

人的資本投資を増やすために

大湾秀雄

早稲田大学政治経済学術院/組織経済実証研究所

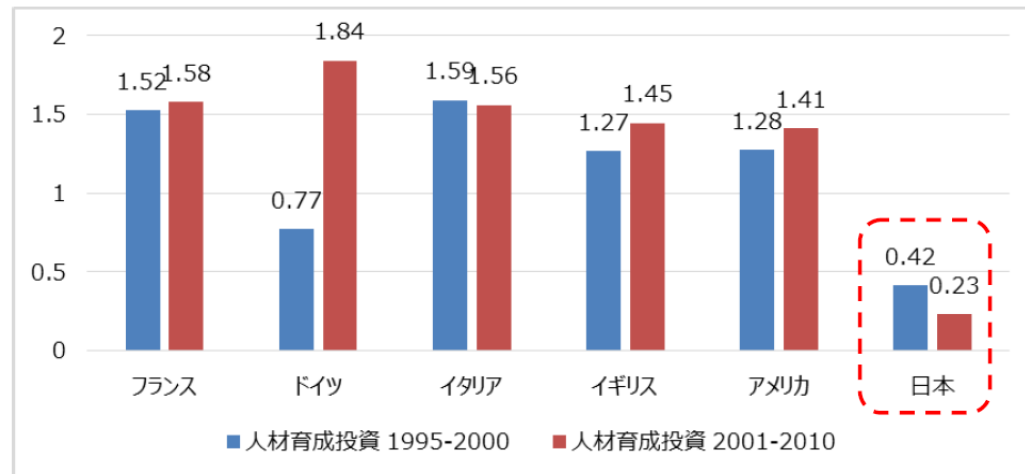
2023年4月7日 @新しい時代の働き方に関する研究会



日本の人的資本投資は低い

企業の育成投資が低い

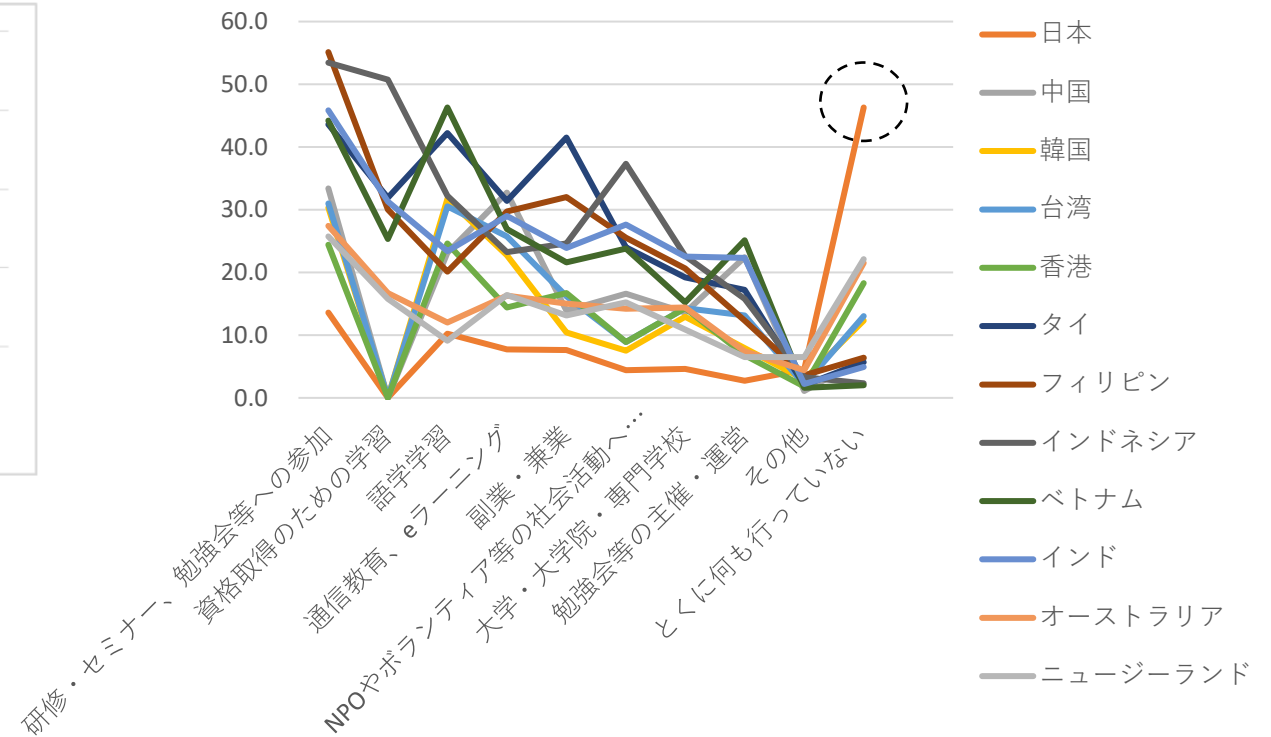
人材育成投資（OJT 以外）/GDP 比率の国際比較（%）



(出典) 2017「雇用関係によらない働き方」に関する研究会報告書
(Corrado, Haskel, Jona-Lasinio, Iommi 2013, Chun, Miyagawa, Pyo and Tonogi 2015より)

