

国際シンポジウム
日本の人事を「科学」する
—グローバル化時代における雇用システムを考える
プレゼンテーション資料

加藤 隆夫

コルゲート大学経済学部 教授 /
一橋大学経済研究所 客員教授

大湾 秀雄

東京大学社会科学研究所 教授 /
RIETIファカルティフェロー

2013年7月12日

独立行政法人経済産業研究所(RIETI)
東京大学社会科学研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/index.html>
<http://jwww.iss.u-tokyo.ac.jp/>

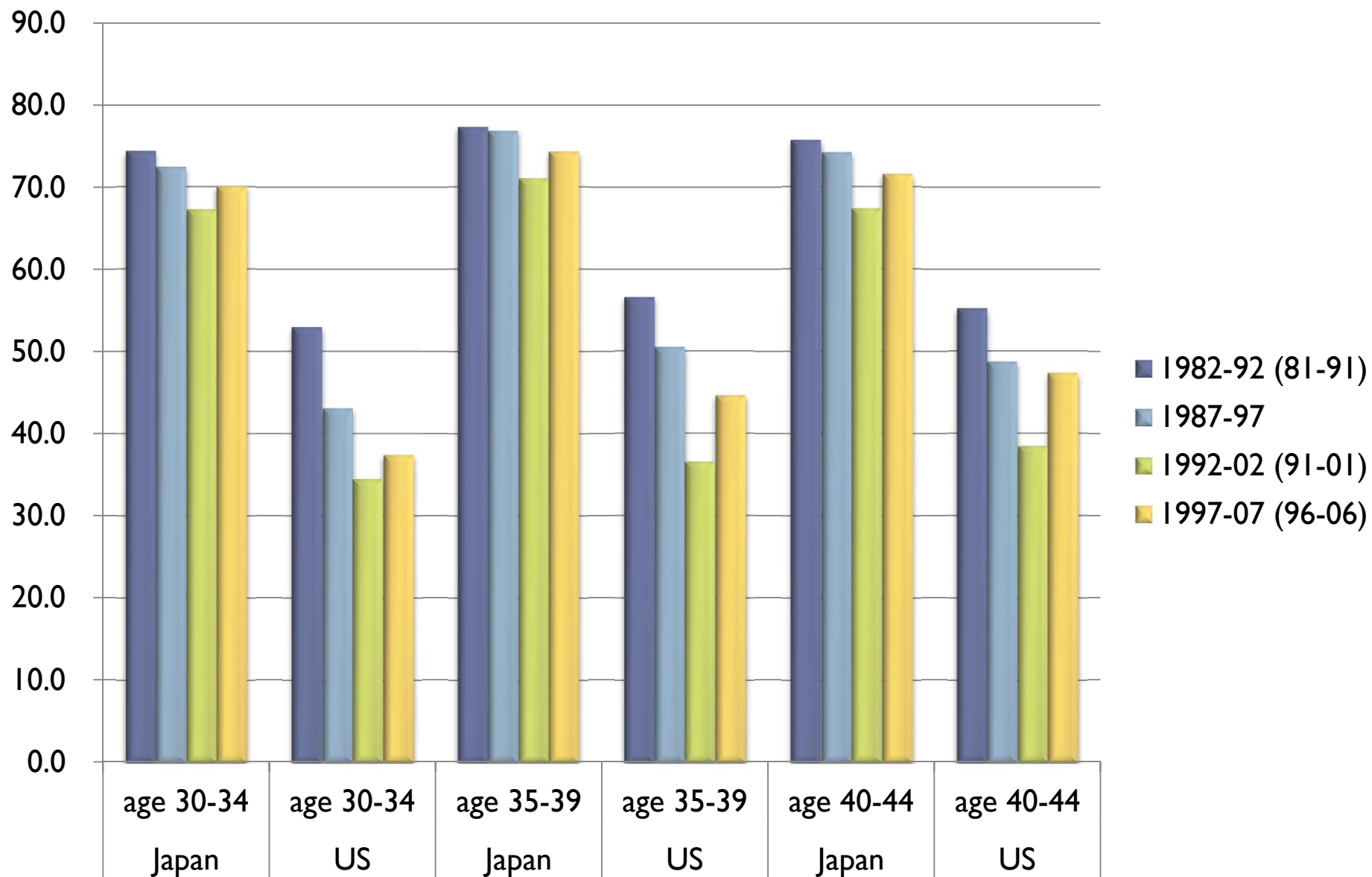
産学官連携プロジェクトから見えてきた 日本の人的資源管理の特徴と問題点

コルゲート大学経済学部 加藤隆夫
東京大学社会科学研究所 大湾秀雄

内部労働市場

- ▶ 長期的雇用関係と内部労働市場を通じた人的資源配分が、依然日本的雇用システムの基本である。
 - ▶ 従業員の能力情報を、実際の仕事の評価を通じて収集し、
 - ▶ 企業内訓練(OJTとOffJT)を通じ人的資本を蓄積し、
 - ▶ 人的資本の蓄積とその評価に応じて人材の再配置を行い、
 - ▶ 短期長期両方のインセンティブを用いて“やる気”を高める、という多面的な役割を持っている。
- ▶ 上記の役割に優れた効率的な雇用システムを構築することは、企業の長期的な競争力を高める上で重要。

10年勤続率の日米における過去20年間の変化（年齢30－44歳で勤続年数5年以上の従業員が対象）



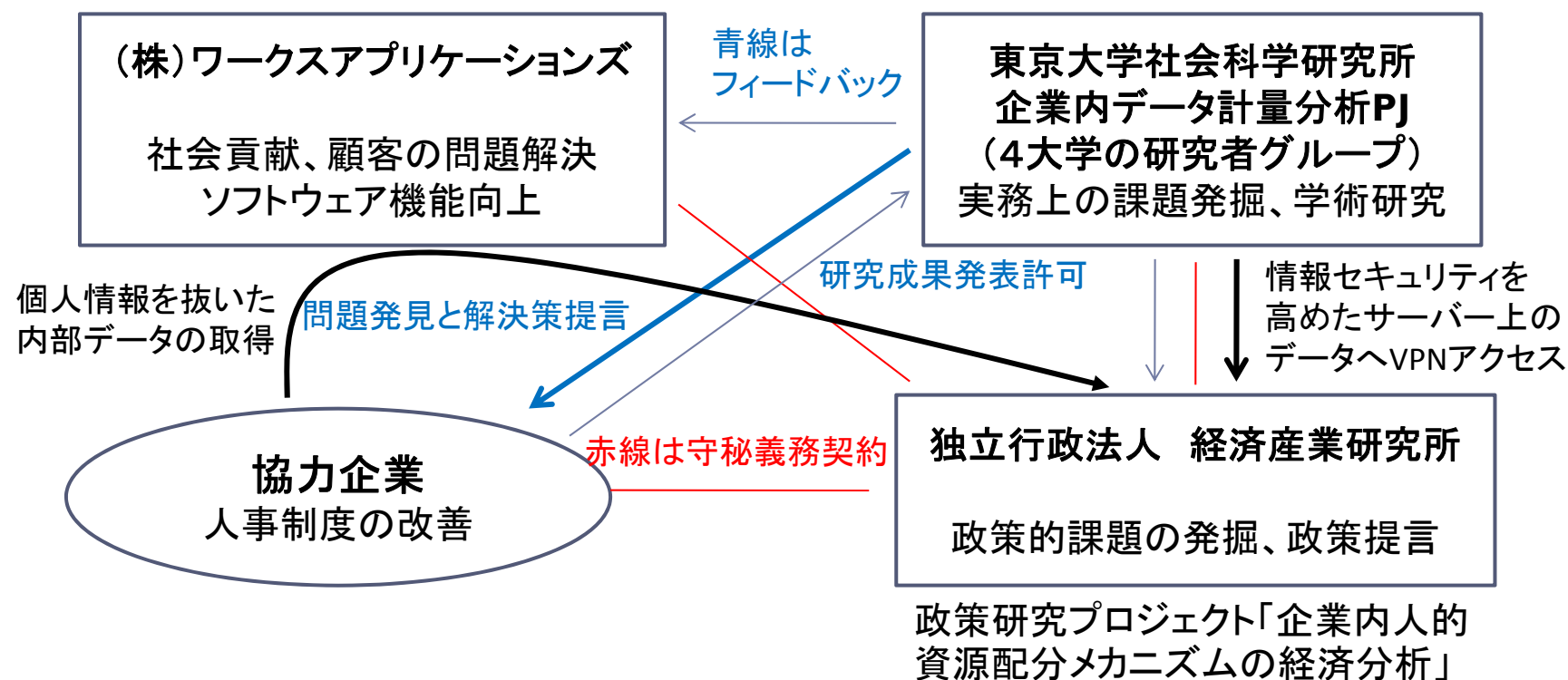
人事データの活用が有効

- ▶ 内部労働市場の性格、目的、効率性を深く理解するためには、政府統計で得られる賃金や雇用の情報に留まらない内部労働市場の重要な構成要素に関するデータが必要。
- ▶ 人事データの利点
 1. 入社から現在まで、個々の従業員に関する職の配置、昇進、労働時間、評価、報酬に関する詳細かつ正確な情報が得られる。
 2. 年齢、勤続年数、学歴、性別、婚姻状況、所属等の従業員一人一人の詳細な属性情報が利用可能。

