

# 巨大企業の組織改革

村上 文司\*

巨大企業トヨタの組織改革は、1989年の事務・技術部門における課制廃止を端緒とする。翌1990年には部門再編がおこなわれ、以降、同社の組織改革は部門や部を対象とする大規模な改革へと展開した。本稿は、同社の有価証券報告書に記された会社組織図をもとにして、1990年代の組織改革の動向を具体的に明らかにしようとするものである。1990年代の同社の経営や事務の分野ではトップマネジメントのイニシアチブによる部門再編やトップ直轄による部再編が、営業分野では本部制の導入による部再編が、そして技術分野では開発センターの導入による部再編が活発におこなわれた。タイプの異なる組織改革がおこなわれたそれぞれの職能分野では、部名称の頻繁な変更や部数の増減がおこり、部は激しく動揺する。部門や部を対象とするトヨタの組織改革は、トップマネジメントのイニシアチブで開始された上からの改革である。本稿では、タイプの異なる改革方式が部名称の変更や部数の増減におよぼした影響を職能分野別に測定したパス分析の結果にもとづいて、1990年代の同社の部レベルの組織改革においては、トップ直轄効果に加えて、部それ自体の対応を意味するポジティブ効果や同社に固有の企業理念の共有効果があったことを指摘する。

キーワード：組織図、部門再編、部再編、トップマネジメントのイニシアチブ、本部制、開発センター、ポジティブ効果、企業理念の共有効果

## 目次

はじめに

1. 組織改革の端緒
  2. 部門再編
  3. 組織改革の動向とタイプ
  4. 部レベルの組織改革
  5. 組織改革の展開と動力
- むすび

## はじめに

本稿の課題は、わが国を代表する巨大企業ト

ヨタが1990年代におこなった大規模な組織改革の動向を、主として同社の有価証券報告書に記された会社組織図をもとに考察することである<sup>1)</sup>。1988年から1998年にかけて同社の有価証券報告書には、役員の統括部署を明示する「部門」と、その下に位置する「部」の正式名称が記載されている。これに同社が刊行した50年史の資料集に収録された1987年の組織図（トヨタ自動車株式会社1987、34-37）を加えると、組織改革を目前にした1987年から改革が展開した1998年にかけて、同社が使用した「部門」および「部」の正式名称を正確に知ることができる。

\* 釧路公立大学経済学部教授

同社の組織改革は、1989年8月の組織改正でおこなわれた事務・技術部門における「課係制の廃止」を端緒とする。翌年の1990年9月の組織改正では「部門」や「部」の新設や再編成が告知され、以降1990年代を通じて大規模な組織改革がおこなわれた。

1990年代、同社では「部門」の新設や廃止、再編成があいつぎ、これと連動して、その下に位置する「部」の「数」や「名称」は激しく変化した。この組織改革では、トップマネジメントのイニシアチブによる「部門」や「部」の新設や再編がくりかえされたばかりでなく、技術系では「開発センター」の導入による、また営業系では「本部制」の導入による大胆な組織改革がおこなわれた。

本稿では、まず第1に、有価証券報告書に記された毎年の「部門」や「部」の数や名称を手がかりにして、1990年代に同社が実施した組織改革の動向を追跡し、そこで同社が使用した組織改革方式のタイプを明らかにする。第2に本稿では、会社の組織図に記された部名称の変更や部数の増減を職能分野別に集計した表にもとづいて、組織改革のもとで激しく動揺する「部」の様子について考察する。組織改革のもとでの部数の増減や部名称の変化は、一方で同社が導入した組織改革方式の影響によるものがあるが、他方で組織改革にのぞむ「部」それ自体の対応の結果であるとおみることができる。そこで第3に、タイプの異なる組織改革方式が部名称の変化や部数の増減におよぼした影響を職能分野別に測定したパス分析の結果にもとづいて、部レベルの組織改革が具体的にどのように展開したかを明らかにする。

1990年代の同社の組織改革は、これと同時に並行した人事制度の抜本的な改革もあって、しば

しば事務・技術部門の改革とみなされてきた<sup>2)</sup>。しかしながら、会社の組織図を手がかりにして「部門」や「部」の変化を追跡していくと、1990年代の組織改革は、経営、事務、営業、技術の各部署はもとより、生産部署や海外関連部署の再編が同時におこなわれた大規模な改革だったことが明らかになる。

## 1. 組織改革の端緒

### (1) 従業員数の推移

トヨタは、総従業員数7万人を擁する巨大企業である。最初に、本稿でとりあげる組織改革がおこなわれた前後の従業員数を表-1に即して確認しておけば、改革を目前にした1987年の総従業員数は64854人。同社の従業員数は組織改革の前半に急増し、1992年には1万人増えて75265人に達する。そしてこれをピークに、その後従業員数は下降に転じ、1998年には69753人に減少している。また表-1に示した「部門」数に明らかなように、組織改革のもとで同社の「部門」数が抑制傾向にあったことを指摘できるが、「部」数は従業員数の推移と似かよった傾向を示す。

1987年から組織改革が進展した1998年にかけて、トヨタの「部」の数は、前半で急増し、後半で減少する。同社の総従業員数と部数の増減に見出されるこのような類似した傾向は、両者の間になんらかの関連があったことを示唆する。しかし、本稿では、この点について立ち入って検討することはできない。一般に従業員数はその会社の規模を示す重要な指標のひとつであるが、ここでは、まず組織改革がおこなわれた当時の「巨大企業」トヨタの従業員数と同時期の同社の部数の増減に互いに類似する大きな

表-1 従業員数、部門数、部数（1987-1998）

年度	従業員数	部門数	部数
1987	64854	18	159
1988	65926	18	163
1989	67814	17	172
1990	70841	17	184
1991	72900	18	208
1992	75266	18	217
1993	73046	17	223
1994	71573	17	219
1995	69748	17	221
1996	68641	17	219
1997	70524	15	214
1998	69753	15	208

注 「部門数」および「部数」は、住宅事業、  
海外事務所付属施設をすべて含めて合計  
したもの

出所 有価証券報告書各年版をもとに集計

変化があったことを確認しておく。

## (2)組織改革直前の部門編成

大規模な従業員数を擁するトヨタの会社組織は、巨大な「ピラミッド型」の構造をもつ。有価証券報告書で確認できるのは、ピラミッド構造の上位に位置する「部門」と「部」のみであるが、以下ではまず1987年の組織図をもとに、組織改革を目前にひかえた同社の「部門」編成を確認しておく。

1987年のトヨタの組織図をみると、会社全体の方針決定に関わる経営・企画業務を担当する「総合企画」「商品企画」の2部門、事務系業務を担当する「総務・人事」「財務・経理」「情報処理システム」「渉外・広報」の4部門、製品や生産技術の開発業務を担当する「技術開発」「生産技術部門」の2部門、生産業務を担当する「生産」「生産管理・物流」の2部門、営業系

業務を担当する「購買」「国内営業」「海外関係」「品質保証」「北米事業」の5部門、そしてこれに「住宅事業」「海外事務所」「付属」施設をそれぞれ1部門として数えると、合計18の部門が設けられていた。1988年の組織図は、前年度と同様、大きな変化はみとめられないが、翌年の1989年の組織図には「組織改革」の開始を告げる記載がある。

## (3)組織改革の開始

1989年のトヨタの有価証券報告書には、組織図の欄外に同年8月1日付けで同社が実施した「組織改正」について、「事務・技術部門」の「課」や「係」を廃止して「室」や「グループ」へと移行したこと、そして「18部について名称変更、また部レベルの17室について『部』への名称変更を実施した」（トヨタ自動車株式会社1989, 12）と記されている。同年の組織図には「室」名称をもつ「部」がそのまま記載されており、総合企画室、情報通信室、事業開発室、TQC推進室、秘書室、関連事業室、東京支社秘書室、商品企画室、開発企画室、製品企画室、海外技術協力室、販売店室、C80推進室、海外事業室、北米事業室、欧州事業室、監査改良室の、「室」名称をもつ部署が合計17あったことがわかる。また翌年の1990年の組織図では、この間に廃止されたC80推進室を除く16部署の名称がすべて「室」から「部」へと変更されている。

## (4)「室」から「部」への名称変更

「部」レベルの組織に対する「室」名称の廃止は、一見したところ、あたかも「課」から「室」への名称変更によって生じる混乱をさけるための便宜的な措置だったかのようにみえる。しか