労働者の自己研鑽投資が低い

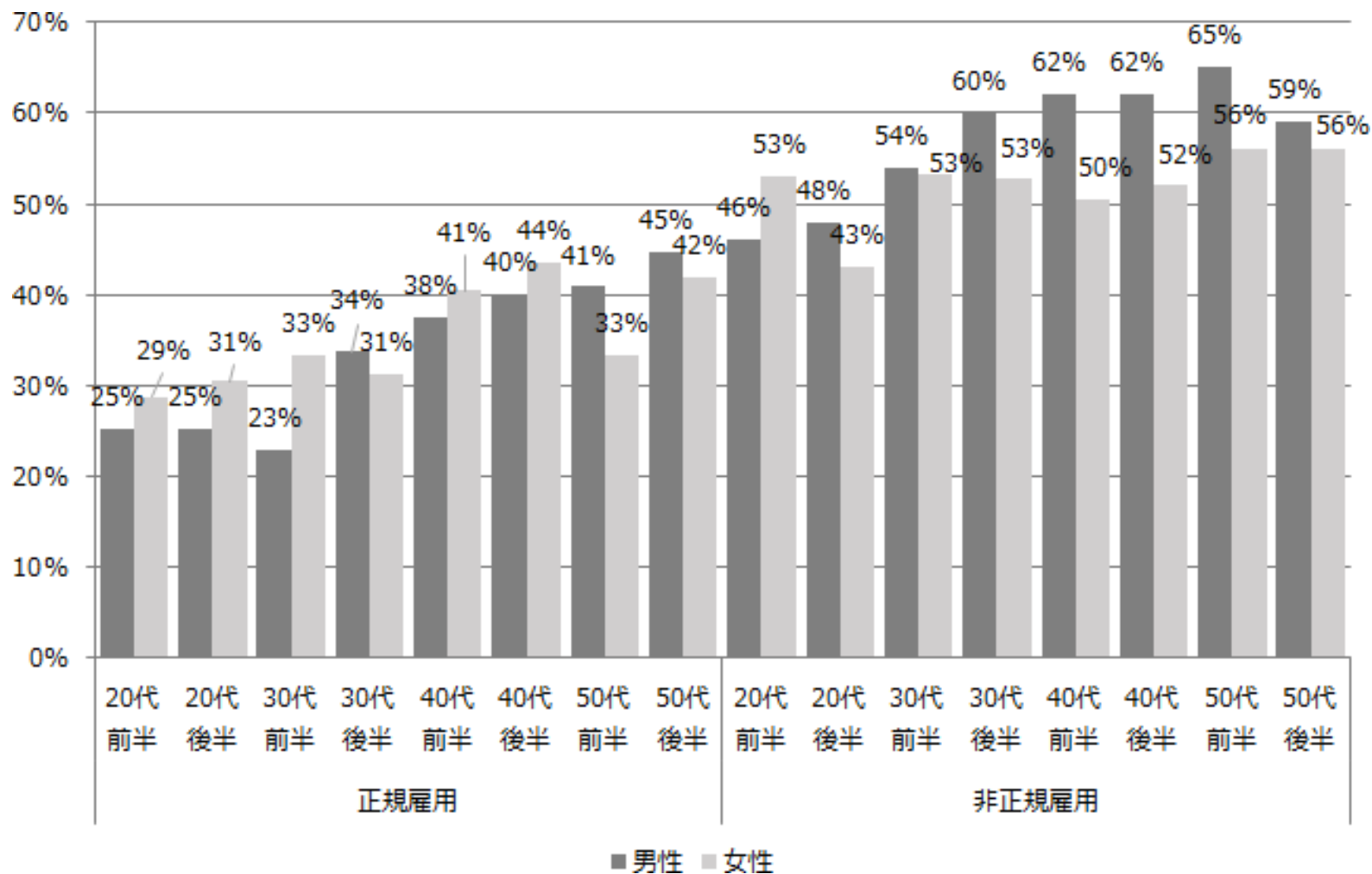
自分の成長を目的として行っている学習や自己啓発活動



出典：パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）より作成

日本の人的資本投資は低い

雇用形態・性別・年代別の「学習・研修参加経験なし」の割合



企業の育成投資が低いのは何故か

- **労働市場の摩擦とは？**
- **転職や自由な労働契約の障害となるもの**
 - 情報の非対称性
 - ▶ あなたが優秀だということを今の雇い主以外は良く知らない。雇用主がどれだけ人材育成投資をしているか、他企業は知らない。
 - サーチコスト
 - ▶ 就職・採用にかける時間、労力、金銭的費用、精神的負担。
 - 解雇コスト
 - ▶ 解雇コストの不透明性が採用の抑制、非正規雇用の増大につながる。
 - 年功賃金
 - ▶ 労働者の転職コストを引き上げ、企業側も中途採用に消極的になる。
- **摩擦が大きいと**
 - 離職率が下がる。
 - 労働市場はより非競争的になる。

