

## 第6章 生産性向上のための働き方改革 ～国際比較からのインプリケーション～

山田 久<sup>1</sup>

### 【要旨】

わが国の生産性を巡る問題の核心は「付加価値労働生産性の低迷」にあり、その状況を打破するには、「探索型（Exploration）イノベーション」を強化するとともに、低価格戦略に偏った「プライシング戦略」を見直す必要がある。そうしたわが国企業の弱点は「職能型」である雇用システムの在り方と密接に関連しており、その在り方を、欧米流の要素を導入することで修正することが求められる。その意味で、企業は人材活用の在り方として、職能システムの利点を残しつつも「職種・職務システム」を移植した「ハイブリッド・システム」を構築すべきであり、「根拠のある値上げ」に知恵を絞る値付け改革にも取り組む必要がある。政府としても、企業外部での実践的な人材育成・技能形成の仕組みや社会横断的な能力認定制度、雇用調整時に働き手の生活安定を保障するルールなど、円滑な企業間労働移動を支える各種環境整備を着実にやっていくことが求められる。

本章は、わが国の生産性を巡る問題の核心を「付加価値労働生産性の低迷」と捉える。そのうえで、その原因となる「イノベーションの不足」と「値付け行動」の問題の所在を、雇用システムとの関わり方に注目しながら、国際比較の観点から分析していく。さらに、その含意を踏まえ、企業・政府がどう取り組むべきかを提言する。

### 1. 労働生産性をどうとらえるか

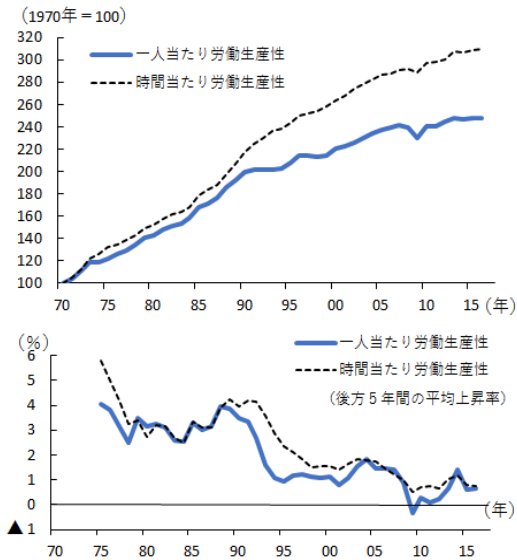
#### (1) いずれの指標でも労働生産性伸び率は鈍化

まず、一言で労働生産性といっても様々な指標がある。そもそも労働生産性とは、労働力1単位あたりのインプットが生み出すアウトプットを意味し、インプットおよびアウトプットにどのような指標を用いるかによって具体的な数値が異なってくる。ここではインプット指標として「労働者数」および「労働時間総数」、アウトプット指標については「実質GDP」および「名目GDP」として、 $2 \times 2 = 4$ 通りの労働生産性の動きをみてみた。すなわち、「一人当たり実質労働生産性」、「一人当たり名目労働生産性」、「時間当たり実質労働生産性」、「時間当たり名目労働生産性」、である。いずれのベースでも、わが国の労働生産性伸び率は90年代以降鈍化傾向にあり、とくに2000年ごろ以降伸び悩みが目立っている。

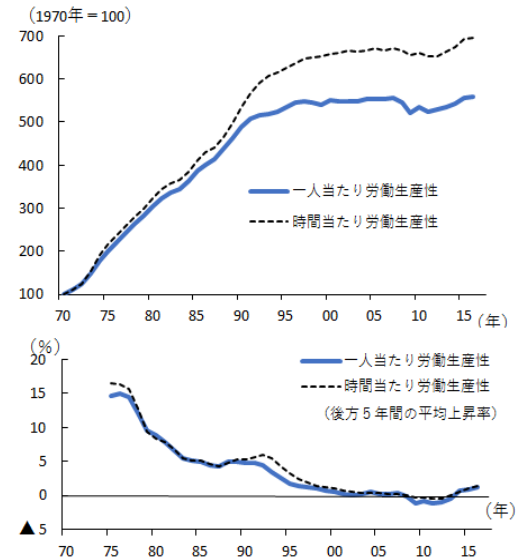
<sup>1</sup>株式会社日本総合研究所理事／主席研究員

る（図表1・2）。

図表1 労働生産性(実質ベース)の推移



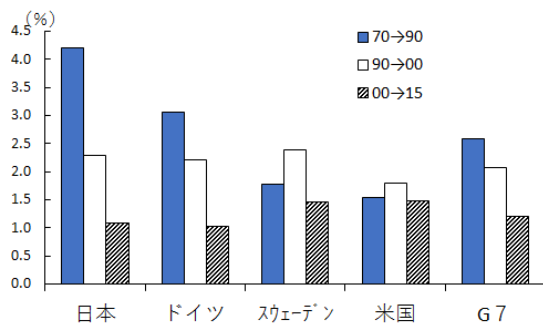
図表2 労働生産性(名目ベース)の推移



(出所) 内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、(出所) 内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」。

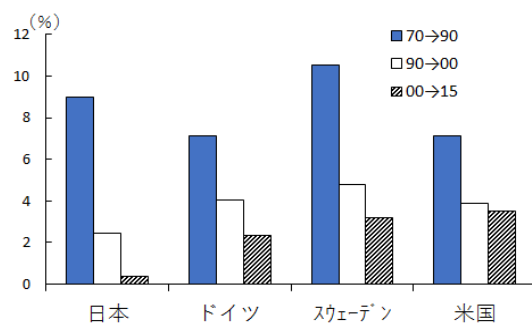
次に国際比較を行ってみた。ここでは、インプット指標については労働時間総数とした。比較する国は米国、ドイツ、スウェーデンの3か国に加え、G7諸国の平均値についてもデータを比べた。それによれば、わが国の労働生産性（時間当たり）は1970～80年代にはとくに実質ベースで高いパフォーマンスを誇ったが、2000年代以降見劣りするようになっていく。とくに、近年、名目ベースでみた生産性の低迷は顕著である（図表3・4）。

図表3 先進主要国の時間当たり労働生産性 (実質ベース)



(出所) OECD Stat.

図表4 先進主要国の時間当たり労働生産性 (名目ベース)



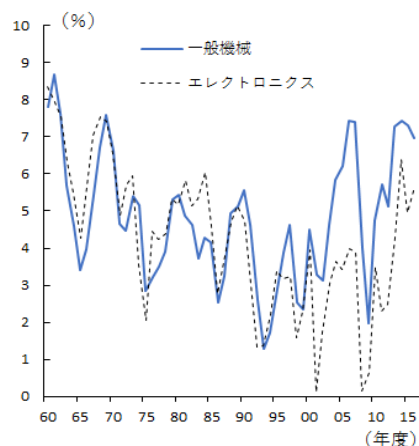
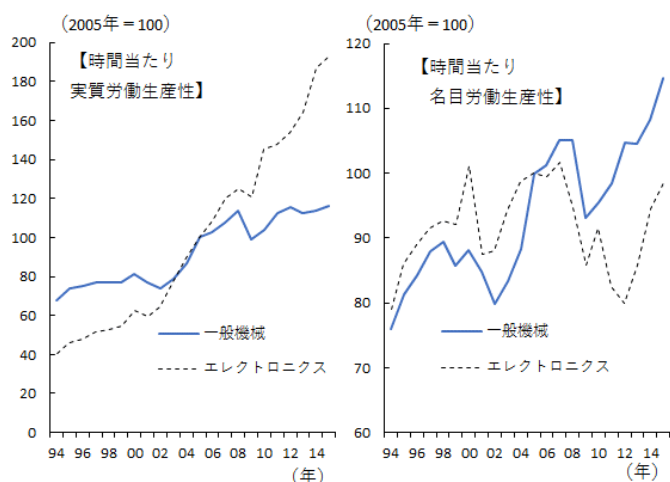
(出所) OECD Stat.

## (2) なぜ名目生産性(付加価値生産性)が重要なのか

ここで、実質生産性と名目生産性の違いについて確認すれば、前者（実質生産性）の向上が意味するところは、時間当たりの生産数量が増えたり、品質が向上したりすることである。一方、後者（名目生産性）は時間当たりに生み出される財・サービスがもたらす金額ベースの儲け（付加価値）、を意味している。わが国では、両者が大きく乖離することが少なくない。例えば、エレクトロニクス産業と一般機械産業の比較を行うと、実質生産性上昇率については、エレクトロニクス産業の方がはるかにパフォーマンスはよいものの、名目生産性については一般機械産業の方が優れている（図表 5）。さらに、売上高経常利益率を比較すると、2000 年代に入って以降は一般機械産業の優位性が明確化しており、企業の収益性をみるという観点からは、実質生産性よりも名目生産性のほうが適切な指標といえよう（図表 6）。

図表 5 主要産業の時間当たり労働生産性

図表 6 主要産業の売上高経常利益率



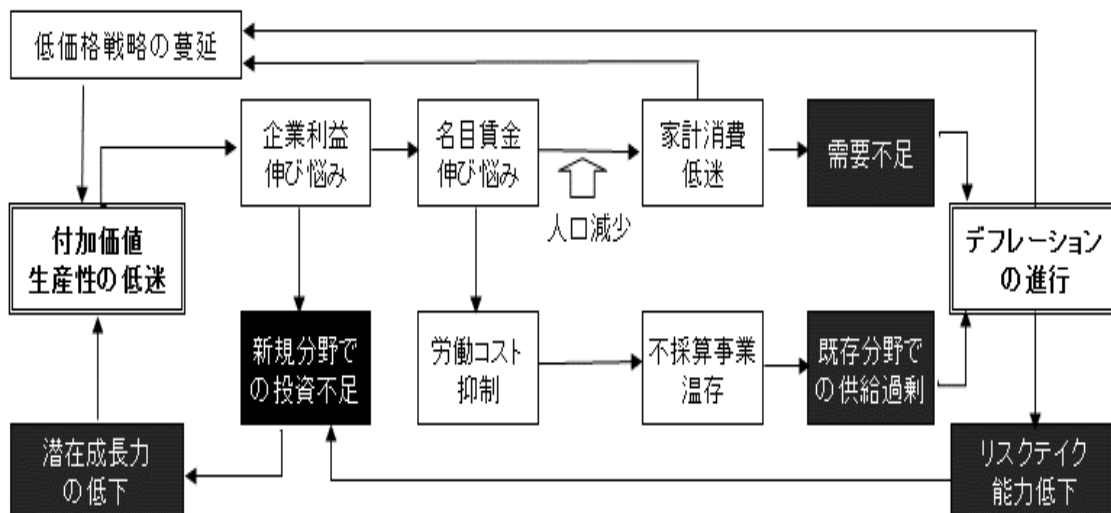
(注) 労働投入量は就業者数×労働時間数（雇用者）として算定。労働投入量は就業者数×労働時間数（雇用者）として算定。  
 (出所) 財務省「法人企業統計年報」。  
 (出所) 内閣府「国民経済計算」。(出所) 内閣府「国民経済計算」。

