

# 生産性白書

経済社会のパラダイムシフト 生産性運動の新展開  
～コロナ危機を超えて～

2020年9月18日

生産性常任委員会委員長 福川伸次



公益財団法人 日本生産性本部

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

# I 生産性白書のねらい(序)

(1) 2020年3月 生産性運動65周年を迎えた。その間、時代の要請に沿って、相応の貢献を果たしてきたが、令和の時代を迎え、時代環境は大変革をみせている。

(2) グローバル化とデジタル化により経済社会構造が大きく変質し、かつコロナ感染症(COVID-19)の拡大が加わり、生産性をめぐる政策、経営、技術革新、働き方などが根本から問われている。

(3) 日本では人口減少と高齢化が他に類をみないスピードで進み、日本が将来にわたり成長を持続するには、付加価値を継続的に創出する生産性を向上させていく以外に道はない。

(4) 本白書は、コロナ感染症の経済的な影響をはじめ、デジタル経済、人材投資、価格形成など各論点の分析を行った上で、生産性改革のあり方、生産性運動三原則の意義を評価し、企業、労働組合および政府に対し、生産性向上に向けた提言を行うものである。

## Ⅱ 白書の構成

- (1) 本白書は、第1部総論、第2部各論の二部で構成される。
- (2) **第1部**は、第1章でコロナ危機の克服とより重要性を増した生産性向上に向けた改革課題を提起し、第2章以降で生産性の視点から、1955年以降の経済社会の変遷を振り返ったうえで(第2章)、政策課題(第3章)、海外の動向(第4章)を概説する。第5章で生産性改革に向けた中核課題を整理し、今後の生産性運動のあり方を確認し、**提言**を取りまとめる。
- (3) **第2部**は、生産性向上の鍵となる論点として、デジタル化(第1章)、人材投資(第2章)、価格形成(第3章)、サービス経済化(第4章)、物流ネットワークの変化(第5章)、付加価値概念の再検討(第6章)について、事実や理論の裏付けを求めながら課題を分析する。

はじめに

序 ー生産性白書のねらい

提言

第1部 経済社会のパラダイムシフトと生産性改革

【第1部要約】

第1章 新型コロナ危機の克服と生産性向上の道を探る

第2章 経済構造の変遷と生産性の軌跡

第3章 生産性をめぐる政策課題

第4章 海外の生産性をめぐる新たな展開

第5章 新たな生産性運動の確立に向けて

## 第2部 生産性をめぐる今日的課題

### 【第2部要約】

第1章 デジタル経済の進展と生産性

第2章 人材投資と生産性

第3章 価格形成と生産性

第4章 サービス経済化と生産性

第5章 サプライチェーン、システム化と生産性

第6章 生産性測定の課題

(第1部 第5章p78)

(1) 日本の就業1時間当たり労働生産性は、主要先進7カ国で最下位、OECD加盟国36カ国中21位で生産性のパフォーマンスは劣位。

(2) 生産性向上には、分母の効率化には限界。分子の付加価値が鍵。企業が新しい商品・サービスを生み出す力を再生し、潜在的な欲求を有効需要に結実する需要創造が重要。

(3) 消費者には質に対する支払意思があるのに、日本の多くの企業は、商品・サービスの質に見合った価格設定ができない。価格競争より差別化による品質競争を重視する企業の利益率が高い。経営者は、差別化により、品質に見合った価格付けを推進することが必要。

(4) 日本企業は、AIやICTによる技術革新で米中に後れており、イノベーション力の再生が必須。ICTの活用が社内業務の合理化に偏り、事業の高付加価値化につなげていないのが現状。攻めのICT投資への転換が必須。

(5) 日本企業が創造的イノベーションを起こし得ない理由は、イノベーションのリスクを取ることに消極的な経営が主因。失敗が許されない企業風土も問題。失敗を許容し、リスクを取る企業風土への転換が、経営革新の根幹。

(6) 民間のイノベーションの創発を支援するため、政府は、公的支援、産官学連携、規制緩和など企業の取り組みを後押しする環境整備が必要。

1. 生産性改革を推進する新たなプラットフォームづくり
2. 先端的なイノベーション促進への挑戦
3. 企業経営の革新
4. 働き方の改革と人間力の充実
5. 個人の生きがいの追求
6. 生産性運動三原則の今日的意義
7. 生産性改革の担い手の新たな役割
8. 生産性向上の効果を測定する新たな指標の開発