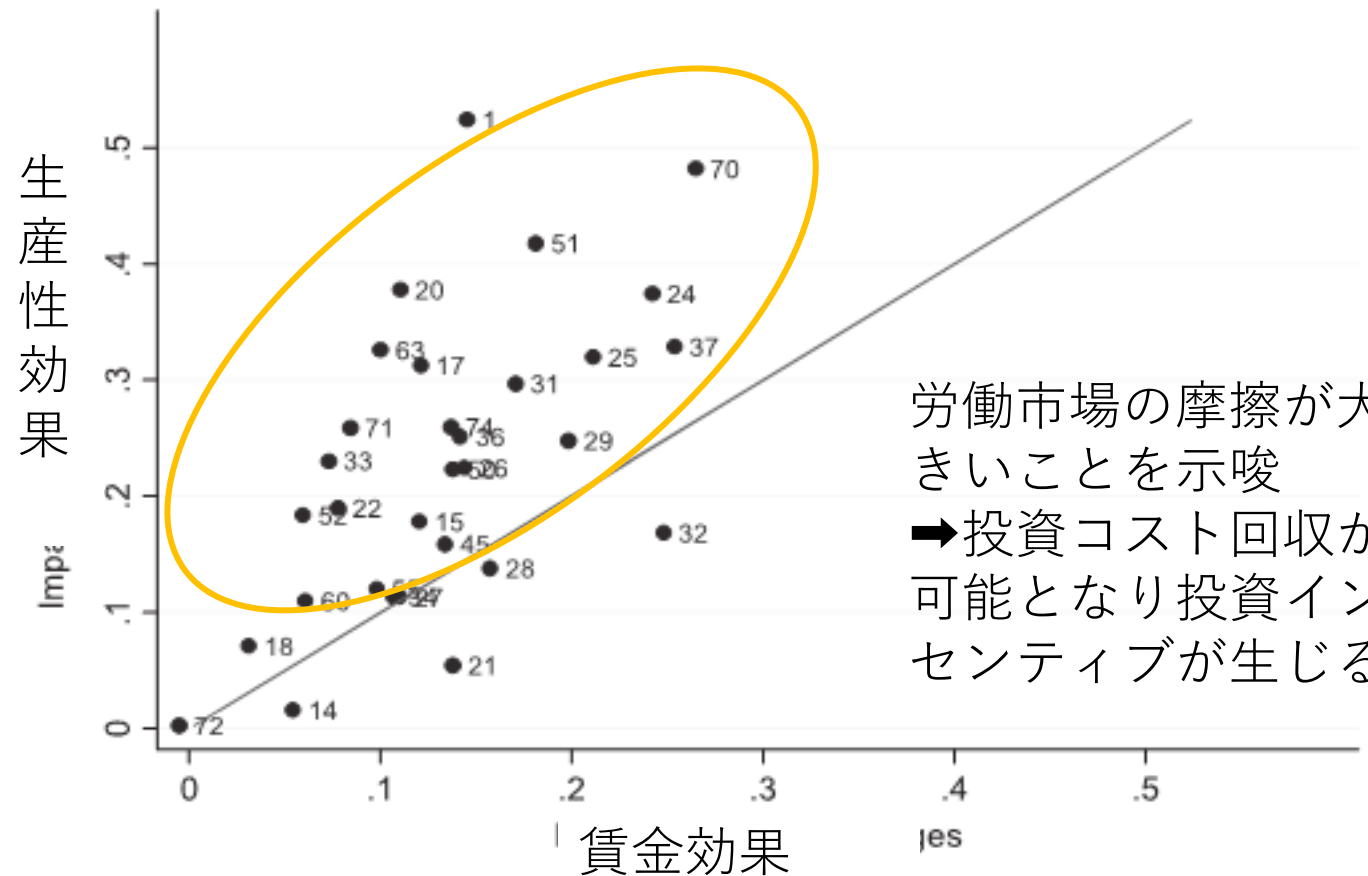
人的資本投資が増えるのは、摩擦が大きい時ですか、小さい時ですか？

人的資本投資のコスト回収

- ベルギー企業を対象とする研究によると、研修による生産性の伸びは賃金の伸びを大きく上回る（右図）。

➡労働市場の摩擦

生産性効果と賃金効果の比較（産業別） WAGES



労働市場の摩擦が大きいことを示唆
➡投資コスト回収が可能となり投資インセンティブが生じる。

出典：Konings and Vanormelingen (2015)

労働市場の摩擦が人的資本投資のインセンティブを作り出すのであれば、どうして労働市場の摩擦が高い日本企業の人材育成投資は欧米企業より低いのか？

- **労働市場に摩擦があるだけでは、人的資本投資は決して効率的にはならない。**
 - 摩擦があっても雇用主はリターンをフルに享受できない。
 - 人的資本投資が競争優位につながる効果を経営者が理解していない可能性。
 - コスト回収のため、投資期間を長引かせる誘因が働く。
 - Garicano and Rayo (2017)によると、企業にとって最適な人的資本投資のスピードは、10%（5%）の割引率のもとで11年（21年）のトレーニング。

