HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	人事異動システムと情報技術:日米比較
Author(s)	柴田, 裕通
Citation	經濟學研究, 50(2), 87-98
Issue Date	2000-09
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32195
Type	departmental bulletin paper
File Information	50(2)_P87-98.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 50−2
北海道大学 2000.9

人事異動システムと情報技術

——日米比較——

柴田裕通

1．はじめに

不況が続く1990年代以降，多くの日本企業は人事制度の改定を進めている。とりわけ総額人件費を下げるために，また成果に基づくメリハリのある処遇を行うために，賃金・査定（人事考課）制度の見直しが盛んである。最近の調査研究も，人事制度全般の変化とともに，賃金・査定制度が年齢・勤続重視から成果重視に移行しつつあることを明らかにしている（Sano [1993], Shibata [2000], 島田 [1994], 都留・守島・奥西 [1999]）。

賃金・査定制度とともに，重要な人事労務管理のひとつが人事異動である。入社した従業員は，研修を受けた後に職場へ配属される。配属先の職場で一定期間仕事をした後，人事異動というかたちで職場をかわる。それぞれの職場での指導・管理のもと従業員は仕事を行い，その仕事は上司によって評価され，評価は昇給と昇格昇進に反映される。すなわち，いかなる職場に異動し，どのような仕事が割り当てられるかは，賃金・査定の決定に極めて大きな影響を及ぼす。希望しない職場への異動でいやな仕事をさせられ，そのうえ悪い評価を受けるのは，従業員本人ばかりでなく経営側にとっても望むところではない。

企業内での従業員間競争が一層厳しくなるなか，人事異動におけるひとつのポイントは，その「プロセス」と「決定」において，個人の「参画」がいかに実現されているかにある。多くの日本の従業員は，賃金格差が今後ある程度拡大するのはやむをえないと考えている。しかし，賃金・査定に影響を及ぼす人事異動のプロセスが，どのように従業員に公開されているか。また，誰がどのように人事異動を最終的に決定しているのか。いいかえれば，人事異動のプロセスと決定において，個人の希望がいかに反映され，その選択が確保されているかは，より競争的な賃金・査定制度を従業員に納得させるうえで，重要なポイントとなる[1)]。

この論文では，日米企業の人事異動がどのように行われているかを，プロセス・決定・参画の視点から分析する。具体的には，人事異動を定期人事異動と不定期人事異動にわけて検討し，とくに最近日本企業で導入されはじめた社内人材公募制に焦点をあて考察を進める[2)]。また情報の即時性・公開性・共有化と参画を促進する情報技術（尾高 [2000]）が，人事異動システムにおいてどのように用いられているかを明らかにする。

2．「人事異動システム」に関するこれまでの調査研究

1）守島[1999]は同様の視点から，インセンティブシステムにおける結果の公平性から過程の公平性への移行の重要性を指摘している。

2）この論文では，キャリア形成・能力開発を目的に経営側が計画的に従業員を異動させることを定期人事異動とよび，人材の過不足や従業員本人の希望などにより必要に応じて異動を行うことを不定期人事異動とよぶ。人事異動の時期を4月とか10月に決めているだけでは，定期人事異動とはよばないこととする。

最近のアメリカでは，人事異動システムに関する調査研究はあまりみあたらない。関心が低いあらわれかもしれない。アメリカ企業の人事異動は，公開性と参画の観点から次の2つに分類される。ひとつは，管理職がインフォーマルに異動対象者を探す「クローズシステム」である。この方法では管理職に強い権限が与えられており，人事異動におけるスピードの早さと経営側のコントロールの強さに利点がある。もうひとつは，ジョブポスティングといわれる社内人材公募制を用いた「オープンシステム」である。この方法には従業員参加と，従業員へのより平等な応募機会の提供という優れた点がある。しかし，公募のプロセスに時間と管理コストがかかることが難点である。企業がいずれのシステムをとるかは，それぞれの組織（職場）の目的，規範，価値観に依存する（Heneman et al. [1989]， Milkovich and Boudreau [1997]）。

多くの日本企業では，クローズシステムによる定期・不定期人事異動が一般である。最近では自己申告制度，オープンシステムの社内人材公募制が導入されつつあるが，社内人材公募制はあくまでも経営主導のクローズシステムの補完として位置づけられている。また異動に関する基本方針は人事部が出すものの，実際の異動の権限はそれぞれ職場にある（佐藤・藤村・八代 [1999]）。これまでにも日本企業の人事異動に関して，その目的，キャリア形成，昇進などについて様々な調査研究がなされてきた（たとえば日本労働研究機構 [1997]）。しかし人事異動システムそのもの，また同システムにおける社内人材公募制と個人の選択については，必ずしも十分に明らかにされていない。

