

## 職場での人材育成に関するライン管理者と人事部門の連携

SANO, Yoshihide / 佐野, 嘉秀

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei journal of business / 経営志林

(巻 / Volume)

56

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

15

(発行年 / Year)

2019-04-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00025611>

## 〔論文〕

## 職場での人材育成に関するライン管理者と人事部門の連携

佐野 嘉秀

## 1. はじめに

本稿では、職場での人材育成に関わるライン管理者と人事部門の連携関係に焦点を当てる。人材育成の主な担い手に着目すると、人事部門は企業の制度としての研修（off-JT）の設計と運用を行い、職場での人材育成は、OJTを中心にライン管理者が行う。とはいえ、人事部門とライン管理者のあいだの役割の境界は明瞭ではない。というのも、人事部門は、企業としての人材育成の目標や方針を立て、その実現に向けて、ライン管理者に対してその周知や情報提供、個別的な相談・助言を行うなどして、職場での人材育成に関わる。また、ライン管理者も、職場での人材育成に資するように、研修制度の設計に関わったり、研修に参加するメンバーを選んだりすることがあるためである。このように、ライン管理者と人事部門は、off-JTとOJTのいずれに関しても互いに連携しつつ、職場での人材育成を行っていると思われる。

このような、職場での人材育成に関する人事部門とライン管理者のあいだの連携関係に関しては、近年、英国を中心として研究の蓄積が見られる<sup>1)</sup>。先行研究からは、1) 人事部門とライン管理者のあいだの人材育成における役割分担に関して、ライン管理者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依然として大きい（Heraty and Morley (1995)）、2) とはいえ、ライン管理者には、職場メンバーに対するトレーナーやファシリテーターとしての学習の

支援や、キャリア発達の支援といった新たな役割が期待される趨勢が見られる（De Jong, Leenders and Thijssen (1999) : Macneil (2001) : Kidd and Smewing (2001)）、3) ライン管理者が人材育成に関わることで、社員に広く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（Gibb (2003)）、4) 他方で、人事部門が提供する体系的な研修制度の縮小や廃止により、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る可能性がある（Rewick and MacNeil (2002)）、5) 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管理者に求められるようになる、それに応じたライン管理者の技能形成のための教育訓練が必要とされる（Macneil (2001)）、という点が指摘されている。

総じて、ライン管理者に対して、人材育成の役割を果たすことがますます期待されるなかで、職場でのライン管理者による人材育成を補完したり支援したりする人事部門の役割の重要性が再認識されている。このような論点は、日本企業の人材育成に関しても当てはまる一般性を持つと考える。

そこで、本稿では、こうした論点を踏まえ、日本企業を対象とするアンケート調査の個票データを用いて、人事部門が職場での人材育成にどのように関わることが、ライン管理者とのあいだの連携関係を充実させ、ライン管理者による職場メンバーの人材育成を促すかを明らかにしたい。

ライン管理者との連携関係を規定する、人事

部門の人材育成への関わり方には、2つの側面があると考えられる。その一つは、人事部門が、職場における人材育成の目標・方針や進め方に関わる意思決定にどの程度、強く関わるかという側面、もう一つは、人事部門が、職場での人材育成に関わるライン管理者への支援などの施策をどの程度、実施するかという側面である。本稿では、これら2つの側面に関する実態を確認する。

そのうえで、本稿では、そうした職場の人材育成への人事部門の関与の効果について分析したい。職場の人材育成への人事部門の関与が、ライン管理者にとって、職場での人材育成の目標や方針の明確化と理解を促したり、職場メンバーに対する人材育成を容易にしたりするならば、ライン管理者は、人材育成に関わる人事部門との連携関係を高く評価するはずである。そのような状況において、ライン管理者は、職場メンバーを対象に充実した人材育成を行うと考えることができる。はたしてどうか。日本企業を対象とするアンケート調査のデータを用いて、実証的に確かめることとしたい。

これまで、日本での研究の文脈において、職場での人材育成に関するライン管理者と人事部門の連携関係に焦点が当てられることは少なかったと考える。また、英国等での先行研究でも、職場での人材育成に関するライン管理者と人事部門の連携の効果については、十分な実証的分析が行われてきたとは言えない。先行研究では、人材育成をライン管理者に任せきりにすることに伴う問題の把握をもとに、考察を通じて人事部門の関与の重要性を指摘するにとどまる。これに対し、本稿では、日本企業に関する実証的データを用いて、職場での人材育成への人事部門の関与の実態を確認するとともに、その人材育成に対する効果についても分析を試みる。国際比較的に見て、日本企業では人事管理に関する人事部門の機能や権限が大きいとされる (Jacoby (2007))。それゆえ、日本企業では、職場での人材育成に関しても、人事部門とライン管理者との連携が多く企業で見られる可能性がある。本稿では、その実態と効果を明らかにしたい。

このような研究課題を遂行するうえで、本稿では、労働政策研究・研修機構 (JILPT) が2016年1～3月に実施した「企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査」の個票データを用いることとする<sup>2)</sup>。同調査は、表題のとおり人材育成をテーマにしており、本稿の問題関心に対応する調査事項を含む。また、調査は、人事部門を対象とする企業調査 (人事部門票) と、同じ企業のライン管理者を対象とする管理者調査 (ライン管理者票) を含む。本稿では、人事部門票の個票データに加えて、ライン管理者票の個票データに、回答者であるライン管理者が所属する企業の人事部門票の情報を補完したデータを用いて分析を行う。