① 摩擦の大きい労働市場 + 長期的雇用関係

- 従業員を「囲い込める」ので、投資意欲が生まれる。

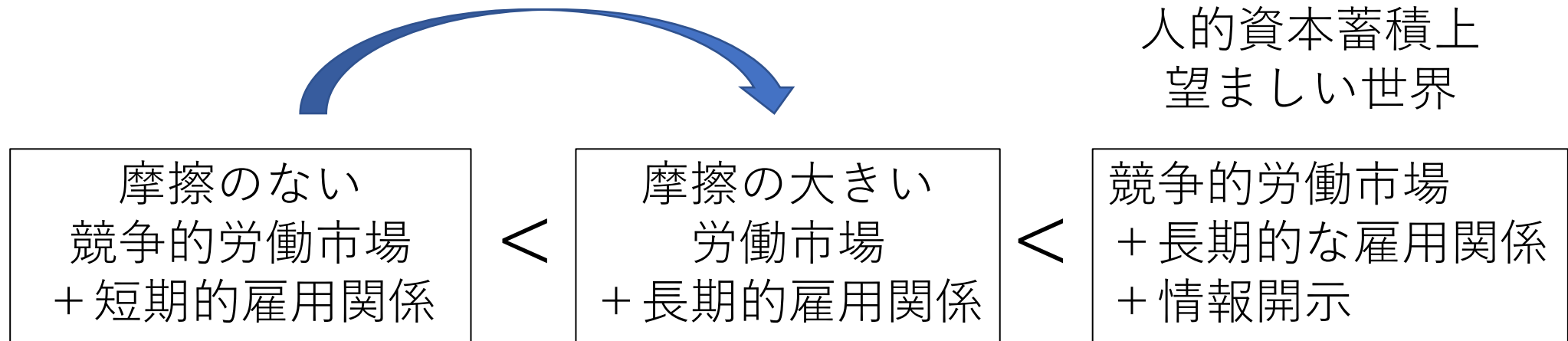
② 競争的労働市場 + 長期的な雇用関係 + 情報開示

- 労働市場における人材獲得競争を通じて、投資意欲が生まれる。

- 人的資本理論（Becker 1962, Acemoglu and Pischke 1999）によると、以下の3つの条件が成立すれば、効率的な人的資本投資を達成される。
 - 人的資本投資内容が契約に書ける
 - 労働市場が競争的である
 - 労働者が研修期間の低賃金を受け入れられる（十分な流動性や借入可能性）
- **メカニズム**：高い人的資本投資を契約で約束できる企業に、高い生涯賃金を求めて優秀な応募者が集まる。さらに競争を通じて、投資水準は効率的（社会的に望ましい水準）に！
 - 企業は、研修期間の賃金を下げて費用を回収する。
- 人的資本投資を契約に書くのは無理では？
- 人的資本投資内容が開示されて、企業が人的資本投資にコミットし、社員や応募者がそれを信頼できれば、契約に書くのと同じ効果が期待できる。
 - 関係的契約の形成は可能

