

わかる できる 人事 向上 生産性



わかるできる生産性向上人事 ワークス人材マネジメント調査2015 人事と生産性プロジェクト

プロジェクトメンバー

久米功一
(リクルートワークス研究所 主任研究員:執筆)
碓 邦生
(リクルートワークス研究所 研究員:執筆)
豊田義博
(リクルートワークス研究所 主幹研究員)
清瀬一善
(リクルートワークス研究所 主任研究員)
森 亜紀
(リクルートワークス研究所 アシスタント)

編集

荻野進介
(リクルートワークス研究所 Works 編集)

制作

若田友康

校正

ディクション株式会社

分子分母のマネジメント	Part 1	1
分子を大きく分母を小さくする4つの施策	Part 2	4
企業のタイプによって効く施策が変わる	Part 3	7
価値の源泉を踏まえ自社の向上策を考える	Part 4	12
人事の本分は生産性向上にあり	Part 5	15

ワークス人材マネジメント調査 2015

- 調査対象企業
東京証券取引所第一部に上場している
1895社（2015年8月時点）
- 調査項目
Part I 評価・処遇、労働環境、
人材開発・育成等の実施
Part II 現在の人事課題
Part III テーマ別の問題
(人材要件の明確化、
人材関連の指標、組織風土等)
- 調査期間
2015年8月17日～2015年10月9日
- 回収社数
176社（回収率9.3%）
- 調査方法
郵送にて回収（一部eメールあり）

「生産性向上」は、人事の究極目的のひとつです。しかし、現実には、多くの人事にとって人事施策が生産性向上に寄与しているという実感に乏しいだけでなく、そもそも生産性とは何かと戸惑うことも少なくありません。このレポートは、ワークス人材マネジメント調査（調査概要は上記）の結果を活用し、「生産性向上」のミッションを課せられた私、和久須人事部長の奮闘の軌跡を通じ、人事にとって「生産性」を手触りのあるものにして、人事と生産性に関する、より生産的な議論を喚起することを目的としています。



分子分母のマネジメント

Part 1

社長から「生産性を向上させよ」
どのミッションが下りてきた。
そもそも生産性とは何か。
それは計測できるのか。
人事施策とどう関係するのか。
和久須人事部長の奮闘が始まる。

社長からのミッション

「生産性を向上させよ」

社長室を後にした和久須幸雄（わくす・ゆきお、45歳、老舗の繊維メーカー勤務）は戸惑っていた。社長から直々に「人事の観点から、生産性の向上のための方策を早急に取りまとめてほしい」との厳命が下ったのだ。これまで人事・総務畑を歩み、つい先日タイ工場の人事労務担当から本社の人事部長に抜擢されたばかり。手始めに前任者からの継続事業に取りかかろうと思った矢先のことだった。

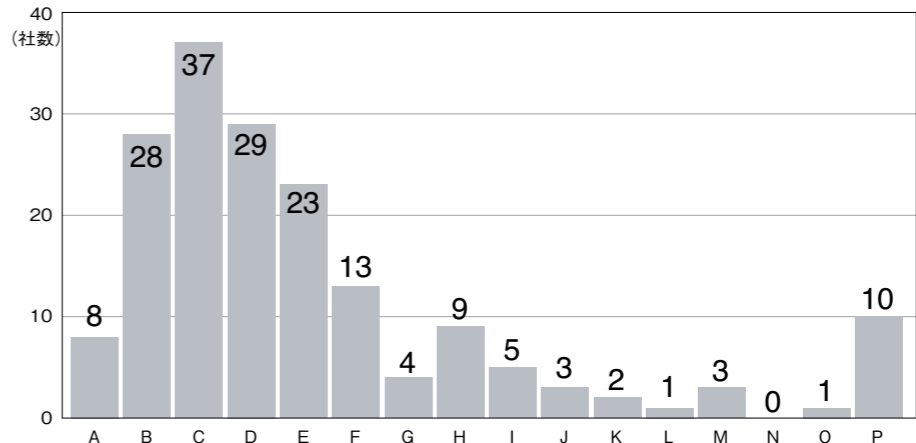
社長がいたいことはよくわかる。少子高齢化で中長期的な人手不足の趨勢がある。社員一人ひとりの業務効率化が急務となっている。新興国も技術力をつけてきた。コストや付加価値をめぐる競争も熾烈さを増すばかりだ。だから、生産性を上げよ、ということなのだろう。

もちろん和久須も、生産性の向上が人事の究極目的のひとつだと漠然と考えてはいた。しかし同時に、人事施策が生産性向上に寄与している実感を持っていない。生産性はビジネスモデルが決めるものだとやや引いた気持ちも正直あった。それだけに社長からのミッションは重かった。そもそも生産性とは何なのだろうか。どう定義して計測するのか。それが人事施策とどう関係するのか。こうして、生産性をめぐる和久須の奮闘が始まった。

財務指標も人材指標も役立たない
生産性はブラックボックスか

企業の生産性とは何か——。和久須はさっそく多くの文献

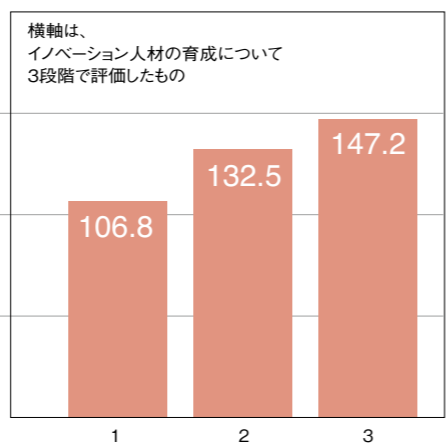
図表1 一人当たり年間売上高の分布はさまざま



A ~20 百万円以下
 B 20~40 百万円以下
 C 40~60 百万円以下
 D 60~80 百万円以下
 E 80~100 百万円以下
 F 100~120 百万円以下
 G 120~140 百万円以下
 H 140~160 百万円以下
 I 160~180 百万円以下
 J 180~200 百万円以下
 K 200~220 百万円以下
 L 220~240 百万円以下
 M 240~260 百万円以下
 N 260~280 百万円以下
 O 280~300 百万円以下
 P 300 百万円~以上

出所) リクルートワークス研究所 (2016) 「人材マネジメント調査 2015」

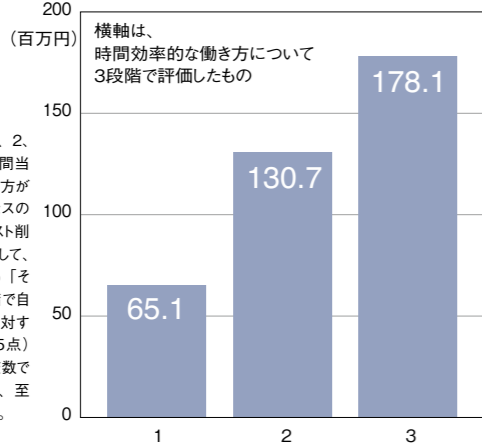
図表2 イノベーションの成果が出ている企業の一人当たり売上高は大きい



出所) リクルートワークス研究所 (2016) 「人材マネジメント調査 2015」

注) イノベーションは、2、3年前の自社と比べて、「イノベーションを起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段階で自己評価したスコアの合算値を3区分に分けた変数である。

図表3 時間効率的な働き方が浸透している企業の一人当たり売上高は大きい



注) 時間効率的な働き方は、2、3年前の自社と比べて、「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」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段階で自己評価したスコアと、時短に対する取り組みの度合い(1~5点)の合算値を3区分に分けた変数である。一人当たり売上高は、至近3年の平均値をとっている。

