



なぜ人事部は多くの権限を有するのか

青木 宏之

(香川大学教授)

1 なぜ人事部の権限が問題なのか

なぜ人事部の権限が経営や労働の研究テーマとなるのだろうか。タイトルの「なぜ人事部は多くの権限を有するのか」について論じる前に、この点について考えてみたい。

まず、実践的な関心からは、それが人事施策へ与える影響が分析されてきた。人事部門の権限が強くなれば、積極的な人的資本投資や組織コミットメントの醸成などの資源ベースの人事施策が選択されやすくなることが明らかにされており、また、組織業績が高まることを指摘する調査もある¹⁾。

なお、こうした経営学研究は、働きがいや働きやすさなどに配慮した人事管理、さらにはそれが組織業績にも貢献するという調和のとれた雇用社会などの労働問題研究の関心とも重なるものでもあった。

次に、各国の労働市場の内部化の程度や様式を解明しようとする研究においても、人事部門の権限に関心が払われてきた。内部労働市場という「計画」の世界を司るためには多くの「権限」が必要になるのであるが、それらが人事部門に集権化されることは、内部労働市場が整備・活用されていることと一体的に理解されてきた。

なお、それを理論化した先駆的研究は青木昌彦(1989)である。同書は、情報システムの集権(CI)あるいは分権(DI)は、インセンティブシステムにおける逆の権限配分と組み合わせられて、安定した組織モードをつくるという双対原理を唱えている²⁾。日本企業は分権的な情報システムと集権的なインセンティブシステム(DI-CP)の組み合わせが一般的な国と位置づけられる。カンバン方式のように作業単位間での水平的調整に典型的にみられるような分権的な情報システムにおいては、各作業単位が情報を得て調整や判断を行う。多様な状況に対応する「可変的技能」を発

展させるためには、広範囲にわたる仕事の経験と企業内訓練が必要となるし、また、権限を与えられた作業単位がエゴイスティックな判断を下さないように、規則的に配転することが必要となる。それを集権的に司る人事部門が必要となるというのである。

以上、人事部の権限の解明は、人事施策のあり方や企業業績、さらには内部労働市場を広く活用する雇用システムの存立などを明らかにすることと密接に関わっているのである。いわゆる「日本の雇用システム」の生成と終焉、あるいは資本主義諸国の雇用システムの多様性と収斂などといった歴史性、国際性を有する研究テーマともつながっている。

2 日本の人事部研究

(1) 人事部の役割の類型

このように人事部の権限は歴史性や国際性を持つ論点であるが、人事部門の役割は時代や国によって異なるために留意が必要である。人事部門の役割を、実際の業務に即して分類すれば、①人事制度の企画・運営(採用、育成、評価、異動、賃金・福利厚生など)、②経営戦略上の意思決定への関与(M&A、分社化、事業所新設・拡張・閉鎖など)、③労使関係における使用者代表などの3つをあげることができる³⁾。

なお、異動や昇進といった個別人事への関与は、①の中に含まれてはいるが、全体に適用される制度の企画・運営とは性格がやや異なる業務であろう。

(2) 日本の人事部の歴史的展開

以上の整理を前提として、日本の人事部門の発展史を振り返ってみよう。

山下(2008)によれば、日本企業に人事部門が広がり始めたのは明治末から大正期にかけてである、会社が生産労働者を直接的に管理する傾向が強まるにつれて、募集・採用、社宅管理などが必要になり、また工

場法の施行（1916 年）や労働組合運動への対応が必要となったためである。さらに第一次大戦後の労働争議の頻発、第二次大戦の戦時需要のための労働力充足や戦時下の法令への対応、第二次大戦後の労働組合運動の拡大への対応などによって、しだいに人事部門が拡大していった。

以上、人事部門の創設と拡大には、生産労働者の労務管理や労使関係管理の発生が重要な契機となっていた。しかし、1980 年代以降の日本企業においては、ホワイトカラー比率が上昇し、また日本の労働組合運動は穏健化していく。日本企業の人事部門が他の先進諸国と比べて大きな権限を持ち続けたことを説明するためには、ホワイトカラーを対象とした人事制度の企画・運営、あるいは経営戦略上の意思決定への関与などに注目する必要があるだろう。

