生産性年次報告

2023

2024年8月

公益財団法人 日本生産性本部

目　次

第１部 積極的労働市場政策への転換とその条件整備（イノベーション会議報告）

１．総括…… 5
大田弘子・公益財団法人日本生産性本部副会長、政策研究大学院大学学長
２．若者の労働移動に関するアンケート調査結果…… 8
３．座談会「積極的労働市場政策と企業の雇用制度」…… 45
４．「労働市場の三位一体改革」にむけて …… 61
（１）積極的労働市場への条件整備：労働移動促進に向けたジョブ型雇用の役割 …… 61
鶴光太郎・慶應義塾大学大学院商学研究科教授
（２）これからの職業能力向上支援：経済学の知見から …… 69
原ひろみ・明治大学政治経済学部教授
（３）解雇手当契約を可能にする雇用保険などの制度整備 …… 80
八田達夫・アジア成長研究所理事長
（４）積極的労働市場政策はどのように生産性上昇に貢献するか …… 92
岩崎雄也・青山学院大学経済学部助教
川上淳之・東洋大学経済学部教授

第２部 生産性に関する調査、研究レポート

１．生産性研究レポート　No.058 …… 115
「生産性評価要因の国際比較」
２．レジャー白書…… 155
「レジャー白書 2023」
３．JCSI …… 157
「2023 年度 JCSI 調査年間発表」
４．メンタルヘルス調査…… 161
「第 11 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」
５．働く人の意識調査…… 163
「第 14 回働く人の意識調査」
６．テレワーク調査…… 165
「テレワークに関する意識調査」
７．人的資本開示…… 167
「2023 年 3 月末決算企業の有価証券報告書「人的資本開示」状況」

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 2023 …… 171
２．日本の労働生産性の動向 2023 …… 195
３．労働生産性統計（2023 年 12 月実績）…… 210

第1部

積極的労働市場政策への転換とその条件整備（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（役職は当時のもの）。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』」、「イノベーティブな企業を実現する人材戦略」をとりまとめ、公表した。

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」をテーマとして検討し、「生産性年次報告 2022」を刊行した。

2023 年度は、「積極的労働市場政策のための条件整備」について議論を行っている。

■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学長
コアメンバー：森川 正之　一橋大学経済研究所経済計測研究部門特任教授
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

総括

公益財団法人　日本生産性本部副会長
政策研究大学院大学学長　大田弘子

積極的労働市場政策への転換の必要性は長く指摘されてきた。一つには、デジタル化等によって企業の競争環境が変化するなかで、雇用のミスマッチをなくすことが働く者にとっても企業にとっても重要であるとの認識が高まってきたことがある。二つには、若者を中心に就労意識が変化し、実際に転職する人が増加したことがある。一社固定型の労働市場政策のもとでなし崩し的に転職が増加すれば、働く者にとって就労の不安定さが拡大する。

実際には、労働市場改革は一向に進まずにきたが、政府はついに2023年度の骨太方針で「三位一体の労働市場改革」を打ち出した。①リスキリングによる能力向上支援、②個々の企業の実態に応じた職務給の導入、③成長分野への労働移動の円滑化によって、客観性、透明性、公平性が確保される雇用システムへの転換を図るというものである。これは、積極的労働市場政策への転換を意味すると考えられる。

しかし、転換のための具体的な条件整備については、ごく限られた政策にとどまっている。2024年度の骨太方針では、「全世代のリスキリング」等が盛り込まれたものの、積極的労働市場政策への転換を力強くサポートするものにはなっていない。

「三位一体の労働市場改革」を進めるには、職業訓練やリスキリング支援の大幅拡充に加えて、労働関連法制、税制、社会保障などの関連する制度改革など、さまざまな環境を整える必要がある。そこで、今回の年次報告においては、労働者と企業の双方の立場から、現行の制度のどこに問題があり、どう改革していくべきかを調査検討することとした。

まず、若者の意識や実態を探るべく、アンケート調査を20代、30代の男女1000名に実施した。回答者のうち、転職回数が２回以上の人は24.9％、ゼロの人は55.5％で、半数以上が転職はしていない。ただし、転職活動を今後する可能性が高いと答えた人は14.7％、１年以内に転職したいと考えている人は10.4％で、４人に１人は転職を意識していることになる。

転職経験がある人の転職理由は、人間関係（30.1％）、仕事内容への不満（25.4％）、給与以外の労働条件（24.0％）などで、約半数は当時の仕事に何らかの不安や不満を抱えていたことが示された。キャリアアップのための転職というより、現在の職場での何らかの不満が転職への原動力になっているようである。

実際、キャリアビジョンを明確に持っている人は10.8％にすぎず、漠然と持っている人を加えても半数以下（42.8％）である。また、能力開発に実際に取り組んでいる人はわずか

14.8％しかおらず、取り組もうと思っていない人が53.8％と過半数を占めているのは気になるところである。

こうしたなか、座談会では、企業・労働組合ともにリスキリングやキャリア自律のためにさまざまな取り組みを行っていることが紹介された。自発的な学びやキャリア自律のためには、「経営と従業員の対話が非常に重要。経営が目指していることをしっかりと従業員に認識してもらい、自分が何をし、何を学べばいいのかを自律的に考えてもらう」（三越伊勢丹ホールディングス執行役員人事統括部長　白藤淳氏）。また、「若い人たちが企業に求めることは、自分の能力が発揮できるか、そこで自分が成長できるか、そして、ワーク・ライフ・バランスを含めた働きやすい環境が整っているかの３つである。この３つを企業が準備していかないと優秀な人材は集まってこない」（電機連合中央執行委員長　神保政史氏）などの指摘がなされた。一方、「リスキリングや学び直しについて、本当にちゃんとしたプログラムができているかというと、実はできていない。政策として、きちんとしたリスキリングのプログラムをつくって、必要に応じて支援を行うべき」（東京大学大学院経済学研究科教授　柳川範之氏）との指摘もなされた。

積極的労働市場政策に転換するために必要となる条件整備について、識者の方々に論稿を寄せていただいた。

慶應義塾大学の鶴光太郎氏は、現在の「三位一体の労働市場改革」はメンバーシップ型雇用を温存しながら改革を進めようとの意図が透けてみえており、これでは成長分野への労働移動は実現しないとする。必要なのは、内部労働市場を抜本的に改革し、キャリアの自律性が担保されるような職務限定型のジョブ型正社員を導入することだと指摘する。

明治大学の原ひろみ氏によれば、長期雇用を前提とした企業特殊スキル中心の内部人材育成は重要性が減り、今後は汎用性が高い一般スキルの付与が企業の選択肢となり、労働者個人にとっても自らスキル形成をする必要性が増加する。それに伴い、人材育成への政策介入も企業経由のものから個人経由にシフトしてきている。ただし、賃金上昇や転職に結び付く効果は、企業経由と個人経由のどちらにあるのか、厳密な政策評価が必要と指摘する。

労働市場の流動性を高めるには、併せて雇用保険制度の見直しが必要となる。アジア成長研究所の八田達夫氏は、現行の雇用契約を担保する法制には一切手を付けず、新規の雇用契約についてのみ、解雇条件を設定した特約付きの雇用契約（明文型）を選択できるようにすることを提案している（従来型の雇用契約を選択することも可能）。また、「明文型」によって過度の解雇が行われないよう、解雇手当を導入し、その原資の社外積み立てを義務付けるなど、社会インフラを整備することの重要性を論じている。

青山学院大学の岩崎雄也氏と東洋大学の川上淳之氏は、積極的労働市場政策が企業の生産

性に与える影響について、とくに雇用のミスマッチを縮小させる施策の効果と未熟練労働者のスキルを高める施策の効果の焦点を当てて、これまでの実証研究の成果をひもといている。

積極的労働市場政策への転換は、労働者にとっても企業にとっても非常に重要な意味をもつだけに、個々の政策をいくつか導入してそれで終わりということになってはならない。円滑な労働移動を支える労働関連制度の整備とあわせて、多様な働き方を支えるセーフティネットの構築、豊富な能力開発の機会提供が一体となって実現するよう、しっかりとした政策パッケージのもとに進めることが必要である。

若者の労働移動に関するアンケート　調査結果概要

Ⅰ．調査の趣旨

2023 年度の骨太方針では、①リ・スキリングによる能力向上支援、②個々の企業の実態に応じた職務給の導入、③成長分野への労働移動の円滑化という「三位一体の労働市場改革」を行い、客観性、透明性、公平性が確保される雇用システムへの転換を図ることが打ち出された。「三位一体の労働市場改革」を進めるには、リ・スキリングのための制度整備、労働関連法制、税制、社会保障など関連する制度改革など、さまざまな環境を整える必要がある。

そこで、20 代 30 代の若者を対象に、労働移動や職業観等を尋ね、求められる労働市場の環境整備に資する発信を行うため、アンケート調査を実施する。

Ⅱ．調査対象

調査会社の登録モニター（20 歳～ 39 歳の男女）　1,000 名

Ⅲ．調査期間

2024 年 2 月 9 日（金）～ 2 月 12 日（月）

Ⅳ．調査方法

WEB 調査

Ⅴ．主な質問項目

働く目的、キャリアビジョン、給料決定方式、転職回数、転職経路、転職理由、利用した転職サービス、仕事内容･働き方･人間関係･キャリア形成の不安や不満、能力開発取組状況、転職活動状況、回答者の属性　等

Ⅵ．回収件数

1,000 件

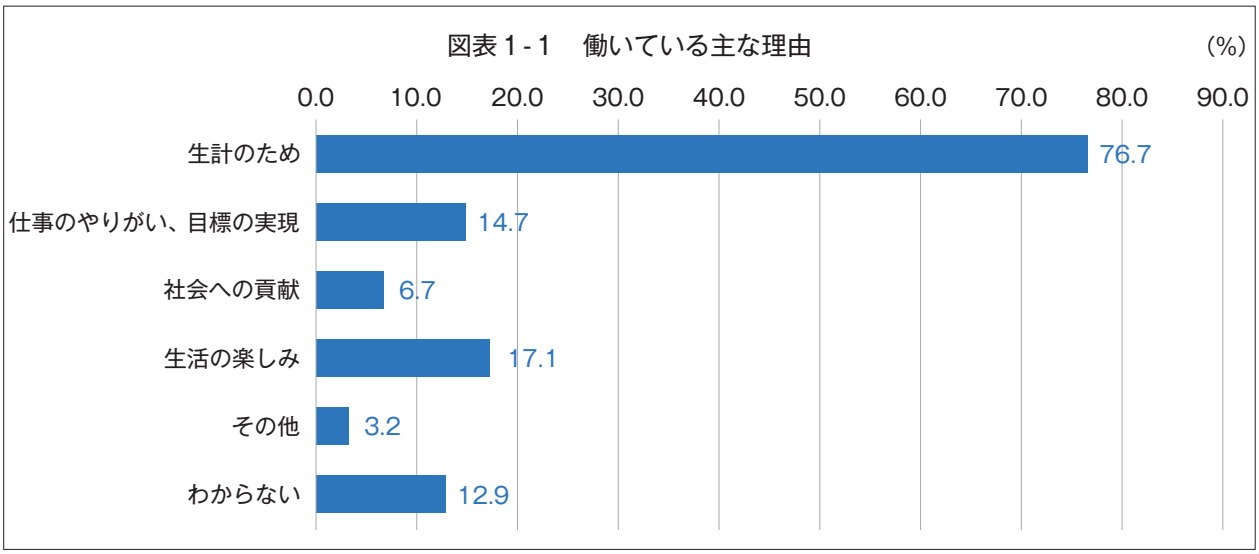
Ⅶ．回答者の属性

		合計	年齢			
			20-24 歳	25-29 歳	30-34 歳	35-39 歳
性別	全体	1000	208	260	253	279
		100.0	20.8	26.0	25.3	27.9
	男性	535	104	137	139	155
		100.0	19.4	25.6	26.0	29.0
	女性	465	104	123	114	124
		100.0	22.4	26.5	24.5	26.7

1．働くことについての価値観

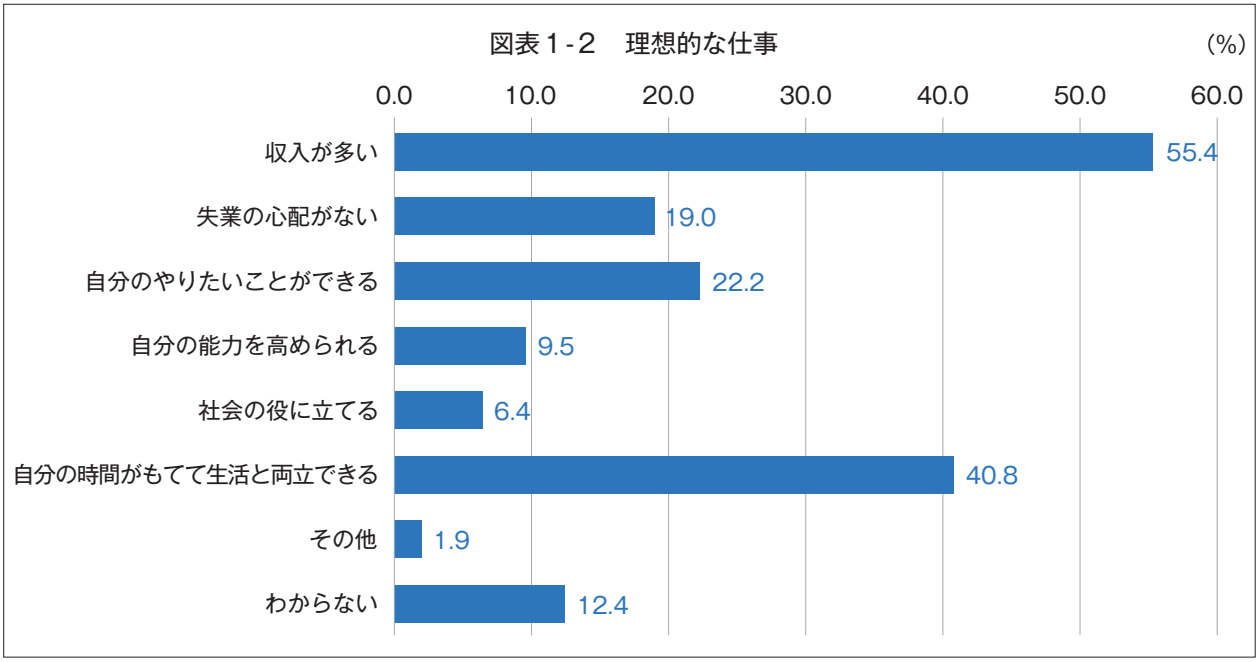
（1）働いている理由

働いている主な理由を複数回答で確認したところ、「生計のため」が最も多く 76.7%、以下、「生活の楽しみ」（17.1%）、「仕事のやりがい、目標の実現」（14.7%）が続く。



（2）理想的な仕事

理想的な仕事を複数回答で確認したところ、「収入が多い」が最も多く 55.4%、以下、「自分の時間がもてて生活と両立できる」（40.8%）、「自分のやりたいことができる」（22.2%）、「失業の心配がない」（19.0%）であった。「自分の能力を高められる」（9.5%）、「社会の役に立てる」（6.4%）の割合は 10%を下回っている。

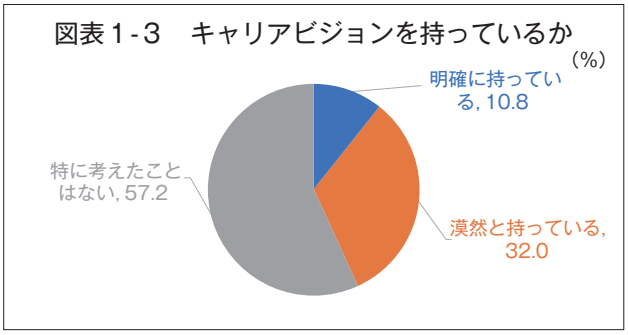


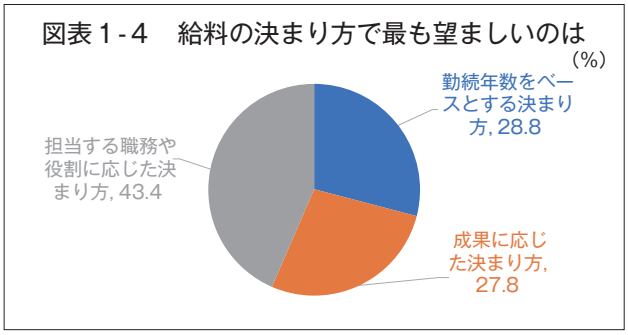
（３）キャリアビジョン、望ましい給料の決まり方

キャリアビジョンを持っているかどうか確認したところ、「特に考えたことはない」が最も多く 57.2%、以下、「漠然と持っている」（32.0%）、「明確に持っている」（10.8%）が続く。

望ましい給料の決まり方について確認したところ、「担当する職務や役割に応じた決まり方」が 43.4%と最も多く、「勤続年数をベースとする決まり方」（28.8%）、「成果に応じた決まり方」（27.8%）が続く。

キャリアビジョンを明確に持っているわけではないが、給料の決まり方は、いわゆる「ジョブ型」と言われる方式が望ましいと考えている若者が多い。





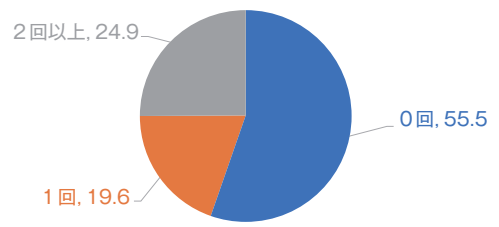
２．転職経験

（１）転職回数と転職経路

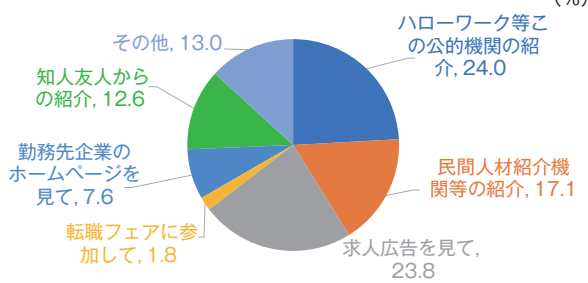
転職回数を確認したところ、「０回」が最も多く 55.5%、以下、「２回以上」（24.9%）、「１回」（19.6%）が続く。

転職経験がある若者（「１回」あるいは「２回以上」と回答した 445 名）について、いまの勤め先の決まり方（転職経路）を確認したところ、「ハローワーク等の公的機関の紹介」が最も多く 24.0％、以下、「求人広告を見て」（23.8％）、「民間人材紹介機関等の紹介」（17.1％）が続く。

図表１-５ 転職回数



図表１-６　いまの勤め先の決まり方



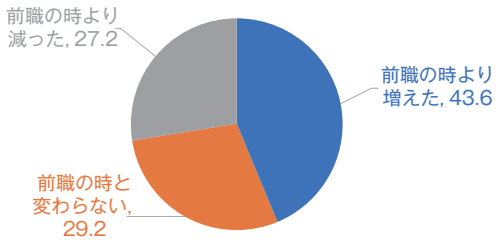
（２）転職前後の変化（給料、従業員数）

転職経験のある若者（n=445）に、転職前と転職後の給料の変化を確認すると、「前職の時より増えた」が 43.6％で最も多く、以下、「前職の時と変わらない」（29.2％）、「前職の時より減った」（27.2％）が続く。

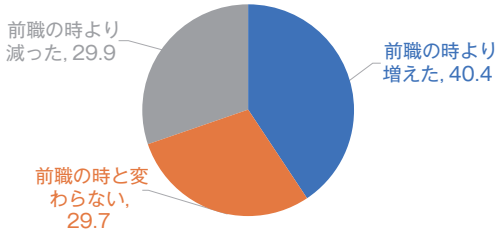
転職前と転職後の勤務先企業の従業員数を比較すると（n=445）、「前職の時より増えた」が 40.4％で最も多く、以下、「前職の時より減った」（29.9％）、「前職の時と変わらない」（29.7％）が続く。

人手不足を背景に、より給料の高い企業へ、より従業員数の多い企業へと転職をしている傾向がうかがわれる。

図表１-７　転職後の給料



図表１-８　転職後の従業員数



また、「主たる収入源を担う方」別に転職前と転職後の給料の変化を確認したところ（n=445）、主たる収入源が自分自身である（「あなた」と回答した）若者（n=226）は、「転職の時より増えた」（52.2％）の割合が高くなっている。反対に、自分以外の（「あなた以外の人）と回答した）若者（n=161）は、「前職の時より減った」（41.6％）の割合が高くなっ

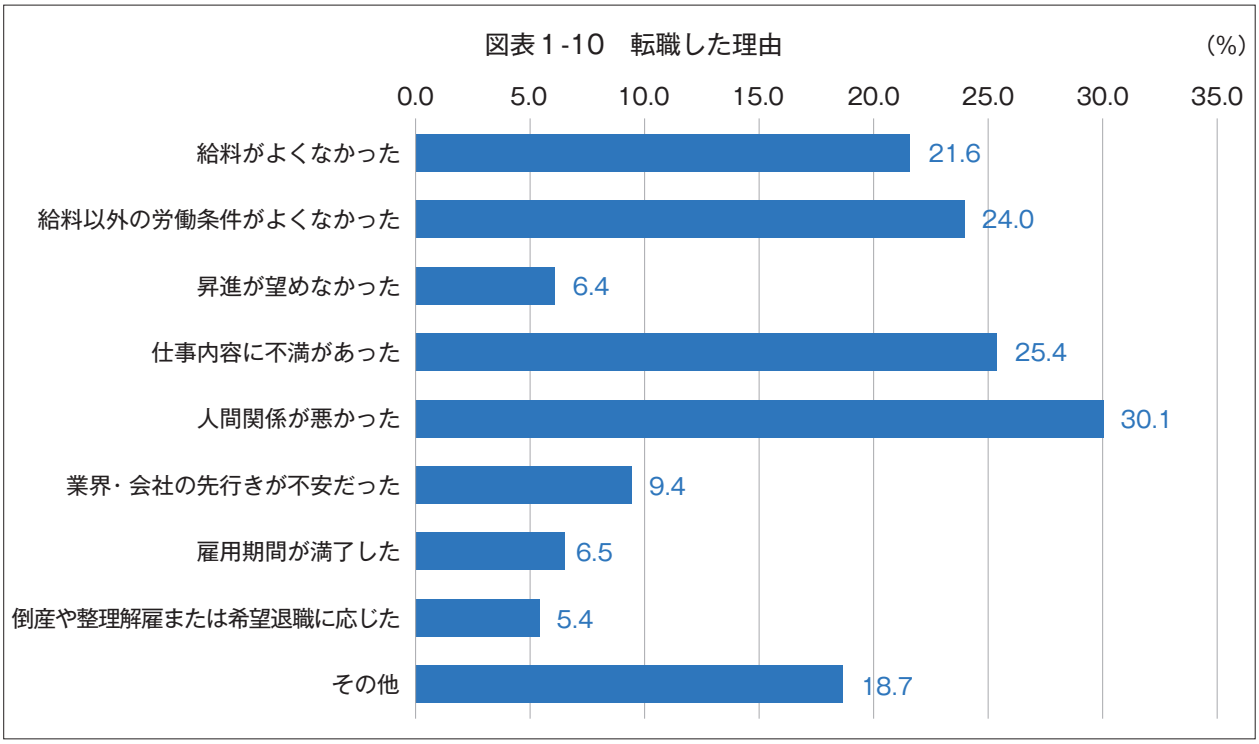
ている。稼得責任の大きさによって転職先の給料への「こだわり」の強さが異なることが推測できる。

図表１- ９　転職による給料の変化

		合計	Q7　転職による給料の変化				
			前職の時より増えた	前職の時と変わらない	前職の時より減った	不明	非該当
	全体	445	43.6	29.2	27.2		
F8　主たる収入源を担う方	あなた	226	52.2	28.3	19.5		
	あなたと同程度の収入を得ている人もいる	58	41.4	41.4	17.2		
	あなた以外の人	161	32.3	26.1	41.6		

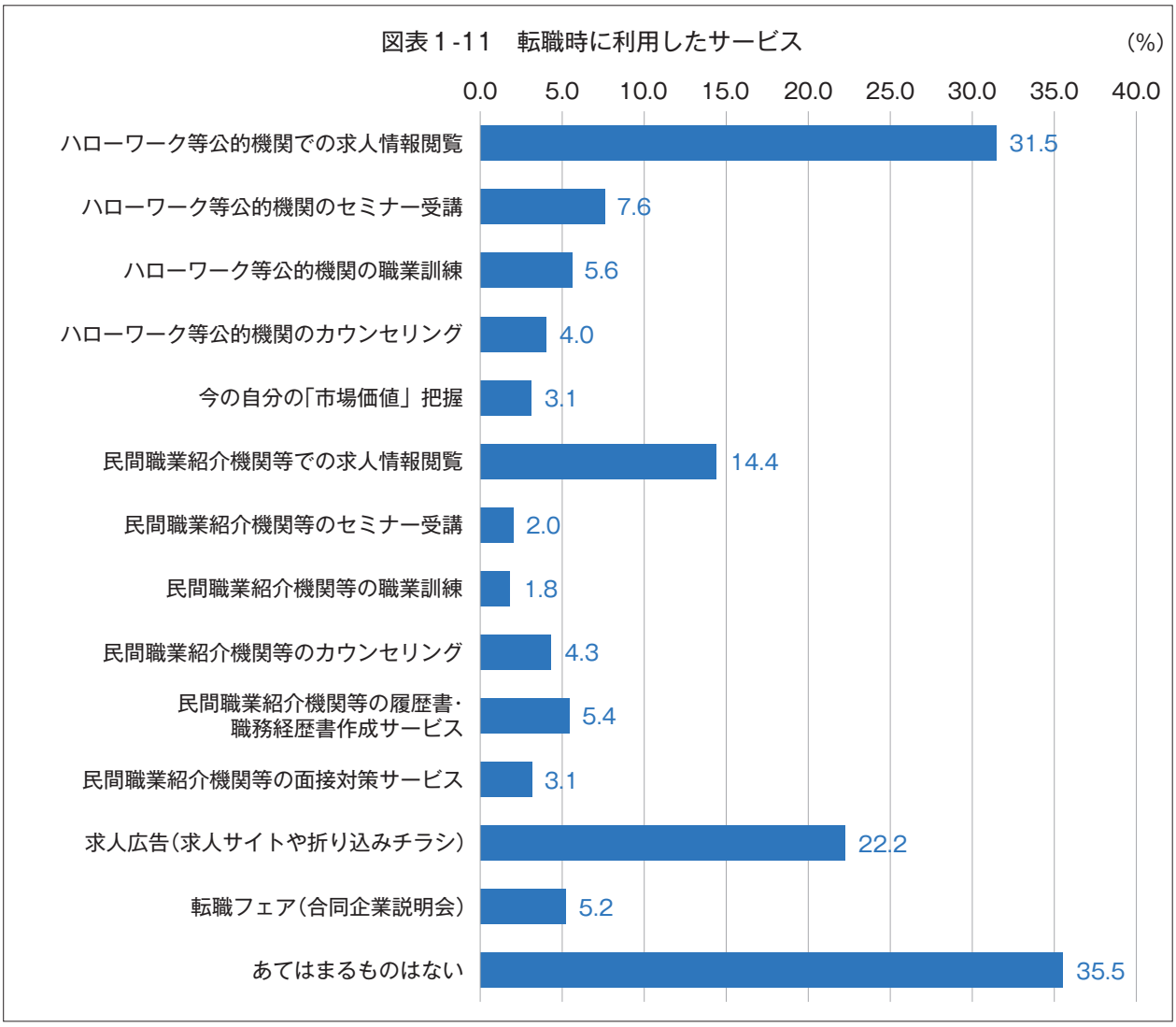
（３）転職理由と利用したサービス

転職経験のある若者（n=445）に、前職から転職した理由を複数回答で確認したところ、「人間関係が悪かった」が最も多く 30.1％、以下、「仕事内容に不満があった」（25.4％）、「給料以外の労働条件がよくなかった」（24.0％）、「給料がよくなかった」（21.6％）が続く。



転職経験のある若者（n=445）に、転職時に利用したサービスを複数回答で確認したところ、「あてはまるものはない」（35.5％）を除くと、「ハローワーク等公的機関での求人情報閲覧」

が最も多く 31.5%、以下、「求人広告（求人サイトや折り込みチラシ）」（22.2%）、「民間職業紹介機関等での求人情報閲覧」（14.4%）が続く。

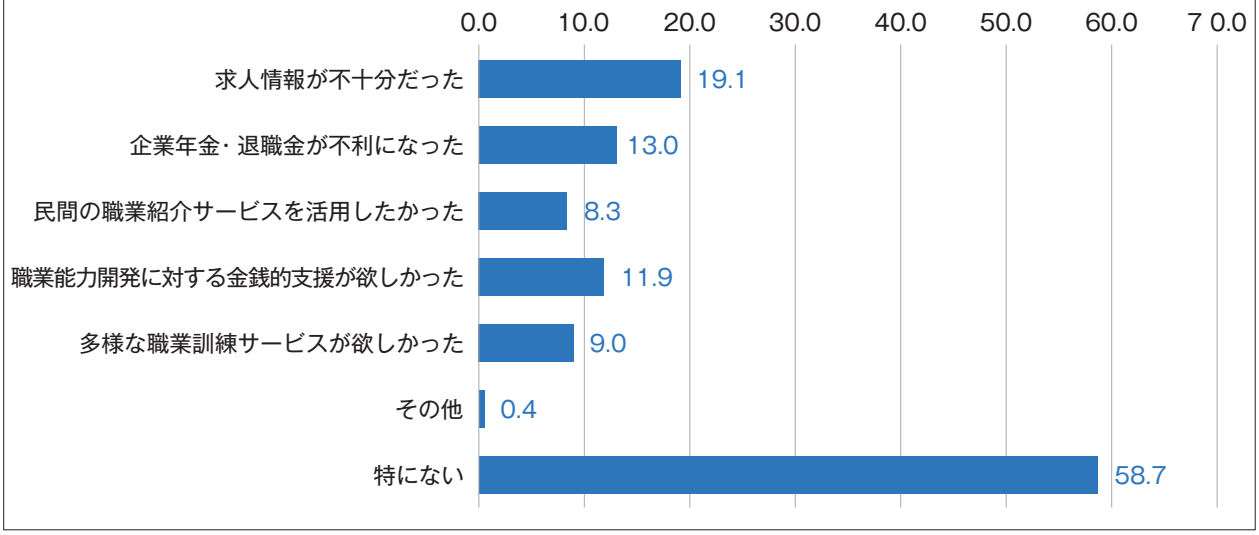


（4）不便な点、改善要望

転職に際して制度的に不便に感じたことや政府に対して改善してほしい点について複数回答で確認したところ（n=445）、「特にない」（58.7%）を除くと、「求人情報が不十分だった」が最も多く 19.1%、以下、「企業年金・退職金が不利になった」（13.0%）、「職業能力開発に対する金銭的支援が欲しかった」（11.9%）が続く。

転職時に利用したサービスで公的機関や民間の「求人情報閲覧」を選択する若者は多かったが、転職者の２割程度はその求人情報に不満を感じている。今後、早急にその改善が望まれる点である。

図表１-12　転職時、制度的に不便な点、政府に改善してほしい点



図表１-13　転職時、制度的に不便な点、政府に改善してほしい点
（主たる収入源を担う方別）

		合計	Q12　転職に際して制度的に不便に感じたことや政府に対して改善してほしい点								
			求人情報が不十分だった	企業年金・退職金が不利になった	民間の職業紹介サービスを活用したかった	職業能力開発に対する金銭的支援が欲しかった	多様な職業訓練サービスが欲しい	その他	特にない	不明	非該当
	全体	445	19.1	13.0	8.3	11.9	9.0	0.4	58.7		
F8　主たる収入源を担う方	あなた	226	19.5	15.0	8.8	10.2	8.0	0.9	57.5		
	あなたと同程度の収入を得ている人もいる	58	22.4	24.1	12.1	19.0	6.9	0.0	46.6		
	あなた以外の人	161	17.4	6.2	6.2	11.8	11.2	0.0	64.6		

３．不安や不満

以下では職場における不安や不満について、『感じている（た）』『感じていない（いなかった）』「どちらとも言えない」の３区分で分析を行う。『感じている（た）』は、「不安・不満を感じている（た）」と「不安・不満をやや感じている（た）」との合計、『感じていない（いなかった）』は、「不安・不満をあまり感じていない（いなかった）」と「不安・不満をまったく感じていない（いなかった）」との合計である。

（1）転職前の不安や不満

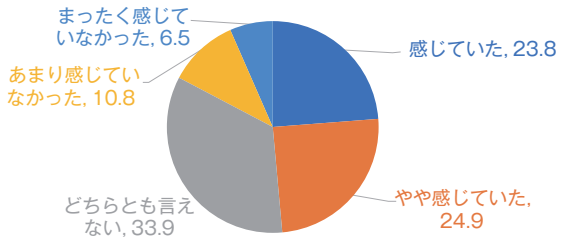
転職経験のある若者（n ＝ 445）の転職前の仕事内容について、不安や不満を感じていたかどうか確認したところ、『感じていた』が 48.7%、『感じていなかった』が 17.3%であった。

転職前の働き方については、『感じていた』が 51.7%、『感じていなかった』が 16.4%であった。

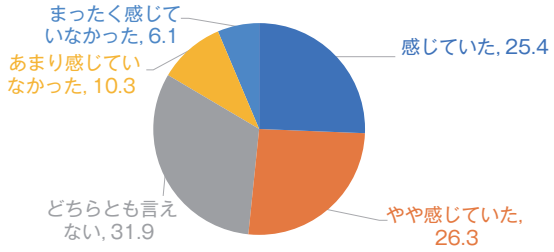
転職前の職場の人間関係については、『感じていた』が 48.7%、『感じていなかった』が 17.7%であった。

転職前の職場の技能・キャリア形成については、『感じていた』が 45.2%、『感じていなかった』が 12.1%であった。

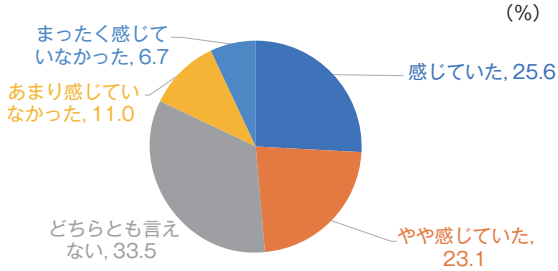
図表１-14　転職前の不安・不満：仕事内容（%）



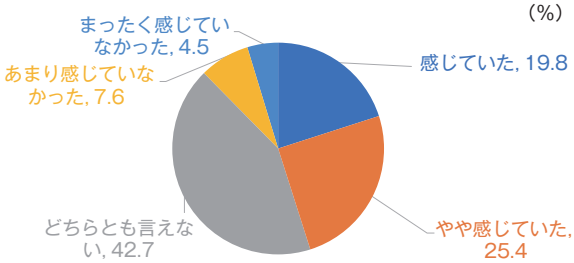
図表１-15　転職前の不安・不満：働き方（%）



図表１-16　転職前の不安・不満：職場の人間関係（%）



図表１-17　転職前の不安・不満：技能・キャリア形成（%）



（2）現在の不安や不満

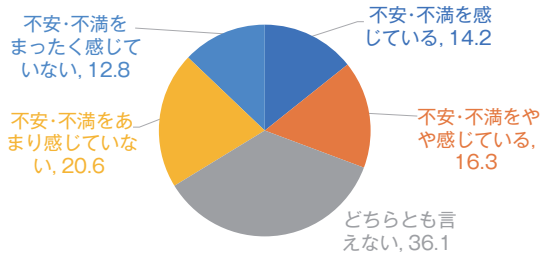
現在の仕事内容について、不安や不満を感じているかどうか確認したところ（n=1000）、『感じている』が 30.5%、『感じていない』が 33.4%であった。

現在の働き方については、『感じている』が 29.5%、『感じていない』が 36.5%であった。

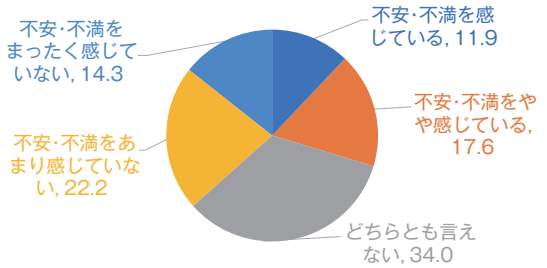
現在の職場の人間関係については、『感じている』が 26.7%、『感じていない』が 36.7%であった。

現在の職場の技能・キャリア形成については、『感じている』が 29.3%、『感じていない』が 28.3%であった。

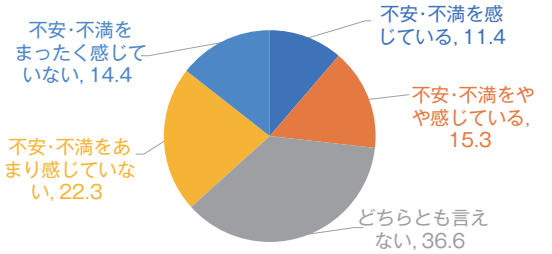
図表１-18　不安･不満：仕事内容　(%)



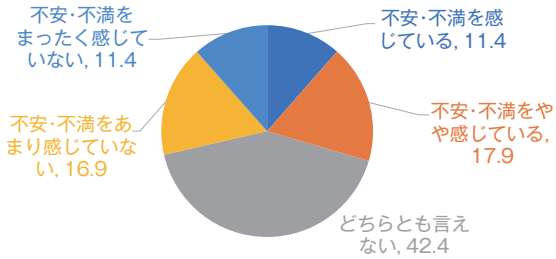
図表１-19　不安･不満：働き方　(%)



図表１-20　不安･不満：職場の人間関係　(%)



図表１-21　不安･不満：技能･キャリア形成 (%)



（３）転職前後での不安や不満の変化

転職経験者（n=445）について、転職前に不安や不満を感じていたことが、転職によってどう変化したのかについて確認したところ、転職前の仕事内容に不安や不満を『感じていた』のうち、29.5％は転職後に不安や不満を『感じていない』となっている。

転職前の働き方に不平や不満を『感じていた』のうち、33.0％は転職後に不安や不満を『感じていない』となっている。

転職前の職場の人間関係に不安や不満を『感じていた』のうち、32.7％は転職後に不平や不満を『感じていない』となっている。

転職前の技能・キャリア形成に不安や不満を『感じていた』のうち、20.4％は転職後に不平や不満を『感じていない』となっている。

いずれの集計結果からも、２～３割程度の若者は、転職によって不安や不満が解消されたと受け止めていることがわかる。

図表１-22_１　転職前の不満の程度

			Q13_１'　不満の程度／仕事内容（３区分）			
		合計	不安・不満を感じている	どちらとも言えない	不安・不満を感じていない	不明
	全体	445	30.5	36.1	33.4	
Q13SQ_１'　転職前の不満の程度／仕事内容（３区分）	感じていた	217	47.0	23.5	29.5	
	どちらとも言えない	151	11.9	67.5	20.5	
	感じていなかった	77	20.8	13.0	66.2	

図表１-22_２　転職前の不満の程度

			Q13_２'　不満の程度／働き方（時間、勤務形態、勤務地）（３区分）			
		合計	不安・不満を感じている	どちらとも言えない	不安・不満を感じていない	不明
	全体	445	29.5	34.0	36.5	
Q13SQ_２'　転職前の不満の程度／働き方（時間、勤務形態、勤務地）（３区分）	感じていた	230	46.5	20.4	33.0	
	どちらとも言えない	142	10.6	64.1	25.4	
	感じていなかった	73	19.2	16.4	64.4	

図表１-22_３　転職前の不満の程度

			Q13_３'　不満の程度／職場の人間関係（３区分）			
		合計	不安・不満を感じている	どちらとも言えない	不安・不満を感じていない	不明
	全体	445	26.7	36.6	36.7	
Q13SQ_３'　転職前の不満の程度／職場の人間関係（３区分）	感じていた	217	44.2	23.0	32.7	
	どちらとも言えない	149	13.4	65.1	21.5	
	感じていなかった	79	15.2	13.9	70.9	

図表１-22_４　転職前の不満の程度

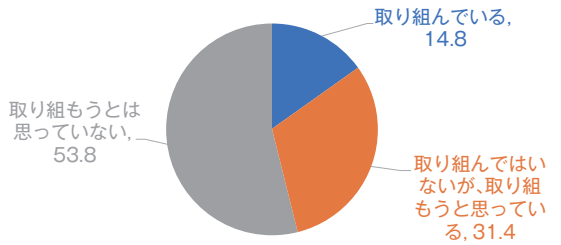
			Q13_４'　不満の程度／技能・キャリア形（３区分）			
		合計	不安・不満を感じている	どちらとも言えない	不安・不満を感じていない	不明
	全体	445	29.3	42.4	28.3	
Q13SQ_４'　転職前の不満の程度／技能･キャリア形（３区分）	感じていた	201	54.2	25.4	20.4	
	どちらとも言えない	190	12.1	67.9	20.0	
	感じていなかった	54	16.7	20.4	63.0	

4．能力開発

（1）取り組み状況

能力開発の取り組み状況について確認したところ、「取り組もうとは思っていない」が最も多く 53.8%、以下、「取り組んではいないが、取り組もうと思っている」（31.4%）、「取り組んでいる」（14.8%）が続く。

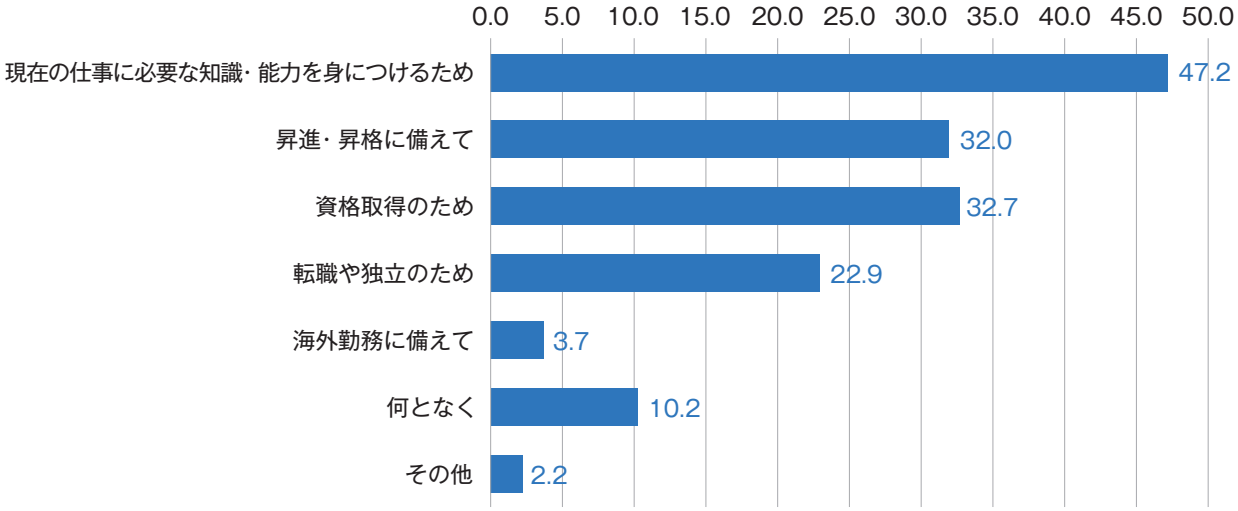
図表 1-23　能力開発の取り組み状況　（%）



（2）能力開発の目的

能力開発に取り組もうとしている若者（「取り組んでいる」あるいは「取り組んではいないが、取り組もうと思っている」と回答した 482 名）に、能力開発に取り組む理由を複数回答で確認したところ、「現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため」が最も多く 47.2%、以下、「資格取得のため」（32.7%）、「昇進・昇格に備えて」（32.0%）が続く。

図表 1-24　能力開発に取り組む目的　（%）

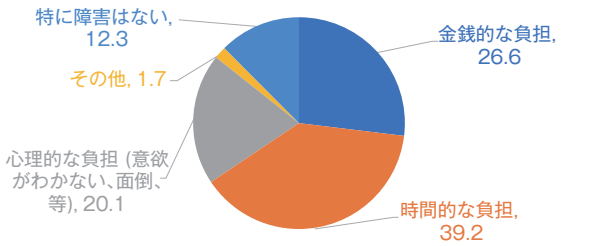


（3）能力開発の障害

能力開発に取り組もうとしている若者（n=482）に、能力開発に取り組むにあたっての障

害を確認したところ、「時間的な負担」が最も多く 39.2%、以下、「金銭的な負担」（26.6%）、「心理的な負担（意欲がわかない、面倒、等）」（20.1%）となっている。

図表１-25　能力開発に取り組む障害　(%)



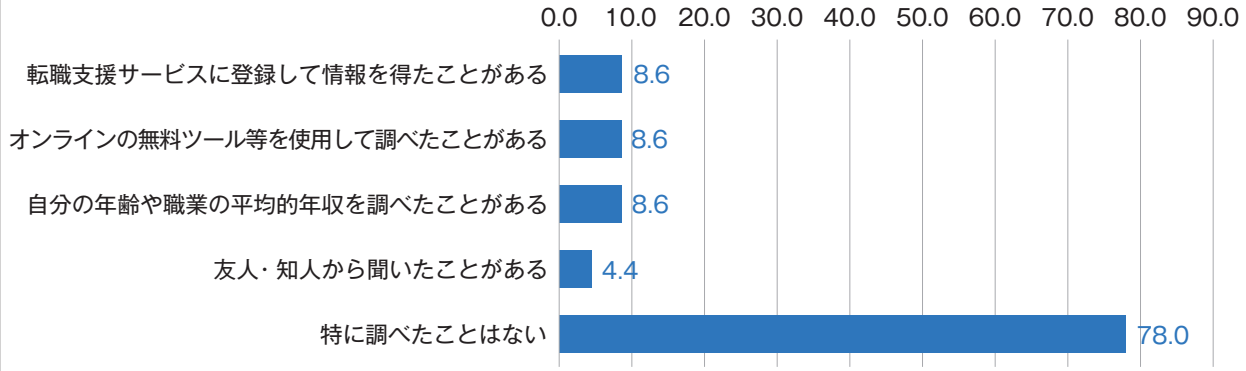
５．転職活動

（１）市場価値の測定

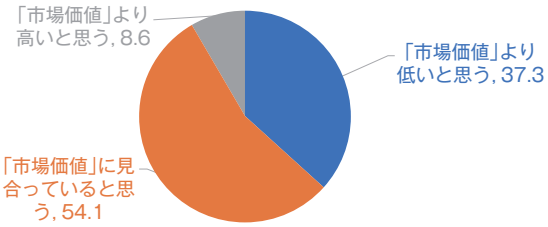
自分自身の市場価値について測定したことがあるかどうかを複数回答で確認したところ、「特に調べたことはない」が最も多く 78.0%であった。以下、「転職支援サービスに登録して情報を得たことがある」「オンラインの無料ツール等を使用して調べたことがある」「自分の年齢や職業の平均的年収を調べたことがある」がいずれも 8.6%で続く。

自身の市場価値を測定したことのある若者（「特に調べたことはない」と回答した者以外の若者 220 名）に、現在の給与と自身の市場価値が見合っているか確認したところ、「「市場価値」に見合っていると思う」が最も多く 54.1%、以下、「「市場価値」より低いと思う」（37.3%）、「「市場価値」より高いと思う」（8.6%）が続く。

図表１-26　自分の「市場価値」を調べたことがあるか　(%)



図表１-27　現在の給与は自分の「市場価値」に見合っているか　（%）

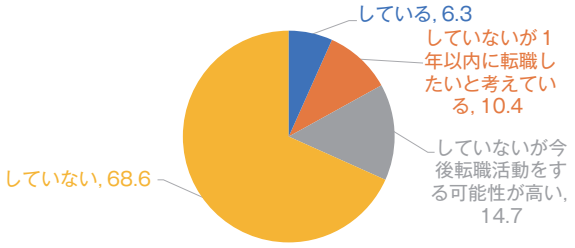


（２）転職活動

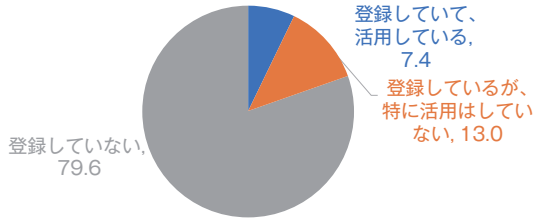
現在、転職活動しているかどうかについて確認したところ、「していない」が最も多く68.6%、以下、「していないが今後転職活動をする可能性が高い」（14.7%）、「していないが１年以内に転職したいと考えている」（10.4%）が続く。

現在、転職支援サービスに登録しているかどうかについて確認したところ、「登録していない」が最も多く79.6%、以下、「登録しているが、特に活用はしていない」（13.0%）、「登録していて、活用している」（7.4%）が続く。

図表１-28　現在、転職活動をしているか　（%）



図表１-29　現在、転職支援サービスに登録しているか　（%）



６．回答者の属性

（１）職種

		%	回答数
全体		100.0	1000
1	管理的な仕事	4.0	40
2	専門的・技術的な仕事	16.0	160
3	事務的な仕事	25.6	256
4	販売の仕事	12.1	121
5	サービスの仕事	12.7	127
6	保安の仕事	1.0	10
7	生産工程の仕事	8.4	84
8	輸送・機械運転の仕事	1.1	11
9	建設・採掘の仕事	1.7	17

10	運搬・清掃・包装等の仕事	4.6	46
11	その他の仕事	12.8	128

（2）従業員数

		%	回答数
	全体	100.0	1000
1	1 ～ 50 名	24.2	242
2	51 ～ 100 名	12.0	120
3	101 ～ 300 名	14.6	146
4	301 ～ 1,000 名	11.9	119
5	1,001 ～ 5,000 名	10.5	105
6	5,001 名以上	13.7	137
7	わからない	13.1	131

（3）就労形態

		%	回答数
	全体	100.0	1000
1	正社員・正職員	69.2	692
2	契約社員	4.4	44
3	パートタイマー、アルバイト	22.9	229
4	派遣社員	3.2	32
5	その他	0.3	3

（4）勤続年数

		%	回答数
	全体	100.0	1000
1	１年未満	15.3	153
2	１年以上３年未満	21.1	211
3	３年以上５年未満	19.2	192
4	５年以上 10 年未満	25.0	250
5	10 年以上	19.4	194

（5）主たる収入源を担っている人

		%	回答数
	全体	100.0	1000
1	あなた	52.6	526
2	あなたと同程度の収入を得ている人もいる	14.8	148
3	あなた以外の人	32.6	326

（6）年収

		%	回答数
全体		100.0	1000
1	130 万円未満	16.1	161
2	130 万円以上 300 万円未満	28.4	284
3	300 万円以上 400 万円未満	22.3	223
4	400 万円以上 500 万円未満	14.6	146
5	500 万円以上 700 万円未満	11.8	118
6	700 万円以上 1000 万円未満	4.0	40
7	1000 万円以上	2.8	28

（7）最終学歴

		%	回答数
全体		100.0	1000
1	高校卒業未満	2.2	22
2	高校卒業	24.7	247
3	専門学校卒業	11.1	111
4	短期大学卒業	4.4	44
5	高等専門学校（高専）卒業	1.7	17
6	大学卒業	50.1	501
7	大学院卒業	5.8	58

若者の労働移動に関するアンケート　調査票

【働くことについての価値観】

問１　いま、あなたが働いている主な理由についてお答えください。【２つまで MA】

１．生計のため
２．仕事のやりがい、目標の実現
３．社会への貢献
４．生活の楽しみ
５．その他
６．わからない

問２　あなたにとっての理想的な仕事は、以下のどれに近いですか。【２つまで MA】

１．収入が多い
２．失業の心配がない
３．自分のやりたいことができる
４．自分の能力を高められる
５．社会の役に立てる
６．自分の時間がもてて生活と両立できる
７．その他
８．わからない

問３　自分なりにこうなりたいというキャリアビジョンを持っていますか。

１．明確に持っている
２．漠然と持っている
３．特に考えたことはない

問４　ご自分の給料の決まり方は、以下のどれが最も望ましいと思いますか。

１．勤続年数をベースとする決まり方
２．成果に応じた決まり方
３．担当する職務や役割に応じた決まり方

【転職経験】

問５　あなたの転職回数についてお答えください。

１．０回【問 13 へ】

２．１回

３．２回以上

問６　いまの勤め先は、どのような方法で決まりましたか。

１．ハローワーク等の公的機関の紹介

２．民間人材紹介機関等の紹介

３．求人広告を見て

４．転職フェアに参加して

５．勤務先企業のホームページを見て

６．知人・友人からの紹介

７．その他

問７　いまの勤め先へ転職した時点の給料は、前職とどのように変わりましたか。

１．前職の時より増えた

２．前職の時と変わらない

３．前職の時より減った

問８　いまの勤め先の会社全体の従業員数は、前職とどのように変わりましたか。

１．前職の時より増えた

２．前職の時より変わらない

３．前職の時より減った

問 9　前職を辞めて、いまの勤め先に転職した理由についてお答えください。【2つまでMA】

1．給料がよくなかった
2．給料以外の労働条件がよくなかった
3．昇進が望めなかった
4．仕事内容に不満があった
5．人間関係が悪かった
6．業界・会社の先行きが不安だった
7．雇用期間が満了した
8．倒産や整理解雇または希望退職に応じた
9．その他

問 10　あなたが転職した際に利用したサービスについてお答えください。【いくつでも】
また、利用したサービスの満足度をお答えください。

有の場合は満足度回答

	利用有無	不満	やや不満	どちらとも言えない	やや満足	満足
① ハローワーク等公的機関での求人情報閲覧	有・無	1	2	3	4	5
② ハローワーク等公的機関のセミナー受講	有・無	1	2	3	4	5
③ ハローワーク等公的機関の職業訓練	有・無	1	2	3	4	5
④ ハローワーク等公的機関のカウンセリング	有・無	1	2	3	4	5
⑤ 今の自分の「市場価値」把握	有・無	1	2	3	4	5
⑥ 民間職業紹介機関等での求人情報閲覧	有・無	1	2	3	4	5
⑦ 民間職業紹介機関等のセミナー受講	有・無	1	2	3	4	5
⑧ 民間職業紹介機関等の職業訓練	有・無	1	2	3	4	5
⑨ 民間職業紹介機関等のカウンセリング	有・無	1	2	3	4	5
⑩ 民間職業紹介機関等の履歴書・職務経歴書作成サービス	有・無	1	2	3	4	5
⑪ 民間職業紹介機関等の面接対策サービス	有・無	1	2	3	4	5
⑫ 求人広告（求人サイトや折り込みチラシ）	有・無	1	2	3	4	5
⑬ 転職フェア（合同企業説明会）	有・無	1	2	3	4	5

問 11　あなたが転職した際に利用したサービス以外に、利用したかったサービスがあればご自由にお書きください。

自由記述

問 12　転職に際して制度的に不便に感じたことや政府に対して改善してほしい点について、下記から該当するものをすべて選んでください。【いくつでも】

1．求人情報が不十分だった
2．企業年金・退職金が不利になった
3．民間の職業紹介サービスを活用したかった
4．職業能力開発に対する金銭的支援が欲しかった
5．多様な職業訓練サービスが欲しかった
6．特にない
7．その他（自由記述）

自由記述

【不安・不満】

問 13　下記の項目について、あなたはどの程度不安･不満を感じているか、お答えください。

	不安・不満を感じている	不安・不満をやや感じている	どちらとも言えない	不安・不満をあまり感じていない	不安・不満をまったく感じていない
①　仕事内容	1	2	3	4	5
②　働き方（時間、勤務形態、勤務地）	1	2	3	4	5
③　職場の人間関係	1	2	3	4	5
④　技能・キャリア形成	1	2	3	4	5

問 13-2【転職経験あり（問 5 の 2 と 3 選択者）のみ】

下記の項目について、転職前に、あなたはどの程度不安・不満を感じていたか、お答えください。

	感じていた	やや感じていた	どちらとも言えない	あまり感じていなかった	まったく感じていなかった
① 仕事内容	1	2	3	4	5
② 働き方（時間、勤務形態、勤務地）	1	2	3	4	5
③ 職場の人間関係	1	2	3	4	5
④ 技能・キャリア形成	1	2	3	4	5

【能力開発】

問 14　能力開発についてのあなたの取り組み状況についてお答えください。

1．取り組んでいる

2．取り組んではいないが、取り組もうと思っている

3．取り組もうとは思っていない【問 18 へ】

問 15　あなたが能力開発に取り組む（取り組もうと思っている）目的は何ですか。【2 つまで MA】

1．現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため

2．昇進・昇格に備えて

3．資格取得のため

4．転職や独立のため

5．海外勤務に備えて

6．何となく【問 17 へ】

7．その他

問 16　問 15 の回答について、その具体的内容をお書きください。

自由記述

問 17　あなたが能力開発に取り組むにあたり最も障害となるのは何ですか

1．金銭的な負担

2．時間的な負担

3．心理的な負担（意欲がわかない、面倒、等）

4．その他

5．特に障害はない

【転職活動】

問 18　働くことについて、自分の「市場価値」を調べたことがありますか。【いくつでも】

1．転職支援サービスに登録して情報を得たことがある

2．オンラインの無料ツール等を使用して調べたことがある

3．自分の年齢や職業の平均的年収を調べたことがある

4．友人・知人から聞いたことがある

5．特に調べたことはない【問 20 へ】

問 19　現在の勤め先の給与は自分の「市場価値」に見合っていると思いますか。

1．自分の給与は「市場価値」より低いと思う

2．自分の給与は「市場価値」に見合っていると思う

3．自分の給与は「市場価値」より高いと思う

問 20　現在、転職活動をしていますか。

1．している

2．していないが 1 年以内に転職したいと考えている

3．していないが今後転職活動をする可能性が高い

4．していない

問 21　現在、転職支援サービスに登録をしていますか。

1．登録していて、活用している

2．登録しているが、特に活用はしていない

3．登録していない

【属性】

F1　あなたの性別をお答えください。（登録モニター調査のため実際は質問しない）

F2　あなたの年齢をお答えください。（登録モニター調査のため実際は質問しない）

F3　あなたの勤務地をお答えください。

都道府県名プルダウン等

F4　あなたの勤め先の業種をお答えください。

1．農業、林業、漁業
2．鉱業、採石業、砂利採取業
3．建設業
4．製造業
5．電気・ガス・熱供給・水道業
6．情報通信業
7．運輸業、郵便業
8．卸売業
9．小売業
10．金融業、保険業
11．不動産業、物品賃貸業
12．学術研究、専門・技術サービス業
13．宿泊業
14．飲食サービス業
15．生活関連サービス業
16．娯楽業
17．教育、学習支援業
18．医療、福祉
19．複合サービス事業（郵便局、協同組合）
20．サービス業（他に分類されないもの）
21．公務
22．その他

F5　あなたの職種をお答えください。

1．管理的な仕事
2．専門的・技術的な仕事
3．事務的な仕事

4．販売の仕事
5．サービスの仕事
6．保安の仕事
7．生産工程の仕事
8．輸送・機械運転の仕事
9．建設・採掘の仕事
10．運搬・清掃・包装等の仕事
11．その他の仕事

F6　あなたの勤め先の従業員数は、以下のどれにあたりますか。

1．1 ～ 50 名
2．51 ～ 100 名
3．101 ～ 300 名
4．301 ～ 1,000 名
5．1,001 ～ 5,000 名
6．5,001 名以上
7．わからない

F7　あなたの就労形態は、以下のどれにあたりますか（※スクリーニング後）。

1．正社員・正職員
2．契約社員
3．パートタイマー、アルバイト
4．派遣社員
5．その他
（※自営業者、家族従業者等はスクリーニング時に排除）

F8　あなたの現在の会社での勤続年数についてお答えください。

1．1 年未満
2．1 年以上 3 年未満
3．3 年以上 5 年未満
4．5 年以上 10 年未満
5．10 年以上

F9　あなたと生計を同一とする家族の人数をお答えください（あなただけの場合は1人とお答えください）。

人

F10　あなたの世帯の主たる収入源を担っている方についてお答えください。

1，あなた

2．あなたと同程度の収入を得ている人もいる

3．あなた以外の人

F11　あなたの年収についてお答えください。

1．130万円未満

2．130万円以上300万円未満

3．300万円以上400万円未満

4．400万円以上500万円未満

5．500万円以上700万円未満

6．700万円以上1000万円未満

7．1000万円以上

F12　あなたの最終学歴についてお答えください。

1．高校卒業未満

2．高校卒業

3．専門学校卒業

4．短期大学卒業

5．高等専門学校（高専）卒業

6．大学卒業

7．大学院卒業

以　上

若者の労働移動に関するアンケート　単純集計表

Q1　いま、あなたが働いている主な理由についてお答えください。（MA）

		回答数	%
	全体	1000	100.0
1	生計のため	767	76.7
2	仕事のやりがい、目標の実現	147	14.7
3	社会への貢献	67	6.7
4	生活の楽しみ	171	17.1
5	その他	32	3.2
6	わからない	129	12.9

Q2　あなたにとっての理想的な仕事は、以下のどれに近いですか。（MA）

		回答数	%
	全体	1000	100.0
1	収入が多い	554	55.4
2	失業の心配がない	190	19.0
3	自分のやりたいことができる	222	22.2
4	自分の能力を高められる	95	9.5
5	社会の役に立てる	64	6.4
6	自分の時間がもてて生活と両立できる	408	40.8
7	その他	19	1.9
8	わからない	124	12.4

Q3　自分なりにこうなりたいというキャリアビジョンを持っていますか。（SA）

		回答数	%
	全体	1000	100.0
1	明確に持っている	108	10.8
2	漠然と持っている	320	32.0
3	特に考えたことはない	572	57.2

Q4　ご自分の給料の決まり方は、以下のどれが最も望ましいと思いますか。（SA）

		回答数	%
	全体	1000	100.0
1	勤続年数をベースとする決まり方	288	28.8
2	成果に応じた決まり方	278	27.8
3	担当する職務や役割に応じた決まり方	434	43.4

Q5　あなたの転職回数についてお答えください。（SA）

		回答数	%
	全体	1000	100.0
1	０回	555	55.5
2	１回	196	19.6
3	２回以上	249	24.9

Q6　いまの勤め先は、どのような方法で決まりましたか。（SA）

		回答数	%
全体		445	100.0
1	ハローワーク等の公的機関の紹介	107	24.0
2	民間人材紹介機関等の紹介	76	17.1
3	求人広告を見て	106	23.8
4	転職フェアに参加して	8	1.8
5	勤務先企業のホームページを見て	34	7.6
6	知人・友人からの紹介	56	12.6
7	その他	58	13.0

Q7　いまの勤め先へ転職した時点の給料は、前職とどのように変わりましたか。（SA）

		回答数	%
全体		445	100.0
1	前職の時より増えた	194	43.6
2	前職の時と変わらない	130	29.2
3	前職の時より減った	121	27.2

Q8　いまの勤め先の会社全体の従業員数は、前職とどのように変わりましたか。（SA）

		回答数	%
全体		445	100.0
1	前職の時より増えた	180	40.4
2	前職の時より変わらない	132	29.7
3	前職の時より減った	133	29.9

Q9　前職を辞めて、いまの勤め先に転職した理由についてお答えください。（MA）

		回答数	%
全体		445	100.0
1	給料がよくなかった	96	21.6
2	給料以外の労働条件がよくなかった	107	24.0
3	昇進が望めなかった	27	6.1
4	仕事内容に不満があった	113	25.4
5	人間関係が悪かった	134	30.1
6	業界・会社の先行きが不安だった	42	9.4
7	雇用期間が満了した	29	6.5
8	倒産や整理解雇または希望退職に応じた	24	5.4
9	その他	83	18.7

Q10　あなたが転職した際に利用したサービスについてお答えください。（MA）

		回答数	%
全体		445	100.0
1	ハローワーク等公的機関での求人情報閲覧	140	31.5
2	ハローワーク等公的機関のセミナー受講	34	7.6
3	ハローワーク等公的機関の職業訓練	25	5.6
4	ハローワーク等公的機関のカウンセリング	18	4.0
5	今の自分の「市場価値」把握	14	3.1
6	民間職業紹介機関等での求人情報閲覧	64	14.4
7	民間職業紹介機関等のセミナー受講	9	2.0
8	民間職業紹介機関等の職業訓練	8	1.8
9	民間職業紹介機関等のカウンセリング	19	4.3
10	民間職業紹介機関等の履歴書・職務経歴書作成サービス	24	5.4
11	民間職業紹介機関等の面接対策サービス	14	3.1
12	求人広告（求人サイトや折り込みチラシ）	99	22.2
13	転職フェア（合同企業説明会）	23	5.2
14	あてはまるものはない	158	35.5

Q10SQ_1　利用したサービスの満足度をお答えください。／ハローワーク等公的機関での求人情報閲覧（SA）

		回答数	%
全体		140	100.0
1	不満	19	13.6
2	やや不満	11	7.9
3	どちらとも言えない	61	43.6
4	やや満足	36	25.7
5	満足	13	9.3

Q10SQ_2　利用したサービスの満足度をお答えください。／ハローワーク等公的機関のセミナー受講（SA）

		回答数	%
全体		34	100.0
1	不満	5	14.7
2	やや不満	4	11.8
3	どちらとも言えない	15	44.1
4	やや満足	6	17.6
5	満足	4	11.8

Q10SQ_3　利用したサービスの満足度をお答えください。／ハローワーク等公的機関の職業訓練（SA）

		回答数	%
全体		25	100.0
1	不満	4	16.0
2	やや不満	3	12.0
3	どちらとも言えない	10	40.0
4	やや満足	6	24.0
5	満足	2	8.0

Q10SQ_4　利用したサービスの満足度をお答えください。／ハローワーク等公的機関のカウンセリング（SA）

		回答数	%
全体		18	100.0
1	不満	3	16.7
2	やや不満	2	11.1
3	どちらとも言えない	3	16.7
4	やや満足	8	44.4
5	満足	2	11.1

Q10SQ_5　利用したサービスの満足度をお答えください。／今の自分の「市場価値」把握（SA）

		回答数	%
全体		14	100.0
1	不満	1	7.1
2	やや不満	5	35.7
3	どちらとも言えない	5	35.7
4	やや満足	1	7.1
5	満足	2	14.3

Q10SQ_6　利用したサービスの満足度をお答えください。／民間職業紹介機関等での求人情報閲覧（SA）

		回答数	%
全体		64	100.0
1	不満	2	3.1
2	やや不満	2	3.1
3	どちらとも言えない	23	35.9
4	やや満足	24	37.5
5	満足	13	20.3

Q10SQ_7　利用したサービスの満足度をお答えください。／民間職業紹介機関等のセミナー受講（SA）

		回答数	%
全体		9	100.0
1	不満	0	0.0
2	やや不満	0	0.0
3	どちらとも言えない	4	44.4
4	やや満足	1	11.1
5	満足	4	44.4

Q10SQ_8　利用したサービスの満足度をお答えください。／民間職業紹介機関等の職業訓練（SA）

		回答数	%
全体		8	100.0
1	不満	0	0.0
2	やや不満	0	0.0
3	どちらとも言えない	3	37.5
4	やや満足	4	50.0
5	満足	1	12.5

Q10SQ_9　利用したサービスの満足度をお答えください。／民間職業紹介機関等のカウンセリング（SA）

		回答数	%
全体		19	100.0
1	不満	0	0.0
2	やや不満	4	21.1
3	どちらとも言えない	6	31.6
4	やや満足	5	26.3
5	満足	4	21.1

Q10SQ_10　利用したサービスの満足度をお答えください。／民間職業紹介機関等の履歴書・職務経歴書作成サービス（SA）

		回答数	%
全体		24	100.0
1	不満	1	4.2
2	やや不満	5	20.8
3	どちらとも言えない	6	25.0
4	やや満足	8	33.3
5	満足	4	16.7

Q10SQ_11　利用したサービスの満足度をお答えください。／民間職業紹介機関等の面接対策サービス（SA）

		回答数	%
全体		14	100.0
1	不満	1	7.1
2	やや不満	5	35.7
3	どちらとも言えない	1	7.1
4	やや満足	5	35.7
5	満足	2	14.3

Q10SQ_12　利用したサービスの満足度をお答えください。／求人広告（求人サイトや折り込みチラシ）（SA）

		回答数	%
全体		99	100.0
1	不満	4	4.0
2	やや不満	9	9.1
3	どちらとも言えない	41	41.4
4	やや満足	33	33.3
5	満足	12	12.1

Q10SQ_13　利用したサービスの満足度をお答えください。／転職フェア（合同企業説明会）（SA）

		回答数	%
全体		23	100.0
1	不満	2	8.7
2	やや不満	2	8.7
3	どちらとも言えない	10	43.5
4	やや満足	8	34.8
5	満足	1	4.3

Q12　転職に際して制度的に不便に感じたことや政府に対して改善してほしい点について、下記から該当するものをすべて選んでください。（MA）

		回答数	%
全体		445	100.0
1	求人情報が不十分だった	85	19.1
2	企業年金・退職金が不利になった	58	13.0
3	民間の職業紹介サービスを活用したかった	37	8.3
4	職業能力開発に対する金銭的支援が欲しかった	53	11.9
5	多様な職業訓練サービスが欲しかった	40	9.0
6	その他	2	0.4
7	特にない	261	58.7

Q13_1　下記の項目について、あなたはどの程度不安･不満を感じているか、お答えください。
／仕事内容（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	不安・不満を感じている	142	14.2
2	不安・不満をやや感じている	163	16.3
3	どちらとも言えない	361	36.1
4	不安・不満をあまり感じていない	206	20.6
5	不安・不満をまったく感じていない	128	12.8

Q13_2　下記の項目について、あなたはどの程度不安･不満を感じているか、お答えください。
／働き方（時間、勤務形態、勤務地）（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	不安・不満を感じている	119	11.9
2	不安・不満をやや感じている	176	17.6
3	どちらとも言えない	340	34.0
4	不安・不満をあまり感じていない	222	22.2
5	不安・不満をまったく感じていない	143	14.3

Q13_3　下記の項目について、あなたはどの程度不安･不満を感じているか、お答えください。
／職場の人間関係（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	不安・不満を感じている	114	11.4
2	不安・不満をやや感じている	153	15.3
3	どちらとも言えない	366	36.6
4	不安・不満をあまり感じていない	223	22.3
5	不安・不満をまったく感じていない	144	14.4

Q13_4　下記の項目について、あなたはどの程度不安･不満を感じているか、お答えください。
／技能・キャリア形成（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	不安・不満を感じている	114	11.4
2	不安・不満をやや感じている	179	17.9
3	どちらとも言えない	424	42.4
4	不安・不満をあまり感じていない	169	16.9
5	不安・不満をまったく感じていない	114	11.4

Q13SQ_1　下記の項目について、転職前に、あなたはどの程度不安・不満を感じていたか、お答えください。／仕事内容（SA）

		回答数	%
全体		445	100.0
1	感じていた	106	23.8
2	やや感じていた	111	24.9
3	どちらとも言えない	151	33.9
4	あまり感じていなかった	48	10.8
5	まったく感じていなかった	29	6.5

Q13SQ_2　下記の項目について、転職前に、あなたはどの程度不安・不満を感じていたか、お答えください。／働き方（時間、勤務形態、勤務地）（SA）

		回答数	%
全体		445	100.0
1	感じていた	113	25.4
2	やや感じていた	117	26.3
3	どちらとも言えない	142	31.9
4	あまり感じていなかった	46	10.3
5	まったく感じていなかった	27	6.1

Q13SQ_3　下記の項目について、転職前に、あなたはどの程度不安・不満を感じていたか、お答えください。／職場の人間関係（ＳＡ）

		回答数	%
全体		445	100.0
1	感じていた	114	25.6
2	やや感じていた	103	23.1
3	どちらとも言えない	149	33.5
4	あまり感じていなかった	49	11.0
5	まったく感じていなかった	30	6.7

Q13SQ_4　下記の項目について、転職前に、あなたはどの程度不安・不満を感じていたか、お答えください。／技能・キャリア形成（SA）

		回答数	%
全体		445	100.0
1	感じていた	88	19.8
2	やや感じていた	113	25.4
3	どちらとも言えない	190	42.7
4	あまり感じていなかった	34	7.6
5	まったく感じていなかった	20	4.5

Q14　能力開発についてのあなたの取り組み状況についてお答えください。（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	取り組んでいる	148	14.8
2	取り組んではいないが、取り組もうと思っている	314	31.4
3	取り組もうとは思っていない	538	53.8

Q15　あなたが能力開発に取り組む（取り組もうと思っている）目的は何ですか。（MA）

		回答数	%
全体		462	100.0
1	現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため	218	47.2
2	昇進・昇格に備えて	148	32.0
3	資格取得のため	151	32.7
4	転職や独立のため	106	22.9
5	海外勤務に備えて	17	3.7
6	何となく	47	10.2
7	その他	10	2.2

Q17　あなたが能力開発に取り組むにあたり最も障害となるのは何ですか。（SA）

		回答数	%
全体		462	100.0
1	金銭的な負担	123	26.6
2	時間的な負担	181	39.2
3	心理的な負担（意欲がわかない、面倒、等）	93	20.1
4	その他	8	1.7
5	特に障害はない	57	12.3

Q18　働くことについて、自分の「市場価値」を調べたことがありますか。（MA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	転職支援サービスに登録して情報を得たことがある	86	8.6
2	オンラインの無料ツール等を使用して調べたことがある	86	8.6
3	自分の年齢や職業の平均的年収を調べたことがある	86	8.6
4	友人・知人から聞いたことがある	44	4.4
5	特に調べたことはない	780	78.0

Q19　現在の勤め先の給与は自分の「市場価値」に見合っていると思いますか。（SA）

		回答数	%
全体		220	100.0
1	自分の給与は「市場価値」より低いと思う	82	37.3
2	自分の給与は「市場価値」に見合っていると思う	119	54.1
3	自分の給与は「市場価値」より高いと思う	19	8.6

