

# 生産性年次報告

## 2022

2023年6月

公益財団法人 日本生産性本部

## はじめに

生産性年次報告 2022 は、「イノベーション会議」の活動を中心に、2022 年度に公表した日本生産性本部の生産性に関わる調査・研究や基礎データを取りまとめたものです。

「イノベーション会議」は、第 1 次中期運動目標に掲げた「日本企業の人材戦略の再構築と中核人材の育成」を具現化するため、2019 年 9 月に立ち上げました。コアメンバーは、森川正之・一橋大学経済研究所教授／経済産業研究所所長、柳川範之・東京大学大学院経済学研究科教授、茨木秀行・亜細亜大学経済学部教授（2022 年～）です。これまで「日本企業における破壊的イノベーション」や「DX とデジタル人材」をテーマに調査や提言を行ってきました。

2022 年度は、「人材を生かす賃金制度」をテーマとして、賃金制度・人事制度の課題と解決の方向性について検討を進めました。本報告には、企業の人事担当役員へのアンケート調査結果のほか、コアメンバーによる考察、また、企業の人事責任者、エコノミスト、経営コンサルタントによる座談会を掲載しています。

国際的に見て低位にある日本の生産性を高めるには、企業がイノベーションを起こす環境づくりが不可欠であり、なかでも重要なのは人材戦略です。人事制度・賃金制度の模索とあわせて、人材への投資によって付加価値を高めることが必要です。日本生産性本部では、これまでも生産性の現状についての豊富なデータを提供してきましたが、人材投資の指標としてもその重要性が増していると感じています。本年次報告が、産業界をはじめとする各界の皆様のお役に立てれば幸いです。

公益財団法人 日本生産性本部副会長  
イノベーション会議座長  
大田 弘子

# 目次

はじめに .....	1
------------	---

## 第1部 人材を生かす賃金(イノベーション会議報告)

1. 座談会「人材を生かす賃金制度」 .....	5
2. 生産性と賃金の論点	
・世界的な物価高騰の中での賃金決定について .....	26
茨木秀行 亜細亜大学経済学部教授	
・生産性・物価と賃金 .....	38
森川正之 一橋大学経済研究所教授	
・生産性と賃金との関係をどう考えるか .....	39
柳川範之 東京大学大学院経済学研究科教授	
3. 「人材を生かす賃金」に関するアンケート 調査結果 .....	40

## 第2部 生産性に関する調査、研究レポート

1. 生産性レポート	
・生産性レポート vol.18 .....	65
「日本企業の労働生産性～財務データを用いた計測と分布に基づく議論～」	
・生産性レポート vol.19 .....	104
「コロナ禍でも労働生産性が上昇した企業は何が違うのか ～企業レベル生産性データベース (JPIC-DB) にもとづく生産性分析～」	
2. イノベーション会議 .....	116
・「企業のDXを進めるための人材戦略」	
3. レジャー白書 .....	147
・レジャー白書 2022	
4. JCSI .....	149
・2022年度 JCSI 調査年間発表	
5. メンタルヘルス調査 .....	153
・第10回「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート調査結果	
6. 働く人の意識調査 .....	155
・第12回 働く人の意識調査	

## 第3部 生産性に関する基礎データ

1. 「労働生産性の国際比較 2022」 .....	161
2. 「日本の労働生産性の動向 2022」 .....	186
3. 「労働生産性統計 (2022年12月実績)」 .....	201

# 第1部

## 人材を生かす賃金 (イノベーション会議報告)

## ■イノベーション会議の概要

イノベーション会議は、日本生産性本部の第1次中期運動目標に掲げた「日本企業の人材戦略の再構築と中核人材の育成」を具現化するため、コアメンバーに森川正之・一橋大学経済研究所教授／経済産業研究所所長、柳川範之・東京大学大学院経済学研究科教授を迎えて、2019年9月に発足。これまでに検討の成果として、「イノベーションを起こす大企業実現に向けて～『出島』と『オープンイノベーションを中心に』」、「イノベティブな企業を実現する人材戦略」をとりまとめ、公表。

2022年度は、コアメンバーに茨木秀行・亜細亜大学経済学部教授が加わり、「人材を生かす賃金」をテーマとして議論を行う。

## ■イノベーション会議のメンバー

座長：大田 弘子 日本生産性本部副会長／政策研究大学院大学長  
コアメンバー：森川 正之 一橋大学経済研究所教授  
コアメンバー：柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科教授  
コアメンバー：茨木 秀行 亜細亜大学経済学部教授

## 座談会「人材を生かす賃金制度」

参加者（50音順）

金丸光一郎 三菱ケミカルグループ株式会社人事本部 Japan 人事部長

山田 久 株式会社日本総合研究所副理事長

（2023年4月1日から法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授に就任予定）

東狐 貴一 日本生産性本部主任経営コンサルタント

司会：大田 弘子 イノベーション会議座長・日本生産性本部副会長・政策研究大学院大学長

本座談会では、「人材を生かす賃金制度」について、エコノミスト、人事コンサルタント、包括的な人事制度改革に取り組んだ日本企業の人事責任者を交え、日本企業の賃金制度に何が起きているのかについて現状を概観するとともに、その背景や課題について議論した。

### 座談会のポイント

- ・日本の賃金制度は、年功主義から能力主義を経て、役割や職務も重視する企業が増えてきている。
- ・日本企業は、人材活用の仕組みがOJTを中心にして育成する内部労働市場中心の「make」型になっている。今後は、アメリカ的な「buy」型をもう少し強めなければならない。実際に、企業においても中途採用者と中途退職者双方が増えている。
- ・単に賃金をあげるだけではなく、併せて事業ポートフォリオの転換を行うことが必要。イノベーションを喚起する観点からも、まず賃金のベースを底上げし、その人件費を負担するために事業ポートフォリオを組み替えて生産性を高め、重要な人に対してはさらに賃金を支払うといったかたちでメリハリをつけていくというあり方が望ましいと考えられる。
- ・企業の人材育成投資については、従業員の持つスキルが見える化し、評価結果をはじめとした人事関係の情報をデータベース化し、データに基づく分析をして、はじめて人材投資の意味合いが生まれてくる。
- ・日本企業が海外企業とも競争ができる程度に賃金が支払えるようになるには、事業ポートフォリオの改革をきちんと繰り返し行うことが避けて通れない。その際に、毎回労働市場から必要な人材全員を調達することは現実的ではないので、内部の人材をどう変え続けていくかという課題に取り組んでいく必要がある。

## 座談会の概要

### 1. 日本企業の賃金制度はどう変わったのか

【大田弘子イノベーション会議座長（以下、大田）】 日本生産性本部のイノベーション会議の座長を務めています。イノベーション会議では、これまで「日本企業における破壊的イノベーション」「DX とデジタル人材」をテーマにして、調査や提言を行ってきました。



前回、DX と人材をテーマにアンケート調査した際に、大半の企業はDX の最大の障害はデジタル人材がないことと回答しているにもかかわらず、そのために人事制度改革に取り組んでいる企業は非常に少なく、研修すらあまりやってないという実態が出てきました。イノベーション会議としては、問題は人材不足にあるのではなく、旧来からの人事制度や組織の改革ができないというところにあるのではないかと、という問題提起をしました。では、賃金制度についてはどういう状況になっているのだろうかというのが、今回賃金をテーマにとりあげた背景です。

最近、多くの企業が以前のような年功的な賃金制度ではなく、従業員のやりがいを高めたり、イノベーションを喚起できたりすることを重視すると言っていますが、実際にそうになっているのか。また、賃金制度を変えるうえで実際にはどういう難しさがあって、どうやってそれを乗り越えているのか、といったことを知りたいと思います。より根本的には、生産性と賃金制度はどう結び付いているのだろうかという問題意識も持っています。

まずは東狐さんから、日本企業の賃金制度がいまどうなっているのか、お話しいただけますでしょうか。

### 2 (1) 日本の賃金制度を振り返って

【東狐貴一日本生産性本部主任経営コンサルタント（以下、東狐）】 人事制度のコンサルタントとして、人事制度、なかでも等級制度、評価制度、処遇制度、評価・育成・処遇を中心に制度を構築し、運用がうまくいくように研修を実施するなどをやってきました。

賃金制度が生産性の向上等に寄与するかどうかは、実際には効果測定は難しい。人事制度によって人が変わって、職場の風土が変わって、やがてそれが組織の力となって効果が出るまでに非常に時間がかかります。一方で、その変化が本当に賃金制度の力なのかということは分からなかったりします。賃金制度はそれだけが独立しているわけではなく、人事制度のトータルシステムの一部で、その中心に等級制度がある。等級制度は、その会社において貢献だとかバリューを発揮している人間がいて、その人間に対してどういう対価を払うべきか、ということの評価して処遇を決めるということです。賃金制度だけが独立してあるというこ

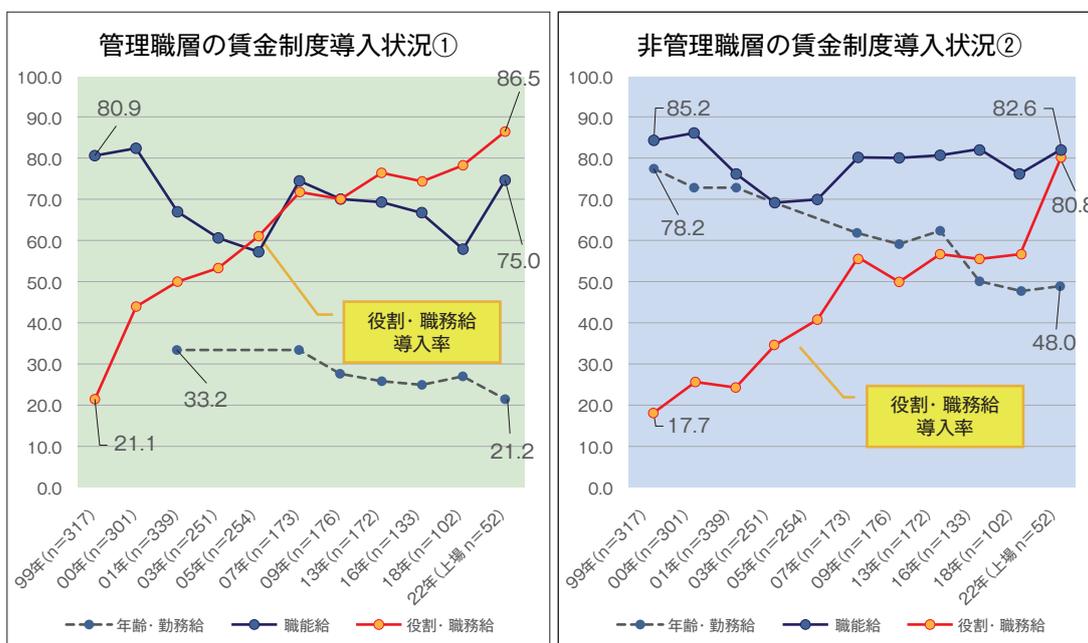
とはまずない。基本的には等級制度が非常に重要です。

戦後すぐの時代には、「電算型賃金」と言われるような生計費をベースにした賃金という考え方がありました。1960年代から90年代後半ぐらいまでは、職務遂行能力をベースにした賃金という考え方が中心でした。職務、要するに「ジョブ」があって、この「ジョブ」を遂行できる能力をベースにした職能資格制度というものが普及していきました。賃金も能力に対して払うというのが賃金制度の骨格でした。90年代の後半になって、パイも広がっていかない中でどうやって配分をするかということで、配分システムとして能力ではなくて成果、という考え方で90年代後半から年俸制度というのが注目を浴びました。成果主義であり、成果は仕事に紐づくということで、職務だとか役割だとかという言葉に包含される「仕事」にシフトしていったというのが今の賃金制度の流れです。



日本生産性本部が実施した上場企業を対象にした調査によると、「仕事」や「役割」に応じた賃金項目が入っている割合は、1999年で2割弱程度だったものが、この20年ぐらいで8割程度まで導入が進んでいます。一方で、職能資格制度はそれほど減っておらず、7～8割程度で維持されています。日本の賃金制度は「能力」と「役割」の混在型で曖昧な状況と言えます。

図表1 日本の人事制度改革－賃金体系の変遷



職能資格等級を持ちながら、役割としての仕事の等級も別に持っている、いわば本籍と住民票が別々にあるような管理をしている会社というのは非常に多い。おそらく、年功的な賃

金から役割給に一気に転換できなくて、その途中の過程として緩衝材的に資格給を導入しているケースが多いのだと思います。職能給で右肩上がりのカーブを描きながら、成果給で毎年賃金水準を見直す仕組みになっていて、制度として賃金が上がりにくい面もあります。

一方で、目標管理制度だとか自己申告だとか社内公募というように、仕事で評価をされる以上、本人がその仕事を選べるようにして、自分で自分のキャリアを形成できるようにする制度を導入する企業も増えていきます。しかし、それでも、日本の生産性は上がらなかった。その原因について考えたりしますが、まだ結論は出ていません。

**【大田】** ありがとうございます。本格的な人事制度改革をなさった企業として、三菱ケミカルグループがあります。2021年度に、等級・評価・処遇という人事制度全体に関わる包括的改革を実施されました。金丸さん、その趣旨や導入後の社内の反応なども含めて、ご説明をお願いします。

## (2) 三菱ケミカルの包括的な人事制度改革

**【金丸光一郎三菱ケミカルグループ人事本部 Japan 人事部長(以下、金丸)】** 2021年4月に、管理職も非管理職も全面的に制度の見直しを行い、等級・処遇・評価に加えて、福利厚生制度、退職金・年金制度(2022年度より)も合わせて見直しました。

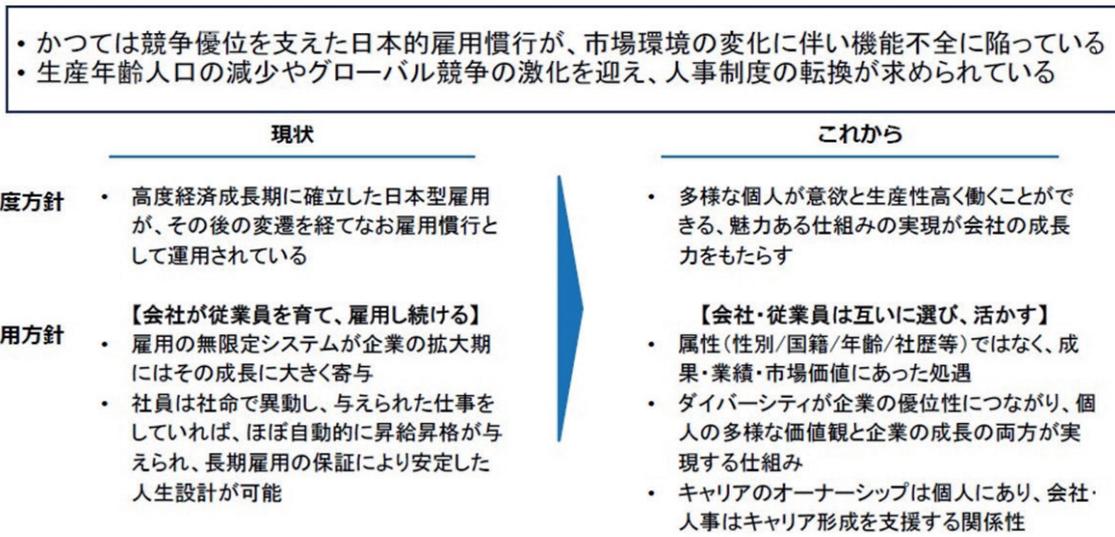
### ① 制度導入の背景



当社では、制度改革の3年前に三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンの3社合併をしました。合併後の融和を優先して、賃金が大幅にアップダウンしない形での制度統合をしました。その結果として、管理職層では職務主義の賃金制度にもかかわらず、仕事が変わって等級が上がっても下がっても、給料はすぐに上がらないし下がりもしない状況でした。若手を登用して高いポジション、責任あるポジションに就けても、給与は自分の部下である先輩よりも大分低い。先輩に追いつくのに5年、10年かかるといった状況でした。非管理職は職能型と職務型のハイブリッドで、製造現場は、職長、主任、班長、一般の班員という構成のなかで、若手を班長なり職長に登用しても、職能給のウエートが高いために、管理職層同様、勤続の長い先輩の給与には追いつかない。

図表2 なぜ人事制度改革が必要なのか

なぜ人事制度改革が必要なのか



そこで、人事制度を変えるときには「主体的なキャリア形成」に主眼を置きました。三菱ケミカル発足以降、総合職の若手層で以前と比べると離職率が上がってきていました。これは、転職市場が整備され、いろいろ形で転職のチャンスを得ることができるからだと考えています。転職理由は、「会社が決めている配属先が自分のイメージと合わなかった」「自分の希望どおりに異動できない可能性がある」「転勤がつきもので、先々自分の希望どおりに動けないかもしれない、あるいは転勤させられるかもしれない」という想像をただけで辞めていく。先を見越して転職してしまう者も出てきたというわけです。

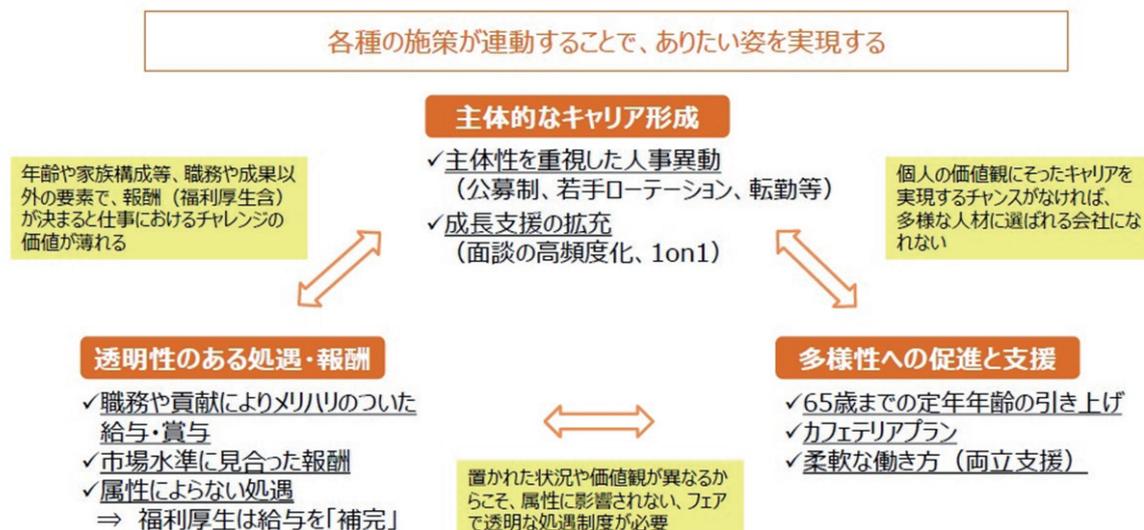
一方、ビジネスの環境変化が非常に激しく、新卒を採用して育成するのでは間に合わないということもあり、キャリア採用、つまり中途採用をかなり増やしました。合併して2年目からキャリア採用が新卒採用の半分強、3年目にはほぼ同数になり、現時点ではむしろキャリア採用のほうが多い。外部のキャリア採用の候補者から当社が選ばれる、そういう会社にしないとイケないし、既存の社員にも残ってもらえて、双方に力を発揮してもらえ人事制度が必要だという課題認識から、見直しを行いました。

もう1つの人事制度改革の背景は、いまだに会社の屋台骨を支えている事業のほとんどが3社合併前からの事業だということです。新しい事業も出ていますが、まだ会社を支える規模にはなっていない。しかも、新しいビジネスの芽がなかなか出てこない。当社は化学工業で、安全管理という観点から、指揮命令系統がしっかりしており上意下達の文化が非常に強い。結果として、ボトムアップで新しいアイデアがどんどん出てくるといふ風土にはなっていません。本当の意味での主体性、自分で仕事を変えていく、創り出していく、そういう人

材をもっと増やしていかないといけないという課題がありました。

図表3 人事制度改革における施策の関係

人事制度改革における施策の関係



日本の大企業の生産性が低い理由として、ポートフォリオ改革がまだ進んでいないという点があります。ポートフォリオ改革を大胆に進めていくことは、従業員にとっても非常に大きなチャレンジになります。主体性を持って仕事に取り組んで欲しいので、主体的なキャリア形成というものを一番の主題として、それを促していく人事制度としたわけです（人事制度改革の内容は21ページ以降に記載）。

② 新人事制度導入後の反響

【金丸】 新人事制度を導入したのが2021年4月で、その夏に実施したエンゲージメントサーベイの結果、人事制度に対する不満もいっぱい出てきました。併せて、自分のキャリアに対する不安の声も出てきた。導入時はコロナ禍で事業場に直接訪問して説明できなかったこともあり、昨年度、改めて制度の再周知をしました。製造現場では、ベテランの給与が下がっているわけではありませんが、若手と同じ等級にいるということでモチベーションが下がってしまっていた。ここに対する手当をして、同じ等級の中でも大事な役割を担っていれば昇給率を変えることにしました。3交替の製造を担当している人の中でも、専門性を持った仕事をしてもらいたいと思っており、職長や班長じゃなくても高い等級の仕事に変えるといったことも、これから実施していく必要があると考えています。

【大田】 労働組合からの反対はありましたか。

【金丸】 労働組合の前に、まず経営陣と話をしています。経営陣に、離職の状況や、若手社員との面談で出てきた声を示しました。ポジションと賃金が逆転している実態が起き始めていることも改めて示して、徐々に理解を得ていきました。経営陣におおむね理解をもらって、それから労働組合と話を始めました。労働組合も、会社が大きく変わらなければいけないことは理解していて、経営陣と同じぐらい会社の先行きに危機感を持っていました。

組合員の場合、3交替の運転員の採用はだんだん難しくなっています。3交替勤務に対する忌避感が若手の中では増えてきている。3交替の運転は男性ばかりでしたが、女性も入れ、ベテランの人たちにも頑張ってもらう。労働組合からは、3交替勤務を続ける以上、給料が下がらないようにしてほしいと言われましたし、肉体的にも非常にきつい仕事ですから、定年延長を導入し、延長後の給料は下げないとしました。労働組合もそれを強く望んでいました。会社としては、3交替の継続と定年延長はセットでなければやらないということを強く主張し、労働組合も理解してくれました。

### (3) 人材活用と賃金制度

【大田】 山田さんは、賃金のみならず雇用制度全般の第一人者でいらして、賃金についても随分以前から日本企業の賃金の低位安定に警鐘を鳴らしておられました。お二人の話をお聞きになって、いかがですか。

【山田久日本総合研究所副理事長（以下、山田）】 企業は非常にもがいているなという印象です。日本の人材活用の仕組みの限界は、バブル崩壊の後、特に1997年の金融危機以降



から認識されていた。当時は、いわゆる「成果主義」と言われていましたが、あのときに提起されていた問題は、いわゆる「三種の神器」を大きく変えていかないと駄目だということ。年功賃金のところを中心に、長期雇用も含めて変えるべきだという話がありました。その延長戦がまだ続いている。人事の仕組みは、企業を強くするためにありますが、一方で、社会のいろいろな制約があってもなかなか変えていけない。本当にもがいているというのが、この30年の日本の企業の職場、特に人事の人たちの状況で、お二人のお話をうかがってその苦しみを改めて感じました。「成果主義」の頃と違い、今回は、事業を変えていく、新しい事業に必要な人材を確保するという意識が前面に出ていますが、いろいろな制約がある中で十分変わり切れないという状況にあります。

日本は、人材の活用の仕組みが「make」型になっています。人材を採用して、OJTを中心にして育成する、いわゆる内部労働市場中心の仕組みです。アメリカのように外から人を「buy」するような仕組みは十分出来上がっていません。全体の和を現場のマネージャーが尊ぶという制約もありますが、人材の活用の仕方を現在の「make」型から、もう少し「buy」

の仕組みのウエートを増やしていくことが必要です。ただ、欧米も完全に全部「buy」でやっているわけではありません。労働市場にも十分に人材がいるわけでないので、「make」をする面がアメリカでも強くなっている部分があります。だから、リスキリングという話が出てきている。日本の場合は、外から採用するというのには限界があります。事業を変えようとしても、外からの人材を増やせないという状況になってしまう。アメリカ企業の場合は、基本的には「buy」の仕組みが強いですから、ポスティングはもう全部手上げです。解雇ができるということもある。しかし、日本の場合は、例えば、デジタルの人材を採ろうと言ったって労働市場にいない。採用できない。だから、「make」の仕組みが中心にならざるを得ません。

今、大きな変化が起こっているのは若い人です。意識が変わっていて、昔みたいに取りあえず3年我慢して、そのうちに自分の好きな仕事ができると言われても、今の若い人は信用しないし、待てません。優秀な人ほど自分の将来のキャリアを考えながら、自分で職を選ぶ。この人たちに対応するためには、社内公募制とか、最初から職種を決めていくということをやらざるを得なくなっています。ワークライフバランスの考え方も変わってきていて、そこにも対応しないといけなくなっている。最近、大手企業の採用の仕組みで主流になっているのは、雇用契約そのものはメンバーシップだけれども、ジョブ型の人事で運用するかたちです。

若い世代の意識の変化が非常に大きいということに加えて、事業構造の変化が非常に加速しているので、古い事業ばかりやっていると、企業はどんどん小さくなります。新しい事業をやらないと駄目で、そのためには、新しい事業に必要な人材をどこかから採ってこないといけません。「buy」型にシフトしないと駄目なのですが、現実のところは制約が大きい。

**【金丸】** 当社では、人事制度改革によって若手の離職は減ってきていますが、会社そのものがどう変わっていくのかを明確にすることが重要です。社長も外国人に代わり、いろいろ変化させているので、その先行きに対して不安を持つ従業員は辞めていきます。昨年4月、体制が大きく変わりましたから、公募制度をしばらく凍結したところ、その間に辞めていく若手が増えました。自分にとって、いいチャンスが失われるのではないかと考えて辞めていく者が出てきてしまいましたから、公募を再開しました。

**【東狐】** 今までやっていたのが「make」型で人事が主導でやってきたものを、現場にできるだけ人事権も与えて、自分で仕事を選べるようなチャンスを与えていく形で、自分で自分のキャリアをつくる「make」型にしていくということですね。

**【金丸】** そうです。上司、マネージャーの側も、本人任せにせず、こういうふうに育てほしいというのをちゃんと伝えるようにしています。本人は将来があまり見通せていないこともあるし、次にどういうキャリアの展開が可能なのかということが分からない部分もある。だから、そういうことを上司も我々も伝えていくということが必要です。

【大田】 本人任せにすると、若手のなかで優秀な人ほど、自分のキャリアを自分で描いて転職していく。つまり、実際には内部労働市場と外部労働市場の壁が極めて低くなっているということなのでしょう。

【金丸】 はい。上司の人たちに言っていますが、実際に若手のほとんどが転職サイトに登録していると思ってください。例えばパワハラしたりとか、あるいは、将来のキャリアについてあまり本人にとってメリットと感じられないようなことを言ったり見せたりすると、すぐボタンを押しますよ、と上司の人たちに伝えています。

### 3. 賃金制度改革は生産性向上につながるのか

#### (1) 人事制度改革は事業ポートフォリオ改革とセットで

【大田】 賃金制度の変革は試みられていても、全体としての生産性は上がってきていません。この理由は、雇用面での制約や過去からのしがらみがあって変えるスピードが遅いからなのか、それとも変え方がハイブリッド型で中途半端だからなのか。あるいは、今回の三菱ケミカルさんのように、事業ポートフォリオの組み換えを前提にして包括的に人事制度を変えれば、生産性の上昇に結び付くのでしょうか。

【金丸】 私自身は、今おっしゃった最後のことになると思っています。我が社はこれからポートフォリオを大きく変えていくということを明確にし、我々は人事制度を変えることでその準備をしました。他社の例でも、ジョブ型のフルモデルチェンジをした会社は、一方で希望退職の募集もやっている。これは、事業構造を変えようとしているからだと思います。これから会社が大きく変わっていくなかで、価値観が違うという人は去っていいよと。労働組合にも、従業員にも言っていますが、我が社だけがいろいろ変えて、処遇が上がったり下がったりして、やらなくていいことをやっていると思うかもしれないけれど、日本の会社はこれからどこも同じように変わっていきますよと。

【大田】 DXを含めて事業構造の転換を本気でやれば、人事制度をドラスティックに変えることになるし、生産性も上がる、と。

【東狐】 それは確かにそういうふうなことはあり得ると思います。

【金丸】 人事制度の話をするときには、併せて、会社がこれから大きく変わっていく、ポートフォリオ改革もしていくという宣言をしました。

【東狐】 コストがかかるような改革も含めて、メリハリをつける。そこの意思決定が、日本のトップはやりにくい。だからこそ、もがいてもがいて、結果として曖昧なダブルラダーとなっているというところが多いのではないのでしょうか。

【山田】 生産性のところに話を戻しますと、生産性は2つの概念に分けて考えないと、混乱が生じるのではないかと考えています。実質時間当たり労働生産性の上昇スピードは、長

期的には低迷してきていますが、欧米に比べて突出して低いかというと、実は必ずしもそうではない。アメリカには負けますが、ヨーロッパの平均よりはやや高くドイツにも劣らないぐらいです。日本は製造現場が強い。常に改善をやっていきますし、欧米の現場の人たちに比べてモチベーションが高い。

問題は名目の生産性です。これは全く上がらない。私はポートフォリオの問題だと思っています。儲からない事業をやり続けているわけですね。まさに事業ポートフォリオを変えていくことこそが本質的な話であって、働き方改革によって生産性を上げるだけでは十分ではない。収益性の高い事業分野を増やして、低いところを無くしていくということ、結局、これがあまりやれてこなかったという点が、より本質的な話だと思います。加えて、プライシングの問題、つまり「いいものを安く」という問題もあります。日本は、同じ産業に多くの企業がひしめき合っていますから、共有化していくところを共有化したり、合併したりし、他方でお互いに差別化していかないと駄目です。

日本の場合、従業員は一企業の中で雇用を守ってもらいたいと考えますから、日本の生産性が上がらなかったのは、つまるところはそうやって事業ポートフォリオを変えずにきたという話です。ただし、アメリカ企業と同じ土俵で完全に太刀打ちできるのかという問題はあ。アメリカのトップ企業の場合、同じ産業で採れる人材マーケットの広さは世界規模です。ところが日本は、外国人に来てもらわないと駄目だし、現実には日本を好きな人に限られます。

現実路線としては、最近よく言われている「両利きの経営」でやらざるを得ない。事業ポートフォリオを急激に変化させてしまうと、現在の収益を生んでいる既存事業のところが弱ってしまう。一方、新規分野を増やすにしても、徹底的にやらないと駄目。そこの両にらみをやりながら、少しずつ弱いところ、既存の収益性のないところを減らしていったって、できるだけスピードを上げて成長するところを増やしていく。そして、全体の収益性を上げながら賃金を上げていく。したがって、人事制度改革の全体のビジョンとしては大きく振り切ったとしても、運用をうまくやっていくことが必要です。鍵になるのは、現場のマネージャーです。そのところに全体の理念を浸透させていったって、うまくソフトランディングさせていくやり方が求められています。

## (2) 生産性を高めるための賃金制度のあり方とは

**【大田】** 事業ポートフォリオの変革や「両利きの経営」について、人事制度との関連で考えると、2つ課題があります。1つは撤退すべき事業からは撤退しなければいけない。そのためには内部労働市場においても、移動性を確保せねばなりません。三菱ケミカルさんがなさっておられる公募制というのはそのための1つの仕掛けだと思います。内部で能力を新た

に発見させたり身につけさせたりして移動性を高める。もう1つは、イノベーションの喚起で、この観点から人事制度を考える必要があります。こういう課題を支える賃金制度というのは、どうあればいいのでしょうか。

**【東狐】** メンバーシップ型のメリットの1つは、企業組織内部での人材の流動性・柔軟性が担保される点です。ジョブ型になればなるほど内部人材の流動性は硬直的になり、仕事に対して賃金を支払うという関係性は明確になります。柔軟性と硬直性の2つをうまく組み合わせ、しかも活力が出るような制度をどうつくるかということが日本企業のこれからの課題です。人材育成をジョブ型で行うという方法は1つの方向だと思います。社内公募等で自分のキャリアを社内で自律的につくる「make」型の新しい方法ですが、ポイントはジョブと賃金を結びつけないという考え方にあります。あくまでジョブを育成として使う。若い人に仕事の面白さを伝えて、面白さでつなぎ止めていきながら活力を引き出し、育成した後に成果が出れば対価を払う。ジョブに対して直接的に対価を払わないほうが良いと思います。内部で仕事をやらせて育成していく。リスクリングをやらせてもらっても、仕事がなければ賃金は上がらないという考え方です。



**【山田】** 逆に賃金を下げるのは、よほどでない限りやるべきではありませんね。これは、その人に辞めろというメッセージだと思います。賃金をめぐる理論で古典的な「動機づけ理論」というのがあります。この理論は、賃金をはじめとするいろいろな労働条件を、満足につながる要因（動機づけ要因）か、

不満足につながる要因（衛生要因）かで整理しています。賃金そのものは衛生要因で、あくまで不満足に繋がる要因です。賃金が上がって喜ぶのは承認されていると伝わるからであって、逆に賃金を下げると不満足に繋がり、かなり強いマイナスのメッセージになってしまう。ショック療法として一時的にやるのはいいとしても、持続的だと、その人はどんどんモチベーションが落ちる。成果主義がうまくいかなかったのは、そこが本質だと思います。

基本的には、賃金は平均的には上げたほうが良い。日本は全体の賃金が下がってしまい、賃金が上がらなかったからみんな安い物を買ってデフレになりました。物価が毎年上がるためには、ベースアップをやったほうが良い。でも、みんな平等ということはありません。頑張った人にしっかり上乘せしていくということが大切です。しかし、賃金を上げるには事業ポートフォリオを変えざるを得なくなる。事業ポートフォリオの変更は抵抗が強く、み

んなやりたくないの、賃金を下げてコストを下げれば、事業構造を変えなくてよくなる。そういうことでやってきました。これからは、賃金を少しずつ上げていく。そして戦略的に、新しい事業をやる人を増やしていく。そういう全体設計に変えていったほうがいいのではないのでしょうか。

**【東狐】** 私は、賃金制度は、衛生要因ではなくて動機づけ要因でなくてはいけないと思っています。まず、何に対して賃金が払われているかをはっきりさせる。評価と紐づいていることが大事。透明性や分かりやすさが基本です。どんなにいい制度をつくっても従業員に伝わらなければ、生産性向上や従業員のやる気に繋がりません。

賃金は短期的なものの中長期的なものがあります。短期であれば賞与、昇給だと累積型で中長期になります。昇格を反映すればもっと中長期的になってきます。長ければ長いほど、長いキャリアを見据えておかないと、待ちくたびれる。短期決済ベースで賞与として払うべきなのか、中長期で払うべきなのか、支払い方も考えていく必要があります。

**【大田】** 労働側は、まず賃金を上げよ、そうすれば生産性は上がっていくと。一方で経営側は、生産性が上がらなければ賃金は上げられない、一回限り上げられても持続的には上がらないと。どちらにもロジックはあると思いますが、いずれにしても、ただ賃金を上げればいいのかではなくて、その時に事業ポートフォリオの転換を併せて行わなくてはならないし、加えて、若い層やシニア層の活用も考慮した戦略的な賃上げを行わなくてはならないということですね。

**【金丸】** そう思います。一律に上げるということは難しい。より成果を出した人たちや、マーケットで見て相対的に賃金が低くなっているところを上げていく。つまり、中堅・若手のところと成果を上げているところですね。デジタル化で置き換えられそうな仕事は、そんなに上げられない。

**【大田】** まさに経営者の経営方針の比重が大きいですね。

新しいビジネスの芽を出すというのは、事業ポートフォリオの変革ともまた異なる要素がありますが、そのための賃金制度についてはいかがでしょうか。

### (3) 新しい事業創出のために

**【金丸】** 会社主導で、上司が自分の分かっている人だけをローテーションで動かすと、なかなか新しい発想を持った人たちが出て来ません。サイロ化している人材について、できるだけサイロを壊して流動性を高めたい。一方で、まだ自信がない人が多く、声がかかるのを待っている人もたくさんいます。公募制で、自分から何かチャレンジしたいと思って仕事を取りに行く、そういう人たちを増やしたいと思っています。この制度は始めてまだ間もないですけども、それでも3割程度は自分で主体的に動いている。もう少し増えてくると、自分

で仕事を創り出そうという人たちが増えてくるのではないかと期待しています。そのためには、透明性のある、分かりやすい処遇制度にする必要があって、そのためにもジョブ型に変えてきました。

**【大田】** 公募制によって、若い人の新しい発想を具現化するということですね。日本企業は、人材が固定化していて新しい発想が生まれなくなっているという指摘がありますが、東狐さん、この辺りはどう考えればいいでしょうか。

**【東狐】** 心理的安全性が担保されていてモノが言いやすい組織は、いろいろな意見が出るので環境変化に強い。逆に、心理的安全性があまりないところは、上からの意見を待ち、みんな黙っていて硬直化してしまいます。また、自律的キャリア形成に繋がる制度、例えば社内公募とか社内F Aは組織や職場に緊張感を与えていく。こうした制度を経営・人事側が意識的に仕掛けて、現場を活性化させていくことが大事ではないでしょうか。

**【金丸】** 先ほど、賃金はいくらでも衛生要因だという話がありましたが、賃金制度を変えたことそのものがダイレクトに生産性を上げることになるかということ、そうではありません。我々が人事制度を変えた目的は、社内・社外との人材の流動性を高めていくというところにあります。いろいろなレベルで職場での多様性を促進していく、増やしていく。これがいずれイノベーションに繋がっていくはずです。一人ひとりがプレーヤーとして優秀だったらそれでいいということではなくて、ちゃんとコラボレーションができる、そういう組織にしていかなないと、生産性は上がっていきませんし、イノベーションも起こりません。

**【大田】** 流動性が高まるというのは、外からいい人材を持ってきてくれるだけにとどまらず、中にいる人も外を意識して能力を高めるということになります。中にいる社員が出ていくということも意識しておられるのですか。

**【金丸】** はい、ウェルカムバック制度があって、実際に辞めた人で戻った人もいます。リモートワークができるようになって、海外人材には海外にいたままで仕事してもらえますし、仕事によってはアメリカ人と日本人が同じチームで仕事をするということも増えていきます。特にデジタル関連は、マーケットの水準も国内外で差がなくなってくるのではないかと思いますし、専門性の高い人材については、国内マーケットの水準も上がっていくのではないのでしょうか。賃金制度というよりは水準の話ですが、場合によっては職種別の賃金マーケットが整備されてくるかもしれません。

一方で、なかなか主体性が出てこない人材が一定程度います。実務的にはソコソコできて、賃金が上がるなかで、こういう人材を抱え続けていくのか。そういう人たちについては評価をちゃんとしないと伝わりません。みんなが同じ評価だと、このままこの会社にいられると思ってしまう。だから、評価をちゃんとしてくれということを言っています。評価で差をつけることの意味合いは、なかなか理解を得られませんでした。退出を促していくには、

エビデンスとして残すためにも、ネガティブな評価を含めて評価をきちんとしておく必要があります。特に若手については、できているところはできているということを報酬としても示していかないと、リテンションも効かなくなります。



**【大田】** 評価を報酬に反映させるわけですね。

**【金丸】** はい。昇給率と賞与の支給率と、退職金の確定拠出の部分、ここに評価が反映されます。ベースのところと、短期のインセンティブである賞与と、長期のインセンティブである退職金に効く、という設計にしています。

**【大田】** 山田さんは、先ほど賃金を下げるとするのは非常に強いマイナスメッセージになると言っておられましたが、メリハリのつけ方で何かアドバイスはありますか。

**【山田】** そもそも賃金制度は独立しているわけではありません。人事マネジメントのシステムとして、評価があって、育成があって、ポスティングがある。ポスティングについては、退出ということも選択肢として前向きに位置付けることが必要だと思います。日本企業はこれを忌避してきましたが、人生 100 年時代に腐った状態であるよりは、チェンジしたほうがいい。

キャリア自立や仕事自立と言われますが、本人たちが自分たちの人生を自分でマネージしていく、そういう感覚を持てる仕掛けを人事の仕組みとして用意することが必要になってきています。自分はこの会社でもう一回頑張るのか、それともやはりキャリアを変えるのか。キャリア自立ができていれば、それを合理的に判断でき、企業にとっても本人にもっともハッピーだという結論になります。基本的には、残ってほしい人の賃金のベースを上げたほうがいい。それに加えて、結果を出す人や非常に重要な人には、さらに賃金をオンしていくという形でメリハリをつけるやり方がいいのではないのでしょうか。

これまで日本の賃金は、労働組合の言っている生活費のためという部分と、企業が言ってきた個人の評価や成果だという部分とが考慮されていましたが、それに加えて、今出てきているのは労働市場の水準です。これを考えざるを得なくなっている。ただし、人材の取り合いになって、短期的に、ある部分だけ賃金水準がどんどんつり上がると、既にいる人たちのモチベーションが落ちてしまいます。メリハリをつけることが、間違ったメッセージに

ならないようにするという必要もある。だからこそ、人事部だけじゃなくてマネージャーの力が必要になってきます。

#### (4) 人材育成と賃金

**【大田】** 企業にとって、1つの企業ですっと働き続けてもらうメリットの1つは、人への投資や研修といった能力開発の部分だと思います。今回私どもが行ったアンケート調査でも、投資においてどの分野を一番重要だと考えるかという質問に対して、9割の企業が「従業員への投資」と答えています。ただし、人材投資や研修を、具体的に評価や賃金に結びつけるということはなされていないようです。企業の人材育成投資はどうあることが望ましいのか、またそれを評価にどう反映させればいいのか、アドバイスをお願いします。

**【東狐】** 人的資本の価値測定の起点となるのは、現場での評価です。ところが、コンサルティングでクライアント企業に伺い「評価のデータを出してください」と言うと、まず出てこないです。みんな紙ベースでやっていて、どういう項目でどういう評価だったのか、あるいは目標管理制度でどうやって、どう評価を受けた人がどうなっているのか、人材の能力保有状況の棚卸しができるような状態になっていない。評価は育成に繋がると言いながら、その評価制度自体の検証がまずできるようになっていないです。

研修も同じことが言えると思いますが、研修が終わった後の効果測定をやっていない。パフォーマンスがどのくらい上がったかということが把握できていない。研修の効果をチェックしていきながら、どういう研修が効果的なのかということもモニタリングしていく。そんなこともまだできておらず、人事領域のデータドリブンはまだまだ遅れています。

**【大田】** ベースとして評価に関するデータがないと、会社として足りない能力や育てるべき能力を把握できないということですね。そういうなかで、人的資本経営はどう考えればいいのか。

**【東狐】** 人的資本経営はすごく大事なテーマで、これに取り組むことで、ようやく各企業でデータが揃っていないことが分かってきます。データがさまざまな部門に偏在していて、人事が持っているデータもバラバラになっています。それを統合したタレントマネジメントシステムができていない。そこに早く手をつけたほうがいいと思っています。

**【金丸】** おっしゃるとおりです。まだまだ人事自体がデータドリブンになっていない。各社そこを整えようとしているところだと思います。我々も、いろいろなところに点在しているデータを集約して、研修の受講記録と評価結果、エンゲージメントの結果、離職との関係なども検証していきたいと思っている。

**【大田】** 将来的にはそれを効果測定して、ということを考えておられますか。

**【金丸】** 結果として、その人のスキルなり能力が上がっていけば、仕事の成果が上がって

くるだろうと。そういう人が多い職場は職場のパフォーマンスも上がるのではないかと想定しています。しかし、勉強したことそのものを評価に反映するということは、今は考えていません。

**【山田】** ベースは従業員の持っているスキルに見える化です。人的資本経営は、人材マネジメントの世界で言っている「戦略人事」、つまり経営戦略に連動した人事と基本的には同じことを意味していると思います。人的資本経営で何か新しいことがあるとすれば、見える化です。

ある企業で聞きましたが、ジョブ・ディスクリプションを明確にして、企業としてのポストごとの具体的な職務や役割を明示すると同時に、従業員全員のスキル見える化しているということでした。こういうポストはこういう能力が必要で、他方で、この人にはこういう能力があるがここは足りないと。そうすると、足りない分をリスクリングするということが見えてくる。そうやって初めて、具体的に人材投資の意味合いが出てきます。ドンブリ勘定でやっていると効果が落ちる。

見える化ができれば、少なくとも中核の人たちの、あるいは育成しようという層に対して、共通のジェネリックスキルで十分なのかどうか、といったことが分かってきます。会社として、全員が必要とする理念やジェネリックなスキル、例えば、コミュニケーションをどうするかといったことは集合研修でやればよい。具体的な仕事をやる具体的な知識、これは集合研修では無理ですから、外部の研修を自主的に選択していく。そういうことが分かってきます。

出発点は見える化をしていくことですが、見える化によって、個人にも企業にも、今のジョブはこうだけれど次のポートフォリオへ変えるときには、こういうジョブが必要になってそこではこういうスキルが要ると、そのギャップが見えてきて、初めて有効な人材投資が出てきます。

#### 4. 今後の人事制度の動向について

**【大田】** 日本企業がより付加価値の高いものを生み出し、そして持続的に賃金が上がっていくということが目指すところですが、そのためには何が必要でしょうか。個々の企業、個々の社員、あるいは社会全体として、何をすればいいのか、ご提言をお願いします。

**【山田】** あえて企業と個人と政府みたいな話で整理すると、企業は、社会のニーズに合った価値を提供する。時代の変化に応じた事業ポートフォリオに変えていこうというのが、出発点です。そのためにどういうスキルが要するのかということを社員に見せ、人事のあり方を変えていく。

個人としては、キャリア自立。イノベーションは会社に与えられたことをやっても実現で

きませんから、自分はこの問題意識を持っていて、この社会にこういうものを提供したい、この企業にいとそれができるから、という関係がほんとうは望ましい。

政府は、制約をなくしていく。昔は、日本企業のメンバーシップ型はこの制約の中でよかったし、社会の安定にも繋がりました。しかし、今はグローバルになってきて、できるだけ企業や個人の自由度を上げるために、制約をなくしていく必要があります。スキルに見える化について、企業が個別にやると社会全体としては使いづらいので、例えば“日本版O-NET”（注：公的な職業情報提供サイト。ジョブやスキルの観点から職業情報を見える化し、就職活動や採用活動を支援）が標準化されてくると、共通の尺度ができてきます。政府にできることはこうしたインフラづくりです。

**【東狐】** 生産性を上げる、付加価値を上げるには、必ずしもジョブ型人事が正解というわけではないと思っています。いま、競争力の源泉は無形資産の価値向上で、無形資産の価値を生むのは“人”という資産であると考えれば、まずは人をちゃんと育てて、活躍する場をつくるということが出発点になります。

リンダ・グラットンさんの『ライフシフト』で、人には無形の資産があって、その資産の中の1つに変身資産があると指摘しています。経営環境が大きく変わる中で働く個々人も、新しい人間関係や新しい場に飛び込んでやっていけるタフな人材となっていくことが必要になってきます。企業も個人もそれを意識しなければならない。そういう認識を持てるように、人事制度もメッセージを送っていくということが大事なのではないかと考えています。

**【大田】** 日本企業のみならず日本社会で一番欠けているのは変身資産ですね。だから、それを企業も社会もサポートする。

**【金丸】** 企業としては、ポートフォリオ改革をきちんとやっていくことが重要です。一回で終わりではなく、ずっと変化し続けていくこと。そうすると10年後には全く違う会社になっているかもしれない。事業が変わっていくと、ポートフォリオが変わるだけでなく、そこにいる内部の人間も変わっていかないと仕事を続けていくのが難しくなります。

人に着目すると、専門性が高い人を大事にしていくことが重要ですが、その専門性そのものも放っておくと陳腐化します。専門性をどう高めていくか、また、それをどう変えていくか、社員一人ひとりも考え、会社としてもそれを促す。事業を変えるたびに、全員「buy」しないと人材がないということになるのは現実的ではありませんから、変化を起こすためにも、社外との人材の行き来がますます活発になってくると思います。そういう人事制度というか仕組みというのをつくる必要があります。

**【大田】** ありがとうございます。経団連が日本型雇用の見直しを掲げてからしばらく経ちましたが、日本企業は本格的な人事制度改革には及び腰だったように見えます。しかし、きょう皆さんのお話を伺っていて、今ほんとうの意味で転換期になっているのかなと、そう



いう思いを強くもちました。

いろいろなヒントをいただいて、  
企業の方々にはとても参考になるの  
ではと思います。ありがとうございました。

以上

# ～三菱ケミカルの人事制度改革の内容～

## 1. 人事制度改革が必要な理由（社会的な要因）

- 日本的雇用慣行が、市場環境の変化に伴い機能不全に陥っている。
- 生産年齢人口の減少やグローバル競争の激化に対応する人事制度への転換が必要。

### なぜ人事制度改革が必要なのか



・ かつては競争優位を支えた日本的雇用慣行が、市場環境の変化に伴い機能不全に陥っている  
 ・ 生産年齢人口の減少やグローバル競争の激化を迎え、人事制度の転換が求められている

	現状	これから
制度方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度経済成長期に確立した日本型雇用が、その後の変遷を経てなお雇用慣行として運用されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な個人が意欲と生産性高く働くことができる、魅力ある仕組みの実現が会社の成長力をもたらす</li> </ul>
雇用方針	<p>【会社が従業員を育て、雇用し続ける】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>雇用の無限定システムが企業の拡大期にはその成長に大きく寄与</li> <li>社員は社命で異動し、与えられた仕事をすれば、ほぼ自動的に昇給昇格が与えられ、長期雇用の保証により安定した人生設計が可能</li> </ul>	<p>【会社・従業員は互いに選び、活かす】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>属性(性別/国籍/年齢/社歴等)ではなく、成果・業績・市場価値にあった処遇</li> <li>ダイバーシティが企業の優位性につながり、個人の多様な価値観と企業の成長の両方が実現する仕組み</li> <li>キャリアのオーナーシップは個人にあり、会社・人事はキャリア形成を支援する関係性</li> </ul>

## 2. 三菱ケミカルの目指す方向と人事方針

- 三菱ケミカル社は、ビジョンである「KAITEKI」を実現する。
- そのために、人事制度改革で、従業員には「主体的なキャリア形成」を促し、「透明性のある処遇・報酬」制度を設けるとともに「多様性の促進と支援」する。

### KAITEKIを実現するために



会社と従業員が互いに選び、活かしかう関係、ともに成長していくカルチャー

#### 主体的なキャリア形成

- ・ 一人一人が、仕事を通じて自分がやりたいことを実現できる、社会に貢献できる
- ・ 必要な専門性・知識を習得したり、経験を積んだりする機会を自らつかみ取るチャンスがある

#### 透明性のある処遇・報酬

- ・ 年齢や性別、勤続年数等の属性によって報酬が決まらない
- ・ 従業員の挑戦を支援するための成果・業績・市場価値に応じた、透明性のある処遇の仕組み

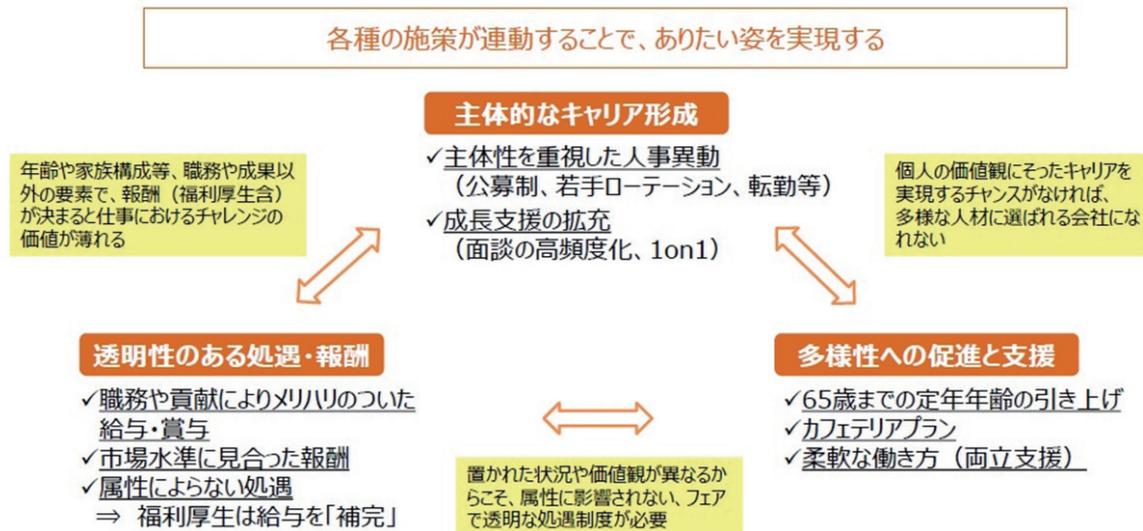
#### 多様性の促進と支援

- ・ 個人の多様な価値観の尊重
- ・ 各人の事情に応じたそれぞれのチャレンジを支援する
- ・ 上司は部下の思いをきちんと把握し、挑戦と成長を支援する

### 3. 人事制度改革の全体像（施策の関係）

- 多様な人材に選ばれるよう個人の価値観にそったキャリアを実現するチャンスを用意し、職務や成果以外の要素で報酬を決めず、属性に影響されないフェアで透明な処遇制度を設ける。

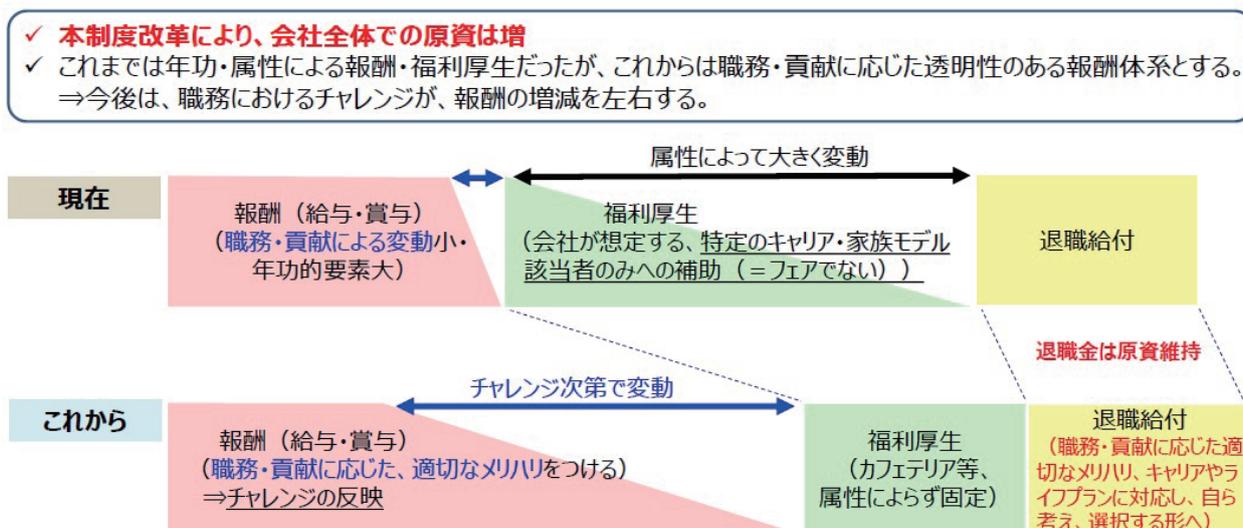
#### 人事制度改革における施策の関係



### 4. 人事制度改革に伴う変化

- 人事制度改革に伴う原資は増やしている。
- 職務におけるチャレンジが報酬の増減を左右する報酬体系に変更する。

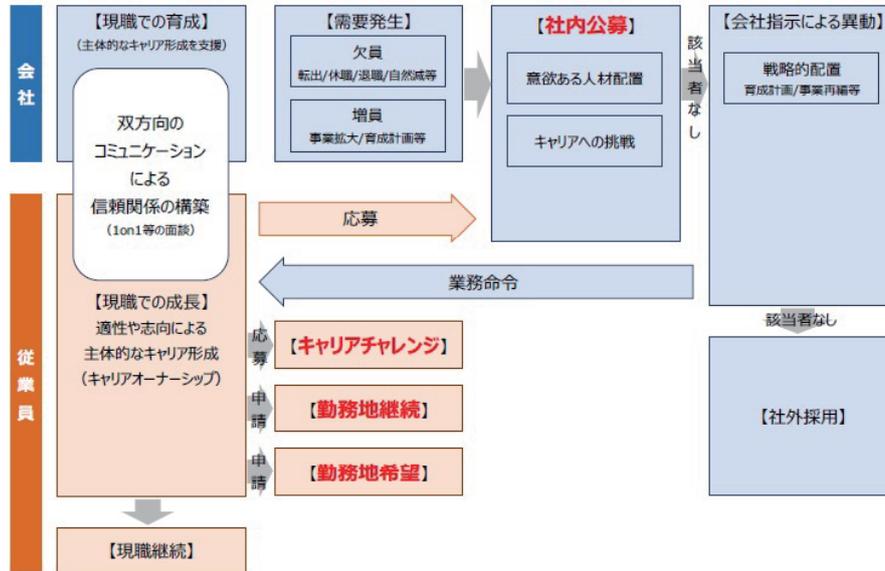
#### 人事制度改革に伴う変化の全体像



## 5. 異動に関する施策

- 異動は社内公募制度を導入する。
- 手上げ方式で従業員の自立的なキャリア形成を促進する。

### 異動施策の全体像



## 6. 報酬水準

- 職務（職責）の大きさを基準とし、市場水準を踏まえた水準とする。
- 給与レンジの幅を狭め、職務グレードの変更があれば、適切な水準差の昇給／降給が発生する。

### 新制度報酬の考え方



#### 報酬水準の考え方

- 職務（職責）の大きさをベースに、市場水準を踏まえた報酬水準とする
  - ・ 人材獲得上の競合となりうる母集団を比較対象として設定
  - ・ 母集団の中央値を基準とし、競合に劣後しない、競争力ある水準
- 職務グレード変更（＝職責の変更）を適切に給与に反映する
  - ・ 職務グレード変更時の昇給/降給を設ける
  - ・ 各職務グレードの給与レンジ幅を狭め、適切な職務グレード間の水準差を確保する
  - ・ T職とそれ以外では異なる給与改定ルールを適用

# 世界的な物価高騰の中での賃金決定について

亜細亜大学経済学部教授

茨木秀行

世界的に大幅な物価上昇が続く中で、今後の世界経済及び物価動向の帰趨については、賃金上昇率がどのように推移していくかが鍵を握っている。本稿では、日米独の国際比較を交えて、最近の賃金上昇率の動向の背景にある各国の賃金決定メカニズムの違いに着目しつつ分析を行うとともに、2022年末に本イノベーション会議が実施した企業アンケート調査の結果に基づき、日本における賃金制度の変化やそれによる賃金動向への影響について考察する。

## 1. 世界的な物価高騰とそれに伴う賃金上昇率の動向

### (世界的な物価高騰の背景)

2022年の世界経済は、新型コロナウイルス感染症による行動制限が緩和され、コロナ危機からの需要回復が進む一方で、各種供給制約や資源エネルギー価格の高騰等を背景とした物価の大幅な上昇に見舞われ、金融政策の急激な引き締めに伴う経済減速を与儀なくされた。日米独の消費者物価上昇率の動向をみると、22年末時点で、アメリカが7%台、ドイツが10%前後と高い上昇率となっているほか、日本でも3%台の上昇となっている（図表1）。

このような世界的な物価高騰をもたらした要因として、IMFやOECDの世界経済展望報告では、以下の4点が挙げられている。

第一は、エネルギー・食料価格の上昇である。過去のエネルギー投資抑制による供給タイト化や、天候不順による穀物の不作の影響に加え、ロシアのウクライナ侵攻の影響もあって、これらの価格が大幅に上昇した。

第二は、需給バランスのひっ迫である。政策的な所得支援策の効果もあり、感染症による落ち込みから需要が急回復する一方で、供給サイドでは、感染症の影響による工場の一部閉鎖、物流の停滞や労働者不足などのボトルネックが生じ、供給が制約された。

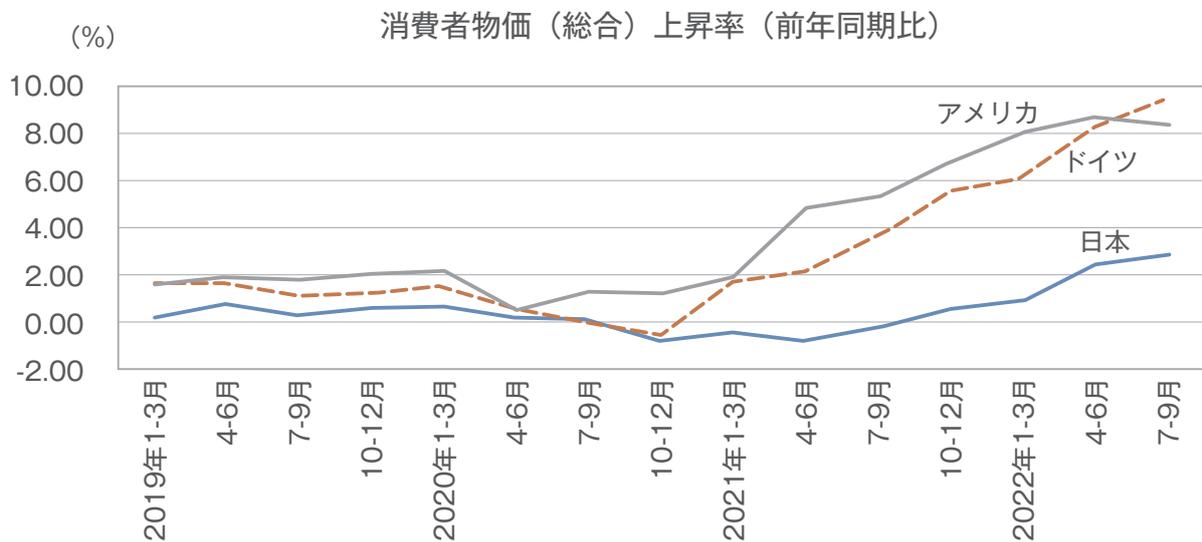
第三は、感染症の影響によるサービスから財への需要シフトであり、半導体の供給制約等と相まって耐久財などの価格が上昇した。

第四は、労働供給の戻りが制約されていることである。多くの先進国では、感染症の影響による職場復帰への慎重化や早期退職もあって、労働参加率が感染拡大前よりも低い水準にとどまり、労働市場のタイト化により名目賃金が上昇した。

ただし、2022年後半には、これらの要因には変化が見られ、アメリカなど一部の国の物価上昇の勢いはやや鈍化している。エネルギー・資源価格の動向については、2022年2月のウ

クライナ侵攻前時点の水準と比べると、原油価格はほぼ元に戻り、天然ガス価格も夏場に3倍近く上昇したところから6割上昇程度の水準まで戻りつつあるが、これには中国経済の成長減速による需要減も一部影響している。また、新型コロナウイルス感染症による行動制限が緩和・撤廃される中で、需要が財からサービスに逆にシフトしており、財需要の鈍化によって国際的な輸送供給網のひっ迫も緩和し、国際輸送コストは低下に転じている。他方で、ロシア依存度の高かった欧州では、天然ガス価格の高止まりによって電気料金が高騰しているほか、日本でも、一時に比べて円安の程度が緩和されたとは言え、エネルギー・食料の輸入価格は日本円建てでは高い水準となっており、日欧では物価上昇率の鈍化はまだ見られていない。

図表1 日米独の消費者物価上昇率の推移

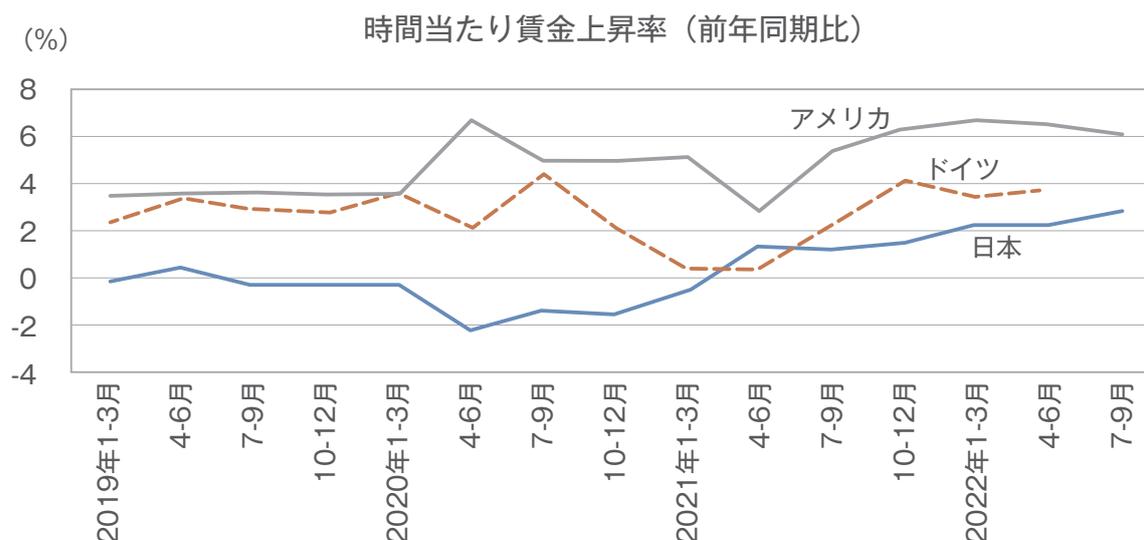


(備考) OECD Economic Outlook Databaseより作成

**(欧米では高い賃金上昇が続く)**

このように物価高騰の大きな要因となっていた資源エネルギー価格上昇やサプライチェーンの供給制約が緩和されつつある中で、今後の物価動向の鍵を握るのは各国の賃金動向であると考えられる。図表2は、日米独の時間当たり賃金上昇率の動向を示しているが、アメリカでは、2020年から人手不足を背景に高い賃金上昇率が続いており、2022年に入ってからはやや上昇率が鈍化しつつあるが、22年7-9月期で6%程度の伸びとなっている。ドイツでは、比較的賃金上昇率が抑えられてきたが、2022年に入ってから物価高騰を受けて上昇率が高まり、22年央で4%に近い伸びとなっている。日本では、賃金上昇率は低迷が続いていたが、22年に入ると、コロナによる行動制限が緩和され、サービス部門を含めて経済が回復に向かう中で、賃金上昇率も徐々に高まり、22年7-9月期で2%台の上昇となっている。

図表2 日米独の時間当たり賃金動向



(備考) OECD Statより作成

### (日米欧の賃金決定のあり方の違い)

こうした各国の賃金動向の違いについては、各国の賃金決定のあり方の違いによることも大きいと考えられる。まず、各国の賃金決定のあり方について大まかに分類すると、JILPT（2022a）では、①労働市場の影響力が大きく、基本的には労働市場の世間相場に基づいて企業組織が賃金を決定するパターン、②労使団体等によってコントロールされた労働市場に基づいて企業組織が賃金を決定するパターン、③労働市場の影響力が小さく、企業組織自ら設定したルールに基づいて賃金を決定するパターン、の3つが挙げられている。

アメリカは典型的な①のパターンであり、労働市場の相場が優先されると考えられている。今回の局面においても、アメリカでは、需要がコロナの落込みから急激に回復する中で、広範に人手不足が生じ、失業率も20年4月のピークである14%台から22年末には約50年ぶりとなる3%台後半まで低下するなど、他国と比べても労働需給のひっ迫が著しい。この背景の1つには、新型コロナウイルス感染症で大きく低下した労働参加率の戻りが遅いことや、移民の流入が低下しているなど労働供給制約が顕在化していることも影響している。こうした中で、より高い賃金を求めて自主退職する人が大幅に増加し、「Great Resignation（大量離職時代）」と呼ばれる事態となるなど、企業は人材確保のための賃上げを与儀なくされる事態となっている。こうした労働需給のひっ迫が、労働市場の相場を優先する賃金決定方式とあいまって、アメリカの賃金上昇率の高さにつながっていると考えられる。

ドイツは典型的な②のパターンであり、産業別協約において各職務の熟練度別賃金表が作成されており、協約にカバーされる企業は協約賃金から逸脱することは許されない。ドイツで22年上期に締結された協約賃金の平均上昇率は4.5%であったが、この協約の対象となる

労働者は300万人に限られており、物価高騰が起きる前の22年以前に締結された協約賃金上昇率2.5%の対象となる労働者が1100万人いるため、労働者全体平均では2.9%の賃金上昇にとどまる（JILPT（2022b））。その後、22年後半に締結された協約賃金では、金属・電機が23年5.2%、24年3.3%の引上げ、化学が23年及び24年に3.25%ずつの引上げが決定されたが、これとは別途、物価高騰特別金として各年1500ユーロの一時金支払いが行われるとされている（JILPT（2022c）、JETRO（2022））。これは、ドイツ政府が高い賃上げを控える代わりに3000ユーロまで一時金支払いを非課税（税と社会保険料の労使負担を免除）にするとの措置を22年10月末から2024年末までの間に実施していることを反映したものである。こうしたドイツ政府の方針は、「協調行動（Konzertierten Aktion）」と呼ばれる政府・労使対話の中で政府から提案されたものであり、一時金支払いを非課税にすることによって、労働者の収入への打撃をやわらげつつ、恒久的な賃上げによる物価と賃金のスパイラルの上昇を防ぐことが狙いとされている。ドイツの賃金上昇率がアメリカと比べて低めに保たれてきたのは、こうした政府の方針とそれを受けた協約賃金の決定を反映していると考えられる。

最後に、日本の場合は、③の労働市場の影響力が小さく、企業組織自ら設定したルールに基づいて賃金を決定するパターンに当てはまる。日本の賃金制度は、社員格付け・賃金表・評価制度の運用によって決められる賃金カーブに沿った定期昇給と、賃金カーブ全体を変更するベースアップに分けられるが、前者は労働者への適切なインセンティブ付与を目的とし、後者は労働者の生活安定を目的としていると考えられている。春闘におけるベアは、90年代のバブル崩壊後に経済が低迷する中で実施が見送られることが常態化していたが、アベノミクスによる官製春闘の下で復活し、近年はベアを実施する企業の割合は3割程度となっている。2022年の春闘では、ベアは連合最終集計では0.63%となり、前年の0.55%を若干上回った。国際的にみると、日本の賃金上昇率は、物価上昇自体も相対的には高くないこともあり低い伸びとなっているが、コロナ前の人手不足時にも日本の賃金は上昇しておらず、その背景については複合的な理由があることが指摘されている（玄田2017）<sup>1</sup>。このうち、賃金制度のあり方も賃上げが生じにくくなっている要因の1つとして挙げられているが、その観点からの考察は第2節で行う。

---

1 玄田（2017）では、人手不足にも関わらず賃金が上昇しない理由として、①非正規社員は低い賃金でも労働供給するため企業は賃金を上げずに人手を確保できること（労働供給の賃金弾力性の高さ）、②ぎりぎりまで経営している企業は人手不足で賃金が少しでも上がると市場から撤退すること（労働需要の賃金弾力性の高さ）、③長期雇用が前提の正規社員の賃金は、労働市場がひっ迫しても転職する可能性は低いために引き上げる必要がないこと、④企業は、景気悪化時に名目賃金を引き下げるのは難しいため、景気が良くても賃上げには慎重であること、⑤企業が支払う従業員の社会保険料が上昇しているため、賃上げ余力がないこと、⑥人手不足は医療・介護を中心に生じているが、医療・介護の報酬は公定価格であるため上昇しないこと、等が指摘されている。

### (実質賃金は各国ともマイナス)

他方で、日米独の実質賃金の動向をみると、名目賃金とは大きく様相が異なっている。各国とも、賃金上昇率が物価上昇率に追いついていないため、実質賃金の伸びはマイナスとなっており、時間当たり実質雇用者報酬上昇率でみると、アメリカは4%程度、ドイツは8%程度、日本は2%程度それぞれ減少している。こうした実質賃金の動向の背景を分析するため、国民経済計算のデータをもとに、時間当たり実質雇用者報酬を、以下の恒等式で示される関係により、労働生産性、労働分配率、交易条件に分解した。ここでは、GDPデフレーターを消費者物価で除したものを交易条件としているが、輸入物価上昇が国内物価に転嫁されない場合、GDPデフレーターはマイナスとなり、交易条件は実質賃金を押し下げる方向に寄与する。

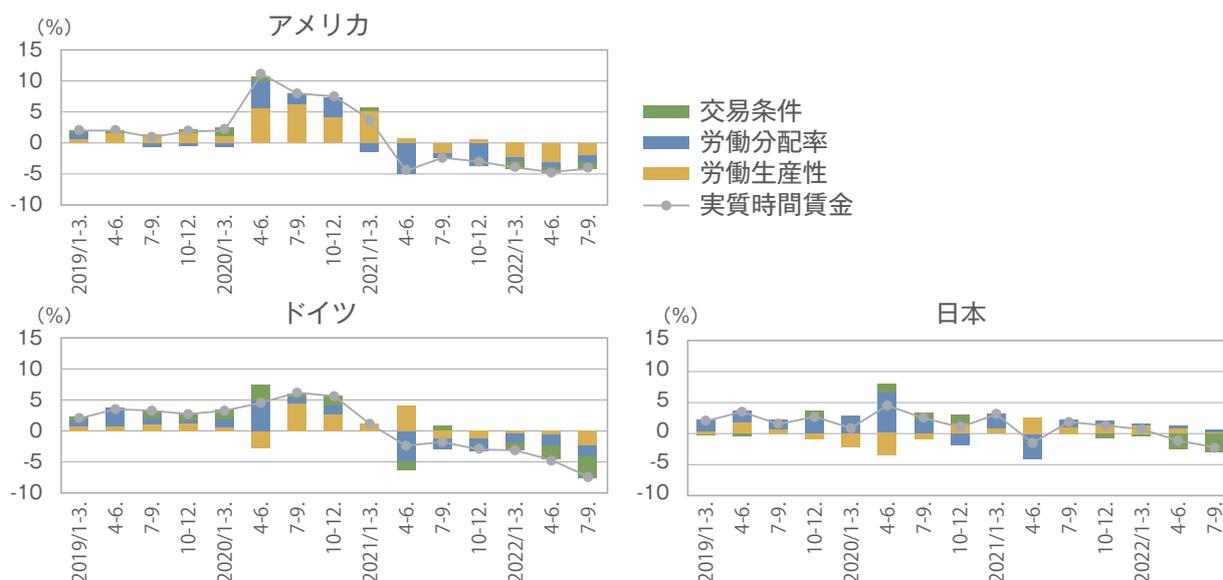
### 実質賃金の分解式

$$\frac{\text{名目雇用者報酬}}{\text{雇用者数} \times \text{労働時間}} \times \frac{1}{\text{消費者物価}} = \frac{\text{実質 GDP}}{\text{雇用者数} \times \text{労働時間}} \times \frac{\text{名目雇用者報酬}}{\text{名目 GDP}} \times \frac{\text{GDP デフレーター}}{\text{消費者物価}}$$

(時間当たり実質雇用者報酬) = (労働生産性) × (労働分配率) × (交易条件)

図表3は、日米独について、上記の恒等式に沿って実質時間当たり賃金の増減率を分解したものを示している。これをみると、以下のような特徴がみられる。

図表3 日米独の実質時間当たり賃金上昇率の要因分解



(備考) アメリカ、ドイツは OECD Economic Outlook Database、日本は内閣府国民経済計算より作成

まず、新型コロナウイルス感染症が本格的に拡大した2020年央には、日米独ともに労働時間が短縮されたこともあり実質時間当たり賃金が上昇したが、特に、アメリカの実質賃金上昇率が大きくなっている。当時のアメリカでは、経済の落ち込み以上に雇用を大幅に削減したことにより、労働生産性がプラスとなったほか、低賃金層の雇用を中心に削減したことによって平均賃金が上昇し、労働分配率も結果的に上昇した。他方で、ドイツや日本では、経済の落ち込みにもかかわらず雇用が維持された結果、労働生産性が低下した一方、労働分配率が上昇し、実質賃金は緩やかに上昇した。

次に、物価上昇率が高まった2021年後半から2022年にかけて、日米独とも実質賃金が減少しているが、それぞれの国ではその背景が異なっている。

アメリカでは、日独に比べて労働生産性低下が顕著であるが、これは、経済成長が減速する中でも、人手不足懸念から企業の雇用確保意欲が高く、雇用者数が堅調に伸びていることを反映している。労働分配率も低下傾向にあり、今のところ、企業は収益を減らしてまで実質賃金を引き上げるといった行動には至っていないことが伺われる。

ドイツでは、労働分配率の低下が続き、交易条件が悪化する中で、実質賃金が大幅なマイナスとなっている。この背景には、前述した政府や労使による協約賃金の上昇抑制の方針があることに加え、エネルギー・資源などの輸入価格上昇による交易条件の悪化が企業収益を圧迫していることが影響していると考えられる。