なお、以上の歴史的展開は、人事部門によるライン部門への挑戦という側面を持っていたことを指摘しておきたい。たとえば、1950 年代半ばの日本鋼管では、事業所を超えた異動を円滑にするために人事部門の権限強化のための組織再編が行われた（山下 2008、青木 2018）。あるいは、日本の製造現場においては、第二次大戦後から 1960 年代までに職務分析や職務評価制度などの科学的管理手法が展開し、人事部門や能率部門などの中央管理部門が現場管理の基盤を形成した。それによって従来はライン管理者が決めていた要員設定や職務評価に対して、全体最適の観点からの介入が行われるようになった（青木 2022）。

企業における全体最適と部分最適、それと裏腹の関係にある統制と主体性のバランスは、経営学の中で形を変えて繰り返し取り上げられる論点であるが、日本の人事部門の歴史的展開もそれと深く関わっているのである。

（3）個別人事をめぐるライン部門との関係

ここでは、日本の人事部研究の中心的なトピックであった個別人事に関わる権限を取り上げる。異動や昇

進といった個別人事は、人材の育成と活用の要所であるだけでなく、企業の全体最適と部門最適とのコンフリクトが生じやすいイシューであり⁴⁾、内部労働市場を広く活用する日本企業の特徴が色濃く表れるためである。

Jacoby（2005）の日米の上場企業へのアンケート調査によれば、社内 6 部門の権力の強さ認識において、アメリカでは財務部門がトップであり人事部門は 5 位であるのに対して、日本では企画・戦略部門がトップで人事部門は財務と同順位の 3 位である。本社職能部門の中でも日本の人事部門はアメリカと比べて強いことがわかる。

同調査からは、個別人事において、日本の人事部の方がライン管理者に対する強い権限を持っていることもわかる（表 1）。管理職の配置に関する責任の所在が本社人事部であると回答した割合は日本で 57%であるのに対して、アメリカで 16%であった。逆に、ライン管理者にあると回答した割合はアメリカの方が高い。管理職の業績評価は比較的小さな差ではあるが、そこでも明確な違いを読み取ることができる。

なお、上述の通り、日米比較においては、日本の人事部の権限の強さを確認することができるが、日本企業において人事部とライン管理者のいずれの権限が強いのかについては、微妙な調査結果が多い。表 1 の調査においても、ライン管理者が管理職の配置に責任を持つ日本企業は 23%、管理職の業績評価に責任を持つ企業は 41%と一定の割合で存在している。

あるいは、労働政策研究・研修機構によって 2016 年に行われたアンケート調査結果では、部門間の異動の決定権は、人事部が 10%強であるのに対して、むしろライン管理職が 20%弱となっており、残りは両部門の連携によって決められている（表 2）。昇進に関しては、職位が高いほど人事部の関与が強くなるが、それでも両者の連携での決定が圧倒的多数である。個別人事はライン部門と人事部門との連携で決まることが一般的であり、どちらが強いのかを明確にす

表 1 人事業務に関する責任の配分

(単位：%)

	ライン管理者		事業単位の人事部		事業部の人事部		本社人事部		計
	日本	アメリカ	日本	アメリカ	日本	アメリカ	日本	アメリカ	
管理職の配置	23	62	5	9	16	14	57	16	100
管理職の業績評価	41	65	5	8	15	12	38	15	100

注：小数点以下四捨五入のため、合計が 100 にならない場合がある。

出所：Jacoby（2005＝2005：232-233）

表2 人事管理の諸事項に関する決定権限の所在

(単位：%)

	もっぱら人事部門が 決める	各部署の管理職の意 見を聞いたうえで人 事部門が決める	人事部門からの意見 はするが、各部署の 管理職が決める	もっぱら各部署の管 理職が決める
部門を超えた異動	12.1	44.3	21.3	18.8
部門内の異動	6.5	25.3	26.8	39.4
人事評価	5.6	29.8	27.7	33.3
課長層への昇進・昇格	16.3	44.7	19.7	15.2
部長層への昇進・昇格	23.5	39.6	18.3	14.5

