

# 人事の成果は企業の生産性を高める ——「人材マネジメント調査 2015」の定量分析——

久米 功一 リクルートワークス研究所・主任研究員/主任アナリスト

本稿では、「ワークス人材マネジメント調査 2015」の個票データを用いて、人事施策の成果と企業の生産性の関係について考察した。具体的には、生産性関連指標として、「イノベーション」や「時間効率的な働き方」を想定して、人事施策の成果がそれらに与える影響を分析した。その結果、社員に対する仕事のアサインが時間効率的な働き方を、プロフェッショナル人材の育成がイノベーションを促すことがわかった。また、その前提として、経営や組織における意思決定や人材マネジメント思想の違いがあることも明らかになった。これらの結果は、企業の生産性向上には、人事施策の成果が密接に関わっており、人事部の果たす役割が大きいことを示唆している。

**キーワード：** 生産性, イノベーション, 時間効率的な働き方, 人材マネジメント思想

## 目次

- I. はじめに—社会課題としての「生産性向上」
- II. 仮説
- III. 先行研究
  - III-1. イノベーション、働き方と生産性
  - III-2. 組織・経営の意思決定と生産性
  - III-3. 人事施策と生産性
- IV. 研究方法
  - IV-1. データ
  - IV-2. 生産性関連指標
  - IV-3. 人事成果の4変数
  - IV-4. 経営・組織の意思決定の4変数
  - IV-5. 人材マネジメント思想の4変数
  - IV-6. 相関分析
- V. 人事の成果と生産性関連指標の共分散構造分析
  - V-1. 経営・組織の意思決定との関係
  - V-2. 人材マネジメント思想との関係
- VI. ディスカッション
- VII. おわりに

## I. はじめに—社会課題としての「生産性向上」

この20年間、日本企業は大きな構造変化に直

面してきた。とりわけ、少子高齢化による労働力不足への対応、情報通信技術の進展に伴うビジネスモデルの転換、成長するグローバル市場の取り込みなど、新しいチャレンジが続いている。

このチャレンジを成功に導くカギとなるのは、より革新的な製品・サービスを、より効率的に創出すること、つまり、生産性の向上である。「日本再興戦略 改訂 2015」においても、日本経済が持続的な成長路線を辿っていけるかは、日本企業が生産性革命を成し遂げられるか否かにかかっており、将来の発展に向けた、設備、技術、人材への投資が不可欠であるとしている。

では、人材への投資に着目したとき、日本企業の人材マネジメントはどのように生産性向上に寄与しているのだろうか。人事担当の中には、人材育成がイノベーションを創発していると自負する人もいれば、生産性はビジネスモデルで決まるものだと一歩引いている人もいる<sup>1)</sup>。しかし、その大半は、人事施策が生産性向上をもたらしていると信じつつも、その成果を実感できず、人材マネジメントと生産性との間に距離を感じているのが実態ではないだろうか。

この距離感を縮められないか。本稿では、財務上の生産性（たとえば、一人当たり売上高等）の

一つ手前で、人事が操作可能な指標(生産性指標)を設定して、それに対する人材マネジメントの影響の有無を検討したい。具体的には、「ワークス人材マネジメント調査 2015」の個票データを定量分析して、人事施策の成果が企業の生産性の向上にどのようなつながるのかを解明して、そのインプリケーションを導き出すことを本稿の目的とする。

## II. 仮説

そもそも生産性とは何か。それを定義して計測すること自体、非常に難しい。一般的には、生産性とは、ある一定期間に生み出された生産量と、生産に使用した労働や機械設備(資本)などの投入量の比率で、生産活動の効率性を示す指標を指す。生産性の代理指標として、一人当たり売上高、離職率、主観的な競争優位性、全要素生産性(Total Factor Productivity, TFP)などがある<sup>2</sup>。一人当たり売上高なら売上高/従業員数、離職率は離職者/従業員数、全要素生産性は資本と労働の生産関数の寄与を除いた残余で表される。

どの指標であるにせよ、生産性は、産出量を投入量で除する形で表され、生産性を高める方策は、高付加価値化・イノベーション/非連続成長によって分子を上げるか、人・時間単位での業務効率化により分母を下げるかのいずれかである。本稿では、この分子・分母の関係を取り上げて、生産性を次式の通り定義する<sup>3</sup>。

$$\text{生産性} = \frac{\text{産出量}}{\text{投入量}} = \frac{\text{イノベーション}}{\text{働き方}}$$

イノベーションが起こるほど、産出量が増え、時間効率的な働き方をするほど、投入量が小さくなり、生産性が高まる。

では、この生産性関連指標(イノベーションや時間効率的な働き方)は何によって決まるのか。以下、本稿の仮説を提示する。

イノベーションや効率的な働き方は、人事制度・施策に依存するが、それらは、人材マネジメ

ント思想(HRM思想)や経営・組織の意思決定からの影響を受ける。これは、戦略的人的資源管理論の示唆するところである(蔡 1998, 守島 1996, 木村 2007)。

では、生産性関連指標(時間効率的な働き方、イノベーション)に影響を与える経路として何が有りうるか。経路分析の研究は数少ない。その中で有力な研究として、Jiang et al. (2012)がある。Jiang et al. (2012)は、組織の成果に影響する人的資源管理の次元として、スキル強化型、モチベーション強化型、機会強化型の三つの人事施策が、人的資本と従業員のモチベーションを高め、自発的な離職をおさえて、オペレーション上の成果、ひいては財務上の成果をもたらすというAMOモデル(Ability-Motivation-Opportunity Model)を提唱している。

本稿では、これに依拠しながら、生産性関連指標に影響を与える変数として、四つの人事施策の成果を仮定する。

### (1) 組織における資源配分

- ①アサイン：能力に見合った仕事の適切なアサインは、業務遂行時の効率を高める。
- ②配置：適材適所の人材の配置は能力発揮の前提である。

### (2) 個人における動機・スキル

- ③モチベーション：高いモチベーション、やりがいや責任感は、前向きな行動の前提となる。
- ④プロフェッショナル：専門的な知見は、新しいコトを始める・イノベーションを起こすために不可欠である。

