

継続的な生産性向上のために

～人材面からの視点～



日本総合研究所 理事

山田 久

1. 付加価値生産性の源泉は何か

(1) 物的生産性vs付加価値生産性

わが国の総人口はすでに減少局面に入り、この後も持続的な減少が見込まれている。そうしたなかでも経済規模の拡大、すなわちGDP（国内総生産）の持続的拡大は追求されるべきである。なぜならば、多くの国民にとって生活の糧を生み出す企業とは、売り上げを伸ばさなければ存続が難しくなる存在だからである。経済が持続的縮小トレンドのもとでは、数多くの企業が事業の一方的な縮小や倒産を余儀なくされ、従業員が厳しい状況

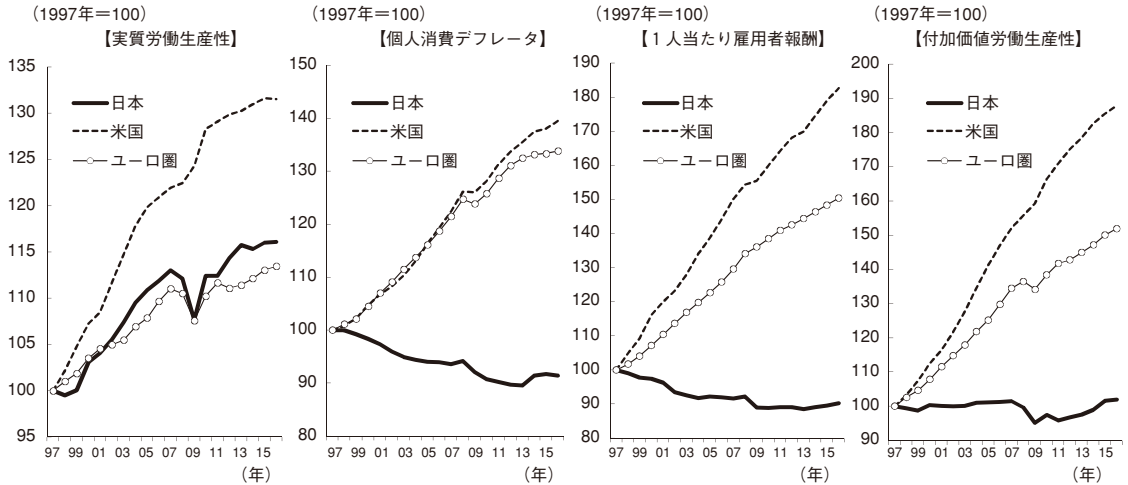
に置かれる。さらに、マクロ的にみれば、GDP対比で2倍を上回る国家債務を抱えるなか、経済規模の縮小はその債務負担をいっそう厳しくし、財政破綻に陥る確率を一気に高めることになる。財政破綻が現実になれば、突如国民は厳しい生活を強いられることになり、とりわけ低所得層の医療や福祉が犠牲になる恐れがある。そうした事態を避けるためには、経済規模の持続的拡大は極めて重要なことなのである。

人口減少のもとで経済成長を持続させるには、いわゆる労働生産性の向上が不可欠となる。しかし、わが国の労働生産性は長らく低迷してきたと考えられており、政府も生産性向上の引き上げを重要政策課題に位置付けている。では、その労働生産性は実際にどの程度低迷してきたといえるのであろうか。ここで、労働生産性を論じる際、少なくとも2つの種類の生産性を区別することが重要である。それは、物的生産性（ないしは実質生産

＜目 次＞

1. 付加価値生産性の源泉は何か
2. 国際比較からのインプリケーション
3. 付加価値生産性向上を実現する方法

(図表1) 生産性・消費者物価・名目賃金の日米欧比較



(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デフレーターを乗じた。

性)と、付加価値生産性(ないしは名目生産性)である。

物的生産性とは、例えば自動車工場で考えれば、1カ月のうちに労働者1人当たり何台製造できるかを意味しており、その変化は台数の変化率を指す。実質生産性の場合には製造される自動車の品質向上も生産性向上分に含まれる。一方、付加価値生産性(名目生産性)は、同じ自動車工場のケースでいえば、1カ月のうちに出荷される自動車の儲け(付加価値)が労働者1人当たりには換算すればいくらかになるかを意味する。その変化率は製造台数の変動のほか、自動車の販売価格の変動にも大きく影響を受ける。

