

# 個別組織における人事制度の決定要因

～QCA（質的比較分析）を用いた制度ロジックの影響分析を中心に～

角 直 紀

## ＜要 約＞

企業における人事制度は同型化の圧力を受けて普及しつつ、個別組織においては異質性が確認される。商業ロジックと福祉ロジックが競合するハイブリッド組織である在宅介護業界各社のコア人材の育成・確保に向けた人事制度の実態を、質問紙調査とインタビュー調査によって明らかにし、「制度ロジック」の状況が各社の人事制度の多様性に影響を与えていていることを、QCA（質的比較分析）の手法を用いて検証した。その結果、コア人材の確保に有効な人事制度については、福祉ロジックの強い企業と商業ロジックの強い企業のそれぞれに、異なる制度の組み合わせのパターンがあることが明らかになった。更に、制度ロジック及び制度の決定においては、経営者の作為／不作為が影響していることが示唆され、制度ロジックの状況に従い受動的に制度が考えられているケースと、経営者の意思により能動的に人事制度導入と制度ロジックの操作が行われているケースが確認された。

## ＜キーワード＞

新制度派組織論、制度同型化、制度ロジック、ハイブリッド組織、質的比較分析、QCA、文化的企業家、介護業界、ベストフィットアプローチ

## 1. はじめに

人事制度には流行があるように言われる。しかし、個社の状況を見ると、流行の制度を導入しているといつても、十分に運用されずに骨抜きされているなど状況が多様である。しかし、この人事制度の導入と運用実態については十分に研究されてきたとは言えない。

そもそも、企業における人事マネジメントの有効性を考察する際には、実務面での制度的状況を考慮に入れる必要がある。また、近時労働政策が各社の人事制度への介入の度合いを強めてきている中で、企業における人事管理の制度的状況を踏まえた議論が欠かせないと思われる。

こういった問題意識の下、本研究は、企業の人材マネジメントをめぐる制度的状況を正面から捉え、その複雑性をもたらすダイナミズムを考察していこうとするものである。

具体的な目的は次の2つである。

### 目的1：同一組織フィールドにおける人事制度の「異質性決定要因」を明らかにする

同一の組織フィールドにおいて、制度が同型化する傾向に関しては各先行研究によって明らかになっているところであるが、実際には、同型化の圧力下、同一組織フィールドにおいても、個別組織レベルでは異質性を見ることができる。制度状況に異質性をもたらす要因を明らかにしていく。

### 目的2：個別組織における「有効な」人事制度の決定要因を明らかにする

人事制度の組み合わせには、経路依存性のみならず補完性を見ることができるが、戦略的人的資源管理（SHRM）におけるコンフィギュレーションアプローチに従った場合、組織にとって有効な人事制度の組み合わせにはどのようなものがあり、その背後にある組織の「コンテクスト」はどのようなものなのかを明らかにしていく。

## 2. 先行研究

個別組織の制度的状況の多様性を説明するには、マクロレベルの要因把握に加えて、個別組織の事情を踏まえたミクロレベルの考察が求められる。

これらに応えることができると思われるフレームワークを、新制度派組織論と戦略的人的資源管理（SHRM）の2つのディシプリンから取り上げ、仮説を構築する。

以下に見るように、何れの研究も、シンプルな構造的把握から、複雑性を説明する為のフレームワークへと進化してきており、本研究の目的に沿つるものとなっている。

### （1）制度同型化と脱連結から制度ロジックへ

Meyer & Rowan (1977) と DiMaggio & Powell (1983) に代表される初期新制度派組織論は、制度化のメカニズムを同一組織フィールドにおける同型化としてまとめた。そして、こういった制度導入において、しばしば「脱連結（decoupling）」、すなわち「構造が活動から切り離されており、活動が構造の効果から切り離されている」状態があることが指摘されている。(Meyer & Rowan, 1977)

その後の理論の発展の中で、制度同型化というマクロレベルの議論と脱連結というミクロレベルの議論を包括するようなアプローチとして、「制度ロジック」というフレームワークがある。これは、1991年に Friedland & Alford が提唱し、その後、Thornton & Ocasio がそれを発展させたものである。