Q20　現在、転職活動をしていますか。（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	している	63	6.3
2	していないが１年以内に転職したいと考えている	104	10.4
3	していないが今後転職活動をする可能性が高い	147	14.7
4	していない	686	68.6

Q21　現在、転職支援サービスに登録をしていますか。（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	登録していて、活用している	74	7.4
2	登録しているが、特に活用はしていない	130	13.0
3	登録していない	796	79.6

F1　あなたの勤務地をお答えください。（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	北海道	36	3.6
2	青森県	13	1.3
3	岩手県	9	0.9
4	宮城県	9	0.9
5	秋田県	7	0.7
6	山形県	11	1.1
7	福島県	13	1.3
8	茨城県	20	2.0
9	栃木県	19	1.9
10	群馬県	12	1.2
11	埼玉県	49	4.9
12	千葉県	36	3.6
13	東京都	228	22.8
14	神奈川県	75	7.5
15	新潟県	17	1.7
16	富山県	8	0.8
17	石川県	7	0.7
18	福井県	4	0.4
19	山梨県	1	0.1
20	長野県	16	1.6
21	岐阜県	21	2.1
22	静岡県	20	2.0
23	愛知県	61	6.1
24	三重県	13	1.3
25	滋賀県	7	0.7
26	京都府	22	2.2
27	大阪府	81	8.1
28	兵庫県	32	3.2
29	奈良県	7	0.7

30	和歌山県	9	0.9
31	鳥取県	2	0.2
32	島根県	12	1.2
33	岡山県	10	1.0
34	広島県	30	3.0
35	山口県	8	0.8
36	徳島県	1	0.1
37	香川県	9	0.9
38	愛媛県	8	0.8
39	高知県	0	0.0
40	福岡県	23	2.3
41	佐賀県	2	0.2
42	長崎県	6	0.6
43	熊本県	7	0.7
44	大分県	3	0.3
45	宮崎県	5	0.5
46	鹿児島県	8	0.8
47	沖縄県	3	0.3

F2　あなたの勤め先の業種をお答えください。（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	農業、林業、漁業	6	0.6
2	鉱業、採石業、砂利採取業	4	0.4
3	建設業	47	4.7
4	製造業	201	20.1
5	電気・ガス・熱供給・水道業	13	1.3
6	情報通信業	59	5.9
7	運輸業、郵便業	46	4.6
8	卸売業	28	2.8
9	小売業	94	9.4
10	金融業、保険業	27	2.7
11	不動産業、物品賃貸業	14	1.4
12	学術研究、専門・技術サービス業	15	1.5
13	宿泊業	12	1.2
14	飲食サービス業	44	4.4
15	生活関連サービス業	17	1.7
16	娯楽業	8	0.8
17	教育、学習支援業	53	5.3
18	医療、福祉	72	7.2
19	複合サービス事業（郵便局、協同組合）	5	0.5
20	サービス業（他に分類されないもの）	88	8.8
21	公務	46	4.6
22	その他	101	10.1

F3　あなたの職種をお答えください。（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	管理的な仕事	40	4.0
2	専門的・技術的な仕事	160	16.0
3	事務的な仕事	256	25.6
4	販売の仕事	121	12.1
5	サービスの仕事	127	12.7
6	保安の仕事	10	1.0
7	生産工程の仕事	84	8.4
8	輸送・機械運転の仕事	11	1.1
9	建設・採掘の仕事	17	1.7
10	運搬・清掃・包装等の仕事	46	4.6
11	その他の仕事	128	12.8

F4　あなたの勤め先の従業員数は、以下のどれにあたりますか。（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	1 ～ 50 名	242	24.2
2	51 ～ 100 名	120	12.0
3	101 ～ 300 名	146	14.6
4	301 ～ 1,000 名	119	11.9
5	1,001 ～ 5,000 名	105	10.5
6	5,001 名以上	137	13.7
7	わからない	131	13.1

F5　あなたの就労形態は、以下のどれにあたりますか。（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	正社員・正職員	692	69.2
2	契約社員	44	4.4
3	パートタイマー、アルバイト	229	22.9
4	派遣社員	32	3.2
5	その他	3	0.3

F6　あなたの現在の会社での勤続年数についてお答えください。（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	１年未満	153	15.3
2	１年以上３年未満	211	21.1
3	３年以上５年未満	192	19.2
4	５年以上 10 年未満	250	25.0
5	10 年以上	194	19.4

F7_1　あなたと生計を同一とする家族の人数をお答えください（あなただけの場合は 1 人とお答えください）。／人（NU）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	平均値		2.51
2	最小値		1.00
3	最大値		10.00

F8　あなたの世帯の主たる収入源を担っている方についてお答えください。（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	あなた	526	52.6
2	あなたと同程度の収入を得ている人もいる	148	14.8
3	あなた以外の人	326	32.6

F9　あなたの年収についてお答えください。（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	130 万円未満	161	16.1
2	130 万円以上 300 万円未満	284	28.4
3	300 万円以上 400 万円未満	223	22.3
4	400 万円以上 500 万円未満	146	14.6
5	500 万円以上 700 万円未満	118	11.8
6	700 万円以上 1000 万円未満	40	4.0
7	1000 万円以上	28	2.8

F10　あなたの最終学歴についてお答えください。（SA）

		回答数	%
全体		1000	100.0
1	高校卒業未満	22	2.2
2	高校卒業	247	24.7
3	専門学校卒業	111	11.1
4	短期大学卒業	44	4.4
5	高等専門学校（高専）卒業	17	1.7
6	大学卒業	501	50.1
7	大学院卒業	58	5.8

座談会「積極的労働市場政策と企業の雇用制度」

参加者（50 音順）

白藤　　淳　株式会社三越伊勢丹ホールディングス執行役員人事統括部長

神保　政史　電機連合中央執行委員長

柳川　範之　東京大学大学院経済学研究科教授

司会：大田　弘子　イノベーション会議座長・政策研究大学院大学学長

本座談会では、政府が、①リスキリングによる能力向上支援、②個々の企業の実態に応じた職務給の導入、③成長分野への労働移動の円滑化という「三位一体の労働市場改革」を打ち出し、積極的労働市場政策への転換を示していることを受け、転職の増加が企業の雇用制度にどのような変化をもたらしているか、生産性向上の観点から企業に求められることは何か、などについて議論した。

座談会のポイント

・働き場所と人材の適切なマッチングこそが重要で、移動させることが重要なのではない。自社内でより良い働き場所があるなら働き続けられることが大事である

・労働生産性の上昇には、個人の能力アップが不可欠。ただし、リスキリングは、本人の意識と、周りの環境および企業のサポートが一体にならないとうまくいかない。

・若い人たちが企業に求めることは、自分の能力がそこで発揮できるか、そこで自分が成長できるか、そこで働く環境が整っているか。この３つを企業が準備しないと優秀な人材は集まってこない

・キャリア自律のためには、経営との対話が非常に重要。経営が目指すことを従業員が認識し、何を学べばいいのかを自律的に考えてもらう。そういう風土をつくりたい。

・リスキリングのためのちゃんとしたプログラムが十分にできていない。これを進めるには、企業側も連携して、「このポストにはこのプログラムの履修が必要」といった採用や昇進に際しての必要なプログラムを明示する努力が望まれる

１．政府の労働市場政策について

【大田】　昨年度の骨太方針で「三位一体の労働市場改革」が示されました。政府が「円滑な労働移動」を政策の柱として打ち出したことは、いわゆる積極的労働市場政策への大きな転換を示すものと考えられます。

そこで、きょうは、転職の増加、あるいは若者の転職に対する意識の変化が企業の雇用制度にどのような影響をもたらしているのか。また、生産性向上の観点から、企業はどうしたら優れた社員を組織内にとどめられるか、あるいは人事制度をどうしていくのかといった点についておうかがいしたいと思います。

まず、柳川さん、今年度の骨太方針を中心に、「三位一体の労働市場改革」の趣旨をお話しいただけますか。

【柳川】　今年度の骨太方針は「三位一体の労働市場改革」を深掘りしていくという形になっています。とくにリスキリングが重要な課題で、「全世代型」を対象にしたものに広がっています。労働移動というと若者の話が主流にはなるのですが、一方で、中高年やシニアの方々も、リスキリングによってもっと積極的に活躍してもらう必要があります。そういう意味で、「全世代型」です。もう１つ、中小企業の経営陣に、ある種のマネジメント能力をあらためて身につけてもらうためのプログラムを用意するということが打ち出されています。もちろん強制ではありませんが、中小企業経営陣のリスキリングもすごく重要だと思っています。

「職務給の導入」に関しては、いわゆるジョブ型雇用に関する幾つかの事例を集めています。いろいろなタイプがあって画一的にはできないので、具体的に個々の企業の実態に応じたところをもう少し深掘りしていくということです。

「労働移動の円滑化」については、転職していく人は転職していきますが、動けない人はなかなか動けないし、何をやっていいか分からないということもあります。そこで、キャリア自律に対する支援として、コンサルティング的なサポートや公的なサポートを行うことが示されています。

私が個人的に大事だと考えているところは２つです。１つは、労働生産性を上げるためにはリスキリングによる能力アップがどうしても必要だということ。私自身は、政府がやるというより、むしろ会社がどういう形でリスキリングをサポートするのかということが大事なポイントだと思っています。

もう１つは、働き場所と人材との適切なマッチングが必要だということ。働き場所の状況

が変わった場合には、マッチングによって異なる働き場所に変わったほうがいいし、たとえ変わらなくても、よりよい働き場所にマッチングできるようにすることが必要です。

この点について、政府は移動させることにやや前のめりになっているように感じます。これまで外部労働市場自体が非常に薄かったので、それを分厚くするという意味で、大きな方針として移動を重視するのはいいのですが、働いている人全員が企業の外に出なければいけないというわけではない。人材の適切なマッチングという意味で、自社内でより良い働き場所があるのであれば、外に出なくても、会社の中で働き続けられるということが大事だろうと考えています。

【大田】　神保さん、労働組合は労働移動に対してはかなりネガティブだという印象を持っていますが、「円滑な労働移動」という最近の政策をどうご覧になっていますか。

【神保】　政府が移動させることにやや前のめりになっている、というご指摘が柳川先生からありましたが、私も、政府は働き場所を動かすことを目的にしているような、そんな発信が多いと思っています。企業としては、基本的に内部で適材適所の配置をする、あるいは成長事業分野のために、必要な人材にリスキリングをしていくというロジックだと思います。しかし、政府の考えではそのあたりがやや置き去りになっていて、企業の外部に行けばいいみたいな捉え方をしているところがあると感じています。企業の内部でもっとやれることがいっぱいあるのではないでしょうか。

その上で、就労意識が変わってきているので、スムーズに、そして不安なく動けるような、いわゆるセーフティネットが――これはどこまで張るかという課題はあると思いますが――セットで論じられるようになると、より生きた労働市場の改革になるのではないかと考えています。

【大田】　セーフティネットはひとつの重要なカギですが、どんなことが必要だとお考えですか。

【神保】　幾つかの視点があると思います。例えば転職するにしても、スキルアップなり自分で新たな技術を身につけることが必要になってくる。それを学ぶための時間や経済的支援、そもそもの学ぶ機会といったことが必要です。また、その間、雇用保険だけで賄えるのかどうかわかりませんが、収入が無くなったときでも生活ができるように担保されているといっ

たことがあれば、安心してそれぞれがリスキリングに励めて、次のステージへと行けるのではないかと考えています。

【大田】　白藤さん、人事ご担当として、最近の労働市場政策をどう受け止めていらっしゃいますか。

【白藤】　百貨店はお客様との長いお付き合いが非常に重要になってくる業種です。場合によっては、親子代々にわたってお付き合いいただくような、そんな形の商売のやり方が、長い間培われてきたのが百貨店のビジネスモデルです。したがって、電機産業とは異なり、どちらかというとメンバーシップ型であり、長期雇用前提で離職率も非常に低い産業です。新卒で入ってきたメンバーをしっかりと育成して、その人たちに自律的なキャリアを考えてもらいながら、上司たちや会社がサポートしていくという流れで、長い会社人生をしっかりと歩んでもらうという考え方がベースにあります。

ただ、昨今は、以前に比べれば、いろいろな形でスキルを身につけて企業の外へ出ていくというメンバーも若干増えています。我々は、必ずしも外に行って学ぶだけではない、転職する選択肢だけではない、と思っていますが。

２．若年層の最近の傾向について

【大田】　イノベーション会議では今年、20 代、30 代の男女 1,000 名にアンケート調査を行いました。その調査では、2 回以上転職した人が 24.9%、転職未経験（0 回）が 55.5%でした。また、「転職活動しているか」という問いに「していない」と答えた人が 68.6%を占めています。これだけをみると、若い層の転職が増えているようにはみえませんが、他方で、「今後転職する可能性が高い」と答えた人が 14.7%、「1 年以内に転職したい」と考えている人が 10.4%で、合計すると 25.1%の人が何らかの形で転職を考えています。これをどう見るかですが、決して小さい数字でもないと考えています。若年層の最近の傾向をどう捉えておられますか。

【神保】　学生あるいは若い人たちが企業に求めることは、ひとつには自分の能力がそこで発揮できるか、そして、そこで自分が成長できるか。もうひとつは、ワーク・ライフ・バランスを含めた働きやすい環境が整っているか。この３つを企業が準備していかないと優秀な人材は集まってきません。優秀な人材が集まらないと企業の成長はむずかしくなるわけで、これは働く者にとっての雇用や処遇に関わってきます。だから、まずは能力を発揮でき、自分が成長でき、働きやすい環境が整っている、これがセットになった状況をつくっていくこ

とが、企業、産業、さらには世の中全体で求められていることだと思っています。

【大田】　先ほどのアンケートで、転職経験者に転職理由を聞くと、やはり不満が原動力でした。仕事内容への不満、働き方への不満、人間関係の不満、技能・キャリア形成への不満など、50％前後の人が、不満が原動力となって辞めています。キャリアアップのための転職ではなくて、不満が原動力なんですね、転職は、不満の表明でもあるようです。

【神保】　そういう声を、制度や組織風土に反映させていくことが我々の役割だと思います。今春闘における要求内容も、原動力はやはり組合員の声です。ただし、労使でその声を共有して、何らかの制度として落とし込みができたとしても、大事なのは、その制度を確実に、着実に活用できるか、そして組織風土改革につなげられるか、ということです。制度を導入した後のフォローが重要で、ここでも職場の声を聞いて徹底していかなくてはならないと考えています。

最近は、声を発する前に辞めてしまう人もいます。我々の努力不足でもありますが、時代の変化のなかで、我々のあり方も問われています。これからの課題であり、よく考えて行動していかないといけないところだと思います。

【大田】　白藤さんは、若い人の動きをどう捉えていらっしゃいますか。

【白藤】　労働人口の動態変化の中で、採用自体の難易度が非常に高くなってきている状況です。転職することが当たり前の時代になってきている一方で、百貨店として、我々は経営人材をしっかり育てていくという考え方を持っていますので、そういうところを新卒の若手には期待したいです。

事業ポートフォリオを変えていくなかで、社内人材のリスキリングと並行して、専門的知識を持った人材を外部から採用することも必要になります。例えば、不動産事業などの人材ですね。ただし、事業ポートフォリオの選択は、百貨店で育ち、企業理念や風土をしっかりと理解しているメンバーがその是非を判断することが重要です。こうした経営人材の候補を採用して、しっかり育てていきたいと考えています。

私は大量採用の時代に入社しましたが、いまの新卒採用においては相当細かく面談をして、我々の企業理念、風土を理解して、マッチしている人を厳選して採用する形にしています。三越伊勢丹で何をやりたいのかが明確なメンバーを厳選して、本当は50人ぐらい採用したいのですが、今年は結果的にはその半分程度しか入社していません。

このように経営幹部候補として新卒の採用を行っていますので、この人たちにそう簡単に辞めてもらっては困ります。ステップアップの過程で、人事も介入しながら、種々の研修やＣＤＰ（キャリアディベ

ロップメントプログラム）の面談等を行って、比較的手厚く育てています。結果として、一般的な企業に比べるとそれほど離職していない。いろいろな学びの機会や会社の方針を理解する機会をつくって、会社の方針に共感をしてもらい、それを行動意欲や自律的なキャリアにつなげていく。そんな取り組みを進めています。

【柳川】　経営幹部として若手を採用するときに、あなたはこういう経営幹部コースの候補なんですよということを明示して採用されるのでしょうか。

【白藤】　そうですね。そういうふうに育ってほしいと伝えながらやっています。

【柳川】　それは大事なお話です。一般的に、若手が辞めてしまう理由のひとつは、会社が将来ビジョンを示してくれないので期待されていない気がする、あるいは自分がこの会社にいても将来がないような気がするということです。「こういうふうに成長してほしいから、今はこういうことをやってほしいんだ」といったかたちで、ある種の長期計画を個人に見せることが大事だと、私は考えています。

昔は、長期ビジョンが何であっても、会社に任せておけば取りあえず何とかしてくれるだろうと思えていましたが、今は、そこまでの楽観が会社に対して持てない。一方では、転職のチャンスが豊富にあるということで、一定数は辞めてしまう。100％保証ではないにしても会社の長期ビジョンと、それからその社員の育成と昇進についてどう考えているのかを当事者の側に見せていくというのは、これからの人事にとって大事な話です。

【大田】　白藤さんのお話は、先ほど神保さんが言われた、能力を発揮できること、自分が成長できること、働く環境を整えること、この３つを企業が準備しなければ優秀な人材は集まってこない、というお話と共通しますね。

【白藤】　そうですね、はい。

【柳川】　まずは環境をつくらなければ駄目ですが、たとえ環境をつくっていても、そのことが当事者に伝わらないと辞めてしまうということが起こってしまいます。

３．事業ポートフォリオの転換と人材確保

【大田】　事業ポートフォリオの転換にあたって、企業内での人材のミスマッチをどうするかというのがひとつの課題です。電機産業は非常に変化が激しい業界ですから、急速にデジタル変革が進むなかで、既存の従業員を生かし得るのかという問題があると思いますが、いかがですか。

【神保】　電機産業は幅広いので、企業が何を成長分野に据えるかによって、その据えたところに従業員を集めるということを考えてきました。今はそれがデジタルであり、ＤＸ人材です。ＤＸ人材はすぐには育ちませんし、単に情報技術に長けていればいいということでは

なく、業務改革ができる人間やプロデュースができる人間、その他、いろいろな人間が必要になります。そういった人材を社内で育て上げることも大事ですが、より高度で専門的な知識が必要だ、あるいは社内だけではボリュームが足りないということであれば、外部から登用していくことも必要です。電機産業では、実際、ＤＸ系など外から入ってくる人が増えています。

労働市場改革の議論では、出ていくという観点と、入ってくる、あるいは外部リソースを積極的に使うという観点と、この両方の側面を見ていかないといけません。

【白藤】　我々は、長期の経営戦略のなかで事業ポートフォリオをある程度変えていこうとしています。デパートメントストア宣言からちょうど100年が経ち、これからは、従来型の百貨店業では生き残っていけないだろうとの考えがその背景にあります。あくまでも百貨店が中心でありますが、ポートフォリオとして不動産事業や金融事業といった“縦”の各事業を強くしながら、それを“横”につなげていくことで、お客様に提供する価値を高めていきたいと考えています。

事業の“縦”を強くするために、どの事業にどのぐらいの人材をどれだけ用意しなければいけないのかという計画と、それをどういう形で確保していくのか。戦略的に出向させて学ばせるのか、社内で流動させるのか、あるいは外から持ってくるのか。それに合わせた処遇や人事制度を考えることが必要になっています。

新しい知識を身につけないと事業変革は起きてこないので、どこの事業を強くしていくのかということを明確にしたうえで、その領域の知識を学ぶための戦略的な社外出向や、いろいろな事業を経験するためのグループ内の人材流動化に取り組んでいます。いまの仕事を続けたいという思いを持っている従業員もいますが、やはり“良質な危機感”みたいなものはしっかりと持ってもらいたい、これまでのやり方をそのまま踏襲していたらダメだという“良質な危機感”をしっかりと持ってもらいたい、と。そのためには、経営と従業員の対話が非常に重要ですね。経営が目指していることをしっかりと従業員に認識してもらい、自分が何をし、何を学べばいいのかを自律的に考えてもらう。そんな風土改革をしていこうと取り組んでいます。

これまでも、我々は、百貨店と何かを掛け合わせてインキュベートする、いわば編集力みたいなものを強みとして成長してきました。種々の事業を掛け合わせて新しいイノベーションを生むことと併せて、一人の人間がいろいろな事業を経験し、知識を得ることで、その人のなかに多様性をもつこともまた企業のイノベーションや成長につながると考えています。

【大田】　競争環境の変化が、必然的に内部労働市場と外部労働市場の壁を低くしているということだと思いますが、柳川さんは、以前に40歳前後を一応の目途とした定年制を導入するという提言をなさいましたね。

【柳川】　当時発言した一番のポイントは、環境変化に合わせて、40歳前後でほぼ全員が、いまで言うリスキリングを当たり前のようにするようにならないと活躍し続けられないのではないか、ということでした。あれから１０年ちょっと経って、かなり現実のものになってきたと思います。

企業が事業転換をしていくときに、それに合わせて一緒に人材の能力開発に取り組むというのが狭義のリスキリングです。リスキリングという概念は、もともとは海外で提唱されました。米国では、例えば、伝統的な小売のデパートだった企業が違う事業を始めるときに、新しい事業では新しい人を雇います、これまでの事業に携わっていた人は全員辞めてください、という話になりがちです。でも、それでは人材がもったいない。だから、新しい事業で働くとすればこの能力を身につけてください、企業はそれをサポートしますから、という形でリスキリングを進めるようにした。もともとは、企業が主導で事業改革に関して人材を変えていくことをサポートする概念だったと思います。一方、日本では、例えば転職活動といったことにもリスキリングが必要だとして、概念を意図的に広げています。

アメリカのステレオタイプと日本の現状との違いは、アメリカでは、サポートはするけれども目標をクリアできなかったら、結局、振り捨てていきますということです。このプログラムをクリアしたら、新しい船に乗ってくださいというイメージです。日本の場合は、そこまで振り捨てていくことはしません。振り捨てないとすると、どうやって事業転換に人々が合わせてくれるかということを考えなくてはならない。これがひとつのポイントで、特にシニア層など、「自分はもうそんなことできません」となってしまったときに、では、その人材はどうするのか。事業転換に合わせるというよりも、その人が望む形でスキルアップを図り、別の働けるところに移ったらいいのではないかということを考え、リスキリングの概念が転職関連にも広がってきました。

いずれにしても、事業を転換していくときに、突然ＡＩ人材がどんどん生まれてくるわけではないし、プログラマーをどんどん連れてくれば、それでうまく事業が回っていくというものではない。そうだとすると、今までの経験にプラスアルファする形で、どう積極的に学んでもらうのか、新しいビジネスのフィールドにおいてそれをどう生かしていくか、が問われます。ただ、全体としてどううまく回していくかというと難しいのが実情ではありますが。

４．リスキリングはどうあればいいか

【大田】　積極的労働市場政策がうまくいくかどうかのコアはリスキリングにあると言えそうですが、リスキリングは、本人の意識と、周りの環境や企業が提供するものとが一体にならないとなかなかうまくいきません。

今回のアンケートでは、能力開発に取り組もうと「思っていない」人が53.8％もいて、取り組んでいる人はわずか14.8％でした。昨年、「新しい資本主義実現会議」がまとめた労働市場改革の指針のなかにも、「現実には働く個人の多くが受け身の姿勢で現在の状況に安住しがち」との指摘があります。この状況にどう取り組めばいいでしょうか。

【神保】　電機連合では、2018年に人生100年時代を見据えて、企業人生の中で自分のキャリアをどう形成していけばいいかというテーマで「ライフキャリア研究会」を設置しました。議論の結果、日頃から自分のキャリアを振り返って、自分の強みと弱みを把握して、必要とするスキルや学びはどういうものなのかを考えていきましょう、という提言をまとめ、それを土台にしながらいろいろ取り組んできています。2018年当時は、リスキリングという言葉は登場していませんでしたが、実際には、それ以前の2013年頃から一人ひとりのキャリア形成支援に取り組んでいます。

2023年になると、技術革新のスピードが速いなかで、いかに自分で主体的にスキルアップしていくのか、個々人の意識だけでなく企業としていかに環境を整備していくのかを交渉のテーマに取り上げました。自らが具体的な行動に移せる環境整備と意識改革、そして職場風土の醸成です。以前は、例えば、職場でｅ－ラーニングに取り組んでいると上司から怒られたりする時代もありましたから、職場風土の醸成をしっかりとやっていくことが大切です。いま持っている技術をアップデートしていく、より高めていくという「アップスキリング」としてリスキリングを考え、自己啓発も含めてキャリア支援と捉えています。

2024年の交渉でも、このキャリア支援についての取り組みをやっています。今後どこに会社が向かうのか、そのために何の技術が必要になるのか、という事業の方向性が示されないとキャリア開発に取り組むのは難しい。だから、労使で、集団的労使関係でも部門ごとの上司と部下の関係でも、事業の方向性とそれを踏まえた人材育成方針、能力開発計画を共有し、それによって、組織と個人に必要なスキルを明確にしたうえでキャリア形成を行う、ということを交渉のテーマとして議論をしてきました。

取り組みのポイントは４つです。①意識改革、②能力開発環境の整備、③身につけた能力を発揮する機会。これをもう少し踏み込めば、それをどう処遇に結びつけていくのかにつながってくると思います。最後に、④学びに必要な時間や費用の確保です。個々人の努力と会社側での環境整備という両輪が必要です。

これら４つのポイントそれぞれに具体的な取り組みを用意しています。例えば、意識改革のためには、セミナー･研修、１on １ミーティング、相談窓口など。能力の発揮のためには、キャリアローテーションや配置転換、ＦＡ制度など。ここまでくるとリスキリングだけの論議にとどまらず、処遇制度にもつながってきます。この取り組みは継続的に行っていきますが、状況もさまざまに変わっていくと思うので、そのつど労使協議を加えながら、よりよいものにしていこうと考えています。

【大田】　リスキリングについて、三越伊勢丹さんでのいまの課題は何でしょうか。

【白藤】　私どもは、企業理念のなかで「こころ動かす、ひとの力で。」というミッションを置いています。加えて、従来の‘百貨店業’から‘個客業’への変革を目指すことを軸とした中長期の経営戦略を進めています。この企業理念、経営戦略実現に向けて人の力の最大化で“個客業”へ変革していこうという人財戦略をつくりました。社員本人に自律的なキャリア形成をしてもらい、会社はそのための制度や機会を提供するというものですが、ここで重要になるのは上司なんですね。これまでは、優秀な人材がよそに異動したら困るので、上司は囲い込みをしていた。しかし、それではダメだ、と。社員がそれぞれ目標の山を決め、上司は、その山に登るためには「登山用具をちゃんと用意しなきゃダメだよね」「自転車で行ったほうが早いよね」という具合に、社員に寄り添ってアドバイスをする。目標が達成できたら、また次に登る山を考える。場合によっては、自部門にはない山にチャレンジすることもあるかもしれないし、あるいは育児等のためにしばらく休む、といったことも一緒に考える。上司と部下との間で、こういうサイクルをきちんと回していくことが重要だろうと思っています。

そのために、我々は「ＭＡＮＡＢＩの森」という教育体系をつくって、リアルの研修やｅ－ラーニングも含めて、従業員が自律的に学べる機会を提供しています。昨年度の数字ですが、ｅ－ラーニングは548コンテンツあり、延べ22万人が利用しています。ｅ－ラーニングの中には、「みんなのキャリア（みんキャリ）」「みんなのおしごと（みんしご）」というコーナーもあって、各部署の紹介や、実際に手上げをして異動した人がその後どんなキャリアを積んでどう思っているかといったことの紹介をしています。チャレンジ申告という手上げ制社内公募については、「みんキャリ」「みんしご」を導入してから応募件数が約２倍に増えました。

また、職場を変わりたくない人がいる一方で、同じ所属が長くて変わりたい人もいます。こうした希望は自己申告制度を通じて、きちんと受け取って異動に反映させています。昨年の実績では、５年以上所属が変わっておらず「異動したい」と申告した人の６割を異動させました。このような取り組みをしながら、どうしたら自分たちで自律的にキャリアを考えていけるか、企業として機会提供ができるように進めているのが現状です。

【柳川】　お二方のお話とも、素晴らしい取り組みですね。企業戦略と人材戦略をしっかり結びつけないといけないと、あらためて思いました。経営戦略はきれいに書かれていても、

これは一体誰がやるんだろうと思わせるものがあります。しかし、三越伊勢丹さんの取り組みは人材戦略がちゃんと書かれており、経営戦略と人材戦略がセットになっているのが素晴らしいと思いました。

また、電機連合さんのケースでは、キャリア形成支援を労働組合が積極的に考えています。社外に出てしまう人が増えるかもしれないが、そういう可能性を考えてもやはり、労働組合がキャリア形成支援をしっかりやっていくことが大事だとかねがね思っていましたので、お話をうかがえて感銘を受けました。

【大田】　お二方のお話のように自社内でリスキリングの機会を充実させている企業はいいですが、そうではない企業もたくさんあります。そういったところで働いている人にとって、社会のなかでリスキリング、あるいは職業訓練の機会は十分に提供されているのでしょうか。

【柳川】　たしかに、リスキリングへの取り組みがなされていない会社もありますし、キャリア自律を教えて辞められると困ると考える経営者もいます。そういう環境があるなかで、経営側も労働組合側も、働いている人たちがよりよい働き方ができるようにするにはどうしたらいいかという角度で、リスキリングを考えなくてはなりませんね。

もうひとつの問題は、リスキリングや学び直しについて、本当にちゃんとしたプログラムができているかというと、実はできていないことです。どこで何を学んだらいいのか、英会話学校やプログラミング教室であれば見えているけれども、それ以外について一体何をどう学んだらステップアップにつながるのか、ここの部分は非常に手薄です。政策として、きちんとしたリスキリングのプログラムをつくって、必要に応じて支援を行うということをしっかりやらなければいけません。

そのために考えなければならないポイントが２つあります。ひとつは、このプログラムを学んだら、社内や転職でのステップアップになるということが見えてくるためには、プログラムと連携して、企業側でもこのポストに就くにはこういうプログラムで能力を身につけてくださいということを示すことが必要です。プログラムをつくる側が良いものをつくったとしても、これを受けたらどこで雇ってくれるということが見えないと役には立ちません。その意味で、リスキリングのプログラムは、企業側の潜在的なニーズ、つまり今後の事業転換にとってこういう人材が必要だとか、こういう能力を身につけてほしいといった潜在ニーズと連携しないとダメだと思います。

さらに言えば、企業の人事戦略や人事評価のやり方も切り替えていく必要があります。現在は、これとこれのプログラムを身につけたら、この人は工場長になれて、この人は部長に

なれるといったプロモーションシステムはなっていません。すべて客観的な能力で決められるとは思いませんが、このポジションのためには少なくともこういうことは身につけてくださいという、必要能力とポジションとの関係性をもう少し明確にする必要があるのではないでしょうか。これは企業の人事そのものを変えていくことになりますから、「言うは易く行うは難し」ではありますが。

もうひとつは、現在は、学びたい人が列をなしているのにプログラムがないというよりは、むしろ学びたい人が少ないという状況にあるということです。鶏と卵の関係で、プログラムが充実してくれば学ぼうという人が増えるとは思いますが、もっと学びたい、学ばなきゃいけないと思う人が増えてくることも重要で、ここの底上げが必要です。そのためには、このままでいてもなかなか明るい未来が見えないから、もう少しやらなきゃいけないという、先ほど白藤さんが言われた“良識ある危機感”を持って欲しいし、自分のキャリアは自分で築いて、自分で学び取っていくんだというキャリア自律の感覚を、できるだけ多くの人に持ってもらうことが、地道なことながら必要なことだと思います。

５．日本の労働市場における課題は何か

【大田】　では、最後に日本の労働市場における課題について、お話をうかがいたいと思います。白藤さん、いかがですか。

【白藤】　シニア世代の活用に関しては、課題がたくさんあると思っています。たくさんのお客様を持っている、販売力が高い、ということは重要ですが、それはどういう能力なのかと言われると、そこの言語化が非常に難しい。百貨店の“おもてなし力”みたいなものを言語化することはとても難しいんですね。仕事のスキルを明確化しづらい業種ですから、とても悩ましいところです。そこが明確になってくるとシニアもそれを目指すことができるのですが、明確な答えを提示できておらず、今後の課題だと感じています。

【柳川】　きょうはメインの話になっていませんが、ＡＩだとか生成ＡＩが出てきて、機械で自動化できるものが随分出てきている。そういうなかでは、まさに言語化しにくい“おもてなし力”はＡＩにできない部分として、ほんとうは大事にしたほうがいい。100％は言語化できないにしても、客観化する形で伸ばしていくという方向性や評価のしかたを考えていくのは、会社にとってはとても大事なことだし、日本全体にとってもすごく大事なことだと思います。

【大田】　全般的に、スキルの明示化や明確化を工夫することが必要ですよね。容易ではないにせよ、このポジションにはこのスキルが必要だということが明確にされ、社会的にもそのスキルを提供する枠組みがあって、さらに、そのスキル修得のレベルが社会で通用する一

種の資格として表わされる、そういう研修履歴のようなものができるといいですね。

【柳川】　そうですね。それですべてを決めるわけではないにしても、もう少し必要条件としてのスキルや、獲得したスキルがある種の大きな参考情報になるような社会にしていく必要があります。リスキリングの話だけではなくて、例えば、海外の経験を積んだ人が転職しようとするときに、この会社のこのポジションはどういう人が求められるのかをもう少し明確にしないと、海外人材の採用は難しくなりますし、雇う側もどの人を採用するのかを判断しにくいということになります。

【大田】　自社から出ていく人と新たに雇う人とがともに増える状況だとすれば、労働組合としても、スキルの明確化や学んだ資格の明示化といった要求をなさるのでしょうか。

【神保】　企業ごとの濃淡もありますが、いわゆる「ジョブ型」を導入しているところでは、ジョブディスクリプションとして明示しているところがあります。そこまで細分化はしないけれども、おおまかにこういう技術やこういう経験、こういう能力を求めますということを明確にして、そこに処遇を合わせていくという動きが出てきています。

【大田】　やはりジョブ型はカギになりますね。

【柳川】　そうですね。同じジョブにもグレードがありますから、このジョブでより高いグレードの仕事をするには、もう少しこういう能力を身につけなければならない、といったことがわかるようになると思います。

【神保】　そうですね。ジョブ型を通して、昇進の透明性や公平性が担保されてくると思いますね。これまでのように、あの人に付いていったから昇進できたというようなことは少なくなる。透明性の担保は、昔の人事制度でも制度上はできたはずなのですが、慣習上できないといったことがたくさんあったと思います。それが、新しい制度を導入することによって衣替えするわけですから、これはいいチャンスだと思います。

【大田】　積極的労働市場政策が求められるひとつの要因として、非正規雇用労働者が既に37％に達していることがあります。この４割近い人たちが適材適所のポジションに移っていけるようにするには、どうしても移動しやすい労働市場が必要になります。この点について、労働組合としてどう受け止めておられますか。

【神保】　おっしゃるとおりだと思います。我々も非正規雇用労働者の皆さんの処遇改善に取り組んでいますが、もうひとつ次のステップに行くときに、教育を受けてスキルアップをする期間が必要だと思っています。現実には、非正規雇用労働者の皆さんは、全員ではないにせよ、そういう時間的余裕、経済的余裕がない。そこは社会として対応しなければいけないし、我々労働組合も含めて学ぶ機会を設けるということが、ひとつの重要なセーフティネットになります。

【柳川】　非正規雇用労働者の能力開発、スキルアップをどうやっていくかは、すごく大事

なところだと思います。いまの非正規雇用の働き方だと、スキルアップや能力開発といった育成の部分がどうしても抜け落ちてしまう。だから、次のステップアップができない。これは個人だけの問題でもないし、会社だけの問題でもなく、社会全体として、政策として考えていく必要がある大きな課題です。

【大田】　神保さんにもうひとつうかがいたいのですが、メンバーシップ型が製造業の強さをつくってきた特徴のひとつだと言われています。終身雇用だから、社員は新しい技術の導入に反対しなかったし、年功的な賃金だったから、先輩は安心して後輩に技術を教えた。これが製造現場での強さをつくってきた、と。流動化が進んでいったときに、こういうかつての強みはどうなるのでしょうか。

【神保】　技能的なものは身につけるのに時間がかかりますから、いくらファクトリーオートメーション化が進んだとしても、徒弟的なところは最後まで残ると思います。昔からあるような職場風土と、新しい教育的なところを組み合わせてやっている職場が多いのではないでしょうか。他方、事務技術的なところでは、人手不足がこれだけ顕在化してくると、若手中心に若手優遇の制度になっている面があって、そこはもう少し幅広く考えたほうがいいのではないかと思っています。

【柳川】　長期雇用は依然として大事だと思っています。流動化の話をすると「全部短期雇用で、スポット契約で、という世の中にしたいんですか」とよく尋ねられますが、必ずしもそうではなくて、結果としての長期雇用というのは十分あり得ます。ただ、長期雇用が結果ではなくて最初から仕組みとしてビルトインされてしまうと、うまく働けなかったり、能力発揮できなかったりする人でも長い間雇用されるという形になってしまいます。結果としての長期雇用が実現する、ということが大事です。

その意味では、若い人にどうやって働き続けてもらうかが大事で、シニアの人たちにはもう少し動いてもらったほうがいいと思っています。動いたほうが本人のためになるのになかなか動かない人と、一方で、もう少し長く勤めてもらったほうがいいのに辞めてしまう人とがいる。いま、このふたつが混在して議論されています。どちらの話をしているかでその処方箋は全然違いますから、いまの企業側のむずかしさはそのあたりにある気がします。

【大田】　それぞれについての処方箋はどういうことになりますか。

【柳川】　シニアについては、もっと外に目を向けて、自分たちのスキルの汎用性に気づいてもらうことが必要です。シニアの人たちが活躍できる場所はいっぱいあるはずですから、セカンドキャリアも見据えてもう少し幅広く能力を身につけて、いま働いている会社だけではなく、いろいろなところで働くということを意識していただきたい、そのためのキャリア

自律ということを考えてほしいと思います。

他方、若者については、他の企業のほうが給料が高いから動くという話ではなくて、もう少し長期のスキルを身につけることの重要性を考えてほしいと思います。会社も、そういうことをしたくなるような環境を提供しないといけない。若者はシニアとは逆で、どんどん移ることがマジョリティになりつつある気がします。

昔は辞めさせられること自体が本人にとってリスクであり、それは会社にとってもリスクでしたから、どうやってそれを防ぐかということが大きな課題でした。しかし、いま構造が大きく変わって、会社を移ることが当たり前のようになった気がします。そういうなかで、この会社にとどまってしっかり成果を出して、満足感も得ていく、そういう場をどうやってつくるかが、労使ともに一番の課題になっているということではないでしょうか。

【大田】　最後に、白藤さん、何か政府へのご要望はありませんか。

【白藤】　当社は７割が女性の会社です。働く女性にとってみると、ライフとワークのバランスをどう取っていくのかが非常に重要です。我々も、子育てだけではなく介護も含めて両立支援のいろいろな取り組みをしています。しかし、そもそも保育所や介護施設の整備を含めて、従業員たちが安心して働けるための国の援助がもっとあると、働きがいや働きやすさが上がってくると思います。そういうことができて初めて、新しい学びに取り組んでみようかとか、会社の違う場所でチャレンジしてみようか、という意欲につながってくると思います。

【柳川】　おっしゃるとおりですね。介護や保育でさんざん疲れていたら、学びやリスキリングの余裕はないというのが現実だと思います。そのサポートは大事ですよね。

【大田】　神保さんはいかがですか。

【神保】　大企業では、各社の方針に従って社員のリスキリングに取り組んでおり、必ずしも国内でのスキル、人材の必要性を反映したものではありません。政府として、今後の国内産業の方向性を踏まえ、日本全体として具体的に必要とされるスキル・人材について、例えば電機産業、自動車産業などの産業レベルにおいて求める人材像はどのように変化していき、どのような技術や技能が必要となってくるのかなど、人材の需要を把握し、その人材の確保と育成に関する包括的な方針を示す必要があるのではないかと思います。

一方、中小企業においては、社内で人材育成をするための体力が足りず、社員に十分なリスキリングに関する教育機会を提供できていないケースも少なくありません。個人のみならず産業・企業にも継続的な支援が必要だと思います。加えて、ＩＴリテラシーといった企業の枠を超えて求められるスキルの習得については、国の支援のもと産業全体として産・官・学連携して行う必要があるのではないでしょうか。

【大田】　柳川さんには、日本企業に何が求められるかということについておうかがいします。

【柳川】　日本企業への期待は、圧倒的に生産性です。コスト削減というよりは、付加価値生産性をどうやって上げていくかです。これは、政策面からもマクロ経済の視点からも期待したい点です。第二に、いまの日本企業のなかで十分に働けていない人が非常に多く、本人にとっても会社にとっても、もったいない働き方をしているということです。そういう人がしっかり活躍できる社会になれば、日本企業の生産性はもっと上がっていきます。活躍できる環境をつくっていくには、リスキリングで能力を高めて、より稼げる人材になっていくことが大事です。

第三に、人手不足はこれからさらに厳しくなっていくので、ＤＸやＡＩ活用を積極的に進めて、人を使わなくても済むところは自動化、機械化して、大事なところで人を使うことを考えることだと思います。言葉としてはＤＸと言ってきましたが、実際にはそんなに簡単なことではなかった。組織を大きく切り替えて人事の評価の仕組みを変えることは、中にいる人からすると相当不安になることです。人間には現状維持バイアスが働くので、このままでいいじゃないかとなる。切り替えていくことによって、よりよい働き方ができて、充実したワーク・ライフ・バランスでしっかり稼げる、というビジョンをしっかり見せて、社員に安心感を与えながら切り替えていくことが、これからの企業に求められているところだと思います。

【大田】　若者の意識の変化、デジタル化等の変化のなかで、どうしたら人をもっと生かせるのか、働きがいをつくっていけるのか、そして、生産性を上げていけるのかというのが一番大事なところで、その枠組みとして積極的労働市場政策があると思っています。

しかし、積極的労働市場政策への転換というのはそう簡単ではありません。抵抗が強い政策がたくさん含まれます。それだけに、個別の幾つかの政策だけで転換を捉えるのではなくて、社会保障や税制、規制改革を含む全体のパッケージとして政府の議論を進めていただきたいと思います。労働市場に関わる政策は、総論は賛成でも各論になると一歩も進まない。先ほどの非正規雇用労働者の問題にしても、なかなか進みません。だからこそ、大きな政策パッケージとして、日本の人材を生かしていくためのビジョンを描いて、労働市場改革を進めてほしいと思います。きょうは、どうもありがとうございました。

積極的労働市場への条件整備：
労働移動促進に向けたジョブ型雇用の役割

慶應義塾大学大学院商学研究科教授　鶴　光太郎

1．イントロダクション

政府が現在推進している、労働・雇用関係の改革の柱としては、「三位一体の労働市場改革の指針」(『新しい資本主義実現会議』令和５年５月16日。以下、「三位一体の労働市場改革」)が挙げられる。これは、リ・スキリングによる能力向上支援、個々の企業の実態に応じた職務給の導入、成長分野への労働移動の円滑化を実現することで、客観性、透明性、公平性が確保される雇用システムへの転換を図るとともに、構造的に賃金が上昇する仕組みの形成を目指している。個々の施策については、年央に向けて検討が深められる予定である。

「三位一体の労働市場改革」では、「『キャリアは会社から与えられるもの』から『一人ひとりが自らのキャリアを選択する』時代」、「働き手と企業の関係も、対等に『選び、選ばれる』関係へと変化する」という基本認識は筆者も強く同感するところであり、また、改革の内容として、「ジョブ型人事の導入」や「リ・スキリングによる能力向上支援」といった重要なアイテムが盛り込まれていることは評価したい。

しかしながら、「三位一体の労働市場改革」が実行されたとしても、目標とする成長分野への労働移動が実現できるかは心もとない状況である。なぜなら、それを可能にするような条件が整っていないからである。労働移動を推進するという意味では、上記「三位一体の労働市場改革」は積極的労働市場政策の類型と考えられる。しかし、通常、欧州などで実績のある積極的労働市場政策は、失業者をなるべく早く就業状態に戻すという政策が中心であった。日本の場合は、むしろ、産業間、地域間、企業間などにおいて労働者の再配分を促すことで職と働き手のマッチングをより高めたり、成長分野への移動を促進することで経済全体の成長を促すという、日本型の積極的労働市場政策が求められているといえる。

本稿では、そのための条件整備として、メンバーシップ型雇用の切り崩し、見直しとジョブ型雇用、特に、キャリアの自律性が担保された職務限定のジョブ型雇用の普及、それを前提にした新たな企業における能力・スキル開発のあり方について検討したい。

2．「三位一体の労働市場改革」の課題

「三位一体の労働市場改革」については、前述のように、評価すべき点はあるものの、最も大きな課題は、提言を実行するための条件整備が不十分であることだ。具体的には、大企業を中心とするメンバーシップ型雇用が転職を難しくし、結果的に人材を滞留させ、望まし

い労働移動を妨げていることに十分目が向けられていないことだ。

ここで、戦後の日本の大企業にみられる正社員の典型的な雇用形態である、メンバーシップ型雇用について解説しておこう。いわゆる日本的雇用システムの特徴としては、長期雇用・後払い型（年功型）賃金などが指摘される場合が多い。しかし、欧米諸国と比較しても際立って異なる特徴としては、正社員は新卒一括採用のもと、雇用契約には職務などが明記されない（空白の「石版」）、すなわち、職務・勤務地・労働時間が限定されず（配置転換、転勤、残業などが同意なく受け入れられることが前提）、企業の様々な部門で経験を積んでいくことが挙げられる。従業員の企業への帰属意識が高く、チームワークに優れた同質的な人間の集合体が形成されてきた。本稿では、こうした雇用形態をメンバーシップ型雇用と考えている。

一方、職務、勤務地、労働時間いずれかが限定されている雇用形態を（広義）ジョブ型雇用と呼ぶことにしよう。メンバーシップ型雇用を切り崩すということは、とりもなおさず、（広義）ジョブ型雇用を導入していくことである。その中でも、特に、重要なのは、キャリアの自律性が担保されるような職務限定型のジョブ型正社員である。メンバーシップ型の下ではキャリアは企業が決め、自分でポストを選ぶことは難しい。職務が限定されていないことで「なんでも屋」になってしまい、転職が難しくなる。加えて、長期雇用が保障され、年功型賃金で中高年の賃金が割高になっていることも企業に人材が滞留する要因となっている。

その意味で、「三位一体の労働市場改革」で職務限定のジョブ型が重視されているのは評価できるのであるが、ジョブ型はあくまで職務給導入の手段としての位置付けに止まっている。職務給を導入するためには当然、職務限定のジョブ型でなければならない。しかし、職務限定のジョブ型だからといって職務給が徹底できるかどうかは現実的には別問題で、かなりハードルが高いことも事実である。したがって、いきなり職務給を目標にすることは避けるべきだ。

また、リスキリング、成長分野への円滑な労働移動においても、職務限定のジョブ型雇用が前提とならなければならない。例えば、リスキリングを効果的に行うためには、後述のように、従業員によって必要なスキルは異なり、スキルと人をどうマッチングするかが重要となる。その場合、従業員が主体的にリスキリングの内容を選択できるようにする必要があり、また、そのリスキリングが自分のキャリアに役立つためには、キャリアの自律性が前提となるが、前述のようにメンバーシップ型雇用下では難しい。

「三位一体の労働市場改革」では、メンバーシップ型雇用を温存しながら、改革を進めようとする意図が透けてみえることも問題だ。それは、内部労働市場と外部労働市場という二元論的認識に表れている。上記「指針」のキーセンテンスの一つに、「内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげる」という一文がある。しかし、「バイパス」を作れば、簡

単に労働移動が起こるかどうかは疑問である。日本の場合、「内部労働市場」を構成しているのは、メンバーシップ型正社員である一方、「外部労働市場」を構成しているのは、ほとんどが非正規労働者であり、外部労働市場にある正社員はまだ少数である。このように考えると、必要なのは「バイパス」ではなく、「内部労働市場」の抜本的な改革であり、それはとりもなおさず、メンバーシップ型雇用の打破、職務限定のジョブ型雇用の導入となる。民(労使）がそこまでこれまでのメンバーシップ型を切り崩し、ジョブ型に本気で向き合うかが問われているといえるのだ。

３．日本の労働再配分及び雇用の流動性の評価

それでは、日本において、生産性の低い部門から生産性の高い部門へ労働者が移動することで、経済全体の生産性が高まることを意味する労働再配分効果はどの程度期待できるのであろうかであろうか。

産業間の労働再配分効果

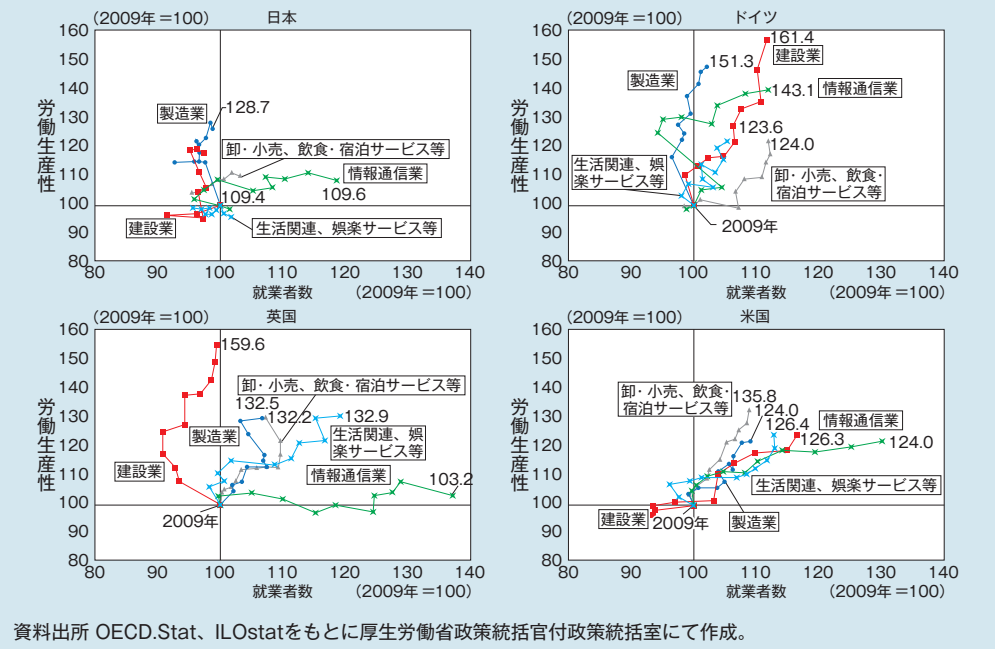
例えば、生産性の低い農業部門の余剰人口が生産性の高い工業部門に移動することで、経済全体の生産性、成長が加速される現象は、日本の高度成長期やアジア諸国で顕著だった。しかし、八木・古川・中島（2022）は、特に2000年代以降、日本の産業間における労働再分配効果は小さいことを明らかにしている。

生産性の低い部門から高い部門に資源を配分することは必ず効率的なのか。塩路（2010、2013）は反例を２つ挙げている。１つは、製造業の生産性が向上すると、その所得増加効果で、所得弾力性が高いサービス業の相対的需要・価格が高まり、そこに資源が配分されることのほうが効率的になってしまう場合だ。他方は、製造業の中でも生産性の継続的上昇が著しい部門（電気機械）では、コスト低下による相対価格下落がより顕著になり、その部門から資源を放出するほうが逆に望ましくなってしまう場合だ。

厚労省（2021）は、2010年代の産業別の就業者数と労働生産性の推移を国際比較し、日本の場合、就業者増・生産性横ばいの各種サービス業（情報通信産業含む)、就業者減・生産性増の製造業というようにパターンが二極化し、先の例示が現実にも起きている可能性を示している（図１-４-（１）-１)。つまり、生産性の水準･伸びの高い製造業から生産性の水準･伸びの低いサービス業へ人が移動しており、必ずしも経済全体の成長を促進するような労働移動になっていないのだ。一方、米国は多くの産業で就業者増・生産性増という動きがみてとれ、再配分効果は大きいようだ。つまり、メンバーシップ型雇用の日本とジョブ型の米国では労働再配分効果にかなり差があることがわかる。

図1-4-（1）-1労働再配分効果 産業レベルの分析

・主な産業の就業者数と労働生産性の推移の国際比較（2009年～2019年）
・緑：情報通信業、青：製造業、赤：建設業。水色：生活関連、灰色：卸小売



資料出所 OECD.Stat、ILOstatをもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成。

（出所）厚生労働省（2021）『労働経済白書』

企業レベルでみた雇用の流動性

次に、よりミクロの視点に立って、企業レベルでの雇用の流動性を評価してみよう。各企業がそれぞれの利潤の最大化を達成できるように自由に雇用の流動性を決定しているとすれば、それぞれの企業において適正な水準の雇用の流動性を考えることができる。各企業が利潤最大化と見合う形で最適雇用流動性を決めていれば、企業レベルでみて雇用の流動性と企業利潤の間には明確な関係がないといえる。もし、なんらかの関係があれば個々の企業は雇用流動性を変化させてより利潤を高めることが可能となり、利潤最大化の仮定に反するためだ。

それでは、現実には、個々の企業の雇用流動性と企業業績の関係はどうなっているのであろうか。雇用流動性の最適水準よりも現在の水準が低かったり、高かったりすれば、企業業績は悪化する。このため、企業レベルでは、雇用の流動性と企業業績には逆U字型の関係を想定することが可能である。

日本の企業データによる検証をみてみると、例えば、山本・黒田（2016）は、中小企業を含む2000社以上の企業レベルデータを使い、離職率、中途採用超過率（中途採用率－新卒採用率）でみた雇用の流動性が高まるほど売上高利益率が高まるが、流動性が高すぎると逆に利益率は低くなるという逆U字型の関係を見出した。鶴・滝澤（2023）は、上場企業等800社超をカバーする日経「スマートワーク経営」調査（各年）を使って、雇用の流動性（離

職率、入職率、中途採用超過率）と企業業績（ROS（売上高利益率）、労働生産性）の関係を検討し、ROS（売上高利益率）に対し、離職率が正の有意な相関、離職率の二乗項が負の有意な相関を見出し、離職率でみた企業レベルの流動性と ROS でみた企業業績に山本・黒田（2016）と同様、逆U字型の関係があることを確認した。

以上、企業レベルの流動性が高まるとある程度までは企業業績が高まるが一定レベルを超えると逆に企業業績を低下させるといった企業レベルでみた雇用の流動性と企業業績の逆U字型の関係があることがわかった。日本の場合、メンバーシップ型雇用下の労働市場全体でみれば流動性の低い均衡に留まっているため、本来であれば企業はより高い流動性を選択すべきであるのにそれが妨げられている可能性が示唆される。

4．職務限定のジョブ型雇用の普及のためのグランドデザイン

労働移動・労働の再配分を促進させるためには、前述の通り、岩盤のようなメンバーシップ型雇用を切り崩し、キャリアの自律性が担保される職務限定・プロ型のジョブ型雇用を普及させていくことがカギとなる。その際の戦略としては、日本的雇用の「入口」、「出口」、「時間軸」で適用を考えることが重要となる。

「入口」という観点では、大卒文系で職務限定のジョブ型採用は難しいといえる。一方、「出口」、つまり、定年を迎えれば、誰もが同じ企業で継続雇用により働く場合でも、メンバーシップ型雇用から非正規雇用＝ジョブ型雇用に転換することを認識しておく必要がある。なぜなら、フルタイムで働く場合でも、定年後は有期雇用契約になることが通常であるためである。定年後も働く必要がある場合にはジョブ型に転換せざるを得ないので、定年を迎えるもっと早い段階でジョブ型に転換しておくこと（「途中からジョブ型」）が定年後の働き方にスムーズに移行する、70 歳、更にそれ以上働き続けるためには必須といえる。企業もシニアの雇用促進を真摯に考えるのであれば、ジョブ型雇用に向き合わざるを得なくなるのだ。

それでは、企業は職務限定・プロ型ジョブ型雇用推進のために、どこから手をつければ良いのであろうか。その際のキーワードは「キャリアの自律性」である。職務限定･プロ型ジョブ型雇用に完全に移行するためには、社内からであれ、社外からであれ、すべてのポストを公募にする必要がある。しかし、中央集権的に自由に人を動かしてきた日本の人事部にとっては公募への完全移行はあまりにもハードルは高いことは明らかだ。

このため、まずは、公募のポストを部分的に導入し、社内公募、社内 FA 制度を充実させていくことに取り組むべきであろう。また、制度の導入とともに企業文化自体も変えていく必要がある。メンバーシップ型雇用の世界では、「命お預けします」ではないが、自らのキャリアを企業に任せるのが当たり前であった。そうではなく、自らが自分のキャリアについて意図や希望の表明を行う「手上げの文化」を浸透させることもポイントだ。これでもハード

ルが高い場合は、その前段階としての社内副業（または、横断的なプロジェクトへの参加）といった社内での「二足の草鞋」を促進することから始めても良いであろう。

5．日本の能力・スキル開発の特徴と課題

日本の企業における能力・スキル開発の特徴に遡った上でその課題について考えてみたい。

企業主導の訓練

まず、日本の能力・スキル開発の第一の特徴は企業主導型の訓練が中心であることだ。近年でこそ個人主導型が着目されているが、メンバーシップ型雇用の下では新卒採用時に専門的なスキルを持つことが前提とされていない以上、訓練は企業主導とならざるを得ない。その場合、企業が訓練費用を負担する以上、対象となるスキルは、どの企業でも通用する一般的なスキルより企業特殊的なスキルに重点が置かれることになる。なぜなら、一般的なスキル獲得への訓練は従業員に転職するインセンティブを与えることになり、その場合、企業は費用を回収できなくなるためだ。ただし、日本の場合、説明の分かりやすさから企業特殊的なスキル主体であることが強調され過ぎている面もあるが、企業特殊的と言われても他の企業で通用するものはかなりの程度あることには留意が必要だ。

オンザジョブ・トレーニングが主体

第二は、企業で訓練を行う場合も、仕事をやりながら、能力･スキルを向上させるオンザジョブ・トレーニングが主体であるということだ。これも、様々なポストに定期的に配置転換を行うメンバーシップ型雇用に合ったやり方といえる。オフザジョブ・トレーニングを行う場合も対象ターゲット層（勤続年数や役職でグループ化）を明確に決めた上で一律の対応を行うことが多い。外部の教育・訓練機関での研修以外は企業の中の階層に応じた組織人としての学び（新人研修から始まって管理職向け研修など）が中心であり、個人の専門スキルに着目した学びは少ないといえる。

以上、日本の能力・スキル開発の特徴、つまり、メンバーシップ型雇用の下での企業主導、オンザジョブ・トレーニング主体の訓練を考えると、一般的なスキル育成は企業が負担するインセンティブは乏しいことがわかる。また、従業員の方もキャリアの自律性が担保されない限り（転職の可能性も含め）費用を負担までして一般的スキルを身に付けるインセンティブは弱いであろう。

リスキリングの評価

人への投資で今一番大きく着目されているいるのはリスキリングである。その背景は、大

きな環境・技術の変化が起こる中で、これまでのスキルが陳腐化し、新たなスキルの習得が重要になってきているからだ。リスキリングの内容として大まかにイメージ、想定されるものとしては、デジタル化、ICT、AI などの新たなテクノロジー関連、DX 関連である。こうしたスキルは特定の企業だけではなく広く汎用的なスキルであるので、必然的に一般的なスキルとなる。しかしながら、従業員毎にこうしたスキルを事前にどの程度持ち合わせているかは異なるであろうし、また、どのようなリスキリングがどの程度必要かも異なってくるであろう。

つまり、リスキリングの特徴は、①企業が負担をしにくい一般的スキルである、②個々の従業員の既存のスキルレベルや必要なスキルの水準が異なることを考えると、特定のグループに一律に行うことが難しい、と結論付けることができる。しかし、こうした特徴はメンバーシップ型雇用の下で企業が行ってきた訓練の特徴とは全く異なり、日本企業の従来型の企業訓練では対応が難しいことがわかる。

このように考えてくると、そもそもメンバーシップ型雇用の下では有効なリスキリングを行うことは容易ではないことがわかる。職務が限定されたジョブ型雇用になっていないとリスキリングの具体的な議論が難しいのだ。

企業はリスキリングをどう行うべきか

それでは企業はどうやってリスキリングに取り組むべきであろうか。企業が主導的に行う場合、様々な訓練・研修のメニューを用意し、従業員各自の必要なリスキリングを選択できるような仕組みを用意するといった「カフェテリア方式」を導入することが重要だ。それによって、従業員の個人のスキルレベル、ニーズに応じて必要な訓練・研修メニューを選ぶことができるため、ミスマッチを回避することができる。

こうした取り組みを導入することに対する企業の懸念は、一般的スキルの訓練・研修は従業員の転職を増やす、企業への定着性を低下させる可能性があることであろう。もちろん、そのような懸念は否定できない。その一方で、自ら選択できるような多様で魅力的な研修制度の提供が逆に優秀な人材を引き付ける吸引力になる可能性もあるであろうし、従業員の成長機会の提供が評価され、むしろ従業員の定着性を高めることにもつながるかもしれない。そうしたプラス効果を信じて思い切った対応が取れるかどうかが大きな分かれ目になろう。

6．おわりに

本稿は、産業間、地域間、企業間などにおいて労働者の再配分を促進することで経済全体の成長を促すことを目指した日本型積極的労働市場政策の条件整備のためには、従来のメンバーシップ型雇用の切り崩し、なかんずく、職務限定のジョブ型雇用の推進、従業員のキャ

リアの自律性を担保する重要性を説いた。その土台の上に、企業の能力・スキル開発も従業員が自由に選択できるカフェテリア方式に抜本的に転換することが不可欠だ。三位一体の改革は賃上げのための労働市場改革という位置付けになってしまっている。「生産性向上なくして賃上げなし」を念頭に置きながら、賃上げとは別に経済活性化、成長に向けた労働市場改革を目指すべきであろう。

備考：本稿の一部は、鶴光太郎（2023b）、鶴光太郎・滝澤美帆（2023）の一部を大幅に加筆・修正した上で使用した。

参考文献

厚労省（2021）『令和４年版労働経済の分析』，134 ページ，コラム 2-2- ②図 .

塩路悦朗（2010）「部門間資源配分と「生産性基準」: ４つの留意点」, 日本銀行ワーキングペーパーシリーズ，10-J-4.

塩路悦朗（2013）「生産性要因，需要要因と日本の産業間労働配分」，日本労働研究雑誌 Vol. 641.

鶴光太郎（2023a）『日本の会社のための人事の経済学』，日本経済新聞出版 .

鶴光太郎（2023b）「労働移動は成長を促すのか」,『日本経済新聞』，朝刊経済教室（エコノミクス・トレンド），2023 年５月 16 日 .

鶴光太郎・滝澤美帆（2023）「スマートワーク経営で拓く人的資本経営の未来：総論」，日経スマートワーク経営研究会報告 2023，第１章 .

八木智之・古川角歩・中島上智（2022）「わが国の生産性動向―近年の事実整理とポストコロナに向けた展望」，日本銀行ワーキングペーパーシリーズ，22-J-3.

山本勲・黒田祥子（2016）「雇用の流動性は企業業績を高めるのか：企業パネルデータを用いた検証」，RIETI Discussion Paper Series 16-J-062.