こうした違いを念頭に、わが国の実質生産性および付加価値生産性の過去の推移を、米国、欧州との比較でみると、問題の所在がは

っきりする(図表1)。まず、実質生産性をみると、米国に比べるとその上昇スピードは劣るものの、欧州に比べてはむしろ伸び率は高い。一方、付加価値生産性をみると欧米がともに上昇傾向にあるのに対し、わが国のみ下落傾向ないし停滞してきたことが鮮明になる。つまり、わが国で生産性が低迷しているといったとき、それは付加価値生産性で議論することが重要なのである。ちなみに、こうした違いが生まれているのは、欧米では平均物価が上昇しているのに対し、わが国のみ下落傾向を辿ってきたことに原因がある。米国に劣るという意味では、実質労働生産性の引き上げに取り組むことが重要なのは論を俟たないが、より本質的なわが国における生産性の問題は企業の価格設定の在り方に求められるべきといえよう。

(2) 2つのイノベーション

以上のように、わが国で生産性問題を論じる場合、通常用いられる実質生産性よりも付加価値生産性で考えることが重要であるが、では、この付加価値生産性を引き上げるにはどのようにすればよいのか。この点を考えるにあたって、参考になるのは経営学におけるイノベーション理論の知見である。入山章栄・早稲田大学ビジネススクール准教授は、世界の経営学で最も研究されているイノベーションの基礎理論として、「両利きの経営」があると指摘している。それは、「知の探索」と「知の深化」について高い次元でバランスをとる経営であるという（注1）。

この考え方の嚆矢となったスタンフォード大学のジェームズ・マーチの1991年の論文（注2）では、“Exploration（探索）”と“Exploitation（深化）”という言葉を使っている。両者はともに企業組織にとって欠かせない行動であるが、経営資源の限界から、どう組み合わせるかが企業のパフォーマンスを作用することになる。

この枠組みを援用すれば、イノベーションを生産性向上に結び付けるには、“Exploration（探索）”と“Exploitation（深化）”の2つの行動を同時に実践し、融合することが重要になる。本稿ではこれらの2つの行動を、「探索（Exploration）型」イノベーション、および、「深化（Exploitation）型」イノベーションと呼ぶことにする。具体的なイメージでいえば、前者は新たなアイデアやノウハウ

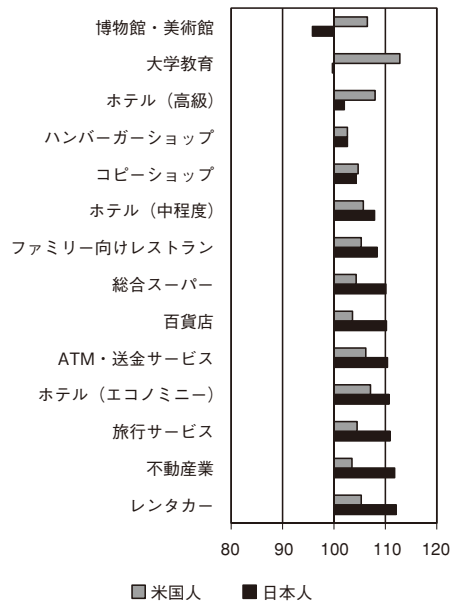
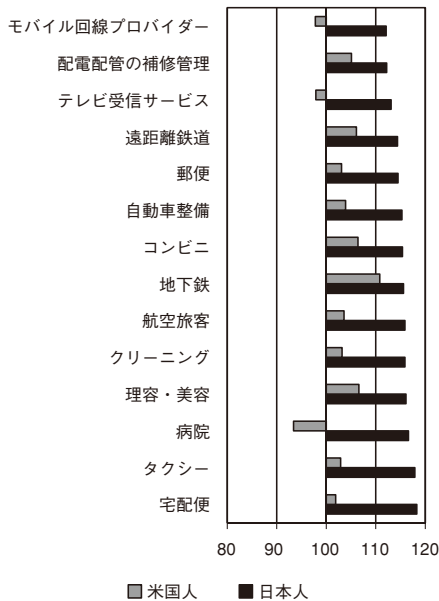
を取り込み、これまでにない組み合わせで新たな製品やサービスを創造することである。一方、後者は製造や販売のプロセスを改善して、既存の製品やサービスを低コストで高い品質で提供できるようにすることである。

