

講演ダイジェスト

鳥取商工会議所の新体制が発表された。昨年11月、中期計画の目玉として新たに盛り込まれたのが「労働生産性の向上」。これを受けて本年3月に、具体的な方策の調査研究と要望・提言活動を行う「労働生産性向上特別委員会」が新設された。人口減少、人材不足などが社会問題となる中、鳥取に落とし込んだ場合の方策とは何か。今後の議論の土台とすべく、第1回目の委員会で、日本銀行鳥取事務所の大山陽久所長による講演が行われた。なお、日銀鳥取事務所HPで、本講演の資料「鳥取県東部地域の労働生産性向上に向けて」を見ることが出来る。(http://www.boj.or.jp/victoria/)

鳥取県の「労働生産性向上」

日本銀行鳥取事務所 所長 大山陽久氏

「若者流出ストップ」ではない

いまから2年ほど前、「地方創生」と謳われる直前に、日本銀行は労働生産性、人口減少などに対する特別調査レポートを公表しました。まずはそのポイントをお話しします。

鳥取県の人口は自然増減と社会増減、ともに減っている。ほとんど外へ流出している。当時よく言われていたのが「若者が外へ出て行く。流出を止めよう」。

私は、分析をしていて「それはちよつと違う」と思いました。

鳥取の人口が増えていた1975年から80年、それから今、人口が減っている。最新の2005年から10年のデータ。両方とも15歳から19歳、20歳から24歳は人口が減少している。

皆さん自分のことを考えてみてください。その年代の若者は、大学は大阪や東京に行きたい。もしくは就職は都市部へ出たい。

若者からすれば、自分の人生がかかっているわけです。鳥取の限られた中での教育や仕事の

鳥取商工会議所の新体制が発表された。昨年11月、中期計画の目玉として新たに盛り込まれたのが「労働生産性の向上」。これを受けて本年3月に、具体的な方策の調査研究と要望・提言活動を行う「労働生産性向上特別委員会」が新設された。人口減少、人材不足などが社会問題となる中、鳥取に落とし込んだ場合の方策とは何か。今後の議論の土台とすべく、第1回目の委員会で、日本銀行鳥取事務所の大山陽久所長による講演が行われた。なお、日銀鳥取事務所HPで、本講演の資料「鳥取県東部地域の労働生産性向上に向けて」を見ることが出来る。(http://www.boj.or.jp/victoria/)

スキル、ノウハウを学ぶより、大都会に出て行って一流を取得し、自分を磨きたい。そこで県内の大学に無理にとどめようとしたら、就職先も最初から鳥取にしようとか、若者のことを考えたらどうなんでしょうか。

「成長したい」という人たちを止めることになるわけで、それは意に反するし、以前はそうじゃなかったわけなんです。結果として、そのうえで挫折をしたり、いろんな大志を抱いたりしながら鳥取に帰ってきて、外に行っていたけども、戻ってきていた。

それが今は、戻ってこなくなつちやつたから大変だという形なんです。「出るのを止めよう」じゃないんですね。さらに、戻っていた時期には0〜4歳の増加率も高くなっている。なぜかという子供を連れて帰ってきているから。20代です。結婚していたら小さい子供がいて、一緒に連れてくるわけです。そういう時代があった。

いずれにしても、人が戻ってくる。ということが重要です。じゃあ、どういう風に人口が動

いているのか。

各県ごとのデータで、人口が転入超過か、転出超過かというものがあります。それを見ると、おおよそ年収と並行しているんですね。年収が高ければ人が流入してくるし、年収が低いと流出してしまいます。

人を戻そうとか、移住定住で来てもらおうとかいうけれど、給料がある程度ないと来ない。だから給料を高くしないと、ということ。労働生産性を上げましょうという話につながっています。

