

人事部とライン管理者の共同的運用を通じた 人的資源管理施策の定着

森 谷 周 一

要 旨

本稿は、企業内に新たに導入された人的資源管理の制度・施策が、定着に至るまでの過程において、人事部とライン管理者の主要な運用主体がどのような役割を果たすのかについて検討するものである。その結果、障がい者雇用を推進する A 社の事例から、関係性による調整を通じた人事部とライン管理者の共同的な運用が、施策の定着に影響する主要因となることが明らかとなった。

キーワード：人的資源管理の運用 (HRM Implementation)、関係性による調整 (Relational Coordination)、ライン管理者 (Line Manager)、障がい者雇用 (Disability Management)、人事部 (Human Resource Department)

I 人的資源管理の変革に対する実践的要請

近年、わが国の人材マネジメントを巡っては、これまでの人事制度・施策を抜本的に見直し、新たな制度を導入することで人事上の変革を企図する動きが度々見られるようになってきた。関連する代表的な議論は、これまで日本企業の雇用慣行として支配的であった、いわゆるメンバーシップ型雇用から、欧米企業で主流とされているジョブ型雇用への転換であり、その是非を巡っては学会・実務を問わず多くの関心を集めている。さらに、2020年9月に経済産業省の持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会によって公表された報告書、通称人材版伊藤レポートでは、これまでのわが国における人材マネジメントのあり方を抜本的に見直すことの必要性が述べられてお

り、人的資本経営を基軸とした新たな人材マネジメントの方向性が示されている。人的資本経営の枠組みによると、従前の日本企業が採用してきた人材マネジメント施策は、従業員を消費の対象である人的資源と認識している点に問題があり、今後は人材マネジメントの目的を人的資本の活用や成長を通じた価値創造に重きを置くことが必要となってくる。そのような指針に基づいて日本企業では、人的資本経営の内容に即した新たな制度の策定・導入の動きが散見されるようになってきた。

上述のような実務上の動向を踏まえると、日本企業が直面する人材マネジメントの変革に対する圧力は、単に既存の制度を改訂、修正するに留まらない、これまでに組織が経験したことのないような新たな人事制度・施策の導入を促すことを意味する。しかしながら、これまで人的資源管理論においては、新たな人事制度・施策が導入されてから定着に至るまで、誰が、どのように関与しているのか、またその主体のどのような営為によって施策が定着するのか、という点については、ほとんど検討されていない。そこで本稿では、新たな人的資源管理の制度・施策が導入された後、定着に至るまでの組織的な過程に着目し、その解明に向けた試論的考察を行う。

II 人的資源管理論における導入－定着プロセスの検討意義

人的資源管理の新たな制度・施策を導入し、それを組織内で実践しながら定着するまでの過程を捕捉するような試みは、これまで人的資源管理論、とりわけわが国の人材マネジメントを分析対象とするような研究潮流の主要な論点とはなっていない。というのも、日本的経営の特質（例えば Keizer 2010）や日本企業の人事部が有する特殊性に関する国際比較（例えば Jacoby 2005）を論じた研究に代表されるように、これまで日本企業を対象とした人的資源管理論の研究系譜を概観すると、人事部の位置づけや制度上の特徴などの、人材マネジメントの構造的側面については多くの検討がなされてきた一方で、人事制度・施策がいかに現場で展開され、組織に根づいていくのか、という過程に関しての研究蓄積は乏しいことがわかる。制度を展開する中で

の組織的な過程に着目する研究については、人的資源管理の運用に関する一連の研究群が該当するが、それらの中心的な論点は、業績評価や人事異動など、人事制度を運用する中で生じる一時点での意思決定について、人事部と現場のライン管理者のどちらに主導権が存在するのかというものであり（例えば一守 2016など）、組織内での制度の定着を実現するための営為がどのようになされているのかについては不明なままとなっている。

