

課長任用の分権によるリスクは いかに回避されているのか ——大手企業 4 社における課長任用の実態から——

兵藤 郷 リクルートワークス研究所・研究員

課長任用を分権し、行き過ぎた運用がなされるとリスクが生じうる。しかし、迅速な意思決定や戦略遂行の徹底を重視する企業では、課長任用の分権は避けることは難しい。そこで、本社人事の介入とその機能を分析したところ、課長任用の分権の裏側には、本社人事部が介入することでリスクが回避されている構造があることが分かった。

キーワード： 分権、権限委譲、課長の任用、人事機能、人事の役割

目次

I. はじめに

II. 分析

II-1. A 社の事例

①課長任用のプロセス

②課長任用に関連する本社人事部の介入

II-2. B 社の事例

①課長任用のプロセス

②課長任用に関連する本社人事部の介入

II-3. C 社の事例

①課長任用のプロセス

②課長任用に関連する本社人事部の介入

II-4. D 社の事例

①課長任用のプロセス

②課長任用に関連する本社人事部の介入

III. 結果と考察

III-1. 分権の程度

III-2. 分権の程度に対する本社人事部の介入

IV. おわりに

I. はじめに

1990年代を通じ、景気回復のための構造改革の

一環として、間接部門の縮小が叫ばれた。実際、人事スタッフが過剰であるとみなされ、多くの企業が人事スタッフの人員削減を進めた（山下、2008）。また人事機能を分権化することによって、本社人事部の規模を縮小できるという主張がなされた（八代、1997）。

一方、樋口（2001）や平野（2006）は、人事機能の分権は条件付きであるとし、本社人事部による介入が必要であるということを主張した。具体的には、本社人事部主導の人事管理により、分権のデメリットと考えられる事業部門による情報の秘匿や優秀人材の囲い込みなどを阻止しないと、経営者になる素質のある従業員に、経営者となるために必要な幅広い職務経験を与えることができないというものである。また、江夏・平野（2009）は、人事機能の分権を機能させるために、人事部の体制準備が必要であることを述べている。

本研究では、事業部門による任用が当然と考えられている¹「課長²任用の分権」に焦点をあて、本社人事部が、どのような施策・制度による介入を実施すればリスクが起きないのかを明らかにする。課長任用を取り上げた理由は、課長任用の分権の結果として次の3つのリスクの存在を想定で

きるからである。

第1に、本社人事部と事業部門とでは求める課長像が異なる可能性があり、このギャップがリスクになり得る。守島（2004）では人材マネジメントのデリバラブルを長期的視点・短期的視点によって分類しているが、本社人事部はリーダーや経営幹部候補としての期待といった長期的視点で課長を選抜するのに対して、事業部門は業務特性や得意・不得意といった短期的視点で課長を選抜する傾向にあるだろう。この傾向が過度になると、短期業績を重視した課長任用がなされ、部分最適が強調されすぎる可能性が出てくる。

第2に、各事業部門の間で、課長のレベルに差が生じる可能性があり、この差がリスクになり得る。仮に、本社人事部が課長任用の一切を取り仕切る場合、全社的に均一な視点で選抜するため課長の質にばらつきが生じ得ない。しかし、事業特性や人員構成など事業の事情が優先され、課長任用の視点（課長の位置づけや役割）が事業部門によって異なり、課長の質にばらつきが生じ得る。さらに、事業部門によって課長の能力レベルに差が生じ、任用という評価の一要素に対して従業員の不公平感が増すことも危惧される。

第3に、情報の流通が困難になる可能性がある。従業員の情報を把握できていない本社人事部になってしまいかねない。本社人事部が課長任用についての意思決定に関与しないことは、各事業部門の個別の人事情報（人となりや適性、キャリアの志向など）を本社人事部が得にくくなることを招く。一方で、正しい人事ポリシーが事業部門に浸透しにくくなる可能性がある。本社人事部が求める他事業部門の能力との均質化、管理職・非管理職の割合の調整は人事ポリシーをすべての従業員に伝える役割を持っているが、課長任用の分権によって、その役割が果たされない場合もあり得る。

以上のような理由から、課長任用の分権にはリスクが潜んでおり、行き過ぎるとリスクが顕在化すると考える。

以上のことは、データからも裏付けられる。図表1は、「人材マネジメント調査 2009³」を用い

て、課長任用の分権によって、どのようなリスクが生じる可能性があるのか、相関分析により明らかにしたものである。

図表1 任用の分権とそのリスクとの相関

部門と全社の利益の調整が困難	0.358***
優秀人材の囲い込み	0.290***
部門間の不公平の調整が困難	0.294***
部門による任用者の質のばらつき	0.328***
個別の人事情報の把握が困難	0.384***
人事の考えや目的の浸透が困難	0.302***
ローパフォーマー滞留	0.071
不要なポストの新設	0.048
次世代リーダー候補が不足	0.047
若手の能力開発に偏重	0.092
優秀人材が特定部門に偏在	0.056
部門による世代構成の違いが発生	0.132
ルーティン化によるモチベーション低下	-0.135
異動機会が無く、個人の適性・能力が埋没	0.192

*** 相関係数は1%水準で有意（両側）

相関分析の結果では、「部門利益と全社利益の調整が困難」「優秀な人材の囲い込み」「部門間の不公平の調整が困難」「任用者のレベルのばらつき」「個別の人事情報の把握が困難」「人事の考えや目的を浸透させることが困難」の6変数の相関係数が1%水準で有意と示された。このことから、次のような示唆を得ることができる。

