

# 人材市場政策のコペルニクス的な大転換

---

---

～下がる賃金、増える「非正規」、進む貧困化の根治治療に向けて～



2022年4月22日

株式会社経営共創基盤 IGPIグループ会長

株式会社日本共創プラットフォーム(JPiX) 代表取締役社長

富山和彦

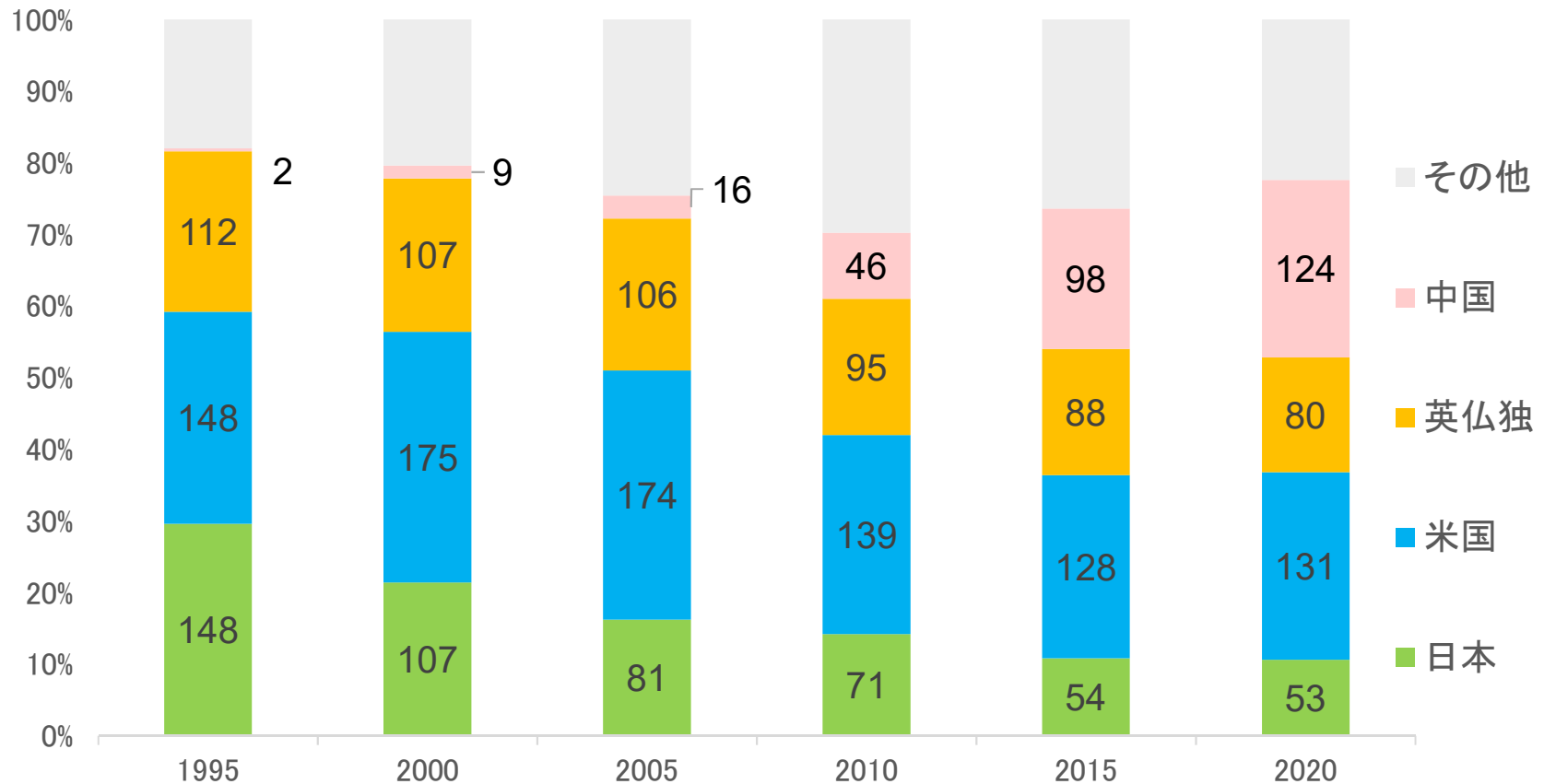
## 労働市場を取り巻く課題・・・新しい資本主義とは？

- ◆ 古い昭和の日本の資本主義？⇒90年代以降、低成長による全体の相対的貧困化
  - －工業化モデル、設備集約型、有形資産型
  - －大量生産大量販売ビジネスモデル、集团的オペレーショナルエクセレンス
  - －改良型イノベーション
  - －公共事業による「分配から成長」モデルと強力な会社内共助システム
  
