

## 1. 生産性改革を推進する新たなプラットフォームづくり

デジタル社会にふさわしい生産性向上に向けて、政府、経営、労働を挙げて、合意形成と効果的実現を推進する体制づくりに取り組む。その際、日本生産性本部は、経営および労働と協力して海外の先進事例を研究しつつ、デジタル経済にふさわしい市場の枠組みの改革、企業経営の革新、イノベーションの展開、公正な成果配分、人間力の充実、SDGsへの貢献など全体最適を実現するプラットフォームを目指す。

## 2. 先端的なイノベーション促進への挑戦

技術革新は、人間の知的能力を拡張し、人間の高度な価値の実現を目指すものである。われわれは、これを通じてかつてない生産性を実現し、かつ新たな市場を創造し、革新的なビジネスモデルを創出することができる。

そこでは、新しい技術を創出するための創造力と柔軟性、決断力とコミュニケーション力といった「人間力」が基本となる。人間しか持たない能力を研ぎ澄ます教育の充実と未知の分野に挑戦する研究開発の強化が必須である。

イノベーションを通じて高齢化等の社会課題の克服を目指すと同時に、地球環境問題の解決などSDGsの実現を期す必要がある。

## 3. 企業経営の革新

企業の生産性を高めるには、経営力の強化が鍵となる。内外の経営情報を十分に把握し、将来を的確に予測し、イノベーション力を充実しなければならない。そのためには経営人材の充実強化が不可欠であり、労使の協力が必須である。

デジタル経済においては、情報の収集、分析、予測の技術が必要であり、そのための高度な企画戦略機能とそれを担う人材の育成確保が不可欠である。

とりわけ日本では、ベンチャー企業の活動を促進するとともに、失敗を恐れない挑戦意欲と緻密な戦略性に富んだ経営者の育成が必要である。

## 4. 働き方の改革と人間力の充実

他に類をみないスピードで進む少子化と高齢化は、労働市場の構造を大きく変えようとしている。これを克服するには、経済の高付加価値化に向けた構造改革が必要である。デジタル経済の進展は、新しい労働環境と創造的な能力開発のシステムを要請する。それに向けて人事労務体系の改革が不可欠である。

学校教育においても、創造的な人材の育成に向け、教育体系の改革が迫られている。人間の基礎能力の形成と専門分野の能力開発を進めるとともに、リカレント教育を充実する必要がある。

女性、外国人など多様な人材が活躍できる環境と同時に、個人がそれぞれのライフステージに見合った柔軟な働き方を実現する環境を整備しなければならない。

## 5. 個人の生きがいの追求

---

人生100年時代が到来する。人々は常に自らの能力を向上しつつ、複線的な人生を生きることになる。一人ひとりが、働き方、学び方、そして生き方を自律的に選択する能力を高める必要がある。

新しい人生の歩み方を見いだすマインドセットを促すと同時に、生涯を通じた切れ目のない学び直しの場を改善することにより、個々人が自らのキャリアを選択できる条件を整備すべきである。

## 6. 生産性運動三原則の今日的意義

---

新しい時代環境に即応して生産性運動を再起動する観点から、その指針である生産性運動三原則の今日的意義を確認し、共有する。

### (1) 雇用の維持・拡大

これからの社会において重要となるのは雇用、とりわけその質である。人間の価値と能力を高める仕事の創出が重要であることを確認する。

### (2) 労使の協力と協議

経営と労働の信頼関係が生産性改革の基盤である。デジタル化、グローバル化が進み、就労形態が多様化する中、産業、企業の枠を超えた経営と労働の協力と協議の充実の必要性を確認する。

### (3) 成果の公正な分配

成長と分配の好循環は、付加価値の持続的な増大の重要な要素である。企業のステークホルダーが、株主、従業員、消費者、取引先、サプライチェーンへ、さらには地域社会に広がっていることから、成果の公正な分配の必要性を確認する。

