

2024年9月18日
RIETI BBLセミナー

なぜ人的資本の投資が必要なのか？

一橋ビジネススクール
国際企業戦略専攻

小野浩

最近の活動



HCV 人的資本理論の実証化研究会
Human Capital and Corporate Value

<https://hc-cv-research.jp/>



『人的資本の論理～人間行動の経済学的アプローチ』
2024年4月出版



『一橋ビジネスレビュー』2023年夏号
特集：日本企業の人的資本経営
「なぜ人的資本の投資が必要なのか？」

『人的資本の論理～人間行動の経済学的アプローチ』

2024年4月出版



第Ⅰ部 理論・基礎編

- 第1章 人的資本とは
- 第2章 労働市場の仕組みと人的資本の形成
- 第3章 人的資本と賃金
- 第4章 人的資本の陳腐化
- 第5章 人的資本とシグナリング
- 第6章 人的資本と社会関係資本

第Ⅱ部 理論から応用へ

- 第7章 人的資本と「成功の方程式」
- 第8章 人的資本と日本型人事制度
- 第9章 学歴は人的資本かシグナルか？

第Ⅲ部 ミクロからマクロへ

- 第10章 人的資本と家族の経済学
- 第11章 マクロで見た人的資本と日本経済
- 第12章 なぜ人的資本への投資が必要なのか？

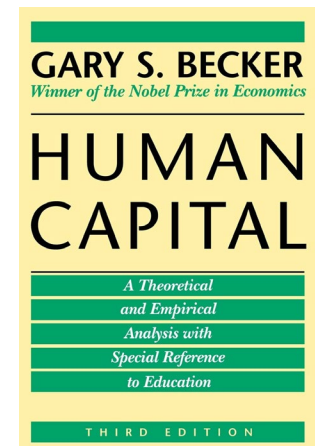
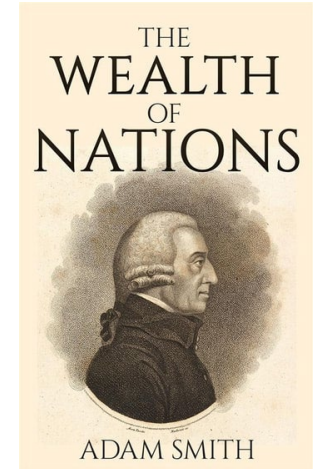
背景とねらい

背景

- 近年，我が国でも人的資本が注目されている
- 経済学では，人的資本という概念は歴史が長い
- ✓ 人は投資することによって，生産性が高まり，成長する・・・アダムスミス
- 最近は**人的資本経営**，**情報開示**，**人材投資の重要性**などに関心が高い
 - 意図は間違っていないが，**言葉だけが先走り**しているのは警戒すべき
 - 人的資本経営は会計学の発想・・・投資家目線が強い
- 人的資本経営の盲点・・・**WHY**がよく伝わっていない
 - やらされ感が強い
- 人的資本経営の正しい導入には，人的資本の正しい理解が不可欠
 - 人的資本経営はトレンドで終わってしまうかもしれない
 - **人的資本理論は普遍的であり，永遠である→だから理論はおもしろい！**

ねらい

- 人的資本の投資はなぜ必要なのか？ ➡ WHYに答える



人的資本とは

Human Capital Theory (Gary Becker)

定義

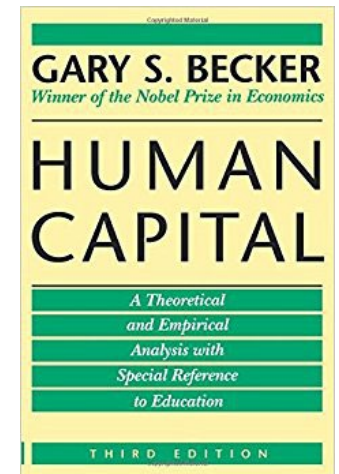
- 人的資本 = 人間の持つ能力, 才能, 知識
- 人的資本は, 金融資本, 物的資本と同様に, 投資の対象として捉えられる。
- **前提条件: 人間は合理的に行動する(合理的選択理論)**
- 企業が金融や生産設備に投資するように, 個人も自分に投資して, 生産能力を上げ, 収益率(rate of return)を高めることができる。
- 教育・訓練, 健康管理などへの出費は, 人的資本への投資として捉えられる。

一般的人的資本 (一般能力・スキル)

- 一般能力は市場性が高く, どの会社でも通用する (例 大学教育)

