

働き方改革を通じた 労働生産性の向上

日本人の意識変革の契機となる高度外国人材活用



水之浦啓介

CONTENTS

- I 日本における労働生産性の低さと深刻さ
- II 労働生産性を高めるための方策としての長時間労働の是正
- III 日本人の意識改革の契機となる高度外国人材の活用

要約

- 1 わが国の労働生産性は、先進国の中では国際的に低い水準であるが、実は最近、先進国も労働生産性の伸びの鈍化に直面している。
- 2 わが国における問題の深刻さは、仮に「一億総活躍社会」が実現したとしても、女性、高齢者、若者がサービス業など労働生産性の低い産業に吸収され、結果として国全体の労働生産性が一層低下してしまう危険性を含む点にある。
- 3 2016年6月に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」でも、労働生産性を阻害する要因として長時間労働が指摘されている。本来は従業員が求めるはずの労働時間削減について、むしろ企業側がシンボリックな施策や報酬・評価に及ぶ施策を試行錯誤してもいまだ十分に解決されていない。
- 4 長時間労働の削減を進める上で、日本人の意識変革が必要不可欠である。制度改革や企業の工夫に加えて、高度外国人材を採用してロールモデルとなってもらい、彼らから効率的な働き方を学んだりすることが契機となり得る。
- 5 高度外国人材の雇用のために、長時間労働など、彼らに敬遠される日本企業特有の働き方を是正することで、グローバル基準での働き方を取り入れ労働生産性を高めると同時に、そのことが新たな高度外国人材を惹きつけるというグッドサイクルを回すことが期待される。

I 日本における 労働生産性の低さと深刻さ

1 労働生産性の定義

生産性を示す指標としてよく引き合いに出されるのが「労働生産性」である。大まかな定義は「投入した労働量に対して得られた生産量を表す指標」ということだが、さまざまな文脈で用いられているのが現状である。

日本の労働生産性の低さはしばしば指摘される場所であるが、その際に引用されることが多いのはOECD（経済協力開発機構）の「加盟国労働生産性調査」である。この調査で示される労働生産性は「購買力平価換算労働生産性」であり、「購買力平価で換算されたGDP（国内総生産）÷就業者数」で計算される比較的単純な数値である。本稿では、このOECD調査で用いられている定義を狭義の労働生産性と捉えながら、「より質が高い、もしくは多くの量の生産を生み出すために、労働力を効率的に活用できているかどうか」を広義の労働生産性と捉えて論考する。

2 低いわが国の労働生産性

前述のように、OECDの調査に基づくわが国における狭義の労働生産性は、グローバルな観点では低く、問題視されているのが現状である。

このOECDの調査など、労働生産性についての調査結果などを整理・分析したものとしては、公益財団法人日本生産性本部が毎年発行する「日本の生産性の動向」がある。2014年のデータでは、日本の労働生産性（就業者1人当たり名目付加価値）は7万2994ドル（768万円・購買力平価〈PPP〉換算）と、

OECD加盟34カ国中第21位である。日本生産性本部でも「2005年から21位の状況が続いており、主要先進7カ国でも最も低い水準となっている」と分析している。加えて、就業1時間当たりで見た日本の労働生産性は41.3ドル（同4349円）となっており、こちらもOECD加盟国中第21位である（図1）。

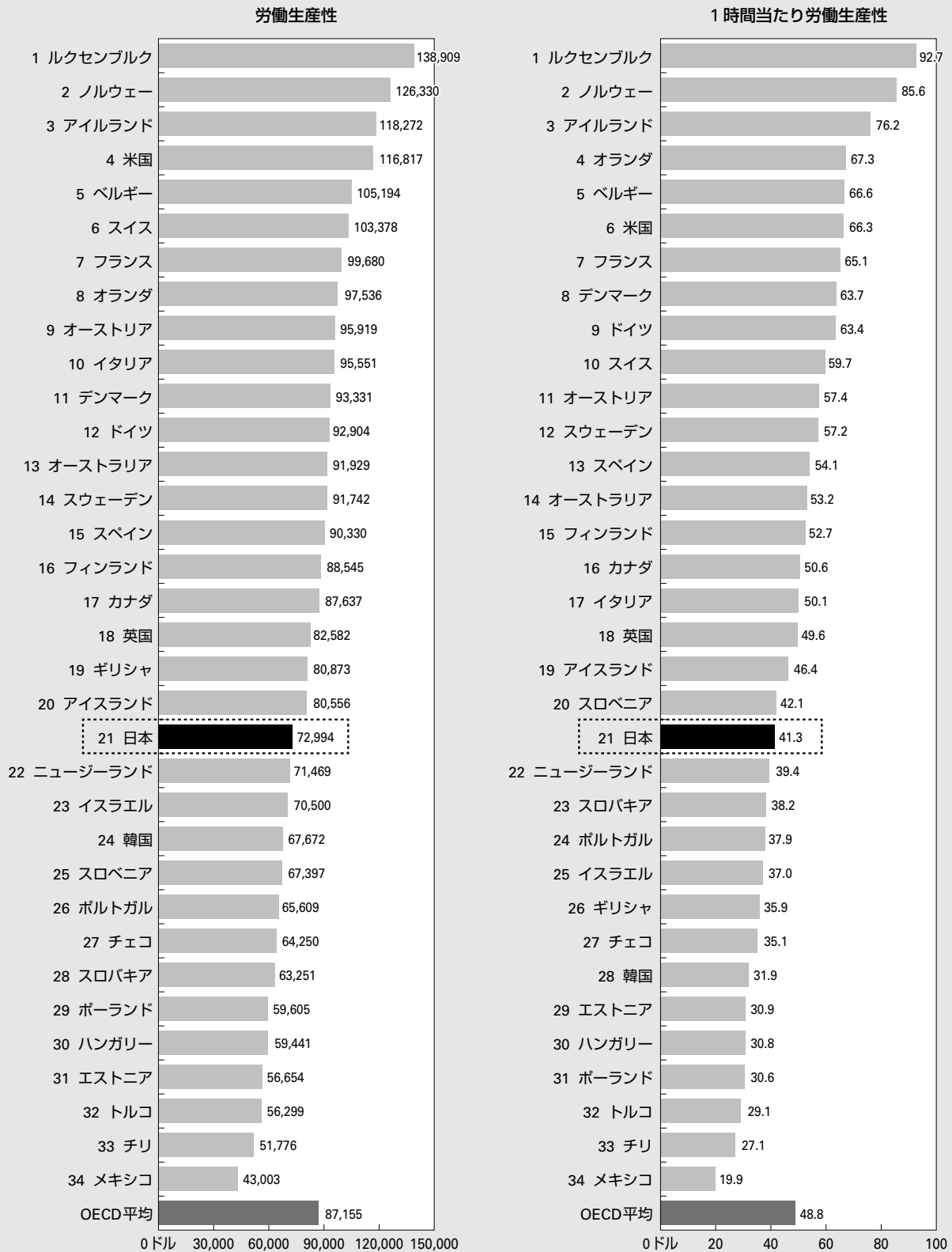
OECDの定義に基づく労働生産性については、そもそも気にする必要はないとする指摘もある。たとえば、購買力平価換算とはいっても、そもそもGDPがベースになっているので、資源保有・輸出国であれば当然高くなるという指摘がある。また、たとえばギリシャが日本よりも労働生産性が高くなっているのは、ギリシャ危機の危機回避に向けたEUによる金融支援プログラムを受けて失業者が大幅に増えた結果、労働生産性の数式の分母（就業者数）が減った結果であるという指摘もある。