## 7. 生産性改革の担い手の新たな役割

---

- ① 経営者は、デジタル経済の進展など経済構造の変化に対応して、新たなビジネスモデルの創出と経営革新を推進する。
- ② 労働組合は、働く者の声を代表する組織として、経営の改善と労働環境の課題解決に貢献する。
- ③ 学識者は、市場の変化に応じた生産性の測定をはじめ経済活動を多面的に分析、評価し、生産性の向上と経済社会の改革に貢献する。
- ④ 消費者は、責任ある消費行動を通じて持続可能な経済社会に貢献する。
- ⑤ 政府は、民間産業界が生産性向上に取り組む環境を整えるとともに、公共分野のデジタル化をはじめ社会システム全体の生産性改革への条件を整備する。

## 8. 生産性向上の効果を測定する新たな指標の開発

---

デジタル経営が進化し、生産性向上の手法が高度化し多様化することから、その態様と進展の度合いを評価する新たな指針が必要になる。日本生産性本部が中心となり、労使、学識者の協力を得て、新たな指標の作成に着手する。

# 1

## 第1部

経済社会のパラダイムシフトと生産性改革

# 第1部 要約

第1章は、新型コロナウイルス感染症による世界的危機の克服と、より重要性を増した生産性向上に向けた改革課題を提起する。

続いて、1955年以降の日本における経済社会の変化を振り返り、今日の生産性を取り巻く環境認識を明確にする。

そして、生産性をめぐる政策課題、欧米およびアジア主要国の動向から得られる日本への示唆を概説するとともに、今後の日本の生産性向上に向けて、生産性運動の指針である生産性運動三原則の今日的な意義を確認する。

## 第1章 新型コロナ危機の克服と生産性向上の道を探る

新型コロナウイルス感染症の拡大は世界の人と物の流れを分断し、社会経済活動に大きな打撃を与えている。その克服には国際協調が不可欠であり、世界の経済回復と人の自由な往来の再開のためには、検査・治療体制の強化、専門人材の養成、ワクチンや治療薬の開発など、保健・医療問題の解決が何よりも重要である。コロナ危機の克服は、従来の価値観や慣習を超えて、よりよい協同的で革新的な世界を作るチャンスである。

今回のコロナ禍で日本のICTの普及と活用が官民ともに遅れていることが明らかになった。行政手続きにおいても、民間企業のビジネスにおいても、業務効率化と高付加価値化の両面からのデジタル化が急務である。また、関連する新技術を応用できる人材の育成と活用が重要である。

コロナ不況から回復する過程で、各産業・業種内で新陳代謝が進み、経済全体の生産性が上昇することが期待される。

わが国が今後も成長を続けていくためには、コロナ後を見通す中長期視点に立って生産性改革を推進することが不可欠である。

## 第2章 経済構造の変遷と生産性の軌跡

日本生産性本部が設立された1955年から2018年までに、日本の名目GDPは66倍、名目労働生産性は55倍へと飛躍的に上昇した。実質ベースでも、GDPは13倍、労働生産性は11倍に拡大した。これまでの経済成長に生産性の向上は大きく貢献しており、ほぼすべての時期において、生産性要因（生産性向上）による寄与が労働要因（就業者・労働時間増）や資本要因（設備投資）より大きくなっている。

バブル経済が終息した平成以降、物価が下落に転じ、名目GDPが20年以上にわたり大きく変わらない「経済的停滞」が続いた。1997年に生産年齢人口が減少に転じる一方で、就業構造も大きく変化した。サービス産業で就業者が増加した他、女性と高齢者の雇用増加が非正規比率の上昇やM字カーブの解消にもつながった。

2010年代半ば以降、生産性と賃金がともに上昇する局面を迎えている。ただし、労働分配率を見ると、特に法人企業統計では大企業を中心に低下が続いており、近年の賃金上昇が生産性向上を十分に反映しているのか注視する必要がある。