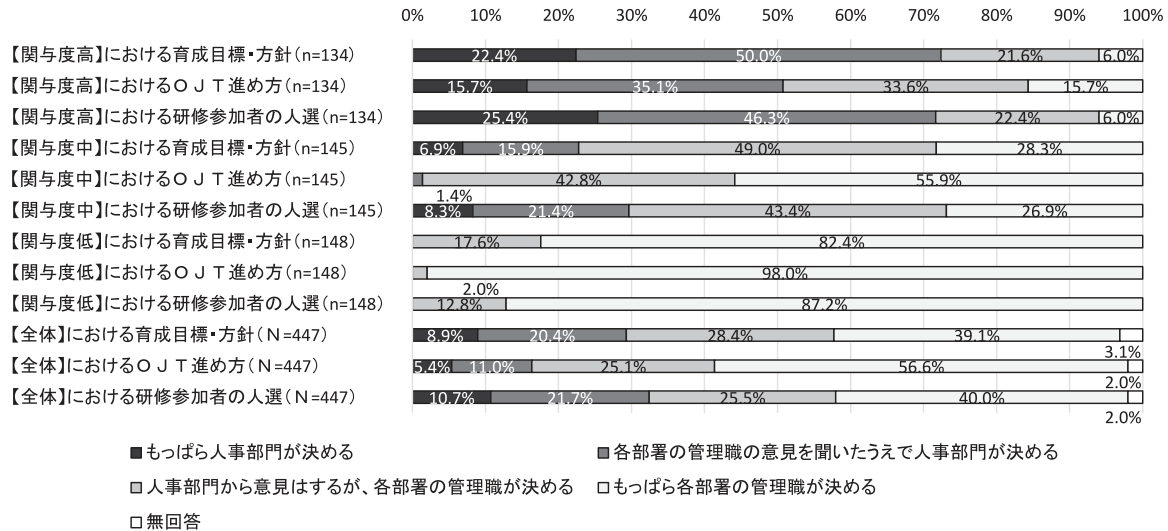
ところで、人事管理に関しては、人事部門が実施を意図している施策と、社員が認識する施策とのあいだに齟齬が生じうる。そして、人事管理上の施策が、社員の意識や行動に影響を与えるのは、そうした施策が、社員の認識するようなかたちで実行された場合に限られる (Guest and Bos-Nehles (2012))。このような視点から、本稿でも、分析を通じて効果的と考えられる人事部門の施策に関して、実施主体である人事部門とその対象であるライン管理者のあいだの認識の相違を確認することとしたい。上記のような調査設計から、本稿で用いる調査のデータは、このような分析が可能な貴重な情報を提供している。

## 2. 職場での人材育成への人事部門の関与

### 2.1 職場での人材育成に関する意思決定への関与

まず、職場での人材育成に関わる意思決定に、人事部門はどの程度、関与しているかを確認したい。これに関して、図1は、人事部門票のデータを用いて、回答企業全体、および職場での人材育成に関する意思決定への人事部門の「関与度」別に、「各部門の育成・能力開発の目標・方針」、「職場におけるOJTの進め方」、「研修・セミナー等への参加者の人選」の決定主体についての回答を集計したものである。「関与度」の分類は、図1の注で示した方法に

図1 職場での人材育成に関する意思決定への人事部門の「関与度」別、育成目標・方針、OJTの進め方、研修参加者の決定権限（人事部門票）



注1) 設問は、「人事部門（総務部門など、本社で人事管理を担当する部門を含む）と各部署の管理職のどちらが実質的に決めていきますか」である。

注2) 人事部門票のうち「正社員数」300名以上で、「各部門の育成・能力開発の目標・方針」、「職場におけるOJTの進め方」、「研修・セミナー等への参加者の人選」に関する決定権限についての回答がある票のみを集計。図2も同じ。

注3) 「関与度」は、「各部門の育成・能力開発の目標・方針」、「職場におけるOJTの進め方」、「研修・セミナー等への参加者の人選」に関する回答をそれぞれ「もっぱら人事部門が決める」=1、「各部署の意見を聞いたうえで人事部門が決める」=2、「人事部門が意見はするが、各部署の管理職が決める」=3、「もっぱら各部署の管理力が決める」=4と配点し、3つの事項に関する得点の合計が3～8点の場合に「関与度高」、9～10点の場合に「関与度中」、11～12点の場合に「関与度低」と分類している。図2も同じ。

もとづく。「関与度」が高いほど、人事部門が、職場での人材育成に関する意思決定により強く関与していると見ることができる。

図1から、まず全体についての回答を見ると、3つの事項のいずれも「もっぱら各部署の管理職が決める」とする割合が最も高い。職場での人材育成の目標・方針や進め方の決定に関して、ライン管理者が強い権限を持つ企業が多いことが分かる。特に「職場におけるOJTの進め方」に関しては、職場のライン管理者に決定をゆだねている企業が多い。とはいえ、他方で、人事部門が、何らかの程度に、職場での人材育成に関する意思決定に関わる企業も、合わせると高い割合を占める。

次に、図1から、職場での人材育成に関する

意志決定への人事部門の「関与度」別に、各事項の決定主体を見ると、「関与度高」では、3つの事項のいずれについても「もっぱら人事部門が決める」ないし「各部署の管理職の意見を聞いたうえで人事部門が決める」とする割合が高い。他方、「関与度低」では、3つの事項ともに「もっぱら各部署の管理職が決める」とする割合が大多数を占める。これらの中あたる「関与度中」では、「関与度高」や「関与度低」よりも、「人事部門が意見はするが、各部署の管理職が決める」とする割合が高い。ただし、「職場におけるOJTの進め方」に関しては、「もっぱら各部署の管理職が決める」とする企業が過半数を占める。

こうした集計結果からは、大きく分けると、

企業の中に、人材育成の方針・目標やOJTの進め方、研修参加者の人選といった、職場での人材育成に関する意思決定に対して、①人事部門が関与し、ライン管理者の意見を求める場合も含め、人事部門が強い権限を持つ企業と（「関与度高」）、②人事部門が関与しつつも、ライン管理者が強い権限を持つ企業（「関与度中」）、③人事部門が関わらず、ライン管理者に任せている企業（「関与度低」）といった3つの類型が含まれることが分かる<sup>3)</sup>。

## 2.2 職場での人材育成に関する人事部門の施策

それでは、このような、職場での人材育成に関する意思決定への人事部門の「関与度」の違いは、職場で人材育成を担うライン管理者に対する人事部門の施策に、どう反映されているのか。これを明らかにするため、図2は、職場での人材育成に関する意思決定への人事部門の「関与度」別に、職場での人材育成に関して人事部門がライン管理者を対象に実施する施策の内容を集計したものである。

図2より、「求める人材像に関する意識のすり合わせ」と「部下育成に関する管理職研修」に関しては、人事部門の「関与度」が高い企業ほど、実施する割合が高い傾向にある。また、「部下育成に関する情報提供」も、「関与度高」の企業で特に実施する割合が高い。職場での人材育成に関する意思決定に人事部門が大きく関与する企業では、人事部門が企業として設定した人材育成の方針や目標に即して職場での人材育成が実行されるように、育成すべき人材像の共有、人材育成に関する管理者研修や情報提供といった施策が実行されることが多いものと考えられる。

また、図2より、「会社としての育成・能力開発方針の作成・周知」、「セミナー・研修に関する情報の提供」、「部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする」、「育成・能力開発に関わる管理職の負担を考慮した要員配置」、「個別の社員の育成に関する助言・意見交換」といった施策に関しては、「関与度中」の企業で実施する割合が高い。先に確認したように、「関与

