

佐野 嘉秀

---

ラインマネジャーの人事管理  
機能に関する研究レビュー

—英国等における人事管理のラインへの  
委譲に関する研究文脈に着目して—

2015/04/01

---

No. 162

Yoshihide Sano

---

Literature review on HRM role  
of line manager

April 1, 2015

---

No. **162**

**ラインマネジャーの人事管理機能に関する研究レビュー：  
英国等における人事管理のラインへの委譲に関する研究文脈に着目して**

佐野嘉秀　（法政大学経営学部教授）

## 1. はじめに

本稿では、ラインマネジャーの果たす人事管理上の役割に関する近年の英語文献のレビューを行う。およそ 1990 年代半ば以降、英国を中心として、ラインマネジャーの担当する人事管理に関する役割そのものにより焦点をあてた研究の蓄積が見られる。人事管理のラインへの委譲(devolution)の現状や意義、課題に焦点をあてた一連の研究がそれにあたる。人事管理がラインに委譲されつつあるという傾向を背景に、人事機能とラインマネジャーそれぞれが担当する役割と、両者の連携のあり方について実証的な分析が行われている。以下では、こうした人事管理のラインマネジャーの委譲に関わる研究をレビューすることで、日本におけるラインマネジャーの人事管理上の役割について検討するうえでの示唆を得ることにつなげたい。

もちろん、英国等のデータを用いた研究の事実発見が必ずしもそのまま日本に該当するわけではない。とはいえ、それらの先行研究は、論点や分析枠組み、実証的研究の手法等の点で、日本における実証的な研究を深めるうえで有意義と考える。以下、大きな論点ごとに節を分け、人事管理のラインマネジャーへの委譲に関する一連の研究について、概要を紹介していく。まとめの節では、研究の要点を整理することで、日本の研究への示唆につなげたい。

なお、この領域の研究の蓄積は大きく、紙幅の関係からすべてを網羅して示すことは難しい。そこで、ラインマネジャーの人事管理上の役割に関する研究のうち、人事管理のラインへの委譲への関心を背景に体系的な研究の蓄積が進む英国での研究および、それらの研究に引用される他国での主な研究で、1995 年以降に刊行されたものに限定して、概要を紹介する。英国において、人事管理のラインへの委譲に関する研究が進み始めたのが、およそ 1995 年以降と考えられる。ただし、近年では、ラインへの委譲についてよりも、ラインマネジャーが人事管理を担うことを前提に、そうした人事管理が適切に実行される条件や効果の検討へと研究の焦点は移行しつつあると考えられる。

## 2. 人事管理のラインへの委譲と課題

### (1) 欧州における人事管理のラインへの委譲の現状

1) Larsen and Brewster [2003] 'Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?', *Employee Relations*, Vol.25, No.3, pp.228-244.

人事管理のラインへの委譲に関心が集まっている背景として、欧州各国で、そうした動向が進展しているという認識がある。Larsen and Brewster (2003) は、1999～2000 年に

実施されたアンケート調査 (Cranet Survey) を用いて、欧州諸国における人事慣行の多様性について情報を示すと共に、人事管理上の役割がラインマネジャーに対してますます割り振られるようになってきていること、また、その程度が国ごとに異なることを明らかにしている。同調査では、シニアな人事管理の実務担当者 (HR practitioners) に、人事部門からラインへの責任の移行をどう認識しているかを聞いている (4,050 名が回答)。より具体的には、賃金、各種手当、採用、教育訓練と人材育成、労使関係、労働力の拡大ないし削減の 6 つの事項に関し、自組織において、意思決定上の主な責任の配分がラインマネジメント (line management) と人事部門 (HR department) の間でどう配分されているか、また、過去 3 年間に於いてそれがどう変化したかを尋ねている。

集計結果から、各国間の収斂の傾向が明確であり、欧州全体で、人事管理上の役割がラインマネジャーに対してますます割り振られるようになってきている。人事管理のラインへの委譲が進展している。しかし、他方で、過去に実施した調査と比べても、各国間の相対的位置づけはあまり変わっていない。また、こうした傾向は国ごとの文脈で慎重にとらえられるべきであり、誇張しないことが重要とも指摘する。欧州において、最も一般的なパターンは、人事部門とラインマネジメントとが人事管理上の責任を共有するというものである。また、人事部門が依然として人事上の大きな責任を担う国もあることも指摘している。同研究によれば、本章で特に焦点を当てる英国は、欧州諸国の中では、相対的に人事管理上の委譲が進んでいない国と位置付けられている。

2) Andolsek and Stebe [2005] 'devolution or decentralization of HRM function in European organizations', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, No.3, pp.311-329.

これと関連して、Andolsek and Stebe (2005) も、同じく Cranet Survey による分析から、制度的環境としての国のちがいが、人事管理の委譲の限界を設定したり促したりする主要な要因であることを明らかにしている。しがたって、国ごとの制度的環境のちがいが、国ごとの多様性をもたらしているとする。ただし、そうした各国の制度的文脈の範囲内においては、明確に定義され記された人事管理の方針があることが、人事管理のラインへの委譲を促す要因となっていることを分析から指摘している。

## (2) 人事管理のラインへの委譲に伴う課題

3) Cunningham and Hyman[1995] 'Transforming the HRM vision into reality', *Employee Relations*, Vol.17 No.8, pp.5-20.

Cunningham and Hyman (1995) によれば、英国の使用者は、国内外の市場競争のもと、最低限のコストで、製品とサービスの質を高める要請に直面している。そうしたなか、従業員 (employee) は、事業戦略の中心に品質とコスト・コントロールを置く企業の計画の実行 (implementation) に対して、最も重要な貢献を行うことが期待されているとする。そして、人的資源管理 (HRM) の定義は曖昧であるとはいえ、HRM に関する議論におい

では、HRMの中心的な特徴として、ラインマネジャーに対して人事管理上の成果を確実にする主要な役割が与えられていることを指摘する。すなわち、ラインマネジャーには、統制(control)を重視するハードな様式であるか、より人に焦点を当てたソフトな様式かを問わず、いずれも新たな対人管理上の役割(people management role)が求められる。例えば、Storey(1992)の調査研究によれば、HRMのもとで、ラインマネジャーには、賃金の処遇や評価、教育訓練、チームの動機づけ、コーチング、コスト削減、品質向上、顧客の要望への対応、労働力の改善と再配置などに関し、より重要な役割が期待されているとする。

ラインマネジャーがこうした人事管理上の役割を遂行するうえでは、対人的技能(people-centered skill)を伸ばす訓練が必要とされる。しかし、Handyら(1988)が指摘するように、英国では、マネジャーに対するそうした訓練がこれまで不十分であったとしている。

このような議論を踏まえ、Cunningham and Hyman(1995)は、HRM施策の実行に関わるラインマネジャー役割の変化と現状のほか、人事管理のラインマネジャーへの委譲に伴う課題について検討している。公共セクター(9事業所)を含むスコットランドの45事業所(製造業と非製造業の事業所が半々)の人事担当者及び9事業所のラインマネジャーへのアンケート調査とインタビュー調査に基づく。

分析から、第1に、多くの組織が、従業員参加のプログラムなどソフトなHRM施策とともに、パートタイムや臨時雇い、請負の利用などハードなHRMのアプローチも利用しており、コミットメント重視の施策と数量的フレキシビリティとの併用が見られる。第2に、こうしたなか、インタビュー対象とした人事マネジャーの過半数(58%)が、ラインマネジャーの役割について、大胆な変化を導入もしくは検討しており、そのうち約6割が、スーパーバイザーが担う対人管理(people management)に関する責任を増加させている。そうした管理には、懲戒や解雇、勤怠管理、部下の評価といった統制(control)に焦点を当てた管理のほか、チームブリーフィングやクオリティ・サークルへの関与、動機付け、安全衛生への意識付け、問題解決(problem solving)、コミュニケーションの諸手法、コーチングやカウンセリング、品質への意識付け、継続的改善などが含まれる。

回答事業所のうち38%の事業所で、過去3年間に人事管理の活動をラインマネジャーに配分していた。また、業績評価は、ラインマネジャーの雇用関係上の役割として最も普及している役割となっていることが確認できた。ただし、エンパワーメント関連施策のラインマネジャーへの委譲は限定的である。それゆえ、ラインマネジャーにおいて、業績管理と連動するかたちでの人材育成の役割は限定的であろうとしている。また、ラインマネジャーは採用に関与しているものの、3分の1の回答事業所で、採用は人事担当者の主な責任であり続けている。他方で、ハードなコントロール重視の人事施策に関しては、ラインマネジャーが懲戒や解雇に関する責任を担うようになっている。

また、人事マネジャーへのインタビュー調査によれば、46%の事業所がラインマネジャーやスーパーバイザーに、支援型(facilitative style)の人事管理を担わせようとしている。しかし、そのうち半数が困難を経験している。例えば、チームワークの導入に際して組織でスーパーバイザーに変化の促進者(facilitator)の役割を担わせようとしたところ離職してしまった事例、年齢の高いラインマネジャーは若いマネジャーと比べ支援型スタイルに

適応困難であることを指摘する事例などが見られる。これらは、研修を通じてマネジャーの態度を変化させることの必要性を示唆するとしている。

この点に関して、ラインマネジャーの多くは、「ソフト」ないし「ハード」な人事管理施策を担ううえで自らの能力について、人事マネジャーによる評価と比べてより高い評価を示している。しかし、他方で、ラインマネジャーの多くは、そのための準備が不足しているとも自己評価している。

Cunningham and Hyman (1995) は、以上の分析結果に基づき、人的資源管理 (HRM) に基づく労働過程の変化を通じて、スーパーバイザーやラインマネジャーがはたして自らと部下の業績を高めることができるかについて、疑問を投げかける。すなわち、第1に、労使関係の分権化がすすみ労使関係上の役割をラインマネジャーに期待したとしても、ラインマネジャーの経験不足により、経営と労組の関係の質が低下する可能性がある。第2に、「ハード」な人事管理と「ソフト」な人事管理の併用が見られる中で、従業員の手段的な扱い、例えば非典型雇用の利用が、雇用者のコミットメントに基づく組織業績の改善を難しくする可能性がある。第3に、組織のフラット化に伴い管理階層は縮減される傾向にあり、ラインマネジャーにさらに人事管理上の役割を求めても、業務負担ゆえにその遂行が制約される可能性がある。第4に、ラインマネジャーへの訓練の重要性が高まるなかにあっても、「常識」や経験で何とか対応できると考えているラインマネジャーは多く、研修への参加も低調となりがちとなる。

以上のように、多くの組織は、雇用関係に関する革新的なアプローチを採用しようとしているが、実行においては英国で伝統的なアドホックで実務的なやり方を踏襲しているとす。現場第一線のラインマネジャー (front-line managers) には、ハードとソフトを組み合わせた人事管理の役割が期待されているものの、対応する教育訓練に十分な資源が割かれていないことなどから判断して、変革が組織にどれだけの成果をもたらすかは疑問であるとする。そして、シニアなマネジャーが考える人的資源管理上のビジョン実現が、ラインマネジャーを人事管理の変化の最前線に位置づけることに失敗することで、頓挫する可能性を指摘している。

#### 4) MacGovern [1997] ‘ Human resource management on the line?’, Human Resource Management Journal. Vol.7. No.4. pp.12-29.

MacGovern (1997) は、採用・人事評価・人材育成 (career development) といった人事活動 (HR activity) のラインマネジャーへの委譲の見通しに関し、新しい対人管理 (people management) の実行可能性について検討している。

その背景として、同論文も、上述の Cunningham and Hyman (1995) と同様、人的資源管理 (HRM) に関する先行研究において、労働力のパフォーマンスを上げるための様々な雇用施策を展開するうえで、ラインマネジャーに重要な役割が与えられていることに着目する (Guest 1987 等)。HRM のもとでは、伝統的な人事管理においてラインマネジャーが行ってきた人事管理に加え、従来は人事の専門担当者が行ってきた施策についての責任も、ラインマネジャーが自ら担うようになるとされる (Legge 1989)。

こうした動向は、英国の文脈において、人事活動のラインマネジャーへの委譲 (devolution)

として議論されてきた。しかし、①これまでの人事管理と HRM とのあいだで、ラインマネジャーの役割がどう違うか、十分には明確にされておらず、②HRM と人事管理のあいだの施策間の区別もあいまいであるとする。また、ラインマネジャーの業務がどのようなものかについては、実証的なデータがきわめて少ないとする。

そこで、同論文では、8組織の人事担当者とのグループディスカッションおよび、人事部門長やシニアマネジャー、組合代表者、各階層の従業員へのインタビュー調査と、管理者を含む従業員へのアンケート調査から、ラインマネジャーによる人事施策の実行状況について、実証的に分析している。事例組織の全てにおいて、ラインマネジャーは、採用選抜と人事評価、部下の育成に関与しており、これらの領域は、ラインマネジャーの責任として明確に位置づけられている。人事部門は、ラインマネジャーによる採用や評価のプロセスを監視しつつ、かれらに助言する立場をとる。

分析では、第1に、とくに業績評価に着目し、ラインマネジャーによる実施状況を見ている。事例組織では、すべてでフォーマルな年度ごとないし4半期ごとの業績評価制度がある。しかし、業績評価(事前に設定され30分以上かけて行われた業績評価のための面談)の頻度は、事例組織間だけでなく、同一の事例組織内でも、部門間でバラツキが見られる。こうした結果は、ラインマネジャーが人事管理に関わるなかで、人事施策が一貫して実行されないことがあり得ることを示すと考えられる。

その背景としては、第1に、制度的支援の不足による、ラインマネジャーへのインセンティブの欠如を指摘する。すなわち、5つの組織において、ラインマネジャーの業績目標の中に人事活動が位置付けられている。しかし、ラインマネジャーによるアンケートへの回答では、自らの業績評価において、人事施策の適切な実行が「重要」ないし「とても重要」と認識しているラインマネジャーは半数に満たない。

第2に、「管理における短期主義」(managerial short-termism)を指摘する。すなわち、ラインマネジャーは、「数字」(月次売上などの金銭的目標)の達成に高い優先順位を置いており、短期的に成果が出にくい部下のキャリア育成などの施策に対しては、時間を投資するインセンティブが乏しいことをインタビュー調査から指摘する。とりわけ、組織のダウンサイジングが進み、ラインマネジャーに時間的余裕が減り、自らの今後の昇進機会も乏しくなるなかでは、他の活動で成果を示すべき時間を新人の訓練に時間を割くことに対して、マネジャーが躊躇するようになっている。その結果、事例組織では、ラインマネジャーが、部下のキャリア計画に関わることはあまりない。

以上から、人事管理を全面的にラインに委譲することは、必ずしも成功を約束しないとす。ラインマネジャーが人事管理の優先順位を高く置くよう、制度的手段を強化する必要がある。例えば、マネジャーの成果給に、人事活動の成果を反映させるほか、ラインマネジャーへの訓練を充実させ、人事部門がより緊密に、ラインマネジャーによる人事プロセスを監視することが重要となる。したがって、ラインマネジャーに、人事管理を委譲することは可能であるが、その際には、人事の専門担当者による監視の強化が求められることになる。しかし、こうしたシナリオは、人的資源管理モデルの精神でもある「人間性の発展 (developmental humanism)」という考え方と背反する面があるとしている。

### (3) 人事管理のラインへの委譲に対する当事者の認識

5) Hall and Torrington [1998] 'Letting go or holding on the devolution of operational personnel activities', Human Resource Management Journal. Vol. 8 No. 1. pp.41-55.