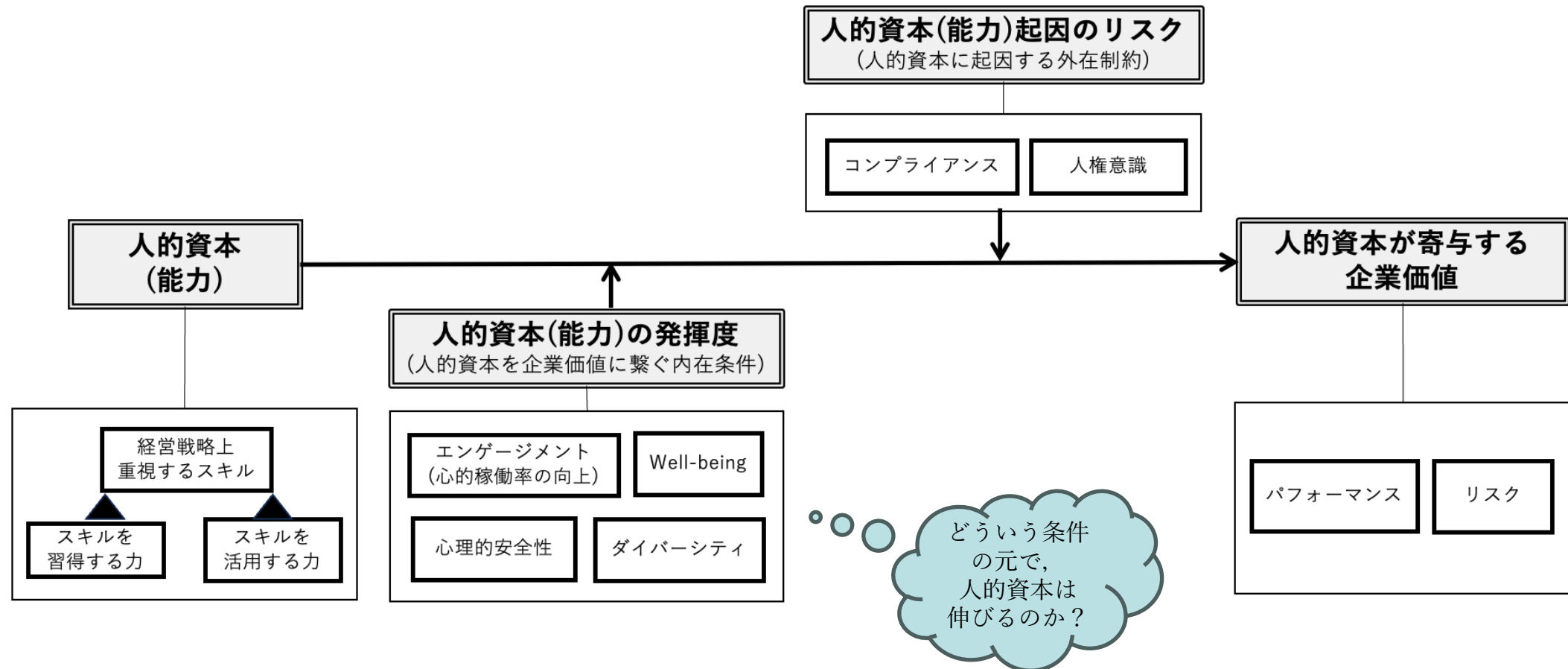
企業特殊的人的資本 (企業特殊的能力・スキル)

- 市場性は低く, 他の会社では通用しない。
- 企業は労働者の生産性を向上させるため, 教育・訓練を実施する。
 - しかし, **その企業の生産性を高める訓練**しかない。
- 結果, 労働者は企業特殊能力を蓄積する。



人的資本と人的資本経営の接点

出典：人的資本理論の実証化研究会



人的資本の陳腐化

Human Capital Depreciation

人的資本は陳腐化する！

- ✓ 物的資本（機械設備，工場，建物，車両など）と同じ考え方
- ✓ 人的資本は，継続的な投資が必要
- ✓ 人的資本の投資が中断すると陳腐化し，価値を失う
- ✓ 「Use it or lose it」

例えば...