度中」には、職場での人材育成に関する意思決定に人事部門が関与しつつも、ライン管理者が決定権を持つ企業が多く含まれる。そうした企業では、人事部門は、職場での人材育成に関して裁量度の高いライン管理者が、企業としての人材育成の目標・方針を踏まえて人材育成を行うように、企業としての人材育成方針の周知や、研修情報の提供のほか、管理職の人事評価項目としての人材育成の位置づけなどを行っていると考えられる。さらに、ライン管理者にして、人材育成の負担を考慮した要員配置や人材育成に関する個別的な助言などの支援を行う傾向にある。

とはいえ、他方で、「関与度低」でも、「管理職を対象とした取組みは特に行っていない」とする企業の割合は1割程度に過ぎない。そして、図2の集計からは、「関与度低」に相当するような、職場での人材育成に関する意思決定をライン管理者に大きく任せている企業でも、人事部門が、ライン管理者による人材育成に関して、ある程度、幅広い施策を実施していることが確認できる。

## 3. 人事部門との連携関係へのライン管理者の評価と人材育成

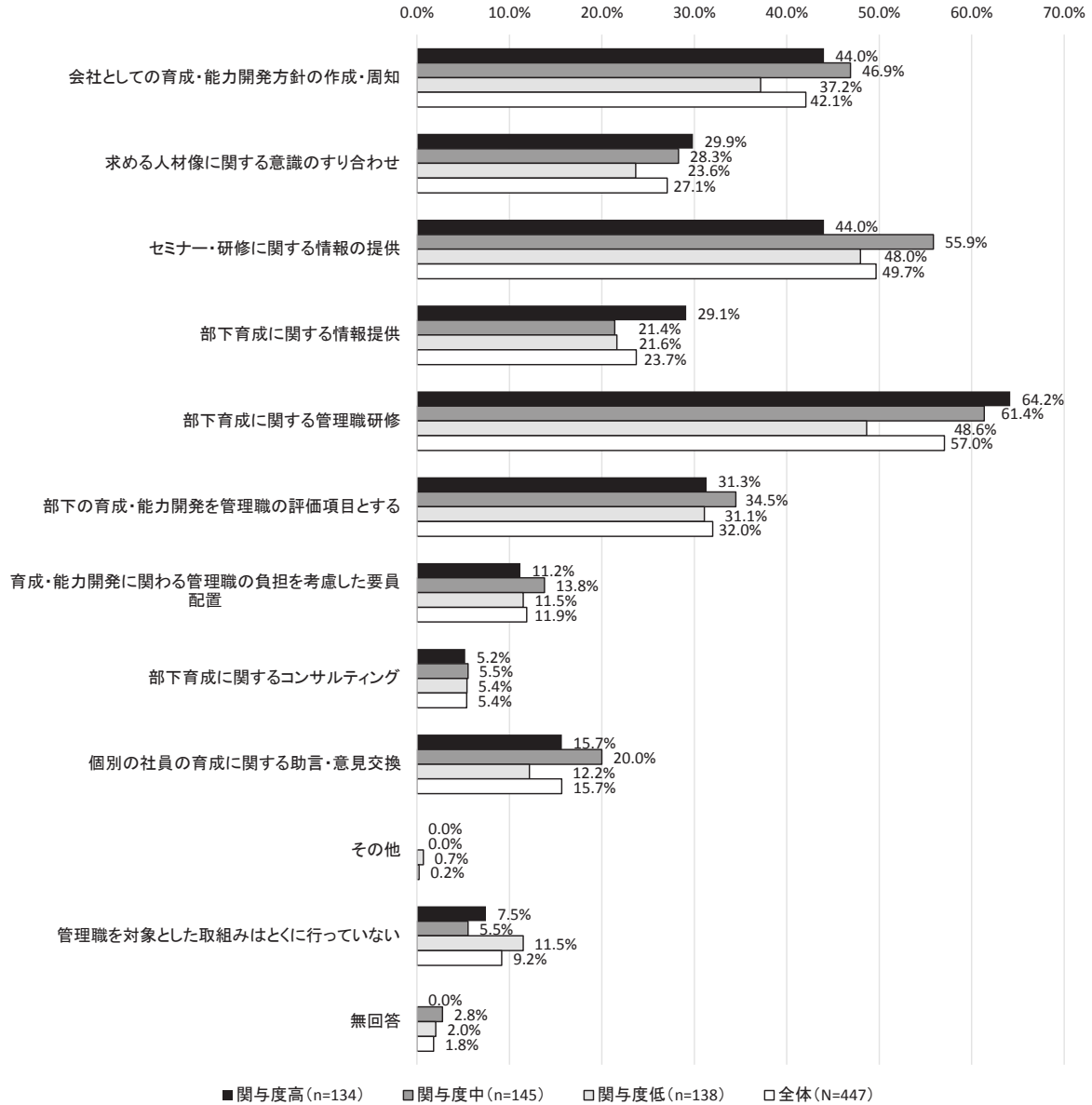
### 3.1 人事部門との連携関係に対するライン管理者の評価

上で見たように、職場での人材育成の方針・目標や進め方に関する意思決定に人事部門が関与する企業が見られた（「関与度高」および「関与度中」）。また、人事部門の関与が小さい企業（「関与度低」）も含めて、職場での人材育成に関して、人事部門は、ライン管理者を対象とする諸施策を実施していることが確認できた。職場での人材育成が、人事部門とライン管理者とのあいだの連携関係のなかで実施されていることが分かる。

それでは、ライン管理者の側は、そうした人事部門との連携関係をどのように評価しているだろうか。この点について、表1は、ライン管理者票の個票データを用いて、職場での人材育成に関する人事部門との連携関係についてのラ



図2 職場での人材育成に関する意思決定への人事部門の「関与度」別、ライン管理者を対象とする人材育成に関わる施策の実施状況（人事部門票）（複数回答）



注) 設問は、「貴社では、正社員の育成・能力開発を進めるため、各部署の管理職を対象とした以下のような取組みを行っていますか」である。

イン管理者の評価を集計したものである。部長層（「部長相当」と課長層（「課長相当」）を合わせた集計のほか、階層（「役職」）を分けた集計も行っている。調査では、「役員相当」や「本部長相当」といったより上位の階層や、よ

り下位の「係長相当」等のライン管理者からも回答を得ている。ただし、回答者数が限られることから、主に回答のあった「部長相当」および「課長相当」に分析対象を限定した。部長・課長層は、人材育成の担い手であるとともに、

表1 人事部門との連携関係に対するライン管理者の評価（ライン管理者票）

	十分に連携できている	ある程度連携できている	どちらとも言えない	あまり連携できていない	まったく連携できていない	無回答	合計	度数
部長相当	14.3%	32.7%	32.7%	11.6%	6.1%	2.7%	100.0%	147
課長相当	9.9%	26.0%	35.1%	18.9%	8.2%	1.9%	100.0%	365
部長・課長相当計	11.1%	27.9%	34.4%	16.8%	7.6%	2.1%	100.0%	512

