

従業員像ギャップが人事施策に与える影響
— 事業経営者・人事部・従業員が抱く認知の差異 —

The Effect of the Employee's Cognition on Human
Resource Management
- The Differences of Opinions among the General
Manager, the Human Resource Department, and the
Employees about Workers in their Company-

西村 孝史
(徳島大学)

Mar .2010

No.108

従業員像ギャップが人事施策に与える影響
— 事業経営者・人事部・従業員が抱く認知の差異 —¹²

The Effect of the Employee's Cognition on Human Resource Management
- The Differences of Opinions among the General Manager, the Human Resource Department,
and the Employees about Workers in their Company -

西村 孝史 (徳島大学)

t-nishim@ias.tokushima-u.ac.jp

要約

事業経営者、人事部、従業員の3者が抱く従業員像の認識の違いが人事施策に与える影響を検討した。分析から成果に応じて毎年の年収を変動させる施策やゼネラリストの育成は、3者の認識ギャップの大きさに依存せずに従業員のやりがいに影響を与えるが、評価者訓練、専門家の育成は認識ギャップが影響を与えることが判明した。また、組織パフォーマンスに対して人事と従業員の認識ギャップが小さい方が組織パフォーマンスに影響を与えることが確認されたほか、部門業績の給与反映や評価制度の公開と評価者訓練、計画的な人材育成が認識ギャップの影響を受けることが判明した。このことから全ての人事施策が一律に認識ギャップから影響を受けるわけではなく、認識ギャップに敏感な施策とそうでない施策という「人事施策の反応度」の違いが存在していることを主張する。

1. 問題意識

本稿の目的は、人材マネジメントの実証研究であり注目されてこなかった「従業員像」という視点から人事施策(以下 HR 施策)の効果を検討することである。具体的に、各事業部門トップ(以下トップ)、人事部および従業員の3者が抱く従業員像のギャップが、企業で運用されている HR 施策にどのような影響を与えるのかを検討する。もし3者が互いに自社の従業員について異なるイメージを抱いているとすれば、同じ対象を見てお互いに会話が成立しているにもかかわらず、実際には見え方が異なるという「異見の一致」が生じてしまう。つまり、同じ HR 施策であっても「どんな従業員を対象に導入された施策なのか」が異なるために、当初予期した成果が思うように得られない可能性がある。

従業員像は、戦略人材マネジメント (Strategic Human Resource Management: 以下 SHRM) 研究において、戦略遂行のために戦略から導出されるとされる(例えば Schuler & Jackson, 1987; Schuler, 1992)。また、Wright and McMahan(1992)が主張するように、企業が保有している人的資源からも戦略が策定される場合もあり、そこで働く従業員や従

業員像が戦略を規定する点で従業員像と HR 施策の連動は考慮されなければならないが、これまでのところ従業員像と HR 施策との関連性を意識した実証分析は少ない。

多くの研究者が、人事施策の導入によって直接的に企業業績に影響を与えるわけではないことを認めつつも、人事施策と企業業績とをつなぐ論理や変数についてはまだまだ不明な点が多い。いわゆる「ブラックボックス」議論である。こうした観点から、近年、HR 施策や戦略との整合性だけでなく、認知上の適合性(Wright & Nishii, 2007)や従業員認知に影響を与える HR 施策の運用 (implementation; Becker and Huselid, 2006)、組織風土 (Bowen and Ostroff, 2004)などからの議論がなされている。

そこで本稿は、トップ、人事部、従業員が抱く自社の従業員像をそれぞれ変数化し、【トップー人事部ギャップ】【人事部ー従業員ギャップ】【従業員ートップギャップ】という絶対値で示した 3 つのギャップ変数を作成する。そのうえで 4 つの人材マネジメント施策(賃金、昇進・昇格、公正性、能力開発)と 3 者のギャップ変数との組み合わせが仕事へのやりがいや組織パフォーマンスに与える影響を検討する (図表 1)。

図表 1 を挿入

2. 先行研究と仮説の導出

2. 1. 戦略人材マネジメントと従業員像

SHRM 論は、①企業の最終的な従属変数(生産性・財務的成果・成長性・品質・イノベーションなど)に人事施策の開発と利用が及ぼす影響すること、②チームや部門単位を主な分析対象として組織が戦略的な目標を遂行するために、人事施策がどのような役割を果たすのか、を研究する領域である(守島, 1996)。SHRM で従業員像を扱う場合、事業戦略との関わりから行動的視点(Behavioral Perspective)、あるいは役割行動の中で述べられることが多い(Wright and McMahan, 1992; McMahan, Virick, and Wright, 1999)。

Schuler and Jackson(1987)は、Porter(1980)の一般戦略の概念を踏まえて、コスト削減戦略、品質向上戦略、革新戦略の 3 つを設定する。これらの戦略を遂行するためには、それぞれの戦略に応じた HRM が必要であり、そのためにどのような人を評価すべきなのか、戦略に合致した従業員の役割行動を明らかにする必要があると説いている。具体的にコスト削減戦略では、反復可能な行動や短期的視点などが求められるのに対して、品質向上戦略では、リスク回避行動や中長期的な視点、革新的戦略では創造的な行動やリスクを受容する行動が必要であるとされる。

しかし、理論的に役割行動や従業員の行動的視点の重要性が確認されていても (Snell, 1992)、その後の多くの研究は、施策の組合せ (bundles) と企業業績の組み合わせに傾斜してきた(Wright and McMahan, 1992; McMahan, Virick, Wright, 1999)。特に HR 施策の組合せは、High Performance Work Practices の中で議論されることが多く、名称とと

もに多くの研究者が指摘している。(Arthur, 1994; Koch & McGrath, 1996; MacDuffie, 1995; Cappelli & Neumark, 2001)。

こうした海外の流れに加えて、我が国でも、成果主義が多くの企業で導入されていく中でそのインパクトを検討するニーズとも相まって、成果主義が企業や働く人々に与える影響や成果主義が上手く機能するための機能要件の議論が 1990 年代後半から盛んに行われている。

機能要件とは、成果主義が機能するための補完的な人事施策を指す。機能要件の議論を HR 施策からみた場合、大きく、公正性に関する議論と能力開発に分けることができる。公正性の議論は、守島(2009)によれば、情報開示、分配決定のプロセスでの発言可能性、分配システム設定の段階での発言可能性の 3 つであり、HR 施策レベルでは、それぞれ評価項目の公開・結果のフィードバック、苦情処理、プロセス要素の評価などに分類することができる。他にも公正性の議論は、過程の公正性の必要性を説くもの(守島, 1997; 高橋, 1998)や、過程の公正性と分配の公正性の相互作用に注目し、分配の公正性の重要性を主張するもの(尹, 2008)などがある。もう 1 つの能力開発は、成果主義の下で思うような成果が得られなかった場合に、それを挽回する育成機会の提供が重要であるという指摘である(玄田他, 2001)。

我が国の成果主義の議論は、成果主義単独では思うような成果が得られない場合や負の効果をもたらしかねないが、補完的施策を導入することで、負の効果を緩和することが主張される。その意味で成果主義の議論は、海外の SHRM 研究の施策の組合せの議論の一部であると言える。

成果主義の議論を中心に我が国でも HR 施策の組合せの議論が盛んであるが、欧米の SHRM 研究同様、従業員像との関連性はほとんど議論されていない。従業員像と戦略あるいは HR 施策との関連性について実証研究が進まない要因として、3 つの批判が挙げられる。1 つは、従業員のスキルが無視されているという指摘である(Wright, McMahan, and McWilliams, 1994)。2 つ目は、従業員像が外生的に形成されるものとして考えられており、従業員が無批判(ア・プリオリ)に従業員像を受容するという前提に立っていることである(Lado and Wilson, 1994)。言い換えれば、従業員の認知など従業員の内部から生まれる要素の軽視である。3 つ目に、Porter(1980)や Miles & Snow(1978)の戦略類型に基づいた HR 施策が、過度に単純化しており、そこから設定された従業員像が必ずしも現実的でないという指摘である(Chadwick and Cappelli, 1999)。