これからの職業能力向上支援：経済学の知見から

明治大学政治経済学部教授　原　ひろみ

1．はじめに

職業訓練は、積極的労働市場政策の主たる構成要素であるが、企業経営にとっても人材育成は必須であるから、重要な人事戦略でもある。そのときどきの経済環境や労働市場の状況によってフォーカスのされ方は変わるが、人的資本投資への社会的・政策的関心は世界各国で常に高く、日本では近年、「リスキリング」に特に注目が集まっている。昨年５月に発表された「三位一体の労働市場改革の指針」でも「リ・スキリングによる能力向上支援」が改革項目の１つに挙げられ、関連する複数の新しい施策がすでに導入されている。

リスキリングは、新しく仕事のスキルを身につけること、すなわち「職業能力『再』開発」のことで、決して新しい概念ではない。最近では、新しい仕事を得るために、デジタル技術関連のスキルを習得するという意味合いで使われることも多いようであるが[1]、それだけに限らない。たとえば、直近の目玉政策である「リスキリングを通じたキャリアアップ支援事業」は、デジタル技術に特化した支援プログラムではない。しかし、この政策は、転職を前提としている在職者が支援対象で、転職を目指していない在職者は含まれない。

リスキリングは、勤務先を変えたい人だけが必要としているわけではない。また、今あるスキルの向上を指すアップ・スキリングと同じく職業訓練の一形態であることに変わりはないため、両者は厳密に区別できるものではなく、ともに労働者のキャリアアップや賃金上昇につながる重要な活動である。よって、本稿では、職業能力向上のための全般的な行動として職業訓練を取り上げる。

図１-４-（２）-１のとおり、職業訓練は、企業主体で行う「企業内訓練」と労働者主体で行う「自己啓発（労働者訓練）」に分けられ、両者の大きな違いは、前者は業務の一環として就業時間内に行われるのに対して、後者は業務外、すなわち就業時間外に労働者自身が費用を負担して行う点にある。企業内訓練は、さらに、職場で仕事をしながら実地形式で行われる OJT（On-the-Job Training; 職場内訓練）と、職場あるいは仕事を離れて受ける研修や講習会などの Off-JT（Off-the-Job Training; 職場外訓練）に分けられる。

経済学では、職業訓練の実施メカニズムを明らかにし、政策介入の理論的根拠を整理する理論的研究と、上述した訓練実施主体とその形式に分けてデータ分析によって実態を明らか

1　リクルートワークス研究所（2020）、NHK「リスキリング導入事例は？スキルの再習得 支援や機会確保どうする」、2023 年 1 月 30 日 https://www.nhk.or.jp/shutoken/newsup/20230130a.html（最終閲覧日：2024 年 2 月 24 日）など。

図１-４-（２）-１　労働者の職業訓練のタイプ

対象＼実施主体	企業	個人	政府
就業者	企業内訓練 OJT Off-JT 経済理論 一般訓練 企業特殊訓練	自己啓発	公共職業訓練（在職者訓練）等
失業者		自己啓発	公共職業訓練（離職者訓練）等

注：原（2014b, 表１）を基に作成。

にする実証的研究の両面から知見が積み重ねられてきた。詳細は２で後述するが、理論的研究は企業内訓練に関するものが中心で、一般訓練と企業特殊訓練に分けて整理されている。

以下では、２で経済学の研究から明らかになっている知見を整理したうえで、３でこれまでの日本の労働市場の変化と職業能力開発関連の施策を振り返り、そこから導かれる最近の経済・経営環境下における能力向上支援の方向性を４で考える[2]。

２．職業訓練と政策介入の経済理論

（１）人的資本理論

企業が従業員に職業訓練（訓練投資）を行うメカニズムを説明する基礎的な経済理論が、人的資本理論である（Becker 1975）。（３）で後述するように、この理論を基盤として、資源配分の効率性の観点から政策介入が必要な条件を示す理論モデルも発展してきた。

労働者の知識やスキルなど生産活動に関わる能力全般を人的資本と呼び、これを高めるための活動が人的資本投資で、職業訓練はその一形態である。人的資本理論では、人的資本を、どの企業でも役立つ一般的人的資本（以下、「一般スキル」）と、ある特定の企業でしか役に立たない企業特殊的人的資本（以下、「企業特殊スキル」）に分けて、前者を身につけるための「一般訓練」と、後者のための「企業特殊訓練」それぞれの実施メカニズムを明らかにしている。

どちらの訓練であっても、訓練をすれば、訓練労働者のスキルは高まり、生産性が上がり、ひいては賃金が上昇するというのが人的資本理論のエッセンスである。つまり、労働者にも企業にも、訓練から収益を獲得できる可能性がある。しかし、訓練にはコストがかかるので、どちらかが負担しなければ訓練は行われないが、訓練は投資であるから、収益獲得を期待で

2　失業者を対象とした離職者訓練はまさにリスキリングであり、重要な施策であるが、紙幅の関係上、本稿では取り上げない。日本の離職者訓練に関しては、Hara（2022）, 原（2023）を参照されたい。

きる経済主体にコスト負担のインセンティブがある。

まず、一般訓練は、一般スキルの付与を通じて、訓練労働者の他の企業における価値も高めるため、訓練後に訓練労働者が転職してしまい、高い生産性を享受できない可能性が企業には残されるので、企業は訓練費用を負担するインセンティブをもたない。一方、労働者は、訓練を受ければ、訓練企業であっても他の企業であっても一般スキルを活かして、高賃金という形で収益を獲得できるので、訓練コストを負担するインセンティブをもつ。よって、労働者がコストを全額負担することで、一般訓練は行われる。なお、訓練コストの負担は、実際の生産性よりも低い賃金の受取りを通じて行われる。

次に、企業特殊訓練に目を向けると、企業特殊スキルは訓練企業でしか使えないので、解雇の可能性がある限り、労働者は訓練コストを全額負担するインセンティブをもたない。一方の企業も、労働者の離職の可能性がある限り、同様である。しかし、企業特殊訓練によって生産性は高まるのであるから、訓練コストをシェアして訓練を行えば、両者ともに収益を獲得できることになる。つまり、共同投資という形であれば、訓練コストが賄われ、結果として企業特殊訓練も行われることになる。

（2）企業が一般訓練コストを負担する場合

ここまでの理論モデルは、一般訓練のコストを負担するインセンティブをもつのは労働者のみであることを示すものであったが、完全市場を仮定していた。しかし不完全市場を仮定すると、企業にも一般訓練のコストを負担するインセンティブが生まれる。

複数の理論モデルが構築されているが、一般訓練後の限界生産性と賃金にギャップがある状況下であることが共通する条件である。労働者が受けた訓練に関する情報を、外部企業が訓練企業ほどには分からないという情報の非対称性が発生する場合と（Katz and Ziderman 1990）、市場に摩擦があるため一般スキルを取得しても必ずしもスムーズに転職ができるとは限らない場合（Acemoglu and Pischke 1999）である[3]。実証的にも、企業による一般訓練コストの負担が確認されており、有能な労働者を惹きつけ、訓練企業への定着を促すことが示されている（Cappelli 2004; Manchester 2012）。

（3）政策介入の理論

政策介入はどうあるべきか。スキルが一般・企業特殊のどちらであろうとも、企業と労働者に訓練実施のインセンティブが存在するのであるから、企業や労働者の合理的選択にまかせておけば、社会的にも望ましい量の人的投資が行われるはずである。しかし、市場の不完

3　より詳細な説明は、黒澤（2001）や原（2014a）を参照されたい。

全性や外部性など市場の資源分配機能を阻害する要因が存在し、市場にまかせておいては効率的な人的資本投資が行われない場合に、効率性を改善するための政策介入の余地が生まれる。ここでは、市場の失敗により過少投資となり、政策介入が妥当となる理論的状況を整理しよう[4]。

まず、一般訓練・企業特殊訓練ともに投資であるから、将来の労働市場や必要とされるスキルの不確実性が高い状況下では、企業・労働者ともにリスク回避的であれば、訓練が手控えられる。保険が供給されれば避けられるかもしれないが、人的資本に対する保険は、モラルハザードや逆淘汰の問題から、市場では供給されにくい。そのため、人的資本投資が効率的な水準まで行われないことが予想される。

次に、長期雇用を前提としない場合、労働者の企業特殊訓練へのインセンティブは弱まり、一般訓練へのインセンティブが高まるだろう。一般訓練の場合、労働者が全額訓練費用を負担することになるが、労働者が資金制約に直面し訓練コストを賄えない場合、過少投資となる可能性が出てくる。資本市場に不完全性があると、将来の人的資本を担保に訓練費用を借り入れるのは、企業より個人で特に難しい。さらに、情報の非対称性により、自分のスキル・生産性が労働市場で正しく評価されないとの懸念があれば、労働者が新しいスキルを自らの負担で習得しようとするインセンティブは、必然的に小さくなるだろう。同じことが、労働者自身が費用を賄う自己啓発についても起こりうる。

さらに、企業の費用負担で一般スキルを身につけた労働者が転職することもあるだろうが、転職先で労働者の賃金が限界生産性より低くなれば、訓練投資をしていない転職先企業が収益を獲得するので、正の外部性が発生することになる（Bishop 1994）。そのため、市場にまかせておいたら、社会的に効率的な人的投資量が実現されない。以上のような場合に、適切に政策介入することによって、人的投資の効率性の改善が期待できる。

3．これまでの日本の労働市場と人材育成・職業能力開発

（1）企業特殊スキルの役割が大きかった時代

若年人口が豊富で右肩上がりに経済成長していた時代は、短期的な景気悪化によって余剰人員が発生しても、特に訓練労働者に関しては配置転換やグループ企業への出向を行って雇用を維持しながら、景気回復を待つことに一定の合理性があった。労働者のスキル形成は、このように雇用がかなり強く保障された非流動的な労働市場であったことを背景に、企業特殊訓練を中心としながらも、一般訓練のかなりの程度までもが企業主導の企業内訓練で行われ、それが「高い生産性」の原動力のひとつであったとされる（黒澤 2001）。

4　脚注３に同じ。

日本の職業訓練に関する研究は、長らく、製造業を中心とするヒアリング調査に基づく事例研究であった。特に高度成長期において、OJT 方式の実地型訓練と内部昇進、長期勤続の結合が日本の人材育成の柱となり、高度の判断力を備えた熟練工や技術者が多くの産業で生み出され、企業特殊スキルの存在が OJT を通じた高い生産性の実現をもたらしたとされる（猪木 1989; 小池 2005）。当時のデータを用いた分析からも（Hashimoto and Raisian 1985）、日本の勤続年数・賃金プロファイルの傾きが米国に比べて急であることが明らかにされ、製造業・非製造業関係なく、企業特殊スキルが生産活動に重要な役割を果たしていたことが示されている[5]。そして、職業能力開発施策は企業内訓練を前提とし、企業内人材育成に対するキャリア形成促進助成金（現人材開発支援助成金）等の企業を通じた補助・助成が中心であった（黒澤 2001）。

（2）日本型雇用システムの弱まり：低調な企業内訓練と個人主導のスキル形成への期待

バブル経済が崩壊し長期不況期に入った 1990 年代前半以降は、グローバル化による国際競争の激化や技術革新などビジネスをとりまく環境に変化があり、非正規雇用への需要が増大するなど、人材ニーズが高度化・多様化した。さらに、1990 年の「1.57 ショック」で少子化の進展が社会に広く認識されるようになり、若年労働力の減少等への懸念が高まった。こうした変化を背景に、企業が人材育成に消極的になったと言われ、個人主体の職業能力開発を求める動きが強まり、新しいスタイルの政策介入が行われた。1998 年の「教育訓練給付制度」の導入がそれで、これまでの企業経由での能力開発支援とは異なる、個人を直接支援するものである。参考まで、図 1 - 4 -（2）- 2 は、雇用者に占める Off-JT 受講者と自己啓発実施者の割合の時系列的変化をまとめたグラフである。

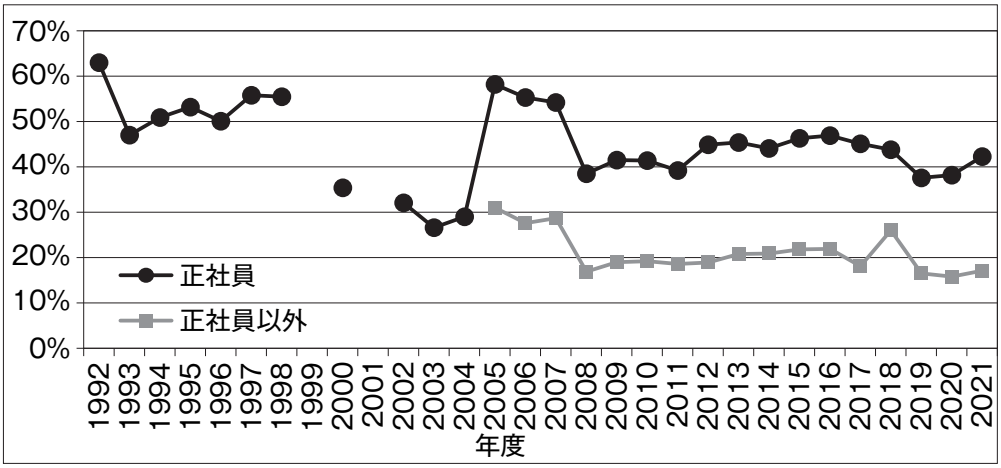
2000 年代に入ってからも、こうした環境変化は一層進み、新卒一括採用と長期雇用を基盤とする日本型雇用システムの弱まりが指摘されるようになった。Hamaaki et al.（2012）は 1989 ～ 2008 年のデータを分析し、2000 年代初頭以降、新卒で入社した企業で働き続ける確率が若い大卒労働者の中で低下していることを示している。また、Kawaguchi and Ueno（2013）は、1982 ～ 2007 年のデータを用いた分析から、1970 年生まれの人と 1944 年生まれの人を同じ年齢のときに比較をすると、相対的に若い世代である前者の方が約 20％も勤続年数が短いことを示している。

職業訓練に目を向けると、図表 2 とは別の独自データを用いた分析からも、2000 年代は、1970 ～ 1990 年代よりも企業内訓練（Off-JT）は低調であったことが示されている（原 2007,

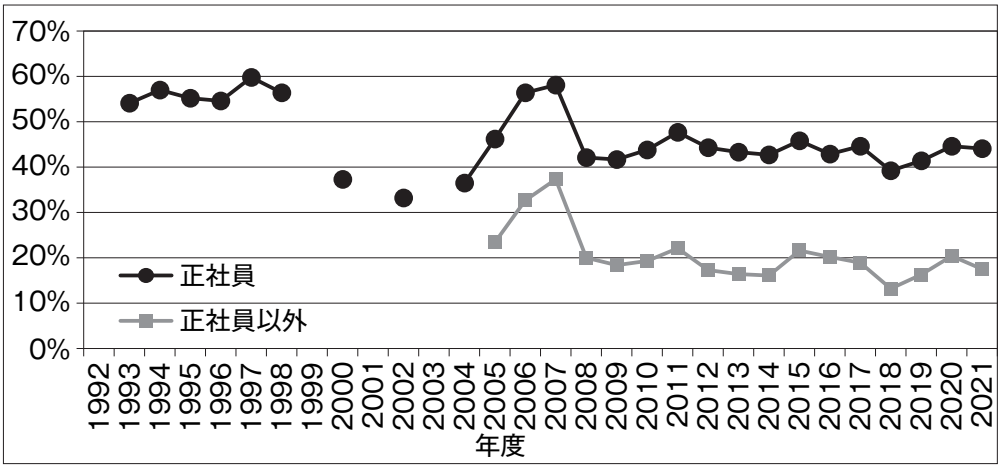
5　Hashimoto and Raisian（1985）は 1970 年代末のデータを使っているが、日本に関してはマイクロデータではなく、グループ平均のデータ（cell mean）を使った分析であった。しかし、2005 ～ 2008 年の日米両国のマイクロデータを用いた分析からも同様の結果が確認されている（川口 2011）。

図１- ４-（２）- ２　Off-JT 受講者割合と自己啓発実施者割合（雇用者）

Panel A. Off-JT受講者割合



Panel B. 自己啓発実施者割合



データ：労働省『民間教育訓練実態調査』、厚生労働省『能力開発基本調査』。
注：常用労働者を 30 人以上雇用する事業所で働く正社員と正社員以外（非正社員）。

2014a)。また、2007 年には日本の雇用者の３分の１以上が非正規雇用者となり（総務省統計局『労働力調査』)、長期雇用を前提としない雇用者に企業は訓練を行うインセンティブをもたないことから、彼らのスキル形成が新たな政策課題となり、「ジョブ・カード制度」が 2008 年４月に導入された。これは、職業能力評価制度の一種であり、必要があれば公的支援のある雇用型訓練を受けられ、労働者が仕事で実際に求められる職業能力をもっているかを客観的に評価し、統一的なフォーマットで整理・記入したジョブ・カードを用いることで、外部労働市場における労働者のスキルに関する情報の非対称性を解消し、企業の人材ニーズと労働者を適切にマッチングさせることが目的であった。

つづいて、2010 年代以降の動向を公表統計から確認すると、40 ～ 44 歳・男性フルタイム労働者の平均勤続年数は、1990 年・16.0 年、2010 年・14.6 年から 2022 年には 13.2 年まで低

下しており、約30年間で15.6%も短くなった[6]。Off-JTは引き続き低調なままであった一方で、社会人の学び直しやリカレント教育への社会的注目は高く、政策面では、教育訓練給付制度が拡充され、それまでの一般教育訓練だけでなく、より高度なスキルの取得も視野に入れた専門実践教育訓練が2014年10月に創設され、能力開発を個人主導の方向へとさらに促す変化があった。しかしながら、一般教育訓練給付の受給者数は2010年代はおおむね減少し続け[7]、自己啓発の実施割合も低調なままであった。

最後に、人的投資の賃金上昇への影響に関する興味深い実証分析の結果を紹介しよう（Kimura et al. 2022）。人的資本は賃金上昇を規定する重要な要因であるが、2005～2008年には企業特殊スキルの賃金上昇への効果はプラスで一般スキルの効果より大きかったが、2009年以降2017年までの期間は企業特殊スキルの効果はゼロへと低下した。その一方で、一般スキルの効果は2009年以降もプラスのままで、企業特殊スキルの効果と逆転した。つまり、2000年代後半までは、企業特殊スキルが賃金上昇をより強く規定していたが、それ以降は逆転し、一般スキルへの企業内での評価が相対的に高まったことを示す結果といえる。

4．これからの人材育成・職業能力開発の方向性

ここまでの議論から、日本では、これまでのような長期的な視点に立った企業特殊スキルを中心とする内部人材育成の重要性が相対的に低下している様子がうかがえる。とはいえ、最近の動きをみると、今後、組織として人材育成を行う企業のインセンティブが弱まる可能性は低いと考える。

2023年3月期から、企業に有価証券報告書での人的資本情報の開示を義務付けられた。情報公開が経済主体の行動を変えることは実証的にも示されており（Card et al. 2012等）、労働供給制約が強まるなかで優秀な労働者を確保し、投資家を惹きつけるために、人材育成を積極的に行い、その実態を公開することを多くの企業が避けられない。

また、IT・IoT・AI、ロボットなどデジタル技術が加速度的に進歩し、DX化への需要が高まるなか、新技術に対応できる人材が必要となっている。しかし、日本の労働法制を考えると、既存従業員の解雇は容易ではなく、訓練を行わなければ、余剰人材、言い換えると「技術的」失業者[8]が社内に生まれ、企業経営に悪影響が出る可能性がある。

6　厚生労働省『賃金構造基本統計調査』。同調査の一般労働者（短時間労働者に該当しない者）を、ここではフルタイム労働者と表現しており、正社員・正職員以外の雇用形態の者も含まれる。

7　第156回労働政策審議会職業安定分科会雇用保険部会・資料1
https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/000842496.pdf　（最終閲覧日：2024年2月29日）。

8　サスキンド（2022）では、「摩擦的」なテクノロジー失業と呼び、需要のある仕事が存在しても、その仕事を求める多くの人が仕事を得られない状況と定義し、その発生要因の1つがスキルのミスマッチであるとしている。

このような環境変化を踏まえると、企業内訓練が低調であり続ける可能性は低いと考えられる。もしそれでも低調となるのであれば、２で説明した市場の失敗が疑われるため、政策介入が必要になる。

長期雇用を前提としない場合、従業員が企業特殊スキルを身につけるインセンティブは弱くなるため、企業が企業特殊訓練を効果的に行うことは難しい。そうなると、技術変化に応じて継続的に、汎用性の高い一般スキルを付与する訓練の提供が、企業の人材育成の選択肢となるだろう。企業が一般訓練を行う場合、主たるコスト負担者は労働者となるが、労働者は資金制約に直面しやすいため、企業を通じて在職者に補助・助成をすることは妥当な介入である。また、企業が一般訓練コストを負担する場合でも、正の外部性が発生する可能性があるため、企業への補助･助成は訓練の効率的な実施を促し、社会便益を高めると考えられる。つまり、企業経由の在職者に対する能力向上支援はこれからも重要な役割を果たすと考える。さらに、一般スキルが労働者に蓄積されることは、円滑な労働移動の実現につながるはずである。

一方、労働者は、企業主体の内部育成・キャリア形成が期待できなくなると、自身でキャリアを模索し、主体的にスキル形成を考える必要が出てくる。また、デジタル技術の進歩は定型的な仕事や、パターン化・オートメーション化できる仕事を減らし、実際に職を失わなくても、実質的に仕事がなくなる技術的に失業する可能性を孕む。これを回避するためには新しい技術のための学びが自ずと必要となる。つまり、「生涯に何度でも学び直しをする」という意識が、労働者に不可欠となる（サスキンド 2022）。

就業者の職業訓練には企業内訓練と自己啓発があるが、長期雇用が期待できなくなると、労働者主体の自己啓発への期待がさらに高まるかもしれない。しかし、これまでの日本の実証研究によると、企業内訓練と自己啓発はともにスキルを高めるものの、企業内訓練には賃金上昇効果が複数の研究から確認されているが（Kurosawa 2001; Kawaguchi 2006; Hara 2014）[9]、自己啓発には賃金上昇効果も転職への効果も認められていない（Kurosawa 2001; Hara 2022）[10]。

その理由として、技術変化や組織改革によって必要となる新しいスキルに関する情報は、企業の方が正確に入手しやすいということがあるだろう。労働者もキャリアコンサルティング等を通じて、スキルに関する情報の非対称性をある程度は緩和できるかもしれないが、限界はあるだろう。より正確な情報に基づいて企業が実施する訓練のほうが、直接的に生産性

9　企業内訓練の企業生産性へのプラスの効果を示した研究もある（Morikawa 2021; 黒澤・大竹・有賀 2007）。

10　Yokoyama et al.（2019）は教育訓練給付金が賃金へのプラスの効果が期待される実践的なプログラムに受給者を誘導することは示しているが、阿部・黒澤・戸田（2005）は教育訓練給付金の受給に賃金上昇効果はないことを明らかにしている。

や賃金の上昇につながりやすいと考えられる。また、企業は従業員の企業内訓練の受講状況や獲得スキルについての情報を入手・管理し、評価することはできても、従業員が企業外部で行った自己啓発に関する情報までは入手しづらいということもあるだろう。さらに、在職者にとって、仕事をしながらの社内での学びや、業務の一環として研修や外部機関に派遣されての学びは行いやすいため、効果が出やすいと考えられる。そうだとすれば、組織として従業員の能力向上に取組む企業であるかの見極めが、労働者にとって重要になってくる。よって、企業の人的資本経営に関する情報が、個人に分かりやすい形で公開が進むことも大切であろう。

そして、長期雇用が前提でなくなれば、労働市場におけるスキルの評価の担保が労働者にとって重要になる。企業は従業員のスキルに関する情報を把握していても、離職する人にその情報を提供するインセンティブはないだろう。ジョブ・カード制度は今でもあるが、筆者の個人的印象では期待されたほどには普及しておらず、労働者の使い勝手のよいものではないのかもしれない。よって、個人が主体的に自身のスキルを把握し、その業界で流通している資格を活用するなどして情報を管理する必要性は高くなるだろう。

最後に、最近の政策動向に目を向けよう。昨年の「三位一体の労働市場改革の指針」では、これまで国の在職者への学び直し支援策は企業経由が中心であったため、今後個人経由が過半となるようにするとされている。たとえば、前述の「リスキリングを通じたキャリアアップ支援事業」は、転職を目指す在職者が支援対象であるから、基本的には個人主体の学びへの支援である。しかし、個人主体の自己啓発の効果はこれまで実証研究から確認されておらず、賃金上昇や良質な転職に結び付く可能性を示す根拠は、今のところない。その一方で、新たな分野で必要となる知識及び技能を在職者に習得させる Off-JT 実施への助成である「人材開発支援助成金（事業展開等リスキリング支援コース）」も、2022 ～ 2026 年度の期間限定で始まった。新たなスキルを身につけるための施策として効果があるのは企業経由・個人経由どちらの介入形式であるのか、将来的に、因果推論に基づいた厳密な政策評価が必要である。

参考文献

Acemoglu, D. and J. S. Pischke（1999）"The Structure of Wages and Investment in General Training," *Journal of Political Economy*, Vol. 107, No. 3, pp. 539-572.

Becker, G. S.（1975）*Human Capital*, Second Edition, Chicago and London, The University of Chicago Press.（ベッカー , ゲーリー（1976）『人的資本』, 佐野陽子訳 , 東洋経済新報社 .）

Bishop, J.（1994）“The Impact of Previous Training on Productivity and Wages,” in L. M. Lynch ed., *Training and the Private Sector: International Comparisons*, Chicago :

University of Chicago Press.

Cappelli, P. (2004) "Why Do Employers Pay for College?," *Journal of Econometrics*, Vol. 121, No. 1-2, pp. 213-241.

Card, D., A. Mas, E. Moretti, and E. Saez (2012) "Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction," *American Economic Review*, Vol. 102, No. 6, pp. 2981-3003.

Hamaaki, J., M. Hori, S. Maeda, and K. Murata (2012) "Changes in the Japanese Employment System in the Two Lost Decades," *ILR Review*, Vol. 65, No. 4, pp. 810-846.

Hara, H. (2014) "The Impact of Firm-provided Training on Productivity, Wages, and Transition to Regular Employment for Workers in Flexible Arrangements," *Journal of The Japanese and International Economies*, Vol. 34, pp. 336-359.

Hara, H. (2019) "The Impact of Worker-Financed Training: Evidence from Early- and Mid-career Workers in Japan," *Journal of The Japanese and International Economies*, vol. 51, pp. 64-75.

Hara, H. (2022) "The Effect of Public-Sponsored Job Training in Japan," *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 64, 101187.

Hashimoto, M., and J. Raisian (1985) "Employment Tenure and Earnings Profiles in Japan and the United States," *American Economic Review*, Vol. 75, No. 4, pp. 721-735.

Katz, E., and A. Ziderman (1990) "Investment in General Training: The Role of Information and Labour Mobility," *Economic Journal*, Vol. 100, No. 403, pp. 1147-1158.

Kawaguchi, D. (2006) "The Incidence and Effect of Job Training among Japanese Women," *Industrial Relations*, Vol. 45, No. 3, pp.469-477.

Kawaguchi, D., and Y. Ueno (2013) "Declining Long-Term Employment in Japan," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 28, pp. 19-36.

Kimura, T., Y. Kurachi, and T. Sugo (2022) "Decreasing Wage Returns to Human Capital: Analysis of Wage and Job Experience Using Micro Data of Workers," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 66, 101217.

Kurosawa, M. (2001) "The Extent and Impact of Enterprise Training: The Case of Kitakyusyu City," *Japanese Economic Review*, Vol. 52, No. 2, pp. 224-242.

Manchester, C. F. (2012) "General Human Capital and Employee Mobility: How Tuition Reimbursement Increases Retention Through Sorting and Participation," *ILR Review*, Vol. 65, No. 4, pp. 951-974.

Morikawa, M. (2021) "Employer-Provided Training and Productivity: Evidence from a Panel of Japanese Firms, *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 61,

101150.
Yokoyama, I., N. Kodama, and Y. Higuchi（2019）“Effects of State-Sponsored Human Capital Investment on the Selection of Training Type,” *Japan and the World Economy*, Vol. 49, pp. 40-49.
阿部正浩・黒澤昌子・戸田淳仁（2005）「教育訓練給付制度と公的資格が持つ効果とは」，樋口美雄・児玉俊洋・阿部正浩編著『労働市場設計の経済分析：マッチング機能の強化に向けて』，第７章 , 東洋経済新報社，pp 283-308.
猪木武徳（1989）「成長の軌跡（１）」，安場保吉・猪木武徳編著『日本経済史８　高度成長』，第３章 , 岩波書店 , pp. 97-151.
川口大司（2011）「ミンサー型賃金関数の日本の労働市場への適用」，RIETI DP 11-J-026.
黒澤昌子（2001）「職業訓練・能力開発施策」，猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』，第５章，東京大学出版会 , pp. 133-166.
黒澤昌子・大竹文雄・有賀健（2007）「企業内訓練と人的資源管理策：決定要因とその効果の実証分析」，林文夫編『経済停滞の原因と制度』, 第９章 , 勁草書房，pp. 265-302.
小池和男（2005）『仕事の経済学（第３版）』, 東洋経済新報社 .
サスキンド , ダニエル（2022）『WORLD WITHOUT WORK: AI 時代の新「大きな政府」論』，上原裕美子訳，みすず書房 .
原ひろみ（2007）「日本企業の能力開発：70 年代前半～ 2000 年代前半の経験から」，『日本労働研究雑誌』, No. 563, pp. 84-100.
原ひろみ（2013）「職業能力開発」，『日本労働研究雑誌』，No. 633, pp. 22-25.
原ひろみ（2014）『職業能力開発の経済分析』，勁草書房 .
原ひろみ（2022）「日本における準実験的手法を用いた公共職業訓練の効果推定に関するレビュー」，『日本労働研究雑誌』，No. 748, pp. 52-62.
リクルートワークス研究所（2020）『リスキリング：デジタル時代の人材戦略』，Works Report.

解雇手当契約を可能にする雇用保険などの制度整備

アジア成長研究所理事長　八田達夫

はじめに

日本の生産性の伸びの長期的な鈍化が指摘されて久しい。2024 年 2 月 23 日時点の世界時価総額ランキングでは、上位 10 社の中で 9 社がアメリカの企業であり、そのうち 6 つが 1975 年以後に創設された IT 企業である。それに対して株価の総額で日本最大の企業であるトヨタ自動車の世界順位は 23 位でしかない。

この差は日米の IT 産業を中心とした技術革新の差を反映している。さらに、日本における技術革新の不足が労働市場の低い流動性に由来するということも多くの識者に指摘されている[1]。米国では人材の解雇と新規採用によって、技術革新に必要な、機敏な人材の配置換えが可能である。対して、日本の雇用慣行の下では、正当事由の下でのみ解雇が可能で、かつ正当事由の解釈が厳しく、裁判所に委ねられている。

このため、企業が解雇する際に最終的に必要となる金銭補償額が予測不可能であり、かつ、事案解決のためにかかる期間が不明であり、解雇が困難である。したがって、解雇によって生まれる空席によって可能になる新規採用を行えない。その分、特に、IT 産業などで、時代に合った技術者を採用出来ず、長期的な生産性の伸びを抑制している。その一方で、生産性向上をもたらすからと言って、日本でのデフォルトの雇用契約を、アメリカのように、任期を定めない「随意雇用（Employment at will）」にすべきだと考える人は少ないだろう。

日本の生産性を高めるために、労働市場の流動性を高める方策として、まず考えられるのは次である。すなわち、①日本的な慣行の下ですでに雇われている人には、保護を与え続け、この慣行に基づいた新規の雇用を今後も可能とする。その上で、②特約として解雇条件を明示した新規契約を選択可能とする。

これは、定期借家権を導入したときに用いられた Vacancy decontrol という方策と基本的に同一である[2]。新規契約では、特約として任意の契約期間の定期借家を選択できるが、それを選択しない限り旧来の借地借家法がデフォルトとして適用される。定期借家では、この手法は大きな成功を収めた。しかしながら、解雇契約にこの手法をそのまま適用しようとすると困難に直面する。借家の契約と違い、雇用の契約については、解雇に関する広義の保険制度を整備する必要があるからである。それには、失業保険だけでなく、解雇手当も含まれる。

1　例えば、荒木・大竹（2008）、奥平他（2009）、八代（2020）を参照。

2　この方法は、アメリカ東部の諸州で家賃統制の規制緩和に際して採用され、成功を収めた。日本でも定期借地権新設の際に採用された。八田（1997, 2020）および Hatta（2018）を参照。

実は日本では、雇用制度が、解雇件数が少ないことを前提にして構築されているため、解雇に伴う（広義の）保険制度は未整備である。これらの制度が未整備のまま解雇が選択できるようになると、企業による解雇の頻発や労働者による解雇手当獲得を目的とする退職などのモラルハザードが発生し、不必要な解雇が増える可能性がある。

契約に基づく解雇が可能な国では、企業が乱脈な解雇をすることを抑制する仕組みが社会インフラとして組み込まれている。例えば、アメリカでは、失業保険料は会社側のみが負担し、その料率は、過去の解雇歴を反映するようになっている。さらに、アメリカのいくつかの州では、解雇手当の額をデフォルトとして定めている。また台湾では、全ての雇用契約に対して、発生する可能性がある解雇手当の準備金を公的な基金に積み立させている。

本稿では、従来からの慣行型の雇用契約を残しつつ、解雇条件を明文化した新規契約を可能にする部分的規制緩和を提案し、そのために必要な解雇手当基金や雇用保険制度などの社会インフラの整備を分析する。以下では、節Ⅰで、「慣行型」に対する、「明文型」の雇用契約を定義する。節Ⅱで、「明文型」の導入に必要な解雇金制度改革を論じる。節Ⅲで、そのために必要な雇用保険制度改革を提案する。節Ⅳでは、制度の国際比較をし、第Ⅴ節で、要約する。

Ⅰ.「明文型」雇用契約

従来、日本では、解雇を避けることを趣旨とする「整理解雇の４要件」などの特定の契約条件のみを認める「**慣行型**」の雇用契約のみが許されてきた[3]。慣行型の雇用契約が前提とする解雇規制は緩和する必要があり、そのための努力は不断に続けられるべきである[4]。しかし、国際競争力の観点から解雇を迅速に可能にするためには、新規契約に関しては、以下に提案する「解雇条件明文型」を、「慣行型」に加えて選択できるように法改正をする必要がある。ここで、「解雇条件明文型」（短縮して「**明文型**」）の契約とは、賃金や労働時間などの労働条件に加え、少なくとも、①契約期間と、②（契約期間終了前の解雇に対する）解雇手当の額などの解雇条件を明記した、整理解雇の４要件に縛られない契約である。

ただし、人種差別を受けたり上司が暴力をふるったりしたことに対する批判をしたために解雇されるなどといった、雇用をめぐる**不法行為**に伴う解雇は禁止される。その範囲内であれば、「明文型」契約の内容は自由である。

具体的に言えば、「明文型」契約の下では、**雇用期間**は自由に選択できる[5]。雇用期間が終了

3　本稿で「慣行型」と呼ぶ現行の雇用制度を生み出している解雇ルールについては、大内（2013, 第２章）を参照のこと。八代（1999, p. 90）は、このルールの基本的な問題点を指摘している。

4　大内（2013, 第７章）が提案する「新しい雇用ルール」は、そのような改革案の中でも最も説得的なものである。

5　解雇条件を明文化した終身雇用契約も含まれる。

した直後の再契約も妨げない。（これは、現制度における非正規労働者にとって、最大の権利獲得となる。）この契約では、ジョブ型もメンバーシップ型も可能である。時間配分についても、契約内で当事者間で原則として自由に定めることができる。さらに、双方が望むならば、終身雇用を定めることもできる。

解雇理由は、会社の経営状態によることもあるし、また当人の能力や周囲との協調性の不良などもあろうが、その理由は問わない。その一方で、上記の**不法行為**を伴う解雇については、解雇手当が払われたうえで別途、裁判で追加的な非合法行為に対する罰金が課されることになる。これは、解雇が行われるときには、迅速に解雇手当が払われることを可能にし、次の職を得やすくし、非合法な雇用行為に対しては別途時間をかけて、法的に争うことを可能とする。

一方、解雇に際して支払われる**解雇手当**の額が明記される[6]。解雇手当の契約は、解雇された労働者の求職期間の負担を軽減すると同時に、雇用主に対して、解雇を出来る限り避けようとする強いインセンティブを与える[7]。

ところが日本ではこのような解雇手当を設定するインセンティブが、企業側には全くない。仮にそれだけの解雇手当を払うことを約束しても、解雇することは、解雇権濫用法理のもとに裁判所に認められないことが多いからだ[8]。

解雇手当を自由に設定できるようになると、労働者は自己にとって望ましい賃金と解雇手当の水準の組み合わせを選べる。例えば、賃金が低くても、高額な解雇手当を望む労働者は、その組み合わせをオファーしている企業を選ぶ。一方、自身の技能に自信があってすぐ転職ができると考える労働者は、解雇手当がなくとも、今高い賃金を得ようとする。**労働者が契約によって、解雇手当に関して自由な選択をできる権利を保証すべきである。**

なお、現在の制度の下での期間を限定した雇用制度である「非正規雇用」と「明文型契約」との違いのうち最大のものは、非正規雇用では5年を超える再契約が許されていないことである（無期転換ルール）。これが、繰り返し雇用による実質的な長期雇用への道を閉ざしている。

6　労使双方が合意すれば、解雇手当を0に設定することもできる。

7　解雇手当額は、個々の契約によって異なるが、解雇保険給付額（現行制度では、勤続20年の労働者への支給額は約6ヶ月分）は、すべての解雇に対する均一の解雇手当であると見なすことができる。したがって、解雇手当が新設されると、個々の契約に基づく解雇手当に均一の解雇手当を上乗せした額が、「広義の解雇手当」の総額になる。

8　日本式の強い解雇規制の根拠となっている「生存権の保障」と「長期継続契約法理」に関する多様な観点からの解説については、大内（2013, pp. 35, 165-168, 193-194）を、経済学の観点からの評価については、八田（2006, pp. 31-36）および荒木・大竹（2008, p. 19）を参照のこと。高度経済成長期には、多くの企業が、自発的に企業終身雇用と年功序列の組み合わせを広く取り入れて、ねずみ講的利益を労使双方が得ていた。「長期継続契約法理」は、それを追認して固定化したと言える。詳しくは、八田（2024）の付論を参照。

ただし、「明文型」雇用制度の導入に当たって、既存の契約と新規の契約に共通な抜本的な規制改革をしようとすると、改革の見通しがつかなくなる可能性が高い。しかし、「慣行型」と「非正規型」については、既存契約をそのまま存続させたまま、新規契約においても可能とする一方で、新規契約に対してのみ「明文型」を選択肢として認めれば、改革の遅延を防げる。さらに、新規契約では、デフォルトの契約を「慣行型」とし、「非正規型」や「明文型」を特約とすることを認めれば、「明文型」契約をスムーズに導入できよう。

改革後は、①いわゆる正規雇用（雇用期間が定年までの慣行型雇用）、②いわゆる非正規雇用（雇用期間が５年以下の慣行型約）、③明文型契約雇用が鼎立することになる。

Ⅱ．解雇手当制度改革

解雇手当の制度新設への反対論

「明文型」の雇用契約を可能にすることに対する反対論がいくつかある。

第一は、解雇を可能にする契約は、低い解雇手当や賃金を定めた解雇契約を多発させ、労働者を不利にする可能性があるという批判である。これは、労使間には**交渉力に非対称性**があるという前提に基づいている。

しかし、新規契約に関して「明文型」と「慣行型」のいずれも選択できる状況では、交渉力の差があっても労働者が不利な立場に置かれる可能性はなくなる。もし“交渉力が弱い”大半の労働者は、“労働者にとって不利な”「明文型」を避ける一方、大半の企業は“企業にとって有利な”「明文型」を選ぼうとするならば、「明文型」の賃金が格段に高いものになるか、解雇手当の相場が高くなり、労働者側に極めて強い交渉力を与える状況が出現するだろう。したがって、仮に交渉力の非対称性があったとしても、両タイプの契約が選択可能であることは、「明文型」契約を導入することによって労働者が不利な状況に置かれることを防ぐ。

第二は、契約では労使双方が納得できる解雇手当が合意されたとしても、企業の怠慢による解雇手当支払いの遅延や、企業が破綻したときに解雇手当の不払いが起き得るというものである。

手当支給の遅延や不払いを防ぐためには、**解雇手当の原資は、社外の独立のファンドに積み立てることを法的に義務付ける**べきである。そうして経営が破綻した場合にも、企業は潰れても解雇手当だけは支払われるような制度を作る必要がある。（台湾では、国が社外に管理する基金への解雇手当の積み立てが義務化付けられている[9]。）

9　これは、積欠工資墊償基金 Arrear Wage Payment Fund と呼ばれている。この基金は、積欠工資墊償基金提繳及墊償管理辦法によって法的に定められている。この法律の原本及び英訳は、Ministry of Labor, Republic of China（1986）で読める。この基金については、Chang（2018, Section 1–3, Appendix 3）および、趙（2020）も参照。

第三は、**解雇手当額の交渉**は、慣れない労働者にとって大変かもしれないというものである。

解雇手当額の交渉コストを大幅に軽減するには、新規の雇用契約に関して、**デフォルトの解雇手当の額を公的に決める**ことが役立つ[10]。アメリカではいくつかの州でこのような解雇手当のデフォルトレベルを設定している[11]。

「明文型」契約の公定解雇手当の水準

デフォルトの解雇手当の水準としては、「仮に解雇手当が自由な契約で結ばれた場合に実現する金額の平均値」が適切であると言えよう。

Miller（2018）によれば、アメリカでは、大企業の約半分で、解雇手当（severance payment）が民々の契約で行われており、解雇手当を勤続年数に比例して引き上げる企業では、勤続年数20年の労働者に、平均８ヶ月分の解雇手当が支払われている[12]。アメリカでは、大企業でも半分では解雇手当が０円であるから、平均すると、全体では約４ヶ月分の解雇手当が支払われていることになる[13]。

解雇手当を義務付けている国としては台湾がある。台湾では、20年間継続して雇用された労働者の場合には、最低限６ヶ月分の解雇手当の支払いが義務付けられている[14]。

日本でも、当初に採用するデフォルトの解雇手当の水準は、労働の流動性が高くIT企業の成長が目覚ましい台湾の水準を採用することも一つの方法であろう[15]。

10　ただし雇用者と労働者が合意すれば、特約によって、このデフォルトのレベルより低くすることも高くすることもできる。

11　Holzsohu（2016）を参照のこと。

12　Miller（2018）によれば、平均的には、１年ごとに1.6週分の離職手当が増額される。したがって、20年間働けば32週分（＝８ヶ月分）となる。

13　ただし、アメリカでは、多くの場合、解雇手当額は、解雇理由に依存する。例えば、整理解雇による退職に対して解雇手当が支払われる一方、能力が当初に設定した水準未達による解雇には、解雇手当を支払わない契約が多い。日本で新設する「明文型」契約における解雇手当額と、条件ごとに変化させることは、契約によって可能だが、デフォルト額は一律とすることが、裁判費用を最小化する観点から望ましい。

14　Shiu and Chien（2018）を参照。

15　ただし、台湾では、解雇条件として全契約に対して正当事由が定められており、その正当事由に合致した解雇に対して、上記の額の解雇手当の支払いが義務付けられている。一方、本稿で提案する明文型の契約では、契約内で正当事由を定めるか否かは自由である。

Ⅲ．雇用保険制度改革

モラルハザードの防止

日本の雇用保険制度は、解雇が起きにくいことを前提として設計されているため、雇用保険制度には、解雇頻度が高い企業が支払う保険料を引き上げる仕組みがない。（自動車保険料は、交通事故を起こすと、引き上げられるのと対照的である。）したがって、「明文型」の契約が導入されて解雇規制が外されたときに、この雇用保険制度のままだと、解雇しても保険料は引き上げられないから、解雇件数を増やす結果になり、雇用保険の他の加入者に対して負担をかけてしまう可能性がある。このモラルハザードを防ぐためには、保険金発生の責任に応じて保険料負担者に負担させる必要がある。

日本の雇用保険は、①解雇（会社都合退職）保険給付、②自己都合退職保険給付、③雇用調整助成金（以前は休業手当）の３種の給付をしている。これらのうち、①と②の保険金の財源となる保険料は、企業側と労働者側が折半して負担している。③の保険料は、国と企業が分担して負担している。

これらの給付の中核をなす①の**解雇保険給付**は、会社都合による解雇によって発生する。したがって、この給付の財源となる保険料は、全面的に会社側に負担させ、その上で会社側が負担する失業保険料を、過去の解雇率に応じた高さの保険料率で課す「**履歴料率制**」（experience rating）を導入すると、モラルハザードによる過度な解雇を抑制する。企業が解雇する場合には、将来それなりのペナルティを払うことを覚悟しなくてはならなくなるからである。

アメリカの雇用保険制度では、失業保険税は企業側のみ負担するが、この税率の設定には、解雇履歴に連動して調整される「履歴料率制」が採用されている[16]。日本でも「明文型」契約をする企業が負担する雇用保険料に対して、この履歴料率制を早急に採用すべきである。

次に、②の**自己都合退職の保険給付**の場合には、保険金を発生させる原因は労働者側にあるのだから、給付の財源となる保険料は、元来は、労働者側が全額負担する必要がある。

ただし日本では労働者側が全額負担していないにもかかわらず、これまでは、モラルハザードが抑制されてきた。「慣行型」契約の下では、終身雇用を前提として、賃金が年功序列で上がっているので、自己都合で辞めるのは大きな機会損失が発生したためである。

しかし、「明文型」契約の下での自己都合退職は、年功序列の下と異なり機会損失を発生させないため、自己都合退職への歯止めがない。したがって、「明文型」契約者に対しては、自己都合退職の失業保険は廃止すべきである。なお、アメリカでは、自己都合退職に対する

16　U.S. Department of Labor（2019, Chapter 2, p. 6）．なお小西（2018）はこの制度を「経験料率制」と呼んでいる。

保険金の給付はない。その代わりに、雇用保険保険料は、企業が全額を負担している。

③の**雇用調整助成金の給付**は、コロナ禍の経験では、この助成金の給付は、受給者に届くまでに時間がかかった[17]。アメリカのように、一時帰休（layoff）を、雇用保険上は解雇とみなして、解雇保険給付に切り換えれば、迅速な支給ができたはずである。そのほうが労使共にとって望ましい[18]。現在それができていないのは、解雇が容易でない法制の下での雇用者保護だと考えられる。

「明文型」契約者に対しては、解雇に関する制限がなくなるのだから、雇用調整を解雇とみなして、解雇保険を給付して迅速に退職者を保護し、雇用調整助成金を廃止すべきである。

したがって、「明文型」契約導入に伴っては、①自己都合失業保険と雇用調整助成金の給付を廃止し、②雇用保険料は、全額を企業が負担することにし、③さらに企業による解雇に対してその社会的コストを負担させるため、その保険料率には、履歴料率制を導入する必要がある。

最低解雇手当

「明文型」契約導入に伴って上記の雇用保険制度改革が必要になる。しかしその改革には、時間がかかるであろう。迅速に「明文型」契約を発足させるためには、履歴料率制の導入を含めた雇用保険制度改革が行われるまでの間、次の制度を採用すれば、企業に対して解雇するモラルハザードを抑制させることができ、「明文型」契約を迅速に発足させることができる。

「明文型」雇用保険改革が行われるまでの間は、経過措置として、「明文型」契約に基づいた全ての解雇に対して「**最低解雇手当**」の設定を国が企業に義務付ける。

解雇手当は、元来、契約ごとに自由に設定されるべきである。実際、解雇手当はなくてもその分高い賃金が欲しいと考える労働者にとって、最低解雇手当を高く設定することは不利益になる。それにもかかわらず、日本では、現行の雇用保険制度の解雇促進効果を相殺するために最低解雇手当を導入するのであるから、過大な額を設定すべきではなく、自由な市場で成立する解雇手当の相場に近い水準を設定すべきであろう[19]。この「最低解雇手当」の水準

17　この助成金に関しては、モラルハザードを防止するための諸手続が要求されるためである。

18　ロイヤルリムジン社が、コロナ禍の下で大量解雇した理由は、迅速な支給をするためだったと言われている。この件については、例えば、ビジネスジャーナル（2020）や八田（2020）を参照。

19　本稿の問題意識とは異なるが、既存の「慣行型」の雇用契約に対して一定の解雇手当額を規制によって定めることも検討に値する。その場合は、既存契約に関する変更だから「明文型」の契約を対象に定められる経過措置「最低解雇手当」額より相当に高い金額でなければならない。例えば川口・川田（2018）および大竹・鶴（2016）を参照のこと。

としては、上記のデフォルトの解雇手当水準を採用できよう[20]。

Ⅳ．国際比較

解雇法制は国によって大きく異なり、また一国の中でも、例えばアメリカでは各州ごとに異なる。解雇条件に関わる正当事由の意味も、国によって大きな隔たりがある[21]。大内（2013, 第6章）は、解雇法制の国際比較を、正当事由の必要性や、不当解雇に対する制裁など、さまざまな観点から周到に比較している。

ここでは、契約期間を、次の三つに分類して、それぞれ解雇費用の予測可能性を分析しよう。

① 随意契約（契約期間不定）

② 定期契約

③ 日本式終身契約（定年まで）

アメリカの多くの州では、①の随意契約がデフォルトとされている。契約期間を決めず、雇用者が自由に解雇できるし、労働者側も自由に辞めることができる。しかし、これはあくまでデフォルトの契約であって、期間を定めた契約を行うこともできる。すなわち、②の契約を行うことは可能である。その場合、解雇手当額は、0円を含めて、自由に設定できる。ただし州によっては、むしろ一定の解雇手当額や正当事由を定めたうえでの②をデフォルトにしているところもある[22]。いずれにしても、解雇に伴う金銭補償額を確定しやすい制度となっている。

一方、欧州の多くの国は、正当事由を義務づけた上で、②を採用している。正当事由に該当しない場合の金銭補償額は、裁判によって決定されるが、例えばドイツでは、予測可能な額が予測できる期間内に、裁判において決定される[23]。台湾では、②の定期契約において、正当事由に該当しない場合の**解雇手当額**が、法律で定められている。

日本では、5年を超える期間の契約に関しては、③の終身契約をすることが、実質的に**強行規定**として定められている。契約を結ぶ双方が解雇手当水準をあらかじめ選択をすることが、日本では基本的に許されていない。このため、定年以前に解雇する場合、解雇費用の予測可能性は極めて低い。

日本で解雇可能な契約の選択を可能にするという本稿の提案は、新規契約において契約期間が5年を超える場合には、③をデフォルトとした上で、解雇費用の予測可能性が高い②の

---

20 この場合、20年間継続勤務者に対して6ヶ月分が最低解雇手当の水準となる。一方、20年間継続勤務者に対しては最大6か月分の雇用保険が給付されているので、合算すると、1年分が支給されることになる。

21 Osman（2011）を参照。

22 Holzschu（2016）

23 大内（2013, p. 153）

契約を選択可能にするものである。ただし、②が選択可能になる状況に対応する雇用保険制度改革が行われるまでの経過措置期間には、②の契約に対しては一定の解雇手当を契約条項に加えることを強行規定とするものである。

V．むすび

現在のデジタル産業構造の下では、高額な装置を備えるよりも、必要な人材を機敏に雇用できることが、イノベーションのために重要である。したがって、労働の流動性を高めることは日本の成長力を回復させる鍵である。

日本でこのことは広く認識されており、慣行型の雇用契約を弾力化することで労働市場の流動性を高めようとする提案がなされてきた。しかし雇用慣行を動かすことは既得権をおびやかすことになるため、容易なことではない。したがって、この改革戦略をとる限り、慣行型の契約制度を漸進的に改革できたとしても、日本が必要としている改革のスピードにはとても及び得ない。

このため本稿は、現在の慣行型契約を担保している法制には一切手を付けず、新しい契約についてのみ、解雇条件を自由に設定できる特約を可能にすることを提案した。これは、定期借家権を導入したときに用いられた vacancy decontrol という方法と基本的に同一である。

しかし日本では、解雇件数が少ないことを前提にしているため、解雇に伴う（広義の）保険制度が未整備である。これらの制度が未整備のまま解雇が選択できるようになると、モラルハザードが発生し、不必要な解雇が増える可能性がある。

そこで本稿では、「（解雇条件）明文型」契約の導入を可能にするために必要な、雇用を巡る社会インフラの整備を論じて、次の結論を得た。

まず、新規契約に関しては、「明文型」と「慣行型」のいずれも選択できる法的環境を整備する。その上で、明文型契約の下で、モラルハザードによって会社側が解雇を増やすことを抑制するため、解雇手当に関する以下の労働者保護規制を設けるべきである。

① 解雇手当は、社外の、しかも国が認定した解雇手当基金に、積み立てることを義務付ける。

② 国がデフォルトの解雇手当の水準を設定する。

③ 履歴料率制の導入など雇用保険制度が改革されるまでの間は、経過措置として全ての解雇に対して「**最低解雇手当**」以上の解雇手当を雇用契約に設定することを国が企業に義務付ける。

さらに「明文型」契約が可能になると、会社都合退職だけでなく、（年功序列賃金体系に

よる退職への歯止めがなくなるため）自己都合退職も増加する。「明文型」契約の加入者に関しては、雇用保険を次のように改革することが、モラルハザードの抑制と保険収支の健全化のためには役立つ。

① 労働者側の雇用保険料負担はゼロとし、企業側のみが保険料を負担する。
② 企業側が負担する雇用保険料の設定に、頻繁に解雇する企業に対するペナルティを含める（履歴料率制）。
③ 自己都合退職給付金と雇用調整助成金は、廃止する。
④ 「明文型」契約者に対しては雇用調整助成金を廃止し、雇用調整を解雇とみなして、解雇保険を給付する。

非正規雇用者が5年を超える再契約を出来るようになると、競争によって、正規雇用社員の年功序列賃金の上昇率は、やがて低下するであろう。契約更新の禁止は、これを恐れる既存の正規雇用労働者からの政治的圧力の下に行われていると見ることが出来る。すなわち、この契約更新の禁止は、正規雇用への転換を促すという美名の下に、既存の正規雇用労働者の既得権を守る結果をもたらしている[24]。

現在では、縮小する正規雇用の代替として、非正規雇用が拡大している。しかし、本稿の提案する明文型契約は、正規雇用契約の代替としても活用されよう。これは、非正規雇用の契約期間の長期化を可能にするため非正規雇用者に重要なメリットをもたらすが、解雇手当を明示的にするから、各企業にもメリットがある。しかも、企業に対して解雇手当の支払いを義務付け、そのための制度を整えるため、解雇される労働者は、相応の手当を確実に受けられることになる。

これまで解雇手当導入論者は、既存の「慣行型」契約の改革に焦点を当ててきたため、上記のような社会インフラ整備を併せて提唱してこなかった。待ったなしに労働市場の流動化が求められている現在は、むしろ、「慣行型」契約の改革とは全く独立に新規の契約については流動性を高める改革を考えるべき時である。そのための解雇に対して保険給付機能を強化する社会インフラを整備すべきである。

参考文献

Chang, Chyi-Herng.（2018）“Severance Payment System in Taiwan: A Historical Perspective.” In: Hatta and Ouchi, eds.（2018）.

24 しかし、「正規雇用は、労働者が望む契約であるから、時代に合わなくても、それを守るべきだ」と考えている人もいる。新制度の下では、そう考える企業と労働者は、正規雇用を生む慣行型契約を自主的に選択できる。

Hatta, Tatsuo（2018）“Introducing Severance Payment Systems in Japan: A Proposal for Vacancy Decontrol.” in Hatta & Ouchi, eds.（2018），pp. 147-186.

Hatta, Tatsuo, and Shinya Ouchi, eds.（2018）Severance Payment and Labor Mobility, A Comparative Study of Taiwan and Japan, Springer.

Holzschu, Michael（2016）Just-cause vs. Employment-At-Will. https://www.businessknowhow.com/manage/just-causevsfreewill.htm.（accessed 2018-6-8）.

Miller, Stephen（2018）“Severance Tied to Tenure and Position as Formal Policies Decline.” SHRM, 1 March 2018, https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/severance-policy-and-payout-trends.aspx

Osman, Chris.（2001）“An Ocean Apart: US and EU Employment Law Compared,” Global Counsel, Feb. 2001, p. 31.

Shiu, Howard, and Irving Chien（2018）“A Brief Introduction to Employment Termination and Severance Payment Systems in Taiwan: A Reference Model for Japan’s Reform of Labor Mobility.” in Hatta & Ouchi, eds.（2018），pp. 41-91.

U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration（2019）“The Comparison of State Unemployment Laws.” https://oui.doleta.gov/unemploy/pdf/uilawcompar/2019/financing.pdf

荒木尚志・大竹文雄（2008）「解雇規制」，In: 荒木尚志・大内伸哉・大竹文雄・神林龍編『雇用社会の法と経済』，有斐閣，pp. 2–28.

大内伸哉（2013）『解雇改革』，中央経済社.

大内伸哉・川口大司編著（2018）『解雇規制を問い直す』，有斐閣 .

大竹文雄・鶴光太郎（2016）「金銭解決に関する統計分析」，厚生労働省 第７回 透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方に関する検討会，2016 年６月６日 .

奥平寛子･滝澤美帆･鶴光太郎（2009）「雇用保護は生産性を下げるのか」, 鶴光太郎･樋口美雄･水町勇一郎編著『労働市場制度改革　日本の働き方をいかに変えるか』，第６章，日本評論社.

川口大司･川田恵介「完全補償ルールに基づく補償金額の算定」, 大内伸哉･川口大司 編著『解雇規制を問い直す』（2018），pp. 253-283.

厚生労働省（2018）「退職給付（一時金･年金）の支給実態」, 就労条件総合調査（平成 30 年度）

小西康之（2018）「アメリカ法」，大内伸也・川口大司編著（2018），pp. 155-173.

趙徳玉（2020）『我國積欠工資塾償制度實務問題之研究』国立政治大学修士論文 , https://hdl.handle.net/11296/pz57qp

八田達夫（1997）「「定期借家権」はなぜ必要か」，『ジュリスト』，1997 年 12 月 1 日号（No.

1124)，有斐閣 .
八田達夫（2006）「効率化原則と既得権保護原則」，福井秀夫・大竹文雄編『脱格差社会と雇用法制』, 日本評論社 .
八田達夫（2009）『ミクロ経済学Ⅱ』，東洋経済新報社 .
八田達夫（2020）「パンデミックにも対応できるセーフティネットの構築」，小林慶一郎・森川正之編著『コロナ危機の経済学：提言と分析』，第３章，日経 BP.
八田達夫（2024）「解雇手当契約を可能にする社会インフラ整備」『Working Papper Series』アジア成長研究所 , No. 2024-10.
ビジネスジャーナル（2020）「ロイヤルリムジン、全乗務員一時解雇し失業保険勧める→労働局「受給資格を満たさず」」，2020 年 4 月 9 日，https://www.excite.co.jp/news/article/Bizjournal_202004_post_151166/?p= 2
八代尚宏（1999）『雇用改革の時代―働き方はどう変わるか』，中央公論新社 .
八代尚宏（2020）「コロナ休業者を本当に救う対策が「みなし失業手当」である理由」，Diamond Online，2020 年 5 月 28 日，https://diamond.jp/articles/-/238609
山本勲・黒田祥子（2016）「雇用の流動性は企業業績を高めるのか：企業パネルデータを用いた検証」RIETI ディスカッション・ペーパー .

積極的労働市場政策はどのように生産性上昇に貢献するか

青山学院大学経済学部助教　岩崎雄也
東洋大学経済学部教授　川上淳之

1．はじめに

本稿は、積極的な労働市場政策（ALMP：Active Labor Market Policy）が生産性に与える影響について、これまで蓄積されてきた先行研究から評価を行うものである。ALMP は、労働市場の機能を向上させ、労働需要と供給、およびそれらのマッチングプロセスに変化をもたらすことを意図した、公的に資金提供される介入である。具体的には、ALMP は既存の仕事を維持し、新しい雇用の機会を創出し、労働市場への参加を奨励し、長期失業者や非参加者の労働参加を促進し、求職および仕事のマッチングプロセスを容易にすることを目指すものである。

このような施策が導入された背景について、OECD（1993）は、積極的労働市場政策は1960 年代における高い経済成長率の環境下において、労働需要の拡大に対応するための労働供給の拡大施策として、労働供給を抑制する影響を持つ雇用保険などの消極的労働市場政策に対する形で導入されたことを説明している。他方、1980 年代以降に失業率の上昇が観測されるなかで、労働供給側に対処される施策として、労働力の質の向上および、労働市場の職探しのプロセスを強化する施策として ALMP が強化された背景がある。

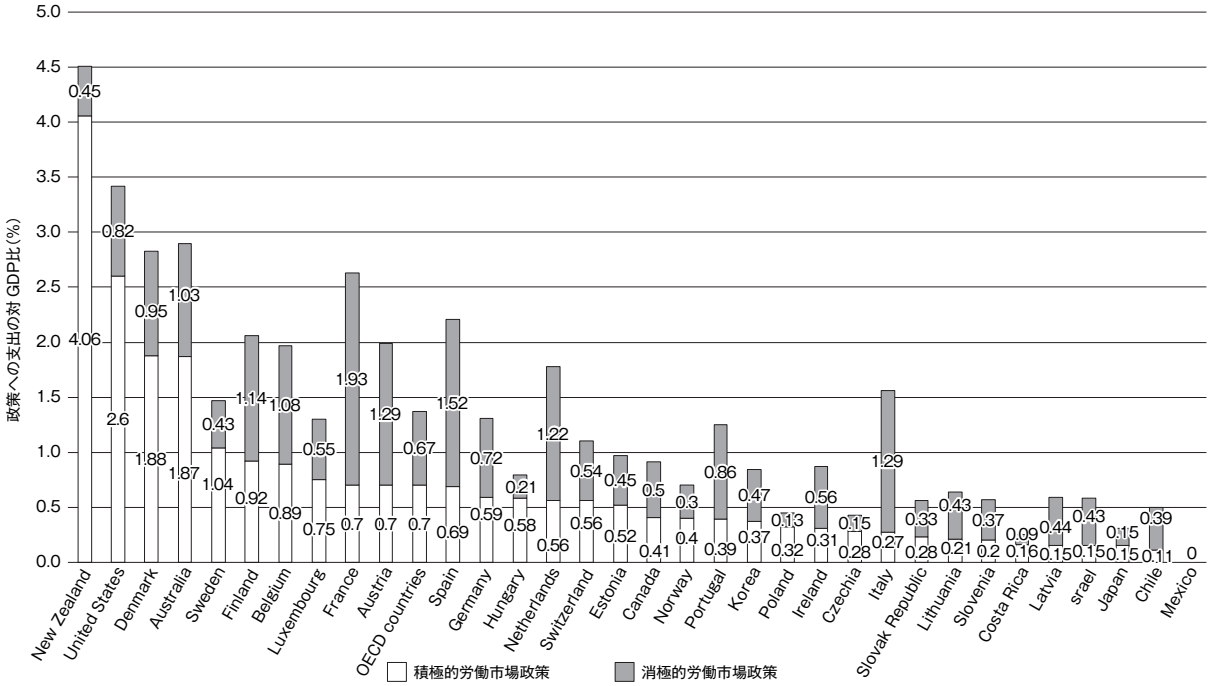
一方で、ALMP 施策が持つ重要な特徴に、労働者の雇用の改善という観点とともに、そのプロセスにおいて、労働者のトレーニングを通じたスキルの向上とマッチングプロセスの改善による労働市場のミスマッチの解消という側面が挙げられる。近年では、OECD（2021）において、新型コロナウィルスによる景気後退のあとに ALMP による労働者の迅速な職場復帰や部門や地域を超えた労働市場の再配分は、衰退企業から成長企業への労働力の再配分を推し進めるうえで重要な役割を果たすとしている。

しかし、日本における ALMP 支出は他の OECD 加盟国と比較してその水準は低い。OECD で集約されている ALMP 支出の対 GDP 比をまとめたものが、図 1 - 4 -（4）- 1 である。なお、集計は新型コロナウィルスの流行期における支出の影響が含まれない 2019 年の集計値をみている[1]。この集計からは、日本が他の先進国と比較して最も ALMP 支出が低いグループに位置していることが示される。他方、イタリアなどは ALMP 支出が低い代わりに消極的労働市場政策（PLMP：Passive Labor Market Policy）の支出が高い傾向が示されるが、

1　新型コロナウィルス流行期には、企業に支出される雇用維持のための支出（日本においては雇用調整助成金）が ALMP 支出として集計されている。

日本においてはPLMPの支出も低い。

図１-４-(4)-１　積極的労働市場政策（ALMP）と消極的労働市場政策（PLMP）支出の対GDP比（2019年，%）



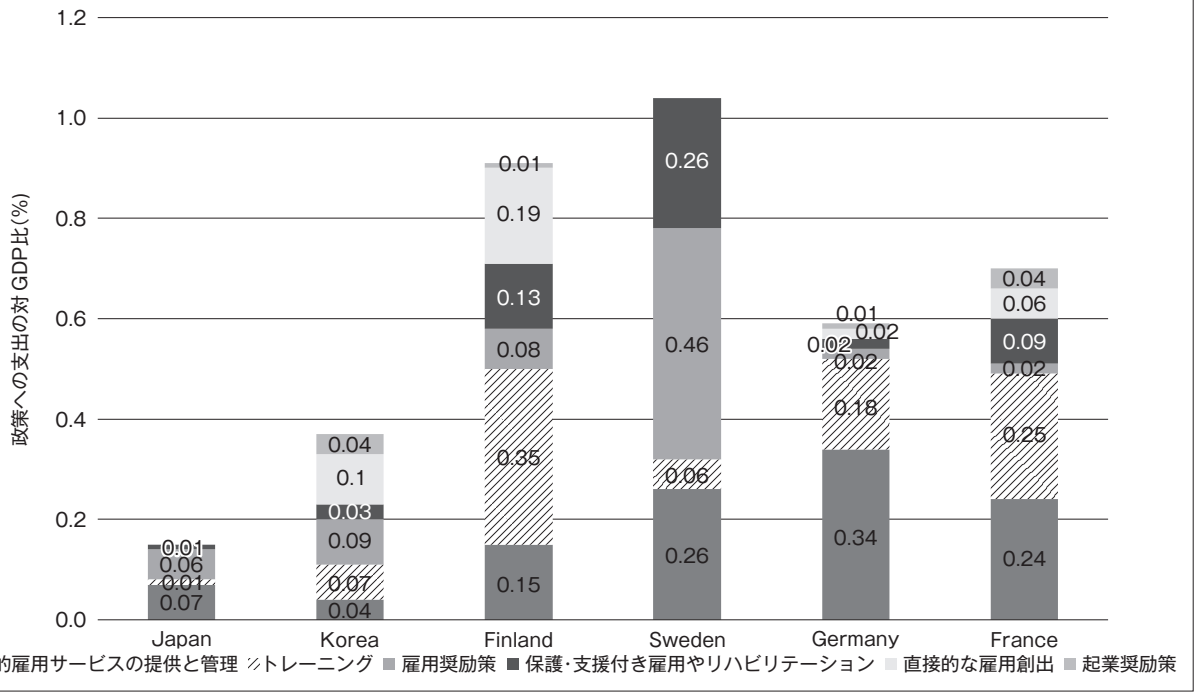
（資料）OECD Statより作成。
（注）新型コロナウィルスの流行期の支出の影響を除くため、2019年の集計値を用いた。

ALMPの支出内訳を図１-４-(４)-２で比較している。なお、OECDで公表される統計では、ALMPを６つのカテゴリに分類されている[2]。

（１）公的雇用サービスの提供と管理（PES and administration）
（２）トレーニング（Training）
（３）雇用奨励策（Employment incentives）
（４）保護・支援付き雇用やリハビリテーション（Sheltered and supported employment and rehabilitation）
（５）直接的な雇用創出（Direct job creation）
（６）起業奨励策（Start-up incentives）

2　なお、PLMPは（１）失業手当およびサポート（Out-of-work income maintenance and support）、（２）早期退職奨励策（Early retirement）の２つのカテゴリに分類されている。

図１-４-（４）-２　積極的労働市場政策（ALMP）対 GDP支出の内訳（2019 年 , %）



（資料）OECD Stat より作成。
（注）新型コロナウィルスの流行期の支出の影響を除くため、2019 年の集計値を用いた。

この集計からは、雇用調整助成金などの雇用奨励策への支出について、日本はスウェーデンを除く他国に近い水準である。しかし、ハローワークなどの公的雇用サービスへの支出は韓国よりは高いものの、他のヨーロッパ諸国の数値と比較するとフィンランドの半分、ドイツの５分の１程度である。仕事のスキルを向上させるための施策であるトレーニングに対する支出は、比較対象国のなかで最も低い[3]。一方で、社会政策として保護・支援付き雇用やリハビリテーションの支出は北欧で厚く支出され、直接的雇用創出は韓国・フィンランド・フランスで支出、起業支援策は韓国・フランスで支出される傾向があるが、日本ではこれらへの支出は観測されなかった。

これまで、ALMP が雇用に与える影響を検証した論文は蓄積されており[4]、ALMP は、雇用の流動化を促していく方針が示される日本経済において求められる施策であるといえる。他方、ALMP 施策は労働者個人に雇用の機会を提供すると同時に、労働者を雇用する企業の活動にも影響を与えると考えられる。しかし、企業レベルおよびマクロレベルの生産性に与えた影響を検証している論文は限られている。本稿は、これまで明らかになっている ALMP が生産性にあたえる影響を概観することで、積極的労働市場政策に対して消極的である日本

3　OECD 加盟国全体の比較では、トレーニングへの支出がゼロであったチェコ、アイスランド、メキシコ、ポーランドに続く最低水準であった。

4　ALMP のパフォーマンスを検証する論文を網羅的にサーベイしている論文に Heckman, LaLonde, and Smith（1999）がある。

における課題を考察する。

2．ALMPがどのように生産性上昇に貢献するか

本章では、ALMPがどのように生産性の上昇に貢献するのかを先行研究に基づき考察する。まず結論から述べると、① ALMPによって雇用のミスマッチが解消され生産性が上昇する、② ALMPによって労働者のスキルが向上し生産性が上昇する、という2つのルートが主に考えられる。ただし、いずれのルートに関しても、ALMPと生産性との関係性を直接的に分析した研究は少ない。そこで本章では、2.1節で雇用のミスマッチが生産性に与える影響を、2.2節で労働者の能力が生産性に与える影響を確認し、ALMPがどのように生産性上昇に貢献しうるのかを考察する。その後、次章で実際にALMPが雇用のミスマッチ解消や労働者のスキル向上に寄与するのかを実証分析のサーベイを通じて検討する。

2．1．雇用のミスマッチと生産性

まず、雇用のミスマッチが生産性に与える影響を確認する[5]。先行研究としては、McGowan and Andrews（2015）、中島・西崎・久光（2016）、Vandeplas and Thum-Thysen（2019）、Yian（2019）、Ndolo and Senelwa（2023）が挙げられ、いずれも雇用のミスマッチがあると生産性が低下することを示している。それぞれの研究の概要は次のとおりである。

McGowan and Andrews（2015）は、スキルや資格のミスマッチと労働生産性との関係性を直接的に推定した先駆的な研究である[6]。データはOECD加盟19か国の産業データとOECD国際成人力調査（PIAAC）のミクロデータに基づくミスマッチ指標を用いており、クロスカントリー分析である点も大きな特徴である[7]。主な結果として、スキルや資格のミスマッチが大きいほど労働生産性が低下することが示されており、その影響の大部分は過剰スキルと資格不足が占めているとしている。新たな知見としては、スキルのミスマッチが大きければ大きいほど、資源の効率的な配分が行われなくなり、労働生産性が低下することを明らかにした点である。この理由について、過剰スキルの労働者の割合が高ければ、生産性の高い企業はスキルの高い労働者を集めることが難しくなり、生産性の低い企業の犠牲のもとで市場シェアを獲得することになるからであると論じている。

中島・西崎・久光（2016）は、近年の先進国において労働生産性の伸び率、すなわち資本装備率の伸び率と全要素生産性（TFP：Total Factor Productivity）の伸び率の双方が鈍化

5　雇用のミスマッチに関する基礎的な概念整理については、川田・佐々木（2012）を参照されたい。

6　これより前の研究は、ミスマッチが賃金に与える影響を推定する、あるいはミスマッチが職務満足度に与える影響を推定することで、ミスマッチが生産性に与える影響を間接的に推定している。

7　これより前の研究は、特定の国を対象としている。

している背景について、既存の議論と実証分析のサーベイを行っている。その結果として、①金融仲介機能の低下に伴う資本の非効率的な配分により資本蓄積が停滞した、②労働市場のミスマッチ拡大により TFP の伸び率が鈍化した、③計測の問題から技術革新の成果が GDP 統計に十分に反映されていない、という３つの論点を提示している。また、英米のベバリッジ曲線をもとに、2009 年後半以降、労働市場のミスマッチが拡大していることを指摘している。

Vandeplas and Thum-Thysen（2019）は、スキルのミスマッチのさまざまな側面、特にマクロ経済的スキル・ミスマッチ、スキル不足、職務上のスキル・ミスマッチと労働生産性との関係性について[8]、EU を対象に実証分析を行っている。その結果として、マクロ経済的スキル・ミスマッチと労働生産性との間には負の関係があること、スキル不足と労働生産性との間には正の関係があることが示されている。また、ミスマッチな労働者とウェルマッチな労働者を比較した場合、資格の過剰取得は生産性を上昇させ、資格の不足は生産性を低下させること、同じ資格レベル内でミスマッチな労働者とウェルマッチな労働者を比較した場合、資格の過剰取得は生産性を低下させ、資格の不足は生産性を上昇させることも示されている。そのうえで、より高いスキルの潜在能力を十分に発揮するためには、スキルは労働市場に関連したものであるべきであり、熟練労働者はそのスキルを使用する仕事とマッチングされる必要があると論じている。

Yian（2019）は、中国における人的資本の配分と TFP との関係性について実証分析を行っている。データは 2001 年から 2015 年までの省ごとのパネルデータを使用しており、分析結果として、人的資本の配分の誤りが中国の生産性を著しく低下させたこと、その経路は産業構造の転換・技術革新・労働生産性を通じたものであること、そして産業間の労働のミスマッチを完全に解消することが生産性の約 41% の上昇と関連付けられる可能性があることが示されている。

Ndolo and Senelwa（2023）は、ケニアにおける資格・スキルと企業の生産性との関係性について実証分析を行っている。データは世界銀行のデータベースから取得したクロスセクションデータであり、最尤法による内生スイッチング回帰を用いて推定を行っている。その結果として、労働者のスキルと仕事の要件との不一致が企業の生産性に有意にマイナスの影響を与えること、また、過剰な教育が企業の生産性に与える影響は極めて小さいことが示されている。

以上のように、McGowan and Andrews（2015）はスキルや資格のミスマッチが大きいほ

8　マクロ経済的スキル・ミスマッチとは、雇用可能な労働者と雇用される労働者との間でスキルの分布が異なること。スキル不足とは、雇用主が欠員を埋めることが困難な場合に生じるスキルの不一致。職務上のスキル・ミスマッチとは、雇用者の資格水準と特定の職務に必要な要件との間に不一致があることを指す。

ど労働生産性が低下することを、中島・西崎・久光（2016）は労働市場のミスマッチ拡大によりTFPの伸び率が鈍化することを、Vandeplas and Thum-Thysen（2019）はマクロ経済的スキル・ミスマッチと労働生産性との間には負の関係があることを、Yian（2019）は人的資本の配分の誤りが生産性を著しく低下させることを、Ndolo and Senelwa（2023）は労働者のスキルと仕事の要件との不一致が企業の生産性に有意にマイナスの影響を与えることを示している。つまり雇用のミスマッチがあると生産性が低下するというのが先行研究の知見である。したがって、ALMPによって雇用のミスマッチが解消すれば、生産性は上昇する可能性があると考えられる。

２．２．労働者の能力と生産性

前節では雇用のミスマッチと生産性との関係性を確認したが、佐々木（2022）で論じられているように、「雇用のミスマッチの解消により全体の生産性が向上しても、生産性の異質性は存在する。つまりマッチングがうまくいっても生産性の高い労働者と低い労働者がいる状態は変わらない」。言い換えれば、生産性の低い労働者の能力を高めることで、生産性が上がる余地がまだある。なお、本稿の関心の対象はALMPであるため、労働者の「能力」とは具体的には「スキル」を指すものとする。OECD（2017）によると、スキルとは認知的能力と非認知的能力[9]、そして特定の仕事・職業・分野に特化した技術的能力と定義される。

こうした労働者のスキルが生産性に与える影響についての先行研究としては、Haskel and Martin（1993）、Tang and Wang（2005）、Forth and Mason（2006）、Bennett and McGuinness（2009）が挙げられ、いずれも労働者のスキル不足があると生産性が低下することを示している。それぞれの研究の概要は次のとおりである。

Haskel and Martin（1993）は、イギリスにおける労働者のスキル不足が生産性成長に与える影響を検証している。理論的には労働者のスキル不足が雇用の構成を熟練労働者から非熟練労働者へと傾けるというモデルを構築し、1980年から1986年の産業パネルデータを用いて実証分析を行っている。その結果として、1980年代半ばにおけるスキル不足の増加は生産性の伸びを年率で約0.7％低下させたこと、仮にスキル不足が増加していなければ生産性の伸びは年率4.7％ではなく5.4％であったであろうことが示されている。そのうえで、教育訓練の量と効果を高めることで生産性を高めることができると論じている。

Tang and Wang（2005）は、生産物市場における競争と労働者のスキル不足がカナダの製

9　認知的能力とは、複雑な考えを理解する能力、環境に効果的に適応する能力、経験から学ぶ能力、さまざまな推論を行う能力、思考によって困難を克服する能力などである。非認知的スキルとは、認知的スキルに含まれない社会的・感情的・行動的な複数の領域にまたがる特性であり、仕事上の習慣、行動特性、身体的特性などがある。（Brunello and Wruuck 2021）

造業企業の生産性水準に与える影響を分析している。データはカナダ統計局の1999年のイノベーション調査における企業の競争環境に対する認識（の回答）を用いている。他の要因をコントロールしたうえでの推定結果として、生産物市場における競争は中堅・大企業の業績にプラスの影響を与えること、労働者のスキル不足は中小・中堅企業の労働生産性にマイナスの影響を与えることが示されている。

Forth and Mason（2006）は、1999年のイギリス企業の調査データと調査後の財務データを組み合わせ、ICTスキルの不足が企業の生産性に与える影響を分析している。その結果として、ICTスキルの不足が、ICTの導入や導入後のICT利用度における制約を通じて、生産性に間接的にマイナスの影響を与えることが示されている。

Bennett and McGuinness（2009）は、北アイルランドのIT、電子工学、機械工学の各業界の企業を対象とした3つのスキル関連調査のデータを用い、充足困難な欠員や未充足の欠員によってハイテク企業の業績がどの程度制約されているかを分析している。その際、スキル不足を経験しやすいのは生産性の高い企業であることから、選択効果をコントロールしたうえで推定を行っている。結果として、充足困難な欠員や未充足の欠員の影響を受けた企業では、労働生産性が65～75％低下することが示されている。

以上のように、Haskel and Martin（1993）は労働者のスキル不足の増加が生産性の伸びを低下させることを、Tang and Wang（2005）は労働者のスキル不足が中小・中堅企業の労働生産性にマイナスの影響を与えることを、Forth and Mason（2006）はICTスキルの不足が生産性に間接的にマイナスの影響を与えることを、Bennett and McGuinness（2009）は充足困難な欠員や未充足の欠員の影響を受けた企業では労働生産性が低下することを示している。つまり労働者のスキル不足があると生産性が低下するというのが先行研究の知見である。したがって、ALMPによって労働者のスキルが向上すれば、生産性は上昇する可能性があると考えられる。

3．実証分析

前章では、雇用のミスマッチがあると生産性が低下することや、労働者のスキル不足があると生産性が低下することを確認した。本章ではこれを踏まえたうえで、ALMPの効果に関する実証分析をサーベイする。まず3.1節では複数のメタ分析をもとにALMPの有効性を概観する。その後、3.2節でALMPと雇用のミスマッチとの関係性を、3.3節でALMPと労働者のスキルとの関係性を確認する。3.4節では、所得を生産性の代理指標とし、ALMPが労働者の長期的な所得に与える効果を確認する。

３．１．ALMP の有効性の概観

OECD（2007）は ALMP のための支出を「受益者の有給雇用の見込みを改善すること、またはその他の方法で所得能力を高めることを目的とする（教育を除く）すべての社会支出」と定義している。つまり ALMP の主たる目的は、有給雇用の見込みを改善すること、または所得能力を高めることであり、ゆえに ALMP に関する実証分析は雇用確率や所得水準に対する有効性を検証する研究がほとんどである。こうした ALMP の有効性に関する主要なメタ分析としては、Card et al.（2018）、Levy Yeyati et al.（2019）、Vooren et al.（2019）が挙げられ、いずれの研究も ALMP によって雇用確率や所得水準が上昇することを示している。Card et al.（2018）は、世界の 207 の実験的・準実験的研究を対象に ALMP の有効性を検証している。分析にあたっては、ALMP を①職業訓練、②求職活動支援、モニタリング、求職活動を怠った場合の制裁、③助成金付きの民間部門雇用、④助成金付きの公的部門雇用の４つに分類している。主な分析結果は以下のとおりである。

（１） 求職支援や早期就労のインセンティブを提供する「ワーク・ファースト（work first）」スタイルのプログラムの時間プロファイルは、「人的資本」スタイルの訓練プログラムや公的部門雇用プログラムの時間プロファイルとは異なる。人的資本プログラムは、短期的な効果は小さく（場合によってはマイナスであり）、中長期的（プログラム終了後２～３年）には大きな効果となる。これに対し、ワーク・ファースト・プログラムの効果はより安定している。公的部門雇用プログラムでは、どの時間軸においても効果はごくわずかであるか、マイナスである。

（２） 女性と長期失業者は他のグループよりもプログラムの効果が大きい傾向がある。これに対し、若年者と高齢者は他のグループよりもプラス幅が小さい。異なるグループを特定のプログラムにマッチングさせることで潜在的な利益が得られる可能性があり、ワーク・ファースト・プログラムは不利な立場にある参加者にとって比較的成功しやすく、人的資本プログラムは長期失業者にとってより成功しやすい。

（３） ALMP は低成長で失業率が高い時期に大きな効果をもたらす傾向がある。特にサンプルの２分の１を占める４か国（ドイツ、フランス、デンマーク、アメリカ）の推定値には、比較的大きな循環的要素が見出される。人的資本プログラムはワーク・ファースト・プログラムよりも景気変動に敏感である。

（４） 出版バイアスは見出されない。分析で使用する結果変数に関しては、雇用確率や所得水準をモデル化した研究よりも、最初の仕事に就くまでの時間をモデル化した研究の方が、短期的な効果の推定値がよりプラスになる傾向がある。

Levy Yeyati et al.（2019）は、ランダム化比較試験（RCT：Randomized Controlled Trial）による73の研究を対象にALMPの有効性を検証している。分析にあたっては、ALMPを①職業訓練、②賃金補助、公的事業プログラム、③起業家や独立労働者への支援、④求職活動の支援の4つに分類している。主な分析結果は以下のとおりである。

