

# 人口減少社会における 「人財」活力の向上

～東京の働き方から見えてくる課題～

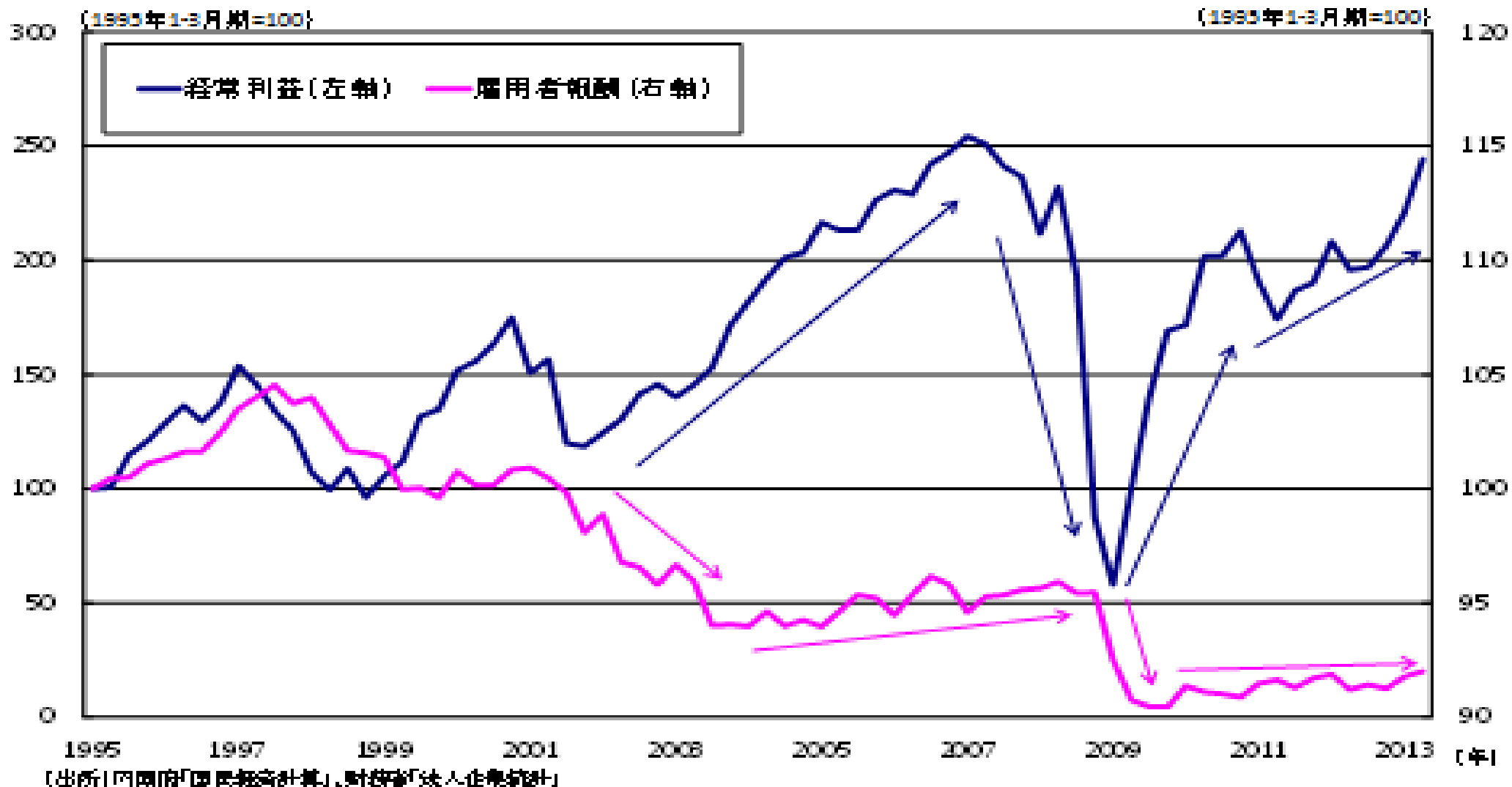
2017年5月12日  
東京都税制調査会

慶應義塾大学 樋口美雄

# 日本の労働市場は、1990年代後半(1997年)に大きく変わった

- (1) 人件費総額の抑制圧力強まる
- (2) 賃金の低下
- (3) 正規雇用の減少・非正規雇用の増加
- (4) 雇用調整速度が上昇
- (5) 教育訓練費が減少
- (6) 「なぜ日本企業は強みを捨てるのか  
長期の競争VS短期の競争」

