

第六章 人事部

一 問われる本社人事部

(一) 「本社人事部」改革論

一九九〇年代以降、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ときどきの経営環境の変化に対応してさまざま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（花田「一九九六」、八代尚宏「一九九八」、守島編「二〇〇二」）。人事部改革論は、企業内における人事部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と主張する人事部否定論まで幅広い形で展開した。

研究史を振り返ると、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、人事部自体に関しては、社内における機能的な位置づけ（横山「一九六

九〕、花田〔一九八九〕、八代充史〔一九九二〕、根本〔二〇〇六〕、佐藤・藤村・八代〔二〇〇六〕、国際比較に基づく日本型人事部のモデル化（加護野ほか〔一九八三〕、青木昌彦〔一九八九〕）、日本企業における人事部の生成（間〔一九九四〕、兵頭〔一九七二〕、若林〔一九九九〕）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。

この意味で、近年の議論は散散的に考察されてきた人事部のあり方を、正面から問う新たな展開であったといえる。しかしながら、先行研究が不足しているため、近年の人事部改革論においても、議論の前提となるはずの日本型人事部の特徴やその歴史の経緯に関する理解には論者によってひらきがある。本社人事部の問題を建設的に論じるためには、本社人事部がどのように独特の機能を備え、社内において影響力をもつ職能部門となったのかを理解したうえで、その有効性や問題点について議論することが必要であろう。

そこで本章では、日本企業の人材部の特徴および近年の本社人材部をめぐる議論を整理し、本社人材部が日本企業においてどのように生成し展開してきたのかを歴史的に振り返ることで、人材部に関する議論の素材を提供する。なお、本章では人材部や労務部などの人材部門を総称して人材部と呼ぶことにする。

（二） 人材部の特徴

そもそも日本の人材部にはどのような特徴があるのだろうか。企業内で人事労務管理を担う役職と組織は、①経営者および人事担当の役員、②本社人材部および各事業所の人事や総務などの人事セクション、③ラインの管理者、の三者に分けることができる。したがって、日本の人材部の特徴を理解することは、この三者が人事管理機能を果たすにあたって、どのような相互関係や役割を果たしているかを捉えることによつて可能となる。

このような観点から、日本の人材部のあり方を日米比較の観点から整理したジャコビーの議論をもとに、日本の人材部の特徴を整理すると（Jacoby [2005]）、さしあたり以下の四つの特徴を指摘することができる¹⁾。

① 内部労働市場の管理（内部労働市場機能）

本社人事部は、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」を管理する役割を担っている。「タテの内部労働市場」の管理にはラインの管理職も関与するが、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行なうキャリアアデイ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の労使関係において、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、本社人事部に労使関係にかか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中心的役割を果たしている。賃金制度や雇用制度は、人事部が企業内で統一的な制度設計を行なう権限をもっており、雇用形態や全社的な整合性を考慮した制度づくりが行なわれ、この制度が内部労働市場を管理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

本社にあるさまざまな職能部門のなかで、人事部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なかで影響力をも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、取締役ににも人事担当役員が置かれるなど、社内では影響力のある職能部門の一つとされている。

二 近年の理論的アプローチ

日本企業の本社人事部のさまざまな機能やその特徴はどのように評価されてきたのだろうか。本社人事部に対する近年の議論では、本社人事部が上記の諸機能を集権的な体制で行なっていること、そしてこれが社内における人事部の相対的に高い位置づけを背景として実施されている点に議論が集中している。この集権性と人事部の社内影響力については、①これを経営環境に適合的なモデルであるとして評価する議論、②集権的な体制から派生する従業員管理の画一性と硬直性を批判する議論、③グローバル化するなかでの独自の適応プロセスと捉える議論、に分けることができる。以下、これらの議論を整理し、その論旨をみていくことにしよう。

(一) 人事部の環境適合性

組織論のアプローチにより日本型人事部の特徴を理論的に探究し、その後も影響力を与えている議論が青木昌彦の「双対原理」である(青木昌彦「二九八九」)。双対原理とは、一見すると相反する組織原理の構造にしたがうことで組織が有効に機能するモデルを指す。青木の議論はたんに日本的な人事部機能のみを考察したものではなく、日米の企業行動をモデル化し、双方の利点を考察している点で、分析枠組みとして汎用性のあるものになっている。青木の議論は、このような前提に立ちつつ、日本型モデルの人事部機能の集権的配分に一定の合理性を

認めている。

青木は、機能する組織のモデルを明らかにするにあたり、情報システムとインセンティブの制度が両立する典型的なパターンを理念化する。組織が、戦略を設定するセンター（中央ないし本社）とこれを遂行する多数の単位から構成されると想定した場合、これらの間でやりとりされるあらゆる意思決定とコミュニケーションの総体が「情報システム」として定義される。この情報システムが機能するのは、参加者がインセンティブ制度によって、適切に動機づけられている限りにおいてである。なぜなら、もし参加者がインセンティブの問題により制度的に逸脱することを動機づけられた場合には、そもそも情報システム自体が機能しないからである（同上、一一〇頁）。

以上の前提に立ち、組織が不確実な環境に囲まれたなかで、万能システムではない現実のモデルを想定すると、情報システムには集中的情報システムと分権的情報システムの二つを考慮することができる。集中的情報システムとは、戦略の構想と実行が分離し、トップダウン型の意思決定ヒエラルキーをもつ組織を指し、分権的情報システムとは、センターが概念的作業フレームを決め、部門（作業単位）がプロセスの進行に伴い、関連するさまざまな情報を処理し、状況に対しより適切な行動を行なうことが認められている組織である。分権的システムでは、全体は事後的な情報により緩やかにコントロールされる。分権的システムにはセンターが知りえない有意な情報（情報価値）が産み出される一方で、これを生産するための時間と費用コストがかかる。青木は、不確実な環境をその状態に基づいて分類し、連続的变化には分権的システムの情報価値がコストを上回ることでのシステムがよりよく機能し、環境が安定的状態か、もしくはドラスティックに変化する場合はその逆であるとする。

インセンティブについてみると、集中情報システムを効率的に機能させる専門化・標準化された職務構造には、分権的人事権限が整合的であり、逆に分権的情報システムに求められる自立した意思決定と企業内の組織間調整を可能とするようなスキルを養成し、同時に分権的情報システムにおける行き過ぎた局所的利益の追求に陥るリスクをコントロールするには、集中的人事管理が求められるとした。

(二) 人事部改革論

①市場化・分権化アプローチ

九〇年代後半に日本型人事部のあり方を最も批判的に検討し、分権化モデルを提唱したのが、八代尚宏である(八代尚宏「一九九八」)。八代は、日本企業における人事部への権限の集中が、人材を効率的に活用することを阻害しているとし、九〇年代後半以降の経営環境に適した「限られた人材をより効率的に活用する成長パターン」(同上、七頁)を実現するために、人材の配置に市場メカニズムを導入することを提唱している。八代のいう「市場メカニズム」とは、人事部が掌握してきた権限のほとんどを事業部に分権化し、自律的な職の獲得を実現するようなモデルである。

八代のアプローチは、人事部権限をたんに事業部に移行するだけではなく、現状の事業部における人材の配置の仕組み自体をも再構築するものである。たとえば、社内で人気のあるポストについては、これを人事部が調整するのではなく、自律的な需給関係によって調整可能となるような仕組みである。「多くの希望者が集まるポストには、それに見合つて仕事量を増やすとともに、仕事に失敗した場合のペナルティを重くする。他方、人気のないポストは、なるべくアウトソーシングするか、それが難しければ特別手当をつけることで、需給の調整をはかる。要するに、人事部の行っている指令的な人事配置を、できる限り、個人の選択に基づく市場メカニズムの形に置き換えるのである」(同上、六五頁)。このような人材の配置は、たんに人事部門から事業部への権限委譲だけでは実現されず、日本企業の配属の方法を市場化することで実現される。