海外の諸研究においても、人事制度・施策の導入から定着にいたるまでの過程について詳細に検討した研究はほとんど見られない。欧米企業を念頭に置いた人的資源管理の運用研究は、ライン管理者の果たす役割に焦点を当てるものが多く、ライン管理者の能力や動機が人的資源管理の運用に与える影響や、人事部からライン管理者への権限移譲の度合いに関する考察が中心となっている（詳しくは Intindola et al. 2017、森谷 2022を参照のこと）。この点に関して Trullen et al. (2020) は、経営学において運用もしくは実行を意味する *implementation* がどのような概念として研究上取扱われているのかについて、人的資源管理論を含む経営学の関連領域ごとに整理している。その中で当該研究では、イノベーション論や経営戦略論、戦略・組織変革論の領域においては *implementation* を、導入から定着まで (*from adaption to routinization*) の組織内実践として定義している研究が複数存在している一方で、人的資源管理論においてはそのような研究が確認されていないことを示している。

それでは、なぜ人的資源管理論において制度の導入・定着プロセスの解明に向けた試みがなされていないのであろうか。人的資源管理のフロンティアとしての戦略的人的資源管理論では、人的資源管理の制度および施策の束が、従業員の経験やその帰結としての成果、例えば生産性や離職率、職務満足などと、どのように関連しているのかを明らかにすることに主眼が置かれている。それらの変数は実証分析に際して、特定の時点での制度の内容や、従業員の認知・経験等を測定することが多い。それゆえ、新たな制度・施策の導入によって、組織内でそれらがどのように実践され、時間的な経過の中でそ

の制度に対する認識や組織内での位置づけに関する変化の機微は捨象される傾向にある。

しかしながら、日本企業の人材マネジメントをめぐる変革に対する機運の高まりを所与とすると、新たな制度がどのように組織内で受容され、実践を通じた定着が可能になるのか、という点はますます重要な課題となる。わが国は2010年代後半から2020年代に差し掛かり、働き方改革や人的資本経営といった、従前の雇用慣行や人事制度・施策を見直し、抜本的に従業員に対する認識や雇用のあり方についての方針等を変えていくことを促進するような提言が多くなされてきた。それに呼応するように、各企業は試行錯誤しながら、社会的な要請を踏まえつつ企業と個人双方にとって便益が期待される人材マネジメントのあり方を模索している。長時間労働の是正や、ジョブ型雇用、戦略人事、ダイバーシティマネジメントといった、現在トレンドとなっている人事関連の主要テーマは、これまでの雇用や人事管理の前提となっていた価値観や慣習に対する反省という側面を含んでいることが多い。それゆえ、現代企業に求められる人材マネジメント上の変化は、既存の制度・施策の修正や変更というよりは、むしろそれらからの脱却を志向するという意味で、人材マネジメント上の改革や革新として捉える方が適切であろう。これまでも、成果主義的な評価制度の導入の是非を巡る議論が日本企業でなされたように、伝統的な雇用慣行を見直しに向けた問題提起がなされたことはあるが、たとえば人的資本経営が、特定の人事制度・施策ではなく広範な人材マネジメントの領域を対象とする点や、人材マネジメントの根幹を成す従業員観および、組織内での人材マネジメントの位置づけの転換にまで言及していることを踏まえると、日本企業はこれまでに経験したのことがない人材マネジメント上の変革に対する組織内外の圧力に晒されていることが理解できる。そのような、当該組織にとって急激な変革を伴う新規性の高い人材マネジメントを実践する際には、変化を好まない従業員からの抵抗感や、運用ノウハウの欠落、目標や意義についての誤った理解等、定着を妨げる複数の要因が顕在化しやすいと言える。これこそが現代日本企業にとって、人的資源

管理の導入と定着に至るまでの組織内での営為を明らかにすることの研究意義であると考えられる。

Ⅲ 複数の運用主体間の相互作用としての導入・定着プロセス

本稿では、導入から定着に至るまでの組織内プロセスを、制度や施策を展開する複数の運用主体の営為およびそれらの相互作用という観点から分析する。そのような分析視角を採用する理由は、以下の通りである。

