



企業グループにおける出向の理論的・実証的研究

団, 泰雄

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

1998-03-31

(Date of Publication)

2012-07-10

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲1791

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.11501/3141134>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1001791>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

『企業グループにおける出向の 理論的・実証的研究』

平成 10 年 1 月 20 日
神戸大学大学院経営学研究科
奥林 康司 研究室
日本企業経営専攻

929D406B

団 泰雄

企業グループにおける出向の
理論的・実証的研究

団 泰雄

企業グループにおける出向の理論的・実証的研究

序章	企業グループにおける出向研究の意義	1
第1節	研究目的と課題	1
第2節	研究の特色	5
第3節	本論文の構成	7
第1章	出向に関する既存研究の検討	10
第1節	はじめに	10
第2節	出向の定義	10
1.	出向	11
2.	転籍	11
3.	派遣	11
第3節	既存研究に見る出向へのアプローチ	12
1.	分析視点	12
2.	Brunello(1988)の研究	13
3.	永野(1989,1993)による研究	20
(1)	出向のタイプと発生要因	20
(2)	プル型出向・プッシュ型出向	28
(3)	永野研究の意義と限界	31
第4節	むすびにかえて	33
第2章	グループ人事の可能性	35
第1節	はじめに	35
第2節	グループ経営の新たな枠組みとその意義	36
1.	日本の企業グループの基本的特徴	37
2.	伝統的関係会社管理の限界	39
3.	新たなグループ経営のフレームワーク	42
第3節	グループ経営における人事管理	
ー長谷工コーポレーションのケース		47
1.	グループ形成の歴史	47
2.	グループ組織の特徴	48
3.	グループ経営の展開	52
(1)	グループ統合化段階	52
(2)	長谷工グループの経営理念	53
(3)	グループ本社機能	54

4. グループ人事制度	57
(1) グループ人事制度の特徴	57
(2) グループ人事制度の狙い	58
(3) 人事制度の統一	59
5. ケースの分析	63
第4節 むすびにかえて	67
第3章 企業グループの求心力と出向	69
第1節 はじめに	69
第4節 関係会社におけるガバナンスと出向	69
第5節 関係会社のタイプと経営者としての出向	76
1. 日立製作所	76
2. 三菱電機	77
3. 住友金属工業	77
4. 神戸製鋼所	78
5. 調査結果の検討	78
第4節 経営者としての出向の意義	83
第5節 むすびにかえて	86
第4章 日本企業における人材育成と出向	88
第1節 はじめに	88
第2節 若年・中堅層出向の実態	88
1. 日立製作所	89
2. 三菱電機	90
3. 住友金属工業	90
4. 神戸製鋼所	91
5. 調査結果の検討	92
第3節 日本企業における人材育成方式の意義と限界	94
第4節 若年・中堅層出向の意義	103
第5節 むすびにかえて	105
第5章 出向の労務管理効果—親子企業間格差の意味—	108
第1節 はじめに	108
第2節 逆出向の実態	109
1. 日立製作所	111
2. 三菱電機	112

3. 住友金属工業	113
4. 神戸製鋼所	114
5. 調査結果の検討	115
第3節 処遇の企業間格差に関する仮説の検討	116
第4節 「本流意識」醸成の労務管理効果	118
第5節 むすびにかえて	120
結 章 まとめ	122
第1節 本論文の要約	122
第2節 本論文のインプリケーション	125
第3節 今後の研究課題	128
1. 仮説の検証	128
2. グループ戦略と出向との関係	129
3. 出向に対する従業員意識	130
付 録	
付録1 聞き取り調査の概要	131
付録2 企業グループ人事管理に関する調査項目	133
参考文献	138

「企業グループにおける出向の理論的・実証的研究」

序章 企業グループにおける出向研究の意義

第1節 研究目的と課題

本論文の目的は、日本の企業グループにおける出向がどのような意義を持つのかを、実態を踏まえながら考察することである。詳細な定義については後に述べることにするが、出向とは、簡潔に言えば、失業を経ずに人材を企業間で移動させる雇用形態の一つである。企業間移動を伴う雇用形態にはいくつかあるが、出向の特徴は長期間に及ぶことにある。そのため、一般的に出向は雇用保障を可能にする雇用調整の一手段として考えられることが多い。現実には、第一次石油危機以降、日本企業が経済不況の影響を受けるときには、出向の雇用保障という役割がクローズアップされてきた。そして、今や出向は日本の大企業のほとんどにおいて行われており¹、一つの人事労務管理施策として定着しつつあると言える。

しかしながら、これまでに実態さらにはその意義を直接議論している研究は、非常に少ない。出向の現状を考えると、不思議なほどである。では、なぜこれまでにそのような研究が行われてこなかったのだろうか。その理由として考えられるのは、従来議論が、日本的雇用慣行に関する議論の一環として、出向の持つ雇用保障の手段としての側面のみをもっぱらとりあげてきたということである。つまり、企業は特に不況になると、人件費削減を理由として雇用調整を行おうとする。その際には解雇を行うことが最も直接的な解決方法となる。しかしながら、日本企業では終身雇用慣行が根づいており、それをすぐに崩すことはできない。なぜならば、それは従業員の企業へのコミットメントを高め、解雇への不安に伴う従業員のモラル低下を防いできたという意味で、合理性を持っているからである。それゆえに、雇用を保障しないということは、これまでに日本企業の経営を支えてきた合理性を失わせることになってしまう。そこで、雇用保障の維持と企業の人件費削減とを両立させるために、

¹ 平成5年度の「雇用管理調査」によると、従業員5,000人以上の企業の95.5%、1,000人以上の企業の76.1%が出向を実施している（労働省、1993年）。

出向というかたちで雇用保障の範囲を一企業に限定せずその外側に拡大し、結果として長期に雇用を保障するという方法がクローズアップされてきたのである。

ところが、近年バブル経済崩壊後の不況が続く中で、日本企業における人的資源管理のあり方、特に雇用管理のあり方をめぐる議論が盛んに行われるようになった。そこでは、出向によって雇用を保障することにはもはや限界が迫っており、長期雇用慣行を維持することは現実的に困難になってきていることから、労働市場をオープンにすべきであるという主張が、以前に比べて強くなりつつある。労働市場をオープンにすれば、長期に雇用を保障する必要はなくなる。なぜならば、個人はそれぞれ自分を高く評価してくれる会社へと移っていけばよいことになるからである。そして、それにともなって雇用保障という役割を担っている出向もなくなってしまうと考えられる。しかしながら、そのようなことは本当に現実的なのかについては、議論の余地が多く残されている。

以上で見てきたように、出向はこれまでに日本企業において行われてきた長期雇用慣行と密接につながっていることがわかる。しかしながら、出向の意義を考えると、雇用保障としての役割を担っているという一側面だけに注目するだけでは、十分とは言えない。例えば、従来の日本的経営論が暗黙の前提としていた、終身雇用制の維持が大部分の従業員の業績を高めることや能力を向上させることに直接つながっているかのような考え方が必ずしも成立するとは限らない(実際にはより多様な因果関係があると考えられる)のと同様に、出向に対してもより複雑なメカニズムが働いているはずである。また、出向における雇用保障の側面に注目するだけでは、後に触れるように、日本企業において出向が多様な目的で行われているという現実を説明できない。それゆえに、出向の意義を考えるためには、日本企業の経営におけるさまざまな側面と出向の関係を明らかにする必要がある。

そのように考えてみると、いくつかの検討課題が浮かび上がってくる。まず、第1に、日本の企業グループのあり方と出向との関係である。われわれが検討する出向の範囲を企業グループ内に限定した1つの理由は、大部分の出向が企業グループ内の企業への出向で行われており、企業グループ外への出向が比較

的少ないからであり²、企業グループ内に出向の範囲を限定していることの意味を明らかにする必要があるのではないかと考えられるからである。そして、その際には、企業グループにおける企業間関係がどのようになっているのかという点にも言及しておく必要があるだろう。なぜならば、企業グループが単なる複数の企業の集まりという意味しか持っていないか、それ以上の組織性を持っているかによって出向の持つ意味が異なってくると考えられるからである。

第2に、日本企業における人事労務管理の特徴と出向との関係である。雇用保障と出向との関係については、これまでに数多く言及されてきた。しかしながら、日本企業における人事労務管理を特徴づけているのは、それだけではないはずである。例えば、賃金、労働条件、評価、人材育成などにも、日本企業に独自に見られる特徴があるはずである。それらのさまざまな特徴との関連性を具体的なレベルで検討することによってはじめて、出向の多様な意義を見出すことができるし、また出向の労務管理的意義を評価することができると考えられる。

第3に、出向が従業員の意識に与える影響である。「出向」という言葉は「肩たたき」であるとか、「左遷」といった言葉と結びつけられ、いわば暗いイメージを持たれてきたように思われる。また最近でこそ出向が一般化し、その必要性も認められてきているものの、自分がその立場に置かれると抵抗感があると感じる人は多いといわれる。確かに、出向するということは、企業間を移動し、新しい会社で仕事を始めることを意味する。そのことは出向者本人にとっての環境を一変させることになる。仕事のあり方、一緒に仕事をする人の顔ぶれ、いずれもがまったく変わってしまう可能性すらある。それに対する不安から抵抗感が生まれるとも考えられる。しかし、それは企業内での転勤の場合も同じであろう。また、出向することは企業間を移動することを意味するから、給与水準が変化してしまうとも考えられる。しかし、多くの場合転籍とは異なり、出向の場合には出向先と給与水準の差額があったとしてもその分を補填される場合が一般的である。すると、給与水準も出向することへの抵抗感の大きな原因とは言えないかもしれない。では、なぜ従業員は出向に対して特に

² 雇用職業総合研究所(1987年)を参照のこと。

抵抗感を示すのだろうか。出向には従業員に対して心理的影響を与えるような要因が含まれているのではないだろうか。最近の議論では、出向の問題点を把握し、その解決策が盛んに提示されるようになってきた。しかしながら、人事労務管理施策としての出向問題について考えていく際には、従業員の意識を考慮することが必要であるにもかかわらず、その側面に対しては理論的考察がこれまでにほとんど行われてこなかった。そこに問題があるとわれわれは考えている。

では、あらためて今出向を研究することの意義は何か。ここで、われわれの考えを述べておきたい。これには最近盛んに行われている2つの議論がかかわっている。

第1に、日本的経営、特に雇用慣行に関する議論である。日本企業において行われていた従来の雇用慣行を維持していたのでは経営環境の変化に対応できないと最近一般に考えられ始めている。しかしながら、従来の雇用慣行はそれなりの合理性を持っているために、それを完全に放棄することが困難であるとする意見も多い。そこで、従来の雇用慣行を維持することの是非が議論されるようになった。

第2に、日本の企業グループのあり方に関する議論である。多くの日本企業は企業グループを形成しており、最近では企業単位ではなくグループ単位での競争にその枠が拡大しており、そこでグループ全体の力を高めていくことによって激化するグループ間の競争に対応していくべきだという認識が高まりつつある。それにともなって、グループ内の人材を全体としていかに活用していくかが重要な鍵となるという認識も高まってきた³。

このように、日本企業における人的資源管理のあり方は転換期を迎えており、また日本の企業グループ経営のあり方も転換期を迎えているといえる。そして、これら2つの問題に出向は深く結びついている。そこで、そのような位置にある出向に注目することによって、日本企業における経営のあり方の新たな側面が見えてくるかもしれない。それゆえに、改めてわれわれは出向に注目するこ

³ 永野 仁（1989年、1993年、1996年）、寺本 義也（1994年、1996年）、柿崎 洋一（1996年）、鷲澤 博（1997年）などを参照のこと。

とが重要であると考えるのである。

第2節 研究の特色

本研究の第1の特色は、出向を企業グループ組織という脈絡において捉え、分析することにある。最近の企業グループをめぐる動向は、企業グループを一つの組織として捉える見方を前提としている⁴。つまり、日本企業は企業グループの組織性を高めていく方向で行動しているといえる。すると、出向も企業グループ全体としての人事労務管理という脈絡において捉える必要がある。人事労務管理の機能⁵という観点からすれば、「グループ内の従業員の労働能率を最大限に引き出し、グループ内の従業員の協働関係を維持し、企業グループに統合していくためには、どのように出向を行えばよいのか」、あるいは「出向を行うことによって、グループ内の従業員の労働能率や協働関係にどのような影響がもたらされるのか」という検討課題が生じるであろう。このような課題は、出向を企業グループ組織という脈絡において捉えることによって可能になる。そして、そうすることによってはじめて、出向における雇用保障以外の意義も明らかにできると考えられる。このような視点から出向を分析することは、既存研究には見られない、新しいアプローチである。

第2の特色は、従業員にとって出向がどのような意義を持つのかを明らかにしようとする点である。後述するが、既存研究では、出向を行うことが企業にとってどのような意義を持っているのかということに分析の重点が置かれている。もちろん、第1の特色のところで述べたように、われわれも労務管理施策としての出向の持つ意義を考えるのであるから、この点では既存研究と変わらない。しかしながら、既存研究においてほとんど検討されてこなかった、従業

⁴ この点について、下谷政弘(1993年)は、企業グループを一つの経営統合体として見るべきであると主張している。

⁵ 奥林康司(1995年)は、あらゆる労務管理施策に貫徹する機能として、「能率促進機能」、「組織統合機能」、「変化適応機能」を挙げている。出向に関しては、これまでに「変化適応機能」の側面が重視されていたと考えられるので、本論文では、残りの2つについて検討していきたい。

員に対する出向の与える影響についても、われわれは新たに検討していくことにする。なぜならば、労務管理施策としての出向の持つ意義を考える場合に、従業員の視点からも検討しなければ、十分とは言えないと考えられるからである。

第3の特色は、上述したような新たな視点から、一次データに基づいた分析を行っている点である。本研究では、インタビュー調査という方法を選び、7社を対象としてインタビュー調査を行う機会を得た。7社の業種の内訳は、鉄鋼業2社、電機産業3社、建設業2社である。これらの業種を選択した理由について述べておこう。

まず、鉄鋼業は、製造工程における技術革新によって求められる技能が変化すると同時に、第三次産業の急速な発展による産業構造の変化の影響を受け、事業構造の転換が求められた。そこで、企業内の人員構成の修正を迫られることになったが、そこで従来必要とされていた技能を持っていた人の雇用問題が浮上した⁶。その解決の手段として出向が比較的早い段階から行われてきた。つまり、出向問題の経験が多いという点で典型的業種であると判断されることから、鉄鋼業をとりあげたのである。

次に、電機産業は、半導体などを手がけており、いわば日本をリードする産業であるとも言える。それゆえに、鉄鋼業のように、雇用問題としての出向が危急の課題ではなかった。しかしながら、電機産業は関係会社の数が多く、またそれらの事業上の結びつきも強い。それゆえに、グループ全体としての経営力が求められており、人的資源管理をグループ全体の視点から考える必要に迫られている。そこで、出向にも新たな役割が求められているといえる。つまり、出向の新たな役割に取り組む必要性が高いという点で典型的業種であると判断されることから、電機産業をとりあげたのである。

そして、建設業についてであるが、これは業種の特性によって選んだのではない。第2章で新たなグループ人事管理の例として、長谷工コーポレーションのケースをとりあげるが、同じ業種でも出向に対する取り組み方が異なるかど

⁶ 鉄鋼・造船業におけるこのような問題を従業員意識という視点から明らかにしようとしたものに、雇用職業総合研究所(1989年b)が挙げられる。

うか、その比較対照のために同業種の企業を調査対象としたのである。

以上、これらの企業へのインタビューによって収集した一次データに基づいて、本論文の議論は進められるのだが、では、なぜインタビューという手法を選択したのか、述べておこう。

既存研究では、郵送質問票調査によって出向の実態を把握することに重点が置かれた。この方法によって、出向に関する大まかな傾向がかなり明らかにされたが、各企業において出向がどのように行われているのか、その具体的な取り組みについては明らかにされていない。これに対して、各企業毎にインタビューを行うという方法を利用すれば、1つの企業グループの中で出向がどのように行われているのかという、既存研究とは異なった視点から出向に関する検討を行うことができる。ただし、この研究方法には、どの程度の企業で仮説が妥当するのか、すなわち仮説の経験妥当性を検証できないという弱点がある。しかしながら、われわれは本研究ではこのインタビューという方法を用いる意義は大きいと考えている。既存研究において行われた質問票調査の質問項目は、何らかの仮説に基づいて設定されていると考えられるが、既存研究ではその仮説についてほとんど説明がなされていない。それぞれの質問項目の理論的背景が明示されていないのである。つまり、出向の研究においては、理論的検討がまだ十分に行われていないと考えられる。それゆえに、インタビュー調査によって得られた一次データをもとに、出向に関する新たな理論仮説を提示していくことの意義は十分に大きいと考えられるのである。

第3節 本論文の構成

本論文は、5章および結章から構成される。それでは、以下で各章ごとの内容について簡単に触れておくことにしよう。

まず、第1章「出向に関する既存研究の検討」では、出向に関する既存研究の検討を行う。なおそこでは特に出向の雇用保障以外の側面に注目している研究を対象とする。そして既存研究が出向のどのような側面に注目してきたのか、またそこでは出向についてどのような理論的説明がなされているのかを概観し、われわれの視点から見て何が見落とされてきたのかを明らかにする。

第2章「グループ人事管理の可能性」では、日本の企業グループのあり方と

出向との関係について検討する。ここでは、従来の関係会社管理に代わる新たな企業グループの経営のあり方を示したものとして最近注目されている「グループ経営」論をとりあげる。「グループ経営」論では、親会社が階層に基づいてグループ内の企業を細かく管理するという従来の管理ではグループとしての成長に限界があり、むしろ親会社は戦略を提示しグループ内の企業を自律的に活動させることによってグループ全体でのシナジー効果を求める新たな「グループ経営」に転換すべきであるという主張がなされる。さらに、この転換は出向のあり方にも変化をもたらすと主張されている。しかしながら、実際に本当にそうなると言えるのだろうか。そこで、新たなグループ経営への転換を実際に試みている企業である長谷工コーポレーションのケースを検討することによって、実際に出向のあり方が変化しているのかを見ていくことにする。

この第1章、第2章での検討を通じて、出向の意義を明らかにしていくためには、どのような側面に注目すべきかを示すことになる。

第3章から第5章までは、それまでの検討を踏まえて出向の意義について議論する。

第3章「企業グループの求心力と出向」では、企業グループが組織性を維持するために必要となる求心力と出向との関係について議論する。第1章でも示されることになるが、既存研究では企業グループの組織としての求心力を出向によって得ているという議論はなされてきたが、人によってなぜ求心力が得られるのか、という点について改めて検討されることはなかった。企業グループが組織としての求心力を維持する方法は他にもある。それにもかかわらず、なぜ人によって求心力を得ようとするのかを議論する。そして、出向の意義が関係会社のガバナンスにおける有効性という視点から評価できることを明らかにする。

第4章「日本企業の人材育成と出向」では、日本企業における労務管理の特徴、特に人材育成と出向との関係について議論する。近年、日本企業では人材育成の手段として若年・中堅層を対象とする出向を積極的に位置づけていこうとしているが、なぜそのようなことを行う必要があるのかを議論する。そして、出向が日本企業において行われている人材育成方式の限界と関連していることを指摘し、出向にはその限界を克服しうるという意義があることを明らかにする。

第5章「出向の労務管理効果－親子企業間格差の意味」では、出向の労務管理効果、特に出向と従業員の意識との関係について議論する。そこで、まず企業グループにおける人材移動のほとんどが親会社から関係会社へという一方通行的なものにとどまっているという実態を示し、そこから従業員の出向に対する考え方に親子企業間での従業員の処遇に関する格差が大きく影響しているという仮説を提示する。そして、それをもとに出向の労務管理効果について議論する。

結章「まとめ」では、本研究で明らかにされた点を再整理するとともに、出向の実践的課題や、われわれに残された今後の研究課題について言及する。

以上が、本論文の構成である。

第1章 出向に関する既存研究の検討

第1節 はじめに

一口に出向といっても、実際にその言葉が意味するところはかなり幅が広い。出向がどのような状況のもとで行われるのか、また出向の対象者が現場の作業員なのか、あるいは管理者なのか、さらにはどのような企業の間で出向が行われるのかといったことによつて、それぞれの持つ意義は異なってくる。

そこで、本章ではまず出向の法的定義について見ていく。序章でも述べたように、出向は失業を経ずに人材を企業間で移動する雇用形態の一つである。しかし、他にも類似の雇用形態があるために、それらの定義との違いを明確にすることによつて、出向の特徴を明らかにする。

それから、出向を直接扱った既存研究を振り返り、どのような出向がこれまでに注目されてきたのか、また出向にどのような意義を見出しているのかを検討する。ここでは、出向に言及している研究を網羅的にとりあげるのではなく、特に出向における雇用保障以外の側面に注目しており、出向に関して理論的な説明を試みている既存研究をとりあげる。なぜならば、われわれは、特に雇用保障以外の出向の意義を理論的に考察することに重点を置こうと考えているからである。

そして、それらの研究で見落とされてきた論点を指摘し、本論文におけるわれわれのアプローチを示すことにする。

第2節 出向の定義

上でも述べたように、出向という言葉にはさまざまな意味が含まれるが、本節ではまず出向の法的定義について触れておきたい。なぜならば、出向は企業間異動の一種として捉えられるが、他に類似する企業間異動形態が存在するかからである。出向がどのような点でそれらと異なるのかをまず明らかにしておくことは、以後の議論における混乱を防ぐためにも必要であろう。

1. 出向

まず、出向とは、最も広い意味でいえば、一企業を越えた企業間での人材移動を指す。出向は以下のような点で通常の労働移動とは異なっている。通常の労働移動では、他の企業に行くということは、元の所属企業との労働契約を解消して労働市場にいったん退出し、あらためて他の企業との労働契約を結ぶことを意味する。ところが、出向は、出向元企業の労働者としての地位を保有したまま、出向先企業との間にも労働契約関係を成立させ、その出向先企業の従業員たる地位も取得し、出向先の指揮命令系統に従って労務を出向先に提供するものであり、労働関係の当事者が出向元と出向先の二社となる¹。すなわち、出向は出向元と出向先という二重の労働契約に立つことになるという点で、通常の労働移動とは明らかに異なっていると言える。また、出向者が出向元に復帰することになれば（また、そのようなケースも少なくない）、企業内での異動と実質的に変わらないという特徴も持っている。

2. 転籍

次に、出向に類するものとして、転籍がある²。転籍は出向と同様に、労働者が労働市場に退出しないで企業間を移動する形態であるが、出向元との労働契約関係が解消されているという点で出向とは区別される。

3. 派遣

また、出向とよく似た就業形態として人材派遣がある。派遣の場合には、大きく分けて2つのパターンがある。一つは、デパートなどにおける派遣店員のように、派遣元との労働契約に基づき、派遣元の業務命令を受けて、派遣元の業務を派遣先で行う場合である。この場合には、派遣先の指揮命令は受けない。もう一つは、派遣元の雇用する労働者を労働者派遣契約に基づいて派遣先の指揮命令の下で業務を行う場合である。この場合においても、派遣先の指揮命令

¹ 安西愈（1991年）、8-9ページおよび21ページを参照のこと。

² 労働省の雇用管理調査などでは、本論文でいう出向を「一時出向」、転籍のことを「退職出向」と呼んでいる。

の下にあるものの、派遣先との雇用契約関係は生じていない。それゆえに、企業内異動の一種として捉えられることから、企業間異動に含まれる出向とは区別される³。

以上のことから、出向の最も重要な特徴として、企業間異動させつつも、出向元企業に復帰できる可能性を残しているという点を指摘できる。この特徴によって、出向は柔軟性を持った人事労務政策として多くの企業で受け入れられていると言えるであろう。

第3節 既存研究に見る出向へのアプローチ

1. 分析視点

出向は、最近になって突然行われ始めたというものではなく、以前から行われてきた人事労務管理施策である。そして、その目的は1つではなく、年代ごとにその目的も変わってきている。永野(1989)によれば、第一次石油危機以降の出向の変遷について以下のようにまとめることができるという。

この期間で、最初に出向が注目されたのは、第一次石油危機後の不況期であった。この時期には従業員の雇用も維持を目的とする、大量の出向が実施された。ついで注目を浴びたのは、昭和50年代後半であった。この時期の出向の特徴は、高齢化の進展や定年延長にともなう役職ポスト不足対策としての中高年者を中心にした出向にあったと言えよう。昭和60年代に入ると急激な円高が進展し、出向も複雑な様相を呈するようになる。構造不況業種からの雇用調整のための出向、新分野への子会社を通じての進出による出向、団塊の世代の役職年齢への到達を背景としたポスト不足対策としての出向などが見られるようになったからである⁴。

ただし、ここで注意すべきことは、出向の変遷とは言っても、その年代ごとに最も顕著に見られた特徴であるということである。実際には、年代が移っても、それぞれの出向の目的がまったく消えてしまうわけではなく、むしろ新し

³ 詳細な法律上の議論に関しては、安西愈(1991年)16-17ページ、21ページおよび26-28ページを参照のこと。

⁴ 永野 仁(1989年)、5ページ。

い目的が増加していくという状況にある。

しかしながら、従来の議論において、出向は日本企業における雇用の特徴である終身雇用体制を維持するための一手段として位置づけられてきた。あるいは、労働移動の一形態として検討がなされてきた。実態として出向は数多くの企業において多様な目的で行われてきたにもかかわらず、そのことに注目する研究はほとんど行われてこなかった。つまり、出向の持つ独自の意義に注目する研究はほとんどなかったのである。

また、従来の議論では、実際にどのように出向制度が運用されているのか、その実態を踏まえた上で議論が行われることがほとんどなかった。そのような状況を改善すべく、実態を明らかにしようとする動きも出始め、調査が行われるようになった。そして、これらの実態調査によって、出向が多様な目的で行われていることは明らかになってきたが、雇用保障以外の目的で行われる出向の意義を理論的に明らかにしようとする研究は行われてこなかった。

ところが最近になって、ようやく出向を理論と実態の両面から検討していこうとする研究が行われ始めるようになった。それらは出向の意義を理論的に考察しようとしている点で、それまでの研究から一歩進んだものとなっている。

そこで、本節ではそれらの研究が、どのようなタイプの従業員を研究対象とするのか、どのような出向の目的に注目するのか、あるいはそれらについてどのように理論的説明を行っているのか、という視点から検討していく。そして、その検討を踏まえた上で、われわれのアプローチを示していくことにする。

2. Brunello(1988)の研究

出向は、従来において雇用保障対策の一環として主に取りあげられてきた。例えば、不況時において企業が従業員の雇用に対してとる施策としては、労働時間短縮、中途採用停止、新規学卒採用の削減・中止に始まり、応援・企業内配転を経て、出向・派遣、一時帰休、指名解雇という順番で行われており⁵、日本企業の雇用調整は多くの段階と手段があるために比較的緩やかである⁶こ

⁵ 猪木 武徳 (1995年)、173ページ。

⁶ 猪木 武徳 (1995年)、198ページ。

とや、柔軟性が高いことなどが議論されてきた⁷。

しかしながら、出向がなぜ行われるのかという視点から行われた研究はほとんどないという状況であった。

そのような状況の中で、ブルネロ (Brunello, G., 1988) は、「なぜ日本では企業間の従業員移動が多く行われるのか⁸」を明らかにしようとした。

まず、ブルネロは日本における企業間の従業員移動について、「このような移動の普及は、日本企業における相対的な垂直統合の低さと、アメリカでは事業所に相当するかもしれない系列会社 (affiliated companies) によって生じたネットワークによって部分的には説明されるかもしれない。しかしながら、この説明によれば、他の条件が等しいならば、アメリカにおける事業所間の大規模な従業員の移動と変わらないことになるであろう。しかしながら、このようなことを支持するような証拠はない。それゆえに、日本における企業間の従業員の移動が、生産統合レベルの特異性によって生じていると単純に結論づけることはできない。むしろ、広い移動範囲こそ、日本における内部組織の経済学という観点からすれば、重要な特徴である⁹。」とコメントしている。以下において、ブルネロによる議論を見てみることにしよう¹⁰。

まず第1に、ブルネロは従業員の移動が第一次石油危機以降増大しており、雇用調整のための移動が主要な理由となっていることを指摘した。さらに、ブルネロはその理由として、①新技術の普及、伝統的業種の停滞のために成長分野を求めた多角化に拍車がかかり、収益能力の低い部門の別会社化が推進されたこと、②新技術導入にともなうスキルの陳腐化と労働力の連続的な高齢化の進展による企業内での「終身雇用」維持から企業グループ内での雇用維持へという強調点の変化、という2点を指摘している¹¹。すなわち、産業構造と労働

⁷ 永野 仁 (1989年)

⁸ 彼の言う移動とは、出向と転籍を指している (Brunello, G., 1988, p. 119.)

⁹ Brunello, G. (1988), p. 119.

¹⁰ ここでは、Brunelloによる調査の結果を網羅的に検討するのではなく、われわれの問題意識に関連するものについて、選択的に検討を行うことにする。

¹¹ Brunello (1988), p. 121.

市場構造という2つの構造変化によって、移動が増大したとブルネロは分析しているのである。

第2に、ブルネロは移動がなぜ行われるのか（あるいは好ましい施策として考えられているのか）という点について、コストという視点から分析している。

では、まず企業にとっては、移動を実施することでどのようなコストが生じるのだろうか。

まず、日本企業は雇用調整の手段として解雇ではなく、なぜ移動を選択するのかという点について、ブルネロは小池和男氏の議論を元に次のように主張している。日本企業では、従業員の解雇コストは失業期間の長さとおよび不本意な離職のゆえに高い。従業員が高齢であるほど、その人的資本の維持および発達という観点からすれば、被る損失が重大なものになってくる。また、自動的な先任権システムがないことも、調整コストを高くする原因となる。さらに、長期的な枠組みで考えれば、終身雇用という暗黙の契約を企業が守らなければ、労働市場における評判を悪くするという追加コストが現れることになる¹²。このような結果はブルネロの調査結果にも表れているという¹³。

他方、従業員にとっては、移動することによってどのようなコストが生じるのかについても、ブルネロは検討している。ブルネロによれば、そのようなコストはキャリア開発と賃金プロファイルに対する影響、すなわち、移動の理由、従業員の年齢、移動もにおける昇進競争での勝敗などに依存するという¹⁴。

例えば、ブルネロの得たデータからは次のようなことが示唆されるという。

¹² Brunello(1988), p. 123. を参照。また、彼は移動する従業員に対して支払う手当と、労働組合や移動先企業との交渉コストも、企業にとってのコストに含まれるという。例えば、労働組合は移動を一時帰休よりも好ましい政策として受け入れており、この点で移動はコストを節約する手段となっていると言える。その理由は、出向が実際の収入水準をフルに保障するのに対して、一時帰休は80-95%の範囲で保障されることになり、移動という方法を利用すれば、結果的に従業員にとって収入の減少を防ぐことになるからである。この議論の詳細については、Brunello(1988), pp. 124-125を参照のこと。

¹³ Brunelloは、その結果の詳細については明らかにしていない。

¹⁴ Brunello(1988), p. 124.

出向の場合には出向前の給与が一般的には維持されるが、転籍の場合にはその保障がない。また、特に長期間を経て移動元企業に戻るという場合や、移動先での職務と移動する本人の持つスキルとの関連性が薄いほど、移動元にとどまる従業員と比較すれば、昇進競争において不利になる。つまり、従業員にとっての移動コストは、さまざまな要因によって変化しうるのである。

第3に、ブルネロはなぜ移動先企業が出向者あるいは転籍者を受け入れるのかということについても言及している。この点についても、コストという視点から分析がなされている。

ブルネロの行った調査結果からは、①労働移動コストの節約、②スキルと職務を適合させる必要性、③移動先企業が属する企業グループの利益追求、という3つの理由が多く指摘されている¹⁵。しかし、ブルネロによれば、スクリーニング（審査）コストの経済性、および取引と情報コストの経済性の追求が、移動の受け入れにつながっているという。

まず、スクリーニングコストの経済性について、ブルネロは次のように説明している。1970年代後半から1980年代前半にかけて、鉄鋼業や造船業などの構造不況業種から自動車産業への作業者の移動がよく行われた。その際には、季節工の代わりとして鉄鋼業から「借りる」というかたちで自動車メーカーが従業員を受け入れ、移動前と同額の給与を保障した。その利点は、移動する従業員が「トラブル・メーカー」になる可能性が少なく、季節工よりも信頼できることにあった。季節工は低品質を示すものとして買い手から認識されている。他方、移動元が大企業であれば、移動する従業員は移動先からより高い平均品質を示すものとして認識されている。移動先企業は季節工を出向者や転籍者に代替することによって、スクリーニングコストの経済性を享受するというのである¹⁶。すなわち、不確実性を可能な限り低コストで低減させるために最も有効な手段が、大企業で実際に働いているという信頼性を持った従業員を借りてくることなのである¹⁷。

¹⁵ Brunello, G. (1988), p. 126, Table 7.

¹⁶ Brunello, G. (1988), p. 127.

¹⁷ 「大企業の従業員は優秀である」という信頼が生まれる理由としては、2通り考えら

次に、取引と情報コストの経済性について、ブルネロは次のように説明している。相互的な利益と共通の環境を等しく共有する従業員間の摩擦最小化の追求が、同一企業グループにおける企業を移動先として選択するように誘導するという¹⁸。この点に関しては十分な検討が行われていないので、推測に過ぎないが、おそらく以下のようなことを意図して述べられたのではないかと思われる。同一企業グループ内で需要のあるところから供給過剰なところから人材を再配置するメカニズムがあることから、相互的な利益を追求することができるし、事業上のつながりのある企業に移動することによって従業員の不安感を取り除くことができるということであろう。

そして、第4に、ブルネロは移動のための労働市場をどのような枠組みで捉えるべきかについて検討している。ここで重要視されているのは市場でも内部組織でもない中間部分を捉えようとする「中間市場」の概念である¹⁹。

この枠組みにおいて移動を捉えると、次のようなことが言えるという。移動を利用しようとするならば、その機会は企業グループの外側の企業にも公平に開かれている。先述したような鉄鋼業と自動車産業の例のような場合には、需要と供給の状況が重要であるために、市場によって移動のあり方が規定される。なぜならば、移動先企業は移動した従業員のサービスに対して移動元企業の基準で給与を支払っており、市場価格を支払っていることになるからである。他

れる。一つは、大企業で働いているから優秀な従業員が育つからという考え方である。もう一つは、大企業が優秀になれる可能性のある人を従業員として雇用できるからという考え方である。どちらがより大きな理由なのかという点については、労働経済学の分野において議論が行われている（議論の詳細に関しては、井関 利明・佐野 陽子・石田 英夫(1982年)を参照のこと）。

¹⁸ Brunello(1988), p. 127.