Hall and Torrington (1998) は、人事管理の中でも、オペレーショナルな人事活動に着目し、それらのラインへの委譲<sup>iii</sup>について、その現状のほか、委譲を進める人事担当者側の意図および、人事担当者が認識する課題について明らかにしている。分析は、214 組織へのアンケート調査と 30 名の人事担当者へのインタビュー調査に基づく。同論文によれば、ラインマネジャーへの人事管理の権限委譲についての議論は、近年、前面に出てくるようになった。ただし、人的資源管理の戦略的側面と比較して、日々の人事管理業務の面への着目は希薄であったとする。

同研究では、シニアな人事担当者（うち約 6 割が最上位者）にインタビュー調査を実施している。調査から、人事担当者において、ラインへの人事管理業務の委譲を行う意図は明確であり、30 組織中 26 組織で明確な委譲方針を持っている。人事担当者としては、例えば人事管理業務を「ラインに押し出す(pushing)」という表現からも読み取れるように、より戦略的な人事管理上の事項に時間を割くために、ラインに人事管理業務を委譲する狙いを持っている。ただし、委譲に向けた取り組みは、多くが、「試みている」ないし「始めた」段階にある。とはいえ、そうした取り組みの達成度は、組織により異なる。そして、人事担当者へのインタビュー調査によれば、委譲が進展している組織では、ライン管理者に対して、訓練やコーチングを実施したり、人事管理のハンドブックを用意したりする例も見られる。また、人事管理の予算をラインに委譲する組織の例もある。

人事管理のラインへの委譲の現状に関して、アンケート調査集計から人事担当者とラインのあいだの人事管理業務の関与の状況を見ると、多くの人事管理の領域で、人事担当者は、主として「ラインとともに(together with)」、日々のオペレーショナルな人事管理について意思決定を行うという関わり方をしている。ただし、評価と品質管理については、「助言者や相談対応者(advisor/consultant)」としての役割にとどまる。総じて、人事管理業務において、ライン任せではなくて、人事担当者の関与は継続している。

人事管理のラインへの委譲について、人事担当者のインタビューからは、人事担当者の側の躊躇も見られる。その背景のひとつとしては、ラインマネジャーによる抵抗やかれらの人事管理に関するスキル不足の認識がある。また、人事担当者自身に求められる役割は、人事管理業務のラインへの委譲に伴い変化する。そのため、人事担当者には、相談対応やコーチング、カウンセリング、人事管理の実行の監視のための統計的スキルなどが新たに求められるようになる。伝統的な人事管理業務を経験してきた人事担当者にとって、コンサルティングやコーチングは新しい経験と言える。こうした変化を前に、人事側が乗り気でなくなる場合もあるとする。さらに、人事専門部署の担当者は、人事管理業務のラインへの委譲に伴い、自分たちの権力の基盤となる関連予算をラインへ委譲したくないと考える。それゆえ、人事側も、オペレーショナルな領域の人事管理業務をラインに譲渡(relinquish)してしまうことに対して、懸念を示すことになる。

まとめると、調査対象の組織において、人事管理活動をラインに委譲しようとする意識



的な取り組みが見られる。人事担当者の多くは、オペレーショナルな活動から距離を置こうとしている。しかし、他方で、関連予算を維持してラインへのコントロールを保ちたいとも考えている。人事管理のラインマネジャーへの権限委譲は、人事担当者の役割にも影響を与える。それゆえ、人事管理の委譲を考える上で、ラインマネジャーや人事担当者といった当事者の利害に着目することが重要であることを指摘する。

6) Whittaker and Marchington [2003] 'Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership?', *Employee Relations*, Vol.25. No.3, pp.245-261.

Whittaker and Marchington (2003) は、人事の諸責任のラインへの委譲を行う大手食品製造企業を事例に、取締役レベルも含む 13 名の上級ラインマネジャーに対して、かれらのラインマネジャーとしての人事活動への関与に対する認識を明らかにしている。事例とする FoodCo (仮名) は、財務危機を踏まえて、2001 年に構造改革を開始し、3 パーセントの要員削減と並行して、ラインマネジャーへの委譲を進めた。これに伴い、人事マネジャーも 6 名から 2 名に減らされる。人事の役割は、従来のような、問題が生じた際に対応するタイプの「火消し役 (fire-fighter)」から、戦略的な「助言者 (advisor)」ないし将来の人的資源管理の方針に向けた「変革主体 (changemaker)」へと変化することが意図されている。

このような人事の変化のなか、シニアなラインマネジャーは、人事活動を担うことに不安を持たず、むしろ求めていたとされる。事例企業において、ラインマネジャーは、基本的に、自分たちに委譲された人事上の責任について満足している。目標設定や、予算管理、チームブリーフィングなどの人事活動は、チームに責任を持つラインマネジャーに属する。シニアなラインマネジャーは、これら自分のチームの発展に明確に関わる活動を担うことに熱心である。シニアなラインマネジャーは、日々の管理活動に関わる、業績評価の重要性や必要性についても肯定的であった。

しかし、他方で、シニアなラインマネジャーは、基本的に、人事の専門担当者からの支援、研修、情報共有が、自らの発達や業績、組織にとり重要であると認識している。とくに、苦情処理や懲戒の事案では、訴訟等のリスクを避けるうえで、人事の専門性が必要と考えている。シニアなラインマネジャーは、このような法的問題や、企業の方針としての重要性を持つ問題については、人事の専門担当者が主に担当し続けるべきと考えていた。安全衛生の枠組み、労使関係、職務評価、福利厚生、契約などがそれにあたる。

シニアなラインマネジャーは、その他の人事管理事項についても、ラインマネジャーと人事の専門担当者とはパートナーシップのもと働くべきと認めている。例えば、採用の枠組みは人事が設定し、ラインが意思決定を行うべきであり、適宜、人事からの支援を受けべきと考えられている。苦情処理も、人事の支援のもと、効果的に行えると考えられている。懲戒案件も人事とラインとが共同で行うべきであり、マイナーな問題の初期段階ではラインが主導するが、解雇などに関する深刻な状況では、人事の専門性が重要と見ている。実際に、多くのシニアなラインマネジャーは、人事部門の担当者と緊密に連携していると報告しており、人事部門との関係の変化についてパートナーシップ関係への移行であると捉えている。

シニアなラインマネジャーの主な懸念は、人事の専門担当者の削減に伴い、ラインマネジャーに対する人事の専門家からの支援が不足することにある。とくに、下位のラインマネジャーは人事からの支援が少ないと指摘する。事例企業では、人事担当者の削減と並行して、個人成果データベース（PPD）が設定され、スタッフは、自ら自分の記録をデータベースに記入し、新しい資格や参加した研修を記録することで、最新の履歴を維持できるようになった。これに対し、シニアなラインマネジャーからは、地理的および IT を利用するスタイルの面で、人事が自分たちから遠いというコメントも見られる。特定の問題をどう扱うべきか対面で明確にするうえで、ラインマネジャーが人事担当者との話し合う機会を持つことが欠かせないと考えている。

さらに、ほぼ全てのシニアなラインマネジャーは、人材育成よりも、より確実な見返りが期待できるビジネス（「製品を売ること」）を優先させる傾向を持つ。そして、ビジネス上の圧力のもとでは、対人管理（people management）が犠牲になるという意見も見られる。また、ハードな目標に直面する中で、ソフトな人の管理のスキルを維持することに困難を感じている。

以上の事例分析を踏まえ、筆者らは、人事管理をラインに委譲する中でも、人事の一貫性が必要であるとする。そして、そのためには、経営者と、強い人事部門の存在をつうじて、体系的で効果的な人事施策が行われるべきとしている。したがって、人事の専門担当者が取締役会メンバーとなり、企業が、人の管理に関する戦略的意思決定を行うことが重要な目標となる。さらに、取締役会の決めた人事施策を一貫した形で実行していくうえで、人事部門とラインマネジャーとがパートナーシップ関係が重要となる。それを可能にするうえで、経験を積んだ人事の専門担当者を最低限の人数だけは配置することが不可欠としている。

7) Renwick [2003a] 'Line manager involvement in HRM: an inside view', *Employee Relations*, Vol.25, No.3, pp.262-280.

Renwick (2003a) は、人事管理業務のラインへの委譲を行う英国の 3 つの組織（大手製造企業、大手生活関連企業、地方の公的機関）を事例に、組織の複数の部門に所属するラインマネジャー 40 名へのインタビュー調査から、ラインマネジャーに委譲された人事管理業務に関する経験を分析し、人事管理業務のラインマネジャーへの委譲に関するラインマネジャー自身の評価について明らかにしている。

同論文では、ラインマネジャーの意見をもとに、ラインマネジャーが人事管理業務に関わることについて、組織にとっての肯定的側面と否定的側面を整理する。これに従うと、肯定的側面としては、①ラインマネジャーが人事業務に責任と説明責任を持つようになること、②人事業務に柔軟性がもたらされること、③ラインマネジャーがより多くの従業員（employee）を管理するようになること、④ラインマネジャーが人事業務を遂行することにプロフェッショナルとして真剣な態度をとるようになること、⑤ラインマネジャーは人事管理業務を行うことに満足していること、⑥ラインマネジャーが従業員の要望や希望を考慮するようになること、⑦ラインマネジャーが人事管理業務の支援者として人事部門を肯定的に見るようになること、⑧ラインマネジャーが人事管理業務を行うことは自分たち

のキャリアにとり利点があるとみなすようになること、を挙げている。

これに対し、否定的側面としては、①ラインマネジャーは多くの任務を負っており、人事管理業務に時間をさけないこと、②ラインマネジャーは自らを人事管理の専門家と考えていないこと、③ラインマネジャーが人事管理業務を行うことで、広く管理全般に焦点を当てづらくなること、④人事管理業務を扱うのに適格でないラインマネジャーもいること、⑤人事上の責任の移行や完遂において、ラインマネジャーと人事担当者のあいだに緊張関係があること、⑥ラインマネジャーは、自らの人事管理業務の業績について反省し批判的である必要があること、⑦ラインマネジャーは、人事管理業務を適切に行ううえで、人事担当者に依存していること、⑧ラインマネジャーにおいて、人事管理業務を行ううえでのコミットメントや訓練の水準には相違がみられること、⑨ラインマネジャーは、人事管理業務に責任と説明責任を持つものの、権限がほとんどないこと、⑩人事管理業務を行うことにラインマネジャーとしては柔軟に対応しているにもかかわらず、それを企業は評価していないこと、などを挙げている。

以上を踏まえ、同論文では、ラインマネジャーへの人事管理の委譲をすすめ、ラインマネジャーが人事管理に関与するようになることが、上記の否定的側面から読み取れるように、問題を伴いうる施策であることを指摘している。

8) Maxwell and Watson [2006] 'Perspectives on line managers in human resource management: Hilton international's UK hotels', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.17, No.6, pp.1152-1170.

ラインマネジャーと人事管理の専門担当者のあいだには、しばしば、人事管理に関して認識のちがいが見られる。Maxwell and Watson (2006) は、調査時点で英国に 76 ホテルを展開する英国ヒルトン社を事例に、人事管理活動のラインへの委譲についての人事専門担当者とラインマネジャーのあいだの認識の異同と、それが組織業績にもたらす影響について分析している。事例企業の副社長および 3 つのホテルの人事マネジャーに対してインタビュー調査を行うほか、人事専門担当者へのアンケート (46 名が回答) とラインマネジャーへのアンケート調査 (328 名が回答) に基づく研究である。

同事例は、戦略的に人事管理をラインマネジャーに委譲しようとしている。すなわち、英国ヒルトン社では、グローバル展開するホテルグループのサービス品質の向上に向けた取り組みの一環として、「エスプリ (Esprit)」と呼ばれる人事管理のパッケージを導入した。「エスプリ」は、同社の社員 (employee) がどのように管理され働くかに関する指針でもある。そして、採用選抜や教育訓練、業績管理等を含む幅広い人事管理の領域について、ラインマネジャーが責任を多く担うことが想定された。人事管理の専門担当者は、こうしたラインマネジャーを支援する役割を担うものと位置づけられている。

しかし、同研究は、人事担当者とラインマネジャーのあいだに、ラインマネジャーの人事管理への関与について認識の違いが存在することを明らかにしている。すなわち、人事担当者と比べ、ラインマネジャーのほうが、「エスプリ」を適切に理解していない。例えば、ラインマネジャーの 26%のみが「エスプリ」は業務上の指針であることを正しく認識していた。

また、ラインマネジャーよりも人事担当者の方が、ラインマネジャーが人事管理に関与していると見ている。例えば、人事担当者では回答者全員が、ラインマネジャーが選抜や動機づけ、業績評価、懲戒・苦情処理手続きに関与していると答えている。しかし、ラインマネジャーのなかには、関与していないとする回答者もみられる。

さらに、ラインマネジャーが人事管理に関与する上での阻害要因としては、両者がともに短期的な業務上の要請を挙げている。しかしこれを除き、人事担当者の方が、ラインマネジャーよりも、ラインマネジャーの人事管理への関与について多くの阻害要因を指摘する。そして、人事担当者の方が、ラインマネジャーに対する人事担当者による支援が必要と考えている。

このような認識のずれは、事例企業の運営するホテルごとにも異なっている。そして、人事担当者とラインマネジャーのあいだで人事管理に関する認識の相違が小さいホテルほど、事業上の業績（売上とサービス品質）が良い傾向がある。とくに、両者の見解が最も収斂している5つのホテルは、最も業績のよいホテルに含まれていた。

同研究では、以上の事実発見を踏まえ、人事管理のラインマネジャーへの委譲を進める組織において、人事管理を通じた組織業績の向上を実現するうえで、人事担当者とラインマネジャーのあいだの人事管理についての共通理解の重要性を指摘する。そのためには、①ラインマネジャーが、人事管理にラインマネジャーが関与することの事業上の意義を理解すること、②ラインマネジャーが、人事管理上の役割を明確に認識し、時間やスキルなどの面で実行可能性をもつこと、③人事管理活動への関与に正当性を与え、ラインマネジャーが人事管理の意義を信じることを支援する組織文化が重要であるとしている。

9) Watson, Maxwell and Farquharson [2007] 'Line manager's views on adopting human resource roles: the case of Hilton [UK] hotels', *Employee Relations*, Vol.29, No.1, pp.30-49.

ラインマネジャーの人事管理についての認識は、ラインマネジャーの職位の違いによっても異なりうる。Watson, Maxwell and Farquharson (2007) は、同じく英国ヒルトン社76のホテルの事例研究を通じ、異なる階層のラインマネジャーの、人事管理および人材育成に関する自らの役割に関する認識の異同について分析している。戦略的レベル（事業部長、事業副部長）および現場第一線レベル（部門管理者、スーパーバイザー、副部門管理者）のラインマネジャー計328名へのアンケート調査に基づく。

分析から、戦略レベルのラインマネジャーと、現場第一線レベルのラインマネジャーとで、「エスプリ」についての理解は異なっており、現場第一線レベルのラインマネジャーでとくに「エスプリ」への誤解が大きく、多くがスタッフクラブとして認識している。また、戦略的レベルのラインマネジャーの方が、現場第一線レベルのラインマネジャーよりも、人事管理活動に自ら関与していると回答している。

さらに、チームにおける人事管理上の責任を認識している回答者の割合も、戦略的レベルのラインマネジャーほうが高い。そして、戦略的レベルのラインマネジャーのみが、人材育成がヒルトンにおいて重要であると考えている。このほか、現場第一線レベルのラインマネジャーでは、人事管理活動に関して、上司や組織からの支援を受けていると感じて

いる例は少ない。他方で、戦略的レベルのラインマネジャーのほうが、人事担当者との協働関係を高く評価している。さらに、第一線レベルのラインマネジャーのほとんどが、重い労働負荷と短期的な業務上の要請を阻害要因として挙げている。

以上のように、ラインマネジャーの中でも、特に現場第一線のラインマネジャーにおいて、人事管理への関与や理解は低調と言える。これを踏まえ、同研究では、現場第一線のラインマネジャーの人事管理への関与を促し、組織業績につなげるうえで、現場第一線のラインマネジャーの労働負荷と短期的な業務圧力を減らすこと、人事担当者とラインマネジャーのあいだの良好な関係を構築すること、現場第一線のラインマネジャーのあいだで、人事管理への関与の意義の理解を促すことの重要性を指摘している。

### 3. ラインとの関係における人事職能の役割の変化

#### (1) 人事管理のラインへの委譲と人事職能の変化

10) Cunningham and Hyman [1997] 'Devolving human resource responsibilities to the line', Personnel Review Vol.28 No.1/2, pp.9-27.

