

# 人事制度改革が職場にもたらす変化Ⅱ

— 自動車部品メーカーA社における標準化と部門間コーディネーション —

Changes in a Work Place after HRM System Reform Ⅱ :  
Two Point Time-series Comparison of Standardization and Coordination at an Auto  
Components Supplier A

日 詰 慎一郎

Shinichiro HIZUME

## 1. 問題意識

人事評価や賃金は、例えば住宅ローンの支払いなど、個々の従業員の生活と密接に関係している。「人事制度」は、従業員にとっていわば組織における直接的な環境であるため、特に1990年代以降に「成果主義<sup>1)</sup>」が導入されるようになってからは、賃金の変化や人事評価の手続きや結果といった要素が、従業員の職務態度や職場のモラルに与える影響について、これまで多くの研究がなされてきた(例えば、守島, 1999; 社会経済生産性本部, 1999など)。つまり、組織のセミ・マクロレベルの要素である人事制度とミクロレベルの従業員との関係の検討である<sup>2)</sup>。しかしながら、「人事制度」は、セミ・マクロレベルの要素であるため、マクロレベルの要素とも関連している。人事評価の項目などにより、従業員の努力を組織目標に方向付け、モチベートすれば、「人事制度」から組織レベルでも

有益な効果や影響が期待できる。

そこで本稿では、一般的な職能資格制度を中核とした人事制度から、「役割評価」を中核とした「成果主義」的な人事制度へと、経営コンサルティング・ファームの助言を得て、改革を実施する自動車部品メーカーA社の調査協力を得た<sup>3)</sup>。組織論の概念を援用し、人事制度改革が組織に与える影響を多面的にとらえる。そしてこれらについて、改革前後の2時点比較を行うことを本稿の目的としている。本稿は、あくまで一企業のケースという限界はあるものの、人事制度改革に関する時系列調査は貴重である。さらに、これまで人事制度改革を時系列的に取り上げた研究では、賃金の変化や人事評価の結果にフォーカスされることが多かったが<sup>4)</sup>、本稿では「人事制度」の持つ意義を組織構造と組織コントロールの観点からも併せて検討するものである。なお、「人事制度」は運用を伴うことは言うまでもない。本稿では、「人事制度」が適切に運用さ

1) 奥西(2001:6)は「第1に賃金決定要因として、成果を左右する諸変数(技能, 知識, 努力)よりも結果としての成果を重視すること, 第2に長期的な成果よりも短期的な成果を重視すること, 第3に実際の賃金により大きな格差をつけること」と定義している。

2) この点について、本稿と対の論文である日詰(2012)で検討した。

3) A社の人事制度改革も、「成果主義」的な制度への改革と考えられる。詳しくは、日詰(2012)を参照のこと。

4) 例えば、井川・中嶋(2004)による賃金構造に関する研究、中嶋・松繁・梅崎(2004)の賃金格差と査定格差に関する研究などがある。

れることを前提に議論を進める。

## 2. 組織構造と人事制度

組織論の中でも特に組織構造の基本となるテーマは、組織内における様々な活動の「分業と調整」である（Mintzberg, 1979: 2）。組織論的な視点からは、組織内の分業、あるいは部門化は自然なことである。分業により生じた課業は日常的に反復され、「標準化」（standardization）されていく。「標準化」は、Taylor（1947）の「科学的管理法」の時代から取り組まれてきた組織の基本的課題である。標準化は、オペレーション手続きの画一化と定義される（Price & Mueller, 1986: 237）。標準化は、「定型的な仕事を繰り返させる」という意味で、個々の従業員の主体性やモチベーションを奪い、組織の効率を損なうという考えが強い（Robbins, 1997）。しかし、過度な標準化は先の問題を引き起こすが、適正レベルの標準化は効率的な組織運営のためには不可欠であることは言うまでもない。「標準化された工程で製品を安定的に製造できる」ということは、組織の生産能力とも考えられるのである（藤田, 2007: 258）。つまり、企業の競争優位の源泉とも言えるのである。この安定的な生産能力を具現化するために、今日注目されているのが「品質管理活動」（quality control: QC）である。「品質管理」とは、「適正な品質とコストの製品またはサービスを設計し、生産して、消費者に供給するための諸活動」である（吉田, 2001: 292）。

上述した標準化を組織の重要な能力とする見方に対して、近年の基本認識は、企業の競争優位性の重要な源泉は、知識とその創造であるとの見方である。知識を企業の競争優位に結びつけるためには、まずは情報を共有し、幅広い組織活動を喚起する必要がある（藤田, 2007: 185）。つまり、組織構造の「調整」