- ◆ 平成の米国の資本主義？⇒高成長だったが格差を拡大
  - －情報化モデル、知識集約型、無形資産型
  - －デジタルビジネスモデル(ソフトウェア、ネットワーク)、知的付加価値創出モデル
  - －破壊的イノベーション→産業構造の大転換・レイヤー構造化とサイバーレイヤーの優位化
  - －新自由主義？
  
- ◆ 令和の今、真の新しさとは何か？
  
- ◆ 世界の潮流:ESG指向、サステナビリティ指向の資本主義だが・・・
  - －100走の繰り返しではなくマラソン指向だが・・・2時間を美しく走るもっと過酷なレースに！
  - －2周遅れの日本とデジタルフォーディズムで先行できる可能性

## ◆グローバル競争の中で日本経済・企業の地位が低下

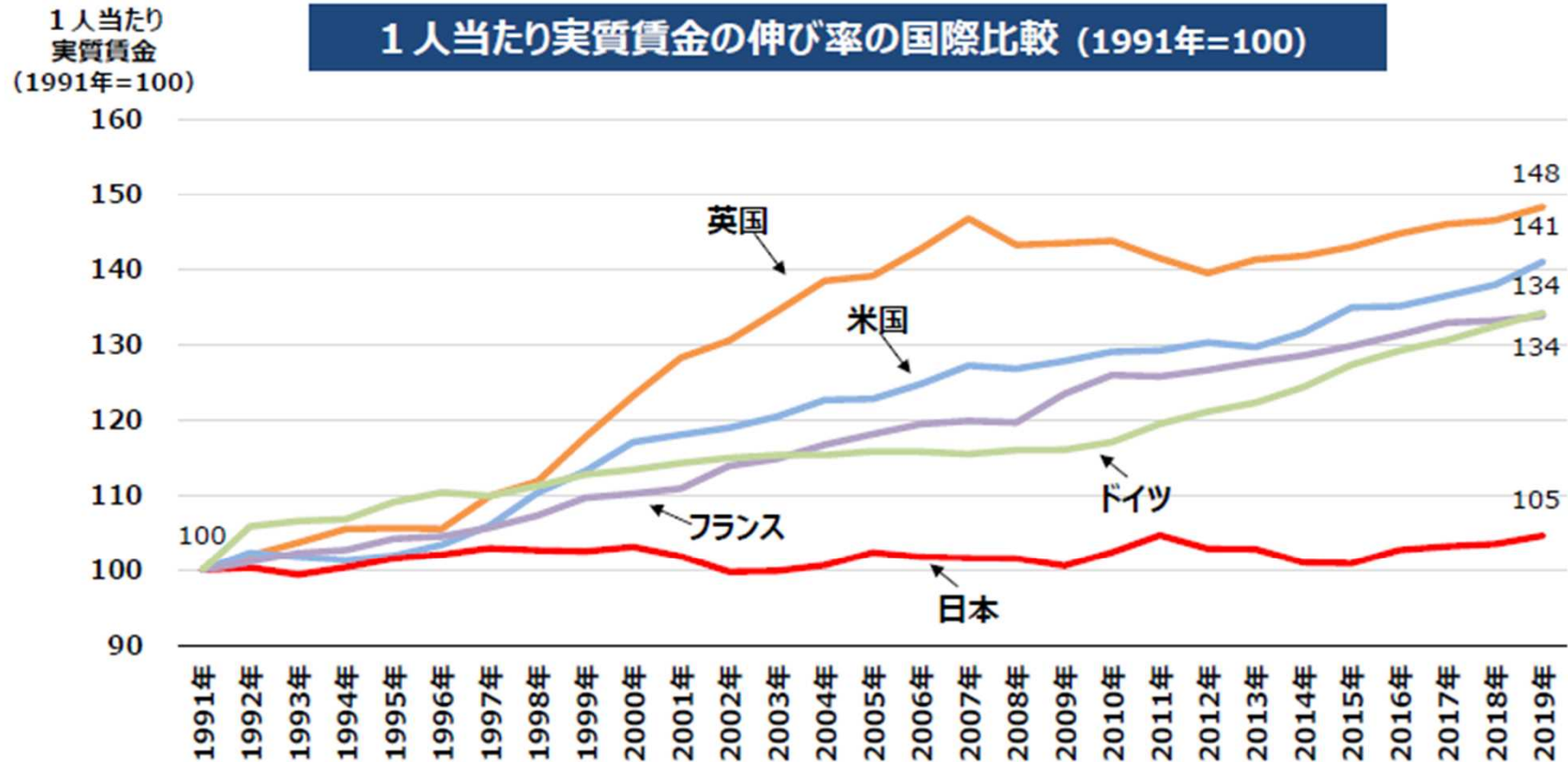
—日本型競争モデル(キャッチアップ型×連続的改善・改良力)—本足打法の耐用期限切れ