数少ない社内人材公募制の調査は，労務行政研究所 [1990, 1996a, 1996b, 1998] によって実施されている。同調査によれば，主要企業（上場企業および同規模の非上場企業）における社内人材公募制の導入は，9.9%（1991年），13.8%（1993年），13.1%（1995年），14.7%（1997年）と増加傾向にある。とくに主要企業のうち従業員3,000人以上の企業での導入率は32.5%（1995年），40.7%（1997年）であり，非主要企業（中堅・中小企業）の導入率3.2%（1995年，1997年）に比べ極めて高い。しかし，これら主要企業においても社内人材公募制は従来のクローズシステムの補完として位置づけられており，同制度の実施は年間1－3回程度である。また社内人材公募制の対象は新規事業部門，新規プロジェクト，海外子会社と極めて限定されている。応募は上司を通さず，人事部門へ直接申し込む方式がとられている。

労務行政研究所によるこの調査 [1996b] は，ある外資（アメリカ）系企業の社内人材公募制を紹介している。同社においては，人事異動の基本は社内人材公募制であり，公募される職は限定されていない。ただし対象はディレクター（部長）職以下であり，応募に際しては直属の上司の了解が必要である。これはアメリカ企業における社内人材公募制を知るうえで示唆的である。

これまでの調査研究においては，日米企業における人事異動システム，社内人材公募制，同システムにおける情報技術の活用の実態は必ずしも十分に明らかにされていない。そしてその違いが明確でないまま，アメリカ企業の人事異動システムが日本より進んでいるとの通念がある。

3．調査方法

筆者は1997年4月から2000年2月にかけてアメリカ企業A社，日本企業J社を訪問し，両社の人事部およびその他の部門の部課長，一般従業員へのインタビューを実施した。また人事異動に関する資料を入手した。そして，両社の人事異動システムが他社とどのように異なるかを明らかにするために，1999年4月から2000年5月にかけて，日米各3社の人事部長へインタ

ビューを行った。なお調査対象は，組合員を含む一般従業員から課長までである。

4．調査企業の概要

調査を実施したアメリカ企業Ａ社は，ガラス・セラミックス関連製品とその部品の製造・販売を行っている。同業界において，世界のリーディングカンパニーの１社である。同社は1980年代後半から1990年代前半にかけて，経営の多角化とチームワークを主とする労使協調プログラムを推進し，全米でしばしば注目された。しかし1990年代後半以降，光ファイバーなど高付加価値事業に経営資源を重点的に配分し，同時に低採算事業部門を売却するなどいわゆるリストラ経営を断行した。工場のブルーカラーは労働組合に属している。Ａ社の従業員は17,500人であり，そのうち3,000名が組合員である。従業員の平均年齢は40歳代後半である。

調査対象の日本企業Ｊ社は，エレクトロニクス製品とその部品の製造・販売を行っている。同社の主要製品は，世界市場でトップクラスのシェアを占めている。多角化経営と先進的人事制度の導入には定評がある。1990年代後半，不況下の日本経済にあっても飛躍的な増収増益を続けている。一定の資格（係長クラス）以下のブルーカラーとホワイトカラーは，労働組合に組織されている。従業員 は11,000人，そのうち組合員は9,500名であり，従業員の平均年齢は38歳である。

補足的にインタビューを実施したアメリカ企業３社は，歯磨きなどの家庭用品，プリンター，通信機器の製造と販売を，日本企業３社は洗剤などの家庭用品，鉄鋼，自動車部品の製造と販売を行なっている。日米各３社いずれも，それぞれの業界を代表する世界的な大企業である。

5．アメリカ企業Ａ社の人事異動システム

アメリカ企業Ａ社では，定期・不定期人事異動に関して組合員と非組合員の間に大きな違いがある。それゆえこの論文では組合員，非組合員にわけて人事異動システムを分析する。

（１）組合員

組合員であるブルーカラーには，定期的な人事異動システムはなく，必要に応じて不定期人事異動が行われている。不定期人事異動では，社内人材公募制が用いられており，少なくとも1960年代以降この方法は変っていない。

社内人材公募制は次のように行われている。公募による求人を希望する部門は，求人用紙を人事部に提出する。ただし，公募を実施するか否かの権限は人事部にはなく，あくまで各部門（職場）にある。その求人用紙は各工場内の掲示板にはられていたが，1993年以降コンピュータ画面に掲示されている。工場では勤務時間の前後や休憩時間中に，組合員が列をなしてその公募画面をのぞきこみ，よりよい条件の職を探している。保全などの資格が必要な一部の仕事を除き，組合員は原則的にすべての公募された職に応募することができる。その際，応募者は上司の許可を得る必要はない。

図１はある求人情報のコンピュータ画面である。画面にはその仕事が一時的なものか（Job Type），仕事の名称（Job Title），上司の名前（Supervisor），勤務工場と部門(Plant，Department)，交代勤務の内容（Shift），1週間の労働時間（HRS），最低および最高賃金（時給）(Min. Rate，Max. Rate)，公募の受け付け開始と締め切りの日時（Posting Start Date，Posting End Date）が掲示されている。また，その公募に対してこれまでに誰が応募したか，その応募者の名前（Employee Name），所属(Current Plant，Current Dept.)，同社で勤務を開始した年月日（Service Date），そして応募した日時（Date Entered，Time Entered）も示されている。応募者情報も掲載されているのは，異動者の選考にあたって応募者の勤続年数が重要な決定要因だからである。

