

# 生産性向上につながる 人材投資・人事改革

2017年12月18日

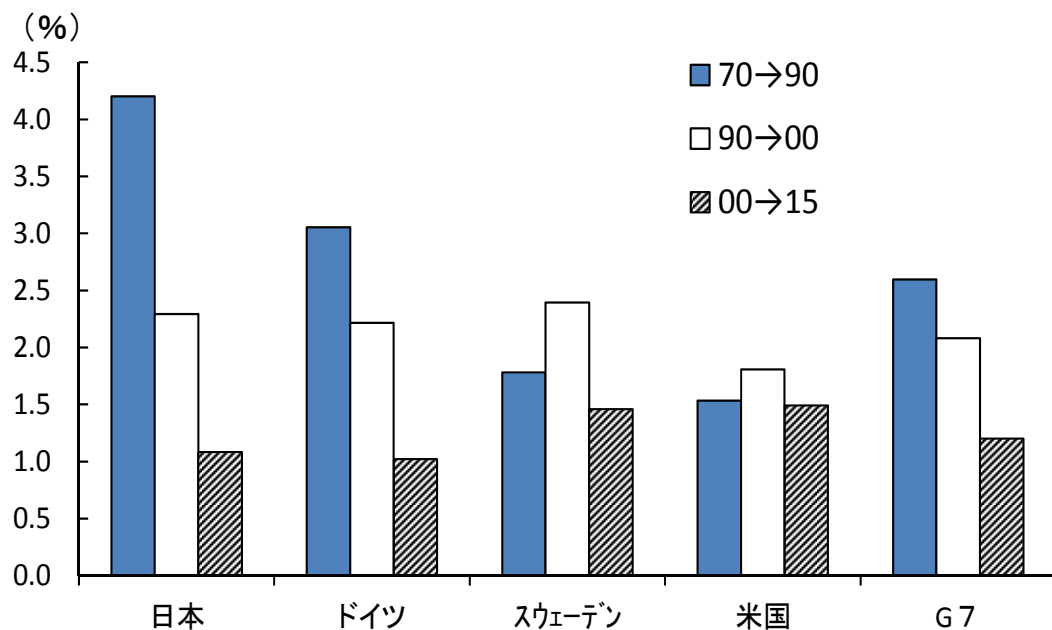
株式会社日本総合研究所

山田 久

## 1. 2000年代以降の労働生産性低迷の要因

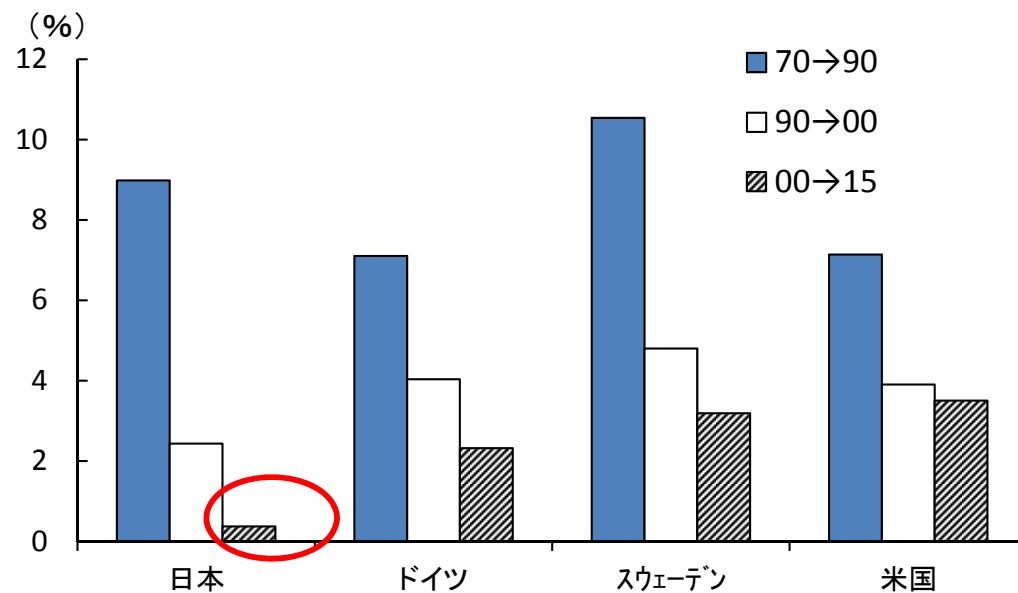
わが国の労働生産性伸び率を国際比較すれば、1970～80年代には高いパフォーマンスを誇ったが、2000年代以降見劣りがし、**とくに名目ベースでみた生産性伸び率の低迷は顕著**になっている。

