

人材開発に関する実態・風土と企業業績 ——「人材マネジメント調査 2013」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

本稿では、「ワークス人材マネジメント調査 2013」の個票データを用いて、日本企業における個の才能の活用や人材開発に関する風土が企業業績に与える影響を分析した。その結果、挑戦・革新型人材よりも、高い専門性と市場価値のある人材の方が、新しい製品やサービスの創出に寄与しており、そのためには、人材育成やダイバーシティの組織風土を醸成する人事施策が有効であることがわかった。

キーワード： 人材開発, 異質な才能, ダイバーシティ, 柔軟な働き方

目次

- I. はじめに
- II. 個体化・個別化の時代
- III. 先行研究
- IV. 仮説
- V. 研究方法
 - V-1. データ
 - V-2. 変数の定義
 - V-3. 使用するデータの若干の考察
- VI. 分析方法
- VII. 分析結果
 - VII-1. 直接効果
 - VII-2. 間接効果
- VIII. インプリケーション
- IX. おわりに

I. はじめに

経済のグローバル化の進展と国内市場の成熟化に伴い、日本企業の既存製品やサービスが低迷している。その打開策のひとつとして、才能ある人材の獲得・活用が注目されており、組織力の発揮に力点を置いてきた日本企業の従来の人材マネジメントは修正を余儀なくされている。しかし、このような喫緊の課題に直面しているにもかかわらず

ず、日本企業の個の才能に対するマネジメントの実態や、人材開発に関するマネジメントが企業業績に与える影響やその経路についてはあまり明らかになっていない。この状況に鑑みて、本稿では、2013年にリクルートワークス研究所が実施した「ワークス人材マネジメント調査 2013」の個票データを分析して、個の才能の活用や人材開発に関する実態・風土と企業業績との関係を明らかにして、日本企業が目指すべき人材マネジメントの方向性を示す。

II. 個体化・個別化の時代

なぜ個のマネジメントに注目するのか。本節では、「個体化・個別化」を巡る社会的な背景として、二つの大局的な論点を紹介する。

第一に、製品・サービスのコモディティ化が進展して、需要が個体化（individuation）していることである。企業が最終ユーザー市場に個体的な価値を聴き取りに行く時代が到来している（Zuboff and Maxmin 2004）。もし、大企業が一律で大量な需要を想定する従来型マネジメントを続けられれば、個体化された需要を拾いきれないばかりか、従業員に没個性化を強いる結果、（特に若い世代の）離職を招くだろう。

第二に、近年、人びとを関係づけて統合する枠組みは、個人の選択の産物であるとみなす傾向が強まっており (Beck and Beck-Gernsheim 2002)、人びとは個やアイデンティティを表現するために、インターネットや SNS でつながりあっている。従業員も同様であるにもかかわらず、企業が個の活用にサポートせず消極的であり続ければ、それはリスクでしかなく、リスクをとらない企業は、監視コストを余儀なくされるだろう。

このように、企業は、需要の個体化、従業員の個別化欲求に応じるためのマネジメントが求められており、(従業員の) 個のマネジメントは、こうした状況に対応する方策の一つといえる。

III. 先行研究

日本企業の人材マネジメントの実態に関しては、いくつかの調査研究がある。例えば、日本生産性本部 (2013) は、3年おきに上場企業の人事労務担当者を対象とした郵送調査を実施して、日本企業の人事制度や人事課題の変遷を把握している。リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 (2010) は、従業員 1000 名以上の大手企業およびその事業部の課長職以上を対象とした調査により、組織能力の構成要素や業績との関係を整理している。労働政策研究・研修機構 (2010) は、従業員数 200 名以上の企業の人事部長を対象とした郵送調査を行い、人事担当部門の機能と役割を明らかにしている。また、白石 (2007) は、「人材マネジメント調査」の個票データを用いて、人事思想、人事施策・制度と業績の関係を定量的に分析している。これらの調査・研究は、人事施策の導入、人事部門の課題、賃金構造、昇進・昇格の仕組み、人事思想と業績との関係を把握しているものの、個を活かす人事施策や組織風土に関する設問に乏しく、人材開発に関する包括的な分析が行われていない。

一方、海外の経営学者においても、人事施策が

企業業績に影響を与えるか否かは重要なイシューであったが、人事施策の直接的な効果を定量的に把握することの困難から、明確な答えが得られずにいた。しかし、戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resource Management) では、その経路に注目することにより、人材マネジメントと業績の関係を明らかにしている。