注1) 設問は、「あなたは、部下の育成・能力開発に関して、人事部門と十分に連携ができていますか」である。

注2) ライン管理者票のうち、人事部門票のデータを補完可能で、所属企業の「正社員数」300名以上の「部長相当」と「課長相当」の回答者を集計。集計対象は、以下の図3～図4および表3も同じである。

職場における人材育成の目標・方針の設定と実行に責任を負う階層と見ることができる。

表1の集計結果から、より経営層に近い「部長相当」のほうが、人事部門との連携関係についての評価はやや高い<sup>4)</sup>。とはいえ、いずれの階層も、「十分に連携できている」から「まったく連携できていない」まで、評価に幅があることが確認できる。全体としては、「連携できている」とする割合がやや高いものの、「連携できていない」とする割合も、合わせて24.4%と小さくない割合を占める。ライン管理者において、職場での人材育成に関する人事部門との連携関係についての評価は分かれている。

### 3.2 ライン管理者による連携関係への評価と人材育成

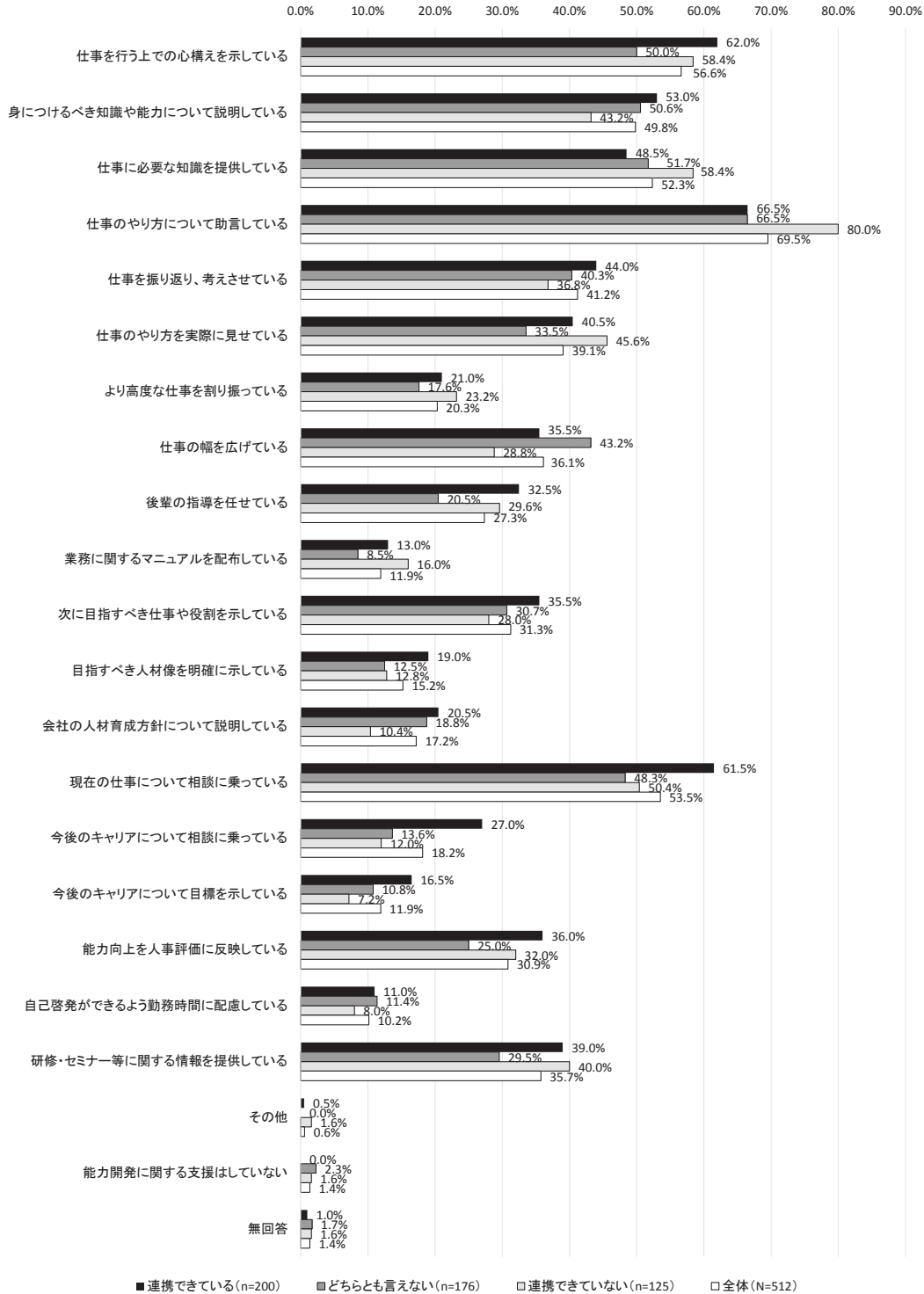
それでは、そうした人事部門との連携関係へのライン管理者の評価は、ライン管理者による職場メンバーの人材育成への取り組みとどのような関係にあるだろうか。これに関し、図3は、人事部門との連携関係への評価別に、ライン管理者による職場での人材育成の取り組み内容を集計したものである。

集計から、人事部門と「連携できていない」とするライン管理者では、職場メンバー（部下）に対して、「仕事に必要な知識を提供している」、「仕事のやり方について助言している」、「仕事のやり方を実際に見せている」とする割合が高い（5パーセントポイント以上の差）。これに対し、その他の多くの取り組みに関して

は、人事部門と「連携できている」とするライン管理者において実施する割合が高い。このうち、「連携できていない」とするライン管理者との差が特に大きい事項を挙げると、「身につけるべき知識や能力について説明している」、「次に目指すべき仕事や役割を示している」、「会社の人材育成方針について説明している」、「現在の仕事について相談に乗っている」、「今後のキャリアについて目標を示している」、「今後のキャリアについて相談に乗っている」などの取り組みがある（5パーセントポイント以上の差）。中でも特に、「今後のキャリアについて目標を示している」と「今後のキャリアについて相談に乗っている」という取り組みで差が大きい（10パーセントポイント以上の差）。

このように、職場での人材育成に関して人事部門と「連携できている」とするライン管理者ほど、職場メンバーに対して、企業の人材育成の方針を示すほか、今後の人材育成や仕事、キャリアの目標を示したり、これらに関する相談に対応したりといった取り組みを行っている。特に、今後のキャリアについての目標を示し相談に乗るなど、職場メンバーの企業内でのキャリア形成を支援する取り組みを行う割合が高い傾向にある。これに対し、人事部門と「連携できていない」とするライン管理者では、現在の仕事に関わる技能形成に限定した人材育成を行う傾向にある。その分、それらの取り組みについては、人事部門と「連携できている」ライン管理者よりも、実施していると回答する割合が高いのだと解釈できる。