人事管理活動のラインマネジャーへの委譲を背景に、人事管理の専門担当者の存在意義についても検討が行われている。Cunningham and Hyman (1997) は、このような人事管理の責任を人事部門からラインマネジャーに委譲する動向が、人事部門に与える影響について検討している。

同研究は、先行研究を踏まえ、人事管理のラインマネジャーへの委譲が人事部門及び人事専門担当者に及ぼす影響について、2つの仮説を示す。その一つは、人事職能 (personnel function) にとって楽観的な仮説であり、管理面で重視される「人的資源管理の設計者 (HRM architect)」としての役割を通じて、人事職能が地位を高めるという方向を示す。すなわち、①伝統的に人事職能が関わってきたルーティーンな人事活動 (教育訓練や採用選抜、懲戒や解雇、人事評価、カウンセリング、賃金水準の設定など) を遂行することに伴う負担が減り、人事職能は、人事管理から「人的資源管理 (human resource management)」への転換に関わる、戦略的な活動に集中できるようになる。また、②ラインマネジャーが委譲された人事案件を取り扱う力量 (competence) の不足ゆえに、組織における人事の専門担当者の存在意義が継続的に保証されるようになるというものである。

しかし、著者は、1990年代後半の英国において、人事職能にとってのこうした楽観的な見通しは実現していないように見えるとする。これに代わる悲観的な仮説は、人事職能が、裁量性を持つ管理主体ないし一貫した職能として消滅に至るというものである。人事部門の要員削減が進み、人事部門の正当性を支えてきたコアな人事活動が減少する可能性がある。経営層に人事職能からの参加がないなど、従来からの人事職能の弱さに変化がないだけでなく、新たな脅威も生じているとする。

すなわち、第1に、コストに対する説明責任が求められる時代にあつて、人事職能が組織内で影響力をもつ経営層の人間関係の外に置かれ、人事職能固有の成果を量的に測定する指標がない中で、組織に対する人事部門の貢献を示すことが難しい。第2に、管理職能

の分業化が進展するなか、労働投入量の設定に関して財務部門が関与するなど、人事職能の領域が脅かされるようになる。第3に、集団業績や個人業績連動型の賃金制度の導入に伴い、賃金決定における人事部門の役割は限定されがちとなる。同制度は、しばしば財務担当の経営者や外部の報酬関連コンサルタントにより管理されている。また、ラインマネジャーが個人の付加給部分を決める責任を担うこともある。第4に、労使関係に関する法規制の増加を背景に、人事部門に代わり、外部の法律アドバイザーが活躍するようになってきている。第5に、企業外の研修プログラムが充実し、コンピューターによる双方向的な設備が利用できるようになり、教育訓練担当者による自前の教育訓練に伴う固定的なコストを削減できるようにもなっている。

こうした2つの仮説を検討するうえで、同研究では、人事管理のラインへの委譲を進めるNHS2組織と製造企業、運輸企業の計4組織を事例として選び、人事専門担当者、ラインマネジャー、労働組合役員へのインタビューおよび従業員へのアンケート調査を実施している。

事例組織では、人事管理をラインに委譲することで、ラインマネジャーによる管理を通じて、従業員の統合を重視する組織文化を醸成し、従業員のコミットメントを確保することが公式には目指されている。しかし、実際には、こうした変化の実現を支持する証拠は乏しいとする。

同研究では、第1に、人事職能からの支援についての評価をラインマネジャーに尋ねている。これによれば、ラインマネジャーは、基本情報の提供や、雇用上の諸問題に関する規則の明確化、採用選抜や懲戒における管理については満足しており、人事職能からの支援について基本的に満足している。しかし、他方で、人事職能からの明確な指示や助言が欠如しているという意見も見られる。また、調査対象組織の1つでは、ラインマネジャーに対する訓練が不十分とする意見が多い。さらに、コスト削減の要請を背景とした、賃金水準の抑制と要員削減が進むなかで、人事職能に対するラインマネジャーの不満が生じている。低い賃金水準のもと、むしろ部下のモラルの低下を指摘する意見もある。

第2に、人事管理のラインへの委譲に伴う従業員の経験を見ると、4組織に共通して、従業員は、むしろ緊密な管理の強化を経験する傾向にある。また、従業員のコミットメントが高まったとする証拠も得られない。その理由に関し、従業員は、マネジャーの弱みとして、対人管理の弱さ、とりわけ従業員の統合を促すうえでのコミュニケーションの不足を指摘している。他方で、人事職能については、せいぜい雇用関係の法的側面や採用を扱うだけで、従業員の職場生活に目に見える影響を与えていないという認識をもっていた。多くの従業員は、人事職能が、自分たちからあまりに遠くにあることを批判的に見ている。

以上の事実発見を踏まえ、同論文は、競争圧力と財務的制約のもとでは、悲観的仮説に従い、ラインへの委譲に伴い人事職能の地位の低下が加速することも予想されるとする。あるいは、シニアマネジャーが、自らも業務量の増加を経験する中で、従業員の低いモラルと、スーパーバイザーやラインマネジャーの力量不足を認識し、ラインと人事職能の役割分担を再度見直す可能性もある。総じて、人事管理のラインへの委譲に伴う人事職能の今後について、楽観的な見通しを強く支持する事実はなく、せいぜいのところ見通しは不確実と言えるのみであるとしている。

11) Thornhill and Saunders [1998] 'What if line managers don't realize they're responsible for HR?', Personnel Review, Vol.27, No.6, pp.460-476.

Thornhill and Saunders (1998) は、人事の専門部署を無くした民間組織の事例研究をもとに、人事管理の機能をラインマネジャーに完全に委譲した場合の含意について検討している<sup>iii</sup>。従業員（周縁労働者を含む）の半数へのインタビュー調査のほか、35名の中核労働者と25名の周縁労働者へのアンケート調査（有効票は51票）に基づく。

事例とする Newco（仮名）は、専門担当者が完全に排除され、人事の機能の全てがラインマネジャーに委譲された最も極端な組織の事例である。同事例は、かつて公的部門の組織の一部であり、1990 前半まで集権的な人事部門をもつ。また、戦略的な観点から、人材育成等の人事管理をラインマネジャーに委譲してきた。民営化後には、分離前の組織の人事部門への接点がなくなり、その後も人事管理の部門を置いていない。そのため、ラインマネジャーは、人事管理に関して人事の専門担当者から、方向付けや説明を得ることはなく全ての責任を負っている。なお、民営化と共に、中核労働者は35名に削減され、周縁労働者が多く活用されている。

同研究は、事例の分析にあたり、Guest (1987) の枠組みを用いている。Guest (1987) に従えば、組織は、人的資源管理 (human resource management) の採用により、人事管理の戦略的統合を通じて、従業員のコミットメントと質、柔軟性を見返り (pay-off) として得る。ここで、統合とは、①人的資源に関する方針の設定が、企業の戦略立案プロセスに統合されていること、②人的資源に関する諸方針が互いに統合されるとともに、財務やマーケティング、生産などの事業戦略とも統合されていること、③ラインマネジャーの態度や施策が、組織の人的資源に関する方針に統合されていること、④従業員が組織の利害 (interests) に統合され、高い組織コミットメントを示すことを指す。同枠組みにおいて、ラインマネジャーによる人事管理の施策と態度は、従業員のコミットメントの程度と対象 (当該組織かそれ以外か) に影響を与えるとされる。

しかし、調査から、Newco において、従業員の参加や従業員とのコミュニケーションなど、人を中心におく (people-centred) 「ソフト」な人的資源管理施策をうまく進めることができているとする。そして、従業員は、労働力の活用において「ハード」なアプローチを採用していると認識している。従業員の多くは、「自らのためだけでなく、組織のためにも努力している」とするものの、その理由として、組織内のリーダーシップがそうした自らのモチベーションやコミットメントを高めているとは認識していない。コミットメントの他の側面として「組織の一員であると感じている」従業員は少なくなく、また、4割の従業員が6か月以内に転職先を探すことを考えている。その背景として、アンケート調査からは、情報不足や、上方へのコミュニケーションの欠如、意思決定に関する説明の不足、人材育成への着目の不足、雇用保障への不満が読みとれるとする。

事例において、それでも一部のラインマネジャーは、ビジネス上の目的達成に関わる人事管理施策を採用することの価値を認識している。そして、実務上の問題を従業員が克服することを手助けしたり、従業員の意見を取り入れたり、従業員とのコミュニケーションをはかるなど、「ソフト」な人事管理を実施している。そのようなマネジャーの行動を認識する従業員では、「組織の一員」であるという認識の面で、従業員のコミットメントは

統計的に有意に高い。しかし、そうした人事施策は、組織内の部署ごとに大きく異なっており、戦略的な統合を欠くことを示唆する結果になっているとする。

以上を踏まえ、論文では、事例においてラインマネジャーが部分的にしか戦略的に活動していないとする。その結果、上述の Guest (1987) が想定するような、望ましい成果が阻害されていると事例を評価している。事例組織では、人事の専門担当者の不在が、人的資源の管理に関わる戦略的な統合に対して負の影響を与えている。その結果、従業員の組織へのコミットメント等に負の影響をもたらしているとする。論文では、こうした事態への対策として、人事の専門担当者の役割の創設ないし、トップマネジメント内における人事担当の役割の設定を挙げる。そして、「専門担当者の不在 (absentee specialist)」というシナリオでは、人的資源管理 (HRM) を達成できないと主張している。

## (2) 人事管理のラインへの委譲と人事職能の役割

1 2) Renwick [2000] 'HR-line work relations: a review, pilot case and research agenda', *Employee Relations*, Vol.22, No.2, pp.179-205.

それでは、人事管理のラインへの委譲がすすむなかで、人事職能はラインとどのような関係を築き、どのような人事管理上の役割を担うべきか。こうした論点に関して、Renwick (2000) は、人事施策の運用と実施に関わる、人事 (HR) とラインマネジャーのあいだの労働関係 (work relations) に焦点を当てる。同研究では、先行研究を踏まえ、人事とラインマネジャーの関係のタイプとして、対立的関係 (conflictual relation) と合意的関係 (consensual relation) を提示する。その上で、NHS の事例をもとに、人事担当者とラインマネジャー (医療責任者: clinical director: CD) とオペレーションマネジャー (operations manager) へのインタビュー調査を通じて、人事とラインマネジャーのあいだの労働関係について分析している。

事例とする NHS トラストは 11 の管理グループ (directorates) に分かれており、それぞれに人事担当者が配置されていた。医療責任者が各管理グループの責任者となり、オペレーションマネジャーと共に、管理グループの運営をライン管理者として行う。人事管理は、完全にはラインに委譲されておらず、採用選抜や教育訓練の一部は、管理グループが人事担当者の支援のもと実施している。4 名の人事マネジャー (HR manager) が、それぞれ 2 ~3 の管理グループを担当し、1,200~1,300 名の従業員に対して責任を負う。

同研究によれば、事例において、人事担当者とラインは、基本的に両者間の関係の現状を評価している。しかし、いくつかの事項について、対立 (conflicts) も生じている。そうした対立的関係に関する事項としては、ライン側の意見として、新しい業績評価システムが「時間を浪費」するとの意見がある。また、人事が提供するサービスの減少への不満もみられる。教育訓練について人事が方針を決めるよりも、管理グループの自律性にゆだねた方がより適切に行えるという意見も見られた。これに対し、人事の側には、対立的関係を示す指摘は少ない。しかし、人事担当者の中には、人事業務のラインへの委譲に否定的な意見もある。他方で、人事担当者が、ラインの求めるサービスに対応できない懸念も指摘されている。



合意的関係に関しては、ラインの意見として、人事の優れたサービスを評価するものもみられる。苦情処理や懲戒における連携を「パートナーシップ (partnership)」の良い例とする意見や、人事を「敵 (foe) でなく友人 (friend)」と見なす意見、人事の助言とスキルが必要とする認識、重要な情報サービスを提供するようになったとする評価などを得ている。人事の側も、ラインマネジャーとの関係をパートナーとしての関係として評価している。人事とラインとは、管理グループ内において、互いの専門性を尊重し、チームとして活動しているとの認識も見られた。

同事例において、人事とラインの間には対立的関係がみられるものの、より合意的な関係へと移行してきたと見られる。これは、人事とラインの労働関係を対立的なものから合意的なものへと変化させることは可能であることを示唆する。そして、そうした変化を説明する理論の解明について、今後の調査研究が必要とする。

1 3) Wright, MacMahan, Snell and Gerhart [2001] 'Comparing Line And HR Executives' Perceptions Of HR Effectiveness', Human Resource Management, Vol.40, No.2, pp.111-123.

Wright, MacMahan, Snell and Gerhart (2001) も、米国での調査から、人事とラインそれぞれが、人事部門の有効性をどう評価しているかを検討している。人事とラインの上位職 (executives) に、サービス提供や役割、企業への貢献の観点からみた人事機能 (HR function) の有効性についての評価を尋ねている。米国における 14 社を対象に、部長ないし部門長クラス (Vice President や General Manager 等) の人事担当者 (44 名) とラインマネジャー (59 名) へのインタビュー調査及びアンケート調査に基づく研究である。

分析結果を見ると、第 1 に、企業の競争優位に対して、人事のサービスがどれほど重要性をもつかについて、調査で提示した 15 の人事領域については、人事とラインともに評価は同様に高い。第 2 に、サービス提供や様々な役割の達成、企業への貢献に関して、人事部門はどのくらい有効であるかについての評価は、人事による評価の方が、ラインによる評価よりも高い傾向にある。ただし、有用な情報提供、相互に調整された諸施策の提供、事業計画を支援する諸施策の提供について、人事とラインとで評価の相違は見られない。他方で、特に、競争上の位置付けの向上、付加価値への貢献、コア・コンピタンスの構築といった、より重要ないし戦略的な領域に関して、双方の評価に最も大きな差異が生じている。ライン上位職は、人事機能について、基本的な人事サービスの提供は得意とするものの、ビジネスへの貢献に関する有効性はあまり評価していないと言える。

同研究では、人事上位職とライン上位職のあいだの、こうした評価の相違の理由として 4 つを指摘している。第 1 に、単純に人事部門が、期待されるほどのサービスや役割、価値を高める貢献を提供していないためという理由が考えられる。第 2 に、伝統的なラインとスタッフの対立を背景に、ラインがスタッフである人事機能の役割を重要と考えない傾向があることも考えられる。第 3 に、人事機能が提供する人事制度が貧弱だからではなく、ラインマネジャーが制度の実行に失敗しているために、人事のサービスやプログラムが最大限の成果を発揮できていない可能性を指摘する。こうした場合に、帰属理論 (Attribution Theory) が示す通り、ラインは、失敗 (failure) を自らの要因ではなく、外的要因として

人事機能の問題として関連づける傾向にあるとする。第 4 に、さらにその要因として、ライン上位職が、人事施策の設計に参加していないため、人事サービスを自らの担当領域と認識していないことが考えられる。

以上の理由に対応して、ラインによる人事部門の評価を高める提案として、第 1 の理由に関しては、人事担当者のスキルを高め、人事サービスの提供の質を高めることが重要とする。第 2 の理由への対策としては、人事上位職に、ラインに人事の重要性や企業への貢献度を伝える努力が求められるとする。第 3 の理由については、人事機能が、ラインに対して、影響力の行使や教育訓練の提供、コミュニケーションを通じて、ラインによる効果的な人事施策の実行の支援に取り組むべきとする。第 4 の理由に関しては、人事制度の設計過程にラインを参加させることが、人事サービスに対するラインの満足を確認なものにする可能性を指摘している。

1 4) Renwick [2003b] 'HR managers guardians of employee wellbeing?', *Personnel Review*, Vol.32, No.3, pp.341-359.