産学官連携プロジェクト

「企業内人的資源配分メカニズムの経済分析」

日本学術振興会 科学研究費補助金
対象プロジェクト「内部労働市場の機能と人事制度の効果に関する実証研究」(基盤研究A、平成25-29年度)



データ：製造業2社、小売業1社

- ▶ 2つの研究プロジェクト、3企業からの人事データに基づく研究の成果報告を行う。

- ▶ 産学官連携プロジェクト：人事給与パッケージ大手ワークスワプリケーションズ社の支援の元取得した製造業2社の人事データ



- ▶ 一橋大学都留康先生が中心となって進めている研究プロジェクト：大手自動車販売会社の人事データ
・取引データ



今日ご紹介する成果内容



成果報酬による動機付けの問題点

▶ マルチタスク問題(multitasking agency problem)

- ▶ 成果が計測しやすい業務に時間を割き、成果が計測しにくいものは軽視するようになる。
- ▶ 例1: 営業職の職務には、売るという業務(販売)、顧客のニーズに関する情報を集めるという業務(マーケティング)、と顧客の苦情を処理するという業務(クレーム対応)の3つがあるかもしれない。報酬が歩合給だけだと、販売以外の業務を軽視する。
- ▶ 例2: 個人業績を動機付けに使うと同僚や他部署との協力が阻害される。協力や協働が必要であれば、チーム生産などの集団指標を用いることが望ましい。

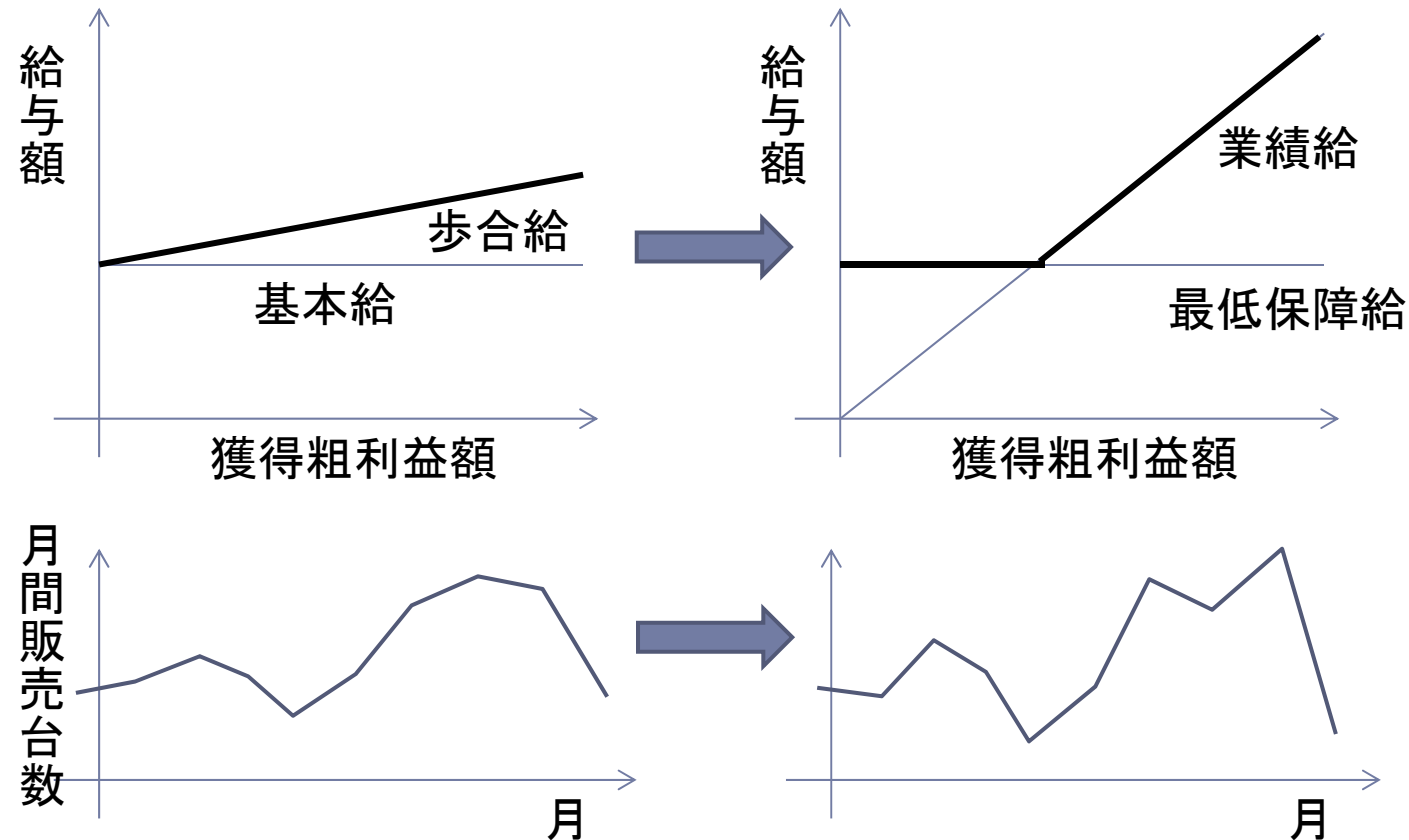
▶ゲーミング問題

- ▶ 成果指標を操作して収入を増やそうというインセンティブが生まれる。
 - ▶ 発注日、納品日、代理店への架空販売、etc.

Owan and Tsuru (2011)



ある自動車ディーラーの例



成果報酬制度に関する経営上の含意

- ▶ 非線形の報酬制度を導入する際には、ゲーミングを抑制する補完的な仕組みを合わせて導入する。
 1. まずは操作されにくい評価指標を見つけ出すことが大事。
 - 前述の自動車販売会社は、成果給の計算の際、獲得利益の2か月移動平均を取ることで問題を解決した。
 2. 非対称情報—上司がもっていない部下の情報—を減らす。
 - 情報の非対称性がゲーミングにつながる。
 - 操作しにくいよう、積極的に情報を開示させる仕組みを作る。
 - 活動の進捗を毎回報告させる。
 - バランスト・スコアカードの活用
 3. 客観的な成果指標に加え、総合評価を促す主観的評価を行う。

主観的指標は諸刃の剣

- ▶ 上司が部下の行動をある程度把握できるのであれば、主観的指標の利用は、マルチタスク問題やゲーミング問題を解決できる。

他方

- ▶ 主観的指標は、様々なバイアスを生み出す。
- ▶ バイアスは、社員の満足度を下げ、離職を誘発する。



- ▶ 実際に主観的評価がマルチタスク問題の解決のために使われているか？
 - ▶ 新人教育係を務めると、評価の販売成績に対する感応度が2, 3割下がる。
 - ▶ 法人売上比率が10%上がると、評価の販売成績に対する感応度が1割下がる。

⇒ これらはすべて、販売以外の業務が増えると、評価に占める販売のウェイトが下がることを意味する。主観的評価が総合判断として機能していることと整合的。

日本企業の評価制度は機能しているか？

- ▶ Halse, Smeets, and Warzynski (2011)等による北欧の製薬多国籍企業の分析によると、同一企業内でも国によって評価が昇進、報酬に与える影響が異なる。
 - ▶ 評価が給与の伸びに与える影響は中国が最も高く、米国、欧州本国、日本の間で大きな差はない。
 - ▶ 昇進に与える影響は米国が最も高く、日本が最も低い。
- ▶ 我々の製造業企業における分析でも、評価と昇進の関係はそれほど強くない。
 - ▶ 評価は直接賞与に影響を与えるが、昇進に対しては評価は直接の判断材料とはしていない模様。
- ▶ グローバルタレントマネジメント、正社員の多様化といった流れの中で、評価制度の重要性は高まるのではないか？

評価にはどの程度バイアスが存在するか？

Kawaguchi, Takahashi, and Owan (2013)



