

人的資本とサステナブル・エコノミー研究会（第6回） 要旨

日 時：2017年10月18日 10時30分～12時00分

講 師：ドイツ日本研究所 フランツ・ヴァルデンベルガー 所長（Prof. Dr. Franz Waldenberger）

演 題：日本の生産性を高めるために何が必要か ～ドイツからの示唆～

問題意識：日本の労働生産性の低さと要素配分の非効率性

OECD（経済協力開発機構）の統計によると、2016年の日本の平均年間労働時間は1,713時間であったのに対し、ドイツはOECD諸国で最も短い1,363時間であった。1日の労働時間を8時間（週休2日）とすると、日本人は約2カ月分ドイツ人よりも多く働いている計算となるが、それにもかかわらず一人当たりGDPは、日本よりも7,000ドル以上ドイツが上回っている。これについて、一人当たりGDPを「就業率×年間平均労働時間×労働生産性」の計算式によって要因分解し各項目別に分析すると、日本はドイツや米国に対して労働生産性の低さのみが目立っており、すなわち日本の一人当たりGDPの低さの一番大きな原因が、労働生産性にあることが指摘できる。現在安倍政権の経済政策「アベノミクス」において「生産性革命」ということが謳われているが、もしも日本の労働生産性をドイツ並みにすることができれば、一人当たりGDPは約35%増加すると試算される。高齢化や人口減少に直面する日本社会にとって、生産性の向上はポテンシャルであり、鍵である。

では、なぜ日本の労働生産性は他国に比べて低いのか。私は、生産要素の量や質の問題ではなく、要素の配分や使い方の非効率性で説明できると考えている。実際にOECDのデータを見ると、2015年における25～64歳の高等教育学歴取得率は日本が第2位であるし、国際成人力調査（PIAAC）の調査では、「文章の読解力」「日常的な計算能力」は日本がトップの成績であった。その他、100万人当たりのグローバル特許件数も第2位、固定資産の対GDP比率についてもドイツやアメリカと遜色がない結果となっており、日本の生産性の低さが教育・スキル・技術・固定資産のレベル、すなわち生産要素の量や質の問題ではないことは、これらのデータからも明らかである。

企業・産業・国際レベルでの日独の違いと要素配分

生産要素の配分は、(1) 企業レベル（経営者による企業内配分）、(2) 産業レベル（競争による企業間配分）、(3) 国際レベル（国際競争、比較優位による国内の産業構造）の3つのレベルで行われる。このうち(1) 企業レベルにおける日本とドイツの違いを考察すると、日本はドイツに比べて「成果よりプロセスを重視する」、「個人よりもチームワークで仕事をする」、「コンセンサス優位である」「リスクを取りにくい組織である」といった経営の特徴があるが、これらの特徴を背景に時間管理が困難となり労働時間が長時間化し、ダイバーシティも育たず、行動がリスク回避的となることで、結果として間接的・直接的に生産性を低めている可能性がある。

また(2) 産業レベルでは、日本はドイツに比べて「労働力の流動性が低い」、「企業買収によるリストラは困難である」、「生産性の低い企業も存続する」、「企業の開廃業率は低く、新規産業や外資系産業の市場参入は難しい」といった特徴があり、十分な競争環境が整っていないことで、生産要素の再配分がうまく機能していない印象がある。

加えて(3) 国際レベルでは、日本はドイツに比べて「ダイバーシティを前提とするグローバル組織を作りにくく」、そのため「グローバル人材の獲得確保も困難であり」、「外資系企業の日本進出も困難である」等の特徴がある。海外からの対内直接投資（対 GDP 比）がドイツの 5 分の 1 程度にとどまっていることにも表れているように、日本はドイツに比べて構造変化は激しいが、国際化は他国ほど進んでいないという特徴があり、他国に比べて国際分業のベネフィットを十分に得られていない可能性があることが指摘できよう。

内部昇進を前提とするキャリア形成・組織の限界

これら 3 つのレベルにおいて要素配分をゆがめている原因は、文化や教育の影響など様々に考えられるが、大きな構造的原因の一つは、内部昇進を前提とする日本のキャリア形成にあると考えられる。内部昇進そのものは他国でも一般的だが、他国の場合は外部労働市場という選択肢があるのに対し、日本ではその選択肢があまりない。特に管理職の場合、転職によってキャリアや賃金をアップさせていくことは非常に困難であり、転職率も 1% 程度にとどまっている。長期間の就職活動を経て新卒一括採用された後は、社内昇進でキャリアを重ねるのが一般的であり、とりわけ大企業の経営層に立つには、ごくわずかな例外を除いて、社内でキャリアを昇りつめる以外に方法はないのが現状である。

この問題意識について、先の生産要素配分のレベル毎に当てはめて分析すると、(1) 企業レベルでは、「退職」という選択肢がないためにキャリアリスクと企業リスクが表裏一体となり、各従業員が組織におけるコンセンサスを重視する結果、組織において衝突しながら前に進む建設的なコンフリクト文化・ダイバーシティが育たず、リスク回避行動が増大すると考えられる。また(2) 産業レベルでは、社内昇進がスキルの高い技能者や管理職の企業間移動を阻む結果、企業間における「適材適所」の再配分メカニズムは機能しない。人材の移動がないので新規や外資の市場参入は困難なうえ組織の標準化も進まず、結果として個々の組織に特異な構造・文化が生じ、M&A や買収後の企業統合も難しくする。(3) 国際レベルでも、国内色の強い社内昇進のシステムはグローバル人材の管理・活用を困難にし、日本企業の海外展開や、海外からの輸入・直接投資の妨げとなり得る可能性がある。

日本の生産性を高めるために

以上の分析が正しいととき、日本の生産性向上に向け、今後どのような政策的対応が必要となってくるであろうか。私は、現在進められているコーポレート・ガバナンス改革や雇用規制緩和、働き方改革だけでは影響が限定的であり、効果は不十分ではないかと考えている。必要なのは、内部昇進システムを維持しながらも転職による新たなキャリアパスを並行して整備することにより管理職の外部労働市場を育成することであり、そのために、経済全体にかかわる様々な調整・改革が重要となってくる。中途採用者と内部昇進者の双方に対して平等のキャリアチャンスを与えたり、新卒一括採用をやめたり、生涯雇用ではなく特定の職務のための雇用を設けたりすることも重要であろうし、強すぎる人事権を見直し、キャリアは会社のものでなく従業員のものであるという「キャリア・オーナーシップ」のマインドセットを、教育等を通じて伝えていくことも必要であろう。

内部昇進システムは日本の経済の中核をなす制度であるため、改革は非常に困難な課題であるが、日本企業を買収した外資系企業や急成長する創業者主導型の企業、グローバルな人事システムの導入を検討する日系多国籍企業による実験・検証を通じ、改革に向けた道筋をつけることが期待される。

以上