

生産性課題に関する ビジネスパーソンの意識

Businesspersons' Awareness on
Productivity Issues

公益財団法人 日本生産性本部
国際連携室



生産性課題に関する
ビジネスパーソンの意識

Businesspersons' Awareness on
Productivity Issues

公益財団法人 日本生産性本部
国際連携室

はじめに

日本生産性本部 国際連携室は2022年7月11日、「生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」結果を公表した。本調査は、労働生産性の現状認識や生産性向上の阻害要因、改善策等につき、ビジネスパーソンの意識を定量的に把握し、論点を深耕させるための基礎資料とすることを目的として実施したものである。下記は調査冒頭の設問である。

「日本の時間当たり労働生産性は、2020年にG7で最下位、OECD加盟38カ国中23位にまで落ち込んでいます。このような状況について、あなたはどのようにお考えでしょうか？」

昭和の時代に欧米に追い付け、追い越せて高度経済成長を遂げた日本だが、平成、令和と約30年の長きにわたり低迷を続けている。当本部が毎年公表する「労働生産性の国際比較」調査でも、OECD諸国と比較し長期間にわたる低迷傾向は顕著だ。さらに、コロナ禍やウクライナでの戦争、インフレといった危機が次々と起き、成長低迷に加え、格差拡大などの課題が着実に社会を蝕んでいる。

いうまでもなく経済成長の主な牽引役は企業だ。昨今ではその事業内容も社会課題解決の視点など社会の公器としての役割が重視されている。成長のための生産性向上に加え、さらにその成果を多様なステークホルダーに公正に分配するという、成長と分配の好循環を促進することが求められている。企業を先導する経営者は、そのリーダーシップで生産性向上と成果の好循環を自社の事業を通じて構築し、促進することが重要だ。

本調査は、様々な生産性課題に関し、経営層、管理職層、非管理職層の各階層に対し「課題をどのように認識し、将来どうすれば解決に繋がるのか」といった問いを発し、結果を分析したものだ。生産性改善・改革のリーダーたる経営者が

社員各層の意識を認識し、巻き込み、多様な生産性課題解決の道を探る際のヒントとなれば幸いです。我々が持続的に成長するためには生産性向上と公正な分配が必要であることは論を俟たない。

本冊子の後半では日本を代表する経営者より、調査結果に関する非常に示唆に富むご所見と課題解決の方向性を示して頂いた。改めて ANA ホールディングス代表取締役会長片野坂真哉氏、あずさ監査法人会長高波博之氏、JTB 相談役（前会長）田川博己氏、経営共創基盤（IGPI）IGPI グループ会長畠山和彦氏、の各位に対し、深謝したい。また本調査はアジア生産性機構（APO）のご支援により実施された。この場をお借りし、御礼を申し上げます。

経営者が生産性を軸とした企業変革～Productivity Transformation を実践する際、本冊子がそのご参考となれば幸いです。

2022年9月

日本生産性本部 国際連携室

Preface

On July 11, 2022, the Global Alliance Team of the Japan Productivity Center (JPC) released the results of its "Survey of Businesspersons' Awareness on Productivity Issues." The purpose of this survey was to gain a quantitative understanding of businesspersons' awareness of the current state of labor productivity, impediments to productivity improvement, and measures for improvement, and to provide basic data for deepening the discussion of these issues. The following is the first question in the beginning of the survey.

"Japan's labor productivity per hour fell to the bottom of the G7 nations and 23rd place out of 38 OECD member countries in 2020. What are your thoughts on this situation?"

Japan achieved high economic growth in *Showa* period (1926-1989), catching up with and trying to surpass Europe and the United States, but has been stagnant for more than 30 years of *Heisei* (1989-2019) and *Reiwa* (2019-) periods. According to the international comparison survey on productivity published annually by JPC, Japan's long-term stagnation trend is more pronounced than that of other OECD countries. Furthermore, crises such as the COVID-19 Pandemic, the War in Ukraine, and inflation have occurred one after another, and in addition to sluggish growth, issues such as widening disparity are steadily undermining society.

Needless to say, companies are the driving force behind economic growth. Currently, their business activities are increasingly emphasizing their role as public institutions of society, including solving social issues. In addition to improving productivity for growth, companies are expected to promote a virtuous cycle of growth and distribution by sharing the fruits of their efforts fairly with wide variety of stakeholders. The business leaders that lead companies need to take the initiative in promoting a virtuous cycle that begins with productivity improvement building upon their own business.

The survey analyzed the results of various productivity issues at the executive, managerial, and non-managerial levels, by questioning how they recognize issues and lead to possible solution in the future. The survey was designed to provide hints for business leaders in their search for ways to involve all employees in solving various productivity issues. It is again needless to say that productivity improvement and fair distribution of its fruits are essential for sustainable growth.

In the latter half of the booklet, we received very thought-provoking comments as well as directions for solution based on the survey results from leading Japanese business leaders. Once again, JPC would like to express our deepest appreciation to Mr. Shinya Katanozaka, Chairman of ANA Holdings, Inc., Mr. Hiroki Tagawa, Advisor (former Chairman) to JTB Corp., Mr. Hiroyuki Takanami, Chairman of KPMG AZSA & Co. and Mr. Kazuhiko Toyama, Chairman of Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) Group, for their valuable support and cooperation. This survey was also supported by the Asian Productivity Organization (APO). JPC would like to take this opportunity to express our gratitude.

We hope that this booklet will contribute to helping business leaders accomplish their corporate reforms centered on productivity, which is in other words, *Productivity Transformation*.

September 2022

Global Alliance Team
Japan Productivity Center

概要

- ・ **日本の労働生産性に対する危機感**は、経営層で「かなり危機感がある」が41%と最多。一方、管理職・非管理職では「やや危機感がある」が最も多いが「わからない」も目立ち、役職によって温度差がある。産業別では、サービス産業に比べ製造業で危機感がやや強い。
- ・ **労働生産性の低い働き方と業務プロセス**としては、「無駄な業務が多い」が全ての役職で最も多く、4割以上を占める。「仕事のデジタル化が進んでいない」「新しいことにチャレンジしにくい組織風土」の割合は、役職が上がるほど高く、意識に差がある。
- ・ **付加価値向上のために重視すべき取り組み**では、経営者・管理職は「新しいビジネスモデル創造」に次いで「イノベーションを起こす」の割合が多いが、非管理職では「新しいビジネスモデル創造」に次いで「現状の業務改善推進」が多い。
- ・ **商品・サービス価格**は、労働生産性を左右する要因の一つだが、「原価が上がっても価格転嫁できず、利幅が圧縮されている」との回答が全役職で3割以上を占め最多。対応方針については、回答が分散しているものの、「需給に合わせた価格設定（ダイナミックプライシング等）」や「商品・サービスの改善に応じた価格改定」「（原価低減などで利幅を維持・拡大など）安易な値下げ競争を避ける」が目立った。
- ・ **コロナ禍収束を見据えた生産性の高い組織のあり方**として、「働く場所に制約がない働き方」「出社とテレワークを柔軟に組み合わせる」とする回答が全役職で約3割程度を占めた。コロナ前の組織体制に戻すとの回答は全役職で5%前後にとどまっている。
- ・ **SDGs や ESG 投資など多様なステークホルダーを重視した資本主義に基づく社会的役割を重視する経営**については、「賛成できる」（「おおいに賛成できる」「やや賛成できる」の合計）が経営層・管理職で約6割を占める。

Abstract

- As for the sense of crisis towards Japan's labor productivity, the largest number of executives, at 41%, felt that is "Quite critical." On the other hand, "Somewhat critical" was the most common response among managers and non-managers, but "Don't know" was also noticeable, showing a difference in temperature depending on position. By industry, the sense of crisis is somewhat stronger in the manufacturing industry than in the service industry.
- The most common response to the question about work styles and work processes with low labor productivity was "Too many unnecessary tasks," accounting for more than 40% of all positions. The percentage of "Lack of digitization of work" and "Organizational culture that makes it difficult to take on new challenges" increased with higher job titles, indicating a difference in awareness.
- In terms of initiatives that should be emphasized to increase added value, a higher percentage of executives and managers selected "creating new business models" followed by "creating innovations," while non-managers selected "creating new business models" followed by "promoting improvement of current operations."

- Prices of goods and services are one of the factors influencing labor productivity, but the most common response, accounting for more than 30% of all positions, was that "even if costs increase, it is not possible to pass on the increase in prices, resulting in a reduction in profit margins." As for the policy for dealing with the situation, although the responses were scattered, "setting prices in line with supply and demand (dynamic pricing, etc.)," "revising prices in response to improvements in products and services," and "avoiding easy price competition (by maintaining or expanding profit margins through cost reductions, etc.)" were the most common responses.
- In terms of how to create a highly productive organization in anticipation of the settlement of the Pandemic, about 30% of respondents in all positions selected "a work style that does not restrict where employees can work" and "a flexible combination of office work and teleworking." Only around 5% of respondents in all positions answered that they would return to the organizational structure that existed prior to the Pandemic.
- About 60% of executives and managers answered that they "agree" (sum of "strongly agree" and "somewhat agree") with management that emphasizes a social role based on capitalism that focuses on various stakeholders, such as SDGs and ESG investment.