「制度ロジック」は、Weber の理念型をベースにしたものであり、「個人や組織が日常生活における経験を再生産する際に従う、社会的に構築され歴史的な文化的シンボルのパターンで、仮説・価値観・信念を含むもの」と定義される。(Thornton & Ocasio, 2012)

制度ロジックは、包括的な概念である為、近年更に広がりを見せている。Besharov & Smith (2012) は、組織内に複数の制度ロジックが存在している状態に着目し、中でも異なる対抗的な2つのロジックを持つ「ハイブリッド組織」を研究した。ハイブリッド組織は、制度ロジックが限定され、鮮やかな対称をなしていることから、制度ロジックと実践の関係性を観察する上では、分かりやすい事例を提供してくれる。このことから、ハイブリッド組織を題材にした制度ロジックの実証研究が多くなってきている。(Battilana 他, 2017)

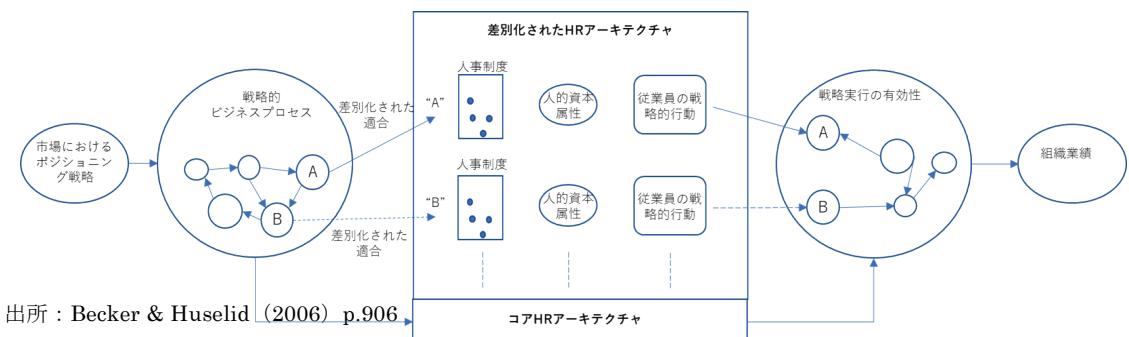
また、制度ロジックパースペクティブにおいては、実践を通じて制度ロジックの状況に影響を与え、制度の変化をもたらす個人あるいは組織が中間的なレベル（メゾレベル）として想定されており、それを「文化的企業家」と定義している。(Thornton & Ocasio, 2012)

## (2) 戰略的資源管理 (SHRM) における制度の多様性

SHRM にはベストフィットとベストプラクティスの2つの学派があると言われるが、個別組織における人事制度の多様なふるまいが何に拠るのかを考えることは、自ずとベストフィットアプローチに立脚することになる。

ベストフィットアプローチにおいては、何を整合性の軸にするかについて様々な議論がなされてきたが、Becker & Huselid (2006) は、一部の制度についてはベストプラクティスアプローチが成り立っていることが実証されていることを踏まえ、共通的な基盤としてコアとなる HR アーキテクチャがある上に、差別化するための人事制度の組み合わせが差別化された HR アーキテクチャが上位構造としてあるモデルを示した。（図 1）

