

未来投資会議 構造改革徹底推進会合 「企業関連制度・産業構造改革・イノベーション」会合(雇用・人材)	資料 1
平成29年11月8日(第1回)	

# 生産性向上につながる 人材投資・労働市場改革

2017年11月8日

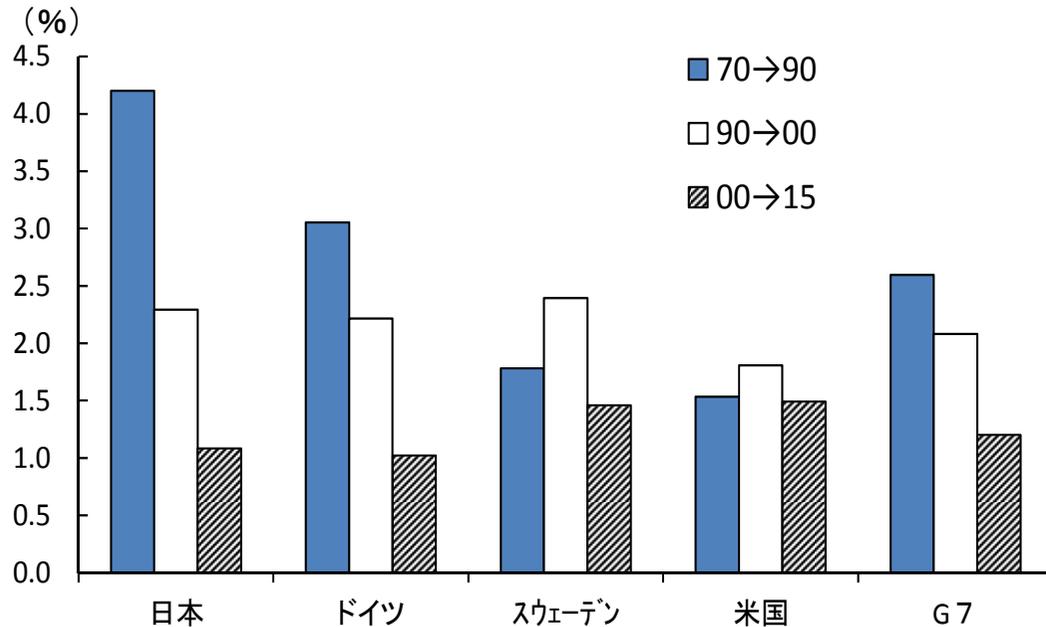
株式会社日本総合研究所

山田 久

## 1. 2000年代以降の労働生産性低迷の要因

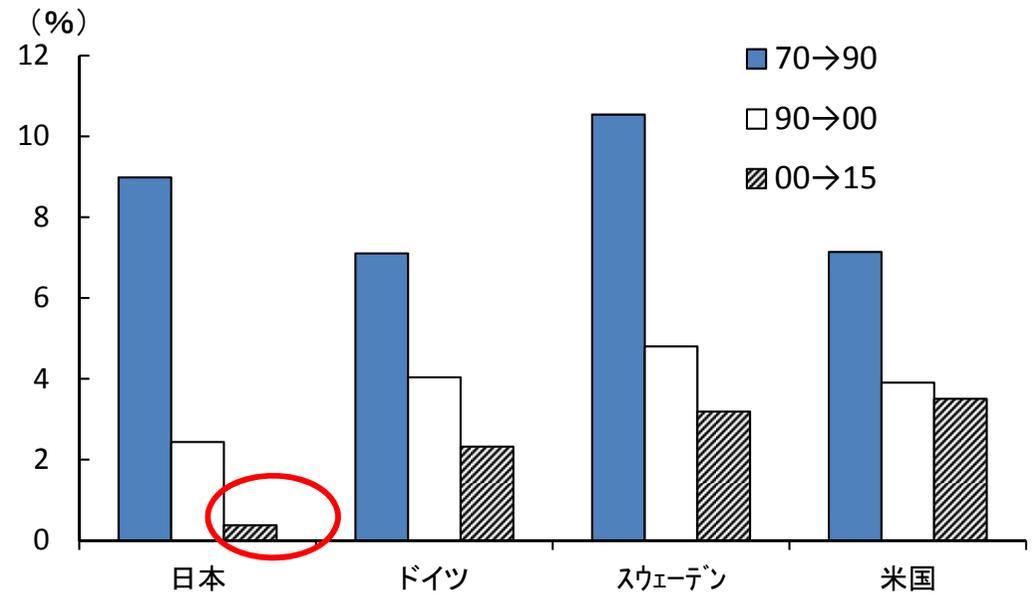
わが国の労働生産性伸び率を国際比較すれば、1970～80年代には高いパフォーマンスを誇ったが、2000年代以降見劣りがし、**とくに名目ベースでみた生産性伸び率の低迷は顕著**になっている。

(図表1-1) 先進主要国の時間当たり労働生産性伸び率  
(実質ベース)