Fortune Global 500 国別企業数



# 1人あたり実質賃金も日本は低推移

○ 先進国の1人あたり実質賃金の推移を見ると、1991年から2019年にかけて、英国は1.48倍、米国は1.41倍、フランスとドイツは1.34倍に上昇しているのに対して、日本は1.05倍にとどまる。



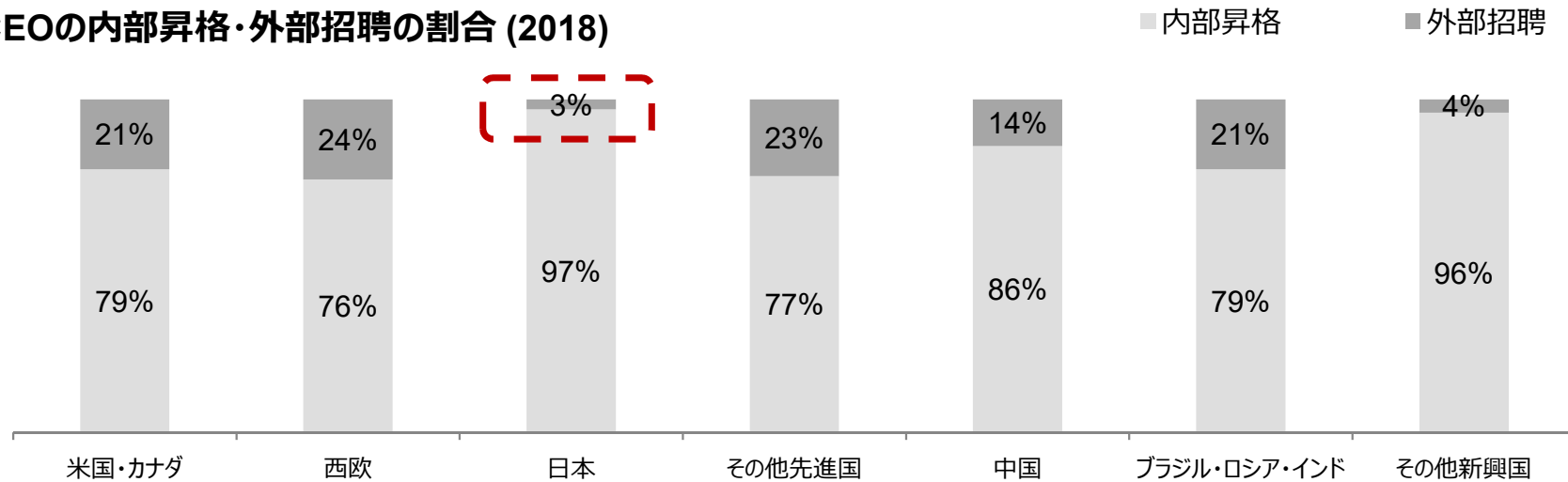
(注) 2019年の米国ドル (購買力平価ベース) により実質化した値。  
 国民経済計算における「賃金・俸給」を雇用者数で割った上で、雇用者の平均週労働時間に対するフルタイム雇用者の平均週労働時間の割合を乗じて計算された数値。

