

【統一論題報告・論文】

## 生産性向上に向けた日本生産性本部の活動の軌跡と今後の方向性

木内 康裕（日本生産性本部）

本稿では、生産性向上に向けた活動の変遷について、日本生産性本部の活動を通じて概観するとともに、今日の経済環境下における生産性向上のあり方や課題を検討する。これまでの活動は、①新たな生産性向上手法の導入や生産性計測・分析の研究が進んだ1950年代～90年代半ば、②供給力過剰が懸念され、経済規模や労働生産性が伸び悩む中で生産性に関する活動・分析への関心が薄れた1990年代半ば～2010年代はじめ、③人手不足が顕在化し、企業や政府の生産性向上意識が変容した2010年代はじめ以降、に大別される。

現在、生産性向上に向けては、AIやRPAといった新技術の活用が注目を浴びているが、経営分析的な側面でも従来定義で一部企業の付加価値が計測できなくなっているといった課題がある。また、既存の付加価値分析をより今日的にするには、「持たざる経営」といった考え方やITなどの無形資産を分析フレームワークに盛り込むことが重要である。

キーワード：労働生産性、付加価値、生産性運動

### I. はじめに

政府が2017年12月に発表した「新しい経済政策パッケージ」では「生産性革命」が謳われ、2018年6月の「未来投資戦略2018」でもIoT・人工知能（AI）の活用などを軸とした第4次産業革命がもたらす社会経済的な変化－「Society5.0」－の実現に向け、中小企業の実産性革命の更なる強化に加え、サービス産業の労働生産性上昇率2%・製造業2%以上の数値目標を設定している。ここ数年は、生産性を軸に据えた政策展開が続いており、働き方改革や賃金改善とも関連して生産性が取り上げられる機会が増えている。

ただ、生産性をめぐる議論や生産性向上のあり方は、経済社会環境の変遷などにも大きく影響されることはいうまでもない。本稿では、これまでの生産性向上の取組みについて日本生産性本部の活動の変遷とあわせて概観するとともに、生産性向上に向けた今日的な課題などについて検討する。

### II. なぜ今「生産性」なのか

筆者の所属する日本生産性本部は、1955年に財界・労働組合・学識者を母体として設立され、生産性向上に向けたさまざまな活動を展開してきた。しかし、過去数十年を振り返っても、近年のように生産性に脚光が当たる状況にあっ

たわけではない。なぜ、今「生産性」なのだろうか。

1つには、生産年齢人口の減少が進む中で経済成長を維持する方策として生産性に注目が集まったことが挙げられる。経済成長率は

$$\text{実質経済成長率} = \text{就業者変化率} + \text{労働時間変化率} + \text{実質労働生産性上昇率}$$

といった関係式が成り立つ。これは、経済を成長させたいければ、①就業者を増やす、②労働時間を増やす、③生産性を向上させる必要があることを示している。

しかし、過重労働が問題視されるようになる中、労働時間を増やそうとすることは非現実的である。また、生産年齢人口の減少トレンドが続く中、就業者数も高齢者や女性が労働市場に参入したことで足もとでは緩やかな増加基調にあるとはいえ、今後も増加が続くとは見通しにくい。そのため、生産性向上こそが経済成長に最も貢献する要因であると幅広く認識されるようになったということであろう。

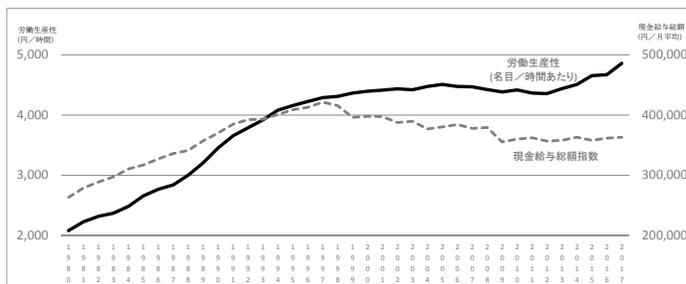
また、「働き方改革」として労働時間の削減を進めようとする中で、生産性向上がセットとして捉えられるようになったことも大きい。本来、「働き方改革」は労働時間の削減のみを指すべきものではないが、企業にとっては、従業員の労働時間が減っても生み出される成果（売