元来、実質生産性の向上は需要者にとって意義があるが、それに伴って名目生産性が向上しなければ、生産者にとっては利益の伸び悩みを意味するのである。この場合、将来に向けての投資不足の要因となり、名目賃金の伸び悩みにもつながる。名目賃金の伸び悩みは、とりわけ人口減少経済では消費低迷を通じて需要不足につながる。同時に、労働コスト抑制の面から不採算部門を温存して、既存事業の供給力削減の足枷にもなる。結果として、需要不足＝供給超過をもたらしてデフレーションを惹起する。

さらに、デフレーションは債務者利得を消滅させてリスクテイク能力を低下させる。結果、新規成長分野での投資不足を惹起して潜在成長力の低下につながるのである。加えて、現下の日本のように公的債務の累増をもたらして、将来の財政破綻リスクを高めることにもな

りかねない（図表 7）。

図表 7 付加価値生産性低迷の構図



（出所）筆者作成。

かつてインフレーションが一般的であった時代には、実質生産性の向上は自ずと名目生産性の向上につながっており、実質生産性の向上こそが重要問題であった。しかし、1990年代半ば以降のわが国ではデフレーションが一般化し、しかもいまや本格的な人口減少局面に入り、数量面での成長が期待しづらくなる状況下、経済成長の「持続性」を判断する際のメルクマールとして、名目生産性の重要性が高くなっているといえよう。デフレあるいはデイスインフレの経済状態にあるときには、静態的な視点からは実質生産性が重要であるが、動態的な視点からは名目生産性が重要になる、と表現してもよいかもしれない。そうした意味合いを込めて本章ではこれ以降、名目生産性を「付加価値生産性」という言い方で呼ぶことにし、これに注目する。

### (3) 付加価値生産性の決定要因

では、付加価値生産性伸び率が低迷している要因は何か。企業の生産性を向上させるファクターとして、一般にイノベーションが重要な役割を果たすことが指摘されている<sup>2</sup>。では、イノベーションはどのようなメカニズムで生産性向上につながるのだろうか。この点について、入山章江・早稲田大学ビジネススクール准教授は、世界の経営学で最も研究されているイノベーションの基礎理論として、「両利きの経営」があると指摘している。それは、

<sup>2</sup> 例えば、『通商白書 2013 年版』では、「各企業において生産性を向上させる要因として重要な役割を果たすのがイノベーションである。OECD 報告書「OECD イノベーション戦略」では、イノベーションは成長をけん引するとし、TFP の伸びの多くがイノベーションと効率改善によると述べている」としている（p. 34）。

「知の探索」と「知の深化」について高い次元でバランスをとる経営であるという<sup>3</sup>。

この考え方の嚆矢となったスタンフォード大学のジェームズ・マーチの1991年の論文では、“Exploration”と“Exploitation”という言葉が使われている<sup>4</sup>。前者が「探索」に相当し、調査、多様性、リスクテイク、実験、柔軟性、発見などを意味する。一方、「深化」に相当する後者は、洗練化、選択、生産、効率性、実装などを意味する。両者はともに企業組織にとって欠くことのできない行動であるが、経営資源の限界から、どう組み合わせるかが企業のパフォーマンスを左右することになる。

この枠組みを援用すれば、イノベーションを生産性向上に結び付けるには、“Exploration（探索）”と“Exploitation（深化）”の2つの行動を同時に実践し、融合することが重要になる。本章ではこれらの2つの行動を、「探索（Exploration）型」イノベーション、および、「深化（Exploitation）型」イノベーションと呼ぶことにする。具体的なイメージでいえば、前者は新たなアイデアやノウハウを取り込み、これまでにない組み合わせで新たな製品やサービスを創造することである。一方、後者は製造や販売のプロセスを改善して、既存の製品やサービスを低コストで高い品質で提供できるようにすることである。

ここで、これら2つのイノベーションの結果高まる生産性は、主に実質生産性がイメージされているといってよい。したがって、本章で問題にする付加価値生産性を引き上げるには、これら2つのイノベーションを向上させるだけでは十分でない。実質生産性の上昇を付加価値生産性の向上に結実させるには、統計技術的にはデフレーターを向上させることが必要になる。デフレーターは、品質向上分を調整した後の財・サービスの平均的な価格であり、マクロ的な観点からは、その引き上げは①同一製品の価格引き上げと②価格の高い製品のシェア引き上げの2パターンが考えられる。これをミクロの観点から、企業のプライシング戦略としてみれば、a) 単純に値上げする、b) 製品・サービスの高付加価値に応じて価格を引き上げる、あるいは、c) 新たな製品・サービスを投入して創業者利得が得られる値付けを行う、といったパターンが考えられるが、世界的なディスインフレ傾向のもとではb) c) が採用可能な行動になろう。端的に言えば、売上数量を増やすのではなく、根拠のある形で売上単価を引き上げることで利益を増やす、プライシング戦略が付加価値生産性を引き上げる重要な取り組みになるということである。

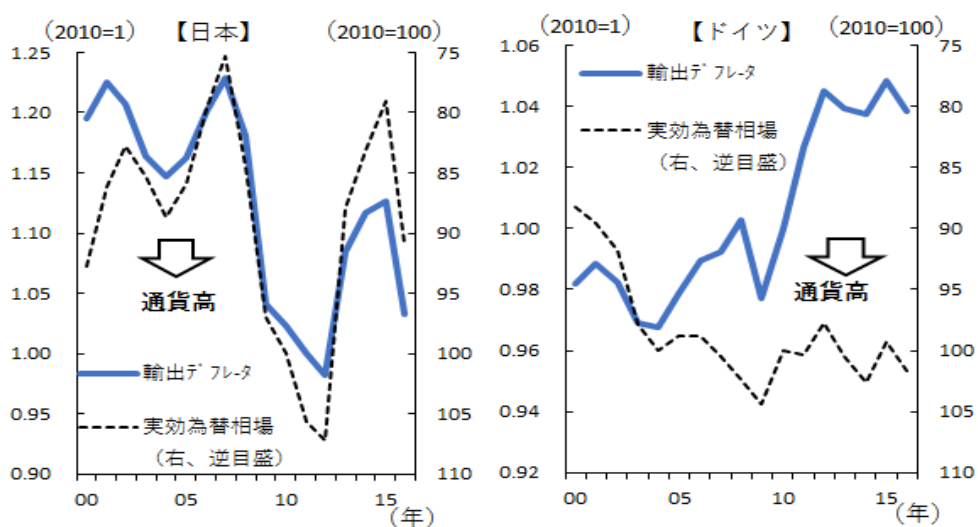
プライシング戦略の重要性は、日本企業と欧州企業の自国通貨高が進んだ時の輸出品販売価格の動きの違いをみればよくわかる（図表8）。日本企業は、為替相場変動に連動して円建ての輸出価格が敏感に変動する。これは、現地の販売価格を現地通貨建てで据え置いたため、為替変動に伴う損益変動リスクは日本企業が抱え込む形になっている。このため、円高時には収益が悪化する。一方、欧州企業をドイツ企業のケースでみると、自国通貨（ユーロ）高のときには輸出価格がユーロ建てで上昇しており、為替変動リスクを輸出価格に転嫁して収益を確保していることがわかる。

---

<sup>3</sup> 入山（2015）pp. 74-75。

<sup>4</sup> March（1991）。

図表 8 日独の輸出価格と為替相場の推移



(出所) OECD Stat.

以上をまとめれば、付加価値生産性の源泉は、

- ① 実質生産性向上の源泉である2つのイノベーション、 および、
- ② それにより生み出された実質価値の向上を価格引き上げにつなげるプライシング戦略にある

と整理できる。

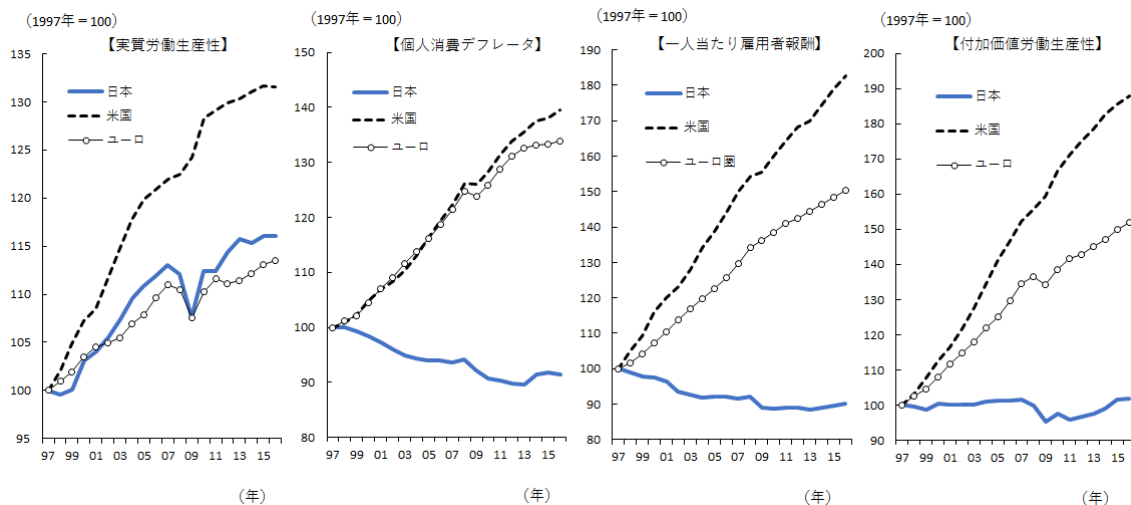
## 2. 生産性と雇用システムの関係

本節では、前節で提示したフレームワークを前提に、わが国で付加価値生産性伸び率が低迷する原因として、「2つのイノベーション」と「プライシング戦略」のどこに問題の所在があるかを解明するため、日米欧での比較分析を行う。様々なアプローチがありうるが、本章では人材活用の在り方に原因を探るべく、生産性と雇用システムとの関係にフォーカスする。