(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」

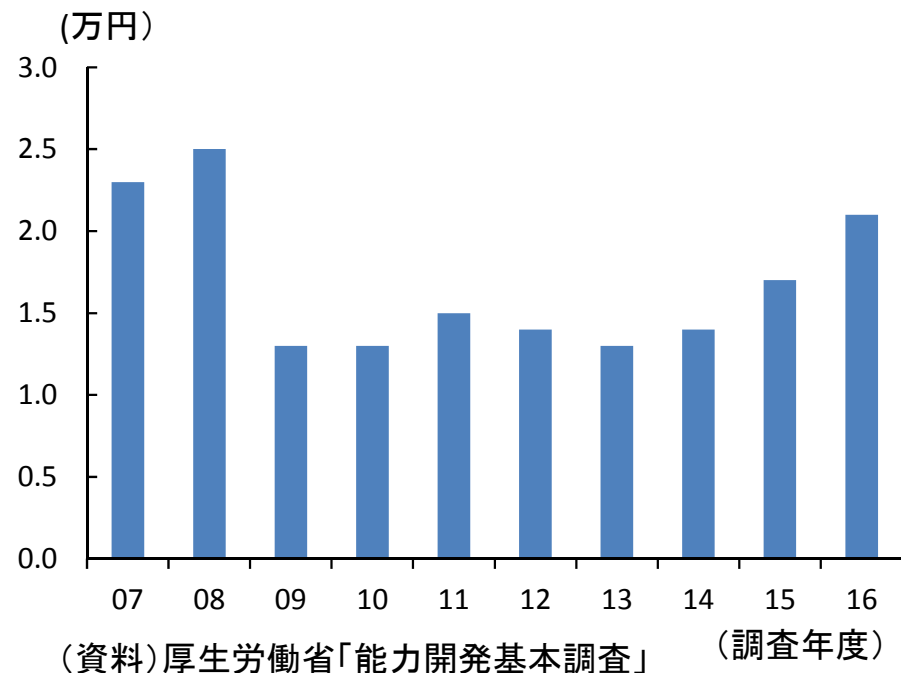
(注)「内部効果」は比較初年での産業シェアを固定したときの各産業の生産性上昇率の効果。「再配分効果等」は残差で、主に産業シェアの変化の効果によるものと考えられる。

## 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

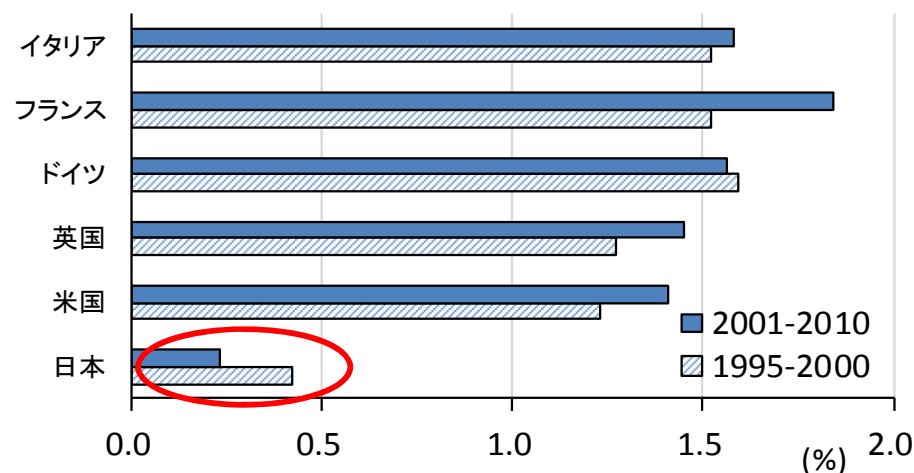
2000年代以降、わが国企業ではOFF-JT投資が減少傾向をたどる。さらに、OJT以外の人材投資が元来わが国で少ない。その前提には、**企業外部にある職業教育インフラが貧弱**なこと。わが国では職業能力育成は主に個社ベースのOJTによって行う慣行。

