

はしがき

本書では、人事労務管理を構成する主立った規則や行動、人事労務管理を取り巻く組織内外のさまざまな要因に関する定義やデータ、さらには事例を紹介している。

人事労務管理は、企業を含む組織が、従業員として雇用する労働者を、自らの経営目的の達成のために調達し、活用するための、さまざまな規則や行動である。人事労務管理を行う際には、組織の構造や有する資源、とりわけ従業員の意欲・能力についての十分な理解や配慮が欠かせない。また、労働者の獲得や事業展開において競合する他組織、教育機関、雇用・労働に関する種々の法体系などの動向は、企業の人事労務管理にとって機会にも脅威にもなる。

こうしたことに関するあらましを紹介するのが、人事労務管理に関する教科書の役割である。しかし、紙幅の都合から、ほとんどの教科書においては、定義・データ・事例を十分に紹介しきれない。こうした事態は、教科書の著者にとって不本意だけでなく、教育・研究の場で教科書を用いる教員および学生などにとっての不便さにもつながる。教科書を補足し、より深い理解を促すような定義・データ・事例は、近年のインターネット社会の進展により、一昔前からすると入手が随分と容易になった。しかし、人事労務管理のさまざまな側面についての定義・データ・事例を包括的に入手することは難しく、かつ、優れた研究者によって精選・解説されたという意味での質が常に担保されているわけではない。

ここに本書の特徴があり、「売り」がある。本書の執筆者の多くは、大学院生も含めた若手研究者である。ここでいう「若手研究者」とは、研究経験年数が10年程度かそれ未満であり、かつ一定の研究業績を有している者を指す。編著者の1人（江夏）は、50年あまりの伝統を有する日本労務学会の会長として、人事労務管理に関する若手研究者の交流や相互学習の機会を設けることが、研究コミュニティの活性化に欠かせないと考えていた。若手研究者が一堂に会する機会として、共同での書籍執筆を位置づけ、他の編著者（岸野・西村・松浦）、多くの若手研究者、そして出版元である有斐閣の賛同を得るに至った。本書は、教科書の副読本のみならず、それ単体で読んでも多くの学びを得られる、人事労務管理に関する多くの定義・データ・事例の「カタログ」「リスト」である。それと同時に、将来の研究コミュニティ、さらには人事労務管理全般の言論と実践をリードしうる／すべきタレント（才能）たちの「カタログ」「リスト」でもある。

本書の構成、大まかな記述内容は編著者4名で定めた。その後、各項目に関する執筆希望をすべての執筆者に対して問い合わせ、なるだけ各執筆者の希望を叶える形で項目ごとの執筆担当者を決めた。執筆を支援するため、江夏が第1章・第5章・第6章の、岸野が第2章・第8章・第10章の、西村が第3章・第7章・第11章の、松浦が第4章・第9章・第12章の編集責任を担った。各執筆者により各項目の初稿が提出された後、章ごとでの検討会を編著者が主宰し、執筆者がそれに参加した。検討会での議論を通じ、本書の質向上と研究者同士の交流が実現した。

編著者としては、若手研究者1人1人に対し、一連の執筆プロセスでの献身的な関与について心から感謝したい。そして、それとともに、今後の人事労務管理研究の活性化に向けた、研究コミュニティ、あるいは社会全体を巻き込んだ、熱く、楽しいアクションを心より期待したい。

本書のルーツにあるのは、佐藤博樹（東京大学名誉教授）、藤村博之（労働政策研究・研修機構理事長、法政大学名誉教授）、八代充史（慶應義塾大学教授）の3氏によって有斐閣から2000年に初版が、2006年に新版が刊行された『マテリアル人事労務管理』である。佐藤・藤村・八代の3先生は、編著者

が同書の趣旨を受け継ぎ、『新・マテリアル人事労務管理』というタイトルを使用することを快諾くださった。また、本書の構成や内容については、編著者に全権を委譲してくださった。12章100項目という構成は、昨今の人事労務管理のありようや、それを取り巻く状況を踏まえつつ、種々の教科書の副読本として本書を利用するための汎用性も重視して、編著者が定めた。そして各項目の内容は、それぞれの執筆者が新しく執筆したものである。ただ、旧著から位置づけ・内容があまり変わらなかった項目を中心に、以前の記述を参考に執筆されている部分もちろんある。3先生のご厚意、そして度重なる知的および精神的な支援に対し、重ねて御礼申し上げたい。