### (1) 生産性、名目賃金、物価

まずは、付加価値労働生産性、実質労働生産性、名目賃金、個人消費デフレータの動きについて、日米欧で比較してみよう（図表9）。

図表 9 生産性・消費者物価・名目賃金の日米欧比較



(注) 付加価値労働生産性は、実質労働生産性に GDP デフレーターを乗じた。

(出所) OECD“Employment Outlook”(Volume 2017 Issue 1)。

1990年代後半以降の動きをみると、実質労働生産性については日米欧で同様の動きをしているが、それ以外の指標はわが国のみ異なる動きをしていることがわかる。実質労働生産性はいずれも基本的に右肩上がり推移し、わが国の上昇ペースは米国には及ばないが欧州を上回る。しかし、名目賃金、個人消費デフレーター、付加価値労働生産性は米欧では上昇傾向を示す一方、わが国のみ下落ないし横ばい傾向にある。

実質労働生産性の上昇に伴い、米欧ではともに個人消費デフレーターが上昇しており、財・サービスの品質向上が平均価格の上昇に反映されていることが窺われる。それに対し、わが国では実質労働生産性が上昇しているにもかかわらず、個人消費デフレーターが下落傾向を辿っており、品質向上が平均価格の上昇に十分に反映されていないことが示唆されている。

さらに、こうした個人消費デフレーターの動きは、名目賃金の動向と連動し、付加価値労働生産性の動きにも反映される形になっている。米国、欧州では名目賃金、付加価値労働生産性はともに上昇傾向で推移しているが、わが国のみ名目賃金は下落基調をたどり、付加価値労働生産性も横ばいの動きにとどまっている。

## (2) 雇用需要関数の比較

次に、以上で確認した生産性、名目賃金、物価の動きの違いが、雇用システムとどう関係しているかを考察しよう。その前提として、日本・米国・ドイツの3カ国について、部分調整型の雇用需要関数を推計してみた(図表10)。より具体的には、被説明変数を「労働投入量(労働時間総数)」および「雇用者数」として、①生産指数、②賃金(時間当たり名目賃金または一人当たり名目賃金)、および③自己ラグ(1期前の被説明変数)を説明変数としたものを、それぞれ製造業について四半期ベースのデータを用いてパラメータ推計を行った。

た。推計期間としては、3カ国でデータが揃う1992年を起点、景気回復・景気後退のサイクルを含めるため、リーマンショックの調整がさしあたり終了したとみられる2009年を終点、としている。その結果からは以下のことがいえる。

【日本】…労働投入量関数、雇用者数関数のいずれのケースにおいても生産弾性値が最も小さい。雇用者数関数の賃金弾性値が3カ国中唯一マイナスになっているのが注目される。これは日本では、賃金削減によって雇用維持を行ったことを反映したものであり、その賃金調整が、時間外の削減やパートタイマーの積極活用によって、一人当たり労働時間を減らすことによる面が大きかったことを示唆している。雇用調整スピードがマイナスになっている（自己ラグの係数が1を上回っている）のは、この時期、日本企業が正社員を減らして非正規労働者を積極的に増やしているが、この非正規化の動きは、人件費削減を実現しつつ雇用者の頭数ではむしろ増やす効果があったためと解釈できる。

【米国】…労働投入量関数、雇用者数関数のいずれのケースにおいても生産弾性値が3カ国中最も大きい。とくに雇用調整スピードが最も速い（自己ラグの係数が最も小さい）。マイナスが期待される賃金弾性値が、雇用者数関数において比較的大きなプラスの値となっているのは、景気拡大時には人材の取り合いになり、賃金上昇ペースが加速することを反映していると考えられる。

【ドイツ】…労働投入量関数、雇用者数関数のいずれのケースにおいても、生産弾性値、雇用調整スピードともに日米の中間の大きさである。賃金弾性値が、雇用者数関数で小幅プラスになっているが、わが国と異なり、賃金調整が基本的に行われないことを反映したものと解釈できる。



図表 10 雇用需要関数の日米独比較

【労働投入量ベース】

推計モデル:  $\ln(L \cdot h) = C + \alpha \cdot \ln(X) + \beta \cdot \ln(w/h) + \gamma \cdot \ln(L \cdot h(-1)) + \delta \cdot T$

	定数項 C	生産弾性値 $\alpha$	賃金弾性値 $\beta$	雇用調整スピード <sup>5</sup> 1- $\gamma$	タイムトレンド <sup>5</sup> $\delta$	自由度 修正済みR <sup>2</sup>
ドイツ	2.810 (9.140)	<b>0.173</b> (16.074)	<b>-0.060</b> (- 1.514)	<b>0.244</b> (30.443)	-0.001 (- 5.973)	0.998
米国	6.119 (6.450)	<b>0.239</b> (8.446)	<b>-1.103</b> (- 4.636)	<b>0.317</b> (16.678)	0.004 (2.884)	0.995
日本	1.698 (3.667)	<b>0.107</b> (5.778)	<b>-0.046</b> (- 0.849)	<b>0.208</b> (16.795)	-0.001 (- 3.605)	0.993

【雇用者数ベース】

推計モデル:  $\ln(L) = C + \alpha \cdot \ln(X) + \beta \cdot \ln(w) + \gamma \cdot \ln(L(-1)) + \delta \cdot T$

	定数項 C	生産弾性値 $\alpha$	賃金弾性値 $\beta$	雇用調整スピード <sup>5</sup> 1- $\gamma$	タイムトレンド <sup>5</sup> $\delta$	自由度 修正済みR <sup>2</sup>
ドイツ	-0.078 (- 0.304)	<b>0.063</b> (8.745)	<b>0.097</b> (3.605)	<b>0.066</b> (51.522)	-0.001 (- 7.385)	0.998
米国	-2.573 (- 4.488)	<b>0.146</b> (10.442)	<b>0.654</b> (6.906)	<b>0.212</b> (38.472)	-0.007 (- 10.020)	0.998
日本	0.118 (1.248)	<b>0.061</b> (10.108)	<b>-0.111</b> (- 5.659)	<b>-0.019</b> (76.993)	0.000 (3.327)	0.999

(注) 推計期間は1992年1-3月期～2009年10-12月期。四半期データを用いた推計。

L: 雇用者数、h: 労働時間数、X: 生産指数、w: 名目賃金、T: タイムトレンド、(-1) は1期前を意味。

賃金は後方4期移動平均値を使用。( )内はt値。

(出所) 経済産業省「経済産業統計」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」、U.S. Dep of Labor “Monthly Labor Review” U.S. Dep of Commerce “Survey of Current Business” Bundesbank

以上の計測結果を踏まえれば、景気変動に伴う人件費調整パターンについて、3国での特徴として以下のように整理することができる。

- ・米国では迅速な雇用調整により行い、人材獲得の際には賃金調整（賃金引き上げ）も活用する。
- ・ドイツではややスピードは遅れるが主に雇用調整により行い、賃金調整については抑制する（賃金引き下げは行わない）。
- ・日本では主に賃金調整により行い、雇用調整は抑制する。

### (3) 雇用システムの日米独比較

以上で確認した雇用・賃金調整のパターンは、次のような日米欧それぞれに固有の雇用システムの在り方<sup>5</sup>を反映したもので、それが日米欧のパフォーマンスの違いを生むことになっている。

<sup>5</sup> 山田（2016）pp. 115-118 の記述をもとに加筆・修正。

## ① 米国:職務システム

米国のシステムの基本は「職務主義」である。職種別労働市場を前提とするが、企業ごとに分権的・個別的な労使関係が構築されている。労働者の評価や賃金決定は、職種および序列から決まる企業内におけるポジションを意味する「職務(ジョブ)」に基づいて行われる。ドイツとの比較でいえば、元来、内部移動あるいは内部昇進に基づく仕事の空席の補充、内部訓練に基づく技能形成からなる雇用システムである「内部労働市場 (internal labour markets)」が基本になっている点に特徴があり、そのコンセプトはもともと米国のシステムを説明するために提示されたものである<sup>6</sup>。もっとも、戦後は企業間の流動性が高まる方向で推移してきており、今日では日米独のなかで最も転職が活発に行われるようになっている。同じく内部労働市場が発達しているわが国は「まず人ありき」の属人主義的システムであるのに対し、米国は「まずポストありき」の職務主義的である点が異なる。つまり、まずポストありきの発想であるため、そのポストに就いた人はどのような人であろうと基本的にはポストに付いている賃金が与えられる。

これは、まず人ありきの発想で、ある人の賃金は能力によって決まり、ポストと賃金は必ずしも連動しないわが国と対照的である。以上のようなシステムのもとで、職種を軸に企業間での雇用の流動性が高くなる一方、賃金も欧州に比べれば柔軟に調整される仕組みになっている。労働組合組織率が大きく低下し、労働条件の決定は個別的労使関係が主になってきている。伝統的に、「随意雇用原則」のもとで、事業上の解雇は自由であり、雇用面でも賃金面も調整が柔軟に行われる。こうした効率的な労働市場がハイペースの生産性向上と賃金上昇を可能にしているが、所得格差が大きく拡大するという副作用が発生している。

## ② 欧州:職種システム

ドイツの賃金・雇用システムの基本は「職種主義」である。それは、職業資格に基づく仕事の空席の補充、職業ごとに標準化された職業訓練に基づく技能形成からなるシステムであり、制度化された職種別労働市場が存在し、企業ごとの労使関係もその影響を強く受ける仕組みになっている。そのベースにあるのは産業別に形成された労働組合であり、産業別組合が経営者団体と交渉する集团的労使関係に基づいて職種別レベル別の賃金相場が形成されている。ちなみに、「職業別労働市場 (occupational labour markets)」とは、ドイツおよびイギリスの雇用システムを説明するために提示された概念である<sup>7</sup>。この職種別労働市場の存在のために、職種内で企業間を移動することは比較的活発だが、賃金は硬直的になる。