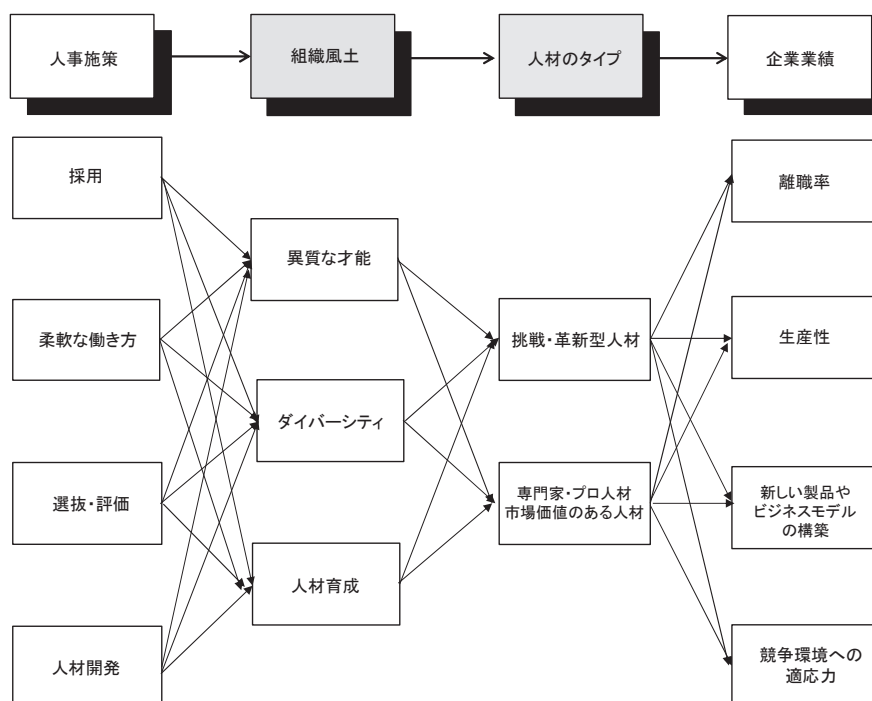
その具体的な手法のひとつに AMO モデル (Ability-Motivation-Opportunity Model, Jiang et al. 2012) がある。AMO モデルでは、スキル/モチベーション/機会強化型の 3 つのタイプの「人事施策」が、人的資本やモチベーションといった「仲介メカニズム」を通じて、組織のパフォーマンス (自発的な離職、生産性、製品・サービスのイノベーション)、ひいては、「財政的なアウトカム」(投資収益率、売上高成長率等) に影響を及ぼすとみなされる。

Jiang et al. (2012) に示された研究は、人事施策の業績に対する影響の経路を明らかにしているが、個を活かす人事施策や組織風土を明示的に取り上げてはいない。

例外的に、Bethke-Langenegger (2011) が、スイスの製造業のデータを用いて、突出した才能を持った人材 (タレント人材) のマネジメント戦略とアウトカムとの関係を分析している。具体的には、サクセッションプラン、タレント人材のリテンション、能力開発等のタレントマネジメント戦略が、企業利益や市場価値、企業の魅力や顧客満足度、仕事満足度やリーダーに対する信頼といったアウトカムに正の影響を与えることを実証している。しかし、この研究では、人事施策と業績の間の経路に関する厳密な議論がなされていない。

これらの先行研究を踏まえて、本稿では、①日本企業における、②個の才能に対する人材マネジメントの実態・風土を明示的に取り上げて、③人事施策が業績に与える影響の経路を分析することにより、④その政策的なインプリケーションを議論する。

図表1 人事施策、組織風土、人材のタイプ、企業業績の関係（仮説）



IV. 仮説

人事施策、とりわけ、個のマネジメントが企業業績に与える影響をどのように構造化できるだろうか。AMO モデルは、人事施策→仲介メカニズム→企業業績の構造となっていたが、本稿では、このモデルの概念を援用して、図表1の通り、「人事施策」→「組織風土」→「人材のタイプ」→「企業業績」の経路を想定する。

まず、「人事施策」は、人事担当者が選択可能な変数であり、採用、柔軟な働き方、選抜・評価、人材開発の四つからなると仮定する。それぞれ、優れた個人を外部から採る、柔軟な働き方で個人の力を引き出す、個人にインセンティブを与える、個人の能力を伸ばす、の人事の戦略的行動を表す。

この結果として「組織風土」が醸成される。異質な才能、ダイバーシティ、人材育成の三つを考える。これらは、異質な才能を活用できる、ダイバーシティが進んでいる、人材育成に熱心であるという組織風土を表している。

人事施策によって醸成された組織風土があつて

はじめて活躍できる「人材のタイプ」が定まってくる。例えば、異質な人材を採用しても（人事施策）、その人を活用する風土がなければ（組織風土）、企業内にそうした人材は蓄積されない（人材のタイプ）。このように「人材のタイプ」は、当該企業が保有する人材の類型であり、「挑戦・革新型人材」と「専門家・プロ人材、市場価値のある人材」の二つを考える。前者は、イノベーションや新しいことを生み出す人材であり、後者は、専門性や市場価値を有する人材を表す。

人事施策は、以上のような仲介メカニズムを経て、企業業績に影響する。ここでは、四つの企業業績を取り上げる。離職率、生産性、新しい製品やビジネスモデルの構築、競争環境への適応力である。Jiang et al. (2012) のAMO モデルと同様に、人事施策が有効であるほど、離職率は低く、生産性が高い。新しい製品の開発やビジネスモデルの構築のためには、未知の市場に対して前向きである挑戦・革新型の人材が多い企業ほど、競争優位に立てると考えられる。

