



RIETI Discussion Paper Series 15-J-029

## 人事方針と人事施策の関係が企業成長に及ぼす影響

西岡 由美  
立正大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

## 人事方針と人事施策の関係が企業成長に及ぼす影響<sup>1</sup>

西岡由美（立正大学）

### 要 旨

本稿は、(独) 経済産業研究所「日本における無形資産インタビュー調査」のデータを用いて、人的資源管理の内的整合性 (**internal fit**)、つまり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が企業成長に及ぼす影響を分析したものである。分析結果の要点は以下の通りである。

第一に、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ト型企業は売上高成長率と有意な負の関係にある、第二に、成果志向が強い成果主義型人事管理は単独では売上高成長率と有意な正の関係にあるが、人材育成との交互作用項は有意な負の関係にある。第三に、終身雇用と人材育成の交互作用項は売上高成長率と有意な正の関係にあるが、成果主義と人材育成の交互作用項は売上高成長率と有意な負の関係にある。以上の結果から、企業は「人事方針間の相互作用」「人事施策間の相互作用」「人事方針と人事施策の相互作用」の負の影響を考慮する必要があり、人的資源管理において内的整合性が実現されていない場合には、企業の成長を阻害する可能性が示唆された。

キーワード：戦略的人的資源管理、内的整合性、成果主義、終身雇用、人材育成

JEL classification : M52, M53, M54

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び(独) 経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

<sup>1</sup>本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「日本における無形資産の研究：国際比較及び公的部門の計測を中心として」の成果の一部である。本稿の作成にあたり、独立行政法人経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会にご参加の方々および「日本における無形資産の研究」研究会メンバーから多くの有益なコメントに頂いた。ここに記して感謝申し上げます。

## 1. はじめに

本稿の目的は、2011年と2012年の2回にわたって経済産業研究所で実施された「無形資産に関するインタビュー調査」（以下、「無形資産調査」）のデータを用いて、人的資源管理の内的整合性（*internal fit*）、つまり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、さらに人事方針間、人事管理施策間の適合が企業成長に及ぼす影響を明らかにすることである。

「無形資産調査」は、国際比較を念頭に Bloom and Van Reenen (2007) とできる限り同じ調査項目でインタビュー調査を実施し、同じ方法で無形資産のマネジメント・スコアを試算しているが、日本企業においては、無形資産の蓄積の効果として必ずしも期待されるような高い企業価値が確認できていない (Kawakami and Asaba, 2013)。つまり、Bloom and Van Reenen (2007) で設定されている無形資産のマネジメント・スコアは必ずしも日本企業で他国の企業と同じ傾向を示すとは限らず、場合によっては逆効果を示すこともある。Kawakami and Asaba (2013) によると、マネジメント・スコアを人的資源管理と組織資本にかかわるものに分けて分析した場合には、こういった傾向は組織資本にかかわるものにおいてとくに顕著であるが、さらにマネジメント・スコアを細かく要素分解した場合には、同じ人的資源管理のスコアにおいても、人事評価は無形資産の市場価値を高めるが、成果の公開性は無形資産の市場価値を減じる。

また Chadwick (2010) に代表されるように、戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resource Management; 以下、SHRM) の研究では、人的資源管理の組み合わせ方に応じて人的資源管理が組織パフォーマンスに及ぼす効果は異なることが主張されており、「無形資産調査」においても多様な人的資源管理の取り組みの組み合わせによってその効果が相殺される、場合によっては減じてしまう可能性が考えられる。とくにバブル崩壊以降、日本企業は人的資源管理の再編が求められ、成果主義的な評価・処遇制度を導入する企業が増加するに伴い、人的資源管理のバリエーションが増えてきている。その結果、組み合わせによっては生産性の向上に寄与する「適切な」人的資源管理を導入している企業もあれば、意図せずして生産性を低減させてしまう人的資源管理を導入した結果、従業員を疲弊させたり、優秀な人材の流出をまねいている企業もあると考えられる。

そこで、本稿では SHRM の枠組みの一部を援用することによって、人的資源管理の各要素が生み出すシナジー効果のメカニズムについて検討する。具体的には、第一に人事方針と人事施策をそれぞれ要素分解し、各要素とその相互作用が企業成長に及ぼす影響を明らかにする、第二に、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との内定整合性が企業成長に及ぼす影響を検討する。

## 2. 先行研究と仮説の導出

1990年代以降、SHRMの研究が活発に行われている。SHRMとは、組織の目標が達成

できるように計画的にパターン化された人的資源管理であり (Wright and McMahan, 1992)、適切に計画された人的資源管理が組織の目標を達成するためにどのような役割を果たすのかを研究するものである (Huselid, 1995)。SHRM の基本枠組みは図 1 に示された通りであり、伝統的な人的資源管理と SHRM の違いは大きく二つある。第一に人的資源管理を組織の戦略的な経営プロセスに結び付けていること、第二に、様々な人的資源管理の施策間の協調や一貫性に着目していることが挙げられる。とくに第二の点については、環境や経営戦略と施策間の適合を示す「外的整合性 (external fit)」と企業内部における施策同士の整合性を示す「内的整合性 (internal fit)」の有効性や必要性が指摘されている。なお本稿では、企業の経営戦略と人的資源管理の適合ではなく、人的資源管理内の適合、つまり各要素が相互に生み出すシナジー効果について検討することを目的としていることから、これらの 2 つの整合性のうち後者の「内的整合性」に着目する。

さらに SHRM 研究で分析対象とする人的資源管理の捉え方は、上位概念の HR Philosophy (人事哲学)、HR Policy (人事方針) から HR Program (人事プログラム)、HR practices (人事施策)、HR Process (人事プロセス) など研究者によって多様であり (Arthur and Boyles, 2007)、様々な観点での研究が進められている。本稿では、このうち「無形資産調査」で把握可能な「人事方針」と「人事施策」に着目する。