の側面とも言える。この「コーディネーション」（coordination）は、組織内の多様な独立した部門が、他部門の、そして全体的なシステムとしてのニーズや必要性に応じて互いに機能することと定義される（Georgopoulos & Mann, 1962: 273）。しかし、特に職能別部門制組織<sup>5)</sup>や過度に自律的な事業部門制組織<sup>6)</sup>などでは、部門間に異なる考え方やセクショナリズムが生じやすいことや部門間の情報共有化がなかなか進展しないことは周知のとおりである。

「標準化」や「コーディネーション」といった基本的な組織構造に加えて、企業の競争優位の源泉として、「イノベーション」（innovation）が重要であることは言うまでもない。「イノベーション」という言葉は多様な使われ方がされているが<sup>7)</sup>、本稿では「新たな手続き、施策、設備等の適用」（Lewis-Beck, 1977: 2）とする。「イノベーション」は、その重要性は認識されるものの、従来の「命令・服従」的な組織風土のなかでは実現が困難であると考えられる。自主的な「情報共有化」や「コーディネーション」が行われる「創造的」な風土の醸成もまた不可欠である。

以上、「標準化」、「コーディネーション」、「イノベーション」といった組織構造とそれぞれに密接に関連した「品質管理」、「情報共有化」に着目し、競争優位の観点から有効性を指摘した。これらは組織にとり、達成すべき重要かつ基本的な目標とも考えられる。これらの目標に対して、組織には目標達成を支援するコントロール・メカニズムが重層的

5) 一般的に、製造、営業、購買、研究開発、人事、経理など同種の専門性を有する職能ごとに部門化された組織のこと。

6) 一般的に事業ごとに事業部を編成し、各事業部の内部組織は、職能別に編成されている。

7) 例えば、Price & Mueller（1986: 159）は、「組織に対して意図して実施した新たな変化」と定義している。

かつ巧妙に仕組まれている（大月，2012：299）。組織コントロールと呼ばれる現象である。大月（2012：305-306）は，組織メンバーを方向付けモチベートする組織レベルのコントロール・メカニズムとして，リクルート活動，報酬システムなどを例として挙げている<sup>8)</sup>。これらは人事制度に関する施策とも言える。つまり，人事制度の諸施策もまた組織構造に関する目標達成を促す可能性がある。次節で中規模自動車部品メーカーA社の具体的な人事制度改革の事例から，この点について検討していく。

### 3. A社の人事制度改革と仮説

#### 3-1. A社の主な人事制度改革

A社は，東日本を拠点とする自動車部品メーカーである。研究開発・生産から販売機能までを有する従業員数約650名の組織である。組織形態は，職能別部門制組織である。A社の人事制度改革の概要は図1の通りである<sup>9)</sup>。

主な人事制度の変更点は，まず評価制度である。従来は，一般的な職能資格制度であった。職能資格制度では，仕事の困難度・責任度をベースに資格区分を設け，各区分に該当する職務遂行能力（職能資格基準）に基づいて人事処遇を行う制度である（日経連政策調査局編，2002：199）。職務遂行能力は，一般的に全社共通の基準である。具体的には「能力考課」と呼ばれる「知識力，判断力，折衝力，企画力，指導力」といった要素による評価が行われ，A社も同様の制度であった。これに対して変更後は，「役割評価」が導入された。仕事・役割・貢献度を基軸とした体系である（日本経団連事業サービス人事賃金センター，

2010：29）。具体的には，組織目標から導かれた「役割」の遂行度に対する評価であり，企画職（事務系総合職），営業職，技術職（理系の教育背景を有する技術者），技能職（主に生産現場において肉体的，機械的労働を内容とする従業員）の職種別に異なる評価基準が設けられた。例として，技術職・技能職（非管理職層）に対しては，「品質管理の徹底」「保守点検の徹底」といった役割が明示され，企画職・営業職（非管理職層）に対しては，「円滑な協力体制の実践」といった役割が明示されている（表1）。

次に，目標管理制度（management by objectives：MBO）と合わせて期初・期末の面接制度の導入である。従来は一部任意で実施されていた。しかし新制度の導入と併せて，全従業員に対して正式に面接制度が導入されることになった。具体的には，年度初めに上司（1次評価者）と部下（被評価者）間で，当該年度の個々人の目標と上司から必要な支援などについて話し合いを行い，相互に合意を形成するというものである。そして期末にその達成度について話し合いを行い，評価を確定させる仕組みである。この面接制度により，役割や目標が浸透するのみならず，被評価者の評価の納得度にもつながると考えられる（守島，1999a，b；高橋，1998，2001）。

最後に，教育研修制度の導入である。これまで未実施であったが，管理・監督職を対象とした評価方法や面接方法に関する研修，そして部下の中長期的な能力開発と育成に関するキャリア支援研修が導入された<sup>10)</sup>。この研修では，日々の部下に対する支援や部下に対する権限移譲の重要性などについても伝達されている。この研修中で伝えられた「本人の創意工夫の余地を与えること」，「個々人が能