- ▶ 上司、部下の属性や直接観測できない部下の能力や上司の評価の厳しさの多様性を考慮に入れた分析を行っている。
 - ▶ こうした分析は、多年度にわたるデータがないと出来ない。
- ▶ 暫定的結果
 - ▶ 上司の在位年数が評価に影響：新任上司は、出来る人に甘くなる。
 - ▶ 性別が評価に影響：女性は、男性部下に高い評価を出さない。
 - ▶ 婚姻状況が評価に影響：結婚すると上司は評価に甘くなる。
 - ▶ 上記のバイアスは被評価者が管理職になると消える。ただし、一般社員に見られなかったバイアスが出現。
 - ▶ 同窓生効果：上司が同窓生だと被評価者は悪い評価を受けない。

評価バイアスの問題－満足度の低下と離職

Takahashi, Owan, Tsuru, and Uehara (2013)



- ▶ 評価が何によって決まっているかを推定し、説明できない評価のズレを計算した。
 - ▶ 獲得利益や店舗や上司の属性によって決まると仮定。
- ▶ その上で、社員の離職や、社員満足度調査から得られたデータとの関係を調べた。
- ▶ 結果
 - ▶ 評価が下にずれると(例えば、予想される評価がAなのに、実際はBだった場合)、納得度は100点満点で14-17ポイント下がる。
 - ▶ 評価のフィードバックがなかったという販売社員の間では納得度の低下は36ポイント。
 - ▶ 評価が下にずれると、勤続年数2年目の人で4.4%、10年目の人で2.8%離職率が上昇する。
 - ▶ 平均離職率8%の会社なので、評価の公平感が大きな影響を与えている。

評価制度に関する経営上の含意

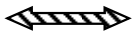
- ▶ どのような評価バイアスが発生する可能性があるか理解し、評価者研修を行う。
- ▶ 評価と昇進・人材配置の関係を明確にすることで、評価者の責任を明確にする。
- ▶ 評価と人材開発を結びつけることで、評価者と被評価者の対話を促す。十分なフィードバックを確保することで、バイアス自体を抑制すると共に、被評価者の納得度を引き上げる。

日本の評価制度は特別か？



- ▶ 米国および欧州研究者と連携して国際比較を行った。
- ▶ 主観的評価の性格、目的、効果に実証上観測されるパターンに国際間でどのような違いがあるか？
- ▶ 異なる国、異なる産業に属する8つの異なる会社の評価に関する人事データを分析した。

評価制度の国際比較（観測時期）

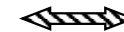
 US based
 European based
 Japan based

Service Sector

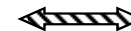
Baker-Gibbs-Holmstrom (BGH)
(Exact industry unknown, services)



Frederiksen (F)
(Exact industry unknown, services)



Flabbi-Ichino (FI)
(Bank)

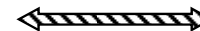


Industry

Frederiksen-Takáts (FT)
(Pharmaceutical)



Fokker
(Aircraft manufacturer)