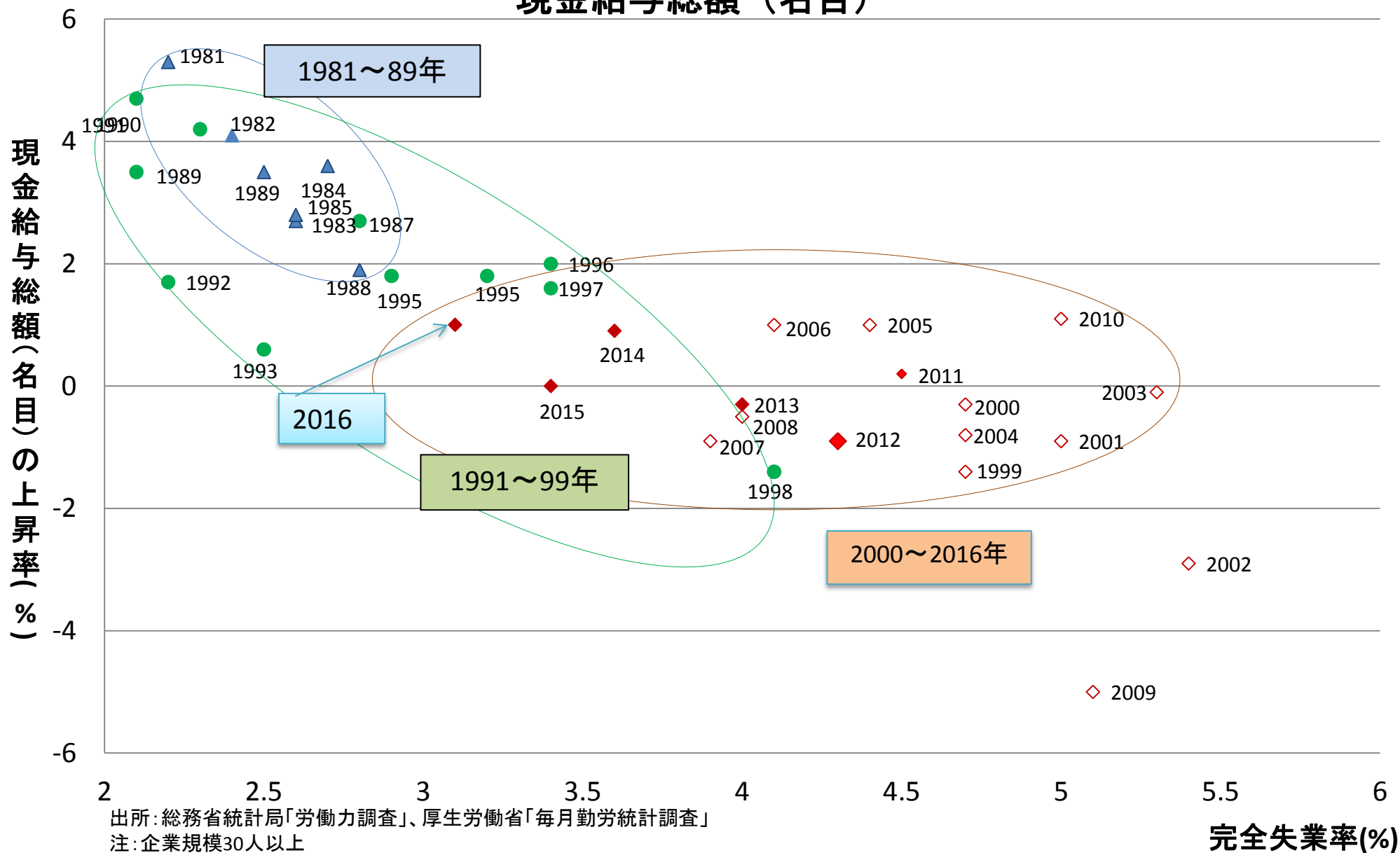
# 日本における企業収益の回復と雇用者所得



(出所)財務省「法人企業統計」、内閣府「国民経済計算」

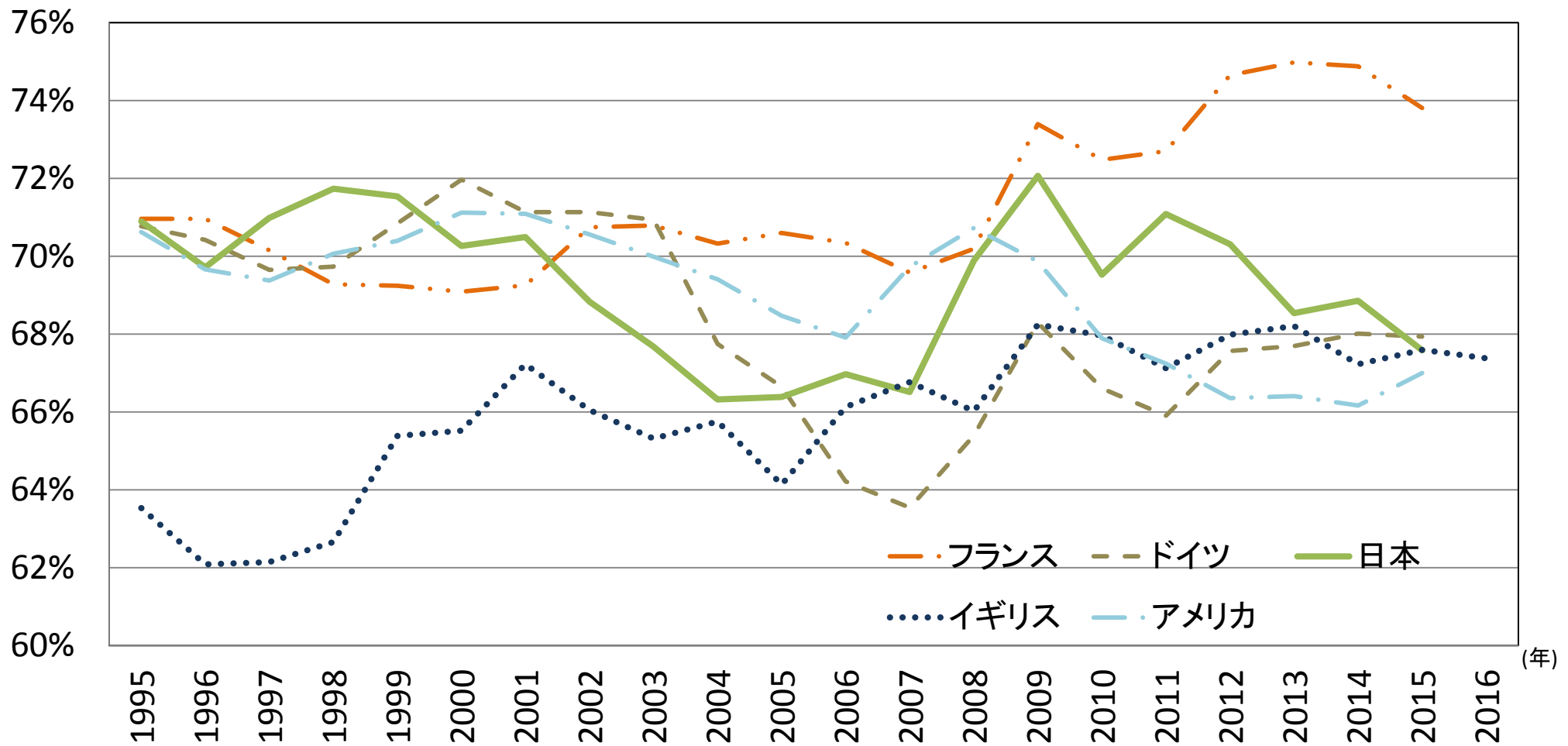
# フィリップス曲線

## 現金給与総額（名目）

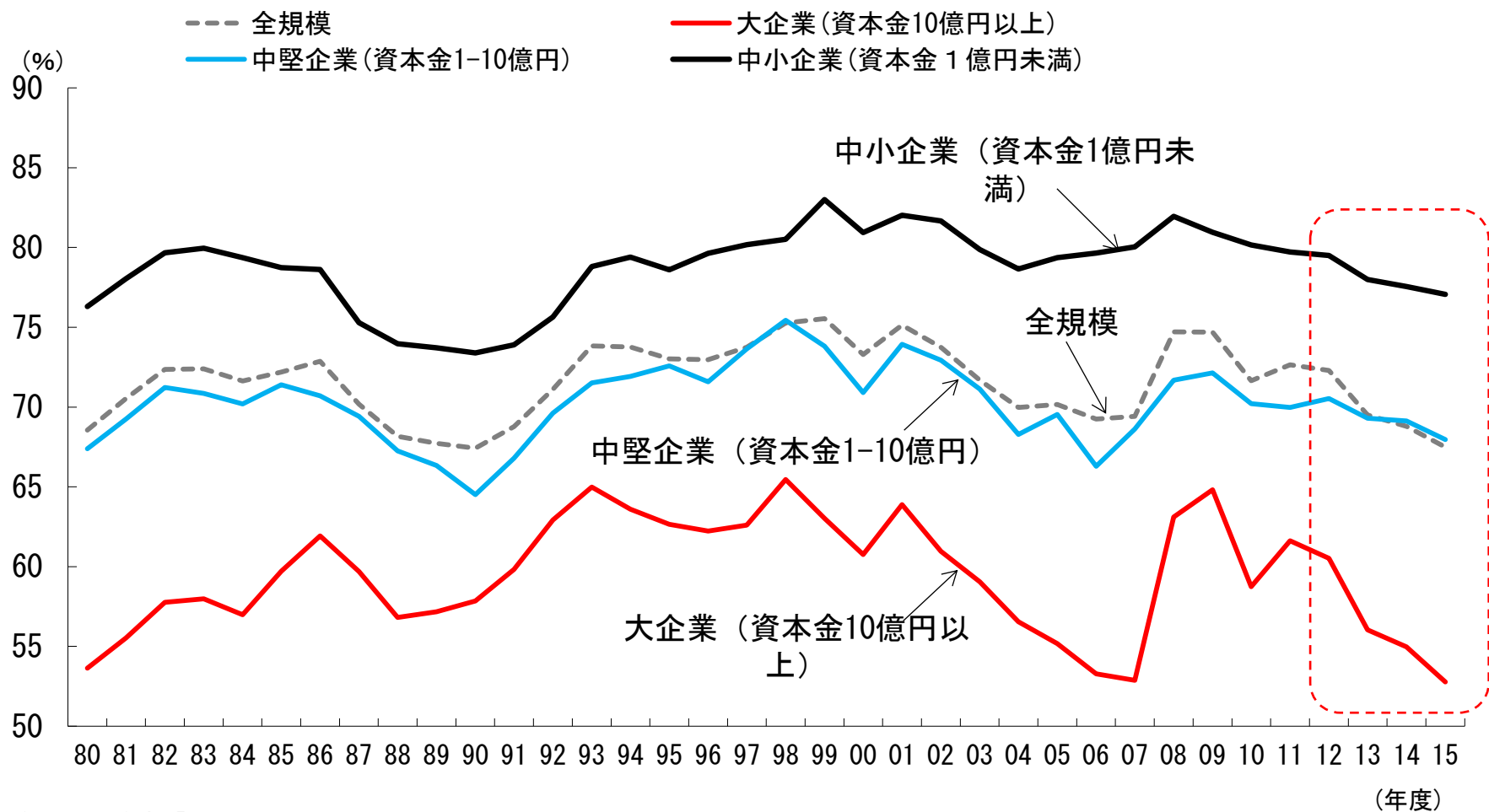


# 労働分配率の低下

## 日米英独仏の労働分配率の推移



# 企業規模別労働分配率の推移



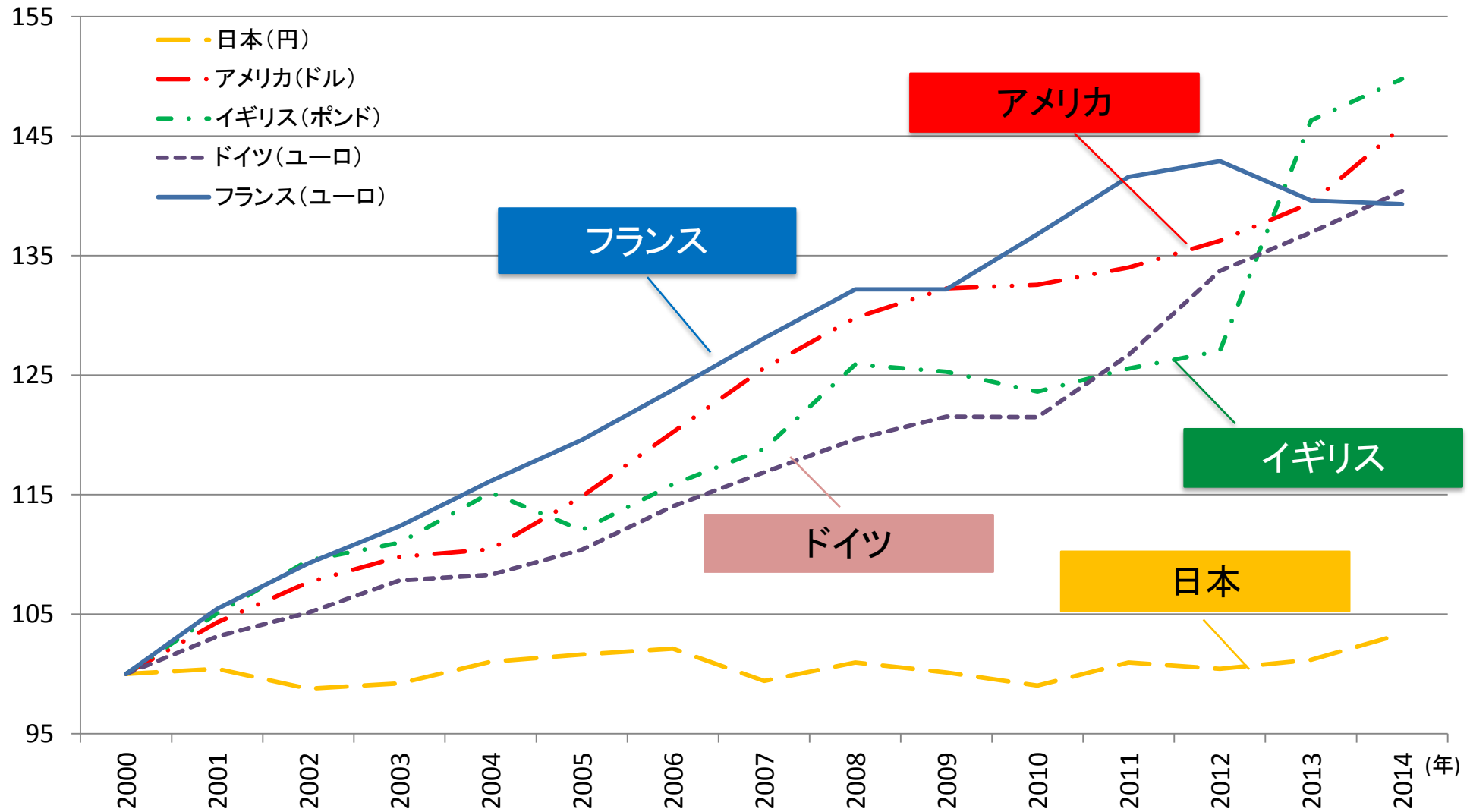
資料：財務省「法人企業統計」

(注)1. 労働分配率 = 人件費 / 付加価値 × 100 (%) 付加価値 = 人件費 + 営業純益 + 支払利息等 + 租税公課 + 動産・不動産賃借料

(注)2. 中小企業：資本金1億円未満、中堅企業：資本金1億円以上10億円未満、大企業：資本金10億円以上

# 各国の時間あたり名目賃金指数の推移

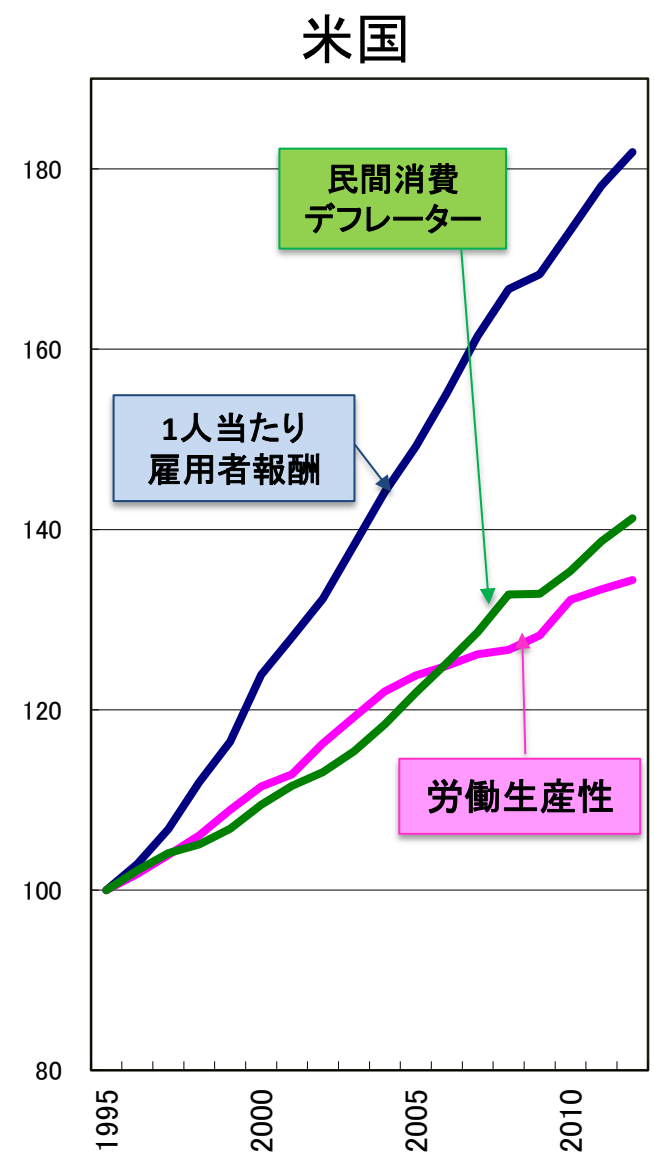
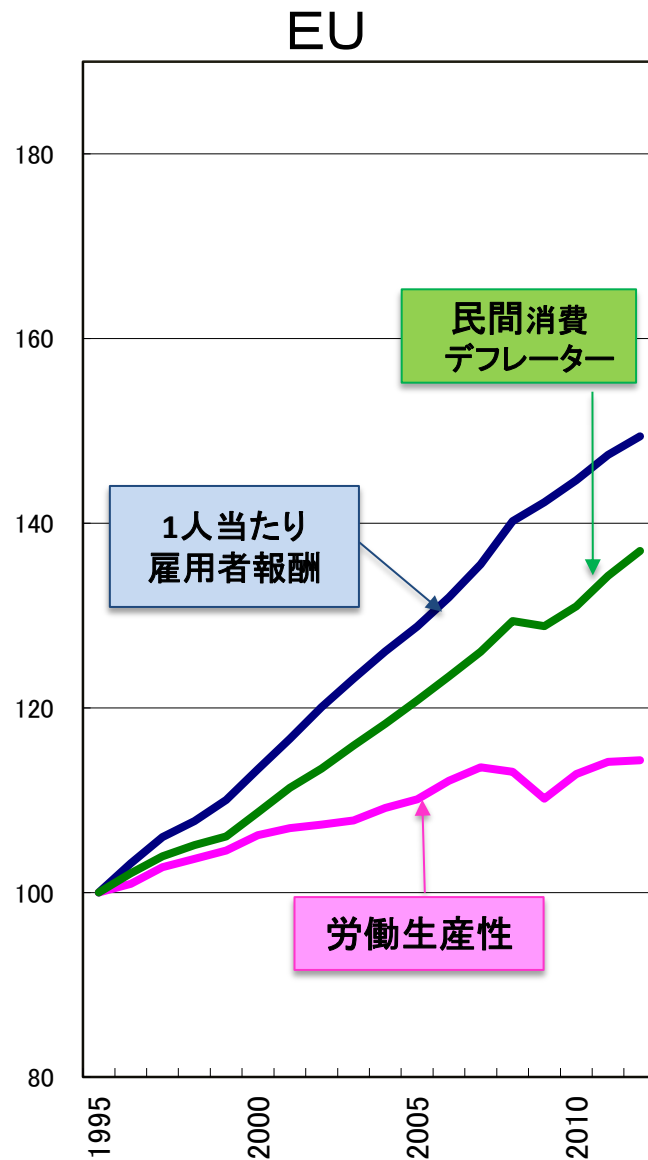
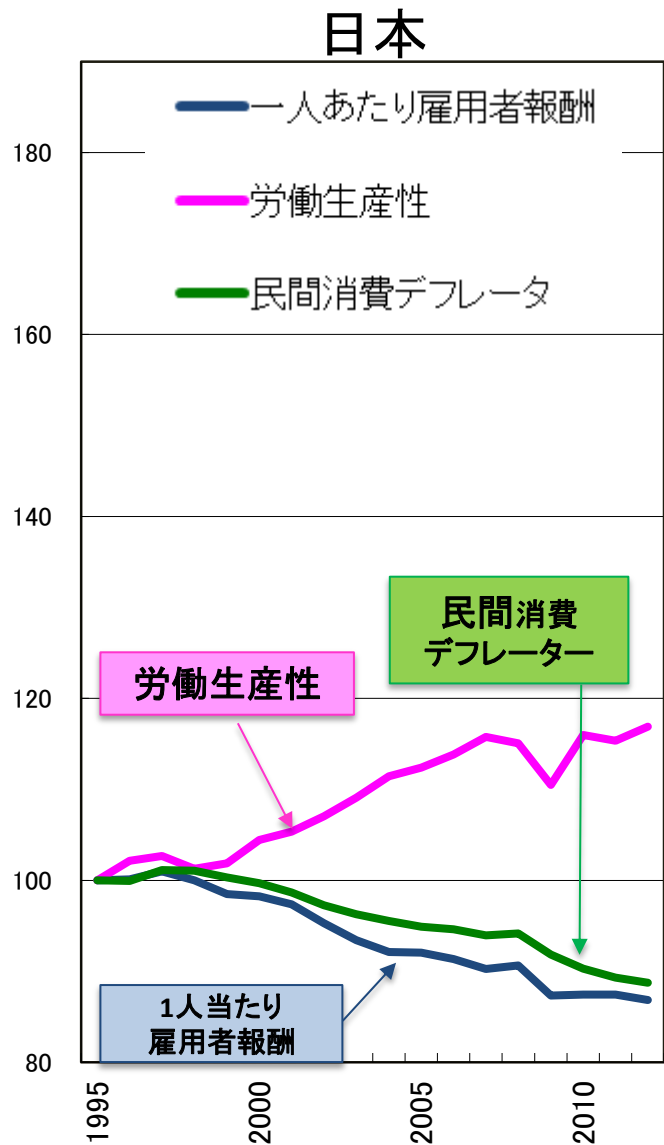
(製造業・2000年=100)