（1） ALMPの雇用や所得に対する効果は、平均して中程度のプラスである。プログラム参加者の雇用に対する効果の中央値は、賃金補助と独立労働者支援で約11%、雇用サービスで約2%である。職業訓練はこの範囲の中央に位置し6.7%である。
（2） プログラム参加者の所得に対する効果の中央値は、賃金補助と独立労働者支援でより高く係数で約17%の増加であり、職業訓練では7.7%である。これに対して、雇用サービスは所得に対する効果はない。
（3） 参加者1人当たりのプログラム提供コストは、賃金補助、職業訓練、独立労働者支援では有意な差はなく、約1,500ドル～1,700ドル（2010年PPP）である。雇用サービスは安価な政策であり、その費用の中央値は277ドルである。
（4） 有意にプラスの係数となるプログラムの確率は、一人当たりGDP成長率と正の相関が、失業率とは負の相関がある。ロバストではないものの、一部または全部が公的部門によって賄われているプログラムがより効果的である傾向がある。雇用サービスをサンプルから外すと、参加者の個々のフォローアップがより良い結果と相関する。
（5） 職業訓練については、実施の背景が重要な役割を果たし、より長いプログラムがより効果的である傾向がある。また、プログラム受講の機会費用を補うための参加者への金銭的インセンティブや、参加への後押しが統計的に有意な関係となる。活動志向的な職業訓練プログラムは成功の確率がより高まる。

Vooren et al.（2019）は、査読付きジャーナルに掲載されている57の実験的・準実験的研究を対象にALMPの有効性を検証している。分析にあたっては、ALMPを①人的資本の形成を目的とした訓練・再教育プログラム、②就労税控除や起業補助金などの労働助成、③政府が失業者を直接雇用する公的雇用、④求職支援やケースワーカーとの定期的な面談を含む強化サービスの4つに分類している。主な分析結果は以下のとおりである。

（1） 強化サービスは開始後12か月の短期的な段階で最も効果的である。
（2） 労働助成と公的雇用は、短期的にはマイナスの影響を及ぼし、長期的にはプラスの効

果に転じる。このマイナスの影響はロックイン効果として解釈できる[10]。強化サービスでロックイン効果が見られないのは、求職活動に費やすことができる時間という点で、参加者に要求するものが少ないからである。

（3） 労働助成の効果がプラスに転じるのは12か月後であるが、公的雇用は36か月後である。これは労働助成には労働需要に合わせたOJTが含まれていることに起因している可能性がある。

（4） 強化サービスでは、労働助成や公的雇用で見られる短期的なマイナスの影響は観察されず、プログラム開始後6か月から36か月までプラスの効果のままである。

（5） 訓練プログラムの係数はプラスであるが、統計的に有意ではない。これは特に座学による訓練は比較的標準化されているため、企業の要求にあまり適合していないからである。これに対し、労働助成は企業の要求により適合しているため有意な結果となる。

（6） ALMPの平均的な効果は比較的小さい（Cohen's d ＜ 0.10[11]）

以上のように、Card et al.（2018）、Levy Yeyati et al.（2019）、Vooren et al.（2019）のいずれのメタ分析においても、ALMPはその主たる目的である雇用確率や所得水準を引き上げるうえで、総じて有効であることが示されている。また、Card et al.（2018）とLevy Yeyati et al.（2019）に共通する結果として、人的資本の蓄積に重点を置いたプログラムがより効果的であること、Card et al.（2018）とVooren et al.（2019）に共通する結果として、プログラムの効果は短期的には見られない（またはマイナスである）が長期的にはプラスとなることが示されている。後掲の表1-4-（4）-1は以上の3つのメタ分析の概要をまとめたものである[12]。

---

10 ロックイン効果とは、プログラムへの参加によって求職活動がおろそかになる結果、プログラムに参加しなくても職が見つかったであろう求職者の失業期間を長引かせる効果である（佐藤2012）。

11 Cohen's dは効果量（効果の大きさ）を表す指標の1つであり、2群（処置群と対照群）の平均値の差を両群の標準偏差で割って求められる。Cohen（1988）は、d = 0.2で小さい効果、d = 0.5で中程度の効果、d = 0.8で大きい効果という判断基準の目安を示している。

12 なお、特定の地域や層におけるALMPの有効性に関するメタ分析としては、Escudero et al.（2019）やKluve et al.（2019）などが挙げられる。Escudero et al.（2019）は、ラテンアメリカとカリブ海諸国におけるALMPのメタ分析であり、実施期間が短いプログラムはプラスの効果を生む可能性が低いこと、GDP成長率はプログラムの効果と正の相関があること、女性と若者がプログラムの恩恵を受けやすいこと、訓練プログラムは正規雇用と所得を増加させることが示されている。Kluve et al.（2019）は、若年層のALMPに焦点を当てたメタ分析であり、プログラムは中低所得国でより成功していること、介入の種類は設計や実施よりも重要ではないこと、複数のサービスを統合したプログラムがより成功していること、受益者のプロファイリングや個別化されたフォローアップ・システム、サービス提供者に対するインセンティブが重要であること、効果は長期的に見たときにより大きいことが示されている。

３．２．ミスマッチの解消

次に、ALMP と雇用のミスマッチとの関係性を確認する。前述のとおり、ALMP に関する実証研究は雇用確率や所得水準への効果を分析対象としたものがほとんどであり、雇用のミスマッチへの効果を分析対象としたものは少ない。具体的には、Calmfors et al.（2002）、Blasco and Pertold-Gebicka（2013）、Sørensen（2016）、Caliendo et al.（2017）が挙げられ、ALMP の雇用のミスマッチ解消に対する効果を肯定する研究と否定する研究の両方が存在する。それぞれの研究の概要は次のとおりである。

Calmfors et al.（2002）は、スウェーデンにおける ALMP の効果に関する実証研究を概観しており、主要な結論は次のとおりである。（１）マッチング効率にプラスの効果があると

表１- ４-（４）- １　雇用確率や所得水準に対する ALMP の有効性

	Card et al.（2018）	Levy Yeyati et al.（2019）	Vooren et al.（2019）
ALMP の分類（研究における介入）	①職業訓練 ②求職活動支援、モニタリング、求職活動を怠った場合の制裁 ③助成金付きの民間部門雇用 ④助成金付きの公的部門雇用	①職業訓練 ②賃金補助、公的事業プログラム ③起業家や独立労働者への支援 ④求職活動の支援	①訓練・再教育プログラム ②就労税控除や起業補助金などの労働助成 ③政府が失業者を直接雇用する公的雇用 ④求職支援や面談を含む強化サービス
研究数	207	73	57
プログラム数	526	102	－
推定値数	857	652	654
対象研究の分析手法	実験、準実験 （30%は RCT）	RCT のみ	実験、準実験
研究の掲載誌	制限なし	制限なし	査読付きジャーナルに限定
主要な結果	●平均的な効果はプログラムの終了後２～３年からプラスとなる。 ●人的資本の蓄積に重点を置いたプログラムの方が平均利益は大きい。 ●女性や長期失業者ほど大きな効果がある。 ●ALMP は不況時に大きな効果を示す可能性が高い。 ●公的部門雇用の効果はごくわずかである。	●職業訓練、起業支援、賃金補助金など、人的資本蓄積を目的としたプログラムはプラスの効果を示す。 ●プログラムの長さ、金銭的インセンティブ、個別フォローアップなどは、プログラムの有効性を決定するうえで重要である。 ●プログラムは GDP 成長率が高く、失業率が低いほど、ポジティブな結果をもたらす可能性が高い。	●労働助成と公的雇用は、短期的にはマイナスの影響を及ぼし、長期的にはプラスの効果に転じる。 ●求職支援や面談などの強化サービスでは、短期的なマイナスの効果は見られず、プログラム開始後６か月から 36 か月までプラスの効果のままである。

（出所）Levy Yeyati et al.（2019）Table A1 を参考に筆者作成。

いう証拠はほとんどない。（２）労働力参加にプラスの効果があるという指摘もある。（３）助成金付き雇用は正規雇用の置き換えを引き起こすが、労働市場訓練はそうではない。（４）ALMP が経済全体の賃金圧力を高めるかどうかは不明である。（５）1990 年代、訓練プログラムは参加者の雇用確率を高めていないように見えるが、助成金付き雇用の形態によってはそのような効果があるように見える。（６）若年者向けプログラムは、参加者の利益が不確実であると同時に、実質的な置き換え効果を引き起こしているように見える。これらの結果を踏まえたうえで、長期失業の抑制に重点を置き、若年者向けプログラムにはあまり重点を置くべきではないと論じている。

Blasco and Pertold-Gebicka（2013）は、デンマークにおける ALMP としてのカウンセリングとモニタリングが企業の雇用戦略、ひいては業績にどのような影響を与えるかを分析している。データは 2005 年から 2006 年にかけて実施された大規模な社会実験、すなわちカウンセリングとモニタリングの大幅な実験的増加における企業データを用いている。分析結果として、社会実験が実施された地区で雇用された小規模企業は（対照群の企業よりも）失業者に有利な雇用慣行を変え、離職率が高くなったことが示されている。また、社会実験後の最初の数年間は付加価値と TFP が変化しなかったか、限界的に低下したことが示されている。そのうえでこれらの結果は、就職支援によるマッチングプロセスの改善を打ち消すような強制効果をモニタリングが生み出す、という考え方と一致すると論じている。

Sørensen（2016）は、失業期間を短縮することが示されているデンマークの労働市場プログラムが、雇用の質に影響を与えるかどうかを、２つの異なる群で実施された RCT に基づいて分析している。その結果として、女性には効果が見られなかったが、男性にはプラスの効果が見られ、１つの群では男性の所得を短期的に９％増加させことが示されている。また、もう１つの群では労働市場の摩擦が解消されたためか、所得が長期的に９％増加したことも示されており、余暇への課税は主に低所得者に影響を与え、労働市場の摩擦の除去は高所得者に影響を与えると論じている。

Caliendo et al.（2017）は、ドイツの ALMP において労働者の地理的ミスマッチに対応するために提供されている移動費助成金が、参加者の将来の労働市場成果に与える影響を分析している。この助成金は、失業中の求職者が遠方の地域で仕事を探し受け入れるインセンティブとなるように提供されているものであり、この背景には、欧州諸国の労働市場は失業率の地域格差が大きい一方で、失業者の地理的流動性が低いという事情がある。分析では行政データを使用し、観測された特性および観測されていない特性に基づく内生的選択を考慮するために、操作変数法を用いている。因果的な処置効果の推定結果として、助成金制度に参加して遠方に移住した失業求職者は、非参加者に比べてより高い賃金を得て、より安定した職を見つけたことが示されている。そのうえで、このプラスの効果は、参加者の職探しの範囲が

拡大したことで、より良い仕事とのマッチングが実現した結果であると考察している。

以上のように、Calmfors et al.（2002）はマッチング効率にプラスの効果があるという証拠はほとんどないことを、Blasco and Pertold-Gebicka（2013）はモニタリングによって付加価値と TFP が限界的に低下したことを示しているのに対し、Sørensen（2016）は労働市場の摩擦解消で長期的な所得が増加したことを、Caliendo et al.（2017）は移動費助成金の参加者がより高い賃金を得てより安定した職を見つけたことを示している。したがって、ALMP が雇用のミスマッチを解消する効果に関しては、肯定的な研究もあれば否定的な研究もあるといえる。

３．３．公的教育訓練

続いて、ALMP のうち特に公的教育訓練と労働者のスキルとの関係性を確認する。企業による訓練を含めた広義の教育訓練の効果であれば、先行研究は数多く存在する。しかし ALMP における公的教育訓練が労働者のスキルに与える効果となると、対象となる研究は管見の限り極めて少ない。関連しそうな先行研究として、Lechner and Wunsch（2009）と Escudero（2018）が挙げられ、いずれにおいても ALMP によって労働者のスキルが向上するという効果は明確には見られない。それぞれの研究の概要は次のとおりである。

Lechner and Wunsch（2009）は、東ドイツの ALMP としての訓練プログラムや雇用プログラムが、参加者の労働市場における成果に対してどのような影響を及ぼしているかを分析している。データは行政情報から得られた大規模な個人データベースに基づいており、推定では傾向スコアマッチングを用いている。分析結果として、プログラム開始後 2 年半の期間において、雇用機会を増加させることはできなかったことが示されている。一方で、プログラムに参加することでいくらかの所得を得られること、また、短期間の訓練・雇用プログラムによって参加者の労働スキルや人的資本を劣化させないようにするという点では効果があったとしている。

Escudero（2018）は、1985 年から 2010 年までの先進 31 か国のプールされた時系列データベースを用いて、低スキル労働者の成果を改善するための ALMP の有効性を、実施システムの側面を含めて分析している。その結果として、ALMP のほとんどは適切な管理と実施によってもたらされること、プログラム管理への十分な資源配分と政策の継続性が特に重要であることが示されている。また、起業奨励金や社会的弱者を対象とした施策は、失業を減らし雇用を増やすという点で他の ALMP よりも効果的であり、これらの政策のプラス効果は低スキル労働者にとって特に有益であることが示されている。

以上のように、Lechner and Wunsch（2009）は短期間の訓練・雇用プログラムによって参加者の労働スキルや人的資本を劣化させないようにするという点では効果があることを、

Escudero（2018）はALMPのプラスの効果が低スキル労働者にとって特に有益であることを示唆しているものの、ALMPによって労働者のスキルが向上するという明確な効果は見られない。この理由の１つとして、3.1節のVooren et al.（2019）の分析結果で示されていたように、訓練の内容が企業の要求に適合したものであるかどうかが関係している可能性が考えられる。すなわちVooren et al.（2019）では、雇用確率や所得水準に対して、座学のような比較的標準化された訓練は効果がない一方、労働助成のような企業の要求に適合した施策はプラスの効果があることが示されている。したがって公的教育訓練に関しても、その内容が企業の要求に適合したものでなければ、労働者のスキル向上に対して明確な効果が現れない可能性がある。これは言い換えれば、企業の要求に適合した教育訓練であれば労働者のスキルを向上させ、ひいては生産性を上昇させる可能性があるとも考えられる。

３．４．所得水準への効果

最後に、ALMPが労働者の長期的な所得水準に与える効果を概観する。2.1節の脚注でも言及したとおり、賃金が競争均衡における限界生産性に等しいことに依拠し、所得を生産性の代理指標として使用している先行研究は多々ある。そして3.1節で説明したとおり、多くの研究においてALMPは労働者の所得水準を上昇させることが分かっている。そこで以下では、ALMPが労働者の長期的な所得水準に与える効果を確認することで、ALMPが労働者の生産性に与える効果を間接的に確認する。具体的な先行研究としては、Larsson（2003）、Dahl and Lorentzen（2005）、Dyke et al.（2006）、Jespersen et al.（2008）が挙げられ、いずれもALMPによって労働者の長期的な所得水準が上昇することを示している。それぞれの研究の概要は次のとおりである。

Larsson（2003）は、スウェーデンにおける若年者向けの２つのALMP（若年者向けの実践プログラムと労働市場訓練）の平均的な効果を、ノンパラメトリック･マッチング･アプローチを用いて推定している。その結果として、両プログラムの所得、雇用確率、教育機関への進学確率に対する効果は、短期的にはゼロかマイナスであったが、長期的にはゼロかわずかにプラスであったことが示されている。また、実践プログラムは労働市場訓練よりも効果的であるが、推定された処置効果には個人間でかなりの異質性があることが示されている。

Dahl and Lorentzen（2005）は、ノルウェーにおける最も恵まれない人々を対象としたALMPの効果を、1995年に登録された社会扶助受給者のデータをもとに、傾向スコアマッチングを用いて分析している。その結果として、ほとんどのプログラム・パッケージが短期的にも長期的にも、具体的には５年後の雇用と所得にもプラスの、そしてほとんどの場合において有意な効果をもたらすことが示されている。

Dyke et al.(2006)は、ミズーリ州とノースカロライナ州の生活保護受給者に関する行政デー

タを用いて、各州におけるアセスメント、求職支援、職業訓練、人的資本を強化するための集中的なプログラムの効果を分析している。その結果として、より集中的な訓練プログラムは初期の所得減は大きいものの長期的な所得増も大きいこと、参加直後の四半期に観察されたプログラムによるマイナスの影響は参加後2年目にはプラスに転じることが示されている。

Jespersen et al.（2008）は、デンマークにおける1994年以降のALMPの長期的な処置効果と、その費用・便益を、詳細な行政データと傾向スコアマッチングを用いて分析している。その結果として、1995年から2005年までの期間について、民間の職業訓練プログラムは雇用と所得に大きなプラスの効果をもたらし、公的職業訓練も最終的にはプラスの所得効果をもたらすが、教室での訓練（座学）は長期的には雇用や所得の見込みを有意に改善しないことが示されている。また、費用面を考慮すると、民間職業訓練と公的職業訓練は黒字であるが、教室での訓練は赤字であることが示されている。

Caliendo and Künn（2011）は、ドイツにおける失業者のための起業助成金の効果を分析している。データは2つの異なるスタートアップ・プログラムの参加者と失業者の対照群から得た大規模サンプルの行政データと調査データであり、傾向スコアマッチングを用いてプログラムの長期的な効果を推定している。その結果として、両プログラムが長期的、すなわち開始から5年後の所得と雇用の結果に関して有効であることが示されている。また、失業者に対する起業補助金は、労働市場で不利な立場にあるグループに対して最も効果的であることが示されている。

以上のように、Larsson（2003）は若年者向けのALMPが所得に与える効果が長期的にゼロまたはわずかにプラスであることを、Dahl and Lorentzen（2005）は最も恵まれない人を対象としたALMPが長期的に所得に有意にプラスの効果を与えることを、Dyke et al.（2006）はより集中的な訓練プログラムは長期的な所得増が大きいことを、Jespersen et al.（2008）は民間の職業訓練や公的職業訓練が所得にプラスの効果をもたらすことを、Caliendo and Künn（2011）は失業者のための起業助成金が5年後の所得に対して有効であることを示している。つまりALMPによって労働者の長期的な所得水準は上昇するというのが先行研究の知見である。したがって、長期的な所得水準を生産性の代理指標と捉えるならば、ALMPによって労働者の生産性、すなわち労働生産性は上昇するといえる。

4．マクロレベルの評価

ここまで、ALMP政策の個別の施策が企業単位・労働者単位の生産性に与える影響をみてきた。多くの研究において、ALMP施策が生産性にポジティブに影響をすることが示されたが、ALMP政策に対する支出を政策として評価するには、企業・労働者単位のデータを用いた分析とともに、マクロレベルで生産性の向上に寄与しているかについても検証も必要だろ

う。ここでは、OECD 加盟国を対象に分析を行っている Égert and Gal（2016）と Sakamoto（2018）が明らかにしている ALMP の効果について紹介したい。

Égert and Gal（2016）は、1985 年から 2013 年までの OECD 加盟国のデータを用いて、ALMP への政府支出が全要素生産性（MFP：Multi-factor productivity）に与える影響を、説明変数と被説明変数との間で 1 期のラグをおくシンプルな最小二乗法を用いて分析を行っている。その推定結果からは、ALMP 支出額の対数値は MFP に対してポジティブな影響を持っており、ALMP 支出 1 % の増加によって、MFP が 0.03 増加するという統計的有意な効果を観察している。Égert and Gal（2016）は ALMP の支出水準のみではなく、ALMP 支出増加を ALMP 改革と捉えて、支出の増加に対する長期的な MFP の変化をシミュレーションしている。その推計から、ALMP 支出の増加は MFP に対して 5 年間で 0.5%、10 年間で 0.6% を上昇させる効果があること明らかにしている。

Égert and Gal（2016）の特徴は、政策目標を人口一人当たり GDP に置いていることが挙げられる。この人口一人当たり GDP は労働生産性と雇用率に分解することができ、MFP は労働生産性を上昇させる要因として位置付けられる。ALMP 施策は実証結果より MFP を高めることを明らかにしているが、Égert and Gal（2016）は、同時に ALMP は雇用率（特に若年雇用者の雇用率）を高めることも明らかにしている。この２つの分析結果から、ALMP 施策には、MFP →労働生産性→人口一人当たり GDP と、雇用率→人口一人当たり GDP の２つの方向から経済成長に寄与することが示唆される。

Sakamoto（2018）は、労働政策への支出を基準として、OECD に加盟する先進国を（１）人的資本投資と MFP 成長率が高い水準である北欧諸国、（２）物的資本投資と労働生産性成長率が高いリベラル諸国（日本はこのグループに含まれる）、（３）人的資本・MFP 成長率が低い水準であるが物的な資本への投資が低く、労働生産性が低い欧州大陸諸国、（４）人的資本投資も生産性成長率も低い南欧諸国の４つのグループに分類している。

その前提で、ALMP 支出が MFP 成長率に与える影響を、３年のラグをおいて固定効果モデルで推定しているが、その結果は限定的なもの（ほとんどの結果で統計的有意な結果が得られない）であった。ただし、ALMP 施策は MFP への影響はみられないものの、労働生産性に対しては人的資本への支出とともにポジティブに有意な結果が得られている。これらの結果から、Sakamoto（2018）は ALMP 施策や人的資本施策は、労働者 1 人あたりの生産性には寄与するものの、資本深化には影響しないと解釈している。他の先進国と比較して ALMP 支出が低いリベラル国に属している日本は、労働生産性を高める ALMP 支出の増加とともに、その人的資本の増加によって生産水準を高めるための投資の増加も必要であるといえる。

5．まとめ

本稿はALMPが企業の生産性に与える影響について、これまで蓄積されている実証研究とそこから得られる結果を紹介した。特に、ALMP施策のなかでも、雇用のミスマッチを縮小させる施策と、低いスキルの未熟練労働者にトレーニングを施しスキルを高める施策の効果に焦点を当てた。

まず、雇用のミスマッチは生産性を低下させることが確認された。しかし、ALMPによってそのミスマッチが解消するかについては、肯定的な研究と否定的な研究の両方があった。労働者のスキル不足は生産性を低下させるが、ALMPが労働者のスキルを向上させるという研究は管見の限りみられなかった。ただし、メタ分析の結果では、ALMPは雇用確率を上昇させ、所得水準を上昇させている。特に、人的資本の蓄積に重点を置いたプログラムほど効果が期待できる。ALMPによる効果量は比較的小さいという研究もあるが、ALMPは労働者の長期的な所得水準を引き上げる。所得を生産性の代理指標として捉えるならば、ALMPによって労働生産性は上昇するといえるだろう。

政策としてのALMPを評価するために、国内総生産に対するALMP関連支出の多寡が国レベルの生産性に与える影響について２つの研究を紹介したが、Égert and Gal（2016）ではALMP支出の割合が高い国でMFP（全要素生産性）の水準も高いという結果を得ているが、より厳密な実証方法を用いて検証を行っているもう１つの研究（Sakamoto, 2018）では、ALMP支出のMFPへの効果は限定的であり、労働生産性のみを高めているという結果が得られている。他方で、本稿から得られる結論として、雇用のミスマッチの解消及び労働者のスキル向上への施策は、企業レベルおよびマクロレベルの生産性に貢献すると評価できる。その点において、これらの指標を改善することを目的とするALMP施策は、労働者個人の雇用環境の改善に加えて、企業活動の改善においても重要であると示唆される。特に、図表１、２でみたように日本はALMP支出においては先進国の中で低水準である。本稿で紹介したようにALMP支出は本来の雇用政策としての効果も得られるが、一方で企業の生産性向上にも寄与することが示される。その点において、今後のALMP施策の拡充が求められる。ただし、ALMP施策そのものの効果については肯定的な研究と否定的な研究が混在していることから、施策そのものの内容、および雇用慣行などの環境要因も合わせ、効果的なALMP施策については検討を必要とする。

参考文献

Balla, Katalin, János Köllo, and András Simonovits（2008）“Transition with Heterogeneous Labor.” Structural Change and Economic Dynamics, Vol. 19, No. 3, pp. 203–220.

Bennett, Jessica and Seamus McGuinness（2009）“Assessing the Impact of Skill Shortages

on the Productivity Performance of High-tech Firms in Northern Ireland." Applied Economics, Vol. 41, No. 6, pp. 727–737.

Blasco, Sylvie, and Barbara Pertold-Gebicka（2013）"Employment Policies, Hiring Practices and Firm Performance." Labour Economics, Vol. 25, pp. 12–24 http://dx.doi.org/10.1016/j.labeco.2013.04.011.

Brunello, Giorgio and Patricia Wruuck（2021）"Skill Shortages and Skill Mismatch: A Review of the Literature." Journal of Economic Surveys, Vol. 35, pp. 1145–1167.

Caliendo, Marco and Steffen Künn（2011）"Start-up Subsidies for the Unemployed: Long-term Evidence and Effect Heterogeneity." Journal of Public Economics, Vol. 95, pp. 311-331.

Caliendo, Marco, Steffen Künn and Robert Mahlstedt（2017）"The Return to Labor Market Mobility: An Evaluation of Relocation Assistance for the Unemployed." Journal of Public Economics, Vol. 148, pp. 136-151.

Calmfors, Lars, Anders Forslund, and Maria Hemstrom（2002）IFAU Working Paper "Does Active Labour Market Policy Work? Lessons from the Swedish Experiences."

Card, David, Jochen Kluve and Andrea Weber（2018）"What Works? A Meta Analysis of Recent Active Labor Market Program Evaluations." Journal of the European Economic Association, Vol. 16, No. 3, pp. 894–931.

Cohen, Jacob（1988）Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences 2nd Edition. Lawrence Earlbaum Associates.

Dahl, Espen, Thomas Lorentzen（2015）"What Works for Whom? An Analysis of Active Labour Market Programmes in Norway." International Journal of Social Welfare, Vol. 14, No. 2, pp. 86-98.

Dyke, Andrew, Carolyn J. Heinrich, Peter R. Mueser, Kenneth R. Troske and Kyung - Seong Jeon（2006）"The Effects of Welfare-to-Work Program Activities on Labor Market Outcomes." Journal of Labor Economics, Vol. 24, No. 3, pp. 567-607.

Égert, Balázs, and Peter Gal（2017）Economics Department Working papers "The Quantification of Structural Reforms in OECD Countries: A New Framework."

Escudero, Verónica, Jochen Kluve, Elva López Mourelo and Clemente Pignatti（2019）"Active Labour Market Programmes in Latin America and the Caribbean: Evidence from a Meta-Analysis." The Journal of Development Studies, Vol. 55, pp. 2644-2661.

Escudero, Verónica（2018）"Are Active Labour Market Policies Effective in Activating and Integrating Low-skilled Individuals? An International Comparison." IZA Journal of

Labor Policy, Vol. 7, No. 1, pp. 1-26.

Forth, John and Geoff Mason (2006) "Do ICT Skill Shortages Hamper Firms' Performance? Evidence from UK Benchmarking Surveys." National Institute of Economic and Social Research Discussion Paper 281.

Haskel, Jonathan and Christopher Martin (1993) "Do Skill Shortages Reduce Productivity? Theory and Evidence from the United Kingdom." The Economic Journal, Vol. 103, pp. 386–394.

Heckman, James, Robert LaLonde, and Jeffrey Smith (1999) "The Economics and Econometrics of Active Labor Market Programs." In Handbook of Labor Economics pp. 1865–2097.

https://ec.europa.eu/info/publications/skills-mismatch-and-productivity-eu_en.

Jespersen, Svend T., Jakob R. Munch and Lars Skipper (2008) "Costs and Benefits of Danish Active Labour Market Programmes." Labour Economics, Vol. 15, No. 5, pp. 859-884.

Kluve, Jochen, Susana Puerto, David Robalino, Jose M. Romero, Friederike Rother, Jonathan Stöterau, Felix Weidenkaff and Marc Witte (2019) "Do Youth Employment Programs Improve Labor Market Outcomes? A Quantitative Review." World Development, Vol. 114, pp. 237-253.

Larsson, Laura (2003) "Evaluation of Swedish Youth Labor Market Programs." The Journal of Human Resources, Vol. 38, No. 4, pp. 891-927.

Lechner, Michael and Conny Wunsch (2009) "Active Labour Market Policy in East Germany." Economics of Transition, Vol. 17, No. 4, pp. 661-702.

Levy Yeyati, Eduardo, Martín Montané and Luca Sartorio (2019) "What Works for Active Labor Market Policies?" CID Faculty Working Paper 358.

McGowan, Müge Adalet and Dan Andrews (2015) "Labour Market Mismatch and Labour Productivity" OECD Economics Department Working Papers 1209.

Ndolo, David Katuta, and Victor Kidake Senelwa (2023) "Firm Productivity and Matching Frictions in Th Labor Markets : Is This an Unending Curse to Employers ?" European Scientific Journal, Vol. 19, No. 31, pp. 127–147.

OECD (1993) "Active Labour Market Policies: Assessing Macroeconomic and Microeconomic Effects." Employment Outlook 1993 (1964), pp. 39–80.

OECD (2007) "The Social Expenditure database: An Interpretive Guide SOCX 1980-2003." OECD.

OECD（2017）Getting Skills Right: Skills for Jobs Indicators. OECD Publishing.

OECO（2018）“Decoupling of Wages from Productivity: What Implications for Public Policies?” OECD Economic Outlook 2018, No. 2, pp. 51–65.

OECO（2021）2021 Employment Outlook OECD Employment Outlook 2021 - Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery.

Sakamoto, Takayuki（2018）“Four Worlds of Productivity Growth: A Comparative Analysis of Human Capital Investment Policy and Productivity Growth Outcomes.” International Political Science Review, Vol. 39, No. 4, pp. 531–550.

Sørensen, Kenneth Lykke（2016）“Heterogeneous Impacts on Earnings from an Early Effort in Labor Market Programs.” Labour Economics, Vol. 41, 266-279.

Tang, Jianmin and Weimin Wang（2005）“Product Market Competition, Skill Shortages and Productivity: Evidence from Canadian Manufacturing Firms.” Journal of Productivity Analysis, Vol. 23, pp. 317–339.

Vandeplas, Anneleen, Anna Thum-Thysen（2019）European Economy Discussion Paper “Skills Mismatch and Productivity in the EU.”

Vooren, Melvin, Carla Haelermans, Wim Groot and Henriëtte Maassen van den Brink（2019）“The Effectiveness of Active Labor Market Policies: A Meta-Analysis.” Journal of Economic Surveys, Vol. 33, No. 1, pp. 125-149.

Yian, Chen（2019）“Misallocation of Human Capital and Productivity: Evidence from China.” Economic Research-Ekonomska Istrazivanja, Vol. 32, No. 1, pp. 3342–3359. https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1663546.

川田恵介・佐々木勝（2012）「雇用ミスマッチの概念の整理」,『日本労働研究雑誌』, No. 626, pp. 4-14.

佐々木勝（2022）「「適所適材」雇用で生産性向上」,『日本経済新聞』, 2022 年 2 月 18 日朝刊 28 面 .

佐藤吉宗（2012）「1990 年代以降の労働市場政策の変化と現在の課題」,『海外社会保障研究』, No. 178, pp. 58-80.

中島上智・西崎健司・久光孔世留（2016）BOJ Reports & Research Papers 先進国における労働生産性の伸び率鈍化 .

第2部

生産性に関する調査、研究レポート

2023 年 12 月 22 日

生産性評価要因の国際比較

要　約

1．日本生産性本部は、生産性常任委員会（委員長：福川伸次地球産業文化研究所顧問／東洋大学総長）に生産性を評価する専門委員会（委員長：宮川努学習院大学教授）を設置し、生産性評価要因に関する検討を行った。生産性向上の原動力となる①IT・デジタル化、②教育・人材、③イノベーションの３要因、付加価値創出の持続可能性を問う、④環境、⑤所得分配、⑥サプライチェーンの３要因から生産性を評価し、OECD 加盟国及び OECD 非加盟の G20 諸国の合計 46 カ国を対象に国際比較を行っている。

2．生産性評価要因から日本の現状をみると、「教育・人材」は人材投資（GDP 比）などに課題があるものの、良好な学力成績などを反映し、米国やドイツなどより優れている。一方、「IT・デジタル化」や「イノベーション」は、今回比較対象とした 46 カ国平均こそ上回るものの、OECD 加盟国平均並みとなっている。

3．日本の生産性が低い要因としては、「付加価値創出力」の低さが挙げられる。これは、ICT 資産当たり付加価値（IT･デジタル化）･STEM 人材当たり付加価値（教育･人材）･研究開発費（ストックベース）当たり付加価値（イノベーション）として、それぞれの要素がどれだけ付加価値の創出につながっているかを定量化したもの。いずれの指標も米国やドイツのみならず 46 カ国平均を下回っており、日本の付加価値を創出する力が国際的にみて低いことを示しており、生産性向上にむけた課題になっている。

1　はじめに

日本が経済を成長させるために何をすべきかについては、これまで様々な視点から提案がされてきた。中でも、日本経済が停滞から脱却するには持続的な生産性向上が欠かせないとされている。経済成長と生産性との関係は

実質経済成長率　＝　就業者数変化率　＋　労働時間変化率
＋　実質（時間当たり）労働生産性上昇率

によって表されるためである。ただ、生産年齢人口の減少が続く中でも高齢者や女性を中心に増加基調にあった就業者数は既に増加余地が少なくなってきている。多くの先進国と同様、中長期的にみれば労働時間が減少する傾向が今後増加に転じるとも考えにくい。そうすると、経済を持続的に成長させるには、労働生産性を向上させることが不可欠ということになる。足もとをみても、コロナ禍で毀損した経済基盤を回復させ、成長軌道に乗せるためには、労働生産性向上が非常に重要になっている。

もっとも、生産性をこれまでのように経済成長を実現する手段として捉え、生産性が向上すれば豊かさが実現されると考えることには一定の限界があるといった意見も出されるようになってきている。付加価値の拡大（＝経済成長）が重要であることはいうまでもないが、その測り方には限界があり、満足度や豊かさを完全に測れるわけではないためである。環境のように豊かさの基盤となっているにもかかわらず、従来の付加価値の枠組みには含まれないが、持続的な付加価値拡大や生産性向上には欠かせない要因もある。そう考えると、これからは、生産性向上を考えるだけでなく、それを持続的に進めるための基盤をどう整備していくのかを、あわせて考える必要がある。

生産性向上の原動力となるのは、これまでも非常に重要とされてきたイノベーションと人的資本といった要因に加え、近年のデジタル化の進展などの社会経済環境の変化を踏まえると、IT・デジタル化が欠かせなくなっている。

また、持続的な付加価値創出を可能にするには、環境などの外部経済・外部不経済をどう反映させるか、グローバルに広がるサプライチェーンをどう生産性向上につなげるか、生産性向上の成果をどう分配するかといった要因について考慮することも重要であろう。

このような考え方のもと、生産性を評価するために考慮すべき要因として、以下の６テーマから日本の現状と課題を明らかにするための検討を行う。

（１）IT・デジタル化　　（４）環境
（２）教育・人材　　（５）所得分配
（３）イノベーション　　（６）サプライチェーン

なお、生産性評価要因の検討にあたっては、公益財団法人日本生産性本部が常設する生産性常任委員会に専門委員会を設置し、概念の整理や評価方法の検討、必要な統計データの収集・分析などを行っている（生産性常任委員会及び専門委員会のメンバーは最終ページに記載）。

2　生産性評価の考え方

生産性を評価するにあたっては、生産性そのものを向上させる要因に加え、生産性が向上した後の成果・アウトカムをどう捉えるかについて検討する必要がある。

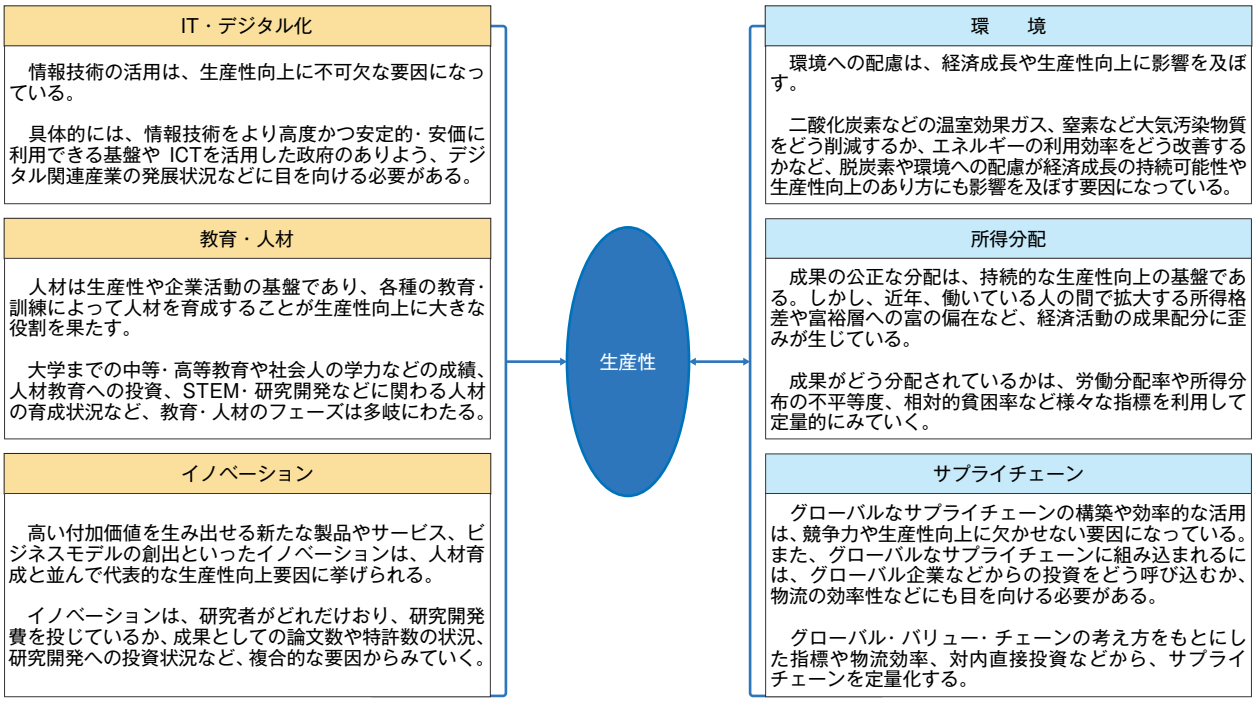
ここでは、生産性向上の主な要因として、① IT・デジタル化（情報技術をどう活用しているか）、②教育・人材（生産性向上や企業活動の基盤となる人材をどう育成しているか）、③イノベーション（高い付加価値を生み出す製品やサービスを生み出しているか、その基盤をどのように整備しているか）、を評価することとする。

生産性を向上させるには能力の高い人材をどれだけ増やせるか、そして働く人の能力をさらに高めていくことが非常に重要であることはいうまでもない。また、生産性を測る上で「分子」にあたる付加価値を拡大させるには、新しいサービスや製品・ビジネスモデルを創出することが大きな役割を果たす。新しい技術を上手く取り入れていくことも生産性向上には欠かせないが、それを今日的に捉えればどれだけ情報技術を活用してデジタル化を進めているかを考慮する必要があるためである。

また、民間の生産性向上を維持していくための経済社会的基盤、換言すれば付加価値創出の持続可能性を問う要因として、④環境（脱炭素やエネルギー効率など）、⑤所得分配（成果としての所得がどう分配されているか・所得格差など）、⑥サプライチェーン（グローバルなサプライチェーンにどのくらいコミットしているかなど）、を取り上げる。

これは、付加価値を生み出す経済活動の中で外部化されている要素（脱炭素など）をどれだけ少なくしているか、そしてエネルギーをどれだけ効率的に活用しているかは、持続的に生産性向上を含む様々な経済活動を進めていく上で考慮することが欠かせなくなっているためである。また、生産性向上の成果が一部の富裕層などに偏ってしまい、幅広い層に恩恵が波及しない状況下では、多くの人が持続的に生産性を向上させようとは思わないだろう。そして、企業がグローバルに活動する中で生産性を向上させていくには、（経済安全保障のような視点を考慮する必要があるにせよ）グローバルなサプライチェーンに密接に組み込まれていることが重要なカギとなる。

こうした考え方をもとに、生産性を評価する要因として取り上げ、定量化を行っている。



3　評価要因定量化の考え方と利用する統計データ

生産性向上の主な要因である①IT・デジタル化、②教育・人材、③イノベーションは、それぞれを様々な側面から捉えることが可能である。そのため、各要因について３～４の視点からサブカテゴリを設けて定量化を行っている。各要因のサブカテゴリは、以下の通りである。

<u>IT・デジタル化</u>

①基盤（インフラ）：インターネット利用者割合などIT を利用するための基盤・インフラ

②政府　　：政府サービスの電子化がどれだけ進んでいるか

③産業化　　：情報通信・デジタルを軸とした産業がどれだけ発展しているか

④付加価値創出力　：IT 資産がどのくらい付加価値を生み出しているか

教育・人材

①学校教育成績　　：生徒の学力・学習到達度（OECD・PISA 調査ベース）

＜生産性向上要因：「IT・デジタル化」、「教育・人材」、「イノベーション」で使用した統計データ＞

生産性向上要因（統計数）	サブカテゴリ	使用する統計データ
IT・デジタル化（8）	基盤（インフラ）	ITU（The International Telecommunication Union）100 人当たりの固定ブロードバンド加入者数、100 人当たりのモバイルブロードバンド加入者数、インターネット利用者割合（%）
	政府	国連電子政府発展度指数（E-Government Development Index：EGDI）
	産業化	世界銀行 ICT service exports（サービス輸出に占める ICT サービス割合）、ICT 製品輸入比率・OECD 情報通信業対 GVA 比
	付加価値創出力	=GDP／ICT 資産（ストックベース） EU-KLEMS データベース（ICT 資産（ストック））・内閣府「国民経済計算」（固定資本マトリクス）・OECD National Accounts をもとに日本生産性本部計算
教育人材（14）	学校教育成績	OECD Programme for International Student Assessment（PISA／生徒の学習到達度調査、読解力・数学・科学）
	社会人学力成績	OECD Programme for the International Assessment of Adult Competencies（PIAAC／OECD 国際成人力調査、数的思考力・読解力・問題解決力）
	人材投資・育成	ILOSTAT 専門・科学技術サービス業従事者の平均月収、女性管理職比率・UNESCO 研究開発従事者数（100 万人当たり）、国外への留学生比率、STEM 学位取得者割合・宮川教授推計人的資本投資額（GDP 比）／OECD 教育支出 GDP 比
	付加価値創出力	=GDP／STEM 人材（就業者ベース） OECD National Accounts、Employment by Economic activity をもとに日本生産性本部計算
イノベーション（17）	基盤（インフラ）	WIPO（世界知的所有権機関）Global Innovation Index 2022・OECD 研究者数、博士号取得者数（Main Science and Technology Indicators）・Global Entrepreneurship Monitor 開業率（早期起業・社内起業）
	パフォーマンス	世界銀行論文数・NISTEP（科学技術・学術政策研究所）被引用 TOP10%論文数・OECD 特許数・WIPO（世界知的所有権機関）Global Innovation Index 2022
	投資	OECD 研究開発費対 GDP 比、R&D 政府支出及び税制優遇 GDP 比（R&D tax expenditure and direct government funding of BERD）
	付加価値創出力	=GDP／研究開発費（ストックベース） EU-KLEMS データベース（ICT 資産（ストック））・内閣府「国民経済計算」（固定資本マトリクス）・OECD National Accounts

②社会人学力成績　：成人の数的思考力や読解力など（OECD・PIAAC 調査ベース）

③人材投資・育成　：人材に投資や育成がどれだけされているか（人的資本投資額など）

④付加価値創出力　：STEM 人材がどのくらい付加価値を生み出しているか

イノベーション

①基盤（インフラ）：イノベーションの基盤となる要因（博士号取得者数、開業率など）

②パフォーマンス　：イノベーションのパフォーマンスを定量化（論文数・特許数・WIPO グローバルイノベーションインデックスなど）

③投資　　：イノベーションを生み出すための投資（研究開発費 GDP 比など）

④付加価値創出力　：研究開発投資（ストック）がどのくらい付加価値を生み出しているか

＜付加価値創出の持続可能性を問う要因：環境、所得分配、サプライチェーンで使用した統計データ＞

付加価値創出の持続可能性を問う要因である④環境、⑤所得分配、⑥サプライチェーンについても、同様の考え方に基づき、各要因について３～４のサブカテゴリを設けている。

アウトカムや質に関連する要因	サブカテゴリ	使用する統計データ
環境 (6)	脱炭素	OECD 温室効果ガス排出量（Greenhouse gas emissions）GDP 単位当たり
	大気汚染	OECD SOX,NOX,PM2.5 排出量（Emissions of air pollutants）GDP 単位当たり
	エネルギー効率	OECD 就業者１人当たりエネルギー使用量（エネルギー使用量（TOTAL ENERGY SUPPLY）／Employment）
	エネルギー生産性	OECD エネルギー使用単位当たり GDP（GDP／エネルギー使用量（TOTAL ENERGY SUPPLY）
所得分配 (6)	所得格差	World Inequality Database（所得上位 1% シェア、所得上位 10% シェア）・OECD ジニ係数、男女賃金格差（男女の中位所得の差を男性中位所得で除した指数）
	労働分配率	OECD 労働分配率（雇用者報酬／GNI）
	相対的貧困	OECD 相対的貧困率（等価可処分所得＜＝世帯可処分所得を世帯人員の平方根で割ることで調整した所得＞の 50%に満たない世帯数の割合）
サプライチェーン (6)	グローバルな SC の広がり	OECD 外国の需要に対する自国源泉付加価値（Backward participation in GVCs）、自国の粗生産に占める外国からの供給（Forward participation in GVCs）
	物流効率	世界銀行物流パフォーマンス指数（Logistics Performance Index：LPI／物流効率を定量化した指数）
	投資環境	世界銀行ガバナンス指数（World Governance Indicator：WGI／規制の質などを定量化した指数）・ヘリテージ財団投資自由度指数（Index of Economic Freedom／投資に課される規制などを定量化した指数）・UNCTAD 対内直接投資（GDP 比）

環　境

①脱炭素　：温室効果ガスは、付加価値を生み出す活動の中で外部化されている要因と捉えられる。これをどれだけ減らしていけるかを定量的に把握する（温室効果ガス排出量・GDP 当たり）

②大気汚染　：①と同様の考え方により、大気汚染物質を定量的に把握（SOX など大気汚染物質排出量・GDP 単位当たり）

③エネルギー効率　：経済活動を行うにあたりどれだけ効率的にエネルギーを利用しているか（就業者１人当たりエネルギー使用量／スコア化にあたってはこれを逆数にして利用）

④エネルギー生産性：エネルギー使用単位当たり付加価値

所得分配

①所得格差　：ジニ係数や男女賃金格差などをもとに所得格差を定量化

②労働分配率　：SNA ベースの労働分配率

③相対的貧困　：等価可処分所得の 50% を下回る世帯比率

サプライチェーン

①グローバルなサプライチェーンの広がり：OECD の付加価値貿易データを用いたグローバルサプライチェーンに関連する指数を利用

②物流効率　　：通関審査の効率性・輸送インフラの質などから物流の効率性を定量化した世界銀行の指標を利用

③投資環境　　：投資自由度や規制の質などを指標化したものを組み合わせて定量化

定量化にあたっては、上述の通り、主にOECDや世界銀行、ILO（国際労働機関）などの国際機関が発表する統計を中心に利用している。ただし、主に統計データのカバレッジの問題から、全ての指標において今回対象とする46カ国全てを網羅できているわけではない。OECD加盟国においてはほぼ全ての統計データが利用できているが、インドや中国などOECD非加盟のG20諸国では、OECDのデータを利用できないことなどからいくつかのデータに欠損が生じている。その場合、サブカテゴリごとに欠落データを除く平均値を算出し、その平均を欠落データに当てはめる形で定量化を行っている。

4　生産性を評価するための方法（スコア算出方法）

日本の生産性の国際的なポジションを要因ごとに比較するには、国際機関などが基準を統一して収集した統計データを元に、各国の生産性の評価要因を定量化することが求められる。定量化にあたっては、様々な単位が混在するデータを何らかの方法で統合し、比較可能な尺度に変換する必要がある。

各種の統計データをもとに特定のテーマを定量化している例としては、国際経営開発研究所（IMD）や世界経済フォーラム（WEF）が公表している「競争力」指標、日本経済研究センター「デジタル潜在力指数」、森記念財団「世界の都市総合ランキング」、東洋大学「東洋大学グローバル・イノベーション学研究センターインデックス」などがある。

これらの指標でとられた定量化の手法は、それぞれの機関によって異なる（概要は本レポート末尾の参考資料を参照されたい）。今回は、このような先行事例を踏まえつつ、対象国（OECD加盟国及びOECD非加盟のG20諸国の計46カ国）をもとに各統計データの分布状況などを検討した結果、いわゆるノンパラメトリックな手法で定量化を行うこととし、順位をベースとしてスコアを算出した上で、分析のために各要素のスコアをレーダーチャートで図式化する方法を採用した。

＜スコア算出方法＞

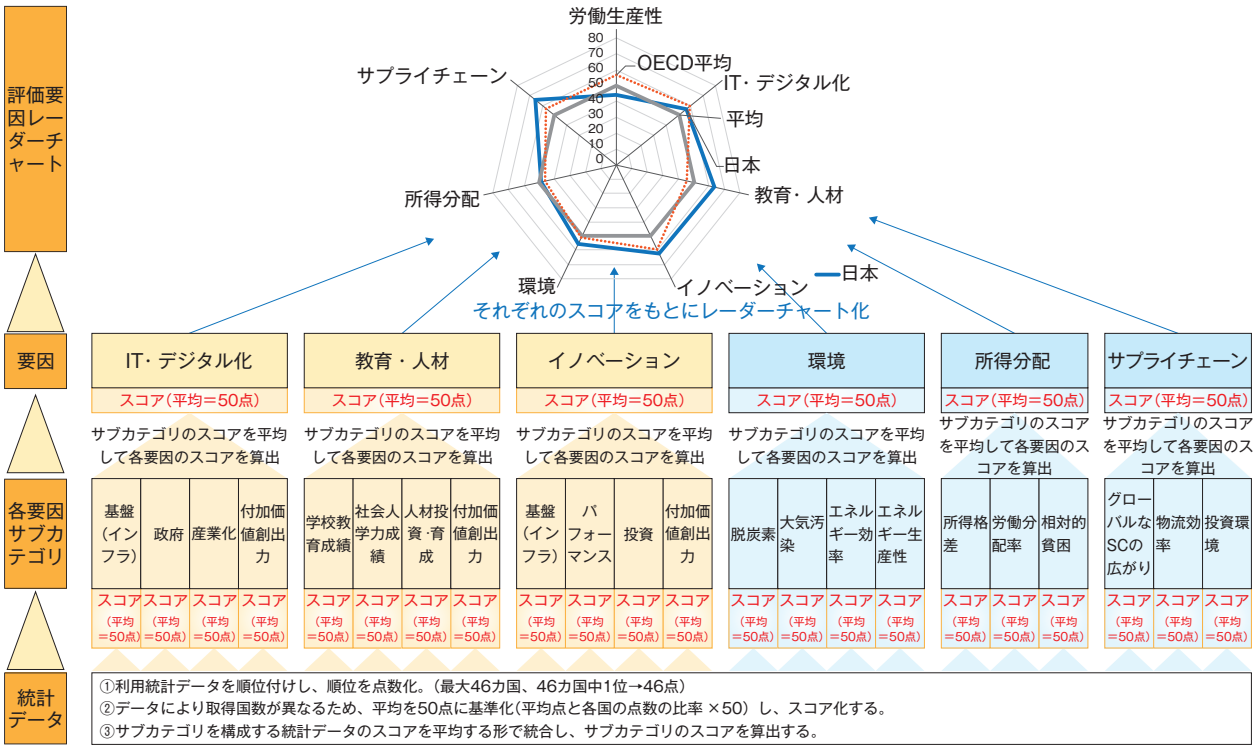
・考慮すべき６つの要因について、評価要素となる３～４のサブカテゴリごとに統計データをスコア化する。サブカテゴリごとに利用する統計データの数は異なるが、統計を統合するにあたってのウエイトは設定しない。

・各評価要因を構成するサブカテゴリのスコアを平均して各評価要因のスコアを算出する。

・スコア化にあたっては、生産性に対してプラスと解釈できる指標で１位となった場合、対象国数に相当する最高点をつける（対象が 46 カ国であれば 46 点）。そして、各項目の平均点を 50 点に基準化し、各国の実際の点数の平均値に対する比率に 50 点を乗じた値をスコアとして指標ごとに算出する形をとる。

・６つの指標を基準化した生産性評価要因をレーダーチャートとして図式化する。各評価要因別にもサブカテゴリを軸としたレーダーチャートを作成し、各国の生産性を評価する上で強みや弱みを概観できるようにする。

＜生産性評価モデル＞



5　評価スコアからみた日本及び主要国の特徴

ここでは、算出したスコアをもとに各国の生産性評価要因を概観するとともに、特徴をみていくことにしたい。

日　本

日本の労働生産性は、主要先進国の中でも低いと指摘されてきた。一方、今回スコア化した生産性向上要因をみると、「教育・人材」は他国より優れている。また、「IT・デジタル化」や「イノベーション」は、OECD 加盟国平均並みとなっている。それぞれのサブカテゴリをみると、多くの要因で平均を上回っているものの、生産性向上に関わる 3 要因ともに「付加価値創出力」が 46 カ国平均を大きく下回っているところに特徴がある。

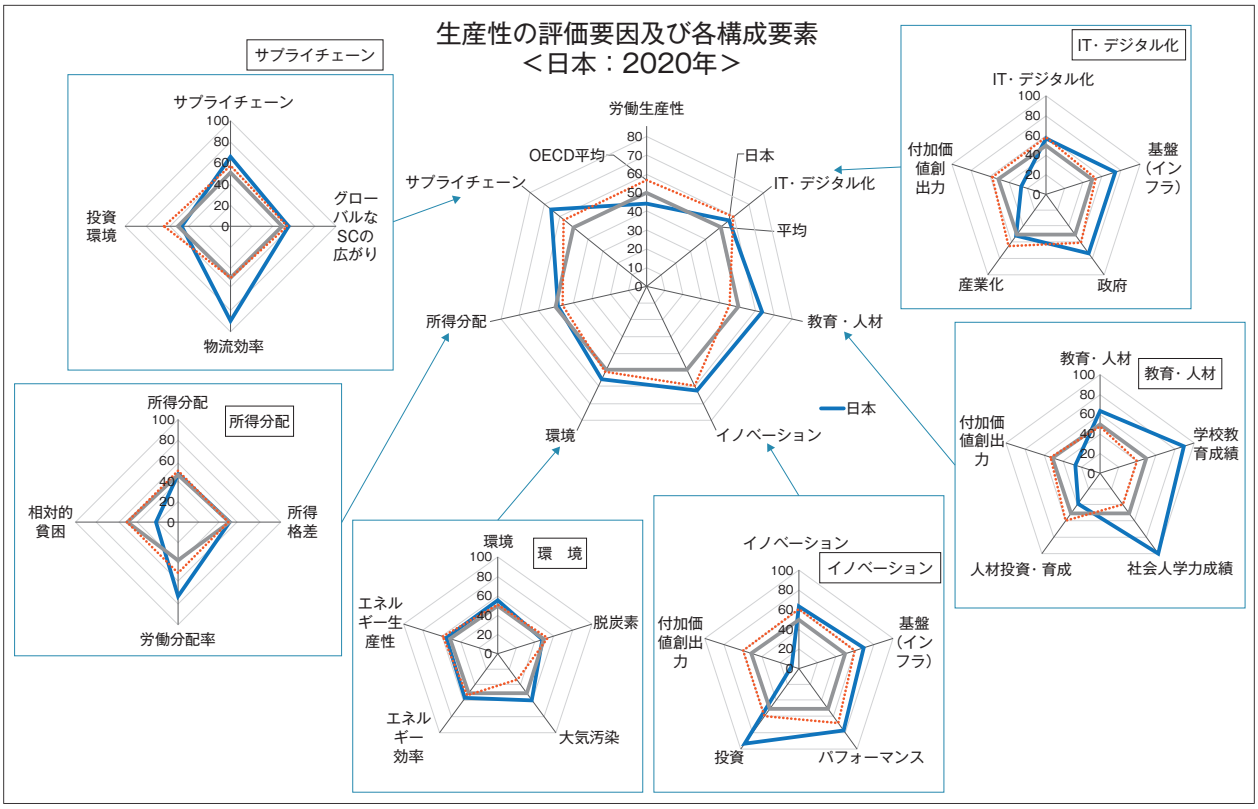
生産性評価要因のスコア（日本／ 2020 年）

	日本	平均	OECD 平均
労働生産性	44.6	50	56.8
IT・デジタル化	56.6	50	58.7
教育・人材	63.7	50	47.4
イノベーション	61.7	50	61.1
環境	55.5	50	50.9
所得分配	48.4	50	46.0
サプライチェーン	65.0	50	55.8

※ 46 カ国（OECD 加盟国＋ G20）平均を 50 としたスコア

IT・デジタル化

それぞれの要因を概観すると、「IT･デジタル化」のスコアは 56.6（46 カ国中 19 位）となっている。日本はデジタル化に後れをとっているといわれるが、今回の指標でみると米国や英国、ドイツといった主要先進国より低いものの、イタリアよりは高い水準となっている。モ



バイルブロードバンド加入者数（100 人当たり）のようなデジタル化の基盤となる指標は優れているものの、サービス輸出に占める ICT サービス比率などデジタルをどのくらい産業化しているかといった観点では 46 カ国平均程度であり、前述した「付加価値創出力」でデータ取得可能な 27 カ国中 21 位にとどまっていることが影響した。

教育・人材

「教育・人材」は、スコアでみると 63.7、順位では 46 カ国中 11 位だった。OECD が発表する PISA（学校教育成績）や PIAAC（社会人成績）などをみると日本は非常に成績が良く、今回も学力的なパフォーマンスのスコアは非常に高くなっている。しかし、対 GDP 比でみた人的資本投資額などで表される教育投資は主要国より大幅に低く、国外への留学生比率や女性管理職比率でも今回の対象 46 カ国で最下位圏にとどまるなど、「人材投資・育成」のサブカテゴリで 46 カ国中 38 位となっている。STEM 人材当たり付加価値額として定量化した「付加価値創出力」も、41 カ国中 31 位にとどまる。こうしてみると、学力として定量化される数値こそ国際的に優位性があるものの、人材への投資や付加価値創出力といった面をはじめとして課題も少なくないことがわかる。

イノベーション

「イノベーション」は、スコアでみると 61.7（46 カ国中 13 位）あった。これは、OECD 加盟国平均（61.1）とほぼ同水準に相当する。米国（67.7）やドイツ（64.9）と比較すると、やや低い水準である。

サブカテゴリ別のスコア

	日本	平均	OECD 平均
IT・デジタル化	56.6	50	58.7
基盤（インフラ）	74.6	50	53.6
政府	73.9	50	60.9
産業化	52.1	50	64.8
付加価値創出力	25.9	50	55.6

	日本	平均	OECD 平均
環境	55.5	50	50.9
脱炭素	47.8	50	54.3
大気汚染	60.3	50	33.3
エネルギー効率	57.5	50	55.0
エネルギー生産性	56.5	50	60.9

	日本	平均	OECD 平均
教育・人材	63.7	50	47.4
学校教育成績	90.1	50	38.7
社会人学力成績	100.0	50	39.5
人材投資・育成	37.9	50	57.7
付加価値創出力	26.8	50	53.7

	日本	平均	OECD 平均
所得分配	48.4	50	46.0
所得格差	50.2	50	50.5
労働分配率	72.5	50	37.5
相対的貧困	22.5	50	50.0

	日本	平均	OECD 平均
イノベーション	61.7	50	61.1
基盤（インフラ）	68.0	50	58.7
パフォーマンス	77.0	50	68.0
投資	93.9	50	57.5
付加価値創出力	8.0	50	60.0

	日本	平均	OECD 平均
サプライチェーン	65.0	50	55.8
グローバルな SC の広がり	56.5	50	54.3
物流効率	91.3	50	50.0
投資環境	47.1	50	63.0

イノベーションを定量化した代表的な指標としては、世界知的所有権機関（WIPO）などが発表しているグローバル・イノベーション・インデックス（GII）があり、今回の指標でも多くを取り入れている。これをみると、日本は、知識・技術の産出や創造的アウトプットなどの指標で米国やドイツなどより劣位にあるが、46 カ国平均でみると中位よりやや上あたりに位置している。関係する他の指標をみると、被引用 TOP10% の論文数なども同様の状況だが、GDP 比でみた研究開発費や論文数、特許数などでは今回の対象国の中でもトップレベルとなっている。

そのため、「イノベーション」のサブカテゴリである「基盤（インフラ）」や「パフォーマンス」、「投資」で OECD 加盟国平均を上回り、比較的良好な状況にあるとみることができそうである。ただし、研究開発費（ストックベース）当たり付加価値として定量化した「付加価値創出力」は 25 カ国中 24 位でしかない。これは、研究開発に多くを投じている割にそれが付加価値創出に結びついていないことを意味する。しかし、米国（同 23 位）やドイツ（同 21 位）も順位でみると日本と大差ない。上記の算式では、莫大な研究開発費を投じている国がどうしても低くなりやすいためである。実際、ポーランドやスロバキアのように研究開発費が比較的少ないものの、海外企業が生産拠点を設けて多くの付加価値を生み出しているような国が上位に並んでいる。こうした国では、生産拠点を置く企業の本社で研究開発された成果を用いて生産などの諸活動が行われており、研究開発費が少なくても多くの付加価値を生み出せる構造になっている。上位には、他にも人口が数百万人のバルト三国が並んでいるが、研究開発に力を入れてイノベーションを生み出し、経済成長に結びつけようとする日本や米国、ドイツなどとは経済モデルがやや異なっていることに留意する必要があるだろう。

一方、付加価値創出の持続可能性を問う要因として挙げた「環境」、「所得分配」、「サプライチェーン」を概観すると、生産性向上要因のサブカテゴリ「付加価値創出力」のように明らかな課題はあまりなく、強いて挙げれば「相対的貧困」（「所得分配」のサブカテゴリ）くらいである。

環　境

「環境」のスコア（55.5／46 カ国中 20 位）を概観すると、SOX や NOX などの大気汚染物質排出量（GDP 当たり）で 39 カ国中 13 位と平均をやや上回ったものの、「脱炭素」（GDP 当たり温室効果ガス排出量／46 カ国中 25 位）や「エネルギー効率」（40 カ国中 18 位）、「エネルギー生産性」（エネルギー使用単位当たり付加価値／46 カ国中 21 位）といったサブカテゴリはいずれも平均前後となっている。このようなスコアや順位からすると、環境への配慮やエネルギー効率といった点でみる限り、日本は平均的なポジションにいるとみることができる。

所得分配

「所得分配」をみると、サブカテゴリによって日本の位置が異なる。「労働分配率」は、40カ国中12位と比較的高い順位に位置している。一方、ジニ係数や男女賃金格差といった指標を統合した「所得格差」は46カ国中26位、「相対的貧困」（世帯人員を調整した世帯可処分所得＝等価可処分所得の50％に満たない世帯割合・税及び再配分後ベース）では40カ国中32位となっており、各国平均を下回る状況にある。日本の相対的貧困率が高くなっているのは高齢化による影響などを考慮する必要があるが、これらを統合した「所得分配」のスコアは48.4で、46カ国平均（=50）をやや下回る。生産性向上の成果をどう分配していくかについては、なお検討の余地があるとも取れる結果といえよう。

サプライチェーン

「サプライチェーン」を取り上げたのは、グローバル化の中で各種の生産活動が多くの国で結びつくようになり、生産性を考える上でもそこにどれだけ組み込まれているかが重要な要因になってきていることが大きい。他方、安全保障の観点からすると、ロシアによるウクライナ侵攻や米中摩擦をみる限り、サプライチェーンが数多くの国につながるほど脆弱になりかねないリスクをはらむ。そのため目指すべき姿をどう設定するかは、何を重視するかによって変わってくるテーマといってよい。

ここでは、生産性を持続的に向上させる環境を定量的に把握するため、「グローバルなサプライチェーンの広がり」、「物流効率」、「投資環境」をサブカテゴリとして指標化している。グローバルなサプライチェーンの広がりを定量化するのはなかなか困難だが、OECDは付加価値貿易を数値化する中で、外国の需要に対する自国源泉の付加価値額や自国の粗生産に占める外国からの供給（輸入）を数値化している。これらは、自国と外国の経済活動の結びつきを付加価値ベースで定量化したものであり、グローバル化を示す指標として利用されることも多い。これらを総合したスコアでみると日本は46カ国中18位であった。スコアでみると英国と同水準であり、今回の比較対象国が国内外のサプライチェーンが地続きでつながりやすい欧州諸国が多いことを加味すれば、平均をやや上回る状況は悲観すべきものではないように思われる。

また、通関審査の効率性や貿易・輸送インフラの質などを総合した物流パフォーマンス指数を世界銀行が公表している。これをベースに物流効率をスコア化すると、日本は46カ国中5位と上位に位置している。「投資環境」とあわせて総合した「サプライチェーン」のスコアは65.0（46カ国中12位）で、今回の6要因の中では「教育・人材」とともに最も高くなっている。

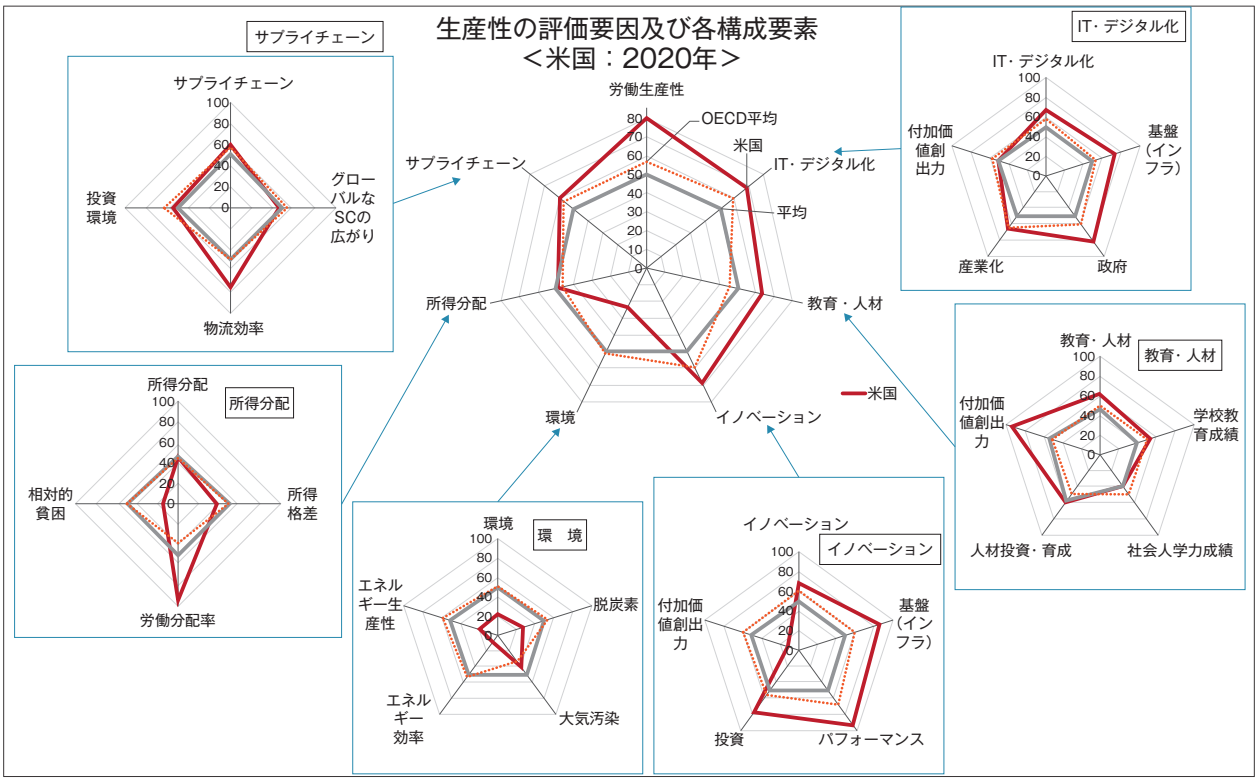
米　国

米国の労働生産性は主要先進７カ国の中で最も高く、GAFAM を筆頭に様々な新しいビジネスを生み出してデジタル化やイノベーションの面で世界をリードしている。今回とりあげた生産性向上要因のスコアをみても、「IT・デジタル化」（68.6）が 46 カ国中 6 位、「イノベーション」（67.7）が同 5 位と極めて高いレベルにあり、これらが米国の高い生産性に寄与しているものと考えられる。「教育・人材」（62.2）も、同 13 位と平均を大きく上回る。日本が非常に低くなっている「付加価値創出力」でも、米国は「IT・デジタル化」や「教育・人材」で平均を上回る状況にあり、生産性向上につながる様々な努力や投資がうまく付加価値に結びついている。

生産性評価要因のスコア（米国／ 2020 年）

	米国	平均	OECD 平均
労働生産性	80.1	50	56.8
IT・デジタル化	68.6	50	58.7
教育・人材	62.2	50	47.4
イノベーション	67.7	50	61.1
環境	23.9	50	50.9
所得分配	49.6	50	46.0
サプライチェーン	60.9	50	55.8

ただし、米国の場合、生産性向上要因のスコアが非常に高い一方で、「環境」が平均を大きく下回るスコアとなっている。これは、米国が石油や天然ガスなどを豊富に産出することなどから、脱炭素の取り組みで欧州諸国とスタンスが異なっている現状を反映したものとみられる。「所得分配」のサブカテゴリにある「相対的貧困」のスコアも、貧富の差が大きく、富裕層に富が偏在する社会構造を反映して非常に低くなっている。米国の生産性の高さは、こうした部分に課題を抱えつつも、優位性のあるデジタル化やイノベーションによって牽引されているとみることができそうである。



＜米国＞ サブカテゴリ ごとのスコア

	米国	平均	OECD 平均
IT・デジタル化	68.6	50	58.7
基盤（インフラ）	73.9	50	53.6
政府	82.6	50	60.9
産業化	66.1	50	64.8
付加価値創出力	51.9	50	55.6

	米国	平均	OECD 平均
環境	23.9	50	50.9
脱炭素	28.3	50	54.3
大気汚染	40.4	50	33.3
エネルギー効率	7.5	50	55.0
エネルギー生産性	19.6	50	60.9

	米国	平均	OECD 平均
教育・人材	62.2	50	47.4
学校教育成績	55.0	50	38.7
社会人学力成績	38.2	50	39.5
人材投資・育成	60.5	50	57.7
付加価値創出力	95.1	50	53.7

	米国	平均	OECD 平均
所得分配	49.6	50	46.0
所得格差	38.7	50	50.5
労働分配率	95.0	50	37.5
相対的貧困	15.0	50	50.0

	米国	平均	OECD 平均
イノベーション	67.7	50	61.1
基盤（インフラ）	86.4	50	58.7
パフォーマンス	93.9	50	68.0
投資	78.4	50	57.5
付加価値創出力	12.0	50	60.0

	米国	平均	OECD 平均
サプライチェーン	60.9	50	55.8
グローバルな SC の広がり	47.8	50	54.3
物流効率	78.3	50	50.0
投資環境	56.5	50	63.0

ドイツ

生産性評価要因のスコア（ドイツ／ 2020 年）

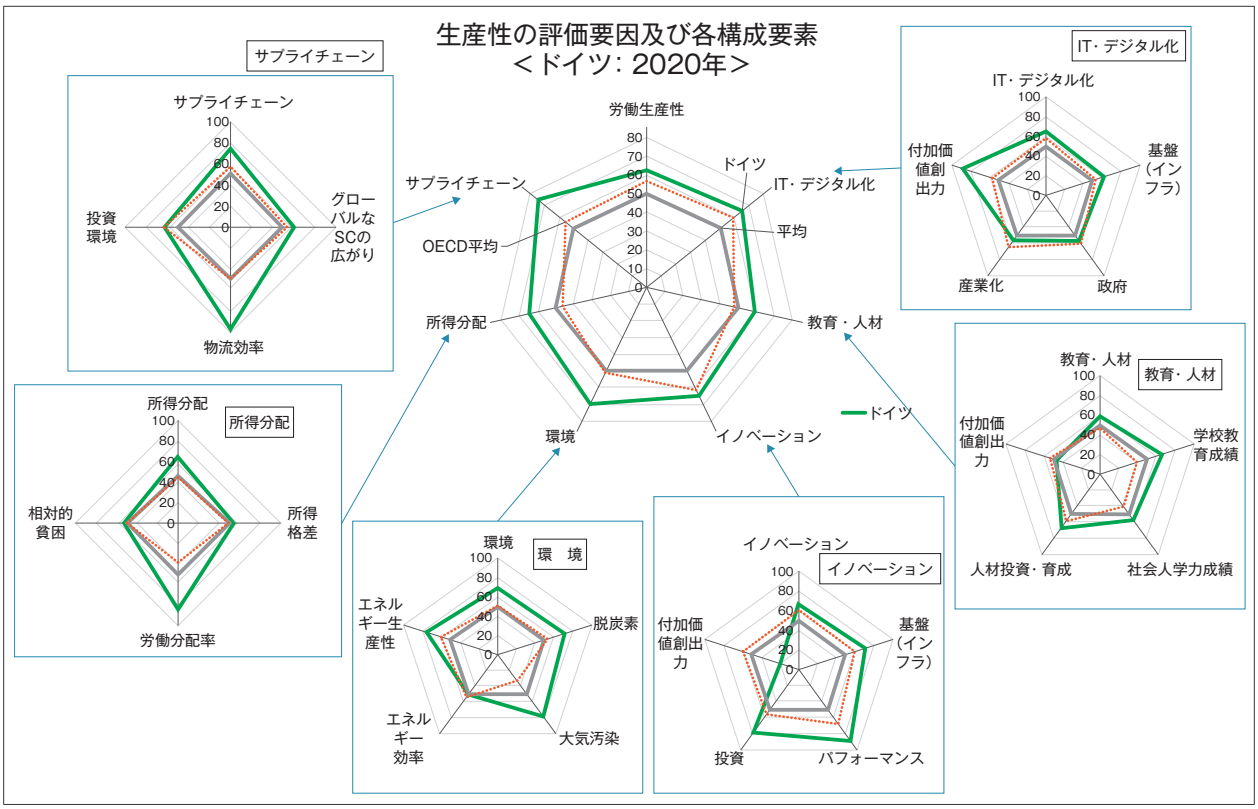
	ドイツ	平均	OECD 平均
労働生産性	61.9	50	56.8
IT・デジタル化	65.5	50	58.7
教育・人材	59.1	50	47.4
イノベーション	64.9	50	61.1
環境	69.4	50	50.9
所得分配	64.7	50	46.0
サプライチェーン	74.9	50	55.8