図3 人事部門との連携関係への評価別、ライン管理者による人材育成への取り組み内容 (ライン管理者票) (複数回答)



注) 設問は、「あなたは、部下の育成・能力開発をどのように支援していますか」である。



### 3.3 人事部門との連携関係への評価と人事部門の取り組み

上で見たように、職場での人材育成に関して人事部門との連携関係を高く評価するライン管理者ほど、職場メンバーに対して、現在の仕事に関わる技能形成の範囲を超えて、企業の人材育成の方針を示すほか、今後の人材育成や仕事、キャリアの目標を示し、これらに関する相談に対応するなど、人材育成のためのより幅広い取り組みを実施している。その分、職場での人材育成は充実する傾向にあると考えることができる。

それでは、ライン管理者は、どのような場合にも、人事部門との連携関係を高く評価しているのか。ここでは、人事部門との連携関係を規定する要因として、職場での人材育成に関して、ライン管理者を対象に人事部門が実施している施策に着目する。ライン管理者は、職場での人材育成に関して、人事部門がどのような施策を行う場合に、人事部門との連携関係を高く評価する傾向にあるだろうか。

これに関して、ライン管理者票では、図2に示した、人事部門票において人事部門に尋ねたのと同じ諸施策の実施状況について、ライン管理者に尋ねている。人事部門との連携関係に対するライン管理者の評価別にその回答を集計すると、図4のようになる。

集計から、いずれの施策についても、人事部門と「連携できている」とするライン管理者ほど、人事部門による実施を指摘する割合が高い。他方、人事部門が「管理職を対象とした取り組みはとくに行っていない」と指摘する割合は、人事部門と「連携できていない」とするライン管理者で特に高くなっている。これから、職場での人材育成に関する人事部門による施策の実施が、人事部門との連携関係についてのライン管理者の評価を高めるという関係が確認できる。

とはいえ、図4に示した人事部門によるライン管理者への諸施策は、同時に実施される場合も多いと考えられる。それゆえ、いずれの施策が、人事部門との連携関係に対するライン管理者の評価に影響を与えているかを明らかにする

には、互いに他の施策の影響を統計的にコントロールしたうえで、各施策の影響を分析する必要がある。

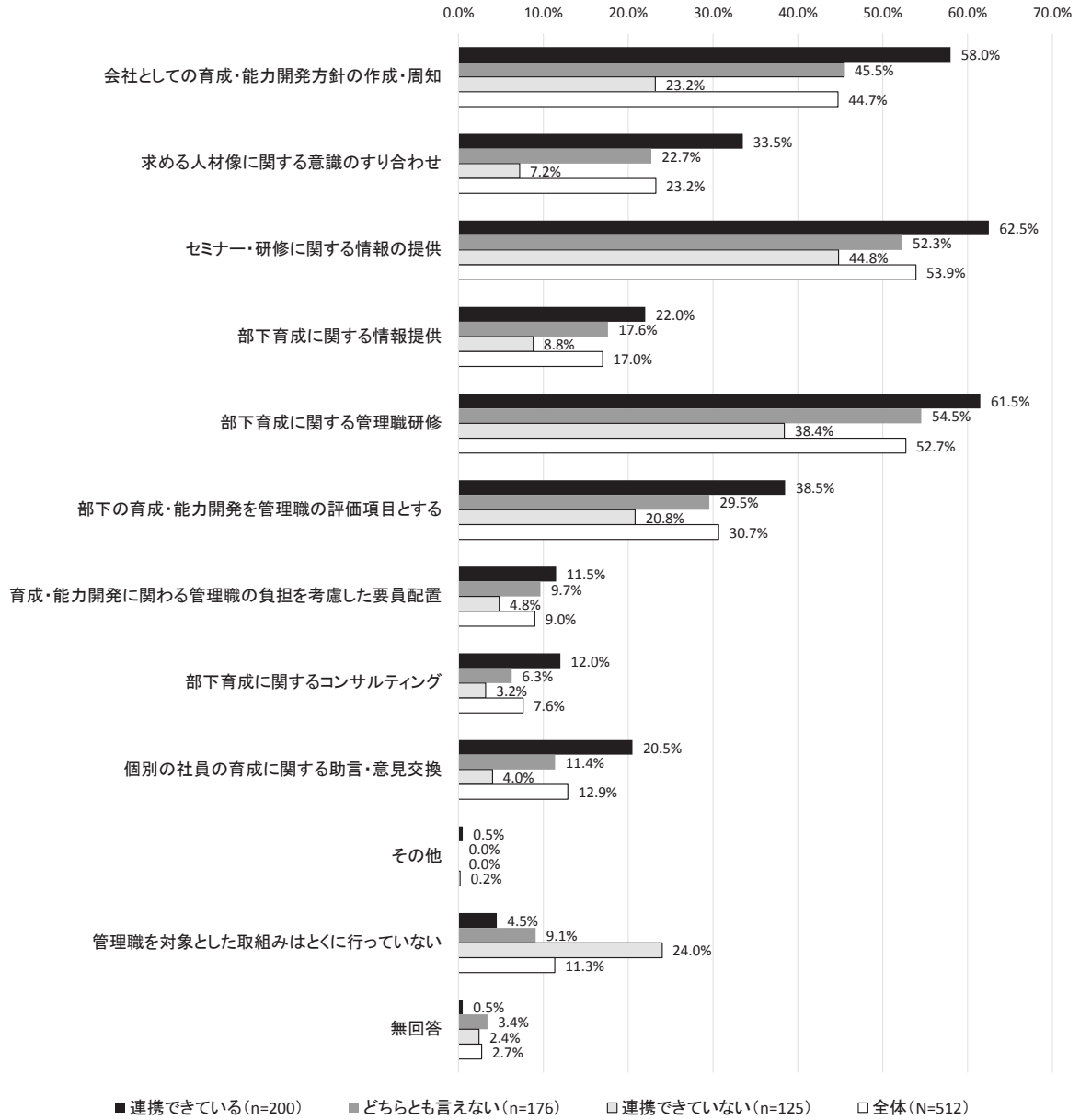
さらに、前節で確認したような、職場での人材育成に関する意思決定への人事部門の関与の程度は、人事部門との連携関係へのライン管理者の評価に影響を与えている可能性がある。しかも、人材育成に関するライン管理者への施策の実施状況に影響を与えている。このほか、ライン管理者の階層（「部長相当」と「課長相当」のいずれか）の違いも、人事部門との連携関係への評価に影響を与えていた。また、ライン管理者が人事部門に所属するかどうか、人事部門との連携関係への評価に影響を与えよう。さらに、性別や年齢といった個人の基本属性や、所属企業の業種や規模によっても、人事部門とライン管理者との連携のあり方や、連携へのライン管理者の期待が異なることで、人事部門との連携関係へのライン管理者の評価は異なりうる。そこで、これらの要因の影響を統計的にコントロールしたうえで、職場での人材育成に関するライン管理者への各施策が、人事部門との連携関係へのライン管理者の評価に与える影響を分析することとしたい。