「部門利益と全社利益の調整が困難」と「優秀な人材の囲い込み」は、課長任用の分権が優秀人材の囲い込みといった事業部門の部分最適な行動を過度に促す可能性があることを示している。

「部門間の不公平の調整が困難」と「任用者のレベルのばらつき」は、課長任用の分権が課長層のレベル格差といった部門間の不公平を増長させる可能性を示している。

「個別の人事情報の把握が困難」と「人事の考えや目的を浸透させることが困難」は、人事情報を各事業部門から吸い上げづらくなったり（下流

から上流への情報の流れの停滞) , 本社人事部から各事業部門へ人事の方針を浸透させづらくなる(上流から下流への情報の流れの停滞) と解釈することができる。このように、課長任用の分権が情報の流通に弊害を及ぼすことが危惧される。

なお、ここで用いた変数について説明しておく。「任用の分権⁴」変数は、「任用・登用の決定」について事業部門と本社人事部の権限関係の状態に関する項目に対して、「完全に人事部が決定する」から「完全に現場が決定する」までの5段階評価で回答してもらったものを用いた。

詳細を述べると、「任用・登用の決定」のほかに、「任用・登用の基準・条件の決定」、昇格に関する「昇格・降格の基準・条件の決定」「個別人材の昇格・降格の決定」、配置に関する「部門内の異動や配置」「部門をまたぐ異動や配置」について、同様に5段階評価で回答してもらっている。そのため、ここで用いた「任用・登用の決定」は、タテ異動の意味でのポストへの任用、運用上で誰が任用の決定者なのかということに限定した質問項目で構成されていると考えてよいだろう。

「任用の分権によるリスク」変数は、異動や任用に関する現行の意思決定の仕方によって生じるリスク弊害の各項目に対して、「まったく支障は生じていない」から「大きな支障が生じている」までの5段階評価で回答してもらったものを用いた。

以上の定量分析からも明らかになったように、課長任用の分権によって発生するはずのリスクとして、第1に優秀人材の囲い込みといった部分最適な行動、第2に課長層のレベルの格差といった部門間の不公平、第3に情報の流通が困難になることが起き得る。本研究では、これらのリスクを、どのようにして本社人事部の介入で軽減できるのかを事例分析で明らかにする。

事例分析では、課長任用の分権の実態を明らかにするために、課長任用のプロセスの詳細、課長任用に関連すると想定される施策・制度に焦点を当て、大手企業4社への半構造化インタビューと公開されている新聞・雑誌・WEB ページ等の記事を通して収集した⁵。次章では各社が課長任用を

事業部門にどの程度分権しているのかと、課長任用に関連する本社人事部の介入について記述する。

II. 分析

事例では、組織改訂に伴う定期異動などにおいて実施される課長任用を想定して、課長任用のプロセスを、1) 新たに任用が必要な「課長のポスト数の確定」、2) 「課長候補者の選定」、3) 最終的な「課長任用者の決定」の3つのフェーズに分ける。各フェーズにおいて、本社人事部と事業部門がどのように役割分担しているかを記述する。

加えて、課長任用に影響すると想定できる本社人事部の介入についても記述していく。

図表2から図表5に、各社の課長任用のプロセスと事業部門・本社人事部の役割を図示した。図表6では、4社の課長任用の意思決定者と課長任用に関連する本社人事部の介入の実態を比較した。

II-1. A社の事例(図表2)

①課長任用のプロセス

1) 課長ポスト数の確定

定期異動と同時に行われる組織改定に伴い、新設の課長ポストと既存の課長ポストについて、事業部門から本社人事部に申請する。特に新設ポストについて課長ポストとして相応の責任規模・内容があるかを本社人事部が判定し、新たに任用する課長ポストの数が確定される。

2) 課長候補者の選定

ある資格等級の者の中から、過去3、4年分の能力評価履歴を参考に、事業部門の部長によって課長候補者が選定される。その際、全社共通の課長の能力評価項目に「企業文化の体現」が2割の比重で含まれていて、その人物が企業文化を体現しているかどうかにかき重きを置いた選定がなされる。

3) 課長任用者の決定

事業部門が推薦した課長候補者に対して、本社人事部が課長への任用の可否を判定する。具体的には、事業部門から収集した人事情報⁶を参考に、

候補者が課長の職責に耐えられるかを判断している。しかし、事業部門が選定した候補者案を本社人事部がくつがえすことは稀であり、事業部門から推挙された候補者のうち約 95%⁷が、そのまま課長に任用される。

②課長任用に関連する本社人事部の介入

・資格等級制度による課長候補者のコントロール

A 社では、資格等級制度により課長候補者の能力レベルを管理している。具体的には、全社共通の管理職任用試験によって、ある資格等級に昇級することで、課長候補者の資格を満たし、事業部門はその昇級者の中から課長候補者を選定する。会社のロールモデルとなる人物かどうか、企業文化を体現できる人物かどうかといった本社人事部の観点から管理職としてふさわしい人物を面接によって選定されている。なお、この管理職任用試験への受験資格は、1つ前の資格等級で3年間の評価履歴があることとしており、つまり最速でも新卒入社13年目にならなければ受験することができない。実際には、入社13年目でそこまで昇級する者はほとんどいない。

・部門間異動や全社ポスト⁸への任用

A 社では、長期的な全社最適の戦略に合わせて、経営資源である人材を戦略部門に最適配分する目的で、2008年に課長以上の人員の大規模な配置が行われた。この狙いは優秀な人材を各事業部門に埋没させず、上へ引き上げていくことにある。なお、これは定期的な配置転換ではなく、必要に応じて遂行するものとされている。