出所: 労働政策研究・研修機構「データブック国際比較2016」

出所: 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2015」

# 雇用者報酬と労働生産性、失業(国際比較)

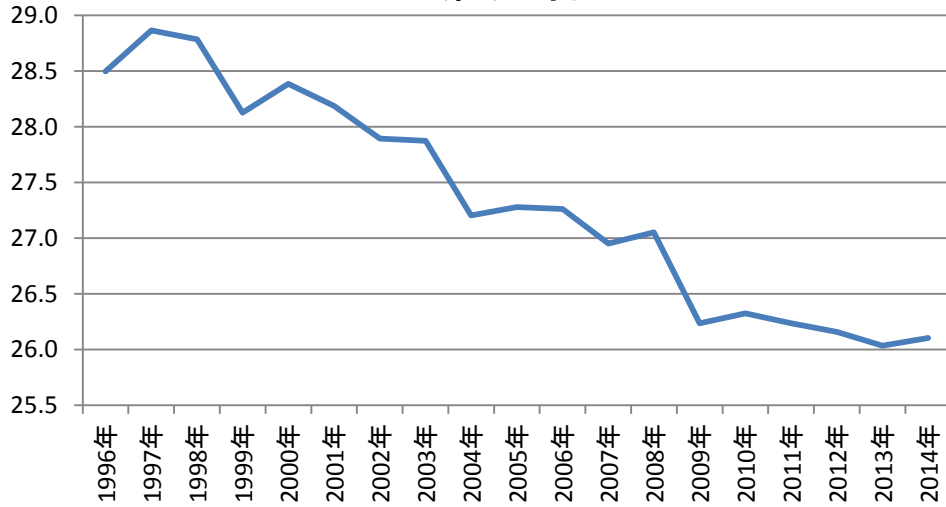


(出所) OECD「Economic Outlook 92」、  
 総務省「消費者物価指数」「労働力調査」、内閣府「国民経済計算」

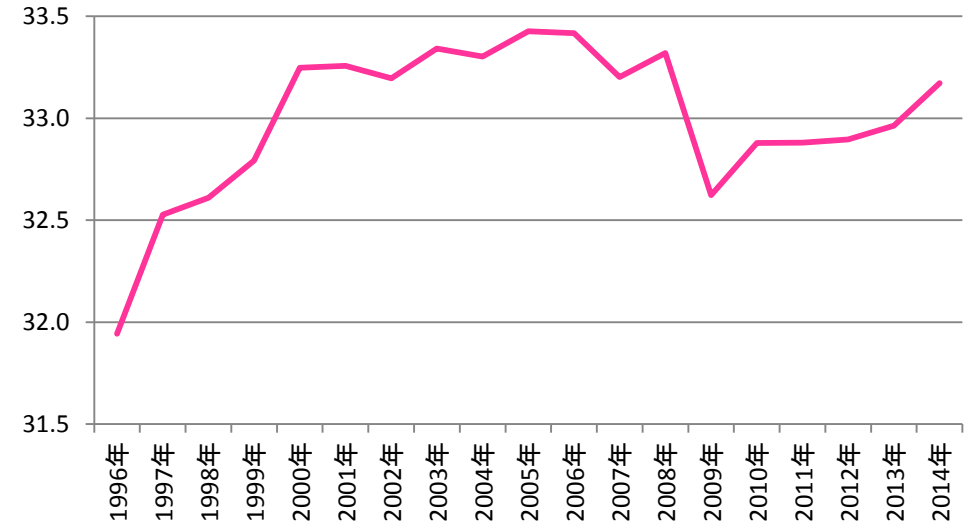


# 全雇用者の定期給与の推移

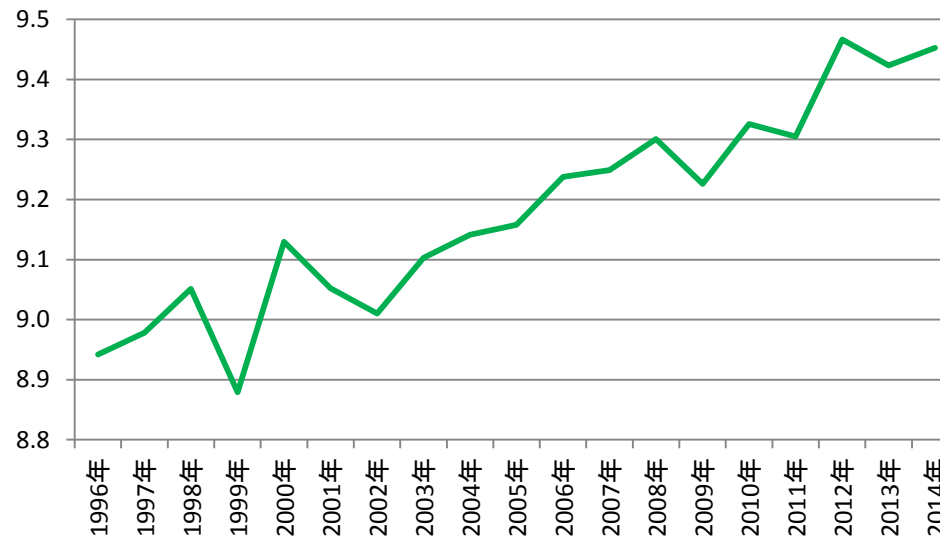
## 全雇用者



## 一般労働者

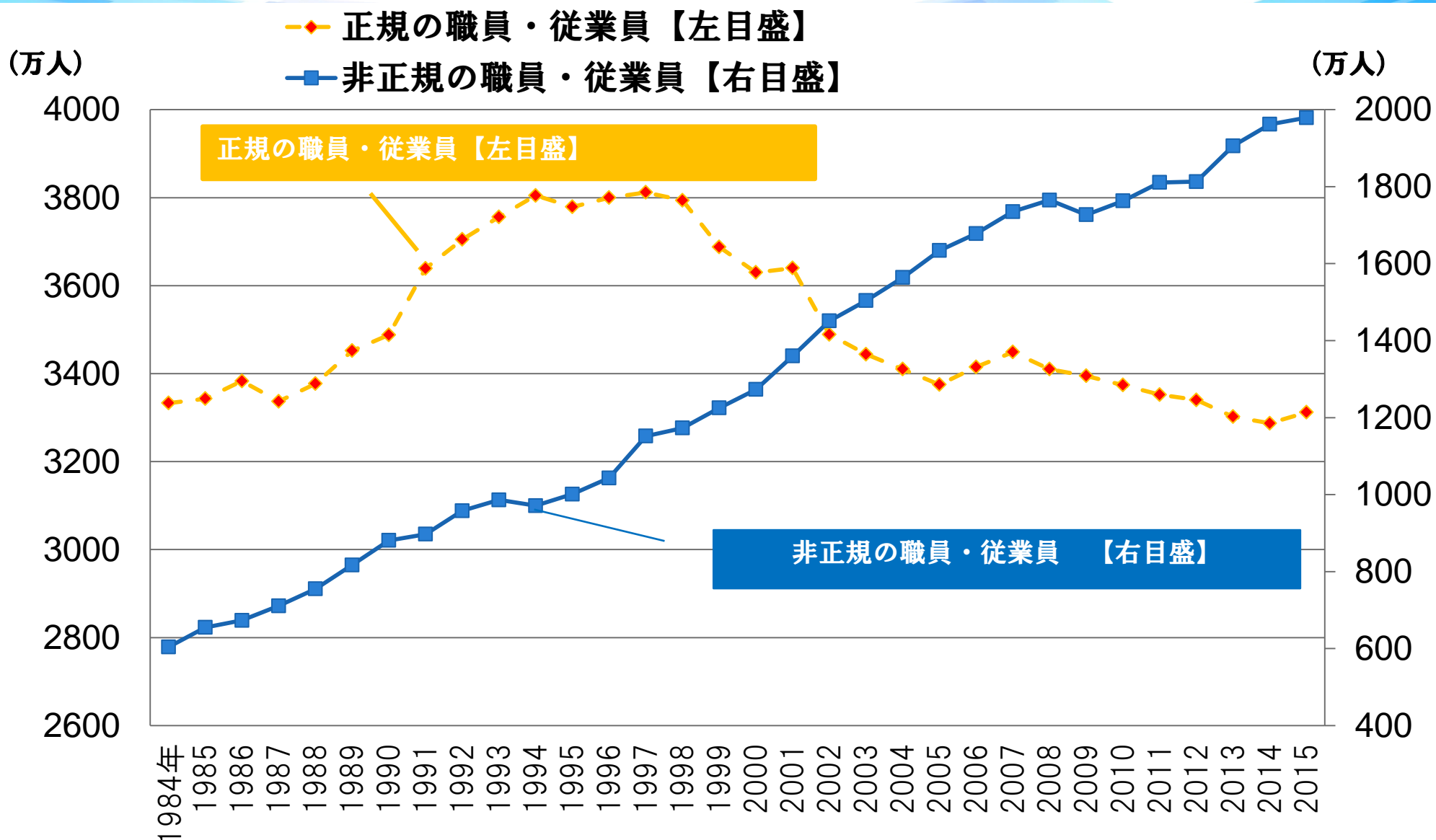


## パート労働者



出所:厚生労働省  
「毎月勤労統計調査」

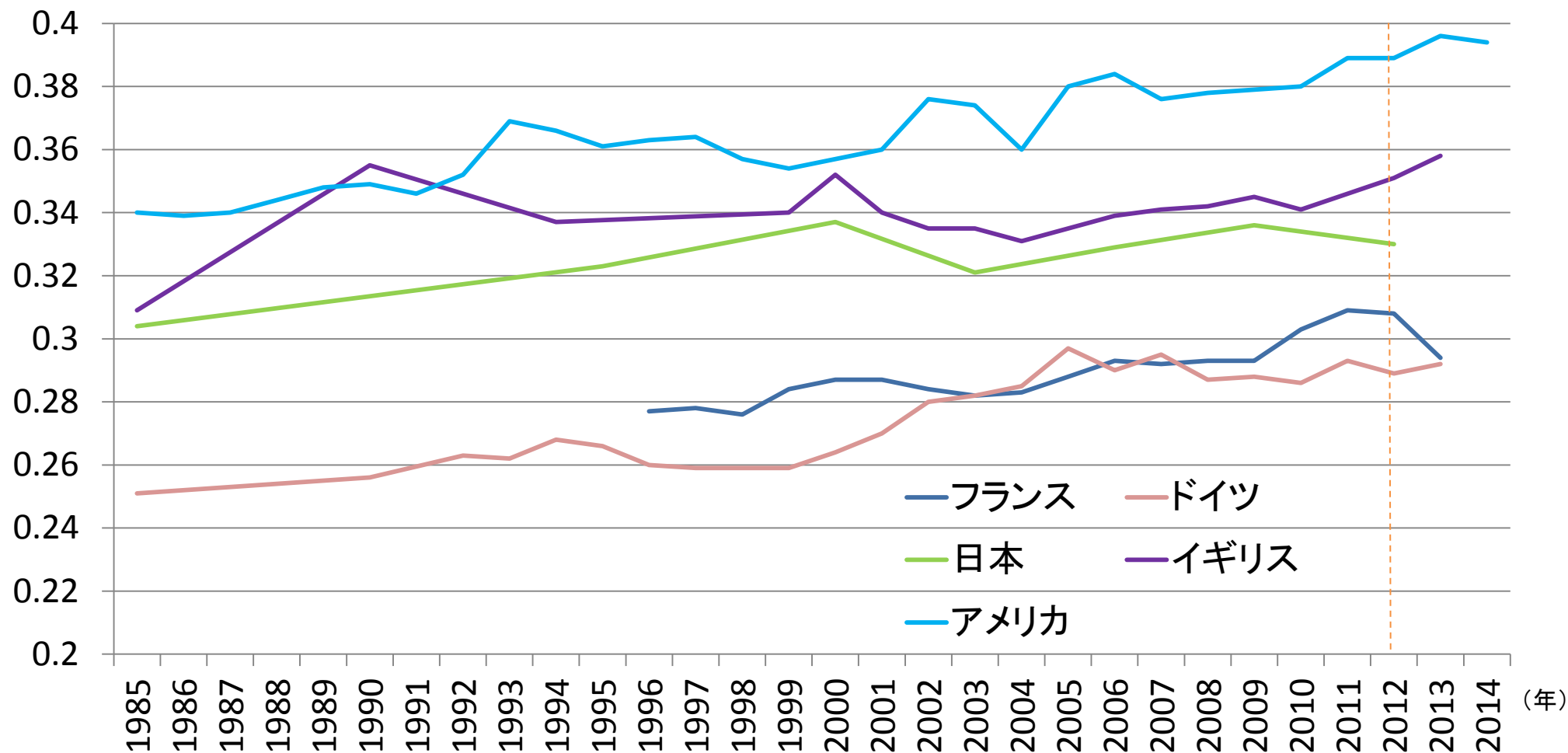
# 正規・非正規職員・従業員数の推移(男女計)



出所：平成13年以前は「労働力調査特別調査」平成14年以降は「労働力調査詳細集計」  
 注：平成13年以前は2月の値、平成14年以降は年平均。

# 所得格差が拡大

## 日米英独仏 ジニ係数の推移 可処分所得(税・社会保険料調整後)



資料出所: OECD.Stat

2012年からのデータは新しいOECDの任用基準に従って計算されたデータ。これまでの基準と比較して、これには、家計の収入と支出の詳細な内訳と、自営業収入の要素として自ら消費するために生産された商品の価値を含む家計収入の定義の改訂が含まれています。

# 雇用調整速度が上昇

1980年から2011年までの雇用調整速度の変化

国	1980-1996年	1997-2011年
日本	0.21	0.30
アメリカ	0.67	0.68
イギリス	0.45	0.70
ドイツ	0.57	0.16
フランス	0.44	0.52

注1):OECD Statを用いて作成。

注2):推計式は以下のとおり。

$$\ln E=C+\alpha \ln Y+\beta \ln (W/P)+\gamma \ln E_{-1}+\delta T$$

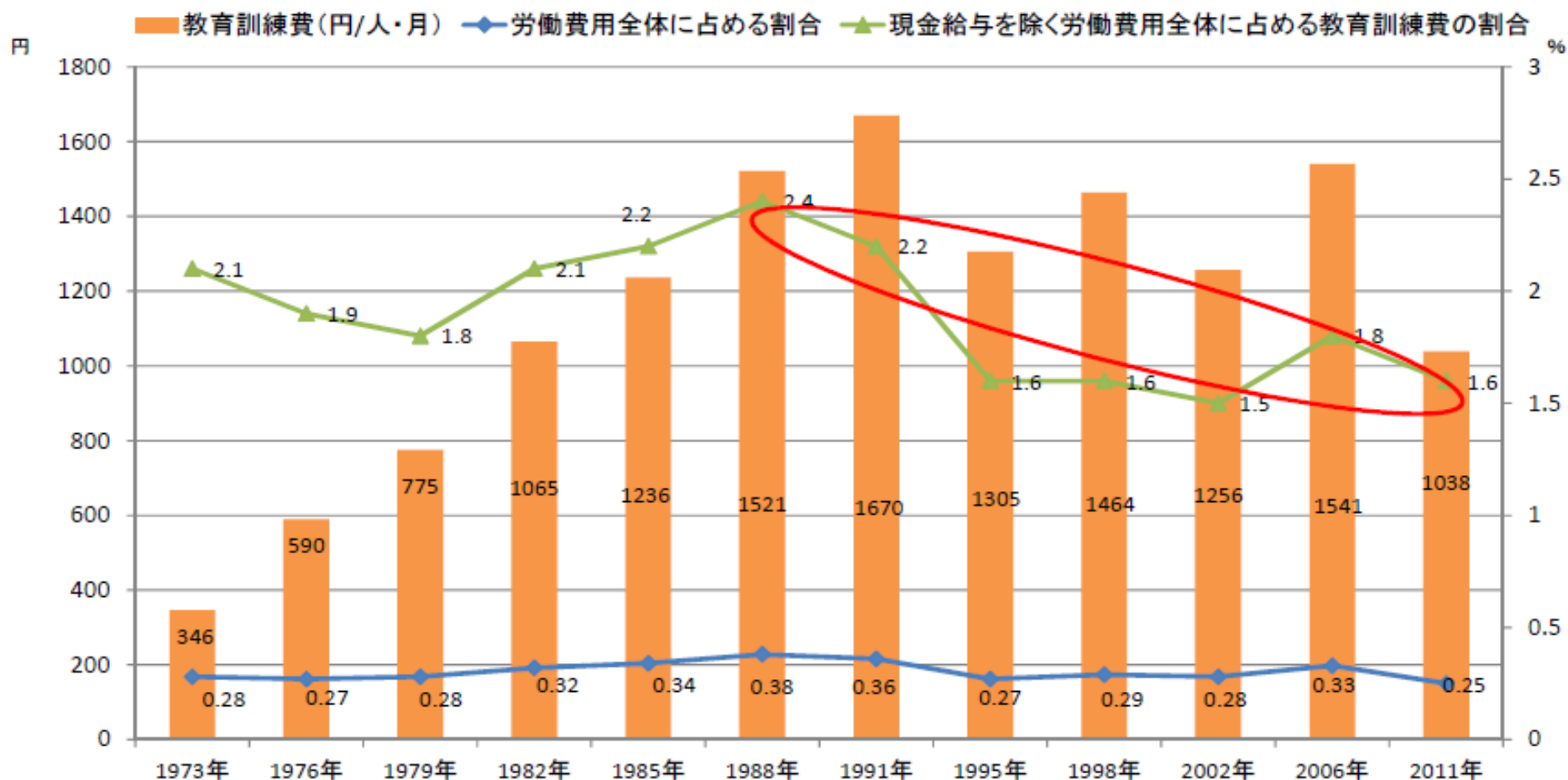
E:雇業者数, C:定数項, Y:実質GDP, W/P:実質雇業者報酬, T:タイムトレンド

注3):雇用調整速度とは, 1から前期雇業者数の計数( $\gamma$ )を引いた値。

注4):ここで使用している雇業者報酬は雇業者1人当たりの雇業者報酬となっている。

# 企業の支出する教育訓練費の推移

民間企業における現金給与を除く労働費用に占める教育訓練費の割合の推移をみると、80年代においては一貫して上昇していたが、90年代以降低下・横ばい傾向にある。



出典：・労働省「労働者福祉施設制度等調査報告」、「賃金労働時間制度等総合調査報告」、厚生労働省「就労条件総合調査報告」(抽出調査)

・ここでいう教育訓練費とは、労働者の教育訓練施設に関する費用、訓練指導員に対する手当や謝金、委託訓練に要する費用等の合計額をいう。

・現金給与以外の労働費用には、退職金等の費用、現物給与の費用、法定福利費、法定外福利費、募集費、教育訓練費、その他の労働費用が含まれる。



# Book Review

れる。経済学の古典にはじまり、コンピュータエンスタアにおける革新とそれを支える人材の重要性、ソフトウェア技術者、生産ラインの設計や構築、投資銀行の人材育成に関する事例が、著者自らの長年の研究蓄積に照合しながら、紹介される。

