

オープンフォーラム

「日本の低い生産性 原因に迫る一なにをなすべきかー」

大変すばらしいご意見のかずかず、ありがとうございました。
お寄せいただいたご意見、ご感想をご紹介申し上げます。



代表のご意見

武田真彦（オーストラリア国立大学名誉教授）

* 生産性の研究をしている学者たち（特に深尾・宮川両先生）は、日本の生産性が低い理由として、ここ数十年にわたって企業が十分な投資を行ってこなかったことを挙げています。そして彼らは、ICT 投資や無形資産への投資を行うことが必要だと主張しています。これに対して、貴研究会の報告では人材の育成がカギだとしており、その点にオリジナリティがあると感じました。ただ「無形資産」には、特許、商標、著作権などの知的資産、企業文化や生産・管理プロセスのような企業の基盤的資産と並んで、「熟練工の持つ技能や知識のような人的資産」も含まれるので、この部分は両者の主張が重なるのかもしれませんが。貴研究会の報告は、「どのような無形資産投資が必要なのか」を、学者よりもずっと明確な形で示したということかと思えます。

* 人材の育成や人的資本への投資を行うといっても、その中身は様々です。動画を見ると、報告自体やその後の対談において、「研修を通じた再教育で企業幹部の（知的？）レベルを引き上げる」という点に重点が置かれているように感じます。この点は、ビジネス・スクールをどう考えるかという、私が昔から疑問に思っていたことを想起させます。日本では伝統的にビジネス・スクールが弱く、また経済学者を含む社会科学者の中で、経営学・経営学者に対する評価が低いように思います。私自身も、「経営学など学問と呼ぶに値しない」と思ってきました。しかし実はそうではなく、ビジネス・スクールやそれに似た幹部研修で学ぶことによって、その人が生み出す経済的価値が目覚ましく向上するのでしょうか？ この点は、麻植さん、石坂さん、そして研究会のメンバーである実務家の方々の方が、実感としてよくご存じではないかと思えます。

* 企業幹部以外の、いわば「普通の」会社員や従業員の能力や質はどうか。この点につき、私見では、日本の「普通の」人材の質が G7 やシンガポールの同じクラスの人材と比べて劣っているとは思えず、むしろ多くの面で優れていると思います。従って、「普通の」人材の能力が低いことが日本の低生産性の原因だとする議論には、（サービス業が低生産性の原因だとする議論と同じく）全く信憑性を感じません。ただ、日本人が明確に国際的に劣後している面がないわけではなく、例えば「英語力」と「起業家精神」は明らかな弱点です（ここで「起業家精神」とは、必ずしも起業するかどうかだけでなく、田村氏が触れていたような、「自分の意見を持ち、それをはっきり述べる姿勢の欠如」といった、大勢順応姿勢を含みます）。これらの弱点が日本の低成長の原因だとまで言えるかど

うかは分かりませんが、人材の育成を考える際には、「一体どこが弱いのか、それを補うにはどのような教育や投資が必要なのか」についてしっかり考えないと、効果のない社員研修にコストをかけるだけになりはしないかと懸念されます。この点は、幹部を対象とした研修や教育投資の場合も同様です。

* 田村氏、磯山氏の対談でも、この「一体どこが弱いのか、何を研修・教育すれば効果的なのか」についての議論が十分ではないように思いました。価格が低い、給料が低いといった現象面に目を奪われず、その裏にある root cause を見定めて、その改善を目指すことが必要だと感じました。



毛受敏浩（公益財団法人日本国際交流センター常務理事）

昨夜、視聴させていただきました。大変すばらしい内容に感服し、共感しました。

早速、FB でシェアさせていただきました。

経済学では明確に定義できても、「生産性」という複雑で一般には分かりにくい概念について、日本の課題を極めて分かりやすく提示し、労働のあり方にこそ、問題があるとの指摘は極めて納得感のあるものでした。

また人材育成のための研修費用の少なさも驚くべきことで、終身雇用的な色合いが残るに日本より職場の移動が頻繁な他の先進国の方が人材の高度化への投資が高いというのも驚きでした。