最後に、企画から刊行まで順調に作業が進行した背景にあるのは、有斐閣書籍編集第二部の得地道代さんの多大なご尽力のおかげである。40名を超える関係者がいるにもかかわらず、企画から刊行まで2年程度の期間しか要さなかった。得地さんの卓越した全体調整、および編著者や執筆者への温かい励ましの賜物であり、編著者一同、心より御礼申し上げたい。

2023年7月

江夏幾多郎・岸野早希・西村純・松浦民恵

編著者紹介

江夏 幾多郎 (えなつ・いくたろう)

編集分担 第1章, 第5章, 第6章

神戸大学経済経営研究所准教授, 博士(商学)(一橋大学)

2008年, 一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得満期退学。名古屋大学大学院経済学研究科講師・准教授を経て, 2019年より現職。

専攻 人的資源管理論, 雇用システム論

主要著作 『人事評価の「曖昧」と「納得」』(NHK出版, 2014年)

『人事管理——人と組織, ともに生きるために』(共著, 有斐閣, 2018年)

『コロナショックと就労——流行初期の心理と行動についての実証分析』(共著, ミネルヴァ書房, 2021年)

『日本の人事労務研究』(共編著, 中央経済社, 2023年) ほか

岸野 早希 (きしの・さき)

編集分担 第2章, 第8章, 第10章

九州大学大学院経済学研究院講師, 博士(経営学)(神戸大学)

2017年, 神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。流通科学大学商学部講師を経て, 2019年より現職。

専攻 人的資源管理論, ワーク・ライフ・バランス

主要著作 「lonl ミーティングの現状と課題に関する一考察——国内大手メーカーA社の事例研究」(共同執筆, 『キャリア・カウンセリング研究』第24巻第2号, 2023年)

“The effect of supervisor characteristics on subordinates' work-life balance: A dyadic analysis in Japan” (*Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, vol. 19, no. 3, 2015) ほか

西村 純 (にしむら・いたる)

編集分担 第3章, 第7章, 第11章

中央大学商学部助教, 博士(産業関係学)(同志社大学)

2010年, 同志社大学大学院社会学研究科博士課程後期課程修了。労働政策研究・研修機構研究員を経て, 2023年より現職。

専攻 労使関係論, 人的資源管理論

主要著作 『スウェーデンの賃金決定システム——賃金交渉の実態と労使関係の特徴』(ミネルヴァ書房, 2014年)

『雇用関係の制度分析——職場を質的に科学する』(共編著, ミネルヴァ書房, 2020年)

『雇用流動化と日本経済——ホワイトカラーの採用と転職』(共著, 労働政策研究・研修機構, 2023年) ほか

松浦 民恵 (まつうら・たみえ)

編集分担 第4章, 第9章, 第12章

法政大学キャリアデザイン学部教授, 博士(経営学)(学習院大学)

2010年, 学習院大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得満期退学。日本生命, ニッセイ基礎研究所, 東京大学社会科学研究所, 法政大学キャリアデザイン学部准教授を経て, 2019年より現職。

専攻 人的資源管理論, 労働政策

主要著作 『営業職の人材マネジメント——4類型による最適アプローチ』(中央経済社, 2012年)

『シリーズ ダイバーシティ経営 働き方改革の基本』(共著, 中央経済社, 2020年)

『セーフティネットと集団——新たなつながりを求めて』(分担執筆, 日経BP日本経済新聞出版, 2023年) ほか

執筆者紹介 (五十音順)

穴田 貴大 (あなだ・たかひろ)

008, 022, 053, 089

追手門学院大学経営学部特任助教
専攻 人的資源管理論

有馬 教寧 (ありま・ゆきやす)

032

同志社大学大学院総合政策科学研究科博士後期課程
専攻 組織心理学

池田 梨恵子 (いけだ・りえこ)