図 1 事業戦略に即したHRアーキテクチャの差別化

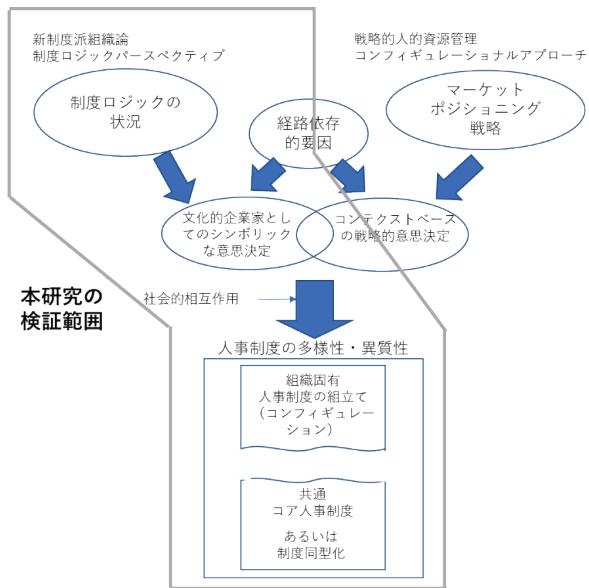


## 3. モデルの設定と仮説

新制度派組織論における制度ロジック論と SHRM におけるコンフィギュレーションアプローチは、個別組織における制度の多様性について、マクロのみならずメゾ・ミクロとレベルをまたがった考察をしているという観点でほぼ同じアプローチである。

これら2つのディシプリンの先行研究をまとめると、図2のような人事制度の多様性が生じる仮説的なモデルを設定できる。

図 2 人事制度の決定要因モデルと本研究のスコープ



出所：筆者作成

### (1) 制度の同型化と異質性に関する仮説

同一組織フィールドにおける企業における人事制度は、初期の新制度派組織論によれば同型化の圧力を受けると考えられる。しかし、一方で制度ロジックに基づき、脱連結も含めた組織の多様な行為戦略が想定されている。

**仮説 1-1** 導入されている一部の制度については、運用も含めて同型化している

**仮説 1-2** 導入されている一部の制度については、運用されている制度と運用されていない制度（脱連結状態にある制度）が存在する

### (2) 組織における人事制度への制度ロジックの影響に関する仮説

個別組織における人事制度の多様性は、SHRM のコンフィギュレーションアプローチによると、一定の組み合わせ（コンフィギュレーション）によって、その有効性が図られるということになる。また、制度ロジックベースペクティブからは、当該組織の制度のあり方は、組織における制度ロジックの状況と関係があるとされる。

**仮説 2** ハイブリッド組織における制度ロジックの状況によって、有効な人事制度の組み合わせは異なる

### (3) 組織における人事制度への文化的企業家の影響に関する仮説

新制度派組織論においては、経営者等の意思決定に影響を持つ個人あるいは組織が、人事慣行等の実践を通じて制度ロジックの状況に影響を与えることが想定されている。また、SHRMにおいては、戦略的な意思決定の主体者として経営者の存在が前提となっている。

仮説 3-1 制度ロジックの状況に対して経営者が影響を与え、それが間接的に人事制度の組み合わせにつながる

仮説 3-2 制度ロジックの状況を与件として、その影響の下で、有効な人事制度の組み合わせの内、どれにするかを経営者が決定する

## 4. 調査

### (1) 調査対象及び調査方法

**対象：日本在宅介護事業協会会員企業の内、在宅介護事業を営む民間事業者 69 社**

**調査手法：質問紙調査及び数社へのインタビュー調査**

質問紙調査は 2018 年 3 月に実施し、15 社 (21.8%) から回答を得た。

更に、質問紙調査から得た結果から、制度ロジックの状況が異なる会社 3 社を抽出し、制度状況と決定の過程を確認するインタビュー調査を実施した。

在宅介護事業は、事業性と社会性の両立が求められるサービスであり、民間営利事業としていかに収益を上げるかという目的に沿った組織運営と、利用者に尽くしたいという介護職員を束ねていくという組織運営が求められる。即ち、福祉ロジックと商業ロジックが組織内に併存している「ハイブリッド組織」と考えられる。

また、在宅介護事業者は常に、どのように管理者を育成・確保するかを人材マネジメントにおける大きな問題と認識しており、「介護系の保有資格とは関係なく、介護拠点等の組織管理に従事する幹部社員（管理監督に携わる役割の社員）及び幹部候補社員」を「コア人材」と呼称し、「コア人材及びその候補者の確保」を人事制度の有効性を測るに当たってのゴールと位置付けた。

### (2) 調査内容

ハイブリッド組織である各社の制度ロジックの状況について、商業ロジックに関しては、事業規模を間接的に表す正規社員数で強さを判断した。一方、福祉ロジックについては、収益性を度外視してサービスを提供するような運営方針を取っているかどうかについての複数の質問への回答を基に強さを判断した。