労働生産性向上  
鳥取の場合

ちよつと違う考え方をしてみます。そもそも給料って、どう決まるんでしょうか。

給料は、労働者が自分の労働力を売って代わりに得ているものです。自分のスキルや生産性に相当した金額をもらっているはずなんです。

つまり、自分がレベルアップしていけば給料は上がる。だから、労働者がどれだけ労働生産性が高いかという事と、パラルルに考えていくことが重要です。

先日、鳥取大学主催の交流イベントで、学生から「給料の高い会社、給料の上がる会社に就職したい」という声が上がった。

それに対し、ある経営者は「給料を上げるかどうかは、会社側が決めるんじゃない。君たちがちゃんとスキルが上がるか、知識がアップするか次第だ。それが上がっていくのなら、経営者としてそれに見合った給料を払うし、上がっていないのなら払えないよ」と。私はそれを聞いて、極めてロジカルだなと思



いました。

労働者は労働の対価として給料を得るわけだから、就職後に自分のスキル、知識のレベルアップが図れるような企業であり、ちゃんと給料が上がっていく、そういう企業を望む。

スキルが上がっているにもかかわらず給料が上がらなかつたら、「転職しますよ」ということにもなるわけです。

そうすると、学生たちに人気のある所というのは、やりがいのある企業、自ら成長できる企業、ちゃんと教育をしてくれるところ。毎日同じような仕事をさせられて、全然スキルアップしない企業は人気がない。

話を戻して、鳥取県の将来人口。県の施策が上手くいったとしても、減っていくという見通しです。うまくいけば20年後くらいに減るのが止まるかもしれないという感じですが。

少なくとも、鳥取の人口がこれから増えていくなんていう大それた見通しはどこにもない。人口減少、規模の縮小、その前

提で考えていかなきゃいけないということだけは知っておいていただきたい。

次に、労働生産性を高めるぞ、頑張るぞというのなら、ここにいながら東京や大阪の企業と競争するのは無理がある。人口密度も企業密度も圧倒的に違う中で、鳥取の企業がどんなに頑張ったって、労働生産性は敵わない。

「今よりは上げる」ということなんだろうなと思います。地方は地方の生き方があるというイメージです。

そういう意味では、鳥取としては単に「経済規模を大きくしよう」はなかなか難しく、やはり、ワークライフバランスの充実などの観点から労働生産性の向上を目指していく必要があるでしょう。

要するに、移住定住も含め、鳥取に来る人は、都会並みの給料は求めていないと思うんです。給料だけがほしいのなら、東京なり大阪なり、海外や外資系の企業に就職すればいい。

ほとほとの給料でも良いが、アフターファイブとか土日には、充実した何かをやりたいと。こういう人たちに見合う働き方をさせてあげないといけない。

だけど、鳥取の企業は結構、労働時間が長いと聞くことがあります。5時には終わらない。土曜も仕事をしている会社が結構ある。

東京や大阪から来て、「ワークライフバランスを充実させるぞ！」と鳥取に来たのに、延々と仕事をさせられて、土日も休みがあまりなくて、行事だなんだと忙しい。「求めていたのは、こういう人生じゃない」となる。

### 量を増やすか

#### 短時間でこなすか

次に、労働生産性とは何かという、もともとの理論から。労働生産性というのは、経済学的には次の三つで決まります。設備投資などの「資本装備率」、「労働の質」、「技術進歩」。

機械設備などモノの投資である有形投資と、ソフトウェアやデザイン、著作権などの無形投資、見えるもの見えないものに投資して、全体的にレベルアップを図っていくんだということです。

具体的にわかりやすく言うと、「最近新商品や新分野の仕事を始めた」という会社のほうが売り上げが増えていきます。同じことをだらだらとやっても結果に結びつかなくて、少しずつでもイノベーションをさせていていかなないと難しいですよ、ね、ということですが。

労働生産性の定義式は「労働生産性＝産出量（仕事の成果）÷労働時間」です。どれだけの

アウトプットを、どれだけの時間でするか。  
これを上げるとすれば、アウトプット、仕事の量を増やすか同じ量を短い時間でするかということになる。

「そういうことは考えずに、なるべくたくさんの人を雇って、なるべく会社を大きくしながら運営している」という話をよく聞きます。まずその意識改革を、鳥取の皆さんにしてもらわないといけないんじゃないかと思っています。

今までは売上だけを最大化する、薄利多売でもいいと。低賃金で安いものを作って、少しでも多く雇用して……

でも、いま労働力が足りないんです。有効求人倍率は1.4倍とかです。県内企業はみんな、新卒者も中途採用も、人が採用できなくて困っている。県外からは誘致企業がやって来て、そっちの方が給料も高いし5時で終わって週休二日制で、労働条件もいいから、みんなそっちに行ってしまう。県内の企業はますます困ってしまう。

