い従業員が、自分の能力に自信を持っている」「幅広い従業員が、職務内容に満足している」「幅広い従業員が、報酬に満足している」などの6つの質問項目の単純平均から導出した ( $\alpha = .847$ )。

本分析では企業の人事ポリシーを構成する種々の方向性が従業員の働きがいをどう左右するか、方向性ごとに影響力に違いがあるか、といったことを検証する。企業が「エンプロイアビリティ重視」「目的志向の能力調達」「組織への貢献に応じた処遇」といった今日の経営環境や労働市場からのニーズにマッチした事柄を他社に先んじて、深く実践することは、所属する従業員からの支持につながるだろう (仮説 1)。

#### 3-3. 状況要因によるモデレート効果

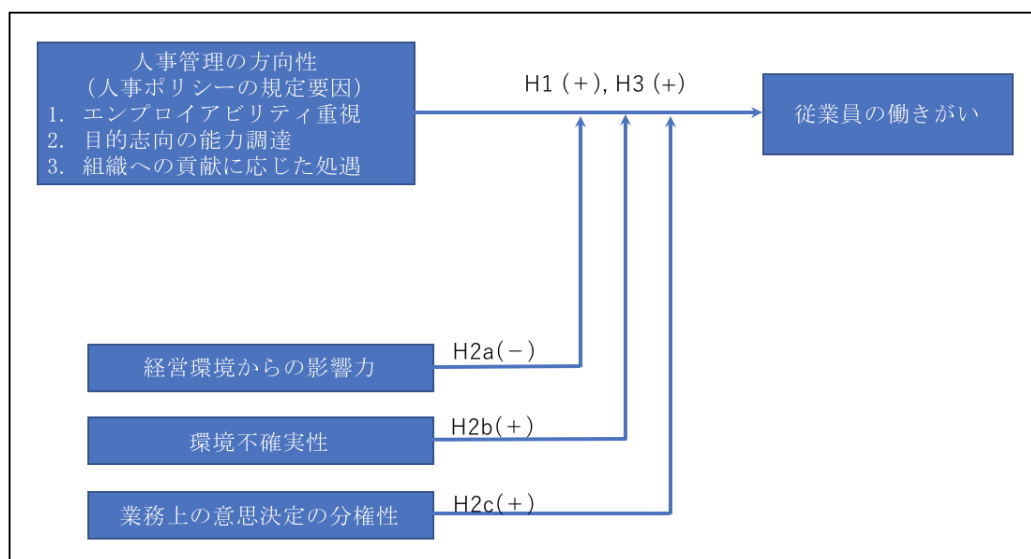
外的整合性という観点を踏まえると、人事管理上の方向性と従業員の働きがいの影響関係については、状況によって現れ方が異なる可能性がある。人事ポリシーの多様性を規定する3つの次元と従業員の働きがいを仲介するものとして、本分析では、経営環境と組織内部に関する3つの要因に着目した (図 1)。

経営環境に関する第一の要因は、「経営環境からの影響力」である。人事管理上の意思決定の際に社外の動向を考慮に入れざるをえない場合には、人事ポリシーに先進的な要素を取り込むことの費用対効果が小さくなる可能性がある (仮説 2a)。本分析では、「人事施策の形成」「従業員能力の形成」のそれぞれにおける「他社の人事管理上の取り組み」「社外の人材市場

の状況」など5項目からの影響度に関する質問項目の単純平均から、経営環境からの影響力を尺度化した ( $\alpha=.766$ )。

経営環境に関する第二の要因は、「環境不確実性」である。環境不確実性が組織構成員に高く知覚される時、彼らの不安を解消するため、人事管理の基本的な方針・目標としての人事ポリシーの明確化も含めた、組織統合が必要になる。人事管理の新たな方向性を強く意識した人事ポリシーは、そうした組織統合に直結しうる(仮説 2b)。本研究では、環境不確実性に関する尺度構成のため、「競合他社の戦略」および「消費者の需要や志向」のそれぞれに関する

図1 分析モデル



見通しやすさに関する質問項目の逆転項目の平均値を導出した ( $\alpha=.800$ )。

組織内部に関する要因として、「業務上の意思決定の分権性」に着目した。本研究で着目する人事ポリシーの3次元は従業員の自律性や固有性を促すものであるが、同様の機能を持つ業務上の権限委譲を行うことは、人事ポリシーの機能を向上させるだろう(仮説 2c)。

質問紙調査では、「中期経営計画、予算計画、経営資源の配分」「生産計画、販売計画、在庫計画」といった7種類の意思決定項目に関する「提案・起案」および「決定・決済」の権限が、組織内のどの階層まで許容されるかが尋ねられている。これら14項目を単純平均して、意思決定の分権性についての尺度を構成した ( $\alpha=.914$ )。

### 3-4. 人事ポリシー同士の補完性

内的整合性が、人事ポリシー同士にも働く可能性がある(仮説 3)。上司による部下の成長支援を伴うと成果主義的な報酬が受容されるという実証結果(e.g. 玄田・神林・篠崎, 2001)を踏まえると、「目的志向の能力調達」と「組織への貢献に応じた処遇」の間には肯定的な相乗効果が存在する可能性がある。同様の相乗効果は、「エンployアビリティ重視」と他の2



つの人事ポリシーの間にも存在しうる。そもそも日本の労働市場においては、「エンプロイアビリティ」という考え方は広く支持されているわけではない。しかし、「企業を移り変わろうと同じように評価され続ける職務遂行能力に労使双方が価値を置き、養う」という発想に対する従業員による支持は、そうした能力を重視する姿勢を、能力開発や処遇といった形で企業が先駆けて示すことで、得られる可能性がある。

#### 4. 仮説の検証

##### 4-1. 人事ポリシーの直接効果

分析に用いた変数の特徴は表3で確認できる。変数間の相関は、強い多重共線性が疑われる水準では生じなかった。

変数間関係の推計のため、通常最小二乗法による回帰分析を行なった。各変数における欠損値を平均値で置き換えているため、分析上のサンプルサイズは134である。

表4にあるように、企業の人事ポリシーの形成に影響する3つの方向性のうち、「組織への貢献に応じた処遇」を強く志向する企業ほど、従業員の働きがいが高くなる傾向が見出された。「目的志向の能力調達」についても、弱いものの同様の傾向が見出された。

反面、「エンプロイアビリティ重視」については、統計的に有意でないものの、従業員の働きがいとやや否定的な関係が見られた。社会全体で通用するような意欲や能力を備えることを企業として従業員に期待することには、従来の意味での企業と従業員の緊密なつながり、すなわち企業による雇用保障と従業員による企業への同一化・忠誠心という交換関係を否定する側面があるためかもしれない。

表3 記述統計表

	度数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
外資ダミー	134	0.090	0.287	0	1
製造業ダミー	132	0.508	0.502	0	1
売上高	129	6.241	2.024	2.351	11.239
経営環境からの影響力	132	3.427	0.429	2.000	4.700
環境不確実性	130	2.546	0.789	1.000	5.000
業務上の意思決定の分権性	111	2.369	0.597	1.286	5.000
人事ポリシー(エンプロイアビリティ重視)	132	3.735	0.663	1.000	5.000
人事ポリシー(目的志向の能力調達)	132	3.360	0.692	1.000	4.500
人事ポリシー(組織への貢献に応じた処遇)	132	3.640	0.846	1.000	5.000
働きがい	132	3.414	0.565	1.167	4.833

表4 人事管理上の方向性と従業員の働きがいの関係

	非標準化係数	標準誤差
切片	1.105	0.475
外資ダミー	0.263 +	0.156
製造業ダミー	-0.141	0.093
売上高	0.058 *	0.023
経営環境からの影響力	0.203 +	0.105
環境不確実性	0.033	0.057
業務上の意思決定の分権性	0.148 +	0.083
人事ポリシー(エンプロイアビリティ重視)	-0.087	0.077
人事ポリシー(目的志向の能力調達)	0.122 +	0.071
人事ポリシー(組織への貢献に応じた処遇)	0.214 **	0.060
Adjust R <sup>2</sup>	.224	
F値	5.277	

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

#### 4-2. 外的整合性

次に、人事ポリシーと働きがいの関係に対する、経営環境や組織内部に関する要因の影響について検討する。すでに示した基本モデルに、モデレート効果を確認するための交互作用項を追加投入した。結果の概要に限り、表5に示した。

経営環境からの影響が強くなるほど、人事管理に関する新たな方向性を人事ポリシーの中に明確に投影させることの効果がよりネガティブになることが、「エンプロイアビリティ重視」や「組織への貢献に応じた処遇」について見出された。経営環境の動向に左右されがちな企業の人事管理上の取り組みは、そうでない企業と比べて、同型化圧力の結果としてなされやすくなる (cf. DiMaggio and Powell, 1983)。同じ取り組みに対する、適用対象となる従業員や実施主体である人事担当者の受け取り方は、より受動的なものとなろう。反面、「目的志向の能力調達」の効果については、環境からのプレッシャーの大小にかかわらず、幅広い利害関係者から一定程度の支持を得やすいことが推察される。

経営環境の不確実性が強くなるほど、人事管理に関する新たな方向性を人事ポリシーの中に明確に投影させることの効果がよりポジティブなものになることが、「エンプロイアビリティ重視」や「組織への貢献に応じた処遇」について見出された。一般的に、環境の状況が把握しやすい状況では、過去および現在において、合理的な取り組みを継続的に作りやすいため、人事管理の現状における否定すべき要素を従業員が見出しにくいのだろう。そのため、エンプロイアビリティや業績主義といった賛否両論を呼ぶ取り組みに対しては保守的な姿勢で臨むのだろう。反面、「目的志向の能力調達」については、環境の不確実性の大小に左右されず、従業員の働きがいに対して一定の効果を持つ。

業務上の意思決定の分権化が進むほど、人事管理に関する新たな方向性を人事ポリシーの中に明確に投影させることの効果がよりネガティブなものになることが、「エンプロイアビリティ重視」や「組織への貢献に応じた処遇」について見出された。これは仮説に反する結果であった。権限委譲が進んだ職場では、従業員は業務のプロセスや結果における自己責任を問われる。また、所属企業がエンプロイアビリティを重視することで、従業員は「市場価値」を意識

した業務遂行やキャリア形成を意識せざるを得なくなる。これらのプレッシャーに相乗効果が働くのだろう。反面、「目的志向の能力調達」については、所与の業務のために必要なことと認識され、権限委譲の進展度にかかわらず従業員に支持されるのだろう。

表 5 交互作用効果の概要

独立変数		人事管理の方向性	エンプロイアビリティ重視	目的志向の能力調達	組織への貢献に応じた処遇
		従属変数(従業員の働きがい)への影響	n.a.	正(+)	正(**)
統制変数による仲介(モデレート)効果	環境	経営環境からの影響力	負(*)	n.a.	負(**)
		環境不確実性	正(*)	n.a.	正(*)
	組織	業務上の意思決定の分権性	負(**)	n.a.	負(**)

#### 4-3. 内的整合性

これまでの検討から明らかなように、今日の日本企業においても、エンプロイアビリティをベースとした雇用関係に対しては、従業員からの少くない抵抗が予想される。ただし、特定の企業の長期的な雇用確保能力が揺らいでいる昨今、エンプロイアビリティは、単に企業にとって有能な労働力を持続的に確保することを意味するのみならず、従業員にとっても安定的あるいはより好条件での就労を継続するための手がかかりでもある。

分析結果(表 6)からは、「エンプロイアビリティ重視」と従業員の働きがいの間の関係は、「目的志向の能力調達」が強く志向されるほど、よりポジティブなものになることが確認される。企業、あるいは社会全体で能力を蓄積・発揮できるような、なおかつ明確な目的・計画に基づいた支援を企業から提供してもらえる従業員は、雇用関係に関する新たな考え方に対して前向きになれるのであろう。

#### 5. 結び

従業員構成が多様化しつつ、企業の競争優位のために必要な協働や人的資源のあり方が変化する中で、従来の観点からすればパラドキシカルな雇用関係が構想されつつある。例えば、エンプロイアビリティという考え方は、強固で緊密な雇用関係を否定しないものの、具体的な方法論において、労働市場に開かれ、持続性を必ずしも前提としない。こうした方法論については、「今日では、こうした方法でこそ雇用関係の強固さや緊密さを確保できる」とも、「これまで守られてきた雇用関係の強固さや緊密さを破壊する」とも解釈される。労使双方にとって便益のある雇用関係のため、複数の人事ポリシーの間の補完性について、理論ベースで、ないしは試行錯誤の結果を十分に踏まえた上で、模索する必要がある。

表6 人事ポリシー間の補完的効果

	非標準化係数	標準誤差	非標準化係数	標準誤差	非標準化係数	標準誤差
切片	3.372	0.041	3.410	0.044	3.380	0.043
外資ダミー	0.237	0.147	0.259	0.157	0.218	0.153
製造業ダミー	-0.137	0.087	-0.139	0.094	-0.142	0.091
売上高	0.075 **	0.022	0.058 *	0.023	0.070 **	0.023
経営環境からの影響力	0.124	0.100	0.194 +	0.108	0.146	0.104
環境不確実性	0.045	0.054	0.031	0.058	0.050	0.056
業務上の意思決定の分権性	0.127	0.078	0.150 +	0.083	0.134 +	0.081
人事ポリシー(エンプロイアビリティ重視)	-0.052	0.072	-0.080	0.079	-0.051	0.076
人事ポリシー(目的志向の能力調達)	0.128 +	0.066	0.122 +	0.071	0.131 +	0.069
人事ポリシー(組織への貢献に応じた処遇)	0.239 **	0.057	0.220 **	0.063	0.222 **	0.059
エンプロイアビリティ×戦略的能力調達	0.255 **	0.062				
エンプロイアビリティ×貢献主義的処遇			0.017	0.051		
戦略的能力調達×貢献主義的処遇					0.165 **	0.060
Adjust R <sup>2</sup>	.314		.219		.263	
F値	7.085		4.727		5.758	

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

### 【参考文献】

- Boxall, P., and Purcell, J., (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan.
- DiMaggio, P. J., and Powell, W. W., (1983) “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields,” *American Sociological Review*, 48, pp.147-160.
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久 (2001) 「成果主義と能力開発」『組織科学』34(3), pp.18-31.
- Huselid, M. A., (1995) “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance,” *Academy of Management Journal*, 38, pp.635-672.
- Kepes, S., and Delery, J. E., (2007) “HRM Systems and the Problem of Internal Fit,” in P. Boxall, Purcell, J., and Wright, P. (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, pp.385-404.
- Wright, P. M., and Snell, S. A., (1998) “Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management,” *Academy of Management Review*, 39, pp.836-865.

## 第二部 分析編②

### 日本企業における組織文化の新類型

庭本 佳子  
(神戸大学)

#### 1. アウトライン

本分析では、日本企業の人事システムを広く支えるものとしての組織文化の特徴を考察した。1980年代の日本企業の組織文化として強調されてきた「家族主義」から、今日の日本企業の組織文化が変遷しているのではないかと、変遷しているとすればどのような特徴が見出されるのか、という観点から分析が進められた。

本調査から、今日の日本企業における組織文化が、家族主義的色彩の濃いクラン型をベースとして残しながらも、市場志向や統制志向といった複数志向を包含した混合形態をとっていることが明らかにされた。

また、人事ポリシーと組織文化の関係では、組織文化としてクラン・マーケット・イノベーション・ビューロクラシーの各志向をバランス良く観察される日本企業が「エンプロイアビリティ重視」、「目的志向の能力調達」、「組織への貢献に応じた処遇」を意識する傾向が高いことがわかる。

とりわけ、統計的に有意な結果として、ビューロクラシー志向に比べてバランス志向、クラン志向の組織文化を有する日本企業は「組織への貢献に応じた処遇」を実行しようとしていることが示された(0.05%水準)。

#### 2. 問題意識

今日の日本企業の人材マネジメントは、1980年代の共同体的コミュニティを特徴とするいわゆる日本型システムから、市場や戦略を強く意識した人事システムへと変容しつつある。とりわけ1990年代以降は、日本企業の国際競争力低下の問題と相まって、人材マネジメントにおいても雇用形態の柔軟化・効率化が図られ、成果主義が人事システムの各所に導入されてきた。

こうした変化については、各企業における人事制度の変更としても捉えることができよう。しかし、本調査では、日本企業の人材マネジメントの変容のメカニズムを体系的に捉えることを目的としている。本分析では、そのための手掛かりとして、日本企業の組織文化に着目した。

組織文化は当該組織で実際に起きていることの鏡像であり、そこで働く人々の行動を支える価値観や考え方を反映したものである。したがって、組織文化は、隠れた原動力として企業組織の人事システムや、メンバーの組織行動に多くの影響を与えている。また、組織文化は組織

メンバーの一体感を高め、社会システムとしての組織を非常に安定的なものにしている。

他方で、組織メンバーは、現在の組織文化の一部として行動することで組織文化を強化するだけでなく、同時に新しい組織文化要素を創造する。つまり、文化の再現・強化・創造において、組織の文化と制度、組織メンバーの行動は相互依存の関係となっている。

このような組織文化と制度、組織メンバーの行動の相互関係からすれば、今日の日本企業の人材マネジメントの現状と今後の方向性を探る上で、日本企業の組織文化の特徴や変遷を把握しておくことが重要であると思われる。