人材マネジメントの「結果」としての「コア人材の確保状況」として、過去から現在にかけてのコア人材の人員増減を確認した。

各社の人事制度に関しては、在宅介護を営む代表企業に対して、予備的なインタビューを行い、「成果主義」と「職務主義」「待遇水準」「仲間意識」「福利厚生施策の充実」の 5 つの人事制

度の導入・運用をコア人材の定着に影響を与える原因条件を構成しうるものとして抽出した。インタビュー調査は、実際の組織の制度決定において、誰がどのような動きを行っているのかを明らかにする半構造化インタビューを実施した。質問紙調査の結果を踏まえ、「福祉ロジックが強い・商業ロジックが弱い・コア人材確保できている」A社、「福祉ロジックが弱い・商業ロジックが強い・コア人材確保できている」B社、「福祉ロジックが強い・商業ロジックが強い・コア人材確保できている」C社の3社を抽出し，在宅介護事業の責任者にインタビュー調査を実施した。

## 5. QCA（質的比較分析）について

仮説2の検証に向けた調査結果の分析においては、質的比較分析（以下、QCA）という手法を用いる。QCAとは集合論とプール代数を用いた分析方法で、結果（Outcome）を生み出す原因条件（causal conditions）やその組み合わせ（configurations）を探り当てるものであり、少数の標本であっても解析が可能である。

伝統的統計分析が結果と生起関係を持つ要因を想定するのに対して、QCAは結果と原因条件のそれを事例の集合として捉え、事例からその状況特異性を超えた因果パターンを、複数原因の結合を想定する結合因果（conjunctural causation）として推論するものである。（田村, 2015）

先行研究を踏まえた本研究における仮説も、等価性のある複数の人事制度の組み合わせを因果のパターンとして想定しており、このQCAを分析方法が適切であると考えるものである。

## 6. 分析結果

### （1）仮説1に関する結果

各人事施策について、「制度としてあるかどうか」、「ある」場合には、それが「運用されているかどうか」についての回答は表1の通りであり、制度の採用率とその運用率をプロットしたものが図3である。

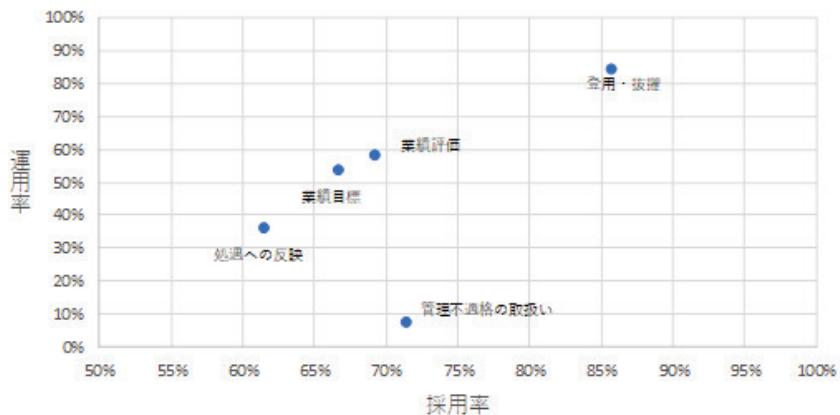
表1 各種人事制度導入の有無と運用状況

		制度"有"の場合		制度無			採用率	運用率
		有	無	制度的に運用している	どちらかといえば制度的に運用している	制度的に運用していない		
登用・抜擢	適性があると判断されれば、年齢や経験が上の部下・同僚を飛び越えて役職に抜擢する	12	2	4	7		1	2
管理不適格の取扱い	適性がないと判断されれば、役職から外し、リストラに降格させる	10	4	1		7	1	1
業績目標の位置付け	業績目標達成責任を負わせ、常に進捗状況を確認している	10	5	3	4		1	2
業績評価の位置付け	業績目標の達成状況を評価の中心に位置付けている	9	4	1	6		1	1
業績の処遇への反映	評価に応じて処遇に大きな差をつけている	8	5	1	3	2		2