¹⁹ 中間市場についての詳細な議論については、今井 賢一・伊丹 敬之・小池 和男(1982年)を参照のこと。また、この概念を援用して、伊丹 敬之＝松永 有介(1985年)は「中間労働市場」という概念によって、日本の労働市場の動向を説明している。さらに、出向を中間組織における労働移動として位置づけていくことの有効性を主張した研究として、鷲澤 博(1997年)が挙げられる。

方、企業グループ内での移動の場合には、大企業による権限に基づいて強制的な配置が行われ、また移動先企業の基準で給与を支払うことが多いことから、組織内で価格が決定していることになるという²⁰。この議論は、移動のパターンは以上のような2つの状況を両極とした連続体のどこかに位置するということを示唆している。

そして、結論としてブルネロは、市場メカニズムが取引としての移動の実現においていくらかの役割を果たしているが、たいていの場合、調整コストを削減するための人材の再配分を目的としたときに、企業グループは最も豊かな環境を与えているということを強調することが重要であると述べている²¹。

以上がブルネロによる議論の要約であるが、そこから以下のようなことが指摘できる。

まず、先述したような視点からすれば、ブルネロの議論はどのような特徴を持っているのかを検討してみると、ブルネロの検討範囲は企業グループに限らず、日本企業における出向全般を含んでいると言える。ブルネロは事業活動を一体となっていていない企業どうしさえも出向を行っているということに注目の重点が置いていると考えることができるであろう。

また、ブルネロの考える出向の対象者については、明言されていない²²が、後の検討に関する部分を見る限り、おそらくブルーカラーの出向に主として注目していることが読みとれる。特にホワイトカラーの出向を意識した記述は見られない。

次に、ブルネロの議論はどのような意義を持っていると言えるのであろうか。

第1に、ブルネロの行ったアンケート調査の結果は、サンプル数が少ないことから、一般化してしまうことは困難であるかもしれないが、ブルネロの研究

²⁰ Brunello, G. (1988), pp. 127-128.

²¹ Brunello, G. (1988), pp. 128.

²² Brunello, G. (1988)では、アンケート調査とインタビューが研究方法として用いられたという。アンケートは1985年3月と4月の2回に分けてに製造業68社に対して送付され、同年5月に30社からの有効回答が得られた。インタビューは、管理職と労働組合員に対して行われたという。それ以上のことについては、明記されていない。

は企業間移動に関して理論的な検討を行っているという点で貴重なものである。それまでの出向に触れている研究は実態を探ることに主眼が置かれたことから考えると、その意義は大きい。

第2に、同じ出向という形態あっても、企業グループ内で行われるものと、企業グループを超えたところで行われるものとは、性質が異なることを明らかにしている。これらの区別については、実態調査においてもあまり明確にされてこなかったことを考えると、理論的にそれらを区別して位置づけたことの意義は大きいと言える。

第3に、出向に対してコストという1つの視点から統一的な検討を試みているということである。実態を明らかにしようとしたそれまでの研究には、そのような統一的な視点は見られない。

しかしながら、ブルネロの議論にはいくつかの問題点が残されている。以下でそれを検討してみる。

まず第1に、出向について1つの視点から統一的に検討したという点については、意義が大きいと述べたが、そのことは同時にこの分析の限界でもある。コストという視点は、出向が企業で行われる施策である限り、重要であることは言うまでもない。しかしながら、コストという側面からだけでは出向が多様な側面を見落としてしまうことになる。例えば、出向先を強化するために行われる出向は、出向元企業にとっては、スキルを蓄積してきた従業員を手放すことになるため、少なくとも短期的にはコストをもたらすことになると考えられるだろう。また、従業員にとって、出向することがコストを生み出すとブルネロは考えているが、教育訓練のために行われる出向の場合に、それが当てはまるかどうかは、議論の余地があるように思われる。さらに、コストという視点だけでは、従業員が実際に出向することによってどのような影響を受けるのかを明らかにすることはできないであろう。異なった側面からの分析が必要になってくる。

第2に、先述した点にも関連するが、ブルネロは、出向が雇用調整以外にも教育目的、技術指導、高年齢従業員の再雇用といった多様な目的で行われていることを明らかにしているが、雇用保障以外の目的については、理論的な議論を行っていない。この点は、ブルーカラーに分析の重点が置かれたことによ

るのかもしれないが、雇用保障以外の目的で行われる出向の意義を明らかにするという課題は、残されたままなのである。

第3に、企業グループで行われる出向は、権限によって強制的に行われる場合が多いという特徴が指摘されているが、企業グループがどのような性格を持つものであり、それが出向とどのように関連しているのかという点には、まったく言及していない。しかしながら、企業グループにおいて多く出向が行なわれる理由や、出向が発生するメカニズムを明らかにするためには、そのような視点からの検討が必要である。

3. 永野(1989, 1993)による研究

先述したように、ブルネロによる研究は、主にブルーカラーを対象とした研究であった。またコストという1つの視点から統一的に検討したものであった。これに対して、永野(1989, 1993)はそれまでに検討されてこなかったホワイトカラーの出向に焦点を当て、出向の多様な側面を理論的・実証的側面から明らかにしようとした。ある意味では、永野の議論はブルネロの研究で明らかにされなかった部分を補っていると言えるのかもしれない。以下で永野の議論の内容を要約してみることにしよう。

(1) 出向のタイプと発生要因

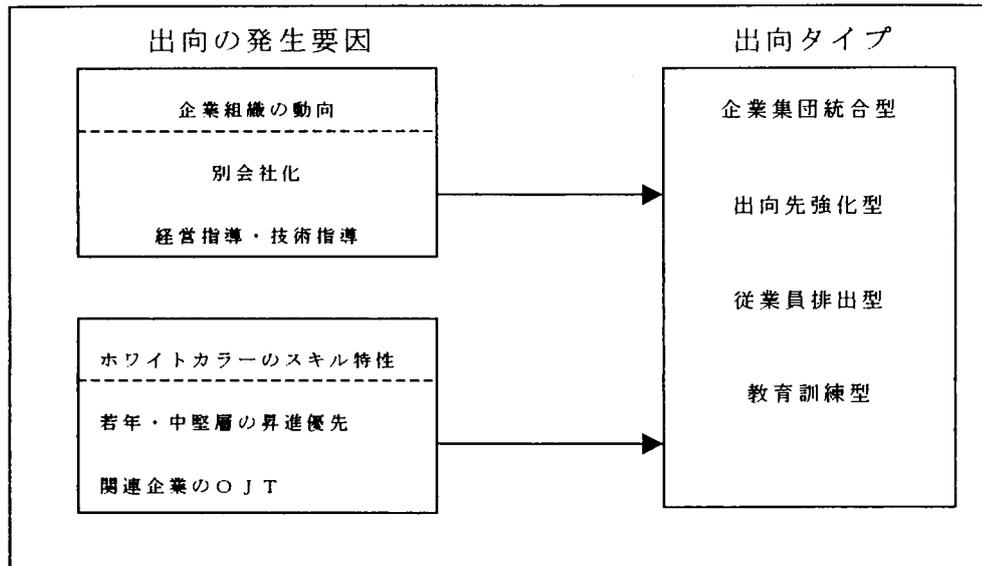
まず、第1に、永野は多様な目的で行われている出向を4つのタイプに分類し、それぞれのタイプがなぜ生じるのかという点について分析している。それぞれのタイプとその発生要因に関しては、図1-1のようにまとめられている。では、それぞれのタイプについて詳しく見てみることにしよう。

① 企業集団統合型

永野によれば、このタイプの出向は、別会社化という企業組織の動向に関連する要因によって発生するものであり、企業間の結びつきを強めるために行われる。また、このタイプの出向先として、新規事業に進出するために設立された企業が想定されている。

では、なぜこのタイプの出向が行われるのだろうか。永野はこの点について、

図1-1 四つの出向タイプ



出所：永野仁(1989年)、62ページ。

以下のように説明している。

分社化戦略は、組織論では自社内と社外の間中に位置する「中間組織」を活用する方法として注目されてきた。中間組織では、企業内を活用した場合と企業の外部を活用した場合の両方のメリットが得られると考えられるからである。また、他に中間組織が活用される理由として、企業内の統合を重要視する日本企業にあっては、同一企業内での新規事業の展開は、本業での制度や習慣に縛られ、成果をあげにくくさせてしまう²³ことが挙げられる。

では、中間組織の活用が上述のような2つのメリットを獲得できる条件は何か。

事業展開や独立性の確保は、別会社という組織形態を選択したことで、かなり達成できることが想像される。担当従業員の意欲も、事業展開の独立性が確保できれば、ある程度達成可能であろう。問題はいかにして別会社から信頼性の高い情報を入手し、あるいは親会社から別会社に正しく情報を伝達するかである²⁴。

そこで、企業間の結びつきを強めるために出向を実施し、出向者を通じて情

²³ 永野 仁 (1989年)、57-58ページ。

²⁴ 永野 仁 (1989年)、58ページ。

報の伝達を容易にするという方法が考えられる。

では、なぜこのタイプの出向が多く行われるのか。永野はその理由を日本企業における組織運営の特色に求めている。すなわち、日本企業の強みとして指摘されることとして、明文化されたルールや規則でなく、その時々状況に合わせた柔軟な対応があげられるが、それが可能なのは、従業員がルールや規則の背景にある考え方や原則を理解しているからであり、このような特色が情報伝達にあたって組織内の事情に通じた人材を解する必要性を高めることになる、と永野は言う。

確かに、そのような理由からも説明できるだろう。従業員の情報共有による相互作用を通じて組織内の統合を目指すグループ・ダイナミクス志向は日本企業の多くで見られる²⁵。しかしながら、理由はそれだけなのだろうか。そもそも、なぜ親会社は関係会社を統合するために人材移動という手段を用いる必要があるのだろうか。むしろ、関係会社はその時々状況に合わせて独自に判断し行動しようとする場合に、親会社からの人材移動がかえって逆効果を招くことも十分にあり得る。そうなると、独立性を目指して分社化したにもかかわらず、「本業からの汚染」を防ぐことができないことになる。それでも、なぜこのタイプの出向が行われることになるのか、その理由を考えてみる必要があるのではないだろうか。

その他に、このタイプの出向に見られる特徴について、永野は次のように指摘している。

第1に、このタイプの出向には、勤続年数の短い者より、勤続年数の長い中高年者が適任となるという。なぜならば、明文化されないルールや規則を習得するためにはある程度の時間が必要となるからである²⁶。

しかしながら、永野は勤続年数の長さを重要視しているが、われわれは、むしろ職位が問題になってくるのではないかと考える。例えば、関係会社の統合という点からすれば、中高年者の中でも職位の低い人がこのような目的で出向するかどうかは、疑問である。むしろ、伝達すべき情報がどのようなもので

²⁵ 加護野 忠男 他 (1983年) を参照のこと。

²⁶ 永野 仁 (1989年)、62ページ。

あるかを明らかにした上で、このような議論をすべきであろう。もし、このタイプの出向において想定されている伝達すべき情報が、関係会社の経営のあり方にかかわるものであると考えるならば、出向者の年齢が高いことよりも、実際に経営にかかわるような仕事の経験のある人が出向者として要請されることになるであろう。出向者の年齢よりも、むしろ組織内での役割や位置づけを示す職位との対応関係を明らかにすることによって、このタイプの出向の発生要因を明らかにできるのではないだろうか。

第2に、このタイプの出向は、グループ各社に権限を委譲し、各社の独立性を高めようとするならば減少するが、全くなくなることはないという²⁷。

その理由について、永野は「グループとしての統合が今後もある程度必要と思えるので²⁸」と述べているが、より深い理由があるのではないだろうか。逆に、独立性を高めようとする企業に対しては出向者を送り込まない方がいい場合もあるかもしれないのに、なぜこのタイプの出向がなくなるのかという点を明らかにすべきではないだろうか。

②出向先強化型

永野によれば、このタイプの出向は、「二重構造」や「下請制」という日本の企業グループの特徴によって発生するものであり、出向先となるグループ各社を育成強化するために、経営指導や技術指導を目的として行われる。

このタイプの出向が発生する理由について、永野は以下のように説明している。

例えば、自動車産業においては、自動車の原価のうち7～8割は部品メーカー等の外注加工費が占めている。このような場合、自動車メーカーにとっては部品メーカーの経営力や技術力を高めることは、製品の価格や品質に必要不可欠なことになる。しかし、部品メーカーは相対的に小規模で、その知名度も高くない。つまり、労働市場での従業員採用力が弱い。また企業内の教育投資量も豊富ではなく、その結果、経営力や技術力を高める人材が不足しやすくな

²⁷ 永野 仁（1989年）、63ページ。

²⁸ 永野 仁（1989年）、63ページ。

る。それゆえに、このような出向が必要とされるという²⁹。

しかしながら、このような説明に対しては、次のようなことが指摘できる。

第1に、永野は親会社と関係会社間における従業員能力の格差が生じる理由を、従業員採用力と教育投資量の差に求めている。確かに、そのようなことがあるというのは、否定できないであろう。しかしながら、他方で教育投資量の差以外に、親子企業間で人材育成の方法に差があるという可能性も否定できないのではないだろうか。このような点に関する検討も必要となるのではないだろうか。

第2に、より本質的な問題は、関係会社の経営能力あるいは技術能力を高めようとする場合に、なぜ親会社から関係会社へという一方通行的な出向によってそれを実現しようとするのかということである。その目的の達成を目的とするならば、関係会社が独自に採用した従業員（以後、本稿では「プロパー社員」と呼ぶことにする）を親会社の教育訓練プログラムに参加させる方法や、あるいは親会社に逆出向させるという手段を用いることも可能なはずである。実際に逆出向という形態がとられることはまったくないのか、またその通りだとすれば、なぜ行われぬのかという点について、永野はまったく触れていないのである。

その他に、このタイプの出向に見られる特徴について、永野は次のように指摘している。

経営指導や技術指導は、ある程度の職務経験を経た後に可能となるので、比較的、中高年者が多くなるだろうという。ただし、企業集団統合型と比較すれば、出向元企業の独特の考え方や雰囲気を理解するのでなく職務に精通すればよいので、出向者の年齢はやや若いと考えられるという³⁰。

しかしながら、この説明に対しては以下のような問題点がある。

企業集団統合型と同様に、対象者の年齢をタイプ分けの判断材料とすることには無理があるのではないか。永野によれば、企業集団統合型と比較すれば、出向元企業の独特の考え方や雰囲気を理解するのでなく、職務に精通すればよ

²⁹ 永野 仁（1989年）、59ページ。

³⁰ 永野 仁（1989年）、63ページ。

いので、出向者の年齢はやや若いと想定されるという³¹。しかしながら、この場合にも、むしろ出向者の職位という点から考えてみる必要がある。確かに、両者ともに出向先の強化を目的としている点では共通しているが、それを実際に行う人の職位という点から見ると両者の性質は異なってくると考えられる。経営指導を行うのは、関係会社においてトップに相当する人々になるだろう。例えば企業グループとして事業上の関連性が強い場合に、彼らにとって出向元の独特の考え方や雰囲気を理解することは切り離せなくなってくる。これに対して技術指導を行う人は経営にかかわる職位にないと考えれば、確かに永野の指摘には納得できる。

このように考えてみると、企業集団統合型と出向先強化型と従業員排出型については、ある程度中高年層が対象となることが予測されるものの、その年齢の細かい違いについて想定することは困難であるように思われる。例えば、企業集団統合型と経営指導を目的とした出向先強化型は、経営トップとして出向した場合、どちらも当てはまるように思われる。このことから、やはり年齢ではなく職位によって出向のタイプが異なると考えた方がよいのではないだろうか。

③従業員排出型

永野によれば、このタイプの出向は、若年・中堅層の昇進を優先させるために、中高年者を企業外に排出する手段として発生するという³²。

では、なぜこのタイプの出向が行われるのだろうか。永野はこの点について、以下のように説明している。

従業員排出型と、後ほど取りあげる教育訓練型は、「ホワイトカラーのスキル特性」によって生じる。ホワイトカラーのスキルは、職位の上下にかかわらず共通に必要とされる「共通部分」と職位の変化と共に必要度の変わる「変動部分」という2つの部分から成ると仮定できる³³。その中でも、特に重要な

³¹ 永野 仁 (1989年)、63ページ。

³² 永野 仁 (1989年)、63-64ページ。

³³ 永野は、カツツ (Katz, R. L., 1955) やデービス (Davis, K., 1967) が行った議論を援用し、

のは「変動部分」である。例えば「変動部分」のスキルとして部下に対する指導力や部下を育成する能力、企業内外の情報を入手して企業内外の諸要因の相互関係を認識する能力があげられるが、これらのスキルを獲得するための訓練機会は、昇進によって得られる。そのような仮定が実際に成立するとすれば、若年・中堅層の訓練機会を遅らせないないようにするために、このタイプの出向が発生するという³⁴。

このタイプの出向は、出向者にとって最も好ましくないものであると考えられており、従業員のモラル低下という点からも問題視されているものである。では、このタイプの出向がなぜ増大することになったのだろうか。永野は次のように分析している。

企業の定年延長による中高年者の増大や団塊の世代の役職年齢到達により、企業内では役職就任可能者が増大している一方、企業組織の効率的な運営を図るために、企業は役職ポストの増大を抑制している。その結果、企業内では役職ポスト不足が発生してきている。しかし、役職につくことは訓練機会の提供であるので、訓練効率から企業は若年・中堅層の昇進を優先させる。そこで採られた企業の対策は2つある。一つは「資格による処遇」であり、もう一つは「専門職制度の導入」である³⁵。永野は、このタイプの出向を減少させるための有効な手段として専門職制度の導入を主張しているが、実際には機能しておらず、そのためにやむを得ずこのタイプの出向が多く行われているのだという。

では、なぜ専門職制度がこのタイプの出向に対する有効な代替案になっていないのだろうか。

永野は、その理由を先述したような日本企業の組織運営の特色に求めている。個人の職務領域を明確に定義せずに組織運営を行う場合には、特定の職務に従事する専門職に向く仕事が少なくなり、その結果、社内に専門職を軽視する気風が発生しやすくなるというのである。

しかしながら、専門職を軽視する気風をなくそうと考えるならば、専門職制

この考え方を提示している。

³⁴ 永野 仁（1989年）、59-61ページ。

³⁵ 永野 仁（1989年）、63-64ページ。

度を全社に広げることで解決できるかもしれない。また、この説明では、日本企業のホワイトカラーには専門性がないことになるが、日本のホワイトカラーは「幅広い」専門性を持っているのであって、まったく専門性がないわけではないことをインタビュー調査によって詳しく明らかにした研究もある³⁶。そうすると、専門職制度がこのタイプの出向の有効な代替案になっていない理由について、もう少し検討する必要があるのではないだろうか。

また、このタイプの出向に関するより本質的な問題は、そもそもなぜこのタイプの出向が問題視されるのかということである。少なくとも出向するということであれば、雇用は保障されているので失業の心配はない。また既存の調査結果が示すところによれば、給与水準も親会社からの差額補填によって保障されている。そう考えてみると、このタイプの出向はそれなりの機能を果たしていると考えられる。それなのに、なぜこのタイプの出向が問題視されるのだろうか。あるいは、なぜ多く的人是は出向を忌避するのだろうか。永野は、多くの人が出向によってモラルを低下させるためにこのタイプの出向が問題視されていることを暗黙の前提としていると思われるが、出向の問題を議論する際には、この前提こそ問われるべきではないだろうか。

④教育訓練型

永野によれば、このタイプの出向は、企業内でなく出向先企業での訓練機会の提供を意図したものであり、若年層の訓練機会をつくるために行われるという。つまり、企業内で昇進させる前に、その企業と比べれば責任の軽い関係会社等で、より上位の職位を経験させ、出向元に戻ってからその成果を発揮させるのである³⁷。

しかしながら、この説明に対しては、以下のような問題が含まれていると言える。

まず第1に、なぜ親会社の内部ではなく、関係会社で訓練機会を提供しなければならないのか、その理由について明らかにすべきであろう。永野は、「出

³⁶ 小池 和男 編 (1987年) を参照のこと。

³⁷ 永野 仁 (1989年)、65ページ。

向元企業の昇進候補者を受け入れることは、将来の出向元企業との関係を良好にさせる作用がある³⁸」ことをその理由として挙げているが、なぜそのようなことが言えるのかについては、明らかにしていない。

第2に、関係会社がなぜこのタイプの出向を受け入れようとするのか、という点について明らかにすべきであろう。上で触れた永野の説明には、次のような問題がある。実際に関係会社が永野のいうような効果を狙って出向を受け入れるとするならば、それは出向者が親会社に復帰した後に昇進していくことがあらかじめある程度わかっているときではないだろうか。しかしながら、そのことは事後的にしかわからないのではないだろうか。永野の指摘するもの以外に、何か別の理由がないかどうかを検討する必要がある。

第3に、このタイプの出向は若年層に多いことが推測されているが、具体的にどのような仕事をする人あるいはどの職位にいる人にとって、このような出向が効果的であるのかという点を明らかにすべきであろう。

(2) プル型出向・プッシュ型出向

永野は、先述したような出向のタイプと年齢層との関係を、アンケート調査によって実証的に明らかにした³⁹。つまり、出向者の年齢層、あるいは出向元企業の属性によって、出向の目的や問題点がかなり異なっていることを明らかにしている。

そこで、永野は次にその違いがなぜ発生するのかを明らかにしようとした。永野は新たな基準として、出向のニーズが出向先と出向元のどちらのニーズによって発生したのかに注目した。そして、移動先に引っ張られて移動する、すなわち出向先企業のニーズによる出向を「プル型出向」とし、移動元から押し出されて移動する、すなわち出向元企業のニーズによる出向を「プッシュ型出向」として、この2つのタイプについて分析を加えている⁴⁰。

³⁸ 永野 仁 (1989年)、67ページ。

³⁹ 分析の詳細については、永野 仁 (1989年)、74-87ページを参照のこと。

⁴⁰ この分析の結果、次のようなことが一般的な傾向として明らかにされた。まず第1に、若年・中堅層の出向にはプル型が多いのに対し、中高年層のそれにはプッシュ型が多い。

では、それぞれのタイプの出向がなぜ生じるのであろうか。永野は企業文化という変数に注目した。企業文化の分析上の意義として、永野は次のように指摘している。

第1に、同一の業種に属する各個別企業の経営スタイルの違いを説明できる。

第2に、企業文化は企業にとって操作可能であるので、企業文化別の分析は、具体的な対策に直結しやすい⁴¹。

永野は、アンケート調査で、対象企業の戦略や関係会社管理さらに人的資源管理についての現状に対する見解や方針を問い、その結果を因子分析にかけて、「革新的企業風土」と「伝統的企業風土」という企業文化の2つのタイプを抽出した。そして、このタイプ分けにしたがって、さまざまな分析を行った。そこでの主な発見事実を挙げると、次のようになる。

第1に、出向者の年齢層に関係なく、企業文化によって出向の目的がかなり規定される。

第2に、企業文化という変数の特性が、プル型出向とプッシュ型出向の特徴をさらに強める。

第3に、企業の成長性が出向の発生の増減に対してほとんど影響を与えていない⁴²。このことは、出向の発生が雇用調整の一環として受けとめられること

第2に、プル型出向が多いのは、非製造業、規模のより大きな企業、成長している企業である。第3に、年齢層に関わりなく、プル型には出向先強化型が多く、プッシュ型には従業員排出型が多い。第4に、出向の問題点はプッシュ型で多く指摘されており、それは出向先の受け入れ能力が限界に達しているということである。第5に、出向の成果がプル型で高く、プッシュ型で低い。

⁴¹ 永野 仁 (1989年)、96-97ページ。永野は、企業文化の分析上の意義として3点を指摘しているが、第2点については第1点(本文の「第1」の部分)の根拠を述べているだけなので、本論文では第2点を取りあげていない。

⁴² この発見事実は、出向の発生要因として考えられるいくつかの変数を用いた重回帰分析によって導き出された。従属変数は出向者数であり、説明変数は①従業員数、②中高年比率(従業員のうち50歳以上の比率)、③5年前を100とした現在の売上高指数、④企業文化スコア(因子分析による各サンプルの因子得点)である(詳細については、

が多いものの、決してそうではないことを示している。

第4に、企業文化が革新的になるにつれてプル型が増大し、伝統的になるにしたがってプッシュ型が増大する。

以上の結果から、永野は出向の問題点を減らし、成果を高めるために、企業文化を革新的風土に変更することが必要であるという含意を引き出している。そして、企業グループ内の人的資源の適正な再配置を行うという出向の機能を有効に発揮させるためには、プッシュ型出向を減らしプル型出向を増やすような対策が必要であることを指摘している⁴³。

しかしながら、ここでの分析に関しても、いくつかの問題点があると考えられる。

第1に、企業文化の概念を利用した分析が、永野の指摘するようなメリットを十分に生かしたものになっていない。企業文化とプル型出向・プッシュ型出向との関係に関する一般的な傾向を明らかにすることはできたものの、個別企業の違いについては、結果として明らかにされていないままである。

第2に、永野は企業文化を機能的なものとして、すなわち変革可能なものとして捉えている。しかしながら、企業文化が出向のあり方に対して影響を与えるという側面以外に、出向のあり方が企業文化を規定するという逆の因果関係も成立しうるのではないだろうか。容易に管理し得るような機械的なものとして企業文化を捉えることに対しては批判もある⁴⁴。

第3に、出向のタイプの規定要因として企業文化という変数を用いることの意義が明らかにされていない。出向の成果を高めるためには、企業文化を革新的風土に変更することが必要であると永野は主張しているが、永野が企業文化のタイプを導き出すプロセスを考えると、企業文化を変えるためには、結局戦略や人事労務管理方針などを変えなければならないことになる。そうになると、企業文化という概念を使わずに説明することが十分に可能ではないだろうか。

111-115ページを参照)。

⁴³ 永野 仁 (1989年)、116ページ。

⁴⁴ Beaumont, P. B. (1993), p. 36.

第4に、ある1つの企業グループを、プル型出向を行っているものと、プッシュ型出向を行っているものとして扱うことには無理がある。これは、出向の持つ複雑な性格を無視してしまうことにつながるであろう。むしろ、1つの企業グループの中でどのような場合にプル型出向・プッシュ型出向に相当する出向が行われるのかを明らかにすべきではないだろうか。

第5に、なぜプル型出向やプッシュ型出向が発生するのかという理由についての分析がなされていない。プッシュ型出向を減らし、プル型出向を増やす対策が必要であると永野は主張している。しかしながら、その対策について考えるためには、まずそれらのタイプが発生理由やその発生を促進する構造がどのようなものなのかを明らかにする必要があるのではないだろうか。

(3) 永野研究の意義と限界

以上、永野による研究を見てきたが、永野の研究には、次のような意義があると思われる。

第1に、企業グループ内でのホワイトカラーの出向に限定して焦点を当てて分析しているという点である。このように出向の対象者と出向の行われる場について明確に限定して詳細な分析を行っている研究は、それまでになく、出向に関する研究を大きく前進させた。

第2に、出向の複雑な側面を4つのタイプを提示することによって分かりやすく説明し、それぞれのタイプが発生する理由にまで踏み込んでいるという点である。ブルネロの研究に見られたように、コストという1点を取りあげるのではなく、さまざまな側面から出向に対して接近する可能性を示した意義は大きい。

その反面、企業グループにおける出向という視点から出向を研究していくためには、限界やさらに議論を進めるべきであった点もいくつか残されている。

まず第1に、永野の議論では、1つの企業グループにおいて出向がどのように行われているか、すなわち出向の構造的側面を検討していない。

一口に企業グループといっても、さまざまな性格あるいは位置づけを持った関係会社が存在する。しかしながら、永野の分析では、関係会社の性格の多様性について、十分に考慮されていない。

企業グループは、グループという名称を用いる限り、まったく関連性のない企業どうしの集まりではなく、何らかの関連性を持った企業どうしの集まりであることを示唆している。日本の企業グループにおいては、特に株式会社によるつながりではなく、機能的なつながりが重要視されており、中間組織として捉えるよりも、1つの内部組織と考える方がより正確だという議論もある⁴⁵。企業グループが1つの組織であるとするれば、そこでの管理は一定の組織構造のもとで行われることになる。出向に関してもこのことは言えるであろう。

企業グループにおける出向の特徴を明確にするためにも、構造的側面からの検討が必要である。

第2に、日本企業の経営の特徴と出向との関係が、永野の議論では明確に意識されていない。永野は、主として現時点における出向の機能的側面に注目しながら、出向に対する検討および評価を行っている。しかしながら、出向のあり方に対して、従来から存在する日本企業の経営の特徴がまったく影響を与えていないと考えるのは現実的ではない。むしろ、永野の指摘した4つの出向タイプのいずれにおいても、日本企業の経営の特徴がかなり反映されていると考えられる。それゆえに、日本企業の経営の特徴と出向との関係を意識することによって、出向の意義がより明確になるのではないだろうか。

第3に、永野は4つの出向のタイプが企業や従業員にとって望ましいかどうかという点について議論しているが、その点に関しては、それぞれ個別に議論がなされているにとどまっている。

しかしながら、実際に出向は企業の人事労務管理施策の一環として行なわれる。企業の人事労務管理は、従業員の労働能率を高め、従業員を組織に統合していくという機能を持っている。つまり、それは企業と従業員、双方の立場を考えた上で行われなければならないので、両者の立場がある程度反映されたものであると考えることができる。このように、人事労務管理施策として出向を捉え、評価していくことによって、出向の企業経営における意義を明らかにすることができるようになるだろう。

⁴⁵ 坂本 和一（1987年）、下谷 政弘（1993年）を参照のこと。

第4節 むすびにかえて

本章では特に、出向における雇用保障以外の側面に注目しており、出向に関して理論的な説明を試みている既存研究をとりあげ、これまでに出向のどのような側面が注目されているのか、また出向がなぜ行われるのかという点に関して検討してきた。その結果、次の点を特に指摘しておきたい。

まず第1に、出向をコストという側面だけで捉えることには、限界があるということである。確かに、雇用調整を目的として行われる出向では、そのような側面が表に出てくるかもしれない。しかしながら、実際にはそれ以外の目的でも出向は行われており、それらの発生を説明するためには、コストという側面だけで捉えることは不十分であると言わざるを得ない。また、出向者本人のモチベーションというもう一つの重要な側面を見ていないという点でも、不十分であると言えよう。

第2に、既存研究は、日本の企業グループで行われる出向にはそれ以外の企業に対して行われている出向とは異なるメカニズムが働いているという点には言及しているが、企業グループがどのような特徴を持つものであるのか、あるいはどのような内部構造を持っているのかという点をあまり意識せずに分析を行っている。しかしながら、出向のあり方は日本の企業グループにおける経営のあり方によって大きく影響を受けるはずである。出向が企業の行う労務管理施策であることを考えるならば、企業グループにおける出向の特徴を明確にするためには、企業グループのあり方と出向との関係を明らかにすべきであろう。

第3に、日本企業における労務管理の特徴と出向との関係が、明確に意識されていない。終身雇用体制に基づいて雇用保障を行うための出向に見られるように、出向は日本企業における労務管理の特徴と深く関連している。しかしながら、既存研究では、この側面をあまり意識的にとりあげてこなかった。確かに、終身雇用や年功序列といった意味での日本的労務管理の特徴は暗黙の前提とされてはいたかもしれないが、人材育成や昇進の方式といったより具体的な議論までは踏まえていない。

第4に、特に、永野の議論では出向の類型化が行われているが、それぞれの類型がなぜ生まれてくるのか、その根本的な原因についてあまり理論的な説明がなされていない。そこでは出向の実態を明らかにすることに主眼が置かれて

いるために、やむを得ないことではあるかもしれない。しかしながら、本質的な問題が数多く残されていることも否定できない。例えば、「企業集団統合型」では、なぜ親会社は関係会社に対してほとんどの議決権を持っているにもかかわらず、さらに人による統合が必要となるのかという点について掘り下げる必要がある。また、「教育訓練型」では、なぜ従業員の教育訓練を親会社でしないのか、あるいはやりにくいのかという点については、明確な解答が出されていない。さらには、企業グループにおいて出向がなぜ一方通行であるのか、あるいはなぜ従業員は出向を忌避するのかという素朴な疑問についても議論されてこなかった。

つまり、出向の意義を明らかにしていくためには、既存研究に見られるような日本的経営論という暗黙の前提に基づく議論のあり方に対して素朴な疑問を投げかけていく必要がある。そして、例えばどのような企業に対してどのような出向が行われているのか、あるいはどの年齢層でどのような出向が行われているのかといった具体的なデータに基づいた分析を行い、より具体的なレベルで出向のメカニズムを明らかにしていくことが必要であると言える。

第2章 グループ人事管理の可能性

第1節 はじめに

前章で、われわれは出向に関する既存研究を検討し、そこで見落とされている点と検討すべき残された課題について指摘した。本章以降では、これらの課題に基づいて、出向の持つ意義を明らかにしていきたい。

既存研究が十分に検討してこなかった点は、大きく分けて2つあるとわれわれは考える。第1は、日本の企業グループの特徴およびその内部構造と出向との関係である。後にも触れるが、日本の企業グループは転換期を迎えつつあると言われている。そのような動きの中で、グループ内部の見直しを行うべく、日本企業はその実態を改めて把握しようとしている。出向のあり方はこれらの要因に大きく影響されると考えられるので、この問題を検討しておく必要がある。第2は、日本企業における労務管理の特徴と出向との関係である。雇用慣行に代表される日本の労務管理の特徴は、現在転換期にあると言われている。それにともなって、出向のあり方も変わるかもしれない。この問題を明らかにするためには、とにかく実態に触れておくことが必要であろう。

そこで、本章の課題は、これらの点について実際のケースを検討することによって明らかにすることである。そのために、われわれは長谷工コーポレーションのケースを検討する。同社をとりあげた理由は、企業グループとしての経営のあり方を実際に転換した企業であり、それにともなって出向を含めた人事制度を改定した企業であることから、われわれの研究課題に合致すると考えたからである。われわれは同社に聞き取り調査にうかがう機会を得ることができ、一次データを得ることができた。

本研究の最大の目的は、企業グループにおける出向の持つ意義について、実態を踏まえながら考察することである。

前章では出向に関する議論を検討してきたが、本研究の目的からすれば、出向のあり方に対して大きな影響を与えると考えられる企業グループの経営のあり方についても検討することが必要である。

そこで、本章では、まず日本の企業グループの転換がどのように行われつつあるのかを見ていく。そこでは、企業グループをめぐる最近の状況変化によっ

て、新たな経営のあり方が必要であると主張する「グループ経営」論を検討する。そして次に、そこで新しいグループ経営を実践しようとしている長谷工コーポレーションのケースをとりあげ、そこにおける出向を中心とした人事管理のあり方を検討する。

第2節 グループ経営の新たな枠組みとその意義

日本経済が低成長時代に入り、さらに1980年代後半のバブル経済の進展と90年代に入ってからのその崩壊の過程を通じて、企業グループをめぐる経営環境は大きく変化しつつある¹とされている。

また、最近は従来の親会社単独の決算だけでなく、関係会社を含めた連結決算を重視する傾向が強まっている²。それゆえに、親会社単独の決算だけでは経営実態を把握しにくくなってくる。