(資料) OECD. Stat

(図表1-2) 先進主要国の時間当たり労働生産性伸び率  
(名目ベース)



(資料) OECD. Stat

労働生産性の変動要因を、a)産業構造変化によるもの(生産性の低い産業シェアの上昇によるもの:再配分効果)か、b)各産業内での生産性低迷によるもの(内部効果)か、で分解すると、①各産業内それぞれで生産性が低迷していることと同時に、②生産性の高い部門に労働力が円滑にシフトしていないことも、近年の労働生産性の低迷の無視できない要因になってきた。①の背景には、非正規化や選別化による人材投資の不足。

(図表1-3) 産業に見た労働生産性の変化(実質ベース)

(%、%ポイント)

	労働生産性変動率		構成比変化	
	94→00	00→15	94→00	00→15
農林水産業	4.9	▲ 0.0	▲ 0.41	▲ 0.47
鉱業	4.5	▲ 5.1	▲ 0.05	▲ 0.05
製造業	4.3	2.5	▲ 1.04	▲ 1.98
電気・ガス・水道・廃棄物処理業	3.0	▲ 2.6	0.22	▲ 0.51
建設業	▲ 1.0	▲ 0.0	▲ 1.23	▲ 1.27
卸売・小売業	1.2	0.5	▲ 0.65	0.96
運輸・郵便業	▲ 1.1	▲ 0.3	▲ 0.54	0.31
宿泊・飲食サービス業	▲ 1.5	▲ 1.1	0.03	▲ 0.62
情報通信業	9.3	0.4	1.52	0.45
金融・保険業	0.3	0.7	▲ 0.40	▲ 0.38
不動産業	▲ 0.7	1.2	0.37	1.23
専門・科学技術、業務支援サービス業	3.4	2.0	0.92	1.60
公務	1.6	0.7	0.38	▲ 0.13
教育	1.1	1.2	0.02	0.02
保健衛生・社会事業	▲ 0.2	▲ 2.3	1.10	1.59
その他のサービス	▲ 1.6	▲ 2.3	▲ 0.23	▲ 0.76
産業計	1.8	0.5		
内部効果	1.6	0.6		
再配分効果等	0.2	▲ 0.1		

(資料)内閣府「国民経済計算」

(注)「内部効果」は比較初年での産業シェアを固定したときの各産業の生産性上昇率の効果。「再配分効果等」は残差で、主に産業シェアの変化の効果によるものと考えられる。

(図表1-4) 産業にみた労働生産性の変化(製造業、実質ベース)

(%、%ポイント)

	労働生産性変動率		構成比変化	
	94→00	00→15	94→00	00→15
食料品	0.9	▲ 0.7	0.07	▲ 0.27
繊維製品	▲ 2.1	▲ 0.9	▲ 0.41	▲ 0.32
パルプ・紙・紙加工品	3.1	▲ 0.9	▲ 0.03	▲ 0.25
化学	3.3	1.6	▲ 0.10	0.14
石油・石炭製品	2.1	▲ 1.0	▲ 0.10	▲ 0.18
窯業・土石製品	2.1	0.6	▲ 0.17	▲ 0.20
一次金属	5.1	0.6	▲ 0.12	0.46
金属製品	1.5	▲ 1.5	▲ 0.19	▲ 0.27
はん用・生産用・業務用機械	3.3	2.4	0.12	0.19
電子部品・デバイス	19.1	11.6	0.45	▲ 0.52
電気機械	3.9	4.3	▲ 0.18	▲ 0.22
情報・通信機器	16.3	12.2	0.01	▲ 0.76
輸送用機械	3.6	0.5	▲ 0.04	0.84
その他の製造業	1.3	1.2	▲ 0.36	▲ 0.60
製造業計	4.3	2.5		
内部効果	1.0	0.5		
再配分効果等	3.4	1.9		

(資料)内閣府「国民経済計算」

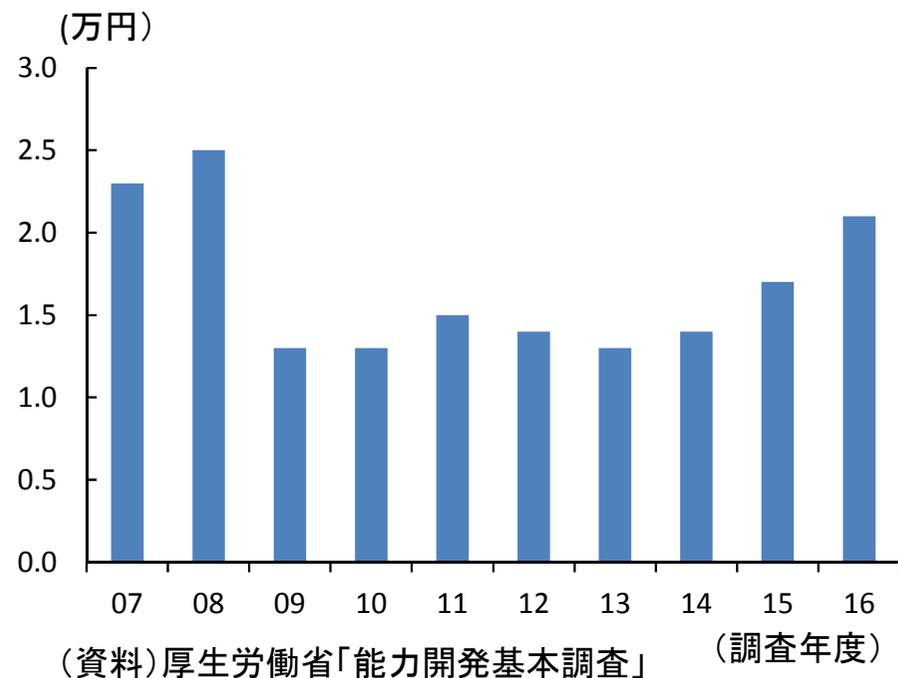
(注)「内部効果」は比較初年での産業シェアを固定したときの各産業の生産性上昇率の効果。「再配分効果等」は残差で、主に産業シェアの変化の効果によるものと考えられる。