これらの指摘は的を射ている。確かに、OECDの発表する労働生産性の数値をそのまま受け止めることはできないだろう。しかし、翻って広義の労働生産性を考える場合、効率的な労働力の活用によりGDP向上が実現するような働き方ができているかという、十分に反省すべき余地はあるように思われる。

3 諸外国でも議論が進む 労働生産性の伸びの鈍化

図1において、労働生産性が決して低くない米国（4位、11万6817ドル）でも、その伸びの鈍化が大きな議論になっている。日本経済新聞の記事^{注1}によると、「米調査機関コンファレンス・ボードが独自に算出した数値だ

図1 OECD加盟諸国の労働生産性および時間当たり労働生産性



注) いずれも2014年、34カ国比較
出所) 公益財団法人日本生産性本部「日本の生産性の動向2015年版」

と、(米国の) 労働生産性は今年1年で前年比0.2%低下する見通し」であり、「仮に労働省の統計で低下すれば34年ぶり」としており、専門家の議論を呼んでいるとのことである。同記事では、「低迷の直接の理由はこれまで雇用が順調に伸びてきたのに比べ、生産の持ち直しが緩やかだったことにある」「人手のかかるサービス産業などが雇用増をけん引、高い技能のない人が再び働き始めた影響もある。企業が新たな設備投資に慎重で、足元の増産は人手に頼りがちとの見方も多い」としている。

専門家の間では、この問題の背景にある構造的原因の捉え方で意見が割れている。米国の技術革新が鈍っていると悲観的な見方をする者もいれば、新技術・サービスが統計に正確に反映されていないだけであると楽観的な見方をしている者もいるという。

実は、労働生産性の伸びの鈍化は米国をはじめとしたいくつかの先進国で見られている。2016年3月には日本銀行国際局から「先進国における労働生産性の伸び率鈍化 (BOJ Reports & Research Papers 2016年3月)」というレポートが出されたことに象徴されるように、日本よりも労働生産性が高いはずのいくつかの先進国でも見られる現象となっている。日本銀行の同レポートでは、①資本の非効率な配分に起因する資本蓄積の鈍化、②労働市場のミスマッチ拡大に伴うTFP (全要素生産性) の停滞、③計測の問題 (技術革新の成果が統計上十分に把握されていない) の3つが原因として紹介されているが、特に本稿のテーマとの関係では、労働市場のミスマッチで生産性の低い業種に多くの労働者が流れ込み、平均賃金や労働生産性が下押しさ

れる、いわゆるコンポジション効果が指摘されていることが興味深い。たとえば、英国では金融危機後、娯楽・宿泊・飲食・不動産など、労働生産性の伸び率が相対的に低い業種において、就業者が他の業種よりも早いペースで増加したという事実が示されている。