注：採用率：その制度を採用している企業数÷有効回答数

運用率：その制度を運用している企業数÷有効回答数

図3 各種人事制度の採用率と運用率



## (2) 仮説2に関する結果

回答のあった15社に関して、一定の2値データの割り当て方針に基づき回答をまとめ、QCAソフトウェアfs/QCAを用いて不完全真理表を作成し、不要行（論理残余）を削除した結果を真理表とした。（表2）

表2 制度ロジックと人材マネジメントに関する2値データ表（真理表）

#	制度ロジック		人材マネジメント					結果
	福祉ロジック	商業ロジック	待遇水準	福利厚生	仲間意識	成果主義	職務主義	
1	0	1	0	0	1	0	0	1
2	1	1	1	0	0	1	0	0
3	0	1	1	0	1	0	1	1
4	1	1	0	0	0	1	0	1
5	1	1	0	0	1	0	0	1
6	0	1	1	1	0	0	0	1
7	1	1	0	0	0	1	0	0
8	0	0	0	0	1	1	1	1
9	0	0	0	0	0	0	0	1
10	0	0	0	1	1	0	0	0
11	1	0	1	0	0	0	0	1
12	0	0	1	0	1	1	1	0
13	1	0	1	0	0	0	1	0
14	0	0	0	0	0	0	0	1
15	1	0	1	0	0	1	0	1

ここから、まず福祉ロジックの強い7社について抽出し、同ソフトを用いて解析し、得られた結果（中間解）が表3となる。

解整合性は、統計分析でいう有意性に近い概念で、検索型の少数データの場合においては0.50以上が求められる（田村、2015）とされるが、0.75とその要件を満たしている。

次に、商業ロジックの強い7社について抽出し、同様に解析して、得られた結果（中間解）が表4となる。解整合性は0.83であり、要件を満たしている。

表3 福祉ロジックの強い組織に関する解析結果

論理式	素被覆度 (raw coverage)	固有被覆度 (unique coverage)	整合性 (consistency)
待遇水準*~成果主義*~職務主義	0.25	0.25	1.00
~待遇水準*成果主義*~職務主義	0.25	0.25	0.50
仲間意識*~成果主義*~職務主義	0.25	0.25	1.00
解被覆度 (solution coverage)	0.75		
解整合性 (solution consistency)	0.75		

表4 商業ロジックの強い組織に関する解析結果

論理式	素被覆度 (raw coverage)	固有被覆度 (unique coverage)	整合性 (consistency)
~待遇水準*仲間意識*~職務主義	0.40	0.40	1.00
~待遇水準*成果主義*~職務主義	0.20	0.20	0.50
待遇水準*福利厚生*~成果主義*~職務主義	0.20	0.20	1.00
待遇水準*仲間意識*~成果主義*職務主義	0.20	0.20	1.00
解被覆度 (solution coverage)	1.00		
解整合性 (solution consistency)	0.83		

### (3) 仮説3に関する結果

インタビュー調査の結果、A社社長は、制度的状況に対して、待遇水準の維持以外には積極的な手を打っておらず、文化的企業家としての動きは認められない。文化的企業家が存在しない状態である。B社は、社長が自らの目の届く範囲で、実践を通じて組織運営のあり方を示しており、社長が文化的企業家と言える。C社については、創業者が示した理念を現経営陣が会社に浸透させており、創業者が文化的企業家と位置付けられる。

A社の文化的企業家不存在の状況は、成り行きとしての福祉ロジックの優勢を生じさせ、B社は文化的企業家である社長により意識的に商業ロジックが強調されている。C社は、創業者の理念に相矛盾する方針を両立させる方向性が織り込まれており、それを組織に遵守することで自ずと両ロジックが両立するという状況が生じている。

人事制度の導入・運用状況については、A社は文化的企業家の不存在による、消極的な対応として、「待遇水準だけは何とか維持する」という形での制度状況を生み出した。

B社の経営者は、自らの組織運営方針に沿って人事制度を位置付けており、戦略的に他社の待遇水準に合わせながら、組織の連携を取る為に福利厚生施策の充実を謳い、今後の展望として成果主義の導入を掲げている。