ドイツは、6 つの生産性評価要因全てで平均を上回っており、日本や米国と特徴が大きく異なる。日本や米国は、どちらかというとレーダーチャートの右側に位置する生産性向上要因（「IT・デジタル化」、「教育・人材」、「イノベーション」）のスコアの方が高くなっているが、ドイツはむしろレーダーチャート左側の持続可能性に関連する要因（「環境」、「所得分配」、「サプライチェーン」）のスコアが非常に高い。

特に、ドイツは欧州が進める脱炭素の経済モデルへの転換を主導してきたこともあり、「脱炭素」（CO2 など温室効果ガス排出量（GDP 比））や「大気汚染」（SOX などの排出量（GDP 比））のスコアが非常に高くなっている。

また、東欧にも西欧にもアクセスしやすい立地条件から、ドイツは GDP に占める輸出入の比重が高く、グローバルサプライチェーンのスコアも非常に高くなっている。欧州各国と地続きなこともあり、「物流効率」のスコアは 46 カ国でトップだった。これらを総合した「サプライチェーン」のスコアも 46 カ国中 3 位と、日米を大幅に上回っている。

生産性向上要因に目を向けると、「IT･デジタル化」（同 10 位）や「イノベーション」（同 9 位）で米国よりスコアが低くなっており、「教育・人材」（同 16 位）では日本より順位が低くなっ



ている。とはいえ、いずれの指標も 46 カ国の中で上位１／４～１／３に位置しており、サブカテゴリでみても他国より大きく劣るような要因はほとんどない。

＜ドイツ＞ サブカテゴリ ごとのスコア

	ドイツ	平均	OECD 平均
IT・デジタル化	65.5	50	58.7
基盤（インフラ）	60.9	50	53.6
政府	56.5	50	60.9
産業化	55.5	50	64.8
付加価値創出力	88.9	50	55.6

	ドイツ	平均	OECD 平均
環境	69.4	50	50.9
脱炭素	71.7	50	54.3
大気汚染	79.9	50	33.3
エネルギー効率	50.0	50	55.0
エネルギー生産性	76.1	50	60.9

	ドイツ	平均	OECD 平均
教育・人材	59.1	50	47.4
学校教育成績	65.8	50	38.7
社会人学力成績	56.8	50	39.5
人材投資・育成	67.5	50	57.7
付加価値創出力	46.3	50	53.7

	ドイツ	平均	OECD 平均
所得分配	64.7	50	46.0
所得格差	56.6	50	50.5
労働分配率	85.0	50	37.5
相対的貧困	52.5	50	50.0

	ドイツ	平均	OECD 平均
イノベーション	64.9	50	61.1
基盤（インフラ）	70.8	50	58.7
パフォーマンス	89.0	50	68.0
投資	80.0	50	57.5
付加価値創出力	20.0	50	60.0

	ドイツ	平均	OECD 平均
サプライチェーン	74.9	50	55.8
グローバルな SC の広がり	60.9	50	54.3
物流効率	100.0	50	50.0
投資環境	63.8	50	63.0

日本と北欧諸国との比較

生産性を評価する要因をめぐっては、米国やドイツ、中国といった国だけでなく、他の先進的な諸国とも比較を行って日本の状況を相対化することが重要である。ここでは、高い生産性水準が高所得と豊かな経済社会に結びついている先進的な地域である北欧諸国と比較をしてみたい。

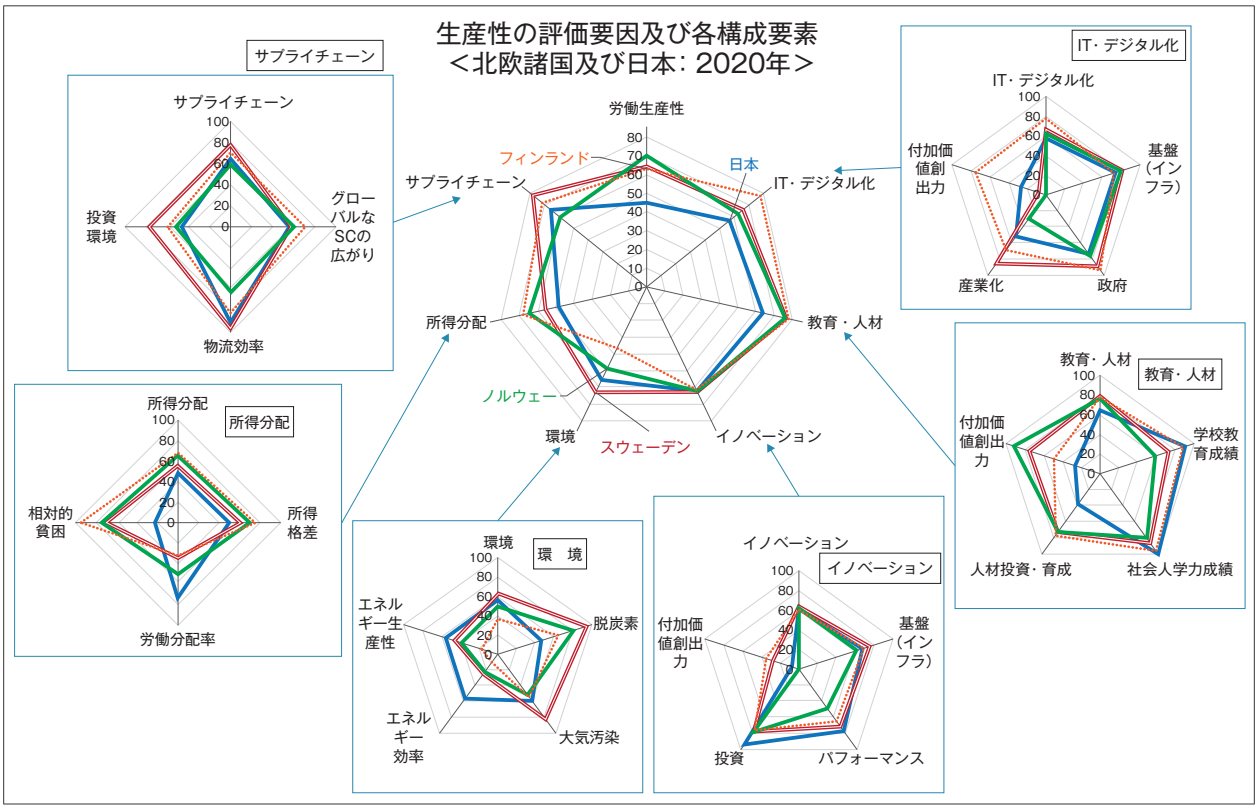
	日本	スウェーデン	ノルウェー	フィンランド
労働生産性	44.6	63.9	70.1	62.6
IT・デジタル化	56.6	65.7	62.5	77.3
教育・人材	63.7	77.2	76.2	77.3
イノベーション	61.7	63.0	62.2	60.9
環境	55.5	63.0	49.0	36.8
所得分配	48.4	55.4	64.9	67.8
サプライチェーン	65.0	77.9	59.2	71.4

※ 46 カ国（OECD 加盟国＋ G20）平均を 50 としたスコア

北欧諸国は、スウェーデン・ノルウェー・フィンランドのいわゆるスカンジナビア諸国とデンマークやアイスランドを指すが、ここでは特にスウェーデン・ノルウェー・フィンランドと日本を比較する。

概観すると、「イノベーション」は北欧３カ国とも日本とほぼ同水準だが、「IT・デジタル化」や「教育・人材」は３カ国とも日本を上回る。「環境」も、「脱炭素」で日本より大幅にスコアが高くなっている。北欧諸国は、手厚い社会保障で知られるが、今回のスコアをみても「所得格差」が日本を大きく上回っている（所得格差が日本より小さいため、スコアでみると日本を上回る。）

特に、スウェーデンは、全ての評価要因で日本を上回っており、特に「教育・人材」と「サプライチェーン」が今回の対象国の中でトップクラスに位置している。スウェーデンは、レー



	日本	スウェーデン	ノルウェー	フィンランド
IT・デジタル化	56.6	65.7	62.5	77.3
基盤（インフラ）	74.6	81.2	81.2	72.5
政府	73.9	89.1	76.1	93.5
産業化	52.1	85.2	30.1	69.2
付加価値創出力	25.9	7.4		74.1

	日本	スウェーデン	ノルウェー	フィンランド
環境	55.5	63.0	49.0	36.8
脱炭素	47.8	95.7	82.6	65.2
大気汚染	60.3	83.4	51.9	54.5
エネルギー効率	57.5	25.0	22.5	10.0
エネルギー生産性	56.5	47.8	39.1	17.4

	日本	スウェーデン	ノルウェー	フィンランド
教育・人材	63.7	77.2	76.2	77.3
学校教育成績	90.1	73.0	57.7	87.4
社会人学力成績	100.0	86.5	81.4	96.3
人材投資・育成	37.9	73.7	73.1	76.9
付加価値創出力	26.8	75.6	92.7	48.8

	日本	スウェーデン	ノルウェー	フィンランド
所得分配	48.4	55.4	64.9	67.8
所得格差	50.2	61.1	69.6	76.0
労働分配率	72.5	35.0	50.0	32.5
相対的貧困	22.5	70.0	75.0	95.0

	日本	スウェーデン	ノルウェー	フィンランド
イノベーション	61.7	63.0	62.2	60.9
基盤（インフラ）	68.0	74.6	60.1	68.4
パフォーマンス	77.0	71.2	47.3	64.1
投資	93.9	78.3	79.1	75.0
付加価値創出力	8.0	28.0		36.0

	日本	スウェーデン	ノルウェー	フィンランド
サプライチェーン	65.0	77.9	59.2	71.4
グローバルな SC の広がり	56.5	57.6	60.9	70.7
物流効率	91.3	97.8	63.0	82.6
投資環境	47.1	78.3	53.6	60.9

ダーチャートの右側に位置する生産性向上要因（「IT・デジタル化」、「教育・人材」、「イノベーション」）と、持続可能性に関わるレーダーチャート左側の要因（「環境」、「所得分配」、「サプライチェーン」）いずれも高スコアになっており、バランスがとれているという意味でドイツと類似している。

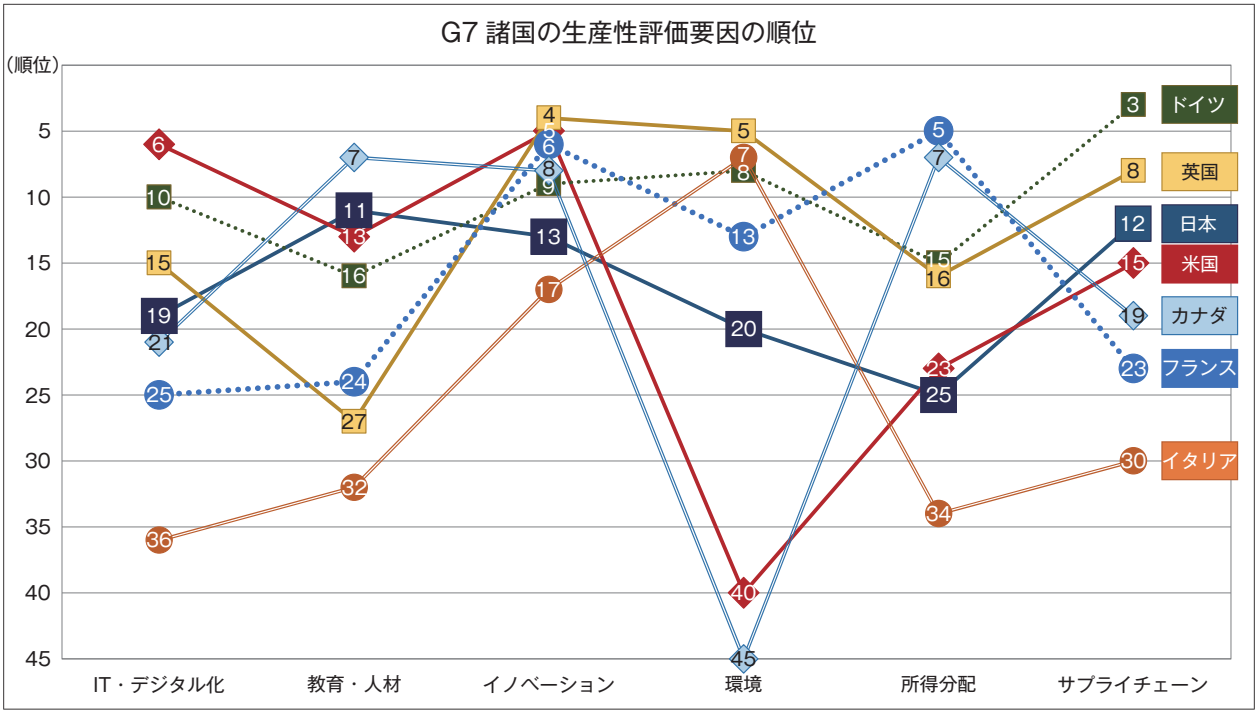
フィンランドも、各要因のスコアをみるとスウェーデンに類似しているが、「環境」のスコアが低くなっているところに相違がある。これは、温室効果ガスなどの排出は少ないものの、寒冷地にあるために暖房等によるエネルギー消費が非常に多いこと、多くのエネルギーを使用する木材・製紙工業のウエイトが大きい産業構造のため、「エネルギー効率」や「エネルギー生産性」が低くなっていることが影響している。これは、エネルギーを多く消費する石油関連産業やアルミ精錬などのウエイトが高いノルウェーも同様である。

G7 諸国で比較した生産性評価要因

OECD 加盟国や G20 諸国を比較対象として、それぞれの生産性評価要因をみていくと、日本の順位は比較的上位になっていることが多い。しかし、経済規模が比較的近い G7 と比較すると、要因によっては下位に沈んでいることも少なくない。

特に、「イノベーション」は、46 カ国でみると比較的上位（13 位）に位置しているものの、G7 を比較対象とするとイタリア以外の国の後塵を拝している（G7 中 6 位）。このことは、イノベーションを数多く生み出している主要国の中でみれば、日本に優位性があるとは必ずしもいえない状況にある。

「所得分配」（同 6 位）や「環境」（同 5 位）も、比較対象を 46 カ国にすると 20 位台に位置しているが、G7 では比較的下位にとどまる。したがって、今回の 6 要因のうち半分にあたる 3 要因は、G7 の中でみると 4 ～ 6 位に位置することになる。



なお、「サプライチェーン」（同３位）、「IT・デジタル化」（同４位）は、G7 でもほぼ中位に位置しているほか、「教育・人材」では G7 でカナダに次ぐ２位となっている。

こうしてみると、46 カ国を比較対象としたときと、G7 を比較対象とした時では「見え方」がやや異なることに留意する必要がある。

（参考）中　国

中国も今回の国際比較対象にしているが、スコアでみると日米独のレーダーチャートとは明らかに異質な形状になっている。これは、利用できる統計データが日米独をはじめとする OECD 加盟国より少なく、一部のサブカテゴリのスコア自体が算出できないことが大きく影響している。特に、「付加価値創出力」については、EU 諸国及び日米英のみを対象としてデータが公表されているデータベースを利用している関係で、「IT・デジタル化」・「教育・人材」・「イノベーション」全てのサブカテゴリで中国のデータがブランクになっている（EU の資金で運営される EU-KLEMS データベースを利用している）。

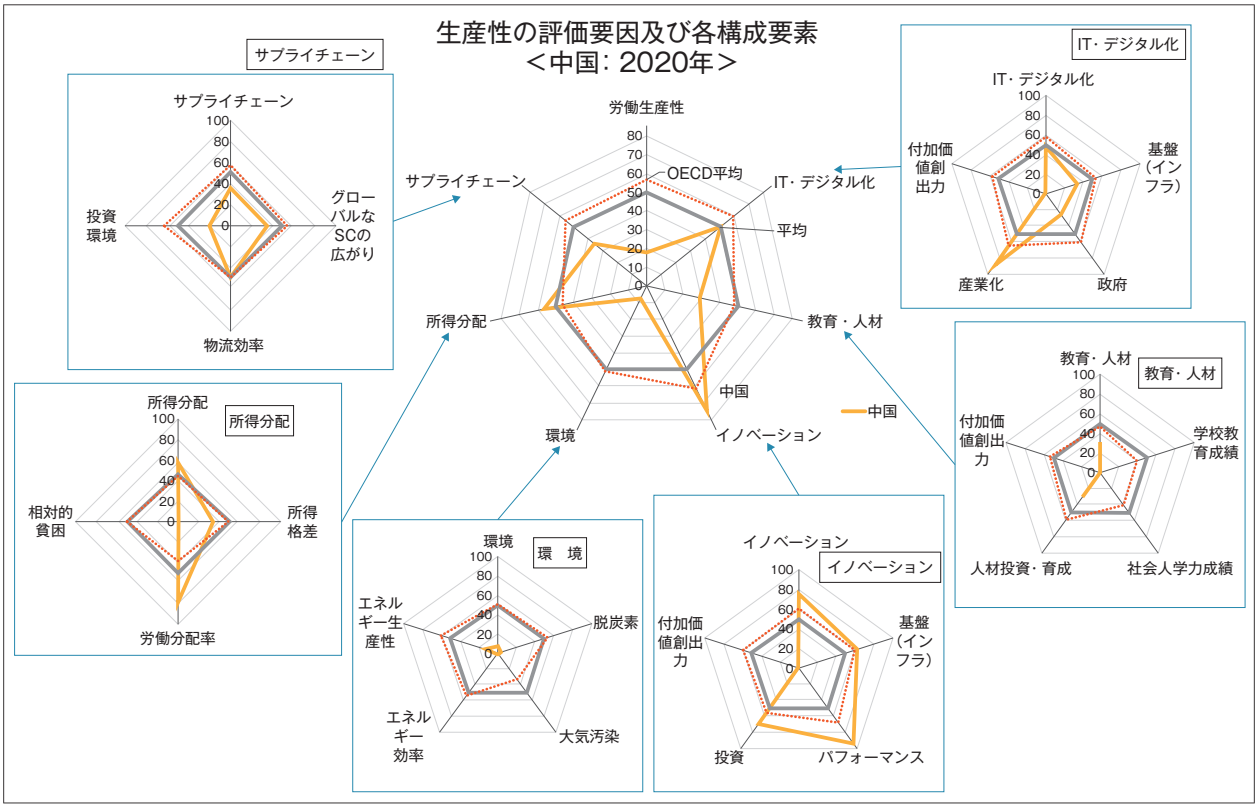
また、中国の場合、「環境」のスコアが非常に低くなっているが、CO2 排出量（GDP 比）や SOX・NOX など大気汚染物質の排出量のデータは、直近年が入手できず、2014 年ベースになっている。現在

生産性評価要因のスコア（中国／ 2020 年）

	中国	平均	OECD 平均
労働生産性	18.2	50	56.8
IT・デジタル化	49.8	50	58.7
教育・人材	29.5	50	47.4
イノベーション	74.8	50	61.1
環境	7.6	50	50.9
所得分配	56.8	50	46.0
サプライチェーン	36.1	50	55.8

の中国はいずれの物質も世界有数の排出国とみなされていることから、実態でみると今回算出したスコアと乖離が生じている可能性がある。

一方で、「IT・デジタル化」や「イノベーション」は、現在の中国経済の強みの１つとなっており、経済成長を牽引する役割を果たしている。スコアでみても、「所得分配」を合わせた３要因が突出するような格好になっている。こうした先進的な部分がある一方で、「環境」や「教育・人材」、「サプライチェーン」のように平均を大きく下回る要因が併存していると



	中国	平均	OECD 平均
IT・デジタル化	49.8	50	58.7
基盤（インフラ）	34.1	50	53.6
政府	26.1	50	60.9
産業化	89.1	50	64.8
付加価値創出力		50	55.6

	中国	平均	OECD 平均
環境	7.6	50	50.9
脱炭素	2.2	50	54.3
大気汚染		50	33.3
エネルギー効率		50	55.0
エネルギー生産性	13.0	50	60.9

	中国	平均	OECD 平均
教育・人材	29.5	50	47.4
学校教育成績		50	38.7
社会人学力成績		50	39.5
人材投資・育成	29.5	50	57.7
付加価値創出力		50	53.7

	中国	平均	OECD 平均
所得分配	56.8	50	46.0
所得格差	33.7	50	50.5
労働分配率	80.0	50	37.5
相対的貧困		50	50.0

	中国	平均	OECD 平均
イノベーション	74.8	50	61.1
基盤（インフラ）	60.0	50	58.7
パフォーマンス	93.5	50	68.0
投資	70.7	50	57.5
付加価値創出力		50	60.0

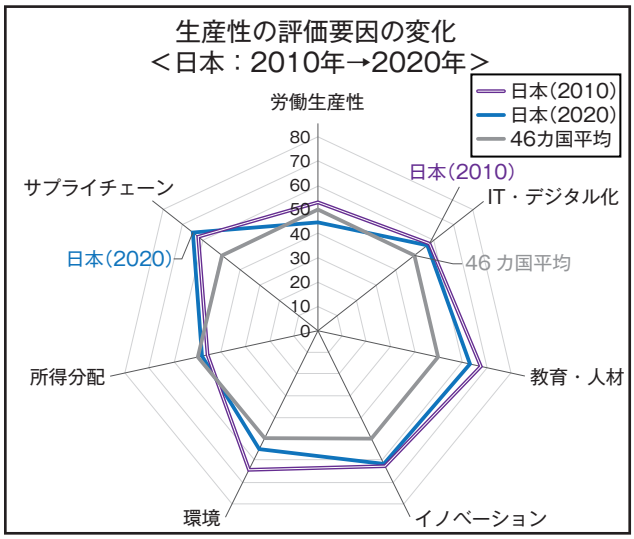
	中国	平均	OECD 平均
サプライチェーン	36.1	50	55.8
グローバルな SC の広がり	35.9	50	54.3
物流効率	52.2	50	50.0
投資環境	20.3	50	63.0

ころにレーダーチャートでみた中国の特徴がある。

このような主要先進国と大きく異なるレーダーチャートの形状は、中国の社会制度や経済システムが異なっていることに起因する部分もあると思われるが、少なくとも日本や米国、ドイツなどといった国とは生産性をめぐる環境や条件に相違があることを示している。

（参考）2010 年と比較した日米独の現状

右図は、生産性をめぐる日本の状況を2010 年と比較したものである。

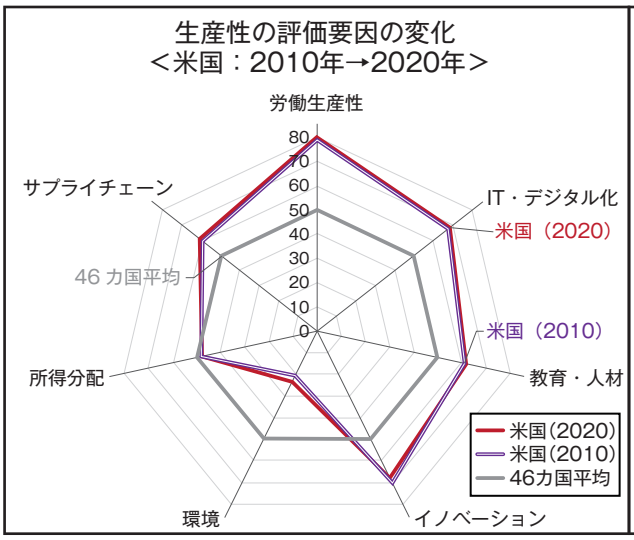


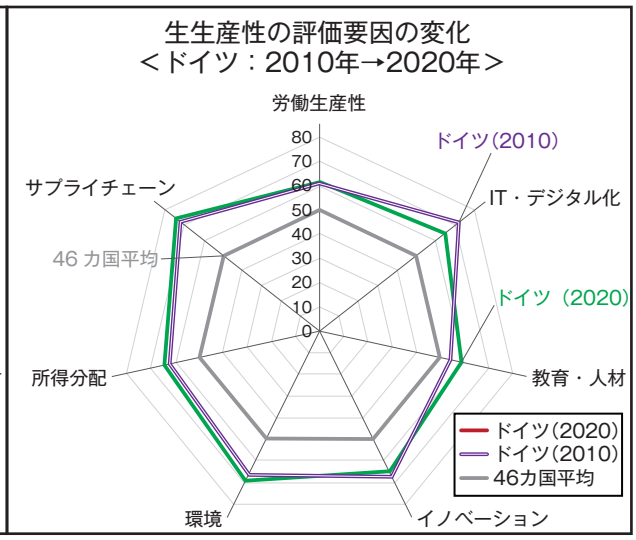
「所得分配」や「サプライチェーン」のスコアがやや上昇したものの、「IT・デジタル化」、「教育・人材」、「イノベーション」、「環境」といった要因でスコアが低下している。特に「環境」のサブカテゴリである「脱炭素」は、原子力発電を停止して火力発電に置換した影響で CO2 排出量が増加していることと、欧州諸国を中心に再生エネルギー利用が加速していることもあり、スコアが今回最も大幅に低下した。

一方、米国は、「イノベーション」でスコアが低下したものの、他の要因をみると 10 年前と変化がないか改善しており、労働生産性のスコアにも大きな変化は見られない。

ドイツも、労働生産性のスコアはほとんど変化していない。生産性評価要因をみても、「IT・デジタル化」や「イノベーション」でスコアが低下しているが、「教育・人材」など他の分野で改善している。

日本の低さが目立つ「付加価値創出力」をみると、「IT・デジタル化」では日本が低下す





る一方、米国とドイツは改善している。

「教育・人材」の「付加価値創出力」をみても、日本で大幅にスコアが低下しており、米国やドイツとの差が拡大している。

唯一、「イノベーション」は、日米独３カ国ともスコアが低下している。とはいえ、３つの「付加価値創出力」指標全てのスコアが低下しているのは、日本のみである。

日本の場合、生産性向上に関連する「IT・デジタル化」や「イノベーション」といった要因レベルでは若干の低下にとどまっている。しかし、「付加価値創出力」がいずれの要因でも落ち込んでいる。このことは、付加価値を生み出す力がこの 10 年ほどで失われつつあることをどの指標も示している。米国やドイツと比較しても、日本の後退がやや目立つような結果になっている。

なお、時系列比較にあたっては、いくつかの要因においてデータ収集国数が 2010 年と 2020 年で異なるケースがあり、各国のスコアにもそれが影響している。今回、そうした要因をコントロールしきれていないため、ここでは参考として掲載していることに留意されたい。

10 年間の変化（2010 → 2020 年）

	日本	米国	ドイツ
IT・デジタル化	-0.8	1.0	-7.0
基盤（インフラ）	-4.3	2.9	-8.7
政府	6.4	-9.9	-13.5
産業化	-2.8	-2.9	-8.8
付加価値創出力	-2.6	13.8	3.2
教育・人材	-4.4	1.0	4.5
学校教育成績	-2.7	2.7	-5.4
社会人学力成績	0.0	0.0	0.0
人材投資・育成	1.7	3.4	1.3
付加価値創出力	-16.4	-2.2	22.0
イノベーション	-1.1	-2.8	-2.5
基盤（インフラ）	2.9	-0.4	0.6
パフォーマンス	-10.4	3.4	6.8
投資	16.0	0.2	-5.9
付加価値創出力	-13.1	-14.3	-11.6
環境	-9.1	3.5	3.4
脱炭素	-19.6	8.7	6.5
大気汚染	-15.9	8.2	-2.8
エネルギー効率	3.4	-0.6	1.4
エネルギー生産性	-4.3	-2.2	8.7
所得分配	2.4	1.2	2.3
所得格差	-4.7	3.2	1.8
労働分配率	15.0	2.5	12.5
相対的貧困	-3.2	-2.1	-7.5
サプライチェーン	2.4	1.4	2.3
グローバルなSCの広がり	4.3	4.3	5.4
物流効率	2.2	4.3	0.0
投資環境	0.7	-4.3	1.4

6　各生産性評価要因・サブカテゴリ別にみた対象国のスコア

６テーマの生産性評価要因は、それぞれ３～４のサブカテゴリのスコアを平均する形で定量化されている。ここでは、それぞれの評価要因及びサブカテゴリのスコアから対象国の状況を概観する。

IT・デジタル化

「IT・デジタル化」は、① IT を利用するための基盤・インフラ、②政府サービスの電子化がどれだけ進んでいるか、③情報通信・デジタルを軸とした産業化がどれだけ発展しているか、④ IT 資産がどのくらい付加価値を生み出しているか（付加価値創出力）の４カテゴリ

から構成されている。

①「基盤・インフラ」は、インターネット利用者割合や100人当たりモバイルブロードバンド加入者数など情報通信サービスへのアクセスをスコア化したものである。上位には、デンマーク、韓国、ルクセンブルク、ノルウェーが並んでいる。また、日本のスコアは、英国や米国とほぼ同水準となっている。

②「政府」は、国連が公表している「E-Government Development Index（EGDI）」をス

IT・デジタル化

基盤（インフラ）		スコア
1	デンマーク	91.3
2	韓国	83.3
3	ルクセンブルク	81.2
4	ノルウェー	81.2
5	スウェーデン	81.2
6	アイスランド	80.4
7	オランダ	79.0
8	スイス	76.8
9	英国	76.8
10	日本	74.6
11	米国	73.9
12	フィンランド	72.5
13	エストニア	68.1
14	オーストラリア	66.7
15	サウジアラビア	64.5
16	スペイン	62.3
17	フランス	60.9
18	ドイツ	60.9
19	ベルギー	60.1
20	イスラエル	58.7
21	カナダ	58.0
22	ラトビア	56.5
23	アイルランド	56.5
24	ニュージーランド	52.9
25	ポーランド	51.4
26	オーストリア	47.1
27	チェコ	44.9
28	リトアニア	43.5
29	スロバキア	42.8
30	ギリシャ	39.9
31	ポルトガル	37.7
32	チリ	37.7
33	ロシア	37.0
34	スロベニア	35.5
35	中国	34.1
36	ハンガリー	31.2
37	イタリア	29.7
38	南アフリカ	26.1
39	コスタリカ	23.9
40	アルゼンチン	23.2
41	インドネシア	23.2
42	ブラジル	22.5
43	トルコ	16.7
44	メキシコ	15.2
45	コロンビア	6.5
46	インド	2.2

政府		スコア
1	デンマーク	100.0
2	韓国	97.8
3	エストニア	95.7
4	フィンランド	93.5
5	オーストラリア	91.3
6	スウェーデン	89.1
7	英国	87.0
8	ニュージーランド	84.8
9	米国	82.6
10	オランダ	80.4
11	アイスランド	78.3
12	ノルウェー	76.1
13	日本	73.9
14	オーストリア	71.7
15	スイス	69.6
16	スペイン	67.4
17	フランス	65.2
18	リトアニア	63.0
19	スロベニア	60.9
20	ポーランド	58.7
21	ドイツ	56.5
22	カナダ	54.3
23	アイルランド	52.2
24	チリ	50.0
25	イスラエル	47.8
26	アルゼンチン	45.7
27	ルクセンブルク	43.5
28	ベルギー	41.3
29	ポルトガル	39.1
30	ロシア	37.0
31	イタリア	34.8
32	チェコ	32.6
33	ギリシャ	30.4
34	サウジアラビア	28.3
35	中国	26.1
36	スロバキア	23.9
37	ラトビア	21.7
38	ハンガリー	19.6
39	トルコ	17.4
40	ブラジル	15.2
41	コスタリカ	13.0
42	メキシコ	10.9
43	コロンビア	8.7
44	南アフリカ	6.5
45	インドネシア	4.3
46	インド	2.2

産業化		スコア
1	チェコ	90.5
2	イスラエル	89.7
3	中国	89.1
4	アイルランド	87.7
5	インド	85.9
6	スウェーデン	85.2
7	ラトビア	79.2
8	スロバキア	77.0
9	アルゼンチン	72.8
10	ハンガリー	71.8
11	オランダ	70.9
12	エストニア	69.8
13	フィンランド	69.2
14	米国	66.1
15	韓国	63.3
16	ロシア	58.7
17	サウジアラビア	58.7
18	ポーランド	58.7
19	英国	58.5
20	ドイツ	55.5
21	コスタリカ	54.5
22	日本	52.1
23	カナダ	49.8
24	アイスランド	49.6
25	ブラジル	48.9
26	インドネシア	44.6
27	デンマーク	44.2
28	コロンビア	43.7
29	フランス	42.8
30	ポルトガル	38.9
31	スペイン	37.8
32	ベルギー	37.1
33	南アフリカ	34.8
34	オーストリア	34.6
35	オーストラリア	33.6
36	メキシコ	32.8
37	スイス	31.4
38	ノルウェー	30.1
39	イタリア	28.9
40	リトアニア	27.8
41	ルクセンブルク	27.3
42	スロベニア	26.5
43	ニュージーランド	25.8
44	チリ	20.9
45	ギリシャ	13.4
46	トルコ	10.9

付加価値創出力		スコア
1	ポーランド	100.0
2	アイルランド	96.3
3	スロベニア	92.6
4	ドイツ	88.9
5	スロバキア	85.2
6	ルクセンブルク	81.5
7	ラトビア	77.8
8	フィンランド	74.1
9	ハンガリー	70.4
10	ギリシャ	66.7
11	ポルトガル	63.0
12	イタリア	59.3
13	ベルギー	55.6
14	米国	51.9
15	デンマーク	48.1
16	チェコ	44.4
17	スペイン	40.7
18	オランダ	37.0
19	フランス	33.3
20	リトアニア	29.6
21	日本	25.9
22	英国	22.2
23	エストニア	18.5
24	オーストリア	14.8
25	トルコ	11.1
26	スウェーデン	7.4
27	スイス	3.7
	オーストラリア	
	カナダ	
	チリ	
	コロンビア	
	コスタリカ	
	アイスランド	
	イスラエル	
	韓国	
	メキシコ	
	ニュージーランド	
	ノルウェー	
	アルゼンチン	
	ブラジル	
	中国	
	インド	
	インドネシア	
	ロシア	
	サウジアラビア	
	南アフリカ	

IT・デジタル化 順位		スコア
1	韓国	81.5
2	フィンランド	77.3
3	アイルランド	73.2
4	デンマーク	70.9
5	アイスランド	69.4
6	米国	68.6
7	ポーランド	67.2
8	オランダ	66.8
9	スウェーデン	65.7
10	ドイツ	65.5
11	イスラエル	65.4
12	オーストラリア	63.9
13	エストニア	63.0
14	ノルウェー	62.5
15	英国	61.1
16	ラトビア	58.8
17	ルクセンブルク	58.4
18	スロバキア	57.2
19	日本	56.6
20	ニュージーランド	54.5
21	カナダ	54.1
22	スロベニア	53.9
23	チェコ	53.1
24	スペイン	52.1
25	フランス	50.6
26	サウジアラビア	50.5
27	中国	49.8
28	ベルギー	48.5
29	ハンガリー	48.2
30	アルゼンチン	47.2
31	スイス	45.4
32	ポルトガル	44.7
33	ロシア	44.2
34	オーストリア	42.1
35	リトアニア	41.0
36	イタリア	38.2
37	ギリシャ	37.6
38	チリ	36.2
39	コスタリカ	30.5
40	インド	30.1
41	ブラジル	28.9
42	インドネシア	24.0
43	南アフリカ	22.5
44	コロンビア	19.6
45	メキシコ	19.6
46	トルコ	14.0

コア化している。これは、各国政府のオンラインサービス、通信、人的資本といった観点から、国連が電子政府の開発状況を指標化したものである。上位をみると、基盤・インフラと同様にトップがデンマーク、第２位が韓国であった。日本は、電子政府化が遅れていると指摘されるが、これはオンラインサービスを指すことが多く、通信環境や情報技術を使いこなすスキルレベルや教育環境は比較的良好なことから、ノルウェーなどとほぼ同水準のスコアになっている。

③「産業化」は、国内産業の中で情報通信業がどのくらいのウエイトを占めているかなどをスコア化しており、上位にチェコ、イスラエル、中国が並んでいる。

④「付加価値創出力」は、IT 資産当たりで付加価値がどの程度生み出されているかをみたものである。日本の無形資産投資（GDP 比）は、米国やドイツ、英国といった主要国より少なく、伸び率も低迷していると指摘されているが、無形資産の重要な要素である IT 資産がどれだけ付加価値創出につながっているかといった点でも、データ取得可能な 27 カ国中 21 位にとどまっている。これは、英国とほぼ同程度とはいえ、米国やドイツを大幅に下回る水準である。ちなみに、就業者１人当たりでみた IT 資産をみると、日本は米国や英国の７割程度でしかない。そのため、「分母」にあたる IT 資産が少ない分 IT 資産当たり付加価値が米英より大きくなりそうだが、必ずしもそうなっていないところに日本の付加価値創出力の弱さが表れている。

①～④を統合した「IT・デジタル化」は、韓国がトップとなり、フィンランド、アイルランドと続いている。韓国の場合、「付加価値創出力」のデータがないが、便宜的に他の３カテゴリの平均値で代替する形でスコアを総合化している点に留意する必要がある。日本は、「産業化」や「付加価値創出力」のスコアが相対的に低いことから、総合しても 46 カ国中 19 位と平均をやや上回る程度で、スロバキアやニュージーランド、カナダといった国と同水準になっている。

「IT・デジタル化」ということでは、Chat GPT に代表される生成 AI の登場で、ビジネスの仕方が変わり、上手く活用できれば大幅な生産性向上が期待できるといわれている。これまで機械化・自動化が難しいとされてきたホワイトカラーの業務を代替できるため、雇用の喪失を懸念する声もあるが、マクロでみれば人手不足に悩む日本にとって福音となりうる。今後、「IT・デジタル化」のスコアは、このようなイノベーションがどう影響を及ぼすかによって左右されることになると思われる。

教育・人材

「教育・人材」は、①生徒の学力（OECD・PISA 調査ベース）、②成人の数的思考力など（OECD・PIAAC 調査ベース）、③人材に投資や育成をしているか、④ STEM 人材がどのくらい付加

価値を生み出しているか（付加価値創出力）の４カテゴリからなる。

①「学校教育成績」は、OECD が読解力・数学・科学の学習到達度を調査した結果をスコア化したものである。上位はエストニア、韓国、カナダ、日本と続いており、米国（同 19 位）やドイツ（同 14 位）は中位に位置している。

②「社会人学力成績」は、成人の数的思考力・読解力・問題解決力を調査した結果をスコア化したもので、今回のサブカテゴリの中で唯一日本が１位になっている。２位以降は、フィ

教育・人材

学校教育成績		スコア
1	エストニア	98.2
2	韓国	92.8
3	カナダ	90.1
4	日本	90.1
5	ポーランド	87.4
6	フィンランド	87.4
7	英国	73.9
8	スウェーデン	73.0
9	スロベニア	72.1
10	オランダ	70.3
11	アイルランド	69.4
12	ニュージーランド	69.4
13	デンマーク	65.8
14	ドイツ	65.8
15	ベルギー	64.0
16	オーストラリア	59.5
17	スイス	59.5
18	ノルウェー	57.7
19	米国	55.0
20	チェコ	54.1
21	フランス	50.5
22	ポルトガル	45.0
23	オーストリア	45.0
24	ラトビア	41.4
25	スペイン	40.5
26	アイスランド	31.5
27	イタリア	28.8
28	リトアニア	27.9
29	ハンガリー	27.0
30	ルクセンブルク	25.2
31	スロバキア	20.7
32	イスラエル	17.1
33	トルコ	17.1
34	ギリシャ	10.8
35	チリ	8.1
36	メキシコ	5.4
37	コロンビア	2.7
	コスタリカ	
	アルゼンチン	
	ブラジル	
	中国	
	インド	
	インドネシア	
	ロシア	
	サウジアラビア	
	南アフリカ	

社会人学力成績		スコア
1	日本	100.0
2	フィンランド	96.3
3	オランダ	87.2
4	スウェーデン	86.5
5	ノルウェー	81.4
6	オーストラリア	77.1
7	ニュージーランド	76.8
8	チェコ	70.1
9	デンマーク	69.1
10	スロバキア	64.8
11	オーストリア	63.3
12	エストニア	61.0
13	ドイツ	56.8
14	韓国	55.7
15	カナダ	55.4
16	ハンガリー	48.0
17	米国	38.2
18	ポーランド	37.9
19	アイルランド	35.7
20	フランス	32.1
21	スロベニア	29.3
22	イスラエル	23.5
23	ギリシャ	19.5
24	イタリア	16.1
25	スペイン	16.1
26	メキシコ	10.1
27	トルコ	9.8
28	チリ	3.7
	ベルギー	
	コロンビア	
	コスタリカ	
	アイスランド	
	ラトビア	
	リトアニア	
	ルクセンブルク	
	ポルトガル	
	スイス	
	英国	
	アルゼンチン	
	ブラジル	
	中国	
	インド	
	インドネシア	
	ロシア	
	サウジアラビア	
	南アフリカ	

人材投資・育成		スコア
1	フィンランド	76.9
2	スウェーデン	73.7
3	ノルウェー	73.1
4	オーストリア	70.3
5	スロベニア	68.3
6	ドイツ	67.5
7	韓国	67.3
8	フランス	65.7
9	アイスランド	65.4
10	エストニア	64.1
11	ベルギー	62.8
12	英国	62.7
13	ポルトガル	61.1
14	米国	60.5
15	イスラエル	58.8
16	アイルランド	58.3
17	オランダ	55.5
18	スイス	55.5
19	デンマーク	53.2
20	カナダ	53.1
21	ルクセンブルク	52.6
22	リトアニア	50.6
23	オーストラリア	50.5
24	チリ	50.2
25	ラトビア	48.0
26	チェコ	46.5
27	スロバキア	46.5
28	サウジアラビア	45.0
29	スペイン	43.6
30	ニュージーランド	42.8
31	ロシア	42.2
32	イタリア	42.2
33	ギリシャ	41.5
34	ハンガリー	40.4
35	コロンビア	39.8
36	メキシコ	39.3
37	ポーランド	38.9
38	日本	37.9
39	コスタリカ	37.7
40	アルゼンチン	33.6
41	ブラジル	31.5
42	インド	31.3
43	中国	29.5
44	南アフリカ	25.7
45	トルコ	23.4
46	インドネシア	14.7

付加価値創出力		スコア
1	アイルランド	100.0
2	インドネシア	97.6
3	米国	95.1
4	ノルウェー	92.7
5	ポーランド	90.2
6	デンマーク	87.8
7	アイスランド	85.4
8	オーストリア	82.9
9	メキシコ	80.5
10	ルクセンブルク	78.0
11	スウェーデン	75.6
12	チェコ	73.2
13	オーストラリア	70.7
14	カナダ	68.3
15	ロシア	65.9
16	リトアニア	63.4
17	韓国	61.0
18	チリ	58.5
19	イタリア	56.1
20	スイス	53.7
21	エストニア	51.2
22	フィンランド	48.8
23	ドイツ	46.3
24	フランス	43.9
25	ギリシャ	41.5
26	ニュージーランド	39.0
27	スペイン	36.6
28	ベルギー	34.1
29	ラトビア	31.7
30	スロバキア	29.3
31	日本	26.8
32	ポルトガル	24.4
33	スロベニア	22.0
34	コスタリカ	19.5
35	イスラエル	17.1
36	コロンビア	14.6
37	南アフリカ	12.2
38	ハンガリー	9.8
39	オランダ	7.3
40	英国	4.9
41	ブラジル	2.4
	トルコ	
	アルゼンチン	
	中国	
	インド	
	サウジアラビア	

教育・人材　順位		スコア
1	フィンランド	77.3
2	スウェーデン	77.2
3	ノルウェー	76.2
4	韓国	69.2
5	デンマーク	69.0
6	エストニア	68.6
7	カナダ	66.7
8	アイルランド	65.8
9	オーストリア	65.4
10	オーストラリア	64.4
11	日本	63.7
12	ポーランド	63.6
13	米国	62.2
14	チェコ	61.0
15	アイスランド	60.8
16	ドイツ	59.1
17	ニュージーランド	57.0
18	スイス	56.2
19	インドネシア	56.1
20	オランダ	55.1
21	ロシア	54.0
22	ベルギー	53.6
23	ルクセンブルク	51.9
24	フランス	48.1
25	スロベニア	47.9
26	リトアニア	47.3
27	英国	47.2
28	サウジアラビア	45.0
29	ポルトガル	43.5
30	ラトビア	40.4
31	スロバキア	40.3
32	イタリア	35.8
33	スペイン	34.2
34	メキシコ	33.8
35	アルゼンチン	33.6
36	インド	31.3
37	ハンガリー	31.3
38	チリ	30.1
39	中国	29.5
40	イスラエル	29.1
41	コスタリカ	28.6
42	ギリシャ	28.3
43	コロンビア	19.0
44	南アフリカ	18.9
45	ブラジル	17.0
46	トルコ	16.8

ンランド、オランダ、スウェーデンといった国が並んでいる。米国（同 17 位）やドイツ（同 13 位）は、ここでも中位にとどまっている。

③「人材投資・育成」は、専門・科学技術サービス業従事者の平均月収や女性管理職比率、人的資本投資額（GDP 比）など 7 指標を統合してスコア化したものである。上位は、フィンランド、スウェーデン、ノルウェーといった北欧諸国が独占している。日本は、人的資本投資額（GDP 比）や女性管理職比率が最下位だったほか、国外への留学生比率も 46 カ国中 40 位だったことが響いて、ポーランドやコスタリカと同水準（38 位）にとどまっている。

④「付加価値創出力」は、情報通信業、専門・科学技術サービス業の就業者を STEM 人材と見做して 1 人当たり付加価値額を算出したものであり、インドネシアやノルウェーのような資源国や数多くの外資企業が進出するアイルランドのように STEM 人材が少ない構造になっている国と、STEM 人材が比較的多い米国のような国が上位に混在している。米国の場合、広範な産業分野でデジタル化が進んでおり、今回の対象分野以外で多くの STEM 人材が活躍していることも影響していると考えられる。日本は 41 カ国中 31 位で、スロバキアやポルトガルと同水準であった。全従業者に占める STEM 人材比率をみると、日本（14%）はカナダ・ブラジル・スロバキアなどと同レベルであり、米国（21%）や英国（19%）、ドイツ（17%）よりも低くなっている。全従業者ベースよりも STEM 人材当たりのほうが指標の「分母」が相対的に小さくなるため、当該指標でみる限り有利になりそうだが、必ずしもそうはなっていない。

①～④を統合した「教育・人材」は、フィンランドがトップとなり、以下スウェーデン、ノルウェーと北欧諸国が上位に並んでいる。日本は 46 カ国中 11 位で米国（同 13 位）やドイツ（同 16 位）よりやや高い順位になっている。もっとも、これは良好な学力成績に負う部分が大きく、人材や教育への投資の少なさや付加価値創出力の低さといった課題にも目を向ける必要がある。

イノベーション

「イノベーション」は、①研究者数などイノベーションの基盤となる要因、②論文数・特許数などイノベーションのパフォーマンス、③イノベーションを生み出すためにどのくらい投資をしているか、④研究開発投資（ストックベース）がどのくらい付加価値を生み出しているか（付加価値創出力）の 4 カテゴリで構成されている。

①「基盤（インフラ）」は、世界知的所有権機関（WIPO）による Global Innovation Index や研究者数、博士号取得者数、開業率など 9 指標を統合・スコア化したものである。上位には米国、スイス、英国が並んでおり、日本は 46 カ国中 12 位でフランスとほぼ同水準だった。研究者数は多いものの、開業率が極めて低いことが影響しているものと考えられる。

②「パフォーマンス」は、論文数や特許数などを統合・スコア化したもので、トップの米国以下、中国、英国、ドイツが上位に並んでいる。日本（８位）も比較的上位に位置しているが、G7 でみると６位にとどまっている。特許数では米国に次ぐものの、論文の質（被引用 TOP10％論文数）が 12 位（G7 では最下位）だったことなどが影響した。論文数・論文の質はいずれも中国がトップになっており、他のカテゴリと比較すると中国の存在感が目立つ。

③「投資」は、研究開発費対 GDP 比と R&D 政府支出及び税制優遇 GDP 比を統合・スコ

イノベーション

基盤（インフラ）		スコア
1	米国	86.4
2	スイス	80.1
3	英国	77.0
4	韓国	75.8
5	カナダ	74.8
6	スウェーデン	74.6
7	オーストラリア	73.3
8	ドイツ	70.8
9	オランダ	70.1
10	フィンランド	68.4
11	フランス	68.1
12	日本	68.0
13	オーストリア	64.7
14	エストニア	63.1
15	イスラエル	60.3
16	ノルウェー	60.1
17	中国	60.0
18	アイルランド	58.1
19	ベルギー	56.6
20	デンマーク	56.5
21	スペイン	51.1
22	ニュージーランド	49.0
23	ポルトガル	48.9
24	ルクセンブルク	48.6
25	ブラジル	47.6
26	トルコ	43.3
27	イタリア	43.0
28	ロシア	41.1
29	アイスランド	40.9
30	サウジアラビア	40.9
31	スロベニア	40.2
32	チリ	36.3
33	チェコ	36.3
34	ハンガリー	34.5
35	ラトビア	33.4
36	ポーランド	33.0
37	コロンビア	32.4
38	ギリシャ	31.4
39	スロバキア	31.0
40	メキシコ	30.6
41	リトアニア	29.5
42	インド	24.2
43	インドネシア	23.3
44	南アフリカ	22.0
45	コスタリカ	21.3
46	アルゼンチン	20.8

パフォーマンス		スコア
1	米国	93.9
2	中国	93.5
3	英国	89.9
4	ドイツ	89.0
5	フランス	80.6
6	韓国	79.5
7	イタリア	77.7
8	日本	77.0
9	スイス	76.9
10	オランダ	74.8
11	スウェーデン	71.2
12	カナダ	70.6
13	フィンランド	64.1
14	イスラエル	62.0
15	オーストラリア	61.1
16	スペイン	59.2
17	インド	57.9
18	デンマーク	57.2
19	ベルギー	51.5
20	アイルランド	51.1
21	チェコ	50.0
22	オーストリア	48.3
23	ノルウェー	47.3
24	ロシア	47.3
25	トルコ	45.3
26	ポルトガル	45.1
27	ニュージーランド	44.0
28	ルクセンブルク	42.9
29	ポーランド	40.1
30	ブラジル	39.4
31	アイスランド	37.5
32	エストニア	35.9
33	ハンガリー	35.9
34	メキシコ	32.6
35	ギリシャ	28.3
36	スロベニア	26.6
37	サウジアラビア	25.4
38	南アフリカ	24.5
39	スロバキア	21.7
40	インドネシア	20.7
41	ラトビア	20.7
42	チリ	20.1
43	リトアニア	19.0
44	アルゼンチン	18.5
45	コロンビア	14.1
46	コスタリカ	4.3

投資		スコア
1	韓国	97.5
2	日本	93.9
3	オーストリア	88.8
4	スイス	85.1
5	ベルギー	83.6
6	アイスランド	81.5
7	デンマーク	80.1
8	ドイツ	80.0
9	ノルウェー	79.1
10	米国	78.4
11	スウェーデン	78.3
12	フランス	76.5
13	イスラエル	75.6
14	フィンランド	75.0
15	中国	70.7
16	オランダ	68.8
17	英国	57.7
18	チェコ	57.5
19	ギリシャ	54.1
20	エストニア	52.5
21	カナダ	52.4
22	スロベニア	52.3
23	イタリア	50.2
24	ポルトガル	46.2
25	オーストラリア	46.1
26	ハンガリー	39.9
27	スペイン	33.7
28	ニュージーランド	31.2
29	ルクセンブルク	30.3
30	ロシア	30.1
31	ポーランド	28.7
32	トルコ	22.5
33	リトアニア	22.3
34	スロバキア	20.1
35	アイルランド	19.9
36	ラトビア	12.4
37	南アフリカ	12.2
38	アルゼンチン	11.3
39	チリ	7.5
40	メキシコ	5.0
41	コロンビア	2.5
42	コスタリカ	
43	ブラジル	
44	インド	
45	インドネシア	
46	サウジアラビア	

付加価値創出力		スコア
1	ラトビア	100.0
2	ポーランド	96.0
3	リトアニア	92.0
4	ルクセンブルク	88.0
5	エストニア	84.0
6	ギリシャ	80.0
7	スロバキア	76.0
8	ポルトガル	72.0
9	英国	68.0
10	スペイン	64.0
11	ハンガリー	60.0
12	イタリア	56.0
13	スロベニア	52.0
14	チェコ	48.0
15	フランス	44.0
16	オランダ	40.0
17	フィンランド	36.0
18	ベルギー	32.0
19	スウェーデン	28.0
20	オーストリア	24.0
21	ドイツ	20.0
22	デンマーク	16.0
23	米国	12.0
24	日本	8.0
25	アイルランド	4.0
	オーストラリア	
	カナダ	
	チリ	
	コロンビア	
	コスタリカ	
	アイスランド	
	イスラエル	
	韓国	
	メキシコ	
	ニュージーランド	
	ノルウェー	
	スイス	
	トルコ	
	アルゼンチン	
	ブラジル	
	中国	
	インド	
	インドネシア	
	ロシア	
	サウジアラビア	
	南アフリカ	

イノベーション 順位		スコア
1	韓国	84.3
2	スイス	80.7
3	中国	74.8
4	英国	73.2
5	米国	67.7
6	フランス	67.3
7	イスラエル	66.0
8	カナダ	65.9
9	ドイツ	64.9
10	オランダ	63.4
11	スウェーデン	63.0
12	ノルウェー	62.2
13	日本	61.7
14	フィンランド	60.9
15	オーストラリア	60.2
16	エストニア	58.9
17	イタリア	56.7
18	オーストリア	56.5
19	ベルギー	55.9
20	アイスランド	53.3
21	ポルトガル	53.1
22	ルクセンブルク	52.4
23	デンマーク	52.4
24	スペイン	52.0
25	ポーランド	49.5
26	ギリシャ	48.4
27	チェコ	47.9
28	ブラジル	43.5
29	スロベニア	42.8
30	ハンガリー	42.6
31	ラトビア	41.6
32	ニュージーランド	41.4
33	インド	41.1
34	リトアニア	40.7
35	ロシア	39.5
36	スロバキア	37.2
37	トルコ	37.0
38	アイルランド	33.3
39	サウジアラビア	33.1
40	メキシコ	22.8
41	インドネシア	22.0
42	チリ	21.3
43	南アフリカ	19.5
44	アルゼンチン	16.8
45	コロンビア	16.3
46	コスタリカ	12.8

ア化している。これは、韓国・日本・オーストリア・スイスが上位に名を連ねている。研究開発費 GDP 比は、イスラエル・韓国・スウェーデン・米国が上位に並んでおり、日本も 6 位であった。R&D 政府支出及び税制優遇 GDP 比は、日本がトップとなっており、韓国・ノルウェー・オーストリアが上位に並ぶ。一方、G7 諸国でも、米国や英国、イタリア、カナダは中位に位置しており、R&D 投資をめぐる政府の関与は主要先進国でもスタンスに差があることがみて
とれる。

④「付加価値創出力」は、研究開発費（ストックベース）当たりでみた付加価値をスコア化したものである。ラトビア、ポーランド、リトアニア、ルクセンブルクが上位に名を連ねる一方、研究開発に多くを費やしている日本や米国、ドイツといった国が下位に集中している。前述した通り、研究開発はもっぱら企業の本社の所在する国で行われるが、多くの企業や機関が研究開発の成果をグローバルに展開するため、研究開発と GDP が必ずしも対比できる関係になっていない。そのため、研究開発に多額の投資を行う有力企業が数多く本社を構えるような日米独といった国ではどうしても、スコアが低くなりやすい。一方、ドイツ企業の有力な生産拠点となっているポーランドや金融業が発達していて様々なグローバル企業が進出しているルクセンブルクのような国が比較的上位になりやすいことに留意する必要がある。

①～④を統合した「イノベーション」は、韓国がトップであった。韓国は「投資」でトップだったほか、「基盤（インフラ）」（4 位）や「パフォーマンス」（6 位）でも上位に位置している。以下、スイス、中国、英国、米国と続いている。米国は、「基盤（インフラ）」と「パフォーマンス」でトップだったものの、「付加価値創出力」（24 カ国中 23 位）の低さが響いた。日本は 13 位で、ノルウェーやフィンランドと同水準となっている。G7 でみると、イタリアを除く 5 カ国に順位で後塵を拝しており、「イノベーション」からみた日本の国際的なポジションは、主要国の中で必ずしも高いわけではなくなっている。

環　境

「環境」は、①脱炭素（温室効果ガス排出量／GDP 比）、② SOX や NOX など大気汚染物質排出量（GDP 比）、③就業者 1 人当たりエネルギー使用量、④エネルギー使用単位当たり付加価値の 4 カテゴリからなり、それぞれをスコア化して「環境」のスコアとしている。

①「脱炭素」は、付加価値を生み出す活動の中で外部化されている要因と捉えられる。そして、温室効果ガスをどれだけ減らしていけるかが、脱炭素の流れの中で問われている。ここでは、GDP 比でみた温室効果ガス排出量が少ない国ほどスコアを高くしている。南アフリカ・スイス・スウェーデンといった国が上位に並ぶ一方、最下位は中国となっている。もっ

とも、脱炭素の取り組みをどれだけ進めているかということに加え、大量の温室効果ガスを排出する鉄鋼業などの製造業が各国の経済構造の中でどのくらいのウエイトを占めているかなどにも影響される。主要国をみると、フランス（46 カ国中 6 位）や英国（同 8 位）が上位に名を連ねる一方、日本は同 25 位、米国が同 34 位であった。

②「大気汚染」は、代表的な大気汚染物質である SOX・NOX・PM2.5 を GDP 比にした上でスコア化したもので、スイスやオランダ、ルクセンブルクが上位に並ぶ。一方、大量の大

環　境

脱炭素		2020
1	南アフリカ	100.0
2	スイス	97.8
3	スウェーデン	95.7
4	ルクセンブルク	93.5
5	デンマーク	91.3
6	フランス	89.1
7	アイルランド	87.0
8	英国	84.8
9	ノルウェー	82.6
10	コスタリカ	80.4
11	オーストリア	78.3
12	イタリア	76.1
13	スペイン	73.9
14	ドイツ	71.7
15	オランダ	69.6
16	ポルトガル	67.4
17	フィンランド	65.2
18	ラトビア	63.0
19	ベルギー	60.9
20	リトアニア	58.7
21	スロベニア	56.5
22	ハンガリー	54.3
23	スロバキア	52.2
24	イスラエル	50.0
25	日本	47.8
26	エストニア	45.7
27	トルコ	43.5
28	アイスランド	41.3
29	チリ	39.1
30	コロンビア	37.0
31	ギリシャ	34.8
32	チェコ	32.6
33	ポーランド	30.4
34	米国	28.3
35	メキシコ	26.1
36	サウジアラビア	23.9
37	韓国	21.7
38	インドネシア	19.6
39	ニュージーランド	17.4
40	ブラジル	15.2
41	アルゼンチン	13.0
42	インド	10.9
43	オーストラリア	8.7
44	カナダ	6.5
45	ロシア	4.3
46	中国	2.2

大気汚染		2020
1	スイス	100.0
2	オランダ	96.4
3	ルクセンブルク	94.6
4	アイルランド	89.8
5	スウェーデン	83.4
6	オーストリア	83.1
7	ドイツ	79.9
8	ベルギー	79.3
9	フランス	78.6
10	英国	76.8
11	デンマーク	74.5
12	イタリア	72.3
13	日本	60.3
14	フィンランド	54.5
15	スロベニア	54.5
16	ハンガリー	54.2
17	イスラエル	53.8
18	スロバキア	52.6
19	ノルウェー	51.9
20	スペイン	51.4
21	韓国	46.5
22	チェコ	45.2
23	リトアニア	43.8
24	コスタリカ	41.0
25	米国	40.4
26	ポルトガル	37.3
27	エストニア	32.6
28	ラトビア	31.2
29	チリ	30.7
30	ギリシャ	26.5
31	ポーランド	25.7
32	トルコ	25.2
33	８４	21.8
34	アイスランド	21.8
35	コロンビア	14.8
36	カナダ	12.1
37	メキシコ	10.9
38	アルゼンチン	10.0
39	オーストラリア	3.8
	ブラジル	
	中国	
	インド	
	インドネシア	
	ロシア	
	サウジアラビア	
	南アフリカ	

エネルギー効率		2020
1	インドネシア	100.0
2	コロンビア	97.5
3	コスタリカ	95.0
4	ブラジル	92.5
5	メキシコ	90.0
6	ポルトガル	87.5
7	ギリシャ	85.0
8	スイス	82.5
9	英国	80.0
10	チリ	77.5
11	ラトビア	75.0
12	イスラエル	72.5
13	デンマーク	70.0
14	リトアニア	67.5
15	イタリア	65.0
16	スペイン	62.5
17	ハンガリー	60.0
18	日本	57.5
19	アイルランド	55.0
20	スロベニア	52.5
21	ドイツ	50.0
22	ポーランド	47.5
23	スロバキア	45.0
24	エストニア	42.5
25	オーストリア	40.0
26	オランダ	37.5
27	ニュージーランド	35.0
28	チェコ	32.5
29	フランス	30.0
30	南アフリカ	27.5
31	スウェーデン	25.0
32	ノルウェー	22.5
33	オーストラリア	20.0
34	韓国	17.5
35	ベルギー	15.0
36	ロシア	12.5
37	フィンランド	10.0
38	米国	7.5
39	カナダ	5.0
40	アイスランド	2.5
	ルクセンブルク	
	トルコ	
	アルゼンチン	
	中国	
	インド	
	サウジアラビア	

エネルギー生産性（エネルギー使用当たり付加価値）		2020
1	アイルランド	100.0
2	スイス	97.8
3	デンマーク	95.7
4	コスタリカ	93.5
5	ルクセンブルク	91.3
6	英国	89.1
7	コロンビア	87.0
8	サウジアラビア	84.8
9	イタリア	82.6
10	ポルトガル	80.4
11	イスラエル	78.3
12	ドイツ	76.1
13	スペイン	73.9
14	オーストリア	71.7
15	ギリシャ	69.6
16	オランダ	67.4
17	リトアニア	65.2
18	フランス	63.0
19	ラトビア	60.9
20	インドネシア	58.7
21	日本	56.5
22	スロベニア	54.3
23	メキシコ	52.2
24	ポーランド	50.0
25	スウェーデン	47.8
26	アルゼンチン	45.7
27	ハンガリー	43.5
28	チリ	41.3
29	ノルウェー	39.1
30	ベルギー	37.0
31	ニュージーランド	34.8
32	エストニア	32.6
33	チェコ	30.4
34	ブラジル	28.3
35	オーストラリア	26.1
36	スロバキア	23.9
37	インド	21.7
38	米国	19.6
39	フィンランド	17.4
40	韓国	15.2
41	中国	13.0
42	カナダ	10.9
43	ロシア	8.7
44	南アフリカ	6.5
45	トルコ	4.3
46	アイスランド	2.2

環境　順位		スコア
1	スイス	94.5
2	ルクセンブルク	93.1
3	アイルランド	82.9
4	デンマーク	82.9
5	英国	82.7
6	コスタリカ	77.5
7	イタリア	74.0
8	ドイツ	69.4
9	オーストリア	68.3
10	ポルトガル	68.2
11	オランダ	67.7
12	スペイン	65.4
13	フランス	65.2
14	イスラエル	63.7
15	スウェーデン	63.0
16	インドネシア	59.4
17	コロンビア	59.1
18	リトアニア	58.8
19	ラトビア	57.5
20	日本	55.5
21	スロベニア	54.5
22	サウジアラビア	54.3
23	ギリシャ	54.0
24	ハンガリー	53.0
25	ノルウェー	49.0
26	ベルギー	48.0
27	チリ	47.2
28	ブラジル	45.3
29	メキシコ	44.8
30	南アフリカ	44.7
31	スロバキア	43.4
32	ポーランド	38.4
33	エストニア	38.3
34	フィンランド	36.8
35	チェコ	35.2
36	アルゼンチン	29.3
37	ニュージーランド	27.2
38	韓国	25.2
39	トルコ	24.3
40	米国	23.9
41	アイスランド	16.9
42	インド	16.3
43	オーストラリア	14.7
44	ロシア	8.9
45	カナダ	8.6
46	中国	7.6

気汚染物質を排出しているとされる中国やインドは、データの制約からスコア化できていない。

③「エネルギー効率」は、経済活動でどれだけ効率的にエネルギーを利用しているかを就業者１人当たりエネルギー使用量としてみたもので、スコア化にあたってはこれを逆数にして数値が高いほどスコアも高くなるようにしている。エネルギーを多く使用する産業の有無や経済水準などに左右されることもあり、上位にインドネシア・コロンビア・コスタリカといった国が並ぶ一方、米国（40 カ国中 38 位）やカナダ（同 39 位）が下位にいる。日本は、ハンガリーやアイルランドとほぼ同水準であった。

④「エネルギー生産性」は、エネルギー使用単位当たり付加価値をスコア化したもので、同じ付加価値を生み出していても、エネルギー使用がより少ない国の方が高いスコアになる。１位はアイルランドであった。これは、アイルランドが法人税などを低く抑えて外資系企業を多く誘致していることも関係している。アイルランドに欧州本社を置く企業は EU 域内の利益などをアイルランドで計上するなどしているが、その場合付加価値が大きくなってもエネルギーはほとんど利用されない。

①～④を統合した「環境」は、「大気汚染」でトップ、「脱炭素」と「エネルギー生産性」で２位だったスイスがトップになっている。以下、ルクセンブルク、アイルランドと続いており、上位 10 カ国はコスタリカ（６位）を除くと全て欧州諸国になっている。日本は 20 位で、ラトビアやスロベニアといった国とほぼ同水準だった。

所得分配

「所得分配」は、①所得格差、②労働分配率、③相対的貧困の３カテゴリからなる。①「所得格差」は、ジニ係数や男女賃金格差などをもとに格差が小さいほどスコアが高くなる。トップがアイスランド、以下スロバキア、チェコ、オランダと続いており、上位 10 カ国全てを欧州諸国が占めている。一方、米国は 32 位、中国は 34 位となっており、富や所得の偏在がスコアにもあらわれている。日本は 26 位で、ほぼ今回の対象国平均並みであった。もっとも、男女賃金格差をみると、日本は 39 カ国中 37 位にとどまる。なお、ダイバーシティをめぐっては、多様な価値観がイノベーションを生み、生産性向上にもつながると期待されているが、関連する国際統計がまだ少ない。ダイバーシティについては、性別に限らず、年齢や人種など多面的に捉えることが望ましいものの、一方で日本を含む多くの国を定量化することが難しいところに課題がある。

②「労働分配率」は、生み出された付加価値のうち、働く人（雇用者）にどのくらい分配されているかをみたものである。近年、主要先進国では労働分配率が趨勢的に低下傾向にあり、IT 投資などに振り向けられているのではと指摘されている。日本の労働分配率はフラン

スやデンマークとほぼ同程度となっており、米国やドイツと比較すると日本の労働分配率はやや低い状況にある。

③「相対的貧困」は、前述の通り、等価可処分所得の中央値の 50% を下回る世帯比率が低いほどスコアが高くなるようにしている。相対的貧困率が最も低いのはアイスランドで、チェコ、フィンランド、デンマークと続いている。こうした国々は、税制や社会保険などによる所得再分配機能が比較的手厚くなっていることもあり、上記計算式による貧困層（相対的貧

所得分配

所得格差		スコア
1	アイスランド	88.2
2	スロバキア	86.6
3	チェコ	81.5
4	オランダ	81.2
5	スロベニア	78.4
6	フィンランド	76.0
7	フランス	72.1
8	スイス	71.7
9	ハンガリー	69.7
10	ノルウェー	69.6
11	オーストリア	68.6
12	ラトビア	67.3
13	オーストラリア	66.4
14	ベルギー	64.4
15	韓国	64.1
16	ポルトガル	61.7
17	スウェーデン	61.1
18	カナダ	60.0
19	ギリシャ	57.8
20	ドイツ	56.6
21	ルクセンブルク	53.8
22	デンマーク	53.3
23	エストニア	53.0
24	アイルランド	52.4
25	スペイン	51.3
26	日本	50.2
27	ポーランド	47.9
28	イスラエル	44.8
29	英国	44.2
30	イタリア	41.3
31	ニュージーランド	40.6
32	米国	38.7
33	リトアニア	37.6
34	中国	33.7
35	アルゼンチン	28.7
36	インドネシア	25.0
37	トルコ	24.5
38	ロシア	24.4
39	メキシコ	23.9
40	サウジアラビア	16.3
41	チリ	15.9
42	コスタリカ	14.1
43	コロンビア	14.0
44	ブラジル	12.5
45	インド	12.0
46	南アフリカ	2.3

労働分配率		スコア
1	ルクセンブルク	100.0
2	スイス	97.5
3	米国	95.0
4	スロベニア	92.5
5	英国	90.0
6	カナダ	87.5
7	ドイツ	85.0
8	オランダ	82.5
9	中国	80.0
10	エストニア	77.5
11	フランス	75.0
12	日本	72.5
13	デンマーク	70.0
14	オーストリア	67.5
15	ラトビア	65.0
16	スペイン	62.5
17	ベルギー	60.0
18	リトアニア	57.5
19	ポルトガル	55.0
20	南アフリカ	52.5
21	ノルウェー	50.0
22	コスタリカ	47.5
23	ロシア	45.0
24	チェコ	42.5
25	オーストラリア	40.0
26	韓国	37.5
27	スウェーデン	35.0
28	フィンランド	32.5
29	ニュージーランド	30.0
30	ブラジル	27.5
31	イスラエル	25.0
32	スロバキア	22.5
33	ポーランド	20.0
34	ハンガリー	17.5
35	チリ	15.0
36	イタリア	12.5
37	ギリシャ	10.0
38	コロンビア	7.5
39	アイルランド	5.0
40	メキシコ	2.5
	アイスランド	
	トルコ	
	アルゼンチン	
	インド	
	インドネシア	
	サウジアラビア	

相対的貧困		スコア
1	アイスランド	100.0
2	チェコ	97.5
3	フィンランド	95.0
4	デンマーク	92.5
5	アイルランド	87.5
6	スロベニア	87.5
7	スロバキア	85.0
8	ベルギー	82.5
9	オランダ	80.0
10	フランス	75.0
11	ノルウェー	75.0
12	カナダ	72.5
13	スウェーデン	70.0
14	ハンガリー	67.5
15	ポーランド	65.0
16	スイス	62.5
17	オーストリア	60.0
18	ルクセンブルク	57.5
19	ポルトガル	55.0
20	ドイツ	52.5
21	英国	50.0
22	ギリシャ	45.0
23	ロシア	45.0
24	ニュージーランド	42.5
25	オーストラリア	40.0
26	イタリア	37.5
27	スペイン	35.0
28	エストニア	32.5
29	トルコ	30.0
30	韓国	27.5
31	リトアニア	25.0
32	日本	22.5
33	チリ	20.0
34	メキシコ	15.0
35	米国	15.0
36	ラトビア	12.5
37	イスラエル	10.0
38	コスタリカ	7.5
39	ブラジル	5.0
40	南アフリカ	2.5
	コロンビア	
	アルゼンチン	
	中国	
	インド	
	インドネシア	
	サウジアラビア	

所得分配　順位		スコア
1	アイスランド	94.1
2	スロベニア	86.1
3	オランダ	81.2
4	スイス	77.2
5	フランス	74.0
6	チェコ	73.8
7	カナダ	73.3
8	デンマーク	71.9
9	ルクセンブルク	70.4
10	ベルギー	69.0
11	フィンランド	67.8
12	オーストリア	65.4
13	ノルウェー	64.9
14	スロバキア	64.7
15	ドイツ	64.7
16	英国	61.4
17	ポルトガル	57.2
18	中国	56.8
19	スウェーデン	55.4
20	エストニア	54.3
21	ハンガリー	51.6
22	スペイン	49.6
23	米国	49.6
24	オーストラリア	48.8
25	日本	48.4
26	アイルランド	48.3
27	ラトビア	48.3
28	ポーランド	44.3
29	韓国	43.0
30	リトアニア	40.0
31	ロシア	38.1
32	ニュージーランド	37.7
33	ギリシャ	37.6
34	イタリア	30.4
35	アルゼンチン	28.7
36	トルコ	27.3
37	イスラエル	26.6
38	インドネシア	25.0
39	コスタリカ	23.0
40	南アフリカ	19.1
41	チリ	17.0
42	サウジアラビア	16.3
43	ブラジル	15.0
44	メキシコ	13.8
45	インド	12.0
46	コロンビア	10.8

困世帯）が４～７％程度にとどまっている。日本の相対的貧困率は、収入が低くなりがちな高齢者の比率が上昇してきていることもあり、これらの国の２～３倍近い 15.7%（対象 40 カ国中 32 位）となっている。

①～③を統合した「所得分配」は、アイスランドがトップであった。アイスランドは、「所得格差」と「相対的貧困」でトップに位置しており、（再分配後の）所得格差が最も小さい国といってよさそうである。以下、スロベニア・オランダ・スイスと続いている。日本のスコアは 48.4 と、46 カ国平均並みで米国とほぼ同水準であった。相対的貧困率や「所得格差」のスコアが平均を下回るためで、G7 で日本よりスコアが低いのはイタリアのみとなっている。

サプライチェーン

「サプライチェーン」は、①グローバルなサプライチェーンの広がり、②物流効率、③投資環境の３カテゴリからなる。

①「グローバルなサプライチェーンの広がり」は、数値化が難しいが、OECD が付加価値貿易データを用いてグローバルサプライチェーンにどのくらい組み込まれているかを定量化している。これによると、最もスコアが高いのはベルギーで、オランダが続いている。これは、両国がヨーロッパの物流や貿易の要であることを反映したものとみることができる。日本は、18 位でフランスや英国とほぼ同水準になっている。ただ、ロシアによるウクライナ侵攻や米中摩擦などは、グローバルなサプライチェーン構築が生産性にポジティブな効果だけをもたらすわけではないことを示していることに留意する必要があるだろう。

