

コロナ禍が促す働き方改革

内需成長に向けたポスト働き方改革

講師 株式会社日本総合研究所
副理事長 山田 久 氏



2021年7月2日（金） ホテルニューオータニ高岡

東京オリンピックを直前に予断を許さない状況が続いておりますが、今日は、働き方と、コロナの中でこれからどういう対応を考えていかなければならないのか、私なりに考えることをお話しいたします。

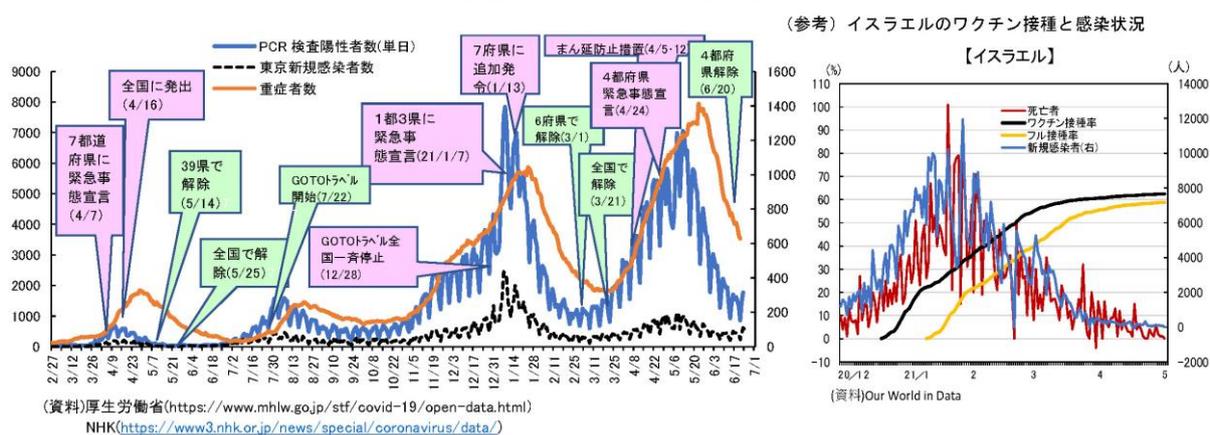


1 パンデミックのインパクト

(1) 感染拡大についての見通し

最初に、コロナの感染症が今どういう状況にあるのか。(図表1-1)は、直近の感染者数や重症者数の推移です。将来まで全体を見通したときに、コロナの収束がどの段階まで来ているのが最大の関心事だと思います。

(図表1-1) わが国の感染状況の推移



欧米でワクチン接種が進み、完全な正常化には至っていないにせよ、かなり経済活動が戻ってきていることは、報道でご覧の通りと思います。世界でワクチン接種が一番進んだのがイスラエルです。イスラエルの場合は、今年初めにもものすごく感染者が増え、死亡者数も多かったのですが、3月ぐらいになると大分落ち着いてきて、足元では、死者に関してはたまたま亡くなる方もいらっしゃるようですが、ほとんど見られない、そんな状況です。

これを見ると、ワクチンの接種率が全体で大体4割を超えてくると、かなり感染が落ち着いてくることが経験則として見えると思います。今、アメリカはそれぐらいになっています。イギリスもそうです。ヨーロッパの国が大体3割を超えてきているということですが、デルタ株、いわゆるインド型が増えてきて、これが結構感染力が強いため、イギリスなどは足元でまた感染が拡大しているようですが、死亡者数はかなり抑えられてきているということです。

それと、ワクチンに対して不信感のある人たちがいて、アメリカは州によって共和党の強い地域などはあまり接種されていないので、そういう地域はどうしても感染者が増え、死亡者も増えてきています。ただ、国全体としてワクチン接種が4割程度を超えてくると、大分と経済

の正常化が進んでいくのではないかというのが経験則です。

富山に関しては、現状は結構抑えられていると思いますし、ワクチン接種も徐々に進み始めているということだと思います。ただ、安心してしまうと、また増えてしまうリスクはありますが、気をつければ今の状態から大きく悪化することは抑えられていくだろうと思います。

日本のワクチン接種は高齢者で4割を超えてきたということですが、東京をはじめ大都市は人口が多く、全体ではまだ2割強なので、もう少し時間がかかると思われます。シミュレーションをしてみると、あと2～3か月経って秋口ぐらいになると大都市でも4割を超えて、もちろん100%とは言えず、冬には感染が拡大しやすくなりますが、少なくとも去年のような状況よりは抑えられるのではないかと期待できると思います。

いずれにしても、海外は大分よくなっているので、既に製造業などは輸出が伸びていると思いますが、今年度後半ぐらいになってくると、国内の産業に関しても一定程度、飲食店などの営業も再開できると言えるのではないかと思います。

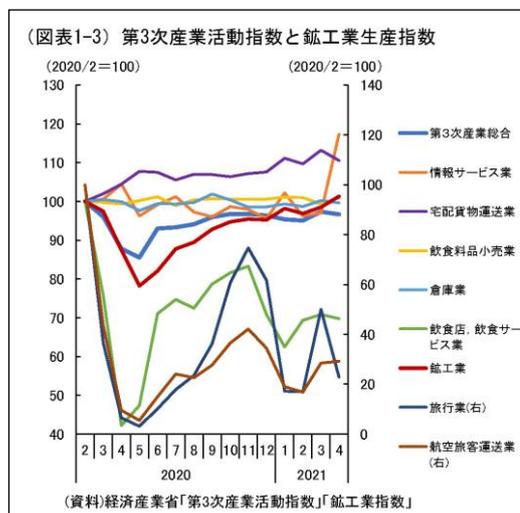
全体のイメージはそうですけれども、ただ、もう1つ、完全にワクチンが普及して1年ぐらい経つとコロナが終わるかという、そうではないのかなど。残念ながら、ワクチンの普及は途上国で非常に遅れています。ここは一定程度時間がかかります。今、世界がいろんな形で行き来をするので、何らかの形で入ってきたりする。あるいは、海外、ヨーロッパやアメリカでも一部ワクチンを打たない人がいるので、どうしてもまた部分的な感染拡大が起こり得る。まだ分かりませんが、数年ぐらいは完全にというわけにはいかないのではないかと。とはいえ、今年の年度後半ぐらいになると大分様相が変わってくるのではないかと、私自身も期待しております。

(2) 「K字型」経済

その中で、経済、経営環境について、最近いろんなところで言われていると思いますが、キーワードは「K字型」だと思います。(図表1-3) 第3次産業活動指数と鉱工業生産指数を見ると、例えば今回のパンデミックが起こって去年1年間を見ても、情報産業や飲食小売業(食品スーパー)、それから特に紫色の宅配貨物運送業、このあたりは堅調あるいはむしろ拡大しています。倉庫業なども堅調です。一方で、飲食、宿泊、旅行、それから特に航空関係は非常に厳しい状況になっている。まさにグラフがKになっているということです。

マクロ的には、先ほど言いましたように、ワクチンが普及してくると世界的にも景気回復のペースがより上がってくるので、全体が上向いてくると思います。ただ、後ほどもう少し詳しく申し上げますが、完全に元に戻るかというと、恐らくそうではないと思います。この1～2年でかなりいろんなものが変わってきていますし、いろんなところが変わるだろうなということです。

例えば1ついうと、デジタル化がそれなりに進ん



でいます。オンライン販売は特に都市部などでは、やってみると結構便利ということで今回非常に普及しましたので、リアル店舗で買うもののある部分が恒常的にオンラインにシフトしてしまっています。リアルな店舗が完全になくなるわけではなく、その良さはあるのですが、改めてこの変化を経験したことにより、販売チャネルやビジネスのやり方が従来とは違う形になっていく、そういうところをしっかりと見据えて対応できるところは、Kのまさに上の方ですけれども、そうではない場合、何となく景気は戻ってきているけれども売上げが伸びないとか、お客さんが来ないな、そういう変化が起こってくる、そこは大事な話かと思えます。

100年前にはスペイン風邪でパンデミックが起きました。そのときの様子を見ていても、いろんな社会の在り方が変わったり、産業構造が大きく変わったことが分かります。例えば産業では、当時はまだ自動車産業や化学産業はそんなに発達していませんでしたが、パンデミックを経てすごく伸びました。庶民の生活では、例えばチョコレートやビスケットなどをみんなが食べるようになったのはその時期です。恐らく結構家の中にいたので、そういう楽しみが出てきたということかもしれません。

