

# ESRI政策フォーラム 人への投資拡大に向けた分析について

大湾秀雄

早稲田大学

組織経済実証研究所

2022年11月25日



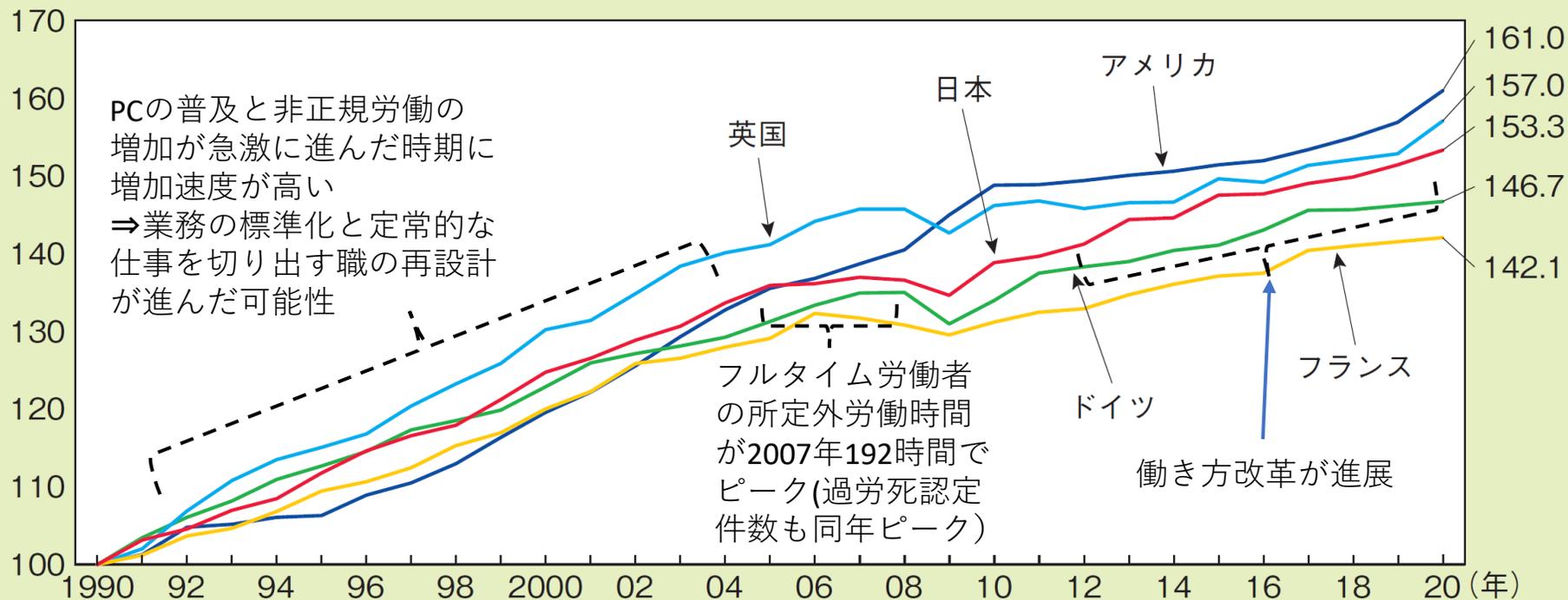
Institute for  
Empirical Research in  
Organizational Economics

# コメント1：時間当たりGDPの伸び

- 労働時間あたり実質GDPが主要先進国と比較して遜色なく増えているのは驚き

## (3) 労働時間あたり実質GDP

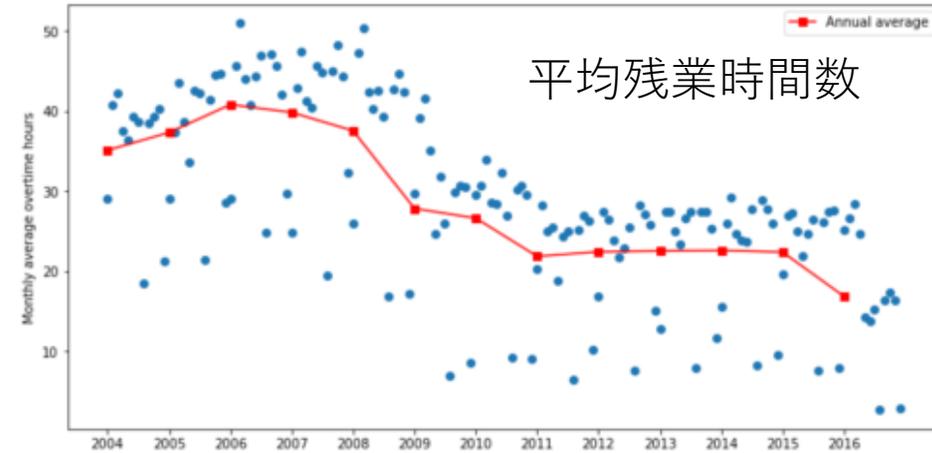
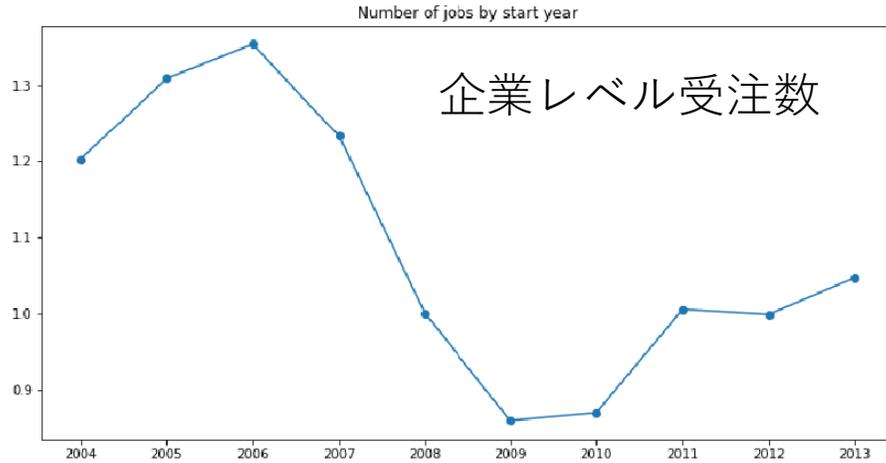
(1990年=100)