Employee Bid Status

Date: 04/15/98
Time: 15:10:57

Bid Number : 3662
Job Type : Permanent
Job Title : Finishing Process Operator
Supervisor : W. Shultz
Plant : CA　　Department : 0020
Shift : 1: 12-8,　2: 8-4,　3: 4-12
HRS : 40.00
Min. Rate : 10.580　　Max. Rate : 11.880
Posting Start Date: 04/14/98　　Posting End Date : 04/21/98

Employee Name	Current Plant	Current Dept.	Service Date	Date Entered	Time Entered
Gary	CA	0020	11/14/88	04/14/98	09:01:47
John	EM	0030	02/19/89	04/15/98	09:10:25
Mark	CA	0010	05/13/90	04/15/98	10:03:14

図1　組合員向け社内人材公募画面（A社）

締め切りが過ぎると選考が行われる。1980年代前半までは，応募者のなかから同社での勤続年数が最も長い組合員が優先的に選ばれた。いわゆる先任権ルールの適用である。経営側は先任権ではなく適性能力で選考したいと主張したが，組合はその申し出に強く反対した。誰がどのように適性能力を測るのか，適性能力による選考は経営側のえこひいきにつながるのではないか，また組合員の組合離れをひきおこすのではないか，というのが組合側の主張と懸念であった。そして組合は，組合員の能力と企業への貢献度をはかるのに勤続年数はよりよい基準であり，それ以上にフェアなルールがない限り，先任権ルールは適用され続けるべきだと主張した。しかし，厳しい企業環境に直面した1980年代後半の労使の譲歩交渉において，選考ルールは先任権のみから先任権と適性（技能）へと変更された。しかし，実際にはいまも勤続年数という先任権ルールのみで選考は行われている。

すべての組合員が，時給の安い仕事から高い仕事へ異動すると思われるのだが，実際にはA社の組合員たちは異動に関して様々な選択を行なっている。すなわち，ある組合員たちはそうした下から上への異動を選択しているが，別の組合員たちは最低時給の仕事をし続けている。またそうしたはっきりしたパタンでなく，時給の高い仕事と低い仕事の間を行き来している組合員たちも存在する。その理由のひとつは，レイオフに伴う否応無しの低い時給への異動（バンピング）である。いずれにせよ，多くの異動は組合員自身の選択によるものである。この社内人材公募制は，仕事に対する個人の強い選択権を組合員に与えているが，組合員が勝手に異動してしまうため，職場のニーズに基づく技能形成ができないという問題点もある。それゆえ，A社では異動した後の一定期間は再異動させないというルールを検討している[3)]。

（2）非組合員

A社では主に2つのグループの非組合員に対して，定期的な人事異動を実施している。ひとつはエリートコースを歩む幹部候補生たち（high-potential or fast-track employees）で

3）アメリカのある日系自動車部品工場でも社内人材公募制を導入したが，A社と同様に職場の技能形成に支障をきたした。それゆえ公募に伴って引き続き起こる4つめの募集は，社内からではなく社外から行なうこととした。なお，こうした社内人材公募制による幅広い頻繁な異動は，自動車・電機産業における短い昇進ルート（job ladder）の仕事にみられる現象である（Shibata [forthcoming]）。

ある。誰が幹部候補生になるかは，学歴，それまでの職務経験，入社後3-4年間の仕事の実績によって決められる。いわゆる「はやい昇進」(小池［1999］)である。しかし，その従業員が幹部候補生にふさわしいか否かは毎年チェックされる。定期人事異動が適用されるもうひとつの非組合員グループは，財務，人事，そして技術部門のいくつかのポジションに就く従業員たちである。2つのグループの定期的人事異動は，経営側主導により行われる。

A社では組合員同様，非組合員においても必要に応じて行われる不定期人事異動が一般的である。1980年代までは，経営側主導のインフォーマルな社内人材公募制による不定期人事異動が行われていた。インフォーマルな社内人材公募制とは，限定された職に対し，人事部と部門長のみがその求人情報を保有し，部門長の判断で求人情報を部下に提供したり，部下たちが部門長にその情報を聞きに行くという方法である。しかし，1993年以降，社内人材公募制にコンピュータが導入されたのと同時に，同制度の利用は一気に拡大した。そして組合員同様，非組合員のすべての不定期人事異動は，原則的に社内人材公募制によって行われるようになった。しかし，重要な人事については社内人材公募制と並行して人事委員会が設置され，候補者探しが行われている。最終的に人事委員会による候補者が選ばれることも多い[4)]。社内人材公募制の対象となるのは課長以下のポストで，新規事業に限らずすべての職に対してである。応募者は上司の許可を得る必要がある。上司は本人の意向を尊重するが，職場のニーズから応募を思いとどまらせる場合もある。選考は求人職場の管理職と，必要に応じて人事部門により，書類選考と面接を通じて行われる。