目次

1. 生産性課題に関するビジネスパーソンの意識	11
-------------------------	----

2. 調査結果	17
---------	----

3. 経営者からみた生産性課題とその解決の方向性	31
--------------------------	----

組織横断的 KPI 設定と社会的装置共有による生産性向上を

ANA ホールディングス代表取締役会長 片野坂 真哉氏 32

「任せて、任せられる」挑戦する組織づくりを

あずさ監査法人会長 高波 博之氏 35

経営トップは考え方をリセットし戦略・ビジョンの策定を

JTB 相談役（前会長） 田川 博己氏 41

生産性見える化と組織 OS の抜本的改革を

経営共創基盤 (IGPI) IGPI グループ会長 富山 和彦氏 46

1. 生産性課題に関するビジネスパーソンの意識

生産性課題に関するビジネスパーソンの意識

日本の労働生産性に対する認識と要因

- ・日本の労働生産性が主要国の中でも低い状況に危機感を持っているかについて、経営層・管理職層の認識を聞いたところ、「かなり危機感がある」への回答割合が3割を超え、経営層では4割を超えている。
 - ・一方、非管理職層では26.6%と役職による温度差がみられる。更に「わからない」との回答は非管理職で2割弱と、無関心な層も比較的多い。
 - ・産業別にみると、製造業では危機感が高い（8割弱）が、生産性向上の必要性が叫ばれてきたサービス産業では低く、特に非対人サービスでは63.7%にとどまっている。
 - ・日本の労働生産性が低いことについては、「肌感覚と一致」する回答が6割を超える（経営層70.3%、管理職65.3%、非管理職56.3%）。
-
- ・日本の生産性が低い要因は、回答が分散する傾向にあるが、経営層（「イノベーションが起きていない」「デジタル化の遅れ」と、非管理職（「少子高齢化が進んでいる」「経済成長が鈍化」）で、認識するポイントに相違がある。
 - ・働き方と業務プロセスにおける阻害要因は、「無駄な業務が多い」が最も多く、「会社の価値観ややり方が以前と変わっていない」も役職・産業を問わず3割程度の回答で、社内共通の課題認識になっている。また、「仕事のデジタル化が進んでいない」「新しいことにチャレンジしにくい」とする認識は、役職が上がるほど回答が多くなっている。
-
- ・ステークホルダー資本主義に対する評価は付加価値を増やさない限りこれまでの配分が減る可能性を条件付けた上の質問に対し、役職を問わずほぼ半数以上が賛成と回答しており、特に経営層で6割を超えている。

価格に対する認識

- ・ 原材料高や円安により、各種商品や製品の価格は上昇傾向にある。こうした価格動向、とりわけ値上げがスムーズにできるかは企業の生産性にも大きく影響する。
- ・ 商品・サービス価格について現状の認識を聞くと、「原価が上がっても価格転嫁できず、利幅圧縮」とする回答が各役職とも3割を超えて最も多い。産業別にみると、製造業（38.3%）で回答が多く、非対人サービス（27.7%）とは10ポイント以上の差がある。
- ・ 価格をどう設定すべきかをみると、回答が分散しているが、「商品・サービス改善に応じて」「安易な値下げ競争に走らない」がやや多く、後者は役職による差も小さくなっている。「需給に合わせて利幅を確保」すべきとする意見は管理職・非管理職で最も多い。

生産性向上に向けた課題

- ・ 生産性を向上させるには、イノベーションや事業の抜本的改革、業務プロセス改善など様々な方法がある。ただ、それぞれの産業や企業によって、生産性向上に向けた課題認識は異なる。
- ・ イノベーションを阻害している要因については、経営層で回答が分散（「人材育成できていない」「処遇体系」「活躍できる仕組み」「組織風土」「わからない」）。全体として傾向に大きな違いはなく、回答にばらつきが生じている。
- ・ 自社の成長に事業の抜本的改革が必要とする認識は、経営層で「必要性を大いに感じる」が最多。一方、管理職・非管理職では、「必要性をやや感じる」「わからない」が多く、温度差がみられる。

- ・ 自社の付加価値拡大には、「新しいビジネスモデル創造」が経営層・管理職（4割超）で最も多い。「現状の業務改善を進める」も、各役職で25～30%を占め、非管理職でやや多くなっている。「新しいビジネスモデル創造」と「現状の業務改善」の差は経営層・管理職で16%ポイント以上にもなるが、非管理職で4%弱と差がみられる。

これからの生産性向上で検討すべき要因

- ・ これからの生産性向上を検討する上では、高度専門人材活用やダイバーシティ推進、デジタル化などが重要と指摘されている。本調査でも、そうした要因について、ビジネスパーソンの認識を聞いている。
- ・ 高度専門人材のさらなる活用に必要なこととしては、「社内風土変革」が3割前後で最も多い。「処遇体系の見直し」も2割程度を占めているが、「社外の人材活用」は、各役職・産業とも15%前後でやや少ない。
- ・ ダイバーシティについては、「能力、知識、経験、価値観など内面的多様性」重視が各役職で過半数。「内面的多様性」と、「女性・外国人・高齢者など（外見的多様性）」との差はどの役職においてもかなり大きい。
- ・ デジタル技術をどう活用するかは、「業務プロセス改善」が各役職で過半数。一方、「プラットフォームビジネスなど」は2割前後にとどまり、各役職とも生産性の分子の改善改革よりも分母の改善改革への関心が高い。

コロナ禍収束後に向けて検討すべき生産性向上のあり方

- ・アフターコロナの働き方としては、「デジタル技術の活用で業務量を減らし、より創造的に」が経営層で最も多い。一方、「テレワークから元の勤務体制に」も、経営層 22.7%に対し、非管理職では 16.4%となった。
- ・コロナ禍収束後に生産性の高い組織のありかたとしては、「働く場所に制約ない働き方」「出社とテレワークを柔軟に組み合わせる」が3割程度で多い。「コロナ前の組織体制」よいとする認識は、各役職とも5%前後で、最も回答が少なくなっている。
- ・これは、アフターコロナの働き方としての回答（16～23%）と比較すると差が大きく、テレワークなどを前提とした組織の方が、相対的に生産性が高いと認識されていることを示唆している。

2. 調査結果



「生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」 結果概要

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 主な内容
 - 日本の労働生産性に対する認識、労働生産性向上の阻害要因
 - 価格、イノベーション、抜本的構造改革、ステークホルダー資本主義
 - 付加価値向上に向けた取り組み等
- 形式—クロス・マーケティング社によるWebアンケート調査
- 期間—2022年4月～5月
- 対象—従業員数300人以上規模の組織に勤める従業者
 - 経営層：トップマネジメント(会長・社長など)、経営幹部(取締役・執行役員など) 546名
 - 管理職(部長・課長など) 1,100名
 - 非管理職(係長・主任など) 1,100名

	経営層		管理職		非管理職	
	男	女	男	女	男	女
全体	546		1100		1100	
	506	40	1016	84	930	170
製造業	147	14	186	15	171	31
電気ガス・情報通信・運輸	54	4	114	9	105	19
卸小売	37	3	184	15	169	31
金融保険・不動産・専門サービス	73	4	91	8	83	15
宿泊・飲食・生活関連サービス	52	5	166	14	152	28
教育・医療・公務	70	6	275	23	250	46
その他・不明	73	4				

公益財団法人 日本生産性本部

標本数：管理職・非管理職：総務省「労働力調査」・「経済センサス活動調査」、厚生労働省「雇用均等基本調査」・「賃金構造基本統計調査」をもとに、産業別・性別のウェイトを役割別に求め、産業分類(大分類)をベースとした産業別に標本数の割付を行った。標本設計：管理職・非管理職は95%信頼度・誤差率±3%、経営層は95%信頼度・誤差率±4%程度としてサンプルサイズを設計している。



1. 日本の労働生産性に対する危機感

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「かなり危機感がある」 非管理職は26.6%だが、経営層は4割を超え、役職が上がるにつれて高くなる
- 「わからない」 非管理職が18.2%で、役職が下がるにつれて高くなる
→生産性への危機感は、役職による温度差がある
- 「危機感がある・計」 製造業で76.6%と高い
→生産性向上が大きな課題とされてきたサービス産業では、製造業と比較してやや低く、特に非対人サービスで63.7%にとどまっている

		該当数	かなり危機感がある	やや危機感がある	あまり危機感はない	ほとんど危機感はない	その他	わからない	危機感がある・計	危機感はない・計
役職	経営層	546	41.0	35.7	11.4	5.1	0.0	6.8	76.7	16.5
	管理職	1100	30.7	40.0	12.6	5.2	0.3	11.2	70.7	17.8
	非管理職	1100	26.6	36.9	12.0	6.1	0.2	18.2	63.5	18.1
事業的	製造	564	39.0	37.6	11.7	3.9	0.4	7.4	76.6	15.6
	対人サービス	1640	29.9	38.4	11.9	5.5	0.2	14.1	68.2	17.4
	非対人サービス	542	26.8	36.9	13.3	7.2	0.0	15.9	63.7	20.5

※基幹的事業

：クロス集計にあたっては、サンプリング時の分類（日本標準産業分類ベース）をもとに、スクリーニング目的の質問で業種を尋ねた結果により、以下三分類に再区分している

製造業（製造業各業種）

対人サービス（例：宿泊・飲食・百貨店・スーパー・金融（実店舗メイン）・医療・公務・卸売・運輸・交通など）

非対人サービス（例：ネット販売・情報通信・ネット金融・不動産・電気ガスなど）

- Q5 日本の時間当たり労働生産性は、2020年にG7で最下位、OECD加盟38カ国中23位にまで落ち込んでいます。このような状況について、あなたはどのようにお考えでしょうか？(SA)

公益財団法人 日本生産性本部

「危機感がある・計」は、「かなり危機感がある」および「やや危機感がある」の合計。同様に、「危機感はない・計」は、「あまり危機感はない」および「ほとんど危機感はない」の合計だが、四捨五入の関係上必ずしも一致しない。



2. 働き方と業務プロセスにおける阻害要因

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「無駄な業務が多い」が全役職・産業共通で4割台と最多。「価値観や仕事のやり方が以前と変わっていない」も役職・産業を問わず3割程度の回答
→役職による傾向の違いも大きくなく、共通の課題認識になっている
- 「仕事のデジタル化が進んでいない」「新しいことにチャレンジしにくい」
→役職が上がるにつれ、回答割合が高まる傾向

		該当数	無駄な作業・業務が多い	仕事の仕組んでいないデジタル	新しいことにチャレンジしにくい	新しいことにチャレンジしにくい	新たな人材配置	専門性や個人の業務遂行	能力を活かした人材配置	会社や個人の業務遂行	社員の価値観や仕事のやり方	その他	わからない
役職	経営層	546	41.8	36.3	12.3	26.6	17.6	30.2	1.6	8.1			
	管理職	1100	44.4	28.7	11.7	24.2	19.5	32.8	1.1	9.9			
	非管理職	1100	47.8	24.6	7.8	19.3	22.6	32.1	1.2	13.4			
事業的	製造	564	45.4	30.1	9.6	25.4	19.3	31.6	1.4	10.3			
	対人サービス	1640	46.3	27.6	10.5	22.0	21.9	32.7	1.1	10.5			
	非対人サービス	542	41.7	30.1	10.1	22.0	17.0	30.4	1.5	12.7			

Q8 労働生産性が低い原因のうち、働き方と業務プロセスについてはどのような問題が大きいと思いますか？
大きいと思う選択肢を2つお選びください(MA)