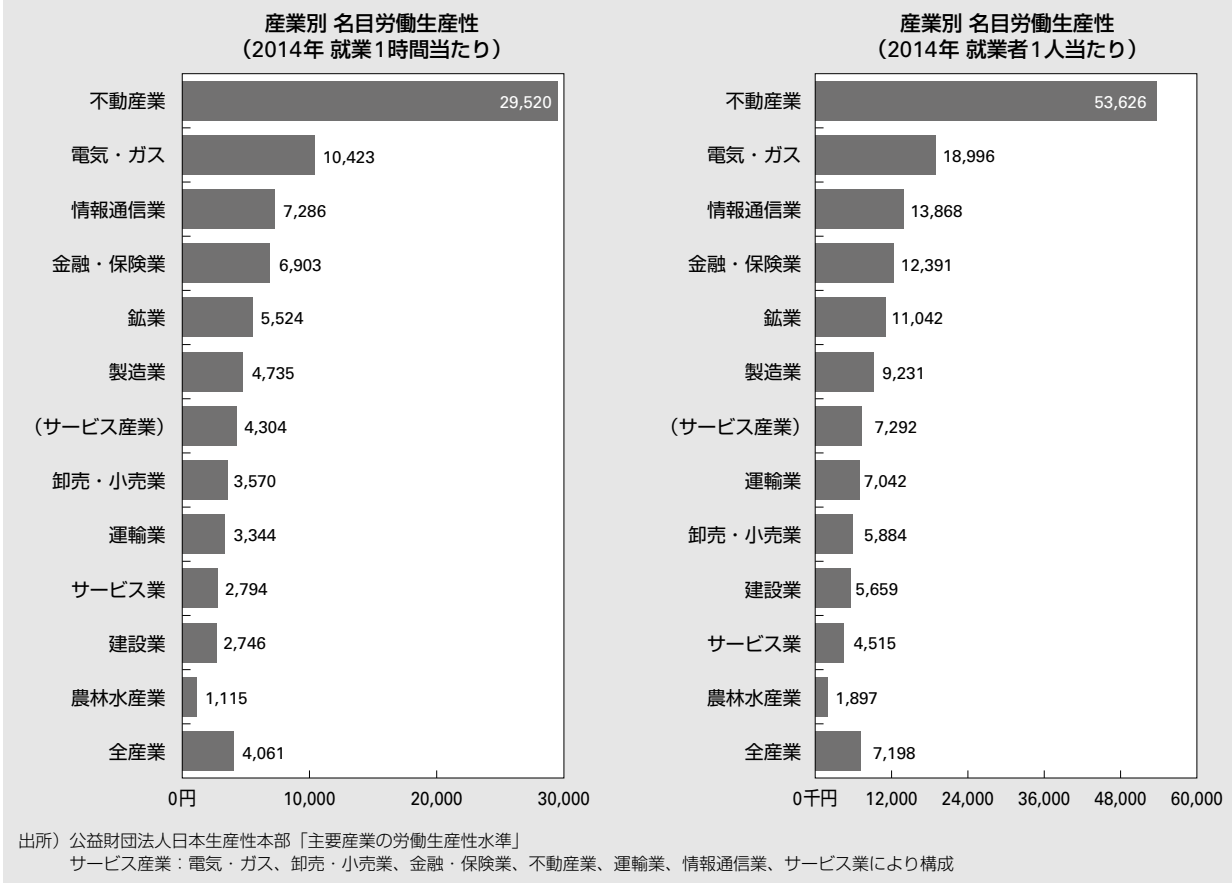
4 日本における 問題の所在と深刻さ

米国など、日本よりも労働生産性の高い国でも、その伸びの鈍化に対する危機意識を認識した上で経済政策が議論されている中、労働生産性がそもそも高くない日本では、議論をより一層真剣に行うことが必要である。

何より懸念されるのは、米国や他の先進国で生産性の伸びの鈍化の原因の一つとして指摘されているのが、「人手のかかる」「労働生産性が相対的に高くない」サービス業などの産業が雇用増を牽引したということである。日本でも、特に人手不足が著しいのはサービス業であり、宿泊・飲食業などの人手不足感が急拡大しているという指摘もある。

労働生産性の観点から、日本の状況が他国よりも一層深刻だと考えられるのは、労働人口不足に対応するために、女性、高齢者、若者・ニートといった、従来は非就業人口として考えられていた人材の活用が目指されていることと関係がある。たとえば、結婚、出産を機に仕事から離れていた女性であったり、退職後、それまでのスキルを全く活用できない職種に再就職した高齢者であったり、就業経験がなかったり不足していたりする若者やニートであったりと、いわゆる高度なスキルを必要とされない、生産性の低い産業に就職せざるを得ない状況も少なからず存在すると

図2 日本の産業別の労働生産性



考えられる。

このように考えると、政府が目指す「一億総活躍社会」が仮に実現したとしても、労働生産性が相対的に低い産業における雇用吸収が進んだ結果、労働生産性がさらに停滞・低下してしまう可能性もある。

ここで考えるべきなのは、労働生産性が低い産業への就業を回避することではなく、労働生産性が低いと指摘されてきた産業ほど、さらに生産性の高い働き方を実現することがより一層重要になるということである。実際に、産業別の労働生産性を見ると、サービス業は就業人口も多く、わが国を牽引すべき産業であるにもかかわらず、労働生産性が高い

とはいえない(図2)。

次章以降、労働生産性を高める方策について、「働き方」に着目して検討する。その際には、前述のような問題意識から、サービス業の現状や労働生産性を高める工夫を特に強く意識して検討する。

II 労働生産性を高めるための方策としての長時間労働の是正

どうすれば労働生産性が向上するのかについては、マクロレベル、ミクロレベルでさまざまな検討や議論がなされているのが現状であり、決定的な方策があるわけではない。実

際のところ、国や産業、企業や業務内容によってそれぞれ効果的な処方箋は異なる。また、「労働生産性の向上」といった場合に、OECD調査の発表にある狭義の労働生産性を意味するのであれば、「GDPを高めるための方策」とほぼ同じになる側面があり、たとえば「産業構造を変革する必要がある」といった大きな議論に発展することもあるが、これは一朝一夕に実現できるものではない。

ここでは、広義の労働生産性を想定して「より質が高い、もしくは多くの量の生産を生み出すために、労働力を効率的に活用できているかどうか」という観点から、望ましいあり方を考えることとし、働き方改革を通じた労働生産性向上の方策を検討したい。

1 長時間労働の実態と改善に向けた取り組み

(1) 長時間労働の実態

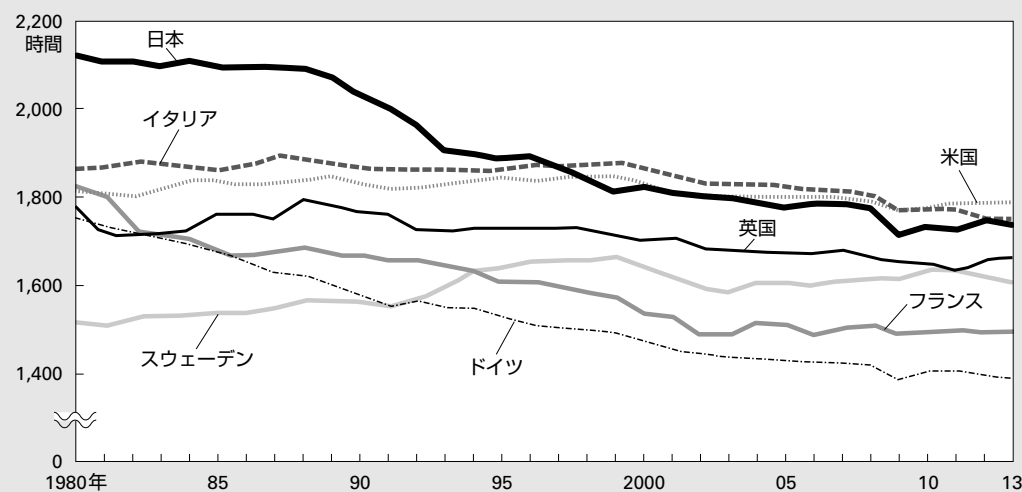
2016年6月2日に、「ニッポン一億総活躍プラン」が閣議決定された。同プランの「2. 一億総活躍社会の実現に向けた横断的課題である働き方改革の方向」では、政策と

して実現すべき働き方改革について述べている。同プランでは、具体的には①同一労働同一賃金の実現など非正規雇用の待遇改善、②長時間労働の是正、③高齢者の就労促進、の3つが具体的に取り組む内容として示されている。