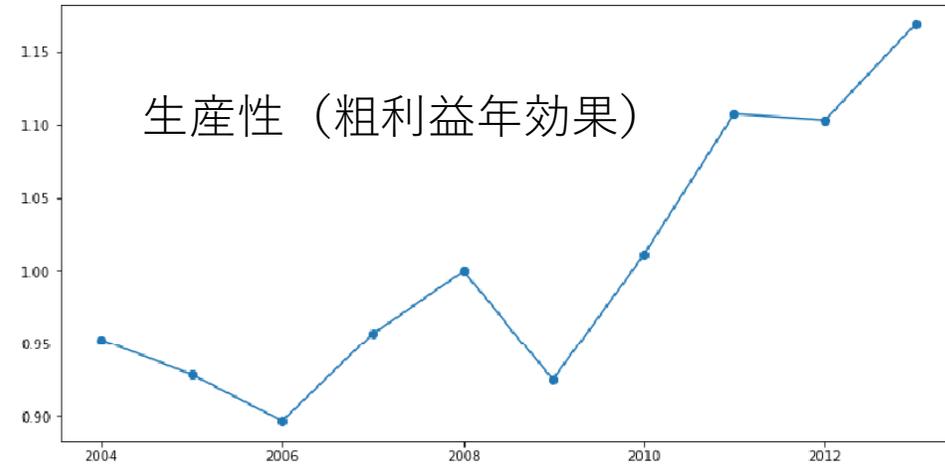
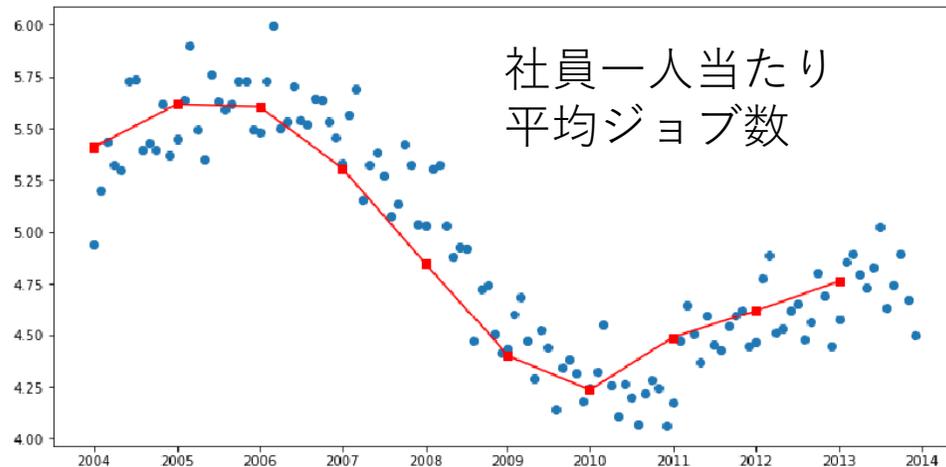
(備考) OECD. Statにより作成。

# ビジネスサービス会社のケーススタディ

Shangguan, DeVaro and Owan (2022)より



(a) Average overtime



# 何故金融不況後生産性が上昇したのか

## Shangguan, DeVaro and Owan (2022)より

- 個人レベルの生産性が上昇
- 最適なチーム編成が可能に
  - 外注や派遣の利用が減った
- コーディネーションコストの低下
  - マネジャーやリーダー格社員の時間数が上昇
    - ➡ 進捗管理の向上とミスの減少
  - 同じ月に働く頻度（synchronization）が上昇
- 上記要因の補完性を通じたスピルオーバー

# コメント2：賃金フラット化の背景

- 単に不確実性の上昇で後払い賃金が維持不可能になっただけではない。
- 組織上層での集権化、下層での分権化で、管理職数減。
  - 自動化 (ICT/AI)によるミスの減少や中間スキルの労働者の減少も監督・指導にあたる管理職数の減少をもたらす。
- 画一的な賃金体系は維持不可能に
  - デジタル化で既存スキルが陳腐化
    - ➔STEM職で賃金カーブがフラット化 (Deming and Noray 2020)
  - 自動化 (ICT/AI)による定型化業務減少は、仕事の非定型化を通じ生産性格差を拡げ、人と仕事のマッチングの重要性を高める
- 長期インセンティブから短期インセンティブへ
  - 市場メカニズムを取り入れる

情報取得コストおよびコミュニケーションコスト低下が権限分配に与える影響  
米国製造業企業約1000社を対象とする研究

	工場マネージャーの権限への影響 (単位は1標準偏差)
ERP導入の影響	+0.192**
Intranet導入の影響	-0.188**
	工場労働者の権限への影響 (単位は1標準偏差)
CAD/CAM導入の影響	+0.915**
Intranet導入の影響	-0.367
	マネージャー一人当たり労働者数への影響 (対数)
CAD/CAM導入の影響	+0.244**
Intranet導入の影響	-0.016

出所：Nicholas Bloom, Luis Garicano, Raffaella Sadun, and John Van Reenen, "The Distinct Effects of Information Technology and Communication Technology on Firm Organization", Management Science, 2020.