069, 070

同志社大学働き方と科学技術研究センター嘱託研究員・講師
専攻 仕事の社会学

今永 典秀 (いまなが・のりひで)

026, 028, 063

名古屋産業大学現代ビジネス学部准教授
専攻 インターンシップ, 人材育成

于 松平 (う・しょうへい)

050, 054, 056, 075

京都大学大学院経済学研究科博士後期課程
専攻 人的資源管理論, 中小企業論

江夏 幾多郎 (えなつ・いくたろう)

002 (共同執筆), 006 (共同執筆)

* 編著者紹介参照。

閻 亜光 (えん・あこう)

016

日本文理大学経営経済学部助教
専攻 人的資源管理論, ダイバーシティ・マネジメント

大曾 暢烈 (おおそ・のぶよし)

036

名古屋経済大学経営学部准教授
専攻 人的資源管理論, 組織行動論

大平 剛士 (おおひら・つよし)

071, 079

大阪商業大学総合経営学部専任講師
専攻 経営組織論, 人的資源管理論

小澤 彩子 (おざわ・あやこ)

030, 068, 076

株式会社日本政策投資銀行設備投資研究所研究員
専攻 労働経済学

岸田 泰則 (きしだ・やすのり)

078, 084, 085

法政大学大学院政策創造研究科兼任講師
千葉経済大学経済学部非常勤講師
専攻 組織行動論, 人的資源管理論

岸野 早希 (きのの・さき)

002 (共同執筆), 006 (共同執筆)

* 編著者紹介参照。

吉楽 ひかる (きちらく・ひかる)

040, 062, 099

学習院大学大学院経営学研究科博士課程後期
専攻 人的資源管理, 従業員の創造性マネジメント,
社会心理学

車田 絵里子 (くるまだ・えりこ)

033

社会医療法人愛仁会千船病院事務部部长
関西学院大学大学院経営戦略研究科博士課程後期課程
関西学院大学女性活躍推進研究センター客員研究員
専攻 人的資源管理論, 経営組織論, 組織行動論

小西 琴絵 (こにし・ことえ)

049, 059

前・鈴鹿大学国際地域学部講師
専攻 人的資源管理論, キャリア論

小山 はるか (こやま・はるか)

029, 065

法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程
専攻 人的資源管理論, 組織行動論, キャリア開発論

佐藤 優介 (さとう・ゆうすけ)

009, 020, 074

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント
研究科特任講師
専攻 経営組織論 (組織デザイン論, 組織学習論)

Shin Hayoung (しん・はよん)

045, 080

京都産業大学経営学部助教
専攻 組織行動論

菅原 佑香 (すがわら・ゆか)

039, 060

三菱UFJ 信託銀行株式会社
グローバル・コンパクト研究センター研究員
専攻 人的資源管理論, 労働経済学, サステナビリティ

園田 薫 (そのだ・かおる)

012, 015, 024, 057, 091

日本学術振興会特別研究員 (PD)
専攻 産業社会学, 組織社会学, 雇用関係論, 人的資源管理論

高崎 美佐 (たかさき・みさ)