1990年代以降、国際的にみた日本の経済的プレゼンスは低下している。1990年に世界経済の14%を占めた日本のGDPは、2010年に中国と並ぶ9%となり、2018年になると6%にまで落ち

込んでいる。経済的な豊かさ（国民一人当たりGDP）も、他の主要先進国に後れをとり、新興国との差が縮小する状況にある。

### 第3章 生産性をめぐる政策課題

生産性を高め、経済の活力を維持・向上することは、第一義的に民間産業界が取り組むべき課題であるが、近年は先進国を含めて国を挙げて取り組む「政策課題」となっている。

わが国では、日本経済再生本部『日本再興戦略 改訂2015』等で、生産年齢人口の減少を背景に、生産性向上が国家的な政策課題として位置付けられるようになった。特に、イノベーションの促進と人材育成が、生産性向上の重要課題として掲げられている。経団連、経済同友会、連合など、民間労使も各種の提言や報告書で、生産性向上の重要性を強調している。

第四次産業革命の進展は、不連続に生産性を向上させようとの期待がある一方で、AIやロボットの普及で多くの職業が失われる可能性も懸念されている。

人材への投資が生産性向上の決め手であることは広く認識されているが、企業の教育訓練投資は減少傾向が続いている。学校教育と企業内訓練の連携や就業後の学び直しなど、人材投資には改革すべき課題も少なくない。

働き方改革を通じた生産性向上も、重要な政策課題となっている。柔軟な働き方のうち特にテレワークの導入の生産性向上効果が大きいことが示されている。

企業の新陳代謝は、経済全体の生産性を高める重要な方策であるが、近年、企業の新規参入による生産性押し上げ効果は縮小している。

労働生産性の地域間格差をみると、1970年から2010年の40年間で、東京都を除く46道府県で格差は縮小し、東京都だけが突出して高い生産性を示している。

### 第4章 海外の生産性をめぐる新たな展開

米国は、情報通信業などに牽引されて生産性上昇が続いている。特に、プラットフォームであるGAFAMは、イノベーションと新陳代謝を通じて経済社会システムの変革を生み出す原動力となっている。一方、デジタル経済の進展は、プラットフォームをめぐって、市場の寡占化、格差の拡大、個人情報取り扱い、国際的な課税のあり方等、新たな課題も顕在化しつつある。また、「株主資本主義」の見直しの動きもみられるようになっている。

欧州では、ドイツが2000年代前半の広範な構造改革「シュレーダー改革」により、失業者の生活保障から就労支援を中心とした積極的労働市場政策への転換、労働規制の緩和等を実施し、失業率の大幅な改善と企業の新陳代謝促進を実現した。また、産官学連携によりAIやインターネットの活用で無人化工場の実現や中小企業を含めた産業間結合の効率化を目指す「インダストリー 4.0」が進められている。

スウェーデンでは、1990年に中央集権的な労使交渉が廃止され、国際競争力強化の視点から、輸出産業がパターンセッターとなる新たな交渉の枠組みが出来上がった。

近年、欧州委員会によるEU加盟国への生産性委員会設立勧告等、生産性向上に向けた新たな動きが注目される。

アジア諸国の動向では、中国の経済成長を牽引してきた経済特区、特に深圳がインターネット関連企業やスタートアップが集積するイノベーション都市に変貌を遂げる等、特筆すべき状況が見られる。国際競争力ランキング第1位を誇るシンガポールは、高度人材の誘致や独自の国内人材選

抜、育成戦略が成果を上げている。

## 第5章 新たな生産性運動の確立に向けて

日本において1955年に始まった生産性運動は、第二次世界大戦により疲弊した日本経済の立て直しと自立、国民生活の向上を目指した。米国から優れた技術とその背景にある経営を学び、欧州から、より人間的な価値を追求する精神を取り入れて生産性向上を展開し、その後の高度経済成長に大きな役割を果たした。こうした運動の指針となったのが「生産性運動三原則」（①雇用の維持・拡大、②労使の協力と協議、③成果の公正分配）であった。