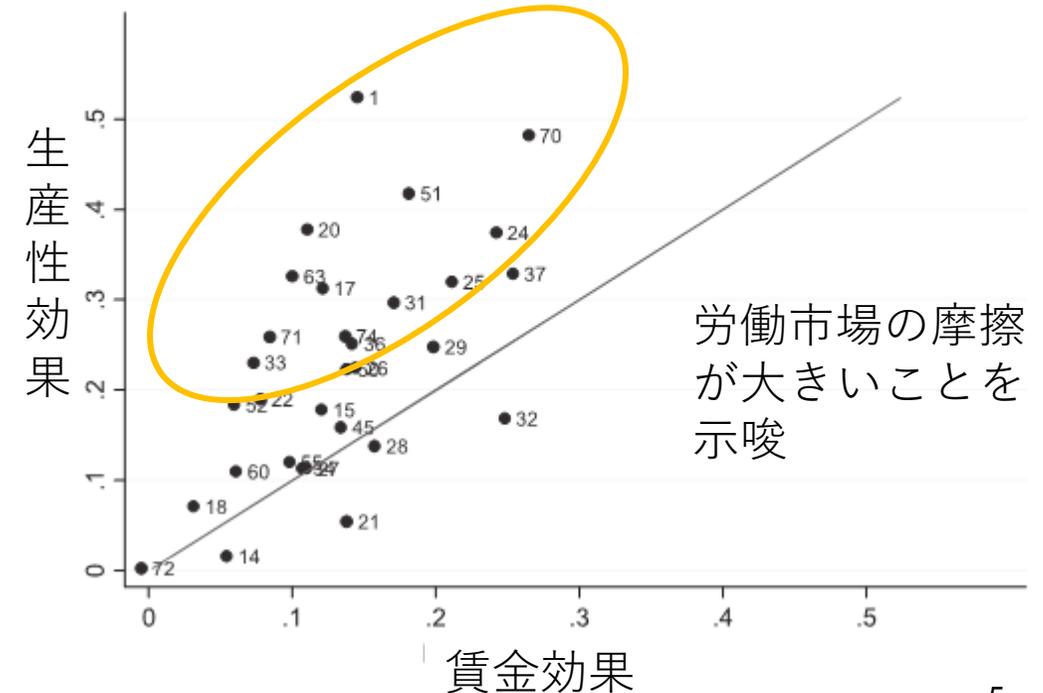
# コメント3：人材育成投資のリターン

- 理論上は、一般的研修では「賃金の伸び > 生産性の伸び」、企業特殊的研修では「賃金の伸び  $\approx$  生産性の伸び」となるはず。
- ベルギー企業約13万5千社を対象とする Konings and Vanormelingen (2015) によると「賃金の伸び < 生産性の伸び」

➔ 労働市場の摩擦を示す。

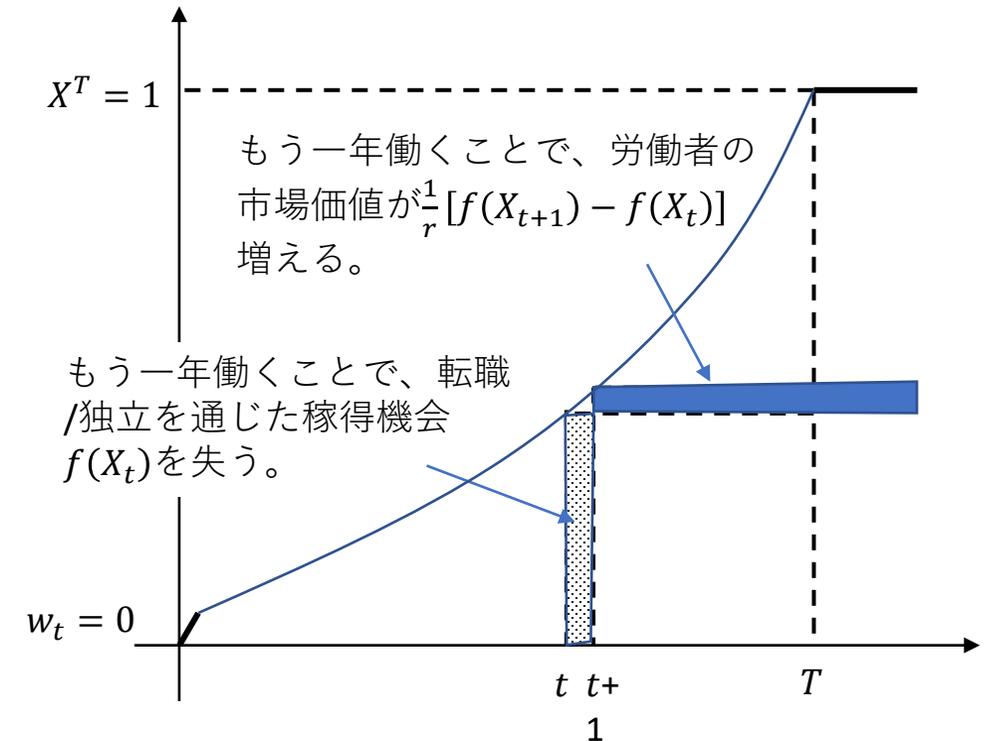
- 労働市場の摩擦があると、投資コスト回収が可能となり投資インセンティブが生じる。
- 労働市場の摩擦が大きいとみられる日本で民間人的資本投資が低いのは何故か？
  - リターンが低いのか、経営陣が十分な情報を持っていないことが原因なのか。

生産性効果と賃金効果の比較（産業別）



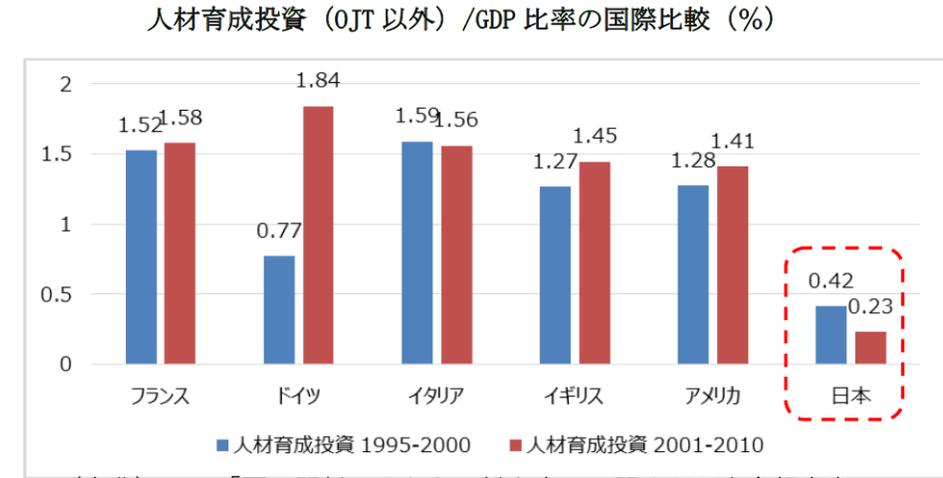
# 育成投資を増やすには何が必要か

- 育成投資が過小となる理由
  - 育成投資（研修機会）を雇用契約で規定出来ないため過少投資になる。
    - ▶ 投資費用回収のため下積み期間を非効率に長期化することにもつながる。
    - ▶ 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。
  - 意思決定者が必要な投資やそのリターンに関する情報を持っていない。
- 育成投資を増やすには、開示で人的資本投資を可視化する。
  - 育成投資を雇用契約に書くことに近い。
  - 経営陣の育成コミットメントを引き出し、関係的契約を通じた投資競争を引き起こす。
- 育成投資を巡る構造的な問題を改善する。



