

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 23 日現在

機関番号：33402

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2013

課題番号：24730346

研究課題名(和文) 変革期の日本企業における組織と人的資源管理の補完性に関する研究

研究課題名(英文) The complementary between organizational structure and human resource management in recent Japanese firm

研究代表者

千田 直毅 (Senda, Noaki)

山梨学院大学・現代ビジネス学部・准教授

研究者番号：30583661

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,600,000円、(間接経費) 480,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、人事管理と組織構造の補完的関係のパターンとその変容についての検証を行った。日欧の自動車企業にヒアリング調査を実施し、明らかになった点は、日欧の両企業ともに、製品の複雑性の増大に伴って、業務間調整の程度が増していた。これに対し日本の自動車企業においては、製品開発における複雑性の増大化に対する組織的対応として製品開発における複雑性を増大せしめる要因を分析し、製品全体の視点から部品間の接合のあり方を構想し、複雑性を事前に処理することを試みていた。また、そうした事前的調整を行うことができる人材の育成や評価のあり方といった人事管理が組織の変化に即して補完的に変化しつつあることが観察された。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research was to describe the complementary between organizational structure and human resource management, and its pattern and changes according to recent business environment. This was an international comparative study of motor companies in Japan and Europe. The main finding was that there increase the degree of product complexities of the vehicle which enforce the engineers to handle more cumbersome adjustment in designing each vehicle parts and keep consistency with other parts. A distinctive finding was that a Japanese motor company attempts to decrease the complexities of product development by more systematic method in product design so that the post-process of each detailed parts engineers do not have to think about much complexities and consistencies with other parts. In other words, their attempt is to reduce complexities beforehand by more systematic and organizational approach.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：人的資源管理

1. 研究開始当初の背景

1990年代初頭のバブル経済崩壊に伴い、多くの日本企業の業績が悪化し、その後「失われた20年」と形容される長期不況に直面することとなった。また、新興国の勃興に伴うグローバル競争の更なる激化といった競争環境の変化も相まって、多くの日本企業が組織の構造改革を志向するようになり、とりわけ人事管理制度の改革に着手する企業が多く見られるようになった。従来、いわゆる日本的経営の一つの特徴であると捉えられてきた長期雇用制度、年功主義あるいは能力主義賃金制度を見直し、総額人件費管理の柔軟化と、成果主義的人事制度の導入による従業員のモチベーション向上をはかる取り組みが多く企業の人事制度改革に共通してみられた点であった。こうした日本企業の変化に対し、経営学研究においても近年の日本企業の人事制度改革の要諦と、そうした人事制度改革が従業員に与える様々な影響を分析した研究がみられるが、それらの多くは人事制度改革が従業員の心理的側面(モチベーションや組織コミットメントなど)に着目したものが多く、本来人事制度の設計と運用に密接に関連のある組織の構造的側面との関係性、あるいはその変容についての議論は必ずしもまだ十分にはなされてはいない。本研究では、この人事制度改革と組織の構造的側面の変容を、「組織と人事制度の適合」という観点から捉え直し、日本企業の人事制度改革の実態とその論理を明らかにすることが今日の人事管理研究における一つの重要な課題であるとの認識のもと研究をスタートさせた。

2. 研究の目的

本研究の目的はバブル経済崩壊やグローバル競争の激化に伴う近年の日本企業における組織変革の実態を把握し、そうした組織変革と適合的な人事管理のあり方について検討することである。本研究では組織と人事管理の補完性の観点から、(1)日本企業における組織変革の実態。すなわち組織における仕事の内実、調整のあり方、仕事に必要なとされる能力構築にいかなる変容が生じるのか。(2)日本企業の人事制度改革の実態。すなわち人事管理制度における、従業員格付・処遇、教育・訓練、配置・異動のしくみにいかなる変容が生じているのか。(3)これらの組織変革の結果、現代日本企業における組織と人事制度にはいかなる補完関係がみられるのか、またなぜそのような補完関係が生じることとなったのか。この3点を明らかにし、変革期の日本企業において機能的となり得る人事管理制度のあり方を検討することを目指す。

3. 研究の方法

本研究における方法としては、以下の2点の手法を用いる。

(1)文献研究：日本企業における組織変革および人事制度改革の実態に関する全体像を把握し、本研究における仮説構築のための文献研究を実施する。また、この研究フェーズにおいて、文献研究から導き出された仮説の精緻化のためのパイロット調査(インタビュー調査)を必要に応じて実施する。

