

HRM が従業員に及ぼす影響

——製造業 Y 社の事例から——

櫻 井 雅 充*

1. はじめに

近年の HRM (Human Resource Management) 研究の課題は、HRM が組織業績に及ぼす影響を解明することにある (Purcell and Kinnie, 2007)。一方で、HRM の影響を組織業績に限定することで、HRM がもたらす様々な影響を十分に検討できていないことも指摘される (Alvesson, 2009)。その結果、ヒトの管理をめぐる現状理解が不十分な分析が量産され、HRM 研究の成果が経営実践で参照されないことが問題となっている (Rynes et al., 2007)。以上の問題意識から、本報告では HRM が従業員に及ぼす影響を探索的に明らかにすることを試みる。

2. 先行研究レビュー

HRM が業績に及ぼす影響については、1995 年頃から統計的な検証が散見されるようになった。それぞれの検証では、HRM と業績の尺度が統一されていなかった。例えば、HRM 変数には採用基準、教育訓練、経営参加などに関する尺度が用いられた。業績変数には労働生産性、離職率、財務実績などの尺度が用いられた。これらの検証結果はそれぞれ用いる尺度が異なっていたものの、広義の HRM と広義の業績の間に一定の相関があることを示していた。

しかし、これらの検証にはいくつかの問題点が指摘される。第1に、HRM と業績それぞれの変数の特定化と測定について統一された見解がないことである。第2に、HRM をとりまくコンテキストや政治性が分析の対象外とされていることである (Legge, 2005)。第3に、こうした問題点を抱えているにもかかわらず、HRM と業績の因果関係の検証に焦点が置かれたままとなっていることである (Kaufman, 2010)。HRM 研究は、HRM が業績に及ぼす影響を解明しようとするあまり、業績とは結びつかない HRM の諸側面を捉えきれなくなっている。

こうした批判から、HRM 研究における批判的アプローチが登場する。このアプローチは、HRM をヒト管理の新たなパラダイムとして捉え、そのパラダイムが現実世界にもたらした影響を検証しようとする試みである。批判的アプローチは、既存の支配構造とそれがもたらす影響を批判的に描き出し、その変容を促そうとする視座である CMS (Critical Management Studies) に由来している (Delbridge & Keenoy, 2010)。このような批判的アプローチを採用することで、HRM の影響を組織業績に限定することなく、HRM の遂行性 (performativity) に着目した分析を行うことができる。

ヒトの管理の新たなパラダイムである HRM には、いくつかの固有の性質がある。第1に、個人単位の貢献の要求である。かつてのヒトの

* 広島経済大学経済学部助教

管理のパラダイムであったPM (Personnel Management) では、労働者には集団としての成果が求められた。しかし、HRM では従業員の資源性が強調され、個人として際限なく業務を遂行することが求められるようになった(黒田, 2006; Guest, 1987)。第2に、利害の一元化である。PM における労使関係が集団的な敵対関係であったのに対し、HRM では個別的な協調関係が重視されるようになった(黒田, 2006; Guest, 1987)。第3に、管理主義である。PM は雇用管理の分析を問う知的関心をもつパラダイムであったが、HRM ではそれが従業員の動機づけ・統制を問う管理的関心へと再構成された(Keenoy, 2009)。

本報告では、この3つのHRM 固有の性質を分析枠組みとして、HRM 固有の性質が与える影響を分析する。

3. 製造業 Y 社における給与計算業務改革

分析対象である製造業 Y 社は、従業員2,000人以上(グループ連結)を擁する創業80年弱の銅板製造を中心とした企業である。Y 社の事業所は東京本社と地方工場が中心となっており、管理部門がそれぞれに存在していた。Y 社では、業績の低下から業務の効率化の圧力が高まり、ERP パッケージの導入によって給与計算業務を効率化することが課題となっていた。

