

# 2050年研究会 ～未来デザインフォーラム～(第2回)

## 講演要旨

日 時：平成 30 年 7 月 25 日(水) 14 時 00 分～16 時 00 分

場 所：国土交通省第2会議室A, B

講 師：村上 由美子 氏 (OECD 東京センター 所長)

テーマ：武器としての人口減社会

### 1. はじめに

- 2年前に、「悲観論ばかりの人口減も、少し視点を変えると実はチャンスになり得る」等のメッセージを打ち出した「武器としての人口減社会」を出版した。当時は、そのようなことを言っている人はあまりいなかったが、この2年の間に、人口減は悪いことばかりではないという見方もだいぶ出てきた。

### 2. 超高齢化社会

- 各国における 65 歳以上人口対生産年齢人口比率の比較によると、日本は 2018 年の時点で飛び抜けて世界一の高齢化社会であるが、2050 年でも同様に世界一の高齢化社会のままであると予測されている。
- しかし、現在は日本ほど高齢化が表面化していない韓国も、今後、日本よりも速いペースで高齢化が進み、2050 年にはかなりの水準の高齢化社会になると想定される。中国やタイ等の国々も同様の問題を抱えている。また、ベビーブーマーの問題により、アメリカでも高齢化の問題が起こってくる。
- このように、現在の日本が直面している高齢化社会は、今後、日本のみの問題ではなくなってくる。日本はタイミングが早かったに過ぎず、高齢化がグローバルトレンドになることは明らかである。
- これは日本にとって大きなチャンスである。今日、政府、民間問わず、高齢化問題の解決のために様々な取組を行っており、そこから生まれる制度、商品、サービス等の市場は、日本のみならず世界中に広がっているのである。高齢化をポジティブに捉え、問題の解決を図る中で生まれてくる新たな可能性、知見を世界に発信する、あるいはそれらを基に市場を開拓すること等により、日本は世界の中でリーダーシップを発揮していけるのではないだろうか。

### 3. 日本の労働生産性の現状

- 日本の労働投入(1人あたりの労働時間)は減少傾向にあり、現在はOECD上位半数諸国平均並みである。他方、労働生産性(労働投入時間あたり GDP)は低い水準のままで、OECD 加盟国 37 カ国中 20 位程度である。労働生産性が低いまま労

働時間は減少しているため、当然1人あたり GDP も減少し、現在の日本の1人あたり GDP は OECD 上位半数諸国平均以下である。今後、この労働生産性及び1人あたり GDP の改善に取り組んでいく必要がある。

- 最近、長時間労働の是正等が話題になるが、マクロな視点では、日本の1人あたりの労働時間は減少してきている。これは平均を見ているためである。例えば、パートタイムで働く人が増えれば、平均の労働時間は減少する。現在の日本の労働市場では、2人に1人が非正規雇用であるが、正規雇用と非正規雇用のギャップはますます開いており、1人あたりの労働時間は減っているように見えるものの、正規雇用の人はそれ以上に長時間働いているという日本の歪んだ労働環境が問題なのである。