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



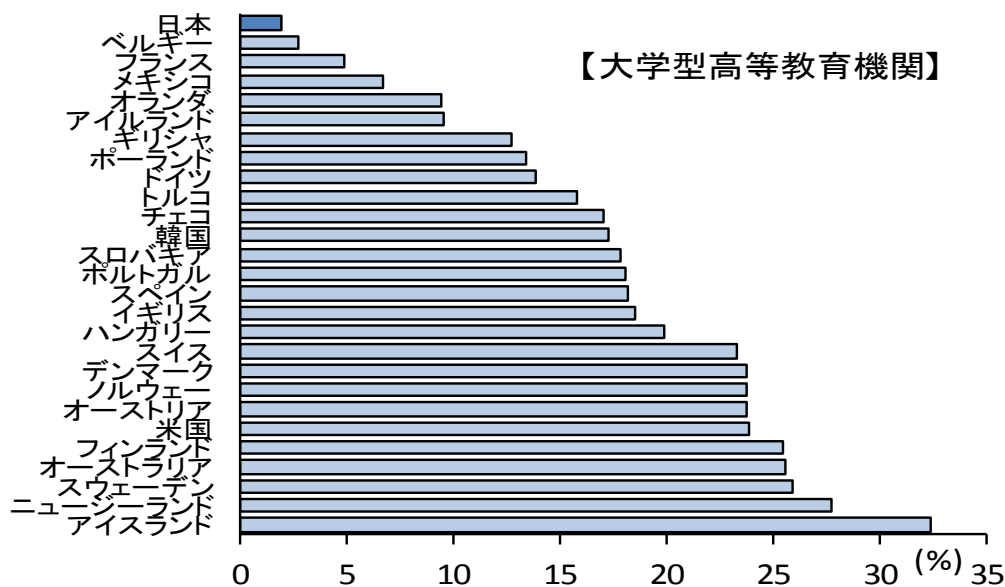
(資料) 経済産業省(2017)『「雇用関係によらない働き方」に関する研究会・報告書』元データはCorrado et al.(2013)"Innovation and Intangible Investment in Europa, Japan and the US", Chun et al.(2015)"Do Intangibles Contribute to Productivity Growth in East Asia Countries?"

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。

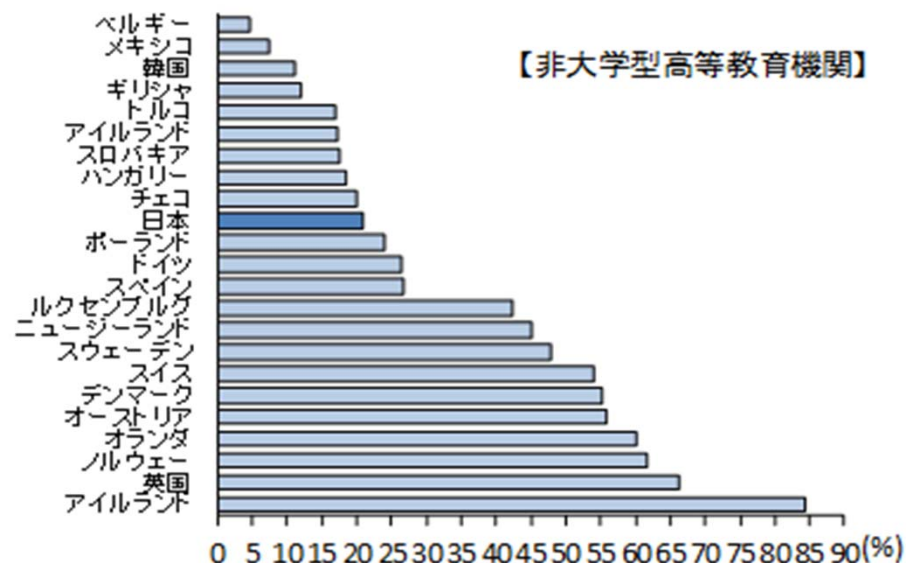
日本では社会人が学校に通うのは依然として少ないが、欧米では社会人が高等教育機関で学ぶケースが多くなっている。

