

ファイナンシャル・ウェルネス研究会 2022

第4章 ファイナンシャル・ウェルネスと生産性

1. 変化する雇用環境とファイナンシャル・ウェルネス向上の重要性

研究会 2022 では、ファイナンシャル・ウェルネスと生産性の関係を取り上げた。早稲田大学政治経済学術院教授・同組織経済実証研究所所長の大湾秀雄氏より、人事経済学の観点からファイナンシャル・ウェルネスの重要性について講義を得た¹。

(1) 技術革新による人事制度の変化

議論の出発点として、現在の企業の人材活用あるいは雇用を考える上で、技術革新、インフォメーション&コミュニケーション・テクノロジー（ICT）が、組織あるいは人事制度にどのような影響を与えているかを確認する必要がある。

まず IT と CT の相違点を整理すると、IT は情報取得コストを下げる効果があり、CT はコミュニケーション・コストを下げるという役割があるが、両者は実は正反対の働きを持っている。コミュニケーション・コストの低下は組織の上下間のコミュニケーションを密にし、集権化を促す。一方で、IT による情報取得コストの低下は、組織の下にいる人間が様々な情報にアクセスできるようになるため、権限移譲を進める方向、分権化を促す方向に働く。一般的な傾向としては、組織の上層部で集権化が進み、組織の下の方で労働者に対する権限移譲が進む。ミドル・マネージャーは上に権限を吸い上げられ、下に権限移譲し、その結果、管理職の数が減るという効果が見られる。また、自動化が進むと定常的なルーティンタスクが減り、中間スキル層の労働者が減少、監督指導にあたる管理者の人数も減るという効果を生み出す。

また、技術革新が早まると既存のスキルの陳腐化が早まり、自動化により定型的な業務が減少する。定型的な仕事は誰がやっても生産性は変わらないが、非定型の仕事、例えばイノベティブなアイデアを要求される仕事や問題解決型の仕事は、誰がその仕事を担当するかで生産性に差が出る。非定型化が進むほど、人と仕事のマッチングの重要性が高まる。マッチングにリソースを使うようになり、社員間の賃金格差も広がっていく。

人事・報酬制度の観点からは、管理職になれる人数が減るため、昇進を使ったインセンティブ付けの効果が下がる。また、画一的な賃金体系を維持することが難しくなり、賃金カーブはフラット化し、成果あるいは能力、貢献度に応じた賃金、報酬制度の設計の必要性が更に高まる。そうすると、年功賃金を通じた長期インセンティブも与えることが難しくなる。

¹ 一般に、労働経済学が社外の労働市場、すなわち個人が転職する際の市場を対象とするのに対して、人事経済学では内部労働市場を研究する。内部労働市場の理論を構築し、社内の異動・配置等の人事データを使いながら、どのような組織や人事制度が最適かを考える学術分野である。

結果として、モチベーション維持には、ある程度短期的なインセンティブが必要となる。これらが今のジョブ型雇用への流れを作り出している。

もう一つの重要な背景要因として、高齢者雇用は今後も拡大が続く。65 歳以上の人口の割合を 20~64 歳のいわゆる生産年齢人口と比べたパーセンテージを見ると、OECD によれば日本は既に高齢者が生産年齢人口の約 5 割に上り、2030 年には 6 割、2050 年には 8 割近くになると予測されている。このような中では、70 歳まで雇用機会を作ることの義務化は避けられない。定年制廃止の動きも強まっていくと思われる。

(2) 重要性が増すファイナンシャル・ウェルネス

これらの環境変化の下で、ファイナンシャル・ウェルネスの位置づけを、労働者の生産性、賃金、外部オプション価値（会社を辞めた場合に生み出せる価値）を用いて考える。

日本では多くの会社が年功的な賃金制度を採用しているが、その場合、若年期、特に働き盛りの 30 代などでは生産性が賃金を上回り、年齢を経て 50 代になってくると賃金が生産性を上回る形になる。