公益財団法人 日本生産性本部

生産性向上への改善策



3. 付加価値向上のために重視すべき取り組み

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「新しいビジネスモデル創造」 経営層・管理職は4割超で最も多い 非管理職も3割超
- 「イノベーションを起こす」 経営層・管理職は3割を超えている
- 「現状の業務改善を進める」 全役職で約25～30%を占めたが、非管理職がやや多い
- ※ 「新しいビジネスモデル創造」と「現状の業務改善」の差は経営層・管理職で16%ポイント以上、非管理職では4%ポイント弱と、役職間で認識に差がみられる

		該当数	新しい商品・サービスを創出する	新しいビジネスモデルを創出する	イノベーションを起こす	製品視点から顧客視点の	現状の業務改善を進める	その他	わからない
役職	経営層	546	28.0	42.9	33.2	19.8	26.2	0.4	8.4
	管理職	1100	21.8	42.4	31.9	23.3	25.5	0.5	11.7
	非管理職	1100	22.6	33.2	23.3	22.8	29.5	0.9	19.0
事業的	製造	564	28.2	43.1	33.0	24.3	18.6	0.7	10.6
	対人サービス	1640	21.8	37.0	27.0	22.0	31.2	0.7	14.9
	非対人サービス	542	23.2	39.7	29.3	21.6	24.4	0.6	14.8

Q13 自社の付加価値を向上させるためには、どのような取り組みをしていくべきだと思いますか？重要だと思う選択肢を2つお選びください(MA)

公益財団法人 日本生産性本部



5. 生産性の高い組織体制

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「コロナ前の組織体制」 全ての役職で5%前後と最も回答が少なくなっている
→アフターコロナの働き方（p16）における「テレワークから元の勤務体制に」（16～23%）と比較すると、差が大きい
- 「働く場所に制約ない働き方」「出社とテレワークを柔軟に組み合わせる」
→いずれの役職でも3割程度が生産性の高い組織として認識している（%）

		該当数	この人材による柔軟な組織体制	自社の従業員だけでなく、他組織	場所の制約が無く、テレワークが出来る	デジタル技術の活用を進め、仕事の効率化を図る	個々の従業員の生産性が最大となるような柔軟な業務とテレワークの組み合わせ	コロナ前の組織体制	その他	わからない
役職	経営層	546	17.9	34.8	31.0	5.7	0.2	10.4		
	管理職	1100	12.3	34.4	33.9	4.8	0.1	14.5		
	非管理職	1100	14.3	25.1	33.1	6.1	0.4	21.1		
事業的	製造	564	14.7	33.0	34.9	4.3	0.4	12.8		
	対人サービス	1640	14.9	28.5	32.1	6.5	0.2	17.8		
	非対人サービス	542	11.6	35.2	33.8	3.7	0.0	15.7		

Q19 コロナ禍収束後には会社の組織体制が変わる可能性があります。
あなたが考えになる生産性の高い組織は以下のうちどれでしょうか？(SA)

公益財団法人 日本生産性本部



6. ステークホルダー資本主義への評価

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「やや賛成できる」 各役職で4割前後と最も多い 非対人サービス業では44.5%
- 「大いに賛成できる」 役職が上がるほど割合が高まる傾向

※ 賛成できる（「おおいに」＋「やや」）で各役職・産業とも概ね半数以上を占めている（%）

		該当数	おおいに賛成できる	やや賛成できる	あまり賛成できない	ほとんど賛成できない	その他	わからない	賛成できる・計	賛成できない・計
役職	経営層	546	24.7	38.5	21.4	5.1	0.2	10.1	63.2	26.6
	管理職	1100	14.8	44.5	18.9	5.6	0.5	15.5	59.4	24.5
	非管理職	1100	12.4	37.5	18.5	6.0	0.3	25.5	49.8	24.5
事業的	製造	564	19.1	38.1	22.0	5.5	0.4	14.9	57.3	27.5
	対人サービス	1640	15.2	40.0	18.8	5.8	0.3	19.9	55.2	24.6
	非対人サービス	542	14.0	44.5	17.7	5.5	0.6	17.7	58.5	23.2

Q12 SDGsやESG投資などステークホルダー資本主義に基づく社会的役割を重視した経営が関心を集めています。
短期的には分配対象のステークホルダーを広げると、企業が付加価値を増やさない限り、企業（内部留保や投資、経営者の報酬等）や株主（配当等）、働く人への分配（賃金等）が減る可能性もありますが、あなたはこのような経営をどのように考えますか？(SA)

公益財団法人 日本生産性本部 「賛成できる・計」は、「大いに賛成できる」および「やや賛成できる」の合計、同様に、「賛成できない・計」は、「あまり賛成できない」および「ほとんど賛成できない」の合計だが、四捨五入の関係上必ずしも一致しない。

【参考】その他の調査項目



7. 日本の労働生産性に対する肌感覚

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「肌感覚と一致」 経営層70.3%、管理職65.3%、非管理職56.3%
→役職が上がるにつれ、実感に近いとする割合が高まっている
- 「わからない」 経営層7.9%、管理職13.6%、非管理職21.9%
→役職が下がるにつれ、割合が増えている

(%)

		該当数	一致している	一致してはいる	やや異なる	自分の肌感覚とはやぶ異なる	自分の肌感覚とだいぶ異なる	その他	わからない	肌感覚と一致している・計	肌感覚とは異なる・計
役職	経営層	546	31.1	39.2	16.7	5.1	0.0	7.9		70.3	21.8
	管理職	1100	22.8	42.5	16.5	4.5	0.1	13.6		65.3	21.0
	非管理職	1100	19.1	37.2	16.8	5.0	0.0	21.9		56.3	21.8
事業的	製造	564	27.8	37.2	18.3	5.1	0.2	11.3		65.1	23.4
	対人サービス	1640	21.5	41.5	15.6	4.6	0.0	16.7		63.0	20.2
	非対人サービス	542	22.3	36.7	18.1	5.2	0.0	17.7		59.0	23.2

Q6 前の質問にあるように、日本の労働生産性は国際的にみて下位に甘んじ、低いといわれていますが、あなたはどのようにお感じでしょうか？(SA)

公益財団法人日本生産性本部 「肌感覚と一致している・計」は、「自分の肌感覚と概ね一致～」および「自分の肌感覚とやや一致～」の合計、同様に、「肌感覚とは異なる・計」は、「自分の肌感覚とやや異なる」および「～だいぶ異なる」の合計だが、四捨五入の関係上必ずしも一致しない。

生産性阻害要因



8. イノベーションの阻害要因

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 各役職で回答が分散傾向（「人材育成」「処遇体系」「活躍できる仕組み」「組織風土」が中でも高い回答割合）だが、非管理職は「処遇体系」への回答が比較的少なく、「わからない」が最多

(%)

		該当数	イノベーション人材がいない	イノベーション人材を育成できていない	イノベーション人材の処遇体系が整っていない	イノベーション人材が活躍できない	イノベーション人材が活躍できない	イノベーション人材が活躍できない	イノベーション人材が活躍できない	その他	わからない
全体		2746	11.4	19.7	13.9	17.9	15.2	4.3	0.9	16.8	
役職	経営層	546	12.6	19.4	15.0	18.9	17.0	4.8	1.5	10.8	
	管理職	1100	10.5	20.9	15.7	19.5	15.2	3.4	0.7	14.1	
	非管理職	1100	11.7	18.5	11.5	15.9	14.4	4.9	0.7	22.4	
事業的	製造	564	12.8	20.7	12.9	20.0	14.0	4.1	1.8	13.7	
	対人サービス	1640	10.8	19.4	14.0	17.4	16.3	4.1	0.7	17.4	
	非対人サービス	542	12.0	19.4	14.6	17.3	13.3	5.0	0.6	17.9	

Q10 イノベーションが起こらない原因について、以下のうちどの問題が大きいですか？(SA)

公益財団法人日本生産性本部



9. 日本の労働生産性が低い原因

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 回答が分散しているが、経営層（「イノベーションが起きていない」「デジタル化の遅れ」が他の役職より多い）と、非管理職（「少子高齢化が進んでいる」「経済成長が鈍化」が多い）では、認識する項目に相違がある
- 製造業・非対人サービス業は「イノベーションが起きていない」「デジタル化の遅れ」の回答が比較的多くなっているが、対人サービスは「少子高齢化が進んでいる」「経済成長が鈍化」の回答が多く、産業により認識に差がある

(%)

		該当数	中小企業が多い	物価があまり上昇していない	利幅が薄い	少子高齢化が進んでいる	経済成長が鈍化している	イノベーションが起きていない	遅れているデジタル化が	業界内の競争になつていく	く（入れ替わり）が起きる	産業、企業の新陳代謝	その他	わからない
役職	経営層	546	16.1	13.9	17.8	22.0	24.5	24.9	22.3	8.4	12.8	4.4	7.1	
	管理職	1100	13.0	17.9	15.7	28.7	25.5	23.3	17.7	6.9	12.5	3.1	9.7	
	非管理職	1100	10.6	14.8	17.5	29.9	28.9	15.5	13.4	10.1	13.1	3.3	13.2	
事業的	製造	564	13.3	17.2	16.8	22.9	23.8	23.9	19.1	8.7	13.5	4.8	9.8	
	対人サービス	1640	12.6	16.2	17.4	30.8	29.0	18.0	15.3	8.8	12.4	2.9	10.4	
	非対人サービス	542	12.4	13.5	15.1	24.2	22.7	24.4	19.4	7.2	13.3	3.7	12.2	

Q7 日本の労働生産性が低い原因として、以下のどの要因が大きいかと思いますか？
大きいと思う選択肢を2つお選びください(MA)

公益財団法人 日本生産性本部

生産性阻害要因



10. 抜本的な構造改革の必要性

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「必要性大に感じる」
→ 経営層では約4割で最多。役職が上がるほど回答割合が高くなる傾向。
→ 製造業でも約4割で、3割弱のサービス産業とは差がある
- 「必要性やや感じる」「わからない」
→ 管理職・非管理職では回答割合が高い

(%)

		該当数	必要性を大いに感じている	必要性をやや感じている	必要性はあまり感じていない	必要性はほとんど感じていない	その他	わからない	必要性を感じている・計	必要性を感じていない・計
役職	経営層	546	38.5	36.1	11.2	5.1	0.2	9.0	74.5	16.3
	管理職	1100	30.8	42.2	11.6	4.2	0.0	11.2	73.0	15.8
	非管理職	1100	26.4	38.7	10.7	3.5	0.4	20.3	65.1	14.3
事業的	製造	564	37.9	35.6	11.0	2.5	0.5	12.4	73.6	13.5
	対人サービス	1640	29.4	41.6	10.6	3.7	0.1	14.5	71.0	14.3
	非対人サービス	542	26.4	37.5	13.1	7.0	0.0	16.1	63.8	20.1

