

人事経済学におけるリスクリング、マッチングに関する研究と日本の現状

2026年1月19日@財務総合政策研究所
早稲田大学政治経済学術院教授、RIETIファカルティフェロー 大湾秀雄

自己紹介

- ▶ 専門: 人事経済学、組織経済学、労働経済学、イノベーションの経済学
- ▶ コロンビア大学MA (Economics)、スタンフォード大学Ph.D.(Business)
- ▶ ワシントン大学オーリン経営大学院助教授、青山学院大学国際マネジメント研究科教授、東京大学社会科学研究所教授を経て現職
- ▶ 早稲田大学政治経済学術院教授、早稲田大学組織経済実証研究所所長
 - ▶ 人事経済学・組織経済学の知見の普及のため、研究会、フィールド実験など企業とのコラボ
 - ▶ 健康経営推進: H&P研究会(公益財団法人日本生産性本部、株式会社イーウェルと共催)
- ▶ (独)経済産業研究所ファカルティフェロー
 - ▶ 「人的資本投資、経営の役割と生産性」PJリーダー
 - ▶ 「労働市場における男女格差の原因と対策」「国際的に見た日本産業のイノベーション能力の検証」メンバー
- ▶ (株)東京大学エコノミックコンサルティング(UTEcon)アドバイザー
 - ▶ 男女賃金格差診断ツール(GEM)の開発
- ▶ ピープル・アナリティクス & HRテクノロジー協会理事
 - ▶ ピープル・アナリティクスの普及推進およびHRテクノロジーの評価
 - ▶ 「Rによる人事データ分析入門e-Learning講座」講師代表

今日のお話

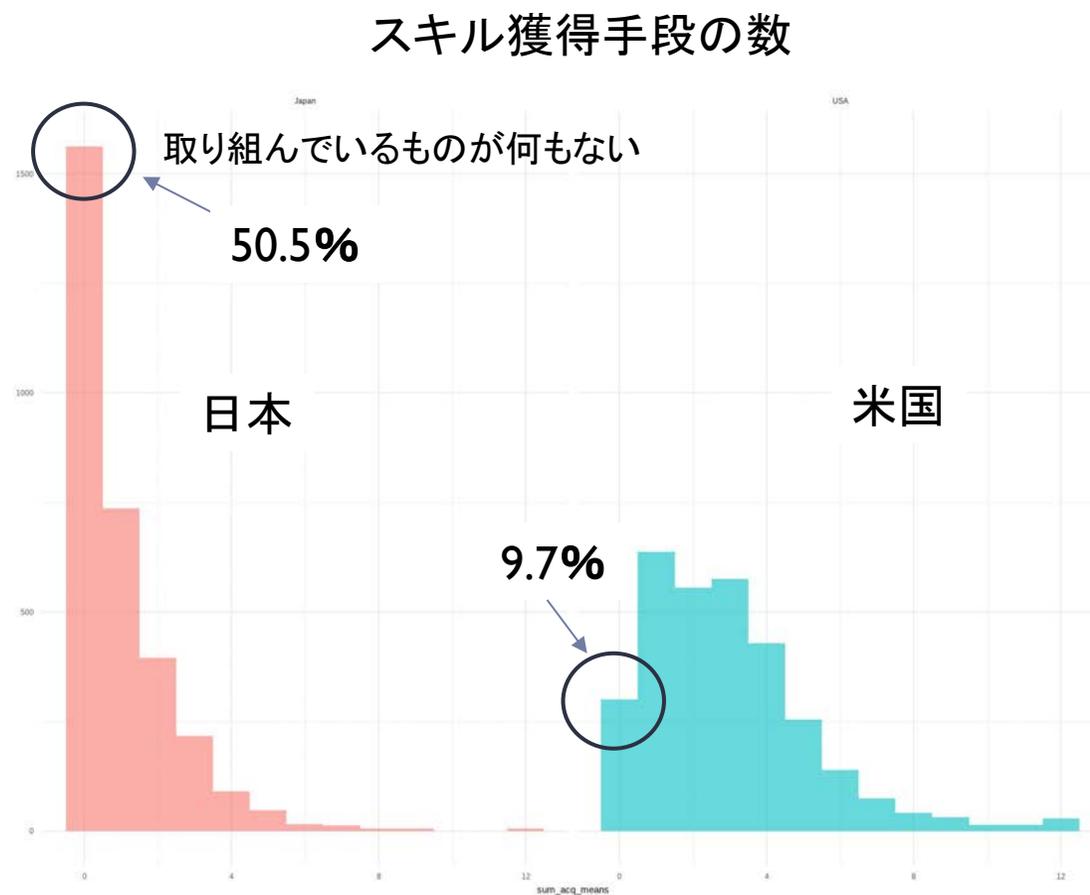
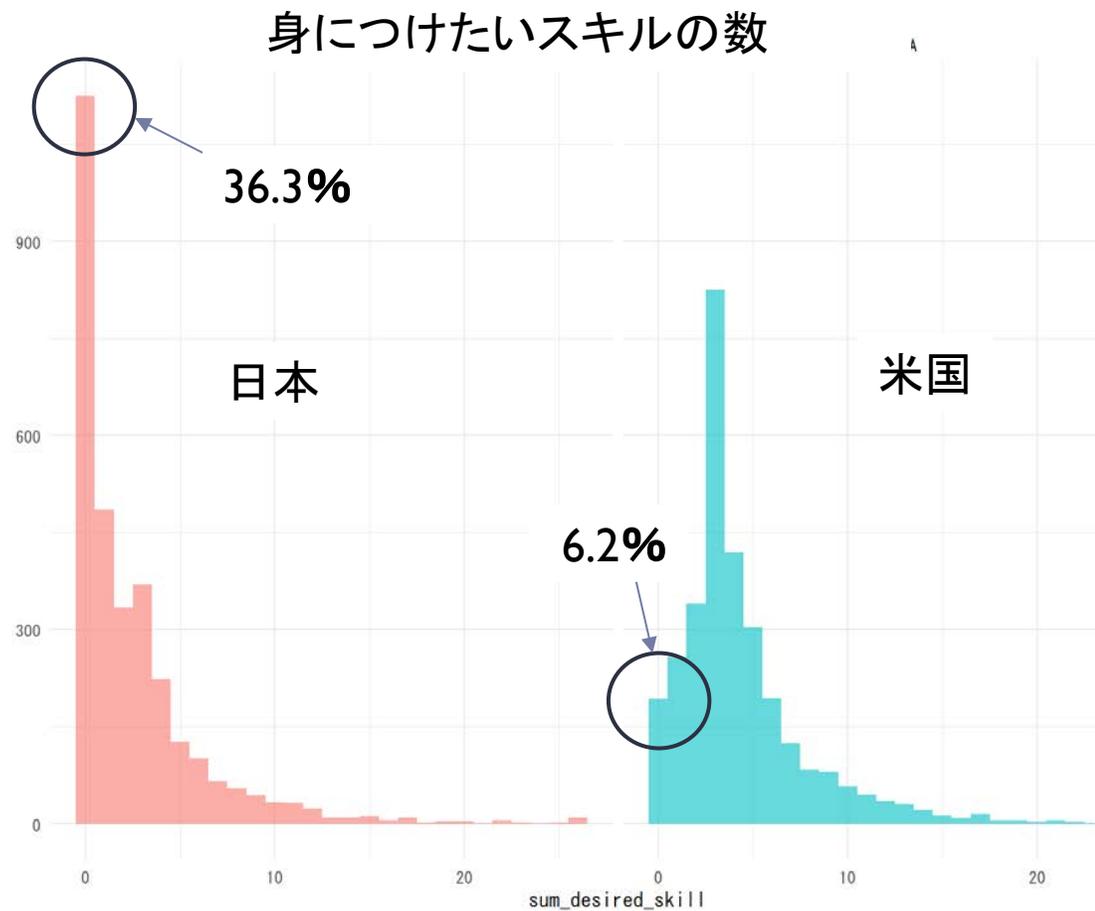
1. リスキリングに対する日本企業の対応の遅れ
 - ▶ キャリア自律性の確保と新技術導入の遅れに課題
2. リスキリングに関する最近の研究
 - ▶ 何が参加の障害になっているか、特に労働市場の摩擦と参加インセンティブの研究が急務
3. マッチングに関する最近の研究
 - ▶ ジョブサイト、社内の両方でマッチング効率の改善が急務
 - ▶ スキルと職の最適マッチング、経営人材育成、キャリア自律性の確立が課題
4. (付録)労働市場の構造変化

