

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

青木 宏之

(香川大学教授)

1970年代以降の日本企業における人事部門の発展を理解するためには、その個別人事における役割に注目する必要がある。本稿では、第一に、高昇メーカーの事例に即してタテの異動（昇格、昇進）とその基となる成績評価などに対する人事部門の関与について検討した。そして第二に、先行する事例調査を用いて、ヨコの異動（昇進を伴わない配置転換）について検討した。高昇メーカーの人事部は、社員の能力を正確に管理するために、体系的な社員等級制度を設計し、また綿密な調整をしながら運用していた。それは短期的なインセンティブのためよりも、中長期的な組織への貢献を意図したものであった。そして、ラインとの調整過程においては、その情報力を用いて、非合理的な評価を修正していた。また、会社都合で引き起こされる従業員間の不公平に対応していた。このような「内部労働市場の保全」ともいふべき人事部の機能は、高度成長期における組織拡大や大卒社員の増大に伴って、歴史的に拡大してきたものであった。次に、先行する事例調査によれば、第一に、非管理職および事業部門内の異動に関しては、事業部門で決める傾向が強く、本社人事部門は事業部門による人材の抱え込みなどの異常値への対応が主な仕事であった。第二に、事業部門を超える異動への本社人事部門の関与については企業による違いが大きい。本社人事部門が強い決定権を持つ企業では、事業が単一であり業務の面でも本社の統制が強いこと、綿密な社員情報の収集、事業部出身の有力者を人事部長に就けることなどの特徴があり、事業部門と本社人事部門との情報の非対称性は相対的に小さいことがうかがわれた。総じて、本社人事部門は、ヨコ異動については部門内・非管理職にまでは強く介入していなかった。それは早期の人材育成への関与が弱いということともつながるであろう。

目次

- I はじめに
- II タテの異動における人事部門の大きな役割
- III ヨコの異動における調整機能
- IV おわりに

I はじめに

日本の人事部門の拡大期（第二次大戦後から1990年前後まで）の理解に貢献することが本稿に与えられた課題である。

山下（2008）によれば、日本企業の人事部門の変遷は次のように要約される。日本企業に人事労働部門がはじめて広がったのは明治末から大正期にかけてであり、それは労働者の募集、寄宿舎などの管理、工場法や労働運動への対応などが契機となっていた。その後、第二次大戦中の労働政策への対応として人事労働部門の設置が広がるが、それが急激に拡大し、また、社内での地位を高める契機となったのは、1950年代前後の労働運動の高揚であった。1960年代には、人事部はその長を取締役比率、労働組合に対する会社代表権な

どからみても高い地位を築いていたことがわかる。しかし、1970年代以降は労働組合の闘争性は低下し、人事部門の業務も人事管理や経営企画に重点を移していく。以上を踏まえれば、1970年代以降における日本の人事部門の強さを説明するためには、人事管理や経営企画への関与のあり方を分析しなければならないといえる。

そこで本稿では、人事管理、とくに昇格・昇進、異動などの個別人事に注目する。個別人事に関与することが日本の人事部門の特徴の一つであり（日本労働研究機構1998）、その強さを象徴するといってもよい。しかし、各種の個別人事への関与はどの程度のものであるのか、なぜ人事部門が発言力を持ちうるのかなどの基礎的な疑問に答えている研究は多くない。またそれらに関して歴史的視点を持った研究はさらに少ない。

八代（2002）は、1990年代前半におけるタイヤメーカー、都市ガス、食品卸などの日本企業3社の事例から、個別人事への関与の実態に迫っている。ここでは、①個別人事は人事とラインとのある種のせめぎあいによって決められており、人事部が力を持つためにはフォーマルな場だけではなく、インフォーマルなチャンネルを通じてのライン情報の収集が重要であること、②相対評価の観点から考課結果を調整し、ラインに「投げかけ」を行うのであるが、その際には過去の評価との整合性を問題にすることもあること、③人事部は全社的な観点から昇進の意思決定に加わるのであるが、昇格に比べてその関与は弱く、とくに課長より下はラインによって決められていることなどを明らかにしており、人事部の関与の仕方やその範囲を理解する上で示唆に富む。

こうした先行研究を踏まえた上で、本稿は、高炉メーカーの史料および先行する調査報告書などを利用して、人事部門が個別人事において果たしている役割を明らかにしようとする。Ⅱでは、主に1960年代から80年代までの高炉メーカーにおけるホワイトカラーのタテの異動（昇格、昇進）、さらにそれらの基となる成績評価などに対する人事部門の関与について検討する。Ⅲでは、主に1990年代における先行調査を利用して、ヨコの異動（昇進を伴わない配置転換）における人事部の

