

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 2 5 年 6 月 3 日現在

機関番号：3 4 4 0 4

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2012

課題番号：21730333

研究課題名（和文） 人材活用施策と企業価値・企業業績の関係に関する理論的・実証的研究

研究課題名（英文） Human resource management and firm performance in Japan

研究代表者

清水 一（SHIMIZU HAJIME）

大阪経済大学・情報社会学部・講師

研究者番号：50368841

研究成果の概要（和文）：

人材活用施策（特に従業員の働きやすさ）は離職率を低下させるという先行研究と統合的な結果が得られたが、人材活用施策と離職率を仲介する要因として、有給休暇取得が存在することを指摘した点が新しい貢献となっている。ただし、有給休暇は自発的な離職にのみ仲介効果（mediating effect）を持ち、非自発的な離職には仲介効果を持たないことが分かった。また、人材活用施策は離職率を高めることで人的資源の蓄積を促進する効果を持つものの、ROA や一人当たり売上といった短期的な財務成果を向上させる効果はそれほど見込めないことが分かった。

研究成果の概要（英文）：

In this study, I investigated the relationship between HRM practices and firm performance. Results based on a sample of nearly 800 Japanese listed firms indicate three findings. First, HRM practices have a statistically significant impact on employee quit (voluntary turnover) rate, but not have an impact on discharge (involuntary turnover) rate. Second, paid holidays mediate the relationship between HRM practices and quit rate. Finally, quit rate has small or no impact on firm performance (ROA or sales).

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	500,000	150,000	650,000
2010 年度	500,000	150,000	650,000
2011 年度	500,000	150,000	650,000
2012 年度	500,000	150,000	650,000
年度			
総計	2,000,000	600,000	2,600,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：人材活用施策，企業業績

### 1. 研究開始当初の背景

近年のコーポレートガバナンス論の高まりや外国人投資家の持株比率の上昇に伴い、企業経営者は企業価値（株主価値）や業績の向上を重視せざるを得ない状況になってき

た。このような状況の下では、人材活用施策も企業価値・業績の向上を目指したものでないと、株主からの理解が得られにくいものになっている。このような観点から、人材活用施策と企業価値・企業業績の関係を分析する必要性が高まっていたと考えられた。

## 2. 研究の目的

### (1) 日本の上場企業の HRM 施策と企業業績の関係の分析

1990 年代半ば以降、多くの研究において、HRM 施策が離職率や会計利益、企業価値に望ましい影響を与えているという結果が報告されてきた。しかしこれらの研究はほとんどがアメリカ企業を中心とした研究であり、日本企業に関したものは少ない。本研究では、比較的大規模な上場企業のデータを用いて、HRM 施策と HRM 成果・業務成果・財務成果の関係性を分析する。

### (2) 日本企業における HRM 施策と企業業績の関係性の分析

企業が企業業績を向上させるために人材活用施策を利用するには、施策がどのようなルートで企業業績を高めているのかを理解することが不可欠である。この問題は Black box といわれ HRM の分野において主要な研究対象となっている。この関係で初期のころから注目されてきたものが離職率であった。リソース・ベースド・ビューなどを理論的背景として、離職率が低いほど人的資源の蓄積が促進され、競争優位が得られるというストーリーである。

本研究では、日本企業においても離職率に HRM 施策と企業業績を仲介する効果があるのかを確認し、さらに、その他の仲介要因を抽出することを目的としている。

また、離職には自発的離職と非自発的離職があるが、初期の研究ではこれらが区別されていなかった。その後、これらを区別することの重要性が認識され、実際にそれらを区別した研究も増えていった。しかし、日本企業を対象とした研究において、これらを区別しているものは少ない。本研究では離職率の計算において自発・非自発を区別している。

## 3. 研究の方法

### (1) データの構築

HRM 施策と企業業績の関係性を分析するにはデータが必要である。本研究では、比較的大規模なデータを構築した。日本の上場企業の 2005 年から 2010 年の 6 年間の離職率等のデータを収集した（ただし、作業の遅れ等もあり、2013 年 5 月 31 日現在における成果物で利用しているデータは 2005 年のみである）。