本分析ではこのような問題意識の下、まず、日本企業の組織文化を6つの側面、すなわち組織の顕著に見られる特徴、組織のリーダーシップ・スタイル、従業員の管理スタイル、組織を一つに束ねるメカニズム、戦略的に重要視されるもの、成功の評価基準から測定した。その上で、日本企業の組織文化を4つのタイプに類型化し、人事ポリシーと各組織文化タイプとの間で平均比較による考察を行った。

### 3. 分析のフレームワーク

#### 3-1. 組織文化のタイプ

組織文化とは、当該組織に共有された暗黙の仮定のパターンである。組織の外部適応や内部調整に関する問題解決の際に組織が学習してきた方法ということもできる。組織の行動に影響を与える文化には様々な種類や次元があり、組織文化が何かということについて診断もできないし変革もできないといわれることもある(e.g. Fitzgerald,1988)。しかし、組織の制度設計やマネジメントにとっては、とりわけ今日の大きく変容しつつある日本企業の人材マネジメントにとっては、自らの組織文化の特徴を把握し、組織文化と組織制度、組織メンバーの行動の相互依存関係にはどのような傾向が見られるのか分析していく必要がある。

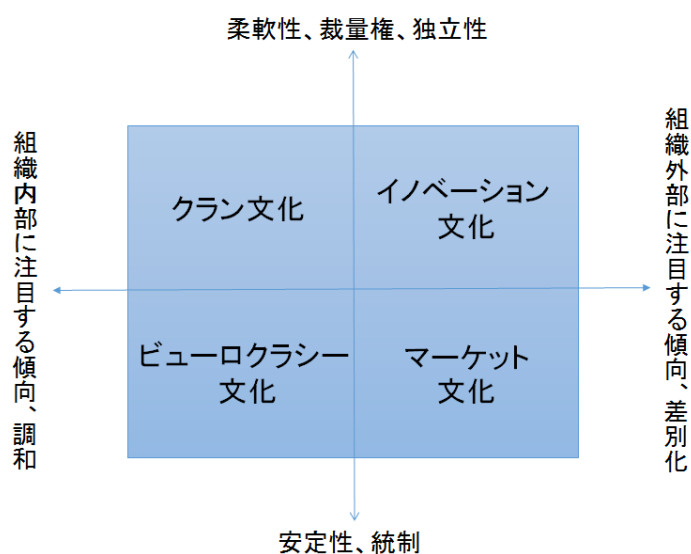
そこで、本分析では、組織文化を強固な組織パターンであると同時に変容の余地のあるものとして、分析レベルを変容可能性のあるところに設定する。つまり、本分析が焦点をあてる組織文化とは、組織デザインにあたってのアプローチ、組織のライフサイクルにおけるステージ、組織の有効性の定義についての見解、人事部マネジャーの役割を評価するために、組織の特徴を示すコアバリューである。

また、多様な構成要素からなる組織文化を診断し評価するために、構成要素を包括的に取り込もうとするのではなく、要素を特定し集中すべき領域を示すこととする。本分析では、日本企業の置かれている経営環境の変化や競争力との関連で人材マネジメントの変容メカニズムを探究するという問題意識に照らして、組織の有効性を決める要因や規準について、当該組織のメンバーがどのような指標を考慮するのかといった組織のパフォーマンス面に焦点をあてた組織文化の測定を行う。

具体的には、Cameron and Quinn(2006)に示された競合価値観フレームワークを用いて、組織が他の組織と異なるとされる価値観や支配的なリーダーシップ・スタイル、言語あるいは組織を象徴するシンボル、仕事の進め方、日常業務、成功への定義から、日本企業の組織文化を

概観する。競合価値観フレームワークでは、Campbell, et al.(1974)や Quinn and Rohrbaugh(1983)等による組織の有効性に関する包括的な指標リストをもとに、有効性の主要因が絞り込まれた2次元4象限の組織文化グループが見出される(図1)。まず、組織が柔軟で裁量権があり、活力やダイナミックさを重視するか、それとも安定的で規律と管理を重視するかという次元である。2つ目として、組織が内向きで、統合、団結を重視するかどうか、それとも組織が外向きで、差別化と競争を重視するかという次元である。

図1 組織文化の競合価値観フレームワーク



(出所：Cameron and Quinn(2006)をもとに筆者作成)

### 3-2. 人事ポリシー

本分析で析出された組織文化の新類型をもとに、日本企業における組織文化と人的資源管理の間にどういった関係が観察されるのか。本分析では、日本企業の人的資源管理の傾向として、人事ポリシーに着目する。人事ポリシーとは、戦略に適合した人事施策を導くガイドラインであり、人事施策の実践にかかる様々な決定がこの人事ポリシーに基づいて行われていくことになる。

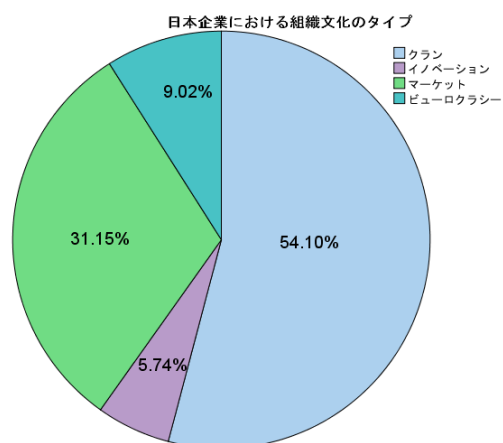
この人事ポリシーについては、江夏報告によって抽出された3つ(エンプロイアビリティ重視、目的志向の能力調達、組織への貢献に応じた処遇)に注目する。人事ポリシーの詳細は、江夏報告を参照されたい。

## 4. 分析

### 4-1. 競合価値フレームワークによる組織文化の傾向

競合価値フレームワークの下での日本企業の組織文化は、N:122社のうち、社内的かつ柔軟志向(クラン)の企業が66社(54.1%)、外的かつ柔軟志向(イノベーション)の企業が7社(5.7%)、外的かつ統制志向(マーケット)の企業が38社(31.1%)、内的かつ統制志向(ビュロクラシー)の企業が11社(9.0%)であった(図2)。

図2 日本企業における組織文化4タイプの内訳



(出所：筆者作成)

#### 4-2. クラスタ分析による組織文化の類型化

上記のように、競合価値観フレームワークによる組織文化診断によって、各企業の組織文化はそれぞれクラン、イノベーション、マーケット、ビュロクラシーの4タイプにプロットされた。しかし、実際のところ、4つのタイプのうち2つないし3つの組織文化の特徴を併せ持つ企業が非常に多かった。例えば、クランタイプにプロットされたものでも、組織文化としてマーケット志向についてもクラン志向と同じくらい高い割合を示すものや、クランタイプではあるがビュロクラシー志向も見られるものが観察された。

そこで、この競合価値観フレームワークをベースに、「外的・内的」「柔軟的・統制的」の混合形態としての組織文化タイプをより詳細に抽出すべくクラスタ分析を行った。その結果、マーケット割合の高いグループ(第1クラスタ:21社)、ビュロクラシー割合の高いグループ(第2クラスタ:12社)、クラン、イノベーション、マーケット、ビュロクラシーの各割合に偏りがあまり見られなかったグループ(第3クラスタ:52社)、クラン割合の高いグループ(第4クラスタ:37社)を抽出した(表1)。

以下では、日本企業の組織文化のタイプを第1~4クラスタにしたがって①マーケット志向、②ビュロクラシー志向、③バランス志向、④クラン志向の4類型に分けて分析を行うこととする。



表1：クラスタ分析による組織文化の類型化

	クラスタ			
	1 マーケット 21社	2 ビューロクラ シー 12社	3 バランス 52社	4 クラン 37社
クラン割合	19.33	25.69	28.88	42.52
イノベーション割 合	17.58	9.17	25.30	14.03
マーケット割合	45.67	25.28	26.84	24.67
ビューロクラシー 割合	17.42	37.08	19.04	18.78

(出所:筆者作成)

#### 4-3. 人事ポリシーの平均比較

クラスタ分析によって導出された組織文化の4類型によって、企業組織における人事ポリシーが重視される程度は異なっているのだろうか、また異なるとすれば組織文化の類型間において、人事ポリシーに関してどういった傾向が見られるだろうか。組織文化と人事ポリシーにおける平均値の差を検定するために、Bonferroniによる多重比較分析を行った。

まず、人事ポリシーの第1因子である「目的志向の能力調達」に関しては、以下の結果が得られた(表2-1, 表2-2, 図3参照)。バランス志向とクラン志向の組織文化をもつ企業ほど、「目的志向の能力調達」を意識する傾向があり、マーケット志向とビューロクラシー志向についてはバランス志向やクラン志向に比べると重視されない傾向が観察される。

表2-1 「目的志向の能力調達」と組織文化タイプに関する記述統計

	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
				下限	上限		
1	3.1310	.67832	.14802	2.8222	3.4397	1.75	4.50
2	3.1667	.74874	.21614	2.6909	3.6424	2.25	4.25
3	3.4760	.71273	.09884	3.2775	3.6744	1.50	4.50
4	3.3514	.66264	.10894	3.1304	3.5723	1.00	4.50
合計	3.3484	.70018	.06339	3.2229	3.4739	1.00	4.50

(出所：筆者作成)

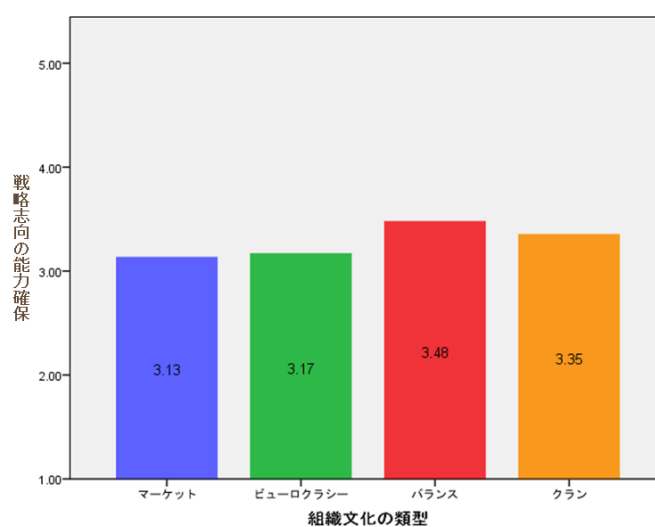
表 2-2 「目的志向の能力調達」と組織文化タイプに関する多重比較

Bonferroni

(I) ケースのクラスタ数	(J) ケースのクラスタ数	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
1	2	-.03571	.25169	1.000	-.7111	.6397
	3	-.34501	.17983	.345	-.8276	.1376
	4	-.22040	.19003	1.000	-.7303	.2895
2	1	.03571	.25169	1.000	-.6397	.7111
	3	-.30929	.22275	1.000	-.9070	.2884
	4	-.18468	.23106	1.000	-.8047	.4354
3	1	.34501	.17983	.345	-.1376	.8276
	2	.30929	.22275	1.000	-.2884	.9070
	4	.12461	.14959	1.000	-.2768	.5260
4	1	.22040	.19003	1.000	-.2895	.7303
	2	.18468	.23106	1.000	-.4354	.8047
	3	-.12461	.14959	1.000	-.5260	.2768

(出所：筆者作成)

図 3 人事ポリシーの平均比較(1)



(出所：筆者作成)

次に、人事ポリシーの第 2 因子である「エンプロイアビリティ重視」に関しては、以下の結果が得られた(表 3-1, 表 3-2, 図 4 参照)。いずれの組織文化タイプにおいても、「目的志向の能力調達」に比べて「エンプロイアビリティ重視」の人事ポリシーを意識していることがわかる。その中でも最も「エンプロイアビリティ重視」を実践しようとしているのがバランス志向の組織文化を持つ企業群である。

表 3-1 「エンプロイアビリティ重視」と組織文化タイプに関する記述統計

	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の 95% 信頼区間		最小値	最大値
				下限	上限		
1	3.6032	.88581	.19330	3.2000	4.0064	1.33	4.83
2	3.5139	.64141	.18516	3.1064	3.9214	2.33	4.50
3	3.8718	.53790	.07459	3.7220	4.0215	2.67	5.00
4	3.7252	.71061	.11682	3.4883	3.9622	1.00	4.67
合計	3.7459	.67461	.06108	3.6250	3.8668	1.00	5.00

(出所：筆者作成)

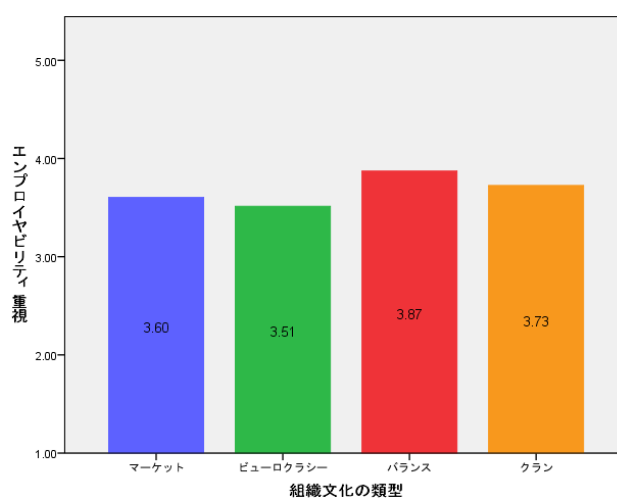
表 3-2 「エンプロイアビリティ重視」と組織文化タイプに関する多重比較

Bonferroni

(I) ケースのクラスタ数	(J) ケースのクラスタ数	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
1	2	.08929	.24287	1.000	-.5625	.7410
	3	-.26862	.17353	.746	-.7343	.1970
	4	-.12205	.18337	1.000	-.6141	.3700
2	1	-.08929	.24287	1.000	-.7410	.5625
	3	-.35791	.21494	.591	-.9347	.2189
	4	-.21134	.22296	1.000	-.8096	.3870
3	1	.26862	.17353	.746	-.1970	.7343
	2	.35791	.21494	.591	-.2189	.9347
	4	.14657	.14435	1.000	-.2408	.5339
4	1	.12205	.18337	1.000	-.3700	.6141
	2	.21134	.22296	1.000	-.3870	.8096
	3	-.14657	.14435	1.000	-.5339	.2408

(出所：筆者作成)

図 4 人事ポリシーの平均比較(2)



(出所：筆者作成)

第三に、人事ポリシーの第3因子である「組織への貢献に応じた処遇」に関しては、以下の結果が得られた(表4-1, 表4-2, 図5参照)。バランス志向, クラン志向の組織文化を有する日本企業は、ビュロクラシー志向に比べて「組織への貢献に応じた処遇」を意識する傾向が高い。

表4-1 「組織への貢献に応じた処遇」と組織文化タイプに関する記述統計

	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
				下限	上限		
1	3.6429	1.03854	.22663	3.1701	4.1156	1.00	5.00
2	2.8750	.95644	.27610	2.2673	3.4827	2.00	5.00
3	3.7500	.63786	.08845	3.5724	3.9276	2.50	5.00
4	3.6486	.91184	.14991	3.3446	3.9527	1.00	5.00
合計	3.6148	.86193	.07804	3.4603	3.7692	1.00	5.00

(出所：筆者作成)

表4-2 「組織への貢献に応じた処遇」と組織文化タイプに関する多重比較

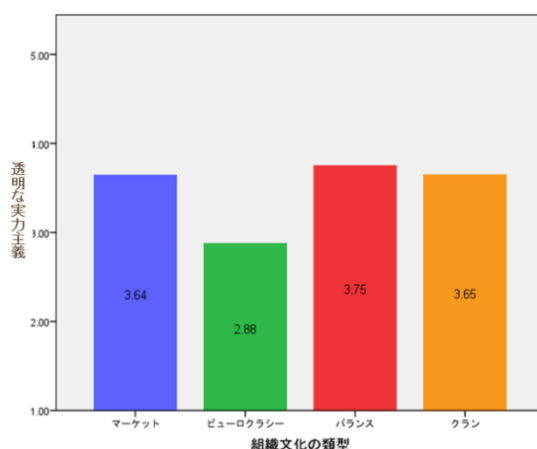
Bonferroni

(I) ケースのクラスタ数	(J) ケースのクラスタ数	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
1	2	.76786	.30224	.074	-.0432	1.5789
	3	-.10714	.21595	1.000	-.6866	.4723
	4	-.00579	.22819	1.000	-.6181	.6066
2	1	-.76786	.30224	.074	-1.5789	.0432
	3	-.87500*	.26749	.008	-1.5928	-.1572
	4	-.77365*	.27747	.037	-1.5182	-.0291
3	1	.10714	.21595	1.000	-.4723	.6866
	2	.87500*	.26749	.008	.1572	1.5928
	4	.10135	.17964	1.000	-.3807	.5834
4	1	.00579	.22819	1.000	-.6066	.6181
	2	.77365*	.27747	.037	.0291	1.5182
	3	-.10135	.17964	1.000	-.5834	.3807

\*. 平均値の差は 0.05 水準で有意です。

(出所：筆者作成)

図5 人事ポリシーの平均比較(3)



(出所：筆者作成)

## 5. 考察

本分析から、日本企業の組織文化の傾向として、1980年代に見られたクラン型の組織文化から、市場志向や統制志向といった要素をバランスよく包含した組織文化へと変容していることが示されている。また、クラスタ分析によって、マーケット割合の高いグループ、ビュロクラシー割合の高いグループ、バランスよく各要素を併せ持ったグループ、クラン割合の高いグループの4つの組織文化類型が導出された。

とりわけ、注目されるのはいずれの類型においてもクラン割合が約20%以上も残っていることである。日本企業の組織文化の4類型のベースに、家族主義的色彩の濃いクラン要素が残っている理由として、これまでの組織文化・制度の経路依存性、内部労働市場の発達が影響していることが考えられる。

さらに、バランス志向の組織文化を有する日本企業の割合が多く、他志向の組織文化を有する日本企業に比べていずれの人事ポリシーについても意識する傾向が高い。このことから、今後の日本企業の人事管理の方向性として、バランス志向の組織文化との整合性を保ちながら、「エンプロイアビリティ重視」、「目的志向の能力調達」、「組織への貢献に応じた処遇」に基づく人材マネジメントが展開されることが示唆される。

## 6. 結論

本分析の結論は、2点である。まず、今日の日本企業の組織文化として、マーケット志向、ビュロクラシー志向、バランス志向、クラン志向の4タイプが観察される。いずれの組織文化においても、クラン要素がベースとして残っている。

組織文化と人事ポリシーとの関係においては、バランス志向、クラン志向の組織文化を有する日本企業は、ビュロクラシー志向に比べて「組織への貢献に応じた処遇」を意識する傾向が高いことが示された。

## 【参考文献】

- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, John Wiley & Sons(中島豊監訳『組織文化を変える―「競合価値観フレームワーク」技法』ファーストプレス, 2009年).
- Campbell, J. P., Brownas, E. A., Peterson, N. G., and Dunnette, M. D. (1974) *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*, Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
- Fitzgerald, T. (1988) "Can change in organizational culture really be managed?," *Organizational Dynamics*, Vol.17, pp.4-16.
- 北居 明(2004)「「80年代における『強い分化』論をめぐる諸議論について」『経済研究』(大阪府立大学)第50巻第1号, 287-306頁。
- 北居 明(2014)『学習を促す組織文化―マルチレベル・アプローチによる実証分析』有斐閣。
- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley (徳山二郎監訳『セオリーZ―日本に学び, 日本を超える』CBS ソニー出版, 1981年).
- Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J. (1983) "A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis," *Management Science*, Vol.29, pp.363-377.