- ✓ 語学力
 - ✓ 大学で学んだ第二外国語
- ✓ 運転免許・・・ペーパードライバー
 - ✓ 何十年も運転していない人が再開すると



Physical Capital
物的資本



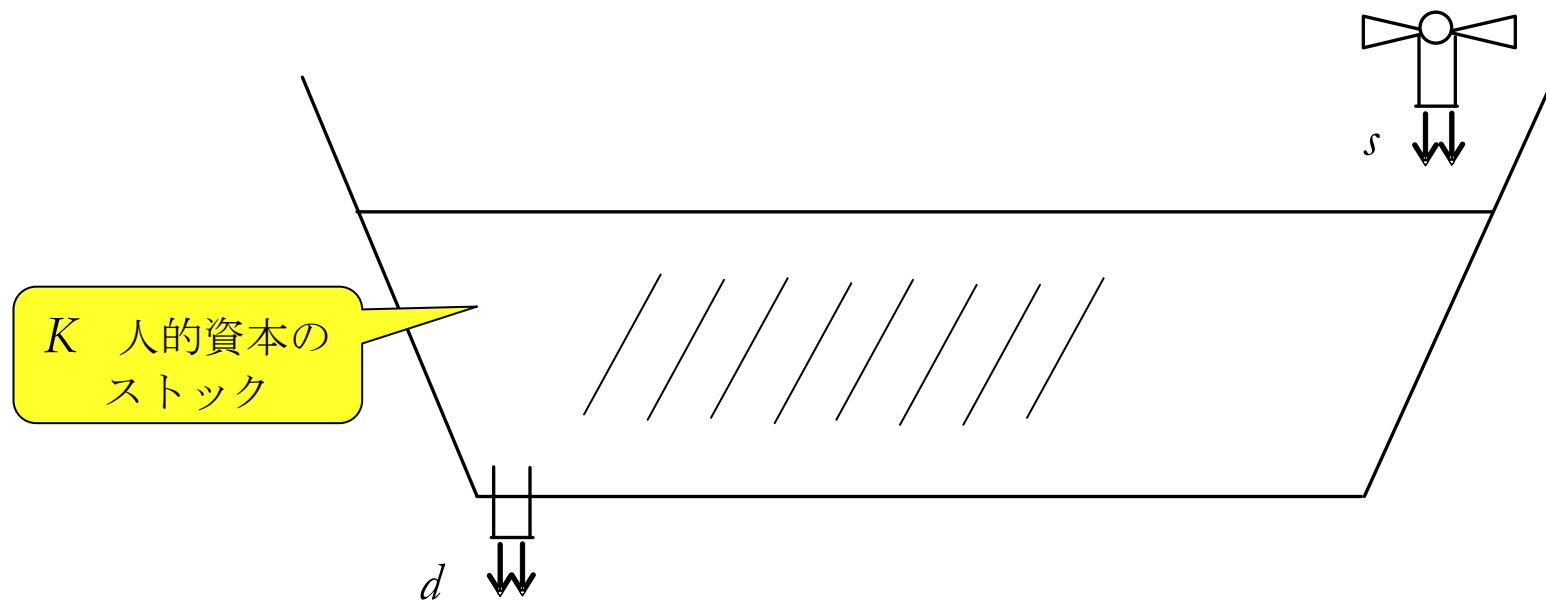
陳腐化という
概念は共通



Use it or
lose it!