②「物流効率」も、同様に数値化することが難しい。ただ、世界銀行が通関審査の効率性・輸送インフラの質などから物流の効率性を指標化して公表しており、ここではそれを利用している。物流効率性が最も高いのはドイツで、スウェーデン・ベルギー・オーストリアと続いている。日本は第５位でオランダとほぼ同程度、G7 でみればドイツに次ぐ順位になっている。

③「投資環境」は、国内にどのくらい外国から直接投資があったか（対内直接投資 GDP 比）や、規制の質などを定量化した世界銀行のガバナンス指数などをもとにスコア化している。トップはルクセンブルク、２位はアイルランドと、低廉な法人税率などに魅力を感じる多くの外国資本が投資をしていることが反映されたものとみられる。日本は対内直接投資の重要性が叫ばれているものの、スコアをみると韓国とほぼ同水準の 27 位で、米国（20 位）を下回る状況にある。外国企業の投資に様々な制約を課している中国は 46 カ国中 44 位であった。

①～③を統合した「サプライチェーン」は、スウェーデンがトップ、以下ベルギー・ドイツ・オランダと続いている。３カテゴリ全てでトップレベルの国は見当たらないが、スウェーデンは「物流効率」（２位）と「投資環境」（6 位）で上位につけており、ベルギーもグロー

サプライチェーン

グローバルなサプライチェーンの広がり		スコア
1	ベルギー	79.3
2	オランダ	73.9
3	オーストリア	72.8
4	ポーランド	71.7
5	フィンランド	70.7
6	チェコ	69.6
7	スロベニア	69.6
8	スロバキア	68.5
9	韓国	66.3
10	エストニア	62.0
11	ドイツ	60.9
12	ノルウェー	60.9
13	リトアニア	60.9
14	ハンガリー	59.8
15	南アフリカ	58.7
16	スウェーデン	57.6
17	フランス	56.5
18	日本	56.5
19	英国	56.5
20	チリ	55.4
21	ラトビア	55.4
22	ルクセンブルク	53.3
23	インドネシア	52.2
24	デンマーク	51.1
25	サウジアラビア	51.1
26	オーストラリア	51.1
27	アイルランド	51.1
28	ロシア	50.0
29	米国	47.8
30	イタリア	46.7
31	アイスランド	45.7
32	メキシコ	43.5
33	スペイン	42.4
34	スイス	42.4
35	ギリシャ	41.3
36	ポルトガル	41.3
37	コロンビア	39.1
38	ブラジル	38.0
39	トルコ	38.0
40	中国	35.9
41	カナダ	34.8
42	イスラエル	32.6
43	インド	28.3
44	コスタリカ	18.5
45	ニュージーランド	15.2
46	アルゼンチン	15.2

物流効率		スコア
1	ドイツ	100.0
2	スウェーデン	97.8
3	ベルギー	95.7
4	オーストリア	93.5
5	日本	91.3
6	オランダ	89.1
7	デンマーク	87.0
8	英国	84.8
9	フィンランド	82.6
10	スイス	80.4
11	米国	78.3
12	ニュージーランド	76.1
13	フランス	73.9
14	スペイン	71.7
15	オーストラリア	69.6
16	イタリア	67.4
17	カナダ	65.2
18	ノルウェー	63.0
19	チェコ	60.9
20	ポルトガル	58.7
21	ルクセンブルク	56.5
22	韓国	54.3
23	中国	52.2
24	ポーランド	50.0
25	アイルランド	47.8
26	ハンガリー	45.7
27	南アフリカ	43.5
28	チリ	41.3
29	スロベニア	39.1
30	エストニア	37.0
31	イスラエル	34.8
32	アイスランド	32.6
33	ギリシャ	30.4
34	インド	28.3
35	インドネシア	26.1
36	トルコ	23.9
37	メキシコ	21.7
38	スロバキア	19.6
39	リトアニア	17.4
40	サウジアラビア	15.2
41	ブラジル	13.0
42	コロンビア	10.9
43	アルゼンチン	8.7
44	ラトビア	6.5
45	コスタリカ	4.3
46	ロシア	2.2

投資環境		スコア
1	ルクセンブルク	89.1
2	アイルランド	87.7
3	ニュージーランド	87.0
4	エストニア	85.5
5	オーストラリア	80.4
6	スウェーデン	78.3
7	カナダ	73.9
8	リトアニア	73.2
9	デンマーク	73.2
10	イスラエル	71.0
11	チリ	69.6
12	チェコ	69.6
13	英国	65.2
14	ドイツ	63.8
15	フィンランド	60.9
16	ラトビア	60.1
17	スイス	59.4
18	オランダ	58.0
19	ベルギー	57.2
20	米国	56.5
21	ノルウェー	53.6
22	アイスランド	52.9
23	ポルトガル	52.2
24	ポーランド	51.4
25	ハンガリー	48.6
26	コロンビア	47.8
27	日本	47.1
28	韓国	46.4
29	オーストリア	43.5
30	コスタリカ	42.8
31	インドネシア	39.1
32	メキシコ	38.4
33	スロベニア	36.2
34	フランス	34.1
35	ギリシャ	34.1
36	スペイン	31.9
37	インド	28.3
38	トルコ	27.5
39	スロバキア	26.8
40	ブラジル	26.1
41	サウジアラビア	26.1
42	南アフリカ	22.5
43	イタリア	21.0
44	中国	20.3
45	ロシア	17.4
46	アルゼンチン	16.7

サプライチェーン　順位		スコア
1	スウェーデン	77.9
2	ベルギー	77.4
3	ドイツ	74.9
4	オランダ	73.7
5	フィンランド	71.4
6	デンマーク	70.4
7	オーストリア	69.9
8	英国	68.8
9	オーストラリア	67.0
10	チェコ	66.7
11	ルクセンブルク	66.3
12	日本	65.0
13	アイルランド	62.2
14	エストニア	61.5
15	米国	60.9
16	スイス	60.7
17	ニュージーランド	59.4
18	ノルウェー	59.2
19	カナダ	58.0
20	ポーランド	57.7
21	韓国	55.7
22	チリ	55.4
23	フランス	54.8
24	ハンガリー	51.3
25	ポルトガル	50.7
26	リトアニア	50.5
27	スペイン	48.7
28	スロベニア	48.3
29	イスラエル	46.1
30	イタリア	45.0
31	アイスランド	43.7
32	南アフリカ	41.5
33	ラトビア	40.7
34	インドネシア	39.1
35	スロバキア	38.3
36	中国	36.1
37	ギリシャ	35.3
38	メキシコ	34.5
39	コロンビア	32.6
40	サウジアラビア	30.8
41	トルコ	29.8
42	インド	28.3
43	ブラジル	25.7
44	ロシア	23.2
45	コスタリカ	21.9
46	アルゼンチン	13.5

バルサプライチェーン（1位）と「物流効率」（3位）で上位に位置している。日本は12位でアイルランドなどとほぼ同レベルであった。

※本稿で利用した各種統計データは、開発段階で収集した2023年3～6月時点のものである。その後のデータ改定や追加的な公表などが国によって行われているが、今回はそれが反映されておらず、資料改定等を今後行うことになった際に反映する予定であることに留意されたい。

7　まとめ

宮川　努　学習院大学教授（専門委員会委員長）

生産性は、基本的には民間経済レベルの生産活動の効率性を示す指標である。しかしこれを１国経済全体に拡大すると、労働者１人当たりまたは労働時間当たりの所得になり、経済的豊かさと関連付けられることになる。しかし株主の利潤最大化だけで、企業を捉えることが難しくなってきたことと同様に、生産性の概念も、単なる生産効率性だけでなく、より幅広い指標や要因の中で、多面的に解釈されていく必要がある。本レポートは、こうした問題意識から直接的に生産性向上に寄与する要因だけでなく、経済社会的な豊かさ、公平さ、安全保障も考慮した指標も生産性が継続的に向上する基盤として考え、直接的な要因と合わせて国際的にどのようなポジションにあるかを検討した。

こうした国際比較を行う際には順位が気になるものだが、これもどれだけの国を対象とするかによって異なる。本レポートでは、OECD 諸国を含む最大 46 ヵ国を対象としたが、その中では教育・人材、IT・デジタル化、イノベーションなど生産性に直接影響を与える要因は決して低くない。しかし G7 に比較対象を絞ると、イノベーション力については見劣りがする。一方、持続的な生産性向上を支える基盤については、所得分配などで国際的に見劣りがしている。

以上の概観を元に日本が抱える重要な課題は 2 点あると考えられる。一つは、IT や教育、人材などの分野でインフラや能力的な基盤はしっかりしているにもかかわらず、それが付加価値の創出につながっていないという点である。これは、高校生や大学生レベルで、世界大会で優秀な成績を収めているものの、社会に出た後のプロとしては成果が出せていないということを意味する。二つ目は、2010 年と 20 年を比べても、多くの要因に進展がなく、環境の分野などでは後退が目立っていることだ。

一つ目の課題は、社会人になってからは、より国際的な競争環境の中で人材育成を行うことで対応すべきだろう。スポーツの世界を見れば日本の野球選手やサッカー選手は、国際的な舞台で、かつてないほどの活躍をしている。このことは、日本の社会人になるまでの養成力が決して低いわけではなく、問題なのはその後の国内の育成環境にあることを示している。こうした問題を社会人の育成にあてはめれば、政府が社会人になってからの個人も含めた海外留学を積極的に支援していくことも一つの方策なのではないか。

二つ目の課題の克服は、積極的な投資だろう。2010 年代はバブル期の過剰投資がもたらしたリストラクチャリングの考え方が残り、国内投資には消極的な時期が続いた。こうしたケースでは設備も老朽化し、環境への配慮も遅れがちになる。幸い 2010 年代の後半から人手不足が続き、インフレによって実質金利が低下したことで、設備投資にとっては好ましい環境が訪れ、実際 2023 年に入って企業の設備投資意欲は旺盛になっているようである。こうし

た設備投資の気運が、従来型の生産性向上だけでなく、豊かさのための社会基盤の向上につながることを期待している。

コロナ禍で我々は、感染対策と経済対策の両面作戦を強いられた。二つの対策は時には矛盾した政策を持つため、どこで両立させるかが大きな議論となった。本レポートで取り上げた生産性を巡る議論も似たようなところがある。生産効率性をし過ぎると環境や所得分配の悪化を招きかねないということは、これまで我々が経験してきたことである。その意味で本レポートにあるような広い意味で生産性を持続的、安定的に向上させていく多様な要因をまとめることは、今後の日本のバランスの取れた成長を目指すためには役立つと考えられる。

参　考　各機関のスコア算出方法について

岩崎　雄也　神奈川大学講師

本稿では、生産性や競争力、イノベーションに関する各種の指標やランキングについて、各機関がどのような方法でスコアを算出しているのかを紹介する。また、日本生産性本部の生産性評価指標で用いられているデータをもとに、各機関のスコア算出方法で試算を行うとどのような結果が得られるのかを報告する。

スコア算出方法

（1）世界知的所有権機関（WIPO）が作成する Global Innovation Index（GII）は、イノベーションのための環境とインフラを測定し、関連する成果を評価したものである。2022 年の GII は、２つの Sub－Index、７つの大項目（Pillars）、21 の小項目（Sub-Pillars）、81 の指標（Indicators）で構成され、各指標は 65 の統計データと３の調査データ、13 の複合データから成る[i]。

81 の指標は次の方法で総合スコアへと集計する。①統計データに基づく 65 指標のうち 34 指標のローデータについて、歪度の絶対値が 2.25 より大きく、かつ尖度が 3.5 より大きいものは外れ値があると判断する。②外れ値が１～５個のデータは、歪度や尖度が上記の基準内に収まるまでウィンザー化を行う。外れ値が５個以上のデータは自然対数をとり、所定の係数を乗じる。③調査データや複合データを含め、各指標を次の Min－Max 法を用いて 0 ～ 100 の範囲で正規化する。

$$\frac{value - \min}{\max - \min} \times 100 \qquad (1)$$

ここで、min と max はデータの最小値・最大値をそのまま用いる。また、値が大きいほど評価を低くする指標は分子を max－*value* とする。④正規化した各指標を小項目レベルで加重平均し、小項目レベルのスコアを算出する。⑤小項目レベルのスコアを大項目レベルで平均し、大項目レベルのスコアを算出する。⑥大項目レベルのスコアを Sub－Index レベルで平均し、Sub－Index レベルのスコアを算出する。⑦ Sub－Index レベルのスコアを平均し、総合スコアを算出する。

（2）世界経済フォーラム（WEF）が作成する Global Competitiveness Index（GCI）は国の競争力、すなわち生産性の水準を決定する制度・政策・要因の集合を計測したものである。2020 年の GCI は、11 の大項目（Priorities）、20 の小項目（Concepts）、64 の指標（Indicators）で構成され、各指標は 39 の統計データと 25 の調査データか

ら成る[ii]。

64の指標は次の方法で総合スコアへと集計する。①調査データの個々の回答に関して、標準偏差が標本平均から３倍以上離れたものは除外する。また、回答間の分散が小さすぎる、あるいは大きすぎる回答も除外する。②個々の回答の集計値を回答者数で除して国別スコアを算出する。③単変量線形回帰を用いて平均スコアを予測し、90％信頼区間の外側にあるものは外れ値とする。④調査データの信頼性や一貫性を確保するために、四分位範囲検定や５年間の傾向分析、現地の専門家へのインタビューを行う。⑤直近２回の調査の国別スコアを加重平均して最終的な国別スコアを算出する。⑥統計データを含め、各指標をMin-Max法（前掲の（1）式）を用いて０～100の範囲で正規化する。⑦正規化した各指標を小項目レベルで平均し、小項目レベルのスコアを算出する。⑧小項目レベルのスコアを大項目レベルで平均し、大項目レベルのスコアを算出する。⑨大項目レベルのスコアを平均し、総合スコアを算出する。

（３）国際経営開発研究所（IMD）が作成するWorld Competitiveness Rankingは、企業の競争力を保つ環境を創出・維持するための各国の能力を分析し、ランク付けしたものである。2022年のランキングは、４つの大項目（Factors）、20の小項目（Sub－Factors）、255の指標（Criteria）で構成され、各指標は163の統計データと92の調査データから成る[iii]。

255の指標は次の方法で総合スコアへと集計する。①統計データは分布を確認し、正規分布でないものは対数をとる。②調査データは回答を（$\bar{a}$ × ２）－２（$\bar{a}$は各国の平均値）で０～10にスケール変換する。③各指標について全対象国の平均値$\bar{x}$を求め、$\Sigma(x-\bar{x})^2$（xは対象国の観測値）を対象国数Nで除して標準偏差Sを算出する。④（$x-\bar{x}$）/sを計算してSTD値を求める。⑤各STD値を小項目レベルで平均し、小項目レベルのSTD値を算出する。⑥小項目レベルのSTD値を大項目レベルで合計し、大項目レベルのスコアを算出する。⑦大項目レベルのスコアを合計し、総合スコアを算出する。⑧総合スコアが最も高い国を100とし、総合ランキングを算出する。

（４）日本経済研究センター（JCER）が作成する「JCERデジタル潜在力指数」は、経済成長のカギとなるデジタルトランスフォーメーション（DX）を進める潜在力をどれだけ持っているかを指数化したものであり、「通信インフラ整備状況」、「人的資本・研究開発」、「ビジネス環境・規制・ガバナンス」、「IT関連産業」という４つの項目、16の指標（統計データ）で構成される[iv]。

16の指標は次の方法で総合指数へと集計する。①各指標をMin-Max法（前掲の(1)式）で指数化する。この際、minとmaxは2000～2020年の全期間における全対象国・地域の平均値±３倍の標準偏差に設定する。②指数化した各指標を項目レベルで平均し、項目レベルの指数を算出する。③項目レベルの指数を平均し、総合指数を算出する。

（５）東洋大学グローバル・イノベーション学研究センターが作成する「グローバル・イノベーション・インデックス」（Toyo GIC Index）は、各国のグローバリゼーションとイノベーションの進展度を動態的かつ統一的に評価したものである。2019年のToyo GIC Indexは「国際調和」、「市場動向」、「技術革新」、「人間力」、「関連政策」という５つの大項目、18の中項目、58の指標で構成される。各指標は統計データであり、同センターが独自に収集するデータも含まれる[v]。

58の指標は次の方法で総合スコアへと集計する。①イノベーションに与える影響が国の人口規模によって左右されない指標は、データの値を人口やGDPなどで割って相対化する。②データの値の大小がイノベーション力の大小と逆になる指標は、データの値を逆転させる。③各指標を偏差値化する。④イノベーションに与える影響が大きい項目はウェイトを２倍にする。⑤国ごとにすべての指標を合算し、データ数で割って総合スコアを算出する。

（６）森記念財団都市戦略研究所が作成する「世界の都市総合力ランキングGlobal Power City Index」は、世界の主要都市の総合力を「経済」、「研究・開発」、「文化・交流」、「居住」、「環境」、「交通・アクセス」の６分野で複眼的に評価し、順位付けしたものである。６つの分野は26の指標グループ、70の指標で構成され、各指標は61の統計データと９つの調査データから成る[vi]。

70の指標は次の方法で総合スコアへと集計する。①各指標をMin-Max法（前掲の(1)式）を用いて０～100の指数に変換する。②指数化した各指標をグループレベルで平均し、指標グループレベルのスコアを算出する。③指標グループレベルのスコアを６つの分野ごとに合計し、分野レベルのスコアを算出する。④分野レベルのスコアを合計し、総合スコアを算出する。

以上のように、データを最小値０、最大値１（スコアの場合は100）でスケーリングする手法である正規化、またはデータを平均０、分散１でスケーリングする手法である標準化（それに10を掛けて50を足すと偏差値化）を用い、各機関は総合スコア

を算出している（後掲の表２）。

試算結果

日本生産性本部の生産性評価指標では、ノンパラメトリックな方法でスコアを算出している。同じデータを用い、世界知的所有権機関のスコア算出方法（WIPO 方式）及び日本経済研究センターのスコア算出方法（JCER 方式）で試算を行うと、日本のスコアや順位は表１のようになる。

表１　WIPO 方式及び JCER 方式による試算結果

	日本生産性本部方式	WIPO 方式	JCER 方式
IT・デジタル化	56.9（19 位）	55.5（16 位）	55.8（15 位）
教育・人材	63.7（11 位）	61.3（10 位）	56.0（15 位）
イノベーション	61.8（14 位）	53.3（7 位）	60.3（7 位）
環境	56.2（20 位）	53.9（19 位）	51.9（20 位）
所得分配	48.4（25 位）	54.2（36 位）	45.6（33 位）
サプライチェーン	65.0（12 位）	66.0（13 位）	58.5（11 位）

（注）数値は日本のスコア、括弧内は日本の順位を示す。

特に順位に着目すると、「IT･デジタル化」、「教育･人材」、「環境」、「サプライチェーン」は、３方式ともほぼ同様の結果となっている。一方で、「イノベーション」は日本生産性本部の結果がやや低め、「所得分配」は日本生産性本部の結果がやや高めになることが分かる。

表２　各機関のスコア算出方法

機関	世界知的所有権機関	世界経済フォーラム	国際経営開発研究所
方式	正規化	正規化	標準化
手順	1．外れ値の処理 2．データを正規化 3．正規化したデータを小項目レベルで加重平均 4．小項目レベルのスコアを大項目レベルで平均 5．大項目レベルのスコアを Sub-Index レベルで平均 6．Sub-Index レベルのスコアを平均して総合スコアを算出	1．外れ値の処理 2．国別スコアの算出 3．データ（国別スコア）を正規化 4．正規化したデータを小項目レベルで平均 5．小項目レベルのスコアを大項目レベルで平均 6．大項目レベルのスコアを平均して総合スコアを算出	1．データの正規性の確認、回答のスケーリング 2．データを標準化 3．標準化したデータ(STD値)を小項目レベルで平均 4．小項目レベルの STD 値を大項目レベルで合計 5．大項目レベルの STD 値を合計して総合スコアを算出

機関	日本経済研究センター	東洋大学 GIC	森記念財団 IUS
方式	正規化	標準化（偏差値化）	正規化
手順	1．データを正規化（外れ値の処理） 2．正規化したデータを項目レベルで平均 3．項目レベルの指数を平均して総合指数を算出	1．一部のデータを相対化 2．データを偏差値化 3．一部の指標のウェイトを２倍にし、偏差値化したデータをすべて合算 4．合算値をデータ数で除して総合スコアを算出	1．データを正規化 2．正規化したデータを指標グループレベルで平均 3．指標グループレベルのスコアを分野レベルで合計 4．分野レベルのスコアを合計して総合スコアを算出

（注）単に「平均」と記載している箇所は算術平均（単純平均）のことを指す。

---

i Dutta, Soumitra, Bruno Lanvin, Lorena Rivera León and Sacha Wunsch-Vincent（2022）"Global Innovation Index 2022：What is the Future of Innovation-driven Growth? 15th Edition,"WIPO.

ii Schwab, Klaus, Saadia Zahidi and World Economic Forum（2020）"The Global Competitiveness Report Special Edition 2020：How Countries are Performing on the Road to Recovery,"World Economic Forum.

iii IMD World Competitiveness Center（2021）"Methodology and Principles of Analysis,"IMD.及びIMD World Competitiveness Center（2022）"IMD World Competitiveness Booklet 2022,"IMD.

iv 髙橋えり子・富山篤（2021）「DX 潜在力、スウェーデン世界首位―行政、教育などデジタル化進む―独自指数、慣習逆風日本 16 位」日本経済研究センター。

v 東洋大学グローバル・イノベーション学研究センター（2019）「東洋大学グローバル・イノベーション学研究センターインデックス、グローバル・イノベーション・ランキング 2019 について」東洋大学。

vi 森記念財団都市戦略研究所（2022）『世界の都市総合力ランキング Global Power City Index YEARBOOK 2022』森記念財団

委員名簿

（敬称略・氏名五十音順）

（役職は全て当時）

〔生産性常任委員会〕

委員長	福川　伸次	地球産業文化研究所顧問／東洋大学総長
委員	淺羽　　茂	早稲田大学教授
	大八木成男	帝人名誉顧問
	翁　　百合	（株）日本総合研究所理事長
	金子　晃浩	自動車総連会長
	黒澤　昌子	政策研究大学院大学理事・副学長・教授
	小林　喜光	東京電力ホールディングス取締役会長
	白波瀬佐和子	東京大学教授
	神保　政史	電機連合中央執行委員長
	清家　　篤	日本赤十字社社長／慶應義塾学事顧問
	松浦　昭彦	UA ゼンセン会長
	水町勇一郎	東京大学教授
	宮川　　努	学習院大学教授（専門委員会委員長）
	森川　正之	一橋大学特任教授／経済産業研究所所長

〔専門委員会〕

委員長	宮川　　努	学習院大学教授
委員	淺羽　　茂	早稲田大学教授
	伊藤由樹子	青山学院大学教授
	乾　　友彦	学習院大学教授
	枝村　一磨	神奈川大学准教授
	川上　淳之	東洋大学教授
	滝澤　美帆	学習院大学教授

事務局	尾崎　陽二	日本生産性本部常務理事
	小山　昌泰	日本生産性本部生産性運動基盤センター部長
	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

2023 年 10 月 26 日

「レジャー白書 2023」

2022 年の余暇関連市場規模は 62 兆 8,230 億円、前年比 12.7％増
旅行をはじめとした外出レジャーの参加人口が復調、在宅レジャーも前年に引き続き上位に

調査研究や提言、実践活動により生産性向上をめざす公益財団法人日本生産性本部（東京都千代田区、理事長：前田和敬）の余暇創研は、2022 年の余暇活動状況について、個別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を検証して取りまとめた「レジャー白書 2023」を 2023 年 10 月 31 日に発行します。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 47 号目となります。

コロナ禍に伴う行動制限の全面解除が行われた 2022 年は、国内観光旅行をはじめとする外出を伴うレジャーが参加人口上位に戻り始める一方で、動画鑑賞や読書などの在宅レジャーも引き続き上位となりました。余暇関連市場規模は前年比 12.7％増の 62 兆 8,230 億円となり、全体としてコロナ禍による急激な落ち込みから回復に向かっているものの、コロナ禍前の 2019 年の市場規模には届いていません。

本白書の主なポイントは以下の通りです。

＜「レジャー白書 2023」の主なポイント＞

日本人の余暇活動の現状～国内観光旅行が 2019 年以来の首位、一人当たり平均参加種目数は微増

●余暇活動の参加人口は、「国内観光旅行（避暑、避寒、温泉など）」（4,080 万人）が 2019 年以来の首位となった。「動画鑑賞（レンタル、配信を含む）」「読書（仕事、勉強などを除く娯楽としての）」など在宅レジャーも引き続き上位となっているものの、参加人口は増加しなかった。一方、「外食（日常的なものは除く）」「ドライブ」などの外出を伴う種目に参加人口の増加がみられる。

●一人当たり平均参加種目数は、前年比 0.4 種目増の 10.1 種目。主に観光・行楽部門で微増。性・年代別にみると、特に 10 代男性と 50 代男性、20 代女性で減少した一方で、その他の年代では増加した。

●仕事より余暇を重視する回答者の割合が年々増加傾向。回答者の 6 割以上が余暇を重視している。

余暇関連産業・市場の動向～観光・行楽部門が前年比 31.0%と大きく増加、他部門も増加傾向

2022 年の余暇関連市場規模は 62 兆 8,230 億円で、前年比で 12.7%増加した。コロナ禍で大きく落ち込んだ分野が伸びたが、分野により伸び率に差がある。2019 年比では 86.9%の水準。

【スポーツ部門】（前年比 7.8% 増）スポーツ用品、ボウリング場、スキー場、スポーツ観戦がコロナ禍前の 2019 年水準に回復。ゴルフ場とフィットネスは伸び率が落ちたが堅調。

【趣味・創作部門】（前年比 6.0% 増）動画配信、音楽配信、電子出版などのコンテンツ配信は堅調を維持。音楽コンサート、演劇、映画などのシアター系鑑賞レジャーが大きく増加。紙の書籍、雑誌は低下。

【娯楽部門】（前年比 11.3% 増）外食が大きく増加、公営競技は引き続き堅調。カラオケはゆるやかに増加。テレビゲーム・ゲームソフトはプラスに反転するも、オンライン・ソーシャルゲームは低下。

【観光･行楽部門】（前年比 31.0% 増）遊園地･レジャーランド、ホテル、会員制リゾート、鉄道、航空が増加傾向。旅行は増加しているがコロナ禍前の水準は遠く、特に海外旅行の戻りは遅い。

2024 年 3 月 21 日

～ 2023 年度 JCSI（日本版顧客満足度指数）調査年間発表～

JCSI 日本のリーディングブランド 2023 を選出

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、2024 年 3 月 21 日、2023 年度 JCSI 調査にて調査・分析を行った 34 業種 334 企業・ブランドのうち、特に優れた上位 51 企業･ブランドを「JCSI 日本のリーディングブランド 2023」として発表しました。JCSI 調査は、「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て行われている日本最大級の顧客満足度調査です。「JCSI 日本のリーディングブランド 2023」で選出された企業・ブランドには、日本のサービス産業全体の生産性の底上げと持続的成長をけん引するトップランナーとしての役割が期待されます。

JCSI 顧客満足度 日本のリーディングブランド 2023

一休 .com	ANA クラウンプラザ	ANA トラベラーズ	オーケー	オルビス
カルディ	木曽路	GAP	劇団四季	コープ共済
コメダ珈琲店	コンフォートホテル	サイゼリヤ	JAL	ジャルパック
Joshin web ショップ	スカイマーク	スターフライヤー	スーパーホテル	ソニー損保
ソラシドエア	ダイワロイネットホテル	宝塚歌劇団	帝国ホテル	DHC 公式オンラインショップ
ディスカウントドラッグコスモス	東京ディズニーリゾート	東横 INN	都道府県民共済	ドーミーイン
ナガシマリゾート	日本旅行	Honeys	阪急百貨店	びっくりドンキー
ファンケルオンライン	プリンスホテル	ホテル日航	ホテルルートイン	無印良品
モスバーガー	ヤマト運輸	ユニクロオンラインストア	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	ヨドバシカメラ
ヨドバシ・ドット・コム	リーガロイヤルホテル	リッチモンドホテル	リンガーハット	レクサス店
ワークマン				（50 音順）

＜ JCSI 調査の仕様＞

調査期間：2023 年 5 月 17 日～ 10 月 31 日　　調査方法：インターネット調査

調査対象：34 業種 334 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で条件を満たさない企業を除いた、27 業種 241 企業・ブランドを年間総合順位の対象としています。

■　JCSI 日本のリーディングブランド 2023

2023 年度 JCSI 調査の年間総合順位対象となる企業・ブランドのなかで、顧客満足スコアが Top50 となった 51 企業・ブランドを「JCSI 日本のリーディングブランド 2023」として選出しました。

業種	企業・ブランド名	顧客満足スコア	順位
百貨店	阪急百貨店	78.4	19 位
スーパーマーケット	オーケー	76.5	37 位
家電量販店	ヨドバシカメラ	76.2	43 位
生活用品店／ホームセンター	無印良品	76.6	35 位
ドラッグストア	ディスカウントドラッグコスモス	76.5	37 位
衣料品店	Honeys	78.2	20 位
	GAP	75.8	47 位
各種専門店	ワークマン	77.8	22 位
	カルディ	77.2	29 位
自動車販売店	レクサス店	80.9	6 位
通信販売	ヨドバシ・ドット・コム	84.9	2 位
	オルビス	79.8	10 位
	ユニクロオンラインストア	79.7	11 位
	Joshin web ショップ	79.5	13 位
	ファンケルオンライン	78.9	15 位
	DHC 公式オンラインショップ	77.3	26 位
シティホテル	帝国ホテル	83.2	4 位
	ホテル日航	80.1	9 位
	プリンスホテル	77.6	24 位
	リーガロイヤルホテル	77.5	25 位
	ANA クラウンプラザ	77.3	26 位
ビジネスホテル	ドーミーイン	81.7	5 位
	スーパーホテル	78.9	15 位
	リッチモンドホテル	78.6	17 位
	ダイワロイネットホテル	77.8	22 位
	コンフォートホテル	77.3	26 位
	ホテルルートイン	75.8	47 位
	東横 INN	75.7	50 位

※業種内は顧客満足スコアの降順で表示

業種	企業・ブランド名	顧客満足スコア	順位
飲食	サイゼリヤ	79.6	12 位
	びっくりドンキー	77.9	21 位
	モスバーガー	76.5	37 位
	リンガーハット	76.1	44 位
	木曽路	75.7	50 位
カフェ	コメダ珈琲店	76.1	44 位
旅行	ジャルパック	79.2	14 位
	日本旅行	77.0	33 位
	ANA トラベラーズ	76.8	34 位
	一休 .com	76.4	40 位
エンタテインメント	宝塚歌劇団	87.0	1 位
	劇団四季	84.0	3 位
	東京ディズニーリゾート	80.7	7 位
	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	78.5	18 位
	ナガシマリゾート	76.4	40 位
国内長距離交通	スカイマーク	77.2	29 位
	スターフライヤー	77.2	29 位
	ソラシドエア	76.6	35 位
	JAL	76.1	44 位
宅配便	ヤマト運輸	75.8	47 位
生命保険	コープ共済	80.5	8 位
	都道府県民共済	77.2	29 位
損害保険	ソニー損保	76.4	40 位

■　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（2023 年度）	調査開始年度
帝国ホテル	シティホテル	83.2	2009 年度（15 年連続）
阪急電鉄	近郊鉄道	75.0	2009 年度（15 年連続）
ヤマト運輸	宅配便	75.8	2009 年度（15 年連続）
オーケー	スーパーマーケット	76.5	2011 年度（13 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	76.5	2011 年度（13 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	2023 年５月 （8 月 1 日）	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、携帯電話、宅配便、証券 ［特別調査］MVNO（仮想移動体通信事業者）
第２回	2023 年７月 （9 月 26 日）	通信販売、エンタテインメント、フィットネスクラブ、銀行 ［特別調査］ガス小売、QR コード決済、電子マネー
第３回	2023 年８～９月 （11 月 7 日）	自動車販売店、シティホテル、ビジネスホテル、国内長距離交通、 教育サービス、生命保険、損害保険（自動車 / 住宅・火災）
第４回	2023 年 10 月 （12 月 19 日）	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、 旅行、近郊鉄道、クレジットカード ［特別調査］電力小売、映画館、ショッピングセンター

2．調査対象：34 業種 334 企業・ブランド

※年間総合順位の対象：27 業種 241 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：2023 年 5 月 17 日～ 10 月 31 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）

⑴　**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。

⑵　**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：102,061 人（年間総合順位の対象 241 企業・ブランドの回答者は、77,086 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

段階評価で、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10とした」場合は100点、「すべてを1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

2023 年 11 月 9 日

第 11 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公表

「心の病」増加企業が急伸、世代別では 10 ～ 20 代が過去最高

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、理事長：前田和敬）のメンタル・ヘルス研究所は 2023 年 11 月 9 日、第 11 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 2021 年に続く 11 回目となります。

今回の調査から、コロナ禍を経て働く場所や働き方が見直される中、企業の人事担当から見た従業員のメンタルヘルスの現状と組織の状況などが明らかになるとともに、ストレスチェック制度がポジティブな目的で活用されていることが確認されました。主な特徴は以下の通りです。

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、2023 年 7 月 7 日から 9 月 4 日に郵送および web で実施し、上場企業 169 社の人事担当者から回答を得ました。

●「心の病」の最も多い年齢層：10 ～ 20 代が急増、30 代を初めて上回り、最も多い世代に

「心の病」が最も多い年齢層について、10 ～ 20 代との回答が 43.9％に急増し、過去最多。初めて 30 代（26.8％）を上回り、「心の病」が最も多い世代となった。

●直近 3 年間の「心の病」増減傾向:「増加傾向」と「横ばい」が 45.0％で最多。「増加傾向」は過去最低を記録した前回（2021 年）の 22.9％から急増し、2010 年調査時と同水準に

直近 3 年間において「心の病」が「増加傾向」と回答した割合は 45.0％となり、「横ばい」と並んで最多。「増加傾向」は前回調査（2021 年）で 22.9％と過去最低となったが、今回は大幅に増加し、2010 年以来の水準となった。

●ウェルビーイング向上に向けた取り組み：現状はハラスメント対策や健康経営など「守り」が多く、今後はエンゲージメント向上、リスキリングなど「攻め」への意向が多い

ウェルビーイング向上への現在の取り組みは「ハラスメント対策の推進」66.9％、「健康経営 ®･健康増進施策の推進」62.7％、「柔軟な勤務時間制度の導入」55.6％が上位。一方、今後に向けては「従業員エンゲージメント向上施策の充実」66.3％が突出して多く、「健康経営 ®・健康増進施策の推進」54.4％、「キャリア開発・リスキリングの促進」49.1％

と続いた。

●**組織の状態・取り組みと「心の病」の関連性：従業員エンゲージメントが高いと思われる企業は、そうではない企業に比べて「心の病」が「増加傾向」の割合が 10 ポイント以上低い**

従業員エンゲージメントが高いと思われる企業（「従業員が組織・職場とのつながりを感じにくくなっている」に「そう思わない」（「そう思わない」「あまりそう思わない」の合計）と回答した企業、または、「会社の理念や経営方針は従業員に浸透している」に「そう思う」（「そう思う」「ややそう思う」の合計）と回答した企業）は、そうではない企業に比べて「心の病」が「増加傾向」と回答した割合が 10 ポイント以上低かった。

●**ストレスチェック制度の実施目的：「法制義務化対応」が 84.1％と依然最多だが前回調査（2021 年）より減少。「職場環境改善」「従業員の活性化」など前向きな目的が増加**

ストレスチェック制度の目的について複数選択で聞いたところ、「法制義務化対応のため」が、84.1％とこれまで同様最多となったものの、前回調査（2021 年）の 91.4％から減少。「職場環境改善のため」（+2.8 ポイント）、「従業員の活性化を図るため」（+3.3 ポイント）といったポジティブな活用目的の回答割合が増えた。

2024年２月７日

現在の景気は「悪い」が再び増加、テレワーク実施率は14.8％と過去最低を更新

新型コロナが働く人の意識に及ぼす影響を継続調査～第14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、理事長：前田和敬）は2024年２月７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14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（前回７月調査より６か月に一回へ変更）にアンケートにより実施しているものです。

14回目となる今回は、新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが「５類」に移行してから約８か月が経過した2024年１月９日（火）～10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、現在の景況感について「悪い」「やや悪い」の合計が再び増加に転じるなど悲観的な見通しが増しており、また、テレワークの実施率が14.8％と過去最低を更新しました。主な特徴は以下の通りです。

【第14回「働く人の意識調査」主な特徴】

１．現況：景況感「悪い」が再び増加、景気見通しは「どちらとも言えない」「悪い」が微増

・現在の景気について、「悪い」「やや悪い」の合計が60.9％と再び増加（前回７月調査：54.6％、2023年１月調査：76.1％）。今後の景気見通しは、「悪くなる」「やや悪くなる」の合計が微増する一方、「どちらとも言えない」も微増し、先行きの不透明感が増している。

・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」（10.0％）、「やや不安を感じている」（35.8％）と、ともに調査開始以降最小を更新。

２．キャリア形成と人材育成：自身の市場価値「わからない」４分の１超、転職意向にも差

・「あなたに勤め先から支払われている給与はあなたのキャリアや能力、成果から見て、世の中の相場に見合っていると思うか」について、「相場より低いと思う」が36.0％と最多。一方、「わからない」は28.1％と2022年７月調査から引き続き約４分の１を占める。年

代別では、20 代、30 代の 3 割以上が「わからない」と回答。

・転職意向について、「転職をするつもりはない」が 63.7％と最多。業種別では「転職をしたいと考えている」割合の最多は「公務」44.6％で、「医療、福祉」39.8%、「製造業」39.1％と続く。

・「給与が相場に見合っているかわからない」雇用者の「転職をしたいと考えている」割合は 19.8％であるのに対し、「相場よりも低いと思う」雇用者では 50.5％と大きな差が生じた。

3．働き方の変化：テレワーク実施率は過去最低を更新、中・小規模企業の実施率低下

・テレワークの実施率は前回 7 月調査の 15.5％から 14.8％に減少し、過去最低を更新。従業員規模別では、1,001 名以上の勤め先で増加したが、中・小規模企業の実施率は低下。年代別では 30 代が減少。

・今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 7 月調査の 86.4％から 78.5％へと減少。

・職場での生産性向上への取り組みの実施率をテレワーカー・非テレワーカー別にみると、全項目でテレワーカーの実施率が非テレワーカーを大きく上回る。

2023年８月７日

雇用者・管理職ともにテレワークの満足度高く、管理職は「孤独感・疎外感」を懸念

「テレワークに関する意識調査」をテレワーカーと管理職を対象に実施

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、理事長：前田和敬）は2023年８月７日、「テレワークに関する意識調査」結果を取りまとめ、公表しました。本調査は、「20歳以上で管理職ではなく、直近３か月以内にテレワークを実施した雇用者（就業者から自営業者、家族従業者等を除いたもの、以下「テレワーカー」）」1,000名を対象とする「テレワーカー対象の調査」と、「20歳以上で管理職（課長相当職）に就いており、部下が直近３か月以内にテレワークを実施した管理職（以下、「管理職」）」1,000名を対象とする「管理職対象の調査」で構成されています。

2020年５月より継続実施している「働く人の意識調査」のテレワークに関する調査項目について、より多くの雇用者の回答を得ると同時に、管理職を対象とした意識調査により、テレワーカーと管理職間のテレワークに対する意識や考え方の相違点を明確化することを目的に実施しました。調査は、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが「５類」に移行してから約１か月経過後の2023年５月29日（月）～６月６日（火）にインターネットを通じて行いました。主な特徴は以下の通りです。

【「テレワークに関する意識調査」主な特徴】

１．管理職から見た部下や職場のテレワークの現状と評価：管理職対象の調査

・管理職の76.1％が、部下のテレワークでの仕事ぶりに満足（「満足している」「どちらかと言えば満足している」の合計）している。また、管理職の75.6％が、勤め先全体が行っている「テレワークという働き方」がもたらす効果に満足している。

・今後も部下に対してテレワークを「継続してほしいと思う」（「継続してほしいと思う」「どちらかと言えば継続してほしいと思う」の合計）管理職は83.0％、勤め先に対して「継続してほしいと思う」（「継続してほしいと思う」「どちらかと言えば継続してほしいと思う」の合計）管理職は84.8％となった。

２．自身のテレワークについて：テレワーカー対象調査と管理職対象調査の比較

・直近１週間の勤め先への出勤日数が「０日」と回答したテレワーカーの割合は21.2％であったのに対し、管理職は9.8％と少ない。管理職の46.4％がテレワーク開始直後よりも出勤日数が「増えた」（「増加した」と「どちらかと言えば増加した」の合計）と回答。

・テレワーカー、管理職ともに、約40％がテレワーク実施により「生活」および「健康（身体面・精神面）」に「良い変化があった」（「良くなった」と「やや良くなった」の合計）と回答した。一方で、10％程度の回答者は「健康（身体面・精神面）」において「悪い変化があった」（「やや悪くなった」と「悪くなった」の合計）と回答。

・自身のテレワークでの働き方に満足しているかについて、テレワーカーの82.6％、管理職の78.1％と約８割が「満足」（「満足している」「どちらかと言えば満足している」の合計）と回答。

・テレワークで働くときの課題として、テレワーカーは「仕事ぶり（プロセス）についての評価の適切さ」（30.7％）、「仕事の成果についての評価の適切さ」（29.4％）、管理職は「孤独感や疎外感の解消策」（46.8％）、「上司・先輩からの十分な指導やアドバイス」（45.3％）、「オーバーワークを回避する制度や仕組み」（43.8％）が「課題だが解決していない」と回答。また、テレワーカーは管理職と比べてそれぞれを「課題だと思わない」声が多かった。

・勤め先のテレワークが廃止・制限されたとき、テレワーカーの58.7％、管理職の64.1％が「今の勤め先で継続して働く」と回答。一方で、テレワーカーの16.4％、管理職の9.6％が「退職・転職を検討する（退職・転職した）」と回答した。

2023年８月２日

2023年３月末決算企業の有価証券報告書「人的資本開示」状況（速報版）

「人的資本」の記載は2,000字未満が６割、女性管理職比率は5%未満が半数

（公財）日本生産性本部（東京都千代田区、理事長：前田和敬）は、2023年８月２日、「人的資本経営の測定・開示ワーキンググループ（WG）」にて取りまとめた2023年３月末決算の東証プライム上場企業の「有価証券報告書における人的資本開示状況」（速報版）を公表しました。

人材を「資本」と捉え、その価値を最大限に引き出す経営（人的資本経営）が注目されるなか、内閣府令により、2023年３月末以後の事業年度にかかる有価証券報告書から、サステナビリティ関連項目として人的資本（「人材育成方針」「社内環境整備方針」）および多様性（「男女間賃金格差」「女性管理職比率」「男性育児休業取得率」）の情報開示が義務付けられました。

本WGではこれを受けて、有価証券報告書への記載状況を独自に調査・集計し、企業の取り組み状況に関するヒアリングや米国の人的資本経営の研究を進める予定です。今回は、2023年３月末決算の東証プライム企業（集計社数1,225社：2023年６月30日時点で開示があった企業）について、提出された有価証券報告書から人的資本・多様性に関する記載内容を集計し、速報版として公表しました。主な特徴は以下の通りです。

【主な特徴】

１．人的資本・多様性に関する記載の傾向：2,000字未満が約６割、記載分量にバラつき

・有価証券報告書における人的資本に関する記述の文字数は、1,000～1,499字が19.9%と最多。続いて、500～999字が19.0%、1,500～1,999字が15.6%と2,000字未満が全体の約６割を占める。全体平均は2,095字。

・記述における頻出語（出現回数）をみると、「人材」が9,455回と最多であり、「育成」（6,958回）、「環境」（6,366回）と続く。「女性」（４位、5,897回）、「健康」（９位、3,967回）、「多様」（17位、3,324回）、「多様性」（31位、2,300回）などのほか、「経営」（６位、5,424回）「戦略」（18位、3,222回）などの語の記載も多く、多様性、健康経営、戦略とのつながりが感じられる頻出語もみられた。

２．女性管理職比率：5%未満が全企業の48.2%、15%未満が84.1%

・女性管理職比率が5%未満の企業は全体の48.2%、15%未満が84.1%を占める。

・業種別では、サービス業、金融・保険・不動産業、情報通信業の順で高く、鉱業・建設業、

電気・ガス業が低い。

・人的資本に関する記載量の多少と、女性管理職比率の業種平均に対する高低により、相関関係を確認したところ、人的資本の記載量が多い企業で、必ずしも女性管理職比率が高いとは限らなかった。

3．男女間賃金格差：男性 100 に対して女性の賃金は 70.8。70 ～ 75 の企業が最多

・男女間賃金格差は、男性を 100 とすると女性は 70.8（全体平均）、70 ～ 75 の企業が 251 社（23.2%）を占め、最多であった。

・業種別の賃金格差は、情報通信業が 75.4 でもっとも小さく、サービス業、製造業と続く。一方、鉱業・建設業、金融・保険・不動産業がいずれも 64.7 ともっとも格差が大きい。

【日本生産性本部「人的資本経営の測定・開示ワーキンググループ」について】

人的資本経営の測定・開示のあるべき姿と人的資本指標の具体的な活用を討究・発信することを目的に、2023 年 4 月に設置。学識者と企業実務家（東証プライム企業の人事部門）で構成され、一守靖事業創造大学院大学教授が座長を務める。本調査･集計は、ワーキンググループ学識者メンバーの一守靖事業創造大学院大学教授と浅野浩美事業創造大学院大学教授監修のもと、実施した。今後、企業の取り組み状況のヒアリングやアンケート調査のほか、米国の人的資本経営の研究などを進め、人的資本の測定と開示が企業経営に与える影響について、報告書を取りまとめる予定。

第3部

生産性に関する基礎データ

2023 年 12 月 22 日

労働生産性の国際比較 2023

概　要

1．日本の時間当たり労働生産性は、52.3 ドル。OECD 加盟 38 カ国中 30 位。

・OECD データに基づく 2022 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、52.3 ドル（5,099 円／購買力平価（PPP）換算）。OECD 加盟 38 カ国中 30 位だった。順位でみ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。2021 年と比較すると、実質ベースで 0.8％上昇した。

2．日本の一人当たり労働生産性は、85,329 ドル。OECD 加盟 38 カ国中 31 位。

・2022 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、85,329 ドル（833 万円／購買力平価（PPP）換算）。ポルトガル（88,777 ドル／ 866 万円）のほか、ハンガリー（85,476 ドル／ 834 万円）やラトビア（83,982 ドル／ 819 万円）といった東欧・バルト海沿岸諸国とほぼ同水準となっている。順位でみても、1970 年以降で最も低い 31 位に落ち込んでいる。

3．日本の製造業の労働生産性は、94,155 ドル。OECD に加盟する主要 34 カ国中 18 位。

・2021 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、94,155 ドル（1,078 万円／為替レート換算）。これは米国の 6 割弱（56％）に相当し、フランス（96,949 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 年代に入ると順位が低落するようになり、2015 年以降は 16 ～ 19 位で推移している。

※　本稿は 2023 年 12 月 8 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 2023 年 12 月 8 日に公表した年次推計を反映した上で計測等を行っている。

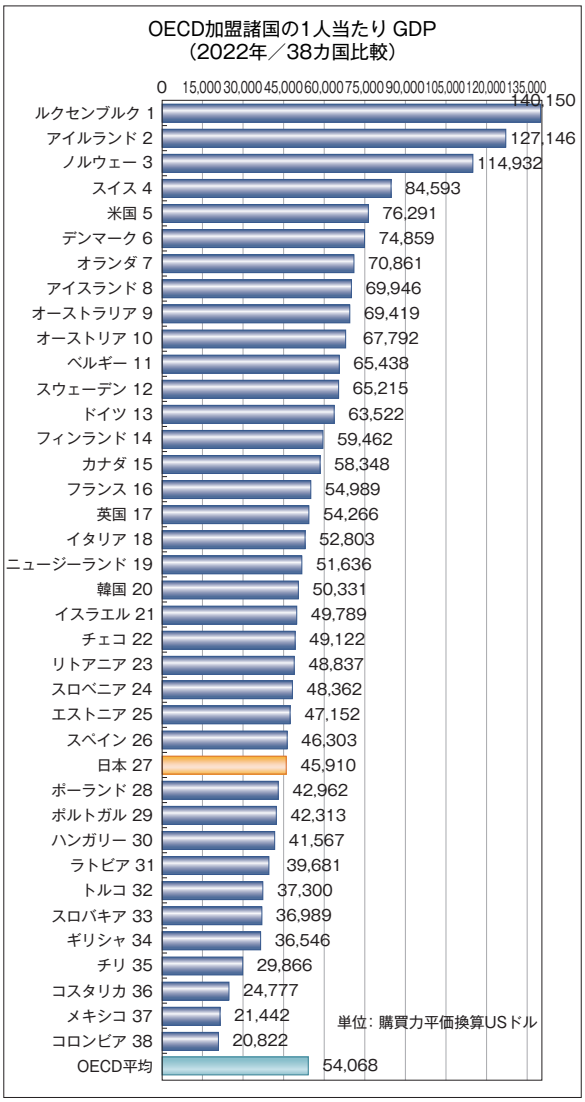
Ⅰ　OECD 加盟諸国の国民１人当たり GDP と労働生産性

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 2022 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（140,150 ドル／ 1,367 万円）であった。以下、アイルランド（127,146 ドル／ 1,241 万円）、ノルウェー（114,932 ドル／ 1,121 万円）、スイス（84,593 ドル／ 825 万円）、米国（76,291 ドル／ 744 万円）といった国が上位に並んでいる。

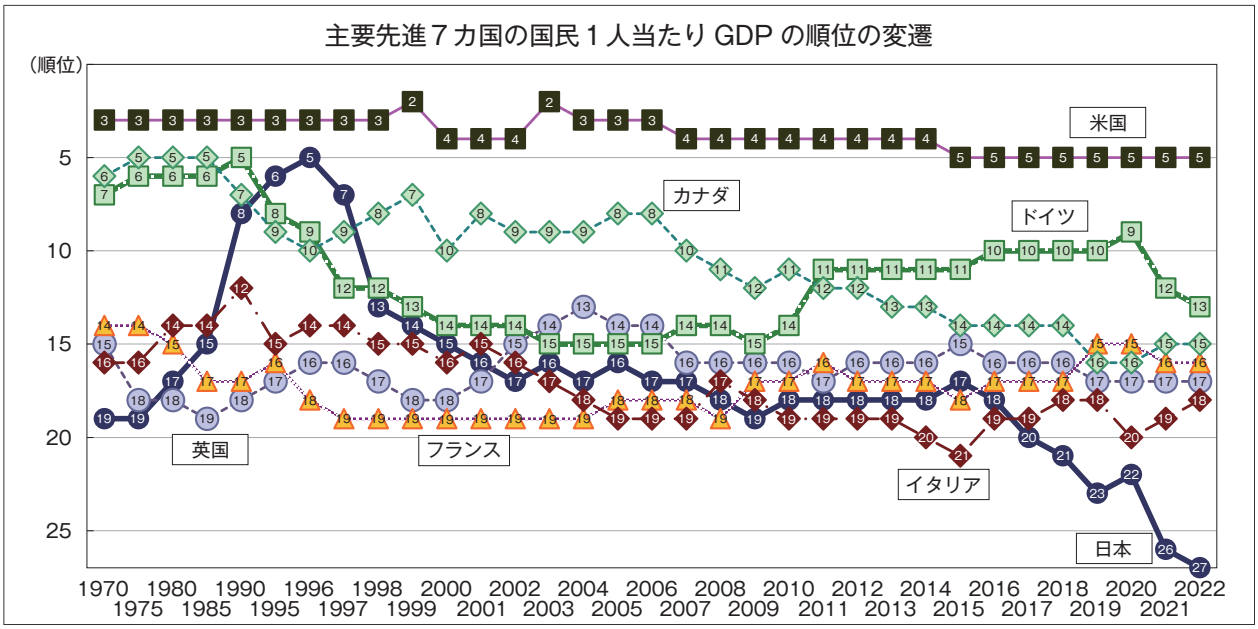
日本の国民１人当たり GDP は、45,910 ドル（448 万円）で、OECD 加盟 38 カ国中 27 位となっている。これは、米国のほぼ６割に相当し、スペイン（46,303 ドル／ 452 万円）やポーランド（42,962 ドル／ 419 万円）、ポルトガル（42,313 ドル／ 413 万円）などとほぼ同水準にあたる。

日本の国民１人当たり GDP は、1996 年に OECD 加盟国中５位まで上昇するなど、1990 年代前半から半ばにかけて主要先進７カ国で米国に次ぐ水準だった。しかし、1990 年代後半からの経済的な停滞で国民１人当たり GDP も伸び悩み、徐々に他の主要国に追い抜かれる推移をたどっている。2000 年代に入ってからは主要先進７カ国でも下位の状況が続いている。OECD 加盟国の中でみると、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が、2010 年代後半になると 20 位台にまで後退している。2022 年は OECD 加盟 38

※現在の OECD 加盟国は 2021 年５月にコスタリカが加盟して 38 カ国になり、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。

カ国中 27 位と、1970 年以降で最も低い順位になっている。これは、コロナ禍からの経済正常化で各国が日本に先行したことなども背景にあると思われるが、1990 年代後半あたりから日本の順位低下に歯止めがかからない状況が続いている。

2022 年の日本の 1 人当たり GDP は 2019 年の 100.2%（実質ベース）で、コロナ前水準を若干上回るまで回復した。しかし、OECD 加盟 38 カ国平均（104.5%）とは差があるのが実情で、主要国の中では英国（同 100.2%）と同程度であるものの、米国（同 104.1%）との格差は拡大している。



※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 2022 年の円ドル換算レートは、日米の物価上昇率に差が拡大したことで円高に振れ、1 ドル =97.57 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。日本のように生産年齢人口の減少が進み、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ためには、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。労働生産性が向上するということは、働く人数や時間当たりでみた付加価値が増えることを意味しており、それが企業利益と賃金、減価償却費などへ分配される原資になる。賃金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

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

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2022年の日本の就業者１人当たり労働生産性は、85,329ドル（833万円）であった。OECD加盟38カ国の中では31位にあたり、ハンガリー（85,476ドル／834万円）やラトビア（83,982ドル／819万円）といった東欧・バルト海諸国とほぼ同じ水準である。西欧諸国と比較すると、ポルトガル（88,777ドル／866万円）がほぼ同水準だったものの、主要国では比較的生産性が低い英国（112,351ドル／1,096万円）の３／４程度となっている。日本の就業者１人当たり労働生産性を米国（160,715ドル／1,568万円）と比較すると半分強（53%）にとどまり、主要先進７カ国でみても最も低い状況が続いている。

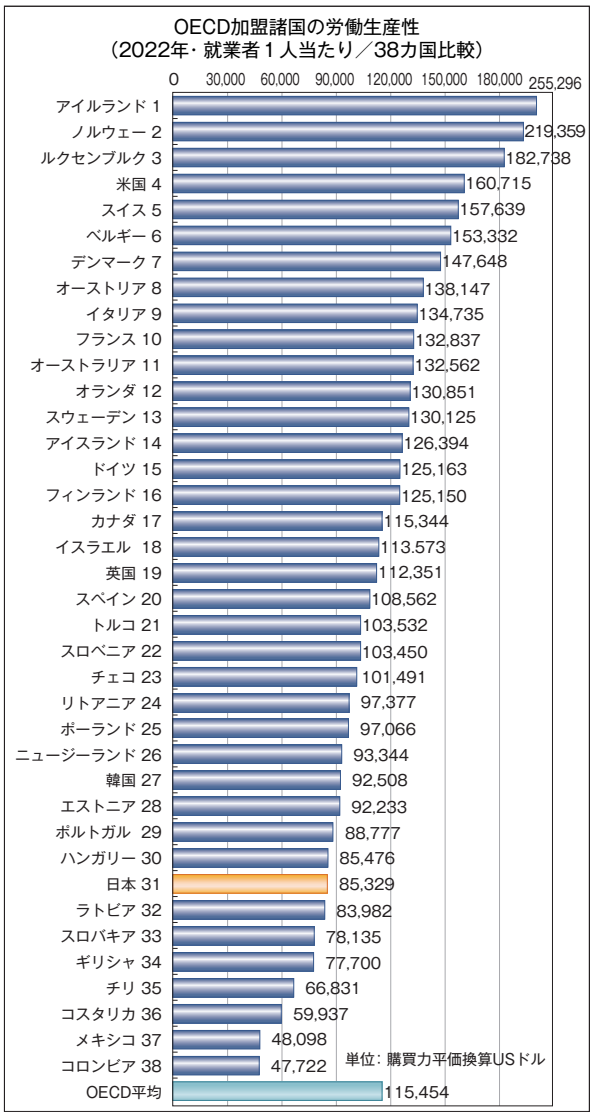
2022年は、ロシアのウクライナ侵攻による資源価格上昇などで打撃を受けたが、コロナ禍からの経済回復局面にある国が多い。他方、日本は社会経済的な行動の制約が完全になく

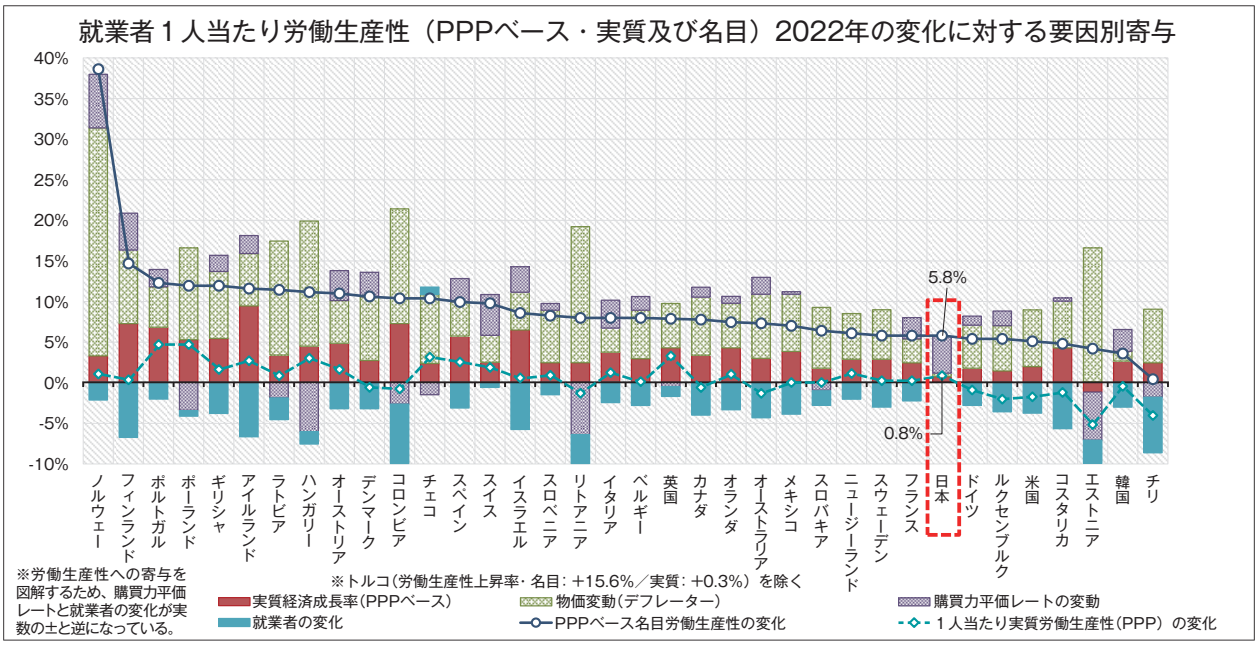
※今回の計測に利用したGDPや購買力平価レートなどは過去に遡及して随時改定が行われていることから、本稿で計測した日本の労働生産性水準及び順位が昨年度報告書の記載と異なっている。

ならなかったこともあり、実質経済成長率が＋1.0％（OECD 加盟 38 カ国中 37 位）にとどまったことが労働生産性の動向にも影響した。

もっとも、名目労働生産性の上昇幅（＋5.8％／OECD 加盟 38 カ国中 31 位）は、実質経済成長率を大きく上回っている。しかし、これは物価上昇率が相対的に低く、購買力平価ドル換算レートが円高（名目労働生産性を押し上げる方向に寄与：＋4.4％）に振れた影響が大きい。本来、時系列の変化は物価変動を考慮した実質でみるが、実質ベースの労働生産性上昇率は＋0.8％であり、順位でいうと同 17 位であった。

2022 年の労働生産性が最も高かったのは、アイルランド（255,296 ドル／2,491 万円）であった。1980 年代に遡ると日本とさほど変わらなかったアイルランドの労働生産性は、2010 年から 2022 年の 12 年で 2.5 倍（名目／実質では 1.8 倍）にもなっている。これは、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み、経済を急成長させた影響が大きい。こう





※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。

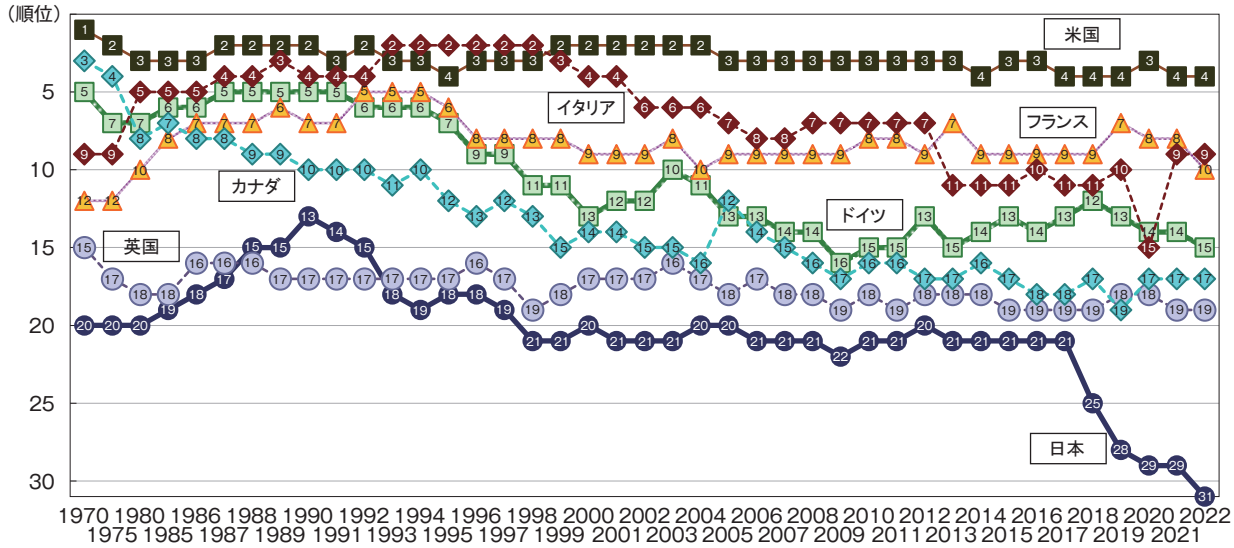
した企業は、コロナ禍でも活動があまり制約されなかったため、2022年の同国の経済規模はコロナ前から34％拡大した（2019年対比・実質ベース）。それが労働生産性の上昇にもつながっている。

２位は、これまでルクセンブルクだったが、2022年になってノルウェーに入れ替わった。ノルウェーの実質経済成長率は＋3.3％（2022年）だが、購買力平価ベースの名目でみると＋41.7％と大幅に上昇している。主要輸出産品である天然ガス・原油の大幅な価格上昇や需要増加により輸出額が急拡大したためだが、同国の物価上昇率と購買力平価レート、国内消費などはそこまで変動していない。それが名目と実質のギャップにつながり、名目労働生産性を大幅に押し上げる要因にもなっている。

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	2020年	2022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	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	ノルウェー
3	カナダ	米国	ベルギー	ノルウェー	米国	米国	ルクセンブルク
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	ベルギー	米国
5	ドイツ	イタリア	ドイツ	イスラエル	スイス	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	ノルウェー	ベルギー
7	スウェーデン	ドイツ	フランス	スイス	イタリア	デンマーク	デンマーク
8	ニュージーランド	カナダ	アイスランド	アイルランド	フランス	フランス	オーストリア
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	オーストリア	イタリア
10	アイスランド	フランス	カナダ	オランダ	デンマーク	オランダ	フランス
-	日本（20位）	日本（20位）	日本（13位）	日本（20位）	日本（21位）	日本（29位）	日本（31位）

主要先進７カ国の就業者１人当たり労働生産性の順位の変遷



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

2022年は、コロナ禍で収縮した経済が正常化に向かう一方、ウクライナ紛争に端を発するエネルギーや資源の価格上昇で経済が打撃を受けた国が多い。就業者１人当たりでみた実質

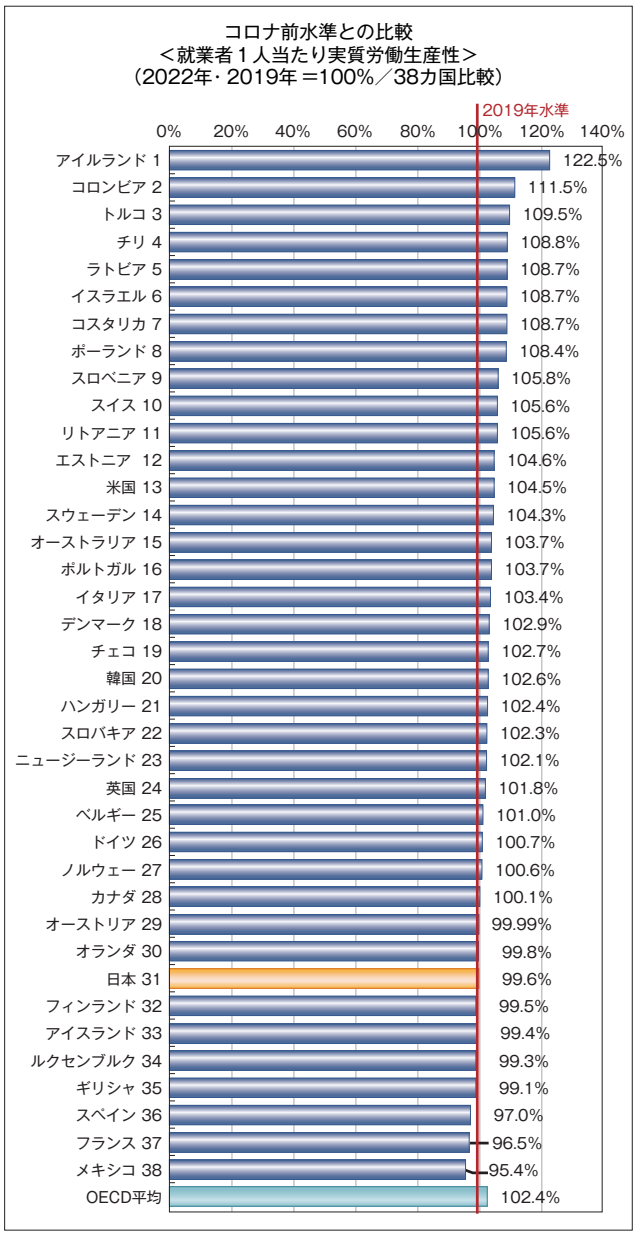
労働生産性もそうした経済情勢の影響を受けている。

2022年の労働生産性が実質ベースでコロナ前（2019年）を上回る国は、OECD加盟38カ国中28カ国にのぼるが、日本（2019年対比99.6%）やフランス（同96.5%）などが依然としてコロナ前水準を回復できていない。一方、米国（同104.5%）やイタリア（同103.4%）、英国（同101.8%）をみるとコロナ前水準を上回る状況にあり、主要先進国の間にも差がみられる。

コロナ前水準からの回復状況ということでいえば、日本はOECD加盟38カ国中31位にとどまっており、先進国の中でも回復が遅れているといわざるを得ない。

2022年の労働生産性が実質ベースで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年対比で122.5%と2割以上も上昇している。アイルランドは、前述した通り、同国に進出するテック系の多国籍企業による貢献もあって、2022年も10%近い実質経済成長率となっており、それが労働生産性の上昇に結びついている。

実質労働生産性がコロナ前より10%近く改善しているのは、コロンビア（同111.5%）とトルコ（同109.5%）である。ただ、2022年でみると、両国とも物価が急上昇したことから実質経済成長率が前年を下回っており、労働生産性上昇率も足もとで鈍化低下に転じている。



４　時間当たり労働生産性の国際比較

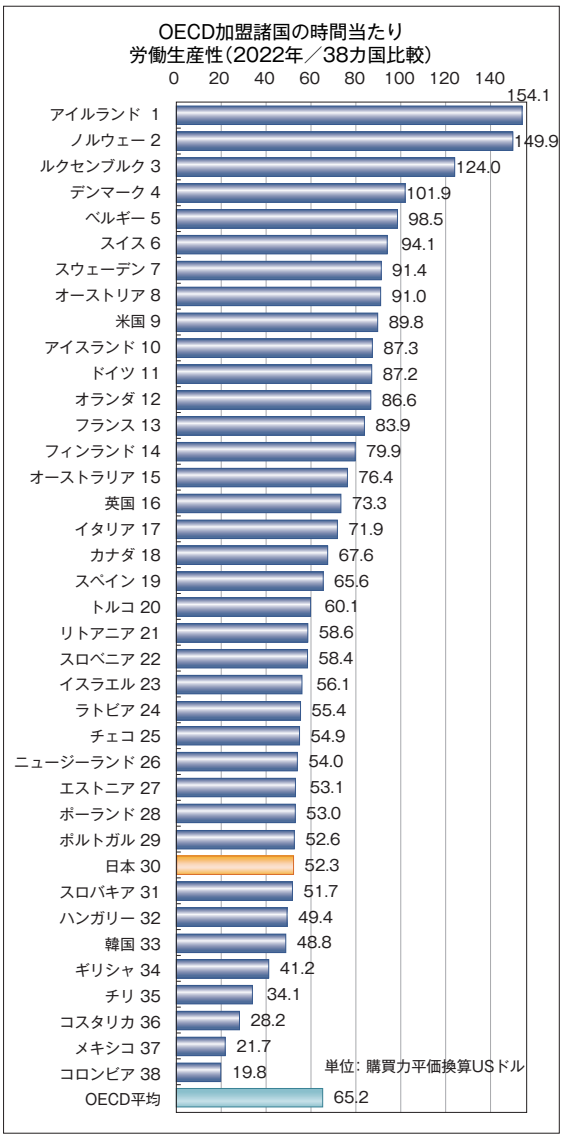
労働生産性は、就業者１人当たりだけでなく、就業１時間当たりとして計測されることが多い。特に近年は、長時間労働に依存しない働き方が広がる中で、より短い時間でどれだけ成果を生み出したかを定量化した「時間当たり労働生産性」がよく利用されるようになっている。

2022年の日本の就業1時間当たり労働生産性は、52.3ドル(5,099円)であった。2021年と比較すると、実質ベースで0.8%上昇している（名目ベースでは5.8%上昇)。

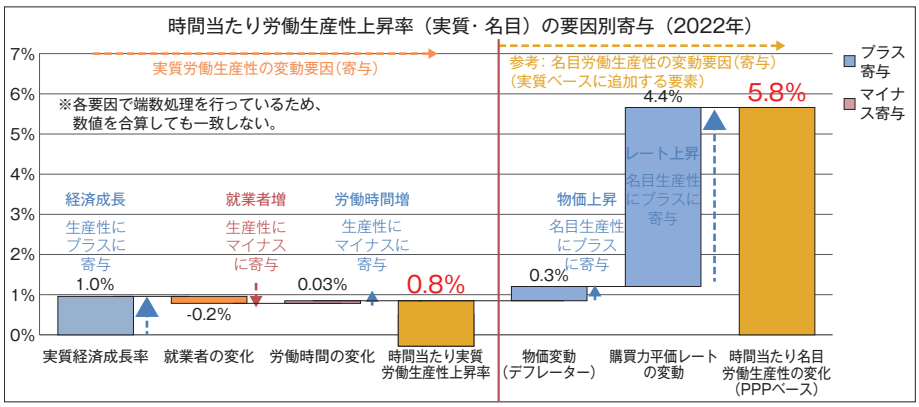
名目労働生産性水準が上昇したのは、経済の回復（+1.0%）によるよりも購買力平価レートの上昇による寄与（+4.4%）が大きい。これは、物価上昇率が米国より低く、相対的な物価水準の差が拡大したことを反映したものだが、期中平均為替レートが20%近く下落したことと逆の動きになっており、円安が大きく進んだ実感との乖離が生じていることに注意する必要がある。

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30位であった。これは、ポルトガル（52.6ドル）やスロバキア（51.7ドル）とほぼ同水準にあたる。

順位をみると、スロバキアを抜いたものの、ポーランドとポルトガル、ラトビアに抜かれたため、昨年から順位を二つ下げており、データ取得可能な1970年以降、最も低くなっている。



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（154.1ドル／15,032円)、第2位がノルウェー（149.9ドル／14,626円)であった。第3位にルクセンブルク（124.0ドル／12,103円）と続いている。これまで、アイルランドとルクセンブルクの労働生産性水準がOECD加盟国の中でも突出していたが、今年は1人当たり・時間当たり



※文中の労働生産性水準はドル・円換算値ともに四捨五入したもの。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。

