

令和 2 年 4 月 28 日現在

機関番号：16201

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03866

研究課題名(和文) 転居転勤の経営合理性と社会的受容に関する研究

研究課題名(英文) A Study on Management Rationality and Social Acceptance of Relocation

研究代表者

青木 宏之 (Aoki, Hiroyuki)

香川大学・経済学部・教授

研究者番号：00508723

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日本企業における異動とその意思決定過程を明らかにした。第一に、異動は技能育成や昇進管理を効果的に行う上で有益であり、それは裏を返せば、勤務地限定社員が増加すればそれらに問題が生じるということでもある。ただし、調査した企業においては、両者をバランスさせるための様々な取り組みがなされていた。

第二に、本研究は、歴史的視点をもって、人事部の機能を分析した。日本の人事部はタテの移動については強い権限を持っているが、ヨコの移動に関しては必ずしも強い権限を持っているわけではないことが明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、勤務地の移動の問題が、現在の企業内でどのように処理されているのかについての基礎的な事実発見を行ったことである。

本調査からは、転勤は技能育成や昇進を効果的に行う上で有意義を持っていると考えられるが、それは先行研究の研究成果の延長線上に理解することが可能である。また、勤務地の移動を制約する新しい働き方は、技能育成、業務の効率性などに関する新しい課題を生じさせている。そのような問題に対応するために、たとえば、各企業は、転勤の期間を限定すること、あるいは個別的に意思を確認することなどの対策を講じていたことも明らかになった。

研究成果の概要(英文)：In this study, we clarified the management of relocation in Japanese companies and the decision-making process about it.

First, the transfer is useful in effectively doing the skill development and the promotion management, and area limited employees diminish the efficiency. In order to cope with this problem, various measures were introduced in the companies surveyed.

Second, this study analyzed the functions of human resources department from a historical point of view. It has been revealed that human resources department has strong authority over the promotion, but does not necessarily have strong authority over horizontal transfer.

研究分野：人事労務管理論

キーワード：雇用管理

1. 研究開始当初の背景

研究開始当初は働き方改革という政府のイニシアティブもあり、ワークライフバランスの問題が社会的注目を集めていた。

企業の雇用管理において、労働者の働きやすさがどのように考慮されているのかは、人事労務管理論、労使関係論の主要なテーマの一つであり、参考のすべき研究も多い。しかし、個別企業の制度運用の実態を調査した研究は、十分に蓄積されているわけではなかった。

2. 研究の目的

以上の研究開始当初の社会状況、研究状況を鑑みて、本研究では企業の雇用管理における異動の問題あるいはその決定過程を明らかにすることとした。具体的には、近年拡大傾向にある地域限定正社員制度の活用、あるいは異動に関する人事部の機能を分析する。

3. 研究の方法

本研究は、異動とその意思決定過程を明らかにするために、企業の制度およびその運用の実態を分析するという方法を採用する。こうした方法は、社会的慣行の形成過程を捉える上でメリットがあると考えられる。

用いる資料は、インタビュー調査記録、および、労使のから提供される文書資料である。した。

主に対象とした産業は、金融、保険業、小売業、アパレル業、製造業などである。

4. 研究成果

(1) 本研究では、3社の地方銀行、および1社の生命保険会社に調査を行った。いずれの企業も地域限定正社員を積極的に活用する方向で人事制度の改訂を進めている。しかしその進捗には一定の差があり、地方銀行A社とB社の地域総合職は、今のところ、補完的な位置づけにあり、家庭の事情で転勤ができなくなった総合職への対応や一般職の優秀層の活用などの目的で活用されていた。それに対して、地方銀行C社やE社大同生命ではそうした活用を超えて、地域総合職が従業員区分の柱の一つとなっていた。こうした違いは、地域限定正社員の活用の歴史の長さによって、部分的には説明されるであろう。

総合職の頻繁な異動に関しては、各社の人事担当者は、ワークライフバランスの点は別として、人材活用の観点からは、効果的であると認識していた。異動を通じて、多くの上司や同僚からノウハウを吸収し、多様な顧客を扱うことで成長することができると考えられていた。異動に伴う関係性や情報の喪失については、引継ぎで対応しうる範囲のものにとらえられていた。しかしその反面で、生命保険会社の事例では、同じ職場に長く勤め続けることのメリットについても発見することができた。

