

# 生産性向上につながる働き方改革

2018年9月19日

山田 久

(株)日本総合研究所調査部

## 【目次】

1. 労働生産性をどうとらえるか
2. 生産性と雇用システムの関係
3. 付加価値生産性向上に向けた課題

## 1. 労働生産性をどうとらえるか

◇生産性を議論するときは、「物的生産性(生産効率)」と「付加価値生産性」の2つの生産性を峻別する必要。

### 「物的生産性(生産効率)」と「付加価値生産性」の違いのイメージ

A工場...1台100万円の大衆車を

1日・一人当たり10台製造

B工場...1台1000万円の高級車を

1日・一人当たり5台製造

生産効率      A (10台)      >      B (5台)

付加価値生産性

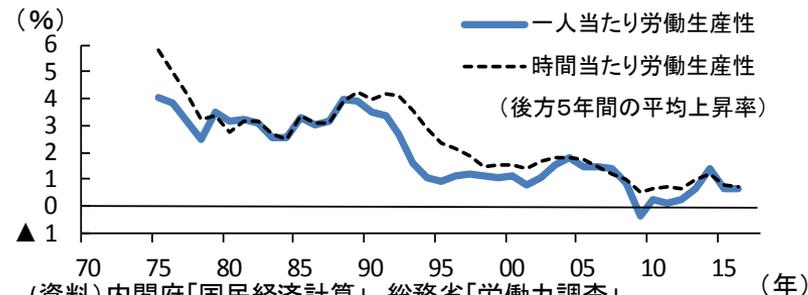
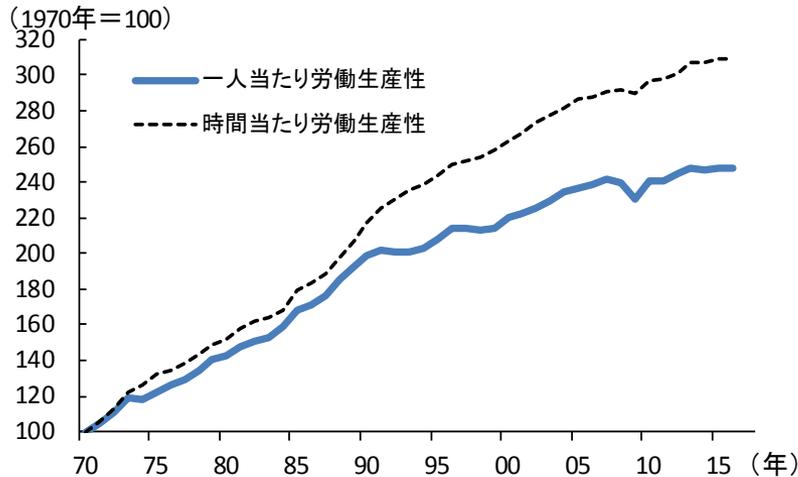
A(500万円) < B(2500万円)

※付加価値率=50%とする

◇2つの労働生産性...**実質生産性と付加価値生産性**(名目生産性)

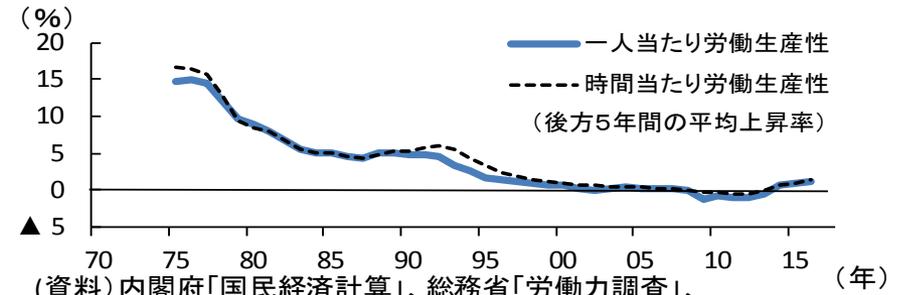
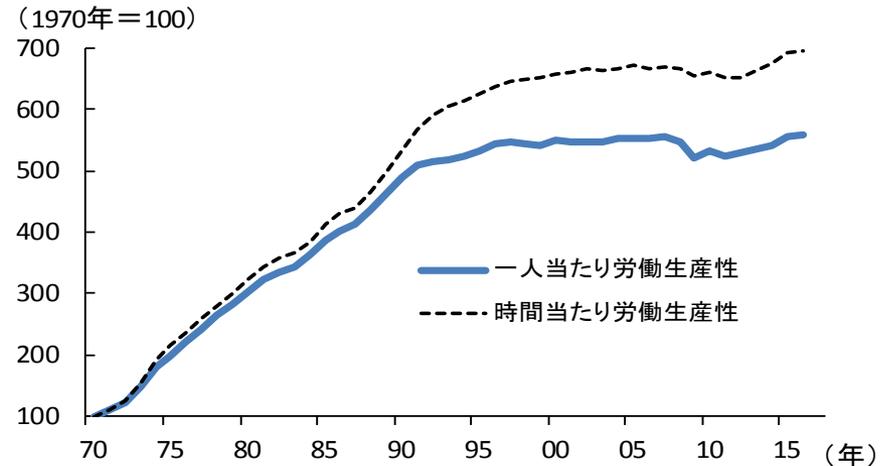
◇いずれのベースでも、わが国の労働生産性伸び率は90年代以降鈍化傾向にあり、**とくに2000年ごろ以降伸び悩み**が目立っている。

