

# 労働市場から摩擦消す

## 人的資本投資のロジックとは

第95期人事部長クラブ5月例会で講演した早稲田大学政治経済学術院教授の大湾秀雄氏は、人的資本投資を生み出すためのロジックを紹介したほか、男女の賃金格差を解消するための情報開示など人事をめぐるとさまざまな課題を指摘した。

人的資本投資を生み出すロジックの一つは「摩擦の大きい労働市場」と「長期的雇用関係」であり、従業員を「囲い込む」ので、投資意欲が生まれる。もう一つは「競争的労働市場」と「長期的な雇用関係」と「情報開示」であり、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。

労働市場の摩擦というのは、転職コスト、あるいは情報の非対称性などを指す。例えば、摩擦の大きい労働市場では、ある人の生産性を現在の雇用主以外の他の潜在的雇用主は知らないで、その人の生産性に合ったオファーができない。

摩擦が従業員を囲い込む日本の労働市場は長期的雇用関係があり、摩擦が大きいとされている。つまり、労働市場に摩擦があると、従業員を「囲い込む」ことができる。あまり辞める心配をすることなく、安心して投資ができるという考え

一方、企業間で優秀な人材を獲得するための競争が働いている状況の場合を想定すると、長期的雇用関係がある前提で企業が情報を開示していくと、労働市場の競争を通じて、人的資本投資が促進される効果が期待できる。

人的資本理論のパイオニアで、ノーベル経済学賞を受賞したアメリカの経済学者ゲーリー・ベッカーは、三つの仮定のもとで効率的な人的資本投資が達成されることを示した。

一つ目は、人的資本投資の内容を契約書に書けることだ。つまり、従業員と雇用主との合意事項として、人的資本投資の内容が存在していることが必要である。二つ目は、労働市場が競争的であることで、競争が働いて育成投資が促される。三つ目は、労働者が研修期間の低賃金を受け入れられることだ。

つまり、高い人的資本投資を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り、さらに競争を通じて、投資水準は効率的で社会的に望ましい水準

になるというメカニズムだ。契約に書くのは現実的ではないという指摘もあるが、長期的雇用関係のもとで、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することができれば、契約に書くのと同じ効果が期待できる。

### 早稲田大学政治経済学術院教授 大湾秀雄氏の講演詳細

## 人事部長クラブ

にも労働仲介業の発展など必要になる。安価な学習プラットフォームを整備し、人的資本投資のコストを下げることも有効だろう。

平均賃金比較で陥る「罠」男女格差問題に取り組みには、格差の存在と大きさをまず認識し、その縮小に企業が真剣に取り組みように、適切なインセンティブを設ける必要がある。

従業員300人以上の企業を対象に「男女の賃金の差異」の開示が義務付けられた。「女性活躍・男女共同参画の重点方針」では、正規雇用と非正規雇用に分け、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示すように求めている。

しかし、多くの企業で、男性社員と女性社員の属性分布が異なっているため、平均賃金を単純に比較するだけでは、望ましい政策に繋がりにくい。

例えば、化学メーカーA社では、生産部門には高卒の男性社員が多い。これに対し、女性社員は本社勤務が多く、研究開発部門には修士・博士号を持つ女性社員もいる。この場合、高学歴が多い女性と高学歴ではない多数の男性の平均を比較することになり、A社は「わが社には男女格差は存在しない」となる。

これに対し、食品メーカーのB社は、管理職と経営層は男性が大部分で、現場の若年層は女性が多い。年齢や学歴、勤続年数のいずれも低位置に偏る女性と、

全体に分布する男性で比較すると、同一属性内の格差を大きく上回る格差が生じる。B社は「賃金差は男女の年齢差、勤続年数差であり、実態を反映していない」と説明できる。

いずれにしても、単に平均値を比べるだけでは、企業間や業種間で、意味のある比較はできない。このため、賃金差を開示させても、労働市場を通じた圧力が働きにくい。

スイスでは、男女賃金格差の可視化など男女賃金格差問題の解決に向けた取り組みを進めている。内務省男女均等待遇局が2006年、回帰分析を基に男女賃金格差を自己診断できる計算ツール「Logib」を英語、独語、仏語、伊語で無料提供した。性別、年齢、勤続年数、学歴、職位など同じ属性の男女で比較した賃金格差と、その95%信頼区間を表示している。