Japan KKO1

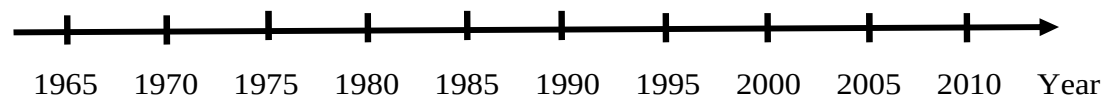


Japan KKO2

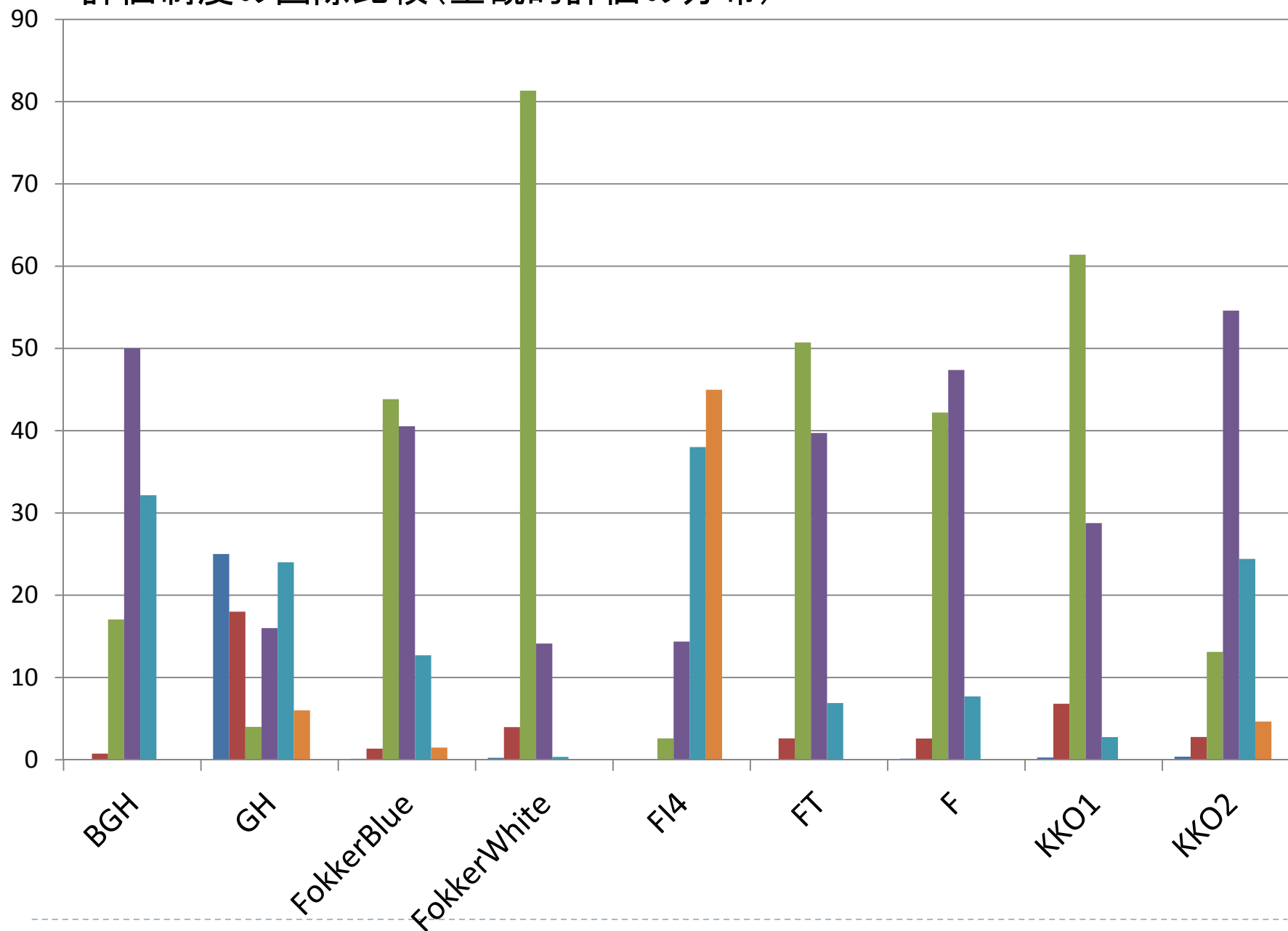


Industry Unknown

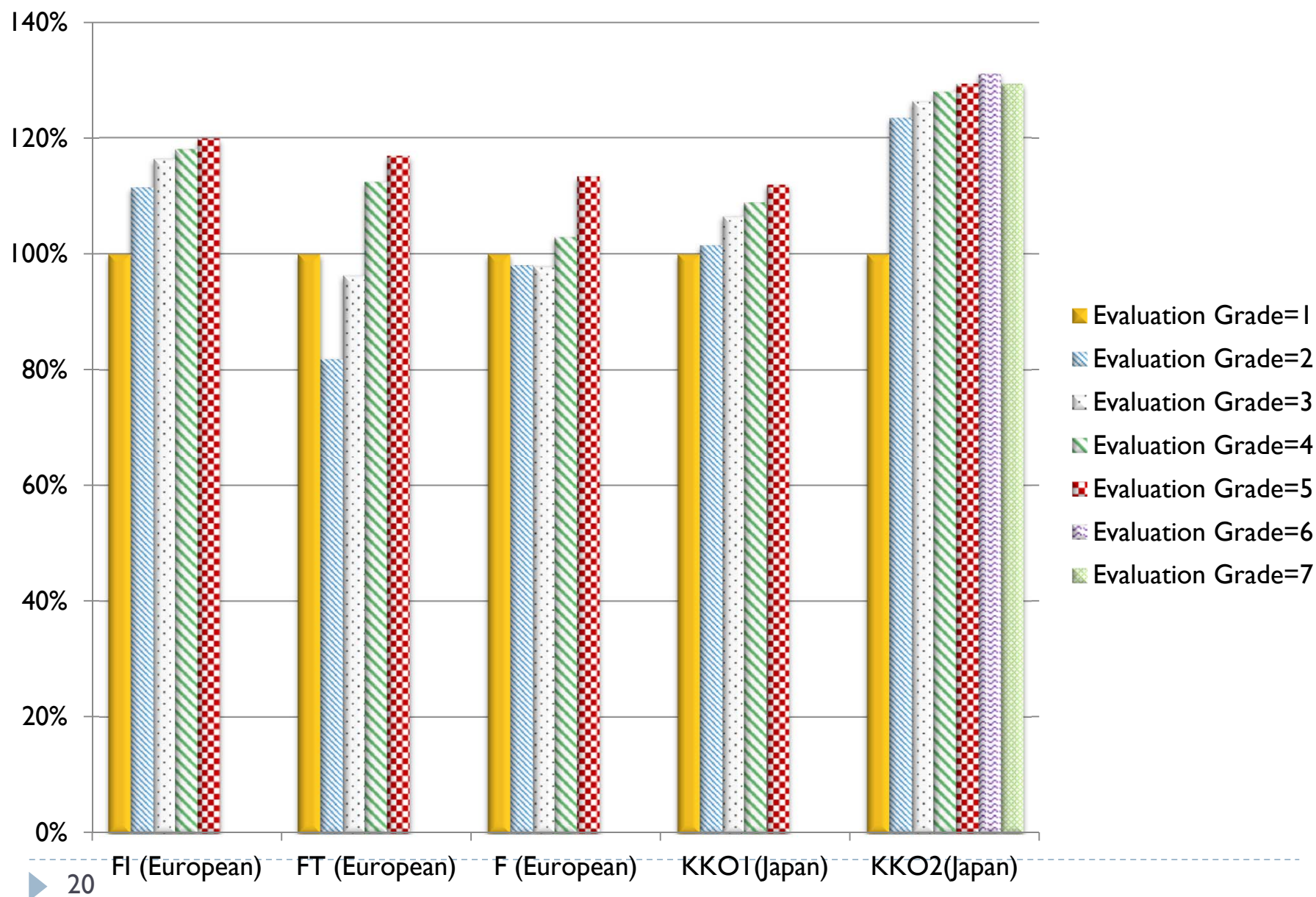
Gibbs-Hendricks (GH)
(Service workers)



評価制度の国際比較(主観的評価の分布)



評価賃金プロファイル: 年齢, 勤続年数, 教育, 性別, 人種。必要に応じて、年と職位はコントロールされている。

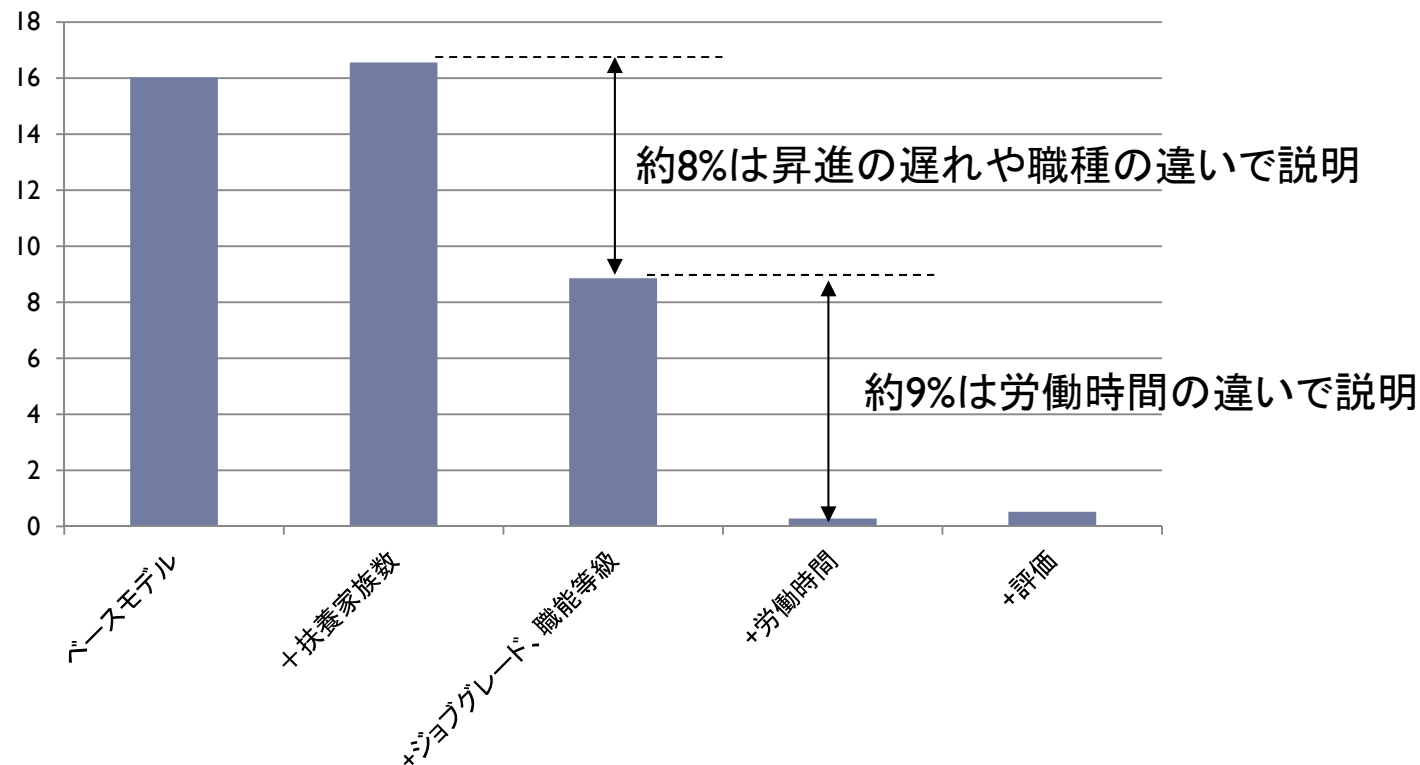


同一企業内の男女賃金格差はどの程度あるか？

Kato, Kawaguchi, and Owan (2013)