関与を明らかにする。

Ⅱ タテの異動における人事部門の大きな役割

ここでは、主に1960年代から80年代における日本の大手高炉メーカーのタテの異動の問題を取り上げる。個別人事に対する人事部門の影響力を考える場合、昇進や昇格の意思決定プロセスに注目する必要があるが、その前段として、人事制度を検討しておく必要がある。なぜなら、人事部門の意図はすでに制度（ルール）に込められていると考えられるからである。そこで、はじめに同社の社員等級制度（以下、同社の用語法にそって資格制度という）を取り上げ、次に資格昇格、成績評価、昇進の意思決定過程を明らかにする。

1 人事制度の変遷

人事制度の集権化

同社の人事制度の戦後史において、1954年の人事組織改革は重要なターニングポイントであった。同社では、朝鮮戦争終結後の不況を乗り切るために、1953、54年の新卒採用を控えるとともに、1954年4月に組織改革を行った。従来は、人事の組織は、製鉄所では勤労課人事係、本社では勤労部人事課であったが、本社人事課は勤労部から分離し社長直轄となり、製鉄所人事係は勤労課から分離し製鉄所長直轄となった¹⁾。

こうした組織体制の整備と同時にライン組織の人事権を弱めた。「従来の人事の管理は、職制の長が絶大な権限を持ち、たとえば異動でも職制の長同士が話し合いで決めていたものを、人事はただ手続きをするセクションであった」が、それを経営トップに集権化したのである（西川1996：150）。その他、常務制の復活、経営企画運営の中核としての工務部や技術部の新設・強化、製鉄所にあった建設部を本社に持っていくなどの本社集権体制を確立した。こうした一連の組織改革が、1950年代から60年代におけるいわゆる鉄鋼業の第二次合理化から第三次合理化における新設備導入や新鋭製鉄所建設に伴う人事異動の円滑化に寄与したという。

しかし、こうした人事の集権化と配置転換の増加は、異動前後での不利益をなくそうとするあまり「同一学歴・同一勤続・同一待遇」がまかり通ることになったという。そしてそうした年功的な処遇への傾斜に加えて、1960年代から大卒者が急増したために、管理職ポストの不足が懸念されるようになる²⁾。

1966年における資格制度改訂

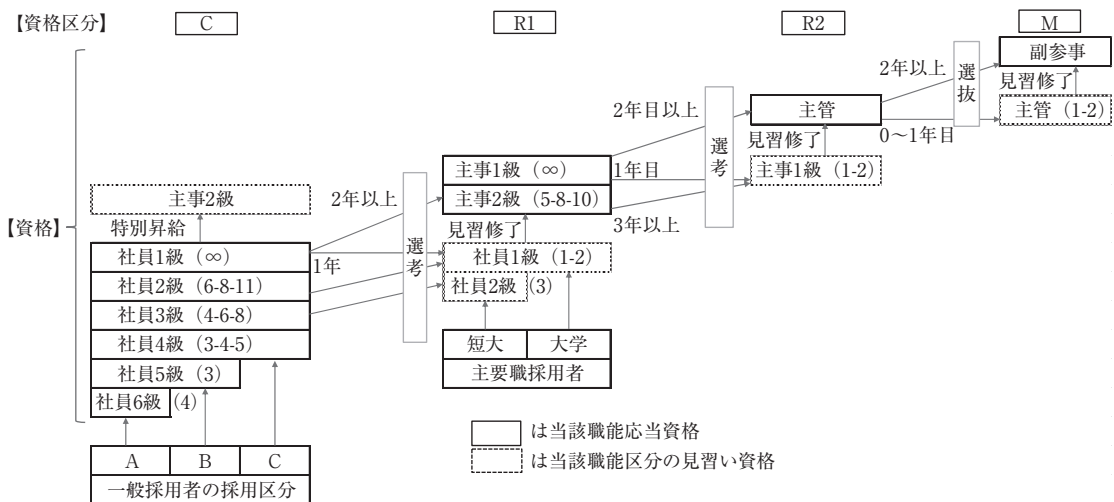
図は1966年に導入された資格制度である。この制度は、いくどかの微調整を経ながらも、2000年代初頭の企業合併まで、同社の人事制度の骨格となったものである。

この資格制度の特徴を整理しよう³⁾。第一に、工員と職員に同一の制度が適用されている。第二に、図の上部に記した資格区分が従業員の地位の基本的段階を示している。資格区分は職務と比較的明確な対応関係をもっており⁴⁾、その昇格においては筆記試験や成績による選抜が行われる。成績評価の分布調整もこの資格区分ごとに行われる。第三に、資格区分は資格に細分化されるのであるが、資格には滞留年数が決められており、年功的に昇格することが想定されている。