こうしたことから本稿は、従業員像を戦略から導出されたものではなく、様々な要因によって形成された「わが社らしさ」を表すものとして用いる。それは古典的な同質化の理論枠組みや社会化理論を持ち出さなくとも、長時間をかけて企業の独自の従業員像が形成されるからである。

2. 2. 仮説の導出

部門トップ、人事部、従業員の3者の従業員認知のギャップとHR施策の組合せを既存研究に従い導出する。

公正性研究の踏まえると、人事部が抱く従業員像と従業員が抱く自社の従業員像のギャップは、小さい方が望ましいことが予想される。なぜなら従業員像のギャップが小さいと両者の人材像は一致していることを意味するため、人事考課の評価基準と結果について乖離が生じにくく、納得性を得やすいことが考えられるからである。

<仮説1>人事部と従業員の従業員像に関するギャップが小さいほど、公正性を高めるHR施策は従業員のやりがいおよび組織パフォーマンスに正の影響を与える（したがって、公正性を高める施策とギャップの交互作用項は負の方向に影響を与えるだろう）

部門トップと従業員との間で従業員像に関する認識のギャップが小さいほど、賃金や昇進格差をつける制度が従業員のやりがいに正の方向に影響を与えることが予想される。なぜならトップが戦略遂行のために導出した人材像と従業員が抱く人材像が一致していれば、トップが評価する人材に経済的なインセンティブを与えることが整合的だからである。そこで仮説2が導出される。

<仮説2>トップと従業員の従業員像に関するギャップが小さいほど、賃金格差および昇進昇格施策に関するHR施策は、従業員のやりがいおよび組織パフォーマンスに正の方向に影響を与える（したがって、賃金施策を高める施策および昇進昇格施策とギャップの交互作用項は負の方向に影響を与えるだろう）

トップと人事部との間で従業員像に関する認識が一致しているほど、長期的な視点から育成がしやすいことが予想される。なぜなら事業戦略に必要な人材と人事部が提供する能力開発施策と連動が図られるからである。そこで仮説3が導かれる。

<仮説3>トップと人事部の従業員像に関するギャップが小さいほど、能力開発に関するHR施策は、従業員のやりがいおよび組織パフォーマンスに正の方向に影響を与える（したがって、能力開発施策とギャップの交互作用項は負の方向に影響を与えるだろう）

3. 分析データと変数

3. 1. データ概要

分析に用いたデータは、社団法人日本能率協会が2004年11月から12月にかけて実施

した「成果主義に関するアンケート」である。アンケートは、1社あたり部門トップ用調査票（1通）、人事部用調査票（1通）、従業員用調査票（50通）の3部から構成されており、質問紙法（郵送配布・郵送回答）によって1,325社に配布された。有効回答数は、部門トップ216社（回収率16.3%）、人事部227社（回収率17.1%）、従業員7,413人（回収率15.6%）である。

本稿は3者からの回収した調査票というマッチングデータの利点を活かした分析を行う。まず、従業員像のギャップ変数を作成するために、同じ設問をトップ、人事部、従業員の3者に尋ねたデータが用いられている。また、従属変数の1つである組織パフォーマンス変数についても、3者に尋ねた質問の総和の平均が用いられている。

次に、賃金、昇進・昇格、公正性そして能力開発施策といったHR施策の運用状況は、人事部の回答を用いている。さらに従属変数や個人属性は主に従業員調査票の回答が用いられている。ダミー変数に用いた従業員規模や企業変数は部門トップからの回答が用いられている。

従業員の属性は、男性が84.6%、女性が15.4%であり、全サンプルのうち42.6%が管理職であった。新卒採用と中途採用の割合は、79.9%と20.1%とおよそ8対2である。年齢は、30代（全従業員中36.4%）と40代（全従業員中33.3%）が最も多い。

なお、この中で人事部の設問の中で「成果主義的な人事制度を導入している企業」と回答した企業を分析対象としている。本稿で用いるデータが成果主義に焦点をあてた調査であるため、後で分析する人事施策の運用状況の多くの項目が、いわゆる成果主義を導入しているか否かで大きく左右されるからである。

従属変数は2つある。1つは、従業員認知に基づく変数（「今の仕事にやりがいを感じる」）である。従業員認知に基づくやりがい（働く意欲）変数は、既存研究（守島, 1999a; 玄田他, 2001; 大竹・唐渡, 2003; 木村, 2006）でも用いられている。また、「やりがい」は、従業員の生産性に影響を与える先行要因であり、人事部やトップから類似の項目を尋ねるよりも、より従業員の置かれている環境を反映していると考えられる。

もう1つの従属変数は、組織パフォーマンス変数である。これは、「成果主義の導入がビジネスの競争力や業務効率の向上などに寄与している」「成果主義の導入が社員の意欲向上につながっている」「成果主義が組織力やチーム力の向上につながっている」の3項目の総和の平均である。この変数も従業員像と同様にトップ、人事部、従業員の3者にそれぞれ尋ねており、合計9項目の質問の総和の平均を用いている。3者の総和平均を用いたのは、回答者のそれぞれの立場に応じて同じ質問項目でも想定している成果が異なる可能性があり、少しでも実態に近い状態で企業全体のパフォーマンスを捉えるためである。

図表2を挿入

独立変数には、各 HR 施策の運用状況を投入している。いずれも 5 点尺度（5 点：全くその通り～1 点：全く違う）でこの値が高いほど、企業は HR 施策の運用面で該当項目を実践していることを示す。HR 施策の運用変数は、既存研究で成果主義に関する機能要件の議論で扱われている変数である。賃金格差、昇進・昇格に関する変数（西村，2008a；2008b），過程の公正性に関する変数（守島，1997；1999a；開本，2005），能力開発に関する変数（玄田他，2001）が投入されている。

他にもコントロール変数として、製造業ダミー、従業員規模、職務の権限、個人変数（管理職、性別、中途採用、3つの職種ダミー³、年齢、年収）が投入された。具体的な変数は付表の相関関係に記載した通りである。

3. 2. 3 者の従業員像

トップ、人事部、従業員の 3 者の従業員像を検討するために以下の作業を実施した。従業員像は、トップ、人事部、従業員調査について全て同じ設問が用いられており、これらの 8 つの質問項目を用いた。第 1 の作業として 3 者についてそれぞれ 8 項目を合成して平均値を算出し、従業員像変数を作成した。この作業によりトップ、人事部、従業員の 3 者の従業員像変数が作成された。質問項目には、「自分で正しい判断を下し、行動する社員」「固定的に同じやり方だけを実行しようとする社員（R）」などいずれも 5 点尺度（5 点：全くその通り～1 点：全く違う）で構成されており、従業員像変数の値が高いほど自社の従業員は能動的に業務を行う人が多いと考えていることを示す（図表 3）。

図表 3 を挿入

次にトップ、人事部、従業員の 3 者の差を絶対値としてギャップ変数を作成した。絶対値を用いることで、本稿では 2 者の符号は問題とせず、認知ギャップの大きさを問題とする。(1) から (3) のいずれのギャップ変数も数値が大きくなるほど、従業員像にズレが生じていることを示す。

- (1) |トップの従業員像－人事部の従業員像| (平均値: 0.38, 中央値: 0.25, 標準偏差: 0.35)
- (2) |人事部の従業員像－従業員の従業員像| (平均値: 0.54, 中央値: 0.50, 標準偏差: 0.41)
- (3) |従業員の従業員像－トップの従業員像| (平均値: 0.56, 中央値: 0.50, 標準偏差: 0.42)

4. 分析

4. 1. 人事施策の運用状況

HR 施策の運用状況を見たのが図表 3 である。HR 施策の運用状況に注目したのは、従業員にとって最も HR 施策が見えやすい形であらわれるのが運用面だからである。従業