さらに、雇用契約で職種が具体的に決まっているため、事業上の理由でその仕事がなくなれば人員整理自体は致し方ないという考えが採られている<sup>8</sup> (ただし、人員削減対象者の選定や補償措置についてルールが決められている)。このことが、雇用調整が行われるが賃金調整は基本的に行わない、という特徴に表れている。それが、賃金が上昇傾向を辿ってきた

<sup>6</sup> 宮本 (1999) p. 148。

<sup>7</sup> 宮本 (1999) p. 148。

<sup>8</sup> 「ジョブが縮小したことを理由とする剰員整理解雇は、法定の手続きをきちんとすることを前提にして、そもそも正当な解雇とみなされる」(濱口 (2013) p. 112)。

背景にもなっている。ただし、米国に比べれば賃金調整が難しい分だけ柔軟性に欠ける部分があり、生産性上昇ペースは緩やかになっている。

### ③ 日本:職能システム

日本の賃金・雇用システムの基本は「職能主義」である。これは、欧米の初めに仕事ありきと対称的に、初めに人ありきの発想で、従業員の属人的な能力に基づいてランク付けする考え方である。この「職能」は職能資格制度に由来しており、わが国のシステムの基本を「職能」にあるという捉え方が一般的である。例えば、宮本（1999）は、内部労働市場型の雇用システムとして、「職務システム」としての米国型と「職能システム」としての日本型の二つを対比している<sup>9</sup>。

ただし、ここで注意しなければならないのは、ここでいう「職能主義」はドイツの「職種主義」、米国の「職務主義」とは次元がやや異なることである。欧米の場合、もちろん違いはあるものの、就業形態を超えて職種主義や職務主義の発想がある。これに対し、わが国で「職能主義」が適用されるのは、正社員のみである。濱口（2009）<sup>10</sup>がいう「メンバーシップ」がわが国のシステムの根底にあり、会社の正式メンバーである正社員に職能主義は適用されるが、正式メンバーではない非正規社員には適用されない。

それでも「職能主義」と表現すべきは、正規・非正規の二重構造が、この「職能主義」から派生した帰結であると考えられるからである。「職能主義」は個別企業内のみの序列であり、社会横断的な市場を前提としない。このため、職種別労働市場は未発達となり、企業能力開発や昇進システムに入れない非正規労働者は未熟練労働者に陥りやすい。その結果、熟練の正社員と未熟練の非正規社員という二重構造が形成されやすくなるというわけである。「職能主義」では社会横断的な連帯意識が形成されにくく、企業ごとに独自の労使関係が構築されている。それゆえ、従業員は会社の将来が個人の将来に直結するため、賃金は極めて柔軟に調整されることになる。一方、非正規社員は有期契約であるため雇用調整が容易であるが、実際には必ずしも雇用期間が短いわけではない。「常用非正規」と呼ばれるケースが多く、むしろ賃金を低く抑えるために企業が非正規を増やした面が強く、結果的には雇用調整を容易にするよりも、賃金調整を容易にする方向に作用したと考えられる。そうした結果が、世界でも特異な賃金下落傾向となったわけである。

## (4) 「イノベーション」と「プライシング戦略」

以上で比較した雇用システムの在り様は、「イノベーション」や「プライシング戦略」といった事業戦略の各面で、日米欧の違いに大きな影響を与えている。具体的には、以下のよう整理できる。

### ① イノベーション

まず、イノベーションの特徴について、雇用システムの在り方に関連付けて比較すれば以

---

<sup>9</sup> 宮本（1999） p. 148。

<sup>10</sup> 濱口（2009）。

下の通りである。

【職務システム】…米国流の職務システムでは、雇用調整が容易であり、企業組織の迅速で大幅な組み替えが行われやすい。このため、外部人材の調達がやり易く、外部から新たなノウハウやアイデアを取り込むことが容易であるため、「探索型 (Exploration) イノベーション」に秀でる。毎年、多くのベンチャー企業が生み出されることも、この「探索型 (Exploration) イノベーション」を促進する要因である。一方、職務制のもとでは職務範囲が決められ、現場労働者には創意工夫を行うインセンティブが働きにくく、「深化型 (Exploitation) イノベーション」には劣る面がある。

【職能システム】…日本流の職能システムは、米国流の職務システムと対称的である。雇用調整に時間がかかるため組織の大幅な組み換えは困難であり、組織内に異分子を取り入れることが難しく、「探索型 (Exploration) イノベーション」に劣る。ベンチャー企業が育ちにくいこともこのタイプのイノベーションを難しくしている。一方、雇用維持を優先するため、組織能力を高めることに秀で、職能制のもとでは職務範囲が曖昧で、特定企業に対する帰属意識も強くなるため、現場が創意工夫によって業務プロセスの改善を不断に行うインセンティブが働き、「深化型 (Exploitation) イノベーション」が生まれやすくなる。

【職種システム】…ドイツ流の職種システムでは、事業上の理由による人員削減は認められているため、不採算事業の整理はわが国に比べて容易だが、解雇自由である米国に比べて雇用調整スピードは緩やかになる。この結果、「深化型 (Exploitation) イノベーション」「探索型 (Exploration) イノベーション」ともに中間的であるといえる。

## ② プライシング戦略

次に、プライシング戦略の特徴について、雇用システムの在り方に関連付けて比較すれば以下の通りである。

【職務システム】…米国では平均ベースでみた名目賃金上昇スピードが速い一方、賃金格差＝所得格差が3カ国の中では最も大きい。この結果、低所得層向けの低価格商品から、富裕層向けの高級商品までバラエティーに富み、所得階層ごとに多様なプライシング戦略を採ることを促す土壌にある。

【職種システム】…ドイツなどの欧州では、労働組合からの賃上げ圧力が強く、企業は日米に比べて低価格戦略を採りにくいといえる。賃上げ圧力を価格引き上げに反映させるため、ブランドやデザインなどに知恵を絞る、高価格を維持するプライシング戦略を促す土壌にある。

【職能システム】…日本では労働組合は賃上げよりも雇用維持を優先するため賃上げ圧力は弱く、企業は人件費削減によってコストダウンが容易なため、低価格化戦略の発想を採りやすい土壌にある。

## **(5) 国際比較からのインプリケーション**

以上の分析を踏まえれば、「深化型 (Exploitation) イノベーション」に優れるが「探索型 (Exploration) イノベーション」に劣るといふわが国の特徴を補強するには、「探索型 (Exploration) イノベーション」の面で相対的に優位性のある米国流の「職務システム」あるいは欧州流の「職種システム」からそれらの利点の導入を図るのが適当といえる。「付加価値生産性の向上」という目的からすれば、低価格戦略に偏るプライシング戦略を正すという観点からも、「職務システム」「職種システム」の要素を採り入れることが必要と言えよう。

では、「職務システム」と「職種システム」のいずれに重きを置いて導入を検討すべきか。雇用システムは単独に存在するわけではなく、いわばトータルな社会システムのなかに組み込まれていることを勘案すれば、社会の成り立ちの近い方にプライオリティーを置くべきであろう。この点からすれば、所得格差に対する寛容度などを考慮すれば、欧州流の職種システムの方が相対的に取り入れやすいと考えられる。

## **3. 付加価値生産性向上に向けた課題**

ここまでの考察をまとめておこう。まず、わが国の生産性を巡る問題の核心は「付加価値生産性の低迷」にあり、その状況を打破するには、「探索型 (Exploration) イノベーション」を強化するとともに、低価格戦略に偏った「プライシング戦略」を見直す必要があることを指摘した。さらに、そうしたわが国企業の弱点は「職能型」である雇用システムの在り方と密接に関連しており、その在り方を、欧米流とりわけ欧州流の「職種型システム」の要素を導入することで修正することが必要である、と分析した。本節では、こうした分析を踏まえ、企業や政府が具体的にどのような変革行動に取り組むべきかを考えたい。

### **(1) 政府「働き方改革」の評価**

この点についてまず踏まえておくべきは、現在政府が取り組んでいる「働き方改革」が妥当なものかという検証であろう。2017年3月、政府は「働き方改革実行計画」を取りまとめ、11項目の具体策を提示した。なかでも、法改正も含め、重点政策に位置付けられているのが「罰則付き残業上限規制の導入」および「同一労働同一賃金の実現」である。これらはともに欧州の仕組みを参考にしたものであり、今回の政府による「働き方改革」の基本的な考え方は「欧州型の職種システムの導入」を図るものといえよう。本章のこれまでの分析からすれば、この基本方針は妥当なものとして評価できる。

しかし、見逃してはならないのは、欧州流の職種システムは、わが国の職能システムとの間に大きな隔たりがあるという事実である。最も重要な違いは、人材育成・技能形成の在り方である。欧州では、学校教育段階で実務能力が身に付く訓練プログラムが用意されているのが一般的である。ドイツのデュアルシステムが典型的であるが、同国では、10~12歳の

時点で基幹学校、実科学校、ギムナジウムの3種類の学校のいずれに進むかを選択し、大学進学を念頭にギムナジウムに通う学生以外は、基幹学校や実科学校を終了した後、職業学校に通学する。そこで行われているのがデュアルシステムによる職業教育訓練であり、企業と職業訓練契約を結び、週1～2日を職業学校での理論教育、残り3～4日を企業内での訓練にあてられる<sup>11</sup>。

また、大学に進学した場合も、6週間程度から約半年のインターンシップに参加して就職するのが一般的である。中には通常の従業員と同様の仕事をするケースもあり、学校卒業後に採用される段階では、一定の基礎的な実務能力が身につけているケースが少なくない<sup>12</sup>。つまり、欧州の場合、正規労働者に採用された段階で、若手は実務的に一定の基礎的な職業能力が身につけている状況にある。