リスクリングに対する日本企業の対応の遅れ

キャリア自律性の確保と新技術導入の遅れに課題

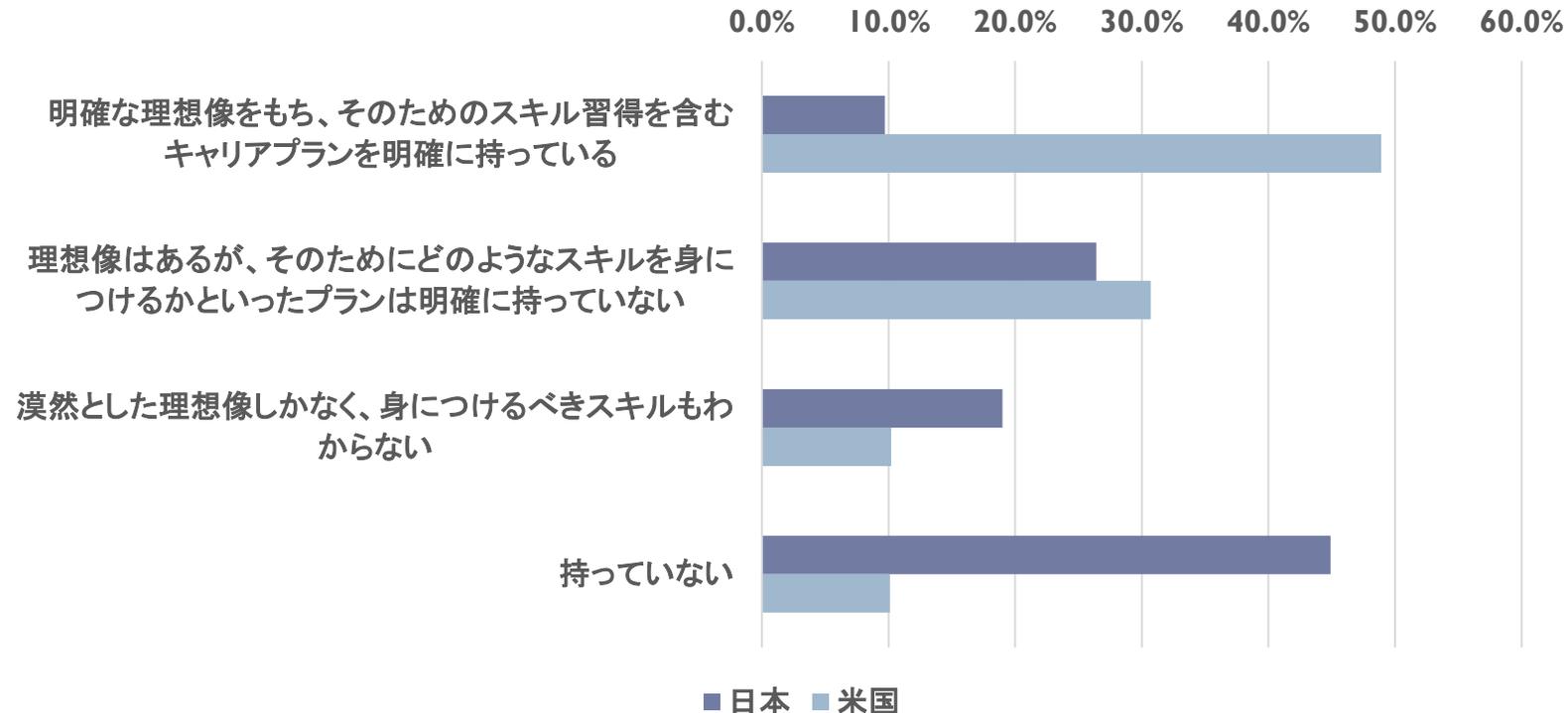
日米でリスキリング意欲に大きな差

Indeed社『労働者のスキルに関する日米調査』より



日米でキャリア意識に大きな差

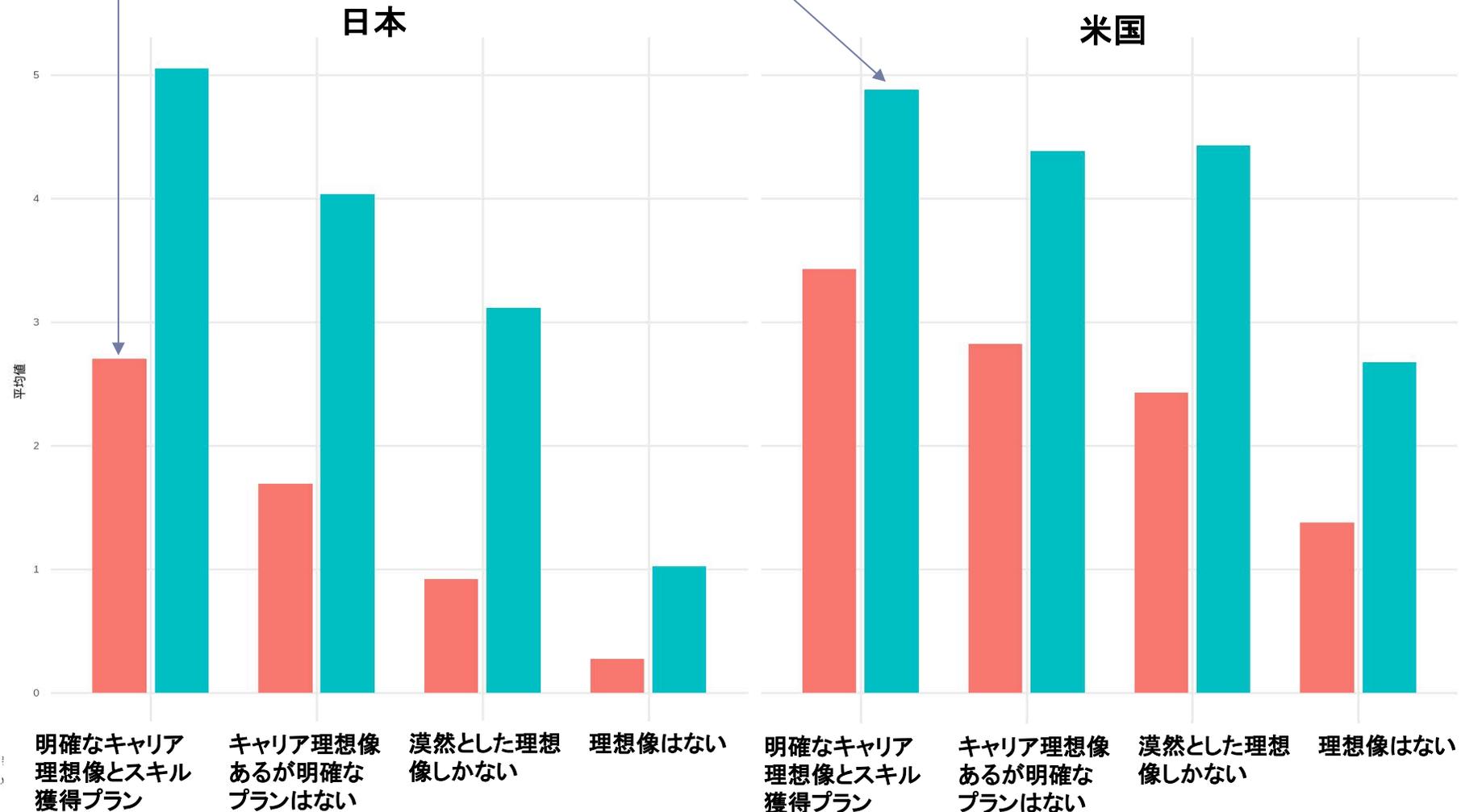
- ▶ 米国では48.9%のビジネスパーソンが明確なキャリアプランを持っているのに対し、日本は9.7%



キャリア意識とリスキリング意欲

平均スキル獲得手段数

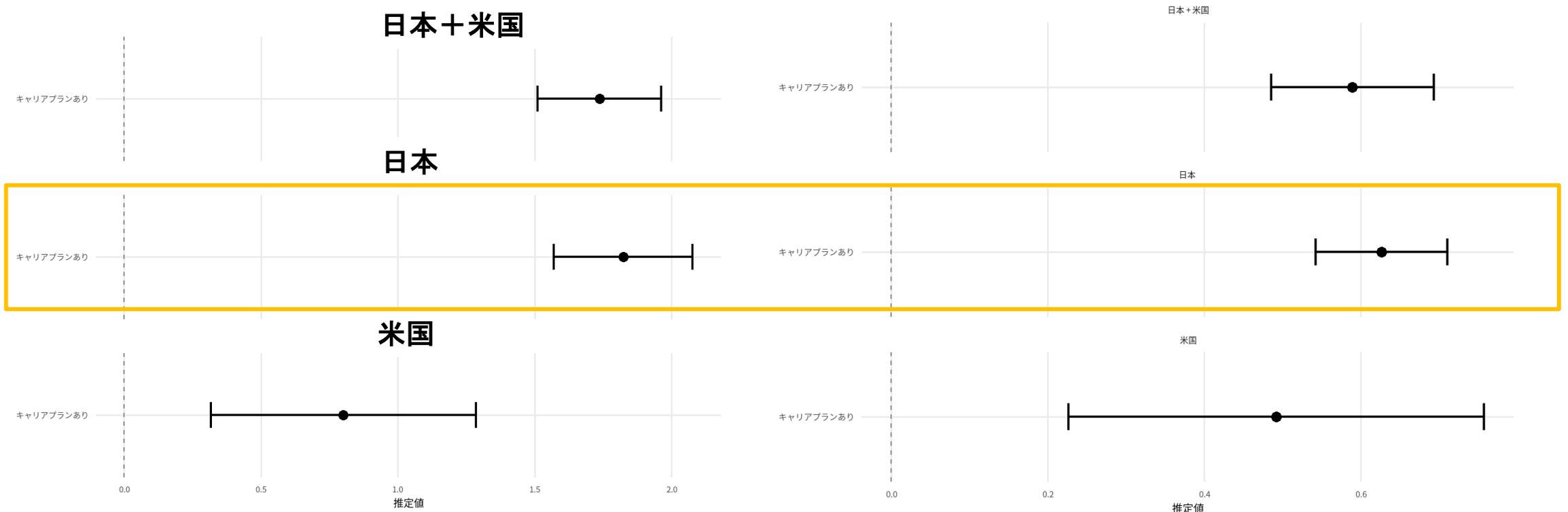
獲得したいスキル平均数



キャリア理想像の有無がリスクリング意欲に与える限界効果 (最小二乗法モデルの係数を図示)