さらに、Renwick (2003b) は、人事業務 (HR work) のラインへの委譲と共に、戦略的役割 (strategic role) を取り入れようとする人事マネジャーの役割について、従業員 (employee) の利害との関係から評価を試みている。先行研究を踏まえると、人事マネジャーは、事業戦略の実現において鍵となる役割を担い、事業戦略の立案と遂行過程において人的資源を考慮に入れるべく活動するとき、戦略的な人事アプローチを採用している。こうした戦略的人事アプローチのもと、戦略と区別される人事のオペレーションは、ラインマネジャーに委譲されるようになる。

同研究の整理に従うと、このような役割の変化のもと、人事マネジャーは、従業員に対して、従業員の福利 (well-being) に貢献する、従業員の利害の「守り神 (guardian)」としても、従業員を危険にさらす「賭博人 (gambler)」としてもふるまう可能性がある。そうした両側面について、経営陣に人事部門長 (HR director) が参加し、人事業務のラインへの委譲を実施している、英国の 3 組織 (大手製造企業、大手生活関連企業、地方自治体) における 46 名のラインマネジャーへのインタビュー調査をもとに検討している。

人事マネジャーの「守り神」としての役割として、事例組織からは、人事部門長が従業員の福利に重要な組織としての課題の位置付けを与える例、支部の人事マネジャー (local HR) がラインによる法順守を確実なものにするうえで存在感を示す例、相談窓口 (counseling help line) や人事の共有サービスセンター (HR-shared service centre) の設置など IT の利用、人事部門長が従業員を大事にする企業 (people company) であることを強調する例、人事担当者が従業員の人材育成を支援する例などを確認している。

他方、「賭博人」の側面として、ラインマネジャーの認識において、人事 (HR) が人事管理の計画や運用よりも事業目標の達成に焦点を当てているとされている例、新しく導入した賃金制度の不備について従業員の不満に適切に対応していないとされる例、人事が全社的な視点を取り支部の視点に立っていないとみなされる例、人事が従業員の要望を聞く接点を持っていないとする例、人事が事業に接近することで、人事による経営への対案提示が制約されているという認識の例、ラインに裁量を与えたことが、従業員の問題に人事

が対応するうえで妥協していると見なされる例、人事は以前より多くの人事活動をラインに委譲しながら、人事上の問題対応を支援する役割を担っていないと認識される例などが、事例から明らかになった。

以上を踏まえ、人事部門が「守り神」としての役割を遂行するうえでの共通テーマとして、①人事部門長が、従業員の要望に優先順位を置くよう取り組めること、②研修や人材育成、福利厚生、コミュニケーション、人事のプロフェッショナルとしての対応、強制的な人員削減の制限、ラインが担当する人事業務の自律性の制限など、従業員に受け入れられる人事関連施策を主導すること、③支部の人事スタッフが従業員のニーズや関心に対応しようとする意欲を持つことの重要性を指摘している。

他方で、「賭博人」としての側面に関しては、①人事マネジャーと共同して雇用問題を取り扱う際に、ラインマネジャーがどのような経験をしたかが、人事がプロフェッショナルとして行動しているかどうかについてのラインマネジャーの認識を形成することを指摘する。また、②人事による計画の不在、プロフェッショナルらしからぬ人事の対応、従業員の問題に焦点を当てていないこと、訓練の不足、人事マネジャーおよび人事部門の弱さなどに関わる、従業員に受け入れられない人事の取り組みが目立つとしている。

このほか、事例に共通して、ビジネス上の文脈が、人事マネジャーが社員の福利を向上させようとする意志に大きな影響を与えているとする。また、大きな雇用削減があると、ラインマネジャーは人事に対して批判的となることも指摘している。

ラインマネジャーは、人事に与えられた低い地位を前提にすると、人事が決定的に資源不足の状況であり、従業員の福利に与える影響力は限られることを認識している。しかし、対処策もあるとし、その方法として、人事管理の基礎的な水準を人事が設定し維持すること、人事がラインとパートナーシップのもと活動すること、人事部門が経営陣に加わり、従業員の利害実現に向けて経営に影響力を行使することを挙げている。そして、人事のアウトソーシングが議論されるなど、人事の正当性が問われる現状において、人事マネジャーが従業員の福利に焦点を当てることは、自らの役割を再定義し存在意義を示す機会になると主張している。

#### 4. ラインへの人事管理の委譲と組織業績

##### (1) 組織業績に対する人事職能の貢献

近年の研究の文脈としては、ラインマネジャーが人事管理の一部を担う現状を前提にして、第1に、人事職能がラインマネジャーと連携しつつ、組織業績にどう貢献するかについて検討が行われるようになってきている。第2に、ラインマネジャーが、人事管理施策の実行の担い手として、人事管理上の成果を実現し、組織業績に貢献する過程についての研究も蓄積されつつある。こうした研究は、人事管理と組織業績の関係についてのより広い研究文脈の中に位置づけられるものである。以下、順に見ていきたい。

15) Hailey, Frandale and Truss [2005] 'The HR department's role in organizational performance', Human Resource Management Journal, Vol.15, No.3, pp.49-66.

Hailey, Frandale and Truss (2005) は、人事管理と組織業績との関係についての研究の文脈を踏まえ、両者の媒介者としての人事部門の役割に着目する。同論文によれば、代表的先行研究である Ulrich (1997) の類型化では、人事部門の役割を①組織プロセスの改善に関わる「管理エキスパート」、②人事管理と事業戦略を統合する「戦略パートナー」、③従業員の声に耳を傾け対応する「従業員チャンピオン」、④組織の変革を推進する「変革推進者」の4つに類型化している。Ulrich (1997) は、人事部門がこれら4つの役割を同時に実現することで組織業績が改善するとする。また、同分析枠組みにおいて、ラインマネジャーと経営層、人事部門とが問題なく協働することを想定しているとしている。

Hailey, Frandale and Truss (2005) は、こうした想定に関して、実証的根拠を伴わず、ステークホルダー間の利害の違いを前提とする多元主義の視点 (pluralist perspective) を欠くと批判する。すなわち、近年の調査研究を踏まえると、英国において「戦略的パートナー」としての役割が強調されつつある傾向を指摘する。しかし、人事部門が事業戦略に連携するよう取り組むことは、結果として、同部門が従業員から距離を置くことにもつながりうる。また、経営層からの要請と従業員からの要請が競合する場合に、人事部門は役割間の葛藤に直面することになる。したがって、Caldwell (2003) も指摘するように、長期的な視点から組織戦略との関係を発展させることと、短期的な問題対応に関心を置くラインマネジャーに対して内部の助言者としての役割を果たそうとすることのあいだには、矛盾が生じるとして、Ulrich (1997) の上記想定を批判している。

また、人事部門が戦略的役割を取り入れるほど、「従業員チャンピオン」の役割に関わるような、人に焦点を当てた (people-focused) 人事管理は、ラインマネジャーに委譲されることになる。しかし、実証研究は、短期的な業務目標達成の要請や時間と訓練の不足、インセンティブの不足を背景として、ラインマネジャーがこうした役割を効果的にすすめることには、障害があることを明らかにしている点を指摘する。

そこで、Hailey, Frandale and Truss (2005) は、資源ベース理論を踏まえ、人事部門は、競争力基盤となる内的資源である人的資本の質を高めるため、人事方針の設計のみに関わるのではなく、人事施策が適切に実行され、従業員に受け入れられることを確実にする必要があると主張する。同研究では、こうした問題関心および「ほとんど何もわかっていない」人事部門の役割についての実証的研究を補うため、英国のリテールバンクの事例研究をもとに、人事部門の果たすべき役割について検討している。同研究は、9年間にわたる調査に基づいており、従業員アンケート調査を1994年、1997年、1999年に実施するほか、各階層の従業員に対してインタビューを実施している。

事例とする「サクセスバンク」(仮名)において、1997年、人事部門はビジネスパートナーモデル (business partner model) に基づき再構築された。すなわち、本社に人事の共有サービスセンターが創設され、各事業単位に対して、管理サービスを提供するようになる。その目的は、人事の要員を削減するとともに、人事担当者が社内のコンサルタントとしての役割に集中する時間を確保することにあつた。また、戦略や方針に関わる人事グループは、トップ層の次世代育成計画に関わる小規模な部門とともに、本部に継続的に配置された。また、人事部門長 (HR Director) が任命され、取締役会 (Executive Committee) に参加するようになった。

同事例では、1999年までに、従業員の意識改革に取り組むチームが設置され、人事部門が主導的に関わっていた。また、訓練センターが開設され、従業員が、顧客サービスの外部資格研修を受けられるようにするほか、新技術によるイーラーニングができる企業内大学 (corporate university) も設立された。人事のコールセンターが設置され、1998年には、人事部門はこれにより社会的な評価 (管理サービス革新に関する全国的賞) も得ている。1999年以降も、文面によるコミュニケーションやビデオ、上級管理者の訪問や動機づけのイベントなどが行われている。

しかし、従業員へのアンケート調査は、人員削減を背景に、従業員が実際に訓練を受ける時間がないことを明らかにしている。1997年調査では、3分の1が、訓練を全く受けていないと回答していた。また、同事例において、日々の従業員からの相談対応はラインマネジャーに任されている。そうしたなか、従業員アンケート調査では、20%のみが経営者が従業員のことを気遣っていると回答している。また、支店レベルの従業員は、人事部門に対し、採用にのみ責任を負い、対応が遅く、官僚主義的で、人員削減にむけて動いていると批判的に見ている。そして、従業員調査では、過半数の回答者が、人事部門の戦略や能力、重要性に対して、否定的な見方をしている。人事部門は、シェアードサービスセンターの設置と、ビジネスパートナーモデルとしての展開が、人事部門の草の根レベルの存在感を取り去ることにつながったと認識している。

こうしたなか、従業員調査によれば、1994年から1999年のあいだに、従業員において、企業の戦略の自覚や経営者の目的の認識、目標達成への評価は高まった。しかし、他方で、従業員のコミットメントは低下している。この間、事例企業の業績は、良好であったものの、1999年以降は事業業績も頭打ちとなり低迷に向かう。

以上の事例分析を踏まえ、論文は、①人事と業績の関連について考えるうえで、人事施策の評価だけでなく、人事施策の実行過程や従業員の意見を組み込むこと、②意図された人事施策と実行された人事施策を区別すること、③財務的指標だけで企業業績を測定するのでは不十分であり、従業員のコミットメントや満足度が低い場合には、長期的に高い財務的業績は維持できないこと、④人事施策の成果はタイムラグの影響があるため、人事管理と企業業績の関係は長期的に測定すべきことを指摘している。

さらに、人事部門が戦略的役割を果たすことが、必ずしも企業の人的資本の価値を高めることにはならず、長期的には企業業績の持続性に負の影響を与える可能性を指摘する。特に、ラインマネジャーの能力と意欲を構築することなしに、「変革推進者」や「従業員チャンピオン」としての人事の役割をラインマネジャーに委譲することの危険性を主張している。

16) Dany, Gurdri and Hatt [2008] 'New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialist and line managers', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.11, pp.2095-2112.

Dany, Gurdri and Hatt (2008) は、人事管理と組織業績との関係について検討するうえで、①人事管理と事業戦略との統合と、②ラインマネジャーと人事管理の専門担当者

(HRM specialist) のあいだの役割と影響力の分配のあり方に焦点を当てる。先行研究を踏まえると、人事管理が組織業績に貢献するための必須条件として、①人事管理が戦略決定プロセスに統合されること、②人事専門担当者が、人事管理施策の実行についての責任をラインマネジャーと共有し、しかもラインマネジャーの関心や能力の欠如を克服するうえで、実行プロセスにおいては主要な役割を担うことが示唆されるとする。

同研究では、こうした仮説を検討するため、世界各国における 200 名以上を雇用する企業および公的機関の人事管理についての調査である Cranet 2004 サーベイから、欧州諸国と米国についてのデータを用いる。分析では、業績指標として、製品・サービスの質、生産性、利益率、イノベーションの比率、株式市場での業績に関する 5 つの指標を用いる。①人事管理の事業戦略への統合度の指標として、人事管理に責任を持つ人が、事業戦略の策定プロセスに参加しているか、人事部門長が経営陣に席を持つか、企業の人事戦略の有無や程度に関する回答を利用する。②人事管理専門職とラインマネジャーのあいだの影響力の分配に関する指標としては、賃金・手当、採用・選抜、訓練・人材育成、労使関係、雇用調整（増減）に関する企業の人事管理上の意思決定に、誰が主要な責任を持つかに関する回答を利用している。これらの指標は、調査の性質上、いずれも人事専門担当者の認識に基づく。

分析は、②人事担当者とラインマネジャーの人事管理への影響力の分配状況別のサブサンプルごとに、①人事管理の事業戦略への統合度が組織業績に与える影響を比較するというものである。分析から、人事管理機能を人事専門担当者とラインマネジャーが共有する場合にのみ、人事管理の事業戦略への統合が業績を高める。そして、人事管理の事業戦略への統合度が高く、かつ、人事専門担当者がラインマネジャーと相談して意思決定する場合に、最も業績が高い。

このような分析結果は、人事管理が組織業績に貢献するうえで、人事管理の事業戦略への統合が、重要ではあるが必要条件に過ぎないことを示すとす。すなわち、事業戦略の策定の際に、人事管理上の配慮を入れるだけでは、組織業績を高めるうえで不十分である。同様に重要なのは、人事専門担当者が、人事管理活動の定義と実行に主要な役割を果たし、人事施策の実行の質を確実なものにすることであるとする。その上で、近年の調査研究が、ラインマネジャーが人事管理を担う上での問題点として、人事管理に関する訓練や関心の不足、高い労働負荷、競合する優先順位が存在、自己保身的行動について繰り返し指摘していることに言及する。そして、ラインマネジャーの人事管理実行力に今後の変化を期待する根拠はないとし、今後も人事専門担当者が、人事施策において重要な役割を担うべきと主張している。

## (2) 組織業績に対するラインマネジャーの人事管理上の貢献

17) Purcell and Hutchinson [2007] 'Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence', Human Resource Management Journal, Vol.17, No.1, pp.3-20.

Purcell and Hutchinson (2007) は、現場第一線のラインマネジャー (front-line manager; FLM) の人事管理に関わる行動と、組織業績との関係について検討している。同論文で、FLM は、マネジメント階梯の最下層で、部下の仕事と業績に対し直接の責任を持つ人たちと定義される。先行研究が示すように、FLM は、多くの人事管理施策の実行についての責任をますます担うようになってきている。しかし、人事管理と組織業績との関係についての調査研究は、FLM の役割を等閑視してきた。インプットとしての人事施策とアウトプットとしての組織業績をつなぐ因果関係については、過去 15 年間、ほとんど関心が向けられてこなかったとする。

こうした人事管理と組織業績の間にある「ブラックボックス (black box)」において、重要な関連は、人事施策がいかに関係する従業員の態度に影響を与え、組織の利益につながる従業員の業績を改善するかにある。したがって、従業員の人事施策に対する認識と、従業員の組織コミットメントや職務満足との相関関係に焦点を当てる必要がある。これらが、さらに組織市民行動など、従業員の裁量的な行動に影響を与え、組織業績に影響を与えるという因果関係が想定される。このような関連のうち、従業員に認知される人事施策は、ラインマネジャー、とりわけフロントラインマネジャー (FLM) の直接的な監督責任のもと、提供され、実現される。それゆえ、人事管理と組織業績との関連を解明するうえで、フロントラインマネジャーの役割に焦点を当てることが重要であると主張している。

こうした問題関心から、同研究では、FLM の「対人管理 (people management)」に焦点を当てる。FLM の対人管理は、①選抜や評価、人材育成、コミュニケーション、参加促進といった人事管理上の責務 (HR duties) の遂行と、②従業員の態度や行動に影響を与え、方向性を示すことを目的とした「リーダーシップ行動 (leadership behavior)」という、2 つの側面があるとする。

同研究では、これら FLM による人事施策の実行と、リーダーシップ行動とが、互いに独立した要因として対人管理と組織業績の間をつなぐ因果関係の中に位置づけられるかを検討している。分析は、2000 年から 2003 年にかけて収集した、人事施策の充実している 12 組織への調査 (経営層や上級の人事担当者、労組役員、上位のライン管理者、従業員へのインタビュー調査および従業員アンケート調査) に基づく。加えて、1 時点のアンケート調査データにより因果関係を示すことの問題点を補完するため、FLM の対人管理のスキル改善に計画的に取り組む小売企業 (Selfridges 百貨店) 1 店舗の事例研究も行っている。

このうち従業員アンケート調査に基づく分析からは、①FLM のリーダーシップ行動が、人事施策とは独立して、従業員の組織コミットメントや仕事経験に影響をあたえること、②人事施策への従業員の満足度が、FLM のリーダーシップ行動とは独立に、組織コミットメントや仕事経験に影響をあたえることを明らかにしている。

事例分析の事実発見としては、事例の小売業店舗において、業績評価および FLM であるチームリーダーに対して過半数の従業員が不満を示していた。そこで、店舗では、チームリーダーの選抜において業務上のスキルだけでなく、行動 (behavior) を重視するほか、チームリーダーの人事評価ではリーダーシップ行動を強調することとした。そして、こうした取り組みの 1 年後の同事例における従業員調査では、従業員の態度が改善している。

論文では、この間、販売員の仕事内容に変化はないため、従業員の態度の変化は、FLM の管理の仕方の変化に起因していると解釈している。また、この間、業績評価への従業員

の評価も向上し、売上も向上するほか、従業員の離職も減少した。これから、同事例において、行動に基づく FLM の選抜、訓練、評価、キャリア管理等は、従業員の態度や行動、そして業績に明確な影響を与えていたとする。

店舗では、さらにその 1 年後、チームリーダーの役割についてガイドを発行し、対人管理活動として、採用やコーチング、休みや遅刻の監視、懲戒や苦情の管理、主導、日々のブリーフィングの提供、コミュニケーション、人材育成に関する、承認を与えることなどの重要性を明確に示した。副売場マネジャーは、チームリーダーのコーチングと人材育成を担い、チームの成長について、年 2 回公式に評価 (review) を行うほか、毎週、チームリーダーの人材育成上のニーズについて公式な面談を行う。さらに、インフォーマルには、売上や業績に関する状況把握のため、チームリーダーと共に売場を巡回するようになっている。

以上から、人事部門等により意図された施策と、従業員に経験された施策の間には相違があることが確認できる。そして、従業員の人事施策の経験は、組織のエージェントとして人事施策を提供する担い手である FLM の行動と関連する。それゆえ、FLM による対人管理のもとでの従業員の経験が、組織と職務に対する従業員の態度の形成に影響を与えるとしている。

以上の実践的含意に関して、論文では、特に事例分析を踏まえ、組織業績の改善をはかるうえで、職業集団として FLM に特に注目することが必要であるとする。FLM の意思決定への参画や、リーダーシップ行動に基づく FLM の選抜、FLM への人材育成機会の提供の重要性を主張する。また、FLM の情緒的コミットメントや職務満足を高めるうえで、FLM とその上位のマネジャーとの関係も重要とする (Huchinton and Purcell 2003)。人事施策に命をあたえる (bringing HR policies to life) (シニアマネジャーの回答から引用) うえで、FLM は主要な役割を担う。そして、FLM が効果的に対人管理を行うには、FLM が適用可能な人事施策が必要であり、人事施策の設計の際には、利用者である FLM にとって「ユーザーフレンドリー (user friendly)」なものであることが重要としている。

18) Harney and Jordan [2008] 'Unlocking the black box: line managers and HRM-Performance in call centre context', International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.57, No.4, pp.275-296.