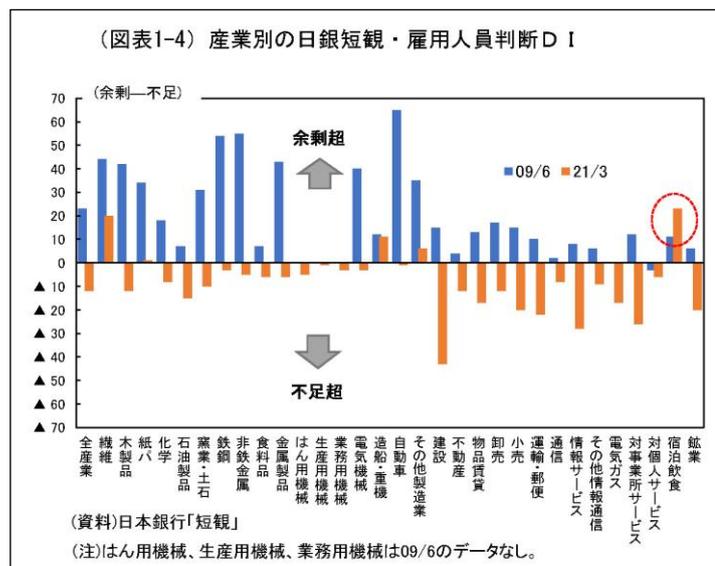
いずれにしても、今起きているK字の背景にある重要なことは、パンデミックによって様々な社会や人の意識が変わったりしていると思いますが、そういう変化に対応しているところと、そうでないところで差がついていく、ここが非常に重要な部分でないかと思えます。

ちなみに、今起きていることをもう少し詳しく見ると、(図表1-4)は日本銀行が調査して業種別に示した雇用人員判断です。リーマンショックのときと比較していますが、前回と同じように業種間で差があります。

実は、リーマンショックのときは人手が過剰になりました。このグラフは「人が余っている」と答えた企業が多いと上の方に出ます。青のグラフの2009年6月、リーマン後しばらくしてから、多くの産業で上に出ているのが分かると思います。要は、

多くの産業で人は余りました。しかし、今回は「余っている」と答えているところは少ない。2021年3月の段階では、飲食・宿泊、造船、繊維などは「余っている」と答えていますが、建設や製造業でも「人が足りない」と答える方が多いという状況です。

富山県の状況は、実際に詳しいお話を聞かないと実態的なところははっきりつかめませんが、いわゆる有効求人倍率だけを見ると、富山県は人が不足していることになっていると思います。富山県は製造業の基盤が強いのでそうかなと思うのですが、恐らく去年、今回のパンデミックが起きたとき、中には人が余ってしまうのではないかというご懸念があったところもあると思いますが、全体として見ると、人に関しては余るというよりはむしろ、分野によっては不足している状況がリーマンのときと違うところです。

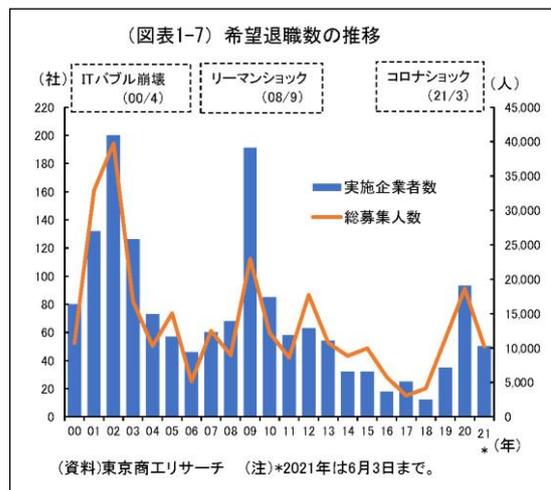


その背景には、政策的にいろんな対策が打たれていること、雇用調整助成金や様々な需要喚起策もやっております。10万円給付もありました。そういう中で政策がつかえ棒になり、景気が思ったほど悪化しなかったところを支えているのではないかなと思います。

ただ、先ほど言いましたように構造が変わってきているので、社会構造や産業構造の転換についていけないところは厳しくなってきます。特に、経済が徐々に正常化に向かっていく、冒頭申し上げたように、完全にコロナが収束しないにしてもワクチンが普及して悪化が抑えられてくると、今後は追加の経済対策がなくなってくる。そうすると、そこで支えられていたところが厳しくなってくるということです。

(図表1-7) は上場企業の希望退職の件数です。リーマンのときはものすごく増えています。去年1年間は増えていますが、当初想定されたよりは増えていない。ただ逆に、今年は前半で去年のペースを上回ってきているので、結果として倒産が増え、去年よりは増えてくる状況になってきているかと思っています。

以上が全体の経済状況です。

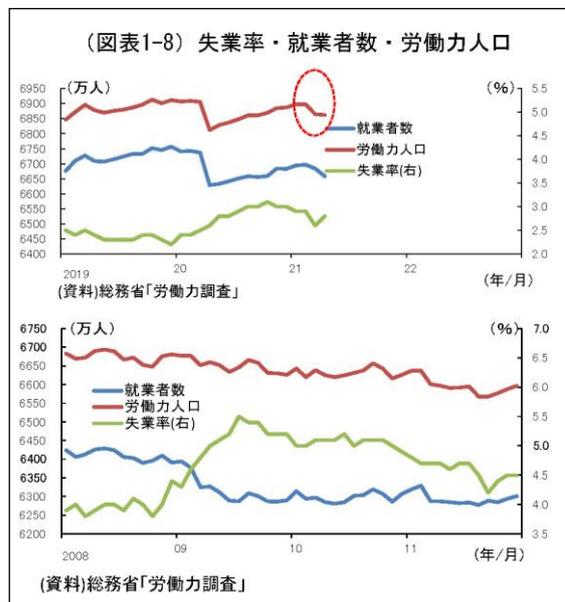


(3) 足元の雇用情勢

雇用情勢を少し細かく見たいと思います。

(図表1-8) の緑色の線は失業率です。ちなみに下はリーマンショックのときで、かなり急激に失業率が上がりました。ところが今回は、直近は若干上がっていますが、そんなに上がりませんでした。失業率は思ったほど上がっていないんだけど、実は雇用が結構失われています。

リーマンショックのときは、リーマンの前と一番悪化したときとを比較すると、結果的に雇用者数が100万人強減りました。今回は、パンデミックが起こって緊急事態宣言が出た4月に、一気に100万人減っている状況です。ところが、失業率は上がっていないんです。



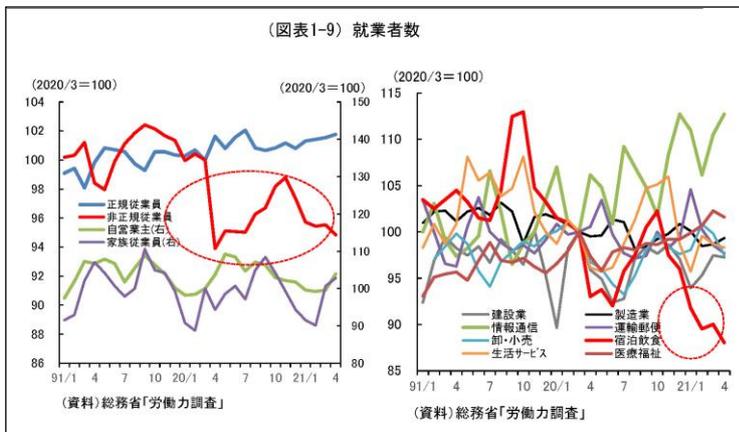
なぜかという、これはややテクニカルなんです、失業者とは職を失った人のことを意味し、職を失った人のうち仕事を探した人を失業者と呼んでいます。ですから、今回は職を失った人は100万人規模で発生しましたが、そのうち職を探した人はあまりいなかったということです。なぜ探さなかったかという、どういう人が失業したかを見ると分かります。若い、多分学生でアルバイトをしていたような人や、あるいは主婦パートさん、高齢者の方、そ

