

人材流動性と On the Job Training に関する探索的研究[†]

佐野晋平（千葉大学）

久米功一（リクルートワークス研究所）

2015年4月17日

要約

日本企業の人材育成においては、正社員比率の低下、中高年層のボリュームの増加など、人材育成のターゲットが変化して、人材育成の機能の低下が懸念されている。

そこで、本稿では、OJT が機能している程度、社内外での人材流動性、人事管理などの視点から、人材育成の現状把握を試みた。具体的には、リクルートワークス研究所「人材マネジメント調査 2013」のデータを用いて、上述の変数間の関係や規定要因を探索した。

その結果、社員の採用・離職割合でみた、人材の外部流動性は 6～8%に、社内異動の割合でみた、人材の内部流動性は 10～25%に分布の山があった。社員の年齢構成がピラミッド型の場合は、外部流動性が高く、つりがね型では内部流動性が高かった。外部流動性は、利益率、競争環境への適応力、株式市場での評価との正の相関がみられたが、内部流動性は、いずれの指標とも有意な相関はみられなかった。

OJT の機能の程度と人材流動性との間には明確な関係がみられなかった。回帰分析によると、OJT が機能している程度に対して、従業員数、昇進・昇格に関する年次管理の実施、複線型人事制度等の実施は正、次世代リーダー育成、ミドル処遇施策は負の関係があった。OJT が機能するためには、OJT の制度化、インフォーマルな取り組み、育成者のスキル、市場とのコミュニケーションの視点が欠かせないことが明らかとなった。

キーワード 外部流動性、内部流動性、OJT

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する機関およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

[†]本稿は、リクルートワークス研究所「人材マネジメント調査二次分析研究会」の成果の一部である。同研究会のメンバーから貴重なコメントをいただいた。また、本稿における因子分析パートでは、八田誠氏（株式会社リベルタス・コンサルティング）のご協力を賜った。また、企業業績と流動性の関係に関しては、大湾秀雄氏（東京大学）から貴重な助言をいただいた。記して深く感謝申し上げたい。なお、本稿に残された誤りはすべて筆者の責任である。

1. はじめに

製品・サービスの多様化・高度化、サイクルの短期間化が進む中で、人材採用における「即戦力志向」が高まると同時に、企業内での人材育成や能力形成の機会が乏しくなっているといわれている。その一方で、人材育成の主体となるのは、従前通り、労働者よりも企業にあり（厚生労働省 2014）、人材育成投資（教育訓練投資）は、景気変動の影響を受けるものの、一人当たりで見ると 90 年代以降も減少していないこと（須賀 2009）に鑑みると、より正確には、企業内での人材育成機会の質的变化が起きているということだろう（藤本 2014、原田 2011）。

では、その質的な変化とはなにか。例えば、能力開発機会の乏しい非正規雇用労働者の増加、計画的・系統的な OJT 等で人材育成されている若年層の減少、多様な人事異動によるキャリア形成を図っている中堅層の増加など、人材育成のターゲットとなる年齢層のボリュームが変化して（厚生労働省 2014）、人材育成の機能が低下している可能性が挙げられる。また、競争環境が厳しく、企業の存続が難しくなっている中で、同一企業内でのキャリア形成を通じた長期的な人材育成の見通しが立ちにくくなっている面もあろう。つまり、非正規雇用に代表される、外部労働市場での人材流動性の高さや、中堅層の増加による役職の飽和や内部労働市場の人材流動性の低下など、年齢層によるボリュームと流動性の違いに起因して、キャリアを通じた人材育成が難しくなっているといえる。

このように企業における人材育成については、教育訓練投資額や OJT 等の実施の有無だけでなく、人員構成の変化、キャリア形成、社内外での人材の流動性などの視点とあわせて論じる必要があるが、後述するように、先行研究では、企業内訓練の決定要因やそれが業績にもたらす影響を論じるものが多い。

そこで、本稿では、人材育成のうち、とくに、OJT と人材流動性に注目して、大きく 3 つの分析を行う。具体的には、第一に、「人材マネジメント調査 2013」を再集計して、日本企業における OJT と人材流動性を概観する。第二に、それらと人事管理・人事施策の関係を把握して、第三に、OJT について掘り下げて、OJT を機能させる要因やその理由について分析する。

2. 先行研究

なぜ企業内訓練が実施されるのか。理論的にみれば、企業内訓練は訓練の限界的な収益と限界的な費用を勘案し実施される。ただし、企業内訓練においてはその収益と費用を、訓練を受けた労働者と実施した企業とでどのように負担しあうかが問題となる。加えて、近年では労働市場の不完全性を考慮した分析がされてきている（原 2014、黒澤・原 2009 のサーベイを参照）。

企業内訓練に関する研究は、訓練が生産性などに与える影響の計測、事業所（企業）の経営環境・人事管理制度と訓練実施の規定要因の分析のいずれかあるいは両方が多い。本稿では主として、後者に関するわが国の近年の研究を概観する。

黒澤・大竹・有賀（2007）は著者らが 2002 年に実施した製造業事業所に対するアンケート調査を用い、企業内訓練や人事管理施策の決定要因、それらの生産性や賃金との関連を分析している。企業内訓練の決定要因と人事管理施策の関係に関する推計結果によると、著者らの用いた事業所データにおいては OJT と人事管理施策に明確な関係は検出されていない。

宮川ほか（2011）は、製造・小売・情報関連サービス業を中心としたインタビュー調査と人事部へのアンケート調査を用い、人材育成に関する人事管理施策と企業のパフォーマンスの関係を分析している。企業内訓練と人事管理施策の関係に関する分析結果によると、人事管理の柔軟性に欠いているほど著者らが計算したスコアは低くなり、スコアと一人当たり訓練費は相関が観察されないが、スコアと一人当たり Off-JT 受講日数には正の相関が観察される。

権・金・牧野（2012）は「平成 19 年度能力開発調査」の事業所個票データを用い、企業内訓練の決定要因とそれらが生産性に与える影響を分析している。推計結果によると、企業規模が大きいほど、事業所の相対的生产性が高いほど正社員への計画的 OJT や Off-JT を実施する傾向にあるが、非正社員が多いほどこれらの訓練を実施しない傾向にあることを確認している。

原（2014, 3 章）は「平成 18 年度能力開発調査」の事業所票を用い、事業所の過去 1 年間の正社員と非正社員への企業内訓練（計画的 OJT と Off-JT）実施の決定要因を分析している。とりわけ、観察される企業属性（企業規模や産業）や人事管理制度と企業内訓練の関連に注意を払い分析している。推計結果によると、事業所規模が大きい、大企業ほど企業内訓練を行う傾向にあり、製造業は他産業と比べ OJT を実施する傾向にあるが、Off-JT の実施に産業間差異は観察されないこと、正社員女性が多い、都道府県失業率が高いほど訓練実施が少ないことを確認している。人事管理制度との関連では、従業員と企業間との情報の非対称性を解消する役割をもつと考えられる評価、自己選択的な異動に関する制度の導入と訓練実施には正の相関が観察されるが、フレックスタイムやキャリア支援に関する制度導入と訓練実施には統計的に明確な関係がないことを確認している。

訓練密度やその効果、あるいは企業の経営環境を観測データから計測することには困難が伴うが、既存研究ではさまざまな方法が提案されている。佐々木・山根（2012）は訓練密度や生産性の指標として「主観的な指標」を採用することを提案している。人事管理施策に関して、黒澤・大竹・有賀（2007）は関連する設問票の回答パターンをクラスター分析により分類している一方で、原（2014）は関連する施策について「重視の程度」を設問票より用いている。

このように、先行研究の多くは、企業内訓練の決定要因とそれが業績にもたらす影響に関する分析に主眼をおいている。例外的に、黒澤・大竹・有賀（2007）、原（2014, 3 章）は、人事管理制度と企業内訓練の関連に着目しているが、相反する結果を得ている。本稿

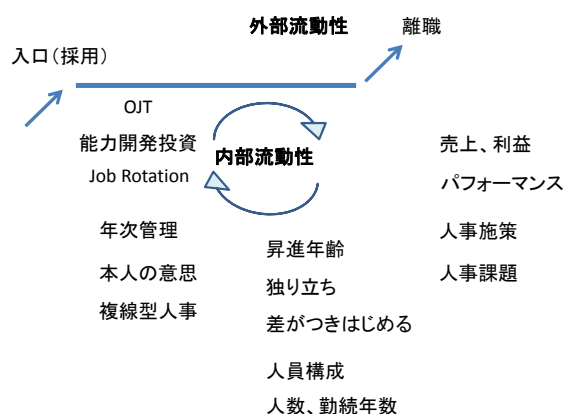
では、これを再検証するとともに、新たに人材流動性の観点から、企業内訓練の現状を分析して議論する。

3. 企業内教育訓練と人材流動性の関係

企業内訓練は、人事管理制度だけでなく、その背景にある人材流動性に関連する。例えば、市場競争が激しく、スピード感を伴うならば、時間をかけて社内育成することが難しく、外部から即戦力を採用する方向に動くだろう。採用した社員のスキルが陳腐化すれば、社内異動を通じて別のスキルを習得させるか、それが難しければ、外部労働市場に出るしかなくなるだろう。スキルの習得に時間がかかるような業種の場合には、採用した後も、年次管理するなどして、人材を長期的に育成・管理する。

このように、企業内訓練は、採用、離職、人事異動などを通じた社内でのキャリア形成のように、人材流動性の程度とセットで考える必要がある。この点を図示したものが図表1である。企業における教育訓練・能力開発は、採用・離職といった人材の外部流動性、社内での人事異動・昇進といった内部流動性の程度に関係する。

図表1. 人材流動性、人事管理制度、業績の関係



4. OJTと人材流動性の現状—「人材マネジメント調査2013」を用いて

本稿で用いるデータは、リクルートワークス研究所「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、売上高規模では1000億円以上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、業種の偏りはとくにみられず、TOPIX分類でみた企業規模では、大企業比率がやや高かった。

