

日本の社会のボトルネックを 解消し、若い世代の登用でよ り活力のある社会創生を

企業組織の変革に関する研究会第2回

2021年3月3日、早稲田大学政治経済学術院 大湾秀雄

自己紹介

専門: 人事経済学、組織経済学、労働経済学

早稲田大学政治経済学術院、教授

- スタンフォード大学Ph.D.(Business)
- ワシントン大学オーリン経営大学院助教授、青山学院大学国際マネジメント研究科教授、東京大学社会科学研究所教授を経て現職
- データサイエンティストの育成に注力、現在博士課程2名、修士課程7名の院生を指導

早稲田大学組織経済実証研究所、所長

- 人事経済学・組織経済学の普及
- フィールド実験など企業とのコラボ:フルタイム2名、パートタイム5名の研究員

(独)経済産業研究所、ファカルティフェロー

- 「人事施策の生産性効果と雇用システムの変容」プロジェクト、PJリーダー
- 「企業統治分析のフロンティア」「イノベーション能力の構築とインセンティブ設計」プロジェクトメンバー
- 経済産業省「事業再編研究会」「創造性研究会」、内閣官房「組織変革懇談会」等の委員

ピープル・アナリティクス & HRテクノロジー協会、理事

- ピープル・アナリティクスの普及推進およびHRテクノロジーの評価

(株)東大エコノミックコンサルティング(UTEcon)、アドバイザー

- 人財マッチングや異動マッチング手法の開発、上司の行動改善プログラムの開発

堅実な人材とリスクーな人材のどちらを 採用すべきか

どちらを採用しますか？

	<u>島耕作 (堅実)</u>	<u>山岡士郎 (リスクー)</u>	
		スター 50%	怠け者 50%
生産性	1,000万円	2,500万円	-500万円
		平均 1,000万円	
給与	500万円	500万円	

採用における二つの間違い

現実 決定	Aさんは、会社に 貢献する		Aさんは、会社に 貢献しない	
	Aさんは、会社に 貢献する		Aさんは、会社に 貢献しない	
採用する	正しい決定		第1種の過ち 偽陽性	
採用しない	第2種の過ち 偽陰性		正しい決定	

日本企業は、これまで第1種の過ちの最小化だけを考えてきた。

- 終身雇用を前提にした採用。人事部がリスクを取らない。
- 第1種の過ちは目に見えるが、第2種の過ちは目に見えない。

高技能人材が不足する中で、“取りこぼし”のコストは着実に上がってきている。

従業員のオプション価値に対する日米の認識の違い

オプション価値＝価値が高ければ保有、価値が低ければ損切りすることで得られる事前の期待価値

オプション価値の決定要因:

1. 解雇コスト
2. 従業員の生産性情報の非対称性
3. 企業特殊的人的資本
4. 事業特性

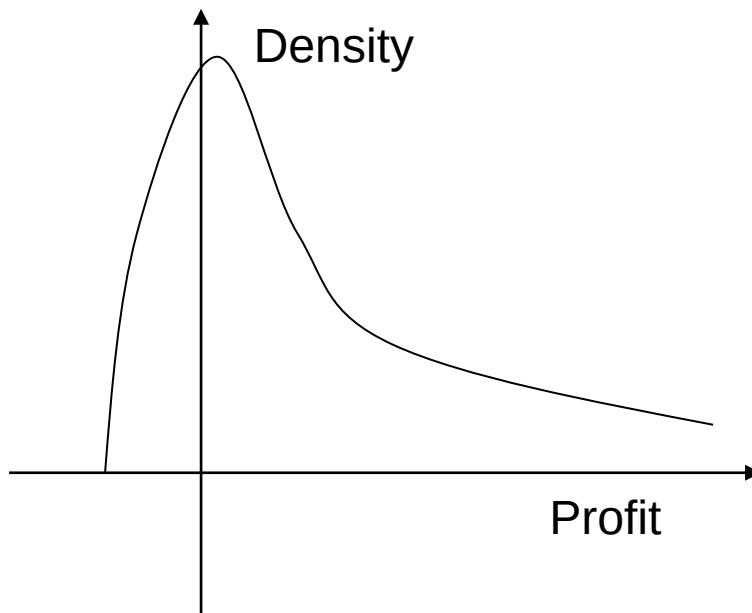
チャンスを与えることでオプション価値は上がる

- 日本企業は従業員のオプション価値を高める工夫が足りないのではないか？

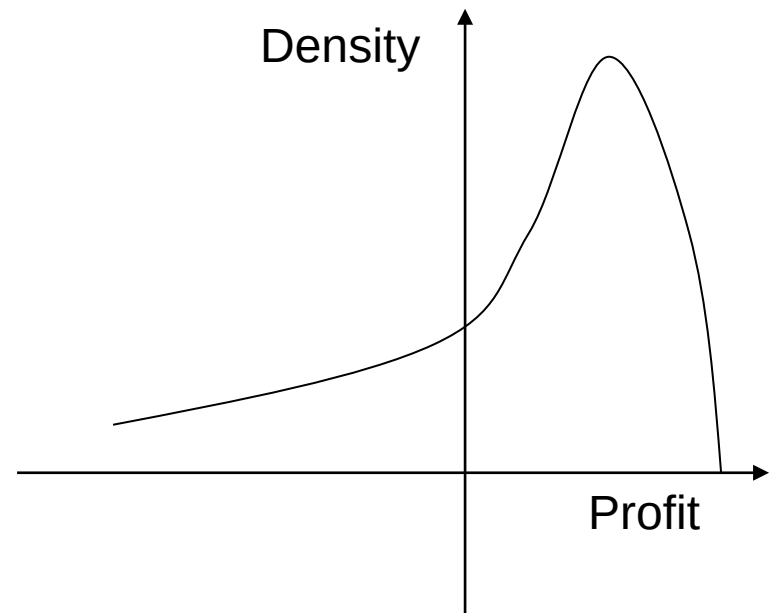
事業特性

リスクイな人材がより大きなオプション価値を持つのは、どのような収益分布を持つ会社か？変人を多数採用するのはどちらの部署か？研究開発 or 生産管理？

スター事業



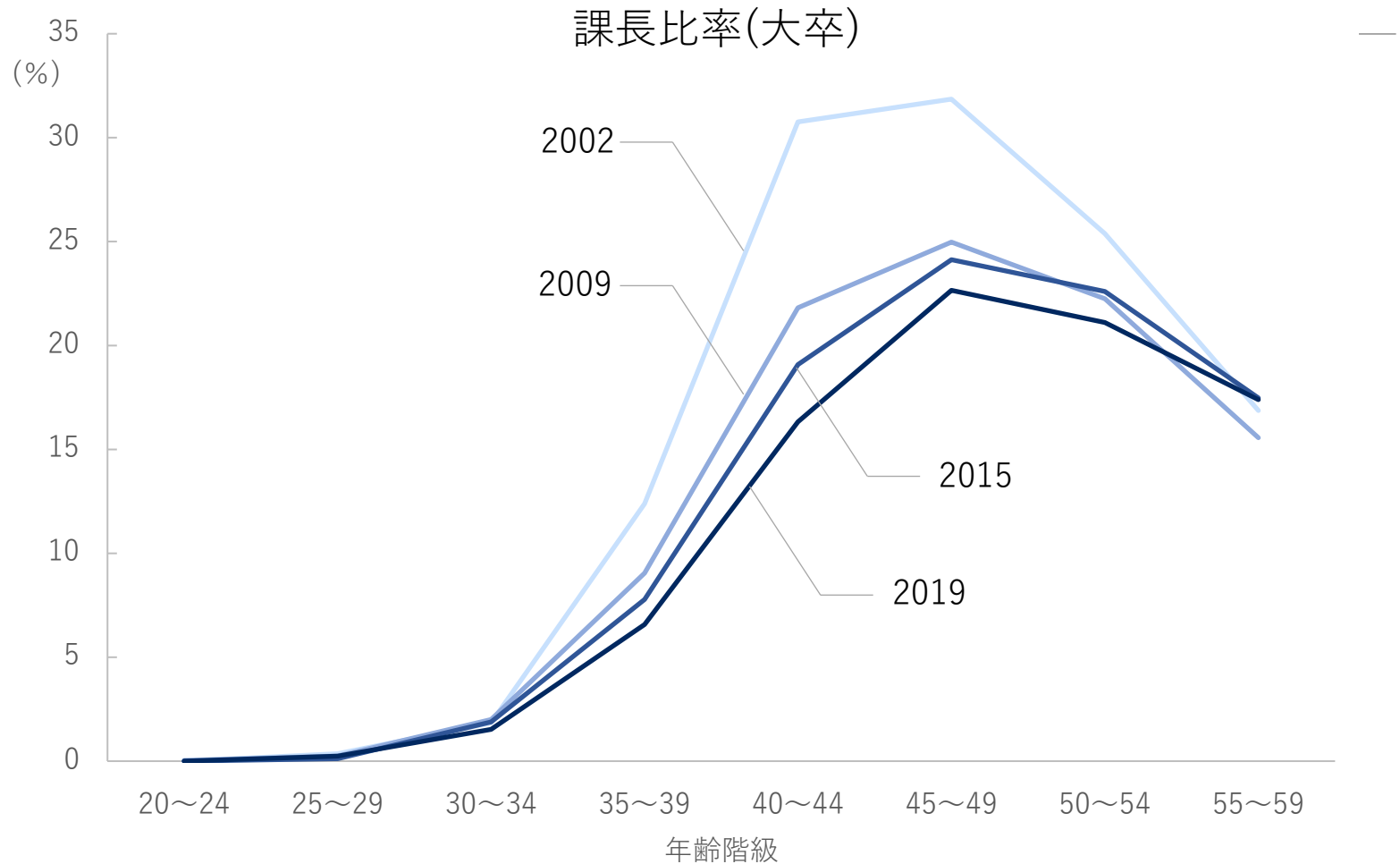
ガーディアン事業



多くの企業における採用の問題

1. ポテンシャルがあるが実績のない人(リスク人材)を採用しない。
2. 採用における偽陽性を恐れ、偽陰性のコストに注意を払わない。
3. スター事業における多様性やリスクテイキングの価値が理解されていない。
4. 面接官の評価バイアスを放置したまま、階層的面接で「個性的」な人財を落としている。
5. 書類審査における機械的な適性検査の活用で、一部スコアの高い人財への集中と取りこぼしを引き起こしている。