Q11 自社の成長・発展のためには事業の「抜本的な構造改革」は必要だと思いますか？
(抜本的構造改革の例：ハード機器メーカーからソフトウェアサービスへの転換) (SA)

公益財団法人 日本生産性本部 「必要性を感じている・計」は、「必要性を大いに感じている」および「必要性をやや感じている」の合計、同様に、「必要性を感じていない・計」は、「必要性はあまり感じていない」および「必要性はほとんど感じていない」の合計だが、四捨五入の関係上必ずしも一致しない。



11. 高度専門人材への対処方針

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「社内風土変革」 全役職で最も多く、特に経営層・管理職で3割以上と多い
- 「処遇体系の見直し」 2割程度を占める 各役職で差が小さい
- 「社外の人材活用」 各役職・産業で15%程度となっており、やや少ない

(%)

		該当数	社内 で育成 を強 化する ための 計	高度 専門 人材 の活 躍を 促進 する	高度 専門 人材 を引 き付 け直 す	社外 の高度 専門 人材 を活 用する	今 のま まで よい	そ の 他	わ か ら な い
役職	経営層	546	17.9	32.1	20.7	15.2	3.5	0.4	10.3
	管理職	1100	16.1	31.4	22.1	15.9	3.5	0.0	11.0
	非管理職	1100	16.1	23.6	22.5	15.7	2.9	0.3	18.9
事業 的	製造	564	16.8	28.7	23.2	15.4	4.4	0.2	11.2
	対人サービス	1640	17.6	28.8	20.6	15.7	2.9	0.1	14.3
	非対人サービス	542	12.7	26.8	24.7	16.1	3.1	0.6	16.1

Q15 グローバル化やデジタル化の進展により高度専門人材の必要性が増えています。高度専門人材についてどのようにすべきだと思いますか？(SA)

公益財団法人 日本生産性本部

生産性向上への改善策



12. ダイバーシティ推進施策

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「性別や人種、年齢などの属性ではなく『能力、知識、経験、価値観など』内面的な多様性を重視」 全役職で過半数を占める
- 「女性・外国人・高齢者（外見的多様性）など多様な人材の活用を進める」 経営層で3割弱を占め、役職が上がるほど回答が多い

※「内面的多様性（タスク型）」と「外見的多様性（デモグラフィック型）」の差は各役職でかなり大きく、タスク型ダイバーシティを重視すべきとの意識が読みとれる

(%)

		該当数	女性 多様 な外 国人 材の 活用 を推 進す る	視 察 的 な 多 様 性 を 重 視 す	知 識 や 経 験 な く も 多 様 な 人 材 の 活 用 を 重 視 す	属 性 別 な 人 種 や 年 齢 な ど の 多 様 性 を 重 視 す	今 の ま まで よい	そ の 他	わ か ら な い
役職	経営層	546	27.5	54.9	54.9	6.8	0.4	10.4	
	管理職	1100	16.6	61.7	61.7	8.3	0.3	13.1	
	非管理職	1100	13.9	55.9	55.9	9.5	0.6	20.1	
事業 的	製造	564	20.0	58.9	58.9	6.9	0.9	13.3	
	対人サービス	1640	16.6	58.5	58.5	8.2	0.2	16.4	
	非対人サービス	542	18.5	55.9	55.9	10.7	0.6	14.4	

Q16 ダイバーシティを推進するためにどのようなことが必要ですか？最も重要だと思う選択肢をお選びください(SA)

公益財団法人 日本生産性本部



1. 日本の労働生産性に対する危機感

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「かなり危機感がある」への回答割合は経営層全体で41.0%。「やや危機感がある」が35.7%で、3/4以上に危機感があるという認識。
- 危機感の程度は、トップマネジメント(会長・社長など)では「かなり危機感がある」46.0%、「やや危機感がある」27.0%であるのに対し、経営幹部(取締役執行役員など)ではそれぞれ40.0%、37.4%と差が小さくなっており、認識に温度差がみられる。

	かなり危機感がある	やや危機感がある	あまり危機感はない	ほとんど危機感はない	わからない	(回答者数)
経営層(小計)	41.0	35.7	11.4	5.1	6.8	546
トップマネジメント(会長・社長など)	46.1	27.0	12.4	4.5	10.1	89
経営幹部(取締役・執行役員など)	40.0	37.4	11.2	5.3	6.1	457
管理職	30.7	40.0	12.6	5.2	11.2	1100
非管理職	26.6	36.9	12.0	6.1	18.2	1100

※基幹的事業
 : クロス集計にあたっては、サンプリング時の分類(日本標準産業分類)をベースに、以下三分類に再区分している
 製造業(製造業各業種)
 対人サービス(例: 宿泊・飲食・百貨店・スーパー・金融(実店舗メイン)・医療・公務・卸売・運輸・交通など)
 非対人サービス(例: ネット販売・情報通信・ネット金融・不動産・電気ガスなど)

Q5 日本の時間当たり労働生産性は、2020年にG7で最下位、OECD加盟38カ国中23位にまで落ち込んでいます。このような状況について、あなたはどのようにお考えでしょうか?(SA)

公益財団法人 日本生産性本部



2. 商品・サービス価格への評価

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「原価が上がっても価格転嫁できず、利幅圧縮」
 → 経営幹部の回答が各役職の中で最も多く、トップマネジメントと15%ポイント近い差がある。
- 「価格競争が激しく利幅が圧縮」
 → トップマネジメントでは2割を超えているが、経営幹部の回答はやや低い。

	一定の利幅を設定ができています	価格設定ができていないが、価格転嫁により利幅が維持・拡大できている	価格が上げられませんが、原価が上がり、価格転嫁できず、利幅が圧縮されている	原価は維持しているが、価格競争が激しく、価格転嫁できず、利幅が圧縮されている	その他	わからない	(回答者数)
経営層(小計)	23.1	14.3	35.0	14.3	1.3	12.1	546
トップマネジメント(会長・社長など)	27.0	14.6	22.5	21.3	1.1	13.5	89
経営幹部(取締役・執行役員など)	22.3	14.2	37.4	12.9	1.3	11.8	457
管理職	16.1	12.5	33.3	15.5	1.6	21.1	1100
非管理職	13.2	10.2	31.0	14.7	1.9	29.0	1100

Q9 自社の商品・サービス価格を一般的に見て、どのように思いますか?(SA)

公益財団法人 日本生産性本部

3. イノベーションの阻害要因

- トップマネジメント 「人材育成できていない」「人材がいない」への回答が多く、「人材がいない」は経営幹部より13%ポイント多くなっている。
- 経営幹部 「人材育成できていない」「活躍できる業務の仕組みがない」「組織風土でない」に回答が分散。特に、「仕組み」への回答は、トップマネジメントより10%ポイント多くなっており、認識に差がみられる。

	起 こ す よ う な 人 材	イ ノ ベ ー シ ョ ン を 育 成 で き て い な い	イ ノ ベ ー シ ョ ン の 体 系 が 整 っ て い な い	イ ノ ベ ー シ ョ ン の 仕 組 み が な い	イ ノ ベ ー シ ョ ン の 活 躍 で き る 業 務 が な い	イ ノ ベ ー シ ョ ン の 風 土 が な い	オ ー プ ン な イ ノ ベ ー シ ョ ン の 組 織 外 の 組 織 と の 協 働 が な い	そ の 他	わ か ら な い	(回答者数)
経営層(小計)	12.6	19.4	15.0	18.9	17.0	4.8	1.5	10.8	546	
トップマネジメント (会長・社長など)	23.6	24.7	11.2	10.1	10.1	6.7	1.1	12.4	89	
経営幹部 (取締役・執行役員など)	10.5	18.4	15.8	20.6	18.4	4.4	1.5	10.5	457	
管理職	10.5	20.9	15.7	19.5	15.2	3.4	0.7	14.1	1100	
非管理職	11.7	18.5	11.5	15.9	14.4	4.9	0.7	22.4	1100	

Q10 イノベーションが起こらない原因について、以下のうちどの問題が大きいかと思いますか？(SA)

4. ステークホルダー資本主義への評価

- 「大いに賛成できる」 役職が上がるほど回答が高まる傾向。トップマネジメントが最も多い。
- 「やや賛成できる」 トップマネジメントを除くすべての役職で最多。経営幹部よりトップマネジメントの方が10%ポイント近く低くなっている。

	お お い に 賛 成 で き る	や や 賛 成 で き る	あ ま り 賛 成 で き な い	ほ と ん ど 賛 成 で き な い	そ の 他	わ か ら な い	(回答者数)
経営層(小計)	24.7	38.5	21.4	5.1	0.2	10.1	546
トップマネジメント (会長・社長など)	33.7	30.3	16.9	3.4	0.0	15.7	89
経営幹部 (取締役・執行役員など)	23.0	40.0	22.3	5.5	0.2	9.0	457
管理職	14.8	44.5	18.9	5.6	0.5	15.5	1100
非管理職	12.4	37.5	18.5	6.0	0.3	25.5	1100

Q12 SDGsやESG投資などステークホルダー資本主義に基づく社会的役割を重視した経営が関心を集めています。短期的には分配対象のステークホルダーを広げると、企業が付加価値を増やさない限り、企業（内部留保や投資、経営者の報酬等）や株主（配当等）、働く人への分配（賃金等）が減る可能性もありますが、あなたはこのような経営をどのように考えますか？(SA)

5. デジタル技術の活用対象

- 「テレワークなど仕事環境」 トップマネジメントは経営幹部より10%ポイント程度高い
- 「業務プロセス改善」 トップマネジメントでも最多だが、経営幹部より20%ポイント程度低い

	テレワークなど仕事環境	業務プロセス改善	プラットフォームなどのビジネスモデル	その他	わからない	(回答者数)
経営層(小計)	10.3	54.0	25.3	0.5	9.9	546
トップマネジメント(会長・社長など)	19.1	37.1	30.3	1.1	12.4	89
経営幹部(取締役・執行役員など)	8.5	57.3	24.3	0.4	9.4	457
管理職	9.3	55.5	21.7	0.5	13.0	1100
非管理職	9.6	51.5	19.1	0.2	19.5	1100