上や利益・付加価値）がこれまでと変わらなければ、「働き方改革（労働時間削減）」に反対する理由はない。むしろ、残業にかかる費用が減る分だけ、収益性が改善することになる。そうした中で、時間当たりの生産性を高めることを目的として、無駄な残業や会議の削減などに代表される業務の無駄にメスを入れる動きが目立つようになっている。

さらに、賃金を改善させるには、生産性の向上が欠かせないことを企業が再認識するようになったことも挙げられる。かつては旧日経連が賃金の上昇幅について生産性上昇率を基準にして検討すべきとする主張（＝生産性基準原理）をしていたが、1990年代半ば以降、労働生産性が緩やかに上昇する一方で賃金の停滞が続くようになり、かつてのような生産性と賃金の連動性が見られなくなった。しかし、近年になって政府が主導して企業に賃上げを要請するようになり、人手不足が顕在化して雇用確保のために賃金を上げざるを得なくなる業種が広がりつつあることなどから、企業が持続的に賃上げを行うための原資をどうやって生み出すかを探索する中で生産性に再び目を向けるようになった。生産性向上とは、より効率的に成果（＝付加価値）を生み出すことであり、付加価値が増加すれば企業の利益や従業員の賃金の原資が拡大することになるためである。

生産性が日本の主要課題として大きく取り上

図表1 名目労働生産性水準と賃金（現金給与総額）の推移



厚生労働省「毎月勤労統計」・日本生産性本部「生産性データベース」より筆者作成

げられるようになったのは、こうした要因が複合的に影響しているものと考えられる。

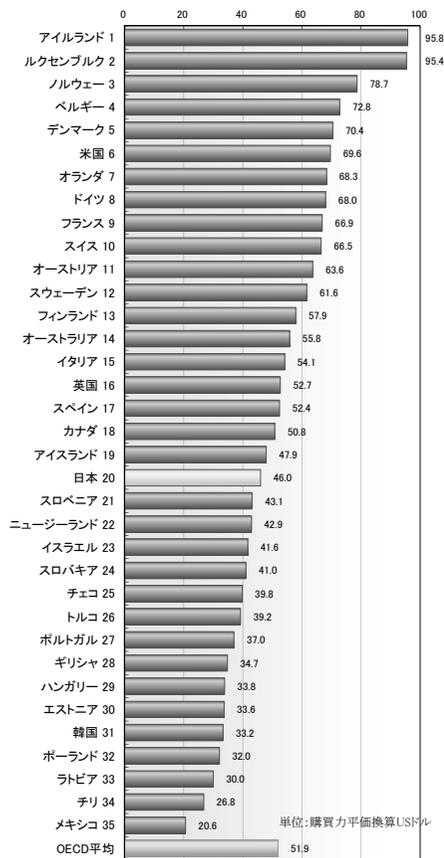
### Ⅲ. 日本の生産性の現状

もっとも、政府や企業が生産性向上を進めようとしているにもかかわらず、日本の労働生産性水準は、国際的にみると必ずしも高いわけではない。日本生産性本部（2017a）によると、円ベースでみた日本の労働生産性水準は、リーマン・ショックに伴って2000年代後半に落ち込んでから停滞する状況が続いたものの、このと

ころ回復基調を強めて過去最高水準を更新する状況が続いている。しかし、OECD加盟35カ国の労働生産性を比較した日本生産性本部（2017b）をみると、日本の労働生産性水準は、OECD加盟国中20位にとどまる。これは、米国の3分の2程度の水準で、ニュージーランドを上回るものの、英国やカナダをやや下回るあたりに相当する。主要先進7カ国で見ると、データが取得可能な1970年以降、最下位の状況が続いている。

