



人事部門のマネジャーのキャリアと経験学習

谷 口 智 彦

概要 本研究の目的は、ある大手製造企業の本社人事部門に所属するマネジャーのキャリアと、重要な仕事経験および学習を考察することである。先行研究では、外的キャリア（客観的キャリア）に主に関心を払ってきたため、内的キャリア（主観的キャリア）の重要性については述べてこなかった。そこで、人事部門の15名のマネジャーの各キャリア・ルートを抽出し、彼らのキャリアにとって重要な主観的な経験を考察する。マネジャーたちは、自身の役割に合わせるかたちで仕事上の経験から学んでいた。本研究は、人事部門マネジャーたちにとって外的キャリアと内的キャリアの関係の中で人材開発を理解することが重要であることを示す。

Abstract This article examines the careers of managers in the Human Resource (HR) department in a large manufacturing company and deliberates their work experiences and learning from their careers. Previous researches haven't discussed the importance of internal (subjective) career because they were mainly concerned with external (objective) career. After we described each career route of 15 managers in the HR department, we elaborate on their important and subjective experiences for career development. The managers had learned various ways of coping at work along with their roles. This article addresses the importance of HR managers to understand their development within the relationships between external and internal careers.

キーワード 人事, マネジャー, キャリア, 経験学習

原稿受理日 2015年1月10日

1. はじめに

労政時報（2012）によれば，経済産業省「企業活動基本調査（2009年度）」から試算した常時従業員全体に占める本社機能部門（いわゆる本社間接部門）の構成比は7.4%となっている⁽¹⁾。また，本社が遂行すべき機能については，主にガバナンス機能，戦略調整機能（その裏返しとしての資源配分機能），サービス機能という3つ（資源配分機能を含めれば4つ）の機能があり，これらの機能を各事業部門に対して適切に発揮することが本社の存在価値である（加護野ほか，2006）。同じく加護野ほか（2006）⁽²⁾によると，日本企業の本社がもつ機能数については16～20が56%と半数以上を占めており，イギリス企業と比較して機能数および従事するスタッフ数も多いことが特徴であった。実際の具体的な本社機能部門は，企業によって違いはあるものの，共通する部門としては，①経営計画立案や経営活動の評価ならびにIR（Investor Relations）を行う経営企画部門，②資金調達・運用や経理および財務・管理会計を担う理財部門，③従業員の採用・配置・育成・処遇と秘書・庶務・資産管理などを行う人事総務部門，④情報システム化推進と情報セキュリティを担う情報システム部門の4部門などが主に実地調査をする際に利用されているようである（有馬ほか，2011）。こうした本社機能部門の従業員は，一般には事務職と呼ばれる職種であり，高卒や大卒の文系出身が多くを占めている点も特徴である。

本研究の目的は，ある大手製造企業の本社機能部門の一つである人事部門⁽³⁾に所属する主要マネジャーに対する自由回答方式の質問紙調査を通じ，上述したような本社人事部門をマネジメントする人材のキャリアと，その重要な仕事経験および学習の内容を考察することにある。より具体的には，入社以来の職務経歴と重要な影響を与えた役割や経験，それらの経験から学んだことについて分析する。以下では，本研究に関連する先行研究を概観したあと，調査分析，その結果および考察を示したい。

(1) この調査では，本社機能を構成する部門として，調査・企画部門，情報処理部門，国際事業部門，その他部門が含まれており，本社にある研究開発部門は除かれている。なお，産業別にみた場合，本研究の調査対象企業が含まれる製造業では本社機能部門構成比は8.8%と全体に比較してやや割合が高い。

(2) ここで使用された調査の時期は1996年で，対象は売上高が1,000億円以上の大企業である。本稿では，特に断りがない限り日本の大企業を前提に本社機能部門を検討していく。

(3) 本研究でいう人事部門とは，人事や労働といった企業の人材に関する事務を請け負う部門全般のことをいう。企業によっては，そのような機能が総務などに含まれる場合があるが，後で詳しく述べる通り，本研究の調査対象企業では別組織となっているため，ここには含めていない。

2. 本社人事部門に関連する人材のキャリア研究の概要

人事部門を含む本社機能部門の人材については、主としてホワイトカラー研究で検討されてきた。佐藤（2001）によれば、日本におけるホワイトカラー⁽⁴⁾のキャリアに関する研究は、①主に企業内の異動と昇進の仕組み、②専門的・技術的職業（研究開発技術者やソフトウェア技術者など）のキャリア管理の仕組み、③企業内キャリアを超えて、（出口管理としての）企業グループ内での出向や転籍、④企業グループ内市場を超えた転職、⑤キャリアの多様性（大企業だけでなく中小企業、事務系だけでなく専門・技術系、社内だけでなく社外生活など）という5つの主なカテゴリで研究が蓄積されてきたという（8-11頁）。これらの領域の中で、本研究との関連が深いものは、主として①、また③についても教育訓練目的の若年・中堅期の出向などが関係すると考えられる。以下では、特に本社人事部門と関係が深い先行研究の概要を示していく。

上述した領域のうち、①に関するホワイトカラー人材のキャリア研究では、その対象は必ずしも本社の部門に限らず、製造や営業、研究開発などの部門も含んだ企業内の管理職および専門職を対象としている。また、その研究の多くは昇進構造の分析、つまりキャリアのタテの昇進とヨコの異動のパターンに焦点を当てていることが多い。

上原（2007a）は、人事データを用い日本企業の昇進構造について調査した12の先行研究を取り上げて整理しているが、主要な研究から導き出された特徴は次の通りである。第一は、花田（1987）が示したように、企業（伝統的保守企業や革新的企業など）によって昇進構造が異なることである。第二に、竹内（1995）や今田・平田（1995）が示したように、昇進競争はキャリア段階（勤続年数など）に応じて変化（例えば、同期同時昇進→同期時間差昇進→選抜期→選別期など）し、遅い選抜（昇進格差が生じるのが勤続平均約7.85年で欧米に比べて遅い：日本労働研究機構、1998）が見られることである。第三に、様々な研究の共通点として、同期入社者間で初めて昇進格差が発生する時点で、早期に選抜さ

(4) 神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典』（1999）によれば、ホワイトカラーとは、青い襟の作業服で主に工場内の肉体労働に従事するブルーカラーに対して、白い襟の服装で主に事務所内での事務仕事に携わる労働者の呼称としている。小池・猪木（2002）では、日本以外の他国でも通用するいい方としては大卒ホワイトカラーを、管理職、専門職（professionals & managerial）としている（16頁）。他に、佐藤（2001）では職業大分類でいう「管理従事者」、「専門的・技術的職業従事者」、「事務従事者」、「販売従事者」の総称としている。日本での主要な研究をみると、ホワイトカラーとは大卒以上であることや直接生産現場の機械作業等に携わらない非管理者という共通点があるといえそうだが、多くは厳密な定義を示しているわけではない。

れることが役員等上位役職昇進に不可欠で、その時点で生じた昇進スピードの格差は簡単には埋めることができないということである。第四に、遅い選抜に関して、その昇進格差は突然生じるわけではなく、昇進までの仕事配分や職能等級の違いとなって顕在化している可能性があるということである（松繁，1995）。例えば、上原（2007b）が分析した商社においても、主任以降の海外現地法人勤務の経験は課長昇進等に有意な正の効果を、国内支店勤務の経験は有意な負の効果を持っていた。これらの4つの特徴はホワイトカラー全般を対象にした結果だが、人事部門にもある程度当てはまると考えられる。

このように、ホワイトカラー人材の企業内異動と昇進の仕組みに関しては、伝統的か革新的かといった企業のタイプ、企業内部の昇進競争パターン、敗者復活（リターンマッチ）の有無やその難易度、昇進格差が生じる以前の勤務地や仕事配分がそれぞれ相互にどのような関係を持っているかが分析対象となっている。つまり、企業内昇進異動の構造面に焦点を当てて、あたかも建物の設計図を書き起こすような作業が行われてきたといえる。これは企業の見えざる昇進ルールなどを客観的に明らかにするメリットがある一方で、キャリアには必ず主観的な側面があり、社員一人ひとりが一回限りの仕事人生を送っているという個別・具体性を捉えていないというデメリットがある。

