



内部労働市場論と経営参加

かとう たかお
加藤 隆夫

●コルゲート大学経済学部W. S. Schupf Professor

私はいま、経済学の枠を超えた学際的な研究プロジェクトを二つほど、新進気鋭の若手研究者と進めている。その一つは、3年ほど前、UC-San DiegoのあるLa Jollaで開かれた小さなコンファランスで意気投合したDylan Nelsonとの共同研究である。Dylanはその時、ミシガン大学で社会学のPh.D. を取得する直前で、その後、MITでポストドクを2年、2024年からイリノイ大学のBusiness Schoolで助教授としてHuman Resource Managementを教えている。彼は、連邦政府のCensus Bureauが指定する研究用のデータセンターに入り浸り、アメリカの複数の政府統計（個人・法人の納税のパネルデータ等）の個票を紐づけし、さらにそれを民間の求人データ等で補完するという実に広大なデータベースを構築した。我々のプロジェクトの目的は、このデータを駆使し、伝統的な株主主権の企業と経営参加型の企業が同じような外生的なショックに見舞われた時、その対応にどのような違いがあるのか、さらにその対応の違いによってそこで働く人々にどのような経済学的・社会学的な影響があるのか、を解明することである。外生的なショックとして注目するのは、コロナ禍での突然の外生的な需要喪失である。データ分析の佳境を迎えていた10月1日に、突然の連邦政府のshutdownが起これ、連邦政府のデータセンターが閉鎖され、データ分析の中断を余儀なくされた。1～2週間で再開されるという

予想に反して、アメリカ連邦政府史上最長の43日のshutdownとなった。再開してからもういまだに、データアクセスはできず、どうやら本格的な分析の再開は年明けになりそうである。政府が提供する個票データを政府指定の場所でのみアクセスできる仕組みの重要性は十分に理解しているが、自前のデータの分析に慣れているわたくしにとっては、予想外の展開であった。もし次回コラムを書く機会に恵まれれば、データ分析の結果をそこで紹介したい。

その間、私はもう一つの学際的な研究に多くの時間を費やした。ほぼ毎夏、客員教授として訪れるコペンハーゲンのCopenhagen Business School（CBS）の組織科学の気鋭の研究者との共同研究である。Aleksandra Gregoricは、CBSの准教授で、スロベニア出身の旧来の親友で、数年前に一橋大学の経済研究所にともに客員した際、このプロジェクトのアイデアが生まれた。その後、CBSの新進の助教授Casper B. L. Larsenをプロジェクトに迎えた。成熟した市場経済の国々で働く人が、自分のCareer Developmentは企業任せにせず、自分で積極的に築くものという自覚が高まり、単一の企業の枠を超えたCareer Developmentへの志向が高まってきたことが指摘されている（例えば、Bidwell and Briscoe, 2010）。この働く人の意識の変化は、内部労働市場の経済合理性の論理を揺らがせる。例えば、それは内部労働市



場の屋台骨のひとつである内部昇進制度の軋みとして現れる。具体的な例をあげる。トップマネジメントのポジションが空席になったとしよう。それを埋めるには、二つの方法がある。企業内の人材を昇進させる内部昇進と企業外の人材を登用する外部採用である。内部労働市場論は、企業は内部昇進を優先させると説く。それを、主に企業特殊的人的資本という概念を使って説明する。企業特殊的人的資本はその企業では有用であるが、他企業では利用価値がない、あるいは少ない。トップマネジメントに有用な企業特殊的人的資本の例としては、例えば、社内における広くかつ深い情報ネットワーク（「この問題は、あの人に聞けばわかる」といったインフォーマルな知識を含む）、社内独自の業務の進め方の深い理解、会社の独自製品・サービスの深い知識等があげられる。さらに、所謂その企業独特の企業文化の深い理解といった概念も含む。トップマネジメントの仕事にとって、こうした企業特殊的人的資本が重要であればあるほど、内部昇進が優先され易い。それでも、外部採用が全く使われないというわけではない。内部昇進の対象者のプールの中に適任者がいないということもあり得る。さらに、適任者がいても他社に引き抜かれることもある。

上述の企業特殊的人的資本のストックは、それを増やすためには本人の積極的な投資が肝要である。ところが、単一の企業の枠を超えたCareer

Developmentへの志向が高まれば、このような企業特殊的人的資本への投資が減少し、トップマネジメントの空席を埋める際の内部昇進の外部採用に対する比較優位が下がり、他企業の人材を登用する可能性が高まる。その結果、次世代の昇進対象者にとっての期待昇進確率が下がり、企業特殊的人的資本への投資をするインセンティブが弱まる。その結果、ますます内部昇進の外部採用に対する比較優位が下がる。この負の連鎖が内部労働市場の衰退を加速化させる。

我々は、労働参加制度の導入が内部昇進の比較優位の回復に寄与し、外部採用を抑制するという仮説を立て、2001年から2017年までのデンマーク企業とそこで働く人のすべてを対象としたLinked Employer-Employee Data（LEEED）を用いてそれを支持する統計的証拠を見出した。デンマークにおける労働参加制度の重要な例として、企業の取締役会における労働者取締役制度を取り上げた。従業員35人以上のデンマーク企業では、1973年に制定されたデンマークの従業員代表制の法律によって、従業員は取締役の3人に1人を選出する権利を持つ。ただし、権利の行使には従業員投票で少なくとも10パーセントの賛成があるか、少なくとも10パーセントの参加率のある労働組合が存在することが必要となる。今、デンマークの企業の半数以上にはこうした労働者取締役が存在する。

働く人の企業の枠を超えたCareer Development

への志向によって、内部昇進の外部採用に対する比較優位が弱まることは、すでに述べた。では、なぜ労働者取締役制度は、その弱体化を抑制し、内部昇進を推進するのか。それは一言でいえば、労働者取締役は、内部昇進制で選ばれたトップマネージャーが事後的にミスマッチであり、誤った採用であったという確率を下げる。昇進候補者の適性・能力・人柄や、トップマネージャーとして成功したいという意欲や願望の強さは、相当期間にわたって定期的に一緒に働くことで最も効果的に推測できる。内部昇進の大きな利点の一つは、このような内部情報を利用することで、ミスマッチの確率を下げることであろう。労働者取締役は、このような社内に蓄積されている社内ではアクセスできない内部情報を効果的に掘り起こし、それを企業のトップに迅速に、そして説得力のある

かたちで伝達する適任者であろう。さらに、このような内部情報は、広範な書類選考、面接、さらには試用期間の必要性を低め、内部昇進の採用コストの削減にもつながる。こうして内部昇進が復活することで、正の連鎖も生まれる。トップマネジメントへの昇進の確率が回復することで、次世代の幹部候補となり得る優秀な社員が企業特殊的人的資本への投資を再開し、離職をとどまり、内部昇進のプールが質・量ともに向上する。

我々は、上で述べた幹部候補者に関する内部情報の発掘・伝達における労働者取締役の役割の度合いを測る変数をいくつか作成し、その変数がトップマネジメントの空席が内部昇進で埋まる確率と有意な相関があることを確かめた。その詳細にご関心がある方は、tkato@colgate.eduまでご一報されたい。

引用文献

- Bidwell MJ, Briscoe F (2010) The Dynamics of Interorganizational Careers. *Organization Science*. 21(5):1034–1053.