

2024年1月23日
株式会社経営共創基盤
IGPIグループ会長 富山和彦

意見書：労働供給制約の時代における労働政策のあり方

・今、我が国は人類史上、前例を見ない少子高齢化による労働供給制約の時代に入りつつある。これは、構造的失業、長期失業問題への対処を最優先事項としてきた、我が国の労働政策、そして企業経営の価値体系に対して根本的な転換を迫っている。これは中小企業セクターにおいても同様である。

・雇用の維持、安定化の重要性は今後も変わらない重要課題である。過去、潜在的に余剰人員を抱えてきた我が国の企業、産業において、資本市場の論理、競争市場の論理にナイーブに身を任せると構造的長期失業者を生み出すリスクが大きかった。1990年代以降、我が国の産業競争力が失われ、長期的なデフレ不況に入っていく中で、減少する大企業正社員雇用から溢れ出た雇用の多くが、労働集約産業の多い中小企業セクター、あるいは非正規として、「雇用の受け皿」へシフトしていった。その結果、我が国の雇用の70%が中小企業雇用と言う状況に至っている。

・裏返して言えば、ここで大企業にせよ、中小企業にせよ、個別企業が既存の雇用を維持することが、社会的セーフティネットの中核であり、取り分け中小企業雇用は正規非正規を問わず、言わば「ラストリゾート」として社会の安定上、極めて重要な存在となっていた。

・そこで我が国の中小企業政策は、規制や補助金、資金繰り支援で既存企業を守ること、雇用を守らせること、倒産や廃業を最小化することが重要となり、そこで雇用を吸収し維持する代償として、太宗において低労働生産性・低賃金セクター（産業分野別にみるとそれぞれ先進国のトップクラスの約半分になること）に甘んじさせてきた。

・私は大中小様々な企業の再生現場の経験から、政府の様々な規制や監督の執行面でも、中小零細企業が担っていた社会的セーフティネット機能への配慮と執行人員の限界などから、やや二重の基準が存在した面も否めない実感を持っている。

・しかるに、2010年代以降、コロナ禍のような外因的な事象を除くと、マクロ経済データ的に景気と失業率あるいは求人倍率との相関性は失われつつある。むしろ少子高齢化の進展によって生産年齢人口の減少が総労働需要に対して先行的、相対的に加速することで、構造的な人手不足がどんどん深刻化している。特にエッセンシャルワーカー（交通、物流、医療

介護、飲食小売、建設、地域インフラ、食品、農林水産など）や観光業従事者など、これまでに勤労者の 6 割以上が従事する非ホワイトカラー職種における人手不足は深刻で、今や社会インフラ機能の維持が危機的な状況に陥りつつある。

・これすなわち、構造的長期的失業問題は、今や我が国の労働市場において最優先課題ではなくなっていることを示している。それでは何が働く人々、そして社会と経済にとって大事か？と言えば、何よりも「付加価値労働生産性」向上でありその従属変数である「賃金」（付加価値労働生産性×労働分配率≒賃金）上昇である。付加価値労働生産性（≒粗利/労働時間）は、顧客や社会にとってより価値のあるジョブに従事することと、より少ない労働時間でそれを行うことで向上するのだから、構造的失業問題を心配しなくていい時代においては、労使ともにウィンウィンで追求すべき圧倒的 KPI なのである。

・経済社会全体が、バブル崩壊後の不況期に問題になった「雇用か賃金か」というトレードオフから解放されたのであり、今や「賃金上昇」とその包摂性を最優先とする政策展開が求められている。この包摂性と言う観点からは、特に中小企業セクター、あるいは非正規セクター（ギグワーカーを含む）の労働生産性の向上と労働分配率の維持向上は必須である。

・これを実現するには、個社に雇用責任を負わせること（その反射として個社の存続延命に政策資源を割くこと）よりも、企業や産業の新陳代謝を促す一方で、個々の働き手がより高い労働生産性の企業や産業に移動しやすくすることが極めて重要になる。これは 400 万社存在すると言われる中小企業、すなわち経営者の技量と企業の生産性のバラツキが圧倒的に大きい中小企業セクターにおいて特に重要となる。現在、中小企業から大企業への価格転嫁の議論が中心的話題になっており、これはもちろん必要だが、大多数の中小零細は大企業を頂点とする製造業ヒエラルキーの外にいるサービス業系なので、それで解決できる割合は限定的であることを指摘しておく。

・また、労働供給制約の時代は、個別企業が淘汰再編されても、雇用維持は労働市場全体、特に脆弱な外部労働市場機能（リスクリング機能も含む）を強化できれば社会全体で安定的に守っていける時代であり、これは様々な政策・制度、例えば最低賃金の決定方式にも影響を及ぼすことになる。

・尚、雇用の流動性の議論において気を付けなくてはならないのは、従来、中小企業セクターに流れた正規雇用と非正規雇用を、大企業の「分厚い中間層ホワイトカラー」に押し戻すことを模索してきた経緯があるが、グローバル化とさらに進展するデジタル化（特に AI の発達）のなかで、産業構造と労働需要の変化動向としてホワイトカラー層も高度人材とそれ以外に否応なく階層分化し、むしろトータルの雇用吸収力は失われていき、平均的なホワイト

トカラー層には賃金下押し圧力が働く現実の直視である。

・中間層雇用の厚みは、様々な意味で社会の安定と成長にとって好ましいことだが、従来の終身年功型のホワイトカラー中間層モデルに固執している限り、ますます中間層は剥落していく。むしろ中小企業セクター、非正規雇用セクターに多い、しかも人手不足のエッセンシャルワーカーや観光業従事者の労働生産性と賃金を高めて中間層化していくことが現実的な道筋である。いわゆる DX や AI はホワイトカラー職種に対しては代替財的な脅威となる場合が多いが、こうした現業型、現場型の非ホワイトカラー職種においては補完財的に生産性向上に資することも指摘しておきたい。

・また、このセクターはもともと、専門技能型の職種が多く、ジョブ型的な働き方が一般的で、既に流動性が高い。また非正規やギグワーカーを含めて多様な働き方が増加している。こうした流れは主に産業特性、業務特性、そして働く人々の価値観変遷によるものなので、不可逆的であることは断言しておく。むしろ多様な選択肢、生き方、働き方の間で非中立的な制度の中立化、包摂化が必須である。その点、不当解雇に対する救済選択肢、社会保険のカバレッジ、退職金の税制優遇など、同じ会社に長く留まった方が(転職しない方が)有利、正規の方が非正規より有利な非中立的制度が少なからず存在する点は指摘しておきたい。

・以上、労働供給制約時代の到来は、従来の標準的終身年功型正社員モデル、「標準家庭モデル」を前提に既存企業が現有雇用を守ることを最優先事項としてきた様々な労働政策のあり方、社会保険や雇用保険などの公的セーフティネットのあり方、そして中小企業政策のあり方、さらにはホワイトカラーサラリーマンを仮想ゴールとしてきた我が国の教育体系が大きくパラダイム転換することを求めている。

・団塊の世代の大量退職が始まった 2012 年頃以降、実質的に労働供給制約の時代に入っすでに 10 年以上が経過し、今後、人手不足はますます深刻化する。かかる状況で、欧米で深刻な分断問題になっている安易なチープレーバー外国人労働力輸入に依存せずに社会機能を維持し、しかも賃金水準を上昇させ、国民経済を豊かにするには、あらゆる政策手段を「付加価値労働生産性」の向上を最優先ターゲットとして総動員すべきである。本部会の議論もこの点に集中加速することを期待する。