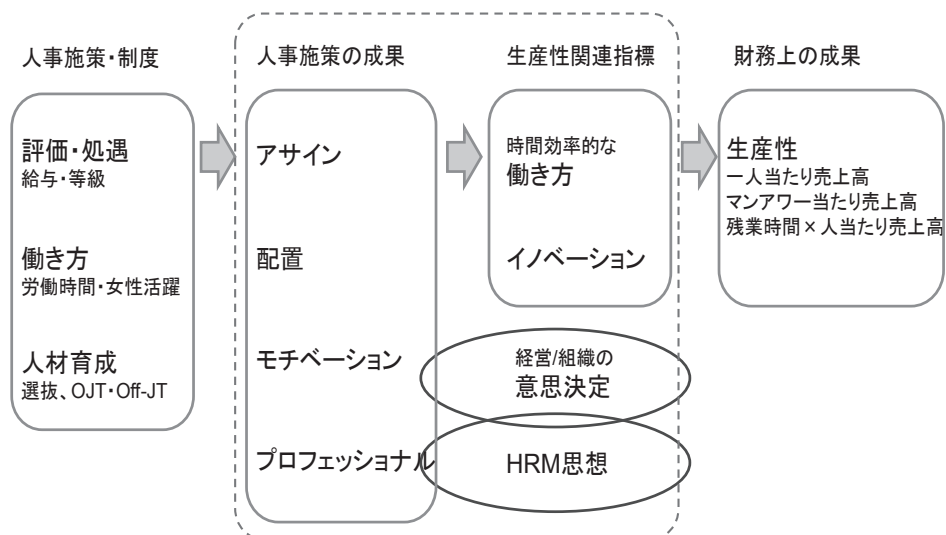
上述のAMOモデルと本稿のモデルとの対応でいえば、機会強化型の人事施策は「アサイン」と「配置」、モチベーション型の人事施策は「モチベーション」、スキル強化型の人事施策は、「プロフェッショナル」に該当すると解釈できる。

いわゆる生産性、その手前にある分子(イノベーション)と分母(働き方)、それに影響する4つ

の人事施策と、その背景にある経営・組織の意思決定、HRM思想、これらの関係は、図表1の通りまとめられる。

図表1で示された本稿の分析射程は、点線で囲まれた関係性の解明であり、次節で述べるように、先行研究との差異を踏まえたものである。

図表1 人事の成果と生産性関連指標の関係



### III. 先行研究

#### III-1. イノベーション、働き方と生産性

図表1の仮説に対して、先行研究ですでにわかっていることは何だろうか。

まず、イノベーションと生産性に関する研究として、権他 (2008) があり、財務データを分析して、研究開発投資が全要素生産性の上昇率に正で有意に影響することを示している。

働き方と生産性との関係では、阿部 (2011) が、上司の部下管理や職場の働き方が職場の業績に与えるという興味深い結果を得ている。具体的には、「所定の労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある」職場で働く人の、職場の業績が高いことを確認している<sup>4</sup>。山本・松浦 (2011) は、従業員 300 人以上の中堅大企業では、ワーク・ライフ・バランス施策が全要素生産性を高めるという関係を確認している。これらの結果は、時間効率的な働き方と生産性との間の正の関係を物語っている。

#### III-2. 組織・経営の意思決定と生産性

次に、組織・経営の意思決定と生産性の関係をみてみよう。滝澤他 (2009) は、企業の合併前後のパフォーマンス変化を分析して、合併直後には製造業で全要素生産性の落ち込みがみられたものの、しだいにパフォーマンスが改善したことを示している。特に製造業における異業種間の合併は全要素生産性を改善させたことを確認している。一方、川上・浅羽 (2015) は、上場企業に対して実施したインタビュー調査から組織改革を行った企業を特定して、それと類似する対照企業群を統計的に作成して、組織改革前後の生産性の変化を比較した。その結果、3 期目において組織改革の効果が確認された。これらの研究は、組織の変化が生産性に与える影響が大きいことを示している。

#### III-3. 人事施策と生産性

宮川他 (2011) は、製造業 4 業種、サービス業 3 業種を対象としたインタビュー調査および人事部を対象としたアンケート調査から、人的資源管

理と企業パフォーマンスとの関係を分析して、研修による人材育成は付加価値と強い正の関係を持つことを確認している。

一方、西岡（2015）は、人的資源管理の内的整合性（人的資源管理の上位概念である人事方針と下位概念である人事施策の適合度合い）が企業成長に及ぼす影響を分析して、人事方針として成果主義と終身雇用を同時にとるハイブリッド型企業は売上高成長率と有意な負の関係にあることを明らかにしている。同様の研究として、齋藤（2015）は、成果給やそれを補完する人事施策・制度が生産性、業績、離職率といった企業のパフォーマンスに与える影響を分析している。その結果、成果給単独ではパフォーマンスに対して一定のポジティブな効果を持っており、さらに、成果給を補完する人事施策・制度として裁量労働制、目標管理制度等を組み合わせて用いている企業もパフォーマンスが高いという二点を確認している。

以上の先行研究は、企業の生産性の決定要因を説明するうえで極めて有益なエビデンスを提示している。しかし、これらの研究は、図表1で示した仮説のうち、人事施策・制度と生産性、経営・組織の意思決定と生産性の関係を説明するものの、点線内で囲まれた人事施策の成果が生産性関連指標に与える影響について分析したものはほとんどない。財務上の生産性の手前に、分子・分母の生産性関係指標を設定することによって、本稿の分析は、上述の先行研究におけるミッシングリンクを明らかにする試みと位置づけられる。

## IV. 研究方法

### IV-1. データ

リクルートワークス研究所「人材マネジメント調査 2015」の個票データを用いる。この調査は、日本企業の人材マネジメントの可視化を目的とする郵送調査であり、東京証券取引所第一部に上場している企業を対象としている。2015年8月～10月に調査を実施して、176社（回収率9.3%）