## 第二部 分析編③

### 日本の人事部の特性とその機能性 —人事ポリシーと役割等級制度に着目して—

平野光俊  
(神戸大学)

#### 1. アウトライン

日本企業の人事部は社内影響力を保持した「強い人事部」であった。こうした人事部のパワーは人事権の人事部集中と人事情報によって担保された。本稿では日本企業の「強い人事部」の機能性を、人事ポリシーと社員格付け制度との適合から検討した。その結果、エンプロイアビリティ重視の人事ポリシーと人事部への人事権集中の組み合わせは従業員の働き甲斐を高めることを見出した。

企業の境界を越えて市場へ従業員の意識を向けるエンプロイアビリティと、人的資源の内部化戦略を担う「強い人事部」の組み合わせは普通に考えれば相性が悪いはずである。しかしい結果は逆であった。その矛盾を解く鍵はエンプロイアビリティ・パラドックスにある。すなわち積極的な能力開発がむしろ離職を促進するというエンプロイアビリティ・パラドックスを解決する方策は、逆説的であるが、組織がいつそう従業員の能力開発に取り組むことである。市場性が高いと自己評価している従業員の価値を組織が理解し、成長を促す仕事経験（キャリア）と、実力に応じた高い報酬や地位を提供していくことがリテンションを促す。そうした観点より、「強い人事部」を単に「強い上司」に置き換えるだけであるなら自律的なキャリアの可能性を今以上に高めることは難しい。人事部が引き続き人事権を持ち、ラインと人事情報を交換しつつ、きめ細かく異動を決めていくことの意義が再確認される。

#### 2. 問題

これまで日本の人事部の特性は日本型人事管理の文脈で論じられてきた(平野, 2006)。そこでは日本の中堅・大企業（以下、日本という）の人事部は社員個別の人事情報と人事権を持つ「強い人事部」として捕捉された。人事権とは採用、配置、異動、人事考課、昇進、昇格、降格、休職、解雇など、企業組織における労働者の地位の変動や処遇に関する使用者の決定権限を指す(菅野, 2012)。本稿の目的は、現下の環境において、日本の人事部の何が変わり、何が変わっていないのかを明らかにすることである。具体的には、日本の人事部の機能性を人事ポリシーや人事制度との適合の観点から検討する。

#### 3. リサーチクエスション

伝統的に論じられてきた日本型人事管理の特徴は、長期安定雇用（終身雇用）、年功賃金、企業別組合である。仁田・久本（2008）は、特定の人事施策ないし規則が「ある」のか、「ない」のか、壊れたのか、壊れていないのかといった二分法は論点を明確にする利点はあるが、硬直的な理解を生みがちであると言う。仁田らは日本型人事管理の特徴を長期安定雇用主義、年功主義、労使協議主義の3つの「主義」に見出している。すなわち日本型人事管理の変化は「主義」の変化ないし相違から捕捉したほうがよいのではないか。「主義」は人事管理にかかわる諸施策ないし規則の制定、運用を規定する上位概念であり、そうした施策・規則を導入する意図や目標を表現したものである。本稿ではこれを「人事ポリシー」と呼ぶ。また人事管理の施策・規則を「人事制度」と呼ぶ。

本稿では人事ポリシーと人事制度に注目し、それと「強い人事部」との適合性を検討する。人事ポリシーは「エンプロイアビリティ重視」「目的志向の能力調達」「組織への貢献に応じた処遇」に注目する。人事ポリシーに即して制定されるのが人事制度である。本稿では人事制度は人事管理の基本システムである社員格付け制度に焦点を絞り、職務等級制度、職能資格制度、役割等級制度の3つに分類する。「強い人事部」の特性は、人事部への人事権集中と人事情報の収集蓄積に着目する。なお本稿では、人事管理の在り方が直接的に影響を及ぼすと考えられる「従業員の働き甲斐」を組織成果とする。

## 4. 変数

### 4-1. 人事ポリシー

人事ポリシーは「エンプロイアビリティ重視」「目的志向の能力調達」「組織への貢献に応じた処遇」の3つである。抽出に至る手続きと具体的な質問項目は江夏報告を参照されたい。

### 4-2. 人事制度

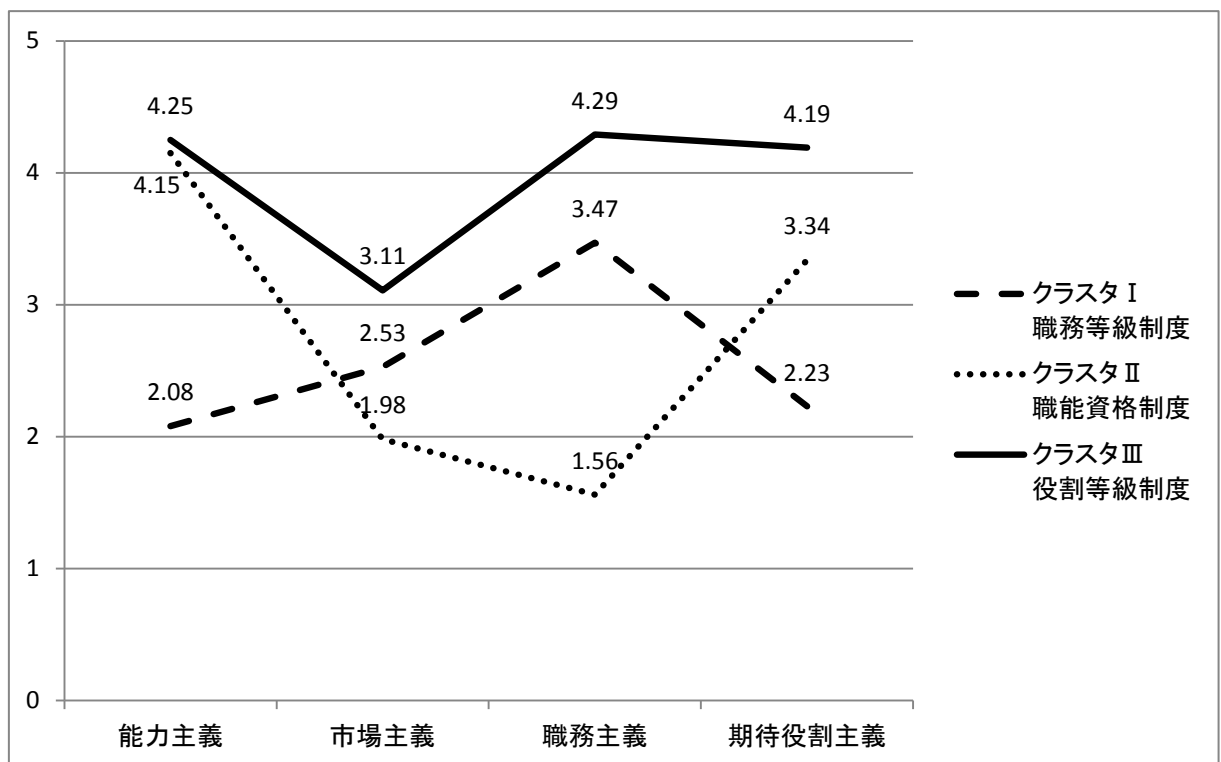
人事制度については社員格付け制度に着目する。管理職と非管理職の社員格付け制度設計に関わる10の質問を因子分析したところ4つの因子（能力主義、市場主義、職務主義、期待役割主義）に分かれた。社員格付け制度は現実には一つの主義に即して設計されるわけではなく、4つの主義が混合しているとみるべきであろう。そこで社員格付け制度の類型を識別するためにクラスタ分析を施したところ、職務主義の傾向をもつ「職務等級制度」（第1クラスタ：15社）、能力主義の傾向をもつ「職能資格制度」（第2クラスタ：43社）、能力と職務の双方の「主義」の双方をもっている「役割等級制度」（第3クラスタ：70社）を抽出した。本稿では伝統的に日本型人事管理を特徴づけてきた「職能資格制度」と、新たに台頭してきた「役割等級制度」に着目する。



表1: 社員格付け制度の因子分析(主因子法、プロマックス回転)

	能力主義	市場主義	役割主義	期待主義
同じ職務であっても、担当する人物の能力や経験により等級が異なる場合がある(管理職)	0.835	0.118	-0.023	-0.138
同じ職務であっても、担当する人物の能力や経験により等級が異なる場合がある(非管理職)	0.813	0.163	-0.154	-0.080
その人の能力・スキル(職務遂行能力)について等級が定められている(非管理職)	0.652	-0.180	0.082	0.197
その人の能力・スキル(職務遂行能力)について等級が定められている(管理職)	0.578	-0.194	0.144	0.122
特定の職務の賃金は市場相場に応じて適宜見直しされている(管理職)	0.000	0.956	0.036	0.019
特定の職務の賃金は市場相場に応じて適宜見直しされている(非管理職)	0.030	0.923	0.043	0.070
担当する仕事(職務)の価値に基づいて等級が定められている(非管理職)	-0.028	0.071	0.866	0.020
担当する仕事(職務)の価値に基づいて等級が定められている(管理職)	0.003	0.020	0.861	-0.089
仕事(職務)を遂行していく上で、本人に期待されている役割の価値に基づいて等級が定められている(管理職)	-0.059	0.030	-0.110	0.864
仕事(職務)を遂行していく上で、本人に期待されている役割の価値に基づいて等級が定められている(非管理職)	0.031	0.086	0.048	0.790

図1: 社員格付け制度クラスターのプロフィール



### 4-3. 人事部の特性

人事部の特性については人事権と人事情報に着目する。

#### ①個別人事権集中

人事権については平野（2011）を参照に「社員個別の人事権」（以下、個別人事権という）に注目した。「非管理職（一般従業員）の人事管理上の各項目について、開発部と人事部の権限関係はどのようになっていますか」という質問に対して、①開発部門内の異動や配置の決定、②開発部門内の社員個別の人事考課（ランク）の決定、③開発部門の人員計画、④開発部門配属の新規採用の選抜、⑤開発部門から異なる部門（職能）への配置や異動の決定、⑥開発部門の教育訓練計画、⑦昇進・昇格対象者の決定、以上7項目の単純平均である。スコアが高いほど個別人事権は人事部に集中していることになる。

#### ②暗黙的人事情報

人事情報について、人事部は開発部の社員個別の人事情報をどの程度知っているかを、「1. 開発部の方がよく知っている、2. 開発部の方がやや知っている、3. 同じ程度、4. 人事部の方がやや知っている、5. 人事部の方がよく知っている」の5件法で尋ねた。スコアが高いほど人事部による人事情報の収集蓄積の程度は高い。人事情報にかかわる質問を因子分析（主因子法、プロマックス回転）したところ、システムの捕捉可能な「形式的人事情報」と、本人への面談や周囲の評価を聞かないと分からない「暗黙的人事情報」に分かれた。本稿では後者に着目する。具体的な質問項目は、「本人の強み・弱みといった人となり」「新しい職務において活躍する可能性」「本人のキャリア志向やキャリア目標」「保有するスキル」「これまでの人事考課歴」「所属（部・課単位）歴」の6項目の加算平均である。

### 3-4. 統制変数

統制変数として外資系ダミー、上場企業ダミー、製造業ダミー、売上（対数）を用いる。

### 3-5. 従業員の働き甲斐（従属変数）

組織成果は「従業員の働き甲斐」である。具体的には「幅広い従業員が、自分の能力に自信を持っている」「幅広い従業員が、職務内容に満足している」「幅広い従業員が、報酬に満足している」「従業員一人ひとりの「その人らしさ」が、周囲から承認されている」「従業員は会社が提供する報酬や仕事機会に納得している」「従業員は会社が提供する報酬や仕事機会に見合う貢献をしている」という6つの質問項目の加算平均である。

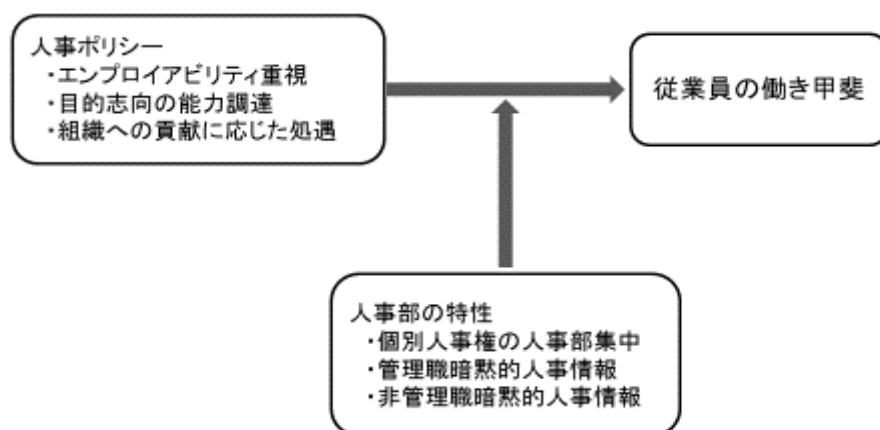
## 5. 分析フレームワーク

### 5-1. RQ1：人事ポリシーと人事部の特性の適合

RQ1は「エンプロイアビリティ重視」「目的志向の能力調達」「組織への貢献に応じた処遇」

の3つの人事ポリシーと、人事部の特性の補完性を検討することである。

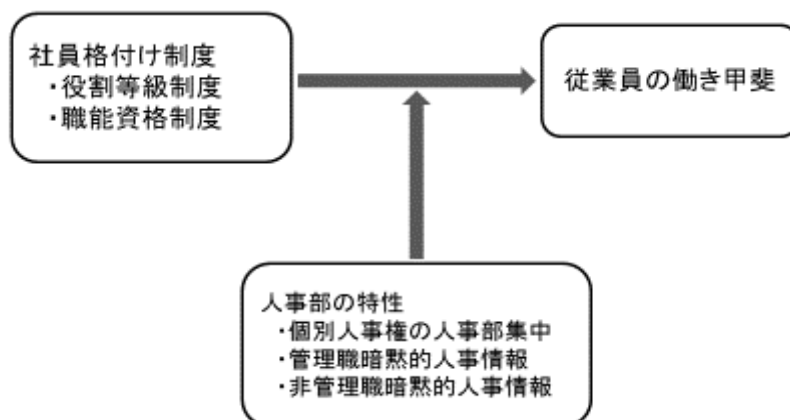
図2: RQ1 分析フレームワーク  
人事ポリシーと人事部の特性



#### 5-2 RQ2: 社員格付け制度と人事部の特質の適合

RQ2 は役割等級制度，職能資格制度の2つの社員格付け制度と，人事部の特性の補完性を検討することである。

図3: RQ2 分析フレームワーク  
社員格付け制度と人事部の特性



## 6. 結果

### 6-1. RQ1 人事ポリシーと人事部の特性

重回帰分析の結果は表2の通りである。「エンプロイアビリティ重視」と「個別人事権の人事部集中」の間にポジティブな関係が見られる。「エンプロイアビリティ重視」のポリシーはそれ単独では「従業員の働き甲斐」に影響しないが、人事権の人事部集中度が高い企業が「エンプロイアビリティ重視」の人事ポリシーを強く打ち出すと、「従業員の働き甲斐」が高まる。逆に「エンプロイアビリティ重視」の人事ポリシーが弱い企業では、人事部の集権化は「従業員の働き甲斐」をむしろ下げる。なお、こうした交互作用効果は暗黙的人事情報との関係においては見られなかった。