(図表1-1)労働生産性(実質ベース)の推移



(資料)内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、  
厚生労働省「毎月勤労統計調査」

(図表1-2)労働生産性(名目ベース)の推移

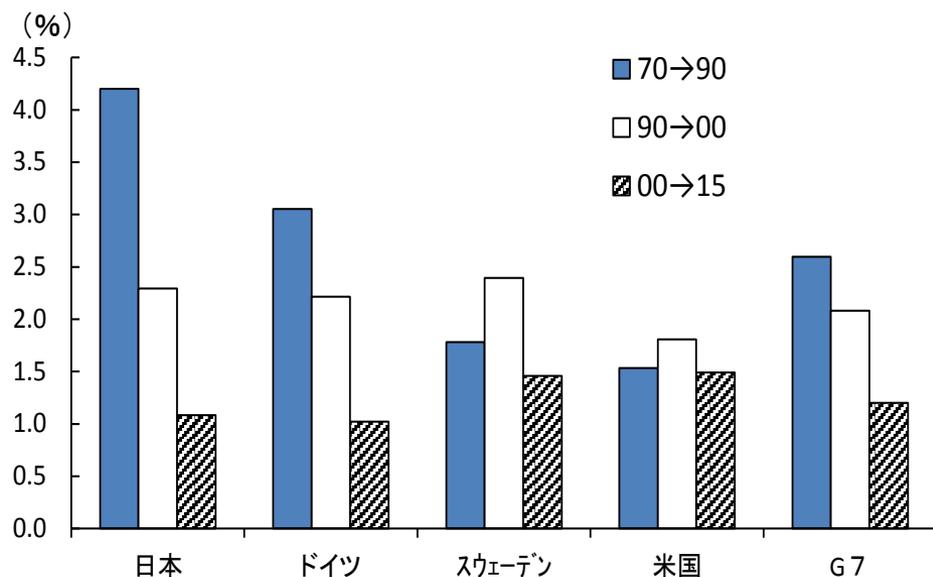


(資料)内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、  
厚生労働省「毎月勤労統計調査」

◇国際比較を行えば、実質生産性よりも**付加価値生産性の低迷が目立つ**  
 —1970～80年代には高いパフォーマンスを誇ったが、2000年代以降見劣りがし、  
 とくに名目ベースでみた生産性の低迷は顕著になっている。

(図表1-3) 先進主要国の時間当たり労働生産性

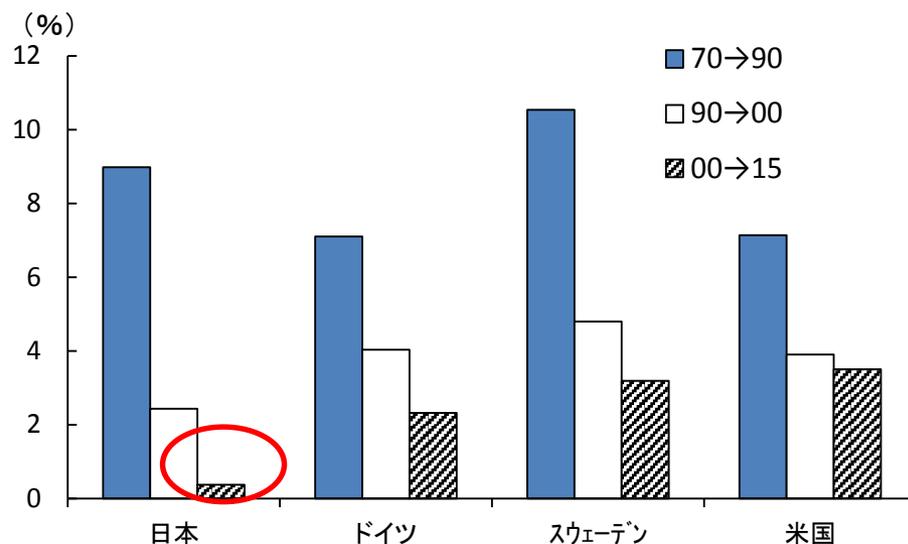
(実質ベース)



(資料)OECD. Stat

(図表1-4) 先進主要国の時間当たり労働生産性

(名目ベース)



(資料)OECD. Stat

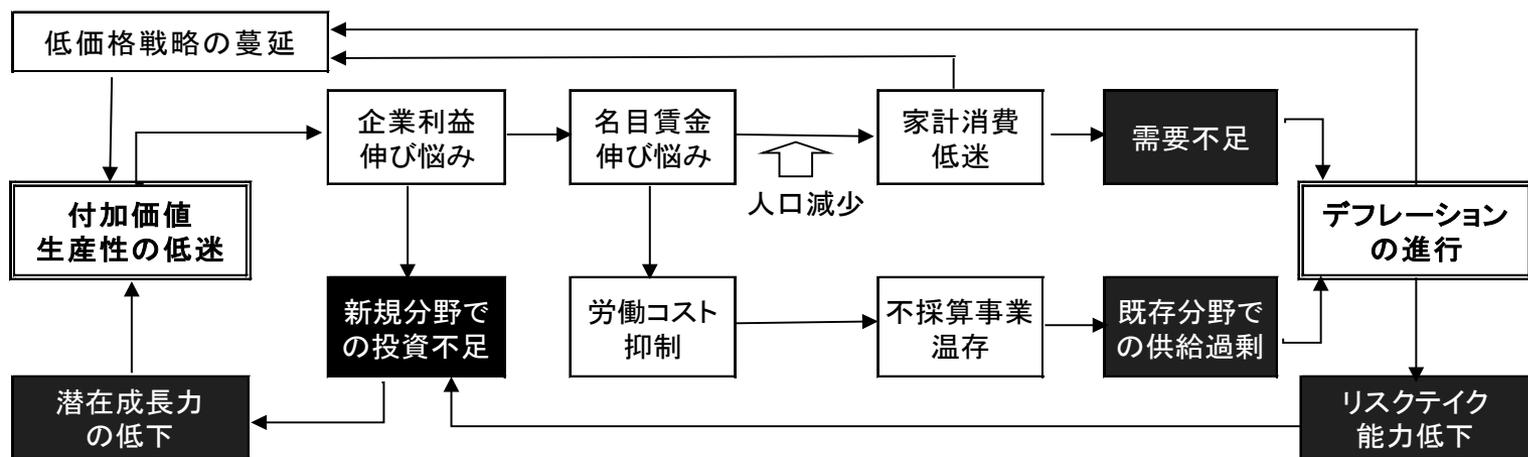
## ◇なぜ付加価値生産性が重要なのか

実質生産性の向上は需要者にとって意義を持つが、それに伴って付加価値生産性が向上しなければ、生産者にとっては利益の伸び悩みを意味。このため、将来に向けての投資不足の要因となり、名目賃金の伸び悩みにもつながる。

**名目賃金の伸び悩み**は、とりわけ人口減少経済では消費低迷を通じて需要不足につながる。同時に、労働コスト抑制の面から不採算部門を温存して、既存事業の供給力削減の足枷に。結果として、**需要不足＝供給超過**をもたらしてデフレーションを惹起。

デフレーションは債務者利得を消滅させてリスクテイク能力を低下させる。結果、投資不足を惹起して潜在成長力の低下につながる。とりわけ、現下の日本では公的債務の累増をもたらして、将来の財政破綻リスクを高めることにも。