にあたってみた。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」だそうだ※1。つまり、アウトプットをインプットで除した数であり、より少ないインプットでより多くのアウトプットを生み出すことが望ましい。

そういう企業の企業価値は高いだろう。

それから会社の資料室に行き、上場企業の財務諸表を手にとった。財務面でいえば、経常利益、EBITDA(減価償却前営業利益)、キャッシュフロー、株価、ROE(株主資本利益率)も高い数字を示すはずだ。

いくつかの優良企業の財務パフォーマンスを一通り眺めてみたものの、それでは一面的に過ぎる感があった。企業価値を高めるのは事業であるが、その根本には人がいる。和久須の人事魂に火がついた。

では、人に着目するのだろうか。生産性の高い企業では、人が定着して離職率は低く、十分な報酬も受け取っている、つまり労働分配率が適切ということだ。社員はやる気に満ちていて、組織も活性化されている。しかし、それらが事業成果とどう結びつくのかが、よくわからない。

結局、和久須は、事業と人の両面から生産性にアプローチする必要を感じながら、その糸口をつかめないでいた。生産性はそのメカニズムがよくわからないブラックボックスなのか。謎は深まるばかりだった。気がつけば、深夜になろうとしていた。家路につく和久須の足取りは重かった。

学生時代の恩師

駿河台博士に教えを請う

週末も「セイサンセイ……」に思いを巡らしていた和久須

その長いロングテールの分布で、4000万円から6000万円がポリウムゾーンだが、一人当たり売上高がもつと大きな企業も少なからず存在する。

しかし、生産性の数字が企業によって異なるのは当然として、何が差異をもたらすのか、和久須にはまったく見当がつかなかった。ましてや、そこに人事がどう関わっているのだろうか……。

「生産性イコール一人当たり売上高だとするならば、人事がそこにどう介入できるのかね?」

「……」

返答に窮する和久須に、博士が助け舟を出した。

「ここはひとつ、インプットとアウトプットに分けて考えてみてはどうじゃ?」

和久須の顔がぱっと明るくなった。

「そうか! より効率的なインプットによって、より新しい成果をアウトプットする。人であれば、時間効率的に働きながら、イノベーションを起こす。そう、それは当然、人が介在しなければ実現しません」

イノベーションと時間効率

分子分母のマネジメント

博士は、和久須の答えに大きく頷くと、2つのグラフを壁に投影した。

そこには、縦軸に、一人当たり売上高、横軸には、2、3年前と比べて、イノベーション人材が育っているか(図表2)、時間効率的な働き方が浸透してきたか(図表3)、人事担当が自己評価したスコアで示されていた。

イノベーションと時間効率的な働き方、つまり分子が大き

が、ふと自宅でテレビを見やると、学生時代の恩師である駿河台実博士(するがだい・みのる、63歳、大学教授)が軽快なトークを展開していた。企業経営にすぐに生かせそうな筋のいい仮説を次々に繰り出す博士の語りに、和久須は前のめりになった。

その翌朝、駿河台博士の研究室には、和久須の姿があった。

「生産性とは、何でしょうか」

「人事として、何をすべきなのでしょう」

と、続けざまに問いかける和久須。

かつての教え子を温かく迎え入れた駿河台博士は、少しの沈黙をはきんで、こう答えた。

「どうだろう。それがわかっていれば、今ごろわしは億万長者になっていたじゃろうな。わっはっは」

明快な答えが得られなかった和久須は、この問いの難しさを改めて痛感すると同時に、博士の軽妙な返答のおかげで肩の力が抜けた気がした。

生産性をめぐる

和久須VS.駿河台問答

「では、ひとつ一緒に考えてみようか」

と、博士は、和久須との問答に応じた。

「逆に問うが、生産性とは何かね?」

「事業と人のバランス、例えば、一人当たり売上高に代表される数字です」

「なるほど。では、これを見てもらおうか」

博士は、最新型のノートPCを開いて、ひとつのグラフを壁に投影した。それは、東証一部上場企業176社の従業員一人当たりの年間売上高の分布であった(図表1)。右す

く分母が小さい企業ほど、一人当たり売上高が大きい。その事実が示されていた。

「データにばらつきがあり、サンプルサイズにも限りがある。しかし、一つの傾向を示していると見てよからう」

と、博士は補足した。

一人当たり売上高という財務指標、そのひとつ手前に、分子(イノベーション)と分母(時間効率的な働き方)がある。このつながりを博士のグラフから見とった和久須は、財務指標でしか見ていなかった生産性を、それとつながる形で分子分母のマネジメントに置き換えられたことによって、これまでは遠い存在だった生産性を人事のフィールドに引き寄せられそうな予感がした。

声を弾ませて博士に畳みかけた。

「人事が、給与や等級といった処遇制度を適切に設計すれば、イノベーションや時間効率的な働き方を促すことができるのではないのでしょうか?」

「そう来ると思っていたところじゃが、調査によれば、給与制度や等級制度といった人事制度の導入と時間効率的な働き方やイノベーションの間には明確な関係がないんじや。人事制度はインフラに過ぎないのかもしれぬ」

自信満々の仮説をいきなり否定されて、出鼻をくじかれた和久須。しかし、持ち前の負けん気の強さからか、このチャレンジに心地よさも感じ始めていた。

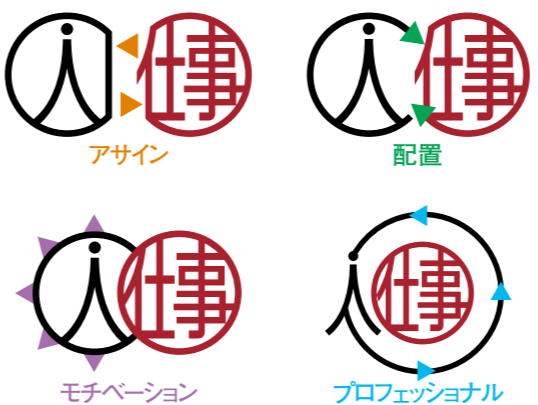
悩んでいても仕方ない、困ったときこそ、現場に足を運ぶべきだ。よし、社内を足を棒にして歩き回り、生産性向上に向けて人事がなすべき施策を探り当ててやる。

和久須は心持ちを新たにして研究室を後にした。すでに陽は高く上り、燦々と輝いていた。「生産性向上のための分子分母のマネジメント」というヒントを得た和久須は、陽光に背中を押されながら、会社に急ぐのであった。

分子を大きく 分母を小さくする 4つの施策

イノベーションと時間効率的な働き方。
この2つのヒントを

博士からもらった和久須は、
それに効く施策を求めて、
自社の現場を歩き回る。
部下の協力も得てわかったことは……。



適切な業務アサインが
労働時間を短縮する

和久須は、業務効率化のために、連日、さまざまな部署の管理職からのヒアリングを続けていた。ここ数日は、会議室を出ると必ず夜9時を過ぎていた。営業部のフロアを通りかかって、和久須はあることに気づいた。

この3日間、夜遅くまで働いている社員の顔ぶれが同じなのだ。後日、勤怠記録を調べてみると、やはり直感は当たっていた。

ヒアリングの結果、残業の原因が業務量にあるのではなく、業務のアサインの仕方にあるのではないかと和久須は考え始めていた。例えば、ある新入社員は、競合他社が強い、難度の高い市場を担当していた。そこで成果を上げるために、新人ならではの非効率な試行錯誤を繰り返し、上司もそれ