変数	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
外資ダミー	0.095	0.101	0.094	0.083
上場ダミー	-0.153	-0.032	-0.034	-0.037
製造業ダミー	-0.136	-0.146 †	-0.157 †	-0.147 †
対数売上	0.325 **	0.256 *	0.246 *	0.249 *
エンプロイアビリティ重視		-0.062	-0.065	-0.148
目的志向の能力調達		0.152 †	0.151 †	0.178 *
組織への貢献に「応じた処遇		0.324 ***	0.319 ***	0.324 ***
個別人事権集中			-0.047	-0.034
エンプロイアビリティ重視×個別人事権集中				0.273 *
目的志向の能力調達×個別人事権集中				-0.065
組織への貢献に「応じた処遇×個別人事権集中				-0.078
adj. R2	0.069	0.187	0.183	0.215
Δ adj. R2	0.097 **	0.133 ***	0.002	0.048 *
F-statistics	3.468 **	5.376 ***	4.716 ***	4.311 ***
従属変数は従業員の働き甲斐				
数値は標準化係数β †は10%、*は5%、**は1%、***は0.1%の有意水準				

### 6-2. RQ2 社員格付け制度と人事部の特性

社員格付け制度のうち「役割等級制度」（役割等級制度クラスタに分類された企業は1、それ以外の企業は0）と「職能資格制度」（職能資格制度クラスタに分類された企業は1、それ以外の企業は0），および人事部の特性の交互作用効果の重回帰分析の結果は表3の通りである。「役割等級制度」と「個別人事権の人事部集中」の間に5%水準でネガティブな交互作用効果が見られる。逆に「職能資格制度」と「個別人事権の人事部集中」の間に5%水準でポジティブな交互作用効果が見られる。社員格付け制度と暗黙的人事情報の間には交互作用効果は見られなかった。

変数	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6
外資ダミー	0.095	0.080	0.064	0.053	0.063	0.037
上場ダミー	-0.153	-0.139	-0.138	-0.141	-0.139	-0.138
製造業ダミー	-0.136	-0.127	-0.152 †	-0.175 †	-0.160 †	-0.188 *
対数売上	0.325 **	0.302 **	0.267 *	0.290 **	0.252 *	0.249 *
エンプロイアビリティ重視		0.123	0.126	0.106	0.130	0.115
役割等級制度			-0.070	-0.087		
個別人事権集中			-0.076	-0.019	-0.082	-0.026
役割等級制度×個別人事権集中				-0.178 *		
職能資格制度					0.113	0.146
職能資格制度×個別人事権集中						0.200 *
adj. R2	0.069	0.077	0.073	0.095	0.081	0.109
F-statistics	3.468 **	3.213 **	2.505 *	2.738 **	2.667 *	3.035 **
従属変数は従業員の働き甲斐						
数値は標準化係数β †は10%、*は5%、**は1%、***は0.1%の有意水準						

## 7. ディスカッション

以上の結果より、人事権の集権性に特徴づけられる日本の「強い人事部」は、条件付きながら組織成果（従業員の働き甲斐向上）に対して機能的であるといえる。以下、本稿における結論を要約する。

1) 日本企業の社員格付け制度は職能資格制度、職務等級制度、役割等級制度において多様化しているが、そのトレンドは職能資格制度から役割等級制度への移行である。

つまるところ平成雇用不況期における日本企業の人事改革は、労働市場において正社員の賃率が十分に形成されているとは言えない正社員の処遇の決定に際して、製品市場（売上、収益）、資本市場（株価）から発せられる価格情報＝サインを人事制度にどのようにルールとして落とし込むのかという課題から出発した（石田・樋口, 2009）。賃金は他社で同様の仕事をしている人と比較考量され決定される。その結果、賃金決定原理に職務要素と市場相場が加味されるようになる。その帰結が役割等級制度であった。

2) 「エンプロイアビリティ重視ポリシー」と「強い人事部」の組み合わせは従業員の働き甲斐を高める。

企業の境界を越えて市場へと従業員の意識を向かわせるエンプロイアビリティと、人的資源の内部化戦略を担う「強い人事部」の組み合わせは普通に考えれば相性が悪いはずである。し

かし結果は逆であった。その理由を解く鍵は「エンプロイアビリティ・パラドックス」という概念である。エンプロイアビリティ・パラドックスとは、他社に移転可能な従業員のスキルを開発することがキャリア開発の自律性を高めるので、結果的に従業員に転職されてしまい、能力開発投資が無駄になることを示している。

能力開発がむしろ離職を促進するというエンプロイアビリティ・パラドックスを解決する方策は、逆説的であるが、組織がいつそう従業員の能力開発に取り組むことである。すなわち自身の市場性が高いとみている従業員の価値を組織が理解し、彼らのリテンションを図るために成長を促す仕事機会（キャリア）と、実力に応じた高い報酬や地位を提供していくことである（山本, 2014）。それを担うのが「強い人事部」である。そうした観点より、「強い人事部」を単に「強い上司」に置き換えるだけであるなら自律的なキャリアの可能性を今以上に高めることは難しい(山下, 2008)。従業員のキャリア自律を尊重しつつも、引き続き人事部が人事権を持ち、ラインと人事情報を交換し、きめ細かく異動を決めていくことの意義を再確認したい。

#### 【参考文献】

- 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.
- 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』Vol.45, No.3号,67-79.
- 菅野和夫（2012）『労働法 第十版』弘文堂.
- 仁田道夫・久本憲夫 編（2008）『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版.
- 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（2011）「2009年の日本の人事部—その役割は変わったのか—」『日本労働研究雑誌』No.606, 62-78.
- 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, 235-68.
- 山本 寛（2014）『働く人のためのエンプロイアビリティ』創成社.

## 第二部 分析編④

### 従業員の意思決定への参加が管理職の育成に及ぼす影響

浅井 希和子

(神戸大学大学院 博士課程後期課程)

#### 1. はじめに

日本企業の意思決定はボトムアップ型と言われ、特にローヤやミドルのマネジメントが経営的な意思決定に参加することがその特徴であり、日本企業の強みの一つだとされてきた。しかし、このような意思決定には時間がかかり、責任の所在も曖昧で、経営環境の変化のスピードやグローバル化に対応できないという批判を受けている。しかし、そうした日本企業の意思決定のあり方が、「決定」とその「実行」という表面的な機能以外に組織の中でどのように機能してきたのかについてはほとんど言及されていない。

日本企業の意思決定は稟議制度に代表されるように、意思決定に多くの階層や関係部署の間での調整と承認を経て合意形成される。意思決定権者より低い階層の従業員が意思決定に関わる意思決定の方法は、欧米の組織論の研究者の間で「参加的意意思決定」と言われ、従業員の自己決定権を尊重することで、やる気やコミットメントの向上、さらには従業員のパフォーマンスの向上に効果があるとされ、多くの研究蓄積がある (Locke & Schweiger, 1979; Wagner & Gooding, 1987b; Saige & Koslowsky, 2000)。そして、従業員による意思決定への参加は従業員の職務満足にはおおむね正の効果を示すが、課業業績 (パフォーマンス) や組織の業績への効果は弱いということが分かっている (Wagner et al., 1997; Saige and Koslowsky, 2000)。

これらの「参加的意意思決定」の研究では意思決定の「決定」にのみ焦点が当てられており、Simon (1977) によって示された意思決定過程の4つの局面、① 決定のための機会を見出す、② 可能な行為の代替案を見出す、③ 行為の代替案のなかから選択を行う、④ 過去の選択の再検討する、のいずれへの参加が重要なのか、どういう形での参加が有効なのかについて言及したものはほとんど見られない。

日本企業の意思決定は多くの場合、職位が低い従業員が「起案書」、「提案書」という形で意思決定過程の一部である意思決定すべき問題の提起や可能な代替案の提示に主導的な役割を果たす。つまり、日本企業では意思決定のプロセスが階層間で分業されている状態にあるといえる。こうした最終決定権を伴わない意思決定への参加は、意思決定すべき問題の探索や代替案の考案など、その階層の人が持っている権限以上の大きな課題に対する挑戦であり、ストレッチ経験 (中原, 2012) となり、それが人材の育成効果を生んでいるのではないかというのが本分析の動機である。

## 2. 分析視点

本調査では組織の意思決定を「起案（提案）」という部分と、「決裁（決定）」という部分に分け、それぞれについて意思決定に参加が可能な一番低い職位を質問することにより、意思決定への参加度を変数化した。また、意思決定への参加が人材の育成に与える影響を測るために、従属変数として「管理職人材の充足度」をリッカート法の5件尺度で測ることとした。その上で、以下の仮説を検討することとした。

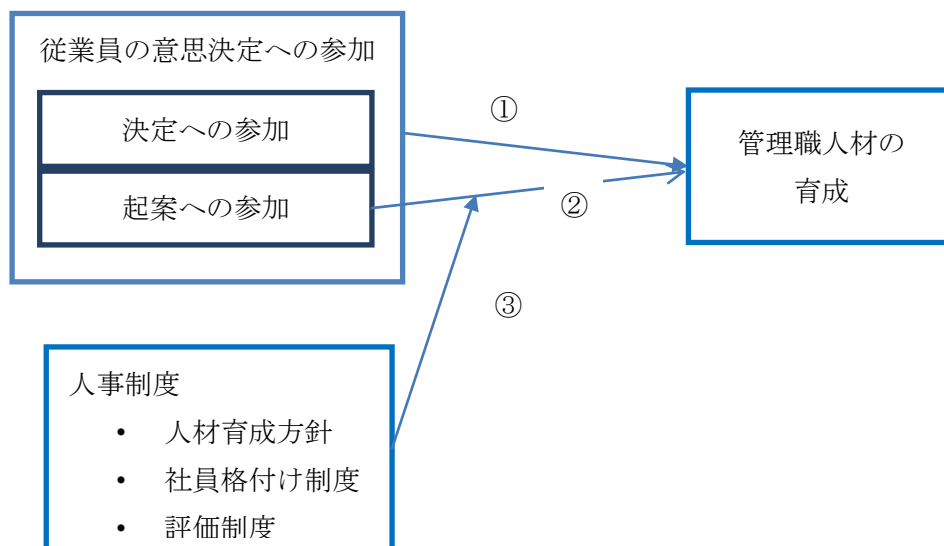
仮説1：従業員の意思決定への参加は管理職人材の充足度に正の影響を与える・・・①

仮説2：従業員の意思決定への参加のうち「起案（提案）」が「決裁（決定）」よりも、管理職人材の充足に強い正の影響がある・・・②

また、こうした「起案」部分への参加は、内部労働市場から幹部人材を育成によって獲得しようとする人事方針、職務遂行能力重視の評価報酬制度との適合度が高いと考えられることから、社員格付制度、報酬制度、管理職の育成方針との交互作用効果を検討した。

仮説3：従業員の「起案（提案）」への参加の管理職の充足度への効果は、人事施策によって影響を受ける。・・・③

図1：分析モデル



(筆者作成)

## 3. 変数

### 3-1. 説明変数



説明変数である意思決定への参加の質問項目は、従業員の意思決定への参加を「起案」への参加と「決定」への参加の二つに分け、それぞれについて参加が可能な一番低い職位（1:役員クラス，2:部長クラス，3:課長クラス，4:係長・主任クラス，5:非管理職の一般従業員）を尋ねた。また、「意思決定」も様々なレベルがあることを考慮し、Ansoff(1965)を参考に戦略的意思決定，管理的意決定，業務的意思決定に分け、それぞれの具体的な決定事項を例にあげて質問項目とした（表1を参照）。（1）から（7）の各レベルの間の相関が高かったことから、分析にはすべてのレベルを平均した合成変数を「起案」と「決裁」のそれぞれについて作成して使用した。

表1：意思決定についての質問項目

(1) 中期経営計画，予算計画，経営資源の配分	戦略的意思決定
(2) 新事業の立ち上げ，新市場への参入	
(3) 指揮命令系統，各職務の権限，人員配置	管理的意決定
(4) 施設・店舗の立地，流通経路，設備投資	
(5) 生産計画，販売計画，在庫計画	業務的意思決定
(6) 原価，製品またはサービスの市場価格	
(7) 日常業務における業務目標，作業手順	

(筆者作成)

### 3-2. 被説明変数

被説明変数である管理職の育成として、管理職人材が十分に確保できているかどうかを、階層ごと（主任・係長クラス，課長クラス，部長クラス，役員以上クラス）に1. 全く確保できていない～5. 十分に確保できている，の5件尺度で尋ねた。各企業における全般的な管理職の人材確保の状況について分析するため、分析には全クラスの得点を平均したものを使用した。

### 3-3. 媒介変数

媒介変数として用いた管理職の人材育成方針は、日本企業に典型的な、長期雇用を前提にした企業特殊技能の形成，育成目的の配置などが重視される内部育成型か，市場での評価をもとにしたスペシャリスト型の一般技能形成と外部からの獲得，職務に必要な技能を持つ人材の配置が重視される外部獲得型かについての10項目の質問項目についてリッカート法の5件尺度で質問し，因子分析（主因子法，バリマックス回転）を行って因子を特定した。その結果，人材育成方針の因子は，内部育成型と外部獲得型の2つの因子に分かれた。同一因子の質問項目の得点を平均して合成し，「人材育成\_内部育成型」（クロンバック $\alpha$ ：0.715）と「人材育成\_外部獲得型」（クロンバック $\alpha$ ：0.677）とした。

同じく媒介変数である社員格付制度は平野（2011）の「人事等級の決定基準」を用い，管理

職と非管理職それぞれについてリッカート法の5件尺度で尋ねた。因子分析（主因子法，バリマックス回転）を行った結果，4因子に分かれたため，それぞれ能力主義，市場主義，職務主義，役割主義とし，分析には，日本企業の社員格付け制度の実態をよく反映していると考えられる能力主義（クロンバック  $\alpha$  : 0.808），職務主義（クロンバック  $\alpha$  : 0.864），役割主義（クロンバック  $\alpha$  : 0.798）の3つの因子を使用することとし，各因子の質問項目の得点を平均して合成した変数を使用した。

評価報酬制度は，奥西（2001）を参考にしながら，賃金の決定要因を職務遂行能力，勤続年数，職務価値，個人業績に加え，チーム業績，会社業績といったチームに対するインセンティブ賃金について，それぞれが報酬決定に影響を及ぼす割合を月例給，賞与それぞれを100とする数値で管理職，非管理職別に尋ねた。分析には月例給，賞与，管理職，非管理職の数値を要因ごとに合計した変数を使用した。

分析に使用した各変数の相関は表2の通りである。参加度の変数間（起案と決裁の合成，起案，決裁）にはお互いに強い相関がみられたが，その他の変数間には強い相関関係は見られなかった。

表2：相関係数表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 管理職充足度（全クラス）														
2. 参加度（起案と決裁の合成）	0.207*													
3. 参加度（起案）	0.251**	0.931**												
4. 参加度（決裁）	0.143	0.865**	0.623**											
5. 社員格付 能力主義	0.090	0.092	0.076	0.095										
6. 社員格付 職務主義	0.053	-0.118	-0.095	-0.077	0.044									
7. 社員格付 役割主義	0.023	-0.036	-0.043	-0.027	0.302**	0.282**								
8. 管理職育成 内部育成型	0.111	0.216*	0.205*	0.201*	0.173	0.042	0.142							
9. 管理職育成 市場獲得型	0.296**	0.204*	0.215*	0.161	0.073	0.132	0.140	0.358**						
10. 給与 職務遂行能力	0.078	0.019	0.004	0.027	0.165	-0.338**	-0.047	0.041	-0.057					
11. 給与 職務価値	-0.046	-0.067	-0.020	-0.108	-0.396**	0.020	0.030	-0.183	-0.027	0.213*				
12. 給与 個人業績	-0.192*	-0.083	-0.049	-0.094	-0.083	-0.034	0.085	-0.209*	-0.023	0.056	0.297**			
13. 給与 チーム業績	0.105	0.004	0.001	0.004	-0.009	0.055	0.098	0.093	0.000	0.152	-0.043	0.058		
14. 給与 会社業績	-0.127	0.016	0.040	-0.011	0.037	-0.037	-0.042	0.068	0.083	-0.035	0.132	-0.175	0.089	

\*. 相関係数は 5% 水準で有意（両側）。

\*\* . 相関係数は 1% 水準で有意（両側）。

## 4. 重回帰分析

### 4-1. 管理職人材の育成と意思決定への参加の関係

全クラスの管理職の充足度を被説明変数，外資ダミー（内資=1，外資=0），製造業ダミー（製造業=1，非製造業=0），従業員の平均勤続年数，全従業員数（対数），操業年数を統制

変数、意思決定への参加を説明変数として重回帰分析を行った結果、「起案」の参加度（モデル2）は管理職の充足度に有意な正の影響（有意確率5%）が見られたが、「決裁」の参加度（モデル3）には弱い影響は見られるものの、モデルの当てはまりも低く、有意な影響があるとは言えなかった。（表3を参照。）したがって、仮説1と2は支持された。