八代は、事業部への人事機能の分権化の後、人事部には市場競争の長所を生かし、その欠陥を補うことが、主たる機能として期待されるようになるとする。具体的には、専門分野における教育研修の企画、社内の求人・求職の斡旋などの情報提供、現場で対処できない苦情処理と中立的な立場からの仲裁、その他業務災害への対応と福利厚生などである。要するに、社内における市場メカニズムが機能するための支援活動に専念するというのが、

八代のイメージする新しい人事部機能である。

新しい経営環境のなかで、人事部に求められる人事戦略の方向性を検討したのが樋口美雄である（樋口美雄「二〇〇二」）。樋口は、経済のグローバル化、高齢化の進展、急速な技術革新や産業構造の転換など、大きく変化する経営環境が生じたことで、企業にとって従来のように組織の維持を前提として経営戦略を練る部分最適の時代から、企業の統廃合、分社化をも含めた組織自体を改革する全体最適の時代が訪れたと指摘する。このようななかで、個々の企業は新しい環境に適合できるような経営戦略と、それを人材の点から実現するための人事戦略の構築が求められるようになった。

日本企業に共通して求められる新たな人事戦略の方向性が、集团的雇用管理から職務中心型の雇用戦略への移行である。多様なタイプの労働者が働く現代では、個々の労働者の資質にもひらきがあるため、これを従来のような年齢、性別、学歴といった外的な属性で管理する集团的管理を継続しては、企業が求める競争力を実現することは難しい。今後は、個人の適性や積極性を重視した個別的な雇用管理を行ない、自己選択や自己責任をベースとして個々人が仕事やキャリアを選べる環境を用意することが求められる。では、自分で仕事やキャリアを選ぶような労働者に、経営戦略に即して働いてもらうことはどのようにして可能だろうか。この問題を解決するには、第一に経営戦略を周知し、戦略に即した行動をとることによる利益を明確にすることが必要である。第二は、報酬の基礎となる職務内容を明確化し、透明度の高い評価制度を構築することが求められる。このような職務中心の雇用戦略により、雇用保障を前提とした柔軟な配置を受け入れるジェネラリスト型から、職務・職種ごとに採用され、専門性を高めていくスペシャリスト型への移行が促され、転職コストの低下、職種別採用の拡大とそれに伴うラインへの人事権の移譲や雇用形態の違いによる格差の縮小が期待できるとする。

職務中心の雇用戦略は結果として人事権のラインへの移譲を促すが、樋口はこのような分権化に伴うさまざまな問題についても考察している。日本の大企業の人事部は、採用や配属に人事権を行使することで、職場におい

て上司と部下に必要以上に緊密な関係ができることや派閥の形成を抑制し、従業員を特定のグループではなく企業と結びつけることに努力を払ってきた。加えて、上司の処遇が事業部全体の利益に応じて変動する成果主義が拡大した場合、企業全体の利益となるような人事異動であっても、自部門の利益を優先することで、これを従業員の上司が拒否することも考えられる。さらに、多様化や個別化が進展するなかで、人事管理のすべてをラインに任せの場合、ラインが短期的な利潤追求やコスト削減に向かうあまり、労働協約、雇用契約や労働法などに違反するケースも予想される。

以上から、人事部には、これらの問題を解決する新しい役割が求められるようになる。人事部の新しい役割とは、戦略のビジョンを実現できるような人材像を描き、事業部のセクシヨナリズムや派閥形成を抑制し、法令遵守をラインに徹底させ、事業部が求める人材の育成を可能とする能力開発をサポートすることによって、企業活動の全体最適を可能とするような仕組みづくりを担うことである。

②戦略型人事部とビジネスパートナーシップ

守島基博は、今日の日本企業の人事部に変化が必要であることを認めつつ、八代の議論を、人事部の役割を自律的なキャリア形成への情報提供・ガイダンスなどのサポートを行なうことで、市場メカニズムを補完する役割に縮小する主張であると要約し、これに対しより積極的な人事部の役割を期待する(守島編「二〇〇二」)。

守島が示す人事部の新しい位置づけの一つは、「ビジネスパートナー」としての人事部である。ここでいうビジネス・パートナー戦略とは、経営戦略の観点から求められる人材タイプを理念化することを意味する。人事部の役割は、戦略にどのような人材が貢献できるのかを明示する「貢献期待の明確化」を行なうことである。従来のように雇用形態で労働力を区分するのではなく、戦略に基づいた新たなカテゴリーが再定義される。高い業績を示す従業員の行動特性としてのコンピテンシーや目標管理制度の導入が近年になって積極的に進められている

ことが、この動きを端的に示す変化である。さらに、戦略論が戦略構築と実行の分離を前提にしていることから、人事部には、政策能力をもったトップマネジメントの人材の育成と供給が求められる。

人事権限について、守島は人事部解体論を否定しつつも、「権限の分散化」の必要性を認めている（同上、一八頁）。その理由は、各部門に大きな利益責任が求められ、現場上司の評価が部門業績に強く左右されるようになるとき、現場にはそれを実現するための人材に対するより大きな権限と自由度が必要となる。ただし、このような分権化が行き過ぎた場合には、各部門の利害を優先させる機会主義的な行動が予想される。守島はこの状況をふまえ、人事部は部門に権限を委譲すると同時に社内人材情報を集中的に管理し、情報の面から部門の人材要求にこたえる体制を構築すべきであるとする。

（三）グローバル化と日本モデルの変容

経済的相互依存を深めつつ、同時に企業間競争がグローバルに展開する現代の状況のなかで、各国の社会・経済システムがどう変化するかは、グローバルイゼーションに関する議論において中心的なテーマであり続けてきた。国際化が進むなかでの各国の社会・経済システムのあり方については、古くから国ごとの違いが縮小すると考える収斂論と、各国の差異が存続ないし拡大するとみる拡散論が展開されてきたが、近年のグローバル化の進展が企業間の国際競争をいっそう強めてきたとの認識から、企業活動を中心にすえた各国の変化の分析が新たな関心を集めている。

ジャコービイは、社会・経済制度の国ごとの多様性は存続するものの産業レベルでは収斂が生じるとするカツツらの「収斂する多様性論」(Katz and Darbishire [2000])と、各国のシステム変化は社会・経済制度と企業活動が相互に歴史的に構築された補完性を維持するため、相対的な差異は——それこそが各国の比較優位の源泉となる——存続するという「経路依存性論」を示しつつ、社会的慣習と経済的効率性への圧力が交錯する地点として近

年の人事部門の変化を位置づけ、その変化を通して日本の特徴を捉えようとする (Jacoby [2005])。

人事部は、企業という経済的変換ボックスのなかで、グローバルな競争圧力と人的資源にかかわる網の目のように組み合わされた社会・経済的諸制度の出会う場である。日本企業の本社人事部は、グローバル競争を打ち勝つ人材を提供する責任を求められるなかで、長い歴史のなかで蓄積された日本的人事管理の制度とそれを支える企業内の価値観を調整する役割を担う。この点からみて、人事部の変容は各国資本主義の行方を捉える格好の観察ポイントの一つとなる。

日本企業のケーススタディと定量的な調査データから、ジャコービィは近年の特徴的な傾向として、企業の本社人事部機能が産業や事業内容によって多様化し、同じような経営環境にある場合に国の違いを超えて産業ごとに類似性が生じるとする。「収斂する多様性」に近い傾向がみられるとした。その一方で、社会制度やコーポレートガバナンスに関する理解の違いなどから、国別モデルの違いも依然として存続しているとした。

