

「適材適所」 社会システムの 実現に向けて

執行役員

NRI アジアパシフィック社長

中島久雄



本号の特集テーマは「成熟国家日本の生産性向上策」である。今後、生産年齢人口の減少が進む中で持続的成長を目指す日本にとっては国家的な課題である。

政府は2016年6月に「ニッポン一億総活躍プラン」を発表して、働き方改革による労働生産性向上を掲げている。驚かれる方も少なくないと思うが、日本の労働生産性（2014年、OECD〈経済開発協力機構〉定義）は、主要先進7カ国中最低で、OECD加盟34カ国中でも21位である。確かに定義上、GDPを就業者数で割った指標なので、日本のように失業率が低い国が不利になる傾向は否めない。失業率が25.0%に達するギリシャの方が、日本より計算上は労働生産性が高くなるという矛盾をはらんでいる。

しかし現在は、勤勉に働いてさえいれば、労働生産性が向上していくという経済でないのは確かである。長時間労働の削減、高付加価値産業へのシフト、ITを活用したサービス産業における生産革命など、多くの課題を解決する必要がある。法規制・企業活動・労働意識の改革を通じて社会システム自体を構造変革していかないと、たとえこの先、女性、高齢者、若者と、すべての人々が労働市場で活躍できたとしても、日本の労働生産性は低下の一途をたどることになるであろう。

包括的な分析と具体的な提言は本特集に譲るとして、ここでは、私自身の10年間の海外勤務経験を通じた、人材の「適材適所」とそれを実現するための適正失業率に対する考え方について論じてみたい。

繰り返しになるが日本の失業率は2015年で3.37%と34カ国中33位（最下位はスイスの3.30

%)で、先ほどの労働生産性の順位とは景色が一転する。この数字だけを見ると日本は失業者のない平和な国ということになるが、果たしてそうなのであろうか。

一つの論点は、失業者の定義が「就業意思があって求職中の者」という点であり、先進国の中でも女性の社会進出が比較的困難な日本では、失業率が低く出る傾向にある。この統計上は表れない「本当は働きたい・働き続けたい」女性を加えたとしたら、日本の失業率はどう変わるのでしょうか。

日本の失業率については、さらに違った見方もある。私が米国にいた時に、著名な経済学者（米カリフォルニア大学バークレー校のローズ教授）に言われたことがショッキングであった。いわく「日本の失業率の低さが日本の労働生産性の向上を妨げている」と。これはパートタイム雇用を容認して、低賃金で失業率を低く抑えている日本への批判かと思いきや、そうでもない。

彼の主張は、「長期雇用制度を美德とする日本社会・企業においては、本来必要な転職活動を支える社会システムが不十分であり、『適材適所』を促すための『健全な失業率』が欠落している」というものである。

確かに、私自身も米国滞在以降、中国、インド、シンガポールと滞在先を移してきたが、どの国においても3～5年サイクルで転職活動を行うのが通常であり、日本の長期雇用形態について話すと驚かれた。そういった国々では、労働者は時には厳しい転職活動を通じて、より自分に適した、より自分の能力の発揮できる職場を求めて動くことで、「適材適所」を実現しているのである。

さらには、就労条件が悪い時には、スキルアップのための教育に時間を投資するなど、よりよい給与を得られる機会をうかがって行動しているのである。日系企業の経営者としては、時に厄介とも映るこの転職サイクルが、実は社会全体の労働生産性を高めているというのは皮肉なものである。

日本の大企業などにおける長期雇用制度は、このように労働市場の流動性を妨げるだけでなく、社内失業を内包し、長時間労働を強いる傾向にもつながり、企業の労働生産性向上を阻害する要因の一つとなっている。また、外部労働市場での人材獲得競争のプレッシャーがないため、実践的な人材教育の整備が遅れ、成果主義の人事評価システムが形骸化する傾向にある。これらもすべて、企業の労働生産性向上を妨げているといえよう。

以上、かなり一面的な見方ではあるが、日本の労働生産性向上には、適正な失業率を前提とした「適材適所」の人材配置を可能にする、流動的な労働市場が不可欠である。また、この労働市場において言語の問題さえ解決できれば、海外の高付加価値人材の獲得もより現実的となり、シンガポールのように日本を魅力的な労働市場にすることができる。逆に、これが実現できないと、日本の優秀な人材が海外に流出し始めるのは間違いない。

もちろん、このような社会システムの実現には、政府、企業、教育機関を交えた、構造的な取り組みが必要なことは言うまでもない。本特集が、議論開始の一助となれば幸いである。

(なかじまひさお)