

Title	人事労務管理における人事部門とラインの役割分担： 日本の大企業に対する郵送質問紙調査を中心に
Sub Title	The roles of HR department and line managers in people management： questionnaire survey in large Japanese companies
Author	一守, 靖(Ichimori, Yasushi)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2011
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.53, No.6 (2011. 2) ,p.27- 41
JaLC DOI	
Abstract	<p>本小論は、日本の大企業人事部門を対象にして、企業内における人事労務管理が人事部門とラインとの間でどのように分担・実施されているかについて、ウィリアムソン(Williamson)が展開した取引コスト理論をベースにした理論分析と、日本の大企業の人事部門およびラインから得た自らの郵送質問紙調査結果に基づいて検討したものである。</p> <p>従業員の採用に関連した調査項目から、採用において新規学卒者を主流にするか中途を主流にするかにかかわらず、全社に共通な基盤スキルよりも職種の専門スキルを採用選考の際に重視する場合は、人事労務管理の実施主体がラインになる場合が多いことが確認された。また、従業員の職務遂行状況に関する情報収集に関連した質問から、人事部門が従業員の職務遂行状況に関する情報を収集している場合は、人事労務管理の実施主体が人事部門である傾向が高いことがわかった。加えて、いわゆる「人基準」の人事制度を採用している企業においては、人事部門が人事労務管理の主体となっている傾向が強いことが確認された。</p> <p>こうした調査と分析を通して、総合的な人事労務管理の実施主体を規定する主な要因として、従業員の仕事とスキルとのマッチングの重要度、従業員の職務遂行状況や適性情報の収集および理解の難易度、人事制度のタイプ、の存在を確認することができた。</p> <p>The purpose of this paper is to find out for HR professionals how to share roles and responsibilities in people management effectively with line managers in large Japanese companies, based on the analysis of transaction cost theory and questionnaire survey for Human Resource Department and line managers. Some key factors to define HR roles were observed through the analysis and the survey: 1) an importance of matching employee's capabilities to a job 2) a difficulty level of gathering and understanding of information about employees in the workplace 3) a type of HR policy and programs.</p>
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20110200-0027">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20110200-0027</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

人事労務管理における人事部門とラインの役割分担—日本の大企業に対する郵送質問紙調査を中心に—

## The Roles of HR Department and Line Managers in People Management :Questionnaire Survey in Large Japanese Companies

一守 靖(Yasushi Ichimori)

本小論は、日本の大企業人事部門を対象にして、企業内における人事労務管理が人事部門とラインとの間でどのように分担・実施されているかについて、ウィリアムソン (Williamson) が展開した取引コスト理論をベースにした理論分析と、日本の大企業の人事部門およびラインから得た自らの郵送質問紙調査結果に基づいて検討したものである。従業員の採用に関連した調査項目から、採用において新規学卒者を主流にするか中途を主流にするかにかかわらず、全社に共通な基盤スキルよりも職種の専門スキルを採用選考の際に重視する場合は、人事労務管理の実施主体がラインになる場合が多いことが確認された。また、従業員の職務遂行状況に関する情報収集に関連した質問から、人事部門が従業員の職務遂行状況に関する情報を収集している場合は、人事労務管理の実施主体が人事部門である傾向が高いことがわかった。加えて、いわゆる「人基準」の人事制度を採用している企業においては、人事部門が人事労務管理の主体となっている傾向が強いことが確認された。

こうした調査と分析を通して、総合的な人事労務管理の実施主体を規定する主な要因として、従業員の仕事とスキルとのマッチングの重要度、従業員の職務遂行状況や適性情報の収集および理解の難易度、人事制度のタイプ、の存在を確認することができた。

The purpose of this paper is to find out for HR professionals how to share roles and responsibilities in people management effectively with line managers in large Japanese companies, based on the analysis of transaction cost theory and questionnaire survey for Human Resource Department and line managers.

Some key factors to define HR roles were observed through the analysis and the survey: 1) an importance of matching employee's capabilities to a job 2) a difficulty level of gathering and understanding of information about employees in the workplace 3) a type of HR policy and programs.

# 人事労務管理における人事部門とラインの役割分担

—日本の大企業に対する郵送質問紙調査を中心に—

一 守 靖

## <要 約>

本小論は、日本の大企業人事部門を対象にして、企業内における人事労務管理が人事部門とラインとの間でどのように分担・実施されているかについて、ウィリアムソン（Williamson）が展開した取引コスト理論をベースにした理論分析と、日本の大企業の人事部門およびラインから得た自らの郵送質問紙調査結果に基づいて検討したものである。

従業員の採用に関連した調査項目から、採用において新規学卒者を主流にするか中途を主流にするかにかかわらず、全社に共通な基盤スキルよりも職種の専門スキルを採用選考の際に重視する場合は、人事労務管理の実施主体がラインになる場合が多いことが確認された。また、従業員の職務遂行状況に関する情報収集に関連した質問から、人事部門が従業員の職務遂行状況に関する情報を収集している場合は、人事労務管理の実施主体が人事部門である傾向が高いことがわかった。加えて、いわゆる「人基準」の人事制度を採用している企業においては、人事部門が人事労務管理の主体となっている傾向が強いことが確認された。

こうした調査と分析を通して、総合的な人事労務管理の実施主体を規定する主な要因として、従業員の仕事とスキルとのマッチングの重要度、従業員の職務遂行状況や適性情報の収集および理解の難易度、人事制度のタイプ、の存在を確認することができた。

## <キーワード>

人事部門、人事労務管理、ウィリアムソン、取引コスト理論、郵送質問紙調査、基盤スキル、専門スキル、職務等級制度、職能資格制度

---

本稿の公表に際して、日頃よりご指導をいただいております八代充史教授に心からの深謝を申し上げます。また、丁寧かつ的確なご示唆をくださったお2人の匿名レフェリーの先生方にも心よりお礼申し上げます。調査を進めるにあたり多くの有益な助言をくださった慶應義塾大学産業研究所「人事部門の組織と機能に関する研究会」メンバー各位にも重ねて感謝申し上げます。