C社は、福祉と商業の二つの制度ロジックが両立している制度的環境を踏まえて、本部長が職制として積極的に成果主義に取り組んでいる。

## 7. 考察

### (1) 仮説の検証

各社における、各人事制度の導入と運用の状況を見ると、例えば「人材の抜擢・登用」は同型化の影響が見られ、一方で、「業績評価を待遇に結びつける」仕組みについては、少なからずの会社において脱連結の状況が発生していた。(仮説1の検証)

コア人材の確保に有効な人事制度については、福祉ロジックの強い企業と商業ロジックの強い企業のそれぞれに、異なる制度の組み合わせのパターンがあることが、QCAに基づく解整合性75%以上の分析結果として明らかになった。(仮説2の検証)

制度ロジック及び制度の決定においては、経営者の作為／不作為が影響していることが示唆さ

れた（仮説3-1の検証）が、制度の決定に関しては、制度ロジックの状況に従い受動的に制度が考えられているケースと同時に、経営者の意思により、能動的に人事制度導入と制度ロジックの操作が行われているケースも確認された。（仮説3-2の一部のみ検証）

## （2）インプリケーション

本研究は、先行研究を踏まえ、人事制度に関する制度的状況の複雑性を捨象することなく、制度決定に作用する要素を明らかにするようなフレームワークを探査し、実証を行ったものである。その結果、個別組織における人事制度の多様な状況について、その複雑なメカニズムを制度ロジックとSHRMコンフィギュレーションアプローチにより、説明可能であることが分かった。

更に、文化的企業家としての経営者の関与によって受動的なフィットと能動的なフィットの両方があり得ることが示唆された。

このように、人事制度の多様性を考える上で、制度ロジックと文化的企業家が鍵概念となり得ると考えられる。

実務的には、近年の労働政策の労使自治への介入の度合いが強まる中で、単純にある制度を強制したとしても、制度補完性の影響により簡単には日本企業の人事慣行の組み合わせ（コンフィギュレーション）は変わらず、脱連結状態が生じることが容易に想像できる。

これに対して、本研究からは、伝統的な日本企業の人事慣行を意識的に変えるには、補完性のある制度の組み合わせから別の組み合わせへの「能動的な」移行が求められることとなり、それは次のようなプロセスが現実的であるということになる。

文化的企業家の存在⇒それによる実践を通じた組織のシンボル操作⇒支配的制度ロジックの変化

⇒組織アイデンティティの変化⇒新たな人事制度の組み合わせの定着

## （3）課題

Thornton & Ocasio (2012) は、制度ロジックは実践と組織アイデンティティを通じて表出するものとしているが、本研究では、各々の組織における制度ロジックが、どのような機序で制度が形作られるのかまでは考察できていない。今後の課題である。

日本企業の組織アイデンティティのあり方を明らかにしながら、制度ロジックのあり方と日本的人事慣行の変容の関係を明らかにすることを、これからテーマとしたい。

### 参考文献

- [1] Battilana, Julie, Marya Besharov, and B. Mitzinneck (2017). "On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research," in Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (Eds.) *The SAGE handbook of organizational institutionalism 2nd edition*, Sage Publications.
- [2] Becker, Brian E., and Mark A. Huselid (2006) "Strategic human resources management: where do we go from here?" *Journal of management* 32.6, pp.898-925.
- [3] Besharov, Marya L., and Wendy K. Smith (2014) "Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications," *Academy of management review* 39.3, pp.364-381.

- [4] DiMaggio, Paul, and Walter W. Powell (1983) "The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields," *American sociological review* 48.2, pp.147-160.
- [5] Friedland, Roger, and Robert R. Alford (1991) "Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions," in Walter W. Powell, Paul J. Dimaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp232-263, University of Chicago Press.
- [6] Meyer, John W., and Brian Rowan (1977) "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony," *American journal of sociology* 83.2, pp.340-363.
- [7] 田村正紀 (2015) 『経営事例の質的比較分析－スマールデータで因果を探る』白桃書房。
- [8] Thornton, Patricia H., William Ocasio, and Michael Lounsbury (2012), *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford, UK: Oxford University Press.