1990年代半ばから2000年はじめにかけ、主要国で最も高かった日本の製造業の労働生産性水準も、2000年代に入ると大きく後退し、足もとでみると過去最低の14位（2015年）にまで落ち込むなど、かつての優位性を失っている。

図2 OECD加盟諸国の時間当たり労働生産性（2016年／35カ国比較）



出所：日本生産性本部（2017b）p.7

日本の労働生産性が主要国に遅れをとっている要因はさまざま考えられるが、1つには日本のGDPの7割を占めるサービス産業の労働生産性水準が米国の半分程度であるだけでなく、ドイツやイギリスの3分の2程度にとどまることが大きい。特に、滝澤（2018）は産業規模の大きい卸売・小売や宿泊・飲食、運輸・郵便といった分野の労働生産性は、日米英独仏の5カ国の中で日本が最も低く、改善の余地が大きい状況にあると指摘している。

また、日本では「おもてなし」に代表される品質の高いサービスを提供しているにもかかわらず、それを十分に活かしていないことも生産性に影響している。日本生産性本部が共同調査を行った深尾・池内（2017）によれば、日米両方に在住経験のある日本人・米国人ともに、主な対個人サービス28分野のほとんどにおいて日本のサービス品質が米国より高いと認識している。一方で、サービス品質が高い分だけ価格も高くなっているとする回答は少なく、米国ではサービス品質は日本の方が高くても価格は日本の方が低いとする回答も目立った。

図表3 日本と米国のサービス品質の差



出所：日本生産性本部(2017c) p.17

このことは、日本では手間隙をかけて高品質のサービスを提供していても、品質の高さを価格に十分反映できていないことを示唆しており、それが日本の低い労働生産性水準にも結びついているとみることができる。

#### IV. 日本生産性本部の活動の軌跡と現状

こうした状況をふまえつつ、日本生産性本部では、これまで生産性向上に向けたコンサルティング活動や企業研修、調査研究などの活動を行ってきた。生産性向上に向けた活動は経済環境や労働需給、技術水準などによって有効な手立てが変わってくることから、ここでは、これまでの活動について3期に分けて概観したい。

##### 1. 1955年～1990年代半ば

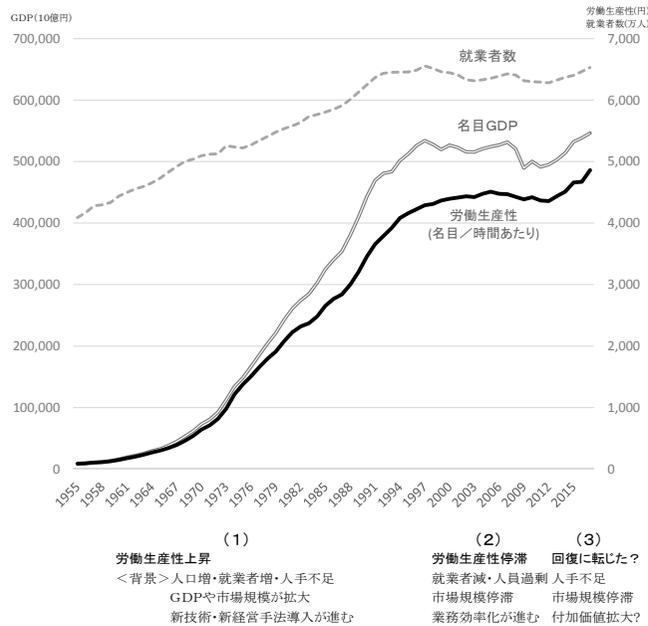
：経済規模や就業人口が増加基調にある時期

##### (1) 生産性向上に向けた新しい考え方の導入

高度成長期からバブル期にいたる時期においては、経済規模がほぼ右肩上がりでも拡大するだけでなく、就業人口が増加する中でも労働需給がある程度タイトに推移し、労働生産性も大幅に上昇した。こうした状況のもとで生産性を向上させるにはまず企業など供給サイドの強化が重要であるといった認識から、日本生産性本部の活動は不足していた技術や経営管理手法などの導入が中心となった。当時の事業計画をみても、①海外視察団の派遣と海外専門家の招聘、②科学的経営管理方法の訓練・普及、③企業・経営者への指導・コンサルティング、④生産性の研究及び啓発宣伝などが軸となっている。