日本企業の人的資源において、市場志向の動きは穏やかであり、分権化がみられるものの、人事部は依然としてアメリカ企業の人事部よりも集権化されている。この要因は、企業が自己定義する組織モデルの違いに由来する。多くのアメリカ企業では、戦略とは何よりも事業単位の売買や多角化した事業管理——それを財務的にコントロールすること——を意味するが、多くの日本企業にとって、戦略とは人材を含めたさまざまな内部資源の活用を長期にわたって見通すことを意味する。部門管理についてみると、プロフィットセンターとしてのビジネスユニットが、アメリカ企業のようにもっぱら財務的にコントロールされるのではなく、日本企業は、人的交流に基づいて情報ネットワークを構築しつつ、暗黙知を活用しながらユニットの財務コントロールを補完する方法を用いる (Ibid., p. 279)。

今日グローバル化が企業システムを収斂させる大きな圧力になっていくことは明らかであり、産業ごとに人事部の機能が類似する産業別の収斂傾向がみられる。しかしながら、企業の経営環境としての法体系、社会保障制

度、労働組合や行動規範などさまざまな社会制度が異なること、また企業スキャンダルによって収斂の手法とならずのアメリカモデルが批判されたこと、さらには異質であることの優位性に関心が高まっていることなどにより、両国企業の人事部機能やそこから派生する人事管理のあり方は、依然としてその違いを維持し続けるのである。

三 人事部の誕生

以上みてきたように、国内では九〇年代以降、日本の集権的な人事部のあり方に対するさまざまな議論が行なわれてきた。以下、このような人事部の特徴が、歴史的にどのような展開してきたのかを実証的に検討していく。ここでは日本の人事部の特徴に即して、本社人事部の創設理由と社内における地位の変化、ラインとの関係、人事部の規模の推移やスタッフの職歴について概観し、また、近年の動向についても新しい観点から議論していく。

(一) 人事部はどのように生まれたか

日本の民間企業に人事部の設置が広まったのは、明治末から大正期にかけてである。この時期にさまざまな企業で人事部が設置されていった理由は、募集業務の効率化や寄宿舎・社宅管理（紡績などの軽工業）、請負による間接管理から直接管理への転換（重工業）、工場法の施行（一九一六年、公布は一九一一年）に伴う雇用・労働条件にかかわる事務手続きと労働運動対策（各産業）を行なう必要性が生じ、従来の現場任せの職員・職工管理を脱却し、企業内での組織的な労務管理が要請されたためである。

人事部が企業内にいち早く設置されたのは、民間の製造業では直接雇用が早期に定着した紡績業であった。紡績業では、明治末から大正期にかけて、工務課、庶務課とならび労務管理の担当部署として本社や工場に「人事

課「職工課」が設置されはじめた。その主要な担当業務は募集、採用、寄宿舎・社宅の管理などであった(間「二九六四」)。倉敷紡績は一九一〇年に工務部のもとに人事課を置き、ここに本社人事係と工場人事係を設置した。さらに、一九一四年に工場を工務・人事・經理の三課制として、人事課の募集と教育訓練を強化した。一九一八年には六工場の人事担当者を教育するために本社に「人事研究会」を設置し、工場の人事担当者として一九一九年に二五名、翌年に一四名を採用している(間「一九六四」三三六―三三七頁、倉敷紡績株式会社社史編纂委員編「一九五三」、倉敷紡績株式会社編「一九八八」)。

若年女工が労働力の中心であった紡績業に対して、男子の熟練工を大量に雇用していた重工業で人事部門が設置されるのは、一九一八年頃からである。三菱長崎造船所は一九一八年に職工課を設け、一九二〇年には本社に労務係が置かれた。その他の企業では、一九一九年以降に、八幡製鉄所、住友製鋼所、川崎造船所、浦賀船渠、大阪鉄工所に次々と職工課、職工係が設置された(間「一九六四」、兵頭「一九七二」)。

非製造業においていち早く人事部を設置し、人材育成を早くから行なった企業として知られているのが三井物産である。三井物産は日清戦争以降に海外事業が拡大し、小学校卒業者を日給見習いとして採用して養成していく従来の方法では、新しい事業に対応できる人材の養成が難しくなった。このため、大学などの高等教育機関を卒業した「学卒者」を中心にした人材養成のシステムへと切り替えるために、一九一二年に庶務課から人事課を独立させた。さらに一九一八年の大学令発布前後に高等教育機関が三月修了に統一されるのを機会として、一九一七年頃から学卒者の一括採用を制度化していった(若林「一九九九」)。

(二) 創生期人事部の特徴

この時期に設置された人事部は、その規模や機能について多くの点で今日の人事部と異なっているものの、いくつかの点においては、今日の人事部と共通した特徴を認めることができる。第一は、現場部門に対して優越し

た権限が人事部に与えられていた点である。人事部が設置される以前の川崎造船所では、職工の採用と解雇に関する事実上の人事権は各工場に分散しており、現場では労働規律の欠けた職工を簡単に解雇する一方で、繁忙期になり職工が不足すると賃金をつり上げて職工を採用するなど、統制がとれない状態であったという。

川崎造船所では、工場に職工課を設置することで、定員、採用、昇給などの管理を集中化させた。労務管理機能の集中化は、賃金の規定にまで及び、三菱造船所では平均昇給額の決定と各職場の昇給原資の決定が新たに設置された職工課の権限とされ、各職場の管理者は、職工課が設定した枠内で規定に基づき昇給該当者を人選し、昇給額を査定することになった(兵頭「一九七二」四三六―四三八頁)。

従来の研究は工場レベルの分析に焦点が置かれており、本社の人事部やそれに相当する部署・担当者が現場のラインに対してどの程度の権限を有していたのかは不明であるものの、現場の労務管理機能のうち、とくに雇用管理に関する機能が集権化されたとみられる。また、先の三井物産の事例では、新規採用業務の集中化が人事課創設のきっかけとなっており、日本企業の人事部はその設立当初から現場ラインの雇用管理機能を一部代替する目的で設置されていたと考えることができる。

特徴の第二は、人事部が労使関係の安定化をねらって創設されたことである。多くの熟練労働者を雇用していた重工業では、第一次大戦中の一九一八年以降に労働争議が頻発したことが、人事部設置の大きな契機となっている。加えて、重工業の職工課では、入職希望者の身元調査や、争議を主導した労働者に関する情報の収集なども行なわれた。

特徴の第三は、分権的に行なわれていたラインの労務管理がもたらす限界や弊害を克服し、新しい制度を導入する中心的な組織として位置づけられていたことである。紡績業では、募集人の乱暴な募集方法と、拘束と監視で女工を管理する旧来の労務管理に社会的な非難が高まっていた。新たに労務管理を構築するために、人事部を中心として海外の労務管理施策が導入され、各種の職場調査が実施された。このような制度の構築は、現場職長

による労務管理で実現することは不可能であり、経営者と人事部のスタッフによる組織的な取り組みの帰結であった。

(三) 昭和期の拡大と敗戦の影響

大企業においては、先にふれたように、第一次大戦後の労働争議の頻発が大きな契機となって、独立した部門として職工課などの人事部の設立を促したが、その後の人事部の拡大については実証研究に乏しい。断片的ではあるが、戦後の実務家向けのさまざまな著作から、この時期の状況について確認することができる。淡路圓次郎らの監修による『労務管理ハンドブック』では、労務専門担当者が企業に置かれはじめた時期を第一次大戦後としつつ、「労務部門は、わが国で独立したのは、大企業については昭和一〇（一九三五）年以降、中小企業については昭和二〇（一九四五）年以降が多く、中には現在でも独立するまでに至らないところもある」（立教大学産業関係研究所編「二九六四」一〇二頁）としている。人事部が企業内に専門部署として独立して設置される契機は、先にふれたほかに、労務管理の対象となる従業員の規模や特性、また昭和初期から第二次大戦にかけての時期では、戦時需要による工場規模の急激な拡大や、戦時体制下での「重要事業場労務管理令」（一九四三年）発令などさまざまな点であった。