それでは長期的視野に立った経営を推し進めるにはどうしたらよいか。ドイツなどに端を発し、数多くのEU諸国に広がった「役員会への従業員代表の参加」が提案される。企業の競争に大きく貢献し、競争に敗れたら、損失の大きい従業員の発言力を強めることによって、人材育成、研究開発、設備投資といった長期的視点に立った意思決定は可能になる。企業の実態をよく知り、将来を描くことのできる動続5年以上の従業員に被選挙権を与え、代表者を選んだらどうか。社外取締役を増や

すよりも、彼らは少人数であったとしても、長期的視野を持つ常勤役員たちを後押しするから、人材の層の厚い日本企業にそれは適しているという。

著者は、従業員代表を経営の意思決定に参加させても、「経営側との対立がつつく」という心配はあるまい」という。だが、果たしてどうか。個別企業における労使の賃金決定を重視する日本企業において、分配は経営にとって重要な意思決定事項である。こうした懸念を振り払って、「役員会への従業員代表の参加」を実現するには、労使双方が、そして各ステークホルダー（利害関係者）が本書の主張をよく理解し、納得したうえで互いの信頼関係を築いていくことが前提になる。

企業の長期競争力の礎は人材にある。職場で工夫し、企業の経営方針にまで発言する人材こそが、長期の競争には欠かせない。こうした人材が多数存在してこそ、問題発生時に短時間で解決し、再発しないよう改善できる。新製品・新素材の開発、新生産方法の創出、新販路の開拓も可能になる。人材を形成するには、どうしても時間がかかる。即時的費用削減を目指した短期競争の積み重

ねでは長期競争には勝てない。それにもかかわらず、日本企業は近年、短期の株主保有者の声に押されて、その強みを捨て去ろうとしている。本書では、これまで著者が得意としてきた綿密な聞き取り調査や詳細な現場観察に代わって、文献調査に基づき、人材形成の重要性が説かれる。著者の問題意識に照らし取捨選択された国内外200に近い文献が文脈に沿って咀嚼したうえで紹介さ

## 『なぜ日本企業は強みを捨てるのか 長期の競争 vs. 短期の競争』

小池和男著 (法政大学名誉教授)

日本経済新聞出版社  
3024円

1

## 膨大な文献調査から説く 企業の長期競争の重要性

評者 樋口美雄 (慶応義塾大学教授)

こいけ・かずお 1932年生まれ。東京大学教養学部卒業、同大学院経済学研究科博士課程修了。京都大学経済研究所所長、法政大学教授などを歴任。著書に「日本産業社会の「神話」」「高品質日本の起源」など。



# メインバンクの影響力が弱まり、機関投資家・短期株主の影響が拡大・企業組織の再編

- 日本企業のコーポレート・ガバナンスが変化
- 制度の補完性：メインバンク制による長期的視点に支えられた長期的雇用慣行・長期的部品取引→スポット・マーケット化（青木昌彦）
- 経営者交代に企業業績、なかでもROEの影響が拡大
- 制度の変更により、企業の組織再編を通じ、労働条件の変更・従業員の削減が可能に
  - (1) 純粹持ち株会社の解禁
  - (2) 会社分割制度の創設
  - (3) 連結納税制度の創設

# 資金構造と人材活用の変化

野田知彦・阿部正浩「労働分配率、賃金低下」

(樋口美雄編『労働市場と所得分配』慶應義塾出版会2010)

- ・高度成長期以降、日本の労働分配率は高まる傾向にあったが、2000年代に入り次第に低下
- ・主たる原因は、生産性が上昇する一方、賃金は低下したことにある
- ・低賃金産業の労働ウエイトが上昇したからではなく、多くの産業で賃金そのものが伸び悩んでいることが影響
- ・金融機関と密接な関係をもつ旧来型の日本型ガバナンスがなされている企業では賃金は相対的に高いのに対し、逆に外国人株主の影響が強い企業では、賃金が低くなっている
- ・近年観察される賃金抑制減少の主因は、株式保有構造の変化であり、そのうち最も大きな賃金抑制圧力は外国人投資家の影響
- ・企業の資金調達方法が従業員の賃金水準に大きく影響



# 齊藤卓爾・宮島英昭・小川亮 「企業統治制度の変容と経営者の交代」

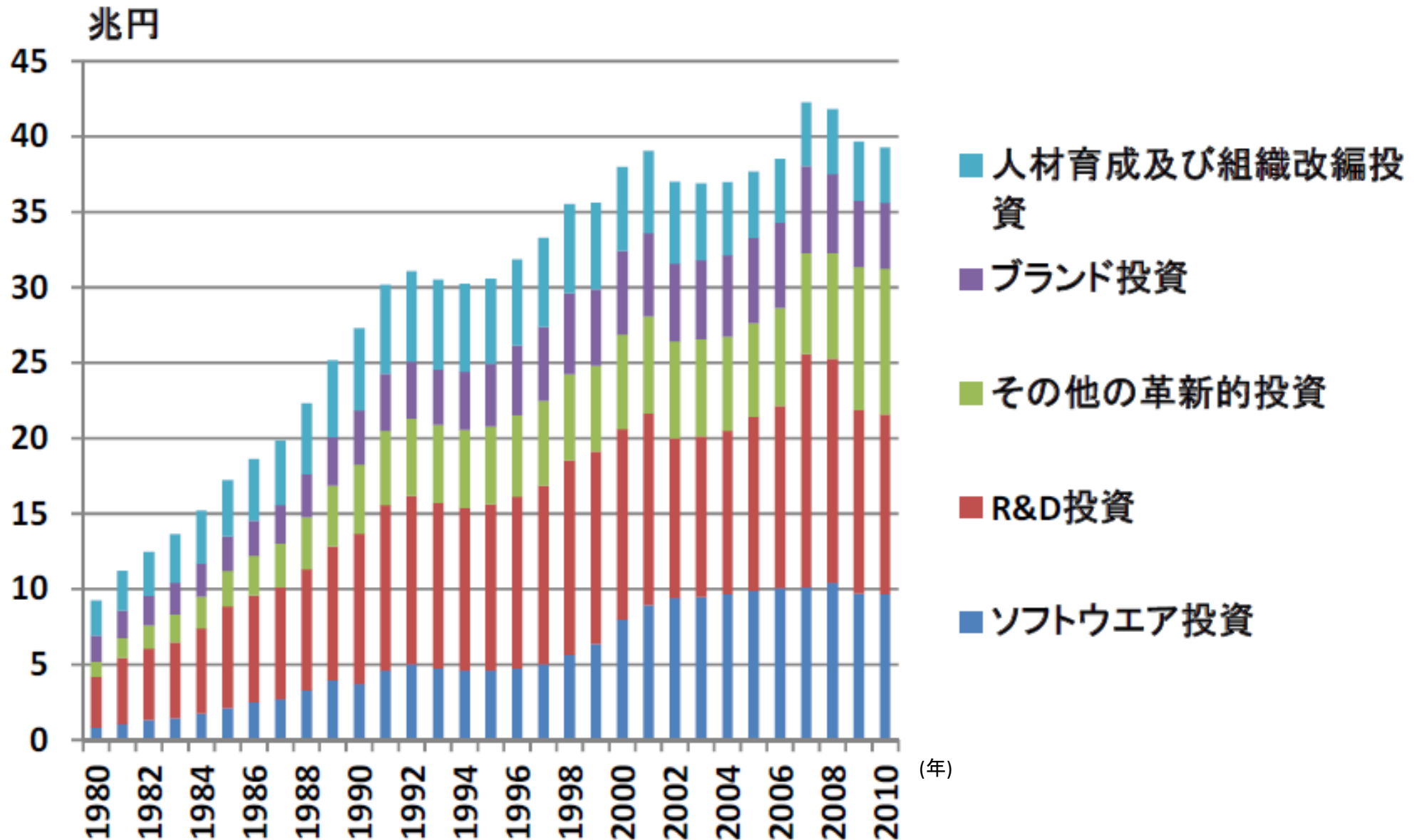
(RIETI Discussion Paper, 2016)

- 1990～2013年東証1部上場企業500社の経営者交代の決定要因を分析
- 経営者交代が企業業績に感応する点では変化なし
- 経営者交代が感応する企業業績指標が、ROAからROEならびに株式収益率に移りつつある
- メインバンクが強い影響力を及ぼしていると考えられる企業では経営者交代のROAに対する感応度が高い
- 海外機関投資家の持ち株比率の高い企業ではROEに対する感応度が高い
- 90年代後半からのメインバンクの活動領域の縮小、海外機関投資家の増加と整合的

# 無形資産投資、なかでも人的投資が90年代後半から減少

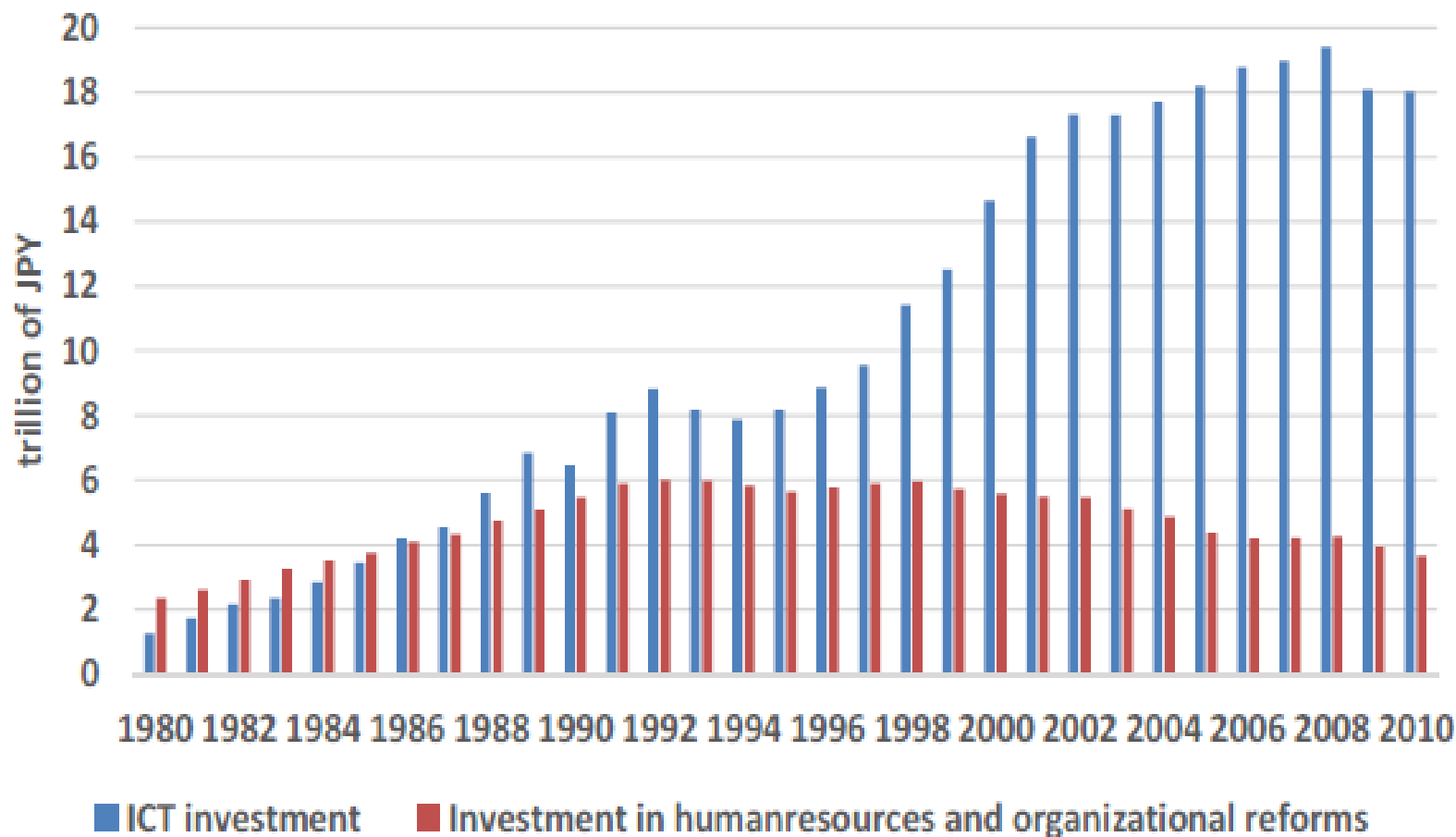
- IT化の効果を拡大する無形資産の拡大
- 経済学における関心高まる
- 日本企業では、とくにサービス業において人的投資が減少