8) これらの他に大月（2012：306）は，品質管理，制裁措置，組織メンバーの社会化，組織文化，リーダーシップなどを挙げている。

9) A社の人事制度改革の詳細は，日誌（2012）を参照のこと。

10) 研究者により複数回実施された。

力を伸ばす機会を与えること」は、個々の従業員の態度や職場のモラルに好ましい影響を与えると考えられる（玄田・神林・篠崎，2001；大竹・唐渡，2003）。

では、上述した人事制度改革は、A社の従業員にどのように受け止められたのであろうか。日詰（2012）の結果を表2に示す。A社の職場では部署の方針がより明確化され、期初に上司と部下が目標や課題について以前よ

り約10分長く面接が実施されるようになった。職務遂行時には、より裁量度合いが上がり、上司からの助言も多くなった。期末には約16分長く面接が実施され、部下の発言機会も増えている。結果的に評価の納得度も向上している。異動・配置はそれほど多く実施されていないと思われるが、「役割」とのマッチングも改善傾向にある（日詰，2012：24）。

図1. 新旧人事制度の概要比較

人事制度改革と調査時点	2004年12月-2005年1月 第1次調査（改革前）      2006年4月 第2次調査（改革後約1年経過） 2005年4月 新人事制度導入		
	旧人事制度（～2005年3月）	新人事制度（2005年4月～）	詳細
等級	11等級	11等級（変更なし）	—
評価・給与制度	【管理・非管理職共通】 （月例賃金） 勤続給＋能力給  （賞与） 等級別月数	【非管理職】 （月例賃金） 役割給＋技能給＋業績給  （賞与） 等級別月数分＋個人業績反映分	（月例賃金） ・非管理職では、従来の属人的要素を廃し、組織目標から導かれた役割の遂行度（役割給）・技能の水準（技能給）・前年度の業績（業績給）を反映した給与体系。役割は職種・等級別に明確化され、従業員に公開。 ・評価時には、自己評価後に上長による評価を実施。査定昇給の徹底と業績の反映を実施。  （賞与） ・等級別月数分に加え、個人別の目標達成度に応じて支給。
		【管理職】年俸制	管理職では、昇給を廃止し、前年度の業績に応じて、年俸の一部を洗い替える給与。
目標管理制度	未導入	導入	期初に目標を設定し、中間評価を経て、期末にその達成度を評価。
期初・期末面接制度	未導入（一部で任意実施）	導入	期初・中間・期末に上長と面談を実施。期初には、設定した目標について話し合い、中間面接では、目標達成に向けた助言、期末にはその達成度の評価についての話し合いと評価のフィードバックを実施。また異動希望等についても話し合われる。
昇進・昇格制度	年功的運用	成果重視の運用に変更	一部の若手優秀人材を主要ポストに登用可能に。
教育研修制度	未実施	・評価者研修（面接方法・目標設定方法を含む） ・部下のキャリア開発支援研修	管理・監督職を対象として、評価方法や面接方法に関する研修を実施。また部下の中長期的な能力開発と育成に関するキャリア開発支援の研修を実施。

注）日詰（2012:20）より作成。

表1. 役割評価の項目と組織構造の関係

役割評価項目	非管理職			管理職		組織構造
	1-3 等級 (担当者)	4-5 等級 (上級 担当者)	6-8 等級 主任 係長級	M1 等級 課長級	M2-M3 等級 次長 部長級	
品質管理の徹底 (技術職)	○	○	○	—	—	品質管理活動の推進
点検保守の徹底 (現業職)	○	○	○	—	—	
情報収集・報告 (全職種)	○	○	○	—	—	情報共有化の推進
社内情報共有体制の構築 (全職種)	—	—	—	○	○	
マニュアル化の推進 (技能職・技術職)	○	○	○	○	○	標準化
職務の効率化 (全職種)	○	○	○	—	—	
円滑な協力関係の実践 (企画職・営業職)	○	○	○	—	—	コーディネーション
社内相互支援・協働体制の構築 (全職種)	—	—	—	○	○	
問題点の改善 (技能職・技術職)	○	○	○	—	—	イノベーション
事業革新 (全職種)	—	—	—	○	○	

表2. 人事制度改革の結果 (抜粋)