日本企業は、高度成長期には優れた経営力を発揮し、労働組合の協力を得て高い生産性の向上を実現したが、21世紀に入って高度情報技術が進展するのにもない国際競争に後れを取り、生産性のパフォーマンスは劣位に陥った。付加価値創出力やイノベーション力の再生が急務である。

今日、日本が直面する人口減少と高齢化を克服するには、デジタル化をはじめとする技術革新に迅速かつ適切に対応しつつ生産性を向上させ、日本全体が生み出す付加価値を拡大する必要がある。デジタル社会にふさわしい生産性の向上に向けて、産業界、政府を挙げて合意形成と効果的実現を推進する協力連携体制が必要である。

生産性運動三原則については、①雇用の質を重視し、人間の価値と能力を高める仕事の創出、②労使の信頼関係を基盤に、産業、企業の枠を超えた協議の充実、③ステークホルダーが広がる中で成長と分配の好循環の実現、これらが付加価値の持続的増大を果たす上で重要である。ここに三原則の今日的な意義を確認するものである。

生産性運動は、持続可能で人々が生きがいを充足する経済社会の実現を目指す不断の改善運動である。われわれは、生産性の理念として「生産性とは……新しい技術と新しい方法を応用せんとする不断の努力であり、人間の進歩に対する信念である」ことを再確認し、現代と将来の課題解決に向けて、生産性運動の再起動と進化を図る所存である。

# 2

## 第2部

生産性をめぐる今日的課題

## 第2部 要約

第1部では、日本の生産性に関する現状把握をもとに、生産性向上の必要性および将来に向けての提言をまとめた。第2部では生産性向上の鍵となる論点（デジタル化、人材投資、価格形成、サービス経済化、物流ネットワークの変化、付加価値概念の再検討）について、事実（エビデンス）や理論の裏付けを求めながら問題の所在や課題を分析し、検討を加えている。なお付論として、第2部執筆後に起きた新型コロナウイルス感染拡大後の経済社会について、第2部の議論がどのように関係しているかについて若干の追記を行っている。

### 第1章 デジタル経済の進展と生産性

デジタル経済の発展に関して、日本は、1990年代くらいまで先端的な技術を提供することもあったが、90年代以降のICT化以降は、新たなビジネスを展開する米国などとのギャップが広がっている。AIや新しいロボットの活用についても同様である。

米国では、ICT化にともない、1990年代後半（1.40%）から2000年代前半（2.43%）にかけて生産性を加速させた。日本では、欧州と同様にICT化による生産性改善効果が見られない。

この背景として、①ICTの利活用と経営戦略がうまく結び付いていないこと、②ICTを有効活用できる人材が不足していること、③ICTの利活用には付帯費用がかかり、中小企業が多い日本ではこのような費用負担が容易ではないこと、が主因と考えられる。

### 第2章 人材投資と生産性

先行研究によると、人材投資が生産性向上のための重要な要素だが、日本の教育訓練投資（OJTを除く）は1991年をピークに減少している。

ICT活用にともなう人材投資をみると、社内研修を充実させる企業は5割超、専門人材の採用を行っている企業は約4割。人材投資を行っている企業の方が、生産性が高い。

ただし、社内研修については、年間10時間未満と回答した企業割合が75%と高く、研修の充実が課題である。また、企業規模が小さいほど人的投資の実施割合が低くなっているため、中小企業で、低生産性が今後も継続することが危惧される。

米国と同様に日本では、賃金（中央値）が上がらなくなっている。所得格差が拡大すると低所得層の教育投資が減少し、社会全体の教育投資減少と経済的停滞につながりかねない。教育訓練の機会を得にくい非正規社員への教育機会拡大も、生産性向上の重要施策に位置付けられるべきである。