まず人事方針とは、人的資源の状態や人的資源をどのように管理していくのかに関する方針で、企業はこれに基づいて人的資源管理システムを組むものであり (守島, 1996)、組織の中で行われる人事プログラム、プロセス、技術といったことに関する企業や事業単位での意図を表したものである (Wright and Boswell, 2002)。つまり、人事方針は人事施策の導入、実施、機能を規定する上位概念と捉えることが可能である。

日本企業における人事方針の研究としては、「評価・処遇に関する成果の重視」と「長期的雇用の衰退 (採用・育成)」といった内部労働市場ルールの変更の 2 軸の組み合わせによって企業を分類し、企業および従業員に及ぼす影響を示した Morishima (1996)、守島 (2006, 2011) がある。これらの研究によると、日本企業には「伝統型 (成果主義なし+長期雇用)」「成果主義+雇用の外部化」に加えて、「成果主義+長期雇用」の 3 タイプが存在する。このうち「成果主義+長期雇用」については、従業員が否定的な反応を示している可能性が示唆された (Morishima, 1996; 守島, 2006)。一方、経営視点と従業員視点とをバランスするという点では「成果主義+長期雇用」が最も頑健性または持続可能性をもつ可能性も指摘されている (守島, 2011)。すなわち日本企業においては一見対立し、矛盾する 2 つの人事方針が同時にとられ、それが何らかの価値を生み出している可能性もある。伝統的な日本企業は、長期的な視点での企業成長を前提に、評価・処遇面で従業員間にあまり格差をつけない、長期雇用を前提とした年功的人事システムをとってきた。これに対して、バブル崩壊以降、多くの日本企業が導入し始めた成果主義とは、賃金決定要因として結果としての成果を重視するとともに、長期的な成果よりも短期的な成果をより重視し、評価・処遇面で従業員間により大きな格差をつけることを前提としている (奥西, 2001)。そのため

成果主義の導入によって企業経営は短期的な視点で行われるようになり、同時に人的資源管理も短期で成果の得る取り組みが重視され、反面、長期的な視点が求められる人材育成への取り組みなどは軽んじられる傾向にある。つまり、従来日本企業がとってきた長期的な観点から成果を向上させようとする終身雇用に対して、成果主義はより短期的な視点で成果を向上させようとするものであり、一見矛盾するこれらの人事方針を同時に推進する場合には、内的整合性の欠如が生じる可能性が高い。

そこで、本稿では終身雇用、成果主義といった対立する人事方針について、企業成長に対するそれぞれの影響を確認するとともに、人事方針間の矛盾を踏まえて、以下の仮説を設定する（図2参照）。

仮説 1a：人事方針として「終身雇用」を重視する企業ほど、企業成長に正の影響を与える

仮説 1b：人事方針として「成果主義」を重視する企業ほど、企業成長に正の影響を与える

仮説 2：人事方針として「終身雇用」と「成果主義」を同時に重視する企業ほど、企業成長に負の影響を与える（＝内的整合性の欠如）

次に、人事施策の視点から仮説を導出する。既存の SHRM 研究の多くは、人事施策をハイパフォーマンスワークシステム（HPWS）に代表されるように個々の人事施策を 1 つの束（bundles）として捉え、その有効性が検討されてきた。だが、人事施策の束については研究者によって人事施策の束に含める施策が異なる点（Osterman, 2006; Lepak et al, 2006 など）、人的資源管理システム間のシナジー効果はシステムによって異なり、その違いが組織パフォーマンスへの効果に影響を及ぼしている点（Chadwick, 2010）等、人事施策を束として捉えることにより人事施策の抽象度が高まり各要素の効果を検討できないといった問題が指摘されている。さらに人事施策の束を「スキル」「モチベーション」「機会」といった 3 要素に分解し、116 の既存論文をメタ分析した Jiang et. al（2012）の研究成果によると、人事施策の各要素が組織パフォーマンスに及ぼす効果はそれぞれ異なることが明らかになっている。このように人事施策を 1 つの束として捉えることは、抽象度が高すぎ、人事施策の影響を特定することは困難であることから、本稿では Bloom and Van Reenen（2007）で設定された人事施策を時間軸の観点から短期的視点の取り組みである「成果主義型人事管理」と、長期的な視点での取り組みである「人材育成」の 2 要素に分解して検討する。成果主義型人事管理は成果主義を進めるための人事施策であることから短期的視点での取り組みであるのに対して、人材育成は長期的な視点での取り組みであることから、これらの人事施策を同時に導入する企業では、人事施策に一貫性がなく内的整合性が欠如していることが予想される。以上より、次の仮説を設定する。

仮説 3a : 人事施策として「成果主義型人事管理」を重視するほど企業ほど、企業成長に正の影響を与える

仮説 3b : 人事施策として「人材育成」を重視する企業ほど、企業成長に正の影響を与える

仮説 4 : 人事施策として「成果主義型人事管理」と「人材育成」を同時に重視するほど企業成長に負の影響を与える (=内的整合性の欠如)