日本では、労働生産性はむしろプラス傾向で推移し、労働分配率も小幅上昇している一方で、交易条件の悪化が目立っている。エネルギー・資源などの輸入価格上昇が国内価格に十分転嫁できていないことから、企業収益が圧迫されていることが、実質賃金低下の背景にあると考えられる。こうしたことからすると、今後、日本において実質賃金が回復していくためには、輸入物価の上昇分を、企業が最終製品・サービス価格に十分に転嫁することができ、かつ、それによって景気が腰折れすることがないかが鍵を握っていると考えられる。

## 2. 日本の賃金制度の変化と賃金動向への含意

(これまでの賃金制度の変遷：役割・職務給が主流に)

前節の日米独の国際比較でみたように、各国の賃金決定のあり方は、賃金動向にも大きな影響を及ぼすが、以下では、日本の賃金制度のこれまでの変遷を概観するとともに、22年末に実施した企業アンケート調査の結果を用いて、近年の賃金制度改正の傾向や賃金制度と賃上げとの関係について分析する。

賃金決定のあり方と言っても、制度運用によって決められる定期昇給と、生活安定給としてのベースアップとは分けて考える必要があるが、まず前者について、これまでの賃金制度の変遷を簡単に整理する（詳しくはJILPT（2022a）参照）。日本の賃金制度は年功賃金的と

言われるが、1970年代以降は、経済成長の低下に加え、技術の高度化に伴う勤続年数と能力との相関の低下もあり、年功賃金を維持することに無理が生じ、能力主義に基づく職能資格制度が定着していった。ただし、職能資格制度の下でも、評価結果に応じた昇給額が年々加算される積み上げ型であったため、結果的には年功的な要素が色濃く残されていた。しかし、バブル崩壊後の経済低迷が続く中で、成果主義賃金の概念が導入され、査定に基づく積み上げ型の賃金表から、その時点で発揮された能力や職責をより反映したものに变化した。例えば、西村（2017）では、成果主義の特徴として「ゾーン別昇給表」の導入を取り上げ、こうした賃金表は個人の賃金を安定的に上昇させてきた定期昇給をもたらず代わりに、場合によっては降給もあり得るものとする事で、企業の目指す一定の水準に賃金を収れんさせるものであることを指摘している。こうした賃金表の変化からは、それまでの積み上げ型の定期昇給による従業員のモチベーションの向上を優先する考えが後退したとの指摘もある。このように、成果主義によって人事評価と賃金表のあり方が変化する一方で、資格等級制度においては、年功や職能資格に代わって2000年代以降に増加したのが、役割給・職務給である。労働者の担当する職務（仕事）を基準にして定められる賃金が狭義の職務給だが、役割給は、労働者の担う職務に期待される役割を基準にして定められる賃金とされており、職責なども含め、職務給よりも広い概念として捉えられている（厚生労働省（2016））。具体的には、職務に要求される役割責任・職責・権限のレベルの高さや大きさにより役割ランクを設定し、従業員を格付け（役割等級制度）した上で、その役割ランクに応じて役割給を決定する仕組みとなっている。

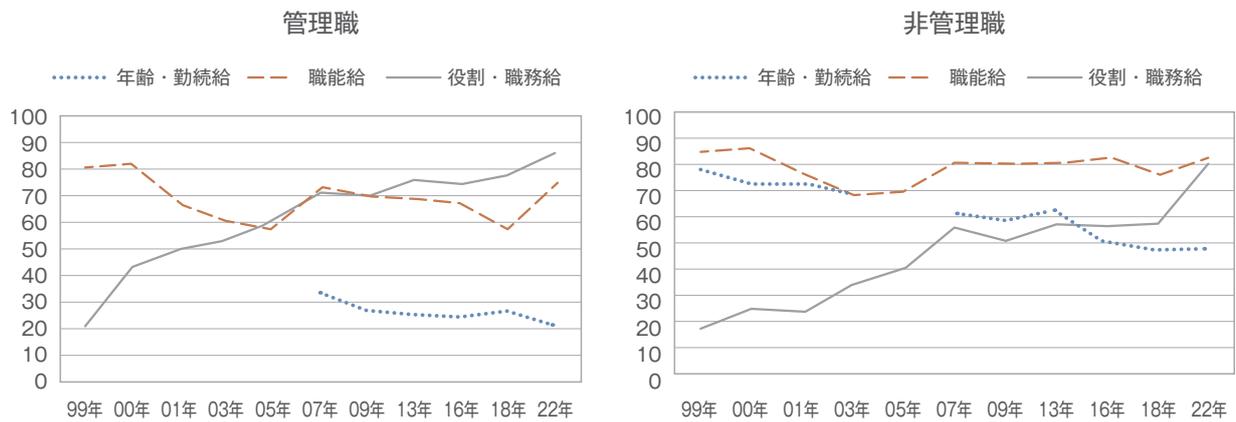
また、ベースアップについても、上記のような資格等級制度・賃金表・評価制度の変化も反映して、そのあり方が変わってきている。かつてのように、ベアは、社員全員の生活水準向上に充てられるというよりも、社員の働きぶりや労働市場への対応などを考慮して特定の等級へ配分されたり、ベアによる昇給表の書き換えを伴わない場合もあるなど、人事管理のために必要に応じて処遇を改善するといった方向に変化している。このため、ベアが実施されても、「ゾーン別昇給表」の運用等によっては、全体の賃金が上がりにくくなっていることが指摘されている（前掲の西村（2017））。

#### **（今回の調査結果によると近年も賃金制度改正が活発に行われている）**

以上のような賃金決定のあり方の変遷を踏まえつつ、本イノベーション会議が今回実施した企業調査結果に基づき、近年の賃金制度の動向を確認する（図表4）。賃金制度について、年齢・勤続給、職能資格給、役割・職務給の3つに分けて、その導入状況を企業に尋ねた回答結果によると、年齢・勤続給が導入されている企業の割合（上場企業のための集計値）は、管理職で2割、非管理職で5割であり、経年でみた傾向としては低下しており、脱年功化の

動きは継続しているとみられる。職能給を導入している企業の割合については、管理職で7割強、非管理職で8割強となっており、引き続き高い割合を占めているが、経年の傾向としては横ばいである。役割・職務給を導入している企業の割合は、管理職で9割弱、非管理職で8割となっており、引き続き上昇し、かつ高い割合を占めるようになっている。

図表4 企業の賃金制度のタイプ別の推移



(備考) 日本生産性本部各年調査より作成。22年は上場企業のみで再集計した値。

今回の調査では、2020～2022年度の3年間に正社員の賃金制度を変更したかどうかについても企業に尋ねている。企業からの回答結果によると、「変更した」が36.8%、「今年度中に変更予定」が3.9%であり、両者を合わせると賃金変更を行っている企業の割合は4割以上に達し、近年でも賃金制度変更が活発に行われていることが伺われる(図表5)。その狙いについては、「社員のモチベーション・エンゲージメント向上のため」が6割弱で最も多く、次いで「人事制度との整合性」が4割弱となっており、「専門人材の確保・リテンション」は5%であった。こうした調査結果からは、これまでの賃金制度変更が従業員のモチベーションを結果的に引き下げてきたことへの対応が迫られている可能性が考えられる。実際に、賃金制度変更の成果として、賃金引上げによる社員の満足度の向上や優秀な社員への待遇改善などを挙げる回答がみられている。人事制度との整合性については、その内容として、年功制からの脱却など資格等級・人事評価制度の変更に伴う対応のほか、定年延長、最低賃金などへの対応が挙げられている。専門人材の確保・リテンションを目的とした賃金制度変更を行っている企業は一部にとどまっているが、具体的な変更の内容としては、職務等級の導入が挙げられており、専門人材に適した仕組みが取り入れられていることがわかる。

図表5 2020～2022年度にかけての賃金制度変更とその狙い

賃金制度変更の有無	回答割合	賃金制度変更の狙いと主な成果	回答割合
変えた	36.8%	(狙い) 社員のモチベーション・エンゲージメント向上 (主な成果・内容) 年収アップによる社員満足度向上、優秀層を中心とした待遇改善	58.7%
今年度中に変える予定	3.9%	(狙い) 専門人材の確保・リテンション (主な成果・内容) 職務等級制度の導入	4.8%
変えていない	59.4%	(狙い) 人事制度との整合性 (主な成果・内容) 年功によらない評価制度との連動、定年延長、最低賃金対応	36.5%
		総額人件費の抑制	0%

(備考) 日本生産性本部イノベーション会議・2022年度企業アンケート調査結果より抜粋

この3年間において賃金制度の変更を行ったのは、どのような属性の企業であるかを確認するために、155社の回答結果を利用し、プロビット分析を行った(図表6)。この推計結果によると、企業の採用している賃金制度の違いと近年における賃金制度変更の有無との関係については、年齢・勤続給を導入している企業の係数はマイナスで統計的に有意となっている一方、職能給や役割・職務給を導入している企業では、係数は統計的に有意になっておらず、特に傾向はみられない。こうしたことから、年功的な賃金を残している企業では、近年において賃金制度を変更する企業は少ないことがわかる。他方、企業の規模、企業の業績についても、どちらも係数は統計的に有意になっておらず、これらの属性の違いによる差はみられない。

図表6 賃金制度変更に関するプロビット分析の結果

被説明変数：2020～2022年度において賃金制度変更を実施 / 予定の企業

説明変数	係数	Z 値	確率
賃金制度①年齢・勤続給（非管理職）	-0.4466**	-2.0981	0.0359
賃金制度②職能給（非管理職）	-0.1045	-0.4657	0.6414
賃金制度③役割・職務給（非管理職）	0.1477	0.7702	0.4412
事業規模 300 人以下	-0.2480	-1.2178	0.2233
業績良好	0.1822	0.8964	0.3700

サンプル数：155

\*\*は5%有意

(備考) 日本生産性本部イノベーション会議・2022年度企業アンケート調査結果より推計

#### (物価高騰に対する賃上げには広がりが見られる)

最後に、企業の賃金制度の違いが賃上げとどのように関係しているかについて、今回の企業アンケート調査結果を用いて分析した。調査では、最近の消費者物価上昇を正社員の給料に反映するかを尋ねているが、回答結果では、「月例賃金に反映させる」と回答した企業の割合が4割弱、「一時金で対応する」とした企業の割合が2割弱で、両方合わせて6割弱の企業が賃上げを行うことを示唆している。このうち、ベースアップに相当する「月例賃金に反映させる」とした企業が4割弱に達しているが、厚生労働省「令和4年賃金引上げ等の実態に関する調査」によれば、2022年にベアを実施した企業の割合は、一般職で30%、管理職で25%となっており、これに比べるとかなり高い割合になっている。これまで述べてきた企業の賃金制度の変遷との関係でいえば、従業員の生活安定という意味でのベアの役割は近年低下していたことからすると、今般の物価高騰を機に、再びベア本来の役割が見直される可能性がある。

他方、資格等級などの賃金制度の違いが今回の物価高騰を受けた賃上げにどう影響するかどうかは、一概に述べることはできない。例えば、年功的賃金制度の企業は伝統的価値観を持っているので、従業員の生活安定のためにベアを引き上げる可能性もあるが、他方で、年功制の下ではベアによる賃金カーブの傾斜の強まりは労働コストの大幅な上昇をもたらすため、逆にベアには慎重である可能性もある。また、役割・職務給を導入している企業については、そもそもベアという考え方が人事制度にマッチしていないこともあり、今回の賃上げに向けてどう対応するかは予測が難しい。そこで、先ほどと同様に、調査で賃上げを予定していると回答した企業について、プロビット分析を行うことで、その属性を分析した（図表

7)。この推計結果によると、年功・職能・役割給といった賃金制度の違いによる差は統計的にはみられない一方、企業規模では300人以下の中小企業では賃上げを控える傾向がみられたほか、業況が良いと回答した企業では賃上げを積極的に行う傾向がみられた。こうした結果からすると、今回の物価高騰に対する賃上げについては、賃金制度の違いにかかわらず、従業員の生活安定を考慮して、企業は賃金の引上げを予定していると考えられる。

図表7 物価高騰に対する賃上げに関するプロビット分析の結果

設問：最近の消費者物価の上昇を正社員の給料に反映するか

主に月例賃金に反映して対応（ベア）	39.4%
主に一時的な現金支給で対応	18.7%
対応する予定なし	41.9%

被説明変数：最近の消費者物価の上昇を正社員の給料に反映する企業

説明変数	係数	Z値	確率
賃金制度①年功・勤続給(非管理職)	0.2322	1.0924	0.2746
賃金制度②職能給(非管理職)	-0.0441	-0.1978	0.8432
賃金制度③役割・職務給(非管理職)	0.1120	0.5885	0.5561
事業規模300人以下	-0.5938**	-2.9046	0.0037
業績良好	0.3506*	1.7211	0.0852

サンプル数：155

\*\*は5%有意、\*は10%有意

(備考) 日本生産性本部イノベーション会議・2022年度企業アンケート調査結果より推計

### 3. まとめ

本稿では、日米欧の国際比較を交えて、最近の賃金上昇率の動向の背景にある各国の賃金決定のあり方の違いに着目しつつ分析を行うとともに、企業アンケート調査の結果に基づき、日本における賃金制度の変化やそれによる賃上げへの影響を考察した。

日米欧の名目賃金の動向をみると、相対的にアメリカにおける上昇率が高いが、これは、コロナからの経済回復に加えて、労働参加率の低下や移民の抑制などによる労働需給のひっ迫が影響しており、さらには、アメリカの賃金決定の仕組みが労働需給を反映しやすいことがある。ドイツにおける名目賃金上昇率は、アメリカに比べて緩やかであるが、その背景には、ドイツ政府が高い賃上げを控える代わりに企業の一時金支払いを非課税にするといった方針を打ち出していることもあり、労使で決定する協約賃金が抑制されていることを反映してい

る。日本の名目賃金上昇率は米独に比べて低いが、これはそもそも物価上昇率が低めであることや、日本の企業の賃金決定は労働需給を反映しにくいことも反映していると考えられる。他方、実質賃金上昇率はいずれの国もマイナスであり、アメリカでは経済成長鈍化による労働生産性の低下、ドイツでは協約賃金抑制による労働分配率の低下、日本では輸入価格上昇の国内物価への転嫁が不十分であることなどが主に影響している。

日本の賃金制度は、かつての年功型が減少し、与えられた職務や職責の達成度により賃金を決める役割・職務給の割合が高まっているが、こうした中で、賃金制度が従業員のモチベーションに与える影響が低下したり、かつての生活給としてのベースアップの性格が変化したこと等が指摘されている。今回の企業アンケート調査の結果からは、近年において賃金制度の変更を行った企業では、モチベーションの維持を狙った賃金水準の引上げが最も多く、これまでの賃金制度改正の方向性の揺り戻しもみられているほか、定年年齢引上げなどへの対応、専門人材を評価する仕組みとしての職務給の導入などが進められている。また、今回の調査結果によると、今般の物価高騰に対して6割の企業が賃金引上げを予定しており、うち4割はベアを予定している。こうした結果からは、年功・職能・役割給といった賃金制度とは関わりなく、幅広い企業が物価高騰の中での従業員の生活安定を考慮している可能性が考えられる。

## 参考文献

IMF World Economic Outlook 各年版

OECD Economic Outlook 各年版

JILPT (2022a)、「企業の賃金決定に関する研究」、労働政策研究・研修機構、労働政策研究報告書 No.212, 2022年2月

JILPT (2022b)、「22年上半期の協約賃金」、労働政策研究・研修機構、国別労働トピック 2022年11月

JILPT (2022c)、「化学産業の賃金交渉、6.5%で決着」、労働政策研究・研修機構、国別労働トピック 2022年11月

JETRO (2022)、「BW州金属・電機の賃金交渉は8.5%のベアで合意、2023年は他部門でもベア実施へ」、日本貿易振興機構、ビジネス短信

玄田有史編 (2017)、「人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか」、慶應義塾大学出版会

西村純 (2017)、「賃金表の変化から考える賃金が上がりにくい理由」、玄田有史編 (2017)『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』第13章

厚生労働省 (2016)、「日本の賃金制度について」、第4回同一労働同一賃金の実現に向けた検討会厚生労働省提出資料

## 生産性・物価と賃金

一橋大学経済研究所教授

森川正之

生産性と実質賃金は表裏一体である。時系列でも、国際比較しても、企業間のクロスセクションで見ても、両者の間には非常に強い関係がある。GAF A など巨大企業の成長を背景に、世界的に労働分配率の低下が盛んに議論されている。しかし、大局的に見れば実質賃金の伸びは生産性の伸びと同程度で、労働分配率変化の量的な影響は限られている。

実質賃金の「実質」というのは、物価変動を除いた数字という意味である。つまり、物価が上昇したときに名目賃金が変わらなければ実質賃金が低下してしまうので、名目賃金は物価変動を反映していずれ上昇するはずである。したがって、今回の調査で多くの企業が物価上昇を賃金に反映させる意向を示しているのは自然な結果と言える。ただし、一点だけ留保すると、物価上昇が輸入原材料価格の高騰など交易条件の悪化に起因する場合には、物価上昇ほどには賃金が上がらないかも知れない。

生産性と実質賃金の間的相关関係は双方向である。生産性上昇の結果、企業の付加価値が増え、労働者に賃金引き上げという形で還元されるというメカニズムは当然に予想される。一方、賃金が上昇した結果、企業が経営効率化の努力を行う、労働者のモチベーションが上がって仕事の効率が高まる、低生産性企業が市場から退出するなど、賃金から生産性という逆の経路もありうる。ただ、長期的には生産性が高まると、それを反映して賃金が上昇するという関係が支配的ではないだろうか。この点、賃金が上がりにくい理由として回答企業の3分の2が「労働生産性が高まっていない」を挙げているのは理解できる。

賃金の持続的な引き上げを実現しようとするれば、結局のところ、低迷が続く日本経済の生産性向上という積年の課題に戻る。人的資本の質の向上はイノベーションとともに生産性上昇の二大エンジンだから、「人への投資」を重視する企業が9割にのぼるという結果は好ましいもので、具体的な取り組みを期待したい。

## 生産性と賃金との関係をどう考えるか

東京大学大学院経済学研究科教授

柳川範之

生産性と賃金との関係、もう少し厳密に言えば、付加価値生産性と実質賃金は基本的には正の対応関係があり、生産性の結果に応じて、賃金が支払われる。そのため、付加価値生産性を上げることが、賃金の上昇につながる。

現在、人的投資の議論が活発になされているのも、主にはこの点に起因する。人的投資によって、それぞれの人の付加価値生産性を上げることが、企業業績の改善にもつながるし、それぞれの賃金上昇にもつながる。言い換えれば、生産性の向上がない中で賃金だけをあげることに持続性がないことを考えると、人的投資を活発化させて、それぞれの付加価値生産性を高めることが、賃金上昇の重要な要素である。

ただし、個人の人的資本だけが、個人の付加価値生産性を決めるわけではない。たとえば、企業の販売戦略の巧拙は、その企業の付加価値の大小を左右するため、各人の付加価値生産性に結果的に影響する。

また、生産性の上昇が必ずしも実質賃金の上昇につながっていない現実も存在する。たとえば、賃金システムがかなり硬直的になっているとすれば、生産性が変化しても、実質賃金はすぐには変化しない。最近の物価上昇の傾向を考えると、生産性が向上しても名目賃金が変化しないとすれば、物価上昇によって実質賃金が逆に下がってしまう場合もあり得る。

アンケート結果からみられるように、この傾向は近年変化しつつあるが、一度賃金をあげると容易には下げられない制度的制約は、賃金水準を生産性に見合ったものにするうえで、大きな問題であろう。

当然のことながら、生産性は様々な要因によって変動する。したがって、その変動に応じて実質賃金変動するのはある意味では当然のことだ。大きく生産性が変化した場合の激変緩和措置は必要にしても、賃金について、制度的に下方硬直性を作り出しているのは、賃金上昇を妨げる大きな要因ではないだろうか。

もう一つ、賃金上昇が、やる気を引き起こし、それが生産性を上昇させるという面も存在する。この面からも、上げられるときには賃金を上げられる体制を作り出すことが重要ではないだろうか。

# 「人材を生かす賃金」に関するアンケート 調査結果

## 1. 調査の趣旨

急速に進む物価上昇のなかで、企業の賃金動向に関心が集まっている。他方、企業においても、DX に対応する人材の獲得、労働力人口の減少による働き手不足、働く人のスキルのミスマッチ等が企業経営の大きな課題になり、生産性向上の観点から賃金制度をどう変革するかが重要なテーマになりつつある。

そこで、人事担当役員に、各企業の「人材を生かす賃金制度」についての考え方を尋ね、企業経営に資する情報を発信するために、アンケート調査を実施する。

## 2. 調査対象

日本生産性本部賛助会員企業の人事担当役員 855 名

## 3. 調査期間

2022 年 11 月 7 日（月）～ 11 月 28 日（月）

## 4. 調査方法

アンケート票を郵送・メールし、回答は WEB もしくはアンケート票に記入（あるいはメールに添付）のうえ返送

## 5. 主な質問項目

賃金制度変更の有無、賃金制度変更のねらい、正社員の賃金制度、原資配分の状況、物価上昇への対応、賃上げ促進税制の効果、投資の重要度、教育・研修での重視項目と配置、業種、従業員数、業況

## 6. 回収件数

155 件（回収率 18.1%）

（うち、郵送（メール）回答 55 件、WEB 回答 100 件）

## 7. 回答企業の属性

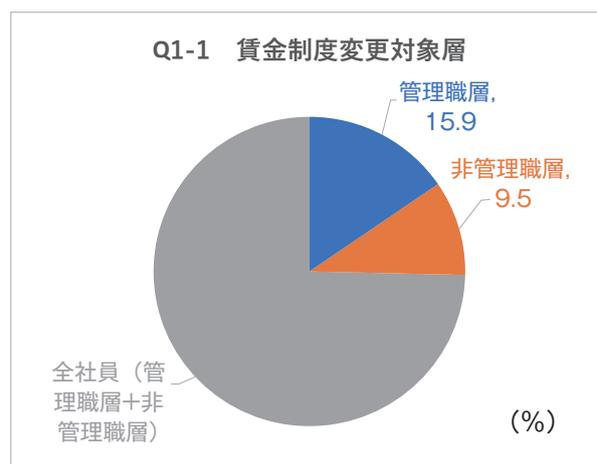
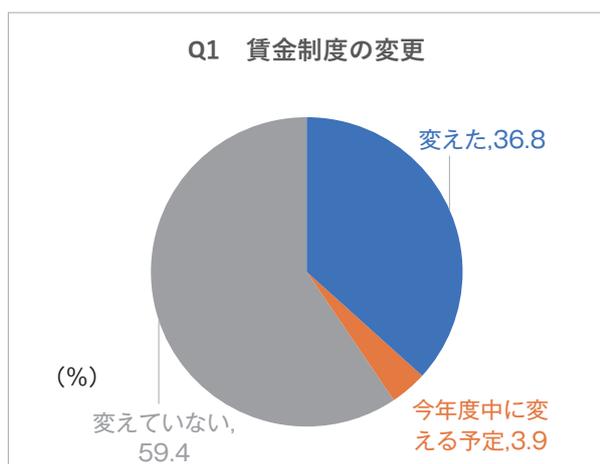
(%)

		全 体	製 造 業	情 報 通 信 業	エ ネ ル ギ ー ・ イ ン フ ラ	商 業 ・ 流 通 業	金 融 ・ 保 険 業	サ ー ビ ス 業	そ の 他
全 体		155 100.0	63 40.6	9 5.8	8 5.2	15 9.7	7 4.5	25 16.1	28 18.1
従業員数	300人未満	61 100.0	16 26.2	4 6.6	3 4.9	9 14.8	3 4.9	8 13.1	18 29.5
	300人以上	94 100.0	47 50.0	5 5.3	5 5.3	6 6.4	4 4.3	17 18.1	10 10.6
3年(2020年度 ~2022年度) の業況	業績良好	111 100.0	41 36.9	8 7.2	3 2.7	13 11.7	6 5.4	18 16.2	22 19.8
	業績悪化	44 100.0	22 50.0	1 2.3	5 11.4	2 4.5	1 2.3	7 15.9	6 13.6

### 1. 賃金制度変更の有無

この3年間（2020年度～2022年度）に賃金制度を「変えた」企業は36.8%、「今年度中に変える予定」の企業は3.9%であった。6割の企業は、コロナ禍においても賃金制度を変更していない。

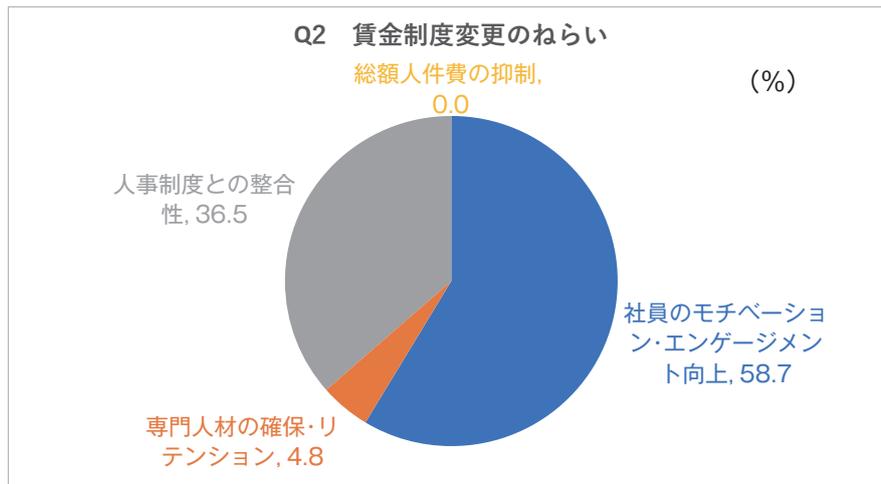
「変えた」「今年度中に変える予定」とした企業にその対象層を聞いたところ、「管理職層」が15.9%、「非管理職層」が9.5%、双方変更した（する）企業が74.6%であった。



### 2. 賃金制度変更のねらい

企業が賃金制度を変えた（変える）ねらいは、「社員のモチベーション・エンゲージメント向上」が最も多く58.7%、「人事制度との整合性」が36.5%であった。また、「総額人件費

の抑制」と回答した企業は1社もなかった。

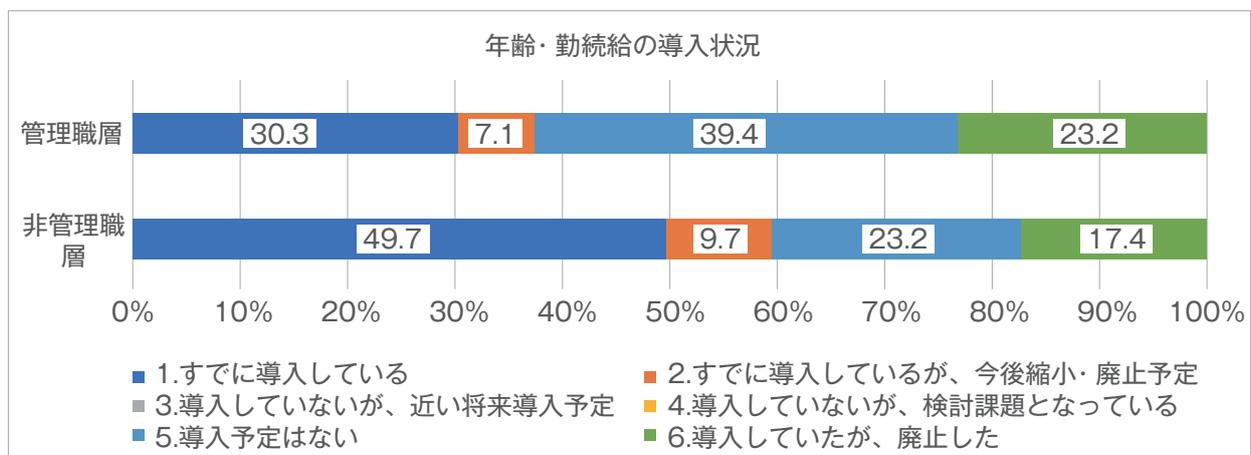


### 3. 基本給の要素

各社に、基本給の要素として（1）年齢・勤続給、（2）職能給、（3）役割・職務給が導入されているかについて、それぞれ管理職層と非管理職層に分けて確認した。

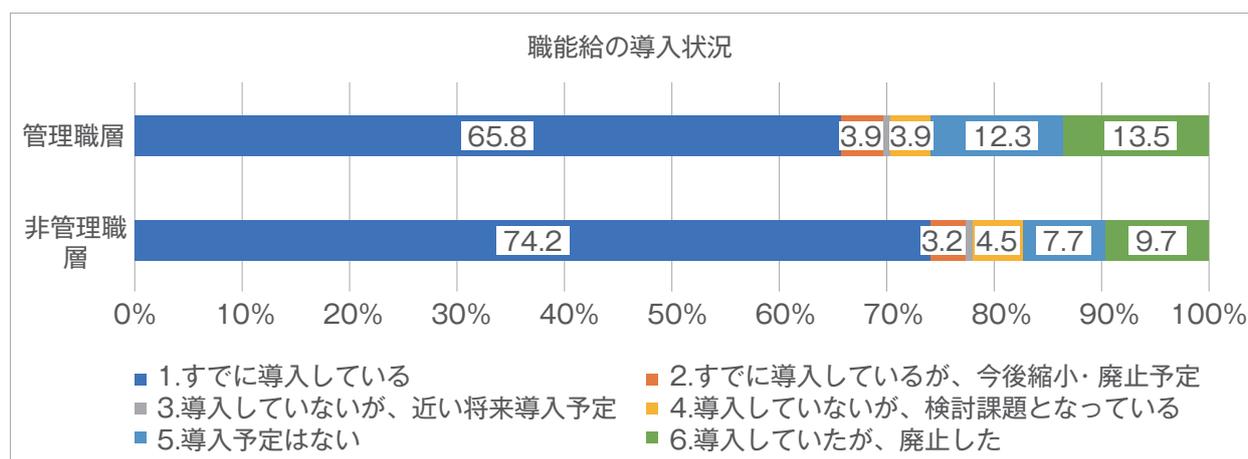
#### （1）年齢・勤続給（Q3-1-1、Q3-1-2）

管理職層では、「すでに導入している」「すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定」という企業と「導入予定はない」企業がそれぞれ4割弱、「導入していたが、廃止した」企業が2割強であった。非管理職層では、「すでに導入している」「すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定」という企業が6割弱であり、「導入していたが、廃止した」企業は2割弱であった。



## (2) 職能給 (Q3-2-1、Q3-2-2)

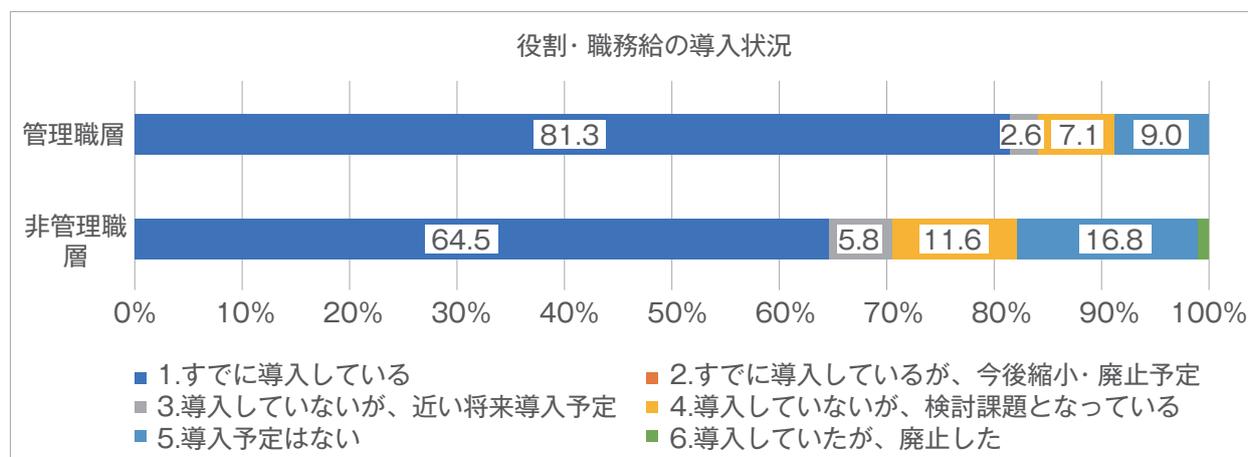
管理職層では、「すでに導入している」「すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定」という企業が3分の2を超え、「導入していたが、廃止した」企業が1割強であった。非管理職層では、「すでに導入している」「すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定」という企業が4分の3を超え、「導入していたが、廃止した」が1割弱であった。



## (3) 役割・職務給 (Q3-3-1、Q3-3-2)

管理職層では、「すでに導入している」企業が8割を超え、「導入していないが、近い将来導入予定」「導入していないが、検討課題となっている」企業が合わせて1割弱であった。

非管理職層では、「すでに導入している」企業が3分の2弱、「導入していないが、近い将来導入予定」「導入していないが、検討課題となっている」企業が合わせて2割弱であった。



#### 4. 正社員の賃金が上がりにくい理由

日本の正社員の賃金が上がりにくい理由については、いわゆる「賃金の下方硬直性」と言われる「いったん賃金を上げると下げることが難しい」が69.0%、「労働生産性が高まっていない」が65.8%となった。(MA、2つまで)



また、「いったん賃金を上げると下げることが難しい」と回答した企業が多い属性は、業種「非製造業」(75.0%)、従業員数「300人以上」(73.4%)、業況「業績良好」(76.6%)であった。

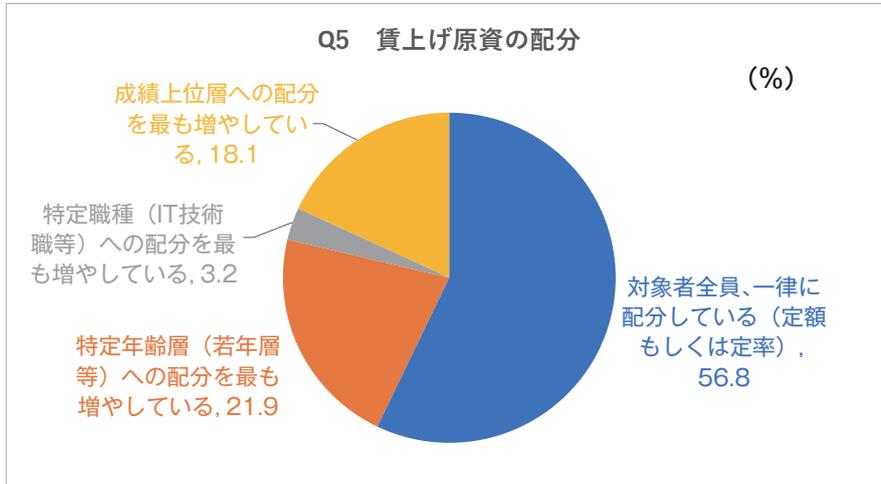
(％)

		労働生産性が高まっていない	業績が低迷している	株主等への分配が優先されている	いったん賃金を上げると下げることが難しい
全体 (n=155)		65.8	29.0	6.5	69.0
業種	製造業 (n=63)	68.3	34.9	6.3	60.3
	非製造業 (n=92)	64.1	25.0	6.5	75.0
従業員数	300人未満 (n=61)	60.7	37.7	8.2	62.3
	300人以上 (n=94)	69.1	23.4	5.3	73.4
3年(2020年度～2022年度)の業況	業績良好 (n=111)	67.6	18.9	4.5	76.6
	業績悪化 (n=44)	61.4	54.5	11.4	50.0

#### 5. 賃上げ原資の配分

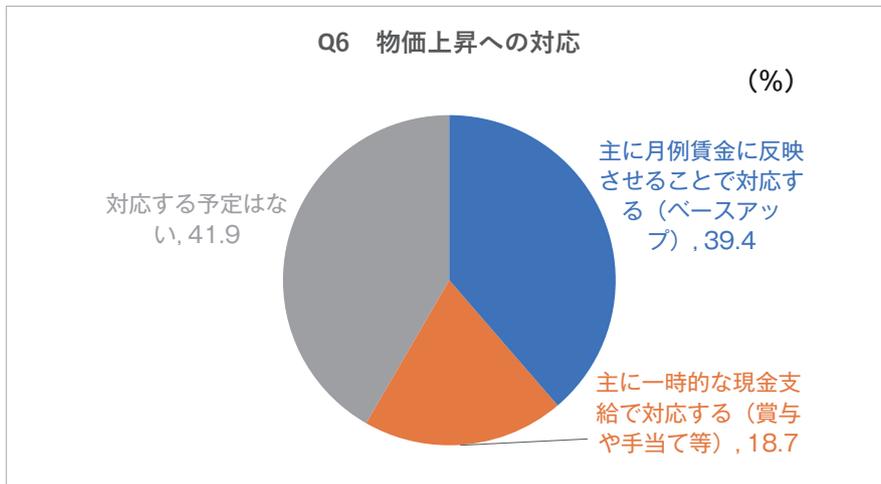
ここ3年間の賃上げ原資の配分について確認したところ、「対象者全員、一律に配分している(定額もしくは定率)」が56.8%、「特定年齢層(若年層等)への配分を最も増やしている」

が 21.9%、「成績上位層への配分を最も増やしている」が 18.1%であった。



## 6. 物価上昇への対応

最近の消費者物価の上昇を正社員の給料に反映するかどうかについては、「対応する予定はない」が 41.9%。「主に月例賃金に反映させることで対応する (ベースアップ)」が 39.4%、「主に一時的な現金支給で対応する (賞与や手当等)」が 18.7%であった。



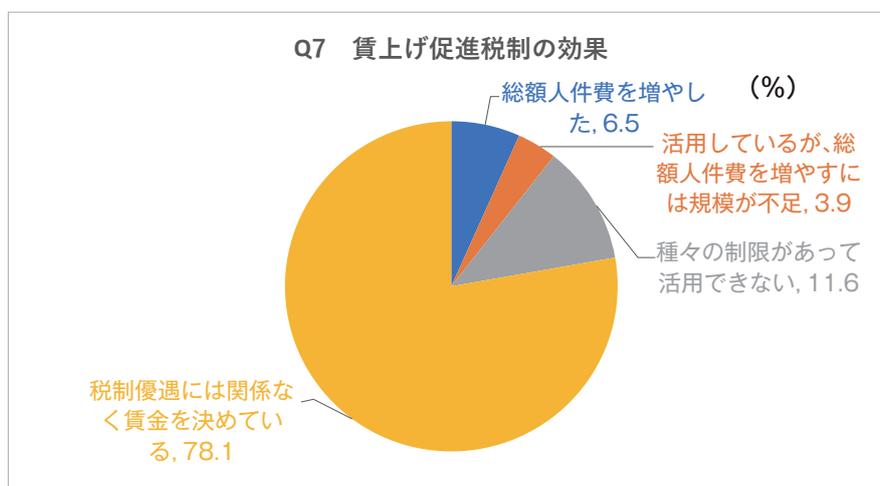
また、「主に月例賃金に反映させることで対応する (ベースアップ)」と回答した企業が多い属性は、従業員数「300人以上」で 47.9%と半数近かった。

(%)

		全体	主に月例賃金に反映させることで対応する（ベースアップ）	主に一時的な現金支給で対応する（賞与や手当等）	対応する予定はない
全体 (n=155)		155	39.4	18.7	41.9
業種	製造業 (n=63)	63	39.7	12.7	47.6
	非製造業 (n=92)	92	39.1	22.8	38.0
従業員数	300 人未満 (n=61)	61	26.2	18.0	55.7
	300 人以上 (n=94)	94	47.9	19.1	33.0
3年（2020 年度～2022 年度）の業況	業績良好 (n=111)	111	41.4	18.9	39.6
	業績悪化 (n=44)	44	34.1	18.2	47.7

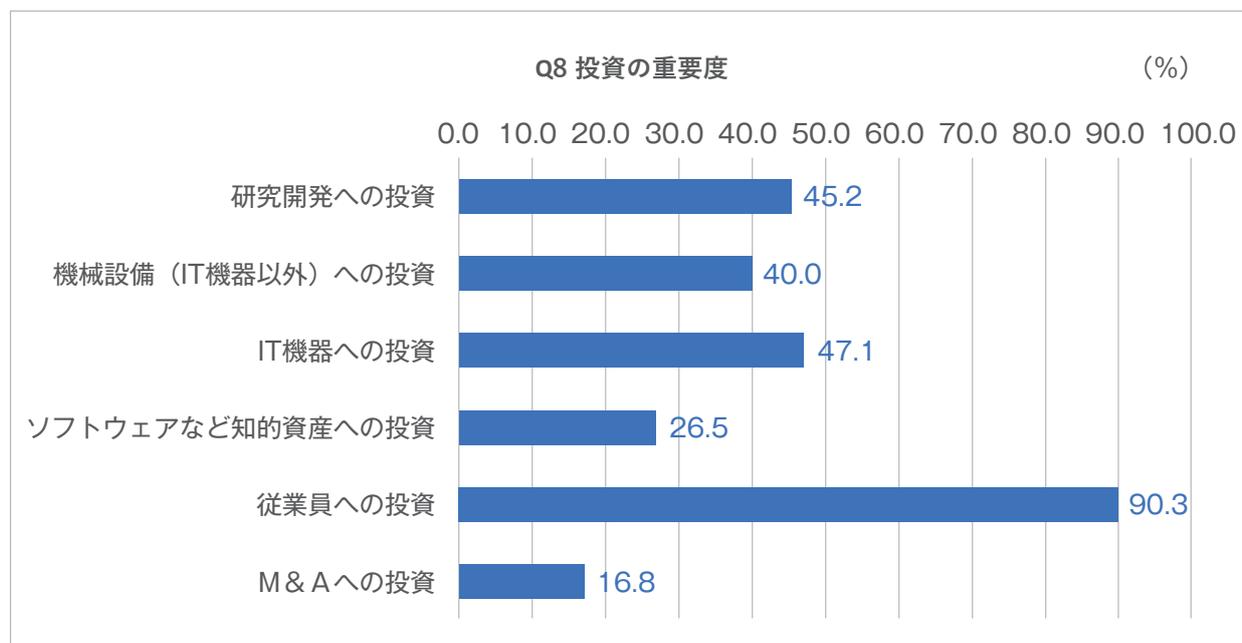
## 7. 賃上げ促進税制について

政府の「賃上げ促進税制」の賃上げへの効果は、「税制優遇には関係なく賃金を決めている」が78.1%、「種々の制限があって活用できない」が11.6%であった。



## 8. 投資の重要度

現時点での投資の重要度については、「従業員への投資」が90.3%、「IT 機器への投資」が47.1%、「研究開発への投資」が45.2%、「機械設備（IT 機器以外）への投資」が40.0%であった。（MA、3つまで）



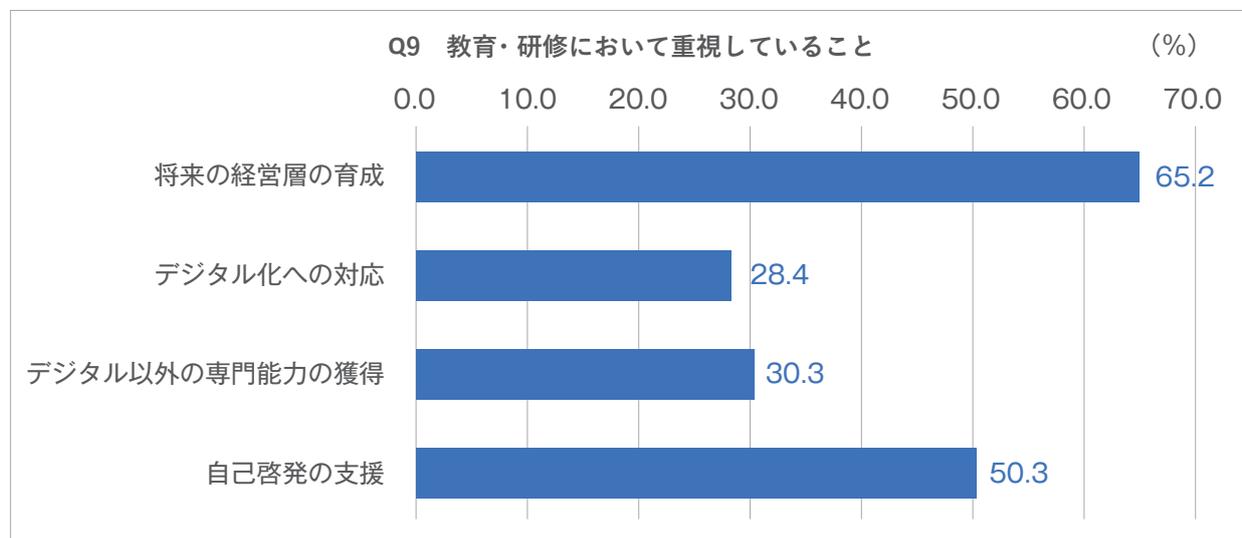
また、「従業員への投資」と回答した企業が多い属性は、業種「非製造業」(95.7%)、従業員数「300人以上」(96.8%)、「IT機器への投資」では、業種「非製造業」(56.5%)、従業員数「300人未満」(52.5%)、「研究開発への投資」では、業種「製造業」(74.6%)、従業員数「300人以上」(51.1%)であった。

(％)

		研究開発への投資	機械設備 (IT機器以外) への投資	IT機器への投資	ソフトウェアなど知的資産への投資	従業員への投資	M & A への投資
全体 (n=155)		45.2	40.0	47.1	26.5	90.3	16.8
業種	製造業 (n=63)	74.6	58.7	33.3	7.9	82.5	15.9
	非製造業 (n=92)	25.0	27.2	56.5	39.1	95.7	17.4
従業員数	300人未満 (n=61)	36.1	37.7	52.5	36.1	80.3	8.2
	300人以上 (n=94)	51.1	41.5	43.6	20.2	96.8	22.3
3年 (2020年度～2022年度) の業況	業績良好 (n=111)	44.1	37.8	47.7	27.9	91.0	18.9
	業績悪化 (n=44)	47.7	45.5	45.5	22.7	88.6	11.4

## 9. 教育・研修（OFF-JT）において重視していること

教育・研修（OFF-JT）において重視していることは、「将来の経営層の育成」が65.2%、「自己啓発の支援」が50.3%であった。（MA、2つまで）

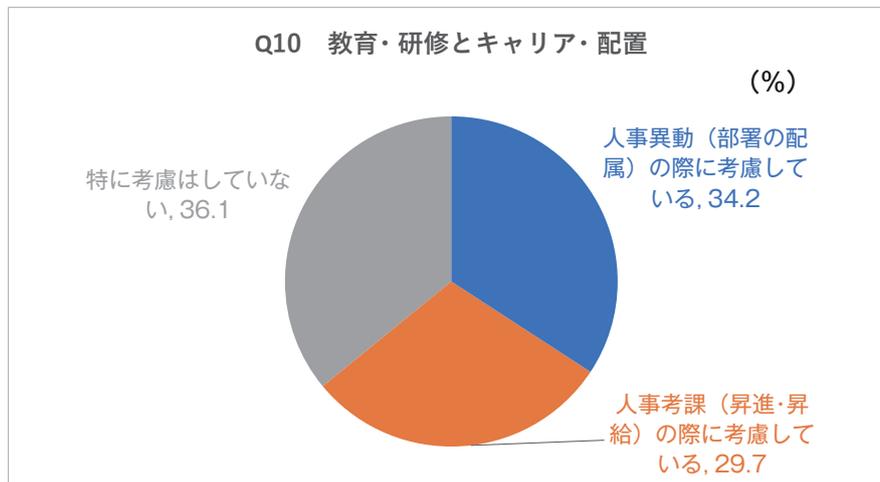


また、「将来の経営層の育成」と回答した企業が多い属性は、業種「製造業」（77.8%）、従業員数「300人以上」（71.3%）、「自己啓発の支援」では、従業員数「300人未満」（60.7%）であった。

		(%)			
		将来の経営層の育成	デジタル化への対応	デジタル以外の専門能力の獲得	自己啓発の支援
全体 (n=155)		65.2	28.4	30.3	50.3
業種	製造業 (n=63)	77.8	22.2	23.8	50.8
	非製造業 (n=92)	56.5	32.6	34.8	50.0
従業員数	300人未満 (n=61)	55.7	21.3	24.6	60.7
	300人以上 (n=94)	71.3	33.0	34.0	43.6
3年 (2020年度～2022年度) の業況	業績良好 (n=111)	63.1	33.3	29.7	50.5
	業績悪化 (n=44)	70.5	15.9	31.8	50.0

## 10. 教育・研修とキャリアや配置

従業員が受けた教育・研修と、その従業員のキャリアや配置の考え方については、「特に考慮はしていない」が36.1%、「人事異動（部署の配属）の際に考慮している」が34.2%、「人事考課（昇進・昇給）の際に考慮している」が29.7%であった。



# 「人材を生かす賃金」に関するアンケート調査票

## 人事担当役員の皆様

公益財団法人 日本生産性本部

急速に進む物価上昇のなかで、企業の賃金動向に関心が集まっています。他方、企業においても、DXに対応する人材の獲得、労働力人口の減少による働き手不足、働く人のスキルのミスマッチ等が企業経営の大きな課題になり、生産性向上の観点から賃金制度をどう変革するかが重要なテーマになりつつあります。

そこで、イノベーション会議（座長：大田弘子・日本生産性本部副会長、政策研究大学院大学長）では、人事担当役員の皆様に、各企業の「人材を生かす賃金制度」についての考え方をお尋ねして、企業経営に資する情報を発信したく、アンケートを実施させていただきます（ご回答の所要時間約5分）。

お忙しいところ恐縮ですが、ご協力のほど何卒よろしくお願い申し上げます。

- ご回答は、本調査票もしくはWEBにてお願い申し上げます。
  - ・ 調査票での回答の場合、同封の返信用封筒（切手不要）でご返送ください。
  - ・ WEBページでの回答の場合、下記のIDとパスワードをご入力ください。

WEB ページ：

ID           ：

パスワード   ：

- ご回答は、**2022年11月21日（月）**までにご投函もしくはWEBでのご回答をお願いします

### 【お問い合わせ先：事務局】

（公財）日本生産性本部・生産性総合研究センター（小山、徳武）【research@jpc-net.jp】

〒102-8643 千代田区平河町 2-13-12 Tel:03-3511-4016

\* アンケート調査票の回収などは下記調査事業者に委託しております。

マイボイスコム(株)（東京都千代田区神田錦町 3-17-11 榮葉ビル 5階）

### ※ 個人情報の取扱いについて：日本生産性本部

1. 上記・ご連絡担当者としてご提供いただいた個人情報は、日本生産性本部の個人情報保

護方針に基づき、安全に管理し、保護の徹底に努めます。なお、当本部個人情報保護方針の内容については、当本部ホームページ（<https://www.jpc-net.jp/>）をご参照ください。

2. 個人情報は、本アンケートに関するお問合せなどのために利用させていただきます。
3. 法令に基づく場合などを除き、個人情報を第三者に開示、提供することはありません。
4. ご本人からの求めにより、開示対象個人情報の利用目的の通知、開示、訂正、追加または削除、利用の停止、消去および第三者への提供の停止に応じます。この件については、本アンケート担当・小山（連絡先TEL 03-3511-4016）、または統括本部個人情報保護担当窓口（連絡先TEL 03-3511-4001）までお問合せください。【責任者：個人情報保護管理者（総務部長）】

問1. 貴社の正社員の賃金制度（賞与は含まない基本給部分、以下同じ）についてお伺いします。貴社では、この3年間（2020年度～2022年度）に賃金制度を変えましたか。下記より1つ選んで○を付けてください。

- |               |          |
|---------------|----------|
| 1. 変えた        | 問1-1、問2へ |
| 2. 今年度中に変える予定 | 問1-1、問2へ |
| 3. 変えていない     | 問3へ      |

問1-1. 問1で「1. 変えた」「2. 今年度中に変える予定」と回答した人にお伺いします。賃金制度を変えた（変える）のはどの層か、最も近いものを1つ選んで○を付けてください。

- |         |          |                    |
|---------|----------|--------------------|
| 1. 管理職層 | 2. 非管理職層 | 3. 全社員（管理職層+非管理職層） |
|---------|----------|--------------------|

問2. 貴社の賃金制度を変えた（変える）ねらいについて、最も近いものを1つ選んで○を付けてください。

1. 社員のモチベーション・エンゲージメント向上
2. 専門人材の確保・リテンション
3. 人事制度との整合性
4. 総額人件費の抑制

問2-1. 賃金制度変更の成果が出ていれば、具体的に教えてください。

( )

問3. 貴社の正社員の賃金制度についてお伺いします。

問3-1. 貴社の基本給の要素として、年齢や勤続年数を反映している部分（年齢・勤続給）

が入っていますか。管理職層および非管理職層それぞれについて、該当する番号を1つずつ選んで□に番号をご記入ください。

1. すでに導入している
2. すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定
3. 導入していないが、近い将来導入予定
4. 導入していないが、検討課題となっている
5. 導入予定はない
6. 導入していたが、廃止した

管理職層＝	<input type="text"/>
非管理職層＝	<input type="text"/>

問3-2. 貴社の基本給の要素として、職務遂行能力の高さを反映している部分（職能給）が入っていますか。管理職層および非管理職層それぞれについて、該当する番号を1つずつ選んで□に番号をご記入ください。

1. すでに導入している
2. すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定
3. 導入していないが、近い将来導入予定
4. 導入していないが、検討課題となっている
5. 導入予定はない
6. 導入していたが、廃止した

管理職層＝	<input type="text"/>
非管理職層＝	<input type="text"/>

問3-3. 貴社の基本給の要素として、役割、あるいは職務の価値を反映している部分（役割・職務給）が入っていますか。管理職層および非管理職層それぞれについて、該当する番号を1つずつ選んで□に番号をご記入ください。

1. すでに導入している
2. すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定
3. 導入していないが、近い将来導入予定
4. 導入していないが、検討課題となっている
5. 導入予定はない
6. 導入していたが、廃止した

管理職層＝	<input type="text"/>
非管理職層＝	<input type="text"/>

問4. 一般的に日本の正社員の賃金水準（一人当たり平均賃金）は低くとどまっていると言われています。正社員の賃金が上がりにくい理由について、あなたの考えに近いものを2つまで選んで○を付けてください。

1. 労働生産性が高まっていない

2. 業績が低迷している
3. 株主等への分配が優先されている
4. いったん賃金を上げると下げることが難しい

問5. ここ3年間の賃上げ原資の配分について、最も近いものを1つ選んで○を付けてください。

1. 対象者全員、一律に配分している（定額もしくは定率）
2. 特定年齢層（若年層等）への配分を最も増やしている
3. 特定職種（IT技術職等）への配分を最も増やしている
4. 成績上位層への配分を最も増やしている

問6. 最近の消費者物価の上昇を正社員の給料に反映しますか。最も考えに近いものを1つ選んで○を付けてください。

1. 主に月例賃金に反映させることで対応する（ベースアップ）
2. 主に一時的な現金支給で対応する（賞与や手当等）
3. 対応する予定はない

問7. 政府の「賃上げ促進税制」は貴社の賃上げに効果をもちましたか。最も近いものを1つ選んで○を付けてください。

1. 総額人件費を増やした
2. 活用しているが、総額人件費を増やすには規模が不足
3. 種々の制限があって活用できない
4. 税制優遇には関係なく賃金を決めている

問8. 貴社の現時点での投資の重要度について、重要と思うものを3つまで選んで○を付けてください。

1. 研究開発への投資
2. 機械設備（IT機器以外）への投資
3. IT機器への投資
4. ソフトウェアなど知的資産への投資
5. 従業員への投資
6. M&Aへの投資

問9. 貴社が教育・研修（OFF-JT）において重視していることは何ですか。考えに最も近いものを2つまで選んで○を付けてください。

1. 将来の経営層の育成
2. デジタル化への対応
3. デジタル以外の専門能力の獲得
4. 自己啓発の支援

問10. 貴社の従業員が受けた教育・研修と、その従業員のキャリアや配置の考え方について、最も近いものを1つ選んで○を付けてください。

1. 人事異動（部署の配属）の際に考慮している
2. 人事考課（昇進・昇給）の際に考慮している
3. 特に考慮はしていない

\*以下は、貴社についておうかがいします。

問11. 貴社の業種は何ですか。1つ選んで○を付けてください。

- |               |           |           |
|---------------|-----------|-----------|
| 1. 農林水産業      | 2. 製造業    | 3. 情報通信業  |
| 4. エネルギー・インフラ | 5. 商業・流通業 | 6. 金融・保険業 |
| 7. サービス業      | 8. その他    |           |

問12. 貴社の従業員数は何人ですか。1つ選んで○を付けてください。

- |                    |                |                |
|--------------------|----------------|----------------|
| 1. 「100人未満」        | 2. 「100人～299人」 | 3. 「300人～999人」 |
| 4. 「1,000人～4,999人」 | 5. 「5,000人以上」  |                |

問13. 貴社のこの3年（2020年度～2022年度）の業況はいかがですか。1つ選んで○を付けてください。

1. 良い業況が続いている
2. 業況は改善している
3. 業況は悪化している
4. 悪い業況が続いている

質問は以上となります。

お忙しい中、本アンケートに御回答をいただき誠にありがとうございました。

取りまとめ次第、調査結果の概要をお送りいたします。下記に企業名とメールアドレスの

ご記入をお願いいたします。

【企業名（外部に公表することはありません）】

【メールアドレス】

@

## 「人材を生かす賃金」に関するアンケート単純集計表

Q1. 貴社の正社員の賃金制度（賞与は含まない基本給部分、以下同じ）についてお伺いします。貴社では、この3年間（2020年度～2022年度）に賃金制度を変えましたか。

	全体	変えた	今年度中に変える予定	変えていない
	155	57	6	92
	100.0	36.8	3.9	59.4

Q1S1. Q1で「変えた」「今年度中に変える予定」と回答した人にお伺いします。賃金制度を変えた（変える）のはどの層か、最も近いものを1つ選んでください。

	全体	管理職層	非管理職層	全社員（管理職層＋非管理職層）
	63	10	6	47
	100.0	15.9	9.5	74.6

Q2. 貴社の賃金制度を変えた（変える）ねらいについて、最も近いものを1つ選んでください。

	全体	社員のモチベーション・エンゲージメント向上	専門人材の確保・リテンション	人事制度との整合性	総額人件費の抑制
	63	37	3	23	—
	100.0	58.7	4.8	36.5	—

	全 体	1. すでに導入している	2. すでに導入している が、今後縮小・廃止予定	3. 導入していないが、 近い将来導入予定	4. 導入していないが、 検討課題となっている	5. 導入予定はない	6. 導入していたが、廃 止した
Q3S1. 貴社の基本給の要素として、年齢や勤続年数を反映している部分（年齢・勤続給）が入っていますか。／管理職層	155 100.0	47 30.3	11 7.1	— —	— —	61 39.4	36 23.2
Q3S1. 貴社の基本給の要素として、年齢や勤続年数を反映している部分（年齢・勤続給）が入っていますか。／非管理職層	155 100.0	77 49.7	15 9.7	— —	— —	36 23.2	27 17.4

	全 体	1. すでに導入している	2. すでに導入している が、今後縮小・廃止予定	3. 導入していないが、 近い将来導入予定	4. 導入していないが、 検討課題となっている	5. 導入予定はない	6. 導入していたが、廃 止した
Q3S2. 貴社の基本給の要素として、職務遂行能力の高さを反映している部分（職能給）が入っていますか。／管理職層	155 100.0	102 65.8	6 3.9	1 0.6	6 3.9	19 12.3	21 13.5
Q3S2. 貴社の基本給の要素として、職務遂行能力の高さを反映している部分（職能給）が入っていますか。／非管理職層	155 100.0	115 74.2	5 3.2	1 0.6	7 4.5	12 7.7	15 9.7

	全 体	1. すでに導入している	2. すでに導入している が、今後縮小・廃止予定	3. 導入していないが、 近い将来導入予定	4. 導入していないが、 検討課題となっている	5. 導入予定はない	6. 導入していたが、廃 止した
Q3S3. 貴社の基本給の要素として、役割、あるいは職務の価値を反映している部分（役割・職務給）が入っていますか。／管理職層	155 100.0	126 81.3	— —	4 2.6	11 7.1	14 9.0	— —
Q3S3. 貴社の基本給の要素として、役割、あるいは職務の価値を反映している部分（役割・職務給）が入っていますか。／非管理職層	155 100.0	100 64.5	— —	9 5.8	18 11.6	26 16.8	2 1.3

Q4. 一般的に日本の正社員の賃金水準は低くとどまっていると言われていています。正社員の賃金が上がりにくい理由について、あなたの考えに近いものを2つまで選んでください。

	全体	ない	労働生産性が高まっている	業績が低迷している	株主等への分配が優先されている	いったん賃金を上げると下げるのが難しい
	155	102	45	10	107	
	100.0	65.8	29.0	6.5	69.0	

Q5. ここ3年間の賃上げ原資の配分について、最も近いものを1つ選んでください。

	全体	対象者全員、一律に配分している（定額もしくは定率）	特定年齢層（若年層等）への配分を最も増やしている	特定職種（IT技術職等）への配分を最も増やしている	成績上位層への配分を最も増やしている
	155	88	34	5	28
	100.0	56.8	21.9	3.2	18.1

Q6. 最近の消費者物価の上昇を正社員の給料に反映しますか。最も考えに近いものを1つ選んでください。

	全体	主に月例賃金に反映させることで対応する（ベアアップ）	主に月例賃金に反映させると同時に賞与や手当で対応する（賞与や手当等）	主に一時的な現金支給で対応する	対応する予定はない
	155	61	29	65	
	100.0	39.4	18.7	41.9	

Q7. 政府の「賃上げ促進税制」は貴社の賃上げに効果をもたらしましたか。最も近いものを1つ選んでください。

	全体	総額人件費を増やした	不足 件費を増やすには規模が	活用しているが、総額人 件費を増やすには規模が	種々の制限があつて活用 できない	税制優遇には関係なく賃 金を決めている
	155	10	6	18	121	
	100.0	6.5	3.9	11.6	78.1	

Q8. 貴社の現時点での投資の重要度について、重要と思うものを3つまで選んでください。

	全体	研究開発への投資	機械設備（IT機器以外） への投資	IT機器への投資	ソフトウェアなど知的資 産への投資	従業員への投資	M&Aへの投資
	155	70	62	73	41	140	26
	100.0	45.2	40.0	47.1	26.5	90.3	16.8

Q9. 貴社が教育・研修（OFF-JT）において重視していることは何ですか。考えに最も近いものを2つまで選んでください。

	全体	将来の経営層の育成	デジタル化への対応	デジタル以外の専門能力 の獲得	自己啓発の支援
	155	101	44	47	78
	100.0	65.2	28.4	30.3	50.3

Q10. 貴社の従業員が受けた教育・研修と、その従業員のキャリアや配置の考え方について、最も近いものを1つ選んでください。

	全 体	人事異動（部署の配属） の際に考慮している	人事考課（昇進・昇給） の際に考慮している	特に考慮はしていない
	155	53	46	56
	100.0	34.2	29.7	36.1

Q11. 貴社の業種は何ですか。1つ選んでください。

	全 体	農 林 水 産 業	製 造 業	情 報 通 信 業	エ ネ ル ギ ー ・ イ ン フ ラ	商 業 ・ 流 通 業	金 融 ・ 保 険 業	サ ー ビ ス 業	そ の 他
	155	－	63	9	8	15	7	25	28
	100.0	－	40.6	5.8	5.2	9.7	4.5	16.1	18.1

Q12. 貴社の従業員数は何人ですか。1つ選んでください。

	全 体	1 0 0 人 未 満	1 0 0 人 ～ 2 9 9 人	3 0 0 人 ～ 9 9 9 人	9 9 9 人 ～ 1 、 0 0 0 人 ～ 4 、 9 9 9 人	5 、 0 0 0 人 以 上
	155	21	40	37	34	23
	100.0	13.5	25.8	23.9	21.9	14.8

Q13. 貴社のこの3年（2020年度～2022年度）の業況はいかがですか。1つ選んでください。

	全 体	良 い 業 況 が 続 い て い る	業 況 は 改 善 し て い る	業 況 は 悪 化 し て い る	悪 い 業 況 が 続 い て い る	T O P 2	B O T T O M 2
	155	45	66	23	21	111	44
	100.0	29.0	42.6	14.8	13.5	71.6	28.4



# 第2部

## 生産性に関する調査、 研究レポート



## 日本企業の労働生産性

～財務データを用いた計測と分布に基づく議論～

2021年4月

阪井友紀 東洋大学経済学部

滝澤美帆 学習院大学経済学部教授

宮川大介 一橋大学大学院経営管理研究科准教授

### <要旨>

本稿は、企業レベルの財務データを用いて計測した労働生産性の分布に関する特徴を描写するものである。分析の特徴として、未上場企業を含む広範な企業群を対象とした計測を行ったこと、また、利用可能なデータの制約から既存研究が十分に参照できていない「売上原価明細」の情報を用いることで、労働生産性の構成要素（分子）である付加価値を正確に計測したことの2点が挙げられる。

本邦企業4万社弱に関する2015年から2018年までの決算データ13万件を用いた計測結果から、第一に、製造業が非製造業に比して平均的に高い労働生産性を示すこと、非製造業において労働生産性のばらつきが相対的に高いこと、企業規模と労働生産性との間に正の相関が見られることなど、集計データに基づく既存研究（滝澤・宮川2018）と統合的なパターンが確認された。

第二に、従業員1人当たり賃金が、労働生産性と正の相関を有する一方で労働分配率との相関は弱いことを確認した。この結果は、賃金のドライバが労働分配率の高低ではなく生産性の高低であることを示唆している。

第三に、労働生産性を従業員1人当たり売上高と売上高付加価値比率に分解した上で、さらに後者を資本装備率と有形固定資産回転率に分解した結果から、従業員1人当たり売上高を介して労働生産性が資本装備率と正の相関を有することが確認された。これらの観察事実は、資本蓄積が進み労働生産性（および従業員1人当たり売上高）の高い企業が高賃金であるというパターンを示している。

JEL Classification: D24, E24, E42, J31, O47,

Key Words: 労働生産性、マイクロデータ、資本装備率

---

本稿は、一橋大学、学習院大学、公益財団法人日本生産性本部の共同研究成果である。

## 1. はじめに

人口の趨勢的な減少が確実視される中、将来の日本経済のパフォーマンスを規定する重要な要因として「生産性」が注目されている。日本政府の政策運営においても生産性の改善が重要な政策目標として位置付けられるなど（内閣府 2019）、生産性の現状と今後の見通しに関しては、これまで以上に深い理解と議論が求められている。

生産性の現状把握に関しては、これまで、国レベルや産業レベルの集計データを用いた分析が多く蓄積されており、代表的な観察事実として、日本の生産性が欧米諸国に比して低い水準に留まっていることが指摘されてきた（滝澤 2018）。しかし、これらの分析が（セミ）マクロレベルの現況を大まかに把握するためには有用である一方、企業間に見られる生産性の異質性を描写することで、生産性の現況をより正確に理解するという目的からは物足りない面もある。また、現状の把握から一步踏み込んで、企業ごとの生産性の高低を規定するミクロの要因を探索する目的には必ずしも適していない。生産性の現状を正確に把握し、政策や経営戦略のあり方を含めた今後の見通しを議論するためには、企業レベルで計測されたミクロデータに基づく分析が必要である。

既に、こうした問題意識に基づいて、企業レベルで計測されたミクロデータを用いて日本企業の生産性を計測し、その決定要因や帰結について詳細な議論を行った先行研究（例：深尾 2012、森川 2014）が存在する。また、近年の幾つかの文献（例：宮川 2018、森川 2018）には、主として啓発的な観点から政策のあり方などについて提言を行っているものが多く見られる。本研究では、これらのミクロデータに基づく先行研究と同様の問題意識を持ちつつも、以下に述べる特徴によって先行研究との差別化を図る。

先行研究との比較における本研究の特徴としては、第一に、未上場企業を含む広範な企業群を対象とした計測を行った点が挙げられる。具体的には、日本を代表する信用調査会社である東京商工リサーチ（TSR）が収集した企業レベルデータを用いることで、企業レベルの生産性の異質性を可視化することが可能となった<sup>1</sup>。深尾（2012）に代表される政府統計の個票を用いた分析では、企業規模に関する機械的な足切りの存在（企業活動基本調査）や業種の偏り（工業統計）が必ず存在する。本研究で用いる企業レベルデータのカバレッジにも一定の限界はあることを踏まえた上で、先行研究とは異なるデータセットを用いて広範な企業を対象とした労働生産性の計測を行うことには重要な意味があると考えられる。

第二に、分析に際して利用可能なデータの制約から既存研究では十分に参照されてこなかった「売上原価に含まれる労務費および減価償却費」の情報を用いることで、労働生産性の構成要素（分子）である付加価値を正確に計測した点が挙げられる。次章以降で詳述する

---

1 後述する通り、本稿の分析では、建設業、郵便業、銀行業、協同組合金融業、公務、分類不能の産業については分析の対象としていない。

通り、付加価値の正確な計測は労働生産性の計測に当たって最も重要な作業の1つである。この点に関して、マイクロデータを用いて労働生産性を計測した既存研究の中には、付加価値を構成する要素である売上原価中の労務費や減価償却費を、計測に当たって勘案できていないため、これらのウェイトが大きな製造業などにおいて付加価値の計測が過少になっている可能性が高いものが存在する。国民経済計算に基づく集計レベルデータを用いた分析では生じないこうした問題を放置したままでマイクロレベルデータに基づく分析を行った場合、日本経済の実態から乖離した計測結果を報告してしまう可能性がある。本研究では、この点に十分配慮した計測を行う<sup>2</sup>。

企業レベルで計測された労働生産性の分布に着目することで、平均的な労働生産性水準に加えてそのばらつきについても把握することができるほか、企業属性（例：業種、企業規模）ごとの労働生産性分布を示すことが可能となる。さらに、企業レベルで計測された労働生産性データを用いることで、労働生産性が従業員1人当たり賃金に代表される企業属性と、どのような相関関係を有しているかを理解することができるほか、労働生産性の規定要因としての様々な変数（例：資本装備率）の意味合いを理解することが可能となる。

本研究で得られた結果は以下のとおりである。第一に、本邦企業4万社弱に関する2015年から2018年までの決算データ13万件を用いた計測結果から、製造業に属する企業群が非製造業に属する企業群に比して、平均的に高い労働生産性を示すことが確認された。労働生産性に関する産業レベルの分析（滝澤・宮川2018）においても、日本の非製造業における低労働生産性が指摘されてきたが、本研究の結果は、こうした集計レベルの計測結果を裏付けるものでもある。

製造業に属する企業群に関する労働生産性の分布が非製造業企業に比して平均的には高い水準に位置している一方で、非製造業企業の労働生産性分布が製造業企業よりも大きなばらつきを示していることも確認された。このことは、非製造業に属する企業の中に、極めて高い労働生産性を示す企業と極めて低い労働生産性を示す企業とが「混在」していることを意味している。集計レベルを用いた先行研究として紹介した滝澤・宮川（2018）では、近年、日本の対事業所サービス（専門・科学技術、業務支援サービス業）における労働生産性水準が改善していることが報告されている。同業種には、研究開発サービス業、広告業、物品賃貸サービス業、その他の対事業所サービス業など多様なビジネスサービス業が含まれているが、企業レベルで見た場合に、非製造業における企業レベルデータを用いた分析から労働生産性において高い異質性が確認されたことは、こうした結果とも整合的なものである。

労働生産性の分布に基づく議論からは、さらに、企業規模が大きな群が企業規模の小さな

---

2 本稿の補論1では、売上原価明細に含まれる付加価値の情報（労務費、減価償却費）が業種ごとにどの程度のシェアを占めるかを整理している。

群に比して、高い労働生産性を示していることも確認された。なお、上記の製造業と非製造業との比較結果は、企業規模別に製造業企業と非製造業企業を比較した場合でも同様に得られるものである。

第二に、企業レベルの労働生産性水準の経済的な意味合いを議論するために、各社の従業員1人当たり賃金（総賃金支払い÷従業員数）を労働生産性（付加価値÷従業員数）と労働分配率（総賃金支払い÷付加価値）に分解した上で、従業員1人当たり賃金の高低で分けたサブサンプルごとに労働生産性と労働分配率の分布を描画した。この結果、従業員1人当たり賃金の高低で分けたサブサンプル間で、労働分配率の分布について顕著な差異が見られない一方で、高賃金グループにおいて低賃金グループに比して労働生産性の分布が高い位置にあることが確認された。この結果は、各企業における従業員1人当たり賃金の差異が、各企業が生み出す付加価値の企業内での分配パターンの差異には規定されておらず、主として各企業のインプット（従業員数）がどの程度効率的にアウトプット（付加価値）を生み出しているかを代理する労働生産性に規定されていることを示唆している。

近年、世界的な傾向として労働分配率の低下が指摘されており（例：IMF 2017）、日本においても賃金上昇を妨げる要因として労働分配率の低下が注目を浴びている。こうしたマクロの議論に対して、上記の結果は2つのミクロ的含意を有する。まず、企業ごとの賃金の高低が主として労働生産性に規定されていることは、マクロレベルでの分配率の低下が確認される中であっても、1人当たりが生み出す付加価値が大きい企業が相対的に高い1人当たり賃金を支払っていることを意味している。このことは、全体的な労働分配率の低下による従業員1人当たり賃金の低下に対するカウンターパワーとして労働生産性が機能していることを示唆している。

次に、1人当たり賃金の高低が労働分配率の高低と必ずしも強い正の相関関係を有していないことは、近年の日本においては労働分配率の調整を通じて1人当たり賃金の引き上げを実現しようとする企業ごとの動きが乏しいことを示唆している。生産性は平均的な水準に留まっているが労働分配率を高めることで賃金の引き上げを実現しようとする企業が一定数存在している場合、高賃金グループにおける労働分配率の分布が低賃金グループに比して高い位置に所在することが予想される。こうしたパターンが観察されないということは、少なくとも現時点において、労働分配率が企業間の1人当たり賃金の異質性を生み出す主たるドライバーではないことを意味している。

ここで、IMF（2017）などで報告されている労働分配率のマクロレベルでの低下傾向と上記のパターンとの整合性を理解しておくことが重要である。すなわち、企業ごとの労働分配率が全体的に低下することで1人当たり賃金の水準が全体に低下している状況下で、引き続き高い労働生産性を示す企業が「相対的に」高い1人当たり賃金を支払うという状況は生じ

得る。本研究での観察事実は、マクロレベルの賃金水準の規定要因を議論しているものではなく、企業群の中での相対的な賃金の高低を規定する主たる要因が労働生産性であるということを示唆するものである。

第三に、従業員1人当たり賃金を規定する主要因である労働生産性の水準が、企業ごとに計測されるどのような属性と関連しているかを描写するために、まず労働生産性（付加価値÷従業員数）を、従業員1人当たり売上高（売上高÷従業員数）と売上高付加価値比率（付加価値÷売上高）に分解した上で、労働生産性水準の高低で分けたサブサンプルごとに、これら2要素の分布を確認した。この結果、労働生産性の高低で分けたサブサンプル間で、売上高付加価値比率に関する分布には顕著な差異が見られない一方、従業員1人当たり売上高に関しては分布の大きなずれが確認された。この結果は、企業間における現状の労働生産性の差異が、付加価値の高い事業活動を営んでいるか否かによってではなく、インプット（従業員数）をどの程度効率的に売上高へ繋げられているかに規定されていることを示唆している。

なお、この結果が、あくまで「現状における」高労働生産性企業の特徴付けを行っているに過ぎない点には注意が必要である。例えば、高い従業員1人当たり売上高を背景として高い労働生産性を実現している企業において、現状に比して付加価値の高い事業が営まれるようになった場合、当該企業はさらに高い労働生産性を実現することが可能となる。このことは、個々の日本企業に付加価値比率の上昇を通じた労働生産性の上昇（結果として、従業員1人当たり賃金の上昇）を実現する余地が多く残されていることを意味する。

次に、現状の労働生産性を規定している主たる要因である従業員1人当たり売上高の水準が、どのような企業ごとの属性と関連しているかを描写するために、従業員1人当たり売上高（売上高÷従業員数）を資本装備率（有形固定資産÷従業員数）と有形固定資産回転率（売上高÷有形固定資産）に分解した上で、従業員1人当たり売上高の高低で分けたサブサンプルごとに、これら2要素の分布を確認した。結果として、従業員1人当たり売上高の高低で分けたサブサンプル間で、有形固定資産回転率に関する分布に顕著な差異が見られない一方で、資本装備率に関しては分布の大きなずれが確認された。この結果は、各企業における従業員1人当たり売上高の差異が、各企業における有形固定資産の利用効率の高低ではなく、各企業における資本蓄積の度合いに規定されていることを示唆している。

本稿における分析結果は、高水準の資本蓄積を行っている企業において高い従業員1人当たり売上高と高労働生産性が観察され、同時にこれらの企業が高い従業員1人当たり賃金を支払っているという、最近時の日本企業に関するパターンを示すものである。こうした議論は、集計データに基づく観察からでは得ることが難しい企業間の差異を理解するために有益である。また、付加価値比率に関する上記の議論が示す通り、日本企業の「伸びしろ」を示

唆するためにも有用であると考えられる。

本稿の構成は以下の通りである。第2章では、本研究で用いるデータと計測手法を概観する。第3章では、企業業種と規模に着目した上で労働生産性の分布について議論する。第4章では、労働生産性の異質性について、幾つかの分解分析を通じて議論する。第5章では、本稿での分析を踏まえたディスカッションとまとめを示す。

