

「イノベーティブな報酬制度」選択の実証分析

A Study of the Adoption of “Innovative Pay Program”

咸 惠 善

Heasun HAM

1. 研究目的

近年、グローバル競争、高齢化や経済の成熟化が進むなかで、企業の競争パラダイムの変化が起きている。それに対応して、企業は、一元的管理ですべての社員の組織コミットメントを上昇させることにウェイトをおいた従来の人的資源管理システムを、社員一人ひとりを個別的に取り扱う「個別的人的資源管理システム」へと変えつつある¹⁾。

その一環として、人的資源管理システムのモジュールのひとつである報酬制度を改革する企業が多い。すなわち、年俸制やストックオプション、退職金前払い制度、カフェテリアプランなどを導入する企業は増加する傾向にある²⁾。

そこで、なぜ、ある企業は、これらの「イノベーティブな報酬制度」を選択し、ある企業は選択しないのか、その違いは、どのような要因によって生じるのかを明らかにしたい。本研究においては、「イノベーティブな報酬制度」の選択と、経済的理由、制度的プレッシャー、および組織戦略との関係を分析することによって、前述したことを解明しようとする。

2. 組織の報酬制度選択モデルと仮説

(1) 報酬制度選択モデル

組織の人的資源施策や制度の選択と関連する諸要因は、主として組織論、人的資源管理論や内部労働市場論において明らかにされている。Goodstein (1994) は、ワーク/ファミリー・プログラムについての企業間の反応の違いを、資源依存理論と制度理論によって説明している。Osterman (1995) は、ワーク/ファミリー・プログラムを

実施する事業所としない事業所との違いを，実証的な理由，制度理論，およびワークシステムで説明している³⁾。Eisenhardt (1988)によると，小売業販売員の報酬タイプの企業間の違いは，エージェンシー理論と制度理論を統合することによってより多く説明ができるという。Yu (1996)は，組織の人的資源管理システムの選択に影響を及ぼす諸要因として，戦略的要因，外部環境要因，内部構造要因，および制度的要因をあげている。これらの先行研究では，人的資源施策や制度における企業間の違いを説明する理論として，制度理論と効率性理論が有力であることを指摘している⁴⁾。

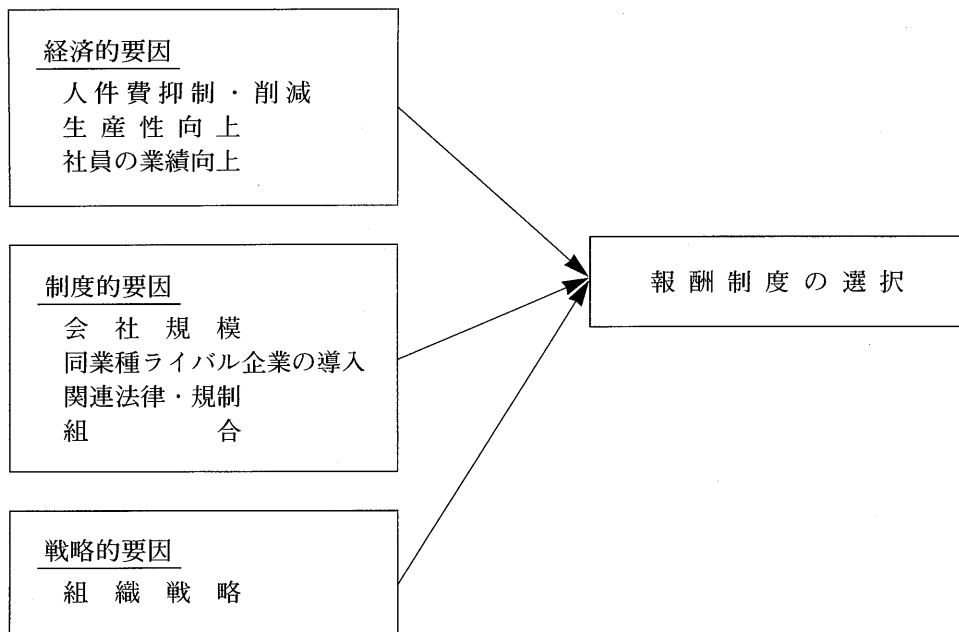


図1 報酬制度選択モデル

本研究での報酬制度選択モデル(図1)は，これらの理論をベースにした先行研究で，人的資源施策の選択との関係が明らかになった変数を，先行変数として使用している。図1に示されている本研究の報酬制度選択モデルには，経済的要因，制度的要因，および戦略的要因が含まれている。とくに，本研究のモデルに戦略的要因を取り入れたのは，近年，人的資源施策は，企業の競争上の優位性の源泉のひとつとして注目されており，企業の目的や戦略と強く結び付けられているからである(Lado & Wilson 1994)。