(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。

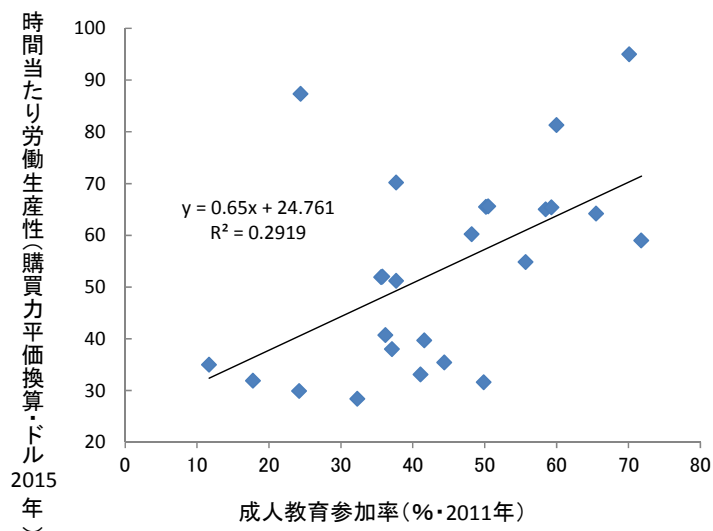


(資料)文部科学省資料「社会人の学び直しに関する現状等について」元データはOECD Stat Extracts(2012)、「学校教育調査」および文部科学省調査による。

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**。

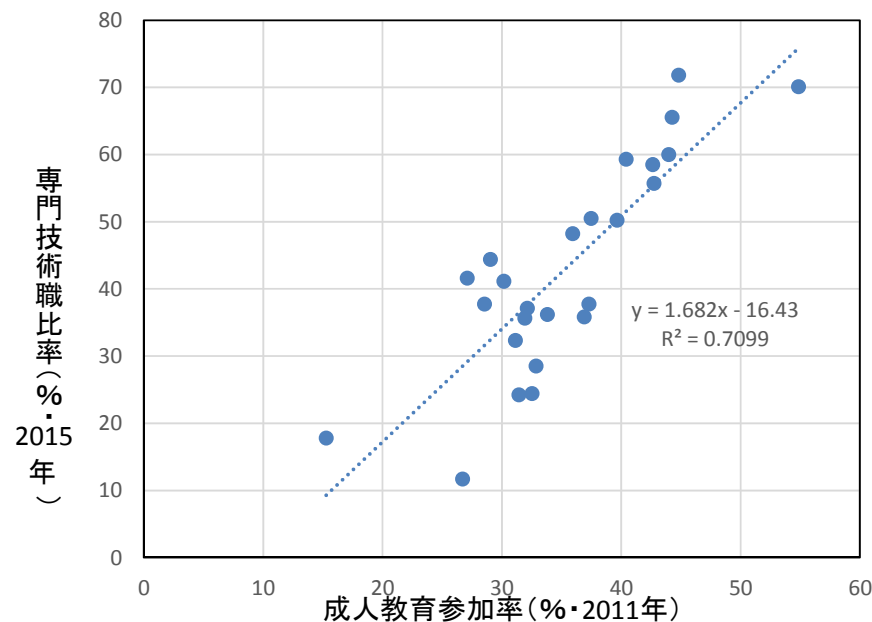
このように、**欧州で成人教育(社会人教育)が労働生産性向上と相関が高い背景には、専門職の比率が高いことが影響**。専門職比率と成人教育参加率の間にはかなり強い相関。キャリア形成の責任は個人との考え方が一般的であり、主体的に自己投資を行うインセンティブが働く。さらに、歴史的に企業横断的に職業の知識・スキルが標準化されてきており、教育機関が教育プログラムを組みやすくなっている。