## 2. データと計測手法

### 2.1 データ

労働生産性の計測に当たっては、付加価値と労働投入量に係る情報が必要となる<sup>3</sup>。本研究においては、これらの情報を取得するためのデータとして、日本生産性本部がTSRから取得した企業レベル財務データを使用する。当該財務データには、販売費および一般管理費明細を含む各企業の損益計算書が各決算年度について格納されている。本研究ではさらに企業の事業活動のうち製造等の直接部門における費用項目を示した売上原価明細の情報をTSRが保有するデータから抽出した上で分析に用いる。販売費および一般管理費に加えてこの売上原価明細を用いることで、正確な付加価値の計測が可能となる。

付加価値の計測に用いたTSRデータの対象期間は2015年1月期～2018年12月期決算である<sup>4</sup>。また、業種の特殊性を勘案して、建設業、郵便業、銀行業、協同組合金融業、公務、分類不能の産業に関しては分析対象から除外した。オリジナルデータ全体の観測数は351,352（企業数×決算期）である。このうち、計測に用いる製造原価明細が確認できた観測数は135,097である<sup>5</sup>。

---

3 付加価値の計測方法については次節で詳述する。

4 6月～12月決算の場合には決算期末の年を、1月～5月決算の場合には当該年-1を決算年度として取り扱っている。

5 本稿では売上原価明細が取得できたこれらの企業を分析対象とする。オリジナルデータに含まれるが売上原価明細が取得できない企業に対して、売上原価明細の情報を勘案した労働生産性計測を行うためには、補論1で整理している「業種ごとの売上原価明細に含まれる付加価値割合」を参照する方法や、各種の企業属性を用いてこの付加価値割合を予測するモデルを構築する方法などが考えられる。これらの試みについては筆者と日本生産性本部との共同研究として現在分析が進行中である。

## 2.2 付加価値の計測方法（加算方式）について

本稿における付加価値の計測方法として「加算方式」を用いる<sup>6</sup>。加算方式とは、営業利益に販売費および一般管理費と売上原価明細における付加価値に対応する項目を足し戻すことによって労働生産性の構成要素である付加価値を計測する方法である。付加価値の計測において、販売費および一般管理費では「人件費」「減価償却費」「賃借料」「租税公課」を、売上原価明細では「労務費」「減価償却費」を付加価値に対応する項目とする。

以下では、加算方式で計測した付加価値を用いて労働生産性を算出する。まず、TSR データでは財務情報の単位が千円のケースと百万円のケースがフラグ付きで混在していることを踏まえて、計測した付加価値の単位を百万円に揃える。次に、各企業、決算期ごとの従業員数（アルバイト、パートなどを含まない正社員数）で付加価値を除した。本稿では、こうした手順で算出された値を労働生産性として参照する。

## 3. 業種別の比較、規模別の比較、業種別×規模別の比較

算出した労働生産性の対数値を用いて、以下では、業種別、規模別、業種別×規模別に労働生産性の分布を比較する。まず、業種分類として、製造業、非製造業、サービス業を用いる。サービス業の定義は中小企業基本法上の類型に基づく。次に、企業規模としては、データ上の売上高に関する四分位を参照して企業を分類する。業種別×規模別の分析を行う際には、上述したパターンに加え、資本金と従業員数を企業規模の指標として用いることで中小企業と大企業に分類したパターンも検討する。中小企業の定義は中小企業基本法第2条第1項の規定および中小企業関連立法における政令に基づき、それ以外の企業については大企業と定義する。

### 3.1 業種別

#### ・業種別（製造業 vs. 非製造業）の労働生産性分布比較（図1）

企業を製造業と非製造業、サービス業に分類し、それぞれの業種ごとの労働生産性の対数値の分布を比較する。製造業と非製造業の労働生産性の分布を比較した結果は、以下の2点に要約される：

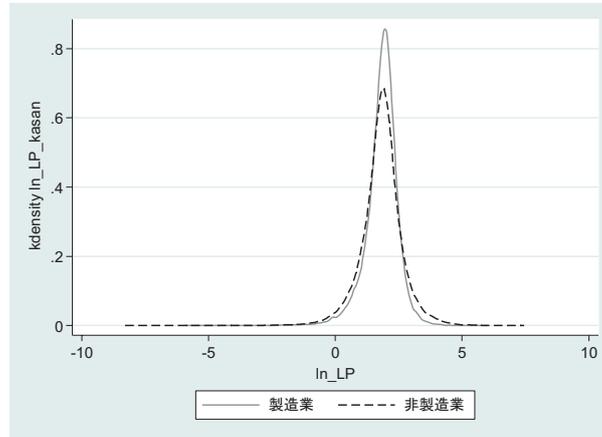
- ①製造業において分布のピークが右に位置している。
- ②非製造業の分布の裾が厚く、特に右側の裾が厚い。

---

6 付加価値のもう1つの計測方法として「控除方式」が存在する。この方式は、損益計算書のトップラインである売上高から、付加価値の創出に要する費用に該当する前給付を控除することで付加価値を算出するものである。この方法を用いるためには多岐に亘る前給付の情報を網羅的に把握する必要があるため、未上場企業を含む広範な企業を対象とした分析では現実的ではない。

①から、製造業の労働生産性が傾向的に非製造業よりも高いことが分かる。また、②から、製造業に比べて非製造業の方が企業間の労働生産性の格差が大きいことまた、非製造業の一部に高い労働生産性の企業が存在していることが分かる。

図1 業種別（製造業 vs. 非製造業）の労働生産性分布比較<sup>7</sup>



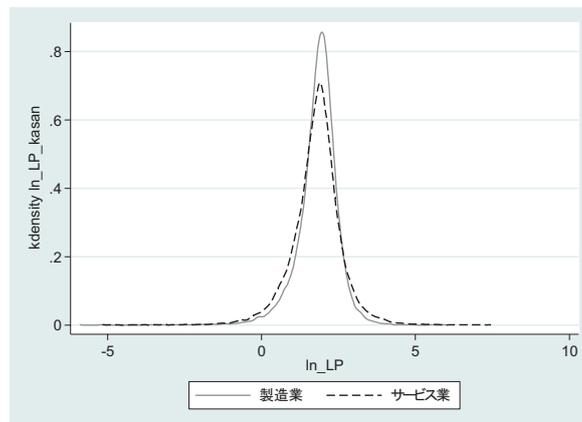
・業種別（製造業 vs. サービス業）の労働生産性分布比較（図2）

製造業とサービス業の労働生産性の分布を比較した結果は、以下の3点に要約される：

- ①製造業において分布のピークが右に位置している。
- ②サービス業の分布の裾が厚い。
- ③非製造業の分布で見られた右側の厚い裾はサービス業の分布では相対的に小さくなる。

①から、製造業の労働生産性が傾向的にサービス業よりも高いことが分かる。また、②から、サービス業の方が製造業に比べて企業間の労働生産性の格差が大きいこと、また、サービス業に属する企業に低労働生産性の企業が相対的に多く存在していることが分かる。

図2 業種別（製造業 vs. サービス業）の労働生産性分布比較



7 図1における kdensity はカーネル密度関数を示している。図2以降も同様である。

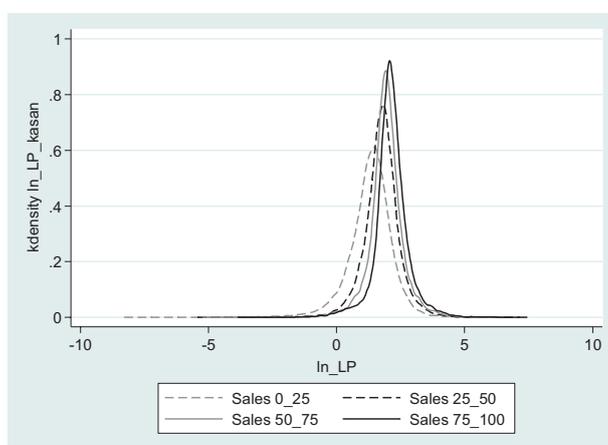
### 3.2 規模別

・規模別（売上高四分位）の労働生産性分布比較（図3）

全産業を対象として、売上高で企業規模を計測した上で、当該企業規模の四分位ごとに構築したサブサンプルについて労働生産性の分布を比較した結果は以下の2点に要約される：

- ①売上高が大きくなるにつれて、分布のピークが右側に移動する。
  - ②売上高が小さくなるにつれて、分布のピークが左に移動すると共に、分布のばらつきが大きくなる。
- ①から、売上高で測った企業規模が大きいほど、労働生産性が高いことが分かる。②から、企業規模が小規模なグループであるほど、企業間の労働生産性の格差が大きいことが分かる。

図3 規模別（売上高四分位）の労働生産性分布比較



### 3.3 業種別×規模別

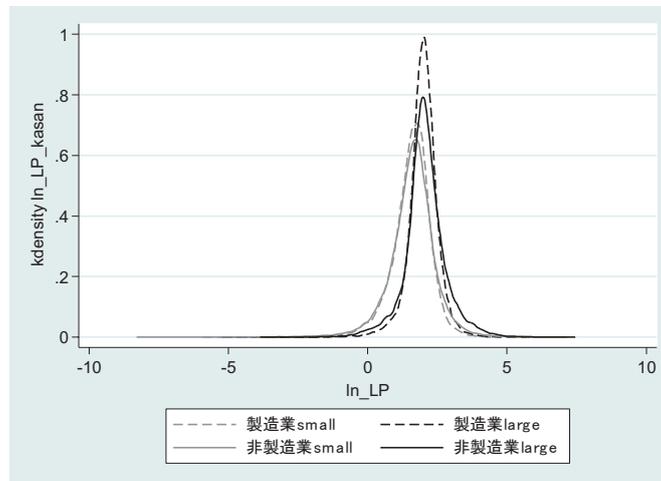
・業種別（製造業 vs. 非製造業）×規模別（売上高四分位）の労働生産性分布比較（図4）

製造業と非製造業の各々について、売上高の中央値を基準とした規模別についての労働生産性分布の比較を行う。その結果は以下の3点に要約される：

- ①両業種とも売上高が中央値よりも高い大規模グループにおいて、分布のピークがより右に位置している。
  - ②規模に関わらず、製造業において分布のピークが高い。また、大規模グループでよりその傾向が強く観察される。
  - ③規模に関わらず、非製造業の分布の右側の裾が厚い。また、大規模グループでよりその傾向が強く観察される。
- ①から、大規模な企業ほど高労働生産性である傾向が、業種別に分けても共通していることが分かる。②から、製造業に比べて非製造業における企業間格差が大きいことが分かる。また、企業規模が大きい場合においてその格差はより大きくなる傾向にある。③から、非製

造業の一部として、製造業の中央値よりも高い労働生産性をもつ企業が多く存在することが分かる。この傾向は、大規模であるほど顕著である。

図4 業種別（製造業 vs. 非製造業）×規模別（売上高四分位）の労働生産性分布比較



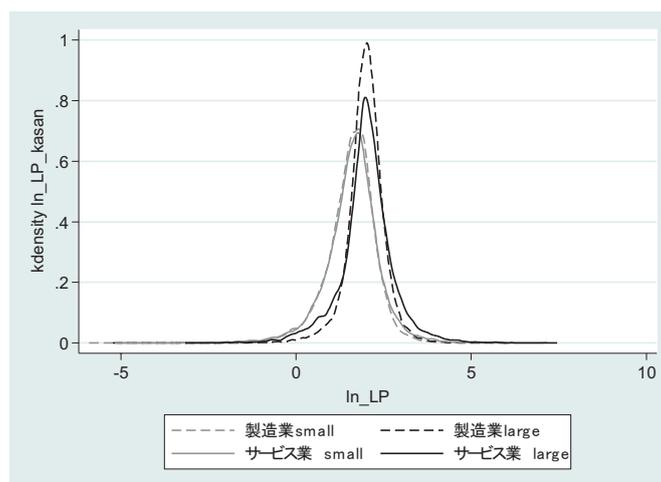
・業種別（製造業 vs. サービス業）×規模別（売上高四分位）の労働生産性分布比較（図5）

製造業とサービス業の各々について、売上高の中央値を基準とした規模別についての労働生産性分布の比較を行う。その結果は以下の3点に要約される：

- ①両業種とも売上高が中央値よりも高い大規模グループにおいて、分布のピークがより右に位置している。
- ②大規模グループにおいては、製造業の分布のピークが高い。しかし、製造業 vs. 非製造業のケースと異なり、小規模グループにおいては、こうした傾向が確認できない。
- ③サービス業の分布の右裾は厚いものの、製造業 vs. 非製造業のケースと異なって、大規模グループの分布についてはサービス業の左裾も厚い。

①から、大規模な企業ほど高労働生産性であるという傾向は、業種別に分けても共通していることが分かる。②から、大規模グループに限定した場合、サービス業の分布のピークは製造業よりも低く、大規模のサービス業においては企業間の生産性格差が大きいと言える。③から、大規模のサービス業では、大規模の製造業に比べて、部分的に多数の高生産性の企業も存在することが分かる。一方で、製造業 vs. 非製造業のケースとは異なり、サービス業においては多数の低生産性企業が存在することも分かった。

図5 業種別（製造業 vs. サービス業）×規模別（売上高四分位）の労働生産性分布比較



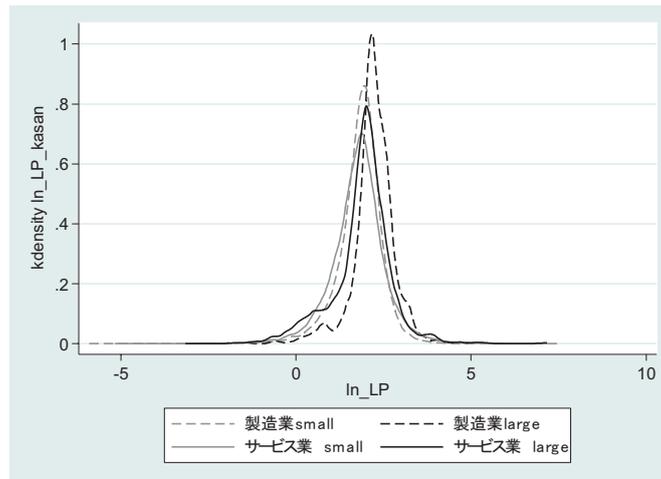
・業種別（製造業 vs. サービス業）×規模別（中小企業 vs. 大企業）の労働生産性分布比較（図6）

製造業とサービス業の各業種について、中小企業法第2条の定義から中小企業と大企業に分類した。具体的には、製造業では資本金が3億円以下、または従業員数が300人以下を中小企業とし、サービス業では資本金が5,000万円以下、または従業員数が100人以下を中小企業とする。それぞれの生産性分布を比較した結果は以下の3点に要約される：

- ①企業規模に関わらず、製造業における生産性分布のピークがより右側に位置している。
- ②サービス業の生産性分布のピークが、製造業の生産性分布よりも低く、全体的なばらつきが大きい。また、売上高ベースでの企業規模別のケースと異なり、小規模グループに対応する生産性分布のピークについて製造業とサービス業との間に差がある。
- ③中小企業、大企業のいずれも、サービス業の生産性分布の裾が製造業に比べて両裾で厚い。しかし、大企業においては、サービス業の生産性分布は特に左側の裾が非常に厚い。

①から、企業規模に関わらず、製造業の労働生産性が高い傾向が読み取れる。②から、企業規模に関わらず、サービス業における企業の生産性格差が製造業に比べて大きいことが分かる。また、規模に関する定義（ここでは、売上高四分位別と中小企業 vs. 大企業）によっては、小規模グループに対応する方の分布の形状に差がある。③から、大企業のサービス業に関しては、生産性のばらつきが目立つ。

図6 業種別（製造業 vs. サービス業）×規模別（中小企業 vs. 大企業）の労働生産性分布比較



以上の通り、本章では、本邦企業4万社弱に関する2015年から2018年までの決算データ13万件に関して正確な労働生産性の計測を行い、その分布を参照することで幾つの特徴を描写してきた。結果として、製造業が非製造業に比して平均的に高い労働生産性を示すこと、非製造業において労働生産性のばらつきが相対的に高いこと、企業規模と労働生産性との間に正の相関が見られることなど、集計データに基づく既存研究（滝澤・宮川2018）と整合的なパターンが確認された。

#### 4. 分解分析

本章では、企業レベルの労働生産性水準の経済的な意味合いを議論する目的から、労働生産性を一要素とする分解分析と労働生産性に関する分解分析を行う。

##### 4.1 労働生産性と労働分配率による賃金の分解

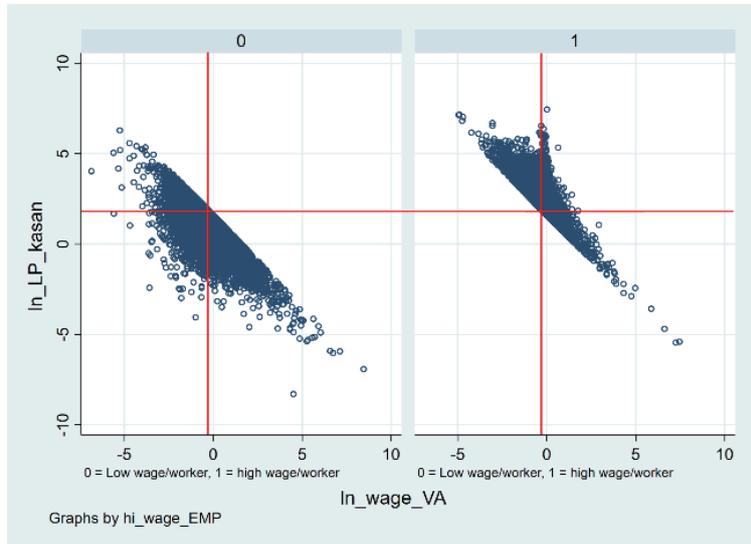
第一に、以下の1人当たり賃金に関する分解式を用いて、1人当たり賃金の高低が労働生産性および労働分配率とどのような関係にあるかを描写する。

$$\text{一人当たり賃金} \left( \frac{\text{総賃金支払い}}{\text{従業員数}} \right) = \text{労働生産性} \left( \frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}} \right) \times \text{労働分配率} \left( \frac{\text{総賃金支払い}}{\text{付加価値}} \right)$$

図7は、縦軸に労働生産性対数値を、横軸に労働分配率対数値を取って各企業のデータをプロットしたものである。左パネルが低賃金グループ、右パネルが高賃金グループに対応している。各図の直線はデータ全体の平均値に対応している。まず、高賃金グループにおける企業の重心が右上に位置しているというメカニカルなパターンが確認できる。両パネルにおける散布図の位置についてさらに横軸と縦軸方向に注目して比較すると、横軸方向（労

働分配率) に関しては両パネルの位置が概ね重複している一方で、縦軸に関しては上下に明確なずれが確認される。

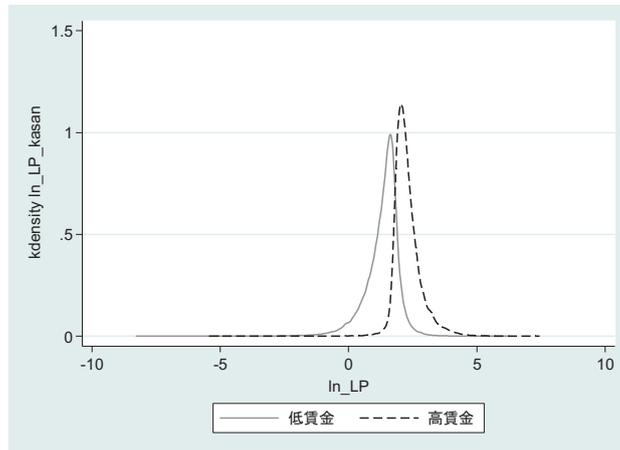
図7 1人当たり賃金別の散布図 (縦軸: 労働生産性、横軸: 労働分配率)



(注) 左パネル (0と表記) が低賃金グループ、右パネル (1と表記) が高賃金グループに対応している。

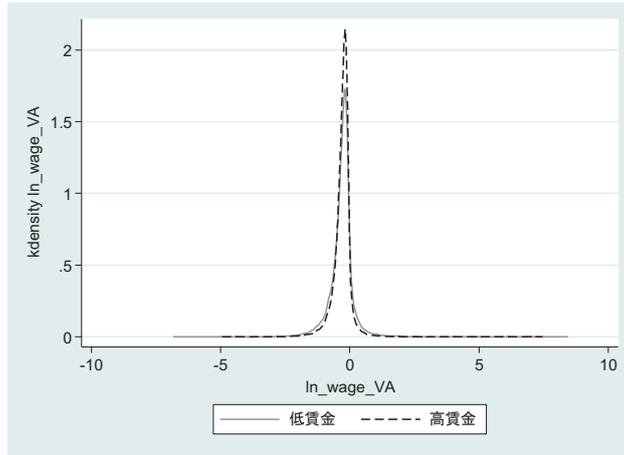
以下では、この点をより明示的に確認する趣旨から、労働生産性と労働分配率の分布を低賃金、高賃金に分類して個々に比較する。まず、労働生産性に関しては(図8(1))、高賃金グループの労働生産性分布のピークが低賃金グループに比べて明らかに高い位置にあることが確認できる。

図8(1) 労働生産性分布 (1人当たり賃金高低別)



次に、労働分配率に関しては (図8(2))、低賃金グループでわずかに分布の裾が厚いという特徴が確認できるものの、両グループ間で分布に関する明確なずれは確認できない。

図 8(2) 労働分配率分布（1人当たり賃金高低別）



以上の結果は、従業員1人当たり賃金が、労働生産性と正の相関を有する一方で労働分配率との相関は弱いことを意味しており、賃金のドライバが労働分配率の高低ではなく生産性の高低であることを示唆している。

図9は、観測数が集合する部分を明瞭にするために、三次元散布図を構築したものである。三次元散布図の作図方法として、今回は労働生産性と労働分配率の値に関する区間ごとにサンプル数を計測する。具体的には、各変数の1%タイルと99%タイル（表1）を参照し、1%タイルから99%タイルまでのデータが図に含まれるように区間を区切った。色が赤い部分が各企業のデータが重点的に集合していることを表している。緑の線は平均値を表している。

表 1 労働生産性と労働分配率の1%タイル点および99%タイル点

	1%	99%
ln_LP_kasan	-0.4581	3.7864
ln_wage_VA	-1.7031	0.9061

(注) ln\_LP\_kasan は労働生産性を、ln\_wage\_VA は労働分配率を示す。

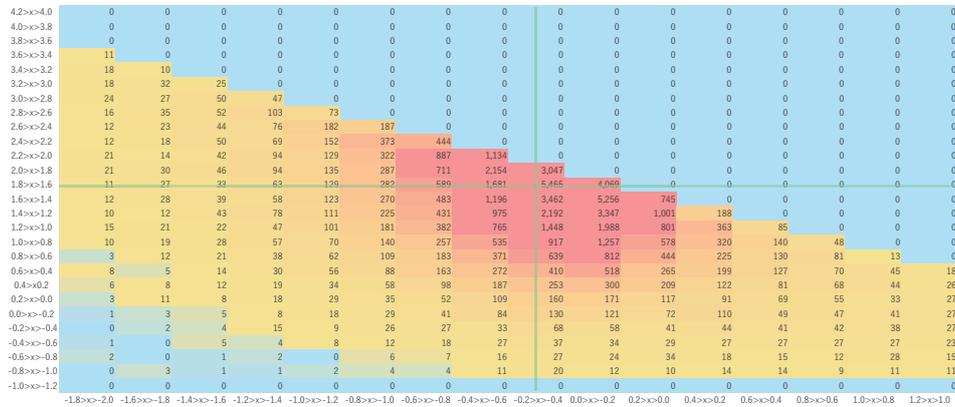
図 9 三次元散布図（縦軸：労働生産性、横軸：労働分配率）



図 10 および図 11 はこの三次元散布図について、従業員1人当たり賃金の高低に着目して

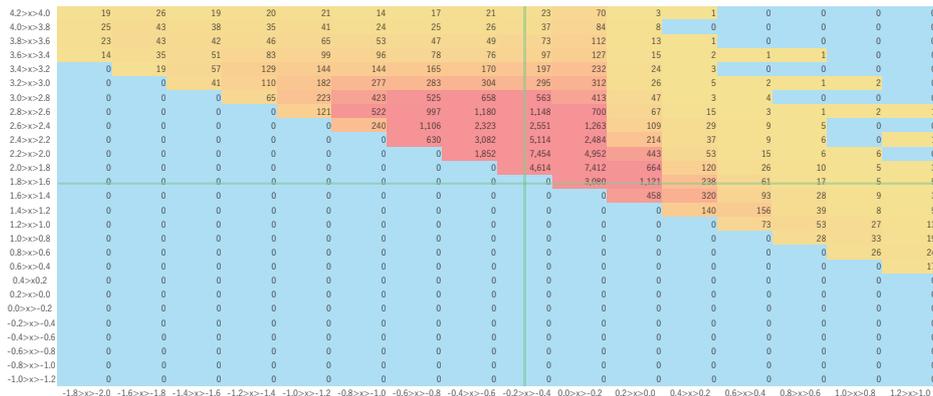
構築したサブサンプルごとに描画したものである。

図 10 三次元散布図（縦軸：労働生産性、横軸：労働分配率）  
（1人当たり賃金：低賃金グループ）



低賃金グループの三次元散布図を確認すると、企業データが集中している部分が平均値よりも下に位置していることが分かる。

図 11 三次元散布図（縦軸：労働生産性、横軸：労働分配率）  
（1人当たり賃金：高賃金グループ）



高賃金グループの三次元散布図を確認すると、企業データが集中している部分が平均値よりも上に位置していることが分かる。高賃金グループと低賃金グループの重心は、横軸方向ではなく縦軸方向で相違している。これは、労働生産性の差異が1人当たり賃金の差異を生み出す主因であることを示唆している。

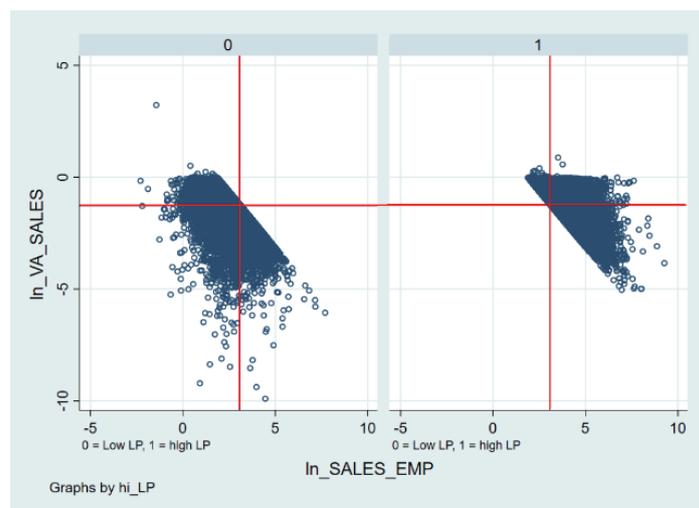
#### 4.2 売上高付加価値率と1人当たり売上高による労働生産性の分解

前節の議論から、従業員1人当たり賃金の高低が労働生産性と強く関係していることが分かった。この点を踏まえて、第二の分析として、以下の労働生産性に関する分解式を用いて、労働生産性の高低が売上高付加価値率および1人当たり売上高とどのような関係を有しているかを議論する。

$$\text{労働生産性} \left( \frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}} \right) = \text{売上高付加価値率} \left( \frac{\text{付加価値}}{\text{売上高}} \right) \times \text{一人当たり売上高} \left( \frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}} \right)$$

図12は、縦軸に売上高付加価値率の対数値を、横軸に従業員1人当たり売上高の対数値を取って各企業のデータをプロットしたものである。左パネルが低労働生産性グループ、右パネルが高労働生産性グループに対応している。各図の直線はデータ全体の平均値に対応している。まず、高労働生産性グループにおける企業の重心が右上に位置しているというメカニカルなパターンが確認できる。

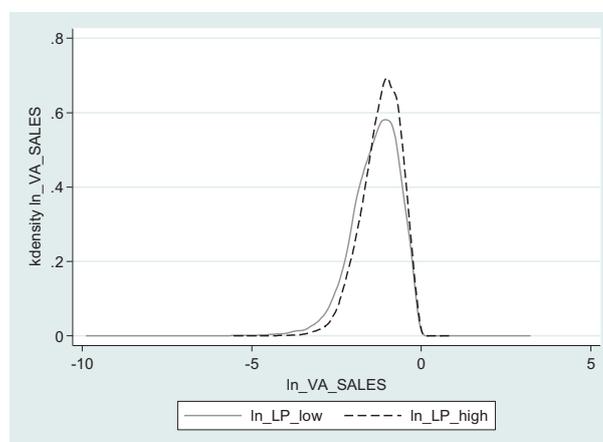
図12 労働生産性別の散布図（縦軸：売上高付加価値率、横軸：1人当たり売上高）



(注) 左パネル（0と表記）が低労働生産性グループ、右パネル（1と表記）が高労働生産性グループに対応している。

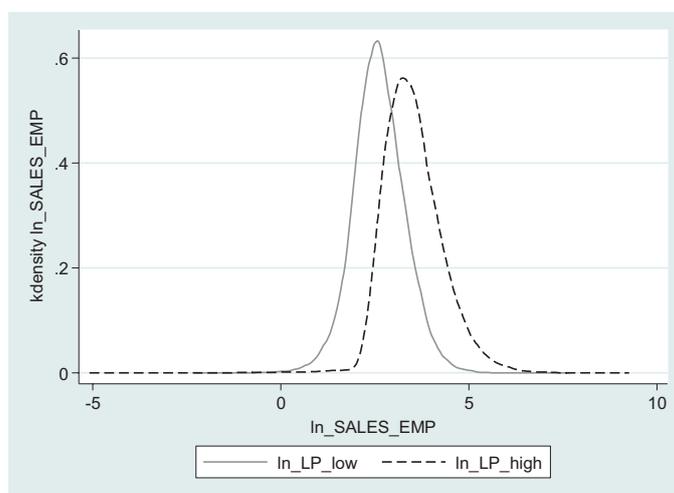
以下では、この散布図について、縦軸と横軸に関する分布が低労働生産性グループと高労働生産性グループとの間でどのように相違しているかを確認する。まず、売上高付加価値率に関しては（図13(1)）、低労働生産性グループの分布の左裾が若干厚いという特徴はあるものの、両グループ間で顕著なずれは確認されない。

図13(1) 売上高付加価値率分布（労働生産性の高低別）



一方で、1人当たり売上高に関しては（図13(2)）、高労働生産性グループの分布が明らかに高い位置にある。

図13(2) 1人当たり売上高分布（労働生産性の高低別）



以上の結果は、各企業の労働生産性が、1人当たり売上高と明確な正の相関を有する一方で、こうした特徴が売上高付加価値率とは弱いことを意味しており、労働生産性のドライバーが1人当たり売上高の高低であることを示唆している。

図14は、前述の方法で三次元散布図を構築したものである。

図14 三次元散布図（縦軸：売上高付加価値率、横軸：1人当たり売上高）

1.0>x>0.5	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
0.5>x>0.0	2	4	7	7	1	0	0	0	0	0
0.0>x>-0.5	961	2,843	4,549	2,555	968	531	318	114	48	22
-0.5>x>-1.0	707	2,813	9,512	14,185	6,964	2,059	637	248	109	33
-1.0>x>-1.5	344	1,289	4,091	10,031	13,259	6,770	1,910	577	177	64
-1.5>x>-2.0	191	603	1,803	3,733	6,321	7,366	3,723	1,221	383	109
-2.0>x>-2.5	65	245	675	1,234	1,773	2,522	2,802	1,496	511	163
-2.5>x>-3.0	30	79	198	421	481	544	662	692	366	148
-3.0>x>-3.5	20	32	74	131	140	138	145	149	162	110
-3.5>x>-4.0	9	24	41	63	56	58	52	46	26	27
	1.5>x>1.0	2.0>x>1.5	2.5>x>2.0	3.0>x>2.5	3.5>x>3.0	4.0>x>3.5	4.5>x>4.0	5.0>x>4.5	5.5>x>5.0	6.0>x>5.5

図15および図16はこの三次元散布図について、労働生産性の高低に着目して構築したサブサンプルごとに描画したものである。

図15 三次元散布図（縦軸：売上高付加価値率、横軸：1人当たり売上高）

（低労働生産性グループ）

1.0>x>0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0.5>x>0.0	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0
0.0>x>-0.5	961	2,830	1,944	0	0	0	0	0	0	0
-0.5>x>-1.0	707	2,813	9,020	4,080	0	0	0	0	0	0
-1.0>x>-1.5	344	1,289	4,091	9,385	3,081	0	0	0	0	0
-1.5>x>-2.0	191	603	1,803	3,733	5,898	1,638	0	0	0	0
-2.0>x>-2.5	65	245	675	1,234	1,773	2,339	526	0	0	0
-2.5>x>-3.0	30	79	198	421	481	544	625	113	0	0
-3.0>x>-3.5	20	32	74	131	140	138	145	141	35	0
-3.5>x>-4.0	9	24	41	63	56	58	52	46	24	4
	1.5>x>1.0	2.0>x>1.5	2.5>x>2.0	3.0>x>2.5	3.5>x>3.0	4.0>x>3.5	4.5>x>4.0	5.0>x>4.5	5.5>x>5.0	6.0>x>5.5

低労働生産性グループの三次元散布図を確認すると、企業データが集中している部分が平均値よりも下に位置していることが分かる。

図 16 三次元散布図（縦軸：売上高付加価値率、横軸：1人当たり売上高）  
（高労働生産性グループ）

1.0>x>0.5	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
0.5>x>0.0	0	0	7	7	1	0	0	0	0	0
0.0>x>-0.5	0	13	2,605	2,555	968	531	318	114	48	22
-0.5>x>-1.0	0	0	492	10,105	6,964	2,059	637	248	109	33
-1.0>x>-1.5	0	0	0	646	10,178	6,770	1,910	577	177	64
-1.5>x>-2.0	0	0	0	0	423	5,728	3,723	1,221	383	109
-2.0>x>-2.5	0	0	0	0	0	183	2,276	1,496	511	163
-2.5>x>-3.0	0	0	0	0	0	0	37	579	366	148
-3.0>x>-3.5	0	0	0	0	0	0	0	8	127	110
-3.5>x>-4.0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	23
	1.5>x>1.0	2.0>x>1.5	2.5>x>2.0	3.0>x>2.5	3.5>x>3.0	4.0>x>3.5	4.5>x>4.0	5.0>x>4.5	5.5>x>5.0	6.0>x>5.5

高労働生産性グループの三次元散布図を確認すると、企業データが集中している部分が平均値よりも上に位置していることが分かる。高労働生産性グループと低労働生産性グループの重心は、主として横軸方向で相違している。これは、1人当たり売上高の差異が労働生産性の差異を生み出す主因であることを示唆している。

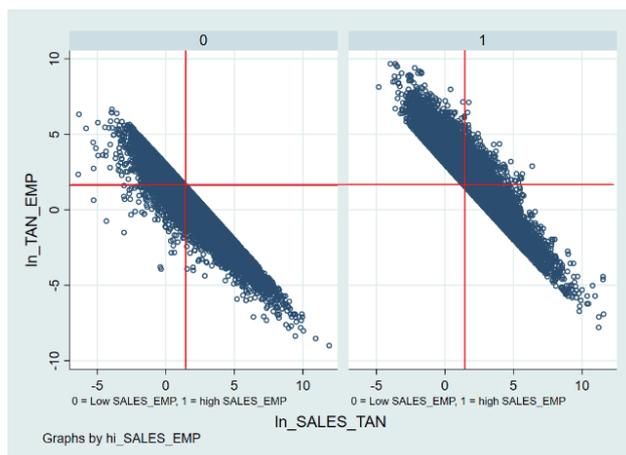
#### 4.3 資本装備率と有形固定資産回転率による1人当たり売上高の分解

最後に、1人当たり売上高の分解式を用いて、労働生産性の主たる規定要因である1人当たり売上高の高低と、資本装備率および有形固定資産回転率がどのような関係を有しているかを議論する。

$$\text{一人当たり売上高} \left( \frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}} \right) = \text{資本装備率} \left( \frac{\text{有形固定資産}}{\text{従業員数}} \right) \times \text{有形固定資産回転率} \left( \frac{\text{売上高}}{\text{有形固定資産}} \right)$$

図 17 は、縦軸に資本装備率の対数値を、横軸に有形固定資産回転率の対数値を取って各企業のデータをプロットしたものである。左パネルが1人当たり売上高の低いグループ、右パネルが高いグループに対応している。各図の直線はデータ全体の平均値に対応している。まず、1人当たり売上高が高いグループにおける企業の重心が右上に位置しているというメカニカルなパターンが確認できる。

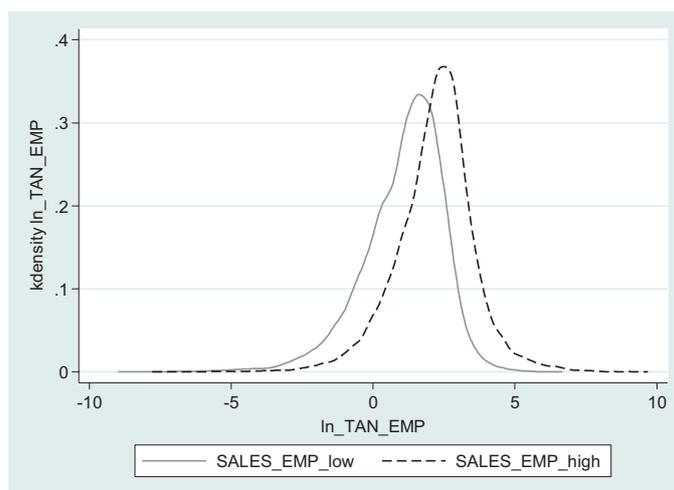
図 17 1人当たり売上高別の散布図（縦軸：資本装備率、横軸：有形固定資産回転率）



(注) 左パネル（0と表記）が1人当たり売上高が低いグループ、右パネル（1と表記）が1人当たり売上高が高いグループに対応している。

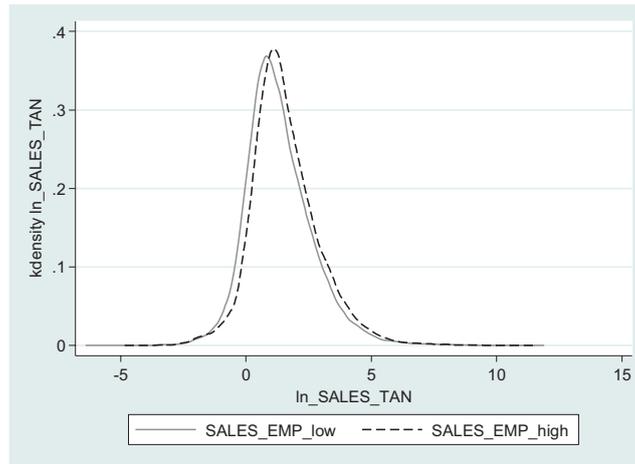
以下では、この散布図について、縦軸と横軸に関する分布が1人当たり売上高の高いグループと低いグループとの間でどのように相違しているかを確認する。まず、資本装備率に関しては（図 18(1)）、1人当たり売上高の高いグループの分布が明確に高い位置にある。

図 18(1) 資本装備率分布（1人当たり売上高の高低別）



一方で、有形固定資産回転率に関しては（図 18(2)）、両グループ間で明確な差異は認められない。

図 18(2) 有形固定資産回転率分布（1人当たり売上高の高低別）



以上の結果は、各企業の1人当たり売上高が、資本装備率と明確な正の相関を有する一方で、こうした特徴が資本の効率的な利用の度合いを代理する有形固定資産回転率とは相関が弱いことを意味している。

図 19 は、前述の方法で三次元散布図を構築したものである。

図 19 三次元散布図（縦軸：資本装備率、横軸：有形固定資産回転率）

5.5>x>5.0	118	150	98	61	40	7	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.0>x>4.5	190	234	236	168	104	58	14	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5>x>4.0	284	371	478	426	309	118	52	9	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
4.0>x>3.5	268	669	1,085	1,220	770	420	157	72	24	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0
3.5>x>3.0	190	693	1,925	2,798	2,136	1,236	414	143	39	18	6	1	1	0	0	0	0	0	0
3.0>x>2.5	111	515	2,155	4,634	4,956	2,875	1,189	401	157	33	9	6	0	0	0	0	0	0	0
2.5>x>2.0	66	228	1,147	4,183	6,639	5,113	2,364	903	297	96	12	4	2	3	2				
2.0>x>1.5	24	89	371	1,859	5,367	5,913	3,704	1,744	666	222	64	8	7	5	0				
1.5>x>1.0	13	22	123	557	2,360	4,773	4,233	2,565	1,174	506	187	50	19	5	1				
1.0>x>0.5	6	10	31	134	603	2,076	3,321	2,895	1,735	871	312	111	29	11	4				
0.5>x>0.0	3	9	15	44	158	665	1,792	2,556	2,017	1,130	556	260	77	21	1				
0.0>x>-0.5	0	3	7	15	41	184	554	1,425	1,652	1,237	687	304	127	46	5				
-0.5>x>-1.0	0	2	4	8	13	52	120	457	992	1,108	693	408	179	71	19				
-1.0>x>-1.5	0	0	2	4	4	9	34	125	343	646	633	415	235	94	35				
-1.5>x>-2.0	0	0	0	0	3	4	7	23	85	224	388	353	224	142	69				
-2.0>x>-2.5	0	0	0	1	2	0	4	8	20	71	122	242	237	134	73				
-2.5>x>-3.0	0	0	0	0	1	0	1	2	6	18	59	117	169	107	81				

図 20 および図 21 はこの三次元散布図について、1人当たり売上高の高低に着目して構築したサブサンプルごとに描画したものである。

図 20 三次元散布図（縦軸：資本装備率、横軸：有形固定資産回転率）

（1人当たり売上高の低いグループ）

5.5>x>5.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.0>x>4.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5>x>4.0	126	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.0>x>3.5	268	323	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.5>x>3.0	190	693	977	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.0>x>2.5	111	515	2,155	2,420	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5>x>2.0	66	228	1,147	4,183	3,589	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.0>x>1.5	24	89	371	1,859	5,367	3,280	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.5>x>1.0	13	22	123	557	2,360	4,773	2,481	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.0>x>0.5	6	10	31	134	603	2,076	3,321	1,603	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0.5>x>0.0	3	9	15	44	158	665	1,792	2,556	1,200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0.0>x>-0.5	0	3	7	15	41	184	554	1,425	1,652	716	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-0.5>x>-1.0	0	2	4	8	13	52	120	457	992	1,108	393	0	0	0	0	0	0	0	0
-1.0>x>-1.5	0	0	2	4	4	9	34	125	343	646	633	235	0	0	0	0	0	0	0
-1.5>x>-2.0	0	0	0	0	3	4	7	23	85	224	388	353	131	1	0	0	0	0	0
-2.0>x>-2.5	0	0	0	1	2	0	4	8	20	71	122	242	237	81	0	0	0	0	0
-2.5>x>-3.0	0	0	0	0	1	0	1	2	6	18	59	117	169	107	44				

図 21 三次元散布図（縦軸：資本装備率、横軸：有形固定資産回転率）

（1人当たり売上高の高いグループ）

5.5>x>5.0	118	150	98	61	40	7	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5.0>x>4.5	190	234	236	168	104	58	14	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.5>x>4.0	158	371	478	426	309	118	52	9	3	0	2	0	0	0	0	0	0	
4.0>x>3.5	0	346	1,084	1,220	770	420	157	72	24	2	4	0	0	0	0	0	0	
3.5>x>3.0	0	0	948	2,795	2,136	1,236	414	143	39	18	6	1	1	0	0	0	0	
3.0>x>2.5	0	0	0	2,214	4,949	2,875	1,189	401	157	33	9	6	0	0	0	0	0	
2.5>x>2.0	0	0	0	0	3,050	5,107	2,364	903	297	96	12	4	2	3	2	0	0	
2.0>x>1.5	0	0	0	0	0	2,633	3,703	1,744	666	222	64	8	7	5	0	0	0	
1.5>x>1.0	0	0	0	0	0	0	1,752	2,562	1,174	506	187	50	19	5	1	0	0	
1.0>x>0.5	0	0	0	0	0	0	0	1,292	1,735	871	312	111	29	11	4	0	0	
0.5>x>0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	817	1,130	556	260	77	21	1	0	0	
0.0>x>-0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	521	687	304	127	46	5	0	0	
-0.5>x>-1.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300	408	179	71	19	0	0	
-1.0>x>-1.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	180	235	94	35	0	0	
-1.5>x>-2.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	93	141	69	0	0	
-2.0>x>-2.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	53	73	0	0	
-2.5>x>-3.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37	0	0	
	-1.0>x>-1.5	-0.5>x>-1.0	0.0>x>-0.5	0.5>x>0.0	1.0>x>0.5	1.5>x>1.0	2.0>x>1.5	2.5>x>2.0	3.0>x>2.5	3.5>x>3.0	4.0>x>3.5	4.5>x>4.0	5.0>x>4.5	5.5>x>5.0	6.0>x>5.5			

## 5. まとめ

本研究では、未上場企業を含む広範な企業群を対象として、利用可能なデータの制約から既存研究が十分に参照できていない「売上原価明細」の情報をを用いた労働生産性の正確な計測を行った。計測結果から得られた分布に注目した議論から、第一に、製造業が非製造業に比して平均的に高い労働生産性を示すこと、非製造業において労働生産性のばらつきが相対的に高いこと、企業規模と労働生産性との間に正の相関が見られることが確認された。第二に、従業員1人当たり賃金のドライバが労働分配率の高低ではなく労働生産性の高低であること、第三に、従業員1人当たり売上高を介して労働生産性が資本装備率と正の相関を有することを確認した。これらの観察事実、資本蓄積が進み、労働生産性（および従業員1人当たり売上高）の高い企業が高賃金であるというパターンを示している。

本稿は、企業レベルの（売上原価明細を含む）詳細な財務データを用いた労働生産性の計測方法に関するテクニカルドキュメントを取りまとめつつ、計測された労働生産性に着目した日本企業の特徴付けを行ったものである。本稿での議論を踏まえて、ミクロデータに基づく一層の検討が期待される。第一に、正確に計測された労働生産性について、そのダイナミクスを描写する試みが有用である。労働生産性の変動は分子（付加価値）と分母（従業員数）の変動割合のバランスによって規定される。例えば、分子の伸び率が高い中であっても、それを上回る伸び率で労働投入が増加している場合には、結果として労働生産性は低下する。本稿で取り上げた製造業と非製造業の比較や企業規模別の比較に加えて、各業種内の個々の企業がこの分子と分母の伸び率の意味でどのようなパターンにあるのかを理解することは、生産性ダイナミクスの現状を理解する目的に加えて、今後のあり様を見通す上でも重要な情報を提供するものと考えられる<sup>8</sup>。第二に、本稿で行った分析をより細かい業種分類で行うことが重要である。本稿の主たる結果である、「高い資本装備率の下で高い労働生産性（高い

8 本稿の補論2ではこうした「分子分母分析」のエクササイズを示している。

1人当たり売上高)を実現している企業が高い従業員1人当たり賃金を支払っている」というパターンが、単に業種間の差異を反映しているに過ぎないのか、それとも各業種に属する企業間でも同様に確認されるものなのかは重要な実証的問題と言える。仮に狭く定義された業種内においても上記の「パターン」が確認される場合、当該企業間の差異をもたらす要因としてどのようなものが考えられるのか(例:ICT技術の導入、人的資本蓄積、経営者の質、ガバナンス体制、R&D投資)が次なる自然な問いとして挙げられる。これらの進んだ議論を行うためにも、正確に計測された労働生産性の把握が必要となる。

最後に、本稿で実施した労働生産性を対象とした議論には、通常指摘される幾つかの問題が存在する。例えば、提供されている財やサービスの質の差異は、財務データを用いた分析のみでは十分に検討することできない。また、個々の企業が直面している競争環境や顧客の嗜好は企業の価格付けに大きな影響を及ぼし、結果として従業員1人当たり売上高や労働生産性に影響を与える。しかし、こうした追加の論点の存在は、本稿で実施した労働生産性の正確な計測に基づく議論の価値を損なうものではなく、むしろ拡張的な分析に向けたアイデアを提供するものであると考える。個々の分析の限界を認識した上で、建設的な議論を行うことが、将来の日本経済のパフォーマンスを規定する要因の探索にとって有益であろう。

## 参考文献

- 滝澤美帆(2018)「産業別労働生産性水準の国際比較」生産性レポート Vol. 7.
- 滝澤美帆、宮川大介(2018)「産業別労働生産性の国際比較：水準とダイナミクス」RIETI Policy Discussion Paper Series 18-P-007.
- 内閣府(2019)平成30年度年次経済財政報告.
- 深尾京司(2012)『『失われた20年』と日本経済—構造的な原因と再生への原動力の解明』日本経済新聞出版社.
- 宮川努(2018)「生産性とは何か」筑摩書房.
- 森川正之(2014)「サービス産業の生産性分析—マイクロデータによる実証」日本評論社.
- 森川正之(2018)「生産性誤解と真実」日本経済新聞出版社.
- International Monetary Fund(2017)“Understanding the Downward Trend in Labor Income Shares,” Ch. 3, World Economic Outlook, April 2017.

## 補論 1. 製造原価に占める労務費と減価償却費の割合の分析

製造原価（損益計算書当期原価）に占める労務費と減価償却費の割合について、業種×年度別に確認する。業種に関しては、総務省の「業種コード：日本標準産業分類：大分類」に従って、業種を区分する。記述統計量は、平均値、中央値、最大値、最小値、25%タイル、75%タイル、分散である。業種によっては、労務費+減価償却費の割合の最大値、最小値の外れ値が見られた。この外れ値が平均値に大きな影響を与えていることが考えられることから、主に着目する記述統計量は、「中央値」、「25%タイル」、「75%タイル」とする。

### 1. 1 業種別、年度別のサンプル数

表 A1-1 業種別、年度別のサンプル数

	2014	2015	2016	2017	2018	Total
A：農業、林業	534	1479	1459	1315	145	4932
B：漁業	10	25	26	29	5	95
C：鉱業、採石業、砂利採取業	81	195	191	179	29	675
E：製造業	5781	12694	12950	11986	2709	46120
F：電気・ガス・熱供給・水道業	66	121	116	115	16	434
G：情報通信業	679	1340	1377	1393	320	5109
H：運輸業、郵便業	1289	2398	2483	2259	373	8802
I：卸売業・小売業	3519	8055	7913	6864	1288	27639
J：金融業・保険業	14	33	30	33	8	118
K：不動産業、物品賃貸業	1128	2505	2423	2071	378	8505
L：学術研究、専門・技術サービス業	1708	3938	3744	3186	530	13106
M：宿泊業・飲食サービス業	78	175	186	179	28	646
N：生活関連サービス業、娯楽業	144	271	279	268	65	1027
O：教育、学習支援業	26	48	49	40	5	168
P：医療、福祉	95	182	190	220	38	725
Q：複合サービス事業	138	188	186	131	7	650
R：サービス業	1628	3557	3520	3086	586	12377

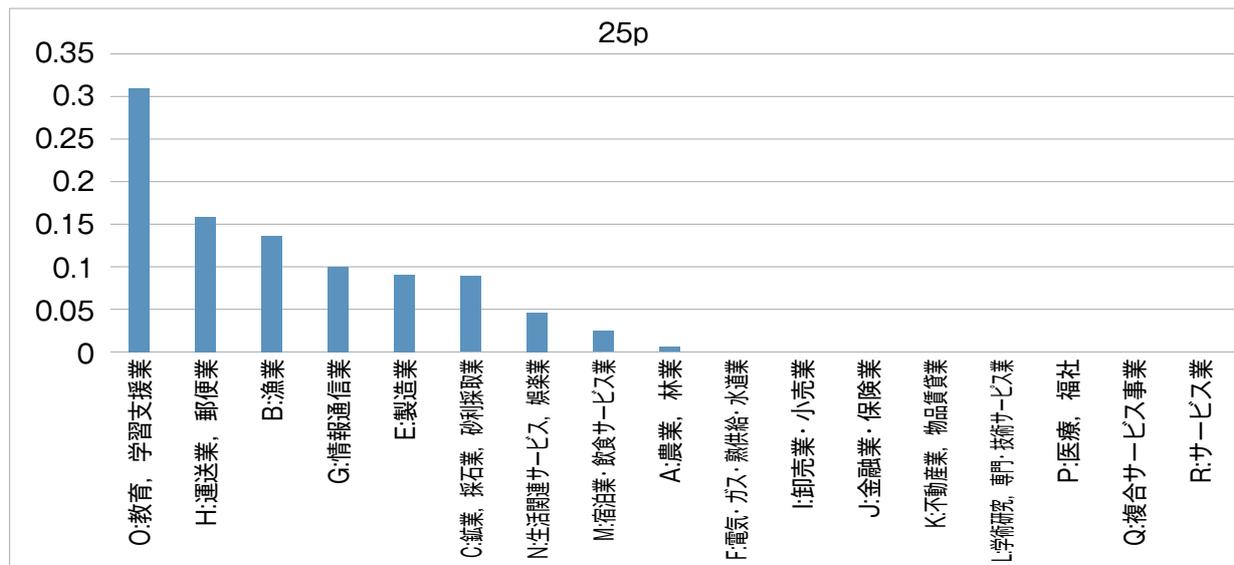
業種別、および年度別のサンプル数が上記の表 A1-1 に示されている。網掛けされた行は、当期製造原価に占める労務費と減価償却費の割合が高い傾向が確認された業種である。サンプル数が多い業種では、情報通信業や運輸業、郵便業が製造原価に占める労務費と減価償却費の割合が高く、その他、漁業や教育、学習支援業でもその割合が高い。

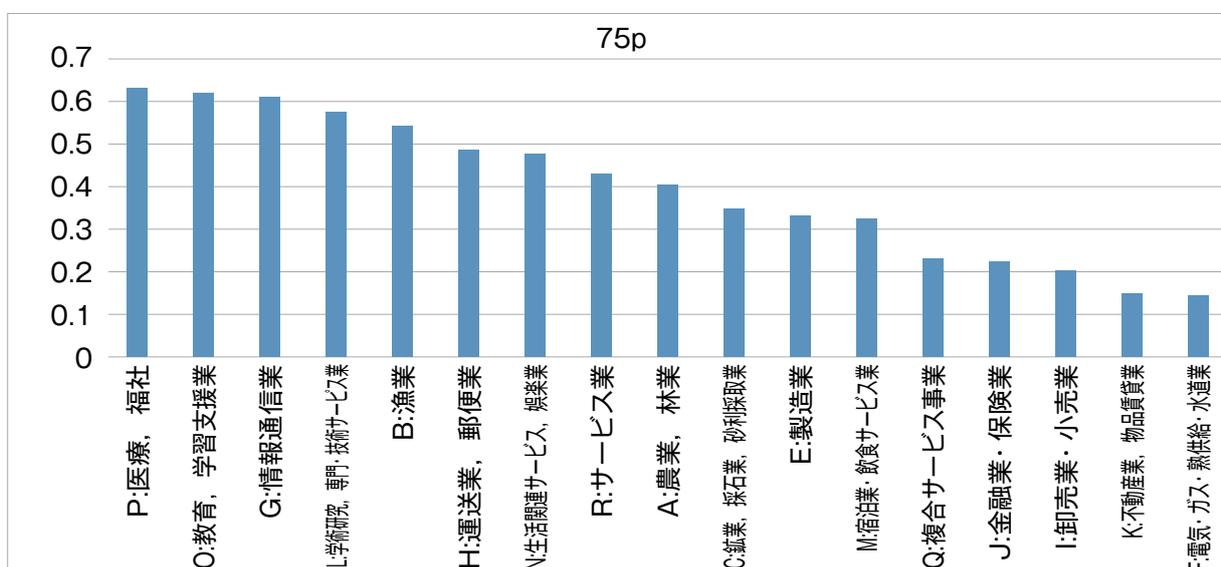
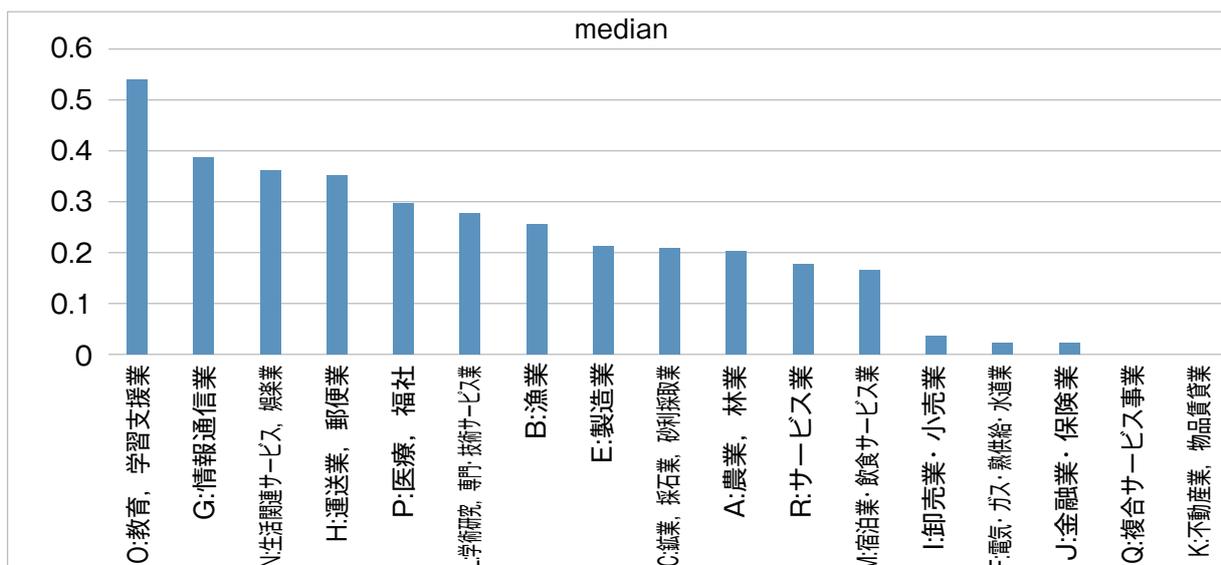
## 1.2 2014年度における業種別の製造原価に占める労務費と減価償却費の割合

表 A1-2 業種ごとの 25% タイル、中央値、75% タイル（上から大きい順）

	25p		median		75p
O: 教育, 学習支援業	0.311	O: 教育, 学習支援業	0.546	P: 医療, 福祉	0.631
H: 運輸業, 郵便業	0.159	G: 情報通信業	0.390	O: 教育, 学習支援業	0.623
B: 漁業	0.139	N: 生活関連サービス業, 娯楽業	0.367	G: 情報通信業	0.611
G: 情報通信業	0.102	H: 運輸業, 郵便業	0.354	L: 学術研究, 専門・技術サービス業	0.572
E: 製造業	0.093	P: 医療, 福祉	0.297	B: 漁業	0.546
C: 鉱業, 採石業, 砂利採取業	0.091	L: 学術研究, 専門・技術サービス業	0.278	H: 運輸業, 郵便業	0.489
N: 生活関連サービス業, 娯楽業	0.047	B: 漁業	0.254	N: 生活関連サービス業, 娯楽業	0.478
M: 宿泊業, 飲食サービス業	0.027	E: 製造業	0.215	R: サービス業	0.434
A: 農業, 林業	0.006	C: 鉱業, 採石業, 砂利採取業	0.210	A: 農業, 林業	0.404
F: 電気, ガス, 熱供給, 水道業	0.000	A: 農業, 林業	0.206	C: 鉱業, 採石業, 砂利採取業	0.350
I: 卸売業, 小売業	0.000	R: サービス業	0.180	E: 製造業	0.332
J: 金融業, 保険業	0.000	M: 宿泊業, 飲食サービス業	0.167	M: 宿泊業, 飲食サービス業	0.328
K: 不動産業, 物品賃貸業	0.000	I: 卸売業, 小売業	0.035	Q: 複合サービス事業	0.232
L: 学術研究, 専門・技術サービス業	0.000	F: 電気, ガス, 熱供給, 水道業	0.023	J: 金融業, 保険業	0.224
P: 医療, 福祉	0.000	J: 金融業, 保険業	0.020	I: 卸売業, 小売業	0.202
Q: 複合サービス事業	0.000	Q: 複合サービス事業	0.000	K: 不動産業, 物品賃貸業	0.150
R: サービス業	0.000	K: 不動産業, 物品賃貸業	0.000	F: 電気, ガス, 熱供給, 水道業	0.147

図 A1-1 業種別の 25% タイル、中央値、75% タイル





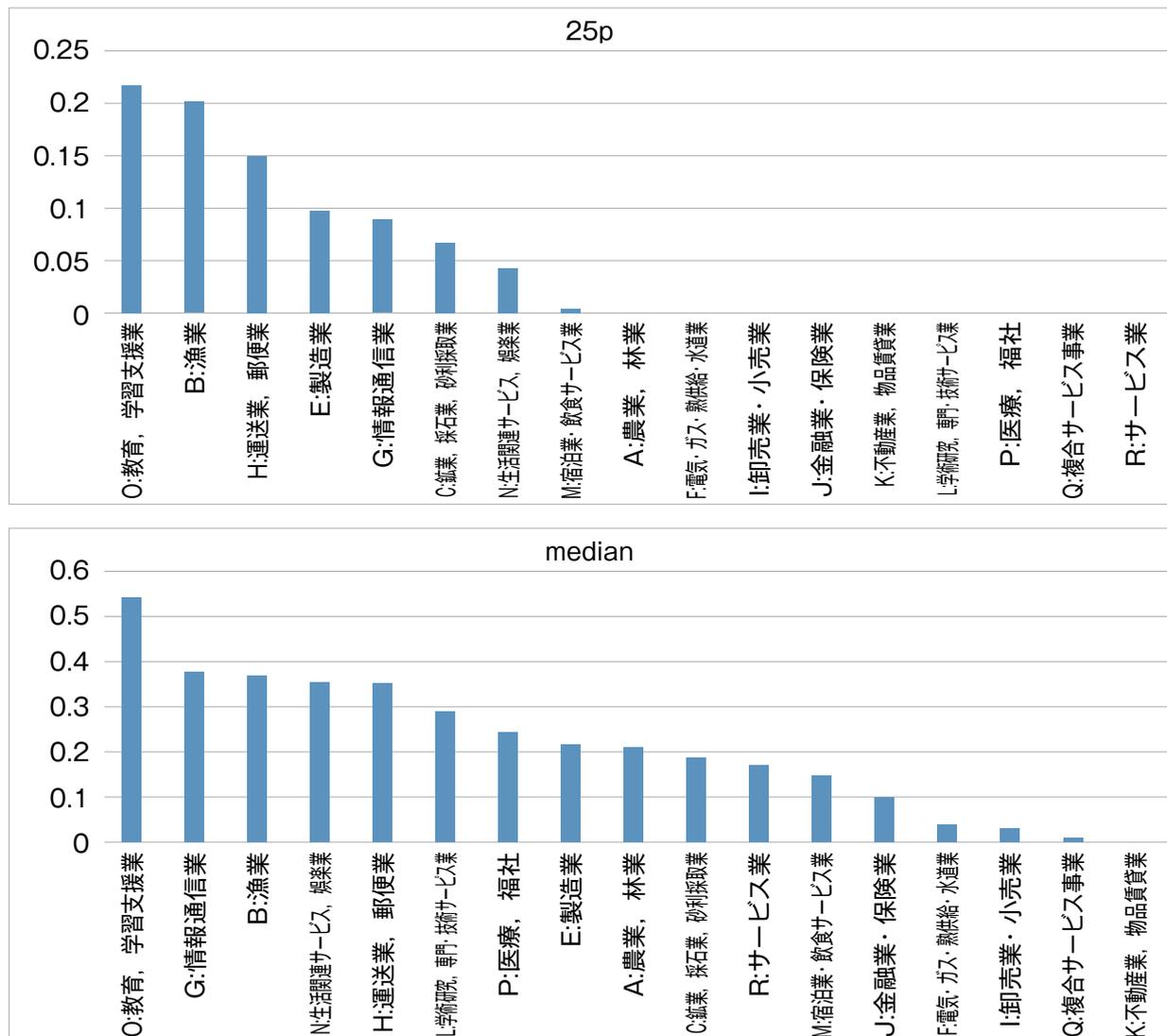
上記の図表から、2014年度における労務費と減価償却費の割合が全体的に大きい業種は「O:教育、学習支援業」(25%:1番目、中央値:1番目、75%:2番目)であることが分かる。他に上位に位置していたのは「G:情報通信業」(25%:4番目、中央値:2番目、75%:3番目)、「H:運輸業、郵便業」(25%:2番目、中央値:4番目、75%:6番目)であった。

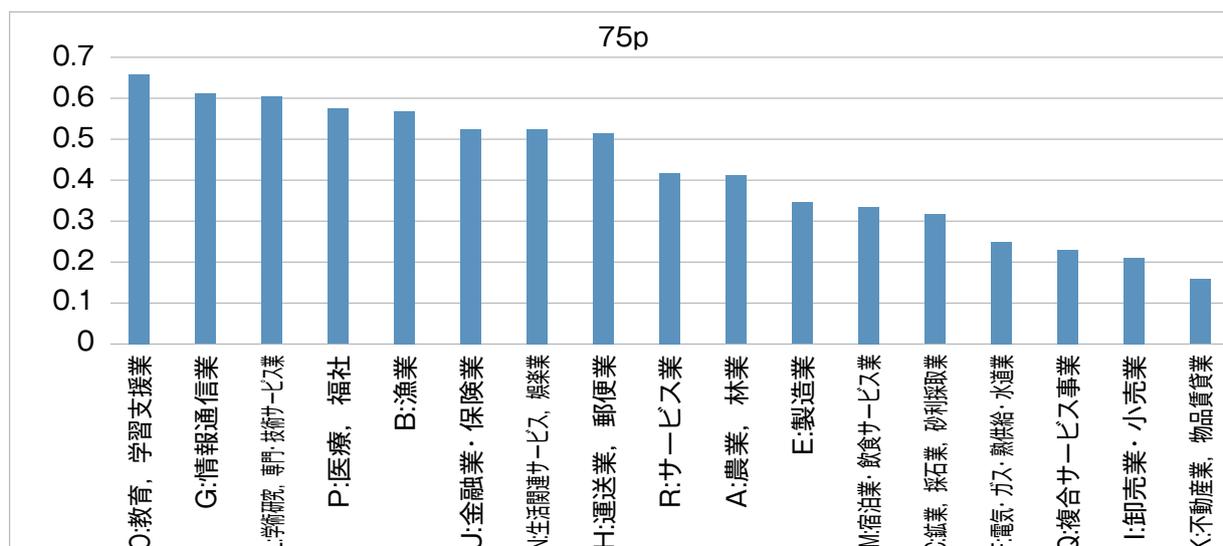
### 1.3 2015年度における業種別の製造原価に占める労務費と減価償却費の割合

表 A1-3 業種ごとの 25% タイル、中央値、75% タイル（上から大きい順）

	25p		median		75p
O: 教育, 学習支援業	0.216	O: 教育, 学習支援業	0.543	O: 教育, 学習支援業	0.657
B: 漁業	0.201	G: 情報通信業	0.378	G: 情報通信業	0.610
H: 運輸業, 郵便業	0.148	B: 漁業	0.372	L: 学術研究, 専門・技術サービス業	0.600
E: 製造業	0.097	N: 生活関連サービス業, 娯楽業	0.355	P: 医療, 福祉	0.572
G: 情報通信業	0.088	H: 運輸業, 郵便業	0.352	B: 漁業	0.562
C: 鉱業, 採石業, 砂利採取業	0.066	L: 学術研究, 専門・技術サービス業	0.293	J: 金融業・保険業	0.524
N: 生活関連サービス業, 娯楽業	0.043	P: 医療, 福祉	0.248	N: 生活関連サービス業, 娯楽業	0.519
M: 宿泊業・飲食サービス業	0.004	E: 製造業	0.218	H: 運輸業, 郵便業	0.508
A: 農業, 林業	0.000	A: 農業, 林業	0.210	R: サービス業	0.416
F: 電気・ガス・熱供給・水道業	0.000	C: 鉱業, 採石業, 砂利採取業	0.186	A: 農業, 林業	0.404
I: 卸売業・小売業	0.000	R: サービス業	0.175	E: 製造業	0.340
J: 金融業・保険業	0.000	M: 宿泊業・飲食サービス業	0.154	M: 宿泊業・飲食サービス業	0.330
K: 不動産業, 物品賃貸業	0.000	J: 金融業・保険業	0.100	C: 鉱業, 採石業, 砂利採取業	0.314
L: 学術研究, 専門・技術サービス業	0.000	F: 電気・ガス・熱供給・水道業	0.044	F: 電気・ガス・熱供給・水道業	0.246
P: 医療, 福祉	0.000	I: 卸売業・小売業	0.036	Q: 複合サービス事業	0.226
Q: 複合サービス事業	0.000	Q: 複合サービス事業	0.004	I: 卸売業・小売業	0.208
R: サービス業	0.000	K: 不動産業, 物品賃貸業	0.000	K: 不動産業, 物品賃貸業	0.158

図 A1-2 業種ごとの 25% タイル、中央値、75% タイル





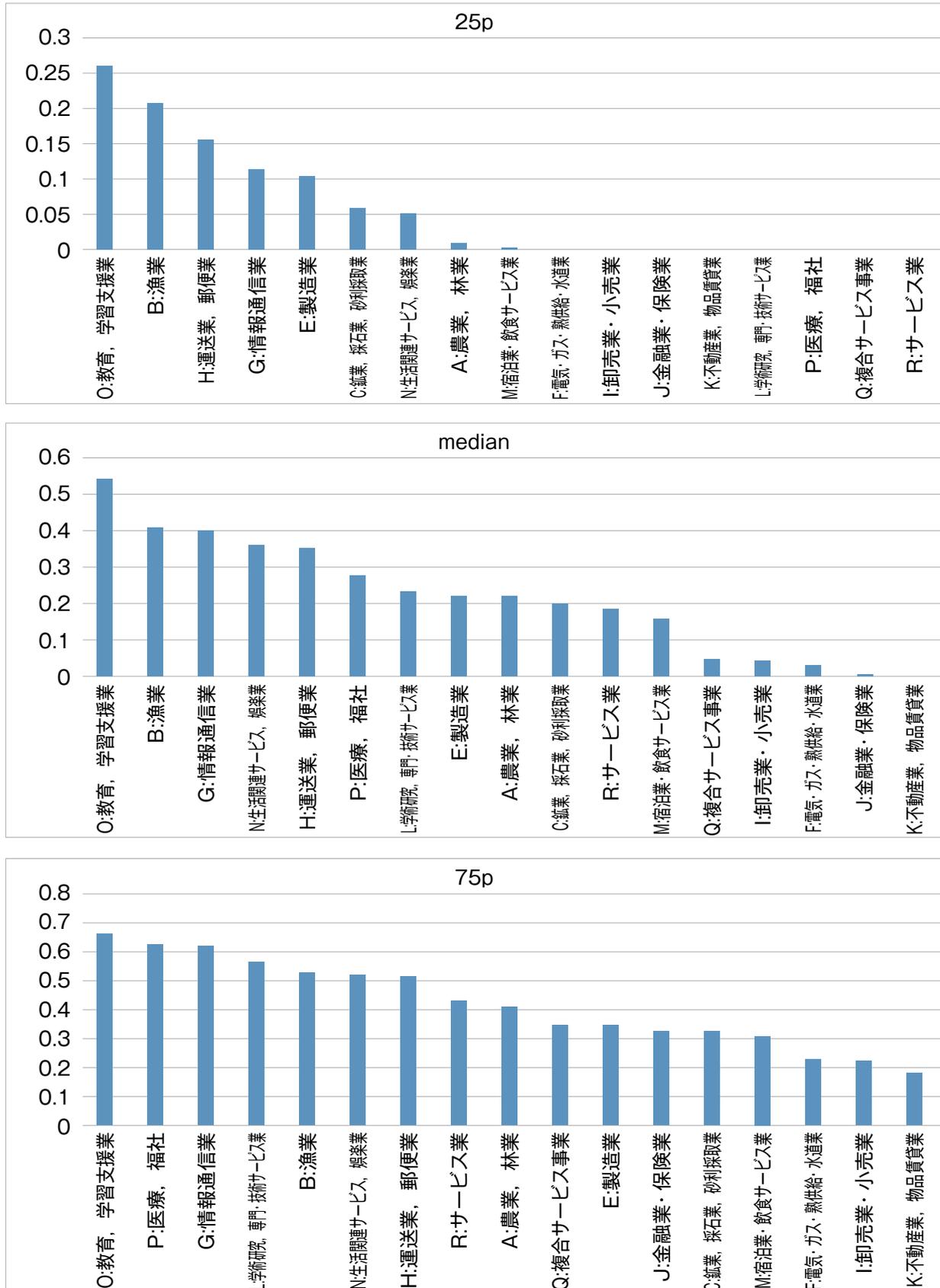
上記の図表から、2015年度における労務費と減価償却費の割合が全体的に大きい業種は「O:教育、学習支援業」(25%:1番目、中央値:1番目、75%:1番目)であることが分かる。他に上位に位置していたのは「G:情報通信業」(25%:5番目、中央値:2番目、75%:2番目)、「B:漁業」(25%:2番目、中央値:3番目、75%:5番目)であった。

#### 1.4 2016年度における業種別の製造原価に占める労務費と減価償却費の割合

表 A1-4 業種ごとの25%タイル、中央値、75%タイル(上から大きい順)

	25p	median	75p
O: 教育, 学習支援業	0.260	0.543	0.669
B: 漁業	0.206	0.409	0.629
H: 運輸業, 郵便業	0.156	0.403	0.621
G: 情報通信業	0.114	0.360	0.568
E: 製造業	0.104	0.353	0.527
C: 鉱業, 採石業, 砂利採取業	0.059	0.278	0.522
N: 生活関連サービス業, 娯楽業	0.053	0.238	0.516
A: 農業, 林業	0.009	0.226	0.431
M: 宿泊業・飲食サービス業	0.002	0.224	0.408
F: 電気・ガス・熱供給・水道業	0.000	0.200	0.350
I: 卸売業・小売業	0.000	0.189	0.349
J: 金融業・保険業	0.000	0.160	0.326
K: 不動産業, 物品賃貸業	0.000	0.050	0.324
L: 学術研究, 専門・技術サービス業	0.000	0.046	0.310
P: 医療, 福祉	0.000	0.031	0.224
Q: 複合サービス事業	0.000	0.009	0.220
R: サービス業	0.000	0.000	0.180
K: 不動産業, 物品賃貸業	0.000	0.000	0.180

図 A1-3 業種ごとの 25%タイル、中央値、75%タイル



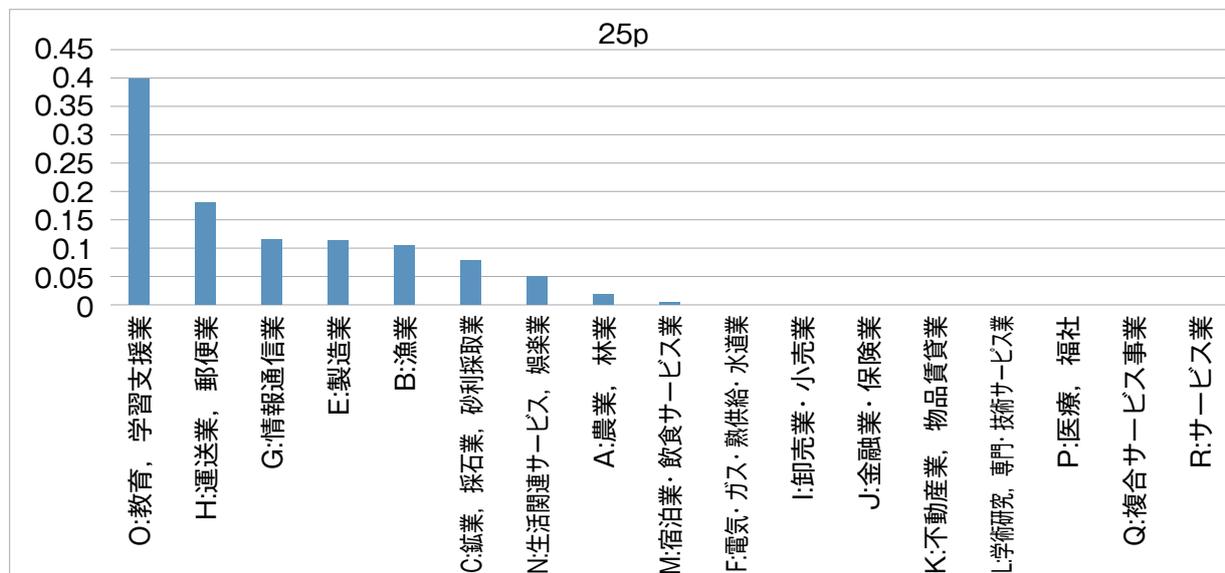
上記の図表から、2016年度における労務費と減価償却費の割合が全体的に大きい業種は「O:教育、学習支援業」(25%:1番目、中央値:1番目、75%:1番目)であることが分かる。他に上位に位置していたのは「B:漁業」(25%:2番目、中央値:2番目、75%:5番目)、「G:情報通信業」(25%:4番目、中央値:3番目、75%:3番目)であった。