## 1. はじめに

本稿は、日本の大企業人事部門<sup>1)</sup>を対象にして、企業内における人事労務管理<sup>2)</sup>が人事部門とラインとの間でどのように分担・実施されているかについて検討する。人事部門を研究対象として選んだのは次の問題意識による。

第1に、人事労務管理をその狙い通りに機能させるためには、人事部門がそれに関わるべきか、という点についての知見が必要なのではないかという問題意識である。近年、人事労務管理理論の研究の場において、賃金・格付け制度等、様々な変化が分析・報告されており、その中で「補完性<sup>4)</sup>」という概念の重要性が強調されている。ここでいう「補完性」の実態、すなわち、1つの制度が変化すれば「段階的に」他の制度も補完的に変化する実態も報告されている。ここで、「段階的に」変化を仕掛けるのは企業の人事部門であり、人事労務管理の内容そのものに着目するだけでなく、人事部門による人事労務管理への関わり方についても研究が欠かせないと考えた。なぜなら、人事労務管理の狙いと実態が乖離している例は決してめずらしいこととはいえず<sup>5)</sup>、これは人事労務管理がその定め通りに実施されているかを監督する責任を負う人事部門の監督度合いの強弱の存在を示唆するものであり、換言すれば、人事労務管理の実態の性格付けを左右する人事部門の人事労務管理に対する関わり方を検討することなしに、人事労務管理の補完性だけを考察するだけでは不十分と考えるからである。

第2に、人事部門は企業の人事労務管理の象徴的存在ともいえ、人事部門の人事労務管理への関わり方を研究することが企業にとってあるべき人事労務管理を考察することにもつながるのではないかという点で、人事部門研究に関心を持った。

次に、人事部門とラインとの分担関係について関心を抱いた理由は、人事労務管理は人事部門とラインの協働作業であり、人事部門の人事労務管理への関わり方を考察するためには、同時に人事労務管理におけるラインの関わり方を考察することが欠かせないと考えたためである。

以上が、人事部門の研究に着手した理由であり、人事部門とラインの分担という研究対象を設定した理由である。

- 
- 1) 一般に「人事部門」というと、本社人事部の他、部門や工場の人事部、経営企画部門の中の人事担当グループなど多様な組織形態が存在するが、分析の視点を揃えるために、本稿では特に断りない場合は本社人事部を指す。
  - 2) 本稿で「人事労務管理」とは、採用から配置・異動を経て退職にいたる一連の管理に賃金、労働時間、教育訓練、福利厚生、人間関係、労使関係、人事・組織制度やトップマネジメントの関与を含めた、企業の従業員に対する管理活動の最も包括的な概念として用いている。
  - 3) 本稿でいう「ライン」とは、企業組織の長（いわゆる「部下を持つ管理職」）を指す。
  - 4) 本稿でいう「補完性」とは、平野（2006）で述べられている「複数の制度（もしくはアクティビティ）の間にあって、互いが一方に存在することにより、他方を導入することから得られる追加的便益が高まるという関係」と同義で用いている。
  - 5) 例えば梅崎（2005）では、消費財製造業A社が、職務内容や従業員の職務遂行能力を基準とした人事労務管理制度が導入されている一方で、実際には従業員の昇進や昇級が勤続重視で運用されている実態が報告されている。

## 2. 先行研究のレビュー

人事部門に関するこれまでの研究は、大きく分けて次の3つに分類できる。

第1は、人事部門の組織化に関する研究である。白井(1992)によれば、日本において人事部門が組織化されたのは、第一次世界大戦勃発時の労働需要逼迫への対応策であり、それまでラインに分散管理されていた人事労務管理を人事部門に集約したものである。第2は、人事部門の職務内容に関する研究である。例えば今野(1987)は、上場企業の人事部長に対してアンケート調査を行い、企業規模や業種にかかわらず人事部門が共通して担当している主要業務を確認した。第3は、人事部門とラインによる人事機能の分担に関する研究である。代表的なものとして、情報管理の分散化(双対理論)に基づく分析を行った藤本(1999)、労働経済学の視点からラインへの人事機能移管の提言を行った樋口(2001)、経営学の視点から同様の提言を行った守島ほか(2002)、Ulrich and Brockbank(2005)等がある。これらの視点は筆者の関心と重なり興味深いのが、理論的分析が中心であり、実態調査の蓄積が十分とは言い難い。この点で八代(1992)は、事例調査を通して、大手企業における人事部門の役割について理論分析を行った。これによれば、大手企業の人事部門は、人事情報や人事の専門知識を1カ所に集中させることによって「集積のメリット」を享受しながら①ラインに対する人事情報の提供、②人事情報の探索、③採用面接の関与、④人事考課の調整・修正および個別人事への関与という機能を果たしている。また、Jacoby(2005)は、日本の大企業に対する聞き取り調査と郵送質問紙調査を通して「企業規模にかかわらず日米企業とも人事機能の本社人事部門集中の程度が非常に多様であるものの、日本企業は本社人事部門に役割を集権化し、規模と範囲の経済性を達成している」ことを確認した。先に見た人事部門の組織化の理由も規模と範囲の経済性要因が根底にあり、これが人事部門研究における重要概念であることは間違いない。しかしながら一方で、仮に規模と範囲の経済性要因が人事部門の組織と機能を理解する唯一の要因であるならば、組織規模の拡大に応じて人事部門への集権度合いが大きくなり、また同規模の企業における人事部門の組織と機能は同様の型に収斂するはずであるが現実には多様な型が存在し、ゆえに規模と範囲の経済性要因だけでは人事部門の役割について説明しづらい。

そこで本研究は、これら先行研究を発展させるべく、規模の経済性要因とは異なる分析的視点により人事部門の役割、特に人事労務管理における人事部門とラインの役割分担について考察・実証するものである。