特に、海外視察団の派遣については、「ヨーロッパ復興援助計画」(マーシャル・プラン)の一環として米国が行った米国国際協力庁(ICA)による西欧諸国への技術援助で大きな成果を挙げた視察団方式を援用し、ICAと連携

図表4 GDP・労働生産性・就業者数の推移



内閣府「国民経済計算」・総務省「労働力調査」・日本生産性本部「生産性データベース」より筆者作成

して企業トップ層からなる6週間程度の長期視察団を数多く派遣した。当時の厳しい外貨持ち出し制限の例外事業ということもあり、電機産業や鉄鋼産業といった業種別、大企業や中小企業の経営層などといった単位で、工程管理や在庫管理、コストコントロール、インダストリアルエンジニアリング（IE）といった近代的な経営管理の考え方を日本に持ち帰った。マーケティングの概念を日本にはじめて導入したのも、第1次トップ・マネジメント視察団（団長：石坂泰三・東芝社長／日本生産性本部会長（当時））によるものとされている。

当時の日本は、生産力や技術力だけでなく生産性水準においても米国に大きく立ち遅れていたが、米国で普及する新しい経営管理技術や考え方を導入することにより、年率10%近い水準の労働生産性上昇率（1960年代平均／実質ベース）を実現していた。

こうして米国から導入した新たな手法は、米国から講師を招くだけでなく、わが国の社会人ビジネススクールの草分けとして1965年に設立された「経営アカデミー」、1958年から7,000人近いコンサルタントを輩出している「経営コンサルタント養成講座」のほか、毎年多くの財界人を集める「軽井沢トップセミナー」などの事業を通じ、幅広い階層の産業人に紹介されてきた。

## (2) 生産性の定量化と分析

こうした活動の中で生産性を向上させた成果を定量的に把握する必要性から、生産性の計測・分析手法についても研究が進んだ。

まず、1時間当たり生産数量などの形で物的に生産性を定量化する研究が進み、「季別生産性統計」として1958年から今日まで発表を続けている。そして、生産性を向上させた成果を企業（利益）と従業員（賃金）でどのように分配

すべきかを検討する中で、付加価値をベースとした生産性の概念に関する研究が進み、1965年から「付加価値分析」として企業の生産性関連指標を定期的に公表するようになった。「付加価値分析」では、付加価値概念を「企業の経営活動の成果」として、「企業が製品を生産し、それを販売して得られた総産出価値から、その製品の生産・販売のために必要な原材料、機械・器具、電力、水道、燃料、消耗品など、外部から購入した価値（これを前給付原価という）を差引いたものであり、その企業が原材料などの価値に新たに付加した価値」と定義し、企業の財務諸表から付加価値を以下のように定義して計算を行っている。

$$\begin{aligned} \text{付加価値} &= \text{純売上高} - \{(\text{原材料費} + \text{支払経費} \\ &\quad + \text{減価償却費}) + \text{期首棚卸高} \\ &\quad - \text{期末棚卸高} \pm \text{付加価値調整額}\} \\ &= \text{労働収益} + \text{営業利益} \end{aligned}$$

※労働収益：製造原価に含まれる労務費（及び賞与・退職給与引当額・法定福利費・福利施設負担費・厚生費など）+販売管理費に含まれる賃金・給料（及び手当・賞与・退職給与引当額・法定福利費・福利施設負担費・厚生費など）

これは、売上高と原材料などの前給付原価の差額を付加価値とみなす控除法の一種で、日本生産性本部方式と称している。付加価値の計算手法は、人件費や減価償却費、支払利息などを積み上げる日本銀行や日本経済新聞社などの加算法と日本生産性本部方式などの控除法に大別されるが、基本的には原材料などに何らかの手を加えて売上へとつなげていく中で創出した価値を付加価値とみなし、経済活動の成果とする点に違いはない。

