

視察報告書

報告者：築瀬 太

視 察 日	平成29年4月25日 (火)	視察地	東京コンファレンスセンター・品川
視 察 内 容	超・生産性会議 (主催 東洋経済新報社)		
視 察 者	築瀬 太		

<超・生産性会議の概要>

日時 4月25日 (火) 13:00~19:30

会場 東京コンファレンスセンター・品川 (東京都港区) 5階大ホール

定員 400名 (ほぼ満席でした)

「日本の成長」「生産性」「働き方」「地方創生」について考える一日

日本はGDP世界第3位の経済大国でありながら、1人あたりGDPは、先進国最下位の27位に甘んじています。実際、昨今の日本は経済成長をしないのが当たり前となりつつあり、「日本病」と揶揄する人も増えています。しかし、1人あたりGDPが低いのは、1億人以上の人口を抱えているからであり、日本の労働者の質は世界でも有数であり、また潜在的成長力も潤沢です。日本は決して「成熟国家」ではなく、まだまだ「伸びしろ」にあふれた国なのです。



官の立場から、また民の立場から、日本の潜在能力をたかめるための「改革」に向けた処方箋を、「生産性」「経営者の意識」「真の地方創生」などをテーマに掲げ、本カンファレンスを通じて明らかにしていきます。

Program1

特別リレートーク & LIVE ディスカッション (130分間)

『なぜ、日本の生産性はこれほどまでに低いのか?』

- ・小西美術工藝社代表取締役社長 デービッド・アトキンソン 氏
- ・キャリア形成コンサルタント 伊賀泰代 氏
- ・エリア・イノベーション・アライアンス代表理事 木下 斉 氏

Program2

生産性×ワークスタイル変革 (40分間)

『生産性を改善するワークスタイル変革とは?』

Sansan 株式会社 Sansan 事業部マーケティング部
企画チーム戦略企画マネジャー 柿崎 充 氏

Program3

スペシャル公開講座（50 分間）

『日本の成長にはいま、何が必要ですか?』 一課題解決の処方箋一

- ・ 双日総合研究所チーフエコノミスト 吉崎達彦 氏
- ・ オガールプラザ代表取締役 岡崎正信 氏
- ・ 明治大学政治経済学部准教授 飯田泰之 氏
- 【受講生役】 タレント（TKO） 木本武宏 氏
- 【進行役】 フリーアナウンサー 内田まさみ氏

Program4

クロージングセッション（60 分間）

『生産性を高め新たな付加価値を創造する』稼ぐ日本企業の舞台裏

- ・ 里山十帖代表（自遊人代表取締役） 岩佐十良 氏
- ・ レオス・キャピタルワークス代表取締役社長 藤野英人 氏
- ・ C S N 地方創生ネットワーク代表取締役羽田市場代表 野本良平 氏
- ・ 四万十ドラマ代表取締役社長 畦地履正 氏
- 【聞き手】 エリア・イノベーション・アライアンス代表理事 木下 斉 氏

〔会議に参加して、要約筆記と所感〕

プログラム1

特別リレートーク&LIVE ディスカッション

『なぜ、日本の生産性はこれほどまでに低いのか?』

リレートーク

デービッド・アトキンソン氏

「GDPによる経済規模の比較検討は良くなされているが、GDPは人口にほぼ比例しており、生産性を議論するなら本来は一人当たりのGDPで比較検討すべきである。

日本のGDPは世界3位であるが、一人当たりのGDPで比較すると平成27年は27位、平成28年は30位となっている。また、日本は「輸出額世界第4位」の輸出大国と言われているが、一人あたり輸出額は世界第44位、「研究開発費世界第3位だが、一人あたりでは世界第10位、ノーベル賞受賞者数世界第7位だが、一人あたりは世界第39位と先進国の中では低位である。