このような動きは、グループとしての競争において、いかに勝ち抜いていくかという日本の巨大企業にとって重要な経営課題につながっている³。そして、そのために関係会社を今後育成していこうという動きが高まっている。これらのことから、企業グループ全体でどのような経営を行うべきかという議論が出てきていると考えられる。

このような新しいグループ経営への動向を議論するためには、従来の企業グループがどのようなものとして捉えられるべきであり、どのような理由から転換が必要とされていったのかを明らかにすることが必要である。しかしながら、これらの点に焦点を絞って議論している研究は、非常に少ない。ここでは、寺本（1989、1992、1994、1996）による一連の研究をとりあげ、これらの点について議論していくことにしよう。

¹ 寺本義也（1992年）、22ページ。

² このような指摘は、坂本和一（1987年）、寺本義也（1989年）など多くの議論において見られる。

³ 榎本里司（1994年）は、企業グループ化が巨大企業間の競争対応の形態、すなわち競争の均等化作用の産物であると指摘している（166ページ）。

1. 日本の企業グループの基本的特徴

寺本（1992）によれば、日本における産業の分業システムは、米国型の企業内分業⁴と社会的分業⁵という二極分化の分業システムに対して、企業グループの形成による企業内分業と社会的分業の中間型の分業システムの構築という異なる発展を遂げてきた。このような企業グループによる分業システムは、日本の産業に広く見られる共通の分業形態である。

ところで、何らかの関連性に基づく企業のグループというのであれば、日本には大きく分けて2種類のグループがある。一つは、いわゆる三井、三菱、住友、第一勧銀、芙蓉、三和の6大企業集団である。これらの企業集団は以下のような特徴を持っている。銀行、商社を中心に主要産業の大部分を網羅した産業横断的な多数の企業群で構成されているが、戦前のような形での持株会社を欠いており、資本関係は相互持ち合い関係が基本となっている。また業務上の関係も集団内取引が存在するとはいえ、直接の関係を持たない場合も多く、人的・技術的關係もそれほど密接ではなく全体として緩やかな関係にとどまってきた⁶。つまり、企業集団は組織としての統一性があまり強く求められないグループであると特徴づけられる。

もう一つは、これらの企業集団とはかなり性格の異なる、巨大な産業企業を頂点とするグループである。最近では、前者を「企業集団」、後者を「企業グループ⁷」とする用語法が定着している。本論文では、後者の「企業グルー

⁴ アメリカにおいては、一つの企業内での分業が高度化することによって、企業規模自体が飛躍的に巨大化するに至っており、その例として、GMやフォードなどの巨大自動車メーカーが通常の自動車用部品の製造だけでなく製鋼所、硝子工場など一部の素材の生産工程も内部化し、川下部分の事業をも取り込んでいった（寺本 義也、1992年、20ページ）。

⁵ ここでいう社会的分業とは、企業間の市場取引を指している（寺本 義也、1992年、20ページ）。

⁶ 寺本 義也（1992年）、21ページ。

⁷ 企業グループの範囲をどのように規定するのかについては、論者によって意見の分かれるところである。もちろん、問題はそれ自体重要ではあるが、ここで詳細に分析して

プ」を検討の対象とする⁸。

では、企業グループとはどのような特徴を持つものとして捉えることができるのであろうか。寺本は、このことについて、以下のように説明している⁹。

第1に、親会社を頂点とした垂直的關係が存在する。所有關係を基礎とした制度的な構造を持つという点で、親会社をヒエラルキーの頂点とする「垂直的グループ」という性格を持っている。例えば、關係会社の經營者の任免権は親会社が持っており、人事という点から見ても、垂直的構造が明確である。

第2に、業務上の取引關係が基盤になっていることである。關係会社の設立動機・目的を見ると主として親会社の業務・機能の一部代行・補完を狙ったものが多いことから、一般に親会社と關係会社の關係については、業務上の密接な關係がある。特に、工程間の分業關係が進展している産業では、業務上の取引關係はきわめて密接である。

第3に、人的・技術的關係が緊密である。業務上の密接な關係が、親子企業間での協力強化と改善を目的とした役員、管理者、技術者の出向や派遣などの人材交流を活発化させてきた¹⁰。さらに技術開發や製品開發などを目的とした

いる余裕はない。そこで、本研究ではさし当たり、親会社を頂点とし、子会社および関連会社（つまり、親会社によって20%以上の株式が所有されている企業）から構成される、資本關係によって結びついている企業群のことを「企業グループ」と呼ぶことにする。したがって、連結決算の対象企業が企業グループに含まれると考えてよい。

⁸ 「企業集団」と「企業グループ」の關係については、企業グループの中核となる企業が企業集団の構成企業となっているという意味で、「重層的關係」として捉えるべきであるという主張がなされている。例えば、坂本 和一（1987年）、寺本 義也（1992年）を参照のこと。

⁹ 寺本義也（1992年）、21-22ページを参照。

¹⁰ 寺本は、中高年従業員の再雇用ないし雇用確保の受け皿として關係会社が利用されたことについても、もちろん触れてはいるが、積極的意義についても以下のように述べている。「しかし同時に、こうした民間版天下りは、親会社の管理や技術のシステムやノウハウの移転・伝播の役割も担ったことも事実である（寺本 義也、1992年、22ページ）。」

日常的な緊密な相互作用が行われてきた。

第4に、関係会社管理の枠組みが存在している。関係会社に対しては、親会社の管理体制の一環としての「関係会社管理」が行われてきた。関係会社管理は、個々の関係会社に業務上密接に関連する親会社の部門によって行われていたが、事業部制導入以降は、関連の事業部が業務上の指導・育成を含めて管理する体制が確立してきた¹¹。

以上の特徴から、企業グループは機能上のつながりが強く、組織としての統一性が強く求められるグループであると特徴づけることができよう。

寺本によれば、以上のような企業グループの特徴は、昭和40～50年代を通じて基本的には大きな変化が見られず、むしろいっそう規模が拡大され、グループ内分業とその管理の仕組み自体もさらに精緻化され、システム化されてきたという。関係会社数の急増に対応するために、全社的な観点から関係会社管理を行う必要性が生じてきたことから、関係会社管理部門が設置されるようになったのは、その一つの例である。

2. 伝統的関係会社管理の限界

先述したような基本的特徴を維持しながら、企業グループは発展を続けてきた。しかしながら、伝統的な関係会社管理は限界に近づいてあると言われる。その背景要因として、寺本(1989)は以下のような点を挙げている¹²。

- ① 本業の成熟化による新規事業の開拓
- ② 一層の効率化のための業務の分離
- ③ 事業分野の調整や整理・統合
- ④ グループ外企業との提携、合弁、共同開発などの増加
- ⑤ グローバル化の展開による海外事業の推進
- ⑥ 情報ネットワーク化による共同事業の展開

¹¹ 企業グループの組織化過程については、麻生 幸（1986年）が詳しく分析している。

¹² 寺本 義也（1989年）、6ページ。

寺本によれば、これらの背景要因は、一見すると多様であるように見えるが、以下のような共通点があるという¹³。

第1に、従来の企業グループは、親会社を頂点とした垂直的な資本関係を基盤に形成されてきたが、そうした「縦型」のリジッドな階層構造が現実の経営環境に適合しなくなっているという事実である。

第2に、親会社を中心とする事業構造の再構築とグループ全体の再編成を同期化させて推進しようとする点である。

では、従来の関係会社管理とはどのようなものなのだろうか。寺本は、この点について以下のように説明している¹⁴。

関係会社管理という捉え方は、親会社を頂点としたピラミッド状に階層的な構造を持った企業群が存在し、それらの間の関係は親会社と親会社と個々の関係会社との1対1の関係を基盤として個別に管理が行われるということを含意している。換言すれば、企業グループ内での基本的な企業間関係は親会社を中心とする「スター型」の構造を形成しており、しかも中心からの距離は関係会社の格によって厳格に定められていた。

このような1対1の関係から、関係会社管理は個別的な管理あるいは育成・強化が中心となる。したがって、業務上の関連性が強いものに対しては細部にわたる管理が行われることが多く、反対に業務上の関連性が弱いものに関しては、実質的に管理の目から漏れてしまうこともある。また、そもそも関係会社の設立や系列化の経緯や基準も必ずしも明確ではなく、グループ形成もその時々々の事情に応じて、半ば自然発生的あるいは対症療法的に対応してきた結果であることも少なくないという。

このように、従来の関係会社管理は、親会社と各関係会社が1対1の関係に基づく個別的な対応を中心に行われてきたと言える。ある意味では、日本企業は関係会社という形態を利用しながら、さまざまな環境変化に対してきめ細かく対応する柔軟性を確保してきたのかもしれない。しかしながら、そのような

¹³ 寺本 義也（1989年）、6ページ。

¹⁴ 寺本 義也（1989年）、7ページを参照のこと。

対応方法では、うまく行かないような状況変化が起こりつつあるからグループ経営のあり方を変革せざるを得ないと言うのが、寺本の主張であると言えよう。

しかしながら、寺本の議論では、新たなグループ経営のあり方を明確に示すことに重点が置かれているために、従来の関係会社管理ではなぜうまく行かないのかという問題について、あまり議論していない。

では、伝統的な関係会社管理の枠組みには、どのような限界があるのだろうか。本研究で行われた聞き取り調査の結果をもとに、具体的に少し議論してみよう。

第1に、関係会社の設立当初の位置づけを維持するのが、困難になっていることである。例えば、日立製作所では、昭和50年以降に設立された25～30社のソフトウェア会社は、地域別あるいは製品別（大型機、中型機といった分類）に分類され、管理されている。これらの関係会社に対しては本社のコンピューター事業本部の企画部が調整していることになっている。特にバブル崩壊後、どの関係会社も本来の位置づけを逸脱し、可能な限り儲かる分野に進出しようとしている。そのために、本社ではこれらの関係会社について実質的に管理できないような状態になっているという。また、最近では、ナカヨ通信機という関係会社でPHSを生産しようとしたが、半導体装置を製造するように位置づけられている国際電気でもPHSを独力で製造しようとしているという。半導体技術は、さまざまな分野で応用が可能であるために、このような動きが出てきているのである¹⁵。

また、三菱電機でも、関係会社を顧客別あるいは地域別に分類するように調整を行っているが、関係会社は高付加価値製品を求めてマルチメディア、AVシステム、情報通信などの分野に集中して進出してしまい、同じ市場をグループ内の企業どうしで食い合うような結果になりつつあり、調整に苦慮しているという¹⁶。

このように、人員削減の必要性や、市場に対するよりきめ細かい対応の必要性といった要請に応じて、親会社が関係会社を数多く設立させてきた。この場

¹⁵ 聞き取り調査による。

¹⁶ 聞き取り調査による。

合、実際には設立当初から細分化した業務を関係会社に要請していることが多い。しかしながら、それぞれの関係会社は独立した法人として活動することを求められているために、存続を賭けて新たな事業の場を求めていくことになる。その結果、同じ企業グループの中で事業の重複が起こってしまう。親会社がこのような状況下で、事業上の関連性の強い関係会社に対して1対1でオペレーショナルな管理を行うという関係会社管理の枠組みをもとに事業の調整を行うことは非常に困難であると言える。

第2に、企業グループを超えた企業どうしのつながりが多くなり、グループの境界が不明瞭になってきたために、関係会社管理の枠組みも不完全になっていることである。

こうして、関係会社管理システムは精緻化されてきたものの、やはり不確実性を排除することはできなくなってきた。そのために、新しい管理の枠組みが必要になっていると言えるのである。

3. 新たなグループ経営のフレームワーク

では、日本における企業グループ経営は、いったいどのような方向で再構築されようとしているのであろうか。

寺本（1989）によれば、先述したような状況変化によって、「個別関係会社管理」から「グループ志向型経営」へ、「オペレーショナル・コントロール管理」から「戦略中心型経営」への転換が強く求められるようになっており、このような新しい企業グループ経営のあり方は、「戦略的グループ経営」と呼ぶのが適切であるという（次頁、図2-1）。そして、そのように呼ぶ理由は、第1に、明確な戦略性をグループ経営に確立する必要があるからであり、第2に、従来の関係会社管理を脱却してグループという経営単位を構築しなければならないからである¹⁷という。

また、事実、最近では従来の親会社単独の決算だけでなく、関係会社を含めた連結決算を重視する傾向が強まっていることや、今後はますます親会社単独の

¹⁷ 寺本義也（1989年）、6-7ページ。

図2-1 グループ経営への転換

関係会社管理 → グループ経営

目標	個別目標	グループ・ビジョン
関係	親-子 単一中心	水平/機能的 多中心
管理	業務管理 分割統治	事業戦略 連携重視
評価	本社依存 単独決算 個社最適	相互貢献 事業別連結 ミッション達成 シナジー創造
人材	本社中心 出向・逆出向	グループ人材 グループ移動

寺本義也編(1994年)、6ページ。

決算だけでは経営実態を把握しにくくなると予想されることも、その根拠として挙げられている。

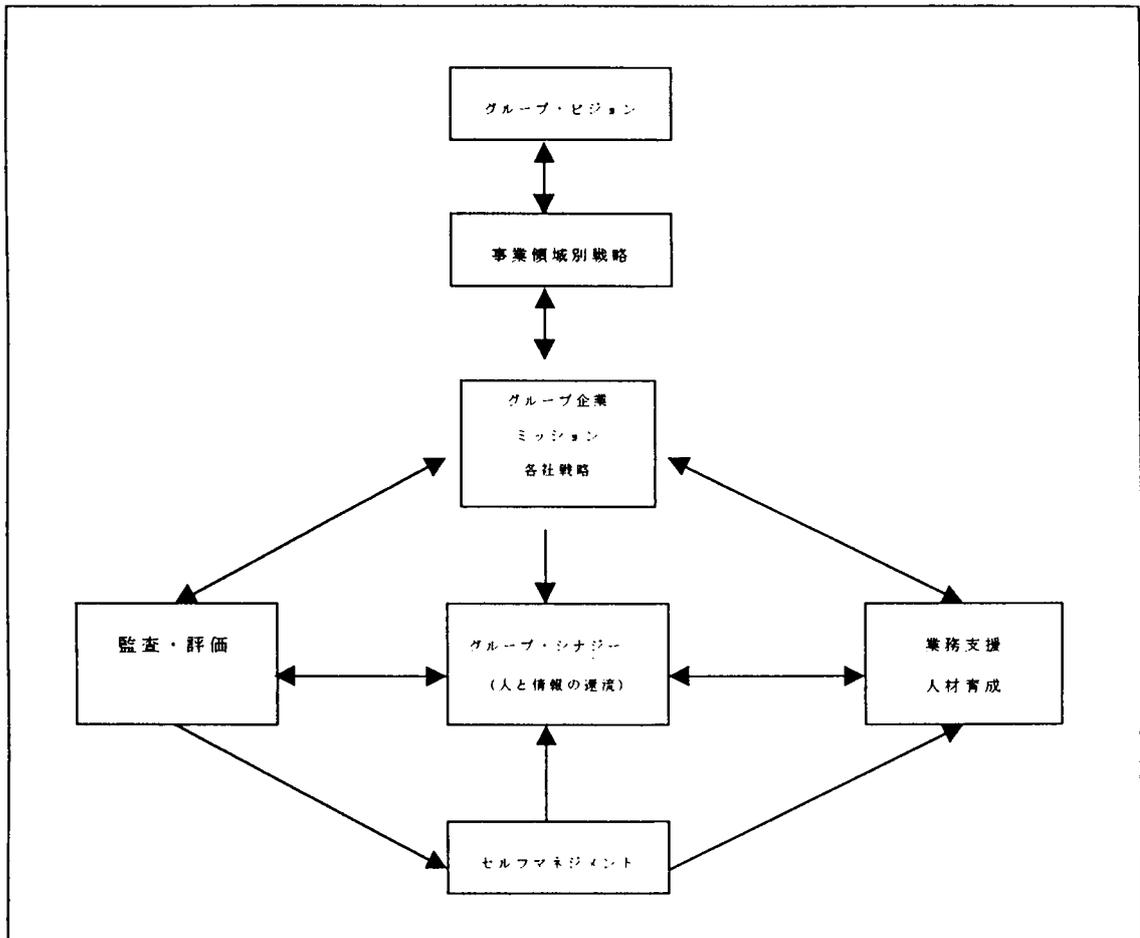
以上のような理由から、従来の関係会社管理に代わる新たな「グループ経営」が必要とされているとすれば、実際にどのような経営のあり方が求められるのだろうか。この点について議論を展開しているのは、寺本(1989)である。以下でそれを見ることにしよう。

寺本は、図2-2(次頁)のようなフレームワークを提示している。そして、中でも以下のような点が重要であるという¹⁸。

第1に、グループ全体の経営を導くために、明確なグループ・ビジョンを策定することである。ここでは、グループとして大きな構想力の発揮が求められ

¹⁸ 寺本 義也 編 (1994年)、4-7ページを参照。

図2-2 グループ経営の枠組み



寺本義也編(1994年)、4ページ。

る。しかもそれは親会社の単なる願望であったり、一方的な押しつけであってはならず、グループ全体でその実現に向けた継続的な努力を引き出すようなビジョンであることが求められるという。このような主張は、関係会社の犠牲の上に親会社の収益が成り立っていることや、受け皿会社の設立による親会社の余剰人員の整理といったこと¹⁹を根拠としているように思われる。

第2に、個々のグループ企業は、グループ・ビジョンに基づいて自社の果た

¹⁹ 寺本は、この点について、「低付加価値型の収益構造を支えているのが他ならぬ多数の関係会社の存在である」、あるいは「リストラクチャリングは主として親会社を対象として進められたため、結果として親会社の余剰人員が関係会社を受け皿として吸収され、グループ全体としてみればほとんどリストラクチャリング効果が上がらないというような状況も少なくなかった」と述べている（寺本 義也、1992年、24-25ページ）。

すべき役割（ミッション）を明らかにすることが必要である。このミッションは親会社から一方的に与えられるものではなく、関係者の情報共有と対話を通じて納得性を得た上で策定されるものでなくてはならないという。

第3に、親会社の役割はミッションが的確に行われているかどうかの監査・評価と、必要な業務上の支援や人材育成支援であり、同時にグループ全体の相乗効果（シナジー）の創造が重要であるという²⁰。

そこから、寺本は「グループ経営の大きな意義は、個々の企業の資源とエネルギーの単純総和を超えた、グループ企業間の資源とエネルギーの相乗効果（グループ・シナジー）の創造にある²¹」と主張する。

そして、このグループ・シナジーの創造の原動力を形成するのが、グループ企業間の人材と情報の環流であるという。そこでは特に、親会社中心史観ともいべき、「出向・逆出向」から「グループ異動」へという視点の転換が必要となることが主張されている²²。

では、この新たな「グループ経営」とは、いったいどのような本質的意味を持つのだろうか。

寺本（1992）によれば、それは多数のグループ企業がネットワーク型分業によるさまざまな相互作用を通じて共同的に進化する「共・進化」を実現することにあるという²³。

では、「共・進化」の概念とは何か。共・進化とは、「複数の個体（ないし集団）が各々別個に進化を遂げるだけでなく、個体（ないし集団）間の自由でダイナミックな相互作用を通じて、お互いの進化を促進する状態²⁴」を指して

²⁰ 他に、寺本はこれら3つのことを実現するためには、従来の関係会社管理を行うための本社ではなく、新しいグループ総本社機能の形成が必要であることも主張している（寺本 義也、1992年、27ページ）。

²¹ 寺本 義也 編（1994年）、5-6ページ。

²² また、寺本 義也（1989年）では、親会社は「持ちヒト会社」という機能に特化すべきであると主張している（13ページ）。

²³ 寺本 義也（1992年）、27ページ。

²⁴ 寺本 義也（1992年）、27ページ。

いる。

寺本によれば、組織に関してこの概念を適用すると、次のように解釈できるという²⁵。

組織の進化は環境変化に対する適応能力の増大をもって進化と捉えることができる。環境が時間の経過と共に変化していくものであるとすれば、そこでの適応能力はある一時点での適応に関するものではない。それよりも環境の構造的変化を識別し、それに適応できるように自らの機能と構造を変革することができる能力がより重要だからである。さらにこの適応能力そのものが時間の経過の中でより高度化していくことが必要である。

そして、このような組織の環境プロセス全体は「組織学習」として概念化することが可能である。組織は単独でも学習能力を高めることはできるが、長期的には他の組織との相互作用を通じてのみ学習能力を高めることが可能であるという。

このような「組織学習」の概念を日本の企業グループ経営に適用してみるならば、関係会社の他律的な親会社依存でもなく、親会社の関係会社に対する一方的統制でもない、それぞれの主体によるセルフマネジメントが、グループ経営の基本となってくるということができるといえるのが、寺本の主張であると言えよう。

確かに、経営環境の変化が激しくなってくると、組織の環境適応能力が重要になってくるし、その能力をためには従来の関係会社管理は硬直的であり、不十分であると言えるのかもしれない。そのような意味からすれば、グループ経営のあり方に関する寺本の主張は説得力があると言えよう。

しかしながら、実態はどうなのだろうか。実際に、どの程度新たな「グループ経営」は行われているのだろうか。本研究の関心からすれば、企業グループにおける人材活用は、寺本の言うように親会社と関係会社の従業員は「グループ人材」として位置づけられているのであろうか。出向の持つ意義は変わっていくのだろうか。

このことを明らかにする際の問題として、このような視点からの既存研究が

²⁵ 以下の記述は寺本義也（1992年）、28ページによっている。

ないことが挙げられる。新たなグループ経営がいくつかの企業で行われつつあることは、いくつかのケース・スタディで確認することができる²⁶が、人事に関する記述はあまり多くない。特に、出向のあり方に関する分析は十分なされていないとは言えないというのが現状である。そこでわれわれは聞き取り調査を行って得られた一次データを用いることによって、問題を検討することにした。

第3節 グループ経営における人事管理－長谷工コーポレーションのケース

上述したように、最近の企業グループに関する議論では、従来のような親会社の事業の一部を担当するというような、垂直的關係による関係会社管理ではなく、関係会社が自律的に動くことによってシナジー効果を得ることを目指す新たなグループ経営が必要であるといわれている。

そこで、本節では、このようなグループ経営を志向し、実際に人事管理制度を改定した企業である長谷工コーポレーションの事例をとりあげ、そこでの人材異動を中心とした人事管理のあり方について検討する。ここでは特に、先述したようなグループ経営を実践するならば、従来のような出向の概念がなくなり、グループ内での自由な人材移動が実現するのかどうか、つまり出向の意義が変わりうるのかという点に注目したい。

1. グループ形成の歴史

長谷工グループは、総合建設と不動産業を主な事業とする長谷工コーポレーションを中心に85社（子会社67社、関連会社18社）からなる企業グループである（1995年3月末現在）²⁷。従業員数は、親会社である長谷工コーポレーションが2,966人、関係会社が1,858人（1994年12月現在）となっている²⁸。

ここで簡単に長谷工グループの沿革についてふれておこう。長谷工コーポレーションの前身である長谷川工務店が1937（昭和12）年に創業した。最初は

²⁶ 例えば、寺本 義也（1994年）（1996年）に計10社の詳細なケース・スタディが掲載されている。

²⁷ 有価証券報告書を参照。

²⁸ 社内資料を参照。

建設会社としてのスタートであったが、1969（昭和44）年に第1号マンションが完成し、以後マンション事業の総合化に着手していくことになる。そこで、マンション事業を中心として関連部門を分社化し、独立させた。まず、不動産部門の拡大とノウハウ蓄積を目的として1970年に長谷工不動産、1971年に長谷工都市開発（いずれも不動産売買を行う）、1978年に長谷工管理（現：長谷工コミュニティ、不動産の維持・管理を行う）、1979年に長谷工サービス、1983年に長谷工販売（現：長谷工アーベスト、不動産売買・仲介を行う）を分社化した。それから、1983年に東京第二支社（現：デベロッパー事業部）を設立し、自社による不動産開発事業、およびビル事業に着手、展開することとなった。その後、長谷工ライブネット（不動産賃貸の管理受託）などの関連事業のほか、ブライトンホテル（ホテル事業）や、センチュリーシティ（有料老人ホームの経営）といった新規事業にも進出した。そして、長谷工コーポレーション内部の分社が一段落し、グループの現体制がほぼ完成した1987年に事業部制を柱としたCDE（建設・土木関連事業、不動産関連事業、エンジニアリング関連事業）体制を確立した。長谷工グループはその後も関連事業や新規事業による分社化を積極的に行い、現在に至っている（長谷工グループの関係会社の状況については、表2-1(次頁)を参照のこと）。

2. グループ組織の特徴

長谷工グループは、グループ全体の本社機能である長谷工コーポレーションのグループ本社部門を中心にして同心円状に位置づけられる長谷工コーポレーションの事業部と関係会社、および海外でデベロッパー事業を行う海外現地法人で構成されている²⁹。

長谷工グループの組織の特徴について、ここで考えてみよう。まずは、組織構造についてである。長谷工コーポレーションが親会社となっているが、一般的に見られるような親会社・子会社というタテ関係ではなく、本社の事業部も関係会社も並列関係にある（図2-3、50頁）。長谷工コーポレーションでは、この図を「長谷工宇宙図」と呼び、本社事業部および主要な関係会社を「惑星

²⁹ 企業研究会(1992年)、113ページ。

表2-1 長谷エグループの関係会社データ(1995年3月現在)

会社名	設立年月	持株比率	従業員数	主な事業内容
808 長谷工コーポレーション	1946年8月	—	2,545	総合建設・不動産業
新島洋家具	1954年9月	100.0%	86	家具製造
(株) 長谷工不動産	1970年2月	25.0%	39	不動産売買
(株) 長谷工都市開発	1971年6月	25.0%	38	不動産の売買
(株) 長谷工コミュニティ	1978年9月	25.0%	542	建物内外装改修・不動産の維持管理
長陽興産	1981年11月	40.0%	14	不動産売買の仲介
宝塚開発	1983年1月	50.0%	16	不動産売買
(株) 長谷工アーベスト	1983年6月	37.0%	700	不動産の売買・仲介
(株) センチュリーライフ	1985年11月	100.0%	5	有料老人ホームの経営
コミュニティ開発	1986年4月	100.0%	1	不動産売買
京都ブライトンホテル	1986年8月	100.0%	297	ホテルの運営
(株) 長谷工ライブネット	1986年10月	25.0%	137	不動産賃貸の管理受託
(株) センチュリーシティ	1988年1月	100.0%	23	有料老人ホームの経営
(株) フォリス	1988年1月	100.0%	161	建設工事の企画・設計及び請負
(株) 藝科ブライトンホテル	1988年3月	100.0%	34	ホテルの運営
(株) エイチ・シー・企画	1989年6月	100.0%	28	広告及び広報業務の取り扱い
(株) ハセック	1989年7月	100.0%	39	建設資材・仮設資材の販売・代理店
(株) ハーブ建築設計事務所	1989年9月	100.0%	6	建設工事の企画・設計・監理
(株) エフビー	1990年4月	66.6%	6	建物の内装仕上業
(株) 長谷工藝科リゾート	1990年4月	100.0%	6	不動産の売買・仲介
(株) 浦安ブライトンホテル	1990年6月	100.0%	276	ホテルの経営
(株) 京都南ゴルフガーデン	1990年6月	33.3%	16	ゴルフ練習場の経営
(株) ブライトンコーポレーション	1990年6月	100.0%	32	ホテルの経営
(株) 長谷工システムズ	1991年1月	100.0%	28	情報処理
(株) ナヴィエ (長岡京)	1992年10月	80.0%	32	建設機材等のレンタル
(株) ナヴィエ (越谷)	1992年12月	80.0%	27	建設機材等のレンタル
(株) 長谷工ビル管理	1993年2月	100.0%	2	賃貸資産保有
(株) セルク警備保障	1994年2月	100.0%	6	警備業務全般
(株) K A I 建築コンサルタンツ	1994年4月	100.0%	5	建物の診断・コンサルタント
(株) 長谷工設計 (東京)	1994年4月	100.0%	56	建築企画設計及び監理
(株) キャブレ	1994年6月	100.0%	13	躯体一式工事
(株) 長谷工総合研究所	1994年6月	40.0%	26	建設・都市環境等の調査・研究
(株) 長谷工設計 (大阪)	1994年9月	100.0%	26	建設企画設計・監理

出所：週刊東洋経済『日本の企業グループ '96』より筆者作成

図2-3 長谷工グループの組織(大阪地区)

長谷工グループとして、各社・各事業体がどのように機能し、どのように結びつくのか。ひとつになって、ナンバーワンをめざすのが、長谷工グループです。グループ全体のシンボルとしてのHASEKOを中心に、グループ各社・各事業体がそれぞれの領域でナンバー・ワンをめざす——
グループのダイナミックな求心力と遠心力の二重パワーの構造が大きな特徴です。



出所：長谷工コーポレーション社内資料

企業」、そしてそれらに付帯する業務を行う関係会社を「衛星企業」と呼んでいる。また、本社部門の業務に関連する関係会社は本社部門のまわりに位置づけられている。

では、なぜ長谷工コーポレーションはこのような組織構造をつくってきたのだろうか。長谷工においては、マンション事業に特化したことが、分社化の引き金となったという。マンション事業は単に建物を造るだけでなく、用地の取得、開発のプランニング、マンションの販売、入居後の管理・アフターメンテナンス、住み換え・買い換えの仲介等、間口を広げて総合的に取り組む³⁰ことになる。長谷工コーポレーションにおける分社化の狙いは、以下のようなものであったという³¹。

第1に、独立採算制にすることで、損益責任を徹底させることである。従来は設計部門、施工部門、販売部門等は後続部隊・消化部隊というイメージがあったが、それを払拭するために分社化を行ったという。例えば長谷工コミュニティは長谷工グループがつくったマンションの管理を中心にしていたが、売上を伸ばすために長谷工グループ以外のマンションの管理・メンテナンスのウェイトを年々高めていかなければならなくなってきたのである。

第2に、組織を簡素化することである。組織の適正規模を維持することによって、組織拡大に伴う官僚制化や固定費の増大などの弊害を避け、機動性を引き出そうとしている。

第3に、従業員の意識変革を促すことである。例えば、不動産事業に携わる人が、長谷川工務店の名刺で仕事をしていると気持ちがなかなか切り替わらないので、組織を独立させて長谷工不動産をつくったのだという。

第4に、グループ各社に自律性を持たせ、外部との取引を容易にすることによって、仕事の流れを断ち切るという選択肢をつくることである³²。総合建設業のように順次段階的に仕事が進んでいく場合であると、前の仕事の成果が後の仕事の成果に直接響いてくることから、その流れを断ち切るという選択肢を

³⁰ 企業研究会(1992年)、115ページ。

³¹ 企業研究会(1992年)、117-118ページ。

³² この点は、聞き取り調査によって、新たに指摘された点である。

つくることによって、より大きな成果を得ようと試みていることが推測される。

つまり、長谷工グループでは、前節で議論したような関係会社管理の限界を克服するために、組織の統一性をいったん緩めたものと見ることができよう。

続いて、長谷工グループのグループ化の特徴について考えてみよう。第1に、長谷工グループの場合、グループ化の歴史が非常に浅く、またグループ化が急速に進展していることが1つの特徴となっている。表2-1(49頁)は、長谷工グループ各社のデータをまとめたものであるが、分社化はほぼ1970年代から始まったことがうかがえる。また、1980年代後半以降に分社化が盛んに行われていることも特徴として指摘できるであろう。第2の特徴は、第1の点と関連することが考えられるが、既存企業をグループ傘下に統合したという例は少なく、ほとんどが分社化というかたちでグループ化が行われてきたことである。

このように、急速に多角化を行い、分社化を進めてきた長谷工グループであるが、企業グループ全体としての成果を高めようとすることを意識していたものの、グループ全体の方向性が曖昧になっていったことが問題視されるようになったという³³。結局、分社化して独立採算にすると、当然業績を上げるためのその会社の風土づくりや、外部への信用をいかに高めていくのかという問題、あるいは業態に適した休日の設定など、当然遠心力が働いていくことになるので、グループとしての統一性が緩んでくることが問題となっていたのである。

そこで、長谷工グループでは、グループ全体の統合をいかに実現していくのかという問題に取り組んでいくことになる。以下において、長谷工グループの取り組みについて具体的に見ていくことにしよう。

3. グループ経営の展開

(1) グループ統合化段階

先にも述べたように、マンション事業は総合的な取り組みが必要である。マンション事業を主要な事業とする長谷工コーポレーションにとっては、グループとしての総合力を発揮するために分社化による遠心力が求められた一方で、求心力を持たせることも必要となった。

³³ 社内資料参照。

そのような問題意識は、まずグループのアイデンティティを明確にしようという気運として現れてきた。そこで、1986年1月に「チャレンジ50」という全社運動をスタートした。その際に、「長谷工グループ構想プロジェクトチーム³⁴」が結成され、それによってグループ全体の目標としての経営理念を示し、それを制度にまで具現化させるための準備が開始された。

そして1987年2月に創立50周年の記念式典でグループ構想を発表し³⁵、社名変更を含めたCI活動をスタートさせた。さらに1988年4月にはグループ人事制度を導入、全社員の身分を一本化し、事業体間での広域的人事異動を実施した。同年10月には、社名をそれまでの長谷川工務店から、長谷工コーポレーションと変更した。

また、1992年には、土木事業部と都市事業部をつくることによって事業部の再編を行い、グループ本社機能の組織再編として、グループ本社部門を設置した。これによって、長谷工コーポレーション本社にかかわる業務を行う部署と、グループ各社に対する業務を行う部署とを明確に区分することとなった。

以上に、グループにおける統合化段階の歴史を簡単に見てきたが、そこで重要な点は、グループ全体の経営理念を明確に示していることと、それを具現化するかたちで組織における管理機構（本社機構）が変更されていることである。以下では、それらについて見ていくことにしよう。

（2）長谷工グループの経営理念

長谷工グループの基本理念は、「『都市環境産業』として社会に貢献する。あらゆる都市環境の創造や整備をグループのビジネスとして社会に貢献することによって、売上・利益を最大限に実現し、構成員の福利向上を図る。」というものであり、またその基本精神は「競争と協調」である³⁶。この理念に基づいて、具体的には以下のように運営することを目指している³⁷。まず第1に、

