

令和 3 年 6 月 17 日現在

機関番号：12613

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2020

課題番号：17K03923

研究課題名(和文) 日本企業の人事部門と雇用慣行の変化に関する実証研究

研究課題名(英文) The change of HR department and employment practices in Japanese firms

研究代表者

島貫 智行 (SHIMANUKI, Tomoyuki)

一橋大学・大学院経営管理研究科・教授

研究者番号：40454251

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：人事部門の企業内地位には、人事管理上の意思決定への関与に際しての権限や影響力に注目する考え方と、経営上の意思決定への関与に際しての権限や影響力に注目する考え方の二つがある。後者において人事部門の企業内地位の高さは、人事部門が管理的役割ではなく戦略的役割を担っているかによって判断され、典型的には人事部門長が取締役の一員になっているか否かにより把握できるとされる。日本の上場企業の取締役データを用いた分析結果によれば、1990年から2015年の間に人事担当取締役のいる企業の割合は減少しており、日本企業の人事部門の企業内地位が過去25年間に低下している可能性が示唆された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の意義は、人事部門の企業内地位という新しい視点から、日本企業の雇用慣行の特徴や変化を検討したことである。従来の研究は長期雇用や年功賃金といった人事施策に注目して日本企業の雇用慣行の特徴や変化を検討してきたが、これらの人事施策と表裏一体である人事部門に関する研究は限られていた。日本企業の企業内地位は高いとした既存研究の知見に対して、過去25年間に人事部門が徐々にその地位を低下させてきたという発見事実は重要である。日本企業の雇用慣行の特徴や変化を論じる際には、人事部門の組織的特徴にも注目する必要があることを示唆している。

研究成果の概要(英文)：There are two approaches to the status of the HR departments in a company: one is to focus on their authority and power in HRM decisions, and the other is to focus on their authority and power in management decisions such as strategic planning, M&A, and restructuring. In the latter, the high status of the HR department is judged by whether the HR department plays a strategic role rather than an administrative role. In addition, the degree of HR department status can be measured by whether the HR executive is a board member. The analysis of data on directors of Japanese listed companies shows that companies with a board member in charge of HR have declined between 1990 and 2015. This result suggests that the HR department status in Japanese companies is becoming weaker over the past twenty-five years.

研究分野：人的資源管理

キーワード：人事部門 地位 機能 組織構造 雇用慣行

1. 研究開始当初の背景

日本企業の雇用慣行の特徴は内部労働市場の堅牢さにある。内部労働市場の堅牢さとは、長期雇用や新卒採用、内部人材育成、能力主義賃金、遅い昇進などに特徴付けられるが(小池, 1991; 守島, 2006)、これらの雇用慣行の背景には人事部門の企業内地位の高さや影響力の強さがあることが指摘されている(Jacoby, 2004; 山下, 2008; 平野, 2011)。Jacoby (2004)によれば、企業の雇用慣行の変化は、経済状況や法制度などの外部環境の要因から直接的に生じるのではなく、人事部門の企業内地位に媒介される。そして、人事部門の企業内地位が高い企業では長期雇用や内部育成といった組織志向の雇用慣行に、地位の低い企業では中途採用・非正規雇用の活用や成果主義賃金といった市場志向の雇用慣行になると主張されている。この人事部門の企業内地位と雇用慣行の適合関係に従うならば、過去 25 年間の日本企業における成果主義賃金の導入や非正規雇用の活用拡大、中途採用の増加などの背景要因として、人事部門の企業内地位が低下している可能性が推察される。しかし人事部門の企業内地位に関する研究は限られており、特に近年の実態は明らかになっていない。