一人当たりの生産性が低い最大の原因は高齢化であり、日本人の能力が低いわけではない。しかし、高齢化以外にも原因はあり、個人の能力を生かし切れていない社会構造が問題。潜在能力を活かせば、日本は平均給与を男性が1.6倍、女性が2.7倍に。全体では約2倍に拡大できる。そうなればGDPは1.5倍の770兆円になる。貧困問題や国債、社会保障費問題も解決するのではないか。

潜在能力を押しとどめている原因を取り除く改革により、日本はまだまだ伸びしろがある。」といった問題提起の講演があった。

伊賀 泰代 氏

「NYのスタバと東京のスタバでは生産性が倍も違う。しかし、アメリカ人と日本人とで能力がそれほど違うとは考えられない。

生産性は、現場のスキルよりマネジメントの問題である。日本では、労働力が安い

ころの成功体験から抜け出せていない。売上（シェア）第一主義の残存しており、成果がほんの少しでも上がるなら、過大なリソースがかかっても行ってしまう。

生産性＝効率化という思い込みもある。例えば昼休みに電気を消すことが効率化だとしているが、生産性の向上に資するものではない。

営業活動や人材育成、意思決定の生産性を上げていくことが重要である。

残業を減らして効率的な仕事をすべきとしても、生産性の向上を図らず残業を減らしても解決しない。生産性が向上することで残業が減っていくものである。

難しい基準を考えなくても、生産性の振り返りを必ず行うことが重要である。」との提言がなされた。

木下斉氏

「地方衰退は今だけでなく、戦前から起こっている。地域一番の大会社が「行政」だと、地域の優秀な人材を抱え込んでしまい、地域経済の生産性は低下の一途をたどる。

地域行政などは、プロセスだけが重要視され、知らなくてもいい人まで「聞いていない」と怒り出す。そのため全員に周知を図らなければならなくなる。

また、地域経済における自治体の補助金依存体制も打破しなければならない。地勢的な面からは、自治体で大きな面積を占有している河川の生産性を向上を考えることも重要である。」と、少し視点を変えた提案もなされた。

※ベビーブームから高度経済成長期の経験が忘れられないまま、少子高齢化、人口減少社会に突入している今、生産性の向上を図ることは、非常に重要な課題であると認識しているが、一億総活躍社会、地方創生というお題目を唱えるだけでは、生産性は上がっていかない。会議冒頭より大変興味深い問題提起がなされ、この後の3者によるディスカッションに期待が膨らんだ。

・LIVE ディスカッション（上記三名）

○保育士不足が叫ばれているが、保育士の生産性を上げることは議論されていないのが問題である。保育士でなくてもよいことを保育士がやっているのではないか。例えば、折り紙の準備などは保育士でなくてもよいのでは？

日本では全部その人がやることを前提にしている。これでは生産性は上がらないので、誕生日の飾りつけを保育士がやらなくてもいいのではと提案しても、愛情の問題であるなどと言って抵抗される。

○日本は生産性が低くても変えたがらない。できない理由だけを理論武装したがる。

観光ではおもてなしだといったが、外国人の調査データではおもてなしを期待しているのは0.1%でしかないのに。思い込みだけで、客が求めていることを聞いていない。基準がない。生産性を上げることは、明確な尺度で測ることになり、あいまいで済ませなくなるので嫌がられるのでは。

○そもそも生産性を議論することを嫌がる。

○供給者側が成果を勝手に決めている。需要者（消費者）側の評価を成果にしていないことが多い。おもてなしの話もそこにつながる。

○頑張ったことが評価される社会がよいと考えている。生産性は二の次。

○経営者にプレッシャーがかかってない。真剣にマネジメントしないでも済んでしまう雰囲気が出来上がっている。

○生産性の向上には、現場の労働者の問題よりマネジメントの問題が大きい。日本では上司が研修しない。しても有名人の講話を聴くなど。マネジメントをする人が生産性を意識していない。

人口減になるので、高齢者と女性と外国人に働いてもらおうということをいまだに言う人がいるが、それは安い労働力を確保し、安い仕事をさせて、下支えをしようという発想。生産性はかえって下がるので、危険な発想。