これに対し、わが国では実践的な職業能力は基本的には企業に就職してから、主にOJT（職場内訓練）によって身につけるという考え方である。このため、学校教育の役割は、一部の例外を除けば、基本的・汎用的な基礎力を身につけることであり、企業も新卒採用者に期待するのはその企業の風土に馴染んでポテンシャルを活かせるかどうかであり、高い即戦力を期待しているわけではない。このため、入社後数年間はいわば未熟練労働者であり、しかも仕事と教育が未分化の状態のOJTで仕事能力を身につけていくというのが慣行であり、人材育成の面からも長時間労働になりやすい。したがって、残業時間を本格的に削減するには、人材育成の在り方を大きく見直す必要性が出てくる。

加えて、重要な違いは不採算事業部門の余剰人員の取り扱いである。第2節で指摘した通り、欧州流の職種システムでは事業上の理由での人員削減は合理的な理由とされる。このため雇用調整は比較的行われるため、残業を前提にしない労働時間を想定したうえでの必要人員数が確保される。また、不採算事業は比較的スムーズに整理され、その分、一定レベル以上の生産性の事業しか残らない。そもそも生産性が高いわけで、長時間労働を行う必要性がないわけだ。これに対し、わが国では雇用調整が難しいため従業員はギリギリの人員数に抑え、景気拡大期には残業が当たり前になってきた。景気後退期には残業を減らし、雇用調整のバッファにしてきたのである。また、不採算事業の整理は難しいため、その分生産性が低くなり、薄利多売ビジネスから業務量が増え、その結果長時間労働が常態化してきた面もある。

ここで重要なのは、欧州で不採算事業部門の余剰人員の整理が行われる背景に、削減対象になった労働者に対するセーフティーネットが様々に張り巡らされていることが見逃せない<sup>13</sup>。まず、実際に雇用調整を実施するに当たって労働組合が重要な役割を果たす。対象者の選定に関与し、再就職や補償金について労働者が不利にならないように交渉するのである。さらに、すでに指摘したように学校教育に実践的な訓練プログラムが組み込まれている

---

<sup>11</sup> 本多（2011）pp. 128-131。

<sup>12</sup> フランクフルトにある大手銀行のドイツ人知人へのヒアリングによる。

<sup>13</sup> ドイツの雇用調整の事情については藤内（2013）が詳しい。

ことや、企業横断的な職業能力資格が整備されていることもあり、転職・再就職がやりやすい環境にある。産業別労働組合と使用者団体との交渉で、社会横断的に産業別・技能レベル別の賃金相場が形成され、企業が変わっても賃金が大きく下がることは少ないという事情も重要である。

このようにみれば、わが国で長時間労働の是正を本気で目指すには、それと連動して生産性を高めるために不採算事業部門の余剰人員整理を認める必要があるが、その前提として、労働者が不利にならないルール確立や、そもそも転職・再就職がやりやすい環境づくりが必要になるといえよう。

以上は「罰則付き残業上限規制の導入」に際しての留意点であるが、「同一労働同一賃金の実現」についても欧州にオリジナルな形では難しい。そもそも欧州における同一労働同一賃金は男女間格差の是正を目指した「人権保障」の観点からのものであり、それをいわば雇用形態の違いによる処遇格差に援用した形である。さらに、欧州では、集団的労使交渉の枠組みのもとで社会横断的に産業別・技能レベル別の賃金相場が形成され、それを非組合員に拡張適用する仕組みがあり、賃金格差の合理性を判断する際の相場があり、そもそも処遇格差も小さい<sup>14</sup>。わが国にはそうした仕組みはなく、欧州の文脈で導入するには、社会横断的な能力認定の仕組みやそれに連動した賃金相場が形成されることが条件になる。

これまでの考察を改めて整理すれば、「欧州型の職種システムの導入」を図る、政府による「働き方改革」は大きな方向性としては妥当であるが、それが「罰則付き残業上限規制の導入」や「同一労働同一賃金の実現」を強引に導入する形で進められるのであれば副作用が生じる恐れがある。当面は、わが国の事情を勘案した形で導入しつつ、中長期的にはより本格的に欧米型のシステムを取り入れることに向けて、企業外部での実践的な人材育成・技能形成の仕組みや社会横断的な能力認定制度、雇用調整時に働き手の生活安定を保障するルールなど、円滑な企業間労働移動を支える各種環境整備を着実に行うことが不可欠といえよう。

## (2) 働き方改革で目指されるべきは「ハイブリッド・システム」の構築

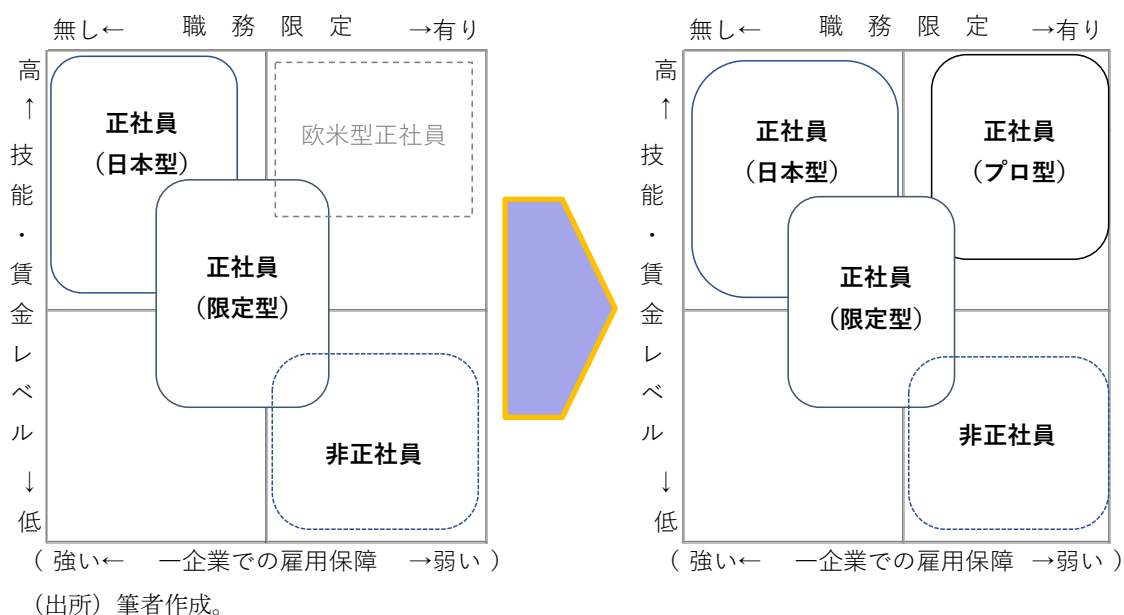
さらに、今後の雇用システムの在り方を構想するにあたって、もう一つ見逃してはならない観点は、競争力の源泉はあくまで独自性・比較優位性にあり、「職能システム」の本質は残すべきだということである。その意味で、目指すべきは、職能システムの利点を残しつつも、前提となる環境整備を行ったうえで欧米流の「職種・職務システム」を移植した「ハイブリッド・システム」ということになろう。

では、この「ハイブリッド・システム（職能システム＋職種・職務システム）」とはより具体的にはどのようなものなのか。その一つの重要な意味合いは、企業の人材ポートフォリオの多様性を高めることである。横軸に職務限定の有無、縦軸に技能・賃金レベルをとった人材タイプ・マトリックスを作成すれば、これまでの日本の正社員の典型は「職種無限定・

<sup>14</sup> 詳しくは山田（2017）pp. 55-64を参照されたい。

高技能」タイプとなる（図表 11）。これがきめ細かさや高品質という日本企業の競争力の源泉であった。それを安易に捨てるべきではない半面、このタイプの人材についての一企業での雇用保障を実現するため、長時間労働がバッファーとされるとともに、調整弁として非正規労働者が位置づけられ、正規・非正規間の二重構造が生まれた。

図表 11 人材タイプ・マトリックス



そこで、目指すべき「ハイブリッド・システム」の実現には、職務限定であるため一企業での雇用保障が制限される「職種限定・高技能タイプ」に分類される、特定職業でのプロフェッショナルのウェイトを増やすことが鍵になる。こうしたタイプの人材は、社会横断的な技能形成や能力認定の仕組みが整備されることで転職・再就職が容易になることを前提に、不採算事業の整理に伴う人員削減の対象になり得る。このため、企業は残業を前提にして少なく雇う必要性が低下し、正社員の雇用調整のバッファーのために非正規雇用の比率を高める必要性もなくなる。最も重要なのは、特定企業よりも自ら選んだ職業への帰属意識が高まるため、所属企業の雇用保障に過度に頼ることなく、キャリア自立意識が高まって主体的に能力形成に取り組むようになることにある。企業としては、そうした人材を外部から取り込むことで、「探索型 (Exploration) イノベーション」が活発化する効果が期待できるであろう。

では、「職種無限定・高技能タイプ」の日本型正社員を残しつつ、「職種限定・高技能タイプ」のプロフェッショナル人材を増やしていくには、具体的にはどのようなプロセスが必要になるのか。まず求められる作業は、職能システムの本質（利点）を見極め、残すべき点と変えるべき点を峻別することである。いわゆる「三種の神器」（終身雇用・年功賃金・企業別組合）が職能システム（日本型雇用）の特徴とされるが、その本質は①若手・中堅期に