企業の人的資本投資水準の大小関係

一つめのロジック



二つめのロジック（3つの条件が成り立てば）

- 企業の人的資本投資を増やすには、2つの軸で労働市場の改革を測ることが必要
- 1. 労働市場の摩擦を減らし、企業間で育成投資競争が起きる競争環境を整える。**
 - 職やスキルの標準化によって、人材仲介業におけるマッチング効率を引き上げる。
 - 経済合理性を失った制度や仕組みからの脱却を促す。
 - 2. 人的資本情報の開示を推し進め、経営陣と社員の間で効率的な人的資本投資に関する共有された期待（関係的契約）の形成を図る。**

自己研鑽投資をどう高めるか

仕事の面白さの国際比較

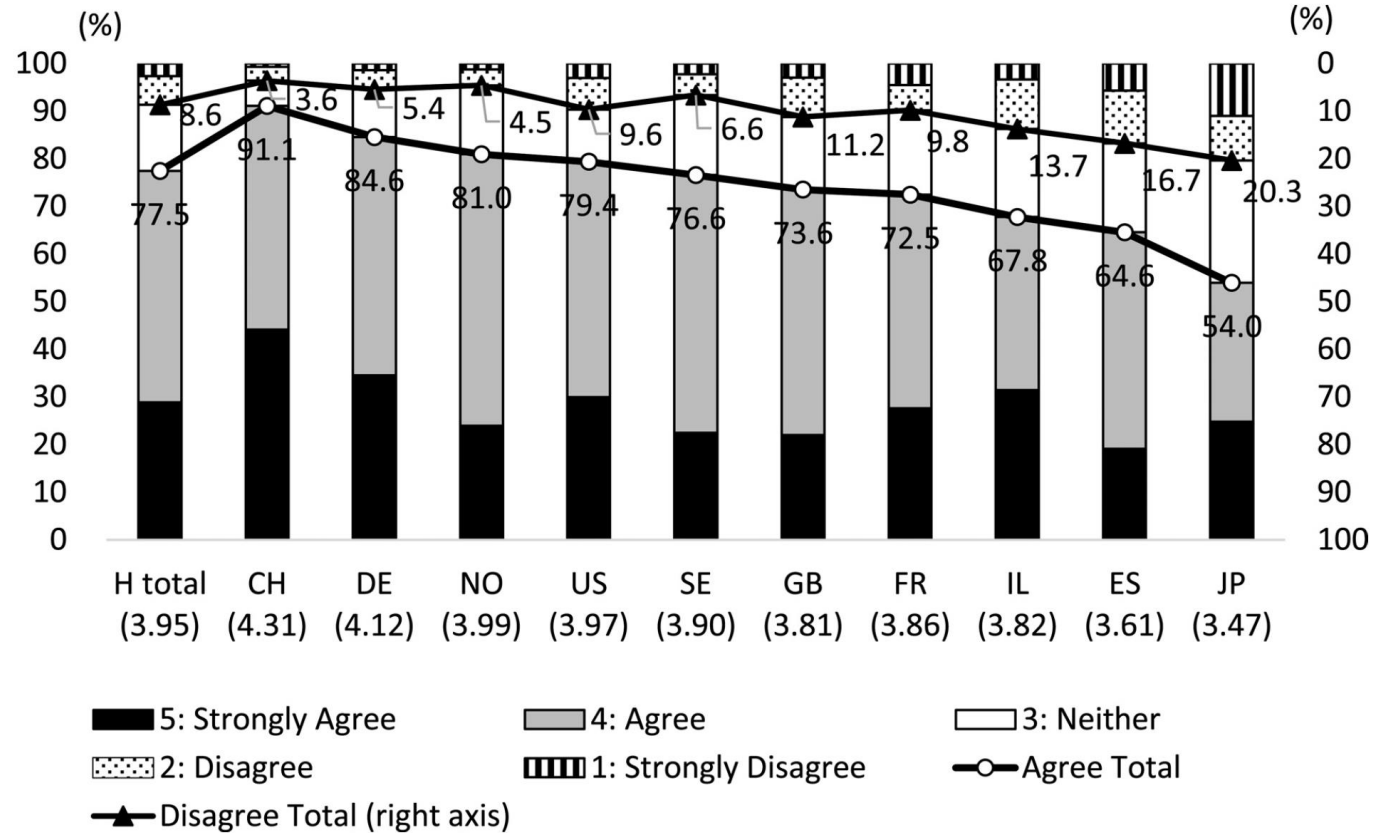


Fig. 1. Percentage of workers who agree that their job is interesting: Comparison of nine high-income countries (H) and Japan based on 1997, 2005, and 2015 ISSP data