未婚者間の男女賃金格差



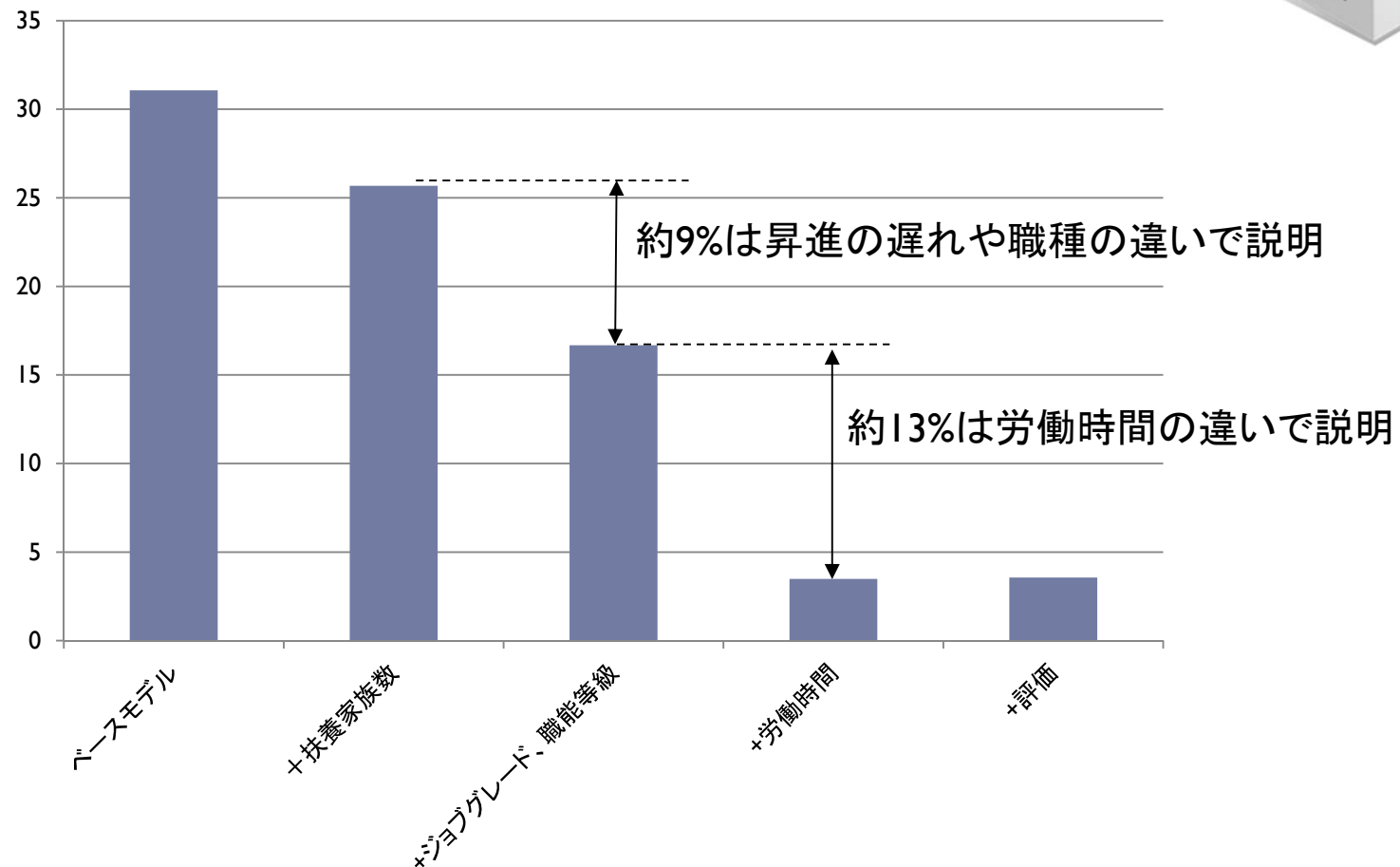
注：ベースモデルでは、年齢、勤続年数、学歴、年度をコントロール。

同一企業内の男女賃金格差はどの程度あるか？

Kato, Kawaguchi, and Owan (2013)



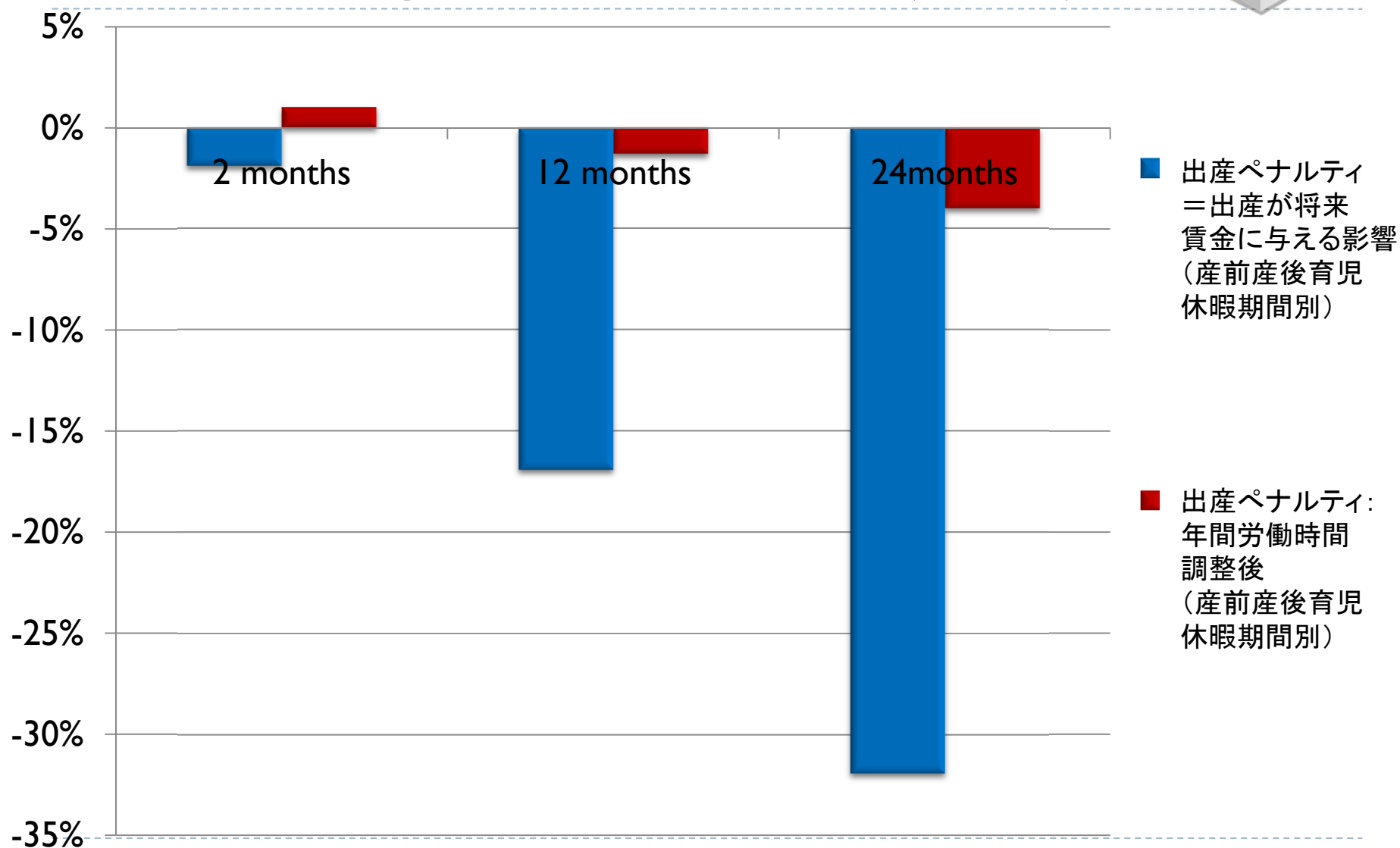
既婚者間の男女賃金格差



注：ベースモデルでは、年齢、勤続年数、学歴、年度をコントロール。

出産ペナルティ

Kato, Kawaguchi, and Owan (2013)

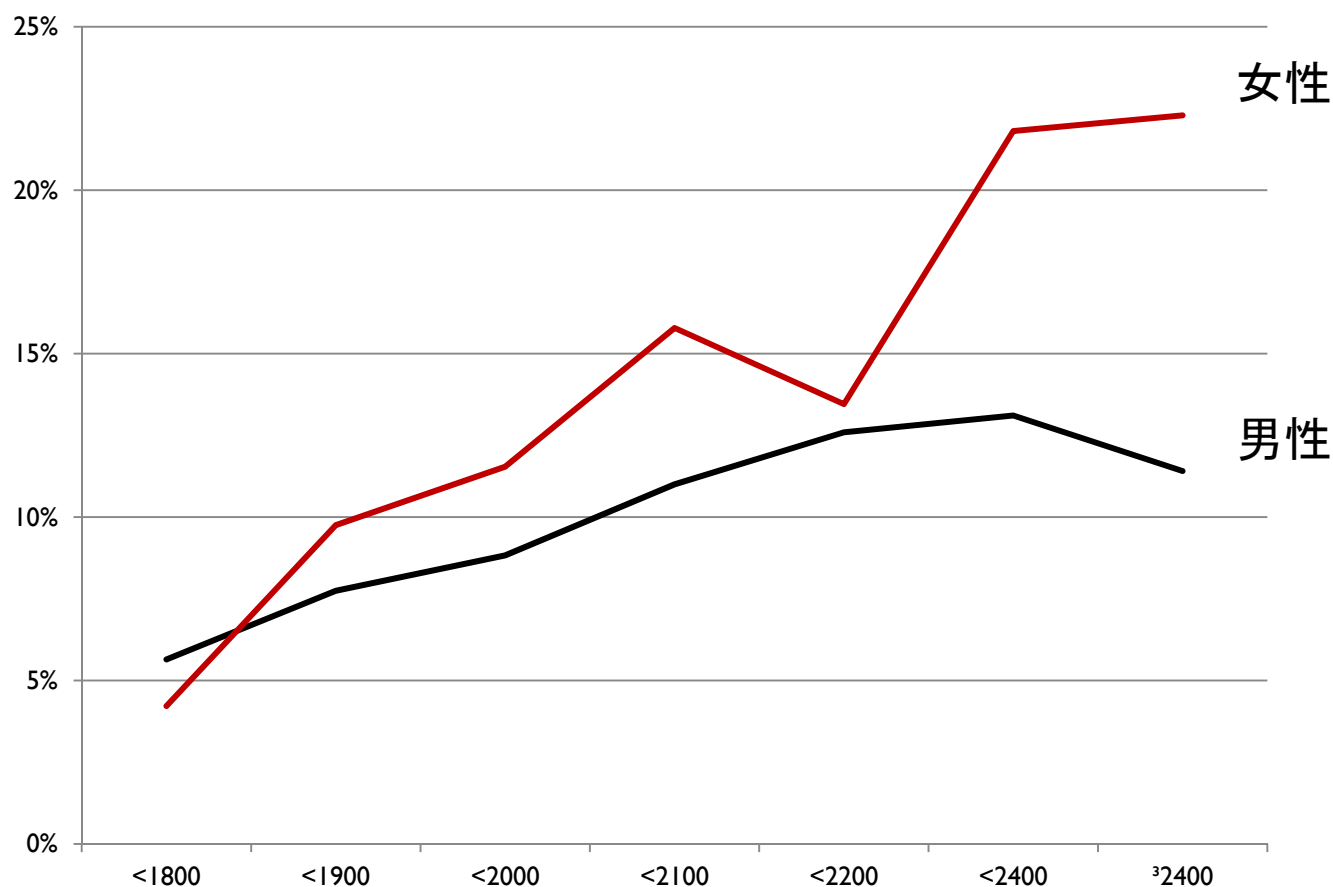


労働時間と昇進確率の関係が女性が高い

Kato, Kawaguchi, and Owan (2013)