## 3. 本研究の理論的枠組み

本研究の分析対象は、人事部門とラインという職場集団の関係である。ラインは業務の最大効率化のために人事労務管理を行い、人事部門は企業内部の労働市場全体を見渡して長期的に人事労務管理に関与する。人事部門とラインの間には、従業員および仕事についての情報が状況・場



合に応じて偏在し、また組織内取引においても部門間交渉など駆け引き的な行動<sup>6)</sup>が生じる。組織内取引では組織の内部で仕事を連結させる必要が生じ、また、ひとたび固定化された組織内部の仕事は環境の変化への適応が難しくなり、企業組織の規模が拡大してくると各部門の官僚主義的な偏狭性は一層強まるからである。従って、分析に用いる理論的フレームワークは、人事部門とライン間における情報の偏在性、駆け引きの行動といった視点を考慮して選択する必要がある。

上記に照らして代表的な分析理論に目を向けてみると、例えば新古典派経済学は Doeringer and Piore (1971) の言葉を借りれば、その分析の視点が個人の経済的福祉を極大化するためのものであり、また、完全合理的な人間観に根ざしたものであるため、本研究の分析に適しているとは言い難い。また経営学における組織設計論は、Daft (2001) によれば組織が分権化するか集権化するかは組織内の技術の性質により決定することとされ<sup>7)</sup>、また、伊丹・加護野 (1989) も組織論の視点で組織の集権化と分権化を決定づけるのは、意思決定のスピードと質、調整の工数、従業員の参画意識であるとしており、組織内部の駆け引きの行動や情報操作といった人間行動の分析的視点が乏しい点で本研究の分析のフレームワークとしては適さないと考えた。

そこで本研究では、「内部組織の経済学」の理論群の1つである、ウィリアムソン (Williamson, 1975) が展開した「取引コスト理論」を分析の理論的フレームワークとして用いる。ウィリアムソンは、すべての人間は限定合理的かつ機会主義的であるという行動仮説を置き、そのために取引に際して駆け引きが生じ、その駆け引きを防止あるいは抑制するためにコスト (取引コスト) が発生すると考え、この取引コストを節約するために多様なマネジメントの制度が生まれ、選択されるとした。また、ウィリアムソンによれば、取引コストは取引状況をめぐる不確実性、取引頻度、資産特殊性に依存して増減するものとされ、内部労働市場において企業内訓練により従業員が特殊な人的資産になればなるほど、異動や評価などの人事労務管理の場面において人事部門とラインとの駆け引きが生じる機会が増え取引コストは高くなる。取引コストを節約するために様々なフォーマル・セミフォーマルな制度が形成されたり、戦略的行動が展開されたりすることが取引コスト理論の発想であることを鑑みると、人事部門とラインとの間の人事労務管理の分担についても、取引コスト理論を分析のフレームワークとして用いることが適切ではないかと考える。なお、「内部組織の経済学」の他の理論群であるエージェンシー理論、所有権理論は、特定の主権者 (プリンシパル) を想定した上で分析する理論であるため、当研究の分析には適切ではないと判断した。

---

6) 人事労務管理における「駆け引き的な行動」とは、例えば、社員を全社的視点で育成したいと考える人事部から管理職が部下の異動の打診を受けた場合、既存人材の「囲い込み」を優先するために人事部では完全に把握し得ない理由をたてに断るような状況がそれである。例えば平野 (2006) において、ある人材が部門業績に大きく貢献していれば、人材育成よりも足元の業績向上のインセンティブが勝るラインが人材の出し惜しみをすることが報告されている。

7) Daft (2001) は、組織内の技術を「ルーチン化された技術」、「ルーチン化されていない技術」、「エンジニアリング技術」、「職人的技術」に分類し、「ルーチン化された技術」におけるタスク活動の意思決定は集権化し、「ルーチン化されていない技術」は従業員への分権化が最も大きくなるとしている。

#### 4. 理論的考察と作業仮説の構築

本節では、取引コスト理論をベースに、企業における代表的な人事労務管理機能である採用、人事異動、評価（人事考課・昇格・昇給）を取り上げ、その主な担い手として人事部門が適当なのか、あるいはラインが適当なのか、言い換えれば、各人事労務管理の実施主体が何によって規定されるのか、について作業仮説の構築を試みる。

なおここで人事労務管理を機能別に分類して分析を試みたのは、先に述べた通り、人事部門に関する先行研究において企業規模や業種にかかわらず人事部門が共通して担当している主要業務の存在が報告されており（今野，1987），中でもここで取り上げた機能は過去50年以上にわたる人事部門の機能に関する調査研究においても安定的に見出されている機能といえ、<sup>8)</sup>それならば業種を超えた企業全般の人事部門調査に適用でき、かつ、時代の変化にとらわれない知見を得る上で適切であると考えたためである。

##### (1) 採用

一般的に、採用の選考基準は「<sup>9)</sup>基盤スキル」と「専門的スキル」に大別できる。機会主義的かつ限定合理性という人間の行動仮説に立てば、人事部門が採用を行うならば候補者の専門的スキルを十分判定できなくとも基盤スキルさえ高いと判断すれば採用してしまう可能性があり、一方でラインが採用を行うならば候補者が十分な基盤スキルを備えていなくても専門的スキルさえ長けていれば採用してしまう可能性がある。場合によっては組織の全体最適が実現しない可能性があり、これを防止するためには取引コストが発生する。よって、専門的スキルよりも基盤スキルを重視する場合は人事部門が採用を実施する方がコスト効率的であり、基盤スキルよりも専門的スキルを重視する場合はラインが採用を実施する方が取引コストを節約できる。

このことから、従業員を採用する際にどの程度担当する仕事に求められるスキルを本人が保有しているかを重視する度合い、すなわち、「仮説1『仕事と本人のスキルのマッチングの重要度が人事労務管理の実施主体を規定するのではないか』（重要度が高い場合はラインが、そうでない場合は人事部門が主体となる）」が導かれる。