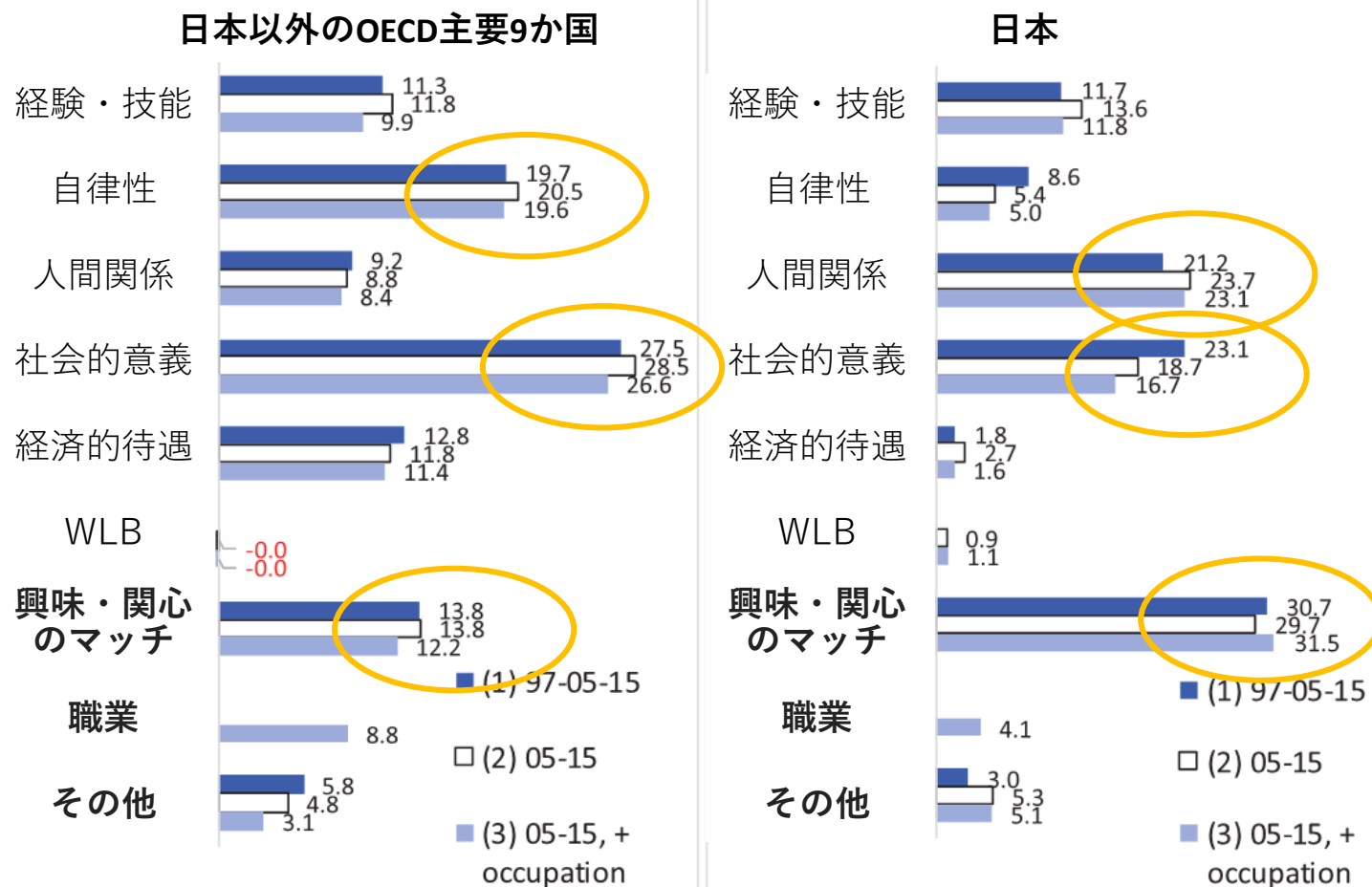
Notes: Workers include those in paid work excluding those whose main status is either student or doing housework. The senate weight is applied (see Footnote 13).

H total includes CH (Switzerland), DE (Germany), NO (Norway), US (United States), SE (Sweden), GB (Great Britain), FR (France), IL (Israel), and ES (Spain).

