

# 働きやすさ，従業員処遇と企業パフォーマンス

王 子 翰\*

## 1. 本論文の目的と意義

周知の通り，企業にとって従業員は企業競争力及び長期的な企業価値向上の源泉である．特にバブル経済が崩壊した後，日本経済が長期的な景気低迷期に陥った期間，従業員の仕事満足度が低くなった．また，従業員の生産性が低くなり，従業員不正のリスクが高くなっている．その結果として，企業のパフォーマンスも悪化し，一連の企業不祥事が発生し，企業価値が毀損された．そのため，長期的な競争優位を保ち，継続的な経営を実現していくため，従業員処遇政策が注目されるようになっていく。

ところで，従業員処遇については，様々な議論がある．従業員処遇の改善が従業員の生産性を高める効果があるため，コストがかかるにしても，企業にプラスの影響をもたらすことができると積極的に評価する意見がある一方，従業員処遇にコストをかけて投資しても，企業にとってメリットがない，また，経営者が従業員処遇に便乗し，自分のエージェンシー問題を隠すことも考えられると，従業員処遇に消極的な意見も見られる。

このような現状を踏まえると，従業員処遇が企業パフォーマンスに及ぼす影響について研究する

ことは価値があることと考えられる．このように，従業員処遇と企業価値向上の関係性がまだ不明瞭であるため，これをより明確にするため，本論文では事例研究と実証分析を両方用いることによって，従業員処遇に関する各問題点について，事例分析及び，回帰分析を行い，従業員処遇と企業パフォーマンスの間の関係を解明する。

## 2. 論文の構成と各章の概要

本論文は「はじめに」から「おわりに」まで7つの章から構成されている．各章の概要は以下のようである．

(1)「はじめに」は本論文の研究背景を示し，先行研究を踏まえた，本論文の問題意識と中心点を提示している．

(2)第2章「理論研究」では，日本と外国の先行研究に基づき，人的資源管理及び従業員処遇に関する理論を述べる．

本章では，最初に，独立法人労働政策研究・研修機構が発表した「重視するステークホルダー」に関する調査レポートと守島(2004)の理論に基づき，従業員及び従業員処遇の重要性を論じる．次に，従業員処遇の内容，従業員満足度の枠組み，及び，従業員の仕事満足度に影響している要因等を説明する．

一方，モチベーション・衛生理論(Motivation-Hygiene Theory)では，従業員満足度の構成要

---

\* オウ ジカン 総合政策研究科総合政策専攻  
博士課程前期課程修了

因がモチベーション要因と衛生要因に大別されている。モチベーション要因には昇進、インセンティブなどがあげられ、従業員の外発的動機づけに積極的な効果がある。衛生要因とは職場環境、休暇、従業員間の公平性などを指し、従業員の仕事への不満を防止する効果がある。

それに対し、従業員処遇は内的処遇と外的処遇で構成され、外的処遇は金銭や昇進など上司と同僚から得られるもので、従業員の外発的動機づけに影響しているのに対して、内的処遇は達成感、有能感、充実感、成長感など職務遂行の過程や結果によって、個人の内部で生じる主観的なもので、内発的動機づけに影響している。

外的処遇は従業員処遇の基礎であり、従業員の外発的動機づけに直結しているため、これらの外的処遇がなければ、内発的動機づけも実現することができない。ただし、内的処遇も外的処遇の効果に影響している。

第2章の最後に、日米の学者の実証研究の先行結果を紹介し、従業員処遇の効果を述べる。

(3) 4章以降で行われる回帰分析で得た統計結果は、従業員福利と企業収益の間の関係を明確にすることができるが、従業員福利の経済的価値をはっきりさせることができない可能性がある。その問題を解決するために、実証研究を補完するものとして、第3章「事例研究」では、日本の富士フイルム社の事業再生の成功例と米コダック社の倒産例について、事例研究を行った。そして、R&Dを始めとする従業員処遇政策が、企業収益及び企業再生に及ぼす影響を明らかにする。

富士フイルム社とコダック社の当初の業務はフィルム生産と販売だったが、2000年頃、両社は「本業消失」の局面に直面していた。経営危機に対応するために、両社は違う人事戦略を採用した。その結果、「従業員重視戦略」を採用した富士フイルム社の事業再生が成功した。技術型従業員及びR&D投資重視戦略が企業の収益や事業再生に積極的な影響を与えていることが本章の分析から

得られた結論である。

(4) 第4章から第6章では、第2章の先行研究と第3章の事例研究の内容に基づき、本論文の仮説を提示し、回帰モデルを作り、東洋経済新報社の「CSR企業総覧2013版」と「日経 NEEDS FINANCIAL QUEST 2014」のデータ・ベースに基づいて回帰分析を行った。

本論文は、企業財務とガバナンスの2つの側面から、働きやすさ、従業員処遇が企業パフォーマンスに及ぼす影響と事例研究の結論を検証するために以下の3つの仮説を提示した。