# 提言1:生産性改革を推進する新たな プラットフォームづくり

- (1) 生産性向上は日本の活力を取り戻す原動力。一義的には民間産業界が自ら取り組むべき課題。政府は、民間の取り組みの阻害要因を取り除き、舞台を整える。官民が相互に連携し、生産性向上に取り組む環境を整備する。
- (2) 市場の枠組みの改革、企業経営の革新、イノベーションの展開、公正な成果配分、人間力の充実、SDGsへの貢献など全体最適を実現するプラットフォームの形成を目指す。
- (3) デジタル社会にふさわしい生産性向上に向けて、政府、経営、労働を挙げて、合意形成と効果的実現を推進する体制づくりに取り組む。

# 提言2: 先端的なイノベーション促進 への挑戦

- (1) イノベーションは、人間の知的能力を拡張することにより、高度な価値の実現を目指すもの。これこそが、かつてない生産性を実現し、かつ新たな市場を創造し、革新的なビジネスモデルを創出する。
- (2) 創造力と柔軟性、決断力とコミュニケーション力といった「人間力」が基本。
- (3) イノベーションは、同時に高齢化等の社会課題の克服を目指すとともに、地球環境問題の解決などSDGsの実現を期す。

- (1) 企業の生産性を高めるには、経営力の強化が鍵となる。高度な企画戦略機能とそれを担う人材の育成確保が不可欠。
- (2) 日本では、とりわけベンチャー企業の活動が活力を欠く。失敗を恐れない挑戦意欲と緻密な戦略性に富んだ経営者の育成が必要。

(1) 少子高齢化を乗り越えるには、経済の高付加価値化に向けた労働市場の構造改革が必要。デジタル・トランスフォーメーションは、新しい労働環境と創造的な能力開発のシステムを要請。

(2) 学校教育では、創造的な人材の育成に向け教育体系の改革が必要。

(3) 多様な人材が活躍できる社会環境と、個人がライフステージに見合った柔軟な働き方を実現できる労働環境の整備が急務。

- (1) 人生100年時代。一人ひとりが、生き方、働き方、学び方を自律的に選択する能力を高める環境を整備することが必要。
- (2) 生涯を通じた切れ目のない学び直しの場の整備が必要。
- (3) 個々人がキャリアを選択できる社会条件の整備が不可欠。

経済社会環境は、生産性運動発足時から大きく変質したが、人間を中心に据え、その価値と能力を高める社会の実現が必要であることは、いささかも変わりがない。生産性運動三原則を確認し、その内容の進化を図る。

## (1)雇用の維持・拡大

重要となるのは雇用、とりわけその質であることに鑑み、人間の価値と能力を高める仕事の創出が重要であることを確認。

## (2)労使の協力と協議

経営と労働の信頼関係が生産性改革の基盤であることから、産業、企業の枠を超えた労使の協力と協議の充実の必要性を確認。

## (3)成果の公正分配

成長と分配の好循環が付加価値の持続的な増大に必須であることから、経営者、労働者および消費者への公正な分配の必要性を確認。

生産性改革を進展するため、各主体に次の役割を期待する。

(1) **経営者**: 経済構造の変化に対応する、新たなビジネスモデルの創出と経営革新の推進を図ること。

(2) **労働組合**: 働く者の声を代表する組織として、経営改善と労働環境の課題解決に貢献すること。

(3) **学識者**: 経済活動を多面的に分析、評価し、生産性向上と経済社会の改革に貢献すること。

(4) **消費者**: 責任ある消費行動を通じて持続可能な経済社会に貢献すること。

(5) **政府**: 民間が生産性向上に取り組む環境を整えるとともに、公共分野のデジタル化など社会システム全体の改革を促進すること。

# 提言8:生産性向上の効果を測定する 新たな指標の開発

日本生産性本部は、労使、学識者の協力を得て、次のような生産性向上の態様と進展度を評価する新たな指針の作成に着手する。

(1) デジタル化の進展に伴う新たなサービスの出現やシェアリングエコノミーの拡充などに対応して、経済や市場に従来の経済指標では捕捉しきれない変化が生じていることから、これらに応じた生産性測定の方法を確立する。

(2) 付加価値では捉えきれない消費者や生活者の便益の向上やSDGsへの貢献などに関し、経済活動を多面的に評価する指標を開発する。

## (1)雇用の維持・拡大

生産性の向上は、究極において雇用を増大するものであるが、過渡的な過剰人員に対しては、国民経済的観点に立って能う限り配置転換その他により、失業を防止するよう官民協力して適切な措置を講ずるものとする。

## (2)労使の協力と協議

生産性向上のための具体的な方法については、各企業の実情に即し、労使が協力してこれを研究し、協議するものとする。

## (3)成果の公正な分配

生産性向上の諸成果は、経営者、労働者および消費者に、国民経済の実情に応じて公正に分配されるものとする。