(図表1-5) 付加価値生産性の低迷がもたらす弊害

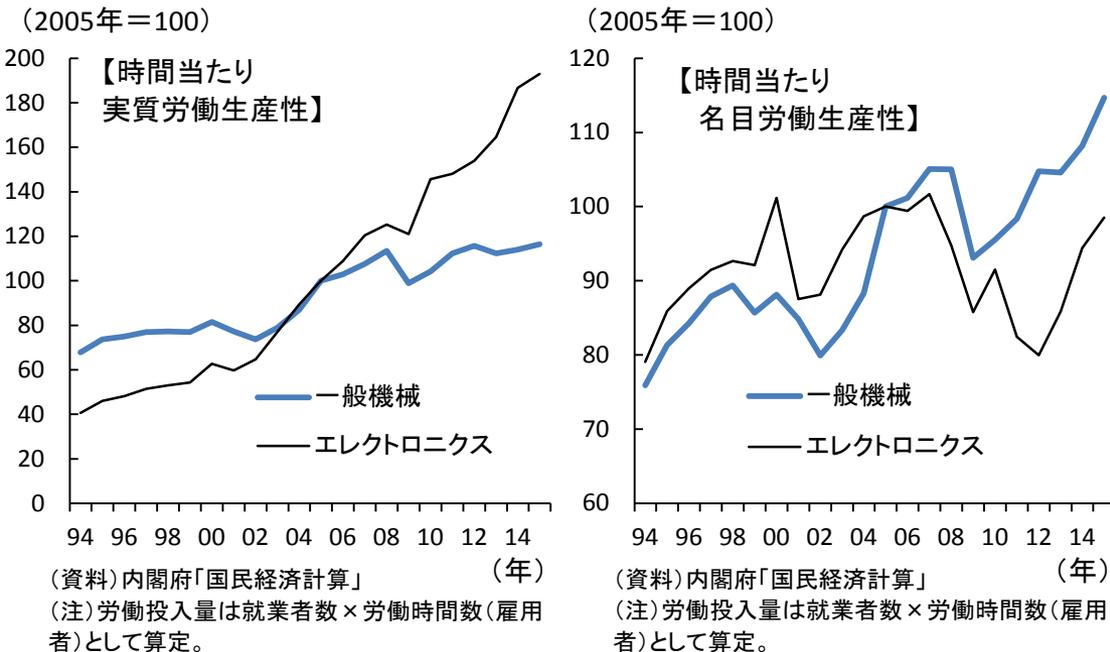


(資料) 筆者作成。

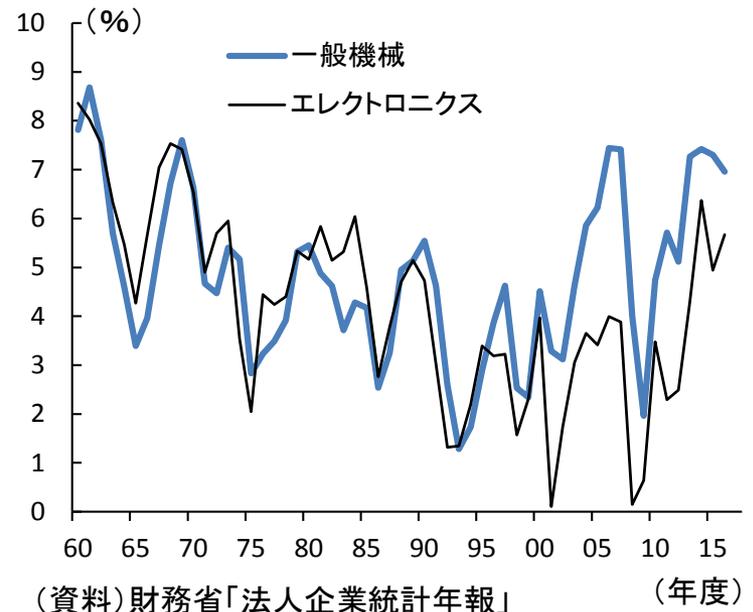
(参考)実質生産性と名目生産性(付加価値生産性)の違い

エレクトロニクス産業と一般機械産業の比較を行うと、**実質生産性上昇率**については、**エレクトロニクス産業の方がはるかにパフォーマンスがよいものの、名目生産性については一般機械産業の方が優れる**。さらに、**売上高経常利益率**を比較すると、2000年代に入って以降は**一般機械産業の優位性**が明確化しており、**企業の収益性をみるという観点からは、実質生産性よりも名目生産性のほうが適正な指標**といえよう

(図表1-6)労働生産性の産業別比較



(図表1-7)売上高経常利益率の産業別比較



◇付加価値生産性低迷の要因を探るべく、生産性の源泉を考察すると...  
 ◇まず、実質生産性の源泉となるイノベーションは2タイプに分類できる  
**「深化(Exploitation)型」イノベーション**vs**「探索(Exploration)型」イノベーション**  
 ◇これを踏まえると、付加価値生産性の源泉は...  
 実質生産性向上の源泉である**2つのイノベーション**、および、それにより生み出された実質価値の向上を価格引き上げにつなげる**プライシング戦略**