# 日本の無形資産投資額



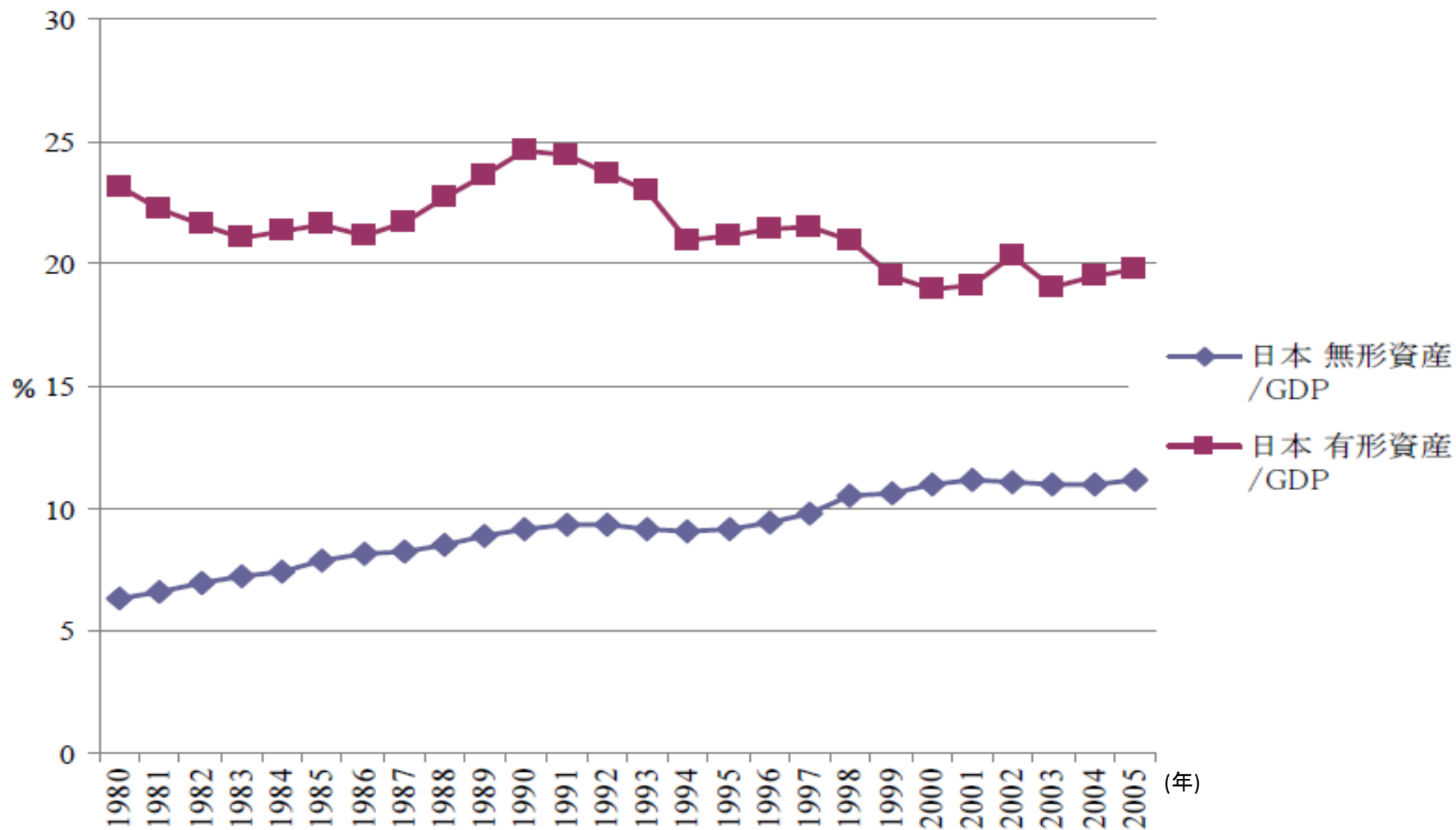
出所: RIETI「無形資産投資と日本の経済成長」

# 日本のICT投資と人的投資・組織改革への投資



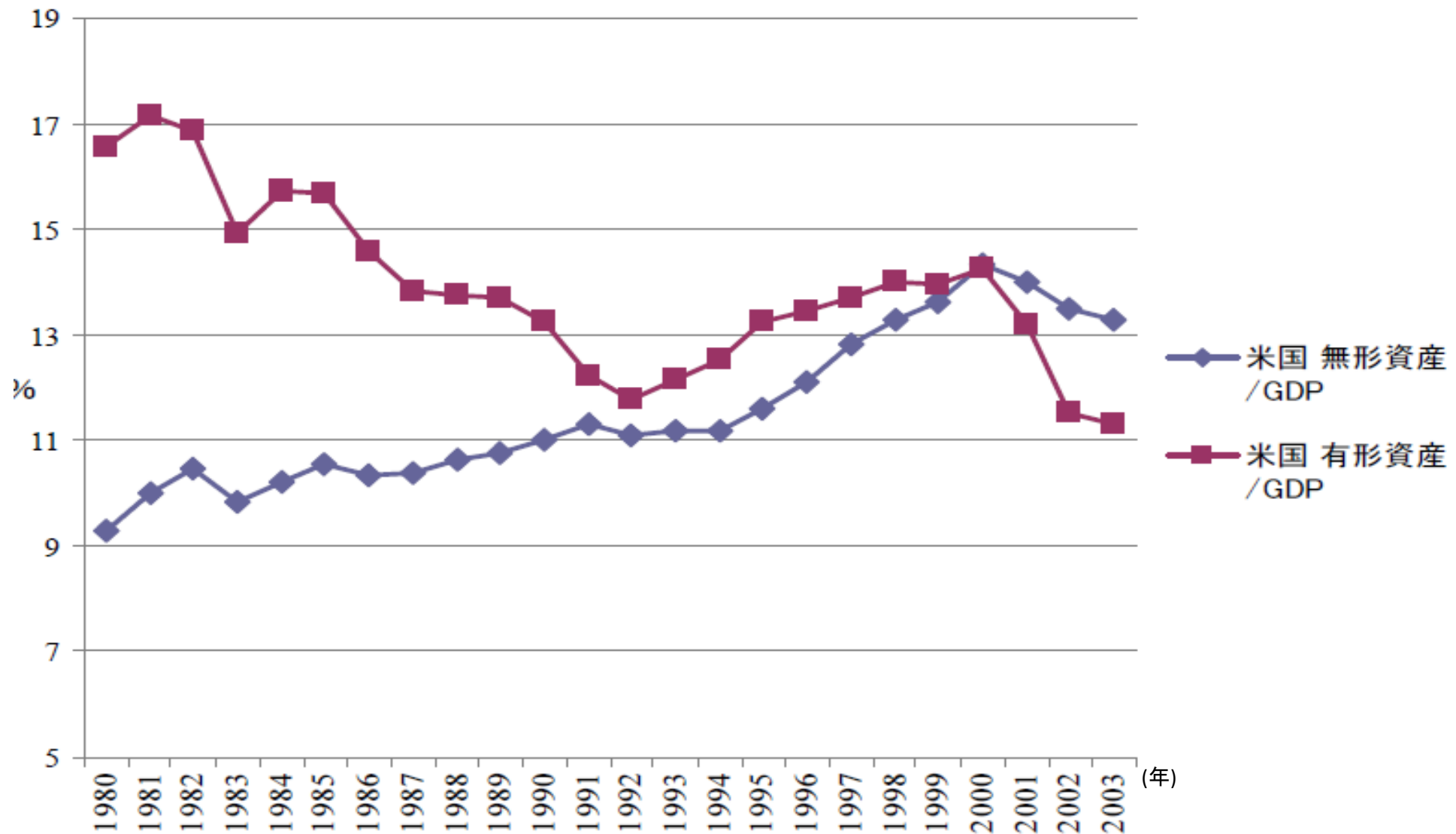
出所: 日本生産性本部 日本の生産性の動向2015

# 日本の無形資産投資及び有形資産投資比率



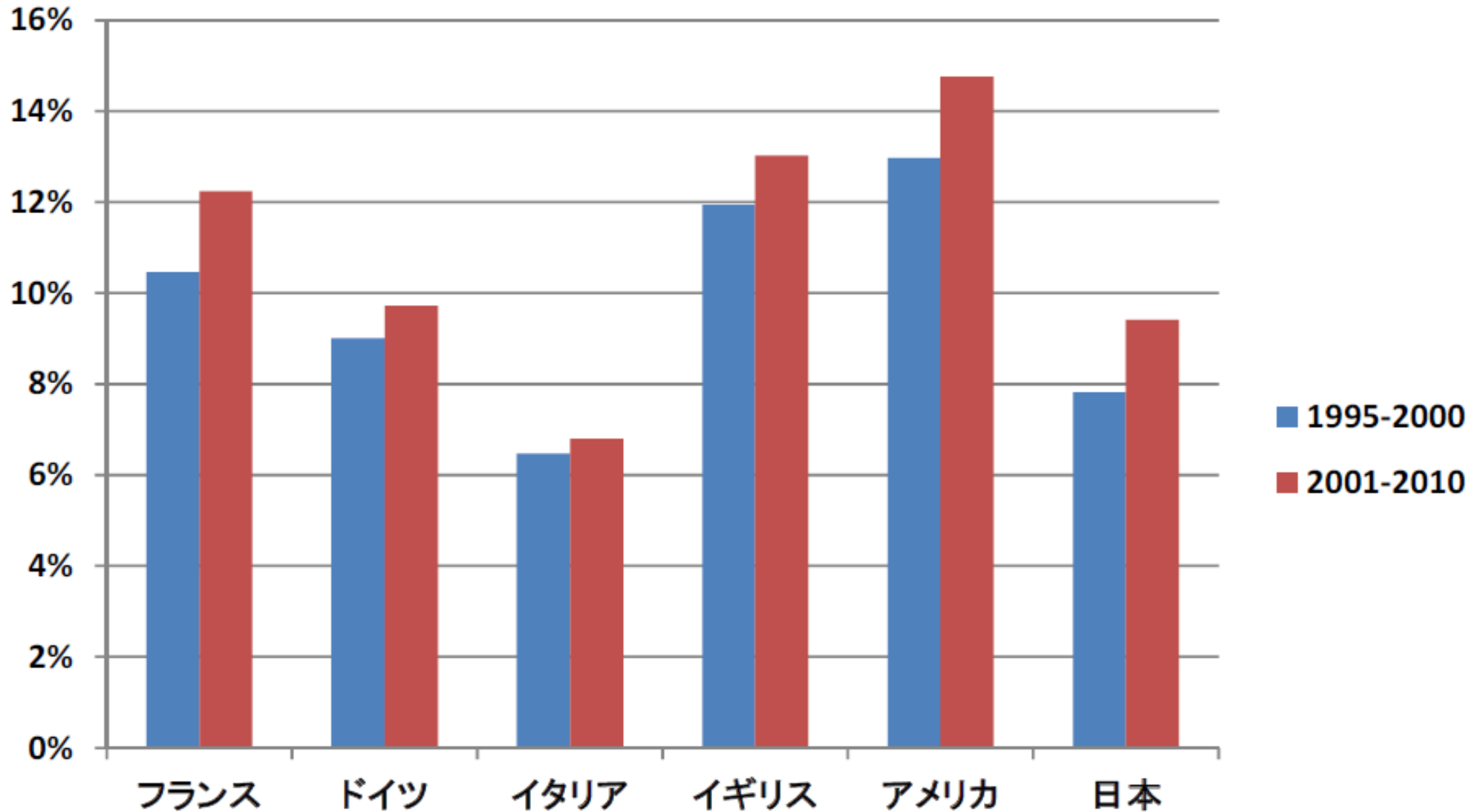
(出所) Fukao et al. (2009)

# 米国の無形資産投資及び有形資産投資比率



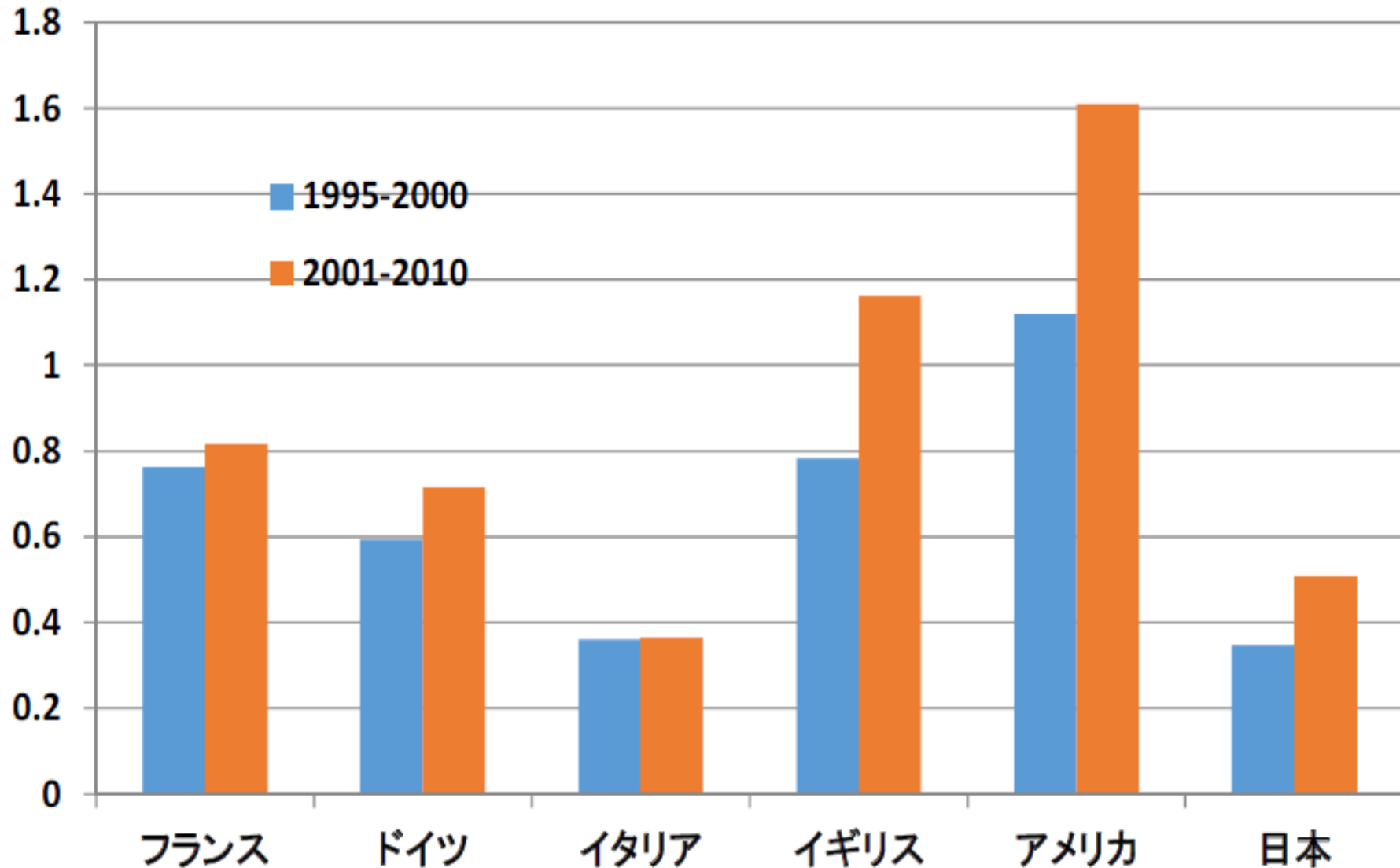
(出所) Corrado et al. (2009)