いずれも労働生産性の向上に関連する課題であるが、特に②長時間労働の是正においては、「長時間労働の是正は、労働の質を高めることにより、多様なライフスタイルを可能にし、ひいては生産性の向上につながる」と、生産性との関係性を明記している。

わが国における就業者の労働時間が実際に長いのかどうかを確認すると、確かに1980年代は非常に長かったものの、90年代から減少し始め、最近のデータでは2013年時点で1735時間となっており、イタリアの1752時間や米国の1788時間より短い(図3)。一方、英国1669時間、スウェーデン1607時間、フランス1489時間、ドイツ1388時間と、いずれもOECD調査で日本より労働生産性が高い国でも総実労働時間は短い。このデータから、日本は労働時間が相対的には長い、その割に

図3 1人当たり平均年間総実労働時間(就業者)



出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2015」

労働生産性が高いとはいえないことが分かる。

(2) 長時間労働に対する

肯定的・否定的評価の存在

日本の労働者の労働時間が長いことに対しては、さまざまな理由が示されている。

長時間労働を悪であるとみなす立場からは、戦後の成功体験としての終身雇用・年功序列型の会社では勤続年数を重ねるほど出世ができることを前提とし、会社へのロイヤルティ（忠誠心）が重視された結果、会社に長く残っている人ほど会社が好きでロイヤルティが高いとみなされるようになった、という説明がなされる。その裏返しとして、パフォーマンスが重視されていないなどの指摘がなされることもある。

ユニークな説明としては、「帰宅しても良いことがない者が残業している」ことを理由として指摘している場合もある²²。「帰宅すると家事をしなくてはならない」「家庭に居場所がない」「趣味や自己啓発などにお金をかける余裕や気力がない」ため、遅くまで残業をしているのが最もお金がかからず気楽である、という理由で残業が減らないというのである。欧米では家庭やコミュニティでの時間を重視する人が多いので、そのいずれも心地よい場所にできていない場合には、それが長時間残業の原因になっている可能性も否定できない。

日本人特有の連帯感、一体感が一層の悪影響を及ぼしている場合もあるだろう。自分の仕事は終わっても同僚や隣接する部署の者が残業していると帰りづらさを感じるのは、昔ほど強くはないものの、誰もが感じたことが

あるのではないだろうか。

一方で、長時間労働は働き方の問題ではないとする指摘や、業務量が多すぎるものが本来的な問題であるのに、長時間労働の弊害に問題をすり替えることへの懸念も指摘されている。そのような立場からすれば、既に職場は以前に比べるとずいぶん省力化されているのに、省力化された中でも長時間労働が問題であり続けるとすれば、より短時間で同じ成果を上げることを強制され、さらに労働が厳しくなるという指摘がある。現状でさえ無理をしている者がさらに苦しい立場に追いこまれる、あるいは、結局は会社の外で表に現れない「長時間労働」を事実上強制されるのではないかという懸念も示されている。

(3) 長時間労働の改善に向けた

取り組み方策

長時間労働の改善に向けて、企業が既にさまざまな取り組みを行っているのは事実である。

表1にいくつかの分類ごとに取り組み事例を示す。終業時間の明確化や業務分担のマイクロレベルでの推進、業務時間の精緻な把握の実施など、現場の業務レベルで実施するものもあれば、社長が残業ゼロを続ける、残業を減らした部署に賞与を増額するなどのシンボリックな取り組みもある。

いずれにしても、本来は労働者・従業員にとって残業時間の減少は自分の時間の増加でもあり、肯定的に受け入れるはずのことであるにもかかわらず、企業側が思い切った工夫を行ったり、さらなるインセンティブの付与をしなければ実現できないところに、日本企業における従業員の残業に対する意識が表れ

表1 長時間労働の改善に向けた取り組み例（未実施のアイデアも含む）

| 分類 | 方策 | 説明 |
|------------------|----------------------------|---|
| 終業時間の明確化 | 終業時間の音楽 | 終業時間になると音楽を流すようにし、帰宅を促す |
| | 消灯時間を決める | 消灯時間を決めておき、その時間になったら消灯する（再点灯できないようにしておき、物理的に仕事をできなくする） |
| 業務分担のマイクロレベルでの推進 | 残業が発生する前に支援を求める仕組みの導入 | 当日の昼に業務の進捗状況と残業可能状況を個別の従業員レベルで確認し、残業が発生しそうな人の業務の一部を余裕のある従業員が分担して担当する |
| 業務時間の精緻な把握の実施 | パソコン、センサーなどで業務内容・業務量を正確に測定 | パソコンのログや体に付けたセンサーにより、精緻に業務内容や効率性を把握し、業務分担や業務の順番などを逐一指示することで生産性の向上を実現する。「何となく遅くまで残っているから頑張っている」というような評価をしないように機能することも期待される |
| 就業時間そのものの短縮 | 就業時間の短縮による自発的な計画的業務の推進 | 就業時間を短縮することで、逆に短い時間で成果を出すにはどうすればよいかを計画的・意識的に検討させることにより生産性の向上を引き出す |
| シンボリックな取り組み | 社長が自ら残業ゼロを続ける | 社長が残業の問題点を指摘し、社長自身が実際に残業しないようにする。社長自身が残業をしない日が続いていることを明示することで、部下が残業を肯定的に捉えたり、残業せずに帰ることに引け目を感じたりしないようにする |
| 残業手続きの改定 | 残業の禁止 | 残業を原則禁止として上司の具体的な職務命令がある場合のみ残業ができるようにする（形骸化しないように運用する） |
| | 残業手続きの厳格化・複雑化 | 残業を実施するために作成する書類や得ねばならない決裁などを非常に複雑で負担の大きいものにして、残業への心理的障壁を高めることで生産性を高める |
| 金銭的報酬の付与 | 賞与の増額 | 目標とした残業時間を達成した部署・従業員に対して高い評価をし、実際に賞与額を増額する |

出所) 各種資料より作成

ていると見ることもできる。

2 長時間労働の削減以外の 労働生産性改善方策

本稿の主眼は長時間労働の削減による労働生産性の向上であるが、もちろん、その方策は他にも多様に存在している。ここでは近時着目されている人工知能（AI）、ロボットの活用や、高い労働生産性を有する一億総活躍社会の背景となる知識・スキルの蓄積について述べる。