○まさに地方はそうになっており、有能な人はもう少しましな仕事を求めて都市部に集まってしまう。

○例えばホテルでは食事の時間や1か所に集めて食事を提供することが効率化として行われているが、効率は上がっても生産性が向上したとは言えない。サービスの値段を上げることにはつながっていない。個別のサービスを向上させて付加価値をあげることが生産性の向上である。

○生産性の向上には、振り返りをするなど地道な取り組みとファクトを集め、求めていることを的確にとらえていくこと。

○今の制度を守るという考えの人が多いが、何のためにするのかということが重要。

※ディスカッションでは、様々な意見が出されたが、どれも大変興味深いものばかりであった。地方自治に携わる者として耳に痛い内容の意見もあったが、安い労働力を使って、国内や発展途上国と価格競争をするよりも、サービスや仕事の価値を高めていくことが重要であり、同じサービスを安く提供することに腐心するより、より良いサービスを適正な価格で供給すること取り組むべきと感じた。

プログラム2

生産性×ワークスタイル変革

柿崎 充 氏

クラウド活用で変わったきた働き方について農家の実例をもとに報告がなされた。

A Iで変わった働き方「農家もA Iできゅうりの選別」として、クラウド上(Google)のA Iを活用し、あとはほぼ手作りで初期投資をほとんど必要とせず、きゅうりの選別の自動化に成功し事例が発表された。

生産性の高い人とは、多様な人々のつながりを持つ人 (ベル・スター研究所)。

※創造性も多様な人とのつながりから生まれるものであろう。多様なつながりはネットより直接の出会いがあるものこそ価値があるとのこと。当たり前のことのようにであるが、案外忘れられているのではないかと反省させられた。

プログラム3

「日本の成長にはいま、何が必要ですか？」～課題解決の処方箋～

スペシャル公開講座では、「日本の成長にはいま、何が必要ですか？」～課題解決の処方箋～と題し、タレント(TKO)の木本武宏氏が生徒役となり、専門家にいろいろ質問する形式で進行するなど、趣向を変えての講演となった。

○生産性が問題というのは？

生産性という文字のせいで、誤解されている。先進国で消費されているのは「遊び」。そのような世界では、生産性を向上するという必要に即しているかどうか、需要発見の能力の高さであるといっているのではないか。

地方での生産性の低さというより、生産性を上げさせないようにしていることが問題。地方はまじめな人が多い、もっと遊びを。遊び（好きなこと。欲求に素直な仕事）のほうが生産性は上がる。

プロダクティビティを生産性と訳すが能率といった方がよいのでは。

○日本の生産性が低いのは？

手抜きとぼったくりができるできないから（笑）

公務員はもともと儲けようとしてない人が就職している。急に地方創生といっても無理がある。ビジネス感覚の人がどれだけいるか？少ないなら民間の人を動かしてその調整役になるなどが必要。

地元に戻ってはじめての事業は、当初みんなに失敗するといわれた。地方では誰かがやったことでないと認められないが、それでは事業は成功しない。

野球場は全国に6000あるが、バレーボール専用体育館は一つもなかったの、やってみた。だから地方なのにわざわざ人が来た。

オガールのやり方をそのまま他の地域でやってもだめ。もう岩手で行われたことなので、やる事業リストから消すべき。ただし、ファンドやマネジメントは学ぶべき。

○人口減少時代でも成長を持続するために必要なことは？

どこの地方に行っても観光と農業が重要と言う。工場誘致よりでしたが、どこも一緒では心配。

人口減少は煽られすぎ。経済規模では毎年1%減。人口維持で通常2%成長なら、1%成長となる。マイナスは言い過ぎである。

AIとロボティクスが普及しやすいのは人手不足の国。日本はAI先進国になれる要素を持っている。人口減少は社会保障問題以外ではあまり悲観する必要はない。

また、人口を増やそうとしても、子育て施策が充実しているからなど、政策で移住するのは隣近所の自治体からしかない。地方などでは、これで向こう30年は安泰などといった大きな成功をついつい考えてしまうが、隣も黙ってないので、政策としては効率は良くならない。