# 日本の人的資本投資の低下は何が原因か

- 事業戦略と育成計画がリンクしていない。CHROの権限や役割が狭い。
- 標準化されたキャリアやスキルがないため、育成計画を立てにくい。
- 集権的な人事部による配置によって、社員がキャリア計画を立てにくい。
- 育成の予算権限が現場に与えられていない。
- 一般的技能と企業特種技能は補完的なのに、経験を積むほどOffJTが減る。
- 企業特種的人的資本の価値が低下しているのに、その蓄積を促す制度や仕組みが存続している。
  - 年功的処遇、遅い昇進など
- 非正規雇用への投資インセンティブが弱い。



(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)

## コーホート別年齢/在職年数効果の限界効果

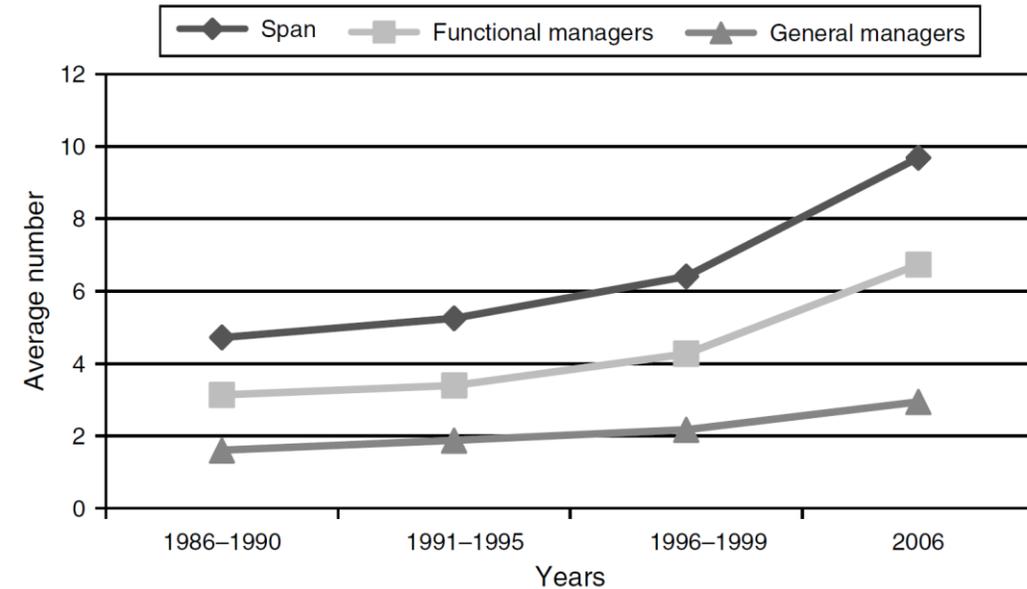
	コーホート		
	1955-1964	1965-1974	1975-1984
38歳時点			
経験年数	0.6%	0.7%	1.6%
在職年数	2.1%	2.0%	0.1%
50歳時点			
経験年数	-0.2%	0.4%	
在職年数	2.0%	1.4%	

(出典) 大滝・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

# 職能マネジャー育成の遅れと他社経験のなさが 経営人材育成上の問題

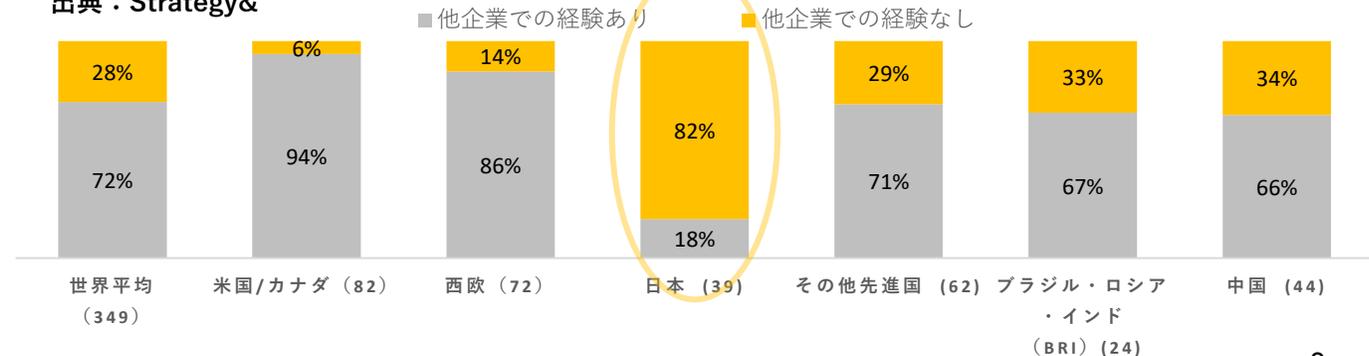
- 経営トップが十分な情報に基づき意思決定出来ていないのでは。
  - CXO (functional Manager) 制度が定着していない。
- CEOの他社経験が少ない。
  - 人的ネットワークの偏り
  - 他社経験に基づくベンチマーキングができない
  - 社外取締役比率もまだ低い

Span, Functional Managers, and General Managers over Time (1986–2006) (Sample Averages)