##### (2) 人事異動

<sup>10)</sup>職能を超える配置転換を行うことが企業にとって意味ある場合、<sup>11)</sup>専門的スキルの保有度合いよ

8) 例えば、日本生産性本部（1966）、津田（1987）、今野（1987）、楠田（1989）、日本労働研究機構（1992）、産労総合研究所（2002）に詳しい。

9) 本稿でいう「基盤スキル」は、ここでは小池・猪木編（2002）で触れられている「他の専門領域の理論と実際の要点をすばやく理解する力」、「当面の問題に関する事実を構成する推理力」、「不確かな人間行動を深読みする力」、「良識や直感に合うか否かの判断力」等の、個人特性の意味で用いている。

10) 「職能」とは一般的に職務遂行能力を指すが、ここでは「人事」、「経理」、「営業」など同種の仕事をひと

りも基盤スキルの発揮度合いやその潜在能力、従業員のキャリア志向などの職場に粘着している個人情報が必要となる。人事異動をラインに委ねるとライン同士で駆け引きが生じるので、それを抑えるには人事部門が従業員の個人情報を正しく入手し、使えるようにするコストが発生する。一方、職能を超える配置転換を行うことが企業にとってさほど重要ではない場合、職能内異動が主流になり、そのためには当該職能についての経験やスキルの情報がより重要となる。この場合、同じ職能内のライン同士であれば当該従業員に対する情報の非対称性は少なく、駆け引きが生じにくいいため取引コストは少なく済む。また、人事部門が従業員の当該職能における経験度合いやスキルのレベルを理解できる程度はラインより劣るので、ラインに人事異動を委ねる方が取引コストを節約できる。

このことから、「仮説2『従業員の職務遂行状況や適性についての情報収集および理解の難易度<sup>12)</sup>が人事労務管理の実施主体を規定する』(人事部門にとって難易度が高い場合はラインが、そうでない場合は人事部門が主体となる)のではないか」が導かれる。

### (3) 評価(人事考課・昇格・昇給)

一般的に、今日の日本企業が採用している人事制度のタイプは職能資格制度と職務等級制度に大別される<sup>13)</sup>。職能資格制度は過去から蓄積されてきた職務遂行能力に基づいて社内の格付けが決定するしくみであり、担当職務の内容が変わっても降格することがなく、組織内の職務定義がいまいであっても運用が可能で、従業員に様々な職務を経験させやすい。全社に共通した基準で格付けがなされるため、基盤スキルが相対的に重視され、よって、多角化<sup>14)</sup>された事業全体を視野に入れて人材活用を行う場合に採用されやすい。能力という人の属性・要素で格付けや報酬が決まることから、一般的に「人基準」の人事制度に分類される。これに対して職務等級制度は、現在の職務価値に基づいて社内の格付けが決定するしくみであり、職務が変わると賃金も変わるため、職務を超えた異動はさせにくい。また、職務の定義を明確にしておく必要性が高く、特定の職務において高い専門的スキルを備えた人材を活用する場合に有利である。仕事という職務価値

くくりにした分類を指している。欧米企業の人事労務管理で使われるジョブファミリー(Job Family)の概念に近い。

11) 職能と人事異動に関する主な研究に小池・猪木編(2002)がある。日英米独の企業を対象としたこの研究によれば、国を問わずホワイトカラー人材のキャリアは「やや幅広い1職能型」(例えば経理職能において財務会計、管理会計、資金管理を経験するようなタイプ)ないし「主と副型」(例えば経理12年営業3年など主領域が歴然としているタイプ)が優位である。この理由として、製品需要の変動や事業予算と実績のずれ等の不確実性に対応する技量は幅広い経験による多様な問題に対応していくことから得られる一方、その幅が広すぎれば習得コストがかかりすぎるため、この2つの型が優位に選択されることになることと分析されている。

12) 本稿でいう「難易度」とは、いくらコストや工数を費やしても入手できない、あるいは情報を入手できても内容が理解できない状態を「難易度が高い状態」としている。

13) 職能資格制度および職務等級制度については、津田(1987)、楠田(1989)、都留・阿部・久保(2005)、平野(2006)を参考にした。

14) 本稿でいう「多角化」とは、一般に用いられる製品群の拡がりではなく、企業あるいはグループ全体として従業員の異動対象となる子会社・関連会社の数の拡がりを念頭に置いている。



で格付けや報酬が決まることから、一般的に「仕事基準」の人事制度に分類される。

機会主義的かつ限定合理的という人間の行動仮説に立てば、評価にあたっては自分が関心を持ち、かつ自分が判定できる箇所についての評価に偏った判断になる可能性がある。例えば人事部門が評価を行うならば従業員が持つ専門スキルは評価が難しいため基盤スキルの評価に偏ってしまう可能性があり、また、各部門の事情よりも会社全体の事情を優先した評価を行うであろう。一方、ラインが評価を行うならば従業員の基盤スキルよりも自部署に直接的に利益をもたらすことが期待できる専門スキルを保有している従業員ほど高い評価をする可能性があり、また短期的な成果を念頭に置いた評価になるかも知れない。それにより人材配置の全社最適化が実現しない可能性があり、これを防止するためには、情報の収集や共有、駆け引きの防止など高い取引コストが発生する。よって、専門スキルよりも基盤スキルを相対的に重視する職能資格制度のような「人基準」の人事労務管理を志向する場合は人事部門の評価への介入を高め、逆に基盤スキルよりも専門スキルを重視する職務等級制度のような「仕事基準」の人事労務管理を志向する場合はラインが評価の実施主体になる方が取引コストを節約できる。

こうした分析から、「仮説3『人事制度のタイプが人事労務管理の実施主体を規定するのではないか』（「仕事基準」の場合はラインが、「人基準」の場合は人事部門が主体となる）」が導かれる。