(図表1-8)「知の深化」と「知の探索」

◇イノベーションの2つの源泉

①Exploration(知の探索) of new possibilities

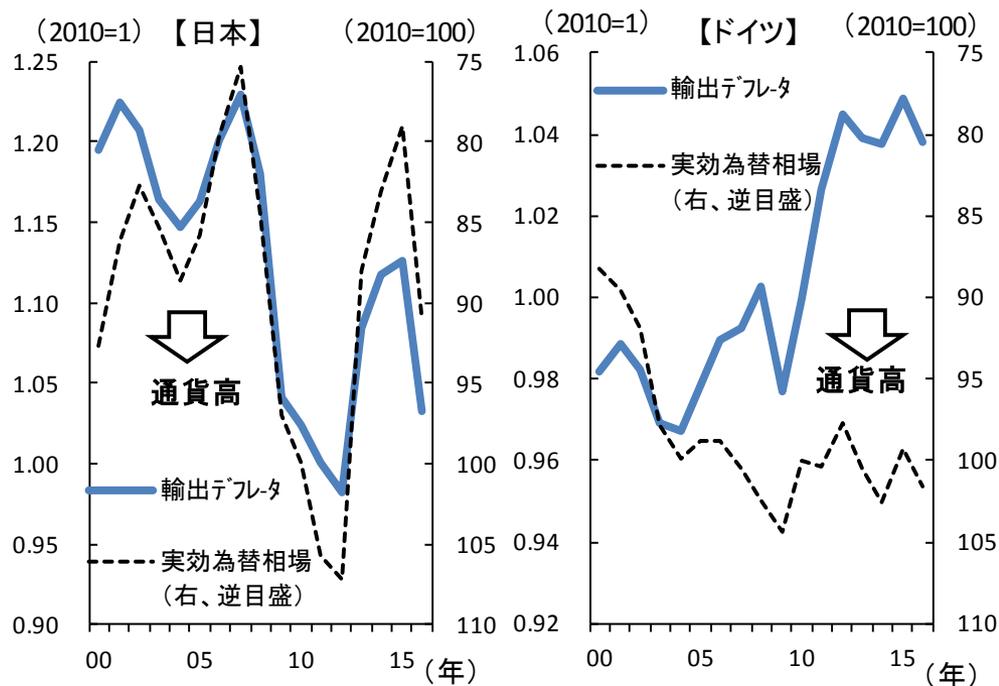
②Exploitation(知の深化) of old certainties

◇知の深化の追求は短期的には効率的だが、長期的には創造的ではなくなる

◇知の探索と知の深化のバランスが、企業の生き残りと発展の鍵

(資料) J.G March(1999)“Exploration and Exploitation of Organization Learning”  
*Organization Science*、入山章栄(2015)『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』  
 日経BP社

(図表1-9) 為替相場変動への輸出価格変化の日独比較



(資料) OECD stat.

## 2. 生産性と雇用システムの関係

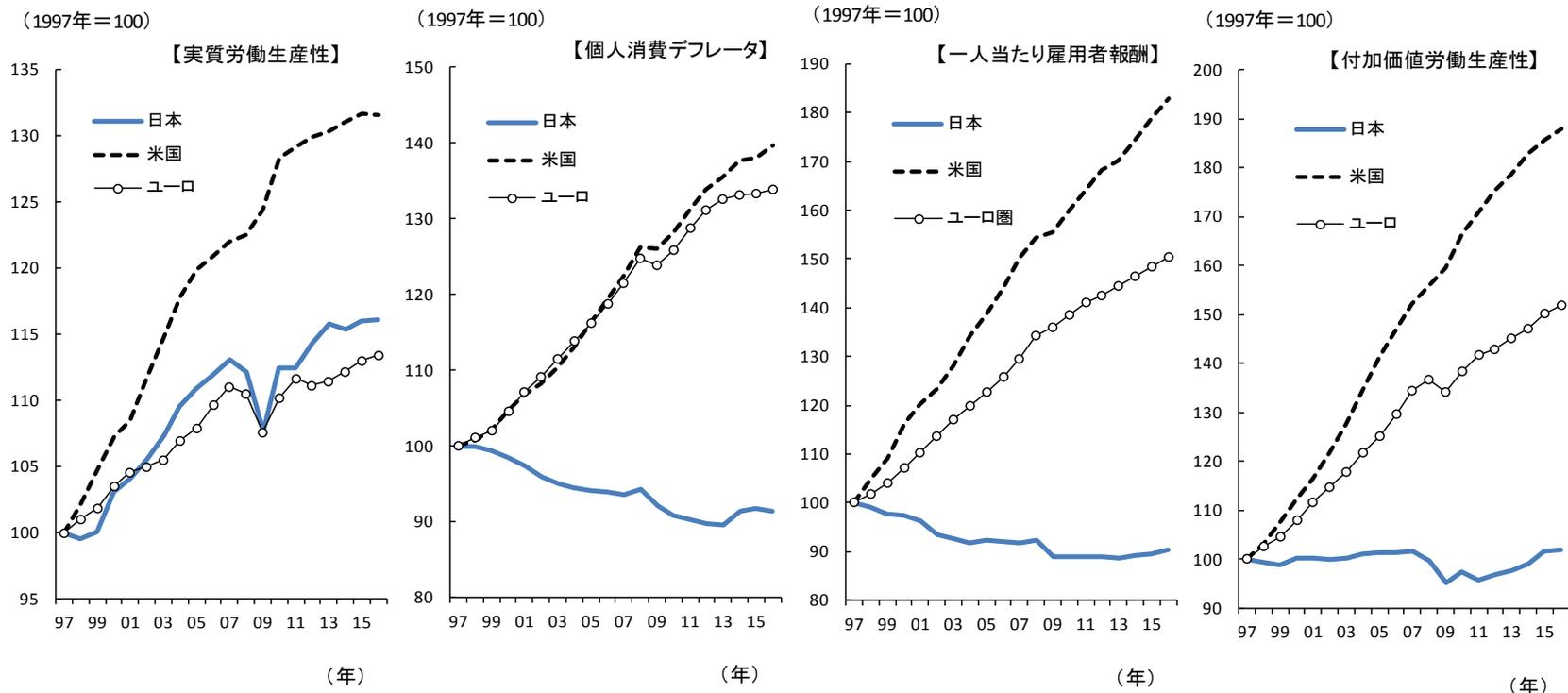
◇前頁のフレームワークを前提に、2つのイノベーションとプライシング戦略のどこに問題の所在があるかを解明するため、日米欧での比較分析を行う。

◇本報告では人材面に原因を探るべく、生産性と雇用システムとの関係に焦点を充てる。

◇まずは、付加価値生産性、実質生産性、名目賃金、物価について比較。

⇒実質ベースの労働生産性は日米欧ともに上昇傾向をたどるなか、物価・賃金動向は欧米では上昇する一方、日本のみ低下。背景には、付加価値生産性の動きの違い。

(図表2-1) 生産性、賃金、物価の日米欧比較



(資料) OECD "Employment Outlook" (Volume 2017 Issue 1)

(注) 付加価値労働生産性は、実質労働生産性にGDPデフレータを乗じた。

◇日米欧のパフォーマンスの背景には、それぞれに固有の雇用システムの在り方。

- 1) 米国... **職務システム**: 労働条件の決定は個別的労使関係が主で、雇用も賃金も柔軟。効率的な労働市場が生産性向上と賃金上昇をもたらすが、所得格差は拡大。
- 2) 欧州... **職種システム**: 労働条件の決定は集団的労使関係が主で、労働組合は産業別に組成され、賃金底上げにこだわるが、剰員解雇は受け入れ。
- 3) 日本... **職能システム**: 労働条件の決定は集団的労使関係が主だが、労働組合は企業別に組成され、雇用維持にこだわり、賃下げを受け入れ。