010, 027, 092

お茶の水女子大学学生・キャリア支援センター専任講師
専攻 組織行動論, 人的資源管理論

- 高橋 冬馬 (たかはし・とうま) **094** 松浦 民恵 (まつうら・たみえ) **002** (共同執筆), **006** (共同執筆)
 東北大学大学院経済学研究科博士課程後期 * 編著者紹介参照。
 専攻 人事労務管理論, 中小企業論
- 田上 皓大 (たがみ・こうた) **005, 072, 100** 松永 伸太郎 (まつなが・しんたろう) **048, 087**
 独立行政法人労働政策研究・研修機構研究員 長野大学企業情報学部准教授
 専攻 産業社会学, 社会階層論 専攻 労働社会学, ワークプレイス研究
- 田村 祐介 (たむら・ゆうすけ) **019, 044, 093** 丸子 敬仁 (まるこ・たかひと) **021, 042**
 松山大学経営学部講師 北九州市立大学経済学部専任講師
 専攻 人的資源管理論, マネジメント・コントロール論 専攻 人的資源管理論, 雇用システム論
- 中津 陽介 (なかつ・ようすけ) **043, 098** 丸山 峻 (まるやま・たかし) **017, 018**
 滋賀大学経済学部特任講師 新潟大学経済科学部講師
 専攻 組織行動論, 人的資源管理論 専攻 人的資源管理論, 経営組織論
- 中野 浩一 (なかの・こういち) **031, 047** 三浦 友里恵 (みうら・ゆりえ) **001, 023, 052**
 共栄大学国際経営学部専任講師 松本大学総合経営学部専任講師
 専攻 人的資源管理論, 組織行動論 専攻 人的資源管理論
- 西村 純 (にしむら・いたる) **002** (共同執筆), **006** (共同執筆) 矢野 良太 (やの・りょうた) **014, 067**
 * 編著者紹介参照。 大阪経済大学経営学部准教授
 専攻 人的資源管理論, 労働CSR
- 西村 健 (にしむら・たけし) **083, 086, 095** 山口 壘 (やまぐち・るい) **013, 096**
 松山大学経済学部准教授 独立行政法人労働政策研究・研修機構研究員
 専攻 労働経済学 専攻 産業社会学, 人事労務管理
- 羽生 琢哉 (はにゅう・たくや) **038, 061, 081** 山本 華 (やまもと・はな) **004, 041, 051, 058**
 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント 横浜国立大学大学院国際社会科学府博士課程後期
 研究科特任助教 専攻 組織行動論, 人的資源管理論
 専攻 産業・組織心理学, 生涯発達心理学
- 林 嶺那 (はやし・れおな) **025, 035** 姚 静雅 (よう・せいが) **011**
 法政大学法学部教授 名古屋大学大学院教育発達科学研究科博士後期課程
 専攻 行政学, 人事行政論 専攻 産業・組織心理学
- 平本 奈央子 (ひらもと・なおこ) **055, 077, 097** 渡部 あさみ (わたなべ・あさみ) **082, 088, 090**
 一橋大学大学院経営管理研究科特任講師 岩手大学人文社会科学部准教授
 専攻 人的資源管理論, 組織行動論 専攻 人的資源管理論 (労働時間管理, 労使関係)
- 福田 隆巳 (ふくだ・るい) **003, 034, 046, 066, 073**
 港区政策創造研究所研究員
 専攻 労働経済学, 社会保障論
- 藤澤 理恵 (ふじさわ・りえ) **007, 037, 064**
 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ組
 織行動研究所主任研究員
 専攻 組織行動論, 人的資源管理論

* 各項目の内容は、執筆担当者個人の見解であり、
 当該執筆者の所属組織を代表するものではない。

目次

第1章	人事労務管理と企業経営	1	030	雇用調整	48
001	企業戦略と人事労務管理	2	031	高齢従業員の雇用制度	49
002	戦後の人事労務管理	4	032	高齢者の就業意識と働き方	51
003	労働力供給構造の変化	6	第5章	企業内キャリア形成	53
004	労働費用の構成	8	033	昇進選抜において重視される要因	54
005	企業規模別平均労働費用	9	034	日本型雇用における「遅い昇進」	55
006	人事管理の担い手	10	035	昇進選抜の課題と対応	57
007	人事権の所在	11	036	今日の管理職の役割	59
008	新しい組織のあり方と人事労務管理	12	037	複線型人事制度による専門職処遇	61
009	人事労務管理におけるデータ活用	13	038	労働者の働き方への意識	62
第2章	人事労務管理と従業員	15	039	キャリア自律を活かす仕組み	64
010	労働者の就業観・就業にかかわる意識の変化	16	第6章	人事評価	67
011	就業が労働者にもたらすもの	17	040	人事評価の要素	68
012	エンプロイアビリティ	18	041	人事評価のプロセス	69
013	キャリアコンサルティング	19	042	職務遂行能力	70
014	労働契約を取り巻く法的ルール	20	043	人事考課の実態	71
015	人事労務管理における差別是正の法制	22	044	目標管理制度による業績管理	73
016	職場の国際化	24	045	新しい評価制度	75
017	障害者の雇用	25	第7章	報酬管理	77
018	ダイバーシティの理論	26	046	長期雇用と賃金	78
第3章	社員等級制度	29	047	労働者の生活と賃金	80
019	社員格付け制度とは	30	048	賃金の決定基準	82
020	役職と社員等級	32	049	賃金水準の国際比較	84
021	職能資格制度	33	050	給与と給与明細	86
022	職務等級制度	35	051	さまざまな賃金構成	87
023	社員等級制度をめぐる近年の動向	37	052	賃金制度改定の実態	89
024	グローバル企業における等級制度	38	053	ボーナスの意味	90
第4章	雇用管理	39	054	手当の種類	91
025	日本の採用慣行	40	055	退職金の実際	92
026	インターンシップ	42	第8章	能力開発	93
027	就職と離職	43	056	学校教育の国際比較	94
028	採用の新手法	45	057	公的な職業教育	96
029	配置転換	46	058	人材育成に対する企業の考え方	98
			059	企業内人材育成の実践	100