表3：管理職人材の充足度を被説明変数とする重回帰分析の結果

		モデル1	モデル2	モデル3
変数		管理職人材の充足度		
外資ダミー	$\beta$	-0.098	-0.071	-0.105
製造業ダミー	$\beta$	-0.147	-0.165	-0.122
従業員の平均勤続年数	$\beta$	0.051	0.061	0.042
全従業員数（対数）	$\beta$	-0.149	-0.161	-0.156
操業年数	$\beta$	0.139	0.133	0.12
参加度（起案と決裁の合成変数）	$\beta$	0.256 *		
参加度（起案）	$\beta$		0.295 **	
参加度（決裁）	$\beta$			0.187 †
調整済みR2乗		0.072	0.097	0.038
F値		2.273 *	2.816 *	1.667

† :  $p < 0.10$ , \* :  $p < 0.05$ , \*\* :  $p < 0.01$ , \*\*\* :  $p < 0.001$

#### 4-2. 管理職人材の育成と意思決定への参加の關係に影響を与える人事制度

続いて、起案の参加度の効果に人事制度が影響を及ぼす可能性について、重回帰分析により、各人事制度の交互作用項を投入することにより検討した。

社員格付制度、管理職育成方針、報酬制度のうち、起案による参加に影響を与えるのは、管理職育成方針のうち内部育成型の育成方針（モデル7）であった。（表4を参照。）外部獲得型の育成方針は、管理職人材の充足度に直接的な効果を持つが、起案による参加への媒介的な効果は認められなかった。

以上の結果から、仮説3のうち、一部（人材育成方針の媒介効果）が支持された。

表 4：管理職人材の充足度への起案と人事施策の交互作用効果

	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7	モデル8	モデル9	モデル10	モデル11	モデル12	モデル13	
変数	管理職人材の充足度										
外資ダミー	β	-0.091	-0.082	-0.096	-0.13	-0.043	-0.07	-0.052	-0.132	-0.091	-0.058
製造業ダミー	β	-0.181 †	-0.178	-0.174 †	-0.196 †	-0.149	-0.158	-0.251	-0.17	-0.19 †	-0.27 *
従業員の平均勤続年数	β	0.09	0.091	0.074	0.06	0.087	0.028	-0.046	-0.026	-0.056	-0.015
全従業員数 (対数)	β	-0.032	-0.037	-0.024	-0.026	-0.069	-0.212 †	-0.166	-0.143	-0.152	-0.147
操業年数	β	0.096	0.104	0.104	0.144	0.12	0.139	0.16	0.157	0.217 †	0.164
参加度 (起案)	β	0.272 **	0.27 *	0.269 **	0.247 *	0.225 *	0.172	0.232 *	0.236 *	0.333 **	0.206 †
社員格付 能力主義	β	0.035									
社員格付 職務主義	β		0.086								
社員格付 役割主義	β			0.103							
育成方針 内部育成	β				0.007						
育成方針 外部獲得	β					0.259 *					
給与 職務遂行能力	β						0.022				
給与 職務価値	β							-0.028			
給与 個人業績	β								-0.138		
給与 チーム業績	β									0.027	
給与 会社業績	β										-0.166
参加度 (起案) × 社員格付 能力主義	β	-0.023									
参加度 (起案) × 社員格付 職務主義	β		-0.052								
参加度 (起案) × 社員格付 役割主義	β			-0.048							
参加度 (起案) × 育成方針 内部育成	β				0.264 **						
参加度 (起案) × 育成方針 外部獲得	β					-0.01					
参加度 (起案) × 給与 職務遂行	β						0.195 †				
参加度 (起案) × 給与 職務価値	β							0.005			
参加度 (起案) × 給与 個人業績	β								-0.077		
参加度 (起案) × 給与 チーム業績	β									0.142	
参加度 (起案) × 給与 会社業績	β										-0.071
調整済みR2乗		0.058	0.068	0.066	0.125	0.119	0.089	0.06	0.084	0.098	0.09
F値		1.775 †	1.906 †	1.886 †	2.811 **	2.705 *	2.097 *	1.658	2.044 †	2.105 *	2.027 †

† : p < .10, \* : p < .05, \*\* : p < .01, \*\*\* : p < .001

## 5. 考察

日本企業において、意思決定の4つの過程のうち、起案・提案部分への参加が管理職育成の役割を果たしていることが示された。さらに、意思決定の分権化を表す「決裁」への参加は、管理職育成への効果は見られないという結果から、意思決定への参加が持つ人材育成効果についての新たな示唆が得られた。参加的意意思決定の概念は、「マネジメントが意思決定への影響力を階層的な上司と部下の間で共有する組織のプロセス」(Wagner and Gooding, 1987b)と定義されているが、階層的な影響力の共有のあり方として、部下による問題の提起、問題解決策の提示という形での影響力の行使が、人材の育成に正の効果を持つということが示されたことになる。

参加的意意思決定の先行研究では、参加の効果は従業員の満足度の向上など、情緒的な効果が強く、生産性やパフォーマンスの向上といった認知的な効果は限定的であるというのがこれまでの研究成果から得られた結論であったが(Wagner and et al., 1997; Saige and Koslowsky, 2000)、本調査では管理職人材の育成への効果が示されたことで、起案での参加が仕事の生産性や課題のパフォーマンスという単純かつ短期的な効果ではなく、現場での問題の発見、問題解決といったより複雑で複合的な認知的能力の育成に関係しているということがうかがわれる。

今回の分析では、社員格付制度、報酬制度と参加の効果の関連性は見いだせなかった。これには、重回帰分析という線型的な関係を想定した分析方法を用いたということが関係しているかもしれない。今後、評価報酬制度と管理職の育成、意思決定への参加との関係についてさ

らに分析を進めたい。

#### 【参考文献】

- Ansoff, I.H.(1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年。)
- Locke, E.A. and Schweiger, D.M.(1979),“Participation in decision-making: One more look,” *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, pp.265-339.
- Saige, A. and Koslowsky, M. (2000), *Participation and Empowerment in Organizations: Modeling, Effectiveness and Applications*, Sage Publications.
- Simon, H.A.(1977), *The New Science of Management Decision*, Prentice Hall.(稲葉元吉・倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979年。)
- Wagner, J.A. and Gooding, R.Z.(1987b), “Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta-Analysis of Situational Variables Expected To Moderate Participation-Outcome Relations,” *Academy of Management Journal*, Vol.30(3), pp.524-541.
- Wagner, J.A., Leana, C.R., Locke, E.A. and Schweiger, D.M. (1997), “Cognitive and Motivational Frameworks in U.S. Research on Participation: A Meta-analysis of Primary Effects,” *Journal of Organization Behavior*, Vol.18, pp.49-65.
- 奥西好夫 (2001) 「「成果主義」賃金導入の条件」『組織科学』第34巻第3号, 6頁-17頁。
- 中原 淳 (2012), 『経営学習論—人材育成を科学する—』 東京大学出版会。
- 平野光俊 (2011) 「2009年の日本の人事部—その役割は変わったのか—」『日本労働研究雑誌』第606号, 62頁-77頁。

## 第二部 分析編⑤

### 日本企業における組織編成原理とグローバルリーダーの適合

島田善道

(神戸大学大学院 博士課程後期課程)

#### 1. はじめに

本分析では、日本企業におけるグローバルリーダー、すなわちグローバル事業を現場で牽引する将来のグローバル経営幹部候補者と、彼ら彼女らが置かれる環境との適合について検討する。

具体的には、日本企業におけるグローバルリーダーの置かれる環境を、日本本社側と海外拠点それぞれの組織編成原理と見なす。そしてそれぞれの環境に適合したグローバルリーダーの要件が求められ、選抜がなされることが、グローバルリーダーの充足に貢献していることを確認する。

#### 2. 分析の視点

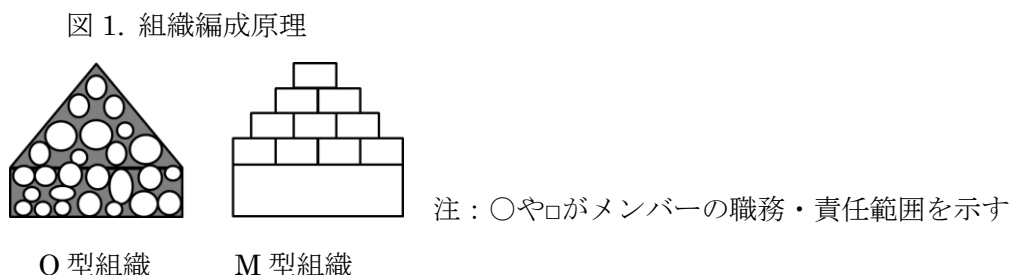
日本企業においてはグローバルリーダーの要件として何を求め、どのようにしてグローバルリーダーを選抜しているのだろうか。それは組織編成原理に適合していればグローバルリーダーは充足しているのではなかろうかとの問題意識に立ち「組織編成原理の相違によって、有効なリーダーシップは異なると考えられているのだろうか」との具体的分析課題を設定する。つまり、組織編成原理に適合した選抜をし、かつそれに適合した要件を要請している方が、グローバル経営を担う人材、すなわちグローバルリーダーは充足するであろう、との仮定である。

以上の問題意識のもと、質問調査票では、日本企業において将来のグローバル経営幹部候補者で、グローバル事業を現場で牽引するリーダー人材(=グローバルリーダー)にかんする調査とし、企業の人事責任者の視点からグローバルリーダーの置かれる環境、グローバルリーダーに求める要件を如何に捉えているのか、ならびにどのようにグローバルリーダーを選抜しているのかを測定する。

##### 2-1. グローバルリーダーの置かれる環境：組織編成原理

日本企業においては、グローバル化への対応、とくにグローバルリーダー不足とその育成が重要な経営課題であると言われ続けているが、グローバルな経営環境を考えると、国内の経営環境との大きな違いのひとつに、組織編成原理を挙げることができよう。組織編成原理とは、組織内での職務や責任範囲が明確にされているか否か、組織のメンバーは職務・責任範囲を超えた行動を取ろうとするのか否か、またその行動がその組織では推奨されるのか否かによって、

M型組織とO型組織に分けることができる(石田 1982;1999; 林 1994)。



出所：石田(1982:17 頁;1999:69 頁); 林(1994:57 頁)を参考に筆者作成

したがって質問紙調査では、職務や責任範囲が明確にされているのか否か、組織のメンバーは職務・責任範囲を超えた行動を取ろうとするのか否か、また職務・責任範囲を超えた行動がその組織では推奨されるのか否かを確認する。

日本本社の組織編成原理にかんする回答に対して因子分析を施したところ、もっともクロンバックの $\alpha$ の値が高かったのは、「②従業員は1クラス上の仕事を任されることがある(逆転項目)」「③職務や責任範囲を超えた行動が奨励・推奨される(逆転項目)」「④従業員は職務や責任範囲を超えた行動を取りたがらない」の組み合わせで、その際のクロンバックの $\alpha$ は.587であった。そこで、この因子が高ければ高いほど日本本社の組織編成原理がM型組織原理であることから「日本M型」と名付けた。同様の基準で、海外拠点の組織編成原理を「海外M型」とした(クロンバックの $\alpha$ は.623)。

## 2-2. グローバルリーダーの選抜基準

人事部長は、その企業の人事管理の考え方、すなわち「ジョブ基準」のタレントマネジメントもしくは「ヒト基準」の日本型人事管理の元、グローバルリーダーを選抜、評価、育成しているであろう。これらは本分析の関心に照らすと「グローバルリーダーの選抜基準」と捉えられる。したがって「ヒト基準」と「ジョブ基準」のそれぞれの比較軸から質問項目を抽出し、それらの回答に対して探索的因子分析を行った。

探索的因子分析の手続きは、主因子法で因子を抽出しバリマックス回転を行い、(1)各因子の固有値が1を上回る範囲で因子数を想定する、(2)いずれの因子にも0.4未満の負荷量しか示さない項目は除外する、(3)複数の因子に0.4以上の負荷量を示す項目も除外する、(4)単独項目で1因子となる項目は削除する、といった手続きを繰り返した。

上記の手続きで探索的因子分析を実施したところ、2因子が抽出された。第1因子は「⑨本社、現地法人以外の人材から選抜している」「⑦必要に応じて外部から採用している」「④候補者が見つかり次第、グローバルリーダーは選抜される」の3項目からなり「柔軟的内外選抜」と名付けた。クロンバックの $\alpha$ は.645であった。第2因子は「③計画的にグローバルリーダーは選抜される」「①コンピテンシーリストに基づく選抜」「⑬将来の本社の経営人材に育つこ

とを期待して選抜する」からなり「計画的内部選抜」と名付けた。クロンバックの $\alpha$ は.637であった。

表 1. グローバルリーダーの選抜基準にかんする探索的因子分析の結果

グローバルリーダーの選抜基準の測定項目	第 1 因子	第 2 因子
	柔軟的 内外選抜	計画的 内部選抜
⑨本社、現地法人以外の人材から選抜している	.687	.038
⑦必要に応じて外部から採用している	.635	.080
④候補者が見つき次第、グローバルリーダーは選抜される	.629	.095
③計画的にグローバルリーダーは選抜される	.157	.641
①コンピテンシーリストに基づく選抜	.332	.638
⑬将来の本社の経営人材に育つことを期待して選抜する	-.125	.550

### 2-3. グローバルリーダーの要件

グローバルリーダーが持つべき要件は、グローバルマインドセットに代表される文化的多様性へのコンピテンシーに加え(例: Beechler and Javidan 2007), コンピテンシーの継続学習のために必要となるメタ・コンピテンシー(Briscoe and Hall 1999), 更に行動柔軟性も要求されるだろう(プランヴェラ 2014)。

これらグローバルリーダーの要件にかんする回答についても、グローバルリーダーの選抜基準と同様の手続きで探索的因子分析を施したところ、結果的に 2 因子が抽出された。第 1 因子は「⑧ 自分で状況をコントロールできない場面でもうまくやっていける」「⑩ 他者との仕事の調整に積極的である」「⑨ 全く文化や意見の異なる人々と効果的に仕事をする」「⑪ 目的達成のために異文化の人々と協働することができる」「⑦ 既存のやり方にとらわれずに新しい方法で挑戦する」「⑭ 対話スキルにたけている」「⑯ 自分に対するフィードバックを素直に受け入れる」の 7 項目からなる「不確実性対応力」が抽出された。クロンバックの $\alpha$ は.898である。第 2 因子は「③ 世界の主な宗教とそれらの社会への影響についての知識をもっている」「② 複数の国の地理や歴史、重要人物などを知っている」「④ ビジネス以外の世界の出来事に関心があり、議論することができる」からなる「多方面の一般知識」であり、クロンバックの $\alpha$ は.786であった。



表 2. グローバルリーダーの要件にかんする探索的因子分析の結果

グローバルリーダーの選抜基準の測定項目	第 1 因子	第 2 因子
	不確実性 対応力	多方面の 一般知識
⑧自分で状況をコントロールできない場面でもうまくやっけていける	.832	.119
⑩ 他者との仕事の調整に積極的である	.816	-.013
⑨ 全く文化や意見の異なる人々と効果的に仕事をする	.814	.143
⑪ 目的達成のために異文化の人々と協働することができる	.797	.232
⑦ 既存のやり方にとらわれずに新しい方法で挑戦する	.713	.188
⑭ 対話スキルにたけている	.679	.119
⑯ 自分に対するフィードバックを素直に受け入れる	.563	.303
③ 世界の主な宗教とそれらの社会への影響についての知識をもっている	.158	.741
② 複数の国の地理や歴史、重要人物などを知っている	.027	.714
④ ビジネス以外の世界の出来事に関心があり、議論することができる	.221	.697

#### 2-4. 成果指標の設定

本分析における成果指標とは、グローバル経営を担う人的資源が質・量ともに十分に確保できていると捉え、グローバル経営を担う人材の充足度として設ける。本分析では日本本社のグローバルリーダー充足度を計測したいため、人材の充足度にかんする問いのうちの 2 項目「①日本人グローバルリーダーの人員数は目標レベルを満たしている」「②日本人グローバルリーダーのパフォーマンスは目標レベルを満たしている」で信頼性分析を実施したところ、クロンバックの  $\alpha$  は.815 と「日本グローバルリーダー充足度」が測定できるものとなった。ここで抽出された因子について単純加算平均で合成変数を作成し、分析に進むこととする。

#### 2-5. 各変数の記述統計量と相関分析

分析に用いられる変数にかんする記述統計量と、各変数の相関分析の結果は下表のとおりである。独立変数間の相関について、多重共線性が疑われるような水準のものは見当たらなかった。

表 3. 変数の記述統計と相関係数 (Pearson の相関係数)

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 上場ダミー	1.250	0.434												
2. 営業利益	37446.62	92140.28	-0.195											
3. 現地人社長比率	21.760	31.142	0.229 <sup>†</sup>	-0.023										
4. 本社役員外国人比率	2.31	6.385	-0.102	0.066	0.147									
5. 海外経験のある役員比率	37.28	31.286	-0.131	0.149	0.117	0.444 <sup>**</sup>								
6. 現地人管理職比率	48.03	35.993	-0.106	0.270 <sup>†</sup>	0.561 <sup>**</sup>	0.271 <sup>†</sup>	0.360 <sup>*</sup>							
7. 日本M型	2.5075	0.69959	0.232 <sup>†</sup>	-0.398 <sup>**</sup>	-0.087	-0.065	-0.021	-0.117						
8. 海外M型	2.7264	0.72457	0.126	0.023	0.260 <sup>*</sup>	0.021	0.033	0.282 <sup>*</sup>	0.328 <sup>**</sup>					
9. 柔軟的内外選抜	2.8410	0.82518	0.091	-0.056	-0.211	0.043	0.011	-0.263 <sup>†</sup>	0.037	-0.079				
10. 計画的内部選抜	2.8978	0.75769	-0.029	0.179	0.119	0.077	0.378 <sup>**</sup>	0.168	-0.139	-0.088	0.217 <sup>†</sup>			
11. 不確実性対応力	3.8495	0.58959	0.328 <sup>*</sup>	0.119	0.168	-0.021	-0.042	-0.019	-0.270 <sup>*</sup>	0.002	0.222	0.152		
12. 多方面の一般知識	2.6012	0.79498	0.171	-0.009	-0.106	-0.211	-0.054	0.101	-0.083	-0.081	0.140	0.189	0.334 <sup>*</sup>	
13. 日本本社GL充足度	2.5000	1.00803	-0.076	0.077	0.119	-0.085	0.108	0.115	0.232 <sup>†</sup>	0.012	-0.001	0.360 <sup>**</sup>	-0.203	-0.088