V. 研究方法

V-1. データ

本稿で用いるデータは、「ワークス人材マネジメント調査 2013」である。本調査は、東京証券取引所第一部に上場している 1750 社（2013 年 7 月時点）の人事部門担当者を対象とした郵送調査で 2013 年 8 月 9 日から 9 月 30 日にかけて実施された。設問は、採用・雇用、人材活用、能力開発、次世代リーダー、女性管理職、人事課題・人事施策、企業属性に関するものである。

回答企業数は 238 社、回答率は 13.6%であり、回答企業の属性をみると、業種別では、メーカーが 130 社（54.6%）とやや多く¹、売上高規模では 1000 億円以上から 5000 億円未満が最も多く 73 社（30.7%）であった。母集団（東証一部上場企業）と比べて、業種の偏りは特にみられず、TOPIX 分類でみた企業規模では、大企業比率がやや高かった。

V-2. 変数の定義

本節では、分析に用いる変数の定義について、人事施策、（仲介メカニズムとしての）人材育成の組織風土、企業業績の順で説明する。なお、変数の定義の詳細は、図表 2 の通りである。

① 人事施策

「ワークス人材マネジメント調査」で把握した導入し継続している人事制度・施策について、「採用」「柔軟な働き方」「選抜・評価」「人材開発」の categories に該当する、導入・実施している施策の数を足し合わせて変数とした。

② 人材育成の組織風土

諸々の人事施策によって形成される、人材開発に関する組織風土を仲介メカニズムの変数とする。組織風土に関する設問は、質問事項に対する相反する二つの回答 A、B を並べて、企業の実態や風土に近い方を 5 段階で選んでもらう形式であり、+2～-2 の得点をつけた後、主成分分析によって合成変数を作成した。「異質な才能」「ダイバーシティ」「人材育成」の三つの変数を作成した。

図表 2 変数の定義と平均値

変数	変数の定義	平均値	標準偏差	
人事施策	採用	「新卒(大卒)社員の職種別採用」「新卒(大卒)社員の正社員以外での雇用制度」「一律でない新卒新入給制度」「採用目的のインターンシップ」「通年採用」のそれぞれの制度を導入・運用しているときに1の値をとるダミー変数を足し合わせた、0~5の値をとる変数	1.051	0.994
	柔軟な働き方	「短時間正社員制度」「在宅勤務制度」「男性の育児支援制度」「裁量労働制」のそれぞれの制度を導入・運用しているときに1の値をとるダミー変数を足し合わせた、0~4の値をとる変数	0.945	0.988
	選抜・評価	「早期選抜人事制度」「タレントマネジメント」「サクセッションプラン」「MBO(目標管理制度)」「360度評価」「プロフェッショナル人事制度」のそれぞれの制度を導入・運用しているときに1の値をとるダミー変数を足し合わせた、0~6の値をとる変数	1.234	1.285
	人材開発	「階層別研修」「インストラクター・トレーナー制度」「メンター制度」「人材開発委員会」「社内キャリアアドバイザー制度」「海外留学制度」「語学力獲得支援制度」「社員のボランティア支援制度」「EAP」のそれぞれの制度を導入・運用しているときに1の値をとるダミー変数を足し合わせた、0~9の値をとる変数	2.783	1.994
企業業績	離職率	直近年度での定年退職を含まない正社員の離職率(%)	3.216	3.329
	生産性	競合他社と比較して、生産性で「優位に立っている(+2)」「～「後れを取っている(-2)」	0.242	0.830
	新しい製品やビジネスモデルの構築	競合他社と比較して、新しい発明や製品の開発、ビジネスモデルの構築などの成果で「優位に立っている(+2)」「～「後れを取っている(-2)」	0.148	0.888
	競争環境への適応力	競合他社と比較して、競争環境への適応力で「優位に立っている(+2)」「～「後れを取っている(-2)」	0.169	0.908
異質な才能	合成された変数	第1主成分	信頼性係数 α	
	突出した才能を持った社員の登場は「歓迎される(+2)」「～「警戒される(-2)」	0.519		
	中途入社者が「活躍しやすい(+2)」「～「活躍しにくい(-2)」	0.391		
	考課点でめりはりをつけることに「積極的(+2)」「～「消去的(-2)」	0.423	0.642	
組織風土	優秀な人材について「自由にやらせる(+2)」「～「他の社員同様の管理をする(-2)」	0.463		
	新卒で入社してくる社員について「異能・異質が多い(+2)」「～「似た傾向の人材が多い(-2)」	0.428		
	ダイバーシティマネジメントは「高いレベルで実践している(+2)」「～「まだあまりできていない(-2)」	0.596		
	女性の次世代リーダー候補は「たくさんいる(+2)」「～「あまりいない(-2)」	0.597	0.714	
人材育成	グローバルに活躍できる人材は「たくさんいる(+2)」「～「あまりいない(-2)」	0.537		
	現場でのOJTは「高く機能している(+2)」「～「あまり機能していない(-2)」	0.398		
	マネジャーの人材育成スキルは「高いと思う(+2)」「～「低いと思う(-2)」	0.487		
	現場にロールモデルとなる人材は「たくさんいる(+2)」「～「あまりいない(-2)」	0.452	0.790	
人材のタイプ	人材育成に熱心な経営幹部は「たくさんいる(+2)」「～「あまりいない(-2)」	0.448		
	部長自身は自己啓発に「熱心に取り組んでいる(+2)」「～「あまり取り組んでいない(-2)」	0.447		
	イノベーションを起こす人材は「たくさん生まれている(+2)」「～「なかなか生まれてこない(-2)」	0.707	0.529	
	新しいことに挑戦しようという社員のモチベーションは「高いと思う(+2)」「～「低いと思う(-2)」	0.707		
専門家・プロ人材、市場価値のある人材	社外に誇れる専門家・プロフェッショナルは「たくさんいる(+2)」「～「あまりいない(-2)」	0.707		
	平均的な社員の市場価値は「高いと思う(+2)」「～「低いと思う(-2)」	0.707	0.622	