とにかく、全体的に人口は減っていくわけです。これからもどんどん。労働人口が減っていく中で、それをどこに割り振ってやっていこうかということを考えていくと、先ほども言ったように労働者は賃金が高いとか、労働条件がいいところに行くわけです。

労働者が集まらないところは人手が足りないから、事業拡張をあきらめたり縮小させたり、廃業したり。鳥取の中で企業の取捨選択が行われて、結果として労働者を選ばれる、労働生産性の高いところだけが残ることになるはずで。

だから意識を改革して、労働

生産性を上げることが真剣に考え、実行する必要があるということなのです。

### 非製造業でも

#### IT活用を

日本全体で見ると、ITを活用して人手不足を補うという動きが結構広がっています。SPAやコンビニなどの小売店でセルフレジの導入が進んだり、来店者をロボットが案内するホテルがあったり、あるいは自動運転の研究も進み、運送業界でも一部無人化などが検討されているそうです。

こうした、ITを活用した人手不足対策というのは、経済学的に見ると、先ほどから話しているように、労働生産性を高めて、企業は儲かるし労働者は収入が増えるし、結果として地域経済を潤すことになる。

日本経済を見ると、生産性が世界的に非常に低いと言われています。世界で27位。ギリシャと同じくらいです。日本はこんなに長く働いて、こんなにアウトプットが少なく、大変な国だよねと言われているんです。バブルの頃、1970、80年代の成長は、ほとんどが人口によるもの。人口が減ってきたらこんな大変なことになっちゃった。デビット・アトキンソンという人の本「新・所得倍増論」に書いてあります。

日本の経済成長の差は、非製造業でITを使った生産性向上がなかったこと、これが海外からの視点。

鳥取でも、豊富な労働力を背景に低賃金の魅力で工場を誘致していたのが数年前まで。鳥取三洋とJ.Tの撤退で失われた

3500人の雇用をどうするかということ、ひたすら企業誘致をした。

状況はガラッと変わって、労働需給はタイト化して、限られた労働力の確保を企業間で争っている。

現実を直視すると、薄利多売型で低賃金、大量雇用という時代から、労働生産性を最大化して、労働者が働きやすい、人が集まる企業が残っていく、伸びていく。こういう時代になると思われます。

生産性を上げるには、産出量を上げるといのがまず簡単だという話をしました。ただ、なるべく生産コストを下げた安く売るとか、デザインとかブランドデザインとか、産出量、需要を増加させようということ、これまでもやってきたことです。そういう意味では、この分野

に新たに作り組んでもなかなか成果が出てこない。ただ、一つだけ方針として加えられるかなと思つたのは、交通便利性の確保。

鳥取地方というのは、よそからの視点で見ると、中国地方の右上の隅っこにあるんですね。但馬地方との間に大きな山脈があり、交通は遮断されている。だから鳥取に来るときも、姫路経由で智頭急行で。壁があるから下から回り込まないといけない。

そうすると、物流にしても人にしても、流そうとしたらそこまでわざわざ持つて行って、また持つて帰るといふ風になる。

米子市のような交通の要衝は、モノが普通に通っている中心地であり、物が流れて便利です。

そうだとしたら、但馬地方に抜けるところをもうちょっと便利にする。で、やはり山陰本線を通つていくと。

今度は道路が出来ていくので、山陰近畿自動車道や、城崎までしか来ていない列車をこちらまで伸ばすとか、そうすると、インバウンドの観光客も、京都から山陰に来るルートが生まれるかもしれない。

交通量を増やしていけば、自動的に物の行き来、人の行き来が生まれるので、単当あたりの固定費負担が小さくなり、需要を増やす効果になるのかなと。

そういうようなことを考えながら、鳥取に行くまでの交通手段を右側、南側に働きかけていく。こういうことは、この商工会議所特別委員会の提言

の中に織り込むこともできるのではないかと思います。ちょっと余談ですが。

## 「やりかた変更」のススメ

本論に戻ります。同じ仕事量を短い時間で行うには、どんなことが考えられるか。まず思いつくのがITの活用、機械化。2番目には仕事のスキル、熟練化すれば短い時間で同じことができる。3番目にはやる気を高めるとか時間の有効活用ということをすればいい。