060	フォーマルな OJT の実施方法	101	093	企業における非正社員の活用の進展	152
061	企業の人材開発システムと Off-JT	102	094	パートタイマーの就業実態	154
062	自己啓発の重要性和限界	104	095	パートタイマーの基幹労働力化	155
063	兼業・副業	105	096	職場における外部人材の活用：派遣社員・ 請負社員	157
064	社外学習の新たな動き	107	097	「限定正社員」の広がり	159
065	学び直し	108	098	待遇における均等・均衡	160
第 9 章 労働の時間と場所 ————— 109			099	高度専門人材の活用	162
066	労働時間の推移と国際比較	110	100	雇用によらない人材活用	163
067	労働時間規制	112	参 考 文 献 165		
068	年次有給休暇と特別休暇	114			
069	労働時間の柔軟化	116			
070	交替制勤務・深夜勤務	118			
071	リモートワークの形式と普及	119			
第 10 章 従業員の生活支援 ————— 121					
072	男女の役割分業	122			
073	出生率の推移	124			
074	育児休業制度と男性の育児	125			
075	福利厚生制度の実態と従業員の要望	126			
076	健康保険財政の危機	128			
077	確定拠出年金とライフプラン	129			
078	公的年金改革と高齢者雇用	131			
079	介護支援の広まり	132			
080	労働ストレスとメンタルヘルス	133			
081	ハラスメントの実態と対応	134			
第 11 章 労使関係 ————— 135					
082	労使関係と労働組合	136			
083	労働組合の組織形態	138			
084	労働組合組織率の推移	140			
085	労働者区分別の組織化状況	141			
086	団体交渉と労使協議	142			
087	労働協約を結んでいる労働組合の割合	144			
088	「春闘」	145			
089	労働争議発生件数および労働損失日数	146			
090	未組織企業の労使関係	147			
091	グローバルな労働運動	148			
第 12 章 多様な就業と雇用 ————— 149					
092	多様な就業形態と雇用区分	150			

* 図表の出所は巻末参考文献に挙示した。

第 1 章

人事労務管理と企業経営

- 001 企業戦略と人事労務管理
- 002 戦後の人事労務管理
- 003 労働力供給構造の変化
- 004 労働費用の構成
- 005 企業規模別平均労働費用
- 006 人事管理の担い手
- 007 人事権の所在
- 008 新しい組織のあり方と人事労務管理
- 009 人事労務管理におけるデータ活用