から回答を得た

母集団（東証一部上場企業）に比べて、業種に極端な偏りはないが、情報通信・サービスその他、電機・精密、食品の割合がやや高く、電力・ガス、銀行のサンプルは含んでいない。TOPIX Core30, Large70 企業からの回収率が高く、時価総額上位100社や Nikkei225 も3割程度カバーしている。

### IV-2. 生産性関連指標

本稿の分析で用いる変数とその定義を図表2に示す。はじめに、生産性関連指標（生産性の分子・分母にあたるイノベーションと時間効率的な働き方）をみてみよう。

生産性関連指標については、時間効率的な働き方は3変数、イノベーションは2変数の合成変数となっている。すべての変数ともに「2～3年前と比較した」自社の状況を質問している。例えば、時間効率的な働き方であれば、「2～3年前と比べて、自社では時間効率的な働き方が浸透してきた」か否かを5段階で評価してもらい、人事施策の成果が出ているかがわかる形となっている。分母にあたる「時間効率的な働き方」は、「時間当たりの生産性を意識した働き方が浸透している」「業務プロセスの見直し、マニュアル化、コスト削減等の成果が出ている」の2項目の平均スコアである。

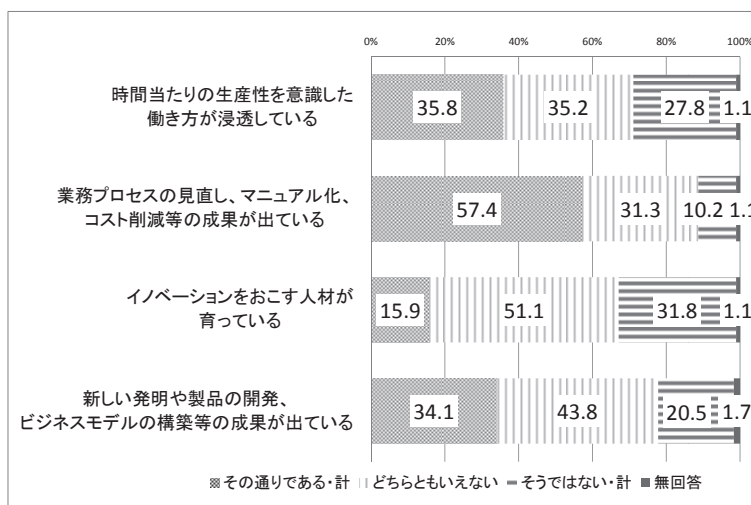
図表3に示された生産性関連指標の分布をみると、「時間当たりの生産性を～」は35.8%、「業務プロセスの見直し～」は、57.4%が「その通りである」と答えており、業務効率化による生産性向上が進展していることがわかる。

他方、分子に当たるイノベーションは、「イノベーションをおこす人材が育っている」「新しい発明や製品の開発、ビジネスモデルの構築等の成果が出ている」に対して、「その通りである＝5点」から「そうではない＝1点」の5段階で評価した平均スコアである。「イノベーションをおこす人材が育っている」に対して、「その通りである」と回答した企業は15.9%、「新しい発明や～」34.1%に過ぎず、付加価値の増加の難しさを示している。

図表2 本稿で用いる変数とその定義

変数	定義	サンプル サイズ	平均値	標準偏差	最小値	最大値
<b>人事成果</b>						
アサイン	「社員には一人ひとりの能力に見合った仕事を与えられている(1~5点)」「社員一人ひとりに合わせたキャリア形成が実現できている(1~5点)」の合計	174	6.57	1.20	3	10
配置	「適切な人材が適切な部署に配置されるようになっている(1~5点)」「人材の新陳代謝(入社・退社)は適切な水準にある(1~5点)」の合計	173	6.77	1.25	3	10
モチベーション	「社員一人ひとりのモチベーションが高まっている(1~5点)」「社員は仕事に対してやりがいと責任をもって取り組んでいる(1~5点)」の合計	174	6.91	1.24	3	10
プロフェッショナル生産性関連指標	「社外に誇れる専門家・プロフェッショナルが育っている(1~5点)」	174	6.23	1.76	2	10
<b>時間効率的な働き方</b>						
時間効率的な働き方	「時間当たりの生産性を意識した働き方が浸透している(1~5点)」「業務プロセスの見直し、マニュアル化、コスト削減等の成果が出ている(1~5点)」「時短の取り組み(1~5点)」を合計して2/3倍して10点満点に換算	169	6.86	1.37	2.7	10
<b>新製品などのイノベーション</b>						
新製品などのイノベーション	「イノベーションをおこす人材が育っている(1~5点)」「新しい発明や製品の開発、ビジネスモデルの構築等の成果が出ている(1~5点)」の合計	173	5.98	1.40	3	10
<b>経営/組織の意思決定</b>						
外部資源の取り込み	「新商品・サービスの開発のために大学等の外部資源を積極的に活用する(1~5点)」「新規市場開拓等、新事業を展開する際はM&Aで外部資源を取り込む(1~5点)」の合計	173	5.62	1.65	2	9
横断的な活動	「事業部内だけではなく、社内機能別の事業横断的な交流が多い」「部門・部署を横断する(1~5点)」「横断的なプロジェクトが多い(1~5点)」の合計	173	6.58	1.66	2	10
アウトソーシング	「代替可能な社内の機能は、積極的にアウトソーシングしている(1~5点)」「給与計算などの管理部門は極力、社内に置かない方針だ(1~5点)」の合計	175	5.42	1.83	2	10
人事部の関与	「人事部は、全社の中期経営計画の策定に主体的に関与している(1~5点)」「人事部は、組織改革の推進者として影響力を発揮している(1~5点)」の合計	173	6.06	1.68	2	10
<b>人材マネジメント思想</b>						
結果・個人・高業績者重視	「結果さえ出していれば、プロセスについては全く問わない(1~5点)」「トップフォーマー(高業績者)のモチベーション向上を重要視している(1~5点)」「転職しても、会社や社員と関係を持っている人材が多い(1~5点)」の平均値	176	2.78	0.63	1.3	4.3
現場・社員主導の能力開発	「能力開発の諸施策は、現場主導で行われている(1~5点)」「能力開発の機会を、社員が自ら作り出すものだと考えられている(1~5点)」の平均値	176	2.93	0.76	1.5	5
個人意思重視の配置・異動	「社員の配置や異動は、個人の意思が最大限尊重される(1~5点)」	176	2.64	0.97	1	5
給与ダウンなし、公平な人材投資	「教育投資は、すべての社員に対して公平に行っている(1~5点)」「評価結果に基づく給与ダウンは、ほとんど発生していない(1~5点)」の平均値	175	3.34	0.81	1.5	5