### (2) 理論的仮説の設定

HRM 施策と企業業績を仲介する要因を抽出するためのモデルを設定するために、「働き

やすさ」に注目した。「働きやすさ」を具体化するような HRM 施策を取っている企業ほど従業員の定着が高まり、人的資源の蓄積が促進されると考えられるからである。「働きやすさ」を高める HRM 施策を選択するために、日経産業新聞が毎年行っている「働きやすい会社調査」を参考にした。

この調査は 2004 年以降毎年行われており、ビジネスパーソンに「働きやすい会社」の条件として重視する制度や取り組みをアンケートした調査である。多少の変動はあるものの、働きやすさのポイントとしてまず休暇・労働時間の柔軟性を求める声が多く、次いで福利厚生、教育・研修関連に関する施策が求められていることが分かった。そこで、勤務柔軟化施策、教育・研修機会を含むインセンティブ向上施策、福利厚生の 3 分野の施策を働きやすさを高める HRM 施策として抽出した。

勤務柔軟化施策は有給休暇取得日数を増やす効果と、従業員が労働時間や働く場所に関して自律性を持つことで離職率を低下させる効果があると考えられる。

インセンティブ向上施策は教育・研修機会やキャリアパスの自律性を高めることで、従業員の定着を高める効果が期待される。また、教育・研修などに積極的な企業ほど人材を失うコストが高いと考えられるので、職務保障の度合いが高いと考えられる。職務保障が高いほど休暇が取りやすいと考えられるので、有給休暇取得日数を増やす効果も想定される。

福利厚生は、企業年金制度の有無と退職金制度の有無からなっている。これらの制度は通常在職年数が長くなるほど従業員が有利になるよう設計されている。そのため、離職率を引き下げ効果が期待される。福利厚生の高さは職務保障の度合いの代理変数と考えることもできる。職務保障が高いほど休暇が取りやすいと考えられるので、有給休暇取得日数を増やす効果も想定される。

以上の議論を基に、HRM 施策と離職率を仲介する要因として有給休暇取得日数を想定するモデル化を行い、構造方程式モデリング (SEM) で実証分析を行った。

実証分析を行った仮説は、以下の 6 項目である。

#### 仮説 1

働きやすさを高める HRM 施策は、離職率を低下させる効果を持つ。

#### 仮説 2

有給休暇取得日数が多いほど、離職率は低下する。

#### 仮説 3

有給休暇取得日数は、働きやすさを高める HRM 施策と離職率の間を仲介 (mediate) している。

仮説4

HRM 施策のうち、職務柔軟化施策は他の施策に比べて有給休暇取得日数を増やす効果が高い。

仮説5

HRM 施策のうち、インセンティブ向上施策と福利厚生は、有給休暇取得日数を増やすことで離職率を下げる間接効果より、直接離職率を下げる効果（直接効果）のほうが高い。

仮説6

HRM 施策と一人当たり売上（業務成果）の関係は、HRM 施策と ROA（財務成果）の関係より強い。

4. 研究成果

(1) 変数の定義

勤務柔軟化施策 (WORKFLEX): フレックスタイム制度, 短時間勤務制度, 半日単位の有給休暇制度, 在宅勤務制度, サテライト・オフィス, 裁量労働制

インセンティブ向上施策 (INCENTIVE): 資格・技術認定の取得奨励制度, 国内・海外留学制度, キャリアアップ支援制度, 社内公募制, FA (フリーエージェント) 制度, 社内ベンチャー

福利厚生 (BENEFIT): 退職金制度の有無, 企業年金制度の有無

有給休暇取得日数 (YUKYU)

当該企業の正規従業員が実際に取得した休暇取得日数の平均値

平均年間給与 (PAY1)

自発的離職率 (QUITRATE\_JIKO)

非自発的離職率 (QUITRATE\_KAISYA)

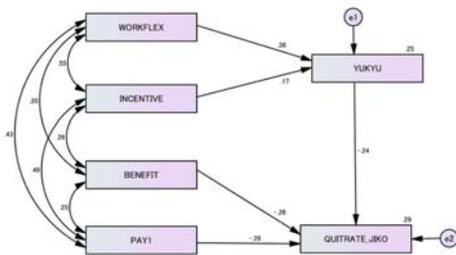
一人当たり売上 (PER\_SALES)