さらに本稿では人的資源管理を上位概念である人事方針と下位概念である人事施策との適合が生み出すシナジー効果のメカニズムについても検討する(図3参照)。前述のとおり、SHRM論で取り上げる人的資源管理の分析レベルは多様であり、人事プログラムや人事施策等の導入や実施、さらにその機能を規定する上位概念としての人事方針は、企業が自社の人的資源管理をどのように行うかを決定するものであり、当該企業が活用する人的資源管理に関する基本的な考え方を示すとも言える。また人事方針は企業の経営戦略や組織のあり方により規定されるとともに、それに基づいて人事施策が導入・運用され、その結果、従業員の行動に影響を及ぼし、最終的に企業の業績向上に貢献するのである。このような一連のつながりを前提にすると、上位概念である人事方針によってその企業がとるべき人事施策は異なるはずであり、人事方針と人事施策間の内的整合性が企業成長に影響するはずである。本稿で着目する「成果主義」「終身雇用」について考えると、成果主義とは長期的な成果よりも短期的な成果を重視する傾向にあることから、成果主義の人事方針の下では経営の視点が短期化し、短期的な視点で成果を向上させようとする。そのため成果主義的な人事管理施策とは一貫性があるが、長期的な観点から成果を向上させようとする企業の人材育成施策とは整合性が欠如し、逆に効果を後退させる可能性が高い。逆に長期雇用を前提とした人事方針は、伝統的な日本企業がとってきた評価・処遇面であまり差をつけない、長期雇用を前提とした年功的な考え方がベースとなっているため、長期的な視点での取り組みである人材育成とは一貫性があるが、短期的な視点での成果向上を推進する成果主義型人事管理との整合性は考えづらい。そこで以下の仮説を設定する。

仮説 5a : 「成果主義」の人事方針が企業成長を高める効果は、「成果主義人事管理」を整備する場合に、そうでない場合よりも強くなる。

仮説 5b : 「終身雇用」の人事方針が企業成長を高める効果は、「人材育成」を整備する場合に、そうでない場合よりも強くなる。

仮説 6a : 「成果主義」の人事方針が企業成長を高める効果は、「人材育成」を整備する場合に、そうでない場合よりも弱くなる。(=内的整合性の欠如)

仮説 6b : 「終身雇用」の人事方針が企業成長を高める効果は、「成果主義型人事管理」を整備する場合に、そうでない場合よりも弱くなる。(=内的整合性の欠如)

### 3. 方法

#### 3.1 分析データ

分析で用いるデータは、独立行政法人経済産業研究所の日本における無形資産研究会が2011年と2012年に実施した「無形資産に関するインタビュー調査」のデータである<sup>2</sup>。同調査は Bloom and Van Reenen (2007) に基づいて組織とヒトのマネジメントに関わる調査項目を作成し、402社<sup>3</sup>の企画部門のマネジャーを対象にインタビューを行い、項目ごとに設定された複数の設問の回答をもとに1点～4点をそれぞれ付与し、マネジメント・スコアを算出している。なお、マネジメント・スコアは肯定的な回答ほど高いスコアが得られるように設計されている。

#### 3.2 変数の設定

従属変数として、企業の成長性をみるために「無形資産調査」の回答企業と財務データのマッチングを行った。具体的には、日経 NEEDS-Financial QUEST を用いて、2011年度から2013年度の3年間の売上高のデータを取得し、売上高成長率（2011年度から2013年度の平均）を算出して用いた。

独立変数は人事方針と人事施策に関する変数である。人事方針の変数としては、まずマネジメント・スコアの項目の1つとして設定された「モチベーション向上の工夫」の最初の設問「従業員の評価で対象者が最も多い制度は成果主義ですか」を用い、「はい」と回答した企業は、人事方針として「成果主義」をとる企業とした。さらに「終身雇用」は、「終身雇用を重視していますか」の設問に「重視している」「やや重視している」と回答した企業を人事方針として「終身雇用」をとる企業、「あまり重視しない」「重視していない」「どちらとも言えない」と回答した企業を「終身雇用」をとらない企業とした。

人事施策の変数は「無形資産調査」のヒトにかかわるマネジメント・スコアを「成果主義型人事管理」と「人材育成」の2要素に分解して用いる。本稿では用いるスコアは、ヒトにかかわる9つの項目のうち、7項目のスコアであり、表1に示すように「成果主義型人事管理」は、「パフォーマンスの低い社員への対応」「パフォーマンスの高い社員への対応」「管理職の人材マネジメントの評価」「優秀な人材の確保」の4項目、「人材育成」は「研修による人材育成」「OJTによる人材育成」「社員の専門性の育成」の3項目の平均値を用いる。各調査項目により回答に偏りが生じているため、本稿の分析では算出した各変数をZ-Score化した値を用いる。「成果主義型人事管理」の平均値は0.00021（標準偏差0.60331）、「人材育成」の平均値は0.00182（標準偏差0.66249）である。

さらに本分析ではコントロール変数として、SHRMの先行研究を参考に企業成長に影響

---

<sup>2</sup> 同調査および調査結果の詳細については、Miyagawa, Lee, Edamura, Kim, and Jung (2013) を参照されたい。

<sup>3</sup> 402社の中には東日本大震災によって甚大な被害をうけた岩手県、宮城県、福島県を本社所在地とする企業が7社含まれるが、7社を除外したデータで同様の分析を試みた結果、とくに傾向が変わらなかったことから本稿では402社の分析結果を記載する。

を及ぼすと予想される企業特性に関する変数を設定した。具体的には、従業員数（対数）、産業ダミー（ref=製造業）、企業年数（対数）、従業員の平均年齢（対数）、資本集約度（対数）、海外市場比率、競合他社<sup>4</sup>、インフォーマル組織<sup>5</sup>を設定した。