まず、人材マネジメントの制度・施策の導入および定着に影響を与える組織内での活動を捕捉するにあたっては、人材マネジメントを専門とする人事部の視点からのみでは、その全てを描くことが困難であることが挙げられる。例えば、抜本的な人事制度の改訂にあたっては、単に人事部のみならず、現場の管理職層がその改訂理由および導入の背景等について、従業員に対して働きかけを行うことで従業員の受容を引き出し、制度に対する組織内での一貫した認識を獲得することが、制度の定着には欠かせないだろう。加えて、人的資本経営の特徴の一つである、人事戦略と経営戦略との整合性を重視するのであれば、なおさら新たな人材マネジメントの制度・施策が当該組織の経営方針や事業戦略等とどのように関連しているのか、という点に対する説明が求められる。このように、現場のライン管理者は人材マネジメントについて、その意味や運用方法を解釈し、部下である従業員に伝達したり、実際に施策を現場で適用したりする役割を担うと考えられる。また、ライン管理者は導入された施策や制度を現場で実践する立場にあることから、現場での定着に向けた課題を抽出したり、解決したりする機能を果たすことが期待される。以上のように、人的資源管理の導入から定着に至るまでには、人事部とライン管理者がそれぞれの立場や役割に基づき、その制度に対する理解や認識を浸透させたり、現場での制度の適切な運用を促進したりすることで、人材マネジメントが定着していくものと推察される。

次に、それぞれの主体の相互作用に注目する所以として、導入から定着に至るまでの不確実性の高さに注目したい。新たな制度や方策の導入に際して

は、従業員の戸惑いや運用サイドのノウハウの欠落等に起因して、これまで経験したことのない人事制度や施策であればあるほど、意図した形でスムーズに制度が定着することは容易ではないことが想像できる。実際、人的資源管理が意図通りに実現しないことは、多くの研究によって指摘されている(Wright and Nishii 2013)。そのような不確実性の高い状況下で、複数の立場が異なる主体が、人事制度・施策を実践し、その狙いを達成するためには、両者は適切な協力関係を構築することで、不確実性に対処することが想定される。したがって、人材マネジメント制度・施策の導入から定着までの一連の流れを分析するためには、複数の運用主体が、どのように連携を図りながら現場で当該制度・施策を実践しているのかに着目することが肝要と言えるだろう。

IV 事例研究

1. リサーチデザイン

本稿では、前述した分析視角に基づき事例分析を通じた導入・定着プロセスの実証的な検証を試みる。本研究の中心的な問いが、「どのようにして」という How を中心とするものであることから、定性的な手法に基づくデータ収集および分析がふさわしい(Yin 1989)。加えて前述のように、本研究では制度の運用に携わる複数の主体が、それぞれどのように協力し合うことで導入された制度・施策が定着するのかに着目することから、社会的な相互作用から生ずる複雑性を勘案すると、定性的手法に基づく実証が適切であると思われる。

実証にあたっては、株式会社 A 社の障がい者雇用制度を事例として選定し、その導入から定着に至るまでの過程を分析する。A 社は、電気チェーンブロック等を製造する巻上げ機器メーカーであるが、その人材マネジメント上の大きな特徴は、従業員に占める障がいをもつ従業員の割合である。A 社では、障がい者雇用率は2023年10月時点で7.30%と、法定雇用率の2.3%を大きく上回る(A 社ホームページ、2023年11月16日閲覧)。現在は、製造現場

を中心に、知的障がい者や身体障がい者を採用・配置することで、障がい者が多くの職場にて作業に従事することが可能となっている。

本稿において、様々な人材マネジメント制度・施策の中で障がい者雇用に着目し、事例分析の対象とする理由は以下の通りである。まず、A社にとって障がい者雇用そのものは、法定雇用率を満たす水準で以前から実施していたものの、より積極的な障がい者の受け入れと活用を開始した際には、A社にとって新規性の高い取り組みとして認識されていたことから、本研究の事例として適切であると考えた。次に、障がい者の雇用および活用についてはダイバーシティ・マネジメントの主要な部分を担う一方で、多くの日本企業では障がい者雇用については法定雇用率の充足に重きが置かれ、職場に障がい者を配置する積極的な意味を十分に見出せているわけではない。そのような認識を前提とすると、障がい者を積極的に活用する施策が定着する道筋を示すことができれば、ダイバーシティ・マネジメントに関連する新たな知見の蓄積に貢献できると考えた。