また、管理部門⁹のポストの任用権を本社人事部が持つ。必ずしも管理部門のポストに任用されないと管理職や経営幹部などに就けないわけではないが、高い能力評価を得た人材が管理部門のポストに配置される傾向にある。

海外拠点のポストの任用権については、事業部門が持っている、意思決定のプロセスには特に本社人事部が関与することはない。

・各事業部門の人材育成計画の策定

A 社では、2006年時に人事制度改革を行い、各事業部門の人材育成計画を一斉に策定した。この場面では本社人事部がイニシアチブを持ち、各事業部門における個別人員の状況や育成計画の情報を蓄積することができた。

・全員面談の実施

A 社では、入社3年目、6年目、9年目の社員全員に対して、本社人事部が面談を実施している。この面談では、これまでの育成状況やキャリアについてヒアリングを行う。

・本社人事部の人員数

A 社は、過去5年前と比べて、本社人事部の人員数が増加した。現在、本社人事部で人事企画を担当するのは20人程度である。

II-2. B社の事例 (図表3)

①課長任用のプロセス

1) 課長ポスト数の確定

組織改定に伴い、新たに任用が必要な課長のポストの改定について、経営企画部に申請する。この過程において、本社人事部は特に関与しない。

2) 課長候補者の選定

事業部門の部長によって課長候補者が選定される。その際、ある資格等級の者の中から、課長候補者を選定する。また、本社人事部によって、課長任用までに3回の異動経験を必要としている。ただし、必ずしも部門をまたいだ異動である必要がないため、部門内の異動で済まされることが多い。候補者選定の際に、事業部門の部長が参考にする情報として、全社共通の定期人事考課の記録の他に、過去の昇級スピード、累積職能点¹⁰、業績評価が挙げられる。

3) 課長任用者の決定

事業部門で課長候補者が選定されたあと、本社人事部は特に関与せず、事業部門の意思決定がそ

のまま適用され、課長が任用される。

②課長任用に関連する本社人事部の介入

・資格等級制度による課長候補者のコントロール

B社でも、資格等級制度により課長候補者の能力レベルを管理している。ある資格等級に昇級することで、課長候補者の資格を満たす。具体的な昇級プロセスは、まず本社人事部が年次別の昇級率を勘案した昇級枠を算定し、一方で、組織改定に伴い、新たに任用が必要な課長のポスト数を考慮しながら、事業部門ごとにその資格等級への昇級枠を割り振る。次に、その枠に対して、事業部門が5段階評価による能力人事考課において上位40パーセントの中から昇級者候補を推薦する。その昇級者候補の中から本社人事部が昇級者を決定するが、ほとんどの候補者がそのまま昇級される。

・部門間異動や全社ポストへの任用

B社では、課長任用までに3回の異動経験が必要になる。但し、必ずしも部門をまたいだ異動でなくてもよいとしていて、かつ各部門に人材が抱え込まれる傾向が強いことから、部門間異動は多くない。全社ポストへの任用のうち、管理部門については本社人事部主導であり、海外拠点については、各事業部門主導である。

・各事業部門の人材育成計画の策定

B社は各事業部門が人材育成計画を策定する¹¹。

・全員面談の実施

B社では、全員面談は実施されていない。

・本社人事部の人員数

B社は、過去、本社人事部の人員数は60名前後だったが、現在は40数名程度に減少している。

II-3. C社の事例 (図表4)

①課長任用のプロセス

1) 課長ポスト数の確定

各課組織の改編や新設等は、各事業部門が独自の成長戦略に沿って臨機応変に行うことができるようになっているが、それを経営企画部が承認し、新たに任用が必要な課長ポストの数を確定する。なお、組織改定に伴う課長ポストの新設の検討にあたって、そこに任用する適材がいるか、課として人員を構成できるかをあらかじめ事業部門で熟慮した上で経営企画部に申請することになっている。この段階で、本社人事部は年代構成と人物に関して相談を受けることがあるが、意思決定に大きく関与することはない。

2) 課長候補者の選定

事業部門の部長によって課長候補者が選定される。候補者選定にあたって明文化された全社共通のルールはなく、本社人事部が各事業部門に開示している個別人材の人事情報・考課情報を参考にする。なお、人事情報・考課情報には、能力評価情報、「人物概観¹²」という人物情報、多面評価情報、「アセスメント¹³」情報などがある。

3) 課長任用者の決定

本社人事部は各事業部門の年代構成や人物に関する相談を事業部門から受けることはあるが、本社人事部が決定に主体的に関与することはない。

② 課長任用に関連する本社人事部の介入

・資格等級制度による課長候補者のコントロール

C社では、特に資格等級制度による課長候補者のコントロールはなされていない。

・部門間異動や全社ポストへの任用

C社は、5年以内に異動するというルールを全社共通で厳格に導入している。ただし、実施される異動のうち、ほとんどが部門内異動である。

このほかに、各事業部門独自で育成計画を定めている。たとえば、課長任用までに、3回以上の異動を経験することを必須としている事業部門もあれば、海外拠点のポストへのローテーションを必須としている事業部門もある。

C社では、全社ポストの任用は、各事業部門から全社ポストへの適材を選任し、任用することを目的として設置した委員会にて審議している。特に海外拠点の重要役職者のポストを中心とした全社ポストへの任用について、本社人事部が委員会を構成し、決定に深く関与している。委員会は、本社人事部と職能の各担当役員で構成されている。なお、委員会で審査権限をもつ全社ポストの数は200程度である。また、このうち1年に任用が必要になるポストは3分の1から4分の1である。