次に、人事部門に関するキャリアの先行研究や調査を整理しておく。今野（1987）は、上場会社の人事部長191名のキャリアについての調査結果を示しているが、彼らの経験した職務は、本社人事が61%、それに続いては本社労務、事業所の人事や労務、本社教育の人事部門、総務、国内販売が30%台という結果であった。また、人事部長の約半数が人事部門に特化したキャリアパスを、残る半数が国内販売を中心とした人事以外の部門を経験するキャリアパスを辿っていた。さらに、人事・勤労・教育関係の人事部門の通算経験年数は全体平均で12.7年と平均勤続年数の27.5年の約半分を過ぎしており、かなり専門化していることがうかがえる。この専門化の傾向となる経験年数は大規模企業になるほど長くなっていた。こうした傾向は、人事実務（2007）による人事部長（116名）を対象とした比較的近年の調査においても、人事のみを経験している者は21.8%と少数派であり、多くは営業（43.7%）や製造（10.3%）、その他（46%）など異なる部門の経験を積んでいることが示されている。

他の調査を概観すると、日本生産性本部（1986）の調査では、人事スタッフの育成方法として、新規学卒時から人事部門であるという企業は、製造業48.4%、非製造業13.9%となっており（24頁）、産業形態によってその育成方法に差があることが示唆されている。また、関西経営者協会（1994）の調査では、本社人事部門内で多いキャリアパターンとし

て、「他部門からの異動型」を一番目に多いとした企業の割合が42.0%、次に「人事部門一筋型」を一番目に多いとした割合が37.0%と続いている。組み合わせでは、「人事部門一筋型」と「他部門からの異動型」の両者の組み合わせパターンが最も多く42.7%、次に「人事部門経験者の復帰型」と「他部門からの異動型」の組み合わせが16.4%と続いており、「他部門からの異動型」がやはり多い傾向となっているが、一方で「人事部門一筋型」との組み合わせも少ないわけではないことから、人事要員の育成方法は企業によっていくつかの組み合わせで実施されていることがわかる。

八代（1991）は従業員1,000人以上の製造業3社と1,000人弱のガス供給業1社の4社を対象に事例を示している。それによると、人事部門の要員の初任配属は企業によって異なり、直接人事部門に配置されるケースと他部門を経験してから人事部門に異動してくるケースがある。また直接人事部門に配置の場合の中にも、本社の場合と事業所などの出先の人事部門の場合がある。次に、その後のキャリアであるが、人事部門を越えたローテーションはあまり行われていないが、部門の担当課内などでは頻繁に異動がある（例えば、人事課から教育課など）。八代（1995）は、こうした同一部門での長期間配属が行われる理由は、①仕事に専門知識が必要である、②仕事に人間関係の蓄積が必要である、③仕事のサイクルが長いなどがあげられるとしている。ただし、各社では他部門を知ることの重要性も強調されていて、一部では他部門との人事交流も実施されていたが、他部門と人事交流を行う理由としては、①スタッフとしての視野を広げる必要がある、②人事の仕事をする上でも他の部門の経験がある方が望ましい、③関連企業・海外企業に出向させるために多能的な人材を育成する必要があるという点をあげている（79-80頁）。

また、八代（1992）は、様々な業界の大手企業5社の人事部の事例研究から、本社人事部門の要員のキャリアについて、3つのパターンが存在していることを報告している。それらは、①部門内育成型（三菱電機：事業所と人事部門間の異動は存在するが、ほぼ部門内で完結）②他部門との交流重視型（伊勢丹・三菱信託銀行：平均的な配属期間が3～4年で人事部の生え抜きは皆無）③両者の併用型（日本鋼管・伊藤忠商事：他部門からの参入と人事部門生え抜きが存在）である⁵⁾。

日本大学経済学部産業経営研究所編（1990）は、人事・労務管理担当部門の課長職に記入依頼をした調査で、人事・労務管理部門のスタッフの育成については、従業員規模2,000人以上など大きくなるほど長期育成方針を採用し（2,000人～3,000人規模だと45%、1万

5) なお、これら5社の具体的な詳しい内容は、日本労働研究機構（1992）で取り上げられている。

人以上だと53.3%)、小売、化学、製造といった伝統的な産業ほどそれは高い割合であった(21-22頁)。また担当者のキャリアについては、他部門から移ってきた人が担当している場合もあるが、最初から専門スタッフとして育成している企業も見られた。特に、賃金管理や雇用管理といった職能に長期的な育成が必要との認識があった。他方で、他部門の経験が必要な職能としては、必要性の多い順に、教育訓練、労使関係、安全衛生などであった。つまり、一口に人事労務といっても賃金管理といった専門性がより要求される職能と職能別教育研修や労使関係のように他部門との調整や対人関係技能がより必要になる職能が混在しており、八代(1991, 1995)が指摘した人事部要員の長期配属や人事交流の理由は人事内の職能別の特徴が示されたものといえよう。

以上から、人事部門の人材のキャリアは、大企業ほど人事の専門領域に特化させるキャリアになりがちだが、一部には他部門からの異動もあることが通常である(ただし、実際のキャリア形成状況は個々の企業による違いが大きい)。さらに、こうした人事部門との関わりがある部署(各事業所などにある人事部門、あるいは総務など)へのローテーションはあるが、製造や開発など職種が大きく異なる他部門への異動は多くない。こうした人事領域の同一関連部門内での長期的な育成が主となっている理由は、専門性が必要とされる賃金や雇用管理といった職能があるため、だからといって他部門との連携が必要ではないわけではなく、教育訓練や労使関係など他部門との連携・調整や対人関係技能が必要な職能もあるため、他部門の事情を知るための異動も視野に入れているというわけである。つまり、人事部門要員のキャリアは、人事専門性の習得と部門連携・調整スキルの習得を目指した合理的な育成方法に沿って形成されているといえるだろう。

3. 本社人事部門人材のキャリア上の課題と具体的な研究課題

前項で示したとおり、ホワイトカラーおよび人事部門に属する人材のキャリア研究は、昇進や異動の仕組みや現状について、主にアンケート調査や経歴の分析、あるいは全般的な部門担当者への聞き取り調査が主流である。そこから導き出された知見を簡単に述べると、企業による昇進構造の違い、昇進格差の速度、敗者復活(リターンマッチ)の有無、昇進前の仕事配分などが主として縦のキャリアに影響していること、また人事部門に特化した調査からは、人事職能に必要とされる専門性の習得を意識した同一部門での長期間配属と、他部門や労組との連携・調整スキルの習得を意識した他部門との人事交流のバランスを考えたキャリアパスが見られるということであった。

本研究での調査対象者は、後で述べるようにすでに本社人事部門のマネジャーとなっている者のみであり、同期入社との比較による昇進格差など一般的な昇進構造そのものを明らかにするものではない。しかし、実際に昇進してきたマネジャーたちがどのようなタテとヨコのキャリアを歩んできたのかという昇進・異動パターンは把握できる。特に松繁(1995)などが指摘した昇進までの仕事配分の観点から明らかにしたいと考える。したがって、第一の具体的な研究課題は次の通りである。

① 本社人事部門のマネジャーのキャリアは、どのような範囲に広がっているのか。

次に、本研究の大きな特徴は、各対象者が重要であると認識した役割や仕事の経験を把握する点にある。個人が実際の業務の中でどのような経験を重要と認識しているのか、またそれぞれが経験をどのように捉えているのかといったキャリアの主観的側面についての質的な研究はこれまで見当たらない^⑥。本研究は、先行研究ではほとんど扱われてこなかったキャリアの主観的な側面に焦点を当てながら、職能間、職位間の移動を考察していく。その具体的な研究課題は以下の点である。

② そうしたキャリアを通じて、具体的にどのような経験と学習が形成されるのか。

これら①および②を明らかにすることで、本社人事部門マネジャーたちのキャリアと経験学習の特徴を考察する。

4. 調査概要

2003年9月から12月にかけて、ある大手製造企業^⑦の人事に関連のある部署の管理職に自由記述式の質問紙調査を実施した^⑧。当該企業の人事を含む本社機能組織は、多岐にわ

(6) 本社人事部門のみを対象とした研究は見当たらないが、これまで製造部門や営業部門（谷口，2006）、研究開発組織（谷口，2013）があり、1社に限らず複数の企業管理者を対象としたものでは、McCall et al. (1988)、金井（2002）、松尾（2013）などがある。

(7) 東証一部に上場している売上高1兆円以上、従業員1万人以上の企業であり、本社機能にかかわる組織は900人規模であった（調査当時）。

(8) 質問票には、入社以来の職務経歴、またそのキャリアの中で、自身のキャリアやその後の考え方に重要な影響を与えたものを3つ程度選んでもらい、その時の所属や役職名、期間、また役割やミッション、加えて重要な影響を与えた（「一皮むけた」）経験、その経験によって学んだことを回答するように依頼した。

たるが、主要な部署のグループとして人事労働、財務経理、総務、法務、広報、企画などがある。それぞれの機能グループにはトップとなるグループの責任者⁽⁹⁾がおり、その配下に部長、次長といった中間管理職が配置されている。今回調査分析の対象とするのは、特に人事・労働関連の部署（以下、人事部門と呼ぶ）の中間管理職である。