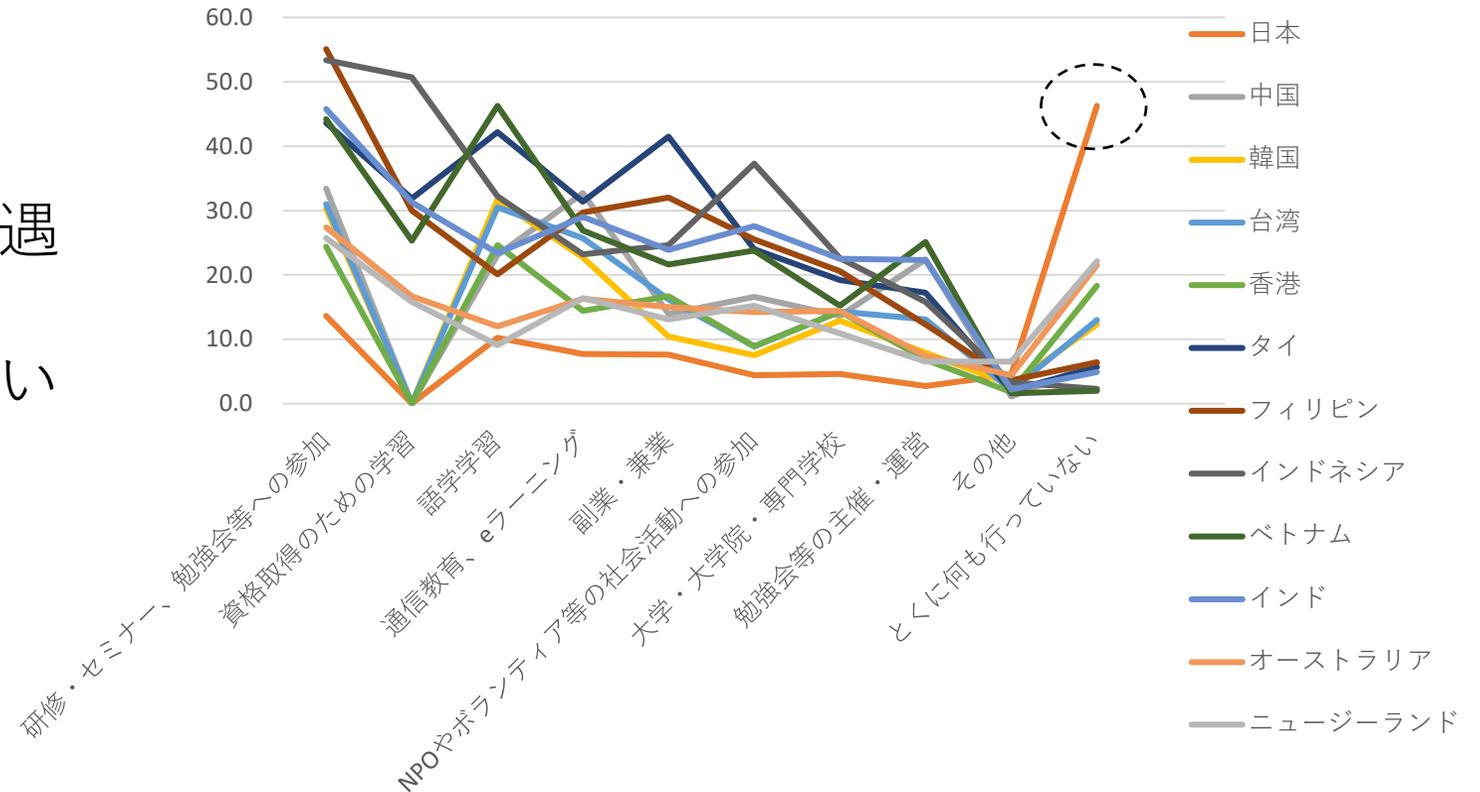
新任CEOの他企業での職務経験

出典：Strategy&



# 従業員の自己研鑽投資も低い

- 自己研鑽に消極的なのは何故か？
  - スキルに投資しても処遇に変化がない？
  - キャリア展望を持っていない？
  - 仕事が面白くない？



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

# 仕事の面白さの国際比較

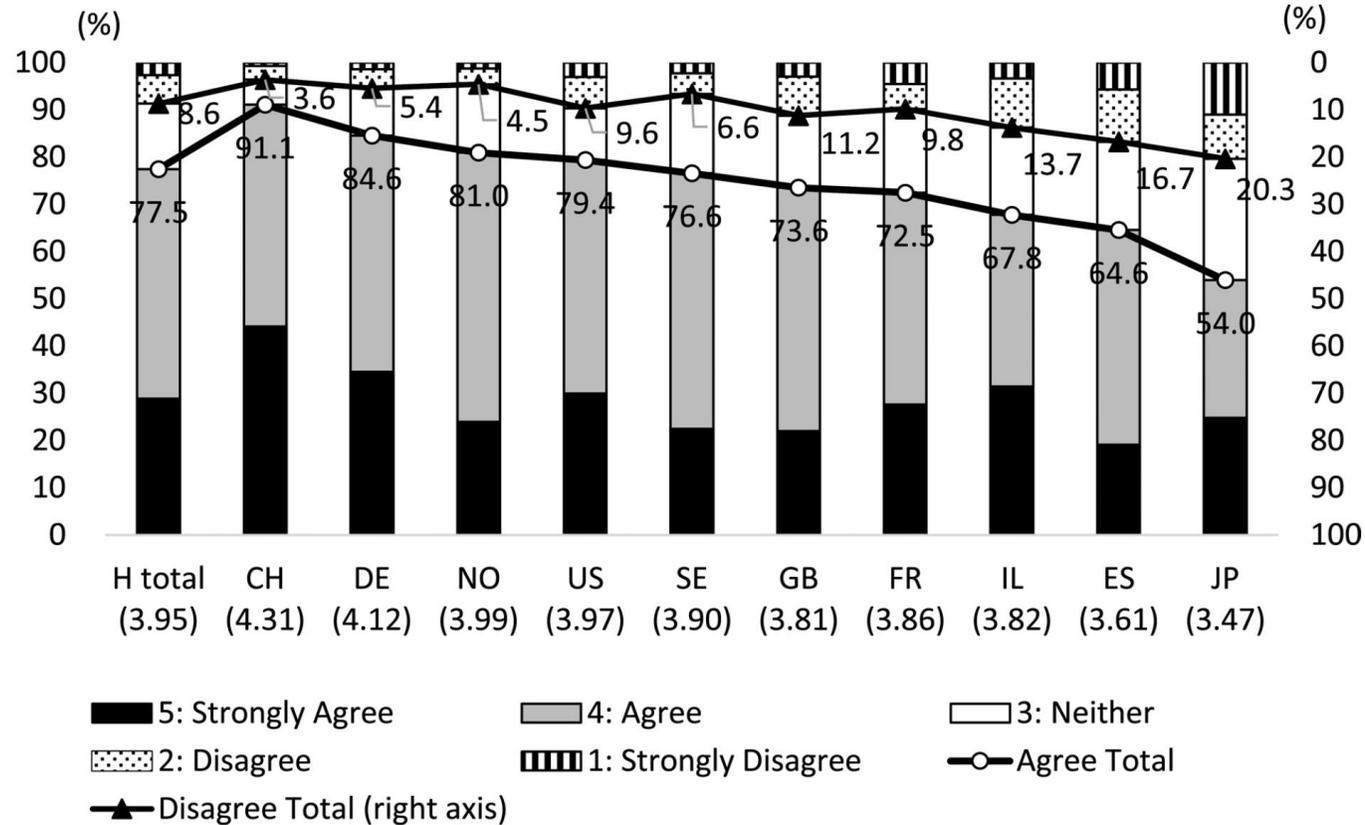


Fig. 1. Percentage of workers who agree that their job is interesting: Comparison of nine high-income countries (H) and Japan based on 1997, 2005, and 2015 ISSP data

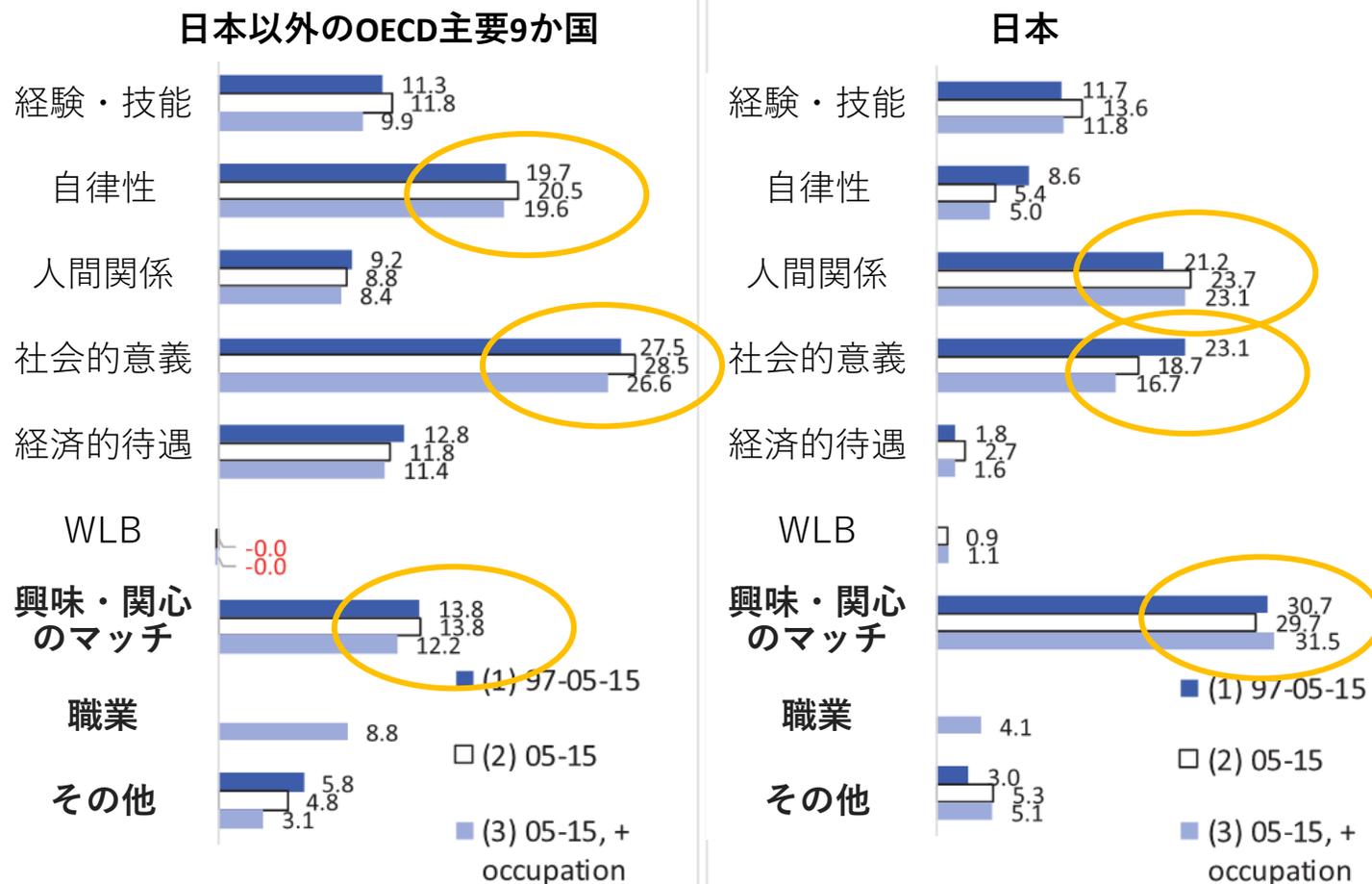
Notes: Workers include those in paid work excluding those whose main status is either student or doing housework. The senate weight is applied (see Footnote 13).

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.