本研究では、2021年11月から2022年8月の間に、人事部3名、ライン管理者3名の合計6名に対してインタビューを実施した。人事部、ライン管理者それぞれに対して個別の質問を用意し、人事部に対しては、障がい者雇用に関するこれまでの取り組みに関する概要に加えて、誰とどのように協力しながら組織内で障がい者雇用に関連する施策を運用してきたのかについて聞き取りを行った。ライン管理者に対しては障がい者雇用に対する認識の変化および社内での実践の様子、人事部との関係性等について聞き取りを行った。以下において、聞き取りの結果から導出される発見事実を整理していく。

2. 事例に基づく発見事実

A社では、2011年より障がい者雇用に関するマスタープランを策定し、5か年計画を1期とした計画の中で障がい者雇用に積極的に推進している。特徴的なのは、同社では障がい者雇用の手法として一般的な特例子会社の形態をとらず、製造現場を中心とした各職場に障がい者雇用の枠で採用された従

業員を配置し、健常者と共に職務に従事している。これは、障がい者雇用を推進するにあたっての基本方針が反映されたものであり、この点について人事担当者は以下のように語っている。

「障がいの有無にかかわらず、全員がお客様という同じ方向に向かい、努力し、協力し合い熱意をもって仕事に取り組むことのできる企業を目指す。障がい者とともにごく自然に働ける企業風土を作り、お互いの多面的成長につながる。こちらを基本方針として取り組みを進めています。」（人事担当者②）

「当社の障がい者雇用の取り組みは、健常者と障がい者の方が共に働いて成長できる企業、組織を目指しています。障がいのあるメンバーにとって、どうしたらできるかという観点で改善した作業手順が結果的に誰にとっても分かりやすいものになりました。」（人事担当者①）

ただし、基本方針に従う形で障がいをもつ従業員を配置するにあたっては、現場のライン管理者側は安全面に対する不安や、先行きに対する懸念が導入初期には少なからず存在していた。

「工場の中でも特に私たちの職場は、大型の機械があり、危険な場所も少なくありません。危険な作業は行いませんが、近くにそういう機械や設備がある中での作業になるため、怪我をしないように気を使ったり、気をつけるようにしています。」（ライン管理者①）

「やっぱり最初のころは障がいについての知識が全くなく、当然自分の職場に障がい者が入ってくるのに抵抗はありました。正直どうしていいかわからない状態でしたね。」（ライン管理者③）

その一方で、人事担当者もまた、障がい者雇用に精通しているわけではなかった。

「担当になったときに、抵抗というか、今までになかった世界というか、身近になかったものすぎて、何をやるのだろうという感じでした。特に当社の場合は障がい者雇用やっている担当者も、専門的なこと学んできてはいないんです。」（人事担当者②）

そのような状況の中でA社は、月に1度開催される定例会を通じて、全社的な障がい者雇用に対する理解を深めるとともに、職場ごとの積極的な受け入れを促進してきた。この定例会は、生産現場の全役職者および人事担当者を中心に構成される、障がい者雇用に特化した会議体である。この定例会を通じてA社では、社内での障がい者雇用の実践例についての共有や、現場での困りごとの把握および対処に関する議論等、人事と現場が公式に情報交換・共有を行うことで、障がいのある従業員の育成や安全管理、職場環境の整備等に関する一体的な運用を実現している。この定例会の特徴は、特段議論する内容が定まっていなかったとしても必ず開催され、定期的に参加者によって進捗状況および近況についてのコミュニケーションが図られる点にある。その結果、この定例会は、現場の責任者にとっては適切に障がいのある従業員を配置・活用するための基盤となっている、安全な職場環境の整備を実現している。

「定例会は、安全な職場環境の整備に効果的だと思います。月に一度、職場の困りごとや問題をみんなで共有します。ほかの部署の取り組みも知ることができるので、参考になります。」（ライン管理者②）

さらに、定例会は単に障がい者雇用に関連する事項の報告や相談といった情報共有の場として機能するのみならず、人事部と現場管理者が同じ目線で

共に学び、解決策を模索する場としての役割を果たし、職場ごとに最適化された形での障がい者の活用を可能にするための基盤となった。

「現場と人事のどちらか一方通行では、だめなんですね。やってくれて丸投げされても、多分それってうまくいかない。配属されたあとも色々問題は起きるので、人事の担当者と一緒に考えながら、同じ目線、同じ認識で進めて来られたのかなと思います。」(ライン管理者③)