### 3.3 人事方針タイプ別にみた日本企業の特徴

仮説の検証を行う前に、日本企業の人事方針の現状を確認しておく。バブル経済崩壊以降、日本企業における成果主義の導入が進む反面、効果がでないばかりか副作用の深刻化が指摘されることも少なくない成果主義であるが、実際に現在の日本企業は人事方針として、「成果主義」と「終身雇用」をどの程度志向しているのだろうか。表2に示すように「成果主義」と「終身雇用」といった短期的な視点と長期的な視点が混在する人事方針をとる企業（以下、「ハイブリッド型」）が53.0%と最も多く、ついで「成果主義」はとらずに「終身雇用」を重視する企業（以下、「伝統型」）が26.6%である。これらに対して「終身雇用」を重視せずに「成果主義」をとる企業は15.7%であり、日本では「成果主義」をとる企業が約7割あるが、その大多数の企業は「成果主義」のみでなく、一見矛盾する「終身雇用」も維持し続けている。この結果は、守島（2011）が指摘するように、日本企業がこれまでに行ってきた何らかの矛盾への解決努力がある程度効果をだしているのかもしれないし、短期的には成果主義と長期雇用はトレードオフの関係にあるが、長期的には、成果を重視する評価・報酬決定と長期的な雇用を前提とした人材育成を同時に実現する人的資源管理の実現を目指しているのかもしれない。

さらに人事方針のタイプ別に企業特性をみると、従業員数についてはF値が統計的に有意ではないものの、「成果主義型」は小規模企業、非製造業が多く、企業年数および正社員の平均勤続年数が短く、売上高成長率が高いといった特徴がみられた（表3参照）。またこれら人事方針タイプ別に人事施策の取り組み状況をみると、ヒトに関するマネジメント・スコアはハイブリッド型が最も高いが、人事施策を「成果主義型人事管理（成果主義に対応した処遇）」と「人材育成」の2つの要素に分解した場合には、成果主義型で成果主義型人事管理のスコアが高く、ハイブリッド型で人材育成のスコアが高いといった傾向が確認された（表4参照）。これは、企業が重視する人事方針によって、その下位概念である人事施策の内容が異なることを示唆している。

## 4. 分析結果

---

<sup>4</sup> 競合他社の変数は、「無形資産調査」の経営環境と変化への対応に関する設問のうち「シェアを競い合っている競争相手の企業数（1社以下=1、2~5社=2、6~10社=3、11社以上=4）」を使用した。

<sup>5</sup> インフォーマル組織の変数は、「無形資産調査」の社内の情報の流れに関する設問のうち「ある事業担当者が持っている情報を100%とした場合に、インフォーマルなルートから入手している情報量（20%未満=1、20~40%未満=2、40~60%未満=3、60%以上=4）」を反転させて使用した。



仮説を検証するために、企業成長を従属変数、人事方針および人事施策を独立変数、企業特性をコントロール変数とした重回帰分析を行った。分析は第 1 段階としてこれらの変数を投入し、第 2 段階として人的資源管理のなか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交互作用項を追加投入した<sup>6</sup>。各仮説の分析結果は、表 5 の通りである。

第 1 に人事方針については、モデル 1 をみると、「成果主義」は 10%水準ではあるものの、売上高成長率に有意な正の影響を示しているのに対して、「終身雇用」は有意な負の影響を示していることから、仮説 1a は支持され、仮説 1b は支持されなかった。仮説 2 の人事方針の内的整合性の欠如については、「成果主義」と「終身雇用」の交互作用項は売上高成長率に有意な負の影響を示しており、支持された。

第 2 に人事施策については、モデル 2 をみると、「成果主義型人事管理」は売上高成長率に有意な正の影響を示しているが、「人材育成」は有意な負の影響を示している。このことから、仮説 3a は支持されたが、仮説 3b は支持されなかった。「成果主義型人事管理」と「人材育成」の交互作用項については、売上高成長率に負の影響を示しており、仮説 4 は支持された。

第 3 に人事方針と人事施策の交互作用は、まず人事方針と人事施策の間で整合性がとれていると想定される「成果主義」と「成果主義型人事管理」、「終身雇用」と「人材育成」の組合せについてみる。モデル 3 において、「成果主義」と「成果主義型人事管理」の交互作用項は正の係数を示したが、統計的に有意な影響ではなかった。「終身雇用」と「人材育成」の交互作用項は有意な正の影響を示している。このことから、仮説 5a は支持されなかったが、仮説 5b は支持された。さらに人事方針と人事施策の間で整合性が欠如している可能性が想定される「成果主義」と「人材育成」、「終身雇用」と「成果主義型人事管理」の組合せについてはモデル 4 の通りである。「成果主義」と「人材育成」の交互作用項は売上高成長率に有意な負の影響を示したが、「終身雇用」と「成果主義型人事管理」の係数は負を示したものの統計的に有意な影響ではないことから、仮説 6a は支持され、仮説 6b は支持されなかった。

## 5. まとめ

### 5.1 考察

本稿では企業成長を規定する要因として、人的資源管理の内的適合性に着目した。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をそれぞれ要素分解し、各要素と要素間の内的整合性に関する仮説を提示し、企業成長に及ぼす影響を統計的に検証した。分析を通して明らかになったことは、主に以下の 3 点である。

第 1 に、同一企業がとる人事方針および人事施策を要素別に分解してみると、それぞれ異なる傾向を示すことが確認できた。具体的には、人事方針および人事施策の要素のうち、

---

<sup>6</sup> 交互作用項に用いた変数については、多重共線性を回避するために平均値の修正手続き（mean centering）を行った上で投入している。

成果主義と成果主義型人事管理の取組みは企業の成長を促進するのに対して、終身雇用をとる企業、人材育成施策に積極的に取り組む企業では企業の成長性は低い。これは先行研究を支持する結果であり、人的資源管理の効果の測定には人的資源管理を一括りに捉えるのではなく、要素に分解して検討する必要性を示唆している。またこれらの結果は、伝統的な日本の人事方針である終身雇用の限界や、長期的な観点から実施してきた人材育成が企業の成長に有効に機能していない可能性を示唆している。