1) 従属変数

本研究では、「イノベティブな報酬制度」として年俸制を取り上げる。従属変数は年俸制を選択しているか、していないかである。報酬システムの選択あるいは導入とは、概念的には、いかなる報酬制度を、企業の日常的な運営システムに組み入れるかというマネジャーが行う意思決定を意味する⁵⁾。

2) 先行変数

経済的要因変数とは、経済的理由に該当するものであり、「人件費抑制・削減」、「生産性向上」、および「社員の業績向上」があげられている。

本研究での制度的要因変数は、DiMaggio & Powell (1983, 1991) の制度的プレッシャー・モデルをベースとしたものである。彼らは、制度的プレッシャーを3つのグループ、すなわち、模倣プレッシャー (mimetic pressure)、強制的プレッシャー (coercive pressure)、および規範的プレッシャー (normative pressure) に分けている。制度理論では、組織は、ほかの類似した組織を真似する傾向があると、また組織は、社会的に期待される方法で行動し活動する傾向があるとされている。制度理論でのキーワードは、正当化 (legitimacy) であり、それは、組織の内外の利害関係者あるいは支援者の承認と支持を意味する。規模が大きい組織ほど正当化を必要とする傾向があるという。

本研究では、制度的要因変数として「会社規模」を、また、DiMaggio & Powell の模倣プレッシャーに該当するものには、「同業種ライバル企業の導入」を、強制的プレッシャーには、その代表的なものとして「関連法律・規制 (政府の規制)」と「組合の存在 (以下組合と呼ぶ)」をあげている。彼らによると、規範的プレッシャーは、医師や会計士などのような専門職者団体の職業的規範から生じるものであり、本研究には、このプレッシャーは含まれていない。

戦略的要因変数としては、Miles & Snow (1978) によって開発された企業の戦略類型を、ベースにした組織戦略変数を使用する。彼らは、組織の戦略タイプを、防御型 (defender)、分析型 (analyzer)、探索型 (protector)、および受身型 (reactor) の4つに分類している。防御型は、現在の市場占有率を守ることが主な戦略であり、安定性を重視するのに対して、探索型は、新しい商品や市場を開発するのが主な戦略で、ダイナミックさや成長性を重視する。分析型は、防御型と探索型の間のものであり、受身型は、明確な戦略がなく単に直接に関係のある環境の脅威に反応しているということである。

これらの4つの戦略タイプのうち、3つ、すなわち、防御型、分析型、および探索型は、ひとつの組織戦略の連続体であることが、Shortell & Zajac (1990) によって支持されている。本研究では、Miles & Snow の組織戦略タイプを連続変数として扱っている。

3) コントロール変数

コントロール変数には、「企業の創立年数」と「業種」が含まれている。先行研究では、たとえば、Osterman (1994) では、企業の創立年数や産業・業種が人的資源施策の選択・採用に影響をあたえることが指摘されている⁶⁾。

(2) 仮 説

先行変数と従属変数との関係については、これまでの先行研究の結果に基づいて、次の3つの仮説が設定された。

仮説 1 : 合理的な経済的観点から、企業は、業績を向上する活動を遂行することが予想されるので、「人件費の抑制・削減」、「生産性の向上」、および「社員の業績向上」と、「イノベーティブな報酬制度」の選択とは正の関係が予想される。

仮説 2-2: 会社規模が大きいほど可視的であり、正当化を必要とするので、「会社規模」と「イノベーティブな報酬制度」の選択とは正の関係が予想される。

仮説 2-2: 同業種ライバル企業が、すでに、導入している施策は、類似した環境のもとで、その制度が、有効なものであることが証明されたと意思決定者は認識し、その制度を導入することが合理的であると判断するので、「同業種ライバル企業の導入」と「イノベーティブな報酬制度」の選択とは正の関係が予想される。