管理職登用はますます遅れている



(出典) 厚生労働省賃金構造基本統計調査

日本の経験者優遇傾向の原因

意思決定過程の問題：産業界、大学などいたるところで、重鎮・経験者が密室で落としどころを決め、かつリーダーが説明責任を果たさない

- 意思決定の質の低下
- 誰が優秀か周りに見えない
- 調整力が一部の人に独占される
- 若い人が調整能力を磨く機会を得られない

リーダー選抜課程の問題：長い下積みを要求し、客観的スキル要件ではなく、影響力のある人の推薦で決まる

- 大企業の次世代リーダー候補者の選定も、多くは上長の推薦だけで決まる
- タレント情報が未整備、スキルマトリックスを考慮せず、情実にとらわれた推薦も多い
- 反対者が少ない経験の長い人の人事が通りやすい

日本の経験重視は政治の世界でも顕著

就任前の政治経験年数

アメリカ

大統領	議員経験 年数	知事経験 年数	合計
ジョージ・ブッシュ	4	0	4
ビル・クリントン		11.9	11.9
ジョージ・ブッシュ	0	5.9	5.9
バラク・オバマ	11	0	11
ドナルド・トランプ	0	0	0
ジョー・バイデン	36	0	36

日本

平均 11.5

総理大臣	議員経験 年数	知事経験 年数	合計
小泉純一郎	36.6		36.6
安倍晋三	13.2		13.2
福田康夫	22.7		22.7
麻生太郎	26.3		26.3
鳩山由紀夫	26.3		26.3
菅直人	29.9		29.9
野田佳彦	14.5		14.5
安倍晋三	19.4		19.4
菅義偉	23.89		23.9

イギリス

平均 23.6

総理大臣	議員経験 年数	知事経験 年数	合計
トニー・ブレア	13.8		13.8
ゴードン・ブラウン	24		24
デーヴィッド・キャメロン	15.3		15.3
テリーザ・メイ	19		19
ボリス・ジョンソン	11.1		11.1

平均 16.6

副大統領	議員経験 年数	知事経験 年数	合計
ダン・クエール	12	0	12
アル・ゴア	8	0	8
ディック・チェイニー	10.2	0	10.2
ジョー・バイデン	38		38
マイク・ペンス	12	3.9	15.9
カマラ・ハリス	4	0	4

平均 14.7

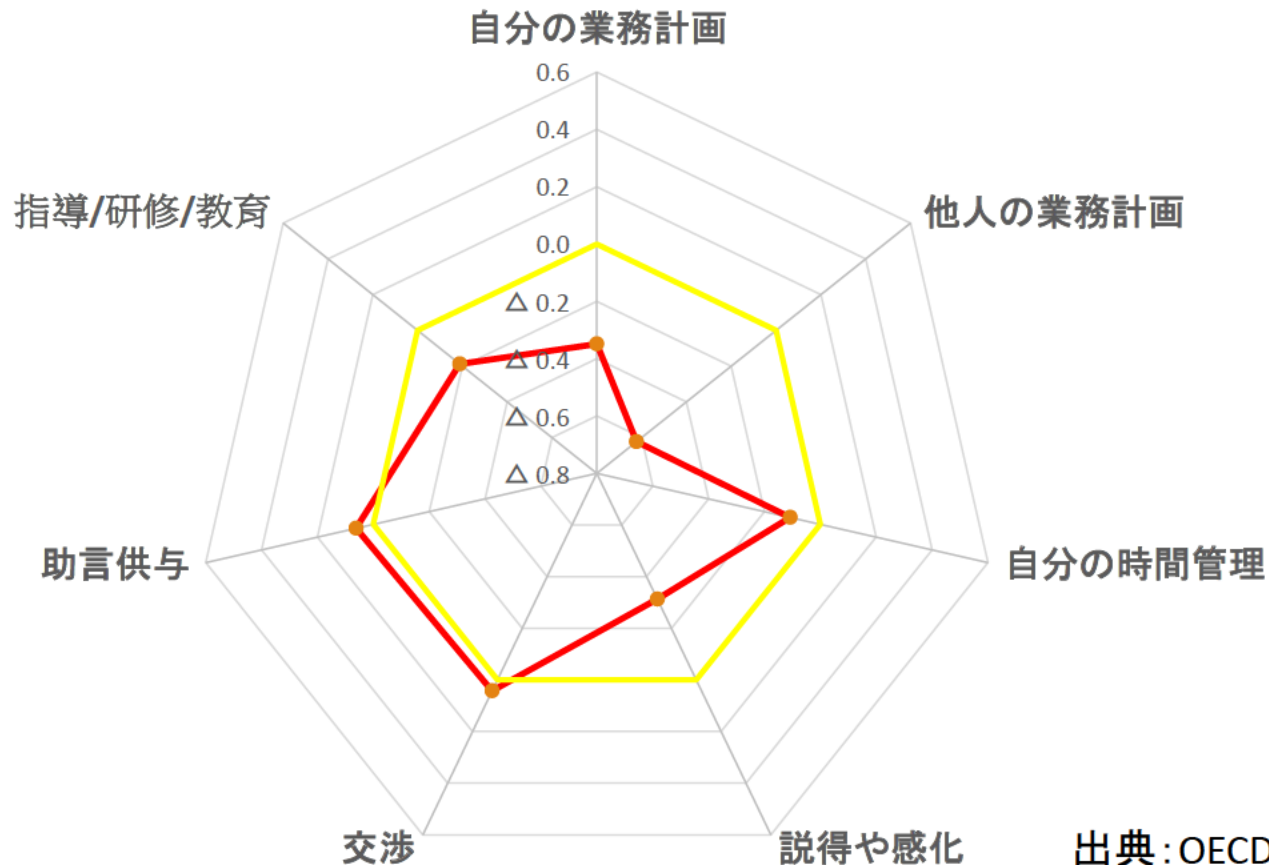
官房長官	議員経験 年数	知事経験 年数	合計
青木幹雄	24		24
中川秀直	31.6		31
福田康夫	22.7		22.7
細田博之	14.2		14.2
安倍晋三	6.9		6.9
塩崎恭久	13.1		13.1
与謝野馨	31.6		31.6
町村信孝	26.8		26.8
河村建夫	18.6		18.6
平野博文	12.8		12.8
仙谷由人	16.2		16.2
枝野幸男	17.4		17.4
藤村修	19.3		19.3
菅義偉	23.8		23.8
加藤勝信	16.8		16.8