第2に、成果主義と終身雇用といった2つの矛盾する人事方針の交互作用項と企業成長は有意な負の関係にあり、さらに人事施策の成果主義型人事管理は単独では企業成長と有意な正の関係にあるが、人材育成との交互作用項は有意な負の関係にある。つまり、人事方針、人事施策において内的整合性が実現されていない場合には企業の成長を阻害するとした仮説を支持するものであり、企業が人事方針、人事施策を検討する場合には、人事方針間の相互作用、人事施策間の相互作用の負の影響を考慮する必要がある。

第3に、人的資源管理の上位概念である人事方針と人事施策の交互作用についてである。長期的な観点が強い終身雇用と人材育成の組合せは、伝統的な日本企業の人事方針や人事施策の企業成長に対する負の効果を緩和するが、短期的な成果を求める成果主義と人材育成の組合せは、企業成長への負の影響をさらに強めることが明らかになった。このことは、人事方針および人事施策のそれぞれのなかでの内的整合性に加えて、人事方針とそれに基づいて実施される人事施策との間に一貫性がない場合には、人事方針や人事施策の企業成長に及ぼす効果を逆に減退させることを意味する。

以上のことを踏まえると、企業の人的資源管理を考える際には、人事方針間の相互作用、人事施策間の相互作用、人事方針と人事施策の相互作用といった人的資源管理の内的整合性を十分に考慮する必要がある。

また組織資本と同様に無形資産の1つとして定義される人的資源管理を定性的に捉える場合には、人的資源管理を一つの塊として捉えるのではなく、人的資源管理の内的整合性を考慮し、例えば同じ人事施策を導入していたとしても人事方針によって異なる効果もたらされる点に注意する必要がある。この点は、Bloom and Van Reenen (2007) 等に基づき無形資産の蓄積の効果について国際比較を行う際に、とくに留意が必要であり、欧米型の成果主義型人事管理は伝統的な日本企業がとる人的資源管理とは必ずしも整合的ではなく、企業価値に与える影響は欧米企業と異なる可能性が高い。そのため終身雇用を前提に日本企業の強みとされてきた人事施策の効果を測定するために、例えば人材配置の柔軟性、チームマネジメント、選抜（内部昇進）、労使関係の安定等の調査項目の追加を検討することが求められる。

## 5.2 実務的インプリケーション

本稿の分析結果から、実務的な観点として以下の含意が得られる。

人的資源管理の内的整合性の欠如は、人的資源管理が企業成長に及ぼす効果を減殺する

可能性が示唆されたことから、終身雇用と成果主義を同時にとるハイブリッド型の企業が調査対象の約半数を占める日本企業の人事管理の現状は、企業成長に対する効果を十分に引き出せていない可能性が高い。

さらに人事方針として成果主義をとる企業と終身雇用をとる企業で、人材育成が企業成長に与える影響が全く異なることが示唆された。伝統的な日本企業は、長期雇用を前提に長期的な視点で社員の成果を向上させるために人材育成に積極的に取り組んできた。しかし近年、長期的な成果よりも短期的な成果を重視する成果主義を導入する傾向が強まっており、短期的な視点から成果を向上させようとする成果主義の下では従来の日本企業の成長の源泉の一つであった伝統型の人材育成は有効に機能しなくなっている。企業が長期的に成長するためには人材育成は不可欠であることから、日本企業の成長を回復するためには企業がこれまでにとってきた伝統型の人材育成の在り方を再考する必要がある。

### 5.3 政策的インプリケーション

本稿の分析結果を踏まえると、日本企業が企業成長に効果的な人事方針や他の人事施策と調和しつつ、それらの効果が十分に発揮できるような人材育成策を実現するために、政府には企業の人材育成を支援する、あるいは有効な人材育成を行うための基盤を整備することが求められる。具体的な政策の方向性は企業の行動に依存するが、近年、成果主義の導入にともない、企業内では仕事配分の明確化と仕事に基づく評価体系の構築、キャリアの自己責任化が進む一方、仕事に求められる能力やスキルが変化し、見えづらくなってきていることから、仕事に求められる能力やスキルを適正に評価し、社内できちんと可視化した上で、それらに基づいた人材育成を行う必要性が高まっている。さらに産業構造の変化や就業意識・就業形態の多様化が進む中で、企業横断的な労働移動が増加していることから、労働者個人が保有する職業能力を確認し、自らの希望に沿った適切な職業訓練の機会を得ることにより、豊かな職業キャリアを実現するための支援が求められる。

つまり、政府は企業が能力やスキルを適正に評価し、可視化するためのノウハウや情報の提供、さらに仕事に求められる能力やスキルを適正に評価するための社会的な基盤として企業横断的な職業能力評価制度や体系の充実をより積極的に進めるべきである。

我が国においては、既に厚生労働省事業として職業能力評価基準の整備が進められており、ものづくり技能分野を主な対象とした技能検定制度等では一定の成果を上げているものの、企業における活用は限定的であり、広く浸透するに至っていない。例えば、厚生労働省「平成26年能力開発調査」によると、正社員の職業能力評価を行っている事業所は55.3%と約半数であり、正社員以外では37.5%にとどまる。さらに職業能力評価を行っている事業所での職業能力評価における検定・資格の利用状況は、「正社員のみを利用して」が29.8%、「正社員、正社員以外の両方に利用している」は19.1%と限定的である。この背景には、個々の検定や資格を客観的に評価する基準や仕組みが整備されておらず、必要とする能力やスキルの変化に検定や資格が柔軟に対応できていないといったことが考え