被説明変数: 獲得したいスキル平均数

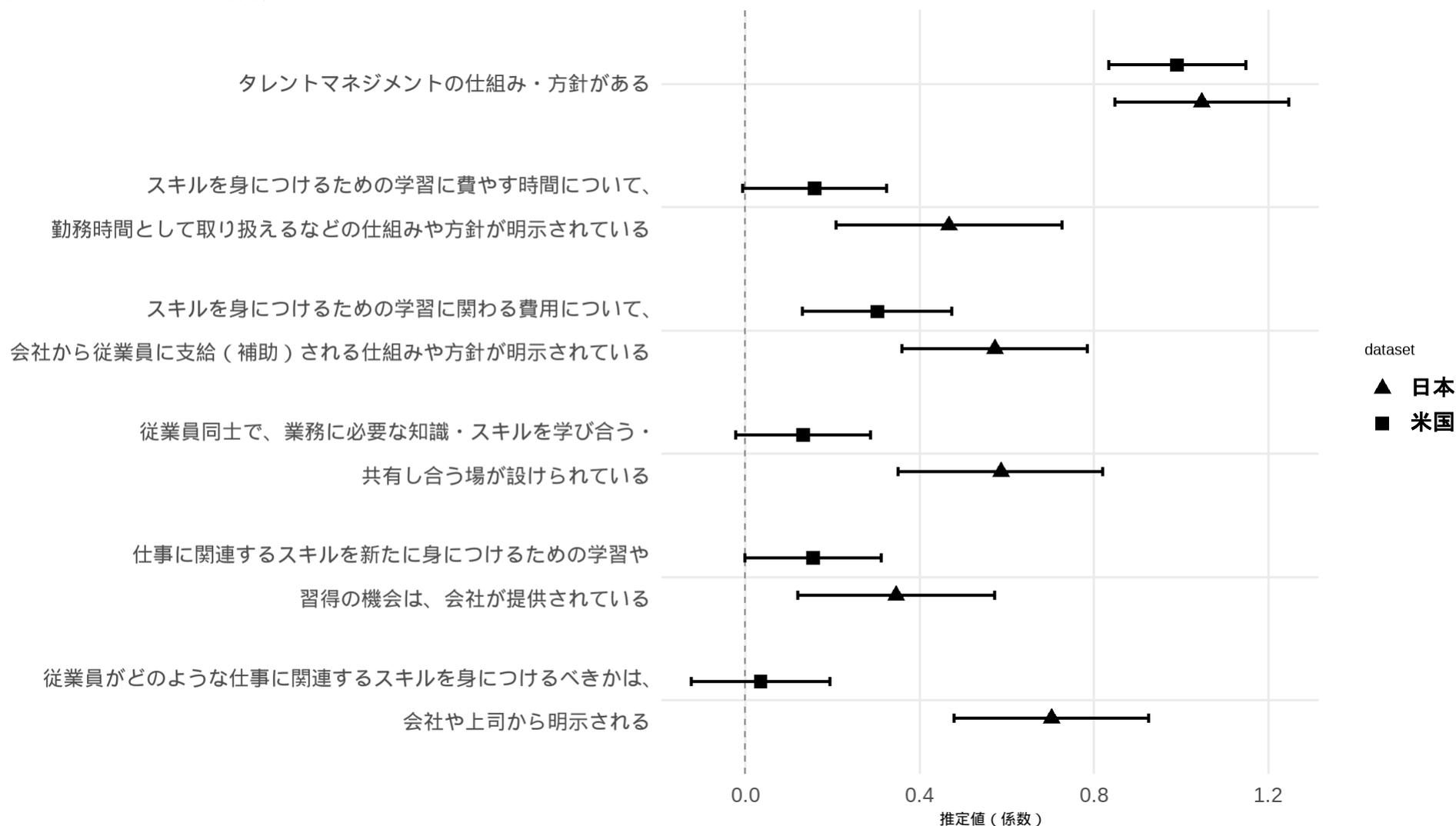
平均スキル獲得手段数



- キャリア理想像を持っているかどうかで、獲得したいスキル平均数が1.5~2つ、行っているスキル獲得の活動数が0.6ほど異なる。

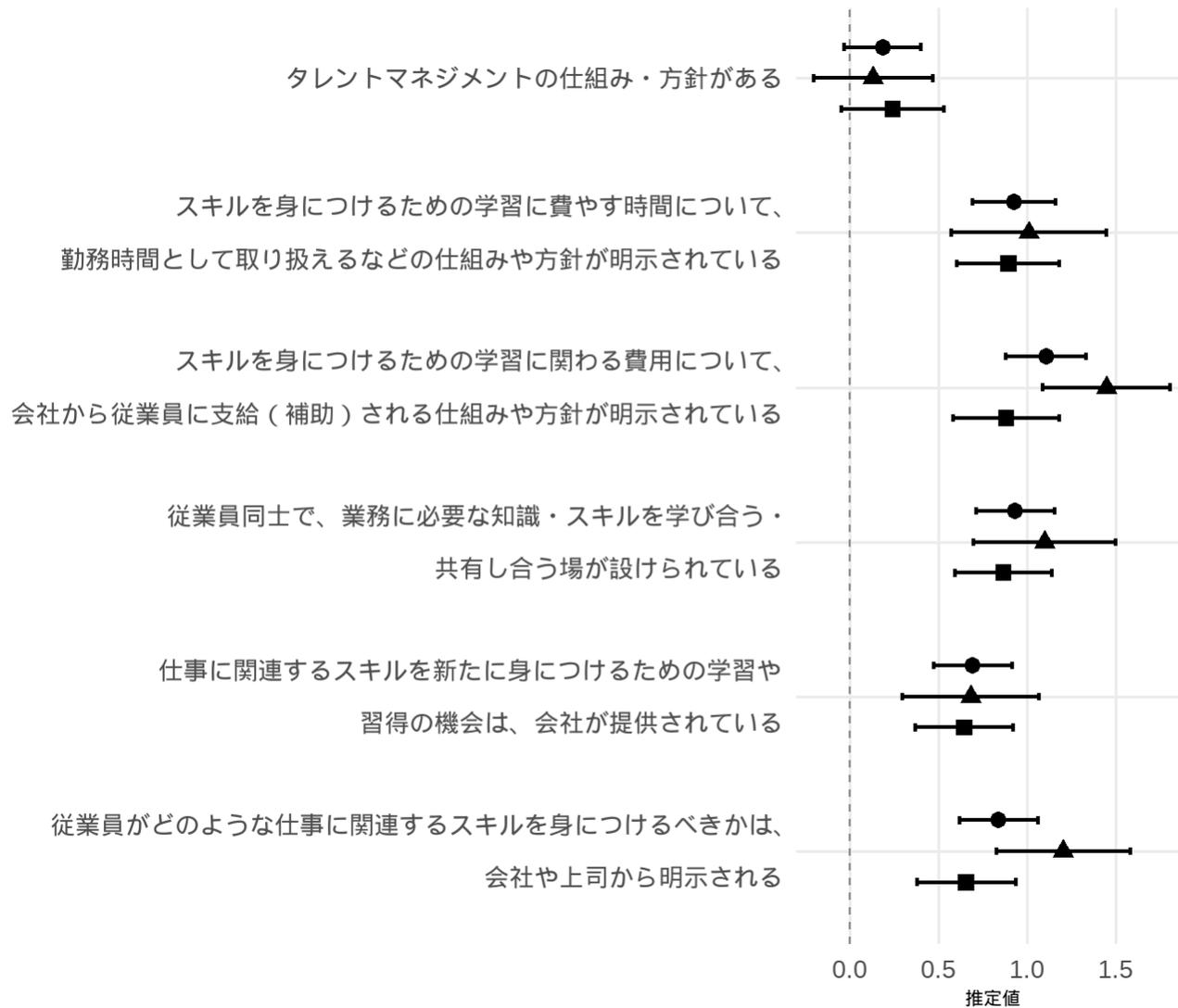
日本は会社の支援がキャリア意識に与える影響が大

推定値は順序ロジットモデルの係数

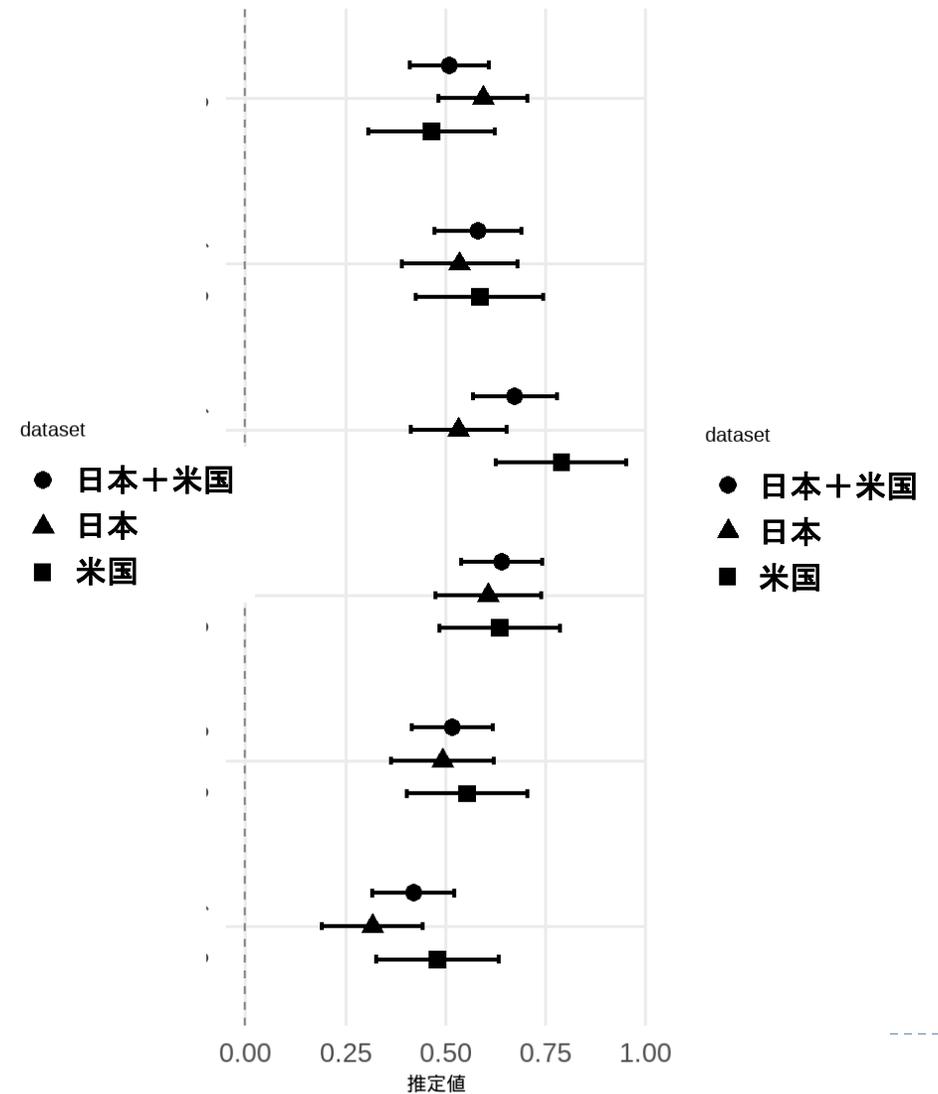


会社の支援がリスキリング意欲に与える影響も強い (最小二乗法モデルの係数を図示)

被説明変数: 獲得したいスキル平均数

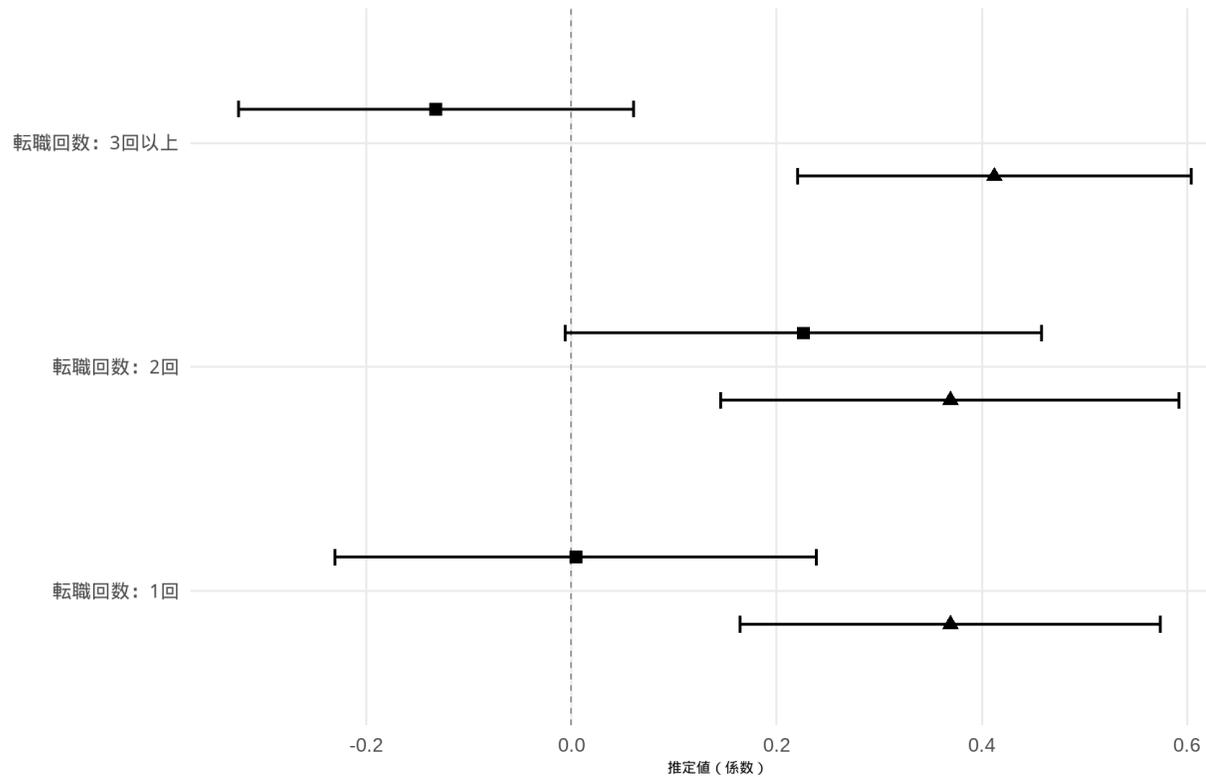


スキル獲得手段平均数

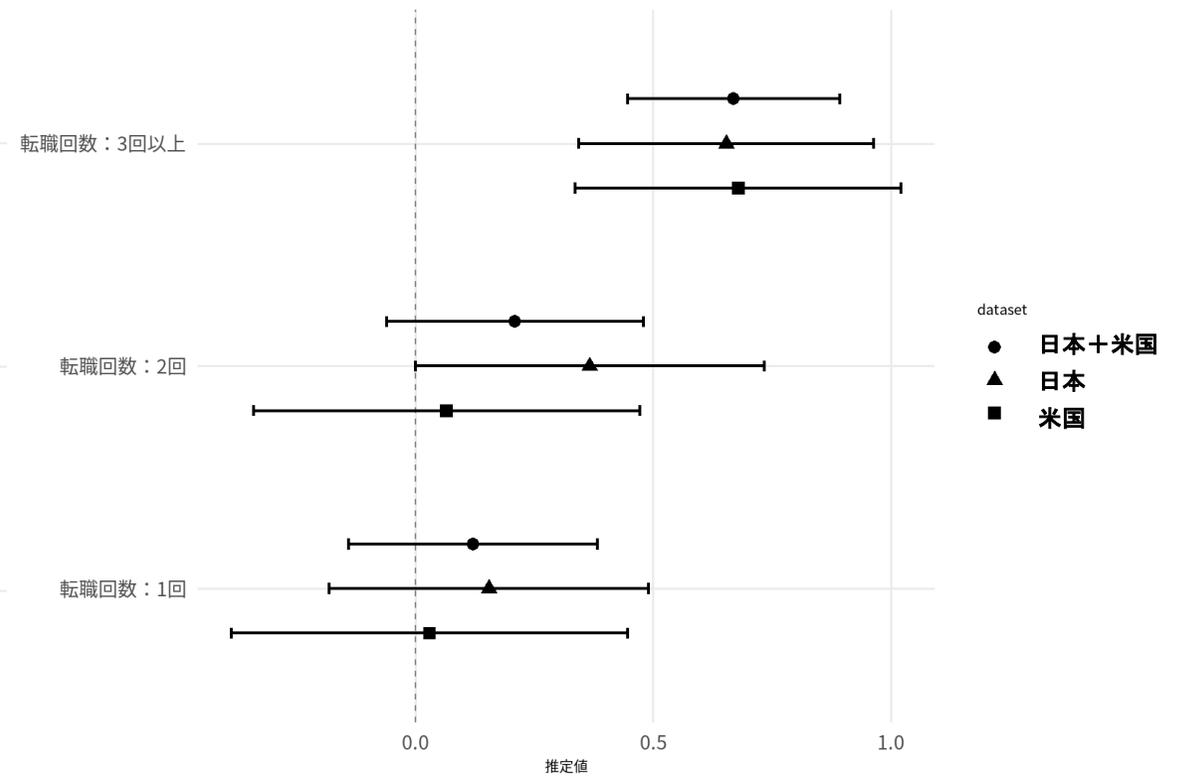


転職の多い人ほどキャリア自律性やリスキリング意欲が高い (順序ロジットモデル、最小二乗法モデルの係数をそれぞれ図示)