戦前において国内を代表する製紙メーカーであった王子製紙では、本社に人事課が設けられたのは一九三九年であり、苦小牧工場に労務係が設置されたのは一九四二年になってからであった。これは、同社の従業員規模が苦小牧工場においても一九三〇年の段階で職員と工員をあわせて一六〇〇名弱と比較的小規模であったためと考えられる（間「二九六四」一九四、一九五、二〇七頁）。

また、戦時期に軍需工場として拡大した日本精工についてみると、同社は一九四〇年の時点で、大崎、多摩川、藤沢の各工場に総務課内に労務係を新設しているが、その理由は、日中戦争をきっかけとした業務の拡大により

従業員数が増加し、「労務管理、労働力充足対策、青年学校令に基づく一般教育、または技能者養成令による技能教育、諸福利施設の管理等」（日本精工株式会社「一九六七」一〇一—一〇二頁）の業務が増大したためであった。

同社は軍需会社法の指定会社になった後、敗戦直前の一九四五年六月時点で、本社に勤労部を設け、工場には勤労課を設置している。その理由は「勤労部を設け第一勤労課・第二勤労課の二課に分け、従来秘書において取り扱っていた職員人事は前者、工場に対する労務行政は後者において分掌した。とくに、工員充足計画・労務管理の総合計画などは、労務対策として重要性をおび、また新たに健康保険、産業報国会等の業務も加わった」（同上、一二六—一二七頁）からであった。このように、戦時に軍需工場として急速に拡大した企業を中心として、この時期に労務統制の諸手続の業務を行なうために、人事部が独立した企業も相当程度存在したと考えられる。

さらに、実際に多くの企業において人事部が独立した時期と考えられる戦後については、東洋レーヨンの企画課長であった倉橋宏は、『労務研究』への寄稿のなかで、敗戦直後からの労働組合の労働攻勢のなかで経営者が「従来からあった人事課を人事部に昇格させたり、総務部に属していた労務課を労務部として独立させたり、あるいはまた人事部の中に労政課や労働組合課を新設」したとし、敗戦後まもなく人事部が労働組合対策として拡大していったことを指摘している（倉橋「一九六一」）。

四 人事部はどのようにして地位を築いていったのか

（一）企業内労使関係の確立と人事部の興隆

以上、日本企業における人事部の創設と拡大の経緯をみてきたが、以下では人事部が社内においてどのような影響力をもつ組織となったのかをみていくことにしよう。

日本生産性本部によると、一九六〇年代には人事部は経営層と強く結びつき、企業内で人事部が重要な地位を

獲得していたことがわかる（日本生産性本部労使協議制常任委員会編「一九六六」）。調査によると、人事部長の地位が取締役であるとする企業は四七％にのぼり、企業規模にも偏りが⁽³⁾ない。さらに、人事部の最高政策決定者として労務担当常務が存在する企業は四〇％となつて⁽⁴⁾いる。なお、団体交渉において、ベースアップの一次回答をする権限をもっている担当部長は二六％にとどまるが、交渉自体については四八％が会社を代表して発言する立場を認められている。一九六〇年代には、人事部は、とくに労使関係において企業を公式に代表する部署としての役割を確立しつつあつたといえるだろう。

人事部と他部門との関係をみると、「部（人事部）できめた方針は他の部に受け入れられているか」という質問に対し、人事部の自己評価であるが九二％が「よく受け入れてくれる」としており、人事部が企業内において労務管理の方針について信頼を得ていることがうかがえる。

人事部がこのように組織内で確固たる地位を構築した理由の第一は、第二次大戦後、急速に組織化が進んだ労働組合への対応が必要となり、本社人事部に強い労使関係機能が期待されたためである。日本の敗戦は労使関係に大きな変化をもたらし、企業内の労使関係において戦後直後の時期には、労働組合が圧倒的な交渉力を有していた。このような勢力関係の転換において決定的だったのが、一九五〇年頃にはじまるレッド・ページと、それに続く使用者による経営権の回復の動きであつた。一九五〇年以降には、使用者団体を中心にアメリカ式の「近代的」労務管理を確立することが、経営権の回復と職場秩序の確立につながると捉えられ、人事労務管理はたんなる労働力管理を超えて、企業経営にとってきわめて重要な政治的機能とみなされた（間「一九八一」）。

この点に関連して、労使関係部門の設立とその人事管理部門との関係をみてみよう。労働組合と交渉・協議をする窓口の部門（労使関係部門）の設置時期をみると、第二次大戦以前が一四％、一九四五～一九五〇年が二四％、一九五一～一九六〇年が三二％、一九六一年以降が三〇％となつて⁽⁵⁾いる。五年単位でみると、一九六一年以降に設置されたものの割合が相対的に高いことがわかる（日本生産性本部労使協議制常任委員会編「一九六六」）。労

使関係を扱う部門と人事管理の部門との関係については、六七%が「分かれていない方がよい」としており(同上)、両部門が緊密に関係しあう日本的な人事部の体制への支持が、人事部門の内部においても強いことを示している。

このように、戦前・戦後をとおして人事部に期待された政治的機能は、人事部の情報収集のあり方に大きな影響を与えた。一般的に人事部は従業員の情報を集約的に管理するが、日本企業の人事部が収集する個人情報とは、たんに従業員の職務遂行能力の情報にとどまらず、企業が従業員を管理するうえで「意味がある」とされるあらゆる情報である。そのなかには、従業員の政治思想やその家族関係や出身に関するものも含まれ、情報の収集に興信所が用いられることも珍しくなかった(Dore [1973])。

人事部の内部労働市場機能、とくに企業内での部門横断的な人材の異動などの「ヨコの内部労働市場」を管理することがいつ頃から行なわれるようになったのかについては、研究が乏しく明確な議論をすることが難しい。先の三井物産の事例のように、戦前においても採用に関しては本社人事部が管理する体制がみられたが、ブルーカラーの場合には、工場に配属された後に、本社人事部が権限を行使することで事業所を異動することは戦後になつて一般化したと思われる。

たとえば日本鋼管ではラインの管理者にあつた人事権を事業所トップに回収し、事業所を越えたブルーカラーの異動を可能にした集権的な人事体制を構築したのは、一九五〇年代の半ばになってからであった。これは新工場の建設を念頭に全社的な人的資源の再配分を可能とするための施策であり、本社人事部が強い人事権を与えられるきっかけとなつた。⁵⁾

(二) 労使関係から経営企画関与へ——日本型ビジネスパートナー

戦後に成立した日本の企業内労使関係は、結果として人事部の社内の地位を高める役割を果たしたが、労使関

表 6-2 人事部の地位と業務比率 (単位: %)

		対労働組合	人事管理	教育訓練
業種	製造業	21.3	42.9	16.4
	非製造業	17.6	44.7	21.4
地位	上昇した	18.7	44.9	19.3
	上昇しなかった	21.1	42.9	17.2
総計		20.1	43.4	18.2

(出所) 日本生産局本部労使協議制常任委員会編 [一九八六] より筆者作成。

表 6-1 取締役に占める人事管理職経験者比率 (単位: %)

		取締役比率
業種	製造業	21.2
	非製造業	33.3
企業規模	1000人未満	31.5
	1000~2999人	23.1
	3000人以上	17.7
総計		25.8