#### 4. テクノロジー革命が及ぼす仕事への影響

- グローバルトレンドとして、テクノロジーの導入により3分の1から半分程度の現在の仕事なくなるか、中身が大幅に変わるだろうと言われている。
- 1990年から2008年の製造業における仕事、雇用の喪失原因について、最も割合が大きいのはテクノロジーによって仕事なくなったこと、モノ消費からサービス消費へと消費者の志向が変化したことである。
- トランプ政権は関税をかけることでアメリカの市場を守ろうとしているが、これは逆効果だと OECD は見ている。OECD の統計によれば、貿易はその国の仕事を増やす傾向にある。貿易を減らして自国の市場を守ろうとしたところで、テクノロジーは自動化を進めていき、ますます仕事が減ってしまう。
- テクノロジーにより自動化が進むと、高レベルのスキルを持つ人の仕事が増えるとともに、単純労働を行う人の仕事も増える。逆に、中レベルのスキルを要する仕事、つまり事務仕事等は減ってしまう。そのため、中レベルのスキルを持つ人を高レベルのスキル側へ移動させることが重要である。
- 目下、日本ほど、企業、政府等、社会全体としてテクノロジーの改革、導入を推し進められる環境を持っている国はない。テクノロジーが様々な仕事を奪い始めているのはどの国も同じであるが、同じタイミングで高齢化、少子化、労働者不足（日本は他国に比べ若年層の失業率が低く、若者の採用が難しい状況にある。）が起こっているのは日本のみであり、日本はテクノロジー革命を社会的に一番受け入れやすいと言える。
- 一方で、中長期的には、上述の通りテクノロジーにより仕事が奪われてしまう中レベルのスキルを持つ人を高レベルのスキル側へ移動させる必要がある。ただ、若年層失業率が2桁であり、テクノロジーにより仕事なくなると即座に困ってしまう他国に比べ、若年層失業率がまだ低い日本には多少時間の余裕がある。その間に、テク

テクノロジーが導入されつつある環境下で各個人が付加価値、高レベルなスキルを獲得し、生産性を上げていかななくてはならない。

## 5. 日本人の基礎学力

- OECD が実施する学力テストの結果によれば、16 歳から 65 歳の日本人の基礎学力(読解力、数的思考力)は OECD 加盟国の中で突出しており、またばらつきも少ない。
- 基礎学力の高い日本人は、テクノロジーに囲まれた環境において新しいスキルを比較的容易に習得できるのではないだろうか。例えば、年齢層別に見た場合、55 歳から 65 歳の日本人の基礎学力は OECD 加盟国中最も高い。このあたりの年齢層には、テクノロジーの普及が進む中、新しいソフトウェア等に対して難色を示す人もいるが、新たなスキルを習得するための基礎的な条件は他国よりも揃っている。
- 男女別で見た場合、日本の女性の基礎学力は世界で最も優れている。仮に、日本の女性が男性と全く同じように仕事、雇用の機会に恵まれ、昇進、報酬に係る格差がなくなった場合、単純に言えば GDP 成長率は2倍になる。
- 日本は能力のある人材が多く揃っているにも関わらず、実際にスキルを使えていないという問題がある。自分の強みとなるスキルを仕事で使っているかという問いに対し、使っていないと答える人の割合が他国に比べ高く、また、自分が勉強してきたことに比して現在の仕事のレベルは合致しているかという問いに対し、自分の学力は過剰であると答える人の割合は OECD 加盟国中最も高い。
- 15 歳の子どもに対する学力テストにおいて、シンガポール等は日本より良い結果を示しているものの、人口が1億を超える国で日本ほど子どもが高い学力を持っている国はない。しかし、日本の子どもは自信や大志を持っていない。これは大人にも共通する問題である。

## 6. イノベーションに関する日本の課題

- 生産性は、2000 年頃からどの国でも徐々に低下する傾向にある。2000 年代初頭と云えばインターネット等が普及し始めた頃であり、感覚的には生産性は上がったと思うところもあるが、マクロ的には下がっていたのである。
- ここ数十年グローバルビジネスの生産性が低下してきたことについて、研究機関等でも明確なメカニズムの説明はなされていないが、以下に仮説の1つを示す。
- グローバルビジネスの生産性の推移を製造業とサービス業、さらにトップ 100 の企業とそれ以外に分けて比較すると、生産性が向上した企業は著しく向上しており、特にサービス業はそれが顕著であることが分かる。問題は、少数の企業のみが著しく生産性を上げており、全体としては、生産性を上げている企業の数が少ないことである。