私自身、兵庫県庁の時代に米国大学院に派遣いただいた勉強、海外で暮らした経験が、現在の仕事の基礎となっていると改めて感じ、もしそうした経験がなければ平板な人生を送っただろうと想像します。JCIE では海外との交流の仕事につき、海外を訪問し、また海外の要人をお世話をすることで多面的な価値観を理解することができたのは、研修ではないものの大きな財産となりました。僭越ながら、そうした経験を持たない普通の日本人は視野の狭さから、日本国内、目先のことにしか考えが及ばないのではとも思います。磯山教授と田村教授との対談はさらに刺激的でした。田村教授はFB でつながっており、時々、ご意見を拝聴しておりましたが、動画で拝見するのは初めてであり、まとめてご意見を聞いたことは大いに刺激的でした。人材に対する投資の考え方について日本が大きく遅れていることとともに、円とドルの交換レートは変わらない状況ではあるが、実質的には1ドル300円程度まで日本の円の価値は落ちているのではないかと感じました。日本人がかつて東南アジアに行けばすべてのものが安いと感じたように、今は日本が途上国のような経済力になってしまっているのではないかと感じました。コロナが明けて日本人が海外旅行をすると、あまりの物価高にまともなホテルに泊まれない、何も買えないことを実感するのではないのでしょうか。

外国人受入れについても、今の日本の経済力では、優秀な人は来ないというのは事実だと思います。経済力がないうえに、小学校で1026の漢字（漢字圏以外の人には単なる記号というのが庵先生から聞いた話です）を覚えるという日本語の壁を考えれば、日本の経済力の現実を直視したうえで、国民的な受け入れ態勢の整備を推進し、日本人も外国人も人

材の質の強化こそが、日本にとって最優先の課題であるという認識を持つべきと感じました。

ちょうどある本で、二宮尊徳のことを読んでおり、以下のような文章に行き当たりました。日本の将来を見据えた政策が必要と感じます。一方、ウクライナの状況を見ると、移民の議論とは別に、地政学的に台湾、北朝鮮からの大量の難民の発生の可能性もなくはありません。そうした時にどのように日本は対応できるのか。2015年のドイツの難民危機のあと、李さんと二人でドイツに10日間訪問し、各地で移民、難民の受入れ状況の調査しましたが、国民の反発も様々あり、周到な準備が必要と感じました。

“遠きをはかる者は富み
近くをはかる者は貧す
それ遠きをはかる者は百年のために杉苗を植う
まして春まきて秋実る物においてをや
故に富有なり
近くをはかる者は春植えて秋実る物をも尚遠しとして植えず
唯眼前の利に迷うてまかずして取り
植えずして刈り取る事のみ眼につく
故に貧窮す”

以上、書きなぐりとなり申し訳ありませんが、すばらしい動画を見せていただき、大いに共感しました。是非、議論を広げていただければと存じます。

当日いただいたご意見



生産性向上は人財力だという結論は素晴らしいと改めて痛感しました。これを単なる研究ではなく、日本社会を変えていくムーブメントにしていくか、考えなくてはいけないと思いました。



これほど短い時間の中で中身の濃いお話を聞かせていただき、脳がかき乱されましたが、大変良い刺激となりました。

一人当たり付加価値の増大というゴールを定め、労働力の構造に着目され、データの国際比較の下で、方策を講じるというご説明は勉強になりました。また、討議の中で、円の購買力が愕然とするほどに落ちていることはお話を聞いて納得しました。

今後、定住外国人研究と同じように全国でもフォーラムを開催されるとのこと、楽しみにしています。

私も現在、地域での生産性の向上にどう取り組んでいくか思案しているところでございます。

九州の観光資源は山ほどあり、地域の資源を再評価して、商品やサービスを作り直せば、マークアップして、海外の富裕層を取り込むことは可能だと感じてます。

また、農業の6次産業化し、農産物輸出の面でも商機は十分あると思います。

ただ、この辺りを進めるにも、地域ではかなりのギャップがあり、デジタルも含めて、人的資源への投資が不可欠だと実感しています。



久保（認定特定非営利活動法人プラチナ・ギルドの会 副理事長）

ウェビナー視聴いたしました。

1時間という短時間の中でよくまとまったフォーラムであったと思います。

日本の生産性の低さは、結局は教育の問題というふうにまとめられていた感があります。勿論、教育は大きいです。しかし、高度経済成長時代から日本の企業の組織風土が変わっていない、