・各事業部門の人材育成計画の策定

C社では、事業部門ごとに策定する成長戦略に基づく人材育成計画のなかに、課長任用も含まれる。策定にあたって本社人事部がモデル案を提示したり、各事業部門で開催される策定のための会議に、本社人事部が出席するなどの関わりを持っている。

・全員面談の実施

C社では、全員面談は実施されていない。各事業部門において、本社人事部による面談は特になく、従業員とのやりとりを行うのは、各事業部門に配置された人事担当者である。

・本社人事部の人員数

C社は、過去5年前と比べて、本社人事部の人員数が増加した。本社人事部で人事企画を担当するのは10人程度である。

II-4. D社の事例（図表5）

①課長任用のプロセス

1) 課長ポスト数の確定

事業部門が、新たに任用が必要なポスト数を本社人事部に報告する。本社人事部が拒否することはこれまでにない。

2) 課長候補者の選定

事業部門の部長によって課長候補者が選定される。候補者選定にあたっては、経験年数など明文

化されているポスト任用要件に照らして、当人の能力・キャリアなどを考慮する。

3) 課長任用者の決定

事業部門で課長候補者が選定されたあと、本社人事部は特に関与せず、事業部門の意思決定がそのまま適用され、課長が任用される。

②課長任用に関連する本社人事部の介入

・資格等級制度による課長候補者のコントロール

D社では、特に資格等級制度による課長候補者のコントロールはなされていない。

・部門間異動や全社ポストへの任用

D社では、課長になるまでに2つの原則でもって、部門間異動の取り組みがなされている。

各年次のうち3割程度が、入社10年目までに1回以上、部門間異動することを目標にしている。たとえば、研究系からの部門間異動がなされるよう促進している。

また、45歳までを対象に、4年を超えて同一部署に在籍している者を異動させるというルールを設定していて、本社人事部がチェックしている。

管理部門のポストへの任用は本社人事部主導である。海外拠点のポストについては、販売・マーケティング系のポストへの任用は各事業部門主導であるが、管理部門系のポストへの任用は本社人事部主導である。

・各事業部門の人材育成計画の策定

D社は、各事業部門が人材育成計画を策定している。策定時に本社人事部が相談にのる場合はあるが、多くの場合は事業部門から策定された計画について報告を受ける程度である。

・全員面談の実施

D社は、入社1年目、5年目、10年目の社員全員に対して面談を実施する。本社人事部2人、事業部門1人、生産部門1人、研究部門1人、経理部1人の6人が臨み、従業員一人ひとりに対して、

キャリアの希望や適性についてヒアリングを行う。

・ 本社人事部の人員数

D社は、本社人事部の人員数が60人から50人に減少した。ゆくゆくは40人程度まで減らす予定である。

III. 結果と考察

III-1. 分権の程度

前章で見てきた4社の課長任用のプロセスを整理すると、分権の程度に差を見ることができる。

ここでは、完全な分権の状態を、課長のポスト数の確定、課長任用の基準の設計、課長任用の最終決定を事業部門が主導していることとおく。一方、完全な集権は、課長のポスト数の確定と課長任用の最終決定を本社人事部が主導していること、課長任用の基準を本社人事部が設計していて、その基準が実際に利用されている状態を想定する。

なお、課長ポスト数の確定を、経営企画部が主導している場合もある。経営企画部は、本社人事部同様、全社視点を持った部門であることが想定されることから、分権の程度が小さいと考える。

課長ポスト数の確定、課長任用の基準の設計とその基準の利用の有無、課長任用の最終決定、この3つのポイントそれぞれにおいて、どの部門が主導権を持つのか、あるいは実際に設計した任用基準は利用されているのか、この組み合わせが分権の程度であると考えられる。順に、各社における分権の程度をみていこう（図表7）。

A社では、本社人事部が課長ポスト数を確定し、新たに申請された課長ポストについて相応の責任・内容が伴うかを判定している。つまりポストの数と質を本社人事部が管理していると言える。

課長任用の基準は、全社共通の基準を本社人事部が設計していて、各事業部門がその基準を利用するよう仕向けられている。具体的には、まず全社共通の能力評価項目に「企業文化の体現」が2割で含まれている。また、課長任用に関連した他の評価においても「企業文化の体現」を重視して

いることが窺える。能力評価において「企業文化の体現」を5割の比重で能力評価される部長自身が、課長候補者を選定するため、課長の能力として「企業文化の体現」が重視される傾向にあると考えられ、実質的に本社人事部による任用基準が徹底して導入されていると言えよう。さらに、本社人事部が主導する資格等級への昇級や管理職への任用判定においても、「企業文化の体現」が考慮されていることも付記しておく。

本社人事部による任用者の最終判定は、実際は事業部門が選定した候補者がそのまま任用される場合がほとんどであるため、最終決定に影響を与えるのは候補者を選定する事業部門だと言える。ただし、事業部門の意向通りになる背景として、課長任用の最終決定の手前でなされる取り組みや本社人事部の介入によって、本社人事部の視点からも十分に高い能力を持つ人材に候補者が絞られていると考えられる。

つまり、A社では、課長任用の最終決定という1つのポイントのみにおいて分権されている。

B社では、課長ポスト数の確定は経営企画部が行う。全社共通の任用基準を本社人事部が設計しているが、利用されていない場合が多いため、課長任用の基準は事業部門主導であると言える。任用の最終決定者は事業部門である。つまり、2つのポイントにおいて分権されている。