<sup>†</sup> p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

(備考)GL:グローバルリーダー

### 3. 組織編成原理とグローバルリーダーの適合の分析

#### 3-1. 組織編成原理尺度とグローバルリーダー充足度の関係

通常、回帰分析は線形回帰、すなわち回帰式は1次関数として推定されるが、本分析の変数間で直線関係を見つけることはできなかった。そこで、本分析で使用している組織編成原理について考察してみると、この変数は数値が高ければ高いほどM型組織編成原理であることを表す一方で、この数値が低ければ低いほど、M型組織編成原理ではないことを表すとともに、O型組織編成原理であることをも意味する。つまり同時に2つの意味を持つことになる。このことから、本分析では組織編成原理の2乗項を導入し、非線形回帰分析の実施を試みる。その結果、日本本社のグローバルリーダー充足度と組織編成原理との間に以下のような有意の関係を見ることができた。

表 5. 日本本社グローバルリーダー充足度の重回帰分析の結果

従属変数	日本本社グローバルリーダー充足度		
	β		
	モデル 1	モデル 2 日本 M 型	モデル 3 海外 M 型 <sup>2</sup>
統制変数			
上場ダミー	.009	-.101	-.297
営業利益	-.050	.051	.074
現地人の社長比率	-.201	-.130	-.005
本社役員外国人比率	.008	-.003	-.049
海外経験のある役員比率	.373*	.298	.380*
現地人の管理職比率	.089	.065	-.077
独立変数			
日本 M 型		.320†	.445*
海外 M 型			-.006
海外 M 型 <sup>2</sup>			.423*
R <sup>2</sup>	.130	.207	.344
自由度調整済 R <sup>2</sup>	-.011	.053	.171
F 値	.920	1.342	1.984†

†:p<.10, \*:p<.05, \*\*:p<.01, \*\*\*:p<.001

### 3-2. 高充足度時のグローバルリーダー選抜基準とグローバルリーダー要件

先ほどの非線形回帰分析より、組織編成原理と日本本社グローバルリーダーの充足度の関係は、2次曲線的であることが明らかになった。このことから、海外拠点の組織編成原理がM型に高位の時と低位の時、日本本社のグローバルリーダーはいずれも充足度が高まるとは言え、それぞれの場合にグローバルリーダーに求められる要件や適切な選抜基準は異なるのではなかろうかと考えられよう。

この相違を分析する方法として、まず、海外 M 型を平均から+1 $\sigma$ と-1 $\sigma$ の間を中位群とし、+1 $\sigma$ 以上を高位次群、-1 $\sigma$ 以下を低位群とする。そして、日本本社のグローバルリーダーが高充足度のとき、すなわち海外 M 型高位群と海外 M 型下位群の場合、グローバルリーダーに求められる要件や、グローバルリーダー選抜基準は異なるものが採用されるのではなかろうか。これを探索的に回帰分析にて確認した。

分析の結果、全ての変数で有意になることはなかったが、以下の 2 点で有意となる結果を得た。

- 1) 海外 M 型低位群（海外拠点が O 型組織編成原理）では計画的内部選抜にプラス効果がある
- 2) 海外 M 型高位群（海外拠点が M 型組織編成原理）では多方面の一般知識にマイナス効果がある

表 6. 海外拠点の組織編成原理とグローバルリーダー選抜基準，要件にかんする重回帰分析の結果

従属変数	計画的内部選抜 $\beta$	多方面の一般知識 $\beta$
統制変数		
上場ダミー	.068	.353*
営業利益	.253	.150
現地人の社長比率	.008	-.179
本社役員外国人比率	-.002	-.252
海外経験のある役員比率	.309†	-.207
現地人の管理職比率	.030	.483*
独立変数		
海外 M 型高位ダミー	-.123	-.403*
海外 M 型低位ダミー	.314*	.050
R <sup>2</sup>	.316	.325
自由度調整済 R <sup>2</sup>	.155	.156
F 値	1.963†	1.924†

†:p<.10, \*:p<.05, \*\*:p<.01, \*\*\*:p<.001

1)は、海外拠点は O 型編成原理であることから、日本型の制度なり慣行、システムが既に移管されている海外拠点と考えられ得る。その場合には日本型の制度、慣行、システムに熟知したグローバルリーダーが必要となり、計画的に社内から選抜される。

2)は、海外拠点は M 型組織編成原理であることから、実施すべきタスクは明確になっている。従って対象業務に熟知していればよく、多方面の一般知識を求めるわけではない。以上のように

な解釈が可能であろう。

#### 4. おわりに

本分析では、日本企業の海外拠点が O 型組織の場合は計画的内部選抜が有効であること、M 型組織の場合には多方面の一般知識は必要とされていないということが明らかになった。つまり、組織編成原理に適合したグローバルリーダー要件を求め、選抜基準を設定することが、グローバルリーダー充足に一部、有効であることが確認されたと言えよう。

#### 【引用・参考文献】

Beechler, S. and Javidan, M. (2007) “Leading with a global mindset,” in Javidan, M., Steers, R., and Hitt, M. (eds), *Advances in International Management Vol.19*, Oxford, UK: Elsevier, pp.131-169.

Briscoe, J. P. and Hall, D. T. (1999) “An alternative approach and new guidelines for practice,” *Organizational Dynamics*, Vol.28, Issue.2, pp.37-52.

林 吉郎(1994) 『異文化インターフェイス経営』 日本経済新聞社。

石田英夫(1982) 「日本型ヒューマン・リソース・マネジメント—過程と構造」 『日本労働協会雑誌』 12月号, 第285号, 13-22頁。

石田英夫(1999) 『国際経営とホワイトカラー』 中央経済社。

## 第二部 分析編⑥

### 働き方改革施策の類型化とその効果

余合 淳

(名古屋市立大学)

#### 1. アウトライン

昨今、大企業を中心に長時間労働や働き方の柔軟化は喫緊の課題となりつつある。働き方改革の領域は、狭義には、労働時間の制限と働き方の柔軟化を中心とした人事施策を指すが、事業や組織の戦略見直しといった既存のビジネスモデルの見直しや、賃金体系や評価制度の見直しなどを含めた広義の働き方改革もその射程に含めるべきとも指摘される（松浦，2017）。

しかし、働き方改革という言葉のみが先行し、その実態が不明瞭なままの議論も尚多い。個々の働き方改革の具体的な施策とされるものは、必ずしもその違いが理論的に類型化されていない。近年の新しい多様な人事施策が、いかに分類され整理されるのか。また、それらがどのような機能を持つのか。本稿ではこうした問題意識から、働き方の類型化とその機能を実証的に検証し、2つの結論を得た。

第一に、働き方改革施策の内実は、概ね女性活躍推進施策、労働時間削減施策、勤務形態見直し、みなし時間制、限定正社員制度、人事処遇制度の見直し、という6つの施策から構成され得る。第二に、因果関係とはいえないまでも、その施策群と女性の管理職比率や売上の伸び率といった指標との関連性が示唆されており、企業にとってより働き方改革を推進することの意義を再検討させるものである。

#### 2. 働き方改革施策の類型化

##### 2-1. 予備分析

まず、働き方改革に関する人事施策を既存調査や文献等を基に抽出し、全28項目設定し、施策の類型化を図るためにその定着度合い、具体的には制度の導入率について確認した。

IV-Q4 働きやすさ・働きがいに関する人事施策	導入率 (%)
Q4.4.1 女性専門部署	37.1
Q4.4.2 女性キャリア教育	45.8
Q4.4.3 女性職域拡大	71.5
Q4.4.4 メンター指名	41.2
Q4.4.5 女性教育的配置転換	61.2
Q4.4.6 法定超の育児休業制度	72.9
Q4.4.7 育児職場復帰支援	83.3
Q4.4.8 育児介護支援制度	41.0
Q4.4.9 男性育児休暇取得推進	81.7
Q4.4.10 ノー残業デー	80.6
Q4.4.11 労働時間短縮目標	78.9
Q4.4.12 有給休暇取得率向上	86.7
Q4.4.13 職務範囲見直し策	78.0
Q4.4.14 WLB 実現のための時間管理	74.4
Q4.4.15 勤務地限定正社員制度	48.0
Q4.4.16 短時間正社員制度	36.4
Q4.4.17 職種限定正社員制度	26.1
Q4.4.18 テレワーク	28.8
Q4.4.19 裁量労働制	26.1
Q4.4.20 フレックスタイム制	57.1
Q4.4.21 モバイル勤務	25.8
Q4.4.22 みなし勤務	42.5
Q4.4.23 変形労働時間制	67.7
Q4.4.24 勤務間インターバル	20.0
Q4.4.25 正社員登用制度	88.5
Q4.4.26 インセンティブ	18.4
Q4.4.27 部下人数見直し・組織再編	67.2
Q4.4.28 多様な働き方に対応した評価・昇進	59.0

各施策の導入率を見ると特に「勤務間インターバル制度」「働き方改革へのインセンティブ（残業削減に対する報奨金等）」の両施策の導入率は 20%程度であり、分析に耐えうる十分な標本数が確保されないため、類型化の前段階で除外した。

## 2-2. 探索的因子分析による分類

26 の働き方改革施策について、探索的因子分析を行い類型化を試みた。この因子分析の手続きとしては、(1) 各因子の固有値が1を上回る範囲で因子数を想定する、(2) いずれの因子にも0.30未満の負荷量しか示さない項目については除外して再度探索的因子分析を行い、更に(3) 最も負荷量の高い因子と、次いで高い負荷量を示す因子の負荷量の差が0.1未満である項目についても除外して再度因子分析を行う、といった手続きをとっている。

尚、各因子に属する質問項目は6つの選択肢から構成されている。各項目の施策を「0. 導入していない」か、導入している場合には、「1. ほとんど利用されていない」「2. あまり利用されていない」「3. どちらともいえない」「4. ある程度利用されている」「5. よく利用されている」の5つ項目から選択するものである。

因子分析の結果、21の質問項目から計7つの因子が抽出され、各因子の特徴に基づいて命名した。第1因子は、女性というキーワードが頻出することから、「女性活躍推進施策」、第2因子はノー残業デーや有給休暇取得等、総労働時間を見直す施策であることから「労働時間削減施策」、第3因子は労働時間ではなく、勤務形態や勤務場所の見直しを意味することから「勤務形態見直し」、第4因子は労働基準法38条におけるみなし時間制に関連することから「みなし時間制」、第5因子は職種や勤務に限定性のある正社員制度群であることから「限定正社員制度」、第6因子は働き方改革に関連して人事評価制度や賃金制度などの仕組みをより適合的なものに改正していく仕組みを意味する群であることから「既存制度の見直し」、最後の第7因子は柔軟な人員管理が必要な場合への対応策の束と解釈し「人手不足対応施策」とした。



	因子						
	1	2	3	4	5	6	7
Q4.4.2 女性キャリア教育	.779	-.036	-.087	.110	-.131	.007	.003
Q4.4.1 女性専門部署	.689	-.018	-.125	.198	-.009	-.011	.014
Q4.4.6 女性育児休業制度	.681	.031	.010	.054	.075	-.005	-.064
Q4.4.7 女性職場復帰支援	.681	.020	-.024	-.196	.020	.085	-.049
Q4.4.9 男性育児休暇取得推進	.493	.146	.149	-.036	.068	-.136	.015
Q4.4.5 女性配置転換	.402	.164	.140	.037	-.027	.198	-.098
Q4.4.11 労働時間短縮	.033	.798	.015	-.192	.053	-.021	.086
Q4.4.10 ノー残業デー	.095	.712	.056	.037	.081	-.232	-.194
Q4.4.12 有給休暇取得	-.030	.705	.090	.028	-.144	.041	.067
Q4.4.13 職務範囲見直し	.149	.588	-.090	.016	.028	.147	.199
Q4.4.21 モバイル勤務	-.191	.088	.805	.140	.059	.155	-.026
Q4.4.20 フレックスタイム制	-.103	.094	.655	.199	-.204	-.025	-.201
Q4.4.18 テレワーク	.300	-.079	.597	-.164	.018	-.099	.337
Q4.4.8 育児介護支援	.210	-.039	.418	.049	.073	.072	-.195
Q4.4.22 みなし勤務	-.155	-.076	.177	.633	.158	-.062	.195
Q4.4.4 メンター指名	.209	.061	-.084	.576	.070	.068	-.013
Q4.4.19 裁量労働制	.179	-.125	.191	.538	-.019	-.087	.125
Q4.4.17 職種限定正社員制度	-.017	-.104	.016	.072	.986	-.035	.011
Q4.4.15 正社員制度勤務地限定	.006	.161	-.072	.138	.568	.088	-.031
Q4.4.28 働き方施策_評価や昇進制度	.131	-.139	.099	-.002	-.033	.846	-.029
Q4.4.27 働き方施策_人員見直し	-.116	.100	.030	-.088	.070	.643	.180
Q4.4.23 働き方施策_変形労働時間制	-.051	.111	-.106	.314	-.126	.010	.719
Q4.4.25 働き方施策_正社員登用制度	-.064	-.004	-.007	-.016	.115	.092	.351
主因子法, プロマックス回転							

因子分析の結果を踏まえ、これらの質問項目を7つのまとまりに整理し、単純加算平均することによってまとめた7つ合成変数を作成し、平均値および標準偏差を算出した。これらは理論上、各項目の一つも導入していない場合は0、全ての施策がよく利用されている場合には5点をつけるような合成変数である。信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ の値を算出すると、第7因子「人手不足対応施策」における値が極めて低いことから、以後の分析ではこれを除外し残りの6つの施策群のみを使用した。

### 3. 働き方改革施策とパフォーマンス

#### 3-1. データと変数

ここでは、働き方改革施策群が直接的に影響するものと仮定して、財務的指標、女性の労働力率、労働力の需給に関する指標との関連性を探索的に分析した。

具体的に用いた指標は、売上高総利益率（営業利益／総売上高）、売上伸び率（2014年度を100とした時の2016年度売上）、女性従業員比率、女性管理職比率、平均残業時間（総合職非管理職の月平均）、残業時間増減見込（対2016年比、1. 20%以上減、2. 20%減、3. 10%減、4. 同程度、5. 10%増、6. 20%増、7. 20%以上増）、時間当たりの労働生産性（同業他社比、1. 低い～5. 高いの5段階）、正社員の人員充足度（1. 全く足りない～5. 大いに余っているの5段階）の計8項目である。

#### 3-2. 単相関分析による働き方改革施策とパフォーマンス指標の関係性

6つの働き方改革施策と、8つのパフォーマンス指標の単相関係数を算出した。相関係数表は以下の通りである。相関係数表から読み取れる関係（すべてその値は低く弱相関）は以下の通り。

- ✓ 女性活躍推進施策は、売上高総利益率と正、売上伸び率と負の関係にある
- ✓ 労働時間削減施策は、売上伸び率と負、残業時間増減見込みと負、人員充足度と正の関係にある
- ✓ 勤務形態見直し施策は、女性管理職比率と正の関係にある
- ✓ 限定正社員制度は、女性従業員比率と正、女性管理職比率と正の関係にある
- ✓ 既存制度の見直しは、時間当たり労働生産性と正の関係にある

相関分析	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 女性活躍推進施策													
2 労働時間削減施策	.593**												
3 勤務形態見直し施策	.438**	.284**											
4 みなし時間制	.289**	.170	.399**										
5 限定正社員制度	.270**	.229*	.123	.227*									
6 既存制度の見直し	.253**	.314**	.095	.072	.240*								
7 売上高総利益率	.217*	.133	-.035	.096	.100	.184							
8 売上伸び率	-.278**	-.190*	-.139	-.119	.158	-.051	.127						
9 女性従業員比率	-.001	-.033	.020	.051	.310**	-.021	.069	.145					
10 女性管理職比率	.091	-.051	.345**	.115	.293**	-.012	.067	.223*	.556**				
11 平均残業時間	-.101	-.029	-.179	-.132	-.056	-.032	-.081	.227*	-.137	-.068			
12 残業時間増減見込	-.165	-.240**	-.016	-.045	-.038	-.128	-.132	.013	-.106	.038	-.023		
13 時間当り労働生産性	.144	-.021	.008	.111	-.002	.242**	.060	-.107	-.026	-.044	-.096	.152	
14 人員充足度(正社員)	.126	.180*	.095	.174	.008	.084	.141	-.044	.003	.083	-.156	-.052	.010