4.1. 人材流動性、能力開発関連の指標

本稿で用いる人材流動、能力開発関連の指標は、図表2の通りである。各変数の定義を述べると、外部流動性は、採用者数と離・退職者数の合計を全正社員数で割って100をかけた値、内部流動性は、1年間の定期異動の規模が正社員数全体の何%にあたるかを示す値である。OJTは、OJTが機能している程度（十分機能している=3、ある程度機能している=2、機能していない=1）を表す。能力開発費は、それぞれの職位に対する能力開発に投じる一人当たりの年間予算額（人件費を除いた、直接経費）である。ジョブローテーション（複数の部署や職種を経験させること）は、新人から管理職になるまでに、人事上の施策として実施しているかを問うている。

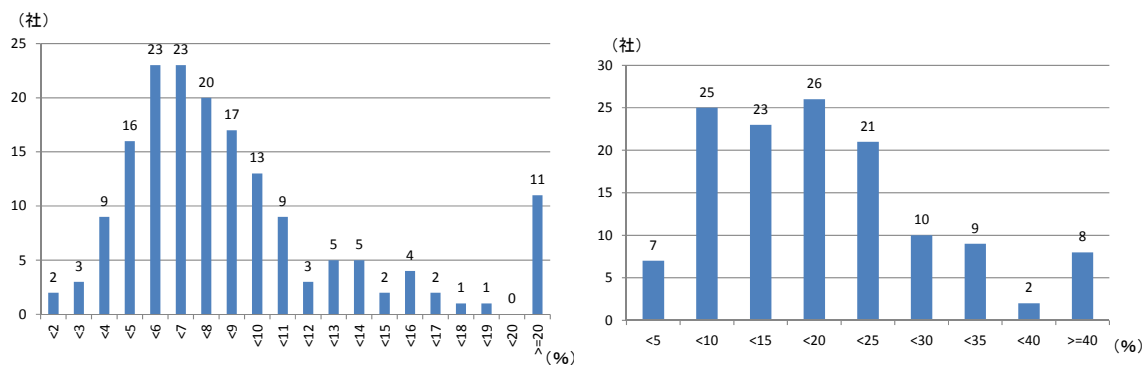
外部流動性の平均値は9.47%、内部流動性は16.8%である。平均的には、全社員の9.47%が1年で入れ替わっており、16.8%が内部で異動している。一人当たりの能力開発費は、一般社員で年間6.07万円、課長以上は9.97万円、部長以上は9.47万円である。ジョブローテーションは実施と未実施がほぼ半数ずつである。

図表2. 異動・能力開発に関連する指標の記述統計量

	外部流動性 (%)	内部流動性 (%)	OJT (1~3)	能力開発費 (一般社員) 年間・万円	能力開発費 (課長以上) 年間・万円	能力開発費 (部長以上) 年間・万円	ジョブロー テーション
平均	9.47	16.80	2.04	6.07	9.97	9.47	0.50
標準偏差	8.05	11.97	0.55	6.93	15.47	10.92	0.50
最小値	1.27	0.50	1	0.43	0.00	0.00	0
最大値	52.89	60.00	3	30.00	100.00	54.60	1
サンプルサイズ(社)	164	125	223	66	61	55	222

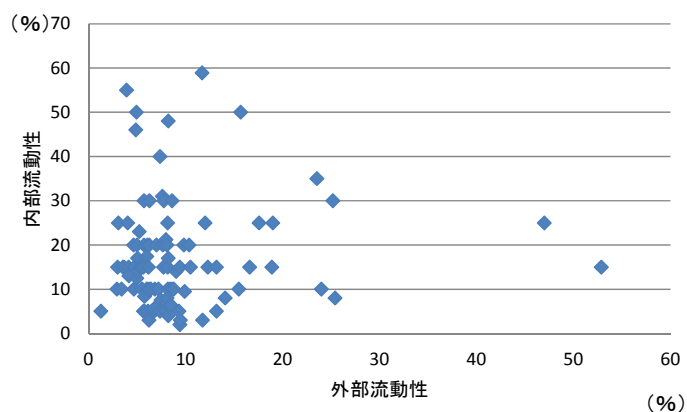
外部流動性・内部流動性の分布をみると（図表3）、外部流動性は、6~8%に分布の山があり、正社員の6~8%が外に（から）動いている。内部流動性の平均値は17.1%、中位数は15.0%。内部流動性の分布の山は、10~25%にある。1年の定期異動で正社員全体の10~25%が異動している。

図表3. 外部流動性の分布（左）、内部流動性の分布（右）



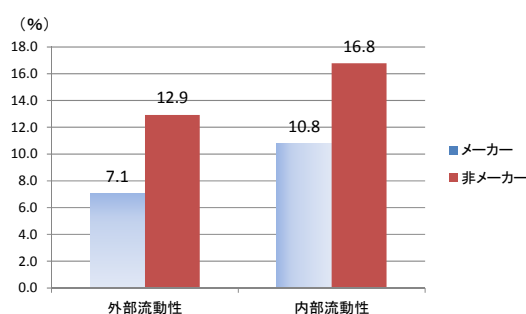
外部から適材適所で人材を調達できれば、内部で人材育成して配置する必要がなくなる。逆に、外部人材の獲得が難しければ、内部で育成した人材を充てる必要が生じる。内部流動性は、教育訓練の機会の多寡と、内部人材によるポストの充足の両方の機能があり、外部流動性と内部流動性の間には、負の相関があると予想される。この点をみてみると、図表4の通りであり、両者には明確な相関はみられなかった。

図表4. 外部流動性と内部流動性



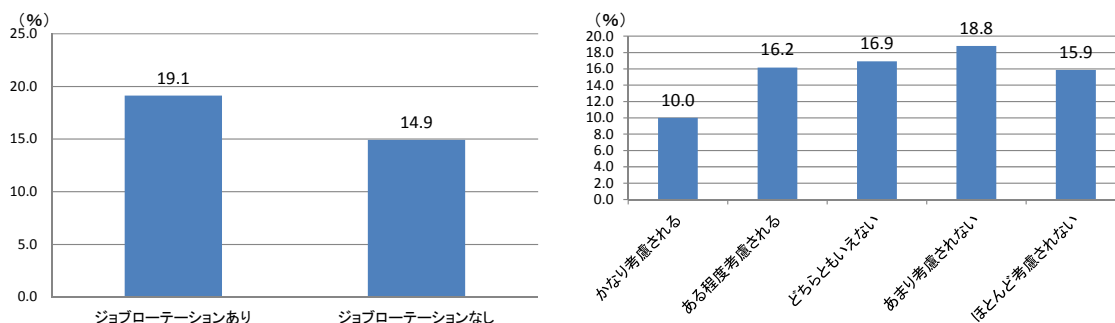
人材の流動性の是非は、業種にも依存しうる。専門性が高く、技能形成に時間がかかるような業務の場合、業務への定着が必要となるため、外部流動性も内部流動性もともに、低くなる。メーカー、非メーカー別に流動性指標をみると(図表5)、非メーカーに比べて、メーカーの外部流動性が5.8%ポイント、内部流動性が6.0%ポイントほど低い。

図表5. メーカー・非メーカー別の外部流動性と内部流動性



内部流動性の程度は、社内で人材を動かす制度の有無にも依存する。ジョブローテーション制度のある企業群の内部流動性が4.2%ポイントほど高い(図表6・左)。サンプルサイズが大きくないため、限定的ではあるが、異動における本人意思が考慮されない方が、内部流動性が高いようにみえる(同右)。社内で人材を動かす上では、人を動かす制度やある種の強制力を要することが推察される。

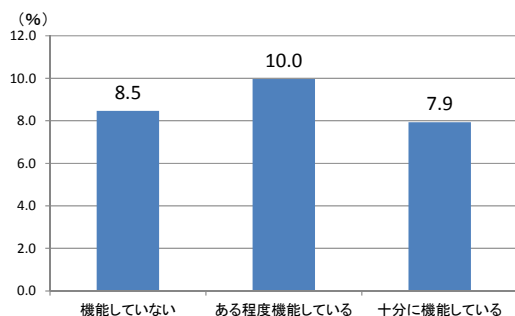
図表6. ジョブローテーション制度の有無（左），
異動における本人意思（一般社員）が考慮される程度（右）と内部流動性



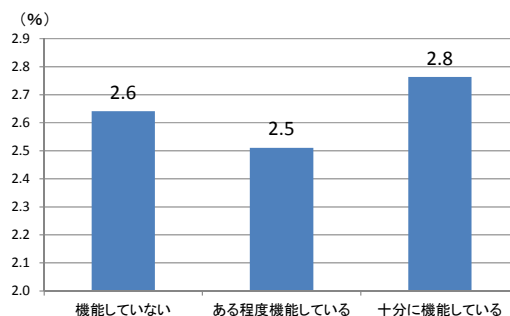
最後に、人材育成と人材流動性の関係のみておこう。OJTが機能している程度（十分機能している=3、ある程度機能している=2、機能していない=1）と人材流動性の関係をみると、図表7の通り、明確ではなかった。人材流動性が不適切に高すぎると、職場で人材を育成する機会やタイミングが失われる。逆に、平均と比べて人材流動性が高いとしても、それに合わせた効率的な人材育成がなされていれば、OJTは十分に機能し得る。図表7は後者のケースがありうることを示唆している。

図表7. OJTと外部流動性・内部流動性

(1) 外部流動性とOJT



(2) 内部流動性とOJT



4.2. 採用手法と人材流動性の関係

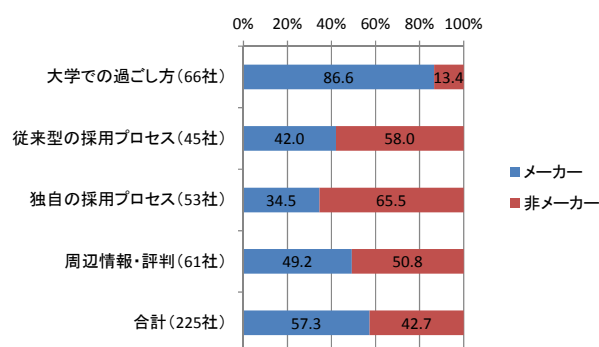
社員の離職率が高い企業では、頻繁に外部人材を獲得する必要がある。そのためには、人材市場をウォッチして、的確に採用する態勢でいなければならない。一方、社内定着率が高い企業では、時間をかけて育成することを前提とした、採用活動を行っている可能性がある。