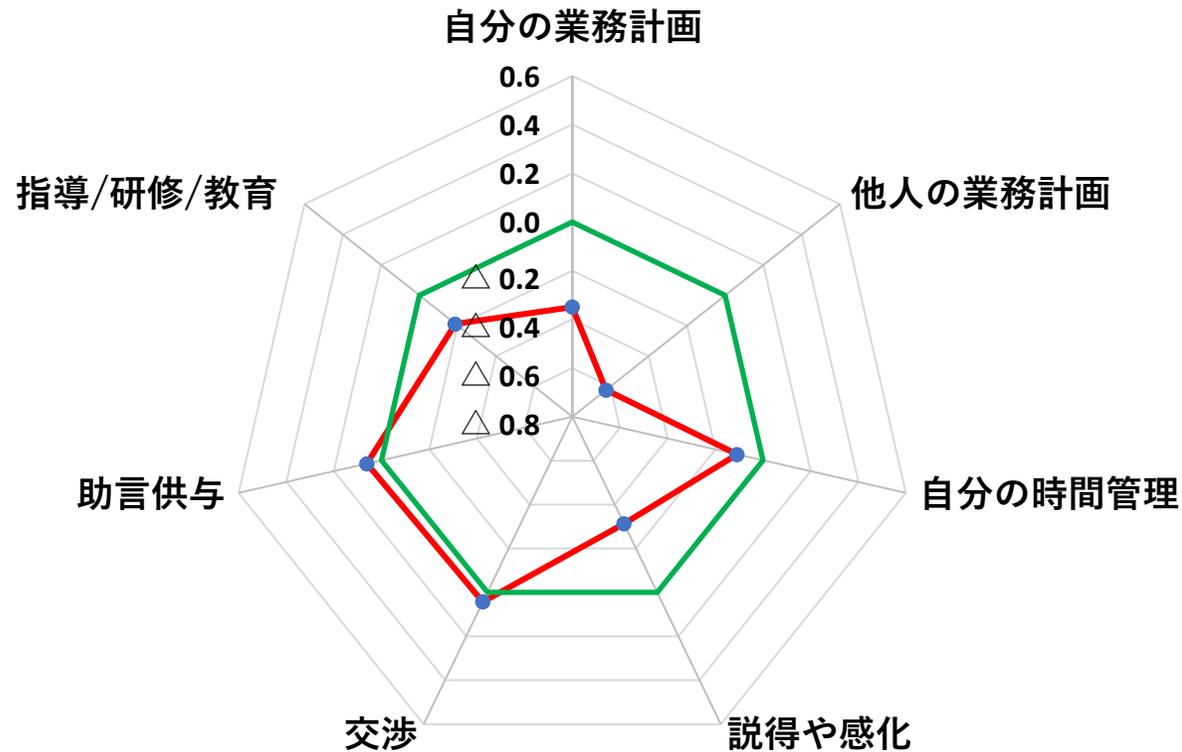
# 仕事の面白さは何によって決まるのか



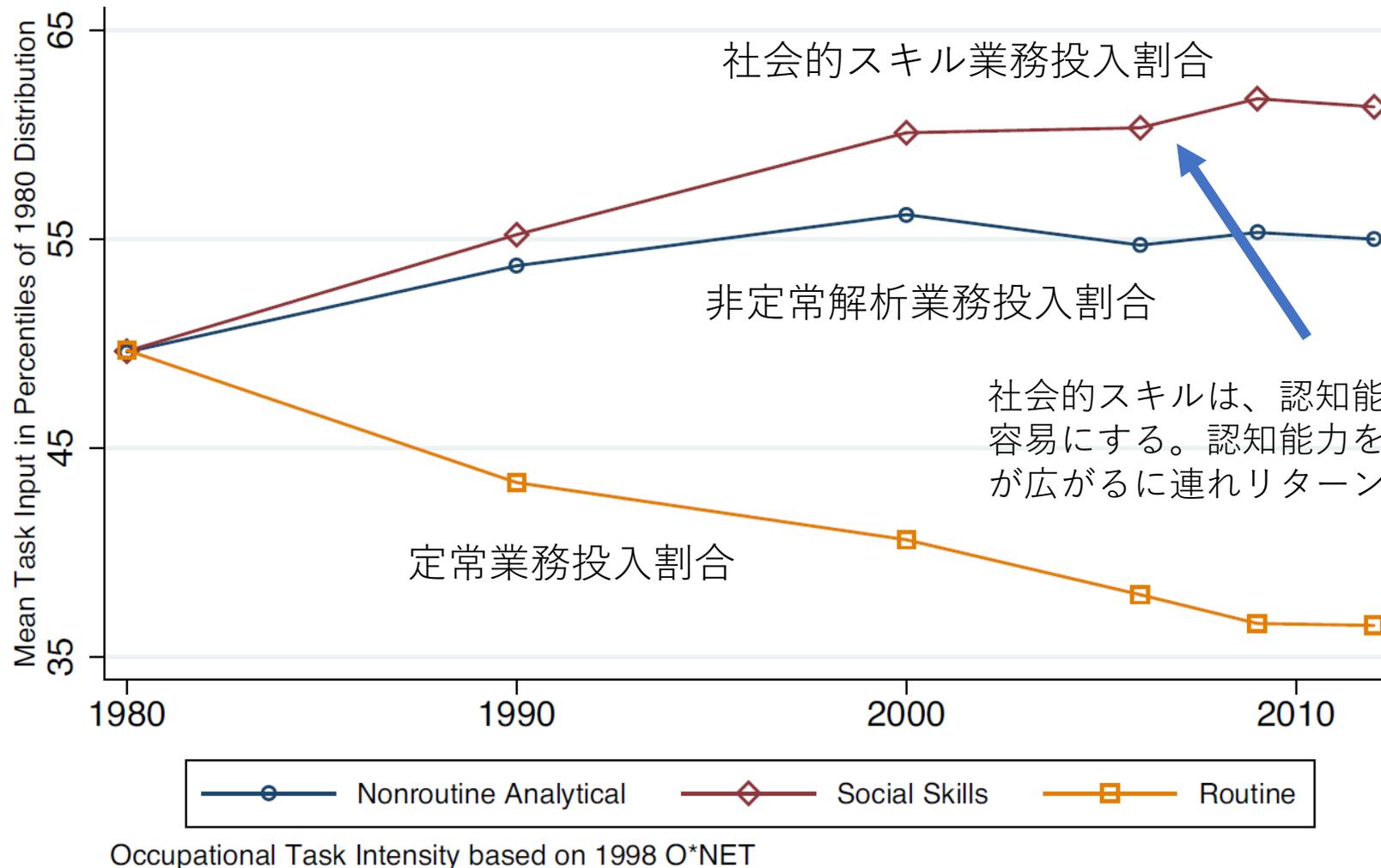
出所：Asuyama, Yoko. 2021. "Determinants of job interestingness: Comparison of Japan and Other high-income countries," *Labour Economics* 73.