さらに、組織風土の結果として企業にもたらされる二つの人材のタイプの変数を作成した。「挑戦・革新型人材」は、＜イノベーション人材＞と＜新しいことに挑戦する社員のモチベーション＞、「専門家・プロ人材、市場価値のある人材」は＜社外に誇れる専門家・プロフェッショナル＞と＜平均的な社員の市場価値＞の二つの変数を主成分分析して合成変数を作成した。

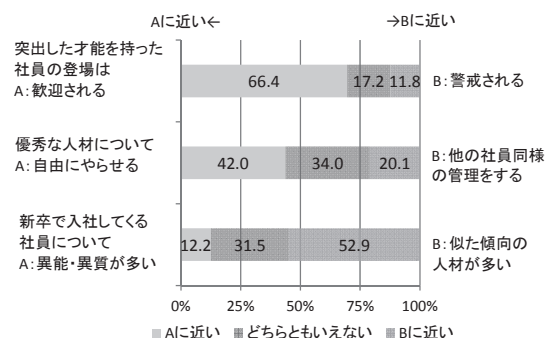
③ 企業業績

一般的にみて、企業業績の代理変数には、離職率、主観的な評価、財務指標があるが、本稿では前二者を用いる²。離職率は、直近年度での定年退職を含まない正社員の離職率であり、企業業績に関する主観的な評価については、図表2の通り、競合他社と比較した場合の優位性に関する設問の中から、「生産性」「新しい発明や製品の開発、ビジネスモデルの構築などの成果」「競争環境への適応力」を取り上げる。

V-3. 使用するデータの若干の考察

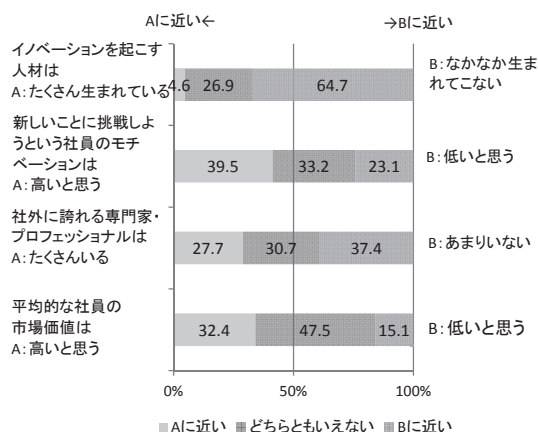
ここで、日本企業における異質な才能の活用実態をみてみよう。図表3の通り、突出した才能を持った社員の登場は、「歓迎される」割合が66.4%と高い。出る杭は打たれるとは必ずしもいえないようだ。その一方で、新卒で入社してくる社員に関して、52.9%が「似たような人材が多い」と回答している。突出した才能を歓迎しつつも、採用においては慎重であることがわかる。

図表3 異質な才能の活用



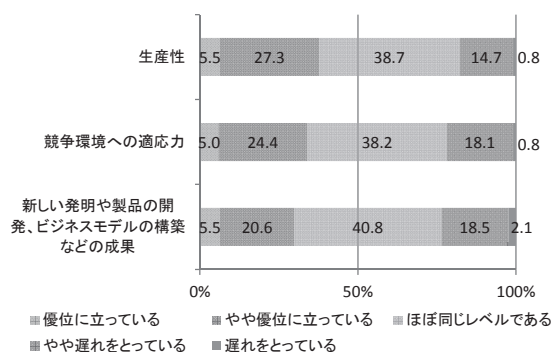
図表4に人材のタイプを示す。イノベーションを起こす人材が「たくさん生まれている」企業はわずか4.6%に過ぎなかった。イノベーションが起きていない理由として人材不足が挙げられる。「新しいことに挑戦しようという社員のモチベーション」は「高いと思う」と答える企業が39.5%あった。専門家人材や市場価値の高い社員がいる企業が3割程度存在している。これらの企業では、こうした人材層がイノベーションを担っている可能性も予想される。

