

ふじ もと まさ ひこ
藤 本 雅 彦

学位の種類 博士(経済学)

学位記番号 経博第42号

学位授与年月日 平成11年3月25日

学位授与の要件 学位規則第4条第1項該当

研究科・専攻 東北大学大学院経済学研究科(博士課程後期3年の課程)
経営学専攻

学位論文題目 日本企業の人事管理の再構築に関する一考察

論文審査委員 (主査)
教授 河野 昭三 教授 大滝 精一

論 文 内 容 要 旨

本論文は、不確実な環境変化に迅速かつ的確に適応する経営戦略のニーズと従業員個々人の欲求充足とを同時的に達成するための人事管理の再構築について、一定の枠組みを提示しようとしたものである。

今日の日本企業の人事管理を取り巻く状況は、経営環境が不確実かつ急激に変化すると同時に、人材が多様化し彼らの就業形態も大きく変貌してきている。その結果、今日の人事管理は、企業組織が不確実な環境変化に適応するための経営戦略との連動を企画するだけでなく、企業と従業員との関係をも見直しする必要に迫られていると考えられる。

しかしながら、今日の日本企業の人事管理は、環境変化に適応すると同時に人材の多様化という課題に十分対応できているであろうか。変化への対応は多少見られるものの、従来からの新卒の本社一括採用に代表されるような本社人事スタッフによる集中型の人事管理形態は未だ大きく変容しているとは言い難い。また、「ホワイトカラー」と「ブルーカラー」という従来からのカテゴリーに依存した一律的な人事管理が行われているのが現状であろう。

近時の人事管理においては、ライン管理職と専門職等の人事制度の複線化や個別管理の重要性が叫ばれてきてはいるが、本社人事スタッフ主導による人事諸制度の改訂に関する議論に終始することが多くみられる。そこでは、具体的にどのようなタイプの人材に対して、如何なる機能を誰が担うのかということが明らかにされてはいない。それ故に、本社人事スタッフだけがひたすら人事制

度の改訂をしても、絵に描いた餅になってしまうことが少なくないのである。

そこで考えられることは、これまでのホワイトカラーとブルーカラーという二分法ではなく、従業員の能力や価値観に即した新たな分類による人材のカテゴリー化を前提として、本社人事スタッフだけでなくライン管理者も含めた複数の主体による人事管理の再構築が必要になってきているのではないだろうかということである。

このような問題意識に基づき、本論文では2つの視点から考察を行う。まず、企業側の視点に立ち、人事管理の機能と主体の関係を中心に考察し、本社人事スタッフの今日的な役割や位置づけをレビューする。次に、従業員側の視点から、個々人の価値観や能力に応じた企業との関係によって分類される「コア人材」、「ノン・コア人材」、「テンポラリー人材」という新たな人材カテゴリーを基にして、本社人事スタッフ、部門人事スタッフ、ライン管理者による人事管理の機能関係を考察する。

第1章「今日の人事管理の課題」では、経営環境や労働市場と人事管理の変遷を歴史的に概観し、その中から人事管理に係わる今日的課題を浮き彫りにする。すなわち、第一に人材配置や人材開発などが環境適応のための経営戦略に深く関係していること、第二に企業と従業員との関係が彼らの価値観の多様化や能力の相違に応じて複雑で多様なものとなってきていること、第三に新たな企業と人材との統合化のあり方を模索せざるを得なくなっていることなどが示される。

第2章「本社人事マネジャーの仕事」では、1997年7月から8月にかけて日本企業8社の本社人事マネジャーの延べ10日間にわたる業務活動を「日誌法」によって記述した調査結果をもとにして、今日の日本企業における本社人事スタッフの活動や仕事の実情を明らかにした。すなわち、一般的には企業全体の人事管理の指令塔としての中核的な戦略的機能を担うのは本社人事スタッフであるが、現実の本社人事スタッフは、定型的な処理や限られた情報に大きく依存しており、突発的でオペレーショナルな人事管理業務に追われているのが実際的な態様なのである。従って、幅広い情報共有化や定型的な人事管理業務の効率化を推進させていくことが重要な課題となっているように考えられる。

第3章「人事管理機能の集中と分散」は、人材の適正配置に関する人事管理を、日本の大手電気通信機器製造企業の事例を通して考察したものである。当該大手企業の多角化に伴ない、独自の事業戦略の遂行に必要な人材を配置しようとする部門人事スタッフと、全社戦略的な視点から事業部門の壁を超えて人材をローテーションもしくは戦略的に集中配置（投資）しようとする本社人事スタッフとの間に軋轢が生ずる。この際、詳細な現場の情報や人材情報を豊富に把握している部門人事スタッフは、本社人事スタッフに比べて有利な調整を行うことができる。すなわち、人事情報を中心とする現場の様々な情報が分散しているために、本社人事スタッフは必要な情報を集中的に管理できず、公式的な人事権限とは裏腹に結果的には権限委譲をせざるを得ないのである。