(図表2-2)日米欧雇用システムの比較

	米国	ドイツ	日本
解雇法制	「随意的雇用原則」 レイオフ、リコール	「解雇制限法」 零細企業は対象外 金銭解決制度	解雇権濫用法理
非典型雇用	就業形態は極めて 多様	かつては強い規制 近年は緩和も均等化	正規・非正規間で 大きな格差
労働時間規制	時間外上限規制なし ホワイトカラーエクゼンプション	強い労働時間規制 (時間外の上限規制)	三六協定
賃金決定	職務評価＋市場調査	職種・地域ごとの労働 協約＋事業所協定	春季労使交渉
労働組合	低い組織率	産業別組合	企業内組合

◇3つの雇用システムごとの①イノベーション、②プライシング戦略、③ステークホルダー間の力関係、についての特徴を示せば以下の通り。

### 《イノベーション》

【職務システム】...雇用調整容易で組織の大幅な組み替えが容易であるため、**探索型イノベーションに秀でる**が、深化型イノベーションには劣る面。

【職種システム】...不採算事業の整理は比較的容易だが、賃上げ圧力が収益増加の足枷となり、深化型イノベーション・探索型イノベーションともに中間的。

【職能システム】...雇用調整に時間がかかるため組織の大幅な組み換えは困難で、**深化型イノベーションに秀でる**が、探索型イノベーションには劣る。

### 《プライシング戦略》

【職務システム】...賃金格差＝所得格差が大きくなるため、所得階層ごとに**多様なプライシング戦略**を採ることを促す土壌。

【職種システム】...賃上げ圧力強く、**ブランド・デザイン**など価格引き上げ戦略を促す土壌。

【職能システム】...賃上げ圧力弱く、**低価格化戦略の発想**を採りやすい土壌。

## 《ステークホルダー間の力関係》

【職務システム】... **株主主権**に偏る傾向。株主のエージェンシー(代理人)としての取締役会に企業統治上の大きな権限。

【職種システム】... **従業員主権**に偏る傾向。企業統治上大きな権限を持つ監査役会に従業員代表が入る。

【職能システム】...数量面で**正社員主権**、価格面で**顧客主権**に偏る傾向。取締役会・労働組合ともにその成り立ちから正社員共同体としての企業の発展を優先するが、近年は人口減少に伴う国内市場縮小の下、厳しい顧客の奪い合いから歪んだ形での「顧客第一主義」も。

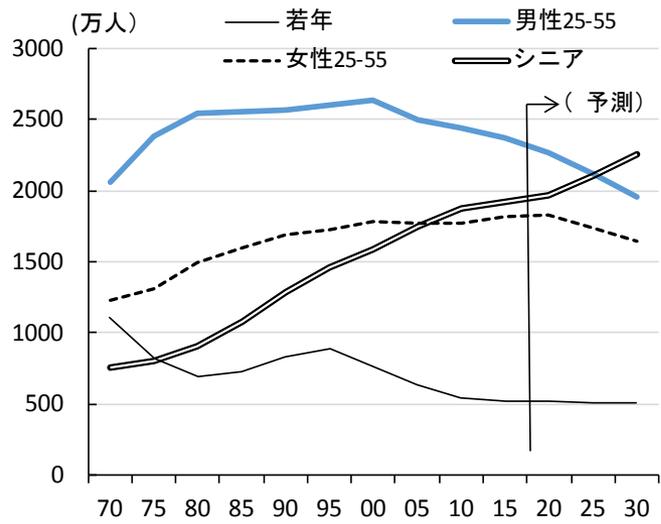
## ◇国際比較からのインプリケーション

人基準であるわが国(職能システム)の弱点を補完するという観点からは、ともに仕事基準である**職務システム・職種システム**双方からそれらの利点の導入を図るのが**適当**。ただし、社会の成り立ちの近さからすれば、**欧州流の職種システム**の方が**相対的に取り入れやすい**と考えられる。

(参考) 欧州流の職種システムの導入が必要なのは人口動態の変化にもよる。国内総人口の減少局面への移行により、**従来のコア労働力である男性現役世代が減少し、多様な人材の活躍が企業発展に不可欠**に。とりわけ、女性活躍には育児・家事の男女シェアが不可欠であり、定時退社が基本となる働き方が一般化することが求められる。さらに、今後は「多数派」になるシニアの活用が重要課題に。

そうして、働く人々が多様になれば、多様な働き方を認めるとともに、それぞれの働き方の間の公平処遇＝同一労働同一賃金が不可欠に。⇒新たな環境で生産性を高めるには、**ダイバーシティ・マネジメントへの取り組みが不可欠**に。

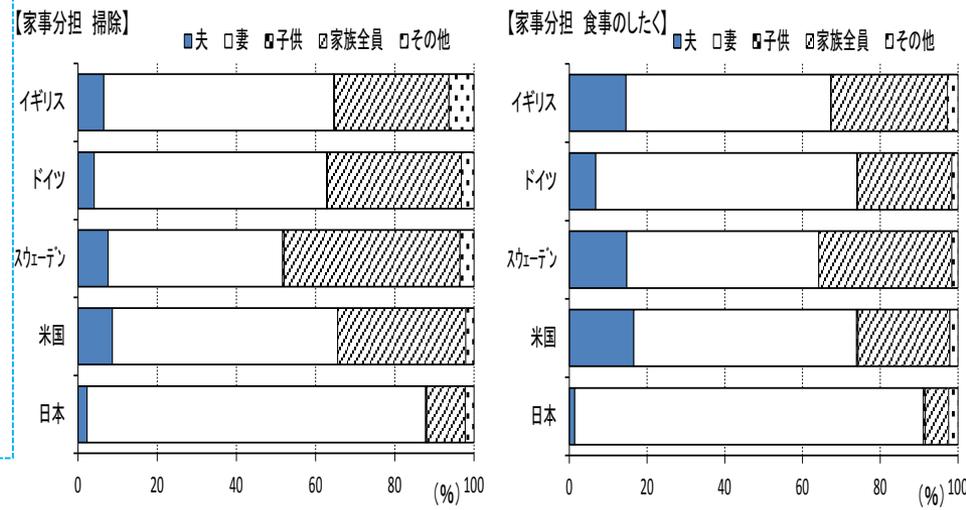
(図表2-3) 労働力人口の属性別シェアの変化



＜男25-55＞:  
2000→15年に  
270万人減、  
15→30年に更  
に410万人減。  
全労働力人口  
の39.0% (00)  
から30.7% (30)  
に。＜シニア＞  
23.4% (00)から  
35.4% (30)に。