次に、この1966年資格制度の前後の変化について、要点だけを確認しておく。1966年の主な変更は、資格区分R2を新たに導入したことである。従来は主事1級から係長（副参事に相当）を選んでしたが、ラインからの昇進圧力に屈して、年長者を主事2級から1級にあげてしまうと、係長は目前であるという印象を与えてしまう。それを回避して、係長昇進を厳格に行うためにR2という資格区分を作ったという⁵⁾。しかし、この1966年の人事制度改訂がありながらも、結局は補佐などの待遇的な役職が作られることになる。そこで、1975年には、それまで明瞭であった資格と役職を分離して、待遇的役職を創出しようとする圧力を緩和する。役職は、部長、室長、班長の3階層に簡素化し、資格には社会的通用性のある部長や課長といった名称を付けた。またしかし、こうした制度改訂の結果、今度は資格昇格における年功圧力への歯止めが利かなくなる。

以上、1960年代から70年代にかけての資格制度の改訂においては、年功的処遇を求める圧力をいかに緩和するのかということが一つの焦点であったことがわかる。

図 1966年導入の昇格制度（1973年の部分改訂後のもの）



注：() 内の数字は、最短 - 標準 - 最長の滞留年数を表す。
出所：西川 (1999) を基に一部簡略化。

2 成績評価と資格区分の昇格⁶⁾

成績評価

成績評価は資格区分ごとに行われる。たとえば、C, R1, R2などの一般社員であれば、係長が一次評価を行い、課長が二次評価、そして部長が職場間の調整を行う。ただし、部長は一般社員との直接的な接触が少ないので、実際には筆頭課長（課長の中の有力者）が調整を行うことが多いという。またその調整は分布基準に当てはめるものではなく、あくまで職場間の甘辛をならすものである。そうして、同一部内・同一資格区分内の順位が決まる。

同社の成績評価は、E（優秀）、S（標準）、U（劣る）に大きく区分され、EとSはさらにそれぞれ3つに分かれるので、合計7段階がある⁷⁾。これは、基本的には1年間の働きぶりのフローの評価である。しかし、人事部門との調整を経て決められる成績区分はストックの能力を表しており、ある種の等級として機能している。勤続に伴って上

がっていくことが想定されており、昇格管理の実務を行うためのテーブルとなっている。

表1は大卒のR1区分のモデルである。大卒者の一般的な経路に○がついている。V区分からスタートし、2年目以降は働きぶりによってI区分の差が生じる。6年目は昇格試験に落選した残留者を表しており、少数である。III区分には、R2への昇格に待ったをかけられている高卒者が多数滞留しており、またIV区分には旧制中卒が多く位置づけられていたという。

資格区分の昇格

R1あるいはR2への昇格は筆記試験、Mへの昇格は会社指名で決定される。R1, R2への昇格試験は、7段階の成績区分と7段階の筆記試験の7×7のマトリックスで判断される。表2にある通り、成績区分がIであれば筆記試験が上位5ランクまで昇格できる。成績区分IIは筆記試験が上位3ランクまでは合格であるが、4ランクは議論になる⁸⁾。成績区分をIないしIIにするというこ

表1 成績区分の年次経過モデル (R1)

年次	資格	成績区分						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
1年目	主事2					○		
2年目	主事2				○	○		
3年目	主事2			○	○			
4年目	主事1		○	○				
5年目	主事1	○	○					
6年目-	主事1		△	高卒者	中卒者			

出所：園田（2017：26）を基に筆者作成。

表2 資格区分の昇格基準

試験成績	成績区分						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
1	○	○	○				
2	○	○					
3	○	○					
4	○	△					
5	○						
6							
7							

注：○は合格。△は要検討。

出所：園田（2017：10）を基に作成。

とは、かなり高い確率で昇格させるということの意味している。他方、Ⅲは筆記試験が上から1段階目に入らなければ昇格できないので、待たせる可能性が高くなるということの意味する。そのことは人事部門だけではなく、ライン管理者も理解しているので、春に行われる成績評価は、秋の昇格試験を意識して行われる。その成績評価をめぐって、ラインと人事部門との間に駆け引きが生じる。

なお、Ⅰ区分とⅡ区分とでは賃金の違いはほとんどないのであるが、いずれであるかによって昇格の可能性が異なり、また次の資格区分に昇格した後のスタートの成績区分が異なる。

3 人事部門による調整

製鉄所内での調整⁹⁾

成績評価の製鉄所内での調整プロセスを見てみよう。表3は事業部門内の成績評価の調整を行う際に人事部門が用いる様式である。表側はライン管理者の行う7段階の評価である(部長調整済)。人事部門との調整後に決定される最終的な成績評価は「本年成績区分」欄に記入されることになる。その他、社員名、昨年度の成績区分、入社年次・学歴などがあらかじめ記されている。