仮説 2-3: 「関連法律・規制」と「組合」といった存在は、それ自体が意思決定者にはプレッシャーになるので、「関連法律・規制」、「組合」と「イノベーティブな報酬制度」の選択とは負の関係が予想される。

仮説 3 : 防衛型戦略の組織は、安定性と現状維持のために努力する傾向があるので、コスト削減のための施策を採用する。それに対して、探索型戦略の組織は、新しい商品・市場開発際のリスクを積極的に負うし、環境プレッシャーを積極的に処理する傾向があるので、コスト削減施策のほかに、様々な人的資源施策をより積極的に導入し活用するので、「探索志向型戦略」と「イノベーティブな報酬制度」の選択は、正の関係が予想される。

3. 研究方法

(1) サンプル

前述した3つの仮説を分析するために、本研究で使用したデータは、1998年7月か

ら8月にかけて、愛知県に所在する会社において、実施した質問紙調査から、得られたものである⁷⁾。質問票の有効回答回収率は、36.3% (263社)であった。表1には、サンプルの業種別、従業員数別の数および構成比が示されている。調査サンプル企業のうち、年俸制を導入あるいは採用している企業数は47であり、業種別には、製造業は22、非製造業は25であった。

(2) 測定尺度

従属変数および先行変数は、すべて1項目で測定された。先行変数のうち、組織戦略は連続変数として、すなわち、受身型=0、防御型=1、分析型=2、探索型=3という値を与えて測定している。点数が多いほど「探索志向型戦略」である⁸⁾。

人的資源システムタイプ(以下HRSタイプと呼ぶ)は、労働力調達、職務範囲・配置転換・キャリアパス、教育訓練、人事考課、雇用保障に関する11項目で測定し、その合計点を使用した。合計点が0以上の場合は、「市場志向型人的資源システム」、それ以下は、「内部志向型人的資源システム」に分けている⁹⁾。

表2には、測定尺度の項目数および値の範囲が示されている。また表3は、変数の平均値と標準偏差を示している。

(3) 分析方法

仮説をテストするためには相関分析が、そして先行変数の従属変数への説明力を分析するためには、ロジスティック回帰分析が使用された。

表1 サンプル

(N=263)

	会社数	%
業 種 別		
製 造 業		
建 設 業	69	26.2
製 造 業	129	49.0
非製造業		
卸売・小売業	36	13.7
サービス業	29	11.0
従業員数別		
30～99人	68	25.9
100～299人	95	36.1
300～499人	36	13.7
500人以上	64	24.3

表 2 測定尺度の項目数と値の範囲

測定尺度	項目	数値の範囲
人件費抑制・削減	1	-2 — 2
生産性向上	1	-2 — 2
社員の業績向上	1	-2 — 2
会社規模	1	1 — 4
同業種ライバル企業の導入	1	-2 — 2
関連法律・規制	1	-2 — 2
組合	1	0 — 1
組織戦略	1	0 — 3
創立年数	1	1 — 5
業種	1	0 — 1
HRSタイプ	11	-33 — 33

表 3 変数の平均値と標準偏差

変数	平均値	標準偏差	最小値	最大値	サンプル数
人件費抑制・削減	1.15	0.94	-2	2	263
生産性向上	1.59	0.71	-2	2	263
社員の業績向上	1.66	0.53	0	2	263
会社規模	2.37	1.11	1	4	263
同業種ライバル 企業の導入	0.14	1.06	-2	2	263
関連法律・規制	1.38	0.80	-2	2	263
組合	0.34	0.47	0	1	263
組織戦略	1.56	0.91	0	3	263
創立年数	3.33	0.95	1	5	260
業種	0.25	0.43	0	1	263
HRSタイプ	-0.95	5.43	-15	15	263
選択	0.18	0.38	0	1	263