図2，図3はA社の非組合員向け社内人材公募制の，あるコンピュータ画面である。図2に見られるように，A社には常時様々な求人がある。そのうちたとえば社内人事コンサルタント（Opening No. 960811, Functional Area＝HUMAN RESOURCES, Salary＝48-49, Position Title＝HUMAN RESOURCE CONSULTANT）の求人情報画面（図3）を見ると，その求人ポストの上司の名前(HIRING MANAGER)，所属する部門（DIVISION, DEPARTMENT)，所在地（CITYなど)，そして選考にあたってすでにその地域で働いている従業員が優先されるか（Preference for local candidates?）などがわかる。また次の画面（図3（続き））には資格要件，すなわち学歴・専攻（DESIRED DEGREE, MAJOR)，職務経験年数（Years of equivalent experience)，仕事における役割・内容（ROLE, POSITION SUMMARY)，そして求められる能力（コンピタンシー）(CRITICAL COMPETENCIES)が示されている。そして，この求人に対し人事委員会がすでに選んだ有力な候補者がいるのかもわかる（Has a Candidate been identified?)。求められる能力は戦略的思考（STRATEGIC THINKING)，管理技能（SUPERVISORY SKILLS)，人事に関する技能（HR skills）と抽象的で具体性に欠ける表現もあるが，全体的にシステマティックに求人情報が提供されている。

A社の人事部長は，社内人材公募制はインタビューなどの選考プロセスに時間がかかりすぎコスト高ではあるが，よりよい人事異動にはやむをえないと述べている。いずれにせよ，A社において社内人材公募制は定着しているといえる。

（3）情報技術

A社の組合員・非組合員の社内人材公募制にコンピュータが導入されたのは1993年であるが，より多くのしかも詳細な公募情報が早く提供されるようになったため，以前よりも応募しやす

4）筆者の日本企業へのインタビューによれば，アメリカ企業において社内人材公募制とこうした経営主導の人事委員会が並行して異動対象者を探していることを，多くの日本企業の人事部は認識していない。

Opening No.	Functional Area	Salary	Position Title
960486	PLANNING, PURCHASING, LOGISTIC	46 47	SR. CORPORATE BUYER
960378	RESEARCH AND DEVELOPMENT	47 49	PROJECT ENGINEER _ SYSTEMS
960789	ENGINEERING	47 49	DISTRIBUTION CENTER MANAGER
960695	ENGINEERING	47	SUPERVISOR, SM CORE ENGINEERI
960684	INFORMATION SERVICES	47 48	TECHNICAL ARCHITECT
960680	MANUFACTURING	47	SECTION SUPERVISOR DIEDEL OPER
960167	SALES, MARKETING, SALES ENGINE	48 49	INTERNATIONAL MARKET DEVELOPME
960301	MANUFACTURING	48	DEPARTMENT SUPERVISOR
960726	ENGINEERING	48	SUPERVISOR _ OPTICAL/PHYSICA
960773	ENGINEERING	48 50	SR. MANUFACTURING ANALYST
960811	HUMAN RESOURCES	48 49	HUMAN RESOURCE CONSULTANT
960809	PLANNING, PURCHASING, LOGISTIC	48 49	PURCHASING MANAGER
960779	ENGINEERING	48	QUALITY ENGINEERING SUPERVISOR
960351	SALES, MARKETING, SALES ENGINE	48 49	INTERNATIONAL MARKET DEVELOPME
960630	ENGINEERING	48	SUPERVISOR _ MECHANICAL TESTIN
960320	ENGINEERING	49	SR. PROJECT ENGINEER _ SYSTEMS
960775	SALES, MARKETING, SALES ENGINE	49	SUPERVISOR, BUSINESS DEVELOPME
960609	MANUFACTURING	49 50	PRODUCTION SUPERINTENDENT
960759	RESEARCH AND DEVELOPMENT	49 50	SUPERVISOR, FIBER DEVELOPMENT

図2　非組合員向け社内人材公募画面（A 社）

C FIRM PLACEMENT SYSTEM (CPS) HELP REQUISITION INQUIRY

OPENING NUMBER: 960811　　CLOSING DATE: 09/19/98

GENERAL INFORMATION:　　ANNOUNCEMENT DATE: 09/06/98

HIRING MANAGER: JIM KRUEGER　　HIRING MGR PHONE: 223-6709

JOB POSITION TITLE: HUMAN RESOURCE CONSULTANT
SALARY GRADE RANGE: 48-49　　FUNCTIONAL AREA: HUMAN RESOURCES
OPTIONAL FUNCTIONAL AREA: PLANNING, PURCHASING, LOGISTICS
DIVISION: MATERIALS MANAGEMENT　　DEPARTMENT: C FIRM PROCUREMENT