このように、内部・外部の人材流動性の程度によって、採用手法が違ってくる可能性がある。ここでは、「人材マネジメント調査」の採用手法に関する設問の16の選択肢を付表1のように因子分析して、4つの採用行動パターンに分けた。具体的には、大学での過ご

し方、従来型の採用プロセス、独自の採用プロセス、周辺情報・評判を重視する企業群に分けた。

まず、採用手法のパターンと業種をみると、図表8の通りである。理系学部を多く採用するメーカーでは、大学での過ごし方を重視する割合が高い。一方、サービス業を中心とする非メーカーは、独自の採用プロセスを重視している。

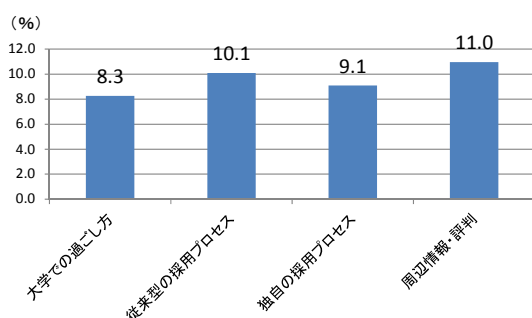
図表8. メーカー・非メーカー別の採用手法



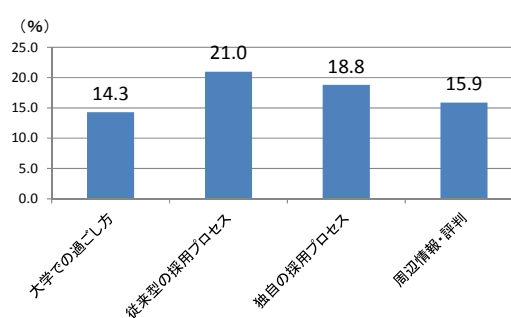
採用方法と人材流動性の関係は、図表9の通りである。外部流動性が高いのは、周辺情報・評判を重視する企業群であり、それが低いのは、大学での過ごし方を重視する企業群である。内部流動性に関しては、従来型の採用プロセスを重視する企業群ほど、内部流動性が高く、大学での過ごし方を重視する企業群では、内部流動性が低い。これは、図表5と図表8でみたように、メーカー・非メーカーの特徴を反映した結果であるといえる。

図表9. 採用手法と外部流動性・内部流動性

(1) 外部流動性



(2) 内部流動性



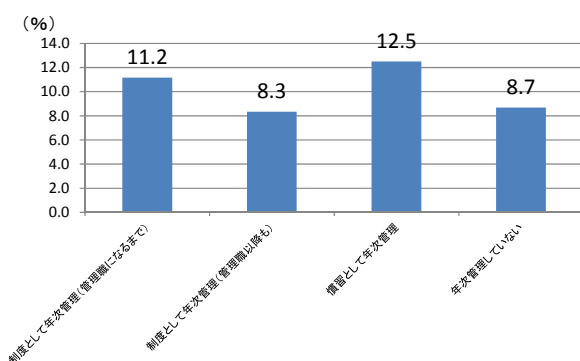
4.3. 年次管理と人材流動性の関係

いったん採用されたとして、その後の人材管理の手法の違いが人材流動性に関係するの
か。図表10では、4つの年次管理の程度（管理職になるまで制度として年次管理している、
管理職となった以降も制度として年次管理している、慣習として年次管理している、

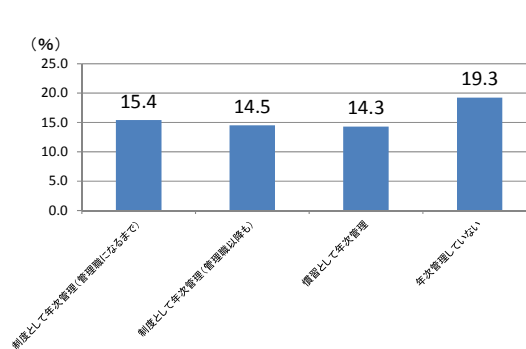
年次管理していない)と人材流動性の関係を見ています。これによると、管理職になるまで、あるいは、慣習として年次管理している企業群の方は、年次管理していない企業群に比べて、外部流動性が高い。また、年次管理していない企業群ほど、内部流動性が高い。年次管理は、同期入社の人材を横並びで管理するものである。それは、入社年次による一律の退職管理を可能にして、外部流動性を高めるが、社内異動においては、同期入社同士の交替が優先されるため、限定的な社内異動となっている可能性がある。

図表 10. 年次管理と外部流動性・内部流動性

(1) 外部流動性



(2) 内部流動性

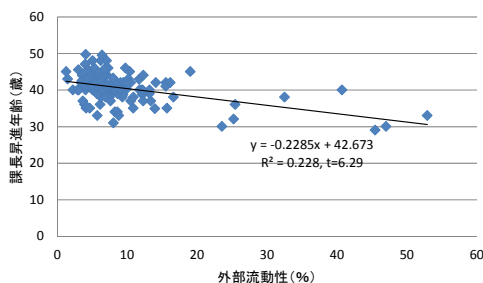


4.4. 昇進年齢と人材流動性の関係

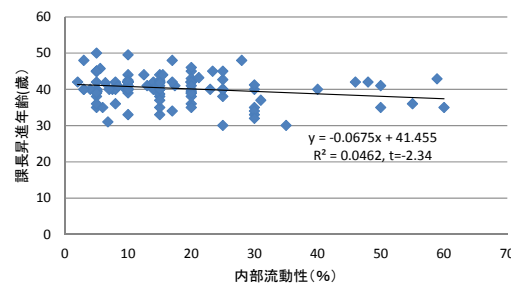
一般社員のみならず管理職を外部から採用する場合には、その分、人材流動性が高くなる。ポストに応じた外部人材を採用するのだから、勤続年数、ひいては、年齢に依存しない人材配置が可能になる。一方、管理職を内部登用する場合には、そのポストに対応できるだけの業務経験が求められる。社員のモチベーションを維持するために、遅い選抜が望ましくなる。このように昇進年齢が高まる可能性がある。

図表 11. 課長昇進年齢と外部流動性・内部流動性

(1) 外部流動性



(2) 内部流動性

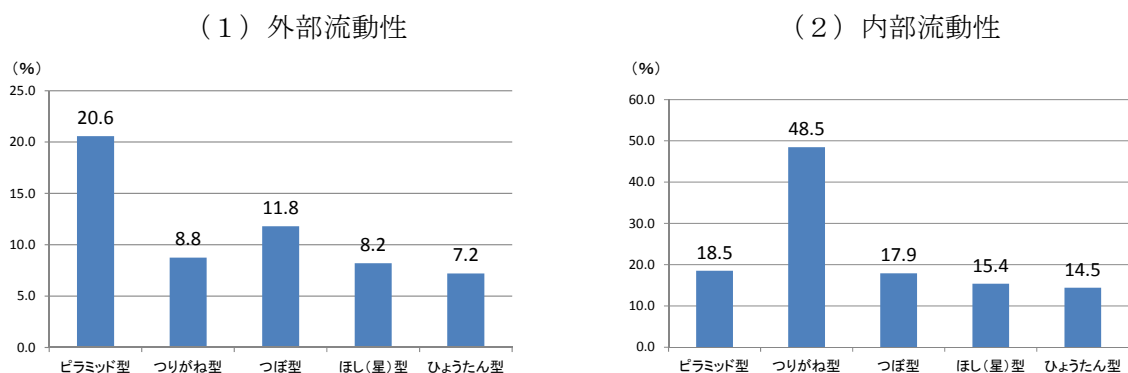


図表 11 によると、外部流動性・内部流動性ともに、流動性が高いほど、昇進年齢が若くなる。ポストに応じて外部から人材を任用できれば、年齢にとらわれる必要はなく、また、内部異動により適材適所を達成できれば、管理職への任用も早くなるといえる。

4.5. 社員の年齢構成と人材流動性の関係

社員の年齢構成と人材の流動性は同義である。外部流動性が高い場合、新人を多く採用するが、その多くが離職する、管理職に行くほど残存する社員数が少なくなるピラミッド型の年齢構成となる。図表 12 (1) はそれを示している。一方、内部流動性が高い場合は、外部との入退出が乏しく、内部人材を積極的に異動させるモデルであるため、つりがね型の年齢構成の企業群にみられることが示唆される (図表 12 (2))。

図表 12. 社員の年齢構成と外部流動性・内部流動性



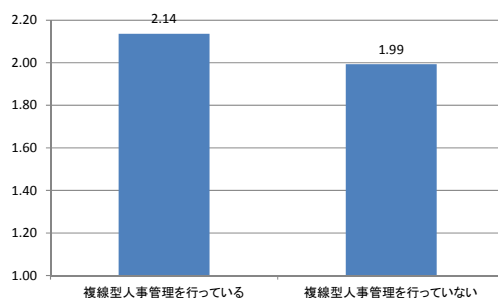
4.6. 複線型人事管理と OJT、人材流動性の関係

管理職以外のキャリアパスとして、専門職層 (自分の専門性で会社に貢献していく働き方) のキャリアコースに対応した複線型人事管理 (ないしはそれに類するもの) を行っているかを聞いた結果と、OJT が機能している程度、人材流動性との関係は、図表 13 (1) ~ (3) の通りである。

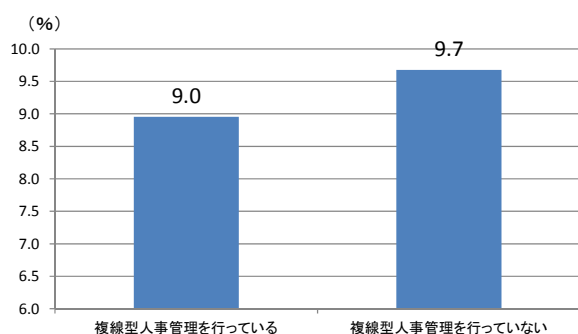
ジョブローテーション制度と違って、複線型人事制度は、専門性の養成と特定部署での人材の定着を想定する。専門性が高い人材に対して、管理職以外のキャリアパスを用意している場合には、専門的で固定的なキャリアパスを選択できるため、しぜんと人材流動性は低くなる。人材の定着を前提とするので、OJT も機能しやすくなると考えられる。