変数	質問項目	Levene 検定		第1次調査 人事制度改革前 (2004) n=304		平均 値比較	第2次調査 人事制度改革前 (2006) n=304		t 値
		F 値	有意 確率	平均値	標準偏差		平均値	標準偏差	
方針 理解度	私は、部署の方針・目標を理解している	15.400	.000	<u>3.724</u>	.969	<	<u>4.016</u>	.830	-3.999***
(期初) 面接 時間 (分)	私は、期初に今期の目標や課題に関する話し合いを上司と約__分している	11.767	.001	<u>19.173分</u>	40.692分	<	<u>28.984分</u>	25.051分	-3.580***
(期初) 納得度	私は、(上司と話して決めた)自分の目標や取組み課題に納得している	25.241	.000	<u>3.069</u>	1.143	<	<u>3.845</u>	.867	-9.437***
課題達成の アドバイス	私の上司は、仕事に関して効果的なアドバイスやヒントを与えてくれる	17.767	.000	<u>3.210</u>	1.186	<	<u>3.610</u>	.951	-4.338***
裁量範囲の 増大	私の上司は、仕事を自分に任せてくれている	8.848	.003	<u>3.850</u>	.892	<	<u>3.980</u>	.794	-1.969*
(期末) 面接 時間 (分)	私は、期末に今期の評価に関する話し合いを上司と約__分している	2.136	.144	<u>8.987分</u>	19.395	<	<u>25.385分</u>	21.753	-9.810***
(期末) 納得度	私は、自分の評価結果に納得している	.005	.946	<u>2.671</u>	1.003	<	<u>3.546</u>	.981	-10.874***
役割 マッチング	私の職場での役割や責任の重さは、自分に適当である	.100	.751	<u>3.234</u>	.872	<	<u>3.589</u>	.828	-5.152***

注1) 日誌 (2012: 23-25) より作成

注2) 面接時間は分単位, それ以外は5段階尺度で回答を得ている。

### 3-2. 仮説の構築

前節の人事制度改革は、組織構造にどのような影響を与えるであろうか。表1に関連性を示した通り、役割評価の項目は、組織構造とも密接に関連した内容となっていることが分かる。具体的には「品質管理の徹底 (技術職)」、点検保守の徹底 (現業職) は「品質管理の推進」, 「情報収集・報告 (全職種)」、社

内情報共有体制の構築 (全職種) は「情報共有化の推進」, 「マニュアル化の推進 (技能職・技術職)」、職務の効率化 (全職種) は「標準化」, 「円滑な協力関係の実践 (企画職・営業職)」、社内相互支援・協働体制の構築 (全職種) は「コーディネーション」, そして「問題点の改善 (技能職・技術職)」、事業革新 (全職種) は「イノベーション」との関連性が

強いと考えられる。以上のことから、個々の従業員に上述の「役割」が認識され遂行されれば、前節の大月（2012）の指摘通り、組織構造に関する目標達成が促される可能性がある。

A社の人事制度改革では、個々の従業員が「役割」を認識し、遂行する可能性が高い。その理由として、「役割評価」の項目が明示されているのはもちろんのこと、面接制度の導入効果がまず挙げられる。面接制度では、組織目標から導かれた個々の従業員の「役割」とその達成状況について期初と期末に話し合いがなされる。この取組により従業員がより納得した状態で「役割」を遂行することが推測される。従業員を組織目標に方向付け、その取り組みをモチベートするように機能すると考えられる。次に、教育研修制度の導入効果が挙げられる。前節で述べたとおり、研修により部下に対する支援や権限委譲が高まると考えられる。このことにより、従業員の態度は、組織に対してより肯定的となり、上司の指示・命令を待つのではなく、自らの役割を発展させるようになることが推測される。このことは、第2節で指摘した「創造」的な職場の風土の醸成にもつながるものと考えられる。

以上のことから、新人事制度が定着することを前提条件として<sup>11)</sup>、以下の5つの仮説が導出された。次節以降で、それぞれの仮説を統計的に検討していく。

【仮説1】：A社では、人事制度改革後に「品質管理活動」がより活発になるだろう。

【仮説2】：A社では、人事制度改革後に

「情報共有活動」がより活発になるだろう。

【仮説3】：A社では、人事制度改革後に「標準化」がより進展するだろう。

【仮説4】：A社では、人事制度改革後に「コーディネーション」がより進展するだろう。

【仮説5】：A社では、人事制度改革後に「イノベーション」がより進展するだろう。

## 4. 調査内容と方法

### 4-1. サンプル

制度変革前後の2時点で全従業員（約650名）に対して同質問項目による匿名式の調査を行った<sup>12)</sup>。第1次調査（改革前）は、旧人事制度が運用されている2004年12月～2005年1月の期間に実施した。第2次調査（改革後）は、2005年4月の新制度導入から1年超が経過した2006年5月に実施した。評価結果だけでなく、昇給額や賞与額の確定時期に第2次調査の実施時期を合わせた。

第1次調査では、650部の質問票を配布し、466部回収した（回収率71.69%）。無効回答を除いた結果は448部であった。第2次調査では、650部の配布に対して、432部回収した（回収率66.46%）。無効回答を除いた結果は、416部であった。そして各調査で回収したデータから、男女の人数と管理職・非管理職の人数が概ね同数になるように無作為抽出した結果、それぞれ284名分（計588名分）のデータを比較分析に用いた（表3）。