³⁴ 社内資料参照。

³⁵ 企業研究会(1992年)、117ページ。

³⁶ 社内資料参照。

³⁷ 企業研究会(1992年)、118-119ページを参照。

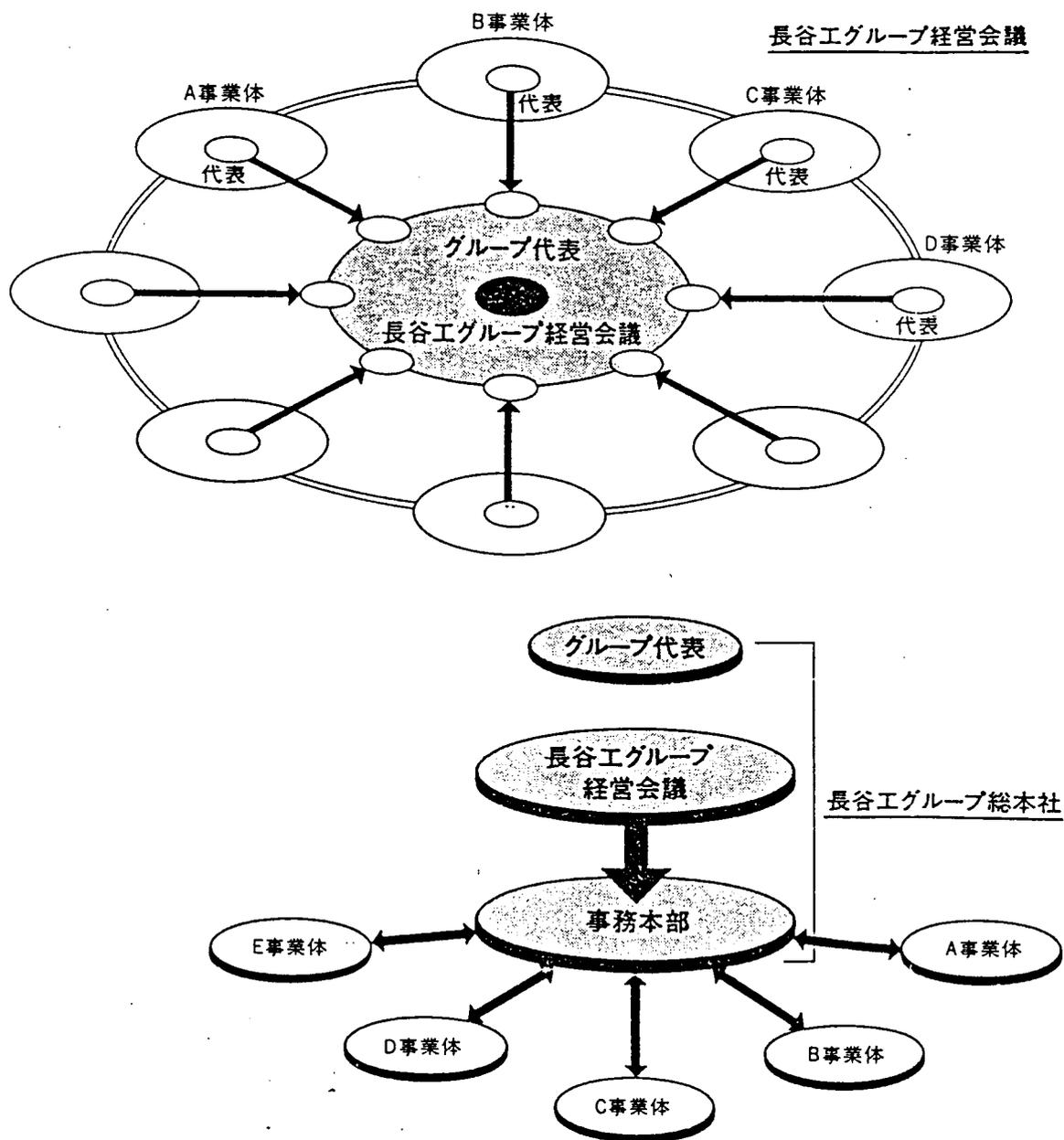
長谷工グループのビジネスである都市環境づくりにグループ総合力を強化し取り組むことである。そのためにはグループの統一目標を達成するべく、グループが一つになることが必要である。第2に、グループを構成する組織なり社員は、グループの共通事項についてルールに従うことである。第3に、各事業体³⁸は独自の事業目的に従って組織化されるので、独立運営を行うことになるということである。第4に、各事業体はそれぞれの事業分野において対外的に競争するということである。例えば、建設事業部は建設業界の中でライバルを求め、長谷工不動産は住宅事業のフィールドでライバルを求めようということになるが、グループ内でもそれぞれが競争していくことになる。つまり親会社・子会社というタテ関係ではなく、事業部も関係会社も同じレベルで扱って切磋琢磨させることによって、グループの競争力・総合力が高まっていくという考え方である。例えば、用地を手当して開発プランを立ててビルを建設するデベロッパー事業部は建設を実際に行う建設事業部と仕事の上で密接なつながりを持っているが、建設事業部に必ず発注するわけではない。事業部よりも外部のゼネコンの方が技術的・コスト的に優れている場合にはそこに発注するのである。このように、長谷工グループでは、それぞれの事業体を完全に独立させ、ビジネスに徹するようにすることによって、「売上・利益を最大限に実現する」という理念を実現させようとしている一方で、グループ内での協調体制という理念を実現させようとしているのである。

(3) グループ本社機能

長谷工コーポレーションでは、グループ経営を構想する段階で、すでに現在の形態の雛形となるものをつくっている。それらを簡単にまとめたものが(図2-4、次頁)である。長谷工コーポレーションでは、グループ全体の統合的機能を果たす組織体として、長谷工グループ「総本社」を設置し、グループ全体に広範にわたって関連する事柄について協議・調整・承認・決定を行うという役割を持たせようとしている。この総本社は、グループ代表、長谷工グループ

³⁸ 「事業体」とは、長谷工コーポレーション内の事業部と長谷工グループ内の関係会社の総称である。

図2-4 長谷工のグループ構想



出所：長谷工コーポレーション社内資料『GHALLENGE50』

経営会議、事務本部から構成される。長谷工グループ経営会議は、グループの最高意志決定機関として、グループ戦略および経営計画の策定、事業領域（新規事業も含む）事業領域および事業体間の社員人事異動の承認、グループの重要事項についての協議・承認などを行う。事務本部は経営会議で承認された事項などに関する業務を推進する役割を担い、各事業体との協議・調整ならびに決定事項の執行・フォローアップを行うものとして位置づけられている。

また、総本社の位置づけについては、「各事業体との関係において、各事業体の自主性を尊重する立場から、グループ総本社は重要事項ならびにグループ全体に関する事項にのみ関与するが、一方事業体の目標設定・事業体（支社）損益管理・事業体内人事異動については事業体ごとに行い、グループ総本社と機能を分担する」と明示されている³⁹。

このような考え方に従ったかたちで、本社部門は1992年にグループの総合力強化・充実のために組織改編を行った。従来の総本社に替わって「グループ本社」として機能していくことになり、新たに設置された経営戦略室がグループ全体の業績管理・中期経営戦略の策定を担当している。その下に、グループ経営管理室、グループ人事部、グループ財務部、グループ情報システム部といった長谷工コーポレーションのグループ本社部門があって、それぞれのテーマに応じて本社スタッフの役割を果たしている⁴⁰。これは、まさにグループ経営の構想段階で示された事務本部に相当していると考えられる。

また、グループの意思決定機構としての経営会議を毎月1回行い、それぞれの組織の責任者が出席してグループ全体に関わる事項を調整・決定している。また、部長相当職以上を対象として約3カ月に1回、グループ全体の部門長レベルにおける審議・報告を行う「部長合同」を実施している。この他に、グループ経営管理室、グループ人事部等による機能別の情報交換会を設け、意志疎通を図っている⁴¹。

³⁹ 社内資料を参照。

⁴⁰ 企業研究会(1992年)、119ページ。

⁴¹ 企業研究会(1992年)、119ページ。

4. グループ人事制度

グループ経営を行うにあたって最も重要なことは、仕事を行う人を適切な場所にいかに配置し、その人の能力を最大限に発揮させ、しかも環境変化に適応すべく柔軟に対応できるような人事の制度をいかにつくるかである。長谷工グループでは、関係会社を含めたグループ全体で統一された人事制度をつくり、運用している。これは、これまでの他の企業グループには見られなかった新しい形態として注目される。この形態を長谷工グループでは「グループ人事制度」と呼んでいる。以下で、それについて詳しく見ていくことにしよう。

(1) グループ人事制度の特徴

長谷工グループにおけるグループ人事制度は、以下のような特徴を持っている。まず第1に、グループ全社員の身分を長谷工コーポレーション籍にしている。もう少し具体的に言えば、以下のようなことになる。長谷工グループでは、「グループを構成する有機体の一員である社員は、平等の立場にあり、給与体系等基本的な部分は、共通のルールに従う」という基本的な考え方があるが、その考え方に基づいて、グループ社員の帰属を長谷工グループ総本社とする。ただし、長谷工グループ総本社という法人は存在しないので、法的・対外的には長谷工コーポレーションの社員として籍を置くことになる。いわば、長谷工コーポレーションが本籍となり、現在勤務している配属先の事業体が現住所ということになるのである⁴²。

第2に、人事の基本ルールを各社で共通にしている。例えば、社員の資格等級（主任・主事・参事といった）は、グループで統一された職能資格によって決められ、事業体間を異動しても変化しない。役職は、部長・チーフの2段階とし、事業体による役職取扱格差は設けていない⁴³。

第3に、採用から配属、人事異動、昇給、昇格等はグループ全体を対象に実

⁴² 社内資料を参照。

⁴³ 社内資料を参照。ただし、役職については、各事業体が最もその目的を達成するのに相応しい事業体独自の役職を決めることになる。すなわち、内部の組織変更は各事業体で実施されている。

施している。例えば、採用については、まず長谷工コーポレーションが一括して採用し、採用後に各事業体に配属されるという形をとることになっている。事業体間の人事異動は本社が企画・実施している。独立企業間の異動は一般的に出向と呼ばれるが、長谷工グループの場合には、出向と呼ぶのはグループ外の他社に応援に行く場合のみであり、グループ内での出向については「配転」と表現されている⁴⁴。それゆえに、社員はいかなる理由があっても配転命令を拒否できないようになっている。昇格については、グループで共通の職能資格制度を持っており、昇格基準もグループ内で統一されている。そして、昇格試験および審査は本社で実施されている。給与は、定例的給与（基礎給、職能資格給、職能加給）、諸手当、昇給ルールのいずれについてもグループで共通になっている。また、参事以上の幹部については、全員に対して年俸制を採用している。

（２）グループ人事制度の狙い

前でも見てきたように、長谷工グループでは盛んに分社化を行ってきたが、独立性を高めていくにつれて、グループとしての統合をいかに果たしていくのかという点が問題となってきた。このことは、人事面についても明らかになってきた。長谷工グループにおいても、やはり以前は親会社、子会社というタテ系列のイメージがあったという。また、それに伴って戦略的な子会社でも子会社というイメージだけで出向を拒否されてしまう。それから、それぞれの組織の独自性を重んじていたので勤務条件にも微妙な差があった。例えば、業績がよくて体力が豊かな会社は給料も休日も増えるが、業績の良くない会社はその逆で、これをそのまま放っておくと人事異動のネックになる。人が動かないとグループ経営は成り立たない。このように、出向・転籍に伴うマイナスイメージを払拭するためにグループ人事制度を導入したのだという。

その結果として、次のようなメリットがあると考えられる。第1に、組織の統廃合・変更、新規事業展開に対応した柔軟な人員配置が可能になることである。第2に、人材開発、個人・組織の活性化を目的としたローテーションをス

⁴⁴ 聞き取り調査によれば、出向となるケースは少ないということであった。

ムーズに行うことが可能になる。第3に、適材適所への要員配置の可能性が大きく広がることである。

(3) 人事制度の統一

もともと独自に経営活動を行うことを目指してつくられた関係会社は、それぞれの業態に合わせて独自のルールをつくってきた。しかしながら、そのことはグループ経営の観点からすると、大きな問題となる⁴⁵。また、グループ全体として成果を高めていくためには、人材の適正配置が重要になってくる。そこで、長谷工グループでは人事制度の改定を重ね、グループ内で統一的に運用できるような方法をつくってきた。ここでは、その過程および内容について見ていくことにしよう。

まず、第1に、統一就業規則について見ることにしよう。長谷工グループでは、全グループ従業員の身分統一をおこなってきたことは前でも述べてきたが、それは全グループで統一された就業規則をつくったことによって1988年に実現することとなった⁴⁶。その際に、関係会社で採用された社員（プロパー社員）についても全員長谷工コーポレーション籍にすることにしたが、就業規則をどうするのが問題となった。そこで、労働基準監督署を手分けして説得することによって、統一就業規則を実現した。これにともなって、例えば賃金をについて労働条件の差がなくなったことが明確に示されたことで、配置転換がよりスムーズに行われていくことになった。以前は関係会社の賃金体系がそれぞれ別にあったことから、プロパー社員の給与は、本社従業員に比べて低かったのであるが、約3年をかけて徐々に引き上げていったという。ただし、グループ全員についてまったく同額の給与まで引き上げていったわけではないことに注意する必要がある。聞き取り調査においても、「あるレンジ幅に収まる程度に引き上げはしました⁴⁷」と述べられている。

第2に、従業員に対する評価について見ることにしよう。評価については、

⁴⁵ 聞き取り調査による

⁴⁶ 聞き取り調査による。

⁴⁷ 聞き取り調査による。

昇格・昇給に反映される人事考課と、賞与に反映される業績査定とに分かれている。賞与の場合には、各事業体に原資を持たせている。その原資は、各事業体の業績にしたがって配分を行うことになる。その際には、事業体内の相対評価によって額が決定されていくことになるので、賞与に関してはその事業体に行ったことによって損得が生じるということがケースとして起こりにくいと考えられている⁴⁸。すなわち、その事業体が高い業績を上げ、そこでの相対評価で点数が高ければ、それに応じた賞与を受け取れることになるというのである。それに対して人事考課の場合には、絶対評価であり、業績だけでなく全体的な項目に関して⁴⁹考課が行われる。また、人事考課を行う際には、行動基準書が利用されている。この行動基準書は、各職能資格ごとに関する職務記述書のようなものである。すなわち、それぞれの資格ではどのような仕事をするのかが列記されており、それに基づいて評価がなされる。これについても、もちろんグループで共通に利用されている。行動基準書は、あまり厳格に職務を示したのではなく、対応能力や知識、仕事に対する姿勢といった一般的な言葉によって表現されており、ある程度の目安の基準として用いられている。行動基準書は営業職・事務職・設計研究職・施工職の4つに分かれており、それを用いた評価においては、どの会社にいったのかによってそのレベルが調節されるのかではなく、どの職種で仕事をしているのかによってそのレベルが調節される。職種間の異動については、営業職と事務職との異動、設計研究職と施工職との異動が、かなり行われている。職種間異動にともなう問題は起こっていないようである⁵⁰。また、評価および査定については、各事業体の責任において行われている。

⁴⁸ 聞き取り調査による。

⁴⁹ 社内資料を参照。

⁵⁰ 聞き取り調査による。

表2-2 長谷エグループにおける年度別異動状況(事業体間異動のみ)

年度	異動人数
88	138人
89	250人
90	297人
91	278人
92	229人
93	193人
94	248人

出所：長谷エコーポレーション社内資料

第3に、配置転換の状況について見ることにしよう。全社員の身分統一が行われた1988年以降における事業体間での毎年の異動状況を示したものが、表2-2である。1991年までは異動人数がかなり多いが、それは量的に多く動かすことを主眼においていたのだという⁵¹。これは、制度の定着を図り、異動への抵抗をなくすために、そのようなことが行われたということである。それ以降、1992年ごろからコンセプトを明確に設定し、異動を行っているという⁵²。第1に、主任あるいは主事といった資格を持つ若手社員層を対象に、能力開発を目的とした異動を行っている。その際には、だいたい10年で2職種を経験させようということが意図されているという。例えば、事務職として採用された人にも営業職を経験させている。第2に、部長クラス以上の幹部社員になってくると、事業の状況に応じて、グループとしての戦略に基づいて戦略的な異動を行っている。そして、人事権はいずれの社員に対してもグループ人事部が持っている。人事機能は各事業体の方に持たせてあるが、それを統括していくのはグループ人事部ということになっている。全社員の身分統一にともなって事業体間の配置転換を積極的に行い始めた頃は、強圧的にいくような部分もあった

⁵¹ 聞き取り調査による。

⁵² 聞き取り調査による。

が、事業の柱になっている人をあえて動かすことはその会社の事業にとってマイナスになることも考えられるので、今ではある程度調整色を出しながら配置転換を行っているという⁵³。

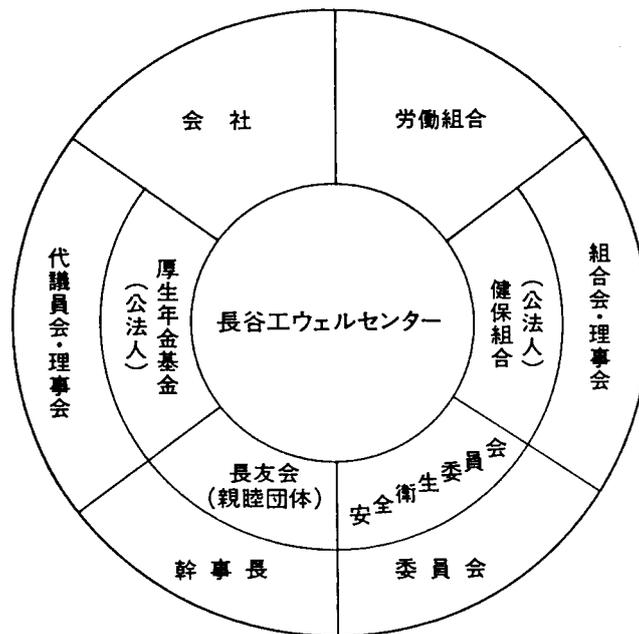
第4に、労働組合との関係について見ることにしよう。長谷工グループでは、労働組合に関しても、グループで統一された組合となっている。団体交渉は各企業別に行わずに、グループとしての労使ということで行われている。例えば、賞与の交渉については組合との折衝によって決定するが、バブル経済崩壊後の不況前は事業体ごとに賞与の原資を計数化し、最終的にそれをグループで決定していた。その際に何か問題があれば、グループ組合内での話し合いが行われることになる。団体交渉の場には、各事業体における組合の代表と、各事業体の人事が出席する。そして、その場合には各企業に決定権がある。ただし、ここでも注意すべき点は、団体交渉の場にグループの全企業が出席できる権利を持っているわけではないということである。このことは、同じグループ内でも共通のルールが適用される企業と適用されない企業があることを示唆している⁵⁴。また、労使協議会の場として、中央執行委員会が設置されているが、そこに出席するのはグループ人事部と組合の中央執行委員の専従メンバーであり、これもグループ人事とグループ組合との間で話し合いが行われることになる。

第5に、処遇面に関するもの以外の諸制度についても触れておくことにしよう。1988年のグループ内身分統一にともなって、昇給や昇格といった処遇面での事業体による格差はなくなった。しかしながら、それ以外の福利厚生や教育訓練といった制度についても新しく整合性をとる必要が出てきた。福利厚生制度については、統一的なグループの福祉総合センターとして「長谷工ウェルセンター」が1990年4月に設立された（内部の組織については、図2-5(次頁)を参照のこと）。以前は福利厚生を担当するそれぞれの部門においてタテ割りで施策を行っていたが、人事制度の整備が進む中で、この非効率・ロスが指摘さ

⁵³ 聞き取り調査による。

⁵⁴ 聞き取り調査では、共通のルールを適用されるのがどの企業であるのか、また適用されないのはどの企業であるのかについては、明らかにされなかった。

図2-5 長谷工ウェルセンターの組織



出所：企業研究会(1992年)、121ページ。

れるようになった⁵⁵ことから、統一的な機関を設置することになったのである。設立当初は本社内の組織であったが、現在では福利厚生総合的なサービスを提供する関係会社として、本社から独立した法人組織となっている。また、教育制度については、1985年7月に本社・人事部内に教育チームが設立されることによって、全社的な体系だった教育（企業内教育）が展開されるようになった。そしてさらに、1988年のグループ人事制度導入に先立って、職能資格別受講の「職能研修」を実施したが、制度導入を契機に職制を対象とする「職位研修」に切り替え、グループ内共通の教育制度の安定的定着を図った。長谷工グループでは、グループ共通のカリキュラムについては、個人の希望、選択が基本となっているが、事業体独自の教育についてはそれぞれにおいて企画、実施されている。

5. ケースの分析

以上、グループ人事制度について詳細に見てきた。長谷工グループにおける

⁵⁵ 企業研究会(1992年)、121ページ。

人事制度の改定の過程は、前節で検討してきたような新しい意味でのグループ経営を具現化してきたものであると評価されよう。しかしながら、グループ人事制度にもまったく問題がないわけではない。分社化がさらに進み、新規事業が増えていくにつれて、統一されたルールによる管理は潜在的な問題点を含んでくるようになった。ここでは、その問題点について考えてみよう。

第1に、グループ全体で同じルールを適用しようとしているが、会社ごと格差を完全に解消することができていないために、問題が生じている。例えば、一括採用という制度はこの問題に関連している。長谷工グループでは、長谷工コーポレーションで採用がなされ、その後各事業体に配属されていくことになる。すなわち、職種別採用ではなく、まったくの包括採用ということになる。それゆえに、どの事業体に行くのか、あるいはどの職種で働くのかを自分で選ぶことができない。この点に関して、長谷工グループでは、毎年の評価の際に、どのような仕事をしたいのかを自己申告させているという。すなわち、自分の意見を表明させる場を設けて、機会があれば拾い上げるということにしているのである⁵⁶。それゆえに、実際にはそれほど不満鬱積という状況ではないという。しかしながら、ある程度独立性を強めていた関係会社を再度統合したという点に注意すべきである。なぜならば、事業ごとにいろいろな意味での格差ができてしまうからである。このケースでは、賞与の原資を本社がすべてとりまとめてから、各事業体の業績評価にしたがって配分することになっていた。すなわち、賞与額の格差が事業体の格差を反映してしまうのである。そこで、従業員の立場からすれば、行きたい事業と行きたくない事業ができてしまうことになり、従業員のモラルを低下させてしまう可能性が生じる。

あるいは、休日に関する問題も先述したような問題と密接に関連している。長谷工グループでは、統一就業規則によって年間の労働日数、休日日数を統一している。しかしながら、日数という意味では統一していたとしても、各事業体の事情によっては、土曜日や日曜日が休めないということが十分に考えられる。この点について、長谷工グループでは、以下のように対応しているという。不動産の販売会社である長谷工アーベストだけは定休日が水曜日であり、現在

⁵⁶ 聞き取り調査による。

では月1回連休をとらせるようにしているとは言えるものの、実際のところは土日の連休がとりにくい状態である。そこで、長谷工アーベストでは個別にある程度の休日を持たせている。それによって、年末の長期休暇などにそれらにくっつけて休むことができるようになってきている⁵⁷。しかしながら、基本的な労働条件がグループ内でほとんど統一されている中で、労働条件が明らかに異なる関係会社に行かされることになり、さらにそれを拒否できないということであれば、その従業員のモラル・ダウンは避けられないのではないだろうか。

第2に、グループ本社の権限が強いために、各事業体の自律性が結果的に実現できず、かえって硬直的になってしまうという問題がある。利益処分の決定権を本社に持たせていることは、その一つの例である⁵⁸。そのようにすることによって、グループにおけるカネの面における統一性が実現され、重複投資というムダをなくすことができるという面では、大きなメリットとなっていると言える。しかしながら、それは、裏返して言えば、各事業体の事業活動における自律性を阻害する要因となってしまうのである。例えば、当期中の人件費あるいは賞与引当などについては、グループ本社部門から発信することになるために、労働集約型の事業体においては人件費を抑えたいという希望を持っていても、それをデベロッパーと同じようなやり方をされると、かなり収益が圧迫されることになる。また、ある事業体を取り巻く環境とグループを取り巻く環境が異なってくる場合がある。自分を取り巻く環境においてはフレキシブルな対応が求められているにもかかわらず、独立採算でやっていくことを求められているのに、そのような対応ができないことが考えられる。すなわち、一方で自律性を目指してグループ化を行っているにもかかわらず、それが実現されないのである。このことは、環境変化にともなって何か問題が起こったときに、それに対する適応力を逆に失いかねないという危険性を示唆していると言えるのかもしれない。

また、親会社ですべて人を抱え込むことになり、賃金コストが高くなってしまふことが考えられる。例えば、成長している際にはコストが気にならないで

⁵⁷ 聞き取り調査による。

⁵⁸ 聞き取り調査による。

あろうが、環境が急変し、コスト削減が危急の課題になってしまった場合に、どのように柔軟に対処するのが改めて問題となってくるのではないだろうか。例えば、プロパー社員を雇用する方法などが考えられるが、その際にグループ人事制度のルールをどのように変えていくのが、きわめて大きな問題となる。

第3に、依然として同じグループ内でグループ人事制度の枠内に入れる会社とそうでない会社がある。例えば、一括採用や給与体系、団体交渉などでこの問題が指摘された。

以上、長谷工コーポレーションのケースを分析してきたが、そこから次のようなことを指摘することができる。

確かに、グループ経営の実現に向けて、グループ戦略の策定や、関係会社の評価システム、総本社機能の形成といった企業グループの再構築を行おうとしている動きがあることは、本節での分析からも確認された。

しかしながら、人事という側面に関する限りにおいて、「グループ経営」論が示したような変革は必ずしも実現できているとは言い難い。長谷工コーポレーションにおいては、グループ企業間の異動を「出向」と呼ばず、「配転」と呼んでいた。先で指摘した第1の問題点については、長谷工グループでは会社が変わっても基本的に給与が変化することがないので、企業内の配転において起こる問題と実質的に変わらない。次に、グループ内での自由な人材異動が実現されていないという第2の問題点についても、一つの企業において組織性を強めようとするれば、必ず現れてくる問題である。

むしろ、最も本質的な問題は、第3の問題点にかかわってくる。同一グループ内であるにもかかわらず、グループ人事制度が適用されない会社があるということである。また第2の問題点で述べたのは、グループ人事制度のためにコストに対して柔軟に対応できないということであった。そこから示唆されることは、同一のルールを適用されない(この場合、給与の低い)従業員のカテゴリをつくっておくことが必要であるということなのである。

このケースから言えることは、企業グループ全体を1つのルールによって律していくには、硬直性という点から見て、やはり限界があるということである。つまり、柔軟性を確保しておくために、1つのグループ内で複数のルールを共

存させておくことが必要であることが示唆される。そして、その異なるルールを持つ組織単位間を移動していくのが出向であると言えよう。その意味で、従来から行われている出向は、残っていくと考えられる。

また、長谷工のケースでは、グループ企業間異動を行う際に2つのパターンを作り出している。一つは、主任あるいは主事といった資格を持つ若手社員を対象とし、能力開発を目的として異動させるというものである。もう一つは、部長クラスの幹部社員を対象とし、戦略に応じて異動させるというものである。このことは、グループ内の自由な移動とはいっても、何らかの理由づけがあることを示唆する。長谷工のケースにおいては、若手社員を対象とする異動に関しては、10年で2職種経験させることを目標としている。このことは、若年・中堅層社員に対して、長期的な観点から育成が行われていることを示唆している。この点からすれば、グループ内の異動に関しても、従来からの日本企業における経営の特徴が維持されていると考えることができる。

以上、実際のケースに基づいた議論から、少なくとも人材移動に関しては、「グループ経営」論で示されるような転換がすぐに起きるのではなく、従来から日本の企業グループで行われてきた人事労務管理方式の延長上で部分的修正を加えられていくのではないかと考えられる。

第4節 むすびにかえて

本章では、出向のあり方に対して大きな影響を与えられようと考えられる日本に企業グループの特徴および内部構造と出向との関係について、実際の企業グループにおける人事管理の取り組みを踏まえ、検討してきた。

まず、日本の企業グループは機能上のつながりが強く、組織としての統一性が強く求められるており、その内部は階層構造になっていることを示した。しかしながら、従来の「関係会社管理」の限界が次第に明らかになり、ネットワーク型の構造を中心とした新たな「グループ経営」の必要性が主張されるようになってきた。本章ではその「グループ経営」論について検討し、人事管理の側面からは「出向・逆出向」から「グループ異動」へという視点の転換が必要であると主張されていることを明らかにした。

そこで、このようなグループ経営を志向し、実際に人事管理制度を改定した

長谷工コーポレーションの事例をとりあげ、そこでの人材異動を中心とした人事管理のあり方について検討した。

その結果、次のような指摘を行った。「グループ経営」論で主張されたような企業グループの再構築は行われつつあることは、本章での分析からも確認できる。

しかしながら、人事という側面に関する限りにおいて、「グループ経営」論が示したような変革は必ずしも実現できているとは言い難い。企業グループにおける出向は2つの理由から、残っていくと考えられる。第1に、企業グループを一つの単位として人事管理を行くと、硬直性の問題に直面する。出向は企業グループ組織におけるさまざまな面での柔軟性(雇用、人材配置など)を維持する手段として必要なのである。第2に、グループ内の異動であっても、従来からの日本企業における経営の特徴が維持されている。出向は企業内の異動とまったく異なる原理によって行われているわけではないのである。日本企業における労務管理の特徴が完全に変化しない限り、出向はその一環として行われると考えられる。

以上、第1章と第2章で検討してきたように、出向の意義は日本企業における労務管理の特徴と切り離して考えることはできないことが明らかになった。そこで、次章以降では、日本における労務管理の特徴と出向との関係について検討し、出向の意義について考察する。その際には、われわれが聞き取り調査によって得た一次データを利用することによって、より現実的な出向の姿を踏まえた上で理論的考察を行っていくことにする。

第3章 企業グループの求心力と出向

第1節 はじめに

前章では、出向に大きな影響を与えることになると考えられる企業グループの経営のあり方の変化について検討してきた。そこで明らかになったことは、企業グループにおける人材移動のあり方が、「タテ型」の階層組織を前提とした「出向・逆出向」から「ヨコ」型のネットワーク組織を前提とする「グループ異動」へと変化するであろうという推測が、少なくとも現時点では必ずしも当てはまるわけではないということである。

長谷工のケースで示されたように、グループ内での異動を以前に比べて促進するような仕組みをつくらうとする試みは始まっている。しかしながら、依然として「タテ型」の階層組織の枠組みを基本としており、また雇用保障をあくまで残していこうとする姿勢は変わっていない。つまり、少なくとも企業グループにおける人材移動のあり方は、従来の延長線上にあると言えるのである。

このような状況は、最近よく行われる日本の雇用問題を解決するためには労働市場をオープンにすべきだという議論とも必ずしも合致しない。なぜそうなるのだろうか。その理由は企業グループにおける出向が単なる雇用保障以上の意味を持っているからだ、われわれは考えている。このことは第1章で検討した永野(1989)においても示されていたが、出向の各タイプの意義をもっと深く考えるべきである。

そこで、本章以降では、永野(1989)で明らかにされた出向のタイプを念頭に置きながら、企業グループにおける出向の意義について検討していく。まず、本章では、なぜ日本の企業グループでは、出向というかたちでグループとしての求心力を得ようとしているのかを明らかにする。この問題を扱うことによって、永野の指摘する「企業集団統合型」出向の意義を中心に検討することになる。

第2節 関係会社におけるガバナンスと出向

永野の指摘する「企業集団統合型」出向に関しては、第1章で詳細に検討してきた。その結果、われわれは2つの問題が残されていることを指摘した。

その第1は、このタイプの出向の対象者にはどのような特徴があるのかという点である。永野はこのタイプの出向の対象者となるのが主に勤続年数の長い中高年者が多いことを指摘している。そして、その根拠を日本企業における組織運営の特色（従業員がルールや規則の背景にある考え方を理解することによって組織全体として柔軟に対応していくことができる）に求めている。つまり、日本の企業グループはその組織運営の方法を関係会社レベルにまで広げており、その方法に関する情報を伝達する手段として親会社の従業員を出向させるというのである。そして、それが可能なのは、親会社での勤続年数の長い中高年者であるというのが永野の説明である。

しかしながら、この説明には、伝達すべき情報が何であるのかが明確に示されていないという問題がある。関係会社の経営に関する情報が想定されているのだろうか、それとも事業所レベルあるいは職場レベルに関する情報も含まれるのだろうか。

永野によれば、このタイプの出向で出向者に要請されることは、出向元の意図を正しく伝達することと、出向元の事情を正確に把握することである¹。第2章でも見てきたように、日本の企業グループが分業のメリットを追求するために行われているとすれば、事業所レベルや職場レベルでのオペレーショナルな活動については、親会社と異なる部分が大きいと考えられる²。また、そのような細かいレベルにまで指示を出す、あるいは行動を拘束することは分業のメリットをなくしてしまうことにつながるであろう。

このように考えるならば、「企業集団統合型」出向で想定されている情報は、関係会社の経営に関する情報であると解することができるであろう。そうすると、企業グループでは親子間の分業を以下のようなメカニズムで行っていると考えることができる。親会社は「企業集団統合型」出向によって、関係会社の戦略レベルでの意思決定に対して影響力を行使し、オペレーショナルな意思決定に対しては基本的に関与しない。オペレーショナルなレベルの問題を十分に解決できない場合が生じれば、そこで親会社が「出向先強化型」出向を行うの

¹ 永野 仁（1989年）、62ページ。

² この点については、第4章で議論することにする。

である³。

それゆえに、「企業集団統合型」出向の対象となるのは、関係会社での戦略レベルでの意思決定が可能な人物ということになる。そうすると、より具体的には関係会社へトップとして出向する人がこのタイプの出向の対象者となると言えるだろう。

次に、第2の残された問題は、なぜ出向がなくならないのかということである。永野は、「企業集団統合型」出向がなくならないのはグループとしての統合が今後もある程度必要であるから⁴だと説明している。では、グループとしての統合を実現するメカニズムは人の移動以外にないのだろうか。なぜ日本の企業グループではそこまで人の移動による統合が重視されるのだろうか。この問題に関しては、第4節で検討する。

これらの問題は関係会社の経営者をどのようにして選ぶのか、どのような人を関係会社の経営者にするのかという、関係会社のガバナンスの問題に深くかかわっていると考えられる。

³ 特に「企業集団統合型」出向と「出向先強化型」出向の場合、親会社と関係会社のどちらが出向を要請するのかということが問題になる。永野(1989)では、この点に関して詳しい検討がなされていることは、第1章でも見てきたとおりである。さらに、「企業集団統合型出向」や「出向先強化型」出向といっても、実質的にそれらのタイプに位置づけられる出向が量的にどの程度存在するのかについては、明確になりにくいという問題もある。例えば、聞き取り調査においては以下のようなことが指摘された。

「経営指導や結びつきを強める出向、教育訓練のための出向以外の意味の出向の方が多いんだと思うんですよ。経営指導のためにという人が1~2人いるんですけど、みんながよってたかって指導してもしょうがないんで、むしろ技術的にある部分についてはキャリア採用と言ってもそんなに簡単ではありませんし、新人をとってもそんなにすぐにはできないと。でも本体(親会社)の中にはこの技術を持っている人がいるよという場合には、その人たちが行くとかですね。だから、美しくは親会社との結びつきを強めるという人がいらっしゃるんですけど、まあ全体の数としてはやっぱり少ないです。」