Y 社では給与計算業務に大変な労力が費やされ、他の業務を圧迫していた。給与計算業務は、データ入力担当者とそれを取り纏めるベテラン担当者によって行われていた。しかし、老朽化した給与管理システムでは社内制度や法の改正に対応できなくなってきた。また、ベテラン担当者の退職も迫っていた。

こうした問題を解消するために導入されたのがERP パッケージである。ERP パッケージを導入することで、ベテラン担当者なしで給与管

理システムを運用できるようになり、本社と地方工場の給与管理システムも統合された。コンピュータ端末を利用したデータ入力が可能となり、ネットワーク利用による他部門との調整も容易になった。また、給与管理システムの運用コストが削減され、300種類以上あった帳票も8割が廃止された。さらに、担当者1人で1社すべての給与計算を担えるようになり、給与計算センターは関連会社の給与計算業務も担うシェアード・サービス部門となった。

以上のような給与計算業務改革の中に、Y 社におけるHRM 固有の性質を見出すことができる。第1に、個人単位の貢献の要求である。ERP パッケージの導入により、Y 社の給与計算業務は分業された重労働ではなくなり、各担当者が自律的に業務を運営できるようになった。各担当者には明確な責任が付与されるようになり、与えられた役割をこなすだけだった担当者は1社の給与計算業務全体に責任をもつようになった。給与計算業務は、チームとしての貢献よりも個人的な貢献が要求されるものへと変容した。

第2に、利害の一元化である。従来は、高い能力をもつベテラン担当者と、相応の学歴をもつ担当者によって給与計算業務は遂行されていた。しかし、能力や学歴は重要ではなくなり、給与計算業務は一般職の女性社員でも担当可能になった。自らの意欲次第で成果を向上させることができるようになった新たな担当者は、意欲的に成果を向上させようとする利害をもつようになった。

第3に、管理主義である。人事情報の集計が容易になることで、担当者は他部署からデータ分析を要求されるようになる。担当者には、給与計算だけでなく、より戦略的な役割が求められるようになる。効率化によってもたらされた業務の余地も管理の対象となった。

4. プロジェクト設立における HRM の影響

Y 社における HRM の影響は、給与計算業務改革以外の場に見出すことができる。業績が低下傾向にあった Y 社では、給与計算業務改革と同時期に、いくつかのプロジェクト設立が要請された。最初に設立された「技術のキャッシュ化プロジェクト」では、自社の技術の（想定外の）強みを把握できるようになった。次に設立された「新規事業開発プロジェクト」では、社内公募によって提案されたアイデアから事業計画が考案され、その事業化のために新規事業開発グループが設立された。

それらに次いで設立されたのが、企業 DNA 再構築プロジェクトであった。このプロジェクトでは、設立100周年に向けて「Y 社の DNA」が作成された。「Y 社の DNA」は、従業員に当事者意識を芽生えさせることを狙いとしていた。続いて、人材再構築プロジェクトが設立された。このプロジェクトでは、優良企業の事例分析によって人材育成の起点となる事業計画が考案された。そして、事業計画に基づいた人材育成を推進するために人材開発グループが設立された。このプロジェクトの目的は Y 社の全従業員の育成であったが、それ以上にプロジェクト・メンバーに対する教育効果があったと回顧されている。

これらのプロジェクトの設立から、Y 社における HRM の影響を見出すことができる。第 1 に、自律的な成長の志向である。受け身で定型的な業務を遂行することを望んでいた従業員は、当事者意識をもつようになり、積極的に新たな業務を担うことを望むようになった。プロジェクト・メンバーはプロジェクト解散後に自ら望んで所属部門を離れ、新たなステージへと飛び込んでいった。

第 2 に、意欲に基づいた選抜である。プロ

ジェクト・メンバーには、強い問題意識と意欲をもつ従業員が学歴を問わずに選抜された。社内ですべてプロジェクトの重要性が高まるにつれて、こうした意欲に対する評価が昇進・昇格にも影響を与えるようになった。それまで Y 社では学歴別の登用が徹底されていたが、近年は学歴が不問になりつつある。