Sources: International Social Survey Programme (ISSP), Work Orientation Module, 1997, 2005, and 2015.

出所: Asuyama, Yoko. 2021. "Determinants of job interestingness: Comparison of Japan and Other high-income countries," *Labour Economics* 73.

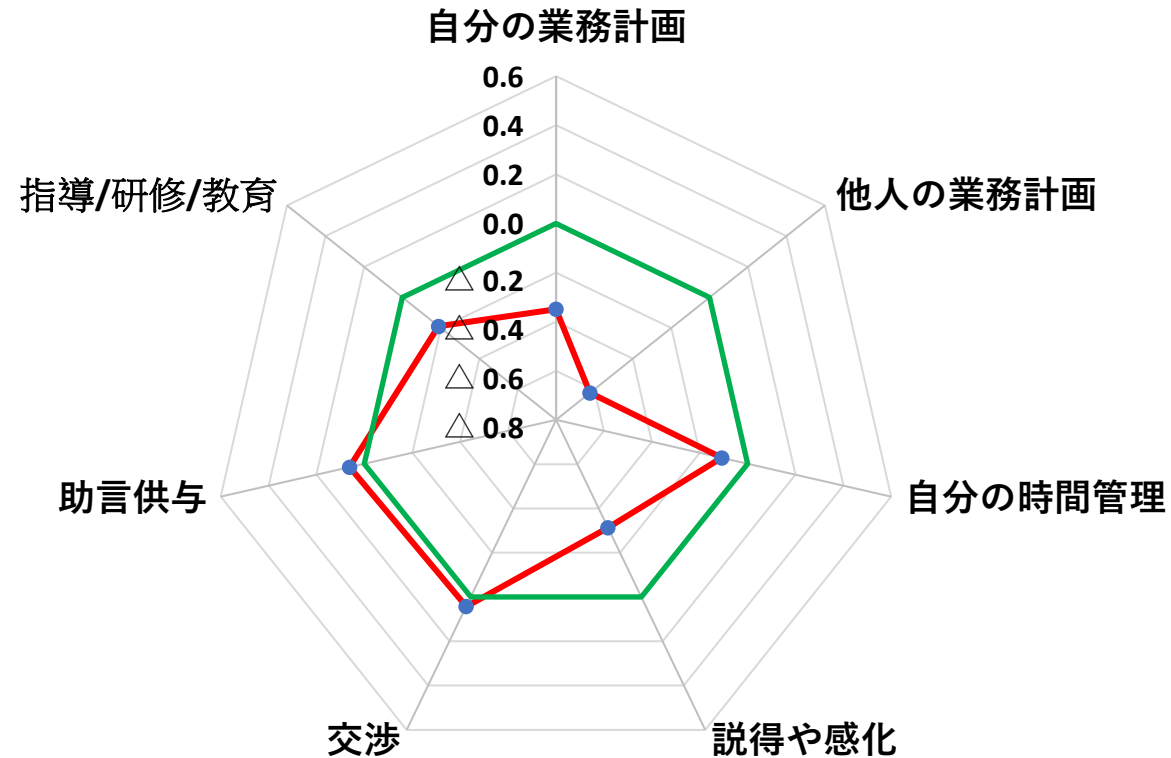
仕事の面白さは何によって決まるのか



出所：Asuyama, Yoko. 2021. "Determinants of job interestingness: Comparison of Japan and Other high-income countries," *Labour Economics* 73.