### 第3章 価格形成と生産性

企業経営では名目の数字が「実感」にかなり影響するが、生産性は物価変動を除去した実質でみるのが基本である。品質向上をともなわない価格の引き上げは、生産性向上とは異なる。

アンケート調査では、質の高さに見合う価格を支払う意思のある消費者が多い。とはいえ、過剰なサービスを高いコストで提供しても、コストに見合う価格設定はできない。

価格競争と品質競争を比較すると、品質競争戦略をとる企業では、研究開発など無形資産投資が活発で、プロダクト・イノベーションを行っている確率が高く、利益率が比較的高い傾向がある。

ともに有効な戦略ではあるが、差別化による質の競争は、日本企業の収益性という観点で有効である場合が多い。

柔軟な価格設定（ダイナミック・プライシング＝繁忙期に対応した価格設定など）を通じ、サービス産業の生産性を高める余地がある。

## 第4章 サービス経済化と生産性

経済活動のサービス化が進展しており、日本でもサービス産業が労働人口の7割を占めており、製造業であっても、製品にサービスを組み合わせ、顧客課題のソリューションとしてのサービスを提供する「サービタイゼーション」が活発になっている。

サービス化の進展の度合いをみると、顧客の業務改善やイノベーションのためのコンサルティング・サービスを行う段階にある企業の割合（35%）が増加しているが、全くサービス事業をしていない企業（38%）も増加しており、二極化が進んでいる。

サービスの有償化率は業種によって異なるが、機械や電機では9割以上で有償化が進んでいる。収益に最も貢献しているのはフルメンテナンスや予防保全など顧客との長期的関係構築のためのサービスで、各種コンサルティング・サービスではまだ収益化していない企業が半数にのぼる。

## 第5章 サプライチェーン、システム化と生産性

物財の生産効率が向上しても、物流が効率的でないと全体の生産性は向上しない。日本の物流業界の生産性は欧米主要国より低い。

高速化や大容量化、倉庫・仕分けの自動化が進められてきた一方で、貨物の小口化、多頻度化により積載効率は低下している。

新技術を用いて物流の生産性を向上させる試みとしては、①物流センターのロボットシステム、②無人配送ロボット、③ドローンなどの取り組みが進んでいる。

世界的にみれば、倉庫の機械化では欧州が一番進んでおり、自動走行ロボットやドローンでは中国が先行している。日本では、安全性確保のための規制と生産性向上のための規制緩和のバランスをいかに取っていくかが重要な課題である。

一方、ICTをはじめとする各種技術の発展により、世界レベルで生産効率の最適化を図るグローバルバリューチェーン（GVC）が進展した。

日本は韓国に比べて自国内での取引比率が高く、一方で海外への部品提供が多い。海外からの取引の集中度を表すネットワーク中心性を計測すると中国の地位が高く、日本は周辺的な地位へと移行している。

## 第6章 生産性測定の課題

ICT化による新たなサービス、消費生活における満足度の重視、環境問題への関心などから、生産性の分子である付加価値やGDP指標の限界を指摘する声が上がっている。

例えば、インターネット上の無料検索サービスにより、従来の有料サービスを代替するため、GDPが低下する可能性があるが、消費者余剰といわれる消費者の満足度は増加している。最近では、内外でこの消費者余剰や消費者の生涯にわたる満足度を計測する事例も現れている。

また、シェアリングサービスのような新たなサービスは、基本的に金銭取引が発生するため、概念上GDPに含まれる。しかし、既存統計では的確に把握することが難しい。

生活満足度という観点から、単純な経済取引を超えて健康、教育、所得から生活水準の達成度を測る国連開発計画の人間開発指数（HDI）、暮らしに関する11分野を指標化したOECDの「より良い暮らし指標（BLI）」など、GDPを超えた経済厚生測定の試みもある。

一方、SDGsや健康経営など、将来的に企業収益や企業の持続可能性に寄与する情報についても、企業の財務情報や活動報告の中に取り入れていくべきであるという認識が広がってきている。