平均 18.45

中間管理職の指導力が課題

主要31か国(黄色)との比較(日本は赤)

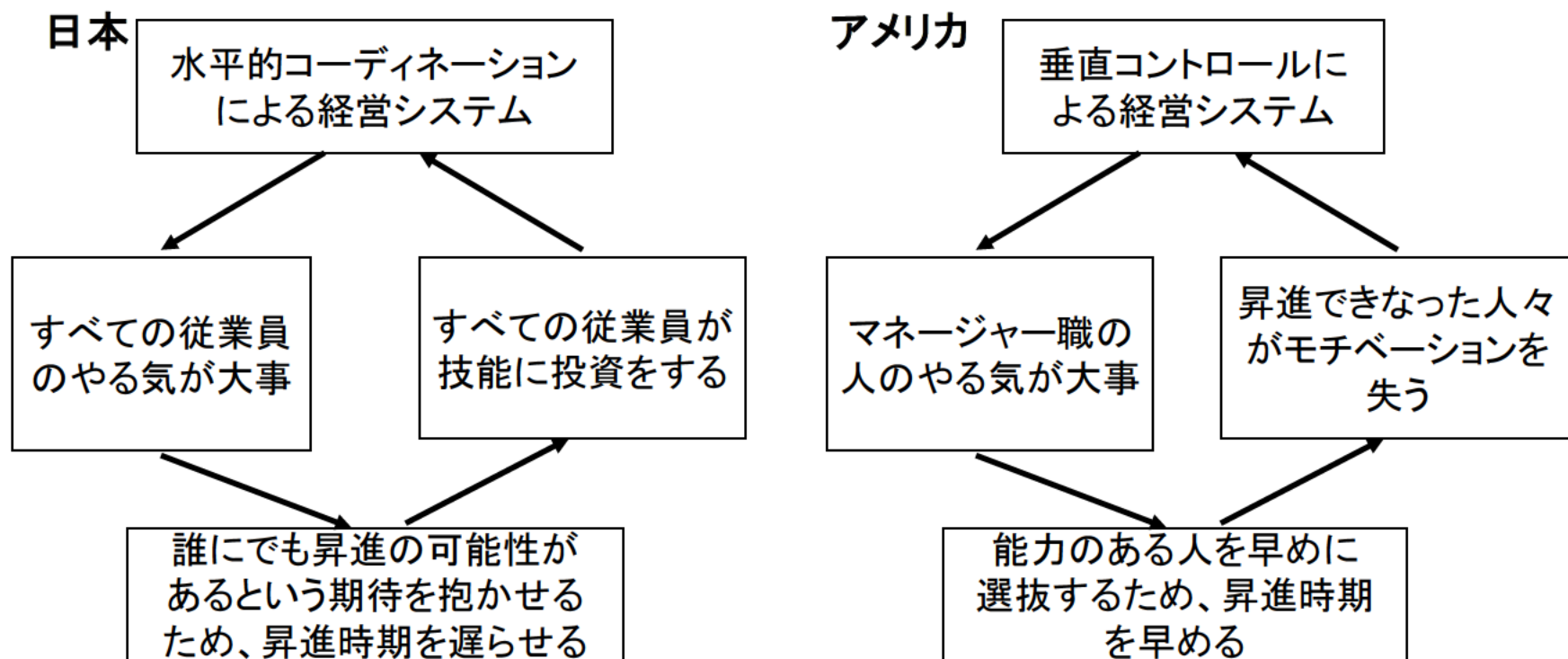
Management: Japan



出典: OECD, PIACC

制度的補完性の例：早い昇進と遅い昇進 (Prendergast 1992, Aoki 1988)