表4 Pearson相関係数

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1) 人件費抑制・削減	1.000										
(2) 生産性向上	0.327**	1.000									
(3) 社員の業績向上	0.187**	0.445**	1.000								
(4) 会社規模	0.115+	0.144*	0.103+	1.000							
(5) 同業種ライバル 企業の導入	0.174**	0.032	-0.016	0.050	1.000						
(6) 関連法律・規制	0.163**	0.229**	0.014	0.125*	0.076	1.000					
(7) 組合	0.110+	0.158*	0.114+	0.452**	-0.034	0.130*	1.000				
(8) 組織戦略	0.059	0.005	0.090	0.224**	-0.082	0.087	0.055	1.000			
(9) 創立年数	0.041	-0.015	-0.152*	0.113+	-0.021	0.018	0.045	-0.122+	1.000		
(10) 業種	-0.053	-0.001	0.054	0.066	0.041	0.067	-0.037	0.084	-0.121+	1.000	
(11) HRSタイプ	0.076	0.122*	0.074	-0.150*	-0.138*	-0.107+	0.023	-0.009	-0.066	-0.085	1.000
(12) 選択	-0.053	-0.007	0.077	0.124*	-0.081	-0.001	0.086	0.172**	-0.025	0.124*	0.114+
	+: $p < 0.10$		*: $p < 0.05$		**: $p < 0.01$						

4. 分析結果

分析結果は、つぎのとおりである。表4には、従属変数「イノベティブな報酬制度」の選択と先行変数との相関係数が示されている。

仮説1であるが、「人件費抑制・削減」と「イノベティブな報酬制度」の選択とは弱い負の関係 ($r = -0.053$), 「生産性向上」と「イノベティブな報酬制度」の選択とは非常に弱い負の関係 ($r = -0.007$), 「社員の業績向上」と「イノベティブな報酬制度」の選択とは正の関係 ($r = 0.077$) があって、仮説1は、部分的に支持された。

仮説2は、「会社規模」と「イノベティブな報酬制度」の選択とは有意な正の関係 ($r = 0.124, P < 0.05$) が、「同業種ライバル企業の導入」と「イノベティブな報酬制度」の選択とは弱い負の関係 ($r = -0.081$), 「関連法律・規制」と「イノベティブな報酬制度」の選択とは非常に弱い負の関係 ($r = -0.001$)。 「組合」と「イノベティブな報酬制度」とは正の関係 ($r = 0.086$) があった。仮説2は、部分的に支持された。

仮説3の「組織戦略」と「イノベティブな報酬制度」の選択とは有意な正の関係 ($r = 0.172, P < 0.05$) があり、仮説3は支持された。

表5には、「イノベティブな報酬制度」の選択を従属変数としたロジスティック回帰分析の結果が示されている。表5-1は、コントロール変数, すなわち, 会社の創立年数と業種, 経済的要因変数, 制度的要因変数, 戦略的要因変数, それぞれのみを, ロジスティック回帰分析にかけたものである。従属変数の分散を有意に説明する変数は, 組織戦略 (standardized estimates = 0.254, $P < 0.05$) だけであった。また表5-2は, 最初にコントロール変数をいれて, そして段階的に経済的要因変数, 制度的要因変数, 戦略的要因変数を順序に投入して, ロジスティック回帰分析を行った結果を示している。従属変数を有意に説明するのは, コントロール変数である業種 (standardized estimate = -0.151, $P < 0.10$) と組織戦略 (standardized estimate = -0.199, $P < 0.05$) であった。こうした分析結果は, 「組織戦略」が「イノベティブな報酬制度」の選択に, 有意な効果を与えていることを示している。すなわち, 組織戦略は, 組織の報酬制度の選択に強く影響する要因であるといえる。

表 5-1 ロジスティック回帰分析の結果

変 数	(1-1)	(1-2)	(1-3)	(1-4)
創 立 年 数	-0.014 (0.876)			
業 種	0.163 (0.049)			
人件費抑制・削減		-0.084 (0.357)		
生産性向上		-0.048 (0.635)		
社員の業績向上		0.160 (0.142)		
会 社 規 模			0.167 (0.096)	
同業種ライバル企業の導入			-0.127 (0.165)	
関連法律・規制			-0.018 (0.839)	
組 合			0.045 (0.647)	
組 織 戦 略				0.254 (0.006)
χ^2	4.152	2.989	6.268	7.775
自 由 度	2	3	4	1
有 意 水 準	(0.125)	(0.393)	(0.180)	(0.005)