仮説1：働きやすさ、従業員処遇は企業のパフォーマンスにプラスの影響を及ぼす。

仮説2：R&D投資に積極的な企業ほど、働きやすさ、従業員処遇と企業のパフォーマンスのプラスの関係が強まる。

仮説3：ガバナンスの強い企業では、働きやすさ、従業員処遇は企業パフォーマンスにプラスの影響を及ぼす。

本論文では、ROA、トービンのQと売上高営業利益率を被説明変数としての企業パフォーマンスの代理変数とし、これらに影響を与え得る要因を検討する。本論文の回帰分析モデルの説明変数の1つとして、「CSR企業総覧」の人材活用（働きやすさ、従業員処遇の評価を示す）のデータを用いる。

第6章では、各仮説の実証結果を分析した。

仮説1の実証結果では、働きやすさ指数とROA、売上高営業利益率の間にプラスの相関関係が確認できた。しかし、従業員処遇は企業規模と相関が高いと思われるので、規模をコントロール変数に加えた回帰分析を行った。従業員数を企業規模のコントロール変数にした場合では、働きやすさの係数は有意にプラスで、従業員処遇が高まるほど企業パフォーマンスが良くなることが確かめられた。しかし、総資産を企業規模の代理変数としてコントロール変数にした場合には、働きやすさの係数は統計的に有意な結果が得られな

かった。

仮説2の実証結果によれば、R&Dダミーと働きやすさ指数の交差項はトービンのQと売上高営業利益率を被説明変数とするケースでは、有意にプラスになり、仮説2を支持する結果となった。

その上、R&D投資は業種によって重要性が異なり、R&D投資は全業種に対して同じ効果が期待できるわけではないため、R&Dや特殊な人的資源を重視する業種の代表としての製造業のみのケースも行ったが、より仮説2を支持する結果が得られた。

仮説3の実証結果については、統計的有意度が低いため、コーポレート・ガバナンスダミーと働きやすさ指数の交差項が企業パフォーマンスに及ぼす影響は確認できなかった。そのため、コーポレート・ガバナンス・システムの整備具合は企業価値と従業員処遇の関係に及ぼす影響が小さいという結論を得た。

(5)「おわりに」では、本論文の事例分析と実証分析の全体像を示し、分析の結論を整理し、研究の問題点及び残された課題を提示している。

### 3. 本論文の結論

本論文では、事例分析と回帰分析に基づき、働きやすさ、従業員処遇と企業パフォーマンスとの関係について分析を行った。回帰分析の結果から見れば、従業員処遇は確かに企業収益に積極的な影響を与えることができるという結論を得た。特に従業員処遇が良い場合、従業員のモチベーションが高く、かつ企業イメージも良いため、株式市場で人気が集まり、企業の株価及び時価総額が高まり、長期的に企業収益にプラスの影響を及ぼす。

一方、コダック社と富士フィルム社の事例分析を通じ、従業員処遇は企業の財務指標改善に役立つほか、企業競争力及びリスクマネジメントにおいても非常に有意義である。また、R&D投資が確実に技術型従業員のモチベーションを改善し、長期的企業価値の最大化及び持続可能な経営に積

極的に働く効果があることが分かった。

### 参考文献

- 遠藤鏡業 [2013], 「CSR経営が企業価値に及ぼす効果」『経済経営研究』Vol. 34 No. 2 2013年6月
- 太田聡一 [2013], 「企業規模と仕事の満足度—格差と類似性—」『日本政策金融公庫論集』19号, 2013年5月
- 開本浩矢 [2005], 「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』No. 543, 2005年10月
- 保見明博 [2008], 「“見えぬ資産”が企業価値を決める」『Best Value』Vol. 18, 2008年5月
- 佐々木隆文, 花枝英樹 [2014], 「従業員処遇と資本構成」『現代ファイナンス』35, 63-86頁
- 参鍋篤司, 齊藤隆志 [2007], 「仕事満足度の及ぼす企業業績への影響」『経営行動科学』, 20, 85-90頁
- 清水孝 [2013], 「財務成果、顧客満足度および従業員満足度の関係性に関する検討」『早稲田商学部紀要』第438号, 197-217頁
- 清水一 [2008], 「働きやすさと企業業績」『高松大学紀要』, 50, 21-29頁
- 首藤恵 [2006], 企業の社会的責任(CSR)活動とパフォーマンス: 企業収益とリスク」『Waseda University Institute of Finance Working Paper Series WIF-06-002 September 2006』
- 高千穂安長 [2013], 「企業の従業員活用評価に関する研究」『玉川大学経営学部紀要 (20), 25-36, 2013』第543号, 64-74頁
- 守島基博 [2004], 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社
- 湯之上隆 [2012], 「Kodakと富士フィルムに見るサバイバル方法」『Electronic Journal』2012年6月号 42頁
- 週刊東洋経済・臨時増刊, 『CSR企業総覧』各年版, 東洋経済新報社
- 厚生労働省, 『労働経済の分析』2014版
- Edmans, A. [2012], "The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility," *Academy of Management Perspectives* 26(4), pp. 1-19
- Faleye, O., and E. Trahan [2011], "Labor-Friendly

Corporate Practices: Is What is Good for Employees Good for Shareholders?," *Journal of Business Ethics* 101(1), pp. 1-27

Milgrom, P., and J. Roberts [1992] , *Economics, Or-*

*ganization and Management*, Prentice-Hall (奥野正寛, 伊藤秀史, 今井晴雄, 西村理, 八木甫訳 [1997] 『組織の経済学』 NTT 出版)