しながら、その直後に起こる「部門」や「部」を対象とする活発な組織改革を念頭におけば、この名称変更は、1989年の組織改革がさらに大規模な改革へと展開していくことを告げる「暁鐘」であったとみることができる。

「課係制」の廃止は、その当時とくに「トヨタから課長が消える」というショッキングな出来事として「世間」の注目を浴びた。同社は「大企業病の克服」という「組織改革」の目標を前面に押し出してこれに対抗している。「課係制」の廃止には、業務遂行の定型化に伴う弊害（例えば意思決定の立ち遅れなど）や組織の硬直化を断ち切る狙いがこめられているというのである。

1989年に同社が開始した組織改革の目標が「大企業病の克服」にあったとみるなら、「部」レベルの組織における「室」名称の廃止は、これと矛盾する。なぜなら、先の「室」名称をもつ部署に明らかなように、同社ではこの名称がプロジェクト型の仕事をする部署に使用されており、「部」レベルの組織に対する「室」名称の廃止は、両者の間に設けられていたそのような使い分けを「あいまい」にするからである。

後に詳しくみるように、組織改革が展開した1990年代、激しい「部数」の増減に加えて、「部」の「名称変更」が頻発する。同社の組織図から知ることができる「部名称」の頻繁な変更を念頭におけば、1989年の「部」レベルの組織に対する「室」名称の廃止は、「部門」や「部」を対象とする新たな組織改革の開始を告げる最初の出来事であったとみることができる。

#### (5)部門および部レベルの組織改革

「部門」や「部」レベルの組織改革が「課係制」の廃止と同時進行した様子は、1989年と

1990年の同社の会社組織図にみることができる。ひとつは「北米事業」部門の廃止であり、いまひとつは「商品企画」部門の廃止である。1988年の組織図では、北米事業部門は、北米事業室という1つの室でのみ構成された独立した1部門として記されている。しかし同部門は1989年の組織図から消えて、北米事業室は営業系の海外関係部門に編入されている。また商品企画室の1室のみで構成されていた商品企画部門は1990年の組織図から消え、同室は「商品企画部」と名称変更されて「部門」名称をもたない部として同図に記されている。

これら2つの事実は、トップマネジメントのイニシアチブによる「部門」再編やかれらの直轄による「部」再編が、課制の廃止と同時進行したことを示している。トップマネジメントのイニシアチブによる「部門」や「部」の再編は、その後の組織改革でくりかえされることになるが、北米事業部門や商品企画部門の廃止、そして商品企画室の直轄部署への編入による再編は、その後に展開する「部門」や「部」を対象とする大規模な組織改革の端緒をなすものとみることができる。

## 2. 部門再編

「部門」は、トップマネジメントを構成する役員統括責任部署を明示したものである。1987年から1998年にかけて同社の「部門数」が減少傾向にあったことは先に指摘したが、さらに同時期の組織図に記された「部門名称」に注目すると、数字にはあらわれない部門の新設や再編、分割や名称変更があったことがわかる。

1990年の会社組織図には、同年9月26日付けで同社が実施した「部門再編」について、次の

ように記している。「(1)渉外・広報部門を廃止し、部門内の各部をトップ直轄とする。(2)技術開発部門を製品開発部門と研究開発部門に分割する。(3)生産部門と生産管理・物流部門を生産・生産管理部門と物流部門に再編成する。(4)産業車両・機器部門を新設する。(5)情報処理システム部門を情報システム部門に名称変更する」(トヨタ自動車株式会社1990, 14)。1990年の組織図の欄外に記されたこのような注記は、この年の「部門」再編が、事務や技術ばかりでなく生産を含めた自動車事業にかかわる社内の全部門を対象とする広範囲なものだったことを示している。

続く1991年の組織図には、営業系に「部品事業部門」が、また技術系には「工機事業部門」がそれぞれ新設部門として記されている。また翌年の1992年の組織図には、1991年に廃止された事務系の「渉外・広報部門」が再度新設され、技術系では分割された2部門が「技術部門」として再統合された。そして同年、生産系では「産業車両・機器部門」が新設されている。

その後1993年から1996年にかけて、部門再編はおこなわれていないが、翌年の1997年の組織図には生産系の2部門が「生産・物流部門」に再統合され、続く1998年には「購買部門」が「調達部門」に名称変更されている。

このように、1990年代のトヨタでは、事務、技術、営業、生産の各分野で「部門」の新設や分割・統合、そして「部門」名称の変更が頻繁におこなわれた。そしてまた以上のような頻繁な「部門再編」は、1990年代の同社の組織改革が、トップマネジメントの意思決定に基づく「上から」の改革だったことを示している。

### 3. 組織改革の動向とタイプ

トップマネジメントのイニシアチブによる「上から」の組織改革は、「部門」ばかりでなく、さらにその下に位置する「部」を巻き込んで活発におこなわれた。有価証券報告書の組織図の欄外には、しばしば「トップ直轄」という表現が出てくる。これは、当該「部」をトップマネジメントが直接統括する部署に組み入れたことを意味する。このトップ直轄を含めて、1990年代の同社ではさまざまな方式を用いた組織改革が経営、事務、技術、営業の各分野で活発におこなわれた。以下では、会社の組織図に現れてくる変化を手がかりにしながら、各分野でどのような組織改革がおこなわれたのかを明らかにする。

#### (1)経営系部署の組織改革

最初に、トップマネジメントのイニシアチブによる部門再編やトップ直轄による部再編が活発におこなわれた経営系部署の組織改革からみていく。表-2は、トップマネジメントの足元に位置し、会社経営の根幹にかかわる総合企画や商品企画を業務とする2部門とこれらに帰属する各部が、1990年代の組織改革のもとで再編成されていく様子を示したものである。

部門再編が開始された1990年に商品企画部門が廃止され、同部門の商品企画室がトップマネジメントの直轄部署に編入されたことは、先に記したとおりである。またこの表に明らかのように、総合企画部門は、組織改革が始まる直前の1987年と1988年に総合企画室とTQC推進部の2部で構成されていたが、課制が廃止された1989年には、情報通信室と事業開発室の2室

表-2 経営諸部門および各部の再編（1987-1998）

部門	1987	1988	1989	1990	1991	1992
総合企画	総合企画室 TQC 推進室	総合企画室 TQC 推進室	総合企画室 TQC 推進室 情報通信室 事業開発室	総合企画部 TQC 推進部 情報通信部 事業開発部	総合企画部 情報通信部 事業開発部	総合企画部 情報通信部 事業開発部
商品企画	商品企画室	商品企画室	商品企画室			
直轄部署				商品企画部	商品企画部 TQC 推進部	商品企画部 TQC 推進部
部門	1993	1994	1995	1996	1997	1998
直轄部署	経営企画部 商品企画部 情報通信部 TQC 推進部 事業開発部	経営企画部 商品企画部 情報通信部 TQC 推進部 事業開発部	経営企画部 商品企画部 情報通信部 TQM 推進部 事業開発部	経営企画部 商品企画部 情報通信部 TQM 推進部 事業開発部 ITS 企画部	経営企画部 商品企画部 情報通信部 TQM 推進部	経営企画部 商品企画部 情報通信部 TQM 推進部 環境部

出所 有価証券報告書各年版に収録された組織図から作成

が新設・追加されている。続く1991年にはTQC推進部を総合企画部門から切り離してトップ直轄部署に編入し、1993年には総合企画部門の名称が組織図から消えている。そして同年、総合企画部門に帰属していた3つの部はトップ直轄部署に編入され、同時に総合企画部の名称は経営企画部に改められている。

ここからまず、経営の中核機能を担ってきた2部門は1993年にすべて廃止され、各部はトップ直轄部署へと編入されたことがわかる。その後、1995年には、TQC推進部がマネジメントの質の向上を意味するTQM推進部に名称変更された。また翌年の1996年には、トップマネジメントのイニシアチブでITS企画部が新設された。そして1997年、トップマネジメントは、同部と事業開発部を組み合わせた事業開発部門を新設してこれをトップ直轄部署から切り離し、さらに1998年にはかれらの強いイニシアチブで環境部が新設されている。

このように、経営の中核機能を担う2部門は

組織改革の前半で廃止され、各部はトップ直轄部署に編入された。そして経営企画部やTQM推進部への名称変更にうかがえるように、組織改革の後半では経営・企画機能が強化され、ITS企画部や環境部、そして事業部門の新設に明らかなように、トップマネジメントの強力なイニシアチブのもとで経営環境の変化に即応する「部門」や「部」の新設がおこなわれた。