注：本調査は正社員 300 人以上企業を対象としている。

出所：労働政策研究・研修機構（2017：45）

ることは容易ではない。

日本企業における個別人事のあり方を解明するためには、それがライン部門と人事部門の連携で決まることを前提として、その質的解明を目指すことも重要な課題であろう。佐野（2024）は、異動や能力開発に関する職場管理者と人事との連携の内容を分析し、異動に関する権限が人事部門とライン部門のいずれにあるのかにかかわらず、人事部門は職場の人材育成に関する支援を行っていることを指摘する。そのうえで、「能力開発の方針の作成・周知」「求める人材像のすり合わせ」「能力開発に関する相談（コンサルティング）」や「個別的な助言・意見交換」などが行われている場合は、連携がうまくいっていることを明らかにした。

あるいは、青木（2018）は、異動や昇進の決定の前半にある成績評価の作成過程に注目した。人事部門は、過去のデータを用いて、評価に急な変化があった場合には、管理者へのヒアリングを行っており、それを通じて、年功的処遇を求める圧力や人間関係などによる評価のゆがみを防止していた。人事部門は、ライン部門の従業員と日常的に接しているわけではないので、ライン部門に対して影響力を持つためには、こうした活動の積み重ねが重要なのであろう。

（4）経営戦略への関与

1980 年代の日本において、経営計画への関与を強めた人事部門は、企業内地位を向上させたことが指摘されている（山下 2008）。しかし、経営戦略という広い領域に関して、日本の人事部門の関与は十分に明らかにされていない⁵⁾。Jacoby（2005）によれば、日本の人事部門の M&A、事業所の新設・拡張・閉鎖などへの関与は、アメリカに比して弱いことが指摘されている。こうした日米の相違は、ジャコビー氏も指摘する通り、M&A、事業所の新設・拡張・閉鎖などの

頻度の違いに起因する可能性もある。人事部門の権限を比較する際には、そもそも、人事部門に期待される役割が企業経営のあり方によって異なることに留意する必要があるだろう。

3 人事権と人事部門の権限

以上の経済学・経営学領域の人事部研究においては、会社の従業員に対する人事権はある種の前提条件であり、それ自体が分析されることは少なかった。あるいは意識さえされないことも多い。しかし、人事部門の役割を国際比較する上では、その前提条件の 1 つとしての人事権の違いを踏まえる必要があるだろう。

労働政策研究・研修機構（2005）によれば、ドイツ、フランスなどでは、配置転換に関しては労働契約原理、すなわち採用時点での契約内容が重視される。ただし、採用時に合意された移動の範囲であっても、権利濫用の認定が日本よりも広く行われている。経営が専権事項として配置転換を命じることのできる地理的ないし職種の範囲への法的規制は、人事部門の機能発揮の制約条件の 1 つとなり、人事部の役割に影響を与える可能性がある。

たとえばドイツでは、労働契約で特定されていると判断される勤務地や職種の範囲内での配置転換は使用者が一方的に命じることができるが、その場合でも、労働協約において決められた異なる賃金グループへの異動は労働者の個別の同意を得るか変更解約告知を行う必要がある。あるいは労働契約に配転条項が盛り込まれていたとしても、非管理職員の場合は、事業所委員会が存在すれば、事業所組織法による共同決定権を行使することができる。そしてドイツにおいては、従業員利益代表との労使協議の相手は人事部とは限らず、労務担当役員であることも指摘されている。それらと、人事部の地位の低さは関連している可能性があ

る(石塚 2018: 43)。

人事権への法規制と人事部門の強さとの関連性は今後研究が蓄積されるべき論点の1つと考えられるが、仮に、日本の人事部門が多くの権限を持つことと広い人事権が関連しているとするならば、それはどのような歴史的過程で作りに上げられたのだろうか。ここでは、働き方問題にとっての核心である異動(配転)に対する人事権の歴史展開について整理しておこう。