らえる。

職業能力評価制度の整備は、職業教育や労働市場の状況に大きく依存することから、必ずしも他国の取り組みをそのまま我が国に移入して適用できるものではない。しかしながら、イギリス、ドイツ、フランス、アメリカなどの欧米先進国では近年、産業や企業の競争力強化のために職業訓練政策に積極的に取り組み、職業訓練を効果的、効率的に行うために職業能力評価制度の整備、強化を進めており<sup>7</sup>、それら諸外国の職業能力評価制度は、我が国の職業能力評価制度を考える上で大いに役立つものと考えられる。とくにイギリスでは、膨大かつ雑多な資格や認定証による混乱状態を是正し、職業資格の標準化と質の確保を図ることを目的に、1986年に「全国職業資格（NVQ）」を導入したことにより、職業能力評価の標準化が進み、統一的な基準で体系化された資格枠組みが幅広く浸透し、一定の成果を上げている<sup>8</sup>。さらに2009年には各単位で認証できる「資格単位枠組み（QCF）」が導入され、より柔軟な職業能力評価制度への再編が進められている。

今後、我が国において職業能力評価制度がより有効に機能するためには、諸外国の取り組みを参考にこれまでの職業能力評価制度の在り方を再考し、企業と労働者の双方にとって納得感があり、より包括的かつ企業内外の人材育成策につながるような実用的な職業能力評価基準を整備することが求められる。

#### 5.4 本研究の限界と今後の研究課題

最後に本稿の限界と今後研究を進める上での課題を述べる。第1に、無形資産調査のデータ上の限界についてである。サンプルサイズが小さい点、クロスセクション・データである点、企業単位でのインタビュー調査であり、同一企業内で部署によって異なる人的資源管理がとられている可能性を考慮していない点、調査回答者によって想定部署が異なる点等が挙げられる。第2に、今回はサンプルサイズの制約もあり、企業成長と人事方針、人事施策に関して十分な結果を得ることができなかった。企業全体のパフォーマンスを考察するためには、今後は人事方針、人事施策を包括的かつ継続的に調査しデータを蓄積していくことが望まれる。第3に、企業成長以外の生産性、収益性といった企業業績への影響を検討する必要がある。また長期的な視点にたった人材育成等の取り組みについては、短期的な効果と長期的な効果が異なる可能性が高いため、長期的な効果も検討する必要がある。第4に、本稿の分析には「無形資産調査」のデータを用いたが、欧米型の人的資源管理を前提とした調査であるため調査項目およびスコア化が日本企業の特徴を反映したものにはなっていない。とくに人事施策については成果主義型人事管理が大部分を占めてい

---

<sup>7</sup> 例えば、イギリス（北アイルランドを含むイングランド）の Qualifications and Credit Framework（QCF：資格単位制度）、フランスの Répertoire National des Certifications Professionnelles（RNCP：全国職業資格総覧）、ドイツの Deutscher Qualifikationsrahmen（DQR：ドイツ資格枠組み）が挙げられる。

<sup>8</sup> イギリスの職業能力評価制度の詳細については、労働政策研究研修機構(2014)を参照されたい。

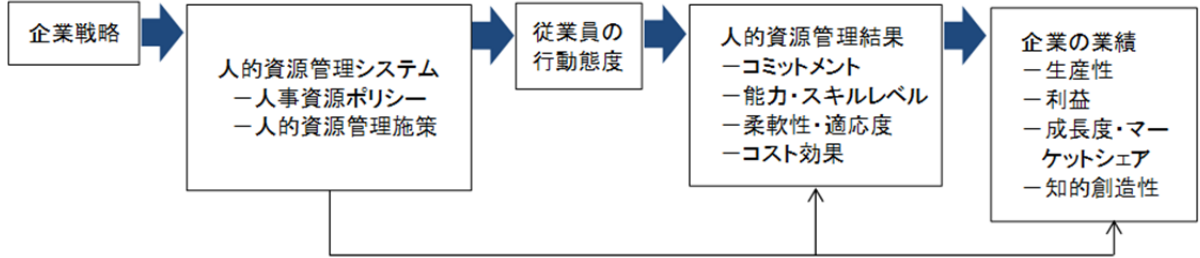
ることから、無形資産の効果をより正確に測定するためにも、日本企業の独自性を考慮した調査項目やスコア化を検討する必要がある。

<参考文献>

- 厚生労働省(2014)「労働市場政策における職業能力評価制度のあり方に関する研究会報告書」
- 厚生労働省(2015)「平成26年度能力開発基本調査」
- 小林裕(2014)「戦略的人的資源管理論の現状と課題」『東北学院大学教養学部論集』No.167, pp.63-75。
- 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を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 Series』11-J-035。
- 守島基博(1996)「人的資源管理と産業・組織心理学: 戦略的人的資源管理論のフロンティア」『産業・組織心理学研究』10, pp.3-14。
- 守島基博(2006)「ホワイトカラー人材マネジメントの進化 はたして、成果主義は長期雇用と適合的なシステムなのか」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編『リーディングス日本の企業システム第Ⅱ期第4巻組織能力・知識・人材』有斐閣。
- 守島基博(2011)「人材マネジメント・システムのサステナビリティを考える」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7号』有斐閣, pp.11-22。
- 西村孝史(2010)「戦略人材マネジメント研究の精緻化に向けて: 分析レベルの問題と企業内の雇用区分との関連性」『一橋大学機関リポジトリ』.Working paper No. 118。
- 奥西好夫(2001)「成果主義」賃金導入の条件『組織科学』34(3),pp.6-17。
- 島貫智行(2009)「人材マネジメントの分権化と組織パフォーマンスー施策運用における意思決定構造に注目してー」『組織科学』Vol.42, No.4 pp.77-91。
- 白石久善(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』2, 78-91, 2007 リクルートワークス研究所。
- 労働政策研究研修機構(2009)『欧米諸国における公共職業訓練制度と実態ー仏・独・英・米4ヵ国比較調査ー』JILPT資料シリーズ No.57。
- 労働政策研究研修機構(2012)『諸外国における能力評価制度ー英・仏・独・米・中・韓・EUに関する調査ー』JILPT資料シリーズ No.102。
- 労働政策研究研修機構(2014)『イギリスにおける能力評価指標の活用実態に関する調査』JILPT資料シリーズ No.141。
- Arthur, J. B. and Boyles, T.(2007) “Validating the human resource system structure: A level-based strategic HRM approach”, *Human Resource Management Review*, Vol.17 pp.77-92.
- Bloom, N. & Van Reenen, J.(2007) “Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries”, *Quarterly Journal of Economics*, 122: 1341-1408.
- Bloom, N. & Van Reenen, J.(2010) “ Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? ”, *Journal of Economic Perspectives*, 24: 203-224.