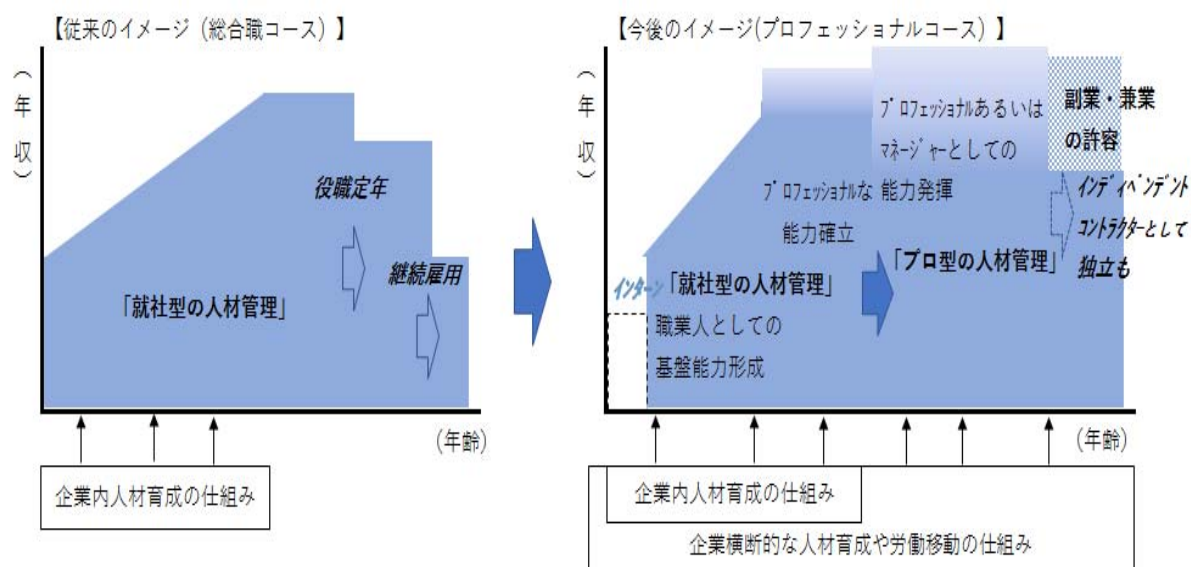


における「職業人としての全人格的形成を促す職能型人材管理」の在り方（終身雇用・年功賃金の本質）、および、②「良好な労使関係（パイ拡大をともに目指す）を前提とした労使自治の原則」（企業内組合の本質）ということができよう。時代の変化に対応するため、これら2つの要素について以下のような修正が必要になる。

- 「終身雇用・年功賃金」について、「職業人としての全人格的形成を促す職能型人材管理」という根幹は維持しつつ、政労使および産官学の連携による企業横断的なキャリア形成の仕組みを構築することで、「特定職業でのプロフェッショナルの能力発揮を促す職務・職種型人事管理」を取り入れる「ハイブリッド・システム」を目指す。
- 「正社員中心の企業別組合」は、非正規も含めた産業別や地域別の労働組合間の連携強化等によって新たな形での「良好な労使関係」へ転換する。

ここで「職種限定・高技能タイプ」のプロフェッショナルをどう育成するかであるが、これは欧米タイプの正社員といえるが、これまでとは異なるキャリアコースを別に設けるのではなく、これまでのキャリアコースの延長線上に設ける、という発想が現実的であり、またそれが望ましいであろう。具体的には以下の通りである（図表 12）。

図表 12 ハイブリッド人事制度のイメージ



(出所) 筆者作成。

- a) 30 歳代半ば頃まで…入社後 3 年程度の間は、計画的なローテーションによって様々な部署を経験させる。それによりチームワーク精神を体得すると同時に、複数の業務を経験することで幅広い視野と多様なスキルの基本を身に着けるようにする。加えて、のちに選択する特定職務の全体における位置づけを理解することができるようになる。地に足の着いた発想ができるようになるという意味で、とりわけ現場経験をさせることが重要

であろう。そうした時期を経たうえで、本人の希望と適性を見ながら、特定職務分野を決め、その分野におけるプロフェッショナルとなることを目指す。10年程度は職能システムのもとで雇用保障を行い、長期的な視野でプロフェッショナルとしての高い能力が形成される環境が与えられることが望ましいであろう。

- b) 30歳代後半～40歳代以降…職務・職種システムのもとで、特定分野でのプロフェッショナルとして能力を発揮する。こうした新たなキャリアコースは、日本の良さを活かしつつ欧米の利点を取り入れるハイブリッドの在り方といえる。賃金制度だけみれば、いわゆる成果主義の流れ以降、形式的にはここで述べたような形で企業人事の変化は進んでいる。しかし、欧米型のプロフェッショナルが育たないのは、雇用契約の形態が異なることが大きく影響している。賃金制度だけ職務給に近づけても、雇用契約が無限定型のままであり、依然として企業に対する雇用保障の期待が強く、個人が主体的にキャリアを形成していこうというインセンティブが湧かない。端的に言えば、雇用契約を一定年齢以上は「職務限定」として、一定のルールのもとで雇用調整が可能な形にすることが、真のプロフェッショナルの登場には不可欠なのである。しかし、繰り返し強調するが、それは現実には雇用契約を見直したり、雇用調整ルールをつくれればよい、という話では済まない。なぜならば、欧米では「所属企業が変わってもキャリアを継続していけるような社会的な仕組み」が様々に整備されており、キャリア自立を支える環境があるからである。

### (3) 所属企業が変わってもキャリアを継続・開発していける仕組みの整備

では、欧米における「所属企業が変わってもキャリアを継続・開発していけるような社会的な仕組み」はどのようなものか。具体的には以下の通りである<sup>15</sup>。

第1に、すでに身に着けたスキルや経験をもとに職業や職種、産業等を共通項にした労働者間の互助組織・人的ネットワークが形成されている。具体的には、米国の場合、専門職能別の協会組織（専門団体）が様々に存在し、専門家としてのキャリアを形成するにあたって専門団体に所属し、継続的に自己啓発を行っている<sup>16</sup>。加えて、古くから転職紹介会社が様々なサービスを提供しており、その仲介を背景としたプロフェッショナル労働市場が発達している。欧州では労働者の多くは職業別や産業別の労働組合に属し、職種別労働市場が形成されている。

第2に、未経験者や他からの参入者が新たなスキルを獲得し、新規にキャリアを始める、あるいはキャリアを転換することをサポートする能力育成の仕組みがある。スウェーデンにおける Yrkeshögskolan はこうした仕組みの代表例である。米国では、専門職業を育成する大学院である「プロフェッショナルスクール」を修了することが、高給のホワイトカラー専門職に従事するためのパスポート的な役割を果たしている<sup>17</sup>。また、コミュニティ・カレッ

<sup>15</sup> 山田（2016）pp. 230-231。

<sup>16</sup> 楠田（2002）p. 23。

<sup>17</sup> 山田（1998）によれば、プロフェッショナルスクールとは「専門職業一すなわちプロフェッショナルを育成する大学院レベルの教育を実施する高等教育機関」（p. 14）と定義でき、社会人を対象としてい

ジという 4 年制大学への編入前教育や職業教育を提供する 2 年制の高等教育機関<sup>18</sup>があり、「若年層を学校から労働市場へ効率的に橋渡しする役割から、社会人を再訓練して労働市場へ戻すまでの役割を担う、まさに地域の起業や産業の人材育成の中継点(ハブ)<sup>19</sup>」の役割を果たしている。

欧米のように職業・職種に対するアイデンティティーが強くなく、個別企業の枠を超えた産業別労働組合の伝統を持たないわが国で、上記のような「所属企業が変わってもキャリアを継続・開発していけるような社会的な仕組み」を整備するのは決して容易ではないだろう<sup>20</sup>。しかし、なお限られているとはいえ、そうした仕組みの環境整備が進む分野もある。「労働者間の互助組織・人的ネットワーク」については、例えば、リクルート社出身者には OB・OG のネットワークが形成されている。同社では中途退社を「卒業」といい、社員の独立を貴ぶ企業文化が根付き、転職することが当たり前であるという企業風土がある。さらには、外資系やベンチャー企業の人事プロフェッショナルの間には、企業横断的な人的ネットワークが形成されてきている。こうした事実は、わが国では労働者の相互支援組織を形成することは不可能だという見方への反証になると言えよう。

とはいえ、これらはまだまだ少数派であり、既存労働組合に短期のうちに自己改革を期待するのも難しい。そうした意味では、政府が旗振り役になって、政労使の枠組みのもとで仕組みづくりに着手するのが有効ではないかと考えられる。本来、2013 年に創出された「政労使会議」には、そうした役割が期待されると言えるが、国家レベルで合意をするだけでは実効力はない。そこで、政労使会議の下に、主要な産業別や地域別に委員会を設け、企業横断的に、各種階層別研修の業界共有化や技能・スキル検定制度・技能スキル競技会、さらには再就職先のあっせん組織などの設置を議論することが望まれる。この点で興味深い事例は、地方銀行が業界ぐるみで乗り出した女子行員の再就職あっせんの仕組みである。

地方銀行で働く女性行員は、配偶者の転勤や結婚などに伴う転居によって、離職せざるをえないケースが少なくない。女性活躍推進が経営課題となるなか、全国地方銀行協会全 64 行の地銀が連携し、2015 年 4 月に「地銀人材バンク」を創設した。その仕組みは、ある地銀で退職者が出たとき、その退職者が属する銀行から転居先の銀行に受け入れ可能かを打診し、可能であれば紹介元銀行が紹介シートや履歴書を紹介先銀行に送付して、採用の可否が決定される、というものである。基本的には女性行員を想定しているが、男性でも利用でき、今後は親の介護のために転居を余儀なくされるケースも展望している。この仕組みは、

---

るわが国の社会人大学院に対して、「学部卒業の新卒学生や実際の社会で働いた経験があるが、違う分野での専門職業に従事することを希望するリカレント学生、現職の職業人などの多様な学生から構成されている」(p. 15)。プロフェッショナルスクールが授与する修士号は産業界や専門職業団体から評価され、学位取得者の初任給も高くなっている (p. 45)。

<sup>18</sup> 山田 (1997) は「社会移動、上昇移動としての機能もコミュニティ・カレッジは維持しており、現実にはコミュニティ・カレッジを通過点として上昇移動する人々は決して少なくない」(p. 279) としている。

<sup>19</sup> 黒澤 (1999) p. 163。

<sup>20</sup> 以下の記述は、山田 (2017) pp. 198-200 をもとにしている。

「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」を通じて経営トップが関与する形でスタートしたもので、各行で活躍している女性の様々なタイプのロールモデルブック作りも行っている<sup>21</sup>。

「未経験者や他からの参入者が新たなスキルを獲得し、新規にキャリアを始める、あるいはキャリアを転換することをサポートする仕組み」については、実は政府もすでに取り組みを開始している。中央教育審議会の答申（「個人の能力と可能性を開花させ、全員参加による課題解決社会を実現するための教育の多様化と質保証の在り方について」2016年5月30日）を受けて、2019年度より、実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関として「専門職大学」「専門職短期大学」が創設される。