図表3 生産性関連指標  
(2~3年前と比較した会社の状況)



図表4 生産性関連指標と一人当たり売上高

	サンプル数	一人当たり売上高 (百万円、平均値)	標準偏差
<b>イノベーションスコア</b>			
3~5	56	106.8	184.2
6	60	132.5	251.7
7~10	57	147.2	287.7
<b>時間効率性スコア</b>			
2~6	34	65.1	48.1
6~7	87	130.7	232.3
8~10	48	178.1	336.9
合計	173	129.1	244.5

ここで、二つの生産性指標と財務上の指標である一人当たり売上高(3カ年平均)との関係を確認しておこう。生産性指標のスコアの幅ごとに、一人当たり売上高の平均をとると(図表4)、イノベーションスコアや時間効率性スコアが高くなるほど、平均的な一人当たり売上高も増えている<sup>5,6</sup>。生産性関連指標はいわゆる生産性に影響する変数として妥当であることが示された。

### IV-3. 人事成果の4変数

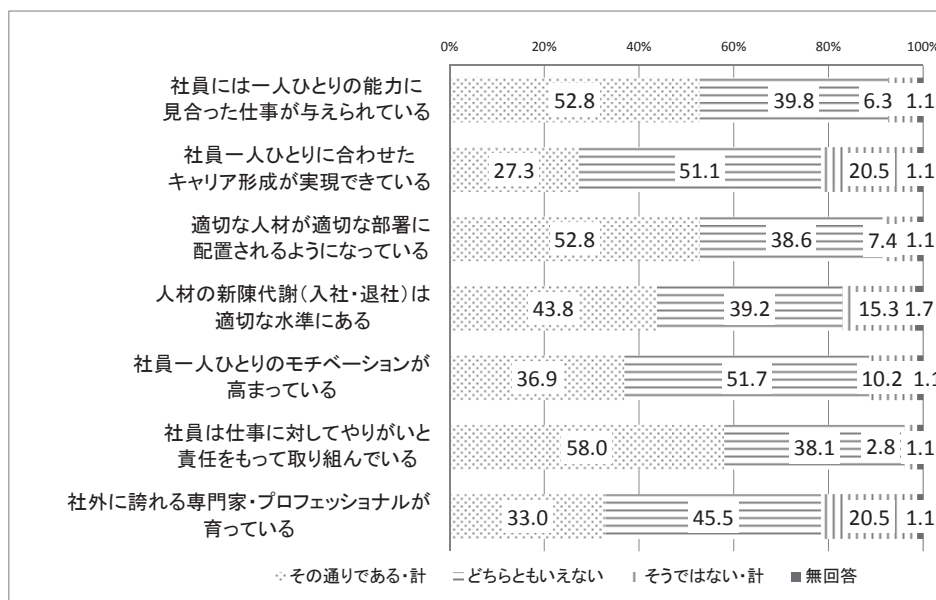
次に、人事成果の4変数（アサイン、配置、モチベーション、プロフェッショナル）についてみてみよう。変数の定義は、図表2の通りで、2～3年前と比較して、人事の成果として表れているもので、それぞれ複数の変数の合成変数である。

アサインでは、「能力に見合った仕事を与えられるようになってきている」は52.8%である一方、「キャリア形成が実現できている」は27.3%（その通りである）と高くなく、次のキャリアにつながる仕事のアサインが難しいことがわかる。

配置は、適材適所と新陳代謝からなる変数である。適材適所の人員配置は52.8%（適切な人材が適切な部署に配置されるようになってきている）と比較的高い。モチベーションは2変数からなるが、「やりがいと責任をもって取り組んでいる」が58.0%と高い。

プロフェッショナルは、単独変数であり、「プロフェッショナルが育っている」と答えた企業は3割程度であり、他の変数に比べて、専門家人材に関する人事施策の成果があまり上がっていないといえる。

図表5 人事成果の変数、合成前  
(2～3年前と比較した会社の状況)



### IV-4. 経営・組織の意思決定の4変数

続いて、経営・組織の意思決定の4変数についてみてみよう。すでにみたように、組織変革やM&Aは、生産性に影響を及ぼす可能性が十分にありうる。そこで、組織設計の観点から、生産性に影響を与える変数として、組織内外からの経営資源の調達と活用、人事の役割に着目して、「外部資源の取り込み」「横断的な活動」「アウトソーシング」「人事部の関与」を作成した。