## 2. 国際比較からみた人材投資・雇用構造・労働生産性の関係

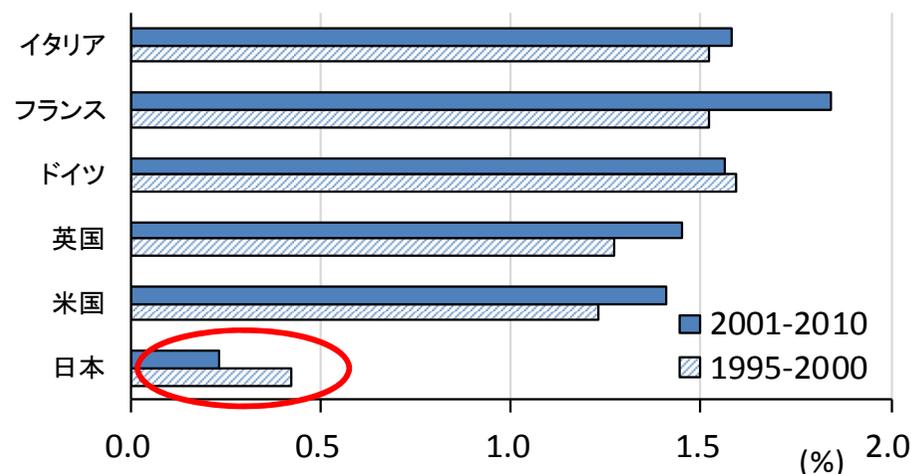
2000年代以降、わが国企業ではOFF-JT投資が減少傾向をたどる。さらに、OJT以外の人材投資が元来わが国で少ない。その前提には、**企業外部にある職業教育インフラが貧弱**なこと。わが国では職業能力育成は主に個社ベースのOJTによって行う慣行。

これに対し、**欧米ではOFF-JTを人材育成手段として重要な位置づけを行い、企業外部に様々な職業教育インフラが存在、学校教育もその重要な一部を担ってきた。**

(図表2-1) OFF-JTに支出した労働者一人当たり費用



図表2-2)OJT以外人材育成投資GDP比率の国際比較



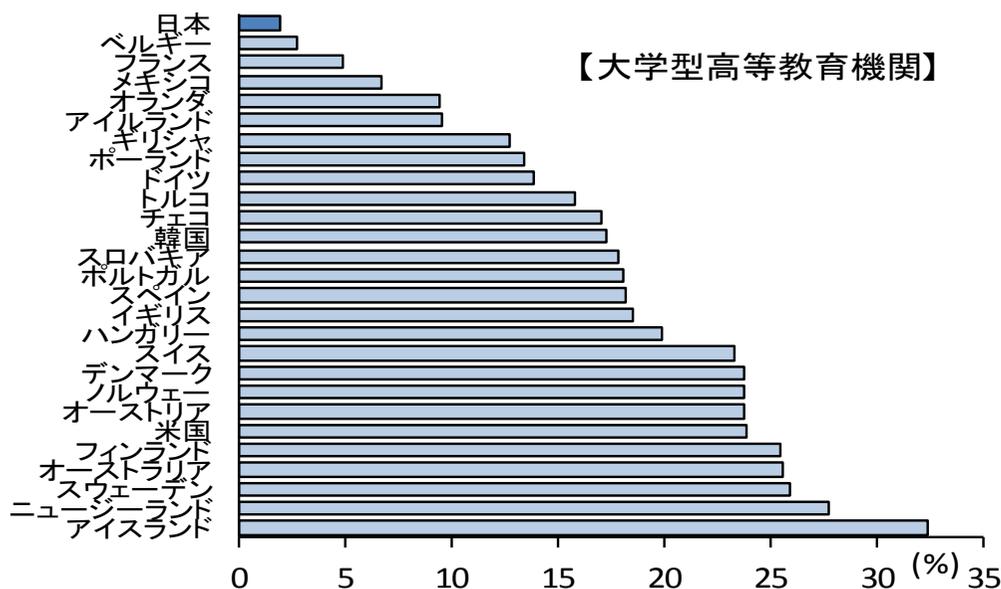
(資料) 経済産業省(2017)『「雇用関係によらない働き方」に関する研究会・報告書』 元データはCorrado et al.(2013)"Innovation and Intangible Investment in Europa, Japan and the US", Chun et al.(2015)"Do Intangibles Contribute to Productivity Growth in East Asia Countries?"