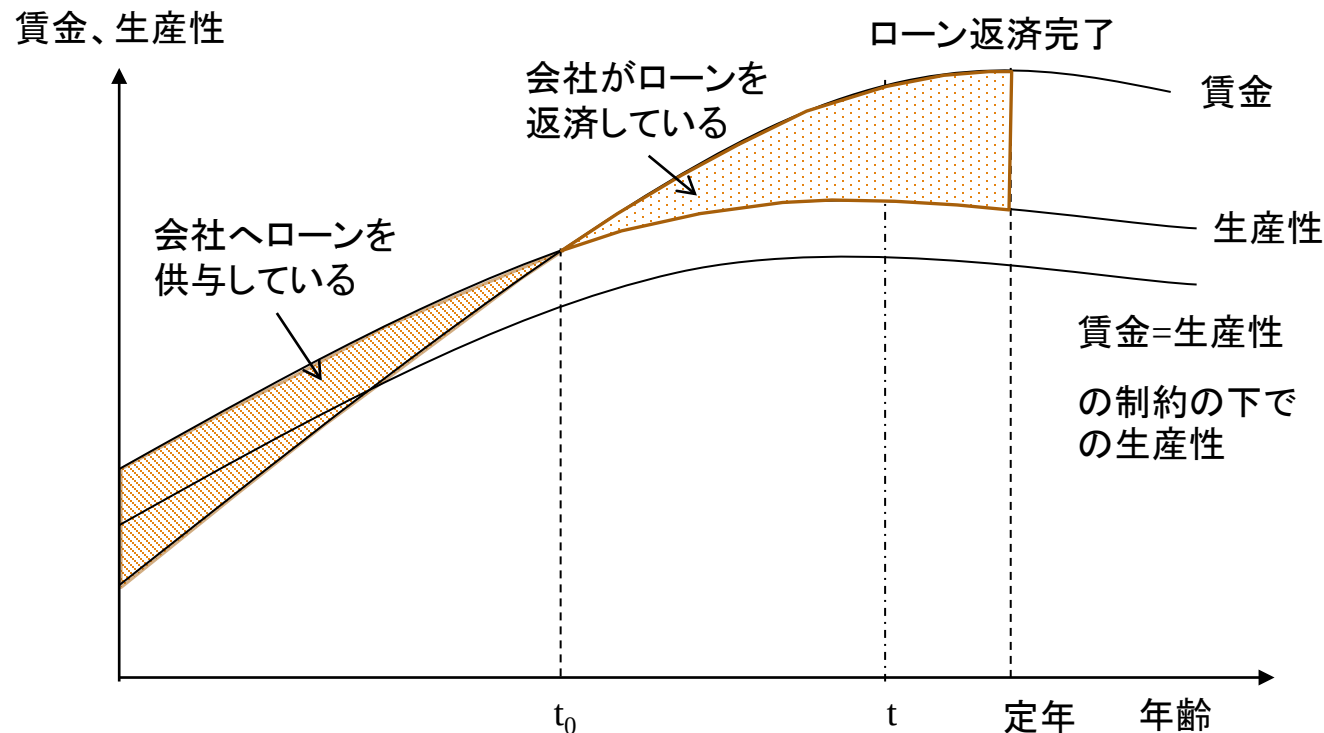
管理職になる高い能力があるかについて、労働者ではなく使用者側が私的情報を持つと仮定。



コーディネーションの仕組みと、昇進制度の間に補完性がある。

遅い昇進と補完的な人事制度群：年功制

年功制は離職コストを高めることで、継続就業意欲、企業特殊的技能の習得、会社存続のための労使協力や改善努力を促す。年功制、雇用保障、内部昇進、遅い昇進という補完的制度群を形成。



遅い昇進と年功制の有効性は大きく低下

経済環境の変化の結果、年功制の維持は困難に

- 社員の高齢化で年功制により収益悪化
- 競争激化で雇用保障の提供難

遅い昇進がもたらす弊害が顕著に

- 若年層の組織管理経験、リーダーシップスキル習得機会を奪い、リーダー不足を生んでいる
- 昇進前に出産を迎える女性が出世機会を失い女性管理職不足につながっている

ITによる標準化で企業特殊的技能の価値低下で日本的人事の経済合理性が低下

グローバル統合の中で、海外人事との不整合が障害に

企業特殊的人的資本投資の リターンは大きく低下

コーホート別年齢/在職年数効果の限界効果

	コーホート		
	1955-1964	1965-1974	1975-1984
38歳時点			
経験年数	0.6%	0.7%	1.6%
在職年数	2.1%	2.0%	0.1%
50歳時点			
経験年数	-0.2%	0.4%	
在職年数	2.0%	1.4%	