金井(2018)によれば、経営に広い権限を持たせる日本の配転法理は、高度成長期に配転の対象となる労働者が広がったこと、1970年以降の低成長下において配転によって解雇を回避するべきという考えが広がったことなどを通じて形成されてきたという。

なお、高度成長期に入る直前においても、配置転換を経営の専権事項とする司法の考え方が判例で示されることはあったが、不当労働行為にあたるものを除けば、配転自体が問題視されることは少なかった。というのも、当時は、配転の対象となるのは現在よりも希少であった幹部候補の大卒者であり、労働組合が関心を持つことも少なかったためである。

高度経済成長期に入ると、事業所のスクラップアンドビルドによって幅広い労働者が配転の対象になり、訴訟となるケースが増える。経営者の包括的命令権を認める考え方が広がり始めていたが、1960年代には多様な見解が併存していた。契約原理を重視し、経営者の専権事項とはみなさない考え方も現れ、実際に配転命令が無効とされる裁判例も少なくなかった。しかし、1973年以降の低成長期には、経営者が包括的な指揮命令権を持つと考える判決が多く下されるようになり、また権利濫用については限定的にしか認められなくなったという。

金井(2018)は、このような配転法理は日本の雇用慣行にふさわしいものとしながらも、労働契約時の包括的合意や就業規則の配転条項は、労働者側の事情の変化に対応するものとなっていない問題を指摘している。

4 おわりに

最後に、日本の人事部研究の今後の方向について論じたい。

現在の雇用社会の変動の中で、人事部門の役割がどのように再編されるのかを明らかにすることが、今後の研究課題であろう。着眼すべき雇用社会の変動の第

一は、労働市場がひっ迫する中で、中途採用が増加していることである。日本の人事部門が大きくなる理由の1つは新卒一括採用慣行であった。新卒採用を実施するにあたっては、学校との関係構築、新卒採用独特の募集・選考などの業務があり、さらに、入社後の新入社員研修などの初期職業教育(IVET)、適性を見極めた初任配属などが必要になる。また、同期という準拠集団の形成は年次管理を発展させるため、集権的な人事間とも親和的であった。近年の中途採用の拡大は、こうした人事部の役割にどのような影響を与えるのであろうか。

第二は、主に勤務地や労働時間などに関連して、生活への配慮や労働者の自律性を求める世論が広がっていることである。具体的には、両立支援策の拡充、限定社員区分の創設、あるいは限定社員と総合職との賃金格差の見直しなどが行われている。あるいは総合職に対しても、生活へ配慮した業務配分や限定社員区分への転換制度などが広がっている。その背景にはやはり労働市場のひっ迫がある。これらは、丁寧な要員管理や雇用管理を求めるものであるが、それが日本の特徴である強い人事権にどのような制約を課すのであろうか。

第三は、日本企業の経営戦略が市場への即応を重視する方向に動いていることである。平野(2006)は、グローバル化の帰結として、会社資産の再編のスピードが企業競争力に直結するために、経営者によるトップダウンの戦略決定が強くなり、分権的なインセンティブシステム(人事制度)を持つ組織モードが相対的に優位になることを指摘する。市場への感応性を重視する経営戦略の中で、人事部門の役割はどのように変化するのであろうか⁶⁾。

以上要するに、人事部門は、多様な人材を受け入れるライン部門への支援、労働者の生活や自律性への丁寧な配慮、市場オリエンテッドな経営への貢献などを求められている。現代の人事部門研究においては、それらへの対応の具体的内容や成否を明らかにすることが重要である。そしてそれは雇用システムの進化の解明にもつながるであろう。

1) 人事部門の権限に関する経営学研究については鳥貫(2018)がサーベイしている。Welbourne and Cyr(1999)は、米国で1993年に上場した新規株式公開企業の3年後業績を分析し、上級人事担当役員の実在は売上高を増加させることを指摘した。この文献の中でも、人事部の地位と企業業