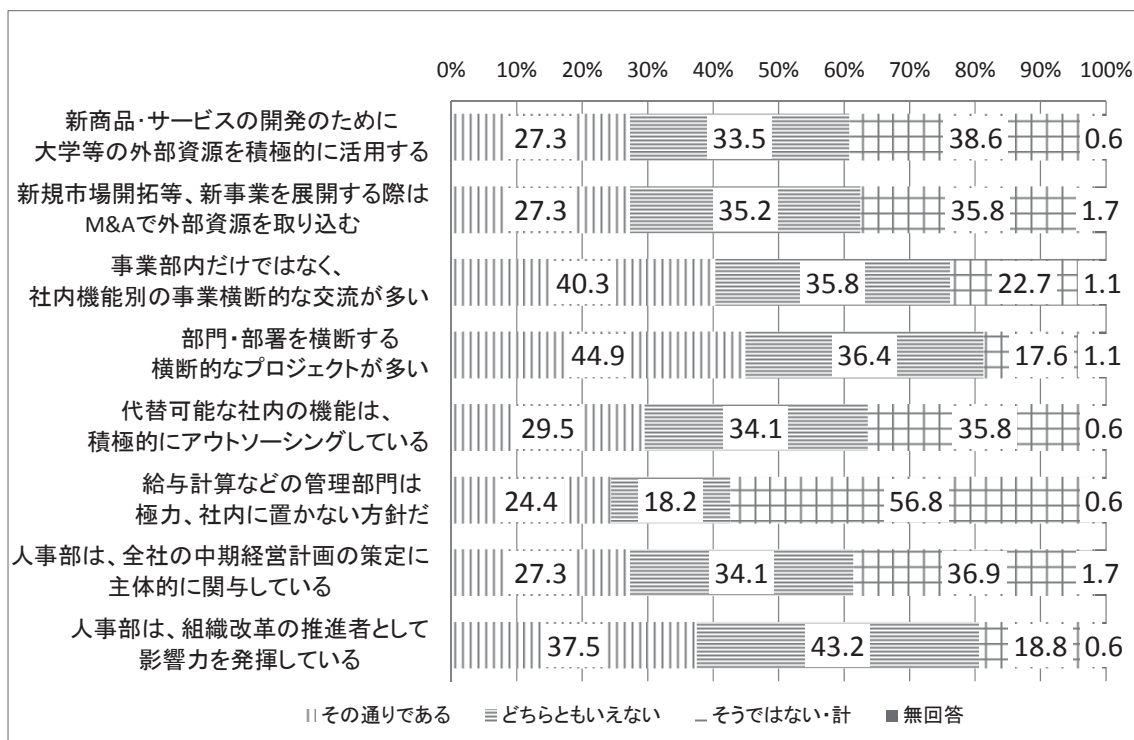
「外部資源の取り込み」は、たとえば、外部の

優れた人材の配置やプロフェッショナル人材の獲得を可能にして、これまでになかったイノベーション（オープンイノベーション）を促進するだろう（Chesbrough 2006）。「横断的な活動」は、企業内の情報共有によって、適材適所を促し、また、組織にとらわれない働き方は、仕事の自律度を高めて、「アウトソーシング」でより重要な仕事に注力することができれば、従業員の働くモチベーションは高まるだろう（Hackman and Oldham 1980）。「人事部の関与」は、すべての人事施策の推進力となりうる（Ulrich 1997）。

図表2に変数の定義、図表6に合成前の変数を示す。先の人事成果の変数と異なり、経営・組織の意思決定の変数は、「その通りである」と同じくら

い「そうではない」の回答があり、ばらつきがみられた。

**図表6 経営・組織の意思決定の変数、合成前**  
(経営方針や組織設計であてはまるもの)



外部資源の取り込みは、「その通りである」が27.3%、事業横断的な交流のある企業は同じく40.3%である。人事部の関与をみると、中期経営計画に関与している比率は27.3%、組織改革の推進者は37.5%と、組織設計における人事の関与はそれほど強くないようだ。

#### IV-5. 人材マネジメント思想の4変数

最後に、人材マネジメント思想の4変数について述べる。調査票では、人材マネジメント思想について、二つの対になる文章Aと文章Bのいずれに近いかを問う、15の設問が設けてある。

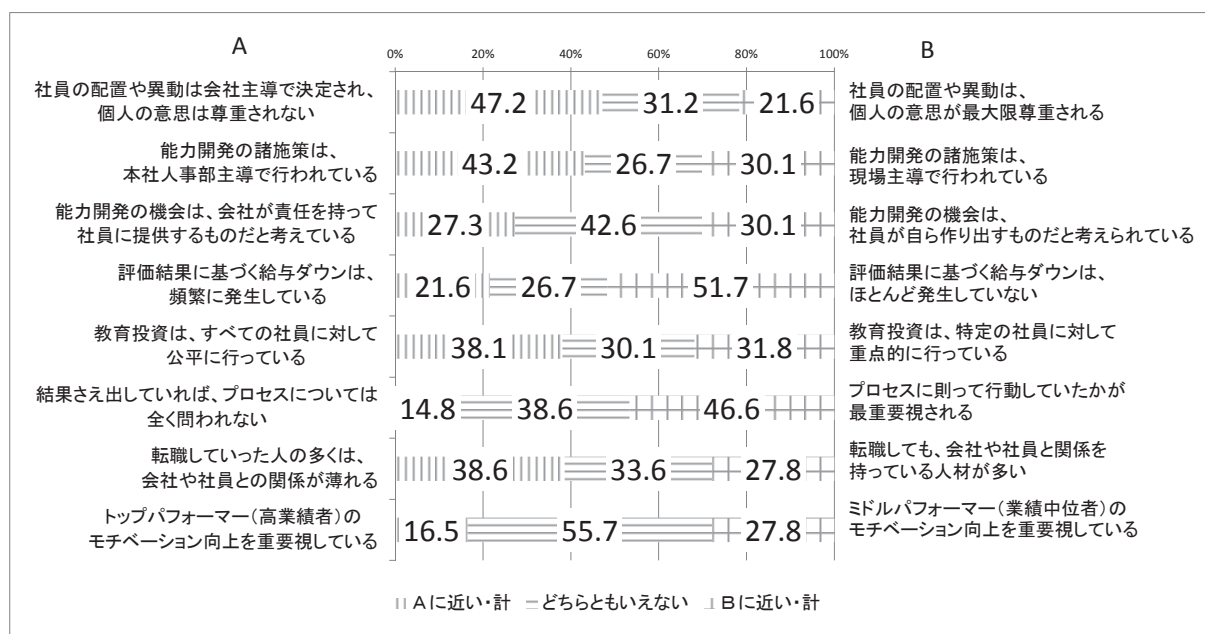
それらの変数を主成分分析によって、いくつかのグループに分類した後、因子寄与度の高いものから四つの合成変数「結果・個人・高業績者重視」「現場・社員主導の能力開発」「個人意思重視の配置・異動」「給与ダウンなし、公平な人材投資」を