く部下の八王子が発言した。第二開発部は、十分な成果を上げられていないうえに、部員の定着率も低く、課題の多い部署として知られていた。

「第二開発部では各自の専門性を考慮したチーム編成や新しい専門性を習得するための配置転換などが行われているようですが、メンバーから自分の強みが十分に発揮できないという不満が高まり、意欲の低下や離職を招いているようです」
和久須は八王子に指示を出し、最も高い業績を上げている第一開発部と比較させた。その結果、第二開発部ではチーム編成や配置転換において、コミュニケーションの量が圧倒的に少ないこと、そのせいで、期待した成果を上げられていないことがわかった。

第一開発部では、チーム編成や配置転換を行う度に、上長とメンバーが必ず数時間のミーティングを持っていた。特に配置転換を行う場合、上長はメンバーの意向を真っ先に確認し、新しい部署で別の専門性を身につけることの意味を納得させることに力を注いでいた。それに対して、第二開発部では、配置転換にあたって本人の意向はほとんど反映されず、在籍年数を唯一の判断材料としてきた。

和久須は第二開発部長を呼んで懇談し、プライドを傷付けないようにしながら、第一開発部のやり方を事細かに紹介した。もともと頼まれた技術者でもある部長はその意味を瞬時に理解し、「改めるよ」と和久須に約束した。

モチベーションの高い社員は
働き方も効率的

「やっぱり、トップセールスの営業は、ひと味もふた味も違うな」
営業部のヒアリングを終えた和久須は、感嘆の声を漏らし



をよしとしていたのだ。また、別の社員は、年齢が若いからと先輩社員の業務を手伝わされていて、自分の仕事をこなすために残業しなくてはならない状況にあった。どちらの社員も、教育だから、先輩たちも経験してきたことだから、と言われ、それを受け入れていた。

残業削減のためには、営業上層部の意識を改革し、仕事の割り当てを見直さなければならない。和久須は、早速、営業部所属の部課長10余名を招集し、一人ひとりの能力に見合った量と質の仕事を与えることの重要性を説いた。

適材適所の人材配置で
イノベーションを加速させる

「また、第二開発部から、中途採用の要望が来ていますね」
期初の採用計画を立てる会議で、和久須が篤い信頼をお

た。効率よく働いて成果を出している営業とそうでない営業を比べたとき、モチベーションに大きな違いがあった。特に、トップセールスの営業は、仕事の空き時間を意図的につくり出して、新人の育成や成績が思うように上がらない同僚のサポートを行っていた。個人成績だけではなく、チームの成績を向上させようという意識が強く、職場の活性化に対する貢献も大きかった。

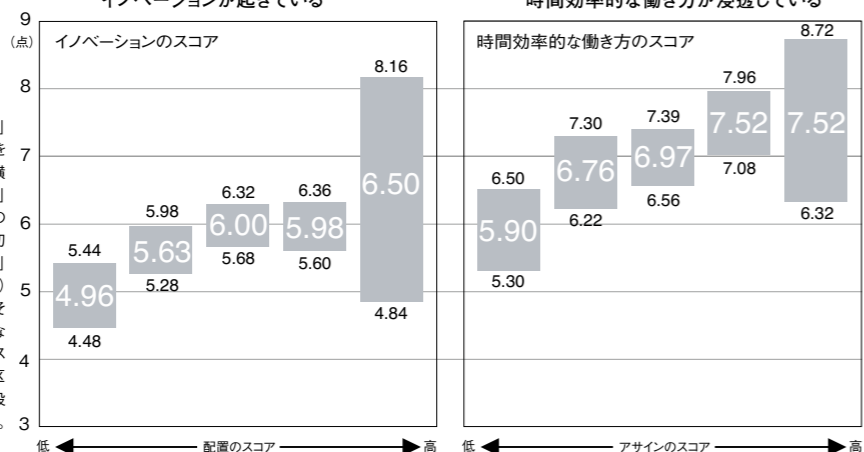
「彼もはじめから成績がよかったわけではないのです。上司面談の頻度を増やし、部署の目標を共有するうちに、日本一の営業部をつくるという高いモチベーションを持つに至りました」
ヒアリングをした上司は、彼をそう評価していた。1時間程度の短い時間のヒアリングながら、営業部のモチベーションの高さに刺激されて、和久須の探求意欲も大いにかきたてられた。

プロフェッショナル人材の育成が
イノベーションを生む鍵となる

和久須は、異業種合同研修に参加した若手社員のヒアリングを楽しみにしていた。というのも、この合同研修の参加企業が、新進気鋭のITメガベンチャーC社、ベストセラーを立て続けに出している自動車メーカーM社、奇抜なマーケティング手法でシェアを急拡大している通信大手S社など、いずれもイノベティブな企業であり、自社の社員にとって、その場に参加することが、またとない刺激になるのではないかと考えたからだ。しかし、ヒアリングを開始して5分もすると、和久須の期待は裏切られてしまう。陰鬱とした空気がその場に漂っていたのだ。

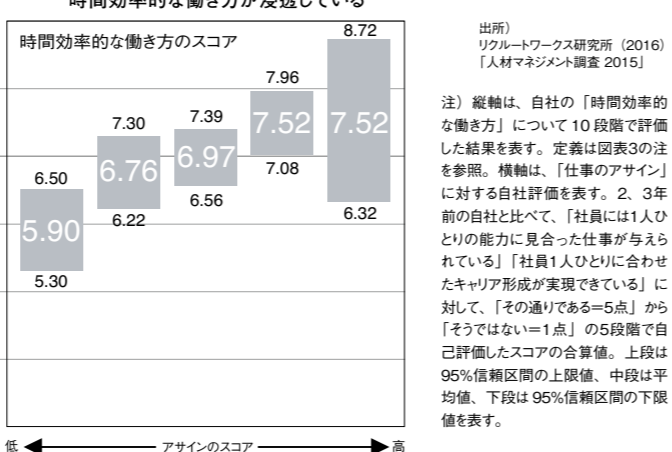
「僕は、自信をなくしました。他の企業からの参加者は学習意欲も仕事への姿勢も僕とまったく違いました」

図表5 人材配置がうまくいっている企業ほど、イノベーションが起きている



注) 縦軸は、自社の「イノベーション」について10段階で評価した結果を表す。定義は図表2の注を参照。横軸は、自社における人材の「配置」に対する評価を表す。2、3年前の自社と比べて、「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」「人材の新陳代謝(入社・退社)は適切な水準にある」に対して、「その通りである=5点」から「そうでない=1点」の5段階で自己評価したスコアの合算値。上段は95%信頼区間の上限値、中段は平均値、下段は95%信頼区間の下限値を表す。