表 5-2 ロジスティック回帰分析の結果

変 数	(2-1)	(2-2)	(2-3)	(2-4)	Odds Ratio
創 立 年 数	-0.014 (0.876)	0.012 (0.896)	-0.019 (0.839)	0.013 (0.894)	1.025
業 種	0.163 (0.049)	0.159 (0.057)	0.160 (0.063)	0.151 (0.084)	1.888
人件費抑制・削減		-0.077 (0.400)	-0.071 (0.452)	-0.083 (0.385)	0.853
生産性向上		-0.048 (0.633)	-0.064 (0.539)	-0.039 (0.716)	0.906
社員の業績向上		0.158 (0.162)	0.135 (0.244)	0.116 (0.317)	1.490
会 社 規 模			0.158 (0.132)	0.105 (0.330)	1.188
同業種ライバル企業の導入			-0.123 (0.192)	-0.097 (0.307)	0.846
関連法律・規制			-0.002 (0.986)	-0.022 (0.812)	0.951
組 合			0.062 (0.536)	0.073 (0.471)	1.323
組 織 戦 略				0.199 (0.042)	1.485
χ^2	4.152	6.569	12.584	17.103	
自 由 度	2	5	9	10	
有 意 水 準	(0.125)	(0.255)	(0.182)	(0.072)	
$\Delta \chi^2$		2.417	6.015	4.519	
Δ 自 由 度		3	4	1	
有 意 水 準		(0.490)	(0.198)	(0.034)	

表 6 組織戦略タイプ×HRS タイプ

	受身型	防御型	分析型	探索型
内部志向型	0 (0.00)	8 (17.02)	4 (8.51)	7 (14.89)
市場志向型	4 (8.51)	7 (14.89)	6 (12.77)	11 (23.40)

5. 考察と結論

以上の分析によって、本研究の3つの仮説はほぼ支持された。その結果、経済的理由、制度的プレッシャー、および組織戦略は、組織の報酬制度の選択に影響を与えており、とくに、組織戦略が強い影響を与えていることがわかった。

本研究の分析結果をまとめると、次のとおりである。第1に、第1の先行変数グループである経済的要因と従属変数「イノベティブな報酬制度」選択との関係であるが、「人件費抑制・削減」と「イノベティブな報酬制度」の選択とは弱い負の関係、「生産性向上」と「イノベティブな報酬制度」の選択は非常に弱い負の関係、「社員の業績向上」と「イノベティブな報酬制度」の選択とは正の関係が見出された。これらのことは、「人件費抑制・削減」や「生産性向上」を考慮する組織ほど「イノベティブな報酬制度」を選択する可能性は低く、また社員の業績向上を考慮する企業ほど「イノベティブな報酬制度」を選択する可能性が高いということを意味する。こうした分析結果と同一な傾向か、雇用情報センター調査(1996)において見られる。前述した調査によると、調査企業の年俸制導入の理由上位3つは、「より業績主義を強めた賃金決定を行うため(80.0%)」、「経営陣の一員であることの自覚を促すため(60.0%)」、「従業員のインセンティブ強化—モラル向上のため(53.3%)」であった¹⁰⁾。

第2に、制度的要因では、「企業規模」と「イノベティブな報酬制度」の選択は有意な正の関係、「同業種ライバル企業の導入」と「イノベティブな報酬制度」の選択は弱い負の関係、「関連法律・規制」と「イノベティブな報酬制度」の選択は非常に弱い負の関係、「組合」と「イノベティブな報酬制度」の選択とは正の関係が見出された。すなわち、「会社規模」が大きいほど「イノベティブな報酬制度」を選択する可能性が高い。「関連法律・規制」を考慮する組織ほど「イノベティブな報酬制度」を選択する可能性が低く、「組合」がある組織ほど「イノベティブな報酬制度」を選択する可能性が高いということである。

大企業ほど年俸制を導入する傾向が強い。そのような傾向は、社会経済生産性本部調査結果(1998)においても見られる¹¹⁾。このことは、大企業ほど可視的で、正当化を必要とするという制度理論によって説明ができる¹²⁾。他方、一般に、企業が新しい施策を導入し実施するにはコストがかかるし、規模が大きい企業ほど資源を手に入れる可能性は高い(Pfeffer & Davis-Blake, 1987)。こうした側面から、「企業規模」と「イノベティブな報酬制度」選択との正の関係は説明できる。本研究では、「組合」がある組織ほど年俸制を選択する可能性が高いという分析結果を得ている。しかしYu(1996)は、組織の人的資源を積極的に活用する施策の選択と組合の存在とは負の関係にあることを見出している。この点については、さらに分析する必要がある。