う人たちが中心です。学生アルバイトの中には特に働かなくてもいいという人もいます。主婦パートの人もご主人が働いているからと、そういうことが結果なのかと思ます。

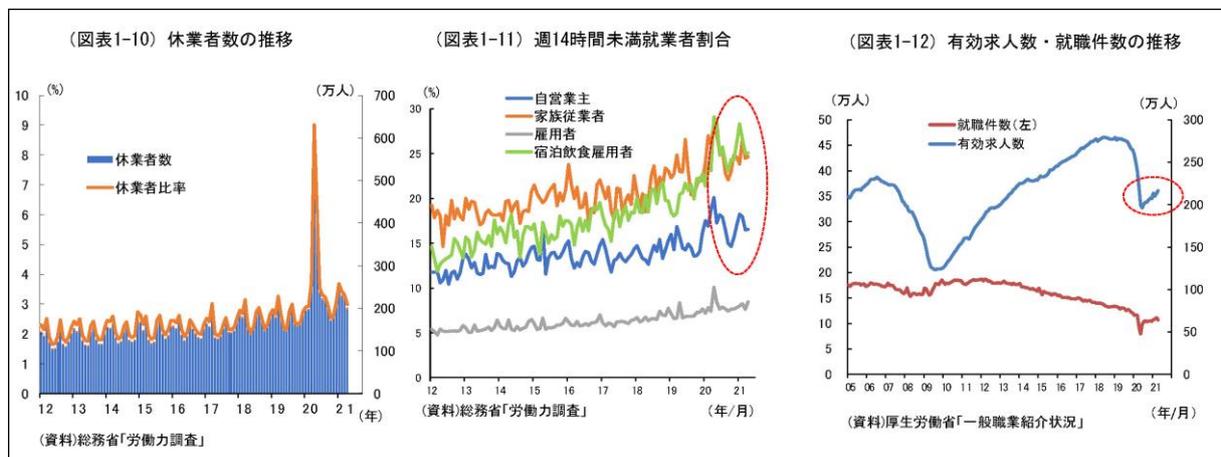
ただ、そういうと、あまり深刻な話ではないと聞こえるかもしれませんが、現実には学生のアルバイトや主婦パートの人といっても二極化していると思います。最近では大学生でも苦学生というか、親の仕送りが十分もらえない、アルバイトをしないとちゃんとした生活ができない人も結構いると言われています。それから、夫の収入も従来ほど伸びない中で、主婦パートの収入がかなり重要な生活の糧になっているケースも増えています。また、全体として見ると、シングルマザーの人の数も増えています。ですから報道等でもいろいろ言われている通り、非正規の人が職を失ったからといって大した問題でないなどとは決して言えません。非正規の人が職を失ったのは（図表1-9）を見ると分かります。業種別には、飲食宿泊が非常に減っています。

もう1つ、今回特徴的なのは、休業者がすごく増えたということです（図表1-10）。失業率が比較的抑えられたのも、企業が休業者として維持したことがあります。若干一度減少しましたが、足元でもまだ高い水準が残っている。裏側をいうと、雇用調整助成金が支えているということです。

今回、報道等でシフト労働者の話がよく出ると思います。要は、飲食店や宿泊関係の非正規の人たちが、毎週とか2週間に1回、1か月に1回とか、働く日数や時間をフレックスに決めるという働き方です。コロナの前ですと、人手不足ということもあり、例えば毎日5時間あるいは8時間入っていわゆる正社員に近いような働き方をしていたケースが多かったと思ますが、



が、コロナによって仕事がなくなった、ほとんど仕事が入らなくなった。でも、少しでも仕事が入ると就業者に位置づけられます。ですから、実態的には収入が一気に減って生活は苦しい。そういう人たちは特に宿泊飲食関係で増えています（図表1-11）。週14時間未満という、かなり短い労働時間の人

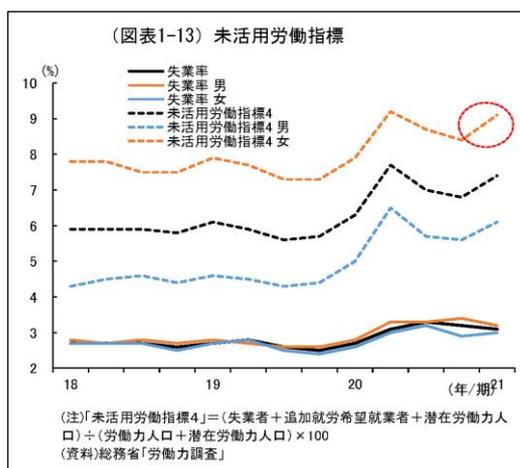


たちがコロナ禍で急に増えていますから、そういうことを物語っていると思います。

申し上げているのは、全体として雇用情勢は思ったほど悪化していないし、逆に人手不足になっているところもある。ところが一方で、部分的には非常に厳しい人たちもいるということだと思います。

また、(図表1-12)は有効求人倍率です。まだあまり回復していないというものの、少しずつ回復はしてきています。ところが、赤い線は就職件数ですが、あまり上がっていません。これは一種のミスマッチです。少し景気が回復して求人が増えていますが、そういうところに労働条件やスキルが合わないということです。

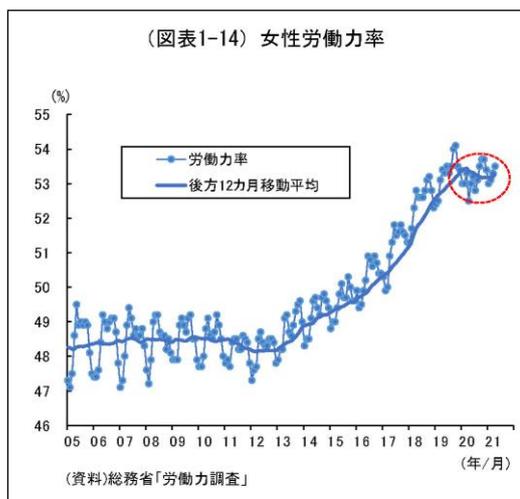
特に今回、将来を見越したときに大きな問題と思うのは、女性の労働力の問題です。(図表1-13)は、少し専門的でテクニカルな統計になっています。失業率は、職を失った人のうち仕事をしようという意思があり、実際に仕事を探している人、そういう人を失業者、その比率を失業率というわけですが、実は潜在的な失業者がいます。要は、職を失った人のうち本当は仕事に就きたいけれども、何らかの理由で職を探していない人。今ですと、女性の方あるいはシニアの方で、感染が怖いのであえて探していないという人もいらっしゃると思います。あるいは子育てや介護など何らかの家庭の事情で、本当は働きたいけれども働けずにいるとか、あるいは仕事を探しているけれども見つからないなど、そういう潜在的に働きたい人がどれぐらいいるかというのをカウントしたのが、未活用労働指標というものです。



これをみますと、女性はかなり多くいるのが分かると思います。表面上の公式の女性の失業率は3%ぐらいですが、実はそういう潜在的な失業者、働きたいと思っている人は足元では9%ぐらいいるということです。

これをみますと、女性はかなり多くいるのが分かると思います。表面上の公式の女性の失業率は3%ぐらいですが、実はそういう潜在的な失業者、働きたいと思っている人は足元では9%ぐらいいるということです。

これがなぜ重要な問題かという、女性の労働力率(図表1-14)を見てみます。労働力率とは、実際に働いている人と職を探している人の合計、要は人口のうちどれだけ働こうと思っているかということです。2005年~2012年、リーマンショックから震災の頃までは、女性の労働力率はほぼ横ばいです。これは高齢の人も入っていますが、当時は雇用情勢は悪く、人口のうちの半分以下しか働いていなかった、働こうとしていなかった。男性はもっと上、50%を超えていました。

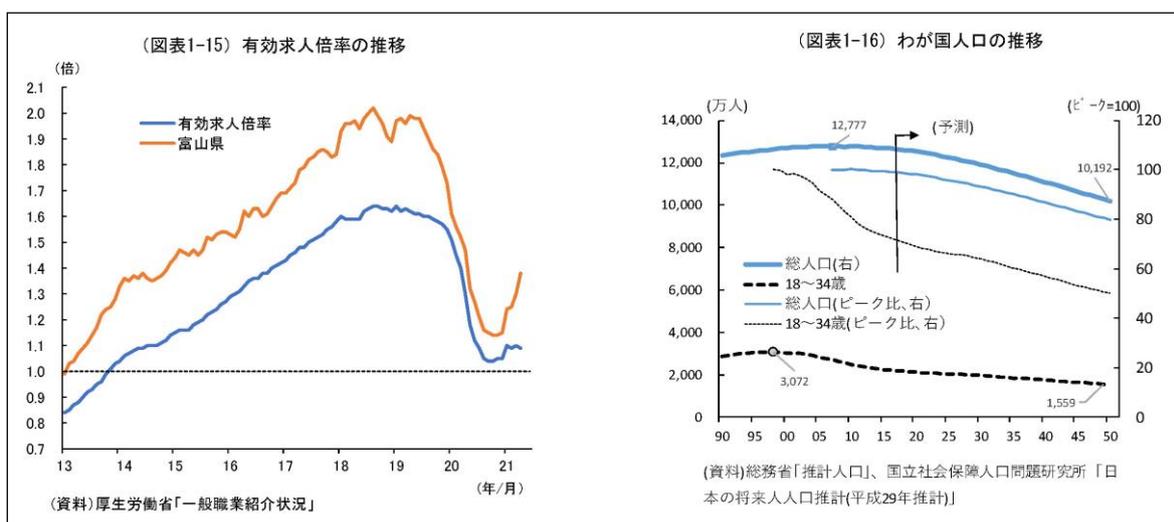


ところが2012年ぐらいから、特に2013年、このときは安倍政権になって経済最優先の政策をとりましたから、景気がよくなっていき、それ以降どんどん就業率は上がっていきました。安倍政権は女性活躍を掲げ、政策的な支援もあったと