# 無形資産投資/GDP の国際比較



(出所) EUKLEMS database, INTAN-Invest Database, 筆者推計による

# 無形資産投資/有形資産投資比率の国際比較

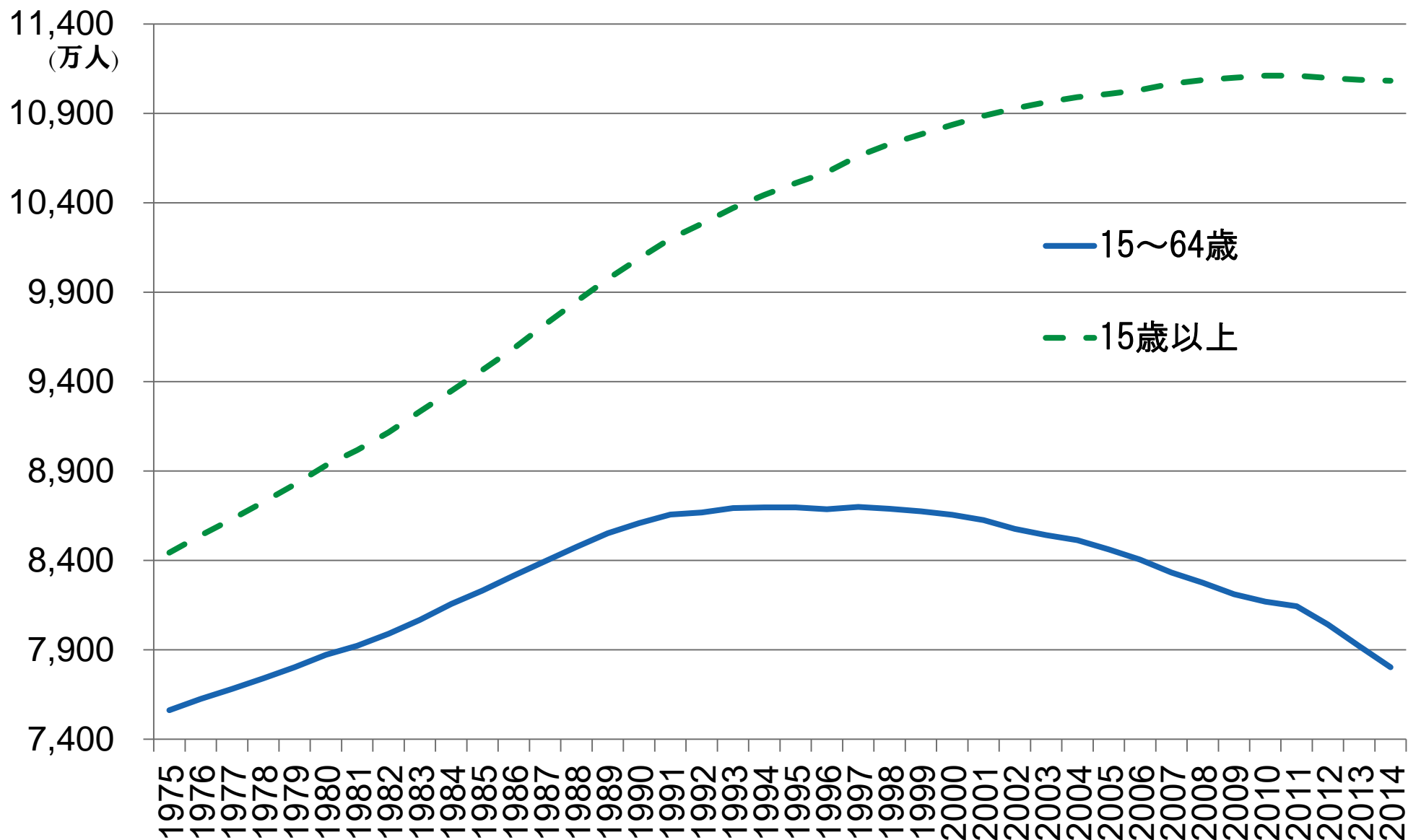


(出所) EUKLEMS database, INTAN-INvest Database, 筆者推計による



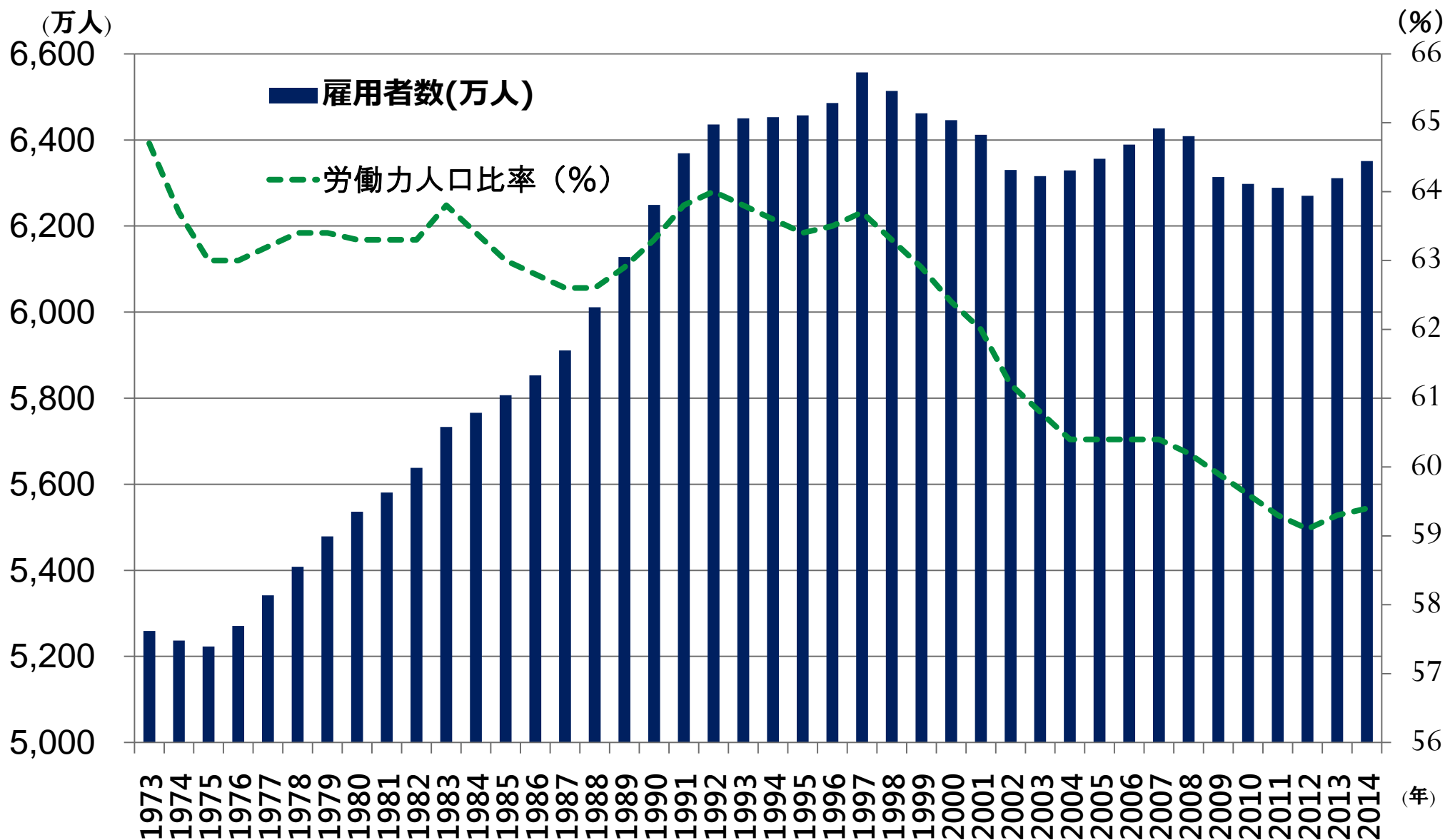
# 人口減少と 働き方改革・人財活用

# 15歳以上人口・生産年齢人口の推移



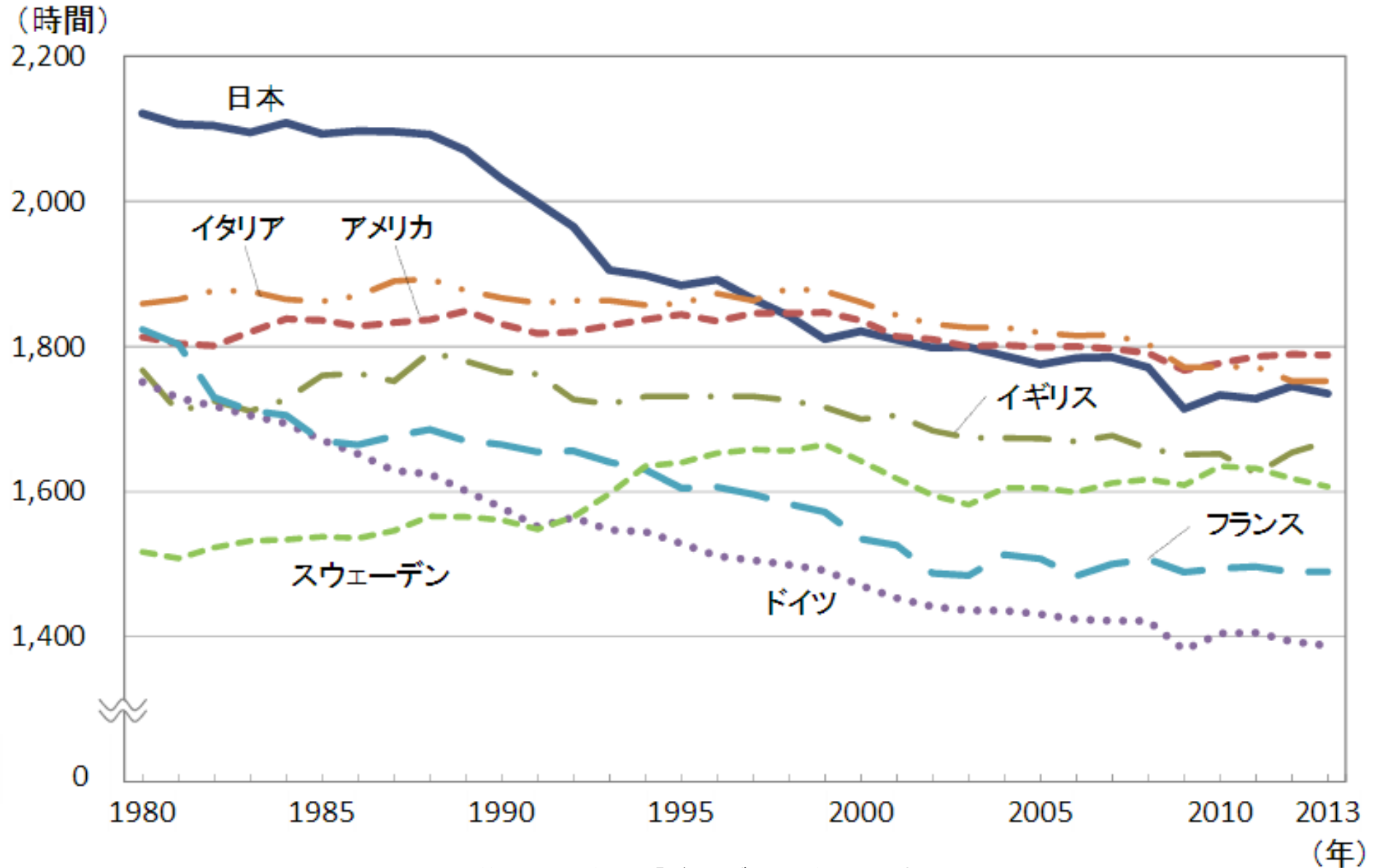
出所：総務省統計局「労働力調査」

# 雇用者数の増減と労働力率の推移



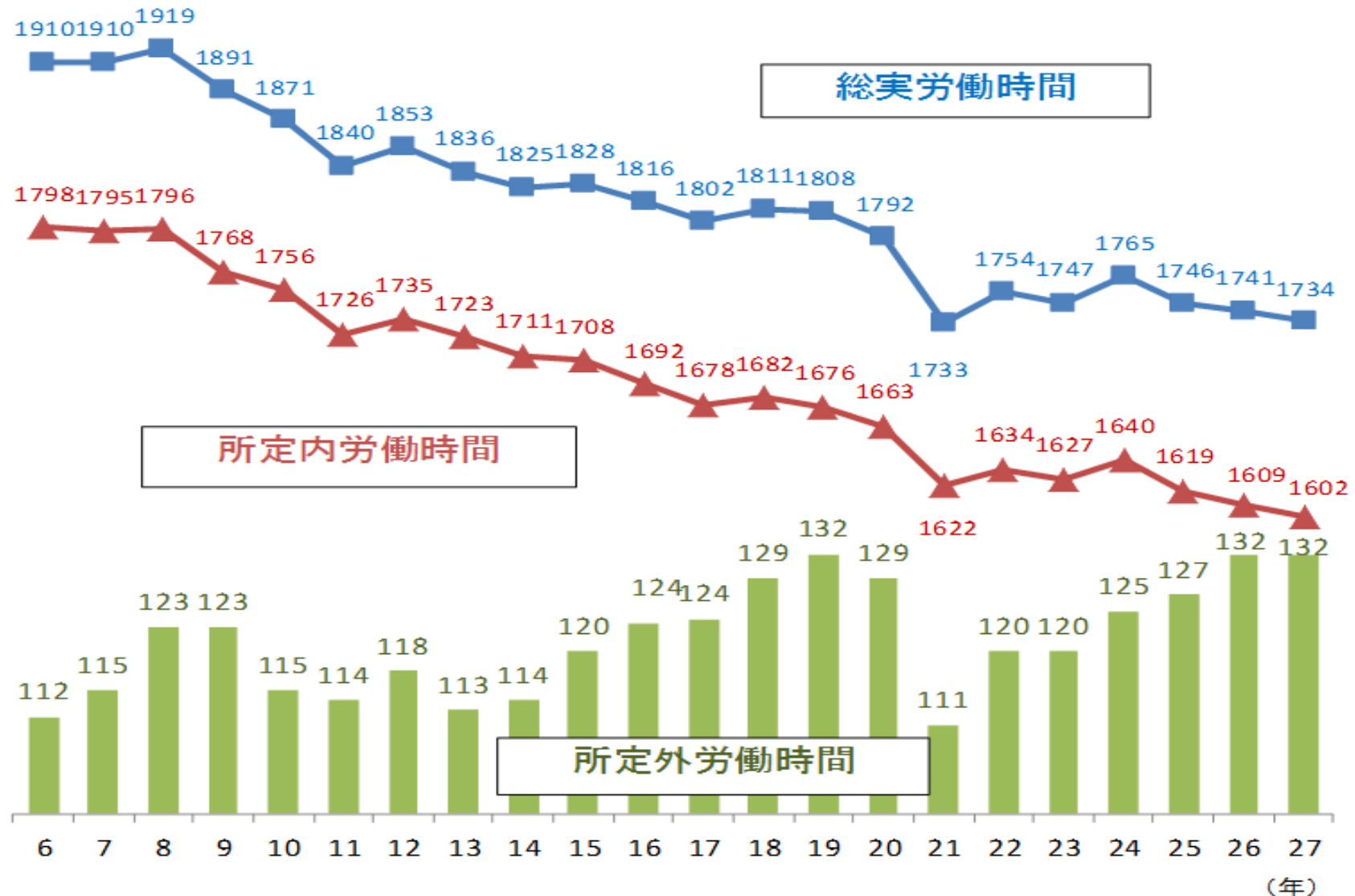
出所：総務省統計局「労働力調査」

# 一人当たり平均年間総実労働時間(就業者)



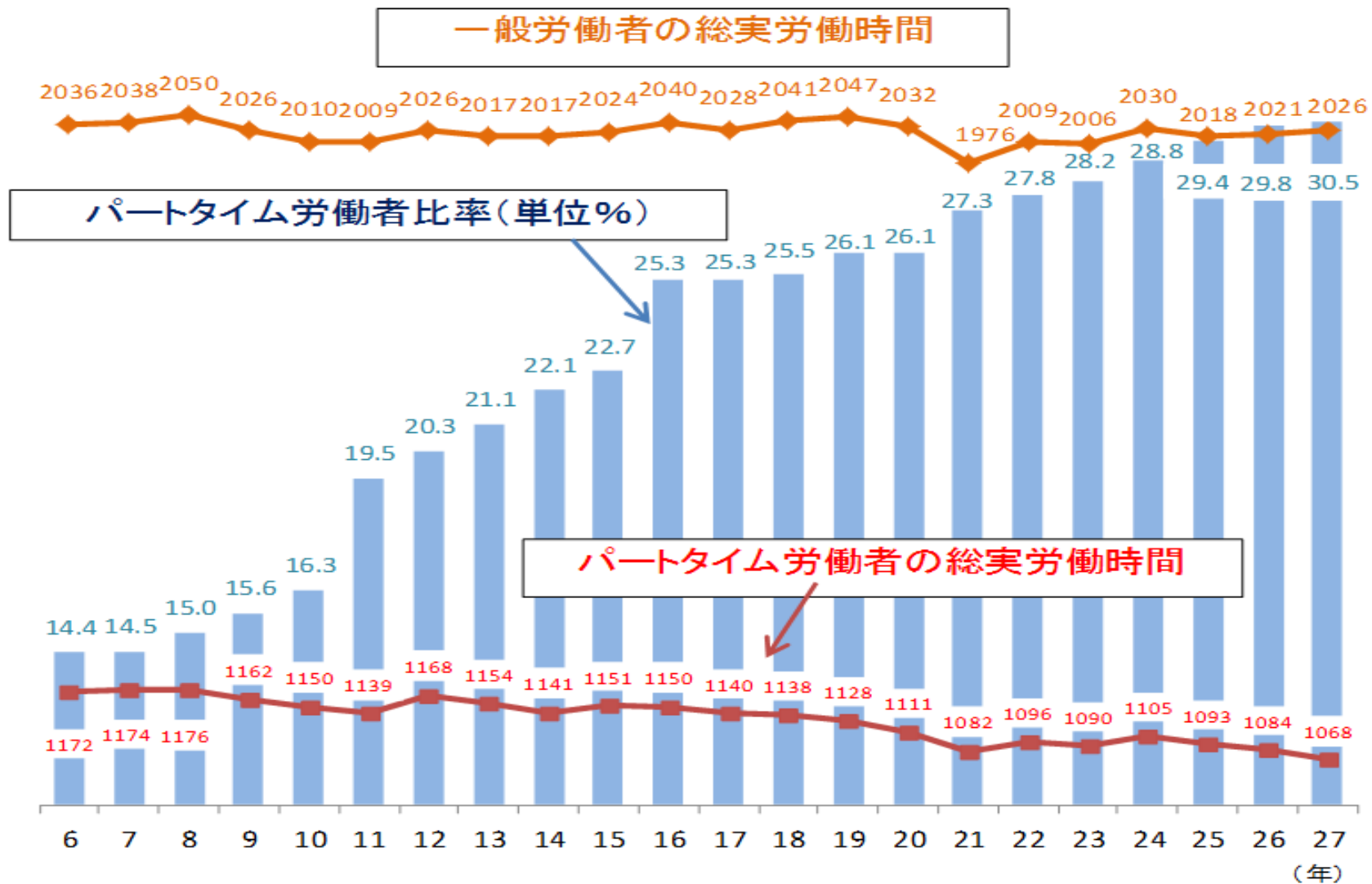
出所:独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2015」