ただし、人口の減少は行政の財政は直撃する。その生産性を上げるためにしたのが合併。しかし生産性は上がらなかった。財政を立て直すことが需要であり、それは税収を上げること。しかし、住宅が余ると地価が下がる。宅地を減らして需要とのバランスをとる必要がある。

無駄をなくして生産性を上げるというのが、実際に生産性の高い仕事をしている人は他部署と無駄話の場を作ったり社外との接点を作っている人たち。サボる場をなくすことは生産性の向上につながらない。公民連携も補助金を出すなら、人を出した方がいい。大東市では、長期出張扱いで条例なしで民間に出向させている。

※上記の話はとても示唆に富んだ内容であり、今後の自治体運営や施策に対する考え方などの参考にしたいと感じた。

プログラム4

クロージングセッション

最後のクロージングセッションでは、「生産性を高め新たな付加価値を創造する」―稼ぐ日本企業の舞台裏―と題して、実際に地方で成果を上げている方たちをゲストに、パネルディスカッションが行われた。

○里山十帖（旅館）では、山菜と野菜中心で客単価は 40434 円、富山のしかも山奥では、そんな価格設定では絶対無理と言われたが、予約でいっぱい状況。

これからやるという人に対して、実績がないから無理ということが多すぎ。暗いデータばかりを集めても、できない理論武装しかできない。価値の高い食事を提供することにより、宿泊者が地域でも高いレベルの昼食などを求めるようになる。地方でもランチ 5000 円でも商売になってきた。

○羽田市場は、超速鮮魚羽田市場 空飛ぶトビウオなど朝採れ鮮魚 BOX として、日本初の水産トレーサビリティを確立。（他がやらないことをやる）

年末年始に鮮魚は値段が跳ね上がるのに市場は 5 連休などしていたりする。しかも、それなのに儲からないなどと言っている。儲かるときに儲かるように仕事をすべきなのはあたりまえ。

また、効率を求め、採りすぎて資源を失っている。サバの稚魚を採ってアフリカにキロ当たり 80 円で売って、ノルウェーからサバを 400 円を買っているのが現状。効率を上げてしまったために生産性が下がってしまった。

漁師も魚をとってくるだけでなく、いかに高く売るかを考えていけなくなってきた。漁協にまかせっきりで良い魚であっても価値が上がらない。

○四万十ドラマでは、新聞紙バッグ、ヒノキの端材でヒノキぶろ気分を味わえる商品などを開発。

○レオスキャピタルひふみでは、上位 100 銘柄は株価が伸びていない、逆に地方銘柄の方が伸びている。筆筒貯金は 4 3 兆円。1 割でも市場に出れば東芝の株を変える（日本の技術を守る）

日本の経営者はサラリーマン化してしまっている。任期 4 年の社長では、問題が起こってもふたをして任期の間塞いでしまう。職員も異動まで、ひた隠してしまう。

その土地のヤンキーを束ねているような地方豪族のような企業が伸びてきているが、逆に彼らはちゃんとリスクを取ってビジネスをしている。リスクを回避した地方エリートより彼らに学ぶべき。

※実際に地方で事業運営をしている経営者の方々からの貴重な声を伺うことができ、大変に参考になった。

モーレツサラリーマンの時代の高度成長期からは、環境も変わってきており、人口減少、少子高齢化など、今後、生産性の向上などとても難しいのではないかと感じていたが、マネジメントの重要性や、発想を変えていくことで、まだまだ生産性は向上できる、日本には伸びしろがあると確信することができた。

併せて、地方自治における政策の考え方などについても大いに得るものがあり、たいへん有意義な会議であった。

また、休憩の取り方も含め、会議全体の運営方法にも工夫を感じさせるものがあり、長時間にわたる会議も苦痛でなく、生産性の向上という主題に対する配慮が感じられ、これも参考にしたいものである。