C社では、課長ポスト数の確定は経営企画部が行う。各事業部門の人材育成計画の策定の一環で、それぞれが任用基準を設計し、運用している。任用の最終決定者は事業部門である。つまり、2つのポイントにおいて分権されている。

D社では、課長ポスト数の確定は各事業部門で行う。課長任用の基準は、本社人事部が設計した各ポストへの任用要件がある。定量的な要件として定められている経験年数を満たすことは特別に難しくなく、候補者が絞られる要件とは考えにくい。その他、定性的な要件も定められているが、選定者の事業部門の部長の主観によって、その解釈の幅は大きくなると考えられる。したがって、厳格な任用要件が設計されていて、厳密に運用さ

れているとは必ずしも言えず、事業部門の責任者がそれぞれ判断し、候補者を選定していると考えられる。任用の最終決定者は事業部門である。つまり、3つのポイントにおいて分権されている。

以上から、課長任用の分権の程度を比較すると、A社が最も分権の程度が小さく、B社、C社と続き、D社は最も分権の程度が大きいと言える。

なお、B社とC社はともに、2つのポイントにおいて分権していると述べたが、B社よりC社の方が分権の程度が高いと考える。というのは、2社の違いは、課長任用の基準の設計を、B社では本社人事部が主導しているが、C社では事業部門が主導している点である。B社において、本社人事部が設計した課長任用の基準が事業部門において利用されていないとしても、その影響がまったくないとは考えられないからである。

また、D社は3つのポイントで分権していると述べたが、完全な分権ではないと考えられる。本社人事部が設計した任用基準を、事業部門が利用しているとは言えないが、本社人事部による影響がまったくないとも言い切れないからである。

最も分権の程度の小さいA社でも完全な集権の状態ではなく、最も分権の程度の大きいD社でも完全な分権の状態ではなく、4社はすべて部分的に課長任用が分権されている企業であると言える。

III-2. 分権の程度に対する本社人事部の介入

本社人事部は、任用の分権によって起き得る3つのリスクを阻止しなければならない。そこで本社人事部は、リスクを阻止するために、2種類の介入をしている。1つは課長任用に対する直接的な介入、もう1つは課長任用には直接関係ないが、別の人事アクションを行うことで、結果的に課長任用に影響を与えるという間接的な介入である。

分権の程度が最も小さいA社の事例を考察する。課長任用において最終決定のみ分権していて、4社の中で最も集権に近い上、本社人事部による介入も複数なされている。ここでは2つの直接的な介入、3つの間接的な介入について触れる。

直接的な介入の1つ目は、資格等級制度による課長候補者の資格の授与である。これによって、本社人事部が全社的視点であらかじめ選別することが可能である。事業部門に資格者の中から課長候補者を選定させることで、部分最適が行き過ぎないように仕向けている。また課長のレベルに差が生じて、部門間に不公平が起きないように、ある資格等級というレベルに達しているかどうかで管理していると考えられる。

直接的介入の2つ目は、各事業部門の人材育成計画の策定である。計画に示されているだろうあるべき人材像は事業部門ごとに異なっても、これを本社人事部が主導し、全社視点が計画に盛り込まれたことで、過度な部分最適が生じないようにコントロールが可能になっていると考えられる。さらに、本社人事部の人事ポリシーを人材育成計画に落とし込むことができることで、上流から下流への情報の流通が困難になることを回避できる。

間接的な介入の1つ目は、全社的な配置戦略による部門間異動の実施である。これは経営上の必要性から行われるものであるが、結果的に異動した人材にとっては多角的視点を養う機会となり、全社視点を持った人材を多数育成することに結びつき、経営人材としての人材育成施策になっていると考えられる。ただし、定期的に行われるものではないため、必ずしもその機会はコンスタントに準備されているわけではない。

間接的な介入の2つ目は、管理部門のポストへの任用である。A社では評価の高い人材が管理部門のポストに任用される傾向にあり、将来の活躍が期待され、リーダーになる準備として、全社的な視点を養う機会を用意していると捉えられる。

間接的な介入の3つ目は、本社人事部による全員面談の実施である。これによって、下流から上流への情報の流通が困難になることを回避できる。本社人事部によるこの施策を通じて、各事業部門の隅々から、個別の人事情報を収集することが可能になる。事業部門の現場の実態を把握することで、たとえば、優秀な人材や経営人材として素質のある人材を、面談により発掘することができる。

なお、増加傾向にある本社人事部の人員は、これらの介入を行うためであると考えられる。

次にB社の事例を考察する。ここでは2つの直接的な介入、1つの間接的な介入について触れる。

直接的な介入の1つ目は、資格等級制度による候補者資格の授与である。A社と同様、これによって、全社的視点での選別することが可能である。

直接的な介入の2つ目は、課長任用までに、3回の異動が必要というルールである。異動によって多角的視点を養うことができると考えられるが、実際は、必ずしも部門をまたいだ異動である必要がないため、部門内の異動で済まされることがほとんどである。部門間異動に比べて、部門内異動は多角的視点を養う機会としては機能しにくく、このルールによって、過度な部分最適を回避しているとは言い切れない。

間接的な介入として、管理部門のポストへの任用を本社人事部が主導していることが挙げられる。エンジニアが従業員の大半を占めるB社では、管理部門のポストは管理部門への異動が推奨されているわけではないので将来リーダーになるための準備として、全社的視点を養う機会として機能しているとは必ずしも言えない。