図表4 仕事のアサインがうまくいっている企業ほど、時間効率的な働き方が浸透している

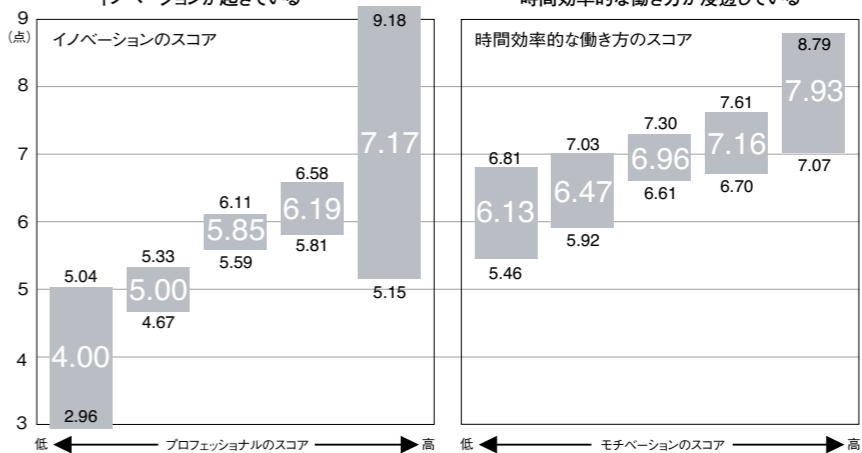


出所) リクルートワークス研究所(2016)「人材マネジメント調査2015」
注) 縦軸は、自社の「時間効率的な働き方」について10段階で評価した結果を表す。定義は図表3の注を参照。横軸は、「仕事のアサイン」に対する自社評価を表す。2、3年前の自社と比べて、「社員には1人ひとりの能力に見合った仕事を与えられている」「社員1人ひとりに合わせたキャリア形成が実現できている」に対して、「その通りである=5点」から「そうでない=1点」の5段階で自己評価したスコアの合算値。上段は95%信頼区間の上限値、中段は平均値、下段は95%信頼区間の下限値を表す。

出所) リクルートワークス研究所 (2016) 「人材マネジメント調査 2015」

注) 縦軸は、自社の「時間効率的な働き方」について10段階で評価した結果を表す。定義は図表3の注を参照。横軸は、従業員の「モチベーション」に対する評価を表す。2、3年前の自社と比べて、「社員1人ひとりのモチベーションが高まっている」「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」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段階で自己評価したスコアの合算値。上段は95%信頼区間の上限値、中段は平均値、下段は95%信頼区間の下限値を表す。

図表7 プロフェッショナル人材が育っている企業ほど、図表6 社員のモチベーションが高まっている企業ほど、イノベーションが起きている 時間効率的な働き方が浸透している



注) 縦軸は、自社の「イノベーション」について10段階で評価した結果を表す。定義は図表2の注を参照。横軸は、自社のプロフェッショナル人材の育成に対する評価を表す。2、3年前の自社と比べて、「社外に誇れる専門家・プロフェッショナルが育っている」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段階で自己評価したスコアの合算値。上段は95%信頼区間の上限値、中段は平均値、下段は95%信頼区間の下限値を表す。

合同研修の参加者のひとりとはそうこぼした。「C社からの参加者は、暇を見つけると、プログラミングの勉強会やイベントに参加していて、新しい技術の取得と能力向上にとても貪欲でした。M社からの参加者は、自社の強みが人材にあると自覚していて、海外のカンファレンスに参加するほどバイタリティがあった。S社からの参加者は、常にノートを持ち歩いていて、アイデアが出たら即座に書き留めているそうです。その使い込まれたノートと日常のすべてにアイデアが隠れている、と語るエネルギーに圧倒されました。いずれも当事者意識が強いプロフェッショナルばかりで、自らのキャリアを堂々と歩んでいる様子がまぶしくらいでした」

博士がデータで解説 生産性向上に効く4つの人事成果

現場のヒアリングを重ねた結果、和久須はこう考えるに至った。生産性向上のためには、アサインと配置をうまくやることと、モチベーションの喚起とプロフェッショナル人材の育成が鍵になるのではないかと。その仮説に対する答えを手に入れるべく、和久須は駿河台博士の研究室を訪れた。

「たしかに、生産性を向上させるために、その4つの施策は重要じゃ。ただ、誤解してほしくないのは、施策は施策に過ぎないということ。肝心なのは、そこからどんな成果を引き出すか、ということじゃ。人事は施策屋、制度屋になっちゃいかん」

はやる気持ちの和久須を制するかのようには、博士はそう論しながら、例のごとくPCを立ち上げ、図表4から7を示した。「実は君に教えていなかったのじゃが、アサイン、配置、モチベーション、それにプロフェッショナル人材育成は、うまくやれば、時間効率的な働き方やイノベーションを促して、企業の実績を上げることができる重要施策なのじゃよ」

和久須は投影された図表を食い入るように見た。「人と仕事が対峙する局面を想像するのじゃ。アサインとは、人と仕事の合わせ面を整えることじゃ。ここが凸凹だと仕事はスムーズに流れん。配置は、仕事の形にマッチした人を充てるべく、適材適所、人の新陳代謝によって、仕事と人をうまく回すこと、いわば、仕事と人の形合わせじゃ。」

モチベーション、これは、人の潜在能力を引き出すマジックじゃ。ここに働きかけられれば、人は何倍もの力を発揮する。最後に、プロフェッショナル人材。高い専門性が、仕事に大きなレベルアップをもたらす。この人材を育成することで、人と仕事の形そのものを変革できるのじゃ」

目を閉じて、イメージ豊かに、4つの人事施策を解説する博士。和久須が唇をとがらせた。「博士も人が悪い。こんな貴重なデータがあるなら、この間、来たときに教えてくださればよかったのに」

博士はにやりとした。「初めから学生に正答を教えるのは三流の教師じゃ。学生が自ら正答を見出すべく導く教師こそ、一流なんじゃよ。わしがあらかじめ答えを教えていたら、君も4つの人事施策の重要性を今ほど身に沁みて理解しておらんかったじゃろう」

企業の人事ポリシーによって 効果的な人事施策は異なるのか

和久須の勤める繊維メーカーでは、数年前に、異業種のIT企業を傘下に収め、製品設計のデジタル化や製造工程の自動化を推進していた。ITの進展がビジネスモデルにインパクトを与え続けており、和久須の会社も例外ではなかった。今や同じグループとなったこのIT企業から、先日、和久須に、「わが社の生産性向上策も考えてほしい」との相談が寄せられたのだ。和久須は自分の経験が役立つに違いないと喜んで応じたのだが……。

IT系のグループ企業の人事部長による説明と現場視察を一通り終えて、意見を求められた和久須は、何と答えればよいか、返答に窮した。双方の会社で、生産性に効く人事施策やその前提が明らかに異なる実感し始めていたからだ。和久須の繊維メーカーは、本社人事部長が主導して人材育成を行い、全社員に対して公平に人材投資を行っていた。生産性の高い部署では、仕事のアサインがうまくいっており、経営層が打ち出したビジョンに対する理解度が高いという特徴があった。経営ビジョンと人事施策、人材運用という一連の活動に一貫性が保たれ、それによって高い生産性を実現していた。

一方、IT系のグループ企業は、まったく異なる方針だった。人材育成は現場主導で行われ、特定の従業員に集中して人材投資がなされていた。生産性の高い部署は、アサインとプロフェッショナル人材の育成がうまくいっており、現場では、メンバーの性格と価値観を重視したうえで、イノベーションや時間効率的な働き方を推進していた。