図表4 人材のタイプ



企業業績の回答の分布をみていると（図表5）、他社と比べた自社の優位性について「生産性」「競争環境への適応力」「新しい発明や製品の開発、ビジネスモデルなどの構築」のいずれも、概ね上位3割が「優位に立っている」あるいは「やや優位に立っている」と答えており、回答に極端な偏りはみられなかった。

図表5 企業業績の回答分布



図表6に相関マトリックスの結果を示す。四つの人事施策の間には正の相関がみられた。人事施策の導入・実施に積極的な企業は、四つのカテゴリーのいずれも導入・実施数が多い可能性がある。つまり、先進的な人事施策を見つければ、速やかにフォーマルな制度として導入するような「人事施策への志向」とでもいう潜在的な要因があるのかもしれない。

三つの組織風土の間にも正の相関がみられた。

異質な人材を歓迎する企業は、人材育成にも熱心であるというように、目指す組織風土の違いにかかわらず、人材の活用・育成の組織風土を醸成するという点ではなんらかの共通性があるのかもしれない。

これらの結果は、人事施策や組織風土の個々の要素は厳密には切り離せないこと、人事施策や組織風土といった階層毎の潜在因子を考慮する必要があることを示唆している。

図表6 相関マトリックス

	採用	柔軟な働き方	選抜・評価	人材開発	異質な才能	ダイバーシティ	人材育成	挑戦・革新型人材	専門家・プロ人材、市場価値のある人材	離職率	生産性	新しい製品やビジネスモデルの構築	競争環境への適応力
採用	1.000												
柔軟な働き方	0.255 *	1.000											
選抜・評価	0.232 *	0.509 *	1.000										
人材開発	0.230 *	0.552 *	0.567 *	1.000									
異質な才能	0.241 *	0.252 *	0.254 *	0.170 *	1.000								
ダイバーシティ	0.159 *	0.363 *	0.356 *	0.381 *	0.481 *	1.000							
人材育成	0.252 *	0.312 *	0.268 *	0.404 *	0.385 *	0.605 *	1.000						
挑戦・革新型人材	0.196 *	0.312 *	0.232 *	0.249 *	0.556 *	0.625 *	0.576 *	1.000					
専門家・プロ人材、市場価値のある人材	0.255 *	0.270 *	0.183 *	0.344 *	0.368 *	0.532 *	0.584 *	0.561 *	1.000				
離職率	0.099	-0.171 *	-0.199 *	-0.190 *	-0.076	-0.212 *	-0.198 *	-0.074	-0.227 *	1.000			
生産性	0.201 *	0.065	0.080	0.131	0.131	0.209 *	0.283 *	0.177 *	0.257 *	-0.093	1.000		
新しい製品やビジネスモデルの構築	0.307 *	0.197 *	0.157 *	0.220 *	0.210 *	0.306 *	0.428 *	0.291 *	0.376 *	-0.001	0.492 *	1.000	
競争環境への適応力	0.298 *	0.149 *	0.117	0.154 *	0.309 *	0.299 *	0.393 *	0.348 *	0.349 *	0.053	0.604 *	0.653 *	1.000

注：*は5%で有意

VI. 分析方法

図表1で想定した、人事施策、組織風土、人材のタイプ、企業業績の4段階の構造を想定して、共分散構造分析を行う。共分散構造分析は、観測変数や潜在変数の変数間の関係を分析する手法である。図表3でみたように、人事施策の4変数、組織風土の3変数に関しては、人事施策に対する志向や、組織風土の醸成に対する態度といった潜在因子の影響も考慮した上で、共分散構造分析によって変数間の関係と影響の経路を明らかにする。

VII. 分析結果

VII-1. 直接効果

人事施策、人材開発に関する組織風土と企業業績の関係は図表7の通りであった。統計的に有意な関係が得られなかった経路を削除しながら、全体のモデルの適合度を考慮しながら解析を行った。

四つの人事施策はそれぞれ異なる影響の経路をもつ。まず、「異質な才能」を活用する風土に対しては、採用、柔軟な働き方、選抜・評価の三つの施策が有意に影響する。つまり、採用の多様化、裁量労働制のような個人の自律性にもとづく柔軟な働き方、早期選抜等は、突出した人材、異質で多様な人材を活用する組織風土の醸成を促す。「ダイバーシティ」に対しては、柔軟な働き方、選抜・評価、人材開発の人事施策が有効である。多様な人材を活用する組織風土の醸成のためには、それぞれのライフスタイルに合わせた働き方や能力向上支援、適正な評価が有効である。熱心な「人材育成」の組織風土は、採用と人材開発の施策が影響する。外部人材を採用して育成することは、人材育成の組織風土の醸成につながる。