と思いますが、それ以上にすごく人手不足になりました。人手不足になったので、いろんな企業がいろんな働きやすい状況をつくりました。子育て支援みたいなこともあります。生活とのバランスでいうと労働時間が長いとそうはできませんから、パートでも非常に短い働き方を用意したりしました。企業としては労働力が必要で、当時はどんどん人手不足が深刻になっていきましたから、就業率、労働力率がどんどん上がっていったわけです。

ところが、この動きがコロナで止まっているわけです。赤丸で示したところが下を向いています。これは何で問題かという、全国平均では1を上回っていますが、部分的には、例えば沖縄県は宿泊関係に依存しているところもあり、有効求人倍率はかなり下回っていますし、大都市部は飲食関係が多いので、関東、南関東辺りは平均して見ると1を下回っています。一方、北陸や山陽地域など製造業が多いところは人手不足になっています。実際、既に皆様方の会社も人手不足になってきているところが多いのではないかと推察します。この先、まだ数か月はなかなかすぐにといいことではないかもしれませんが、方向として世界経済が回復していくと、国内が弱くても輸出は伸びていくと思いますし、ワクチンが普及すると経済が全体で上がってくる。そうすると、人手不足の問題が再び出てくると思います。女性に本格的に活躍してもらい、女性がコアの労働力として働いていくことは企業活動にとってすごく重要なテーマになってくる、再びそういう問題になるということだと思います。

その話は、(図表1-15)にあるように、今回は有効求人倍率が全国では1を下回らず、ばらつきがあります。富山県は、これを見る限り上を向いています。需要が回復する一方で、人口流出がまだ見られると聞きましたが、この状況は傾向的には再び強くなっていくのではないかと思います。



改めて考えないといけないのが(図表1-16)です。日本の人口はどんどん減り続けるわけで、特に18歳～34歳の働き盛り、これまではこの年齢層の男性は体力もありフルに働く層だったのですが、こういう人たちが減っているのです。その中で企業活動を持続的に支えていこうとなると、やはり多様な人に活躍してもらい、この問題が早晚再び大きなテーマになってくるといえます。

(4) 懸念されるミスマッチ

そこで問題になってくるのは、先ほどちらっと言いましたミスマッチの問題です。労働力がどんどん増えている社会だったら、少しぐらいミスマッチがあっても人は何とかなるわけです。ところが、労働力が少ない状態でミスマッチがあると、労働力がさらに減ります。何とかこのミスマッチを解消していくと、労働人口が減っていても、その減り方はマイルドにできるわけです。

そういう意味ではミスマッチを解消することが大事になります。では、ミスマッチはどうやって発生するのかということが、総務省が発表している労働力調査に書かれています(図表1-19)。先ほど言いましたように、失業者というのは、あくまで仕事を失った人のうち仕事を探している人のことです。それから、失業者でなくても潜在的に仕事に就きたい人がいるわけです。だから、そういう人たちのミスマッチをなくせば労働力等が増えるわけです。

理由が左側にいろいろと書いてあります。例えば、完全失業者では「賃金・給料が希望と合わない」、「勤務時間・休日などが希望と合わない」、オレンジ色になっている「スキルが合わない」、「仕事の内容が合わない」とか。同じようなことは、就業希望の非労働力人口のところでもあります。「就業希望の非労働力人口」とは、失業者ではないが、職がなく、本当は働きたいけれども探していない人です。

特に多いのは「出産・育児のため」、「介護・看護のため」、日本だと当たり前、女性だったら仕方ないという感覚かもしれませんが、世界的にはそうでもありません。例えば北欧、スウェーデンという北欧で一番大きな国は、法律上、出産・育児のために仕事に就けない人は存在しません。なぜかという、そういうことがあれば、行政に言えば行政は措置をしないとイケないことになっています。

ですから、労働条件の様々なところ、スキル面では職業訓練などをしないとイケませんが、ボリューム的には、表の一番下「就業意欲のある非就労者数」の内訳として、「スキルミスマッチによる非就労」は84万人ですが、「労働条件ミスマッチによる非就労」は133万人と多くなり、そのうち女性が104万人で、女性の労働条件ミスマッチが最もうまく活用できていない労働力としてあるということです。

だからこの部分を、企業はいろいろ考え、行政もサポートすることにより、結構労働力は捻出できると思います。特に日本の場合はどうしても女性は家事・育児が中心で、男性は仕事一本という考え方が強く、そういう考え方は東アジアに特有で、特に韓国と日本は強いですが、後ほど言いますが、世界的に見ると大分それは変わってきています。むしろ家事・育児も、特に若い世代を中心に、日本でも少し変わり始めていると思います。男女共にやっていくという

(図表1-19) 就業意欲のある非就労者の内訳 (2020年)

(万人)

	男女計	男	女
就業希望の非労働力人口	286	87	198
適当な仕事がありそうにない	97	33	64
近くに仕事がありそうにない	18	6	12
自分の知識・能力にあう仕事がありそうにない	15	7	8
勤務時間・賃金などが希望にあう仕事がありそうにない	29	8	21
出産・育児のため	53	0	53
介護・看護のため	16	4	12
完全失業者	191	115	76
賃金・給料が希望と合わない	16	10	5
勤務時間・休日などが希望と合わない	19	6	13
求人年齢と自分の年齢とが合わない	18	13	6
自分の技術や技能が求人要件に満たない	11	7	5
希望する種類・内容の仕事が無い	58	35	23
就業意欲のある非就労者数	477	203	274
労働条件ミスマッチによる非就労	133	29	104
スキルミスマッチによる非就労	84	48	36

(資料)総務省「労働力調査・詳細集計」

状況です。

(図表1-20)にあるようにまず、働き方も労働時間が長いから正社員、中核的な労働者で労働時間が短いからパートという二分法ではなくて、労働時間が短くてもしっかり成果なり重要な仕事をすればちゃんと処遇をする、そういう正社員をつくっていくということです。

後ほど言いますが、今回のコロナでテレワークを経験されたところも結構あると思いますが、正直、これは分かれています。やってみてやりづらいなど、すぐにリアルに戻したところもあると思います。一方で、意外にこれ

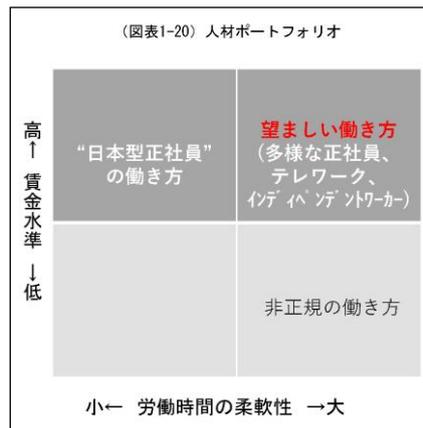
はできるなど。これは通信環境にもよりますし、もちろん仕事の性格にもよると思います。私も100%全てテレワークにするのがいいとは思いませんが、テレワークはやり方によっては結構いろんな仕事ができると思いますし、逆にいうと、そういう形で整備することにより、労働力を有効に活用するというか、いろんな人の力を引き出せる可能性が一気に広がります。

だから、まさに子育て中の方、男性でも女性でも、出勤してオフィスにいる時間が長いと保育所などに預ける時間も限界が来たりします。ところが、テレワークをうまく組み合わせることにより、そういうことが柔軟にできるわけです。あるときは家で子供をみることも、短期間だからできるということだと思います。