第 3 に、新たな管理の要請である。プロジェクトの報告を通じて経営層と社内の攻めの人材（＝プロジェクト・メンバー）が相互の信頼関係を築いていくことで、攻めの人材は責任ある仕事を任されるようになる。一方で、守りの人材（＝定型的業務を担う従業員）の重要性も強調される。Y 社では、両者に目先の待遇差がつかないようにしながらも、長期的には攻めの人材のキャリア開発を優遇するための新たな管理が要請されるようになる。

5. 考察

Y 社における HRM の影響は、次のように整理できる。第 1 に、個人単位の貢献の要求が従業員に自律的な成長を志向させていた。しかし、Y 社の従業員は、そうした成長が必要とされる状況に置かれていたのであった。第 2 に、利害の一元化が意欲に基づいた選抜を生じさせていた。しかし、それは一部の従業員の不満を生み出すことにもつながった。第 3 に、管理主義が新たな管理の対象を生み出し、それに対する新たな管理の方法を要請した。こうした HRM 固有の性質は、一部の従業員を人的資源として主体化する一方で、他の従業員の間に人的資源から逸脱したアイデンティティを構成する。

Y 社における HRM 固有の性質は、従業員を望ましい人材へと主体化し、新たな序列を形成するとともに、さらなる管理を要請するという影響を及ぼしていた。こうした HRM の影響は、組織業績を向上させることにも寄与するか

もしれない。しかし、それだけでなく人材の価値（有能／無能）を構成するという側面をもつものとしても理解できるだろう。

6. お わ り に

本報告では、ご来場いただいた先生方から数多くのご質問・ご意見をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。本報告で提示されたHRMの影響の新たな側面については、今後の研究活動においてさらなる検証を重ねていきたい。

参 考 文 献

- Alvesson, M. (2009) "Critical Perspectives on Strategic HRM," in Storey, J., Wright, P. M. and Ulrich, D. (eds.) *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Routledge, 52-67.
- Delbridge, R. and Keenoy, T. (2010) "Beyond Managerialism?," *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (6): 799-817.
- Guest, D. E. (1987) "Human Resource Management and Industrial Relations," *Journal of Management Studies*, 24 (5): 503-521.
- Kaufman, B. E. (2010) "SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified," *Industrial Relations*, 49 (2): 286-313.
- Keenoy, T. (2009) "Human Resource Management," in Alvesson, M., Bridgman, T. and Willmott, H. (eds.) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, 454-472.
- Legge, K. (2005) "Human Resource Management," in Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P. and Tolbert, P. (eds.) *The Oxford Handbook of Work & Organization*, Oxford University Press, 220-241.
- Purcell, J. and Kinnie, N. (2007) "HRM and Business Performance," in P. Boxall, J. Purcell and P. Wright (eds.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, 533-551.
- Rynes, S. L., Giluk, T. L. and Brown, K. G. (2007) "The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-Based Management," *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 5, pp. 987-1008.
- 黒田兼一 (2006) 「人事労務管理の新展開：ヒューマン・リソース・マネジメントをどうみるか」『立命館経営学』44(5): 1-17.
- 櫻井雅充・浦野充洋 (2012) 「製造業 Y 社における給与計算業務改革：ERP パッケージ導入がもたらした仕事と役割の変容」『広島経済大学ディスカッションペーパー』No. 46.
- 櫻井雅充・浦野充洋 (2013) 「製造業 Y 社における各種プロジェクトの設立：プロジェクト活動を通じた人材育成」『広島経済大学ディスカッションペーパー』No. 47.
- 櫻井雅充・浦野充洋 (2014) 「HRM が構成する現実：ERP パッケージ導入を通じた給与計算業務改革」『日本情報経営学会誌』34(2): 97-110.