次に、人材開発に関する組織風土が、人材のタイプに与える影響をみると、「異質な才能」「ダイバーシティ」「人材育成」のいずれの組織風土も、「挑戦・革新型人材」の保有を促す。「挑戦・革新

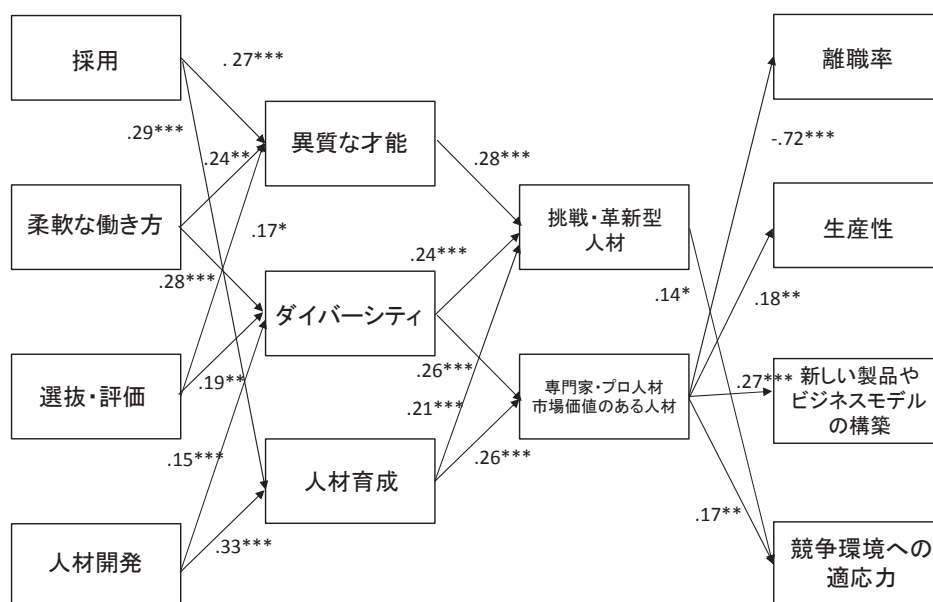
型人材」は、異質な才能を尊ぶ組織風土だけから生まれるものではなく、ダイバーシティや人材育成もそれに寄与する。「専門家・プロ人材、市場価値のある人材」は、ダイバーシティや人材育成の組織風土が有意に正に影響する。

最後に、企業業績への経路をみると、「専門家・プロ人材、市場価値のある人材」は、生産性、新しい製品やビジネスモデルの構築、競争環境への適応力のすべてに有意に正に影響するが、「挑戦・革新型人材」は、競争環境への適応力にのみ影響

する。一般的に、新製品や新市場の創出に向けて、イノベーション人材への期待が高まっているが、本稿の結果は、「挑戦・革新型人材」の存在は、必ずしも新しい製品やビジネスモデルの構築に結びつくものではないことを示唆している。

離職率に対しては、「専門家・プロ人材、市場価値のある人材」が高いほど、離職率は低かった。社員の専門性や市場価値を高めることは、社員の流動化ではなく定着につながる事がわかった。

図表7 人事施策、人材開発に関する組織風土と企業業績（共分散構造分析）



注: # obs = 143, LR-test Prob>chi2.=0.000, RMSEA 0.152, AIC 5878.975, CFI 0.738
*10%, **5%, ***1%で有意.

VII-2. 間接効果

図表8に、図表7の数値（直接効果）とそこから求められる間接効果を記載する。間接効果とは、経路の係数をかけてすべて足し合わせたものである。例えば、「人材開発」が「新しい製品やビジネスモデルの構築」に与える影響は、「人材開発」が「ダイバーシティ」に影響し（経路 a6）、「ダイバーシティ」が「専門家・プロ人材、市場価値のある人材」（経路 b5）、ひいては、「新しい製品やビジネスモデルの構築」に影響を与える経路（c3）

と、「人材開発」が「人材育成」に影響し（経路 a8）、「人材育成」が「専門家・プロ人材、市場価値のある人材」（経路 b4）、さらには、「新しい製品やビジネスモデルの構築」に影響を与える経路（c3）がある。本稿における間接効果とは、これらの経路の効果をすべて合算したものである。

これによると、「新しい製品やビジネスモデルの構築」に対しては、四つの人事施策のうち、「人材開発」の効果が最も大きい。人材開発は、ダイバーシティと人材育成の二つの組織風土を経由して、「専門家・プロ人材、市場価値のある人材」の活

用を促す。

次に、「競争環境への適応力」に関しては、人事施策としては「人材開発」「採用」「柔軟な働き方」の順で有効である。特に、「採用」については、「異質な才能」「挑戦・革新型人材」を経由する効果もある。

ただし、これらの結果には留保が必要である。

本稿のモデルの適合度に関する統計量は十分とはいえず⁴、真のモデルを記述するために必要な変数が欠落している、用いている変数が精緻ではない（バリエーションに乏しい）などが考えられるが、本稿では、調査票の把握範囲の限界や、変数の追加はサンプルサイズの減少を招くおそれがあることから、ここまでの分析で留めることとする。

