

管理職の人種と新規採用者の人種

Laura Giuliano, David I. Levine and Jonathan Leonard (2009) "Manager Race and the Race of New Hires," *Journal of Labor Economics*, Vol. 27, No. 4, pp. 589-631.

慶應義塾大学助教 **安田 宏樹**

OECD (2009)によると、現在、先進諸国の多くでは、自営業比率は2割に満たない比率であり、就業者の80%以上は雇用者である¹⁾。自営業主として自ら仕事を営む人々が少なくなった先進諸国では、仕事に就くためには、まず、企業に採用される必要があり、企業の採用行動は雇用問題を考える上で非常に重要な論点であると考えられる。

そこで、今回は採用に関する論文を紹介したい。具体的には、管理職の人種と新規採用者の人種に関する実証分析を行った論文を取り上げる。本論文でいう「管理職」とは、「店長」(store managers)のことであり、新規採用の決定権限を持つ者である。

結論を先取りすれば、本論文の主な発見は以下の2点である。

第1に、店長の人種は新規採用者の人種に非常に強い影響を与えることが確認されている。すなわち、黒人店長は黒人を採用する傾向が強く、白人、ヒスパニック、アジア人の店長は黒人店長と比べて白人をより多く採用する傾向が強い²⁾。黒人店長が非黒人店長に変わった場合には、黒人の採用率は21%から17%に低下し、反対に白人の採用率は60%から64%に上昇する。このような傾向は新店長が白人でもヒスパニックでもアジア人でも変わらないという。

第2に、ヒスパニックと白人の店長には明確に採用行動に差異があり、店長がヒスパニックから白人に変わった場合、ヒスパニックの採用率は59%から48%に低下し、反対に白人の採用率は22%から32%に上昇する。ただし、ヒスパニックの人口が30%を下回るような地域ではこのような傾向は観察されず、ヒスパニックの採用率は概ね10%であったという。

分析に使用しているデータは、アメリカの巨大小売りチェーン店の人事データである。1996年の2月1日から1998年の7月31日までの30カ月、700以上の店舗に関して追跡し、10万人以上の雇用者を調査したパネルデータである。同一店舗を追跡調査しているた

め、店長の人種が変化したことによる影響や店舗の固定効果、店舗に固有のトレンドなど新規採用に影響を与えると考えられる観察できない職場ごとの異質性をコントロールした分析が可能になっている。

新規採用者はエントリー・レベルの雇用者であり、店長との直接の面談により採用が決まる。したがって、店長は新規採用候補者の人種を面接で確認することができる。当然ながら、会社は人種差別や性差別を行わない方針を公にしている。

しかし、データを用いて分析したところ、実際には、店長の人種は新規採用者の人種に強い影響力を持つことが観察されている。すなわち、黒人店長は白人、ヒスパニック、アジア人に比べて黒人を採用する確率が高く、白人を採用する確率が低かった。また、ヒスパニックの店長は白人を採用する確率が低く、ヒスパニックを採用する確率が高いことも観察された。このように店長の人種は新規採用者の人種に強い影響力を持っており、特に、店長が黒人、ヒスパニックの店長であるときにこうした影響が強く観察されている。

それでは、黒人やヒスパニックの店長はなぜ自らと同じ人種の候補者を採用する傾向が強いのであろうか。本論文ではいくつかの仮説を提示・検証している。

第1は、店長が自身の社会的ネットワークを利用して採用を行っている可能性である。本論文では、店長と雇用者の郵便番号(zip codes)を利用した検証を行っており、店長と雇用者の物理的距離は採用と相関関係を持つことが見出されている。

第2は、店長による差別の可能性である。具体的には、統計的差別と嗜好による差別である。本論文では、採用後の解雇確率と昇進確率を使用した検証を行っており、黒人従業員は解雇確率が高く昇進確率は低いものの、黒人店長の下では、反対に黒人従業員の解雇確率は低く、昇進確率が高いことが示されてい

る。この結果は店長の嗜好による差別を支持しているように思えるが、筆者たちも言及しているように、こうした傾向が嗜好による差別によるものか統計的差別によるものかを識別することは難しい³⁾。