Human Capital
人的資本

ふろおけモデル Bathtub model



ポイント💡
人的資本のストック
とフローを切り分けて考える。

K	ふろおけの水位	=	人的資本のストック
s	水が入る比率	=	人的資本の投資に割く時間の比率
d	水がもれる比率	=	人的資本の陳腐化率

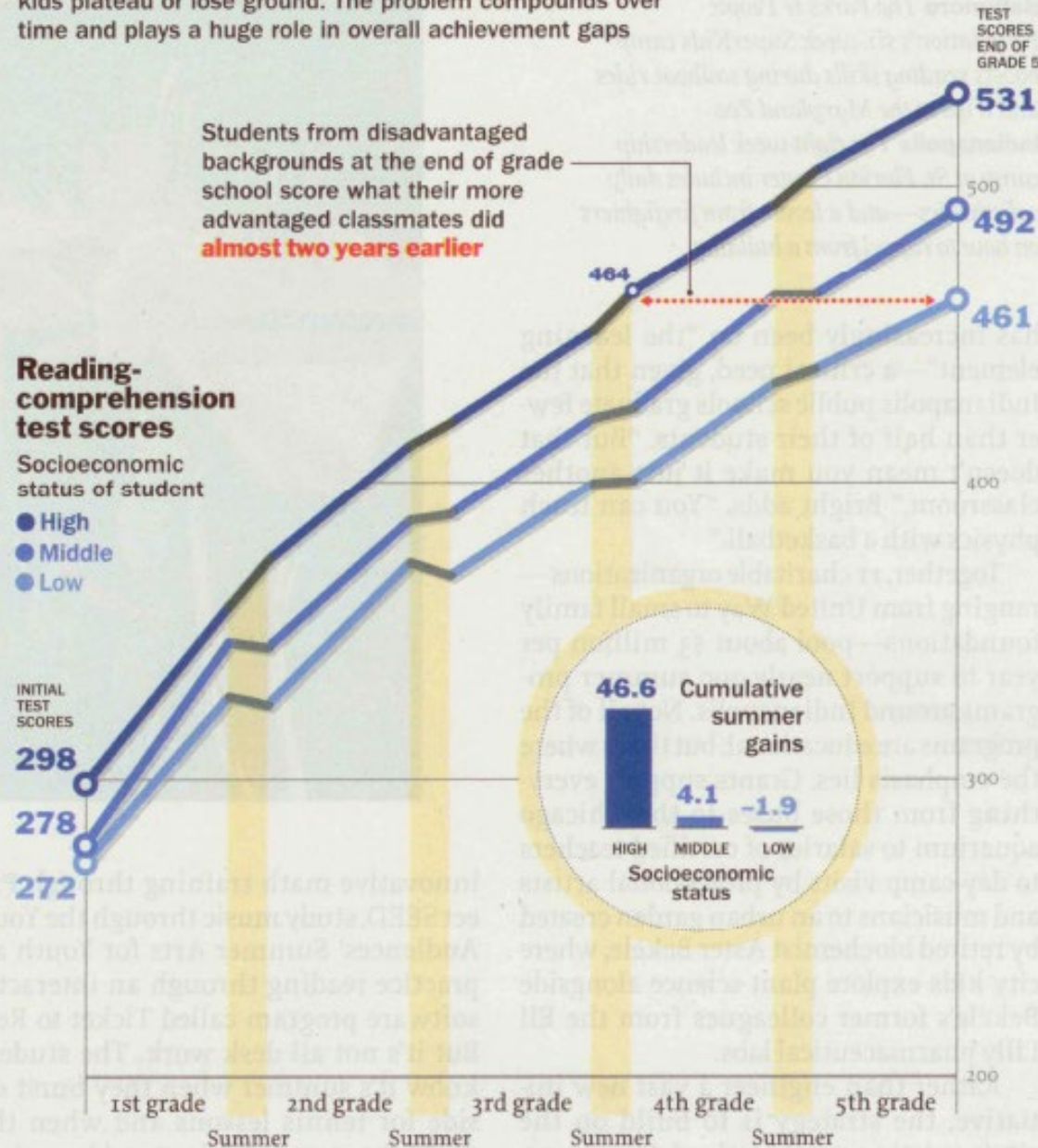
ただし $s \geq 0, d > 0$

$K_t = (s - d) + K_{t-1}$ 人的資本ストック
 $\Delta K = \frac{dK}{dt} = s - d$ 人的資本ストックの変化率

$s = d$ K は変化しない
 $s > d$ K は増える
 $s < d$ K は減る

The Summer Slide

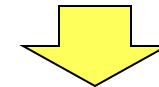
Test scores show that all students' learning skills improve at similar rates during the school year, but higher-income kids keep up the pace during the summer while lower-income kids plateau or lose ground. The problem compounds over time and plays a huge role in overall achievement gaps



The case against summer vacation

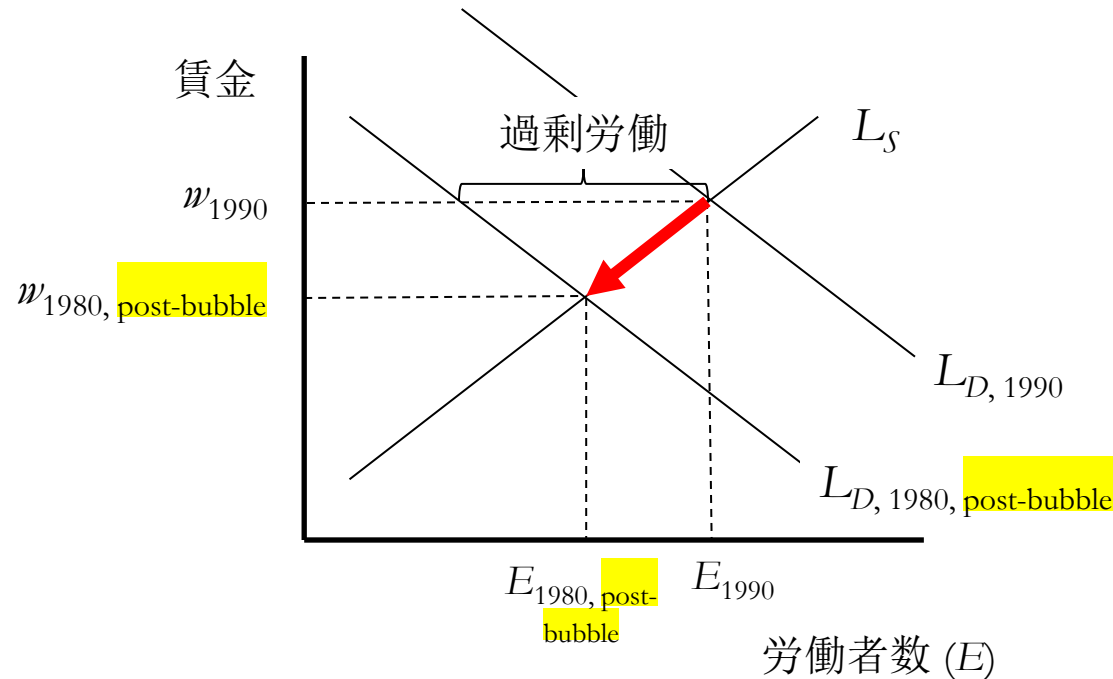
(TIME Magazine, July 22, 2010)

- ✓ アメリカでは、子供たちがどのように夏休みを過ごすのかが、学力格差の決め手になる。
- ✓ 低所得家庭と高所得家庭では格差が拡大する
- ✓ 不平等を生み出すメカニズム