C社の事例を考察する。ここでは1つの直接的な介入、3つの間接的な介入について触れる。

直接的介入は、各事業部門の人材育成計画の策定である。A社と同様の効果が期待できるだろう。

間接的な介入の1つ目は、花形ポストである海外拠点の重要役職者のポストの任用権を本社人事部が決定に深く関与している委員会で審議していることである。本社人事部というフィルターを通すことで、どのような人材をグローバルリーダーとしていきたいのかという人事ポリシーが全社に浸透することにつながる。また、各事業部門が抱える人材をこのポストへ輩出し、経験させることは、事業部門にとっても価値があると捉えられていて、本社人事部に高く評価されるように意識して人材を輩出するため、優秀人材の囲い込みといった過度な部分最適を回避でき、かつ事業部門の優秀な人材の人事情報を集めることができる。

間接的な介入の2つ目は、管理部門のポストへの任用を本社人事部が主導していることである。C社では、管理部門のポストへ人材を輩出し、経験させることは、事業部門にとっても価値があると考えられている傾向はあるが、花形である海外拠点の重要役職者のポストと比べて、管理部門のポストに事業部門から人材を拠出させるのは難しいであろう。なぜなら、事業部門の経営が第一であるため、優秀な人材を手放さないからである。したがって、この介入はリスクを回避するものとは必ずしも言い切れない。

間接的な介入の3つ目として、5年以内に異動するルールが、全社共通で厳格に導入されていることである。ただし、部門内異動がほとんど占めているため、B社と同様に、過度な部分最適を防いでいるとは言えない。

なお、A社同様、本社人事部の増員は、これらの介入を行うためであると考えられる。

最も分権の程度が大きいD社の事例を考察する。ここでは4つの間接的な介入に触れる。

間接的な介入の1つ目は、各年次3割程度は、入社10年目までに1回以上、部門間異動するよという目標の設定である。部門間異動する人材は一部ではあるものの、過度な部分最適の回避に有効であると言えるだろう。

間接的な介入の2つ目は、45歳までは4年以内に部署間異動を実施するというルールである。優秀人材の囲い込みを抑止するために導入されているが、実際は部門内異動がほとんど占めているため、過度な部分最適を防いでいるとは言えない。

間接的な介入の3つ目として、本社人事部が全員面談を実施することが挙げられる。これによってA社と同様の効果が期待できると言えよう。さらに、特筆すべきは、従業員1人に対して、本社人事部に加えて、事業部門、生産部門なども一緒に面談に臨んでいる点である。

間接的な介入の4つ目として、管理部門のポストへの任用を本社人事部が主導していることが挙げられる。B社と同様、エンジニアが従業員の大半を占めるD社でも、この介入が全社的視点を養

う機会として機能しているとは言い切れない。

以上、4社の分権の程度と介入の程度について概観してきたが、分権の程度が小さいと介入は多くなり、分権の程度が大きいと介入は少なくなるという対応は確認できなかった。しかし、いずれの企業も、課長任用の分権のリスクを回避する機能を持つ介入を行っていて、分権に合わせた介入が必要であることは確認できた。また4社は、課長任用の分権によるリスクは顕在化しておらず、リスクを回避することに成功しているといっても差支えないだろう。

4社に共通して言及できることは、分権によって、本社人事部の負担は小さくなることはなく、一定以上の役割分担や介入が必要であるということだ。インタビューした4社中2社は、本社人事部の人員数が増加傾向にある。「人材マネジメント調査2009」によれば、過去5年前と比較した本社人事部の人数の増減について、増加した企業は35.8%、減少した企業は38.7%と、変化なし23.5%だった。本社人事部の人員数の対応は、企業によって意見の分かれる結果であることがわかる。