参考：文中にあるドル換算レートの変化／購買力平価レートの変化：2021年：102.05円→2022年：97.57円

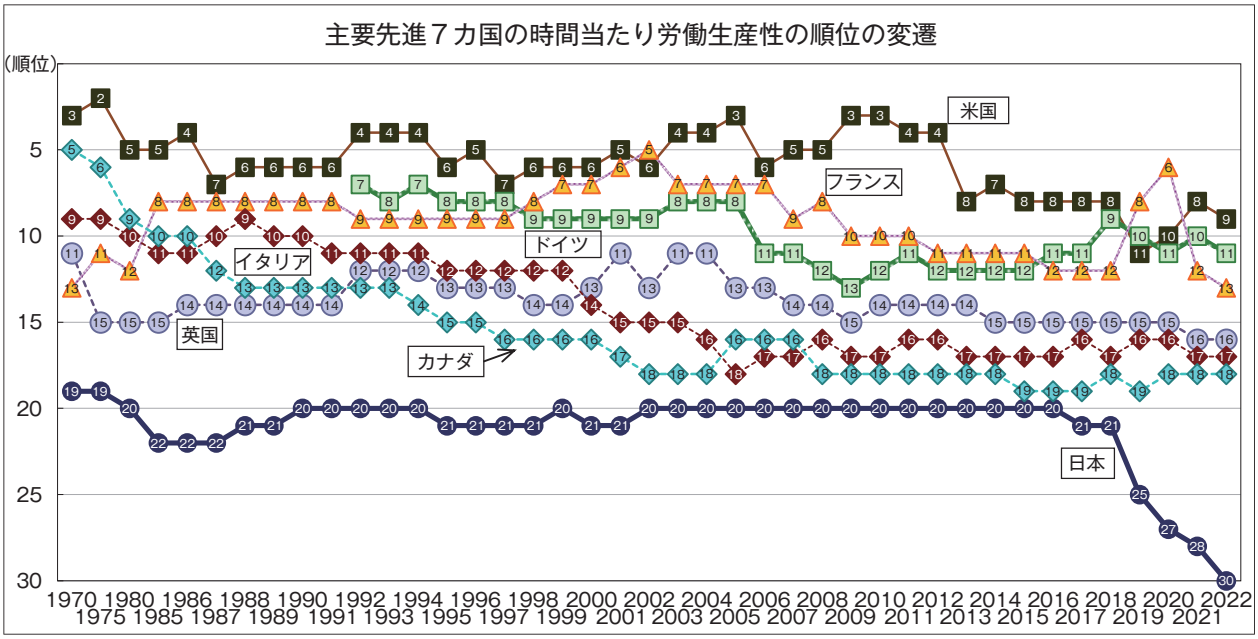
為替レート(期中平均)の変化：2021年：109.75円→2022年：131.50円

ともにノルウェーが両国の間に割って入る格好になっている。

これは、ノルウェーの時間当たり労働生産性水準が 2021 年の 109.9 ドルから 36％も上昇したことによるものだが、前述した通り、同国の輸出の半分近くを占める天然ガス・原油の価格上昇と需要増による影響が大きく、同国の経済効率改善などによって労働生産性が急上昇したというわけではない。ロシアから欧州への天然ガス供給が滞った代替策としてノルウェーが選択されている状況がいつまで続くかは見通しにくいが、当面の間はそうした社会経済的な環境変化が同国の労働生産性を左右するものとみられる。

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	2020 年	2022 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	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	ノルウェー
3	米国	オランダ	オランダ	ベルギー	米国	ベルギー	ルクセンブルク
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	ノルウェー	デンマーク
5	カナダ	米国	スイス	スウェーデン	ベルギー	デンマーク	ベルギー
6	オランダ	ベルギー	米国	米国	デンマーク	フランス	スイス
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	オーストリア	スウェーデン
8	ベルギー	アイスランド	フランス	スイス	オランダ	スウェーデン	オーストリア
9	イタリア	カナダ	ノルウェー	ドイツ	スイス	スイス	米国
10	デンマーク	イタリア	イタリア	デンマーク	フランス	米国	アイスランド
-	日本（19 位）	日本（20 位）	日本（20 位）	日本（21 位）	日本（20 位）	日本（27 位）	日本（30 位）



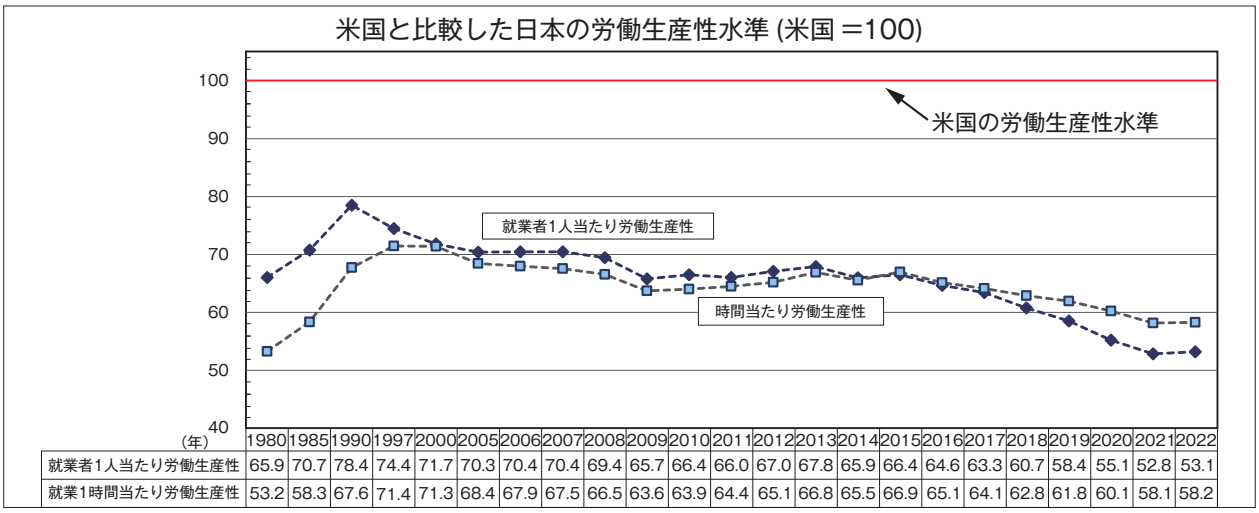
※ OECD「Labor Force Statistics」による。以降に記載する各国の年間平均労働時間も左記に基づく。

日本の労働生産性を米国と比較すると、１人当たりで 53％（2022 年）、時間当たりでも同 58％でしかない。2000 年には１人当たり（72％）・時間当たり（71％）ともに米国の７割を超えていたことからすると、１人当たりで 19％ポイント、時間当たりで 13％ポイントも対米格差が拡大したことになる。

日本生産性本部が行ったアンケート調査によると、日本の労働生産性が主要国より低い状況に「危機感がある」とする認識は、管理職や経営層で７割を超えている。ただ、危機意識を持つ人の割合は、会長や社長などトップマネジメントを中心に昨年から低下しているのが実情だ。

これから日本の労働生産性を向上させていくにはどうしたらよいのだろうか。一つには、生成 AI に代表されるデジタル技術を積極的に活用することで、新たな付加価値を生み出すとともに、不足する労働力を補完していくことが挙げられる。生成 AI の普及によって雇用が奪われるといった懸念も国内外で根強く指摘される。しかし、前述の日本生産性本部調査によると、「自分の仕事が代替される脅威を感じる」といった回答は１割以下でしかなく、「無駄な作業・業務が減り、ワークライフバランスが改善する」が３割弱、「より付加価値の高い仕事に集中できるようになる」が２割前後を占めている。これは、生成 AI が雇用に脅威を及ぼす存在というよりも、生産性を改善する手段として捉える企業人が多いことを示している。また、生成 AI が業務の一部を担ってくれれば、深刻化する人手不足を緩和することにもなる。雇用が奪われることを懸念しながらの諸外国よりも、日本の方が生成 AI をはじめとするデジタル化を受け入れやすい土壌にあるといってよい。こうした状況をチャンスとして捉え、生産性向上につなげていくことが重要だ。

また、デジタル技術のさらなる活用には、それを担う人材の育成も欠かせない。「リスキリング」への取り組みが政府や企業で進んでいるが、そうした取り組みを着実に加速させていくことも、日本の生産性向上を進める上でカギになるだろう。



(年)	1980	1985	1990	1997	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
就業者1人当たり労働生産性	65.9	70.7	78.4	74.4	71.7	70.3	70.4	70.4	69.4	65.7	66.4	66.0	67.0	67.8	65.9	66.4	64.6	63.3	60.7	58.4	55.1	52.8	53.1
就業1時間当たり労働生産性	53.2	58.3	67.6	71.4	71.3	68.4	67.9	67.5	66.5	63.6	63.9	64.4	65.1	66.8	65.5	66.9	65.1	64.1	62.8	61.8	60.1	58.1	58.2

※日本生産性本部では、300 人以上の組織に勤める経営層・管理職・非管理職層合計 2,804 人を対象としたアンケート調査を 2023 年８月に実施し、「生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」(2023 年 10 月) として公表した。危機意識についてなど、一部設問で昨年度に行った同様の調査と時系列比較を行っている。
詳細は、右記 URL（https://www.jpc-net.jp/research/detail/006582.html）を参照されたい。

5　時間当たり労働生産性上昇率の国際比較

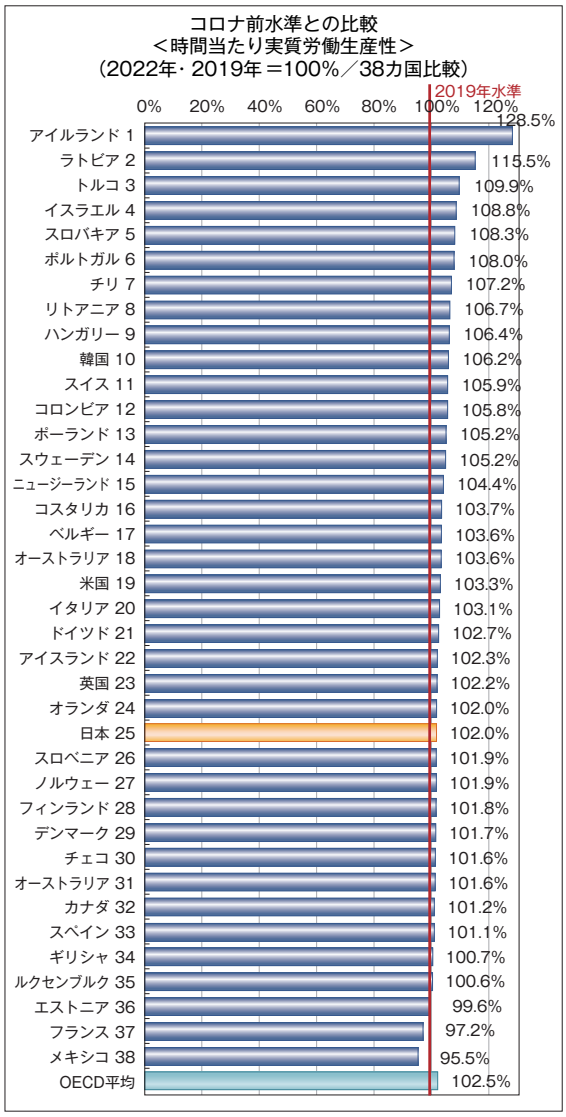
2022 年の時間当たり労働生産性がコロナ前水準（2019 年水準･実質ベース）を上回るのは、OECD 加盟 38 カ国のうち 35 カ国にのぼる。生産性の視点からすると、ほとんどの国でコロナ禍による落ち込みから脱していることになる。

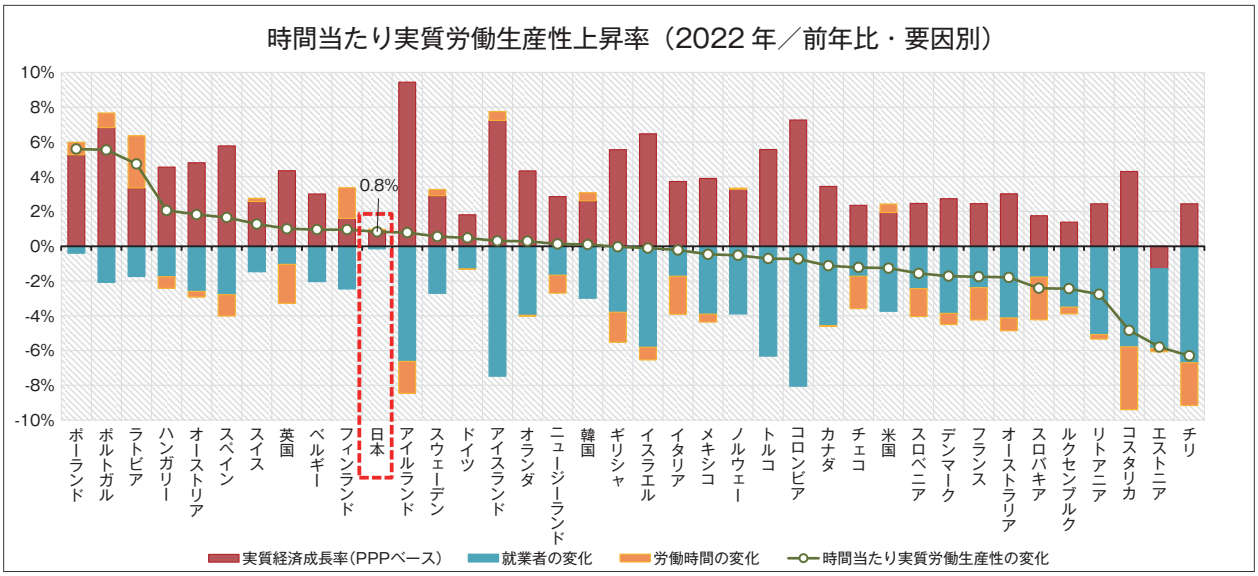
日本は、2019 年対比で 102.0％となっており、OECD 加盟 38 カ国中 25 位であった。主要先進国では、米国（同 103.3％）、イタリア（同 103.1％）、ドイツ（102.7％）、英国（同 102.2％）に次ぐ水準であり、フランス（同 97.2％）を上回る。

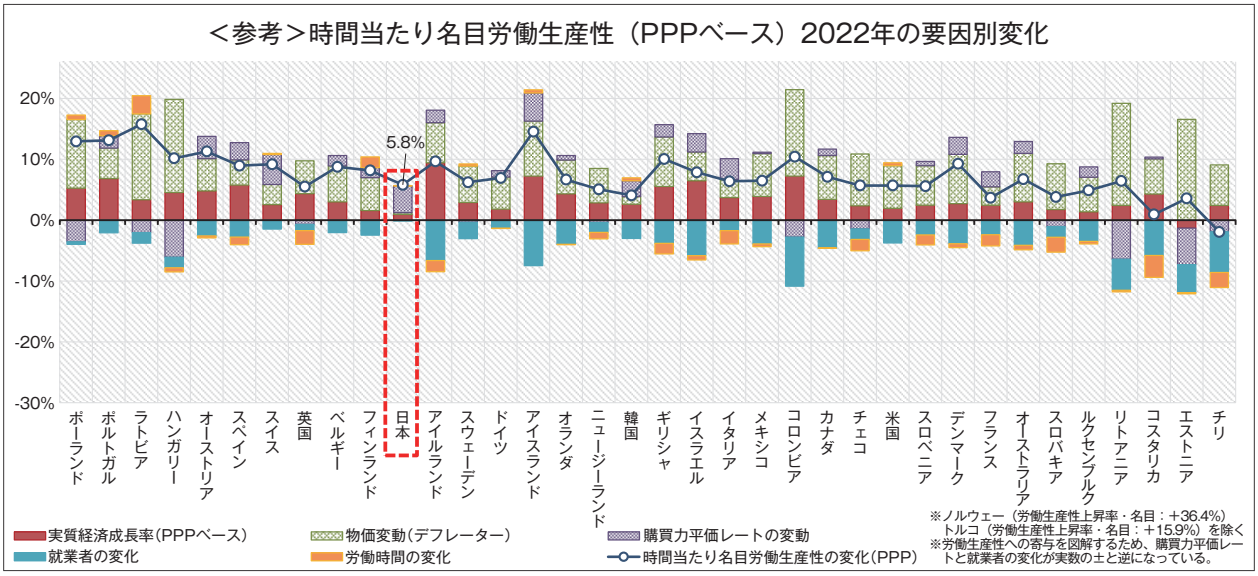
なお、2022 年の実質労働生産性上昇率をみると、日本は＋0.8％で、OECD 加盟 38 カ国中 11 位となっている。多くの国では、経済成長率が高まる（生産性上昇要因）中で就業者も増加（生産性低下要因）している。しかし、日本の場合、経済成長率が他国より小幅だったことが生産性上昇を抑制したものの、就業者数や労働時間の増加幅も小さく、大きな生産性低下要因になっていない。

ちなみに、2022 年の名目ベースの上昇率で比較すると、日本（＋5.8％）は OECD 加盟国の中で 26 位に相当し、平均をやや下回る。

主要先進 7 カ国の時間当たり実質労働生産性上

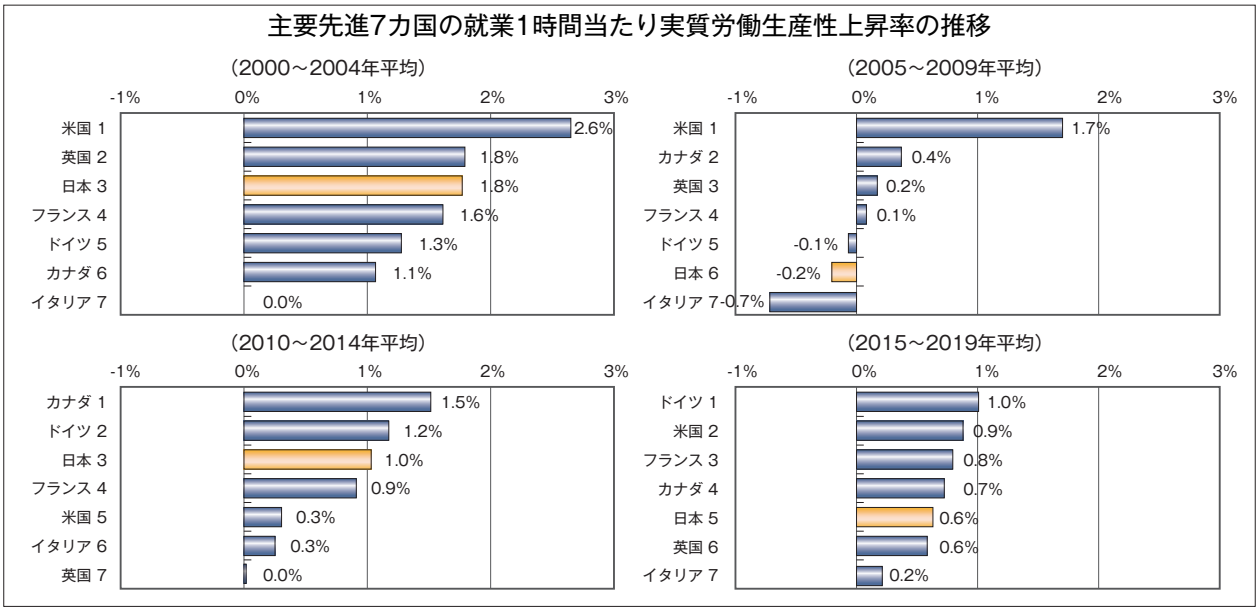






昇率の長期的推移を概観すると、2000 年代前半は日米英独仏加の 6 カ国で年率平均上昇率が 1%を超え、日本も +1.8%と英国と並んで米国に次ぐ水準であった。一方、2000 年代後半をみるとリーマン・ショックなどにより、米国を例外として、他の主要国の上昇率が 0%前後まで落ち込んでいる。2010 年代前半に米国・英国を除く国で上昇率が回復したが、2010 年代後半に再び上昇率が 1%を割り込む国が多くなっている。

こうしてみると、主要国の労働生産性は、循環的に上下動するような推移をたどっているといえそうである。



コラム

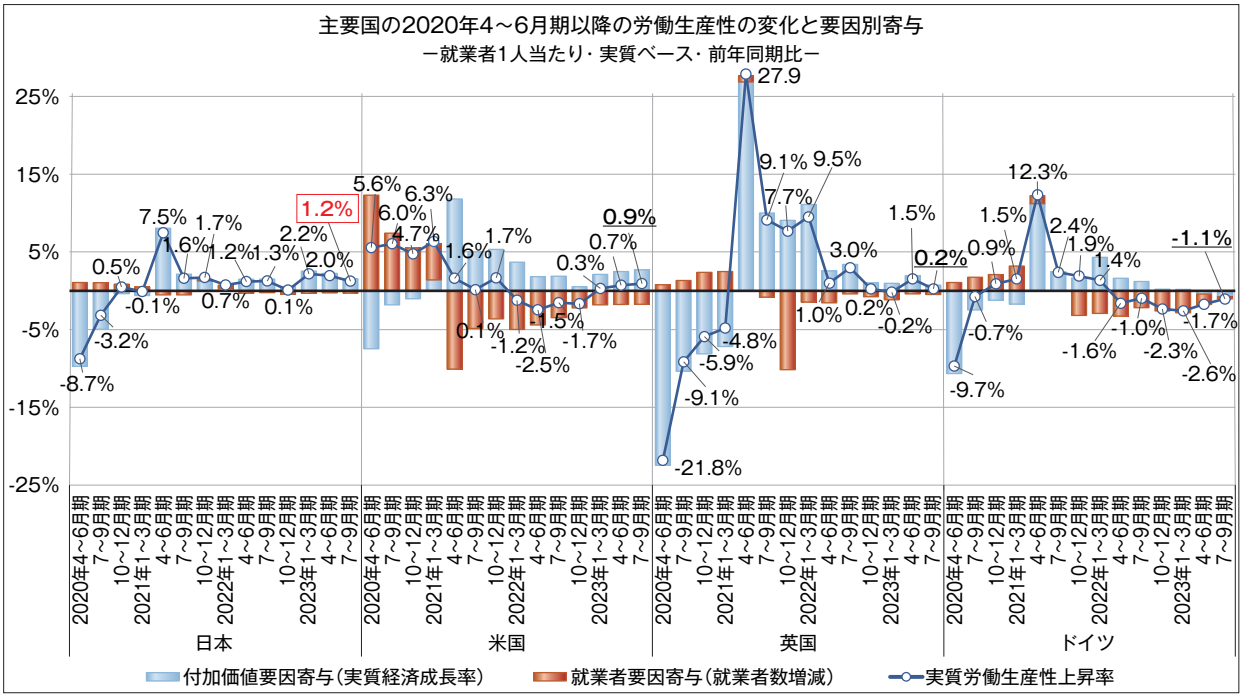
コロナ禍で主要国の労働生産性はどう変動しているか

主要国の足もとの状況は、コロナ禍からの正常化だけでなく、ロシアのウクライナ侵攻に伴う資源価格高騰やグローバルサプライチェーンへのショックなどにどれだけ影響を受けているかによっても差が生じている。各国とも、インフレ抑制に向けて金融を引き締めているが、それにも温度差があり、景気や生産性に影響を及ぼしている。

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（実質ベース前年同期比・就業者 1 人当たり）をみると、日本は上昇率こそやや小幅であるものの、2021 年 4 ～ 6 月期から足もとまで回復傾向が続いている。2023 年を概観すると、雇用増を上回るペースで経済が拡大することで労働生産性が上昇する状況に変化はないものの、上昇幅が少しずつ縮小してきている。

米国は、2023 年に入って労働生産性上昇率がプラスに転じている。2022 年は、コロナ禍でレイオフした雇用が戻ってきたこともあり、労働生産性上昇率がマイナスになっていた。2023 年は、雇用増が続いているものの、好調な経済が生産性を押し上げており、日米英独 4 カ国の中で日本に次ぐ労働生産性上昇率になっている。

一方、欧州諸国をみると、英国やドイツは、経済の減速に伴い、労働生産性上昇率も日米を下回る。特に、ドイツは、ロシアへの依存度が比較的高かったエネルギー価格高騰の影響などから経済成長率が落ち込む一方、サービス産業分野で移民を含む雇用増が響き、労働生産性上昇率がマイナスになる状況が続いている。



※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。2023 年 12 月 8 日時点の以下データをもとに計測。

GDP　：OECD「Quarterly National Accounts」各国通貨ベース , 実質値

就業者：OECD「Dataset:Short-Term Labour Market Statistics」Employed population, Aged 15 and over, All persons ドイツ及び英国の 2023 年 7 ～ 9 月期の就業者数は、執筆時に上記未掲載のため、それぞれの国の統計局のデータをもとに推計。

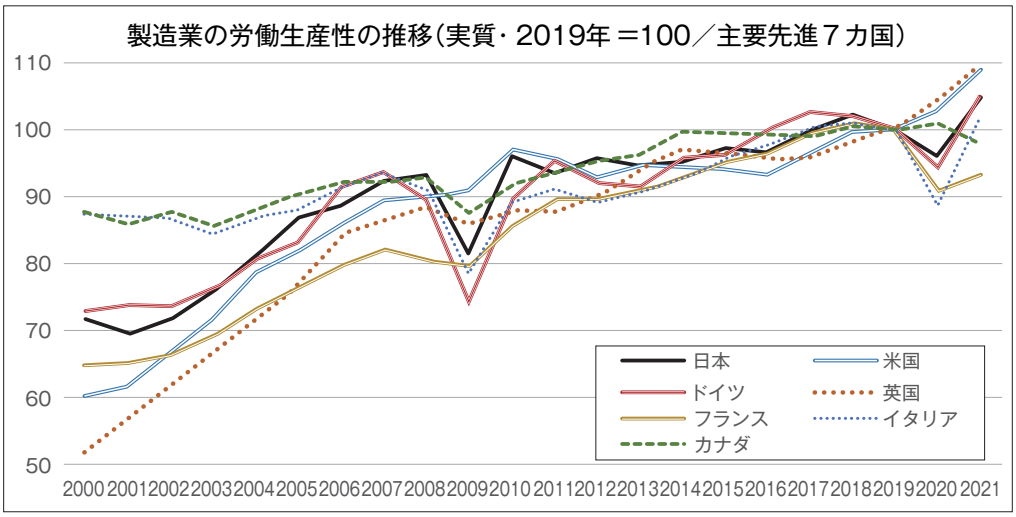
Ⅱ　産業別労働生産性の国際比較

1　主要先進７カ国の産業別労働生産性のトレンド

労働生産性は、短期的な動きだけでなく、中長期的なトレンドをみることが望ましいとされる。その場合、経済効率の改善スピードやさまざまなイノベーション、景気循環などの影響を受けるほか、産業構造や成熟度なども関係してくるため、産業や国によって労働生産性のトレンドが異なる。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、コロナ前（2019 年）の実質付加価値労働生産性を基準（＝100）に指数化し、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）の推移を概観していきたい。

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る国が多い。一方、コロナ禍で業況が悪化した 2020 年をみると、日本やドイツなどで労働生産性が落ち込んでいるものの、米国や英国、カナダでは労働生産性の上昇が続いている。

2000 年以降の 21 年間で年率平均労働生産性上昇率が最も高いのは英国（＋3.6％）で、米国（＋2.7％）、フランス（＋1.7％）、日本（＋1.5％）と続いている。2021 年の労働生産性がコロナ前水準を超えているのは、英国（2019 年対比 109.7％）や米国（同 108.8％）、ドイツ（同 104.9％）、日本（同 104.6％）などで、カナダ（同 97.9％）やフランス（同 93.3％）では回復が遅れている。



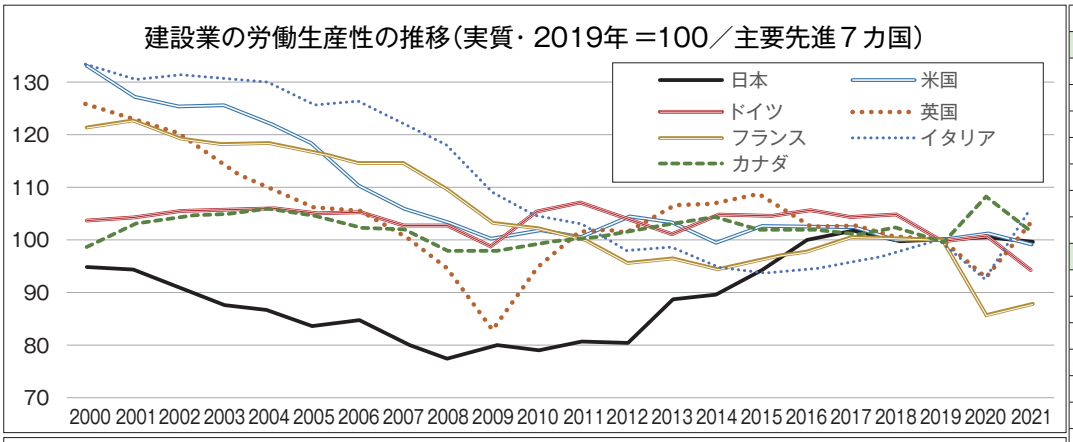
製造業	
（年率平均）	2000-2021
日本	1.5%
米国	2.7%
ドイツ	1.3%
英国	3.6%
フランス	1.7%
イタリア	0.1%
カナダ	0.7%
(2019=100%)	コロナ前対比
日本	104.6%
米国	108.8%
ドイツ	104.9%
英国	109.7%
フランス	93.3%
イタリア	101.7%
カナダ	97.9%

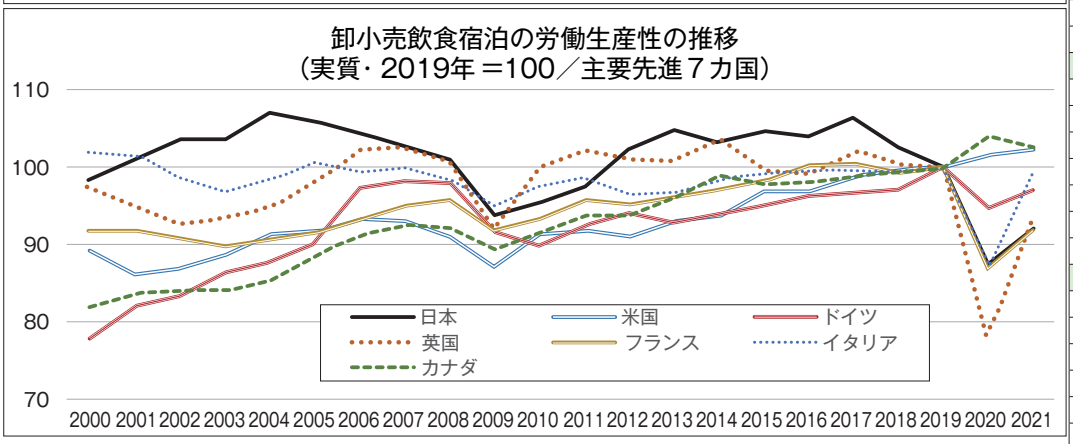
建設業の労働生産性は、ほとんどの国で長期的に停滞または低落する傾向にある。2000年から2021年までの年率平均上昇率をみても、プラスだったのはカナダ（+0.5%）と日本（+0.3%）のみで、いずれも1%を下回る水準にとどまっている。また、イタリア（−1.8%）やフランス（−1.7%）、英国（−1.5%）、米国（−1.3%）、ドイツ（−0.1%）の5カ国で上昇率がマイナスになるなど、先進国では生産性上昇が見込みにくくなっている可能性がある。

2010年前後まで長期低落傾向にあった日本の労働生産性は、2010年代の東日本大震災復興事業などを契機に需給が逼迫するようになり、生産性が上昇するトレンドに転じている。ただ、2010年代後半あたりからは再び生産性が停滞する状況に転じており、足もとでもコロナ前水準をやや下回っている。

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カナダ（+1.2%）やドイツ（+1.0%）、米国（+0.7%）と、生産性が低下している英国（−1.1%）やイタリア（−0.8%）や日本（−0.6%）、フランス（−0.3%）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年以降も大きく変わっておらず、米国やカナダで上昇トレンドが続く一方、日本や英国、フランスなどで大きく生産性が低下している。





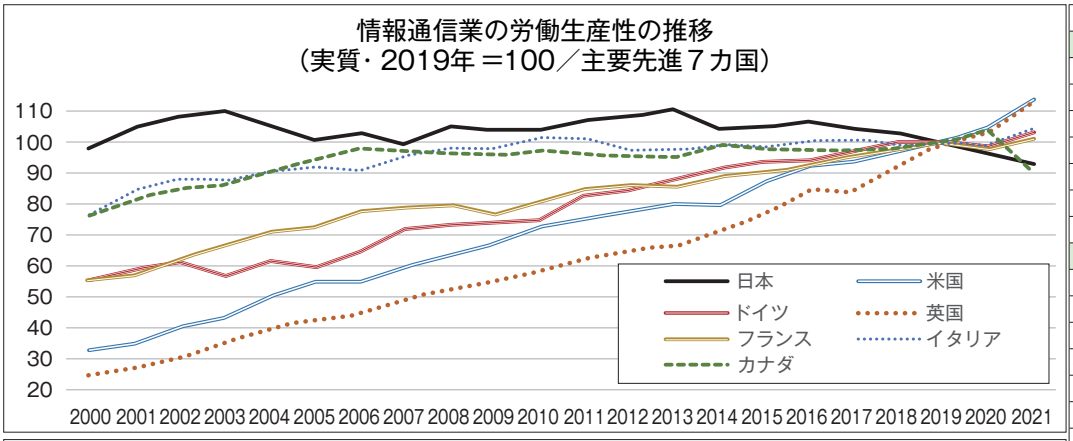
製造業	
(年率平均)	2000-2021
日本	0.3%
米国	-1.3%
ドイツ	-0.1%
英国	-1.5%
フランス	-1.7%
イタリア	-1.8%
カナダ	0.5%
(2019=100%)	コロナ前対比
日本	99.7%
米国	99.4%
ドイツ	94.5%
英国	103.6%
フランス	87.8%
イタリア	106.2%
カナダ	101.9%

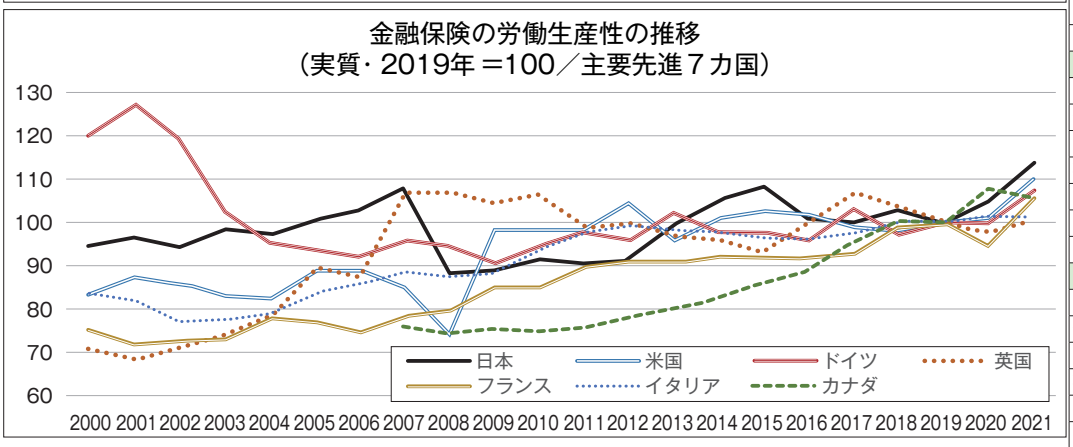
卸小売飲食宿泊	
(年率平均)	2000-2021
日本	-0.6%
米国	0.7%
ドイツ	1.0%
英国	-1.1%
フランス	-0.3%
イタリア	-0.8%
カナダ	1.2%
(2019=100%)	コロナ前対比
日本	91.9%
米国	102.2%
ドイツ	97.1%
英国	93.5%
フランス	91.7%
イタリア	99.4%
カナダ	102.6%

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ながらマイナス（−0.1%）になっており、他国とトレンドが異なる。これは、2010年代から労働生産性の低落傾向が続いていることが大きい。日本の場合、実質ベースの付加価値額は拡大が続いているものの、就業者数も同等以上のペースで増加していることが生産性に影響している。2010年以降、日本の就業者数は2割近く増加しているが、米国や英国、ドイツ、フランスも同程度の増加幅となっている。しかし、これらの国では実質ベースの付加価値の増加幅が日本を大きく上回っており、それが生産性のトレンドの違いにつながっている。

金融保険を概観すると、主要先進7カ国ではドイツ（−0.9%）のみ年率平均上昇率がマイナスだが、それ以外の6カ国をみると0.5～2.7%程度のプラスになっている。他の産業と上昇率を比較すると、日本（+0.5%）をはじめ、情報通信業や製造業を下回る国が多くなっている。

コロナ前（2019年）と比較すると、主要先進7カ国全てで100%を超えている。特に、日本は2019年対比113.7%と、主要先進7カ国で最も上昇幅が大きくなっている。他の主要国を概観すると、英国（同100.5%）のようにやや停滞気味の国もある一方、米国（同109.8%）のように10%近く上昇している国もみられる。





情報通信業	
(年率平均)	2000-2021
日本	-0.1%
米国	5.9%
ドイツ	2.9%
英国	7.3%
フランス	2.9%
イタリア	1.3%
カナダ	1.5%
(2019=100%)	コロナ前対比
日本	92.9%
米国	113.6%
ドイツ	103.0%
英国	112.2%
フランス	101.1%
イタリア	104.3%
カナダ	90.6%

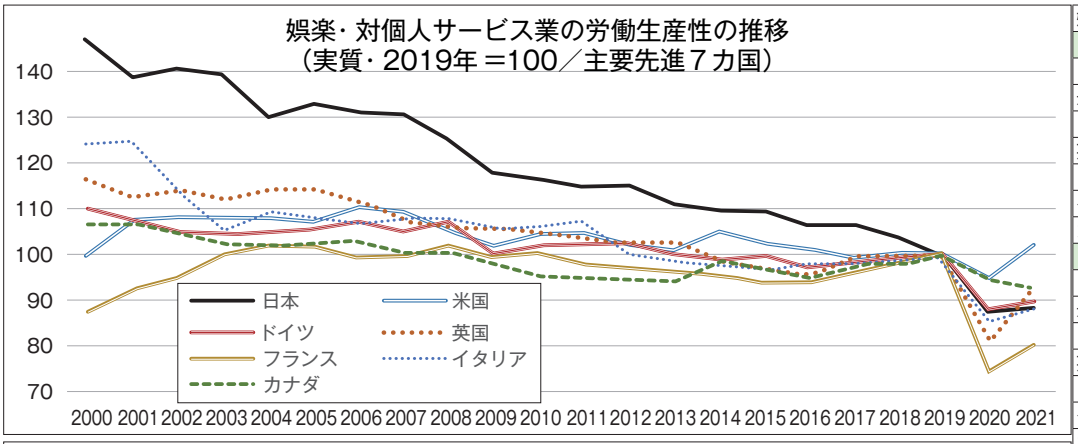
金融保険	
(年率平均)	2000-2020
日本	0.5%
米国	1.0%
ドイツ	-0.9%
英国	1.7%
フランス	1.2%
イタリア	1.0%
カナダ	2.7%
(2019=100%)	コロナ前対比
日本	113.7%
米国	109.8%
ドイツ	107.1%
英国	100.5%
フランス	105.3%
イタリア	101.2%
カナダ	105.9%

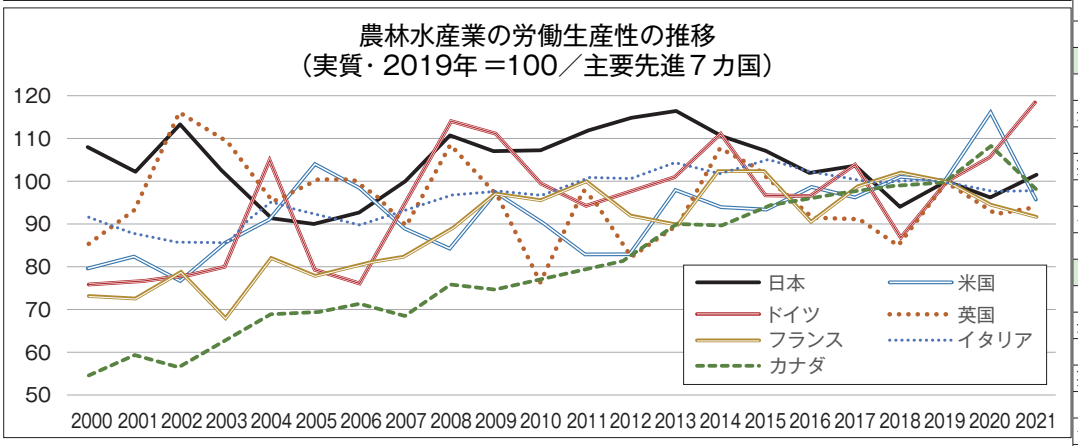
労働集約的な色彩が強い産業分野の労働生産性は、停滞傾向にある国が多い。スポーツやテーマパーク、映画館などの娯楽業や理美容、クリーニング、各種メンテナンスなどが含まれる娯楽・対個人サービス業も、そうした色彩が比較的強い。実際、労働生産性をみても、主要先進７カ国全てで（2000 年以降の）年率平均上昇率がマイナスになっている。特に、コロナ禍で各種娯楽業への打撃が大きかったこともあり、2020 年に各国の労働生産性が大きく落ち込んでいる。

コロナ前（2019 年）水準と比較すると、米国は 102.0％となっているものの、フランス（同 80.3％）やイタリア（同 88.2％）、日本（同 88.5％）、ドイツ（同 89.7％）などをみると 10 ～ 20％近くもコロナ前水準を下回る状況にある。

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をみても、カナダ（＋3.5％）や米国（＋1.9％）、ドイツ（＋1.7％）などで 1％台後半以上の年率平均上昇率になっている。

日本の場合、2000 年以降の年率平均上昇率が－0.6％と主要先進国で唯一マイナスになっている。しかし、足もと（同 101.6％）をみると、ドイツ（同 118.4％）に次ぐ水準になっており、コロナ前水準を回復している。





娯楽・対個人サービス業	
（年率平均）	2000-2021
日本	-2.5%
米国	-0.2%
ドイツ	-1.1%
英国	-1.8%
フランス	-0.8%
イタリア	-1.8%
カナダ	-0.6%
（2019=100%）	コロナ前対比
日本	88.5%
米国	102.0%
ドイツ	89.7%
英国	92.6%
フランス	80.3%
イタリア	88.2%
カナダ	92.4%

農林水産業	
（年率平均）	2000-2021
日本	-0.6%
米国	1.9%
ドイツ	1.7%
英国	0.4%
フランス	1.3%
イタリア	0.3%
カナダ	3.5%
（2019=100%）	コロナ前対比
日本	101.6%
米国	96.1%
ドイツ	118.4%
英国	93.9%
フランス	91.7%
イタリア	98.0%
カナダ	98.4%

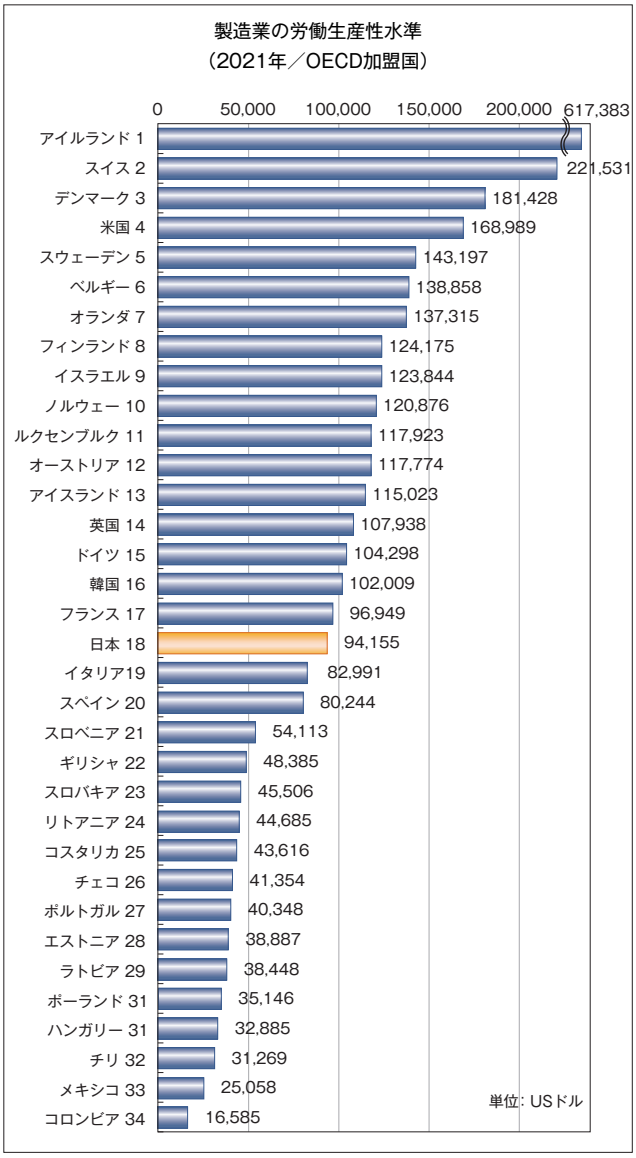
２　製造業の労働生産性水準の国際比較

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 2022 年データが出揃っていないため、2021 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 34 カ国で最も水準が高いのは、アイルランド（617,383 ドル／ 7,066 万円）であった。第２位がスイス（221,531 ドル／ 2,535 万円）、第３位がデンマーク（181,428 ドル／ 2,076 万円）、第４位が米国（168,989 ドル／ 1,934 万円）と続いている。上位の顔ぶれは、2020 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。同国は、こうした企業による影響が非常に大きく、2021 年の労働生産性が製造業でも 10％近く上昇する要因になっている。

スイスは、精密機械や医薬品などのグローバル企業が産業クラスターを形成していることで高い生産性を実現しており、コロナ禍でも生産性を伸ばしている。

日本の製造業の労働生産性は 94,155 ドル（1,078 万円／第 18 位）であった。これは、米国

の 6 割弱（56%）の水準で、フランス（96,949 ドル）や韓国（102,009 ドル）とほぼ同水準にあたる。主要先進 7 カ国で日本の下にいるのはイタリア（82,991 ドル）のみである。日本の順位は、2000 年に OECD 諸国でトップだったものの、その後をみると 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 カ国の変遷

	2000 年		2005 年		2010 年		2015 年		2016 年	
1	日本	86,894	アイルランド	149,456	アイルランド	203,893	アイルランド	450,387	アイルランド	396,870
2	米国	78,876	スイス	123,884	スイス	169,327	スイス	180,234	スイス	183,466
3	スイス	77,790	ノルウェー	108,844	ノルウェー	137,504	デンマーク	138,289	デンマーク	142,053
4	アイルランド	75,679	フィンランド	105,588	米国	126,865	米国	137,973	米国	135,705
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	スウェーデン	126,818
6	フィンランド	70,948	米国	103,874	デンマーク	124,687	ノルウェー	124,548	ベルギー	118,486
7	ベルギー	65,037	ベルギー	101,716	ベルギー	120,801	ベルギー	122,464	ノルウェー	115,614
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	オランダ	111,990
9	オランダ	60,665	日本	94,120	日本	117,522	英国	107,094	ルクセンブルク	109,918
10	カナダ	59,683	英国	91,512	オランダ	114,655	オーストリア	105,823	オーストリア	107,549
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	フィンランド	104,810
12	英国	59,209	オーストリア	88,346	フランス	102,477	ルクセンブルク	105,303	英国	99,858
13	フランス	59,049	ルクセンブルク	86,686	カナダ	96,416	フランス	102,028	フランス	98,930
14	ノルウェー	57,697	フランス	85,788	ドイツ	96,111	イスラエル	98,328	ドイツ	95,750
15	イスラエル	57,457	ドイツ	79,041	英国	95,872	カナダ	96,210	イスラエル	95,161
16	オーストリア	56,279	カナダ	76,327	オーストラリア	91,544	ドイツ	94,849	カナダ	93,033
17	ドイツ	52,401	オーストラリア	68,684	アイスランド	91,083	日本	91,844	日本	92,764
18	アイスランド	47,056	アイスランド	67,399	ルクセンブルク	87,268	アイスランド	90,759	アイスランド	87,412
19	イタリア	45,213	イタリア	63,895	イスラエル	86,393	韓国	85,628	韓国	87,357
20	オーストラリア	39,956	イスラエル	62,533	スペイン	76,331	オーストラリア	80,948	オーストラリア	79,578

	2017 年		2018 年		2019 年		2020 年		2021 年	
1	アイルランド	429,493	アイルランド	495,324	アイルランド	501,651	アイルランド	561,469	アイルランド	617,383
2	スイス	187,374	スイス	195,053	スイス	200,370	スイス	200,687	スイス	221,531
3	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	163,994	デンマーク	181,428
4	米国	141,886	米国	149,309	米国	149,799	米国	152,827	米国	168,989
5	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	スウェーデン	143,197
6	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	ベルギー	138,858
7	ノルウェー	122,217	オランダ	125,439	オランダ	124,364	オランダ	123,401	オランダ	137,315
8	オランダ	120,379	ノルウェー	121,273	ノルウェー	116,776	イスラエル	121,047	フィンランド	124,175
9	フィンランド	116,115	フィンランド	114,675	フィンランド	114,892	ノルウェー	116,590	イスラエル	123,844
10	オーストリア	110,622	オーストリア	113,956	イスラエル	112,844	フィンランド	115,443	ノルウェー	120,876
11	フランス	102,983	フランス	105,683	オーストリア	112,769	ルクセンブルク	110,126	ルクセンブルク	117,923
12	ドイツ	99,671	イスラエル	103,844	ルクセンブルク	106,351	オーストリア	106,962	オーストリア	117,774
13	英国	97,842	ルクセンブルク	102,112	フランス	105,063	英国	98,854	アイスランド	115,023
14	アイスランド	96,641	ドイツ	100,654	英国	99,879	ドイツ	96,587	英国	107,938
15	韓国	95,803	韓国	99,736	ドイツ	99,835	アイスランド	96,581	ドイツ	104,298
16	日本	95,717	カナダ	98,290	アイスランド	96,364	フランス	95,651	韓国	102,009
17	イスラエル	95,639	英国	97,910	日本	95,941	日本	94,344	フランス	96,949
18	ルクセンブルク	95,486	アイスランド	97,843	韓国	95,069	韓国	94,137	日本	94,155
19	カナダ	94,048	日本	96,439	カナダ	94,297	ニュージーランド	79,841	イタリア	82,991
20	ニュージーランド	79,655	ニュージーランド	81,372	ニュージーランド	81,870	スペイン	71,731	スペイン	80,244

（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。

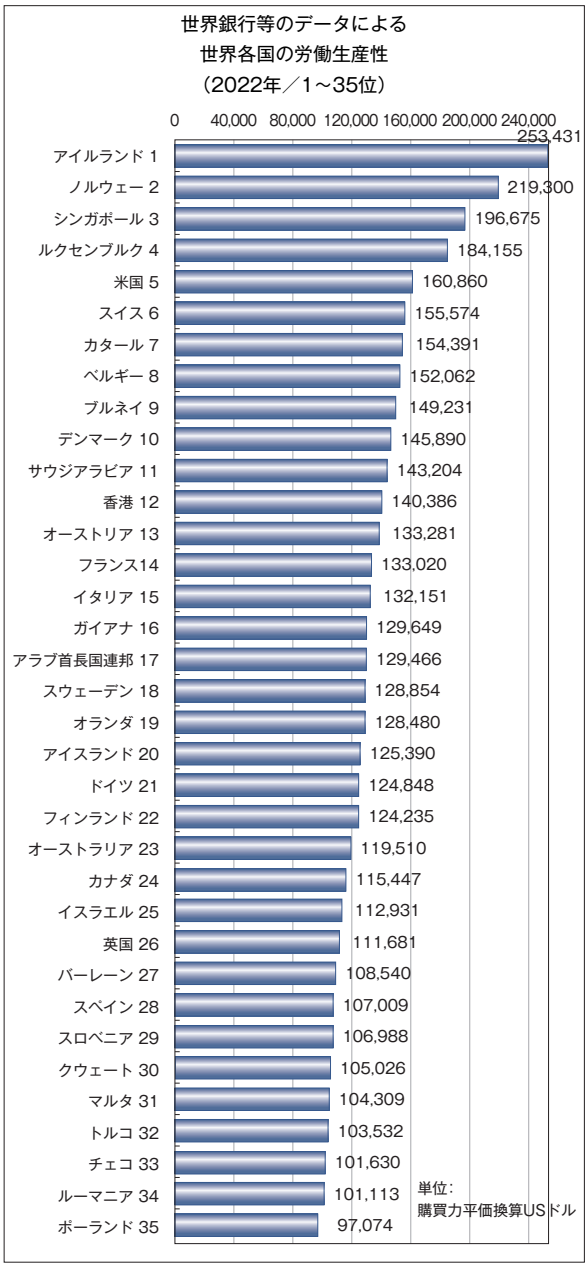
今回の手法で算出した 2021 年の対ドルレートは 114.45 円である。記載の円換算値は、端数処理の関係で左記レートによる値と一致しないことがある。

※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、160 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。

2022 年の労働生産性が世界で最も高かったのは、OECD 加盟国でみたときと同じでアイルランド（253,431 ドル／ 2,473 万円）であった。２位のノルウェー（219,300 ドル／ 2,140 万円）や４位のルクセンブルク（184,155 ドル／ 1,797 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（196,675 ドル／ 1,919 万円・３位）のような都市国家、カタール（154,391 ドル／ 1,506 万円・７位）やブルネイ（149,231 ドル／ 1,456 万円･９位）といった産油国が上位に名を連ねている。いずれもアジアの国だが、日本よりかなり高い水準の労働生産性を実現している。

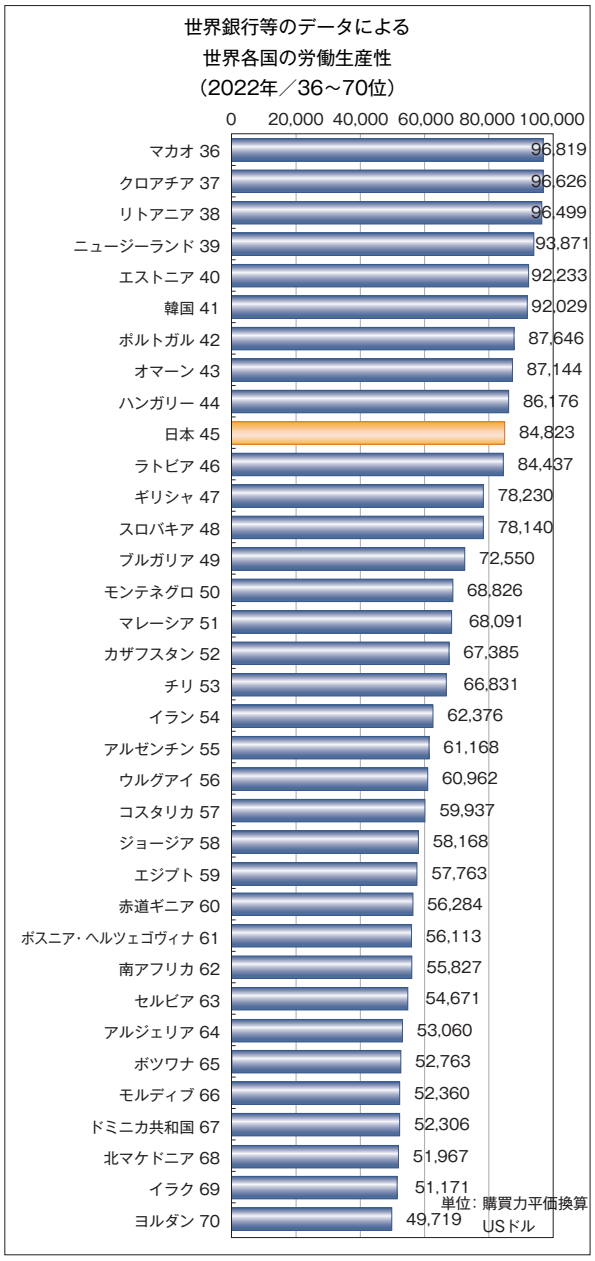
日本（84,823 ドル／ 828 万円）は 45 位にあたり、中国（41,345 ドル／ 403 万円・81 位）やタイ（37,788 ドル／ 369 万円・86 位）などの東南アジア諸国を上回るものの、シンガポー

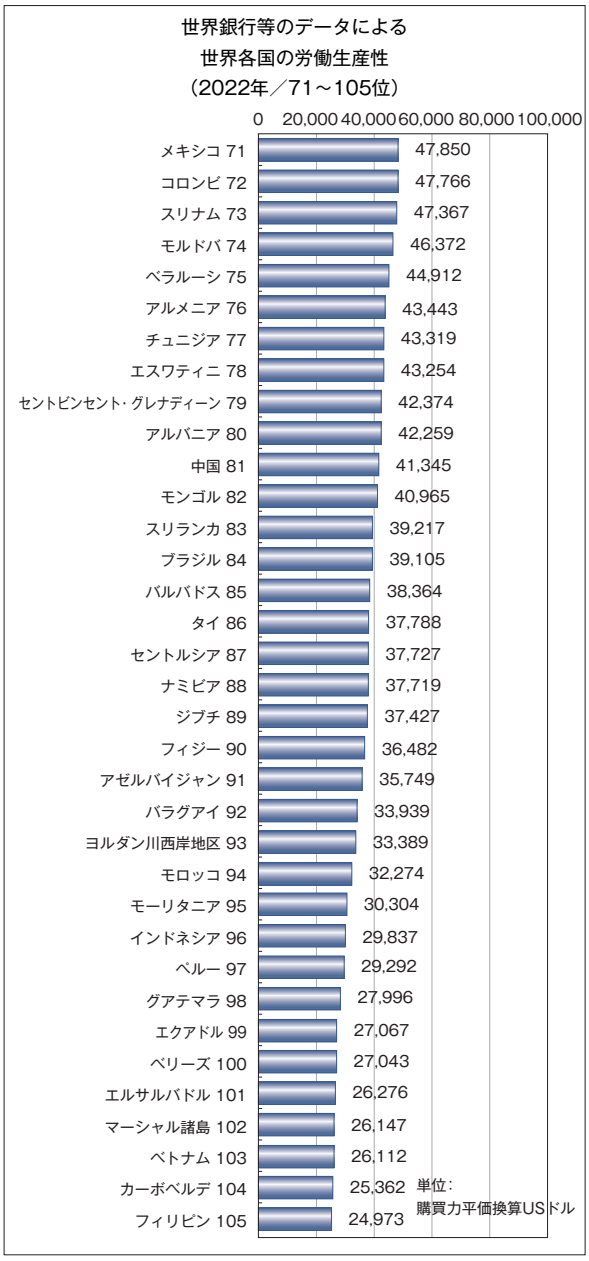
※利用するデータベースの相違により、OECD データを用いた労働生産性水準と数値に若干の相違が生じるケースがあることに留意されたい。各国の諸データ（世界銀行データ）は 2023 年 11 月時点のものを利用した。（日本の GDP は、2023 年 12 月に改定されたデータが OECD に収録されており、それを利用している。）

ルの４割強にとどまっている。日本と同水準の国としては、産油国のオマーン（87,144 ドル／ 850 万円）のほか、ハンガリー（86,176 ドル／ 841 万円）やラトビア（84,437 ドル／ 824 万円）、ギリシャ（78,230 ドル／ 763 万円）が挙げられる。

36 位から 70 位までに分布しているのは、東欧諸国や中南米諸国が多い。チリ（66,831 ドル／ 652 万円）やコスタリカ（59,937 ドル／ 585 万円）といった OECD に加盟する中南米諸国やアルゼンチン（61,168 ドル／ 597 万円）といった概ね 50,000 ～ 95,000 ドルあたりの生産性水準の国が並んでいる。

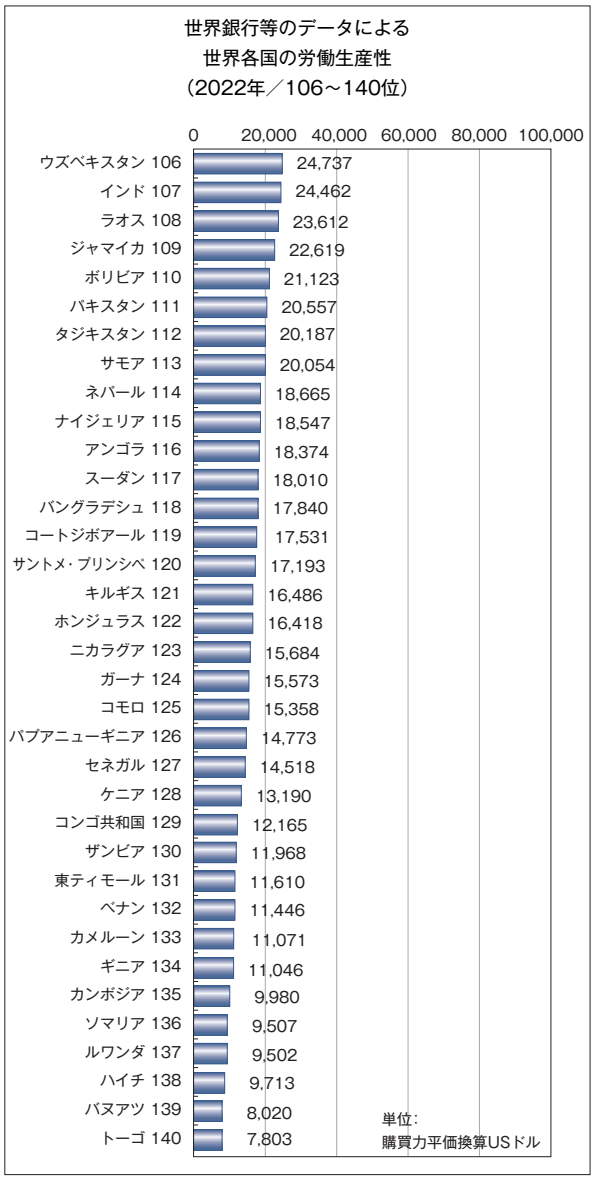
他の BRICS 諸国をみると、南アフリカ（55,827 ドル／ 545 万円）が 62 位、ブラジル（39,105 ドル／ 382 万円）が 84 位、インド（24,462 ドル／ 239 万円）が 107 位となっており、各国とも順位に大きな変動は見られない。なお、ロシアは、今回計測できていない。

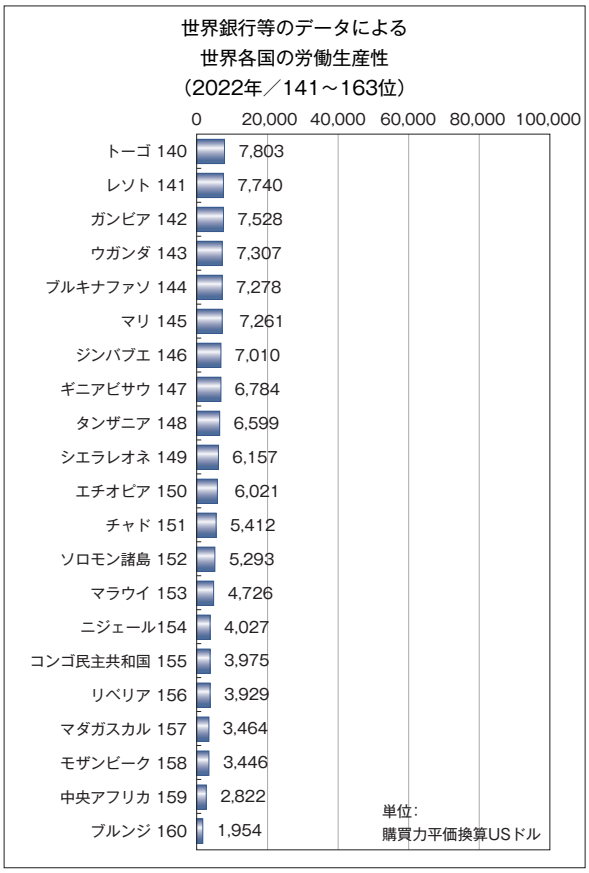




アジア諸国では、地下資源が豊富なマレーシア（68,091 ドル／ 664 万円）やカザフスタン（67,385 ドル／ 657 万円）が日本の８割近い水準になっているほか、タイが日本の半分弱となっている。インドネシア（29,837 ドル／ 291 万円）やベトナム（26,112 ドル／ 255 万円）やフィリピン（24,973 ドル／ 244 万円）といった国は、日本の３割程度の水準になっている。

OECD 加盟国であってもメキシコ（47,850 ドル／ 467 万円）やコロンビア（47,766 ドル／ 466 万円）の労働生産性水準は、マレーシアやカザフスタンをすでに下回っている。タイも急速にキャッチアップしてきていることからすると、労働生産性の観点で「先進国並み」となるアジア諸国はさらに増えていきそうである。



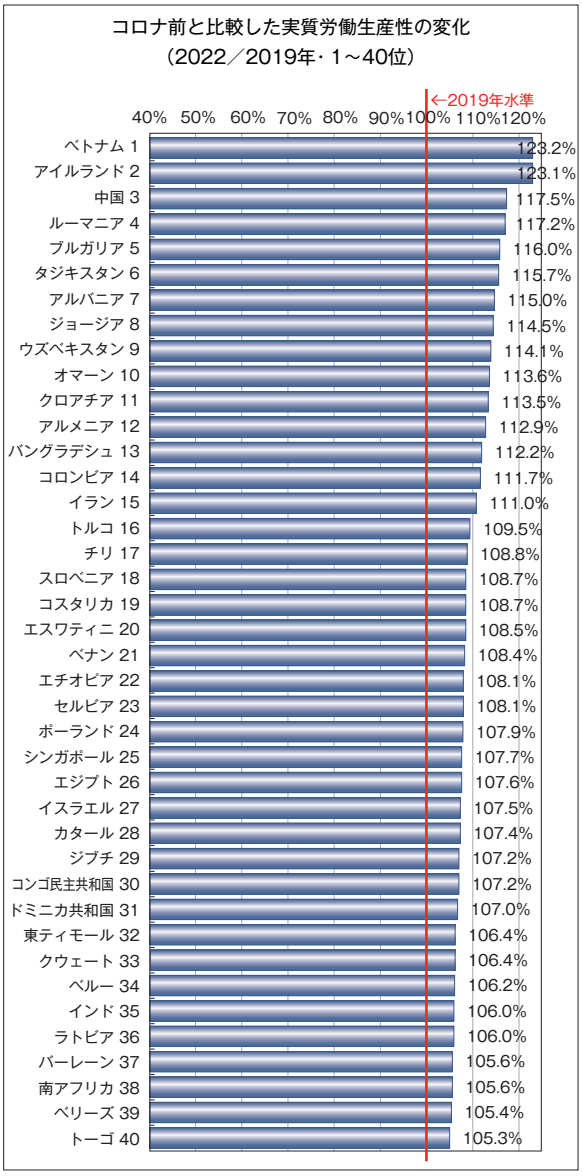


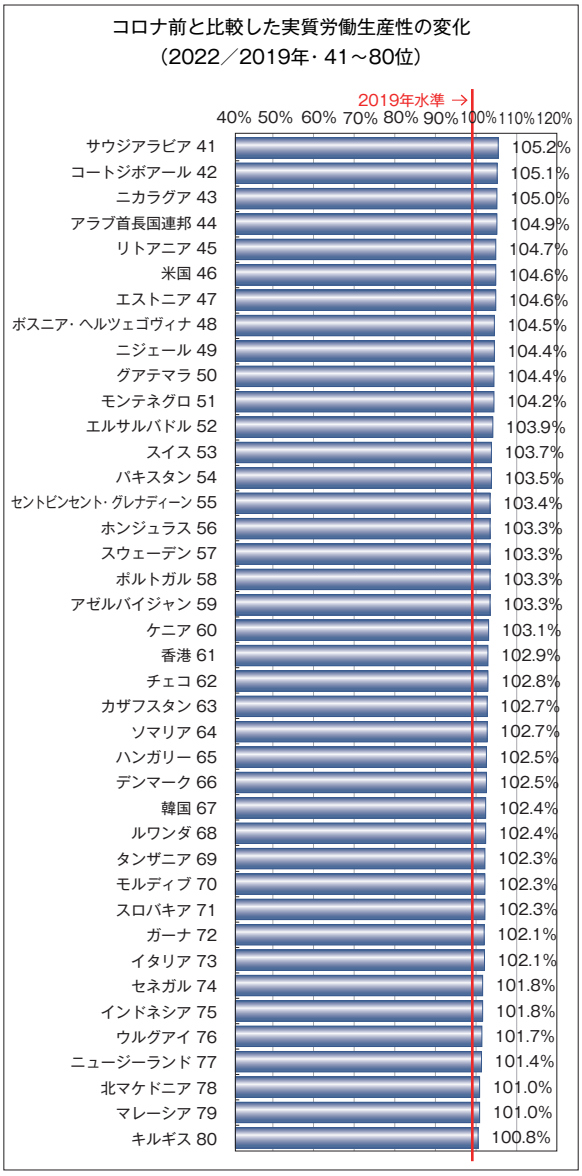
２　就業者１人当たり労働生産性上昇率の国際比較

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。2022 年の実質労働生産性が 2019 年水準以上になっているのは、今回計測できた 157 カ国の 6 割にあたる 95 カ国で、昨年度調査から 15 カ国増えている。

実質ベースで労働生産性が最も改善しているのは、ベトナム（2019 年対比 123.2%）であった。以下、アイルランド（同 123.1%）、中国（同 117.5%）、ルーマニア（同 117.2%）、ブルガリア（同 116.0%）と続いている。中国は、新型コロナウイルスが最も早く蔓延しただけでなく、その後も社会経済的な制約が長く続いたが、コロナ前からの労働生産性の上昇幅でみると極めて高い水準になっている。

第 1 位のベトナムは、2022 年の実質経済成長率が＋8.0%と、同国でデータが公表されている 2009 年以降で最も高くなったことが労働生産性にも影響した。これは、コロナ禍の移動制限が緩和されて個人消費が回復したことと、過去最高となった輸出に下支えされたもの



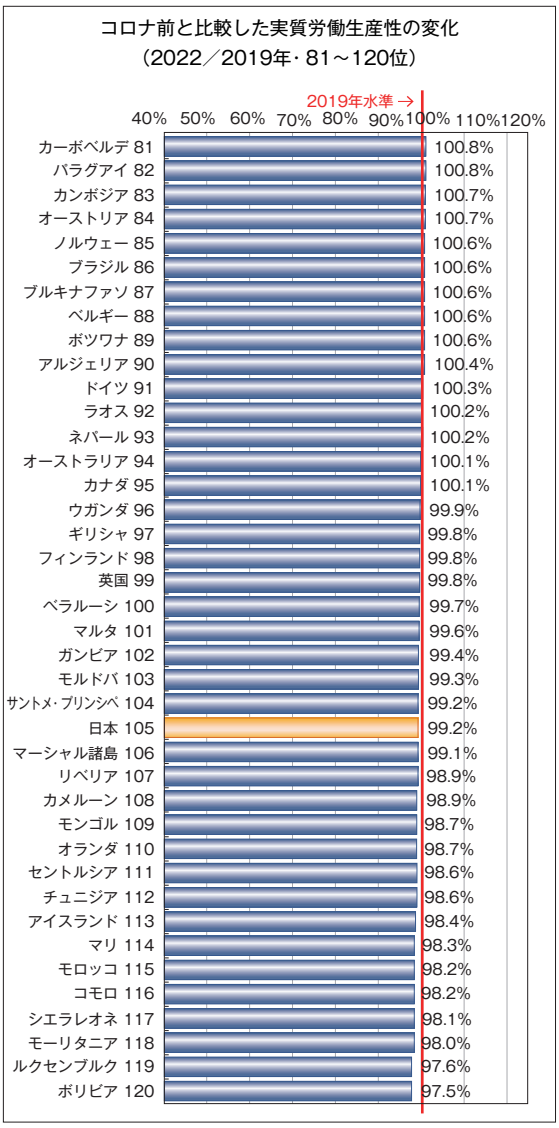


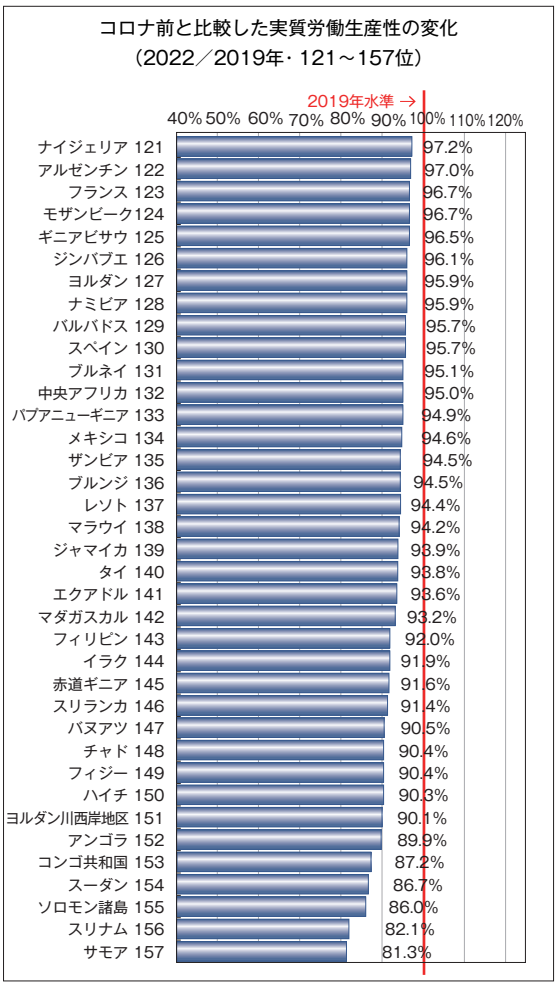
で、国外からの直接投資も増加傾向にある。こうした状況からすると、中長期的にみても経済成長に裏打ちされた生産性の上昇が続くことが見込まれる。