Q17 デジタル技術を何に活用するのが最も重要だと考えますか？(SA)

公益財団法人 日本生産性本部

6. アフターコロナの働き方

- 「業務減らし、より創造的に」経営幹部で最も多く、トップマネジメントは9%ポイント低くなっている。
- 「出社とテレワークの切り分け」管理職・非管理職では最も多い。トップマネジメントが最も低く、経営幹部と比較しても9%ポイント低くなっている。

	コロナ禍環境でのテレワークはあくまで暫定的な措置であり、元の勤務体制に戻る	兼業・副業などの新しい働き方を志向する	出社して行う業務とテレワーク可能な業務の切り分けを行う	デジタル技術を活用して業務量を減らし、重点を置く	その他	わからない	(回答者数)
経営層(小計)	22.7	16.1	23.4	26.7	0.5	10.4	546
トップマネジメント(会長・社長など)	29.2	22.5	15.7	19.1	0.0	13.5	89
経営幹部(取締役・執行役員など)	21.4	14.9	24.9	28.2	0.7	9.8	457
管理職	19.0	17.6	28.5	22.4	0.4	12.1	1100
非管理職	16.4	16.7	27.6	21.6	0.3	17.4	1100

Q18 コロナ禍環境でテレワークをはじめデジタルを活用した働き方をすることが増えました。コロナ禍収束後の働き方について、あなたの考えに最も近いのは以下のうちどれですか？(SA)

公益財団法人 日本生産性本部

7. 生産性の高い組織体制

- 「働く場所に制約ない働き方」 トップマネジメントで4割を超え最多。経営幹部は管理職と同程度で、トップマネジメントより9%程度低くなっている。
- 「出社とテレワークを柔軟に組み合わせる」 経営幹部・管理職・非管理職はいずれも3割程度で認識に差があまりないが、トップマネジメントだけ10%ポイント以上低くなっており、認識に差がみられる。

	自社の従業員だけでなく、他の組織の人材やフリーランスなど柔軟な組織体制	デジタル技術の活用を進め、仕事の構造を変え、テレワークが出来る組織体制	個々の従業員の生産性が最大となるような柔軟な組み合わせを促進する働き方を実現する	コロナ前の組織体制	その他	わからない	(回答者数)
経営層(小計)	17.9	34.8	31.0	5.7	0.2	10.4	546
トップマネジメント(会長・社長など)	16.9	42.7	21.3	4.5	0.0	14.6	89
経営幹部(取締役・執行役員など)	18.2	33.3	32.8	5.9	0.2	9.6	457
管理職	12.3	34.4	33.9	4.8	0.1	14.5	1100
非管理職	14.3	25.1	33.1	6.1	0.4	21.1	1100

Q19 コロナ禍収束後には会社の組織体制が変わる可能性があります。

あなたがお考えになる生産性の高い組織は以下のうちどれでしょうか？(SA)

3. 経営者からみた生産性課題と

その解決の方向性

組織横断的 KPI 設定と社会的装置共有による

生産性向上を



片野坂 真哉氏
ANA ホールディングス
代表取締役会長

低い生産性の背景と生産性向上の正のスパイラル

OECD データによる国際比較で日本の生産性が低く、中でも製造業に比べサービス業の生産性が低いというのは、日本中に知れ渡っている。長期に及んだデフレ、モノやサービスの値段が上がらないことが要因の一つだろう。しかし、日本では物価上昇へのアレルギーが大きい。航空産業は規制緩和されて運賃が自由化し、需要が強い時期や路線は高く、低ければ安くというダイナミックな価格設定が受け入れられた。収益面でも大きく貢献したが、例えば、鉄道運賃等は上限認可制であることから、事業者が運賃を自由に決定できない状態となっている。

本質的には企業の業績が上がり、それに伴い従業員の賃金が上がり、消費が増えるという、正のスパイラルに持っていくことが重要だ。高いサービスを買う力が消費側に生まれてくることで、生産性の向上につながるからだ。

サービス業の生産性が低いということについて、経営者になると知識として持つわけだが、一方でサービス業の中でのばらつきも大きい。航空産業は労働集

約型の典型で、例えばパイロットやキャビンアテンダント（CA）等とは労働協定を結んでおり、勤務時間や乗務時間には制限がある。さらに、CA ならば座席 50 席あたり 1 人といったような国が定める配置基準があり、簡単には変えられない。従って経営としては空港の地上職員や、間接部門に焦点を当て、AI や IoT を活用した省力化や働き方改革をやってきた。そうして得られた収益の一部は、従業員の待遇改善に活用して離職を防ぐことも重要で、当社ではグループ生産性向上会議を設置し、5 年計画でグループ横断的な目標値（KPI）を定め、「人的生産性の向上」、「コスト構造改革」、「DX／イノベーション KAIZEN」、「働き方改革」など様々な改革に取り組んでいる。

マクロレベルでの生産性

コロナ禍で明らかになったように、行政の生産性の低さもいよいよ公務に就こうと志す学生が減るぐらい深刻になってきている。国会の質問対応、特に国會議員から紙ベース資料を要求されるというような、そういう慣行から変えていかないといけないだろう。ヨーロッパのように行政が主導し共通化・標準化を進めて統一規格を導入することにより、コストダウンに貢献し、多様化すべきところは各国が特色を活かして豊かさを享受するというのも戦略的だ。日本は競合会社が多く、過当競争状態になっていることも産業構造としての特徴かもしれない。携帯電話であれば日本では 4 社がサービス展開し、いわゆる基地局の設置は全部企業別となっている。兆円単位の投資が必要になるような事業基盤の部分は、共通にすれば携帯料金はもっと安くなり、その分新規サービスの質の向上に充てるというような可能性もあるだろう。宇沢弘文先生が提唱する「社会的共通資本」の考え方においては、通信も空港も「社会的インフラ＝持続的な社会を安定的に維持するために必要な社会的装置」であり、標準化や共通化が進めば生産性向上にも資すると考えられる。

さらに日本の極端な東京一極集中が生産性に与える影響も考えられる。日本でももう少し国民が分散して地方ごとが発展し、豊かになる方向性が論じられるべきだ。

コロナ禍と働き方と文化、国民性の違い

個別企業にとっては社員の働き方改革も必要だ。ドイツ人など、余暇を趣味などで楽しむために働くという意識が、民族的に強く根底にある。そしてリタイア後の生活を大事にする一方、現役時代の仕事は徹底的に集中する。仕事もジョブディスクリプションで、自分の仕事はここまでと規定されているから、他人の仕事は基本的には手伝わない。日本人は仕事の範囲をキッチリ決めず、みんなで協力してやろう、人生100年時代だから定年延長してもっと働きたいといった、文化や国民性の違いは結構あるだろう。

ヨーロッパではコロナ禍で従業員の解雇が進んだが、日本の多くの会社同様、ANAはレイオフをしていない。転職者も相当出たが、雇用調整助成金等を活用し、いわゆる肩たたきはしなかった。ヨーロッパ全体はコロナ禍がようやく明けて、今、ウイズコロナで経済がコロナ前のように動き出しているが、航空会社も空港も、製造業も、全体としてコロナ禍でレイオフした人たちが戻ってこないで壮絶な人材不足に陥っている。もともと転職文化があり、見切りをつけて他に転職した人が多いため、需要が回復しつつある今、その痛手を浴びている状態なのであろう。

過重労働の禁止や、有給休暇取得促進など、日本でも労働時間の有効活用について、KPIでみてかなり明確に短縮傾向となってきた。しかし、できる人には仕事が集中しやすくなっている状況など、仕事の濃淡も未だに確実にあり、工夫の余地がある。私も反省するところ、気軽に注文を出すことによって資料の複雑化を生むこともある。例えば資料は1枚以内に取りまとめるとか、仕組みやルール作りがより必要だ。

マクロレベル同様、個別企業のミクロレベルにおいても文化や国民性を超え、生産性をより一層意識した働き方、経営が求められている。

「任せて、任せられる」挑戦する組織づくりを



高波 博之氏
有限責任 あずさ監査法人会長

生産性向上の阻害要因

日本の生産性向上の阻害要因としては、自らが創造した物質やサービスの価値評価というときに、なんといつても日本人の奥ゆかしさ、謙虚さがあるが故に、控えめである点だ。日本人の価値概念が原価計算的の評価から離れず、評価はあくまで需要者側が決めるものであるという概念に乏しく、自分が費消した原価以上の価値を値付けすることは、まるで暴利をむさぼるようなことと考える倫理感が優先しているように思う。また日本人は利他主義的な善意で奉仕することが好きで、その対価は相手の笑顔！？という感性もあって、なかなかその価値を経済価値に転嫁できないこともその要因ではないか。これらは日本人の良き文化でもあるため、なかなか変えることができないが、やはり自分たちの価値・良さを客観的・合理的に評価する訓練は、グローバル社会で生きていくうえで、重要なことと思う。

このような日本人の美学に関わる論点はさておき、日本の生産性向上の阻害要因に関する議論で、不足していると思われるのが以下に述べる三点だ。

(1) 「効率化すること」と「節約・経費節減すること」を混同した？

一点目は、バブル崩壊後の日本企業が総じて「効率化」と「節約・経費節減」を混同してしまい、本来、節約とは一回限りであるべきところを、その後も継続し続けていくことで利益を維持していくという、あとから見ると非常に短期的な視点の経営に陥ってしまったことがあげられるのではないかと思う。(残念なのは、その時々経営者が自分の報酬を抑え、みんなで我慢するという清貧礼賛思想で自己肯定できたことも問題を長期化させたのではないかと思う。特にこの期間、多数の企業が「売上は減少したが利益は伸びた。」と胸を張って説明していたが、それがその証左であったように思う。) 本来効率化には長期的視点で目の利益にこだわらず、継続的な投資が必要だが、この失われた30年においては、その適切な投資、特に管理面での効率化投資も節約の対象に長い期間なってしまっていたことが考えられる。また経費節減が人員の削減にもつながっていったわけだが、日本企業の場合、後述するが、その文化的背景が故に、ノウハウはシステム的に伝承しづらく、極めて職人芸的な属人性の高いものである。したがって節約的な感覚で特に間接部門での人員削減が継続した結果、適切なノウハウの伝承を受けるべき人材の育成がおろそかになり、その伝承を阻み、結果としてバブル前よりも現在の生産性はかなり落ちている可能性が高いのではないかと思う。(このところの品質不正問題の遠因にこの人的伝承の不足があったように感じる。)