和久須は、仕事のアサインとプロフェッショナル人材の育成

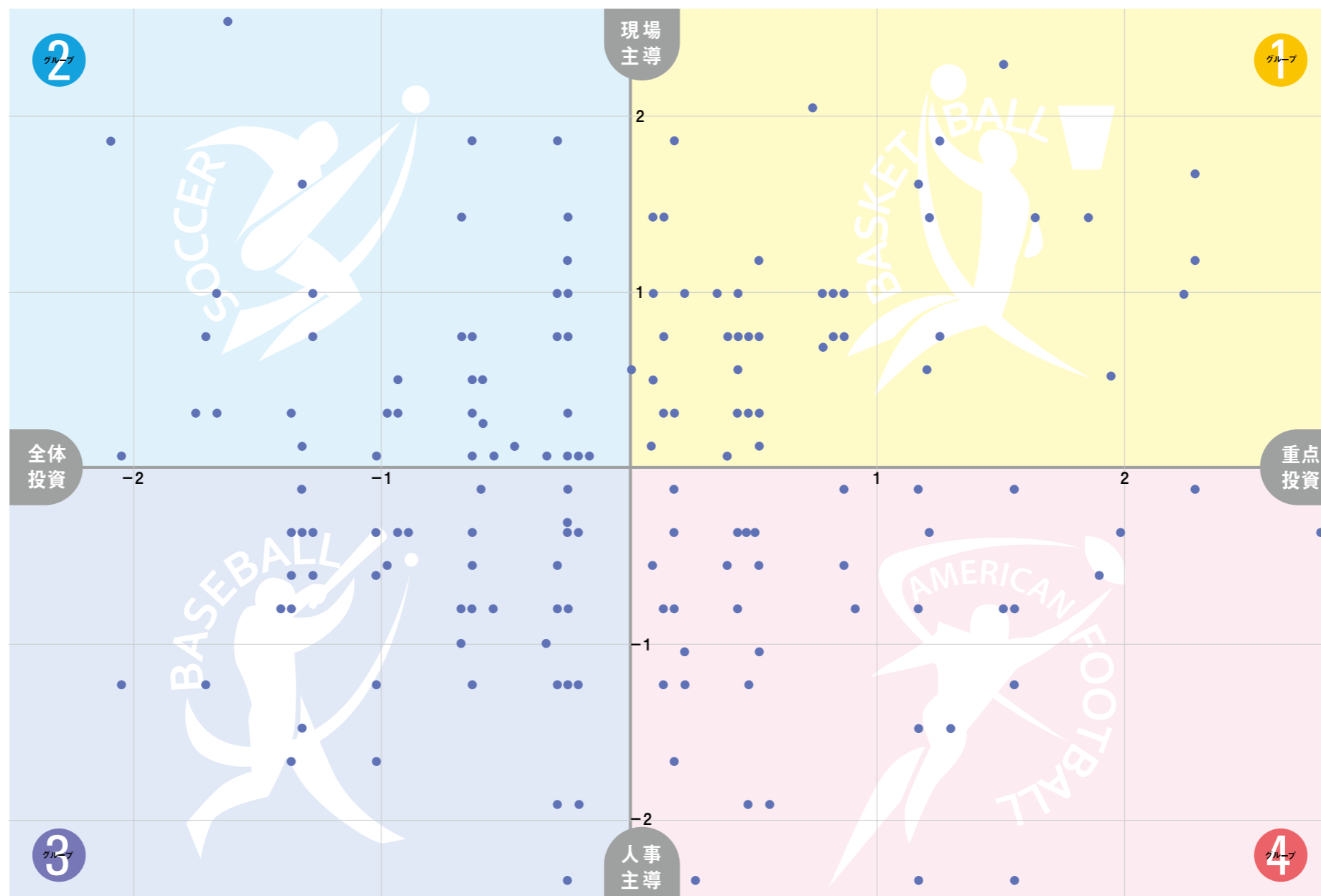
Part 3

企業のタイプによって 効く施策が変わる

先の4つの施策はどの企業にも効く「万能薬」なのか。否！ 企業ごとの人材マネジメント方針によって 効く施策、効かない施策がある。



図表 8 企業の人材マネジメント方針はさまざま (スコアの散布図)



注)縦軸と横軸は以下の手順で設定した。1)「人材マネジメント調査 2015」の人材マネジメントに関する基本的な考え方についての15設問のうち、生産性(イノベーションスコアと時間効率的な働き方のスコアの合計値)と相関の高い、人材マネジメント方針4設問を抽出。具体的には、A:社員の配置や異動は会社主導で決定され、個人の意思は尊重されない/B:社員の配置や異動は、個人の意思が最大限尊重される、A:能力開発の諸施策は、本社人事主導で行われている/B:能力開発の諸施策は、現場主導で行われている、A: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/B:プロセスに則って行動していたかが最重要視される、A:教育投資は、すべての社員に対して公平に行っている/B:教育投資は、特定の社員に対して重点的に行っている。これを「Aに近い」から「Bに近い」という5段階で評価。2)これら4変数に対して因子分析を行い、横軸右方向に、結果・差をつける個人重点投資、縦軸上方向に、現場主導で個人尊重人材育成と解釈した。

出所)リクルートワークス研究所 (2016)「人材マネジメント調査 2015」

がうまくいつている部署ほど生産性が高いという点で両社は共通しているものの、内実を詳しく見ていくと、大きな差異があることに気づいた。和久須は自分にこう問いかけた。「自社のように、本社人事の影響が強い企業であれば、生産性向上の鍵は、経営ビジョンと人事施策、人材活用の一貫性にあるが、このIT企業は、本社ではなく現場主導の性格が強い。生産性向上の鍵も、現場の事情をよく踏まえた人事施策が打てるかどうかにあった。生産性向上を考えるなら、人事施策以前に、その企業が持っている人事ポリシーを問題にしなければならぬということだろうか」

そこまでは気づいたが、そこからが堂々巡りだった。和久須は駿河台博士の研究室を訪問することにした。

本社主導か現場主導か すべて公平か特定の社員向けか

和久須の言葉を受け止めた博士は、PCをいじると資料を1枚印刷して和久須に渡した(図表8)。

「この図は企業の人材マネジメント方針を可視化したものじゃ。人材マネジメント方針とは、君のいう人事ポリシーに近い。各社が時間をかけて醸成してきた企業風土を反映した、人事施策を貫く思想のようなものじゃ」

「現場主導、人事主導、全体投資、重点投資、どういうことでしょうか？」

「人材マネジメントの基本的な考え方に関する4つの設問から、この図表を形成する2軸がつくられている。縦軸は、能力開発の諸施策が本社人事主導か、それとも現場主導か、横軸は、能力開発を全社員にならべて公平に行うか、それとも特定の社員に重点的に行うか、を表しておる」

「縦横で区切られた4象限それぞれに、企業群の特徴が見てとれますね」

和久須がつぶやく。

「その通りじゃ。例えば、図表の上方は消費財やB to Cのサービスを扱う、比較的軽めの事業を持つ企業が多いのに対して、下方にはB to Bで規模の大きな製品やサービスを提供する、相対的に重めな事業を持つ企業が多い。同様に、横軸でも事業特性が表れている。左方に位置する企業は、チーム力や組織力を競争力の源泉とする傾向があるのに対して、右方に位置する企業は、個人の能力を重視するタレント志向の企業が多い」

博士は、図表8の横軸を左から右へと指でなぞった。

「人材マネジメント方針と事業特性には密接な関係があるとして、それが生産性どう関係するのですか」

和久須がたまらず質問した。

「そう急ぐでないぞ。順に説明していこう」

博士は、次に新しい図表9を印刷して手渡した。

スポーツで分類される 企業の4類型

そこには、先と同じ4つの各象限ごとに、生産性の高い企業の特徴がまとめられていた。具体的には、以下の通りであった。

1 グループ バスケットボール・タイプ

「現場主導で人材を育成し、特定の従業員へ重点投資する方針を持つ企業群じゃ。製品やサービスのイノベーションをすばやく、頻繁に起こしている企業が多い。業務アサインの巧み

図表9 スポーツで表現される各象限の生産性の高い企業の特徴



注) 各軸の定義と作成手順は図表8の注を参照。
出所) リクルートワークス研究所 (2016) 「人材マネジメント調査 2015」

さと従業員のモチベーションの高さが生産性向上の鍵となる。君が言及していたIT系企業はまさにこのタイプじゃ。ドリブルの名手など、類まれな個の力によって一瞬で試合の流れが変わるバスケットボールに似ているんじゃないよ」

2 サッカー・タイプ

「人材育成は現場主導で行われるものの、全体の公平性を重んじる企業群じゃ。そのうち、生産性の高い企業はプロフェッショナル育成がうまい。公平な人材育成を行うために、メンター制や後輩指導研修などの補助施策を取り入れているの」

1 バスケットボール・タイプ

一瞬で攻守が入れ替る
スピードと個人技が光る!