総じて同質的な組織であるわが国の企業は、「深化型」イノベーションについては秀でているが、「探索型」については劣るというだろう。つまり、「探索型」イノベーションをいかに増やすかが、わが国の課題と考えられる。

ここで、これら2つのイノベーションの結果高まる生産性は、主に実質生産性がイメージされているといってよい。したがって、本稿で問題にする付加価値生産性を引き上げるには、これら2つのイノベーションを向上させるだけでは十分でない。実質生産性を付加価値生産性に転換するには、先に述べた通り、平均物価の動きを考える必要がある。つまり、売上数量を増やすのではなく、売上単価を引き上げることで利益を増やす、プライシング戦略が付加価値生産性を引き上げる重要な取り組みになるということである。この価格設定の問題は、イノベーションと異なる次元の話ではあるものの、関係してくる面もある。「深化型」イノベーションは既存のやり方の改善であるため、どちらかといえば低価格戦略と親和性が高い。一方、「探索型」イノベーションは、新たな製品やサービスを作り出すことにつながるため、競合が少なく、価格引き上げにつながりやすいといえよう。

(図表 2) 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。

プライシングの重要性は、サービス産業分野で顕著である。製品のみならずサービスでも、日本産業の品質は高い。例えば、日本生産性本部の調査によれば、日本人にとっても米国人にとっても、多く分野の個別サービスで日本のほうが米国よりも品質が高いと認識されていることが示されている (図表 2)。つまり、わが国サービス業が品質に磨きをかけていくことはもちろん重要だが、それ以上に、国際的には評価の高い品質に見合ったきちんとした値付けをしていくことがより重要といえる。

以上をまとめれば、付加価値生産性の源泉は、①実質生産性向上の源泉である「深化型」と「探索型」の2つのイノベーションをともに追及して両者を融合し、②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適切なプライシング戦略を実施することにある、と整理できよう。わが国の場合、「探索型」イノベーションが不足しがちな点に問題があり、それを改善することがまずもって重要である。それが値上げをしやすい環境をつくるが、それとは別にプライシング戦略そのものを見直していく必要もある。

■ 2. 国際比較からのインプリケーション

(1) 雇用システムの国際比較

では、「探索型」イノベーションを増やすにはどうすればよいか。イノベーションを起こすのは最終的には人材である。その意味で、以下では人材活用の在り方の側面に注目して考察する。わが国の在り方の問題点を抽出するには、国際比較が有効である。そこで、日米欧での比較を行う。まず、それぞれの雇用システムの特徴をまとめれば、以下の通りである（注3）。

【米国：職務システム】米国の雇用システムの特徴を一言で表せば「職務主義」である。職種別の労働市場を前提とするが、企業ごとに分権的、さらにはそれぞれの労働者と個別的な労使関係が構築されている。労働者の評価や賃金決定は、職種および序列から決まる企業内におけるポジションを意味する「職務（ジョブ）」に基づいて行われる。そうしたシステムのもとで、職種を軸にして企業間の雇用の流動性が高くなる一方、賃金も欧州に比べれば柔軟に調整される仕組みになっている。伝統的に、「随意雇用原則」のもとで、事業上の解雇は自由であり、雇用面でも賃金面も調整が柔軟に行われる。こうした効率的な労働市場がハイペースの生産性向上と賃金上昇を可能にしているが、所得格差が拡大するという無視できない副作用が発生してい