(出典)大湾・佐藤(2017)「日本的人事の変容と内部労働市場」
川口大司編『日本の労働市場 経済学者の視点』第1章

年齢構成と起業

“社会に年配の労働者が多すぎると、起業家精神が低下する。年配の労働者が重要なポジションを占めると、彼らは若い労働者のスキル習得を妨げるからだ。”
Liang, Wang, and Lazear (2018) “Demographics and Entrepreneurship”

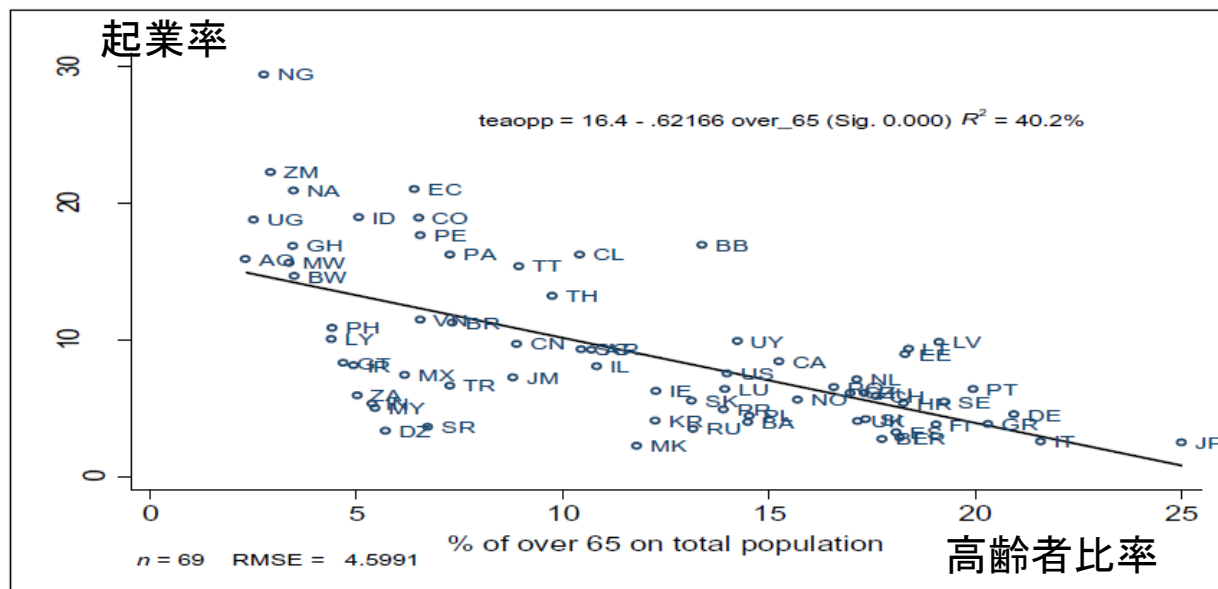


Fig. 1 TEA Opportunity Index vs % of population over 65, 2013

Ruiu and Breschi (2019)

科研費の生産性押上効果は任期付助教・ポスドクが最も高い(Onishi and Owan 2021 経済学分野の科研費データに基づく研究)

Panel A

	Dependent variable: The number of publications (log) 論文数							
	Professor		Associate Prof.		Assistant Prof. (tenured)		Assistant Prof./ Researchers/ Postdoc (untenured)	
	Lower bound	Upper bound	Lower bound	Upper bound	Lower bound	Upper bound	Lower bound	Upper bound
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
KAKENHI	0.059 (0.050)	0.089 (0.056)	0.031 (0.051)	0.108* (0.063)	0.001 (0.085)	0.011 (0.107)	0.215** (0.099)	0.289** (0.114)
Kleibergen-Paap Wald F statistics	1159.096	794.535	1018.254	739.847	647.225	379.207	459.029	359.648
Observations	1194	937	1062	820	481	355	334	268

Panel B

	Dependent variable: The number of citations (log) 引用件数							
	Professor		Associate Prof.		Assistant Prof. (tenured)		Assistant Prof./ Researchers/ Postdoc (untenured)	
	Lower bound	Upper bound	Lower bound	Upper bound	Lower bound	Upper bound	Lower bound	Upper bound
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
KAKENHI	0.140* -0.075	0.146* -0.086	0.106 -0.093	0.250** -0.107	0.097 -0.132	0.167 -0.161	0.308* -0.159	0.373** -0.181
Kleibergen-Paap Wald F statistics	1159.096	794.535	1018.254	739.847	647.225	379.207	459.029	359.648
Observations	1194	937	1062	820	481	355	334	268

Panel C

	Dependent variable: The number of authors per publication 共著者数							
	Professor		Associate Prof.		Assistant Prof. (tenured)		Assistant Prof./ Researchers/ Postdoc (untenured)	
	Lower bound	Upper bound	Lower bound	Upper bound	Lower bound	Upper bound	Lower bound	Upper bound
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
KAKENHI	0.096 (0.152)	0.197 (0.300)	0.043 (0.130)	0.349** (0.162)	-0.405** (0.185)	-0.908** (0.362)	0.408** (0.203)	0.290 (0.248)
Kleibergen-Paap Wald F statistics	183.852	61.564	282.878	142.829	156.927	52.506	233.758	194.378
Observations	357	269	431	320	203	139	155	119

The sample are limited for university staffs in university position sample. All estimations include the same covariates in Table 1. All estimations include applicants whose T score are from -0.23 to +0.23. Standard errors are clustered by T scores (seen in parentheses and * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01).