(1) 人工知能（AI）やロボットなどの 技術革新の活用

労働生産性を高めるための方策として、当然ながら技術革新の成果を取り込むということが重要である。近時では、2014年に首相官邸に「ロボット革命実現会議」が設置されたのをはじめ、16年には省庁横断的に「人工知能技術戦略会議」が設置されるなど、AIやロボットの活用が政府レベルでも検討され始めており、これらの新技术を活用した業務の効率化も期待される場所である。

倉庫の棚卸業務など、AIを搭載したロボ

ットが業務効率化のために活用される事例は端緒についたばかりであるが、わが国の産業界でもAIやロボットを活用した労働生産性の向上は急務であろう。

特に、少子高齢化が著しく進む状況において労働人口不足も指摘されている日本では、他国よりもいち早くAIやロボットなどを活用して労働力を補うことが重要であるし、「既存、あるいはこれからの若手労働者の雇用が失われる」としてAIやロボットの導入を規制しようとする諸外国に比べて、導入の障壁は少ないと考えられる。

一方で、新しい技術を仕事に応用することについて、わが国はそれほど上手ではないという指摘もなされる場所である。たとえば13年にJEITA（一般社団法人電子情報技術産業協会）が実施した「ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析」を見ると、「IT予算を増額する企業における、増額予算の使途」において、日本では「ITによる業務効率化・コスト削減」が最も多く選択されたのに対し、米国では「ITによる製品・サービス開発強化」が最も多く選択された。この結果を受けて、経済産業省は「日本企業は『攻めのIT投資が不足している』」との懸念を示している。生産性向上と聞くとどうしても業務の効率化やコスト削減が浮かびやすいが、労働生産性は「より質が高く、量の多い商品・サービスを、同じ労働投入量で生み出す」ことでも高まると考えられる。そのため、今後はAIやロボットなどの革新的な技術を積極的に仕事に活用する姿勢が求められるし、従来、製造業の現場で実現したような導入を、相対的に労働生産性が低いといわれるサービス業などでも実現していくことが期待されよう。

(2) 従業員における知識・スキルの蓄積と高度化の推進

労働生産性を高めるための主要な方法として、従業員の知識・スキルの蓄積と高度化がある。従業員が知識やスキルを蓄積し、同じタスクをより迅速かつ正確にできるようになれば、労働生産性が上がることは分かりやすい例である。

前述のように米国の労働生産性の伸びが鈍化している理由として、技能を身につけていない人が働き始めたことが指摘されるように、高い技能を有する人が適職に就ければ労働生産性は向上しやすい。

この点、従来、日本は諸外国に比べると有利な立場にあったと考えられる。なぜなら、終身雇用が前提となっていたため、一つの企業で知識・スキルを高め、それを活用しやすい業務に従事できる確率が高かったからである。しかし、少子高齢化、労働力不足の中で一億総活躍社会を実現するためには、女性や高齢者、若者・ニートなど、一度は労働から離れた人に新たな職務内容で活躍してもらわなければならない場面も多く出てくると考えられる。この点については、政府と企業が連携し、適切なトレーニングや人と仕事のマッチングを推進することが求められる。

女性や高齢者、若者・ニートなどがルーティンワークだけに従事するような状況は、就業人口だけが増えてその生産量への寄与は落ちてしまう可能性もあるため、全体としての労働生産性を下げる方向に働きかねない。これらの者が活躍し、それぞれの知識・スキルを高めて付加価値の向上に寄与できるような働き方を実現することが重要である。

Ⅲ 日本人の意識変革の契機となる 高度外国人材の活用

本稿では、まず日本の労働生産性が国際的に見て低いことを指摘し、その向上に向けて働き方改革としてはどのようなことができるのかという観点から、長時間労働の是正、革新的技術の活用、人材の知識・スキル高度化の推進などを主要なものとして挙げた。課題解決に向けた方法論についてはさまざまな意見があると考えられるが、これらが解決すべき課題であることには大きな異論はないだろう。

しかし、さまざまな取り組みが行われていたり、必要性が指摘されていたりするのにもかかわらず改善しないことには理由があるように思われる。課題解決には時間と手間が必要であり、政府や企業も知恵を絞っている状況である。このような課題があるときにわが国でよく取られる手法は、他の国のやり方を参考にし、「外圧（諸外国ではこのようにしていると事例を紹介することで、変革の必要性を訴える）」を用いて意識改革を行うことである。

本章では特に、わが国で労働生産性の向上を阻害している大きな原因であると考えられる「長時間労働の削減」を意識して、外圧による意識改革と働き方改革の可能性を検討する。

1 ドイツに学ぶ

長時間労働の是正の方策

ドイツは、労働生産性の向上という文脈で手本のように語られることが多い。OECDの調査の分析（図1）によると、ドイツの労働

生産性は9万2904ドルと日本より約30%も高い半面、他の2013年データ（図3）によると、総労働時間は日本の約1735時間に対し、ドイツは1388時間であり、約20%も少ない³。

仕事に対する真面目さは類似しているという両国間で、労働生産性、労働時間にこれだけの差異が生じている一つの要因は制度にある。たとえば、ドイツの労働時間法では1日最長10時間以上の労働が禁止されており、6カ月平均での一日の労働時間が8時間を超えることも許されない。日本とは異なり、この規定が守られているかを労働基準監督署が予告なしの立ち入り検査でチェックし、違反があった場合には高額な罰金や経営者に対する禁固刑が課され、実際に処罰された例も少なくない。また、店舗スタッフの長時間労働を防ぐことを目的とした「閉店法」が存在しており、平日の深夜営業が認められていないほか、日曜日の営業は原則として認められていない。このような多様で多重の労働規制が実際の運用も含めて守られている。

一方で、「労働時間貯蓄制度」という、労働者が「口座」に残業や休日出勤といった所定外の労働時間を貯蓄しておき、休暇などの目的で好きなときに使える仕組みが存在しており、残業代をもらう代わりに有給休暇に振り替える労働者も少なくない。従業員250人以上の規模の企業のうち約8割にこの制度が普及しているという。この制度は、育児などで時間に制約のある働き方を選択せざるを得ない女性社員にとっては、キャリアアップを諦めずに幹部を目指す切り札となっているという⁴。

