

人事データ分析し日本の雇用システム検証

国際シンポジウム 日本の人事を「科学」する

主催：東京大学社会科学研究所、経済産業研究所(RIETI) 後援：経済産業省

日本企業の今後の成長には、人材力とこれを支援する雇用の新たな仕組みが必要。このほど東京大学社会科学研究所と経済産業研究所(RIETI)は、国際シンポジウム「日本の人事を「科学」する」を開催。日米の第一線の研究者が人事経済学や企業の人事データの分析研究などから得た知見を基に、日本企業の人事システムの問題点や今後進むべき方向などを議論した。

基調講演

生産性向上に対する人事経済学のアプローチ

スタンフォード大学経営大学院教授
元米国大統領諮問委員会委員長 **エドワード・P・ラジア氏**



人事政策が生産性に与える影響には、やる気(インセンティブ)の向上、必要な人材

の選別(ソートリング)、適切な監督(リーダーシップ)の3つのメカニズムがある。報酬制度の設計において、インプット(時間や努力)に基づくアウトプット(生産性)に基づくとするのは重要な要素だ。

例えば、私が分析した車用

組織の生産性に対し、中間管理職が大きな差をもたらす

報告

先進国市場と新興国市場における日本企業のグローバルマネジメント

南カリフォルニア大学効果的組織研究センター
シニア・リサーチ・サイエンティスト **アレック・R・レベンソン氏**

日本の多国籍企業の特徴は、本社による厳正な支配と戦略的資源の集中管理だ。

移行とそれを支えるローカル人材育成が急務となる。

先進国市場では複雑な仕事をこなす人材を増やすため、幅広い経験を通じ多くのスキルを身に付けさせる能力開発政策を作成し、新興国市場ではさらに高い労働流動性へ対応するため、能力開発政策の早期提示と重複を恐れない採用が迫られる。

現在、日本の非正規雇用の比率は36・6%、うち有期雇用比率は27・9%に達し、経済協力開発機構(OECD)諸国で最も高い水準にある。有期雇用増大は雇用の不安定、賃金等の待遇格差、雇用の質の低下をもたらすが、日本の場合には有期雇用から正規雇用への転換率が低いことが深刻な問題だ。日本では5年以内非正規から正規に転換

研究成果報告

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教授／橋大学経済研究所客員教授 加藤 隆夫氏
東京大学社会科学研究所教授／RIETIフェロ・大湾 秀雄氏

川口大司一橋大学大学院教授と共に数年前から、企業の内部労働市場の機能や問題点に関する研究を行ってきた。人事給与管理ソフトウェア大手のワークスアプリケーションズ社と経済産業研究所の全面的支援を得、大企業の人事データを安全に管理しつつ研究を進めてきた。

析は、日本企業の人事政策を再検討する上で多くの示唆を与えてくれる。例えば、女性の昇進との相関が高い要因として、長時間労働や育児休暇からの早期復帰などがある。主観的指標に基づく評価には様々なバイアスがかかり、予想との乖離(かいり)が従業員の納得感や離職に影響を与えている。また、日本企業の年次管理を示す証左として、

ガラス販売会社の場合、工員の報酬を時間給から歩合給に変更後、生産性が44%向上した。うち半分は個々の工員の生産性向上、残りが生産性の高い労働者の入社の結果だ。生産性計測が容易でない職業において、昇進による所得増がやる気を高める。この影響は、トナメント理論として実証研究が蓄積されている。

組織の生産性に対し、中間管理職が大きな差をもたらすことも我々の研究が示している。あるサービス会社の場合、分布の下部にある上司を上位に位置する優秀な上司に置き換えると、部下の生産性が1割以上改善し、離職率が12%減るという推計が得られた。

来賓挨拶

経済産業省大臣官房審議官(雇用・人材担当) 小川 誠氏

新卒一括採用、年功序列賃金、長期雇用など日本の雇用慣行と呼ばれる企業人事制度には毀誉褒貶(ほうへん)があった。これに対し、国内外の研究者が科学的根拠に基づいて分析すること

「日本再興戦」でも「全員参加・世界で勝てる人材を育てる」という課題が挙げられており、女性・若者・高齢者の活用が期待されている。本日の議論が、今後の日本企業の人事制度が進むべき方向を示唆するものであることを期待している。

報告

労働市場の二極化と正社員の多様化に向けて

RIETIプログラムディレクター・フェロ・慶応義塾大学大学院商学研究科教授 鶴 光太郎氏

現在、日本の非正規雇用の比率は36・6%、うち有期雇用比率は27・9%に達し、経済協力開発機構(OECD)諸国で最も高い水準にある。有期雇用増大は雇用の不安定、賃金等の待遇格差、雇用の質の低下をもたらすが、日本の場合には有期雇用から正規雇用への転換率が低いことが深刻な問題だ。日本では5年以内非正規から正規に転換

した人の割合が約25%という調査結果があるが、OECD諸国では3年以内の転換率が40・60%に達する。日本の状況を改善するためには職務、勤務地、労働時間のいずれかが限定される「限定正社員」の普及・制度の整備を進めるべきだ。大企業の半数程度が導入しており、非正規雇用からの転換の受け皿になるだろう。

報告

女性の活躍の場の拡大とワークライフバランス支援・管理職の役割

東京大学大学院情報学環教授(社会科学研究所兼務) 佐藤 博樹氏

日本企業の女性管理職比率は国際的に見て際立って低い。女性管理職を増やすためには、女性側の能力開発や就業継続への意欲が大事だが、企業側の雇用機会等やワー

クライフバランス支援が女性のこうした意欲を高めることから、企業の取り組みがより重要だ。

パネルディスカッション

グローバル化時代の日本企業が直面する人事政策上のチャレンジ

パネル討論では各講演者をパネリストに、川口大司RIETIフェロ・大湾 秀雄氏、一橋大学大学院経済学研究所教授が司会した。会場の聴講者から寄せられた質問の中から、日本企業の成果主義やリーダー育成はなぜうまく

いかないか、管理職昇進への長時間労働を伴う競争はどう変わっていくべきか、「限定正社員」のルール作りはどうあるべきか、日本型雇用慣行の行方は――などをテーマに活発な議論を展開した。

人事セクションも、人事データを活用したキャリアの分析とその見直しなどによって女性の活躍を支援し、女性管理職の増大に取り組んでいくことが期待される。

●次回 RIETI 政策シンポジウム
「人的資本・人材改革——ライフ・サイクルを通じた教育・能力開発のあり方を考える」
(<http://www.rieti.go.jp/jp/events/index.html>)
開催：2013年9月6日(金)
会場：東海大学校友会館

広 告

企画・制作
日本経済新聞社クロスメディア営業局



独立行政法人 経済産業研究所

RIETIは内外から世界有数のシンクタンクとの高い評価を得ています