

# 重要性増す人への投資

生産性を巡る最前線の改革や今後の展望などを探る連載「生産性改革 Next Stage」では、「人材育成・人への投資」をテーマに、日本赤十字社社長の清家篤氏と学習院大学教授の守島基博氏がインタビューに応じた。労働力人口の減少によって人材の確保が困難になる中で、生産性向上に結び付く人への投資や人材育成の方について語った。

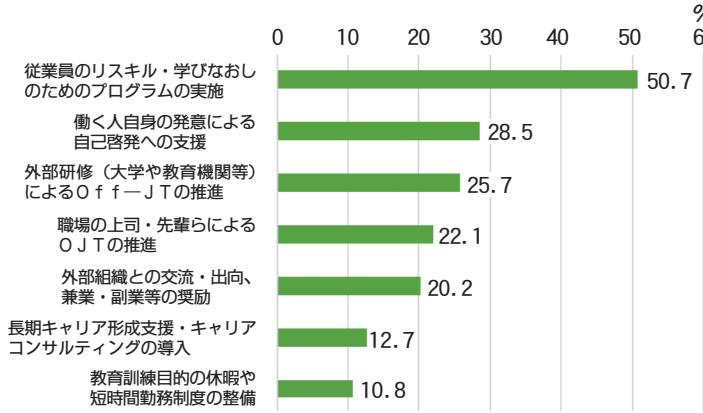
(2面に詳報)

労働政策研究・研修機構の推計によると、直近の労働力人口約6900万人は、このまま何もしないと、2040年までに900万人減少する。労働力人口が減れば、他の条件が一定のもとでは、国内生産が減り、マクロ経済の供給面で成長の大きなブレーキになる。また、労働者の数が減れば、雇用者所得も減る。なので、消費も減り、マクロ経済の需要面でも成長の大きな制約条件になる。

清家氏は「まず大切なのは、仮に少子高齢化が進んでも、労働力人口はそれほど減らないように、いまだ十分に労働力化していく。高齢者や女性の労働力率を高めていくことだ」と話す。そのうえで、「生産を維持するには、生産性を高めるしかない。労働者

## 人材力が競争優位の源泉

### 投資が増えた人材育成機会（経営層、複数回答）



第3回「生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」を基に作成

はなく、人材を活用するとこれまでを見据えた人的投資や人材育成が大きなテーマになる」と話す。これまで企

の数が減っても、一人当たりの賃金が高くなることで、マクロの雇用者所得を維持できるようにすることも求められ、人材力の差異化によって競争優位を保つに成功した。一方、守島氏は、「企業は、『企業が育てるこ

とを引き続き大切になるとの考え方を示した。一方、守島氏は、「企業は、『企業が育てるこ

とを引き続き大切になるとの考え方を示した。一方、守島氏は、「企業が経営戦略を実現するには社員にどのような知識や能力、経験が必要になるのか。それを把握したうえで人を育て、育てた人材をどう活かすかを考えた人材投資をすることで、人材投資を生産性の向上につなげる」とした。

。時間当たりの生産性、特に付加価値生産性を高める」と

と指摘する。

そして、人材を確保するためには、他社で教育された人材を獲得することによって短期的な人材確保を目指す一方で、人材力の差異化によって競争優位を保つに成功した。一方で、人材が経営目標の実現に活用されなかつた」と述べ、「育成のための育成」から脱却することの重要性を指摘する。

## Next Stage 生産性改革

⑧

守島 基博氏

## 生産性改革

清家 篤氏

■手厚かった人的資本投資  
日本は、企業による人的資本投資の最も充実している国の一つだった。戦間後に発達した重化学工業で使われる技術は、海外から導入されたもので、企業内で労働者を育成するため「養成工制度」が始まった。企業は育成にかかる費用を回収するため、訓練した労働者に長く勤めてもらう必要があり、長期雇用が必要になった。

20世紀初めの日本の労働市場について欧米の識者は、日本の労働者は「渡り職人」などと呼ばれて流動性が高いと本国に報告していた。離職率を下げるために、年功賃金や定年まで勤め上げた者への退職金などを設け、長期勤続を促した。以上の歴史は、尾高煌之助氏の『労働市場分析』などから明らかになっている。