実際の平均ではなく、推計されたモデルに基づく： 幹部候補生から課長クラスまでの全社員について、全員女性だった場合、男性だった場合のそれぞれについての予測値の平均を取ったもの。



結果の解釈

Kato, Kawaguchi, and Owan (2013)



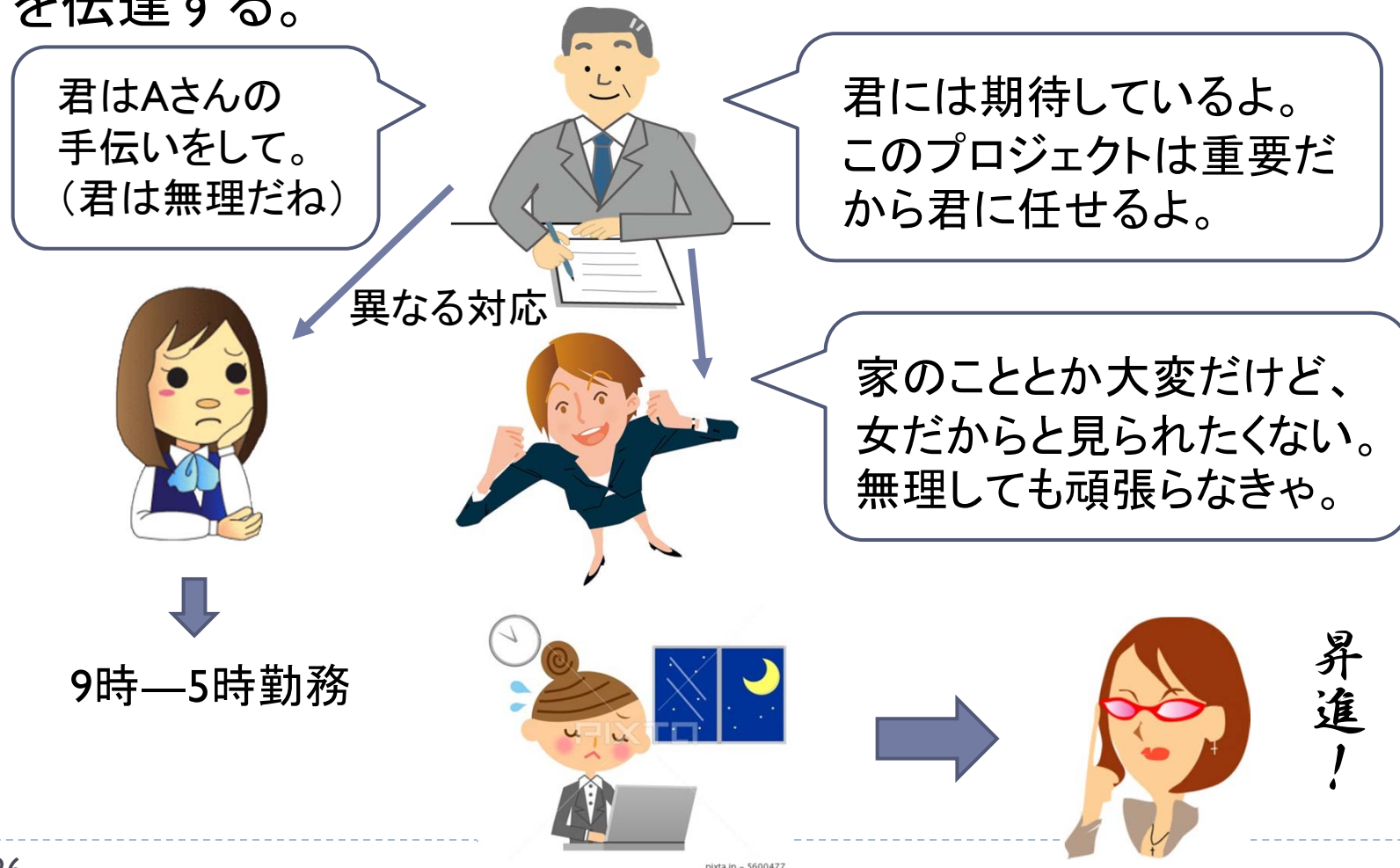
- ▶ 日本企業の内部労働市場は男女で分断されており、2つの情報の非対称性がある。
 1. 企業側(上司)は、それぞれの社員の管理能力、リーダーシップ能力についてより多くの情報を持っている。
 - ▶ 誰が良い管理職になるか上司の方が良く知っている。
 2. 社員は、自分が会社に対してどの程度コミットメント(辞めない意志、会社のためにある程度自分の余暇を犠牲にする用意)を持っているか、上司よりも良く知っている。

結果の解釈

Kato, Kawaguchi, and Owan (2013)



- ▶ 女性に関しては、上司・部下の双方が以下のように私的情報を伝達する。

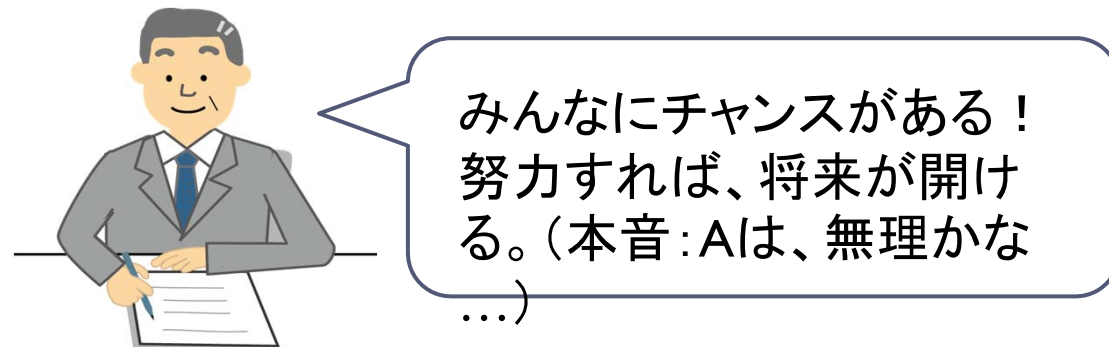


結果の解釈

Kato, Kawaguchi, and Owan (2013)



- ▶ 男性の場合は、ラットレース (rat race) 均衡が形成されている。



- ▶ 会社は、私的情報を開示しない。実際には、一部の人しか選抜されないが、多くの人がコミットメントをシグナルするために努力。
- ▶ 遅い昇進(選抜)、年次管理の仕組みが支える均衡。

女性の活用に関する経営上、政策上の含意

Kato, Kawaguchi, and Owan (2013)

▶ 女性社員によるシグナリング

- ▶ 企業へのコミットメントが高く、長期にわたって企業内でキャリアを形成する意志の強い女性が、育休からの早期復帰や長時間労働時間を敢えて選択して、自分のコミットメントを会社に伝達する。
- ▶ 多くの優秀な女性従業員にとってシグナリングコストが高すぎるのでは？

▶ 男性社員のラットレース(Rat Race)均衡は効率的か？

- ▶ 高度成長期に忠誠心の高い人を集め、会社の成長を保証する仕組みとして誕生。
- ▶ 問題解決、プロセス改善、リーダーシップがより重要となる環境の下で、既に有効性を失っている可能性がある。

女性の活用に関する経営上、政策上の含意

Kato, Kawaguchi, and Owan (2013)

▶ 望ましい公共政策の例

1. 質の高い認可保育所の開所を急ぎ、待機児童の解消を図る。
2. ベビーシッターサービス産業の拡大支援（例：Au Pair制度）
3. 父親の育児休暇取得促進策（父親と母親の合計ではなく、それぞれに育児休暇期間上限を設定するなど）

より重要なことは

- ▶ 女性の労働市場への参加が質・量の両面において限られているのは、日本の成熟し、制度化した内部労働市場と深くかかわっている。
 - ▶ 特効薬はなく、対処療法的な対策は逆効果
 - ▶ 例えば、育児休暇の単純な延長は、女性の活用の面からマイナス（より大きな出産ペナルティ）。

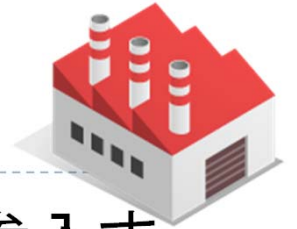
女性の活用に関する経営上、政策上の含意

Kato, Kawaguchi, and Owan (2013)