\*, p<.05, \*\*, p<.01, \*\*\*, p<.001

### 3-3. 重回帰分析による働き方改革施策とパフォーマンス指標の関係性

前項で使用した6つの働き方改革施策を独立変数、9つのパフォーマンス指標を従属変数とする通常最小二乗法による重回帰分析を行った。尚、紙面の都合上、両者の関係性を確認できなかった分析結果（従属変数に平均残業時間、残業時間増減見込を設定したモデル）については省略している。重回帰分析の結果を要約すると、以下の通りである。

- ✓ 女性活躍推進施策は、売上伸び率と負、時間当たり労働生産性と正の関係にある
- ✓ 労働時間削減施策は、女性管理職比率と負の関係にある
- ✓ 勤務形態見直し施策は、売上高総利益率と負、女性管理職比率と正の関係にある
- ✓ 限定正社員制度は、売上伸び率と正、女性従業員比率と正、女性管理職比率と正の関係にある
- ✓ 既存制度の見直しは、売上高総利益率と正の関係にある

従属変数 :	売上高 総利益率	売上伸び率	時間当たり 労働生産性	女性従業員 比率	女性管理職 比率
独立変数	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
外資ダミー	0.093	0.073	-0.122	0.001	-0.049
製造業ダミー	0.023	-0.121	-0.108	-0.194 †	-0.258 **
対数_全従業員数	0.094	0.130	-0.127	0.044	-0.165
女性活躍推進施策	0.196	-0.434 **	0.276 †	-0.034	0.034
労働時間削減施策	-0.061	-0.113	-0.174	-0.152	-0.240 *
勤務形態見直し施策	-0.227 †	-0.054	-0.087	0.049	0.492 ***
みなし時間制	0.074	0.063	0.188	0.041	0.028
限定正社員制度	0.054	0.335 **	-0.138	0.387 ***	0.340 ***
既存制度の見直し	0.217 †	0.011	0.165	-0.106	-0.124
調整済みR <sup>2</sup>	0.030	0.137	0.035	0.085	0.312
F値	1.305	2.581 *	1.369	1.956 †	5.677 ***

† : p < .10, \* : p < .05, \*\* : p < .01, \*\*\* : p < .001

### 3-4. 働き方改革施策の効果に関する考察

以上の相関分析と重回帰分析の結果をまとめた表は下記の通りである。女性活躍推進施策と売上伸び率の関係は、負の関係にあることが確認できる。因果の方向性はわからないが、女性活躍推進施策が売上にネガティブな影響を与えるか、もしくは売上に伸び悩んでいる企業ほど、女性活躍推進施策を実施する傾向にある。

勤務形態見直し施策は、女性管理職比率に対し正の関係にある。女性管理職比率が挙げると勤務形態の見直しが必要とも、勤務形態見直しにより女性でも管理職になれるチャンスが拡大しているとも解釈できる。

また、限定正社員制度は女性従業員比率、女性管理職比率に対していずれもポジティブな関係を示している。限定正社員制度は勤務地や労働時間、職種の少なくとも一つについて、従来の正社員よりも拘束度を緩めた新しい正社員区分であり、この仕組みが女性の働きやすさに寄与していると推測される。

独立変数	売上高総利益率		売上伸び率		時間当り労働生産性		女性従業員比率		女性管理職比率	
女性活躍推進施策	正(*)	n.a.	負(**)	負(**)	n.a.	正(+)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
労働時間削減施策	n.a.	n.a.	負(*)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	負(*)
勤務形態見直し施策	n.a.	負(+)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	正(**)	正(***)
みなし時間制	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
限定正社員制度	n.a.	n.a.	n.a.	正(**)	n.a.	n.a.	正(**)	正(***)	正(**)	正(**)
人事処遇制度の見直し	n.a.	正(+)	n.a.	n.a.	正(*)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

\*各セルの左側が相関分析の結果、右側が回帰分析の結果

\*残業時間増減見込、人員充足度（正社員）は相関分析のみのため省略

\*括弧内は有意水準（+：p<.10, \*：p<.05, \*\*：p<.01, \*\*\*：p<.001）

#### 4. 結び

社会的要請も含め、企業や従業員に働き方改革が望まれる時代においては、これを達成するために人事施策の正しい実行が重要である。本分析結果は、そうした働き方改革施策の分類や機能をデータに基づき示している。

働き方改革と呼ばれる一連の施策は、女性活躍関連、労働時間関連、勤務形態関連、雇用管理、既存制度の見直し関連と分類することが可能である。そして、そのように束として捉えられた施策群の中には女性管理職比率を向上させる効果が示唆されるものや、財務指標に対して負の影響を示唆させるものもある。女性活躍推進施策が女性管理職比率を必ずしも高めないといった結果は、各施策は必ずしも企業の意図通りの結果をもたらすとは限らないことを意味する。企業はその意図に適した人事施策を束として実行していくことが求められる。

#### 【参考文献】

松浦民恵（2017）「働き方改革のフロンティア—改革の射程の広がり視野に—」『日本労働研究雑誌』No.679, 42-51頁。

## 【付録】 質問票

### I あなたの会社についてお尋ねします。

Q1. 会社名 ( \_\_\_\_\_ ) 上場 ( ) 非上場 ( )

Q2. 創業年 西暦 ( \_\_\_\_\_ ) 年

Q3. 直近の決算時の貴社の年間売上高と、営業利益を以下にご記入ください。(子会社および海外現地法人を含む。)

(1) 総売上高 約 \_\_\_\_\_ 兆 \_\_\_\_\_ 億 \_\_\_\_\_ 百万円  
 (2) 営業利益 約 \_\_\_\_\_ 兆 \_\_\_\_\_ 億 \_\_\_\_\_ 百万円  
 (3) 海外売上高比率 ( \_\_\_\_\_ ) %

Q4. 従業員の構成についてお答えください。

(1) 国内の正規社員数 約 ( \_\_\_\_\_ ) 人  
 (2) 国内の非正規社員数 (直接雇用者のみ) 約 ( \_\_\_\_\_ ) 人  
 (3) 海外の全従業員数 約 ( \_\_\_\_\_ ) 人  
 (4) 国内の正規社員における外国人社員数 約 ( \_\_\_\_\_ ) 人  
 (5) 全正規従業員における女性比率 ( \_\_\_\_\_ ) %  
 (6) 管理職層における女性比率 ( \_\_\_\_\_ ) %  
 (7) 正規従業員の年齢構成  
 30歳未満 ( \_\_\_\_\_ ) %      30歳代 ( \_\_\_\_\_ ) %      40歳代 ( \_\_\_\_\_ ) %  
 50歳代 ( \_\_\_\_\_ ) %      60歳以上 ( \_\_\_\_\_ ) %

Q5. 正規社員の平均勤続年数をご記入ください。( \_\_\_\_\_ ) 年

Q6. 業種 (下の1から40までの中から一つ選んで○をつけてお答えください。)

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

#### 【製造業】

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

#### 【非製造業】

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

Q7. 貴社の過去3年間 (2014年度～2016年度決算) での業績の変化についてお尋ねします。

(1) 2014会計年度を100としたときの、昨年度 (2016年度) の売上高

--	--

(2) 2014年度から2016年度の営業利益の変化について、最も当てはまる数字に○をつけてください。

1. 黒字拡大      2. 黒字転換      3. 赤字縮小      4. 横ばい      5. 黒字縮小      6. 赤字転落      7. 赤字拡大

II 従業員との関わり方における貴社のお考えに関連して、以下の問いにお答えください。

Q1. 以下の項目のそれぞれの項目は、どの程度当てはまりますか。

	当てはまらない	どちらかといえ ば当てはまらない	い ど ち ら と も い え な い	ど ち ら か と い え ば 当 て は ま る	当 て は ま る
<b>a. 人事管理全体についての考え方</b>					
(1) 人事管理のあらゆる活動を通じて、企業から従業員一人ひとりへの期待を明確に発信すべきである	1	2	3	4	5
(2) 従業員には、企業への貢献を眼に見える形で日々行うことを求めるべきである	1	2	3	4	5
(3) 現在～将来の戦略達成のため、従業員に提示する期待・仕事・報酬は、個人ごとで変えられるべきである	1	2	3	4	5
(4) 人材確保・組織強化のため、従業員の仕事上・生活上のニーズに柔軟に対応できる人事管理を目指すべきである	1	2	3	4	5
(5) 従業員には、自社のみならず幅広い企業で価値を持つような意欲や能力を蓄積・発揮することを求めるべきである	1	2	3	4	5
<b>b. 採用についての考え方</b>					
(1) 応募者に対し、自社で働くことの魅力に加え、働くことで生じる困難も、包み隠さず伝えている	1	2	3	4	5
(2) 入社後の早い段階から即戦力として活躍できることを、選抜基準としている	1	2	3	4	5
(3) 現在～将来の経営戦略を念頭に人材要件を個別化・具体化し、それを満たす応募者を採用している	1	2	3	4	5
(4) 自らの仕事上・生活上のニーズを強く意識している応募者を、積極的に採用している	1	2	3	4	5
(5) 自社のみならず幅広い企業で価値を持つような意欲や能力を発揮しうる応募者を採用している	1	2	3	4	5
<b>c.職務設計・配属についての考え方</b>					
(1) 職務の内容や、職務遂行のために必要なことを、従業員一人ひとりに対して明示している	1	2	3	4	5
(2) ある職務について、担当者の候補が複数出た場合には、必要な成果をすぐに出せそうな人を選ぶ	1	2	3	4	5
(3) 現在～将来の戦略達成という観点から、必要な職務を企業内に残し、従業員一人ひとりに職務を付与している	1	2	3	4	5
(4) 従業員の様々なニーズに対応するために多様な就労機会を整備し、ニーズに沿った配置を行っている。	1	2	3	4	5
(5) 自社の職務を従業員がうまく遂行するためには、自社のみならず幅広い企業で価値を持つような意欲や能力が必要である	1	2	3	4	5
<b>d.評価・報酬についての考え方</b>					
(1) 昇降格に関する基準は社内で公開されており、実際の昇降格の対象者には綿密なフィードバックを行っている	1	2	3	4	5
(2) 個人の属性に囚われず、現時点の実力や成果の大小に応じた評価や報酬を、全ての従業員に与えている	1	2	3	4	5
(3) 個人の属性に囚われず、現在～将来の戦略達成への貢献度の違いに応じた評価や報酬を、全ての従業員に与えている	1	2	3	4	5
(4) 昇降格に関する判断を行う時には、従業員の仕事上・生活上の様々なニーズを考慮に入れている	1	2	3	4	5
(5) 自社のみならず幅広い企業で価値を持つような力を保有・発揮しているか否かを、従業員の昇降格の基準としている	1	2	3	4	5
<b>e.能力開発についての考え方</b>					
(1) 蓄積・発揮しなければいけない能力、それが取得できる機会について明確に定義し、従業員に伝えている	1	2	3	4	5
(2) 従業員が現在の仕事における成果を最大化できるよう、成長支援を行っている	1	2	3	4	5
(3) 現在～将来の戦略達成のために必要な能力を従業員一人ひとりに合わせて定義し、成長支援を行っている	1	2	3	4	5
(4) 従業員の仕事上・生活上のニーズを最大限満たすために必要な成長機会を見出し、成長支援を行っている	1	2	3	4	5
(5) 自社のみならず幅広い企業で価値を持つような能力を定義した上で、成長支援を行っている	1	2	3	4	5

Q2- a. 人事施策の立案・運用に影響を与えうる環境要因に関連して、以下の問いにお答えください。

	全く影響しない	影響しない	どちらとも言えない	影響する	大きく影響する
(1) 自社の従業員の意識や能力	1	2	3	4	5
(2) 企業の所有者（株主，出資者等）の意向	1	2	3	4	5
(3) 他社の人事管理上の取り組み	1	2	3	4	5
(4) 社外の人材市場の動向	1	2	3	4	5
(5) 情報技術の進展状況	1	2	3	4	5
(6) 人事管理に関わる法制度の動向	1	2	3	4	5
(7) これまでの人事管理のあり方	1	2	3	4	5

Q2- b. 自社の従業員の意欲や能力を高めようとする際、以下の要因はどのように作用していますか。

	用ネガティブに作用している	ややネガティブに作用している	どちらでもない	ややポジティブに作用している	ポジティブに作用している
(1) 企業の所有者（株主，出資者等）の意向	1	2	3	4	5
(2) 他社の人事管理上の取り組み	1	2	3	4	5
(3) 社外の人材市場の動向	1	2	3	4	5
(4) 情報技術の進展状況	1	2	3	4	5
(5) 人事管理に関わる法制度の動向	1	2	3	4	5
(6) これまでの人事管理のあり方	1	2	3	4	5

Q3. 貴社の従業員について、以下の問いにお答えください。

	当てはまらない	どちらかといえば当てはまらない	どちらとも言えない	どちらかといえば当てはまる	当てはまる
(1) 有能な人材の自発的離職が、操業の足かせとなっている	1	2	3	4	5
(2) 幅広い従業員が、自分の能力に自信を持っている	1	2	3	4	5
(3) 幅広い従業員が、職務内容に満足している	1	2	3	4	5
(4) 幅広い従業員が、報酬に満足している	1	2	3	4	5
(5) 従業員一人ひとりの「その人らしさ」が、周囲から承認されている	1	2	3	4	5
(6) 従業員は会社が提供する報酬や仕事機会に納得している	1	2	3	4	5
(7) 従業員は会社が提供する報酬や仕事機会に見合う貢献をしている	1	2	3	4	5

Ⅲ. 貴社の競争力と経営環境についての考え方をお尋ねします。

Q1. 貴社は、業界(主力製品・サービス)において、ライバル他社に先がけて革新的製品を作り出しておられますか。

- (1) そう思わない (2) あまりそう思わない (3) どちらともいえない (4) 少しそう思う (5) そう思う

Q2. 貴社を取り巻く経営環境についてお尋ねします。

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
(1) 他の業種に比べて、競合他社の戦略は予見しやすい	1	2	3	4	5
(2) 他の業種に比べて、需要や消費者の嗜好は予見しやすい	1	2	3	4	5
(3) 他の業種に比べて、自社製品・サービスに関する技術に大きな変化はない	1	2	3	4	5

Ⅳ. 貴社のダイバーシティ(多様性) 推進施策についてお尋ねします。

Q1. 労働時間の管理についてお尋ねします。

(1) 2016年度の当社で働く総合職(非管理職)一人当たりの平均残業時間(月) 約( )時間

(2) 当社で働く総合職(非管理職)一人当たりの平均残業時間(月)の増減見込み(対2016年度比)

1. 20%以上減 2. 20%減 3. 10%減 4. 同程度 5. 10%増 6. 20%増 7. 20%以上増

(3) 当社で働く総合職(非管理職)一人当たりの平均残業時間(月)の今年度(2017年)目標

( )時間程度

Q2. 従業員一人一時間当たりの労働生産性を同業他社と比べた評価についてお尋ねします。

1. 低い 2. どちらかといえば低い 3. どちらともいえない 4. どちらかといえば高い  
5. 高い

Q3. 人員の充足度についてお尋ねします。

(1) 正規社員の人手は足りていますか?

1. 全く足りていない 2. どちらかといえば足りていない 3. ちょうどよい  
4. どちらかといえば余っている 5. 大いに余っている

(2) 非正規社員の人手は足りていますか?