- ・スピード感をもってイノベーションを起こす
- ・ビジネス環境の変化に対応する現場での人材育成
- ・特定の従業員への重点的な人材投資

4 アメリカンフットボール・タイプ

統率された指揮と多様な個人が
己の役割を完遂する!

- ・ビジネスモデル変革のために、外部人材を有効活用
- ・本社人事主導の全社的な人材育成
- ・重点人材への投資を行って、全社最適を図る

2 サッカー・タイプ

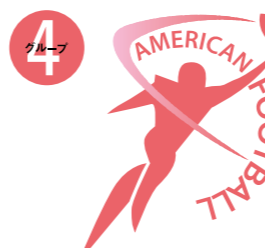
高い現場の流動性と全員攻撃
全員守備のトータル・スポーツ

- ・多岐・多様な専門性と現場の知恵を経営に活かす
- ・ダイバーシティを活かした現場主導での人材育成
- ・全社的な人材投資で目線合わせ

3 ベースボール・タイプ

名将人事部が率いる
全員野球で勝負する!

- ・個人よりも組織として企業競争力を生み出すことを志向
- ・組織の隅々まで均質的に人材育成の品質を担保
- ・組織による持続可能なパフォーマンスを発揮



など、ビジネスモデルの変革に熱心じゃ。わしの調査によれば、中途採用者の活用が進んでおり、外部からの人材調達にも積極的じゃ。事業部、製品やサービスごとの独立性が強いものの、全体最適を実現したいという観点から、本社人事部による全社的な人材育成や重点人材への投資が行われている。また、この企業群では適材適所の実現による生産性の向上も見られた。個人を重視しつつ、本社人事部による全社統合の人材育成が行われているという点では、選手がインカムを通して監督の指示を聞き、個人技を活かして組織的に戦うアメリカンフットボールを彷彿とさせるんじゃないよ」

も特筆すべき点じゃ。社員の専門性や事業の技術領域が多岐にわたり、多様な技術や価値観を持った人材を抱えているので、目線合わせのため、全社的な人材投資を行い、多様性を活かしたイノベーションの創出を目指しているともいえる。もうひとつの特徴は、商品やサービスを向上させるような、現場の知恵を活かした経営を行っていることじゃ。数値化が困難な現場のノウハウや知恵を競争優位の源泉としているため、人事部主導ではなく、現場主導での人材育成が必須なのじゃ。多様性を活かした現場の柔軟性と一丸で物事に当たるサッカーと同じじゃよ」

3 ベースボール・タイプ

「安定的で高品質な製品やサービスの提供が強みじゃ。その源泉は組織力にある。当然、人事主導で人材育成を行い、全体の公平性を重んじた人材投資を行う。和久須君の企業もここに属する。わしの調査によると、業務のアサインと経営者のビジョンに対する社員の理解がうまくいくと、生産性が向上する。本社人事部の影響力が強く、全体の公平性を重んじる。名監督が率いて全員野球で勝利するベースボール・タイプと呼べるじゃろう」

4 アメリカンフットボール・タイプ

「人事主導で人材育成を行うものの、特定の従業員に重点的な人材投資を行う企業群じゃ。新しい事業領域で外から積極的に人を探り、イノベーションに結びつける。国内市場が成熟化するなか、新事業進出のために海外企業を買収する

生産性向上は事業特性と 人材マネジメント方針を踏まえよ

博士の話にはまだ続きがあった。「ただし、図表8をもう一度、見てほしい。4象限の中心にも企業群が見えてとれるじゃろう。ここには、バランス型の人事施策を講じている企業もあれば、人材マネジメント方針が2つあるため、それらが相殺され真ん中にマッピングされた企業もある。どちらに当てはまるかは個社ごとに判断するしかないのじゃよ」

博士に注意を促されて、和久須は図表8に再び目をやった。マップの中心の企業群、その外側を多くの企業が取り巻いている。それぞれの事業特性があり、人材マネジメント方針を持って……。それまでは単なる点の集合としてしか見えていなかった図表8から、企業のさまざまな表情と豊かなメッセージを感じ取ったのだった。

4つの人事施策は、生産性の分子（イノベーション）と分母（時間効率的な働き方）に有意に影響する。博士が示したのは、その影響の仕方が、人材マネジメント方針によって異なるということだった。「生産性向上は、人事施策から単純に導かれるわけではなく、事業特性や人材マネジメント方針を踏まえたものでなければならぬ。その事例として、博士は4つのタイプを示してくれた（図表9）。生産性向上の道筋はひとつではないのだ。ならば、われわれはいったい何をよりどころにして生産性向上に向けた人事施策を講じるべきなのだろうか。他社は生産性と人事の関係についてどう考えているのだろうか」

社内を駆け回り回り、博士の力を借りて、自問を繰り返してきた和久須の意識は、ここで内から外へ開かれた。

価値の源泉を踏まえ 自社の向上策を考える

今までの議論を、和久須は企業の実態に即して考えてみた。
たどりついた結論はこうだ。

人事における生産性とは、事業環境の変化とそれに適応する人の現場、
その結節点において生み出される価値、であると。



分子分母のマネジメント、4つの人事施策、企業のタイプ分類と、手探りの探究を続けてきた和久須。問題の核心に近づいているという手ごたえを感じる一方で、人事は何をよりどころとして生産性向上に取り組むのか、それをより確かなものにしたと考えた。そのためには同じような立場の人間の知恵を借りるに如くはない。さっそく、人事上級職プロフェッショナル3名を訪ねた。

垣 連結子会社の収益力の強化に向けて、事業管理経営者を育成するプログラム（若手職能インターン制度）を始めました。入社8年目までの若手社員全員を対象とし、事業会社を経営するために必要な知識を社内外の講師から学ばせます。当社なりのもの見方・考え方を体得させ、意識醸成することで、どのような局面においても事業経営・管理ができる人材を育てています。

和 人事と経営との関わりはどうでしょうか？

垣 経営のプロセスに人事が入り込んでいます。事業戦略と人材戦略は、経営計画の両輪です。人事戦略を立案し、経営会議で決定し、人事が周知して具体化する。経営と人事のコミュニケーションが円滑にとれている会社こそが強い（＝生産性が高い）といえるのではないのでしょうか。

次はベネッセコーポレーションのWLMダイバーシティ推進室長（現ゼミカンパニー中学生事業本部 本部長）成島由美氏である。

生活の場に社員を戻し
イノベーションを促進する

和 生産性をどう考えていますか？

成島（以下、成） 「Value for Time（時間の価値を高める）の意」というキーマッセージを設定し、働き方改革を推進しています。仕事のスピードと質を高めて、豊かな生活の中で素晴らしい仕事をするために、働き方改革・残業削減（残業ゼロ）を目指しています。

出版や編集の仕事は粘れば粘るほど質が高まる傾向があります。しかし120点を目指さなくてもよい、限られた

最初は伊藤忠商事の人事・総務部長、垣見俊之氏だ。

経営と人事の円滑な関係が
生産性を高める

和久須（以下、和） 生産性をどう考えていますか？

垣見（以下、垣） 昨今、商社では事業投資や経営参画のウエイトが高まっています。大規模な投資も増え、そうした投資額や為替、資源価格の変動により収益が変動します。生産性を測る適切な企業業績指標を見つけるのは難しいのが現状です。