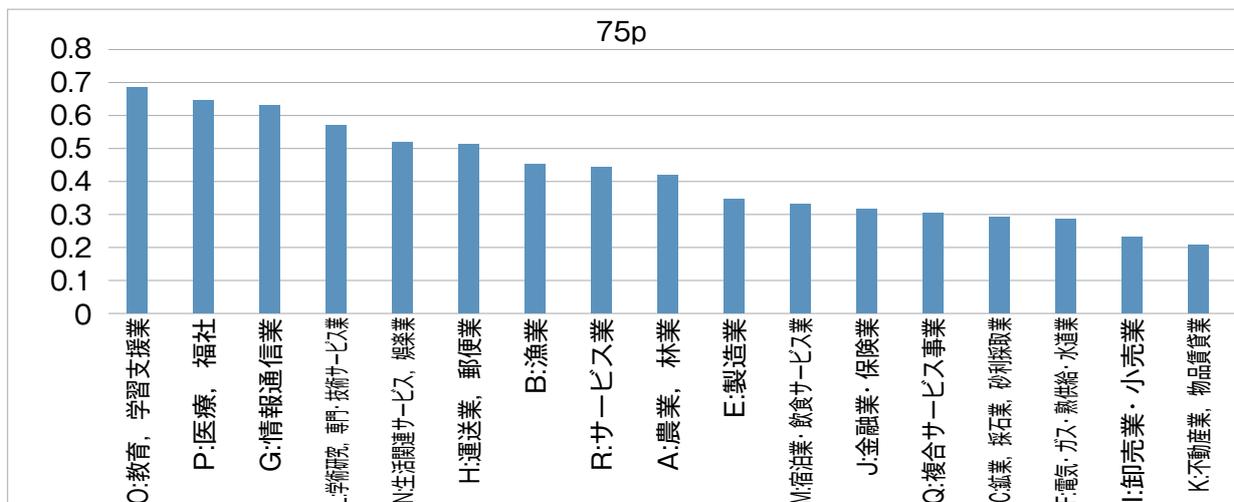
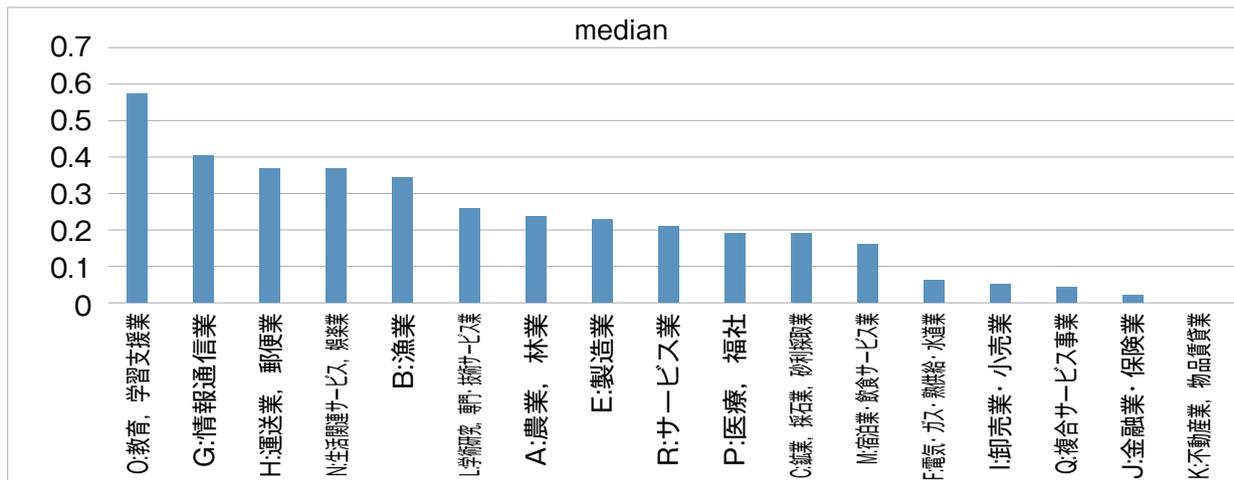
### 1.5 2017年度における業種別の製造原価に占める労務費と減価償却費の割合

表 A1-5 業種ごとの25%タイル、中央値、75%タイル(上から大きい順)

	25p		median		75p
O:教育、学習支援業	0.397	O:教育、学習支援業	0.572	O:教育、学習支援業	0.689
H:運輸業、郵便業	0.180	G:情報通信業	0.403	P:医療、福祉	0.649
G:情報通信業	0.117	H:運輸業、郵便業	0.367	G:情報通信業	0.636
E:製造業	0.111	N:生活関連サービス業、娯楽業	0.365	L:学術研究、専門・技術サービス業	0.574
B:漁業	0.104	B:漁業	0.342	N:生活関連サービス業、娯楽業	0.523
C:鉱業、採石業、砂利採取業	0.077	L:学術研究、専門・技術サービス業	0.260	H:運輸業、郵便業	0.514
N:生活関連サービス業、娯楽業	0.050	A:農業、林業	0.234	B:漁業	0.454
A:農業、林業	0.021	E:製造業	0.230	R:サービス業	0.445
M:宿泊業・飲食サービス業	0.004	R:サービス業	0.210	A:農業、林業	0.420
F:電気・ガス・熱供給・水道業	0.000	P:医療、福祉	0.191	E:製造業	0.348
I:卸売業・小売業	0.000	C:鉱業、採石業、砂利採取業	0.189	M:宿泊業・飲食サービス業	0.329
J:金融業・保険業	0.000	M:宿泊業・飲食サービス業	0.160	J:金融業・保険業	0.319
K:不動産業、物品賃貸業	0.000	F:電気・ガス・熱供給・水道業	0.060	Q:複合サービス事業	0.297
L:学術研究、専門・技術サービス業	0.000	I:卸売業・小売業	0.051	C:鉱業、採石業、砂利採取業	0.292
P:医療、福祉	0.000	Q:複合サービス事業	0.041	F:電気・ガス・熱供給・水道業	0.286
Q:複合サービス事業	0.000	J:金融業・保険業	0.016	I:卸売業・小売業	0.229
R:サービス業	0.000	K:不動産業、物品賃貸業	0.001	K:不動産業、物品賃貸業	0.208

図 A1-4 業種ごとの25%タイル、中央値、75%タイル





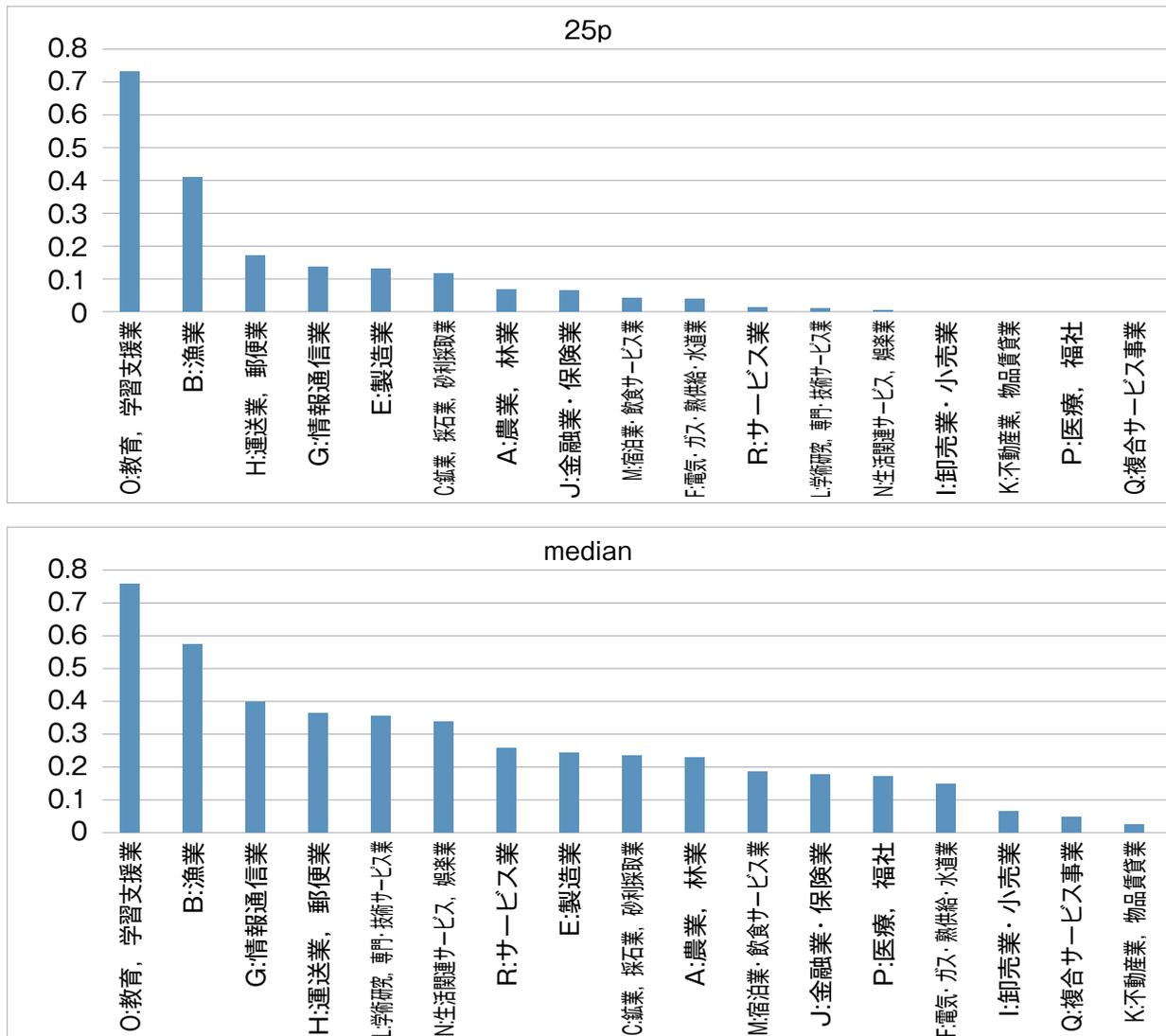
上記の図表から、2017年度における労務費と減価償却費の割合が全体的に大きい業種は「O：教育、学習支援業」（25%：1番目、中央値：1番目、75%：1番目）であることが分かる。他に上位に位置していたのは「H：運輸業、郵便業」（25%：2番目、中央値：3番目、75%：6番目）、「G：情報通信業」（25%：3番目、中央値：2番目、75%：3番目）、「N：生活関連サービス業、娯楽業」（25%：7番目、中央値：4番目、75%：5番目）であった。

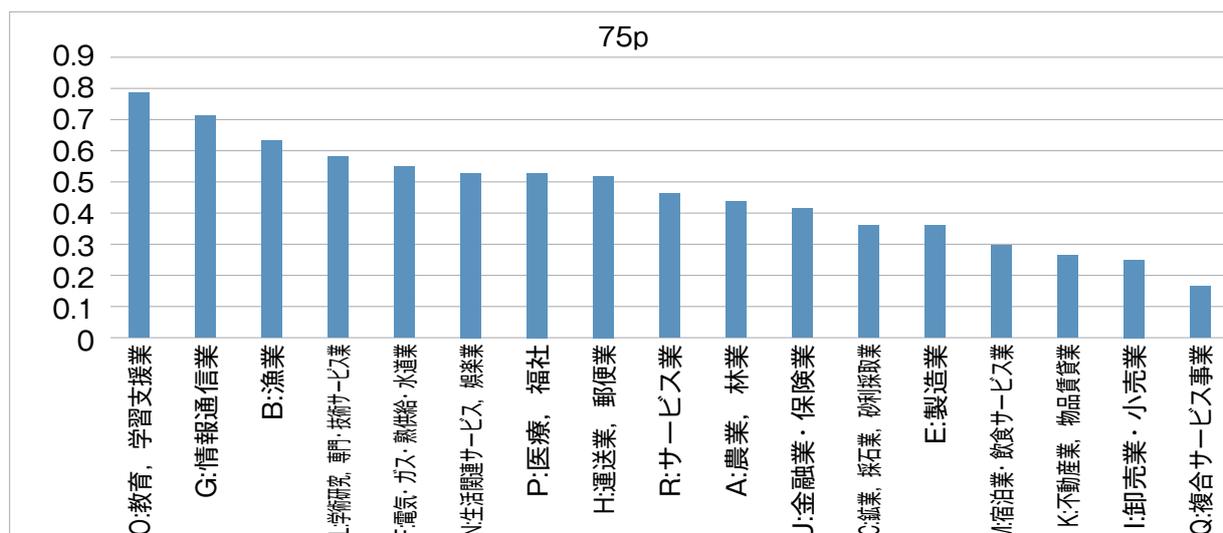
## 1.6 2018年度における業種別の製造原価に占める労務費と減価償却費の割合

表 A1-6 業種ごとの25%タイル、中央値、75%タイル（上から大きい順）

	25p		median		75p
O:教育,学習支援業	0.731	O:教育,学習支援業	0.754	O:教育,学習支援業	0.783
B:漁業	0.412	B:漁業	0.569	G:情報通信業	0.710
H:運輸業,郵便業	0.171	G:情報通信業	0.393	B:漁業	0.630
G:情報通信業	0.137	H:運輸業,郵便業	0.359	L:学術研究,専門・技術サービス業	0.580
E:製造業	0.133	L:学術研究,専門・技術サービス業	0.349	F:電気・ガス・熱供給・水道業	0.544
C:鉱業,採石業,砂利採取業	0.120	N:生活関連サービス業,娯楽業	0.334	N:生活関連サービス業,娯楽業	0.526
A:農業,林業	0.071	R:サービス業	0.254	P:医療,福祉	0.522
J:金融業,保険業	0.066	E:製造業	0.239	H:運輸業,郵便業	0.513
M:宿泊業,飲食サービス業	0.044	C:鉱業,採石業,砂利採取業	0.235	R:サービス業	0.456
F:電気,ガス,熱供給,水道業	0.040	A:農業,林業	0.227	A:農業,林業	0.433
R:サービス業	0.014	M:宿泊業,飲食サービス業	0.179	J:金融業,保険業	0.408
L:学術研究,専門・技術サービス業	0.010	J:金融業,保険業	0.176	C:鉱業,採石業,砂利採取業	0.357
N:生活関連サービス業,娯楽業	0.008	P:医療,福祉	0.166	E:製造業	0.356
I:卸売業,小売業	0.000	F:電気,ガス,熱供給,水道業	0.148	M:宿泊業,飲食サービス業	0.293
K:不動産業,物品賃貸業	0.000	I:卸売業,小売業	0.066	K:不動産業,物品賃貸業	0.266
P:医療,福祉	0.000	Q:複合サービス事業	0.048	I:卸売業,小売業	0.247
Q:複合サービス事業	0.000	K:不動産業,物品賃貸業	0.019	Q:複合サービス事業	0.165

図 A1-5 業種ごとの25%タイル、中央値、75%タイル





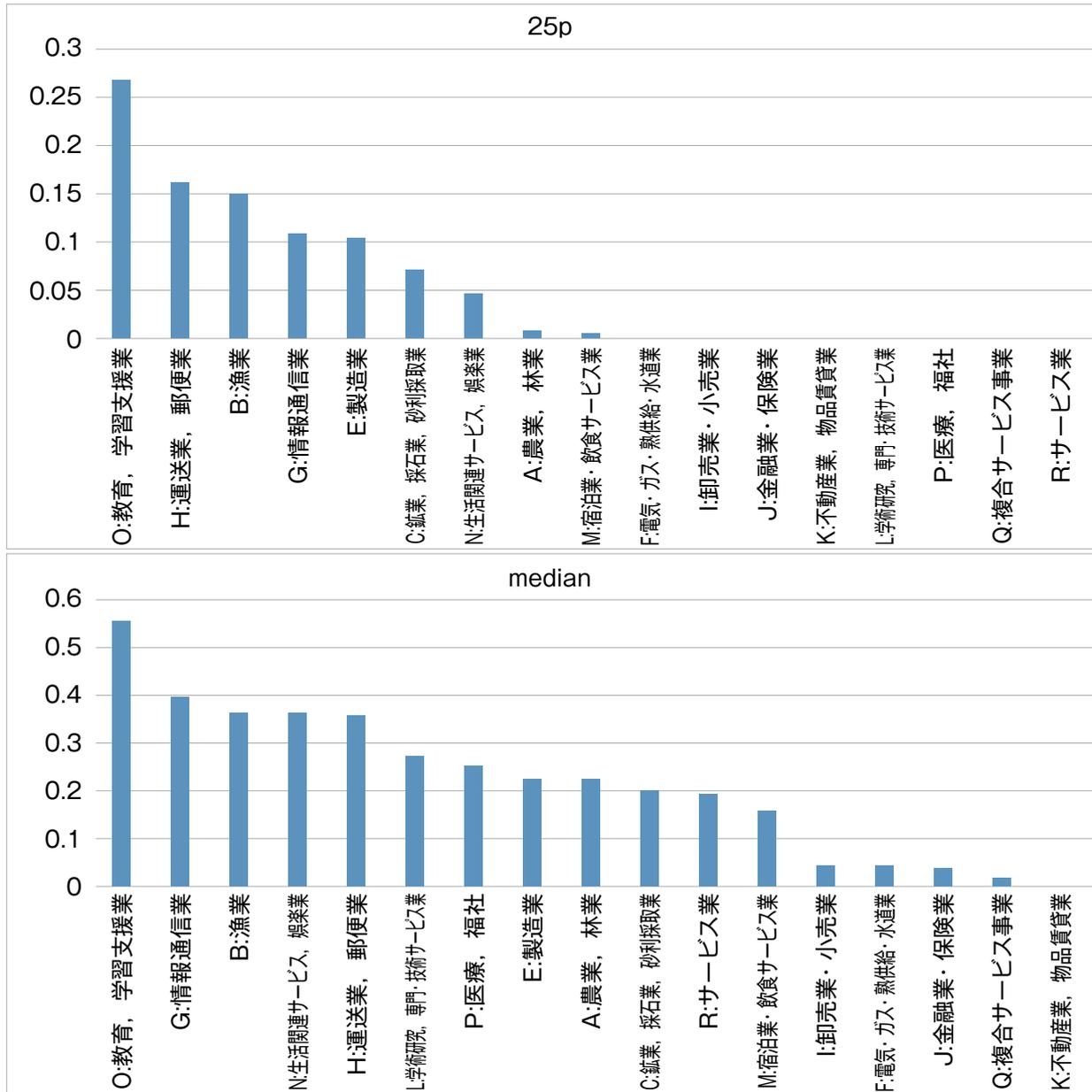
上記の図表から、2018年度における労務費と減価償却費の割合が全体的に大きい業種は「O:教育、学習支援業」(25%:1番目、中央値:1番目、75%:1番目)であることが分かる。他に上位に位置していたのは「B:漁業」(25%:2番目、中央値:2番目、75%:3番目)、「G:情報通信業」(25%:4番目、中央値:3番目、75%:2番目)、「H:運輸業、郵便業」(25%:3番目、中央値:4番目、75%:8番目)であった。

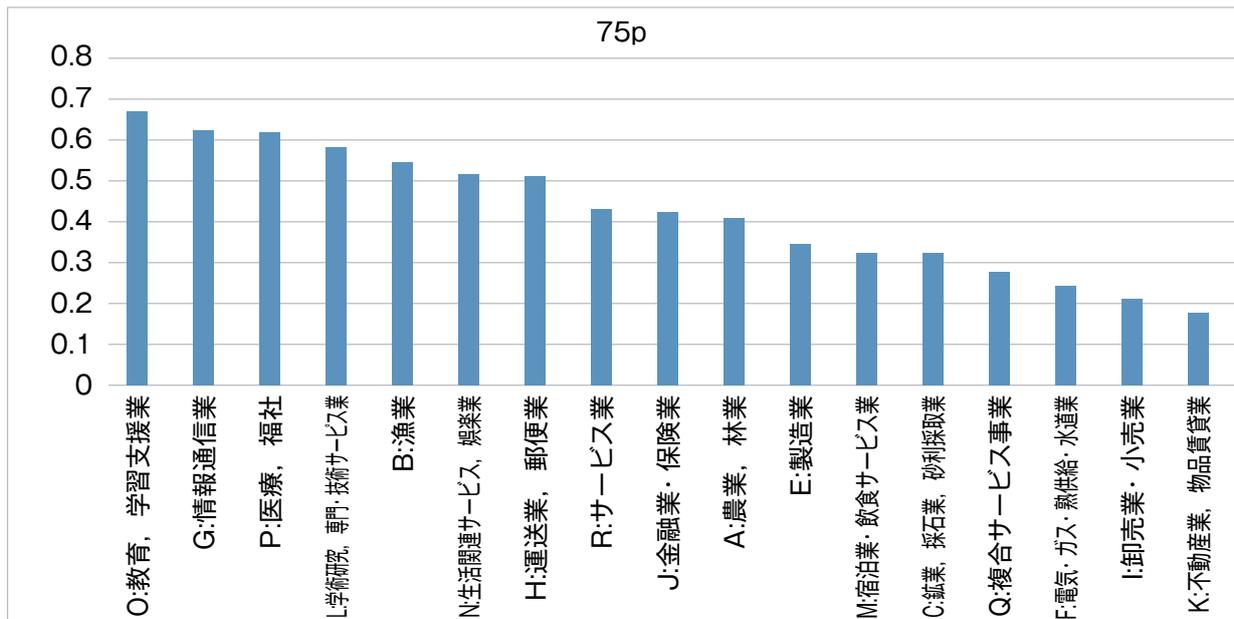
## 1.7 全年度における業種別の製造原価に占める労務費と減価償却費の割合

表 A1-7 業種ごとの 25%タイル、中央値、75%タイル (上から大きい順)

	25p	median	75p
O:教育, 学習支援業	0.269	0.553	0.672
H:運輸業, 郵便業	0.160	0.396	0.625
B:漁業	0.151	0.360	0.618
G:情報通信業	0.108	0.360	0.581
E:製造業	0.104	0.357	0.546
C:鉱業, 採石業, 砂利採取業	0.071	0.271	0.517
N:生活関連サービス業, 娯楽業	0.046	0.249	0.510
A:農業, 林業	0.010	0.224	0.510
M:宿泊業・飲食サービス業	0.006	0.222	0.433
F:電気・ガス・熱供給・水道業	0.000	0.199	0.424
I:卸売業・小売業	0.000	0.190	0.411
J:金融業・保険業	0.000	0.160	0.345
K:不動産業, 物品賃貸業	0.000	0.044	0.323
L:学術研究, 専門・技術サービス業	0.000	0.043	0.322
P:医療, 福祉	0.000	0.041	0.277
Q:複合サービス事業	0.000	0.019	0.246
R:サービス業	0.000	0.000	0.217
			0.179

図 A1-6 業種ごとの 25%タイル、中央値、75%タイル





上記の図表から、全年度における労務費と減価償却費の割合が全体的に大きい業種は「O：教育、学習支援業」（25%：1番目、中央値：1番目、75%：1番目）であることが分かる。他に上位に位置していたのは「G：情報通信業」（25%：4番目、中央値：2番目、75%：2番目）、「B：漁業」（25%：3番目、中央値：3番目、75%：5番目）、「H：運輸業、郵便業」（25%：2番目、中央値：5番目、75%：7番目）であった。

全年度における製造原価明細に占める労務費と減価償却費の合計が大きい傾向にあった業種として、特に「O：教育、学習支援業」で、他に上位に位置することが多かった業種は「B：漁業」、「G：情報通信業」、「H：運輸業、郵便業」であることが分かった。

## 補論2. 分子分母分解による労働生産性ダイナミクスの描写

以下では、横軸に分母の「従業員数の変化」、縦軸に分子の「付加価値の変化」をプロットした散布図を作成し、労働生産性の変化を描写する。労働生産性の定義から、45度線よりも左上に位置する企業は労働生産性が上昇しており、右下に位置している企業は労働生産性が低下している。本分析では、2015年から2017年、2014年から2017年の変化を業種別（製造業とサービス業）に確認していく。

### 2.1 分子分母分析の手順

分子分母分析を行うに当たって、まずは分子と分母に対応する変化を計算する必要がある。例えば、2015年から2017年の労働生産性の変化を計測するためには、分母の「従業員数の変化（2015年の水準÷2017年の水準）」、分子の「付加価値の変化（2015年の水準÷2017年の水準）」を計算する必要がある。

## 2.2 2015年から2017年の2年間における労働生産性の変化

2015年から2017年にかけての労働生産性の変化を業種別に確認していく。観測数は全体として21,141、製造業は7,971、サービス業は4,320である。散布図上では視覚的に全体的な生産性の変化の傾向が捉えることが困難である。そこで、三次元散布図を作成し、データが集中している部分に着目して、生産性の変化の傾向を把握する。

図 A2-1 分子分母分析 (2015年～2017年)

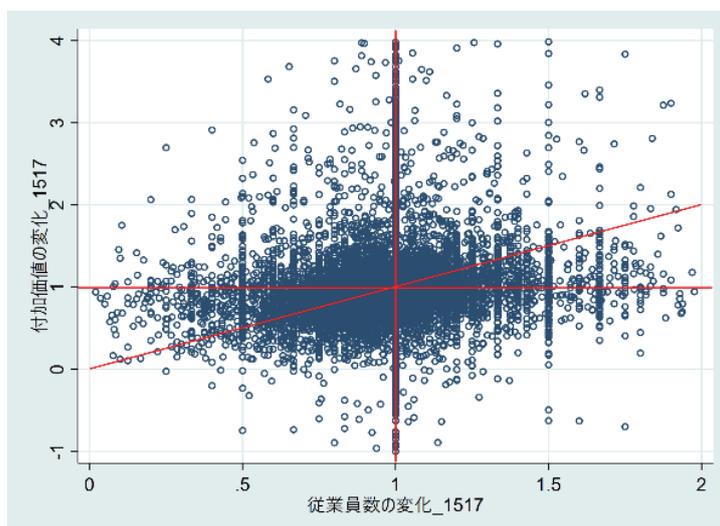


図 A2-2 分子分母分析三次元散布図 (2015年～2017年)

3.8>x>3.4	0	3	5	2	6	5	0	1	1	0
3.4>x>3.0	1	0	0	2	5	3	9	2	2	2
3.0>x>2.6	0	1	7	6	10	9	7	4	7	4
2.6>x>2.2	0	0	4	13	35	26	14	5	4	0
2.2>x>1.8	10	11	13	18	33	41	26	4	4	3
1.8>x>1.4	3	3	23	56	145	99	82	27	20	3
1.4>x>1.0	6	30	95	260	1,279	1,151	330	80	55	8
1.0>x>0.6	19	69	181	798	3,353	1,372	335	85	56	12
0.6>x>0.2	6	34	93	216	279	118	46	16	7	0
0.2>x>-0.2	4	4	14	22	22	20	15	3	1	0
-0.2>x>-0.6	0	0	2	2	5	4	1	1	0	0
-0.6>x>-1.0	0	0	1	2	5	3	0	1	2	0
	0.2>x>0.0	0.4>x>0.2	0.6>x>0.4	0.8>x>0.6	1.0>x>0.8	1.2>x>1.0	1.4>x>1.2	1.6>x>1.4	1.8>x>1.6	2.0>x>1.8

45度線の上に存在する企業データをカウントすると、2,721であった。一方、下側に位置するデータをカウントすると、2,878であった。したがって、トータルでは2015年から2017年にかけて労働生産性が低下した企業が多い。

図 A2-3 分子分母分析 (2015 年～2017 年：製造業)

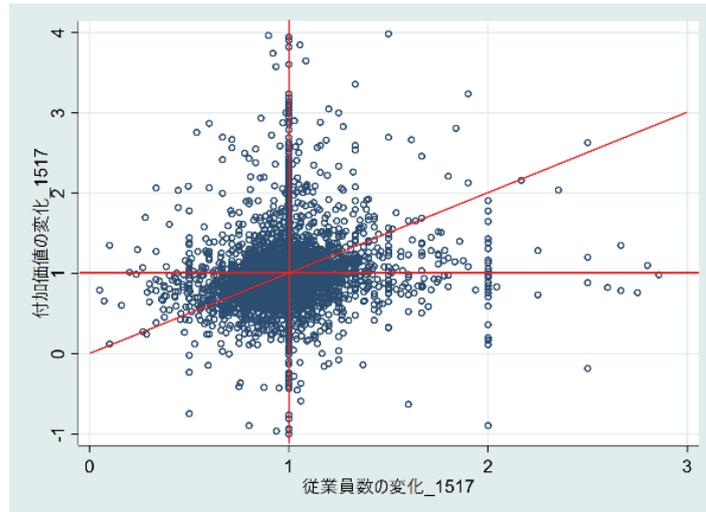


図 A2-4 分子分母分析三次元散布図 (2015 年～2017 年：製造業)

3.8>x>3.4	44	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0
3.4>x>3.0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	1
3.0>x>2.6	0	0	3	3	3	4	1	1	1	1	1
2.6>x>2.2	0	0	0	3	8	11	4	0	2	0	0
2.2>x>1.8	2	5	3	3	13	21	11	0	0	0	1
1.8>x>1.4	0	1	5	12	53	44	31	10	7	1	1
1.4>x>1.0	1	5	21	67	618	522	126	21	13	3	3
1.0>x>0.6	3	14	44	249	1,542	669	106	28	18	1	1
0.6>x>0.2	0	5	19	58	117	58	14	5	3	0	0
0.2>x>-0.2	1	0	3	4	5	8	4	0	0	0	0
-0.2>x>-0.6	0	0	1	2	2	4	0	0	0	0	0
-0.6>x>-1.0	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	0
	0.2>x>0.0	0.4>x>0.2	0.6>x>0.4	0.8>x>0.6	1.0>x>0.8	1.2>x>1.0	1.4>x>1.2	1.6>x>1.4	1.8>x>1.6	2.0>x>1.8	

45度線の上に存在する企業データをカウントすると、1,076であった。一方、下側に位置するデータをカウントすると、1,152であった。したがって、製造業では2015年から2017年にかけて労働生産性が低下した企業が多い。

図 A2-5 分子分母分析 (2015 年～2017 年：サービス業)

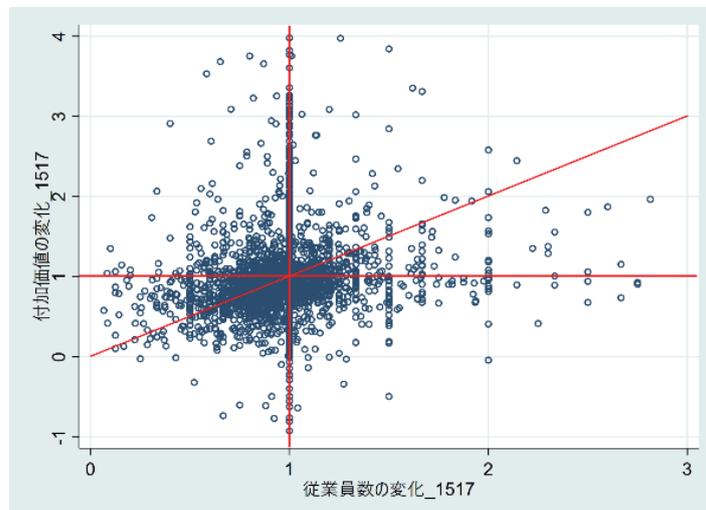


図 A2-6 分子分母分析三次元散布図 (2015 年～ 2017 年：サービス業)

3.8>x>3.4	0	0	2	1	2	1	0	0	0	0
3.4>x>3.0	0	0	0	1	2	1	2	0	2	0
3.0>x>2.6	0	0	2	1	3	3	0	1	2	2
2.6>x>2.2	0	0	0	3	9	3	1	2	1	0
2.2>x>1.8	2	4	3	5	8	6	7	1	1	2
1.8>x>1.4	0	1	6	17	27	20	19	5	5	0
1.4>x>1.0	4	4	24	55	220	180	64	13	15	1
1.0>x>0.6	5	20	61	197	712	249	72	25	14	9
0.6>x>0.2	4	12	33	55	78	24	10	6	0	0
0.2>x>-0.2	2	3	2	6	10	5	5	2	0	0
-0.2>x>-0.6	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0
-0.6>x>-1.0	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0
	0.2>x>0.0	0.4>x>0.2	0.6>x>0.4	0.8>x>0.6	1.0>x>0.8	1.2>x>1.0	1.4>x>1.2	1.6>x>1.4	1.8>x>1.6	2.0>x>1.8

45 度線の上に存在する企業データをカウントすると、571 であった。一方、下側に位置するデータをカウントすると、613 であった。したがって、サービス業では 2015 年から 2017 年にかけて労働生産性が低下した企業が多い。2015 年から 2017 年にかけての三次元散布図から、いずれも労働生産性が低下した企業が多いという結果が確認される。

### 2.3 2014 年から 2017 年の 3 年間における労働生産性の変化

次に、2014 年から 2017 年にかけての労働生産性の変化を観測可能な企業ごとにプロットして確認していく。観測数は全体として 8,326、製造業は 3,179、サービス業は 1,727 である。上記と同様に散布図のみでは、労働生産性の変化の傾向が把握することが困難である。そこで、三次元散布図を作成し、データの重心に着目することで、労働生産性の変化の傾向を確認する。

図 A2-7 分子分母分析 (2014 年～ 2017 年)

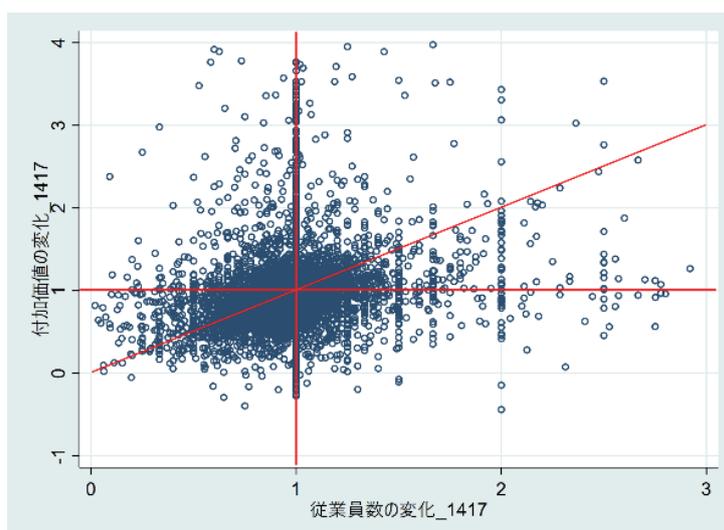


図 A2-8 分子分母分析三次元散布図 (2014年～2017年)

3.8>x>3.4	0	2	4	2	1	5	1	1	2	0	0	0	1	0	0
3.4>x>3.0	0	0	0	2	4	3	0	1	0	0	0	1	0	0	0
3.0>x>2.6	0	2	1	3	4	4	2	1	1	0	0	0	1	0	0
2.6>x>2.2	1	0	1	7	11	5	8	2	0	0	0	1	1	1	0
2.2>x>1.8	0	0	0	4	9	17	18	11	4	4	3	4	1	1	0
1.8>x>1.4	0	2	7	26	67	43	38	16	13	6	2	0	2	0	0
1.4>x>1.0	2	12	36	114	514	490	194	38	30	6	2	4	9	3	1
1.0>x>0.6	10	28	101	453	1,483	639	172	38	21	5	6	1	6	4	0
0.6>x>0.2	9	35	76	133	171	73	34	9	6	1	1	0	2	1	0
0.2>x>-0.2	5	2	9	11	13	8	9	2	0	0	0	1	0	0	0
-0.2>x>-0.6	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-0.6>x>-1.0	0	0	0	0	2	3	2	1	0	0	1	0	0	0	0
-1.0>x>-1.4	0	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	1	0	0
0.2>x>0.0															
0.4>x>0.2															
0.6>x>0.4															
0.8>x>0.6															
1.0>x>0.8															
1.2>x>1.0															
1.4>x>1.2															
1.6>x>1.4															
1.8>x>1.6															
2.0>x>1.8															
2.2>x>2.0															
2.4>x>2.2															
2.6>x>2.4															
2.8>x>2.6															
3.0>x>2.8															

45度線の上に存在する企業データをカウントすると、1,088であった。一方、下側に位置するデータをカウントすると、1,502であった。したがって、トータルでは2014年から2017年にかけて労働生産性が低下した企業が多い。

図 A2-9 分子分母分析 (2014年～2017年：製造業)

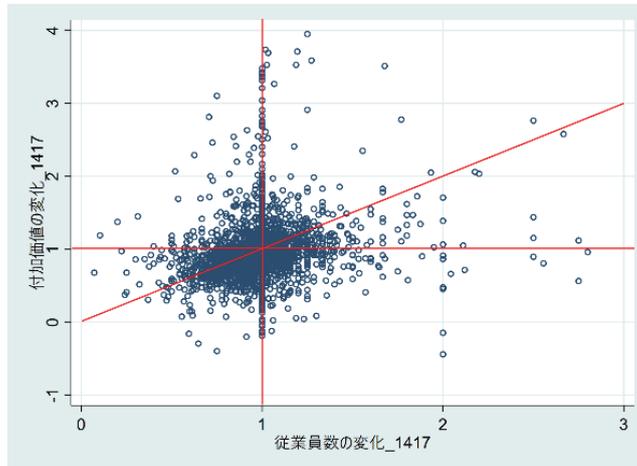


図 A2-10 分子分母分析三次元散布図 (2014年～2017年：製造業)

3.8>x>3.4	0	0	1	0	0	5	1	1	0	0	0	0	0	0	0
3.4>x>3.0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.0>x>2.6	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0
2.6>x>2.2	0	0	0	2	7	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0
2.2>x>1.8	0	0	1	2	6	3	3	1	1	1	1	1	0	0	0
1.8>x>1.4	0	1	1	5	33	26	15	2	6	2	0	0	1	0	0
1.4>x>1.0	1	1	10	32	238	233	72	15	9	2	1	0	1	1	0
1.0>x>0.6	1	6	28	162	702	288	57	13	10	1	2	0	2	1	0
0.6>x>0.2	0	4	17	41	77	30	11	3	0	1	0	0	0	1	0
0.2>x>-0.2	0	0	3	3	3	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0
-0.2>x>-0.6	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-0.6>x>-1.0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0
-1.0>x>-1.4	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0.2>x>0.0															
0.4>x>0.2															
0.6>x>0.4															
0.8>x>0.6															
1.0>x>0.8															
1.2>x>1.0															
1.4>x>1.2															
1.6>x>1.4															
1.8>x>1.6															
2.0>x>1.8															
2.2>x>2.0															
2.4>x>2.2															
2.6>x>2.4															
2.8>x>2.6															
3.0>x>2.8															

45度線の上に存在する企業データをカウントすると、443であった。一方、下側に位置するデータをカウントすると、597であった。したがって、トータルでは2014年から2017年にかけて労働生産性が低下した企業が多い。

図 A2-11 分子分母分析 (2014 年～2017 年：サービス業)

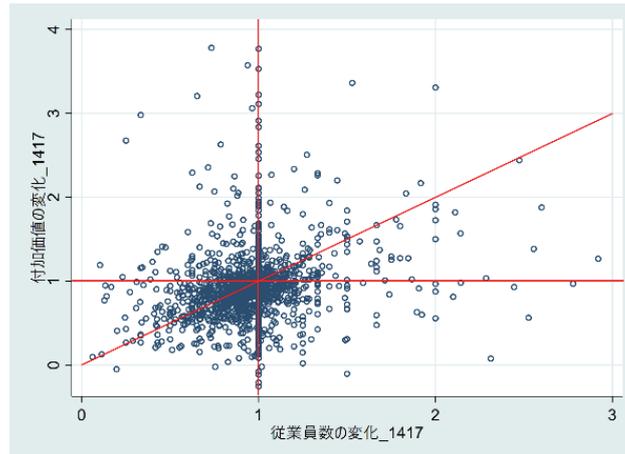


図 A2-12 分子分母分析三次元散布図 (2014 年～2017 年：サービス業)

3.8>x>3.4	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.4>x>3.0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.0>x>2.6	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.6>x>2.2	0	0	0	2	1	1	4	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
2.2>x>1.8	0	0	0	2	4	4	2	1	0	2	1	0	1	0	0	0	0
1.8>x>1.4	0	0	2	6	13	4	9	7	4	0	1	0	0	0	0	0	0
1.4>x>1.0	1	4	6	35	91	82	40	4	9	2	0	1	1	0	0	1	1
1.0>x>0.6	4	5	28	107	311	122	35	8	1	3	2	0	1	1	0	0	0
0.6>x>0.2	0	10	27	37	42	18	11	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0
0.2>x>-0.2	3	0	1	3	6	2	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
-0.2>x>-0.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-0.6>x>-1.0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-1.0>x>-1.4	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0.2>x>0.0	0.4>x>0.2	0.6>x>0.4	0.8>x>0.6	1.0>x>0.8	1.2>x>1.0	1.4>x>1.2	1.6>x>1.4	1.8>x>1.6	2.0>x>1.8	2.2>x>2.0	2.4>x>2.2	2.6>x>2.4	2.8>x>2.6	3.0>x>2.8			

45 度線の上に存在する企業データをカウントすると、238 であった。一方、下側に位置するデータをカウントすると、325 であった。したがって、トータルでは 2014 年から 2017 年にかけて労働生産性が低下した企業が多い。

以上から、2014 年から 2017 年にかけての労働生産性の変化も、上記の 2 年間と同様に労働生産性が低下した企業が相対的に多いことが分かる。

# コロナ禍でも労働生産性が上昇した企業は何が違うのか

～企業レベル生産性データベース（JPIC-DB）にもとづく生産性分析～

2022年3月

木内康裕

日本生産性本部生産性総合研究センター上席研究員

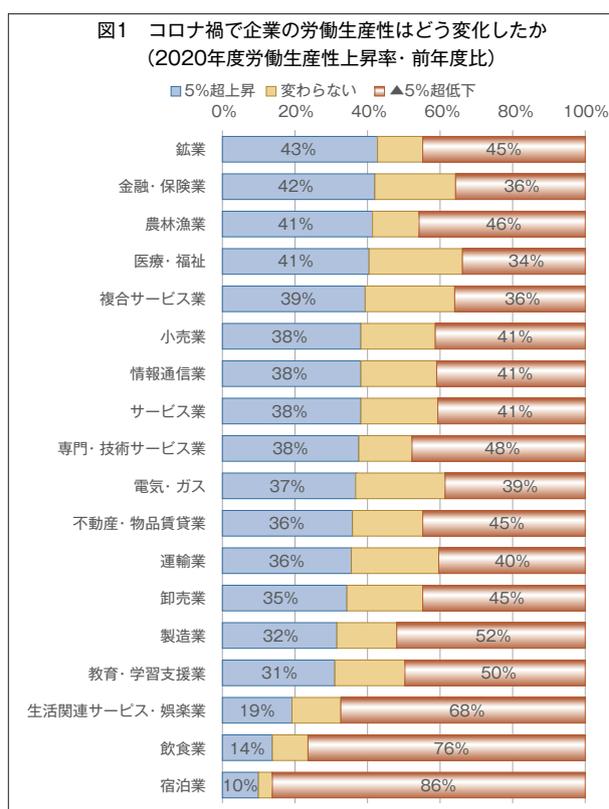
## 1. 産業別にみたコロナ禍での労働生産性の変化

2020年4月に初めて緊急事態宣言が発令されて以来、日本の社会経済的な諸活動は、コロナ禍によって様々な制約を受けてきた。特に、飲食業や小売業は、営業時間短縮や営業自粛を強いられるなど、事業活動が大きく収縮する状況に陥った。製造業をみても、グローバルなサプライチェーンの混乱や半導体不足などが生産活動を下押ししている。

労働生産性も、このような変化に大きな影響を受けている。ここでは、日本生産性本部が企業レベル生産性データベース（JPIC-DB）として提供している企業財務データをもとに、企業の労働生産性がどのように変化したのかについて、その要因とともに概観していきたい。

コロナ禍で労働生産性がどう変動したのかは産業によっても異なるが、最も落ち込みが目立つのは宿泊業である。外出自粛の広がりに伴うビジネス出張や観光の大幅な減少が直撃した宿泊業では、2020年度（2020年4月～2021年3月を決算期とする会計年度）の労働生産性上昇率が▲5%超となった企業の割合が86%を占めている。飲食業も、2020年度の労働生産性上昇率が▲5%超となった企業の割合が76%にのぼっている。こうした分野では、ほとんどの企業で労働生産性が低下したと見てよい。

製造業も、労働生産性が▲5%超のマイナス幅となった企業が過半数（52%）を占めており、労働生産性が上昇した企業は概ね1/3（32%）にとどまっている。飲食業や宿泊業、製造業のほかにも、生活関連サービス・娯楽業（同68%）や教育・学習支援業（同50%）でも、労働生産性が低下した企業が目立つ。



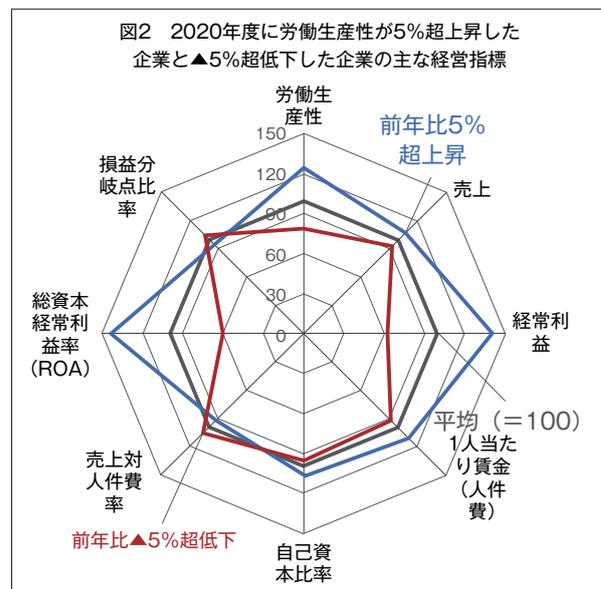
一方、労働生産性の上昇が目立つのは、鉱業や金融・保険業、農林漁業、医療・福祉といった分野である。これらの分野では、2020年度の労働生産性上昇率が+5%超の企業割合が40%を超えている。「巣ごもり消費」の影響で食品スーパーなどの業況が堅調だった小売業や、在宅ワークの拡がりやデジタル化の恩恵を受けた情報通信業も、労働生産性上昇率が+5%を超える企業が4割弱を占めている。

こうしてみると、日本経済がコロナ禍の影響を大きく受けているといっても、労働生産性が低下した企業が多数派を占める産業分野ばかりというわけではない。労働生産性がどう変化したかという観点でみると、分野によって状況が大きく異なっているとみることができる。

## 2. 労働生産性が上昇した企業の特徴

コロナ禍による企業活動の影響は産業分野によって大きく異なるとはいえ、コロナ禍にあっても労働生産性が上昇した企業とはどのような特徴があるのだろうか。ここでは、2020年度の労働生産性上昇率が+5%超の企業（以下、「生産性上昇企業」と▲5%超の企業（以下、「生産性低下企業」）ではどのあたりが違うのかについて、主要な経営指標からみていくことにしたい。

「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」では、営業利益で4.4倍、当期利益にいたっては6.1倍と、利益指標でみるとかなり大きな差が生じている。一方、売上規模にそれほど大きな違いはなく、「生産性上昇企業」の売上平均は、「生産性低下企業」より15%ほど大きいだけである。



また、売上高付加価値率をみると、「生産性上昇企業」が31%であるのに対し、「生産性低下企業」は27%となっており、売上に占める「粗利（付加価値）<sup>1</sup>」にもそれほど大きな違いがあるわけではない。

売上規模や売上高付加価値率にさほど差がないのに、各種利益指標に大きな違いがあるということは、諸々の経費に差が生じているか、各種給付金などの営業外収益に差が生じていることなどが原因として考えられる。

実際、経費率を表す指標の一つである売上対販管費率は、「生産性低下企業」(42%)より「生産性上昇企業」(35%)の方が7%ポイント低くなっている。

1 厳密には粗利と付加価値は異なる概念であるが、経営的によく使われる指標で付加価値に最も近いものとして粗利がよく用いられるため、ここでは粗利（付加価値）、及び粗利（売上高付加価値率）と表記している。

コロナ禍では、「持続化給付金」など様々な公的給付が対象となる企業向けに制度化された。2020年度は、緊急避難的な公的支援として、多くの企業がこのような給付金を受け取っており、それが企業業績や労働生産性に影響を及ぼしている可能性がある。ただし、持続化給付金を例にとると、本業以外の収入を表す「雑収入」として会計処理し、損益計算書に営業外収益として計上していれば、計算上の定義<sup>2</sup>から労働生産性には影響しないことになる。しかし、どの勘定科目に計上するかは企業の判断による部分もあり、一時的な

	上昇	平均	低下	上昇企業平均/低下企業平均
売上	2,017,181	1,869,369	1,756,427	115%
営業利益	96,951	54,422	21,925	442%
経常利益	108,255	69,122	39,221	276%
当期利益	67,422	35,503	11,113	607%
従業員数	77	92	103	75%
1人当たり限界利益	33,226	27,975	23,948	139%
1人当たり賃金（人件費）	6,416	5,789	5,307	121%
売上高営業利益率	5%	3%	1%	385%
労働生産性	11,972	9,546	7,639	157%
売上高付加価値率	31%	29%	27%	116%
労働装備率	27,355	23,553	20,652	132%
有形固定資産回転率	650	476	344	189%
資本生産性	115	81	54	211%
売上高経常利益率	5%	4%	2%	240%
総資本経常利益率（ROA）	9%	6%	3%	289%
売上高営業利益率	5%	3%	1%	385%
売上高総利益率	30%	29%	28%	106%
総資本回転率	1.7	1.5	1.4	120%
棚卸資産回転率	1,151.3	954.4	808.7	142%
固定資産回転率	74.2	52.4	35.7	208%
売上債権回転率	391	285	204	191%
売上対販管費率	35%	39%	42%	83%
売上対人件費率	23%	25%	27%	87%
自己資本比率	32%	30%	28%	112%
流動比率	4.3	5.4	6.2	69%
当座比率	3.5	4.3	4.9	70%
固定比率	1.6	1.5	1.5	108%
固定長期適合率	0.6	0.6	0.6	100%
インタレストカバレッジレシオ	691.2	615.1	516.8	134%
買入債務回転期間（月）	3.5	3.5	3.4	103%
売上債権回転期間（月）	1.9	2.1	2.3	85%
棚卸資産回転期間（月）	8.4	9.8	10.8	77%
損益分岐点比率	0.90	0.95	0.99	90%
変動費比率	34%	34%	33%	103%
固定費比率	67%	71%	73%	92%
限界利益率	74%	73%	73%	100%
総資本営業キャッシュフロー比率	15%	11%	7%	210%
減価償却費比率	36%	33%	32%	113%
キャッシュフローマージン	11%	8%	6%	191%
キャッシュフロー当座比率	74%	59%	47%	157%
キャッシュフロー比率	164%	127%	99%	166%

所得として特別利益に計上しているケースもあるだろう。また、そのまま売上に計上した場合には、労働生産性にも影響することになる。

今回制度化された様々な給付金・助成金は、それぞれの趣旨や性格が異なるため、全てが労働生産性に影響しない営業外収益や特別利益に算入されているとも言い切れないため、労働生産性にどのくらい影響しているのかは見通しにくいのが実情である。

他の指標で「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」でやや差があるのは、企業の収益体質を表すものが目立つ。売上対人件費率や損益分岐点比率は「生産性上昇企業」の方が若

2 企業の財務データから労働生産性を計算する定義は様々な種類があるが、ここでは以下により算出している。  
労働生産性 = 付加価値（営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課） / 従業員数

干低くなっているほか、総資本経常利益率（ROA）や売掛金などの回収速度を表す売上債権回転率、1人当たり限界利益は逆に「生産性上昇企業」の方が高くなっている。また、企業の資金繰りや資金収支を表す総資本営業キャッシュフロー比率やキャッシュフローマージンでも、「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」で差が大きい。

一方、「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」で差が比較的小さい指標は、自己資本が固定資産にどれだけ投下されているかを表す固定比率や、類似指標である固定長期適合

率、買掛金や支払手形が売上原価に占める割合を表す買入債務回転期間など、財務的な安全性に関連する指標が多い。また、企業の粗利や収益性を表す指標でも、売上高総利益率や限界利益率では、差があまり見られない。

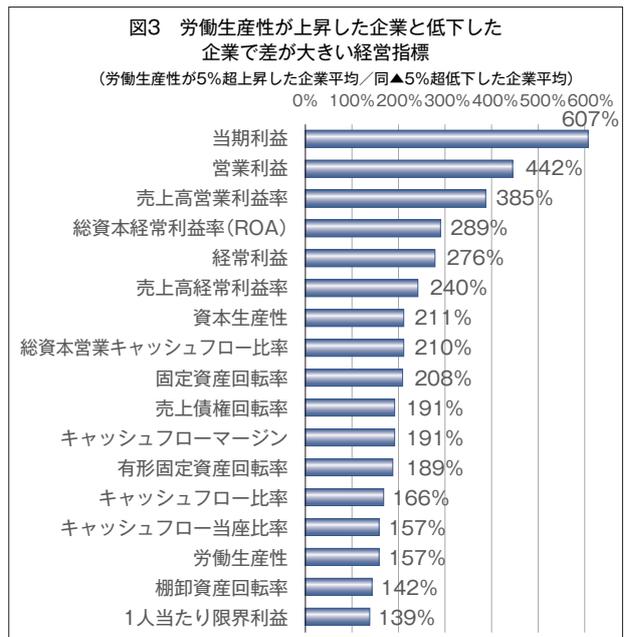
こうしてみると、労働生産性が上昇した企業は、企業の収益性や資金繰りなどで相対的に良好な体質であることが、様々な指標からみてとれる。

そして、労働生産性水準も、「生産性上昇企業」（1,197万円）は「生産性低下企業」（764万円）より57%ほど高くなっており、それが賃金水準の差（「生産性上昇企業」の1人当たり賃金（人件費）は「生産性低下企業」より21%ほど高くなっている）にもつながっているものと考えられる。

また、他の経営指標がどのように変化しているのかをみても、生産性が上昇した企業と生産性が低下した企業では差がみられる。特に、経常利益や営業利益、当期利益といった利益関連指標では、「生産性低下企業」が大幅な前年度比マイナスになったのに対し、「生産性上昇企業」では前年度比でプラスになっている。売上も、「生産性上昇企業」では前年度水準を上回っている。

ここで挙げた利益関連指標と売上を組み合わせた経営指標である売上高経常利益率や売上高営業利益率も、「生産性上昇企業」で改善する一方で「生産性低下企業」で悪化しており、両者の差が大きい。しかし、比率自体では両者に大きな差がみられなかった売上高付加価値率をみると、「生産性上昇企業」で前年度より改善しているのに対し、「生産性低下企業」では前年度から悪化している。損益分岐点比率や売上対販管費率、売上がなくてもかかる固定費の負担の重さを表す固定費比率も同様だった。

企業の採算性や収益性を見るために用いられるこれらの指標でも、労働生産性が上昇



した企業と低下した企業ではコロナ禍で差が大きく開いたことがみとれる。

### 3. 主要産業の概況 飲食業

「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」の違いがどのような指標に表れているのかは、産業分野によっても違いがある。そこで、ここではコロナ禍による影響が比較的大きかった飲食業と小売業、それから製造業について、それぞれ概観していくことにしたい。

飲食業は、2020年4月から断続的に各地で発令された緊急事態宣言により、営業時間の

短縮や営業自粛を強いられ、事業活動の制約が最も大きかった分野の1つである。地域や時期によっては、営業の自粛・短縮に伴う補償金・協力金が事業者の財務的な安定に寄与したものの、業況自体はかなり厳しかったとみられる。

実際、飲食業の「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」いずれをみても、営業利益、経常利益、当期利益といった利益関連指標は全て赤字となっている。

また、売上をみると、利益ほど大きな差がみられず、むしろ「生産性上昇企業」の方が平均規模が小さくなっている。これは、全業種平均でみたときと逆の傾向であり、自治体などによる各種の休業補償・協力金がどちらかという個人事業主・中小企業向けに設計されていたことも影響しているものと考えられる。休業の影響（損失）が業態や企業規模、地域な

表2 2020年度の労働生産性が5%超上昇・▲5%超低下した企業の経営指標の変化（平均値/いずれも前年度比）

	上昇	平均	低下	上昇企業(%)	低下企業(%)
売上	15%	9%	-14%		29%p
営業利益	10%	-36%	-63%		73%p
経常利益	21%	-29%	-56%		76%p
当期利益	6%	-36%	-55%		60%p
従業員数	-6%	-22%	19%		-25%p
1人当たり限界利益	21%	69%	-17%		38%p
1人当たり賃金（人件費）	28%	79%	-8%		36%p
売上高営業利益率	3%	-36%	-58%		60%p
売上高付加価値率	28%	3%	-15%		43%p
労働装備率	14%	19%	0%		13%p
有形固定資産回転率	15%	11%	-9%		24%p
資本生産性	41%	9%	-24%		65%p
売上高経常利益率	13%	-30%	-49%		61%p
総資本経常利益率（ROA）	9%	-35%	-58%		67%p
売上高営業利益率	3%	-36%	-58%		60%p
売上高総利益率	10%	3%	-7%		17%p
総資本回転率	2%	-2%	-17%		18%p
棚卸資産回転率	19%	13%	-2%		21%p
固定資産回転率	10%	4%	-13%		23%p
売上債権回転率	16%	20%	8%		8%p
売上対販管費率	-1%	8%	19%		-19%p
売上対人件費率	12%	16%	19%		-6%p
自己資本比率	2%	-4%	-6%		8%p
流動比率	20%	32%	32%		-11%p
当座比率	27%	39%	37%		-10%p
固定比率	-5%	-2%	2%		-7%p
固定長期適合率	-7%	-5%	-5%		-2%p
インタレストカバレッジレシオ	15%	-38%	-61%		76%p
買入債務回転期間（月）	7%	7%	10%		-3%p
売上債権回転期間（月）	4%	7%	13%		-9%p
棚卸資産回転期間（月）	8%	14%	23%		-16%p
損益分岐点比率	-5%	1%	9%		-14%p
変動費比率	-6%	-4%	-1%		-5%p
固定費比率	-5%	1%	10%		-15%p
限界利益率	2%	1%	2%		-1%p
総資本営業キャッシュフロー比率	-5%	-24%	-34%		29%p
減価償却費比率	-26%	-23%	-6%		-20%p
キャッシュフローマージン	-4%	-19%	-22%		18%p
キャッシュフロー当座比率	4%	-12%	-19%		23%p
キャッシュフロー比率	0%	-23%	-37%		37%p

どによって異なっていることも反映していると考えられる。

逆に、「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」で比較的差が小さい指標としては、損益分岐点比率や売上対人件費率、売上高付加価値率、限界利益率といった指標が挙げられる。こうした事業の採算性を表す経営指標でみる限り、両者にそれほど大きな違いがなかったとみることができる。

逆に、両者の差が大きかったのは、営業利益や経常利益などの利益関連指標がまず挙げられる。これらの指標は、前述したとおり、労働生産性が上昇して

いても低下していても赤字になっているが、赤字幅をみると「生産性上昇企業」は「生産性低下企業」の半分程度になっている。また、1人当たりでみた保有設備を表す労働装備率や、自己資本がどれだけ充実しているかを示す自己資本比率、保有設備をどれだけ有効に活用しているかを示す有形固定資産回転率、総資本営業キャッシュフロー比率といった指標も、「生産性上昇企業」が「生産性低下企業」を大きく上回っている。

「生産性上昇企業」の労働生産性（1,708万円）は、「生産性低下企業」（790万円）の2倍以上であり、もともとの水準に大きな差があるとはいえ、こうした違いも労働生産性の動向に影響したものと思われる。

表3 2020年度の労働生産性が5%超上昇・▲5%超低下した企業別にみた主な経営指標（飲食業・平均値/いずれも前年度比）

	上昇	平均	低下	上昇企業平均/低下企業平均
売上	1,390,970	1,598,834	1,638,832	85%
営業利益	-86,480	-142,003	-152,687	57%
経常利益	-68,239	-103,086	-109,792	62%
当期利益	-211,669	-174,963	-167,900	126%
従業員数	46	86	93	49%
1人当たり限界利益	31,603	16,929	14,066	225%
1人当たり賃金（人件費）	13,333	7,993	6,964	191%
売上高営業利益率	-6%	-9%	-9%	-
労働生産性	17,076	9,545	7,902	216%
売上高付加価値率	42%	41%	40%	106%
労働装備率	19,727	10,489	8,824	224%
有形固定資産回転率	32.1	14.7	11.6	278%
資本生産性	8.9	5.0	4.2	210%
売上高経常利益率	-5%	-6%	-7%	-
総資本経常利益率（ROA）	-12%	-10%	-10%	-
売上高営業利益率	-6%	-9%	-9%	-
売上高総利益率	54%	59%	60%	91%
総資本回転率	2.4	1.6	1.4	165%
棚卸資産回転率	266.5	215.1	205.6	130%
固定資産回転率	13.3	7.3	6.1	218%
売上債権回転率	889	477	398	224%
売上対販管費率	61%	78%	81%	75%
売上対人件費率	34%	40%	42%	82%
自己資本比率	12%	3%	2%	623%
流動比率	4.0	4.6	4.7	87%
当座比率	3.5	3.6	3.6	98%
固定比率	2.2	2.0	2.0	114%
固定長期適合率	0.7	0.7	0.7	93%
インタレストカバレッジレシオ	82.8	156.9	205.8	40%
買入債務回転期間（月）	1.1	1.1	1.2	93%
売上債権回転期間（月）	0.5	0.4	0.4	124%
棚卸資産回転期間（月）	0.6	0.9	1.0	55%
損益分岐点比率	0.99	1.09	1.11	90%
変動費比率	28%	30%	31%	92%
固定費比率	71%	77%	79%	90%
限界利益率	71%	71%	70%	101%
総資本営業キャッシュフロー比率	29%	16%	13%	219%
減価償却費比率	30%	14%	11%	268%
キャッシュフローマージン	14%	10%	9%	156%
キャッシュフロー当座比率	131%	95%	88%	150%
キャッシュフロー比率	145%	66%	51%	285%

## 小売業

小売業は、コロナ禍で在宅時間が増えたことによる「巣ごもり消費」の恩恵を受けた食品スーパーのような業態がある一方、百貨店のように外出自粛やインバウンド消費の消失などで大きな打撃を受けた業態もあり、業態間の差がかなり大きい。そのため、労働生産性にも、そうした業態による業況の違いが影響しているものと考えられる。

「生産性上昇企業」の労働生産性は1,125万円で、「生産性低下企業」(575万円)の2倍近い水準であり、飲食店と同様に大きな差がある。

ただ、売上などの指標をみると、小売と飲食で状況が異なる。「生産性上昇企業」の売上平均は、「生産性低下企業」の3倍近くになっており、規模にかなりの違いがみられる。また、「生産性低下企業」の営業利益や当期利益は赤字だが、「生産性上昇企業」は黒字基調を維持できている。

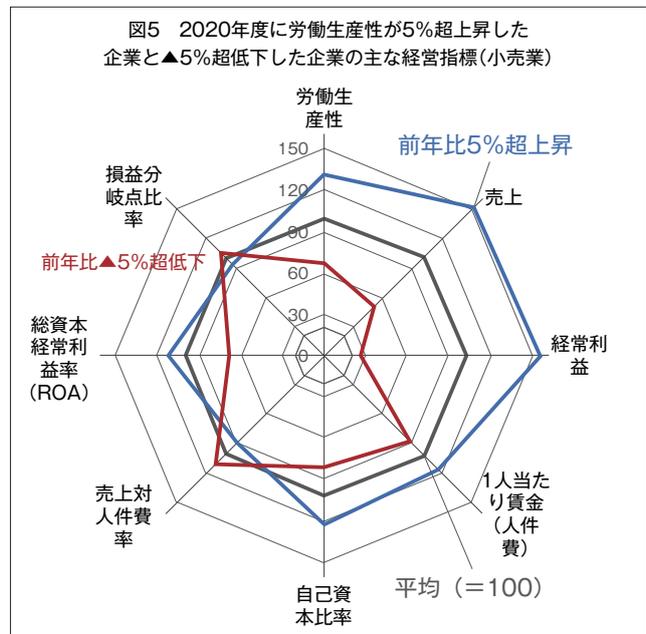
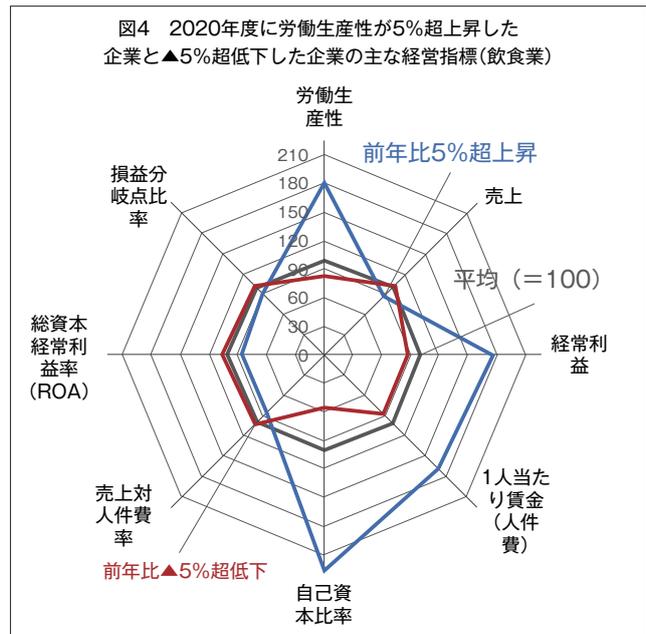
また、採算性(損益分岐点比率)や粗利(売上高付加価値率)に大きな違いはないが、労働装備率には大きな違いがある。

売上対販管費率や売上対人件費率なども、「生産性上昇企業」の方が低くなっている。これは、「生産性上昇企業」の企業規模が大きいというだけでなく、収益構造やコスト構造にも違いがあることが、コロナ禍の労働生産性にも影響していることを示唆している。

実際、売上に占める固定費の比率(固定費比率)は「生産性上昇企業」の方が低くなっており、利益を上げやすい体質になっている。損益分岐点でも同様である。

## 製造業

製造業では、「生産性上昇企業」の労働生産性が「生産性低下企業」の1.5倍ほどで、小売や飲食ほど差が大きいわけではない。これは、製造業各分野の業況が、コロナ禍による外出



自粛などの影響を飲食や小売業ほど大きく受けない産業的特性の影響もある。

また、海外のサプライチェーンの混乱や半導体の供給制約などの影響を受けたものの、主要国を中心に日本よりも経済の正常化が早かったことなどから輸出環境がいち早く好転したことも関係しているだろう。

もともと、売上でみると、「生産性上昇企業」平均は、「生産性低下企業」の9割ほどであり、売上規模が大きい企業を中心にコロナ禍で労働生産性が向上したわけではない。このあたりは、小売業とは大きく異なる点と

表4 2020年度の労働生産性が5%超上昇・▲5%超低下した企業別にみた主な経営指標（小売業・平均値／いずれも前年度比）

	上昇	平均	低下	上昇企業平均／低下企業平均	
主要指標	売上	2765749	1828250	903506	306%
	営業利益	61563	29209	-2704	-
	経常利益	93708	48616	4137	2265%
	当期利益	62470	28724	-4562	-
	従業員数	42	48	54	77%
	1人当たり限界利益	28,469	22,693	16,970	168%
	1人当たり賃金（人件費）	6,336	5,548	4,767	133%
生産性	売上高営業利益率	2%	2%	0%	-
	労働生産性	11,246	8,506	5,747	196%
	売上高付加価値率	24%	23%	22%	111%
	労働装備率	11,640	8,586	5,501	212%
	有形固定資産回転率	61.7	83.8	106.0	56%
	資本生産性	77.0	51.5	25.1	307%
	売上高経常利益率	3%	3%	0%	740%
収益性	総資本経常利益率（ROA）	8%	6%	1%	848%
	売上高営業利益率	2%	2%	0%	-
	売上総利益率	35%	34%	34%	101%
	総資本回転率	2.4	2.3	2.1	115%
	棚卸資産回転率	138.7	257.2	372.2	37%
	固定資産回転率	42.2	83.8	124.7	34%
	売上債権回転率	128	116	104	124%
（財務的）安全性	売上対販管費率	35%	39%	43%	82%
	売上対人件費率	18%	20%	22%	80%
	自己資本比率	24%	20%	16%	151%
	流動比率	3.3	4.0	4.7	70%
	当座比率	2.5	3.0	3.5	70%
	固定比率	1.5	1.3	1.2	129%
	固定長期適合率	0.5	0.5	0.5	108%
損益分岐	インタレストカバレッジレシオ	168.5	160.3	142.5	118%
	買入債務回転期間（月）	1.6	1.5	1.4	110%
	売上債権回転期間（月）	1.2	1.3	1.3	87%
	棚卸資産回転期間（月）	2.8	2.9	2.9	95%
	損益分岐点比率	0.90	0.96	1.02	88%
	変動費比率	53%	53%	52%	102%
	固定費比率	55%	58%	62%	89%
資金収支	限界利益率	58%	58%	59%	99%
	総資本営業キャッシュフロー比率	30%	25%	19%	155%
	減価償却費比率	38%	33%	28%	136%
	キャッシュフローマージン	16%	13%	10%	159%
キャッシュフロー当座比率	140%	127%	114%	123%	
キャッシュフロー比率	164%	161%	137%	135%	

また、損益分岐点比率や売上対人件費率は、「生産性上昇企業」が「生産性低下企業」をやや下回っている。このあたりは、飲食店や小売業と同様の傾向であり、分野にあまり関係なく採算性が労働生産性の動向に影響していることを示している。

それでは、製造業で労働生産性が上昇した企業と低下した企業を比較したとき、どのようなところに差があるかということ、まず挙げられるのが営業利益及び売上高営業利益である。「生産性上昇企業」の営業利益は、「生産性低下企業」の約4倍、売上高営業利益率も4.7倍になっている。両者の差を見ていくと、売上高付加価値率や売上総利益率といった原価率に関する差よりも、売上高販管費率などの経費関連の指標の差が大きい。また、キャッシュフ

ロー関連指標も差が大きくなっている。したがって、「生産性上昇企業」の方が、粗利の大きい高付加価値製品を扱っていたというよりも、経費を抑えながら資金収支に余裕のある企業運営をしていたといえそうである。

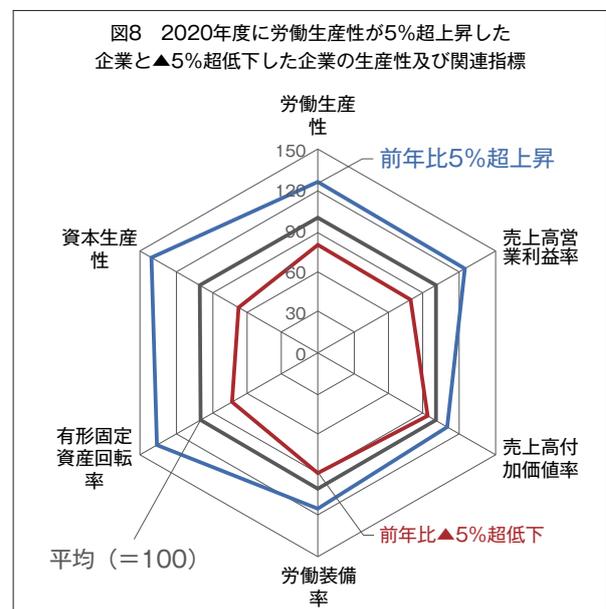
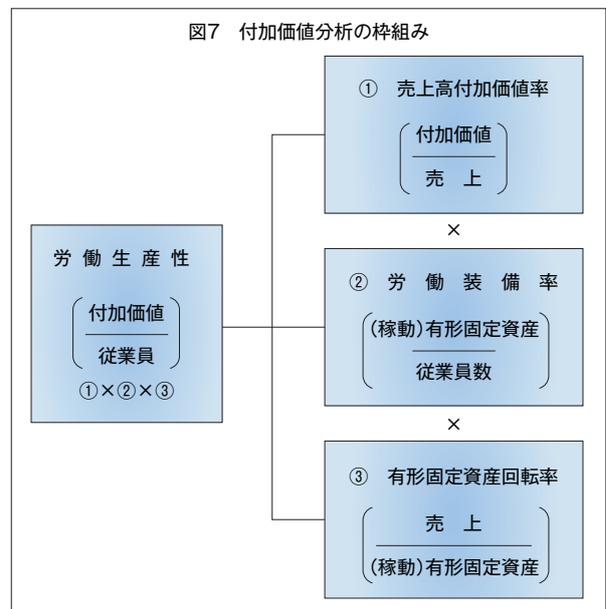
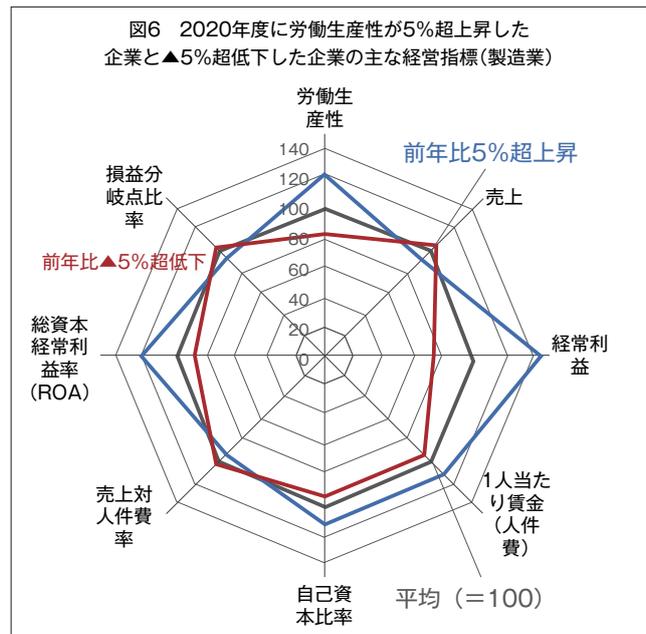
	上昇	平均	低下	上昇企業平均／低下企業平均	
主要指標	売上	1,232,508	1,339,471	1,408,806	88%
	営業利益	68,119	36,910	16,488	413%
	経常利益	71,952	50,237	36,028	200%
	当期利益	45,653	26,313	13,659	334%
	従業員数	39	48	54	72%
	1人当たり限界利益	20,209	17,185	15,182	133%
	1人当たり賃金（人件費）	5,808	5,246	4,875	119%
生産性	売上高営業利益率	6%	3%	1%	472%
	労働生産性	8,745	7,016	5,832	150%
	売上高付加価値率	31%	29%	27%	114%
	労働装備率	8,243	7,989	7,821	105%
	有形固定資産回転率	74.1	54.6	41.6	178%
	資本生産性	20.6	13.4	8.3	247%
収益性	売上高経常利益率	6%	4%	3%	228%
	総資本経常利益率（ROA）	9%	5%	3%	261%
	売上高営業利益率	6%	3%	1%	472%
	売上高総利益率	27%	25%	24%	110%
	総資本回転率	1.5	1.4	1.3	114%
	棚卸資産回転率	74.2	139.5	183.0	41%
	固定資産回転率	55.4	39.4	28.9	191%
	売上債権回転率	13	17	20	65%
	売上対販管費率	25%	31%	34%	72%
	売上対人件費率	25%	27%	28%	89%
（財務的）安全性	自己資本比率	31%	28%	26%	120%
	流動比率	3.0	3.9	4.6	64%
	当座比率	2.4	3.2	3.7	65%
	固定比率	1.4	1.3	1.3	110%
	固定長期適合率	0.6	0.5	0.5	104%
損益分岐	インタレストカバレッジレシオ	265.1	347.1	441.4	60%
	買入債務回転期間（月）	1.8	2.0	2.1	86%
	売上債権回転期間（月）	2.0	5.4	7.7	27%
	棚卸資産回転期間（月）	1.9	94.8	156.3	1%
資金収支	損益分岐点比率	0.91	0.96	1.00	91%
	変動費比率	22%	21%	20%	112%
	固定費比率	63%	67%	70%	90%
	限界利益率	67%	68%	69%	98%
	総資本営業キャッシュフロー比率	5%	1%	-1%	-
資金収支	減価償却費比率	48%	37%	30%	163%
	キャッシュフローマージン	2%	-1%	-3%	-
	キャッシュフロー当座比率	23%	8%	-2%	-
	キャッシュフロー比率	105%	69%	45%	233%

#### 4. 生産性及び関連指標からみると主要産業でどのような特徴がみられるか

労働生産性を経営分析のフレームワークでみたものに、付加価値分析がある。これは、労働生産性を売上高付加価値率・労働装備率・有形固定資産回転率の3指標に分解する形で分析するものである。この3指標の算式を乗じると、分子・分母がそれぞれ約分され、最終的に付加価値/従業員 (= 労働生産性) になる。そうした関係から、売上高付加価値率・労働装備率・有形固定資産回転率のいずれか、または全てを改善することにより、労働生産性は上昇することになる。これらに労働生産性に関連が深い売上高営業利益率と資本生産性を加えたものが、右図 (レーダーチャート) である。

