

平成 21 年 6 月 14 日現在

研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2007～2008
 課題番号：19530470
 研究課題名（和文）
 ものづくり企業における人事部門の歴史的発展
 研究課題名（英文）
 Historical Development of HR Departments in Japanese Manufacturing Companies.
 研究代表者
 山下 充（YAMASHITA MITSURU）
 明治大学・経営学部・准教授
 研究者番号：00318726

研究成果の概要（和文）：

日本企業における人事部門は、国際的に見て、人事管理領域において強い権限を有している点で特徴的である。本研究は、人事部の機能を歴史的に分析し、日本における民間企業の人事部門は大正期に、①労働争議への対策、②劣悪な労働条件の改善、③人的資源の集中管理の必要性から徐々に広まり、戦後も労働運動対策の中心的組織として、また、企業内での人材配分の調整機構として大きな役割を果たすことで独特の特徴を維持してきた。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	800,000	240,000	1,040,000
2008年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,600,000	480,000	2,080,000

研究分野：社会学

科研費の分科・細目：社会学

キーワード：社会学、人的資源管理、人事労務管理、人事部、日本的経営

1. 研究開始当初の背景

1990年代以降、雇用形態の多様化による短期的な労働力の活用や正社員に対する成果主義賃金の導入などをはじめとして、日本企業は新たな人事管理施策を進めてきた。日本企業はこれまでもその時々の経営環境の変化に対応して様々な人事管理施策を展開してきたが、近年の変化がこれまでと異なる点は、企業の人事管理を担う人事部門、とりわけ本社人事部門が経営改革の対象となり、研究者からも「人事部改革論」が登場したことである。人事部改革論は、企業内における人事部門の役割を経営戦略と整合性のあるものに

再定義する積極的なものから、人事部機能のアウトソーシングや別会社化、さらには人事部門そのものを廃止すべきであると主張する人事部否定論まで幅広いかたちで展開した。

研究史をふり返ると、労働研究や労務管理論の領域において、日本的人事労務管理の制度や機能に関して多くの研究が積み重ねられてきたのに対し、人事部門自体に関しては、社内におけるより機能的な位置づけ、国際比較に基づく日本型人事部門のモデル化、日本企業における人事部門の生成などの観点から研究されてきたものの、必ずしも中心的な

テーマとして探究されてこなかった。

2. 研究の目的

上記に述べたように、日本の人事部は、一方で組織内において強い権限を有し、日本の人事管理のあり方を規定するだけでなく、日本的経営に大きな影響を与え、日本の人づくりの中核を担ってきたと言える。しかしながら、このような人事部門がどのように生成し、発展してきたのか、また、人事部門が日本的経営、より限定していえば、歴史的にみた日本企業のコーポレートガバナンスとどのような関係にあり、また、人事管理施策の立案実行をどのように担ってきたのかについての、通史的な実証研究はほとんど存在していない。

さらに、日本の人事部の状況は国際的に見ていくつかの特徴的な点を指摘することができる。日本は2000年代に入り、人事部門の企業内における役割に関して様々な議論が展開してきたが、少なくともそれ以前においては、人事部は社内において経営上極めて重要な機能を担うことにおいて、一部の議論を除いては、実務家および研究者の間で意見の相違はなかったと考えて良い。

これに対して、例えばアメリカ企業を見ると、特に80年代以降のダウンサイジングの拡大にともない、企業内における人事部門の役割は著しく低いものとなっており、また、近年では人事部門の機能を分権化する動きが世界的な趨勢となってきた。

特にアメリカ企業を中心として、人的資源管理および人事部に対する研究上および実務レベルにおける関心の低さは、日本におけるこれらの領域に対する関心の高さを考えると、極めて特徴的な相違であるということができる。

このような日米の相違は、さまざまな理由が考えられるが、その中でも最も大きな理由は、企業が必要とする人的資源をどのような市場から調達するかという点に由来すると考えられる。日本企業の多くが企業内のコアの労働力を企業内労働市場から調達しているのに対して、米国企業はコアの労働力を内部だけでなく、外部の労働市場から容易に調達することが可能であり、この外部労働市場は80年代のダウンサイジングおよび90年代後半からのインターネットの普及によって、一層活性化している。

これに対して、日本企業は一部、派遣労働の拡大により、ソフトウェアエンジニアなどの外部からの調達が増大する傾向が見られるものの、依然として内部労働市場に依存した資源構造になっている。この状況においては、労使関係（企業内労使関係）、技能形成、労働力のモチベーションの維持など、多くの人事労務管理上の課題が、適切に組織内で解