図 人事管理とそれを取り巻く要因

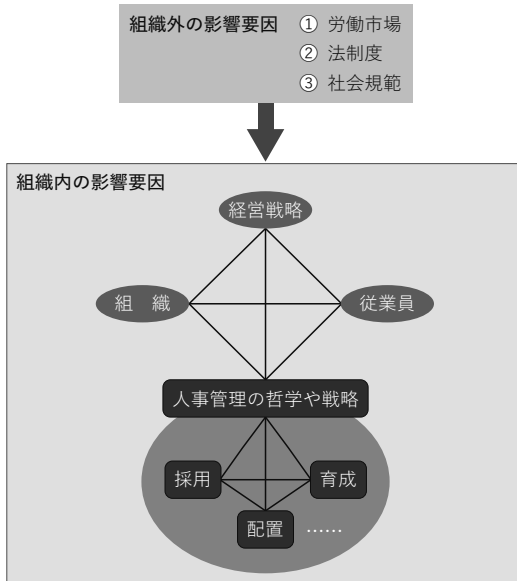


表1 人事施策の立案・運用に影響を与える環境要因

	平均値 (5件法)	標準偏差
自社の従業員の意識や能力	4.20	0.598
人事管理にかかわる法制度の動向	4.17	0.712
これまでの人事管理のあり方	3.58	0.731
情報技術の進展状況	3.54	0.814
社外の人材市場の動向	3.44	0.893
企業の所有者（株主、出資者等）の意向	3.18	1.222
他社の人事管理上の取り組み	3.17	0.833

（注）従業員数100名以上の企業134社が回答し、外資系企業が12社含まれている。

表2 戦略に応じた組織編成と人事管理の方針

	防衛者	分析者	探索者
環境変化	小さい	中程度。ないしは大小の入り混じり	大きい
組織のあり方	集権的、職能・専門性ベースの組織編成	中間ないしは両極的な組織特性の入り混じり	分権的、製品・市場ベースの組織編成
人材獲得の主要方針	内部での育成、綿密な管理ルールの体系化、プロセス評価、内的公平性	多くの面で「防衛者」の手法に準ずるも、一部で「探索者」的側面も	外部からの獲得、限られた管理ルール、結果評価、外的公平性

人事労務管理（以下、人事管理）がどのような姿であるべきかは、人事管理を取り巻くさまざまな要因との関係に依存する（図）。人事管理に影響を与える要因は、その企業が事業を展開する国・地域の労働市場や法制度、社会規範といった組織外の影響要因と、戦略をはじめ、組織構造、従業員の意識や能力といった組織内の影響要因の、2つに大別される。

神戸大学と日本能率協会が2017年に実施した調査から、企業の人事部長が自社の人事施策の立案・運用に影響を与える要因をどのように認識しているかを確認することができる（表1）。組織外の影響要因では、「人事管理にかかわる法制度の動向」の影響が大きく、「企業の所有

者（株主、出資者等）の意向」や「他社の人事管理上の取り組み」の影響は相対的に小さいことがわかる。一方、組織内の影響要因では、「自社の従業員の意識や能力」の影響が大きい。

こうした組織内外の影響要因のうち、法制度の動向のように多くの企業が等しく影響を受けるものもあるが、その企業がどのような産業に属しどのような戦略をとるかには個別企業に応じて異なるため、とりうる人事管理に違いがもたらされる。このような戦略と人事管理との関係は、戦略的人材資源管理論として近年多く論じられており、その中でも、戦略の違いによって適合する人事管理が異なるという考え方は、コンティンジェンシー・パースペクティブと呼ば

表3 アメリカ企業の人事部の戦略的な活動とアウトカムとの関係

	平均値 (5件法)	人事部の 戦略的な関与	人事部の 機能性	組織 パフォーマンス
(人事による) 変革管理の促進	3.1	0.49***	0.65***	0.20*
事業戦略と人事戦略の統合	3.0	0.46***	0.54***	0.33***
変革管理を支援する人事データの供給	3.0	0.45***	0.60***	0.23*
事業の意思決定に対する分析支援	2.8	0.43***	0.58***	0.24**
データに基づいたタレント戦略	2.7	0.31***	0.50***	0.22*
厳格なデータに基づく人事管理の意思決定	2.7	0.44***	0.60***	0.18**

(注) *: $p < 0.10$, **: $p < 0.05$, ***: $p < 0.001$.