## 「育成のための育成」から脱皮を



■育成後の活用を含めた戦略これまで、生産性を上げるために人への投資については、人材を高めることで、人の能力を高めることだけが強調され育成するだけではなく、育成した後に、どう活用していくのかまでトータルに考えることが一般的投資の大きなテーマだ。

日本企業は、新卒一括採用を続けてきた経緯があり、人の育成を重視してきた。しかし、先端的な取り組みをしている企業をやっている企業が多い。

OJTは、企業の中にある知識を伝えるため、先輩が後輩に

教えるモデルだ。OJTを続けていても、革新的な知や経験は企業の中には蓄積しない。今は、企業の中にはない知や経験を蓄積していくことが重要だ。AI、IT、グローバル化など、企業を取り巻く環境は大きく変化しており、従来型のOJTでは適応できない。

■正社員以外の働き方の選択肢これまで選抜した優秀な人材を活用して、それ以外の人たちやり方が一般的だった。しかし、人材不足・人手不足の時代は、個々人の能力や経験の差を前提として、一人ひとりの能力を最大限引き出す方向で人材投資を行わなければならない。

その時に必要になるのは、HRテックなどを活用し、一人ひとりの情報を把握することだ。

さらに、企業の戦略に紐づいている業務について、人が行うのか、AIにやらせるのかを仕分けすることも必要になる。

企業が戦略を実現するために働く人たちにとっても、業務委託で関わったほうが、持っているスキルを使って、柔軟な働き方が選択できる。正社員はマジ

うな方向で政策を組むべきだ。これから正社員雇用は少なくなることが予想される。

企業のグローバル化のあり方は今後大きく変わっていくだろう。10年前のグローバル化は輸出が中心だったが、今は経営のグローバル化だ。多くの企業で企業のバリューチェーンの心臓部である研究開発の部分から海外で行うようになっている。以前は欧米型のグローバル企業へが、今後は現地の人たちに魅力的な日本企業であること何よりも重要だ。日本型のグローバル企業のあり方を考え、「日本企業は人を大切にして、人を活用している」ということをアピールできるかが問われている。

## Make・Buyで競争力を高める



パン・アズ・ナンバーワン」を書いた1979年を含む1970年代半ばからバブル崩壊まで支えた日本の雇用制度はその源泉だと言われた。オイルショックは日本経済の黄金期で、それを保障する代わりに、賃金はマイクの後、日本の労使は、雇用を保障する代わりに、賃金はマイクによって企業と従業員の費用と収益の負担割合は変わった。実際に競争はベース・バイ・ベースで、職場はゆとりを失った。政府も雇用の流動化を言い出し、リストラで人員が減少する中で、職場はゆとりを失った。政

企業の人的投資のインセンティブは低下した。雇用の規制緩和に伴い、人的投資が少なくなる非正規雇用の割合も増え、日本全体で人的資本投資の総額が減った。

■企業特殊的熟練と一般的熟練人の資本理論の生みの親は、ノーベル賞受賞者のゲーリー・ベッカーハー氏だ。それまで、経済学では部材と同様の生産要素として扱われていた労働を、投資に機に変化した。日本企業はコストカットに走り、人的資本投資もその対象になった。人的資本投資は主に企業内訓練を想定して

■MakeもBuyも両方ありペンシルベニア大学教授のピーター・キャペリ氏は、著書『タレント・オン・ディマンド』の中で、人材は自社での育成と他社の人材を勧誘・採用す

アしているのが一般的だ。

■雇用流動化は、費用と収益を労働者と企業でどう分担するのかという課題を頭に在させる。これを労使で話し合う必要がある。日本の将来は、人的資本投資の充実にかかるといふことは長できて、生産性を高めることができることだ。

人事戦略が必要になる。働く人にとっては、自分自身にどれだけ付加価値を付けられるかによって、賃金は高まり雇用保険も強まる。良い仕事の条件とは、その職場で働くと、成長していく、生産性を高めることができる。人事戦略が重要になる。

akeもBuyも両方あり、の両方の選択肢があると言っている。A社とB社が同じビジネススクールの出身者を雇えれば能力は変わらない。競争優位を得ようとしたら自社で付加価値を付けすることが必要になる。企業はMakeもBuyも両方あり、の両方の選択肢があると言っている。A社とB社が同じビジネススクールの出身者を雇えれば能力は変わらない。競争優位を得ようとしたら自社で付加価値を付けすることが必要になる。企業は