これらは、さらに検討を要する問題であるが、本論文では細かく触れないことにする。

⁴ 永野 仁(1989年)、63ページ。

伊丹・加護野(1993)によれば、企業のガバナンスとは、次のような問題についての選択を行うための制度的な枠組みであるという⁵。

- ① 企業の経営者を、誰がいかにして任免するか、つまり企業を誰のものと考えるか、あるいは企業の中の主権者を誰にするか
- ② 経営者を選ぶことのできる人々は、企業の経営に対してどのような責任を負うか
- ③ どのような範囲の人々を将来の経営者の候補群とするか
- ④ 経営者に対して誰がどのような牽制を加えるか

このような問題についての取り決めがあることによって、経営者の権力に牽制が加えられ、経営者が適切な意思決定を行うように仕向けることができる。

そのようなガバナンスの制度は、企業によって微妙に異なる。吉村(1996)によれば、日本企業のガバナンスの形をよくみると、じつに多様な形が存在しているという。例えば、特定の大株主がガバナンスの中心となっている場合として、親会社が傘下の上場子会社を統治する構造がある⁶。

では、われわれが検討の対象としている企業グループ内の関係会社の場合、上に挙げた問題について、どのような選択をしていると言えるのだろうか。

加護野(1995)によれば、上場子会社は高業績をあげているところがあり、そこではガバナンスが有効に機能しているという。そして、その理由は次のような特徴があるからであるという⁷。

・子会社の発展に対して長期的なコミットメントを持っている株主(親会社)が存在していること、

⁵ 伊丹敬之・加護野忠男(1993年)、184ページ。以下の議論は、伊丹敬之・加護野忠男(1993年)、加護野忠男(1995年)、吉村典久(1996年)に負うところが大きい。

⁶ 吉村典久(1996年)、73ページ。吉村は、例として他に特定の個人または一族がガバナンスの中心となっている場合(同族企業)、特定の外部の利害関係者(銀行)が一時的にガバナンスの中心となっている場合(業績不振の企業)を挙げている。

⁷ 加護野 忠男(1995年)、64ページ。

- ・この親会社は子会社の経営陣の任免権を持っていること。
 - ・親会社は、たんに子会社のなかだけでなく、広い範囲から有能な経営者を捜すことができること、
 - ・親会社の任免権の行使を回避し、会社としての自立を確保しようとするれば、子会社の経営者には適切に経営を行うような圧力を受けること、
 - ・上場されているので、毎日市場での評価が行われ、親会社はそれを参考にすることができること、
 - ・親会社が任免権を行使する場合には、市場での評価を考慮しなければならないこと、その結果として経営がうまく行われている限り、子会社の経営者の地位はより安定していること、
- などの特徴である。

このような関係会社のガバナンスの制度を支えているのが、出向であると言えるのではないだろうか。上の議論において、親会社が広い範囲から有能な経営者を捜すことができることによって、上場子会社のガバナンスが有効に機能することが指摘されているが、親会社から関係会社への出向が有能な経営者を供給するメカニズムになっていると考えられる。では、このようなガバナンスの制度は、どのように評価できるのだろうか。関係会社のガバナンスと出向はどのように関わってくるのだろうか。

伊丹・加護野(1993)によれば、ガバナンスの制度が影響を及ぼすものとして、次のものが挙げられるという。

- ① 経営者の資質
- ② 経営者や経営者候補群の目標志向や関心
- ③ 利害関係集団の利益の充足の程度
- ④ 利害関係者の企業経営へのコミットメント⁸

企業グループにおける出向の意義を明らかにするというわれわれの目的からすれば、特に検討すべき点は、第1の経営者の資質である。企業にとっては、いかに資質の高い経営者を選んでいくかが、将来を左右する重要な問題となる。では、資質の高い経営者を選ぶことのできる確率をより高めていくには、どの

⁸ 伊丹敬之・加護野忠男(1993年)、185ページ。

ような点を考慮すべきなのだろうか。伊丹・加護野(1993)では、このことについて、次のように指摘されている。

ガバナンスの制度の中で、選ばれる経営者の資質に大きな影響を及ぼすのは、経営者の候補群の範囲、経営者候補群の内部における競争、経営者候補の育成の仕方、経営者を選ぶ人々の候補群ならびに企業についての情報や知識、経営者を選ぶ人々の企業経営に対する長期的なコミットメントである。

一般的に言えば、経営者候補群の範囲が広く、経営者候補群に適切な育成の場が提供され、その間に競争が働いておれば、それだけ優秀な候補群が生み出される条件はそろっているといえるであろう。これらは選ばれる側の条件である。しかし、このように優秀な候補群が存在しても、選ぶ側が候補群や企業についての情報を持っていなければ、企業にとって適切な人物を経営者として選ぶことは難しいであろう。これらは選ぶ側の条件であるといえよう。選ぶ側の条件と選ばれる側の条件がともにそろって、企業に適した資質をもつ人物が経営者として選ばれるかどうかが決まる⁹。

では、この議論を関係会社に適用すると、どのようなことが言えるのだろうか。このことは、「誰を出向させるべきか」という本質的な問題にかかわってくる。

まず、経営者候補群の範囲については、関係会社の従業員が含まれないわけではないが、主として親会社の従業員である場合が多い¹⁰。つまり、経営者候補群の範囲は、関係会社の中からだけに限らないという意味で、広がっているとと言えるかもしれない。

次に、経営者候補群の内部における競争については、関係会社の従業員よりも親会社の従業員の方が勝ち残る確率が高くなると言えるだろう。なぜならば、多くの場合、親会社の方が企業規模が大きいため、関係会社に比べて昇進をめぐる競争が激しく行われると考えられるからである。

経営者候補の育成の仕方については、検討すべき大きな問題点がある。確か

⁹ 伊丹敬之・加護野忠男(1993年)、185-186ページ。

¹⁰ われわれが行った聞き取り調査においても、この問題に触れることが、しばしばあった。その結果を以下に示す。

に、親会社の従業員は激しい競争の結果として、関係会社の従業員よりも多くの知識やスキルを身につけてきたと言えるかもしれない。関係会社にとって大株主である親会社の立場からすれば、できるだけ優秀な人材を経営者として選びたいと考えることは自然なことであろう。しかしながら、関係会社の従業員も関係会社の内部で昇進していきたいと考えるならば、親会社の従業員が経営者として出向してくることによって、関係会社の従業員のモラルを低下させる危険があるかもしれない。親会社にとっては、グループとしての求心力を保つためにこれらのバランスをどのように取っていくのかが、重要な課題となるだろう。この点に関しては、結章で議論していくことにする。

経営者を選ぶ人々の候補群ならびに企業についての情報や知識については、親会社が関係会社の多くの(議決権を行使するのに十分な)株式を所有しており、また親会社の出向者がいることによって、そのような情報や知識は豊富に持っていると言えるだろう。

経営者を選ぶ人々の企業経営に対する長期的なコミットメントについては、関係会社を長期的に育成しようと考えているならば、あると言えるだろう。しかしながら、逆に関係会社を短期間で整理・統合しているような状況では、長期的なコミットメントはあまりないと言えるかもしれない。このような場合には、従業員のモラルにまで影響してしまうので、決して望ましい姿でないと見えよう。

以上の議論からも、関係会社のガバナンスをめぐる、検討すべき問題がいくつか残されていることは明らかである。しかしながら、すべての問題について踏み込んで検討する余裕はない。そこで、出向との関連から、特に2つの点について検討すべきであるとわれわれは考える。第1に、関係会社の経営者を選ぶときに、どのような場合に関係会社の従業員が選ばれ、どのような場合に親会社の従業員が出向してくるのかという問題である。すなわち、2つの選択肢の中から選ぶ場合に、どのような基準で選ぶことになるのかということである。第2に、なぜ関係会社の従業員は、自分たちの働く会社であるにもかかわらず、経営者に選ばれにくいのかという問題である。これらの点については、節を改めて検討していくことにしよう。

第3節 関係会社のタイプと経営者としての出向との関係

本節では、前節で指摘した問題について、聞き取り調査の結果を参照しながら、検討していくことにする。

まず、第1の問題、すなわち、関係会社の経営者を選ぶときに、どのような場合に関係会社の従業員が選ばれ、どのような場合に親会社の従業員が出向してくるのかという問題について、検討していくことにしよう。また、その際に何か明確な基準はあるのか、親会社の従業員が出向する場合にその決定をどの部署が行うのかといった点も、あわせて見ていくことにする。

1. 日立製作所

日立製作所では、上場している関係会社とそれ以外の関係会社とで選出方法が異なっているという。まず、上場している関係会社の場合には、その会社の取締役会の決定が最優先される。日立製作所から役員を選出するのは、その会社の社長の意向を受けた場合ということになる。その際には、取締役会のメンバーとの協議を経て決定されることになる。他方、関係会社で採用した人材を経営者として選びたいということになれば、その決定に基本的に従うことになる。

また、経営者を選ぶ際の基準として、関係会社の社員の中で分野、年次、実力といった点で十分であると認められれば、関係会社の従業員が内部昇進によって経営者となり、該当者がなければ、日立製作所の従業員が経営者として出向することになる。上場していない関係会社の場合には、ほとんど日立製作所からの出向者が経営者として選ばれている。このようになる理由は、会社によって異なるが、多くの場合、高度成長期に設立された会社がほとんどであり、会社としての歴史も浅く、プロパー社員が育っていないため、現社長が後任を探そうとしても人材がいないので、親会社に人材を求めていくからであるという¹¹。また、出向者の人事については、事業本部の人事担当者が統括している。

¹¹ 上場している関係会社の特徴は、日立グループの場合、歴史が古く、成長した会社(たとえば、日立金属、日立電線、日立化成工業など)であるか、独自に成長した後にグループに参加した会社であるということである。

2. 三菱電機

三菱電機では、関係会社の経営者を選ぶ基準は明確にされていないが、経営者としての資質や経験を持っている人を選抜して送り込む場合もあれば、関係会社の中で経営者の資質を持っている人がいれば、その人を選ぶことになる。選ぶ際のプロセスは、各関係会社のほうに三菱電機の方から経営陣を改選するかどうかを照会するというものであり、その際には関係会社側から経営者として出向してほしい人を指名する場合もあれば、親会社からこの人を送り込みたいという推薦がなされることもある。

関係会社における役員のうち、親会社から派遣されている者の割合は、5～6割である。オーナー会社(三菱電機から社長が派遣されていない会社)においては、プロパー社員が役員になっていることが多く、三菱電機から出向している役員は少ない。ただし、オーナー会社はグループ内に少ないことから、圧倒的に三菱電機出身の社長がいるという会社が多い。

関係会社の管理は、以前は関連会社部ですべて扱っていたが、関係会社の増大にともなって管理が行き届かなくなってきた。そこで、各関係会社と事業上関連性の高い事業部があれば、事業本部に管理業務を委託し、事業部制の枠に収まらないもの(例えば、上場会社や地域別に設立された関係会社)については、関連会社部が直接モニターしている。

また、ここでの検討課題に直接関係してはいないが、三菱電機のケースにおいて、役員を選出に関して指摘されたことを付記しておく、役員はおよそ50歳以上からが多く、40歳代で役員になることはほとんどないということである。

3. 住友金属工業

住友金属工業では、関係会社の役員の人選はほとんどの場合、人事部で行っている。選ぶ際の基準については、住友金属工業の部長格に位置づけられる人が出向して関係会社の役員になるということである。また、関係会社における役員のうち、親会社から派遣されている者の割合は5割程度が派遣されているという。

4. 神戸製鋼所

関係会社の経営者を選ぶ際の明確な基準は設けられていないが、歴史の古い会社ではプロパー社員が社長になっている場合や、歴史の浅い会社では神戸製鋼所から出向している場合や、神戸製鋼所を定年退職した人が経営者として就任しているということが傾向として見られる。また、役員に関しては各事業部の人事¹²担当者が見ており、その担当者が本社人事部とが情報交換をしながら人選に関する調整を行っている。関係会社役員の人事権は本社人事部が持っているが、基本的には事業部の判断を尊重しているという。ただし、上場している関係会社については、神戸製鋼所の事業部の枠に収まらないので基本的に本社が直接モニターしている。

5. 調査結果の検討

以上、4社のケースを見てきたが、そこからどのような含意を得ることができるのだろうか、検討してみよう。

まず、第1に、日立製作所のケースで見られたように、関係会社の経営者を選ぶときには、上場している関係会社と、それ以外の関係会社で選出方法を分けていることが指摘できる。また、経営者の選出方法を分けているということは明言されていないが、上場している関係会社と、それ以外の会社で管理の方法を変えていることは、三菱電機や神戸製鋼所のケースでも見られた。つまり、上場している関係会社の場合には、経営者を選出する際に、基本的には関係会社内部の人材が関係会社の人々によって選出しているのに対して、上場していない会社の場合には、基本的には親会社の従業員を役員として出向させている。すなわち、関係会社の外部である親会社の人材が親会社の人々によって選出されているのである。

¹² 神戸製鋼所では、1989年に関係会社の位置づけを明確にする作業を行っている。以前は関連企業部という部署があり、それが神戸製鋼所のグループ企業すべてを管理していたのを、各グループ企業の事業内容に合わせて各事業部にそれらを振り分けた。そして、それを同時期に関連企業部は部組織としては廃止された。

では、なぜ上場している関係会社と、それ以外の会社で選出方法を分けているのだろうか。その最大の理由は、上場している関係会社に対しては株式市場での評価が行われているということにあると考えられる。

関係会社にとっては、上場しているとしても、最大の株主は親会社である。この親会社は、最終的には関係会社の経営者の任免権を持っているが、それを行行使う際には、株式市場での評価を無視するわけにはいかない¹³。なぜならば、その評価を無視して親会社の独断によって任免権を行行使えば、株式市場での評価が下がり、その関係会社の資金調達に影響が出てくるからである。それゆえに、上場している関係会社の場合には、関係会社内部の人々による決定が最優先されることになると考えられる。

他方、上場していない関係会社では、外部市場からの牽制を受ける可能性は、上場している関係会社よりもずっと低くなると考えられる。なぜならば、関係会社が資金調達に困った場合には親会社が直接支援に乗り出すか、親会社がメインバンクに口添えすることになる¹⁴し、取引先の多くは親会社あるいはグループ内の企業であることが多く、グループ外との取引がかなり少ないからであると考えられる¹⁵。このように、外部市場からの牽制が行われないうちに、親会社からの出向によって経営者が選ばれる可能性が高まるのである。しかし、

¹³ このような状況を、加護野忠男(1995年)は、長期株主と市場による「複合ガバナンス」と呼んでいる(65ページ)。

¹⁴ 聞き取り調査結果による。

¹⁵ 一般化するには不十分ではあるが、少なくとも聞き取り調査対象企業においては、このことを重要な問題として捉えているようである。例えば、聞き取り調査では次のような発言が見られた。

「関係会社が期待通りの成果を上げていると言えるためには、本体(親会社)に依存せずに外販化が進まないといけませんね。今まで本体に依存してきた会社が外のお客さんに売れるというのはなかなか期待できないですよ、がんばれとは言ってるんですが。外販率は製造会社で20%、ソフト会社で10%程度に設定しています。外販化しようと思えば、お客さんのニーズをつかまないといけないんですが、いままでずっと本体に納めていたわけですから、実際に外の空気に当たってこなかったことが問題ですよ。」

それはあくまで可能性が高まる条件にすぎない。問題は、なぜ上場していない関係会社の従業員は、自分たちの働く会社であるにもかかわらず、経営者に選ばれにくいのかということであり、これは前節で指摘した2つめの問題である。4社のケースでも見られたように、上場していない関係会社の経営者は、ほとんどの場合、親会社から出向している。

そこで第2に、関係会社の経営者を選ぶ際の基準は経営者としての資質・能力であることが指摘できる。経営者を選ぶ際の手順としては、まず関係会社の中で経営者としての資質を持っている人を探す。そこで該当者がいれば、関係会社の従業員が内部昇進で経営者となる。そこで該当者がいないと判断されれば、初めて親会社の従業員が出向してくることになる。このような手順を踏むのは、関係会社の従業員のモチベーションに配慮しているからであると考えられる。

しかし、このような手順を踏んだ結果として、関係会社の経営者の多くが親会社からの出向者によって占められているということは、関係会社の従業員は経営者としての資質という点で、親会社の従業員に劣っているということを示唆する（もちろん、関係会社の従業員全員がそうではないことは言うまでもないが）。では、この理由をどのように説明できるのだろうか。

1つの説明としては、昇進、昇給などをめぐる親会社内部での競争の方が、関係会社内部での競争よりも激しく、より多くの段階で選抜が行われる結果として、親会社内部で競争に参加した人の方が、経営者の資質という点で優秀であるからである、というものが考えられる。しかし、親会社の従業員であれば誰でもよいというものではない。親会社内での競争をある程度勝ち抜いてきた人でなければならないであろう。関係会社の役員として出向するのは、親会社内で部長格以上の人という基準がある住友金属工業のケースからも、このことが言えるのではないだろうか。

また、関係会社の歴史の長さという点も考慮しなければならない。現在グループ内にある関係会社は、高度成長期あるいはバブル経済期に設立された会社が多い。これらの関係会社は親会社に比べて会社としての歴史も浅く、関係会社独自で採用した社員が育っていないことから、現社長が後任を関係会社内部で探そうとしても人材がいないので、親会社に人材を求めていくのである。

そして、第3に、親会社の従業員が関係会社の経営者として出向する際に、親会社が事業部制を採用している場合、その人事権は本社人事部が持っているが、人選に関してはその関係会社の事業をモニターする事業部が行う場合が多いことが指摘できる。

では、親会社の従業員が出向して関係会社の経営者になる場合に、本社人事部の役割はどのようなものなのだろうか、検討することにしよう。伊丹・加護野(1993)によれば、人事のローテーションにしろ、長期的選抜と評価にしろ、そうした人事管理を全社的に人事部が中心になって行うことが日本企業の特徴であり、人事に関してはかなり中央集権であるという¹⁶。これに対して石井(1996)は、日本企業の人事部の役割は、人事権を持っていないという意味で限定的であるという。石井は、小池(1991)による日本企業における昇進に関する議論を踏まえた上で、日本企業における昇進を二つの時期に分けて、それぞれの時期で人事権を持つ組織の変化について、次のように指摘している。第一期(入社後約15年目まで)においては、事業部をはじめとする企業内の各組織が人事権を持っている。これに対して、第二期においては、特に経営者候補として選抜されている人たちの人事権は、長期内部昇進競争を踏まえて経営者がもつという¹⁷。

しかし、これらの議論はいずれも親会社内部での昇進などを念頭において人事部の役割を検討しているために、関係会社の経営者として出向する場合については想定していない。つまり、この点についてはこれまでにほとんど明らかにされていない。そこで、この点について上での議論をもとに推論してみよう。関係会社の経営者として出向する人は、石井の言う昇進の第2段階において、結果として親会社の経営者候補になれなかった人である。彼らについては、経営者が人事権を持つわけではない。しかしながら、グループ経営にとっては、関係会社の経営者の選任も重要な問題になってくる。それゆえに、石井の言う昇進の第1段階のように専門領域内のローテーションを主として行う事業部が

¹⁶ 伊丹敬之・加護野忠男(1993年)、542ページを参照。

¹⁷ 石井耕(1996年)、42ページを参照。この点に関しては、別の観点からもう一度第4章で扱う。

人事権を持つのではなく、いわば第2段階のゼネラリストの処遇を行う本社人事部が関係会社の経営者として出向する人の人事権を持っているのである。しかしながら、本社人事部は各個人の評価などに関する情報は持っていますが、実際にどのような働きぶりであったのかを観察しているわけではない。誰が各関係会社の経営者として適任なのかを、実際に仕事を通じて見てきているのは、むしろ事業部である。それゆえに、その人の働きぶりに関する情報を持っている事業部が人選を行い、本社人事部がそれを追認する形をとっているのである。また、事業部制の枠に収まらない関係会社については、本社人事部が人選を行っていくことになるのである。

以上、本節で行ってきた議論から、親会社の従業員が関係会社の経営者として出向するときには、関係会社のタイプによって選出方法やその基準が異なることが明らかになったと言える。それを簡単にまとめるならば、次のようになるだろう。

まず、上場している関係会社では、基本的に、その会社の決定が最優先されるため、親会社からの出向者が経営者になるケースは少ない。ただし、親会社は大株主として関係会社の経営についてはチェックしており、業績が低下すれば、親会社からの出向者が経営者になる可能性がある¹⁸。本社人事部の役割は、このような場合の人選を行うために情報を持っておくというように、限定されていると考えられる。

次に、上場していない関係会社では、親会社からの出向者が経営者になるのか、それとも関係会社の従業員が内部昇進によって経営者になるのかを選択する基準は、関係会社の従業員の中に経営者としての資質がある人がいるかどうかである。そして、本節で扱ったケースを見る限りでは、関係会社の従業員が内部昇進によって経営者になるのは、歴史の古い会社であり、歴史の新しい会社については、親会社からの出向者が経営者となる場合が多く、また企業グループ内では後者の例が多い。また、事業部制を採用している企業グループに

¹⁸ ただし、最初から経営支援を求めてグループに参加しようとする例もあることも留意しておく必要がある。この場合には、基本的に親会社からの出向者が経営者となると考えられる。

においては、本社人事部が人事権を持っているものの、実際に人選を行うのは事業部である場合が多い。ただし、親会社と事業上の関連性が薄い関係会社については、本社人事部が人選を行っている。

このまとめは、関係会社のタイプと経営者としての出向に関して、4社のケースに示された発見事実からラフにスケッチしたものにすぎず、すぐに一般化することはできないであろう。しかしながら、視点からなされた研究がほとんどないことを考えるならば、今後この問題について考察を深めていくための足がかりとしての意義があるのではないだろうか。

第4節 経営者としての出向の意義

本節では、第2節で指摘した永野(1989)による「企業集団統合型」出向に関する説明において残された問題、すなわち、なぜ日本の企業グループでは統合のための求心力を出向という人の移動によって高めようとするのか、という問題について検討していくことにする。

では、企業グループとしての統合を実現していくためには、どのような方法が考えられるのだろうか。親会社の意思を反映させるということだけを考えるならば、理論的には関係会社の株式の過半数(実際にはもう少し少なくてもよいと考えられる)を親会社が所有していればよいことになる。このようにしておけば、最終的には株主権の行使によって親会社の意思が関係会社の経営に反映されることになる。実際に、日本の企業グループでは親会社が関係会社の株式のうち、半分以上を所有しているケースが多いので、株式所有によって親会社の意思を反映させることは十分に可能なはずである。しかしながら、前節でも見てきたように、それに加えて出向というかたちで関係会社に経営者を送り込む場合がかなり多い。なぜ、このようなことをするのだろうか。

また、経営者を選ぶ際には、前節で議論してきたように、経営者としての資質が重要な基準となっている。そして、親会社の従業員の方がより激しい競争を経験していることから、関係会社の従業員よりも経営者としての資質が高いと考えられ、それが親会社からの出向者が関係会社の経営者になる確率が高くなる根拠として考えられる。しかしながら、親会社がとることのできる選択肢はもう1つある。それは、企業グループ外から経営者としての資質の高い人を

経営者として迎えるという選択肢である。大株主である親会社としては、この選択肢をとることも可能なはずである。しかしながら、なぜそうしないのだろうか。なぜ親会社の従業員を第1の選択肢とするのだろうか。

経営者の仕事は、あらゆる場面で不確実性の高い意思決定をとまなう。不確実性を削減していくためには、仕事をルーチン化することが有効となるが、経営者の仕事はルーチン化することができない部分が残る。つまり、人間抜きの手順より各個人を信頼しなければならない状況は多いのである¹⁹。このように、経営者の仕事にまつわる不確実性をすべて取り除くことは不可能であるから、関係会社の経営者についても、自己裁量の部分は残されることになる。それゆえに、親会社は関係会社の経営について任せざるを得ない部分がかなり多くなっていく。親会社が関係会社の経営についてすべてモニターすることはそのコストという観点からいっても、不可能ではないにしても、あまり現実的ではない。そこで、親会社にとってモニタリング・コストのかからない最も効率的な選択肢は、信頼できる人物を経営者として選び、関係会社の経営を任せることである。

では、関係会社の所有者とも言うべき親会社にとって、信頼できる経営者の条件とは、どのようなものなのだろうか。それは、その人が経営者としての資質が高いということだけではなく、関係会社の経営（あるいは親会社も含めて）に対して長期的なコミットメントを持ちうることである²⁰。例えば、アメ

¹⁹ Kanter, R. M. (1977), p. 48, 訳書43ページ。また、カンターは、「裁量の重要性は、組織の上層部に近づくほどに増してくる。大企業では、制度化や業務の規則化が進み、経営の専門家が増えているにもかかわらず、不確実性は特有の状態として残っており、職務の地位とともに増す。経営管理の仕事は、他と比べて体系化が進まず、職務は不規則、さまざまな未知の事項についての決定が要求される (*op. cit.*, p. 52, 同上訳書、50ページ)」と述べている。

²⁰ カンターは経営者および管理者の選抜に関して、次のように述べている。「ビジネスの歴史を読む限り、新しい経営管理においては、優秀さは必ずしも選抜の基準とはならない。予測可能なことと信頼性は、適正な集団の会員資格としてそれだけで管理機能となり得るが、同時に、企業所有者や役員が、管理者として「頼りになる」人物、つまり忠誠心と

リカ企業で行われているように、一般的な経営知識を持って企業間を渡り歩くような人であっても、優秀であれば経営者として選ぶことは可能であるかもしれない。しかしながら、関係会社に対して長期的なコミットメントを持たずに経営が行われるならば、関係会社内部の一体感、ひいては企業グループとしての一体感が失われる可能性がある。また、日本企業では、その企業に特有の経営に関する知識が重視される²¹。

このような条件を考慮すると、日本企業では経営者を選ぶ際に、実際にその企業の中で行われる競争の過程において実績を重ねてきた人を選ぶことの合理性が理解できる。経営者の仕事は実際にやってみるまで成功する確率を判断することはできないし、能力を客観的に測定する基準を設けることも困難である。また、外部から経営者を選んだ場合に、その人が親会社の意向に沿わないように行動して失敗しないとも限らない。しかし、親会社の内部で競争してきた人たちは、何回も行われる選抜の中で能力を認められており、さらに会社に対するコミットメントも高いと考えられる。

このように考えてみると、親会社の従業員を経営者として出向させるという方法はそれなりに合理性を持っていると言えるだろう。

では、他方で、出向する本人にとって、経営者としての出向はどのような意義を持っているのだろうか。経営者として出向する場合、2つの経緯があると考えられる。1つは、親会社内での昇進競争に敗れた場合である。ただし、関係会社の経営を任せるのであるから、その中でも競争をある程度勝ちぬいてきた人でなければならない。これらの人たちは、たとえ優秀ではあっても、上位の職位になるほどポストの数が減少してくるのであるから、その職位への候補者全員がポストにつけるということは不可能である。この場合に、ポストにつけなかった人の処遇は、部下を持たない専任職とするか、関係会社に出向させるかの2通りが考えられる。この場合、経営者として関係会社に出向すれば、仕事における自己裁量の余地が大きくなり、仕事における満足感を高めること

恩義を表明した人物を選べること、そしてその際に、自分たちの判断を用いることができる点でも重要な要素とされるのだ」(op. cit., p. 51-52, 同上訳書、48ページ)。

²¹ 石井耕(1996年)、59ページを参照。

ができると考えられる²²。もう1つは、親会社の将来の経営者候補として出向する場合である。この場合には、その意図が明確にされていれば、仕事における満足感を高めることができるであろう。このタイプの出向については、第4章で検討していくことにする。

第5節 むすびにかえて

本章では、永野(1989)による「企業集団統合型」出向に関する説明では、明らかにされてこなかった問題、すなわち、なぜ日本の企業グループでは、人の企業間移動すなわち出向によってグループを統合するための求心力を得ようとしているのかを明らかにしようとしてきた。本章での議論を以下にまとめてみよう。

まず第1に、「企業集団統合型」出向は、親会社の従業員が経営者として出向する場合であると考えられ、またそれが行われる根拠については、日本の組織運営の特色よりも、関係会社のガバナンスという観点からの方がより明確に説明できると考えられる。なぜならば、親会社が関係会社の経営者を選ぶという場合に問題となるのは、その出向者が経営者としての資質を持っているかどうかであり、彼の所属する会社に独自のルールや規則の背景にある考え方を理解しているかどうかではないからである。関係会社による自律性が重視される新たなグループ経営においては、親会社の考え方を関係会社に持ち込むだけでは、かえって関係会社の経営の自律性を阻害しかねないので、そのような出向は行いにくいであろう。

第2に、親会社の従業員が関係会社の経営者として出向するときには、関係会社のタイプによって選出方法やその基準が異なる。上場している関係会社では、基本的に関係会社内部の人材が関係会社の人々によって選抜されており、親会社の側からはほとんど関与してこない。その理由は、上場している関係会社に対しては市場からの牽制がきくことに求めることができる。上場していない関係会社では、多くの場合親会社の人材が親会社内部から選抜されることが

²² もちろん、自己裁量の余地が大きければ、必ずしも仕事における満足感が高まるとは必ずしも言えない。

多い。その理由は、親会社内部では昇進競争が激しいために、それに参加している親会社の従業員は経営者としての資質が高いと考えられるからである。ここでも、親会社の考え方を伝えるためという「企業集団統合型」出向のイメージは必ずしも当てはまらないと言える。なぜならば、関係会社の従業員の中に経営者としての資質を持っている人がいれば、その人を経営者として選ぶことになるからである。

第3に、親会社が関係会社の経営者を選ぶ際に、グループ外部から選ぶのではなく、自社の従業員を出向させる理由は、親会社が関係会社の経営についてすべてモニターすることはできないために、信頼できる人物を経営者として選び関係会社の経営を任せることが、モニタリング・コストのかからない効率的な選択肢だからであると考えられる。そして、その信頼性を支えているのが、親会社内部における昇進競争による実績に基づいた選抜と、会社に対する長期的なコミットメントであると考えられる。

以上の検討から、経営者としての出向は、ポスト不足によって親会社内で処遇できなくなったが、経営者としての能力を持ちあわせている従業員を関係会社に再配置することによって、企業グループ内の各関係会社の経営能力を高めるといふ意義があると言えよう。

第4章 日本企業における人材育成と出向

第1節 はじめに

前章で検討してきたように、日本の企業グループでは、親会社の従業員が関係会社の経営者として出向するという形が定着しており、それは関係会社のガバナンスの観点からもそれなりの合理性を持っている。そして、その合理性の根拠となっているのは、親会社内部での昇進競争における実績である。また、そのようなタイプの出向は、ある程度の勤続年数を経た、しかもある程度上位の職位にある人が対象となる。

しかしながら、永野(1989)が指摘するように、若年・中堅層においても教育訓練を目的とした出向が行われている。このタイプの出向では、少なくとも形式上は、一定期間中、これから昇進していく可能性を十分に持っている従業員を親会社内部の昇進競争の枠外に位置づけることになる。それゆえに、このタイプの出向は、内部昇進競争を通じて関係会社の経営者を供給するメカニズムとしての出向とは異なる論理によって発生しているのかもしれない。

では、若年・中堅層を対象とした人材育成のための出向はなぜ行われるのか。また、そのようなタイプの出向はどのような意義を持っているのだろうか。本章では、この問題について、特に日本企業における人材育成方式という観点から検討していくことにする。若年・中堅層を対象とした人材育成のための出向に関しては、これまでにあまり議論がなされてこなかったことから、本章では主としてわれわれが行った聞き取り調査の結果を示しながら、検討していくことにしたい。

第2節 若年・中堅層出向の実態

では、若年・中堅層の出向の実態はどのようなになっているのだろうか。既存の調査結果を見ていくことにしよう。

まず、若年・中堅層の対象となっている人数はどの程度なのだろうか。この点に関して、労働省官房政策調査部による「雇用動向調査」の結果を見てみよう。それによれば、全国の出向者数は1989年に約5万2000人であったが、1994年には約10万人に達している。つまり、出向者数全体を見れば6年間で約2倍に

増大していることになる。この中で、若年・中堅層の出向者数の推移を見ると、34歳以下の出向者は1989年の1万6500人から2万7600人へと増大しており、35～44歳の出向者は1万5000人から2万1400人へと増大している。このような若年・中堅層の出向の増大はバブル崩壊によるリストラクチャリングによるだけではないと考えられる。

次に、出向の目的について言及している2つの調査結果を見てみることにしよう。まず、雇用職業総合研究所(1987)の調査によると、「能力を向上させるため」の出向を行っているとは回答した企業は、従業員5,000人以上の企業で64.2%、3,000人以上の企業で72.9%であった¹。また、東京都中央労政事務所(1995)の調査によると、従業員3,000人以上の企業のうち87.2%が人材育成を目的とした出向を実施している。これら2つの調査はサンプルが異なっているために、単純な比較を行うことはできないが、人材育成を目的とした出向が最近多く行われつつあると考えることができる。

しかしながら、ここで問題となるのは、人材育成を目的とした出向が増大傾向にあることは、既存のアンケート調査によってうかがい知ることができるが、各企業において具体的にどのような取り組みがなされているのかがわからないことである。例えば、どのような職種の人が人材育成を目的とした出向の対象者となっているのか、また何年ほど出向するのか、あるいは復帰する場合に出向したことが後の昇進に影響しないような仕組みがつくられているのか、個人のキャリア開発を出向に結びつけているのか、といったことについては、あまり明らかにされてこなかった。これらの点については、個別企業のケースを見ていくしかない。そこで、われわれが行った聞き取り調査の結果をもとに、これらの点について議論していくことにしよう。

1. 日立製作所

日立製作所では、現在のところ、グループ全体の人事を統括している機関はなく、グループにおける人材育成は親会社の中で十分行われていると考えてい

¹ この調査は雇用職業総合研究所によって1986年10月に実施された郵送式質問紙調査である。調査対象は、株式上場企業全社1,843社で、調査の有効回答率は22.2%であった。

る。人材育成を目的とした若年・中堅層の出向に関しては、ローテーションの一環として2～3年程度行われているが、現在のところ、例えばそれが後の昇進要件になるというように制度化されているわけではなく、将来に向けての課題として考えられている。つまり、出向がキャリア開発の一環として活用されているわけではない。それゆえに、出向することによって本人のキャリアがアップしていることがあるが、それは成果が高まった結果であると考えられており、昇進という観点からすれば、出向に特別な意味を持たせていないといえる。

2. 三菱電機

三菱電機では、特に中堅層に対して人材育成を目的とした出向を積極的に行っているという。例えば、入社10年目程度の社員に対して、将来の幹部候補として経験を積ませるために3年をめぐりに出向を行っている。関係会社に出向すると、親会社で一つの職能を専門的に担当している人と比べて、非常に幅広い経験ができるというメリットがあると考えられている。

しかしながら、出向経験が昇進要件となっているわけではなく、出向すること自体が処遇の向上にむすびついているわけではない。ただし、出向していることによって苦勞が多いということで、少し同情的に見るということはあるようである。