図表 13. 複線型人事管理と OJT、外部流動性・内部流動性

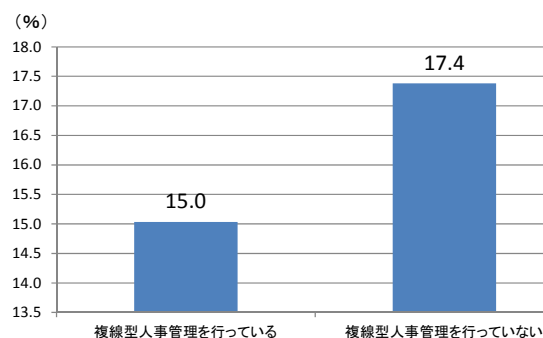
(1) OJT が機能している程度 (十分機能している 3~機能していない 1)



(2) 外部流動性



(3) 内部流動性

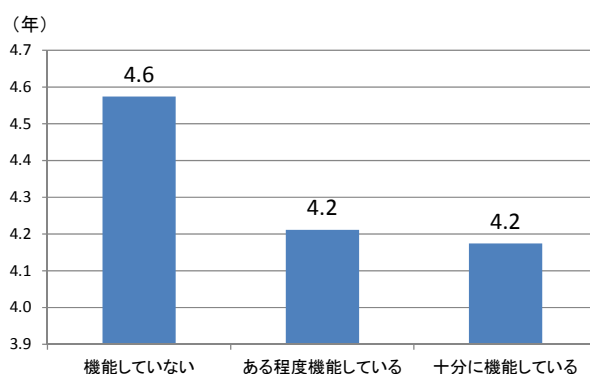


4.7. OJT と独り立ちするまでに必要な期間

業務を通じた人材の育成は、指導する側の教育負担のみならず、一連の業務に慣れさせるだけの時間負担もかかる。業務プロセスが長ければ長いほど、OJTにかかる時間が長くなる。では、若手（大卒で新卒入社）が独り立ちしたと周囲に認められるようになるまでに必要であると考えている期間とOJTの機能の程度との関係はどのようなものか。

図表14をみると、OJTが機能していない企業群は、OJTが機能している企業群に比べて、独り立ちするまでに必要な期間が約0.4年（約4.8カ月）長くなる。OJTを機能させるには、一定の労力が求められるが、その分、独り立ちするまでに必要だと想定する期間も短くすることができるといえる。

図表 14. OJT と独り立ちするまでに必要な期間

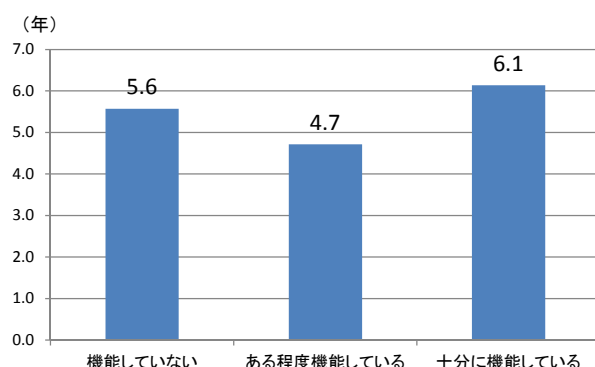


4.8. OJT と若手間での昇給・昇進に差がつく時期

OJTは、職場における訓練である。したがって、例えば、同じような能力をもった、同期の新入社員であっても、配属される部署の生産性や業績によって、OJTの内容も異なり、成長速度も変わってくる。外部環境も順調で、OJTが機能する職場ほど、若手の成長が促される。そこで、OJTの機能の程度と（大卒で新卒入社した）若手間で昇給・昇進に差が

つきはじめる時期の関係をみると（図表 15）、明確な関係はみられなかった。前述の通り、若手の成長は配属先における仕事機会にも依存する。それは必ずしも個人の裁量で対応できるものではないため、若手間での昇給・昇進に差をつけることには慎重にならざるを得ないといえる。

図表 15. OJT と若手間で差がつきはじめる時期



4.9. 人材流動性、OJT と業績の関係

人材活用と企業業績との間には、さまざまな要素（組織風土や市場環境、人材の潜在的な能力など）が介在するため、単純には議論できない。組織の「適切な」新陳代謝の水準をみる場合にも、その関係の形状が非線形である可能性がある。ここでは、こうした議論をいったん棚上げした上で、偏相関係数とその統計的な有意性を測ることで、全体の傾向としての人材活用と OJT、業績の関係をみておきたい。

業績の指標として、「人材マネジメント調査」の設問より、「競合他社と比較して、貴社の主力事業はどのくらいのレベルの成果を挙げていますか」に対して「優位に立っている」「やや優位に立っている」「ほぼ同じレベルである」「やや遅れをとっている」「遅れをとっている」の 5 段階で得た回答を用いる¹。

図表 16 にその結果を示す。外部流動性は、利益率、競争環境への適応力、株式市場での評価との正の相関がみられた。とくに、外部環境や市場からの圧力が大きいと、外部労働市場を通じた人材流動性が活発になると想像される。一方、内部流動性は、いずれの指標とも有意な相関はみられなかった。社内で定期的に多数の人を動かすことと業績を向上させることとの関係は、外部流動性ほど密接ではない。

OJT が機能しているほど、顧客満足度、競争環境への適応力、新しい発明や製品の開発、ビジネスモデルの構築などの成果、人材力が高いと自己評価している。OJT が機能している企業は、人材育成できるだけの質の良い業務を提供しているといえる。そうした業務とは、顧客満足度を高めるものであり、競争環境にも耐えうる、あるいは、新しいビジネスモデルであるといえる。

¹ 企業業績の代理変数として、一般的には、財務指標（売上高利益率など）、離職率、主観的な業績評価がある。

能力開発費とジョブローテーションは、業績との関係は明確ではなかった。能力開発費の回答数が少なく、統計的に有意ではないが、部長以上の能力開発費が多いほど、業績指標とは正の相関があった。上級役職者の能力開発投資が業績を高める上で有効である可能性を示唆している。

図表 16. 流動性指標、能力開発投資とパフォーマンスの関係

	顧客満足度	生産性	利益率	競争環境への 適応力	株式市場での 評価	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	人材力
外部流動性	-0.033	0.125	0.236 *	0.269 *	0.162 *	0.078	0.068
内部流動性	0.049	0.036	0.032	0.055	0.078	-0.035	-0.072
OJT	0.149 *	0.081	0.111	0.184 *	0.107	0.235 *	0.333 *
能力開発費(一般社員)	0.200	0.066	0.037	0.177	0.068	-0.036	0.084
能力開発費(課長以上)	0.141	-0.011	0.191	0.216	0.183	0.060	0.053
能力開発費(部長以上)	0.358 *	0.142	0.222	0.053	0.174	0.205	0.164
ジョブローテーション	-0.055	-0.020	-0.118	0.045	-0.108	-0.102	-0.124

*は5%で有意。

社員比率等との関係をみると(図表 17)、中途採用者比率、離職率が高いほど、新卒採用者比率が低いほど、外部流動性が高いことがわかる。これは定義の通りである。一方、内部流動性は、正社員の離職率が高いほど、内部流動性が高い。社内の離職率が高いため、内部からの人材の充足に追われているのかもしれない。統計的に有意ではないが、一般社員の能力開発費は、中途採用者比率、離職率に負、新卒採用者割合に正の関係がある。新卒入社が多く、離職が少ない企業は、一般社員への能力開発投資を増やすことができる。また、中途採用者比率が高いほど、ジョブローテーション制度を導入していない。こうした企業では、定期的なジョブローテーションをしないで、外部人材を充てているといえる。

図表 17. 流動性指標、能力開発投資と社員比率等との関係

	正社員に占 める中途採用 者比率	管理職に占 める中途採用 者比率	定年退職を除 く正社員の離 職率	大卒新卒者 の3年離職率	正社員採用に 占める新卒採 用者割合
外部流動性	0.460 *	0.588 *	0.551 *	0.354 *	-0.255 *
内部流動性	-0.009	0.002	0.291 *	0.107	-0.029
OJT	-0.102	-0.166	-0.112	-0.055	0.065
能力開発費(一般社員)	-0.058	-0.007	-0.176	-0.197	0.041
能力開発費(課長以上)	0.017	0.452 *	0.653 *	0.174	0.050
能力開発費(部長以上)	0.128	0.299	0.169	-0.142	-0.170
ジョブローテーション	-0.196 *	-0.258 *	-0.058	-0.133	-0.086
平均値(%)	25.7	25.3	3.6	8.0	68.8
サンプルサイズ(社)	103	109	132	138	160

*は5%で有意。

企業属性との関係を見ると（図表 18）、外部流動性が高い企業は、平均年齢が低く、平均勤続年数が短く、平均給与月額が低い。外部市場との人材の出入りがあるということは、社員の年齢は高くなり、勤続年数も平均的にみて短くなるということである。企業のおかれた競争環境が厳しいため、給与も高くないのだろう。

ここで、企業業績と流動性の関係をもう少し詳しくみてみよう²。内部流動性（定期異動比率）が高いことは、社内のコーディネーションの必要度と、それゆえに企業特殊的人的資本が高いことを示唆しており、外部流動性と内部流動性の間には負の相関があるはずであるが、図表 4 では、その関係が確認されなかった。そこで、製造業と非製造業を分けた上で、外部流動性 = f（企業規模、年齢、内部流動性）を推計し、その予測値からの乖離と企業業績の間には相関を調べた。つまり、人的資本の企業特殊性を勘案して予想される平均水準よりも離職率が高ければ、業績に影響を与える可能性がある。その結果は、付表 5 の通りであった。非製造業においては、企業業績と外部流動性の残差との間には、非線形な関係がみられ、理論的な外部流動性から、極端に離れているほど、企業業績が高い可能性が示唆される。企業業績に適切な流動性の水準は、非線形的であるため、一概には結論づけられず、企業の個別の戦略に依存すると推察される。

一般社員に対する能力開発費は、従業員数が多く、売上高、営業利益、一人当たり売上高が大きいほど、高くなる。企業規模や財務状況が、能力開発費の多寡を左右している。管理職以上になると、それほど明確な関係はみられなかった。