そして、付加価値労働生産性を改善させるために必要な方策を分解し、主に以下のような形で各種の経営指標を用いた要因分析を行っている。また、生産性の分配面から1人あたり賃金を付加価値労働生産性と労働分配率に分解する関係式を用い、（労働分配率が一定であれば）1人あたり賃金を上昇させるには付加価値労働生産性の向上が必要であることを示し、生産性向上に向けた取り組みの重要性を企業や労働組合に提起してきた。

企業や労働組合に対する日本生産性本部によるコンサルティング活動の現場においても、こうした付加価値労働生産性向上に向けた各種のフレームワークが幅広く活用されるようになった。

図表5 主な付加価値分析(生産性分析)のフレームワーク



## 2. 1990年代半ば～2010年代はじめ

：就業者が減少傾向に転じ、経済規模や労働生産性が伸び悩んだ時期

1990年代半ばになると、日本経済は設備・人員・債務の3つの過剰を抱え、供給能力の構造調整を迫られるようになる。そうした環境変化に伴い、生産性向上が必ずしも賃金上昇に結びつかなくなり、むしろ人員削減を誘発することにもつながりかねない状況になった。就業人口が減少に転じたことで、日本経済の成長を加速させる「人口ボーナス」期が終焉し、経済成長が望みにくくなる一方、製造業の海外移転が加速するなどの構造変化もあって大量の余剰人員が発生し、その受け皿としてサービス産業が大量の非正規雇用を吸収するようになる。

そうすると、これまで行ってきた生産性向上のための活動にも転機が訪れる。日本生産性本部が1955年の設立当初から行ってきた事業の多くは、基本的に旺盛な需要に供給力が追いつかない環境のもとで企業や産業などの供給サイドを強化するためのものであり、事業の前提条件が大きく揺らいだためである。また、大企業を中心に既に海外進出がかなり進んだことや学識者による海外渡航が活発になったことなどもあり、海外の新しい経営管理手法や海外市場の調査を目的とする海外視察の需要は大きく減少した。企業へのコンサルティング・指導においても、業務を改善して効率的にアウトプットを増やすよりも、業務を効率化することで人員を削減したり、低賃金の非正規従業員に置き換えたりしてコスト競争力強化をはかる取り組みへの需要が拡大した。そうすると、付加価値拡大を前提として（付加価値）労働生産性を向上させようとする「付加価値分析」のフレームワークでは十分に対応できないケースが頻発するようになる。コンサルティング事業は日本生産性本部の主要事業の1つとして今日まで形を少しず

つ変えながら続いているものの、20年以上にわたって続けてきた「付加価値分析」として経営指標データを提供するサービスは1996年に停止し、その後は企業の生産性を計測・分析する活動が単発的に実施されるにとどまっている。

もっとも、余剰人員の受け皿となってきたサービス産業ではGDPに占めるウエイトが高まる一方、2000年代半ばになると低生産性と低賃金が問題視されるようになった。こうした状況を打開して持続的な経済成長を実現するため、2006年に政府・与党が策定した「経済成長戦略大綱」以降、サービス産業の生産性向上が政府の成長戦略の柱の一つとなり、日本生産性本部も「サービス産業生産性協議会」を立ち上げて「製造業の生産性向上手法のサービス産業への適用」や「日本版顧客満足度指数（JCSI）の開発」といったプロジェクトを経済産業省とともに推進するようになった。その後、経営分析的な活動こそあまり行っていないものの、優れたサービスの発掘・顕彰などを含め、サービス産業の生産性向上に向けた活動を今日まで活発に行っている。

## 3. 2010年代はじめ～

：人手不足が顕在化し、企業の生産性向上意識が変容

「生産性向上＝人減らし」といった懸念がある状況下においては、企業の供給力を強化させる方向の生産性向上活動はなかなか進展しなかったが、2010年代に入るとこうした状況に変化が見られるようになり、「生産性」に対する意識も変わるようになる。