2. 研究の目的

本研究の目的は、1990 年以降の日本の雇用慣行の変化について、本社人事部門の企業内地位を中心に検討することである。前述のとおり、先行研究において日本の雇用慣行の変化は、産業特性・労働市場といった外部環境要因や、コーポレートガバナンス・事業戦略といった企業要因から説明される一方で、企業内部で雇用制度を設計・改編する主体である本社人事部門の存在はそれほど重視されてこなかった。本研究は 1980～1990 年代の日本の雇用慣行の変化を本社人事部門の視点から解明した Jacoby (2004) の枠組みと知見を基礎にしながら、近年の日本企業の企業内地位の実態、および企業内地位と人事施策・人事機能との関係を明らかにする。また、日本企業の人事部門の企業内地位についてのパネルデータを構築することにより経時的変化についても検討する。

3. 研究の方法

研究方法は、主として文献レビュー、人事部門の企業内地位や組織構造などに関するデータの構築、人事部門の企業内地位と人事施策・人事機能に関する質問票調査である。具体的には以下のとおりである。

(1) 文献レビュー

本社人事部門の企業内地位に関する先行研究のレビューを行なう。人事部門の企業内地位の考え方やその測定方法、企業内地位と人事施策・人事機能の対応関係について検討する。

(2) 人事部門の企業内地位に関するデータの整備と分析

1990 年から 2020 年までの企業別の人事担当取締役の人数や兼務状況等に関するパネルデータを構築し、経時的変化を検討する。加えて人事部門の組織構造に関するデータを構築する。

(3) 人事部門の企業内地位と人事施策・人事機能に関する質問票調査と分析

人事部門の企業内地位と人事施策・人事機能の関係について、人事部門を対象とした質問票調査のデータを再分析する。

4. 研究成果

(1) 人事部門の企業内地位のレビュー

先行研究によれば、人事部門の企業内地位には、大きく二つの考え方がある。一つは、人事管理上の意思決定への関与に際しての地位や権限、影響力に注目するものである。この捉え方は、採用や育成、評価、賃金、昇進・昇格といった人事管理の意思決定において、人事部門が事業部・ライン管理者に対してどの程度自らの意向を反映できるのかに関心がある。日本の研究を概観すると、2000 年代以降も人事部門が事業部・ライン管理者よりも新卒採用や昇進管理などの人事管理の意思決定に強い影響力を発揮しており、企業内地位が高いことが示されている。そして人事部門が事業部・ライン管理者に対して高い企業内地位にあることが、長期雇用や新卒採用、内部育成などの雇用慣行が今も安定的に維持されている背景にあると考えられる。もう一つの捉え方は、経営上の意思決定への関与に際しての地位や権限、影響力に注目するものである。この捉え方は、経営計画の策定や M&A、事業の新設・撤退などの経営上の意思決定において、人事部門がどの程度自らの意向を反映できるのかに関心がある。日本の研究を概観すると、1990 年代には人事部門が経営上の意思決定に関与できていることが伺われるものの、2000 年代後半以降の研究はほぼ皆無に等しく実態が明らかになっていない。

そもそも人事部門の役割は、1980～1990 年代までは人事管理制度と同様に、採用や配置、評価、報酬などのように機能別に定義されることが一般的であった。しかし 1990 年代になると、人事部門の役割を定義する研究が現れ、人事部門が経営者のパートナーとして事業戦略の達成や企業業績の向上に貢献する必要があるとの主張がなされるようになる。人事部門の企業内地位に関する議論は、人事部門の役割として事業戦略の貢献が重視している流れと対応している。

欧米の研究によれば、人事部門の企業内地位の高さは、戦略的地位 (strategic position) にあるまたは戦略的役割 (strategic role) を担うものとされる。人事部門が戦略的地位にある場合に、従来の管理的地位・役割 (administrative position/role) にある場合に比べて、先進的で首尾一貫した人事管理方針や人事管理施策を導入することができるようになり、企業と従業員の双方に便益をもたらすようになると主張されている。