「障がいのあるメンバーは、どういうやり方ならこの作業ができるのか。現場と人事と一緒に考える。人事よろしく、現場よろしく、ではなく一緒に考えるんです。」(人事担当者①)

各従業員の障がいの特性や種類は多岐に渡る上、職場ごとで求められる作業や役割が異なることから、障がいのある従業員を各職場が受け入れることは現場にとって負担を増加させることにも繋がりがかねない。しかし、A社では人事担当者と現場管理者はそれぞれが有する課題を共有し、解決するための試行錯誤を繰り返すことで、協力的な関係を構築し、徐々に障がいをもつ従業員が活躍する機会が社内で増加していった。その結果、現在では大半の職場で障がいをもつ従業員を受け入れる体制を整えることに成功している。さらに、この協力関係という点において特筆すべき点は、単に細やかな情報共有がなされているという点のみならず、立場の異なる両者が互いの存在を必要不可欠な存在と認識している点にある。

「自分たちにできないことは人事の手を借りている。その代わり、お願いしてやってもらっている分、自分たちにもできることはやろうという気になる。」(ライン管理者②)

「(人事担当者) 同志じゃないですけど、何かあったら言ったり聞いたりす

るんで、いないと困る存在です。」(ライン管理者①)

以上のようにA社では、人事部と現場管理者が高次の社会的関係を構築しながら、障がいのある従業員を現場で活用することで、社内では徐々に成功事例が蓄積され、現在では障がいをもつ従業員が各職場で職務に従事することが当然であると現場で認識されるほどに定着している。

V 議論と考察

本稿では、人的資源管理の制度・施策が導入されたから定着に至るまでのプロセスについて、運用主体間の連携という観点から検討してきた。事例として取り上げたA社では、障がい者雇用を推進するために、定例会を中心とした人事部と現場管理者のコミュニケーションの場が設けられ、現場での障がい者の配置・活用に関する実践および改善が繰り返されることで、徐々に障がい者雇用が組織内で定着していくことが観察された。

このような発見事実は、障がい者雇用というA社にとって新規性の高い施策の導入を定着させるうえでは、「関係性による調整」(relational coordination)を通じた運用主体間のタスク調整の重要性を示唆するものと解釈できる。関係性による調整は、立場の異なる複数の主体が特定のタスクに従事する際におこなう調整に関する一形態であり、厳密な分業を通じたタスクの調整と対置されるものである(Gittell 2003)。関係性による調整は、タスクの調整を、主体間のコミュニケーションと社会的関係の構築が相互に影響し合うプロセスとして捉える。関係性による調整では、頻繁で、タイミングのよい、正確で、問題解決的なコミュニケーションが、主体間での目標・知識の共有および相互のレスポンスに代表される社会的関係の構築に繋がる。一方で、良好な社会的関係はさらなるコミュニケーションを引き出すため、両者は相互に補強し合う関係として捉えられる。このようなコミュニケーションと社会的関係の相互作用に基づいてタスクが調整された結果、職務成果の質向上や主体間での積極的な学習がもたらされる。

事例として取り上げたA社の場合、障がい者雇用を推進するにあたっての専門的な運用ノウハウが十分には蓄積されていなかったこと、先行きの不透明性に対する懸念が生じていたことを踏まえると、障がいのある従業員を職場に受け入れ、適切な労働環境の下で職務に従事させることは、現場にとって負担の増加につながる恐れがあったことは想像に難くない。しかし、人事部と現場管理者が定例会に代表される場面において、頻繁に障がいのある従業員の受け入れや育成方法、職務環境の整備等についてコミュニケーションを実施することで、障がいのある従業員の現場での活用方法についての知識を共有することができた。これらの活動により、現場で障がいのある従業員を受け入れることが現実的に可能となる道筋が社内で示された。さらに、A社において人事担当者とライン管理者は、互いに障がい者の雇用管理を無責任に押しつけることなく、現場で起きた課題については両者の対話を通じた問題解決を志向していることが特徴的であった。このような問題解決的なコミュニケーションを通じた障がい者雇用に関する学習・改善を通じて、両者は高い信頼関係で結びつけられることとなった。その結果、障がいのある従業員の職務環境は作業場・職場ごとに最適化されるとともに、両者に構築された信頼関係は、障がいのある従業員のさらなる受け入れを促進することにつながったと言える。