また、三菱電機では、出向に対する暗いイメージが根強く残っていることから、優秀な人材を出向させることによって出向のイメージ向上を図っている。優秀な人が出向することによって業績を向上させて親会社に復帰するという成功事例ができれば、若年・中堅層の出向に対するイメージを変えることができ、モチベーションの向上を図ることができると考えられている。

3. 住友金属工業

住友金属工業では、出向者2,927人のうち、20歳代で112人、30歳代で249人が出向している。特に20歳代の出向に関しては、政府系の団体あるいは経済企画庁への派遣というケースを除いて、数年前まではほとんどなかった。ところが、ここ1,2年で約100人を関係会社に出向させるようになった。

その直接の契機となったのは、関係会社への出向者数の著しい増大である。

それまでも住友金属工業では、出向を行っていたが、主としてその対象者となったのは、ポストに就けなくなった管理職であった。その結果、関係会社の従業員の年齢構成が著しく歪んできた。そこで、関係会社は若年・中堅層をセットで出向させることを条件として管理職の出向を受け入れることを申し入れ、その結果として若年・中堅層の出向が行われるようになった。

住友金属工業では、若年・中堅層の従業員のうち、技術者をその対象者として、「親元制度」というものをつくった。「親元制度」とは、4年程度の出向期間中に取り組むテーマを一つ決定し、出向元の上司が継続的にその仕事をフォローしていくというものである。この制度を作った当初は、関係会社から「うちは教育会社じゃない」という抵抗もあったが、実際にやってみると、相当の戦力になっているという。

このように、住友金属工業においては、若年層の技術者を対象とした出向については、キャリア開発の一環として位置づけられつつあると言える。しかしながら、出向経験を昇進要件とはしていない。経営者として育成していくためには、早くから出向させた方がよいとする意見も社内にはあるが、人事担当者の見解としては、関係会社の役員を経験するぐらいでないと、効果は低いという。

また、出向することによって、昇進が遅れるというケースは基本的にはないという。出向者の査定に関しては、主として関係会社の人事部長が行っており、本社人事部がその妥当性をチェックしている。また、査定基準は本社の社員と変わらないようにしており、特に出向先への溶け込み具合を重視しているという。

4. 神戸製鋼所

神戸製鋼所では、3～4年ほど前から人材育成を目的とした若年・中堅層の出向を行っており、出向期間は3～4年を基本としているという。このような出向を始めた当初は、入社4～5年目の人を数多く出向させていたが、実際には管理職の仕事を意識するであろう入社6～8年目に実施するのが適当ではなかったかと考えているという。また、特に若年層の出向においては、出向先となる関係会社の性格も十分に考慮すべきであると考えているという。例えば、業績が伸

びている半導体分野の関係会社では、若年層の出向が成功体験に結びつくことによってモチベーションを高めるという効果があった。しかし、業績の伸び悩んでいるような会社では、若年層の出向はスキルとモチベーションの面から考えても難しいという。ただし、出向経験が昇進に結びつくようなかたちにはなっておらず、出向とキャリアとの結びつきは密接ではない。

神戸製鋼所では、出向に対する暗いイメージが払拭されていない部分もあるので、特に若年層に対しては、講習会において、経験を積むための出向であるので片道切符的な出向であると誤解しないようにと説明しているという。

5. 調査結果の検討

以上、4社のケースを見てきたが、そこからどのような含意が得られるのだろうか、検討してみよう。

まず、第1に、若年・中堅層を対象として行われる出向は、最近になって多くの企業グループにおける人事面での重要な課題となりつつあることがうかがえるが、若年・中堅層を対象として行われる出向をキャリア開発と結びつけようというような取り組み²にまでは至っていない、すなわち現在のところは試行錯誤の段階であると考えられる。例えば、日立製作所ではローテーションの一環として出向を行ってはいるが、それに対して積極的な位置づけを与えているわけではない。三菱電機では、出向することによって幅広い経験ができるというメリットを享受するために、特に中堅層に対して人材育成を目的とした出向を積極的に行っているが、出向経験が昇進要件として位置づけられるには至っていない。住友金属では、若年層の技術者を対象とした出向をここ1,2年で行うようになった。彼らに対しては、キャリア開発の一環として明確に位置づけている³。ただし、出向経験

² 例えば、出向経験を経営幹部への昇進要件とする伊藤忠商事のケースがこれにあたる。このケースの詳細については、企業研究会(1992年)を参照のこと。

³ 横河電機では、管理職に対しても、住友金属工業と同様の制度を持っている。この「キャリアマネジャー」制度では、出向者一人に必ず一人の本社に在籍するキャリアマネジャーが決められ、出向中のさまざまな問題や悩み、将来のキャリアについて相談にのる。

が昇進要件とはなっていない。神戸製鋼所では、3～4年ほど前から若年・中堅層を対象とした出向を行っているが、出向とキャリア開発との結びつきは密接ではない。そこで、問題となるのは、出向とキャリア開発との関係、特に出向を昇進に考慮するのか否かという点について、なぜそのような対応の違いが現れるのか、あるいはその対応の違いによって出向の成果にどのような違いが現れるのかということである。われわれには、この点について論ずるだけの準備がない。今後の課題としなければならないであろう。

第2に、若年・中堅層出向の対象者は、技術者および入社10年目程度の管理職候補者であり、出向期間は3～4年が一般的であるということが指摘できる。技術者の場合は、住友金属工業の「親元制度」に見られるように、出向期間中に取り組むテーマを一つ決定し、それを4年程度という期限つきで実行させることによって技術者の育成を図っている。管理職候補者に関しては三菱電機あるいは神戸製鋼所などでその取り組みを行っていることが確認された。そこで、問題となるのは、なぜ入社10年目程度の管理職候補者を出向の対象とするのか、すなわち、その時点で出向することにどのような意義があるのかということである⁴。この点については次節で詳しく

また同社では昇進、昇格の条件として出向経験の有無が考慮されており、出向経験はプラス評価となる。なお、このケースの詳細については、ワークス編集部(1996年)、10-13ページを参照のこと。

⁴ 聞き取り調査の結果において、もう1つの検討すべき重要な課題が残されている。それは、同じ若年・中堅層の出向と言っても、技術者と管理職の場合でその対象となる年齢やその方法がなぜ異なる(例えば、技術者の場合は出向期間中に1つの技術的なテーマを仕上げるのが目標となるが、管理職の場合にはその方法は用いられない。また技術者は管理職よりも若い段階で出向すると考えられる)のかということである。例えば、松繁寿和(1995年)は、理科系大学院卒の人は勤続5年目までに出向すると昇進する可能性が高いことを示した。そして、この結果は出向先の指導強化および管理者養成を目的とした出向を反映した結果であるという。この場合には、理科系卒であっても、管理職を育成することを前提として出向が行われているが、われわれの聞き取り調査においてみられたのは、技

議論することにしよう。

第3に、若年・中堅層を対象とした出向については、労働条件の保障に加えて、出向したことが親会社に復帰した後の昇進にとって不利に働かないように、配慮がなされている。また、特に出向に対する暗いイメージが強く残っていると考えている企業は、若年・中堅層の出向に対するイメージを向上させるような施策を積極的に行っている。例えば、三菱電機では、優秀な人材を出向させるように働きかけており、また神戸製鋼所では、講習会においてこれらの出向の位置づけについて、説明を行っている。そこで、問題となるのは、なぜ出向のイメージを向上させるような施策を改めて行わなければならないのか、ということである。この点に関しては、第5章で詳しく検討する。

第3節 日本企業における人材育成方式の意義と限界

前節でも明らかになったように、若年・中堅層の出向を意識的にキャリア開発と結びつけようとしている企業が現れ始めている。このことは、すなわち、若年・中堅層の出向を単なる異動としてではなく、人材育成プロセスの一環としてそれを捉える必要があることを示唆する。では、若年・中堅層の出向は人材育成とどのように結びついているのだろうか。また、一般的に人材育成の方式は各国において異なると言われている。日本企業における人材育成の方式は、特にホワイトカラーを対象とした場合、例えばアメリカなどと比較すればかなり異なっているが、日本企業がこれまでに行ってきた人事労務管理の特徴という観点からすれば、それなりに合理性を持っていることも明らかにされてきている。では、出向は日本企業に特有の人材育成方式とどのように結びつくのであろうか。

本節と次節では、これらの問題について検討していくことにする。まず、本

術者を育成するための出向である。われわれは、現時点において、これらの問題に対して十分な解答を与えられるような準備をおこなっていないので、今後の検討課題とせざるを得ない。

節では、日本企業におけるキャリアに関する研究⁵および人材育成方式に関する既存研究を検討し、日本における人材育成方式の特徴を把握し、その意義と限界について議論する。そして、次節では本節での議論を踏まえながら、日本における人材育成方式と若年・中堅層の出向との関係について議論することにする。

さて、日本におけるホワイトカラーの処遇に関しては、特に近年においてクローズアップされてきており、特にキャリアに関する議論が盛んに行われている。例えば、詳細な聞き取り調査に基づいた研究として、小池編(1991)、小池(1993)、八代(1995, 1996)が、またアンケート調査に基づいた研究として佐野・川喜多編(1993)、松繁(1995)が、そして、個々のキャリア・データを入手・分析したものとして花田(1987)、今田・平田(1995)などが挙げられる。

松繁(1995)によれば、昇進を分析するに当たっては、昇進するものは何人かの中から上のポストに選ばれるという選抜の側面と、昇進するには教育訓練を経て上のポストで働くのに必要な能力を身につけていなければならないという能力向上の側面という2つの側面について考える必要があるという⁶。

まず、選抜の側面に注目してキャリアを分析した研究について検討してみよう。花田(1987)は、昇進の差がどの段階で生じるのか、あるいは敗者復活が認められているのかという視点から、日本企業における昇進のパターンについて、一次データを用いて分析した。そして、「高度成長期においてすら、ある大手企業において部長になる確率は25%、同じく次長25%という結果にすぎず、しかもこの部長・次長になる可能性は課長昇進への第一次ないし第二次選抜に入っていなければ著しく低くなる⁷」ことを指摘し、日本における年功昇進は純粹な意味では存在せず、昇進をめぐる激しい選抜競争が実際に存在していることを明らかにした。しかしながら、この研究では、日本的キャリアについて、

⁵ 「キャリア」とは、直訳すれば「経歴」あるいは「職歴」ということになるだろうが、この場合の「キャリア」とは、企業内移動のコースという意味で用いられている(「キャリア」概念をこの意味で初めて用いたのは小池和男(1977年)である)。

⁶ 松繁寿和(1995)、153ページを参照のこと。

⁷ 花田光世(1987年)を参照のこと。

年功制とは逆に激しい競争の存在を主張することに主眼が置かれているために、能力向上の側面との関連を明示的に扱っていない。

では次に、能力向上の側面に注目してキャリアを分析した研究について検討してみよう。能力向上という観点からは、異動が注目されてきた。その当初の発想は、異動がキャリア形成すなわち昇進のために必要である⁸というものであったが、後に異動経験による技能形成と能力向上という側面が注目されるようになった。つまり、異動によっていくつかの仕事を経験し、それらの相互関係を総合的に捉えるようになることでより高いレベルの仕事、すなわち下位のレベルで細分化されたいくつかの仕事を統括していくという仕事をこなすことができるようになることを考えることによって、異動経験と能力向上がキャリア形成に結びつくことを説明できるというのである。

この点について、詳細な分析を行ったのが、小池編(1991)である。そこでの発見事実は、以下のようにまとめることができる⁹。

日本企業においては、意図的にキャリアが形成されていた。すなわち、技能形成という観点から意図的に異動が行われていた。キャリアのタイプについては、「おそい昇進方式」がとられている。入社後、約15年目～20年目までは、自分の専門領域を中心にローテーションが行われ、また選抜に関しても決定的な差はつけられない。つまり、このことは中枢管理者候補の選抜が、少なくとも10年余の長期にわたる専門領域での仕事ぶりによるということを示唆している。これは「おそい昇進方式」の第一期と呼ばれる。つまり、昇進の第一期においては、多くの人々が昇進競争に参加する機会を与えられているのである。

そして、入社15年目～20年目を境に、長期間に蓄積された査定結果を参考にして今度はより激しい選抜が繰り返されることになる。これは「おそい昇進方式」の第二期と呼ばれる。

小池は、「おそい昇進方式」の第一期にほぼ限定して議論を進めているために、第二期がどのような特徴を持っているのかについては明示していない。そこで、

⁸ そのような主張は、例えばKanter(1977)においてすでになされていたが、彼女は能力向上の側面については触れていない。

⁹ 以下の議論の詳細については、小池和男編(1991年)、11-14ページを参照のこと。

第二期の特徴を明示的に扱っているのが、石井(1996)である。

石井は、「おそい昇進方式」という小池の議論を援用しながら、その第二期の特徴について、次のようにまとめている。

- (1) 一段ごとに激しく選抜され、同じ勤続・年齢層でも差は大きくなる。
- (2) 同時に、賃金も業績評価を含めて査定幅が拡大し、格差が増大する。
- (3) 長期の競争の結果が明確になり、敗者復活は困難になる。
- (4) 職能資格制度によって、職位と資格が分離する。
- (5) キャリアは分化する。
- (6) 中枢管理者は、複数の部門を経験し始める
- (7) 部門管理者は、従来、大半が昇進できていたが、近年、その比率が低下し始めている。
- (8) 非管理者層が増大し始め、子会社への出向・転籍も増大している¹⁰。

このように、小池や石井の議論で示されていることは、第一期と第二期で昇進競争のあり方や処遇に大きな違いがあり、第一期は少なくとも15年間あることが想定されているということである。彼らの議論からは、15年間という長期間の査定結果が第二期における差となって表れていることが示唆されている。そうすると、第一期の査定結果全体が急激に第二期に反映されることになるが、企業は第一期の中で本当に差をつけていないのだろうか。

この問題をある1つの企業における詳細な人事データを利用して検討しているのが、今田・平田(1995)である。

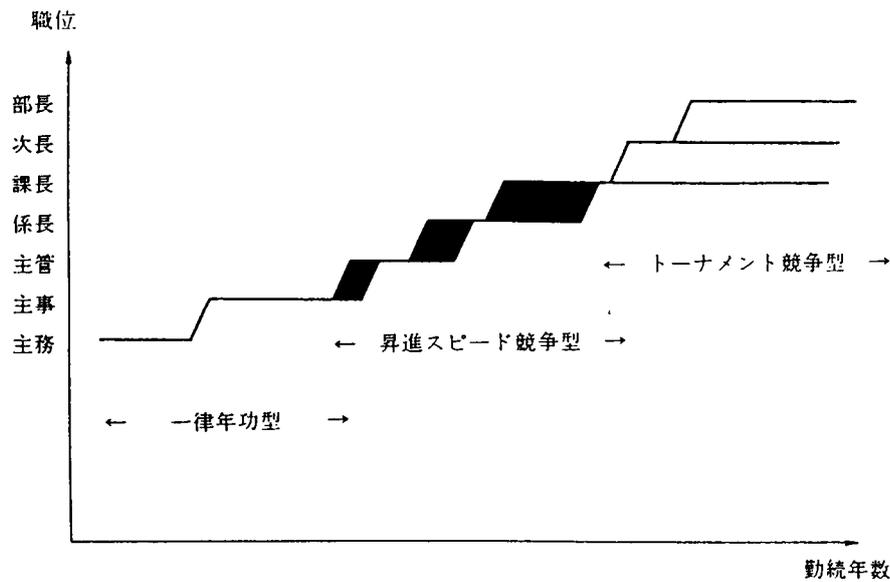
今田・平田によれば、日本企業における昇進構造は、キャリア段階に応じて三層に分かれており、それぞれにおいて異なるルールに基づいて昇進が決定されているという(図4-1、次頁)。

まず、初期キャリアは「一律年功型」として特徴づけられる。これは入社後の数年間に適用されるルールであり、昇進は一律に処遇される。大卒では5年目まで、大学院卒では3年目までは勤続年数が同じ者は例外なく同じ資格にいる。

次の段階である中期キャリアは「昇進スピード競争型」として特徴づけられる。

¹⁰ 石井耕(1996年)、22ページ。

図4-1 日本企業における重層型昇進構造



出所：今田幸子・平田周一(1995年)、150ページ。

大卒では6年目の昇進を契機に昇進の早い者と遅い者に分かれる。最初は早いものと遅いものの昇進年数の差は小さいが、上位になるにつれて差は大きくなる。だが、資格の差は開かず、早い者と遅い者とが同一資格にぶ、いわば上位への競争へ向けて仕切り直しをする期間が存在するのが大きな特徴である。昇進の時期が早いか遅いかの差が存在するという点に着目すれば一律ではなく競争的であるが、一方、遅れはするが昇進するという点に着目すれば完全なトーナメント競争¹¹ではない。この段階で問題となるのは、昇進する時期が早いか遅いかということなのである。

¹¹ 「トーナメント競争」の概念は、ローゼンバウム (Rosenbaum, J. E., 1984) があるアメリカ企業における昇進構造を詳細に分析し、導出したものである。「トーナメント競争」は、いつでも競争機会が開かれているような方式(競争移動)でも、最初からエリート選抜して競争機会を閉ざしてしまう方式(庇護移動)でもない競争方式である。「トーナメント競争」の特徴は、さまざまな段階で選抜がなされるが、それぞれの時点で競争に負ければ、そこが最終的な居場所になるという、いわば敗者復活の機会が与えられないことである。

さらに次の後期キャリアは「トーナメント競争型」として特徴づけられる¹²。これは課長以降の段階で出現するルールである。課長以降の昇進では、早い者と遅い者が分かれるだけでなく、上位へ昇進しないで滞留するものが出現し、さらに昇進したものとしらないもので資格に大きな差が出る¹³。

今田・平田の研究における新たな発見事実は、一律年功から昇進スピード競争さらにトーナメント競争という重層構造によって遂行されている昇進過程は、それ自体段階的な振り分け過程であるとみなされるが、中間の昇進スピード競争においても、より詳細な段階的振り分けが行われているということである。

では、なぜそのような仕組みを日本企業はつくってきたのだろうか。今田・平田はその理由について、従業員のモラルという観点から、それぞれのキャリア段階ごとに説明を行っている。

初期の一律年功制の時期は、企業への定着の時期である。組織への入り口では、教育による選抜がすでになされているため、初期の段階では選抜や競争よりも、組織への一体化および適応という課題が中心になり、そのためには一律年功制が適している。

しかし、一定期間が経過して組織への適応がなされた段階では、一律年功制には不都合な面が出てくる。単なる年功型では努力する者もしない者も、また能力がある者もない者も一律処遇になり、モラルが低下する。中期の昇進スピード競争型は、適度な競争心を喚起することができ、次第に昇進競争に参加させる機能を果たすものである。しかし、終身雇用を原則とするため、早い時期にやる気をなくさせるのはまずい。そのために、遅れた者も「やり直し」がきく構造になっている。職務の移動や組織上の要請によって昇進に差ができることもあるので、仕切り直しによって昇進の分散を調整し、改めて上位への競争に参加させる機会を保障している。しかし、重要な点は、この期間の差が後のトーナメント競争に大きく影響を及ぼしているということである。

¹² この事例においては、係長への昇進が早いか遅いかという分岐はその後に決定的な影響を持たないが、課長への昇進以降は昇進の早い遅いが決定的な影響を持つことが、明らかにされている(今田幸子・平田周一、1995年、60-61ページを参照)。

¹³ 今田幸子・平田周一(1995年)、46-47ページ。

後期のトーナメント競争モデルでは、上位の希少な空席への厳しい選抜が顕在化する。昇進できるものとできない者という分断が顕在化するのである。しかし、その下地はすでに中期の昇進スピード競争においてつくられている。

このような昇進ルールの重層構造は、上位になるほど受皿が希少になる組織構造と人員との調整を果たし、同時に、段階的な選抜によってより多数の人材を育成し、時間をかけて選抜するという、人材の育成・選抜の方式として重要な機能を果たしているのである¹⁴。

このような日本におけるホワイトカラーの昇進方式とは対照的に、アメリカにおいて一般的に見られるホワイトカラーの昇進は、入社後かなり早い時点で、幹部候補生として昇進していく「特急組」を決定し、限られた人だけが昇進していく機会を与えられる。選抜されなかった人たちに対しては、選抜された人以上に昇進する機会、あるいは逆転する機会が与えられることはない。いわば、「トーナメント競争」に基づく「はやい昇進方式」として特徴づけることができる¹⁵。

では、以上に見てきたような「おそい昇進方式」を中心とした日本におけるホワイトカラーの人材育成方式には、どのようなメリットがあるのだろうか。

第1に、企業内部の競争を高められるという点である。この点については、小池編(1991)で次のように説明されている。大企業内部の競争とは、結局昇進競争であり、昇進は仕事ぶりの評価にかかる。ところが、大企業での仕事ぶりの評価は容易でない。大企業の仕事は総じて複雑であるから、実際には仕事をよく知る上司の査定しかない。上司による査定は恣意性をまぬかれないので、その恣意性を少なくするには、査定者の人数を増やし、査定の資料を多くするほかない。それには観察期間が長期であるほどよいという¹⁶。このように査定結果が反映されるまで長い期間が用意されているということは、比較的長期間

¹⁴ 今田幸子・平田周一(1995年)、148ページ。

¹⁵ アメリカにおけるホワイトカラーの処遇に関する具体的な事例が日本で紹介される機会は、今のところ少ない。数少ない文献としては、神代和欣・桑原靖夫編(1988年)、小池和男(1993年)が挙げられる。

¹⁶ 小池和男編(1991年)、12ページを参照。

にわたって昇進する可能性が残されているために、内部での競争を高めることにつながり、より多くの人のモチベーションや会社に対するコミットメントを維持することができるということにつながると考えられる¹⁷。

第2に、技能の向上を促すことができるという点である。長期の成果で昇進を決めるならば、その間技能が大きく向上しうるし、昇進競争に勝つためには、技能を向上させなければならない。このようにすることによって、多くの人に技能の向上を促すことができるのである¹⁸。

他方、この方式のデメリットは、第1に、小池編(1991)によれば、選抜期間が長いために、経営者に必要とされる経験を積む期間が短くなる可能性があるということである。経営者を育成するためには、組織の主要な部署で、ある程度の期間経験を積んでいくのが、最も有効な方法であろう。そのためには、早い段階で経営者としての資質を持つ人材を見極めて選抜しておかなければ、十分に時間をかけることはできない。この方式の下では、それができないことになる¹⁹。ここで小池が注目しているのは、経営者に必要とされる経験を積むために必要な時間であるが、われわれは経営者に必要とされる仕事経験の質という側面に注目して考える必要がある。

そこで第2に、長期間昇進について差をつけないために、昇進することによって初めて行うことのできる自由裁量の余地の大きい仕事を経験する時期が遅れてしまうということである。このことは第1の点で指摘した経営者に必要とされる経験に深く関連している。経営者は企業の進むべき方向を決める最高意思決定者であり、その人に求められるのは企業全体の状況を把握する方法を知っていることである。しかしながら、大規模化した企業においては、職務が細分化されているために、自分の仕事が事業とどのように結びついているかわかりにくくなると考えられる²⁰。また、職務が細分化されてくると扱う仕事

¹⁷ 小池と同様の指摘を今田幸子・平田周一(1995年)も行っている。

¹⁸ 小池和男編(1991年)、12ページを参照。

¹⁹ 小池和男編(1991年)、12-13ページを参照。

²⁰ ヘクシャー(Heckscher, C., 1995)は、クローズド・システムとなっている組織の内部で忠誠心を高めてきた中間管理職がダウンサイジングを経験した場合、自分の仕事が事業と

の範囲が狭くなり、それに伴って自己裁量の余地が小さくなってしまおうと考えられるのである²¹。

ただし、このことをデメリットとして評価するためには、ホワイトカラーが仕事において自己裁量の余地を重視しているかどうかが問題となる。この問題に関して直接従業員に尋ねている調査をわれわれは見出せていないが、連合総合生活開発研究所が1993年に行った「ホワイトカラーのキャリア調査²²(この結果を分析したものが橋木・連合総合生活開発研究所編(1995)である)」が結果としてそのことを示していると考えられる。それによれば、管理職に昇進することの魅力を尋ねた設問への回答で、第1位に挙げられたのは「自分の裁量で仕事ができる」であり、第3位には「権限の大きな仕事ができる」であった。それに対して、「人の上に立てる」と回答したのはそれよりも少なく、相対的に自己裁量

どのように結びついているかを意識している中間管理職はモラルを低下させることが少ないのに対して、それを意識していない中間管理職はモラルを低下させることを明らかにしている。

²¹ 伊丹敬之(1995年)は、トップマネジメントの供給不足が日本的経営の直面している大きな問題の一つであるとし、その原因を日本の企業組織の中での人の処遇の仕方、仕事の分担のあり方に求め、以下のように議論を展開している。「日本の組織のいいところの一つは多くの人間に平等に機会を与えようとすることであり、年齢による職場社会のい秩序に気を配ることである。それがもたらす一つの好ましくない帰結は、多くの人になるべく仕事を平等に与えようとするれば、仕事を細分化して、一人の仕事の分担をあまり大きくできないことである。そして、年齢による秩序を重んじようとするれば、比較的大きな仕事の間を与えられるのはかなり年齢が加わってからということになる。この二つの特徴は、若い優秀な人材が、大きな仕事の間を与えられる機会が少ないことを意味している。それはとりもなおさず、大きな組織の統率、苦渋に満ちた決断、といった、トップのキャパシティの訓練の場が比較的若い時代にそれだけ少なくなっていることを意味している(30-31ページ)。」

²² この調査は、アンケート調査票を、労働組合に配布・回収する方式で行われ、調査対象となったのは、事務・技術職の組合員および管理職(課長クラス中心)2100名であり、有効回答率は86.5%であった。

の余地の大きさや権限の大きさなどが昇進に当たって重視されていることが結果として示されている。中高年を中心に管理職が増大している現状からすれば、ホワイトカラー、特に管理職にとって、仕事における自由裁量の余地の大きさや権限の大きさは減少してきていると考えられ、そのことが従業員にとっての仕事の魅力を減少させてしまう可能性があることを、この調査結果は示唆していると考えられる。

つまり、昇進時期が遅くなるということは、仕事における自由裁量の余地を拡大する機会が長らく与えられないことを示唆する。もしそうだとすれば、多くの従業員にとっての仕事の魅力を減少させることにもつながりかねない。それゆえに、この点も日本の人材育成方式のデメリットとして指摘できるであろう²³。

第4節 若年・中堅層出向の意義

前節で検討したように、長期的な昇進競争を中心とする日本の人材育成方式には、より多くの人からより多くのモチベーションを引き出すことができ、その結果として技能が向上するというメリットがあった。また、日本の人材育成方式にはキャリア中期の「仕切り直し」に見られるような、変化に対する適応機能も備わっていた。しかしながら、最近の中高年管理職の増大によって、変化に対する調整機能の限界が生じ、また経営環境の不確実性が高まるにつれて資質の高い経営者の必要性²⁴が、以前にも増して高まってくる中で、日本の人材育成方式のデメリットが浮き彫りになりつつある。

例えば、企業にとっては、優秀な経営者を可能な限り早期に選抜し育成していきたい反面、多くの人々のモチベーションを引き出せなくなるというジレンマに直面することになる。また、従業員にとっては、実力があるとしても、それ

²³ ここで挙げた2つの問題点以外に、今田幸子・平田周一(1995年)は、「キャリア中期以降の労働力の無駄遣いを生む」ことを挙げている。この点に関しては経営者としての出向が有効な手段の1つとなりうることを第3章ですでに議論している。

²⁴ 現在におけるトップ・マネジメントの重要性を議論したものに、伊丹敬之(1995年)がある。

に見合った自由裁量の余地の大きな仕事がなかなか与えられにくいという不満を生じる可能性がある。つまり、企業と従業員の双方にとって、日本の人材育成方式のデメリットが生み出す問題は、無視できないものとなっている。

そこで何らかの対応策が必要となるが、それが対症療法的なもので、日本の人材育成方式のメリットを失わせてしまうようなものであってはならないだろう。例えば、アメリカで行われているような早期選抜方式に急転換すれば、多くの従業員のモチベーションを低下させることになりかねない。日本の人材育成方式が抱えているジレンマを解決するための可能性を探る必要があるだろう。

そこで、われわれは、若年・中堅層の出向が一つの可能性を与えるのではないかと考えている。

若年・中堅層の出向は、日本企業における人材育成方式のメリットを損なわずに、デメリットを削減できるという意義を持つ。

これまでの人材育成方式においては、昇進に関してできるだけ公平性を維持していこうとする姿勢が重視された。確かに、入社後15年間は顕著な差が現れることはないという点で、長期間にわたって従業員に昇進への希望を持たせてきた。しかしながら、今田・平田(1995)の議論でも見られたように、実際には早期に個人差が付き始めている。また、連合総合生活開発研究所の調査によれば、従業員自身も勤続10年目までに半数近くが管理職に誰が昇進していくかを判別できると答えており、能力の個人差を早い段階から認識している²⁵。

これらのことから、一律に同一組織内で処遇していくという方法に一定の限界があると考えられる。しかしながら、その方法にも合理性があり、その意義は現在でも大きい。そうなると、従来の方式をまったく変えるのではなく、部分的修正を試みる必要があるようになってくる。そこで、若年・中堅層に対して関係会社への出向を行うというもう1つの選択肢が考えられるのである。

また、大企業の組織で仕事をする場合に問題となる職務の細分化と経営者にとって必要な経験の遅れという問題についても、このタイプの出向は

²⁵ 松繁寿和(1995年)、162-166ページを参照のこと。

解決できる可能性を持っている。なぜならば、関係会社は一般的に規模の小さな企業が多く、仕事の細分化が大企業ほど進展していないと考えられる。また、最近のグループ経営においては、グループ外の企業など取引先を新たに開拓していくことが求められていることを考えれば、自由裁量の余地の大きな仕事を経験できる可能性が高まる。それゆえに、若年・中堅層を出向の対象とするための基盤が整備されてくると考えられる。

さらには、そのような経験を積ませるために企業内部で行われる長期選抜方式を崩す必要がないことから、多くの人々のモチベーションあるいは企業に対するコミットメントを維持することも可能である。

以上の議論から、われわれの聞き取り調査においても実際に見られたように、決定的な選抜が行われる入社15年目の少し手前である入社10年目あたりで人材育成を目的とした若年・中堅層の出向が行われることが説明できると考えられる。つまり、昇進というかたちで選抜結果が明確に示される前に、長期にわたって行う査定の結果として把握された能力の個人差を反映する1つの手段として、出向という機会を与えていると考えることができるのである。そして、それは企業と従業員の双方にとって無視できない、日本の人材育成方式のデメリットが生み出す問題を克服する可能性を持っていると言えるのである。

第5節 むすびにかえて

本章では、若年・中堅層を対象とした人材育成のための出向がなぜ行われるのか、またそれらがどのような意義を持っているのかという問題について、日本企業における人材育成方式という観点から検討した。

まず、若年・中堅層出向の実態について、既存調査を検討した結果、そのような出向が増大傾向にあることは示されているものの、個々の企業における具体的な取り組みについては、あまり明らかにされていないことがわかった。そこで、われわれは聞き取り調査を行った。その結果、人材育成を目的とした若年・中堅層出向を意識的にキャリア開発と結びつけようとしている企業が現われ始めており、特に入社約10年目の管理職候補者がそのような出向の対象となっていることが示された。

そして、次に、若年・中堅層の出向と日本の人材育成方式との関係について検討した。まず、日本企業におけるキャリアに関する研究および人材育成方式に関する既存研究を検討した。その結果、日本企業では、入社15～20年目までは選抜に関して決定的な差がつけられない、いわゆる「おそい昇進方式」がとられてはいるが、入社15～20年目までの期間中においても段階的な振り分けが行われており、それが長期的な人材育成につながっていることが明らかになった。そして、このような人材育成方式には、企業の内部競争を高め、より多くの人々のモチベーションを引き出すことができ、その結果として技能の向上を促すことができるというメリットがあるのに対して、選抜期間が長いために、経営者に必要とされる経験を積む期間が短くなる可能性があり、また長期間昇進について差をつけないために、昇進することによって初めて行うことのできる自由裁量の余地の大きい仕事を経験する時期が遅れてしまうというデメリットがあることを指摘した。

最近の日本企業では、このデメリットの生み出す問題が無視できない状況になっているが、その解決のために、例えばアメリカで行われているような早期選抜方式に急転換すれば、多くの従業員のモチベーションを低下させることになりかねないという危険が伴う。

そこで、われわれは、若年・中堅層の出向が日本の人材育成方式のデメリットを解消する一つの可能性を持っていることを指摘した。このような出向の持つ意義は、以下のようにまとめられよう。

第1に、能力の個人差を早期に反映することが可能になる。まず、日本企業では、昇進に関してできるだけ公平性を維持していこうとする姿勢が重視されているために、早い段階で個人差をつけることはできない。しかしながら、他方で、多くの方は能力の個人差を早くから認識しているというギャップがある。そこで、出向によって組織の外側で処遇することによって、この問題を解決することができると考えられる。決定的な選抜が行われる入社15年目の少し手前である入社10年目あたりで人材育成を目的とした出向が行われる理由は、この点から説明できると考えられる。

第2に、次に、このような出向は、大企業の組織で仕事をする場合に問題となる職務の細分化と経営者にとって必要な経験の遅れという問題も解決できる

可能性を持っている。なぜならば、関係会社では仕事の細分化が大企業ほど進展しておらず、またグループ経営化にともなって自由裁量の余地の大きな仕事を経験できる可能性が高まるからである。

第3に、経営者に必要な経験を積ませるために企業内部で行われる長期選抜方式を崩す必要がないことから、多くの人のモチベーションあるいは企業に対するコミットメントを維持することも可能である。

つまり、異動の範囲を広げることによって、長期の昇進競争に基づく日本の人材育成方式のメリットを損なわずに、経営者に必要とされる経験を早期に積むことが困難であるというデメリットを克服する可能性を若年・中堅層出向は与えていると結論づけることができるのである。

第5章 出向の労務管理効果－親子企業間格差の意味

第1節 はじめに

第3章と第4章では、雇用調整とは異なる目的で行われる出向の意義について検討してきた。しかしながら、検討すべき重要な問題がまだ残されている。それは、なぜ多くの従業員が出向を忌避するのかということであり、また、暗いイメージがあることが長らく指摘されているにもかかわらず、なぜ企業は出向をやめないのかということである。

従来の出向に関する議論では、多くの場合この現象を所与のものとして捉えてきたように思われる。例えば、「中高年者の増大は、年功序列慣行のある日本企業においてコスト面での重大な影響をもたらすために、企業外へと排出することで対応しようとする。その有効な手段の1つとして出向が利用されてきた。しかしながら、企業外への排出は中高年者にとって大きなモラル低下をもたらすことから、問題であり、早急に解決することが求められる」という具合に説明されることが多い。