決されなければならない。また、これを管理する組織が、相対的にも経営戦略的にも重視されることは整合性のあることと理解される。

この研究では、上記の背景と理論的前提をもとにしつつ、実証的な資料を中心としながら、体系的な実証研究をスタートさせることで、この領域の研究を発展させることを目的とした。

なお、この研究に先立ち、人事部門の概括的な歴史的発展と、近年の動向について蓄積をおこなってきたこと、本研究ではこれらを総合するとともに、その機能的な要因について考察を加えることに重点を置いた。

3. 研究の方法

理論的には、まず、人事部の活動を機能別に整理し、これらの機能が個々の企業の人事部の展開に注目しつつ、全体としていかに発展してきたのかを包括的に理解できるように実証研究をおこなった。通史的に人事部門を捉える場合において、二つの点に留意した。

第一点は、個別の企業に偏ることなく、俯瞰的な全体状況を理解する意味から、関連資料をもとに資料研究をおこなうことである。

第二点は、人事部のあり方が実務家及び研究者の関心を集めるようになる2000年前後の過去10年の動向についてより焦点をあて、統計および聞き取り調査をおこなうことで、より個別で質的な変化について考察を深めることで、通史的变化についてこれを解釈する準拠点を構築することである。

4. 研究成果

日本における民間企業の人事部門は大正期に、①頻発する労働争議への対策、②社会問題化していた劣悪な労働条件の改善、③社員および職工を集権的に管理する必要性から徐々に広まっていった。

重要な点は、これがどのような人事部の機能を要請し、またその事により日本型人事部が独特の展開を果たしてきたかという点である。この観点から、今日の人事部を機能面から見ると、主たる要素は以下の4点に要約することが可能である。

①内部労働市場の管理（内部労働市場機能）

事業所内での昇進・昇格などの「タテの内部労働市場」に加え、職種や事業所を越えた異動などの「ヨコの内部労働市場」を管理すること。「タテの内部労働市場」の管理がもたらした管理職に担われているのに対し、本社人事部には「ヨコの内部労働市場」を管理する「強い人事権」が与えられている。強い人事権は全社的な事業展開や雇用調整への対応（人的資源の全体最適）、個々の従業員の能力開発をおこなうキャリアディベロップメントの観点から行使される。

②労使関係における使用者代表機能（労使関係機能）

企業別労働組合との協調的な関係を重視する日本的労使関係において本社人事部は最も中心的な役割を担う部署と位置づけられている。労働組合との団体交渉や労使協議において、本社人事部門に労使関係に関わる諸機能が集約されており、使用者を代表して労働組合に対応する権限が与えられている。多くの企業では、本社人事部の部門長は交渉・協議で会社を代表する者として発言することが認められている。

③採用や賃金・雇用制度構築における強い権限（全社的雇用管理機能）

基幹従業員である正社員の採用にあたっては本社人事部が権限を有しており、実際の採用プロセスにおいても実質的な権限を行使している。賃金制度や雇用制度は、人事部門が企業内で統一的な制度設計をおこなう権限を持っており、雇用形態や全社的な整合性を考慮した制度作りがおこなわれ、この制度が①の機能を運用するベースとなっている。

④職能部門としての高い位置づけ

本社にある様々な職能部門の中で、人事部門は相対的に高い位置づけを与えられている。人事部は日本企業の職能部門の中で影響力を持っているとされる企画部門、マーケティング部門に準じる組織として位置づけられ、取締役会にも人事担当役員が置かれるなど、社内で影響力のある職能部門のひとつとして位置づけられている。

さらに、以上のような基本機能を今日の人事部のあり方観点から捉えると、以下のような特徴を指摘することができる。

①本社人事部の集権性

日本企業の本社人事部が議論の対象とされてきた理由は、その社内影響力の大きさであった。日本企業の歴史をふり返ると、人事部門の社内的地位を左右した要因は時代によって推移してきたことがわかる。人事部門の社内的地位を引き上げるようになった最初の大きな契機は、日本の企業内労使関係が構築された戦後の時期において、個々の企業の人事部門が使用者を代表して交渉・協議にあたる組織として認められたことであった。

また、労使交渉を担う「労使関係部」が、人事管理をおこなう人事組織と一体であるという組織方針が普及したことは、その後の人事部門の社内的地位を継続的に保障することになった。80年代以降になり労使関係が安定した後も、人事部門は人的資源の能力開発を担い、経営計画に人事面から参与し、また、内部労働市場を管理する権限を与えられその勢力を維持してきた。

日本の本社人事部はこのような歴史的理由によって、独特の集権化した権限を有するようになった。その代表的な機能は、内部労働

市場機能、労使関係機能、全社的雇用管理機能である。近年の人事部改革論で「人事機能の分権化」が提唱される時、しばしば日本企業の本社人事部がこれらの機能を完全に集権化しておこなっているかの印象を与えるが、実際には、日本企業の本社人事部が全ての人事機能を果たしている訳ではなく、これらの機能は、本社人事部と工場や事業所などのラインの管理者との間の、独特の役割関係によって支えられている。