(2)インタビュー調査：文献研究およびパイロット調査から導き出された仮説の検証のためのインタビュー調査を複数企業に対して実施する。日本企業の人事管理制度と組織構造の補完性を明らかにするためには、日本企業以外、すなわち海外企業との比較を行うことが望ましいために、同様のインタビュー調査を海外企業に対しても実施する。

4. 研究成果

人事管理と組織構造の補完性に関して、国際比較の観点から、日本の自動車企業A社とフランスの自動車企業B社へのインタビュー調査を行った。その結果、日仏双方の自動車企業において、自動車製品開発における複雑性が従前よりも増しているという点が明らかになった。

この点は先行研究からも示唆されており、ものづくりにおける「モジュラー化」が注目され、実際に電子・家電製品においてはこの20年間で急速にモジュラー化が進展し、典型的なインテグラル型の製品特性をもつとされる自動車企業においても、こうしたモジュラー化の進展が進んでいくかのようにも思われたが、現実にはとりわけ日本の小型自動車においては21世紀に入ってむしろ部品共通化率は低下する傾向が見られたという(藤本、2009、7頁)。換言すれば21世紀に入って、小型自動車においてはインテグラル化が従前よりも進展したということになる。

自動車における複雑性が高まっている要因は複合的であるが、自動車製造における制約条件が他産業よりも厳しく、近年その制約条件がより厳しくなっている中で、さらにグローバル競争が激しくなっていることが大きく影響している。制約条件の強化とは、多くの産業、とりわけ重量・体積を伴う製品において、環境保全・エネルギー節減・安全性などに関する各国規制が厳しく鳴り続けている。また、企業の法令遵守に対する社会の目や、製品の機能・形状・意味に対する顧客の鑑識眼も進化し、顧客の要求がより洗練化されていくために、これ自体が製品設計者にとっては厳しい達成条件になると考えられる。したがって、21世紀の自動車製造においては、たとえ部品レベルのモジュラー化が進展するとしても、自動車製造全体を取り巻く複雑性はむしろ増大し続けるであろうという見解が、日仏双方の自動車企業へのインタビュー調査からみられた。

自動車製造を取り巻く複雑性の増大への

対応がグローバルで共通する課題であるときに、そうした複雑性の増大に対する対応のありかたに、日仏で一定の共通点がみられた。両者の共通点として挙げられる点は、コントロールすべき複雑性を事前に処理しておくという点である。換言すれば、開発における上流工程でできるだけ複雑性を低減しておくという発想である。

この複雑性の事前処理に対するアプローチに関しては日仏企業間で若干の差異がみられた。フランス企業B社においては、複雑性の事前処理のアプローチとしては、部品、あるいはもう少し大きな単位でのユニットに着目し、部品レベル、ユニットレベルでのモジュラー化、標準化をこれまでよりもさらに強力に推し進めることであった。複数車種にまたがる共通領域を増やし、ユニットの組み合わせ方によって車種バリエーションを確保しながら、個別車種における可変領域を削減、固定化させることにより担当設計レベルで処理される複雑性を事前に低減しておく試みである。したがって、そうしたモジュラー化、標準化が進む組織における従業員の人事管理のあり方としては、各人の職務領域がより明確化、先鋭化される職務主義を基本とする幅狭い専門領域の深耕によるキャリア形成となる。

一方日本企業A社においては、増大する複雑性を事前に処理しようとする志向は共通するが、B社ほどは部品の共通化、モジュラー化には拘ってはいなかった。A社では、部品共通化が重要なのではなく、むしろ「プラットフォームを越えた設計思想の共通化」がより重要であるという。こうした構想のもとでは、部品レベルでの標準化もさることながら、どちらかという自動車設計における「考え方の共通化」を目指す取り組みが強調される。

プラットフォームを越えた統一的設計思想と表現すると、これまで以上に各部品が標準化・共通化される、すなわち自動車づくりにおけるモジュラー化の進展を意味すると考えられがちである。確かに完成した個別部品レベルでいえば、車種や車種群を越えて転用可能な部品が増えるという観点で見た場合、モジュラー化が進展したといえるかもしれないが、物理的な大きさ・重量、または車種ごとに求められる機能要件のトレードオフ（例えば燃費性能重視かドライビングフィール重視か）を超えて、かつブランドコンセプトから逸脱しないデザイン、部品設計を実現させるという作業は、実はむしろ従前の自動車づくりよりも解決すべき複雑性が高いと考えられる。さらに、前節で示したように顧客要求自体もますます多様化、複雑化していく（燃費、安全、快適な走り、デザインの美しさなど）、つまり顧客が自動車に対して以前よりも多くのことを求めるようになってきた現在においては、これまで以上に自動車における「機能」と「構造」の複雑な相