- Chadwick, C.(2010) “ Theoretic Insight on the Nature of Performance Synergies in Human Resource Systems: Toward Greater Precision”, *Human Resource Management Review*, Vol.20, pp.85-101.
- Huseild, M. A.(1995) “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, pp.635-672.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J.C.(2012) “How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms”, *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.6, pp.1264-1294.
- Kawakami, A. & Asaba, S. (2013) “ How Does the Market Value Management Practices? Decomposition of intangible assets”, *RIETI Discussion Paper* 13-E-044.
- Kawakami, A. & Asaba, S. (2014) “How Does the Market Value Organization Management Practices of Japanese Firm? Using interview survey data”, *RIETI Discussion Paper* 14-E-050.
- Lepak, D. P., H. Liao, Y. Chung & Harden, E. E. (2006) “A Conceptual Review of Human Resource Management System in Strategic Human Resource Management Research”, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.25 pp.217-271.
- Miyagawa, T., Lee, K., Edamura, K., Kim, Y., & Jung, H. (2013) “Is Productivity Growth Correlated with Improvements in Management Quality? An empirical study using interview surveys in Korea and Japan”, *RIETI Discussion Paper Series* 14-E-04.
- Morishima, M. (1996) “Evolution of White-Collar HRM in Japan. ”, In David Lewin, Bruce E. Kaufman, and Donna Sockell (eds.) *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol. 7, pp. 145-176.
- Osterman, P. (2006) “The Wage Effects of High Performance Work Organization in Manufacturing”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.59, No.2, pp.187-204.
- Ouchi, W. G. (1981) “Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge”, Addison-Wesley. (訳書：徳山二郎監訳 [1981] 『セオリーZ』 CBS ソニー出版)
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). “Theoretical perspectives for strategic human resource management” *Journal of Management*, 18(2), pp.295-320.
- Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002) “Desegregating Human Resource Management: A Review and Synthesis of Micro and Macro HRM Research”, *Journal of management*, Vol. 28, No.3 pp.247-276.

図1 戦略的人的資源管理論の枠組み



出所: 守島(1996b)

図2 分析枠組み(H1~H4)

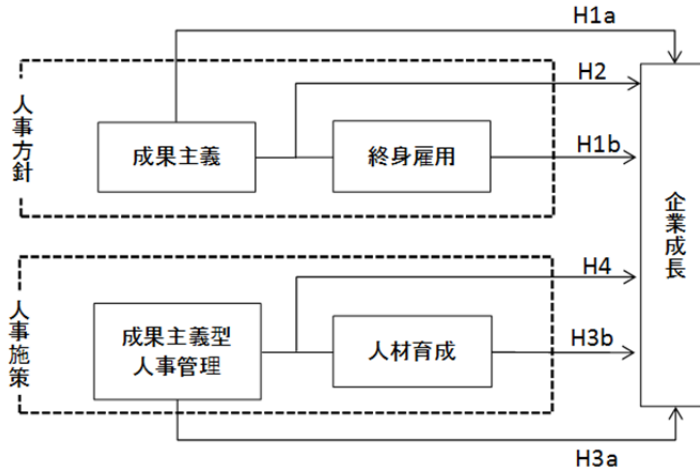


図3 分析枠組み(H5&H6)

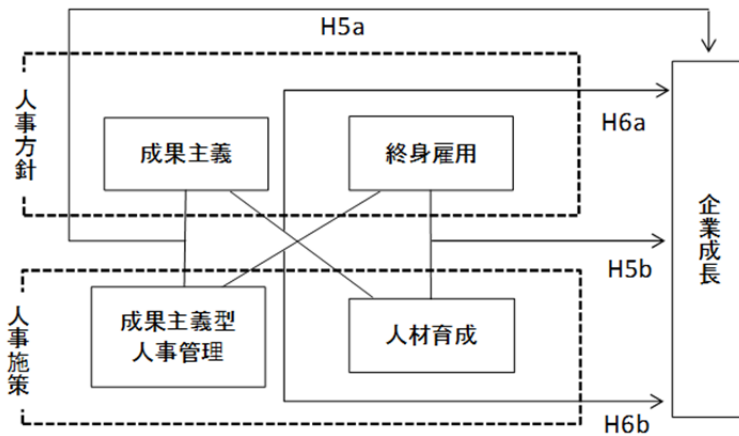




表1 マネジメントプラクティス(ヒトに関する調査項目)

設問番号	マネジメント・プラクティス (ヒトに関する調査項目)	要素別
H3.1	モチベーション向上のための工夫	人事方針「成果主義」
H3.2	パフォーマンスの低い社員への対応	人事施策 「成果主義型人事管理」
H3.3	パフォーマンスの高い社員への対応	
H3.4	管理職の人材マネジメントの評価	
H5.1	優秀な人材の確保	
H4.1	研修による人材育成	人事施策 「人材育成」
H4.2	OJTによる人材育成	
H4.3	社員の専門性の育成	
H5.2	海外人材の確保	—

※H5.2は、第2回調査時に研究会独自に設定した質問項目であり、主に外国籍の役員の有無に関する内容であるため本分析からは除外。

表2 成果主義と終身雇用のクロス表

			終身雇用			合計
			はい	いいえ	不明	
成果主義	はい	% 度数	53.0 213	15.7 63	0.2 1	68.9 277
	いいえ	% 度数	26.6 107	3.7 15	0.7 3	31.1 125
合計		% 度数	79.6 320	19.4 78	1.0 4	100.0 402