- ✓ 企業活動に当てはめても、同じことがいえる
- ✓ 人的資本に継続的に投資しないと、人的資本は短期間でも陳腐化する

マクロで見た人的資本と日本経済 ～失われた30年を振り返る



30年間 過剰労働の抱え込み



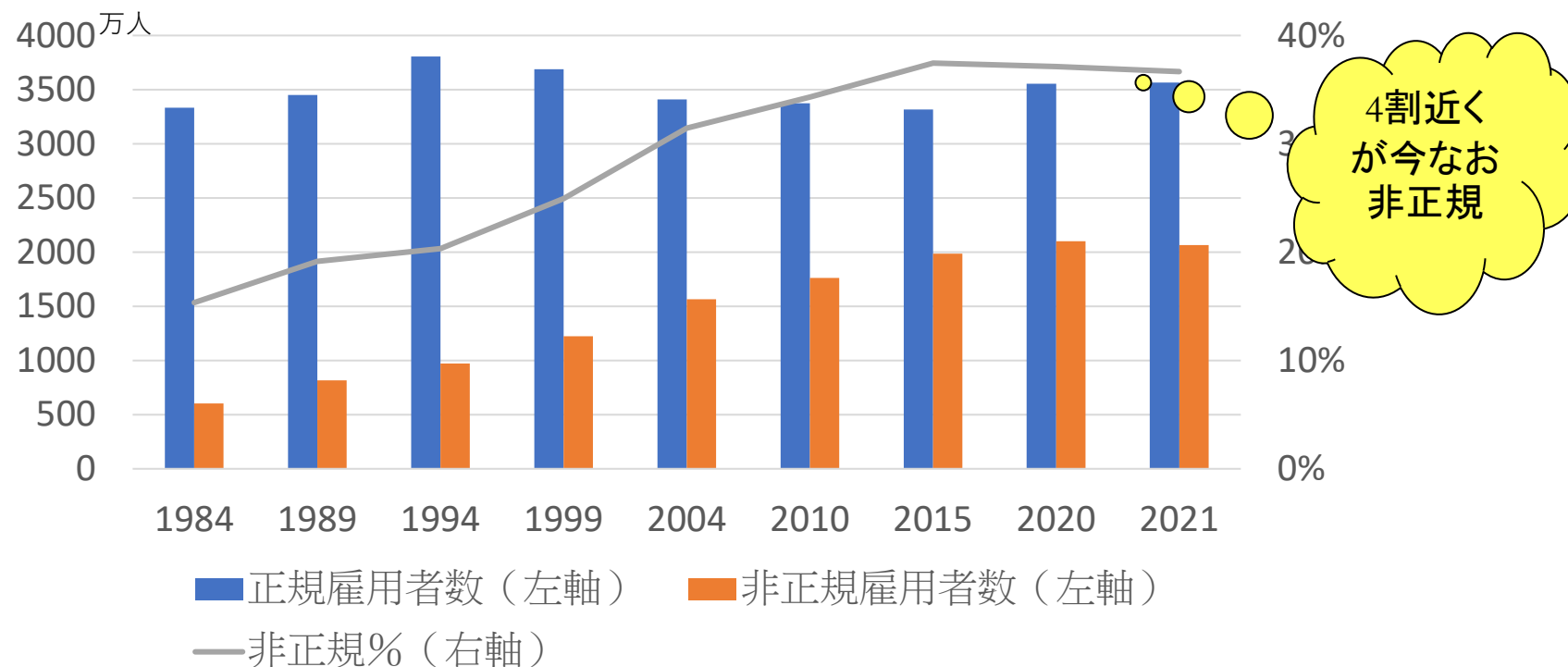
- ✓ 過剰労働を維持するコストが増した
- ✓ 人＝コスト⇒人的資本投資を抑えた
- ✓ 新規採用を抑えた
 - ✓ 就職氷河期
 - ✓ 新陳代謝が進まなかった
- ✓ 代わりに非正規労働者を増やした
 - ✓ 人的資本投資の対象にはならない