作成した。

「結果・個人・高業績者重視」は、プロフェッショナル人材のように、ほかより抜きん出ている人材の活躍を促す。「現場・社員主導の能力開発」は、現場の創意工夫、モチベーションを促しうる。「個人意思重視の配置・異動」は、自律的なキャリアを持ち、適材適所やモチベーションアップにつながる。「給与ダウンなし、公平な人材投資」は、全体を底上げすることで、誰でも仕事を任せられるアサインを可能にする。

図表2に定義、図表7に合成前の人材マネジメント思想の変数が示される。社員の配置や異動は会社主導が47.2%を占めており、配置・異動における会社側の権限の強さを示している。能力開発が現場・社員主導の企業は約3割である。評価におけるダウンがなく(51.7%)、教育投資はすべての社員に公平に行う(38.1%)企業がやや多い。

**図表7 人材マネジメント思想の変数、合成前**  
(人材マネジメントの基本的な考え方や組織風土としてあてはまるもの)



#### IV-6. 相関分析

生産性関連指標 2 変数と人事の成果の 4 変数の相関をみると (図表 8), アサイン, 配置, モチベーション, プロフェッショナルのそれぞれが, 時間効率的な働き方, 新製品などのイノベーションに対して, 統計的に有意に正の相関を持つことが確認された。

**図表 8 生産性関連指標と人事の成果との相関**

	アサイン	配置	モチベーション	プロフェッショナル	時間効率的な働き方	新製品などのイノベーション
アサイン	1					
配置	0.531 *	1				
モチベーション	0.647 *	0.551 *	1			
プロフェッショナル	0.424 *	0.361 *	0.374 *	1		
時間効率的な働き方	0.359 *	0.219 *	0.311 *	0.191 *	1	
新製品などのイノベーション	0.388 *	0.341 *	0.395 *	0.539 *	0.360 *	1

注) \*は5%で有意を表す。

相関係数の大きさについて, 相対的にみると, 仕事のアサインは時間効率的な働き方に, プロフェッショナルがイノベーションに特に効く。

また, 人材成果の四つの指標は互いに相関が高いため, 単純な重回帰モデルはあてはめづらい。そのため, 図表 1 で示した, 人事の成果と生産性関連指標の関係を構造的に把握するべく, 共分散

構造分析を用いることとする。

#### V. 人事の成果と生産性関連指標の共分散構造分析

この節では, 図表 1 で示した, 人事の成果と生産性関連指標の関係を構造的に明らかにするべく, 共分散構造分析を行う。

はじめに, ベースモデルとして, 人事の成果 4 変数と生産性関連指標の 2 変数のみで共分散構造分析を行った。その結果, アサインが時間効率的な働き方に対して, プロフェッショナルがイノベーションに対しては統計的に有意に影響した。その一方, 配置やモチベーションは, 単相関でみたときのような有意な相関は確認されなかった。そこで, 以下の分析において, 生産性関連指標に対しては, 「アサイン」「プロフェッショナル」が関係し, 「配置」「モチベーション」は媒介変数として扱うこととした。また, 「時間効率的な働き方」と「イノベーション」の誤差項には, 潜在的な相関を仮定した。



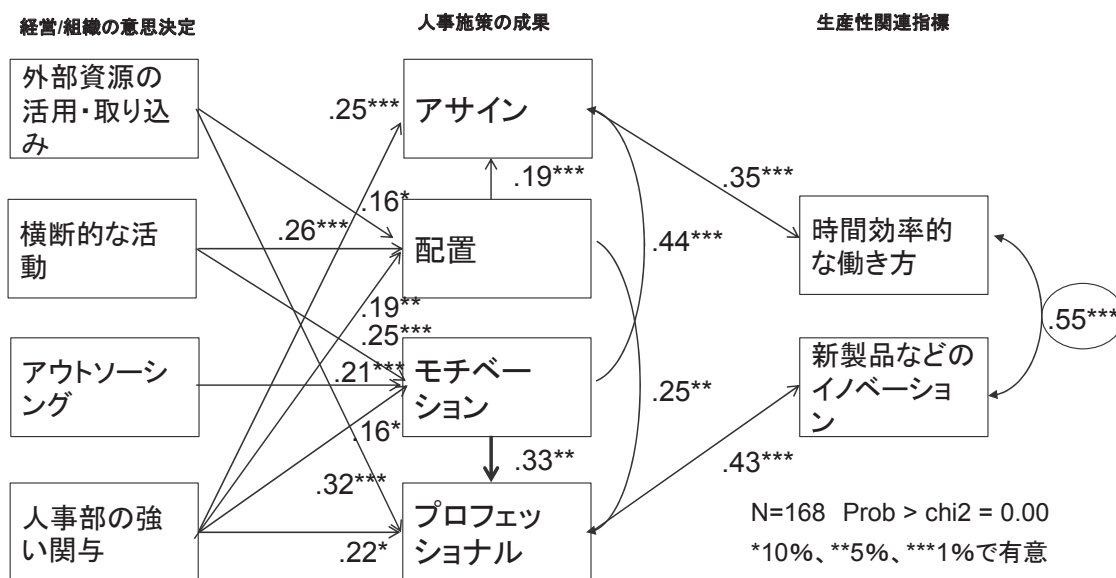
### V-1. 経営・組織 の意思決定との関係

経営・組織 の意思決定と人事の成果、生産性関連指標の関係は図表9の通りであった。

まず、二つの生産性関連指標である、時間効率的な働き方とイノベーションの間の潜在因子は、

0.55 で正に有意な関係がみられた。イノベーションのためには（無駄な試行錯誤も含めて）長時間労働が必要だと一般的には考えられがちであるが、両者は正の関係があった。この点は、山本・松浦（2011）の結果と整合的であった。筆者のヒアリングにおいても、時間効率的な働き方によって節