第3に、戦略的要因「組織戦略」と「イノベティブな報酬制度」選択は有意な正の関係、すなわち、「探索志向型戦略」を実行する組織ほど「イノベティブな報酬制度」を選択する可能性が高いということである。組織の報酬制度の選択に組織戦略が強い影響を与えることを意味しているといえる¹³⁾。

以上のような仮説テストのほかに、「イノベティブな報酬制度」選択と、人的資源システムとの整合性について分析を行ってみた。なぜなら、報酬制度は、人的資源システムの一部であり、他の人的資源施策や制度とは相互関係、あるいは相互補完関係にあり、報酬制度が他の人的資源施策とフィットするほど、人的資源システムの有効性は向上するとされているからである(Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984)。

本研究では、「イノベティブな報酬制度」の選択には「組織戦略」が有意な影響を及ぼしていることがわかったので、「イノベティブな報酬制度」、すなわち、年俸制を導入・採用している企業47社を対象に、組織の組織戦略タイプと人的資源システムタイプをクロス分析してみた。その結果が表6である。この表は、年俸制を導入・採用している企業は、組織戦略タイプでは、分析型と探索型に、人的資源システムタイプでは、市場志向型に比較的多いことを示している。このことは、年俸制を導入している企業の多くは、「探索志向型戦略」を実行し「市場志向型人的資源システム」を実施していることを意味する。すなわち、年俸制の導入・採用と組織戦略、人的資源システムタイプの間には、比較的に整合性がとられているといえる。

最後に、本研究の問題点と課題としては、つぎのことがあげられる。第1に、測定尺度上の問題である。従属変数と先行変数が1項目で測定されていることである。第2に、サンプルに偏りがあることである。調査サンプルの約75%以上が、製造業であり、またその約4分の3が、従業員数300人未満の小規模企業である。第3に、本研究が横断的研究であることである。新しい報酬制度を導入する時期によって、組織の報酬制度の選択・採用に影響を与える要因が異なること、すなわち、導入初期には、経済的理由がその選択に強い影響をあたえるが、新しい報酬制度が普及するにつれて、制度的プレッシャーが選択に強く影響をあたえるという研究結果が報告されている(DiMaggio & Powell, 1983, 1991)。第4に、本研究の報酬制度選択モデルの説明力($\chi^2 = 17.103$, $df = 10$, $P = 0.072$)が低いことである。その理由のひとつとしては、本研究の報酬選択モデルは、比較的に実際の理由と制度的側面にウェイトが置かれており、組織内の要因、たとえば、仕事の性格、組織文化やマネジャーの価値観、従業員の特性などが考慮されていなかったことがあげられる。前述した諸要因を取り入れ、報酬制度選択モデルをさらに洗練化する必要がある。

注

- 1) 近年、日本企業の人的資源管理は、学歴、年齢や勤続年数に基づく年次管理に代表されるような集団的管理から、個々人の能力、成果や業績による個別的管理へとその重心を移しつつある。それは、個々人の働きぶりの評価を強化し、それに基づく処遇の個人間格差を拡大することを意味する(社会経済生産性本部労使関係常任委員会編 1996, 13)。
- 2) 集団的管理から個別的管理への動きにおける賃金制度上の典型的な例が、管理職層や専門職層を対象にした年俸制の導入であり、その導入は増加する傾向にある。たとえば、1995年10月に実施された雇用情報センター調査(事業場規模500人以上の600社対象)では、調査対象企業の8.3%が年俸制を導入している。1997年9月に実施された社会経済生産性本部調査(上場企業2246社対象)では、調査対象企業の18.7%が年俸制を導入している。
- 3) Osterman (1995) は、実際の反応、制度理論、およびワークシステムのうち、ワークシステムとワーク/ファミリー・プログラムとの間に、もっとも高い正の関係があることを見出している。ワーク/ファミリー・プログラムの種類、内容、および性格については、咸(1998b)を参照。
- 4) ここでの効率性理論とは、資源依存理論、エージェンシー理論、取引コスト理論を指す(Barringer & Milkovich 1998, 310)。
- 5) 一般に、企業における報酬制度の選択・導入についての意思決定は、トップレベルのマネジメント層によって行われる。
- 6) Osterman (1994) は、創立年数が長い企業ほど新しい人的資源施策を導入・選択するのにはより多い困難に直面すると、また製造業よりもサービス業のほうが新しい人的資源施策を導入・選択する傾向が強いという。
- 7) 質問票は、愛知県の755社の人事・労務担当役員あるいは部長あてに郵送された。
- 8) 組織戦略質問項目は付録を参照。
- 9) 人的資源システム(HRS)質問項目11は付録を参照。
- 10) そのほかの年俸制の導入理由には、「多様な人材を確保するため(26.7%)」、「硬直化した賃金を柔軟化するため(13.3%)」があげられている(雇用情報センター1996, 168)。
- 11) 年俸制導入率は、従業員数1万人以上の企業では22.7%、その以下の企業では11.3%になっている(社会経済生産性本部生産性研究所, 1998)。
- 12) 本研究では、「会社規模」と「関連法律・規制」とは有意な正の関係($r=0.125$, $P<0.05$)があつて、会社規模が大きいほど「関連法律・規制」を考慮することがわかった。
- 13) Yu (1996) は、組織の人的資源管理システムの選択と組織戦略との間に有意な相関がなかったと報告している。Yuは、組織戦略測定尺度としてPorter (1980) の戦略類型(コスト・リーダーシップと差別化)を使用している。