図表 18. 流動性指標、能力開発投資と企業属性との関係

	従業員数 (人)	平均年齢 (歳)	平均勤続 年数 (年)	平均給与 月額 (万円)	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	一人当たり 売上高 (億円)	営業利益率 (%)
外部流動性	-0.135	-0.583 *	-0.644 *	-0.219 *	-0.069	-0.069	-0.054	0.087
内部流動性	0.058	-0.041	-0.027	0.076	-0.052	-0.022	-0.039	0.004
OJT	0.008	-0.036	0.035	0.219 *	0.167 *	-0.016	-0.004	-0.059
能力開発費(一般社員)	0.353 *	0.103	0.083	0.123	0.465 *	0.293 *	0.341 *	0.006
能力開発費(課長以上)	0.061	-0.374 *	0.000	-0.280	0.048	0.003	-0.118	0.365 *
能力開発費(部長以上)	0.168	-0.061	-0.050	0.013	0.179	0.085	0.040	0.100
ジョブローテーション	0.118	0.132	0.169 *	0.173	0.058	0.041	0.071	0.093
平均値	3033.5	39.7	15.3	41.6	6467.6	404.3	1.7	6.4
サンプルサイズ(社)	164	156	153	97	163	160	157	160

*は5%で有意。

4.10. 人材流動性、OJT と人事課題の関係

「人材マネジメント調査」では、25 の選択肢から、人事課題を複数回答して、とくに重要な課題を 3 つまで回答してもらっている。そこで、人事課題の回答に対して、因子分析とクラスター分析によって、人事課題による企業のタイプ分類を試みた。その際に、重要度

² この議論（および付論 5）は、大湾秀雄氏（東京大学）からの助言に基づく。

を加味して、最も重要なものを2点、それ以外のものを1点、該当なしは0点とした。因子分析、クラスター分析の結果は付表2、3の通り（因子分析、クラスター分析の名称は、検討の余地あり。解釈しやすいように、仮に命名している）である。

人材流動性との関係を見ると（図表19）、外部流動性は、グローバル化因子、中高年因子に対して負、新卒採用定着因子に正の相関がある。外部流動性が高い企業は、非メーカー（サービス業）であり、主に国内市場に対応しているため、グローバル化を課題としていないのだろう。また、新卒採用定着因子との正の相関があることは、高い外部流動性に満足しているのではなく、定着しないがゆえに、外部流動性が高くなっているという側面があることを示唆している。組織の年齢構成のゆがみなどからなる中高年因子は、人材が出入りしている外部流動性の高い企業によっては、人事課題とはならないだろう。

図表 19. 流動性指標、能力開発投資と人事課題との関係

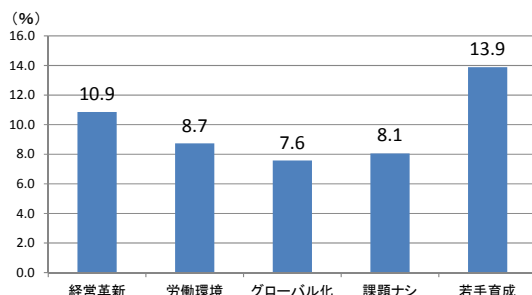
	グローバル化因子	女性・WLB因子	新卒採用定着因子	プロ育成因子	次世代幹部育成因子	戦力増加因子	グループ再編因子	労使関係因子	中高年因子
外部流動性	-0.197 *	-0.066	0.308 *	0.072	-0.020	0.133	-0.070	0.028	-0.255 *
内部流動性	-0.107	0.128	-0.071	-0.113	-0.004	-0.047	-0.120	0.125	0.069
OJT	0.086	0.103	-0.007	-0.093	-0.006	-0.034	-0.004	0.035	-0.013
能力開発費(一般社員)	0.239	0.090	-0.242 *	0.029	0.048	-0.083	-0.058	0.212	0.047
能力開発費(課長以上)	-0.050	-0.080	0.129	0.150	-0.026	0.175	-0.027	0.136	-0.018
能力開発費(部長以上)	-0.093	-0.038	-0.185	0.080	0.127	-0.041	0.200	0.278 *	-0.024
ジョブローテーション	0.067	0.215 *	-0.221 *	-0.030	0.181 *	0.089	-0.012	0.046	0.043
サンプルサイズ(社)	164	164	164	164	164	164	164	164	164

*は5%で有意。

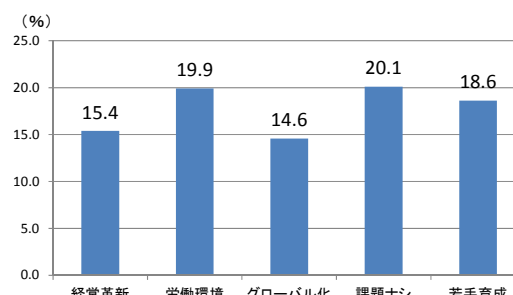
次に、人事課題に関する9つの因子をクラスター分析で5つのタイプに分類して、流動性指標との関係を把握した（図表20）。若手育成に課題を感じている企業ほど、外部流動性が高く、労使関係の強化や女性・WLB因子からなる「労働環境」や特定の人事課題因子がない「課題ナシ」の企業群は、内部流動性が高い。

図表 20. 流動性指標、能力開発投資と人事課題（五因子）との関係

(1) 外部流動性



(2) 内部流動性



4.11. 人材流動性、OJT と人事施策の関係

人事施策について、因子分析を試みた（1.0 の二値変数であるのは課題ではあるが）。主成分分析、斜交回転（因子同士の相関関係を許容）、直行回転の 3 種類の分析を試みたが、いずれも因子数は 13 となった。主成分分析と斜交回転では、特定の因子に設問が集中してしまうため、ここでは直行回転による因子分析の結果を用いることとした。その結果は、付表 3 の通りである。

さらに、人事施策因子と流動性指標等との関係をまとめたのが、図表 21 である。外部流動性が高いほど、ミドル処遇施策、評価施策、退職施策ではなく、新卒採用施策に注力している。人材の外部流動性が高いため、ミドルの活性化、退職管理の施策は必要でなく、むしろ、いかに新卒人材を確保するかに苦心しているといえる。対照的に、内部流動性の高さや人事施策との間には、明確な関係がなかった。ジョブローテーション制度は、男性・WLB 施策、ミドル処遇施策、退職施策、新人向け施策との正の相関がみられた。ジョブローテーション制度がこれらの人事施策と親和性が高いことを示唆している。

図表 21. 流動性指標、能力開発投資と人事施策（13 因子）との関係

	男性・WLB 施策	次世代 リーダー 育成施策	ミドル処遇 施策	評価施策	退職施策	独立支援 施策	専門職確 保施策	給与制度 施策	新卒採用 施策	新卒採用 オーフン 化施策	新人向け 施策？	自由裁量 性施策	成果主義 施策
外部流動性	-0.046	-0.030	-0.302 *	-0.158 *	-0.324 *	-0.049	-0.057	-0.094	0.182 *	0.077	0.042	-0.003	-0.035
内部流動性	0.011	0.056	-0.018	-0.059	0.039	0.028	0.112	-0.132	0.040	-0.056	-0.029	-0.045	-0.040
OJT	0.231 *	0.013	-0.106	0.089	0.058	-0.032	0.157 *	0.048	0.024	0.056	0.083	-0.076	0.062
能力開発費（一般社員）	0.153	0.288 *	0.288 *	0.189	0.026	-0.124	0.132	-0.146	0.002	0.012	-0.005	0.001	0.213
能力開発費（課長以上）	-0.001	0.019	-0.129	-0.054	-0.161	-0.086	0.045	-0.221	0.109	0.115	0.128	0.030	0.076
能力開発費（部長以上）	-0.062	0.033	0.152	0.347 *	-0.133	-0.145	0.242	-0.169	0.033	0.187	0.032	0.067	-0.005
ジョブローテーション	0.147 *	0.096	0.143 *	0.080	0.244 *	-0.121	0.093	-0.054	0.060	0.066	0.215 *	0.028	0.108
サンプルサイズ(社)	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164

*は5%で有意。

5. OJT が機能している程度の要因分析

5.1. OJT が機能している程度の決定要因の回帰分析

ここまでは、人材流動性、OJT とその他の変数との関係についてみてきたが、本章では、OJT が上手くいっているのはどのような企業か、具体的には、回帰分析と自由記述欄を整理することによって、その決定要因や理由について分析する。

OJT が機能している程度（十分機能している＝3、ある程度機能している＝2、機能していない＝1）の被説明変数 OJT_i として、企業属性 X 、人材流動性に関する施策 C 、さまざまな人事施策 HRM を説明変数とする次の式を順序ロジット法によって分析した。

$$OJT_i = \beta_1 X + \beta_2 C + \beta_3 HRM + u \quad i = 1, 2, 3$$

ここで、企業内訓練の決定要因としていくつかの仮説を挙げる。企業規模が大きいほど、物的資本量や技術水準が中小と比べ豊富であり、それらと補完性が高い高スキル労働者に対し訓練を行う誘因をもつ。倒産確率の低さから訓練により長期的なリターンを期待できる（太田 2010）。人事管理制度に関しては、制度補完性の観点からみると、各制度は利潤最大化行動に沿うように導入されているが、互いの制度が影響しあう可能性がある。いくつかの制度の束で考える必要がある。評価は、情報の非対称性を解消するための手段であり、スキルレベルの情報を知ることによって訓練の収益を向上させる（訓練収益の期待値を上げる、訓練費用を引き下げる）ことができる。原（2014）は、部下育成への評価が部下への訓練インセンティブを向上させることに着目している。自己選択的な異動は、従業員のキャリア選択の幅を広げる。従業員の自己選択行動を通じて情報の非対称性を解消する役割ももつ。ただし、本人主体のキャリア選択が、全社的な適材適所の配置を充たすか否かはわからない。柔軟な働き方は、労働環境の改善（労働の質の向上）と継続就業の意図（長期リターンを期待）を向上させる。キャリア支援は、従業員のキャリア形成を促進する。