## (2)事務系部署の組織改革

トップマネジメントのイニシアチブによる「上から」の組織改革は、事務系の「部門」や「部」の再編成においてもおこなわれた。1990年の組織改正で渉外・広報部門が一旦廃止されたことは、既に明らかにしたとおりである。表-3は、「トップ直轄」部署に編入された部名称を示したものであるが、この表に明らかなように、1990年の組織改正で一旦廃止された事務系の渉外・広報部門の傘下にあった広報部、海外渉外広報部、東京秘書室、東京総務部、調査

表-3 トップ直轄部の名称と推移

年度	事務	技術	部数
1991	広報部 海外渉外広報部 東京秘書部 東京総務部 調査部 渉外調査部	技術企画部 生産企画部 九州事業準備室 北海道事業準備室	10
1992		技術企画部 生産企画部 海生企画部 海生技術部 海生協力部 九州事業準備室 北海道事業準備室	7
1993	法規部	海生協力部 海生技術部 海生企画部	4
1994	法務部		1
1995	法務部		1
1996	法務部 調査部		2
1997	調査部		1
1998	調査部		1

出所 有価証券報告書各年版をもとに集計

部、渉外調査部の6部は、同年すべて「トップ直轄」部署に組み入れられた。そしてこの6部は、1992年の組織図に「新設」と記された「渉外広報部門」に再編入されている。

また翌年の1993年には、総務・人事部門の法規部が直轄部署に編入され、1996年には渉外・広報部門の調査部が再度直轄部に編入されている。そして法規部は法務部と名称変更されて1997年には総務・人事部門に再編入されたが、調査部は1998年の組織図にそのままトップ直轄部として記されている。

事務系の組織改革では、「部門」の廃止と「部」の直轄による再編が同時におこなわれた1991年の渉外・広報部門の改革の後、直轄部の

数は減少する。しかし、事務系の特定の「部」については、このように「トップ直轄」による「部」再編がその後もくりかえされたのである。

### (3)技術系部署の組織改革

「トップ直轄」による「部」の新設や再編は技術系の組織改革においても活発におこなわれた。表-3に明らかなように、技術系ではまず1990年に技術企画部と生産企画部の2部がトップ直轄部に組み入れられた。とくに技術企画部は、1990年の組織図の欄外に新設部として特記されている。後に明らかになる「開発技術部門」の組織改革を念頭におけば、技術企画部の新設は、トップマネジメントがその後の大規模な改革を意識して「上から」組織したものとみることができる。

また1992年と1993年には「生産技術部門」の海生企画部、海生技術部、海生協力部の3部がトップ直轄部署に編入されている。同社の技術部門は、伝統的に開発技術と生産技術を軸に2部門編成で組織されていたが、技術企画部の新設、そして生産企画部や生産技術部門に帰属する海外関係3部の直轄部署への編入は、技術系各部の再編成が、トップマネジメントの「上から」のイニシアチブのもとで開始されたことを示している<sup>3)</sup>。

しかし、技術部門の組織改革は、1990年の「部門」分割を経由して、1992年にはさらに新たな方向へと展開した。1992年の有価証券報告書の組織図の欄外に「技術開発部門の組織再編成」と題して新たに導入した「開発センター」について記され、同時にこの新組織が帰属する部門名称として「技術部門」が使用されている。そして1993年の組織図では、製品開発と研究開発に2分割された「部門」名称は削除さ

れ、技術部門というひとつの名称に統合されている。開発技術部門を対象にしたトップマネジメントのイニシアチブによる「上から」の組織改革は、部門の分割と統合を経由して新組織、すなわち「開発センター」の導入という新たな方向へと展開したのである。

1992年の会社組織図の欄外に記された注記によると、「開発センター」は、FR（前輪駆動車）の開発を軸とする「第1開発センター」、FA（後輪駆動車）の開発を軸とする「第2開発センター」、商用車（RC）の開発を軸とする「第3開発センター」に加えて、これら3つのセンターに共通する要素技術を開発する「第4開発センター」の4つのセンターで構成されている（トヨタ自動車株式会社1992、16）。1990年の開発技術部門の2分割を念頭においていえば、「開発センター」の導入には、市場ニーズに迅速に対応する新車開発を前面におし出した製品開発機能の強化にその狙いがあったとみることができる。

またこれら4つのセンターには、それぞれ、「企画」を担当する「部」が設けられ、さらに名称を新たにした複数の「部」が配置された。「開発センター」は、製品開発に独自の権限を有する永続的な組織としてまったく新たに設立されたのである。

#### (4)営業系部署の組織改革

独自の権限を有する新組織をつくって組織改革を推進するこの方式は、営業系の組織改革においても用いられた。1988年に北米事業部門が廃止された後、営業系には購買、国内営業、海外関係、品質保証の4つの部門があった。会社の組織図をみると、営業系では1990年から1996年にかけて海外関係部門に、また1996年には国

内営業部門に、それぞれ「本部制」が導入されたことがわかる。

1991年の会社組織図をみると、同年の組織図には、海外関係部門に帰属する12の「部」が「北米事業本部」、 「欧州・アフリカ本部」、 「豪亜・中近東本部」の「カッコ書き」で記された「本部」名称の下に記載されている。世界各地を3つに大括りした地域区分を頭にもつこの「本部」名称は、1996年まで使用されたが、翌年の1997年には組織図から消え、12の部は「海外事業」という名称をもつ2部と、「海外営業」という名称をもつ4部の合計6部に集約されている。

また、1997年の組織図をみると、国内営業部門の下に「第1」から「第5」と通し番号がふられた5つの「本部」名称が新たに記され、同部門に「本部制」が導入されたことがわかる。そしてこれら5つの「本部」の下に、たとえば「トヨタ店部」「第1販売部」という名称をもつ2部がそれぞれ配置され、本部制の導入と同時に同部門の「部」再編がおこなわれたとみることができる。

このように営業系では、海外関係と国内営業の2部門で「本部制」を導入した独自の組織改革がおこなわれた。しかし、同じ「本部制」の導入といっても、両者の間には看過しえない違いもある。なぜなら、海外関係部門に設けられた「本部」は後の組織図では消えているが、国内営業部門の「本部」は、永続的な性格をもつからである。このことは、本部制の導入には、組織改革のみを意識した一過性のものと、永続的な組織の新設へと向かう2つのタイプがあることを示唆する<sup>4)</sup>。

### (5)組織改革のタイプ

以上、会社の組織図に記された「部門」および「部」の名称を手がかりにしながら、1990年代のトヨタでおこなわれた組織改革の動向を追跡し、経営、事務、技術、営業の各分野でどのような組織改革がおこなわれたかを明らかにしてきた。以上の叙述からもうかがえるように、1990年代の「部門」や「部」を対象とするトヨタの組織改革で用いられた改革方式には、次のような4つのタイプがある。

第1に、トップマネジメントのイニシアチブによる「上から」の「部門」再編である。トップマネジメントが直接統括する部署に「部門」を組み入れて「上から」改革するこのやり方を「トップダウン方式」と呼べば、1990年代の同社の組織改革においては、社内の全部門を対象にしたこの方式による部門再編がおこなわれた。

第2に、トップ「直轄」による「部」再編がある。この方式による組織改革は、トップマネジメントのイニシアチブが強く作用するという意味で第1のタイプと類似するが、その特色は「部門」ではなくその下の「部」を対象とするところにある。この方式による「部」再編は、経営、事務、技術系の組織改革で用いられた。

第3に、技術系の組織改革でおこなわれた「開発センター」の導入による部再編がある。上述のように、技術系の組織改革においては、一方でトップマネジメントのイニシアチブによる部門再編、部の新設や直轄部署への編入による改革がおこなわれた。しかし、技術系の組織改革の大きな特色は、永続的な新組織、すなわち「開発センター」の導入による大胆な部再編へと展開したところにある。

そして第4に、営業系の組織改革でおこなわれた「本部制」の導入による改革がある。「部門」と「部」の間に「中間組織」を新設して組織改革を推進するこの方式は、多少なりとも改革のイニシアチブを「本部」にゆだねるという意味で「権限委譲型」とみることができる。