具体的な対象者人数は、人事部門の管理職15名（平均年齢47.2歳、平均勤続年齢24.2年）で、そのうち3名の大卒理系出身者と3名の高卒者がいる。以下では、まず全体のキャリア・ルートの傾向を読み取ったあと、個別の経験や学習についての分析を行っていく。

5. 分析結果

5.1 人事部門のマネジャーのキャリア・ルートと範囲

まずは調査対象となった人事部門⁽¹⁰⁾のマネジャーたちの属性を再度詳しく示しておきたい。対象者は大卒12名（うち理系は3名）、高卒3名の合計15名で、調査時の平均年齢は47.2歳（38から57歳）、平均勤続年数は24.2年である。すべて本社の管理職の立場にあり、対外的呼称としては人事労働関連部門付の次長および部長となっている。なお、彼らの異動先の数の平均は10.07（つまり、約10ヶ所の担当部署を経験）、管理職には平均約8（8.38）番目の異動先で登用されている⁽¹¹⁾。

次に、彼らの現職までのキャリア・ルート（経歴の順序）を整理して示したものが表1である。この表は、多少複雑ではあるが、その共通点を探るうえでは重要であるため、順番に説明していく。表内の数字は、異動の順序を示しており、例えば、JK1氏の場合、「地方⁽¹²⁾」の「支社等事務系組織」の「他事務」に初期配属(1)され、その後同じく「他事務」に異動(2)、次に「地方」の「営業系組織」の人事系以外の「その他」に異動(3)し、あとは数字の順番ごとに異動を繰り返して、最終的には14回目の異動で現職の人事マネジャー職に辿りついたことを意味している（表中の⑭。数字の○囲みは最終の異動を表している）。

(9) なお、このグループ責任者は多くが執行役員であり、その中の最上位職は副社長である。

(10) 本調査での人事部門とは、人事機能に属する人事（異動や評価運用）、人事企画（制度設計）、研修、採用、福利厚生、安全衛生、人事情報システム、人事総括、および別部署であるが労働組合対応機能に属する労働部署から構成されており、それぞれ3～10名前後が所属している。

(11) ここでは、初任配属を1回目の異動先とし、次の異動は2回目の異動先として順番に数えていく。一部には初任配属前に配属前研修があった者が含まれているが、それは回数には含めないこととした。

(12) この場合の「地方」とは、最大の事業部門の地方組織（例えば、工場や営業支店・営業所）およびそうした地方組織をサポートする間接事務組織（例、支社）を言う。当該企業には、他にいくつもの異なる事業部門があったが、その規模は小さく基本的に地方組織がないため、それは含めていない。

また、JK1 氏の表中の(10)には下線が付されているが、これはこの異動以降から管理職に登用されたことを意味する。さらに、表中の数字が他の数字より少し大きく示されているところは（JK1 氏の場合、7・11・14）、その異動先で重要な経験があったとしていることを表している。なお、JKの記号が付された者は高卒者、JRの記号は大卒理系出身者を意味しており、それ以外は大卒文系の者である。

表1の通り、人事部門マネジャー15名全員の経歴順序をプロットしてみると、いくつか興味深い特徴を見出すことができる。第一に、多くの者が「地方」の組織に初期配属されている点である。初期配属が地方組織ではないJR11とJR12はいずれも理系であるため、人事部門では少数派の例外的なパターンである可能性があることを考えると、「初期配属は地方」という原則はほぼ一貫しているといっていよう。

第二に、頻繁な異動、それも地方組織と本社組織の往来がかなり頻繁に実施されている点である。何回目の異動で地方組織から本社組織への異動があるかは様々であるが、異動先は、特に本社の間接事務部門、その中でも「人事系」への異動が多く見られる（73.3%⁽³⁾が該当。表1の下部A行とa行には、その組織に（延べ回数ではなく）一度でも異動してきた者の数の合計と、全体人数15名におけるその割合（%）を記載している）。当然、現職が人事部門のマネジャーであることから想定されることであるが、多くの者は様々な場所で同じ職能である人事系部署を経験してきたことになる。例外は、J7、JR11、JR13、J15の4名だが、JR13以外は本社間接部門ではないが、どこかの組織で人事系職種を経験していることは共通している。以上を整理すると、初期配属は人事系の部署ではなくても、その後、多くの者はどこかの時点で本社の人事系部署あるいは他の人事系職種に異動してきており、人事畑としてのキャリア・ルートが見え隠れしている（なお、この企業では職能別採用などは実施しておらず、定まったキャリア・ルートが示されたり、それを助長する人事制度があるわけではない⁽⁴⁾。）

第三に、異動の幅が広く、その職種も非常に多岐わたっている。先に述べたように、人事系キャリア・ルートが見え隠れしているが、決してその異動範囲は狭いわけではなく、多種多様な職能の部署への異動が見られる。これを見ると、「地方」の「営業系組織」の

(3) なお、本社間接事務部門の人事系は現職であることから全員が該当するため、その最終ポジションは計算から除外し、それ以前での異動についてのみでカウントしている。

(4) 当該企業では、大学や高校の文系は事務系か営業系、理系は技術系か研究系といった大きな区分は採用時からあるが、事務系や営業系の中で職能を固定するようなキャリアが示されたり、そうしたキャリアを前提とした育成が前もって定められたうえで実施されることはない。基本的には本社の人事部が全社の異動をコントロール（必ずしも統制という意味ではなく、監視）している。

表 1 人事関連部門マネジャーの職歴順序表

人事関連部門 マネジャー	地 方								本 社							他事業部門				子会社・他企業組織		
	支社等事務系組織				営業系組織		工場系組織		間 接 事 務 部 門													
	人事系	総務	経理	他 事 務	人事系	その他	人事系	そ の 他	人事系	総務系	企画系	広報系	経理系	情報系	その他	人事系	総務・総括	企画系	そ の 他	人事系	総務・総括	その他
JK1				1,2,4		3	7,10,12,13		5,6,9,11,14								8					
JK2	4		3,5			1		2,8	6,9,13		7					10		12			11	
JK3		1				2	3		6,8				5		4					7		
J4	1,9					2			3,4,6,7,10,11								5				8	
J5						1,2	3,5		4,7												6	
J6				1,5(情)		2		3(経),4(情),6(調)	7,10						9					8		
J7						1,2,3	4		7			5,6										
J8			1	4(広)			3,7	2(調)	5,6,8,9,10													
J9	2,8				3,7	1,6			4,5,9,10													
J10	4			1(調),2(調)				3,6	5,7,10						8							
JR11	3					2,8,10			11		5		1,6	4					7,9			
JR12					5	2			7,8			4			1(研)				6		3	
JR13								1,3	12		11					9,10		2,4,5,7,8		6(海)		
J14						4,9		1	8,12				2	11	7,10				5		3,6	
J15						1			9		2			4,5		7,8					3,6	
異動者の数 (A)	5	1	2	4	2	12	5	6	11	1	3	2	2	1	4	5	4	1	4	2	4	3
割合 (a)	33.3%	6.7%	13.3%	26.7%	13.3%	80.0%	33.3%	40.0%	73.3%	6.7%	20.0%	13.3%	13.3%	6.7%	26.7%	33.3%	26.7%	6.7%	26.7%	13.3%	26.7%	20.0%
重要な経験 (B)	2	0	0	0	1	2	4	5	9	0	0	2	1	1	1	1	3	0	4	1	3	1
割合 (b)	28.6%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	10.5%	40.0%	45.5%	22.5%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	100.0%	20.0%	16.7%	50.0%	0.0%	44.4%	50.0%	75.0%	20.0%
組織別合計 (C)	19				22		21		40	16					22					11		
重要な経験 (D)	2				3		9		9	5					8					5		
割合 (d)	10.5%				13.6%		42.9%		22.5%	31.3%					36.4%					45.5%		
									25.0%													

注 1. J および JK は、調査対象者を表し、表内の数字は初期配属を示す 1 から順に人事異動の回数を各所属先に示している。下線を付した数字は最初の管理職登用、○に囲まれた数字は調査時の最終所属を示す。
 注 2. フォントが一回り大きな数字は「一皮むけた経験」として示した経験が生じたときの所属先を示している。1 名につき最大で 3 個までの記載に基づいている。
 注 3. 初年の新入社員研修に該当する期間の配属については含めていない。
 注 4. 本人記載の職歴表に基づいて集計しているが、組織改正などの単なる組織名変更や同一所属での職位変更など実質的な組織間異動ではない場合は修正を加えた。
 注 5. (調) は調達購買系、(広) は広報系、(情) は情報系、(経) は経理系、(研) は研究系、(海) は海外組織での職務を示す。