# 年間総実労働時間の推移 (パートタイム労働者を含む)



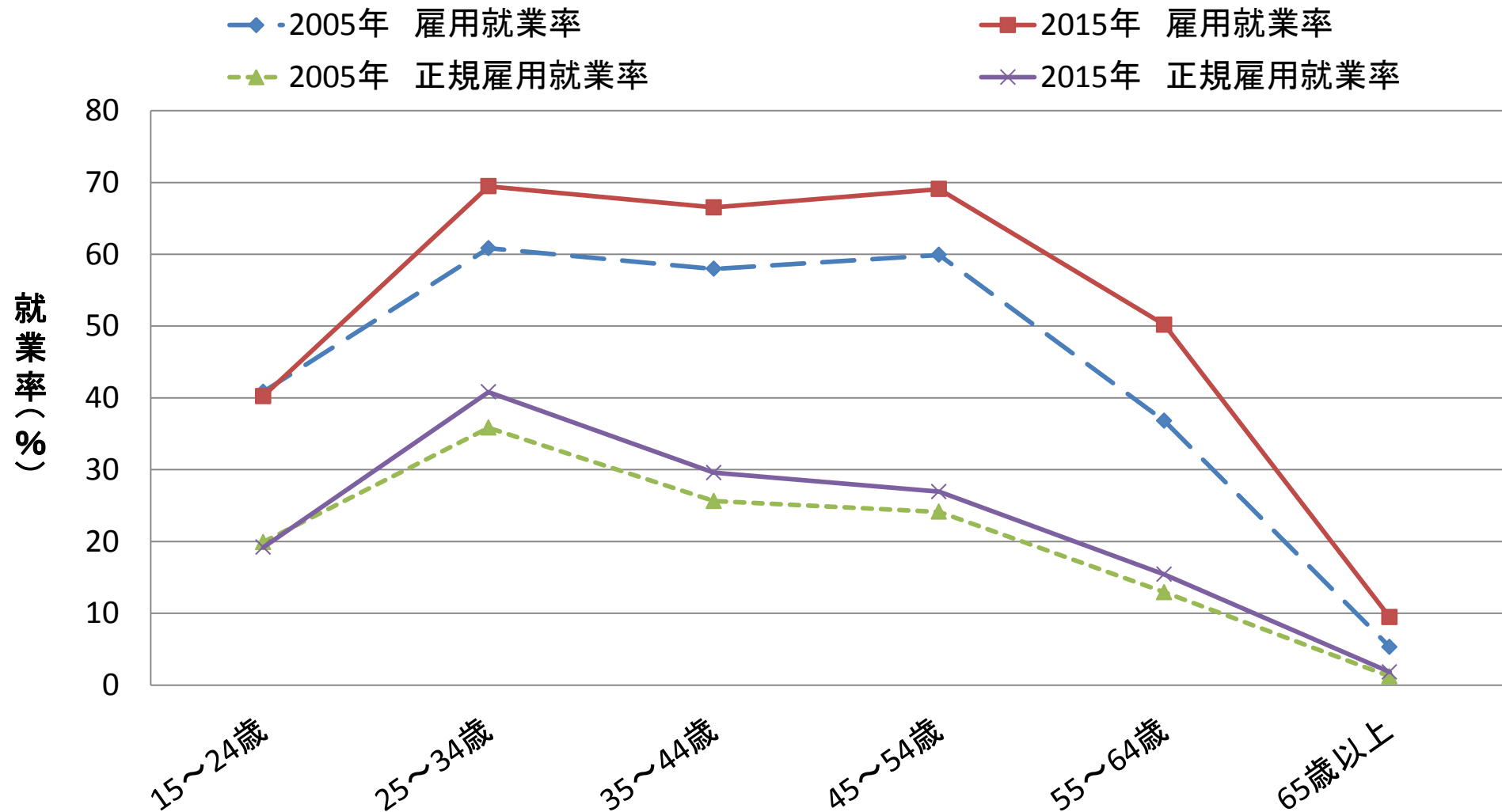
資料出所:厚生労働省「毎月勤労統計調査」 (注) 事業所規模5人以上

# 就業形態別年間総実労働時間及び パートタイム労働者比率の推移



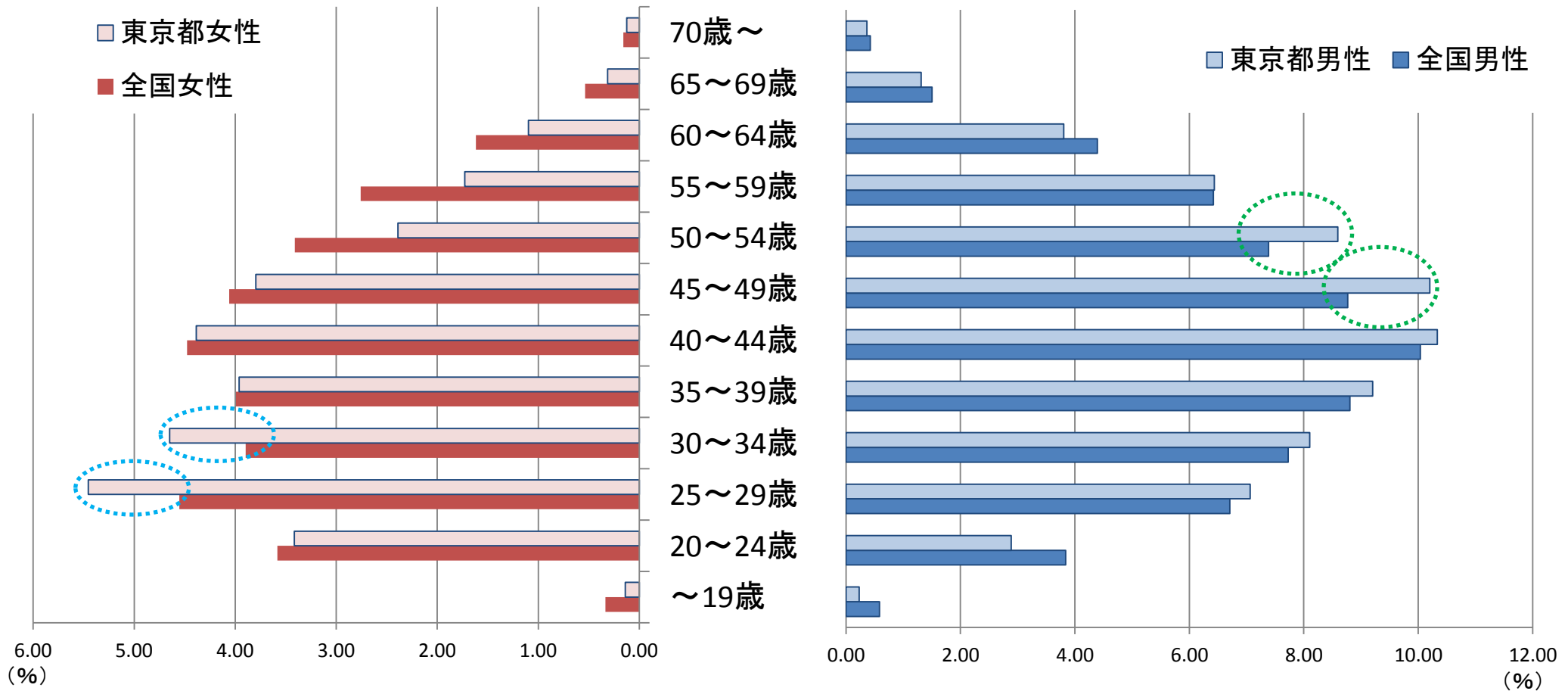
資料出所:厚生労働省「毎月勤労統計調査」 (注) 事業所規模5人以上

# 女性の年齢別就業率の変化



出所: 総務省統計局『労働力調査【詳細集計】』

# 東京の企業の性別年齢別労働者構成比 (一般労働者)



出所: 厚生労働省『賃金構造基本統計調査』

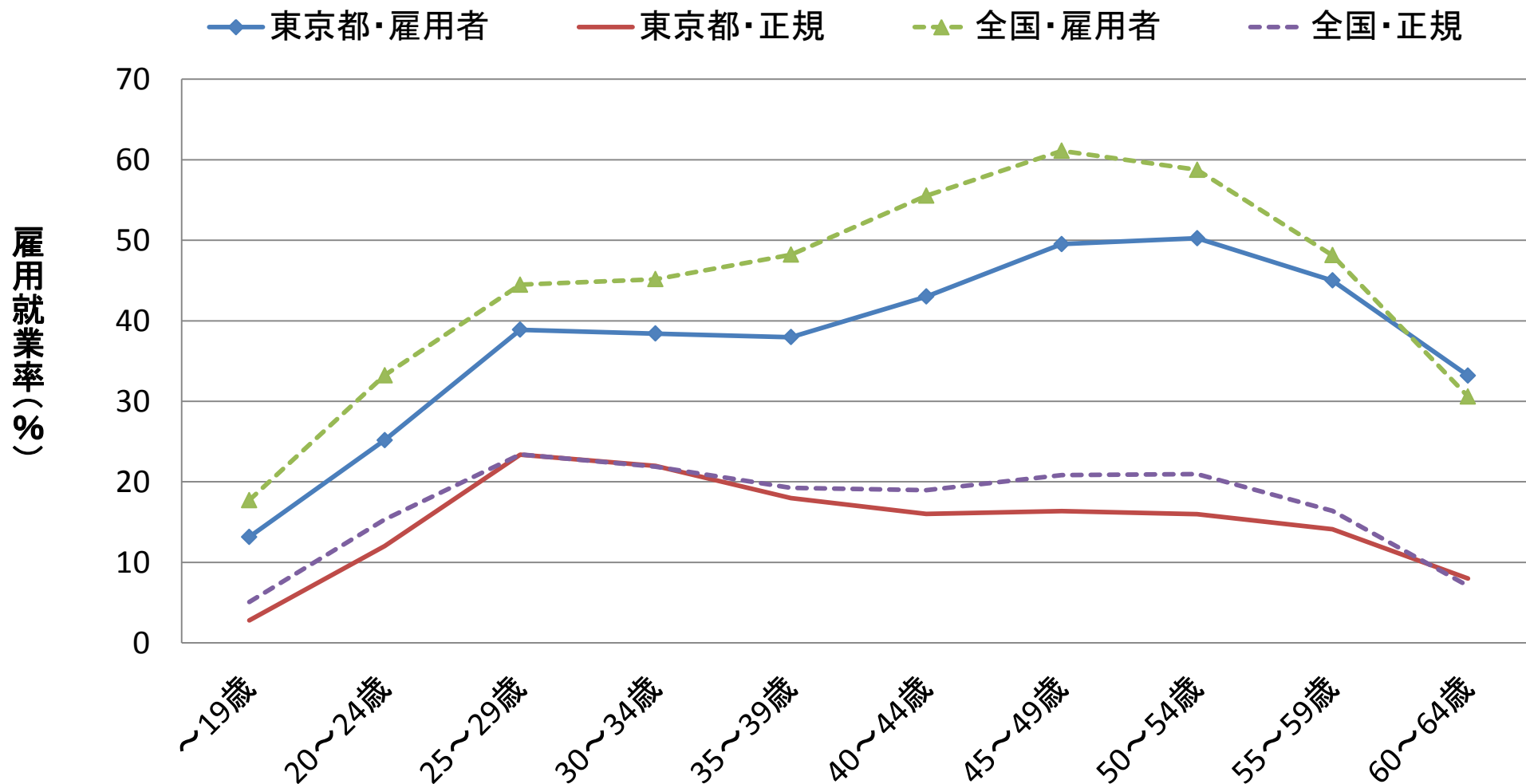


# 育児をしている25～44歳女性の 都道府県別有業率(2012年)

	全国	52.4
1	神奈川県	41.1
2	兵庫県	43.2
3	埼玉県	46.4
4	千葉県	46.7
5	大阪府	46.7
6	奈良県	46.8
7	北海道	48.2
8	東京都	50.0
9	滋賀県	50.1
10	愛知県	51.0
10	山口県	51.0

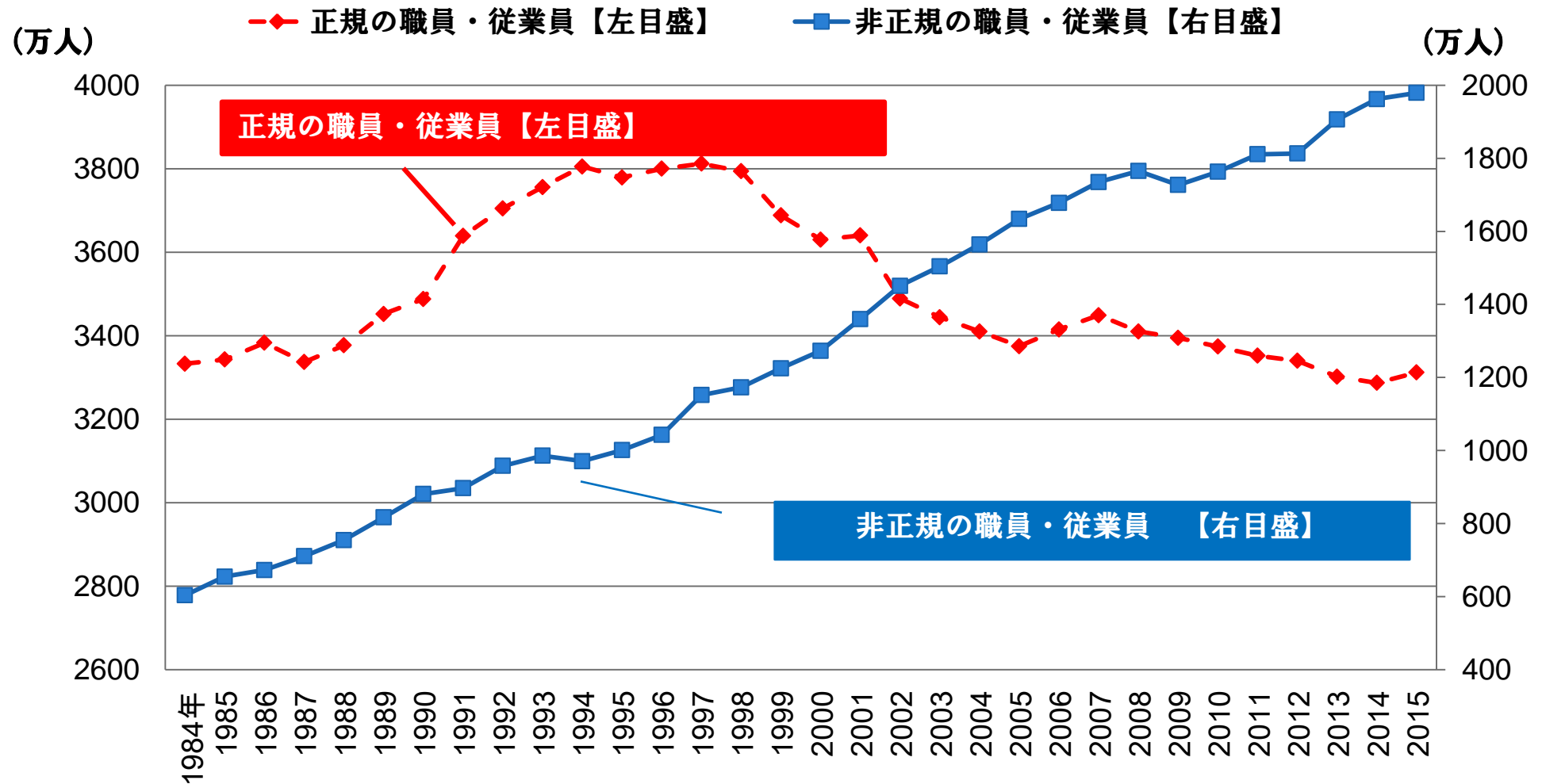
出所:総務省統計局『就業構造基本調査』

# 全国と東京都在住の有配偶女性の 雇用就業率・正規雇用就業率



出所:『国勢調査』

# 正規・非正規雇用者数の推移



出所：平成13年以前は「労働力調査特別調査」平成14年以降は「労働力調査詳細集計」  
 注：平成13年以前は2月の値、平成14年以降は年平均。

# 何をどう改革するか

## (1) 長時間労働の是正

- ・無駄な仕事の見直し(生産現場でできて、ホワイトカラーの職場でなぜできない)
- ・24時間顧客サービスの見直し(よいものを安く→高くても買ってもらえるサービス)
- ・人事評価の見直し(トップ・管理職・一般社員)