績との関係に関する先行研究が整理されている。

- 2) 情報システムとは、組織目的を達成するための認知的局面、すなわち情報収集、コミュニケーション、意思決定などの活動であり、インセンティブシステムとは情報システムを機能させるための動機的局面、すなわち情報システムに必要とされる技能の効率的な使用と発展を促すことである。情報システムの集権（CI）と分権（DI）のいずれが効果的であるかは環境による。変化が激しい、あるいは安定的な場合には集権が効率的であり、中程度の変化が漸進的に起こる状況では分権が効率的となる（青木昌彦 1989）。
- 3) Ulrich（1997）は、人事部の役割を、「将来（戦略的視点）- 日常的業務運営」、さらに「プロセス-人材」という2つの軸で、戦略パートナー、管理エキスパート、従業員チャンピオン、変革推進者の4つに分類する。人事部の役割を包括的にカバーした分類となっており、広く参照されている。ただし、制度分析においては、まずは、人事部の実務に即した区分に沿って議論を進めることが有益であろう。
- 4) 平野（2006）は、グローバル化やICT発展などの環境変化の中で人事部による人事情報の収集と活用がいかにかに最小化されるのかという観点から、日本企業の人事制度の進化を読み解いている。そこでも、人材の配置をめぐるライン部門の機会主義に焦点があてられる。
- 5) 経営戦略への関与については島貫（2018）が先行研究をサーベイしている。先行研究においては、人事部の経営戦略への関与は、人事部門長が取締役会のメンバーであること、実際の意思決定への関与の2つのレベルから分析されている。人事部門長の地位が高いことが、企業業績に正の効果をもたらす研究も紹介されている。
- 6) 人的資本経営という用語を広めるきっかけとなった人材版伊藤レポートにおいて、市場に即応した経営を強調すると同時に、CHROの創設をはじめとして、人事部の権限拡大が唱えられていることは興味深い（経済産業省 2022）。アメリカであれば、このような文脈では財務部門の強化が主張されると考えられる。

参考文献

- 青木宏之（2018）「個別人事における人事部の役割——戦後史研究の視点から」『日本労働研究雑誌』No. 698, pp. 4-14.
 ——（2022）『日本の経営・労働システム——鉄鋼業における歴史的展開』ナカニシヤ出版。

- 青木昌彦（1989）『日本企業の組織と情報』東洋経済。
 石塚史樹（2018）「欧州の人事部——ドイツ企業における人事部・人事担当責任者の役割と企業内地位」『日本労働研究雑誌』No. 698, pp. 38-50。
 金井幸子（2018）「使用者の配転命令権と雇用保障」『日本労働研究雑誌』No. 698, pp. 28-37。
 経済産業省（2022）『人的資本経営の実現に向けた検討会報告書——人材版伊藤レポート2.0』。
 佐野嘉秀（2024）「管理職社員の教育訓練機会と能力開発への取組み」藤本真・佐野嘉秀編『日本企業の能力開発システム——変化の中の能力開発と人事・職場・社員』第9章所収、労働政策研究・研修機構。
 島貫智行（2018）「日本企業における人事部の企業内地位」『日本労働研究雑誌』No. 698, pp. 15-27。
 平野光俊（2006）『日本型人事管理——進化系の発生プロセスと機能性』中央経済社。
 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。
 労働政策研究・研修機構（2005）『諸外国の労働契約法制に関する調査研究』報告書』労働政策研究報告書 No. 39。
 ——（2017）『日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理』労働政策研究報告書 No. 196。
 Jacoby, S. (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton, NJ: Princeton University Press. (= 2005, 鈴木良始・伊藤建市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社)
 Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (= 1997, 梅津祐良訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター)
 Welbourne, T. M. and Cyr, L. A. (1999) "The Human Resource Executive Effect in Initial Public Offering Firms," *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 6, pp. 616-629.

あおき・ひろゆき 香川大学経済学部教授。主著に『日本の経営・労働システム——鉄鋼業における歴史的展開』（ナカニシヤ出版、2022年）。労使関係論専攻。