May nominees contact you for more information? (Y/N) Y
Please list the names of individuals to contact for more information:
NAME: KAREN MADISON　　PHONE: 223-6200
NAME:　　PHONE:

LOCATION: C FIRM PROCUREMENT　　BLDG/PLT: DECKER BUILDING
CITY:　　STATE: NY

Preference for local candidates? (Y/N) Y

DIVISION HRM:　　E-MAIL:

図3　非組合員向け社内人材公募画面（人事職）（A 社）

QUALIFICATIONS:

EDUCATION: DESIRED DEGREE: B. S.　　MAJOR: NO SPECIFIC REQUIREMENTS

5 Years of equivalent experience in : H/R OR LINE

ROLE: FUNCTIONAL LEADER
POSITION SUMMARY:
Provide Human Resource services to Materials Management

CRITICAL COMPETENCIES:
1. RELATIONSHIP BUILDING
2. STRATEGIC THINKING
3. STRATEGIC INFLUENCE
4. HENESTY AND INTEGRITY
5. MARKET/CUSTOMER ORIENTATION

ADDITIONAL SKILLS:
1. VALUE THE INDIVIDUAL/DIVERSITY
2. SUPERVISORY SKILLS
3. FEEDBACK COACHING SKILLS
4. PROBLEM SOLVING FACILITATION
5. RESULTS ORIENTED

UNIQUE/SPECIAL REQUIREMENTS (eg/working hours, % travel):
Additional skills continued: Confidentiality, HR skills

Has a Candidate been identified? (Y/N) N

図3 （続き） 非組合員向け社内人材公募画面（人事職）（A社）

くなったと従業員たちは語っている。その結果，応募者はコンピュータ導入前より20-30%増加しており，1990年代後半においては，組合員・非組合員を対象とした社内人材公募の件数は年間600-700件に達している。社内人材公募制における情報技術は，公募情報の即時性・公開性・共有化を高め，また従業員の一層の参加を促進したといえる。

A社の人事情報システムにおいても，情報技術は活用されている。この人事情報システムは1990年代前半にコンピュータ化され，正規従業員全員の人事情報を網羅している。人事情報の内容は従業員に関する基本情報，自己申告制度を通じての異動希望情報などである。しかし，あくまで職務・仕事に関する情報に厳しく限定されている。この人事情報システムにアクセスできるのは従業員本人，人事部，事業部長・工場長などの限られた管理職のみである。経営側がインフォーマルに異動対象者を探す時，人事部に依頼してこの人事情報システムから候補者をリストアップしてもらうというのが，このシステムの一般的な利用法である。

6．日本企業J社の人事異動システム

アメリカ企業A社とは異なり，日本企業J社には組合員，非組合員の人事異動システムに大きな違いはない。それゆえこの論文では，定期人事異動と不定期人事異動にわけて分析する。

（1）定期人事異動

J社では1980年代に，大卒事務・技術系従業員を対象に，入社10年以内に2-3の異なる職種を経験させるという定期人事異動システムが存在した。しかし，そのシステムは徹底されず，有効に活用されなかった。そこで1993年，自立したプロフェッショナル人材の育成をめざす新しい定期人事異動システムがスタートした。同システムの対象はJ社の組合員，非組合員全員である。組合員に対しては30歳までに1度は異動すること，そしてその後は5年ごとにキャリアに応じて異動することが課せられた。非組合員の管理職に対しては，同一ポストに5年以上留まらず異動することが求められた。そこでの組合員，非組合員における異動とは，職務分

類上の「小分類を超えること」である。J社の職務分類における大分類とは，管理，生産管理・購買調達，営業，研究開発，設計，生産技術，製造であり，たとえば管理のなかの中分類には人事，広報，総務，経営企画，財務が含まれる。人事のなかの小分類は採用，労務，研修，福祉などであり，少なくともこれら小分類の間を越えることをJ社では異動とよんだ。

定期人事異動においては，まず上記のルールに基づき，人事部が異動対象者をリストアップする。人事情報システムのなかの自己申告情報を用いて，上司は異動対象者と面接し，その対象者の異動が適当か否かを判断する。異動が適当と判断された場合，上司はその旨を人事部に報告する。一方，要員の補充・強化が必要な場合，それぞれの職場は要員申請書を人事部に提出する。職場からのこうした要員申請書と，さきの異動対象者情報を照らし合わせ，人事部は定期人事異動を進める。ただし，実際の異動を最終的に決定するのは，あくまでもそれぞれの職場の管理職である。

しかし，この定期人事異動システムは必ずしも定着しているとはいえない。異動対象者のうち実際に異動した者は組合員では46%，非組合員では43%（ともに1996年）であった。そしてその後も異動率は変わらないか，幾分低下傾向にある。定期人事異動が低調なひとつの理由は，人事部が定期人事異動を強制できないことにあると人事部では分析している。