欧米では、企業は学校教育に対して実践的な職業能力育成の役割を期待(注)。これに対しわが国では、企業の学校に対する実践的な職業能力育成の役割期待は高くない。そうした延長線上に、社会人の教育参加率の彼我の違い。

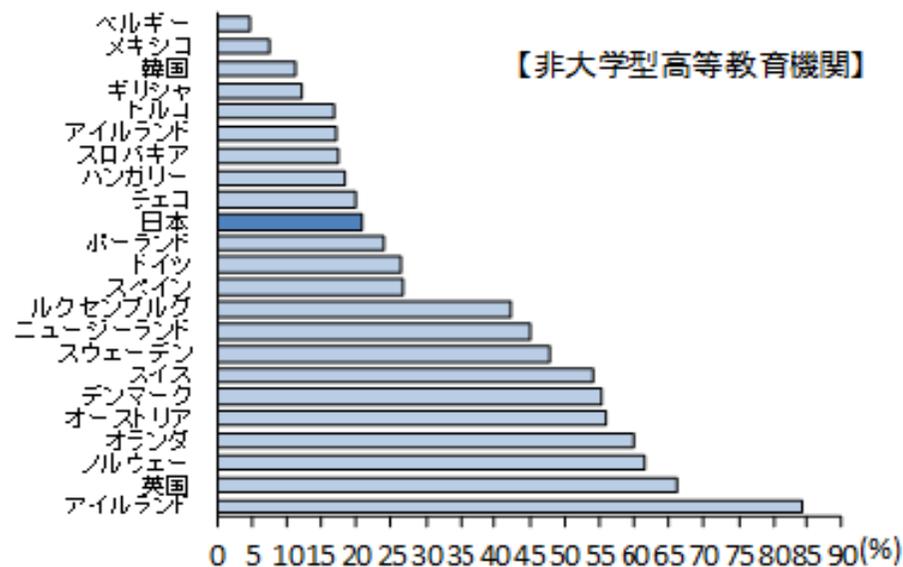
日本では社会人が学校に通うのは依然として少ないが、欧米では社会人が高等教育機関で学ぶケースが多くなっている。

(注)ドイツでは、10~12歳の時点で基幹学校、実科学校、ギムナジウムの3種類の学校のいずれに進むかを選択し、大学進学を念頭にギムナジウムに通う学生以外は、基幹学校や実科学校を終了した後、職業学校に通学する。そこで行われているのがデュアルシステムによる職業教育訓練であり、企業と職業訓練契約を結び、週1~2日を職業学校での理論教育、残り3~4日を企業内での訓練が行われる。

(図表2-3) 25歳以上の入学者割合の国際比較(2012年)



(資料) 文部科学省資料「社会人の学び直しに関する現状等について」元データはOECD Stat Extracts(2012)、「学校教育調査」および文部科学省調査による。

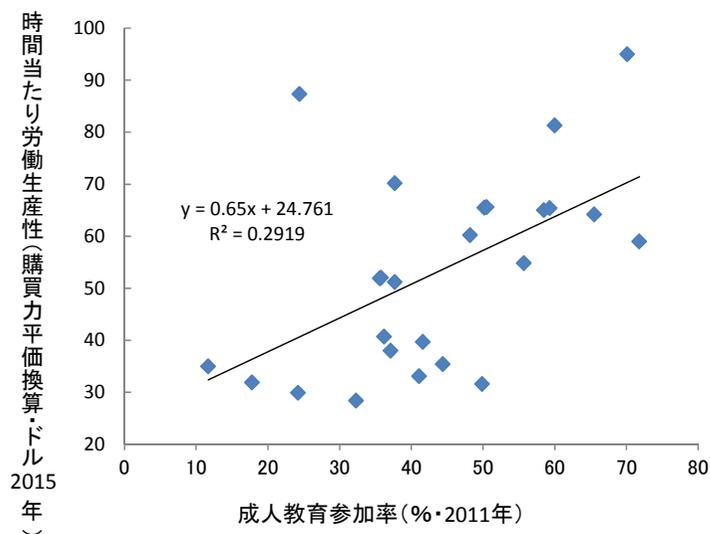


(資料) 文部科学省資料「社会人の学び直しに関する現状等について」元データはOECD Stat Extracts(2012)、「学校教育調査」および文部科学省調査による。