その一方で、ビジネスにイノベーションを起こす人材が求められています。しかし、人事がそのような人材をこと細かく定義し育成しようとしても、簡単にはいきません。

和 では、人事の役割は何でしょうか？

垣 イノベーションを起こす企業には、それを促す企業文化があります。企業文化とは、「企業理念」「企業組織」によって体现され、「プロセス」「タレント」「評価・処遇」が重要な鍵を握ります。人事の役割は、環境整備を行うことで、そうすれば、自ずとイノベーション人材が育ちます。

当社には、「ひとりの商人、無数の使命」というコーポレート・メッセージがあります。穀物を売る社員は、穀物を売るだけではなく、穀物を購入したお客様のその先のビジネスにもお役に立てないか、そこに使命はないかを日々現場で考え抜かなければいけません。

現場の最前線で企業理念を体现できる人が、激しい環境変化にも柔軟に適応し、イノベーションをもたらし、当社の競争優位の支えになっているのです。

和 具体的な人事施策はありますか？

時間の中で最大限の力を注ぐという方向に舵を切りました。今までの働き方では、若者のライフスタイルに合わず、子育て・介護との両立も困難で、よい人材を惹きつけられないと考えたからです。

和 具体的な人事施策はありますか？

成 意識改革するために、勉強会に時間をかけました。体質から変わらなければならない理由を社長メッセージで発信しました。残業削減の好事例に対する褒賞制度などのソフトな施策も効果を発揮しました。

和 時間効率性を高めることで、どのようなよい影響がありましたか？

成 生活の場に社員を戻すことで、新しい発想やイノベーションも生まれるはずだという強い思いがあります。生活者の視点で、世の中の変化を感じる、一歩引いて会社を考える、そういう時間で社員の意識も変わります。例えば、能力開発に励むなど、もうひとつのプロフェッショナル軸を模索する社員も出てきました。

最後に訪ねたのが、TOTO取締役 常務執行役員の成清雄一氏だ。

企業理念を浸透させながら
内発的動機を高める

和 生産性をどう考えていますか？

成清（以下、成） 生産性に影響する変数は膨大なので、定量的ないくつかの決定要因を取り上げて語るだけでは不十分です。企業経営は未だにサイエンスになりきっておらず、サイエンスとアートの両面で見ることが大切なのです。



14

例えば、お客様の前で発揮される社員のパフォーマンス（生産性）は、**内発的動機、人当たりのよさ、創意工夫**などにかなり左右されます。これらは計測が難しいですが、無視できるものではありません。

和 価値を生み出すには何が大切になるのでしょうか？

成 企業理念です。当社の初代社長が二代目社長に宛てた手紙に「良品の供給、需要家の満足がつかむべき実体」であり、報酬・利益はその影であるとあります。この「先人の言葉」を受け継ぐ、社員一人ひとりの姿勢が**当社の価値**を形づくっています。

和 プレない人事として実践されていることはありませんか？

成 ひとつは、「要員計画」です。事業計画に最適な要員計画を策定し、環境変化に応じて見直しながら、採用や育成に取り組む。要員計画は経営基盤のうち、最も重要なもののひとつだと考えています。

もうひとつは、人事が仮説検証のサイクルを回すことです。人事で1年間を振り返り、イノベーション事例、経営課題、人事施策との関係を紐づけて、包括的に評価しています。

例えば、拡大するリフォーム市場では、女性のお客様が中心で、女性ならではの視点が求められています。これに呼応して、人事も、女性視点で新たな価値を創造できるような施策を打ち出していく。イノベーションを起こした女性社員がいれば、そのプロセスを調べ、発表会を開き、社内外の表

彰を受けさせるなどしています。

これは、社員の内発的動機を後押しし、さらにその拡大再生産を促すという人財戦略でもあります。企業理念を浸透させ、内発的な動機を高めながら、人事が人事施策の成果を丹念に検証することが生産性の向上につながるものと確信しています。

**ヒアリングを終えて
手にした結論**

各社のいう「生産性」は、それぞれに意味が異なり、その向上につながる人事施策も三社三様であった。

しかし、そのベースには、当該企業にとっての「価値の源泉」が存在する点で共通していた。企業理念の体現、生活の場での経験、内発的動機への訴求……、生産性向上の人事施策とは、人事責任者が各社の価値の源泉を各社の言葉で語ったものだった。

そして、和久須は、ひとつの考えに行きついた。人事にとって、生産性とは、（一人当たり売上高のような）事業成果の指標に留まるのではなく、**自社がおかれた事業環境の変化とそれに適応する人の現場、その結節点で生み出される価値**にほかならないと。

価値の源泉
Productivity = $\frac{\text{Innovation}}{\text{Efficient work}}$



き方の浸透やイノベーションの創出という2つの生産性関連指標に有意な関係を持っていました。

駿 そうじゃったな。人事は、組織における適切な資源配分の達成と、個人の働く動機へのプラスの訴求や能力開発を通じて、企業の生産性を向上に導くということだね。こんなことかな。

駿河台は、ホワイトボードに以下を書きつけた。

生産性の分子分母に効く 4つの人事成果

- 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・能力開発
- 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。

Part 5

人事の本分は 生産性向上にあり

生産性向上人事の解を探す

和久須の奮闘も

いよいよ終盤となった。

これまでの成果を振り返り、得られた経験・知識を棚卸しして活用すべく、和久須は駿河台博士の研究室を訪れた。

分子分母に効く

4つの人事成果

和久須（以下、和）博士がおっしゃった「分子分母のマネジメント」をきっかけに、イノベーションと時間効率性という2つの視点から生産性について考えてきました。

駿河台（以下、駿） うむ。その口ぶりからすると、どうやら解が見つかったようじゃな。それで、生産性の高い企業とは、どんな企業かね？

和 事業と人のバランスでいえば、一人当たり売上高が大きい企業といえます。しかし、各社のビジネスモデルが違うため、横並びで単純比較するのは適切ではありません。

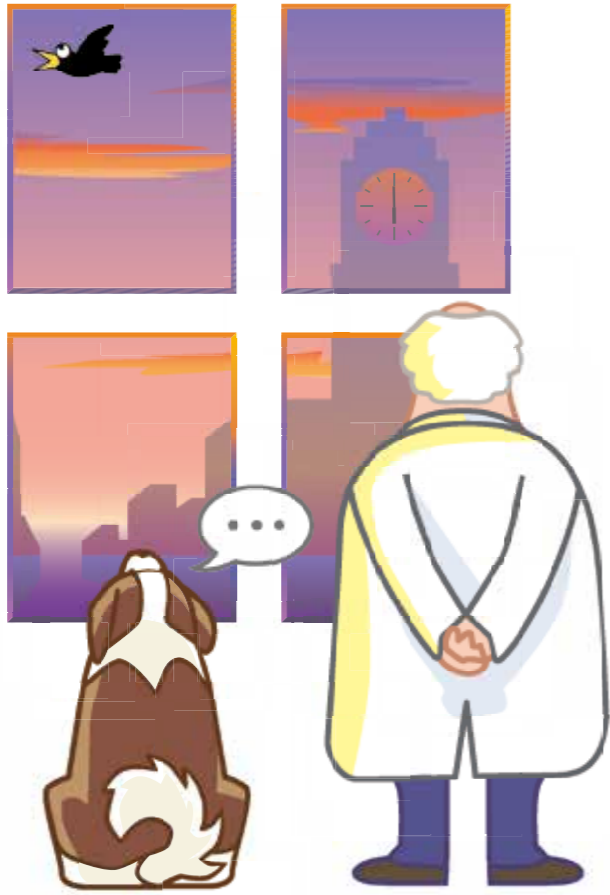
駿 では、別の定義がありうるか？

和 より広義には「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」を実現している企業は、生産性が高いといえます。