(出所) 日本生産性本部労使協議制常任委員会編 [一九八六] より筆者作成。

係が安定した八〇年代以降になると、人事部の地位は企業の経営企画への関与によって左右されるようになっていった。日本生産性本部のその後の調査では(日本生産性本部労使協議制常任委員会編 [一九八六]、一九七五年頃と比べ、企業内での人事部の地位の変化を聞いているが、人事部の地位が「低下した」とするものが、八・九%にとどまるのに対して、「上昇した」と答えた企業が四二・六%にのぼり、「変わらない」とする四一・六%を上回っている⁽⁶⁾。この傾向は、製造業に対して非製造業、大企業に対して中小企業で「上昇」の割合が高い。また、人事部の企業内での高い地位は、取締役に占める人事管理職経験者の比率にも表われており、取締役のうち、約四分の一が人事管理職の経験者である。そしてこの比率も、製造業に対して非製造業で、大企業に対して中小企業において、高い傾向がみられる(表6-1、日本生産性本部労使協議制常任委員会編 [一九八六])。

では、人事部のどのような役割が地位上昇につながっているのだろうか。地位が上昇した企業と上昇しなかった企業とで、人事部が行なう業務を「対労働組合業務」「人事管理業務」「教育訓練業務」に大別し、その比率を聞いたところ、若干であるが、「地位が上昇した企業」において「人事管理業務」「教育訓練業務」の比率が「対労働組合業務」を上回っている。ここからただちに人事部の地位において労使関係機能が果たす役割が低下したとすることはできないが、少なくともこの時期において労使関係機能は以前に比較して、人事部内および社内において大きな影響力の源泉とな

表 6-3 人事部が影響力をもつ項目 (単位: %)

		中期 経営 計画	年次 の経営 計画	採用 計画	新卒 採用 計画	新卒者 の配置	管理職 への登 用	管理職 の配置	管理組 織の変 更	質上げ 額の決 定	一時金 月率額
業 種	製造業	54.3	55.6	95.4	96.4	92.1	84.5	77.0	67.1	90.8	90.5
	非製造業	59.0	60.7	96.0	97.1	94.8	88.5	86.1	73.4	91.9	90.7
規 模	1000人未満	53.1	55.8	93.1	94.9	89.3	81.4	74.9	70.3	86.5	85.6
	1000~2999人	56.6	58.4	99.4	98.2	93.4	88.6	82.6	70.5	95.8	95.2
	3000人以上	63.1	60.2	95.2	97.1	97.1	91.2	88.3	67.6	94.2	94.1
人 事 部 門 の 地 位	上昇した	62.8	67.6	96.1	97.1	91.8	86.0	82.1	69.5	93.7	92.7
	上昇しなかった	51.0	49.4	95.5	96.4	92.6	86.1	78.4	69.8	89.3	89.0
計		56.1	57.6	95.6	96.5	92.4	86.0	80.3	69.6	91.3	90.7

(出所) 日本生産性本部労使協議制常任委員会編 [一九八六] より筆者作成。

りえない状況にあることが推測できる(表6-2)。
さらに、人事労務管理に関連した業務のなかで、人事部が強い影響力をもつ項目を比較してみたものが表6-3である。これを見ると、採用、昇進、賃金の項目については、地位の上昇においてほとんど差がないが、人事部の地位が上昇したと回答した企業では、「中期経営計画」「年次経営計画」への参加の割合が、地位が上昇しなかったとする企業よりも一〇〜二〇%ほど高くなっている。

以上の設問は、あくまでも企業内における地位の相対的な変化を聞くものであり、企業内の絶対的な地位の高低を説明するものではない。そのため、人事部の地位の高さを明らかにするには不十分な点もあるが、少なくとも八〇年代の半ばにおいては、経営計画のような企業経営の中心的な項目にかかわることが、人事部の地位を左右するようになったとみることはできよう。

五 人事部の組織と機能

(一) ラインとの権限関係

日本企業において、本社人事部と現場ラインとの間で人事労

務管理にかかわる権限はどのように配分されてきたであろうか。人事管理における人事部の機能に焦点を絞り、これをライン（部門）との責任と権限の関係から捉え、人事部権限の実態を多面的に明らかにした実証研究が、日本労働研究機構『大企業の本社人事部』である（日本労働研究機構「一九九二」）。この研究は、日本企業の本社人事部がアメリカ企業に比べ強い権限をもち、人事部が社内的にも勢力を有しているとする通説（津田「一九九二」）を前提にしつつ、既存の研究において人事部と事業部との権限配分を実証し、また、人事部を構成しているスタッフのキャリアを明らかにするため、ケーススタディ（日本鋼管、伊藤忠商事、三菱電機、三菱信託銀行、伊勢丹）によってその類型を示している。

同研究によると、本社の人事機能は、スケールメリットを活かすことができる福祉、労政、賃金については、業種による違いがなく人事部の業務とされているが、雇用管理（採用、配置、教育）や人事システムの運用については違いがみられた。人事部と各事業部や支店との情報交換については、現場の情報を集約するセクションが置かれ、企業によりさまざまであるが、事業部の代表がそのメンバーとなることや、従業員に対する定期的な面接を行なうなど、緊密な情報のやりとりが行なわれていることが明らかにされた。

採用については、すべてを本社が担当するケース（本社集中採用）と、雇用区分によって本社採用を限定するケース（雇用別本社採用）に分かれていた。配置については、本社がほぼすべての配置を統制するタイプは少数派で、多くの企業が事業部配属後は管理職まで分権的に決定されるタイプに分類された。また、スタッフのキャリアについてみると、人事部のみでキャリアを積む内部育成型（スペシャリスト型）と、他職種を経験する交流育成型（ジェネラリスト型）に分かれることも明らかにされている。

人事労務管理機能のなかで、本社と現場（工場、事業部）の関係が明確となるものとして、従業員の採用に関する権限関係に焦点を絞り、その生成過程をみていくことにしよう。

採用業務は、日本企業の多くが本社人事部の行なう業務としている点において、いわば集権化された日本型人

事部の象徴的機能である。ただし、採用業務において現場に適合的な労働力の調達を行なうためには、現場の事情を十分に顧慮し、緊密な情報交換を行なわなければならない。また、企業が活用するすべての労働力について、これを本社人事部の管理対象とすることは現実的には困難である。そのため、実際には、現場の状況や労働力タイプに応じて、採用に関する権限の行使に幅広いパターンがみられるのが一般的である。

図6-1は、一九六〇年頃の企業二五社を対象とした、人事事項の権限配分を学歴・雇用形態別の採用について再集計したものである。サンプル数がきわめて少ないものの、この時期において、①高学歴者の採用は人事部以上の経営層の決定事項であること、②周辺の労働力になるほど決定権限が現場に与えられていること、がわかる。

これを九〇年代に調査された学歴・雇用形態別の採用権限の分布（関西経営者協会「一九九四」と比較してみよう（図6-2、6-3）。この調査には、権限の主体として社長・重役が調査対象になっていないものの、①現在では採用活動では人事部が中心的役割を果たしていること、②周辺の労働力については非製造業の企業は本社人事部が管理する傾向が強いこと、がわかる。非製造業の人事部は、先にもふれたように、製造業に比べ企業内組織としての勢力が大きいことが指摘されており、採用にかかわる全社的な権限と人事部門の地位ないし勢力の大きさの関係には、重要なかわりがあるが推測される。

（二）スタッフのキャリアルート（人事スタッフの低い？専門性）

日本の人事部スタッフのキャリアの特徴として指摘されているのは、人事部のスタッフ、とくに管理職が人事部以外の職場経験をもつ割合が高いという、一種の「ジェネラリスト型養成」が行なわれている点にある（Jacoby [2005] p. 48）。人事部のキャリアルートを知る手がかりとして、人事部のスタッフがどのような職場を経験してきているのかをみてみよう。表6-4と表6-5は、それぞれ業種別に、人事部スタッフがどのようなキ