(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



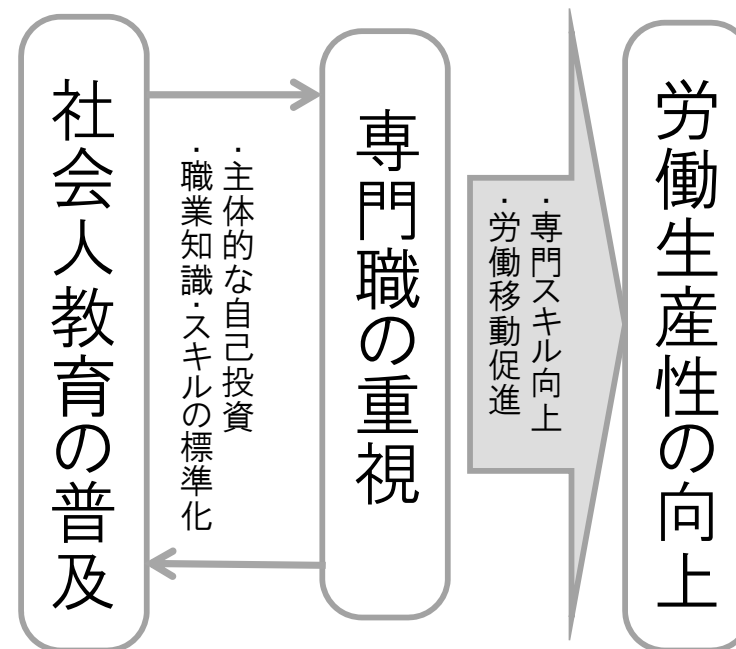
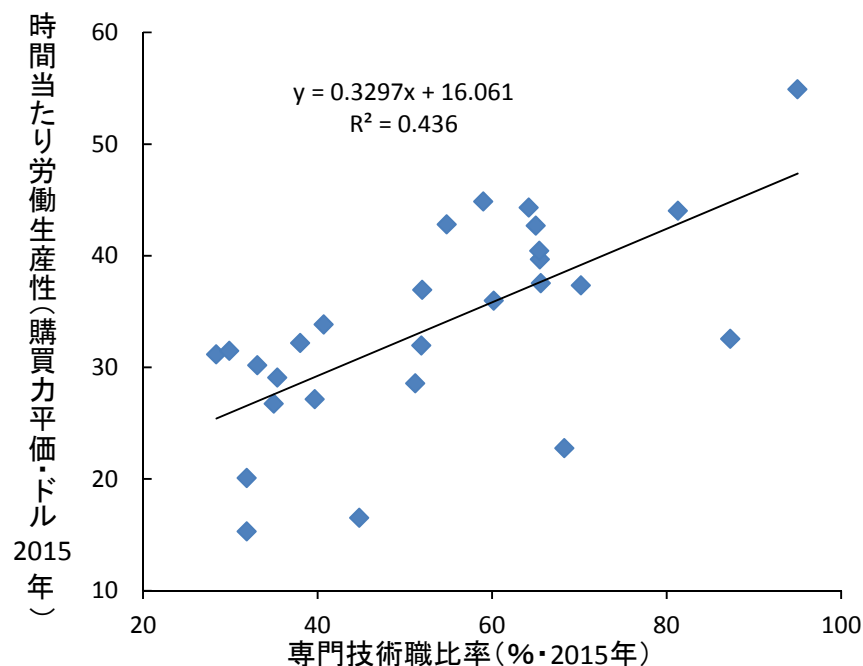
(資料)ILOSTAT, Eurostat

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 専門スキルの底上げ... 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、短期間での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

(図表2-7) 社会人教育・専門職・生産性の関係



(資料)ILOstat、日本生産性本部「労働生産性の国際比較」

### 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>

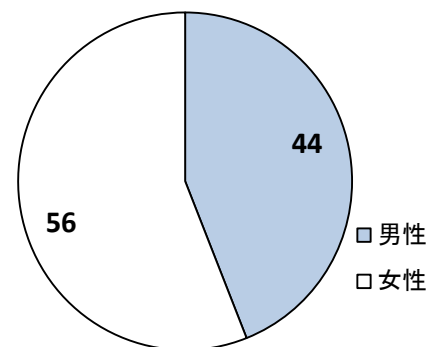
(図表3-2)スウェーデンの高度職業教育制度(Yrkeshögskolan)の概要

- ◆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。

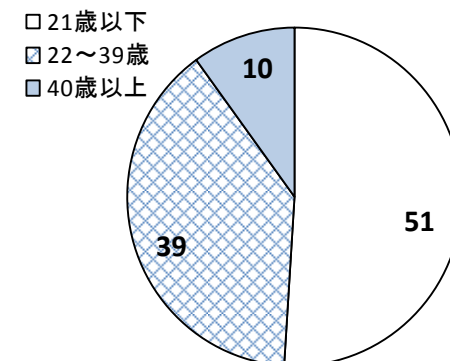
(資料)両角道代(2012)、Myndigheten för yrkeshögskolan