(2) 日本の文化的背景を考えずに無批判に欧米の仕組みを導入した？

二点目は日本の文化という視点での検討が不足している中で、安易に欧米流の考えや仕組みをもってきて「日本はだからダメだ」とか「日本はこうすべきだ」という議論が多すぎるような気がしている。そして、結果として腹落ちしない仕組みが形だけ導入されて、二重コストのようなことが発生している可能性があることだ。

例えばSOXだが、欧米流の組織は基本的に「統治概念」(上位者による部下たちの統治・支配)で作られているので、すべての業務ラインに事細かにやるべきタスクが明示され、その指示に曖昧さがなく、SOXの手続きがマッチする。ところが日本の場合には平等意識が強いためか、組織は一般に共同体的組織概念(部下

たちに任せる委任型)によって運営され、部下に対し「お前に任せたぞ」となって、その範囲もやるべきことも自分の裁量で、気づく限りはやることを期待される。(ちなみに何か問題が生じたとき、日本の上司だけが発することのできる言葉はなんだかわかりますか？それは部下に対して「なんでお前、それ気付かなかったのか？」という叱責である。でも欧米は部下が上司に「なんでそれをやれと私に指示しなかったのか？」。ところ変われば、だ。)その結果、SOX的な決められたことをチェックしても、その実質的な意味は薄れ、すでに上から下まで「任せた」「任せてください」という裁量で組織運営されている。したがって実務上、機械的・形式的な承認などSOX的なチェックの意味合いは、重視されていない可能性もあるわけだ。それよりも任せた範囲の大きい、裁量範囲の大きい部長とか子会社の社長とか支店長などの中間管理層の私的インセンティブにフォーカスして不正の動機が芽生えないようにチェックするほうが日本企業では効果的かもしれない。(もちろん私は会計士であるからSOXの効用を否定はしないし、会社の管理を科学的に突き詰めるSOXは日本企業が今後グローバルで戦っていくには必須のスキルであるから、効果的な運用は必要と思っているが…)このように日本の企業というのは組織運営が日本の固有の文化で運営されており、欧米型の細かいチェック機構を細部にまで作らなくても運営可能などところがあり、逆に同調圧力とか横並び意識といったことを、正の方向に向ければ、欧米の組織より効率的に運営できることも多々ある。そうするとSOXの手続きでも効果的という考えに基づき、その手続きの実施をもっと合理的な軽重を付けることが可能ではないかと思う。これはガバナンスコードの導入でもいえることで、そういう研究が経済界などで実現できるとより効率的な経営が可能ではないかと思う。

(3) マクロ経済学的な視点、特に合成の誤謬という視点での総括が不足？

三点目がマクロ経済学的視点でのこの失われた30年の総括、特に経済学でいう合成の誤謬という視点での総括が必要という点だ。(1)で触れた通り、みんなが節約して、自己犠牲のもとで、せっせと頑張って、結果としてみんなが経済規模を縮小させ、生産性を低下させていたという合成の誤謬を体現していたというのがあとからマクロ的にみるとわかる。

個々の企業が単独で努力していたことが、結果生産性を低下させる原因にもな

ったことは上述の通りだが、やはりマクロ的に政策の失敗が大きいようにも思う。日本の政策当事者は供給サイド(生産者サイド)の安定を重視し、中小企業や農家がある意味、楽に安定できるようにすることを重視した政策を過度に行ってきたように思う。しかし一般的に供給サイドでしか、競争というのは生じないし、そのプレッシャーがないとイノベーションが起きない。供給サイド、すなわち生産者サイドでの競争を促進し、新規参入と退出を繰り返させ、イノベーションを促すべきなのだが、結果として、そのしわ寄せを安易に労働者サイド(というより購買層)への分配を減らすという結果を招いたのではないかと思う。すなわち生産拠点を海外に移すことで労働を提供する場を奪い、正規雇用を減らし、実質的な賃金を抑制・低下させ、結果として購買層の力を低下させ、乗数効果を低下させている。本来は国民が豊かになることが大切で、労働者層、いわゆる消費者層・購買層の富を維持し、それを所与として、経済運営をマクロ的に行うべきところだったのではないかと思う。(私見であるが企業対労働者というイデオロギー問題が、経済の実態を無視して、政策決定側に残ってしまったような気がする。) 現在よく言われている最低賃金の問題などは、国民の豊かさを重視すると、当然国民の豊かさの水準を低下させるようなことがないように、国際的な購買力をベースに設定し、それを所与としてどうやって、経営していくか、マーケットに競争を促すことが重要だったかもしれない。そしてその所与の環境で、生き残るために生産者サイドでイノベーションをせざるを得ない環境が必要だったのではないかと思う。もちろん、購買層の水準の維持といっても、全体として人口減少など、もっと大きな流れもあり、あくまで素人的な見方ですので、是非、総括的な検証をしかるべき機関で、実施してほしいと思っている。

生産性の高い組織の在り方

上述した通り、日本の組織はその特有の文化から自然発生的には共同体組織的な運営になってしまう傾向が強い。この組織運営の特徴は、実質的には、上から下まで「任せた」「任せてください」という各構成員の任せられたことに対する包括的な責任感と緊張感に依拠した実質的な組織管理体制だ。この組織運営体制

を前提として、日本的な同調圧力とか横並びが正の方に機能する組織体が、多分、最も生産性の高い組織になるのであろうと想定される。

このような共同体的組織では、組織の中のいたるところに裁量が効き一定の意思決定が可能な状態になるので、フレキシビリティが高く、状況に応じて積極的に行動するインセンティブが適切に働く状況(すなわちトップから常に個々人がアイデンティファイされ、かつ挑戦することに意義を認め、失敗をとがめない組織)であれば、非常に効率よく組織が運営される。しかし一定の規模を超えた大企業では、人数が多く、トップからは距離があり、没個性的な状況下では、減点主義的な環境になりやすく、日本人特有の横並び意識が、目立つこと、前例を覆すことなど、突出することに全体としてブレーキをかけ、アグレッシブな行動は必要以上に影を潜め、上から下までどちらかというリスクを積極的にとるということができなくなり、極めて保守的な組織運営になってしまう。この場合に特有の現象は「できない理由を探す」という官僚的な対応になってしまう。よくベンチャーの経営者や技術者から聞く話だが、メーカーに新しい技術を提示すると、「100%大丈夫か？」と聞かれる。「使っていくうちに 100%に必ずできます。」と答えても、「それじゃあ、採用不可」といって却下され採用されないという話をよく聞く。まさに「新しいものを採用してそれが失敗してしまうリスクを自ら回避することにより、組織的な自分の地位の保全を図る」姿勢が強く、結果として「採用できない理由」を探して、新しいことを回避するようなことが起きがちとなる。まさにイノベーションもそれに対する投資も現場からは生じない。これが生産性を阻害している。

ということで、私見ではあるが 500 人規模の独立した組織が、一番生産性の高い組織になるのではないかと思う。500 人であれば少なくとも中間エリート層(いわゆる管理職層)が 50 人だからトップから完全に個別に見渡せて、一部の優秀な個人が突出してくると、正の同調圧力が生じて、皆が、同じように積極的に行動するようになると思えるからだ。今にして思えば松下幸之助氏がどんどん分社していったことや稲盛氏のアメーバ経営など、生産性という視点で考えると、有効な手段だったように思う。もちろんメガとしてグローバルに戦うべき大規模な組織が必要な企業では、そうはいかないので、統治概念を導入して、経営をすることが求められるが、その場合、上述したように日本企業の文化そのものを強

く持ちすぎると、厳しいような気がする。ちなみに、もしかしたら生産性という視点に立つと、子会社上場というのもあるが、否定すべきではないように思えるし、生産性が向上する秘策かもしれない。もちろん資本市場の透明性といったことは重視すべきだが、工夫はできるかもしれない。リスク管理などを共通化した持ち株傘下の企業構造などが有効な気がする。

終わりに

以上、勝手なことをいろいろ言ったが、すでに日本では大企業に甘んずることなく、優秀な若者たちが起業という方向に進んできている。これは先ほど言った、500人規模にも満たないベンチャーかもしれないが、極めて有望なことだと思う。これに対して、日本の大手上場企業は、ESGという株主資本主義だけではない正義を手に入れた以上、目先の利益に目をつぶって、失敗を恐れず、将来の国益に資するという視点で、潤沢な資本を彼らに積極的に投資し、日本の将来の富を、生産性を高めることに協力して行ってほしいと思っている。

経営トップは考え方をリセットし

戦略・ビジョンの策定を



田川 博己氏
JTB 相談役（前会長）

サービス業における生産性意識と日本の産業構造

製造業では戦後 70 年、日本の国を挙げて世界に負けない Made in Japan を作ろうと、良い製品を作り、良い価値をつけるため販売・物流等、総合的な仕組みを作った。その結果、生産性も高くなった。例えば世界的な観点で見ると、島国である日本の物流コストは輸出の場合、陸上輸送は無く、海上輸送と航空輸送しかない。ヨーロッパに比べると高くつくが、いかに安くするかということを追求して来た。

サービス業の場合、どちらかというと、戦後から 1970 年代ぐらいの間に入社した層までは、その仕事を好きな人間がやっているというイメージが強かった。好きでやっているから、自分のやっている仕事に満足だと、自分の給料が仕事に見合っているかどうかは考えたとしても、仕事の客観的な価値や、自分たちのサービスが時間単位で見ると高いのか安いのかまでは追求しなかったのではないだろうか。例えば、JTB カウンターでお客様にご案内して旅行商品を売った場合、販売額が 10 万円、30 万円という結果は言えても、お客様へのご案内時間が 30 分

だったのか50分だったのかによって、この仕事の生産性が変わるということまでには意識が及んでいなかったのではないかと。実際、JTBで過去に調べたことがあるが、よく説明する人、よく頑張っている人はご案内時間も長い傾向にあり、ご案内が長いことは必ずしも生産性のレベルが高いというわけではない。難しい問題だが、社員に聞くと多くが「この仕事が好きなのです。だから時間が長くなってしまいます。」という。個々の生産性について「わからない」というのは、他者に対してどんな影響を与えているかといったことを考えずに、自分自身が毎日仕事をしている中でその満足度が高いかどうかの方がより重要であった、ということだ。