図表8 人事施策が企業業績に与える影響（間接効果の合計）

直接効果	経路		係数	標準偏差	z値
人事施策から 組織風土へ	a1	異質な才能 ← 採用	0.269	0.096	2.81 ***
	a2	異質な才能 ← 選抜・評価	0.166	0.085	1.95 *
	a3	異質な才能 ← 柔軟な働き方	0.239	0.117	2.05 **
	a4	ダイバーシティ ← 選抜・評価	0.193	0.081	2.38 **
	a5	ダイバーシティ ← 柔軟な働き方	0.283	0.108	2.61 ***
	a6	ダイバーシティ ← 人材開発	0.151	0.058	2.61 ***
	a7	人材育成 ← 採用	0.285	0.108	2.63 ***
	a8	人材育成 ← 人材開発	0.331	0.059	5.65 ***
組織風土から 人材のタイプへ	b1	挑戦・革新型人材 ← 異質な才能	0.281	0.059	4.78 ***
	b2	挑戦・革新型人材 ← 人材育成	0.206	0.051	4.05 ***
	b3	挑戦・革新型人材 ← ダイバーシティ	0.238	0.066	3.63 ***
	b4	専門家・プロ人材、市場価値のある人材 ← 人材育成	0.260	0.064	4.04 ***
	b5	専門家・プロ人材、市場価値のある人材 ← ダイバーシティ	0.255	0.079	3.24 ***
人材のタイプから 企業業績へ	c1	離職率 ← 専門家・プロ人材、市場価値のある人材	-0.720	0.265	-2.71 ***
	c2	生産性 ← 専門家・プロ人材、市場価値のある人材	0.178	0.075	2.36 **
	c3	新しい製品やビジネスモデルの構築 ← 専門家・プロ人材、市場価値のある人材	0.269	0.059	4.52 ***
	c4	競争環境への適応力 ← 挑戦・革新型人材	0.144	0.079	1.82 *
	c5	競争環境への適応力 ← 専門家・プロ人材、市場価値のある人材	0.173	0.075	2.30 **
間接効果					
人事施策から 企業業績へ	a1, b4, c3	新しい製品やビジネスモデルの構築 ← 採用	0.020		
	a5, b5, c3	新しい製品やビジネスモデルの構築 ← 柔軟な働き方	0.019		
	a3, b5, c3	新しい製品やビジネスモデルの構築 ← 選抜・評価	0.013		
	a6, a8, b4, b5, c3	新しい製品やビジネスモデルの構築 ← 人材開発	0.033		
	a1, a7, b1, b2, b4, c4, c5	競争環境への適応力 ← 採用	0.032		
	a3, a5, b1, b3, b5, c4, c5	競争環境への適応力 ← 柔軟な働き方	0.029		
	a2, a4, b1, b3, b5, c4, c5	競争環境への適応力 ← 選抜・評価	0.022		
	a6, a8, b2, b3, b4, b5, c4, c5	競争環境への適応力 ← 人材開発	0.037		

VIII. インプリケーション

日本企業において、国内市場が成熟化する中で、新しい製品やサービスによるイノベーションが求められているが、その推進力となるのは、「専門家・プロ人材、市場価値のある人材」である。さらに経路を遡ると、それは仲介メカニズムとしての「ダイバーシティ」、「人材育成」さらには「人材開発」、「採用」、「柔軟な働き方」、「選抜・評価」を進める人事施策に起因していた。つまり、新しい製品やビジネスモデルの創出のために、異質な才能を持った人材の活用を求める声があるが、本稿の「経路」に関する分析によれば、異質な才能

を持った人材を活用する組織風土は、「挑戦・革新型人材」の獲得と、「競争環境への適応力」を高めるものの、新しい製品の創出には寄与しておらず、新製品や新しいビジネスモデルの創出のためには、ダイバーシティや人材育成の組織風土を高めることによって「専門家・プロ人材、市場価値のある人材」を確保することが効果的である。

ただし、この解釈には、いくつかの留保が必要である。まず、「挑戦・革新型人材」と「専門家・プロ人材、市場価値のある人材」を対置しているが、これらの相互作用もありうる。例えば、「専門家・プロ人材、市場価値のある人材」の中から「挑戦・革新型人材」が育成できるかもしれない。フ

フォーマルな「人事施策」ではなく、インフォーマルな取り組みも企業文化や風土を醸成する。本稿の経路分析の背後にあるインフォーマルでソフトな人材マネジメントが企業業績に対する真のドライバーとなっているおそれもある。