1990年代のトヨタの組織改革においては、「部門」や「部」を対象とする以上のような4つの改革方式を用いた組織改革が経営、事務、技術、営業の各分野で活発におこなわれた。1990年代の組織改革は、トップマネジメントが巨大組織を「上から」ゆさぶる動的なものであったが、さらに「部」のレベルにおいて詳しくみていくと、この改革で「部」が激しく動揺する様子がみえてくる。組織改革で動揺する「部」の様子は、会社の組織図からわかる「部数」の増減や頻発する「部名称」の変更にもみることができる。以下では、部数の増減や部名称の変更について、筆者が集計した表に即して、組織改革のもとで激しく動揺する部の様子を具体的にみていくことにする。

## 4. 「部」レベルの組織改革

### (1)部数の増減

表-4は、組織改革のもとでの「部」の動揺ぶりを知るために、会社の組織図各年版から、自動車事業に関連する「部門」をさらに大きく経営、事務、営業、技術、生産の5つの職能に括ってそれぞれの「部数」を集計したものである。また表-4には、職能分野別部数に加えて、「直轄」部数や、「名称廃止」および「名称新設」部数を年度別職能分野別に集計した結果について掲載している。とくに組織改革のもとでの

表-4 部門および部数の動向

年度	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
総部門数	16	16	15	15	16	16	15	15	15	15	13	13
総部数	156	159	166	176	187	198	211	209	210	208	202	196
名称廃止	159	158	155	119	100	94	89	80	75	75	62	59
名称新設	0	1	17	71	119	139	166	186	199	200	225	239
直轄部数	0	0	0	1	10	7	9	6	6	8	5	6
直轄経営	0	0	0	1	2	2	5	5	5	6	4	5
直轄事務	0	0	0	0	6	0	1	1	1	2	1	1
直轄技術	0	0	0	0	2	5	3	0	0	0	0	0
経営部門	2	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0
経営部数	3	3	5	3	5	5	5	5	5	6	4	5
経名廃止	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経名新設	0	0	2	6	9	10	10	10	12	12	12	13
事務部門	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
事務部数	22	23	22	26	22	29	28	26	24	24	26	23
事名廃止	22	22	21	17	16	14	12	11	10	10	10	7
事名新設	0	0	1	9	13	16	19	19	19	20	21	28
営業部門	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
営業部数	32	32	36	36	39	41	41	39	40	38	35	35
営名廃止	32	32	31	27	24	24	24	22	22	22	10	10
営名新設	0	0	5	12	19	23	23	27	29	29	49	49
営業本部	0	0	0	0	12	12	12	12	13	11	10	10
営海本部	0	0	0	0	12	12	12	12	13	11	0	0
営海廃止	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	0	0
営海新設	0	0	0	0	3	5	5	5	6	6	0	0
技術部門	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2
技術部数	39	41	43	48	51	53	65	68	70	69	68	66
技名廃止	39	39	38	22	17	16	14	9	9	9	9	9
技名新設	0	0	5	27	39	46	63	78	82	82	83	85
開発部数	0	0	0	0	0	0	25	32	32	32	33	32
生産部門	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2
生産部数	53	53	53	55	62	62	64	64	65	65	64	62
生名廃止	53	53	53	44	35	33	32	32	30	30	30	30
生名新設	0	0	0	11	27	30	33	33	37	37	38	42
海外部数	23	24	26	27	28	30	30	29	30	28	22	21
海事部数	7	7	7	8	8	8	8	7	6	6	5	5
海事廃止	7	7	7	7	7	6	6	5	3	3	2	2
海事新設	0	0	0	1	1	2	2	2	3	3	3	3
住宅部数	1	2	3	4	8	9	6	7	7	7	7	7
付属部数	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

注 「総部門数」および「総部数」は、住宅部門、付属施設を除く、自動車事業に関連する部門および部を合計したものである  
「名称廃止」および「名称新設」は、各年の部名称の廃止および新設を合計したものである

「直轄」部数は、組織改革のもとでトップマネジメントが直轄部署に指定した部を数えたものである

「営業本部」は、営業の海外関係部門と国内営業部門に導入された「本部」に所属した部の数を数えたものである

「営海本部」は、海外関係部門に導入された「本部」に所属した部を数えたものである

「開発部数」は、技術に導入された4つの開発センターに所属した部の数を数えたものである

「海外部数」は、営業の海外関係部門に所属する部、海外事務所、その他事務、技術の海外関係部を合計した部の数である  
出所 有価証券報告書各年版に収録された組織図をもとに筆者が集計したものである

「部名称」の激しい変化ぶりがわかる「名称廃止」や「名称新設」は、「部」レベルの組織改革の経過についてさらに具体的に知ることができる指標である。この点については後述するとして、ここではまず「部数」の増減についてみていくことにする。

表-4に明らかなように、自動車事業に関連するトヨタの「部数」は、1987年の156部から1993年にかけて急上昇し、同年の211部をピークに、1998年には196部に減少する。すなわち、自動車事業に関連する同社の部数は、トップマネジメントのイニシアチブによる組織改革が開始された前半では、「部門」の新設や分割、「部」の新設や再編成で急増する。そして一旦膨らんだ部数は、さらに組織改革の後半では整理・統合されて減少するのである。

その結果、1987年の156部を基数に部数の増加ぶりを計算してみると、組織改革がピークに達した1993年には一旦1.4倍に膨らむが、その後減少に転じ、1998年には1.3倍程度に抑制されているのである。

また部数の増減は、職能分野別にかなり異なった特色をもつ。表-4をみると、事務系と営業系の部数上昇のピークは、全体の傾向と同様に1993年にあるが、1998年の部数を1987年のそれと比べると大きな変化はみとめられない。すなわち、組織改革後半の部数の抑制傾向はとくに事務系や営業系で顕著だったことがわかる。

これに対して、技術系、生産系では部数上昇のピークが1995年にあり、その後若干減少するが、1987年に対する1998年の部数は技術系では1.7倍、生産系では1.2倍に増えている。すなわち、事務系や営業系とは逆に、技術系や生産系では組織改革のもとで部数は増加傾向にあったのである。

職能分野別部数の増減にみとめられる以上のような特色は、それぞれの分野で導入された組織改革方式が各分野の部数の増減に異なった影響をおよぼしたことを示唆する。この点については後述するとして、次に、組織改革のもとで部が激しく動揺する様子をさらに具体的に知ることができる会社の組織図に記された「部名称」の頻繁な変更についてみていくことにする。

## (2)部名称の変化

表-4に示した「名称廃止」および「名称新設」は、組織改革のもとで「部名称」が激しく変化する様子を具体的に知るために、毎年の組織図に記された「部」名称を手がかりにして、筆者が数え上げたものである。「名称廃止」は、1987年の159の「部名称」を固定して、その名称が毎年いくつ減少していくかを数えたものである。また「名称新設」は、隣り合う2年間の「部名称」を見比べて翌年の組織図に新たに出てくる新名称の数をかぞえ、それを足し合わせたものである。

したがって、まず1987年の部数159と1998年までの「名称新設」の合計239を足し合わせると、この12年間に同社が使用した「部名称」の総数がわかる。組織改革が進展した12年間に同社が使用した「部名称」の総数は398にのぼる。この中には、同社が1989年の組織改正でおこなった17の「室」を「部」へと変更した数も含まれているが、これを差し引いても、組織改革のもとで同社はおよそ380もの「部名称」を用いたことになる。

また1987年に同社が使用した「部名称」を固定してその後の変化を追跡した「名称廃止」から、部の旧名称が組織改革のもとでどのように

減少していくかがわかる。1987年に使用された159の部名称は「部門再編」が開始された1990年には一挙に119に、「開発センター」が導入された翌年の1993年には89、国内営業部門に「本部制」が導入された1997年には62と、その後も急激に減少する。その結果、1998年の組織図で旧名称が残ったのは、わずかに59部であった。1987年に同社が使用した159の「部名称」のうち実に62.9%にのぼる多数の「部名称」が組織改革のもとで組織図から消えたことになる。

そして、毎年、部レベルの組織改革の結果として出現してくる「新名称」を追跡した「名称新設」は、もちろん「名称廃止」とは逆に急増する。「新名称」は、事務・技術部門で課制が廃止された1989年の17から部門再編が開始された1990年には一挙に71に増加し、「開発センター」が導入された翌年の1993年には166に、国内営業部門に「本部制」が導入された1997年には225に急上昇する。