また、若い人たちの感覚は大分変わってきていて、企業は若い人をどんどん採用して定着させていくことは極めて重要だと思います。そういうときに、(テレワークだけでは人材は育たないと思いますけれども)このテレワークをうまく活用することによって若い人たちを引きつけることもできるのではないかと思います。

ですから、これからは労働条件は企業の都合だけでなく、(100%働くサイドに合わせることは不可能とは思いますが、)様々な事情や理由がしっかりあれば、そういうことが柔軟にできるように考えていく、それができる企業はいろんな人材をつなぎとめて活用できますが、そうでないと先細っていく。古い世代の男性、旧来型で働く人たちはだんだん年をとっていきわけですから、そのままでは企業の発展性は難しいわけです。

日本は先ほど言いましたように、賃金が高く、それなりのコアな仕事をする人は労働時間の柔軟性が低く、長時間労働で、会社が基本的に決める。一方、短時間労働で、事情に合わせて労働時間を調整できる、柔軟性が高いのはパート、アルバイトで、賃金は低い。もちろん、こういうのはそう簡単にならなくなるには思いますが、1つのあり方として、(図表1-20)右上の「望ましい働き方」をどう考えて増やしていくのかということが、特にアフターコロナになり、再びこの人材不足の問題が深刻になっていったときに出てくるのではないかと思います。そのときに、コアの労働力でありながら、働くサイドの事情も反映しながら労働時間をどう設定していくのか、そういうところの企業の考え方がすごく大事になってくると思っております。

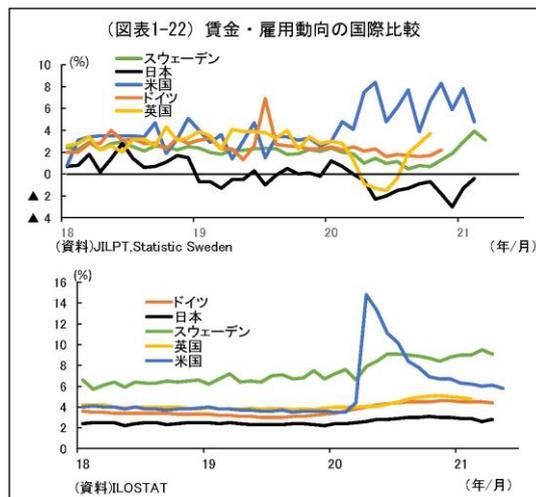


(5) 広がる賃金抑制の動き

もう1つは賃金についてです。賃金は今回、やはり落ちました。(図表1-22)の上のグラフは、賃金の前年比です。欧米に比べると日本はマイナスになっています。ところが、世界的はプラスなんです。

その代わりに、失業率を抑えるというのが日本のやり方です。ただ問題は、また人手不足になっていったときに、人件費をそう簡単に増やすことは難しいんでしょうけれども、そのことも考えることが必要になってくるのではないかと思います。

以上がこれまで起こっていたことにプラスアルファ、ちょっと先を考えてお話をしました。



2 内需成長への道

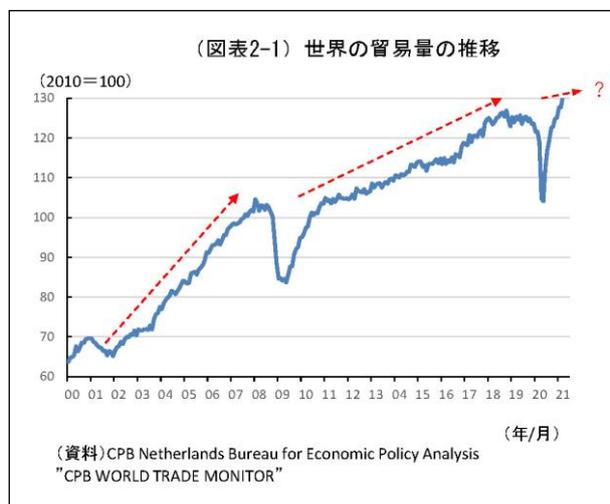
(1) アフター・コロナに向けての内需成長

次に、これから徐々にアフターコロナになっていったときに、もう少し世界的な情勢などを踏まえ、どういうことを考えることが必要かを私なりにお話したいと思います。

1つは、コロナで人のグローバル化が、特に去年は貿易がストップしました。その後、再開し、今、貿易は結構伸びてきている。ただ、従来ほど輸出がどんどん増えるかという、足元はリバウンドもあって伸びていると思いますが、(一時懸念された米中摩擦が深刻化し、ブロック化していったところまではいかないと思いますが、ただ、)米中の特にハイテク分野の様々な摩擦は続きますので、そういう意味では、従来ほど世界貿易が増えていくということではなくなってくるのではないかと思います。

世界の貿易量の推移(図表2-1)は、2000年からリーマンショックの前まではすごい勢いで増えました。これは当時、中国がWTOに加盟し、貿易を増やしたのが最大の要因です。日本もこの時期、中国に対して輸出がかなり増えました。リーマンショック後、少しトレンドが変わり、貿易は増えていますが、少し鈍化しています。

これは1つは、日本は特にそうですが、震災が起きたりして、中国に過度に集中することはよくないのではないかと、若干生



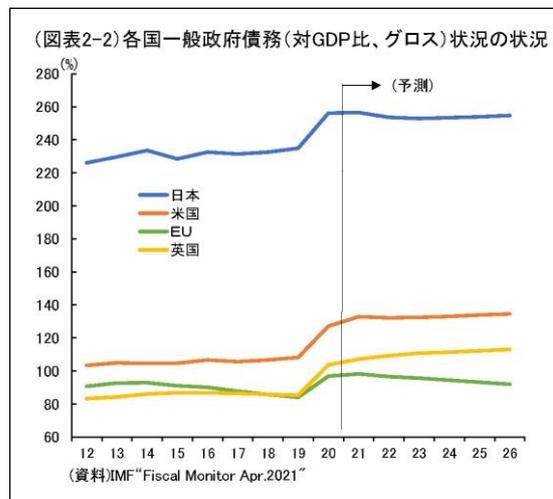
産の国内回帰をしたとか、あるいはアメリカでも保護貿易がトランプ政権になってから明確になりました。その前からも少し出ており、オバマ政権当時ももう少しアメリカの輸出を増やそうとか、あるいは一方で3Dプリンターなどが出てきて、低コストでアメリカ国内でもつくれるようになりました。中国だけに依存するのではなく、低賃金を目当てにどんどん海外にシフトするのではなくて、デジタル技術を使うことによって国内でも安くつくれるということも一部あったと思います。

そういうことで、どんどん貿易関係を増やしていくことに少し変化が生じ、基本的にはそのトレンドにあるのではないかと思います。

大きな考え方でいうと、2000年代以降、そのちょっと前からハイパーグローバル化と言われました。これは、効率性を追求し、世界で低コストのところにつくって調達し、安く輸出する、この考え方がすごく強くなり、世界各国がそうしました。

それも重要ですけども、一方でいろんな問題、例えばサプライチェーンの問題が出てきました。例えば、中国に部材の調達が集中してしまうとか、持続性の問題、何か起きたときに生産をストップしないと駄目だという問題、そういうことで、コストだけではなくて、最近はやステナビリティ、持続性ということをよく言います。ちょっと前の言い方ではBCPです。要は事業を継続、いざというとき、これは国際政治のリスクもありますけれども、自然災害、震災、今回のパンデミックのようなもの、そういうときでも、ある程度リスクヘッジができるように、例えば在庫をもうちょっと多く持とうとか、あるいはあえて国内にあるものをつくるという、そんな動きが今、世界的に出てきていると思います。

それともう1つは、コロナの間に各国が大きな借金を抱えました（図表2-2）。日本もものすごい勢いで国家の債務が増えました。アメリカもそうです。ヨーロッパもそうです。借金を増やし続けるわけにはいきません。ヨーロッパは特にそうです。ヨーロッパを統合するには、各国に一定のルール、財政赤字をGDP比3%に抑えようというルールがあります。それから、アメリカも当面は景気優先で、バイデン政権も支出を増やしている。むしろ直近は増やし過ぎではないかと批判されていますが、先日来、出ているように、少し先になります。法人増税をやるわけです。財政再建は無視できません。



そうなってくると、この2年ぐらいコロナで借金をして、実力よりは需要を生んだわけです。それは、すぐではないでしょうけれども、来年、再来年ぐらいになると、歳出をカットしたり、増税したりという話が各国で出てきます。日本もある程度考えざるを得ないのではないかと。