### 4-2. 質問票

デモグラフィック要因を尋ねた上で、以下

11) 表2にも示した通り、A社において新人事制度は定着したものと考えられる。詳しくは、日詰（2012）を参照のこと。

12) 日詰（2012）と同一の質問票で実施した調査である。本稿の分析のために同一調査の別変数のデータを使用している。

表3. 分析に使用したデータ

調査時点	区分	計		計
		男 (=0)	女 (=1)	
第1次調査 人事制度改革前 (2004)	管理職 (=1)	8名	2名	10名
	非管理職 (=0)	272名	12名	284名
	計	280名	14名	294名
第2次調査 人事制度改革前 (2006)	管理職 (=1)	9名	1名	10名
	非管理職 (=0)	271名	13名	284名
	計	280名	14名	294名
総計		560名	28名	588名

の質問項目を提示した(表4)。回答は「非常に当てはまる(5)」～「全く当てはまらない(1)」の5段階尺度で得られた。

- 1) 「品質管理活動の推進」: 職場での品質管理活動(例えばISO/TS<sup>13)</sup>等)の実施と定着状況について、5項目を独自に作成した。
- 2) 「情報共有化の推進」: 他部署との会議(またはミーティング)を通じた情報共有化について、5項目を独自に作成した。
- 3) 「標準化」: Withey, Daft, & Cooper (1983)をもとに、Price & Mueller(1986)が開発した8項目の尺度を翻訳して使用した。
- 4) 「コーディネーション」: Georgopoulos & Mann (1962)が開発した病院組織を対象とした9項目の尺度を翻訳・修正して使用した。
- 5) 「イノベーション」: Lewis-Beck (1977)が開発した病院組織を対象とした3項目の尺度を翻訳・修正して使用した。なお、全項目が逆転項目のため、翻訳の際に修正した。

13) ISO/TSとは、自動車業界向けの品質マネジメントシステム規格である。

## 5. 人事制度改革前後での組織コントロールの変化

### 5-1. 変数の分析結果

因子分析(主因子法, プロマックス回転)・信頼性分析の結果を表4に示す。全ての変数は1次元となり<sup>14)</sup>,  $\alpha$ 係数も1次調査のデータで.831以上、2次調査のデータで.851以上であることから、各合計値を尺度とした<sup>15)</sup>。なお、変革前後の変数間の相関係数はそれぞれ.237\*\*\* ~ .674\*\*\*, .202\*\* ~ .710\*\*\* (\*\* :  $p < .010$ , \*\*\* :  $p < .001$ )であった<sup>16)</sup>(表5)。

### 5-2. t検定の結果

第3-2節で挙げた5つの仮説を検討するため、改革前と改革後の各変数の平均値に対して、Leveneの検定後、t検定を行った(表

14) 「標準化」については、探索的因子分析(主因子法・プロマックス回転)の結果、2次元になることが確認された。具体的には、項目11,12,13,14,15,18,と項目16,17である。しかしながら、1次元を想定しても信頼性係数は、1次調査のデータで.838、2次調査のデータで.887と十分な値となることから、他の変数と合わせて1次元と考えて分析を行った。

15) 因子分析について、まず第1次調査のデータで実施し、変数の次元と信頼性係数を確認した。次に、変数の因子構造が1次調査と2次調査では変化がないことを仮定し、第2次調査のデータを使用し、変数の信頼性係数の確認を行った。

16) 「品質管理活動の推進」と「標準化」、また「情報共有化の推進」と「コーディネーション」は概念の類似性や重複が懸念されるが、探索的因子分析(主因子法・プロマックス回転)により、想定通り次元が分かれることが確認されている。

6)。その結果、先ず全変数の平均値が上昇し（改革前<改革後）、その差は有意であり、全ての仮説が支持される結果となった。また標準偏差は、「品質管理活動の推進」,「標準化」,「イノベーション」で、それぞれ0.060（＝変革後SD4.236－変革前SD4.176）、0.180（＝変革後SD 5.341－変革前SD 5.161）、0.088（＝変革後SD2.396－変革前SD2.308）と僅かな