頻発する名称変更はまた、職能分野別に異なった特色をもつ。たとえばいま1998年の数字を使って「新設」部数/「廃止」部数を計算してみると、技術6.4、営業4.6、事務3.7、生産1.1の順になり、「開発センター」の導入による組織再編がおこなわれた技術や、「本部制」が導入された営業、そしてトップ直轄による部再編がおこなわれた事務でとくに頻繁な名称変更があったことがわかる。これに比べると、定型業務が多く、しかも課制の廃止をまぬがれた生産系では、部の名称変更が他に比べて軽微で、生産にかかわる各部の旧名称のうち、かなりの数が温存されたとみることができる。

### (3)名称変更と部数の関連

ところで、以上のような部数の増減や名称変

更にみとめられる職能分野別の特色は、一方でそれぞれの分野で導入された組織改革方式が各分野の部レベルの組織改革に大きな影響をおよぼしたことを示している。またここで、部名称の「廃止」が組織改革で受ける各部の「衝撃」を、また部名称の「新設」が組織改革に立ち向かう各部の「活力」をそれぞれ表現するとみるなら、頻発する名称変更は「部」レベルの組織改革の「経過」を具体的に示したものとみることができる。すなわち、職能分野別に異なった特色をもつ部数の増減は、一方でそれぞれの分野で導入された組織改革方式の、他方で組織改革に対する「部」それ自体の対応の結果であるとみることができるだろう。

かかる観点から、筆者は、組織改革のタイプが部名称の「廃止」や「新設」におよぼした影響、そしてそれらが「部数」の増減におよぼした影響を職能分野ごとに測定する逐次的モデルを考案し、表-4に示した観測データを用いて、影響の流れていく「経路」の相対的重要性を推定するパス分析を試みた<sup>5)</sup>。このパス分析では、「部」レベルの組織改革の展開に関する具体的な知見が得られたばかりでなく、本部制や開発センターを導入した営業および技術分野の改革がさらに広範囲な組織改革へと波及する影響があったことを裏付ける有益な知見がえられた。以下では、筆者が試みたパス分析の結果を用いて、部レベルの組織改革が具体的にどのように展開したのか、また営業や技術分野の組織改革がおよぼした広範囲な影響について明らかにする。

5. 組織改革の展開と動力

(1) 「トップ直轄」効果 (経営系)

最初にトップマネジメントのイニシアチブによる「部門」の廃止や各部の「直轄部署」への編入による改革がおこなわれた経営系の「部」レベルの組織改革からみていく。図-1は、トップマネジメントのイニシアチブによる部門の廃止や部の直轄部署への編入が経営系各部で頻発する名称変更や「部数増減」におよぼした影響を複数の「経路」に分割して測定したものである。

既に指摘したように、経営系各部の組織改革においては、「経営部門」の廃止と各部の直轄部署への編入による「上から」の改革が断行された。これを念頭におけば、「直轄経営」から「経名廃止」に向かうパス係数 (.74) は、この経路がとくに経営系各部の旧名称の廃止に強い影響をおよぼしたことを示している。ここからまず経営系各部の直轄部署への編入が、各部の旧名称の廃止に大きな影響をおよぼしたとみることができる。

また「経名新設」は組織改革で各部がリニューアルされたことを意味するが、図-1に明らかのように、これにはふたつの「経路」がある。ひとつは「直轄経営」から「経名新設」に向かうパス (.39) で、いまひとつは「経名廃止」から「経名新設」に向かうパス (.53) である。前者は、もちろんトップ直轄が「経名新設」におよぼした影響を測定したものとみることができるが、後者の「経名廃止」から「経名新設」に向かうパスはどのように解釈できるだろうか。一般に、部名称の廃止は、これに直面する各部に強い「衝撃」を与える。「経名廃止」がそのよ

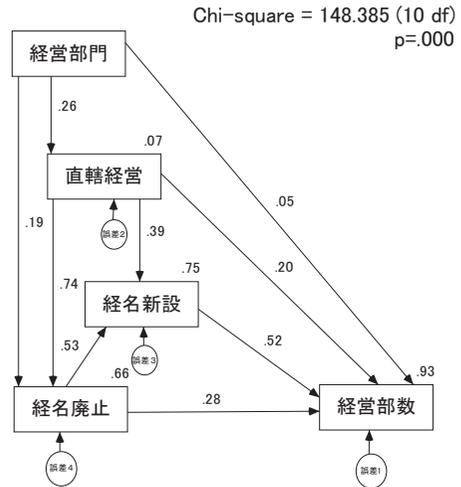


図-1 経営関連各部の再編

うな「衝撃」の大きさを測定したものとみるなら、「経名廃止」から「経名新設」へと向かうパスは、その「衝撃」をさらに組織改革の「活力」へと転化する「部」それ自体の積極的な対応を意味すると解釈することができる。このような意味でこのパス係数を「ポジティブ効果」と呼べば、それはトップ直轄効果を上回るより大きな影響を「経名新設」におよぼしたとみることができる。

次に、図-1に即して「経営部数」におよぼした影響をみると、トップ直轄の直接的な効果 (.20) に加えて、「経名新設」の効果 (.52) や「経名廃止」の効果 (.28) があったことがわかる。しかも、経営部数にもっとも大きな影響を示すのは「経名新設」の効果である。上述したように、「経名新設」はトップ直轄による効果とそれを上回る部それ自体の積極的な対応の結果である。このことを念頭におけば、「ポジティブ効果」はまた「経営部数」の増減にもより大きな影響をおよぼしたとみることができる。

またここで、「経名廃止」から「経営部数」に直接向かうパスは、どのように解釈できるだろ

うか。このパスは、経営部数の増減にたいして「ポジティブ効果」とは別の要因がはたらいていることを示唆する。組織改革は通常ある程度の「抵抗」や「痛み」とをともない、批判的であれ諦観的であれ、改革を容認する消極的な対応が「部」の内部に生じてくる。これを「ネガティブ効果」と呼べば、「経名廃止」から「経営部数」へと向かう経路のパス係数はそのような影響を測定したものとみることができるだろう。だからといって、この「ネガティブ効果」を強調することはできない。なぜなら、経営系の部レベルの組織改革においては、「経名廃止」による「衝撃」を改革の「活力」に転化する「ポジティブ効果」と「トップ直轄」効果が並行して、「ネガティブ効果」を上回るより大きな影響を部数の増減におよぼしているからである。

## (2) 「トップ直轄」効果（事務系）

トップマネジメントのイニシアチブによる「部門」の廃止や「トップ直轄」による部の再編は、事務系の組織改革においても同様におこなわれた。図-2は、トップマネジメントのイニシアチブによる部門の廃止や部の直轄部署への編入が事務系各部の名称変更や「部数増減」におよぼした影響を測定したものである。

一見して明らかなように、先の経営系に比べると、事務系の「直轄事務」から「事名廃止」に向かうパス係数 (.32) や「直轄事務」から「事名新設」に向かうパス係数 (.12)、また「直轄事務」から「事務部数」に向かうパス係数 (.10) は、いずれもその値が小さい。このことは、事務系の場合、トップ直轄による部再編が部の名称変更や部数の増減におよぼした影響が、経営系の組織改革に比べて相対的に小さかったことを示唆している。

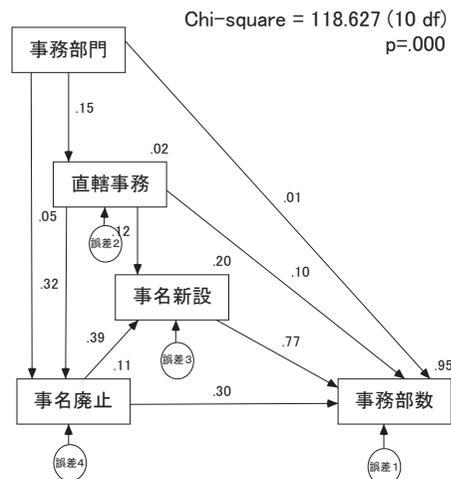


図-2 事務部門の部再編

この点については、既に記した経営系および事務系の組織改革の経過を想起すれば、次のように解釈することができる。既に明らかにしたように、経営系の組織改革では部門がすべて廃止され、各部が「トップ直轄」部署に編入されたのに対して、事務系の部門廃止は「渉外・広報」の一部門のみにとどまり、しかも直轄部への編入は特定の部に限定され、その数も限られていた。「事務部門」が「直轄事務」を経由して「事名廃止」や「事名新設」に向かう経路のパス係数が経営系のそれに比べて相対的に小さな値を示すのは、経営系および事務系の組織改革の以上のような経過にみとめられるトップマネジメントのイニシアチブ効果の違いを反映したものと解釈することができる。