第３位の中国も、高い実質経済成長率を背景に生産性が上昇している。もっとも、中国経済は不動産市況の悪化や米中対立などによって先行きへの不透明感が増しており、労働生産性の趨勢にもそれが影響を及ぼす可能性がある。

2022 年の労働生産性が実質ベースでコロナ前水準を回復しているのは、アジア諸国や東欧、中・南米諸国など幅広い地域に広がっているが、アフリカ諸国を概観するとコロナ前水準を下回る国が少なくない。アジア諸国でも、タイ（同 93.8％）やフィリピン（同 92.0％）などでコロナ前水準を下回っている。

日本も、2019 年対比 99.2％とコロナ前水準を回復できていない。順位でいえば、157 カ国中 105 位にとどまっており、世界的にみても回復は遅れ気味といわざるを得ない状況にある。





2023 年 11 月 7 日

日本の労働生産性の動向 2023

概　要

1．時間当たり労働生産性の動向

・2022 年度の日本の時間当たり名目労働生産性（就業 1 時間当たり付加価値額）は 5,110 円。1995 年度以降で最も高くなっている。物価上昇を織り込んだ時間当たり実質労働生産性上昇率は前年度比＋0.7％。

・四半期ベースでみると、2022 年度は 4 ～ 6 月期（前期比－0.5％）こそマイナスだったものの、7 ～ 9 月期（同＋0.1％）・10 ～ 12 月期（同＋1.0％）・2023 年 1 ～ 3 月期（同＋0.3％）とプラスが 3 四半期続いた。ただ、足もとの 2023 年 4 ～ 6 月期（－0.3％）で再びマイナスに転じている。2022 年度以降、労働生産性上昇率はプラスが続いたりマイナスに転じたりとやや不安定な推移をたどっている。

2．１人当たり労働生産性の動向

・2022 年度の日本の 1 人当たり名目労働生産性は 836 万円。

・実質ベースの一人当たり労働生産性上昇率は前年度比＋1.0％。2 年連続プラスとなったが、2021 年度（＋2.6％）から 1.6％ポイント落ち込んでいる。

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－0.1％。業務用機械（＋9.8％）や輸送機械（＋7.7％）などが好調だったが、上昇率がプラスだったのは主要 20 業種中 7 分野にとどまった。

・サービス産業の労働生産性は、前年度比－0.6％。最も労働生産性上昇率が高かったのは宿泊業（＋27.8％）で、主要 17 産業中 8 分野で労働生産性が前年度より改善している。

Ⅰ　2022 年度の日本の労働生産性

1　2022 年度の日本の就業者 1 人当たり名目労働生産性は 836 万円

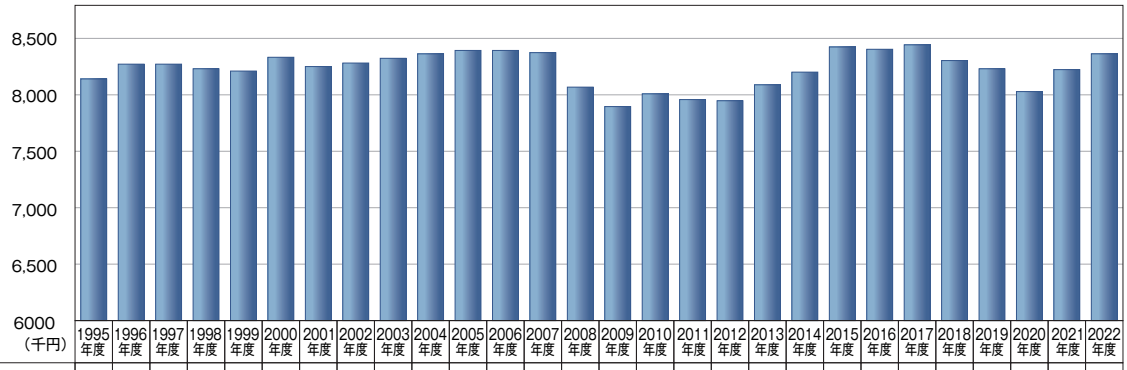
日本経済は、経済活動の正常化が進む中で様々な消費活動が回復しつつあるほか、インバウンド消費なども戻りつつある。一方で、2022 年度は、円安や資源価格高騰から物価が上昇に転じた。それが賃金上昇圧力にもなるなど、これまでとは経済をめぐる諸要因に変化が生じている。

実質経済成長率をみると、2022 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。2023 年４～６月期（前期比年率＋4.8％）を含め、回復基調が続いているといってよい。

ただ、内閣府「景気動向指数」（CI 一致指数）をみると、2022 年５月・９月～ 2023 年１月に下降しており、2022 年度を通じて景気拡張局面が続いたわけではなさそうである。内閣府「月例経済報告」でも、表現に強弱こそあるものの、2022 年度を通じて概ね「緩やかに持ち直している・持ち直しの動き」とする判断が続いている。しかし、2023 年になると「一部に弱さがみられる」といった表現が入り、やや弱含みになっている。これらを総合すると、2022 年度の日本経済は成長局面にあったものの、やや持続性に欠ける状況だったとみられる。

労働生産性の動向も、こうした経済環境に影響を受けている。2022 年度の就業者１人当たり労働生産性は 836 万円となり、２年連続で上昇した。名目ベースでみる限り、コロナ前（2019 年度）をやや上回るくらいの水準になっている。

日本の就業者１人当たり名目労働生産性の推移



	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
名目労働生産性水準	8,136	8,272	8,273	8,231	8,215	8,331	8,255	8,286	8,326	8,365	8,390	8,398	8,373	8,066	7,894	8,011	7,956	7,944	8,088	8,202	8,430	8,400	8,446	8,305	8,236	8,026	8,223	8,363

2　2022 年度の就業者 1 人当たり実質労働生産性上昇率は +1.0％

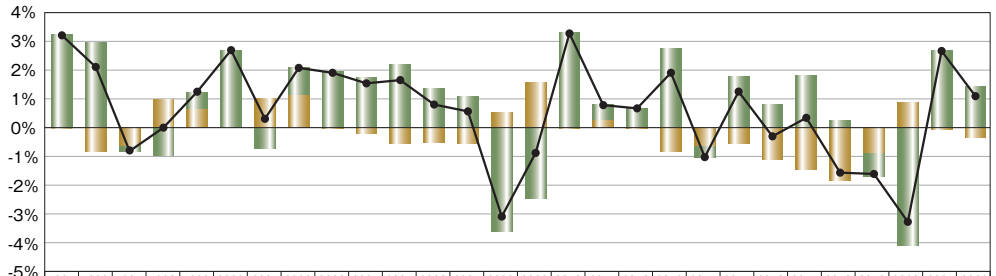
物価変動を考慮した実質ベースの就業者１人当たり労働生産性上昇率は＋1.0％（2022 年度）と、２年連続でプラスだったが、前年度から 1.6％ポイント落ち込んでいる。ただ、これはコロナ禍による経済収縮で労働生産性も落ち込んだ 2020 年度の反動で 2021 年度の労働生産性上昇率（＋2.6％）が極めて高い水準だったためであり、上昇幅でみれば 2010 年代前半（+0.6％）

や 2010 年代後半（－0.8%）を上回っている。

これを要因分解すると、付加価値要因（実質経済成長率）が＋1.4%、就業者要因が－0.3%（就業者増）であり、付加価値拡大が生産性向上を牽引する構図になっている。

なお、日本銀行「短観」の雇用人員判断 DI をみると、全産業・製造業・非製造業いずれも、概ねマイナス幅が拡大する推移をたどっている。こうした傾向は企業規模を問わないことから、きわめて広範囲で人手不足感が強まっているとみられる。そうした状況下でも就業者増が 0.3% にとどまったことからすると、人手を増やさずに経済規模を拡大させること（＝生産性向上）が求められるようになっている。

就業者１人当たり実質労働生産性上昇率の推移（要因別）



	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
付加価値要因（実質経済成長率）	3.2%	2.9%	-0.1%	-1.0%	0.6%	2.6%	-0.7%	0.9%	1.9%	1.7%	2.2%	1.3%	1.1%	-3.6%	-2.4%	3.3%	0.5%	0.6%	2.7%	-0.4%	1.7%	0.8%	1.8%	0.2%	-0.8%	-4.1%	2.7%	1.4%
就業者要因（就業者増減率）	0.0%	-0.9%	-0.7%	1.0%	0.6%	0.0%	1.0%	1.1%	0.0%	-0.2%	-0.5%	-0.5%	-0.5%	0.5%	1.5%	0.0%	0.3%	0.0%	-0.8%	-0.7%	-0.5%	-1.1%	-1.5%	-1.8%	-0.9%	0.9%	-0.1%	-0.3%
1人当たり実質労働生産性上昇率	3.2%	2.1%	-0.8%	0.0%	1.2%	2.6%	0.3%	2.1%	1.9%	1.5%	1.6%	0.8%	0.5%	-3.1%	-0.9%	3.2%	0.8%	0.6%	1.9%	-1.0%	1.2%	-0.4%	0.3%	-1.6%	-1.7%	-3.2%	2.6%	1.0%

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							
	2022年				2023年				2022年				2023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	−24	−24	−28	−31	−32	−32	−33	−37	−14	−16	−17	−21	−23	−23	−24	−26
製造業	−17	−15	−19	−20	−21	−20	−20	−23	−10	−10	−11	−14	−14	−13	−15	−16
非製造業	−28	−30	−34	−38	−40	−40	−42	−46	−18	−22	−26	−28	−33	−34	−36	−37
	中堅企業								中小企業							
	2022年				2023年				2022年				2023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	−23	−23	−27	−30	−32	−31	−34	−37	−28	−28	−32	−34	−36	−35	−36	−40
製造業	−19	−14	−17	−20	−21	−21	−22	−25	−21	−19	−22	−24	−24	−21	−21	−26
非製造業	−25	−29	−33	−35	−39	−38	−42	−45	−32	−33	−38	−41	−43	−43	−44	−50

※日本銀行「短観」（2023 年 10 月公表）をもとに日本生産性本部作成。

※労働生産性：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）2023 年４～６月期２次速報データを利用。（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）2023 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。

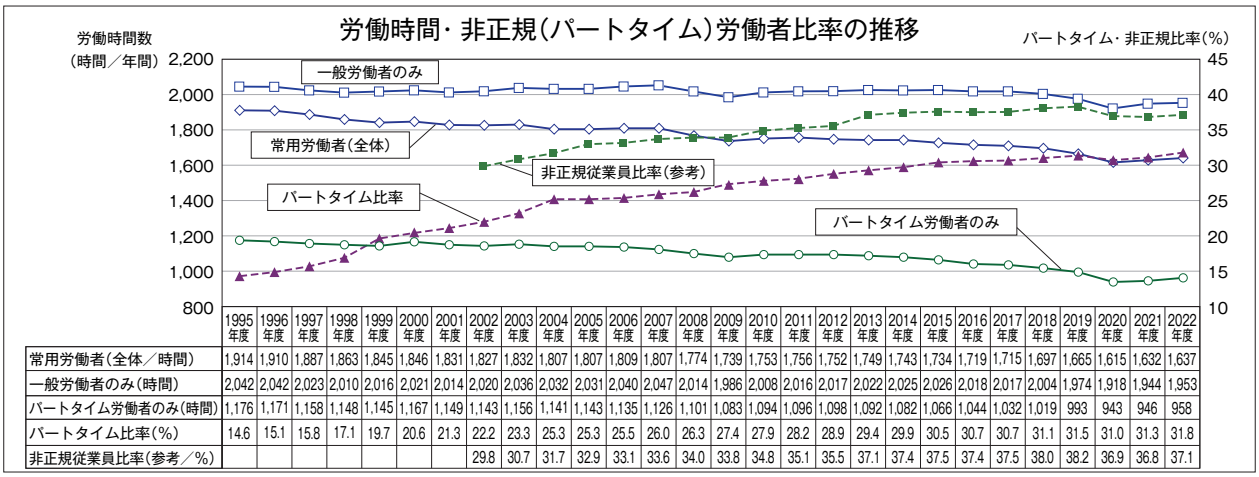
３　2022 年度の日本の時間当たり名目労働生産性は 5,110 円

長期的にみると、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、コロナ禍による出社制限・営業自粛などで労働時間が大きく減少した。その後は、経済活動が正常化に向かう中で、労働時間が増加傾向にある。ただし、これはコロナ禍によるショックの反動といった側面もあり、2022 年度の労働時間をコロナ前（2019 年度）と比較すると、1.7%

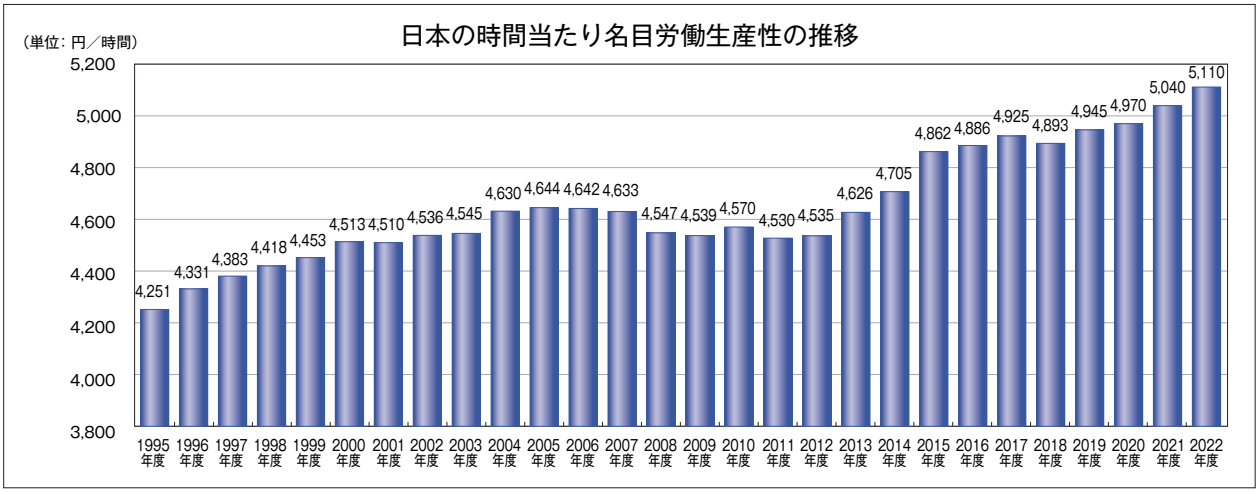
ほど短くなっている。

就業１時間当たりでみた労働生産性も、このような労働時間の変化に影響を受けている。2022 年度の就業１時間当たり名目労働生産性は、5,110 円であった。名目ベースでは 2019 年度から４年連続で上昇している。労働生産性水準を過去と比較する場合は実質でみるのが一般的だが、名目・実質いずれでも 1995 年度以降で最も高くなっている。

就業者一人当たり（＋1.0%）よりも就業１時間当たり（＋0.7%）の方が上昇幅が小さくなっているが、これは正社員が多い一般労働者に加え、パートタイム労働者でも労働時間が増加していることが影響している。



	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
常用労働者（全体／時間）	1,914	1,910	1,887	1,863	1,845	1,846	1,831	1,827	1,832	1,807	1,807	1,809	1,807	1,774	1,739	1,753	1,756	1,752	1,749	1,743	1,734	1,719	1,715	1,697	1,665	1,615	1,632	1,637
一般労働者のみ（時間）	2,042	2,042	2,023	2,010	2,016	2,021	2,014	2,020	2,036	2,032	2,031	2,040	2,047	2,014	1,986	2,008	2,016	2,017	2,022	2,025	2,026	2,018	2,017	2,004	1,974	1,918	1,944	1,953
パートタイム労働者のみ（時間）	1,176	1,171	1,158	1,148	1,145	1,167	1,149	1,143	1,156	1,141	1,143	1,135	1,126	1,101	1,083	1,094	1,096	1,098	1,092	1,082	1,066	1,044	1,032	1,019	993	943	946	958
パートタイム比率（%）	14.6	15.1	15.8	17.1	19.7	20.6	21.3	22.2	23.3	25.3	25.3	25.5	26.0	26.3	27.4	27.9	28.2	28.9	29.4	29.9	30.5	30.7	30.7	31.1	31.5	31.0	31.3	31.8
非正規従業員比率（参考／%）								29.8	30.7	31.7	32.9	33.1	33.6	34.0	33.8	34.8	35.1	35.5	37.1	37.4	37.5	37.4	37.5	38.0	38.2	36.9	36.8	37.1



※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）2023 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　2022 年度の時間当たり実質労働生産性上昇率は +0.7%

2022 年度の時間当たり実質労働生産性上昇率は、＋0.7%であった。上昇率がプラスになったのは２年連続だが、2021 年度から 0.9%ポイント落ち込んでいる。なお、実質労働生産性を水準としてみると、1995 年度以降で最も高くなっている。

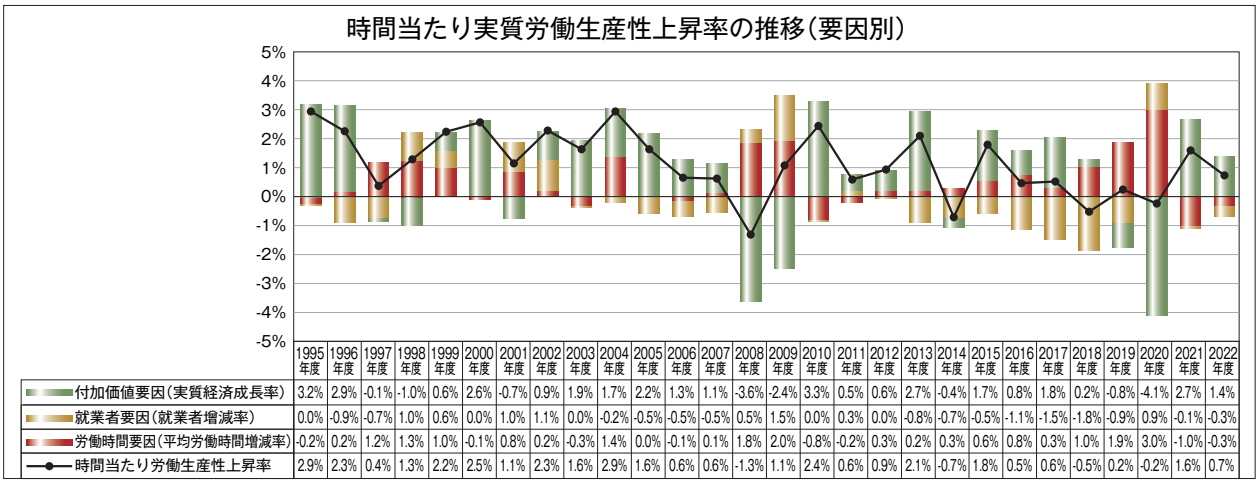
時間当たり労働生産性は、「分子」に相当するアウトプット（GDP）と「分母」に相当す

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、

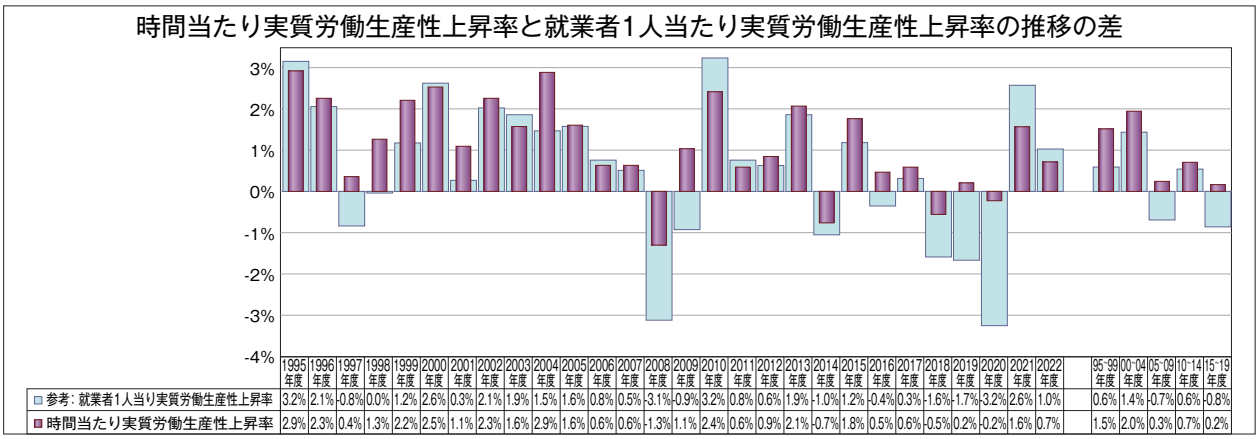
実質労働生産性上昇率　＝　実質経済成長率－就業者増加率－労働時間増加率

となる。2022 年度は、経済の拡大（＋1.4％／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＋0.3％、労働時間が＋0.3％増加したことが労働生産性上昇率を下押しする方向に寄与した。

労働時間の短縮傾向が続いていた 2010 年代後半は、概ね就業者 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た。しかし、コロナ禍で短くなっていた労働時間が反動で増加に転じた 2021 ～ 2022 年度は、就業 1 時間当たりでみた労働生産性上昇率の方が低くなっている。



	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
付加価値要因（実質経済成長率）	3.2%	2.9%	-0.1%	-1.0%	0.6%	2.6%	-0.7%	0.9%	1.9%	1.7%	2.2%	1.3%	1.1%	-3.6%	-2.4%	3.3%	0.5%	0.6%	2.7%	-0.4%	1.7%	0.8%	1.8%	0.2%	-0.8%	-4.1%	2.7%	1.4%
就業者要因（就業者増減率）	0.0%	-0.9%	-0.7%	1.0%	0.6%	0.0%	1.0%	1.1%	0.0%	-0.2%	-0.5%	-0.5%	-0.5%	0.5%	1.5%	0.0%	0.3%	0.0%	-0.8%	-0.7%	-0.5%	-1.1%	-1.5%	-1.8%	-0.9%	0.9%	-0.1%	-0.3%
労働時間要因（平均労働時間増減率）	-0.2%	0.2%	1.2%	1.3%	1.0%	-0.1%	0.8%	0.2%	-0.3%	1.4%	0.0%	-0.1%	0.1%	1.8%	2.0%	-0.8%	-0.2%	0.3%	0.2%	0.3%	0.6%	0.8%	0.3%	1.0%	1.9%	3.0%	-1.0%	-0.3%
時間当たり労働生産性上昇率	2.9%	2.3%	0.4%	1.3%	2.2%	2.5%	1.1%	2.3%	1.6%	2.9%	1.6%	0.6%	0.6%	-1.3%	1.1%	2.4%	0.6%	0.9%	2.1%	-0.7%	1.8%	0.5%	0.6%	-0.5%	0.2%	-0.2%	1.6%	0.7%



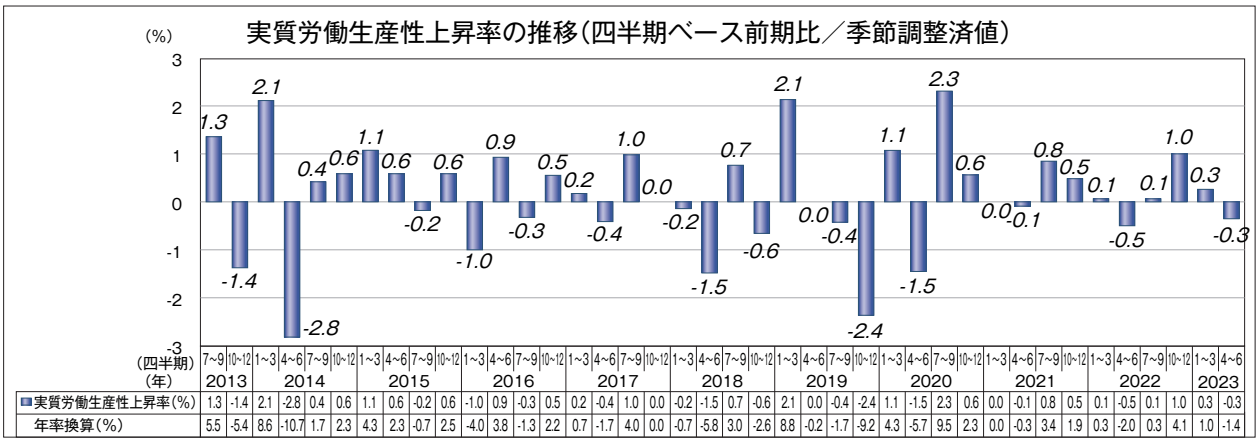
	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	95-99年度	00-04年度	05-09年度	10-14年度	15-19年度
参考：就業者1人当り実質労働生産性上昇率	3.2%	2.1%	-0.8%	0.0%	1.2%	2.6%	0.3%	2.1%	1.9%	1.5%	1.6%	0.8%	0.5%	-3.1%	-0.9%	3.2%	0.8%	0.6%	1.9%	-1.0%	1.2%	-0.4%	0.3%	-1.6%	-1.7%	-3.2%	2.6%	1.0%	0.6%	1.4%	-0.7%	0.6%	-0.8%
時間当たり労働生産性上昇率	2.9%	2.3%	0.4%	1.3%	2.2%	2.5%	1.1%	2.3%	1.6%	2.9%	1.6%	0.6%	0.6%	-1.3%	1.1%	2.4%	0.6%	0.9%	2.1%	-0.7%	1.8%	0.5%	0.6%	-0.5%	0.2%	-0.2%	1.6%	0.7%	1.5%	2.0%	0.3%	0.7%	0.2%

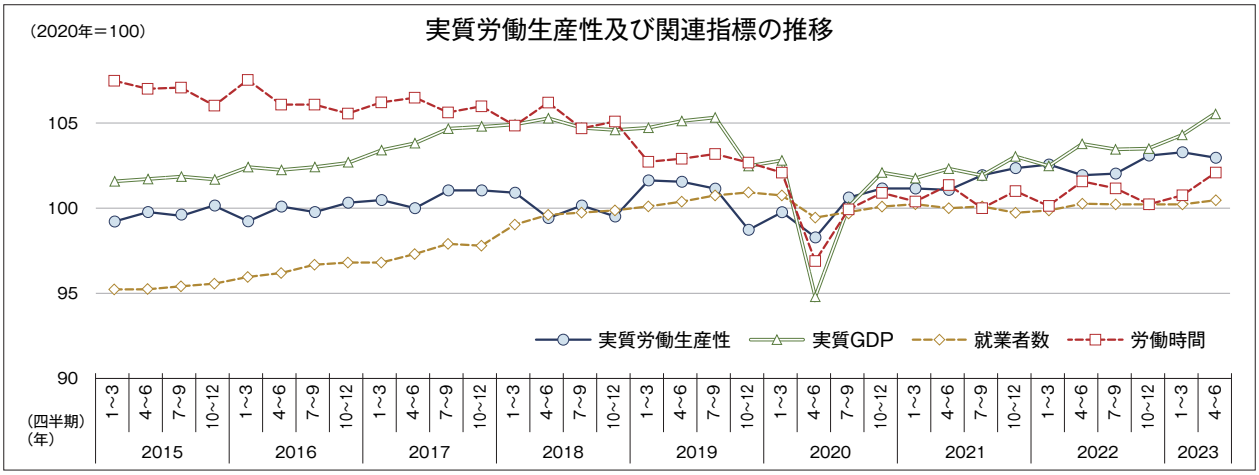
5　足もとの実質労働生産性の動向（四半期ベース）

2022 年度の労働生産性上昇率の推移を四半期ベースでみると、4 ～ 6 月期（前期比－0.5％）こそマイナスだったものの、7 ～ 9 月期（同＋0.1％）・10 ～ 12 月期（同＋1.0％）・2023 年 1 ～ 3 月期（同＋0.3％）とプラスが 3 四半期続いている。ただ、足もとの 2023 年 4 ～ 6 月期（－0.3％）に再びマイナスに転じている。2022 年以降をみると、労働生産性上昇率がプラス

にもマイナスにもなる、やや不安定な推移をたどっている。

もっとも、実質経済成長率は 2022 年 7 ～ 9 月期を除いてプラスが続いており、経済環境が労働生産性を制約しているわけではない。むしろ、経済活動の正常化に伴う個人消費拡大やインバウンド消費による輸出拡大が、経済成長と生産性上昇を牽引するようになっている。2022 年度と同様、雇用や労働時間の増加が生産性を押し下げているとはいえ、経済が拡大する中で雇用や労働時間が増加するのは、ある意味自然な姿ともいえる。むしろ、最近よく言われる AI 活用が奏功すれば、労働投入に依存せずにアウトプットの拡大がある程度可能になる。そうすると、人手不足解消とともに労働生産性向上にも大きく貢献する可能性がある。





6　労働生産性と賃金・物価の推移

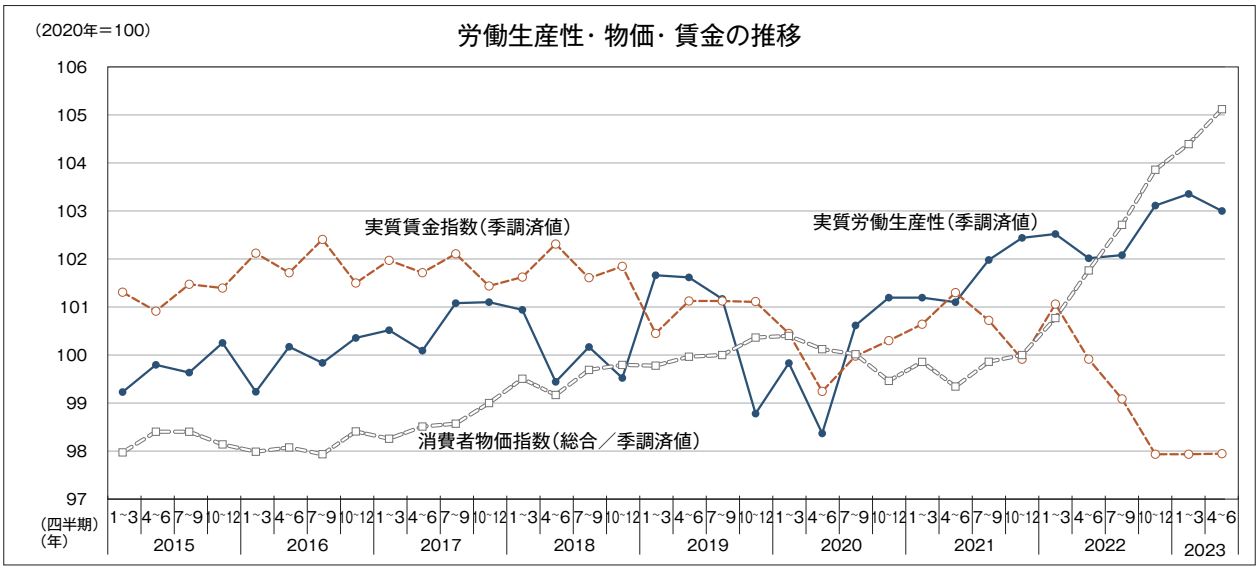
昨年来、様々な資源や原材料の価格上昇を背景に各種商品の値上げが相次いでおり、いわばコストプッシュ型の価格上昇が幅広い分野に波及している。もっとも、価格にどれだけ転嫁できているかは産業分野や企業によっても異なり、それが企業の収益力や生産性にも影響を及ぼしている。

物価変動の代表的な指標である消費者物価指数をみると、2021 年半ばあたりを境に上昇に転じているが、2022 年以降に上昇幅が拡大している。米国では既にインフレ率が落ち着きつ

つあるものの、日本のインフレ率は3%を超える状況が2022年から足もとまで続いている。日本の場合、石油など資源価格の動向だけでなく、円安傾向が続いている為替の影響も大きい。それが、労働生産性や購買力にも影響を及ぼしている。

特に、実質賃金は、物価上昇を受けて低下が目立つようになっている。厚生労働省「毎月勤労統計」で発表されている実質賃金指数は、2022年1～3月期から10～12月期にかけて大幅に落ち込み、2015年以降で最も低い水準になっている。その後、横ばいに転じたとはいえ、購買力の改善に結びつくにはいたっていない。

賃金が持続的に上昇するには、企業に支払い能力があることが前提になる。そして、企業が支払い能力を高めるには、生産性向上が欠かせない。そうした意味でも、2022年度も概ね上昇基調にあった労働生産性の動向を注視する必要がある。

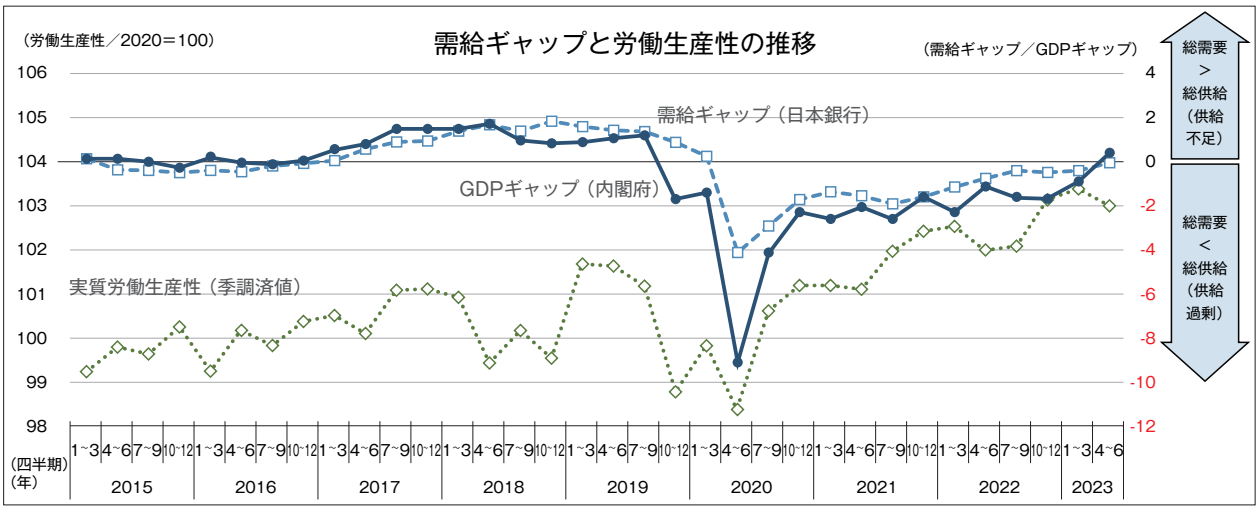


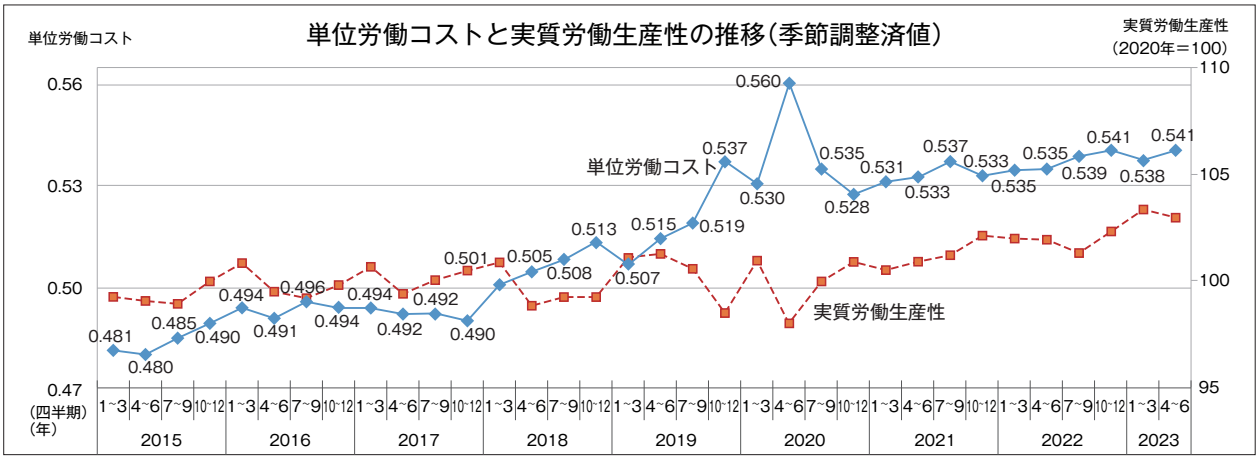
※内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」「消費者物価指数」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。GDP：GDP速報(QE) 2023年4～6月期2次速報データを利用。
※実質労働生産性：実質ベース・時間当たり付加価値として計測。計測にあたっては、実質GDP（季節調整済値）のほか、就業者数（労働力調査）・労働時間（毎月勤労統計）についてX-12-ARIMAにより季節調整を行い、2020年平均を100とした指数化を行っている。

7　労働生産性と需給ギャップ・単位労働コストの推移

需要に対して供給が不足する状況下では、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、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陥っており、2022年度の日本経済が需要不足（供給過剰）の状態だったことを示している。ただ、内閣府「GDPギャップ」は2023年4～6月期に供給不足に転じる（日本銀行「需給ギャップ」はわずかに供給過剰）など、供給過剰の状況は解消に向かっている。

他方、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）をみると、2022 年度を通じて緩やかながらも上昇する傾向にあり、コロナ前より高い 0.53 ～ 0.54 程度で推移している。





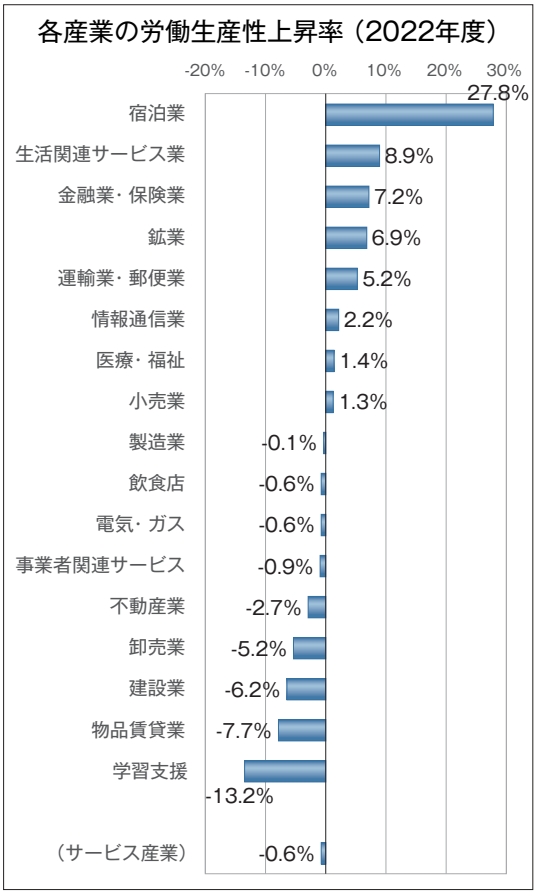
※内閣府「国民経済計算」（GDP 速報（QE）2023 年４～６月期２次速報）、「月例経済報告（10 月／ GDP ギャップ）」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」、日本銀行「需給ギャップと潜在成長率」（2023 年 10 月）をもとに日本生産性本部作成。
※実質労働生産性：実質ベース・時間当たり付加価値として計測。単位労働コストは X-12-ARIMA により季節調整。

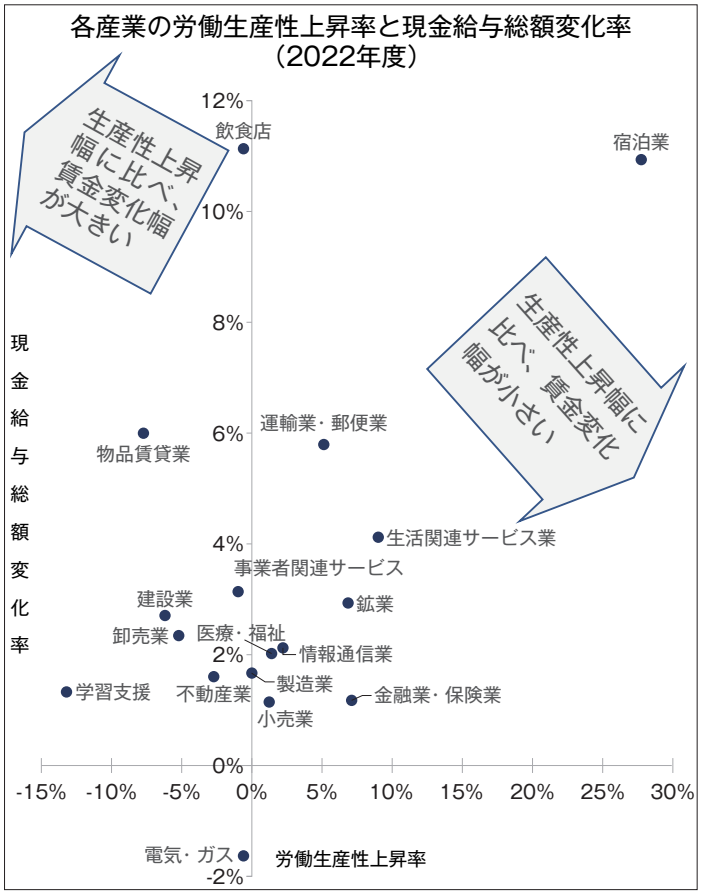
Ⅱ　産業別にみた日本の労働生産性

１　2022 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、2022 年度の労働生産性上昇率が最も高かったのは宿泊業で、前年から３割近く（＋27.8％）改善している。労働生産性が前年より改善したのは、主要 17 産業中８分野だった（各産業に後述の製造業含む）。労働生産性が上昇したのは、生活関連サービス業（＋8.9％）や小売業（＋1.3％）のように個人消費の回復が後押しした分野だけでなく、業況が一段落（アウトプットが減少）する中で雇用も減少したために労働生産性上昇率が数字上プラスになった情報通信業（＋2.2％）のような分野もみられる。

一方、賃金をみると、電気・ガスを除く16分野で上昇している。特に、飲食店や物品賃貸業は、生産性が低下する一方で賃金が上昇しており、業況や生産性が十分改善しないまま賃金負担が増す厳しい状況に陥っている。





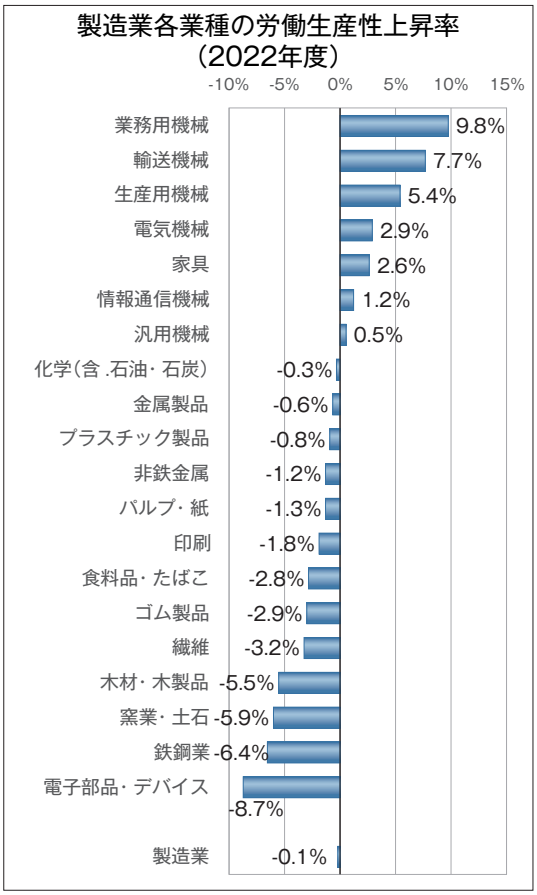
（資料）日本生産性本部「生産性統計」・厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに作成。
※以降の両統計等を用いた分析は、2023年8月下旬～9月上旬に発表されたデータを利用している。

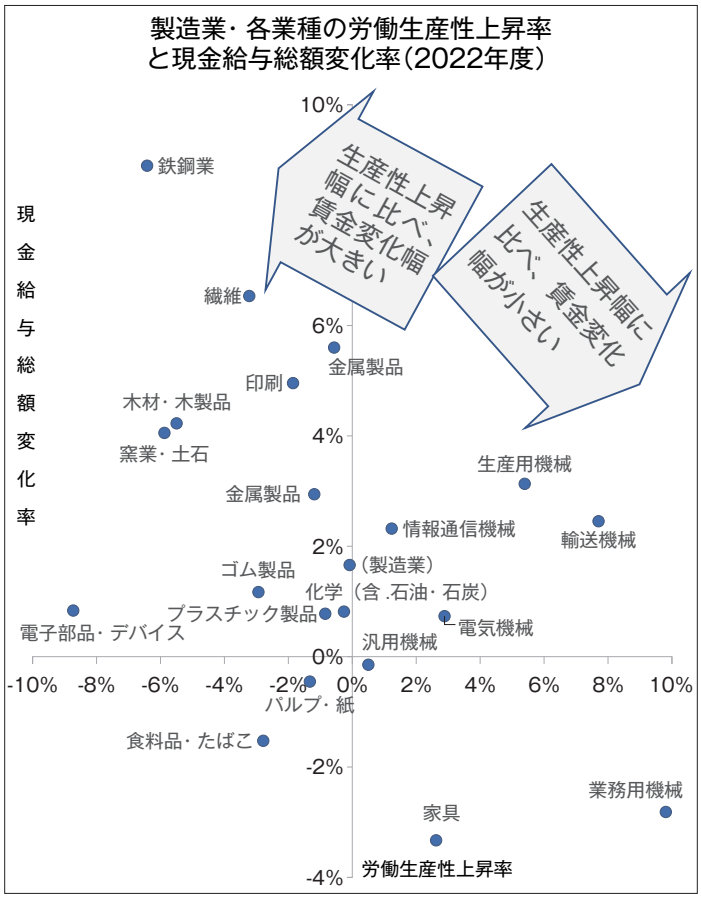
製造業で2022年度の労働生産性上昇率がプラスになったのは、輸出比率が相対的に高い機械関連業種が多い。製造業で労働生産性上昇率がプラスになった7業種のうち6業種が機械関連業種であり、特に業務用機械（+9.8%）や輸送機械（+7.7%）は、半導体の供給制約の緩和や円安による輸出環境の好転などを追い風に生産活動が拡大したことで大幅に労働生産性が上昇した。

一方、鉄鋼業（−6.4%）や非鉄金属（−1.2%）、化学（−0.3%）といった素材関連業種は、生産活動の落ち込みを反映して労働生産性上昇率もマイナスになった。また、電子部品・デバイスは−8.7%と大幅なマイナスになっている。各業種の2022年度の労働生産性を概観すると、好調だったのはほぼ機械関連業種に限られ、幅広い業種で業況の改善や生産性の向上がみられたわけではないといえそうである。

賃金をみると、20業種中15分野で上昇しており、労働生産性が上昇した分野より多くなっている。しかし、労働生産性と賃金がともに上昇している分野は生産用機械や輸送機械、情

報通信機械など４業種にとどまる。労働生産性が落ち込む中で賃金が上昇した業種は、鉄鋼業や金属製品、電子部品･デバイスなど11業種にのぼっている。2022年度の推移だけでみれば、多くの業種で、労働生産性の推移と賃金の推移にギャップが生じていることになる。





（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。

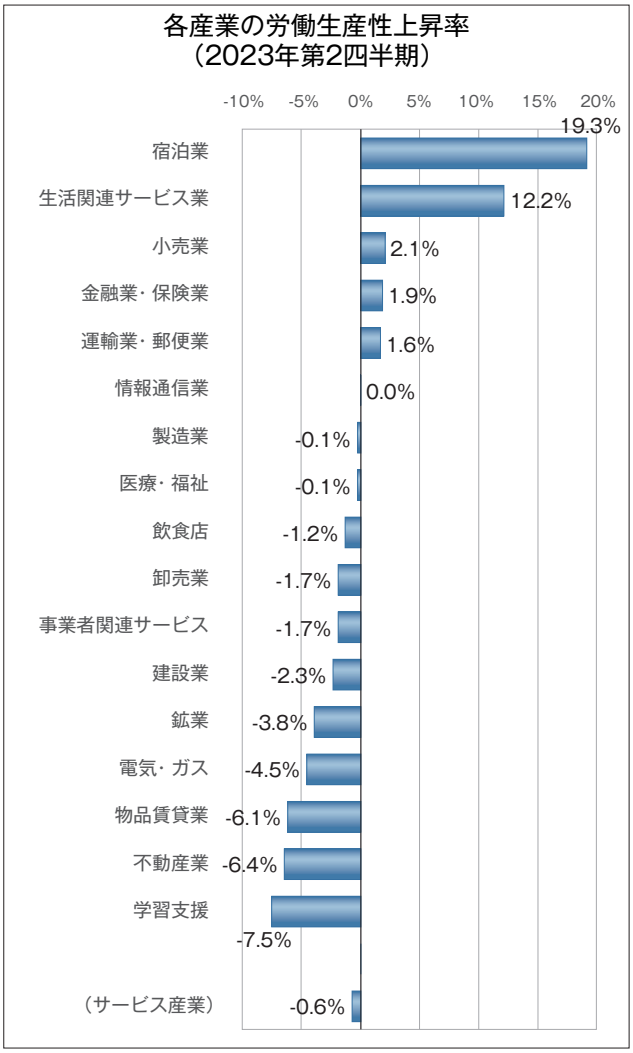
２　足もとの労働生産性の動向

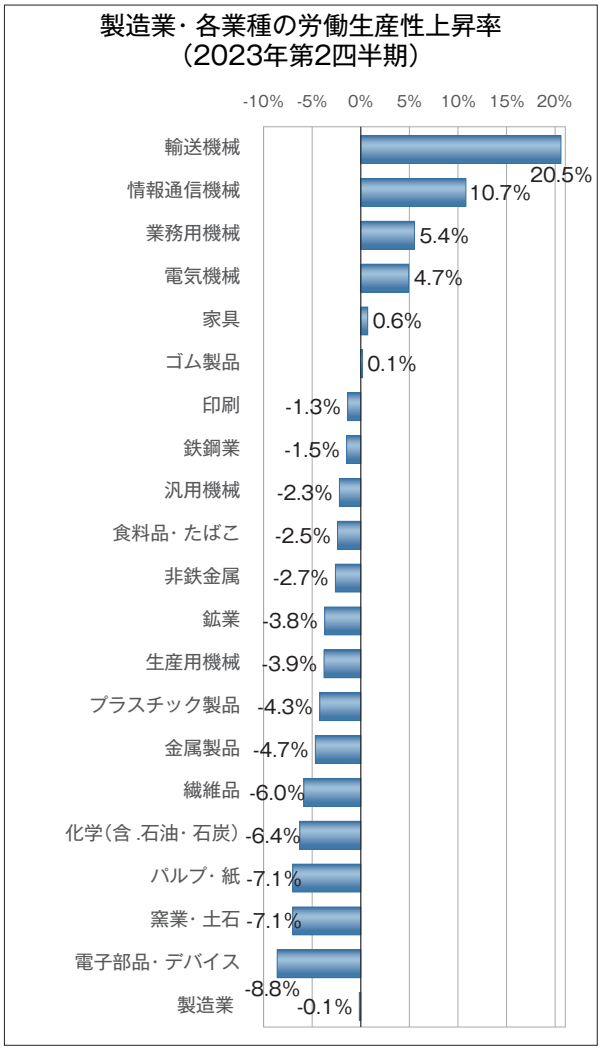
足もとの 2023 年第２四半期（４～６月）の労働生産性は、宿泊業（前年同期比＋19.3％）や生活関連サービス業（同＋12.2％）が突出した上昇率になっている。これらの業種は、コロナ禍で市場が大幅に収縮した反動もあるが、急速に進む業況回復の動きが足もとでも続いており、それが高い労働生産性上昇率につながっている。

ただし、当該期の労働生産性上昇率は、主要 17 産業中 11 分野でマイナスになっており、サービス産業で幅広く生産性向上の動きがみられるわけではない。飲食店や建設業、事業者関連サービスのように、業況の回復を上回るペースで雇用や労働時間が増加し、労働生産性上昇率がマイナスになっている分野も目立つ。

製造業は、半導体の供給制約が緩和して生産が拡大した輸送機械（同＋20.5％）で労働生産性が大幅に上昇した。情報通信機械（同＋10.7％）や業務用機械（同 +5.4％）も、好調が続いている。しかし、製造業 20 業種のうち、半導体の供給過剰が続く電子部品･デバイス（同

−8.8%）など 14 分野で労働生産性上昇率がマイナスになっており、業種による差が大きい。





（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

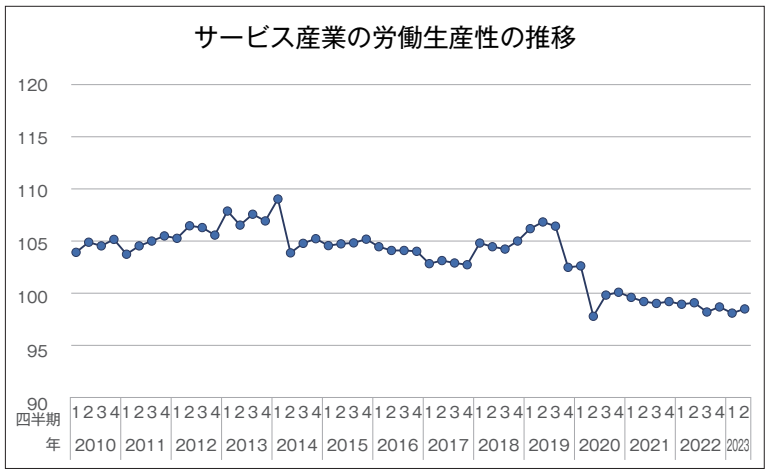
農林水産業、建設業、鉱業を除く非製造業は、第三次産業と分類されるが、これを「サービス産業」と称することも多い。人口減少下で労働資源の増加が期待できない日本経済を持続的に成長させるには生産性向上が欠かせないが、その中でも特に国内総生産（GDP）の約 7 割を占めるサービス産業の生産性向上が重要な役割を担うと考えられている。

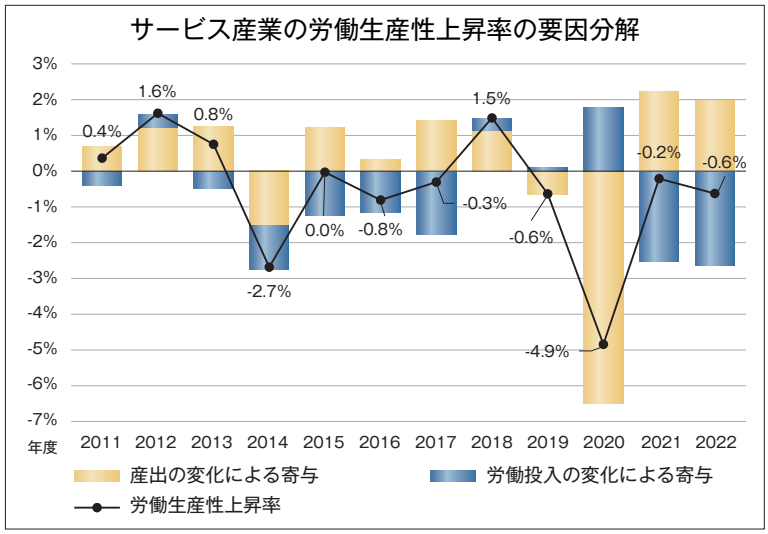
もっとも、時間当たりの売上や取扱数量などとして計測されるサービス産業全体の労働生産性（2020 年 =100 とした指数）を概観すると、2021 ～ 2023 年にかけて緩やかに低下するような推移をたどっている。2022 年度も、経済の正常化が進む中で業況が悪化しているわけではないが、事業活動の拡大に伴って雇用が増える労働集約的な事業構造が労働生産性の上昇を制約する格好になっている。

年度ベースの労働生産性上昇率をみても、2022 年度（−0.6%）まで 4 年連続のマイナス

になっている。2019～2020年度にかけては、アウトプットの縮小が主な生産性低下要因だった。しかし、2021～2022年度を含め、アウトプットが拡大しても就業者の増加が相殺して労働生産性を押し下げるパターンが直近10年のうち7年を占めている。

ただし、もともと労働集約的だった分野でも、無人レジや物流センターの機械化など、省力化の取組みが一部で急速に進んでいる。デジタル技術の活用も同様である。そうした取組みが労働生産性上昇率の改善に表れることを期待したい。





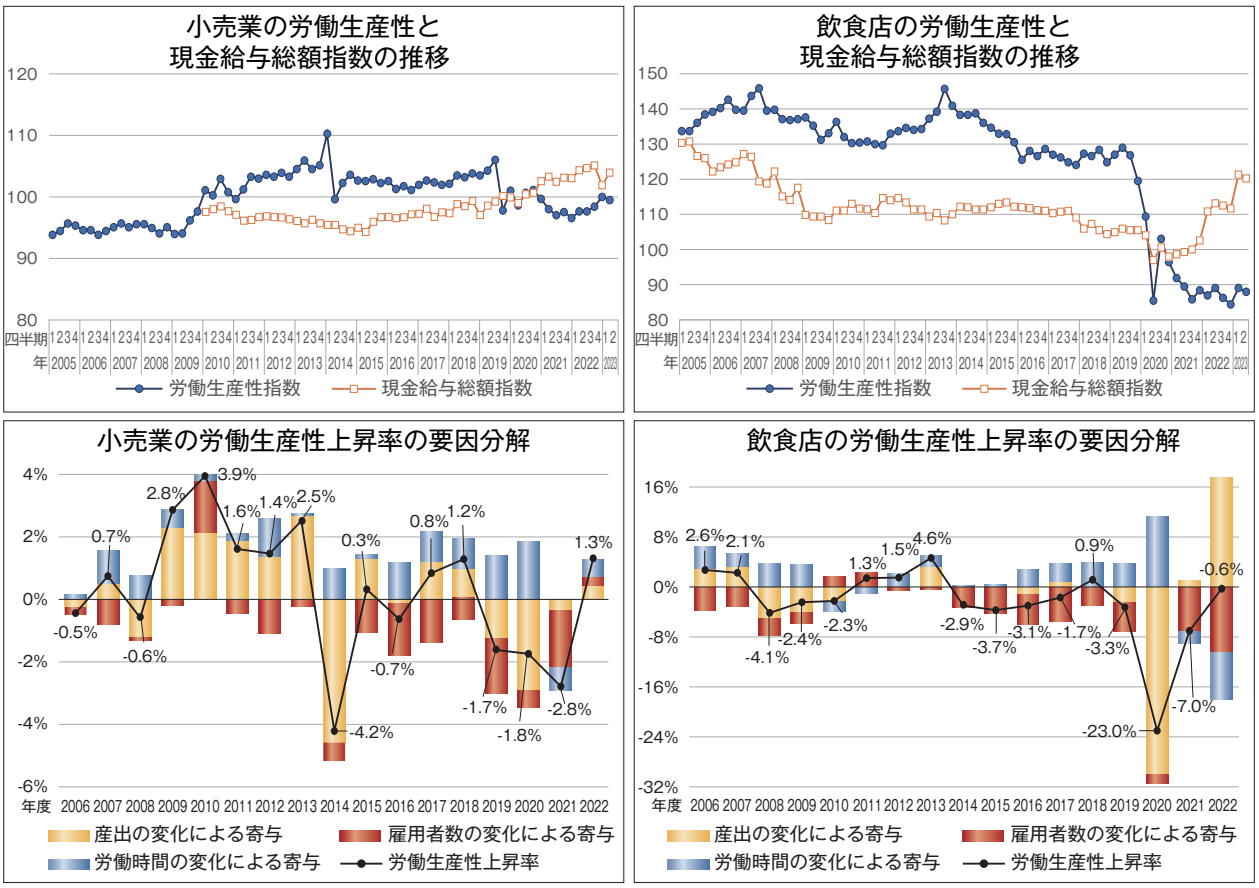
（資料）厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」（2020年＝100）
※四半期の数値は季節調整済値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用。
上図の四半期は1:1～3月、2:4～6月、3:7～9月、4:10～12月を意味する。

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、2019年11月の消費税率引き上げに伴う需要減で大きく落ち込んだが、その後をみると、コロナ禍でも比較的堅調な推移をたどっている。経済が正常化する中で2022年第1四半期から労働生産性も上昇に転じており、2022年度の上昇率（＋1.3%）は4年ぶりのプラスになった。もっとも、小売業は、業況や生産性こそ安定的に推移しているものの、深刻な人手不足を背景に賃金上昇圧力がかかっており、労働生産性の上昇と賃金上昇が同時並行的に進んでいる。

飲食店の労働生産性は、緊急事態宣言が発令された2020年第2四半期に大きく低下した後いったん回復したものの、2022年後半に2005年以降で最低の水準近くまで落ち込んでいる。2022年度の労働生産性上昇率（－0.6%）をみても、2021年度（－7.0%）から大幅に改善したとはいえ、4年連続でマイナスになっている。

一方で、人手不足を背景に賃金上昇は急激に進んでいる。コロナ禍で実施された政府による支援策などの効果も剥落しつつあり、生産性が低迷する中で人件費負担が増加する厳しい状況が続いている。



（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」（2020 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

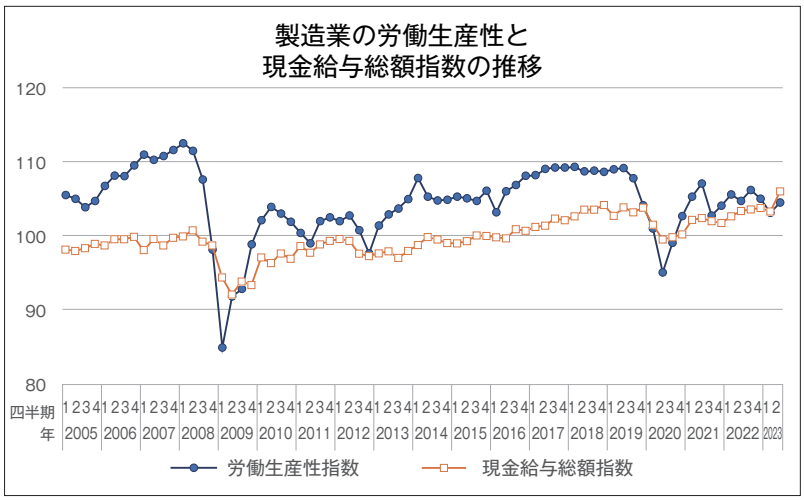
製造業の労働生産性は、上昇と低下を循環的に繰り返しながらも、トレンドとしてみると上昇が続いている。コロナ禍では、緊急事態宣言が初めて発出された 2020 年第 2 四半期に大きく低下したが、その後 V 字回復している。コロナ禍の生産性低下幅（2019 年第 2 四半期～ 2020 年第 2 四半期：－13％）にしても、リーマン・ショック時（2008 年第 1 四半期～ 2009 年第 1 四半期：－24％）の半分程度である。

ただ、2022 年に入ると、不安定な半導体供給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攪乱要因が生産活動にも影響を及ぼしており、労働生産性も横ばいで推移するように変化している。その結果、2022 年度の労働生産性上昇率は－0.1％と、２年ぶりのマイナスになっている。

一方で、輸出関連業種を中心に、円安による価格競争力の改善が生産活動や収益性を底上げするなど、明るい兆しもある。経済安全保障の観点から、サプライチェーンを再構築する中で生産拠点の国内回帰も一部で進んでいる。

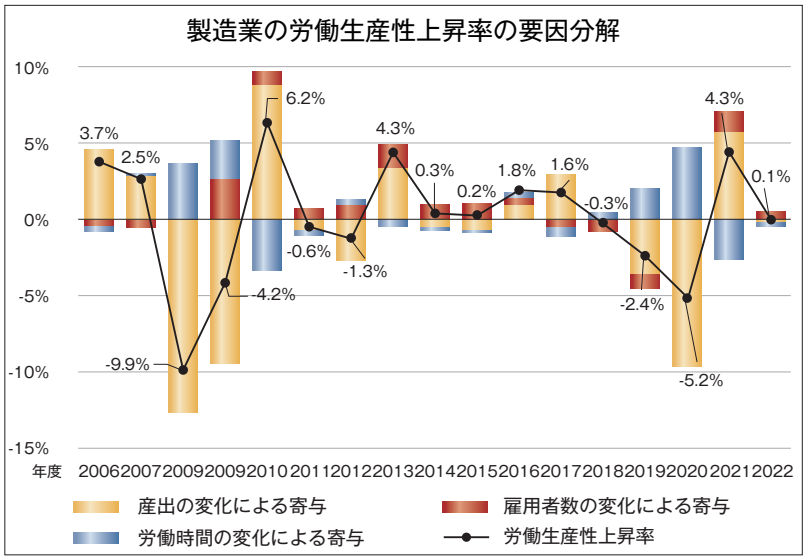
そうした動きがこれから労働生産性の向上につながるものと期待できる。一方、賃金はコ

ロナ禍でいったん落ち込んだものの、その後は上昇傾向が続いており、足もとでコロナ前水準を上回るようになっている。ただし、このところの物価上昇を考えると、実質ベースで賃金が上昇するにはいたっていない。



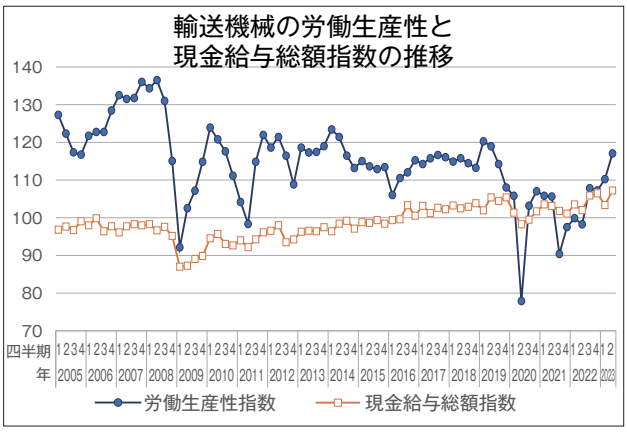
6　製造業主要分野の労働生産性の動向

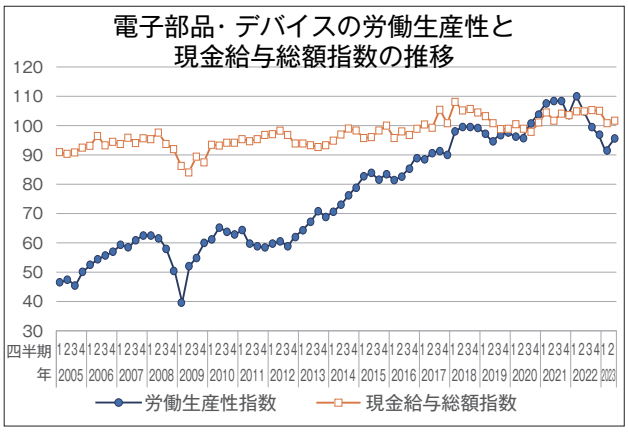
2022年から足もとにかけ、製造業各業種の中で労働生産性の上昇が目立つのは、輸送機械である。これは、自動車が半導体の供給制約により思うような生産ができなかった状況が解消され、円安も後押しになって生産が拡大していることが大きい。足もとの労働生産性を2020年平均と比較しても、約20％高くなっている。輸送機械の生産性は、リーマン・ショックやコロナ禍など外生的なショックで大きく落ち込む傾向があるが、一方で回復も早い。足もとの労働生産性も、コロナ前水準を上回り、過去５年のピーク水準をうかがうところまで回復してきている。賃金も、緩やかながらも上昇トレンドが続いている。

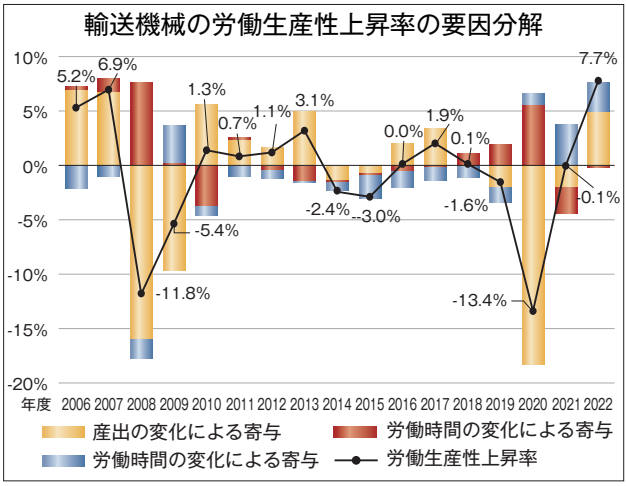


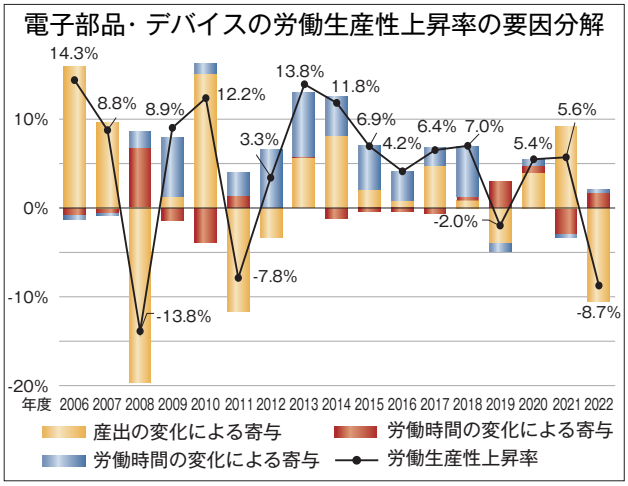
（資料）厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」（2020年＝100）
※四半期の数値は季節調整済値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用。
上図の四半期は1:1～3月、2:4～6月、3:7～9月、4:10～12月を意味する。

一方、電子部品・デバイスは、コロナ禍でも生産性の上昇が続いていたが、2022年に入ると、特に汎用半導体などで供給過剰が指摘されるようになっている。労働生産性も2022年第１四半期をピークに落ち込んでおり、2023年第１四半期の労働生産性指数をみるとコロナ前水準を下回るようになっている。賃金も、足もとで横ばいからやや低下するようなトレンドに変化しつつある。









（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」（2020 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。

2024 年 3 月 4 日

労働生産性の動向について（生産性統計）

＜ 2023 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 2024 年 3 月 4 日、2023 年 12 月の生産性統計を発表した。概要は以下のとおり。

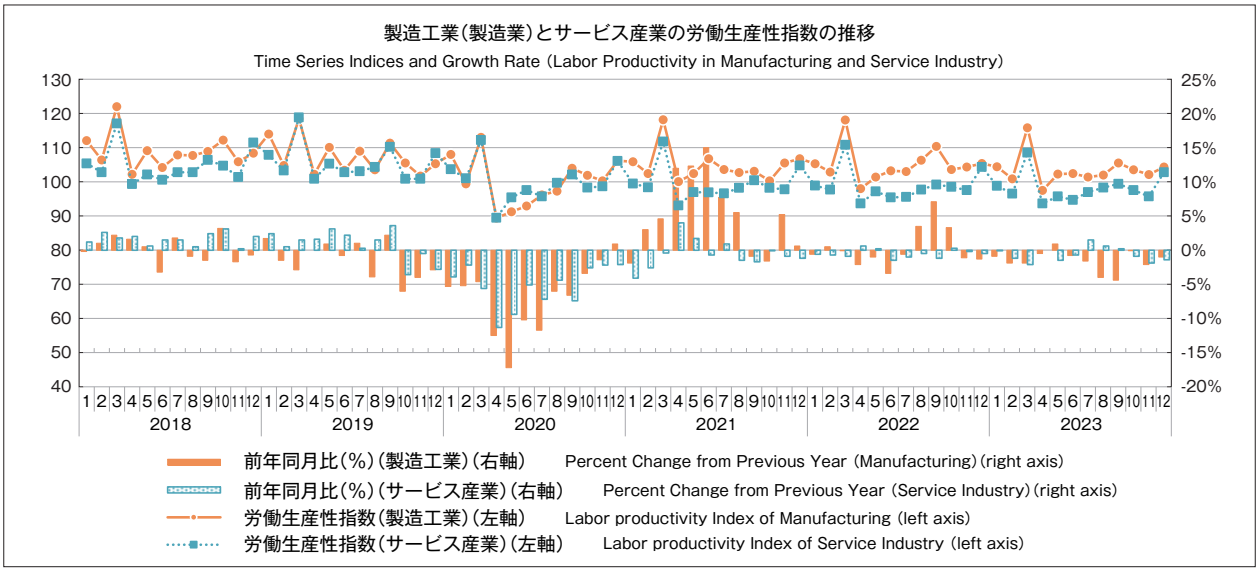
【労働生産性の概況】

・製造業の労働生産性指数は 104.3（2020 年＝ 100）。労働生産性上昇率（前年同月比）は－1.0%。サービス産業の労働生産性指数は 102.8。労働生産性上昇率は－1.4%。

・鉱工業では、対象 21 業種のうち、輸送機械（＋12.4%）、業務用機械（＋9.7%）、木材・木製品工業（＋7.8%）等の 8 業種で労働生産性上昇率がプラス。特に、輸送機械の上昇率プラスは、18 カ月連続。

・非製造業では、対象 15 業種のうち、生活関連サービス業，娯楽業（＋11.4%）、宿泊業（＋5.3%）、金融業，保険業（＋4.1%）等の 5 業種で労働生産性上昇率がプラス。特に、宿泊業の上昇率プラスは、27 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 2023

2024 年 8 月 26 日発行

ISBN978-4-88372-617-2　C3033

定価　2,200 円（本体価格 2,000 円＋税 10％）

編　集　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/

発　行　公益財団法人　日本生産性本部
生産性労働情報センター

〒 102-8643　東京都千代田区平河町 2-13-12

電話　03-3511-4007　FAX　03-3511-4073

http://www.jpc-net.jp/lic

印刷・製本　文唱堂印刷株式会社

ISBN978-4-88372-617-2
C3033 ¥2000E

9784883726172

定価：2,200円（本体2,000+税10%）

1923033020007