経営者になると、社員の給料を高くするためには生産性を上げないといけない、ということは理解できるが、現場の社員には理解しにくい。私の社長在任当時に1人当たりの労働生産性、特にお客様に接する時間はどのぐらいが一番効率的か、データを取って調べたことがある。以来今でも実施しているが、結果を見ると、特に単価の低いお客様などへの対応では1時間かけて販売した商品は5万円ぐらいとか、時間がかかる割に高い商品が売れず、生産性が上がらない傾向があった。しかし、だからと言って、単価の低いお客様に接客しなくていいのかというと、それは顧客視点からできないというジレンマがある。2000年代になってようやく生産性を意識した接客方法が定着し、また時間予約制の動きが出て、このような生産性阻害要因は解消されつつある。

製造業では、特に工場ではルーティンでの仕事が基本であるから、今まで10個作っていたものを、作業方法を改善して11個、12個、13個……と作れるようになれば、生産性が上がる。製造業の多くには、労働組合があるため、当然その成果は労使で配分され、社員の賃金も上がる要因となる。労使による賃金改定の協議はこの様な論理で進み、労使で生産性向上を協力しながら取り組むことになっているが、サービス業には労働組合がある企業が少ないため、社員に生産性について説明する機会が少ないのではないかと。

当社は労働組合が以前からあり、私も組合の専従を務めたことがあったが、これだけ現場で生産性を上げたのになぜ賃金が上がっていないのか、というような労使交渉を行った経験がある。しかしながら、この様に労使で生産性を議論し、賃金を含めた様々な労働条件について交渉するということが、残念ながらサービ

ス業全体では非常に少ないと思う。例えば中小企業のワークルール研究の場などで、IT 企業のトップが労働基準法を軽視する発言を堂々とするのがあり、驚いた。この 15 年ぐらいは IT 系の、スタートアップ企業がどんどん増えているが、労働法も勉強しないようなトップでは、なかなか真の生産性向上という議論にはならないと思う。

またよく指摘されているように、日本の中小企業が生産性が上がらない要因として、大企業とその協力会社である中小企業の関係、垂直的な産業構造の問題も大きいと思う。更に非正規労働者と正規労働者の問題もある。

働き方と業務プロセス～経営戦略実現の基盤として

日本は合併や企業連携が少ない国だと思う。合併や企業連携を最も実行したのは銀行で、12 の都市銀行が実質 4 行ぐらいになった。ところが製造業は一部を除き、そのままが多く、当社のような旅行業界でも大手ではほとんどない。1970 年代以降、ディスカバー・ジャパンなどのキャンペーンを実施し、旅行ブームの高まりとともに旅行会社は増え続けた。しかし今回のパンデミックにより廃業や倒産した旅行会社は中小合わせて 1300 社ぐらいあったと聞いている。イノベーションというのは何かを捨てて新しいことを始めることだが、日本の場合、古いものを残したままであるため、合併や企業連携が進まないのではないか。結果、中小企業がどんどん増え、過当競争になる。

生産性向上の観点からは連携の仕方、コンソーシアムをどう作るかも大きなテーマだ。例えば宿泊施設も一軒単位の経営であると非効率なため、地域単位で経営するというようなプロセスが必要だ。

また、日本企業の経営戦略立案にも問題がある。長い歴史を持つ会社で、消しゴムを使って消しながら経営企画を修正していくと、書いてある字がそもそも小さいから、土台が消えたり、別のところも消してしまったりということが起きる。その古い紙は横に置き、新しい紙にやりたいことを書いて、それを古い紙と重ね合わせると、いらぬ事業がたくさん出てくるものだ。残った部分だけに本来の価値があるので、自社の得意、不得意領域を見極め、不得意な分野は別組織

と組んだ方がいい、という戦略が見えてくる。

バブル崩壊後にアメリカに行った時に、「日本は戦術家であり、戦略家ではなかった。戦術を戦略に見せるのがうまかった。」と言われた。戦略は、要するに未来に対してどういう方針で臨むかで、戦術はその戦略達成のために何を選択するかということ。日本の会社では戦術が先に出て戦術を積み重ねて戦略にするという逆のパターン、アイデアフラッシュで、たくさんのアイデアを組み合わせる戦略だというのだけれど、それは所詮戦術の束に過ぎない。

この会社をどうしようか、世界をどうしたらいいかとか、その世界でわが社はどういうふうに関与しようかとか、どちらかというところから鳥の目で見ると戦略だ。虫の目大好き日本人と、鳥の目大好き欧米人は、やっぱり議論すると視点が異なり、かみ合わないことも多い。

戦略やビジョン策定は CEO の仕事であり、上意下達でなければならない。残念ながら多くの日本企業では常務や専務までは勉強会に行っても、社長になったら勉強会に出なくなる、勉強しなくなるケースが多い。しかし、良い会社の CEO ほど、社長になってからより勉強していることが多い。成長している会社ほど、社長が一番勉強している。色々な勉強会に参加したり、異業種交流したりして、社長室にはいないことの方が多い。

イノベーション教育を、社長にこそ実施する必要があるのではないか。そういう意味ではこれから 5 年くらいが一番日本にとって厳しい時代だ。団塊世代は親から戦前戦後の厳しさを聞いて育ったが、今の役員世代である 60 歳前後の方々はそういった苦労話を聞かないままバブル期に大学生、そして社会人になった。そしてその方々がトップになったときに重要なのは、何を抛り所に経営するかであるが、それは自分の経験則の中でしか見えてこないものだ。

従って社長、CEO になったら 1 回自分の考え方や抛り所とするものをリセットした方がよい。一旦役員としてのゴールを迎え、その結果として社長に就任するわけだが、社長、会長、相談役とずっとやっていく覚悟を持つためのリセットである。社長は他の役員とは別格で、権限も大きい責任も重大だ。権限と責任はイコール、裏表の関係であり、いわば権利と義務と同じことだ。不祥事を含め、当然ながらあらゆる経営結果に対して責任を取らなければならない。

JTB は 2021 年 4 月、経営企画、財務、人事、内部統制、危機管理、総務、広

報といった事業基盤系を全部一つのチーム、一枚岩にまとめた。新しい時代の新しい体制作りとして、2期目に入る現社長が事業本部系と事業基盤系の両方を知り、デジタル化を進めコラボレーションするためには、このパンデミック下で難しいからこそ、シンプル化した方が良いと考える。外国企業は組織構造もフラットだ。日本では残念なことに大企業ほど業務プロセスが複雑で調整や連携の取り方がうまくいかず、経営結果も悪くなるケースが多いのではないか。やはり、業務プロセスについてはトップがかくあるべしと、言う必要がある。旅行業の場合は24時間365日、どこで事故や緊急事態が発生するか分からない。私は社長時代、部長に対して社長室へはいつでもノックなしで、要するに社内手続きなどはせずに、入ってきていいと伝えた。やり方は様々だが、そういう体制を作ることこそが、危機管理の要諦であり、戦略を実現するための働き方がかなう基盤だと考える。

生産性の見える化と組織 OS の抜本的改革を



富山 和彦氏
経営共創基盤（IGPI）
IGPI グループ会長

生産性が低いことに対する危機感

産業によりグローバル競争にさらされている度合いの差が出ている。製造業は生産性が低いと国内では空洞化し、仕事自体がなくなってしまう。一方、宿泊や飲食などローカル型産業が多い対人サービス業では、生産性が低いからといって全部仕事が海外に行ってしまう、ビジネスも雇用も丸ごとなくなってしまう、という感じはあまり持たないだろう。

またプログラミングや、IT、不動産、ネットビジネスを含む非対人サービス業だと余計競争の意識もせず、生産性の高低で自分たちの運命が変わるという実感が、ひょっとしたら乏しいのかもしれない。

そもそも物的生産性が測定しやすく見えやすい製造業に比べ、サービス産業は生産性と自分の仕事の結び付き、関連性が見えづらい。サービス産業、特に非対人サービスは人件費やシステム費など固定費が大きいタイプだから、生産性と言われてもピンとこないというのはきっとあると思う。裏返していえば、生産性を「見える化」しなければいけない。

私もバスなど運輸サービスを経営しているのでよくわかるが、固定費型の稼

働率商売のサービスでは「見える化」の努力をしないと生産性がわからない。逆にいえば常に競争にさらされている会社は、生産性を意識しやすい。ただし、製造業も物的生産性という意味では見ているものの、実は意外と付加価値生産性は見えていないのではないか。

ステークホルダー資本主義の評価

経営層になるほど、職位が上がるほどステークホルダー資本主義への賛成が多くなるというのは、マスコミや世間の風潮といった同調圧力が強い、ということを示しているのかもしれない。

実はこのSDGsやESGという概念は難しい。ただの綺麗ごととは限らず、当然ながら政治的な背景もあり、各国の国益も絡んでいる。それに対し投資家、あるいはそれぞれの国の立場として、色々な人々がそれぞれの意思を持って参加している。特に環境やエネルギーは多面的な世界であることに注意が必要だ。このようなことを全部踏まえて物事を評価できる人はあまりいないので、おそらく多くは、三方よしのようにフワッと良いか悪いか、といったとらえ方をしているのではないか。経営層で6割も賛成しているのは、例えば、SDGsバッジを皆つけているように、そこにも日本社会の同調圧力が働いているとも考えられる。

もう一つは、低収益・低賃金の会社にとってみると、SDGsなどがある種のエクスキューズ、救いになりうる面がある。給料は安いし、儲かってもいけないけれど、頑張ってステークホルダーに広く薄く分け合っているから、というように。

ヨーロッパ産の概念であるこれらの議論を本来の意味で理解し、インパクト投資等の主張を理解しようとする、生易しいものではないので、多分このパーセンテージは下がると思う。

結局、環境であればグリーン利権のようなものがあり、グリーンイノベーションを牽引した方が自国の利益になるような産業構造で、ルールメイキングで有利に働くのでESGなどを主張しているところもある。

さらにステークホルダー資本主義といえども資本主義なので、当然のことながら資本効率も相変わらず問われる。つまり、投資家が要求する目標や基準をク

リアすることが前提であり、その上で持続可能にするためにきちんと給料も払わなくては駄目だし、CO2 も出さないようにすると言っているのであるから、実はこの議論を突き詰めていくと苦しくなるのは開発途上国ということになる。先進国とサプライチェーンで繋がっている開発途上国は、それこそ SDGs 的な視点では問題の多い労働力を使っている場合もあるし、CO2 もより多く出している。したがって、綺麗ごとだけでステークホルダー資本主義は通らないし、あるいはステークホルダー資本主義だから資本効率を下げてもよいということにも一切ならないのだ。