- ✓ 日本の労働市場全体で、人的資本のストックが減った

- ✓ 内部労働市場の弊害
- ✓ 外部労働市場が未成熟

正規雇用者数と非正規雇用者数の推移（総務省「労働力調査」）



コア人材が減った分、非正規雇用で補った

正規雇用者は減少

✓ バブル崩壊の教訓・過剰反応？

✓ 企業は小さい内部労働市場・コア人材を維持したい

非正規雇用者が増加

✓ しかし非正規は人的資本投資の対象外

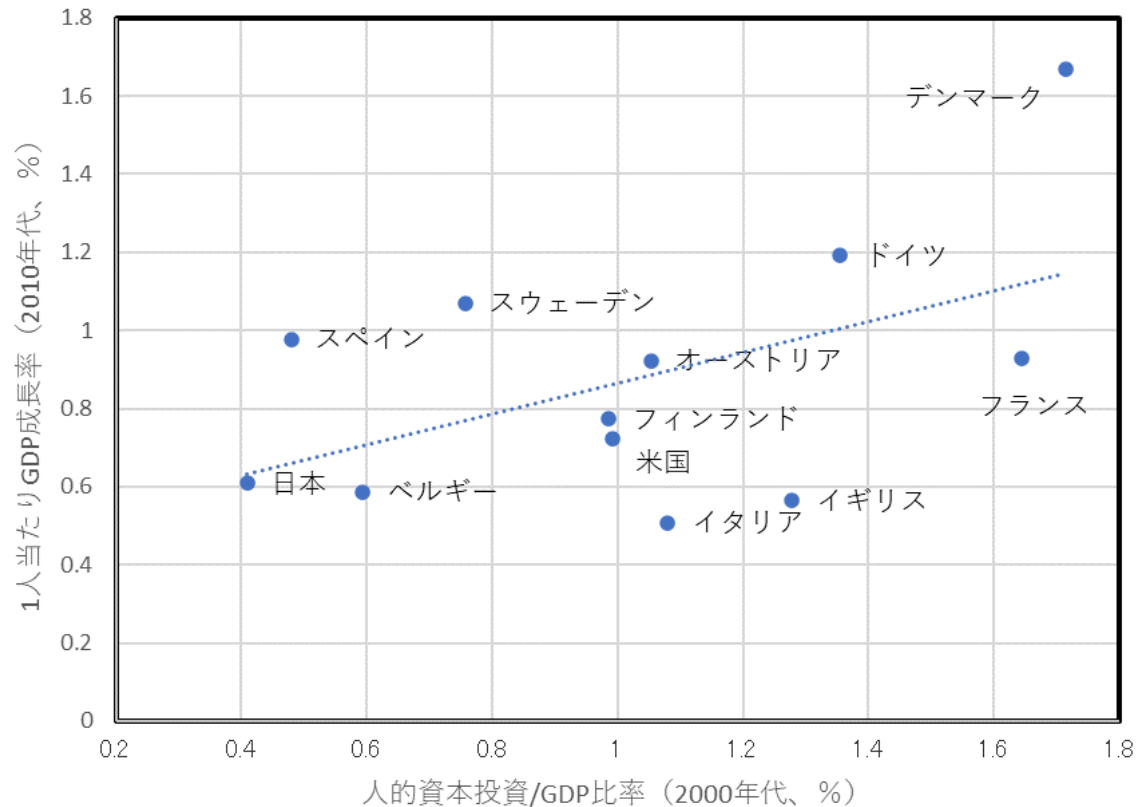
✓ 人的資本のストックの拡充にはつながらない



**人的資本の
ストックは減った！**

【出典】小野浩．2022．「【経済教室】非正規雇用，このままでいいのか①
正規への保護 見直し不可避」『日本経済新聞』（2022年10月4日）

なぜ人的資本の投資が必要なのか？



[出典：宮川・滝澤2022]

- 失われた30年間で、日本企業は人に投資しなくなった
 - バブル崩壊の反動で、人は投資ではなく、コストという見方が高まった
- 経済成長に継続的な人的資本の投資は不可欠
- 人的資本に投資して、生産性を高める
- 継続的な投資を通して、人的資本の陳腐化を防ぐ
 - 人的資本の減耗率は年間38パーセント（宮川ほか2015）

日本で人的資本という概念が定着しない理由

1. 失われた30年間で、人材は資産としてではなく、費用として捉える傾向が強まった。

- 人件費の削減が優先され、人材投資がおろそかになった

2. 内部労働市場が強い = 市場原理が弱い

- 賃金は、個人ではなく、企業が決める ⇔ マーケットニーズ・需要に応じて、賃金が上がるとは限らない
- 内部労働市場に就職 ⇒ キャリア形成を企業に任せてしまう

3. (特に大企業では)、企業が教育してくれるという「甘え」がある

- 企業としても「新卒は使えない」という見方がある
- 一人前にするためには、企業(内部労働市場)でみっちり教育するという進路

4. 一般的人的資本に対するリターンが低い

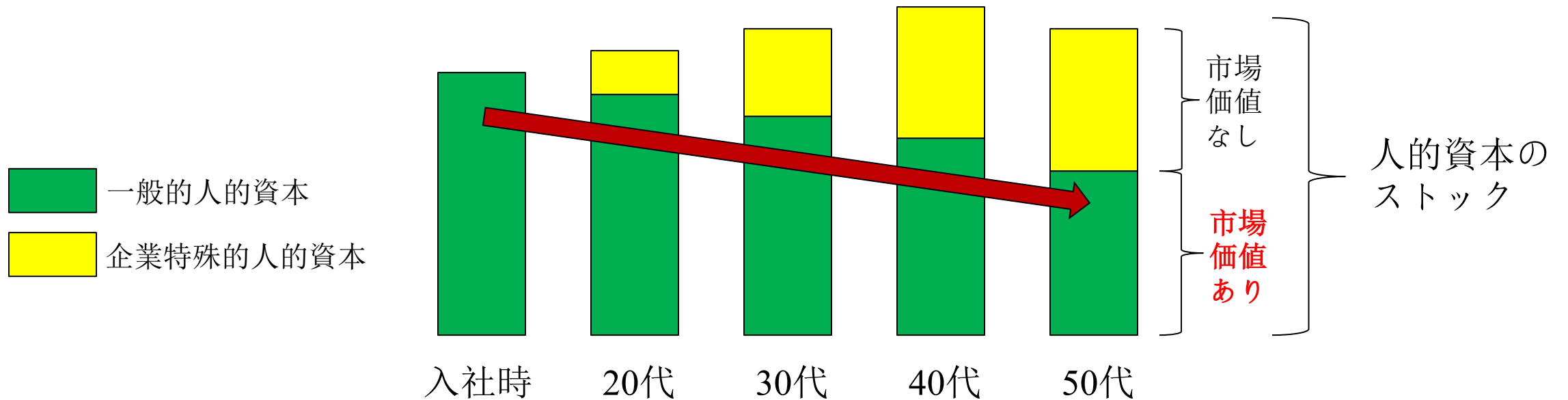
- 個人が、自ら人的資本に投資するインセンティブがない・・・例 MBA, 博士号