被説明変数: キャリア意識



被説明変数: 獲得したいスキル平均数



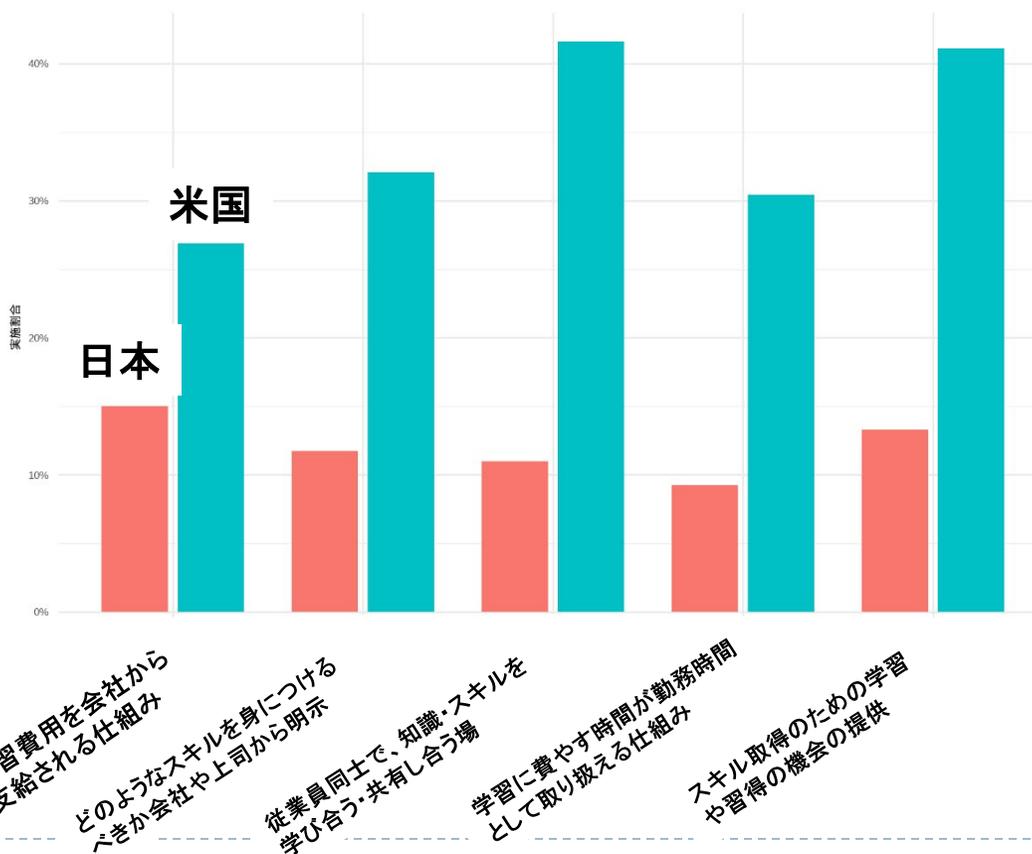
注: いずれも係数は、転職回数が0の人と比較しての数値。

キャリア自律性が高い人ほど技術進歩で自身の賃金が上がると予想

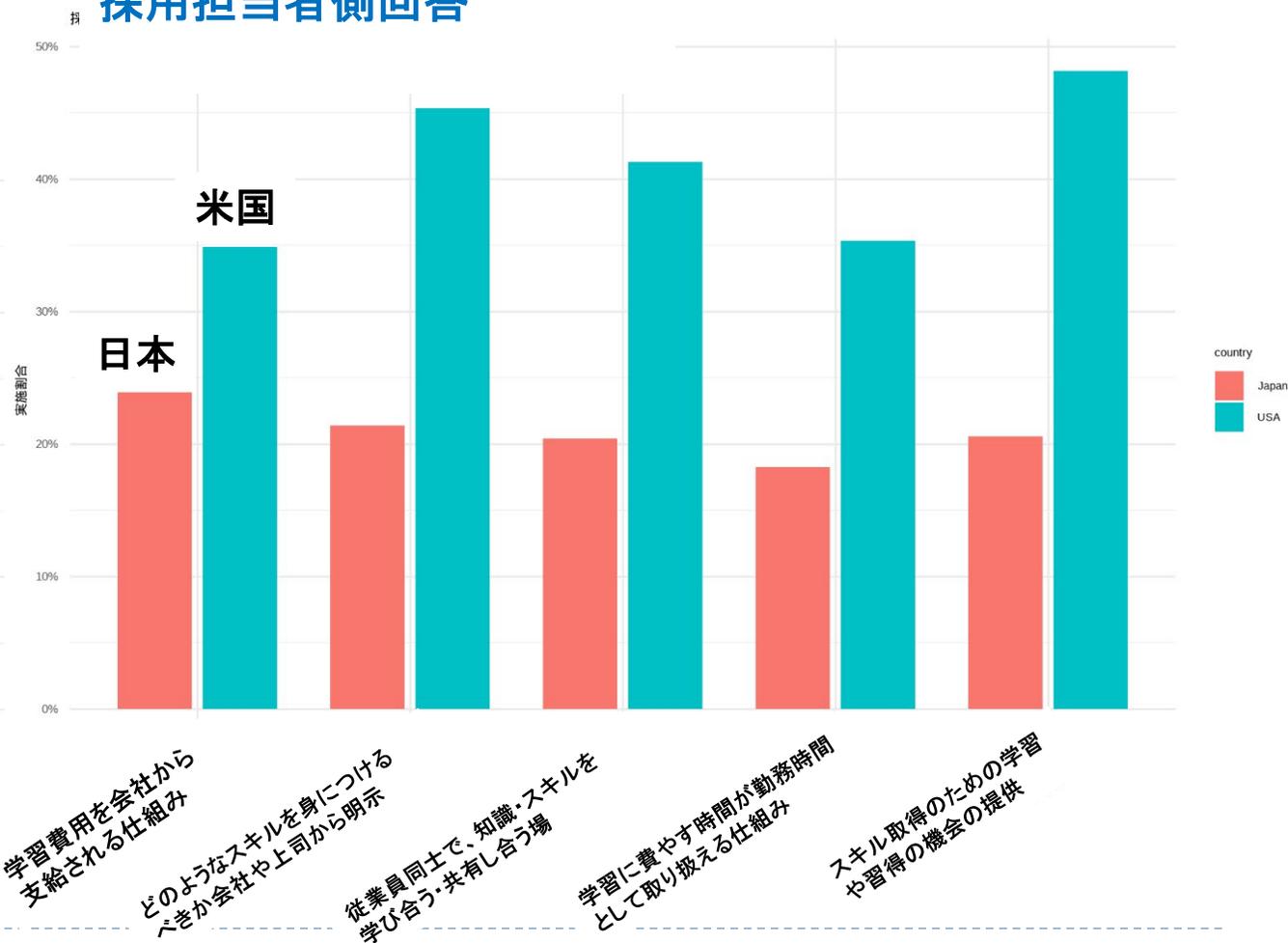
	日本			米国		
	AI・テクノロジーの進化の影響			AI・テクノロジーの進化の影響		
	賃金が上がる	賃金は変わらない	賃金が下がる	賃金が上がる	賃金は変わらない	賃金が下がる
明確な理想像とキャリアプラン	110 (36.5%)	162 (53.8%)	29 (9.6%)	777 (51.4%)	578 (38.2%)	158 (10.4%)
理想像はあるが、明確なキャリアプランはない	197 (24.1%)	504 (61.7%)	116 (14.2%)	313 (32.9%)	500 (52.5%)	139 (14.6%)
漠然とした理想像 身につけるべきスキルわからない	93 (15.8%)	366 (62.1%)	130 (22.1%)	92 (29.0%)	166 (52.4%)	59 (18.6%)
持っていない	165 (11.9%)	952 (68.5%)	272 (19.6%)	77 (24.5%)	176 (56.1%)	61 (19.4%)

リスキリング支援に日米で大きな差

リスキリング支援実施割合 労働者側回答



リスキリング支援実施割合 採用担当者側回答

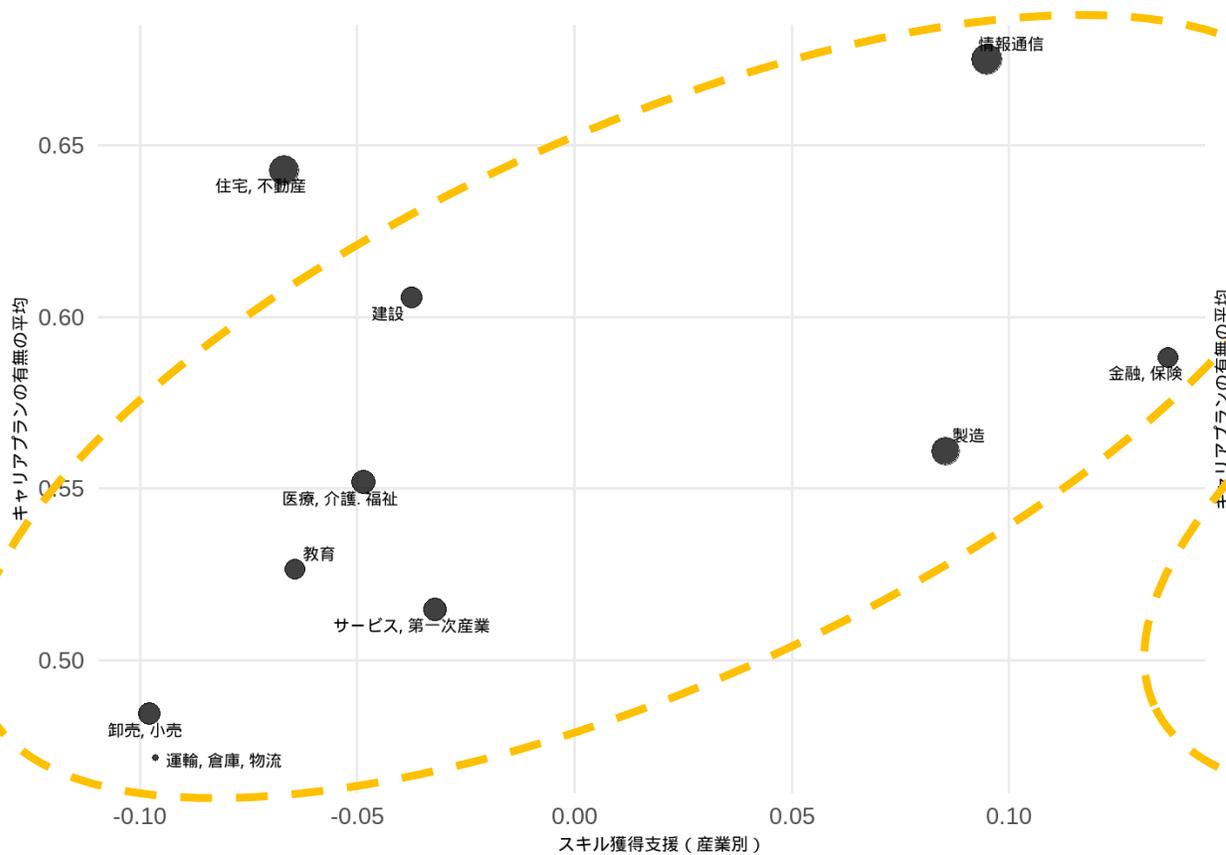


リスクリング支援とキャリア自律性（産業別）

日本

スキルの獲得支援・キャリアプラン・希望スキルについての業界レベルでの関係性

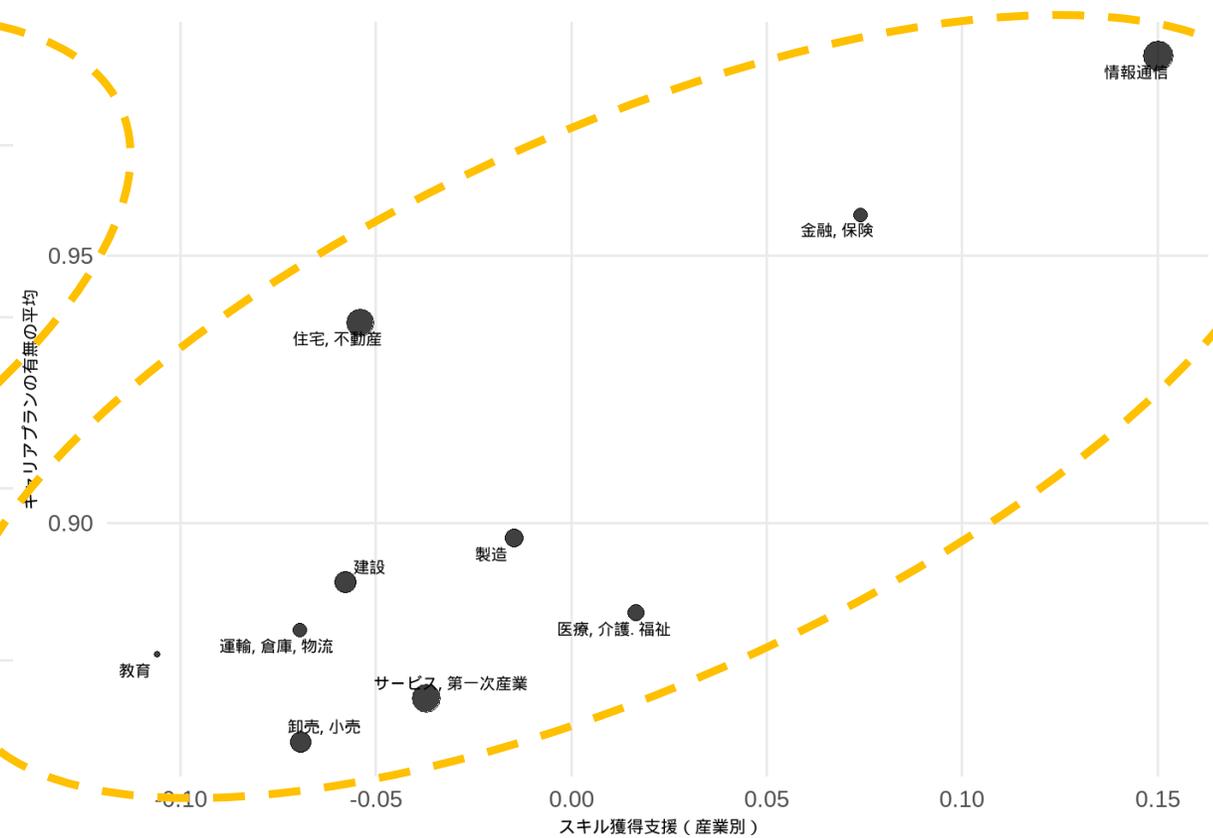
獲得したいスキル数の平均 ● 2.00 ● 2.25 ● 2.50 ● 2.75 ● 3.00



アメリカ

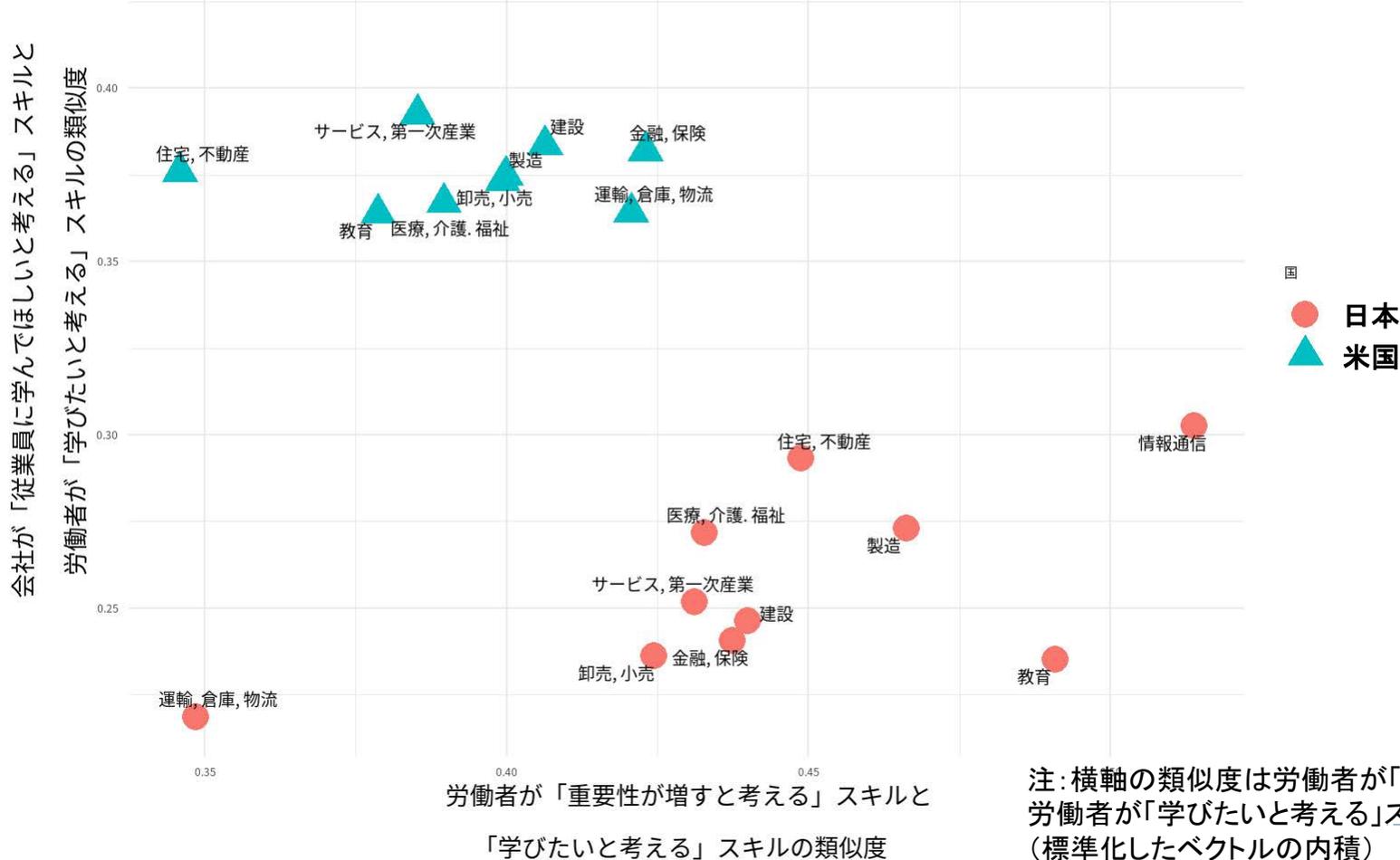
スキルの獲得支援・キャリアプラン・希望スキルについての業界レベルでの関係性

獲得したいスキル数の平均 ● 4.00 ● 4.25 ● 4.50 ● 4.75 ● 5.00



重要性が増す / 評価されるスキルを学んでいるか

注: 採用担当者が「従業員に学んで欲しいと考える」スキルを産業レベルで集約したベクトルと労働者が「学びたいと考える」スキルのベクトルのコサイン類似度(標準化したベクトルの内積)