- ▶ 男性のラットレース均衡の変更が、女性の活用を高める最も効果的かつ実行可能な方策。
- ▶ 具体的には、
 - ▶ 遅い昇進、年次管理などの慣習を見直し、高いリーダーシップや経営能力を備えた人間への早期投資などの検討を含む。
 - ▶ 長時間労働や仕事の総量ではなく、生産性を源泉とする競争力へ。
- ▶ ラットレース均衡の変更は、家庭内分業についての夫婦の意思決定にも影響を与える。
 - ▶ 一部の男性は、才能のある妻をサポートする側に役割を変えるかもしれない。
 - ▶ そのような男性の役割変更を促進する公共政策。

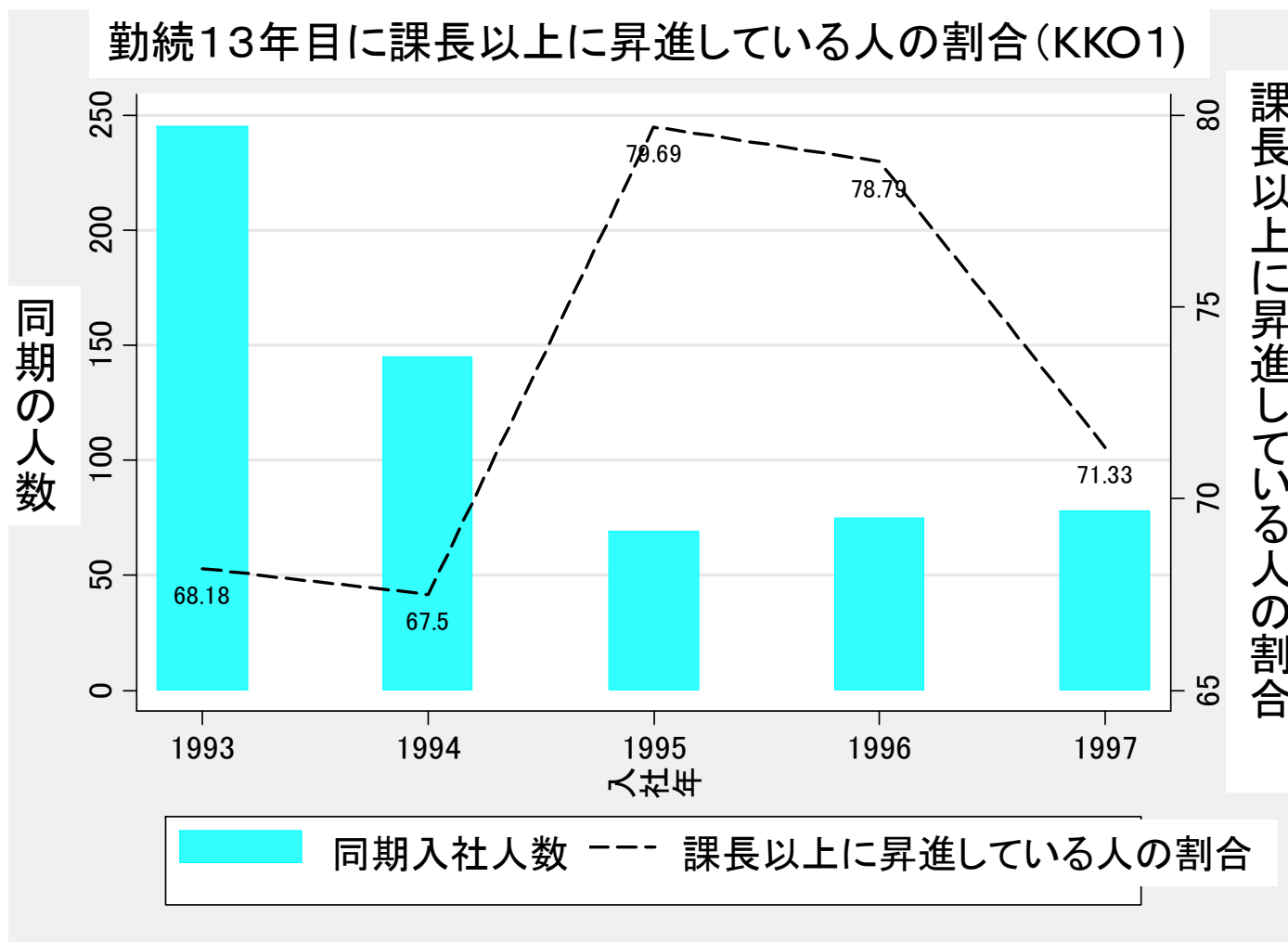
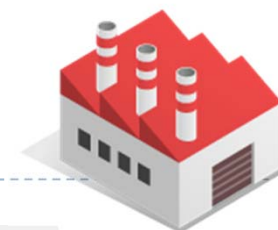
年次管理の下での昇進競争

Araki, Kato, Kawaguchi, and Owan (2013)

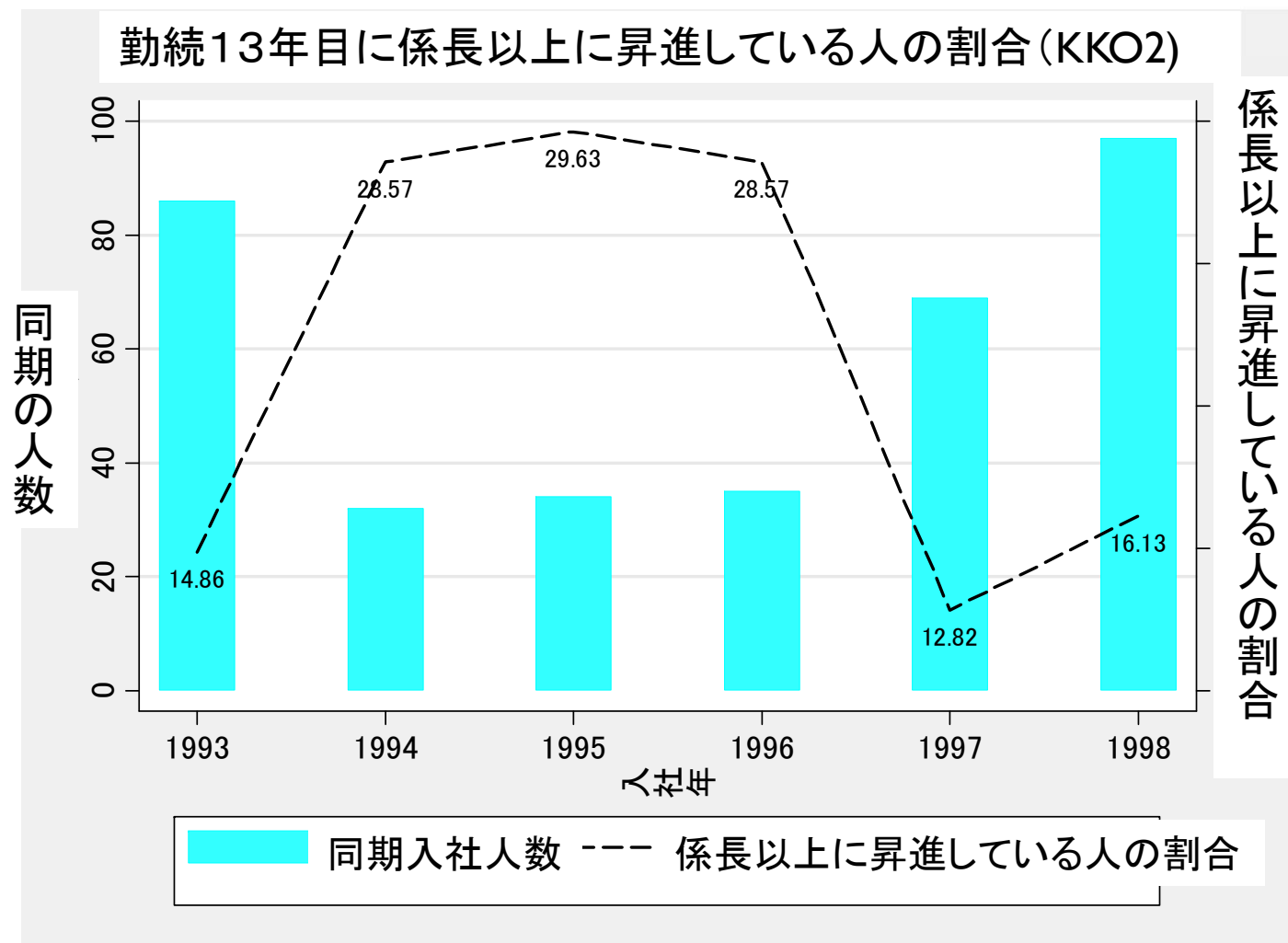
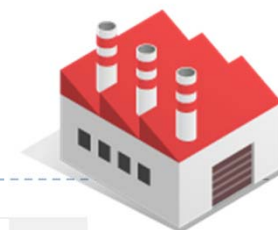