そこで問題は、なぜ出向が従業員のモラル低下に結びつくのかということである。例えば、親会社と関係会社との間に給与格差が存在すると一般的に言われており、その点が問題になるとも考えられる。しかしながら、多くの既存の調査が明らかにしてきたように、出向の場合には、関係会社における給与額に親会社が差額を補填するので、親会社での給与水準が保障されることがほとんどである。それゆえに、給与水準の格差は出向者に対して直接的な影響を及ぼしていないことになる。出向者に対しては、労働条件の格差に関しても、手当あるいは休暇を増加させることで、まったく親会社内と同じようにすることはできないまでも、親会社による補填がなされているので、この点に関しても特別に問題とはならないであろう。

問題は、それでもなぜ多くの従業員は出向を忌避するのだろうかということであり、さらにはそれにもかかわらずなぜ企業は出向をやめないのかということである。もし、出向することによって多くの人がモラルを低下させてしまうとすれば、出向は人事労務管理制度としての機能をうまく果たしていないことになる。そのことが明らかであるならば、企業は出向という人事労務管理施

策を別の何かに変えなければならないはずである。しかしながら、そのようなことはしていないし、出向を行う企業はこれまでずっと増加してきたのである。

このことは、出向が人事労務管理制度としての機能を果たしてきたことを示唆していると、われわれは考える。そこで、本章では、出向にどのような労務管理効果があるのかを議論していきたい。その際に注目するのは、親子企業間に存在するさまざまな意味での格差である。われわれは、この格差がさまざまな意味で従業員の意識に影響を与えており、従業員の労働能率を高める方向に作用すると考える。

そこで、まず、第2節では親子間企業における格差の実態を、われわれが行った聞き取り調査の結果を中心に、明らかにする。つづいて、第3節では、親子企業間格差を説明する従来の仮説を検討する。そして、第4節で親子企業間格差と出向の労務管理効果との関係について検討していくことにする。

第2節 逆出向の実態

本章の目的は、親子企業間格差と出向の労務管理効果との関係について検討することであるが、ではどのような格差に注目すべきなのかということが問題となる。親子企業間の格差は、例えば給与格差、労働条件格差、福利厚生に関する格差、教育訓練の質に関する格差など、さまざまな面において現れると考えられる。

この中でも、グループ経営を進めていく上で最も本質的に重要なのは、教育訓練の格差であると考えられる。グループとしての経営力を高めていくために関係会社の人材育成は欠かせない要素である。この点に関する企業の従来の考え方は、親会社の人材の方が優秀であるから、その人材を利用すればいいではないか、というものであった。しかしながら、新たに求められるグループ経営においては、関係会社の自律性を求めるものである。そのためには、関係会社で独自に採用した社員を中心として関係会社の運営が行われなければならないであろう。そのためには、何らかの方法によって、教育訓練に関する親子企業間格差を小さくしていくことが必要になってくる。

そこで、一つの手段として、関係会社の人材を親会社に逆出向させ、親会社において教育訓練を受けるといったことが考えられる。教育訓練においては特に

OJTが重要であることから、関係会社だけではできない仕事上の経験を親会社で積ませることに意義があると思われる。

しかしながら、一般的には企業グループ内での人の移動は親会社から関係会社へという一方通行的に行われていることを仮定している。このことは、すなわち、関係会社の人材がより高度な教育訓練を受ける機会が閉ざされており、親子企業間での教育訓練に関する格差が維持されていることを意味する。また、教育訓練以外の側面についても、格差が維持されているのかもしれない。従来議論では、このことの意味についてほとんどとりあげてこなかったが、われわれは、この格差こそ、出向の持つ意義を明らかにする上で重要であると考えらる。

本節では、まず既存の調査の結果と、われわれの行った聞き取り調査によって、関係会社から親会社へという逆方向での人の移動が少ないことや、それ以外の側面における格差の実態について明らかにし、それらがどのようなメカニズムによって維持されているのかを見ていくことにする。

まず、既存の調査の結果をしてみることにしよう。雇用職業総合研究所(1987)の調査によると、関係会社から親会社への出向、すなわち逆出向を実施している企業の割合は33.7%であった。この結果に対して、永野(1989)は次のようにコメントしている。

「この調査では8割以上が他企業への出向を実施していたことを考えれば、逆出向はあまり活発に行われていないと言えよう¹。」

また、企業研究会(1992)の調査²によると、逆出向制度を設けていると回答した企業の割合は37.7%であった。この結果に対しては調査報告において次のようなコメントがなされている。

¹ 永野仁(1989年)、46ページ。

² この調査は、「企業グループの人事政策・管理に関するアンケート調査」で、1991年10月に企業研究会により実施された郵送式質問調査である。調査対象は東京証券取引所の一部上場企業とマスコミや商業といった分野に属する非上場企業400社で、調査の有効回答率は18.0%であった。ただし、サンプルをどのように選んだのかについては報告書に明記されていないので、不明である。

「逆出向は定着しているとは言えないまでも相当程度適用されており、その場合の派遣期間は40歳代というビジネスに周知している層が多いのに注目する必要があろう³。」

なお、このコメントでは言及されていないが、逆出向者の職種の中で最も多いのは、技術系であった。

このように、逆出向が制度として採用される割合は、あまり変化がないと言える。つまり状況はあまり変化していない。しかしながら、逆出向制度の定着という点に関する2者の評価はまったく逆である。どちらが、正しい評価を行っていると言えるのだろうか。

われわれは、この点について明らかにするためには、逆出向制度があるか否かを問うだけでは不十分であると考え。各企業グループにおいて、どの程度の規模で逆出向が行われているのかを明らかにしなければ、この点に関して正しい評価を行うことはできないのではないだろうか。例えば、逆出向制度を採用している企業が多くあるとしても、その規模が小さければ、逆出向が定着しているとは言えないであろう。この点を明らかにするためには、個別企業のケースを見ていくことが必要である。そこで、われわれの聞き取り調査結果をもとに、この点について議論していくことにしよう。その際には、各グループにおいて逆出向がどの程度の規模で行われているのかを見ていく。また、あわせて関係会社の従業員の教育をどのようなかたちで行っているのかという点や、給与水準の格差がどのようなメカニズムで維持されているのかという点についても、見ていくことにする。もちろん、そこでの議論をただちに一般化することは、調査対象のサンプルが少なからいっても、危険である。しかしながら、既存研究ではみられなかった視点から検討を行うために、このような方法を利用することは、今後この点を深く考察していく上でも意義があると言えよう。

1. 日立製作所

日立製作所では、逆出向がごく一部で行われている。例えば、水平分業しているような関係会社では、親会社にはない技術を持っている場合があるので、そ

³ 企業研究会(1992)、250ページ。

の技術を親会社本体で行っている事業においてどうしても必要になるという場合には、逆出向として関係会社の従業員を受け入れているという。その場合、出向の対象者は技術者であると推察される。また、家電事業において、ある商品をつくろうという場合に、それを企画・営業する人が親会社にいないという場合に、その場合に逆出向として受け入れているという。しかしながら、数としては少ない。

グループ内の従業員に対する教育訓練、特に管理者の研修などに関しては、関係会社の一つである総合経営研究所が行っていると言える。ただし、そこでのカリキュラムは親会社の管理者を念頭に置いたものであり、関係会社もそれに対して応募できることにはなっているものの、費用は関係会社が負担することになっている。

関係会社は、自社で独自に採用した社員の給与や賞与の水準を独自に決定する権限を持っている。ただし、実際には親会社の社員の給与や賞与の水準に関する決定を尊重しているようで、関係会社における水準が親会社における水準を超えた例はなく、実際に給与格差が存在するという。また、出向者の給与に関しては親会社の基準額で支払われている。

2. 三菱電機

三菱電機では、逆出向がごく一部で行われているという。全体数については明らかにされなかったが、首都圏にある関係会社を例にとってみると、それらに所属する従業員5,000人のうち逆出向の対象となっているのは30～40人程度であり、割合で言うと1%にも満たない。逆出向が行われるのは、関係会社の中にも独自の優れた技術を持っているものがあり、親会社の事業を進める際にどうしてもその技術を必要とする場合である。他に教育のために短期間逆出向というかたちで関係会社の従業員を受け入れる場合がある。逆出向者は、基本的に期間を定めた上で出向元に復帰することが前提となっており、親会社に残っていくことはない。

関係会社の従業員に対する教育訓練については、関連会社部が事務局となって、管理職層別の研修を実施している。また、親会社内での技術教育プログラムを紹介し、各関係会社に広く開放し受講する機会を積極的に設けている。

関係会社は、自社で独自に採用した社員の給与や賞与の水準を独自に決定する権限を持っており、このことに関して親会社から直接口を出すことはしていないという⁴。しかしながら、組合員に関しては労働組合を通じたコントロールがなされているという。三菱電機グループにおいては、労連組織がつくられており、賃金交渉の際には親会社の労働組合が各関係会社の労働組合に対して指導を行っている。それゆえに、ほとんどの場合において、親会社が決定した内容にしたがって関係会社の給与水準が決まり、親会社と関係会社との間で実際に給与水準の格差は存在しているという。しかしながら、出向者の給与については、親会社の基準で支払われており、給与額が低下することはないという⁵。また、同じグループ内であっても、制服や名札などで会社の違いを明確にしているという。

3. 住友金属工業

住友金属工業では、逆出向がほとんど行われていないという。数少ない例としては、工場を1つの関係会社としている場合がある。その会社には基本的に販売機能を持たせておらず、親会社本体がその会社の製品を販売するという形をとっている。そこで、その会社の営業職を出向として受け入れている。このように、住友金属工業では関係会社の従業員を教育目的のために逆出向として受け入れることはしておらず、また逆出向を進めることには消極的であるという。

⁴ ただし、役員クラスになると、本社によるコントロールが行われているという。

⁵ 給与以外に、労働条件の格差についても何らかのかたちで補償を行っている。例えば三菱電機の場合、年休日数が出向によって減少する場合には、手当によって調整が行われている。労働時間の差については、親会社での所定労働時間との差を計算し、休日割増賃率×時間数を出向手当として補填する。また、休暇については、関係会社の方が親会社よりも少ないというのが一般的であるが、関係会社の規定休暇日数を超えて休暇を取った場合、親会社の規定休暇日数以下であれば、休暇として認められるという。もちろん、遊ぶためにそのようなルールを利用することは、関係会社の従業員と協力して仕事をするところから心情的に難しいが、病気の際にはこのルールによって助かっているという。

関係会社の従業員に対する教育訓練に関しては、教育プログラムをつくる事業を行っている関係会社がその他の関係会社の教育プログラム開発を担当しており、そこに任せているという。したがって、親会社が関係会社の従業員の教育に関して特別に関与しているわけではない。

関係会社は自社で独自に採用した社員の給与や賞与の水準を独自に決定する権限を持っている。しかしながら、その際には親会社に照らし合わせて決定している。それゆえに、例えばある関係会社だけが親会社以上の業績をあげた場合には、問題が生じる可能性があるという。このことから、親会社と関係会社との給与水準については、格差が維持されていると考えられる。

4. 神戸製鋼所

神戸製鋼所では、逆出向が10人もいないということで、ほとんど行われていないと言ってよい状況である。その例としては、システム管理部門が別会社化されたが、親会社に対して業務を提供する場合には、ずっと親会社内で仕事をすることになるために、逆出向として扱っているということであって、親会社に不足している技術を補完したり、あるいは人材育成を意図したものではない。

関係会社の従業員に対する教育訓練に関しては、親会社が積極的に支援しているというわけではない。グループ内には教育訓練プログラムをつくる事業を行っている関係会社があるが、グループ内の関係会社における教育訓練に関する受注活動を行ってはいるが、内容的に支援するようなことは行っていない。

また、親会社で行っているような教育訓練プログラムに関係会社の人が参加することは、関係会社側で費用を負担するという条件つきで参加を認めている。親会社の研修には大きく分けて、階層別研修とスキル研修があるが、階層別研修は親会社の管理職になることを前提として行う研修であるために、関係会社の従業員が参加することは困難であり、また関係会社の従業員も参加したいという意思は持っていないという。

関係会社は自社で独自に採用した社員の給与や賞与の水準を独自に決定する権限を持っている。しかしながら、関係会社は親会社の社員に対する給与や賞与の水準を考慮して、その水準を決めているという。現在のところは、関係会社の中で親会社を超えるような業績をあげているものがないために、問題は起

こっていないという。また、給与水準の格差は明確に存在するという。

5. 調査結果の検討

以上、4社のケースを見てきたが、そこからどのような含意を得ることができののだろうか、検討してみよう。

まず、第1に、逆出向はほとんど行われていないか、またはごく一部で行われているにすぎないことが指摘できる。すなわち、逆出向は規模の上でほとんどないに等しいといえる。また、逆出向が行われる場合にも、その役割は限定的で、例えば親会社にはない技術に関係会社が持っている場合に技術者を逆出向というかたちで受け入れるなど、必要最小限度にとどまっている。関係会社の従業員に対する長期的な教育を視野に含めるような逆出向は行われていないというのが現状である。このことは、すなわち、教育訓練の機会という点において、親会社の従業員と関係会社の従業員との間に厳然とした格差があるということを示唆している。つまり、第2章でも指摘したように、少なくとも人の移動という側面から見れば、人材がグループ内を自由に行き来できるというグループ経営の姿には程遠いというのが、ここでも明らかである。

第2に、関係会社の従業員に対する教育訓練に対して、親会社はあまり積極的に関与していないことが指摘できる。関係会社の従業員に対しても管理職層別の研修を関連会社部が行っている三菱電機以外の、日立製作所、住友金属工業、神戸製鋼所では、それぞれグループ内に教育事業を営む会社があるものの、それらが関係会社の従業員の人材育成を支援しているとは言い難い

第3に、関係会社は、自社で独自に採用した社員の給与や賞与の水準を独自に決定する権限を持っているが、実際にはその水準が親会社の社員の給与や賞与の水準を超えないようになっている。そして、その状態を維持するメカニズムの一つとして労働組合による指導があることが、三菱電機のケースにおいて確認された。つまり、親会社と関係会社との間で、給与あるいは賞与の水準に関しても厳然とした格差があり、またそれが意図的に維持されていると考えられる。

以上の議論から、問題となるのは、なぜ従業員の処遇に関して、さまざまな側面で、親会社と関係会社との格差が存在するのか、またそれが維持されるの

かということである。この点について、次節以降で詳しく議論していくことにしよう。

第3節 処遇の企業間格差に関する仮説の検討

前節でも明らかにしてきたように、親会社と関係会社との間には、異動の機会や給与について明確な格差があり、また維持されている。では、このような格差は、なぜつくられるのだろうか。また、いったいどのような意味があるのだろうか。まず、本節では、親子企業間で労働条件や給与水準に格差がつけられる設立する理由を説明しうると考えられる従来の仮説を検討していくことにしよう。

第1に、親子企業間で従業員の能力が異なるためという仮説があげられる。小池(1981)は、大企業と中小企業との間に存在する賃金格差の理論的根拠について分析を行った。小池は賃金格差について説明する3つの仮説⁶を批判的に検討し、労働力の質を強調する仮説が残るとした⁷。具体的には、大企業の労働者はかなり広い範囲の職務を遍歴する内部昇進制のもとにあるのに対して、中小企業の労働者はそうした内部昇進制のもとにないか、あるいは経験する職務の範囲が狭く、その結果、労働力の質に違いが生じ、賃金格差が生まれるという。すなわち、これはOJTを通じた教育訓練の機会の違いが労働力の質の違いを生み出し、それが賃金格差につながるという説明である。

この説明を企業グループ内の親子企業間に適用するならば、1つの問題が浮かび上がってくる。それは、小池の議論に代表されるように、大企業と中小企業の格差に関する議論は、大企業と中小企業との間に組織性を仮定していないということである。すなわち、二者の格差が意図的に生み出されているということ想定していない。企業グループ内の親子企業間に存在する格差は、ある程度意図的に作られたものであるか、あるいは維持しているものであることが、前節での検討から明らかになっているが、その点に対してこのような議論は、

⁶ 3つの仮説とは、需給状況説、支払能力説、企業への貢献説である。それぞれの仮説に対する詳細な検討については、小池和男(1981年)を参照のこと。

⁷ 小池和男(1981年)、195ページ。

解答を与えることができない。

また、もう1つの問題は、分社化された関係会社であれば、従来親会社の中で行われていた仕事をそのまま引き継いでいるのであるから、少なくとも設立当初のメンバーについては親会社での仕事の経験があることから、仕事のノウハウなどについて特別な違いはないと考えられるし、労働力の質に顕著な差が生じるとは考えにくいことから、この説明を企業グループにおける親子企業間の格差に適用するには、一定の限界があると言えよう。

そこで、第2に、コストを削減するためという仮説があげられる。この仮説は第1の仮説とは異なり、親会社が関係会社に対して意図的に格差を作り出しているという側面を説明できる。例えば、親会社がコスト削減を意図して、地域別の賃金格差を利用するために、地方に生産子会社を設立し、その地域の賃金水準で地元の労働力を雇用するということが、既存研究から明らかにされている⁸。このことから、親会社と関係会社との間で仕事の質が違ふことが仮定されている。例えば、現場の作業員やソフトウェアの開発者の場合であれば、この仮定が当てはまるといえよう。しかしながら、企業の中核に位置する管理職の場合には、どうであろうか。同じ大卒であり、また管理職の仕事という点ではあまり変わらないかむしろ仕事の負担がかえって大きいとも考えられるにもかかわらず、関係会社の管理職の給与は親会社のホワイトカラーの給与よりも低く抑えられている。このように考えれば、ホワイトカラー特に管理職に関して親子企業間の給与格差をつける理由は説明できない。

第4に、これまでの歴史的経緯の結果として生じたものであり、積極的な理由はないという仮説も考えられる。しかしながら、前節においても検討してきたように、少なくとも調査対象企業においては、意図的に格差が維持されていることを考えるならば、この仮説も当てはまらないだろう。

このように、従来の仮説では、親子企業間の格差が意図的に生み出されている理由を説明できない部分が残されていることが明らかになった。

⁸ 事例の詳細については、坂本和一・下谷政弘(1987年)、榎本里司(1994年)を参照のこと。

第4節 「本流意識」醸成の労務管理効果

では、親子企業間で見られるさまざまな格差を親会社が意図的に作り出している理由をどのように説明すればよいのだろうか。

われわれは、その理由を従業員に対する労務管理効果という点に求めることができると考えている。すなわち、親会社の従業員の労働能率を高める、すなわち能率促進機能を高めるために、明確な格差がつけられていると考えられるのである。

従来、親会社は関係会社に対して事業上の管理を行ってきたが、関係会社の従業員のモチベーションまでは考慮することまではおそらくしていなかったであろうと思われる。むしろ、自社の従業員の労働能率をいかに高めていくかが、親会社にとっての労務管理上の大きな問題であったように思われる。雇用保障を目的とする出向については、あくまで緊急避難的なものであり、出向者の労働能率という側面は注目されなかった。あくまでも、従来の議論では、緊急事態のもとで雇用保障がなされているのであるから、出向は十分な役割を果たしているのだという評価にとどまっていたと考えられる。それゆえに、出向のもたらすそれ以上の労務管理効果については、あまり議論されてこなかったように思われる。

しかし、雇用保障以外の目的で行われる出向が増大しているという状況を考えるならば、出向のもたらす労務管理効果についてより深く考えていく必要があるだろう。

そこで、われわれは、親会社内部での昇進競争に参加しているという「本流意識」に働きかけることによって、親会社の従業員の労働能率を高めているという仮説を提示する。

日本では、労働市場がオープンになっていないために、従業員が給与や仕事における自由裁量の余地、そして社会的地位などさまざまなものをより多く得ていくためには、多くの場合内部で昇進することが条件となる。それゆえに、多くの従業員は内部昇進を重視しており、それをめぐる競争に参加していることを重視しているのである。出向することは、一時期であっても、親会社内部での昇進競争から外れることを意味する。そして、その競争から外れることは親会社における昇進ルートから一度は外れることを意味する。それゆえに、多

くの従業員は出向を忌避するのである。

しかしながら、このことは逆に親会社の従業員の労働能率を高めることにつながっているとも考えられる。それゆえに、企業は出向をやめないと考えることができる。では、出向は親会社の従業員の労働能率をどのように高めていると言えるのだろうか。

まず、第1に、親会社の従業員にとっては、出向することによって「本流」から外れたくないために、親会社に残りたいという意識を植えつけることによって、モチベーションもしくはコミットメントが高められる。出向することによって、給与や労働条件において大きな格差を感じることはなくても、社会的地位という点からすれば、かなり大きな格差を感じることになる。例えば、「名刺の肩書きが変わっただけで仕事がやりにくくなった」というのは、その例であろう。

第2に、出向者にとっては、出向者には給与水準の差額が補填されることから、少なくとも給与という面から見れば、関係会社の従業員よりは条件がよい。また、親会社に復帰する機会も残されているために、出向者のモラル低下を防ぐことができる。

第3に、逆に出向者が労働能率を低下させれば、転籍に切り換えられる可能性があるために、出向者は労働能率を低下させることができない。わずかであっても親会社に復帰する機会が残されているならば、出向者はそれに向けて努力すると考えられる。

このように、人事労務管理施策としての出向は、従業員の「本流意識」に働きかけることによって、従業員の労働能率を高めており、「能率促進機能」を果たしていると評価できる。

ところで、この「本流意識」を維持するためには条件がある。それは、本流に属さない従業員のカテゴリーをつくっておくことである。そのためには、本流に属するものと属さないものとの間に明確な格差が必要なのである。例えば、逆出向を行わない、あるいは逆出向の役割を限定し、親会社での昇進競争に参加させる機会を閉ざすことによって、教育訓練の機会あるいは親会社における昇進機会という点で親子企業間に明確な格差を維持しているのは、このような理由からであると説明できるのである。すなわち、逆出向がほとんど行われな

いのは、それが「本流意識」による労務管理効果の減少につながるからなのである。

このように考えてみると、第2章で検討したように、新たな「グループ経営」への転換を行う際に「出向・逆出向」から「グループ内での自由な人の移動」への転換が容易には実現できないという問題が残るとい理由も、「本流意識」という観点から説明できる。親会社は自社の従業員の「本流意識」を高めることによってモチベーションやコミットメントを高めてきたのであるから、親会社と関係会社との格差を崩すことはできないのである。

第5節 むすびにかえて

本章では、出向の労務管理効果について検討してきた。従来の出向に関する議論では、多くの従業員が出向を忌避することを所与のものとしており、なぜそのように考えられているのかという理由については、問題にされてこなかった。さらには、多くの従業員が出向を忌避していたとしても、なぜ企業は出向をやめないのかということである。

そこで、われわれはその理由を出向が人事労務管理制度としての機能を果たしているからだと考えた。そして、その際に注目したのが、親子企業間に存在するさまざまな意味での格差である。この格差が、従業員が出向を忌避する原因であると同時に、親会社にとっては従業員の労働能率を高めるために必要としているものであると、われわれは考えた。

そこで、まずわれわれの行った聞き取り調査の結果などをもとに、親子企業間格差の実態を明らかにした。そして、親会社はその格差を意図的に作り出し、維持しようとしていることが明らかになった。それから、親子企業間格差に関係すると考えられる既存の仮説を検討したが、その結果、従来の仮説では、親子企業間の格差が意図的に生み出されている理由を説明できない部分が残されていることが明らかになった。

そこで、この理由を説明する仮説として、われわれは、親会社内部での昇進競争に参加しているという「本流意識」に働きかけていることによって、親会社の従業員の労働能率を高めているという仮説を提示した。そして、この仮説によって、親会社が逆出向を行わないこと、給与格差を維持しようとするこ

グループ内での自由な人の移動への転換が容易に実現できないことなどが、説明できることを主張した。

結章 まとめ

第1節 本論文の要約

日本企業を特徴づけている企業グループにおける労務管理施策としての出向の意義を、企業グループの構造的特徴および日本企業における労務管理の特徴との関連において探ることが本論文の目的であった。

ここで、われわれの研究を簡単に振り返ってみることにしよう。われわれは、まず第1章で、特に出向の雇用保障以外の側面に注目している研究を対象として、既存研究の検討を行った。その結果、第1に、出向をコスト面からのみ捉えるのではなく、従業員のモチベーションというもう一つの重要な側面から捉えていく必要があること、第2に、既存研究では企業グループの特徴あるいは内部構造についてあまり意識せずに分析を行っていること、第3に、日本企業における労務管理の特徴と出向との関係が明確に意識されておらず、またその問題に関する具体的なレベルでの議論に欠けていること、第4に、出向の目的による類型化は行われたものの、各タイプの発生理由について、理論的な説明が十分に行われていないこと、が指摘された。

そして、出向の意義を明らかにするためには、既存研究が暗黙の前提としてきたことに対して素朴な疑問を提起していく必要があること、そして具体的なデータに基づいた分析を行い、より具体的なレベルで出向のメカニズムを明らかにすることが必要であることを指摘した。

次に、第2章では、日本の企業グループの特徴および労務管理と出向との関係について、長谷工コーポレーションにおけるグループ人事管理のケースをとりあげ、新たな「グループ経営」論の枠組みをもとに、検討してきた。

その結果、「グループ経営」論で主張されたような企業グループの再構築が実際に行われつつあることは確認されたが、人事という側面に関する限りにおいて、「グループ経営」論が示したような変革は必ずしも実現できているとは言い難いことが明らかになった。従来の関係会社管理に代わるものとして最近注目されている「グループ経営」論をとりあげ、そこにおける出向を中心とした人事管理のあり方について検討した。そこで、企業グループにおける出向は、企業グループ組織におけるさまざまな面での柔軟性を維持する手段として必要で

あり、また日本企業における労務管理の特徴と深く結びついているので、今後
も残っていくと考えた。そして、出向の意義は日本企業における労務管理の特
徴と切り離して考えることはできないことを主張した。

第3章以降では、日本企業における経営のあり方や労務管理の特徴と出向と
の関係を理論的に考察し、出向の意義を明らかにした。

まず、第3章では、親会社と関係会社との結びつきを強めるため行われる出
向、すなわち永野(1989)の言う「企業集団統合型」出向についてとりあげ、なぜ
日本の企業グループでは、出向とかたちでグループとしての求心力を得ようと
しているのかを検討してきた。

その結果、第1に、このような目的で行われる出向の対象となるのは、親会
社の従業員が経営者として出向する場合であると考えられ、またそれが行われ
る根拠としては、永野の指摘した日本の組織運営の特色よりも、関係会社のガ
バナンスにおける有効性という観点からの方がより明確に説明できると考えら
れること、第2に、親会社の従業員が関係会社の経営者として出向するとき
には、関係会社のタイプによって選出方法やその基準が異なること、第3に、親
会社の関係会社を選ぶ際に、グループ外部から選ぶことがほとんどなく、自社
の従業員を出向させる理由は、親会社が関係会社の経営についてすべてモニ
ターすることはできないために、親会社内部における昇進競争による実績と会
社に対するコミットメントを持っているという意味で信頼できる人物を経営者
として選び、関係会社の経営を任せることが効率的な選択肢だからである、こ
とを指摘した。

そして、経営者としての出向は、ポスト不足で親会社内で処遇できなくなっ
たが、経営者としての能力を持ちあわせている従業員を関係会社に再配置する
ことによって、企業グループ内の各関係会社の経営能力を高めるという意義が
あることを指摘した。

第4章では、若年・中堅層を対象とした人材育成を目的とする出向について
とりあげ、それがなぜ行われるのかについて、日本の人材育成方式という視点
から検討してきた。

その結果、第1に、人材育成を目的とした若年・中堅層出向は近年増大しつ
つあり、特に入社約10年目の管理職候補者がその対象となっていること、第2

に、異動の範囲を広げることによって、少なくとも入社15～20年目までは処遇上の差をほとんどつけずにより多くの人のモチベーションを維持し、能力向上が期待できるという、長期の昇進競争に基づく日本の人材育成方式のメリットを損なわずに、経営者に必要とされる経験を早期に積むことが困難であるというデメリットを克服する可能性を若年・中堅層出向は与えていると指摘した。

第5章では、出向の労務管理効果について、親子企業間の格差という視点から検討してきた。

われわれは、親子企業間の格差が、従業員が出向を忌避する原因であると同時に、親会社にとっては従業員の労働能率を高めるために必要としているものと考えた。

そこで、親子企業間の格差が意図的に生み出されている理由を説明する仮説として、「親会社内部での昇進競争に参加しているという「本流意識」に働きかけることによって、親会社の従業員の労働能率を高めているという仮説を提示した。

そして、この仮説によって、親会社が逆出向を行わないこと、給与格差を維持しようとする事、グループ内での自由な人の移動への転換が容易に実現できないことなどが説明できると主張した。

第2節 本論文のインプリケーション

では、本論文における分析から、さらにどのようなことが言えるのであろうか、議論してみよう。

今後において、グループ経営を推進していくことが、各企業にとっての今後の課題であると言われている。その際には、親会社から関係会社へという一方通行的な出向だけでなく、逆出向も含めたグループ内移動を促進することが必要になってくるであろう。そうすることは、グループ内で生まれるシナジーの活用といった企業側にとっての利点だけでなく、従業員にとってもいくつかのメリットがあると考えられる。

まず第1に、グループ内で適職を見つけることによるモチベーション効果が期待できる。現代の大企業で働くホワイトカラーにとって最も重要な問題は、官僚制化の進展によって仕事が細分化され、十分な資源を与えられることによって自律性を発揮するような機会が減少していることである。しかしながら、出向によって関係会社に移動した場合には、親会社の中では経験できなかった広い範囲の仕事を任せられる。しかしながら、その際には、出向者が自身の機会を高められるような仕事を与えられるように配慮されなければならないことは、言うまでもない。

第2に、教育目的の逆出向を進めることによって、能力形成の機会が生まれる。親会社の方が関係会社に比べて事業あるいは製造などに関するノウハウや経験をより多く持っていると考えられる。そのため、より充実した教育訓練を行うことができると考えられる。そのことは、教育訓練プログラムの充実度や親会社本体が人材育成の場になっているという聞き取り調査の結果からも言えるであろう。今後のグループ間競争において、いかに優秀な人材を育成していくのが重要視されるのであれば、企業間移動を一方通行に限定するのではなく、逆出向も行っていくことが必要であろう。また、関係会社の従業員にとっても、親会社において仕事をするという機会が少なくとも開かれていることによって、多様な経験を持つことができるというモチベーション効果が期待できるのではないだろうか。

ただし、逆出向に関しては、注意しておくべき点がある。第5章でも分析してきたように、親会社の従業員と関係会社のプロパー社員との間に格差を設け

ていることにも、いくつかのメリットがあるということである。それぞれの会社による制度の違いを利用することでコストを削減できるということや、人数の多い親会社の地位を高めることによって「本流意識」を醸成し、多くの従業員からのコミットメントを引き出すことができるといったことは、その例であろう。これらのメリットが実際にどの程度の労務管理効果につながるのかといった点や、これらの垣根を完全に取り払ってしまうことが、これまでのメリットをどの程度失わせるものであるのかといった点を明らかにすることが必要となるだろう。

また、次のようなことも、実践面において指摘することができよう。逆出向を効果的に行うためには、対象となる人数を多くすることが必要である。具体的な数を指摘することはできないが、少なくとも聞き取り調査で見られたように、10人もいないという状態、あるいは全従業員のうちの1%程度といった数では不十分であろう。なぜならば、親会社の従業員が構成するネットワークに入っていくことが逆出向する人にとっては難しくなると考えられるからである。逆出向することが当たり前のような状況をつくりだすつもりでこの問題に取り組む必要があるだろう。

第3に、若年層の出向を進めることによって、親会社では与えにくい不確実性の多い状況を経験させることができる。このことは、将来のグループ経営を担うべき人材を形成する際には、有効であろう。日本企業では、できるだけ多くの従業員のコミットメントを引き出すために、決定的選抜を行う時期を遅くしていると言われている¹。このことは、日本企業の成功をもたらした強みとなったと言われる反面、優秀な人材を早期に選抜して、できるだけ多くの経験をさせる機会をつくることができず、スケールの大きな人材が育たないという弱みにもなっていると言われている²。なぜそのようなことが起きるのかと言えば、第4章で分析したように、トップ・マネジメントに求められる不確実な状況における意思決定を経験する機会が少なくなっているからである。聞き取り調査結果でも見られるように、企業の大規模化と仕事の細分化によって、中

¹ 小池和男氏の一連の研究において、そのことは強調されている。

² 伊丹 敬之(1987)(1995)を参照のこと。

高年層が以前であれば若いころに経験できたような仕事を実際に行っているということからも、そのことが言えるであろう。

そこで、関係会社への出向することによって、親会社では経験しにくい裁量の大きな仕事を行うことができるようになると考えられる。若年層を中心に出向をキャリアの一環として結びつけて実施しようという動きが、聞き取り調査においても確認されたが、この動きもそのようなことを意図しているのではないだろうか。

第4に、実績のある人を出向させることによって、グループ内移動をスムーズに行うことができるようになる。親会社の従業員の多くが持つ不安として、本流から外れるということがあげられる。親会社の本流にいて、裁量の多い仕事をするとということが、彼らにとって1つのモチベーション効果を生んでいるとすれば、出向するという事は本流から外れることを意味することになる。しかも多くの人が出向する中で、親会社に残れる人が高いポストに就くことができるという状況が続けば、多くの人々のモチベーション低下という大きな問題につながりかねない。このことは、多くの人々のモチベーションをうまく高めてきた日本企業にとって無視できない問題になってくるであろう。

そこで、実績のある人は親会社に残り、実績のない人は出向するという固定的な状況をできる限りなくしていくことが必要になってくる。そのためには、実績のある人を出向させ、さらに実績を積み重ねれば親会社に復帰することができるということが一つの手段として考えられる。ここでも必要なことは、その成功事例をできるだけ多くつくることである。特殊な事例にとどまっていたら、状況は変わりにくい。

ところで、最近では、日本でもよりオープンな労働市場をつくるべきだという意見が多く現れている。確かに、現在のように企業の飛躍的な成長が期待できない、あるいは企業を取り巻く環境の不確実性が増大しているような状況では、短期的な効率性が求められ、雇用の柔軟性が求められるであろう。その際に、人員削減は有効な手段となる。しかしながら、長期的に考えれば、そのようなことを行うことによって、これまでに日本企業が作り上げてきたメリットを失うことになる。例えば、企業への一体感を低下させることは企業成長の基盤を失うことにもつながりかねない。また、日本企業の強みを支えてきた企業

内での体系的な教育訓練も、流動的な労働市場においてその価値は減少するであろう。

一方で、終身雇用体制を完全な形で維持することが現実的に難しくなり、他方で流動的な労働市場に急激に移動することも問題を多く含んでいるという現在の状況において、企業グループ内で人材を移動させるということは、企業が選択した最も現実的な手段であると言えるのではないだろうか。