欧米で成人教育参加率が高いのは、それが職業能力の向上に有効であると考えられているから。実際、**時間当たり労働生産性と成人教育参加率の間には順相関**。

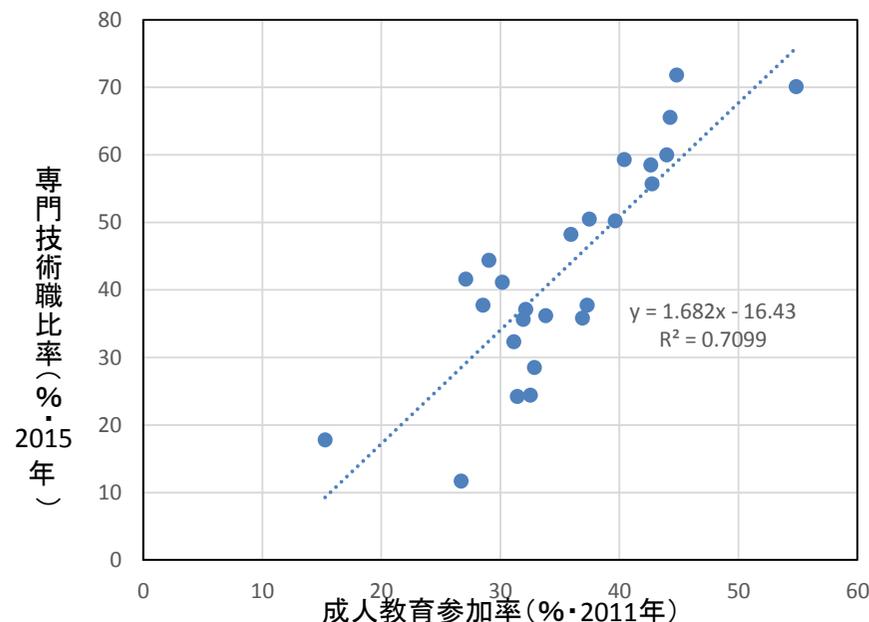
このように、**欧州で成人教育(社会人教育)が労働生産性向上と相関が高い背景には、専門職の比率が高いことが影響**。専門職比率と成人教育参加率の間にはかなり強い相関。キャリア形成の責任は個人との考え方が一般的であり、主体的に自己投資を行うインセンティブが働く。さらに、歴史的に企業横断的に職業の知識・スキルが標準化されてきており、教育機関が教育プログラムを組みやすくなっている。