(資料) 総務省「労働力調査」、国立社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」  
(注) 2020年以降はJLPT「平成27年労働力需給の推計」の経済再生・労働参加進展シナリオの年齢階層別数字を使用。

(図表2-4) 家族間での家事負担の国際比較



(資料) 内閣府「男女共同参画社会に関する国際比較調査(平成14年度調査)」

### 3. 付加価値生産性向上に向けた課題

◇政府による働き方改革は、基本的には職種システムの導入(残業上限、同一労働同一賃金)を目指しているといえ、大きな方向性としては妥当。だが、職種システムは(職務システムほどではないにしても)職能システムとの間に大きな隔たり。

◇職種システムでは、人材育成にあたって企業外部での仕組みが整備されているため、正社員は熟練労働者が基本。また、事業上の理由での人員削減は合理的な理由とされ、雇用調整に当たっては、対象者の選定に労働組合が関与し、再就職や補償金について労働者が不利にならないように交渉。

加えて重要なのは、そもそも社会システムとして、企業を跨ぐ形で職業別の技能形成の仕組みや相互扶助の仕組みが存在し、いわゆるセーフティーネットが充実。

(図表3-1)職種システムvs職能システム

	職種システム	職能システム
基本原理	仕事に人をつける(take)	人に仕事をつける(make)
採用	欠員補充中心	定期採用中心
配置	働き手主導	企業主導
賃金	昇進・移動で変化	年功的に上昇
育成	外部育成部分多い	内部育成が中心
雇用保障	制限あり	制限なし
強化される能力	職業特殊能力	企業特殊能力

## 《ハイブリッド・システム(働き方改革)》

◇欧州の短い労働時間の前提には、①学校教育システムに実務能力が習得できる仕組みが組み込まれていること、②不採算事業の縮小・撤退にともなう人員整理を社会に過度なストレスを与えずに実施できる仕組みが整備されていることで、高い時間当たり生産性が実現している点。

また、**企業横断的な職種別技能レベル別の賃金相場**が存在し、それが同一労働同一賃金の前提に。

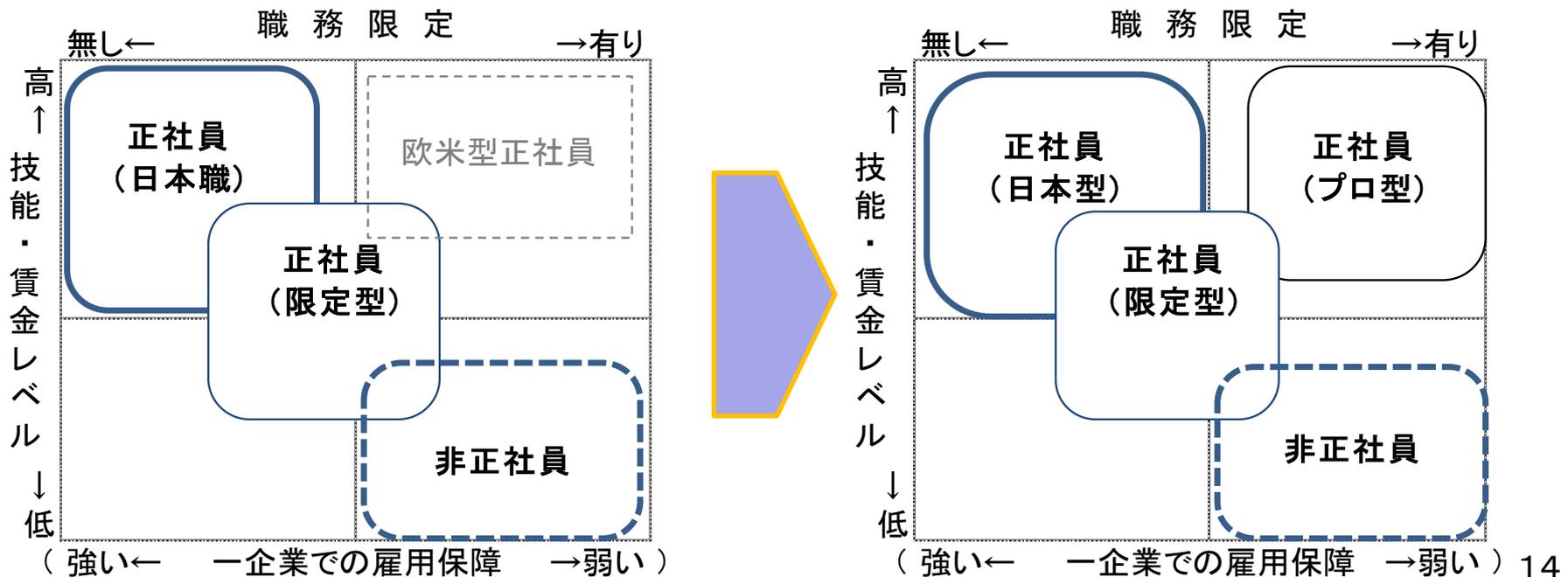
◇つまり、職種システムや職務システムの前提となる「正社員の在り方」およびその背後にある「技能形成の仕組み」は、「職能システム」と大きく異なり、その導入には工夫が必要。

一方で、競争力の源泉はあくまで独自性・比較優位性にあり、「職能システム」の本質は残すべき。

⇒その意味で、目指すべきは、ハイブリッド・システム(職能システム＋職種・職務システム)。

- ◇「ハイブリッド・システム(職能システム+職種・職務システム)」の構築は、より具体的には企業の**人材ポートフォリオの多様性**を高めることを意味。
- ◇横軸に職務限定の有無、縦軸に技能・賃金レベルをとった人材タイプ・マトリックスを作成すれば、日本の正社員の典型は「**職種無限定・高技能**」タイプ。これがきめ細かさや高品質という日本企業の競争力の源泉。それを安易に捨てるべきではない半面、一企業での雇用保障のために、非正規との二重構造や長時間労働が前提。
- ◇目指すべき「ハイブリッド・システム」の実現には、職務限定であるため一企業での雇用保障が制限される「**職種限定・高技能タイプ**」に分類される、**特定職業でのプロフェッショナルのウェイトを増やす**ことがカギ。