Harney and Jorda (2008) も、人事管理と業績の関連における「ブラックボックス」を開けるうえで、重要な媒介変数として、ラインマネジャーの行動に着目する。同研究では、コールセンターの事例分析をもとに、ラインマネジャーが従業員の成果を確かなものにするを通じて、企業業績を向上させるかどうかを検討している。ゼネラルマネジャー (General Manager) や企業レベルの担当者、人事マネジャーおよび 6 名のチームリーダー、6 名の現場社員や、電話対応を担当するテレセールス・レプレゼンタティブ (TSR) へのインタビュー調査と TSR へのアンケート調査に基づく。

同研究では、従業員の AMO (Ability, Motivation, Opportunity) に着目する先行研究 (Applebaum et al. 2000; Boxall and Pucell, 2003) に基づき、「従業員—業績フレームワーク (People-Performance Framework)」の分析枠組みを用いている。同枠組みでは、人



事施策（第1層）と、従業員の態度や裁量的行動（第4層）の間にある「ブラックボックス」の中に、第2層として、ラインマネジャーのAMO、すなわち、能力（Ability:必要な技能をもつか）と意欲（Motivation:意欲および適切な動機づけがあるか）、そして機会（Opportunity:労働の環境が必要な支援や実現のためのルートを提供しているか）、第3層として、ラインマネジャーの管理様式を位置付ける。同枠組みは、組織業績につながる従業員の裁量的行動を促すうえで、従業員が実際に経験する人事管理を適用し、従業員の態度に影響を与えるラインマネジャーの役割が重要との視点に立つ。こうした分析枠組みに従い、事例分析を行っている。

事例のコールセンターにおいて、ラインマネジャーとして焦点を当てるチームリーダー（Team leader）には、TSRの業績把握やTSRとの情報のやり取りを行い、クライアントおよび組織の基準に従った業務遂行を確かなものにするのが求められている。そして、人事管理（第1層）に関して、事例企業では、人事マネジャーが、採用活動やプロジェクトマネジメント、TSRへの訓練の提供に責任を持つ。他方、クライアントが、職務記述や訓練内容を指示し、業績管理に責任を持つ。このようなクライアントの関与は、人事マネジャーとチームリーダーの人事管理に関する裁量を制約している。

ラインマネジャーのAMO（第2層）に関して、チームリーダーは、業績管理をクライアントがすることなどに、フラストレーションを感じている。また、昇進機会がないことにも不満を持つ。チームリーダーに人事管理上の裁量は乏しく、雇用の安定性も低いと認識されている。

管理スタイル（第3層）は、仕事の質よりも量に焦点を当てるものとなっている。TSRの離職率が高いので、TSRの訓練には、注意が払われていない。こうした状況のもと、チームリーダーの中には、数字と業績に焦点を当てるだけでは、オペレーションの成功には不十分という見解がある。チームリーダーとして、従業員のモラル向上に取り組む例も見られる。例えば、仕事のことに限らず相談事は、チームリーダーが受けることを促すオープンなコミュニケーションの取り組みのほか、高業績のメンバーに、低業績のメンバーのコーチを行わせる例、チームリーダーがドレスアップ日を設けて退屈な仕事を改善する取り組みも行う例などが見られた。

従業員の態度と業績（第4層）を見ると、TSRの企業に対する情緒的コミットメントは低いレベルを示す。多くが、組織に高い不満を持ち、企業に留まることを望まず、離職率も高い。人事管理への態度に関して、75%のTSRが訓練レベルに不満をもつ。インタビューに回答したTSRも、低い賃金や、フラットな組織のもとでのキャリアルートの不在ゆえに、動機づけ要因が乏しいと認識している。自律性もほとんどないと認識される。しかし、他方で、TSRのチームリーダーに対する評価は高い。TSRは、チームリーダーによる公平な扱いや、問題への適切な対処などを評価している。また、TSRは、チームリーダーをクライアントから自分たちの利害を守る存在と見ている。

TSRの裁量的行動に関しては、多くのTSRが、アンケート調査で、良識に従い遅刻や欠席を避けたり、スポーツマンシップを支援したり、組織の行事や変更に関する情報入手に積極的であると回答している。また、「組織にとって最良の判断を行う」「ミーティングに自主的に参加する」などの組織市民行動を行うとインタビューに答えている。

以上のように、事例企業において、チームリーダーは、クライアントからの制約を背景にしつつも、自らの人事管理を実施する余地を見出していた。そうした取り組みは、TSRのモラル向上や参加の感覚の創出、従業員間のよい雰囲気醸成に焦点を当てている。そして、TSRは、チームリーダーやその行動には、相対的に肯定的な態度を示している。これから、チームリーダーは、公式に与えられたリーダーシップでなく、「偶発的なリーダーシップ」(Northouse 2004)を発揮していたと見なせる。他方で、TSRは、組織に対しては低いコミットメントを示す。また、人事管理や自律性の欠如にも不満を持つ。このようなTSRの低い組織コミットメントや不満を考慮すると、TSRの組織市民行動は、チームリーダーの取り組みによるものと解釈できるとする。

以上の分析結果は、理論的には、人事管理と業績の関連に関して、従業員の成果を促すラインマネジャーの役割を考慮することの重要性を示すとしている。また、ラインマネジャーへの「ローカルなコミットメント」が、グローバルな組織コミットメントよりも業績を高める可能性を示唆する。とりわけ、コールセンターのようなサービス組織においては、従業員の行動が最終消費者に直に影響を与えるため、ラインマネジャーの人事管理への取り組みが、決定的に重要となる可能性を指摘している。

19) David Guest and Anna Bos-Nehles (2012) Jaap Paauwe, David Guest and Patrick M. Wright ed. 'HRM and Performance : The role of effective implementation' HRM and Performance : Achievements and Challenges, Wiley, pp.79-96.

Guest and Bos-Nehles (2012) は、先行研究を整理し、人事管理の実行という観点から、経営者や人事職能等の役割に関する研究と共に、ラインマネジャーの役割に着目する研究を位置づけている。同論文に従えば、人事管理と業績との関係を示す実証的研究 (Arthur 1994; MacDuffie 1995; Huselid 1995; Boselie et al. 2005; Combs et al. 2006 など) が蓄積されているものの、そうした関係が見られる理由についての検討は、いまだ不十分であるとする。人事管理と業績とを結ぶ「ブラックボックスを開ける (open up the black box)」ことが求められている。

その解明を目指す研究に2つの流れがあり、「リンケージモデル (linkage model)」は、人事管理の方針や慣行が従業員の態度や行動に与える影響について分析する。もう一つは、人事施策の効果とその実行 (implementation) についての詳細な検討が挙げられる。これら2つの視点は排他的でなく、人事施策に対する労働者の肯定的な反応は、人事施策の効果的な実行の指標ともなる。したがって、何が、人事管理の効果的な実行を規定するのかについて、理解を深める必要があるとしている。

こうした検討を踏まえ、同論文は、人事施策実行を4つの段階 (stages) に分けて整理し分析する視点を提供している。このうち、第1段階は特定の人事施策の採用に関する意思決定、第2段階は人事施策の質、第3段階は、人事施策の実行に焦点を当てる。実行の主な責任は、ラインマネジャーが担う。そして、第4段階は、ラインマネジャーによる人事施策の実行の質に焦点を当てる。

これら各段階の効果は、前の段階に依存する。したがって、第4段階におけるライン管理者による実行は、第3段階に位置づけられた人事管理の質を考慮しなくては検討できな

い。例えば、人事考課制度の質が確保できていなければ、ラインマネジャーによる効果的な人事考課の実施は望めない。しかし、ラインマネジャーに人事管理を遂行する意思がなければ、人事考課制度の質を議論しても仕方がない。

人事管理の実行に関する研究のもう一つの側面は、人事管理の実行の責任を誰が持つかにあるとする。そうした主体として、経営者、人事管理専門職、ラインマネジャー、従業員、労働組合、従業員代表組織などが想定できる。このうち、人事施策の導入とその質の確保については、典型的には人事職能（HR function）が第一の責任主体と考えられる。他方、日常的な人事施策の実行に対して、シニア、ミドル、スーパーバイザーレベルのラインマネジャーが、主要な役割を担う。

人事管理の実行に対する評価に関しては、誰が人事施策の効果的な実行を評価するかが論点となる。立場により評価の基準は変わりうるためである。そうしたなか、人事部門への資源の割り振りを左右する、経営層の評価が大事という意見もみられる。

第1段階の人事施策導入の意思決定に関して、多くの実証研究では、実施している施策の数と組織業績との関係を見てきた。通常は、両者の間に関係が確認される。ただし、人事職能は、従業員の認識する施策よりも多くの施策の実施を回答する傾向がある。その背景として、人事職マネジャーは、人事施策の数を回答し、従業員は実行され自ら経験した人事施策の数を回答していることを反映していることが考えられる。

第2段階の人事施策の効果（effectiveness）に関しては、人事部門のシニアマネジャーの方が、ラインのシニアマネジャーよりも、人事施策の効果を肯定的に評価する傾向を指摘する研究もある。ラインマネジャーの方が、人事施策の効果について、より現実的な見方をしている可能性がある。

第3段階の人事施策の実行に関し、ラインマネジャーに人事管理の実行を委譲することは、人事職能にとり、戦略的な事項に専念するうえで魅力的に映る。しかし他方で、人事職能には、ラインマネジャーにより人事施策が効果的に実行されているか監視する新たな課題が生じる。

第4段階のラインマネジャーによる人事施策の実施の質にはバラつきがある。ラインマネジャーが、あえて人事施策を実施しない選択を行うことがあるためである。これは、時間の要請や、競合する優先順位、実施に対するコミットメントの不足、質の高い実施をしても明確な見返りを得る確率が低いと思いついでいるなど、様々な理由による。このほか、ラインマネジャーが、効果的に人事施策を実行する能力を持たない場合もある。

人事施策の実行の質については、経営層やラインマネジャー、従業員、労働組合などの人事管理の「顧客（customer）」となりうる様々な主体ごとに、異なる実務のレベルから評価される。したがって、ラインマネジャーによる人事管理の実行の質が、これら互いに利害の異なる全ての主体の期待を同時に満たすことは難しい。そして、人事管理の実行主体であるラインマネジャーと、人事管理の受益者（consumer）である従業員のあいだでも、人事管理への要望や期待は、異なる可能性がある。実際、ラインマネジャーは、人事施策の実行の質を従業員よりも高く評価しがちである。しかし、ラインマネジャーが人事施策の質の高い実行について高い優先順位を置いていないという批判は根強い。

さらに同論文は、先行研究の事実発見を整理し、人事管理の実行に向けた、人事部門等の各主体の課題について検討している。このうち、ラインマネジャーが人事管理を効果的

に実行するための条件としては、①ラインマネジャーが、人事管理上の責任の遂行を望むこと、②人事管理上の責任に時間を割く十分な余裕があること、③人事管理上の能力を十分に持つこと、④人事職能からの支援があること、⑤人事管理上の責任に関する方針や適用の手続きが明確であることを挙げる。

先行研究によれば、このうち①に関して、ラインマネジャーは、実務上の事項を人事管理上の事項よりも優先する傾向にある。②に関しては、業務上の負担の高まりが、人事管理に割く時間的余裕を圧迫する傾向にある。③に関しては、人事関連の法的知識や対人管理のスキルの不足が指摘されている。④に関して、人事職能は、人事管理のラインへの委譲を支援することで自らの人事管理への影響力を手放すことや、ラインマネジャーの支援という新たな役割を担うことに乗り気ではない場合がある。⑤に関し、人事職能は、ラインマネジャーによる部下管理が不統一となることを心配するため、ラインマネジャーが現場の要請に合わせて人事施策を解釈して、調整 (fine-tuning) を行うことを妨げようとする傾向にある。

同論文では、ラインマネジャーに関する今後の研究課題として、ラインマネジャーが実際に人事管理を担うことを望まないかについて、より多くの組織からエビデンスを集め、英国の文脈において確かめること、それとの関連で、ラインマネジャーと人事部門との効果的な関係について探究することを挙げている。

## 5. ラインマネジャーの担う人事管理：人材育成に関わる役割を中心に

### (1) ラインマネジャーの人事管理上の役割

以上のように、ラインへの人事管理の委譲が進むなかで、ラインマネジャーの人事管理に関わる役割は、どのようなものとなっているか。ラインマネジャーが担う人事管理業務に関しては、人事管理の各領域に即した研究も蓄積されつつある。

20) Harris [2001] 'Rewarding employee performance : line manager's values, benefits and perspectives', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, No.7, pp.1082-1192.

例えば、Harris (2001) は、公的機関を含む組織のミドルマネジャー (middle manager) を主とするラインマネジャーへのインタビュー調査(第1回1995年実施60名、第2回1998-99年実施36名への追跡調査)をもとに、個人業績に基づく成果給制度の効果や公平性へのミドルマネジャーの認識について検討している。

分析から、ミドルマネジャーがしばしば、成果給制度において運用上求められる制度の基本原則や表明された目的を共有していないことを明らかにする。すなわち、成果給制度の「公式な目的 (agenda)」は、よりビジネスに焦点を置いた公正な処遇制度を通じて、従業員のコミットメントを高め、個人のモチベーションを高めることにある。しかし、ミドルマネジャーの多くは、「隠れた目的 (agenda)」として、組織は成果給制度による統制の側面により多くの関心があり、制度を通じてマネジャーによる管理を容易にし、不十分な

業績に関する問題を扱い、要員やコストの削減を行い、従業員の労働負荷を高めることにあると認識していた。

論文では、こうした認識から、ミドルマネジャーの成果給制度に対するコミットメントの低さを解釈している。また、制度運用の面で、ミドルマネジャーが、①自らが評価を受けてきた経験や、ロールモデルとなる上司の行動をもとに、部下評価の基準を設定しがちであること、②予算制限のもと不十分にしか部下に報酬を与えられず、従業員の期待に対応できないことに不満を持つこと、③部門の効果的な運営のためにチームワークや緊密な協力が必要とされる場合、ラインマネジャーは、部下から信頼と互酬的行動を得るために制度の原理よりも自らの考える公平性にに基づき評価を行うことなどを明らかにしている。以上を踏まえ、論文では、成果給制度の設計と適用において、ラインマネジャーの価値観や信念を考慮に入れることの重要性を指摘している。

2 1) O'Creevey [2001] 'Employee involvement and the middle manager : saboteur or scapegoat?', Human Resource Management Journal, Vol.11, No.1, pp.24-40.