(図表2-4) 労働生産性と成人教育参加率



(資料)Eurostat、日本生産性本部「労働生産性の国際比較」

(図表2-5) 専門職比率と成人教育参加率

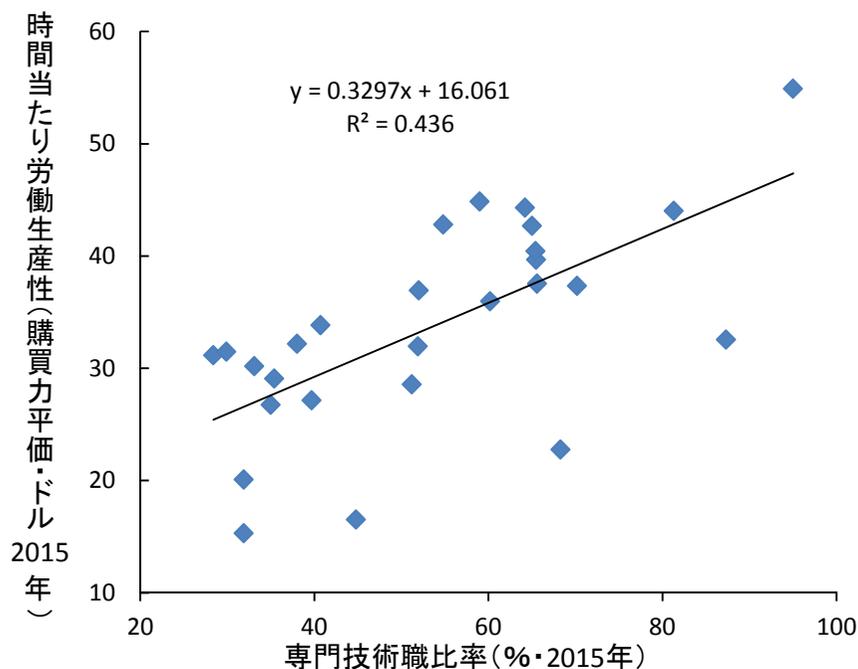


(資料)ILOSTAT, Eurostat

専門職比率が高いことは、主に2つのルートを通じて労働生産性引き上げに貢献。

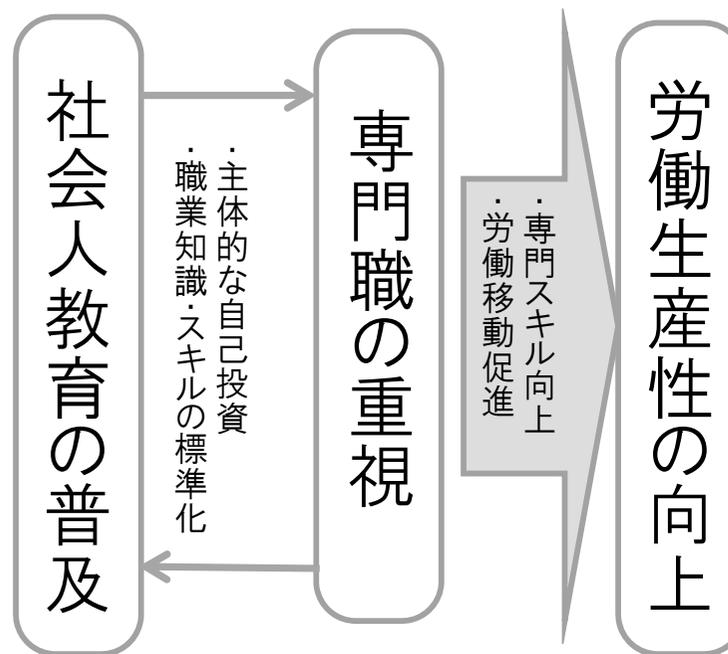
- ① 専門スキルの向上... 職業概念が確立されればプロフェッショナルな仕事を遂行するための知識やスキルの標準化が行われ、職業能力の底上げが可能に。
- ② 職のセーフティネット提供を通じた事業転換を促進する効果... 職業概念が確立されれば、職業別労働組合や職業団体などの職業コミュニティが形成され、それが人的ネットワークの形成等を通じて転職・再就職の可能性を高めることに。

(図表2-6) 労働生産性と専門職比率



(資料)ILOstat、日本生産性本部「労働生産性の国際比較」

(図表2-7) 社会人教育・専門職・生産性の関係



### 3. わが国における人材教育システム改革の方向性

以上の考察は、わが国経済が生産性を高めていくには、企業の外部に職業教育システムを整備・拡充すると同時に、その前提として、企業がプロフェッショナル型の人材を積極的に育成・活用していくことが重要な課題となることを示唆。

◇高等職業教育の在り方を以下のように変えていくことが必要。

- ①プロフェッショナル人材の効果的育成につながる、企業での実習を組み込んだ学部レベルでの職業大学プログラムの創設。ドイツの専門大学制度が参考に。
- ②実効性のあるリカレント教育を促進する、産業界との密な連携を通じた社会人大学・大学院プログラムの拡充。

◇実はこれらを実現する方向で、政府もすでに取り組みを開始。中央教育審議会の答申(\*)を受けて、2019年度より、実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関として「専門職大学」「専門職短期大学」が創設される方針。

(\*)「個人の能力と可能性を開花させ、全員参加による課題解決社会を実現するための教育の多様化と質保証の在り方について」2016年5月30日

◇問題はその実効性。ポイントは2点。

- a) 産業界の積極的な協力...①「適切な指導体制が確保された企業内実習」をどこまで用意できるか、②有能な「実務家教員」を十分な人数で供給できるか、③社会人学生が気兼ねなく通学できる職場環境が用意できるか、が肝要
- b) 質の評価体制...認証評価において、産業界等と連携した体制を整備し、専門分野の特性に応じたいわゆる分野別評価を行うとしているが、当初は指導的な観点からの評価を行い、PDCAプロセスを通じて質向上を目指すというスタンスが重要。

## (参考1) 欧米の主な高等職業教育制度

(図表3-1)ドイツの総合大学と専門大学

	総合大学	専門大学
目的	研究と教育	主として教育、応用部門での研究
学校数(2014/15冬学期)	107	215
学生数(同上)	170.3万人	89.6万人
新規入学者(同上)	24.7万人	16.3万人
対象とする専門領域	全ての専門領域	主として、エンジニア、経営学、社会福祉、デザインなどの専門領域
入学資格	アビトゥーア(一般的大学入学資格)	アビトゥーアないし専門大学入学資格
標準的な修学年限	4~6年	ほとんど4年、うち <b>半年~1年の実習</b>
教育の特徴	理論的、研究的な卒業論文	実践的
取得学位	ディプローム、マギスター	ディプローム(FH)
教員採用の条件	博士号と教授資格またはそれに相当する業績	博士号および5年以上の実務上の経験
教員の平均的な担当授業時間数	週6~8時間	週14~18時間
教育スタッフの構成		
教授職	12.5%	39.7%
委託教員	13.0%	<b>45.6%</b>

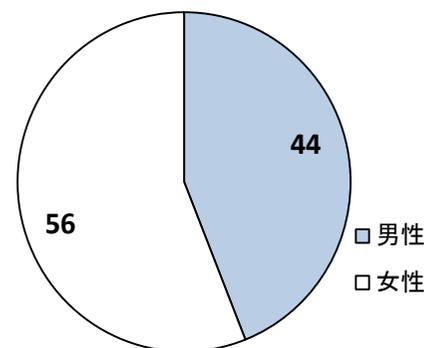
(図表3-2)スウェーデンの高度職業教育制度(Yrkeshögskolan)の概要