大学における組織的問題

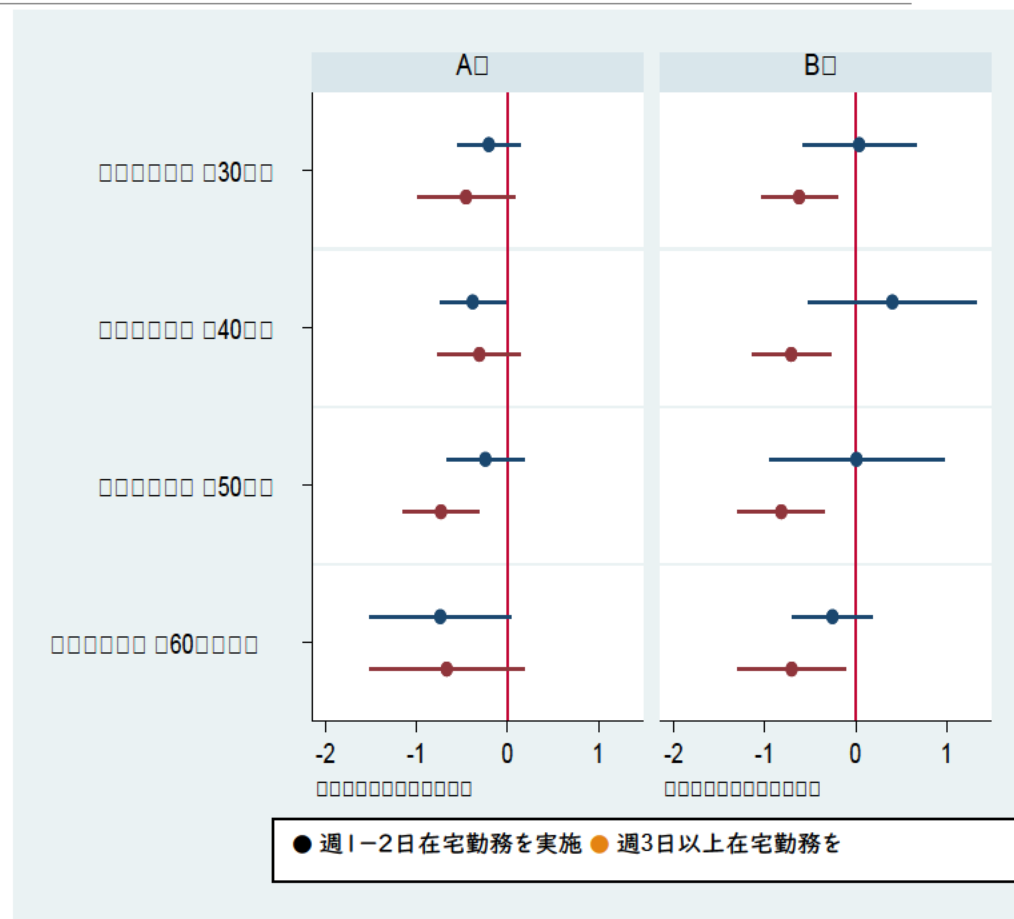
1. 非常勤を含め、教員採用の際に「授業経験」を必須要件としている：結果として、ポスドクはコネを使って最初の授業経験を持たせてもらう。⇒見つけることができない研究者は就職できない。
2. 若い教員の授業負担が重過ぎる：シニアと新米教員で同じ科目数という大学が多い。⇒授業準備に忙殺されて研究時間が確保できない。
3. 大学が教員を育てるという意識が低い⇒欧米大学では一般的なメンター制度を導入している大学がほとんどない。
4. 授業評価が昇進の評価に一切使われていない：インセンティブとして機能していない。
5. 硬直的な人事制度の放置で、教職員に占める非正規の比率は異常に高い。
6. 給与が硬直的：アメリカ、イギリス、中国、シンガポールのトップスクールと比べ、若手で2倍、シニアで3倍の給与差