図表9 生産性関連指標、人事の成果と経営・組織 の意思決定の共分散構造分析



約された時間をイノベーションの創出に向けている、そのような相互作用を期待している企業があった。時間効率的な働き方は、従業員の労務管理、健康管理、残業抑制による賃金抑制から、イノベーション創出のための働き方改革の局面へと展開していることがうかがえる。

時間効率的な働き方にはアサイン (0.35) が、新製品などのイノベーションにはプロフェッショナル (0.43) が、正で有意に関係している。「社員の能力にあった仕事の適切なアサインは、業務遂行時の効率を高める」「専門的な知見は、新しいコトを始める・イノベーションを起こすために不可欠である」という仮説が支持された。配置やモチベーションは、仕事のアサインやプロフェッショナル人材育成を通じて、間接的に生産性関連指標に影響するといえる。

経営・組織の意思決定では、外部資源の活用取

り込みは、専門家・プロフェッショナル人材の育成(0.32)と適材適所・新陳代謝を代理する配置(0.16)に効いている。横断的な活動は、配置(0.26)・モチベーション(0.25)に影響する。アウトソーシングはモチベーションの高まりと正の関係(0.21)がある。このような結果は、周辺業務をアウトソースすることで、本来業務に集中できる、モチベーションを高めることを示唆するかもしれない。

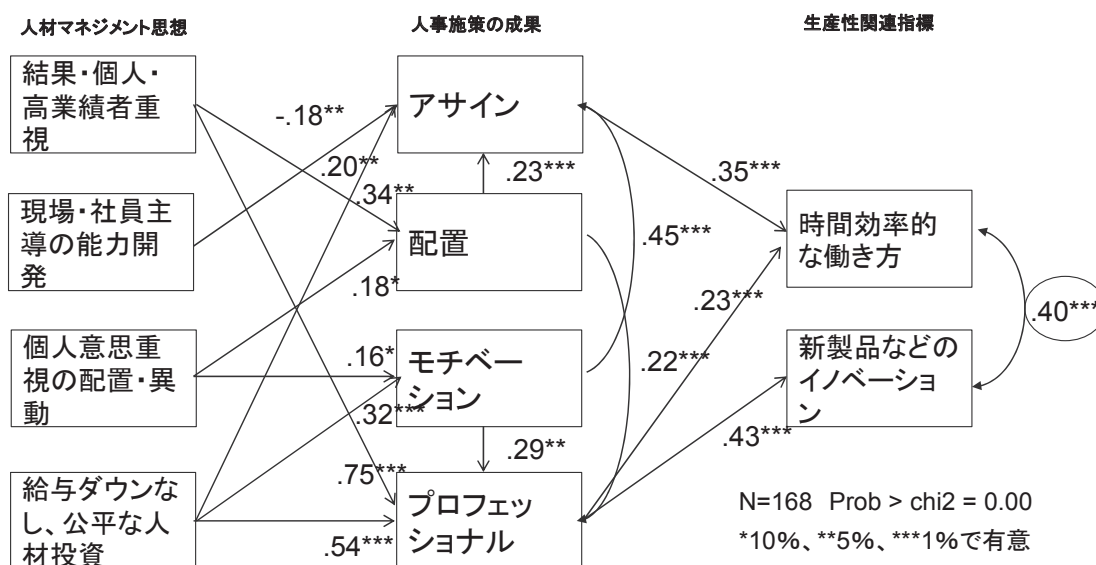
最後に、人事部の関与は、すべての人事施策、つまり、アサイン(0.25)、配置(0.19)、モチベーション(0.16)、プロフェッショナル(0.22)を高める。経営や組織設計に参画する人事ほど、人事施策の自己評価が高いという、アンケート調査における回答者の自己肯定的な側面が表れている可能性を割り引いたとしても、他の経営・組織の意思決定項目と相対的にみて、人事部の強い関与が

人事施策の成果に広く影響を与え、さらには、生産性関連指標に正の影響をもたらしているといえるだろう。

## V-2. 人材マネジメント思想との関係

次に、人材マネジメント思想と人事施策の成果、生産性関連指標との関係を見ると、図表 10 の通りであった。人材マネジメント思想の分散を考慮したこの推計では、プロフェッショナル人材が時間効率的な働き方に対して有意に正に影響する。これは、図表 8 でみた、人事施策の成果と生産性

図表 10 生産性関連指標、人事の成果と人材マネジメント思想の共分散構造分析



関連指標との間の正の相関を改めて確認するものである。

人材マネジメント思想と人事施策の成果との関係を見ると、結果・個人・高業績重視の人材マネジメント思想は、とくに、プロフェッショナル人材の育成 (0.75) との正の関係が大きく、それが、新製品などのイノベーションにつながっている。

現場・社員主導の能力開発は、アサインに対して有意に負 (-0.18) であった。アサイン変数で表される社員一人ひとりの能力に見合った「仕事の付与」や「キャリア形成」を実現するには、会社主導のほうが進みやすいということだろう。個人意思重視の配置・異動は、配置 (0.18) とモチベーション (0.16) に正の関係があった。

最後に、給与ダウンなし、公平な人材投資は、アサイン (0.20)、モチベーション (0.32)、プロフェッショナル (0.54) にそれぞれ正に有意に影響する。

社員全体に投資して人材の底上げを図る人事施策が、プロフェッショナル人材の育成、さらには、イノベーションの創出につながっている点は、先にみた「結果・個人・高業績重視による人材マネジメント」とは別のやり方で生産性を上げる経路である。これは、成果主義、平等主義、どちらのアプローチも生産性向上に寄与するという両立可能性を示しており、生産性向上に向けた経路の多様性を物語っている<sup>7)</sup>。

## VI. ディスカッション

本稿では、「人事施策の成果と生産性関連指標」の二つを、人事施策・制度と財務上の生産性との間に仮置きすることにより、先行研究では議論されてこなかった、人事施策と財務上の生産性の間