J社にはアメリカ企業A社のように，入社3-4年以内に幹部候補生を選びエリートコースを歩ませるという定期人事異動は存在しない。J社において幹部候補生がはっきりしてくるのは，35歳くらいからである。いわゆる「おそい昇進」（小池［1999］）である。J社の経営が一層グローバル化するなか，世界的視野で経営を行える上級管理職を養成することが急務だと同社の人事部は考えている。そのためアメリカ企業のように，早い段階で幹部候補生を選び育成したいとしているが，実際には幹部候補生以外の従業員のモラールダウンを懸念し，アメリカ企業に見られるようなはやい選抜システムは導入されていない。

（2）不定期人事異動

J社では，定期人事異動よりもむしろ不定期人事異動が一般的である。不定期人事異動のほとんどはインフォーマルな経営主導によって行われているが，1980年代には商品のデザイン職を対象とした社内人材公募制も用いられた。その後J社の人事部は，希望する仕事にチャレンジさせることは，従業員に対するよりよい動機づけであると考えるようになった。そこで従業員のキャリア意識の醸成と組織の活性化を目的に，1990年新たな社内人材公募制が導入された。

J社の社内人材公募制は次のように進められる。公募による求人を希望する部門は，求人申請用紙に申請理由，職務内容，職務のPR，募集人員，勤務地，応募資格を記入し人事部に提出する。応募資格欄には求められる職務経験年数，年齢，社内の職能資格制度における等級，英語力（TOEIC点数）が書き込まれる。アメリカ企業A社の募集要項には，幾分抽象的ではあるがいくつもの求められる能力（コンピタンシー）が記載されていた。それに比べJ社の場合は，能力に関しては英語力のみである。求められる能力を詳細に記載しなくても，職務内容から判断できるとJ社は考えている。J社の人事部では公募が認められる職種を，新規事業化のための職種，海外事業関連の職種，戦略的に人材を配置すべき部門の職種と限定している。いずれも組合員の仕事である。人事部が認めた公募は，A社のようにコンピュータによってではなく，社内報と社内掲示ポスターによって従業員に知らされる。

J社の応募者は上司の許可なく，直接人事部へ応募用紙を提出できる。申請者は応募用紙に現在の所属部門，職能資格等級，職歴，応募の動機，自己PRを記入する。応募者の選考は申請部門の責任者と必要に応じて人事部により，

書類と面接により行われる。面接は平日の勤務時間外，休日，あるいは年休時に実施される。採用された場合は，申請者本人と現在の上司に連絡され，上司はその異動を受け入れなければならない。不採用の場合は，申請者本人にのみ通知される。実際の異動は，決定後3ヶ月以内に行なわれる。異動が発生した職場での補充の人事異動は，優先的に行われることとなっている。

J社では1990年から1999年までの間に，社内人材公募を5回実施している。1回目は20名の募集に対して応募者は30名，実際の異動者は11名であり，2回目の公募では募集が16名に対し応募は24名，実際に異動したのは12名であった。公募の対象となったのは，新規および重点既存事業の技術者と，新規プロジェクトのメンバーであった。公募回数が5回と低調だった理由は，1990年代前半は事業もふるわず新たに人材を投入する必要がなかったこと，そして社内人材公募を行ったあとの補充人事が難しいことにあると人事部では分析している。一方，従業員たちも社内人材公募に対しあまり積極的ではなかった。従業員たちが同制度に慣れていないというだけでなく，具体的な職種を募集されても，はたして自分がその仕事をできるのか判断できず自信もないというのが，従業員たちがあげた理由である。そして，人事異動は公募によって決めることではなく，基本的に上司と部下の話し合いで決めることだという共通の認識を，経営側と従業員はいまも堅持している。

（3）情報技術

J社の社内人材公募制は文書を用いて行われており，コンピュータによる情報技術の利用はない。一方，正規従業員全員の人事情報を網羅する人事情報システムは1993年にスタートし，そのコンピュータ化は1996年に行われた。人事情報には従業員の基本情報に加え，アメリカA社の人事情報システムには含まれていない家族構成，査定結果，そして異動に関する詳細な自己申告情報が盛り込まれている。

異動に関する自己申告情報は，過去の主な業務実績，現在の業務概要（仕事量，能力，関心，適性，やりがい，満足度），キャリア形成における「軸」（核となる専門性，仕事を進めるうえでのドライビングフォース），その軸の今後の展開，第1・2異動希望（職種・製品・エリア・時期）からなり，従業員本人と上司が記入する。また従業員は海外勤務希望についてインプットする。人事情報へアクセスできるのは従業員本人，直接の上司，そしてその従業員より上位の管理職全員である。アメリカA社に比べ，より多くの情報がより多くの管理職によってアクセス可能となっている[5]。

J社の人事情報システムはアメリカA社より充実しているが，J社の従業員は自分のキャリア形成のために，この自己申告情報を積極的に用いていない。また，管理職も海外赴任候補者を探す場合などに限りこの人事情報システムを用いており，必ずしも有効活用しているとはいえない。