- つまり、一部の勝ち組企業はイノベーションを起こし、生産性を著しく上げているのに対し、それが社会全体、様々な産業、分野にまで拡散されていないのではないかと、そのために、産業全体として捉えたマクロレベルでの生産性は低下しているように見えるのではないかとこの仮説が考えられる。
- これは日本にとっても参考となる仮説である。日本は、新興技術分野において概ね OECD 加盟国中トップ3に入るほど多くの技術、特許を持っているが、それらを商品化、事業化して市場でビジネスを展開する企業の割合は OECD 加盟国の平均以下である。技術を持っていても、それをイノベーション、お金儲けに繋がれず生産性が向上しないという問題に日本は直面している。
- イノベーションを促進する環境という観点から、OECD 加盟国と日本を比較すると、日本は投資、インフラや教育、人的資源といった点で平均より優れているのに対し、国際共著論文、国際共同開発等の「繋がる力」は平均より劣っている。経済がグローバル化するにつれ、ビジネスの世界でもアカデミックの世界でも国際的なコラボレーションが進んでいるにも関わらず、日本は、海外市場で売り上げを伸ばす国際的な企業でさえも、トップマネジメント、ブレインの部分は全て日本で行われるなど、他国に比べ随分遅れている。
- 業種間、企業間の繋がりについても日本は弱い。お金、人材、インフラ、技術が揃っているにも関わらず、様々なヒト、モノが繋がらず、時に発想が限定的になってしまい、イノベーションや事業化に結びつかない。
- その根本には、日本の労働市場の流動性が低いことがあるのではないかと。流動性があると、自社のいい人材をキープし、さらに他の企業からいい人材を採用するための方策を、企業が戦略的に考えるようになる。それが企業の繋がる力を高めることに結びつく。

## 7. イノベーションを生むために

- ハーバードビジネススクールのリサーチでは、リーダーに求められる資質として、上位に「ゆるやかに方向性を示す力」が挙げられている。
- カリスマチックに部下を自分の後ろに率いて進むリーダーシップよりも、羊飼いのようなリーダーシップが求められているのではないだろうか。先頭に立つのではなく、羊飼いのように、後ろからおおよその方向性を示し、様々な羊による様々な行動を許容しつつ進んでいくような大らかなリーダーシップこそが、イノベーションを生む環境を醸成するうえで重要だとされ、アカデミックの世界でも熱心に研究されている。
- 個人的には、日本におけるリーダーシップは羊飼い型に近く、実は日本の文化はイノベーションを生み出しやすいのではと感じている。ただし、様々な羊がそれぞれ違うことをしていても良い、それぞれの意見が合わず、喧嘩をすることがあっても良いと受け止める必要があるという点に日本は注意しなくてはならない。

- ニューヨーク・フィルで、ブラインドオーデション(演奏者の姿が見えない状態でオーデションを行うこと)を導入した途端、非白人の比率が一気に上がり、オーケストラの質も向上した、というエピソードが示唆するように、人間はどんなに気をつけても無意識の偏見を持っている。
- 日本において、ヒトやモノが「繋がる」こと、ひいてはイノベーションを阻害している理由の1つに、「男はこうである」、「国土交通省の人間はこうである」、「日本はこうである」といった先入観とともに仕事や生活を行っていることがあるかもしれない。
- イノベーションを生むためには、新しい企業が新しい商品、サービスを市場で試すこと、また儲からなければ市場から退くことが容易でなければならない。その意味では、アメリカやヨーロッパに比べ極端に低い日本の廃業率(5%程度)はもっと上がっても良いかもしれない。廃業した後に、そのスペースに新たな企業が参入してくる、廃業した企業で働いていた人が成長産業で新たな仕事に就き、もっと儲けるといった新陳代謝が重要である。
- 日本の場合、投資、教育、技術、インフラ等イノベーションを生むための「素材」が揃っている点で非常に恵まれている。世界には、そもそもイノベーションを生むための「素材」がない国も多いが、こういった「素材」はどれも今日明日でできあがるものではない。日本の課題は、日本が持つ「素材」をいかに繋げ、調理し、イノベーションを起こしていくかという点である。