員は自社の従業員像を自分達が受ける処遇や育成，異動対象者から判断することが予想されるからである。

取り上げた HR 施策の運用は，人材マネジメントの機能（賃金，昇進・昇格，公正性，能力開発）に分けて細かく検討している。賃金と昇進・昇格を分けて検討しているのは，既存研究（木村，2006；西村，2008b）が指摘しているように，同じ外的報酬で金銭的報酬として考えることができても，特に昇進は可視的なイベントであるために他者へ与える影響が大きい点で質的に異なる報酬であり，分けて検討する必要があるからである。

賃金制度は，部門業績を給与に反映させる仕組みが 5 割をやや切るものの，他の施策の運用状況とも成果主義を導入している企業の中で概ね 5 割を超えて導入されている。

公正性施策（評価制度）の運用状況は，既存研究で述べられていた過程の公正性施策（守島，2004；開本，2005）の 1 つである苦情処理と，成果に関する事前の申し立ての運用割合が 4 割程度である。しかし，評価結果のフィードバック，考課者訓練など 6 割以上で導入・運用がされている。

昇進昇格施策の運用状況は，成果主義を導入しても，降格人事は抜擢人事の 55.7%と比較すると 33%とあまり運用されていない。昇進昇格での年功的な要素の廃止が 58.9%であるのに対して，賃金制度における年功的な要素の廃止が 70.2%である。一口に成果主義と言っても昇進・昇格による格差ではなく，賃金で格差を付けることを多くの企業が成果主義と認識しているのだろう。

能力開発施策は，他の 3 つの機能と比べると運用割合は小さくなく，最も運用されているものでも「上司と部下の間で能力開発について話し合う機会がある」の 55.6%である。

図表 4 を挿入

4. 2. 重回帰分析

1) 従属変数：仕事へのやりがい

最初に仕事へのやりがいを従属変数とした階層的重回帰分析を見てみよう（図表 5）。HR 施策に注目すると，賃金施策では，抜擢人事が全てのモデルでやりがいに正の方向に有意である。公正性施策は，モデルによって仕事のやりがいに影響を与える HR 施策が異なるものの，給与に関する情報公開や評価者訓練が概ね有意に正の方向に影響を与えている。また，本人からの苦情を受け付ける施策が一部のモデルで負の方向に有意である。能力開発施策は，能力開発について計画的なローテーションが一部のモデルで正の方向に影響を与えている。

3 者のギャップ変数は，従業員とトップのギャップが小さいことが望ましい。だが，モデル 2 からモデル 6 のいずれでも統計的に有意ではなかった。

賃金，昇進・昇格施策と，従業員とトップの認識ギャップの交互作用項は，個別の HR

施策によって正負の符号が異なる⁴。認識ギャップは小さいほどギャップないことを意味するので、交互作用項は負の値を取ることが望ましい。だが、成果に応じて毎年年収を大きく変動させる施策とギャップの交互作用項は、やりがいに正の方向に有意である。また、モデル3のみではあるが、昇進昇格の年功的要素の廃止とギャップとの交互作用項は、やりがいに負の方向に有意である。

公正性施策と、人事と従業員の認識ギャップの交互作用項は、評価者訓練が負の方向に有意であり、事前に本人の主張を受けるとギャップの交互作用項は、正の方向に有意であった。

能力開発施策との交互作用項は、専門家の育成が負の方向に有意であるのに対して、ゼネラリストの育成は正の方向に有意であった。

図表5を挿入

2) 従属変数：組織パフォーマンス（3者の平均）

次に組織パフォーマンスを従属変数とした時の階層的重回帰分析を見ると、やりがいを従属変数とした時と比べて多くの変数が統計的に有意である。賃金施策では、部門業績の給与への反映、降格人事が全てのモデルで組織パフォーマンスに負の方向に影響を与える。また給与に個人差が大きくつくような運用をしている場合は、組織パフォーマンスに正の影響を与えるようである。公正性施策では、評価結果のフィードバックと評価研修および昇進・昇格の基準公開は、全てのモデルで正の方向に有意であるが、それ以外は、モデルによって統計的に有意でないか、組織パフォーマンスに負の影響を与える。

能力開発施策は、計画的なローテーションとゼネラリストの育成は負の方向で有意であり、計画的な後継者育成と専門家の育成は、組織パフォーマンスに正の方向に影響を与えている。

ギャップ変数の中で全てのモデルで有意であるのは、人事－従業員の認識ギャップでいずれのモデルでも負の方向であった。従業員とトップの認識がギャップはモデルによって正負の符号が変わるが、多くのモデルで負の方向に有意である。

ギャップとHR施策との交互作用は、賃金施策では、部門業績の給与の反映と成果に応じた年収差は負の方向に有意である。反対に賃金の年功的要素の廃止は、一部のモデルで正の方向に有意である。公正性施策との交互作用項は、評価者訓練に注力することと評価制度の公開が負の方向に有意であり、プロセスの評価をすることとの交互作用項は正の方向に有意である。事前に本人の主張を受けるという項目と給与テーブルの公開は、モデル6のみ組織パフォーマンスに正の方向に有意であった。能力開発施策との交互作用項は、計画的なローテーションと後継者育成および専門家の育成が負の方向に有意である。職能間ローテーションは、組織パフォーマンスに正の方向に有意であった。

図表 6 を挿入

3. 追加分析：HR 施策の組合せの効果とギャップの組み合わせ

最後に追加分析として HR 施策の組合せの効果と 3 つの認識ギャップの組み合わせを検討する。既存研究によれば、成果主義と補完的な施策が成果主義の負の効果を減じることが主張される。そこで本稿でも 2 つの分析を行った（図表 7）。1 つは、施策同士の組合せであり、もう 1 つはギャップも踏まえた交互作用項の検討である。既存研究に従い、成果主義的な運用を補完する組み合わせとして、評価結果のフィードバック、情報公開、苦情処理、そして上司との能力開発の相談の機会の 4 つを作成した。成果主義変数は、「賃金決定で年功的要素を極力排除している」「給与に個人差が大きくつくように運用している」「成果に応じて同じ人でも毎年年収が大きく変動する」の 3 項目の総和の平均を用いている（ $\alpha=0.811$ ）。また、情報公開変数は、「評価制度や運用方法の公開」「給与テーブルなどの詳細の提示」「昇進昇格の基準公開」の 3 変数の総和の平均が用いられている（ $\alpha=0.559$ ）。

仕事のやりがいを従属変数とした場合、いずれも統計的に有意な変数は見られなかった。

組織パフォーマンス変数を従属変数とした場合、HR 施策同士の組合せは、全て有意であったが、フィードバックと情報公開は、既存研究に反して負の方向で有意であったが、苦情処理および上司との能力開発の相談は正の方向に有意であった。

図表 7 を挿入

また、|トップの従業員像－人事部の従業員像|、|人事部の従業員像－従業員の従業員像|、|従業員の従業員像－トップの従業員像|の 3 者の認識ギャップの組み合わせをすることもできる。そこで、3 者のそれぞれが抱く従業員像ギャップの中央値によってサンプルを 2 分割し、値が高い方をギャップが大きい群、中央値よりも低い群をギャップが小さい群とした。その結果、ギャップの大小×3 つの認識ギャップにより 8 組の組み合わせを考えることができる（図表 8）。それぞれをオクタンต์ I から VIII と命名し、I が 3 つの認識がギャップのいずれもが高い（ギャップが大きい）群であり、VIII がいずれのギャップも小さい群である。

サンプル数を見ると、オクタンต์ VIII が全体の約 30% を占めており、サンプルの多くで部門トップ、人事部、従業員の 3 社の認識ギャップが小さいことが分かる。またオクタンต์ VIII の平均値が高い。だが、やりがいにおいて最も平均値が高いのがオクタンต์ IV である（平均値=3.56）。オクタンต์ IV は、トップと人事の人材像ギャップが大きいものの、他の 2 者の認識ギャップが小さいタイプである。オクタンต์ VIII と合わせて考えると、従業員のやりがいを引き出すうえで必ずしもトップと人事の人材像が一致している必要はなく、重要な