# 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）と日本（赤）  
出典：OECD, PIACCより明日山作成



# 社会的スキルを必要とする業務の増大



# 経営者に求められる能力の変化

(Hansen et al. 2021)

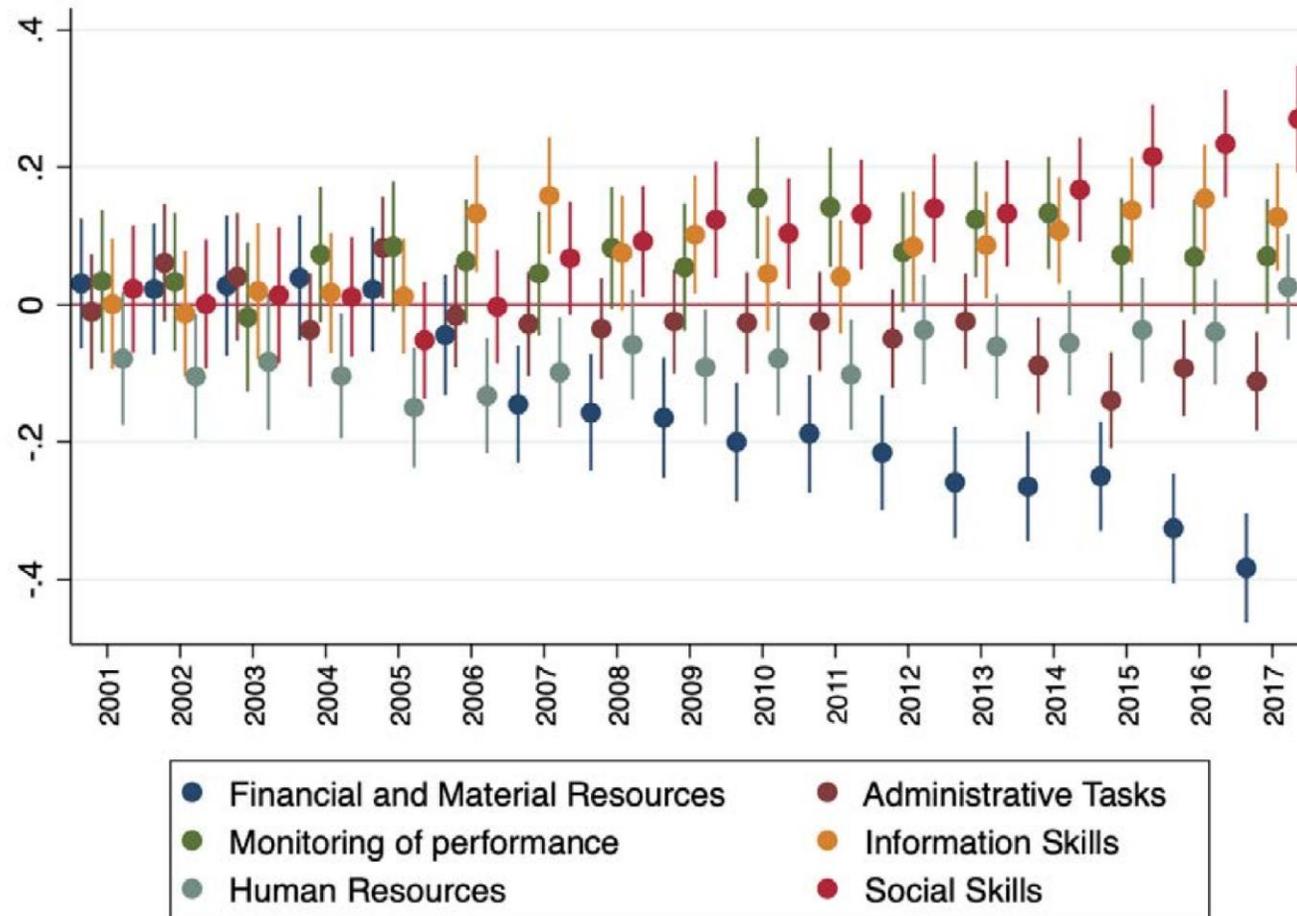


Figure 4: Executive Skills over Time

業務が複雑化し、テクノロジーへの依存度が高まり、従業員の多様性が増し、その行動に対する社会的な説明責任が大きくなっている状況下でリーダーを務めるには、優れた傾聴力とコミュニケーション能力、そして複数の関係者と良好な関係を築く能力が必要となる。

デジタル化が進む企業ほど、経営者に社会的スキルが求められる  
(Hansen et al. 2021)

# 今後取り組むべき根本的課題

- 経営陣が事業ビジョンを明確にし、それに必要な人材育成計画を立案する。
  - 経営陣の多様化を図る。生え抜き主義では、技術や事業環境の変化に対応出来ない。
  - CHRO/CLOなどCXOが事業戦略立案に加わる。
- リスキリング計画立案に必要な人材データベースの整備を進め、現場に専門人材育成の権限を委譲する。
  - 職やスキルの標準化・体系化を進める。
- 社員の自己研鑽意欲を引き上げる。
  - 個人と仕事のマッチング効率を引き上げる
    - ▶ 社内公募制/FA制度やマッチングアルゴリズムを活用
- 中間管理職の育成力、社会的スキル向上への投資を推進する。
- 国は、有期雇用の無期化推進（解雇の金銭保証ルールと併せて）、学習プラットフォーム利用補助金、人財育成投資促進税制などで、リスキリングを支援すべき