先行研究によれば、人事部門が戦略的地位にあるか否かは、二つの観点から把握できる。一つは、人事部門長が経営層の一員であるか、典型的には取締役会の一員であるか否かである。もう一つは、企業戦略の策定にどの程度関与しているか、具体的には経営計画や M&A、事業の新設・撤退などの経営戦略の策定に参画している程度である。前者は企業内の他部門に対して影響を与えられる潜在的な影響力、後者は企業成果に影響を与えられる顕在化した影響力とされる。多くの場合、人事部門長が取締役の一員であるほうが企業の戦略的意思決定に参画できるとされている。

先行研究では、人事部門の戦略的地位の高さは人事施策の内部労働市場の強度と関連していることが示されている。Jacoby(2004)によれば、人事部門の戦略的地位が高い場合、当該企業の人事施策は組織志向(organization-oriented)になる。組織志向とは、長期雇用や内部育成などによって特徴付けられる内部労働市場を重視した人事施策のことである。他方で人事部門の戦略的地位が低い場合、当該企業の人事施策は市場志向(market-oriented)になる。市場志向とは、組織志向とは逆に、非正規雇用などの短期雇用の活用や労働者派遣などの雇用の外部化などによって特徴付けられる外部労働市場を重視した人事施策のことである。概して人事部門の戦略的地位が高いほど、従業員への人的資本投資の増加や従業員の協働・コミットメントの促進などの内部労働市場を重視した人事施策が採用される傾向を示している。また、人事部門の戦略的地位は、人事部門の機能とも関連している。人事機能の関心の中心は人事機能の外部化(outsourcing)である。周辺機能(給与計算、年金、付加給付)を外部化するほど人事部門の戦略的地位を高めるとする研究もある一方で、人事機能の外部化は必ずしも人事部門の戦略的地位を引き上げることにはならないことが示されており、結果は一貫していない。

(2) 人事部門の企業内地位と人事施策・人事機能

近年の日本企業の人事部門の企業内地位の実態、および企業内地位と人事施策・人事機能との対応関係について、質問票調査のデータを再分析した。質問票調査は2016年2~3月に東証一部上場企業の人事部長を対象に実施したもので、東証一部上場企業のうち持株会社を除く1899社に配付し回答企業は189社であった。調査票には事前に企業コードを付しており、回収後に各企業の回答結果と当該企業の公開資料を照合した結果、有効回答数は167社(有効回答率8.8%)であった。

調査票では人事部門を担当する取締役の有無を回答するよう依頼した。先行研究をふまえて、人事部門の戦略的地位の高さは、人事部門長が取締役会の一員であるか否かにより判断した。有効回答企業のうち人事担当取締役がいると回答した企業といないと回答した企業を確認し、さらに前者の役職に関する回答内容を精査した結果、分析に用いるサンプルは132社、このうち人事部門長が取締役会の一員である企業は31社(23.5%)、取締役会の一員でない企業は101社(76.5%)であった。人事部門の戦略的地位が高いと判断される企業の割合は4分の1程度ということになる。

人事部門の戦略的地位の代理指標である人事部門長の取締役の有無と、内部労働市場の強度、人事機能の外部化、人事機能の専属担当度、人事管理の意思決定反映度との関係を分析した。分析結果からは、人事部門長が取締役会の一員である企業はそうでない企業よりも、非管理職層の内部労働市場の強度が高いことや、募集・採用機能と人事情報システム機能の関係会社への外部化に積極的である一方、人事情報システム機能の関係会社以外への外部化には消極的であること、そして人事部門が専属でワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいる傾向が示された。日本企業を対象とした質問票調査のデータにおいても、海外研究で示された人事部門の戦略的地位と人事施策の内部労働市場の強度、人事機能の外部化との関係が部分的に確認された。

加えて、人事部門の企業内地位を捉える二つの視点、すなわち経営上の意思決定への関与と人事管理上の意思決定への関与は必ずしも連関していないことが示された。人事部門の戦略的地位の有無(人事部門長が取締役会の一員であるか否か)と、人事部門が事業部・ライン管理者に対して人事管理の意思決定の意向を反映している程度との間に統計的に有意な関係は確認できなかったことから、企業内地位に関するこれら二つの相互関係はより慎重に検討する必要性が示唆された。