また、政府調達の参加や補助金の受領に応募する従業員50人以上の企業に、男女賃金格差の基準を定めた。2018年に国連の持続可能な開発目標（SDGs）の達成に貢献する公共機関として、男女均等待遇局は「公共サービス賞」を受賞している。

日本では、私たちの研究チームが監修しているUTEcon社が、男女賃金格差診断ツール「GEM APP」を開発した。アプリケーションで男女賃金格差を示す指標を推定し、解説の手引きによりその結果を解釈し、格差解消に向けた

検討をすることができるといえる。また、関係者がKPIをモニタリングし、効果検証に用いることも重要になる。DX人材の育成と選抜など現場のDXをサポートすることも大事だ。

人事のDXを進めるためには、データの二元管理が重要だ。この際、個人情報管理とガバナンスの徹底が求められる。また、社員が自分のデータを確認できたり、管理職がチームの情報を活用でき、各部署が社内の人材を検索できるようなデータの民主化も課題だ。社員のためにデータを活用するという原則を示し、労働組合の理解を得ることも必要になる。

施策の効果を測ることが求められるので、全ての人事施策に関し、効果測定を前提に設計することが重要だ。結果指標の選択肢を広げるエンゲージメントや360度フィードバックの整備も求められる。

タレント・マネジメントシステムのダッシュボードを整備し、KPIを開示することも欠かせない。経営陣に説明責任を課すことで、経営陣のコミットメントが期待できる。また、関係者がKPIをモニタリングし、効果検証に用いることも重要になる。DX人材の育成と選抜など現場のDXをサポートすることも大事だ。

また、競争的な労働市場の確立も一緒にやるべきだ。職とスキルの標準化（ジョブ型雇用）や非正規雇用の正規雇用化、解雇の金銭保証ルールを整備すると

にも労働仲介業の発展など必要になる。安価な学習プラットフォームを整備し、人的資本投資のコストを下げることも有効だろう。

平均賃金比較で陥る「罠」男女格差問題に取り組みには、格差の存在と大きさをまず認識し、その縮小に企業が真剣に取り組みように、適切なインセンティブを設ける必要がある。

従業員300人以上の企業を対象に「男女の賃金の差異」の開示が義務付けられた。「女性活躍・男女共同参画の重点方針」では、正規雇用と非正規雇用に分け、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示すように求めている。

しかし、多くの企業で、男性社員と女性社員の属性分布が異なっているため、平均賃金を単純に比較するだけでは、望ましい政策に繋がりにくい。

例えば、化学メーカーA社では、生産部門には高卒の男性社員が多い。これに対し、女性社員は本社勤務が多く、研究開発部門には修士・博士号を持つ女性社員もいる。この場合、高学歴が多い女性と高学歴ではない多数の男性の平均を比較することになり、A社は「わが社には男女格差は存在しない」となる。

これに対し、食品メーカーのB社は、管理職と経営層は男性が大部分で、現場の若年層は女性が多い。年齢や学歴、勤続年数のいずれも低位置に偏る女性と、

全体に分布する男性で比較すると、同一属性内の格差を大きく上回る格差が生じる。B社は「賃金差は男女の年齢差、勤続年数差であり、実態を反映していない」と説明できる。

いずれにしても、単に平均値を比べるだけでは、企業間や業種間で、意味のある比較はできない。このため、賃金差を開示させても、労働市場を通じた圧力が働きにくい。

スイスでは、男女賃金格差の可視化など男女賃金格差問題の解決に向けた取り組みを進めている。内務省男女均等待遇局が2006年、回帰分析を基に男女賃金格差を自己診断できる計算ツール「Logib」を英語、独語、仏語、伊語で無料提供した。性別、年齢、勤続年数、学歴、職位など同じ属性の男女で比較した賃金格差と、その95%信頼区間を表示している。