図表 22. OJT の機能している程度の決定要因（順序ロジット法）

被説明変数: OJTの機能している程度(1機能していない、2ある程度機能している、3十分機能している)						
	係数	標準誤差	z値	係数	標準誤差	z値
従業員数	0.00008	0.00004	1.94 *	0.00009	0.00006	1.65 *
一人当たり売上高	0.00149	0.00093	1.60	0.00151	0.00119	1.27
製造業ダミー	0.54294	0.66610	0.82	0.62076	0.84630	0.73
平均年齢	-0.19507	0.13470	-1.45	-0.07186	0.17049	-0.42
平均勤続年数	0.03555	0.11003	0.32	-0.03491	0.13435	-0.26
女性社員比率	-1.97934	2.98106	-0.66	-2.74295	3.72454	-0.74
非正規社員比率	-0.01646	0.01360	-1.21	-0.02224	0.01715	-1.30
年次管理(昇進・昇格)	1.45129	0.60866	2.38 **	1.96876	0.73485	2.68 ***
意思尊重(一般社員)	-0.06507	0.34332	-0.19	-0.07975	0.41243	-0.19
ジョブローテーションありダミー	0.25151	0.53607	0.47	0.71366	0.63489	1.12
複線型人事ありダミー	1.19355	0.58015	2.06 **	1.09789	0.68274	1.61
人員構成(ピラミッド型)	0.35600	1.13378	0.31	-0.04961	1.43106	-0.03
従来型の採用プロセス	0.07325	0.75717	0.10	-0.60654	1.09075	-0.56
独自の採用プロセス	-0.23492	0.75536	-0.31	-0.64617	0.96343	-0.67
周辺情報・評判	-1.25405	0.70594	-1.78 *	-2.16078	0.97964	-2.21 **
男性・WLB施策				0.52789	0.36638	1.44
次世代リーダー育成施策				-0.61002	0.32867	-1.86 *
ミドル処遇施策				-0.90949	0.44738	-2.03 **
評価施策				-0.01067	0.39450	-0.03
退職施策				-0.20417	0.41066	-0.50
独立支援施策				-0.22047	0.32306	-0.68
専門職確保施策				0.83046	0.45166	1.84 **
給与制度施策				-0.34783	0.39739	-0.88
新卒採用施策				0.07996	0.34231	0.23
新卒採用オープン化施策				0.28882	0.44405	0.65
新人向け施策				-0.21054	0.56821	-0.37
自由裁量性施策				-0.42558	0.44084	-0.97
成果主義施策				-0.14291	0.45693	-0.31
サンプルサイズ	101			101		
Prob > chi2	0.0391			0.0248		
Pseudo R2	0.1766			0.3033		

*は10%、**は5%、***は1%で有意

推計結果は図表 22 の通りである。企業属性では、従業員数が多いほど、OJT が機能している。やはり従業員数の多さは、OJT を推進する上でも強みとなる。人材流動性に関する施策では、昇進・昇格に関する年次管理を行っている企業ほど、OJT が機能している。OJT には、それに取り組むタイミングが大事なのだろう。複線型人事制度があることと、OJT が機能していることの間には正の関係があった。

人事施策との関係では、次世代リーダー育成やミドル処遇施策を講じている企業では、OJT があまり機能していない。現場での OJT が機能していれば、次世代リーダーも育ってくるということだろう。若年時の OJT が機能していないため、人材活性化が必要となるようなミドル層が増えてしまっているのかもしれない。専門職確保施策因子は、OJT の機能の程度と正の相関がある。これは専門職確保施策因子の構成要素（付表 4）からみて明らかであろう。

5.2. OJT が機能している理由、機能していない理由（自由記述の分析）

最後に、OJT が機能している理由と機能していない理由の自由記述欄を整理した。具体的には、「貴社において、OJT が機能している場合にはその要因を、OJT が機能していない場合にはその問題点を、具体的に述べてください」という問いへの回答を分析する。自由記述欄に対する記入数は、十分機能しているが 24、ある程度機能しているが 99、機能していないが 24 である。

図表 23. OJT が機能している理由（自由記述を整理）

機能している	
OJTの制度化	インストラクター制度、指導者制度、メンター制度、チューター制度、ブラザー・シスター制度、OJTリーダー研修
インフォーマルな取り組み	QCサークル、自主的な学習活動
トレーナー育成	育成者への手厚いトレーニング、(新任)管理職研修、トレーナー勉強会
評価	マネジャー向け説明会、評価制度への反映、部下・後輩育成を考課項目に
市場とのコミュニケーション	顧客への営業活動では、机上では学び得ない現場でのスキルが問われるため
	担当プロジェクトにおける業務経験が技術力向上、マネジメント力向上に一番効果的
	仕事に対して緊張感が保てる。仕事への理解が早い
タイミング	入社時、新卒入社3年間、入社10年間(3つの異なる職務経験をさせる)

「機能している」の回答をみると(図表 23)、やはり OJT の制度化に起因するものが多い。制度化して取り組むことが第一である。また制度だけでなく、インフォーマルな取り組みも有効である。教える側の育成と評価も欠かせない。そして、社内に閉じた形だけの OJT ではなく、市場とのコミュニケーションを通じた OJT が、人材育成手法として有効である。最後に、タイミングである。新卒採用後、中堅になるまでの節目を目標として、適切な OJT を行うことが人材育成に有効であるといえる。

一方、機能していない理由をみると(図表 24)、その主なものは、機能している理由の裏返しである(OJT の制度化、インフォーマルな取り組み、育成者のスキル、市場とのコミュニケーション)。加えて、「時間がない」「部門間の温度差」が挙げられる。マネジャーが多忙であると、部下育成に時間がかけられない。これは日本企業の多くの現場で起きている問題であろう。また、各職場の裁量で行うと OJT の温度差が生じ、成長にも差が生じるという課題もある。「年次管理」のように、全社的な管理目標があれば、部門間の温度差が緩和されるだろう。「(市場の変化により)従来型の OJT は機能しにくい」「働き方の変化」のように、OJT の前提となっている職場環境が変化して、教え、教わる場そのものが職場から失われつつあることも懸念される。

図表 24. OJT が機能していない理由 (自由記述を整理)

機能していない

OJTの制度化	ルール化、体系化されていない。記録に残していない
インフォーマルな取り組み	育てる文化が職場に根付いていない
育成者のスキル	教える側のモチベーションやスキルに左右される。OJTを効率的に実施するスキルが不足
時間がない	現場のマネジャーがプレイングマネジャーで忙しい
部門間の温度差	各職場の裁量で行っているため、職場間で温度差がある。成長に差が生じてしまう
市場とのコミュニケーション	市場環境が変化し、解がなく、創造的なコミュニケーションが求められる中で、従来型のOJTは機能しにくい
働き方の変化	直行直帰など、業務の効率化が進んでいく中で、指導、教育を行う時間が確保できなくなっている

6. おわりに

日本企業における人材育成については、教育訓練投資額や OJT 等の実施の有無で議論されることが多かった。しかし、正社員比率の低下、中高年層のボリュームの増加など、人材育成のターゲットが変化する中で、人材育成の機能の低下が懸念されている状況に鑑みて、本稿では、人員構成、人事管理、社内外での人材流動性などの視点から、能力開発投資や OJT の機能について議論した。

とりわけ、本稿では、「人材マネジメント調査 2013」の調査設問のうち、社員の外部労働市場の出入りを示す外部流動性や、社員の社内異動の規模を示す内部流動性の尺度と、OJT が機能しているか否かを 3 段階で表す指標に着目して、これらの変数間の関係やその規定要因について探索した。

主な事実発見は次の通りであった。人材流動性と OJT の関係では、

- ・外部流動性は、6～8%に分布の山、内部流動性の分布の山は 10～25%にあった。
- ・メーカーほど、人材流動性は低かった。
- ・異動における本人意思が考慮されない方が、内部流動性が高かった。
- ・OJT の機能の程度と人材流動性との間には明確な関係がみられなかった。
- ・人材流動性が高いほど、課長昇進年齢が若かった。
- ・社員の年齢構成がピラミッド型の場合は、外部流動性が高い。
- ・つりがね型では内部流動性が高い。
- ・OJT が機能している企業群の方が、独り立ちするまでに必要な期間が約 0.4 年（約 4.8 カ月）短かった。
- ・外部流動性は、利益率、競争環境への適応力、株式市場での評価との正の相関がみられたが、内部流動性は、いずれの指標とも有意な相関はみられなかった。

また、OJT が機能している程度の要因分析をしたところ、

- ・従業員数が多いほど、OJT が機能していた。
- ・昇進・昇格に関する年次管理を行っている企業ほど、OJT が機能していた。
- ・複線型人事制度と OJT の機能の程度との間には正の関係があった。
- ・次世代リーダー育成やミドル処遇施策と、OJT の機能の程度には負の関係があった。
- ・専門職確保施策と、OJT の機能の程度と正の相関があった。

OJT が機能している/していない理由をみると、

- ・OJT が機能するためには、OJT の制度化、インフォーマルな取り組み、育成者のスキル、市場とのコミュニケーションの視点が欠かせない。
- ・OJT が機能しない理由として、「時間がない」「部門間の温度差」が挙げられた。

人材における外部流動性は、外部市場とつながっており、企業業績を左右するが、内部流動性はそれらに感応せず、人事施策との関連も明確ではなかった。本稿の内部流動性は、異動者の規模のみで把握しているが、その内容を含めて考察して、人事異動の効果の如何を評価する必要があるだろう。また、OJT が機能していない理由（自由記述）には、市場や働き方の変化によって、従来型の OJT は機能しにくくなったという意見がみられた。OJT の前提となっている職場環境が変化して、教え、教わる場そのものが職場から失われつつあることも、今後、OJT を有効に機能させるために考えなければいけない要素である。

参考文献

- 太田聰一（2010）『若年者就業の経済学』、日本経済新聞出版社
- 佐々木勝・山根承子（2012）「職場訓練の効果の検証方法 ―自動車産業の場合」、『日本労働研究雑誌』、No.618、pp.46-54.
- 須賀優（2010）「1990年代における日本企業の教育訓練支出に関する考察」RIETI Discussion Paper Series 10-J-002
- 権赫旭・金榮慤・牧野達治（2012）「企業の教育訓練の決定要因とその効果に関する実証分析」、RIETI Discussion Paper Series 12-J-013
- 黒澤昌子・大竹文雄・有賀健（2007）「企業内訓練と人的資源管理策 決定要因とその効果の実証分析」、林文夫編『経済停滞の原因と制度』第9章、勁草書房、pp.265-302
- 黒澤昌子・原ひろみ（2009）「企業内訓練の実施規定要因についての分析：Off-JTを取り上げて」、労働政策研究・研修機構 JILPT 労働政策研究報告書 No.110「非正社員の企業内訓練についての分析～『平成 18 年度能力開発基本調査』の特
別集計から」、pp11-58.厚生労働省（2014）『労働経済白書』第2章 企業における人材マネジメントの動向と課題、第3節 人材育成の現状と課題
- 原ひろみ（2014）『職業能力開発の経済分析』、勁草書房
- 原田泰（2011）「企業における人材育成」財務省財務総合政策研究所「人材の育成・活用に関する研究会」報告資料
- 樋口美雄・戸田淳仁（2005）「第6章 企業による教育訓練とその役割の変化」『労働市場設計の経済分析 ―マッチング機能の強化に向けて』（樋口美雄ほか編、2005年、東洋経済新報社）
- 藤本真（2014）「日本企業における能力開発・キャリア形成―既存調査研究のサーベイと試行的分析による研究課題の検討」労働政策レポート volume111.
- 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 Series 11-J-035.