地域総合職は、全国転勤できない人材であっても、より高度な業務に活用するというのがその目的の中心にある。異動の制約がある中で、いかにして効果的に経験を積ませて人材を育成するのかということが、管理上の課題となっている。生命保険会社の事例では、期間限定で、域外の仕事に従事する「チャレンジキャリア制度」のような具体的工夫を見ることができた。

(2) 本研究では、3社のスーパーマーケット、2社のアパレル会社への調査を行った。そこの結論は次のようなものである。

第一。本稿で取り上げた企業の雇用ポートフォリオは、総合職、地域職、長時間パート、短時間パートの四本柱となっていた。そして、地域職あるいは長時間パートの基幹化の進展がみられた。いずれのスーパーでも、パートが売場長にまで昇進することが一般的になっている。それに対して、アパレル専門店では、パートよりも地域職社員の基幹化が進んでいた。H社では、10程度の店舗を束ねるエリア長の大部分が地域職社員によって占められていた。

第二。同時に、パートへの教育訓練制度の整備も進められていた。従来はパートの育成は店舗に任されていたが、人事部がOJTのガイドライン、教材、あるいは研修などを提供することで店舗による育成を補完しようとしていた。

第三。非正規あるいは地域職社員の基幹化が進むに応じて、それらの配置管理上の制約が問題として大きくなってきている。スーパーのパートはエリア間はもちろん店舗間の異動も行わないことが一般的であるが、パートが売場長にまで昇進するようになると、長期に同じ職場に固定することが、全体的な人材配置計画において問題となる場合もある。他方、E社のように、売場長になったパートは近隣の店舗間を移動させている事例も見られた。

第四。異動の決定要因に関しては、スーパーでは管理職になるために必要な業務の種類、本人の成長にとって必要な店舗規模や管理職能のレベルなどが強く考慮されていた。アパレル専

門店においても、それが決定要素の一つではあるが、店舗業績の向上が優先されており、売上の落ち込んでいる店舗の強化を目的とした配置管理が行われていた。H社のように、地域職社員を、同意を得たうえでエリアを超えて移動させる事例も見られた。

第五。雇用区分の転換・登用については、人材調達の難しい経済環境の中で、いずれの企業もより大きな役割を担う雇用区分への転換・登用に積極的であった。ただし、スーパーでは、パートから正社員への登用は年間に数例であり、必ずしも多くない。その障壁となっているのは、正社員の責任の重さと転居転勤である。D社とE社では登用先を総合職に限定しているのであるが、人事部は制度的対応の必要性を認識していた。他方、G社では、年間50名前後のパートが地域職へ転換していた。その理由には、働く場所が選べるということに加え、パートと正社員の業務内容の連続性が強いということが考えられる。

最後に、人材育成のあり方に関して、鮮魚や肉といった部門ごとに配置されている本部のトレーナーが「数字から離れたところでしっかりと教育をする」必要があるというF社労組書記長の言葉は印象深い。これはすなわち、利益という目的意識をいったん緩めて、仕事の専門性やその面白さを追求したり、あるいは仕事の意味を確認させたりすることの重要性を示唆している。たとえば、日本の多くの企業で取り入れられてきた小集団活動や各種の社内勉強会なども、そうした場として機能していた側面もあろう。部門業績管理が末端の組織にまで浸透していることは日本企業の特徴でもあるが、同時に、人材育成に成功している企業には、こうした仕事に人を引き込む仕掛けがあるのではないかと考えられる。

(3)本研究では、高炉メーカー、及びいくつかの製造業の事例分析を通じて、企業内のタテとヨコの移動における人事部の影響力を分析した。

本研究で取り上げた高炉メーカーの人事部の権限が拡大した契機は、1950年代半ばに行われた組織改革であった。従来はラインが実質的決定権を持っていた異動、昇格・昇進などの人事権を経営トップに集権化した。これは高度成長期の事業拡大に伴う円滑な人材異動に資するものであった。

1960年代半ばには資格制度が整備され人事制度が体系化されたのであるが、そこでは、入社年次と学歴に沿った管理が行われるようになると同時に、それが能力を無視した画一的運用に陥らないように、制度上の工夫や人事部によるタテの移動に関するある種の監視が必要となっていた。

人事部は、資格よりも細かい「成績区分」を用いて社員の能力レベルを管理していた。それは、短期的なインセンティブのためではなく、社員の能力を正確に把握することが中長期的に重要であるという考え方に基づいて行われていた。