る。

【欧州：職種システム】欧州の代表であるドイツの賃金・雇用システムの特徴は「職種主義」といえる。それは、職業資格に基づく仕事の空席の補充、職業ごとに標準化された職業訓練に基づく技能形成からなるシステムであり、制度化された職種別労働市場が存在し、企業ごとの労使関係もその影響を強く受ける仕組みになっている。そのベースにあるのは産業別に形成された労働組合であり、産業別組合が経営者団体と交渉する集団的労使関係に基づいて職種別レベル別の賃金相場が形成されている。この職種別労働市場の存在のために、職種内で企業間を移動することは比較的活発だが、賃金は硬直的になる。さらに、雇用契約で職種が具体的に決まっているため、事業上の理由でその仕事がなくなれば人員整理自体は致し方ないという考えが採られている（ただし、人員削減対象者の選定や補償措置についてルールが決められている）。このことが、雇用調整は行われるが賃金調整は基本的に行わない、という特徴に表れている。それが、賃金が上昇傾向を辿ってきた背景にもなっている。ただし、米国に比べれば賃金調整が難しい分だけ柔軟性に欠ける部分があり、生産性上昇ペースは緩やかになっている。

【日本：職能システム】日本の賃金・雇用システムの特徴は「職能主義」と言い表せる。これは、欧米の初めに仕事ありきと対称的に、初めに人ありきの発想で、従業員の属人的な

能力に基づいてランク付けする考え方である。この「職能」は職能資格制度に由来しており、わが国のシステムの基本を「職能」にあるという捉え方が一般的である。ただし、ここで注意しなければならないのは、濱口(2009)がいう「メンバーシップ」がわが国のシステムの根底にあり、会社の正式メンバーである正社員に職能主義は適用されるが、正式メンバーではない非正規社員には適用されないことである。「職能主義」は個別企業内のみの序列であり、社会横断的な市場を前提としない。このため、職種別労働市場は未発達となり、企業能力開発や昇進システムに入れない非正規労働者は未熟練労働者に陥りやすい。その結果、熟練の正社員と未熟練の非正規社員という二重構造が形成されやすくなる。「職能主義」では社会横断的な連帯意識が形成されにくく、企業ごとに独自の労使関係が構築されている。それゆえ、従業員は会社の将来が個人の将来に直結するため、賃金は極めて柔軟に調整されることになる。とりわけ、非正規社員の賃金は正社員に比べて低いため、その割合を高めることで、企業は賃金引き下げを実現、そうした結果が、世界でも特異な賃金下落傾向となったわけである。

(2) 「イノベーション」と「プライシング戦略」の違い

以上で比較した雇用システムの在り様は、「イノベーション」や「プライシング戦略」

といった事業戦略の各面で、日米欧の違いに大きな影響を与えている。具体的には、以下のように整理することができる。

イ) イノベーション

まず、イノベーションの特徴について、雇用システムの在り方に関連付けて比較すれば以下の通りである。

【米国：職務システム】米国流の職務システムでは、雇用調整が容易であり、企業組織の迅速で大幅な組み替えが行われやすい。このため、外部人材の調達がやりやすく、外部から新たなノウハウやアイデアを取り込むことが容易であり、「探索型イノベーション」に優れている。一方、職務型の組織のもとでは職務範囲が決められ、現場労働者には創意工夫を行うインセンティブが働きにくく、「深化型イノベーション」には劣る面がある。

【日本：職能システム】日本流の職能システムは、米国流の職務システムと対称的である。雇用調整に時間がかかるため組織の大幅な組み替えは困難であり、組織内に異分子を取り入れることが難しく、「探索型イノベーション」には劣るといえよう。一方、雇用維持を優先するため、組織能力を高めることに秀でる。職能型組織のもとでは職務範囲が曖昧で、特定企業に対する帰属意識も強くなるため、現場が創意工夫によって業務プロセスの改善を不断に行うインセンティブが働く。結果として「深化型イノベーション」が生まれやすくなる。

【欧州：職種システム】…欧州（ドイツ）

流の職種システムでは、事業上の理由による人員削減は認められているため、不採算事業の整理はわが国に比べて容易だが、解雇自由である米国に比べて雇用調整スピードは緩やかになる。この結果、「深化型イノベーション」「探索型イノベーション」ともに中間的であるといえる。