「その他^⑤」を最も多くの人数（80%）が経験しており、次に「本社」の「間接事務部門」の「人事系」が多い（73.3%）。それに続くのは、「他事業部門」の「人事系」、「地方」の「工場系組織」の「人事系」、「地方」の「支社等事務系組織」の「人事系」で33.3%となっている。確かに「人事系」を多くの者が経験しているが、それ以外の事務系組織や他職能にも幅広く異動が見られる。

これらの結果を総合すると、当該企業の人事部門のマネジャーたちは、地方および他事業部門や本社の行き来を繰り返しながらも、共通点として「人事系」の業務を過去に担当し、それ以外でも事務系組織を中心に幅広く経験を積んできたことがうかがえる。既に示してきた先行研究の結果とも類似する点が多いが、このマネジャーたちの特徴は、人事の専門性に必ずしも特化して育成されてきたわけではなく、緩やかに人事という専門領域を持ちながら、企業内の多様な組織を経験してきた者といえる。つまり、人事職能に関する専門知識のエキスパートの集まりというよりは、全社組織に関する情報の網羅性を意識した集団といえよう。その理由は、すでに先行研究で指摘されている通り、人事施策などの実行の際には、他部門との連携や調整が必要になるからだと推測される。では、実際にこれらのマネジャーたちが重要だとした経験にはどのような特徴があるのだろうか。

5.2 マネジャーの重要経験の量的特徴

表1において、表中の数字が他のものより少し大きく示されているところは、マネジャー本人が重要な経験をしたとする異動先であることはすでに述べた。まずは、そうした経験の集計などから全体的な特徴を示しておきたい。

調査では、1名につき3つ程度の重要な経験を聞きだしているが、15名の経験合計は41個であり、全体の異動先のポジション数151（以下、異動先数とする）に対する割合は27.2%となっている。

第一に、単純な合計の比較（表1下部のB行）からは、本社の間接事務部門の「人事系」が9個と最も多く、次に地方の工場系組織の「その他」が5個、そして他事業部門の「その他」が4個、工場系組織の「人事系」が4個と続いている。人事系とそれ以外での集計を比較すると、人事系では18個（異動先数に対する割合は26.5%）、それ以外が23個（同、27.7%）であり、人事系ポジションでの経験とそれ以外のポジションの経験との比較では、経験数や割合において「それ以外」の方が少し多い結果となっている。本来、現職が本社間接事

⑤ ここでの「その他」とは、純粋に営業員などが多い。

務部門の人事系であるから、現職に関連がある経験の方が重要視されることが妥当だと想定されるが、「それ以外」の経験も同じようにあるいは上回って重視されていることがわかる。

第二に、組織別で全異動先数に占める重要な経験数の割合（表1下部のd行）をみると、子会社・他企業組織が45.5%，地方の工場系組織では42.9%，他事業部門が36.4%，本社間接部門の人事系以外が31.3%（なお人事系を含めた本社間接部門全体では25%）という順番である。つまり、子会社・他企業組織や地方の工場での経験が重要であったとする（異動先数に対する）割合が高く、他の地方での支社等事務系組織や営業系組織と比較しても際立っていることがわかる。また、本社での経験よりも子会社などの他企業組織や他事業部門での経験のほうが重要であったとする割合が高いことも特徴である。

第三に、管理職以前の経験数が23個、管理職登用以降での経験数は18個で、管理職以前の経験数の方が少し多い。これは管理職以前での経験年数等の方がこの時点では長いためだと思われる。したがって、数よりもその内容の質的な違いを吟味する必要がある。

以上は、全体の重要だとした経験数について、その量的な特徴を示したものであるが、次のようにまとめることができるだろう。それは、本社人事部門のマネジャーたちは、人事系ポジションでの経験とそれ以外での経験の組み合わせを重視しており、特に地方では工場、また子会社・他企業組織や他事業部門など本社人事系部署とは別の組織でも重要な経験を積んでいる。さらに、管理職以前の経験の方が少し多いが、管理職以降にも重要な経験をしており、キャリア全般にわたり重要な経験がある。

5.3 マネジャーの重要経験の質的特徴

経験の質的分析においては、これまでの先行研究の中で、「一皮むけた経験」として経験のカテゴリー化が進められており、一定の研究蓄積がある（McCall et al., 1988, 金井, 2002, 谷口, 2006など）。そこで、まずは先行研究のカテゴリーと比較し、記述内容から該当カテゴリーを検討し、当てはめるという方法を実施した⁶⁶。しかし、先行研究カテゴリーによる分類も不可能ではなかったが、人事部門という限定的な部署の対象者の場合、抽象度が高いカテゴリーによる分類は、逆にその特徴が曖昧になる傾向が見受けられた。そこで、本研究での分析では、カテゴリーに付するラベルの抽象度を少し下げ、より具体的なラベル（以下、特有カテゴリーと呼ぶ）による分類を採用することにした。

⁶⁶ ただし、本調査は質問票に自由記述した内容をデータとしており、個人によって記述内容の濃淡がある点は否めない。したがって、経験および学んだ内容から読み取れる範囲での分類となる。

また、前項で抽出した特徴から①人事系のポジションとそれ以外のポジションでの経験内容の違い、②本社と地方、および他事業門や子会社・他企業組織といった組織別による経験内容の違いに注目し、これらの違いを可視化できるように集計した。表2および表3は全41個の経験内容を吟味したうえで、人事系（表2）および人事系以外（表3）という異動先ごとの経験を特有カテゴリーで分類・集計したものである。この両者を比較すると、異動先の違いによって、それぞれ特徴のある経験パターンが見出された。以下では、それぞれの特徴について記述する。

(1) 人事系異動先での経験

人事系ポジションにおいて重要な経験があったとした数は、全部で18個である。表2は、その経験内容を質的に分析し、カテゴリー化した上で、組織別で集計したものである⁽⁷⁾。この内容分析による集計結果からは、人事系ポジションにおいて重要な経験とした内容には次のような特徴が示されている。

第一は、当然のことではあるが、人事業務に密接なイベント⁽⁸⁾が重要な経験と結びついているということである。それらは、労働組合との交渉や調整、労務や安全衛生管理全般の対処、人事制度の導入や改廃、人事に関連した情報システムの導入や変更である。なお、それ以外にも人権問題、危機管理、社内通達などが1つずつではあるが、取り上げられている。

第二に、さらに組織別でこれらのイベントを分類してみると、それぞれ偏りがあることがわかる。人事制度の導入や改廃はすべて本社間接事務部門（すなわち人事部門）での経験となっている。これは、人事の（制度などの）企画機能と関連している。つまり、全社的な人事制度は本社組織で企画・設計される場合が大半であり、そこでしか経験できない業務となっていることが影響している。一方で、工場や営業など地方組織の「人事系」では、労働組合対応と交渉、労務・安全管理全般という項目が多い。これは、人事の運用機能と関連していると考えられる。すなわち、人事諸問題への対処に関して現場事業所ごとにある労働組合との交渉、また現場それぞれでの労務・安全の運用管理がこうした地方組織の主たる業務だからである。つまり、人事系異動先では、主に本社組織で人事の企画・設計機能、地方組織で運用・管理機能に関する重要な経験を積んできたといえよう。以下、

(7) JK1 の経験のうち1個は2つのカテゴリーに当てはまると考えられたため、集計上の個数合計は19個となっている。

(8) ここでイベントとは、記述された経験に含まれる主要な出来事やテーマをいう。

表2 人事系異動先における重要な経験の集計

特有カテゴリー	個 数 (組織別)					該 当 者
	合計	本社	工場	営業	その他	
労働組合対応と交渉	5	1	2	1	1	JK1, J8, J9, JR12, J14
労務・安全管理全般	5	1	3		1	JK1, J5, J7, J8, J9
制度導入・改廃	4	4				JK1, J4, J5, J7
システム導入や変更	2	1			1	JK2, JK3
その他	3					
(内訳)						
人権問題	1	1				JK1
危機管理	1				1	JK3
社内通達	1	1				J6

主なカテゴリーの経験とその学習の内容を詳しく取り上げておきたい。

労働組合の対応と交渉では、人事施策の実施、特に合理化策などでの厳しい交渉といった経験から、誠意を持った対応や関係者の立場の尊重など交渉相手への理解と粘り強さの必要性という学習を促していた。

(人員削減等の) 合理化施策の労使協議を通じ、利害対立する労組に対し、施策実施の必要性を理解させるとともに、施策実施主体である事業部等に、組合・社員の納得を得られるだけの施策の詰めを求めた。この一連の業務の中で、交渉能力の重要性を認識した。

(学んだこと) 交渉に関わる関係者の立場を尊重することの重要性。妥協点を粘り強く見出すための辛抱強さ。信頼感が不可欠なこと。勝ち負けを争っているだけでは合意点は見出せないこと。(J14)