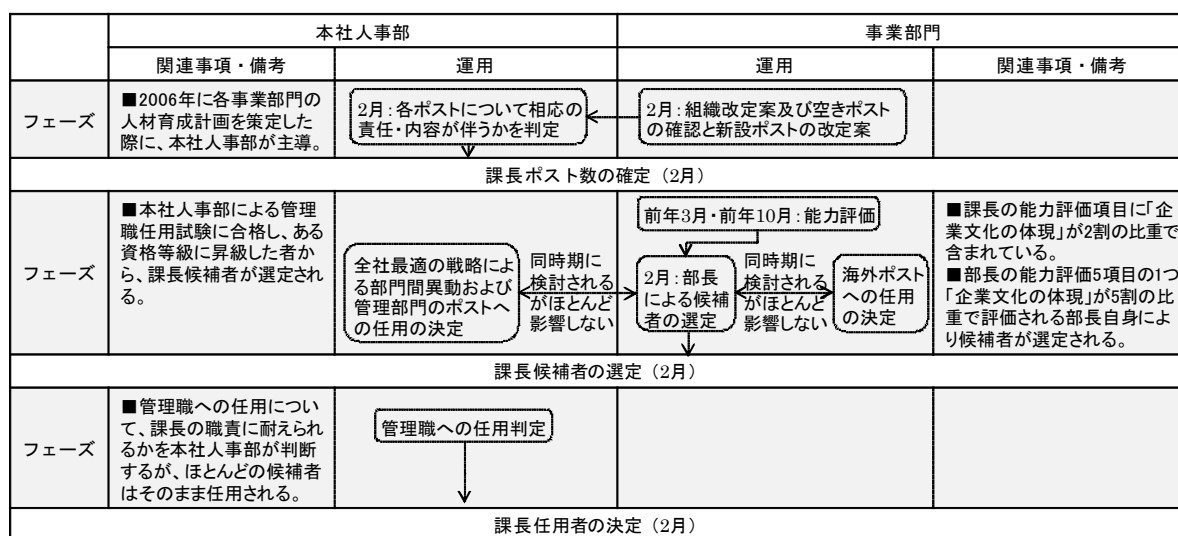
IV. おわりに

課長任用を分権しても、本社人事部は全社的視

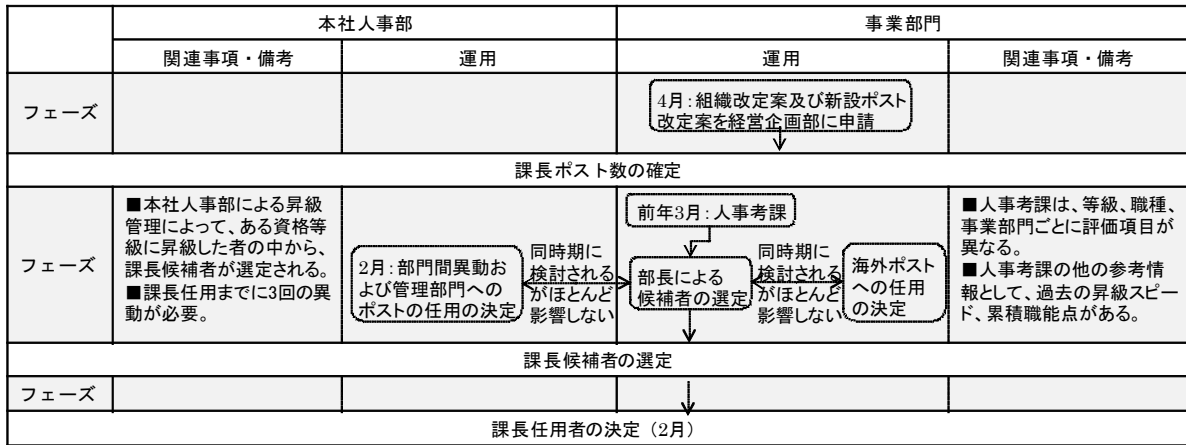
点を担保するために、一定程度以上のコミットメントが求められる。それは言い換えれば、たとえ事業部門が課長任用を意思決定するとしても、本社人事部には、全社視点を持った人材が課長に任用されるように介入することが必要であるということである。その介入を機能させるために、ある程度の人事情報、その人事情報を収集する施策・制度、それらの企画や実施を支えるマンパワーがある程度確保することが必要不可欠である。

本研究で残された課題について述べておく。第1に、完全な集権、また完全な分権で、課長任用を行っている企業が存在するならば、それによって本社人事部や事業部門に生じうるリスクの可能性を、相対比較して検討したい。第2に、4社の特性を示す業種、事業内容、経営戦略、職種の多様性、従業員構成などといった重要な要因を含めて、十分に分析されていない。第3に、定量分析において用いた「任用の分権」変数は、課長と限定せずに質問した変数のため、一部の回答者が部長以上を含めて回答した可能性を否定できない。第4に、ここでは本社人事部による介入の全容を掴み切れていない。どのようなファクターを含む介入であれば、必要十分にリスクを回避できるのかを整理する必要がある。以上の課題を踏まえて、改めて分析を行いたい。