## 5. 郵送質問紙調査

次に、前節で検討した作業仮説を検証するために実施した<sup>15)</sup>、郵送質問紙調査の結果を検討する。仮説検証のために郵送質問紙調査という手法を用いたのは、Mangione (1995) や林 (2006) にあるように、地域的に広く散在する多数の調査対象者をカバーしやすく、応答者が必要により情報を調査した上でゆっくり回答でき、単なる聴覚による情報提供ではなく視覚による情報提供ができるといった長所を持つ手法だからである。調査は2回に分けて実施した。第1回調査は、2008年2月に実施した、企業の人事部門を対象に実施した調査であり、第2回調査は、2009年1月に実施した、企業のラインを対象に実施した調査である。

人事部門とライン双方に対して調査を実施した理由は次の通りである。すなわち先に見た通り、人事労務管理において人事部門とラインの間には駆け引き的行動が生じる可能性が高く、これは人事労務管理に対する双方の解釈の違いと関係している。よって、人事労務管理の実態に関してはその双方から意見聴取をすることが欠かせないと考えるべきである。

### (1) 第1回調査

#### 1) 質問調査票の設計

最初に、質問調査票の設計を行った。具体的には、説明変数と被説明変数の関係を考慮に入れ

---

15) 郵送質問紙調査は、慶應義塾学事振興資金の支援を得て慶應義塾大学産業研究所「人事部門の組織と機能に関する研究会」（主査：八代充史 慶應義塾大学商学部教授）の研究活動を通して実施された。

表1 質問調査項目における説明変数と被説明変数の関係

	1—12 説明変数	13—23 被説明変数	全体的な分 担への影響	新卒採用分 担への影響	中途採用分 担への影響	人事異動分 担への影響	考課・昇格分 担への影響
1	採用の主流（新卒，中途）		×	×	×		
2	新卒採用選考基準（基礎能力， 専門能力）		×	×			
3	中途採用選考基準（基礎能力， 専門能力）		×		×		
4	職能を超える配置転換定着の 有無		×	×	×	×	
5	従業員の職務遂行状況の収集 の有無		×			×	×
6	収集している場合のチャンネル		×			×	×
7	収集していない場合の理由		×			×	×
8	昇給予算の執行（ラインの裁 量なし，裁量あり）		×				×
9	賞与予算の執行（ラインの裁 量なし，裁量あり）		×				×
10	部下の賃金額の把握方法		×				×
11	能力開発の考え（会社責任， 本人責任）		×	×	×		
12	賃金決定基準（職務価値，職能， 役割）		×			×	×
13	新卒採用合否決定の担当			被説明変数			
14	中途採用合否決定の担当				被説明変数		
15	同一職能内人事異動の起案担 当					被説明変数	
16	同一職能内人事異動の最終決 定担当					被説明変数	
17	職能を超える人事異動の最終 決定担当					被説明変数	
18	昇格人事の起案担当						被説明変数
19	昇格人事の最終決定担当						被説明変数
20	人事考課分布調整の担当						被説明変数
21	人事制度規程の運用の柔軟性	被説明変数					
22	全社教育の担当	被説明変数					
23	総合的に見た人事労務管理の 担当	被説明変数					

ながら全23の質問項目を設定した。質問調査票の設計にあたって検討した説明変数と被説明変数の関係は表1の通りである。

まず、仮説1で明らかにしたいのは、「従業員配属時の、仕事と本人のスキルのマッチングの重要度」と「人事労務管理の実施主体」である。「従業員配属時の、仕事と本人のスキルのマッチングが重要であるかの程度」を回答者に直接に聞いたならば、その「程度」には回答者の個人感覚差が反映されてしまうため、客観的事実によって回答できるようにするのが望ましい。新卒採用の場合は短期的な仕事と本人のスキルのマッチングは重視しない場合が一般的であり、逆に中途採用の場合はこれを重視する場合が一般的である。そこで「マッチングの重要度」の代替指

標として「新卒採用が主であるか」、「中途採用が主であるか」を問1に設定すると同時に、念のため問2、問3には新卒採用ならびに中途採用それぞれの選考基準として基礎能力と専門能力のいずれかを重視するかを確認することにより、マッチングの重視度の確認を試みた。もちろん、従業員の配属手段には従業員を新規に採用する場合と社内異動による場合とがある。そこで、職能を超える配置転換が定着している企業は、短期的には仕事と本人の保有スキルのマッチングをさほど重視しない企業と捉え、問4として説明変数に加えた。こうした説明変数を受ける被説明変数として、新卒および中途採用可否決定の担当を確認する設問を問13と問14に設定した。また個別の職務の担当だけでなく、総合的に見た人事労務管理の担当を確認する設問を問23に設定した。

次に仮説2で明らかにしたいのは「従業員の職務遂行状況や適性についての情報収集および理解の難易度」と「人事労務管理の実施主体」である。職務遂行状況の情報収集の有無については問5で直接問うこととした。有無そのものについては、回答者による客観的的回答が可能だからである。難易度については、回答者の主観が入る可能性が高いため、問6において情報を収集しているチャンネルを確認し、また収集していない場合に問7でその理由を確認することによって推察することとした。これに対する被説明変数としては、問15から問20において、人事異動の意思決定主体や昇格人事、人事考課の実施担当などを確認することとした。

最後に仮説3で明らかにしたいのは「人事制度のタイプ」と「人事労務管理の実施主体」である。そこで、人事制度のタイプを決定づける最も大きな要素といえる賃金決定基準を問12に設定し、その被説明変数としては仮説2と同じく、問15から問20において、人事異動の意思決定主体や昇格人事、人事考課の実施担当などを確認することとした。

## 2) 調査対象の検討

調査対象は従業員数1,000人以上の国内企業とした。本研究は日本の大企業を対象としたものであり、その理由は人事部門の機能がある程度独立しラインとの役割分担をしながら人事労務管理を行っている実態を調べるには相当の企業規模が必要であろうと考えたからである。そしてこの「大企業」を従業員1,000人以上の企業としたのは、過去の大企業対象の調査研究において広く用いられている区分であると考えたからである。また、実際に質問に対する回答を依頼したのは、対象企業の人事部門である。人事労務管理の運用と人事部門のあり方を調査するにあたっては、主たる当事者である人事部門に回答を依頼するのが最良と考えたからである。