駿 ほう。では、その生産性向上の実現のために、人事は何をすればよいのかね？

和 すでにご報告したように、アサイン、配置、モチベーション、プロフェッショナルの4つの人事成果が、時間効率的な働

15



人事と生産性向上との間に距離を感じていました。生産性の指標を人事の外側に求めてばかりで、人事が生産性向上に至る道はまるでブラックボックスで、定義も計測も困難だと思込んでいました。

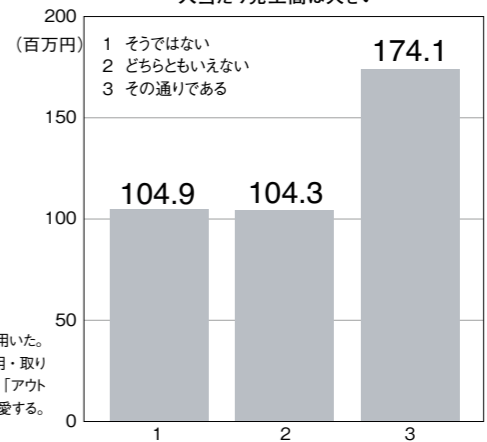
しかし、分子分母のマネジメントをきっかけに、人事施策が生産性向上を導く、その経路をひとつずつ確認すること、少しずつつづごたえを感じていきました。

「和」は、社長からのミッションに対する、私なりの回答を見つけてことができました。

「和」は、社長からのミッションに対する、私なりの回答を見つけてことができました。

まず自社の「価値の源泉、強み」はどこにあるのか、人事がその現場と原点を特定します。これは生産性の定義と尺度は人事自らが設定することを意味します。例えば、「顧客

図表10 人事部の関与が強い企業の一人当たり売上高は大きい

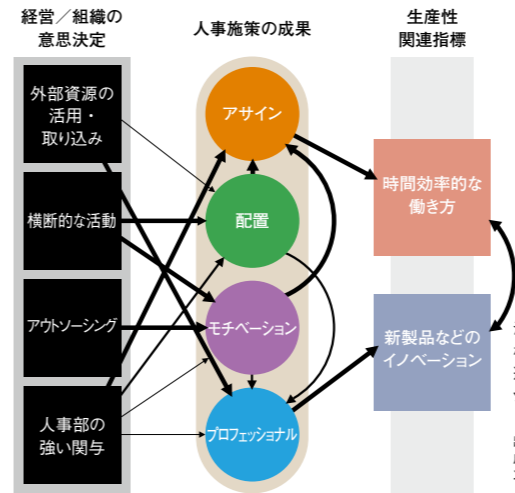


注) 人事部の関与は、「人事部は、全社の中期経営計画の策定に主体的に関与している」「人事部は、組織改革の推進者として、影響力を発揮している」に対して、「その通りである=5点」から「そうではない=1点」の5段階で自己評価したスコアの合算値を3区分に分けた変数である。

出所) 久米功一 (2016) 「人事の成果と企業の生産性—人材マネジメント調査2015の定量分析—」草稿

出所) リクルートワークス研究所 (2016) 「人材マネジメント調査2015」

図表11 経営/組織の意思決定と人事の成果は、生産性関連指標に有意に影響する



「和」は、社長からのミッションに対する、私なりの回答を見つけてことができました。

「和」は、社長からのミッションに対する、私なりの回答を見つけてことができました。

人事の関与が高いほど生産性は向上する

「和」は、社長からのミッションに対する、私なりの回答を見つけてことができました。

生産性向上に貢献することは、実はわしのデータでも裏付けられているのじゃよ (図表10)。

「和」これは私にとってとても嬉しいデータです。

「和」そうじゃろう。さらに、わしの調査結果と和久須君の経験を整理したのが図表11だ。

「和」先生、整理が早すぎます。私の報告内容をあらかじめ知っておられたような……。

「和」弟子の考えることを師がわからなくてどうする (笑)。とにかく、経営・組織の意思決定のうち、人事部の強い関与は、4つの人事施策の成果に有意な影響をもたらすんじゃない。全社の中期経営計画の策定に関与し、組織改革の推進者としての影響力を有している人事部のある企業ほど、人事施策の成果が高いんじゃない。

「和」これもすごいデータですね。

「和」人事施策の成果は、生産性の分子 (イノベーション) や分母 (時間効率的な働き方) に有意に影響する。特に、アサインが時間効率的な働き方、プロフェッショナルがイノベーションを促す。これらの生産性指標 (分子分母) は、一人当たり売上高ともつながっていることも思い出そう。また、分子と分母には正の相関がある。分子分母の相互作用、好循環を回すことじゃ。

「和」生産性向上における人事の果たす役割は、かくも大きいというわけですね。

「和」その通りじゃ。

「和」思い起こせば、社長からミッションを受けたとき、私は

「和」仮説、事例発掘、検証 サイクルを回し続けよ

仮説、事例発掘、検証 サイクルを回し続けよ

「和」思い起こせば、社長からミッションを受けたとき、私は

「和」仮説、事例発掘、検証のサイクルを継続して回すことが、事業と人の結節点で生み出される価値、つまり生産性の向上をもたらします。それは、人事の本分といえます。人事は、このサイクルを回し続けるとともに、自社の勝ち (価値) パターンを納得感のあるストーリーとして語る

「和」仮説設定、事例発掘、検証のサイクルを継続して回すことが、事業と人の結節点で生み出される価値、つまり生産性の向上をもたらします。それは、人事の本分といえます。人事は、このサイクルを回し続けるとともに、自社の勝ち (価値) パターンを納得感のあるストーリーとして語る

「和」仮説設定、事例発掘、検証のサイクルを継続して回すことが、事業と人の結節点で生み出される価値、つまり生産性の向上をもたらします。それは、人事の本分といえます。人事は、このサイクルを回し続けるとともに、自社の勝ち (価値) パターンを納得感のあるストーリーとして語る

「和」仮説設定、事例発掘、検証のサイクルを継続して回すことが、事業と人の結節点で生み出される価値、つまり生産性の向上をもたらします。それは、人事の本分といえます。人事は、このサイクルを回し続けるとともに、自社の勝ち (価値) パターンを納得感のあるストーリーとして語る

「和」仮説設定、事例発掘、検証のサイクルを継続して回すことが、事業と人の結節点で生み出される価値、つまり生産性の向上をもたらします。それは、人事の本分といえます。人事は、このサイクルを回し続けるとともに、自社の勝ち (価値) パターンを納得感のあるストーリーとして語る

「和」仮説設定、事例発掘、検証のサイクルを継続して回すことが、事業と人の結節点で生み出される価値、つまり生産性の向上をもたらします。それは、人事の本分といえます。人事は、このサイクルを回し続けるとともに、自社の勝ち (価値) パターンを納得感のあるストーリーとして語る

「和」仮説設定、事例発掘、検証のサイクルを継続して回すことが、事業と人の結節点で生み出される価値、つまり生産性の向上をもたらします。それは、人事の本分といえます。人事は、このサイクルを回し続けるとともに、自社の勝ち (価値) パターンを納得感のあるストーリーとして語る