このような制度に加え、仕事において効率性を徹底して追及する国民性から「不要な仕

事は行わない」ことを重視した結果、短い労働時間にもかかわらず高い付加価値を実現できており、休暇を重視しているという国民性も相まって、単なる制度・仕組みにとどまらず、実際に高い労働生産性を実現していると考えられる。

2 高度外国人材による生産性の高い働き方の実践から学ぶ

(1) 日本人の意識を変える必要性

翻って日本について考えると、おそらくドイツと類似の制度を作ったとしても、期待した機能を果たさない可能性がある。労働基準監督署が企業の実態をどこまでチェックできるかという制度の実効性の観点にも疑問が残るが、何より制度や企業のルールを実行に移す上で幹部層をはじめとした社員の意識が課題である。

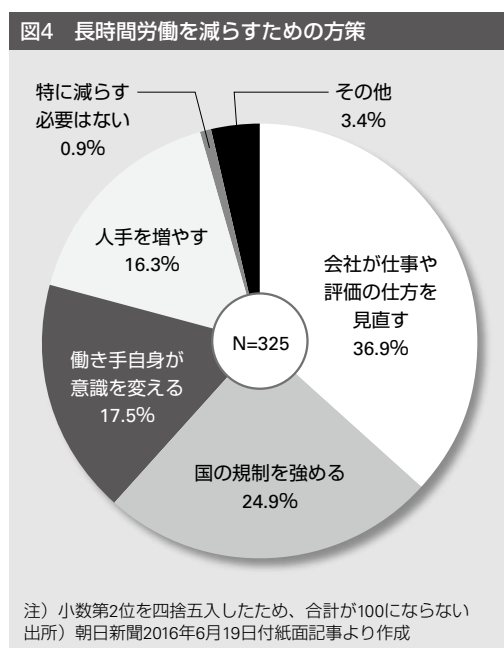
これは、現在の日本企業の役員や部長が若手社員だった1980年代に長時間労働を体験した層であることが原因の一つであろう。80年代は高度経済成長時代に続く時代であり、年

間の平均労働時間は2100時間と、今よりも300～400時間ほど長かった。そのため、今でも「自分たちの若かった頃に比べれば」という意識が働きがちである。また、当時は労働時間に比例して付加価値が上がっていた時代であり、その「働けば働くほどよい」という成功体験が現在ではマイナスに働いてしまっている可能性がある。

朝日新聞2016年6月19日付の記事に、興味深いデータが掲載されている(図4)。「長時間労働を減らすには？」という問いに対し、最も多かった回答は「会社が仕事や評価の仕方を見直す」であり、約37%に上った。三番目に多かった回答は「働き手自身が意識を変える」で、約18%であった。つまり、意識面で長時間労働を肯定する働き方を会社もしくは働き手を変える必要があるとする回答が合わせて約55%と過半数を超えており、もはや制度を整備するだけで何とかできる問題とは考えられていないことが分かる。

(2) 職場におけるロールモデルの必要性

長時間労働の是正による労働生産性向上のためには、そもそも日本人の労働に対する意識を一部の人間だけではなく、部署全体、会社全体、産業全体で変えていくことが必要である。しかし、戦後の長い期間にわたって国民の意識に染みついた価値観を変えていくことは容易ではない。制度の変更や、政府が音頭を取っての働き方改革推進はもちろん重要であるが、最も重要なのは、長時間労働をせずに高い生産性を実現しているロールモデルとなる人材が職場にいることではないだろうか。そして、何が無駄な仕事で、何がそうでない仕事なのかを示し、ロールモデルとなる



人材の指針や事例を職場に植えつることでと考えられる。

このことを実現する一つの手法として、高度外国人材を職場で雇用することを提案したい。実際に、同じ職場で高度外国人材が生産性・効率性を強く意識して働いている様子を目の当たりにし、その考え方やワークスタイルを学ぶことで、客観的に自分たち日本人社員の働き方がいかに特異で、労働生産性向上につながりにくいかを理解することができる。

なお、高度外国人材についてはさまざまな定義がなされているが、当然、法務省の「高度人材ポイント制」の対象になるような、「高度学術研究活動」「高度専門・技術活動」「高度経営・管理活動」に従事する者は対象に含まれる。しかし、高度外国人材がロールモデルとして生産性向上に寄与するには、同じ職場で勤務している姿が見えることが重要である。それゆえ本稿では、特殊な専門技術を持つ者に加え、営業職や通常のオフィスワークに従事する者も含まれるものとする。たとえば、日本の大学・大学院に留学しており、そのまま日本企業に就職する者も対象に含むと考えている。ただし、単純作業や肉体労働などを行ういわゆるブルーカラーの者は含まず、基本的にはキャリアアップ志向のホワイトカラーを対象としている。

(3) 労働生産性や働き方に関する

外国人と日本人の意識の違い

一例として、ワークスアプリケーションズが2016年6月に公表した「生産性第2位のノルウェーと日本における『働き方』に関する意識調査」を紹介する。同調査では、前述した図1のOECD調査の分析において世界第2

位の生産性であるノルウェーのオフィスワーカーと、日本のオフィスワーカーの意識を比較しているが、自社の生産性は高いと感じる者の割合が、ノルウェーでは約93%であるのに対して、日本は約23%に過ぎないという結果が示されており、生産性に対する意識が大きく異なっているのが分かる(図5)。

その一つの要因として、労働形態に関する結果も示されている。ノルウェーではフレックス形態での勤務が認められている者が約80%であるのに対し、日本では約35%である。また、リモートワークについてノルウェーでは約78%が認められているのに対し、日本では約21%にとどまるなど、結果が大きく異なっている。

技術的な問題ではなく、効率性を重視した働き方を率先して取り入れることで生産性を高めようとする外国人の姿勢を日本企業が愚直に受け止め、見習うことで、日本人だけではなかなか進まなかった意識面での改革を進められる可能性が出てくる。