## 3) 配布と回収

本調査は、従業員数1,000人以上の企業2,042社の人事責任者宛に調査票を郵送し、148社から有効回答を得た(回収率7.8%)。調査実施期間は2008年2月4日～2008年2月22日である。

## 4) 回答企業の構成

回答企業の構成は次の通りである。まず、従業員数の平均は2,555人である。ただし、過半数(60.1%)の回答企業が、1,000～1,999人規模に分布している。

回答企業の業種別割合は、構成比の多い順に、①製造業(41.9%)、②金融・保険業(10.8%)、③情報処理・ソフトウェア(7.4%)、④運輸業(6.8%)、⑤卸売業、小売業(ともに6.1%)である。

規模別に見ても、この傾向に大きな相違はなかった。資本関係では、株式上場企業が34.5%、非上場企業が60.8%であり、いわゆる外資系企業は4.1%である。以上がデータの基本性格である。

#### 5) 人事労務管理の実施主体

回答企業全体では「総合的に見て人事部門が人事労務管理の実施主体となっている」と回答した企業が62.2%を占めた。業種別では、金融・保険業はその割合が高く(87.5%)、建設業は相対的に低かった(16.7%)。なお、今回の調査対象とした従業員1,000人以上規模の企業において、従業員数が多い企業ほど総合的に人事労務管理の実施主体が人事部門になるという明確な傾向は見られなかった。

#### 6) 人事労務管理の運用実態とその実施主体との関係

人事労務管理がどのような考えで実施されているかという実態とその実施主体にはどのような関係があるだろうか。この点について集計・分析したところ(表2中の「第1回調査」)、以下のことが確認された。

まず、採用の主流が新規学卒者であっても中途であっても、「総合的に見た人事労務管理の実施主体が人事部門である」と回答した割合にほとんど差がなかった(それぞれ61.7%と61.1%)<sup>16)</sup>。このことから、採用において新規学卒者を主流にするか中途を主流にするかということ自体は、人事労務管理の実施主体には影響を与えていない。しかしながら、採用の主流がいずれかにかかわらず、全社に共通な基礎能力よりも職種の専門能力を採用選考の際に重視する企業においては、人事労務管理の実施主体が人事部門であると回答した企業の割合が低下していた。

人事部門が従業員の職務遂行状況に関する情報を収集している場合、「総合的に見た人事労務管理の実施主体が人事部門である」と回答した割合は63.8%で、収集していない場合と比べて11.4ポイント高かった。残念ながら、情報収集の難易度までは明確に把握することができなかったが、人事部門は「自己申告シート」、「面談」、「職場会合」、「研修での観察」など収集可能な範囲内で従業員の職務遂行状況や適性についての情報収集を行っていることが調査を通して確認できた。

職務遂行能力、年齢、勤続年数、役割のいずれかを基本給決定の際に重視している企業においては、総合的な人事労務管理を人事部門が実施している企業の割合が高かった。逆に、職務価値を重視しているとした企業においてのみ、総合的な人事労務管理を人事部門が実施していると回答した企業とラインが実施していると回答した企業が同数であった。

### (2) 第2回調査

#### 1) 調査対象

調査対象は、第1回調査において有効回答を得た企業148社のうち企業名が判別可能であった

16) 調査の有効回答が少なかつたため、差の検定は実施しなかつた。ここでは、調査結果の差が±10%以上あつた項目を、相対的に差の大きい回答として注目し考察した。

表2 人事労務管理の運用方法とその実施主体との関係

設問	回答内容	第1回調査		第2回調査	
		回答数 (n=148)	各回答数の内、「総合的 には人事部門が人事管理 の担当」と回答した数。 ( )内は割合 (%)	回答数 (n=27)	各回答数記の内、「総合 的には人事部門が人事管 理の担当」と回答した数。 ( )内は割合 (%)
従業員は、次のうち いずれの考えで 採用していますか	新規卒者主流	128	79 (61.7)	2	15 (57.6)
	中途採用者主流	18	11 (61.1)	1	0 (0.0)
	無回答	2	-	0	-
新規卒者採用にお いて、次のい ずれを相対的に重 視しますか	全社共通の基礎 能力	109	71 (65.1)	23	12 (52.1)
	採用職種の特 別能力	36	18 (50.0)	3	2 (66.7)
	無回答	3	-	1	-
中途採用におい て、次のい ずれを相対 的に重視しますか	全社共通の基礎 能力	16	11 (68.8)	2	1 (50.0)
	採用職種の特 別能力	128	78 (60.9)	25	14 (56.0)
	無回答	4	-	0	-
人事部門は、従業 員の日頃の職務遂 行状況や適性に関 する情報を収集し ていますか	している	127	81 (63.8)	26	15 (57.7)
	していない	21	11 (52.4)	1	0 (0.0)
	無回答	0	-	0	-
基本給を決定する 際には、次のい ずれが重視されま すか	年齢	21	13 (61.9)	1	1 (100.0)
	勤続年数	8	6 (75.0)	2	2 (100.0)
	職務遂行能力	83	49 (59.0)	11	6 (54.5)
	職務価値	14	7 (50.0)	3	0 (0.0)
	役割	16	12 (75.0)	5	2 (40.0)
	その他	6	-	5	-

109社に対して行い、27社から有効回答を得た（回収率24.8%）。企業名の判別が必要であったのは、人事部門による回答とライン管理職による回答における相違の有無を企業毎に確認したかったからである。本調査は調査対象企業1社あたり7人のラインに人事部門経由で調査協力を依頼した。

## 2) 配布と回収、集計方法

上記により調査対象を選別した結果、調査対象人数はのべ763名であり、うち回収が27社のべ127人、回収率16.5%であった。調査実施期間は2009年1月21日～2009年2月20日である。回答者が属する企業27社の平均従業員数、回答企業の業種別割合、組織形態は第1回調査の傾向と大差なく、両者の比較に値するデータであることが確認できた。