(図表3-2) 人材ポートフォリオの変化

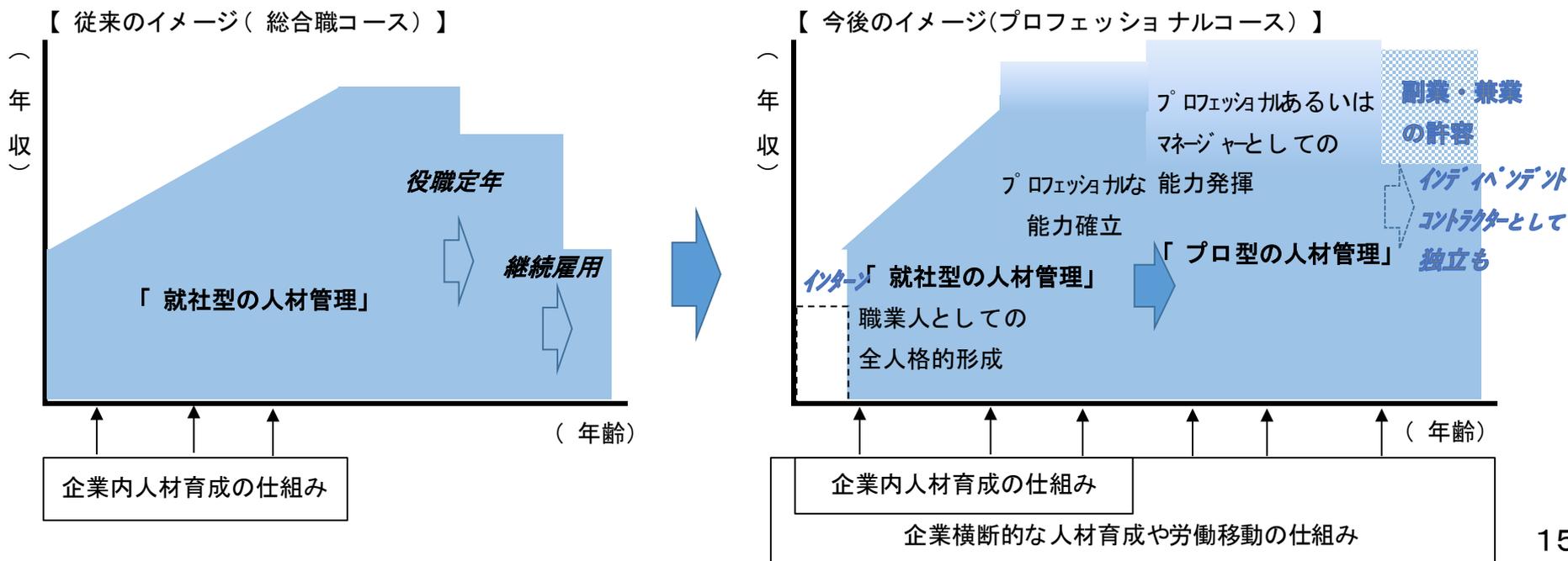


◇前頁の「職種限定・高賃金タイプ」のプロフェッショナルを育成するに当たっては、以下の理由から『入り口は就社型、出口はプロ型』でのキャリア形成の在り方で対応すべき。

- ①若い頃の「就社型」の経験は、自己の殻を破って視野を広げたり、変化対応力をつける面で有益である。
- ②企業内OJTを基本とするわが国で、企業外に欧州のような人材育成インフラの整備をするには一定の時間を要する。

◇日本型プロ人材育成の仕組みとして、a)セルフキャリアドック、b)兼業、c)中高年他社留学、なども進めるべき。

(図表3-3)ハイブリッド・システムのもとでのキャリア形成



## 《能力育成システムの再構築(人づくり改革)》

◆重要なのは、「職種限定・高技能タイプ」の人材を増やすには、単に雇用契約を変えるという話では終わらないこと。雇用契約を変えるだけでは、労使関係の悪化でむしろ逆効果。「所属企業が変わってもキャリアを継続していけるような社会的な仕組み」を様々に整備することがまずもって必要であり、そうした仕組みの整備が進んだのちに雇用契約の見直しが可能になる。

◆「所属企業が変わってもキャリアを継続していけるような社会的な仕組み」は具体的には以下の通り。

【同一職種内での水平移動(企業間移動)の円滑化】...すでに身に着けたスキルや経験をもとに同じ職業・職種での転職がしやすい環境を整備。

米国の場合、**専門職能別の協会組織(専門団体)**が様々に存在し、専門家としてのキャリアを形成するにあたって専門団体に所属し、継続的に自己啓発を行っている。加えて、古くから**転職紹介会社**が様々なサービスを提供しており、その仲介を背景とした**プロフェッショナル労働市場**が発達している。欧州では労働者の多くは**職業別や産業別の労働組合**に属し、職種別労働市場が形成されている。スウェーデンでは、非営利財団による「失業なき労働移動促進」の仕組みも。

**【職種間・就業形態間の垂直移動(スキルアップ)の円滑化の仕組み】**...未経験者や他からの参入者が新たなスキルを獲得し、新規にキャリアを始める、あるいはキャリアを転換することをサポートする仕組み。

米国では、専門職業を育成する大学院である「**プロフェッショナルスクール**」を修了することが、高給のホワイトカラー専門職に従事するためのパスポート的な役割を果たす。また、**コミュニティー・カレッジ**という4年制大学への編入前教育や職業教育を提供する2年制の高等教育機関があり、「若年層を学校から労働市場へ効率的に橋渡しする役割から、社会人を再訓練して労働市場へ戻すまでの役割を担う、まさに地域の起業や産業の人材育成の中継点(ハブ)」の役割を果たす。