これらに留意した上で、なぜ「挑戦・革新型人材」が新しい製品やビジネスモデルの構築に影響していないかを考えてみよう。日本の製造業の場合、イノベーションがプロセスイノベーション、漸進的な摺り合わせタイプのイノベーションであったことが大きく影響している可能性がある。プロダクトイノベーションのような抜本的なイノベーションが重視されれば、「挑戦・革新型人材」を効果的に活用できるようになるかもしれない。また、「競争環境への適応力」が求められる業種では、「挑戦・革新型人材」が活躍していると解釈することができる。今後、あらゆる業種で事業のスピード感が増し、環境変化への対応を迫られるようになれば、「挑戦・革新型人材」の活用の場面が増えると予想される。「専門家・プロ人材、市場価値のある人材」を中心とした新製品やビジネスモデルの創出は、現時点での日本企業の勝ちパターンといえるが、冒頭で示したような「個性化の時代」がさらに進展すれば、「異質な才能」を活用する組織風土と「挑戦・革新型人材」が生み出す価値を企業業績につなげる経路を開拓する必要が生じるだろう。この点は今後も注視すべきである。

もう一点、分析において、「挑戦・革新型人材」が、新しい製品やビジネスモデルの構築に対して有意に影響しなかった理由として、作成に用いた変数の偏りが影響している可能性がある。設問35では、「イノベーションを起こす人材は、A. たくさん生まれてくる、B. なかなか生まれてこない」と質問しているが、B寄りの回答が約60%を占めている。つまり、イノベーション変数のバリエーションは他の変数より乏しいため、イノベーションの効果を適切に測定できなかったおそれがある点は補足説明しておきたい。

IX. おわりに

本稿では、「ワークス人材マネジメント調査2013」の個票データを用いて、日本企業における個のマネジメントや人材開発に関する実態や風土と企業業績との関係を明らかにした。具体的には、人事施策が人材育成の風土や業績に与える影響の経路の定量的な分析を行った。その結果、「挑戦・革新型人材」よりも「専門家・プロ人材、市場価値のある人材」の方が、新しい製品やサービスの創出に寄与すること、そのために、「人材育成」や「ダイバーシティ」の組織風土を醸成する人事施策が有効である一方、「異質な才能」を持った人材の活用風土は、新製品の開発よりも、競争環境への適応力に資することがわかった。

これらの結果には、いくつかの留保・課題がある。まず、本稿の分析で用いたデータのサンプルサイズが小さく、より大きなデータで再検証することが望まれる。また、共分散構造分析の適合度の低さは、モデルに取り入れるべき変数の欠落を示唆している。他のデータセットとの接合等により、人材育成に関する他の情報を連続変数として取り入れる方法もあろう。本稿では、業績に関する代理変数に関して、競合他社との比較という主観的変数を用いたが、上場企業のデータの利点を活かして、より長期的な財務データや株価の情報をを用いて企業の平均利益率や生産性を計測して、それを業績変数として分析することも可能である。これらについては、今後の課題としたい。

注

¹ 業種の分類は、以下の通りである。メーカー：食品、エネルギー資源、建設・資材、素材・化学、医薬品、自動車・輸送機、鉄鋼・非鉄、機械、電機・精密、非メーカー：情報通信・サービスその他、電力・ガス、運輸・物流、商社・卸売、小売、銀行、金融（除く銀行）、不動産。

² 企業業績を財務指標とする場合には、一時的なショックに影響されないように、やや長い期間の業績をみるのが望ましいが、「人材マネジメント調査2013」はクロスセクションデータであるため、平均的な財務状態を把握できない。また、財務指標に関しては無回答が少なくないため、分析に用いた場合のサンプルサイズの減少も懸念される。このため、本稿では、回答で得られた財務指標を分析に用いないこととした。

³ 本来は、「人事施策」から「企業業績」につながる直接的な経路を直接効果と呼ぶが、本稿のモデルでは、直接効果の数が多く複雑になり過ぎて、最尤法で収束しないため、この直接効果の経路は省略して、間接効果の経路の分析に限定している。

⁴ モデルに企業業績を含まない場合、適合度検定の結果は良好であった。したがって、本モデルでは、業績指標と人事施策・組織風土のつながりがよくないといえ、業績指標を改善することが望まれる。

参考文献

- Beck, Ulrich and Elisabeth Beck-Gernsheim, 2002, *Individualization Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences*, Sage Publications Ltd.
- Bethke-Langenegger, Pamela., Mahler, Philippe., and Staffebach, Bruno., 2011, "Effectiveness of Talent Management Strategies," *European Journal of International Management*, 5(5): 524-39.
- 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.
- 日本生産性本部, 2013, 『日本的雇用・人事の変容に関する調査(旧、日本的人事制度の変容に関する調査)』。
- リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所, 2010, 『業績を高める組織能力と組織・人材マネジメント調査2009』。
- 労働政策研究・研修機構, 2010, 『企業における人事機能の現状と課題に関する調査』。
- 白石久喜, 2007, 「人事思想および施策・制度の相互作用と企業業績の関係」『Works Review』vol.2, 78-91, リクルートワークス研究所。
- Zuboff, Shoshana and James Maxmin, 2004, *The Support Economy: Why Corporations are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism*, Penguin Books.