付 録：アンケート調査票（一部）

2. 貴社の事業戦略についてお尋ねいたします

貴社の事業戦略は、以下に述べる4つの会社（A社、B社、C社、およびD社）のどちらに近いですか。

「A社は、新製品や新しいサービス、新市場の開発において最先端はっていない。同社は現在の事業領域に直接影響を及ぼさない変化は、無視する傾向があるが、その代わり現在の事業領域において最善をつくしている。」

「B社は、現在の事業領域において比較的に安定的なベースを維持すると同時に、将来有望な新製品、新しいサービスおよび新市場の開発に積極的である。しかし新製品や新サービスを一番手には市場に提供しない。下記のC社の行動を十分にモニターした後、同社は、コスト的により効率的な製品やサービスをもって二番手として市場に参入する。」

「C社は、自社の製品やサービスの組み合わせを頻繁に変える。新しいサービスあるいは市場の新しい領域にいつも最初に参入するパイオニア的な存在である。これらの努力すべてが成功をもたらすわけではない。同社は市場の新しいニーズや機会に敏速に反応する。」

「D社は、自社の製品あるいはサービスを変えることについて一定の戦略的アプローチはない。同社はときには新しい分野に最初に参入する、ときには十分に成功する証拠があるときだけ新しい分野に参入する、ときには外部変化に強いられ、仕方なく新製品、新しいサービス、および新市場を開発する。」

2-1 貴社が、現在、いかに運営されているかを最もよく表わす番号に○をひとつ付けて下さい。

1 A社に近い 2 B社に近い 3 C社に近い 4 D社に近い

5. 貴社の人的資源施策についてお尋ねいたします。貴社の状況をもっともよく表わす番号に○をひとつ付けてください。

5-1 我が社は、欠員が出たとき、通常、企業の外から人員を補充する。

- | | | |
|---------------|-----------|--------------|
| 1 まったく違う | 2 ほとんど違う | 3 どちらかといえば違う |
| 4 どちらかといえば正しい | 5 ほとんど正しい | 6 まったく正しい |

5-2 我が社には、明確なキャリアパス⁽⁵⁾あるいはキャリアプランがある。

- | | | |
|---------------|-----------|--------------|
| 1 まったく違う | 2 ほとんど違う | 3 どちらかといえば違う |
| 4 どちらかといえば正しい | 5 ほとんど正しい | 6 まったく正しい |

5-3 我が社は、社員の職務範囲を明確に決めている。

- | | | |
|---------------|-----------|--------------|
| 1 まったく違う | 2 ほとんど違う | 3 どちらかといえば違う |
| 4 どちらかといえば正しい | 5 ほとんど正しい | 6 まったく正しい |

5-4 我が社は、通常、社員を仕事内容の全く異なる部門へは異動させない。

- | | | |
|---------------|-----------|--------------|
| 1 まったく違う | 2 ほとんど違う | 3 どちらかといえば違う |
| 4 どちらかといえば正しい | 5 ほとんど正しい | 6 まったく正しい |

5-5 我が社は、すべての社員に対して充実した教育訓練プログラムを提供している。

- | | | |
|---------------|-----------|--------------|
| 1 まったく違う | 2 ほとんど違う | 3 どちらかといえば違う |
| 4 どちらかといえば正しい | 5 ほとんど正しい | 6 まったく正しい |