ROA

(2) HRM 施策と離職率

HRM 施策と自発的離職率の関係

図3-1A 自発的離職率



chi2= 13.877 (自由度 4) 有意確率= .008, RMSEA=.056, CFI=.990, AIC= 59.877

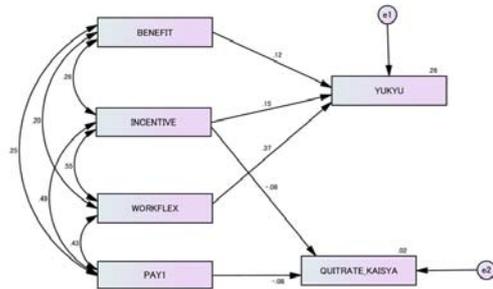
サンプル数が大きいいためカイ自乗検定の有意確率は0.008でモデルの適合仮説は棄却された。しかし、CFIは0.99, RMSEAは0.56

と十分適合度の高いモデルであると考えられる。

仮説1は成立している。また、仮説2も成立している。YUKYUはHRM施策と離職率を仲介しており、仮説3も成立している。HRM施策のうち、勤務柔軟化施策はYUKYUに最も大きな影響を与えているので、仮説4も成立している。福利厚生は離職率を直接下げる効果を持つ一方、インセンティブ向上施策と離職率に対する有意な影響力を持たないので、仮説5は部分的にしか成立しない。

HRM 施策と非自発的離職率の関係

図3-1C 非自発的離職率



chi2= 7.871 (自由度 4) 有意確率= .096, RMSEA=.035, CFI=.995, AIC= 53.871

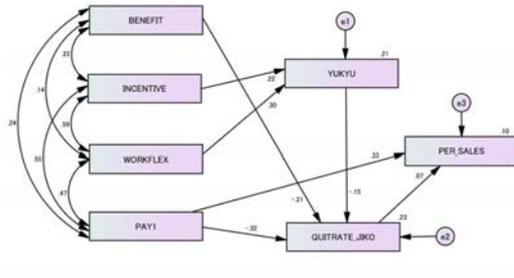
カイ自乗検定の有意確率は0.096でモデルの適合仮説は棄却されない。また適合度指標も非常に良好とされる値を示している。

仮説1は成立している。また、仮説2も成立している。YUKYUはHRM施策と離職率を仲介しておらず、仮説3は成立しない。HRM施策のうち、勤務柔軟化施策はYUKYUに最も大きな影響を与えているので、仮説4は成立している。YUKYUはHRM施策と離職率を仲介しないので、仮説5は成立しない。

(3) HRM 施策と一人当たり売上

自発的離職率と一人当たり売上

図3-2A 自発的離職率と一人当たり売上



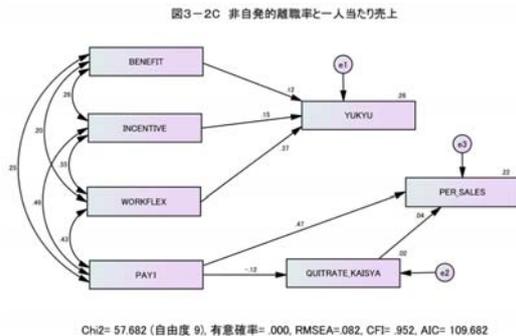
Chi2= 22.561 (自由度 8), 有意確率= .004, RMSEA=.065, CFI=.976, AIC= 76.561

サンプル数が大きいいためカイ自乗検定でモデルの適合仮説は棄却された。RMSEAは0.078と判定保留すべき水準だが、CFIは0.976と非常に良好とされる値を示し、十分

な当てはまりを持つモデルであると考えられる。

一人当たり売上に有意な影響を持つ変数はPAY1と離職率であるが、PAY1の影響力(標準化係数)が大きい。これら2つの変数による一人当たり売上の決定係数は0.23で一定の説明力を持っていると考えられる。