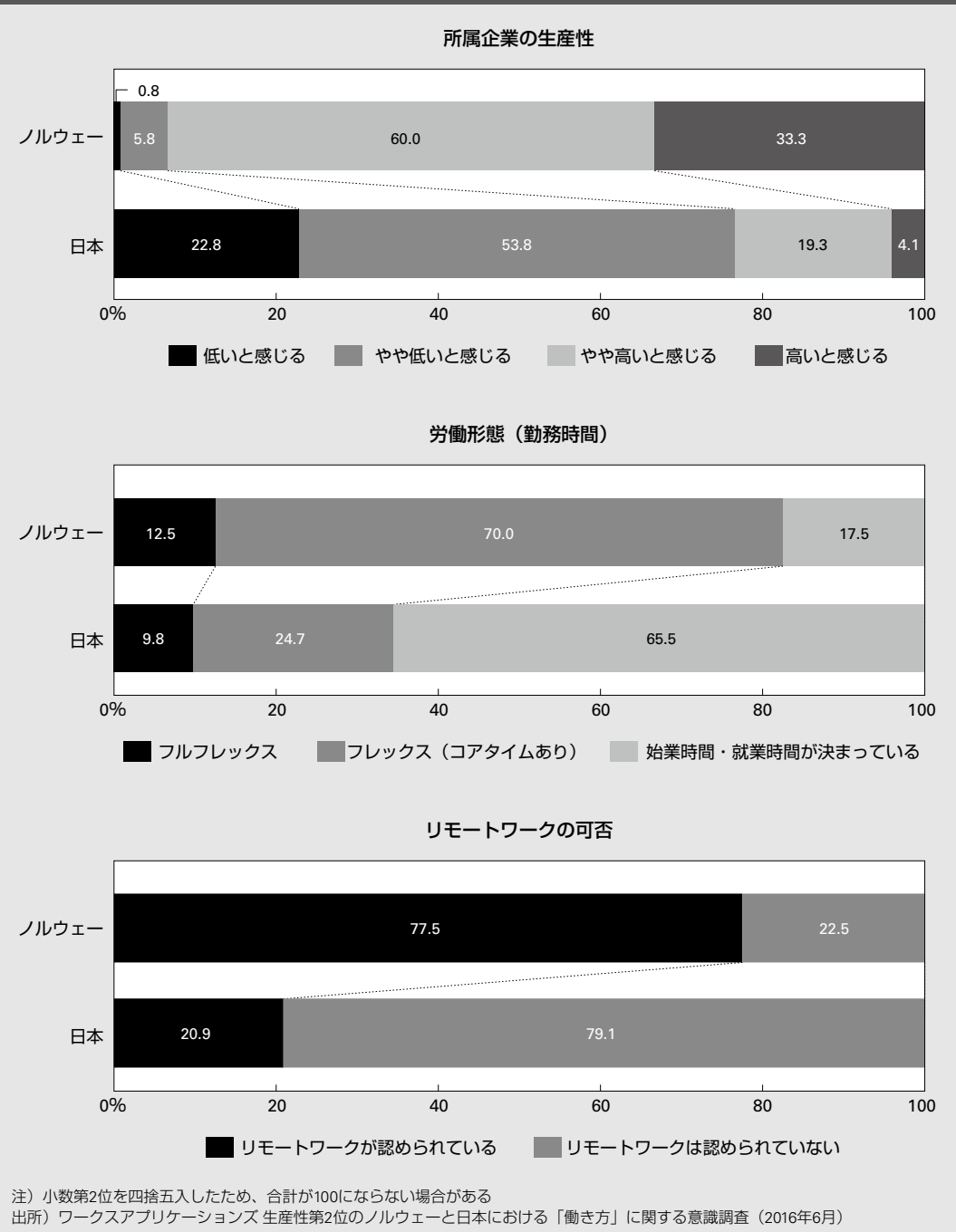
(4) 高度外国人材の活用による

長時間労働の是正

そもそも、高度外国人材を日本企業で雇用することは一つの課題として考えられているが、企業側からしてみれば、彼らが挙げる成果のみならず、彼らが日本人社員の働き方・意識を変革して労働生産性向上に寄与してくれるれば、たいへん有為な雇用効果を期待することができる。