図 6-1 学歴・雇用形態別採用権限の分布 (1964 年)

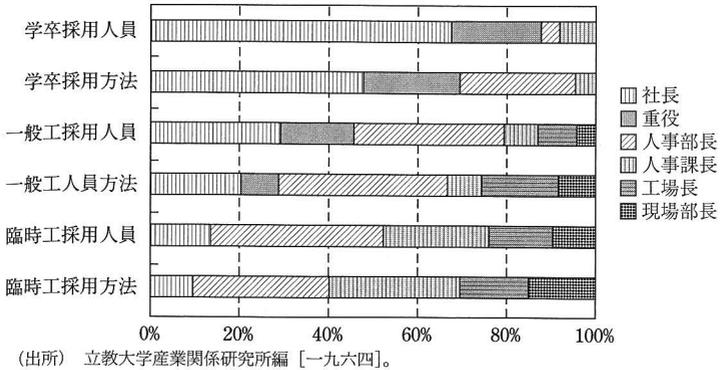


図 6-2 学歴・雇用形態別採用権限の分布 (製造業)

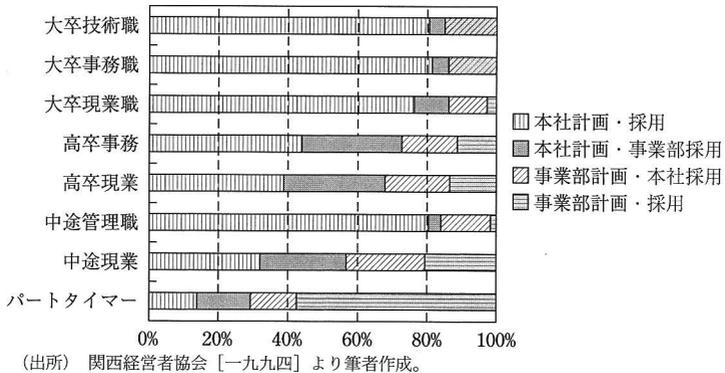
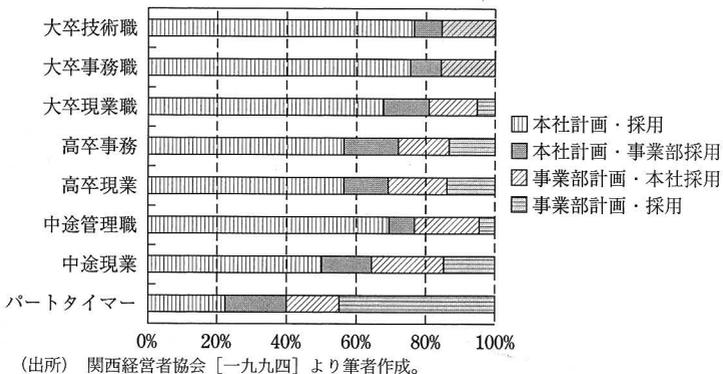


図 6-3 学歴・雇用形態別採用権限の分布 (非製造業)



キャリアで養成されたのかを示したものである。日本生産性本部の調査では、非製造業できわだつて「他部門経験者の活用品」が高いが（日本生産性本部労使協議制常任委員会編「一九八六」、関西経営者協会の調査では、業種にかわりなく「他部門経験者の活用品」が高い（関西経営者協会「一九九四」）。キャリアパターンが短期間にこれほど変動するとは考えにくく、二つの調査の違いはサンプルの違いが効いていると思われるが、いずれにしても人事部内養成型が少ないことが確認できる。

非製造業における「他部門経験者の活用品」の養成方法は、日本労働研究機構の調査でも指摘されているように、デパート、銀行などのサービス業では比較的一般的であるとされている（日本労働研究機構「一九九二」）。

（三） 人事部組織の推移

第二次大戦後における日本企業の人事部の規模については、一九五〇年代後半以降から複数の報告書が出されており、概略的であるが動向をつかむことができる。日本企業の人事部は、従来その規模が比較的大きいことが知られていたが、この規模の特徴はいつ頃から存在したのだろうか。

日本労務研究会が調査した一二四社のデータによると、日本企業の人事部の規模は、一九五〇年代の半ばの時点で、従業員比率で約二％となっており、戦後の早い時期からかなりの規模の組織として人事部が存在していたことがわかる（安藤「一九五六」）。

この時期の人事部の組織構成についてみてみよう。日本労務研究会の調査によると、この時期、本社人事部一部制を採用している企業が全体の六割以上を占めており、これが組織構成において最も多い形態である（日本労務研究会「一九六三」）。加えて、本社人事部で二部制を採用している企業が約二割程度存在している。立教大学産業関係研究所によると、一九六〇年代の前半までの時期において、人事部の組織としては「人事・勤労の二部門制をとるところも増えてきた」という（立教大学産業関係研究所編「一九六四」九八頁）。この二部門制とは、①電機、

表6-4 人事部スタッフの育成方法 (単位: %)

		新規学卒時から人事部	人事部配属後に他部門経験	他部門で適性のある者を選別
業種	製造業	48.4	16.4	28.6
	非製造業	13.9	8.7	70.5
規模	1,000人未満	34.9	13.5	42.8
	1,000~2999人	30.1	14.5	51.2
	3,000人以上	47.6	11.7	35.0
人事部 門の地位	上昇した	31.9	15.0	44.9
	上昇しなかった	39.6	12.2	44.5
計		35.8	13.4	44.0

(出所) 日本生産性本部労使協議制常任委員会編 [一九八六] より筆者作成。

表6-5 人事部スタッフの育成方法 (単位: %)

		新規学卒時から人事部	人事部配属後に他部門経験	他部門で適性のある者を選別	他	計
業種	製造業	12.7	26.7	53.9	6.7	165
	非製造業	13.1	22.2	58.6	6.1	99

(出所) 関西経営者協会 [一九九四] より筆者作成。

化学産業に多くみられる狭義の人事管理と、集団管理と労働組合対策としての労務管理とを区別するタイプ、②鉄鋼、鋁業、製紙にみられるような職員と工員を分けて管理するタイプ、③銀行などにみられる人事管理と福利厚生に分けるタイプ、に大別できる。

この時期に二部門制が増加したことについては、労働組合との協議・交渉を行なう部門として人事部が専門化していること、教育・福利厚生などの業務が拡大してきたことを示唆しており、職員と工員で人事部を分けるタイプは、戦後において職員と工員の身分差別の撤廃が進められていた状況のなかで、この両者を管理上区別する動きがあった点が興味深い⁸⁾。

その後の人事部の人員数の推移を、いくつかの調査をもとに概観しよう。日本生産性本部が行なった人事部の地位と任務に関する調査は、ダイヤモンド社『会社職員録』に記載されている企業八〇社を対象として、一部上場企業、地方・相互銀行、未公開有力企業、放送、広告、

生命保険、新聞社などを網羅している（日本生産性本部労使協議制常任委員会編「一九六六」）。

この調査によると、まず人事部の社員に占める割合は二・〇四％と、労務研究会の調査（安藤「一九五六」）とほぼ同じ比率となつてゐる。人事部の構成比率は、企業規模が多くなるにしたがい減少する傾向にあるが、企業規模が大きくとも比率の高い企業もあり、構成比率は企業ごとに多様性がみられる。以前の時期に比べ、構成比率に顕著な伸びはみられないものの、この時期には人事部の組織が縮小する傾向はみられない。同じ調査で、人事部課の過去五年間の変動について聞いているが、ここでは「整理・統合」が一一％であつたのに対して、「変動なし」が四〇％、「分割・分散」が四六％にのぼり、この時期において人事部がさらに専門化し、拡大傾向にあつたことをうかがわせる。