同じ仕事を少ない人数でするにはどうしたらいいかということとを、労働生産性の向上や人手不足解消も絡め、考えていく。

プレミアムフライデーが話題になりました。金曜日の午後3時に帰っちゃいましょうと。これ、アンケート結果を見ると、賛否両論です。

早く帰れてうれいと言っている人が半分、残りの半分は、早く帰ったぶん仕事量が減つて業績が落ちるから、長い目で見て自分の給料が減るよね。それは困る、という意見。

今までと同じ仕事のやり方で単に午後3時に帰りましょう、だと、その通り会社の業績は落ちるんです。プレミアムフライデーはそんなことをやろうっていうんじゃないんです。

今までと同じだけの仕事量を、月一回は金曜日の3時までを終らせて、というのがプレミアムフライデー。

そうなる仕事やり方を変えなきゃいけない。そこに本質があつて、やり方も変えないで、単に時間を短くするだけ、もしくは残業を止めましょうとか、

上に言われるままに単純にそれだけをやっていたら、今までの仕事量は確保できないからだんだんと業績も縮小していく。

本来やるべきことは、短い時間で効率的にするなら、どのようなやり方にするかを考えていけないといけない。

ITの活用というのは、まず製造業の場合には非常にわかりやすいし、今までもやってきている。機械化をして労働生産性を上げます。だから工場にいろんな機械設備を入れて合理化、省力化投資をやってきています。

実際にいまは物理的なものを入れるだけではなく、IoTやビッグデータを使いながらソフト面を改善していく、ロス率が少なくなるようにとか効率的にみたいなどころへの投資も結構行われています。

日本の人口は減つていくわけですから、能力増強投資という、量を増やすのではなく、どうやって効率的に生産するのか、そういう投資がされている。ここはだいたい議論されている。むしろ、非製造業の部分でIT活用による生産性向上が全国的な課題でしょう。

デービット・アトキンソンの分析・主張のポイントを言うと、95年以降の日本と海外の生産性の開きの大半はサービス業から発生している。外国ではITを活用してサービス業を改善している。日本の生産性の低さは、サービス業がITを十分に活用できていないことが一因だと。鳥取もそれに該当する産業が多いので、そういうところをどう改善していくか。

思いつく具体的な活用例としては、例えばレジや受付の効率化。キャッシュレス化とか、待ち時間短縮のためのIT活用で

す。  
例えば、病院の待ち時間は長い。仕事をしている人が待ち時間だけで2時間とかとられてしまうとはまらないよねと。

東京などでは、「あなたはあと何番目です」みたいに表示されている。それをみて「まだ6人いるからちよつとご飯を食べに行こうか」とか時間を有効活用しやすくなる。

もしくはスマホのメールに「あと何人ですよ」みたいに來るとか、そうすればそれまで仕事ができる。

データ活用による効率的な営業活動も注目を浴びています。金融機関でも、お客さんが来たときに、この人はこういう属性でこんな商品を勧めるのが良いとコンピュータでパツと指示されるのが、先進事例として紹介されています。

ただ、ITの効果を引き出すには、いまある仕事をそのままシステムに乗っけようとする、すごい複雑になって大変だというのが、皆さんもご経験があるかもしれません。

システムを活用できるように仕事のやり方を変え、スムーズ化させないと、IT化は成功しないわけです。

そこで、企業組織のやり方とか仕事のやり方を変えていく、「やり方変更」というのが重要なんです。



## B to C から C to B へ

次に、女性活用の大きな課題について。先ほどのアトキンソンの本の中で、日本の場合、女性の労働化率は上がっているんだけど、相変わらず女性の給料は男性の半額くらいなんです。40〜50歳のところで。

単純なパート的な仕事が多い。海外の場合は、もつと男性並みに、もしくは統計的に見ても8割くらいの給料はもらっている。なぜかという、もうちよつと高度な管理職的な仕事、もしくは知識を備えた、スキルがあるような仕事を女性に任せているんです。