今は、世界的に経済成長率はいいです。当面はリバウンドで、アメリカはもう既にリバウンドが始まっていますし、ヨーロッパも今年後半あたりによくなってくると思います。しかし、1年ぐらい経つてくると成長率は鈍化してくるのではないかと思います。借金返済、しばらくそういう状態が続く。

確かにコロナが起きたときに、世界が分断されるのではないかと、米中摩擦の懸念などから言われましたが、私はそこまではならないと思います。貿易自体は拡大していきますが、少なくとも輸出に大きく頼ることが、以前よりは鈍化してくるのではないかと予測しています。

そうすると、改めて**内需を考えていかないといけない**のではないかと。日本は人口も減っていますし、もともと輸出立国ですから、中国やアメリカみたいに国内中心でというわけにはいかないと思います。輸出はしっかり考えていかないといけません。人権の問題やハイテクの問題で中国輸出はかなり難しくなると思いますが、それ以外のところはこれまで通りしっかりやっていく必要があると思います。ただ、それを分散していく、特に東南アジアとの関係が大事になると思います。そういう意味で、輸出を増やしていくことは大事ですけれども、先ほど来申し上げているように、従来ほど輸出に頼れない可能性が出てくるのではないかとということです。

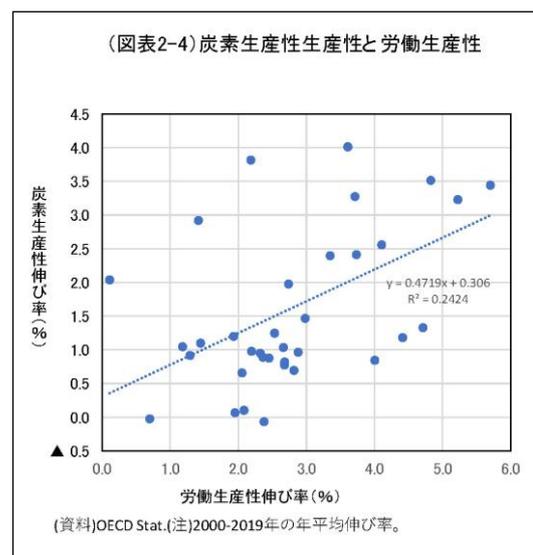
インバウンドも、今年後半あたりに徐々に戻ってくるとは思いますが。欧米は大分ワクチン接種が進みましたが、途上国は遅れています。中国の感染は抑えられていますが、中国の人がどれくらいのペースで戻ってくるのかは不透明なところもあります。とくにワクチン接種の遅れている東南アジアなどからどれくらい戻ってくるのかというのは、ちょっと先になる可能性があります。内需だけというわけにはいきませんが、国内の成長をもう一度考えることは、大事ではないかと思っています。

さらにもう1つ、コロナの間に世界的な大きな潮流ではっきりしてきたのは、(図表2-4)に關係しますけれども、カーボンニュートラルです。降って湧いたように、去年の秋ぐらいからこれに取り組むという話になりましたが、それはまさにコロナゆえにという面があると思います。

これはヨーロッパがもともと取り組んでいて進んでいます。彼らも非常に厳しい中で、グリーン成長を基本的な強みにしていくことを戦略的にもっていったということ。そして、中国もこれを言い出しました。中国は石炭を結構使っていますけれども、再生可能エネルギーでは、太陽光パネルの生産量は世界一でコストもすごく下がりました。だから、そういうところで彼らも産業構造転換をしていかなないと駄目だし、中国自体もかなり温暖化の影響を受けて、そういうことに対して国民の意識も高いわけです。その中で習近平氏が発言をし、世界的にそういう潮流がつけられていきました。

その中で、今の潮流がそのまま続くかどうかは断言できないところはあるかもしれませんが、通常考えると今の方向になっていくだろう。そうすると、日本企業も本気でカーボンニュートラルに向けて環境関係の様々な対応を取っていかないといけないことになってくると思います。

そのときに私が考える大事なことは、「**適量生産・適量消費**」経済を改めて考え直していくということ。もっと言うと、安いコストで安いものを大量につくって大量に消費することからの転換は前から言われていて、少しずつは転換しているかもしれませんが、なかなかそこから脱



却できていません。

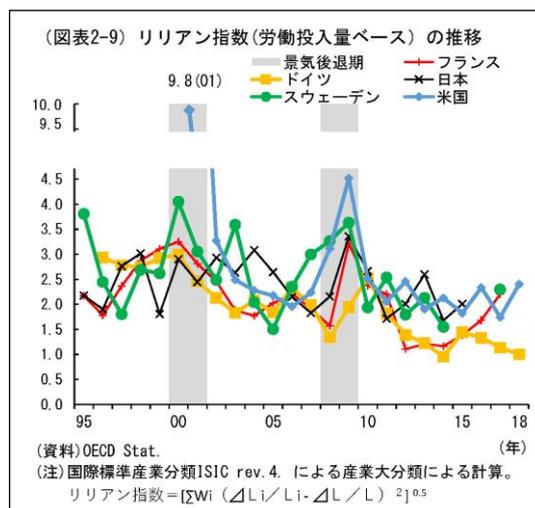
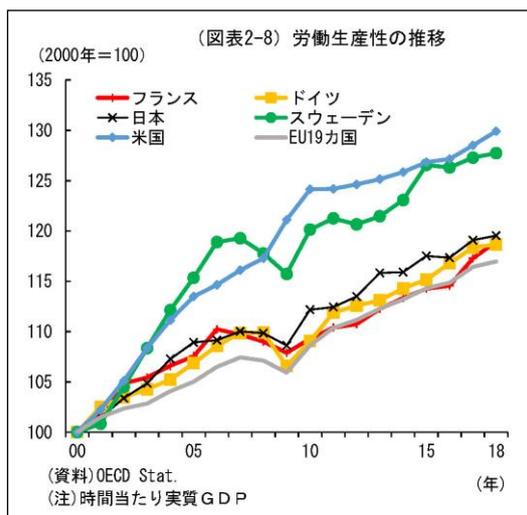
もう1ついうと、これは価格の問題があると思います。日本の場合、企業間取引の慣行もあると思いますが、どうしてもすぐコスト削減ということになってしまいます。品質をよくすることは前提で、やはり適正に価格を設定して、適正な利益を。日本企業は基本的には品質をよくすることには強みがあり、それに応じて適正な価格を社会全体としてつくっていかうと。できればそこから可能な限り適正な賃金に徐々に波及していく、だからこそ国内の市場も拡大する。まさに量より質ですね。量というのは、どうしても人口は減っていきまますし、環境という面でも大量はよくないわけです。そういう方向を改めて考えていくことが大事になっているのではないかと思います。

(2) 北欧に学ぶ雇用・賃金政策

そういう意味で、北欧は結構そういう方向に行っています。私は北欧、中でもスウェーデンに何回か行ったことがあります。結構物価は高いです。環境対応はすごく進んでいます。また、スウェーデンは所得格差はあまり開いていません。だから理想的かという、100%というわけではありませんが、世の中のいろんな変化に対してうまく対応している国ではないかと思っています。

重要なのは、どこがうまくやっているのかということです。労働生産性が上がっています。なぜ生産性が上がっているかという、(図表2-9)にテクニカルな指標が書いています。リリアン指数とは、どれぐらいダイナミックに産業構造が変わっているか、雇用構造が変わっているかということです。

各国を比較すると(図表2-8)、アメリカはすごく生産性の伸びが高いです。これは想像がつくと思います。実はスウェーデンも負けていません。それに比べると、ドイツやフランス、日本は劣っています。