表2は、職場での人材育成に関する人事部門との連携関係へのライン管理者の評価の高さを被説明変数とする順序ロジスティック回帰分析により、上にあげた諸変数の影響を統計的にコントロールしたうえで、人事部門との連携関係へのライン管理者の評価に対する、各施策の影響について分析したものである。

分析結果から、「会社としての育成・能力開発方針の作成・周知」、「求める人材像に関する意識のすり合わせ」、「部下育成に関するコンサルティング」、「個別の社員の育成に関する助言・意見交換」が、人事部門との連携関係へのライン管理者の評価を統計的に有意に高めている。他方で、「管理職を対象とした取り組みはとくに行っていない」ことは、人事部門との連携関係へのライン管理者の評価に、統計的に有意にマイナスの影響を与えている。

こうした分析結果からは、人事部門により企業としての人材育成の方針が示され、人材育成

図4 人事部門との連携関係への評価別、人材育成に関する人事部門による施策の実施状況（ライン管理者票）（複数回答）



注) 設問は、「あなたが行う部下の育成・能力開発のために、貴社の人事部門は、以下のような取組みを行っていますか」である。

の目標の共有が図られたり、人材育成に関する個別的な相談や助言の機会が提供されたりする場合に、ライン管理者は、人事部門との連携関係を高く評価する傾向にあることが分かる。そ

して、このような場合に、ライン管理者は、人材育成に向けた幅広い取り組みを積極的に行う傾向にあるのだと考えることができる。

その他の変数の影響を見ると、10%の有意

表2 人材育成に関する施策と、人事部門との連携関係に関する評価（ライン管理者票）  
（順序ロジスティック回帰分析）

	B	Wald
会社としての育成・能力開発方針の作成・周知	0.703	13.001 ***
求める人材像に関する意識のすり合わせ	0.589	7.163 ***
セミナー・研修に関する情報の提供	0.084	0.192
部下育成に関する情報提供	0.102	0.181
部下育成に関する管理職研修	0.282	2.127
部下の育成・能力開発を管理職の評価項目とする	0.251	1.594
育成・能力開発に関わる管理職の負担を考慮した要員配置	-0.102	0.106
部下育成に関するコンサルティング	0.784	5.528 **
個別の社員の育成に関する助言・意見交換	0.919	11.02 ***
その他	0.827	0.189
管理職を対象とした取組みはとくに行っていない	-0.744	4.541 **
関与度高 (関与度中)	-0.198	0.776
関与度低 (女性)	-0.437	3.798 *
男性	0.22	0.517
30歳台以下	-0.113	0.075
40歳台 (50歳台以上)	-0.11	0.339
(人事労務・教育部門・総務部門以外)		
人事労務・教育部門・総務部門	1.262	42.519 ***
(課長相当)		
部長相当	0.419	3.949 **
(製造・建設)		
情報通信・電気・ガス・熱供・水道	0.771	2.495
運輸	0.34	0.667
卸売・小売・飲食・宿泊	0.32	1.297
医療・福祉	0.809	9.777 ***
その他サービス・その他	0.639	6.785 ***
(正社員規模 300～499名)		
正社員規模 500～999名	-0.436	4.697 *
正社員規模 1000名以上	-0.301	1.569
N		463
-2対数尤度		1184.654
カイ2乗		158.387 ***
Nagelkerke R <sup>2</sup>		0.306

注1) ( ) はレファレンス・グループ。

注2) \*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準で、それぞれ統計的に有意であることを示す。

注3) 被説明変数は、人事部門との連携関係に対するライン管理者の評価の高さである。職場での人材育成に関する人事部門との連携関係について、「十分に連携できている」を5点、「ある程度連携できている」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「あまり連携できていない」を2点、「まったくできていない」を1点と配点している。

注4) 分析対象は、ライン管理者票のうち、人事部門票のデータを補完可能で、所属企業の「正社員数」300名以上、「部長相当」もしくは「課長相当」で、推計に利用した説明変数及び被説明変数のいずれにも回答のある回答者である。

水準にとどまるものの、職場の人材育成に関わる意思決定への人事部門の「関与度」が低い場合（「関与度低」）には、人事部門との連携関係へのライン管理者の評価が低い可能性がある。他方で、人事部門の人材育成への「関与度」が高い場合（「関与度高」）と中程度の場合（「関与度中」）では、ライン管理者による人事部門との連携に対する評価に統計的に有意な違いは見られない。両者の違いは、主として、職場での人材育成に関わる意思決定に人事部門が関与するなかで、人事部門がより強い権限を持つか、ライン管理者がより強い権限を持つかの違いと見ることができる。したがって、人事部門が職場での人材育成に関する意思決定に関与するかぎり、最終的な意思決定を人事部門とライン管理者のいずれが行うかは、必ずしも人事部門との連携関係へのライン管理者の評価に影響を与えていない。

ライン管理者の個人属性や企業内での位置づけに関わる変数として、性別や年齢は、人事部門との連携関係へのライン管理者の評価に影響を与えていない。他方、ライン管理者が人事部門（「人事労務・教育部門・総務部門」）に所属する場合、これ以外の部門に所属している場合よりも、統計的に有意に、人事部門との連携関係を高く評価する傾向にある。人事部門内では、人事部員でもあるライン管理者が、スタッフとしての人事部門との連携を取りやすいことを反映していると考えられる。また、課長層と比べて部長層のほうが、統計的に有意に、人事部門との連携関係を高く評価する傾向にある。上位の役職のライン管理者のほうが、部門を代表して人事部門と連携をとる機会が多いことを反映していると解釈できる。

回答者であるライン管理者が所属する企業の属性としては、業種に関して、「製造・建設」と比べ、「医療・福祉」と「その他サービス・その他」では、統計的に有意に、人事部門との連携関係をライン管理者が高く評価する傾向にある。これらの業種では、上で見たような、人材育成に関するライン管理者への人事部門による施策が、それぞれより充実したかたちで行われているのかもしれない。このほか、10%の