今回の調査は各企業7名のライン管理職に対して調査票を人事部門経由で送付し、ライン管理職から直接回収する方法を採用した。回答企業1社あたりの平均回答者数は4.7人であったが、企業によって回答者が1人から7人までややバラツキが見られた。このため、ここで回答をそのまま単純集計してしまうと回答者が多い企業の実態が過分に結果に影響を及ぼしてしまう可能性があるため、1社あたり複数の回答数を得た場合にはその中での過半数意見をその企業の代表回答とみなし集計を行った。具体的には、ある質問に対して同一企業から7人が回答し5人が「は



い」、2人が「いいえ」と回答した場合、「はい」が当該企業の回答であるとして集計した。なお、回答が同数だった場合は当該企業からの回答は有効回答とはみなさず処理を行わなかった。

### 3) 人事労務管理の運用実態とその実施主体との関係

第1回調査と比較するために、第1回調査の集計と同じ区分で集計を行った(表2中の「第2回調査」)。これにより次のことが確認された。

まず、全社に共通な基礎能力よりも職種の専門能力を採用選考の際に重視する企業において、人事労務管理の実施主体が人事部門であると回答した企業の割合が低下している点は、第1回調査結果と同様であった。

次に、職務遂行能力、年齢、勤続年数のいずれかを基本給決定の際に重視している企業においては、総合的な人事労務管理を人事部門が実施している企業の割合が高かった点、職務価値を重視しているとした企業の中には総合的な人事労務管理を人事部門が実施していると回答した企業はなかったことから得られる示唆も、第1回調査結果で把握した傾向と同様であった。

ここからいえることは、第2回調査は回答企業が27社と少なかったため参考情報として見るべきではあるが、社員に求めるスキルや人事制度のタイプと人事労務管理の実施主体との関係についての傾向は、人事部門の認識とラインの認識に大きな違いはないことが確認できた。

同時にいくつかの違いも確認できた。以下、表には示さずに集計数値だけを紹介しながら説明するが、まず、「総合的に見て人事部門が人事労務管理の実施主体となっている」と回答した企業が人事部門では62.2%であったのに対し、ラインでは48.0%に留まった。

この原因を推測するために主な人事労務管理毎に見ていくと、同一職能内の人事異動の最終決定については、人事部門の回答者の49.3%が、人事部門自らが主体となっていると考えていたのに対し、ラインでは回答者の59.3%が人事部門ではなくラインが主体になっていると考えていた。さらに、職能を超える人事異動の最終決定について人事部門が主体となっていると考えていたのは、人事部門の回答者では70.9%であったのに対して、ラインでは59.3%に留まった。

## 6. 郵送質問紙調査のまとめ

従業員の採用に関連した調査項目からは、採用において新規学卒者を主流にするか中途を主流にするかにかかわらず、全社に共通な基盤スキルよりも職種の専門スキルを採用選考の際に重視する場合は、人事労務管理の実施主体がラインになることが多いことが確認された。ここから、仮説1に示した、「仕事と本人のスキルのマッチングの重要度が高い場合にはラインが実施」という点が見てとれる。

また、従業員の職務遂行状況に関する情報収集に関連した質問からは、人事部門が従業員の職務遂行状況に関する情報を収集している場合は、人事労務管理の実施主体が人事部門である傾向が高いことがわかった。これは、仮説2に示した、「人事部門にとって従業員の職務遂行状況等についての情報収集や理解の難易度が高くない場合には、人事部門が人事労務管理の実施主体となる」という点の現れといえよう。

加えて仮説3に示した、「人基準」の人事制度を採用している企業においては、人事部門が主体となって人事労務管理を実施している傾向が強いことが併せて確認された。

2回の調査結果を比較すると、全体的な傾向として、総合的に見た人事労務管理の主体については、人事部門が考えているほどラインは人事部門が主体になっているとは考えていないことがわかった。そしてこの全体的な傾向は、特に人事異動の実施主体において互いの認識に相違が見られることがわかった。このことは、従業員が保有する経験や知識の移転について、全社最適を考える立場にある人事部門と部分最適を考えるラインとの間で、その実施権をめぐる駆け引きの可能性を包含した状態で人事労務管理が実施されている姿が見てとれる。

## 7. 考察

これまでの分析および調査により、人事部門の役割、特に人事労務管理における人事部門とラインの役割分担は、「仕事と本人のスキルのマッチング」、「人事部門にとっての従業員の職務遂行状況等についての情報収集や理解の難易度」、「人事制度のタイプ」が影響していることがわかった。これらのことと、日本企業において現在主流である人事労務管理のやり方を掛け合わせると、企業においてとるべき人事部門の役割が見えてくる。

中途採用市場が拡大を見せているとはいえ、日本の大企業における採用対象の主流は現在も新規学卒者である。そして企業は、新規学卒者に対して採用職種の詳細スキルよりも全社共通の基礎能力の保有を相対的に期待する。この場合は、資産（この場合は応募者）に求める特殊性は高くないため、人事部門とラインの間での駆け引きは生じにくいですが、より多くの応募者情報に接する機会のある人事部門の方が応募者と企業との駆け引きを抑制できる可能性が高いので、人事部門が主体になるのが適当といえる。そしてこれは新規の採用のみならず、社内で従業員を異動させる際に、受け入れ部署にとって当該従業員の保有スキルと仕事に求めるスキルとのマッチングの重要度が高くない場合も同様である。

現在も日本企業の多くが採用している職能資格制度は、事業や組織の変化に伴って人員配置を行いやすい柔軟性を保ちつつも制度全体の公平性を確保することが重要といえるが、そのためには人事部門に人事労務管理の権限を与えて実施することが、ラインによる情報の隠匿や駆け引きの発生を防止し、取引コストを節約する上で有利であると考えられる。