のある種のブラックボックスを解明して橋渡しすることを目的とした。

前節の分析の結果、図表1で示された仮説は、概ね支持された。つまり、財務上の生産性の手前に、生産性関連指標として、分子（イノベーション）と分母（時間効率的な働き方）に着目し、それらは、人事施策の成果のうち、とくに、アサインとプロフェッショナル人材育成によってドライブされることが示された。いわば、分子・分母のマネジメントを想定することは、人事施策が生産性向上に寄与することを企業人事が確認・評価・実感するうえで有効である可能性を示唆している。

また、経営・組織の意思決定のうち、人事部の関与と人事施策の成果、ひいては、生産性関連指標との関係は大きく、このことは、人事部が企業の生産性向上に果たす役割の大きさを物語っている。

## VII. おわりに

本稿では、「ワークス人材マネジメント調査2015」の個票データを用いて、人事の成果と企業の生産性との関係について検討した。財務上の生産性の手前に、生産性の分子であるイノベーションと分母である時間効率的な働き方からなる生産性関連指標を想定して、それらに対する人事施策の影響を分析した。

その結果、アサインは時間効率的な働き方の浸透、プロフェッショナル人材の育成がイノベーションの創出に寄与すること、また、アサイン、配置、モチベーション等の人事施策の成果に対して、人材マネジメント思想や経営・組織の意思決定が影響することが定量的に明らかになった。

これらの結果は、冒頭で述べた、人事と生産性の距離感を縮めるものであり、かつ、先行研究に示していない人事施策と財務上の生産性との間のミッシングリンクをつなげるものとして有益であるといえる。人事部が主体となって、人事施策が生産性の分子・分母にもたらす影響を想定して評

価すること、そうすることで生産性向上に実感を持って取り組める可能性を示している。

ただし、本稿には残された課題がある。一つは、時間効率性とイノベーションの関係の掘り下げである。本稿は、分子・分母のマネジメントを主張し、正の相関でそれを確認しており、先行研究（山本・松浦（2011））と整合的な結果を得た。また、「結果・個人・高業績者重視」と「給与ダウンなし・公平な人材投資」の異なる二つのタイプの人材マネジメント思想が、同じ経路、すなわち、「プロフェッショナル人材の育成」を通じて、イノベーションの創出を導くことがみられた。このタイプの違いの源泉を識別して特定するためには、サンプルを分けて分析する必要があるが、本稿の分析で用いたデータのサンプルサイズが小さく、それが難しかった。これらについては、今後の課題としたい。

## 注

- 1 筆者ヒアリングによる。
- 2 生産関数アプローチでは、全要素生産性（Total Factor Productivity, TFP）が用いられる。生産性に関するサーベイは、森川（2013）が詳しい。
- 3 いわゆる生産関数でいえば、技術的なイノベーションは、生産関数全体にかかるものであるため、イノベーションは掛け算となるが、ここでは、イノベーションをアウトプットの質的な側面（付加価値）ととらえている。
- 4 ただし、阿部（2010）は、長時間労働であるほど、生産性（職場の業績）が高いという結果も得ている。
- 5 単独決算のみの企業は、単独売上高と単独従業員数、持株会社の場合は、連結決算と連結従業員数から、一人当たり売上高を計算した。
- 6 図表4のイノベーションスコア、時間効率性スコアが高くなるほど、一人当たり売上高の平均値は高くなるが、標準偏差も大きくなっている点に留意されたい。このことは、生産性スコアが伸びれば、一人当たり売上高は平均的には高くなるが、そのばらつきが大きいことを示している。
- 7 会社主導による社員の配置、社員全体への人材投資といった側面は、旧来からあった日本企業の人材マネジメントの主流であり、その限りにおいて、これまでの勝ちパターンを表しているといえる。

## 参考文献

- 阿部正浩, 2011, 働き方と生産性, 「平成22年度 ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性に関する研究 報告書」内閣府経済社会総合研究所 研究会報告書等 No.54 平成23年4月

- 
- 蔡苙錫, 1998, 人的資源管理論のフロンティア 戦略的人的資源管理論 (SHRM), 『組織科学』 Vol. 31, No. 4, pp. 79-92.
- Chesbrough, Henry William, 2006, Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology, Harvard Business School Press.
- Hackman, J. Richard. & Oldham, Greg . R ,1980, Work redesign, Addison-Wesley.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Jiang, Kaifeng., Lepak, David P, Hu, Jia., and Baer, Judith C., 2012, "How does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms," *Academy of Management Journal*, 55(6): 1264-94.
- 川上淳之・浅羽茂, 2015, 組織改革は生産性に影響するか?, RIETI Discussion Paper Series 15-J-048
- 木村琢磨, 2007, 戦略的人的資源管理論の再検討, 『日本労働研究雑誌』, No. 559, pp.66-78.
- 権赫旭・深尾京司・金榮慇, 2008, 研究開発と生産性上昇: 企業レベルのデータによる実証分析
- 宮川努・西岡由美・川上淳之・枝村一磨, 2011, 日本企業の人的資源管理と生産性: インタビュー及びアンケート調査を元にした実証分析, RIETI Discussion Paper, 11-J-035.
- 森川正之, 2013, RIETI の生産性研究について: アップデート, RIETI Policy Discussion Paper Series 13-P-010
- 守島基博, 1996, 戦略的人的資源管理論のフロンティア, 『慶應経営論集』 13 卷 3 号, pp.103-119.
- 西岡由美, 2015, 人事方針と人事施策の関係が企業成長に及ぼす影響, RIETI Discussion Paper Series 15-J-029
- 齋藤隆志, 2015, 成果給が企業のパフォーマンスに与える影響, リクルートワークス研究所 Works Discussion Paper No.6
- 滝澤美帆・鶴光太郎・細野薫, 2009, 企業のパフォーマンスは合併によって向上するか: 非上場企業を含む企業活動基本調査を使った分析, RIETI Discussion Paper 09-J-005.
- Ulrich, David, 1997, Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Harvard Business School Press. デイビッド・ウルリッチ, 1997, MBA の人材戦略, 日本能率協会マネジメントセンター
- 山本勲・松浦寿幸, 2011, ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか?— 企業パネルデータを用いた WLB 施策と TFP の検証 —, RIETI Discussion Paper , 11-J-032