ロ) プライシング戦略

次に、プライシング戦略の特徴について、雇用システムの在り方に関連付けて比較すれば、以下の通りである。

【米国：職務システム】…米国では平均ベースでみた名目賃金上昇スピードが速い一方、賃金格差＝所得格差が大きい。この結果、低所得層向けの低価格商品から、富裕層向けの高級商品までバラエティーに富み、所得階層ごとに多様なプライシング戦略を採用することを促す土壌にある。

【日本：職能システム】…日本では労働組合は賃上げよりも雇用維持を優先するため賃上げ圧力は弱く、企業は人件費削減によってコストダウンが容易なため、低価格化戦略の発想を採りやすい土壌にある。

【欧州：職種システム】…ドイツなどの欧州では、労働組合からの賃上げ圧力が強く、企業は日米に比べて低価格戦略を採りにくいといえる。賃上げ圧力を価格引き上げに反映させるため、ブランドやデザインなどに知恵を絞り、高価格を維持するプライシング戦略を促す土壌にある。

■ 3. 付加価値生産性向上を実現する方法

(1) ハイブリッド人事

以上の分析を踏まえれば、「深化型イノベーション」に優れるが「探索型イノベーション」に劣るというわが国の特徴を補強するには、「探索型イノベーション」の面で相対的に優位性のある米国流の「職務システム」を導入するのが望ましい。もっとも、わが国では長らくその方向性が模索されてきたが、職能システムと職務システムは対極にあり、それは遅々として進んでいない。その大きな理由は、米国流のドラスティックな雇用調整に対する考え方が、わが国には馴染まないことに求められる。そうした意味では、不採算事業の整理に伴う人員整理は是とするものの、労働者の生活への十分な配慮を忘れない欧州流の「職種システム」が、わが国にとってはより導入しやすいといえるであろう。そうした意味で、現在政府が取り組んでいる「働き方改革」は、概ね妥当な方向性を示しているといえる。なぜならば、労働時間の絶対上限の導入や同一労働同一賃金原則は、欧州の働き方を基本にしているからである。

ここで、今後の雇用システムの在り方を構想するにあたって、もう一つ見逃してはならない観点がある。それは、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」の本質は残すべきだということであ

る。その意味で、目指すべきは、職能システムの利点を残しつつも、前提となる環境整備を行ったうえで欧米流の「職種・職務システム」を移植した「ハイブリッド・システム」ということになる。

では、この「ハイブリッド・システム」とは、具体的にどのようなものなのか。結論からいえば、入り口は職能システム、出口は職種・職務システムの「ハイブリッド」が望ましいと考える。より具体的なイメージを述べると以下の通りである。

まず、入社後3年程度の間は、計画的なローテーションによって様々な部署を経験させる。それによりチームワーク精神を体得すると同時に、複数の業務を経験することで幅広い視野と多様なスキルの基本を身に着けるようにする。加えて、のちに選択する特定職務の全体における位置付けを理解することができるようにもなる。地に足の着いた発想ができるようになるという意味で、とりわけ現場経験をさせることが重要であろう。そうした時期を経たうえで、本人の希望と適性をみながら、特定職務分野を決め、その分野におけるプロフェッショナルとなることを目指す。10年程度は職能システムのもとで雇用保障を行い、長期的な視野でプロフェッショナルとしての高い能力が形成される環境が与えられることが望ましいであろう。その後、すなわち30歳代後半から40歳代以降は、職務・職種システムのもとで、特定分野でのプロフェッショナルとして能力を発揮する。