人事部門は、多くの場合、高めに付けられているラインの評価を下方修正しながら分布規制の範囲に収めようとする¹⁰⁾。この表はモデルである

が、ライン管理者は、部下を7段階評価の上位に位置づけており、その修正は人事部の定常的な業務であることがうかがわれる。

人事部門が修正を迫る一つのきっかけは、過去の評価との整合性である。たとえば、前回よりも2段階以上の変動がある場合や、序列が大きく変わっている場合には、その理由をライン管理者に聞く。急成長したといった正当な理由があれば問題ないが、そうではないことが多いという。ライン管理者が意図的に不適切な評価をするのは、適齢期になった部下を昇進・昇格させたいという年功的圧力によるものが多いという。たとえば、昇進・昇格させたい社員をあえて最優秀社員の上に置くなどの策を講じてくるという。それに対して人事は「あなたはへボを上につけたら一緒に上がると思うだろうが、私らはへボが上に載っているので、優秀と思った人も待たせます」といったある種の駆け引きを交えながら評価を適正レベルに修正させようとする。その結果、ライン管理者の付けた順序が変わる¹¹⁾。

ただし、過去の評価を参考にするとしても、人事部門が現場の評価の偏りを見抜き、指摘するには様々な工夫が必要である。その代表的なものを挙げれば次の通りである。第一に、基本的なことであるが、ライン組織からの情報収集を綿密に行うことである。たとえば、人事部門の年齢構成をばらつかせておくのも、多様な年代の社員情報を

表3 成績評価調整のための様式

		A部					B部					C部
		氏名	本年 職場順位	昨年 成績区分	本年 成績区分	入社年次 学歴	氏名	本年 職場順位	昨年 成績区分	本年 成績区分	入社年次 学歴	氏名
E	+E	○○ ○○	1	Ⅱ	Ⅰ	37U	○○ ○○	1	Ⅲ			
		○○ ○○	2	Ⅲ	Ⅱ	38U	○○ ○○	2	Ⅱ			
		○○ ○○					○○ ○○	3	Ⅲ			
	E	○○ ○○	3	Ⅲ	Ⅲ	33H	○○ ○○	4	Ⅳ			
		○○ ○○	4	Ⅲ	Ⅲ	32H	○○ ○○	5	Ⅳ			
		○○ ○○					○○ ○○	6	Ⅴ			
-E	○○ ○○	5	Ⅳ	Ⅲ	35H							
S	+S	○○ ○○	6	Ⅴ	Ⅳ	40U	○○ ○○	7	①			
	S	○○ ○○	7	①	Ⅴ	41U	○○ ○○	8	Ⅴ			
		○○ ○○	8	②	Ⅴ	37H						
	-S											
U	U											
人数		8名					8名					

出所：園田(2017)。

得るための工夫である。そして、その情報を生かして、係長の評価調整は人事係長が行い、一般社員の評価調整は一般の人事担当者が行う。

第二に、評価者の当該職場での経験年数、過去の経験職場、特に人事を経験しているかどうかなども考慮に入れるという。たとえば、評価者の異動のタイミングにおける評価傾向の変化などに注意するという。

第三に、人事が、大卒一般職の能力を見極めるベンチマークとなるのは、高卒社員であるという。係長手前には高卒層が滞留しているが、勤続年数が長いので比較的定まった評価がある。その高卒層を超えたのかどうかということが、係長になるかどうかの一つの基準であるという。

全社調整¹²⁾

表3は事業部門の一人の人事担当者が用いる様式である。ラインとの調整後には全社での人事同士による調整プロセスがある。

資格区分の昇格に関して、筆記試験後に行われる全社レベルでの調整においては、ボーダーラインの線引きが問題となる。その際、昇格試験を担当する本社人事部は試験の結果で機械的に線引きしようとするのに対して、各製鉄所の人事が救済の必要性を主張するという構図にある。このように全社調整は、本社および各製鉄所利害代表者による合議決定という形をとる。それは資格昇格だけではなく成績評価の調整も同じである。

なお、一般職の成績評価の調整に関して言えば、本社は調整役であり、製鉄所人事担当者および人事係長同士が納得すれば決定となる。

こうした意思決定の過程においては、以下のようなケースが論争になりやすい。第一に、質の異なる職場間での公平性の問題である。たとえば、製鉄所ではチームでの作業が多く、チーム内では年齢・勤続に従った業務配分が行われるために、評価も年齢・勤続と整合的になりやすい。他方、本社は個人で仕事をする事が多く、個人としてきちんと仕事ができなければ、年齢・勤続に関わらず低い評価となる。そこで、全社レベルでの調整会議では、製鉄所社員の高い評価は「組織に支えられているのではないか」「本当に実力はある

のか」などという問題提起が本社人事部門から出される。

第二に、能力発揮の機会均等の問題である。たとえば、新鋭製鉄所スタート時には優秀層が数多く配置転換されたのであるが、その後のタイミングで配置転換した社員は上の優秀者の層が厚いため、力を発揮する機会が与えられないということもある。あるいは同じように、組織の労務構成上、先輩社員の層が厚ければ、後輩社員の能力発揮の機会は限られる。