次に、制度導入や改廃というカテゴリーでは、雇用環境や法制度の変化、また企業環境の変化に対応するために、新しい人事諸制度の導入が図られていることがわかる。

雇用機会均等法制定から数年経過し、世の中の雇用をめぐる環境が変化する時代(仕事と家庭の両立、セクハラ防止、雇用形態の多様化、社員の社会貢献、企業の社会的責任)にチーム一体となって情報の先取りを行い、諸制度の整備充実を図る。(JK1)

当時全国にあった保養所・会議所を廃止し、新たなシステムとして会員制の契約保養所を導入した。(J5)

こうした新しい制度の導入は、「新制度を理解してもらうことの難しさ。理論に基づいて設計したため、必ずしも現実に適合しないものとなった。(J7)」, また「事業動向やニーズの変化を踏まえた適時適切な制度設計, 見直しの重要性 (J4)」への気づき, 「……思いつきを思いつきままにせず, とにかく動いてみることは大切。実現するためには, 専門家の力を利用することを学んだ。(J5)」など, 制度設計の重要性やそれに伴う困難, そしてそれを克服する方法などを学習している。

人事制度だけに限らず, 人事の情報システムの導入や変更についても, それを担当した者は, 重要な経験として取り上げている。こうした導入はプロジェクトベースで進められる場合が多く, スケジュール管理などの対応についての学びが生じていた。

社員情報システム経費の大幅削減とシステム変更に伴う意識改革を行ったが, 投資対効果の判断, 広範囲にわたるプロジェクトマネジメント, 突発の問題等が発生した場合や対応スケジュールによって, 迅速な決断力が求められた。

(学んだこと) 納期を守ることに重点を置き, 迅速な判断が必要と認識していたが, 後日対応の手戻しが必要となった。納期だけに重点を置いたため, もう少し時間をかけ検討すれば結果的には手戻しがなくなり, 稼動スケジュール直前までの対応が発生しなかった場合が想定できた。(JK2)

最後に, 労務・安全管理全般というカテゴリーについては, 労務管理知識の習得, 現場服務管理指導を通じた自己認識など, (労災, 安全管理など) 幅広い現場の労働管理に対応するための様々な労働関連知識の習得につながったとしている。

営業員からの転勤で, すべての業務に対し新鮮に感じて取り組む。特に, 人事総務関係の業務は一から覚えていった。労災や通勤災害は会社が認定権を持っていたため担当者としての責任を強く感じ, 労働基準法や判例の知識習得に努めた。(J9)

それまで(営業での)販売店のみが接点だったが, 工場における労務管理を経験することで, 労使関係の基本となる労働三法について熟知するなど, 今までと全くフィールドの異なる仕事が経験できた。また, 各種労使協議を通じて, 会社の制度概要が理解できた。(J7)

このカテゴリーは、現場体験と労働管理の知識の習得が一体となっている点が重要である。単なる机上の勉強ではなく、責任を伴った役割を通じて身につけた知識であることが理解できる。

表3 人事系以外の異動先における重要な経験の集計

特有カテゴリー	個 数 (組織別)						該 当 者
	合計	本社	工場	営業	他事業	子会社	
マネジメント	6	2	1	2	1		JK3, J9, J10, JR11, JR12, J14
社外対応・調整・交渉	3	1	1			1	JK2, J5, JR12
新規事業や商品等の開発	3				2	1	JR11, JR13, J15
現場関係構築・参画	2		2				J6, J10
事業統合・合併	2				1	1	JK2, J15
危機管理	2				2		JR13, J15
その他 (内訳)	5						
幹部交流	1				1		JR13
多様な業務	1					1	J4
人事異動	1		1				J6
会社課題	1	1					JR11
商品再認識	1	1					J7

(2) 人事系以外の異動先での経験

人事系以外のポジションで重要な経験があったとした数は、全体で23個であった。表3は、その経験内容を質的に分析し、カテゴリー化した上で、組織別に集計したものである。先述の人事系の場合とは異なり、これらの経験では別の特徴が見られる。

第一に、マネジメントに関する経験が特に多く取り上げられている。このマネジメントというカテゴリーには、プロジェクトへの参画も含まれ、必ずしも管理職という公式な立場が伴っているとは限らない。

第二に、他の営業や製造、研究開発部門などの先行研究（谷口，2006，谷口，2013）でも確認された特徴的なカテゴリーが複数見られる。例えば、社外利害関係者への対応や調整・交渉、新規事業や商品・技術開発といったゼロからのスタートに関連する経験、同様に事業統合や合併などの経験もゼロからのスタートと類似した経験といえるだろう。

第三に、多種多様な経験の内容が確認できる。例えば、危機管理や幹部交流を含め、様々な経験があり、これらは一括りにすることが難しいといえる。

次に、組織別のそれぞれのカテゴリーの分布を見てみると、ゼロからスタートさせるような新規事業や開発、事業統合・合併が他事業部門、子会社・他企業組織に偏って見られ、現場との関係構築や現場参画は地方の工場系組織に見られる。一方で、マネジメントにつ

いては、特に偏りはなく、様々な組織で経験できるということがわかる。

以上から、人事系以外の異動先では、様々な組織においてマネジメント経験を経ながら、ゼロからスタートといった特殊な経験については他事業部門や子会社・他企業組織で積み、それ以外にも多種多様な経験を通じて学習しているといえよう。以下、これらの主要なカテゴリーの経験と学習について詳しく取り上げてみる。

まず、マネジメントというカテゴリーでは、必ずしも管理職という公式な立場ではなくても、上位職やプロジェクトを管理する立場に就くことによって、部下のモチベーション管理、コミュニケーションの重要性、リーダーとしての振る舞いの大切さなど、様々なマネジメントの素養を習得している。

（全社経理システムの設計を通じて）使われる立場から、一気に10名の部下を持つ立場になって、他の人に働いてもらうことになった。

（学んだこと）係長という全体を取りまとめる立場で、毎月の残業時間が長時間になる社員の健康管理、モチベーションの維持のためのマネジメント。（JR11）

営業部に与えられた数値目標達成に向けた具体策の実行にあたり、社員の主体的な取り組みを誘導する。組織長として、適時適切な対応を行う。

（学んだこと）ミッション実現の意欲を喚起するための現場でのコミュニケーションの重要性。リーダーとしてふさわしい振る舞いの大切さ。（J14）

また、ゼロからのスタートというカテゴリーに該当するような新規事業、商品開発、事業統合や合併といった会社としても初めて行うような業務経験では、何かものが初めてという状況の中で、試行錯誤しながらも乗り越えていく様子がかがえる。

〈新規事業での店舗開発〉

ノウハウ、要員が全くない中で、会社業績に直接関わるミッションを受けて、文字通りゼロから試行錯誤の結果、仕事の仕組みを構築しつつ、結果を求められた。（J15）

〈新規事業の立ち上げ〉

自分が担当している地域では、最初の3年間実績が上がらなかったが、お得意様の事情でその後実績があがった。まじめにコツコツやっているとチャンスがくると学んだ。

また、ある商品の販売では生産者、小売店、消費者の全員から感謝され、利益も上げることができ、これこそ天職という印象を抱いた。この新規事業は、その後規制緩和が進まず、タイミングがいかに大切かを痛感した。(JR11)

〈事業譲渡に伴う受け入れ対応〉

他企業の制度から当社の制度に受け入れるため、企業文化の違いをまざまざと見せつけられ、会社間の制度の枠と法律等の制限がある中での最低限の整理と知恵出しにより、処遇・経費等を多面的な角度から検討することにより新たな知識を得ることができた。(JK2)

最後に多様な経験の例としては、危機管理といったイベントがあるが、そうした逆境の中を自分自身の肌で感じることは重要な学びにつながるที่わかる。

ある商品の製品回収を担当し、その回収処理とお客様対応に関し、各事業部をはじめ関係各所から応援部隊を召集し、段取りの構築、説明、実施までのすべての統率を行った。

(学んだこと) お客様一人ひとりの声に直接接し、その期待や怒りなどを肌で感じた。混乱の中で、臨時で召集した部隊を一斉に統率する難しさ、醍醐味を味わった。(J15)

5.4 年代別の経験分布の特徴

本項の最後に、重要な経験があったときの役職・役割時の年齢について検討する。表4は、経験時の在任期間の中間（つまり、開始時年齢と終了時年齢の平均）を、その経験の仮年齢として年代別に集計したものである。

まず、全体からわかることは、20代後半から40代後半にほとんどの経験が分布していることである。これは、調査時の平均年齢47.2歳（38から57歳）ということが大きく関係しているが、特に、30代において大きな山があり、30代後半がピークである。