表 4. 使用した項目と因子分析・信頼性分析の結果

変数名	#	質問事項	因子 負荷量	1次 a	2次 a
品質管理活動 の推進	1	私の職場では、品質管理（ISO,TS等）の取り組みが総じて活発に進められている	.891		
	2	私の職場では、品質管理（ISO,TS等）の取り組みを様々な仕事や諸活動に役立てている	.840		
	3	私の職場では、品質管理（ISO,TS等）に関する教育が徹底されている	.796		
	4	私の職場では、品質管理基準（ISO,TS等）に則って仕事が進められている	.772		
	5	私の職場では、品質管理（ISO,TS等）の取組みへの積極的参加が求められる	.738	.902	.924
情報共有化の 推進	6	私の職場では、他部署との会議（又はミーティング）・プロジェクト等が総じて活発に進められている	.870		
	7	私の職場では、他部署との会議（又はミーティング）等を通じた情報共有化をしている	.861		
	8	私の職場では、他部署との会議（又はミーティング）等の結果を自部署の意思決定に役立てている	.850		
	9	私の職場では、他部署と定期的に会議（又はミーティング）等を開催している	.796		
	10	私の職場では、他部署と共同で、特定のプロジェクトを進めている	.786	.918	.924
標準化	11	私が仕事をする際に参考となるはっきりした知識や仕事内容を示したものがある	.750		
	12	私が仕事をする際に使える一連のステップのようなものがある	.740		
	13	私が仕事を成し遂げる際に使える一連のステップのようなものがある	.711		
	14	私が通常している主な仕事には、決まったやり方がある	.692		
	15	私が主な仕事をする際に、標準的なやり方に従っている	.627		
	16	私の仕事には、どんな状況でもやり方がある	.574		
	17	どんな状況であろうとも、仕事のやり方がある	.501		
	18	私が仕事をする際に、確立されたやり方やこれまでの習慣に頼っている	.418	.838	.887
コーディネー ション	19	最高の製品とサービス提供に向けて、各部署、グループ、社員の方向性は一致している	.831		
	20	最高の製品とサービス提供のため、各部署、グループ、社員が一丸となって努力している	.804		
	21	他部署と仕事をするとき、仕事の割り当ては上手くいっている	.773		
	22	顧客が私の会社を見たら、様々な社員がスムーズに一緒に働いていると思う	.771		
	23	会社内での様々な仕事や活動のタイミングが合っている	.749		
	24	良い製品やサービスを提供するために、会社内の様々な仕事や活動はかみ合っている	.722		
	25	他部署と協力して問題を未然に防いだり、お互いに義務と責任を果たす努力をしている	.696		
	26	他部署と仕事をするとき、それぞれのやり方にこだわることなく効率的に仕事をしている	.688		
	27	他部署との仕事の仕方はきちっと決まっている	.620	.914	.924
イノベー ション	28	この会社は、最適な設備やツール・手法等を利用して点では、多少進んでいる	.760		
	29	この会社は、製品や顧客サービスのために新たな手法や技術を取り入れてきている	.842		
	30	この会社は、会社全体の活動に対して新たな経営管理手法を適用している点でかなり進んでいる	.768	.831	.851

注) 因子負荷量.400以下は、削除済み。



が上昇する結果となった。一方で「情報共有化の推進」と「コーディネーション」の標準偏差については下降している。A社の組織構造の変化は、総じて望ましい方向に改善し、特に「情報共有化の推進」「コーディネーション」については相対的に高い水準に収斂しつつあると考えられる。以下にそれぞれ表1も参照しながら、詳しく検討していく。

まず「情報共有化の推進」(仮説2)と「コーディネーション」(仮説4)の改革前後の差が有意になり、標準偏差も収斂した。このことについては、全職種の管理職に情報共有体制構築が役割として負荷され、非管理職でもその実践が役割として明示され、各々の役割が定着し、実践されていることが理由として考えられる。特に企画職・非管理職層が「円滑な協力関係の実践」を役割として担っているため、現場レベルで間接部門が積極的な働きかけを行った結果と推測される。またA社の部門間の「情報共有化の推進」は、これまでの「縦割り体質」の反省に立ち返り、主に他部門との会議、ミーティング、またはプロジェクトといった形態を積極的に採る。

会議、ミーティング、プロジェクトなどは、その特性上、比較的短期間で実施可能な諸施策であることから、改革後に顕著にその効果が現れたと推測される。上述したことに加え、「情報共有化の推進」自体が、全社的な「コーディネーション」にも好ましい影響を与えていることも考えられる<sup>17)</sup>。

次に「品質管理活動の推進」(仮説1)と「標準化」(仮説3)の改革前後の差が有意になったものの、標準偏差は上述の通り、僅かながら上昇する結果となった。「点検保守の徹底」と合わせ、「品質管理」については、主に技術職と技能職の非管理職層の役割として明示されている。生産現場を中心に品質管理が実践されるため、非生産部門とのギャップが拡大したものと考えられる。「標準化」についても、「マニュアル化の推進」が技術職と技能職で、管理職と非管理職の役割として明示されている。「職務の効率化」が全職種の非管理職層の役割となっているものの、

17) 「情報共有化の推進」と「コーディネーション」間の相関係数も改革後.457\*\*\* (p<.001)であり、その関係性が支持されている(表5)。

表5. 変数間の相関係数

変数	1	2	3	4	5
(2004年第1次調査)					
1 品質管理活動の推進	1.000				
2 情報共有化の推進	.423 ***	1.000			
3 標準化	.454 ***	.237 ***	1.000		
4 コーディネーション	.589 ***	.409 ***	.526 ***	1.000	
5 イノベーション	.440 ***	.334 ***	.451 ***	.674 ***	1.000
変数	1	2	3	4	5
(2006年 第2次調査)					
1 品質管理活動の推進	1.000				
2 情報共有化の推進	.470 ***	1.000			
3 標準化	.444 ***	.202 **	1.000		
4 コーディネーション	.526 ***	.457 ***	.564 ***	1.000	
5 イノベーション	.472 ***	.405 ***	.492 ***	.710 ***	1.000