(出所) OECD.Statを基に作成。

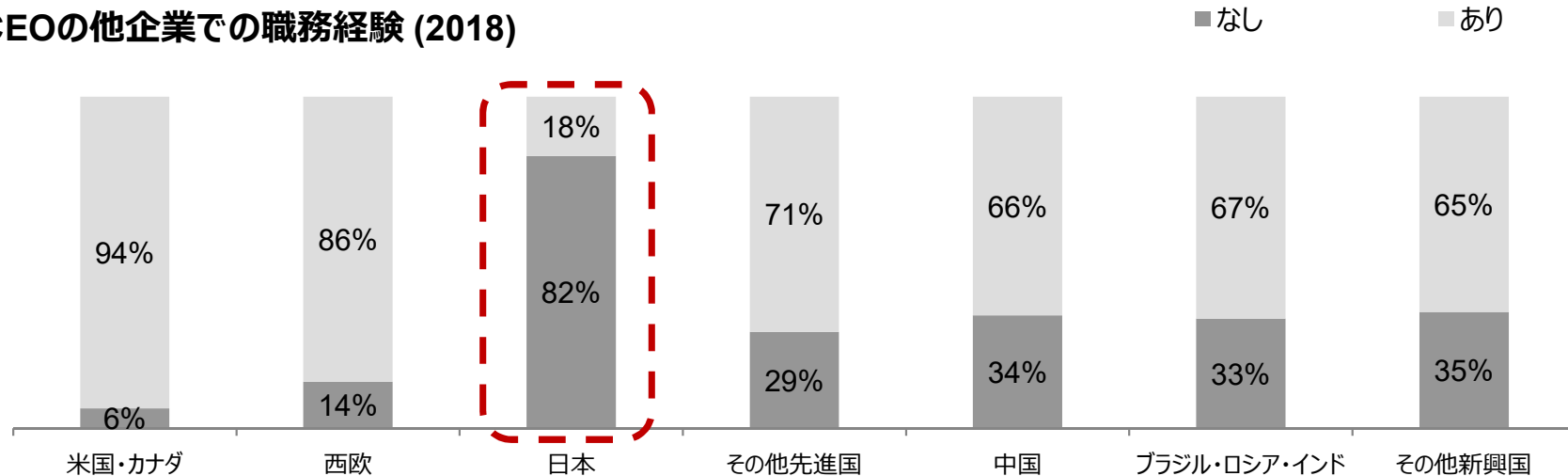
	旧憲法	新憲法
①人事組織管理	同質性、閉鎖性、固定制、 新陳代謝サイクル40年、制度一元的	多様性、開放性、流動性、 新陳代謝サイクル10年、制度多元的
②組織構造と運営	年功階層性、ボトムアップ、集団主義、 コンセンサス重視	ネットワーク型、トップダウン&ボトムアップ、 強い個人、合理性・迅速性重視
③事業戦略経営	連続的改良・改善型競争、自前主義競争	両利きの経営、非自前主義
④財務経営	財務経営は財務経営、事業経営は事業経営 事業撤退は極めて例外的な不幸	事業戦略と財務戦略の高度な融合モデル 事業ポートフォリオの入れ替えは日常的
⑤コーポレートガバナンス	サラリーマン共同体主義ガバナンス 経営トップ、経営陣は生え抜き中心	ステークホルダー主義の外部ガバナンス 「生え抜き」と言う概念自体が消滅

