

人事部の役割・機能と歴史

『日本労働研究雑誌』編集委員会

人事部は人的資源管理施策の企画・遂行において重要な役割を担う組織である。国内大企業の本社人事部は、人事管理を集権的におこない、人事制度を設計し、その運用にも関与することで労働者の処遇やキャリアに深く関わっている。労使関係では、人事部の労政部門は使用者を代表して労働組合と交渉・協議に臨み、福利厚生では労働者の生活に直接関わる施策を担う。

このような重要性にもかかわらず、組織としての人事部に焦点をあてた研究は必ずしも多いとはいえない。人的資源管理や労使関係には膨大な研究の蓄積があり、労使関係の一方の当事者である労働組合については長い研究の歴史があるのとは対照的である。近年、人事部の経営戦略への貢献が求められているが、人事部の変化についても実証研究は限られている。

そこで本特集は「人事部の役割・機能と歴史」と題し、組織としての人事部に焦点をあて、人事部が人事機能を経営層やラインとの間でどのように分担しているのか、人事部の役割について国の制度や社会的条件がどのような影響を与えているかなどを歴史的变化をふまえて検討することとした。

青木論文は、これまで十分に解明されていなかった、個別人事の集権的な管理の歴史的形成について検討している。青木氏によれば、ある高研メーカーは1950年代半ばの組織改革で人事部門を社長直轄とし、現場の人事権を弱める集権的な仕組みを作った。60年代後半に職能資格制度が導入されると、人事部は現場から従業員の情報を丹念に集めることで、部下を年功的に昇格・昇進させようとする現場からの評価を修正させるなどした。人事部は仕事の進め方（チーム中心か、あるいは個人中心か）の違いや職場に中堅の優秀な社員が多いことによる若手の能力発揮の機会の制約なども考慮しながら処遇の公正さを重視していた。2000年代の調査をもとに、近年の事業部内の異動や他部門への異動についてみると、人事部の関与は業種による違いがみられる。多くの業種では、現場に権限

があり、人事部の関与は人材を抱え込むことを回避する場合や幹部候補の異動に限定される。業務が単一で本社の統制が強い業種では、大規模な面接などを通して社員情報を集めるなどして、本社が異動案を作成するケースもみられた。

鳥貫論文は、近年関心が集まっている、人事部の戦略的な貢献や社内における影響力と人的資源管理施策の関係を考察している。鳥貫氏は人事部門の企業内の役割と地位を①人事管理上の意思決定への関与、②経営上の意思決定への関与という2点からアプローチしている。人事管理上の意思決定への関与に際しては、2000年以降も人事部門が新卒採用や昇進管理等の主要な意思決定において強い影響力を有していることを示している。経営上の意思決定への関与に際しては、日本企業を対象に実施した調査（2016）をもとに、人事部門の戦略的地位が高い企業（人事部門長が取締役である企業）では、特に非管理職層において昇進・異動において内部昇進者を優先し、人事業務を外部化する際に関連会社を選び、人事機能を自部門に内部化する傾向がみられた。他方、人事部門長が取締役となり経営の意思決定に参加している程度と人事部門がラインに対して人事権を行使している程度には、統計的に有意な関係はみられなかった。以上から、鳥貫氏は、人事部の戦略的な地位と人事部がラインに対して権限や影響力を行使することは直接結びつかない可能性を指摘している。

金井論文は、人事部が業務を遂行していくにあたり欠かすことができない使用者の「人事権」について、配転命令権が確立していった経緯を検討している。金井氏によると、高度成長期には、企業が設備を近代化したことから、労働力を移動させる必要性が高まり、配転が裁判で争われるケースが増えた。この時期には、裁判例においても配転命令を無効とするものがみられ、学説でも配転命令権を制約する見方が提起された。しかし1970年代の低成長期にはいると、雇用調