非財務価値を活動成果として計測する方法の一つに、統合報告書がある。2018年の日本における統合報告書発行企業は414社であった。

企業の資金調達に関しても、非財務的な環境、社会、ガバナンスを判断の軸とするESG投資が急速に拡大している。東京証券取引所も、ESG情報を含む非財務情報の自主的な開示を促すようになってきている。

マクロでの議論と同じくこうした非財務情報の評価は、企業レベルの生産性指標の見直しに影響を与える。

## 付論 コロナ危機後を展望する

上記の議論はすべて、新型コロナウイルスの感染拡大前に書かれた。それでは、100年に一度とも言われる、この感染症の拡大によって、これらの分析や提言は無意味になるのだろうか。答えは否である。

むしろ、第2部の各章でなされた分析に基づく提言は、感染拡大が始まってから一層重要になっている。第1章で指摘した経済社会のデジタル化は、新型コロナウイルスの感染拡大にともなって、政府部門を筆頭にその遅れが顕在化した。デジタル技術を利用したマスクの給付、休業補償、遠隔教育などの各国の対応を見ていると、日本が完全なデジタル後進国であることは明白である。この遅れを取り戻すことは容易ではないが、既に政府の骨太の方針2020にも取り上げられたように、日本全体の課題であることは認識されている。問題はデジタル化のスピードと強度だろう。

こうしたデジタル化でネックになるのは第2章で強調された人材である。日本企業は、既存の業務の継続のための社内研修には意欲的だったが、デジタル化に対応した人材を育て、それを積極的に評価することについては消極的であった。今回の感染症拡大にともない、こうした姿勢は転換される必要がある。幸いこの感染症拡大を機に、テレワークが広がっている。しかしこれをコロナ危機後も定着させ、生産性改善につなげるためには、労働者に通信機器を提供する費用を負担する通信手当の創設や、意思決定権限の委譲などの改革が必要になる。

第3章から第5章のテーマは、コロナ危機後の消費行動の変化と関わっている。長らく低生産性を続けてきたサービス産業は、この危機によって大規模な構造変化に直面する。それを一言で表すならばオンライン取引の拡大による接触産業から非接触産業への転換である。第2部の議論との関わりでは、二つの傾向が進むだろう。一つは価格の多様化である。サービスの需給に応じて弾力的な価格体系の提供やサービスの組み合わせが消費者に提供されることになる。もう一つは流通業の重要性が一層高まることである。一方で人手不足も進行することから第5章で指摘された効率化はより早いスピードで実現されなくてはならない。

以上のようなデジタル化および産業構造の変化は、生産性の指標にも影響する。第6章で述べたように、日本では新たな産業やビジネスを把握するための指標が不十分である。今後より大きな変革とともにその実態を把握できる体制が望まれる。さらに、今回の危機により人々は、市場ではう

まく取引できない「健康」とそれを支える「医療」に大きな価値を見出している。これまで生産性の分子を構成する付加価値は、経済的に取引される財の価値が中心であったが、こうした経済的取引を支えるサービスの評価も踏まえた指標も必要になる。このことは、「命か経済か」という短絡的な選択を述べているのではない。人々の「健康」が経済を円滑に動かすための必要条件だとすれば、その「健康」を支える「医療資源」は、生産性が高く技術革新が活発な経済によってより充実したものになるという補完的な関係をうまく構築できる経済が、本当に価値ある経済だということを述べたいのである。

デジタル化で世界から大きく後れをとったことが顕在化した日本だが、その危機の中でも雇用を可能な限り維持し続けていることは評価されてよい。重要なことは、かつての日本での金融危機や世界金融危機後のように、負の影響の長期化にともなう若い世代への負担をいかに軽減するかである。現役世代が一生に一度経験するかしないかという危機ではあるが、若い世代の成長が確保できれば、時間はかかろうとも新たな展望が開けるだろう。