1. 全く足りていない 2. どちらかといえば足りていない 3. ちょうどよい  
4. どちらかといえば余っている 5. 大いに余っている



Q4. 従業員の働きやすさ・働きがいに関する人事施策についてお尋ねします。

	導入していない	導入済み					
		ほとんど利用されていない	あまり利用されていない	えな	どちらともい	ある程度利用されている	よく利用されている
(1) 女性活躍推進の専門部署	0	1	2	3	4	5	
(2) 女性を対象としたキャリア教育	0	1	2	3	4	5	
(3) 女性の職域拡大	0	1	2	3	4	5	
(4) メンター（助言者・支援者）の指名	0	1	2	3	4	5	
(5) 女性の教育的配置転換	0	1	2	3	4	5	
(6) 女性を対象とした育児休業制度の法定を超える拡充	0	1	2	3	4	5	
(7) 育児休業中の女性への職場復帰支援	0	1	2	3	4	5	
(8) 育児介護等の支援（事業所内保育所，シッター補助等）	0	1	2	3	4	5	
(9) 男性の育児休暇の取得推進	0	1	2	3	4	5	
(10) ノー残業デー	0	1	2	3	4	5	
(11) 労働時間短縮目標	0	1	2	3	4	5	
(12) 有給休暇の取得率向上策	0	1	2	3	4	5	
(13) 労働時間削減のための職務範囲の見直し策	0	1	2	3	4	5	
(14) WLB（ワークライフ・バランス）実現のための時間管理	0	1	2	3	4	5	
(15) 勤務地限定正社員制度	0	1	2	3	4	5	
(16) 育児介護等を除く恒常的な短時間正社員制度	0	1	2	3	4	5	
(17) 職種限定正社員制度	0	1	2	3	4	5	
(18) テレワーク（在宅勤務）	0	1	2	3	4	5	
(19) 専門職，企画職を対象とした裁量労働制	0	1	2	3	4	5	
(20) フレックスタイム制	0	1	2	3	4	5	
(21) サテライトオフィス等のモバイル勤務	0	1	2	3	4	5	
(22) 事業場外みなし制度	0	1	2	3	4	5	
(23) 変形労働時間制	0	1	2	3	4	5	
(24) 勤務間インターバル規制	0	1	2	3	4	5	
(25) 非正規従業員の正社員登用	0	1	2	3	4	5	
(26) 働き方改革へのインセンティブ（残業削減に対する報奨金等）	0	1	2	3	4	5	
(27) 管理する部下人数の見直しや組織再編	0	1	2	3	4	5	
(28) 多様な働き方に対応した人事評価制度や昇進制度	0	1	2	3	4	5	

Q5. 下記の社員に関する雇用・活用について、当てはまるところに○をつけて下さい。

	女性社員	シニア社員	外国人材	中途採用社員	時間制約のある社員
(1) 社内の推進体制を組織として設置している					
(2) 相談窓口の設置，対象者に対する研修等のサポート体制を導入済みである					
(3) 管理職に対する研修等の取り組みを行っている					
(4) ロールモデルやキャリアプランを社内でも提示している					
(5) 雇用・活用方針について対外公表している					
(6) 優先的に採用し，比率を高めている					



VI. 意思決定の制度についてお尋ねします。

Q1. 以下の事案について①提案・起案, ②決定・決裁ができる最も下の職位はどこですか。

事案	①提案・起案できる職位					②決定・決裁できる職位				
	役員以上	部長クラス	課長クラス	係長・主任クラス	一般管理職の社員	取締役以上(含む)	部長クラス	課長クラス	係長・主任クラス	社員の一般管理職
(1) 中期経営計画, 予算計画, 経営資源の配分	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 新事業の立ち上げ, 新市場への参入	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 指揮命令系統, 各職務の権限, 人員配置	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 施設・店舗の立地, 流通経路, 設備投資	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 生産計画, 販売計画, 在庫計画	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 原価, 製品またはサービスの市場価格	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) 日常業務における業務目標, 作業手順	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

VII. 貴社の管理職育成についてお尋ねします。

Q1. 採用や教育などの人事施策や活動において, 以下の項目はそれぞれの程度重視されていますか。

	重視していない	あまり重視していない	どちらともいえない	やや重視している	重視している
(1) 長期雇用を前提とした社内での経営人材の育成	1	2	3	4	5
(2) 優秀な経営人材の外部からの獲得	1	2	3	4	5
(3) 多様な職能分野の人々を統括する管理者(ジェネラリスト)の育成	1	2	3	4	5
(4) 一定の職能分野での専門家(スペシャリスト)の育成	1	2	3	4	5
(5) 新卒採用における将来性のある人材の確保	1	2	3	4	5
(6) 必要に応じた中途採用による人材の確保	1	2	3	4	5
(7) 個人の成長を促す職位や職務への配置	1	2	3	4	5
(8) 各職務に最適なスキルを持つ人材の配置	1	2	3	4	5
(9) 経営理念や会社の不文律に精通した人材の育成	1	2	3	4	5
(10) 社外でも通用するスキルを持つ人材の育成	1	2	3	4	5

Q2. 会社が期待する貢献ができる管理職人材が確保できているかどうかについてお尋ねします。

	全く確保できていない	どちらかと言えれば確保できていない	どちらともいえない	どちらかと言えれば確保できている	十分に確保できている
(1) 主任, 係長クラス	1	2	3	4	5
(2) 課長クラス	1	2	3	4	5
(3) 部長クラス	1	2	3	4	5
(4) 役員以上	1	2	3	4	5

Ⅷ. 貴社の人事管理上のガバナンス構造についてお尋ねします。

Q1. 以下の人事管理上の各項目において、非管理職（一般従業員）の製品開発・ビジネスシステム・事業開発・業務開発部門（以下：開発部と呼びます）と人事部との権限関係はどのようになっていますか。

	開発部門が決定する	より開発部門の意向が尊重される	どちらともいえない	より人事部の意向が尊重される	人事部が決定する
(1) 開発部門配属の新規採用の選抜	1	2	3	4	5
(2) 開発部門の社員の賃上げ・賞与の枠（原資）の決定	1	2	3	4	5
(3) 開発部門の社員個別の人事考課の得点（ランク）の決定	1	2	3	4	5
(4) 開発部門の昇進・昇格者の枠（頭数）の決定	1	2	3	4	5
(5) 開発部門の教育訓練計画	1	2	3	4	5
(6) 開発部門に関わる労使関係の協定や協約の締結	1	2	3	4	5
(7) 開発部門の人員計画	1	2	3	4	5
(8) 開発部門内の異動や配置の決定	1	2	3	4	5
(9) 開発部門から異なる部門（職能）への異動や配置の決定	1	2	3	4	5
(10) 昇進・昇格対象者の決定	1	2	3	4	5

Q2. 非管理職（一般社員）の開発部門の社員の人事情報について人事部と開発部門はそれぞれどの程度知っていますか。

	【管理職層】					【非管理職（一般社員）層】				
	知開 つ発 て部 いる の方 が よ く	知開 つ発 て部 いる の方 が や や	同 じ 程 度	知人 つ事 て部 いる の方 が や や	知人 つ事 て部 いる の方 が よ く	知開 つ発 て部 いる の方 が よ く	知開 つ発 て部 いる の方 が や や	同 じ 程 度	知人 つ事 て部 いる の方 が や や	知人 つ事 て部 いる の方 が よ く
(1) 所属（部・課単位）歴	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) これまでの人事考課歴	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) これまでの職務経歴（過去にどのような仕事を担当してどのような成果をあげたか）	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 保有するスキル	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 本人のキャリア志向やキャリア目標	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 新しい職務において活躍する可能性	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) 本人の強み・弱みといった人となり	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

IX. 人事部についてお尋ねします。

Q1. 人事スタッフの多様性についてお尋ねします。

- (1) 人事スタッフに占める中途採用者は、約何%ですか。 ( ) %
- (2) 人事部の部長職および課長職の中で、人事部以外から課長ポストに中途採用された人はどのくらいの比率を占めますか。 ( ) %
- (3) MBA取得者比率は約何%ですか。 ( ) %
- (4) 人事スタッフのうち、人事以外の職能(部門)を経験したことのある人材の比率はどのくらいでしょうか。
1. 人事以外の職能を経験したことがない 約( )%
  2. 人事職能の経験が他職能にくらべて長い 約( )%
  3. 人事職能の経験が他職能に比べて短い 約( )%
- (5) 人事スタッフの人事職能の中での仕事経験の幅について比率をお尋ねします。
1. 1つの仕事を経験している(たとえば採用のみなど) 約( )%
  2. 2つか3つの仕事を長く経験している(たとえば採用と給与など) 約( )%
  3. 4つ以上の仕事を経験している 約( )%

Q2. 人事部の活動の成果についてお尋ねします。

- a. 貴社における人事部の存在意義について、お尋ねします。以下に挙げる5つの役割について、人事部が時間やエネルギーをかけている割合について100%を配分する形でお答えください。(おおよそで結構です。)
- b. 上記回答について、達成度はどれくらいと思いますか。最も当てはまる数字に○をつけてお答えください。

	a	b				
	時間・エネルギー配分 (%)	全く達成できていない	いあまり達成できていない	どちらでもない	やや達成できている	非常に達成できている
(1) 人事情報の蓄積・整理		1	2	3	4	5
(2) 内部監査と統制		1	2	3	4	5
(3) 人事施策の運用に関する支援(人事施策の実施と運営)		1	2	3	4	5
(4) 人事制度や施策の開発と展開(新しい制度や方式を開発すること)		1	2	3	4	5
(5) 経営のパートナーとして戦略面に従事(経営陣の一員となり、戦略的な人事計画、組織設計、戦略的変革に携わること)		1	2	3	4	5

Q3. あなた(人事部長様) ご自身が経験した職能分野についてお尋ねします。

(1) あなたご自身が経験した職能全てに○をつけてください。(複数回答可)

- |                 |                      |            |             |                   |                   |
|-----------------|----------------------|------------|-------------|-------------------|-------------------|
| 1. 経営企画         | 2. 法務                | 3. 経理・財務   | 4. 人事・教育    | 5. 総務・秘書          | 6. 広報・宣伝          |
| 7. 情報システム       | 8. 営業企画<br>(マーケティング) | 9. 販売・営業   | 10. 貿易・海外事業 | 11. 資材・購買<br>工程管理 | 12. 生産技術・<br>生産管理 |
| 13. 製品開発・<br>設計 | 14. 研究・開発            | 15. その他( ) |             |                   |                   |

(2) あなたが経験した職能の中で、一番長く経験した職能をQ3(1)の選択肢の中から一つ選んで番号でお答えください。

( )

(3) (2)で回答した職能分野でどのような仕事を経験しましたか。一つだけ番号に○をつけてお答えください。

1. その職能の中で1つの仕事を長く経験してきた(たとえば経理なら原価計算のみなど)
2. その職能の中で2つか3つの仕事を経験してきた(たとえば経理なら原価計算と決算)
3. その職能の中で数多くの仕事を経験してきた

**X. 貴社の組織文化についてお尋ねします。**

Q1. 貴社の組織文化について、おおよそで結構ですので、各項目の A~D の合計が 100%になるようにお答えください。

(1) 顕著にみられる特徴

A	我々の組織は家族のような存在であり、考え方が共有されている	%
B	我々の組織は企業家精神にあふれ、皆が進んでリスクの中でチャレンジする傾向にある	%
C	我々の組織は業務遂行が最大の関心事であり、数値目標の達成を最重要視している	%
D	我々の組織は非常に構造化されており、従業員の仕事は形式的な手続きによって規定されている	%
合計		100%

(2) リーダーシップ・スタイル

A	我々の組織のリーダーシップとは、部下を育て、人々を助けることと考えられている	%
B	我々の組織のリーダーシップとは、企業家精神を発揮し、革新的なものと考えられている	%
C	我々の組織のリーダーシップとは、現実的で、結果至上主義であることと考えられている	%
D	我々の組織のリーダーシップとは、調整を行い、組織化し、効率的なことと考えられている	%
合計		100%

(3) 従業員管理

A	我々の組織の従業員管理の方法の特徴は、チームワーク、コンセンサス、組織への参加である	%
B	我々の組織の従業員管理の方法の特徴は、革新性、自由、独創性である	%
C	我々の組織の従業員管理の方法の特徴は、マーケット志向、従業員への達成要求である	%
D	我々の組織では、職務記述書に職務内容が定められており、在職の保証、規則への服従が従業員管理の特徴である	%
合計		100%

(4) 組織を団結させるもの

A	我々の組織は、忠誠心と相互信頼によって団結している	%
B	我々の組織は、業界の最先端を目指し革新と新規開発へ全力を注ぐことで団結している	%
C	我々の組織は、ゴールや目標の達成によって団結している	%
D	我々の組織は、円滑な業務活動を行うために形式的なルールと方針によって束ねられている	%
合計		100%

(5) 戦略的に重視するもの

A	我々の組織は、人材開発に力を入れ、高い信頼、コミュニケーションと参加を重視する	%
B	我々の組織は、新しい資源の獲得と、新しいことへの挑戦と機会をメンバー自身が探ることが重要とみなされる	%
C	我々の組織は、目標の達成と市場競争に勝つことに重きを置いている	%
D	我々の組織は、効率性、統制、円滑な業務活動を重視する	%
合計		100%

(6) 成功の基準

A	我々の組織は、チームワークが良く行われ、従業員が組織に献身的であることを、組織の成功と定義する	%
B	我々の組織は、短期利益よりも先の組織の姿を重視し、独創的な商品を持っていることを、組織の成功と定義する	%
C	我々の組織は、市場で勝つこと、ライバル企業をしのぐことを、組織の成功と定義する	%
D	我々の組織は、効率的で着実な業務活動、低コスト生産を、組織の成功と定義する	%
合計		100%

XI. 将来のグローバル経営幹部候補者で、グローバル事業を現場で牽引するリーダー人材（＝グローバルリーダー）についてお尋ねします。

Q1. 貴社では、海外拠点展開を既に図っておられますか。はい、いいえ、どちらかに○をつけて下さい。

はい ⇒ Q2 へお進みください

いいえ ⇒ アンケートは終了です。ご協力ありがとうございました。

Q2. 貴社のグローバル経営の状況についてお伺いします。

- |                         |    |     |   |
|-------------------------|----|-----|---|
| (1) 海外に初進出した年           | 西暦 | ( ) | 年 |
| (2) 海外拠点の現地人社長比率        |    | ( ) | % |
| (3) 本社役員の外国人比率          |    | ( ) | % |
| (4) 日本人役員のうち、海外経験者の比率   |    | ( ) | % |
| (5) 海外拠点の中間管理職以上の現地人材比率 |    | ( ) | % |

Q3. 日本の事業所と海外拠点の組織編成や従業員の仕事観についてお尋ねします。

		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらでもない	ややその通り	その通り
(1) 従業員の職務や責任範囲は具体的に規定されている	日本の事業所	1	2	3	4	5
	海外拠点	1	2	3	4	5
(2) 従業員は1クラス上の仕事を任されることがある	日本の事業所	1	2	3	4	5
	海外拠点	1	2	3	4	5
(3) 職務や責任範囲を超えた行動が推奨・評価される	日本の事業所	1	2	3	4	5
	海外拠点	1	2	3	4	5
(4) 従業員は職務や責任範囲を超えた行動を取りたがらない	日本の事業所	1	2	3	4	5
	海外拠点	1	2	3	4	5

Q4. グローバルリーダーを選抜する際の考え方についてお尋ねします。

	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	ほぼ当てはまる	常に当てはまる	よくわからない
(1) 必要な能力（コンピテンシー）を明確にしており、そのリストに基づく選抜	1	2	3	4	5	6
(2) 他の従業員との能力の比較による選抜	1	2	3	4	5	6
(3) 計画的にグローバルリーダーは選抜される	1	2	3	4	5	6
(4) 候補者が見つかれば、グローバルリーダーは選抜される	1	2	3	4	5	6
(5) 育成期には、スピードを重視する	1	2	3	4	5	6
(6) 育成に時間がかかっても結果的に育てば良い	1	2	3	4	5	6
(7) 必要に応じて外部から採用している	1	2	3	4	5	6
(8) 国内から選抜している	1	2	3	4	5	6
(9) 本社、現地法人以外の人材から選抜している	1	2	3	4	5	6
(10) 当座の火消しで選抜する	1	2	3	4	5	6
(11) ジョブローテーションの一環で選抜する	1	2	3	4	5	6
(12) 現地の利益拡大の目的で選抜する	1	2	3	4	5	6
(13) 将来の本社の経営人材に育つことを期待して選抜する	1	2	3	4	5	6



Q5. グローバルリーダーを選抜する際に、下記内容を選抜指標として使用しますか。

	全く使用しない	あまり使用しない	場合によって使用する	よく使用する	必ず使用する	よくわからない
多方面にわたる知識						
(1) 自社のグローバル戦略を理解している	1	2	3	4	5	6
(2) 複数の国の地理や歴史、重要人物などを知っている	1	2	3	4	5	6
(3) 世界の主な宗教とそれらの社会への影響についての知識をもっている	1	2	3	4	5	6
(4) ビジネス以外の世界の出来事に関心があり、議論することができる	1	2	3	4	5	6
(5) 不慣れな場面や土地を楽しむことができる	1	2	3	4	5	6
(6) 異文化や異なる習慣を学ぼうとする	1	2	3	4	5	6
心理的な素養						
(7) 既存のやり方にとらわれずに新しい方法で挑戦する	1	2	3	4	5	6
(8) 自分で状況をコントロールできない場面でもうまくやっていける	1	2	3	4	5	6
(9) 全く文化や意見の異なる人々と効果的に仕事をする	1	2	3	4	5	6
(10) 他者との仕事の調整に積極的である	1	2	3	4	5	6
(11) 目的達成のために異文化の人々と協働することができる	1	2	3	4	5	6
(12) 複数の異文化の非言語表現が理解できる	1	2	3	4	5	6
社会的な能力						
(13) 多様な人々やアイデアにオープンである	1	2	3	4	5	6
(14) 対話スキルにたけている	1	2	3	4	5	6
(15) 大きな変化や変革を楽しめる	1	2	3	4	5	6
(16) 自分に対するフィードバックを素直に受け入れる	1	2	3	4	5	6
(17) 他者の協力を積極的に得る	1	2	3	4	5	6
(18) 部下の育成により注力する	1	2	3	4	5	6
社会的な行動						
(19) 自分がミスをした時は素直に認める	1	2	3	4	5	6
(20) 意思決定にあたり、周囲の意見を取り入れる	1	2	3	4	5	6
(21) 他部門からの支援を求められる時、支援する	1	2	3	4	5	6
(22) 部下が問題に遭遇した際に、適切な手助けをする	1	2	3	4	5	6
(23) 他部門の悪口を言わない	1	2	3	4	5	6

Q6. グローバル経営を担う人材の充足度についてお尋ねします。最も当てはまる数字に○をつけてください。

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらでもない	やや当てはまる	当てはまる	よくわからない
(1) 日本人グローバルリーダーの人員数は、目標レベルを満たしている	1	2	3	4	5	6
(2) 日本人グローバルリーダーのパフォーマンスは、目標レベルを満たしている	1	2	3	4	5	6
(3) 海外拠点マネジャーの現地化率は目標レベルを満たしている	1	2	3	4	5	6
(4) 海外拠点マネジャーの定着率は目標レベルを満たしている	1	2	3	4	5	6
(5) グローバルリーダーを必要とするポストには十分な人員が配置されている	1	2	3	4	5	6
(6) 海外拠点マネジャーのポストには十分な数の現地人が配置されている	1	2	3	4	5	6

以上でアンケートは終了です。 ご協力ありがとうございました。