O'Creevey (2001) は、従業員参加へのラインマネジャーの態度に焦点を当てる。同研究は、英国のマネジャー協会の会員であるマネジャーの郵送調査に基づく (1,119 名の有効回答)。同研究において、従業員参加は、仕事の組織化や遂行の仕方に対して影響力をもつような、従業員による活動と定義され、提案制度、態度調査、チームブリーフィング、職務充実・再設計、QC、相談委員会、自己管理型の労働チーム、小規模な自己充足的ビジネスユニットといった諸制度の実施状況を明らかにしている。論文では、こうした制度に対するミドルマネジャーの態度の分析から、先行研究とは異なり、ミドルマネジャーの態度は、シニアマネジャーと比べて否定的なわけではないことを明らかにする。そして、マネジャーの従業員参加を支援しようとする意図は、近年におけるマネジャーの要員削減とは負の相関、マネジャー自身に従業員参加の経験があることや近年の管理階層の階縮減と正の相関があることを明らかにしている。

論文では事実発見を踏まえ、①ミドルマネジャーを従業員参加施策の実行の担い手としてだけでなく、対象としても扱うこと、②従業員参加の経験を持つマネジャーの育成や採用を行うこと、③業績評価制度やマネジャーの役割の見直しなど、マネジャーが従業員参加施策の実行を行う上での制約 (constrains) を取り除くこと、④マネジャーに十分な時間と労力、資源を持たせること、⑤抵抗を示すマネジャーとも対話を行い、変化を促すことの重要性を指摘している。

ラインマネジャーの休暇管理に関する役割に焦点を当てた研究としては、Bond and Wise (2003) が挙げられる。同研究は、スコットランドの金融セクターに属する 4 つの企業の事例研究にもとづき、法律上および企業独自の家族休暇 (family leave) 施策が、ラインマネジャーによりどう運用されているかを検討している。人事管理のラインへの委譲を背景に、ラインマネジャーが、従業員が権利にアクセスできるかを定める実際の「門番 (gatekeeper)」となりつつあるとの問題意識に基づく。同研究では、ラインマネジャーと人事マネジャー (human resource manager) へのインタビューと、各社の従業員 (533 の有効回答) へのアンケート調査を実施している。

調査では、ラインマネジャーに、家族休暇施策として、育児休業 (parental leave)、扶養者のための休暇 (time off for dependants)、父親休暇 (paternity leave)、忌引休暇 (compassionate leave) についての知識を尋ねている。調査からは、ラインマネジャーの法律および企業独自の家族休暇施策についての知識が、しばしば誤っていることが分かった。また、従業員向けハンドブック (staff handbook) が、ラインマネジャーにとって家族休暇施策に関する法的および企業としての規定に関する主な情報源となっていることを確認する。そして、家族休暇施策に関する研修が限定されていることや、人事管理専門職 (human resource specialist) からの支援があるものの、ラインマネジャーは、懲戒や苦情対応の案件が生じた時など、例外的な状況においてしか、支援を求めないことを明らかにしている。これら人事担当者とのコミュニケーションや研修、人事担当者からの支援の不足が、ラインマネジャーの知識の不足の要因と考えられる。ラインマネジャーの知識の程度は、同じ組織のマネジャーの間でも異なり、その結果、従業員による施策の利用可能性に違いを生じさせている可能性がある。そこで、人事専門職の役割として、ラインマネジャーに対する情報提供、研修、支援を行い、家族休暇施策の一貫した適用を促すことの重要性を指摘している。

2 2) Teague and Roche [2011] 'Line managers and the management of workplace conflict: evidence from Ireland', Human Resource Management Journal, Vol.22, No.3, pp.235-251.

Teague and Roche (2011) は、職場での問題や苦情の管理を意味する、職場でのコンフリクトの管理 (management of workplace conflict) におけるラインマネジャー (ラインマネジャーとスーパーバイザー) の役割について検討する。50 名以上の従業員規模のアイルランドの企業 (主として人事マネジャー等のマネジャーが回答) へのアンケート調査 (360 社分の有効回答) に基づく分析である。

調査から、ラインマネジャーは、多くの組織で、職場でのコンフリクトの日常的な管理や解決に、公式に関与している。しかし、これに関わる公式な訓練や、同領域の能力 (competence) の定期的な評価は、行われていないことが多い。そして、多くのシニアなマネジャー (アンケートへの回答者) は、ラインマネジャーが職場でのコンフリクトを扱うことに自信を持たないと評価していることを明らかにしている。

さらに、同論文では、ラインマネジャーのコンフリクト管理への「関与 (engagement)」の効果や要因について分析している。「関与」の指標は、「ラインマネジャーやスーパーバイザーが、従業員と定期的に対面で面談を実施し、従業員が懸念を示す領域の把握や問題解決を行っているか」を含む 5 つの質問への回答をもとに構成される。日常的に、自信をもって、自律的にコンフリクト管理に関わり、訓練による支援を受け、定期的な業績評価を通じて監視や動機づけを受けている場合に、「関与」の度合いは高い。そして、分析によれば、ラインマネジャーのコンフリクト管理への「関与」は、高い労働生産性や低い欠勤率、高い変化への対応力といった組織業績に貢献する。ラインマネジャーのコンフリクト管理への「関与」は、他方で、コミットメント志向の人事施策のほか、非対立的な雇用関係の雰囲気醸成など、企業による率先的なコンフリクト解決への取り組みと関連してい

る。以上を踏まえ、同論文では、ラインマネジャーが積極的な役割を果たすうえで、ラインマネジャーへの組織的支援の重要性を指摘している。

23) Woodrow and Guest [2014] 'When good HR gets bad results : exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying', Human Resource management Journal, Vol.24, No.1, pp.38-56.

Woodrow and Guest (2014) は、職場でのいじめ (workplace bullying) に関わる人事施策の実行 (implementation) に関する事例研究である。ロンドンにある NHS の病院を事例とし、苦情のデータや人事マネジャーへのインタビュー調査、従業員へのアンケート調査およびインタビュー調査を含む複数のデータを用いて分析を行っている。先行研究から、職場でのいじめ (workplace bullying) は、長期にわたり繰り返し日常的に生じている、他者に嫌がらせをしたり、威嚇したり、社会的に排除したり、誰かの仕事に否定的な影響を与えたりする過程と定義できる。ただし、論文では、「いじめ (bullying)」を、職場において他の従業員に意図的に損害を与える対人行動である職場のハラスメント (workplace harassment) を含む包括的意味で用いているとする。

分析によれば、事例において、施策自体は同分野の先行研究の基準に照らして「ベストプラクティス (best practice)」と見なせるものの、実行を伴っていないことが明らかになった。その結果、高い頻度でいじめやハラスメントが生じており、従業員の福利や業績に負の影響を与えているとする。したがって、事例は、いかに良い人事施策でも、実行を伴わなければ、悪い結果をもたらすことを示す。それゆえ、実行の過程についての体系的な分析が重要であるとする。また、論文では、実践的な含意として、①組織としてのリーダーシップと支援を通じて、人事管理が完全かつ効果的に実行される環境を創造すること、②ラインマネジャーはコンフリクトやいじめのような把握しにくく困難な従業員の問題を管理する意欲や能力を持たないことがあるため、人事マネジャーが支援を行うことが重要であるとしている。

ところで、ラインマネジャーが人事管理を担うようになるなかで、ラインマネジャーの基本的な管理上の役割にはどのような変化が起こっているだろうか。Hales (2005) は、とくに第一線のラインマネジャー (FLM) に焦点を当て、FLM にとり従来からの中核業務であった監督業務 (supervision) を中心とした役割が、どのように変化したかを分析している。同論文で、FLM は、非管理職の従業員の直属の上司にあたる第一線のマネジメントのポジションを指す。また、監督は、通常の仕事に対するその場での指示と監視および統制を指すと定義される。

近年の英国における議論では、FLM の役割が、監督からチームのリーダーシップおよび調整、あるいはビジネスユニットの管理へと転換したとしばしば議論される。すなわち、FLM は、チームのリーダーやコーディネーターとなり、日々の監督責任は、エンパワーされた労働チームにますます委譲される。また、FLM が、事業ユニットのマネジャーとして、より広い事業上の責任、とくに予算上の責任を担うようになるとされる。

しかし、こうした見解について、事実というよりは規範を示す議論であり、一部の事例を誇張しているにすぎないとの指摘もある。そこで、同研究では、ロンドンおよびサウス

イーストの135組織へのシニアなラインマネジャーや人事マネジャー、部門長やFLMの直属の上司を対象とするアンケート調査により、回答者がそれぞれ所属する組織において、FLMの役割が現在どのように定義され、どう変化したかを検討している。

調査結果からは、安定的で持続的なFLMの役割がみてとれるとする。FLMにとり、中核的な責任は、労働の領域における直接の指示や統制であり、「距離を置いての(at a distance)」管理ではなく、仕事を遂行する従業員に対するその場での監督であり続けている。また、統制範囲は狭く、接触する人の範囲も社内の上下関係の中のもの为主であり、意思決定と責任への参加や権限は、主として通常の業務に関わることに限定されている。従業員は、FLMにより監督され続けており、自己管理できるようにエンパワーされているとは言えない。多くの組織で、FLMの担当する監督業務は、業績の監視と改善に対する責任に基づく。したがって、FLMの役割の中核は、業績志向的な監督(performance-oriented supervision)」であるとしている。

ただし、組織によっては、管理階層の圧縮に伴う管理階層内での責任の再配分を背景に、ミドルマネジャーが担っていた責任をFLMに割り当てることもある。その結果、FLMが、部門管理や、予算ないし人的資源の管理の責任を担う場合もある。とはいえ、この場合も、FLMは、日常的な監督業務に責任を持ち続けている。FLMは、これに加えて、採用や人事評価を通じた従業員の管理の一部に責任を拡大したり、限定された範囲の財務上の管理が追加されたりしているに過ぎない。ほとんどの組織で、事業管理(business management)およびより幅広い人事管理の責任の所在は、継続的に、ミドルマネジャーか人事管理の専門担当者(HR specialist)のいずれか、もしくはミドルマネジャーと人事管理の専門担当者の双方のもとにある。

以上を踏まえ、同論文では、FLMの役割が、監督からチームのリーダーシップやコーディネーション、あるいは事業管理へと決定的に転換したという主張は支持できないとする。FLMの役割は「驚くべき安定性(remarkable stability)」を示している。事業活動の成長を制御したり、増加する外部規制に対応したりするため、厳格なコントロールが労働慣行に導入されるなか、FLMにとって監督という中核的役割は、弱まるどころか、むしろ強化されているとする。FLMは、監督業務に根を張ることで、組織変革の中でも、しぶとく生き残っているというのが論文の事実認識である。

## (2) ラインマネジャーの人材育成上の役割

人事管理の各領域に即したラインマネジャーの役割についての研究では、とくに人材育成に関する研究の蓄積が進んでいる。以下、ラインマネジャーの人事管理上の役割に焦点をあてた研究について取り上げる。

24) Heraty and Morley[1995] 'Line managers and human resource management', Journal of European Industrial Training, BVol.19 No.10, 1995, pp.31-37.



Heraty and Morley (1995) は、人材育成 (Human resource development : HRD) に関するこれまでの研究をレビューし、人材育成機能のラインへの委譲という近年の論点の存在を指摘する。そして、同論点に関する既存研究の到達点について整理して示している。

同論文によれば、従来、人材育成に関する議論において、ラインマネジャーは、部下の業績を監視するなかで、OJT を監督したり、新しいメンバーのチームへの導入を行ったりする他は、トレーナー等の教育訓練担当者の顧客 (client) という位置づけがなされていた。しかし、近年、人材育成を含む様々な機能をラインマネジャーに委譲 (devolve) しているという趨勢に、研究上の焦点が当てられていることを指摘する。ここでいう「委譲 (devolvment)」は、人材育成の「専門担当者ではなく、ラインマネジャーに人材育成上の権限を与え、人材育成の施策に関与させる程度のことを言う」(Heraty and Morley 1995 : p.31)。

Heraty and Morley (1995) は、人的資源管理 (HRM) に関する先行研究を整理し、労務管理モデルから人的資源管理モデルへの移行に伴い、ラインマネジャーの人材育成の重要性が主張されている点を指摘する<sup>iv</sup>。同論文では、他方で、こうした動きに伴う課題についても指摘されているとする。例えば、Harrison (1988) も、ラインマネジャーが、収益性やコスト削減に関わる短期的な目標達成のプレッシャーのもとにあることから、部下に対して、基礎的な教育訓練は別として、人材育成に対する実質的な支援を行うことはまれであるとしている。また、Storey (1992) によれば、自らが充実した教育訓練を受けてこなかったマネジャーは、部下の教育訓練への投資の必要性を認識したり肯定したりしない傾向があることを指摘する。

Heraty and Morley (1995) に従えば、このような議論の進展に比較して、ラインマネジャーの人材育成上の役割に関して、実証的なデータの蓄積は乏しいとする。そして、そうしたなかでの貴重な調査研究のひとつとして、Heraty (1992) によるアイルランドの 58 組織を対象とした調査研究を紹介する。同研究によれば、ラインマネジャーは、人材育成において重要な役割を果たしているものの、その内容は、人材育成の必要性の特定、対象者の選定、直接の指導といった、オペレーショナルな側面に限定されている。他方で、人材育成の方針や計画作成などは人事専門担当者の役割と位置付けられ、戦略的な役割の委譲は進展していないとする。

Heraty and Morley (1995) は、こうした研究を踏まえ、人材育成のラインマネジャーへの委譲に関する議論は、実態と比べて誇張されている面があるとする。Mayne and Brewster (1995) による、欧州諸国における人事部門とラインマネジャーのあいだの人材育成方針の策定に関する権限配分の比較データも踏まえ、現状において、人材育成のラインマネジャーへの委譲の進展状況は、最も大きく見積もったとしても、人事部門とラインとのあいだで共同で行われている程度との認識を示している。

25) De Jong, Leenders and Thijssen [1999] 'HRD tasks of first-level managers', *Journal of Workplace Learning*, Vol.11, No.5, pp.176-183.

De Jong, Leenders and Thijssen (1999) は、ラインマネジャーの階層のなかで、とくに第一線ラインマネジャー (first-level manager) に焦点を当て、この層のラインマネジャ

一に対する人材育成の権限委譲の可能性とその条件について検討している。ここでいう「第一線ラインマネジャー (first-level manager)」は、部下のいない労働者の直属の上司にあたる管理者を指す。同研究は、オランダ国内の 23 社の人事部長に対するインタビュー調査に基づく。

研究では、第 1 に、人事部長に対して、一般社員向けの特定の人材育成プログラムに関する第一線ラインマネジャーの人材育成への関与のあり方をたずねている。そして、その結果をもとに、第一線ラインマネジャーの人材育成上の役割を①分析的役割（業績達成に向けて課題を分析し解決する）、②支援的役割（適切な学習環境をつくる）、③トレーナーとしての役割（仕事の場面での行動に直接的な影響を与える）の 3 つに分類している。

第 2 に、第一線ラインマネジャーへのこうした人材育成機能の委譲の可能性について、人事部長に尋ねている。その結果、回答者全てが、第一線ラインマネジャーへの人材育成権限の委譲が可能であるとしている。しかし、その多く（回答者の約 75%）は何らかの条件を指摘している。そうした条件としては、第一線ラインマネジャーに対する訓練、意欲の確保、公式な職務記述、時間的余裕、上位管理者のコミットメント、第一線ラインマネジャーへの支援、人材育成部門との連携などが挙げられる。

第 3 に、上述の 3 つの役割との関係で、第一線ラインマネジャーによる人材育成を促す施策を検討している。そして、第一線ラインマネジャーが①分析的役割を果たすうえでは、定期的に部下の業績や人材育成の必要性について議論することが求められる以上、かれら自身も業績と人材育成の必要性の観点から選抜される必要があるとする。また、②支援的役割のため、第一線ラインマネジャーには、部下の人材育成に向けた日々の活動に関心を向けることが期待されることから、かれら自身も、より上位の管理者から技能向上に向けた継続的支援を経験する必要があるとする。③トレーナーとしての役割に向けては、第一線ラインマネジャー自身も、部下に訓練やコーチングを行ううえで、管理的役割のための指導やガイダンスを受けるべきであるとしている。

26) Macneil [2001] 'Supervisor as a facilitator of informal learning in work teams', *Journal of workplace learning*, Vol.13, No.6, pp.246-253.