付表1. 採用行動のパターン

	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4
エントリーシートや履歴書などの書類	0.1674	0.2623	-0.1612	0.3048
大学での成績	0.3672	-0.0441	-0.3268	-0.1284
大学でのゼミ、研究室	0.4126	-0.1053	-0.0108	-0.1144
大学での専攻	0.4371	-0.0577	-0.1078	-0.1534
大学名	0.4069	-0.0777	0.0429	-0.1537
自社が指定する課題	0.204	0.0736	0.4865	-0.0133
筆記試験	0.1414	0.1635	0.1903	-0.3948
適性検査	0.1058	0.2561	0.1187	-0.1106
学生が提出した成果・実績	0.2658	-0.0065	0.1711	-0.1554
面接(グループを含む)	0.0888	0.6133	-0.1037	0.1315
グループディスカッション、グループワーク	0.0235	0.1544	0.569	0.0256
推薦	0.3161	-0.0785	-0.1453	0.3204
縁故・紹介	0.1528	-0.0842	0.1915	0.498
健康診断	0.0382	0.0587	-0.3461	-0.0083
インターンシップ	0.1832	-0.0942	0.1266	0.5188
その他	-0.0059	-0.6208	0.0962	-0.01
累積寄与率	0.1957	0.3151	0.4062	0.4813

- 第1主成分 大学での過ごし方を重視
 第2主成分 従来型の採用プロセスを重視
 第3主成分 独自の採用プロセスを重視
 第4主成分 周辺情報・評判を重視

付表 2. 因子分析

	グローバル 化因子	女性・WLB因 子	新卒採用定 着因子	プロ育成因 子	次世代幹部 育成	戦力増加因 子	グループ再 編因子	労使関係因 子	中高年因子
1. 新卒採用力の強化	-0.02877	0.12797	0.64745	-0.00655	-0.01809	-0.01227	-0.06134	0.00402	-0.04370
2. 限定正社員の制度化	-0.04688	-0.04006	0.01839	0.03548	0.03809	-0.07310	0.01834	0.03866	0.14754
3. 新入社員や若手の早期戦力化	0.00084	0.15214	0.10154	0.07746	0.04121	0.61680	-0.00149	0.01734	-0.04994
4. 定年退職者の再雇用・活用	0.15574	-0.00706	-0.17104	0.08656	-0.25558	0.22709	-0.03647	0.08676	0.34562
5. ダイバーシティ(女性等)の推進	0.24811	0.54429	-0.09041	0.06138	0.11781	0.23933	0.03494	0.07534	0.21944
6. 外国人の活用	0.47724	0.10816	-0.03188	-0.03390	0.11209	0.22022	0.23863	0.11539	-0.04598
7. ワークライフバランスの強化	-0.03341	0.65462	0.08217	0.02267	0.02598	0.13675	0.05715	0.07530	0.01485
8. メンタルヘルスへの対応	0.08187	0.29393	0.17677	0.13986	-0.04146	-0.11261	0.17514	0.03787	0.12314
9. 離職率の改善	-0.24797	0.15654	0.40331	0.06032	-0.15628	0.16355	-0.15394	0.11849	-0.06475
10. タレントマネジメントの推進	0.16926	-0.05988	0.02142	0.06368	0.38833	0.06555	0.11296	0.19812	0.03552
11. グローバル人材の育成	0.87221	0.05589	-0.05107	-0.00860	0.08083	-0.11866	0.01516	-0.08055	-0.04837
12. 次世代リーダーの育成	0.08833	0.03788	-0.04258	0.08276	0.50649	-0.07123	0.01729	-0.03914	-0.04100
13. プロフェッショナルの育成	0.06945	0.14593	-0.00966	0.52274	0.12421	-0.03694	-0.01627	-0.01315	0.05224
14. 教育研修体系の見直し	-0.01871	-0.09643	0.22443	0.24289	-0.21858	0.17659	0.15921	-0.07235	-0.16872
15. OJT 改革	-0.00454	0.13230	0.10951	0.41725	-0.07898	0.28578	-0.01827	0.03728	-0.04504
16. 組織の年齢構成のゆがみの矯正	-0.02236	0.10898	0.00917	0.06006	-0.03308	-0.02101	-0.03457	-0.11460	0.37072
17. ミドルの活性化	0.01359	0.07459	-0.03085	0.34502	0.14158	0.06629	0.14576	0.07623	0.29722
18. マネジメントスキルの向上	-0.12322	-0.18963	-0.03689	0.47144	0.09333	0.00384	0.09933	0.06354	0.11133
19. 総額人件費の抑制	0.00195	0.12356	0.06526	-0.04763	-0.04599	0.01162	0.00604	0.18695	0.24888
20. 労使関係の強化	-0.01160	0.09214	0.03738	0.07867	0.06279	0.01411	0.05692	0.67261	0.02287
21. 人事の組織体制や機能の見直し	0.07638	-0.12300	0.31816	0.01202	-0.11505	-0.03261	0.27145	0.11098	0.16712
22. 企業理念の浸透	-0.06518	0.07676	-0.03683	0.10257	0.24912	0.13286	0.15334	0.01141	-0.03298
23. 海外現地法人の現地化	0.18415	0.04124	-0.03141	0.04630	0.00801	0.01745	0.40165	0.14773	-0.05283
24. グループ企業の制度整備	-0.01931	0.08969	-0.05123	0.04685	0.18283	-0.02244	0.55450	-0.07537	0.03330
その他	0.01309	0.07121	-0.32175	0.02275	-0.21893	-0.16973	0.01801	0.01932	-0.14491

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

11 回の反復で回転が収束しました。

付表3. 人事課題のクラスター分析

	経営革新	労働環境	グローバル化	課題ナシ	若手育成
グローバル化因子	-0.5820	0.0182	0.9634	-0.6952	-0.6025
女性・WLB因子	0.0143	0.3901	0.0023	-0.5594	0.3375
新卒採用定着因子	-0.0338	0.1071	-0.0809	-0.6573	0.8302
プロ育成因子	0.3800	0.2250	-0.0978	-0.2275	-0.1192
次世代幹部育成因子	0.6352	0.1460	0.0655	-0.4110	-0.5013
戦力増加因子	0.0904	0.1184	-0.1596	-0.3259	0.4979
グループ再編因子	0.4597	0.2619	-0.0306	-0.2224	-0.3730
労使関係因子	-0.2744	1.9209	-0.2409	-0.1518	-0.1638
中高年因子	0.1024	0.1255	-0.0358	0.0024	-0.1176
サンプルサイズ	46	24	84	43	41