有意水準にとどまるものの、「正社員」規模500名未満の企業よりも、「正社員」規模500～999名の企業のほうが、人事部門との連携関係へのライン管理者による評価が低い傾向にある。また、統計的に有意ではないものの、「正社員」規模が1,000名以上の企業でも、同様の傾向が見られる。企業規模が大きいと、人事部門とライン管理者との連携の機会が小さくなる可能性を示すと考える。

### 3.4 人事部門による施策の実施とライン管理者の認識

上で分析したとおり、人材育成に関するライン管理者への人事部門の施策の中では、人事部門が企業の人材育成の方針・目標の共有や、人材育成に関する個別的な相談や助言を行う場合に、ライン管理者は、人事部門との連携関係を高く評価する傾向にあった。とはいえ、注意すべきは、表2の分析は、あくまでライン管理者の認識する人事部門の施策を説明変数としている点である。第1節で指摘したように、人事部門がライン管理者を対象に実施していると考えられる施策をライン管理者が認識しているとは限らない。

この点に関し、表3は、人事部門票から把握できる、人事部門が実施していると考えられる施策と、ライン管理者票から把握できる、人事部門が実施しているとライン管理者が認識する施策との関係を集計したものである。表2の分析から、人事部門との連携関係へのライン管理者の評価を高めると考えられる施策に限定して集計している。

集計から、いずれの施策も、たしかに、人事部門票において人事部門が実施しているとする場合のほうが、実施していないとする場合よりも、ライン管理者票で、ライン管理者は人事部門が実施していると認識する傾向にある。とはいえ、いずれの施策についても、人事部門票で人事部門は実施していると回答していても、ライン管理者票において、人事部門が実施していないとライン管理者が認識している割合は高い。

このように、人事部門との連携関係へのライ

表3 人事部門が実施しているとする施策と、ライン管理者が認識する施策との関係（ライン管理者票）

会社としての育成・能力開発方針の作成・周知	ライン管理者・実施	ライン管理者・非実施	合計	度数
人事部門・実施	55.1%	44.9%	100.0%	234
人事部門・非実施	36.0%	64.0%	100.0%	278
求める人材像に関する意識のすり合わせ	ライン管理者・実施	ライン管理者・非実施	合計	度数
人事部門・実施	28.8%	71.3%	100.0%	160
人事部門・非実施	20.7%	79.3%	100.0%	352
部下育成に関するコンサルティング	ライン管理者・実施	ライン管理者・非実施	合計	度数
人事部門・実施	10.3%	89.7%	100.0%	29
人事部門・非実施	7.5%	92.5%	100.0%	483
個別の社員の育成に関する助言・意見交換	ライン管理者・実施	ライン管理者・非実施	合計	度数
人事部門・実施	23.5%	76.5%	100.0%	85
人事部門・非実施	10.8%	89.2%	100.0%	427

注) 無回答は、「非実施」として集計している。

ン管理者の評価を高めると考えられる、人材育成の方針や目標の周知や、人材育成に関する個別的な相談や助言といった施策は、人事部門が実施していると考えていても、ライン管理者の側はそれを認識していない場合が多い。そして、これらの施策は、ライン管理者が認識するようなかたちで実行されてこそ、人事部門とライン管理者の連携関係を充実させ、ライン管理者による人材育成への取り組みを促すと考える<sup>5)</sup>。そのためには、ライン管理者に対して、人材育成の方針や目標の周知を実質的に行うことや、個別的な相談や助言の機会をより広く提供していくことが必要と考えられる。

#### 4. まとめ

以上、本稿では、日本企業を対象とするアンケート調査の個票データを用いて、職場での人材育成に関するライン管理者と人事部門との連携関係の実態を明らかにした。そのうえで、人事部門によるどのような施策が、人事部門との連携関係へのライン管理者の評価を高め、職場での人材育成を促すことにつながるかを分析した。その結果をまとめると次のようになる。

職場での人材育成の方針・目標や進め方に関する意思決定において、①人事部門が強い権限を持つ企業（「関与度高」）、②人事部門が関与しつつも、ライン管理者が強い権限を持つ企業（「関与度中」）、③人事部門が関与せず、ライン管理者が強い権限を持つ企業（「関与度低」）に分かれる。このうち、①「関与度高」の企業では、育成すべき人材像の共有や、人材育成に関する管理者研修や情報提供、②「関与度中」の企業では、企業としての人材育成方針の周知や研修情報の提供、管理職の人事評価項目としての人材育成の位置づけ、人材育成の負担を考慮した要員配置、人材育成に関するライン管理者への個別的な助言といった施策を行う割合がより高い。とはいえ、③「関与度低」の企業でも、多くは、職場での人材育成に関して、ライン管理者を対象とする何らかの施策を行っている。

こうしたなか、職場での人材育成に関する人事部門との連携関係について、ライン管理者の評価は分かれている。そして、人事部門と「連携できている」とするライン管理者ほど、企業内キャリアへの支援を含め、部下の人材育成に向けた幅広い取り組みを行う傾向にある。その



分、職場での人材育成が充実する傾向にあると考えることができる。

そこで、職場での人材育成に関する人事部門との連携関係へのライン管理者の評価に影響を与える要因について分析した。分析から、人事部門により、企業としての人材育成の方針が示され、人材育成の目標の共有が図られ、人材育成に関する個別的な相談や助言の機会が提供される場合に、ライン管理者は、人事部門との連携関係を高く評価する傾向にある。このような場合に、ライン管理者は、企業としての人材育成の方針や目標に即して、職場メンバーの人材育成に向けた幅広い取り組みを積極的に行う傾向にあると考えることができる。

このほか、職場での人材育成の目標・方針や進め方に関わる意思決定への人事部門の関与度が低い場合は、人事部門との連携関係へのライン管理者の評価が低い可能性がある。しかし、人事部門がそうした職場での人材育成に関わる意思決定に関与する場合、最終的な決定を人事部門が行うか、ライン管理者が行うかという権限配分の違いは、必ずしも人事部門との連携関係へのライン管理者の評価に影響を与えていない。総じて、職場での人材育成に関する意思決定への人事部門の関与の程度よりも、人事部門が人材育成に関してライン管理者を対象に行う施策のほうが、職場での人材育成に関する人事部門との連携関係へのライン管理者の評価に対して、確実な影響を与えていると考えられる。

ただし、上記のような、人事部門との連携関係へのライン管理者の評価に影響を与える施策について、人事部門は実施していると考えていても、ライン管理者がそれを認識していない場合が多いことも分かった。人事部門によるライン管理者への施策は、当然ながら、ライン管理者が認識するようなかたちで行われてこそ、ライン管理者の人材育成への取り組みを促すと考えられる。人事部門はライン管理者に対して、人材育成の方針や目標についての周知を実質的に行うとともに、人材育成に関する個別的な相談や助言の機会を広く提供していくことが重要と考える。