- ▶ コーホート効果：不況期に学校を卒業して労働市場に参入すると、長期にわたって、雇用・賃金に負の影響が現れる。
 - ▶ 各国で確認された現象であるが、日本では、Genda, Kondo and Ohta (2010)で確認されている。
- ▶ コーホート効果の説明には諸説あるが、これまで同期の人数（コーホートサイズ）を通じた効果は無視されてきた。
 - ▶ 不況期には同期の人数（コーホートサイズ）が減る。
 - ▶ キャリア初期の出生競争が年次ごとに分断されていれば、不況期の入社は競争相手の減少を意味する。
- ▶ 1990年代半ばの就職氷河期のコーホートサイズの減少は大きかった。

コーホートサイズと昇進率



コーホートサイズと昇進率



コーホートサイズ効果の解釈



- ▶ 氷河期入社組は、同期入社の数が少ないことで便益。
 - ▶ 不況期に運よく大会社に就職できたものは、長期的なコーホート効果の負の影響をほとんど受けない。
 - ▶ 失われた10年の負の遺産は、不況期に就職に失敗したものが負う。
 - ▶ 不況期に成功組と失敗組で格差拡大。
- ▶ 氷河期入社の社員が優秀だからというだけではない。
 - ▶ 労働者の質を出身大学を用いてコントロールしても、結果は同じ。

年次管理に関する経営上、政策上の含意

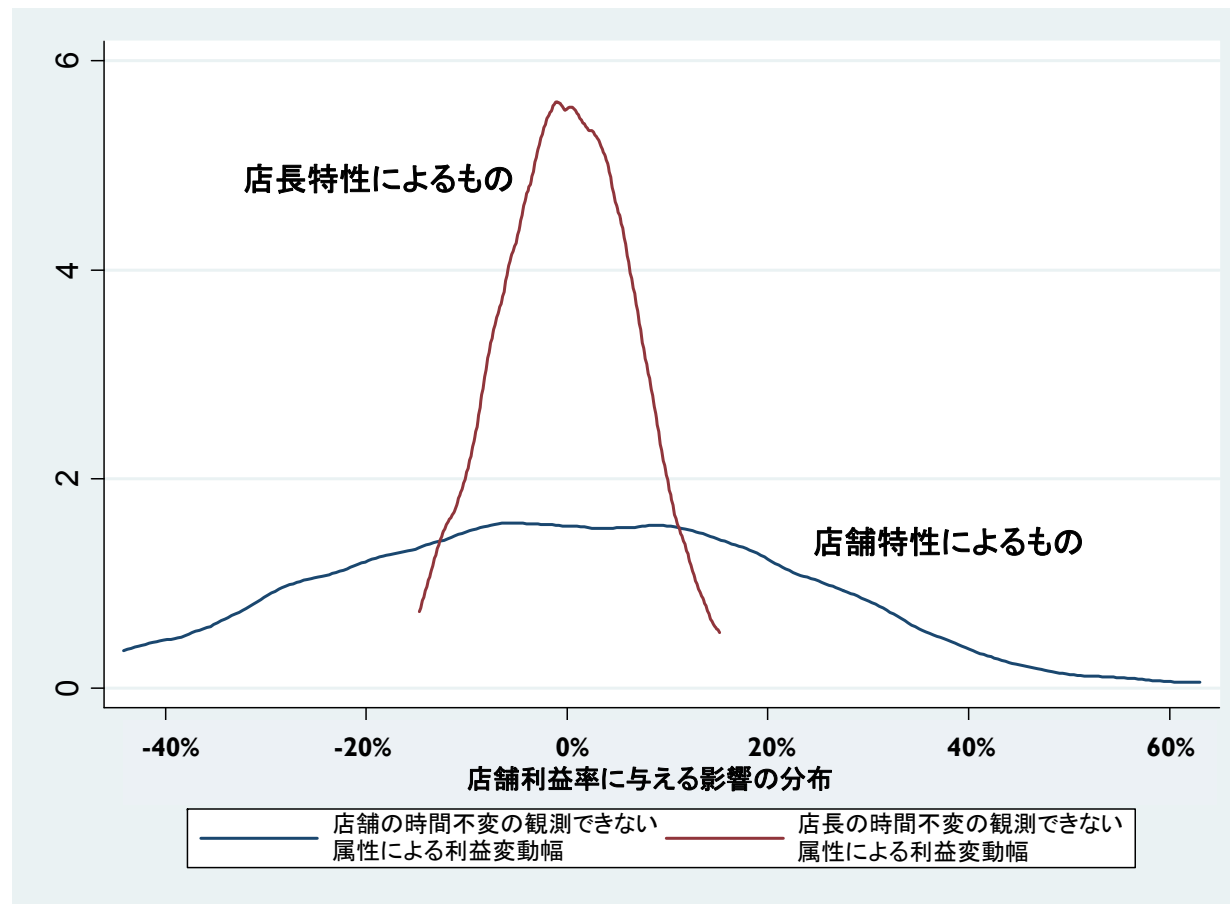
- ▶ キャリア初期において、同期入社グループが昇進競争における重要なContestant pool(競争の比較対象者)となっている。
- ▶ 日本企業の年次管理は、競争相手の明確化、質の均一化を通じて、社員のやる気を高めてきたと考えられる。
- ▶ 人事の中央管理、新卒一括採用、遅い昇進などと補完的な制度と見ることが出来る。
- ▶ 年次管理にまつわる諸制度の変更を考える際重要なのは、
 1. 年次管理システムのコストとベネフィットの両面を十分に理解する。
 2. そうしたコストとベネフィットが、ビジネス環境が急激に変わり得るグローバル化時代が進むにつれ、どのように変化してくるかを十分に把握する。

中間管理職はどの程度重要か？

上原、大湾、高橋、都留（2013）



- ▶ 店舗利益率の格差のうち、店長による部分は、店舗によって生じた格差の3分の1。



中間管理職はどの程度重要か？

上原、大湾、高橋、都留（2013）



- ▶ 店舗利益率の格差のうち、店長によって左右される部分は、（立地、顧客層、店舗スタッフの人的資本など）店舗属性によって生じる利益格差の3分の1。
 - ▶ それでも、店長の良し悪しによって5-10%店舗利益率が変わることは珍しくない。
 - ▶ 店長の平均的な学習効果は2-4%で、2-3年でピークに達する。
 - ▶ 人的資本（人数、平均勤続年数等）をコントロールすると、店長在任期間中に、店舗利益率に大きな変化はない。
 - ▶ 店長交代は店舗利益に有意に負の影響を持たない。
 - ▶ 同じ店長が長期間同じ店舗を担当することのメリットは大きくない。
- ▶ 良い店長を育てるよりも、良い店長になる人を選抜することの方が大事。

誰が良い店長になるのか？

上原、大湾、高橋、都留（2013）



- ▶ 幅広い職能経験のある人：新車販売だけの経験しかない人より、中古車販売、サービス（修理、車検）などの経験のある人の方が店長としての成績が良い。
 - ▶ Lazear教授の研究と整合的：幅広い経験をした人ほど、経営者になる確率が高い。
- ▶ 若い店長ほど店舗業績が良い。特に、部下との年齢差が小さいことが、店長と店舗スタッフとの間のコミュニケーション、チームとしての一体感を醸成している可能性を示唆。
 - ▶ 会社は、店長の若返りを図っているが、全体の高齢化のスピードが速いため、実際には店長の平均年齢は低下していない。

まとめ

- ▶ 産学官連携企業内データ活用プロジェクトの枠組みは完成。
- ▶ 多年度にわたる豊富な人事データを用いた分析は緒に就いたばかり。
- ▶ これまでの研究成果は、日本的人事政策の再検討の必要性、特により柔軟な職の配置、正確な能力情報を蓄積できる評価制度の確立や働き方の多様化の重要性を示唆
- ▶ 実務家にとって有用な更なる洞察や知見をもたらす研究成果を発表する予定。

例えば、

現在進めている他の研究課題

- ▶ 人事・福利厚生制度が労働時間、欠勤、離職に与える影響
- ▶ 出向を通じた人材活用政策の功罪
- ▶ 技術変化が組織構造・人材配置に与える影響
- ▶ 多様化するキャリアと人的資本投資の分析
- ▶ 研究開発者組織における知識スピルオーバーとインセンティブ構造

産学官連携プロジェクトへのご協力をお願いします。