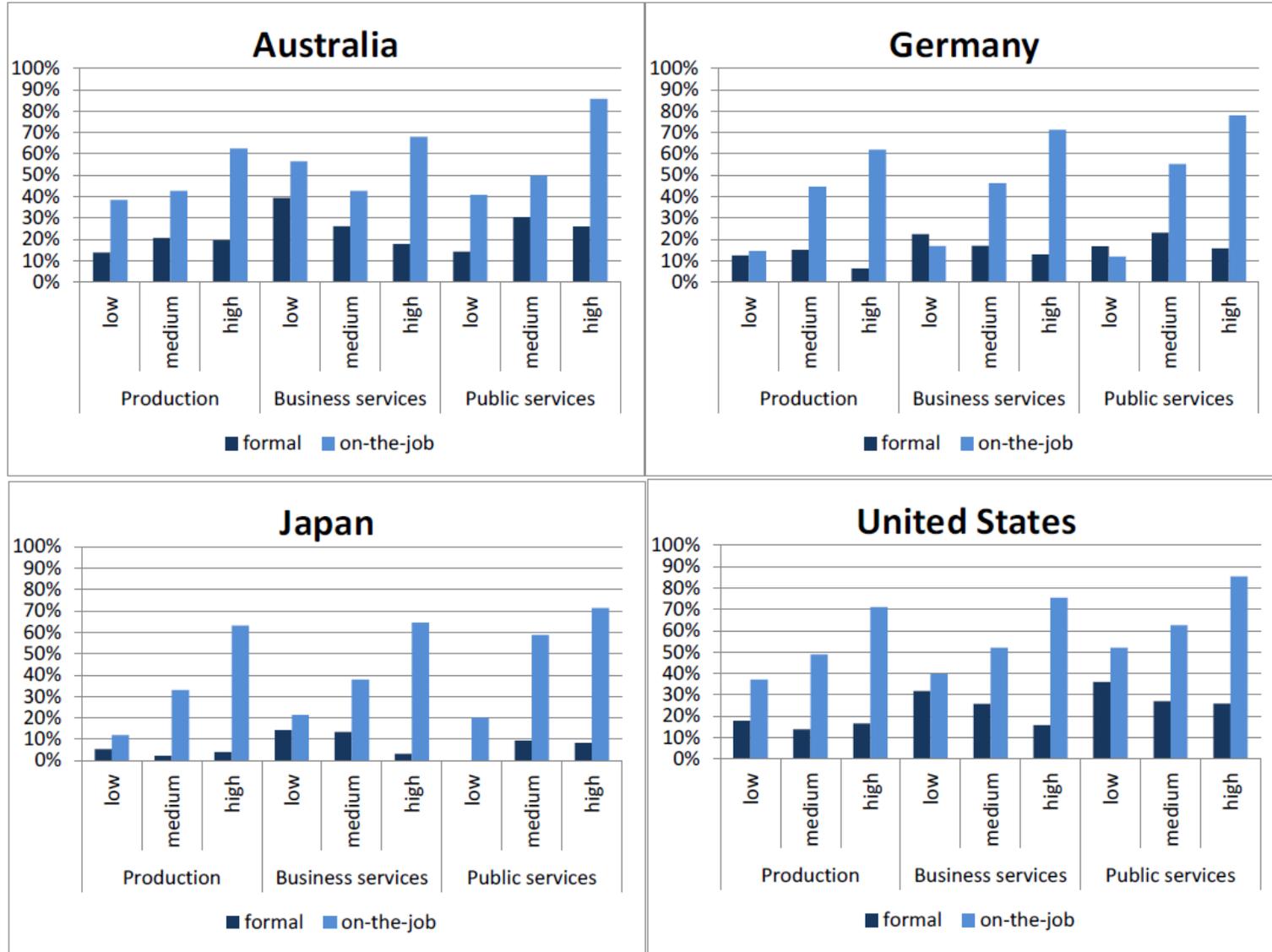
まとめ

- ▶ 日米でリスクリング意欲に大きな差
- ▶ キャリア自律性の低さがリスクリング意欲の低さと強く相関
- ▶ 背景に、雇用の流動性の違いと日本企業のタレントマネジメント/リスクリング支援の遅れが
 - ▶ 転職回数が多い人ほど、キャリア自律性やリスクリング意欲が高い。
 - ▶ リスクリング支援策数の平均値は、日本は米国の半分以下
 - ▶ しかし日本企業のリスクリング支援のキャリア意識やリスクリング意欲への限界効果は高い。
 - ▶ リスクリング支援を実施している産業ほど、キャリア自律性が高い。
 - ▶ 会社が求めるスキルと労働者の学びたいスキルのずれも日本は米国よりも大きい。
- ▶ 世界的に人的資本投資の重要性が増す中、日本企業の対応の遅れに危機感を持つべき。



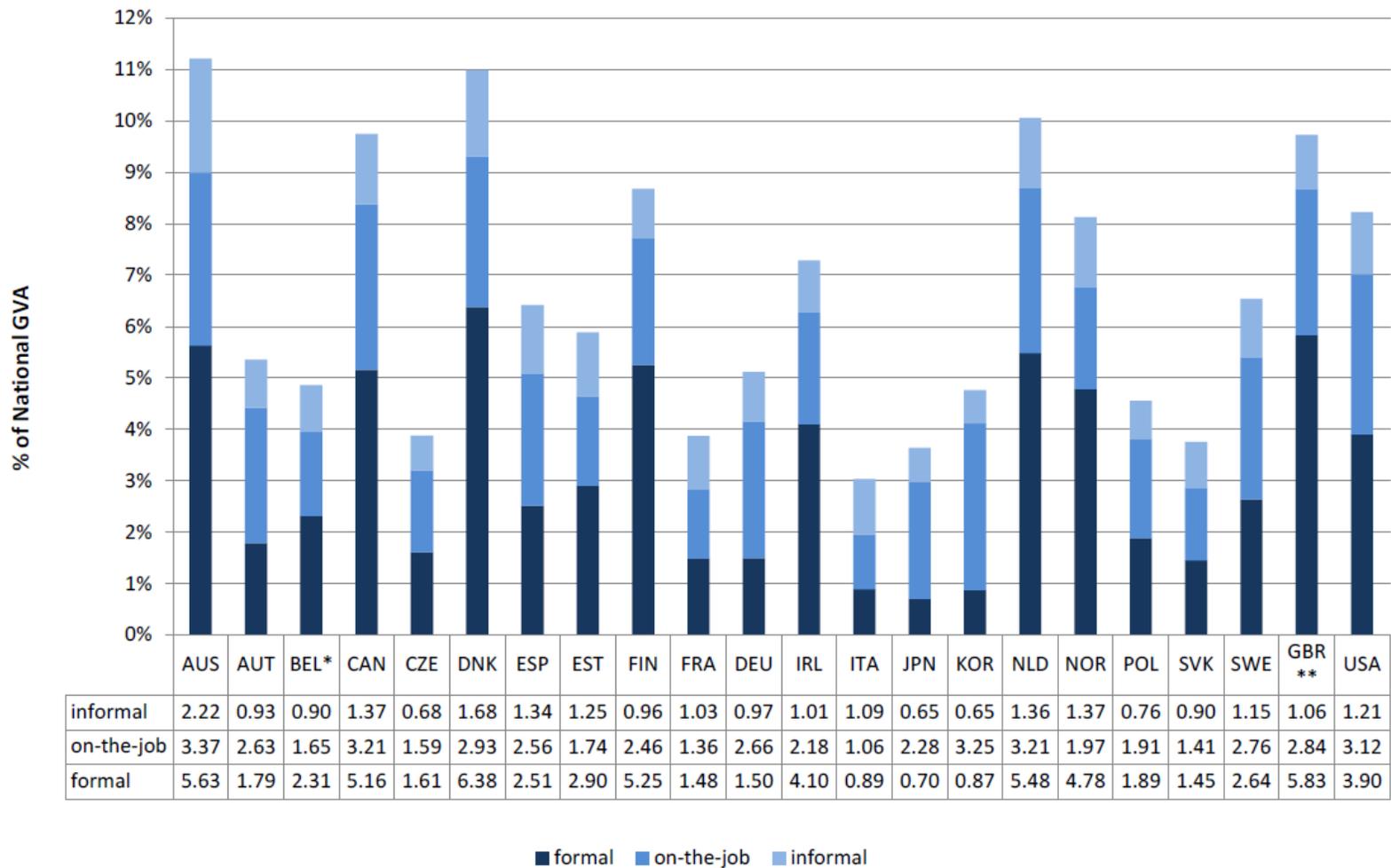
リスクリングに対する最近の研究

Selected countries (Average of 2011 and 2012)



PIAACに基づくOECD の人的資本投資の推計 Squicciarini et al. (2015)

日本はFormal Trainingが
低いだけでなく、OJTの
水準も高いわけではな
い。



PIAACに基づくOECD の人的資本投資の推計 Squicciarini et al. (2015)

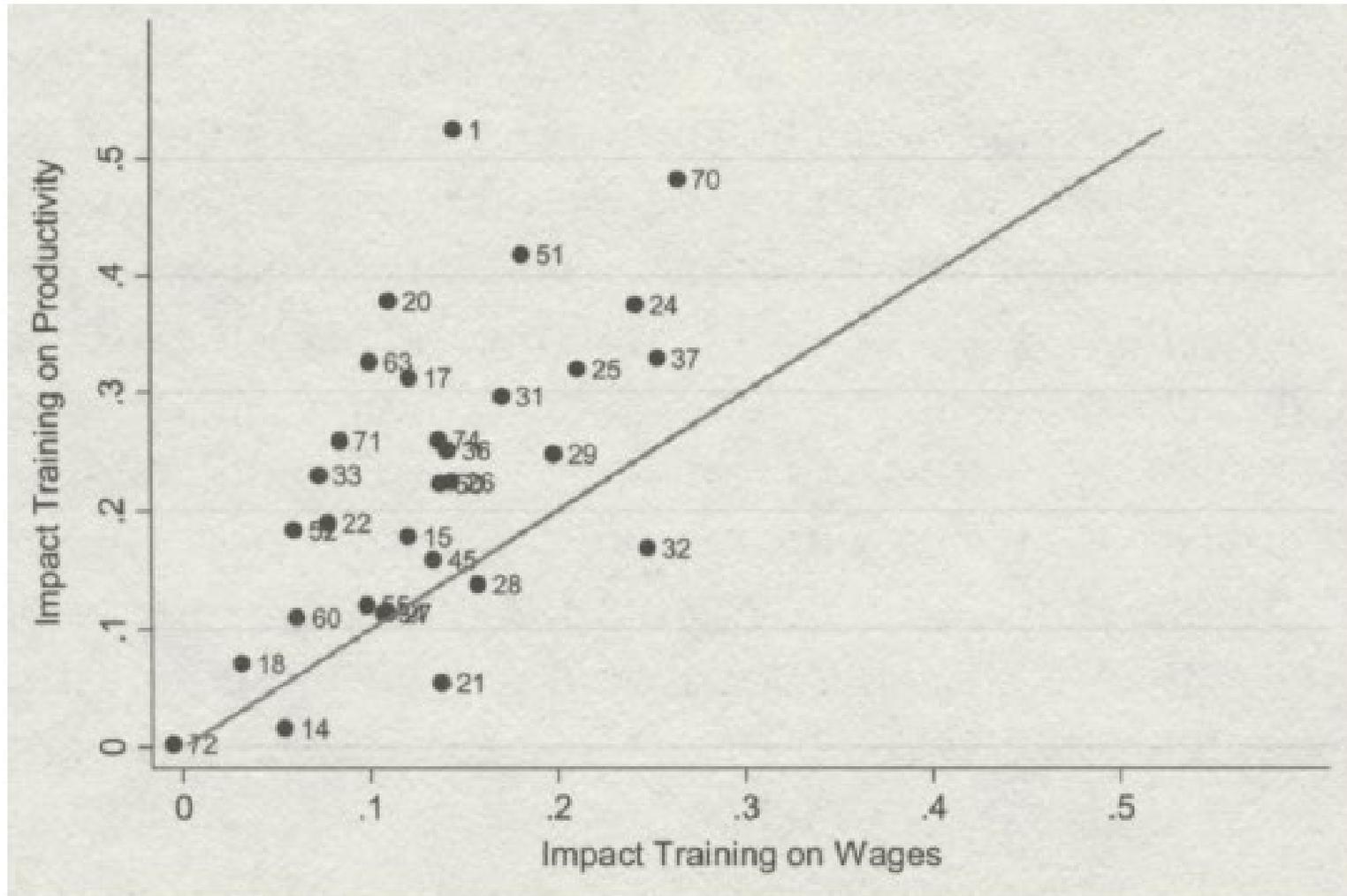
付加価値比でみて、英米の半分以下、
独仏より低い。

特にFormal trainingが少ない。

研修効果の測定の難しさ

- ▶ 詳細な研修記録が入手困難
 - ▶ 企業レベルの研修受講社員の比率、平均研究受講期間などを用いる
- ▶ 内生性の問題
 - ▶ 業績見通しの明るい企業ほど、明確な人材戦略を持つ企業ほど投資する
 - ▶ 操作変数の利用可能性が低い (組合、Works Councilは除外制約を満たすか)
- ▶ GMM推定で、 t 年の研修は t 年もしくは $t+1$ 年以降の生産性ショックとは無関係を仮定 (Konings and Vanormelingen 2015)
 - ▶ 研修が将来のショックを見越して決まると仮定が崩れる。
 - ▶ 企業がforward-lookingだと過大推計の疑いがどうしても残る
- ▶ 補完的施策の存在
 - ▶ 研修以外のポリシーを合わせたパッケージの効果を推定している可能性 (Ichniowski, Shaw and Prennushi 1997)
- ▶ 実験的手法にシフト