また、政府調達の参加や補助金の受領に応募する従業員50人以上の企業に、男女賃金格差の基準を定めた。2018年に国連の持続可能な開発目標（SDGs）の達成に貢献する公共機関として、男女均等待遇局は「公共サービス賞」を受賞している。

日本では、私たちの研究チームが監修しているUTEcon社が、男女賃金格差診断ツール「GEM APP」を開発した。アプリケーションで男女賃金格差を示す指標を推定し、解説の手引きによりその結果を解釈し、格差解消に向けた

検討をすることができるといえる。また、関係者がKPIをモニタリングし、効果検証に用いることも重要になる。DX人材の育成と選抜など現場のDXをサポートすることも大事だ。

人事のDXを進めるためには、データの二元管理が重要だ。この際、個人情報管理とガバナンスの徹底が求められる。また、社員が自分のデータを確認できたり、管理職がチームの情報を活用でき、各部署が社内の人材を検索できるようなデータの民主化も課題だ。社員のためにデータを活用するという原則を示し、労働組合の理解を得ることも必要になる。

施策の効果を測ることが求められるので、全ての人事施策に関し、効果測定を前提に設計することが重要だ。結果指標の選択肢を広げるエンゲージメントや360度フィードバックの整備も求められる。

タレント・マネジメントシステムのダッシュボードを整備し、KPIを開示することも欠かせない。経営陣に説明責任を課すことで、経営陣のコミットメントが期待できる。また、関係者がKPIをモニタリングし、効果検証に用いることも重要になる。DX人材の育成と選抜など現場のDXをサポートすることも大事だ。

また、競争的な労働市場の確立も一緒にやるべきだ。職とスキルの標準化（ジョブ型雇用）や非正規雇用の正規雇用化、解雇の金銭保証ルールを整備すると

にも労働仲介業の発展など必要になる。安価な学習プラットフォームを整備し、人的資本投資のコストを下げることも有効だろう。

平均賃金比較で陥る「罠」男女格差問題に取り組みには、格差の存在と大きさをまず認識し、その縮小に企業が真剣に取り組みように、適切なインセンティブを設ける必要がある。

従業員300人以上の企業を対象に「男女の賃金の差異」の開示が義務付けられた。「女性活躍・男女共同参画の重点方針」では、正規雇用と非正規雇用に分け、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示すように求めている。

しかし、多くの企業で、男性社員と女性社員の属性分布が異なっているため、平均賃金を単純に比較するだけでは、望ましい政策に繋がりにくい。

例えば、化学メーカーA社では、生産部門には高卒の男性社員が多い。これに対し、女性社員は本社勤務が多く、研究開発部門には修士・博士号を持つ女性社員もいる。この場合、高学歴が多い女性と高学歴ではない多数の男性の平均を比較することになり、A社は「わが社には男女格差は存在しない」となる。

これに対し、食品メーカーのB社は、管理職と経営層は男性が大部分で、現場の若年層は女性が多い。年齢や学歴、勤続年数のいずれも低位置に偏る女性と、

全体に分布する男性で比較すると、同一属性内の格差を大きく上回る格差が生じる。B社は「賃金差は男女の年齢差、勤続年数差であり、実態を反映していない」と説明できる。

いずれにしても、単に平均値を比べるだけでは、企業間や業種間で、意味のある比較はできない。このため、賃金差を開示させても、労働市場を通じた圧力が働きにくい。

スイスでは、男女賃金格差の可視化など男女賃金格差問題の解決に向けた取り組みを進めている。内務省男女均等待遇局が2006年、回帰分析を基に男女賃金格差を自己診断できる計算ツール「Logib」を英語、独語、仏語、伊語で無料提供した。性別、年齢、勤続年数、学歴、職位など同じ属性の男女で比較した賃金格差と、その95%信頼区間を表示している。

また、政府調達の参加や補助金の受領に応募する従業員50人以上の企業に、男女賃金格差の基準を定めた。2018年に国連の持続可能な開発目標（SDGs）の達成に貢献する公共機関として、男女均等待遇局は「公共サービス賞」を受賞している。