のは、人事と従業員の認識ギャップ、従業員とトップの認識ギャップを小さくすることで
あることが予想される。

図表 8 を挿入

オクタントⅣとオクタントⅧに共通する「人事部の従業員像－従業員の従業員像」と「
従業員の従業員像－トップの従業員像」の認識ギャップについて、交互作用項を検討した
のが、図表 9 である。図表 9 から、「人事部の従業員像－従業員の従業員像」と「従業員の
従業員像－トップの従業員像」の認識ギャップが小さい方がやりがいにも、組織パフォー
マンスにも影響を与えることが確認できた。

図表 9 を挿入

5. ディスカッション

仮説を確認すると、仮説 1 は、評価者訓練が仕事のやりがいにも組織パフォーマンス変
数にも負の影響を与えていた。人事と従業員との認識ギャップが小さいほど、HR 施策が
有効であることから、評価者訓練については、認知ギャップが小さい方が施策として機能
することが示された。だが、事前に本人の主張を聞くといったことやプロセス評価との交
互作用項は正の方向に有意であることから、全ての公正性施策でギャップが小さくなら
なければならないというわけではないことが考えられる。評価者訓練では、具体的にどのよ
うな従業員を評価すればよいのか、基準が明確化されなければならないが、事前に本人の主張
が言えることやプロセス評価は、認識ギャップにかかわらず、そうした施策そのもの、あ
るいは実施したということが重要であるのかもしれない。以上のことから仮説 1 は一部の
み支持されたと言えるだろう。

仮説 2 も部分的な支持であった。やりがいを従属変数とした重回帰分析では、成果に応
じた毎年の年収が変動することが正の方向に有意であることや、組織パフォーマンスを従
属変数とした分析では、一部のモデルで賃金の年功的要素の廃止が正の方向に有意である
ことも示されたからである。だが、やりがいに昇進昇格の年功的要素の排除は、認識ギャ
ップが小さい方が望ましいことが明らかになった。さらに組織パフォーマンスに対して部
門業績の反映や成果に応じた年収差が機能するためには認識ギャップが小さい方が望まし
いことも示された。2 つの HR 施策（成果に応じた毎年の年収の変動および賃金の年功的
要素の廃止）が正の方向に有意、あるいは正の方向に機能する理由として 2 つのことが考
えられる。1 つは、金銭的報酬は認識ギャップに依存せずとも強力なインセンティブとし
て機能している可能性である。もう 1 つは、トップのビジョンや考えていることが MBO
や部門ごとへの振り分けによって、トップの考えや人材像との関連性が弱くなり、トップ

と従業員の認知ギャップの大小が影響を与えないのかもしれない。反面、部門業績の反映や昇進昇格施策は、全社的な業績管理やポスト管理の必要性から、トップと従業員との因果関係を想定しやすく、認知ギャップの大小が影響を与えているのかもしれない。

仮説 3 も一部支持された。やりがいを従属変数とした場合、専門家の育成は負の方向に有意であるけれども、ゼネラリストの育成には正の方向に有意である。これは専門的な人材を育成するにはトップと人事部に認知ギャップが小さい方が、企業の戦略に沿った専門家が育成しやすいからであろう。反対にゼネラリストの場合は、全般的な業務へのスキルや知識を持った人材を育成することが目的であるから、トップと人事部のギャップが問題になることは少ないのだろう。

また、組織パフォーマンスを従属変数とした職能間のローテーションが正の方向に有意であった。多くの日本企業でかつて戦略と人事施策が切り離されて運用することができたのは、こうした認知ギャップに依存しない人事システムを企業の中に組み込んでいたからかもしれない。

反対に、計画的に人材育成をするための施策（計画的なローテーション、後継者育成）そして専門家の育成の 3 施策がいずれも負の方向に有意である。長期的な視点で人材を育成するためには、トップと人事部の認知ギャップが小さい方が望ましいと言える。職能間のローテーションが認知ギャップに依存せず、計画的な人材育成施策が負の方向に有意になるのは、それぞれの人材育成施策の結果として得られるスキルや期待している能力の違いであると考えられる。職能間ローテーション施策で企業が期待しているのは、現場レベルの業務処理能力であり、企業特種的な熟練（小池，2005）の獲得や多能工である可能性がある。あるいは職能間ローテーションによって経営者としての経験を身につける期間であるとしても、その身に付けた能力が顕在化して会社のパフォーマンスに寄与するには時間がかかるものであり、トップと人事部のギャップが大きくても影響を与えない。だが、長期的な能力開発施策は、これから進む事業領域に合致したスキルや能力を持った人材の育成や次世代の企業の舵取りをする人材の育成が目的である。そのため企業の方向性を理解している部門トップと人材育成施策を立案・展開する人事部門との従業員像の認知ギャップが小さくしなければ機能しない。したがって、職能間ローテーションと計画的な人材育成施策との間で交互作用項の符号が反対になるのであろう。

施策同士の交互作用項（図表 6）では、認知ギャップに関連する変数はいずれも有意ではなかった。企業内の全ての部門が同じ従業員像を想定しているわけではないため、部門トップー人事部ー従業員という企業内の 3 者のプレイヤーの認知ギャップが相殺しているために思うような成果がでないのかもしれない。このことは、既存研究を踏まえると重要な示唆を与える。すなわち、既存研究の成果主義の機能要件や HR 施策の束の組み合わせは、単純な施策と施策の組み合わせであるが、こうした認知ギャップの相殺により予期していた効果が得られない可能性があるという点である。

認識ギャップの持つシナジー効果は、3者のギャップの大小で分けた8つのオクタントと、交互作用項からも明らかである。部門トップと人事部門との認識ギャップは、少なくとも従業員のやりがいや組織パフォーマンスに大きな影響を与えない。その代わりに人事と従業員の認識ギャップ、従業員とトップとの認識ギャップの双方が小さい時にやりがいや組織パフォーマンスに影響を与える。だが、長期性を持つようなHR施策を展開する場合にはトップと人事の認識ギャップが小さくしなければならず、従業員に直接的ではなく、間接的に寄与する部分でトップと人事のすり合わせが必要になる。

本稿の分析から言えることは、「異見の一致」によってHR施策の効果が減じてしまうものと、認識のギャップに依存しない施策が存在するという点である。既存のSHRM研究と合わせて考えると、戦略あるいは自社が保有する人的資源から役割行動を導出し、HR施策を策定しても、直接的にパフォーマンスに影響を与える施策とそうした役割行動に依存しないHR施策が存在するという点である。HR施策は、認識ギャップに対して一様に同じ反応を示すのではなく、HR施策に応じて「反応度」の違いが存在しており、結果として従属変数に与えるインパクトに差異をもたらすことが考えられる。

このことは既存のSHRM研究におけるベストプラクティス、コンティンジェンシー、コンフィグレーションの3類型(Delery and Doty, 1996)やブラックボックス議論に別の視点を提供するかもしれない。SHRMの3類型は分析レベルの違いであるとか、何を施策として組み込むのかに争点が集まっていたが、そうではなく従業員像に敏感に反応するHR施策とそうではない施策とを弁別して議論する必要があるという点を指摘することができる。

ブラックボックスの議論について本稿が寄与できるとすれば、それは従業員が全ての施策を認識していたとしても、各HR施策が心理的なプロセスの中で同じく影響を与えるわけでないという点である。例えば、評価者訓練や能力開発施策は、従業員像の認識ギャップの影響を比較的強く受けるが、反面、一部の金銭的インセンティブ施策について認識ギャップはあまり影響を与えないかもしれない。

さらに、人事部の役割に関する研究にも寄与することが予想される。近年、日本では人事部の役割が再検討されている。欧米でも人事部が企業にどのような役割を提供するのかは、既に多くの研究がなされているが、本稿で示したHR施策の反応度の違いを意識した施策運用をすることで自分の企業に合致した効果的なHR施策を展開することが可能になるであろう。