(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。

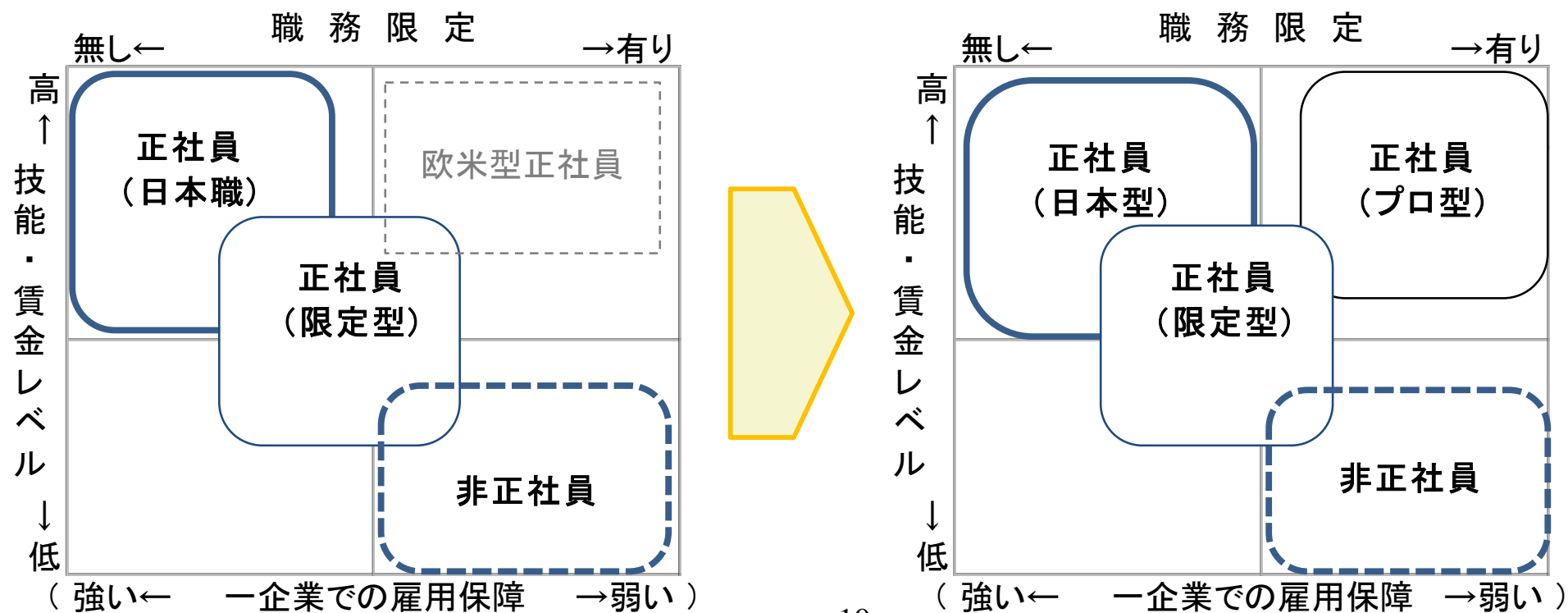
◇今後の人材育成・活用の具体策として、以下を提案。

- 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. ハイブリッド人事の創造

- ・縦軸に技能・賃金水準、横軸に職務限定の有無をとった**人材タイプ・マトリックス**を作成すれば、今後増やしていくべき欧米型のプロフェッショナル人材は、職務限定であるため一企業での雇用保障が制限される「**職種限定・高技能タイプ**」に分類される。
- ・日本の正社員は「**職種無限定・高技能**」タイプ。これがきめ細かさや高品質という日本企業の競争力の源泉。それを安易に捨てるべきではない面があり、目指すべきは双方のタイプを組み合わせる「**ハイブリッド型**」。