# 新卒入社後、一度でも転職するとほぼトップになれない日本企業

## 新任CEOの内部昇格・外部招聘の割合 (2018)

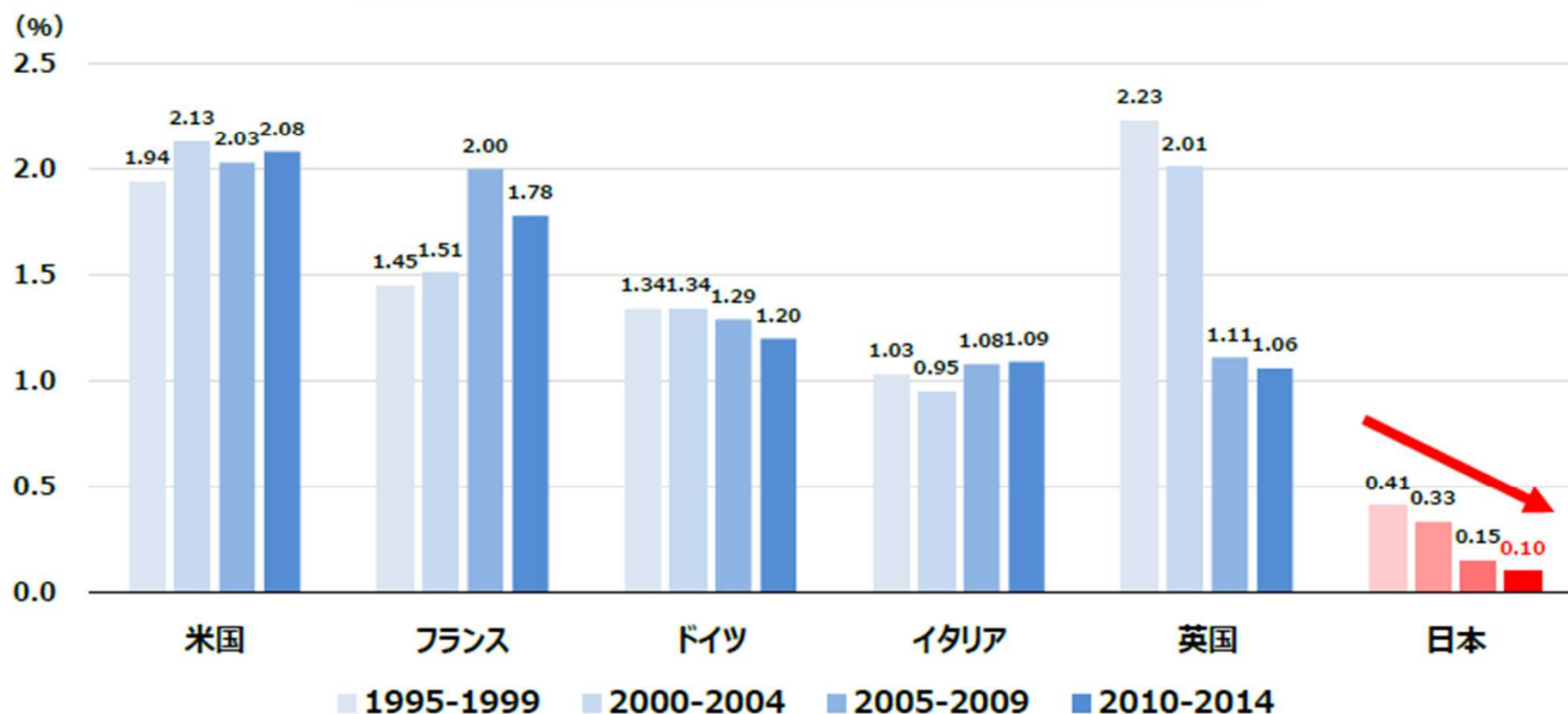


## 新任CEOの他企業での職務経験 (2018)



○ 日本企業の人的投資（OJTを除くOFF-JTの研修費用）は、2010-2014年に対GDP比で0.1%にとどまり、米国（2.08%）やフランス（1.78%）など先進国に比べて低い水準にある。かつ、近年更に低下傾向にある。