しかしながら、このことは事務系の部レベルの組織改革が経営系に比べて穏やかだったことをただちに意味するわけではない。なぜなら、既に指摘したように、組織改革のもとの頻繁な名称変更や部数の増減はまた事務系においても顕著にみとめられるからである。事務系においても部レベルの組織改革が活発におこなわれ

た様子はまた、図-2に示された「事名廃止」から「事名新設」へと向かうパス係数 (.39) や「事名新設」から「事務部数」に向かうパス係数 (.77) の相対的に大きな値に明らかであろう。「事名廃止」の衝撃を「事名新設」の活力へと転化する「ポジティブ効果」は、先の経営系の場合と同様に、事務系の部レベルの組織改革においても確認できるばかりでなく、「事名新設」の効果は事務系部数の増減に大きな影響をおよぼしたとみることができる。しかも事務系部数は組織改革の後半で減少するが、このことを念頭におくなら、事務系では、部数の削減に対しても、「部」それ自体の積極的な対応が「トップ直轄」効果や「ネガティブ効果」をしのぐ大きな影響をおよぼしたとみることができる<sup>6)</sup>。

(3) 「本部制」導入効果

組織改革に対する「部」それ自体の積極的な対応はまた、「本部制」を導入した営業系の組織改革においても確認することができる。図-3は、「営業本部」の導入が部名称の変更や部数の増減におよぼした影響を測定したものである。

この図に明らかなように、「営業本部」から「営名廃止」に向かうパス係数 (.44) は、本部制の導入が「営名廃止」に大きな影響をおよぼしたことを示している。また、「営業本部」および「営名廃止」から「営名新設」に向かうパス係数は、営業系各部のリニューアルにふたつの経路があったことを示している。まず「本部」から「営名新設」へと向かうパス (.22) は、ここでどのように解釈すればよいのだろうか。一般的にいえば、「本部」要員は、トップマネジメントによって組織され、組織改革に対するある程度の権限が委譲された「精鋭」とみるこ

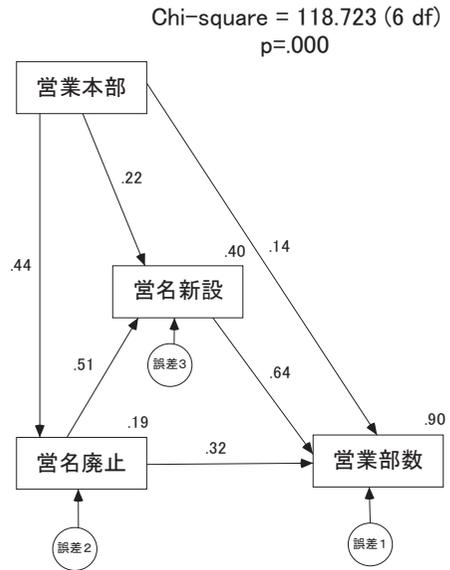


図-3 営業部門の部再編 (本部制導入効果)

とができるだろう。このようにみるなら、このパスは「本部」精鋭の「リーダーシップ効果」と解釈することができる。また「営名廃止」から「営名新設」へと向かうパス係数 (.51) は、本部の「リーダーシップ効果」を上回る大きな影響を「営名新設」におよぼした。先の経営および事務系の組織改革に見出した「ポジティブ効果」は、営業系の部レベルの組織改革においても同様に確認することができるのである。

部の「ポジティブ効果」や本部の「リーダーシップ効果」の結果である「営名新設」はまた、「営業部数」の増減にも大きな影響をおよぼした。図-3に明らかなように、「営名新設」から「営業部数」に向かうパス係数 (.64) は、部それ自体の積極的な対応や本部精鋭のリーダーシップが、「営業本部」導入の直接効果 (.14) や「営名廃止」から「営業部数」に向かう「ネガティブ効果」 (.32) をはるかに上回る強い影響を営業系の部数増減におよぼしたことを示している。

#### (4) 海外関連部署の部再編

既に指摘したように、営業系で「本部制」を導入した組織改革が最初におこなわれたのは「海外関係」部門においてである。またその直前におこなわれた「北米事業部門」の廃止や、同時期に技術系の海外関係3部がトップ直轄によって再編されたことを想起するなら、当時の組織改革の重要な課題が、社内に分散する「海外関連」部署の再編成にあったことは容易に推測できる。図-4は、かかる観点から、営業の「海外関係」部門でおこなわれた組織改革が、広く社内の全域に分散する海外関連部の再編におよぼした影響を測定したものである。

ここで「海外部数」とは、事務や営業および技術の各分野に分散する「海外」名称を頭にもつ「部」に「海外事務所」を加えたすべての「部」を合計したものである。表-4に明らかのように「海外部数」は、組織改革のもとの部数全体の動向とまったく同様に、組織改革の前半で増加し、後半で減少する。図-4に明らかのように、「営海本部」の「リーダーシップ効果」(.43)と「部」の「ポジティブ効果」(.50)は、営業系の「海外関係」部門の部名称の新設(「営海新設」)に大きな影響をおよぼしたばかりでなく、さらに社内に分散する「海外部数」全体の増減にも大きな影響(.51)をおよぼしたのである。

営業の「海外関係」部門に導入された本部はその後1996年に一旦解消され、「海外部数」は1998年には1987年の23から2つ減って21になった。そして1997年には「国内営業」部門に本部制が導入され、永続的な性格をもつ5つの本部が設置されている。また国内営業部門では、本部制の導入と同時に製品種類を軸にする「部」の縮小再編がおこなわれたが、このことは、ア

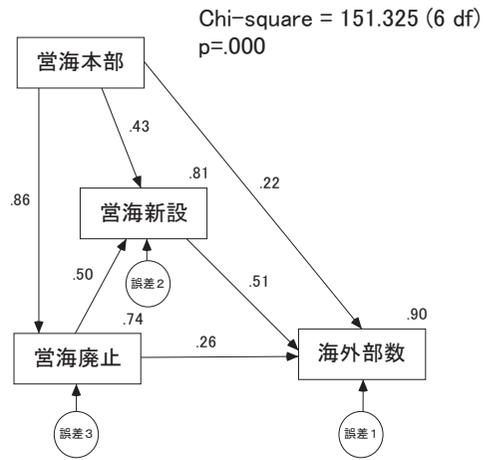


図-4 海外関連部の部再編

メリカやカナダの新工場の本格稼働を背景にしておこなわれた「海外部数」の縮小再編が一段落したこの時期、営業系の組織改革の焦点は海外から国内へとシフトしたとみることができる。

#### (5) 「開発センター」導入効果

技術系の組織改革は、既に明らかにしたように、開発技術部門を製品開発と研究開発に分割する部門再編を端緒として、永続的な新組織、すなわち「開発センター」の導入へと帰着した。また、技術系の組織改革では部の名称変更が頻発し、部数が急増する激しい変化があったことは、既に指摘したとおりである。

とくに頻繁な名称変更や激しい部数の増加は、「開発センター」の導入、すなわち製品開発を軸にした技術系の組織再編が難航したことを示唆する。しかしながら、「開発センター」の導入は、先に経営や事務、営業系の組織改革に見出した効果とまったく類似する効果を生み出したとみることができる。図-5は、「開発センター」の導入が技術系の部名称の変更や「部数増減」におよぼした影響を測定したものであ

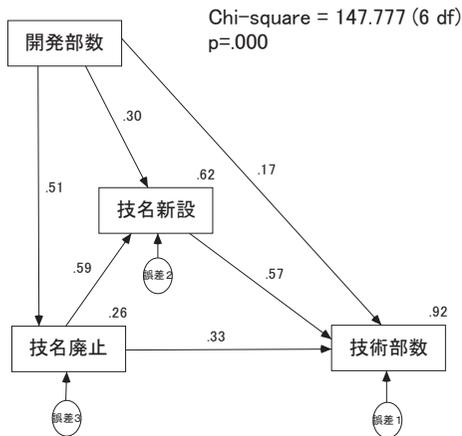


図-5 技術部門の部再編（開発センター導入効果）

る。この図に明らかなように、「開発センター」の導入は、「技名廃止」の「衝撃」(.51)を組織改革の「活力」に転化する「ポジティブ効果」(.59)を生み出し、この永続的な新組織それ自体が生み出す「技名新設」の力(.30)とあいまって技術系の「部数増減」に大きな影響(.57)をおよぼしたのである。