Macneil (2001) も、第一線にあるスーパーバイザーに焦点を当てる。ここでいうスーパーバイザーの定義は、部下のいない労働者のセクションやチームに責任を持つラインマネジャーとされる。同研究では、人材育成に関する役割の中でもとくに、ファシリテーターとしての役割を取り上げている。ファシリテーターは、学習する環境を創造し、人々が学ぶことができるように資源を提供する責任を負う人と定義される。ファシリテーターは、各人や各グループが、自らの学習過程をどう管理するかについて、自らが責任を取るよう促すという。そして、スーパーバイザーが、ファシリテーターとしての役割を担うことで、労働チームのなかでの知識共有とインフォーマルな学習が促され、サービスやプロセスの改善を通じて、チームのパフォーマンスを高めるとする。

スーパーバイザーにファシリテーターとしての役割が求められる背景として、不確実性を増す外部環境のもと、多様性を増す労働力から高いレベルの成果を引き出すことが求められる現状のほか、組織のフラット化のもとでのチームワークの導入を挙げる。チームワ

一クのもとでは、個人の学習をチームの学習に転換することが組織学習の焦点となる。また、伝統的な命令と統制のスタイルの管理は効果的でなくなり、スーパーバイザーは、会社の指示をチームに押し付けるのではなく、ファシリテーターとして機能するようになるとしている。こうしたなか、組織にとって、ラインマネジャーをファシリテーターとして活用することがますます必要となる。

しかし、Macneil (2001) に従えば、そのためには、スーパーバイザーの技能形成に向けた支援が必要とされる。すなわち、スーパーバイザーがファシリテーターとして活躍するには、コーチングやコミュニケーションなどのソフトなスキルが求められる。また、上述のように、スーパーバイザーには、従来とは異なるタイプのリーダーシップが求められる。これに対し、管理者向け教育が不適切なものであったり、教育訓練への予算が削減されたりする組織では、ファシリテーターとしてのスーパーバイザーを有効に活用することが困難となる。

また、スーパーバイザーの側の抵抗も考えられる。すなわち、スーパーバイザーによっては、ファシリテーターとして行動することが、自分たちと労働者のあいだの実務上の上下関係を取り去り、自らがマネジャーであることが脅かされると認識されている。それゆえ、ファシリテーターの役割に不愉快さを感じるスーパーバイザーもみられる。

これらの課題を踏まえ、Macneil (2001) は、上位のマネジャーによるスーパーバイザーに対する長期的な人材育成を見据えた支援の重要性を指摘する。また、こうしたなか、スーパーバイザーに対する管理者育成プログラムは、ファシリテーターとしての役割遂行に求められる、対人スキル等の学習を目標とするものになりつつあるとしている。

27) Kidd and Smewing [2001] ‘The role of the supervisor in career and organizational commitment’, *European Journal of Work and organizational Psychology*, 10 (1) , pp.25-40.

Kidd and Smewing (2001) は、同じくスーパーバイザーに着目する。そして、スーパーバイザーによる部下の学習やキャリア発達に対する支援活動と、部下のキャリア・コミットメントおよび組織コミットメントとの関係について検討している。同研究では、265名の従業員へのアンケートを実施し、その結果をもとに分析を行っている。

こうした分析の背景には、個人にキャリア発達の自己管理が求められるなか、スーパーバイザーの役割が、業績管理や統制を強調するものから、学習やキャリア発達を促す活動を含むものへと拡大しつつあるとの現状認識がある。スーパーバイザーには、新人に対して組織になじむよう支援することや、人事評価を通じて重要なフィードバックや評価を日常的に行うこと、支援的な組織文化を創造することが期待されている。

分析から、第1に、従業員は、自分のスーパーバイザーが自分たちに対して、信頼を寄せ、仕事の遂行について権限を与えてくれると見ている場合に、組織コミットが高まる。自分のスーパーバイザーが、フィードバックや目標設定に関わっていると認識する場合も同様である。このことは、スーパーバイザーによる業績のフィードバックが組織の利益に貢献すること、そのためには、スーパーバイザーが、効果的に部下に権限委譲を行うこと

について自信とスキルを発達させ、部下に対して信頼を寄せることが重要性であることを示唆するとしている。

第2に、他方で、分析結果からは、スーパーバイザーの従業員に対する人材育成上の支援と、キャリア・コミットメント、すなわちキャリア・レジリエンス（キャリア上の困難への抵抗）、キャリア・アイデンティティ（キャリアへの感情的執着）、キャリア計画（キャリア発達への戦略的アプローチ）との間に関係は見られなかった。このことに関する解釈として、職務に直結するような支援が、従業員のキャリアに関する見えにくい支援よりも、従業員の互酬的なコミットメントを高めている可能性を指摘する。

28) Rewick and MacNeil [2002] 'Line manager involvement in careers.' Career Development International. 7/7. pp.407-424.

Rewick and MacNeil (2002) は、人事管理全般におけるラインマネジャーへの権限の委譲に関する先行研究を概観したうえで、とくに、人材育成の権限がラインマネジャーに委譲されることに伴う、従業員のキャリア発達およびラインマネジャーのキャリア発達に対する影響について下記のように整理している。

第1に、組織のメリットにつながる影響としては、①従業員のキャリア発達 (ECD) が、その場 (最下層) で解決されること、変革管理 (change management) が達成されやすくなること、②人事マネジャーが戦略的・全社的人事に焦点を当てられること、③ECD がビジネス上の注目を得ること、④自分のキャリア発達に関する意思決定をするラインマネジャーはそれにコミットすること、⑤ローカルマネジementが ECD に関して説明責任と責任を持つこと、ラインが、ECD が何かを知ることで、訓練および人材育成コストを下げること、⑥ECD がすべてのマネジャーの基本的な要素であり、人事の専門部署に移管できないことを示すケースを増進すること、⑦ECD に関する決定をローカルな環境に合わせて行えること、ECD に関する意思決定のスピードを速めること、⑧組織全体で ECD への意識を高めること、⑨ECD に参加したいというラインの希望をみたとすこと、⑩ECD に関して人事とラインのパートナーシップを構築する見通しが明るくなること、⑪ラインが望めば、自ら ECD の戦略を立てられるようにできることを挙げる。

第2に、組織にとってのコストとなる影響としては、①ラインが、ECD プログラムのゲートキーパーとなること、②ライン管理者の訓練・再訓練のプレッシャーが高まり、人事がそれを監査しなくてはならないこと、③ラインによる意思決定の一貫性を保つことに問題が生じること、④ラインと人事専門家のバランスを保つ上での問題が生じること、⑤人事管理業務が周縁化する可能性があること、⑥ECD に関する事項が、ラインマネジャーにより、適切に扱われず、低い優先順位におかれ、ラインマネジャーの能力や意欲の欠如ゆえに低い水準となる可能性があること、⑦ラインが、オペレーショナルな要請や、それを完了させようとする仕事と仕事の質が下がる可能性ゆえに ECD の任務に時間をさけないこと、⑧ECD により仕事量が増えるため、ラインに追加的なコストがかかること、従業員の要望について、ラインと人事とのあいだで一貫したコミュニケーションがとれないこと、⑨ラインが、ECD を自らの仕事とすることに抵抗すること、⑩ラインがより対面的な ECD の

仕事を行うようになるのに伴い、ラインマネジャーが、地位を乱用し、従業員を差別的に取り扱う可能性があることを指摘している。

29) Gibb, [2003] 'Line manager involvement in learning and development', *Employee Relations*, Vol.25, No.3, pp. 281-293.

Gibb (2003) もラインマネジャーが、人材育成に関与することの重要性と課題について検討している。その背景となる現状認識として、ラインマネジャーの職場での人材育成への関与が進展している面があるとする。具体的には、導入教育の責任がラインに委譲されること、関連する変化として、業績評価および人材育成評価制度、セル生産方式とチームワーク、フォーマルなメンター制度、職場での能力 (competence) 評価と認定、コポーレート・ユニバーシティの普及などを挙げる。

同論文の整理に従うと、このように、ラインマネジャーが人材育成に関わることの利点としては、第1に、幅広い人に人材育成の機会を提供できる点が挙げられる。労働の中での人材育成は、職業資格がない人や基本的技能を欠く人、学位や職業資格はあるが対応する技能・知識を持たない人、高度な技能を持つものの常に新しい知識に追いつく必要がある職種の人など、様々な人々に適用しやすい。第2に、人材育成の質の向上に貢献する。その理由として、組織の業績に対するニーズと個人業績の間のギャップを小さくするうえで、教育訓練の専門担当者よりも、両者をよく知るラインマネジャーが適している可能性があることが挙げられる。第3に、ラインマネジャー自身を変容させる。かれらに、人材育成の役割を与えることで、かれらの対人管理の能力を高めることが期待できる。第4に、仕事上の人的関係を変容させる。人々は、より多く意思疎通しあうことで、互いを信頼し、共に働くようになることされる。

他方で、ラインマネジャーが人材育成に関わることに伴う課題としては、第1に、多くの人にとって、人材育成の機会がより少なくなる可能性がある。すなわち、ラインマネジャーが人材育成に関与する結果として、研修を通じて体系的な学習に従業員が参加することが少なくなったり、そうした制度が廃止されたりすると、人材育成が阻害されかねない。構造化された訓練計画やコースがないと、一貫した学習のパッケージを社員は得ることができないとする。第2に、ラインマネジャーが、専門家としての訓練担当者よりも、訓練に関して熟達しているとは考えにくい。ほとんどのラインマネジャーは、訓練担当者と比較して、人材育成ニーズの客観的な把握や、人材育成施策の組織化と評価、実際の指導やコーチング、ファシリテートを適切に行えない。第3に、教育訓練の専門担当者の役割が、相談や助言の役割へと変容することで、訓練担当者や訓練施設 (訓練ルーム・訓練センター等) の廃止や外部化がすすみ、人材育成への効果的な支援を損なうかもしれない。第4に、リストラや内部労働市場における競争の苛烈化のもと、ラインマネジャーが、自分の競争相手ともなりうる従業員の人材育成に関する判断を公平にできるとは考えにくい。

以上のように、ラインマネジャーによる仕事の中での人材育成への関与については、その重要性の指摘とともに、体系的研修や専門的教育訓練担当者の利用が損なわれる点について懸念もみられる。Gibb (2003) は、このような懸念があるものの、ナレッジマネジメントを重視する組織においては、ラインマネジャーによる人材育成への関与がより重要に

なる可能性を指摘する。とはいえ、実証的なデータに基づく検討はいまだ不十分であり、ラインマネジャーの人材育成への関与の是非については、今後も、重要な論点であるとしている。

## 6. まとめ：ラインマネジャーの人事管理機能に関する論点整理

本稿では、ラインマネジャーの担う人事管理機能に関して、人事管理の人事職能からラインへの委譲という動向を踏まえた研究の蓄積が進む英国の研究を中心にレビューを行い、各研究の概要を紹介した。日本での研究への示唆につなげられるよう、研究の要点を整理すると、以下の1～10のようになる。

1. 欧州諸国において、人事管理のラインへの委譲（devolution）の動向に研究上の焦点が当てられている。国際比較のアンケートに基づき、欧州各国におけるそうした動向および各国間の委譲の現状の把握が試みられている。調査では、賃金、各種手当、採用、教育訓練と人材育成、労使関係、労働力の拡大・削減の6つの事項に関する意思決定上の責任が、人事部門とラインマネジャーにどう配分されているかおよびその変化が、国際比較の指標として利用されている。

2. 英国を中心に、人事管理のラインへの委譲に関わる動向を踏まえ、その意義や課題についての検討が実証的に進められている。意義に関し、人的資源管理論の研究文脈においては、従来の労務管理（personnel management）とは区別される人的資源管理（human resource management）において、ラインマネジャーには、対人管理（people management）等を通じて、従業員の組織コミットメントを確保するなど、人事管理上の手続きの実行者に留まらない積極的な役割を果たすことが期待されている。また、より近年の研究文脈は、人事管理と組織業績との関係を重視している。そうした研究は、人事部門が設定する人事の方針や施策と、ラインマネジャーが実行して従業員が経験する施策のあいだに、相違が生じうることを前提とする。そして、人事施策の適切な実行と対人管理を通じて、従業員の組織コミットメント等の人事管理上の成果を確保し、組織業績に貢献するラインマネジャーの役割に研究上の焦点の一つを当てている。現場第一線のラインマネジャー（first-line manager）も含め、ラインマネジャーが人事管理上の役割をいかに適切に実施するかに研究上の焦点が当てられ、その条件や成果が実証的に検討されている。

3. ラインマネジャーが人事管理上の役割を担うことに関しては、それに伴う課題も指摘されている。そうした課題としては、まず、1) ラインマネジャーが、人事管理上の役割を担うことへの意欲やインセンティブの不足が指摘されている。ラインマネジャーは、人事管理上の役割以外にも、売上目標の達成等の業務上の責任を負っており、とくに「短期主義」的な管理が強まるなかでは、人材育成等の短期的には成果が見えづらい人事管理の優先順位を低く置く可能性がある。2) その背景として、ラインマネジャーが、業務負担の多さや時間的制約のもと、人事管理上の責任を果たしえない実態も指摘されている。3) ラインマネジャーの自社の人事管理に関する認識不足も問題として指摘されている。すなわち、ラインマネジャーは、組織の人事管理の方針を十分に理解していないことがある。また、組織から自らに期待されている人事管理上の役割について、ラインマネジャーが正

確な認識を持つとは限らない。さらに、休暇制度の理解など、法的小よび企業の制度上の規定について、ラインマネジャーが正確な知識を持たない実態も指摘されている。4) そうした知識の不足も含め、ラインマネジャーの人事管理上の技能の不足も問題とされる。通常、法的知識も含む人事管理に関わる専門的知識は、人事管理の専門担当者と比べて、ラインマネジャーの方が乏しい。また、ラインマネジャーは、対人管理を適切に実行し、部下の組織コミットメントを確保したりする技能を欠くこともある。ラインマネジャーの選抜や、ラインマネジャーへの教育訓練を通じて、ラインマネジャーに人事管理上の技能を伴わせる必要がある。

4. 上記のように、ラインマネジャーが人事管理を担ううえでは、意欲や時間的小裕、人事管理についての知識や理解、人事管理を適切に遂行する技能の不足ゆえに、問題が生じうる。それゆえ、人事管理のラインへの委譲が、人事管理上の成果を低下させる可能性が指摘されている。このことは、他方で、ラインマネジャーによる人事管理の不備を補完したり、問題を抑制したりする役割の担い手として、人事専門の部門や担当者の重要性を指摘する論拠ともなっている。もちろん、こうした問題が、全てのラインマネジャーや、人事管理の全領域で生じるわけではない。シニアなラインマネジャーでは、事業への貢献が明確な、部下の業績評価を自らが担当することについて肯定的に捉えている事例もある。シニアなラインマネジャーの方が、下位のラインマネジャーよりも、人事管理の方針の理解が正確という事例も見られた。また、ラインマネジャーの職位とは別に、組織内の部署ごとにも、ラインマネジャーの人事管理に関する理解は相違が生じうる。結果として、同じ組織内でも、ラインマネジャーごとに人事管理の実行の程度や質が異なり、それに応じて従業員の経験する人事施策の内容、その結果としての組織コミットメント等の人事管理上の成果にもバラツキが生じうる。人事職能は、人事管理の方針の明確化や、ラインマネジャーへの情報提供や教育訓練等の組織的小支援を通じて、こうした人事管理のバラツキを抑え、効果的な人事管理の実行とその成果をより確実にする役割を担うるとされる。そして、欧州各国の実態としても、人事管理をラインマネジャーに全て任せるのではなく、人事職能とラインマネジャーとで共に人事管理を担当することが一般的となっている。そのような場合に、事業戦略に対応した人事管理が組織業績を高めることを示す研究もみられる。