(3) 日本企業の人事部門の地位の変化

過去25年間の日本企業の人事部門の企業内地位の変化について、データベースを構築して検討した。人事部門の企業内地位の考え方は、前述の質問票調査と同様に、人事部門の戦略的地位

に注目した。また、Jacoby(2004)において、日本企業では経営企画部門が、米国企業では財務部門が最も強い影響力を持つことが指摘されていることから、人事部門の戦略的地位を相対的に捉えるうえで、主に経営企画部門と財務部門の二つを比較対象とした。具体的には人事部門の企業内地位の代理指標として、取締役会における人事・経営企画・財務各担当役員の比率に注目した。

分析対象は1990年から2015年の25年間を通じて上場している884社(持株会社を除く)とし、この884社の取締役に関するパネルデータを作成した。884社の業種は、多い順から製造業61.1%、卸売・小売業10.7%、建設業8.9%、金融・保険業7.8%であった。この884社の取締役のうち副社長以下の社内取締役について『役員四季報』(東洋経済新報社)に記載された取締役の担当職名に基づいて、人事担当役員、経営企画担当役員、財務担当役員等についてコーディング作業を行った。同一人物が人事担当役員と経営企画担当役員を兼務する場合には、それぞれの担当役員としてカウントした。日本の上場企業のパネルデータを用いて1990年から2015年の過去25年間における取締役会の人事担当役員の比率と経営企画担当役員・財務担当役員等の他職能担当役員の比率の変化について分析した結果は、以下のとおりである。

第1に、取締役会における人事担当役員の比率である。経営企画担当役員がいる企業の比率は1990年から2015年に51%から54%、財務担当役員がいる企業は23%から25%とほぼ同程度であったのに対して、人事担当役員がいる企業の比率は51%から29%に減少していた。人事・経営企画・財務の3部門で比較した場合に、日本企業の人事部門の企業内地位が過去25年間に低下してきていることが示唆される。第2に、人事担当役員の兼務状況についてである。人事担当役員がいる企業のうち経営企画・財務担当役員のいずれかと兼務している人事担当役員がいる企業の比率は、1990年から2015年に12%から20%に増加していた。人事部門の企業内地位の相対的高さが経営企画部門や財務部門の地位と連関してきていることが示唆される。第3に、管理部門担当役員の比率についてである。管理部門は人事・財務・経営企画部門等を統括する上位組織であり、人事部門の企業内地位を左右する。管理部門担当役員がいる企業の比率は、1990年から2015年に36%から41%に増加し、人事担当役員がいる企業の比率を上回っていた。さらに第4に、CSR(corporate social responsibility)担当役員の比率である。CSRは多様なステークホルダーとの良好な関係構築を目的とし、コーポレートガバナンスや法令遵守、環境保護のほか、ダイバーシティの推進や労使コミュニケーションの促進、従業員の健康管理・職場の安全衛生など人事部門との関連が高い。CSR担当役員がいる企業の比率は、1990年には1%に満たないが、2015年には11%に増加していた。人事部門の企業内地位が低下してきているのとは逆に、CSR部門の地位が高くなってきていることが示唆された。