- ◆企業に対して即戦力となる有能な人材を提供する制度として構想。**職業安定庁および労使の委員が加わる決定機関**が、労働市場の分析に基づいて教育訓練の量と内容を決定。
- ◆具体的な教育サービスを提供できるのは、**大学や自治体のほか民間の教育サービス事業者**など、広く参入を促す。
- ◆提出した教育訓練計画が認められれば、担当行政機関のもとでプログラムを提供。プログラムの内容としては、**実地教育が重視され、約25%の時間を占める**。実地教育を受け入れる企業との密接な連携が求められ、受講生の声を反映させる仕組みも整備。

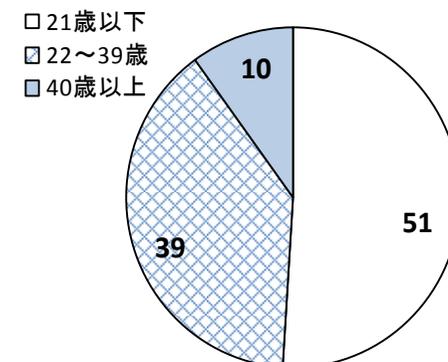
(資料)両角道代(2012)、Myndigheten för yrkeshögskolan

(図表3-3)米国コミュニティーカレッジ学生の属性

【性別(2015年)】



【年齢別(2011-12年)】



(資料) American Association of Community Colleges: Fast Fact 2017

(資料)寺澤幸恭(2003)「ドイツにおける「実務型」高等教育に関する考察(1)」、P87、表1、寺澤(2005)「同(2)」、73頁、表7をもとに、大学改革支援・学位授与機構『高等教育における職業教育と学位』等を参考に作成。

◇高等職業教育システムの改革の成否、ひいては、プロフェッショナル人材(プロ人材)育成による生産性向上が成功するかどうかは、最終的には、**教育改革と連動して産業界の人材育成・活用の在り方が変わるかどうか**に帰着。

◇今後の人材育成・活用の具体策として、以下を提案。

- ①高等職業教育の在り方の前提となる、**学校から職場への移行に関する新たな自主ルール**の形成。具体的には、長期間のインターンシップが広く提供される慣行や年齢にこだわらない多様な経歴の人材の新規採用パターンの創出。
- ②職業人生の早い段階からの、**節目節目でのキャリアの棚卸**の実施。キャリアコンサルタントの支援による職業人生の前半期からの人事部面談、定時退社一般化による自己啓発促進等、中高年期に向けたキャリア自立を可能にする総合的支援体制を構築。
- ③**プロフェッショナル人材と大学教員の相互転換・人材交流の加速**。プロ人材が教えることで高等職業教育内容の実践度を向上させる一方、プロ人材が実証化・体系化したものを産業界で実践、さらには大学教員の民間企業勤務等人材交流により、「プロフェッション(知識・スキルや行動規範が理論化・体系化された職業)の高度化」と「職業教育の実効性向上」の好循環を形成。

## 4. 不採算事業整理に伴う労働移動支援策

不採算事業整理に伴う労働移動の仕組みとしては、スウェーデンが発達。

- ① **積極的労働市場政策**...「守るのは仕事ではなく人」との発想から、経営危機に陥った企業は救済せず、積極的労働市場政策によって失職者の就業継続・復帰を支援。
- ② **非営利再就職支援機関**...労使合意により再就職支援組織を設立。

(図表4-1) スウェーデンのALMP

【労働市場プログラムの伝統的類型】

労働市場訓練 (labour market training)	伝統的には職業訓練であり、労働力不足分野のスキルの獲得・向上を目的としていた。近年ではITスキルなどより基盤スキルの習得も含むようになってきている。
雇用助成金 (subsidised employment)	雇い主に賃金を助成をすることで失業者の雇用を促進。近年では既存雇用との置き換えを防ぐために長期失業者などに対象を限定。
就業体験 (work practice)	就業と訓練の双方を組み合わせたプログラムで、若年向けが多い。

【労働市場プログラムの近年の潮流】

◆ Knowledge Lift (KL) ≪一般能力と職業能力の統合的育成≫

1997-2002年に行われた社会人教育プログラムで、低学歴・低スキル労働者の技能向上を目指した。労働市場訓練が行ってきたような特定職業の能力ではなく一般的な能力を獲得させることが目的であるが、一部にALMPのような実践的なものも含む。