注) 終身雇用: はい=「重視している」+「やや重視している」、いいえ=「重視していない」+「あまり重視していない」

表3 人事方針タイプ別にみた企業特性

	従業員数 (人)	非製造業 比率 (%)	企業年数 (年)	平均年齢 (歳)	平均勤続 (年)	売上高 成長率 (%)
ハイブリッド型	1366.69	30.52	62.86	39.98	14.15	7.81
	標準偏差 2899.02	46.16	19.80	3.18	4.06	15.38
	度数 207	213	207	212	212	205
伝統型	1622.78	28.04	61.78	40.03	14.08	7.66
	標準偏差 5025.43	45.13	18.92	2.78	4.05	14.70
	度数 101	107	101	106	106	99
成果主義型	529.93	61.90	38.93	37.36	8.84	23.13
	標準偏差 923.39	49.00	20.41	4.12	4.56	46.72
	度数 60	63	60	63	63	58
合計	1263.08	35.93	57.96	39.50	13.12	9.91
	標準偏差 3391.26	48.04	21.65	3.38	4.59	23.71
	度数 381	398	381	396	396	375
F値	1.813	9.880**	29.038***	12.752***	32.678***	7.852***

注: \* p<0.10, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

表4 人事方針タイプ別の人的資源管理スコア(Z-score)

		人的資源管理 (全体)	成果重視型 人事管理	人材育成
ハイブリッド型	平均値	<b>.0669</b>	.0476	<b>.0866</b>
	度数	211	212	212
	標準偏差	.5265	.6162	.6428
伝統型	平均値	<b>-.1067</b>	<b>-.1586</b>	-.0250
	度数	106	106	107
	標準偏差	.4969	.5900	.6770
成果主義型	平均値	.0462	<b>.1936</b>	<b>-.1503</b>
	度数	63	63	63
	標準偏差	.4393	.4987	.6630
合計	平均値	.0024	.0035	.0013
	度数	395	396	397
	標準偏差	.5073	.6004	.6656
F値		5.099***	6.373***	4.053***

注: \* p<0.10, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

表5 人事方針および人事施策が企業成長に与える影響

		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
		係数	係数	係数	係数
企業属性	従業員数 (対数)	.072	.070	.090	.085
	建設業ダミー	.030	.014	.007	.013
	運輸・通信業ダミー	.029	.026	.006	-.009
	卸・小売業ダミー	-.052	-.084	-.086	-.084
	企業年数 (対数)	-.211 ***	-.245 ***	-.190 **	-.213 ***
	平均年齢 (対数)	.201 ***	.176 ***	.204 ***	.192 ***
	資本集約度 (対数)	.034	.034	.028	.048
	海外市場比率	-.009	-.018	-.010	-.013
	競合他社	.010	-.032	.006	-.004
	インフォーマル組織	-.031	-.024	-.036	-.039
人事方針	成果主義	.093 *		.068	.040
	終身雇用	-.120 **		-.125 **	-.135 **
	成果主義×終身雇用	-.149 ***			
人事施策	成果主義型人事管理		.163 ***	.120 **	.152 ***
	人材育成		-.112 **	-.126 **	-.119 **
	成果主義型人事管理×人材育成		-.120 **		
人事方針× 人事施策	成果主義×成果主義型人事管理			.081	
	終身雇用×人材育成			.125 **	
	成果主義×人材育成				-.144 ***
	終身雇用×成果主義型人事管理				-.061
F値		3.409 ***	3.269 ***	3.332 ***	3.438 ***
調整済みR <sup>2</sup>		.079	.075	.093	.097
N		366	364	364	364

従属変数: 売上高成長率(2011年-2013年平均)

注: \* p<0.10, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

付表 主要変数の平均値および相関

変数	平均	S.D.	1	2	3	4	5	6	
1.売上高成長	9.93	23.61	1.00						
2.従業員数(対数)	6.08	1.38	-0.03	1.00					
3.製造業dummy	.64	.48	-.107*	.200**	1.00				
4.企業年数(対数)	3.97	.46	-.157**	.416**	.373**	1.00			
5.資本集約度(対数)	8.70	.91	0.00	-0.06	.212**	.298**	1.00		
6.平均年齢(対数)	3.67	.09	0.06	0.03	.290**	.429**	.331**	1.00	
7.海外市場比率	1.55	.90	-0.02	.266**	.421**	.160**	.151**	.142**	
8.競合他社	2.93	.92	0.04	-0.02	-.324**	-.143**	-.153**	-0.07	
9.インフォーマル組織	3.53	.75	-0.03	0.08	0.04	0.01	-0.09	-0.04	
10.成果主義dummy	.69	.46	0.08	0.04	-0.06	-0.06	-0.01	-0.06	
11.終身雇用dummy	.80	.40	-.188**	.254**	.264**	.474**	.160**	.302**	
12.成果主義型人事管理(Z-Score)	.00	.60	.115*	0.02	-.166**	-.104*	0.00	-0.09	
13.人材育成(Z-Score)	.00	.66	-0.10	.191**	.164**	.134**	0.07	0.00	
			7	8	9	10	11	12	13
		1.00							
		-.182**	1.00						
		0.08	0.04	1.00					
		-0.01	-0.05	.132**	1.00				
		.153**	-0.08	-0.02	-.122*	1.00			
		0.04	0.08	0.09	.202**	-0.08	1.00		
		.124*	0.00	.124*	0.07	.146**	.299**	1.00	

注:\*\*は1%水準で有意, \*は5%水準で有意(両側検定)