第二に、あくまで傾向ではあるが、人事系ポジションでは、労務・安全管理全般といったカテゴリーは20代後半から30代前半といった若年層と40代でみられ、また労働組合対応と交渉は30代前半から後半以降にあるようである。これは、本社よりも地方の工場等に多かったカテゴリーであることから、本社の人事系部門に来る前の経験として活かされていることが推測できる。さらに、人事系以外のポジションでは、特にマネジメントは30代に

表4 年代別経験集計表

		20代		30代		40代		50代	
		前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半
人事系	労働組合対応と交渉			1	2	1	1		
	労務・安全管理全般		1	2		1	1		
	制度導入・改廃			1	1	1	1		
	システム導入や変更					1			1
	その他 (内訳)			1			1		1
	人権問題								1
	危機管理						1		
	社内通達			1					
人事系以外	マネジメント			2	3	1			
	社会対応・調整・交渉			1	1	1			
	新規事業や商品等の開発			1	2				
	現場関係構築・参画		1	1					
	事業統合・合併				1		1		
	危機管理				1	1			
	その他 (内訳)		3		1	1			
	幹部交流		1						
	多様な業務					1			
	人事異動		1						
会社課題		1							
商品再認識				1					
年代別合計		0	5	10	12	8	5	0	2

集中している。現場関係構築や参画は、20代後半と30代前半と若年層にある。

第三に、40代後半や50代後半にも数は少ないが経験が取り上げられている。このことはキャリア全般にわたり重要な経験が生じうることを示しているといえよう。

以上から、当該企業の人事部門マネジャーたちは、おおよそ30代前半と後半にかけて重要な経験を多く積んできており、その内容は、人事の運用・管理面、さらにマネジメントを経験し、加えて新規事業や商品等の開発、事業統合や合併といった特殊な経験による幅もくぐり抜けた人材が集まっているといえるだろう。

6. 考 察

6.1 本研究のまとめと理論的インプリケーション

本項では、①本社人事部門のマネジャーのキャリアは、どのような範囲に広がっているのか。②そうしたキャリアを通じて、具体的にどのような経験と学習が形成されるのかといった研究課題について、人事部門マネジャーのキャリア・ルート、その経験の量的およ

び質的分析結果からの発見事項を整理し、簡潔に要約するとともに、本研究の理論的インプリケーションを示す。

まず、人事部門マネジャーのキャリア・ルートの分析からは、3つの特徴が見出された。第一に、(大半が)地方組織に初任配属されている。第二に、地方と本社間などの組織を越えた頻繁な異動がある。第三に、異動幅(異動がある組織)は人事業務領域に限らず幅広く多様である。したがって、当該企業の人事マネジャーたちの特徴は、人事の専門性に必ずしも特化して育成されてきたわけではなく、緩やかに人事という専門領域を持ちながら、企業内の多種多様な組織を経験してきた者であったといえる。

このようなキャリア・ルートの特徴は、彼らの主観的な経験の認識にどのような影響を与えているのか。経験内容の分析を実施する前に、彼らが重要だとした経験数の集計に基づいて、どのようなポジションでそうした経験が多く見られるのかを探り、内容分析のための視点を検討した(経験の量的分析)。その結果、現職である本社間接事務部門の人事系ポジションで最も多くの重要な経験が確認されたが、決してそれだけに収まるものではなく、人事系ポジションでの経験と、人事系以外での経験の組み合わせが重視されており、特に地方組織では工場、また子会社・他企業組織や他事業部門など本社人事部門とは別の組織でも相当な数の重要な経験を積んでいることがわかった。さらに、管理職以前と管理職以降にかかわらずキャリア全般にわたり重要な経験があることがわかった。

こうした量的分析を踏まえて、①人事系のポジションとそれ以外のポジションでの経験内容の違い、②本社と地方、および他事業門や子会社・他企業組織といった組織別による経験内容の違いに注目して、質的分析を行うこととした。その結果についてはすでに述べてきた通りであるが、最終的に整理したものを表5にまとめておく。

次に理論的インプリケーションを示す。第一に、本研究の最も重要な意義は、異動の順序を示すキャリア・ルートといった客観的キャリアと、彼らを取り上げた重要な経験という主観的キャリアを同時に検討した点にある。これまでの人事部門等人材のキャリア研究では、上原(2007a)が示したように、例えばキャリア・ツリーなどによって、企業内異動と昇進の仕組みや構造を分析するといった客観的キャリアを主に対象としており、キャリアを通じて個人がどのような経験を具体的に積んできたのかについてはほとんど触れてこなかったといえる。しかし、Schein(1978)も述べているように、キャリアという概念は、組織と個人の調和の過程が時の経過を通じてどう変化するかを探求し、個人の「内的キャリア」と組織から見た「外的キャリア」を捉えることが可能な概念である(1頁)。本研究では、人事部門という専門的な部署において、こうした組織と個人の両面から分析