ある程度の「ネガティブ効果」(.33)、すなわち組織改革に対する抵抗や消極的な受容が認められる点は、むしろ否定できない。しかしながら、「開発センター」という永続的な性格を有する新組織それ自体がもつ「技名新設」をうながす力と、「技名廃止」による「衝撃」を「技名新設」に転化する部それ自体の「活力」は、ネガティブ効果を上回る大きな影響を技術系の部数増加におよぼしたのである<sup>7)</sup>。

## (6)組織改革の動力

以上のようなパス分析の結果に明らかなように、経営、事務、営業、技術の各職能分野でおこなわれた部レベルの組織改革においては、タイプの異なる組織改革方式が、それぞれの職能分野の組織改革、すなわち部名称の変更や部数

の増減にきわめて大きな影響をおよぼした。しかしながら、同時にまた、1990年代の「部」レベルの組織改革においては、トップマネジメントのイニシアチブによるものであれ、本部のリーダーシップ、あるいは永続的な性格を有する新設の「中間組織」がもつ力であれ、「部」それ自体の積極的な対応が、職能分野の如何を問わず、部名称の変更や部数増減に大きな影響をおよぼした。改革方式の如何を問わず、またそれが適用される職能分野の如何を問わず、いずれの改革においても同様に確認することができる「ポジティブ効果」は、筆者がパス分析で見出したトヨタの組織改革の特色のひとつである。

そのような類似した効果は、それを生み出すさらに別の要因があることを示唆する。筆者のパス分析では、この点に関連するいまひとつ重要な知見がえられた。すなわち営業系の「本部制」や技術系の「開発センター」の導入と生産系の部名称の変更や部数増減の間に見出される影響関係である。会社の組織図に記された生産系の部門再編に関する記述をみると、あたかも「物流部門」の位置づけだけが問題だったかのようにみえる。また既に指摘したように、生産系の「部」名称の変更は比較的軽微で、この職能分野の組織改革は、他の分野に比べて相対的に穏やかだったかのようにみえる。

しかしながら、営業および技術系でおこなわれた「本部」や「開発センター」の導入による組織改革は、生産系の部名称の変更や「部数増減」にきわめて大きな影響をおよぼした。図-6は、「本部」や「開発センター」の導入が生産系の部名称の変更や部数増減におよぼした影響を測定したものである。この図をみると、生産系の組織改革においては、「生名廃止」の衝撃

(42)を「生名新設」に転化する部それ自体の積極的な対応(.74)に加えて、「本部制」の導入による営業系の組織改革が技術系の「開発センター」の導入を経由して「生名新設」におよぼす効果(.31)が、生産系の部数の増減に大きな影響(.50)をおよぼしたことがわかる。既に指摘したように、生産系の部数は1990年代の組織改革のもとで技術系の部数につぐ増加ぶりを示したが、そのような部数増加は、組織改革に対する「部」それ自体の対応に加えて、本部や開発センターを導入した営業および技術系の組織改革の影響によるものだったのである。

営業、技術、生産の3分野の組織改革の間に見出されるこのような影響関係は、ここでどのように理解すればよいのだろうか。筆者の念頭に浮かぶのは、「必要なときに、必要なものを、必要なだけ生産する」という同社の掲げる「企業理念」である。「本部制」の導入による海外および国内営業各部の再編成は顧客ニーズに迅速に対応する販売網の確立に、また「開発センター」の導入が国内外の製品市場のニーズに即応する新車開発にその狙いがあったとみるなら、同社の「企業理念」は、次のように読みかえることができる。「営業（販売）が必要なときに、開発センターは必要なものを開発し、工場は必要なだけ生産する」。販売、開発、生産の「同期化」は、会社が掲げる「企業理念」にしたがって同社の従業員が日々追及し続ける共通テーマである。

このようにみるなら、永続的な性格を有する「本部」や「開発センター」の導入が生産分野の部数増加におよぼした影響は、「企業理念」や「テーマ」の共有が組織改革におよぼした効果を測定したものと解釈することができる。1990年代のトヨタの組織改革の根底に、「部門」や

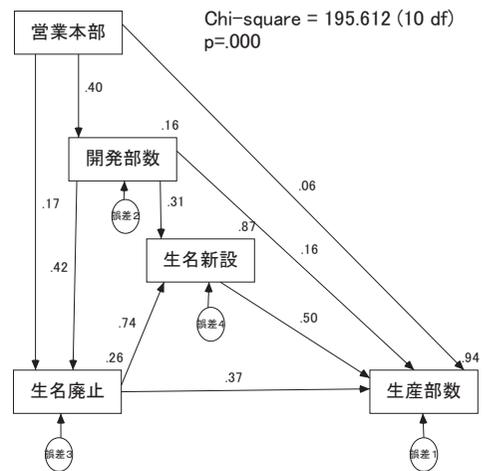


図-6 生産部門の部再編

「部」を超えて同社の従業員が共有する「企業理念」や「テーマ」の影響があったとみるなら、改革方式や職能分野の如何を問わず、同社の組織改革に類似した「ポジティブ効果」が生まれてくる根拠もまたそこにある。「企業理念」や「テーマ」の共有は、とりわけ、営業、技術、生産の3分野の組織改革を牽引する動力の源であったとみることができるだろう。

### むすび

以上、本稿では、有価証券報告書に収録された会社組織図に記されている「部門」や「部」の正式名称を手がかりにしながら、巨大企業トヨタが1990年代に実施した組織改革の動向を追跡し、組織改革方式やそれを用いておこなわれた「部」レベルの組織改革の展開を具体的に明らかにしてきた。1990年代の同社では、経営、事務、技術の3分野でトップマネジメントのイニシアチブによる「部門再編」やトップ直轄による「部」の改革がくりかえされたばかりでなく、営業分野では「本部」という「中間組織」

の、また技術分野では「開発センター」という永続的な新組織の導入による組織改革がおこなわれた。そして、このような組織改革のもとで部名称の変更が頻繁にくりかえされたばかりでなく、同社の部数は大きく変化したのである。

本稿ではまず第1に、部名称の頻繁な変更を手がかりにしながら、経営、事務、営業、技術、生産のそれぞれの分野でおこなわれた「部」レベルの組織改革においては、改革方式の如何を問わず、「名称廃止」の衝撃を「名称新設」へと転化する「部」の「ポジティブ効果」がいずれの職能分野の改革においても共通に見出されることを明らかにした。第2に本稿では、営業分野の組織改革が社内に分散する海外関連部署の、また営業および技術分野の改革が生産分野の部数増減におよぼした影響を析出し、1990年代の組織改革は、それぞれの分野の改革が社内の他分野に広範囲な影響をおよぼす大規模な改革だったことを明らかにした。そして第3に本稿では、「本部」や「開発センター」を導入した営業や技術分野の組織改革がとくに生産分野の部数増加におよぼした影響に注目し、同社の従業員が職能分野を超えて共有する「企業理念」や「テーマ」がトヨタの組織改革を牽引するいまひとつの動力であることを明らかにした。

大規模な組織改革は、もちろん、これを促進する担い手の存在なくして不可能である。同時期のトヨタでは、組織改革と抜本的な人事制度の改革が同時並行した。本稿で明らかにした「ポジティブ効果」や「企業理念」の共有効果は、組織改革と人材の発掘や育成をねらいとする人事制度の改革が相互に補完的な関係にあったことを示唆する。しかしながら、両者の関連について考察するには、さらに同時期の人事データの分析が不可欠である。トヨタの社内報に収録

された記事をもとにして過去50年におよぶ昇進・昇格、異動、出向・転籍、定年退職などのデータを整理・収録したTWCDは、時系列的な分析とクロスセクショナルな分析を同時におこなうことができる人事データの宝庫である<sup>8)</sup>。本稿で明らかにした組織改革と人事制度改革の関連については、TWCDの分析・解説を踏まえて検討すべき今後の課題である。