5. このように、ラインマネジャーが人事管理を担うことは、人事部門等の人事職能の組織内での存在意義を必ずしも低下させるものではない。むしろ、ラインマネジャーによる人事管理の実行の質を確保するうえで、人事職能の役割の重要性が指摘されている。とはいえ他方で、人事管理のラインへの委譲は、人事職能の役割の変容や縮小を伴う可能性のあるプロセスでもある。そして、とりわけ英国の文脈では、人事職能の地位の低下や消滅の可能性が議論されている。人事職能の役割の再編に関する、人事職能の側からの積極的な動きに関しては、人事職能の意図として、事業戦略の策定に関与するなど、人事管理の戦略的小領域に軸足を置くうえで、人事管理の実務の多くをラインに委譲しようとしていることが指摘されている。他方で、人事職能にとり、より受動的な動向としては、人事部門の要員削減、財務部門による要員や人件費の設定への関与、外部コンサルタントや研修の利用等がすすむなかで、人事職能の役割が縮小し、組織内での地位が低下していくという見通しも想定されている。こうしたなか、人事の専門担当者には、人事管理のラインへの

委譲に伴う人事部門の予算と権限の縮小に抵抗を示す意見もある。人事職能の存続のためには、戦略的な領域への関与のためにラインから距離を置くのではなく、人事担当者が専門性を発揮するかたちでラインマネジャーへの支援を行い、経営に対してだけでなく、従業員に対しても人事職能としての存在意義を示せるかが重要との指摘がなされている。

6. 人事管理のラインへの委譲に伴い、ラインマネジャーの人事管理上の役割への期待が高まる傾向を背景として、ラインマネジャーが担う人事管理上の役割の内容や、適切な役割遂行の条件、ラインマネジャーによる人事管理の実行の効果について、焦点をあてた実証的研究の蓄積も進んでいる。人的資源管理論の研究文脈では、人事管理と組織業績との関係を説明する重要な変数として、ラインマネジャーによる人事管理の実行の条件や効果に研究上の関心が置かれるようになったことも挙げられる。それ自体は「ベストプラクティス」と見なせるような人事施策や制度も、ラインマネジャー次第で、その実行の質は異なりうる。そして、従業員が実際に利用したり、経験したりする人事管理の内容は、ラインマネジャーの人事管理の実行のあり方に大きく依存している。それゆえ、人事管理が、従業員の組織コミットメントや人材育成を促し、組織業績に貢献する関係を明らかにするには、ラインマネジャーが実行する人事管理の内容や、実行の条件、実行の従業員に対する効果に焦点をあてた研究が不可欠との問題関心がみられる。

7. ラインマネジャーが人事管理を適切に実行する条件に関しては、ラインマネジャーが人事管理を行ううえでの課題に対応した実践的な提案も行われている。その内容を整理すると、1) 人事職能が、人事管理の方針を明確にし、ラインマネジャーとのコミュニケーションを通じて、人事管理に関する情報提供を充実させることで、人事管理についてのラインマネジャーの知識と理解を正確なものとする必要がある。2) ラインマネジャーの業務目標や人事評価項目の中に、人事管理上の役割を位置づけることは、ラインマネジャーが人事管理を行うインセンティブを強化する手段となりうる。3) ラインマネジャーの負荷を減らし、ラインマネジャーが人事管理を行ううえでの時間的制約を軽減することも必要となる。4) ラインマネジャーの選抜や、教育訓練を通じて、ラインマネジャーが人事管理を適切に実行する技能を持つようにすることも必要とされる。5) 人事職能による、法的知識等に関わる専門性に基づくラインマネジャーへの助言も重要となる。6) 人事制度が、ラインマネジャーが実行しやすい形で設計されることも必要とされる。7) ラインマネジャーが人事管理を適切に実行しているか、人事職能による監視が必要となる場合もある。8) 人事職能によるラインマネジャーへの人事管理の実行に関する支援を可能にするため、人事職能に適正な水準で要員を配置することの重要性も指摘されている。9) 下位のラインマネジャーについては、上位のラインマネジャーによる人材育成等への支援も重要とされる。

8. ラインマネジャーによる人事管理の実行の従業員に対する効果に関しては、従業員の組織コミットメント、組織市民行動などの裁量的行動、キャリア意識、労働生産性、欠勤率等が変数として挙げられている。ただし、こうした指標に表れる人事管理上の効果が、財務指標などの組織業績に結び付くには、時間がかかる可能性があることから、人事管理の成果としての組織業績については、長期的な測定が必要であることも指摘されている。

9. ラインマネジャーの役割については、人事管理の各領域に即した研究も進展しつつある。具体的には、成果給制度の運用、従業員参加の支援、休暇管理、コンフリクト管理（職



場での問題や苦情の管理)、ハラスメントや職場でのいじめの管理、教育訓練やキャリア支援等の人材育成に関する研究がみられる。それぞれの研究において、具体的な論点は様々であるものの、1) 組織において、各領域の人事管理がラインマネジャーに期待されていること、2) 人事制度や施策が用意されていても、ラインマネジャーが適切に運用や実行をしない可能性があること、3) その背景として、ラインマネジャーの意欲や態度、知識、技能、時間的余裕等に不足や制約があること、4) それゆえ、ラインマネジャーに対する評価制度の工夫や教育訓練等を通じて、ラインマネジャーの実行を確実にすべきであることなどが、多くの研究に共通する論点となっている。

10. 領域別では、人材育成に関して、多くの研究の蓄積がみられる。基本的な論点は、上記と重なる。特に人材育成に関しては、1) ラインマネジャーへの人材育成の役割の委譲について、実態としては、ラインマネジャーが主に担当するのは、人材育成の必要性の特定、対象者の選定、直接の指導であり、人材育成の方針や計画の策定については人事職能の役割が大きいこと、2) ラインマネジャーが人材育成に関わることで、幅広い従業員に人材育成の機会を与えることや、組織のニーズと個人業績を踏まえた人材育成がしやすいなどの利点があること、3) 他方で、体系的な研修制度の廃止や縮小により、専門的な教育訓練担当者による充実した訓練が阻害され、多くの従業員にとって人材育成の機会が減る可能性もあること、4) トレーナーやファシリテーターとしてなど、新しい人材育成上の役割がラインマネジャーに求められるようになると、それに応じたラインマネジャーの技能形成のための教育訓練が必要とされること、などが指摘されている。

以上、本稿でレビューしたラインマネジャーの人事管理機能に関する英国を中心とした研究から得られる論点を整理した。現在、日本企業において、人事管理のラインへの委譲は必ずしも実務上ないし研究上の論点になっていないかもしれない。むしろ、日本企業では、従来から、ラインマネジャーに対して、人事評価や人材育成といった人事管理上の役割が期待されていたと言えるかもしれない。しかし、実務の中では、日本企業でいま、ラインマネジャーが、人事管理機能を十分に果たせていないのではないかという懸念も示されている(日本経済団体連合会 2012)。日本についても、ラインマネジャーのもつ人材育成機能にあらためて焦点を当て、その実態や課題、効果について、実証的な検討を行う意義は大きいと思われる。人事職能とラインマネジャーのあいだの人事管理の役割分担や連携のあり方について、国際比較的にみた日本の特徴はどのようなものかも含め、実証的研究が必要とされよう。そうした研究において、本稿でレビューした諸研究からは、実証的な研究手法や論点、分析枠組みに関して重要な示唆を得られると考える。

---

i なお、調査において、ラインマネジメントと人事部門の定義は、回答者の理解に任せている。ただし、パイロットサーベイから各国において用語の定義の理解に問題がないことを確認しているとされる。ただし、人事管理の責任が、ラインの階層のうちどこに委譲されたかや、どんな責任(戦略的なものか、オペレーショナルなものかなど)が委譲されたかについては、調査からは明確にできない。

ii スーパーバイザーないしフロントラインマネジャーだけでなく、シニアなラインマネジャ

---

一も含め、組織の階層上の位置付けにかかわらず全てのラインマネジャーが、人事活動の権限委譲の影響を受けることから、近年の人事管理上の動向を捉えるうえでは、分権化（decentralization）という概念ではなく、権限委譲（devolution）という概念が適切であるとする。

iii Thornhill and Saunders (1998) は、出発点として、従来の労務管理（personnel management）とは区別される人的資源管理（human resource management）の適用に関する論点の一つとして、それに伴うラインマネジャーの役割の変化に関する議論に着目する（Legge1995、Story 1992、Sisson1994 等）。同論文の整理に従えば、Legge (1995) は、労務管理と明確に区別される人的資源管理の特徴の一つとして、ラインマネジャーの役割が大きくなるとする。さらに、Story (1992) は、人的資源を戦略的に管理するうえで、ラインマネジャーが、トップの経営者により概要が示された組織の戦略的な方向性と人的資源管理の管理との関連について意識し、対人管理をそれに従い遂行する必要があるとする。Sisson1994 も、人的資源管理のアプローチを組織内で実行するうえで、各階層のラインマネジャーの役割の重要性を指摘している。

iv 同論文は、人材育成におけるラインマネジャーの役割に関して、従来の労務管理（personnel management）モデルと、人的資源管理（HRM）モデルのあいだでの位置づけの相違に着目する（Legge 1989、Beer 1984、Shuler and Walker 1990）。そして、後者において、ラインマネジャーは人材育成に積極的に関与すべきと位置付けられているとする（Gunnigle and Flood 1990）。

引用文献（下線の文献は、レビューの主な対象としたもの）

Beer, Spector, Lawrence, Mills and Walton [1984] *Managing Human Asset*, Free Press, New York, NY.

Guest [1987] 'Human resource management and industrial relations', *Journal of Management Studies*, Vol. 24 No. 5, pp. 503-21.

Handy, Gordon, Gow. and Randlesome [1988] *Making Managers*, Pitman, London.

Legge [1989] 'Human resource management: a critical analysis' in *New Perspectives on Human Resource Management*. J. Storey (ed). London: Routledge.

Schuler and Walker [1990] 'Human resource strategy: focusing on issues and actions', *Organization Dynamics*, Summer, pp. 5-19.

Gunnigle and Flood [1990] *Personnel Management in Ireland: Practice, Trends and Developments*, Gill and Macmillan, Dublin.

Storey, J. [1992] *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell, Oxford, Chs 2, 7, 8.

Heraty [1992] *Training and Development: A Study of Practices in Irish Based Companies*, University of Limerick.

Arthur [1994] 'Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover,' *Academy of Management Journal*, 37, 3, 670–687.

Sisson (1994), "Personnel management: paradigms, practice and prospects", in Sisson (Ed.), *Personnel Management – A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain*, 2nd ed., Blackwell, Oxford.

MacDuffie [1995] 'Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry', *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197–221.

Huselid [1995] 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance,' *Academy of Management Journal*, 38, 3. pp.635-72.

Legge, K. (1995), *Human Resource Management Rhetorics and Realities*, Macmillan, Basingstoke.

Heraty and Morley[1995] 'Line managers and human resource management' , *Journal of European Industrial Training*, BVol.19 No.10, 1995, pp.31-37.

Cunningham and Hyman[1995] 'Transforming the HRM vision into reality', *Employee Relations*, Vol.17 No.8, pp.5-20.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*, Boston, MA: Harvard University Press.

MacGovern [1997] ' Human resource management on the line?' , *Human resource management journal*. Vol.7. No.4. pp.12-29.

Cunningham and Hyman [1997] 'Devolving human resource responsibilities to the line' , *Personnel Review* Vol.28 No.1/2, pp.9-27.

Hall and Torrington [1998] 'Letting go or holding on the devolution of operational personnel activities', *Human Resource Management Journal*. Vol. 8 No. 1. pp.41-55.

Thornhill and Saunders [1998] 'What if line managers don't realize they're responsible for HR?', *Personnel Review*, Vol.27, No.6, pp.460-476.

De Jong, Leenders and Thijssen [1999] 'HRD tasks of first-level managers', *Journal of Workplace Learning*. Vol.11, No.5, pp.176-183.

Ellinger and Robert [1999] 'Managerial coaching behaviors in learning organizations', *The Journal of Management Development*, Vol.8, No.9, PP.752-771.

Applebaum, Bailey, Berg and Kalleberg [2000] *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, New York, NY.

Renwick [2000] 'HR-line work relations: a review, pilot case and research agenda', *Employee Relations*, Vol.22, No.2, pp.179-205.

Harris [2001] 'Rewarding employee performance : line manager's values, benefits and perspectives', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, No.7, pp.1082-1192.

O'Creevy [2001] 'Employee involvement and the middle manager : saboteur or scapegoat?', *Human Resource Management Journal*, Vol.11, No.1, pp.24-40.

Macneil [2001] 'Supervisor as a facilitator of informal learning in work teams', *Journal of workplace learning*, Vol.13, No.6, pp.246-253.

Kidd and Smewing [2001] 'The role of the supervisor in career and organizational commitment' , *European Journal of Work and organizational Psychology*, 10 (1) , pp.25-40.

Wright, MacMahan, Snell and Gerhart [2001] 'Comparing Line And HR Executives' Perceptions Of HR Effectiveness', *Human Resource Management*, Vol.40, No.2, pp.111-123.

Rewick and MacNeil [2002] 'Line manager involvement in careers.' *Career Development International*. 7/7. pp.407-424.

Boxall and Purcell [2003] *Strategy and Human Resource Management*, PalgraveMacmillan, Basingstoke.

Caldwell [2003] 'The changing roles of personnel managers: old ambiguities and new uncertainties'. *Journal of Management Studies*, 40: 4, 983-1004.

Hutchinson and Purcell [2003] *Bringing Policies to Life: the Vital Role of Front Line Managers*, London: CIPD.

Whittaker and Marchington [2003] 'Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership?', *Employee Relations*, Vol.25. No.3, pp.245-261.

Renwick [2003a] 'Line manager involvement in HRM: an inside view', *Employee Relations*, Vol.25, No.3, pp.262-280.

Renwick [2003b] 'HR managers guardians of employee wellbeing?', *Personnel Review*, Vol.32, No.3, pp.341-359.

Sue Bond and Sarah Wise [2003] 'Family leave policies and devolution to the line',

Personnel Review, Vol.32, No.1, pp. 58-72.

Larsen and Brewster [2003] 'Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?', Employee Relations, Vol.25, No.3, pp.228-244.

Gibb, [2003] 'Line manager involvement in learning and development', Employee Relations, Vol.25, No.3, pp. 281-293.

MacNeil [2003] 'Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams', Employee Relations, Vol.25, No.3, pp.294-307.

Northouse [2004] Leadership Theory and Practice, Sage, Thousand Oaks, CA.

Boselie, Dietz and Boon [2005] 'Commonalities and Contradictions in Research on Human Resource Management and Performance,' Human Resource Management Journal, 15, 3, 67–94.

Andolsek and Janez Stebe [2005] 'devolution or decentralization of HRM function in European organizations', International Journal of Human Resource Management, Vol.16, No.3, pp.311–329.

Hales [2005] 'Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager', Journal of Management Studies, Vol.42, No.3, pp.471-506.

Hailey, Frandale and Truss [2005] 'The HR department's role in organizational performance', Human Resource Management Journal, Vol.15, No.3, pp.49-66.

Combs, Liu, Hall and Ketchen [2006] 'How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance'. Personnel Psychology, Vol. 59, No.3, 501–528.

Maxwell and Watson [2006] 'Perspectives on line managers in human resource management: Hilton international's UK hotels', International Journal of Human Resource Management, Vol.17, No.6, pp.1152-1170.

Watson, Maxwell and Farquharson [2007] 'Line manager's views on adopting human resource roles: the case of Hilton [UK] hotels', Employee Relations, Vol.29, No.1, pp.30-49.

Purcell and Hutchinson [2007] 'Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence', Human Resource Management Journal, Vol.17, No.1, pp.3-20.

Dany, Gurdri and Hatt [2008] 'New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialist and line managers', International Journal of Human Resource Management, Vol.19, No.11, pp.2095-2112.

Harney and Jordan [2008] 'Unlocking the black box: line managers and HRM-Performance in call centre context', International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.57, No.4, pp.275-296.

David Guest and Anna Bos-Nehles (2012) Jaap Paauwe, David Guest and Patrick M. Wright ed. 'HRM and Performance : The role of effective implementation' HRM and

Performance : Achievements and Challenges, Wiley, pp.79-96.

Teague and Roche [2011] 'Line managers and the management of workplace conflict: evidence from Ireland', Human Resource Management Journal, Vol.22, No.3, pp.235-251.

Woodrow and Guest [2014] 'When good HR gets bad results:exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying', Human Resource management Journal, Vol.24, No.1, pp.38-56.

日本経済団体連合会（2012）『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』

謝辞

本研究は JSPS 科研費 26380534（研究課題「小売業における人材ポートフォリオとライン管理者の人材育成行動」）の助成に基づく成果の一部である。



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
**The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY**

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://riim.ws.hosei.ac.jp>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

(非売品)  
禁無断転載