4 昇進

1975年の人事制度改訂までは昇進は相当資格者の中から選ばれていたもので、資格昇格が職務昇進の大枠を規定していた¹³⁾。具体的なポストへの当てはめについては、係長ポストであれば製鉄所のライン管理者と人事係長との相談で決めることができる。しかし課長になると、そもそもポストが製鉄所よりも本社に多く、その候補者の8割が本社にいたので、適任者を製鉄所内だけではなく本社を含めて検討することになる。その結果、本社人事課長の決定力が強くなる。

ただし以上は文系ポストの意思決定である。人事部門は、技術系については「遠慮」があり、製鉄、製鋼といった各技術部門において影響力のある人物に相談するという（青木編2018）。

部長クラスになると本社人事部長が原案を作り役員の決定になる。経営トップの関与が強くなる。

5 小括

同社は、1950年代半ばの組織改革を通じて、人事の集権化を進めた。それは当時の新鋭製鉄所建設に伴う人事異動に寄与すると同時に、年功的な昇格管理の始まりでもあった。1960年代から70年代にかけての同社の資格制度においては、年功的な処遇圧力を緩和することが一つの焦点であった。

人事部門は、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把握していた。同社の大卒社員は係長まではほぼ年齢・勤続に従って昇進するが、そうであってもわずかな成績評価の差を管

理していた。そうすることで、社員の昇格過程の詳細を後からトレースすることなどが可能となり、その後の昇格管理の精度を高めることになる。また、非学卒と学卒者との比較をする上でも緻密な管理が必要とされていた。こうした人事部門の綿密な昇格管理は、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観点からは重要であるという考え方によるものであった。

このように人事部門が影響力を行使しなければならない理由は多岐にわたるだろうが、この事例からは、次の点を見て取ることができた。第一に、年功的処遇の圧力による情実人事のように、ラインの非合理的な判断を抑制するためである。第二に、会社の都合によって起こりうる様々な不公平への対応である。具体的には、労務構成の偏りや異動に伴う能力発揮機会の不均等、あるいは質の異なる仕事の評価バランスなどの調整である。

なお、人事部門はラインの付けた成績評価を修正するのであるが、仕事への取り組みや成果その

ものに直接的な異論を投げかけるわけではない。そのことの価値や重みを論じ、あるいは外形的な不整合を指摘することからアプローチするのである。

Ⅲ ヨコの異動における調整機能

1 事例の概略

ここでは主にヨコの異動の問題を取り上げる。表4は500人以上規模の会社へのアンケート調査であるが、新卒者の配置、管理職の配置や登用に人事が関与していることがわかる。しかしこうしたアンケートからだけでは、その関与の具体的なイメージは得られない。そこで、職場を超えたヨコの異動の意思決定についての事例調査を見てみよう¹⁴⁾。

表5は先行事例調査のポイントを整理したものである。証券会社のみ事業部門の人事組織がないこと、あるいは事業部門を超える異動に関して、本社人事部門が主導権を持っていることなどが

表4 人事部門の関与

(単位：%)

	強い影響力を持っている	まあ影響力を持っている	あまり影響力を持っていない	ほとんど影響力を持っていない	無回答	合計
採用計画	65.8	29.8	3.3	0.6	0.4	100
新卒採用内定者の決定	79.6	16.9	2.2	0.6	0.8	100
新卒者の配置	64.8	27.6	5.3	1.6	0.6	100
管理職への登用	42.2	43.8	11.7	1.9	0.4	100
管理職の配置	34.8	45.5	15.6	3.7	0.4	100
管理組織の変更	21.0	48.6	23.5	5.8	1.2	100
賃上げ額の決定	64.6	26.7	6.2	2.3	0.2	100

出所：日本生産性本部（1986：22）

表5 事例の概要

	事業部門の人事組織の有無	事業部門を超える異動の主導権	事業部門内異動の主導権
自動車	有。生産技術、営業といった各職能別の人事組織。	職能ラインと本社人事部との調整。職能を超える異動は全体の4割。その中には人事部が発案するものもあるが発言力は不明。	職能ライン、職能別人事部
食品	有。総務的機能を持つ人事組織。	支店・支社と人事部との調整。	支店・支社
電機	有。商品別事業部に人事組織がある。本社の建物内にある。	事業部門。本社人事部は調整役。しかし幹部候補人材は経営トップおよび本社人事部が権限を持つ。	事業部門人事組織
建設	有。地域別事業部の人事組織。	事業部門。本社人事部は中立的な調整役。	事業部門
証券	無。	本社人事部。本社人事部が異動計画の原案を作成。	入社10～15年間の異動は制度化されている。

出所：ジャコビー（2005）、佐藤他（2001）

ら、本社人事部門が異動に強く関与していることがうかがわれる。そこで以下では、相対的に、事業部門が強い企業群と本社人事部門が強い証券とに分けて事例を見てみよう。

2 事業部が強い企業

自動車組立

自動車組立メーカーの調査を見てみよう（佐藤他 2001）。同社には、本社人事部以外に生産技術、営業といった各職能別の組織に人事担当部署がある。初任配属は本社人事部が決めるが、管理職手前の「上級専門職」までの異動は職能別人事担当が決める。各職能において、エントリージョブ、および全員が経験すべき領域などを決めている。本社人事部は、長期にわたって異動していない社員、新組織の立ち上げ、職能内で人選が決定しないなどの特殊な場合に関わるのみである。

