

時論

「働き方改革」「生産性革命」「人づくり革命」の融合

安倍内閣は、何とも改革・革命好きの政権である。昨年12月に発表された「新しい経済政策パッケージについて」もそうであったが、「骨太2018(経済財政運営と改革の基本方針)」には、「人づくり革命」「生産性革命」「働き方改革」と勇ましい文言が並ぶ。「改革」とは「制度を改め、変えること」であり、単に具合の悪いところを手直しする「改善」よりも大幅な変化である。「革命」とは、支配者が被支配者に倒され、統治者も統治機構も根本的に変わることであり、その変化たるや「改革」の比ではない。

こうも常時、改革・革命に駆り出される日本国民はたまったものではないが、幸いなことに(?)、その中身を見ると、「幼児教育の無償化」「高齢者雇用の促進」「Society5.0」という具合に、改革・革命というほどではない、かつ既に聞いたことがあるものが並んでいる。

ネーミングの適否はともかく、日本経済が直面している課題を考えれば、「働き方」「生産性」「人づくり」は個々に独立したテーマではなく、「三者一体の改革パッケージ」として取り組むべきものである。

現在、国会では「働き方改革法案」を巡って与野党の攻防が続いているが、いかなる働き方／働かせ方、雇い方／雇われ方であれ、それは「一定の日数並びに時間内にどのくらい成果を上げるかを競うゲーム」であり、ゲームである以上、「一定の日数並びに時間」というゲームのルールは適切に設定され、かつ厳格に守られるべきである。この点は外してはなるまい。

たとえその業務が、労働時間よりも成果に着目して処遇されるべき性質のものであっても例外ではなからう。そのような業務の従事者として、その成果を他者と比較・評価される競争環境にいる以上、「日数・時間無制限一本勝負」ではフェアなゲームとは言えず、それこそ過労死を助長しかねない。

かと言って、「一定の日数並びに時間」を遵守することを目的化し、成果積み上げを疎かにすると、働き手の収入はろくに増えず、GDP＝経済全体のパイが伸び悩むことにもなりかねない。

従って、「働き方改革」と経済パフォーマンスを両立させるためには、「一定の日数並びに時間内により多くの成果を上げる」という生産性の向上が欠かせない。

かくして「働き方改革」は「生産性革命」に通じる。

ここでの生産性とは、付加価値生産性のことである。付加価値生産性を高めるには、生産物が有する利便性・新規性・ブランド力・信頼性が市場や顧客から支持され、それゆえに十分な利幅を確保できる価格が設定でき、物的生産性が高まるくらい販売＝生産量が増えることが必要だ。

換言すれば、ヒト・モノ(生産設備、原材料)・カネなど様々な経営資源を投入して、生産設備や労働力の単純増加分を上回る付加価値の増分を生み出さなければならない。そのためには、「今まで通りの頑張り」では足りず、何かしらのイノベーションが必要であろう。

イノベーションは一般的には「技術革新」「結合」と捉えられ、飛躍的・革新的な工業技術をベースとしたものというイメージがある。しかし実際の企業活動におけるイノベーションとは、自分の仕事の顧客、自分が所属する組織、自分の周辺の仲間に喜んでもらえる新たな価値を生み出す工夫や着想から出てきたものも多いのではないかと。

江戸時代、三井高利は三井越後屋で新たな商法を始めた。当時の大店は富裕商人や大名を相手とした「屋敷売り(訪問販売)、反物売り、盆暮れ決済」が主だった。しかし三井高利は、大店が相手にしなかった庶民をターゲットに「店頭現金掛値なし」「切り売り」、すなわち現金さえあれば誰でも呉服を好きな分だけ買える販売を始めた。これが大当たりして、その後の隆盛の基盤を築いた。

売っているものは変わらなくとも、売り方を変えたというイノベーションであり、顧客目線に立った、ちょっとした発想の転換と工夫である。ノーベル賞級の大きさそれだけのイノベーションではない。

「現金掛値なし」のようなイノベーションの芽は、生産・販売方式、市場・顧客開拓、提携先の選択、新しい原材料の調達、組織の改編、業務プロセスの見直しなど至る所にあり、こうした様々なイノベーションの累積が、付加価値生産性の向上につながっていくのであろう。

こうしたイノベーションを自主的に行いうる人材、そのような人材が輩出する職場、そのような職場を抱える組織を増やしていくことが、一国経済の付加価値生産性を高めていくことになる。

かくして「生産性革命」は「人づくり革命」に通じる。

人が AI や IoT では代替できないイノベーションの発案者・主導者・共鳴者となるためには、年齢・性別問わず、働く意欲を持った人がそのスキルを十分に発揮並びに蓄積でき、それに相応しい処遇を得られる場を提供することが肝要だ。そのためには勤務時間や場所に関する画一的制約を緩め、「多様で柔軟な、ワークライフバランスの取れた働き方」を実現することが必要だが、そのための法整備を行ない、後は個社・個人任せとするだけで、経済全体の生産性が向上すると考えるのは甘すぎるだろう。

人生のステージ、ライフスタイル、キャリアパス、能力と適性、希望の処遇条件等に応じて比較的スムーズに転職でき、転職しても「同一労働同一賃金」ゆえに生涯賃金や社会保障面で不利益を被らないような労働市場改革、換言すれば、新卒一括採用・メンバーシップ型社員偏重・長期継続雇用・年功的賃金等を特徴とする日本的雇用慣行の見直しまで踏み込むことが必要であろう(もちろん、協調性やチームワークを重視する日本の良き企業風土を残しつつである)。

さらに組織の構成員は、均質的・同質的であるよりも、多様なバックボーン、スキル、タイプ、価値観の人材によって構成されるほうが、イノベーションの可能性が高まると考えられる。

かくして「人づくり革命」は「働き方改革」、それも構造改革レベルまで推し進めた「働き方／雇い方革命」に通じ、さらには「ダイバーシティ」にも通じる。

以上述べたように「働き方」「生産性」「人づくり」さらには「ダイバーシティ」は、三者もしくは四者一体として捉えられる相互補完性と連関性を有している。すなわち、いずれかの改革・革命に取り組むことは、自ずから他の改革・革命にも取り組むことにつながり、そのことを十分意識して施策・段取りを考えたほうが効果的と言える。

政府においても、企業においても、長時間労働の削減、女性・高齢者雇用の促進、ダイバーシティの促進といった課題に個別的・対症療法的に取り組むのではなく、「三者もしくは四者一体の改革パッケージ」として捉えて取り組むべきであろう。そしてそれは日本経済が未曾有の人口減少を乗り切る上で有力な処方箋となるだろう。

(フェロー役員 調査部主管 主席研究員 金木 利公 : Kaneki_Toshikimi@smtb.jp)

※ 調査月報に掲載している内容は作成時点で入手可能なデータに基づき経済・金融情報を提供するものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。また、執筆者個人の見解であり、当社の公式見解を示すものではありません。