



—東北生産性本部—

第41回仙台シンポジウム8月例会開催

「生産性向上に繋がる人材投資改革」

～新・生産性3原則の構築を～

第41回仙台シンポジウム8月例会は、(株)日本総合研究所 理事の山田 久氏を迎え、約50名の参加を得て開催いたしました。

■ 8月例会（平成30年8月27日開催）

講師 株式会社日本総合研究所 理事 主任研究員 やまだ ひさし 山田 久 氏

プロフィールなど

1987年 京都大学経済学部卒、株式会社住友銀行（現在の三井住友銀行）に入行

1991年 社団法人日本経済研究センター出向、93年 株式会社日本総合研究所調査部出向

1998年 日本総合研究所主任研究員、2003年 同研究所 経済研究センター所長

その後、同研究所ビジネス戦略研究センター所長などを歴任

2017年 現職

著 作 「同一賃金同一労働の衝撃『働き方改革』のカギを握る新ルール」

「失業なき雇用流動化ー成長への新たな労働市場改革」 他多数

【ご講演要旨】

《生産性をどうとらえるか》

- ・ 政府が「働き方改革」を進めている理由の一つとして、企業業績が好調な割に労働条件の改善が図られていない、「合成の誤謬」の状況を変える必要性。労働条件の向上だけでなく、生産性向上が大事。
- ・ 生産性は「物的生産性」と「付加価値生産性」に分けて考える必要がある。日本の物的生産性は右肩上がりだが、付加価値生産性は90年代半ば以降横這いで動きが異なっている。
- ・ 国際比較では、日本の物的生産性は高いが付加価値ベースは低い。この差は「単価」、日本は良い物を作っているが十分な儲けを生んでいない。
- ・ 政府は生産性を上げないとダメと言っているが、付加価値を上げないと「パラドキシカル」（やろうと思っていたことと逆の現象）が起こる、これは働き方改革にも通じる部分。例えばRPAを入れた時に、余った時間の使い方を決めておかないと、結局同じ仕事をしてしまうことになりかねない。物的生産性向上だけでなく、付加価値をどう上げるかが大切。
- ・ 付加価値を上げるには、探索型と深化型の2つのイノベーションのバランスが大事。日本は良い物を作ってもプライシングが足りない。「いい物を安く」という考えがあり、価格に反映できていない。価格設定のあり方に関して世界とはちょっと違うということ意識する必要がある。

《生産性と雇用システムの関係》

- ・ 日本で品質を上げているのに価格を上げられないのは労使関係が密接に関係。日本は欧米と比べて実質ベースの生産性では劣っていないが、付加価値生産性は上がっていない。世界的に物価の動きと賃金は連動しているが、日本は特殊な状況。



- ・労使関係（雇用システム）が影響。米国は職務システム、個別的労使関係が主で雇用も賃金も柔軟。欧州は職種システム、集团的労使関係が主で労働組合は産業別に組織、賃金底上げにこだわるが剰員解雇は受入れ。日本は職能システム、集团的労使関係が主で労働組合は企業別に組織、雇用維持にこだわり賃下げを受け入れ。
- ・日本の働き方改革は欧州の仕組みを志向。欧州の労働時間が短い背景には、不採算事業を整理して儲けも生み出せている。日本は不採算事業をなかなか整理できないため、人口減少と市場縮小の中、価格も上がらず賃金も上がらない状況。
- ・米国は新しい物をどんどん入れるが改善は弱い。日本は米国と対称的、新しい物は入れにくいが高品質は良い。欧州は日米の中間。日本のやり方も良いところはあるが、問題が出てきていることも事実。米国より欧州の良さを取入れた方がいいのではないかとということで、これが働き方改革にもつながっている。
- ・プライシング戦略。米国は多種多様。欧州は賃金をなかなか下げられないし、閉店法もあり数量を抑えながら価格を維持するやり方なので価格は上がる。日本はいい物は安くという傾向なので、価格は下げて賃金据置き傾向。
- ・コーポレートガバナンスとの関係。米国は株主主権で株主の利益を上げるために不採算事業は整理。欧州は従業員主権で従業員がコーポレートガバナンスに関与。日本は雇用では従業員、賃金や価格ではお客様。

《付加価値生産性向上に向けた課題》

- ・政府の働き方改革は労働時間短縮と同一労働同一賃金を志向。日本はこれまで長時間労働で人材育成してきたが、労働時間短縮の中、労使として人材育成をどうするか考えなければいけない。
- ・欧州は人材育成ができていて、一例としてのドイツの「デュアル・システム」。
- ・女性活躍のためには男性も家事や育児に参加、そのためには定時退社の社会を作っていく必要がある、あわせて介護問題。労働時間短縮やテレワークなども考える必要。
- ・働く人たちの属性の変化や加速化、これらがボディブローのように効いている。労使がそういうことを見据えて考えていく必要がある。
- ・人材育成について、AIやデジタル化の中、若い時にいくつか仕事を体験するという汎用性が大切。社会として新しい技能が身につくような環境整備が必要だが、日本は遅れている。参考になるのはスウェーデンの職業大学。企業の外部に新しい能力を身に付けるための仕組みを入れており、理論研究と企業の中での実務研修がセット、ドイツのデュアル・システムの高度版のようなもの。日本でもこのような方式も考えてみる必要がある。

《新・生産性三原則》

- ・従来の生産性三原則（雇用の安定、労使協議、成果配分）に関して日本はうまくいっていたが、この20年で残念ながらうまくいなくなってきた部分がある。従来の形での復活は難しいことから、社会全体での雇用の安定、非正規も含めた労使協議、客観的根拠による成果配分などを模索していくべき。

以上、大変有意義なご講演ありがとうございました。

第41回 仙台シンポジウム

*会場：仙台商工会議所会館7階 大会議室

10月例会 平成30年10月17日（水）10:15～11:30

『高齢化社会の雇用再生』

講師：慶應義塾大学商学部教授 清家 篤 氏

11月特別例会 平成30年11月15日（木）13:30～16:30

①『日本の生産性は本当に低いのか ～生産性向上に向けた今後の方向性～』

講師：（公財）日本生産性本部生産性総合研究所 上席研究員 木内 康裕 氏

②『東京消滅 ～介護破綻と地方移住～』

講師：野村総合研究所 顧問 増田 寛也 氏

12月例会 平成30年12月5日（水）13:30～15:00

『2019年 世界の潮流を読む』

講師：（一財）日本総合研究所会長 寺島 実郎 氏