FIGURE 1.—IMPACT TRAINING ON PRODUCTIVITY AND WAGES



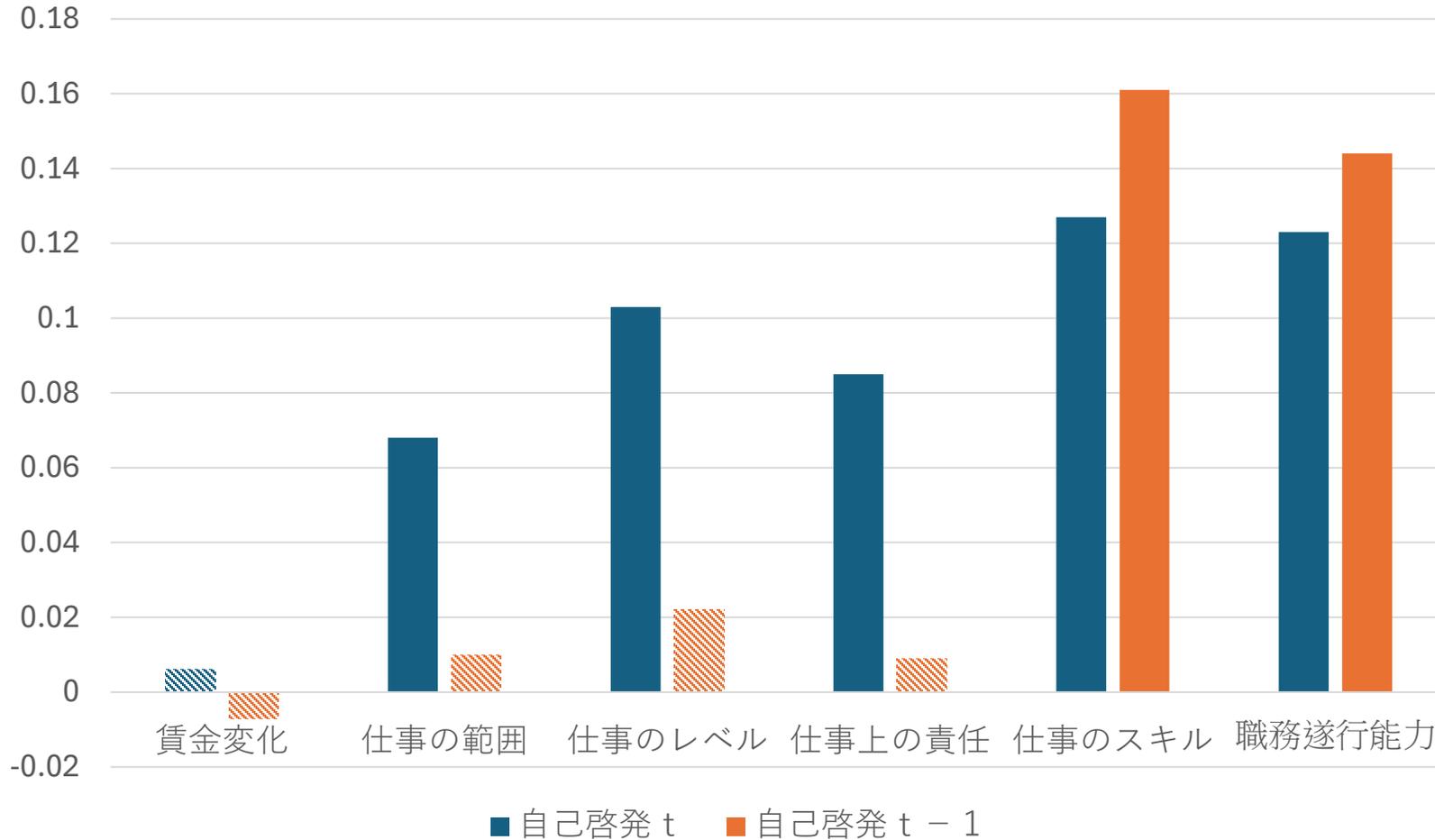
研修が生産性および賃金に
与える影響

Konings and Vanormelingen
(2015)

1997～2006年のベルギーの
データ(産業別推計)で見ると、
Formal Trainingのリターン
は高い。

労働市場の摩擦を強く示唆

リスクリング最大の障害は賃金の硬直性？ 自己啓発のキャリアアウトカムへの影響 (Hara 2019)

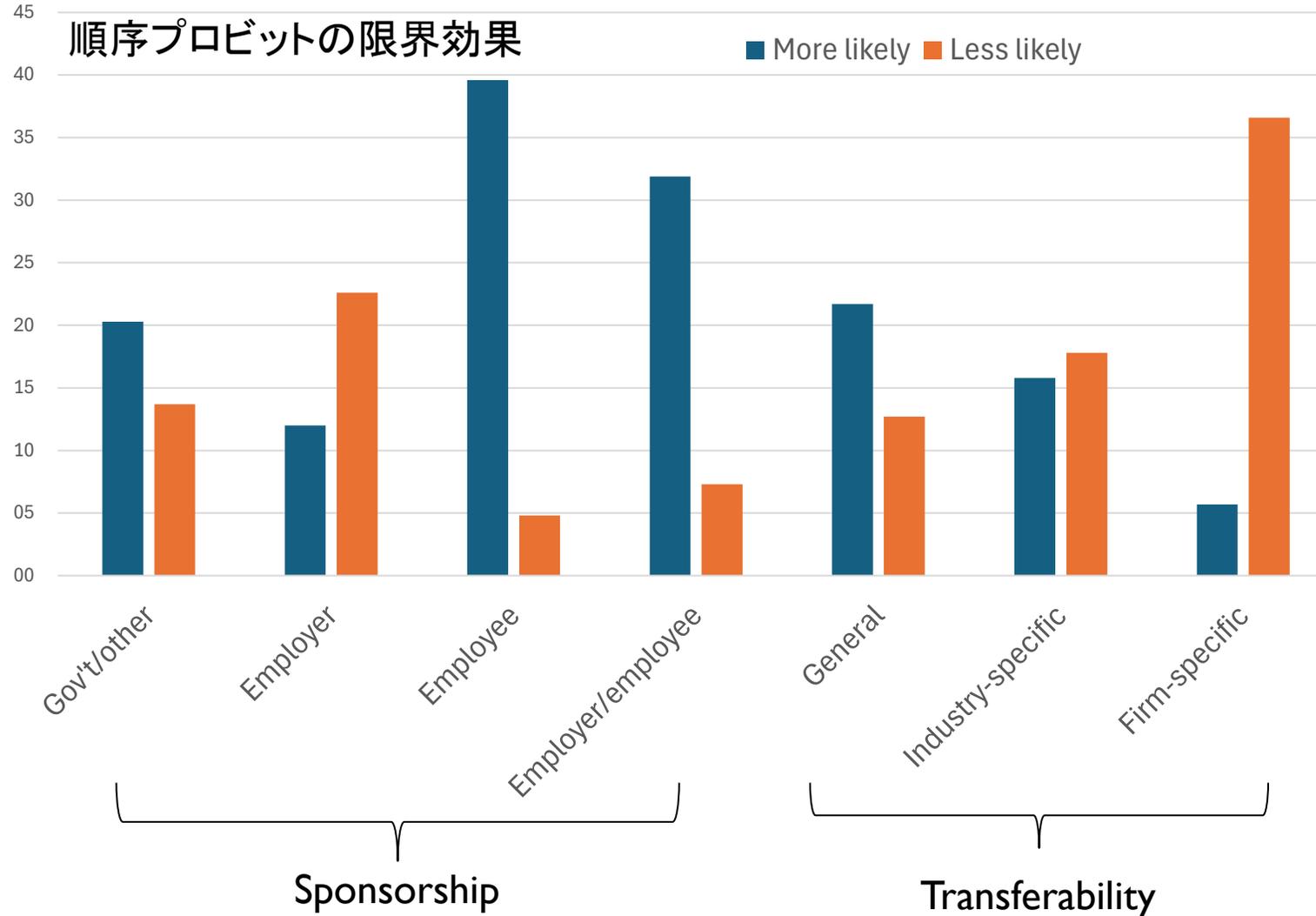


斜線は統計的に非有意、
塗りつぶしは1%レベルで
有意

企業研修も同様な結果
(Hara 2014)

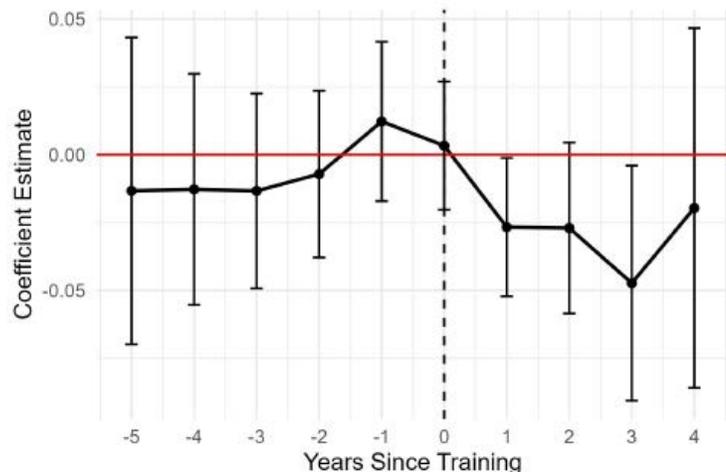
研修タイプごとの離職への影響 (Green et al. 2000)

～イギリスの労働者サーベイ～



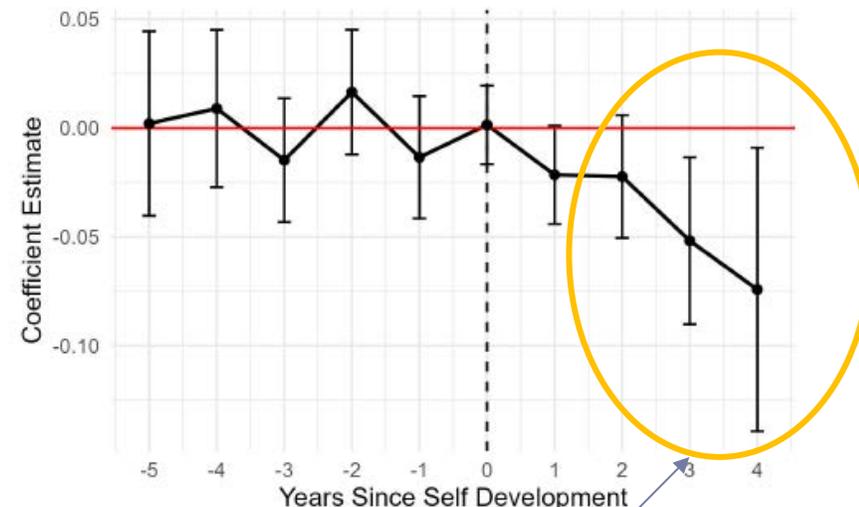
研修タイプごとの離職への影響 (Kamoshita 2025)

Staggered DID Event Study



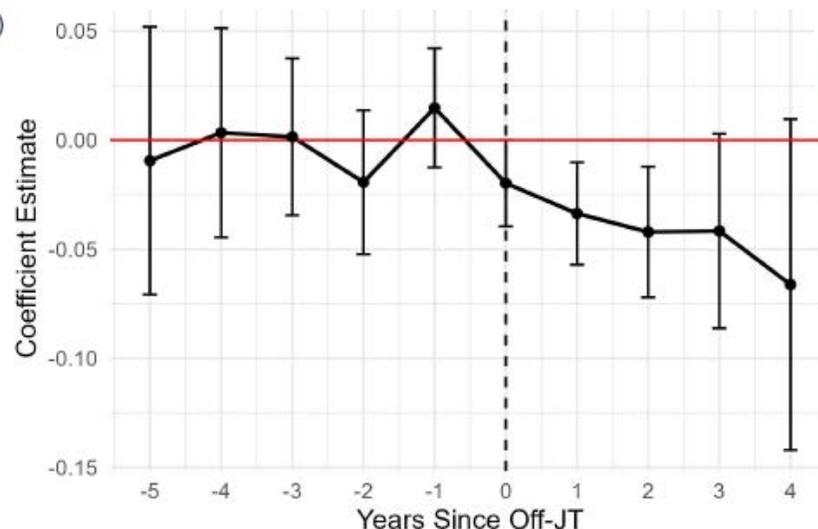
(b) Effect of OJT on Job Change(Staggered-DID)

全国就業実態パネル調査
(リクルートワークス研究所)
を用いた分析



(f) Effect of Self-Development on Job Change (Staggered-DID)