賃金制度だけみれば、いわゆる成果主義の流れ以降、形式的にはここで述べたような形で企業人事の変化はすでに進んできている。しかし、欧米型のプロフェッショナルが育たないのは、雇用契約の形態が異なることが大きく影響している。賃金制度だけ職務給に近づけても、雇用契約が無限定型のままであり、依然として企業に対する雇用保障の期待が強く、個人が主体的にキャリアを形成していこうというインセンティブが湧かない。端的に言えば、雇用契約を一定年齢以上は「職務限定」として、一定のルールのもとで雇用調整が可能な形にすることが、真のプロフェッショナルの登場には不可欠なのである。しかし、それは現実には雇用契約を見直したり、雇用調整ルールをつくれればよい、という話では済まない。なぜならば、欧米では「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」が様々な整備されており、キャリア自律を支える環境があるからである。

第1に、すでに身に着けたスキルや経験をもとに職業や職種、産業等を共通項にした労働者間の互助組織・人的ネットワークが形成されている。例えば米国の場合、専門職能別の協会組織（専門団体）が様々な存在し、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^(注4)。加えて、転職紹介会社が様々なサービスを提供し、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。

第2に、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能力育成の仕組みがある。米国のコミュニティカレッジやスウェーデンの高度職業大学(Yrkeshögskolan)がその代表例であるが、それらのポイントは、理論教育と実務教育がセットになっていることであり、実務教育に企業が積極的に関わっている点にある。

こうした「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」をわが国で整備するには、政労使間、産官学間で密接に連携し、産業別や地域別に基礎的かつ実践的な職業能力を育成する仕組みを作り上げることが必要になる。そのほか、異なる企業・企業グループ間での相互出向制度を促進し、個別企業や業界の枠を超えた同一職能の交流会の組成を政労使が協力して推進することが望まれる。それにより、働き手の視野が広がって雇用流動化の可能性が高まるとともに、企業にとっても社員が新たな知見を外部で獲得することで生産性が向上する効果が期待できる。

(2) プライシング戦略転換の条件整備

一方、プライシング戦略をどう転換することが必要か。すでに指摘した通り、財のみな

らずサービスも、わが国企業が提供する品質は国際的にみて高い。問題はその高い品質を適正価格で販売できていないことにある。個別企業の戦略としては、ブランドやデザインなど、マーケティング戦略に注力することが必要になるが、その基本的条件として、横並び競争を止め、業界ぐるみでの思い切った事業再編を通じて、各企業がそれぞれ得意分野に特化することが必要である。それにより、過当競争の状況が解消され、需給が引き締まって値上げが可能になる。同時に、賃金を持続的に引き上げることが重要である。それなしに家計は価格の引き上げを受け入れる購買力を持たないからである。逆に、賃金の引き上げが必要になれば、その原資を得るために各企業には、事業再編を通じて各企業が強みに特化することと同時に価格引き上げのインセンティブになる。

このように考えれば、①中期的な持続的賃上げへの取り組み、②事業再編を円滑化する労働移動円滑化の仕組み整備、③適正価格の設定とダンピングの防止、の同時実現について、政労使で改めて合意することが望まれる。そのうえで、産業別・地域別にその具体化について検討し、実行につなげていくことが重要であろう。

（本稿は、財務総合政策研究所（2018）「イノベーションを通じた生産性向上に関する研究会」報告書の筆者執筆章をベースにしている。）

【参考文献】

・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
- ・楠田丘編（2002）『日本型成果主義』生産性出版
 - ・野川忍（2007）『労働法』商事法務
 - ・濱口桂一郎（2009）『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』岩波新書
 - ・——（2013）『『労使双方が納得する』解雇規制とは何か』『世界』2013年5月号
 - ・宮本光晴（1999）『日本の雇用をどう守るか—日本型職能システムの行方』PHP新書
 - ・山田久（2015）『失業なき雇用流動化』慶應義塾大学出版会
 - ・——（2017）『同一労働同一賃金の衝撃』日本経済新聞出版社
 - ・山田礼子（1997）「アメリカの高等教育政策とコミュニティ・カレッジ」北海道大学『高等教育ジャーナル』第2号
 - ・March, James G. “Exploration and Exploitation in Organizational Learning” Organization Science Vol.2 No.1, February 1991

（注1） 入山（2015）

（注2） March（1991）

（注3） 宮本（1999）、野川（2007）を参考になっている。

（注4） 楠田（2002）