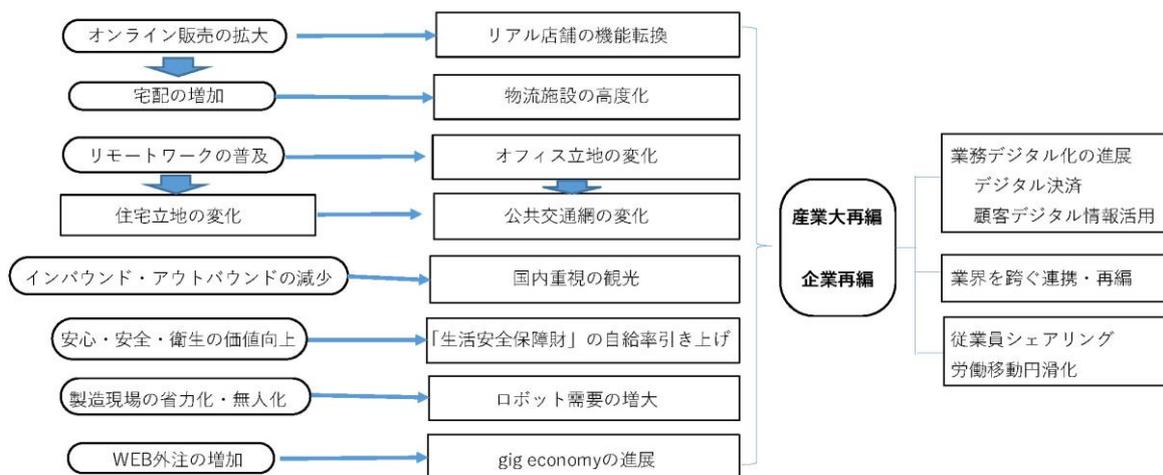
では、どこが違うのかというのが(図表2-9)で、産業構造の転換が不況期に進むのです。アメリカは2000年のITバブルの崩壊後、産業構造が大きく変わっています。グラフが上に行けば行くほど産業構造が変わったということ。スウェーデンはグリーンで、これも増えています。

リーマンのときも一緒です。まさに今はそういう意味では不況期というか調整期ですが、こういう変化をしているときに、どれぐらい構造を変えられるかが大きな差を生んでいるということです。

ピンチはチャンスということは、よく言われる通りです。ピンチはそのままピンチになってしまうことは往々にしてありますが、それをチャンスに変えていくとはこういうことなのではないか。だから、冒頭にも申し上げたように、コロナの時代にいろいろ変わっていくわけです。そういうものをよく見て、この時期にどう変えていくのかということです。

(3) 経済社会変化の加速

(図表2-7) 「コロナ後」に向けて予想される経済社会構造の変化



では、どういう変化が予想されるのか。1つは、オンラインが進みました。過剰に進んでいるところはあるので、正常化してくると少しずつ戻ってくると思います。例えば飲食店で今、お取り寄せが増えていますが、飲食店が実際に開けばそっちに行くことになると思います。ただ、100%戻ることはないのではないかと思います。オンラインの方が便利だなとか、逆にいうとオンラインで空間の制約を超えるわけですね。特に地方の場合はオンライン販売をうまくすることによって、大都市の消費者や取引先も含めて、新しい販路を開拓できるということもあるわけです。

一方、リアル店舗の性格が変わってくると思います。逆にいうと、従来はリアルしか選択肢がなかったのが、オンラインも加わることによって、リアル店舗は体験をするなどということによって、単純に物を売るだけではなくて、体験ということがすごく大事になってくると思います。

それから、宅配が恒常的に伸びていく。そうすると物流施設関係がどんどん増えます。例えば製造関係でいうと、部品や部材は増えていくでしょう。また、リモートワークが普及、これは特に大都市は進み、東京辺のオフィスの賃料が下がっています。この後、数か月して徐々に正常化に向かってくると一定数は戻ってくるかもしれませんが、恐らくテレワークに関しては戻るところもありますけれども、定着していく部分もかなりあるのではないかと。従業員でこれ

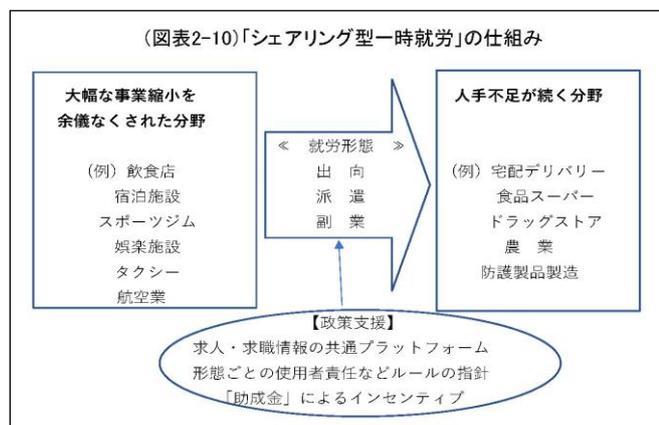
を支持している人が多いです。そうすると、住居の立地が変わることが起こっていきます。これは一例にすぎませんが、そういう変化を見越していくことが大事だと思います。

(4) 日本型労働移動のスキーム

そうなってくると、雇用に大きな影響が出てきます。事業構造を変えると、ある事業は駄目になる、じゃ、首を切ってしまうのかという話です。日本はそう簡単にはいきません。日本の慣行としてあまりそういうことはやらない。それともう1つの問題で、人材不足になってくると、簡単に首を切る企業になかなか人は来てくれないし、むしろ今ある人に何とか活躍してもらおうようにしていくことが大事になってくると思います。

そのときに、私が今回のコロナ禍で進んだ動きの中で注目しているのは、**シェアリング**という取り組みです。多くは在籍出向です。昔から日本は在籍出向はあるし、特に大手ではグループ企業内で一般的にされていましたが、必ずしも前向きの評価がされているものではなかったと思います。

今回もコロナ禍で、飲食店や宿泊施設は一気に需要がなくなりましたから、これを例えば宅配のデリバリーで多く雇ってもらうとか。よく報道されている有名なのは、航空業界の方たちがコールセンターなどで働いている。これは当面の雇用維持ということだったのでしょうけれども。私は思うのですが、この後、これまで申し上げたように産業構造は大きく



変わると思います。企業も従来のももちろん強さや、そういうことを大事にしていくのが基本ですけれども、場合によっては企業がやっていた事業がより多様になっていたり、あるところはどんどん減らして新しいことをやっていくとか、かなり従来の枠組みを超えて変わっていくことが必要になってくるのではないかと。

そのときに、何も無いところから一気にはできないわけです。1つの考え方は、在籍出向という形でほかの企業に行き、戻ってくるとそのノウハウがいろいろ使えることになると思います。あるいは、実際には企業同士が連携していたり、場合によっては統合する動きも出てくると思います。言わば、そのかけ橋的に出向制度を活用していくこともあるのではないかと。

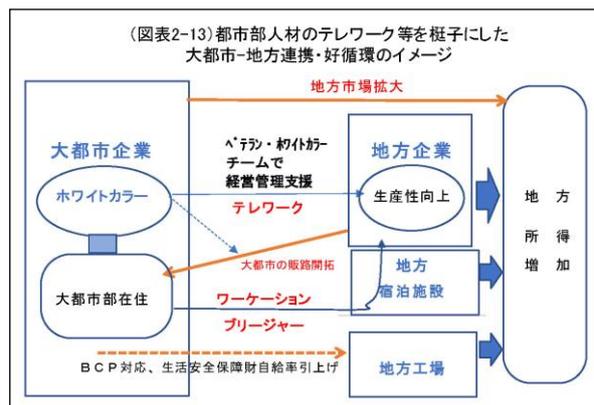
いずれにしても、私はこれから大きな変化が起こっていくと思います。なかなか内部にあるリソースだけではやっていけない。そのときに、取りあえずは出向などの形態、あるいは企業間で連携みたいなことをする、その一環の中で相互の出向をしながら、お互いに学び連携していく、そんなことがすごく重要になってくるのではないかと考えております。

それからもう1つはテレワークです。マイナス面もありますが、意外に私はできるなと思っています。本来ですと、今日もそちらに行ってお話をすると、もっと具体的な話が聞けて私もいろんな勉強ができますし、こういうオンラインの形ですと、皆さん方の顔を拝見すること

もなかなかできないので、ちょっと一方的にしゃべってしまっていないかという懸念はありますけれども、意外にできるなど。

ただ、これだけでは確かに駄目で、だから、うまく組み合わせるといことはあると思います。(図表2-13)にありますけれども、地方ではどうしても人材が東京などに流出してしまっていて、そうすると、特に管理系や企画系の人材はなかなか採れないのではないかと思います。そういうところでテレワークを組み合わせることにより、地方の企業が大都市のいろんな経験を持った人たちのスキルを使うという可能性が広がっているのではないかという気がします。

社長さんの様々な補佐的な仕事を、本当は大都市の人たちが地方に移住するというプログラムがありますけれども、やはり大都市に生活が根づいていると、なかなか移住するのはハードルが高いわけです。特に奥さんが反対するという話を聞いたことがあります。そういう意味では、例えば週に1回とか月に1回は富山に来てもらい、そこでしっかり議論をし、日常的にはテレワークでやると。そういうことが少なくとも技術的には可能になってきています。それによって可能性が広がってくるのではないかという気がしています。