右図をもとに労働生産性をみると、コロナ禍で労働生産性が上昇した企業と低下した企業では、売上高付加価値率や労働装備率といった指標に大きな違いがないものの、売上高営業利益率や有形固定資産回転率、資本生産性の3指標では比較的大きな差がみられる。

これは、コロナ禍で労働生産性が上昇した企業と低下した企業では、粗利 (売上高付加価値率) にさほど差があるわけではないが、そこから各種経費や人件費が差し引かれた売上高営業利益率には大きな違いが生じている。そして、1人当たりでみた設備 (労働装備率) に大きな差がないものの、有形固定資産回転率や資本生産性によって表される設備資産の有効活用度に差が生じていることを示している。コロナ禍だけの特徴とは言い難いものの、企業の労働生産性の動向に差が生じる際の要

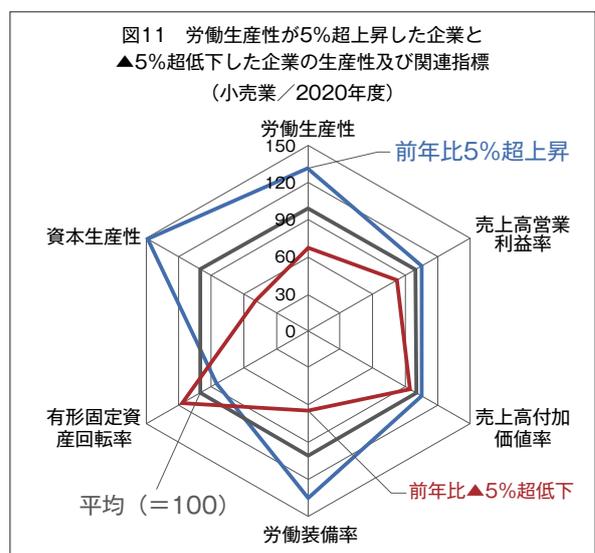
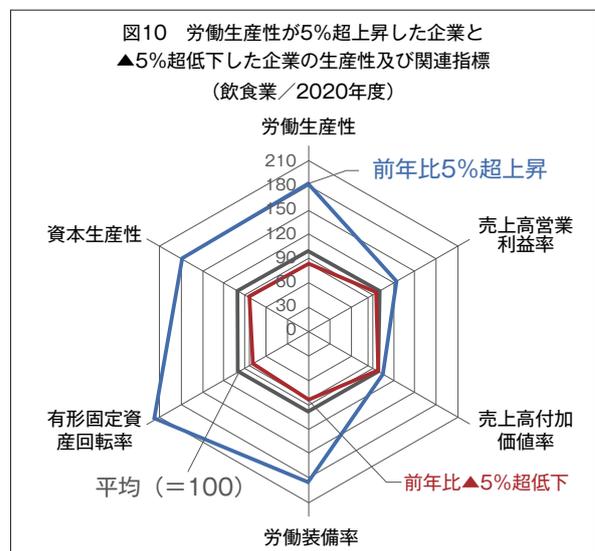
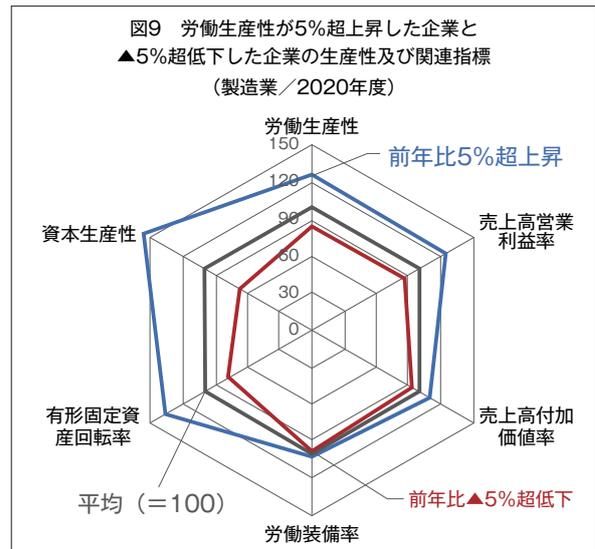


因の1つとみることができるだろう。

もっとも、これは全産業の企業を平均したときにみられる特徴であり、産業分野によってもこうした特徴は異なってくる。全産業平均に近い特徴を持つのは、製造業である。製造業でも、売上高付加価値率と労働装備率の差が小さく、一方で売上高営業利益率や有形固定資産回転率、資本生産性の差が大きくなっている。特に、有形固定資産回転率や資本生産性といった資本効率は大企業平均よりも差が大きく、製造業の「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」の違いにつながる要因になっている。

基本的な構造にそれほど大きな違いはないものの、労働装備率に大きな差がみられるのが飲食業である。そして、全産業平均と同様、売上高営業利益率や資本設備効率を表す有形固定資産回転率、資本生産性にも大きな差がある。また、飲食業では、「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」で労働生産性水準に大きな差がみられるが、両者の売上高付加価値率は大きく変わらない。したがって、原材料費などの影響を受ける粗利にさほどの違いがあるわけではないものの、店舗や各種設備などへの投資が大きいだけでなく、それを効率的に活用していることが、「生産性上昇企業」の特徴になっている。

小売業も、「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」で売上高営業利益率や労働装備率に大きな差がみられる。しかし、小売業では、有形固定資産回転率が「生産性上昇企業」より「生産性低下企業」で高くなっている点で、飲食業や製造業と異なる。これは、設備を多く持つ企業ほど売上が大きくなっているわけではないことを示している。ただ、小売業の「生産性上昇



企業」の有形固定資産回転率（61.7）は、製造業の同種企業（74.1）より低いものの、飲食業（32.1）より高くなっていることに留意する必要がある。また、売上高付加価値率をみると両者にさほど差がないものの、売上高営業利益率では大きな差が生じている点で、小売業は製造業や飲食業とも共通の特徴がみられる。

こうしてみると、飲食業・小売業・製造業に共通して「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」を分かち最も大きな特徴は、売上規模や粗利（売上高付加価値率）などではなく、売上高営業利益率に代表される収益力の格差といえそうである。また、投下資本・設備の量や効率的な資本・設備の活用といった要因も生産性向上の有力な要因ではあるものの、分野によって様相が若干異なっている。これらは、これまでの経済環境下でもある程度あてはまるものと思われるが、コロナ禍でも労働生産性が向上している企業の特徴になっている。

## 提 言

# 企業の DX を進めるための人材戦略 ～ DX と人材戦略に関する企業アンケート調査からの知見～

2022年2月

公益財団法人 日本生産性本部 イノベーション会議

(役職は全て当時)

### はじめに

日本生産性本部・イノベーション会議は、2019年9月4日の設立以来、生産性向上のカギをにぎるイノベーションについて、日本企業の現状や課題を調査し提言を行ってきた。第1期は、日本企業における「破壊的イノベーション」に焦点を当てたが、2020年度からの第2期では、「企業のDXと人材戦略」をテーマとして、DXを実現するための人材の採用・育成・評価のあり方等について調査している。2021年秋には、上場企業の経営者や役員に対し、DXへの取り組みおよびDXを実現するための人材戦略などについてアンケート調査を実施した。

本報告は、このアンケートにより浮かび上がってきたDXの状況を示すとともに、DXのための人材戦略の課題を提示するものである。

公益財団法人日本生産性本部・イノベーション会議

【コアメンバー】 大田弘子・日本生産性本部副会長／政策研究大学院大学特別教授（座長）  
森川正之・一橋大学教授／経済産業研究所所長  
柳川範之・東京大学大学院経済学研究科教授

## I. 企業のDXを進めるための人材戦略

### ～「DXと人材戦略に関する企業アンケート調査」からの示唆～

#### (1) 企業アンケート調査の目的

##### ■ DXへの取り組みはどこまで本格的になっているか

- ・DXへの関心は非常に高まっている。しかし、日本企業のDXが、①実際にどこまで進んでいるのか、②何が進んでいて何が進んでいないのか、③大きな課題は何か…については、いまだ十分に明らかではない。これらの点について、できるだけ企業の実像に近づいて把握するのが、本調査の第一の目的である。
- ・日本生産性本部が2020年6月に発表したレポート<sup>1</sup>では、「IT投資にIT人材の活用が加わって労働生産性が向上する」という仮説は、日本企業の場合は検証されないことが示された。日本企業のIT投資が組織改革や人材育成につながっていない、すなわち、従来型の仕事の仕方や日本的な雇用維持に固執していることが、その理由として挙げられた。IT化が表面的な改革にとどまったことが示されたわけだが、その後コロナ禍を経験し、日本企業のDXへの取り組みは本格化したのだろうか。

##### ■ DXのための人材戦略についての実態把握

- ・第二の目的は、DXのための人材戦略についての実態把握である。デジタル化は人材戦略に当然大きな影響を与える。わが国ではDXのための人材（以下DX人材）が著しく不足しているが、問題は量的不足にとどまらない。DX人材の多くは、質的にも、①専門性が高い、②スキルが業界横断的で流動性が高い、という特徴をもつ。このため、社内で企業特殊なスキルを獲得しながら昇進し、基本的に転職を志向しないという、従来の大企業の標準的なキャリアパスの枠組みを超える対応が必要になる。
- ・このような、人材戦略の大きな変革を伴うDX人材の確保を、日本企業はどう捉えているのだろうか。具体的にどのような取り組みがどこまで進んでいるのだろうか。その実態を、アンケート調査を通して把握する。また、DXのためには、DX人材の確保のみならず、

---

1 日本生産性本部・生産性総合研究センター「生産性レポート」Vol.14『日本のIT投資は生産性向上に寄与しているのか？～「生産性向上につながるITと人材に関する調査」から見えてくるもの～』（宮川努学習院大学教授、滝澤美帆学習院大学教授、宮川大介一橋大学大学院准教授、2020年6月）。宮川努氏・滝澤美帆氏・宮川大介氏が、アンケート調査と東京商工リサーチの企業データを組み合わせて分析したリサーチでは、IT活用で業務プロセスや作業効率は改善するも、付加価値の上昇を伴う効果は出ていないこと、9割以上の企業が、従来型の意思決定方式を踏襲し、IT導入時の補完的な取り組みとして意思決定の集中化や組織のフラット化等はほぼ実施していないことが示されている。

現在の社員のリスクリング（新技術の獲得）も重要である。日本企業の人材投資額の減少が指摘されている<sup>2</sup>が、DX への取り組みがこの傾向をどう変化させているかについても把握する。

## (2) 調査結果の概要

### ■日本企業の DX は道半ばである

- ・本調査は DX 推進企業<sup>3</sup>の具体像を得ることを目的の一つとしたため、アンケートに DX 実施企業が多く回答したという傾向がある。それにも関わらず、なお日本企業の DX は道半ばである。DX によって業務効率化・コスト削減は実現している、新規事業の創出やビジネスモデルの変革など、本来 DX に期待される事業革新には至っていない。(図 6-1、図 6-2)

### ■DX のための組織改革や人事制度改革には踏み込んでいない企業が多い

- ・DX を実現するための組織改革までは行っていない企業が多い。例えば、イノベーションのための組織づくりや、企業理念等の明確化を行った企業は少数派である。(図 11-1、図 11-2)
- ・人材確保を DX の最大の課題と位置付けているにもかかわらず、本格的な人事制度の見直しに踏み込んでいる企業は少ない。テレワークの導入等でとどまっておき、DX 人材に相応しい処遇制度を導入したり、年功的賃金の廃止や縮小を実施したりしている企業は非常に少ない。中途採用の増員を行っている企業も 3 割にとどまる。この傾向は DX 推進企業に限って見てもほぼ同様である。(図 14-1、図 14-2)

### ■DX 人材育成のための社員研修を実施していない企業が 4 割

- ・DX 人材の確保と併せて、現在の社員をどうやって DX に向かわせ、実践投入するかも重要なポイントである。しかし、DX 人材育成のための社員研修を実施していない企業は 4 割にのぼる。とくに、従業員 1,000 人未満の中堅企業では 7 割の企業が研修を行っていない。人材育成においても、日本企業の DX は道半ばである。(図 15-1、図 15-2)

---

2 資料：日本生産性本部・生産性総合研究センター「生産性レポート」Vol.17『日本企業の人材育成投資の実態と今後の方向性』（守島基博学習院大学教授、山尾佐智子慶応義塾大学大学院准教授、初見康行多摩大学准教授、木内康裕日本生産性本部上席研究員 2020 年 12 月）

3 「Ⅱ. DX と人材戦略に関する企業アンケート調査」では、DX への取組状況について、「全社を挙げて取り組んでいる」と回答した企業を指している。

### ■ DX への取り組みは企業規模間の格差が大きい

- ・ DX への取り組みには企業規模が強く関係している。全社を挙げて取り組んでいる企業は大企業に多く、中堅・中小企業では少ない。(図 3 - 2、図 4 - 1)

### ■ DX 人材供給における日本の大学・大学院への評価は高くない

- ・ DX 人材の育成・供給という面から、日本の大学・大学院に対する企業の評価は高くない。期待されているのは、学部を問わずデジタル的発想の訓練が行われることである。データサイエンス学部を置く大学が増えているが、それだけでなく学部横断的な取り組みが求められている。(図 17、図 18)

## (3) 調査結果から得られた示唆

### ■ 組織改革・人事制度改革の重要性

- ・ アンケート結果から示されている通り、組織改革や人事制度改革という重要な方針転換が進んでいないことは、大きな課題である。

### ■ DX 人材の不足についても、課題は人事制度改革にあり、経営トップの役割が重要

- ・ 「DX 人材の不足」が、DX 推進上の最大の課題であるとの回答がなされているが、本当にそうなのだろうか。DX 人材育成の社員研修を多くの企業で行っていないことからみても、むしろ、DX のために必要な組織変革や人事制度改革を行っていない点に、問題の本質があるのではないだろうか。
- ・ DX 人材を自社に確保するには、人事制度や処遇のあり方を根本から考え直す必要がある。また、DX は企業の経営戦略に密接に関連するため、DX 人材、とくにアーキテクチャ（事業構成）や事業構造の全体設計を担う人材をどのように選抜・処遇するかは、人事部の役割というよりも、経営トップの役割といえる。

### ■ 企業の存在意義や使命（パーパス）の明確化が一層重要に

- ・ DX 人材は比較的、働く上でのモチベーションの源泉として「企業の経営理念・ビジョン」を重視し、企業の経営理念のなかでは、とくに「事業の社会的意義」や「先進・革新性」を重視する、という調査結果がある。この調査が示すように、DX 人材を惹きつけるには、企業がその存在意義や使命（パーパス）をこれまで以上に明確にすることが求められよ

う<sup>4</sup>。

#### ■中堅・中小企業は、他社との連携や事業統合などの検討も

- ・DXには規模の経済性があると考えられるため、中堅・中小企業は、他社との連携や事業統合など企業規模の制約を乗り越える対応も今後必要ではないか。

---

4 本プロジェクトでヒアリングを行った内藤琢磨・野村総合研究所上席コンサルタントが実施した調査（野村総合研究所『ワークモチベーション調査』2020年）では、“働く上でのモチベーションの源泉”として、デジタル人材は非デジタル人材に比べて、「経営理念・ビジョン等に関する共感」や「組織風土・マネジメントスタイル等」を挙げる比率が高い。経営理念・ビジョンのなかでは、「事業の社会的意義」や「先進・革新性」という回答が、非デジタル人材に比べて高くなっている。

## II. DX への取り組みと DX 人材戦略の課題～アンケート調査結果が示すもの～

### 1. 本アンケート調査の特徴

- ・本アンケートは、日本企業がDXにどう取り組んでいるか、また、DXのための人材戦略にどう取り組んでいるかの把握を主な目的として実施した。
- ・DXは経営戦略そのものであるため、本調査は、回答者を上場企業の経営者（社長、会長）もしくはデジタル戦略専門役員（CDO、CTO）、人事戦略専門役員（CHRO等）に限定した。そのため、回答率が低く（有効回答率3.8%）、DXに積極的に取り組んでいる企業が多く回答するというバイアスは避けられないが、そのかわり、DXおよび人事戦略への取り組みを具体的に浮き彫りにすることが可能になった。
- ・上場企業3,787社を調査対象としたが、回答企業の業種は、「製造業」が42.0%を占め最多となり、次いで「サービス業・その他」が27.3%だった（図1）。また、従業員規模は、1,000人以上の企業が62.3%（5,000人以上の企業が20.3%）を占めており、大企業が圧倒的に多い（図2）。
- ・本報告では、「DX」と「DX人材」を次のとおり定義している。

- DX・・・デジタル技術やデータを活用して顧客ニーズに応えるため、製品やサービスの変革、ビジネスモデルの変革、業務・組織などの社内体制の変革を行うこと
- DX人材・・・DXを実現するための人材を広く対象とする。本調査では次の3つに分類した
  - ①技術系人材：デジタル技術やデータ処理などの専門人材
  - ②経営系人材：アーキテクチャや事業構造を設計し推進する人材
  - ③つなぎ人材：デジタル人材と非デジタル人材をつなぎ橋渡しをする人材

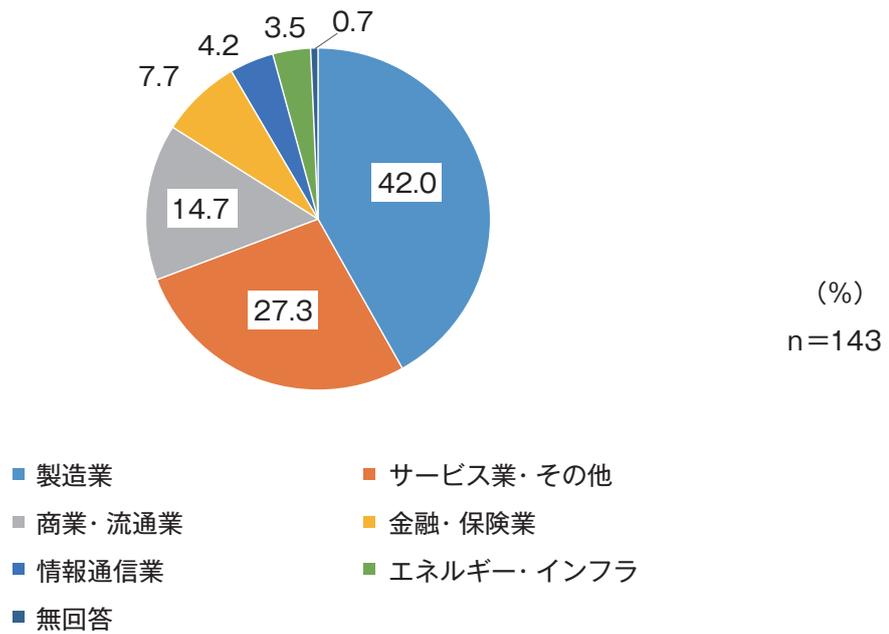
\* DXは企業の大きな変革であるため、デジタル人材と非デジタル人材との橋渡し役となる人材をあえて加えた。

#### 【調査の概要】

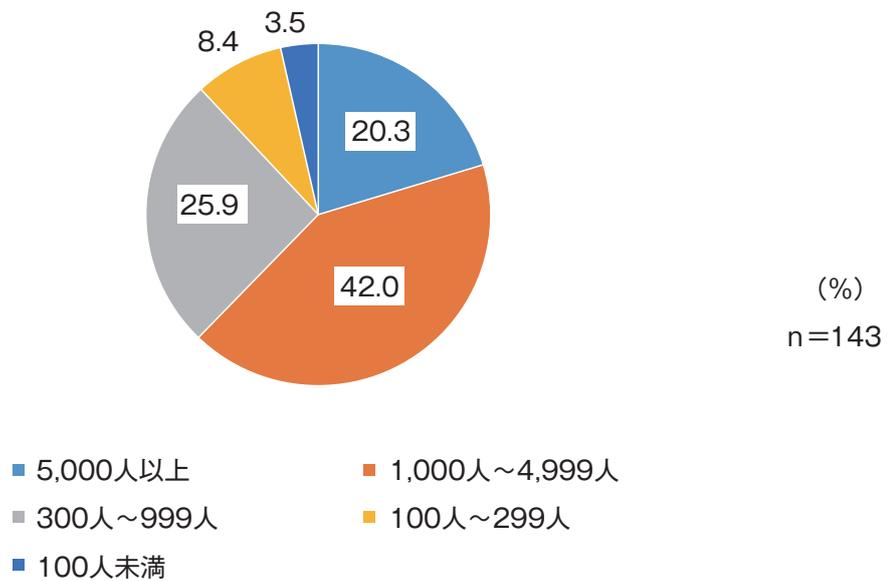
- ・実施時期：2021年10月18日～11月8日
- ・調査対象：上場企業3,787社の経営者（社長、会長）、デジタル戦略専門役員（CDO、CTOなど）、人事戦略専門役員（CHROなど）
- ・実施方法：調査票は宅配便で送付、回答は郵送またはWEB
- ・有効回答：143社（有効回答率3.8%）
- ・回答企業の属性：図1、2のとおり。

\*業種の分類は、大まかな業種による傾向が分かるように、6つに集約した。

【図1 回答企業の業種】



【図2 回答企業の従業員規模】



## 2. 本アンケート調査の主な結果

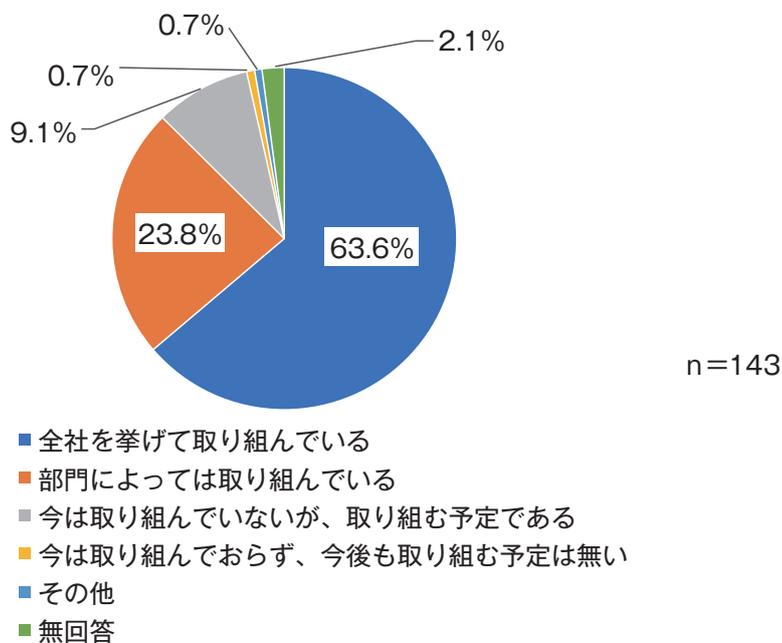
### (1) DXの取り組み全般について

① DXに「全社を挙げて取り組んでいる企業」が全体の63.6%である。従業員5,000人以上

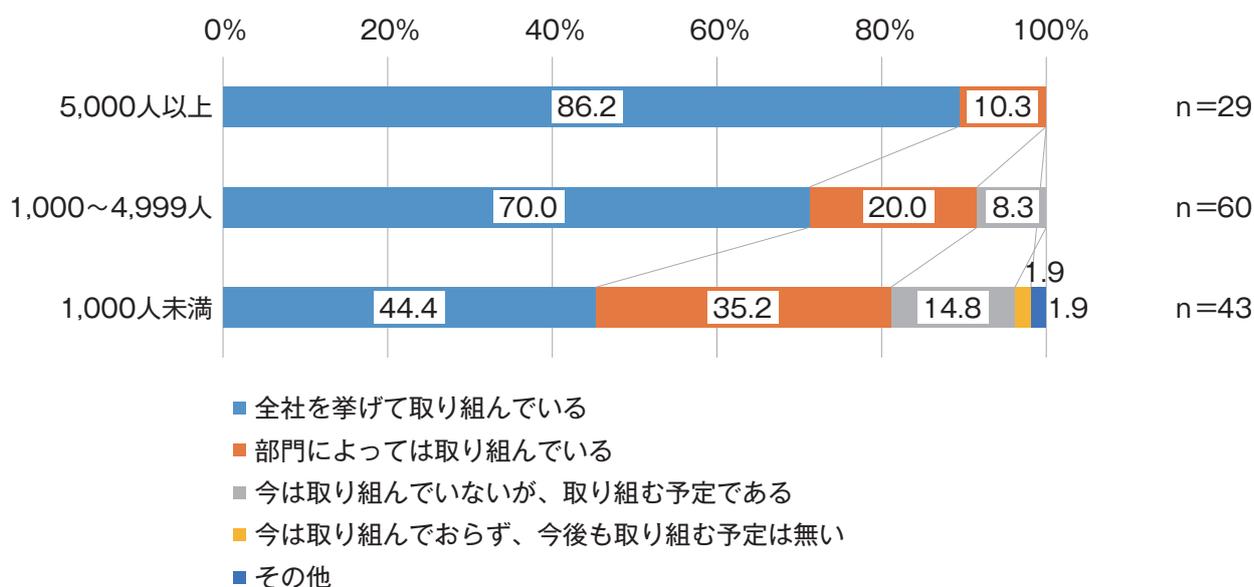
の大企業では 86.2%、1,000～4,999 人では 70.0%、1,000 人未満では 44.4%と、従業員規模が大きくなるほど全社で取り組んでいる企業の割合が高まる。

設問：御社では DX を実施していますか（1つ選択）

【図 3 - 1】全体



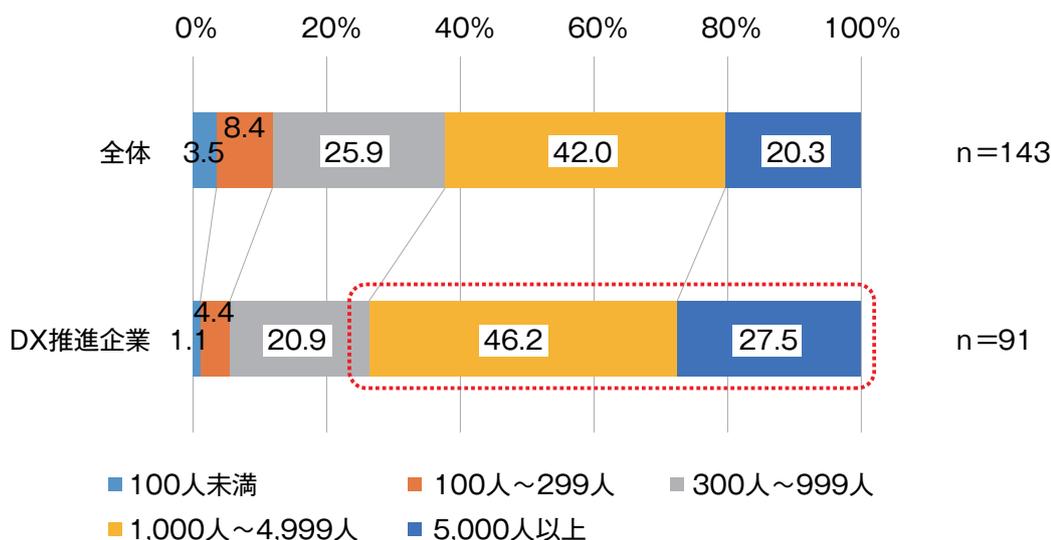
【図 3 - 2】従業員規模別



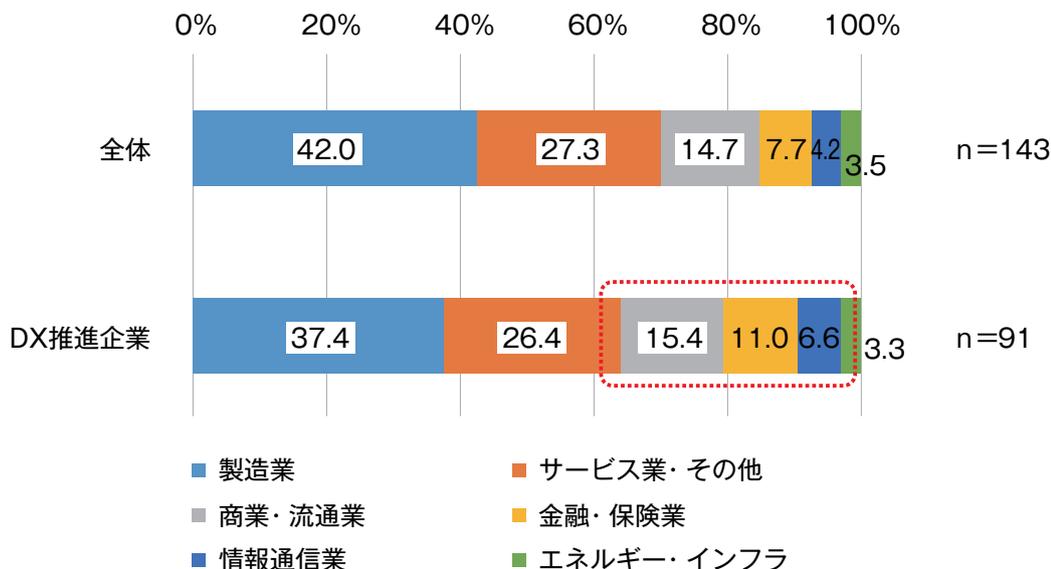
➤ 以下では、「全社を挙げて取り組んでいる企業」を“DX 推進企業”とよんで、その特徴を抽出することとする。

本調査における DX 推進企業は、「従業員 1,000 人～4,999 人」の企業が 46.2% を占め最も多く、次いで「5,000 人以上」の企業（27.5%）が多かった。業種別構成は、大きくは変わらないが、全体と比べると「商業・流通業」「金融・保険業」「情報通信業」の構成比が、それぞれ 0.7～3.3 ポイント上回っている。

【図 4 - 1】 DX 推進企業 従業員規模別



【図 4 - 2】 DX 推進企業 業種別

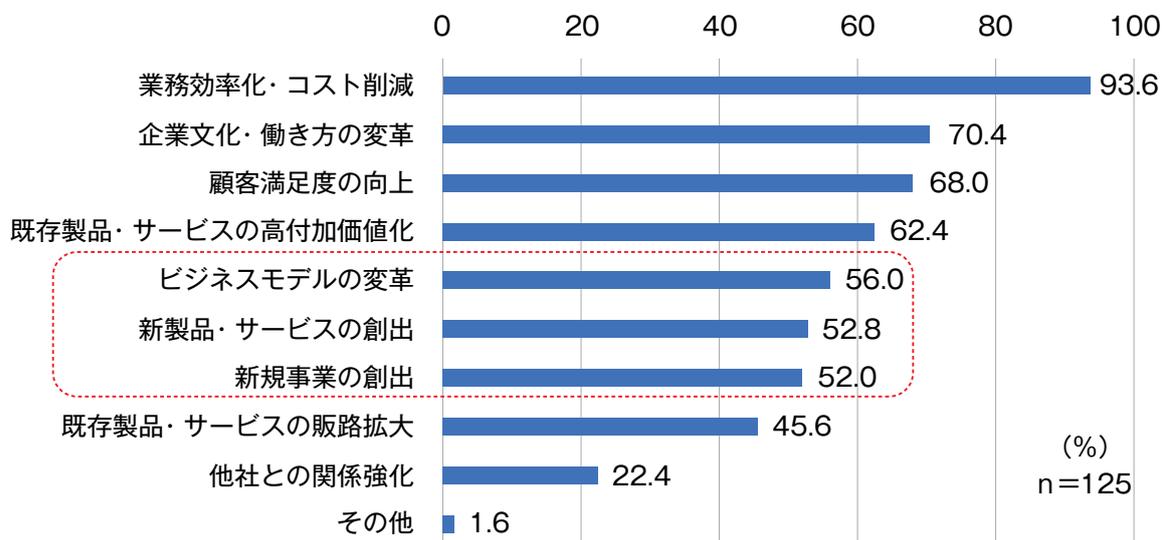


② DX の目的として、「ビジネスモデルの変革」「新製品・サービスの創出」「新規事業の創出」など事業革新を掲げる企業は半数程度にとどまる。しかし、DX 推進企業と「DX に部門

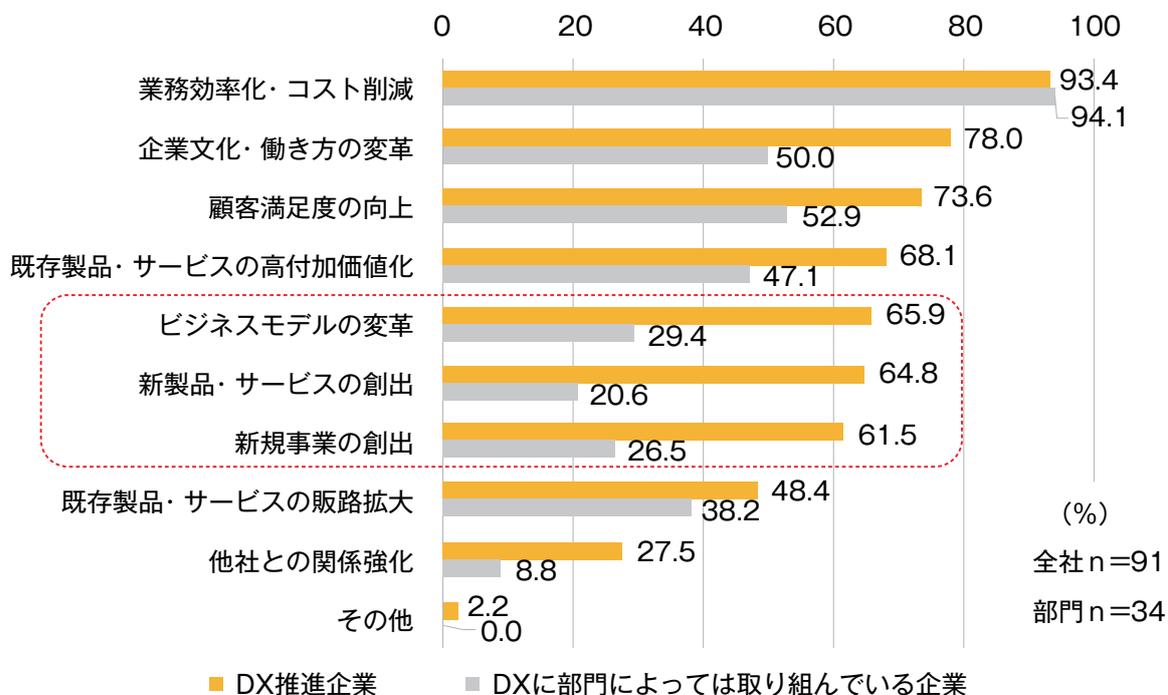
によっては取り組んでいる企業」を比較すると DX 推進企業では事業革新を目的とする企業が6割超になる。

設問：御社における DX の目的は何ですか（複数可）

【図 5 - 1】全体



【図 5 - 2】DX 推進企業と「DX に部門によっては取り組んでいる企業」の比較



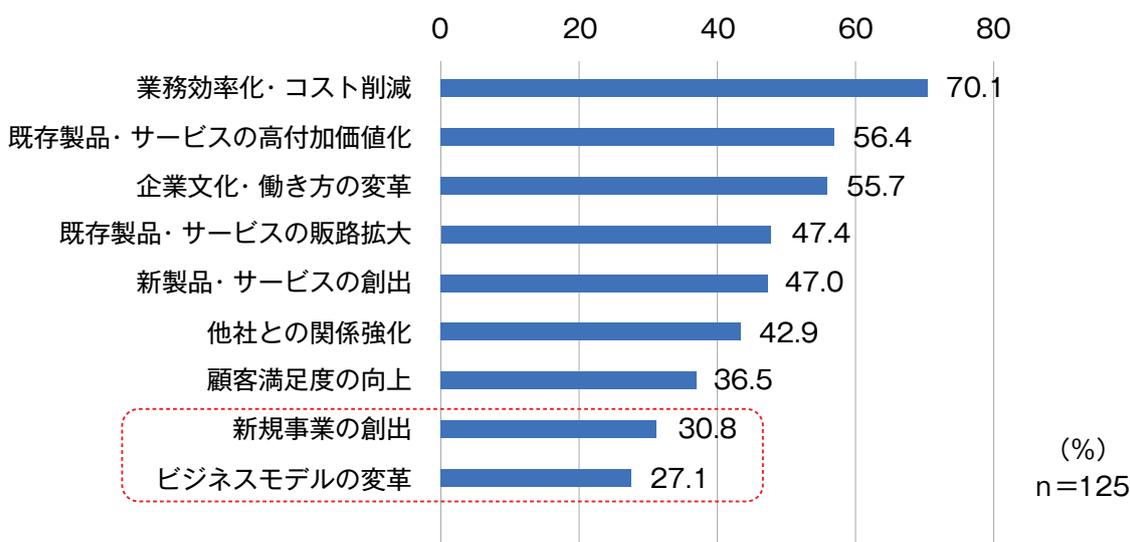
③上記②で掲げた DX の目的が達成されたかどうかをみると、「業務効率化・コスト削減」

は7割の企業で実現しているが、「新規事業の創出」「ビジネスモデルの変革」など事業革新に関する項目は、3割前後の企業でしか実現していない。DX推進企業においても、「新規事業の創出」(35.7%)、「ビジネスモデルの変革」(31.7%)と達成度は高くなく、実際の事業革新は容易ではないことが分かる。

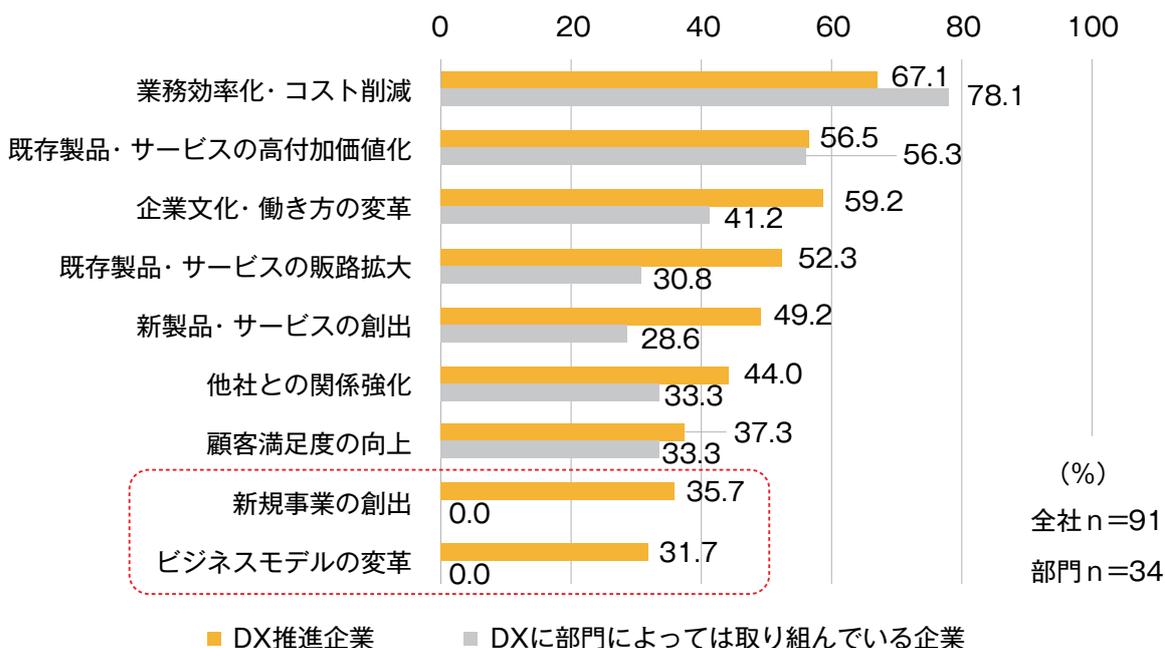
設問：DXの目的のうち、成果が出ているものをお答えください（複数可）

\*以下のグラフは、目的ごとの達成率（「成果が出ている」／「目的とする」）を示す。

【図6-1】全体



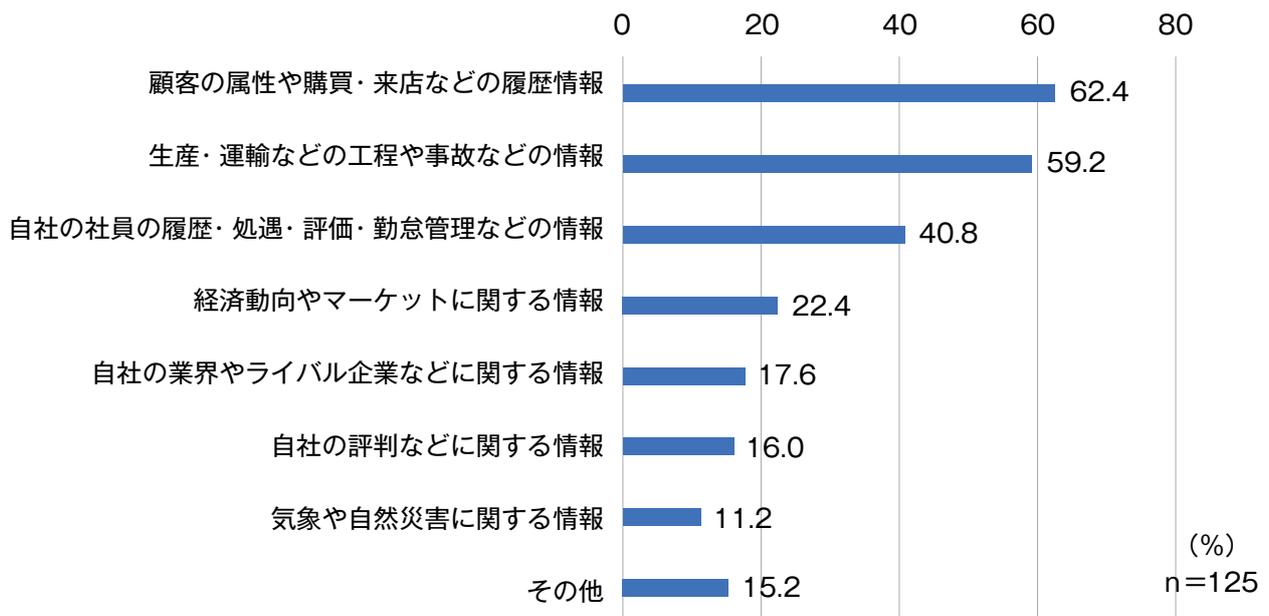
【図6-2】DX推進企業と「DXに部門によっては取り組んでいる企業」との比較



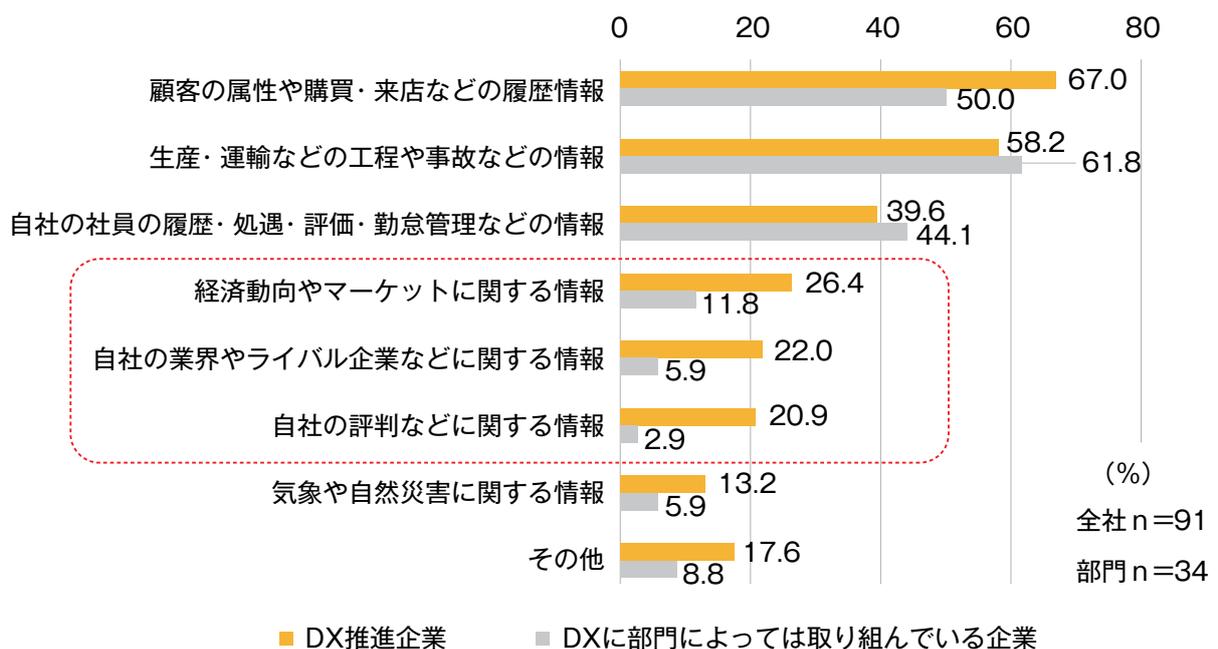
④ DX で使用する主なデータは、「顧客の属性や購買・来店などの履歴情報」(62.4%)、「生産・運輸などの工程や事故などの情報」(59.2%) の2つである。DX 推進企業は「経済動向やマーケットに関する情報」「自社の業界やライバル企業などに関する情報」など幅広いデータを相対的に多く使っている。

設問：御社の DX で使用するのは、主に何のデータですか（複数可）

【図 7 - 1】全体



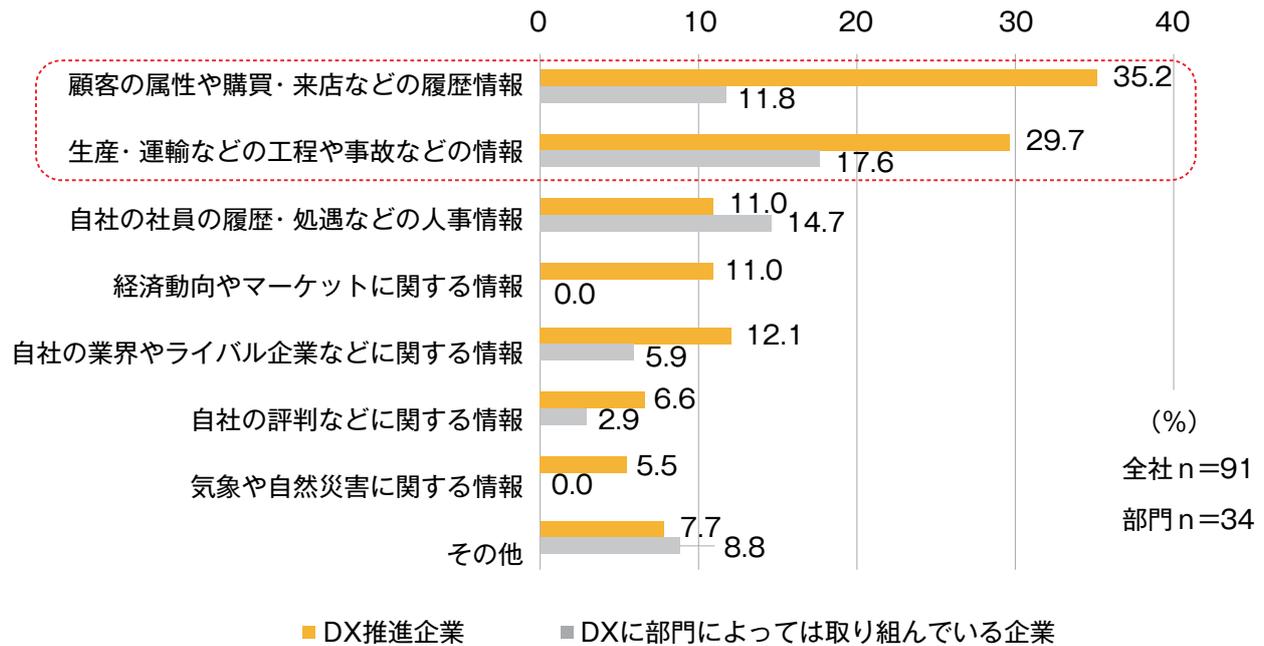
【図 7 - 2】DX 推進企業と「DX に部門によっては取り組んでいる企業」との比較



また、処理・分析に機械学習など人工知能（AI）技術を使うデータについては、DX 推進企業は、データ全体にわたって「DX に部門によっては取り組んでいる企業」よりも高い率で使っている。特に、「顧客の属性や購買・来店などの履歴情報」「生産・運輸などの工程や事故などの情報」をよく使う。

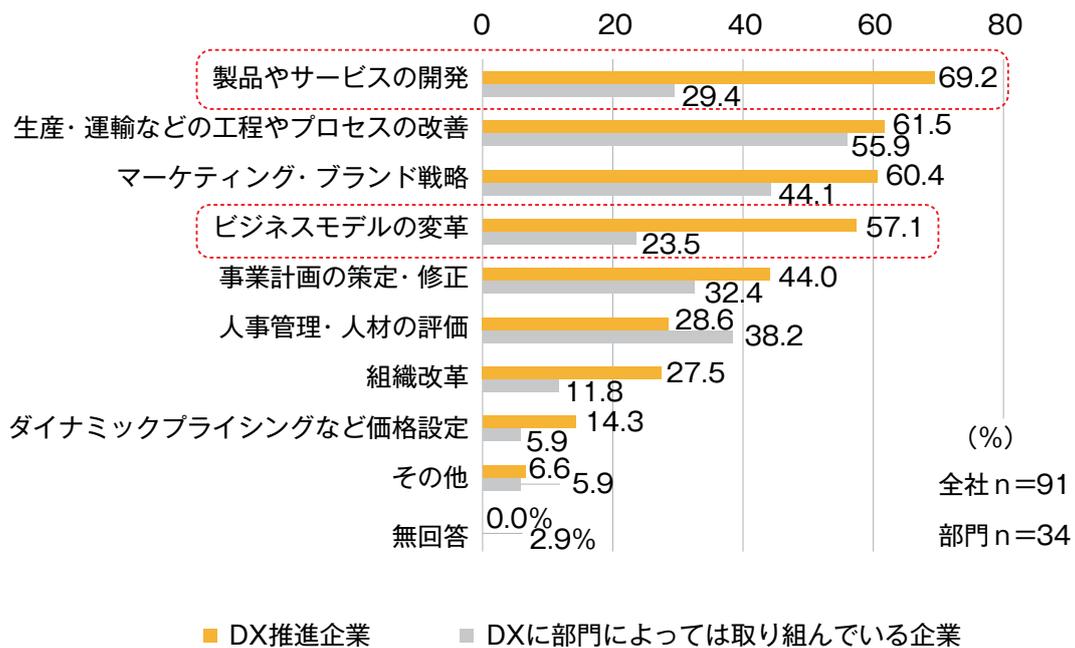
設問：処理・分析に機械学習など人工知能（AI）技術を用いるデータは何ですか（複数可）

【図 7 - 3】 DX 推進企業と「DX に部門によっては取り組んでいる企業」との比較



⑤ DX 推進企業の、データの使用目的で相対的に多いのは、「製品やサービスの開発」「ビジネスモデルの変革」などである。

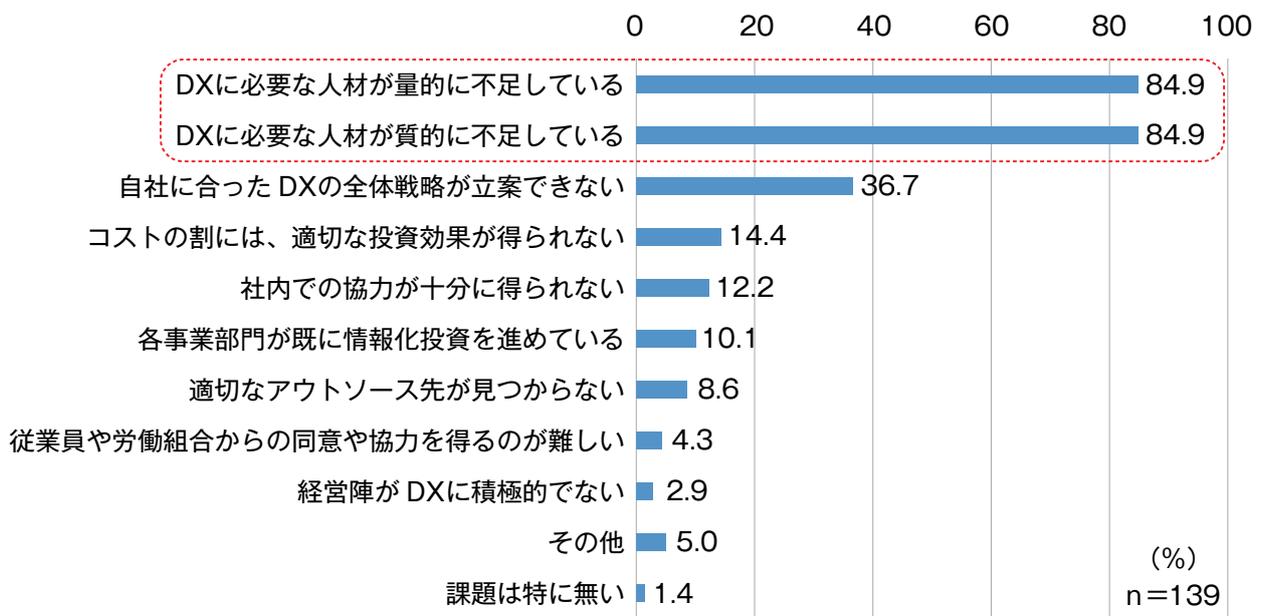
【図8】 DX 推進企業と「DXに部門によっては取り組んでいる企業」との比較



⑥ DXを進めるにあたっての課題は、量的・質的に「DX人材の不足」が84.9%と圧倒的に高い。次いで、「自社に合ったDXの全体戦略が立案できない」という回答が36.7%である。

設問：御社がDXを進めるにあたっての課題は何ですか（複数可）

【図9】 全体

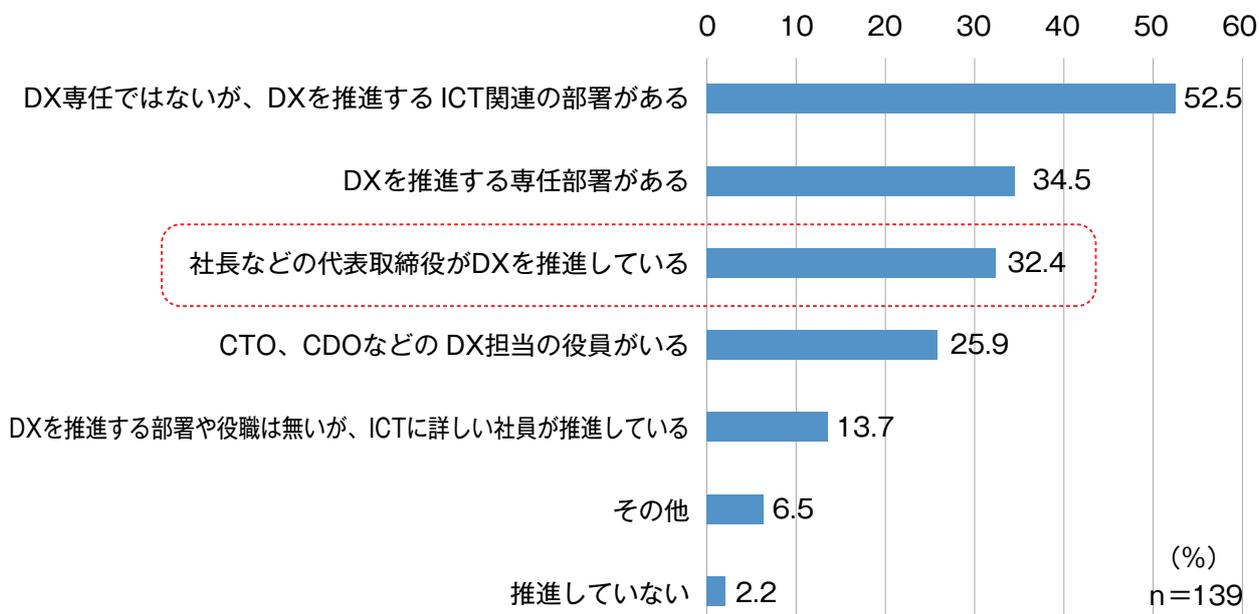


⑦ DXを推進する部署・役職について、「社長などの代表取締役がDXを推進している」と

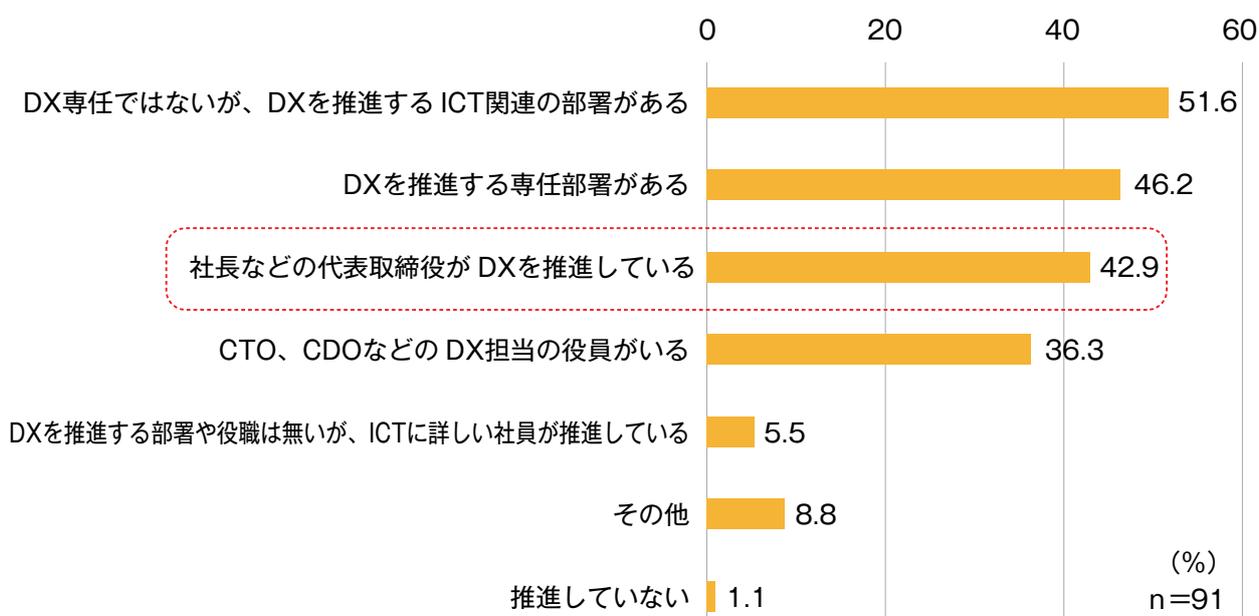
回答した企業は3割である。DX推進企業だけをみると42.9%にのぼり、半数近くの企業でトップがDXに関与している。

設問：御社にはDXを推進する部署や役職はありますか（複数可）

【図10-1】全体



【図10-2】DX推進企業のみ

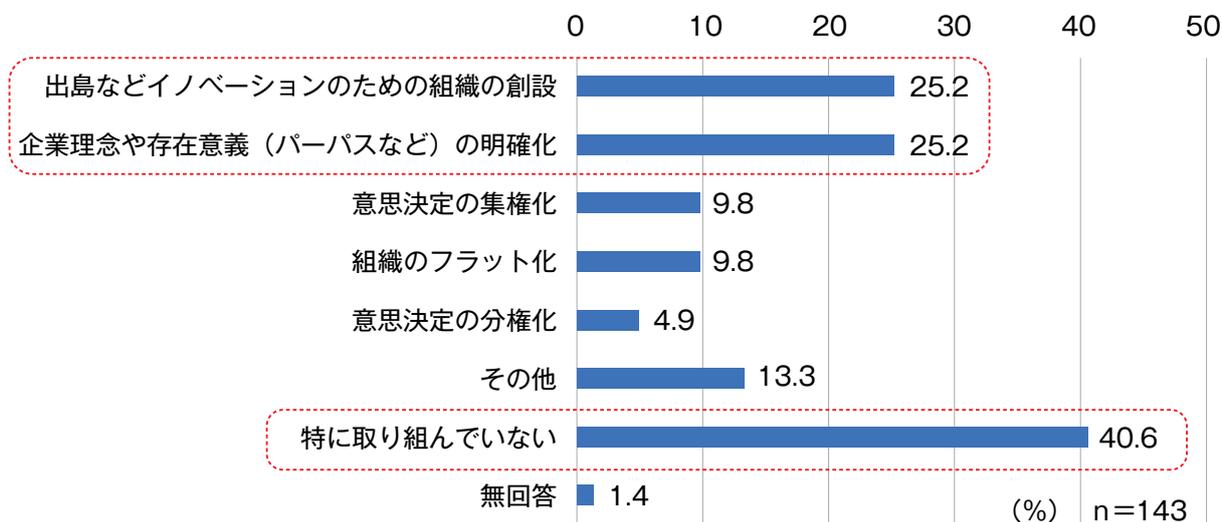


⑧しかし、DX実現のために組織改革を行ったかをみると、「特に取り組んでいない」企業が

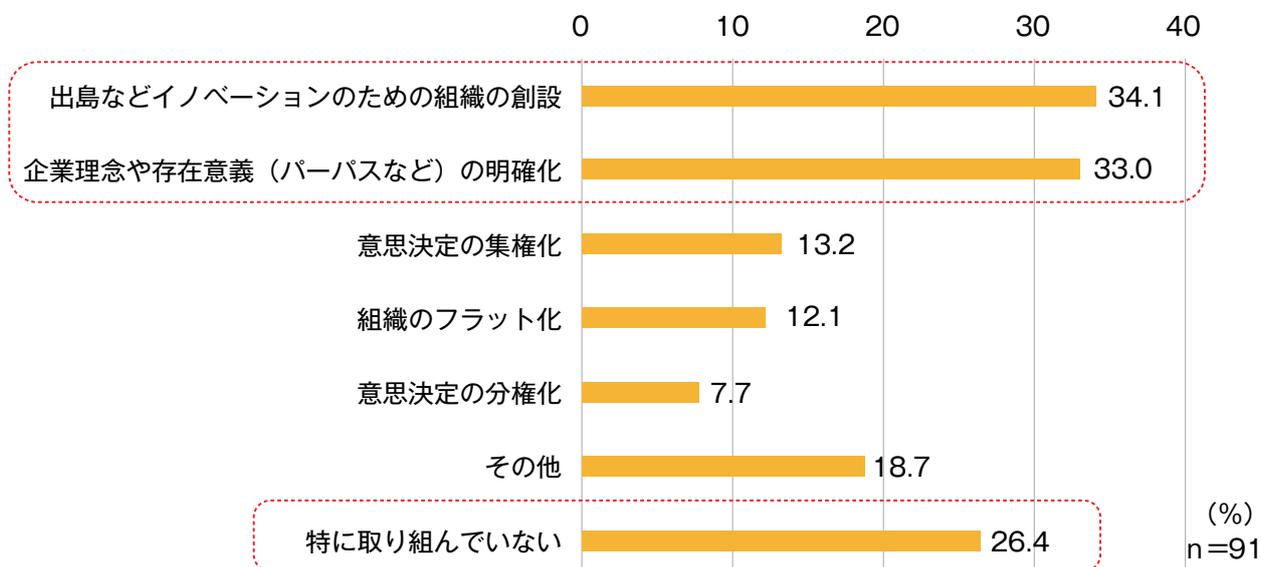
4割にのぼる。イノベーションのための組織づくりや、企業理念などの明確化を行った企業は全体の4分の1に過ぎず、DX推進のために組織を変えるところまでは進んでいない。DX推進企業においても、組織改革に取り組んでいない企業は26.4%である。

設問：DX実現のために、組織改革を行いましたか（あるいは取り組んでいますか）（複数可）

【図 11-1】全体



【図 11-2】DX推進企業のみ



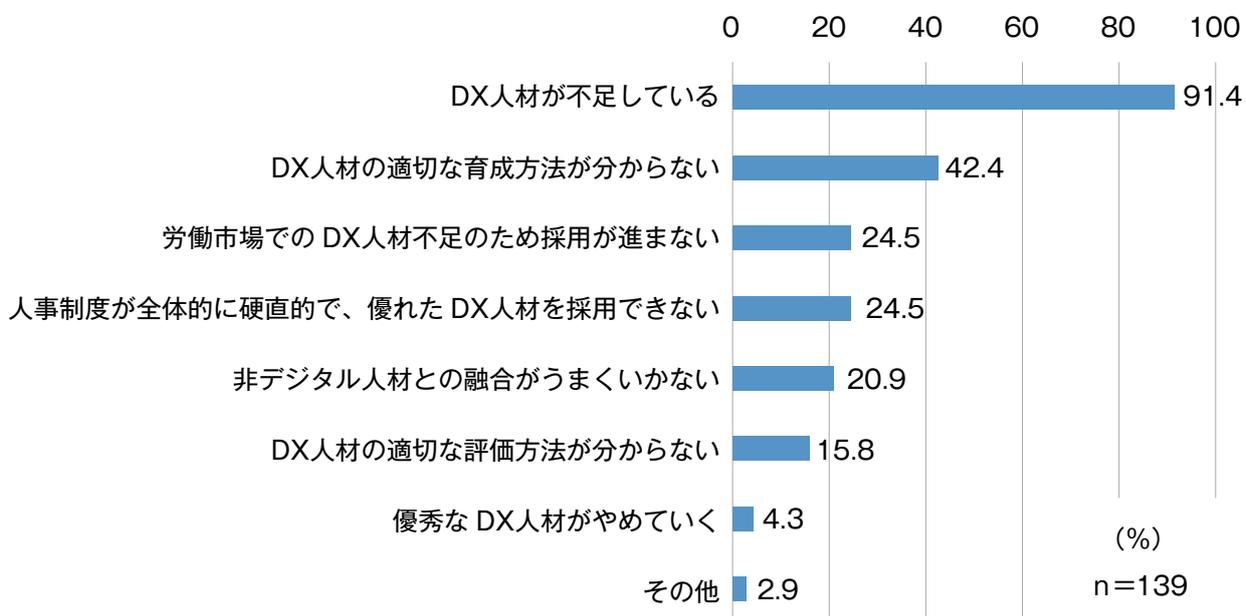
## (2) DX人材戦略について

① DX人材にしぼっての課題でも、量的不足という回答が圧倒的に高い。採用・育成の両面

で課題があることがうかがわれる。

設問：御社の DX 人材に関する課題は何ですか（3つ選択）

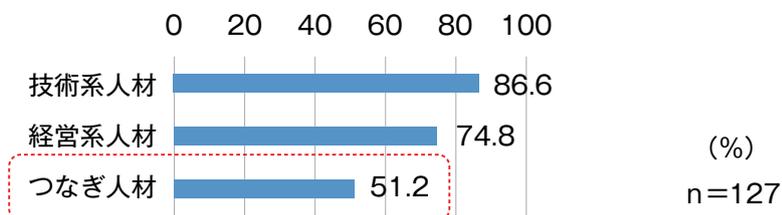
【図 12】 全体



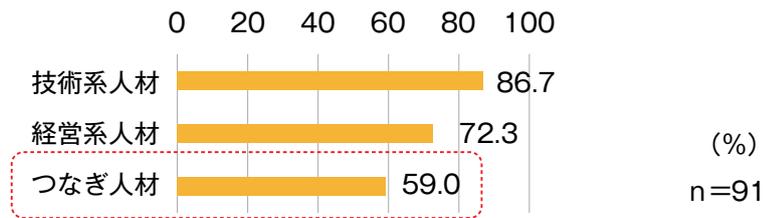
②不足している DX 人材は、①技術系、②経営系、③つなぎ人材（説明は5 ページ参照）のいずれも高い回答率である。つなぎ人材については、DX 推進企業の方が高い。全社を挙げて取り組めば取り組むほど、非デジタル人材との橋渡し役としてのつなぎ人材が必要になると考えられる。

設問：（人材が不足している企業で）特に不足している DX 人材はどれですか（複数可）

【図 13- 1】 全体



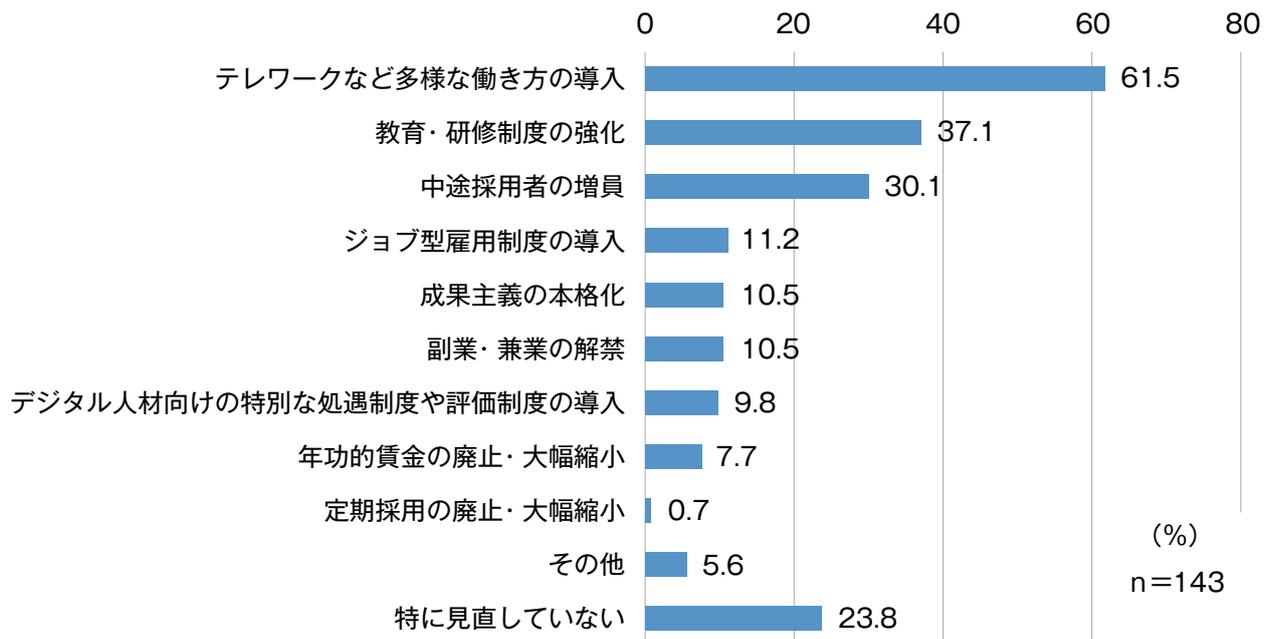
【図 13- 2】 推進企業のみ



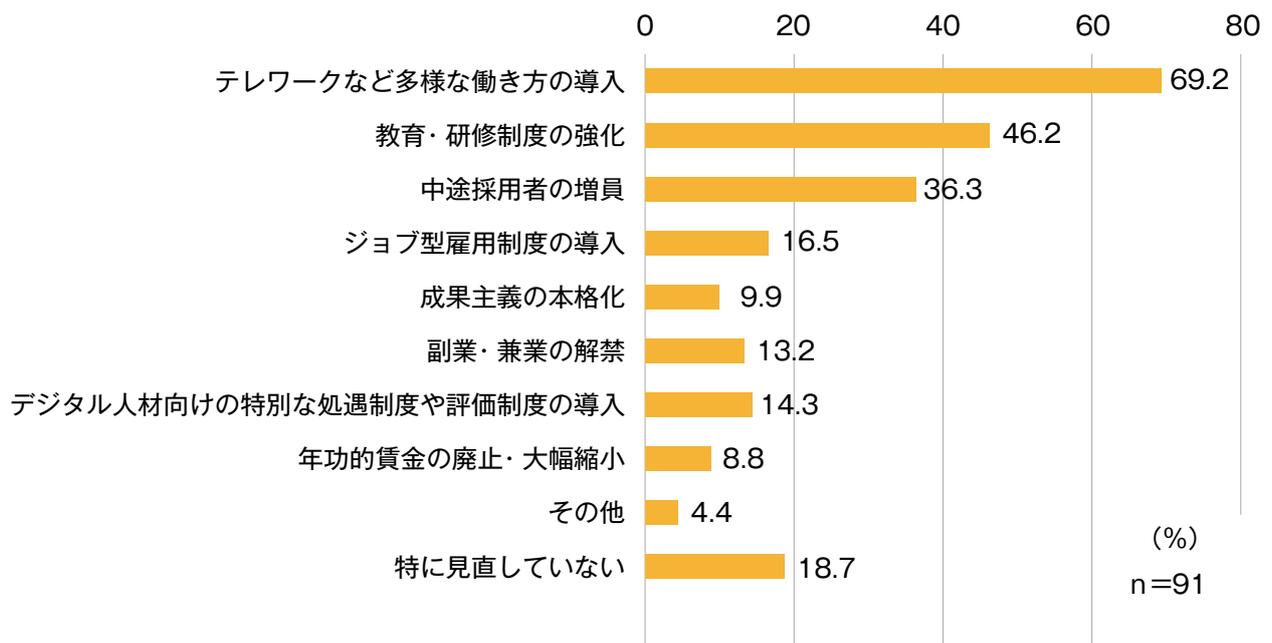
③人材確保を DX の最大の課題と位置付けているにもかかわらず、本格的な人事制度の見直しに踏み込んでいる企業は少ない。テレワーク等の導入は行っている、「成果主義の本格化」「デジタル人材向けの処遇制度等の導入」「年功的賃金の廃止・縮小」など本格的な人事制度改革はいずれも 1 割前後である。「中途採用者の増員」ですら、実施企業は 3 割にとどまっている。DX 推進企業においても大きな違いはない。

設問：デジタル化時代に対応するため、人事制度を見直しましたか（複数可）

【図 14- 1】 全体



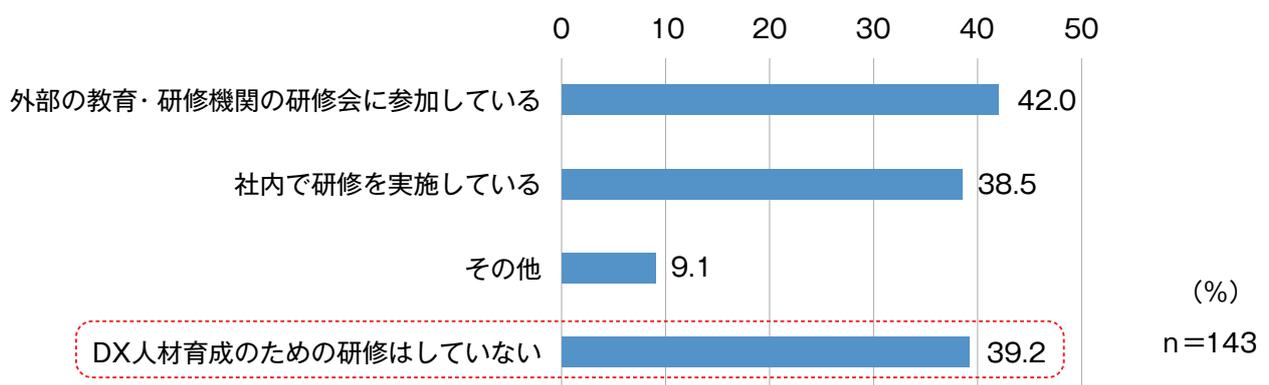
【図 14- 2】 DX 推進企業のみ



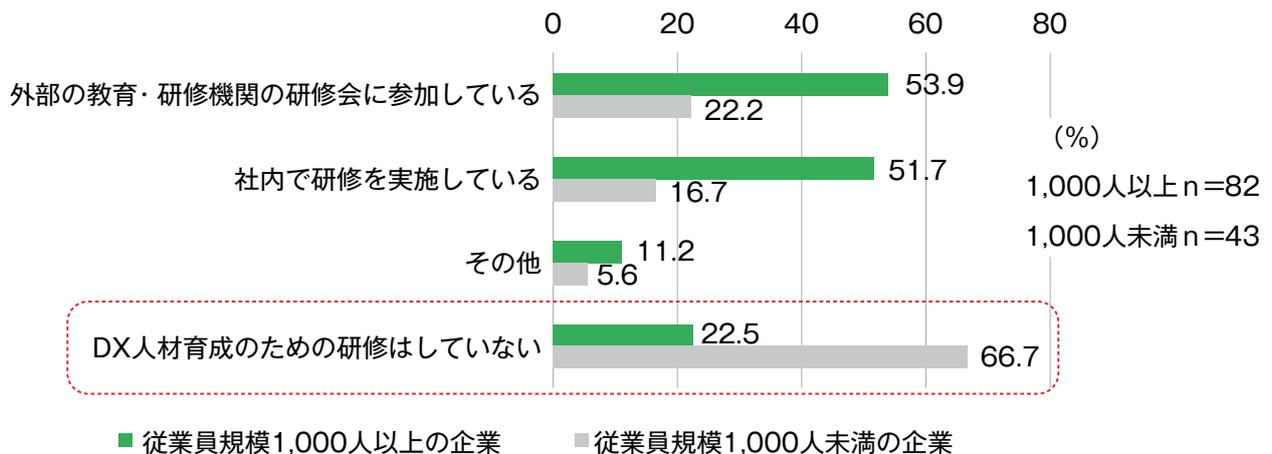
④ DX 人材育成のための社員研修について、「DX 人材育成のための研修は実施していない」企業が 4 割にのぼる。「1,000 人未満」の中堅企業では 7 割近くが研修を行っていない。DX 推進企業では、社内研修、外部研修ともに半数が行っているが、研修を行っていない企業が 4 分の 1 あり、DX 推進企業であっても社員研修の実施が遅れていることがうかがわれる。