5-6 我が社が、提供する公式的な教育訓練プログラムは、社員の昇進可能性を高めるものである。

- | | | |
|---------------|-----------|--------------|
| 1 まったく違う | 2 ほとんど違う | 3 どちらかといえば違う |
| 4 どちらかといえば正しい | 5 ほとんど正しい | 6 まったく正しい |

5-7 我が社の人事考課の目的は、社員の業績を向上させることである。

- | | | |
|---------------|-----------|--------------|
| 1 まったく違う | 2 ほとんど違う | 3 どちらかといえば違う |
| 4 どちらかといえば正しい | 5 ほとんど正しい | 6 まったく正しい |

5-8 我が社の人事考課は、客観的で量的に測定可能な成果・業績のみに基づく。

- | | | |
|---------------|-----------|--------------|
| 1 まったく違う | 2 ほとんど違う | 3 どちらかといえば違う |
| 4 どちらかといえば正しい | 5 ほとんど正しい | 6 まったく正しい |

5-9 我が社は、人事考課の評価基準や評価結果を公開している。

- | | | |
|---------------|-----------|--------------|
| 1 まったく違う | 2 ほとんど違う | 3 どちらかといえば違う |
| 4 どちらかといえば正しい | 5 ほとんど正しい | 6 まったく正しい |

5-10 我が社は、評価に対する不満の申し出や救済の機会を社員に提供している。

- | | | |
|---------------|-----------|--------------|
| 1 まったく違う | 2 ほとんど違う | 3 どちらかといえば違う |
| 4 どちらかといえば正しい | 5 ほとんど正しい | 6 まったく正しい |

5-11 我が社は、社員の長期安定雇用（終身雇用）⁽⁶⁾を保障している。

- | | | |
|---------------|-----------|--------------|
| 1 まったく違う | 2 ほとんど違う | 3 どちらかといえば違う |
| 4 どちらかといえば正しい | 5 ほとんど正しい | 6 まったく正しい |

参考文献

- Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. 1998. A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, 23(2): 305-324.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills D. Q., & Walton, R. E. 1984. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Cohen, P., & Pfeffer, J. 1986. Organizational hiring standards. *Administrative Science Quarterly*, 31: 1-24.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W.W. 1991. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields (revised). In Powell, W.W., & DiMaggio, P. J. (eds) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Eisenhardt, K. M. 1988. Agency and institutional theory explanations: The case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*, 31: 488-511.
- Goodstein, J. D. 1994. Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37: 350-382.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. 1994. Human Resource Systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
- Lawler, E. E., III. 1971. *Pay and organizational effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E., III. 1981. *Pay and organizational development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lawler, E. E., III. 1990. *Strategic Pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*, New York: McGraw-Hill.
- Osterman, P. 1994. How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations*, 47: 173-188.
- Osterman, P. 1995. Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40: 681-700.
- Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. 1987. Understanding organizational wage structures: A resource dependence approach. *Academy of Management Journal*, 30: 437-455.
- Shortell, S. M., & Zajac, E. J. 1990. Perceptual and archival measures of Miles & Snow's strategic types: A Comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, 33(4): 817-832.
- Yu, C. K. 1996. Organizational choice of human resource management systems: A taxonomic approach. Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison.
- これからの賃金制度のあり方に関する研究会編. 1996.『年俸制の進め方と課題』雇用情報センター。
- 社会経済生産性本部生産性研究所編. 1998.『日本的人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部。
- 社会経済生産性本部労使関係常任委員会編. 1998.『個別化の進展と労使関係』社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
- 日経連職務分析センター編. 1996.『日本型年俸制の設計と運用』日経連広報部。
- 咸 惠善 a. 1998.「企業福祉の変革—企業福祉費抑制戦略と従業員の反応」『産業経済研究所紀要(中部大学)』8: 111-122。
- 咸 惠善 b. 1998.「労働力の多様化と人的資源戦略—ファミリー・フレンドリー戦略を中心に」『環境変化と企業経営(経営学論集第68集)』日本経営学会編 千倉書房: 171-179。

謝 辞

本研究は、中部大学産業経済研究所平成9年度特別研究費による研究成果の一部である。また、本研究のアンケート調査にあたって、中部大学三浦学園幸友会のご協力をいただいた。記して謝意を表したい。