6. インプリケーションと本稿の限界

本稿は、トップ、人事部、従業員という3者に尋ねた自社の従業員像からそれぞれのギャップを導出し、それらの差異がHR施策のいかなる影響を与えるのかを検討した。分析から評価者訓練や長期的な人材育成など認識ギャップがHR施策の効果に影響を与えるモ

デレータの効果が確認された。だが、他方でそうした認識ギャップに依存しない HR 施策も存在することも確認された。こうしたことは今後の SHRM 研究で認識ギャップがモデレータとして機能する施策とそうでない施策を弁別していくことで、これまでのベストプラクティスアプローチやブラックボックスの議論に一定の貢献ができると思われる。

だが本稿は同時に数多くの限界も抱えている。第 1 に、従業員像が何によって規定されるのかを明らかにしていない点である。この点は本稿の範囲外であるために、言及してこなかったが、既存研究で指摘されている戦略以外のスキルや従業員の心理的プロセスなどかも解明していく必要がある。第 2 に、因果関係である。認識ギャップは、HR 施策によって形成される可能性もある。つまり、認識ギャップの先行要因として HR 施策が挙げられる可能性があり、本稿の分析がトートロジーの可能性がある点である。第 3 に、分析レベルである。本稿は運用のレベルから分析を行った。だが、これを上位の政策（ポリシー）のレベルから行った場合に、これらの認識ギャップは吸収されるのか否か、今後検討する必要がある。第 4 に、今後の研究可能性として、認識ギャップを絶対値ではなく、正負の符号を含めた数値として検討することが挙げられる。正負の符号も含めて精緻な分析を行い、3 者関係の様々なパターンによる実態把握が可能になるだろう。

参考文献

- Arthur, J. B. (1994) "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, Vol.37., No.33 , pp.670-687.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006) "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?", *Journal of Management*, Vol.32, No.6 pp.898-925.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C.(2004) "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The role of the "strength"of the HRM System", *Academy of Management Review*,Vol.29, No.2 pp.203-221.
- Cappelli, P. & Neumark, D. (2001) "Do 'High Performance' Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.54, No.4 pp.737-775.
- Chadwick, C. & Cappelli, P. (1999) "Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management", Wright, P. M.,Dyer, L. D.,Boudreau, J. W. and Milkovich, J. T. (eds) *Research in Personnel and Human Resource Management, Supplyment4*, pp.1-29.
- Delery, J. E. & Doty, D. H.(1996) "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*,Vol.39, No.4 pp.802-835.
- 玄田 有史・神林 龍・篠崎 武久 (2001) 「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」『組織科学』 Vol.34, No.3, pp.18-31.
- 開本 浩矢 (2005) 「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』 No.543,

pp.64-74.

- 木村 琢磨 (2006) 「ホワイトカラー労働者から見た成果主義」『日本労務学会第 36 回全国大会研究報告論集』, pp.225-232.
- Koch, M. J. and McGrath, R. G. (1996) "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter", *Strategic Management Journal*, Vol.17, No.5 pp335-354.
- 小池 和男(2005)『仕事の経済学 第 3 版』東洋経済新報社.
- Lado, A. A., and Wilson, M. C.(1994)"Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based approach", *Academy of Management Review*, Vol.19, No.4 pp.699-727.
- MacDuffie, J. P. (1995) "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, No.2 pp.197-pp.221.
- McMahan, G.C.,M., Vrick and P. M., Wright (1999) "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects", *Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 4* pp.99-122.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process* , McGraw-Hill.
(土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営 戦略選択の実線シナリオ』ダイヤモンド社,1983年)
- 守島 基博(1996a)「人的資源管理論と産業・組織心理学」『産業・組織心理学研究』第 10 巻, 第 1 号 pp.3-14.
- 守島 基博(1997)「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』Vol.31, No.2 pp.12-19.
- 守島 基博 (1999a) 「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』Vol.50, No.3, pp.81-100.
- 守島 基博 (1999b) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」 『日本労働研究雑誌』 No.474, pp.2-14.
- 守島 基博(2004)「成果主義は企業を活性化するか」『日本労働研究雑誌』No.525, pp.34-37.
- 守島 基博(2009)「今、公正性をどう考えるか 組織内公正性論の観点から」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著『労働市場制度改革』日本評論社, pp.235-262.
- 西村 孝史(2008a) 「人材マネジメント・ポリシーの 3 タイプ 従業員認識と働く意欲に与える影響の差異」一橋大学日本企業研究センター(編)『日本企業研究のフロンティア 4』, pp.206-222.
- 西村 孝史(2008b)「人材マネジメントポリシーから見た内的整合性ー「成果主義に関するアンケート」の再分析ー」『経営行動科学』Vol.21, No.3 pp.215-228.
- 大竹 文雄・唐渡 広志(2003) 「成果主義賃金制度と労働意欲」『経済研究』 Vol.54, No.3 pp.193-205.
- Porter ,M. E.,(1980) *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐 坤・中辻 萬治・服部 照夫訳 『競争の戦略』ダイヤモンド社 1982年).
- Schuler,R.S. & Jackson,S.E. (1987) "Linking competitive strategies with human resource management practices" *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, pp.207-219.

Schuler, R. S. (1992) "Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business", *Organization Dynamics*, Vol.21, pp.18-32.

Snell, S. A.(1992) "Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information", *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.2 pp.292-327.

高橋 潔(1998)「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』No.460 pp.47-58.

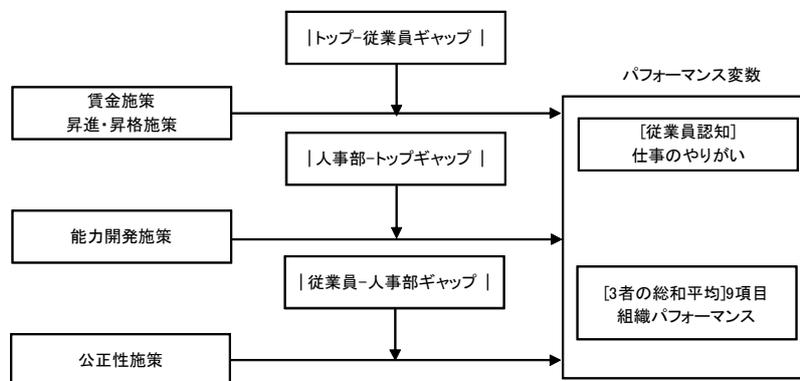
Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992) "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management" *Journal of Management*, Vol.18, No.2 pp.295-320.

Wright, P. M., McMahan, G. C., and McWilliams, A.(1994) "Human resources and sustained competitive advantages: A resource-based view perspective", *International Human Resource Management Journal*, Vol.5, pp.301-326.

Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2007) "Strategic HRM and Organizational behavior: integrating multiple level analyses", *Working Paper 07-03*, Cornell University School of Industrial and Labor Relations Center for Advanced Human Resource Studies.

尹 諒重 (2008)『目標管理中心の人事評価・処遇制度のあり方と従業員の納得性 -大手メーカー中央研究所の事例-』一橋大学大学院商学研究科博士学位申請論文.