卒業単位のおおむね3~4割程度以上を実習等の科目とするとともに、適切な指導体制が確保された企業内実習等を、2年間で300時間以上、4年間で600時間以上履修する、とされている。修業年限については、専門職大学を4年制、専門職短期大学を2年制又は3年制とし、高等学校（専門学科・普通科）卒業後の学生、社会人学生、編入学生など、多様な学生を積極的に受入れるとしている。教員については、実務家教員を教員組織の中に積極的に位置づけ、必要専任教員数のおおむね4割以上を実務家教員とし、その半数以上は研究能力を併せ有する実務家教員とする予定となっている。

これらは欧米の先進事例を踏まえた内容になっており、仕組みとしては基本的に評価される。しかし、問題はその実効性である。ポイントは、a) 産業界の積極的な協力、及び、b) 質の評価体制、にある。産業界の積極的な協力については、様々な側面がある。具体的には、①「適切な指導体制が確保された企業内実習」をどこまで用意できるか、②有能な「実務家教員」を十分な人数で供給できるか、③社会人学生が気兼ねなく通学できる職場環境が用意できるか、が肝要である。質の評価体制については、認証評価において、産業界等と連携した体制を整備し、専門分野の特性に応じたいわゆる分野別評価を行うとしているが、当初は指導的な観点からの評価を行い、PDCAプロセスを通じて質向上を目指すというスタンスが重要である。

#### **(4) 価格設定の適正化と持続的質上げの仕組みづくり**

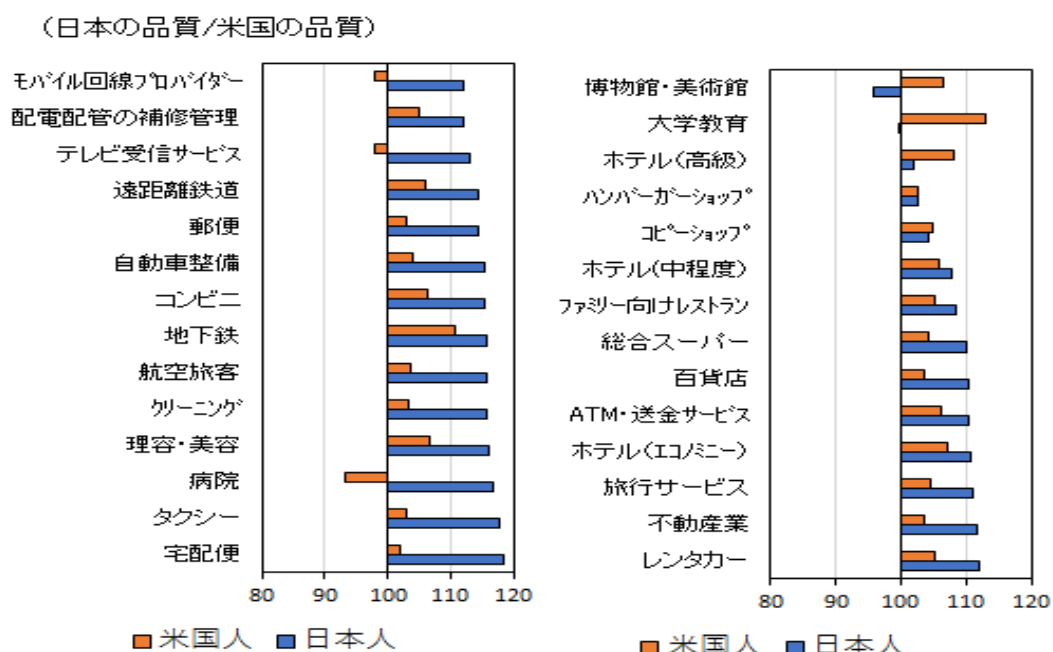
以上、「探索型イノベーション」を活発にして実質ベースの労働生産性を高めるための雇用制度や人材育成の仕組みをみてきたが、同時に進める必要があるのは**実質ベースの生産性向上を付加価値ベースの上昇につなげることのできる「適正な価格設定」が行われる条件整備**である。この点でまず指摘すべきは、企業のプライシング戦略の見直しである。製品のみならずサービスでも、日本産業の品質は高い。例えば、日本生産性本部の調査によれば、日本人にとっても米国人にとっても、多く分野の個別サービスで日本のほうが米国よりも品質が高いと認識されていることが示されている。より具体的には、米国滞在経験のある日

---

<sup>21</sup> 日本の人事部、となりの人事部 Interview、「第68回輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」(<https://jinjibu.jp/article/detl/tonari/1354/1/>)。

本人および日本滞在経験のある米国人を対象に、コンビニ、地下鉄、クリーニング、病院、タクシー、ホテル、外食など様々な分野で、日本と米国のサービス品質の違いに対し、どのくらいの価格を余分に支払ってもよいかを問うことで、品質差を貨幣価値換算して定量化している。それによれば、調査対象とした 28 種のサービスのうち、23 種について日本人、米国人とも日本の品質が高いと答えている（図表 13）。

図表 13 サービス品質の日米比較



(注) 日本と米国のサービス品質の違いに対し、どのくらいの価格を余分に支払ってもよいかを問うことにより、品質差を貨幣価値換算して定量化。日米で品質が同等の時=100。米国滞在経験のある日本人、日本滞在経験のある米国人を対象。

(出所) 日本生産性本部 (2017) 「サービス品質の日米比較」。

わが国では「いいものを安く」「サービスはタダ」というスタンスのもとで、実質生産性の向上を価格に反映させず、実質的な値下げで顧客に還元する傾向がある。この結果、長時間労働や低賃金という形で労働者に大きな負荷がかかってきた。これを見直し、「**根拠のある値上げ**」に知恵を絞る**値付け改革**に取り組む必要がある。

この点で参考になるのは、ハーバードビジネスレビューに掲載されたM.ベルテーニと J.T. グルヒルによる「共通価値のプライシング」という論文<sup>22</sup>である。それは、プライシングを顧客とのコミュニケーション・ツールとしてとらえ、「顧客との関係に注目する」「先見性を持って行動する」「柔軟性を重視する」「透明性を高める」「市場の公平性の基準に対応する」

<sup>22</sup> Bertini and Gourville (2012) .

という5つ原則を提示している。例えば、「顧客との関係に注目する」とは、モノとしての製品を売るよりも顧客ニーズへ対応すること—すなわち「顧客との取引」よりも「顧客との関係」を重視することだという。具体例として、高品質の建設用工具の製造事業者が、月額の手賃を払えば必要な工具はすべて貸出し、その保守整備と修理を行うサービスを提供している事例が紹介されている。これにより、単体商品販売ビジネスに付きまとう、価格値崩れのリスクを避ける効果が期待できる。また、「透明性を高める」とは、利益を挙げている方法をオープンにすることにより、顧客との間に信頼関係を構築する戦略で、結果として顧客がより高級な製品に買い替えたり、付属品や付属サービスに出費してくれたりすることで、客単価の引き上げが期待できる。「市場の公平性の基準に対応する」とは、価格設定のプロセスを明確にし、消費者に価格が公正であると感じてもらおう戦略である。イケアは巨大な店舗で商品を探し出し、顧客自らが持ち買って、自分で組み立てることを前提に、徹底的な合理化を通じて低価格を実現し、顧客の支持を得ている。逆に、組み立てや配送を依頼する顧客からはその手数料を支払ってもらい、どんぶり勘定のサービスで収益を圧迫することを避けている。

今後はモノとサービスの融合が進み、値上げの根拠となる付加価値はサービス部分に求められることが多くなる。そうした意味で、「サービスはタダ」との発想を見直し、価値あるサービスにはきちんと値付けをしていくことが極めて重要になる。

もともと、こうしたミクロのプライシング行動の見直しが奏功するには、マクロ環境の整備が伴わなければならない。物価下落が続いてきた背景には、「過剰供給体質による需給悪化」と「賃金低迷による購買力低下」という要因が無視できないからである。製造業においては、賃金よりも雇用を優先する労使関係のもとで、不採算事業の撤退や産業再編が遅れて多くの産業分野で過剰供給の状況が温存されてきた。とりわけ大手製造業は全体の賃上げの潮流を規定してきただけに、このセクターでのそうした傾向が春闘の賃上げ機能を弱め、経済全体での賃上げのトレンドが失われていったことの影響は大きい。こうした過剰供給体質と賃金低迷が同時並行的にもたらしている値下げ誘発的な環境を打破することが、ここでいうマクロ環境の整備にほかならない。

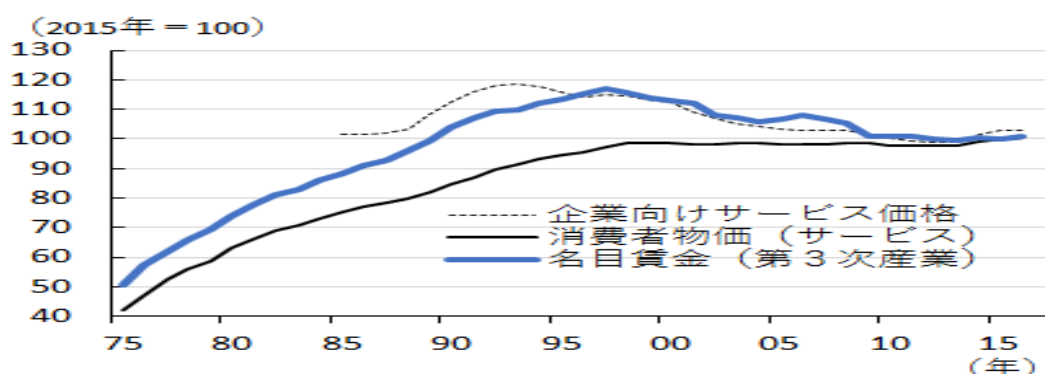
サービス産業分野でも、ややメカニズムは異なるが、やはり過剰供給体質と賃金低迷という構図が適正なプライシングの足かせになっている。いまでこそサービスの値上げがないことが当たり前になっているが、1990年代初めごろまではサービス価格の上昇は当たり前であった。同時に、サービス産業（第3次産業）部門の平均賃金も上昇することは当然と考えられていた。この背景を経済学的に説明するものとして「バラッサ・サミエルソン理論」がある。これに依拠すれば、先進国では製造業（貿易財）での生産性が高く、賃金も国際価格でみて高くなるが、労働力の移動可能性を考えれば、サービス産業（非貿易財）の賃金は製造業と同等になる。一方、サービス産業の生産性は低いため、非貿易財の貿易財に対する