労働者が機会コストを払い、一般的
人的資本を獲得する自己研鑽が
日本企業では離職率の低下につな
がるのは何故か？

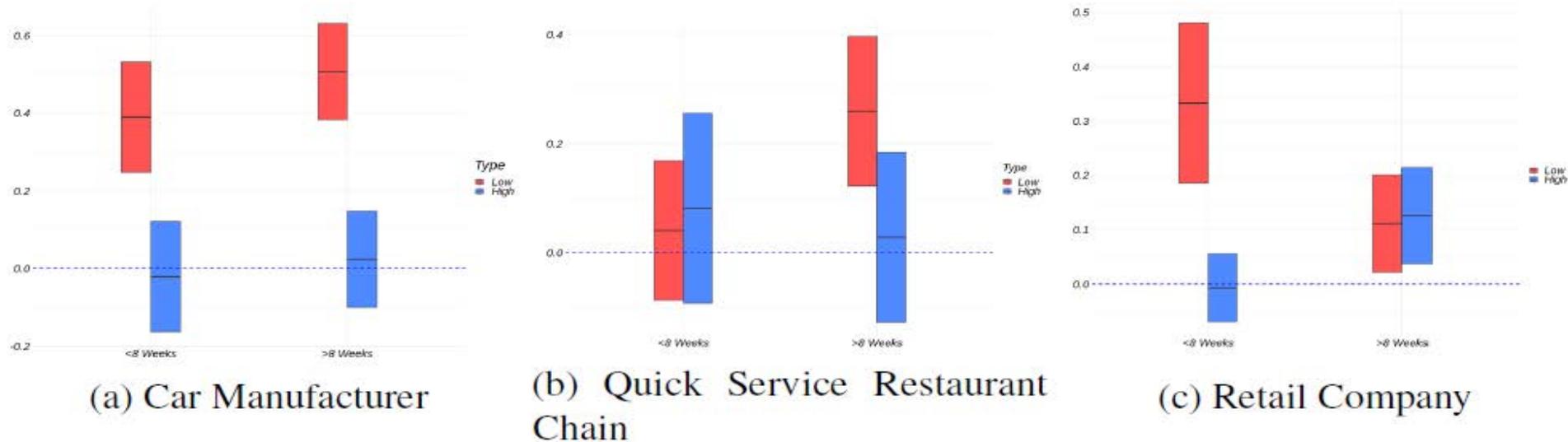


(d) Effect of Off-JT on Job Change(Staggered-DID)

トレーニングにおける中間管理職の役割（米国企業3社の分析）

- ▶ “high-training” マネジャーが異動でくると、最初の8週間における部下の研修参加率が上昇。
⇒環境変化への適応能力を高める。
 - ▶ **45%**（自動車メーカー）；**55%**（ファーストフードレストランチェーン）；**60%**（小売企業）

Figure 11: Effect the Demand Shock on Absenteeism, by Manager Type (High and Low Training)



実験的手法：ソフトスキル研修の効果 (Adhvaryu et al. 2023)

- ▶ Gapが設計した衣料工場労働者向け研修プログラム
 - ▶ コミュニケーション、問題解決、意思決定、タイム・ストレス管理
 - ▶ インドの向上で実施
 - ▶ 週2時間、12か月

▶ 結果

- ▶ 生産性 +7.4 pp (対対照群比**+13.5%**)
- ▶ スピルオーバー(処置群の非参加者)+6.4 pp
- ▶ 昇進確率 (研修後18か月) **+4.7 pp**
- ▶ 賃金 (log salary) **0**
- ▶ 企業ROI (研修後8か月の生産性) **+256%**

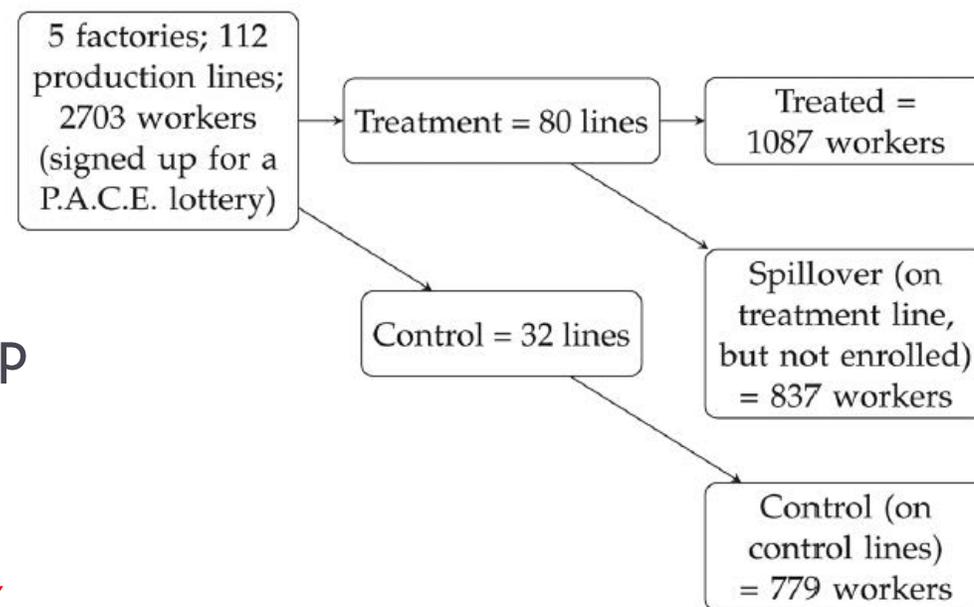


FIG. 1.—Experimental design. The retention rate in the worker-month panel is 65%.

議論：日本企業の課題は何か

- ▶ 企業のOffIT、自己研鑽、共に先進国中最低レベル
- ▶ 何が摩擦を生み出しているのか
 - ▶ 職やスキルの標準化の遅れ⇒スキルギャップの可視化が困難
 - ▶ 賃金の硬直性
 - ▶ 集権的人事：人的資本投資の権限が現場にない⇒情報の非対称性が過少投資につながる。
 - ▶ 研修のROIを評価していない
- ▶ 従業員のスキル習得インセンティブの欠如
 - ▶ 従業員のキャリア自律性の低さ
 - ▶ スキル習得が適性な処遇につながっていない
 - ▶ タレントマネジメントの普及が遅い

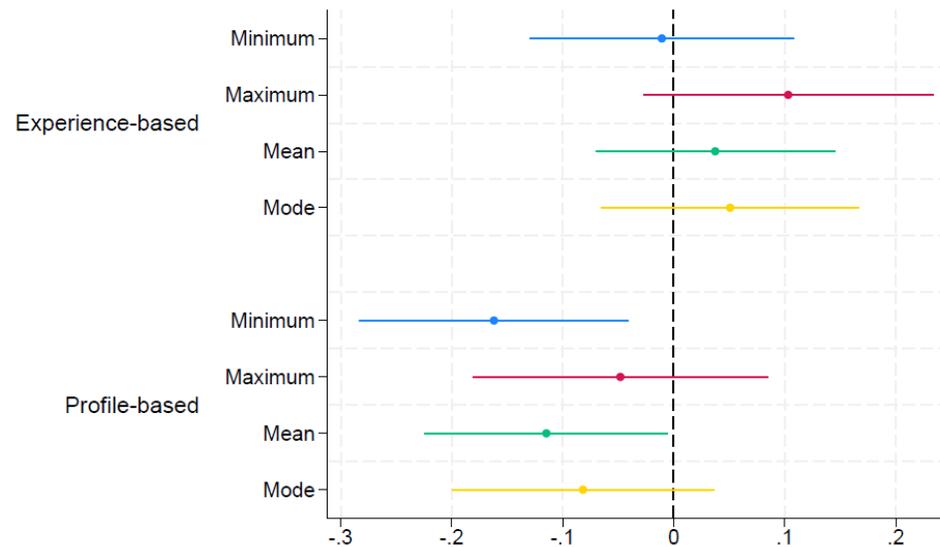
マッチングに関する最近の研究

ジョブサイトでのリコメンドツール活用の効果

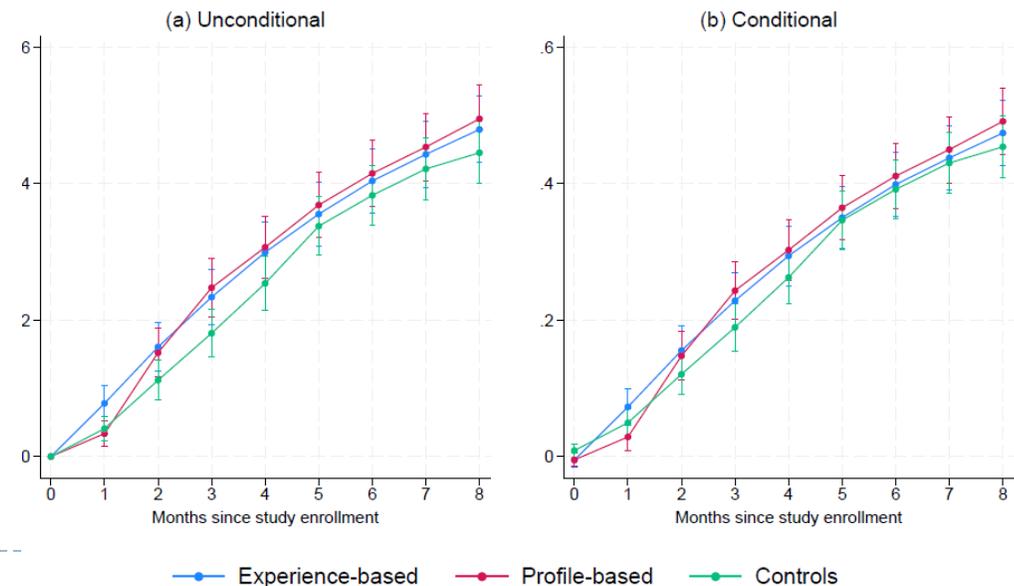
Bächli et al. (2025)

- ▶ 求職者を対照群(リコメンドツールなし)、処置群1(実際の労働移動に基づくリコメンド)、処置群2(スキルプロフィールに基づくリコメンド)の3群にランダムに振り分けて、サーチ活動の範囲と就職成立までの期間を比較する。
- ▶ 2つの処置群は共にサーチの範囲を広げ、転職までの期間も引き下げる。
 - ▶ Belot et al. (2019)も、実際の労働移動に基づくアドバイスが、サーチの範囲を広げインタビュー数を増やすことを示した。

クリックした求職のミスマッチの度合い



累積ジョブマッチ率

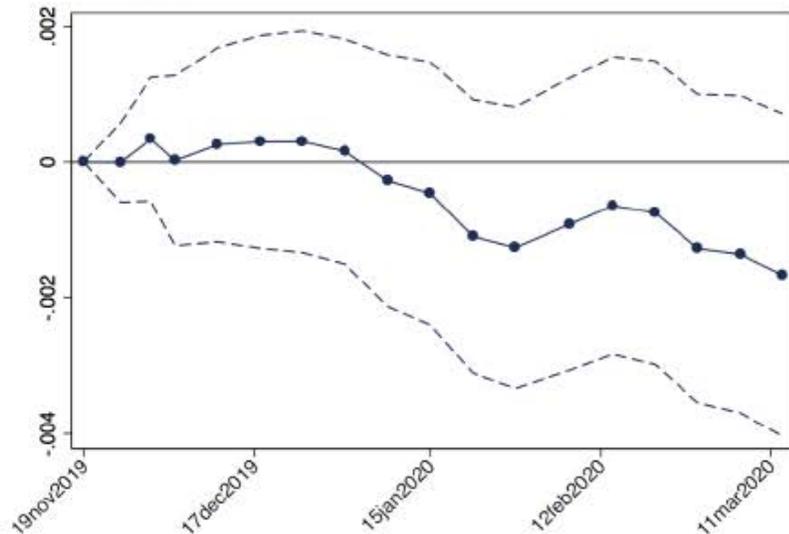


ジョブサイトでのリコメンドに対する性差

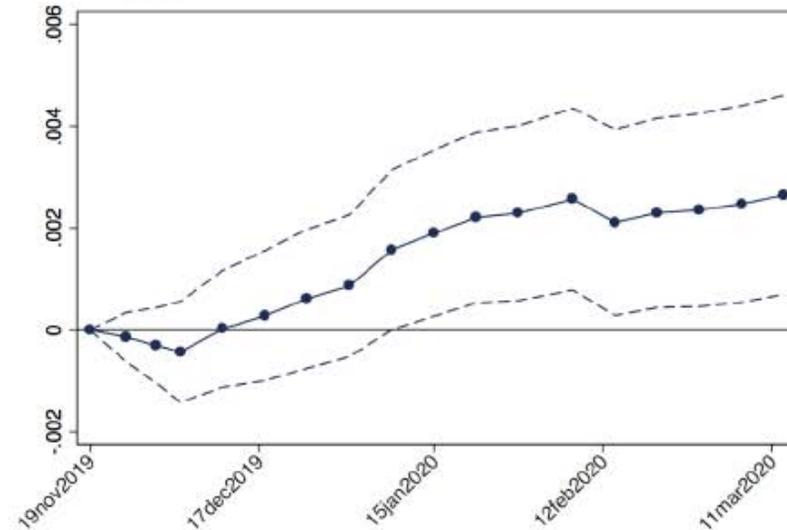
Behaghel et al. (2022)

- ▶ フランスの職業紹介プラットフォームで、処置群の求職者に対して処置群に含まれる採用確率の高い企業をリコメンド。
- ▶ 結果は、女性の方が就職成功率の引き上げ効果が高かった。就職活動努力を引き上げたことが原因。

Graph 1a: Treatment effect on job finding rate for men.