人事部の構成比率はその後も上昇を続ける。同じく日本生産性本部が一九八六年同様の調査を行なつたところ、人事部の総数の平均は一六五・五人（四五五社平均）で、うち本社に四六・九人となつてゐる（日本生産性本部労使協議制常任委員会編「一九八六」）。業務別では、労務関係が一四・四人（二三〇社平均）、教育関係が六・七人（二四〇社平均）であつた。この調査では、産業別にみると非製造業の比率が高く、企業規模が小さいほど比率が高い。⁹⁾

九〇年代に入つてもこの傾向は続き、関西経営者協会が会員企業に対して行なつた調査（図6-4）についても、依然として増加傾向が認められる（関西経営者協会「一九九四」）。この調査では、人事部の人員の増減を「本社人事部」に限定して聞いているが、「減つた」とする企業が非製造業で一七・二％であるのに対して、「増えた」とする企業は四九・五％にのぼつてゐる。製造業についても同様に、「減つた」とする企業が一七・〇％であるのに対して、「増えた」とする企業は四三・〇％¹⁰⁾となつており、人員数が減少したとする企業に対して、約二倍程度の企業が人員を増加している。この調査では、具体的な人員数や従業員構成比率はわからないものの、人員拡大の傾向が認められることから、この時期においても日本企業では、相当数の人員を人事部に抱えていたことが推測される。

しかしながら、このような日本企業の人事部への人的資源の集中は、一九九〇年代初頭からの長期の不況によって転換することになる。九〇年代までの調査では、人事部の減少傾向ははっきりとは認められなかったが、二〇〇〇年に入ると減少傾向が明確に現われるようになった。産労総合研究所が行なった調査によると(図6-5)、多くの企業において人事部の人員削減が行なわれている(産労総合研究所「二〇〇二」。人員削減の傾向は、従業員規模が大きいほど、非製造業よりも製造業において減少の傾向が顕著であった。

ただし、今後の計画についてみると、製造業は「減らす」「やや減らす」「大幅に減らす」を「増やす」「やや増やす」「大幅に増やす」が上回っているのに対して、非製造業では「減らす」を「増やす」が若干下回っているにすぎず、非製造業では人事部の削減意欲が製造業ほど強くないことがわかる(表6-6)。

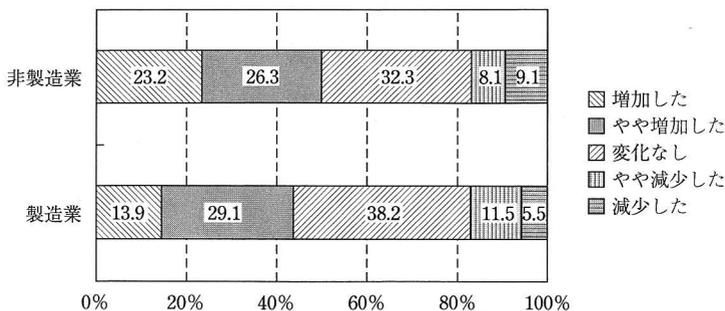
六 雇用形態の多様化と人事部の展開

(一) 雇用形態の多様化

以上みてきたように、日本企業においては近年人事の人員が削減される傾向が認められる。では今後、人事部は縮小され、その機能が分権化される運命にあるのだろうか。近年、このような傾向とは相反する動向もみられるようになってきている。それが非正規従業員の拡大に伴う人事機能の再集権化の動きである。以下、新しい動向として、雇用形態の多様化と人事部の関係について考察しよう。

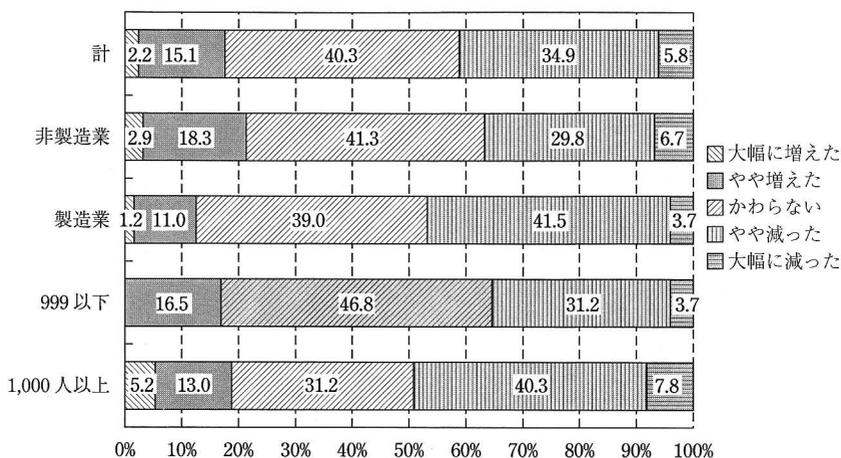
先に、本社人事部の人事機能は、これを分担するラインとの関係で決まることを示したが、この分担のあり方は従業員の雇用区分と密接にかかわっている。先に示した関西経営者協会の調査によると、学歴と雇用区分の違いによって、採用の計画と実行権限が本社と事業部の間で段階的に配分されていることがわかる(関西経営者協会「一九九四」)。人材の計画と採用権限については、それが本社にあるとした企業は、大卒事務職で七八・一%、

図 6-4 本社人事部人員の増減



(出所) 関西経営者協会 [一九九四] より筆者作成。

図 6-5 人事関連部門の人員の増減



(出所) 産労総合研究所 [二〇〇二] より筆者作成。

表 6-6 人事関連部門の人員増減予定 (単位: %)

規模・業種	大幅に増やす	やや増やす	かわらない	やや減らす	大幅に減らす
製造業	0	4.9	65.9	26.8	1.2
非製造業	0	16.3	59.6	13.5	6.7
999 人以下	0	11	64.2	18.3	2.8
1,000 人以上	0	11.7	59.7	20.8	6.5
計	0	11.3	62.4	19.4	4.3

(出所) 産労総合研究所 [二〇〇二] より筆者作成。

高卒現業職で四二・九％、パートタイマーで一六・四％、本社が計画し、事業部に採用権限があるとした企業は、大卒事務職で六・三％、高卒現業職で二四・九％、パートタイマーで一六・〇％、事業部に計画と採用の権限があるとした企業は、大卒事務職で〇・八％、高卒現業職で一三・四％、パートタイマーで五二・五％であった。業種別でみると、若干ではあるが、非製造業のほうが学歴・雇用管理別の差が少ない傾向がみられる。⁽¹⁵⁾

このように、労働力のタイプがコアから周辺へと移るにしたがい本社の権限が弱まる傾向は、調査データとしては一九六〇年代頃から認められる日本企業の特徴である（立教大学産業関係研究所「一九六四」、山下「二〇〇六」）。日本企業ではこれまでは、学歴が低く、雇用区分が非正規で、雇用期間が短期的であるほど、事業部権限による採用となることが一般的であった。この点から考えると、近年の雇用形態の多様化は、本社の人事権限が及ばない労働力を拡大する点において、結果としてではあるが、人事管理権限の分権化を促進する動きであったとみることもできる。

(二) 人事機能の再集権化

近年の雇用形態の多様化の進展は、企業組織のみならず、社会的に大きな影響を与えてきたため、むしろ本社の人事管理権限が拡大するきっかけともなっている。愛知県経営者協会によると、非正社員について本社人事・総務部門が雇用、雇止めなど雇用管理の権限をもっているとする企業は、契約社員七五・八％、パートタイム労働者六八・三％、アルバイト五二・五％、嘱託社員八三・三％、派遣社員五七・七％、請負三九・二％となっており、契約社員やパートについては、約七割と高い比率となっている。また、同じく募集採用を把握しているかどうかについては、契約社員八四・六％、パートタイム労働者八五・三％、アルバイト七〇・〇％、嘱託社員八五・七％、派遣社員七〇・一％、請負四八・七％となっている（愛知県経営者協会「二〇〇三」）。