5. 個人が自分の市場価値をわかっていない

- 企業特殊的人的資本は可視化できない

人的資本と長期雇用

勤続年数が長くなると、市場価値が低下し、企業内に閉じ込められた人が多くなる



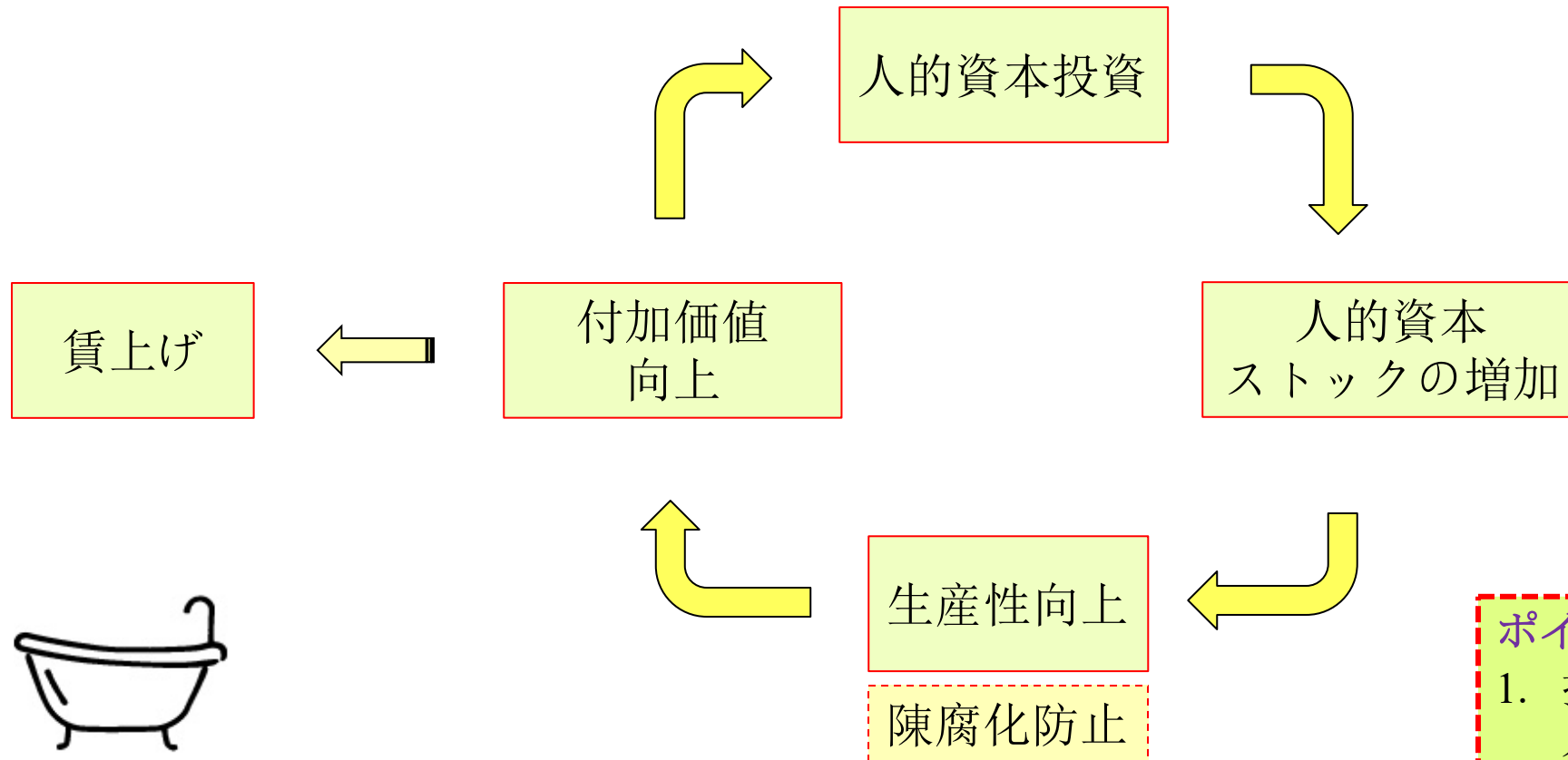
長期雇用のメカニズム

- ✓年齢が上がると企業特殊的人的資本の比率が高まる
- ✓投資を怠ると一般的人的資本が陳腐化し、市場価値が低下する
 - ✓40～50代の中高年は転職すると賃金が低下する
 - ✓組織に閉じ込められる・・・転職ができなくなる