### 企業の人材投資（OJT以外）の国際比較（対GDP比）



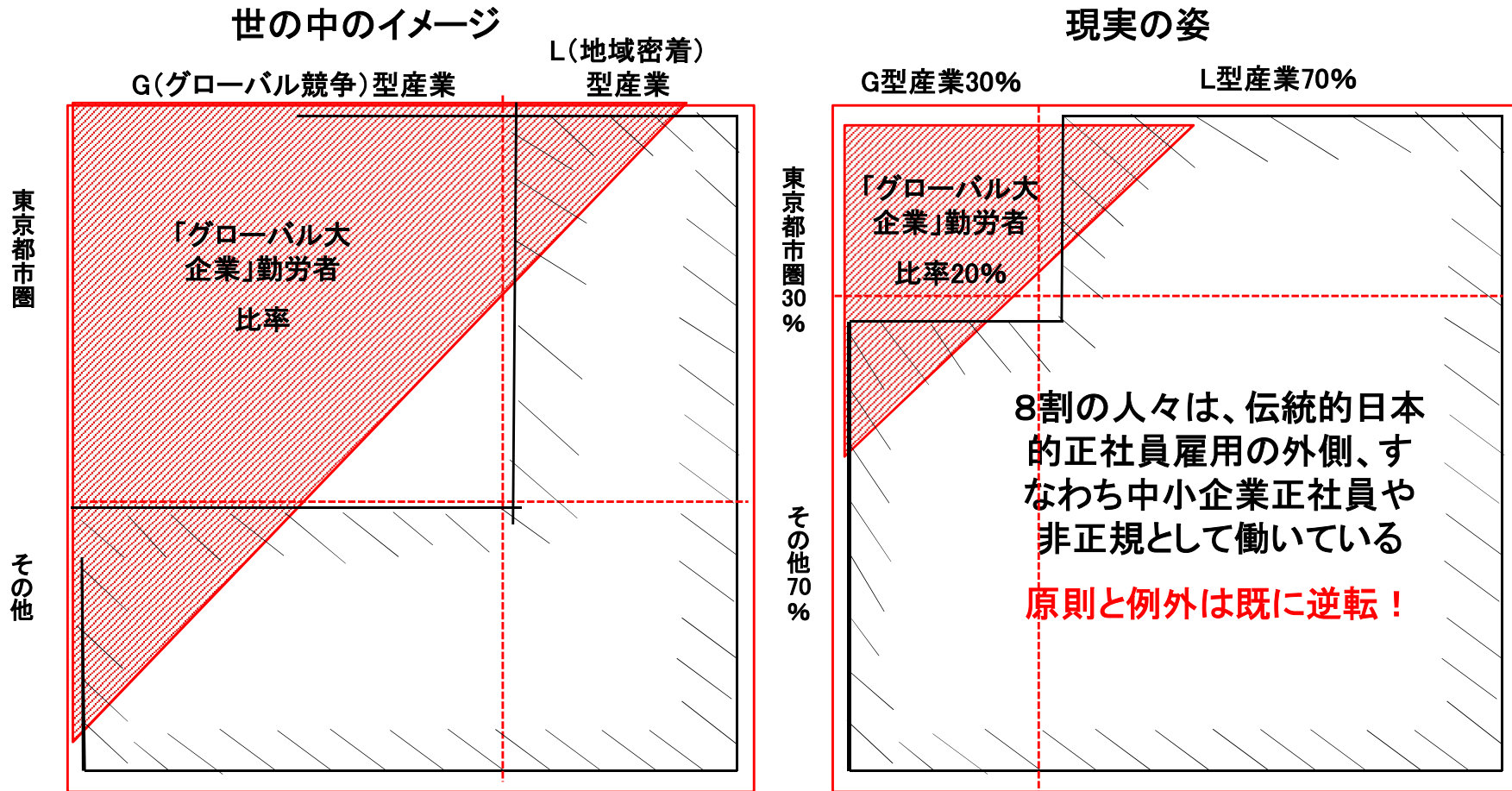
(注) 内閣府「国民経済計算」、JIPデータベース、INTAN-Invest database を利用し、学習院大学経済学部宮川努教授が推計  
 (出所) 厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析-働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について」を基に作成。

出所: 内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局 「賃金・人的資本に関するデータ集」

[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/kaigi/dai3/shiryoku1.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai3/shiryoku1.pdf)



# なぜ昨今の労働問題の議論が空回るか、世の中にあまり響かないのか





- ◆ 日本の解雇規制は厳しく、世界一リストラは難しい！？（厳しい解雇規制が労働者の賃金、雇用を守っている！？）
- ◆ 日本の雇用の流動性は低い！？
- ◆ 日本の正社員はメンバーシップ雇用が名実ともに主流！？
- ◆ 日本の非正規雇用問題は規制緩和、行き過ぎた新自由主義が生み出した！？
- ◆ 日本の賃金低下傾向は規制緩和、行き過ぎた新自由主義が生み出した！？
- ◆ 日本の労働生産性の低さは長時間労働（分母の大きさ）が原因！？