コロナ禍は変化を加速

在宅勤務の生産性への影響

緩やかに進行していた年功制脱却が、コロナ禍で加速

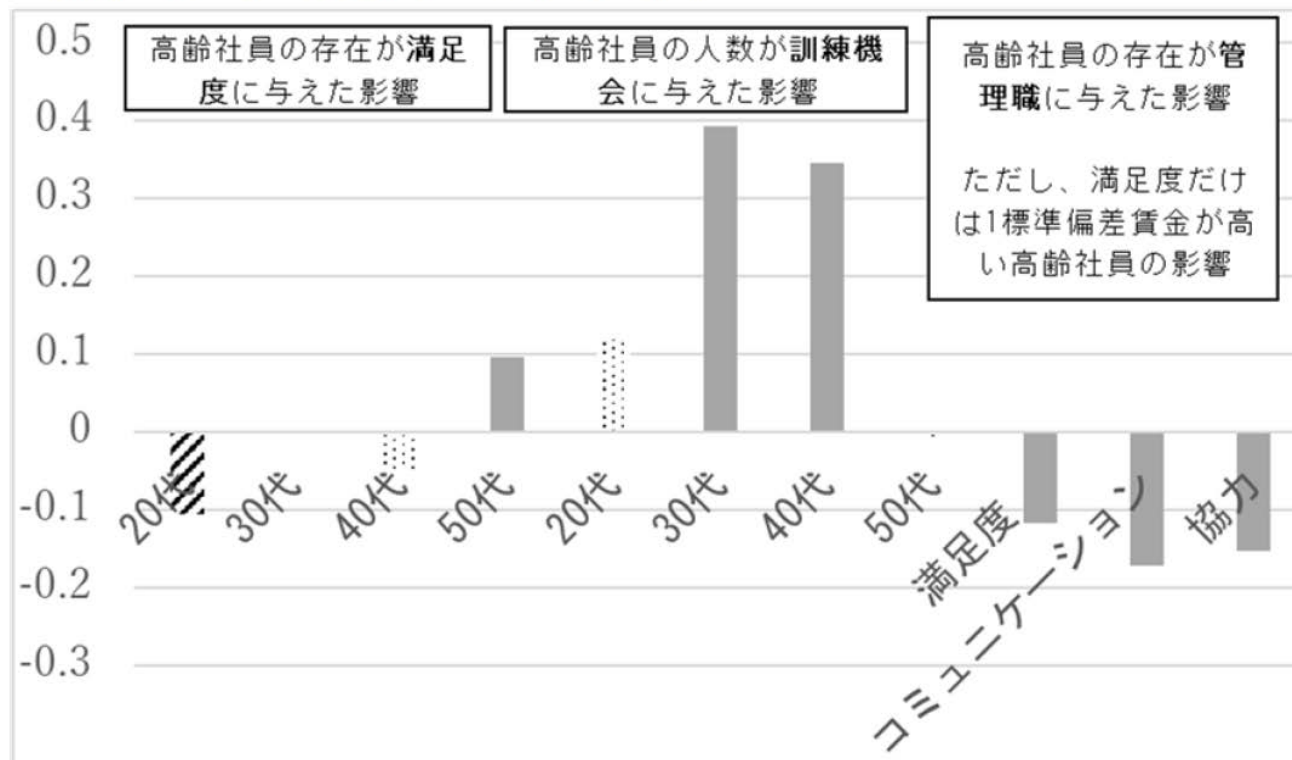
- ICTツール活用が急務
- 管理職の負荷の増大
- 業務プロセス標準化
/自動化
- 在宅勤務で社員の生産性の計測に注力



(出典) 早大組織経済実証研究所在宅勤務調査

高齢社員の活躍推進も課題

表：高齢社員の存在や人数が満足度等に与えた影響



注：高齢社員の存在、もしくは高齢社員が職場に一人増えることが、結果指標に与えた影響。結果指標はすべて標準化されており、1 上昇することが、1 標準偏差の改善を意味する。灰色塗りつぶしが5%有意、斜線が10%有意、点が非有意を示す。

(出典) 川太・大湾(2020)「高年齢労働者との接触が仕事満足度を与えるピア効果」RIETI ディスカッションペーパー

ポストコロナ時代の雇用モデル

ジョブ型雇用とは何か

- 職の標準化・職務内容の明確化
- 職務給：人ではなく職に値段をつける
- 勤務地やキャリアは本人の意向重視
- 市場価値を高めるキャリア形成に会社も配慮

予想される変化

- 関係的契約が変わる：“正社員＝フルタイム無期雇用”
- 雇用保障からエンプロイアビリティ保障へ
- 遅い昇進制度の修正へ
- 人事の分権化が進む
- 金銭補償ルールの確立へ

なぜジョブ型への移行が必要か

事業戦略上の理由

- グローバルな人事制度運用が必要に
- 事業再編を円滑に行うため

新しい人財マネジメントのロジック

- 年功制の解消、人事の分権化を前提
- 多能化や柔軟な職務転換の価値低下.
- 技術的・社会的スキル > 業務プロセス経験／長時間労働耐性

結局政策にどう落とし込むか

人的資本の情報開示を、全上場企業またはある一定規模の全企業に義務付ける。

- SECのレギュレーションS-Kとは異なる内容：人材育成施策の開示を求める
- ISO30414の普及促進に絡める、または、女性活躍推進法の一般事業主行動計画に若手活躍推進を含めた方法でも良いのではないか

ベストプラクティス共有のための支援

- スキルギャップへの対応：若い世代を活用しないと上手く対応できない
- 経営者育成：早い選抜の実施、サバティカル制度、後継者プランの活用
- オープンな組織の構築：他社との人材交流、社内公募制の拡充
- 人財戦略の評価指標
- 取締役会の多様性

人材の流動化策：労働市場を通じた競争を通じて変革を迫る

- 金銭補償ルールの確立など

取締役会における女性・若手のクォーター制

- 議会など行政においても何らかの目標設定が必要ではないか