欧州では、ドイツやスウェーデンに**職業大学制度**が存在。

(図表3-4)スウェーデンの高度職業教育制度

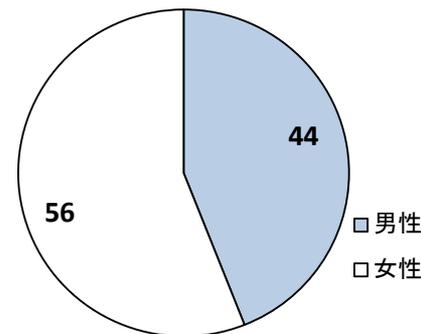
(Yrkeshögskolan)の概要

- ◆企業に対して即戦力となる有能な人材を提供する制度として構想。職業安定庁および労使の委員が加わる決定機関が、労働市場の分析に基づいて教育訓練の量と内容を決定。
- ◆具体的な教育サービスを提供できるのは、大学や自治体のほか民間の教育サービス事業者など、広く参入を促す。
- ◆提出した教育訓練計画が認められれば、担当行政機関のもとでプログラムを提供。プログラムの内容としては、**実地教育が重視され、約25%の時間を占める**。実地教育を受け入れる企業との密接な連携が求められ、受講生の声を反映させる仕組みも整備。

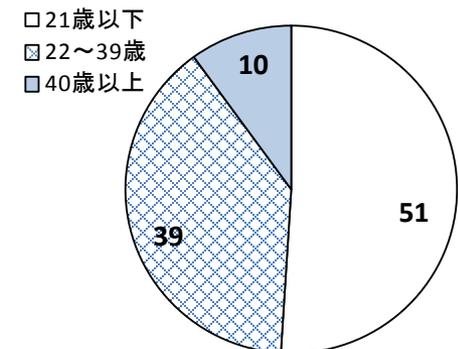
(資料)両角道代(2012)、Myndigheten för yrkeshögskolan

(図表3-5)米国コミュニティーカレッジ学生の属性

【性別(2015年)】



【年齢別(2011-12年)】



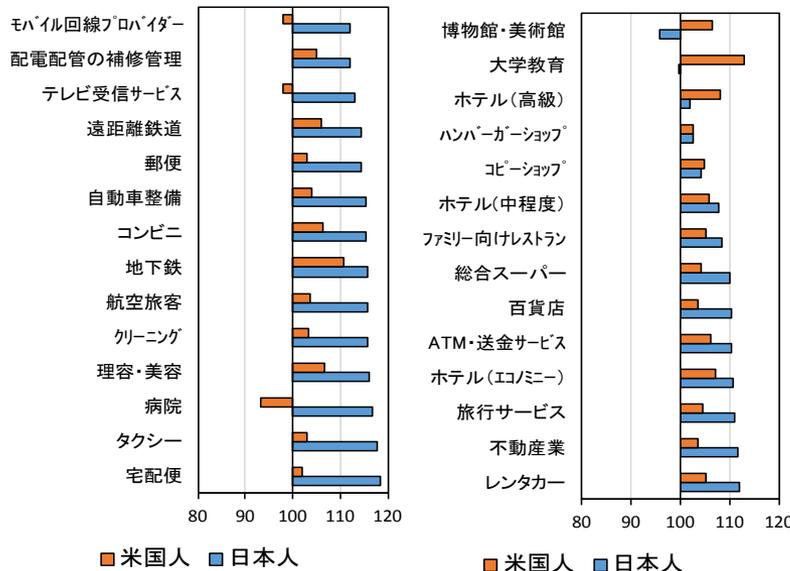
(資料) American Association of Community Colleges: Fast Fact 2017

# 《価格設定の適正化と持続的賃上げ(値付け改革)》

◇歪んだ顧客主権の是正…製品のみならずサービスでも、**日本産業の品質は高い**。わが国では「いいものを安く」「サービスはタダ」というスタンスのもとで、**実質生産性の向上を価格に反映させず、実質的な値下げで顧客に還元する傾向**。この結果、長時間労働や低賃金という形で労働者に大きな負荷。これを見直し、「**根拠のある値上げ**」に知恵を絞る**値付け改革**に取り組む必要。

◇賃上げのルールづくり…適正な値付けによって実現した**付加価値生産性の向上に連動して賃上げ**を行うべき。それが家計の購買力を高め、適正な値上げが受け入れられる環境につながる。そのための**仕組みを政労使で創出**。

(図表3-6) サービス品質の日米比較  
(日本の品質/米国の品質)



(資料)日本生産性本部(2017)「サービス品質の日米比較」  
(注)日本と米国のサービス品質の違いに対し、どのくらいの価格を余分に支払ってもよいかを問うことにより、品質差を貨幣価値換算して定量化。日米で品質が同等の時=100。米国滞在経験のある日本人、日本滞在経験のある米国人を対象。

(図表3-7)新たな春闘での賃上げの仕組みの提案

○政労使会議の下に**中立的な有識者からなる諮問委員会**を設置…**経済情勢の客観的な分析**を行ったうえで、**マクロ的にみて、日本経済の持続的成長に必要な、中期的に実現すべき賃上げ率を示すとともに、さしあたりその年の妥当な賃上げ率を提示**

○**主な産業別に労使代表および公益委員からなる会議体**を創設…**全体の平均の賃上げ率をベース**にしつつ、**業界事情を勘案して、産業別の妥当な賃上げ率の目安**を示す。

○この目安を尊重する形で、しかしあくまで最終的には**春闘における労使の自主的な話し合いの結果として、個別労使が賃上げ率を決める**。

### ①雇用の維持・安定の原則—**社会全体での雇用安定**

これまでの一企業を前提としたものから、「社会全体での雇用の確保・安定」へ見直す。もちろん、一企業が雇用を維持していくことを考えるのが第一であるが、厳しい競争環境のもとで、場合によっては、企業を跨ぐ労働移動も選択肢と排除すべきではない。労働組合も正面から受け止め、失業なき労働移動の仕組みを労使で共同して構築すべき。

### ②労使協議の原則—**非正規も含めた労使協議**

企業別組合は企業の発展に協力するという利点があるため、基本形はそのままにするにしても、非正規も含めた労働者全体の「公正代表」として、企業と交渉することが求められる。そのためには、産業別の連携を強化することが重要。ドイツを参考にした事業所委員会(Works Council)制度の導入も一案。

### ③成果配分の原則—**客観的根拠による適正配分**

かつての「パターンセッター」方式が限界に突き当たるなか、中立的な有識者によって構成される第3者機関を創設し、それが客観的な経済社会情勢を分析し、賃上げの目安を公表する新たな仕組みを模索すべき。