れる。

その一例として、R. E. マイルズと C. C. スノーにより、3つの戦略のタイプによって効果的な人事管理は異なることが示されている(表2)。具体的に、「防衛者」は、安定的に競争優位性のある事業を展開し、規律を遵守した従業員を要するため、長期雇用を前提とした慎重な採用や選抜、丁寧な能力開発といった人事管理を愛好する傾向がある。その対極にある「探索者」は、新たに競争優位性のある事業を模索する上で外部からも人材を調達するため、経済的な刺激の強い報酬体系を構築しやすい。これらの中間といえる「分析者」は、従来の事業を基盤として改良を図っていくため、主に「防衛者」に準じ、「探索者」の要素も取り入れた人事管理を行う。

では、実際にどれだけの企業が戦略とのかかわりを考慮して人事管理を行っているかという点、2010年にアメリカ企業の人事部長190名から回答を得たJ. ブードローとE. E. ローラー3世によれば、「事業戦略と人事戦略の統合」を行っているとした企業は5件法で平均が3.0にとどまっており、戦略と人事管理の適合性は必ずしも留意されていない。ただし、「事業戦略と人事戦略の統合」は、少なくとも組織パフォーマンスなどのアウトカムと正の相関があることがわかっている(表3)。

このように、企業戦略と人事管理を関連づける重要性が示唆される中で、主たる人事管理の担い手である人事部はどのような活動に時間を割いているのだろうか。日本(2017年)とアメリカ(2010年)の人事部の時間・エネルギー配分を確認すると、非戦略的な業務の時間配分が

表4 人事部の時間・エネルギー配分の日米比較

	(単位: %)	
	日本 (2017年)	アメリカ (2010年)
人事施策の運用に関する支援(人事施策の実施と運営)	31.4	30.4
人事情報の蓄積・整理	22.3	13.6
人事制度や施策の開発と展開(新しい制度や方式を開発すること)	21.7	16.7
経営のパートナーとして戦略面に従事(経営陣の一員となり、戦略的な人事計画、組織設計、戦略的変革に携わること)	17.3	26.8
内部監査と統制	11.5	12.5

(注) 日本(2017年)の調査では、5項目のおおよその割合で回答を得ているため、合計が100%とはならない。

多く、戦略的な業務が圧迫されていることが見て取れる(表4)。両国の人事部は共通して、「人事施策の運用に関する支援」という現場の管理職のサポートに多くの時間を割いている。また、日本の人事部はアメリカの人事部に比べ、「人事情報の蓄積・整理」に時間を割いている分、余計に「経営のパートナーとして戦略面に従事」する時間が少なくなっている。しかし、「人事情報の蓄積・整理」が人事部の戦略的な業務に役立つ可能性も考えられる。前述したアメリカ企業の調査結果によると、人事部がデータに基づいて事業や人事管理の意思決定を支援することが、人事部の戦略に対する関与や機能性を高め、組織パフォーマンスに寄与することが示唆されている(表3)。つまり、蓄積・整理する人事情報の種類や方法、目的を再考すれば、「人事情報の蓄積・整理」は非戦略的な業務にとどまらず、戦略的な業務に活用されうるのである。

●三浦 友里恵

第4章

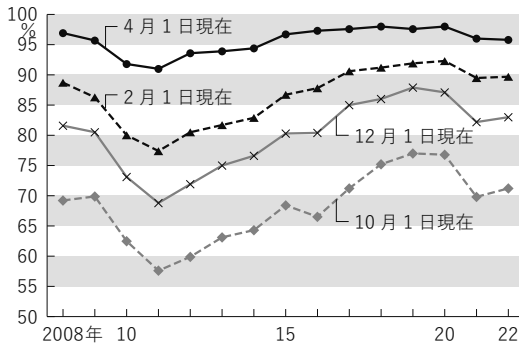
雇用管理

- 025 日本の採用慣行
- 026 インターンシップ
- 027 就職と離職
- 028 採用の新技术
- 029 配置転換
- 030 雇用調整
- 031 高齢従業員の雇用制度
- 032 高齢者の就業意識と働き方