## 注

- 1) 本稿で分析に用いるトヨタの会社組織図は、大蔵省印刷局が発行する同社の『有価証券報告書』（昭和63年～平成10年）に収録されたものである。なお同報告書の提出日は、1995年（平成7年）にそれまでの9月から6月に変更され、この移行にともなう経過処置として、同年の報告書では、1994年7月1日から1995年3月31日までの半年間の事業内容が報告されている。したがって、1994年までの有価証券報告書には6月31日付けの、また1995年以降は3月31日付けの会社組織図が収録されている。以下、会社組織図の収録頁をあらかじめ記しておく。昭和63年版12-13、平成元年版12-13、平成2年版13-14、平成3年版15-16、平成4年版14-16、平成5年版15-17、平成6年版16-18、平成7年版16-18、平成8年版16-18、平成9年版17-19、平成10年版18-20。なおこれらの年度以外の同社の有価証券報告書には、会社組織図の記載はない。
- 2) 筆者はかつて、組織改革が開始された1989年前後の同社の様子について「事務・技術部門の機構改革」と題して論じたことがある（村上、1994）。前稿で筆者は「課係制の廃止」にともなう「室・グループ制」への移行や人事制度の改革に焦点をおき、主として事務や技術系のホワイトカラーの処遇に生じている変化について考察した。これに対して、本稿は、同時期に同時進行した「部門」や「部」レベルの組織改革に焦点をあて、トヨタの組織改革のさらに大規模な展開について論じるものである。また1989

年の課制の廃止を端緒とする同社の組織改革は、1990年代の部や部門の改革を経て、2003年には「取締役会」の改革、すなわち「執行役員制度」の導入へと展開している。このことは、同社の組織改革が世紀をまたがる14年間の歳月をついやした大規模な改革であったことを示している。部門や部の組織改革をとりあげる本稿は、1998年までを対象とするが、この点はもっぱら資料の制約によるものである。

- 3) なお表-3には、本論では言及しなかった九州事業準備室と北海道事業準備室が技術系の直轄部署として記されている。これら2つの準備室は、現在、同社の完全子会社「トヨタ自動車九州」および「トヨタ自動車北海道」として操業する地方分散工場の開設に向けて、これを支援するためにトップマネジメントが上から組織したものである(村上, 1996)。
- 4) ただし、トヨタの社内報『トヨタクリエイション』が報じるところによれば、2000年には営業系の海外関係部門に再度、本部制が導入され、米州本部、欧・ア本部、アジア本部、オセアニア・中近東本部、海外カスタマーサービス本部の5つの本部が設けられている(トヨタ自動車株式会社, 2000/1/8, 4)。また本論では言及しなかったが、1991年に住宅事業部門に本部制が導入され、1993年以降は「住宅事業本部」がこの部門の正式名称として使用されている。しかし、1997年にはこの名称が組織図から消えて、もとの「住宅事業部門」に変更されている(村上2007, 43-44)。その間、この部門の部数は急増し、活発な組織改革がおこなわれたのである(表-4参照)。このように、トヨタでは、本部制を導入した部の組織改革が、経営環境の変化をにらみながら臨機応変に、かつ日常におこなわれているとみることができる。
- 5) このパス分析では、各職能分野の部数の増減を予測する説明変数に誤差変数を加えた逐次的モデルを構成し、個々の予測変数の影響量を測定した。後に紹介するパス図には、影響量として最尤法(ML)を用いて求めた標準化推定値を、また内生変数の右上には説明変数が分散に占める割合を示す重相関係数の平方(説明力)

をそれぞれ表示した。したがって、パス図に示されたそれぞれの数値を丁寧に読み進めることで、それぞれの職能分野でおこなわれた部レベルの組織改革が具体的にどのような経路で展開したかを明らかにすることができる。なおパス分析の基本的な考え方については、H.B. アッシャー(広瀬弘忠訳, 1980)を参照。

- 6) 渉外・広報部門の廃止と直轄部署への編入による部再編がおこなわれた1991年9月、トヨタの事務系職場では「NOW21」(ニュー・オフィス・ウェイ・21世紀)と題する社内改革運動が組織された。この運動では社内の事務系各部署で厳選された9人の精鋭が事務局メンバーを務め、かれらは「個々人の活性化」、「人と時間の有効活用」や「自分のために、まわりを変える」をテーマに掲げて、事務系職場の雰囲気を一変する活発な活動を展開した(村上, 1994, 187)。事務系分野の部レベルの組織改革に見出される「ポジティブ効果」は、組織改革にむけた職場の雰囲気づくりに貢献するこのような改革運動を媒介にして生まれてくるとみることができるだろう。
- 7) 大規模な部門再編がおこなわれた1990年、「FP21」(フューチャー・プログラム・フォー・21世紀)と題する全技術部門を対象とした社内改革運動が組織された。同年、この運動を推進した事務局は、技術系職場の現状と問題点を把握するためのインタビューやアンケートを開始し、翌年の1991年にその結果を精査して中長期的な展望にたつ改革と実践にむけた提案をおこなった。またこの運動は、1992年9月の「開発センター」の導入後も、企画部会、R&D(研究・開発)リンケージ部会、研究開発部会、製品開発部会、情報システム部会の6つの部会に分かれて活動を継続した(村上, 1994, 188)。技術系の部レベルの組織改革に見出される「ポジティブ効果」は、技術分野のすべての職場を巻き込んで活発におこなわれたこのような改革運動に負うところが大きいとみることができる。
- 8) TWCDに収録された豊富なデータを用いて「トヨタ人事方式の諸原則」を分析・考察した

辻は、組織改革と人事制度のあいだに関連があることを示唆する、次のような注目すべき事実を見出している。同論文で辻は、トヨタの「同期昇進集団」の人事選抜に「トップ単独」と「ラスト単独」の原則があることを見出し、同社の人事方式においては「一方での大胆な能力主義的選抜人事と年功的温情人事が同時存在」（辻2007, 8）すると指摘した。TWCDに収録された同社の人事データの解説を通じて裏づけられたこのような辻の指摘は、能力評価に徹した厳選主義と長期におよぶ競争が同時並存する人事選抜が、トヨタでは古くからくりかえされてきたことを示している。このような人事選抜の原則が、組織改革を促進する人材の「発掘」や「育成」を可能にしたとみるなら、筆者が部レベルの組織改革に見出した「ポジティブ効果」が生まれてくるいまひとつの重要な源泉は、人材の「有効活用」を可能にする同社の人事制度にあったとみることはできるのではないだろうか。

## 文献

Asher, H.B., 1976, Causal Modeling, SAGE

Publications, London（広瀬弘忠訳1980『因果分析法』朝倉書店

辻 勝次, 2007, 「トヨタ人事方式の諸原則—同期昇進集団の構造と機能による—」『立命館産業社会論集』第43巻3号1-23

トヨタ自動車株式会社, 1987『創造かぎりなく トヨタ自動車50年史・資料集』

———, 2000/1/8, 『トヨタクリエイション』

———, 1988~98, 『有価証券報告書総覧』大蔵省印刷局

村上文司, 1994, 「事務・技術部門の機構改革とホワイトカラー」職業・生活研究会編『企業社会と人間』法律文化社177-204

———, 1996, 『巨大企業体制の地方分散に関する実証的研究 トヨタの北海道進出を中心に』平成5~7年度科学研究費補助金（一般研究B）研究成果報告書

———, 2007, 「1990年代の組織改革—会社の組織図分析」辻勝次編『新しい職業能力と職業経歴の動向に関する研究, その発展的展開』平成15~18年度科学研究費補助金基礎研究（B）（1）研究成果報告書36-59

## The Organizational Reform at A Giant Corporation

MURAKAMI Bunji \*

**Abstract:** The organizational reform at the TOYOTA as a giant corporation started at the year of 1989 when the section system of clerical and technical branches were disused. After the year of 1990 when departments reorganization were conducted, the organizational reform at the TOYOTA moved on a large scale reorganization of departments and divisions. Our goal in this paper is to make clear concretely the trend on organizational reform at the years of 1990, based on organizational charts put at the TOYOTA annual security reports. At the years of 1990, departments and divisions in the managerial and clerical branches by the initiative of top management, divisions in the sales branch by the introduction of head office, and in the technical branch by the introduction of development center, were actively reorganized. Within each of its functional branches, various types of organizational reform to be done, the name of division was frequently changed and the number of its were increase or decrease, that is to say, divisions were violently shaken. The organizational reform at the level of department and division at the years of 1990 in the TOYOTA was started from the upper part by the initiative of top management. In this paper, in addition to the effect to be directly presided by top management, we point out the positive effect of division itself to get up reorganization and the common effect of original idea to be produced in the TOYOTA, that we found in the organizational reform of division at the years of 1990, based on results of path analysis that we measured the influence of reforming manner to the change of name and number of division by the functional branches.

**Keywords:** organizational chart, department reorganization, division reorganization, initiative of top management, Head Office, Development Center, positive effect, common effect of original ideas at the corporation

---

\* Professor, Faculty of the Economics, Kushiro Public University