互依存関係が生じることになる。

A社ではこの複雑な相互依存に対応するものづくりの実現のために、部品レベルでの共通化、標準化による対応ではなく、こうした相互依存関係に関わるパラメータの事前処理を組織的に行う専門部署（X部門）を設ける形で対応している点がユニークであった。自動車における複雑な相互依存のうち、車のパッケージングに関わる領域を中心に、自動車全体を俯瞰的に見渡すことができる部門として、各担当設計が処理すべきパラメータを事前に低減させる役割を果たしている。

自動車開発の複雑性を高める要因として、取り扱うパラメータの数の多さが挙げられる。また顧客要求の多様化、高度化、また自動車開発におけるソフトウェアの重要性の増大などにより、扱うパラメータの数自体が従前よりも増加していることが自動車開発の複雑性をさらに高めることになる。企画設計部門はこれらのパラメータのうち、固定化できるものとそうでないものに分解する、あるいは開発において重視すべきパラメータの優先度を設定してやる、パラメータ間の因果関係を明確化してやることで、車両全体における解決すべき複雑性自体の低減を図ることを専門的に取り扱う部門として存在していることがわかった。

これまで多くの日本の製造業においては、複雑性の処理に関して、先のB社のアプローチにみられたような、事前計画の精緻化によって複雑性を低減するというよりも、現場レベルの高い水平的調整能力に依拠しながら事後的に複雑性を処理してきた。そしてそうした現場での事後的調整能力とそうした能力構築を促進する人事管理が日本企業の一つの強みであるといわれてきた。

その意味で今回のA社のケースは、必ずしもこれまでの多くの日本企業でみられた事後的な水平的調整能力に依拠しない新たなアプローチによって近年ますます増大する複雑性に対処しようとする新たな組織の形として捉えることができる点が示唆された。

このA社における組織マネジメントの変化を端的に示すものとして、A社のX部門で働く従業員の配置と異動がある。従来の日本の自動車企業では水平的調整能力を高めるために複数の職能を経験させるやや幅広い異動が人材の能力構築において効果的であるといわれるが、X部門では半数以上のメンバーがX部門生え抜き（他部門への異動経験なし）であるという。またX部門の管理者は、X部門でうまく仕事を進める上では、他部門への異動はむしろあまり望ましくないと捉えていた。この点はいわゆる一般的な日本企業の異動のマネジメントの発想とは異なる見解であるといえよう。このことからわかるように、近年の組織変革が人事管理の変化を促している可能性が示唆された。

本研究に残された課題としては、第1に、研究サンプル数が日欧企業ともに少なく、今

回の発見事実が特定企業特殊な現象であるのか、近年の日欧企業双方の一般的な兆候を示すものであるのか、本研究だけでは結論づけることはできない。本研究をベースにしながら今後さらに日本企業、海外企業ともに複数の産業の複数の企業に対するヒアリング調査を実施すること、また将来的には本研究で構築した仮説を実証するための質問紙調査の実施を経て、本研究における理論の実証作業を進めていかねばならない。第2に、本研究では、自動車企業における組織変革とその要因についてはある程度詳細に考察することができたが、一方でその変化に即して人事管理制度がどのように変容し、なぜそのような変容が生じたかという点については残念ながらあまり詳細に調査、検討することができなかった。組織と人事管理の補完性のメカニズムを明らかにすることがそもそもの研究動機であるため、今後の研究でさらに継続的にこの組織と人事管理の補完関係を理論的・実証的に明らかにしていくことが必要となる。

(引用文献)

藤本隆宏・キム・B・クラーク(2009)『製品開発力(増補版)』ダイヤモンド社。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計3件)

千田直毅(2013)「ものづくりの複雑化に対する組織的対応に関する一考察：マツダの事例から」『山梨学院大学現代ビジネス研究』第7巻、pp. 29-33。(査読なし)

千田直毅(2012)「人事等級制度と組織における調整様式の適合-日本企業の人事制度に着目して」『日本経営学会誌』第30号、pp. 39-50。(査読あり)

東秀忠・千田直毅(2012)「日本企業の海外展開とその課題に関する調査ノート：電子機器装置メーカーA社のシンガポール拠点への調査記録」『山梨学院大学現代ビジネス研究』第5巻、pp. 43-50。(査読なし)

[学会発表](計1件)

千田直毅・東秀忠(2012)「日本企業におけるグローバルR&Dと人的資源管理の相互性に関する一考察」経営行動科学学会中部部会、於：愛知学院大学

6. 研究組織

(1)研究代表者

千田 直毅 (SENDA, Naoki)
山梨学院大学現代ビジネス学部・准教授
研究者番号：30583661