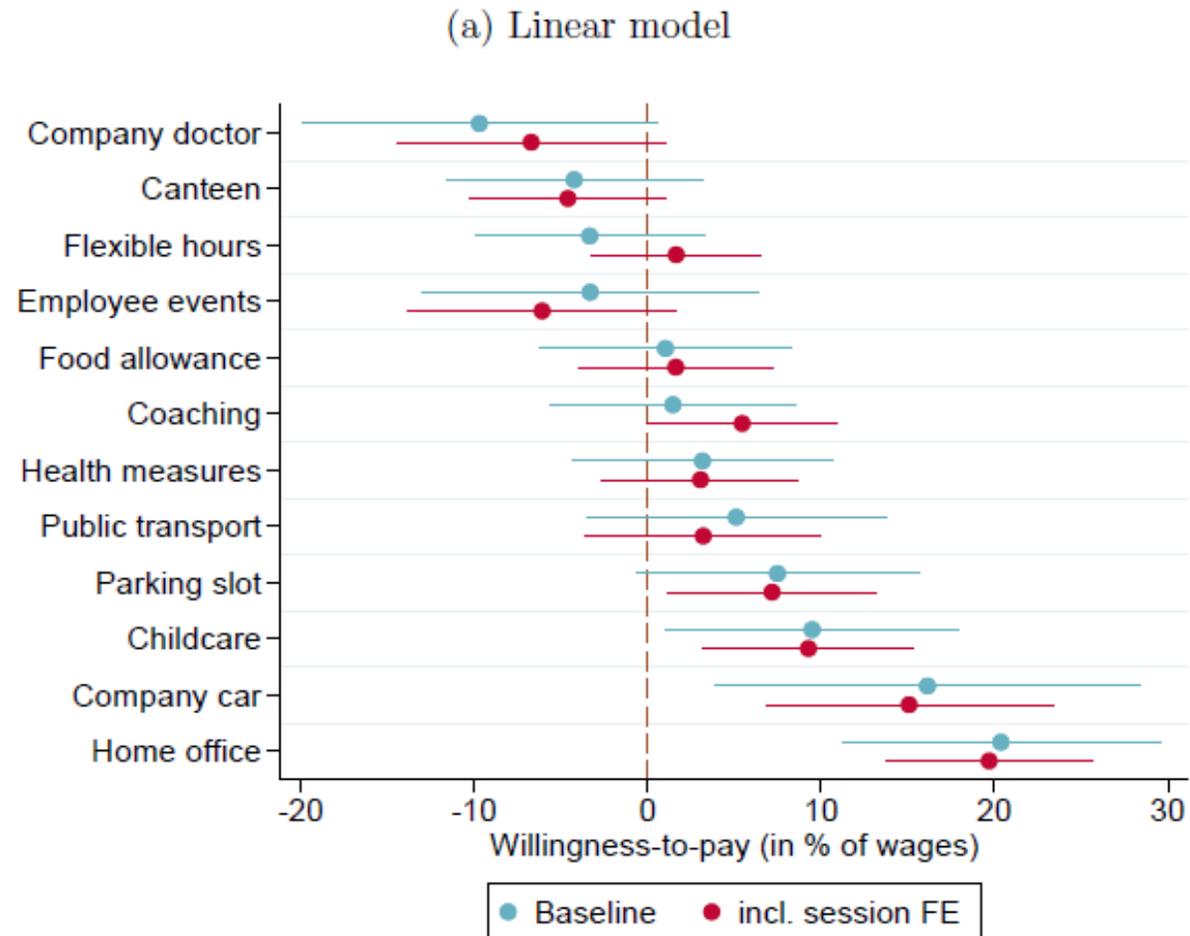
Graph 1b: Treatment effect on job finding rate for women.



職のベネフィットのサーチ活動への影響

Beerli et al. 2025

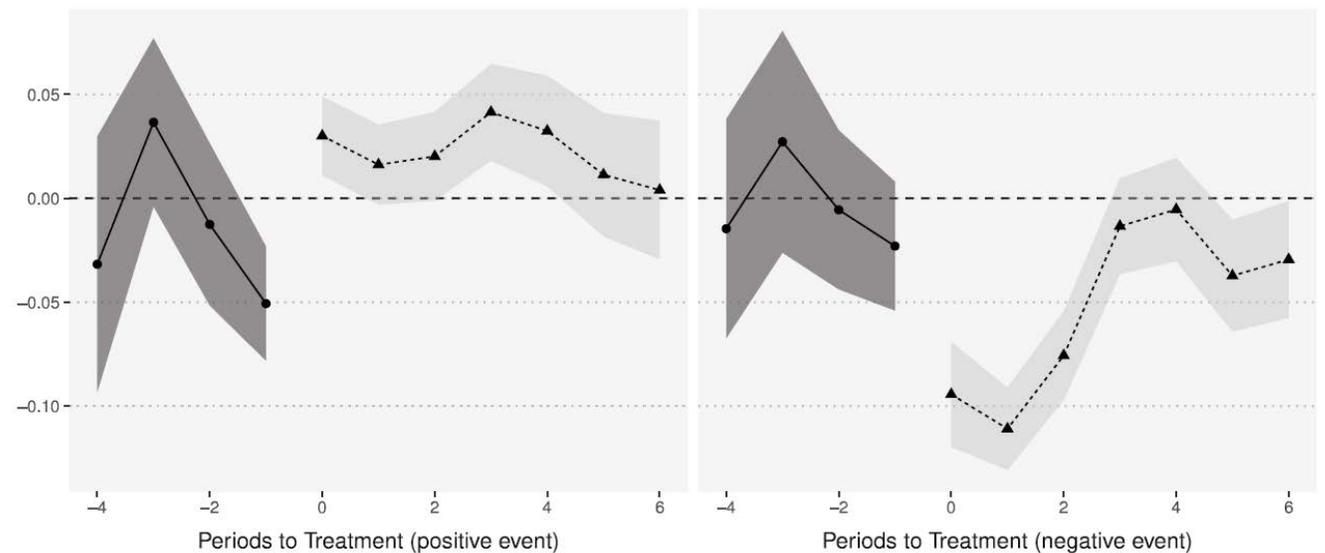
- ▶ スイスのジョブサイト上でのA/Bテストで、求職情報を対照群よりも処置群で多めに開示するフィールド実験を行う。



社内ジョブマッチングの質

Coraggio et al. (2025)

- ▶ データ: Swedish matched employer–employee registry data (LISA 2001-2010)
- ▶ 産業規模別に、生産性上位10%の企業の従業員データを訓練データとして用い、ランダムフォレストで残りの労働者のJob-worker allocation quality (JAQ)を予測する。
- ▶ 結果
 - ▶ 最適の職を得たもの(JAQ=1)は、そうでない労働者よりも賃金が2.4%高い。
 - ▶ 企業の平均JAQが10pp改善すると、一人当たり売上は3.66%、付加価値は1.95%改善する。
 - ▶ 経営陣のM-JAQが従業員のJAQを定める上で重要
 - ▶ 右図は経営陣の交代によってM-JAQが改善した時、悪化した時の従業員のJAQの変化を見たもの。



● Pre-Treatment ▲ Post-treatment

議論

- ▶ 日本のジョブサイトのAIベースのマッチングアルゴリズム開発は遅れている。
 - ▶ 実際の労働移動、スキルプロファイルに基づくマッチングの重要性は広く認識されている。
- ▶ 社内マッチングも効率的からはほど遠い
 - ▶ 適材適所と並んで重要なのが、成長機会の配分
 - ▶ 商社だと、新規事業を手掛ける子会社/ジョイントベンチャーへの出向、海外への転勤などが重要な成長機会
 - ▶ スキルと職の最適マッチング、将来の幹部候補の育成(リーダーシップ・パイプライン)、キャリア自律性の確立(本人の意欲)を加味した異動配置の仕組みを持たない。
 - ▶ 職やスキルの標準化、データベース化ができていない。
 - ▶ 経営人材育成プランがない。各育成段階での必要なスキル要件の定義づけができていない。
 - ▶ キャリア志望を実現する仕組みがない。社内公募制度も活用が進まない。
- ▶ AIによる異動配置案作成、AIキャリア相談ツールの導入を急ぐべき。
 - ▶ 近年タレントインテリジェンスという名前で商品化が進む。

(付録) 労働市場の構造変化

「囲い込み」パラダイムから「採用競争」パラダイムへ

現在進んでいる2つの大きな変化

1. **デジタル技術の発達で労働市場の摩擦は低下し、少子化も加わりより競争的に**
 - ▶ 労働市場の摩擦とは、転職や自由な労働契約の障害となるもの
 - ▶ 情報の非対称性: ↓ SNS(LinkedIn)やタレント情報のポータブル化で縮小
 - ▶ サーチコスト: ↓ ジョブマッチングの自動化、ジョブ型雇用で職/スキルは標準化
 - ▶ 解雇コスト: ↓ 終身雇用には拘らない働き方の広がり
 - ▶ 年功賃金: ↓ 賃金カーブはフラット化
2. **人的資本情報の開示が進み、それに基づく新しい関係的契約が構築される。**

⇒ 人的資本経営は単なる流行りではなく、労働市場が歴史的転換期(パラダイムシフト)を迎えていることの表れ。

人的資本投資を生み出す2つのロジック

実は、人的資本理論には、投資を促すロジックには2種類ある。

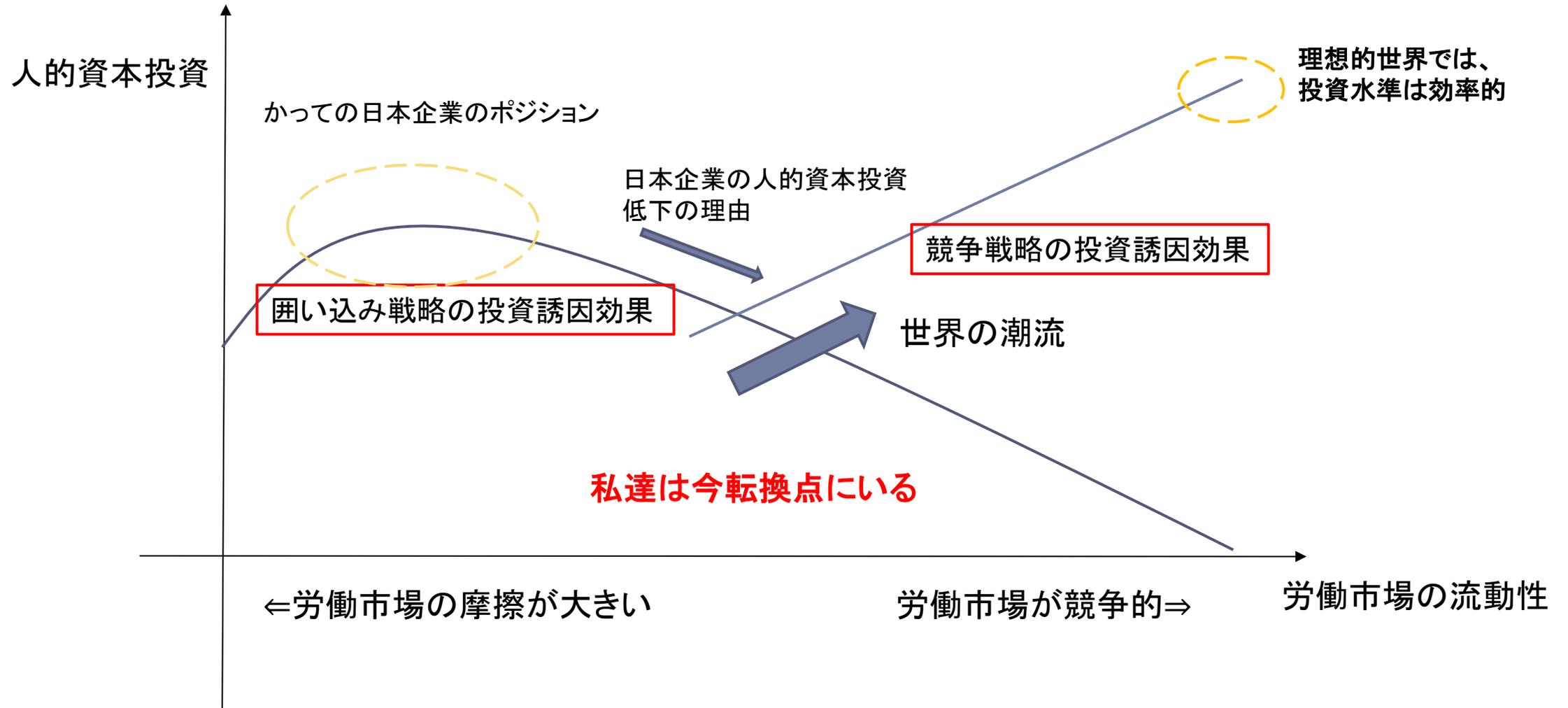
① 摩擦の大きい労働市場＋長期的雇用関係

- ・ 従業員を「囲い込める」ので、投資意欲が生まれる（囲い込みパラダイム）。

② 競争的労働市場＋長期的雇用関係＋情報開示

- ・ 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（採用競争パラダイム）。

構造変化で人的資本投資のロジックに変化



まとめ

- ▶ 「囲い込み」パラダイムから「採用競争」パラダイムへのシフトで、人的資本投資のロジックは大きく変化。
- ▶ 人的資本情報開示は、資本市場の効率性という観点だけでなく、労働市場を通じた規律付けという視点が不可欠
 - ▶ 社員や求職者への開示を要請し、評価すべき
 - ▶ 第3者評価機関が必要
 - ▶ 職やスキルの標準化を推進する。
- ▶ 企業は、人的資本情報開示を従業員や労働市場との対話と捉え、採用ブランドを構築する手段として注力すべき。