7．結論

Heneman たち[1989]や Milkovich と Boudreau[1997]が指摘したように，調査したアメリカ企業A社の人事異動においても，経営側がインフォーマルに異動対象者を探すクローズシステムと，社内人材公募制を用いたオープンシステムが存在する。定期人事異動はこのクローズシステムにより実施されており，ファーストトラックとよばれるエリートコースを歩む幹部

5）仕事に直接関係のない家族情報が掲載され，多くの管理職がこれらの情報を入手できることは問題にならないかという私の質問に対し，J社の人事部長は「家族情報がオープンになっていることは見直しが必要かもしれない。しかし，上位管理職が個人情報にアクセスすることは業務上必要であり，また乱用されないよう最初のアクセス時に警告を出している」と答えている。

候補生と，経理・人事などの部門の一部従業員に対して適用されている。しかし，A社ではむしろオープンシステムの社内人材公募制による不定期人事異動が一般的である。情報技術を活用した社内人材公募制においては，組合員の場合，先任権のルールに基づき，応募者のなかで最も勤続年数の長い組合員が優先的に選ばれ異動する。非組合員の場合は勤続年数ではなく，異動先の部門による面接などによって決定される。重要な人事の場合は，社内人材公募制と並行して人事委員会が設置され，インフォーマルに候補者を探す。

日本企業J社には，クローズシステムによる定期人事異動と，クローズシステムとオープンシステムによる不定期人事異動が存在する。1993年，同社は全従業員を対象にプロフェッショナルな人材育成をめざす新たな定期人事異動制度をスタートさせた。しかし，その定期人事異動は必ずしも有効に機能していない。むしろ経営側主導のクローズシステムによる不定期人事異動が一般的であるが，1990年にはオープンシステムの社内人材公募制を導入した。しかし，労務行政研究所［1990，1996a，1996b，1998］の調査結果と同様，J社においてもその利用は新規・重点事業の技術者などの募集に限定され，しかも1999年までに5回実施されただけである。また，同社の人事情報システムには，アメリカA社よりも多くの情報が蓄積されているものの，その活用は十分ではない。

補足的に実施されたアメリカ企業3社の人事部長へのインタビューによると，3社の人事異動システムは基本的にA社とほとんど同じである。ただし，家庭用品企業では多くの不定期人事異動が社内人材公募制によって行われているものの，一部の不定期人事異動はインフォーマルな経営側主導によってのみ実施されている。一方，日本企業3社へのインタビューによると，伝統的な鉄鋼会社ではその大卒事務系従業員に対して，徹底した定期人事異動が実施されている。また，インタビューした3社の人事情報システムは，J社ほど充実していない。それ以外の基本的な特徴においては，J社と日本企業3社の人事異動システムに大きな相違はなかった[6]。

筆者の調査は，人事異動における「プロセス」と「決定」，そして個人の「参画」に関して，日米間に次のような違いを見出している。まず人事異動のプロセスにおいて，アメリカ企業では社内人材公募制の活用が徹底している。また「仕事に限定された情報への限られたアクセス」ではあるものの，情報技術は有効に活用されている。一方，日本企業においては社内人材公募制は浸透しておらず，また「多くの情報への多数のアクセス」という特徴はあるものの，情報技術は十分に活用されていない。しかし，人事異動の決定においては，アメリカの組合員の場合を除けば日米間に大きな違いはなく，いずれも最終的には経営側が決定している。すなわち，人事異動の日米間の違いはそのプロセスにあり，アメリカ企業は日本企業よりも人事異動のプロセスの公開性，共有化，個人の参画において充実しているといえる。

日米間には，なぜこのような違いが存在するのか。アメリカの職場は「不安定雇用のなかでの独立性」(independence with job instability)を，日本の職場は「安定雇用のなかでの統合性」(integration with employment stability)を特徴としている（Shibata［forthcoming］)[7]。

6）Aoki［1988］は日本型組織の「情報構造の非集中と人事管理の集中」を，西洋型組織の「情報構造の集中と人事管理の非集中」と対比させた。Aokiの指摘する人事管理の特徴は，筆者の調査でもしばしば発見された。しかし，人事異動システムに限っていえば，日本企業の人事異動は一見集中的だが実際は非集中的であり，その傾向は最近一層顕著になっている。すなわち，アメリカ企業に比べ日本企業には全社的な定期人事異動は存在するが，実際にはそれぞれの職場主導による不定期人事異動が一般的であり，また以前に比べ本社人事部機能は限定され，コーディネーション機能に徹するようになっている。

7）Brownたち［1993］も同様の日米比較を行っている。彼女らはアメリカの雇用システムは，狭く限定的な

こうした環境のなか，アメリカ企業ではキャリアを決定するのは従業員個々人であり，それゆえ個人の選択をより保証した社内人材公募制が一般的で定着しているといえる。一方，日本企業では経営側が雇用確保に努めているがゆえに，従業員のキャリア決定権は個人よりもむしろ経営側にあり，経営側主導の異動が一般的になったと考えられる。