設問：御社の社員研修で DX 人材を育成していますか（複数可）

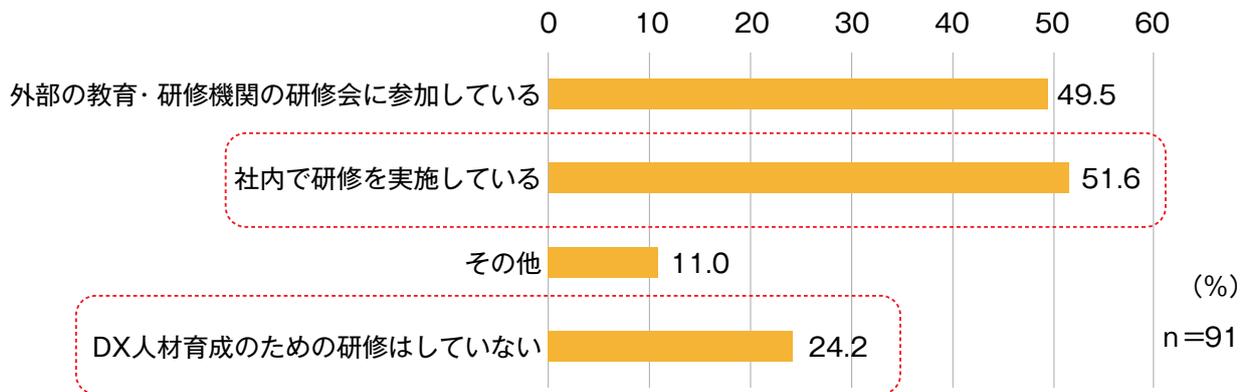
【図 15- 1】 全体



【図 15 - 2】 従業員規模別



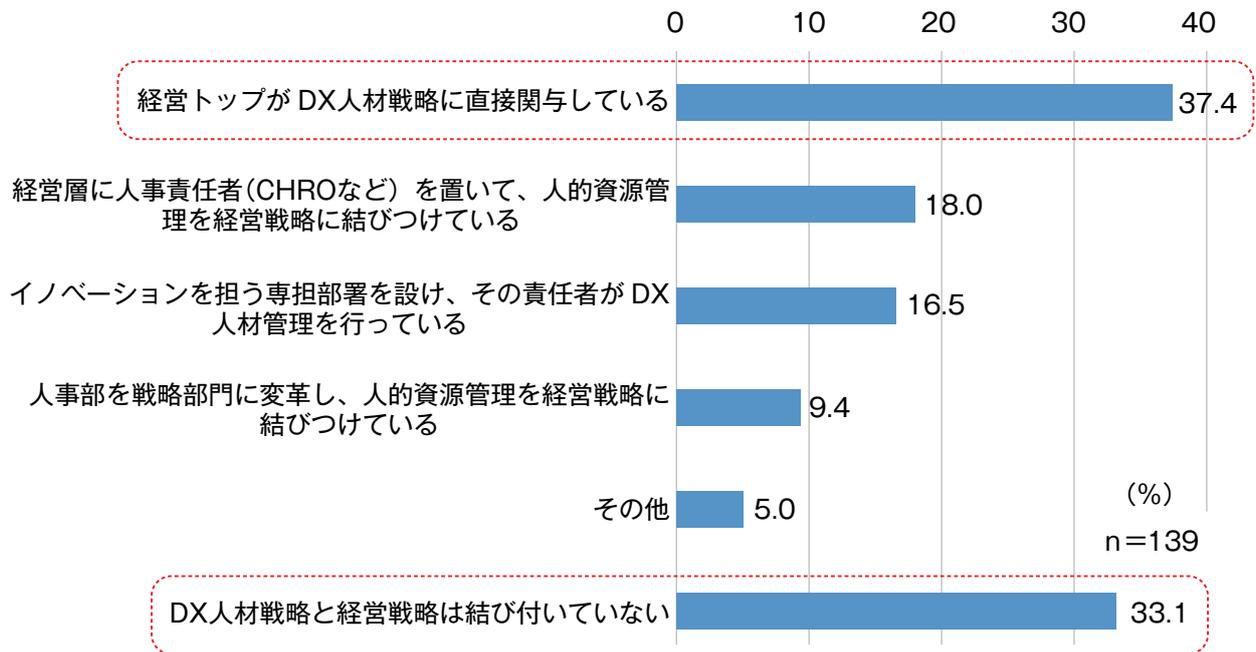
【図 15 - 3】 DX 推進企業のみ



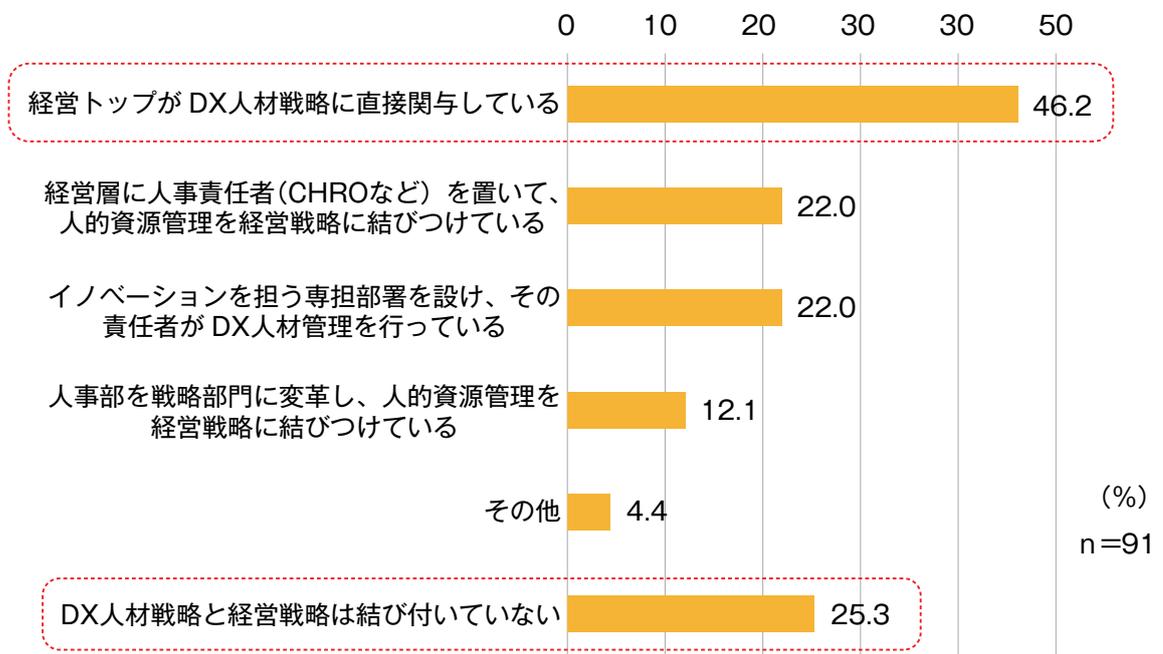
⑤ DX 人材戦略は経営戦略にどのような形で結び付いているかをみると、「経営トップが DX 人材戦略に直接関与」しているという企業は 37.4% である。他方、「DX 人材戦略と経営戦略は結び付いていない」という回答も 33.1% であり、二極化傾向を示している。DX 推進企業だけをみると、「経営トップが DX 人材戦略に直接関与」している企業が半数近くにのぼる。

設問：DX 人材戦略は経営戦略にどのような形で結び付いていますか（複数可）

【図 16-1】全体



【図 16-2】DX 推進企業のみ



⑥以上の調査結果から、DXを進めるにあたっての最大の課題がDX人材の不足であるとしながらも、人事制度の本格的な改革には着手せず、中途採用者の増員も行わず、かつ、

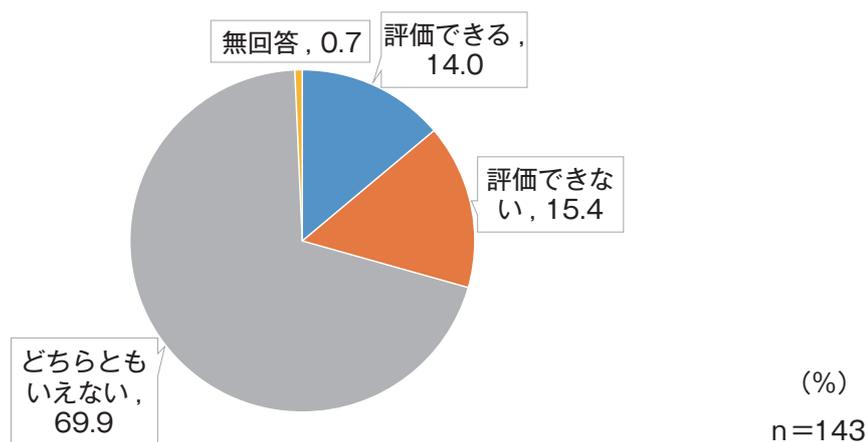
DX 人材育成のための社員研修も行っていない企業が多数あることが示された。DX 推進企業であっても、人事制度改革に踏み込んでいる企業は少ない。この結果をみると、DX 人材がいないことが、本当に DX 推進上の最大の課題なのだろうかという疑問が起こる。むしろ、DX のための組織変革や人事制度改革を行っていないこと、あるいは実行できない点に問題の本質があるのではないだろうか。今後、考察すべき重要な点である。

### (3) その他

- ① DX を推進する上で、日本の大学・大学院を「評価できる」と回答した企業は 14.0% にすぎない。大学教育に期待することは、「学部を問わずデジタル的発想の訓練」が最多で 44.1% である。

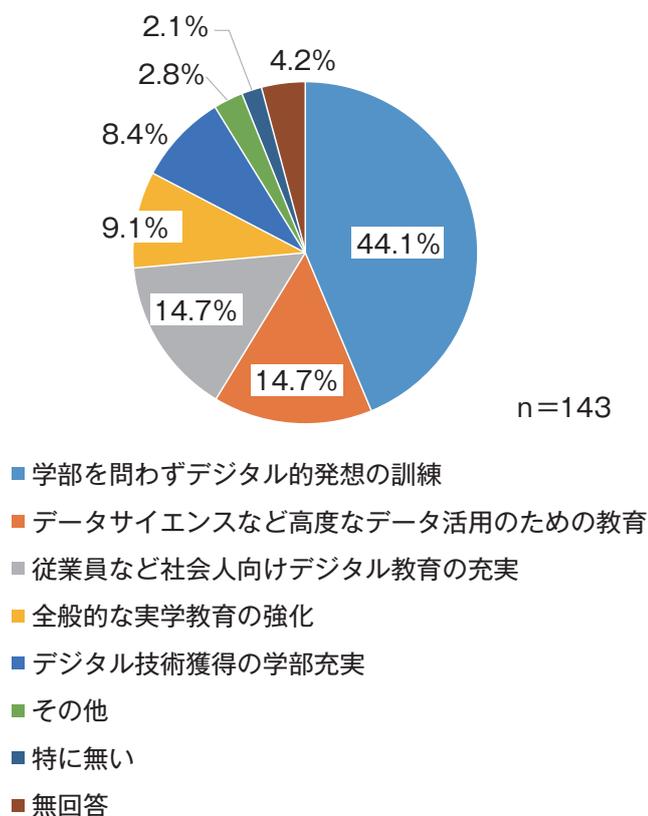
設問：DX を推進する上で日本の大学・大学院教育をどう評価していますか（1つ）

【図 17】



設問：DX を推進するために大学教育に何を期待しますか（1つ選択）

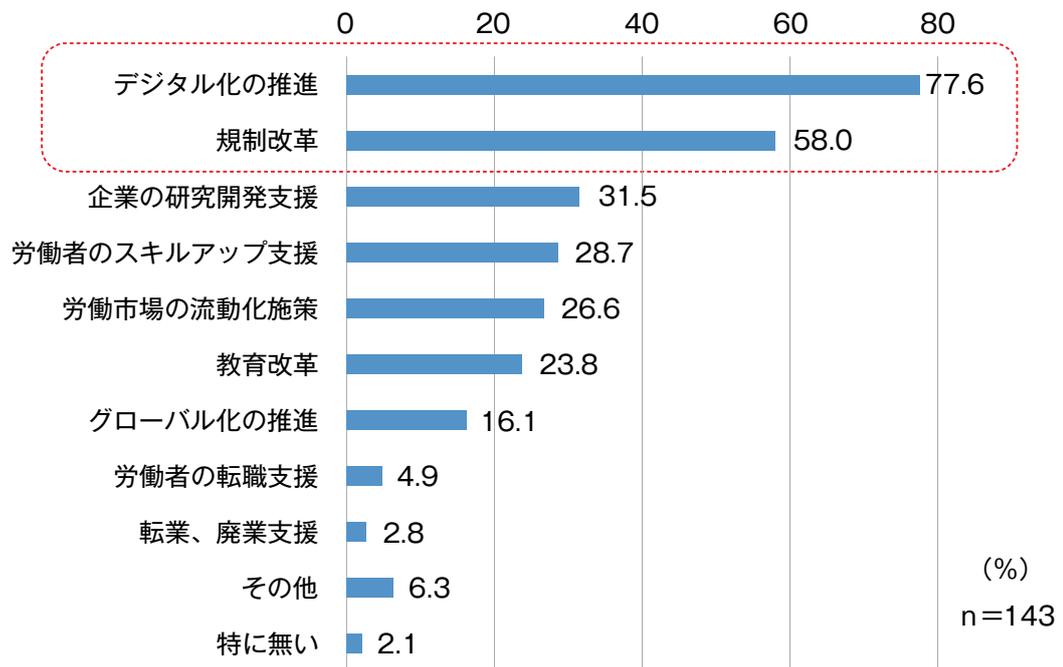
【図 18】



② DX や人材育成に限らず、生産性上昇のために政府は何をすべきかを質問したところ、最も多い回答は「デジタル化の推進」(77.6%)、次いで「規制改革」(58.0%) だった。

設問：生産性上昇のために政府は何をすべきだとお考えですか（3つ選択）

【図 19】



### Ⅲ. DX・DX人材戦略に積極的に取り組む企業からの示唆

#### (1) アンケート調査が描き出したDX推進企業（全社を挙げてDXに取り組む企業）の姿

##### 【DXとイノベーションを結びつけている】

- DXとイノベーションを結びつけてとらえている企業が多い。業務効率化や顧客満足度の向上などにDXの目的があるのは多くの企業に共通するが、DX推進企業の場合は、イノベーションに関連する「ビジネスモデルの変革」、「新製品・サービスの創出」、「新規事業の創出」などにDXの目的を置いている企業が6割を超えており、その達成率も「DXに部門によっては取り組んでいる企業」より高い（図5-2／図6-2）。

##### 【経営トップ自らがDXを推進している】

- 経営トップが自ら主導してDXを推進する企業が半数近くあり、DXを推進する専任の役員を置いている企業も3分の1ある（図10-2）。

##### 【イノベーションのための組織の創設率は平均より高い】

- 組織改革への踏み込みは弱く、取り組んでいないところも4分の1にのぼるが、「出島などイノベーションのための組織の創設」を行った企業は全体平均より高い。また、「企業理念や存在意義（パーパスなど）の明確化」に取り組んだ企業も3分の1に上る（図11-2）。

##### 【DXに使用するデータは経済動向等幅広く、顧客情報や生産関連情報にはAIを活用】

- DXのために使用するデータは、顧客情報、生産関連情報（事故情報を含む）、社員の人事情報にとどまらず、より広く、経済動向や市場動向、業界情報、自社の評価情報などを活用している（図7-2）。また、AIを活用する比率が高く、とくに顧客情報や生産関連情報（事故情報を含む）においてAIを活用している（図7-3）。

##### 【データを製品・サービスの開発、ビジネスモデルの変革に活用している】

- データを「製品・サービスの開発」「ビジネスモデルの変革」に活用する割合が、「DXに部門によっては取り組んでいる企業」と比べて圧倒的に高い。「マーケティング・ブランド戦略」に活用する企業も多い。また、「組織改革」に活用する企業も多くなっている（図8）。

### 【デジタル人材向けの特別な処遇制度導入等の本格的な人事制度改革の取り組みは少ない】

- 人事制度の見直しとして、「多様な働き方の導入（テレワークなど）」や「教育・研修制度の強化」には取り組んでいるものの、「デジタル人材向けの特別な処遇制度や評価制度の導入」、「成果主義の本格化」、「年功的賃金の廃止・大幅縮小」など、本格的な人事制度改革に取り組んでいる企業は少ない。人事制度を見直していない企業も2割近く存在する。また、デジタル人材の不足がDX推進上の最大の課題としつつも、中途採用者の増員を行った企業は3分の1にとどまる（図14-2）。

### 【経営トップがDX人材戦略に直接関与している企業と、DX人材戦略と経営戦略を結び付けていない企業に二極化傾向を示している】

- 半数近くの企業において、経営トップがDX人材戦略に直接関与している。一方でDX人材戦略と経営戦略を結び付けていない企業も4分の1あり、DX人材への取り組みは二極化傾向を示している（図16-2）。

### 【DX人材育成のために、社内外での研修を半数近くの企業が実施している】

- DX人材育成のために、社内での研修、外部の教育機関の活用ともに半数前後の企業が行っている。一方で、研修を行っていない企業も4分の1存在する（図15-3）。

## (2) ヒアリングを通して得られたDX人材戦略の先進的取り組み

本会議では、DX人材戦略の検討のために、様々な先進企業の幹部や有識者からヒアリングを行った。ここにその一部を掲載する。

### ➤ オムロン株式会社 執行役員 イノベーション推進本部長 石原 英貴 氏

- オムロンは、1933年に創業して以来、様々な社会的課題を解決し、よりよい社会をつくることを目的に、ソーシャルニーズを創造するイノベーションを起こしてきた。
- イノベーションを牽引する人財の獲得においては、1960年に情報化社会への転換を見通し、資本金の4倍の資金で中央研究所を設立し、これまで自社に存在しなかった技術領域の技術者を集めた歴史がある。近年では、「花とミツバチ」作戦と呼ぶ発信によって仲間を集めるオープンイノベーションにも積極的に取り組んできた。
- 2018年に、新規事業を創出する継続性とナレッジの蓄積を目的に、オムロンのイノベー

シヨンプラットフォーム組織として「イノベーション推進本部 (IXI)」を設立。ミッションは、①ソーシャルニーズの創造、②組織・仕組みの変革、③人財の育成、である。IXIは現在110名ほどで構成されている。

- IXIでは、次の4つの人財タイプによる“機能スペシャリスト”チームを構成し、事業創造を行っている。4つの人財タイプとは、①創造力を持ちソーシャルニーズの仮説を持ち込むビジョナリー、②事業化のための専門知識を持ち現場を熟知するスペシャリスト、③ニーズと知識を構造化して構想するアーキテクト、④チームを牽引し強い意志でやり抜くリーダー。
- ①②の人財は、テーマを生み出す「起点」となる人財である。社内育成だけで確保するのは、難しいため、現在はオープンイノベーションとして社外から参画してもらったり、外部人財を採用したりするケースが多い。ただし、社内人財の育成にもつながるようにチーム環境をつくっている。③④の人財は、社内人財の育成を主に行っている。特に、ビジネスモデルやシステム全体を描く「アーキテクト」人財が重要であり、現在は10数名のアーキテクト人財がいる。
- IXIの社内人財は、個人の意思で手挙げができる社内の公募／応募制度を活用した方式および経営の意志による選抜で全社から集めている。採用のポイントは、ソーシャルニーズへの関心、素直さ、知的好奇心、論理的思考力、貫徹力などであり、元の部署からの“出向”の形態をとることも多い。育成と評価は、プロジェクトを3か月単位で区切り、3か月ごとに担当チームや個人に評価結果をフィードバックしている。期待するスキルと到達レベルを可視化し全員で共有することで、3か月ごとのプロジェクトの開始時と終了時で何がどう変化したか、何をどう伸ばせばよいかを具体的なフィードバックが可能となる。育成した人財は、基本的には2～3年で元の部署やその他の事業部門へ「還流」し、社内の各部署でいわば伝道師となる。

➤ ダイキン工業株式会社役員待遇人事本部人事・労政・労務グループ長 今井 達也 氏

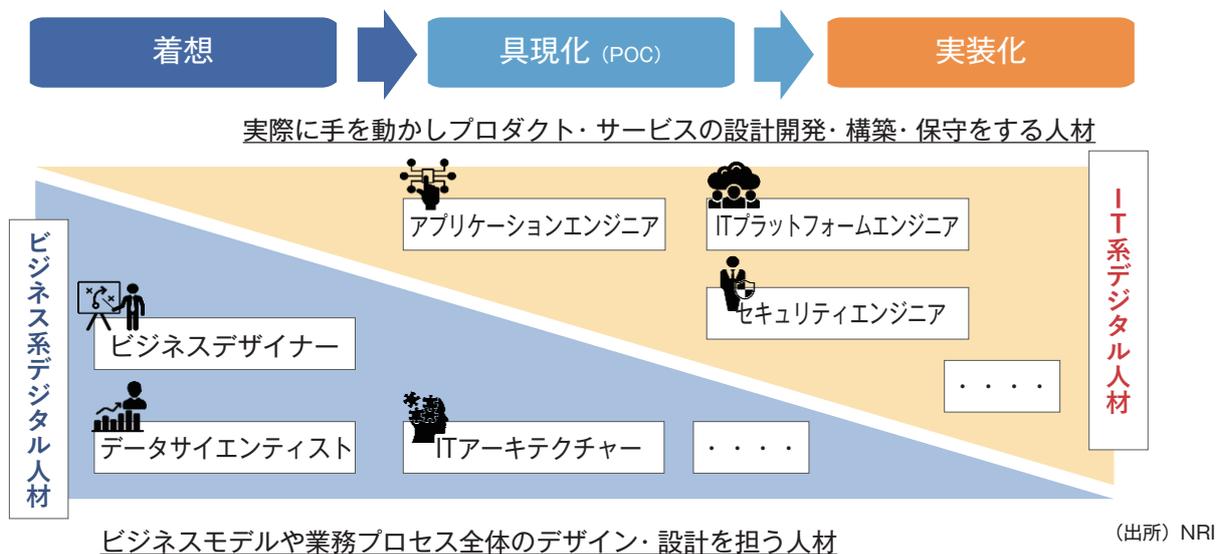
- データ社会の到来に直面し、データサイエンティストを自社で育てるために、2017年に大阪大学との提携を機に「ダイキン情報技術大学 (略称：DICT)」を開校した。当初は半年間のコースを想定していたが、取締役会長から「それでは中途半端。2年間しっかりと育成するように」との指示を受け、知識と現場実践から構成される2年コースとした。新入社員の2割 (約100名) に、当社のデータサイエンティストとしての基礎スキル、すなわち、①テーマ実行力 (ビジネス力)、②分析力 (データサイエンス力)、③データエンジニアリング力、を身に付けさせている。

- 目指すデジタル人材を「π型人材」とよんでいる。具体的には、空調・化学を中心とする既存事業の中で、①部門横断で全社的視点からIoT・AI推進に取り組む人、②従来の事業・サービス・商品の枠を超えたイノベーションを起こす人、③部門の固定観念を超えて抜本的な生産・開発・間接業務の改革に取り組む人、である。IPA（情報処理推進機構）の定義するレベル1～7のスキルを参照し、2023年度末までにレベル2～5の人材を1,500名にする目標を立てている。
- DICTでは、新入社員向けの教育だけではなく、①既存社員、②基幹職・リーダー層、③幹部職層（部門長・部長）、④役員を対象にAI等の講座を実施している。特に、役員・幹部職層にはDXのインパクトやビジネスモデル転換の重要性を認識することを重視している。基幹職・リーダー層には、約6カ月の研修を行い、DICT卒業生をマネジメントできるスキル向上を身につけさせている。役員層には、年に1回役員会にてDX最新事例や弊社事業に及ぼすインパクト等の紹介を行っている。このほか、全従業員向けにAI活用講座を開いている。

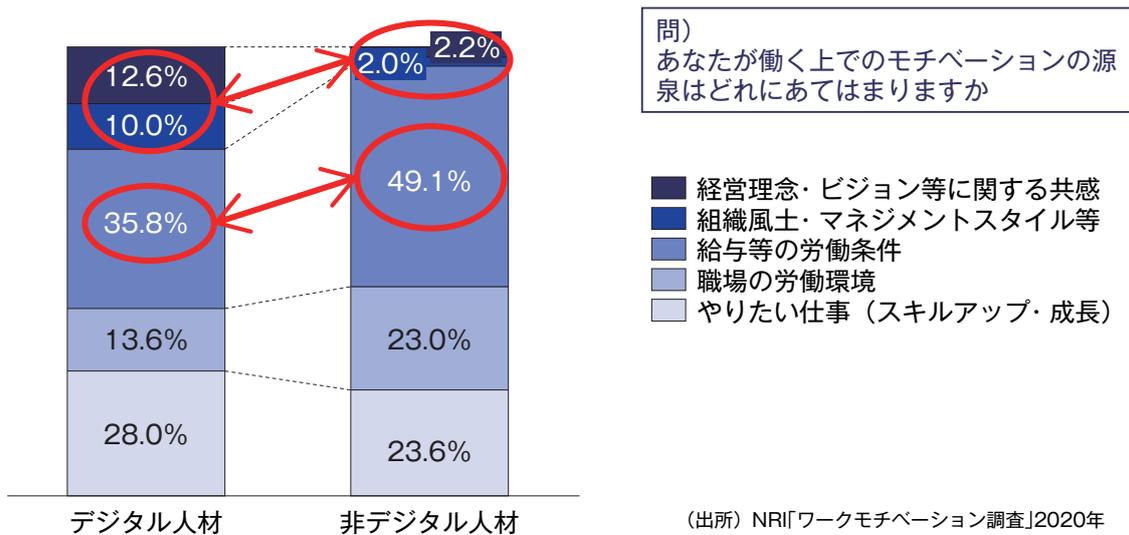
➤ 野村総合研究所経営DXコンサルティング部上席コンサルタント 内藤 琢磨 氏

- デジタル人材は、構想とその具現化を担う「ビジネス系デジタル人材」と、具現化されたものを実装する「IT系デジタル人材」の2つに分けられ、DXにはこの両者が必要。前者は、デジタルを活用した全く新しい商品・サービスやビジネスモデルの開発、また業務プロセス全体のデザインなどを担う人材であり、後者は、製品・サービスの設計開発・構築・保守など担う人材である。

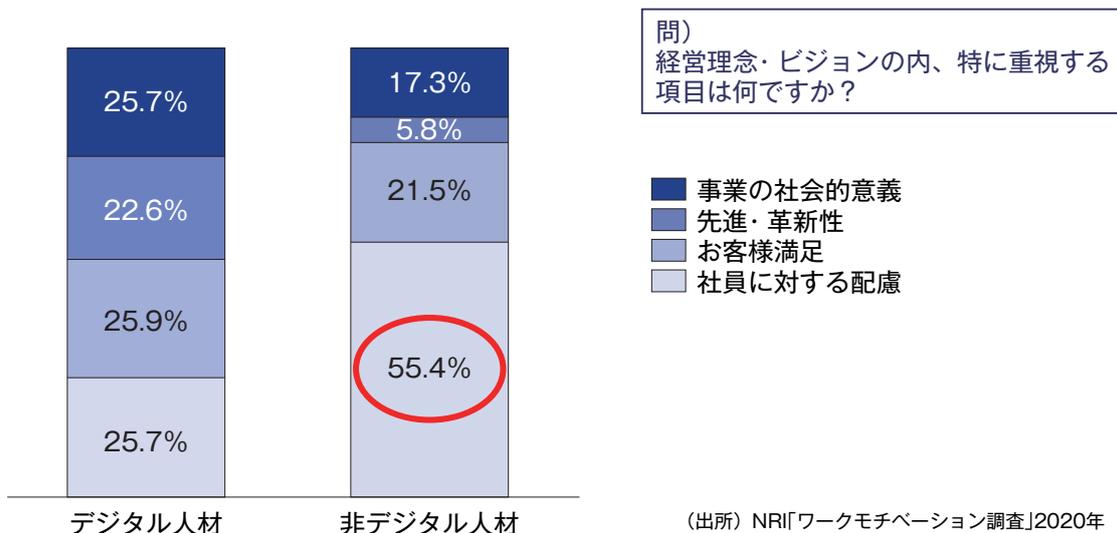
図 DXのプロセスとデジタル人材の役割



- デジタル人材は専門性が高く、流動性も高い。これまでの人事とは異なる枠組みが必要であり、いわゆる日本型の人材マネジメントでは難しい。とくに、ビジネス系デジタル人材は、育成・採用・処遇ともに前例が少なく、その意味でイノベーション人材と類似している。
- 組織管理上のポジションではなく、社員が担う「仕事」に給与を払うという考え方、すなわち外部市場連動型の職務給の考え方が必要になる。非デジタル人材に対する人事制度も刷新する必要がある。これを人事部門の仕事とするのではなく、経営課題として格上げし、取り組むことが必要。人事戦略の位置づけが、人事部門の仕事から経営戦略そのものに変化している。
- デジタル人材は、何に惹きつけられ、どのような要素に対してモチベーションを感じるか。野村総合研究所で行ったWEBアンケート調査によれば、デジタル人材は非デジタル人材と比較して、経営理念やビジョン、組織風土やマネジメントスタイルなど「経営の上位概念」を、働く上でのモチベーションにする人が多い。



- また、経営理念・ビジョンの中でとくに重視するものとして、非デジタル人材は「社員に対する配慮」を半数以上が挙げているが、デジタル人材は、「事業の社会的意義」や「先進・革新性」を重視する割合が非デジタル人材より高い。



- 会社をデジタルライズするとは、自らの存在意義や目的を再定義することでもある。例えば、トヨタは「モビリティサービスの会社になる」、ソニーは「感動を与える会社になる」と再定義している。企業はそれぞれの Mission・Vision・Value (MVV) を明確にすることが求められている。会社の再定義は、経営のトップが主導しないとどうしようもない。現場発のデジタル化は起こりえない。
- DX で難しいのは D (デジタル化) よりも、X (トランスフォーメーション) である。X は、企業文化を変え、社員にはスキルチェンジを求めるため、現場が反対し、組織的抵抗が起こりやすい。しかし、社員全体の「学び直し」ができないと、デジタル・リテラシーや基礎知識の不足のために、デジタルの実装化まで進むことができない。ドイツでは、労働組合が従業員の学び直しを強くリードし、重要な役割を果たしている。

➤ 株式会社リクルートリクルートワークス研究所人事研究センター長 石原 直子 氏

- DX とは、デジタルの力を使って、これまでにないかたちで目の前の課題を解決すること。とくに重要なのは、これまでにない顧客体験を生み出すこと。例えば、無人店舗をつくるにあたって、AmazonGo はレジの無人化ではなく、レジそのものを不要にした。この「すごい！」が実現できれば、たとえデジタルでなくても OK だ。ただし、新しい顧客体験を生み出す可能性が最も高い手段はデジタルである。
- 現代の変革を起こすには、①顧客のことを徹底的に考える、②デジタルの可能性と脅威を徹底的に理解する、この 2 つが必要である。ここで、①と②の順番を決して逆にしないことが重要だ。したがって、DX に必要なことは、DX をどうやって始めるかではなく、「お客さんの望んでいることは何だろう、それはどうやって実現できるだろう」を考え

ることが重要である。

- 日本のデジタル人材は ICT 事業会社に偏在し、ユーザー企業に少ない<sup>5</sup>が、これはデジタルがコスト削減実現のためにのみ活用されてきたからである。戦略部門にデジタル人材がないことが日本企業の大きな課題である。
- デジタル人材に求められるのは、第一に、顧客のことを徹底的に考え抜く力。注意力と想像力をもって、顧客目線で課題を把握することであり、これがデザインシンキングの基本である。第二に、課題を解決する技術を知り、身につけ、活用すること。解決する手段はすでにあるのだから、その技術やサービスを学び理解しようとすることであり、これが「リスクリング」である。
- 「リスクリング」は、リカレント教育とは異なる。リカレント教育は、職を離れて新しいことを学ぶ“個人起点”の学び直しだが、リスクリングは、働きながら職業のために必要なスキルを獲得し、デジタル技術の力を使って価値を創出し続けようとする。世界的にリスクリングの必要性が指摘され、本格的に取り組む企業が増えている。日本でも、企業の取り組みが少しずつ見えてきた。
- リスクリングを可能にする企業の条件は、①社員を信頼する（顧客に最も近いのは社員）、②「若い人が教える人」（若者にリスペクトを）、③社員に時間の余裕を（働き方改革にもデジタルが効く）、④人々の意欲に火をつけるのは成功体験（小さな成功をちゃんと褒める）、⑤全社員にデジタル・リテラシーを（すべての職場でデジタル化が進む）、である。

---

5 ICT 人材の ICT 企業への配置割合は、日本 72%、米国 35%、英国 46%、ドイツ 39%、フランス 47%、カナダ 44%。総務省『令和元年版 情報通信白書』（2019 年 7 月）

## 『レジャー白書 2022』

2021年の余暇関連市場規模は55兆7,600億円、前年比1.0%増  
前年に引き続き、在宅レジャーの参加人口が上位に、旅行は復調見られず

調査研究や提言、実践活動により生産性向上をめざす公益財団法人 日本生産性本部（東京都千代田区、会長：茂木友三郎）の余暇創研は、2021年の余暇活動状況について、個人の意識や参加実態に関するアンケート調査および各業界の市場分析から検証して取りまとめた『レジャー白書 2022』を、10月31日に発行する予定です。レジャー白書は、わが国における余暇の実態を需給双方の視点から総合的・時系列的に分析・記録する唯一のもので、1977年の創刊以来通算46号目となります。

コロナ禍が続いた2021年は、動画鑑賞や読書をはじめとする在宅レジャーの参加人口が上位となる一方、観光やドライブなどの遠方への移動を伴う余暇が減少しました。余暇関連市場規模は前年比1.0%増の55兆7,600億円となりました。

なお、個人を対象とした余暇活動アンケート調査は、2022年1～2月にインターネットを通じて実施し、全国の15歳～79歳男女、3,211人から有効回答を得ました。また併せて80歳～89歳の男女323人を対象とした特別調査を実施しました。本白書の主なポイントは以下の通りです。

### <『レジャー白書 2022』の主なポイント>

**日本人の余暇活動の現状** ～一人当たり平均参加種目数は微減、前年に続き在宅レジャーが中心に

- 余暇活動の参加人口は、「読書（仕事、勉強などを除く娯楽としての）」（3,700万人）が初の首位となったほか、「動画鑑賞（レンタル、配信を含む）」「音楽鑑賞（配信、CD、レコード、テープ、FMなど）」など在宅レジャーが上位となった。2019年まで首位の「国内観光旅行（避暑、避寒、温泉など）」は6位へと順位を下げた。
- 一人当たり平均参加種目数は、前年より0.2種目減少して9.7種目。スポーツ部門および趣味・創作部門で微減。年代別にみると、変化はわずかだが、特に60代男性、70代女性などで減少が目立った。
- 80代の余暇活動の参加状況を特別調査。65歳以上と参加率の大きな差はない。約半数が「ウォーキング」「園芸・庭いじり」を実施。

**余暇関連産業・市場の動向** ～スポーツ部門が前年比 10.7%と復調、コンテンツ配信は続伸

2021年の余暇関連市場規模は55兆7,600億円で、前年比プラス1.0%と増加した。多くの分野で復調傾向にあるが、さらに落ち込む分野もあり、トータルでは若干のプラスであるものの、2019年比では77.1%の水準。

**【スポーツ部門】**（前年比 10.7% 増）スポーツ用品、スポーツ施設・スクール、スポーツ観戦が復調。フィットネスクラブとゴルフ場、ゴルフ練習場は拡大。スポーツ自転車は反動減。

**【趣味・創作部門】**（前年比 2.7% 増）動画配信、音楽配信、電子出版は続伸。音楽会（コンサート）、演劇、映画も回復基調。CD、ビデオソフト、雑誌、テレビは低下。

**【娯楽部門】**（前年比 0.1% 減）公営競技（中央競馬、地方競馬、競輪、ボートレース、オートレース）、スポーツ振興くじが大きく伸長。テレビゲーム・ゲームソフト、外食は微減。喫茶店・酒場・バー等、カラオケボックス（ルーム）は大きく低下。

**【観光・行楽部門】**（前年比 0.4% 増）遊園地・レジャーランド、ホテルがやや復調。旅行業、航空、バス、鉄道は打撃が大きい。



～ 2022 年度 JCSI（日本版顧客満足度指数）調査年間発表～

**劇団四季が年間総合 1 位**  
**調査開始以来、14 年連続業種別 1 位は 4 社**  
 公益財団法人日本生産性本部 サービス産業生産性協議会

公益財団法人日本生産性本部サービス産業生産性協議会は7日、2022年度JCSI調査にて調査・分析を行った34業種、342の企業・ブランドの総括として、ランキング対象の結果をとりまとめ発表しました。本調査は、サービス産業の生産性を測るうえで重要な「顧客満足」を数値化・可視化して、企業や業種の成長に資する情報として用いることを目的とし、統計的な手法による総計10万人以上の利用者からの回答をもとに実施する日本最大級の顧客満足度調査で、2022年度は年4回に分けて調査したものです。

**【2022 年度顧客満足年間総合順位上位企業・ブランド】**

	企業・ブランド	業種	スコア
1位	劇団四季	エンタテインメント	87.7
2位	ヨドバシ・ドット・コム	通信販売	86.6
3位	宝塚歌劇団	エンタテインメント	85.3
4位	レクサス店	自動車販売店	82.7
5位	コープ共済	生命保険	82.3
	帝国ホテル	シティホテル	
7位	ドーミーイン	ビジネスホテル	81.9
8位	リッチモンドホテル	ビジネスホテル	81.4
9位	東京ディズニーリゾート	エンタテインメント	80.6
10位	ホテル日航	シティホテル	80.2

※同点の場合は企業・ブランド名50音順 ※11位以下は次頁以降に記載

**【14年連続業種別顧客満足1位の企業・ブランド】**

**帝国ホテル** ・ **阪急電鉄** ・ **ヤマト運輸** ・ **楽天カード**  
 (シティホテル) (近郊鉄道) (宅配便) (クレジットカード)

**< JCSI 調査の仕様 >**

調査期間：2022年5月18日～11月2日

調査方法：インターネット調査

調査対象：34業種 342企業・ブランド

※上記から、特別調査業種および回答者数など条件を満たさない企業を除いた、27業種 239企業・ブランドを年間総合順位の対象としています。

## ■ 2022 年度顧客満足年間総合順位・スコア

2022 年度に調査を行った 27 業種のランキング対象 239 企業・ブランドの中で高く評価された上位 51 社です。上位には、エンタテインメント・通信販売・シティホテル・ビジネスホテル・飲食・国内長距離交通の各業種から多くランクインする結果となりました。なかでも、通信販売業種は 8 企業・ブランドがランクインし、最多となりました。

順位	企業・ブランド名	業種	スコア
1位	劇団四季	エンタテインメント	87.7
2位	ヨドバシ・ドット・コム	通信販売	86.6
3位	宝塚歌劇団	エンタテインメント	85.3
4位	レクサス店	自動車販売店	82.7
5位	コープ共済	生命保険	82.3
	帝国ホテル	シティホテル	
7位	ドーミーイン	ビジネスホテル	81.9
8位	リッチモンドホテル	ビジネスホテル	81.4
9位	東京ディズニーリゾート	エンタテインメント	80.6
10位	ホテル日航	シティホテル	80.2
11位	サイゼリヤ	飲食	79.6
	都道府県民共済	生命保険	
13位	ジャルパック	旅行	79.4
14位	スカイマーク	国内長距離交通	79.3
15位	一休.com	旅行	79.0
	Joshinweb ショップ	通信販売	
17位	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	エンタテインメント	78.8
18	スーパーホテル	ビジネスホテル	78.6
19	Honeys	衣料品店	78.5
20位	オルビス	通信販売	78.4
	ファンケルオンライン	通信販売	
22位	モスバーガー	飲食	78.0
	ユニクロオンラインストア	通信販売	
24位	ヨドバシカメラ	家電量販店	77.7
25位	阪急百貨店	百貨店	77.5

※網掛けは各業種 1 位

順位	企業・ブランド名	業種	スコア
26位	DHC 公式 onlineshop	通信販売	77.4
27位	セイコーマート	コンビニエンスストア	77.3
	リーガロイヤルホテル	シティホテル	
29位	阪急交通社	旅行	77.2
	ワークマン	各種専門店	
31位	オーケー	スーパーマーケット	77.1
	スターフライヤー	国内長距離交通	
33位	ZOZOTOWN	通信販売	76.8
34位	びっくりドンキー	飲食	76.7
35位	スターバックス	カフェ	76.6
36位	ナガサマリゾート	エンタテインメント	76.4
	コメダ珈琲店	カフェ	
37位	ソラシドエア	国内長距離交通	76.2
	プリンスホテル	シティホテル	
	ヤマト運輸	宅配便	
41位	ANA クラウンプラザ	シティホテル	76.1
	阪急電鉄	近郊鉄道	
43位	ディスカウントドラッグコスモス	ドラッグストア	76.0
44位	餃子の王将	飲食	75.9
	丸亀製麺	飲食	
	earthmusic & ecology	衣料品店	
46位	コンフォートホテル	ビジネスホテル	75.8
	リンガーハット	飲食	
49位	JAL	国内長距離交通	75.7
50位	ビックカメラ.com	通信販売	75.6
	無印良品	生活用品店/ホームセンター	

※同点の場合は企業・ブランド名 50 音

## ■ 業種別顧客満足連続 1 位企業・ブランド

当該企業・ブランドが、ランキング対象となって以降、顧客満足が長期（10 年以上）にわたり連続 1 位となっている企業・ブランドは以下の通りです。

顧客満足連続 1 位企業・ブランド	業種	スコア(2022 年度)	調査開始年度
帝国ホテル	シティホテル	82.3	2009 年度 (14 年連続)
阪急電鉄	近郊鉄道	76.1	2009 年度 (14 年連続)
ヤマト運輸	宅配便	76.2	2009 年度 (14 年連続)
楽天カード	クレジットカード	72.7	2009 年度 (14 年連続)
オーケー	スーパーマーケット	77.1	2011 年度 (12 年連続)
ディスカウントドラッグコスモス	ドラッグストア	76.0	2011 年度 (12 年連続)

※「オーケー」「ディスカウントドラッグコスモス」は 2011 年度より調査対象

## ■ JCSI 調査の概要

### 1. 調査の対象業種

回	調査期間・発表時期	対象業種
第1回	2022年5月 (7月27日発表)	百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア、飲食、カフェ、宅配便、証券 [特別調査] 電力小売
第2回	2022年7～8月 (9月28日発表)	通信販売、携帯電話、フィットネスクラブ、銀行 [特別調査] MVNO (仮想移動体通信事業者)、ガス小売、QRコード決済、電子マネー
第3回	2022年8～9月 (11月8日発表)	家電量販店、生活用品店/ホームセンター、衣料品店、各種専門店、自動車販売店、旅行、エンタテインメント、国内長距離交通、教育サービス [特別調査] インターネット回線
第4回	2022年10月～11月 (12月22日発表)	シティホテル、ビジネスホテル、近郊鉄道、生命保険、損害保険 (自動車/住宅・火災)、クレジットカード [特別調査] 映画館

### 2. 調査対象：34業種 342企業・ブランド

※第1回調査～第4回調査のランキング対象：34業種 283企業・ブランド

※年間総合順位の対象：27業種 239企業・ブランド

#### ※年間総合順位の対象企業の選定について

- ・「回答者が300人以上確保できている」、および「前年度に調査実績がある」等の条件を満たさない企業・ブランドは、ランキングの対象外としています。
- ・また、特別調査 (上記表参照) 業種の企業・ブランドは、年間総合順位に含まれません。

#### ※第1回調査～第4回調査のランキング対象企業の選定について

- ・正規調査業種と特別調査業種の企業・ブランドについて、業種別に集計しています。
- ・上述した回答者数などの条件を満たさない企業・ブランドは、ランキングの対象外としています。

### 3. 調査期間：2022年5月18日～11月2日

### 4. 調査方法：インターネット・モニターを用いた調査 (2段階にて回答を依頼)

- (1) 1次回答：調査会社のモニターを用いて、性別・年代別・地域別の人口構成に配慮した形で利用経験の有無についての回答を依頼し、回収します。
- (2) 2次回答：上記の1次回答が、選定条件に当てはまる方から無作為に抽出し、サービスに対する具体的な評価について、各対象400人程度に回答を依頼しました。回答依頼は、調査回毎に回答者1人につき1企業・ブランドのみです。順位に含めた企業・ブランドは、300人以上の回答を確保しています。

### 5. 回答者数：103,968人 (年間総合順位の対象239企業・ブランドの回答者は、76,827人)

6. 質問数：約 110 問

7. 指数化の方法：顧客満足を構成する設問は以下の 3 問で構成されています。各設問が 10 点満点で、その回答から 100 点満点になるように算出されます。複数の設問を「すべてを満点とした」場合は 100 点、「すべてを最低点とした」場合は 0 点となります。

例：[顧客満足の設問] …「●●」は指数化対象の企業・ブランド名を挿入。

1. 全体満足：過去 1 年間の利用経験を踏まえて、●●にどの程度満足していますか
2. 選択満足：過去 1 年を振り返って、●●を利用したことは、あなたにとって良い選択だったと思いますか
3. 生活満足：●●を利用することは、あなたの生活を豊かにすることに、どの程度役立っていると思いますか

## 第10回「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート調査結果を発表

**「心の病」多い世代 30代が再び増加し最多に**

調査研究や提言、実践活動により生産性向上をめざす（公財）日本生産性本部（東京都千代田区）のメンタル・ヘルス研究所は12月2日、「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート調査結果を取りまとめました。本調査は、2002年から概ね隔年で実施しており、今回は2019年に続き10回目となります。今回の調査結果では、コロナ禍により働く場所や働き方が見直される中、企業の人事担当による従業員のメンタルヘルスの現状とコロナ禍による影響を把握すると同時に、生産性向上や職場活性化などストレスチェック制度のポジティブな活用についても確認しました。当本部では、メンタルヘルスは働く基盤であり、この実態を調査し結果を周知することで、各事業者がさらなる積極的な取り組みを進める一助としたいと考えています。なお、今回の調査は、7月15日から9月17日に郵送およびwebで実施し、上場企業144社の人事担当から回答を得ました。

●「心の病」の年代別割合：30代が再び増加、前後の年代を10ポイント超上回り最多に。

前回調査(2019年)では10-20代が増加(30.6%)、30代(33.3%)、40代(29.6%)と世代間の差が見られない状況となった。今回は30代(39.9%)が再び増加し、10-20代(29.0%)、40代(27.5%)を10ポイント超上回り、前回に続き最も「心の病」の多い年代となった。

●最近3年間の「心の病」の増減は、「増加傾向」22.9%、「横ばい」59.7%、「減少傾向」11.1%。「増加傾向」は2019年調査で増加に転じたが再び減少、過去最低に。

「最近3年間における『心の病』が「増加傾向」と回答した企業は22.9%と、減少傾向から増加に転じた前回調査(2019年)の32.0%から、従来の減少トレンドに戻り過去最低となった。増加傾向に歯止めがかかったからといって心の病が減ったわけではなく、「横ばい」が59.7%、「減少傾向」が11.1%と「減少傾向」は大きなトレンドとはなっていない。

●コロナ禍で従業員のメンタルヘルスが“悪化した”企業は約4割。悪化の要因は「コミュニケーションの変化」が約9割と大半に。

コロナ禍のメンタルヘルスへの影響は、“悪化した”（「悪くなった」(1.4%)「やや悪くなった」(39.9%)の計)企業が約4割となった。一方、“悪化していない”（「変化なし」(53.1%)「やや良くなった」(5.6%)「良くなった」(0%)の計)企業は約6割。“悪化した”企業の要因として、「コミュニケーションの変化」が約9割(86.2%)の企業で認識されている。併せて、「在宅勤務の増加」「職場の対人関係の変化」は、メンタルヘルスが悪化し

ている／悪化していない両方の要因となっている。

●「健康経営」「ハラスメント」「場所に縛られない働き方改革」の取り組みで効果が上がっている企業は大幅増。「心の病」減少傾向の企業では「取り組みに効果」の割合が高い。

働き方・働く場の改善への企業の取り組みは、「健康経営に効果」(49.7% : 2019年比+ 8.9ポイント)「ハラスメント対策に効果」(67.6% : 同+ 12.5ポイント)「働き方改革に効果」(57.4% : 同+ 39.1ポイント)と、大きな成果を上げている。特に「働き方改革」で効果が上がった企業の増加は顕著。また心の病が「減少傾向」とした企業では、同様に「健康経営に効果」(68.8%)「ハラスメント対策に効果」(75.0%)「働き方改革に効果」(75.0%)と取り組みに効果との回答割合が高い。

●ストレスチェック制度の実施目的:「法制義務化対応」とした企業が9割超と最多。一方、「生産性向上」「職場の活性化」とした企業も前回より10ポイント以上増加。

ストレスチェック制度の実施目的は、前回(2019年)と同様「法制義務化対応」(91.4%)との回答が最多であるが、「企業・組織の生産性向上のため」(43.2% : 2019年比+ 11.8ポイント)「職場の活性化を図るため」(38.8% : 同+ 11.4ポイント)とポジティブな活用との回答も増加。

## 第8波到来で感染不安高まる、 テレワーク実施率は16.8%と過去最低に近く

新型コロナが働く人の意識に及ぼす影響を継続調査～第12回「働く人の意識調査」

調査研究や提言、実践活動により生産性向上をめざす公益財団法人 日本生産性本部（東京都千代田区、会長：茂木友三郎）は1月27日、新型コロナウイルス感染症が組織で働く人の意識に及ぼす影響の継続調査（第12回「働く人の意識調査」）結果を取りまとめ、公表しました。本調査は、組織で働く雇用者を対象に、勤め先への信頼度や雇用・働き方に対する考え方などについて、2020年5月以降、四半期毎にアンケートにより実施しているものです。

12回目となる今回は、原材料費高騰による物価高が長引き、新型コロナ感染の第8波が収束しない中での1月10日（火）～11日（水）、20歳以上の日本の企業・団体に雇用されている者（雇用者＝就業者から自営業者、家族従業者等を除いたもの）1,100名を対象にインターネットを通じて行いました。

調査結果から、現在の景況感および景気見通しは引き続き悪く、原材料価格の高騰等が長期的に生活に影を落としていることが確認されました。新型コロナへの感染不安は、年末年始にかけて到来した第8波を受けて30代を除く全世代で増加に転じ、不安感が高まっています。テレワーク実施率は16.8%と、前回10月調査から微減し、過去最低を記録した7月調査の16.2%をわずかに上回りました。また、2022年1月調査と同様に年末年始の過ごし方についての設問を追加しました。主な特徴は以下の通りです。

### 【第12回「働く人の意識調査」主な特徴】

#### 1. 現況：景況感は「悪い」が75%超、感染不安は30代を除く全世代で増加に転じる

- ・現在の景気について、「悪い」が、前回10月調査の36.2%から39.1%へと増加。「悪い」「やや悪い」の合計は76.1%と、2021年1月以来の75%超え。
- ・今後の景気見通しについては、「どちらともいえない」が2022年7月調査以降増加しており、前回10月調査の39.6%から40.8%に増加。「悪くなる」「やや悪くなる」の合計も48.0%から50.6%に増加。
- ・自身が新型コロナに感染する不安については、「かなり不安を感じている」が前回10月調査で13.8%と過去最小を記録し、2022年1月調査以降減少傾向にあったものの、今回調査で21.2%と増加に転じた。
- ・年代別では、30代を除く全年代で「不安を感じている」（「かなり不安を感じている」「やや不安を感じている」）の割合が増加している。

や不安を感じている」の合計) 割合が増加。特に70代以上は前回10月調査の58.3%から75.0%に増加。

- ・年末年始の恒例行事を行ったかについて、2022年1月調査と同様に質問したところ、「家でゆっくり過ごす」「大掃除」「仕事」以外の全ての行事・行動について、「行った」割合は昨年より増加。一方、「コロナ禍前には行っていた」割合と比べると、大幅に小さいものが多い。

## 2. 勤め先への信頼感：業績への不安は増加に転じる、収入不安は払しょくされず

- ・今後の勤め先の業績について、「かなり不安を感じる」と「どちらかと言えば不安を感じる」の合計は50.8%と、過去最小であった前回から増加に転じ、5割を上回った。
- ・今後の自身の雇用について、「不安は感じない」（「全く不安は感じない」「どちらかと言えば不安は感じない」の合計）割合が53.6%と、6回連続して「不安は感じない」が5割を上回った。雇用不安は第3回調査（2020年10月）で最大となって以来、改善傾向。
- ・今後の自身の収入について、「不安を感じる」（「かなり不安を感じる」「どちらかと言えば不安を感じる」の合計）が62.3%と、前回10月調査の61.6%から増加。前回まで過去3回にわたり微増を続けていた「かなり不安を感じる」は減少した一方、「どちらかと言えば不安を感じる」は前回より増加しており、不安感は払しょくされていない。
- ・勤め先への信頼の程度は、「信頼している」（「信頼している」「まずまず信頼している」の合計）が54.7%と減少。2022年4月以降、勤め先への信頼感は連続して減少の傾向にある。

## 3. キャリア形成と人材育成：自己啓発「特に取り組む意向は無い」が初の6割超

- ・最近3か月(10月以降)のOff-JTの実施状況について、勤め先からの「案内により受講した」は前回調査の7.2%から5.3%に微減。「案内はあったが受講しなかった」は7.0%、「勤め先から特に案内がなかった」は87.7%。「案内があった」割合は12.3%と前回10月調査の16.1%より減少。
- ・最近3か月(10月以降)にOJTを「行う」機会が「あった」は12.5%と減少し、OJTを「受ける」機会が「あった」も13.2%に微減。ただし、この傾向は2022年1月も同様であることから、年末年始の影響によるものである可能性も考えられる。
- ・勤め先の教育の現状に、雇用者は満足しているかについて、教育の「機会」に「満足している」割合（「満足している」「どちらかと言えば満足している」の合計）は36.1%、

- 教育の「内容」に「満足している」（「満足している」「どちらかと言えば満足している」の合計）は35.8%と、機会・内容ともに「満足」している割合は前回から減少し、過去最小。
- ・自己啓発を「行っている」は前回10月調査の14.1%から14.6%に微増、「行っていないが、始めたいと思っている」は26.6%から25.0%に微減。「特に取り組む意向は無い」は初めて6割超。2022年4月調査以降、雇用者の自発的な学習意欲は緩やかながら低下を続けている。

#### 4. 働き方の変化：テレワーク実施率は過去最低に近く、中規模企業の実施率が低下

- ・テレワークの実施率は前回の17.2%から16.8%に微減。過去最低となった2022年7月調査の16.2%をわずかに上回った。
- ・従業員規模別に見ると、100名以下の勤め先では前回10月調査の11.5%から12.9%に、1,001名以上は30.0%から34.0%に増加した一方で、101～1,000名では18.7%から13.2%へと減少。これまで大企業とともにテレワークを牽引してきた中規模企業の実施率が、小規模企業の実施率と同程度となった。
- ・自宅での勤務で「効率が上がった」「やや上がった」と回答した割合は66.7%と過去最高を記録。また、自宅での勤務に「満足している」「どちらかと言えば満足している」の合計も87.4%と過去最高となった。
- ・コロナ禍収束後もテレワークを行いたいかについて、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計は、前回10月調査の76.7%から84.9%へと増加。コロナ禍収束後に「テレワークの普及」が「起こり得る」「どちらかと言えば起こり得る」の合計は37.1%から33.1%に減少。



# 第3部

## 生産性に関する基礎データ



## 労働生産性の国際比較 2022

### 概 要

#### 1. 日本の時間当たり労働生産性は、49.9ドル。OECD加盟38カ国中27位。

・OECD データに基づく2021年の日本の時間当たり労働生産性（就業1時間当たり付加価値）は、49.9ドル（5,006円／購買力平価（PPP）換算）。米国（85.0ドル／8,534円）の6割弱に相当し、OECD加盟38カ国中27位だった。経済成長率が上向いたことで、労働生産性も前年より実質ベースで1.5%上昇した。しかし、順位で見るとデータが取得可能な1970年以降、最も低い順位になっている。

#### 2. 日本の一人当たり労働生産性は、81,510ドル。OECD加盟38カ国中29位。

・2021年の日本の一人当たり労働生産性（就業者一人当たり付加価値）は、81,510ドル（818万円／購買力平価（PPP）換算）。ポーランド（85,748ドル／861万円）やハンガリー（76,697ドル／770万円）といった東欧諸国やニュージーランド（85,383ドル／857万円）、ポルトガル（77,970ドル／783万円）とほぼ同水準、西欧諸国では労働生産性水準が比較的低い英国（101,405ドル／1,018万円）やスペイン（97,737ドル／981万円）より2割近く低くなっている。順位で見ても、1970年以降で最も低い29位に落ち込んでいる。2021年の実質労働生産性上昇率は+2.1%であった。

#### 3. 日本の製造業の労働生産性は、92,993ドル。OECDに加盟する主要35カ国中18位。

・2020年の日本の製造業の労働生産性（就業者一人当たり付加価値）は、92,993ドル（1,011万円／為替レート換算）。これは米国の6割弱に相当し、フランス（93,817ドル）や韓国（94,137ドル）とほぼ同水準。2000年にはOECD諸国でもトップだったが、2000年代になって順位が低落するようになり、2015年以降をみると16～19位で推移している。

※ 本稿執筆に際し、宮川努・学習院大学教授より有益なコメントをいただいたことに謝意を表したい。

※※本稿は2022年12月12日時点でOECD等が公表していたデータに基づいている。日本のGDPは、内閣府が12月8日に公表した年次推計を反映したOECD.statデータを利用している。

# I OECD加盟諸国の国民1人当たりGDPと労働生産性

## 1 国民1人当たりGDPの国際比較

「経済的な豊かさ」を国際的に比較するにあたっては、国民1人当たり国内総生産(GDP)を用いることが多い。国民1人当たりGDPは、

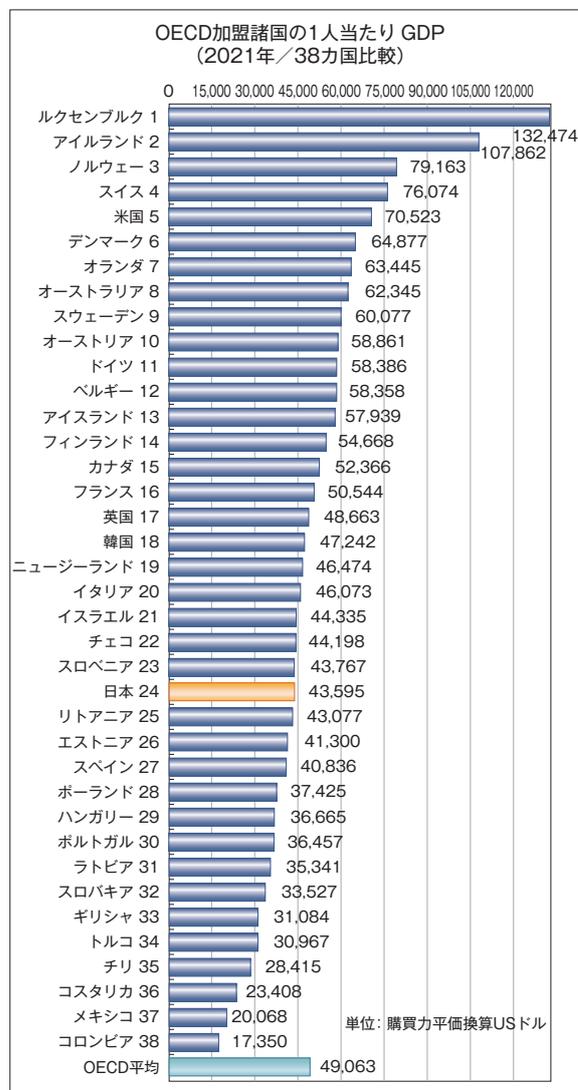
$$\text{国民1人当たりGDP} = \frac{\text{国内総生産 (GDP)}}{\text{人口}}$$

によって算出される。また、国民1人当たりGDPをドルベースに換算する際は、実際の為替レートを用いると変動が大きくなるため、物価水準の違いなどを調整した購買力平価(Purchasing Power Parity / PPP) レートを利用している。

OECD(経済協力開発機構)に加盟する38カ国の2021年の国民1人当たりGDPをみると、第1位はルクセンブルク(132,474ドル/1,330万円)であった。以下、アイルランド(107,862ドル/1,083万円)、ノルウェー(79,163ドル/795万円)、スイス(76,074ドル/764万円)、米国(70,523ドル/708万円)といった国が上位に並んでいる。

日本の国民1人当たりGDPは、43,595ドル(438万円)で、OECD加盟38カ国中24位であった。これは、米国の6割強に相当し、チェコ(44,198ドル/444万円)やスロベニア(43,767ドル/439万円)、リトアニア(43,077ドル/433万円)などとほぼ同水準にあたる。

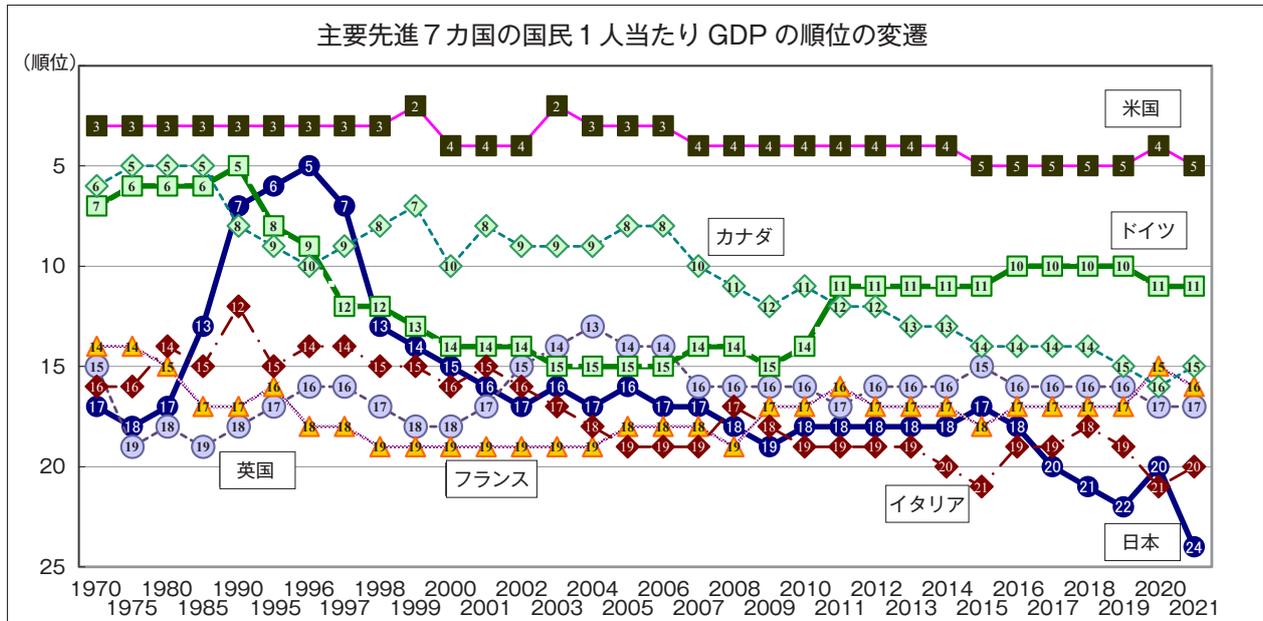
日本の国民1人当たりGDPは、1996年にOECD加盟国中5位まで上昇し、主要先進7カ国で米国に次ぐ水準になったこともあった。しかし、経済が停滞しはじめた1990年代後半から国民1人当たりGDPも伸び悩むようになり、徐々に他の主要国に後れをとるようになる。そして、2000年代に入ると主要先進7カ国の中でも下位に落ち着くようになっていく。OECD加盟国の中でみても、2010年代前半こそ1970年代とほぼ同じ17~18位程度で推移していたものの、2010年代後半になると20位台にまで後退している。2021年をみると、



※現在のOECD加盟国は、2021年5月のコスタリカの加盟により38カ国になったため、本稿の各種比較も38カ国を対象としている。ただし、本稿及び付表等に記載する過去のOECD平均(加重平均)などのデータは当該年の加盟国をベースとしている。また、1991年以前のドイツは西ドイツのデータとしている。

OECD 加盟 38 カ国中 24 位まで落ち込み、1970 年以降で最も低い順位になっている。

2021 年の日本の 1 人当たり GDP は、コロナ前にあたる 2019 年の 98% の水準である（実質ベース）。これは、米国（同 102%）を下回るものの、イタリアやフランス、カナダと同レベルであり、英国（同 95%）を上回る。順位が後退したのは、こうした主要国との差が開いたからではなく、コロナ前水準をすでに上回っているスロベニア（同 103%）やイスラエル（同 103%）などに追い抜かれたことによるものである。



**※購買力平価（PPP）について**

購買力平価とは、物価水準などを考慮した各国通貨の実質的な購買力を交換レートで表したものである。通常、各国の通貨換算は為替レートを用いることが多いが、為替変動に伴って数値にぶれが生じることになる。そのため、各種の比較にあたっては、為替レートによるほかに購買力平価を用いるようになっている。購買力平価は、国連国際比較プロジェクト（ICP）として実施計測されており、同じもの（商品ないしサービス）を同じ量（特定のバスケットを設定する）購入する際、それぞれの国で通貨がいくら必要かを調べ、それを等置して交換レートを算出している。

例えば日米で質量とも全く同一のマクドナルドのハンバーガーが米国で 1 ドル、日本で 100 円であるとすればハンバーガーの PPP は 1 ドル = 100 円となる。同様の手法で多数の品目について PPP を計算し、それを加重平均して国民経済全体の平均 PPP を算出したものが、GDP に対する PPP（PPP for GDP）になる。購買力平価は OECD や世界銀行で発表されており、OECD の 2021 年の円ドル換算レートは 1 ドル = 100.41 円になっている。

**2 就業者 1 人当たり労働生産性の国際比較**

国民 1 人当たり GDP として表される「経済的豊かさ」を実現するには、より少ない労力でより多くの経済的成果を生み出すことが重要である。そして、それを定量化した代表的な指標の 1 つが労働生産性である。日本のように人口減少や高齢化が進み、就業者数の増加や

就業率の改善がさほど期待できなくなっても、働く人の能力や経営能力の改善、さまざまなイノベーションなどによって労働生産性が向上すれば、経済は成長し、国民1人当たりGDPも上昇する。だからこそ、持続的な経済成長や経済的豊かさを実現するには、労働生産性の上昇が重要とされる。

賃金も、労働生産性と密接に関係している。付加価値が増えない中で賃金を上昇させようとすると、企業は利益を削らざるを得ない。生み出された付加価値が企業利益と賃金、減価償却費などの原資になるためである。

賃金の動向は労働分配率や経済・雇用情勢などにも影響されるが、労働生産性が向上すれば（＝付加価値が就業者1人当たり・就業1時間当たりで増えれば）、その分だけ賃金に振り向ける原資が増え、賃金上昇余地が生まれることになる。そうした観点をふまえ、労働生産性から日本の国際的な位置付けをみていきたい。

労働生産性は、一般に就業者1人当たり、あるいは就業1時間当たりの成果として計算される。国際比較では、成果を付加価値（国レベルではGDP）とする方式が一般的である。そのため、本稿でも、労働生産性を

※ GDP：購買力平価（PPP）によりドル換算

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{GDP（付加価値）}}{\text{就業者数（または就業者数} \times \text{労働時間）}}$$

として計測を行っている。

労働生産性の計測に必要な各種データはOECDが公表する統計データを中心に、各国統計局のデータも補完的に用いている。また、各国のデータが随時改定されることから、労働生産性についても、1970年以降全てのデータを過去に遡及して再計算している。

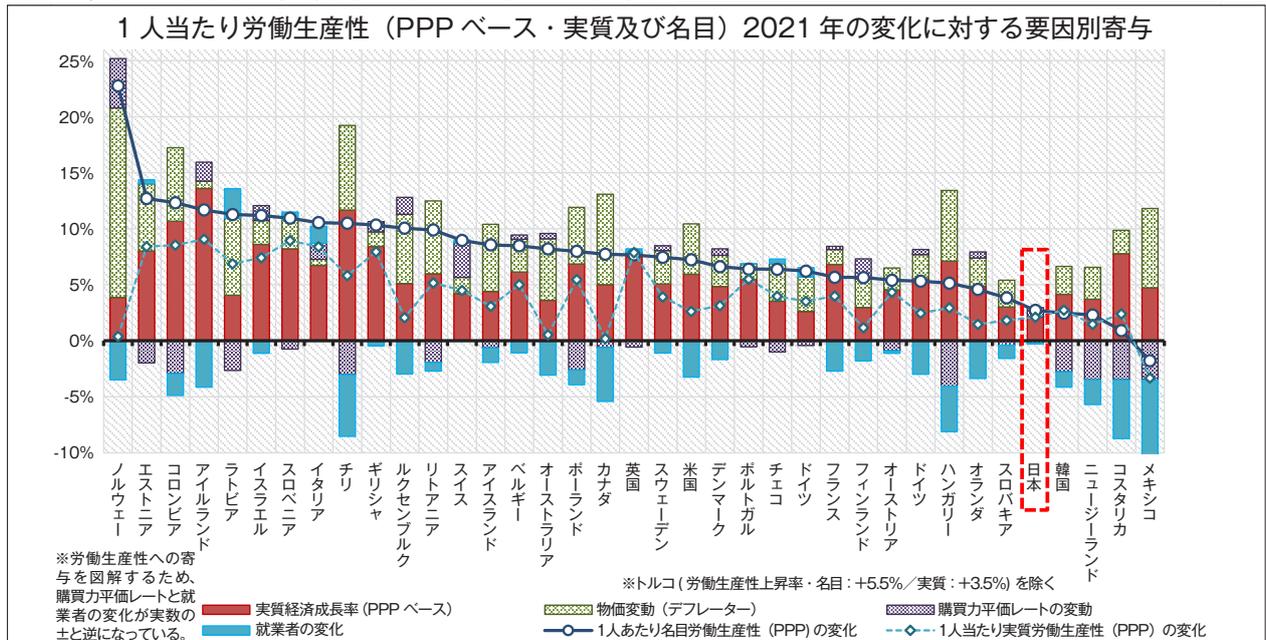
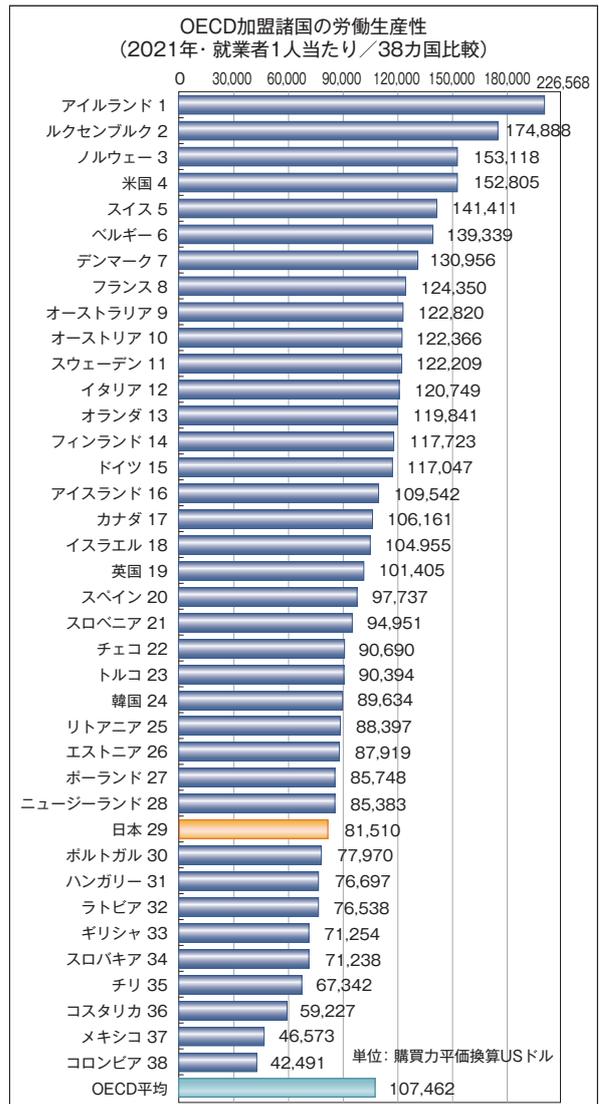
上述の定義式から計測した2021年の日本の就業者1人当たり労働生産性は、81,510ドル（818万円）であった。これは、OECD加盟38カ国の中で29位にあたる。ほぼ同じ水準に相当するのは、ポーランド（85,748ドル／861万円）やハンガリー（76,697ドル／770万円）といった東欧圏の国々のほか、ニュージーランド（85,383ドル／857万円）などである。西欧諸国では、ポルトガル（77,970ドル／783万円）がほぼ同水準だったものの、労働生産性が比較的低い部類の英国（101,405ドル／1,018万円）やスペイン（97,737ドル／981万円）よりも2割近く低くなっている。米国（152,805ドル／1,534万円）と比較すると、日本の就業者1人当たり労働生産性は半分強（53%）でしかない。

これは、2021年に先進国の多くでコロナ禍と並行して経済の正常化が進んだのに対し、日本では各種の社会経済活動の制限・自粛が続き、実質経済成長率が伸び悩んだ（OECD加盟

※今回の計測に利用したGDPや購買力平価レートなどは過去に遡及して随時改定が行われていることから、本稿で計測した日本の労働生産性水準及び順位が昨年度報告書の記載と異なっている。

38カ国で最下位) ことが労働生産性にも影響し、多くの国との差が拡大することにつながった。名目労働生産性の上昇幅(+2.7%)はOECD加盟38カ国中34位でしかない。本来、時系列の変化は物価変動を考慮した実質でみるが、それでも同29位(+2.1%)にとどまる。日本の順位が1970年以降で最も低い29位に落ち込んだのは、こうした経済的な回復の遅れが一因と考えられる。

2021年の労働生産性が最も高かったのは、アイルランド(226,568ドル/2,275万円)であった。アイルランドの労働生産性は、1980年代をみると日本とさほど変わらなかったが、法人税率などを低く抑えてGoogleやAppleなどの多国籍企業を呼び込むことで経済が急拡大し、労働生産性も2010年から2021年の間に実質ベースで1.7倍になっている。コロナ禍でも多国籍企業によるデジタル領域をはじめとした活発な活動を背景に、2020年の実質経済成長率が+6.2%、2021年が+13.6%と大幅なプラスになっており、



※時系列比較は物価変動を考慮した実質ベースで行うのが一般的だが、ここでは便宜的に名目ベースの変化も記載している。日米で同一の財・サービスを購入する価格から算出する購買力平価と日本の経済活動を対象とするGDPデフレーターで表される物価変動は、方法論や対象範囲が異なるものの、一部オーバーラップしていることに留意する必要がある。

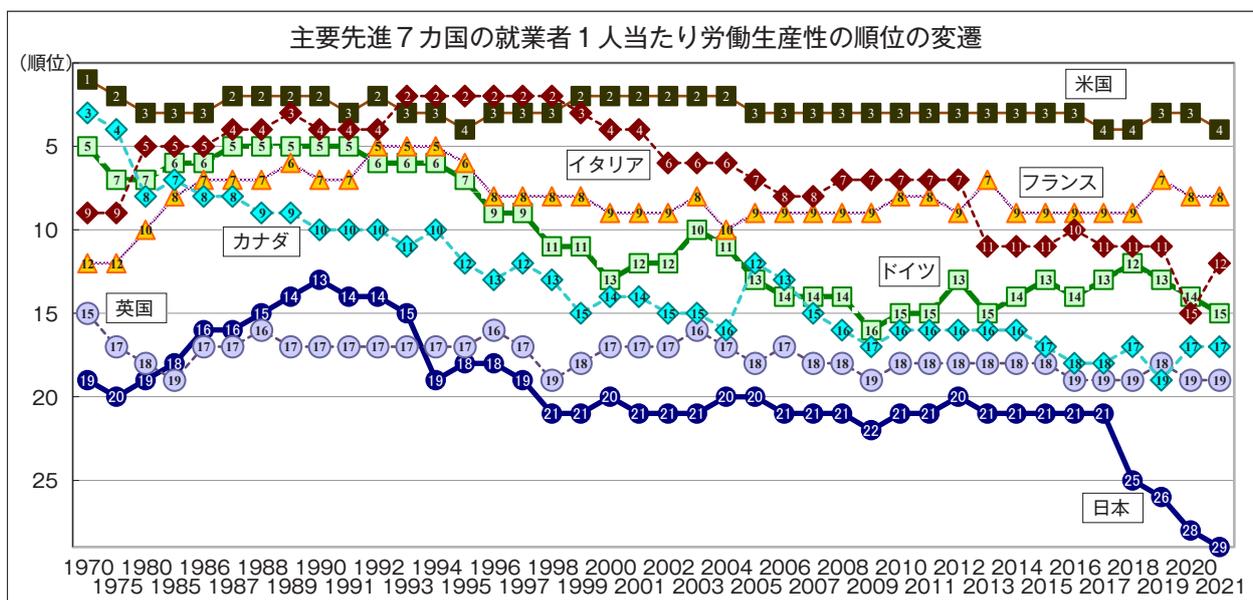
それが労働生産性の上昇にもつながっている。

2位のルクセンブルクも、金融や鉄鋼を主力とする産業構造だけでなく、租税負担軽減策で他国籍企業を引き寄せていることが高水準の労働生産性に結びついている。ただ、このような行動には国際的な締め付けが厳しくなっており、今後も同様の形で生産性を向上させていくことは難しくなっている。