025 日本の採用慣行

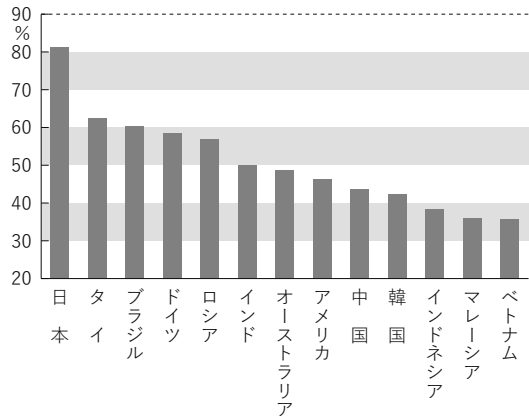
* 図表の出所は巻末参考文献参照（以下同様）。

図1 大学生の就職（内定）率の推移



(注) 各年3月卒についてのデータ。

図2 大学在学中に卒業後の最初の仕事が決まっていた者の比率



採用とは、企業内の労働需要が、現に保有する労働力を上回っている場合、企業が外部労働市場から労働力の調達を図ることを指す。企業の外部から労働力を調達する際、派遣や請負といった外部人材の活用に基づく方法と、企業が労働者を直接雇用する方法がある。後者の直接雇用をする場合には、契約期間の定めを設けるのか（無期契約／有期契約）、職種や勤務地を限定するのか、などで多様性が見られ、そこには必要な労働力のタイプ、企業の置かれた状況や戦略等が反映されている。

採用方法には、欠員の発生に合わせて即戦力の補充を行う中途採用の方式と、中長期の採用計画に基づき採用後の能力開発を予定して行われる定期採用の方式などが存在する。この定期採用に関して日本の大きな特徴は、新卒一括採用と呼ばれる、国際的に見て珍しい慣行が存在するところにある。

新卒一括採用とは、企業が採用者の多くを、一定の時期に一括して採用する新規学卒者によって確保する仕組みのことである。実際の採用は4月に実施されるが、事実上の採用決定（内定）はそれ以前に行われる。時期によって変動はあるものの、卒業年度の10月1日時点でおよそ6～7割の大学生が内定を得ており、卒業と同時に9割以上の学生が就職する（図1）。13カ国の都市圏において大学卒以上で働いている

20～39歳の男女を対象とした調査によると、大学在学中に卒業後の最初の仕事が決まっていた者の割合は、日本において81.4%であり、2位のタイ（62.6%）等を大きく上回っている（図2）。

新卒一括採用の際には、大まかな採用区分に基づき、曖昧な募集要件が設定されることが多い。たとえば、事務職・技術職という業務内容の違いで区分する職種別採用や、総合職・一般職といった幹部候補としての位置づけや転勤の有無などで区分するコース別採用などが実施されている。ただ、いずれにしても応募者に求められる要件は概括的で、求職者には特定の専門性や経験を求めず、学校での専攻が問われないことも多い。こうした採用慣行の背景には、幅広い経験を積みながら組織人として従業員が成長することへの期待があるといわれている。

日本において新卒一括採用が定着している背景として、企業と求職者双方のメリットが指摘されている。第1に、一定の時期に一括して採用が実施されるため、企業は採用コストを抑制でき、求職者にとっても効率的に就職活動が実施できる。第2に、同一の採用過程を通じて年齢等で類似性を有する同期集団を形成することができるため、従業員の間に組織の一員としての意識を醸成しやすくなる。第3に、若年者の失業率を低下させ、彼／彼女らの安定した雇用

新・マテリアル人事労務管理

New Databook of Human Resource Management

2023年12月15日 初版第1刷発行

編著者 江夏幾多郎, 岸野早希, 西村純, 松浦民恵

発行者 江草貞治

発行所 株式会社有斐閣

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町 2-17

<https://www.yuhikaku.co.jp/>

印刷・製本 大日本法令印刷株式会社

装丁印刷 株式会社享有堂印刷所

落丁・乱丁本はお取替えいたします。定価はカバーに表示してあります。

©2023, Ikutaro Enatsu, Saki Kishino, Itaru Nishimura, Tamie Matsuura.

Printed in Japan. ISBN 978-4-641-16619-6

本書のコピー、スキャン、デジタル化等の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内の利用でも著作権法違反です。

ICOPY 本書の無断複写(コピー)は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に、(一社)出版者著作権管理機構(電話03-5244-5088, FAX03-5244-5089, e-mail:info@icopy.or.jp)の許諾を得てください。