即ち滅私奉公・年功序列が崩れてこない背景には、人種のダイバシティが進まない現実があります。

人材の多様化が実現していない、みな同質化し、日本人的思考に囚われている。

だから個々人の個性が問題視されないのではないですか？

そもそも、一人当たりで議論する「生産性」という言葉自体が古いのではないのでしょうか？

生産性を10%上げろというと、すべての社員が10%実績を上げろと言ってるように聞こえます。

今までの会社の思考は、まさにそうでした。生産性は結果指標なのに、目的指標と捉えているようです。

むしろ「組織内に、爆発的に成長した人材が何人いるか」、というような指標に置き換えないと、いつまでも生産性で引っ張るのは、金太郎あめを助長するリスクがあります。

フォーラムを聞きながら、そんなことを考えてしまいました。



中野 孝幸

未来を創る財団のセミナー、ご案内いただき大変良い機会を得ました。

労働力構造の転換の遅れについて、データを見ながらここまでひどくなったのかと情けない気持ち。

はるか昔の現役時代の頃から、特にホワイトカラーの労働生産性の低さ、非効率さはとても問題でしたが、ここ10年も変わらずかと。

日本人、日本組織は、グローバルな刺激にさらされる機会が少なすぎるのが一つの原因ではないかなと思ったりしています。

田村先生の対談の発言は、切れ味良く、指摘は非常にクリアーです。

50代、60代の経営者層が、本音で従業員、職員にこれまでの10倍規模の教育投資を理解して実行出来るか、仮にその社員がスキルアップ、能力アップして転職力を高めて移籍していくことをいとわずにやり続けられるかです。

経団連での生産性向上研究は、どういう内容になっているのでしょうか？

レポートがホームページに出たら再読したいと思います。対談内容は報告されるのでしょうか？



貴財団の問題意識も的確だったのですが、その後、研究者の方々が、4年近く、90回に及ぶ調査結果の持ち寄りと議論を重ねた結果、ずばり核心に迫る内容になったことは素晴らしい成果と思います。日本がこのまま沈没して行かないように、ぎりぎりのところで良い処方箋を示して頂いたと思います。

昨日の報告書がHPで公開されたら、2人の私の友人にも知らせておきます。二人とも非常に影響力のある活動をしているので、良い援軍になるのではと思います。



オープンフォーラム、大変参考になりました。

磯山さんと対談した、田村耕太郎さんという方は、面白い人ですね。

鳥取県という、あまり波風の立たない地方の出身にしては、当選したり、落選したり、波乱の多い政治歴をお持ちのようですが、とても、今のチマチマとした政界には収まらないスケールを感じました。それだけに、これからの日本の政治には必要な人材と言えるのかもしれませんが。



フォーラムたいへん示唆に富む内容でした、拝聴させていただき感謝しております。

地域フォーラムの方も注目しております。



20年前の欧米の生産性と今の日本が同等という事実、低い円の力について、初任給や学費やランチといった具体的なお話により世界との差を強烈に感じました。

日本にまだお金があるうちにならなんとかなるとご指摘もありましたので、子どものためにも変えていかないと思いました。



日本の低い生産性が、以前から気になっていましたので、大変勉強になりました。

基調プレゼン、田村耕太郎さんと磯山友幸さんの対談はとても有意義でした。

いつの間にか、所得の低い、物価の安い国に成り下がった日本が、再度輝きを取り戻

してほしいと願っています。

研究メンバー一同、大きな勇気をいただきました。

5月以降、地域ベースの生産性活動の指針確立と生産性リテラシーの共有にむけ、地域オープンフォーラムを進めて参ります。

さらなるご意見、ご提案を、下記あてお願い申し上げます。

abrighterfuture@theoutlook-foundation.org

未来を創る財団 社会生産性研究会 事務局

事務局長 麻植 茂 090-3330-3584

一般財団法人 未来を創る財団 : <http://www.theoutlook-foundation.org/>

当財団は政治、宗教その他に対し一切関与、代表しない独立した第三者機関です。