付表4. 人事施策の因子分析

	男性WLB施策	次世代リーダー育成施策	ミドル処遇施策	評価施策	退職施策	独立支援施策	専門職確保施策	給与制度施策	新卒採用施策	新卒採用オープン化施策	新人向け施策?	自由裁量性施策	成果主義施策
1. 新卒(大卒)社員の職種別採用	0.00471	0.10479	0.04179	0.03035	-0.04280	-0.00566	-0.05178	0.11845	0.04921	0.11593	0.32777	0.00711	0.08137
2. 新卒(大卒)社員の正社員以外での雇用制度	-0.12944	-0.14759	0.04837	0.17863	0.13652	-0.16827	0.13328	0.16251	0.10121	0.37398	0.15485	0.16177	-0.15386
3. 一律でない新卒初任給制度	-0.00003	0.02262	-0.00842	0.00864	0.02235	0.06589	0.06350	-0.00207	-0.04417	0.27848	0.06906	-0.04503	0.01781
4. 採用目的のインターンシップ	0.06290	0.05395	-0.03603	0.03982	0.06222	0.07075	0.03370	-0.01574	0.80197	-0.01412	0.07418	-0.01550	0.02346
5. 通年採用	0.25557	0.04369	0.08316	0.00779	-0.18458	0.01562	0.04995	0.02455	0.22696	0.42439	0.02244	0.20548	0.12866
6. 短時間正社員制度	0.06923	0.11702	-0.03083	0.04723	0.01794	-0.05130	0.17577	0.04345	0.01451	0.00631	0.02234	0.42795	0.13929
7. 在宅勤務制度	0.61190	0.07281	-0.01878	0.11617	0.03648	0.02606	0.02767	-0.01252	0.03953	-0.09111	0.04911	0.25153	-0.03710
8. 男性の育児支援制度	0.36597	0.07430	0.19068	0.25056	0.09312	0.14680	0.08131	0.02325	-0.08861	0.15376	0.27806	-0.05042	0.16296
9. 裁量労働制	0.29087	0.07624	0.08110	0.16003	0.04725	0.06685	0.01423	0.02019	0.13890	0.10863	-0.07517	0.02174	0.38920
10. 早期選抜人事制度	0.04412	0.12152	0.02767	0.13620	0.21276	0.27940	0.03386	-0.10297	0.23076	0.08484	-0.06677	0.19818	0.05267
11. 独立、開業支援制度	0.12380	0.08853	-0.01875	0.07457	0.20224	0.77705	0.07073	0.00844	0.04927	0.06131	0.04265	-0.07313	-0.00335
12. 早期退職優遇制度	0.13529	0.00087	0.14917	0.02699	0.58520	0.21501	0.04050	-0.00662	-0.00568	-0.03526	0.00494	0.07657	0.03118
13. (一度離職した従業員の)再雇用制度	0.29945	0.07240	0.15245	0.14055	0.05236	0.05498	0.29070	-0.06530	-0.07725	0.04612	0.30569	0.04669	0.13571
14. 役職定年制度・役職任期制度	0.05580	0.11767	0.05016	0.12164	0.41839	0.07256	-0.03862	0.05563	0.07659	0.00146	0.01626	0.02640	0.00459
15. タレントマネジメント	0.15166	0.87474	0.00442	0.08834	0.16120	0.01977	0.11042	-0.00974	0.00535	0.04199	0.12911	0.09653	-0.04239
16. サクセッションプラン	0.30720	0.58714	0.00064	0.19152	0.07641	0.20917	0.11073	0.02794	0.18009	-0.04246	0.10245	0.15865	0.03751
17. MBO(目標管理制度)	0.13004	0.03940	0.33202	0.47301	0.14754	0.10828	-0.05078	-0.04567	0.02114	0.08613	-0.03006	0.14827	-0.01876
18. 360度評価	0.24647	0.10409	-0.01948	0.58758	0.03131	0.00758	0.15937	0.04161	-0.00034	-0.12378	0.15907	0.03515	0.12334
19. プロフェッショナル人事制度	0.08678	0.07689	-0.05226	0.53452	0.12167	0.11435	0.34367	0.06220	0.14223	0.15054	0.00694	0.08394	0.05196
20. 職能資格制度	-0.00060	0.02724	0.30830	0.05758	0.06087	-0.04161	0.28768	0.18337	0.00666	-0.32344	0.08984	-0.00101	-0.13998
21. 年功給	-0.03584	-0.06498	0.11205	-0.01039	0.04403	0.02010	-0.01745	0.76651	0.03658	-0.04827	0.02798	-0.04444	0.05939
22. 成果給	0.16444	0.03580	0.07737	0.11889	0.15199	0.08905	-0.04689	0.24378	-0.03662	-0.01471	0.06935	0.26749	0.14379
23. 職務給	0.06610	0.11046	0.14620	0.03893	0.00900	-0.05738	-0.01640	0.34828	-0.08393	0.10866	0.07355	0.18994	-0.06999
24. 年俸制	-0.05964	-0.03127	0.02565	0.02413	0.02370	-0.02638	0.01927	0.01564	-0.00919	0.01364	0.08821	0.09475	0.43010
25. 家族・住宅に関する福利厚生	0.06765	-0.07350	0.56481	0.06509	-0.02225	0.04672	0.08013	0.24088	-0.09275	0.00640	0.04614	0.00140	0.19742
26. 退職金制度	0.01450	0.04825	0.59942	-0.01978	0.09972	-0.01423	0.09453	0.07824	0.06734	0.03425	-0.00814	-0.02850	-0.02708
27. 確定拠出型年金への移行	0.20213	0.18713	0.15800	0.23140	0.03184	0.17480	-0.10411	0.02269	-0.02777	0.05760	0.12254	-0.06792	0.05216
28. 階層別研修	0.16740	0.00423	0.47565	0.12275	0.25873	0.02081	-0.03950	-0.03601	-0.05501	-0.07843	0.26769	0.05429	0.02331
29. インストラクター・トレーナー制度	0.02903	0.06771	0.07223	0.07531	-0.04265	0.01577	0.64753	-0.04754	0.00380	0.10543	-0.02115	0.10176	0.01139
30. メンター制度	0.31261	0.04837	0.07854	0.02930	0.15349	0.05038	0.09604	-0.04812	0.14517	0.09109	0.32310	0.13620	-0.11512
31. 人材開発委員会	0.12584	0.09183	0.15561	0.13810	0.15255	0.18110	0.29412	-0.01358	0.15840	0.06951	-0.01656	0.06404	0.04419
32. 社内キャリアアドバイザー制度	0.42728	0.28542	0.00658	-0.00697	0.14804	0.22519	0.20859	-0.01919	0.01976	0.02268	0.02300	0.07951	-0.00445
33. 海外留学制度	0.43837	0.14853	0.11841	-0.02139	0.48643	-0.05267	0.24281	0.11194	-0.02368	0.15206	0.01742	-0.20274	0.08300
34. 語学力獲得支援制度(スクール費補助等)	0.49297	0.17559	0.12659	0.29833	0.12874	0.00503	-0.08515	0.05794	0.01120	0.03110	-0.02426	-0.10510	0.04782
35. 社員のボランティア支援制度	0.41127	0.18790	0.06149	0.14008	0.26941	0.26320	0.18863	0.07318	0.15079	-0.15342	0.23590	-0.02497	0.15873
36. EAP	0.42587	0.00861	0.11580	0.14446	0.15213	0.35967	-0.01833	0.04432	0.10282	0.15547	0.02346	0.02564	-0.16147

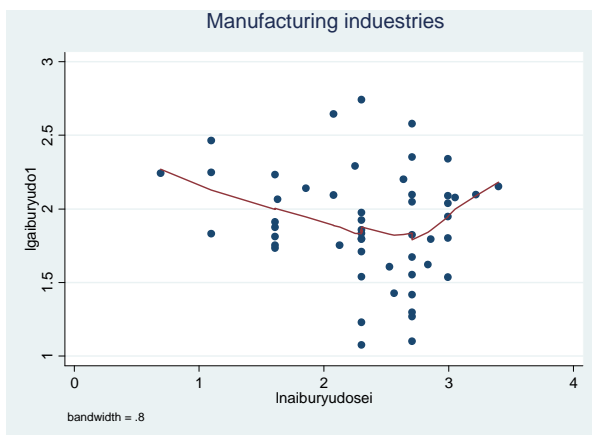
因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

28 回の反復で回転が収束しました。

付表 5. 外部流動性と企業業績

(1) 製造業

①外部流動性と定期異動比率とは、一部で負の相関



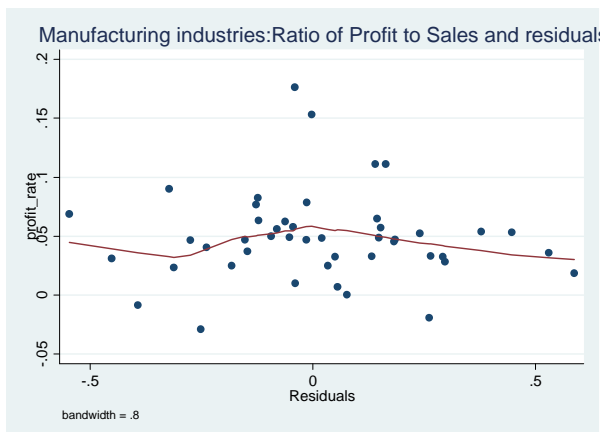
②残差の計算

被説明変数: 外部流動性(対数) 製造業

	係数	標準誤差	t値
定期異動比率(対数)	-1.050	0.514	-2.04 **
定期異動比率2乗(対数)	0.232	0.118	1.96 *
正社員数	0.000	0.000	-0.21
平均年齢	0.000	0.026	0.00
平均勤続年数	-0.013	0.027	-0.50
年次管理なしダミー	-0.014	0.116	-0.12
定期異動ありダミー	0.309	0.138	2.24 **
早期退職制度ありダミー	-0.100	0.118	-0.84
過去5年以内に賃金調整した実績ありダミー	-0.030	0.067	-0.44
定数項	3.212	0.803	4.00 ***
サンプルサイズ	48		
Prob > F	0.099		
調整R2	0.134		

***1%、**5%、*10%で有意

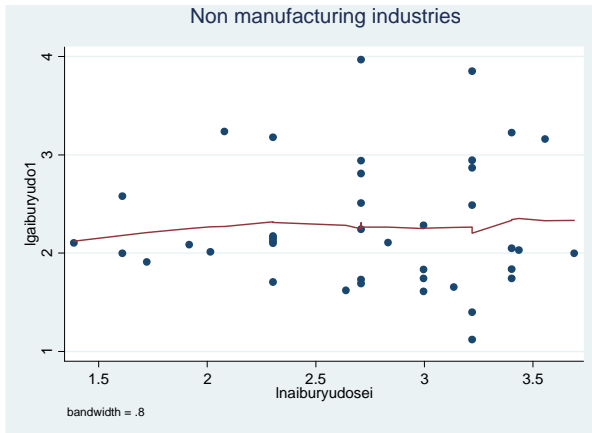
③営業利益率（対売上高）と残差の関係



製造業（48社）では、外部流動性の残差と営業利益率との関係はフラットにみえる。

(2) 非製造業

①外部流動性と定期異動比率との間での負の相関はみられない



②残差の計算

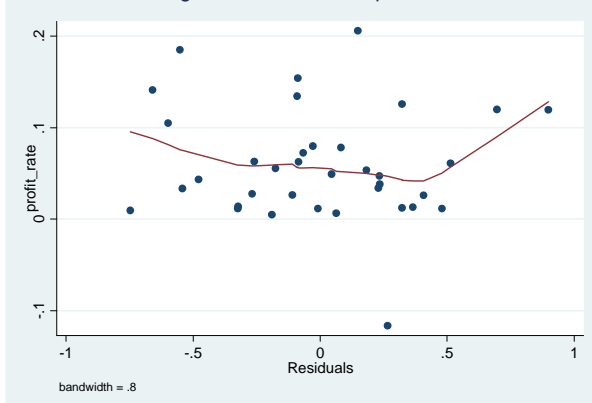
被説明変数: 外部流動性(対数) 非製造業

	係数	標準誤差	t値
定期異動比率(対数)	-0.488	1.155	-0.42
定期異動比率2乗(対数)	0.070	0.217	0.32
正社員数	0.000	0.000	0.66
平均年齢	0.002	0.042	0.04
平均勤続年数	-0.096	0.035	-2.78 ***
年次管理なしダミー	-0.177	0.175	-1.01
定期異動ありダミー	0.066	0.198	0.33
早期退職制度ありダミー	-0.230	0.181	-1.27
過去5年以内に賃金調整した実績ありダミー	-0.090	0.137	-0.66
定数項	4.425	1.863	2.38 **
サンプルサイズ	38		
Prob > F	0.000		
調整R2	0.549		

***1%、**5%、*10%で有意

③営業利益率(対売上高)と残差の関係

Non manufacturing industries: Ratio of profit to sales and residu



非製造業(38社)では、外部流動性が理論値に近い企業の業績は高くない。