高度外国人材が日本企業に就職しない、あるいは就職しても長続きしない原因として、日本型の雇用慣行が合わないことが挙げられる。しかし、高度外国人材の雇用を推進する

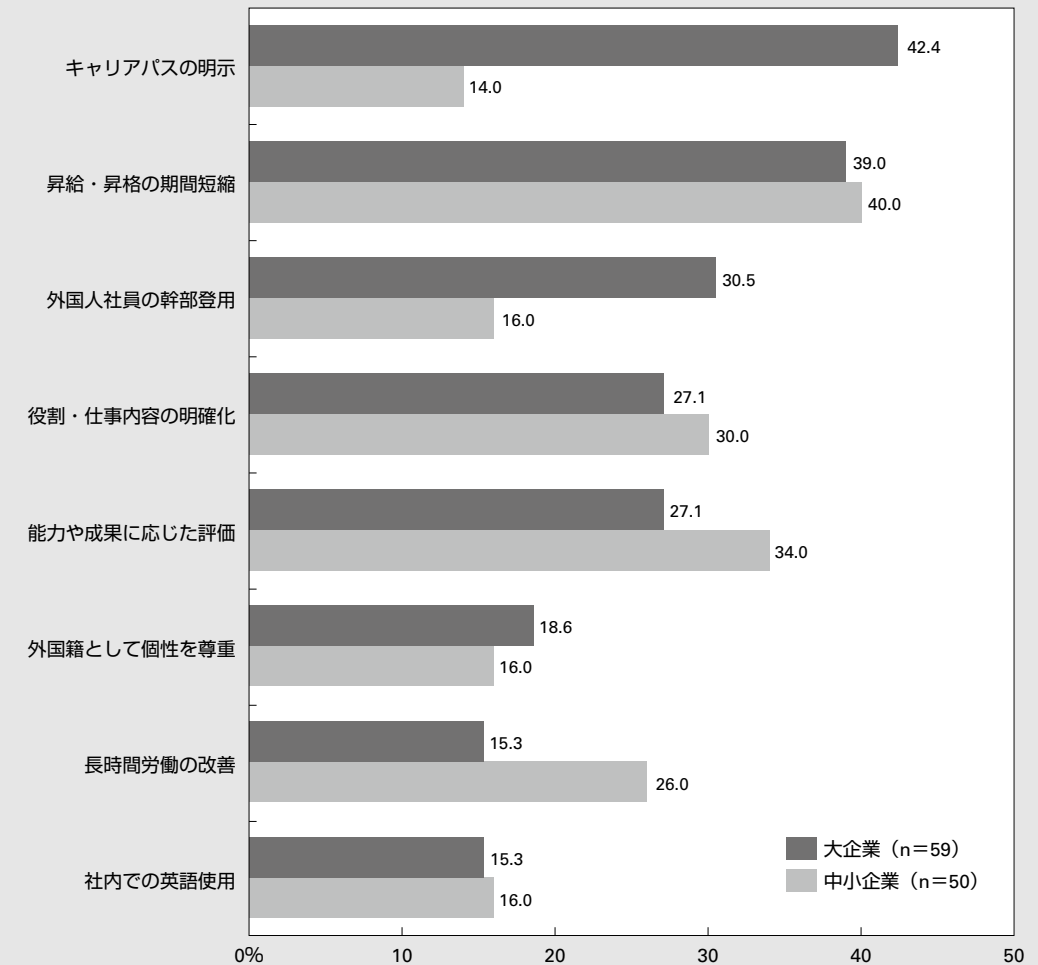
図5 ノルウェーと日本のオフィスワーカーの意識の違い



ために、彼らが違和を感じる非効率な長時間労働や業務分担、業務の仕方などを改善していくことで、日本型から世界標準へと雇用と就労のあり方を変えるチャンスとなる。

もちろん、高度外国人材に対して、単に従来の雇用を行うだけでは、数の面で勝る日本人の業務パターンを変えることはできないので、高度外国人材を管理職またはそれ

図6 外国人材定着のために日本企業が取り組むべきこと



注1) 複数回答 (当てはまるものを3つまで選択)
 2) 従業員数300人未満を中小企業、300人以上を大企業と想定
 出所) 経済産業省「内なる国際化研究会」報告書 (2016年3月)

に準じるポジションで雇用したり、労働生産性向上のためのポイント指摘などのミッションを与えて、そのことを社内に周知したりしておくといった工夫が必要であろう。

2016年3月、経済産業省は「内なる国際化研究会」報告書を公表した。この報告書は、「高度外国人材を雇用するためには、日本企業が企業内部から意識や制度を変えなくてはならないのではないか」ということも一つの問題意識として実施された調査の結果につい

てまとめている (図6)。

これは必ずしも長時間労働や低い生産性の改善を主眼に置いて実施された調査ではないが、「長時間労働に伴う課題への対応」という項目のヒアリング結果では、中堅・中小企業の取り組み事例として、「以前は残業が多く有給休暇も取得しにくい雰囲気があったが、5～6年前からそうした文化を変えていく取り組みを行っており、今では残業は減り、有給が取りやすくなってきている」「外

国人社員には、各国の旧正月や国慶節などの連休に合わせ、1～2週間程度の長期休暇の取得を認めている」といった高度外国人材雇用を推進する上でのポイントが示されており、高度外国人材雇用を実現することが長時間労働是正への契機となっていることがうかがわれる。

(5) 高度外国人材の雇用促進策

高度外国人材の雇用は、大企業やグローバル企業ならば容易であるが、中堅・中小企業では難しいというイメージがあるかもしれない。確かに、既にグローバルに活躍している高度外国人材を雇用することは、処遇面や企業としての知名度などで不利な面があることは否定できない。また地方企業であれば、高度外国人材の家族の生活や教育面など、解決しなければならない課題はさらに多いなど、高度外国人材の雇用に向けた障壁は少なくない。しかし、たとえば日本の大学・大学院を卒業したばかりの留学生を新卒で採用する場合や、まだ若い高度外国人材の転職先としては、処遇や人事制度を比較的に変更しやすく、個々に裁量権を委ねやすい中堅・中小企業の方が彼らの意識に合うため採用しやすい面もある。

高度外国人材の雇用を進めるための方策はさまざまであるが、本稿の主眼である「労働時間や働き方（フレックス制を認めるなど）を改革すること」「長期休暇・有給休暇などを取りやすくすること」ももちろん有益である。そのほか、企業として彼らに対する期待を明確にし、目標を共有すること、彼らの成長を支援する方法や制度、キャリアパスと評価制度について明確にすることも必要不可欠

である。また、昇給や昇格の期間を短縮すること（日本的な年功序列式の評価を前提としないこと）や、高度外国人材の幹部への登用などを積極的に行うよう努めることも有益である。

もちろん、これによって既存の日本人社員が逆に不満や違和感を強め、企業活動が停滞してしまうリスクもあることから、経営陣は、高度外国人材を雇用する目的を明確にしつつ、企業として働き方や評価方法を変えていくことを明確に宣言し、日本人社員の働き方も彼ら自身の理解を得ながらシフトさせていくようにしなければならない。

(6) 働き方改革が高度外国人材を惹きつけるグッドサイクルへ

今後、さらなる少子高齢化が予想されており、個々人の生産性を高めることで国際競争力を維持・向上させるしかないわが国においては、生産性向上を妨げる大きな要因である長時間労働などを是正することが極めて重要である。しかし、制度や政府の取り組みに期待するだけでは問題の解決は難しく、企業の経営者、管理職、就業者の意識を変えることが必要不可欠である。

就業者の意識を変える契機として高度外国人材を雇用し、第三者の視点で非効率な仕事の洗い出しや改善策の検討をしてもらい、あるいは日本人だけでは頭では分かっている取り組みが進まないフレックス制やリモートワークの積極的な導入などのロールモデルとなってもらうことが有益である。

この取り組みが成功すれば、高度外国人材の雇用や活用・定着が進むと同時に、新たな働き方の導入や長時間労働の是正が進み、労

働生産性を高めることにつながる。グローバル基準での働き方や高い生産性を実現できれば、そのことがさらに新たな高度外国人材を惹きつけるというグッドサイクルを生むことが期待できる。長時間労働の是正・生産性向上と、高度外国人材活用という2つの課題が同時に解決され、わが国の国際競争力を高める一助となることを期待したい。

注

1 日本経済新聞2016年6月6日朝刊

- 2 「日本人の残業、元凶は『家に帰りたくない』人たち」日経ビジネス2016年5月16日号
- 3 独立行政法人労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較2015「一人当たり平均年間総実労働時間（就業者）」』
- 4 「残業した時間『ためて休む』ドイツ先進職場の働き方」日本経済新聞電子版2015年12月7日

著者

水之浦啓介（みずのうらけいすけ）

社会システムコンサルティング部上級研究員

専門は雇用・労働政策、人材育成・人材活性化、組織改革や制度構築・普及など