## Lの戦略課題: ローカル経済圏、中堅・中小企業経済圏のDXCXによる生産性向上

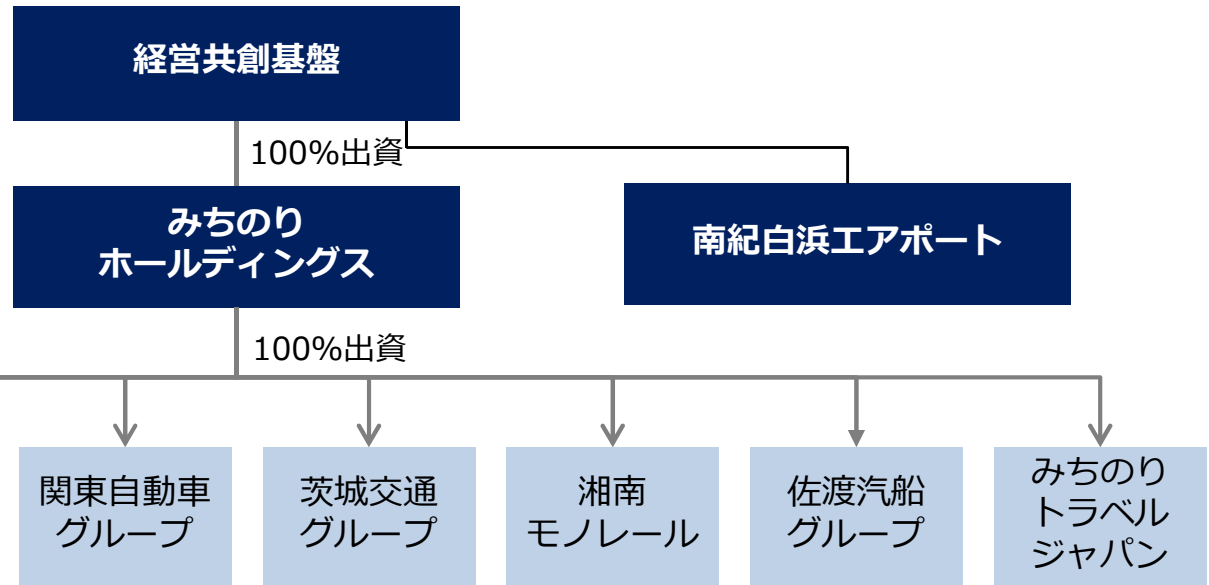
- ローカル経済圏、中堅・中小企業経済圏こそが日本経済の主流！
  - ー GDPの7割、雇用の8割、そしてその比率は上昇を続ける
- 労働生産性の低さ、マネジメントレベルの低さ、そして人手不足こそが成長の機会！
  - ー 100M走10秒の選手を8秒にするのはほぼ不可能だが・・・
  - ー そもそも100M走15秒、マラソン3時間でOKかつスモールでも勝負できる事業特性
- 密度の経済性(一極集中から多極集中へ)、中堅・中小企業群のDXCXで大きなチャンス到来
  - ー 「分ける化」「見える化」の地道かつ徹底的CXがDXにつながる事業特性
  - ー 経営者次第で桁違いに安いコストで最先端のデジタル技術を使い倒せるクラウドDX時代
- G一辺倒からLへと流れは変わる、ローカルDX(LDX)を起動せよ⇒**鍵はL型経営人材と新陳代謝**
  - ー L型企业で働く「エッセンシャルワーカー」こそがこれからのコア中間層
  - ー 労働生産性の向上を所得上昇につなげる「**ローカルデジタルフォーディズム**」の好機

根本課題: 新陳代謝と流動性を前提とした包摂的な経済社会システムをどう構築するか! ?