職能を超える異動は異動全体の4割程度であり、その中には人事部発案のものもあるが、そこでの発言権の程度は不明である。出向、海外転勤の人選はライン組織が行っている。本社人事部は調整役にとどまり、職能別人事ですら人数枠について関与するのみである。それは、個別の判断には専門知識が必要だからである。

なお、昇進・昇格については、本社人事部は昇格枠の統制に加えて、管理職手前の上級専門職以上については個人別の意思決定に関与する。

食品

大手食品メーカーの調査を見てみよう（佐藤他 2001）。同社の組織は9つのユニットにわかれ、営業、海外、生産、研究開発、事業管理部門3ユニット、コーポレートスタッフ部門2ユニットからなる。

同社では3～5年ごとに異動が行われる。各職場長は3年先までの要員計画を作成するが、その計画の中には、異動させたい社員、および後任の人材像などが盛り込まれている。支社長はそれを参考に異動計画の素案を作成する。この段階で職場長の案に修正が加わることがある。なお同社の場合、支社の総務部が人事的機能を持っているのであるが、総務部との間でこの異動計画を検討す

る。たとえば、異動先が候補者の適性と合致するかを議論する。また、総務部は別の職場で空きが出るなどの、本社人事部からの情報を加味した意見を提示する。この時点で職場長の計画の3～4割程度が修正される。

多くの異動者は支社間の異動であるので、各支社の送り出しと引き受けの要望のすり合わせが必要になる。支社長と本社人事部が集まり、異動者を決定する。ここにおいて、本社人事部の意向で変更が加えられるのは「皆無ではないが少ない」という。その理由はやはり、本社人事部には業務内容や個人の適性などの詳細を理解することが難しいからだという。ただし、優秀人材の抱え込みが行われている場合や、長期に異動していない場合などは、本社人事部が強く働きかけるとい

う。総じて、この会社では職場長、支社長といったラインの決定がヨコの異動に大きな影響力を持っていることがわかる

総合電機

総合電機メーカーの調査について見てみよう（ジャコービィ 2005）。同社は家電製品の国際的な販売、およびインフォメーションシステム、電力機器、エレベーター、半導体、医療用機器などの製造を行う総合電機メーカーである。36の事業部を持ち、それぞれの事業部は独立採算性が強い。そうした組織体制を反映して、各事業部門は独自の人事部を持ち、人の異動も事業部内で決定されている。社内公募制によって事業部を超えた希望を出せるが、事業部の人事部の許可が必要であり、オープンな内部労働市場とは言えない。事業部が異動を拒む場合、本社はほとんどの場合、事業部の決定に従う。

他方、同社には、各事業部の後継者育成や将来の役員候補について議論する全社的な委員会があり、その中で優秀人材についての情報が共有されるのであるが、幹部候補人材の異動に関しては本社人事部が強い権限を持っている。

建設

建設会社の調査について見てみよう（ジャコービィ 2005。a社の事例）。同社は日本の五大ゼネコ

ンの一社であり、1万1000人のホワイトカラーを雇用している。その70%は本社に勤務する技師である。土木事業部、東日本建設事業部、西日本建設事業部の3つの支社があり、各事業部の代表者は取締役会のメンバーである。各事業部の独立性は強く、本社からの予算をめぐって競合している。各事業部には人事部があり、本社人事部との異動がある。ただし、本社人事部の長には人事のスペシャリストではなく、事業部門の経験の長い従業員が就任している。

各事業部は採用と事業部内の人事異動を統制している。計画的なキャリアローテーションと昇進のための全社委員会には、本社および各事業部の人事部代表者が出席する。そこで本社人事部は中立の仲介者の役割を果たしており、事業部の合意で決定がなされる。多くの場合、事業部の人事組織は、必要な人材を引き留めることに成功している。

3 人事部門主導の異動

証券会社の調査について見てみよう（ジャコビー 2005）。同社の主な事業は、企業向けの資産管理と投資銀行業務である。投資銀行、企業金融、資産管理の事業部があるが、そこに独自の人事部はない。そうした事業部自体も本社にあり、経営陣の厳格な監視下に置かれている。すなわち、支店だけが全国（125店舗）および海外（40店舗）に広がっているのである。支店には営業上の裁量が一定程度与えられているが、採用の権限はない。

本社人事部は、募集・採用、初任配置・異動計画、業績評価、人事異動、社員教育、個人の報酬などに関して決定権を持っている。本社人事部は初任配属を決め、入社後10～15年間は系統だった異動を行う。