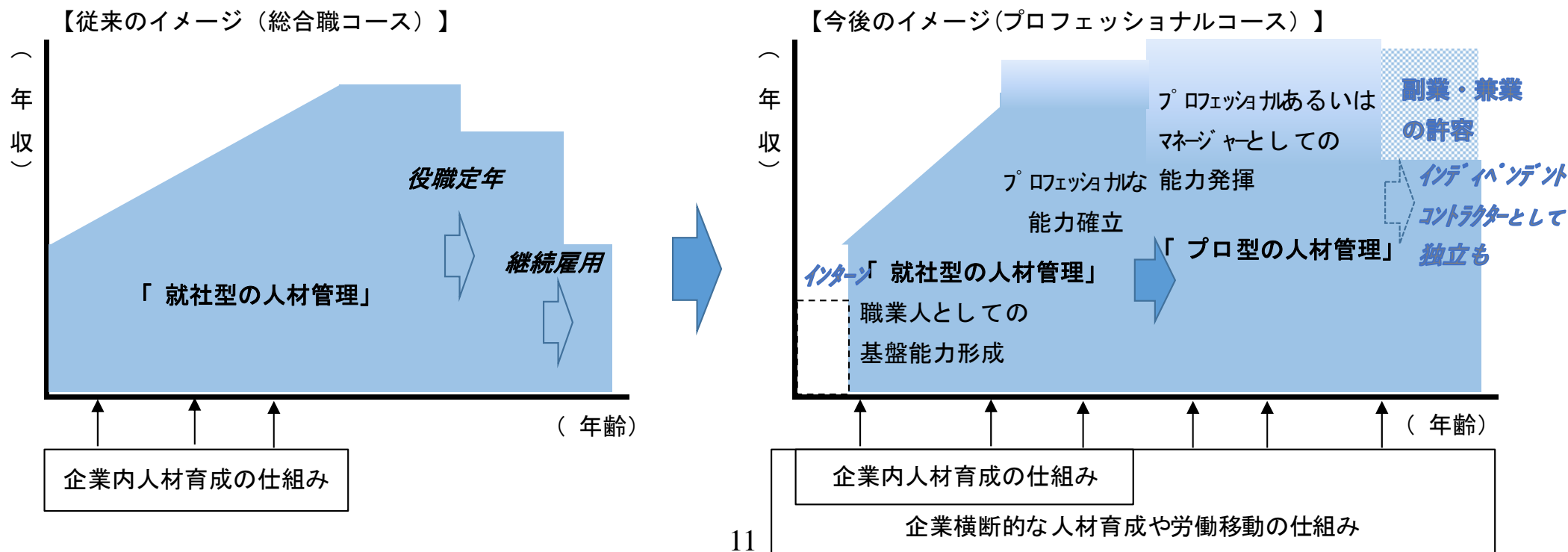
(図表4-1)人材タイプ・マトリックス



日本型の雇用は組織能力を高め、きめ細かさや高品質というわが国産業の競争力の源泉に。加えて、来たるべきAI時代においては、仕事の全体像が把握でき、関係構築能力が身に付きやすい**職能型の人材育成**が、戦略的に行われるのであればむしろ求められるようになる側面も。逆に言えば、今後求められるプロフェッショナル人材は、関係構築能力と深い専門スキルを双方持つタイプ。

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、人材管理をすべて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もある。今後増加が期待される専門職大学の卒業生にも一定期間、あえて複数の仕事を経験させるのが望ましい。

(図表4-2)今後の人材管理の在り方(イメージ)



プロフェッショナル人材は、特定企業の雇用保障に過度に依存した働き方ではなく、「**キャリア自立**」が前提に。(ただし、キャリアは自立しても、企業への愛着がある個人・企業との関係が理想)

「キャリア自立」を可能にするには、「生涯活躍」を可能にする「人的資本」「無形資産」を獲得することが必要で、仕事で成果を上げるのみならず自己変革を導く能力を身に着けることも重要。

仕事の世界に必要な三種類の資本(リンダ・グラットン『ワーク・シフト』プレジデント社、より)

- ①知識資本、知識と知的思考力
- ②人間関係資本、人的ネットワークの強さと幅広さ
- ③情緒的資本、自分自身について理解し、自分の行う選択について深く考える能力、勇気ある行動をとるために欠かせない強靱な精神をはぐくむ能力

### 100年ライフを生き抜くための「無形資産」

(リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット『ライフ・シフト 100年時代の人生戦略』東洋経済、より)

- (1)生産性資産...仕事で生産性を高めて成功し、所得を増やすのに役立つ要素。スキルと知識が主たる構成要素。
- (2)活力資産...肉体的・精神的な健康と幸福。健康、友人関係、パートナーやその他の家族との良好な関係。
- (3)**変身資産**...100年ライフを生きるひとたちはその過程で大きな変化を経験し、多くの変身を遂げることになるが、そのために必要な資産。**自分についてよく知っていること、多様性に富んだ人的ネットワークをもっていること、新しい経験に開かれた姿勢をもっていること。**