	旧憲法	新憲法
①労働市場	低い流動性、長期雇用重視、メンバーシップ型指向、個社の雇用責任重視	高い流動性、多様な雇用形態への備え、ジョブ型指向、社会全体でセーフティネット
②産業組織	縦型で大企業を頂点とする閉鎖的な階層構造 産業構造の安定性、固定性重視	フラットで新旧大小関係ない対等で開放的なレイヤー・ネットワーク構造 産業構造の変容、新陳代謝重視
③経済成長モデル	大量生産大量販売モデル、設備投資、中産階級雇用創出、GDPとGNIの両方に貢献	イノベーション・高付加価値知識集約モデルで戦うG型産業がGNIを稼ぎ、L型産業はLDXによる生産性向上でGDPに貢献
④資本市場	弱い資本市場規律、脆弱なベンチャー型資本市場システム (日本の特殊性、慣性を重視)	強くて洗練された資本市場規律、高度なベンチャー型資本市場システム (グローバルルールで勝つ力の基盤)
⑤成長戦略	伝統的な産業政策	広義の競争政策(水平独占規制よりもイノベーション促進型ルールデザイン)、基礎研究機関と超高度人材に関わる仕組みの大改革

# IGPIグループ全体像

◆ 公共サービス事業の再生に端を発した戦略投資について、事業運営能力を大きく改善させ、当該業界の代表的な存在に成長させた実績を有します



	岩手県北バスグループ	福島交通グループ	会津バスグループ	関東自動車グループ	茨城交通グループ	湘南モノレール	佐渡汽船グループ	みちのりトラベルジャパン	計
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・岩手県北自動車</li> <li>・東日本交通</li> <li>・みちのりトラベル東北</li> <li>・浄土ヶ浜パークホテル</li> <li>・瑞光 (旅館:四季亭運営)</li> <li>・宮古エコカーシェアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・福島交通</li> <li>・福交整備</li> <li>・福島交通観光</li> <li>・フクコーアド</li> <li>・福交保険サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会津乗合自動車</li> <li>・会津トラベルサービス</li> <li>・ATS保険サービス</li> <li>・あいぶスタッフ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関東自動車</li> <li>・関東自動車整備</li> <li>・関東ツアーサービス</li> <li>・やしお観光バス</li> <li>・那須交通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・茨城交通</li> <li>・運行マネジメントサービス</li> <li>・電鉄タクシー</li> <li>・なの花交通バス</li> <li>・ひたちなか海浜鉄道 (49%出資)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・佐渡汽船</li> <li>佐渡汽船シップマネジメント/佐渡汽船シップメンテナンス/佐渡汽船運輸/佐渡汽船観光/佐渡汽船商事/万代島ビルテクノ/両津埠頭ビル/佐渡西三川ゴールドパーク/小木観光/佐渡歴史伝説館/SADOニッポンビューホテル</li> </ul>		
従業員	928人	914人	467人	980人	1,417人	107人	902人	4人	5,739人
バス	414台	543台	196台	612台	693台				2,458台
その他	カーシェア 11台	鉄道 6編成14両	タクシー 81台		タクシー/ハイヤー 95台 レンタカー220台	モノレール 7編成21両	カーフェリー2隻 ジェットフォイル3隻 貨物船1隻 トラック197台		

※従業員数・車両台数は2021年8月31日時点 (佐渡汽船は2022年3月31日時点)

## DX活用など新たな取り組みによる生産性向上: 空中戦力の探索

---

- ICカード・・・利便性向上 & 路線別収支を「見える化」したいから
- ドライブレコーダーによる事故原因分析・・・安全性向上 & 運転手の生産性上げたいから
- バスロケーションシステム・・・利便性向上 & お客様の取りこぼしを最小化したいから
- AIを活用したダイナミックルーティング・・・利便性向上 & 過疎地域の顧客密度上げたいから
- 貨客混載・・・バス当たりの収入密度を上げたいから
- 自動運転・・・来るべき運転手不足に備えたいから
- 顔認証おもてなしサービス・・・利便性向上 & 運行生産性上げたいから
- ⋮

- ◆ 小手先の弥縫策の時代ではない・・・工業化社会の時代は終わり、その先に従来の延長線上の世界はなく、スタグフレーションも忍び寄る
- ◆ 我が国でも実社会の変化が不可逆的に先行・・・2割春闘化の流れは戻らない
- ◆ Gの世界：知識集約産業モデルの創造にフレンドリーな人材市場のあり方
- ◆ Lの世界：労働集約産業のDXCX推進にフレンドリーな人材市場のあり方
- ◆ 共通課題は産業と企業の新陳代謝を前提とした包摂性と多様性を高める人材市場の在り方
- ◆ 裏返せば個別企業の社内共助、社内労働市場に過度に依存する市場デザイン、社会的安全網モデルからの脱皮は必須の急務