外部オプション価値は、若い時は会社を辞めてその際に得られる最も高い報酬水準であり、高年齢になるにつれて徐々に外部での就業ではなく自分が引退を迎え好きなことをする場合の効用の水準で表現されるようになる。社員の理想的な引退時期は、自分の生産性が外部オプション価値を下回った時ということになる。

理想的な年功賃金制度の設計では、多くの社員にとって最も社会的に効率的な時期（外部オプション価値が生産性と一致）に定年を設定し、当該定年時に、若年期に社員が会社に貸した分（賃金を上回る生産性を提供した分）が相殺される形になる。ところが、一旦そのような制度設計を行っても、その後様々な外部変化が起こる。特に問題になるのが技術革新等の環境変化による生産性の低下である。高年齢の社員の生産性低下という現象が生じたにも関わらず、賃金体系を従前通り維持すると、会社は若年期に社員に「借りた」以上の金額を高年齢期に支払うことになる。定年が延長されると、さらに支払い超過の時期が長引く。

そこで、3 つの対策が必要となる。一つは報酬制度改革である。年功賃金を改め、賃金カーブをフラット化する。これは過去 30 年間日本企業が実施してきたことである。次がリスクリングや、健康経営により健康寿命を延ばすことで、生産性カーブが落ち込まないように努めることである。そしてもう 1 つ重要なのが、外部オプション価値を上げることである。その際、社員が十分な資産を築き、老後の安心感を得ていれば、将来の選択肢が増加する。例えば大学院で学び直したり、リスクを取って起業したりすることも可能になる。このように定年年齢後の機会を増やすための条件が、ファイナンシャル・ウェルネスの向上だと考えられる。それによって外部オプション価値が増えれば、賃金水準が低下した状態で会社に残らなくても、リスクを取って新しいことを始めればよいという人が増える。これが理想的な形と言える。

(3) 職場でファイナンシャル・ウェルネス・プログラムを提供する意義

ファイナンシャル・ウェルネスの意義は上記の通りだが、なぜ雇用主がファイナンシャル・ウェルネス・プログラムを提供すべきなのか、という論点がある。金融リテラシーの習得のように個人が受益者となることに関してなぜ会社が機会を提供しなければならないのか、会社がコストを負担してまでやるべきことなのか、金融のニーズは個人によって異なるので各自に任せるべきではないか、といった意見が出てくる。

健康経営の研究でも、しばしば同様な疑問が提示される。健康への投資も個人が受益者であり個人に任せるべきだ、健康投資の必要性和それに対するリターンは個人で違うのに一律で会社が機会を提供することが望ましいのか、という意見はある。

上記は同じ問題として整理でき、金融リテラシーの習得は個人の知識を増やすという意味で人的資本投資、身体的な健康を獲得することも人的資本への投資、と言える。経済学で、人的資本投資を雇用主が行うかどうかを判断する 1 つの尺度は、会社が機会を提供するのと個人が投資をするのとどちらが効率的か、というものである。会社が機会を提供する方が、個人が外の市場で購入するより安価であれば、雇用主が提供し、長期にわたってそのコストを回収していくことが考えられる。社員が望むような人的資本投資を提供する会社は優秀な人が集まり、高い投資リターンが得られるという場合もある。または、給料が低くても良い人が集まるので、低い給料を維持できることで回収するという考え方もある。最終的には個人が負担するものと言えるが、会社が提供した方が安価に提供できるので、会社が提供して長期的に回収していけば良いという考え方である。

もう 1 つは、個人の認知バイアスの存在である。会社としては個人が正しい行動を取るよう促すことが、前述の通り、長期的に見て生産性の改善や、定年後に会社を辞めて活躍する人材を増やすことに繋がる。また、会社は社員の収入、家族構成等、様々な情報を持っており、効果的な情報発信を行える立場にある。職場で取り組むとピア効果を上手く利用できるという利点もある。

一つの課題は、会社にとって最も参加して欲しい人がプログラムに参加してくれないという「逆選択」の現象が起きることである。逆選択の問題については、可能な限り職場単位で巻き込んでいくことが重要となる。ファイナンシャル・ウェルネスでも、職場ごとに呼び掛けて参加するという雰囲気作りや、そこで学んだ人が同僚に伝えていくといった雰囲気作りが求められる。また、ナッジの活用も重要となる。