第3は、求職者による差別である。すなわち、求職者が自身と同じ人種の店長の下で働きたいと考える可能性である。本論文では、採用時の店長とその後店長が変わった際の転職率について分析を行っており、白人従業員は店長が黒人店長に変わったときに転職する確率が高くなることが示されている。

本論文では、アメリカの巨大小売りチェーン店の人事データを使用し、白人、ヒスパニック、アジア人の店長は黒人店長よりも白人を採用する確率が高く、ヒスパニックの人口の多い地域ではヒスパニックの店長はヒスパニックを採用する傾向が強いことを発見している。本論文の貢献は、同一店舗を追跡調査したパネルデータを用いることで、店長の人種が変化したことによる影響や店舗の固定効果、店舗に固有のトレンドをコントロールした上で、店長の人種が新規採用者の人種に強い影響力があることを見出している点にあるといえよう。

このような本論文から得られた結果は、わが国の労働市場の問題を考える際にどのような示唆をもたらしてくれるのであろうか。

採用に着目した本論文の内容からはやや飛躍してしまいが、女性の管理職への昇進・昇格について考える際に有用な示唆を与えてくれると思われる。すなわち、男性上司が自らと似た属性を持つ男性の人事考課を高め、昇進につながる可能性である。

2008年時点で役職別管理職に占める女性割合は民間企業の係長相当職が12.7%、課長相当職が6.6%、部長相当職が4.1%となっており(内閣府(2009))、課長相当職以上に関しては、90%以上が男性である。したがって、女性が昇進するためには男性上司から高評価を受ける必要があるといえる。

しかしながら、大藪(2009)で指摘されているように、男性管理職は女性管理職と比べ「幅広い知識・教養」「判断力」に対する自己評価が有意に高く⁴⁾、また、

この2項目は厚生労働省「女性雇用管理基本調査」において企業が回答している「女性管理職が少ないあるいはまったくいない理由」で最も回答割合が高い項目である「必要な知識や経験、判断力等を有する女性が少ない」ことと一致している⁵⁾。つまり、男性が女性候補者の人事考課を行う際に、自らの自己評価の高い項目を女性の評価にも適用する可能性があり、そのことが女性の昇進・昇格にマイナスの影響を与えている可能性があるかもしれない⁶⁾。

紙面の都合上、これ以上の考察を行うことはできないが、本論文は採用や昇進・昇格などの人事考課に関して考える際に有益な示唆を与えてくれる論文である。

- 1) 2007年の自営業比率は、OECD平均で16.1%である。日本の自営業比率は13.4%であり、80%以上が企業に雇用されている雇用者であることが分かる。
- 2) 本論文では、人種は白人、黒人、ヒスパニック、アジア人の4つにカテゴリ化されている。
- 3) 実際に本論文では、追加的な分析として黒人店長の下では白人従業員の離職率が高いことが示されており、統計的差別の存在を示唆する結果も得られている。
- 4) ちなみに、女性管理職の方が男性管理職よりも有意に自己評価が高い項目は「業務遂行能力、実行力」「責任感、目的達成意識」の2項目である。
- 5) 2000年、2003年、2006年のいずれの調査においても最も回答割合の高い項目である。
- 6) 当然ながら、「幅広い知識・教養」「判断力」は実際に管理職に必要とされる最も重要な能力であり、男性が女性よりもそれらの能力が高いために現在の男性、女性の管理職比率となっている可能性も考えられる。

参考文献

- 大藪陽子(2009)「管理職の自己評価に男女差は存在するのか?」『行動経済学』R Vol. 2 No. 3.
内閣府(2009)『平成21年版男女共同参画白書』佐伯印刷。
OECD(2009) *OECD Factbook 2009: Economic, Environmental and Social Statistics*, Organisation for Economic Co-operation and Development.

やすだ・ひろき 慶應義塾大学経済学部助教。最近の論文に“Impact of the Using Non-Regular Employees on On-the-Job-Training: From Both Viewpoints of Companies and Workers,” *Japan Labor Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 93-115。労働経済学専攻。