図表 1 分析枠組み



図表 2 組織パフォーマンスに関する記述統計

(成果主義の導入が)	従業員		人事部		トップ	
	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.
ビジネスの競争力やご有無効率の向上などに役立っている	2.9	0.9	3.4	0.6	3.4	0.7
社員の意欲向上につながっている	2.9	0.9	3.4	0.6	3.4	0.7
組織力やチーム力の向上につながっている	2.7	0.8	3.2	0.6	3.3	0.6
上記3項目の総和	2.8	0.8	3.3	0.5	3.4	0.6
クロンバック α	0.854		0.76		0.841	
全体(9項目の総和)のクロンバック α	0.727(平均:3.18, S.D.:0.402)					

図表3 従業員像に関する質問項目

No.	質問項目	従業員		人事部		トップ	
		平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.
1	自分で間違いない判断を下し行動する社員	3.1	0.8	3.0	0.7	3.2	0.8
2	新たな知識やスキルを吸収し伸ばそうとする社員	3.1	0.8	3.1	0.8	3.2	0.8
3	意味ある新たなネットワークを社外にも築いてくる社員	2.3	0.7	2.3	0.6	2.3	0.5
4	社内で積極的に協力関係を作ろうとする社員	3.0	0.8	3.0	0.8	3.0	0.7
5	固定的に同じやり方だけを実行しようとする社員(R)	2.9	0.9	2.9	0.8	3.0	0.9
6	指示されたことしかしない社員(R)	3.1	0.9	3.2	0.9	3.3	0.8
7	他者からどう見られるかばかりを気にする社員(R)	3.6	0.8	3.6	0.7	3.7	0.6
8	他者をかえりみようとしない社員(R)	3.6	0.8	3.8	0.6	3.8	0.6
	従業員像変数(上記8項目の総和の平均)	3.1	0.6	3.1	0.5	3.2	0.5
	クロンバックの α	0.829		0.817		0.842	

図表4 人事施策の運用状況

人事機能	項目	%
賃金制度	年功的要素を極力廃止している	70.2
	給与に個人差が大きいくつように運用している	62.0
	成果に応じて同じ人でも毎年年収が大きく変動する	51.5
	会社や部門の業績が個人の給与に反映	47.0
昇進・昇格	年功的な要素を廃するようにしている	58.9
	抜擢人事を行っている	55.7
	降格人事を行っている	33.0
評価制度	評価者から被評価者に評価結果をフィードバックしている	67.3
	業績評価ではプロセス的な要素も考慮している	68.3
	評価結果を下す前に本人からの主張を十分に聞いている	39.4
	本人から評価結果に異議がある場合、何らかの形で受け付けている	38.2
	評価制度そのものや運用方法を社内で公開している	71.4
	評価者研修を通じて評価力の向上に取り組んでいる	61.0
	給与テーブルなど制度を詳細に社員に公開している	66.9
昇進・昇格の基準が社内に公開されている	45.5	
能力開発	部門や職種を越えたローテーションを行っている	39.9
	計画的なローテーションが実施されている	23.0
	計画的に後継者が育成されている	16.5
	上司と部下の間で能力開発について話し合う機会がある	55.6
	一つの領域を深く専門的に担当できる専門家を育成	24.5
	幅広くどんなことでも担当できるゼネラリストを育成	27.4

1) 「まったくその通り」「どちらかと言えばその通り」の割合を合計したもの

図表5 階層的重回帰分析（仕事へのやりがい）

従属変数：仕事へのやりがい 項目	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4		モデル5		モデル6	
	β	標準偏差誤差										
dメーカードミー	0.034 **	0.031	0.026	0.031	0.014	0.032	0.025	0.031	0.032 *	0.032	0.021	0.032
成果主義導入年	0.004	0.007	-0.003	0.007	0.012	0.007	-0.002	0.007	0.006	0.007	0.019	0.008
従業員規模	-0.028	0.014	-0.029	0.014	-0.037 *	0.014	-0.029	0.014	-0.036 *	0.014	-0.043 **	0.014
年齢	0.005	0.020	0.014	0.021	0.023	0.021	0.014	0.021	0.012	0.021	0.022	0.021
年収	0.061 ***	0.027	0.057 ***	0.027	0.049 **	0.028	0.057 ***	0.027	0.055 **	0.028	0.047 **	0.028
管理職ダミー	0.030	0.035	0.025	0.036	0.022	0.036	0.023	0.036	0.024	0.036	0.021	0.036
性別ダミー	0.038 **	0.040	0.041 **	0.041	0.043 ***	0.042	0.041 ***	0.041	0.038 **	0.041	0.041 **	0.042
中途採用ダミー	-0.028 *	0.035	-0.029 **	0.036	-0.025 *	0.036	-0.029 **	0.036	-0.031 **	0.036	-0.026 *	0.037
営業・販売ダミー	0.073 ***	0.049	0.080 ***	0.050	0.073 ***	0.050	0.078 ***	0.050	0.079 ***	0.050	0.071 ***	0.051
研究開発技術ダミー	0.065 ***	0.048	0.068 ***	0.049	0.065 ***	0.049	0.068 ***	0.049	0.066 ***	0.049	0.062 ***	0.050
企画・管理ダミー	0.025	0.042	0.029	0.043	0.025	0.043	0.027	0.043	0.027	0.043	0.022	0.043
仕事を行う上で十分な権限が付与されている	0.398 ***	0.014	0.400 ***	0.014	0.398 ***	0.014	0.401 ***	0.014	0.400 ***	0.014	0.398 ***	0.014
賃金決定で年功的要素を極力排除している	-0.014	0.020	0.001	0.021	-0.003	0.021	0.000	0.021	0.009	0.021	0.004	0.021
給与に個人差が大きいくつように運用している	-0.016	0.024	-0.019	0.025	-0.023	0.025	-0.018	0.025	-0.020	0.025	-0.021	0.026
成果に応じて同じ人でも毎年年収が大きく変動する	-0.002	0.021	-0.001	0.021	0.010	0.021	0.002	0.021	-0.003	0.022	0.009	0.022
会社や部門の業績が個人の給与に反映	0.008	0.016	-0.001	0.016	-0.001	0.016	0.000	0.016	0.004	0.016	0.005	0.017
昇進昇格で年功的な要素を廃するようになっている	-0.018	0.021	-0.024	0.021	-0.024	0.021	-0.024	0.022	-0.021	0.022	-0.022	0.022
抜擢人事を行っている	0.056 ***	0.019	0.066 ***	0.020	0.064 ***	0.020	0.064 ***	0.020	0.066 ***	0.021	0.063 ***	0.021
降格人事を行っている	-0.021	0.014	-0.016	0.014	-0.021	0.014	-0.018	0.014	-0.024	0.014	-0.029	0.014
評価者から被評価者に評価結果をフィードバックしている	-0.008	0.017	-0.004	0.018	-0.005	0.018	-0.010	0.018	-0.002	0.018	-0.007	0.018
業績評価ではプロセス的な要素も考慮している	0.002	0.018	0.005	0.018	0.018	0.019	0.007	0.018	0.000	0.019	0.013	0.019
評価結果を下す前に本人からの主張を十分に聞いている	-0.019	0.020	-0.023	0.021	-0.029	0.021	-0.019	0.021	-0.025	0.022	-0.025	0.022
本人から評価結果に異議がある場合、何らかの形で受け付けている	-0.024	0.016	-0.031 *	0.016	-0.039 **	0.016	-0.028	0.016	-0.027	0.017	-0.034 *	0.017
評価制度そのものや運用方法を社内で公開している	-0.016	0.017	-0.016	0.018	-0.022	0.018	-0.015	0.018	-0.015	0.018	-0.018	0.018
評価者研修を通じて評価力の向上に取り組んでいる	0.028	0.017	0.034 *	0.018	0.041 **	0.018	0.031	0.018	0.035 *	0.018	0.037 *	0.018
給与テーブルなど制度を詳細に社員に公開している	0.050 ***	0.013	0.054 ***	0.014	0.062 ***	0.014	0.054 ***	0.014	0.050 ***	0.014	0.056 ***	0.014
昇進・昇格の基準が社内に公開されている	-0.016	0.014	-0.015	0.014	-0.009	0.014	-0.016	0.014	-0.020	0.014	-0.016	0.014
部門や職種を越えたローテーションを行っている	-0.020	0.019	-0.020	0.019	-0.021	0.019	-0.022	0.019	-0.023	0.019	-0.024	0.019
計画的なローテーションが実施されている	0.036 *	0.021	0.038 *	0.021	0.049 **	0.021	0.038 *	0.021	0.036	0.022	0.047 **	0.023
計画的に後継者が育成されている	0.026	0.023	0.017	0.024	0.007	0.025	0.017	0.024	0.036	0.026	0.025	0.026
上司と部下の間で能力開発について話し合う機会がある	0.022	0.019	0.030	0.020	0.033	0.020	0.035 *	0.020	0.020	0.021	0.027	0.021
一つの領域を深く専門的に担当できる専門家を育成	0.004	0.024	0.008	0.024	0.014	0.024	0.006	0.024	0.004	0.025	0.007	0.025
幅広くどんなことでも担当できるゼネラリストを育成	-0.001	0.022	0.008	0.023	0.018	0.023	0.008	0.023	0.005	0.023	0.015	0.024
トップと人事の差			-0.007	0.043	-0.009	0.044	-0.004	0.043	-0.003	0.044	-0.002	0.045
人事と従業員の差			0.003	0.038	0.007	0.039	0.015	0.039	0.006	0.038	0.019	0.040
従業員とトップの差			-0.015	0.037	-0.008	0.105	-0.019	0.038	-0.018	0.037	-0.021	0.110
従業員-トップ × 賃金の年功的要素の廃止					0.003	0.050					0.003	0.051
従業員-トップ × 給与の個人差					-0.018	0.036					-0.016	0.038
従業員-トップ × 成果に応じた年収差					0.046 ***	0.036					0.037 **	0.038
従業員-トップ × 部門業績の給与反映					-0.021	0.065					-0.012	0.067
従業員-トップ × 昇進昇格の年功廃止					-0.033 **	0.043					-0.028	0.046
従業員-トップ × 抜擢人事					0.018	0.039					0.024	0.041
従業員-トップ × 降格人事					0.010	0.029					0.012	0.031
人事-従業員 × 評価結果のフィードバック							-0.022	0.038			-0.018	0.040
人事-従業員 × プロセスの評価							0.006	0.042			0.008	0.043
人事-従業員 × 事前に本人主張を受ける							0.048 **	0.047			0.039 **	0.048
人事-従業員 × 苦情処理の設置							-0.004	0.037			-0.009	0.039
人事-従業員 × 評価制度や運用方法の公開							0.010	0.040			0.005	0.041
人事-従業員 × 評価力の向上							-0.052 ***	0.038			-0.044 **	0.039
人事-従業員 × 給与テーブルなど詳細の提示							-0.007	0.038			-0.003	0.039
人事-従業員 × 昇進昇格の基準公開							-0.018	0.031			-0.020	0.034
トップ-人事 × 職能間のローテーション									-0.009	0.059	-0.012	0.060
トップ-人事 × 計画的なローテーション									0.019	0.066	0.015	0.066
トップ-人事 × 計画的な後継者育成									0.000	0.053	0.004	0.053
トップ-人事 × 上司と能力開発の相談									-0.018	0.063	-0.014	0.063
トップ-人事 × 専門家の育成									-0.037 **	0.068	-0.037 *	0.069
トップ-人事 × ゼネラリストの育成									0.038 *	0.077	0.038 *	0.078
F値	33.527 ***		30.141 ***		25.169 ***		25.064 ***		26.234 ***		19.433 ***	
調整済R2	0.198		0.201		0.201		0.203		0.203		0.203	