鳥取の場合、経営者として女性前面に出てくるケースはかなり少ないですし、結局労働力として補助的な仕事で使っているところが多い。

もう少し女性を戦力として育て、管理職にするくらいの感じで戦力化、高付加価値化、そういう女性を育てる。そういうところが県全体でいえばレベルを上げていくという形になると思う。そういうところが日本は弱い、鳥取はもつと弱いという感じがします。

最後に、労働者のやる気を高めるというところについて。メリハリをつけてなるべく時間を有効に活用しましょうねという話です。

わかりやすく子供への勉強のさせ方で考えてみました。

「勉強しなさい」と子供部屋に追いやって、子供はやる気が起きないからだからといつまでもはかどらない。陰でこそつと

ゲームをやつたりする。

ところが「終わったら好きなことをやつていいわよ」と言うと、急ぎややる気が出たあつという間に宿題が終わつたりする。

仕事量、効率性と時間を考えたら、長くやるのが大事なのではなく、どういう時間帯に、どう効率的にやるかが重要なんです。効率が非常にいい時間にやれば短い時間で済む。効率が悪い時にすれば長い時間がかかる。

よく「いつも遊んでるように見えるが、勉強できる」子供がいますが、その子は非常に時間の使い方が上手いんだろうなと思っんです。

一番効率のいいタイミングで勉強をするから、短時間でパツとできて、残りの時間は遊んだり他のことに使える。

同じことを仕事で考えてみると、いままでは企業が「この時間からこの時間まで仕事をしなさい」と当てはめて、その条件で働いてくださいとね。企業の決めたことに消費者（労働者）が合わせる、いわゆるB to Cです。

今はC to B、すなわち労働者の働き方ニーズに、会社がビジネスの仕方を合わせる時代になりつつあるとも言われています。

こうした働き方改革の一例を紹介しましょう。ある通販会社では、主婦パートを活用していただきますが、主婦は夕方4時ごろになると子供を学校に迎えに行かなくてはならないなどから、10時から2時までなら働けるといいう人が多いことに気づきました。

そこでこの会社は、インターネットて来た注文を一日に一回、主婦パートの集まるその時間で集中処理することに事務の流れを変えて、伝票処理から発送ま

で全部の事務を10時から2時の間に行えるようにして、人手不足問題をクリアしました。

高齢者なら朝のほうが効率的だったりでするので、その時間帯に仕事をセットするとか、そうすればお互いにメリットのある働き方ができるんじゃないかと。

あとは、会議会合をだらだらと進めるのではなく、あらかじめテーマを決めたりして、効率的に運用をしていく必要もありますし、虚礼廃止、年始の挨拶も時間が結構取られますからね。意味があつてすることは必要ですが、そうでないものは省略していく。

### 意識改革そして 鳥取流の方策を

こんなことを考えながら、借

越ながら鳥取商工会議所が今後、していくべきであろう方策を考えました。

…一つ目は企業の意識改革。まずは皆さんの意識を変える。人手不足対策として働き方改革が必要不可欠ということを強調する。中小企業だからそこまで手が回らないとの声も出るでしょうが、それでは悪循環に入つて格差が広がってしまう。中小企業だからこそ、意識的に取り組む必要があることを認識する必要があります。

次に、行動指針のようなものを示して、「鳥取の場合は、ここを重点的にした方がいいよ」とか、うまくいったケースを具体例として掲げて紹介するとか。そうはいつでもやろうとするとか、お金がかかる部分もある。そこを分析して、どういう部分にどういう形で行政の支援を得

ることが効率的かを議論して、補助金の導入等を県などに働きかけていくのも有効でしょう。

また、労働生産性向上策ないし働き方改革を具体的にどのように進めればよいのか分からない部分も多いだろうし、個別企業によって事情がかなり異なると思われれます。そこで、コンサルミたいな人が個別に「あなたのところはこれをしてみたら」とアドバイスすることも重要なのではないかと感じます。

本日お話ししたことは、私の鳥取での4年間の勤務経験を踏まえた提案に過ぎませんので、これにこだわることなく、むしろこれを叩き台として、商工会議所特別委員会の皆様で、鳥取にとって本当に役立つ方策を作り上げていかれることをお祈り申し上げます。(おわり)