雇用管理について言えば、本社人事部は従業員の採用には強い権限を持っているが、採用後の配置や昇進・昇格についてはラインの管理者が実質的な権限を持っていることが一般的である。異動についても、事業所内の異動についてはラインが権限を持つが、事業所を越えた異動については、本社人事部が主導的な役割を果たす。また、本社人事部は基幹従業員である正社員の採用について権限を有しているが、従業員の雇用形態が、短期で臨時的である場合は事業所ごとの採用が一般的である。

このように、本社人事部と事業所のライン管理者は、自社の労働力を異なった点から共同管理している。本社人事部と事業所のラインの間では、様々な仕組みを通して人事情報の交換がおこなわれている。本社と事業所が緊密に結びついたこの関係を理解しないと、本社人事部の影響力を過大に評価してしまう危険がある。

さらに人事部スタッフのキャリアのあり方にも多様性がみられる。アメリカ企業に比べ、日本企業では入社以来人事部門のみを経験してきたいわば「生え抜き」の経歴を持つ専門的スタッフの比率は決して高くない。特にサービス産業では部門内で内部育成されたスタッフの比率が低く、他の職種を経験した交流育成型によるスタッフの比率が高い。

②人事部改革と分権化

2000年代に入り人事部門の人員削減が進み、ラインに権限が移譲される「分権化」が進んでいると考えられている。論者によって主張にひらきはあるものの、「人事部改革論」では、分権化によって現場に権限が与えられることで、より効果的な労働力活用の可能性が高まることが期待されている。

ただし、人事部改革論でも指摘されているように、分権化は人事管理上の新たな問題を生む可能性を持っている。第1は、労働者個人の自律的なキャリア形成との関係である。働く意識の多様化にともない、労働者の個々の事情に即した個別的で自律的なキャリア形成が求められているが、分権化はこのようなキャリア展開の可能性を拡げるだろうか。

懸念されていることは、事業所や特定の部門の人事権限が強まった場合の「人材の囲い込み」である。部門業績に対する評価が短期

化し、かつ厳しいものになるほど、組織は全体よりも局所的な利害を優先させるようになるだろう。本社人事部からの異動の打診を容易に断ることが可能な強い権限を与えられたライン管理者は、自部門の業績を左右するような優れたスタッフを「本人のキャリアため」に他部門に異動させるだろうか。人事権のラインへの分権化が、単に「強い本社人事部」を「強い上司」に置き換えるだけであるなら、自律的なキャリアの可能性を今以上に高めることは難しいように思われる。ラインへの権限を与える際には、あらためてキャリア展開の方途について見直しをする必要があるだろう。

第2の問題点は、正社員間に限定されない、より広い雇用形態の間での公平性の問題である。雇用形態の多様化によって、正社員に比べ、労働条件の劣った非正社員が大きく拡大してきた。非正社員の採用については、本社人事部ではなく、実際に非正社員を活用する部門が直接採用することが一般的である。この点からすると、現在の非正社員の労働条件はいわば「ライン主導の人事労務管理」のひとつの帰結と捉えることができよう。

本研究を通じて、人事部の機能について一定の理解に到達し、この点について成果をまとめたが、より包括的な成果については、あらためて公表する予定である。

人事部の歴史研究において、今後の課題としては、上記のような人事部門の経営上の課題について探求をしていくことに加え、このような人事部門のあり方が、グローバル化の中で今後どのように展開していくのかについて、考察していくことが考えられる。

日本企業をとりまく企業環境を考えると、今後も、いっそう変動的な要素が強まることが予想される。重要な点は、そのような状況の中で、人的資源を必要な程度において維持・確保するルートは、日本企業の場合において、外部市場ではなく内部市場に依然として依存する可能性が高いということである。人事部は、短期変動的な要素と、長期安定的な要素を見極め、相反する課題に応じていく機能が求められている。今後の人事部のあり方は、このような課題に対する取り組みの帰結として現れると推測され、人事部の関する研究も、この点に焦点をあてていくことが不可欠といえよう。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[図書] (計 1 件)

山下充 著 (仁田道夫, 久本憲夫 編著 『日本的雇用システム』所収)、ナカニシヤ出版、「人事部」、2008 年、

235-268 頁

6. 研究組織

(1) 研究代表者

山下 充 (YAMASHITA MITSURU)

明治大学・経営学部・准教授

研究者番号：00318726

(2) 研究分担者

(3) 連携研究者