

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—

日本より平均労働時間が短いドイツだが、労働生産性は大幅に上回っている。日本の生産性を高めるには何が必要なのか。フランツ・ヴァルデンベルガー氏が、その道筋を語った。



講師：フランツ・ヴァルデンベルガー 氏 (Dr. Franz Waldenberger)

ドイツ日本研究所 所長
ミュンヘン大学 教授

日本の労働生産性の低さの原因は 要素配分や使い方の非効率性にある

OECD（経済協力開発機構）による2016年の統計を見ると、日本の年間平均労働時間が1,713時間なのに対してドイツは1,363時間で、その差は350時間もある。1日8時間労働とすると、日本人は年間約44日間も多く働いていることになる。

ところが、1人当たりGDPはドイツよりも大幅に低い。「1人当たりGDP＝就業率×年間平均労働時間×労働生産性」という計算式を考えれば、その最大の原因は労働生産性にある。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、日本の1人当たりGDPは35%もの増加が見込める。これは高齢化や人口減少に直面する日本にとって、絶対に逃してはいけないチャンスである。

では、日本の労働生産性が低いのはなぜなのか。それは生産要素の質や量ではなく、要素配分や使い方の非効率性にあると考えられる。

要素配分をゆがめる構造的な原因は 内部昇進という独自のキャリア形成

生産要素の配分は、「企業レベル（経営者による企業内配分）」「産業レベル（競争による企業間配分）」「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レベルで行われる。

これら全てのレベルにおいて要素配分をゆがめている構造的な原因が、日本独特のキャリア形成である。日本の企業経営は内部昇進を前提としている。内部昇進そのものは他国でも一般的だが、日本のように社内ではなく、外部の労働市場が提供するオプション（他社への転職や企業の外部採用のチャンス）の枠内で決定する傾向が強い。また、日本では管理職が転職によってキャリアアップすることは困難である。

この状況を生産要素配分のレベルごとに分析すれば、企業レベルでは、社内昇進キャリアに退職という選択肢がない結果、衝突しながら前に進む建設的なコンフリクト文化が育たず、リスク回避行動が増大する。産業レベルでは、社内昇進が技能者や管理職の企業

間移動を阻み、適材適所が機能しない。また低い賃金を容認し、M&Aや買収後の企業統合を困難にする。国際レベルでも、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。

管理職の外部労働市場を育てるため 経済全体にかかわる調整・改革を

コーポレートガバナンス改革や雇用規制の緩和、働き方改革だけで日本の生産性を高めることは難しい。管理職の外部労働市場を育てることが必要である。それは内部昇進を完全に排除するのではなく、転職によるキャリアパスを並行して可能にするという意味だ。

そのためには、経済全体にかかわるさまざまな調整や改革が必要になる。中途採用と内部昇進の両方に、平等なキャリアチャンスを与えなければならない。また、新卒一括採用をやめるとともに、生涯雇用ではなく特定の職務のための雇用を行う必要がある。そして、キャリアを会社の物ではなく、従業員らの物にするキャリアオーナーシップを確立しなければならない。

こうした改革に向けた道筋をつける方法としては、外資系企業が日本の企業を買収して自社の人事システムを導入することや、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が実験と実証を行うことなどが考えられるだろう。