1)*0.05<p<0.10; **0.01<p<0.05; ***<0.01

図表6 階層的重回帰分析（組織パフォーマンス）

従属変数:組織パフォーマンス 項目	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4		モデル5		モデル6	
	β	標準偏差 誤差										
dメーカゲーム	-0.117 ***	0.012	-0.122 ***	0.012	-0.111 ***	0.012	-0.123 ***	0.012	-0.117 ***	0.012	-0.110 ***	0.012
成果主義導入年	0.139 ***	0.003	0.134 ***	0.003	0.114 ***	0.003	0.137 ***	0.003	0.150 ***	0.003	0.133 ***	0.003
従業員規模	-0.037 **	0.005	-0.049 ***	0.005	-0.047 ***	0.005	-0.049 ***	0.005	-0.043 **	0.005	-0.039 **	0.005
年齢	0.028	0.008	0.027	0.008	0.022	0.008	0.030	0.008	0.023	0.008	0.020	0.008
年収	0.053 ***	0.010	0.047 **	0.011	0.058 ***	0.011	0.046 **	0.011	0.059 ***	0.010	0.067 ***	0.011
管理職ゲーム	-0.014	0.014	-0.011	0.014	-0.013	0.014	-0.011	0.014	-0.018	0.014	-0.017	0.014
性別ゲーム	-0.015	0.016	-0.010	0.016	-0.015	0.016	-0.010	0.016	-0.011	0.016	-0.016	0.016
中途採用ゲーム	-0.010	0.014	-0.017	0.014	-0.011	0.014	-0.016	0.014	-0.009	0.014	-0.004	0.014
営業・販売ゲーム	-0.081 ***	0.019	-0.083 ***	0.019	-0.079 ***	0.019	-0.087 ***	0.019	-0.074 ***	0.019	-0.073 ***	0.019
研究開発技術ゲーム	-0.054 ***	0.018	-0.053 ***	0.019	-0.054 ***	0.019	-0.054 ***	0.019	-0.053 ***	0.019	-0.054 ***	0.019
企画・管理ゲーム	0.027	0.016	0.029	0.016	0.026	0.016	0.025	0.016	0.034	0.016	0.028	0.016
仕事を行う上で十分な権限が付与されている	0.151 ***	0.005	0.148 ***	0.006	0.151 ***	0.006	0.146 ***	0.006	0.143 ***	0.005	0.144 ***	0.005
資金決定で年功的要素を極力排除している	0.031	0.008	0.045 **	0.008	0.053 ***	0.008	0.042 **	0.008	0.050 ***	0.008	0.056 ***	0.008
給与に個人差が大きくなるように運用している	0.092 ***	0.009	0.065 ***	0.009	0.063 ***	0.009	0.067 ***	0.009	0.090 ***	0.010	0.087 ***	0.010
成果に応じて同じ人でも毎年年収が大きく変動する	-0.033	0.008	-0.027	0.008	-0.037 *	0.008	-0.025	0.008	-0.032	0.008	-0.038 *	0.009
会社や部門の業績が個人の給与に反映	-0.037 **	0.006	-0.036 *	0.006	-0.039 **	0.006	-0.038 **	0.006	-0.066 ***	0.006	-0.067 ***	0.006
昇進昇格で年功的要素を廃するようにしている	-0.036 **	0.008	-0.040 **	0.008	-0.046 **	0.008	-0.040 **	0.008	-0.027	0.008	-0.033 *	0.008
抜擢人事を行っている	0.216 ***	0.008	0.222 ***	0.008	0.232 ***	0.008	0.219 ***	0.008	0.251 ***	0.008	0.256 ***	0.008
降格人事を行っている	-0.037 **	0.005	-0.036 **	0.005	-0.024	0.006	-0.039 **	0.005	-0.050 ***	0.006	-0.040 **	0.006
評価者から被評価者に評価結果をフィードバックしている	0.127 ***	0.007	0.139 ***	0.007	0.141 ***	0.007	0.138 ***	0.007	0.153 ***	0.007	0.153 ***	0.007
業績評価ではプロセス的な要素も考慮している	0.030 **	0.007	0.036 **	0.007	0.016	0.007	0.041 **	0.007	0.039 **	0.007	0.023	0.007
評価結果を下す前に本人からの主張を十分に聞いている	0.058 ***	0.008	0.050 ***	0.008	0.066 ***	0.008	0.050 ***	0.008	0.024	0.008	0.038 *	0.008
本人から評価結果に異議がある場合、何らかの形で受け付けている	-0.130 ***	0.006	-0.126 ***	0.006	-0.110 ***	0.006	-0.124 ***	0.006	-0.123 ***	0.006	-0.103 ***	0.006
評価制度そのもののや運用方法を社内で公開している	-0.068 ***	0.007	-0.069 ***	0.007	-0.067 ***	0.007	-0.072 ***	0.007	-0.055 ***	0.007	-0.056 ***	0.007
評価者研修を通じて評価力の向上に取り組んでいる	0.087 ***	0.006	0.101 ***	0.007	0.085 ***	0.007	0.100 ***	0.007	0.119 ***	0.007	0.103 ***	0.007
給与テーブルなど制度を詳細に社員に公開している	-0.106 ***	0.005	-0.103 ***	0.005	-0.116 ***	0.006	-0.100 ***	0.006	-0.104 ***	0.005	-0.115 ***	0.006
昇進・昇格の基準が社内に公開されている	0.077 ***	0.005	0.071 ***	0.005	0.058 ***	0.005	0.070 ***	0.005	0.072 ***	0.005	0.057 ***	0.005
部門や職種を超えたローテーションを行っている	0.011	0.007	0.019	0.007	0.019	0.007	0.018	0.007	0.029	0.007	0.026	0.007
計画的なローテーションが実施されている	-0.075 ***	0.008	-0.067 ***	0.008	-0.087 ***	0.008	-0.067 ***	0.008	-0.109 ***	0.008	-0.131 ***	0.009
計画的に後継者が育成されている	0.237 ***	0.009	0.215 ***	0.009	0.235 ***	0.010	0.211 ***	0.009	0.228 ***	0.010	0.252 ***	0.010
上司と部下の間で能力開発について話し合う機会がある	0.009	0.007	0.007	0.008	0.010	0.008	0.013	0.008	0.000	0.008	0.005	0.008
一つの領域を深く専門的に担当できる専門家を育成	0.115 ***	0.009	0.127 ***	0.009	0.121 ***	0.009	0.130 ***	0.009	0.132 ***	0.009	0.131 ***	0.009
幅広くどんなことでも担当できるゼネラリストを育成	-0.055 ***	0.009	-0.043 ***	0.009	-0.053 ***	0.009	-0.041 ***	0.009	-0.053 ***	0.009	-0.061 ***	0.009
トップと人事の差			-0.022	0.017	-0.013	0.017	-0.019	0.017	-0.035 **	0.017	-0.022	0.017
人事と従業員の差			-0.043 ***	0.015	-0.051 ***	0.015	-0.030 **	0.015	-0.044 ***	0.015	-0.041 ***	0.015
従業員とトップの差			-0.046 ***	0.014	0.068	0.041	-0.054 ***	0.015	-0.042 ***	0.014	0.074 *	0.042
従業員-トップ × 資金の年功的要素の廃止					0.032 *	0.019					0.021	0.020
従業員-トップ × 給与の個人差					0.003	0.014					0.020	0.014
従業員-トップ × 成果に応じた年収差					-0.021	0.014					-0.043 ***	0.014
従業員-トップ × 部門業績の給与反映					-0.133 ***	0.025					-0.128 ***	0.026
従業員-トップ × 昇進昇格の年功廃止					-0.024	0.017					-0.016	0.017
従業員-トップ × 抜擢人事					0.003	0.016					0.005	0.017
従業員-トップ × 降格人事					0.012	0.013					0.027	0.013
人事-従業員 × 評価結果のフィードバック							-0.009	0.015			0.002	0.015
人事-従業員 × プロセスの評価							0.036 **	0.016			0.039 ***	0.016
人事-従業員 × 事前に本人主張を受ける							0.028	0.018			0.037 **	0.018
人事-従業員 × 苦情処理の設置							0.019	0.014			0.012	0.015
人事-従業員 × 評価制度や運用方法の公開							-0.049 ***	0.016			-0.047 ***	0.016
人事-従業員 × 評価力の向上							-0.036 **	0.015			-0.044 ***	0.015
人事-従業員 × 給与テーブルなど詳細の提示							0.020	0.015			0.036 **	0.015
人事-従業員 × 昇進昇格の基準公開							0.004	0.012			-0.007	0.013
トップ-人事 × 職能間のローテーション									0.132 ***	0.023	0.128 ***	0.023
トップ-人事 × 計画的なローション									-0.074 ***	0.025	-0.071 ***	0.025
トップ-人事 × 計画的な後継者育成									-0.066 ***	0.020	-0.066 ***	0.020
トップ-人事 × 上司と能力開発の相談									-0.010	0.024	-0.007	0.024
トップ-人事 × 専門家の育成									-0.024	0.026	-0.038 **	0.026
トップ-人事 × ゼネラリストの育成									0.010	0.029	0.015	0.029
F値	56.830 ***		52.589 ***		43.845 ***		43.692 ***		48.691 ***		36.302 ***	
調整済R2	0.304		0.314		0.315		0.316		0.330		0.334	