整手段として配転が重要な役割を果たすようになり、整理解雇法理が形成され、配転や出向が解雇回避措置とみなされると、配転等により解雇を回避すべきであるとする認識が法的に定着していった。80年代には東亜ペイント事件の最高裁判決などを通して、使用者の配転命令権が確立していった。配転法理の課題は、権利濫用の判断において労働者の私生活上の不利益が十分に考慮されない点にある。金井氏は権利濫用判断における制限、労働契約の合理的解釈による制限の検討を通して、労働者の同意にもとづいて職種や勤務地の変更をおこなうことなどを提唱している。

石塚論文は、ドイツ企業における本社人事部とラインの権限関係を考察しており、英国以外の欧州における人事部の役割について興味深い知見を提供している。石塚氏は、総合化学・医薬品メーカーの事例研究とインタビュー調査をもとに、ドイツ企業の本社人事部には人事情報や処遇の公正さを実現するための集権的な仕組みがみられることを明らかにしている。人事部は全社的な人事情報を集中的に管理し、幹部候補の育成と選抜プロセスに助言をおこなっている。成果主義が導入されるようになると、人事部は公正さの確保のために、業績評価を監視し、上司の恣意的な行動の排除や苦情処理など監視者・調整者としての役割を担うようになっていく。その一方で、人事上の実質的な決定は取締役とラインがおこない、人事部は人事管理上のサービスの提供と、経営陣の雇用政策を執行する立場に留まる。ドイツにおいて労使協議制が重要性を増す中で、労働組合に対する企業の窓口としては労働担当取締役が担い、役職評価、俸給、業績評価の調整は労使合同の委員会が担当するなど、人事部以外のチャンネルが拡大している。

一守論文は、人的資源管理が国の法制度や社会的慣習からどのような影響を受けるかについて、国内における日本企業と外資系企業について、人的資源管理をおこなう上でその権限、役割が本社人事部とラインとでどのように分担されているかを検討している。一守氏は、アンケート調査に基づき、現在でも日系企業は人事部集権で、外資系企業がライン分権であることを確認している。人事施策について人事部が最終決定をしている割合は、日本企業では、「新卒採用の可否」で81.5%、「同一職能内の人事異動」で54.8%、「昇

格人事」で83.3%であるが、外資系ではそれぞれ15.3%、18.8%、34.9%となっている。人事部集権は、「人基準」の処遇制度を運用する上で有効な手段である。他方、「仕事基準」では、職務の内容とその達成度に詳しい情報を有しているラインが評価を行う方が効率的である。同調査では、基本給決定の際に職務能力を重視する企業の約7割が、同時に職務価値も重視している。以上から、一守氏は人的資源管理の機能や管理する対象人材ごとに集権・分権の仕組みが選択される可能性を指摘している。

山口論文は、今後の人事部のあり方を検討する上で、国内企業の典型ともされてきた日立製作所の事例を紹介している。ドーアの『イギリスの工場・日本の工場』以来、同社の人事政策は日本企業の典型のひとつとみなされてきたが、執筆者の山口氏は、同書の調査対象であった日立多賀工場の出身であり、同社の人事政策のグローバル化を中心的に担ってきた。日立製作所は、2009年以降大規模な事業再構築で選択と集中を進め、グローバル化に対応した人事政策で業績を回復してきた。2009年の川村社長の改革によって、不採算部門の売却と社会インフラへの事業転換とこれをグローバル規模で推進することが進められた。同社は人事処遇制度を「人基準」から「仕事基準」へと転換し、若手の育成を強化する仕組みを導入し、早期の選抜による人材育成を図っている。本社人事部と各部門の人事組織も改組し、従来の伝統的な業務からビジネスパートナー、人事専門機能(COE)、シェアドサービス中心へと移行させている。山口氏は、日立が築いてきた強みと新しい仕組みとの整合性をいかに図るかが重要な課題であると指摘している。

以上6本の論文から、国内企業において人事機能が人事部に集権化されている理由が「人基準」の処遇制度と深く関わっていること、また集権化が規定される条件の違いや、その歴史的過程が明らかとなった。人事部の活動は人的資源管理の運用部分に関わる点において、労働者の処遇に直接影響を与える。本特集がさらなる実証研究へのきっかけとなれば幸いである。

責任編集 坂爪洋美、島貴智行、山下充
(解題執筆 山下充)