主要先進7カ国を概観すると、日本以外の国では2021年の順位に大きな変化はなく、順位の落ち込みが目立つ日本の一人負けの様相を呈している。

就業者1人当たり労働生産性上位10カ国の変遷

	1970年	1980年	1990年	2000年	2010年	2021年
1	米国	オランダ	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	アイルランド
2	ルクセンブルク	ルクセンブルク	米国	米国	ノルウェー	ルクセンブルク
3	カナダ	米国	ベルギー	ノルウェー	米国	ノルウェー
4	オーストラリア	ベルギー	イタリア	イタリア	アイルランド	米国
5	ドイツ	イタリア	ドイツ	イスラエル	スイス	スイス
6	ベルギー	アイスランド	オランダ	ベルギー	ベルギー	ベルギー
7	ニュージーランド	ドイツ	フランス	スイス	イタリア	デンマーク
8	スウェーデン	カナダ	アイスランド	アイルランド	フランス	フランス
9	イタリア	オーストリア	オーストリア	フランス	オランダ	オーストラリア
10	アイスランド	フランス	カナダ	オランダ	デンマーク	オーストリア
-	日本 (19位)	日本 (19位)	日本 (13位)	日本 (20位)	日本 (21位)	日本 (29位)



### 3 コロナ前水準と比較した就業者1人当たり実質労働生産性

2021年は、コロナ禍で大きく落ち込んだ経済が回復に向かった国が多く、労働生産性も上昇した国が多い。既にコロナ前（2019年）の労働生産性水準を実質ベースで上回る状況にあ

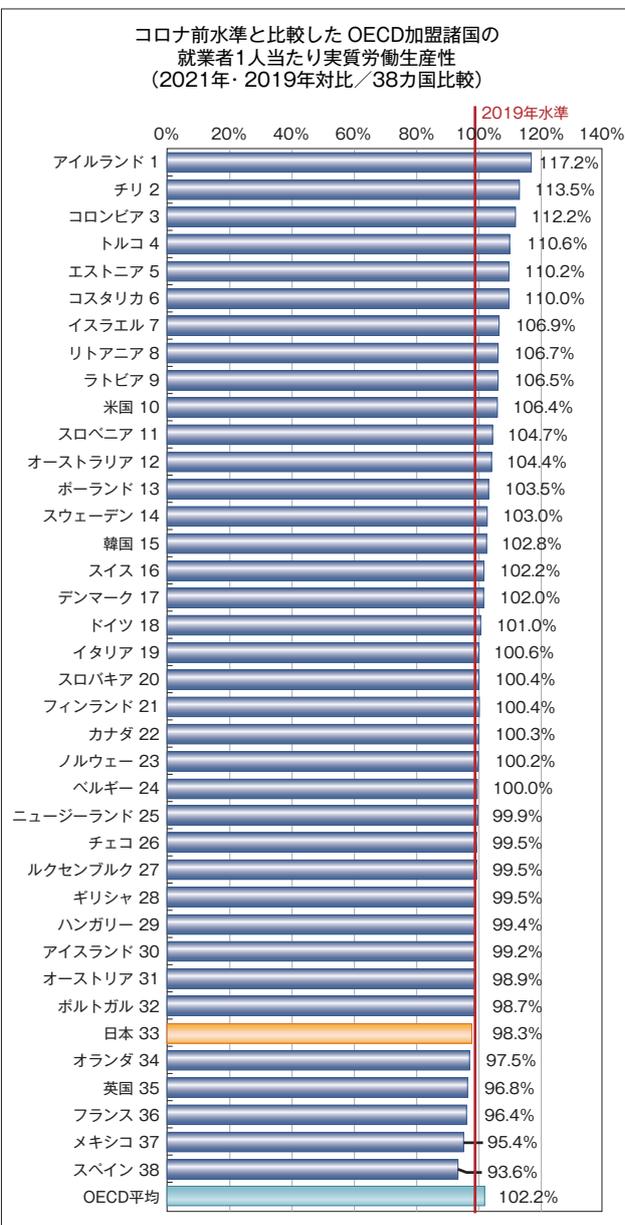
※コロナ禍での日本の労働生産性を考える上では、ベースとなる就業者に休業者（雇用調整助成金などにより、失業を回避して休業扱いになっている人含む）が多く含まれていることも関係している。労働政策研究・研修機構「新型コロナが雇用・就業・失業に与える影響」によると、日本の休業者は、2020年4～6月期に419万人を数えたが、2021年以降も170～250万人程度で推移しており、依然としてリーマン・ショック時を大きく上回る状況が続いている。

る国も少なくない。OECD加盟38カ国をみても、2021年の実質労働生産性が2019年水準を上回っている国が23カ国にのぼる。主要先進国をみても、米国が2019年対比106.4%、ドイツも同101.0%となっている。

一方で、英国（同96.8%）やフランス（同96.4%）は、依然としてコロナ前の労働生産性水準に回復できていない。日本も、98.3%にとどまっている。これはOECD加盟38カ国の中で33位に相当する。このような労働生産性の回復状況からみると、日本の回復は先進国の中でもやや遅れているといわざるを得ない。

2021年の労働生産性がコロナ前水準から最も改善しているのは、アイルランドである。アイルランドは、2021年の実質生産性水準が2019年比で117.2%と2割近く上昇している。アイルランドは、前述したとおり、同国に進出しているIT分野の多国籍企業の貢献もあって2020年・2021年とも高水準の経済成長率を維持している。2021年は、ロックダウン（都市封鎖）の段階的緩和などに伴う経済活動の活性化もあり、労働生産性の大幅な改善につながった。

チリ（同113.5%）やコロンビア（同112.2%）も、コロナ前水準より10%以上改善している。これは、経済活動を再開する中で民間消費を中心に回復が急速に進んだことから、実質経済成長率が両国とも統計開始以来最高となったことが寄与した。



※ベルギーの数値は厳密には99.995%で、2019年水準をわずかが下回る。

#### 4 時間当たり労働生産性の国際比較

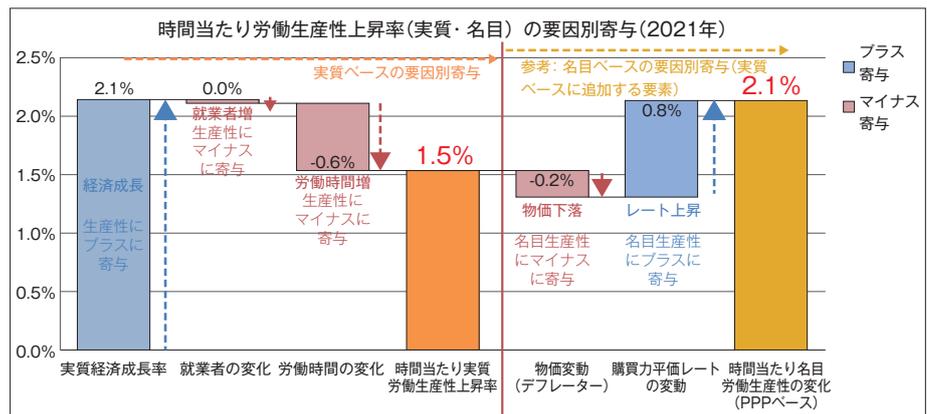
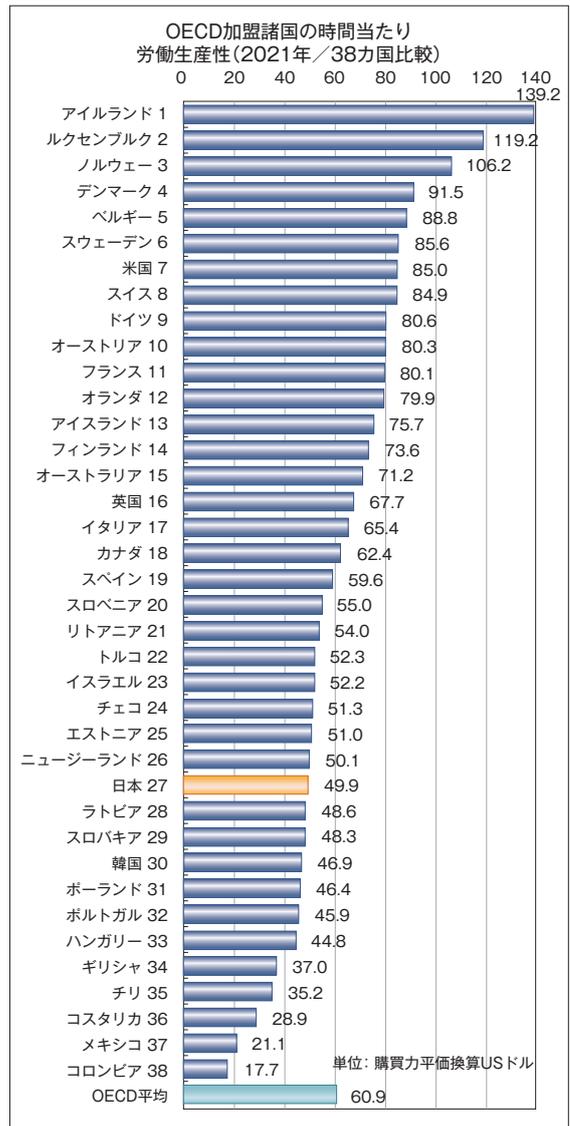
労働生産性は、就業者1人当たりだけでなく、就業1時間当たりとして計測されることも多い。特に近年は、長時間労働に依存しない働き方を試行する中で、より短い時間でどれだけ成果を生み出したかを定量化した「時間当たり労働生産性」が利用されるようになっていく。

2021年の日本の就業1時間当たり労働生産性は、49.9ドル（5,006円）であった。2020年と比較すると、実質ベースで1.5%上昇している（名目ベースでは2.1%上昇）。

労働生産性が上昇したのは、経済が回復に向かって経済成長率が上向いた影響が最も大きい。ただ、飲食店の営業自粛や大企業の輪番出社などのコロナ対応、生産拠点の操業停止・短縮などで落ち込んでいた労働時間が増加に転じて生産性を下押しする要因になったため、経済成長率ほど労働生産性は上昇していない。

順位をみると、日本の時間当たり労働生産性はOECD加盟38カ国中27位であった。ニュージーランドに抜かれて昨年より順位を1つ下げ、データ取得可能な1970年以降、最も低くなっている。ほぼ同じ労働生産性水準の国をみると、エストニア（51.0ドル）やラトビア（48.6ドル）、スロバキア（48.3ドル）といった東欧・バルト諸国、ニュージーランド（50.1ドル）といった国になっている。

OECD加盟諸国で就業1時間当たり労働生産性が最も高かったのは、アイルランド（139.2ドル／13,982円）、第2位がルクセンブルク（119.2ドル／11,967円）であった。両国は1人当たり労働生産性でも1・2位を占めており、



OECD加盟国の中でも突出した労働生産性水準を実現している。

両国に次ぐノルウェー（106.2ドル）は、行動制限解除による経済正常化や同国の主要産業で輸出の半分近くを占める石油・天然ガスの収入増もあり、実質経済成長率がプラスに転

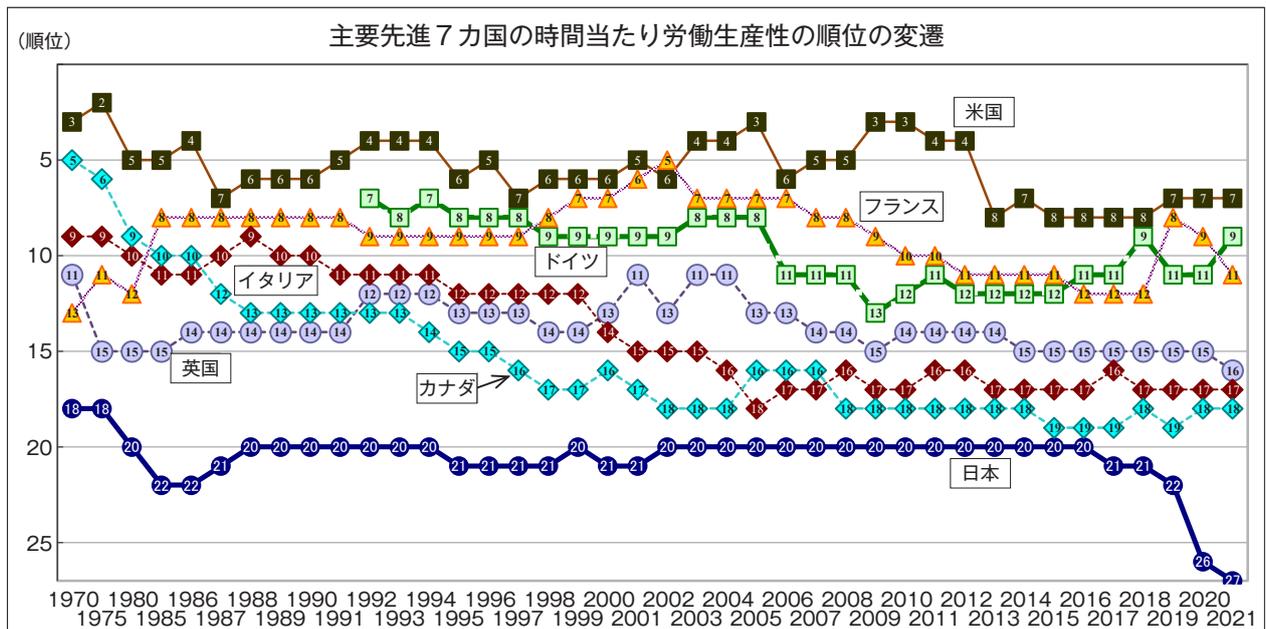
※文中の労働生産性水準はドル・円換算値とともに四捨五入したものの。円換算にあたっては端数処理前の値で行っているため、文中のドル・為替レートから求めた円換算値と記載されている円換算値の末尾が一致しないことがある。

じている。労働生産性にも、こうした事情が反映された。なお、4位のデンマーク（91.5ドル）、5位のベルギー（88.8ドル）、6位のスウェーデン（85.6ドル）など、上位には平均労働時間の短い国が多く並んでいる。上位で労働時間がOECD加盟国平均を上回るのは米国（85.0ドル／1,791時間・OECD平均1,716時間）くらいである。

時系列でも、これらの国が上位10カ国に名を連ねる状況が長く続いており、大きく変化していない。

時間当たり労働生産性上位10カ国の変遷

	1970年	1980年	1990年	2000年	2010年	2021年
1	スイス	スイス	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	アイルランド
2	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ドイツ	ノルウェー	ノルウェー	ルクセンブルク
3	米国	オランダ	オランダ	ベルギー	米国	ノルウェー
4	スウェーデン	スウェーデン	ベルギー	オランダ	アイルランド	デンマーク
5	カナダ	米国	スイス	スウェーデン	ベルギー	ベルギー
6	オランダ	ベルギー	米国	米国	デンマーク	スウェーデン
7	オーストラリア	ドイツ	スウェーデン	フランス	スウェーデン	米国
8	ベルギー	アイスランド	フランス	スイス	オランダ	スイス
9	イタリア	カナダ	ノルウェー	ドイツ	スイス	ドイツ
10	デンマーク	イタリア	イタリア	デンマーク	フランス	オーストリア
-	日本（18位）	日本（20位）	日本（20位）	日本（21位）	日本（20位）	日本（27位）



※ OECD「Labor Force Statistics」による。以降に記載する各国の年間平均労働時間も左記に基づく。

米国と日本の労働生産性格差も、以前より拡大してきている。2021年で見ると、1人当たりでは53%（対米比）、時間当たりでも59%でしかない。1人当たりで対米比8割（80%）、時間当たりで7割（同69%）近かった1990年と比較すると、1人当たりで27%ポイント、時間当たりで10%ポイントも差が拡大したことになる。

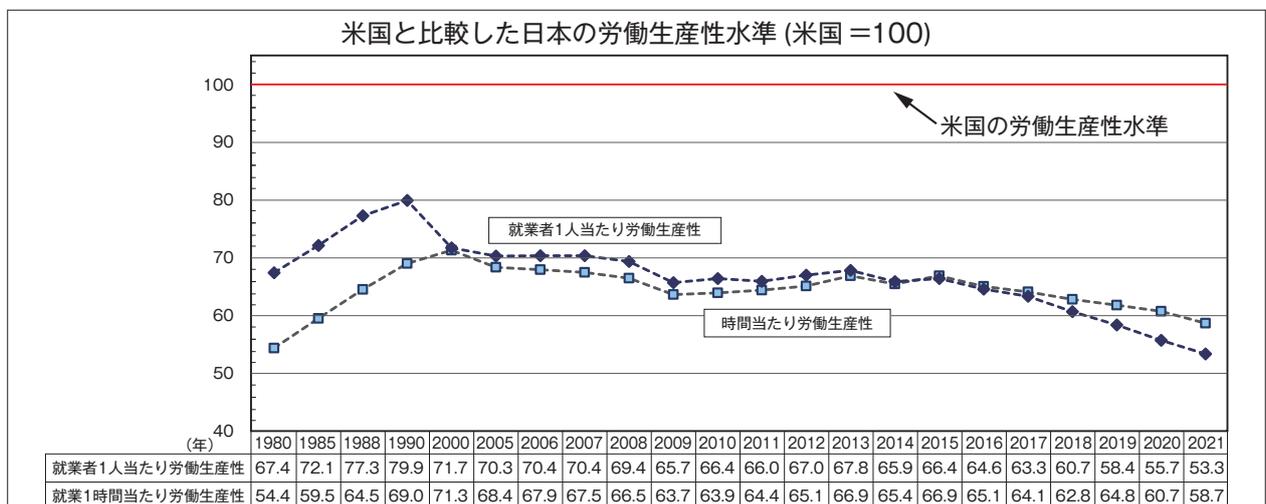
こうした状況を変えていくにはどうすればよいのだろうか。日本生産性本部の支援による

米国ブルッキングス研究所の日米生産性研究で指摘されているのは、まず日本が低生産性産業にどう対処すべきかである。産業を保護すれば雇用を守ることにもつながるが、生産性上昇を阻害する一因にもなる。例えば、卸売・小売業は、オンライン販売や大型店舗・フランチャイズの拡大により米国の生産性上昇の大きな原動力になっている。日本でも、こうした分野や飲食業などでデジタル化や集約化を進めれば、米国と同様に生産性を上昇させる余地があるだろう。ただ、多くの企業が競合していても、競争力や生産性が高まるとは限らない。生産性の高い企業が参入し、規模を拡大していける競争環境にすることが重要だ。

また、日本の製造業の伝統的な強みを維持し、世界経済を牽引する新しいフロンティア産業でリーダーシップを発揮することも重要だ。「ソフトテクノロジー」（トヨタ生産方式に代表される経営管理技術など）や製品・サービスのデザインも重要な役割を果たす。

人的資本についても、より価値のあるスキルを提供できるよう大学・大学院教育システムを整備すべきである。また、大学などで高度な教育を受けた女性や高齢者を自らのスキルと関係の薄い非正規のマニュアルワーカーとして活用するのではなく、スキルを活かしたより高度な仕事についてもらうことで、労働力をより有効に活用していくことも重要と指摘している。

日本の生産性向上の方策はさまざまに論じられており、必ずしも米国の真似をする必要はないにせよ、日本がよりダイナミックな経済に移行していくためには、このような視点を考慮することも重要であろう。



## 5 時間当たり労働生産性上昇率の国際比較

コロナ禍で落ち込んだ時間当たり労働生産性は、先進諸国で2021年にどのくらい回復しているのだろうか。2021年の段階でコロナ前の労働生産性水準（2019年水準・実質ベース）

※詳細な内容は、2023年1月以降にブルッキングス研究所からレポートを公表予定。上記は、当該レポートをベースにブルッキングス研究所マーティン・ペイラー博士が2022年10月に東京での日本生産性本部フォーラムで講演した内容に基づく。

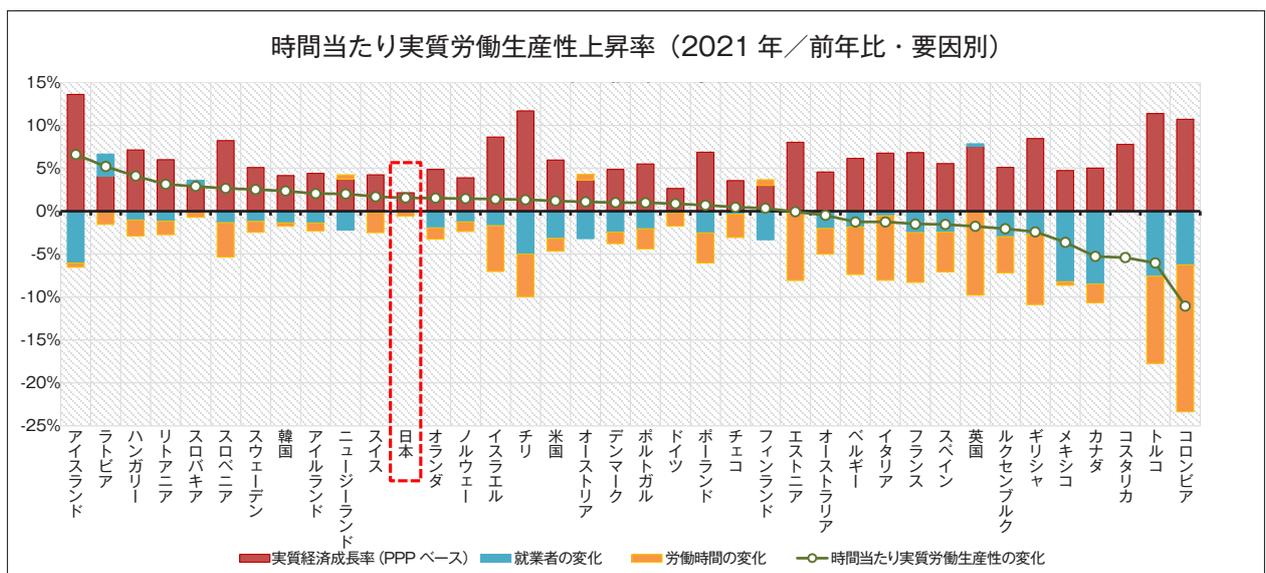
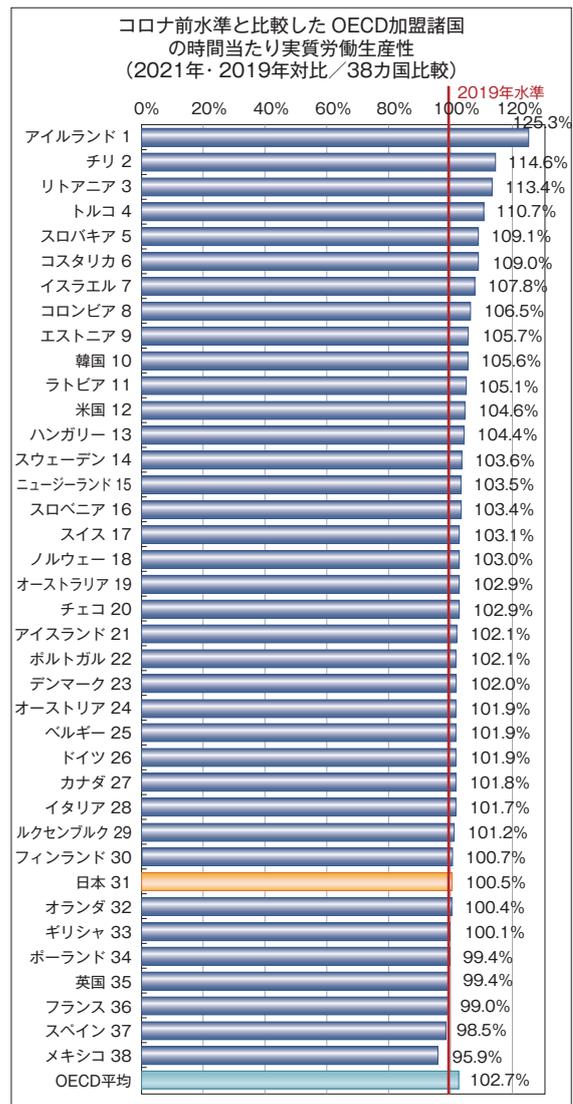
を上回るのは、OECD加盟38カ国のうち33カ国にのぼっている。

日本は、実質ベースの時間当たり労働生産性で見ると2019年水準の100.5%にとどまっており、OECD加盟38カ国中31位となっている。

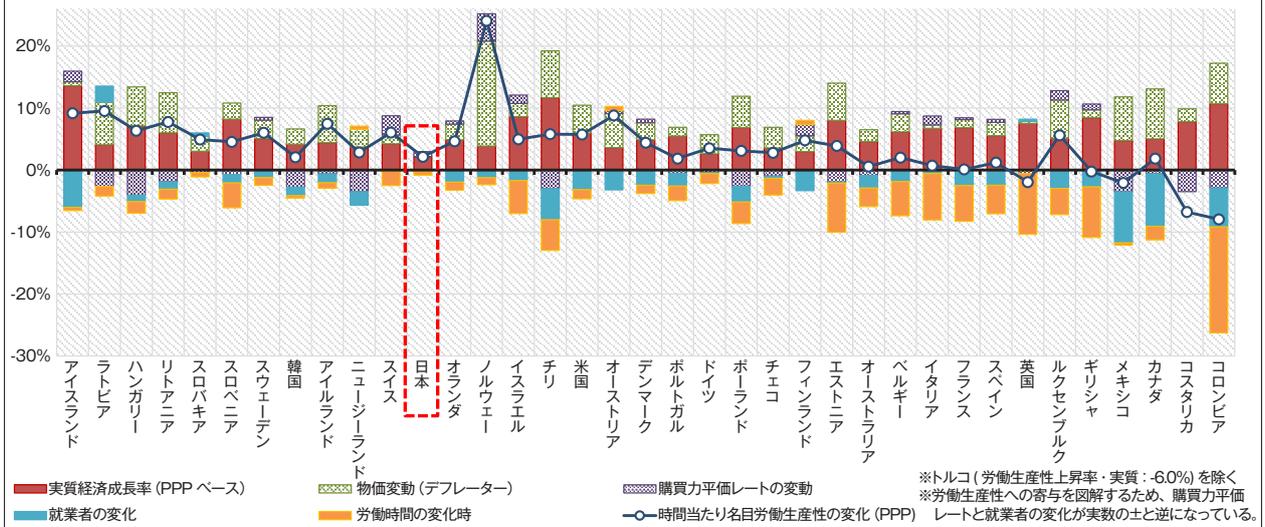
もっとも、2021年の実質労働生産性上昇率をみると、日本は+1.5%で同12位と、米国やドイツなどの主要国を上回る。2021年の各国の労働生産性上昇率を、実質経済成長率・就業者数の変化・労働時間の変化に分解すると、日本を含む多くの国で経済が成長（生産性上昇要因）する中で、労働時間や就業者が増加（生産性を下押しする要因）している。日本の場合、生産性上昇要因である経済成長率がOECD加盟国で最も低くないものの、生産性低下要因になる就業者や労働時間の増加幅が他国より小幅になっている。それが労働生産性上昇率にも影響しているものと考えられる。

主要先進7カ国の時間当たり実質労働生産性上昇率の長期的推移を概観すると、2000年代前半は日米英独仏加の6カ国で年率平均上昇率が1%を

超えていた。日本も+1.8%と、英国と並んで米国に次ぐ水準だった。しかし、2000年代後半になるとリーマン・ショックなどで世界経済が混乱したため、米国こそ比較的堅調だった



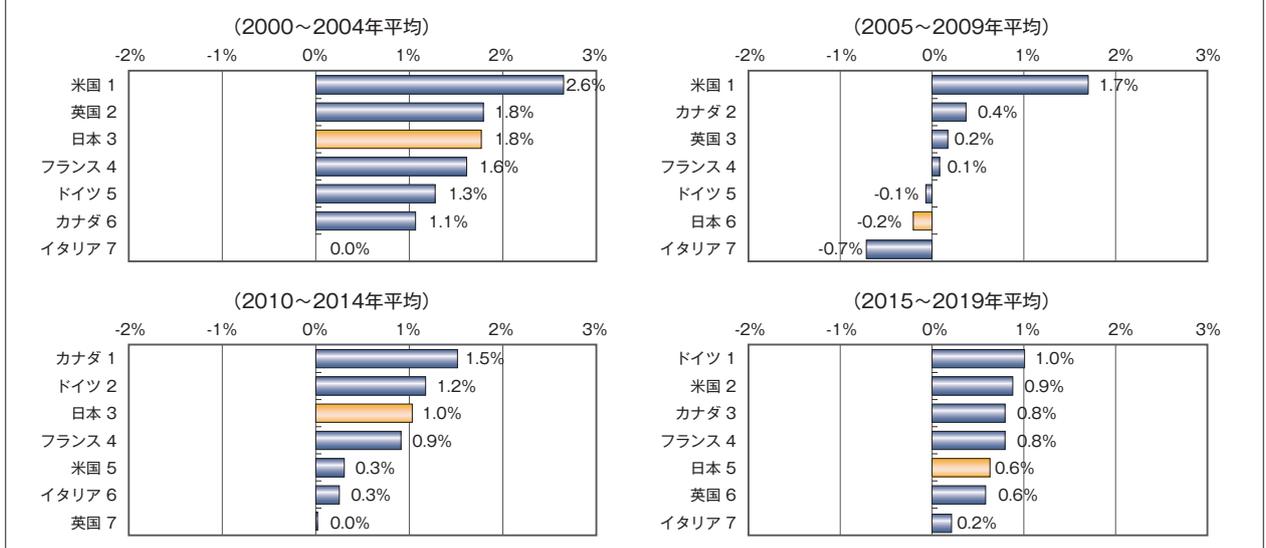
<参考>時間当たり名目労働生産性 (PPP ベース) 2021 年の要因別変化



ものの、他の主要国の上昇率が0%前後まで落ち込んだ。2010年代前半に米国・英国を除く国で上昇率が回復したが、2010年代後半になると再び上昇率が1%を割り込む国が多くなり、「生産性スローダウン」と指摘されるようになってきている。

こうしてみると、主要国の労働生産性の推移は安定的というよりも、やや循環的に上下動するようなトレンドになっているといえそうである。

主要先進7カ国の就業1時間当たり実質労働生産性上昇率の推移



## コロナ禍で主要国の労働生産性はどう変動しているか

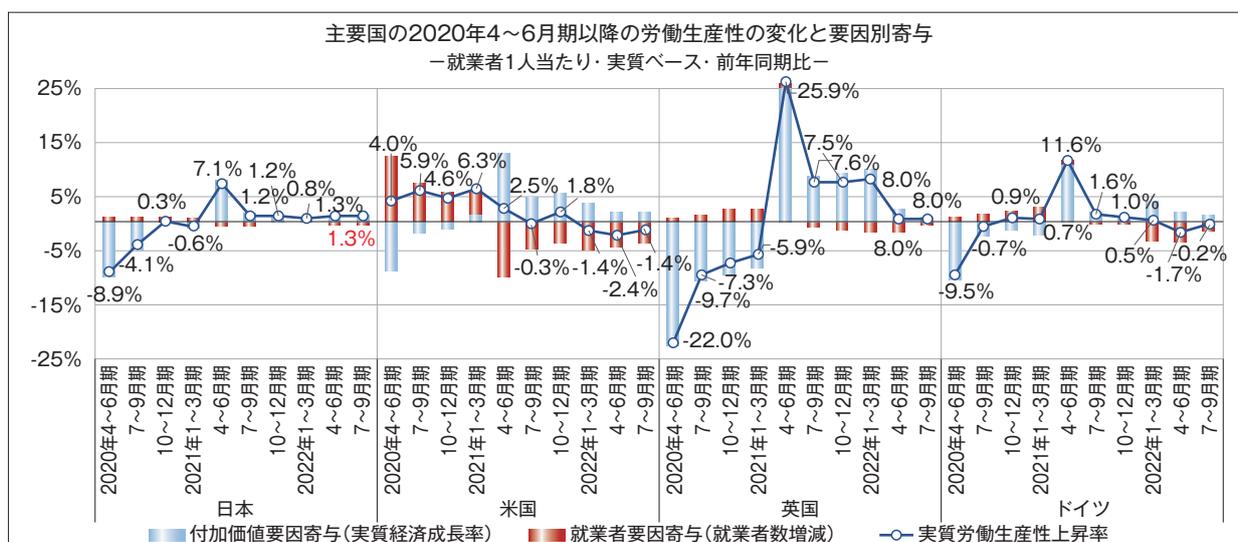
主要国をみると、2021年になって新型コロナウイルスと共存しながら経済を正常化させようとする方針を転換した国が多いが、2022年に入るとロシアによるウクライナ侵攻が資源価格の高騰やグローバルなサプライチェーンの動揺を誘発し、各国の物価も急上昇している。そして、インフレ抑制のために多くの国で中央銀行が金融引き締めへ転じるなど、主要国を取り巻く経済環境は激しい変化に見舞われている。

OECD.Statの四半期データをもとに、コロナ禍が猛威を振るい始めた2020年4～6月以降の労働生産性の変化（実質ベース前年同期比・就業者1人当たり）をみると、日本は上昇こそやや小幅であるものの、2021年4～6月期から回復傾向が続いている。足もとの2022年7～9月期は、前年同期比+1.3%と日米英独4カ国の中で最も高い上昇率であった。もっとも、2021年の労働生産性上昇率をみると、経済正常化で先行した米英独の3カ国より概ね低位で推移してきたことから、足もとの労働生産性がコロナ前（2019年7～9月期）の98.3%にとどまっている。これは、英国とはほぼ同程度ではあるものの、コロナ前水準を概ね回復している米国（104.1%）やドイツ（100.7%）を下回る。

なお、米国は、コロナ禍で経済が減速した時期に雇用を削減したため、2020年から2021年にかけて労働生産性が上昇していたが、このところ雇用が戻りつつあることを背景に労働生産性上昇率がマイナスに転落している。英国やドイツも、2021年は概ね日本よりも高い労働生産性上昇率で推移していたが、2022年に入ると減速が鮮明になっている。こうしてみると、足もとまでプラスの上昇率が比較的安定的に持続する日本のトレンドは、米国とも英独とも異なっているとみることができる。

コロナ前水準（2019年7～9月期）と比較した主要国の労働生産性（実質ベース・1人当たり）

	日本	米国	英国	ドイツ
2022年7～9月期水準 / 2019年7～9月期水準	98.3%	104.1%	98.0%	100.7%



※労働生産性：四半期の労働時間が利用できないため、就業者1人当たりベースとしている。各国通貨ベースの実質労働生産性を比較。2022年

12月12日時点の以下データをもとに計測。

GDP : OECD「QuarterlyNationalAccounts」各国通貨ベース, 実質値

就業者 : OECD「Dataset:Short-TermLabourMarketStatistics」Employedpopulation,Aged15andover,Allpersons ドイツの2022年7～9月期の就業者数は、執筆時に上記未掲載のため、ドイツ連邦統計局のデータをもとに推計。

## II 産業別労働生産性の国際比較

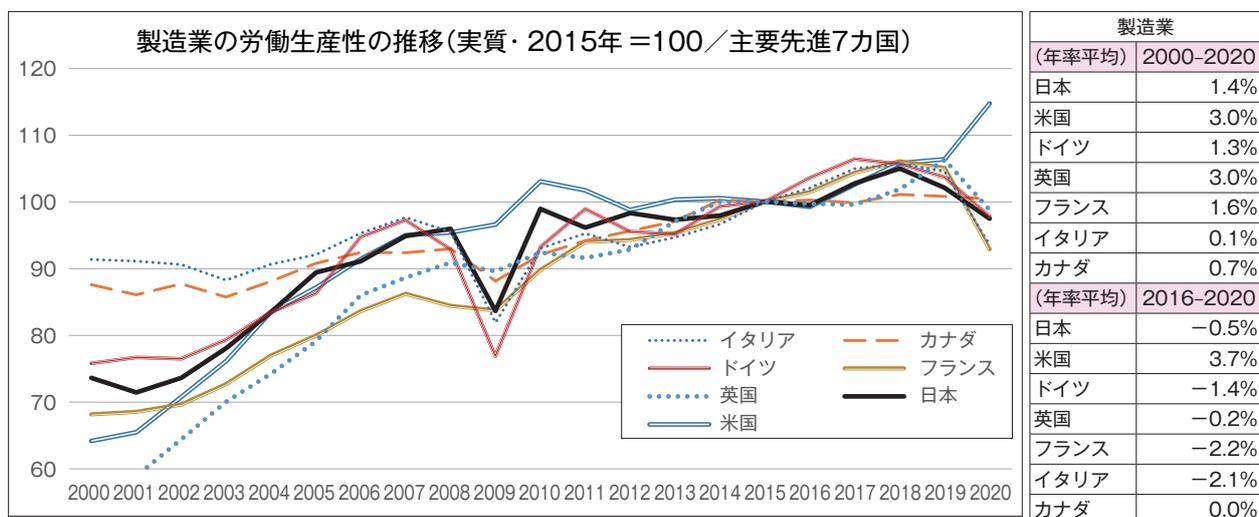
### 1 主要先進7カ国の産業別労働生産性のトレンド

労働生産性の中長期的なトレンドは、経済効率性の改善やさまざまなイノベーション、景気循環のほか、産業構造や成熟度、産業特性などにも影響を受けるため、産業や国によって異なることが一般的である。ここでは、そうした労働生産性のトレンドを産業別に概観するため、2015年時点の実質付加価値労働生産性を100として指数化し、主要先進7カ国（米国、英国、イタリア、カナダ、ドイツ、フランス、日本）の2000年以降（2000年～2020年）の推移を比較していきたい。

製造業の労働生産性をみると、2009年に世界的な金融危機の影響で労働生産性が大きく低下したが、その後概ね上昇基調が続いていた国が多い。もっとも、コロナ禍で業況が悪化した2020年をみると米国を除く6カ国で労働生産性が落ち込んでいる。また、日本やドイツ、フランスなど、2020年以前から生産性の低下傾向にあった国も少なくない。

2000年以降の20年間で年率平均労働生産性上昇率が最も高いのは英国と米国（各+3.0%）であり、フランス（+1.6%）や日本（+1.4%）、ドイツ（+1.3%）が続いている。直近5年（2016年～2020年）の年率平均上昇率をみると、コロナ禍により多くの国で2020年に生産性が大きく落ち込んだため、米国（+3.7%）、カナダ（±0%）を除く各国で労働生産性上昇率がマイナスに陥っている。

建設業の労働生産性は、ほとんどの国で長期的に停滞または低落する傾向にある。2000年から20年間の年率平均上昇率をみても、プラスだったのはカナダ（+0.7%）と日本（+0.5%）のみで、いずれも1%を下回る水準にとどまっている。また、フランス及びイタリア（各-1.8%）、英国（-1.5%）、米国（-0.9%）、ドイツ（-0.2%）の5カ国で上昇率がマイナスになるなど、先進国では構造的に生産性上昇が見込みにくくなっている可能性がある。ただ、直近5年でみると、上昇率がプラスの国がカナダ（+2.5%）、米国（+1.7%）、日本（+0.9%）

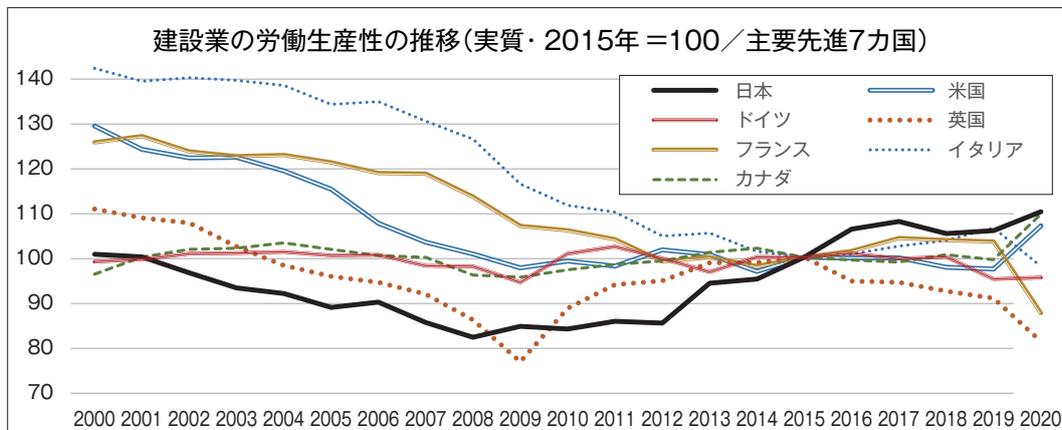


の3カ国に増えている。特に日本は、2010年代の東日本大震災復興事業や2021年の東京オリンピック・パラリンピック関連の建設需要などで供給能力が逼迫するようになり、2010年代前半に生産性の低下傾向が反転して上昇するトレンドが続いている。

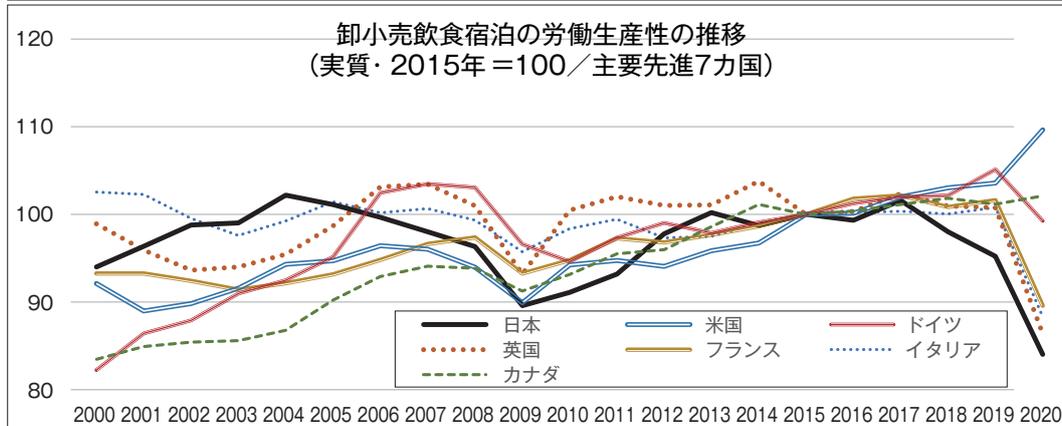
卸小売飲食宿泊（データの制約から卸売業・小売業・飲食業・宿泊業を統合）は、長期的なトレンドとして労働生産性が上昇している米国やドイツ（各+0.9%）、カナダ（+1.0%）といった国と、生産性が低下している英国やイタリア（各-0.7%）や日本（-0.6%）、フランス（-0.2%）といった国に二極分化している。

こうした傾向は、コロナ禍に見舞われた2020年にもみられ、日本や英国、フランスで大きく生産性が低下した一方、米国やカナダでは生産性が上昇している。

情報通信業は、主要産業の中でも労働生産性が比較的安定して推移する傾向にある。2000年以降の年率平均上昇率は、6カ国でプラスとなっている。ただ、日本のみ上昇率がわずかにマイナス（-0.1%）になっており、他国と大きな差がついている。これは、2010年代に労働生産性が低落傾向に陥ったことが大きい。実質ベースの付加価値額で見ると拡大が続いているものの、日本では就業者数も同等以上のペースで増加したことが影響した。2010年以降、日本の就業者数は2割近く増加しており、米国や英国、ドイツ、フランスも同程度の増加幅であった。しかし、これらの国では日本より実質ベースの付加価値が大幅に増加してお



製造業	
(年率平均) 2000-2020	
日本	0.5%
米国	-0.9%
ドイツ	-0.2%
英国	-1.5%
フランス	-1.8%
イタリア	-1.8%
カナダ	0.7%
(年率平均) 2016-2020	
日本	0.9%
米国	1.7%
ドイツ	-1.4%
英国	-3.8%
フランス	-3.6%
イタリア	-0.7%
カナダ	2.5%



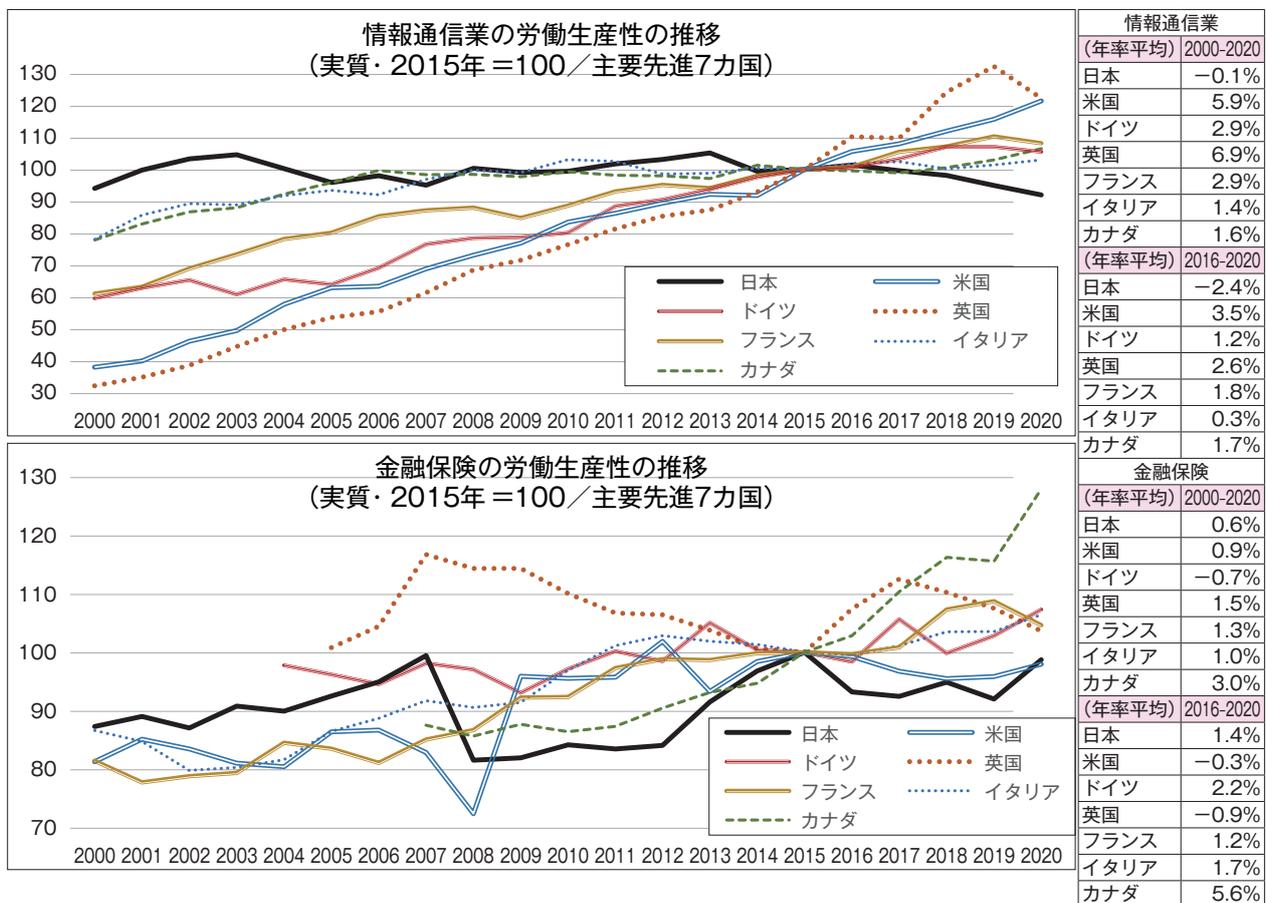
卸小売飲食宿泊	
(年率平均) 2000-2020	
日本	-0.6%
米国	0.9%
ドイツ	0.9%
英国	-0.7%
フランス	-0.2%
イタリア	-0.7%
カナダ	1.0%
(年率平均) 2016-2020	
日本	-4.1%
米国	2.3%
ドイツ	-0.5%
英国	-3.7%
フランス	-3.1%
イタリア	-3.1%
カナダ	0.4%

り、それが生産性のトレンドの違いにつながっている。

金融保険の長期トレンドをみると、主要先進7カ国ではドイツ（-0.7%）のみ年率平均上昇率がマイナスであり、それ以外の6カ国で上昇傾向になっている。上昇幅をみると製造業よりやや低いくらいで、日本の年率平均上昇率（+0.6%）も1%を下回っている。

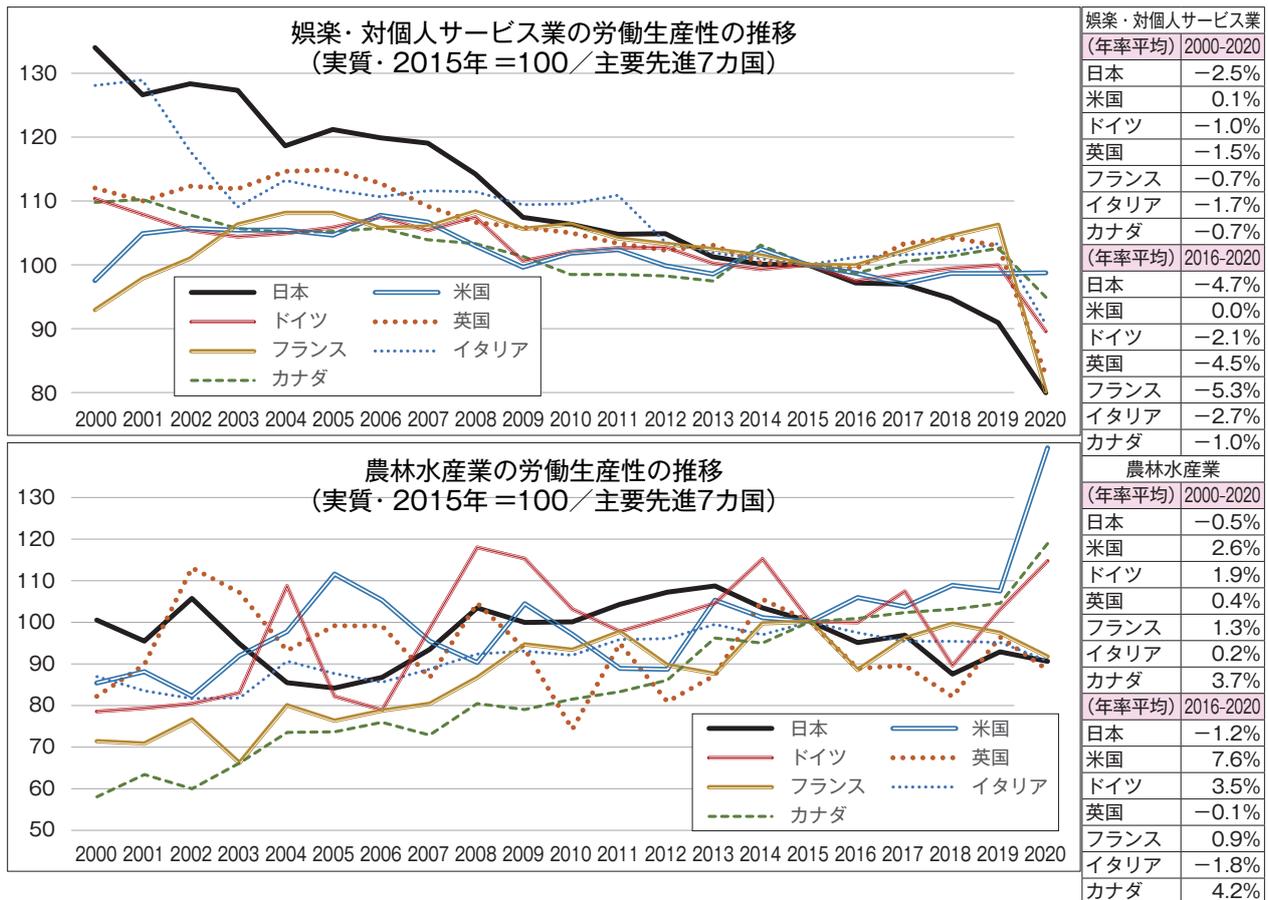
直近5年（2016～2020年）でみると、日本の上昇率は+1.4%と改善している。カナダ（+5.6%）やドイツ（+2.2%）、イタリア（+1.7%）といった国でも上昇率が上向いている。一方、金融市場が発達している米国（-0.3%）や英国（-0.9%）では上昇率がマイナスに転落しており、先進諸国間でも状況が異なっている。

サービス分野の労働生産性は、労働集約的な色彩が強いこともあり、停滞傾向の国が多い。それは、スポーツやテーマパーク、映画館などの娯楽業や理美容、クリーニング、各種メンテナンスなどが含まれる対個人サービス業も同様である。2000年以降の年率平均上昇率をみても、米国（+0.1%）がわずかにプラスになったが、他の6カ国でマイナスになっている。特にコロナ禍では、各種娯楽業への打撃が大きかったこともあり、各国の労働生産性が大幅に落ち込んでいる。米国は2020年も横ばいで推移しているが、これは需要減少に対応して雇用も20%弱減少したことが影響している。日本やフランス、ドイツでは、各種の政策的措置によって需要が減少しても雇用がさほど減っておらず、それが生産性の大幅低下になって



表れた。こうした雇用に対する姿勢の違いが、生産性のトレンドにも反映されている。

農林水産業が先進国の GDP に占める割合は非常に小さく、日本でも 1% 程度である。ただ、規模は小さくとも、農林水産業の労働生産性は長期的に右肩上がりの国が多い。2000 年以降の長期トレンド（年率平均上昇率）をみても、カナダ（+3.7%）や米国（+2.6%）で 2% を超えているほか、ドイツ（+1.9%）やフランス（+1.3%）も 1% 以上になっている。しかし、日本は -0.5% と主要先進国で唯一マイナスになっており、他の 6 カ国とトレンドに相違が生じている。



## 2 製造業の労働生産性水準の国際比較

労働生産性を国際比較する上では、上昇率だけでなく、水準を比較することも重要である。労働生産性水準を産業別に比較するには、産業によって異なる価格水準を調整した産業別の購買力平価を用いて通貨換算することが求められる。しかし、世界銀行や OECD が公表している購買力平価は国（GDP）レベルのものであり、個別産業の労働生産性を国際比較するには適切ではないとされている。そのため、ここでは為替変動によって価格が調整されやすい貿易財の比重が高い製造業について、便宜的に市場で取引される為替レートを用いた労働生産性の比較を行う。

為替市場では、国際的な金融取引や投機などさまざまな要因でレートが変動するため、そのまま用いると生産性にもバイアスがかかる。そうした影響を軽減するため、当年及び前後2年の移動平均によりドル換算を行っている。

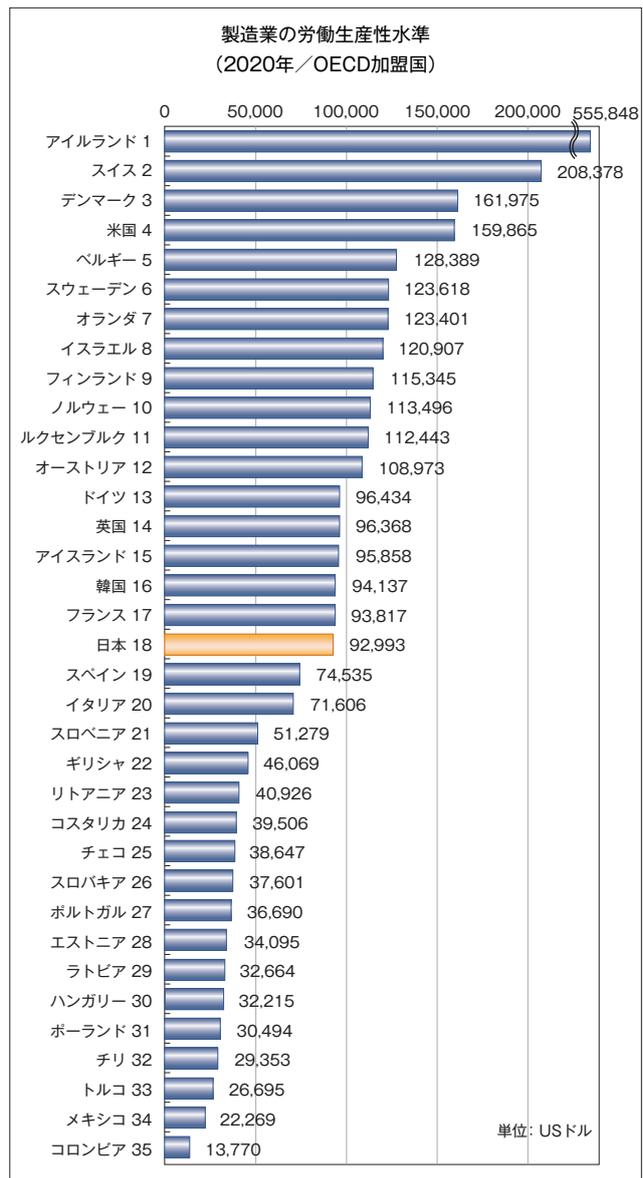
また、日本を含む各国の2021年データが出揃っていないため、2020年データにより比較を行っている。

こうした手法で計測した製造業の名目労働生産性（就業者1人当たり）を比較すると、OECD加盟国でデータが得られた35カ国で最も水準が高いのは、アイルランド（555,848ドル／6,045万円）であった。第2位がスイス（208,378ドル／2,266万円）、第3位がデンマーク（161,975ドル／1,762万円）、第4位がアメリカ（159,865ドル／1,739万円）と続いており、上位の順位をみると昨年と変わっていない。

アイルランドは、IntelやAppleなど製造業に分類される多国籍企業が欧州拠点を置いている。こうした企業の同国製造業における存在感は非常に大きく、製造業の労働生産性を大幅に引き上げる要因にもなっている。

スイスは、時計などの精密機械や医薬品、食品のグローバル企業が本拠を構えて産業クラスターを国内に形成していることが高い生産性水準につながっている。

日本の製造業の労働生産性は92,993ドル（1,011万円／第18位）で、米国の6割弱（58％）に相当する。また、フランス（93,817ドル）や韓国（94,137ドル）とほぼ同水準で、主要先進7カ国で見るとイタリア（71,606ドル）より3割高くなっている。日本の順位は、2000年にOECD諸国でトップだったが、2000年代に入ると2005・2010年が9位、2015年が17位に後退し、以降16～19位で推移している。



製造業の労働生産性水準上位 20 力国の変遷

	2000年		2005年		2010年		2015年	
1	日本	86,894	アイルランド	157,215	アイルランド	203,893	アイルランド	448,136
2	アイルランド	80,651	スイス	125,817	スイス	173,278	スイス	186,108
3	米国	78,876	ノルウェー	107,454	ノルウェー	135,166	デンマーク	138,289
4	スイス	78,367	フィンランド	105,588	米国	126,865	米国	137,973
5	スウェーデン	72,433	スウェーデン	104,541	スウェーデン	126,451	スウェーデン	130,877
6	フィンランド	70,948	米国	103,874	デンマーク	124,687	ベルギー	122,464
7	ベルギー	65,037	ベルギー	101,716	ベルギー	120,801	ノルウェー	122,231
8	ルクセンブルク	61,548	オランダ	100,120	フィンランド	118,551	オランダ	113,417
9	オランダ	60,665	日本	94,120	日本	117,522	英国	106,479
10	カナダ	59,608	英国	91,490	オランダ	114,655	オーストリア	105,823
11	デンマーク	59,517	デンマーク	90,251	オーストリア	108,266	フィンランド	105,646
12	英国	59,102	オーストリア	88,346	フランス	102,477	ルクセンブルク	105,303
13	フランス	59,049	ルクセンブルク	86,686	英国	96,792	フランス	102,028
14	イスラエル	57,149	フランス	85,788	カナダ	96,480	イスラエル	96,834
15	ノルウェー	56,802	ドイツ	79,041	ドイツ	96,111	カナダ	96,606
16	オーストリア	56,279	カナダ	76,204	オーストラリア	91,544	ドイツ	94,849
17	ドイツ	52,401	オーストラリア	68,685	アイスランド	91,145	日本	91,844
18	アイスランド	47,042	アイスランド	67,254	ルクセンブルク	87,268	アイスランド	90,206

	2016年		2017年		2018年		2019年		2020年	
1	アイルランド	399,289	アイルランド	426,783	アイルランド	493,478	アイルランド	504,102	アイルランド	555,848
2	スイス	190,222	スイス	193,866	スイス	201,530	スイス	206,676	スイス	208,378
3	デンマーク	142,053	デンマーク	149,874	デンマーク	154,651	デンマーク	157,843	デンマーク	161,975
4	米国	135,705	米国	141,857	米国	149,226	米国	149,936	米国	159,865
5	スウェーデン	126,818	スウェーデン	127,461	ベルギー	127,437	ベルギー	132,092	ベルギー	128,389
6	ベルギー	118,486	ベルギー	124,946	スウェーデン	125,794	スウェーデン	124,853	スウェーデン	123,618
7	ノルウェー	113,096	オランダ	120,379	オランダ	125,439	オランダ	124,364	オランダ	123,401
8	オランダ	111,990	ノルウェー	119,752	ノルウェー	118,379	フィンランド	114,892	イスラエル	120,907
9	ルクセンブルク	109,918	フィンランド	116,115	フィンランド	114,675	ノルウェー	113,938	フィンランド	115,345
10	オーストリア	107,549	オーストリア	110,622	オーストリア	113,956	オーストリア	112,770	ノルウェー	113,496
11	フィンランド	104,810	フランス	102,983	フランス	105,683	イスラエル	110,515	ルクセンブルク	112,443
12	英国	99,239	ドイツ	99,671	イスラエル	102,940	ルクセンブルク	105,115	オーストリア	108,973
13	フランス	98,930	英国	97,102	ルクセンブルク	102,112	フランス	105,063	ドイツ	96,434
14	ドイツ	95,750	アイスランド	96,884	ドイツ	100,654	ドイツ	99,696	英国	96,368
15	カナダ	93,581	韓国	95,803	韓国	99,736	英国	99,061	アイスランド	95,858
16	イスラエル	93,517	日本	95,717	アイスランド	98,875	アイスランド	97,910	韓国	94,137
17	日本	92,764	ルクセンブルク	95,486	カナダ	98,751	日本	95,255	フランス	93,817
18	アイスランド	87,539	イスラエル	94,998	英国	96,786	韓国	95,069	日本	92,993
19	韓国	87,357	カナダ	94,445	日本	96,371	ニュージーランド	82,712	スペイン	74,535
20	オーストラリア	79,579	ニュージーランド	79,655	ニュージーランド	81,372	イタリア	77,048	イタリア	71,606

(単位) USドル (加重移動平均した為替レートにより換算) 移動平均は振幅が大きい株式や為替の推移の変動幅を平準化する際などに用いられる手法の一つ。今回の手法で算出した2020年の対ドルレートは108.76円である。記載の円換算値は、端数処理の関係で左記レートによる値と一致しないことがある。

※日本生産性本部では、今回利用したOECDのデータとは異なるデータセットで日米欧の時間当たり労働生産性の産業別比較(生産性レポート Vol.13「産業別労働生産性水準の国際比較～米国及び欧州各国との比較～」(2020年5月)を行っている。詳しくは(<https://www.jpc-net.jp/research/rd/report/>)を参照されたい。

### Ⅲ 世界銀行等のデータによる労働生産性の国際比較

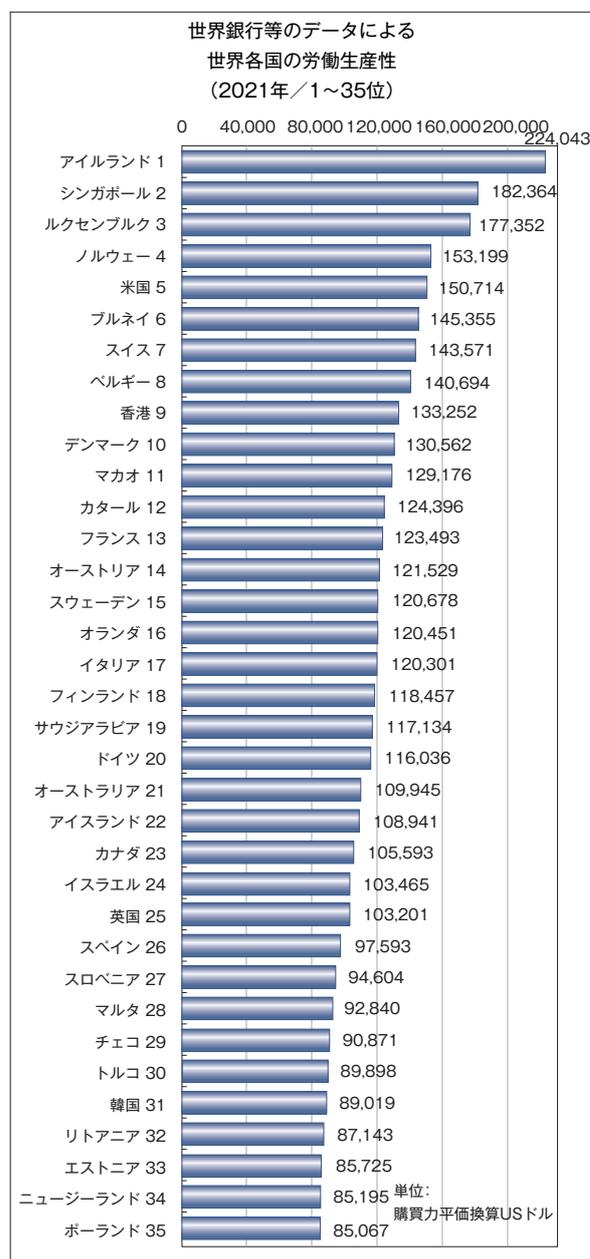
#### 1 世界各国の就業者1人当たり労働生産性

本章では、OECD加盟国だけでなく、世界の幅広い国や地域の労働生産性について国際比較を行う。比較にあたっては、世界銀行・OECDのデータを中心に、アジア開発銀行（ADB）や国際労働機関（ILO）、各国統計局のデータも補完的に使用し、163カ国の就業者1人当たり労働生産性を計測した。

労働生産性は就業者1人当たりと就業1時間当たりの2種類で計測されることが多い。就業者と労働時間が統計的に把握できる先進諸国では2種類とも計測できるものの、発展途上国では就業者数の統計こそある程度整備できても、労働時間まで把握できない国がかなりある。そのため、本章では世界各国を統一的に比較するため、就業者1人当たり労働生産性を用いている。

2021年の労働生産性が世界で最も高かったのはアイルランド（224,043ドル／2,250万円）であった。第3位のルクセンブルク（177,352ドル／1,781万円）など、上位10カ国中7カ国がOECD加盟国となっている。OECD加盟国以外では、シンガポール（182,364ドル／1,831万円・第2位）や香港（133,252ドル／1,338万円・第9位）のような自治区・都市国家、ブルネイ（145,355ドル／1,460万円・第6位）やカタール（124,396ドル／1,249万円・第12位）などの産油国が上位に名を連ねている。いずれもアジアに位置しており、日本よりかなり高い労働生産性水準を実現している。

日本（81,510ドル／818万円）は第39位にあたり、中国（36,586ドル／367万円・第87位）や東南アジア諸国を上回るものの、シンガポールの半分以下にとどまっている。ほぼ同水準の国をみると、産油国のバーレーン（80,337ドル／807万円）のほか、クロアチア（83,156

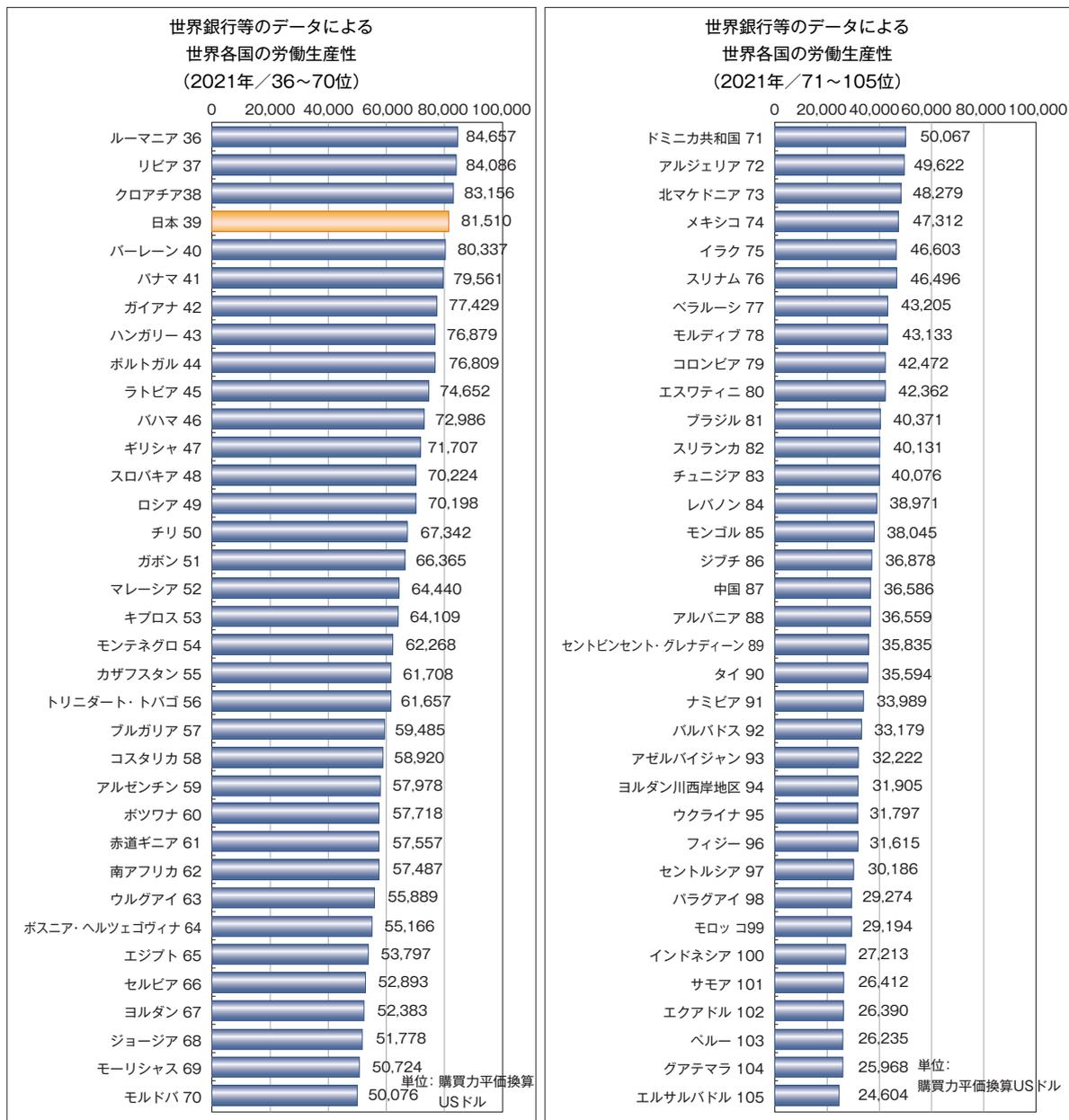


※利用するデータベースの相違により、OECDデータを用いた労働生産性水準と数値に若干の相違が生じるケースがあることに留意されたい。各国の諸データ（世界銀行データ）は2022年11月時点のものを利用した。（日本のGDPは、2022年12月に改定されたデータがOECDに収録されており、それを利用している。）

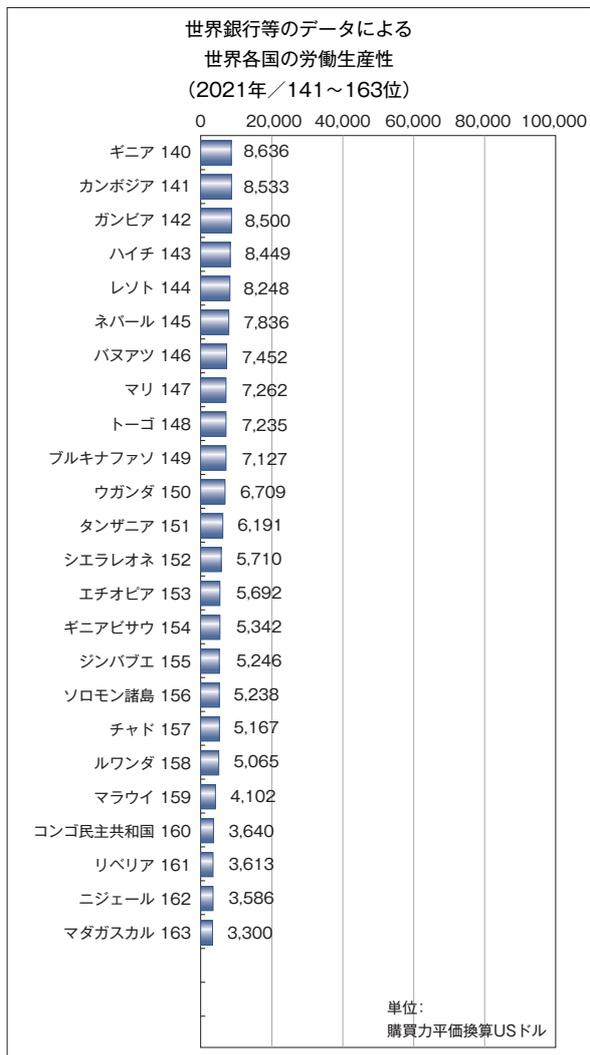
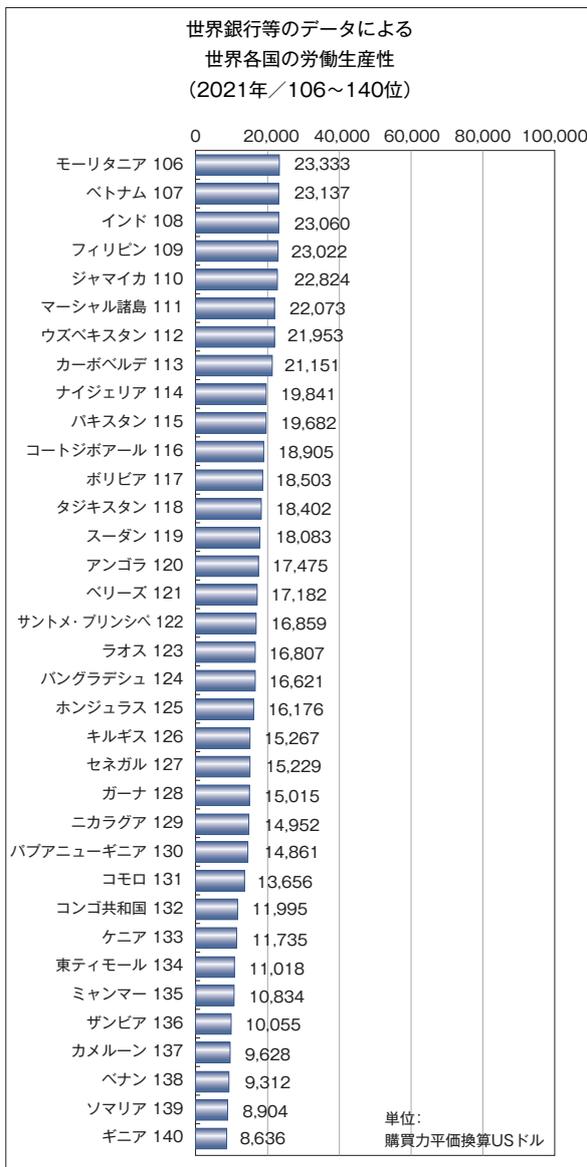
ドル／835万円) やルーマニア (84,657ドル／850万円)、ハンガリー (76,879ドル／772万円) といった東欧諸国が多くなっている。

なお、36位から70位までに分布しているのは、東欧諸国に加え、中南米諸国も多い。チリ (67,342ドル／676万円) やコスタリカ (58,920ドル／592万円)、アルゼンチン (57,978ドル／582万円) といった国が概ね50,000～85,000ドルあたりに並んでいる。ロシアは70,198ドル (705万円) で第49位であった。

他のBRICS諸国をみると、南アフリカ (57,487ドル／577万円) が第62位、ブラジル (40,371ドル／405万円) が第81位、インド (23,060ドル／232万円) が第108位となっており、ロシア (第49位) や中国 (第87位) とBRICSとして一括りにされていても労働生産性水準は大きく異なる。