従業員の異動については、状況に応じた役割が求められる。すなわち、従業員の専門性を高めるために企業の各職能内で配置をすることが求められる場合には、従業員の職務遂行状況についての情報を最も細かく把握しているラインが主体となって実施すべきである。一方、例えば将来の幹部育成のために従業員を早期選抜して育成する場合は、当該従業員の幅広い職能を開発することが必要であり、企業組織においてよく見られる人材の囲い込み現象、すなわち優秀な部下を自部門に留めておこうとする現象によって人材配置の全体最適化が阻害されることを回避するために人事部門の介入は欠かせず、そのためには人事部門が従業員の職務遂行状況に関する情報収集を可能な範囲で工夫しながら行うことが必要である。

人事部門とラインはお互いに、相手が考える以上に自らが人事異動の最終決定に関与しているものと考えていたことから、両者間に人事権の行使における駆け引き行動が常に包含されていることが見てとれる。取引コストの節約という観点から考えると、人事部門はそれぞれの企業に応じた人材配置のあり方を見極めて、人材配置における人事部門とラインの分担をこれまで以上に明確に打ち出す必要があるのではないだろうか。

## 8. おわりに

本研究は、これまで実態調査が十分とはいえなかった人事部門の組織と機能に関し、郵送質問紙調査の手法を用いて検証したことにより、ある程度の知見を得ることができた。しかしながら課題として、回収できた回答数は必ずしも十分とはいえず、2回の調査の差の検定や、多角的な統計分析を行うにはより多量の情報分析が必要である。

また、筆者は、戦略的資源管理論の研究領域において議論されてきた人事戦略および人事労務管理の内部整合性議論に加えて、人事戦略の立案主体であり人事労務管理全体の管理責任を負う人事部門の人事労務管理への関わり方という3者間の整合性という視点も必要ではないかという問題意識を抱いているものの、本質問紙調査ではこの点について十分な調査ができなかった。こうした点は、さらなる質問方法の工夫や異なるアプローチによる調査との組み合わせにより解決できるものと考えている。今後の課題として以上を掲げ、次の研究につなげることにする。

## 参 考 文 献

- 伊丹敬之、加護野忠男（1989）『経営学入門』日本経済新聞社。  
今井賢一、伊丹敬之、小池和男（1982）『内部組織の経済学』東洋経済新報社。  
今井齊（1991）「近代的人事管理の生成」小林康助編著『労務管理の生成と展開』ミネルヴァ書房、第2章。  
今野浩一郎（1987）「人事部の現状と人事部長のプロフィール」『労働法学会研究』。  
梅崎修（2005）「仕事配分と管理職の役割」松繁寿和、梅崎修、中嶋哲夫編著『人事の経済分析——人事制度改革と人材マネジメント——』ミネルヴァ書房、第8章。  
菊澤研宗（2006）『組織の経済学入門』有斐閣。  
楠田丘（1989）『職能資格制度』産業労働調査所。  
楠田丘（2004）『賃金とは何か』中央経済社。  
小池和男、猪木武徳編（2002）『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社。  
小林康助（2001）『現代労務管理成立史論』同文館出版。  
産労総合研究所（2002）「人事機能の変化と人事関連業務の現状に関する調査」産労総合研究所『賃金実務』NO. 910号。  
白井泰四郎（1992）『現代日本の労務管理』東洋経済新報社。  
須田敏子（2004）『日本型賃金制度の行方』慶應義塾大学出版会。  
辻新六、有馬昌宏（2005）『アンケート調査の方法』朝倉書店。  
津田真澄（1987）『経営戦略と基盤人事』日本経営者団体連盟広報部。  
都留康、阿部正浩、久保克行（2005）『日本企業の人事改革——人事データによる成果主義の検証——』東洋経済新報社。  
中井正郎（1995）「本社人事部門の役割」奥林康司編著『変革期の人的資源管理』中央経済社。  
日本生産性本部（1966）「企業内における人事労務部門の地位と任務」『郵政調査時報』郵政省大臣官房文書課

- 合企画室, 第7巻第4号。
- 日本労働研究機構 (1992)『大企業の本社人事部』日本労働研究機構。
- 日本労務研究会 (1963)「人事・労務部門の組織と機能」『労務研究』第16巻第4号。
- 間宏 (1989)『日本の経営の系譜』文真堂。
- 林英夫 (2006)『郵送調査法』関西大学出版部。
- 樋口美雄 (2001)『人事経済学』生産性出版。
- 平野光俊 (2006)『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性——』中央経済社。
- 藤本雅彦 (1999)『人事管理の戦略的再構築』税務経理研究会。
- 守島基博 (2002)「日米管理職の「キャリアの幅」比較」小池和男, 猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材育成——日米英独の比較——』東洋経済新報社。
- 守島基博ほか (2002)『21世紀の“戦略型”人事部』日本労働研究機構。
- 八代充史 (1992)「大手企業における本社人事部の組織と機能」『日本労働研究機構紀要』4号。
- 八代充史 (1999)「人事労務管理の担い手」佐藤博樹ほか『新しい人事労務管理』有斐閣アルマ, 第1章4節。
- 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。
- Charles A. O'Reilly and Jeffery Pfeffer (2000), *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press.
- Dave Ulrich (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press.
- Dave Ulrich and Wayne Brockbank (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press.
- Fred K. Foulkes (1980), *Personnel Policies in Large Nonunion Companies*, Prentice Hall.
- Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills and Richard E. Walton (1984), *Managing Human Assets*, Free Press.
- O. E. Williamson (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications – A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press. (浅沼萬里, 岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)
- Peter B. Doeringer and Michael J. Piore (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis: With a New Introduction*, M. E. Sharpe.
- Richard L. Daft (2001), *Essentials of Organization Theory & Design*, 2nd edition, South-Western College Publishing.
- Sanford M. Jacoby (2005), *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press.
- Thomas W. Mangione (1995), *Mail Surveys: Improving the Quality*, Sage Publications.

[慶應義塾大学産業研究所共同研究員]