(4) 日本企業の人事部門の機能および組織構造

上記に加えて、人事部門の機能の観点から人事機能の外部化、特に新卒採用の外部化について、人事部門を対象とした質問票調査を実施し、その実態と規定要因を検討した。分析の結果、全体として採用機能を外部化している企業の割合は少ないものの、相対的には広報活動や筆記試験を外部化している割合が多いことが明らかになった。また、企業の特徴として、非製造業や従業員規模の小さい企業、外資系企業や海外に本社のある企業において採用機能を外部化している傾向があった。人事部門の企業内地位との関連は統計的には確認できなかった。さらに、採用機能の外部化が採用成果に与える影響については、広報活動の外部化は内定辞退率を低下させたり採用内定した学生の質を高めたりする効果がある一方で、要員計画・選考の外部化は逆に内定辞退率を高めてしまう可能性があり、また内定者フォローの外部化は採用内定の学生に対する現場の評価を低下させることが明らかになった。なお、人事部門の組織構造についてもデータベースを構築して検討した。1990年から2015年の間に、人事部門の組織体制や名称に変化が生じている傾向が確認されている。

主な参考文献

島貫智行(2018)「日本企業における人事部門の企業内地位」『日本労働研究雑誌』No.698, 15-27.

西村孝史・島貫智行(2020)「新卒採用の外部化は何をもたらすのか 2020年新卒採用に関する質問票調査から」『日本労働研究雑誌』No.716, 130-142.

Jacoby, S. M. (2004) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計9件（うち査読付論文 2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 梅崎修、島貴智行、佐藤博樹	4. 巻 54-1
2. 論文標題 公的な表彰・認定が中小企業の人材確保に与える効果：雇用主ブランディングの点から	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 2-15
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.11207/soshikikagaku.54.1_2	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 佐藤佑樹、島貴智行、森永雄太、林祥平	4. 巻 54-1
2. 論文標題 インクルージョン風土と従業員の創造性：知覚された組織的支援（POS）の媒介効果	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 16-31
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.11207/soshikikagaku.54.1_16	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 島貴智行	4. 巻 80-12
2. 論文標題 トラックドライバーの離職問題：海外研究からのインプリケーション	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 運輸と経済	6. 最初と最後の頁 40-47
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 西村孝史・島貴智行	4. 巻 716
2. 論文標題 新卒採用の外部化は何をもたらすのか：2020年新卒採用に関する質問票調査から	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 130-142
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 島貴智行	4. 巻 1
2. 論文標題 経営理念の浸透と上司のリーダーシップ実践が生協職員の就業継続意思に与える効果：組織コミットメントに注目して	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 佐藤博樹編『ダイバーシティ経営と人材マネジメント：生協にみるワーク・ライフ・バランスと組織理念の役割』勁草書房 所収	6. 最初と最後の頁 51-74
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 島貴智行	4. 巻 698
2. 論文標題 日本企業における人事部門の企業内地位	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 15-27
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 島貴智行	4. 巻 701
2. 論文標題 正社員と非正社員の賃金格差：人事管理論からの検討	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 52-66
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 島貴智行	4. 巻 683
2. 論文標題 日本企業の人事管理と組織の柔軟性	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 75-86
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 島貫智行・佐藤博樹	4. 巻 258
2. 論文標題 勤務間インターバルが労働者のワーク・ライフ・バランスに与える効果	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 季刊労働法	6. 最初と最後の頁 168-180
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 -

〔学会発表〕 計5件 (うち招待講演 1件 / うち国際学会 4件)

1. 発表者名 Tomoyuki Shimanuki
2. 発表標題 Organizational Flexibility and Human Resource Management in Japanese Firms
3. 学会等名 LERA 70th Annual Meeting (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Tomoyuki Shimanuki
2. 発表標題 Changes in the Power of the HR Executive in Japanese Firms, 1990-2015
3. 学会等名 68th BUIRA Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 島貫智行
2. 発表標題 人事部からみた人事管理の実践
3. 学会等名 組織学会 (招待講演)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Tomoyuki Shimanuki
2. 発表標題 The Complexity of Change in Employment Practices: The Case of a Spin-Off Firm in Japan
3. 学会等名 LERA 69th Annual Meeting (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Tomoyuki Shimanuki
2. 発表標題 The Complexity of Change in Employment Practices: The Case of a Spin-Off Firm in Japan
3. 学会等名 67th BUIRA Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2017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

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関