このような傾向は、近年の雇用形態の多様化をとりまく社会・経済的環境とかわりつつ、一つの動きとみる

ことができるだろう。近年では、流通業を中心に、パートタイム労働者の質的な基幹化が急速に進み、正社員と同等の仕事や能力をもつパートタイム労働者が拡大してきた。このようなパートタイム労働者のモチベーションを維持し、また、正社員との処遇の公平性を確保する観点から、正社員と非正社員を包括するような処遇体系を構築する企業が増加している。そのような処遇体系の見直しは、雇用管理制度の再構築を伴うものとなり、多くの企業では、労働組合と協議のうえで本社人事部が中心となり進められている。つまり、本社人事部は制度設計の領域で新たな主導的な役割を担うようになっていく。

また、多様化が進むなかで、直接人事部が非正社員の管理を行なう動きもみられる。伊藤忠商事では、非正社員の活用が進むなかで、人事部が新たに集約的な人事管理を行なうようになった。同社では、一九九七年頃から派遣社員の活用を本格化し、二〇〇〇年から事務職の採用を凍結して以降、事務職の業務を順次派遣社員に移行してきた。派遣社員の活用は進み、五年間で約三割増加し、二〇〇五年時点で同社では約三五〇名にものぼる（日本賃金資料センター「二〇〇五」二二―二五頁）。

同社では、当初派遣会社との契約はそれぞれの現場が独自の判断によって派遣会社と契約する体制をとっていたため、全社的に部門ごとなどの派遣会社からどのような人材を採用しているのかをつかむことができなかった。そのため、二〇〇五年の四月から、派遣社員の管理を同社の伊藤忠人事本部が一括して引き受け、一元管理することになった。

本社人事部が各部門の契約を一括して担当することで、派遣会社を優良な会社に絞り込むことと、派遣社員の実質の向上と料金交渉に集中化のメリットを期待しているという。さらに同社は、本社で三ヶ月以上勤務している派遣社員を対象に、グループ会社の人材派遣会社によって派遣社員に対する集合研修を行っており、今後はこれを新規の派遣社員にも拡大していく予定であるという。

百貨店大手の伊勢丹は、一九八八年からサムタイム社員と呼ばれる勤務地・職種異動のない店舗採用のパー

トタイム労働者を活用してきたが、一九九七年から異動に一定の制限を設けた本社採用の有期雇用の販売職としてメイト社員制度を創設した（労務行政研究所「二〇〇四」一四―一五頁）。同社では、一九九〇年に非正社員比率が二〇%であったものが、二〇〇六年現在においてサムタイムー社員とメイト社員をあわせた非正社員比率が五〇%を超え（日本人事労務研究所「二〇〇六」四頁）、非正社員の活用が大きく進んだ。

サムタイムー社員とメイト社員は、賃金形態や異動の範囲において異なっているが、両者とも女性比率が九五%を占めること、そしてメイト社員の中途採用者の七割以上がサムタイムー社員からの転換であることなどから（同上、八頁）、サムタイムー社員はメイト社員の重要な供給源となつている。同社では、このサムタイムー社員からのメイト社員への職群転換を、従来の所属長による推薦から、応募形式に変更した（同上、九頁）。これは、メイト社員への転換が店舗や所属間の要員やポストの事情などによつて左右されることで不公平感があつたものを解消するためであるという。また、同社の人事部では、サムタイムー制度が二〇年経過した現在、各店舗間で該当社員の勤務実態にひらきがあり、制度の趣旨では担ふことのないはずの基幹業務を担うサムタイムー社員が存在することを認めており、これを解決すべき課題としている。

歴史的にみて、日本の本社人事部は、労働関連の法制化や社会の価値観の変化に対応した新たな制度づくりが必要な時期に、これを内部で制度化することをとおして自らの組織を発展させてきた。近年の雇用形態の多様化は社会問題の一つと認識されるようになっており、これらの労働力の活用については、事業部組織による分権的な管理では十分な解決が難しい問題も増えることが予想される。このような状況のなかで、企業内において新しい制度を構築する権限と能力を備えた本社人事部には、より包括的な解決の仕組みを提示する新たな役割が求められているといえるだろう。

七 人事部の新たな役割に向けて

本論の最後に、これまでの知見をもとに、今後の人事部のあり方について考えてみよう。

(一) 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。日本企業の歴史を振り返ると、人事部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」が人事管理を行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、その後の人事部の社内的地位を継続的に保障することになった。八〇年代以降になり労使関係が安定した後、人事部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山によって、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、本章の冒頭に示した、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」が提唱されるとき、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行なっているかのような印象を与えるが、実際には、日本企業の本社人事部がすべての人事機能を果たしているわけではなく、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。

雇用管理についていえば、本社人事部長は従業員の採用には強い権限をもっているが、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も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もつが、事業所を越えた異動については、本社人事部長が主導的な役割を果たす。また、本社人事部長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、本社人事部長と事業所のライン管理者は、自社の労働力を異なった観点から共同管理している。本社人事部長と事業所の間では、さまざまな仕組みをとって人事情報の交換が行なわれている。本社と事業所が緊密に結びついたこの関係を理解しなければ、本社人事部長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のみを経験してきた、いわば「生え抜き」の経歴をもつ専門的スタッフの比率は決して高くない。とく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。

(二) 人事部改革と分権化

二〇〇〇年代に入り、人事部の人員削減が進み、ラインに権限が移譲される「分権化」が進展していると考えられている。論者によって主張にひらきはあっても、本章の第二節で紹介した「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もっている。第一は、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伴い、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、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、たんに「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いま以上に高めることは難しい。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。

第二の問題点は、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。本章でみてきたように、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」の一つの帰結と捉えることができる。

しかしながら、日々の業務に追われる現場の管理者に、働く者の中長期的な育成や、異なった雇用形態と職務の間での公平感を確保するための有利な基準づくりや具体策を求めることは、現実的には難しいのではないか。働く者の公平感が社会的に大きな課題となりつつあるなかでは、このような問題に対する組織的な取り組みが求められる段階にあるといえるだろう。

(三) 新たな人事部の役割

九〇年代以降の経営環境の変化は、日本型の人事部のあり方を問い直す大きな契機となった。企業のコスト削

減は人事部にも及び、本社人事部の縮小やアウトソーシングが話題となった。人事制度改革が進められるなかで、人事制度だけではなく、これを中央集権的な体制で支えてきた日本型の人事部の体制自体にも批判的な議論が展開され、人事機能を分権化するべきであるとする議論が高まってきた。

他方で、本社人事部に新しい役割が期待される課題も生じている。雇用形態の多様化は、格差社会の要因の一つとして社会問題化している。非正社員の多くは事業所ごとに採用されているが、その労働条件の再構築には個別部門の枠を越えた取り組みが必要であり、また、大企業において経営組織が分権化する傾向が強まるなかで、個々の従業員のスキルやキャリア展開が局所的な利害によって阻害されることを避けることも検討されなければならぬ。これからの本社人事部は、多様化する雇用条件が引き起こすさまざまな問題を、組織内で調整すること、それを可能とする仕組みづくりに主導的な役割を果たすことが求められている。本社人事部は、長い歴史のなかでさまざまな役割を果たしてきたが、これからの時代ごとの新たな自己定義を求められていくだろう。

(山下 充)