◆ JDG (Job and Development Guarantee) プログラム

≪様々なプログラムの統合的提供≫

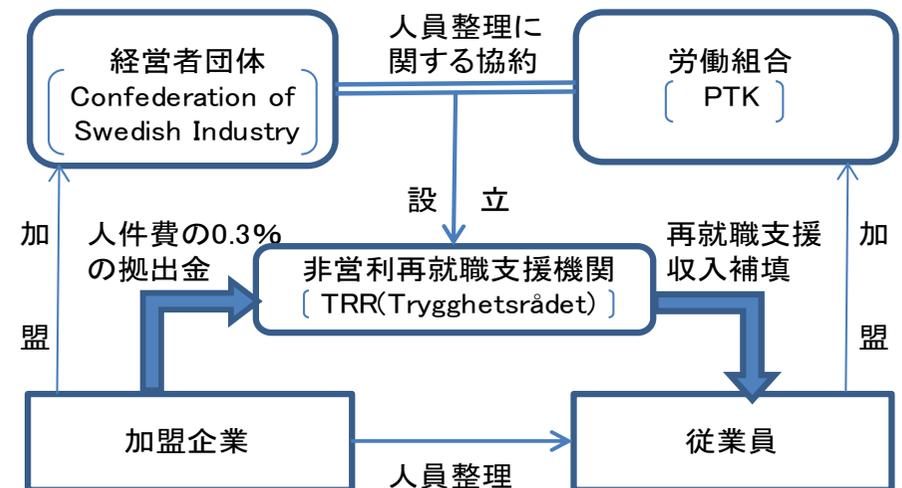
2007年に導入された長期失業者を対象とするアクティベーションプログラム。以下の3つのフェーズからなる。

フェーズ1...求職活動、コーチング、求職準備。最長6ヶ月。

フェーズ2...就労体験、就労再訓練、集中的な就労再訓練。

フェーズ3...450日経過後、フルタイムの就労機会。

(図表4-2) スウェーデンの非営利再就職支援機関 (Trygghetsrådet) の仕組み



(出所) TRRホームページなどをもとに筆者作成。

【わが国への適用のポイント】

- 雇用保険2事業により財源を確保(使用者負担)。
- アウトプレンメント業務は人材ビジネスに委託するが、労働組合関与の監視機関が事業契約と実績をチェックし、良質なサービスを担保。
- 先進的な労使が、「攻めのリストラ」のための剰員整理をする際に活用することを奨励し、成功事例を積み上げる。

ストックホルム商科大欧州日本研究所・佐藤吉宗氏HP ([http://blog.goo.ne.jp/yoshi\\_swe/m/201208](http://blog.goo.ne.jp/yoshi_swe/m/201208)) より

今年5月に既に150人の解雇が発表されたが、今日、新たなリストラ計画が発表され、それによると、現在いる3000人弱の従業員のうち650人が解雇される。解雇される者にとっては悲劇だが、一方で興味深いことに労働組合は「企業の経営状況を示すデータを分析すると、ルンド市に国際競争上で優位となる明らかな要因はない」と、企業側の経営判断に理解を示しているのである。労組のこのような柔らかな態度は不思議に思えるが、スウェーデンでは珍しくない。(中略)

実は、今回のリストラ策の発表に際して、企業側は労組と共同で通信技術コンサル企業を設立する計画を打ち出している。解雇された従業員の多くをそこで吸収させる考えだ。(中略) このように大規模解雇に伴って、新たな企業が芽生える、というのは以前からよくある話で、例えば、製薬メーカーで解雇された技術系の元従業員が何人か集まり、事務職系の元従業員と一緒に新しいコンサル企業を立ち上げた例もある。今回は、それを解雇する企業が自ら支援するというものだ。

一般にスウェーデンの企業の解雇では(特に中規模・大規模企業の場合)、企業と労組が事前に協議して妥協点を見出し、労組側は解雇を受け入れる代わりに、再就職のサポート(多くは求職支援や求人斡旋)を企業側に約束させることが多い。そのサポートのため、企業が平時から経営者連盟を通じて、労働組合との共同出資による常設企業を設立している業界もあるし、その運営費も平時から企業と労働組合が拠出して積み立てている。

解雇における、このような企業と労組間の連携の他に、公共職業安定所を通じたサポートもある。大きな解雇が発表されれば、その地域の職安は国や県に特別予算をつけてもらい求職支援を活発化させる。解雇企業に出向いて職安事務所を設けたり、他企業からの人材募集の要請に応じ斡旋する。その他にも、職業訓練学校の制度も充実しているし、解雇者が大学に進学する道もある。そもそも、転職は一般的であり、転職市場も厚い。

このような様々な制度が、解雇における労組と企業側との歩み寄りを可能にしているように思われる。(それに、労組も企業が潰れれば元も子もない、という危機感を持っている)

## 5. キャリア自立を促す就業規則の整備

プロフェッショナル型の人材を増やしていくにあたって、人材管理を一気に欧米の仕組みに転換するのは得策ではない。日本型雇用の利点(チームワーク・職務の柔軟性)を残すことも重要で、「ハイブリッド型」の人材活用システムを創造していくことが現実的。それがわが国で働き手の「キャリア自立」を無理なく進めるやり方であり、同時に①限定正社員、②兼業・副業、③雇われない働き方等に関する就業ルールを、「キャリア自立」を促すとの観点から整備していく必要。

(図表5-1)今後の人材管理の在り方(イメージ)