↓

✓結果的に長期雇用になっている

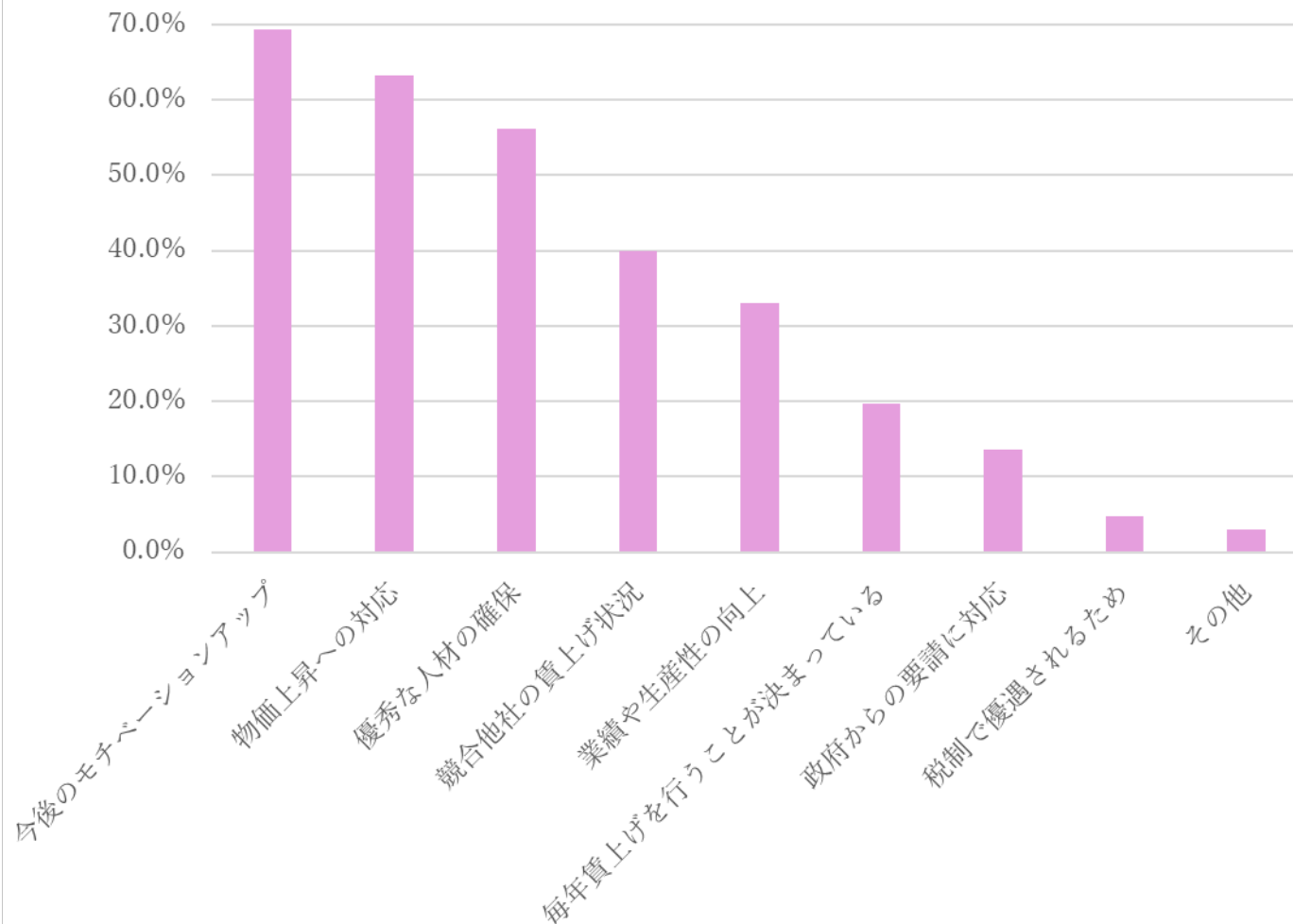
持続的な賃上げに向けて



ポイント💡

1. 持続可能な賃上げには、人的資本投資が不可欠
2. 賃上げは、結果であって手段ではない

賃上げを実施した理由



警告！

1. 7割の企業が、賃上げを生産性・モチベーションを上げる手段として捉えている
2. 賃上げは、結果であって手段ではない

ステークホルダー主義を問い直す

(昭和型) ステークホルダー主義の発想

- ✓ 雇用を守る
- ✓ 忠誠心を高める
- ✓ 離職者をなくす

ステークホルダー主義の見直し

- ・ 守りから攻めへ

雇用を守る ⇒ 人に投資する ⇒ 人を育てる

人が成長すれば、企業も成長し、社会も潤う（三方よし！）