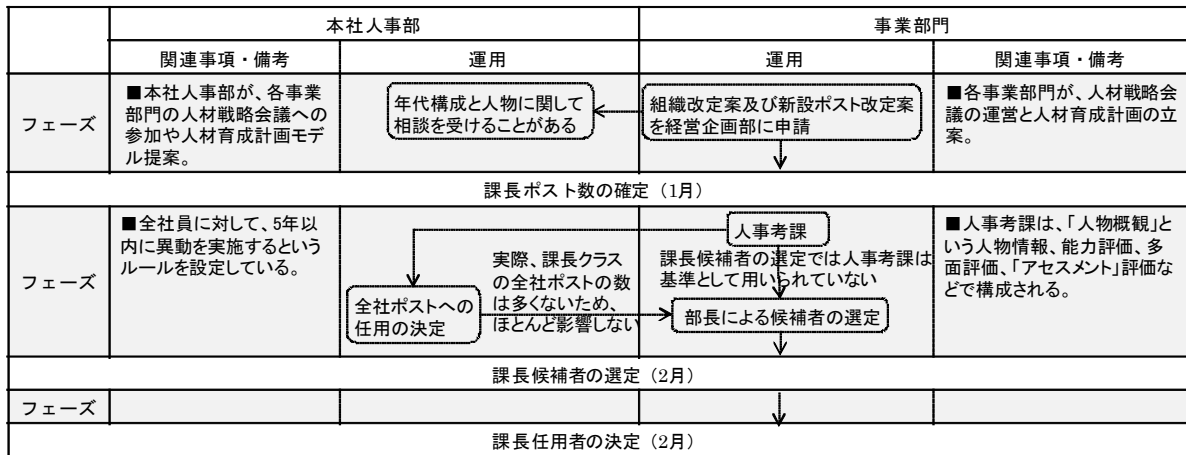
図表2 A社における課長任用のプロセス



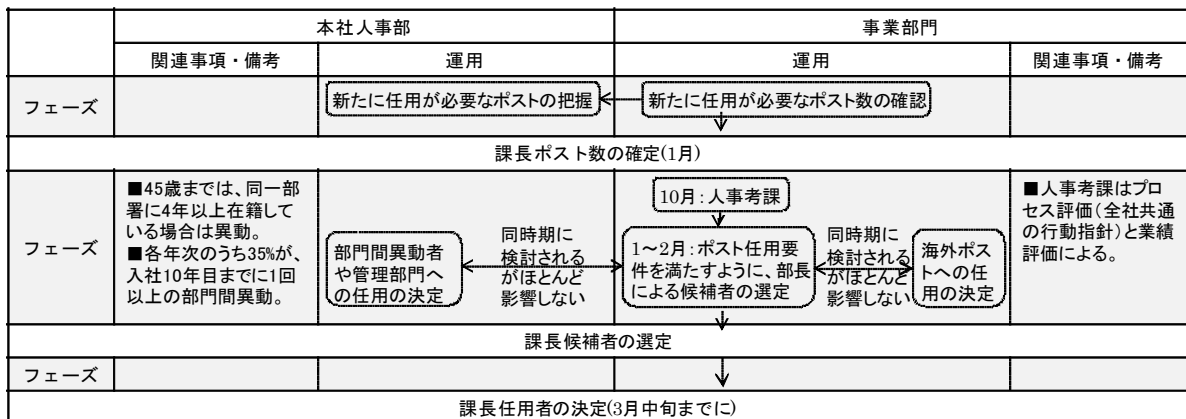
図表3 B社における課長任用のプロセス



図表4 C社における課長任用のプロセス



図表5 D社における課長任用のプロセス



図表6 課長任用の権限者と本社人事部による介入の実態

		A社	B社	C社	D社
課長任用 のプロセス	課長ポスト数の確定者	本社人事部主導	経営企画部主導	経営企画部主導	事業部門主導
	課長候補者の選定者	事業部門主導	事業部門主導	事業部門主導	事業部門主導
	課長任用者の決定者	本社人事部主導	事業部門主導	事業部門主導	事業部門主導
資格等級制度による 課長候補者の資格の授与		○	○	×	×
部門間異動		△	△	×	△
全社ポスト の任用権	管理部門	本社人事部主導	本社人事部主導	本社人事部主導	本社人事部主導
	海外拠点	事業部門主導	事業部門主導	本社人事部主導	事業部門主導
各事業部門の人材育成計画の策定		本社人事部主導	事業部門主導	本社人事部主導	事業部門主導
全員面談の実施		○	×	×	○
本社人事部の人数の変化		増加	減少	増加	減少

図表7 実質的な課長任用の権限関係

	完全な集権	A社	B社	C社	D社	完全な分権
課長ポスト数の確定者	本社人事部 (経営企画部)	本社人事部	経営企画部	経営企画部	事業部門	事業部門
課長任用の基準	本社人事部	本社人事部	事業部門	事業部門	事業部門	事業部門
設計者 利用の有無	本社人事部	本社人事部	本社人事部	事業部門	本社人事部	事業部門
	有	有	無	-	無	-
課長任用の最終決定者	本社人事部	事業部門	事業部門	事業部門	事業部門	事業部門
分権の程度	0	1	2	2	3	3

注

- 1 研究上、課長以上の人事は集権という主張（八代, 1992）があるが、実際、課長任用は75.4%が分権化している（佐藤他, 2000）。
- 2 課長とは、部下をもつ組織長である課長クラスを指す。
- 3 「人材マネジメント調査2009」は、リクルートのワークス研究所が隔年で定期的に行っている調査である。調査は2009年9月30日から2010年1月7日の期間で行われた。質問紙法（郵送配布・郵送回答）によって、ワークス研究所で定めた研究パートナー企業302社の人事責任者に配布され、うち98社からの有効回答があった（回収率32%）。
- 4 一般的に、部長以上の任用は経営サイド、本社人事部が意思決定するため、任用の対象が本社人事部と事業部門のどちらの意向が決定に影響及ぼしているかという質問において、課長の任用・登用を想定して、回答してもらった変数であると読み替える。
- 5 インタビューは2009年7月から2010年2月の間に筆者が実施した。各社の人事企画担当の部長クラスの方々と3～6時間のインタビューを行った。また、各社の情報について、公開された新聞や雑誌の記事を参照している場合があるが、これらの文献名をあきらかにすると、インタビューからの情報についても、個別企業名が判別してしまう恐れがあるため、これらの文献を示さないこととした。
- 6 人事データベースに蓄積された情報や事業部門の人事担当から得た人事情報を指す。
- 7 例年200程度の新規任用の課長ポストのうち10程度について、本社陣部によって再検討される。
- 8 全社ポストとは、管理部門や海外拠点のポストを指す。
- 9 人事や経営企画、経理などの管理系の部門のポストを指す。

¹⁰ 累積職能点とは、職能等級制度の1つの指標で、各管理職層・各等級で、過去の評価に応じた0点から2.5点までの幅を配分して、それを積み重ねた点のことを指す。

¹¹ 人材育成計画の策定の際に、人事データ（職歴・業務歴・評価・職能等級・公的資格等）を各事業部門が刷新・再確認するために、本社人事部に相談する場合がある。

¹² 人物概観とは、評定時に上司が記述する部下の強み・弱みといった人となりの人事情報を指す。

¹³ 1年に一度収集している、自分の能力の弱みと強みを踏まえた上で、今後のキャリアの希望を表わした人事情報を指す。

参考文献

- 江夏 幾多郎, 平野 光俊, 2009, 「人事管理の意思決定構造と人事部の体制—「人事の分権化」の機能要件の探求—」『神戸大学経営学研究所 Discussion paper』2009・33。
- 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。
- 守島 基博, 2004, 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社。
- 佐藤博樹, 藤村博之, 八代 充史, 2000, 『マテリアル人事労務管理』有斐閣。
- 山下 充, 2008, 「第6章：人事部」仁田道夫・久本憲夫編『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版, pp.235-268。
- 八代 尚宏, 1997, 『人事部はもういらぬ』講談社。
- 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』第4号。