他のアジア諸国をみると、豊富な資源を持つマレーシア（64,440ドル／647万円）やカザフスタン（61,708ドル／620万円）が日本の8割近い水準になっている。また、多くの日本企業が拠点を置くタイ（35,594ドル／357万円）が日本の半分弱、インドネシア（27,213ドル／273万円）が日本の1／3程度、ベトナム（23,137ドル／232万円）やフィリピン（23,022ドル／231万円）が日本の3割程度となっており、少しずつだが日本との差も縮小する傾向にある。こうしてみると、ASEAN諸国にもマレーシアのようにメキシコ（47,312ドル）やコロンビア（42,472ドル）といったOECD加盟国の労働生産性を上回る国もあれば、タイのようにキャッチアップしつつある国もあり、もはや経済発展が遅れているなどとは言い切れなくなってきている。

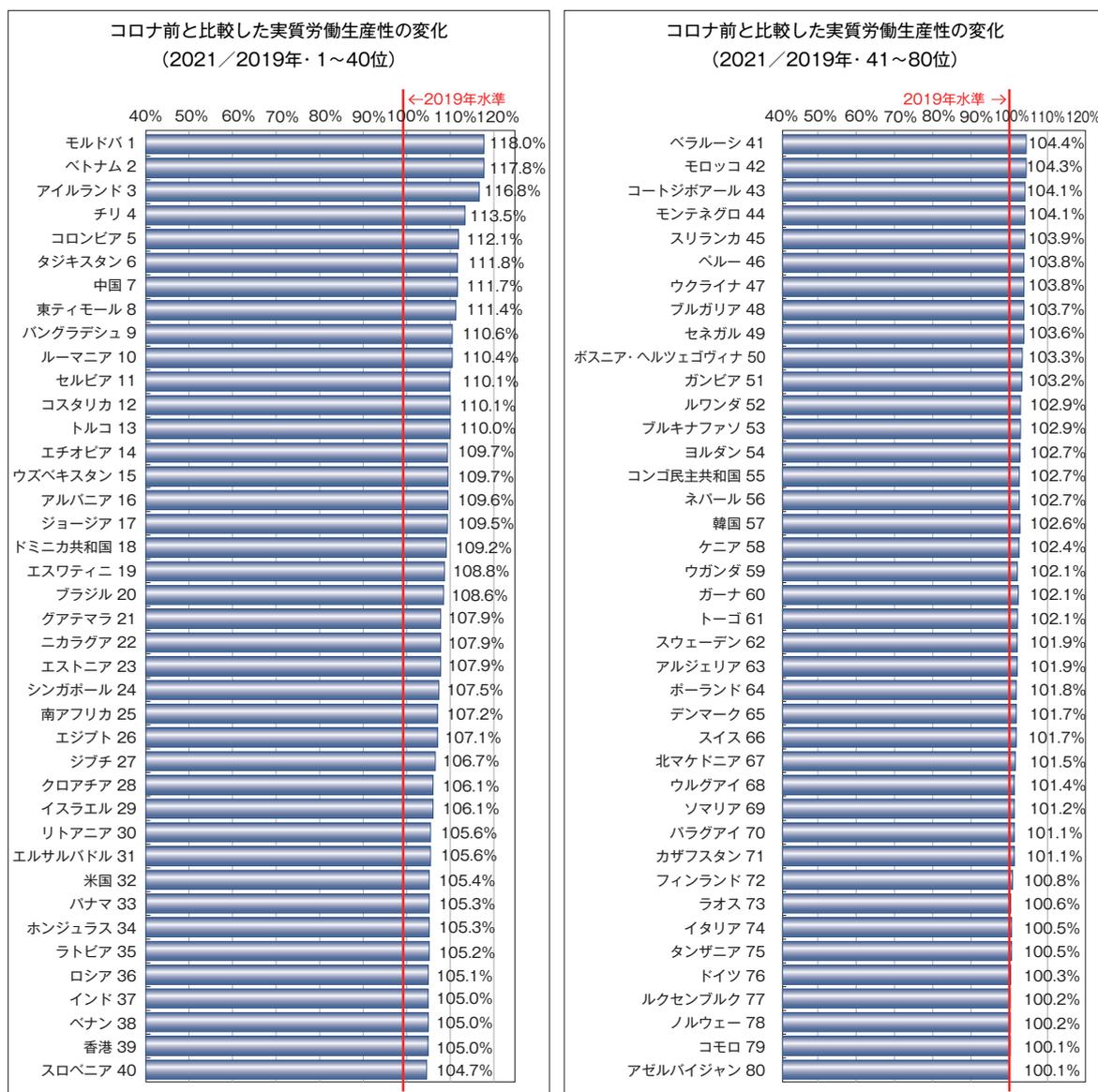


## 2 就業者1人当たり労働生産性上昇率の国際比較

世界各国の労働生産性は、コロナ前（2019年）からどのくらい変化しているのだろうか。2021年の実質労働生産性が2019年水準以上になっているのは、計測できた160カ国のほぼ半数にあたる81カ国であった。

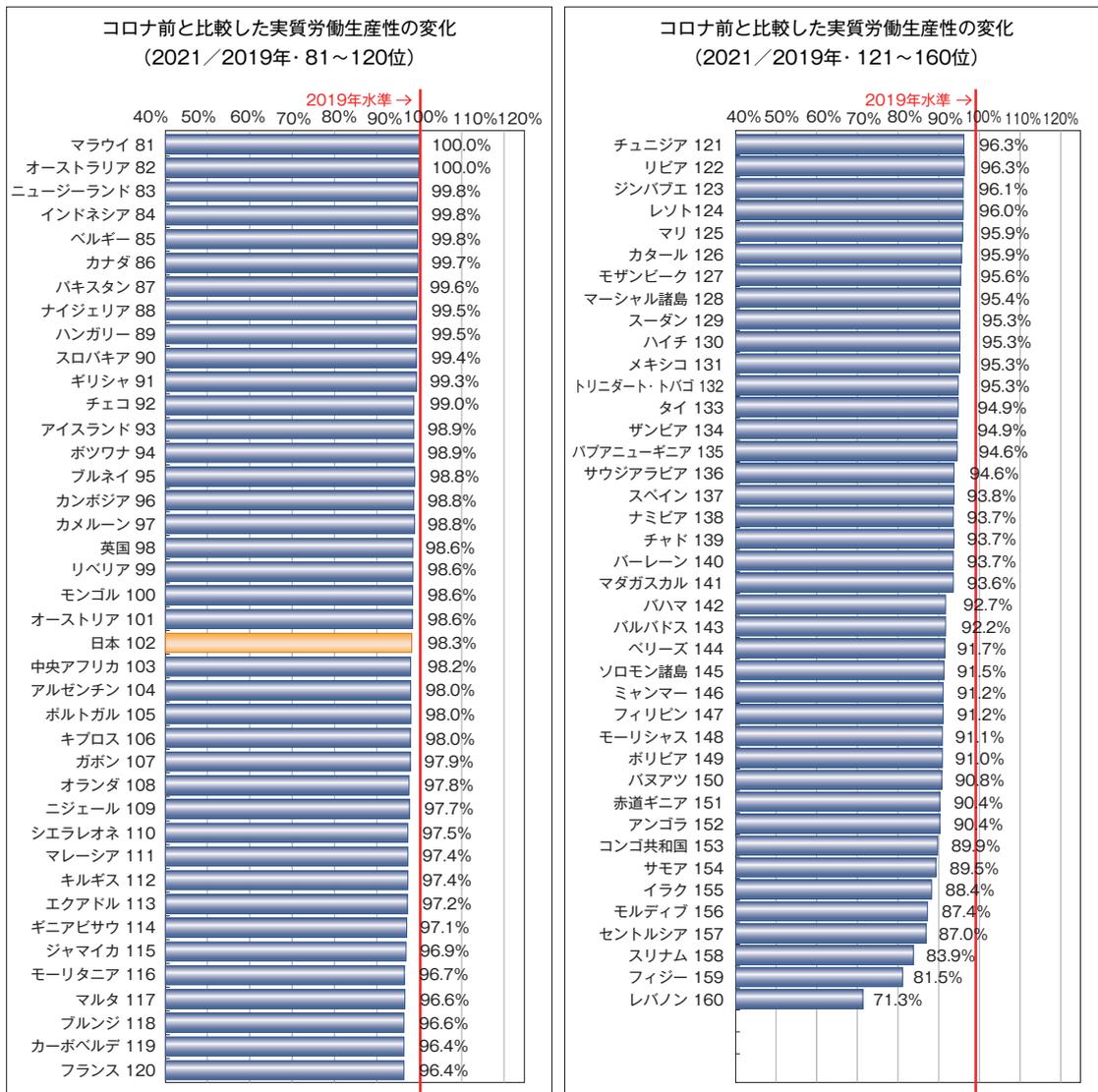
2019年対比で実質労働生産性が最も改善しているのは、モルドバ（2019年対比118.0%）であった。2位以降には、ベトナム（同117.8%）、アイルランド（同116.8%）、チリ（同113.5%）、コロンビア（同112.1%）、タジキスタン（同111.8%）と続いている。新型コロナウイルスが最も早く蔓延した中国も同111.7%と、実質ベースでコロナ前から10%以上労働生産性が高くなっている。

第1位のモルドバは、国内の産業基盤が脆弱なことから、労働人口の1割以上が外国への出稼ぎ労働者になっており、そこからの送金が経済を一定程度支える構造の国である（海外からの送金自体は、GDPではなくGNI（国民総所得）に計上され、労働生産性に直接影響し



ない)。コロナ禍でこうした出稼ぎも打撃を受けたが、その後の経済正常化で同国経済が急回復したことが労働生産性の改善にもつながった。ただ、隣国のウクライナにロシアが侵攻した影響で、両国への出稼ぎ労働が減少するといわれており、同国経済も打撃を受ける可能性が高い。そうすると、労働生産性にもなんらかの影響が及ぶものとみられる。一方、ウクライナ（同 103.8%）は、経済的な回復を背景に労働生産性もコロナ前水準を上回っているが、ロシアによる侵攻が数字に表れる 2022 年は状況が一変するものと思われる。

ちなみに、2021 年の実質労働生産性がコロナ前水準を回復しているのは、東欧諸国や中・南米諸国が比較的多い。アジア諸国やアフリカ諸国を概観すると、コロナ前水準を上回っている国も多いとはいえ、いまだ回復途上の国も散見される状況にある。一方、西欧諸国をみると、実質労働生産性がコロナ前水準まで回復しきれていない国が比較的多い。日本も、2019 年対比 98.3%とコロナ前水準を回復できていない。順位でいえば、160 カ国中 102 位にとどまっている。



※上図オーストラリアの数値は厳密には 99.996%で、2019 年水準をわずかが下回る。

## 日本の労働生産性の動向 2022

### 概 要

#### 1. 時間当たり労働生産性の動向

- ・2021年度の日本の時間当たり名目労働生産性は4,950円。
- ・実質（時間当たり）労働生産性上昇率は、+1.2%であった。上昇率がプラスになったのは2年ぶりで、前年度から1.9%ポイント改善。ただし、足もとの2022年4～6月期は前期比-0.1%と、2四半期連続のマイナスになっている。

#### 2. 1人当たり労働生産性の動向

- ・2021年度の日本の1人当たり名目労働生産性は808万円。
- ・実質（1人当たり）労働生産性上昇率は+2.2%（前年度比）と、前年度から5.9%ポイント改善した。1996年度以降でみると最大の改善幅となっている。

#### 3. 主要産業の労働生産性の概況

- ・製造業の労働生産性は、前年度比+4.5%。主要20業種のうち17分野で労働生産性が前年度より改善した。
- ・サービス産業の労働生産性は、前年度比-0.2%。最も労働生産性上昇率が高かったのは宿泊業(+22.4%)で、主要17産業中10分野で労働生産性が前年度より改善している。

## I 2021年度の日本の時間当たり労働生産性

### 1 2021年度の日本の就業者1人当たり名目労働生産性は808万円

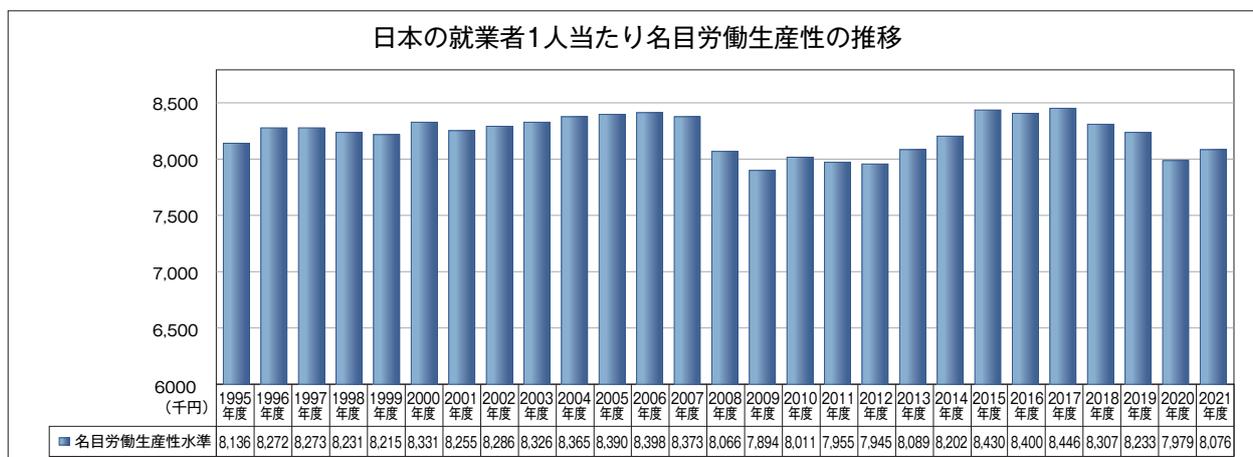
日本経済は、依然としてコロナ禍の影響を受けつつも、大幅に落ち込んだ2020年度から少しずつ回復する途上にある。実質経済成長率も、2021年度は7～9月期こそマイナスだったが、概ねプラスで推移している。2022年度も、このような回復基調が持続している。

同様のトレンドは、内閣府の景気動向指数（CI一致指数）にもあらわれている。同指数は、2021年7～9月こそ下降したものの、他の月は概ね上昇しており、「改善を示している」といった基調判断が足もとまで続いている。

内閣府「月例経済報告」でも、表現に強弱こそあるものの、2021年度を通じて概ね「持ち直しの動き」とする判断が続いている。2022年度も同様であり、資源価格の上昇などに起因する各種商品価格の上昇がリスク要因として顕在化しつつあるとはいえ、トレンドとしてみると経済情勢の改善が進んでいるとみられる。

労働生産性の動向も、このような経済環境に大きく影響を受けている。そこで、ここでは、2021年度及び足もとの動向を中心に、労働生産性の推移を概観することにした。

まず、労働生産性を就業者1人当たりでみると、2021年度は808万円となり、3年連続で低下していた状況から回復に転じている。



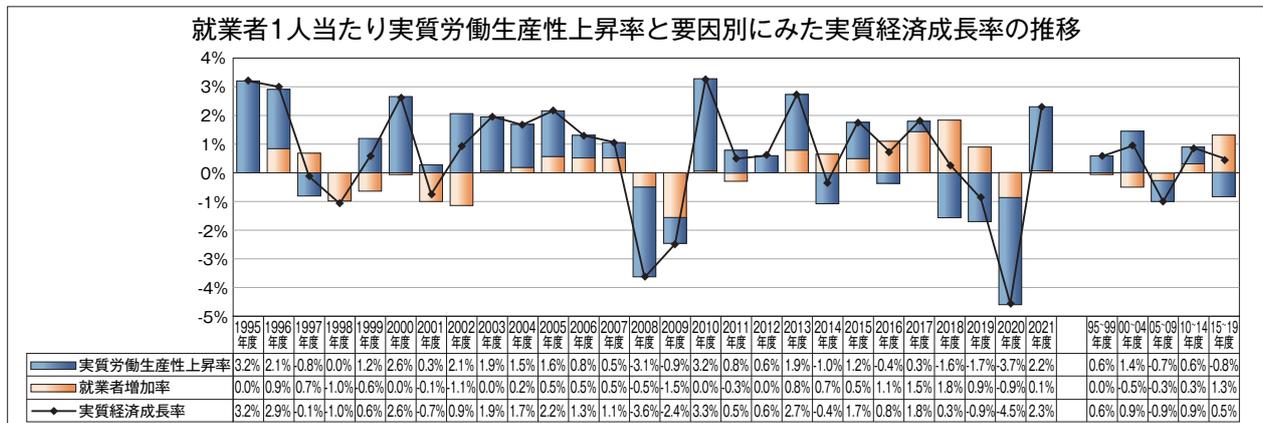
### 2 2021年度の就業者1人当たり実質労働生産性上昇率は+2.2%

物価変動を考慮した実質ベースの就業者1人当たり労働生産性上昇率は+2.2%（2021年度／前年度比）と、前年度から5.9%ポイント改善した。これは、2020年度（-3.7%）がコロナ禍による経済の収縮で労働生産性も大きく落ち込んだ反動による側面が大きいですが、1996年度以降でみると最大の改善幅となっている。

2010年代後半は、経済成長が伸び悩む中で就業者の増加が続き、労働生産性上昇率がマイナスになることもあった。しかし、2021年度をみると、就業者がわずかに増加する中で、経

済成長率（+2.3%）の回復が労働生産性上昇率の改善に大きく寄与している。

ただ、2021年度の実質経済成長率（+2.3%）は、2020年度（-4.5%）の落ち込みをカバーするほどではない。そのため、日本の経済規模がコロナ前の水準に回復する時期は、2022年度にずれ込んでいる。これは、労働生産性も同様であり、現状はまだコロナ禍のショックから回復する局面から脱しきれていないわけではない。



### 企業の雇用人員判断（日本銀行「短観」）

（「過剰」 - 「不足」・%ポイント）

	全規模合計								大企業							
	2021年				2022年				2021年				2022年			
	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月(予測)	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月(予測)
全産業	-12	-14	-17	-21	-24	-24	-28	-31	-5	-7	-8	-14	-14	-16	-17	-20
製造業	-2	-7	-10	-14	-17	-15	-19	-22	0	-2	-5	-9	-10	-10	-11	-14
非製造業	-20	-18	-21	-26	-28	-30	-34	-37	-13	-10	-11	-15	-18	-22	-26	-26
	中堅企業								中小企業							
	2021年				2022年				2021年				2022年			
	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月(予測)	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月(予測)
全産業	-11	-14	-16	-21	-23	-23	-27	-28	-15	-16	-20	-26	-28	-28	-32	-35
製造業	-2	-9	-11	-14	-19	-14	-17	-20	-3	-7	-13	-17	-21	-19	-22	-26
非製造業	-17	-18	-19	-24	-25	-29	-33	-35	-22	-22	-24	-31	-32	-33	-38	-41

※日本銀行「短観」（2022年10月公表）をもとに日本生産性本部作成。

※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」をもとに日本生産性本部が作成。GDP：GDP速報（QE）2022年4～6月期2次速報データを利用。労働生産性：付加価値ベースで計測。

※文中のGDP関連データの記述も、GDP速報（QE）2022年4～6月期2次速報の数値に基づく。また、労働生産性計測にあたっては、毎年最新の政府統計を利用して過去分を含めて計算を行っている。そのため、国民経済計算が過去に遡及して改定を行うことなどを反映し、2020年度以前の生産性水準などの数値が昨年度報告と異なる。

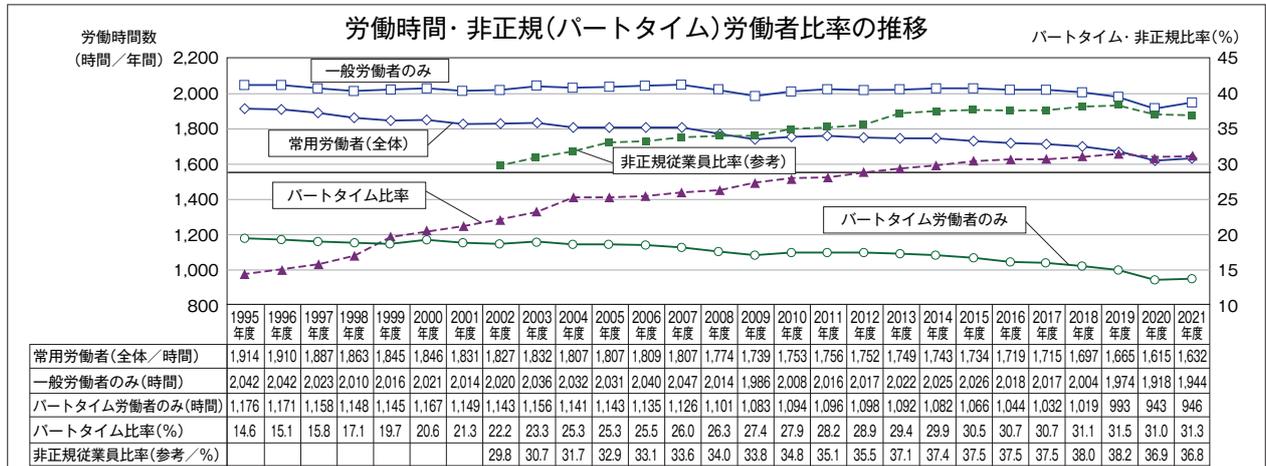
### 3 2021年度の日本の時間当たり労働生産性は4,950円

長期的なトレンドとしてみると、日本の労働時間は少しずつ短くなってきている。特に、2020年度は、コロナ禍での出社制限や営業自粛などもあり、正社員が多くを占める一般労働者、パートタイム労働者ともに、労働時間が大きく減少した。経済活動が収縮した分を労働時間の調整で対応する企業が多かったためとみられるが、2021年度になると経済活動を正常化する中で労働時間も増加に転じている。ただ、労働時間も、コロナ前の2019年度水準まで戻っているわけではない。

就業1時間当たりでみた労働生産性も、こうした労働時間の変動の影響を受けている。

2021年度の就業1時間あたり名目労働生産性は、4,950円であった。これは、コロナ前の水準をわずかだが上回り、1995年度以降で最も高くなっている。

就業者1人当たりでみたよりも上昇幅が小さくなっているのは、労働時間の増加が生産性を下押ししたためである。近年の時間あたり労働生産性水準を概観すると、コロナ禍以前の2019年度から4,940～4,950円程度で推移している。



※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」をもとに日本生産性本部が作成。  
GDP：GDP速報（QE）2022年4～6月期2次速報データを利用。労働生産性：付加価値ベースで計測。

#### 4 2021年度の時間あたり実質労働生産性上昇率は+1.2%

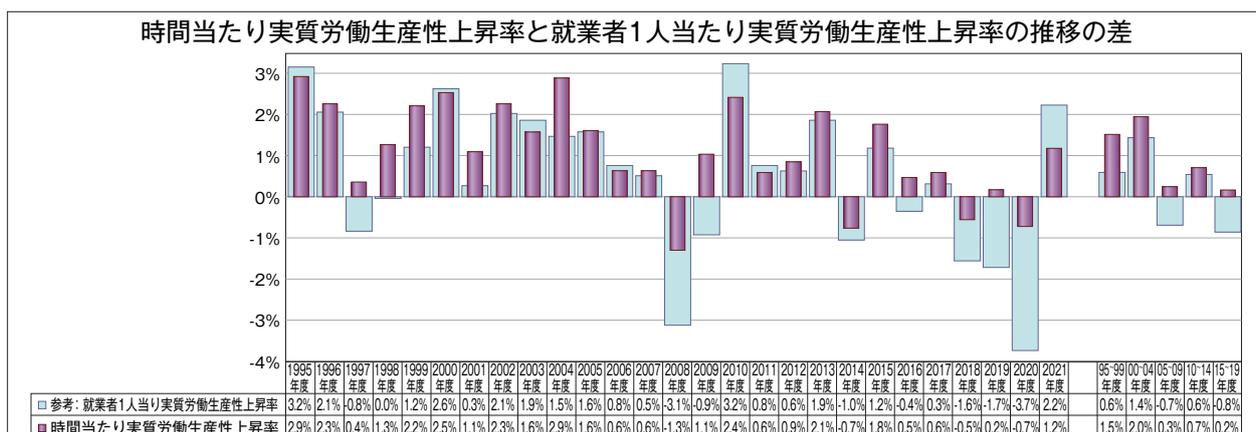
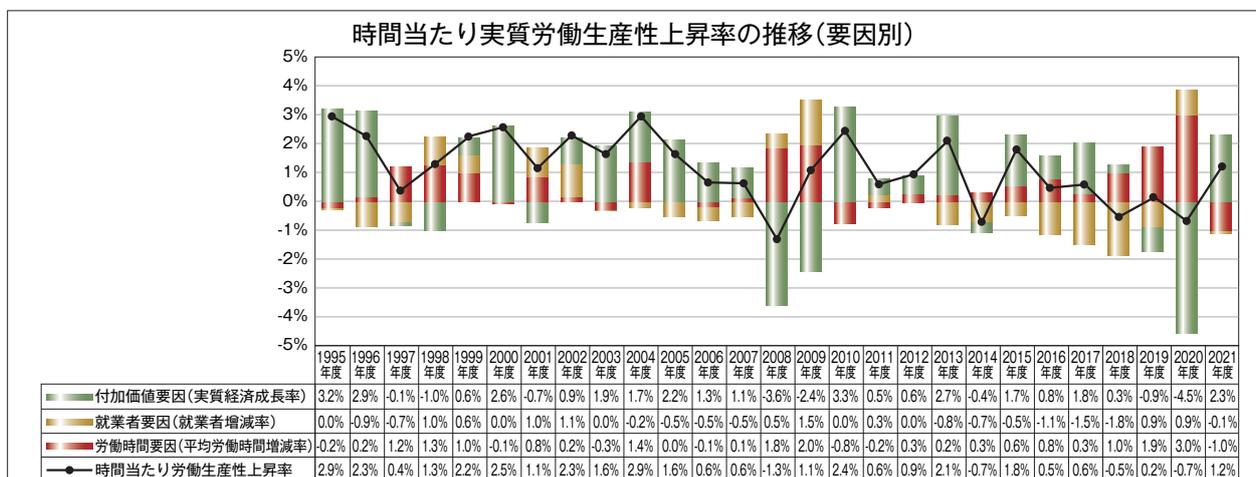
2021年度の時間あたり実質労働生産性上昇率は、+1.2%であった。上昇率がプラスになったのは2年ぶりで、前年度から1.9%ポイント改善している。

時間あたり労働生産性は、「分子」に相当するアウトプット（GDP）と「分母」に相当するインプット（就業者数×労働時間）の関係を表す指標である。この関係式から、労働生産性の変化をみると、

実質労働生産性上昇率 = 実質経済成長率 - 就業者増加率 - 労働時間増加率となる。2021年度は、経済の拡大（+2.3%/実質経済成長率）が労働生産性の上昇要因となった一方、イン

プットに相当する就業者数が+0.1%、労働時間が+1.0%増加しており、これが労働生産性を下押しする方向に寄与（労働生産性上昇率にはマイナスに寄与）した。

近年は、労働時間の短縮傾向が続いていたことから、就業者1人当たりよりも就業1時間当たり労働生産性上昇率の方が高くなっていった。しかし、2021年度は、10年ぶりにこの関係が逆転し、就業1時間当たりでみた方が低くなっている。



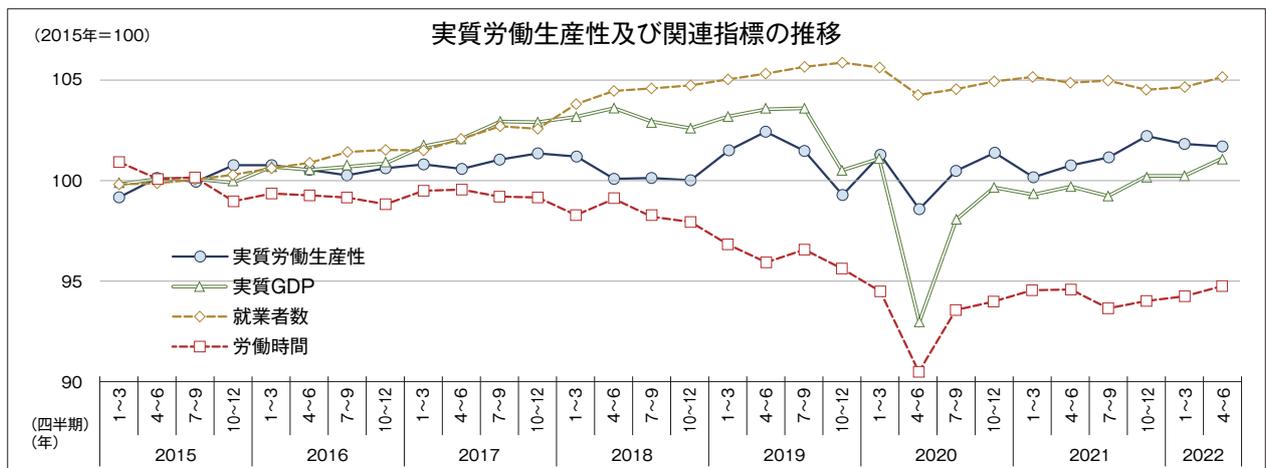
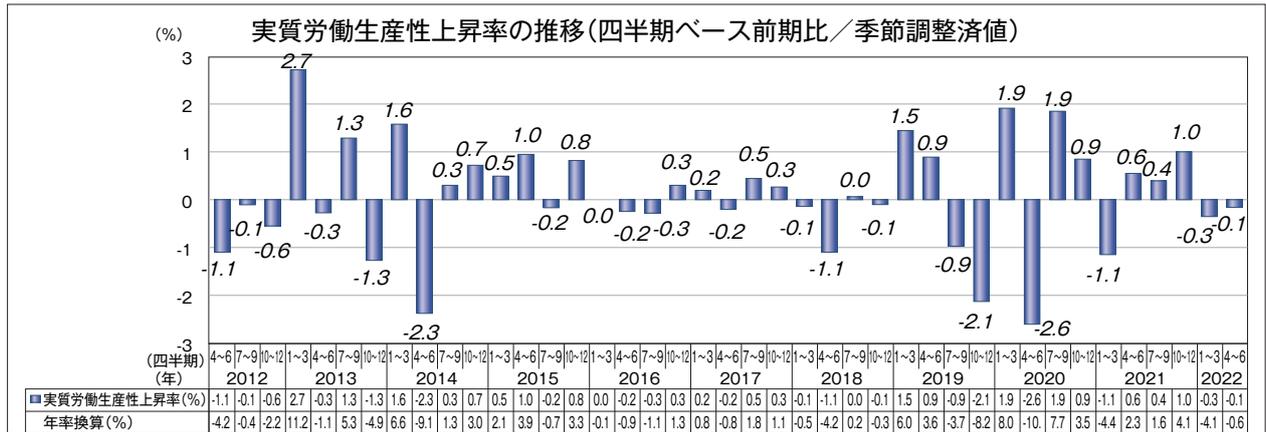
## 5 足もとの実質労働生産性の動向（四半期ベース）

2021年度の労働生産性の動向を四半期ベースで見ると、年度を通じて改善が続いていたわけではない。2021年度は、4～6月期（前期比+0.6%）・7～9月期（同+0.4%）・10～12月期（同+1.0%）と上昇が続いたものの、2022年1～3月期（同-0.3%）にマイナスへと転じている。足もとの2022年4～6月期（-0.1%）もマイナスとなっており、回復傾向にあった労働生産性はやや足踏みするような状況に転じている。

ただ、実質経済成長率は足もとでもプラスが続いており、経済環境の悪化が労働生産性の低迷につながったわけではない。むしろ、経済が正常化に向かう中で、雇用や労働時間が増加しており、それが労働生産性を下押ししたことが大きい。

このような状況を概観すると、コロナ禍で日本の経済環境が揺れ動く状況下で雇用や労働

時間が調整過程にあり、それが労働生産性にも影響を及ぼしているともみることができる。



## 6 労働生産性と賃金・物価の推移

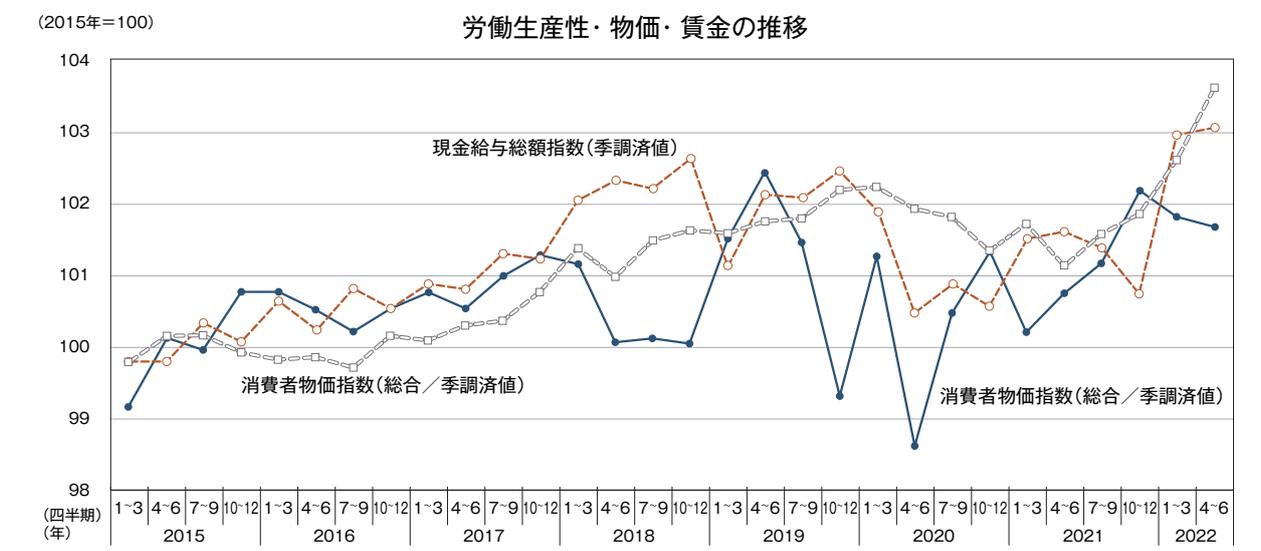
ロシアのウクライナ侵攻などの影響から様々な資源や原材料の価格が上昇しており、日本でも各種商品の値上げが相次いでいる。今回は、企業努力で吸収しきれない限度を超えた企業が多く、コストプッシュ型の価格上昇が幅広い分野に波及している。企業の収益力や消費者の購買力への影響も非常に大きい。

実際、消費者物価指数は、2020年はじめから下落が続いていたものの、2021年4～6月に上昇へと転じ、その後も上昇ペースが加速するような推移をたどっている。2015年を起点に消費者物価の変動をみると、既に足もとでは4%近く上昇しており、特にここ1年で2%を超える上昇幅となっている。

一方、現金給与総額指数は、2021年4～6月期から10～12月期にかけて低下している。2022年1～3月期からは上昇に転じている。物価上昇を加味した実質賃金はこのところマイナスとなることが多く、実質的な購買力の改善にはいたっていない。

賃金が持続的に上昇するには、企業にそれだけの支払い能力が必要である。そして、その支払い能力の改善には、生産性向上が欠かせない。しかし、2021年度以降の労働生産性の推

移をみると、2021 年中こそ上昇が続いていたものの、2022 年に入ってからは低下に転じている。そうした状況が続けば、消費者物価の上昇を相殺するだけの賃金上昇を企業が負担しきれなくなる可能性もある。



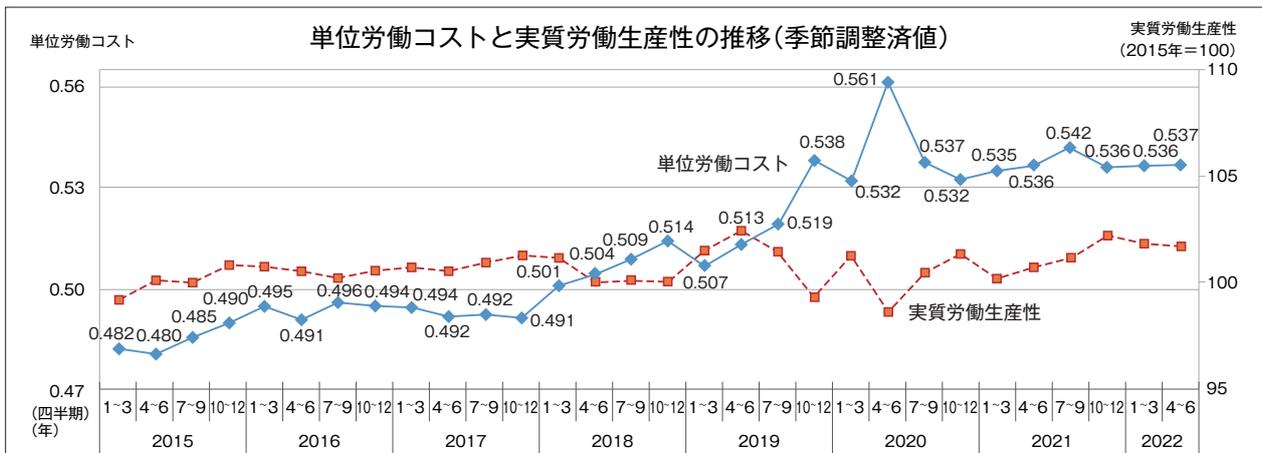
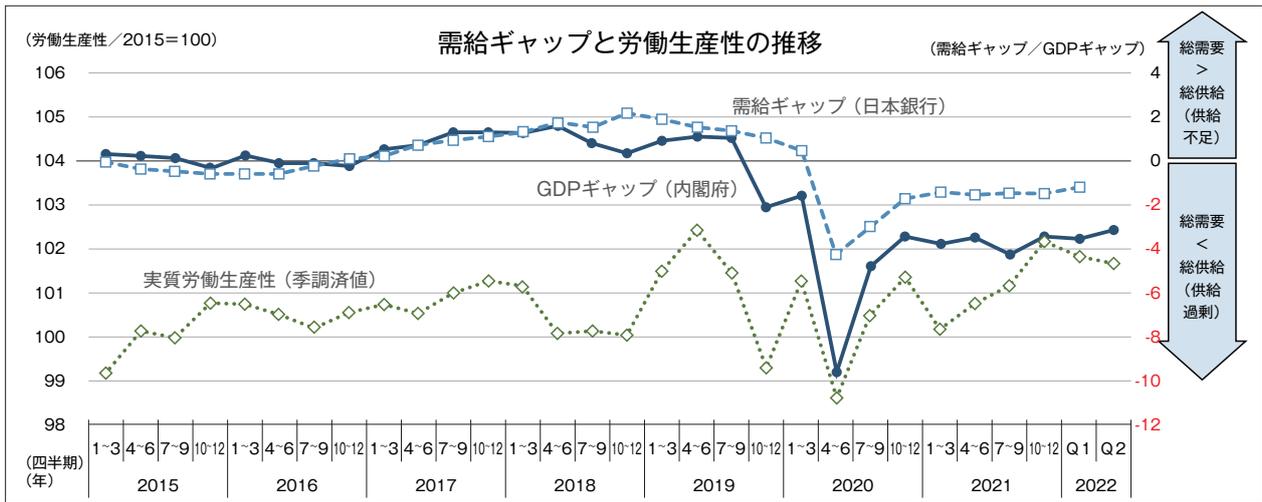
※内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」「消費者物価指数」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。GDP:GDP 速報(QE) 2022年4～6月期2次速報データを利用。

※実質労働生産性:実質ベース・時間当たり付加価値として計測。計測にあたっては、実質 GDP (季節調整済値)のほか、就業者数(労働力調査)・労働時間(毎月勤労統計)について X-12-ARIMA により季節調整を行い、2015年平均を 100 とした指数化を行っている。

## 7 労働生産性と需給ギャップ・単位労働コストの推移

需要が供給を超過する状況下では、設備や人員をより効率的に活用することで労働生産性が上昇しやすい。逆に、供給過剰の状況では、いくら効率的な生産体制を整備しても稼働率が低下するだけで、労働生産性がなかなか上昇しない。こうした経済の需要と供給の状況を表す指標に需給ギャップがあり、日本銀行が「需給ギャップ」、内閣府が「GDP ギャップ」として四半期ごとに公表している。利用する統計や手法が若干異なるために数値が異なるが、いずれもコロナ禍でマイナスに転じており、日本経済が需要不足(供給過剰)に陥っていることを示している。2021 年度から足もとまで、そうした状況は大きく変わっていない。

単位労働コスト(実質付加価値 1 単位あたりの名目賃金として表され、上昇すると企業のコスト負担が重くなって製品やサービスの価格引き上げにつながりやすい)も、このところコロナ前より高い 0.53～0.54 でほぼ横ばいの状況が続いている。



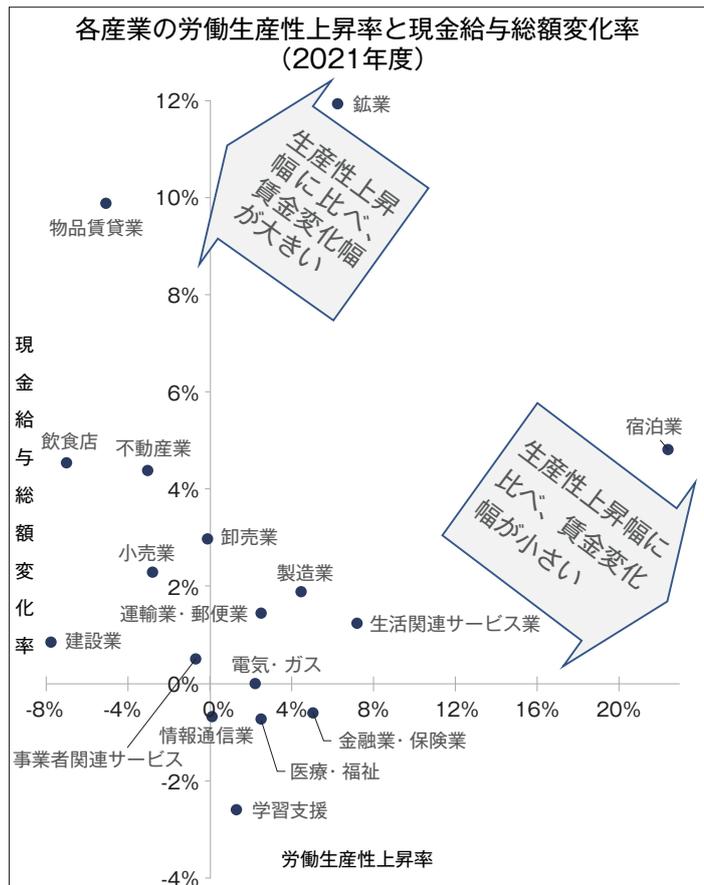
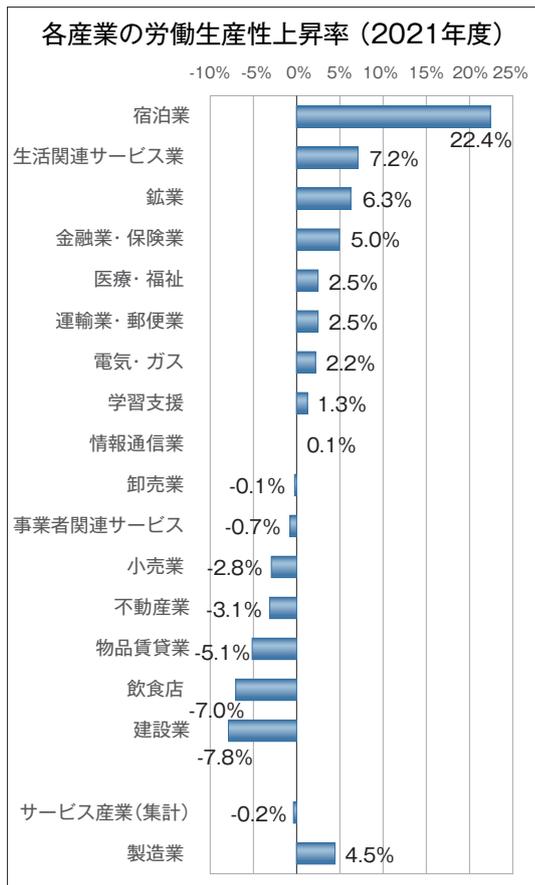
※内閣府「国民経済計算」（GDP速報（QE）2022年4～6月期2次速報）、「月例経済報告（10月／GDPギャップ）」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」、日本銀行「需給ギャップと潜在成長率」（2022年10月）をもとに日本生産性本部作成。  
 ※実質労働生産性：実質ベース・時間当たり付加価値として計測。2015年平均を100として指数化。単位労働コストは12-ARIMAにより季節調整。

## Ⅱ 産業別にみた日本の労働生産性

### 1 2021年度の労働生産性上昇率は産業によって大きな差

日本生産性本部「生産性統計」をもとに産業別の労働生産性を概観すると、2021年度は分野によって動きが大きく異なっている。労働生産性上昇率が最も高かったのは宿泊業（+22.4%）で、主要17産業中10分野で労働生産性が前年より改善している（各産業に製造業含む）。もっとも、これは宿泊業のように外出自粛などで2020年の業況が大幅に縮小した反動の側面もあることに留意する必要がある。

製造業や生活関連サービス業、運輸業・郵便業は、労働生産性が上昇するとともに賃金もまた上昇している。一方、飲食店や小売業では、労働生産性が低下する中で賃金（現金給与総額）が上昇に転じており、人手不足を背景に業況が十分改善しない状況下で賃金負担が増している。

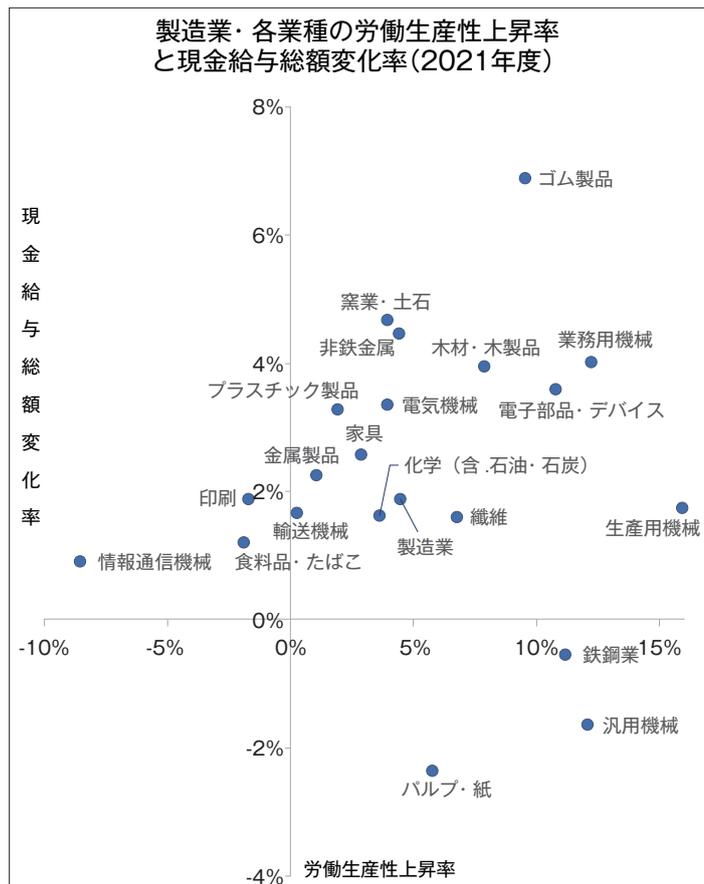
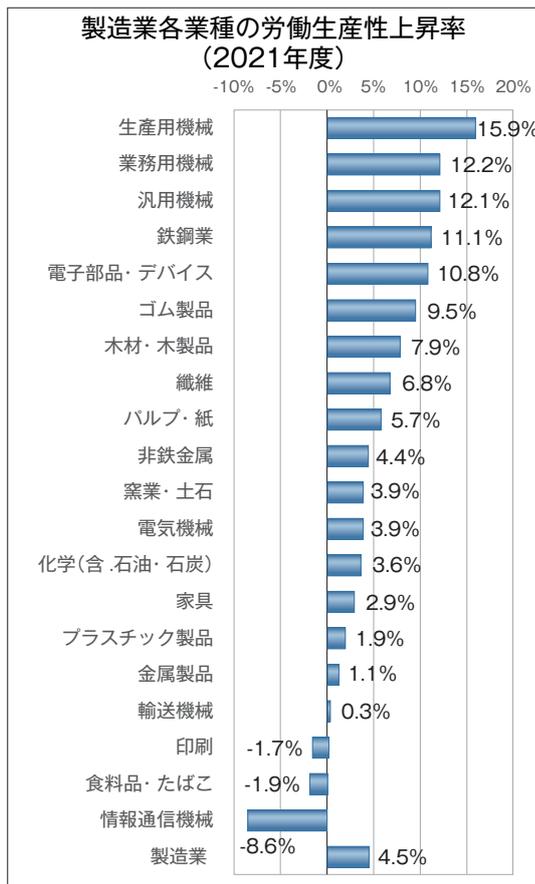


(資料) 日本生産性本部「生産性統計」・厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに作成。

サービス分野では、国内の消費動向に業況や労働生産性も左右されやすい。しかし、製造業では輸出業種を中心に業況が比較的堅調だった分野が多い。製造業主要業種を概観すると、主要 20 業種のうち 17 分野で労働生産性上昇率がプラスになっている。特に、生産用機械 (+15.9%) や業務用機械 (+12.2%)、汎用機械 (+12.1%) では二桁の上昇幅となるなど、生産が好調だった分野で労働生産性の上昇が目立つ。ただ、同じ機械関連業種でも、輸送機械 (+0.3%) や情報通信機械 (-8.6%) は、半導体不足などの供給制約もあり、低調な推移となっている。

また、鉄鋼業 (+11.1%) やゴム製品 (+9.5%)、非鉄金属 (+4.4%) といった素材関連業種も、比較的堅調に推移している。概観すると、外出自粛などの影響を受けやすいサービス分野よりも、労働生産性の上昇幅が大きくなっている業種が多い。

賃金も多くの業種で改善しており、汎用機械や鉄鋼業などの例外はあるものの、前年比 1 ~ 4% 程度上昇しているところが多い。特に、業務用機械や電子部品・デバイス、ゴム製品といった業種は、好調な業況を背景に、労働生産性上昇率と賃金改善幅ともに高い水準になっている。



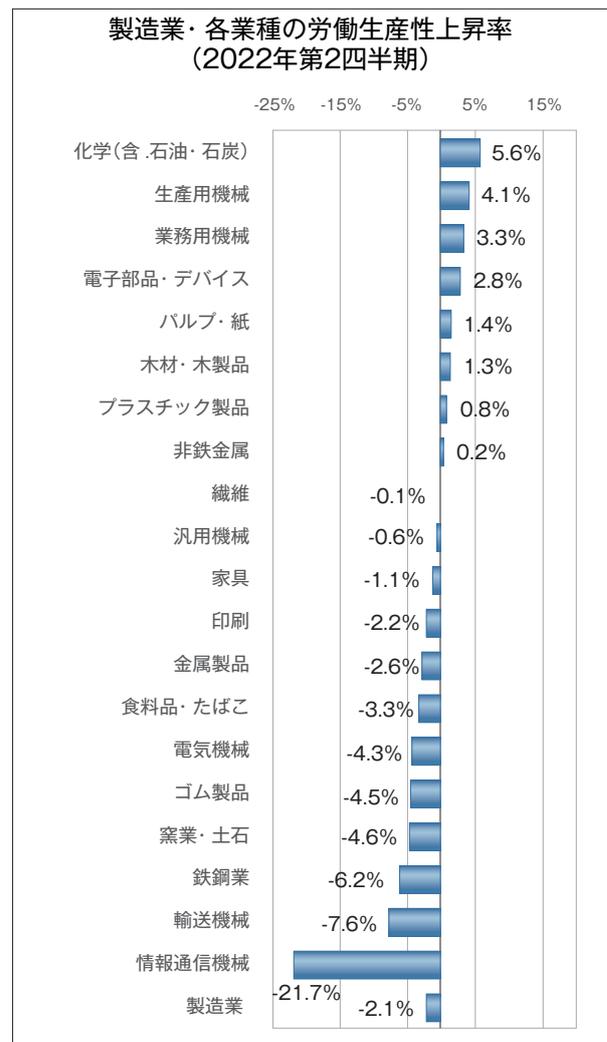
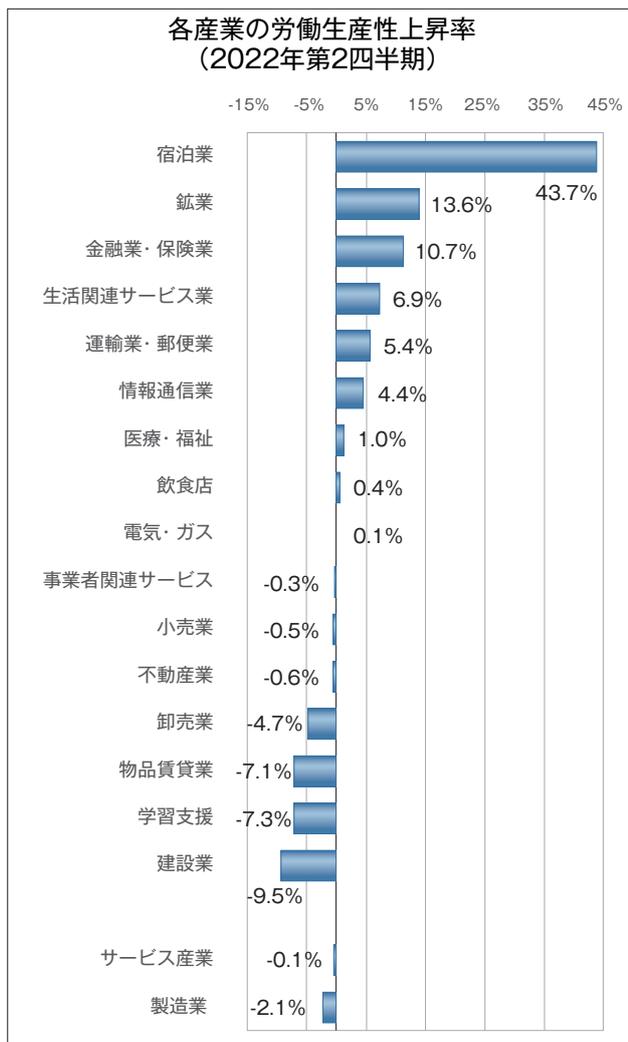
(資料) 日本生産性本部「生産性統計」・厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに作成。

## 2 足もとの労働生産性の動向

足もとの2022年第2四半期(4～6月)の労働生産性も、産業分野によって状況が大きく異なっている。昨年、労働生産性が大きく落ち込んでいた宿泊業は、前年同期比+43.7%と極めて高い上昇幅となった。また、資源価格上昇を受けて鉱業も+13.6%となっている。

一方、事業者関連サービス(-0.3%)や小売業(-0.5%)といった分野は、コロナ禍で需要が大幅に落ち込んだわけではなく、生産性も比較的堅調に推移してきた。足もとでも業況に大きな変化があったわけではなく、労働生産性も概ね横ばいの状況が続いている。

製造業でも、生産用機械や業務用機械、電子部品・デバイスといった業種で好調が続いているが、情報通信機械や輸送機械、鉄鋼業で労働生産性の低下が目立つ。



(資料) 日本生産性本部「生産性統計」・厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに作成。

### 3 サービス産業の労働生産性の動向

農林水産業・建設業・鉱業を除く非製造業は第三次産業と分類されるが、政府はこれを「サービス産業」と称して様々な産業振興・生産性向上政策を展開してきた。人口減少下でも日本経済を持続的に成長させるには、国内総生産（GDP）の約7割を占めるサービス産業の生産性向上が欠かせないと認識しているためである。

もっとも、時間当たりの売上や取扱数量などとして計測されるサービス産業全体の労働生産性（2015年=100とした指数）を概観すると、必ずしも上昇が続いているわけではない。2014年から2019年央までは100前後で大きく変化しておらず、消費税率引き上げ（2019年第4四半期）とコロナ禍での緊急事態宣言（2020年第2四半期）で大幅に落ち込んだ。その後やや持ち直したものの、2021年度を通してみるとほぼ横ばいで推移している。

年度別にみても、サービス産業の労働生産性上昇率は、2019年度から2021年度まで3年連続でマイナスが続いている。2019～2020年度にかけてはアウトプットが縮小したことが

影響したほか、2021年度もアウトプットの拡大を就業者増が相殺してしまい、労働生産性上昇率が-0.2%のマイナスになったためである。

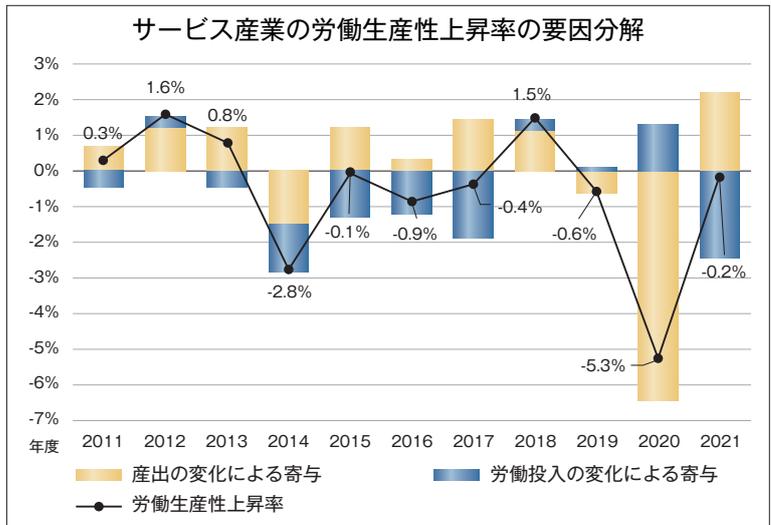
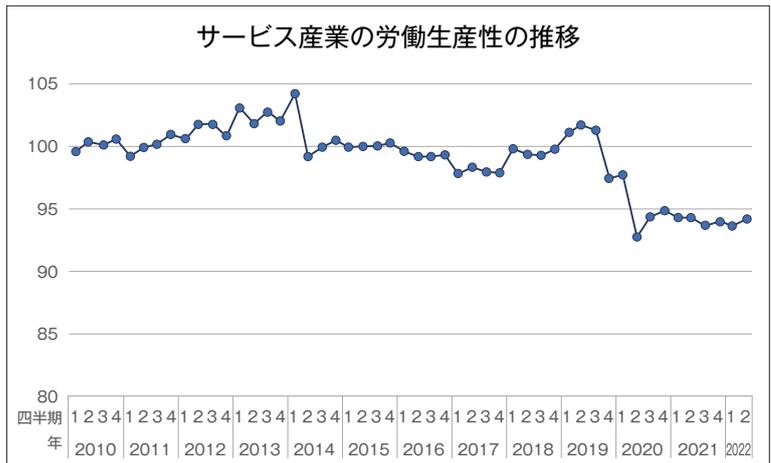
ここ10年を概観しても、アウトプットの拡大（経済規模の拡大）に伴って就業人口も増加する傾向にある。それが、生産性向上がなかなか進みにくい要因として固定化してしまっている。

#### 4 サービス産業主要分野の労働生産性の動向

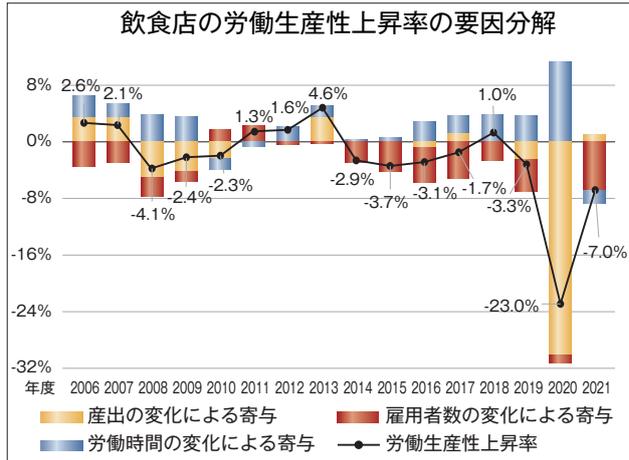
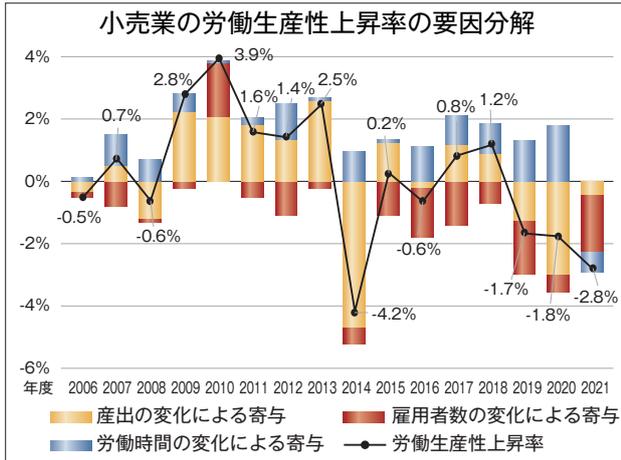
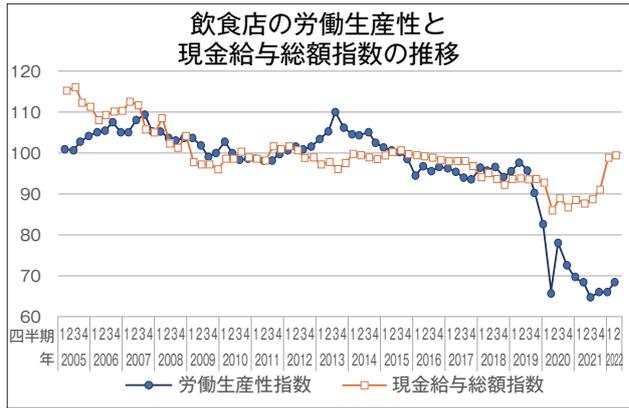
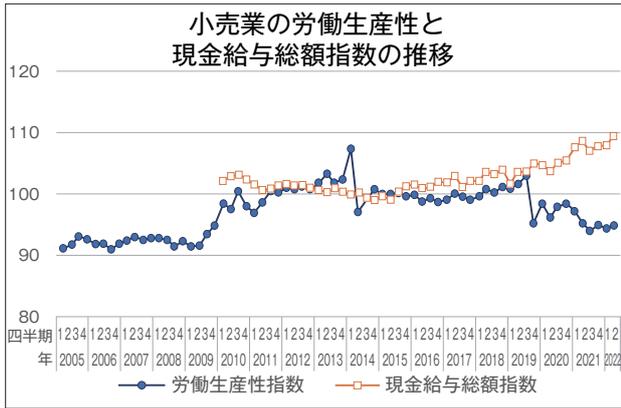
小売業の労働生産性は、これまで比較的安定して推移してきた。2014年第2四半期と2019年第4四半期に大きく落ち込んだものの、これは消費税率の引き上げに伴う需要減に伴うものである。逆に、

コロナ禍では、緊急事態宣言が発出されたときを含め、そこまで大きく落ち込んではいない。とはいえ、2021年度に入ってから弱含みのまま推移しており、回復に向かう時期を見通しにくい状況が続いている。一方、賃金は、人手不足などを背景に上昇傾向にある。

飲食店では、緊急事態宣言が発令された2020年第2四半期に労働生産性が大きく落ち込んだ。その後いったん回復したものの、感染拡大時に営業自粛などを強いられたあおりを受けて再び低下しており、2020年度以降の労働生産性は2005年以降で最も低い水準になっている。2021年第3四半期に底打ちした後は回復基調にあるが、依然として2015年平均より3割近く低い状況にある。一方、賃金は、小売業と同様に人手不足などの影響で上昇が続いており、コロナ前を上回るようになっている。



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2015年=100)  
 ※四半期の数値は季節調整済値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用。  
 上図の四半期は1:1~3月、2:4~6月、3:7~9月、4:10~12月を意味する。



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2015年=100)  
 ※四半期の数値は季節調整済値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用。  
 上図の四半期は1:1～3月、2:4～6月、3:7～9月、4:10～12月を意味する。

## 5 製造業の労働生産性の動向

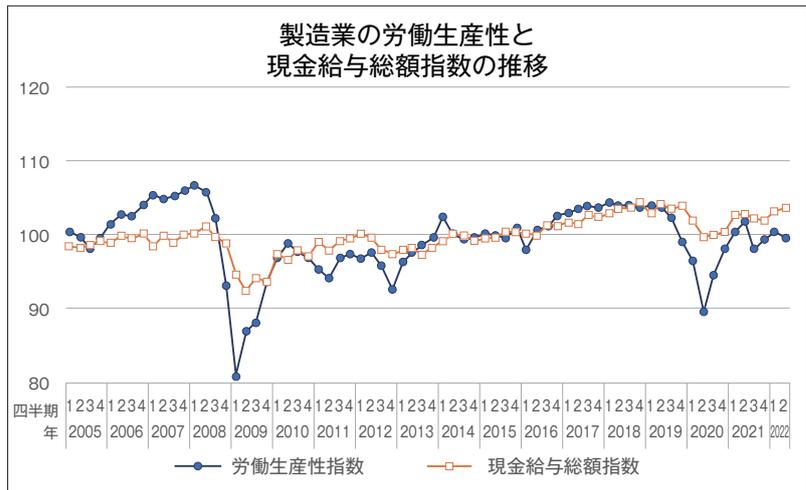
製造業の労働生産性は、2009年第1四半期にリーマン・ショックの影響で大きく落ち込んだが、2010年代に入ると上昇と低下を循環的に繰り返しつつ緩やかな上昇が続いてきた。緊急事態宣言が初めて発出された2020年第2四半期にも大きく低下したが、これはコロナ禍に伴い世界各地で工場の稼働が落ち込んだ影響が大きい。ただ、このときの生産性低下局面は2019年半ばあたりから始まっており、コロナ禍以外の要因も考慮する必要がある。その後、米中など主要国経済の回復やサプライチェーンの正常化が進んだことから労働生産性もV字回復し、2021年初めにはコロナ前水準を上回るまでになっている。コロナ禍による混乱が続く分野もまだあることからすると、比較的早く正常化が進んだとみることができる。

2021年度は、労働生産性の回復局面が2021年第2四半期まで続いたが、半導体不足やロシアのウクライナ侵攻に伴うサプライチェーンの混乱、資源価格の上昇といったリスク要因が顕在化し、2021年第3四半期から労働生産性も反落する推移をたどっている。

足もとでは、急激な円安が輸出環境を好転させているが、原材料や資源価格の高騰をどれだけ価格に転嫁できるかは、企業によって状況がかなり異なる。そうした不透明さが、製造

業の生産性の先行きを見通しにくくしている。

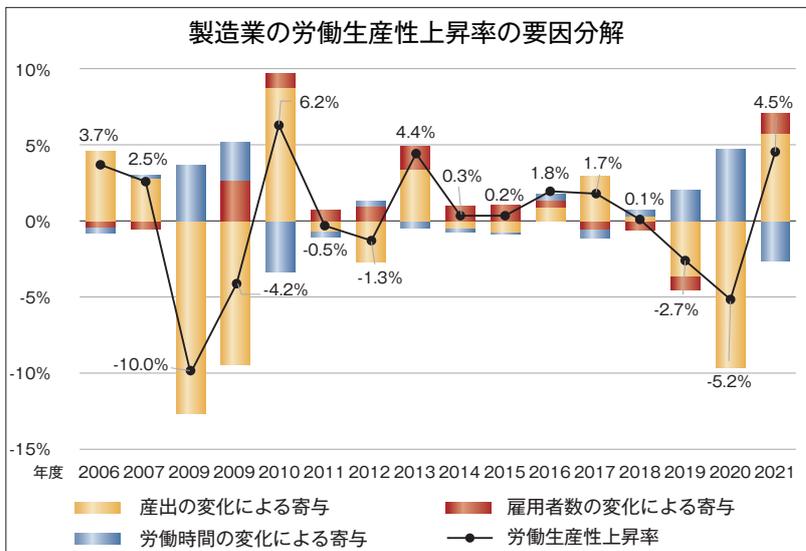
一方、賃金はコロナ禍でいったん落ち込んだが、その後は上昇傾向が続いており、足もとでコロナ前をうかがう水準になっている。



## 6 製造業主要分野の労働生産性の動向

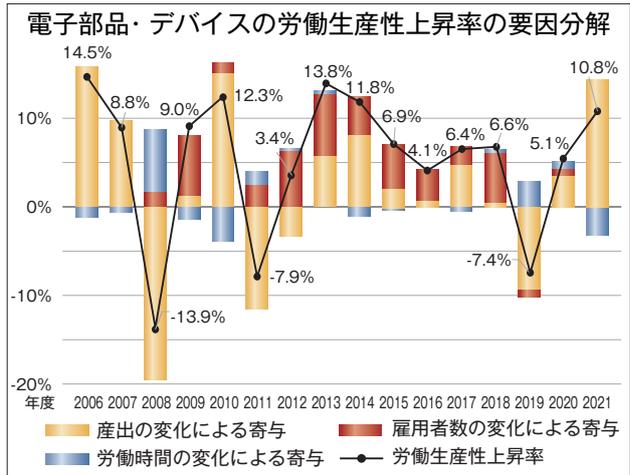
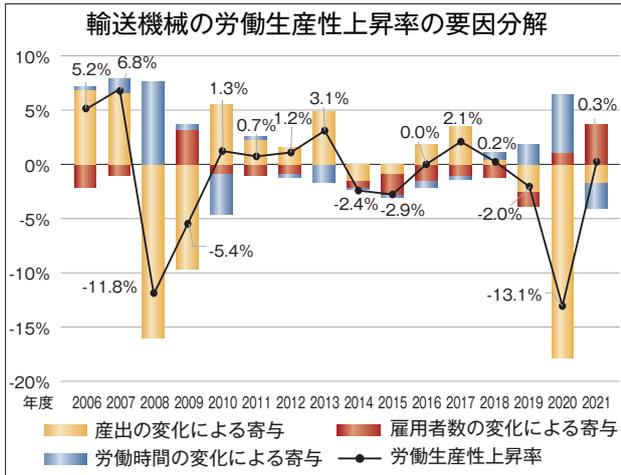
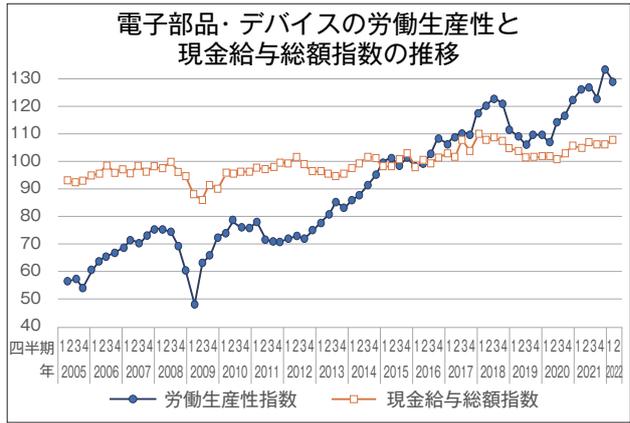
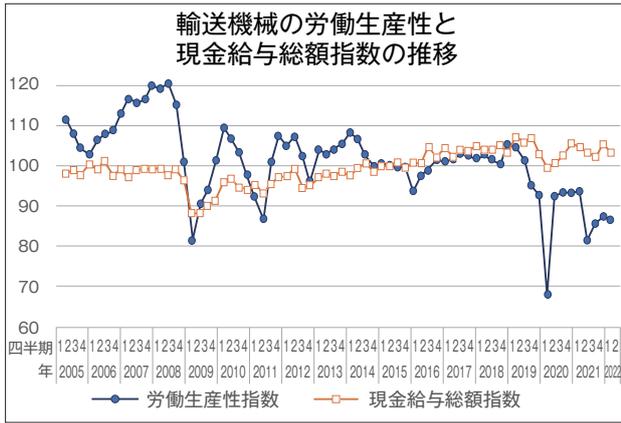
製造業の労働生産性は足もとで停滞傾向にあるとはいえ、業種によっても動向は異なる。輸送機械や情報通信機械などで生産性が落ち込んでいる影響も大きい。

輸送機械の労働生産性の推移をみると、2020年第2四半期に一度大きく落ち込んだ後、回復に向かっていった。ただ、半導体不足などの影響により一部の生産拠点で稼働が制約される状況が続いており、2021年後半からは再び落ち込んでいる。



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2015年=100)  
 ※四半期の数値は季節調整済値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用。  
 上図の四半期は1:1~3月、2:4~6月、3:7~9月、4:10~12月を意味する。

コロナ禍の影響をさほど受けていない業種もある。電子部品・デバイスは、コロナ禍の外出自粛で情報通信機器の活用が増えたこともあり、需要が急増した。2021年度をみると、半導体・各種電子部品などでフル稼働が続き、労働生産性も急上昇している。ただ、足もとでは半導体需給が緩和に向かうといった指摘も聞かれるようになり、労働生産性の上昇も一服しつつある。賃金は好況による企業業績の改善や生産活動の拡大もあってこのところ上昇しており、労働生産性の上昇幅を下回る状況が続いているとはいえ、緩やかに連動するような状況が続いている。



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2015年=100)

※四半期の数値は季節調整済値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用。

上図の四半期は1:1~3月、2:4~6月、3:7~9月、4:10~12月を意味する。

# 労働生産性の動向について（生産性統計）

< 2022年12月分 >

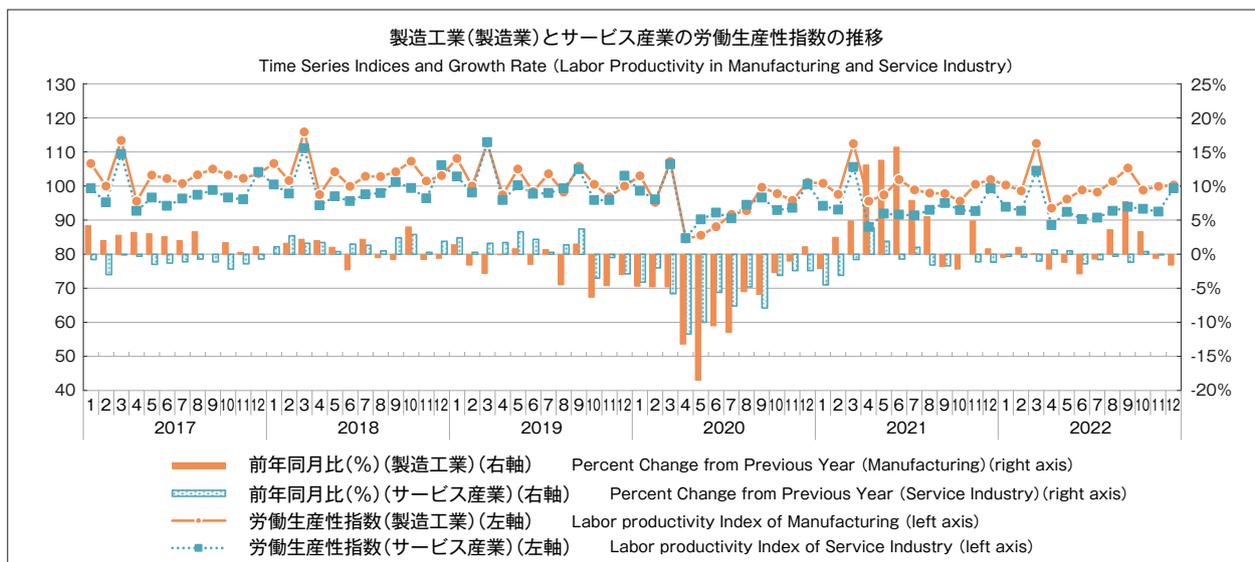
公益財団法人 日本生産性本部

公益財団法人 日本生産性本部は 28 日、2022 年 12 月の生産性統計を発表した。概要は以下のとおり。

## 【労働生産性の概況】

- ・ 製造業の労働生産性指数は 100.3（2015 年 = 100）。労働生産性上昇率（前年同月比）は -1.6% でマイナス。サービス産業の労働生産性指数は 99.3。労働生産性上昇率は ± 0.0%。
- ・ 鉱工業では、対象 21 業種のうち、業務用機械（+14.0%）、鉱業（+11.8%）、情報通信機械（+7.8%）等の 8 業種で労働生産性上昇率がプラス。特に、業務用機械の上昇率プラスは、23 カ月連続。
- ・ 非製造業の労働生産性上昇率は、建設業を除く対象 14 業種のうち、金融業、保険業（+10.5%）、宿泊業（+9.1%）、生活関連サービス業、娯楽業（+5.7%）等の 9 業種でプラス。特に、金融業、保険業の上昇率プラスは、31 カ月連続。

（参考付図：製造業とサービス産業の労働生産性指数の推移）





## 生産性年次報告 2022 (非売品)

---

2023年6月20日発行

編集・発行 公益財団法人 日本生産性本部  
イノベーション会議

〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12

電話 03-3511-4016 FAX 03-3511-4054

<http://www.jpc-net.jp/>

印刷・製本 文唱堂印刷株式会社

---