ただ、出向は一方通行的な移動形態であるために、さまざまな問題を生んできたことは否定できない。出向を左遷と見る風潮ができあがったり、あるいは関係会社の社員の昇進機会がなくなるということなどが問題点として指摘されてきた。しかし、それを理由としてグループ外への人の移動も辞さないという考え方は、性急すぎるのではないだろうか。これまでの議論では、一方通行的な出向という移動形態は変えられないという暗黙の想定があったように思われる。しかしながら、本論文でも議論してきたように、グループ内で双方向的な移動を行うことは、企業側にとってだけでなく、従業員にとっても十分なメリットがある。出向そのものが問題視されるべきではなく、むしろ運用方法が問題なのであって、その点をもっと議論する必要がある。もちろん、グループ内で人材移動を行うことが、そのような効果に実際につながるかどうかは明らかになるのは、今後の結果を待たなければならないだろうが、これまでの日本企業における労務管理の特徴を十分活かしながらも、経営環境の変化に対してより柔軟に対応できる可能性を広げることができるのではないだろうか。

第3節 今後の研究課題

1. 仮説の検証

われわれは、ここまで企業グループにおける出向について議論してきたが、まだ多くの課題が残されている。

まず第1に、われわれが本論文で行ってきた議論は、あくまでも仮説の域を出ない。確かに、出向に関する研究があまり行われていない、また出向という現象について理論的な説明を行おうとする研究となるとさらに少ないという現状を考えるならば、一次データをもとに新たな仮説を導出するという研究方法を用いることには大きな意義があると言えよう。

しかしながら、次の段階として、本論文で提示された仮説の経験的妥当性を検証することが必要となる。その際には、いくつかの研究方法が考えられる。まず第1に、どの程度の企業が実際にそのような目的で出向を行っているのかをアンケートによって検証するという方法である。第2に、1つの企業グループにおける人事データに基づいてキャリア形成過程のどのあたりで出向が行われているのかを検証する方法である。これによって、特に人材育成のための出向に関する仮説検証が可能になることが期待される。第3に、1つの企業グループを単位として従業員に対するアンケートを行うという方法である。これによって、従業員の出向に対する意識を明らかにすることができる。特に、「本流意識」をどの程度の人が実際に持っているのか、あるいはそれに基づいて行動しているのかを明らかにすることができるだろう。

2. グループ戦略と出向との関係

第2に、グループ戦略と出向との相互関係に関する問題を明確に議論する必要がある。本論文では、7社に対する聞き取り調査の結果を用いながら、議論を展開してきた。しかしながら、本論文では、出向の意義に関する仮説を導出することを主な目的としたために、いくつかのケースに見られる共通点を取り出すという方法を用いてきたにすぎない。それゆえに、7つの企業グループそれぞれにおける出向の特徴を、いくつかの次元を用いて類型化し、グループ間で比較分析するまでには至らなかった。

出向のあり方はグループ戦略のあり方を反映していることが多いと考えられる。すなわち、グループ戦略に整合するような人事戦略を策定し、その一環として出向施策も行われていくということである。そうすると、出向施策の特徴を類型化しようとするれば、グループ戦略との関連性について明確な仮説がなければならないことになる。グループ経営に関する従来の議論においては、グループ全体としての戦略を明確にした上で、それに沿うようなかたちで人事労務管理が戦略的に行われるべきであるとする議論にとどまっていた。ところが、聞き取り調査の対象企業に関しては、グループ全体としての戦略を持っているケースが少なかった。むしろ、グループ全体としてよりも、各事業ごとに戦略が形成されていることが指摘されていた。それゆえに、現段階でそのような議

論を行うことは困難であり、今後の課題とせざるを得ない。しかしながら、グループ内移動が盛んに行われるようになるのであれば、そのような議論も必要となってくるかもしれない。

3. 出向に対する従業員意識

出向に対する従業員の意識について、今後明確に議論していく必要がある。本論文では「本流意識」によって従業員のモチベーションが高められているという仮説を提示したが、出向者本人は出向することに対して実際のところどのように考えているのかという点について、本論文では明らかにすることはできなかった。聞き取り調査において、この点についてもいくらか尋ねてみたが、それらは実際に出向を管理する側の考え方を反映しているだけなのかもしれない。

人事労務管理施策を効果的に機能させるためには、従業員の意識を無視することはできない。それゆえに、出向に対する正当な評価を行うためには、出向者本人を対象とした調査を行うことが、どうしても必要になってくるのである。この点についても、今後の課題となろう。

出向という制度は、また企業の枠を越えた制度であるために、複雑なメカニズムが働いている。また出向は日本に独特の制度であり、日本企業の経営の特徴と切り離して考えることはできない。従来の日本的経営論の欠点として、企業の内部構造を具体的なデータに基づいて明らかにせずに議論していることが指摘されるが、まさに出向にもその問題が当てはまる。出向に関する数少ない既存研究においても、やはりこの問題が特に意識されることはなかった。

われわれは、本論文でこの問題を念頭に置きながら議論を行ってきたつもりであるが、本論文での試みはささやかなものであり、出向の全体像を明らかにするには、あまりにも程遠いものであるかもしれない。しかしながら、今後も本論文で提示した仮説を具体的なデータによって実証するかたちで、出向の全体像に迫っていきたいと思う。

(付録1)

聞き取り調査の概要(なお、対応者の肩書は調査当時のものである)

1. (株)長谷工コーポレーション

実施日：1994年10月20日

対応者：大阪経営推進室人事チームチーフ 北谷一弘氏

参考資料：『有価証券報告書』（平成5年度版）

『HASEKOグループ事業案内』

『長谷工グループ会社概要』

『CHALLENGE50－グループ化構想について』

2. 住友金属工業(株)

実施日：1995年6月23日

対応者：人事部第1室長 高津俊昭氏

参考資料：『有価証券報告書』（平成5,6年度版）

『住友金属 会社案内』

『管理職・事務技術職男子出向人員状況』

3. (株)日立製作所

実施日：1995年7月20日

対応者：人事教育部人事課課長 高橋省悟氏

人事教育部人事課主任 佐々木良二氏

参考資料：『有価証券報告書』（平成5,6年度版）

『日立製作所 会社案内』

『WE ARE ONE－一冊でわかる日立グループ』

4. 三菱電機(株)

実施日：1995年7月21日

対応者：関連会社部事業計画グループ参事 川辺良一氏

関連会社部企画グループ主幹 山本真人氏

人事部本社グループ 阿二健一郎氏

参考資料：『有価証券報告書』（平成5,6年度）

5. (株)神戸製鋼所

実施日：1996年5月16日

対応者：人事労政部人事グループ係長 永良 哉氏

参考資料：『有価証券報告書』（平成6,7年度）

6. 松下電器産業(株)

実施日：1996年6月20日

対応者：労政部参事 国井義郎氏

労政部労政課副参事 勘場千誉氏

労政部労政課労政係 金城 学氏

参考資料：『有価証券報告書』（平成6,7年度版）

『松下電器のごあんない』

『松下電器の概要』

7. 積水ハウス(株)

実施日：1996年6月12日、7月4日

対応者：人事部部長 長田和夫氏

大阪特建事業部企画営業課課長 松田陽一氏

人事部主任 西原 靖氏

参考資料：『有価証券報告書』（平成6,7年度）

『積水ハウスの今－住宅産業のリーディングカンパニー』

(付録2)

企業グループ人事管理に関する調査項目

1. 企業グループの概要

- (1) グループ化はどのように行われてきたのか。
- (2) グループの事業構成はどのようになっているか。
- (3) グループとして、積極的に分社化を進めているのはどの事業か。

2. 分社化、別会社化

- (1) 分社化することによって、どのような効果が期待できるのか。
- (2) グループ化の意義はどこにあると考えているのか。

3. グループ全体としての管理

- (1) グループ経営に携わる人は関係会社を含めた全体から選出されるか、それとも親会社からのみ選出されるのか
- (2) グループ経営層の選抜基準はどのようなものか
- (3) 関係会社の事業が多様化している場合、親会社がすべての事業について把握しうるのか。
- (4) グループ全体の人事を統括する機関があるか。
- (5) グループ各社の会計制度は統一されているのか。
- (6) グループ全社の経営陣が参加する会合は行われているのか。
- (7) グループ各社の抱える問題点や改善提案を吸い上げているのか。

4. グループ経営の将来

- (1) 多角化による新会社の設立を今後も積極的に行っていくのか、または主力となりうる関係会社に事業を収斂させていくのか。
- (2) グループ外の企業との合併事業を積極的に行っていく予定はあるか。
- (3) グループ全体としての今後の研究課題は何か(中期経営計画などが示されているか)。

5. 関係会社の経営

- (1) 関係会社の業績は最近5年間で全般的にどのように変化しているか。
- (2) 関係会社の事業内容は親会社本体とどの程度類似しているのか。
- (3) 関係会社活用の主な理由はどのようなものか。
- (4) グループ内には親会社による経営指導や技術指導を必要とする企業がどの程度存在するのか。
- (5) 関係会社は成長率や収益率といった点などにおいて、期待通りの成果を上げているのか。
- (6) 関係会社の統括はどこが行うのか(事業の関連している事業部が行うのか、親会社本体内に機関を設置するのか、事業によって代表的な子会社を設定して行うのか)
- (7) 各関係会社について企業グループ内での位置づけを明確にしているか。
- (8) 同じ事業領域に複数の関係会社があるか。ある場合に、重複する製品あるいは業務をどのように調整しているのか。

6. グループ経営の評価

- (1) 事業分野の重複や、関係会社設立当初のミッションからの乖離など、グループ化の進展に伴う問題はあるか
- (2) グループ内に本体志向が強く残っているか。残っている場合、それに関する問題は出ていないか。
- (3) グループにおける本体の位置づけは、今後ますます高まるのか、それとも低下させるのか。

7. 関係会社の権限

- (1) 関係会社に資金調達の権限はあるのか。
- (2) 関係会社取引先を開拓する権限はあるのか。
- (3) 関係会社は出向の受け入れに関する権限を持っているのか。
- (4) 関係会社はプロパー社員(関係会社が独自に採用する社員)を採用することができるのか。

- (5) 関係会社はプロパー社員の賞与や賃上げを独自に決定することができるのか。
- (6) 関係会社における役員のうち、親会社から派遣されている者の割合はどの程度か。

8. 出向者の決定

- (1) 出向の要請は親会社と関係会社のどちらから行われる場合が多いか。
- (2) 出向者とその出向先を決定する権限を親会社が持っている場合、どこが持っているのか。
- (3) 出向者を社内公募で決定することはあるのか。

9. 出向者の数、属性

- (1) 出向者の数は何人か。
- (2) 出向者の全従業員に占める割合はどの程度か。
- (3) 逆出向(関係会社から親会社への出向)はどの程度行われているのか。
- (4) グループ外への出向、あるいはグループ外からの出向の受け入れを行っているか。
- (5) 出向者の職種の中で最も多いのはどの職種か。
- (6) 関係会社の位置づけによって出向の目的は変わってくるのか(例えば、設立後間もない関係会社では経営指導を目的とした出向が多いとか、成長した関係会社では親会社との結びつきを強めるための出向が多いなど)。
- (7) 各年齢層(若年層、中堅層、中高年層)において、それぞれどのような目的で出向が行われている場合が多いのか。
- (8) 女子社員の出向は行われているのか。

10. 出向者の労働条件、賃金

- (1) 出向者の賃金は親会社が負担しているのか、または関係会社が負担しているのか。
- (2) 出向者の賃金は出向元のレベルを維持するものであるのか。

- (3) 出向者の労働条件(労働時間、休暇)などは低下するのか。
- (4) 出向者に対して年俸制は導入されているか。
- (5) 出向者の賞与は関係会社の業績によって左右されるのか。

11. 出向とキャリア

- (1) 出向経験は昇進の要件として考慮されているか。
- (2) 出向が明確にキャリア開発の一環として位置づけられているか。

12. 出向者の評価

- (1) 出向者の査定は誰が行うのか。
- (2) 出向者の評価基準は明確に決められているのか

13. 出向者のフォロー

- (1) 出向前に研修を行っているか。
- (2) 出向者を集めた懇談会を行うことはあるか。
- (3) 出向者に対して人事部による面接を行うことはあるか。
- (4) 出向元に復帰したときに昇進が遅れるといった状況は生まれていないか。
- (5) 出向期間は明確にされているか。
- (6) 出向期間を延長する場合にルールがあるか。
- (7) 出向に関して労働組合との協定が明確になされているか。

14. 出向者に対する従業員の意識

- (1) 出向を左遷と見る風潮はあるか。
- (2) 出向が社員に対してどのように考えているのかを会社は把握しているのか。

15. 出向に対する評価

- (1) 出向を利用することによってどのようなメリットがあるか(親会社、関係会社、出向者本人のそれぞれについて)
- (2) 出向を行う際にどのような問題点があると考えているか。
- (3) 出向先の受け入れ能力の限界が問題となっているか。

16. グループ人事管理

- (1) 新卒者の企業グループによる一括採用は行われているか。
- (2) 企業グループ内で統一された教育訓練制度を持っているか。
- (3) 企業グループ内で統一された福利厚生制度を持っているか。
- (4) 人材交流を今後も積極的に進めていく計画はあるか。

参考文献

- Abegglen, J. C., *The Japanese Factory*, MIT, 1958. (占部 都美 監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958年。)
- Alpander, G. G., *Human Resource Planning*, AMACOM Book Division, American Management Association, 1982.
- 青木 昌彦・伊丹 敬之『企業の経済学』岩波書店, 1985年。
- 赤岡 功「関係会社集団の構成、意思決定およびその影響」『経済論叢』第124巻 第3・4号, 1979年。
- 安西 愈『企業間人事異動の法理と実務』中央経済社, 1991年。
- 荒井一博「二重労働市場の形成に関するモデル」『経済学研究』(一橋大学)第38号、1997年。
- 荒深 友良「組織の統合メカニズムに関する一考察」『経済科学』第42巻 第3号, 1995年。
- 麻生 幸「企業間組織についての一考察」『経済論叢』第137巻 第1号, 1986年。
- 麻生 幸・小玉 敏彦「企業間関係の日韓比較」『千葉商大論叢』第31巻 第1号, 1993年。
- Baldwin, T. T. and M. Y. Padgett, "Management Development: A Review and Commentary", in Cooper, L. L. and I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 8, 1993.
- Beaumont, P. B., *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*, London; Sage Publications, 1993.
- Bowman, E. H. and H. Singh, "Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993.
- Brunello, G., "Transfers of Employees between Japanese Manufacturing Enterprises: Some Results from an Enquiry on a Small Sample of Large Firms", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 26, No. 1, 1988.
- Campbell, A., M. Goold, and M. Alexander, "The Value of the Parent Company", *California Management Review*, Vol. 38, No. 1, 1995.

- Carroll,G.R., "Organizations: The Smaller They Get", *California Management Review*, Vol.37, No.1, 1994.
- 団 泰雄「企業グループにおける人事労務管理－出向に見るその問題の検討」『六甲台論集』第41巻 第4号, 1995年。
- 団 泰雄「出向研究の新たな課題－企業グループ経営の視点から」『六甲台論集－経営学編』第43巻 第1号, 1996年。
- Davis,K., *Human Relations at Work*, 3rd. edition, Mc. Grow-Hill Book Co., 1967.
- Doeringer, P.B. and M.J. Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D.C. Health and Company, 1971.
- Dunphy, D., "Convergence/Divergence: A Temporal Review of the Japanese Enterprises and Its Management", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, 1987.
- 榎本 里司「巨大企業のグループ戦略」, 現代企業研究会編『日本の組織間関係－その理論と実態』中央経済社, 1994年, 所収。
- Farjoun, M., "Beyond Industry Boundaries: Human Expertise Diversifications and Resource-related Industry Groups", *Organization Science*, Vol.5, No.2, 1994.
- Ferlie, E. and A. Pettigrew, "The Nature and Transformation of Corporate Headquarters: A Reivew of Recent Literature and A Research Agenda", *Journal of Management Studies*, Vol.33, No.4, 1996.
- 藤村 博之「企業グループ人事と労働組合の役割」『彦根論叢』第276・277号, 1992年。
- 藤村 博之「日本的雇用慣行はもうダメなのか?－長期雇用と人材育成の将来」『日本労働研究雑誌』No. 423, 1995年。
- Gomez-Mejia, L., "Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992.
- 後藤 晃「日本の企業集団：その構造と機能」『ビジネスレビュー』第30巻 第3・4号, 1983年。
- 後藤 晃「中間組織、系列、継続的取引」『ビジネスレビュー』第39巻 第4号, 1991年。
- Guest, D., "Human Resource Management and Industrial Relations", *Journal of*

Management Studies, Vol.24, No.5, 1987.

花田 光世「人事制度における競争原理の実態－昇進・昇格システムから見た
日本企業の人事戦略」『組織科学』第21巻 第2号, 1987年。

花岡 正夫『日本的労務管理の特質』白桃書房, 1994年。

花岡 正夫「中高年齢化問題とわが国の労務管理特質」『経営革新の日本的態
様－国際化の中での課題と展望（大東文化大学経営研究叢書12）』大東文
化大学経営研究所, 1995年。

長谷川 廣「日本的雇用慣行の日本的『アメリカ化』」『商学論纂』第33巻 第
2・3号, 1992年。

橋本 寿朗「長期相対取引と企業系列」, 森川 英正・米倉 誠一郎 編著『日本
経営史 5－高度成長を超えて』岩波書店, 1995年, 所収。

林 大樹「日本企業のリストラクチャリングと人事戦略－社内人材公募制度に
関する若干の考察」『一橋論叢』第103 第2号, 1990年。

林 正樹「日本的経営の経営学的研究－方法論を中心に」『商学論纂』第36巻
第3・4号, 1995年。

Heckscher, C., *White-collar Blues*, Basic Books, 1995. (飯田雅美 訳『ホワイトカ
ラー・ブルース』日経BP出版センター, 1995年)

Hill, C.W. and R.E. Hoskisson, "Strategy and Structure in the Multiproduct
Firm", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 2, 1987.

Hill, C.W., M.A. Hitt, and R.E. Hoskisson, "Corporate versus Competitive Structures in
Related and Unrelated Diversified Firms", *Organization
Science*, Vol. 3, No. 4, 1992.

堀江 英一「産業コンサルン－巨大企業の生産構造(3)」『経済論叢』第110
巻 第5号, 1972年。

今田幸子・平田周一『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構, 1995年。

今井 賢一・伊丹 敬之・小池 和男『内部組織の経済学』東洋経済新報社, 1982
年。

今西 伸二『事業部制の解明』マネジメント社, 1988年。

今西 伸二 研究代表『事業部制の実際』マネジメント社, 1991年。

今野 浩一郎「新しい人事管理の潮流－『能力開発主義』の再編」『日本労働

- 研究雑誌』第37巻 第9号, 1995年。
- 井関 利明・佐野 陽子・石田 英夫編著『労働市場と情報』慶應通信, 1982年。
- 石井 淳蔵・奥村 昭博・加護野 忠男・野中 郁次郎『経営戦略論』有斐閣, 1985年。
- 石井 耕『現代日本企業の経営者－内部昇進の経営学』文眞堂, 1996年。
- 石川 経夫「賃金二重構造の理論的検討」, 土屋守章・三輪芳朗編『日本の中小企業』東京大学出版会, 1989年, 所収。
- 伊丹 敬之『人本主義企業』筑摩書房, 1987年。
- 伊丹 敬之「ネットワーク・マネジメントの枠組み」『組織科学』第24巻 第4号, 1990年。
- 伊丹 敬之「中間組織のジレンマ」『ビジネスレビュー』第39巻 第4号, 1991年。
- 伊丹 敬之「トップマネジメントと適応力」, 企業行動研究グループ編『日本企業の適応力』日本経済新聞社, 1995年, 所収。
- 伊丹 敬之・加護野 忠男『ゼミナール経営学入門(改訂版)』日本経済新聞社, 1993年。
- 伊藤 秀史「インセンティブと日本型雇用『システム』」『ビジネスレビュー』第40巻 第4号, 1992年。
- 伊藤 秀史「日本企業の分社化と雇用管理」『21世紀HRMビジョン研究会報告書』, 1993年。
- 伊藤 実「研究開発技術者の異質化管理」『21世紀HRMビジョン研究会報告書』, 1993年。
- 岩出 博『アメリカ労務管理史』三嶺書房, 1989年。
- 岩田 龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂, 1977年。
- 加護野 忠男『経営組織の環境適応』白桃書房, 1980年。
- 加護野 忠男「職能別事業部制と内部資本市場」『国民経済雑誌』第167巻 第2号, 1993年。
- 加護野 忠男「企業のガバナンス」『組織科学』第28巻第4号、1995年。
- 加護野 忠男・野中 郁次郎・榊原 清則・奥村 昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 1983年。

- 加護野 忠男・角田 隆太郎・山田 幸三・（財）関西生産性本部編『リストラ
クチャリングと組織文化』白桃書房, 1993年。
- 柿崎 洋一「日本の企業間関係と雇用調整－出向「問題」について」、柴川 林
也 編著『企業行動の国際比較』中央経済社、1997年。
- Kamoche, K., "Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability
View of the Firm", *Journal of Management Studies*, Vol.33, No.2, 1996.
- Kanter, R.M., *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, 1977. (高井 葉子
訳『企業の中の男と女－女性が増えれば職場が変わる』、生産性出版、
1995年。)
- Kazanjian, R.K. and R. Drazin, "Implementing Internal Diversification: Contingency
Factors for Organizational Design Choices", *Academy of Management
Review*, Vol.12, No.2, 1987.
- Katz, R.L., "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, 1955.
- 川上 哲郎・長尾 龍一・伊丹 敬之・加護野 忠男・岡崎 哲二『日本型経営の
叡知』PHP研究所, 1994年。
- 川島 康男「分社化と組織化」『明治学院大学産業経済研究所年報』第10
号, 1994年。
- 企業研究会『出向・派遣交流制度の実際』, 1992年。
- 小林 好宏『企業集団の理論』北海道大学図書刊行会, 1980年。
- 小池 和男『職場の労働組合と参加－労資関係の日米比較』東洋経済新報
社, 1977年。
- 小池 和男『中小企業の熟練－人材形成のしくみ』同文館, 1981年。
- 小池 和男 編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社, 1991年。
- 小池 和男 『アメリカのホワイトカラー』東洋経済新報社、1993年。
- 高年齢者雇用開発協会『高齢化社会における人事管理の展望』, 1985年。
- 神代 和欣・桑原 靖夫編『現代ホワイトカラーの労働問題』日本労働協会、
1988年。
- 雇用職業総合研究所『企業グループ内人材活用に関する調査研究報告
書』, 1987年。
- 雇用職業総合研究所『出向・転籍に関する調査研究報告書』, 1989年a。

- 雇用職業総合研究所『鉄鋼・造船業における中高年労働者の出向・転職の現状と課題』, 1989年b。
- Lachman,R., "Power from What?: A Reexamination of its Relationships with Structural Conditions", *Administrative Science Quarterly*, Vol.34, 1989.
- Lado, A.A. and M.C. Wilson, "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.19, No.4, 1994.
- Latack, J.C., "Organizational Restructuring and Career Management: From Outplacement and Survival to Inplacement", Ferris, G.R. and K.M. Rowland (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.8, JAI Press, 1990.
- Lengnick-Hall, C.A., and M.L. Lengnick-Hall, "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, 1988.
- Mahoney, J.T., "The Adaptation of the Multidivisional Form of Organization: A Contingency Model", *Journal of Management Studies*, Vol.29, No.1, 1992.
- Mahoney, J.T. and J.R., Pandian, "The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992.
- Markides, G.C. and P.J. Williamson, "Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-based View", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.2, 1996.
- Masten, S.E., J.W. Meehan, and E.A. Snyder, "The Cost of Organization", *The Journal of Law, Economics and Organization*, Vol.7, 1991.
- 松岡 力「企業グループにおける親子関係とその動態性」『オイコノミカ』第29巻 第3・4号, 1993年。
- 松繁 寿和「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」橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』東洋経済新報社, 1995年, 所収。
- 三木 義雄『関係会社管理の知識』日本経済新聞社, 1967年。
- Miles, R.E., H.J. Coleman Jr., and W.E.D. Creed, "Key to Success in Corporate

- Redesign", *California Management Review*, Vol.37, No.3, 1995.
- 宮沢 健一『業際化と情報化』, 1988年。
- 森 五郎『現代日本の人事労務管理－オープン・システム思考』有斐閣, 1995年。
- 守島 基博「日本の人的資源開発システムと組織」『組織科学』第27巻 第1号, 1993年。
- 村松 久良光『日本の労働市場分析』白桃書房, 1983年。
- 村松 司叙『多角化企業論』槇書店, 1979年。
- 永井 宏一『関係会社の人事労務管理』中央経済社, 1978年。
- 永野 仁「企業内教育の効果」『三田商学研究』第27巻 第1号, 1984年。
- 永野 仁『企業グループ内人材移動の研究』多賀出版, 1989年。
- 永野 仁『現下の企業グループ内人材移動』『政経論叢』第61巻, 第5・6号, 1993年。
- 永野 仁「新規事業のその後の展開－組織と人材についての事例分析」『明治大学社会科学研究所紀要』第33巻 第1号, 1994年。
- 永野 仁『日本企業の賃金と雇用一年俸制と企業間人材配置』中央経済社, 1996年。
- 長瀬 勝彦「市場、ヒエラルキー、ネットワーク」『駒大経営研究』第24巻 第1・2号, 1992年。
- 中村 恵「ホワイトカラーの企業内キャリアーその論点と分析枠組み」『神戸学院経済学論集』第19巻 第1号, 1987年。
- Nayyar, P.R., "On the Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence from Large U.S. Service Firms", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992.
- 西田 耕三『日本社会と日本的経営』文真堂, 1982年。
- 仁田 道夫「経営多角化と人事労務戦略－化繊産業に関する考察」『武蔵大学論集』第37巻 第2～5号, 1990年。
- 野中 郁次郎, 加護野 忠男, 小松 陽一, 奥村 昭博, 坂下 昭宣『組織現象の理論と測定』千倉書房, 1978年。
- 小田切 宏之『日本の企業戦略と組織』東洋経済新報社, 1992年。
- 奥林 康司『人事管理論』千倉書房, 1973年。

- 奥林 康司 編『ME技術革新下の日本的経営』中央経済社,1988年。
- 奥林 康司「労務管理研究の現代的課題」、吉田 和夫・奥林 康司編『現代の
労務管理』ミネルヴァ書房,1991年。
- 奥林 康司 編『人事労務管理システムの開発』中央経済社,1994年。
- 奥林 康司 編『変革期の人的資源管理』中央経済社,1995年。
- 奥林 康司・菊野 一雄・石井 修二・平尾 武久・岩出 博『労務管理入門（増
補版）』有斐閣,1992年。
- 奥林 康司・庄村 長・竹林 明・森田 雅也・上林 憲雄『柔構造組織パラダイ
ム序説』文眞堂,1994年。
- 小野 旭『日本の雇用慣行と労働市場』東洋経済新報社,1989年。
- 小野 旭『昇進と企業内構造』（一橋大学）第36号、1995年。
- Orton,J.D. and K.E.Weick,"Loosely Coupled Systems:A
Reconceptualization",*Academy of Management Review*,Vol.15,No.2,1990.
- Ospina,S.M.,*Illusion of Opportunity*,Cornell University Press,1996.
- Osterman,P.(ed.),*Internal Labor Markets*,MIT Press,1984
- 太田 肇『プロフェッショナルと組織—組織と個人の「間接的統合」』同文館、
1993年。
- 太田 肇『日本企業と個人』白桃書房,1994年。
- 尾高 煌之助『労働市場分析』岩波書店,1984年。
- Peterson,R.B. and L.Tracy,*Systematic Management of Human Resources*, Addison-
Wesley Publishing,1979.
- Pinder,C.C, and G.A.Walter,"Personnel Transfers and Employee Development",in
Ferris,G.R. and K.M.Rowland(eds.),*Career and Human Resource
Development*,1990.
- Purcell,J. and A.Gray,"Corporate Personnel Departments and the Management of
Industrial Relations:Two Case Studies in Ambiguity", *Journal of Management
Studies*,Vol.23,No.2,1986.
- Purcell,J. and B.Ahlstrand,"Corporate Strategy and the Management of Employee
Relations in the Multi-divisional Company",*British Journal of Industrial
Relations*,Vol.27,No.3,1989.

- Purcell, J. and B. Ahlstrand, *Human Resource Management in the Multi-Divisional Company*, Oxford University Press; New York, 1994.
- 労働省『雇用管理調査（平成5年）』, 1993年。
- Rosenbaum, J. E., *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, Academy Press, 1984.
- 労務行政研究所『労政時報』1993年4月2日号。
- 坂本 和一・下谷 政弘編『現代日本の企業グループ』東洋経済新報社, 1987年。
- 坂本 和一「日本企業は組織的成長をいかに管理するかー企業グループの日米比較」『立命館産業社会論集』第30巻 第1号, 1994年。
- 佐野 陽子『企業内労働市場』有斐閣, 1989年。
- 佐野 陽子・川喜多喬 編『ホワイトカラーのキャリア管理ー上場500社の調査による』中央経済社, 1993年。
- 沢田 幹「『平成不況』下での組織戦略と雇用調整」『名古屋学院大学論集社会科学篇』第30巻, 第3号, 1994年。
- Schein, E. H., "Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resource Planning and Development", *Sloan Management Review*, Vol. 19, No. 1, 1977.
- 清家 篤「製造業企業による雇用調整の性格にかんする比較分析」『三田商学研究』第25巻 第5号, 1982年。
- 島田 克美『系列資本主義』日本経済評論社, 1993年。
- 下谷 政弘「現代企業グループの構造と機能」, 坂本 和一編著『技術革新と企業構造』ミネルヴァ書房, 1985年, 所収。
- 下谷 政弘「企業グループと産業融合」『経済論叢』第138巻 第5・6号, 1987年。
- 下谷 政弘『日本の系列と企業グループ』有斐閣, 1993年。
- 白井泰四郎『現代日本の労務管理（第2版）』東洋経済新報社, 1992年。
- Sisson, K. and H. Scullion, "Putting the Corporate Personnel Department in Its Place", *Personnel Management*, Dec., 1985.
- Sonnenfeld, J. A., M. A. Peiperl, and J. P. Kotter, "Strategic Determinants of Managerial Labor Markets: A Career Systems View", *Human Resource Management*, Vol. 27, No. 4, 1988.
- 高田 一夫「日本的人事管理は欧米とどこが違うのかー一つの調整仮説」『一

- 橋論叢』第106巻 第2号, 1991年。
- 高宮 晋『関係会社管理』ダイヤモンド社, 1961年。
- 田村 剛「企業リストラクチャリングと労働組合の対応－鉄鋼産業のケース」
『明治学院大学産業経済研究所年報』第10号, 1994年。
- Teece, D.J., R. Rumelt, G. Dosi, and S. Winter, "Understanding Corporate
Coherence", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 23, 1994.
- 寺本 義也「組織間イノベーションとネットワーク」『組織科学』第20巻
第3号, 1989年a。
- 寺本 義也「ネットワーク組織論の新たな課題」『組織科学』第23巻 第1
号, 1989年b。
- 寺本 義也『ネットワーク・パワー』NTT出版, 1990年。
- 寺本 義也「共・進化を促進するネットワーク分業」『ビジネスレビュー』第
40巻 第2号, 1992年。
- 寺本 義也 編著『日本型グループ経営の戦略と手法(1)－情報・サービス産業
編』中央経済社, 1994年。
- 寺本 義也 編著『日本型グループ経営の戦略と手法(2)－製造業編』中央経済
社, 1996年。
- Thurow, L.C., *Generating Inequality: Mechanisms of Distribution in the U.S.
Economy*, Basic Books, 1975.
- (小池和男・脇坂明 訳『不平等を生み出すもの』, 同文館, 1984年)
- 土屋 守章「管理機構の問題としての事業部制と子会社形態」, 中村常次郎 著
『事業部制－組織と運営』春秋社, 1966年, 所収。
- 通産省編『日本的雇用慣行のゆくえ』産業能率大学出版部, 1981年。
- Turner, R.H., "Sponsored and Contest Mobility and School System", *American
Sociological Review*, Vol. 25, pp. 855-867, 1960.
- Tyson, S., "The Management of the Personnel Function", *Journal of Management
Studies*, Vol. 24, No. 5, 1987.
- 植村 省三『日本的経営組織』文眞堂, 1993年。
- 植村 省三「『平成不況下』の日本的経営－終身雇用制・年功制を中心とする
展望」『経営研究』第45巻 第3号, 1994年。

- 氏原 正治郎『日本経済と雇用政策』東京大学出版会, 1989年。
- 占部 都美『事業部制と利益管理』白桃書房, 1969年。
- Useem, M. and M.M. Gottlieb, "Corporate Restructuring, Ownership-Disaligned Alignment, and the Reorganization of Management", *Human Resource Management*, Vol. 29, No. 3, 1990.
- Victor, B. and R. S. Blackburn, "interdependence: An Alternative Conceptualization", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3, 1987.
- ワークス編集部「育成としての出向」『ワークス』リクルート, 7号, 1996年, 5-6月。
- 鷺澤 博「中間組織における労働移動ネットワークの形成－出向制度の新しいコンセプトの展開」、斎藤 毅憲 編著『組織と人的資源の経営学』税務経理協会、1997年。
- Water, J. A., "Managerial Skill Development", *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 3, 1980.
- Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies*, Free Press, 1975. (浅沼 万里・岩崎晃 訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年。)
- Wiltshire, R., *Relocating the Japanese Worker*, Japan Library, 1995.
- Wright, P. M. and G. C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, 1992.
- 山倉 健嗣『組織間関係』有斐閣, 1993年。
- 山城 章 編『関係会社－その経営と管理』中央経済社, 1961年。
- 八代 充史「企業内昇進における『効率』と『動機づけ』」『三田商学研究』第30巻 第2号, 1987年。
- 八代 充史『大企業ホワイトカラーのキャリア－異動と昇進の実証分析』日本労働研究機構, 1995年。
- 八代 充史「経営管理職層の能力開発と職能資格制度」『日本労働研究雑誌』第38巻 第6号, 1996年。
- Yin, R. K., *Case Study Research*, 2nd. ed., Sage Publications, 1994. (近藤 公彦 訳『ケース・スタディの方法 (第2版)』千倉書房、1996年。)
- 米倉 誠一郎「企業革新と組織外部化戦略」『一橋論叢』第106巻 第5号, 1991

年。

米倉 誠一郎「共通幻想としての日本型システムの出現と終焉」, 森川 英正・
米倉誠一郎 編著『日本経営史 5－高度成長を超えて』岩波書店, 1995年,
所収。

吉原 英樹「連結企業集団の管理システムと経営計画」『ビジネスレビュー』
第25巻 第2号, 1977年。

吉原 英樹・佐久間 昭光・伊丹 敬之・加護野 忠男『日本企業の多角化戦略』
日本経済新聞社, 1981年。

吉村 典久「組織外部化の論理－企業グループの研究」『六甲台論集』第40巻
第2号, 1993年。

吉村 典久「日本型コーポレート・ガバナンスの組織論的検討」『経済理論』(和
歌山大学)第269号、1996年。

全国労働基準団体連合会『企業グループによる経営戦略とグループ人事労務管
理に関する調査研究報告書』, 1992年。