注) \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

表 6. t 検定の結果

変 数	Levene 検定		第 1 次調査 人事制度改革前 (2004) n=294		平均値 比較	第 2 次調査 人事制度改革前 (2006) n=294		t 値
	F 値	有意確率	平均値	標準偏差		平均値	標準偏差	
品質管理活動の推進	.137	.711	16.156	4.176	<	18.173	4.236	-5.814***
情報共有化の推進	2.700	.101	12.622	4.733	<	15.037	4.671	-6.227***
標準化	.851	.357	27.741	5.161	<	29.122	5.341	-3.188**
コーディネーション	.030	.861	26.850	6.500	<	29.728	6.383	-5.416***
イノベーション	.043	.835	8.602	2.308	<	9.163	2.396	-2.893**

注) \*\*:p<.01, \*\*\*:p<.001

ここでもより具体的な「マニュアル化」という役割を有する生産現場を中心に標準化が実践され、非生産部門とのギャップが拡大したものと考えられる。また「標準化」は、相対的に他の変数よりも、その実現に時間を要する場合もある。そのため、新制度導入後1年強であることから、同時期に取り組みを始めても、「標準化」の内容によっては、その結果に差異が生じることも推測される。上述したことに加え、「品質管理活動の推進」自体が、全社的な「標準化」にも好ましい影響を与えていることも考えられる<sup>18)</sup>。

最後に「イノベーション」（仮説5）については、改革前後の差が有意になったものの、標準偏差は上述の通り、僅かながら上昇する結果となった。「事業の革新」は全職種の管理職の役割となっているが、具体的な「問題点の改善」は技術職と技能職の非管理職層の役割となっている。また「イノベーション」の特質上、技術職の多いR&D部門や技能職の多い生産現場で、新技術の導入や活用が予想される。以上の理由から、R&D部門や生産部門と他部門とのギャップが拡大したものと考えられる。上述したことに加え、「コーディネーション」が、「イノベーション」に

強い影響を与えていることも考えられる<sup>19)</sup>。

以上の結果を踏まえ、解釈をする。A社の人事制度改革の結果、個々の従業員は自らに課せられた「役割」をより強く意識して働くように変化した。「役割」はA社の組織目標から導かれ設定されたものである。「役割」の中には、「標準化」、「コーディネーション」、「イノベーション」と密接に関連した事項が含まれていることから、A社の組織構造についても改善されたものと考えられる。つまり、新人事制度の諸施策が組織コントロールのメカニズムとして機能し、組織メンバーを方向付け、モチベートした結果、A社の「標準化」、「コーディネーション」、「イノベーション」が進展したと言える。

## 6. 考察

本稿では、人事制度改革が組織構造にもたらす変化を検討するため、A社の人事制度改革前後に調査を実施し、組織構造に関する変数について多面的に尋ねた。その結果、新たな人事制度が、組織コントロールのメカニズムとして機能し、組織構造についてもA社に望ましい変化が生じていると考えられる。一方、課題も多く、ここでは主に3点挙げる。

18) 「品質管理の推進」と「標準化」間の相関係数は改革後.444\*\*\* (p<.001)であり、その関係性が支持されている(表5)。

19) 「コーディネーション」と「イノベーション」間の相関係数は、改革後.710\*\*\* (p<.001)であり、その関係性が支持されている(表5)。

第1に、改革前後の2時点比較は有効だが、今回の調査では新制度を導入して約1年超での2次調査の実施であった。組織構造の変化を捉えるには、短すぎる時間であった可能性が指摘できる。特に「標準化」や「イノベーション」などが中長期的な時間を要する取り組みであることは明らかである。このことから、継続的に調査を実施していくことが本来は望ましい。それにより、「役割評価」を中心とした人事制度導入の組織コントロール・メカニズムとしての本当の意味での効果を確認できるものとする。第2に、質問票の回収率は、両調査とも約7割の水準であるため、A社の実態を反映できていると言える。しかしながら、ミクロレベルの個々の従業員の「役割」の認識、セミ・マクロレベルの人事制度、そしてマクロレベルの組織構造の関連性を説明するには、本調査の結果だけでは不十分であることは否めない。従業員へのインタビューや観察により、データの裏付けをしていく必要があるだろう。第3に、分量の制限により割愛したが、部門別の変化の分析も、さらに有意義な示唆を提供すると思われる。以上、多くの課題が残るが、人事制度の改革の組織構造に対する効果について、A社の事例を通じ、その実態を把握することが出来たのではなかろうか。以下に本研究の結果を踏まえ、考察する。