3 経済好循環・再建への雇用・賃金改革

(1) 新たな人事・評価制度改革の潮流

最後に、最近言われている人事制度改革について、少しコメントしておきたいと思います。

ジョブ型という話がよくされます。ジョブ型とは、外部から人を採るという話になっていきますが、人事制度で一番大事なことは、企業の競争力にどうつながるのかということだと思います。その点で、企業の競争力は単純化すると2つの要素があると私は思っています。

1つは品質力です。やはり品質が良くないと駄目。もう1つは革新力、新しいものです。理想的にいうと、企業はお客様のニーズに応じて新しいものをつくっていくことと、その品質を上げていくこと、その両方です。昨今は「両利きの経営」とよく言いますが、品質力と革新力です。よりよく新しいものを生んでいくことと、既にあるものをよりよくしていくこと。この両方が要るわけです。

日本は品質力に強みがあります。ここは、私はすごく大事だと思います。そういう意味では、日本型の長期雇用はすごく大事です。ただ、それだけではなかなか、新しい変化がありますから、外部の人を雇う、新しいことをやるということで、ジョブ型と最近言われていますが、その2つの組み合わせだと思います。

(2) ポスト「働き方改革」へ

テレワークの話をこれまでも大分しましたけれども、申し上げたいのは、日本生産性本部の調査（図表3-9）によると、去年の5月、緊急事態宣言に入った後、テレワークはかなりの企業が導入しました。ところが、その後、大分減っています。

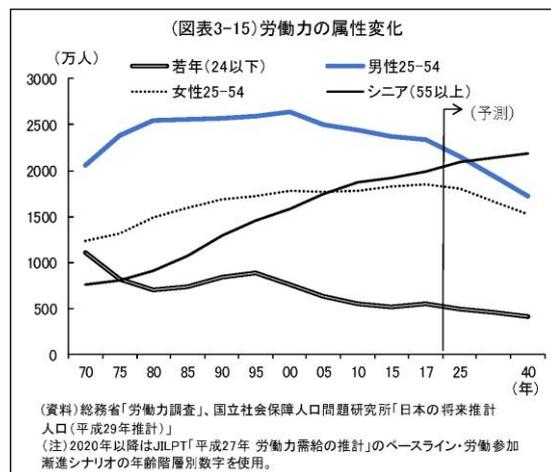
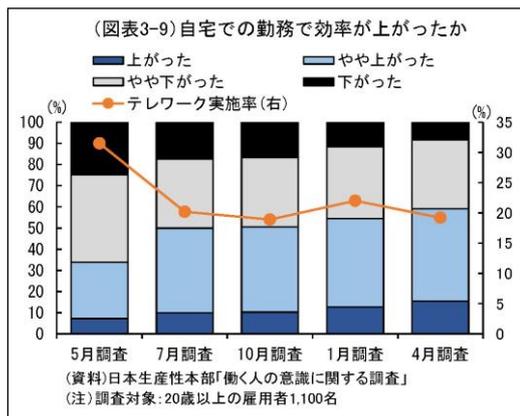
なぜかという、やはり生産性が上がらないんです。むしろ生産性が下がるケースも多いわけです。特にデジタルのいろんな整備をしていなかったら仕事にならないわけで、生産性が落ちてしまうと元も子もないという話になります。だから、実際にはそうなっている。

それは確かなのですけれども、この先を考えたときに、日本の働いている人の属性がどう変化しているか（図表3-15）。日本社会は、つい少し前までは正社員といえば男性で、コア労働者はマネージャーもそうですし、経営者もそうですけれども、やはり男性です。特にボリューム的には男性の25歳～54歳の一番働き盛りの人たちが中核だったと思います。それは1970年代～2000年ぐらいまでずっと増え続けました。どんどん増えたので、この人たちを中心にできた。ところが2000年以降、急速に減ってきて、今後もさらに減っていきま

す。もともと物理的にこういう人がいなくなっているんです。そうなったら誰か別の属性の人々にもっと活躍してもらおう。やはりまず女性ということになるわけです。それからシニアも増えていきます。こういうふうに、女性、シニアに活躍してもらおうとなると、従来、男性は家事・育児は全部女性に任せていましたが、そうはいかないわけです。家事・育児の分担は理想的には基本的にイコールなんですけれども、いきなりそこまではいかないでしょう。やはりそこは分担をしていって、女性も活躍できる環境を先を見越して本気で整備していく。そうすることによって、人材の活躍、様々な人を生かせる状況になっていく、そういうことだと思います。そういう中で、テレワークが非常に重要な1つの武器になっていくと思います。

さらにもう1つ申し上げたいのですが、人について、労使関係の重要性、コミュニケーションの重要性です。特にいろんな人が企業に入ってくると、経営的には面倒なところも出てくることもあると思います。

（図表3-18）は、1990年以降、経営者の労使関係に対する考え方で業績がどう違うかということですが、横軸に肯定型や否定型などと書いてあります。肯定型とは労使コミュニケーションが大事と考える経営者です。要は、従業員にいろんなことを説明したり、いろんな不満や意見を吸い上げるのが大事だという経営者です。否定型は、そんなことを言っているとリーダー



シップがおかしくなる、リーダーシップこそが大事だと、世にいうワンマン経営者です。

これを見ていくと、赤い線は業績が上がっている企業の割合です。肯定型、要はコミュニケーションを大事にする経営者は業績はいいですし、否定型、ワンマン経営者というか、ぐいぐい引っ張る経営者もいいんです。これは何となく分かると思います。中途半端はよくないということです。

ところが、ここで注目したいのは青い線です。

青い線は経営危機になった企業の割合です。これは、ワンマン経営者の方が高くなるのです。人間ですから、どうしてもどこかで判断を間違える可能性があります。従業員に耳を傾けていると修正ができると思いますが、それがないとできない。

実際には今みたいな局面は、リーダーシップが大事かもしれません。ただ、未来永劫そういうことではなくて、ある程度先が見えてきたときには、従業員との関係、意見をよく聞くといいますか、長期的に発展していくには、労使の間の様々なコミュニケーションは非常に大事と言えるのではないかと思います。

(3) ポストコロナに再開する外国人材受入れ

外国人材について、今すぐではありませんが、また改めて出てくるということで、ご参考までにつけておきました。外国人材活用を成功させるには、以下の点に留意することが必要です。

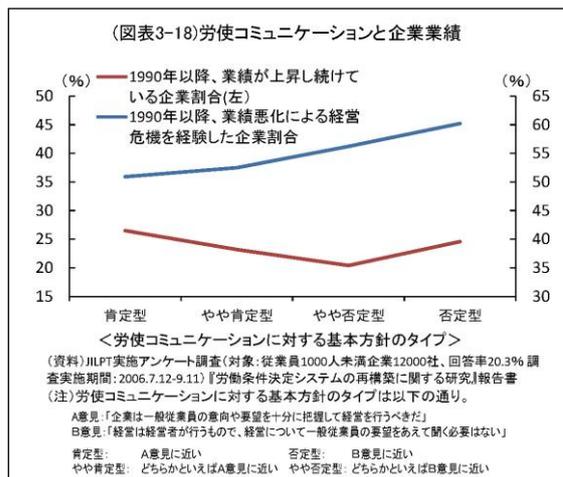
- ①なぜ外国人か、どのような役割を担ってもらうか、を明確化する
- ②外国人を「成長する人材」として、長く働いてもらうことを前提にする
- ③外国人が日本社会に溶け込むよう、生活面の支援を重視する
- ④日本人の活用と同時に進める
- ⑤日本人の意識や働き方を同時に変えていく

まとめ

うまくいけば、今年の後半から経済のアフターコロナが見えてくると思います。そのときに大事なのは、K字型の状況になっており、社会は変わっていくんだと、その先を見てこれからどう対応していくのか。そうなってくると、人材不足の問題がまた出てくると思います。そのときに、いろんな人が活躍できる仕組みをつくっていく。そして、テレワークのような新しい働き方を整備していくことにより、大きな可能性が広がってくるのではないかと。そして、そういうことを進めるときに、労使の対話の重要性を再認識する必要があるのではないかと思います。

ご清聴どうもありがとうございました。

(本講演録は、当日の講演内容をもとに事務局で取りまとめたものです。)



コロナ禍が促す働き方改革
内需成長に向けたポスト働き方改革

2021年8月発行

編 著 富山県経営者協会

発行所 一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0856 富山市牛島新町5番5号

T E L (076)441-9588

F A X (076)441-9952

ホームページ <https://www.toyama-keikyo.jp/>

Eメール info@toyama-keikyo.jp

無断複写禁止・転載不可