

4. 採用政策と逆選択（大湾(2010)『マネージャーのための組織と人事制度の経済学』に基づく）

4.1 資本と必要技能との関係

表 1 早井さんと野呂間さん

留保賃金：その人が他の就業機会において得られる賃金
（あるいは働かない場合に得られる効用の金銭的価値）の
中で、最高の賃金レベルを指し、これ以上の賃金を払わないと
採用に応じない水準。

旧型機械のとき、生産コストが低いのは、野呂間さん。

新型機械を導入すると、生産コストが低いのは、早井さん。

→ 新しい技術と技能との間に補完的な関係がある。

どこに早井さんと野呂間さんの技能に違いがあるのか？

第 9 章「人的資本投資」で学ぶ。

図 1 従来型の技術からの変化に伴う最適技能レベルの変化

*（経営者（マネージャー）の視点から見ると）新しい技術が必要な技能レベルを上昇させるのか低下させるのか、あるいはより具体的にどのような人材を必要とするのか、十分に考慮した上で、採用基準を決める必要があることを示唆している。

4.2 事例研究：ワークスアプリケーションズ 省略

4.3 リスキーな人材

表 2 島耕作と山岡士朗（郎？）

どちらを採用すべきか？

→ リスキーな人材の「オプション価値」に依存。

彼女/彼の能力が顕在化した時点で、彼女/彼を留めておくかどうかの
選択権（オプション）を行使する、という考え方。

図 2 企業の事業特性や事業モデルあるいは職の特性にも依存

スター事業（職）

例：ソフトウェア開発

ガーディアン事業（職）

例：電力事業

リスキー社員のオプション価値は？

4.4 逆選択の問題

必要な人材のターゲットを定め、採用基準を作った後に問題となるのが、
どうやって採用候補者を選別（screening）するのかという問題。

「早井さん」タイプ 付加価値 2700 円 留保賃金 2000 円
「野呂間さん」タイプ 付加価値 800 円 留保賃金 800 円

採用担当者は、応募者がどちらのタイプか確率的にしか分からない。
（それぞれが 2 分の 1 ずつ）

例えば、1400 円をオファーすると？

- 「早井さん」タイプは入社しない。
- 「野呂間さん」タイプが入社。
- 会社の利益： $800 - 1400 = -600$

これは、一般的に「逆選択（adverse selection）」と呼ばれる現象の一つの例。

- 「早井さん」タイプは、自分が「早井さん」タイプであることを顕示したい。
- シグナリング活動。
 - 例 大学院や B スクールに行って卒業する。資格を取る。

企業の側：スクリーニング
履歴書やレファレンス（照会状）
試用期間

4.5 自己選択によるソーティング

図 3 報酬制度のソーティング効果

面貸し（この場合、美容師は自営業者）

歩合制

固定給

固定給：比較的経験の浅い美容師

歩合制：中堅レベル

面貸し：個人の名前でビジネス（日本語だと商売）できる美容師
（自営業者になる）

表参道、二子玉川？