支店を超える異動についても本社人事部が決定権を持つ。人事部は、社員の業績記録とグループ内のポストに求められる要件とを検討し、人事異動計画の原案を作成する。その異動計画は、社員育成委員会に提出され議論される。この委員会は人事部長、3つの株式販売地域を代表する取締役、他の事業部門を代表する5名の事業部長などで構成される。その会議の中で人事部は、人材をめぐる部門の利害衝突を調整し「活気がなく、成長も

遅い事業部には才能ある社員の注入が必要であること」などを説明するという。事業部門の代表者の合議という形をとってはいるが、本社人事部の統制が強い。

それではなぜ同社では本社人事部がこのような強い人事決定権を持ちうるのだろうか。第一に、上述のように、同社では事業部門が経営陣の厳しい統制下に置かれており、業務上の意思決定も集権化されていることである。第二に、人事部の人材情報の収集が綿密に行われていることである。同社では本社人事部の管理職がすべての一般社員に面談を毎年行っており、その被面接者の数は700～800人にのぼる。そこで社員のキャリアの希望をつかんだり、支店から送られてくる社員の評価を確かめるのである。第三に、本社人事部の上級管理職には評価の高い社員を配置していることである。同社では、2～4年ごとに異動があるが、これまで人事部の上級管理職に配置された社員は人事部の経験のないものであったという。同社では、人事部は社内の戦略、組織政治を学ぶのに最良の場所と考えられており、人事部に配属されるということは将来の出世を意味している。

4 小 括

以上の事例から次のことが確認できる。第一に、非管理職および事業部門内の異動に関しては、事業部門内で決める傾向が強い。本社人事部門は事業部門による人材の抱え込みや長期に異動していないなどの異常値への対応が主な仕事であった。ただし、事業部門内で、ライン組織と人事組織のいずれが強く関与しているのかについては、事例による違いが大きい。

第二に、事業部門を超える異動への本社人事部門の関与については企業による違いが大きい。その弱い企業では、事業部門の利害代表による合議決定を基本として、本社人事部門は調整役であった。他方、事業部門が力を持つ理由の一つは、仕事と人に関する情報力であった。証券会社の例のように本社人事部門が強い決定権を持つ場合もあり¹⁵⁾、そこでは、事業部門と本社人事部門との情報の非対称性は相対的に小さかった。たとえば、事業が単一であり業務の面でも本社の統制が

強いこと、綿密な社員情報の収集、事業部出身の有力者を人事部長に就けることなどが行われていた。

IV おわりに

IIでは、高炉メーカーの事例を基に、主にタテの異動における人事部の役割を検討した。同社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、そ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。人事担当者のオーラルヒストリーで繰り返された「禍根を残さないように」というコメントにもそうした論理を垣間見ることができる（田口・岩崎編 2016）。今日の人事部門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。

そうした機能をだれが担うのかについての普遍解はないが、近年、計画的な後継者育成の必要性が広く認識されるようになり、人事部門が中長期的な人材育成管理に従来よりも関与しようとする例が現れている。たとえば、日本を代表するメーカーであるE社が2013年に導入した後継者プランにおいては、コアポストに関して、次世代（今日～3年後）、次々世代（4～6年後）、将来世代（7～10年後）の候補者をそれぞれ3人ずつ選び、その合計9人の候補者に対して、①ポストにつく想定時期、②そのために追加すべき「資質」「知識」「経験」等、③配置・育成計画を策定していた。従来は、ライン管理者が頭の中で行っていたことを顕在化させたことによって、優秀層を囲い込むことなどの部分最適行動が抑制されるようになり、また人材育成が目前の業務を処理するために後回しにされることも減少したという（青木 2017）。

最後に、人事部門の役割への問題関心は、組織の全体最適と部分最適、統制と自律性といった経営学の基本問題と重なり合うことを指摘しておきたい。本稿は、部門間の拮抗関係に注目しながら、それらに迫ろうとしたのであるが、この方法において重要な視点を整理しておこう。第一に、人事部門の内部労働市場における役割を明らかにするうえで、まず人事制度を分析する必要がある。

そうすることで人事部門の意図とその背景にある組織的・社会的要因が明らかになる。またそれは歴史的分析の可能性も広げる。上述の高炉メーカーの事例では、事業拡大、大卒者の増大と年次管理の整備などの高度成長期に広く見られた要因が、人事部門の拡大と整合していたことがわかる。

第二に、人事部門の昇進・昇格への影響力を明らかにするためには、それらの基になっている成績評価への関与を観察しなければならない。成績評価の分析は、昇格・昇進の意思決定過程だけからは見えない人事部門の影響力を発見することにつながる。

第三に、人事に関する諸部門の影響力を理解するためには、仕事に関わる情報や権限の配分にも視野を広げる必要がある。人事部の影響力、言い換えれば事業部門の自律性は、仕事に関する情報の非対称性と関わっていると考えられるからである。本稿で取り上げた証券の事例はそうした視点の有効性を示唆している。