中間管理職の部下育成力が弱い

中間管理職の時間の使い方
主要31か国（緑色）と日本(赤)
出典：OECD, PIACC

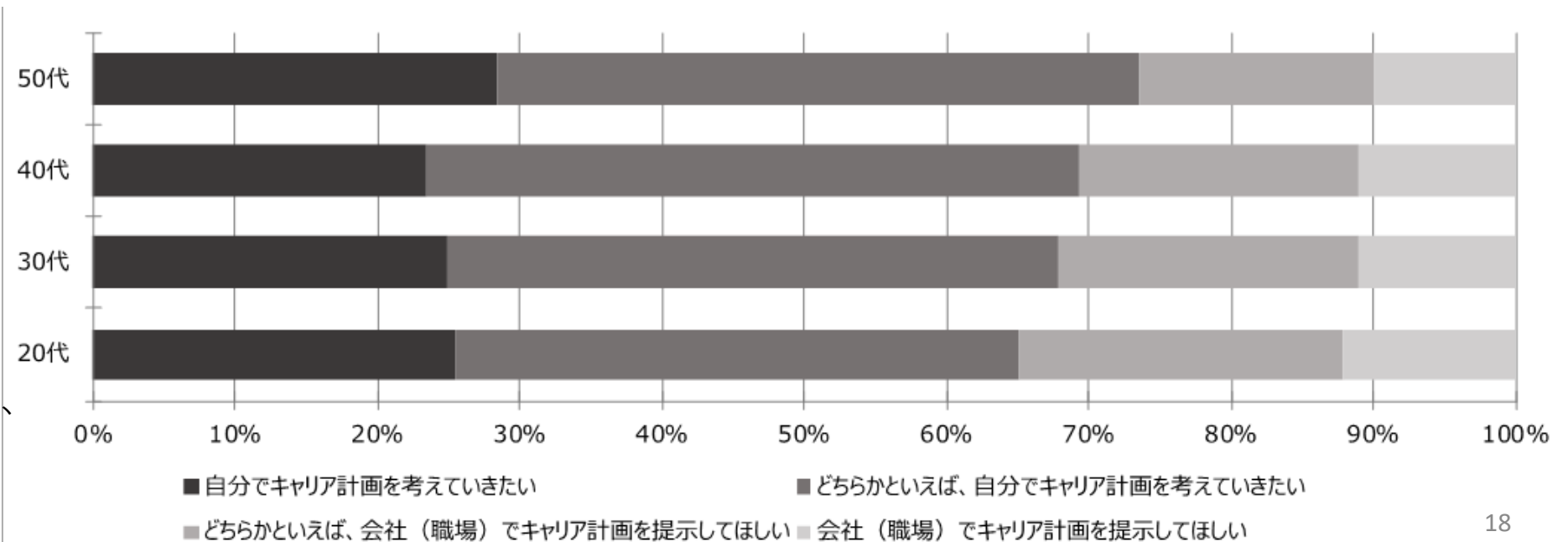


自己研鑽意欲を抑制している要因

- 自律的キャリア形成の機会が与えられていない。
 - 自分のしたい仕事ができない。⇒ 仕事が面白くない。
- 職が標準化されていない。
 - キャリア志望を明確にし、それに必要なスキルを把握することが難しい。
- 中間管理職が部下のキャリア形成に主体的に関わらない。
 - 上司自体が自分のキャリア形成に取り組んだことがない

年代別の生涯を通じたキャリア計画に関する意識

出典：JILPT「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に対する意識」
No,208



必要な労働市場改革

何が変化したのか

- **オペレーションの効率性を求めるキャッチアップモデルの終焉と業務へのICT技術の導入を通じて、企業特殊的人的資本の価値が低下**

- 企業特殊的人的資本の蓄積に貢献してきた制度や仕組みが経済合理性を失う。
 - 集権的人事、年功的処遇、遅い昇進など。

- **グローバル化や新しいデジタル技術の進展により、国境や事業領域間の迅速な資源配分能力の向上が求められるように**

- 職能ごとの集権化（CXOの必要性）
- 従業員のリスクリング

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）「日本の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

- **年功的処遇や遅い昇進など経済合理性を失った制度や仕組みを温存**
 - 若い社員のエンゲージメント低下、経営人材育成の遅れ
 - 役職を目標にしたシニアマネジメントの学ぶ意欲が低い。
- **職やスキルが標準化されておらず、キャリアも体系化されていない。**
 - 育成計画やキャリア志望が立てにくい。
 - 外部人材仲介機能におけるマッチング効率低い。
- **CHROの役割を持つ役員が不在**
 - 事業戦略と育成計画がリンクしていない。
- **集権的人事が投資意欲を抑制。**
 - 人材育成の予算権限が現場に与えられていない。
 - 自分でキャリアを形成できない。
 - 中間管理職の部下育成力が弱い。

- **競争的な労働市場の確立（育成投資における競争、非効率な制度を排除）**
 - 職とスキルの標準化、日本版O-NETの内容充実で共通言語を提供する
 - 解雇の金銭保証ルール + 非正規の正規化（雇止めの非合法化）
- **人的資本投資内容を盛り込んだ関係的契約の形成を図る**
 - 経営陣のコミットメントを明確に（コーポレートガバナンスコード）
 - 人的資本情報の開示義務化⇒求職者が比較しやすいようにする。
- **人的資本投資のコストを下げる**
 - 安価な学習プラットフォームの整備支援
- **分権的人事を促す法整備**
 - キャリア形成上合理性を持たない異動命令への拒否権を認める。