先ず本研究結果の興味深い点の一つは、「役割評価」の組織に対する有効性である。戦略性や知識がますます企業の競争優位の源泉として重視される今日、組織目標から導かれた「役割」を個々の従業員に確実に伝達し、遂行させることが不可欠である。そのためには「役割」ではなく、欧米流の厳密な「職務」を基準とした評価の有効性も考えられる。しかし、従来の「能力」基準には曖昧さがあり、それが日本企業の職場における良好な人

間関係に寄与しているという指摘もある(上林, 1994: 109)。そのため、「能力」と「職務」の間にある「役割」は、日本企業の風土に合った有効な手法になり得るのではなかろうか。

次に、「コーディネーション」と多変数との関連性の強さが表5の相関係数から伺える。人事制度改革後の数値を確認すると、「コーディネーション」と「標準化」は、.457\*\*\* ( $p < .001$ ), 「イノベーション」とは、.710\*\*\* ( $p < .001$ ) となっている。部門間にセクショナリズムが生じることは、目新しいことではない。しかし、第2節で述べたとおり、知識を競争優位に結びつけるためには、まずは情報を共有し、幅広い組織活動を喚起する必要がある。そのためには、あらためてセクショナリズムをいかに克服していくかは、古くて新しい経営課題と言えるのではなかろうか。

最後に、本調査は中規模の一般的なメーカーを対象としており、機能別部門制組織である。比較的オーソドックスな人事制度改革であるものの、1社の分析であり、今回得た知見を一般化するには不十分である。しかし、今後も人事制度は見直しされる。A社に限らず、これからも多くの企業が、人事制度改革に取り組むであろう。そのため、本研究と同様の研究が、他の企業を対象として今後数多く実施され、やがて十分な学術蓄積とともに、多くの実務家に貢献できることを期待したい。

**【謝辞】** 本研究のために、ご多忙中、2度の質問票調査にご協力いただいたA社の皆様に深く感謝申し上げます。

#### **【参考文献】**

藤田誠 (2007). 『企業評価の組織論的研究 経営資源と組織能力の測定』中央経済社.  
玄田有史・神林龍・篠崎武久 (2001). 「成果主義

- と能力開発』『組織科学』, 34:18-31.
- Georgopoulos, B.S. & Mann, F.C.(1962). *The community general hospital*. New York, NY: Macmillan.
- 日詰慎一郎 (2012). 「人事制度改革が職場にもたらす変化—自動車部品メーカー A社における「成果主義」導入前後の2時点比較調査—」『金城学院大学論集』, 9:15-28.
- 井川静恵・中嶋哲夫 (2004). 「成果主義の導入による賃金構造の変化—企業内人事マイクロデータによるパネル分析」, OSIPP Discussion Paper, DP-2004-J-003.
- 上林憲雄 (1994). 「「日本の経営」における組織調整様式」『研究年報』, 40:93-136.
- Lewis-Beck, M. (1977). "Influence equality and organizational innovation in a third-world nation: An additive-nonadditive model." *American Journal of Political Sciences*, 21:1-11.
- Mintzberg, H.(1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 守島基博 (1999a). 「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』, 474:2-14.
- 守島基博 (1999b). 「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会科学研究』, 50: 81-100.
- 中嶋哲夫・松繁寿和・梅崎修 (2004). 「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果：企業内マイクロデータによる分析」『日本経済研究』:18-33.
- 日本経団連事業サービス人事賃金センター (2010). 『役割・貢献度賃金 成果主義人事賃金制度の再設計』日本経団連出版.
- 日経連政策調査局 (2002). 『改定新版 人事・労務用語辞典』日経連出版部.
- 奥西好夫 (2001). 「『成果主義』賃金導入の課題と将来展望」『組織科学』, 34:6-17.
- 大竹文雄・唐渡広志 (2003). 「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』, 54:193-206.
- 大月博司 (2012). 「組織コントロールの多様性」『早稲田商学』, 431:299-321.
- Price, J.L. & Mueller, C.W.(1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc.
- Robbins, S.P.(1997). *Essentials of organizational behavior (5<sup>th</sup> edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- 高橋潔 (1998). 「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』, 460: 49-58.
- 高橋潔 (2001). 「雇用組織における人事評価の公正性」『組織科学』, 34: 26-38.
- Taylor, F.W.(1947). *Scientific management*. London: Harpoer& Row. (上野陽一訳『科学的管理法』技報堂, 1957).
- Withey, M., Daft,R.L., & Cooper, W.H.(1983). "Measure of perrow's work unit technology: An empirical assessment and a new scale." *Academy of Management Journal*, 26: 45-63.
- 吉田照彦 (2001). 「品質管理」中橋國藏・柴田悟一編『経営戦略・組織辞典』東京経済情報出版, 291-292.