以上のことから、企業にとって運用ノウハウが欠如しているような、従前とは一線を画すような新規性の高い制度・施策を導入する場合、定着に至るまでには運用上の不確実性をマネジメントする必要があることがわかる。そのような状況下では、運用主体間での関係性による調整を通じた現場への制度・施策の落とし込みが、定着を促進する主要な運用メカニズムとして機能することが明らかとなった。

これまでの人的資源管理の運用研究において、日本企業では人事部と現場管理者が双方の立場から業績評価や人事異動等の意思決定に参画し、共同的な意思決定を基盤とした運用を行うことが明らかにされてきた。その一方で、そのような一時点での意思決定のみならず、制度の現場への定着を促進する

ような両者の協力的な運用という側面については明らかにされてこなかった。その意味で本稿では、人事部とライン管理者による共同的運用のあり様についての新たな側面を照射することができた。

また、実務的な含意として、人的資源管理の転換期にある日本企業の状況を踏まえた、運用主体間の関係性構築の重要性を指摘したい。これまで日本企業において人事部と現場管理者は、利害の相違を背景として対立的な関係に陥る傾向にあることが指摘されてきた。しかしながら、人的資本経営に代表される新たな人材マネジメントの制度・施策を取り入れることが要請されている昨今において、その積極的な導入と定着を図る上では、制度導入の狙いや意図を共有するとともに、人事部と現場管理者が共に適切な運用方法を模索できるような良好な社会的関係が求められる。そのための鍵は、関係性による調整が示唆するようなコミュニケーション上の特質を念頭に置き、それらを実践することにある。

VI 結論

本研究では、日本企業における実務上の人材マネジメントに対する変革の要請を鑑みて、人的資源管理の新たな制度・施策がどのように組織内で導入、実践されることで定着に至るのかについて、事例を用いて考察してきた。その結果、人事部と現場管理者を中心とした立場の異なる複数の運用主体が、関係性による調整を通じた適切なコミュニケーションと社会的関係の構築を図りながら、新たな制度を現場に最適化する形で運用することで、制度・施策の定着を説明する主要な側面となることが明らかとなった。

一方で、単一事例および特定の制度・施策を取り上げた事例から導出された発見事実について、どの程度一般化が可能であるのかは吟味が必要であり、異なる文脈での検討を通じた知見の蓄積が今後必要となってくる。

(筆者は関西学院大学商学部准教授)

参考文献

- Gittel, J.H. (2003). *The Southwest Airlines way: Using the power of relationships to achieve high performance*, New York: McGraw-Hill.
- Intindola, M., Weisinger, J. Y., Benson, P. and Pittz, T. (2017). 'The evolution of devolution in HR', *Personnel Review*, 46(8), pp.1796-1815.
- Jacoby, S. (2005). *The embedded corporation*, Princeton University Press, NJ. (鈴木良始、伊藤健市、堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部ー日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社、2005年。)
- Keizer, B. A. (2010). *Changes in Japanese employment practices*. Routledge.
- Trullen, J., Bos-Nehles, A. and Valverde, M. (2020). 'From intended to actual and beyond: A cross-disciplinary view of (human resource management) implementation', *International Journal of Management Reviews*, 22, pp.150-176.
- Wright, P. M. and Nishii, L. H. (2013). 'Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis', In Paauwe, J., Guest, D. E. and Wright, P. M. (Eds.) *HRM and performance: Achievements and challenges*, John Wiley and Sons Ltd.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*, Sage Publications.
- 一守靖 (2016)『日本の雇用慣行は変化しているのかー本社人事部の役割ー』慶應義塾大学出版会。
- 森谷周一 (2022)「人的資源管理の運用におけるライン管理者の役割：運用研究の進展と展望」『商学論究』70(1/2), pp.139-165.