以上のように、本稿の分析からは、日本企業

において、職場での人材育成が人事部門とライン管理者の連携関係のもと行われていることを確認できた。そうしたなか、職場における人材育成の目標・方針や進め方に関する意思決定に、人事部門がどのくらい関与するかについては、企業による違いが見られた。また、これと緩やかな対応関係を持ちつつ、人事部門が、職場での人材育成に関して、ライン管理者を対象とする諸施策を実施していることが分かった。そうした施策のうち、人事部門が企業としての人材育成の方針を示し、人材育成の目標の共有を図ることや、人材育成に関する個別的な相談や助言の機会を提供することは、ライン管理者による人事部門との連携関係への評価を高めている。人材育成の目標や方針が明確となり、人事部門から人材育成に関する個別的な支援を得ることで、ライン管理者にとって、職場での人材育成を進めやすい条件が整うためと考えられる。そして、実際にも、人事部門との連携関係への評価の高いライン管理者は、職場メンバーに対して、企業内キャリアへの支援も含め人材育成のための幅広い取り組みを行う傾向にある。ライン管理者と人事部門の連携を通じて、職場での人材育成が促されることが確認できた。

とはいえ、ライン管理者と人事部門の連携関係は、企業としての人材育成の目標を踏まえて、選択される側面もあろう。実際、注3)で指摘したように、企業としての価値観の共有や経営戦略に応じた人材育成、社員の能力の底上げなど、企業の重視する人材育成上の課題に応じて、職場での人材育成に関する意思決定への人事部門の関与度には違いが見られる。さらに、上記のように、そうした関与度の違いは、人事部門によるライン管理者への施策にも影響を与えている。人材育成に関する人事部門とライン管理者の連携関係について、企業における人材育成の目標に即して評価する視点も重要であることが示唆される。こうした視点からの検討は、今後の課題としたい。

\*本研究はJSPS 科研費17K03960の助成に基づく成果の一部である。

## [注]

- 1) 英国では、人事部門からラインへの人事管理の委譲 (devolution) が進展しているのではないかという問題関心のもと、人材育成に関しても、人事部門とライン管理者との連携関係に研究上の焦点が当てられている。一連の先行研究のレビューとしては、佐野 (2015) を参照されたい。
- 2) 同調査研究プロジェクトのメンバーは藤本真、高見具広、山口壘の3名 (労働政策研究・研修機構) と佐野嘉秀 (法政大学) であった (所属は当時)。その成果は、労働政策研究・研修機構 (2017) にまとめられている。本稿の分析の視点を得るうえで、同プロジェクトでの議論が有益であった。メンバーに記してお礼申し上げたい。
- 3) 図表としては示さないものの、「関与度高」や「関与度中」の企業では、人事部門は、企業としての価値観の共有、経営戦略に応じた人材育成、社員の能力の底上げや女性管理職の育成、選抜型研修を重視する傾向にある。これらの人材育成上の課題を実現するうえで、職場での人材育成に関する意思決定に人事部門が関与する傾向にあると解釈できる。このほか、企業属性と「関与度」との関係进行分析すると、企業規模 (「正社員」規模) と「関与度」には統計的に有意な関係は見られない。また、業種では、「製造・建設」と比べ、「卸売・小売・飲食・宿泊」で人事部門の人材育成への「関与度」が高く、「情報通信・運輸・電気ガス・熱供給・水道」や「医療・福祉」、「その他サービス・その他」では低い傾向にある。このほか、企業が、「要員計画」を含む人事管理の諸領域における意思決定に人事部門の関与する場合、職場での人材育成に関しても人事部門の「関与度」は高い傾向にある。人事管理全般に関して人事部門が強い権限を持つ企業では、職場での人材育成に関わる意思決定にも人事部門が関与する傾向にあることが示唆される。
- 4) 関連する先行研究として、Watson, Maxwell and Farquharson (2007) は、英国での事例調査から、事業部長等の「戦略レベル」のライン管理者と部門長等の「現場第一線レベル」のライン管理者を比較し、上位職のライン管理者のほうが、人材育成を含む人事管理に関する企業の方針への理解が不足する傾向を明らかにする。そのうえで、

とりわけ下位の職位のライン管理者と、人事部門との連携関係を充実させることの重要性を指摘している。

- 5) この点に関し、ライン管理者票の個票データに人事部門票の情報を補完したデータ (図3～図4と表1～表3のデータと同じ) を用い、「会社としての育成・能力開発方針の作成・周知」、「求める人材像に関する意識のすり合わせ」、「部下育成に関するコンサルティング」、「個別の社員の育成に関する助言・意見交換」の4つの施策の実施・非実施に関して、①ライン管理者の回答および②人事部門の回答と、人事部門との連携関係へのライン管理者の評価との関係について、クロス集計表を作成してカイ二乗検定を行った。その結果、①ライン管理者の回答とライン管理者の評価には、上記の施策順に、1%水準、1%水準、5%水準、1%水準でいずれも統計的に有意な関係が見られる。これに対し②人事部門票の回答とライン管理者の評価との関係は、「個別の社員の育成に関する助言・意見交換」のみが5%水準で統計的に有意であるにとどまり、他の施策については、統計的に有意な関係は見られなかった。こうした結果は、人事部門による施策がライン管理者に認識されてこそ、人事部門との連携関係へのライン管理者の評価に影響を与えることを示すと考えられる。

## 参考文献

- De Jong, Leenders and Thijssen, (1999), 'HRD tasks of first-level managers', *Journal of Workplace Learning*. Vol.11, No.5, pp.176-183.
- Gibb, (2003), 'Line manager involvement in learning and development', *Employee Relations*, Vol.25, No.3, pp. 281-293.
- Guest and Bos-Nehles, (2012), 'HRM and Performance: The role of effective implementation', Paauwe, Guest and Wright ed., *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, Wiley, pp.79-96.
- Heraty and Morley, (1995), 'Line managers and human resource management', *Journal of European Industrial Training*, Vol.19 No.10, 1995, pp.31-37.
- Jacoby, (2005), *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and*

- the United States*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- 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.
- Macneil, (2001), 'Supervisor as a facilitator of informal learning in work teams', *Journal of workplace learning*, Vol.13, No.6, pp.246-253.
- Rewick and MacNeil, (2002), 'Line manager involvement in careers.' *Career Development International*. 7/7. pp.407-424.
- 労働政策研究・研修機構、(2017)、『日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理』(労働政策研究報告書 No.196)、労働政策研究・研修機構。
- 佐野嘉秀、(2015)、『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—英国における人事管理のラインへの移譲に関する研究文脈に着目して—』(Working Paper Series No.162)、法政大学イノベーション・マネジメント研究センター。
- 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.