## (2) 長時間通勤の是正 → 在宅勤務・テレワークの普及

## (3) 非正規雇用の低位均衡の解消 → 同一労働・同一賃金

## (4) 限定正社員の拡大 → 職務・地域・労働時間の限定

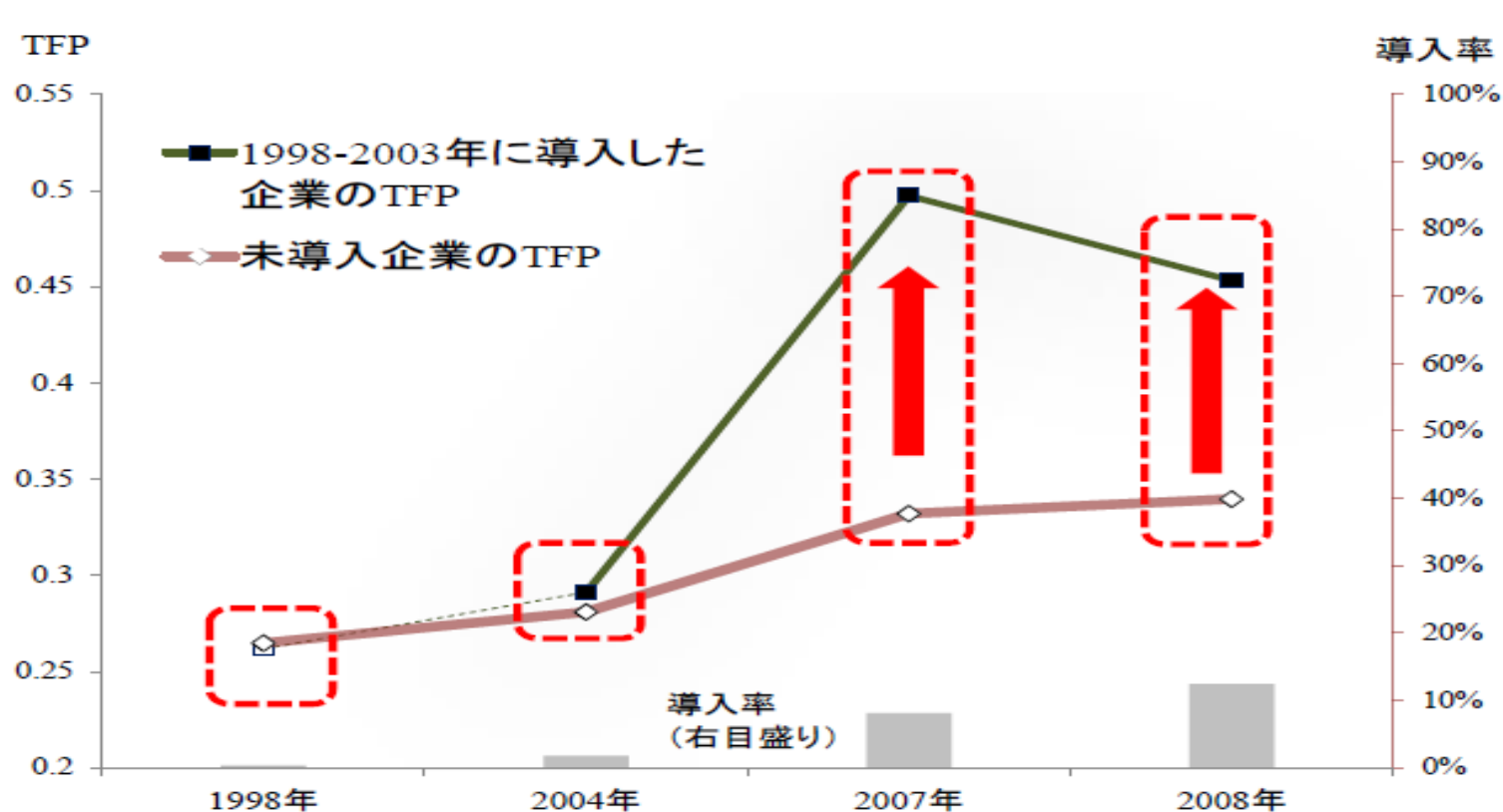
# 生産性の上昇と人事評価の重要性

## 生産性の上昇と人事評価の重要性

- ・報酬をどう決めるか
- ・人材をどの方向に向かって、どのように伸ばすか

# ダイバーシティ推進による経営効果について

- 多様な人材を活用する観点から、推進本部の設置など積極的にWLB推進に取り組んでいる企業は、取組後に企業の全要素生産性(TFP)を向上させている傾向。



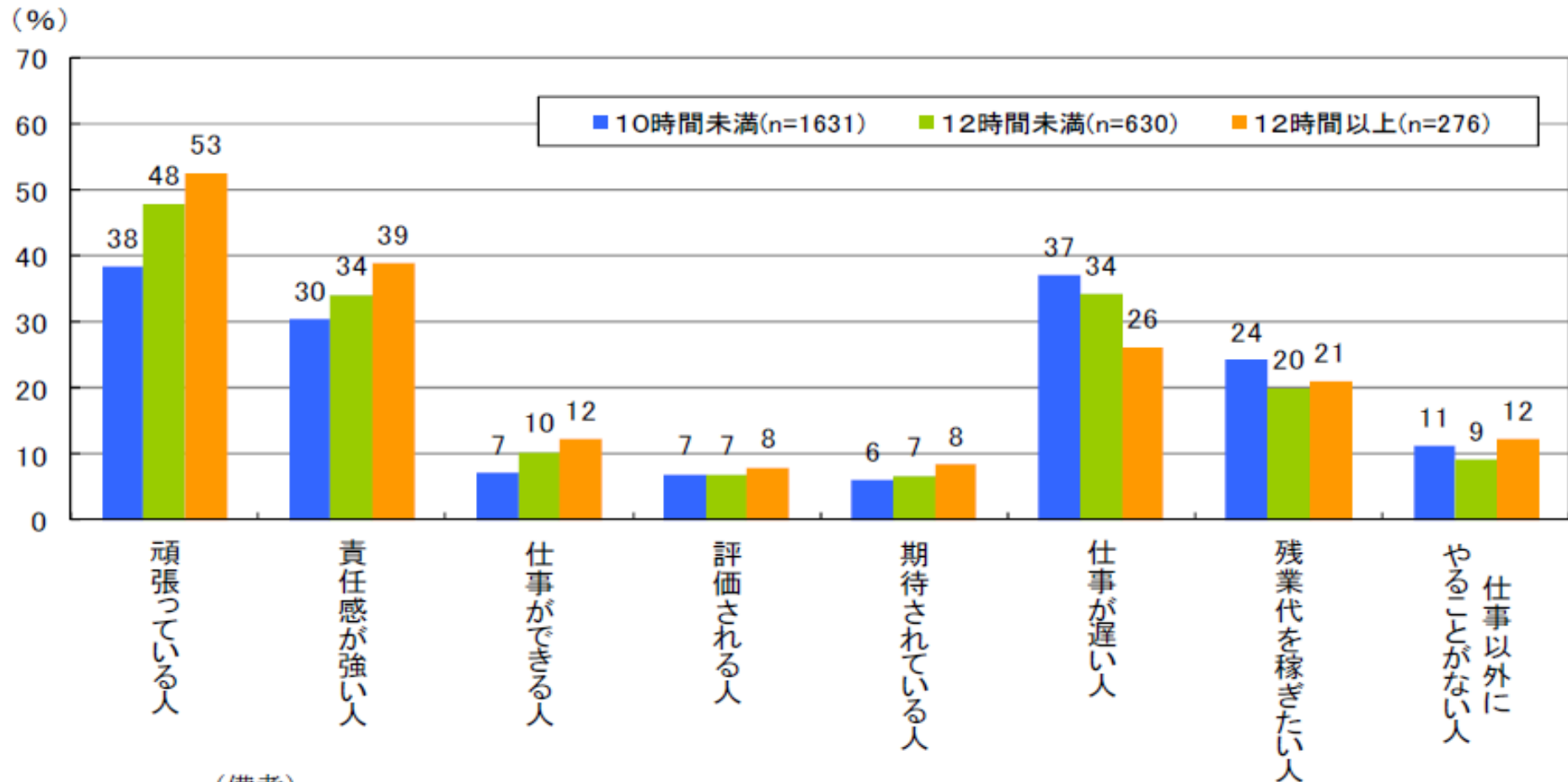
○「企業活動基本調査」(経済産業省)の回答企業(商工鉱業、および一部の電力・ガスやクレジットカード業などの一部のサービス業に属する事業所を有する企業のうち、従業員50人以上、かつ資本金または出資金300万円以上)のうち、従業員100人以上の企業を対象に、RIETIの研究プロジェクト「ワーク・ライフ・バランス施策の国際比較と日本企業における課題の検討」において、郵送によるアンケート調査を実施し、回答を得た1677社を分析したもの。

○WLBの取組(推進組織の設置など)を1998年から2003年までに導入した企業のTFPは、未導入の企業よりも大きく伸びている。

山本・松浦(2011)「ワークライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか? -企業パネルデータを用いたWLB施策とTFPの検証」, RIETI-DP11-J-032

# 人事評価と残業時間

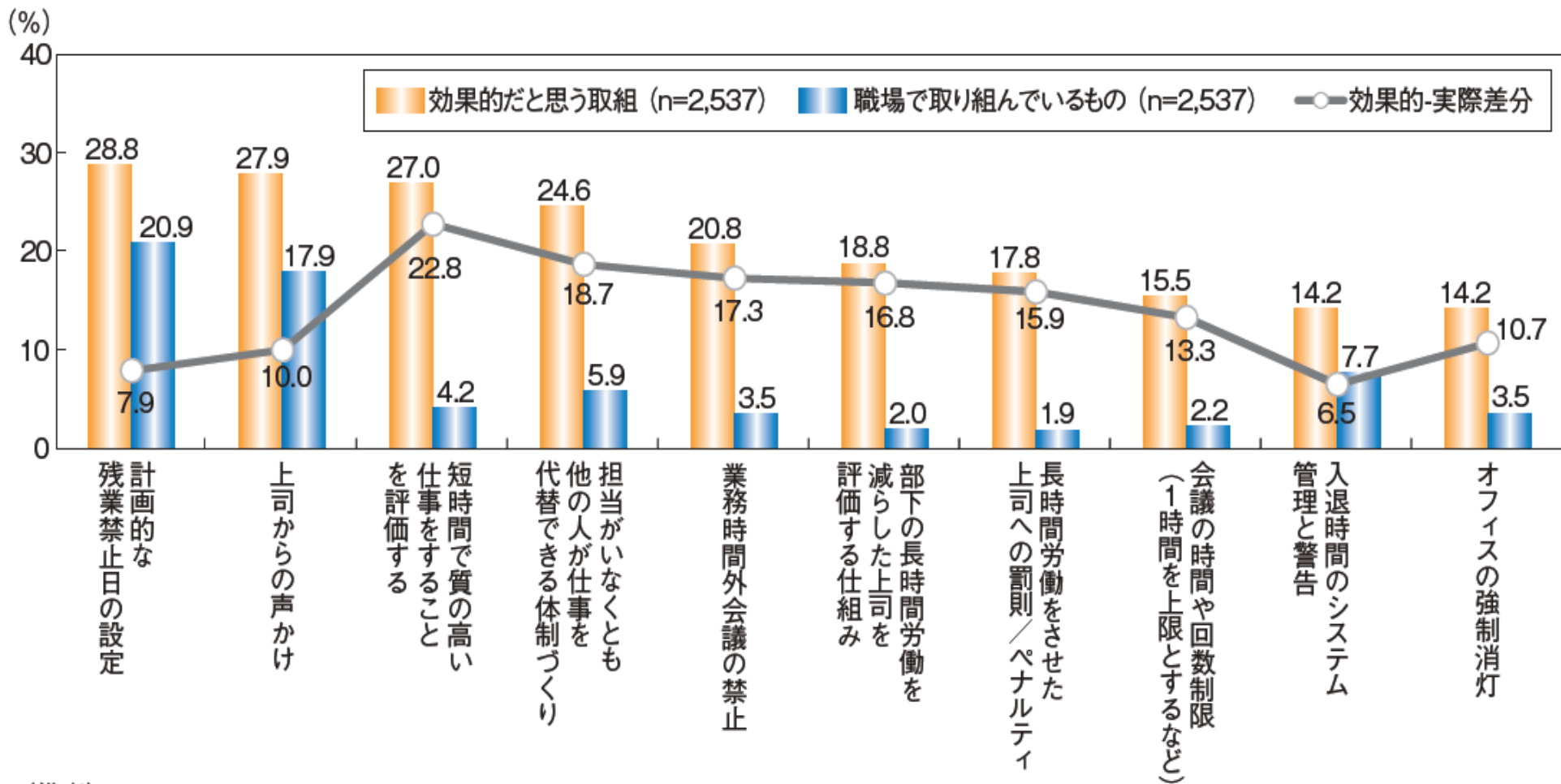
## 労働時間別にみた残業に対する上司の評価イメージ (個人調査・正社員)



(備考)

1. 内閣府「ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査」(平成 25 年度)の速報より作成。
2. 20~59 歳の男女雇用者が調査対象。
3. 複数回答。

# 残業削減に効果的と考えられる取組と、実際の取組 (個人調査・正社員)



(備考)

1. 内閣府「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」(2013年度)より作成。
2. 従業員数が30人以上の企業(業種は不問。)に雇用されている20~59歳の男女(正社員)が調査対象。
3. 上位10項目を抽出している。
4. 複数回答。



# 社員をどう評価するか

- 職能主義VS成果主義

- (1) 人材活用との関係

- 無限定正社員・配置転換を前提にするのか

- (2) インプット評価・アウトプット評価

- (3) 能力をどう測るのか

- 職務が明確でないと、能力も計れない

- (4) 成果をどう計るのか

- 短期の成果と長期の成果

ご清聴ありがとうございました