1)*0.05<p<0.10; **0.01<p<0.05; ***<0.01

図表7 HR施策の組合せの効果

項目	従属変数:やりがい		従属変数:組織パフォーマンス	
	β	標準 偏差 誤差	β	標準 偏差 誤差
成果主義(3項目の総和平均) × フィードバック	0.01	0.03	-0.074 ***	0.010
成果主義(3項目の総和平均) × 情報公開(3変数の総和平均)	0.01	0.03	-0.072 ***	0.011
成果主義(3項目の総和平均) × 苦情処理	-0.03	0.02	0.197 ***	0.008
成果主義(3項目の総和平均) × 上司と能力開発相談	-0.02	0.02	0.064 ***	0.009
従業員-トップ × 成果主義(3項目の総和平均) × 人事-従業員 × 評価結果のフィードバック	0.03	0.10	-0.011	0.035
従業員-トップ × 成果主義(3項目の総和平均) × 人事-従業員 × 情報公開	0.02	0.13	0.024	0.049
従業員-トップ × 成果主義(3項目の総和平均) × 人事-従業員 × 苦情処理	-0.01	0.09	-0.002	0.034
従業員-トップ × 成果主義(3項目の総和平均) × トップ-人事 × 上司と能力開発の相談	-0.02	0.10	-0.014	0.038
F値	17.223 ***		35.409 ***	
調整済R2	0.204		0.358	

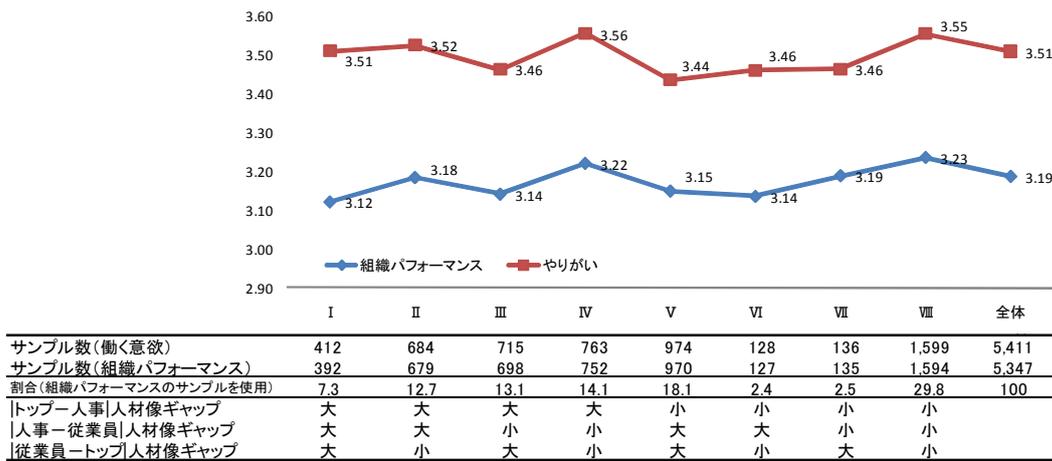
1)*0.05<p<0.10; **0.01<p<0.05; ***<0.01

2)この他に図表 4 と図表 5 のモデル 6 で投入された変数が使用されている

3)成果主義変数は、「賃金決定で年功的要素を極力排除している」「給与に個人差が大きくなるように運用している」「成果に応じて同じ人でも毎年年収が大きくなる」との 3 項目の総和の平均を用いている ($\alpha=0.811$)

3) 情報公開変数は、「評価制度や運用方法の公開」「給与テーブルなどの詳細の提示」「昇進昇格の基準公開」の 3 変数の総和の平均を用いている ($\alpha=0.559$)

図表 8 中央値を用いた分割サンプルによる平均値



図表 9 人事-従業員ギャップと従業員-トッパーのギャップの交互作用

(1) やりがい

(2) 組織パフォーマンス