#### 非自発的離職率と一人当たり売上

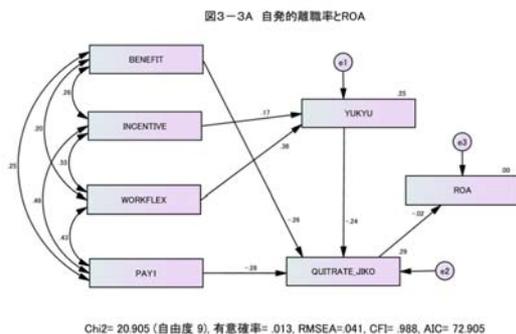


サンプル数が大きいいためカイ自乗検定でモデルの適合仮説は棄却された。RMSEAは0.082と判定保留すべき水準だが、CFIは0.952と非常に良好とされる値を示し、十分な当てはまりを持つモデルであると考えられる。

一人当たり売上に有意な影響を持つ変数はPAY1と離職率であるが、PAY1の影響力(標準化係数)が非常に大きい。これら2つの変数による一人当たり売上の決定係数は0.22で一定の説明力を持っていると考えられる。

#### (4) HRM 施策と ROA

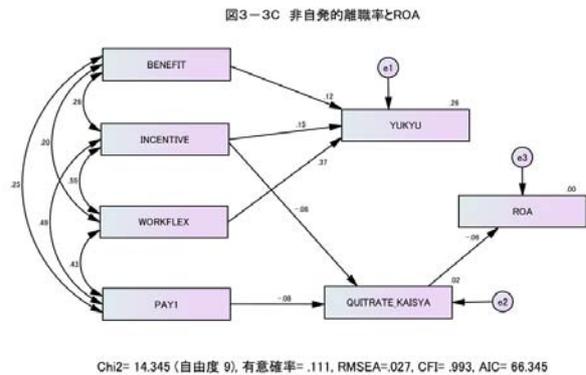
##### 自発的離職率と ROA



サンプル数が大きいいためカイ自乗検定の有意確率は0.013でモデルの適合仮説は棄却された。しかし、CFIは0.988、RMSEAは0.013と比較的適合度の高いモデルであると考えられる。

ROAに有意な影響を持つ変数はない。これまでは、有意でない係数を持つパスは削除してきたが、図3-3Aでは参考のため、離職率からROAへのパスを(有意でないにもかかわらず)残している。実際、離職率がROAの変動を説明する割合は1%にも満たない。

#### 非自発的離職率と ROA



カイ自乗検定の有意確率は0.111でモデルの適合仮説は棄却されない。またCFIは0.993、RMSEAは0.027と非常に良いとされる値を示しており、適合度の高いモデルであると考えられる。

ROAに有意な影響を持つ変数はない。図3-3Aと同様に参考のため、離職率からROAへのパスを(有意でないにもかかわらず)残している。実際、離職率がROAの変動を説明する割合は1%にも満たない。

#### (5) まとめ

本研究では、HRM 施策が企業レベルの成果に与える影響を分析してきた。多くの先行研究と同じく、HRM 施策は自発的離職率を引き下げる効果を持っていた。この効果は、直接効果と、有給休暇取得日数によって仲介される間接効果からなっていることも確認された。日本においては、有給休暇取得日数が離職率を左右する重要な要因であることが分かった。つまり、自発的離職と新卒離職は仮説1, 2, 3が成立している。仮説4, 5については明確な結果が得られない。一方、非自発離職では、仮説1は成立するが、有給休暇が離職率を引き下げる効果はなく、仮説2, 3は成立しない。

HRM 施策が一人当たり売上に与える影響は自発的離職率と新卒離職率ではかなり小さく、非自発的離職率では非常に小さい。またHRM 施策がROAに与える影響はほとんどない。よって、仮説6は成立していると考えられる。働きやすい環境を整えるためHRM 施策を実

施すると自発的な離職率は低下し、人的資源の蓄積などにとって有利である。しかし、一人当たり売上で測った内部成果は、HRM 施策より給与水準に影響を受けているし、ROA に関しては HRM 施策の影響がほとんどない。以上から、働きやすい環境を整えるだけでは、企業の成果を高めるのは難しいといえる。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計1件)

(1) 清水 一，従業員の処遇と企業業績の関係，Osaka University of Economics Working Paper Series No. 2013-3 査読なし 2013年5月 1-16頁

#### 6. 研究組織

(1)研究代表者

清水 一 (SHIMIZU HAJIME)

大阪経済大学・情報社会学部・講師

研究者番号：50368841