2. 意見交換

ファイナンシャル・ウェルネスの向上やリスキリングの促進は、自律型の社員を増やすことにも繋がる。社員にとっての将来の選択肢を増やすことの重要性については、参加企業の間でも賛同の声が出た。また、リスキリングとファイナンシャル・ウェルネス、ファイナンシャル・ウェルネス・プログラムが注目される理由などが意見交換のテーマとなった。第 5 章のテーマである人的資本開示の論点にも言及があった。

(1) リスキリングの重要性

大湾教授より、リスキリングの重要性が改めて強調された。

現在、リスキリングへの注目度が高まっているが、非常に重要な動きと言える。デジタル化が進むと不要な職が出る一方で、新たに生み出される職もある。従って、社員が上手くリスキリングしていかないと、社内に必要な人材が不足し、必要ではない人材が多数いるという状況になりかねない。会社は早めに将来の事業ビジョンを明確にした上で、会社に必要なスキルを体系化し、将来どの程度のスキルギャップが生じるかを踏まえて、社員に対して学ぶ機会を提供する必要がある。

その際重要なのは、キャリアパスの提示である。日本企業は職やスキルの標準化、体系化が明確にされておらず、キャリアパスが見えないという指摘がある。また、人事部主導で人員配置や異動を決定するため、社員がキャリアビジョンを持ちスキルを身につけたとしても必ずしも発揮できるとは限らず、何を学べば良いかわからないという状況になり得る。したがって、会社が職やスキルを体系化してキャリアパスを提示し、社員自身の経験や現有スキルを前提にするとどのようなキャリアパスの可能性があるかを見せ、それぞれのキャリアパスを選んだ場合に必要なスキルをアドバイスできるようにする必要がある。

人員配置についても、現場主導、本人のキャリア希望を踏まえる仕組み、いわゆる社内公募制度や社内フリー・エージェント制度等が登場している。これらと併せて、自己研鑽のための学習機会を提供することが考えられる。

(2) 会社にとっての意義

米国ではファイナンシャル・ウェルネス・プログラムの提供が活発化している。背景としては、ウェルビーイング経営、エンゲージメントを重視する経営に向けた動きが過去 20 年間に強まってきたことが指摘できる。世界のリーディングカンパニーがそのような方向を意識した背景には、人材獲得競争がある。社員の幸せを考えて環境を整える会社にはより優秀な人が集まることから、その点を重視したサービスの追求が過去 20 年間に進み、その一つの表れが健康経営であり、ファイナンシャル・ウェルネスではないかと考えられる。

日本企業の場合、定年延長や定年制の廃止が進む中で、社員の資産形成が進み高年齢の社員にとっての選択肢が広がることは、会社にとっても利益につながる。定年制の廃止により、退職時期は本人の自由だと言われると、社員が自分の将来を真剣に考え、資産形成も含めて早い段階から計画を立てるようになるという効果も期待できる。

(3) 人的資本開示とファイナンシャル・ウェルネス

社員のファイナンシャル・ウェルネス支援に関して、会社はどのような情報開示を行っていくべきかという論点もある。2023 年 3 月期から人的資本開示の義務化が始まり、新しい資本主義実現本部から出された「人的資本可視化指針」では、社員のエンゲージメントに関

する開示事項に関連して、ファイナンシャル・ウェルネスへの言及がなされている。金融関係の福利厚生制度や金融リテラシーの向上の支援について、どのような観点で開示を行えば市場で評価されるのかは、会社にとって重要な関心事項である。

この点に関して、大湾教授より、自律的なキャリア形成とセットで示すことが重要という指摘があった。自律的なキャリア選択の過程では、様々なリスクを取る必要性が出てくる。その際、金融面で安心できる状態にないとリスクは取りづらい。したがって、社員の自律を図るための取り組みの一環としてファイナンシャル・ウェルネスを位置づけ、開示することが考えられる。