人事部門のマネジャーのキャリアと経験学習（谷口）

表5 人事関連部門マネジャーの経験と学習の主な内容

経験カテゴリー	内 容	主な学習事項		
人事系ポジション	労働組合対応と交渉	<p>〈地方・他事業・子会社〉【4個】</p> <p>団体交渉での交渉。 工場施策実行のための組合支部調整。 福利厚生施策交渉における強固な反対。 組合への合理化施策の提案と実行。</p> <p>〈本社〉【1個】</p> <p>合理化施策の交渉。</p>	<p>〈地方・他事業・子会社〉</p> <p>交渉権を持つことによる使命感や責任感。 その後の労使関係への自信。 相手の話を良く聞くこと、誠意をもった対応。 できないことや無理なことははっきり伝え、曖昧には答えない。 対労交渉における信頼構築。</p> <p>〈本社〉</p> <p>関係者の尊重、妥協点の見出し方と辛抱強さ、信頼感、勝ち負けだけでは合意点は見いだせないこと。</p>	
	制度導入・改廃	<p>〈本社〉【4個】</p> <p>雇用環境変化による諸制度充実のため、様々な人事制度の拡充と導入。 新規事業での就業形態の新たなニーズや就業条件構築の対応や支援。 保養所・会議所の廃止と新たな保養所システムの構築。 退職年金制度の設計変更と導入。</p>	<p>〈本社〉</p> <p>総合的な検討によって、専門性、リーダーシップ、人材育成を学ぶ。 事業動向やニーズ変化に応じた制度設計や見直しの重要性認識。 とにかく動いて取り組むこと、専門家の力を利用することを学ぶ。 新制度を理解してもらうことの難しさ。</p>	
	労務・安全管理全般	<p>〈地方・他事業・子会社〉【4個】</p> <p>出勤率向上に向けた日常管理。 工場における労務管理の経験。 現場労務管理の徹底。 労災や通勤災害の担当。</p> <p>〈本社〉【1個】</p> <p>安全衛生管理体制の充実のための基本方針策定。</p>	<p>〈地方・他事業・子会社〉</p> <p>目標を達成しなかったことの反省。 一つひとつの制度の歴史や経緯が分かる一方で、それをスクラップすることの難しさ、労使交渉の難しさ、多様な考え方やお互いの接点を求めることの難しさ。 工場労務管理の重要性の認識。 労災や通勤災害の認定者としての責任と知識習得、現場確認による総合的な判断。</p> <p>〈本社〉</p> <p>自分だけの思いだけで進めてもうまくいかないこと。様々な要素を考慮したうえでスケジューリングを行う必要性認識。</p>	
	システム導入・変更	<p>〈地方・他事業・子会社〉【1個】</p> <p>給与制度改正に伴う社員情報システムの企画と提案。</p> <p>〈本社〉【1個】</p> <p>社員情報システム経費の大幅削減とシステム変更に伴う意識改革の実施。</p>	<p>〈地方・他事業・子会社〉</p> <p>プロセスや行動を変革する場合には、事前の教育、標準化が必須であり、例外的事項が発生する前提での設計が必要。</p> <p>〈本社〉</p> <p>納期だけに重点を置いたため、もう少し時間をかけ検討すれば結果的には（スケジュールの）手戻しがなくなっていたこと。</p>	
	その他	<p>【各1個】 人権問題、危機管理、社内調達</p>		
人事系以外のポジション	マネジメント（プロジェクト含む）	<p>〈地方・他事業・子会社〉【4個】</p> <p>営業所の目標・ミッション達成の先頭に立つ。 総務担当における部下とのやりとり。 時間が極端にない中でのプロジェクト管理。 営業部の数値目標達成に向け、社員の主体的な取り組みの誘導。</p> <p>〈本社〉【2個】</p> <p>業務システムのプロジェクト管理（プロジェクトリーダー）。 経理システムの設計で一気に10名の部下を持つ立場になる。</p>	<p>〈地方・他事業・子会社〉</p> <p>部下育成では、自ら実行する姿勢とコミュニケーションが大切。 部下自身の役割を認識させ、任せることが目標達成や育成につながる。 チームをまとめ、関係者の密着なマネジメント。 現場でのコミュニケーションの重要性、リーダーとしてふさわしい振る舞いの大切さ。</p> <p>〈本社〉</p> <p>目標達成の過程での問題解決すべき優先判断の体験。 長時間労働における社員の健康管理やモチベーション維持。</p>	
	社外対応・調整・交渉	<p>〈地方・他事業・子会社〉【2個】</p> <p>工場外の地域・地方自治体・他企業関係者との調整。 日々のトラブル処理や裁判経験。</p> <p>〈本社〉【1個】</p> <p>会社の代表としてのマスコム対応。</p>	<p>〈地方・他事業・子会社〉</p> <p>過去にこだわらず、世間一般の基準を考慮し、広い視野で物事を検討するスタンスの習得。 誠意をもって対応すること。</p> <p>〈本社〉</p> <p>全社的な視野でのモノの見方（経営者的な視野）の習得、ビジネス基礎知識やマナー。</p>	
	ゼロからのスタート	新規事業・商品等開発	<p>〈地方・他事業・子会社〉【3個】</p> <p>新規事業における営業の地域担当。 海外メーカーと共同の商品設計・技術開発。 新規店舗開発のゼロからの仕組み構築。</p>	<p>〈地方・他事業・子会社〉</p> <p>まじめにコツコツやっていることとチャンスがくること、すべてが初めてのことばかりで、悩むことよりまず実行することの重要性。 技術的な基盤と開発管理手法の体得、技術系としてのモノづくりの喜び、開発の壁に対する執着心の大切さ。 店舗経営の側面を学ぶとともに、全社経営の視点を持った、店舗開発部員の教育管理を通じて人材育成、メンバーの果たす役割の重要性を学ぶ。</p>
		事業統合・合併	<p>〈地方・他事業・子会社〉【2個】</p> <p>他企業からの人員受け入れ。 新会社設立においてはほぼ自力で事業計画を策定。</p>	<p>〈地方・他事業・子会社〉</p> <p>会社間のスタンスの違いを調整することの重要性を学ぶ。企業文化の違いを認識し、それぞれの問題に応じた解決策を関係者の協力を得ながら対応すること。 会社の仕組みを詳細に学ぶとともに、競合他社と比較した自社ブランド力の実感。経営トップのリーダーシップの重要性を学ぶ。</p>
	現場関係構築・参画	<p>〈地方・他事業・子会社〉【2個】</p> <p>現場に近い職場での業務と現場を見ない上司。 新しい作業解説書の作成。</p>	<p>〈地方・他事業・子会社〉</p> <p>常に問題意識を持ち続けることが必要であるとの再認識。縦横の業務連携の大切さ、個人個人の性格、癖、価値観をどこに求めるかなどの洞察力の重要性、またある時には馬鹿になることの大事さを学ぶ。 仕事をうまく進めるには事前の段取りとキーパーソンへの根回しが大切。課題解決では、現場担当者に参画させることが効果的である。</p>	
	危機管理	<p>〈地方・他事業・子会社〉【2個】</p> <p>ある商品における危機管理対応センターの責任者としての対応。 製品回収の処理とお客様対応。</p>	<p>〈地方・他事業・子会社〉</p> <p>すべての対応が初体験であり、自分のポリシー、やり方を貫くことの大切さ。 お客様の期待や怒りなどを肌で感じた。混乱の中で臨時で召集した部隊を一齐に統率する難しさ、醍醐味を味わった。</p>	
	その他	<p>【各1個】 幹部交流、多様な業務、人事異動、全社課題、商品再認識</p>		

したことによって、客観的な組織上のポジションのつながりとそこで担当した仕事内容から生じた個人的影響を同時に考察してきた。つまり、彼らの外的キャリアと内的キャリアの「関係」が示されたといえ、その結果は表5に整理した通りである。

第二に、客観的キャリアに関するキャリア・ルートの分析では、同じ人事部門の先行研究の結果と比較して、本研究の調査対象者が非常に多様な組織を経験し、またそこで意味ある経験を積み、学習をしていることがわかった。先行研究では、様々な企業の調査（今野，1987，労政時報，2013）や複数の事例（八代，1991，八代，1992）から、人事部の人材が人事業務だけを通じて育成されているわけではなく、人事部以外の他部署の経験をした者も相当数いるということが示されている。この点については、平野ほか（2008）が大手食品メーカーの部長・次長クラスのキャリアを調査し、初任配属が研究開発や生産管理等の部門以外では、幅広い専門性のもとに主機能と副機能を持つようなキャリアを歩んでいることを見出していることと関連があると思われる。この調査は、人事部門だけを対象とした調査ではないが、そうした補完性が低い職務への非連続的な異動が、猪木（2002）のいう知的熟練を通じた効率性だけではなく、新しい役割によるメンタルプログラムの再構築を促し、価値創造といった視点から知識結合につながるという仮説を提示している。この仮説は、本研究における人事部門のマネジャーたちにもある程度当てはまる可能性があるが、個人の内面的な知識結合の状態を検証することは困難を極める。したがって、その前段で重要となるのは、補完性の低い人事系以外の経験と人事系業務の経験との間にどのような違いがあるのかを把握することであろう。図1は、本調査の結果に基づき、経験

図1 人事関連部門マネジャーの経験領域

		中心 ← 組織中心性 → 周辺		その他
		本社	地方 - 他事業 - 子会社	
中心 ↑ 機能 中心性 ↓ 周辺	人事系	制度導入・改廃 社内通達	労働組合対応と交渉 労務・安全管理全般	人権問題
		システム導入や変更		
	共通	危機管理		
	人事系 以外	マネジメント 社外対応・調整・交渉		幹部交流 人事異動 多様な業務
全社課題 商品再認識		新規事業や商品等の開発 事業統合・合併 現場関係構築・参画		

カテゴリーを組織の中心性と機能の中心性の2つの次元から分類したものである⁽⁹⁾。先行研究のレビューから、キャリアにおいて人事部員による専門性の習得と、部門連携・調整スキルの習得を推測したが、この図1で述べるなら、それは機能中心性軸の中心に近い人事系のみに着目した経験学習の見方だとわかる。一方で、汎用的なマネジメントスキルや、（社内ではなく）社外対応・調整・交渉、また新規事業などに特徴的な「ゼロからのスタート」といった経験は、人事系以外のポジションで積まれている。人事部門のマネジャーたちは、主に人事系ポジションで習得可能な専門性や連携・調整スキルだけではなく、人事系以外のポジションを通じて他の組織汎用型の知識・スキル（マネジメントスキルなど）、特殊的な知識・スキル（新規事業などの対処）も習得しているのである。つまり、専門的な職能のキャリアを分析する際には、その職能の専門性の視点だけではなく、専門から離れた異動も視野に入れ、その学習や効果を分析する必要がある。

第三に、年代別の経験集計によって、主に20代後半から30代後半にかけて、現場の人事運用・管理面、さらにマネジメントも経験をしながら、「ゼロからのスタート」に該当するような特殊な経験を積んできていることが明らかになった。人事部要員を対象とした先行研究では、このような年齢別の特徴はあまり検討されてこなかった。特に、年齢に応じて、人事と人事系以外の異動ローテーションがどのような関わりを持つかについては、人事担当者のヒアリングなどからのみで検討しており（八代，1995）、実際にどのような意義があるのかを詳しく調査したものは見当たらない。年齢に応じた経験の分布を検討することは、人事部門人材のキャリアを考察するうえで、今後一つの視点として加える必要があるだろう。

6.2 実践的インプリケーション

本研究における実践的インプリケーションの第一は、キャリア・ルート（外的キャリア）に沿って内的キャリアが形成されていくことを踏まえた人材配置や育成の重要性である。人事部門のマネジャーたちは、企業によってその育成パターンが異なっていることが示されてきた（八代，1992など）。人事部門内のみで異動ローテーションを実施している企業も多いことがわかるが、それはどちらかといえば他部門などへ異動したあと再び人事部要

(9) Schein (1971) が示した組織の3次元モデル (p.404 の図1) を参考としている。ここで、組織中心性とは、例えば本社など会社の全体に関わる意思決定に関わる重要な業務・役割に近いほど「中心」、離れるほど「周辺」と位置づけ、一方で、機能中心性は、対象とする職能、この場合は人事職能での意思決定権限上の重要な業務・役割に近いほど「中心」、離れるほど「周辺」にあると位置づけている。