第4章「人事管理の3次元機能構造」は、人材開発を中心とした人事管理の機能とその主体について、日本の大手タイヤ製造企業の事例を通して考察したものである。人材の確保、配置、育成に關係する人事管理には、短期的で環境即応的な側面と中長期的で戦略投資的な側面とがある。そし

て、これらの人事管理の異なる側面に応じて、その機能主体である本社人事スタッフ、部門人事スタッフ、ライン管理者がそれぞれ一定の役割を担っている。彼らによる有機的なコラボレーションの実現によって、環境即応的な人事管理と環境創造的な人事管理とが調和して有効に機能するものと考えられる。

第5章「コア人材の人事管理」は、正規従業員のうち自立的な「コア人材」に関する新たな人事管理の重要性について、先進的な日本の大手化学製造企業の事例を通して考察したものである。彼らの知識や能力を開発し発揮させることは、既存の組織にイノベーションを引き起こしたり、新たな製品やサービスおよび事業を創造することに深く関係している。従って、彼らに対する人事管理の在り様は、今日の不確実性の高い環境変化に迅速かつ的確に適応するための経営戦略に密接に関係することになる。それ故に、彼らに関する詳細な人事情報をデータベース化し、それを基にして彼らのキャリア開発を戦略的に計画・実行していくことが必要不可欠になると考えられる。

最終の第6章「人事管理の再構築に向けて」では、日本企業における多様化した人材に対する人事管理の主体とその機能を整理し、具体的な人事管理の再構築に関する方向性およびその実現に必要な課題解決の方策を明らかにした。まず、不確実で急激な環境変化への迅速かつ的確な適応には、人事情報の共有化を前提にして、本社人事スタッフによる戦略投資的な統合的機能と部門人事スタッフやライン管理者による現場の状況に応じた市場即応的な分散的機能とが有機的に連携することが重要である。そして、「コア人材」に対しては彼らの「自己人事」を尊重したキャリア形成の支援、「ノン・コア人材」に対しては彼らの適性を中長期的かつ的確に把握しながら幅広い自己啓発の支援、「テンポラリー人材」に対しては労働市場全般における相対的なインセンティブの創出などが重要になる。

以上みてきたように、経営環境が不確実に激変していくグローバル化時代の人事管理においては、短期的で環境即応的な対応から中長期的で環境創造的な対応まで、時間的にも空間的にも幅広く複雑な機能が要求されているのであり、他方、従業員自身も自らのキャリア形成を主体的に考え、自分自身への自己啓発などの投資を積極的に展開していくことが必要になってきている。このような状況では、日本企業の人事管理の再構築には、まず人事情報データベースによる人事情報の共有化と分散型情報処理システムによる人事管理業務の効率的な遂行を前提とした、本社人事スタッフ、部門人事スタッフ、ライン管理者による有機的なコラボレーションが必要不可欠と考えられる。その際、人事管理の中枢に位置する本社人事スタッフに対し、企業の側からの経営戦略上のニーズと従業員の側からの個人的なニーズとの統合化に向けた「戦略型人事管理」の主導が要請されるのである。

論文審査結果の要旨

本論文は、激しく変動するビジネス環境の下で、経営戦略と連動する人事管理の在り方が問われていることに鑑み、我が国大企業における人事管理の現状を事例的に考察しつつ、今後の人事管理の在り方に対して一定の方向性を提示しようとしたものである。

論者は、まず各業種の大企業8社において「日誌法」調査を行い、本社人事マネージャーの仕事内容、すなわち経営戦略に直接的に係わる職務活動は殆ど見られず、日常的・定型的な活動の多いことを明らかにする。また、多数事業部制を導入している大手電機企業の事例からは、人事情報が各事業部門において統制され、本社人事部は必要で十分な人事情報を持ち得ていないことを明らかにする。このような実情をふまえ、論者は、人事管理の主体を本社人事スタッフ、部門人事スタッフ、部門ライン管理者の3つに分け、同時に人事管理の対象としての従業員をコア人材、ノン・コア人材、テンポラリー人材の3つに分け、それらを組み合わせた人事管理のマトリックスを提示する。とりわけコア人材に着目し、彼等のキャリア開発を計画的に実行していくことの必要性を先進事例をもとに強調する。そして、これらのことを推進していくために、本社スタッフ、部門スタッフ、部門ラインの有する人事情報をデータベース化した分散型人事情報処理システムの確立を要請し、管理主体3者のコラボレーションによる人的資源の環境適応的な戦略的配分を主張する。

かくなる人事管理の再構築の立論において、経営戦略と人事管理に係わる組織内パワー問題の考察およびコア人材による自己人事などの用語概念等に関し不十分な点が見出される。しかし、独自の調査をもとに、我が国大企業における人事管理の実情を析出し、かつその問題性を明らかにした上で、一定の考え方を提起したことは、人事管理研究に対して貢献をなすものと思料される。

よって、博士（経済学）論文として合格とする。