相対価格は高止まりすることになる<sup>23</sup>。

しかし、80年代後半以降、内外価格差が問題視され、90年代の平成バブル崩壊後の不況期には、競争制限的な公的規制の存在や非効率な流通機構がその背景にあるとされ、サービス産業部門の経済構造改革が重要政策課題に浮上した。そうしたなかで、通信分野のほか流通や物流分野で相次いで規制緩和が行われ、競争促進を通じたサービス価格の抑制・引き下げが誘導された。これを受けて、90年代を通じて、公共サービス価格が先導する形でわが国のサービス価格は全般的に値上げの動きが止まっていった。

さらに、1990年代後半には、金融危機を契機とする経済不況の深刻化により、春闘による賃上げ機能が消滅し、サービス産業部門の賃金は下落基調に転じた（図表14）。加えて、金融危機阻止への対応から、金融の大幅緩和や資金繰り対策など企業倒産の回避に向けた流動性対策が大々的に講じられた。この結果、労働コストの面でも資本コストの面でも、未曾有の低コスト状態が生まれた。これによりコスト削減が容易になり、売り上げが減少するなかでも企業の存続が可能になり、不採算事業所が存置された。例えば、年間販売額が減少するなか小売業の販売床面積は1997年から2007年までに17%強拡大し、運賃が下落するなかトラック事業者数は同期間に25%増加した。

図表14 サービス物価と名目賃金



（出所）総務省「消費者物価指数」、日本銀行「企業向けサービス価格指数、厚生労働省「毎月勤労統計調査」。

こうしてサービス産業分野の多くでは、マクロでみた売上が縮小したにもかかわらず、営業所面積や事業者数が増加し、いわゆる過当競争体質が生まれており、これがサービス価格の上昇しない大きな障害になっている。このようにみれば、わが国でサービス価格が上昇しなくなった要因としては、①内外価格差是正には価格抑制が望ましいとの通念が広まり、それが消費者に定着してしまっていることに加え、②不採算企業が多く存置され、過当競争体質が値上げの難しい状況を生んでいること、③春闘の機能不全で賃金を押し上げる圧力がなくなり、企業のサービス価格抑制を可能にしていること、が影響していると考えら

<sup>23</sup> 馬場（1995）。

れる。

このようにみれば、サービス物価が上昇する状況を取り戻し、サービス産業部門で賃上げを可能にする原資を生み出すようにするには、内外価格差はすでに是正され、高品質のサービス価格の引き上げは当然であるとの通念を、まずは企業が持つことでプライシング戦略を転換することが必要である。それに加え、製造業のケースと同様、①不採算事業の整理をスムーズに進め、産業再編によって過当競争体質を是正すること、②春闘による賃上げ機能を復活させ、企業の価格引き上げへのインセンティブと消費者サイドの購買力の向上を図ること、が必要になるといえよう。

では、製造業、サービス産業を問わず、①②を進めるにはどうすればよいか。それには、かつてわが国の良好な経済パフォーマンスを支えてきた「**成長と分配をめぐる大原則**」を、**時代に合った新たな形へと進化させることが求められる**。その大原則とは「生産性3原則」というものであり、具体的には①雇用の維持・安定の原則、②労使協議の原則、③成果配分の原則の3つをいい、「雇用や賃金を始めとする労働条件改善の原資は、労使の努力による生産性向上の増分付加価値で賄われるべきだとする」考え方である<sup>24</sup>。それは、石油危機後、欧米先進国がスタグフレーションに苦しむなか、わが国がいち早く物価安定と経済成長を取り戻した秘密であり、1980年代のわが国の高い経済パフォーマンスを支えてきたわけだが、1990年代後半以降、その機能不全化が目立ってきている。しかし、それは時代の役割を終えたというよりも、従来の一企業での雇用保障を前提にした在り方が限界にきているということであって、環境変化に応じた新たな在り方で再建すべきと考える。

まず、①雇用の維持・安定の原則については、これまでの一企業を前提としたものから、「社会全体での雇用の確保・安定」へ見直すべきであろう。もちろん、一企業が雇用を維持していくことを安易に破棄すべきではなく、企業経営者は10年先を見越したプロアクティブな事業改革に取り組む必要がある。労働組合も、不採算事業があればその採算事業化への現場ならではの提案をやってくるとともに、不採算事業から高収益事業へのシフトには、新たな能力・スキルの習得に積極的に取り組むべきである。それらが前提であるが、厳しい競争環境のもとで、場合によっては、企業を跨ぐ労働移動も選択肢と排除すべきではない。労働組合はそこから逃げるのではなく、失業なき労働移動の仕組みを労使で共同して構築すべきである。

②労使協議の原則については、そもそもわが国の労働組合が企業別であるため、正社員のための組合であり、非正規労働者の処遇改善のための交渉は十分になされてこなかった。この点が、「同一労働同一賃金の導入」という政府が本来労使自治であるはずの賃金問題にまで介入するのに正当性を与えることになっている。企業別組合は企業の発展に協力するという利点があるため、基本形はそのままにするにしても、非正規も含めた労働者全体の「公正代表」として、企業と交渉することが求められる。そのためには、産業別の連携を強化することが重要である。

---

<sup>24</sup> 高木（2015）。



③成果配分の原則については、かつては生産性基準原理や逆生産基準原理ということが言われ、労使でニュアンスの違いはあるものの、生産性に見合っただけで賃金を決めるというコンセンサスが労使間で存在した。そのコンセンサスを前提に、その時代時代の基幹産業が「パターンセッター」として、賃上げをリードするというやり方が行われてきた。しかし、生産性と賃金の連動についての合意は実質的になくなり、パターンセッターのけん引力がなくなった。その意味では、新たな公正配分の仕組みづくりが求められている。私見では、中立的な有識者によって構成される第三者機関を創設し、それが客観的な経済社会情勢を分析し、賃上げの目安を公表するのが一案である。各産業・企業はこれを参考に交渉する方式を導入することを提案したい。その際、過去実績の成果配分（過年度インフレ率+ $\alpha$ ）ではなく、あるべき成長経路に整合的な未来志向の成果配分方式（生産性向上のトレンド+望ましいインフレ率）への転換も求められる。

#### 4. おわりに

以上、雇用システムの国際比較をベースに、わが国が付加価値生産性を高める方策について検討してきた。そこで明らかになったのは、長らく停滞が続いてきたわが国だが、冷静に分析すれば、「深化型イノベーション」を促進する面では日本流の雇用の在り方にはなお利点があり、「探索型イノベーション」に優れた欧米の良さを取り込めば、付加価値生産性を大きく高める余地は十分あるということである。ここで強調したいのは、一般には人口減少・高齢化は経済活性化のハードルと考えられているが、それらはわが国が海外各国に先んじて直面する課題であり、解決すればむしろ世界をリードするチャンスが訪れることを意味する点だ。近年、生産性向上のツールとしてAI（人工知能）をはじめとするデジタル技術に関心が集まっているが、人口減少に直面するわが国こそ、その恩恵を最も多く受ける可能性がある点も指摘したい。さらに、人は老いると安定性を求め生活の質に敏感になる傾向がある点を考慮すれば、日本的な特徴である「きめ細かさ」や「長期関係重視」が高齢化社会のニーズに合った事業創造にプラスに働く面もある。自らの利点を再認識してそれを磨くとともに、海外の良さを謙虚に吸収していけば、日本復活の可能性は十分にあるといえよう。

#### 参考文献

- 入山章江（2015）、『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』，日経BP社。  
楠田丘編（2002）、『日本型成果主義』，生産性出版。  
黒澤昌子（1999）、「高等教育市場の変遷：米国における例をもとに」，八代尚宏編『市場重視の教育改革』，日本経済新聞社。

- 経済産業省（2013），『通商白書 2013 年版』。
- 高木剛（2015），「労使関係の背骨は「生産性三原則」」，『日本労働研究雑誌』2015 年 8 月号。
- 藤内和公（2013），『ドイツの雇用調整』，法律文化社。
- 日本の人事部，となりの人事部インタビューInterview、「第 68 回輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」（<https://jinjibu.jp/article/detl/tonari/1354/1/>）。
- 野川忍（2007），『労働法』，商事法務。
- 馬場直彦（1995），「内外価格差について—サーベイを通じた考え方の整理」，日本銀行金融研究所『金融研究』，第 14 巻第 2 号。
- 濱口桂一郎（2009），『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』，岩波新書。
- （2013），「『労使双方が納得する』解雇規制とは何か」，『世界』2013 年 5 月号。
- 本多千波（2011），「ドイツの職業教育訓練と教員・指導員の養成」，『諸外国における職業教育訓練を担う教員・指導員の養成に関する研究』，第 4 章。
- 宮本光晴（1999），『日本の雇用をどう守るか—日本型職能システムの行方』，PHP 新書。
- 山田久（2016），『失業なき雇用流動化』，慶應義塾大学出版会。
- （2017），『同一労働同一賃金の衝撃』，日本経済新聞出版社。
- 山田礼子（1997），「アメリカの高等教育政策とコミュニティ・カレッジ」，北海道大学『高等教育ジャーナル』，第 2 号。
- （1998），『プロフェッショナルスクール—アメリカの専門職養成』，玉川大学出版部。
- 労働政策研究・研修機構（2011），『雇用形態による均等処遇についての研究会報告書』。
- （2013），『現代先進諸国の労働協約システム—ドイツ・フランスの産業別協約—（第 1 巻 ドイツ編）』，労働政策研究報告書, No.157-1。
- Bertini, Marco and John T. Gourville（2012），“Pricing to Create Shared Value” *Harvard Business Review*, June 2012.（邦訳「共通価値のプライシング」，『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』，2012 年 8 月号。）
- March, James G.（1991），“Exploration and Exploitation in Organizational Learning” *Organization Science* Vol.2 No.1, February 1991.