員として活用することが困難であるというネガティブな理由に基づいている。つまり、間接事務部門は所詮コストセンターであって、プロフィットセンターではないという組織上の位置づけから異動についてのパワーバランスを配慮せざるを得ないということであろう。しかし、人事部要員は人事特有の機能に精通する以外にも、組織の人材としての成長も必要である。おそらく人事部要員を他部門への異動や初任での現場配属などを行っている企業は、人事といった専門性に加えて、そうした組織人としての育成も不可欠であるという認識があるといえる。本調査は、人事マネジャーたちの機能面での成長と組織面での成長を経験という概念を通じて取り出してみたわけだが、この両者はやはり個人を育成する上で大きな影響を与えていることがわかった。その重点は確かに企業によって異なるであろうが、両者をバランスよく考慮し、人事要員のキャリア形成を踏まえていく必要があるだろう。

第二に、人事部門のマネジャーたちは、人事の企画・設計面と運用・管理面という人事専門性をキャリアの進展とともに高めており、この両者は本社や地方組織といった組織上の職責に関わる経験と大いに関係していることがわかった。つまり、主に人事制度の企画や設計を行う本社では、人事制度導入や変更といった経験を通じて、また地方組織や他事業部門、子会社や他企業組織では、主に労働組合対応や全般的な労務・安全衛生管理の現場経験を通じて、人事マネジャーとして成長してきたといえる。この人事職能の両側面を身につけるといふ視点が、キャリアを通じた育成には必要である。

最後に、上記2つのインプリケーションを踏まえて、人事部門マネジャーの変化への対応という視点から指摘をしておきたい。それは、人事マネジャーに必要な「三重の意味での変化対応」である。一つは、人事制度の導入などでは、世の中の時流、法律などがどう変化しているかを読み取り、それを制度企画・設計に反映させていくという「企画・設計機能」としての変化への対応がある。もう一つは、常に動いている組織内部に対してどう調整を図っていくかという「運用・調整機能」としての変化への対応がある。最後は、会社全体がどのような環境にさらされているか、将来必要となる人事の重要な機能を察知し、それをいち早く経験し、学習するという「未知なる機能」への変化対応である。例えば、当該企業では労働組合対応や調整は重要な経験として多くの者が取り上げていたが、国内市場が低迷し、国内労働環境が安定および衰退してくれば、労働組合の力が弱まり、労働組合対応や調整の重要性は薄れるであろう。一方で、当該企業もそうであったが、海外企業を買収し、グローバルなビジネス環境が加わってくれば、海外組織への対応という新たな機能が人事にも必要になる。このような会社全体に影響を与えるビジネス環境の変化は、将来の人事マネジャーの育成を長期的に考える場合には必要不可欠である。この未知なる

機能（例えば、海外組織への人事的対応）は、いずれ多くの者が経験することで、日常的な企画・設計や運用・調整の機能の中に取り込まれて（例えば、海外人事チームなどが設置され）、人事部の安定した機能となるであろう。企業は、人事マネジャーを育成するとき、こうした3つの機能への変化対応を意識したうえで、将来を見据えた経験を積ませるキャリア計画が必要となる。

7. 本研究の限界と今後の課題

最後に、本研究の限界と今後の課題を示しておきたい。第一に、研究対象とした企業組織についてである。本研究は大手製造企業1社の人事部門マネジャーのみを対象としている。したがって、あくまで1つの事例という点は否めない。また、自由記述式の質問紙調査による定性的調査のため、仮説発見型研究となっている。今後、他の企業などにも調査対象を広げると同時に、定量的調査の実施も必要となるであろう。

第二に、人事部門とは異なる他の間接事務部門との比較である。例えば、経理や財務、広報、総務、情報処理、法務といった他の職能部門のマネジャーたちも同じようなキャリアを形成しているのか、他の間接事務部門と比べて特徴的な点は何かを知るためには、比較を通じて把握することが重要である。今後、間接事務部門のさらなるキャリア研究が必要と考える。

最後に、実践的インプリケーションでも指摘した未知の機能、すなわち人事の将来機能をいち早く身につけるためのキャリア研究である。本調査は、あくまで過去の経験の分析であって、回顧的な視点から免れることはできない。しかし、実際に必要な研究は、将来に活かされる実践的な研究である。もちろん将来の予測は難しいが、先進的なビジネス環境に身を置いている企業、あるいは新しい取り組みを実施している企業の人事部門要員のキャリアを調査し分析することによって、人事部要員の将来のキャリア展望を示すことは可能だと考える。今後、人事部門の将来を見据えたキャリア研究が待たれる。

参 考 文 献

- 有馬典孝・赤松広一・丹野和明・橋本泰忠・富士野裕之・星川中・ファンケオスパーニー (2011) 「グループ経営時代の本社機能部門統括役員への期待と評価—企業アンケート調査データの分析から—」, SAS ユーザー総会アカデミア・テクノロジー&ソリューションセッション in 神戸2011 論文集, 95-102頁。
- 花田光世 (1987) 「人事制度における競争原理の実態昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事

- 戦略」, 組織科学, Vol.21, No.2, 44-53頁。
- 平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太 (2008)「日本のキャリアシステムの価値創造のメカニズム (特集 日本経営学の最前線(2) 日本のビジネスシステム)」, 一橋ビジネスレビュー, 56(1), 76-92頁。
- 今野浩一郎 (1987)「人事部の現状と人事部長のプロフィール—アンケートを基にして—」, 労働法学会報, 第1655号, 1-26頁。
- 今田幸子・平田周一 (1995)『ホワイトカラーの昇進構造』, 日本労働研究機構。
- 猪木武徳 (2002)「ホワイトカラー・モデルの理論的含み」(小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラー人材形成—日米英独の比較』, 東洋経済新報社, 141-180頁。)
- 人事実務 (2007)「人事部門の現状と今後の役割に関する調査」, 2007年8月1・15日号 (No.1019), 4-36頁。
- 加護野忠男・上野恭裕・吉村典久 (2006)「本社の付加価値」, 組織科学, Vol.40, No.2, 4-14頁。
- 金井壽宏 (2002)『仕事で「一皮むける」—関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』, 光文社新書。
- 関西経営者協会 (1994)『本社人事部門の機能と将来像に関する調査』。
- 神戸大学大学院経営学研究室編 (1999)『経営学大辞典 第2版』, 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—日英米独の比較—』, 東洋経済新報社。
- 松繁寿和 (1995)「電機B社大卒男子従業員の勤続10年までの異動とその後の昇進」(橋本俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学—なにが「出世」を決めるのか』, 中央経済社, 第7章 153-177頁)。
- 松尾陸 (2013)『成長する管理職—優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』, 東洋経済新報社。
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988) *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington Books.
- 日本生産性本部 (1986)『「人事労務部門の役割と労使関係の将来」調査報告』, 労使協議制常任委員会報告書86, 財団法人日本生産性本部。
- 日本大学経済学部産業経営研究所編 (1990)『人事・労務管理担当部門管理者の資質とキャリアに関する調査』, 産業経営動向調査報告書, 第14号, 日本大学経済学部産業経営研究所。
- 日本労働研究機構 (1992)『大企業の本社人事部』, 資料シリーズ No.23, 日本労働研究機構。
- 日本労働研究機構 (1998)『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(2) アンケート調査編』, 調査研究報告書, No.101。
- 労政時報 (2012)「本社における間接部門の構成比」第3819号 (2012年4月13日発行), 78-89頁。
- Schein, E. H. (1971). "The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), pp.401-426.
- Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス—キャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である—』, 白桃書房, 1991年)。
- 佐藤厚 (2001)『ホワイトカラーの世界—仕事とキャリアのスペクトラム—』, 日本労働研究機構。
- 竹内洋 (1995)『日本のメリトクラシー構造と心性』, 東京大学出版会。
- 谷口智彦 (2006)『マネジャーのキャリアと学習—コンテキスト・アプローチによる仕事経験分析』, 白桃書房。
- 谷口智彦 (2013)「研究開発組織のマネジャーのキャリアおよび経験と学習」, 商経学叢第169巻, 423-447頁。
- 上原克仁 (2007a)『ホワイトカラーのキャリア形成—人事データに基づく昇進と異動の実証分析—』, 財団法人社会経済生産性本部, 生産性労働情報センターブックレット No.7。
- 上原克仁 (2007b)「大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析」, 『日本労働研究雑誌』No.561, 86-101頁。
- 八代充史 (1991)「人事部門におけるキャリア形成の実態とその課題」, 小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』第6章, 173-202頁。
- 八代充史 (1992)「大手企業における本社人事部の組織と機能」, 日本労働研究機構研究紀要 No.4, 13-24頁。
- 八代充史 (1995)『大企業ホワイトカラーのキャリア』, 日本労働研究機構。