日米企業における人事異動システムに関しては，3つの研究課題が残されている。第1に，より多くの企業における深い調査が必要である。とくに雇用確保が揺らぎはじめた1990年代後半以降の日本企業において，経営側主導の定期・不定期人事異動に変化がないかを明らかにする必要がある[8]。第2に日本企業の人事異動システムのプロセスには，本当に公開性と個人の参画が欠如しているのかについてである。社内人材公募制は浸透していないかもしれないが，それにかわる公開性と参画を満たす制度が機能しているのかもしれない。その点を探りたい。最後に，人事異動の決定における情報技術の活用についてである。小川[2000]によると，日本の流通チェーン店（コンビニ）では情報技術を有効に活用し流通管理を行なっており，とくに発注の決定における情報技術と人間のやりとりに関しては，日本のコンビニはアメリカのコンビニを凌いでいるという。はたして人事異動の決定においても情報技術の有効活用は今後可能なのか，日本企業に優位性がありうるのかを探りたい[9]。

謝　辞

この研究は，国際交流基金日米センターから調査研究資金の援助を受けた。David Levine，尾高煌之助をはじめとするカリフォルニア大学・一橋大学合同研究プロジェクトの先生方からはこの小論に対し貴重なコメントを，また調査をさせていただいた日米各1社の方々，インタビューをさせていただいた日米各3社の人事部長の方々，Gary A. Shultz，Andrew Doyleの両氏からは多大なご協力をいただいた。御礼申し上げる。

参考文献

Aoki, Masahiko [1988], *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.（永易浩一訳［1992］『日本経済の制度分析－制度・インセンティブ・交渉ゲーム－』筑摩書房）

Brown, Clair, Michael Reich and David Stern [1993], "Becoming a high-performance work organization: the role of security, employee involvement and training," *The International Journal of Human Resource Management* 31(4): 26-44.

Heneman, Herbert G. et al. [1989], *Personnel/Human Resource Management* (4th ed.), Homewood, IL: IRWIN.

小池和男［1999］『仕事の経済学（第2版）』東洋経済新報社.

Milkovich, George T. and John W. Boudreau[1997], *Human Resource Management* (8th ed.), Chicago: IRWIN.

守島基博［1999］「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会科学研究』第50巻第3号，81-100.

職務分類，敵対的労使関係，最小限のトレーニングによって，日本の企業は雇用確保，従業員参加，連続的トレーニングによって特徴づけられると主張する。そしてそれぞれの要素は相互補完的であるために，日米企業間で各要素を部分的に導入することは困難であるとする。

8）筆者のインタビューによれば，日本のソニーではアメリカ企業と同様に，20年以上前に社内人材公募制を導入し定着させている。対象はホワイトカラーの課長職以下であり，生産技術，営業などの部門での公募が多い。応募資格は日本の他社と同様に，「ガッツのある人」などとあいまいである。しかし，なぜ日本企業のソニーにおいて社内人材公募制が定着しているのか，興味深い研究課題である。

9）日本の社外労働市場において，情報技術を利用した職業紹介を行うことには様々な規制が存在する。こうした規制に関する分析は別稿にゆずる。

日本労働研究機構［1997］『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム－日，英，米，独の大企業(1)事例調査編』(調査研究報告書No. 95).

尾高煌之助［2000］「転換の時代－情報革新による組織変容の歴史理論－」尾高煌之助・都留康編『IT革命と組織革新－デジタル化に揺れる日本企業』有斐閣（近刊).

小川　進［2000］『イノベーションの発生論理』千倉書房（近刊).

労務行政研究所［1990］「活発化する社内人材公募制の運用事例」『労政時報』第2977号，2-30.

――――［1996a］「平成7年人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』第3239号，2-54.

――――［1996b］「ベンチャー指向強める最近の社内公募制」『労政時報』第3265号，2-36.

――――［1998］「人事労務管理諸制度の動向を探る」『労政時報』第3334号，2-60.

Sano, Yoko [1993], "Changes and continued stability in Japanese HRM systems: Choice in the share economy," *The International Journal of Human Resource Management* 4 (1): 11-27.

佐藤博樹・藤村博之・八代充史［1999］『新しい人事労務管理』有斐閣.

Shibata, Hiromichi [2000], "The transformation of the wage and performance appraisal system in a Japanese firm," *The International Journal of Human Resource Management* 11 (2): 294-313.

Shibata, Hiromichi [forthcoming], "Productivity and skill at a Japanese transplant and its parent company," *Work and Occupations.*

島田晴雄［1994］『日本の雇用』筑摩書房.

都留康・守島基博・奥西好夫［1999］「日本企業の人事制度－インセンティブ・メカニズムとその改革を中心に－」『経済研究』第50巻第3号，259-283.