第四に、本社と事業部門の人事組織の区別に注意する必要がある。事業部門の人事組織は、人事よりもラインの意見を代弁する場合もある。それがいずれに傾くのかは、企業や状況によって変化し得るだろう。近年、事業部門の人事組織にビジネスパートナーとしての位置づけを与える企業が増えている。ビジネスパートナーという用語からは事業部門最適のためのスタッフに見えるが、実際にどのような機能を発揮しているかを明らかにする必要がある。

* 追記：本書は科研費（16K03866）の助成を受けたものである。

- 1) なお、社長直轄といっても「社長がよく分かるわけではないので」、組織的には常務会の下につき社内的評価の高い人物を配置したという（尾高・梅崎・青木編 2005）。
- 2) 西川（1996：152）。なお、同社の管理職数は1957年から75年にかけて3.5倍になっているという。
- 3) ここでの基本的な理解は（西川 1999：50）に依拠している。
- 4) Mは係長クラス、R2は作業長あるいは高度の企画業務を遂行しうる能力段階、R1は工長あるいは事務技術上の特定業務を遂行しうる能力段階である。
- 5) この説明は青木編（2018）に依拠している。
- 6) 特に断りがない限り園田（2017）に依拠している。
- 7) ここでの成績評価に関する説明は、田口・岩崎編（2016）、園田（2017）、青木編（2018）に依拠しており、時期的には1960年代半ばから80年代半ばまでである。なお、1975年以前は、7段階制度評価であったが、それ以降は100点満点で

示されるようになっていく。

- 8) 成績区分がⅡで筆記試験成績が上位3ランクに入れない社員は、大卒者では数%であるが、高卒者ではそれよりも高かったと考えられる（田口・岩崎編 2016）。
- 9) ここでは特に断りのない限り青木編（2018）に依拠している。
- 10) 評価の相対分布は、Ⅰ区分5%、Ⅱ区分10%、Ⅲ区分20%、Ⅳ区分30%、Ⅴ区分20%、Ⅵ区分10%、Ⅶ区分5%という目安があるが、人事部とラインとの議論によってこれが緩むこともある。
- 11) なお、ライン管理者を長く経験した人物が、1975年に本社人事部長に就任し、ライン管理者の付けた順序を人事部が修正することを抑制した。しかし人事部は、ライン管理者「自身」に修正させるために、「従来にも増してラインに出かけていき、ああじゃないですか、こうじゃないですかとやり」、ライン管理者を説得して序列を修正していた。結局、「乱暴なものが丁寧になった」だけであったという（青木編 2018）。
- 12) ここでは特に断りのない限り田口・岩崎編（2016：52-71）に依拠している。
- 13) 年功的に運用される資格制度に制約されては、適任者が選べないという理由で、1975年から資格とポストを分離している（田口・岩崎編 2016：91）。
- 14) 自動車、食品は佐藤他（2001）、電機、建設、証券はジャコビー（2005）で取り上げられた事例調査結果を用いる。
- 15) 八代（2002）も、金融機関において、本社人事部が支店を超えた異動に強い権限を持っていることを指摘している。

- 青木宏之（2017）「製造E社における経営幹部人材の育成と選抜」労働政策研究・研修機構『次世代幹部人材の発掘と育成に関する研究』第5章、労働政策研究報告書 No. 194。
- 青木宏之編（2018）『ホワイトカラーの人事管理に関する調査報告書——園田恭義（元日本鋼管（株）人事部）インタビュー』The Institute of Economic Research Working Paper Series No. 218, Kagawa University。
- 尾高煌之助・梅崎修・青木宏之編（2005）『西川忠（日本鋼管元常務取締役）オーラル・ヒストリー』政策研究大学院大学 C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト。
- 佐藤他（2001）『大卒ホワイトカラーの昇進・配置と人事部の役割』日本労働研究機構、資料シリーズ No. 111。
- ジャコビー・M・サンフォード（2005）『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社。
- 園田恭義（2017）『NKK ホワイトカラーの昇進制度と運用』非公開。
- 田口和雄・岩崎馨編（2016）『園田恭義オーラル・ヒストリー』。
- 西川忠（1996）「管理職昇進と学歴・年功——NKKの事例を中心として」、神奈川大学経済学会『商経論叢』32巻3号。
- （1999）「日本鋼管の資格制度」、(社)国際産業・労働研究センター『戦後鉄鋼業における賃金・人事制度』第1章、日本労働研究機構（1998）『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム——日、米、独の大企業（2）アンケート調査編』調査研究報告書 No. 101。
- 八代充史（2002）『管理職層の人的資源管理——労働市場論的アプローチ』有斐閣。
- 山下充（2008）「人事部」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版。

あおき・ひろゆき 香川大学経済学部教授。主な論文に「能率管理」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』第4章（2008年、ナカニシヤ出版）。労使関係論専攻。