これからはより難しいことが要求されることになる。100 メートル走を繰り返しているとみんな力尽きてしまい持続性がないから、マラソンにしよう、というところまでは概ね同意する。しかし、マラソンになったからといって5時間かけて走れば良いとは言っておらず、やはり2時間で走ってなおかつ児童労働や、人権侵害となるような労働力を使ってはいけない、CO2 も出してはいけない。いわばスピードが出ないような重苦しいウェアや足に重りまで着けて、今まで同様に早く走れ、といわれているようなものだ。

この様にステークホルダー資本主義はその中身が知られると、この数字が下がるのではないかと思う。一方、社会課題解決こそが社業となれば、資本効率も生産性も全部合致するから、ステークホルダー資本主義は問題ないばかりか、追い風となる。実際ヨーロッパではそういうタイプの会社が増えている。SDGs がこのような社会課題解決とビジネスモデルが重なっている企業にとっては経営上、好都合なのである。

回答者が全員この様に深刻に考えているわけではないと思うが、生産性同様、やはり現場に近い人ほど見えない、あるいは世間の風圧を感じないので、職位が下がるほど賛成割合も下がるのは自然だ。

付加価値向上への取組み

マルチアンサー質問で、新しいビジネスモデルやイノベーションといった創造（生産性の分子）系と、業務改善（生産性の分母）系の回答傾向を比べると、

経営者ほどチャレンジして付加価値を作って頑張れといっても、職位が下がるほどそれは難しいとなっている。アンケートに正直に回答していて、CX（コーポレートトランスフォーメーション）論的に言うと、リーズナブルな結果だ。

例えていうと、野球をやっていた人に急にサッカーをやれと言っても、それはちょっと勘弁してほしいと思うのが現場だ。野球でもう少しバントが上手くなる等なら良いが、彼らもそれでそんなに付加価値が高くなるとも思ってはいない。皆、今起きていることを正確に認識して正直に答えている印象があり、この結果はリアリティを反映している。経営者は、野球をずっとやってきた現場に対してサッカーをやれというのは、相当な無茶を言っているのだ、という認識を持つべきだ。掛け声で頑張ろう、アジャイル経営だ、と言ったくらいではそうはならない、という認識は持った方が良い。だからこそ、前線にいる非管理職層や管理職層の中で、野球ではなくサッカーについていけそうな人たちがどのぐらいいるのか、という見極めをするべきだ。

みんなとにかく頑張っって心を入れ替えさえすればサッカーがうまくなる、というのは、私は元々違うと思う。ある種の仕分けをしなくてはならない。当たり前だが、年配者よりは若い人の方がまだ新しい競技に適応できるし、もちろん実は色々な人がいるので本当はサッカーに向いていたけれど野球をやらされていた人もいるかもしれない。

だからその中でどれだけの人がサッカー向きかを見極めなければならず、そのときにサッカー選手が足りないのであれば外部から補強しなくてはいけない。そのためには中途採用や買収などもやるべきだ。

もう一つは野球選手の総需要が減ってきたときにどうするか。今までは1万人必要だったけれど5000人しか必要なくなったときに、その差分の5000人をどうするのかという問題がある。この問題から逃げては駄目だ。まだ野球でやりたい会社が他にあれば事業売却という形でそちらへ移すことになるし、もっと世の中を広く見て、野球を必要としている地方があれば、そこへ転職した方が良い。従って、今度は産業間とか、地域の壁も越えた労働力移動を考えるべき時代であり、それを会社として応援していくのが経営者としてあるべき姿だと思う。企業の枠を、あるいは産業の枠を超えた社会全体として外部労働市場の機能をうまく使いながら、自社に関わってくれた人の人生をどう豊かにしていくかを考えるべ

きで、それこそまだ会社に資金的余裕があるうちにやった方が、そういう人たちが転職するためのお金や時間を与えられる。逆に、「サッカーは勘弁してくれ」と言っている人を無理矢理引き留め、「君、頑張ればサッカーできるようになるよ」というのは、基本的に賛成できない。頭を切り替えて付加価値向上をしようと、戦略論として新しい事業を作るとかビジネスを転換するというのはいくらでも言える。しかし従来の野球の枠の中での戦略やビジョンならば今までのままでできるが、多くの場合そうではない。このアンケート結果を見ても、それはみんなわかっている。すごくインプリケーションが多い。

抜本的な構造改革の必要性

自社の成長発展のために構造改革は必要ですか、という質問について、経営者は必要性をわかっているけどなかなか踏み切れない、そして下の層もできないし、そうされたら困ると思っている。クロモノ家電がそうであったように相対的にディスラプションされがちなのは製造業なので、産業別の差異も出てきている。これだけ DX が日本中で騒がれている中、サッカーをやらなくてとはと考えるつも、そこまで腹を括るのも大変、と皆思っている。

結局、働いている人たちの意識、経営者の意識をみて、意識転換すれば何とかなる問題と、意識転換をしても体がついていかない部分、そこは整理した方がよい。自社が直面している戦略的ピボットの強度やビジネスモデルの変異幅を認識したとき、意識改革で済む程度の変化だったら、野球のままで打った後ちゃんと走ろうよ、となる。だがサッカーへの変更は意識転換だけではついていけない。自分なり自社、組織メンバーに対する自己診断を持つべきで、かつ、できるだけ定量的に把握した方がよい。しかし、現実はそのようにヒューマンリソースを見てないので、人事をヒューマンリソースマネジメントに引き上げ、進化させなければいけない。だいたいワンメジャーでしかみていないから、野球向きかサッカー向きか、どういう種目に向いている人をどれだけ抱えているのかという人材ポートフォリオとして、人材の見方の転換が必要だ。

自組織の人材ポートフォリオを把握した次はまさに CX の議論で、ポートフォ

リオを変えなければいけない。要は意識改革でどうにもならない人をどうしていくかという撤退戦の議論と、足りないサッカー選手を補強するという攻めの話とを並行的に進めていかなければいけない。これには結構時間がかかる。人間の問題であり、急に乱暴にはできないので、丁寧にやっていかざるを得ない。だから早めに手をつけて、継続しなくてはならない。外科手術のようにバツとストレスから解放されると思ったら間違いで、組織能力面で改革改良を継続して進めるという腹括りをするのが重要だ。現実にはそういったトランスフォーメーションが比較的上手く進んでいる企業では、経営者自身が覚悟をもって決断し、組織メンバーに対しても正直に言っている。切ないし、コミュニケーションを間違えると皆がディモチベートされてしまう気を遣う仕事となるため、経営者の誠実さが問われる。

いわゆる労務の延長線上の人事ではなく、経営戦略や経営企画の実現の条件として人的リソースのアベイラビリティをみることだ。労務トラブルが最後は争議に発展しないかというタイプの人事では、とにかく公平感を旨として、僅かしか差をつけないでモチベーションを作っていくスタイルだから、どうしても人材はホモジニアス（同質的）、金太郎飴型にならざるを得ない。大量生産の時代はそれで問題もなかったが、今の時代では付加価値が作れない。最終的には人的資源経営という組織能力をどう強化するかが全ての出発点で、これがないと CX はできない。

人に関わる問題は、会社という組織経営における一番のデリケートゾーンで、みな手をつけるのを嫌がって本当に後回しにされがちだ。一見華やかな IT 化の方に注力したがるけれど、結局組織の OS が変わっていないと、いくらアプリケーションを載せても動かないことは明白だ。多くの会社がこの 10 年 20 年と繰り返していることではないか。そこに根本的な問題があると気づいた会社が比較的早めに手をつけ始め、社長 3 代、10 年単位、四半世紀という長い時間をかけて改革してきた。大量生産部門から順当にトップを出すのではなく敢えて海外から外国人経営者を招いたり、企業の生死の境目まで追い込まれ利益率を達成できない事業部門や子会社は売却したりして組織変革、組織風土の変容を遂げてきているのだ。野球選手を多く置くと、どうしても野球をやってしまう。しかも日本人は勤勉だから、お客さまのためという金科玉条で対前年比予算を無理に組んで、

前年モデルとどこが違うのか分からないような新商品を次から次へと開発してしまう。一方、iPhone やテスラ、ルンバやダイソンなどは開発投資を十分償却させ、数年おきにしか本当の新商品は出さなくても世界市場を席卷している。

高度成長期の残照を追いながら、前例踏襲でリスクを取らない経営では、どんなに口先でアジャイル経営などと掲げていてもその保守性が人材の評価、特に昇進という人事異動の通達一枚で経営の本音のメッセージや価値観が伝わってしまう。成功に対するリワード、失敗に対するペナルティの構造を変え、組織内の反発を恐れずに、抜擢や失敗からの再挑戦を認めて経営者が本気で組織 OS を変えてかなければ、調和を重んじる年功的な組織秩序の慣性が強く働いて元に戻ってしまう。結局、最後は組織と人の問題で、経営のありようというか、経営の仕方を変えていかなくてはいけない。

生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査は、日本生産性本部ホームページでも公表しています。調査票を含む詳細は、以下をご覧ください。

<https://www.jpc-net.jp/research/detail/005917.html>



The screenshot shows a webpage with a dark header and a light main content area. The header contains navigation links like '調査・研究' and 'その他の調査研究・発表'. The main title is '生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査' with a subtitle '～日本の労働生産性低下の原因と改善策への意識を探る独自調査を実施'. A date stamp '2022年7月11日' and the organization '公益財団法人 日本生産性本部' are visible. Below the title is a section '調査研究・提言活動 資料ダウンロード' with three links: 'プレスリリース：生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査 (PDF: 320.8 KB)', '資料1：概要：生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査 (PDF: 14 MB)', and '資料2：調査票 (PDF: 464.3 KB)'. The main text area contains a detailed summary of the survey, including the methodology (July 11, 2022), the number of respondents (2,746), and key findings such as the awareness of productivity issues and the need for digital transformation. A footer note mentions the survey is part of the '5th International Survey on Productivity'.

生産性課題に関するビジネスパーソンの意識 Businesspersons' Awareness on Productivity Issues

2022年9月発行

編集

公益財団法人 日本生産性本部

国際連携室 リサーチチーム

常務理事 大川幸弘 部長 宮坂敦

上席研究員 木内康裕 担当課長 原田さやか

〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12 <https://www.jpc-net.jp/>