そしてそれを実行するために、ライン組織との間、あるいは人事部の間での綿密な調整が必要とされた。調整が特に必要となるのは次のようなケースであった。第一に、ライン管理者が意図的に行う非合理的な評価への対応である。こうした機能を果たせるかどうかは、先行研究でも指摘されている通り(八代 2002)、人事部門のライン組織に対する洞察力と交渉力に依存しているということも見て取ることができた。第二に、年齢構成や配置転換などの会社都合によって引き起こされる競争条件の不公平に対処することである。

なお、本稿で取り上げた高炉メーカーは、当時の日本企業の中においては、人事部が高い組織的能力を有し、調整機能を果たしている事例とみてよいであろう。こうした人事部門の役割は内部労働市場の保全と総括できるものであるが、そこには多大な労力がかかっていた。その合理性を理解するためには、長期雇用慣行であることを踏まえる必要がある。というのも、ここでは成績評価の小さな不公平がその後の昇格や昇進に長い影響を与え、従業員の不満も大きなものとなる可能性があるからである。今日の人事部の役割を論じる際には、雇用慣行の変化との関連に注目する必要があるだろう。

次にヨコの異動においては、産業による違いがあるが、本社人事部門は事業部門内の異動や非管理職の異動には深く関与していなかった。それは早期からの中長期的な人材育成への関与が弱いということにもつながるであろう。コアジョブの要件を明示化し、その観点から早期に候補者を掘り起こし、各候補者の長期の育成計画を立案するといった役割は十分に果たしていなかった。

(4)本研究では、企業系列間での人の移動を明らかにするための直接的なデータを得ることはできなかったが、鉄鋼業のような系列会社管理の長い歴史を持つ産業と電機産業などにおいて近年広がった製造請負事業者とでは、企業間関係が全く異なることを明らかにした。鉄鋼業における発注会社と請負会社との関係は、まるで企業内部のように密接に調整が行われており、人材の移動も頻繁に行われていた。それに対して、電機産業などでみられる製造請負企業との間にはそうした人材の移動はなかった。

論文においては、主に鉄鋼業における請負関係の歴史的発展をたどることで、そうした人材交流関係の基礎を明らかにした。それによれば、鉄鋼業の請負関係の広がりは第二次大戦終結直後にさかのぼるが、初期においては、現代の製造請負業に似たものであった。しかし、今日にかけて、請負会社はその規模と業務範囲を拡大させ、労働者の雇用条件も改善してきた。1960年代半ば以降、本工労働者の要員合理化や事業規模の拡大などを契機として、高炉メーカーによる請負会社の育成・管理が本格化した。そして、その育成・管理には、経営上層や営業担当

者だけではなく、現場レベルの組織が強くかかっていたという特徴がある。請負会社同士の合併を通じた組織再編といったドラスティックな方法だけではなく、職場レベルでの技術指導や原価管理などが進められた。時間の経過とともに、高炉メーカーと請負会社との職域は明確に分けられるようになってきているが、よりシステマティックな方法で、現場レベルでの緊密な連携が続けられている。

また、鉄鋼請負会社の戦後史を理解する上では、経営側の施策に加え、労働組合の役割にも注目する必要がある。1960年代から鉄鋼労連の指導の下で、請負労組の春闘共闘が始まり、70年代にかけてその体制が整えられていった。請負労組の春闘共闘は賃金のベースを上げると同時に平準化の作用を持っていた。

以上、戦後鉄鋼業の請負会社史の中には、浅い企業間関係、低賃金、不熟練、短期勤続といったスパイラルを上方に押し上げる力が労使双方から働いていたのである。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 青木宏之	4. 巻 29巻1号
2. 論文標題 A Comparison of Subcontracting Work between Japanese Electrical Machinery and Steel Industries	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 産業関係研究	6. 最初と最後の頁 27-54
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 青木宏之	4. 巻 698
2. 論文標題 個別人事における人事部門の役割 戦後史研究の視点から	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 4-14
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 青木宏之	4. 巻 213
2. 論文標題 小売業における配置管理と人材育成	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 The Institute of Economic Research Working Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-15
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 青木宏之	4. 巻 209
2. 論文標題 金融機関における雇用管理と転居転勤	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 The institute of Economic Research Working Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-13
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 1件）

1. 発表者名 青木宏之
2. 発表標題 A Comparison of Subcontracting Work between Japanese Electrical and Steel Industries
3. 学会等名 Iiera (国際学会)
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----