端緒となったのは、飲食業や小売業などで顕在化した人手不足である。これは、過剰な人員を抱えてきた企業の構造調整がようやく一段落したことと、生産年齢人口の減少に伴って労働供給力の低下が続いていたことで、これまでのように企業が低賃金では労働力を確保できなく

なったことが背景にある。

そうすると、企業は事業を維持拡大するにあたり、より少ない人数でこれまでと同等以上の成果を生み出せるよう何らかの手立てを講じる必要性が生じ、供給力の効率化・強化を目的とする生産性向上手法に再び目を向けることになった。現在では、従業員の動作分析を行って業務を効率化し標準化・マニュアル化する取組みや、AIや各種ICT技術を活用しながら自動化やシステム化をはかる取組みといった新しい生産性向上手法への需要が高まっている。生産性が低いといわれてきたホワイトカラーの業務分野も、RPA（Robotic Process Automation）を活用することで効率の改善が見込めるようになっている。

政府も、こうした新しい手法によって生産性を大幅に改善することを目指し、「生産性革命」と号して様々な政策を展開するようになっている。

## V. 今後の課題と方向性

AIやRPAといった新しい技術が事業に必要な人員を大幅に減らし、飛躍的に生産性を向上させる可能性をもつことはもはやいうまでもない。しかし、生産性をめぐる課題は、そうした新技術によるものだけでなく、会計的な側面においても少なくない。

1つには、2014年以降、有価証券報告書の連結財務諸表において連結財務諸表上セグメント情報を注記している場合、単体決算上の製造原価明細書の開示が免除されたため、従来の定義による付加価値計算を外部で行うことが難しくなっていることがある。生産性を分析する上では、自社の分析とともに競合他社をベンチマークとする比較分析が非常に重要であることを考えると、何らかの形でオープンデータから付加価値を計算できることが望ましい。実際、コン

サルティングの現場では、対象企業の管理会計情報から従来のフレームワークを用いた生産性関連分析を行っているものの、競合（あるいは類似）企業との比較はかなり困難になっている。それが、賃金上昇圧力の高まりに対応する方策の1つとして、中小企業などで生産性向上への関心が高まっている近年の状況に水を差している。

また、従来の「付加価値分析」のフレームワークでは、例えば有形固定資産への設備投資によって労働装備率を改善させることが効果的な生産性向上策とされてきた。もちろん、これは現在でも有効であり、実際に中小企業などに対しては「経営高度化」などと称してしばしば提案されている。ただ、今日において付加価値を生み出す源泉は、設備や建物といった有形資産だけでなく、ITやソフトウェア、研究開発などによって得られる知識等の無形資産も大きく貢献するようになっている。生産性向上要因を分析する今日的なフレームを考える上では、こうした無形資産を分析に組み入れる必要があるだろう。

さらに、近年は、設備の保有を重要視しない「持たざる経営」を目指す企業も少なくない。従来の分析フレームワークでは多くの設備を保有して有効活用することが望ましいとされており、現在もそれが否定されるわけではないが、設備をリースで済ませたり、建物を売却して賃貸とする企業行動の生産性へのインパクトをうまく説明できなくなっている。このことは、ともに生産性向上要因とみなされている労働装備率と有形固定資産回転率のバランスをもう一度考える必要があることを示している。

アウトソーシングが経理や人事などの領域にまで広がっていることや、会計上は外注費などとして処理されることが多い派遣社員を社員とみなすかどうかなどについても、あらためて整理が必要であろう。

こうしてみると、付加価値分析(生産性分析)が企業にとって実際に有効な経営分析手法であり続けるには、生産性をめぐる概念及び分析方法が確立された時代に想定されていなかった今日の要因を分析に組み入れた新しいフレームワークを構築することが重要な課題になっている。

日本生産性本部では、そうした問題意識から水野一郎・関西大学教授を座長とする「新しい付加価値分析に関する研究会」を立ち上げ、研究を進めている。今後、様々な学識者や企業関係者などとともに生産性分析の新しい展開を模索するさまざまな議論がなされ、企業の実産性向上に向けた今日的な分析手法として発展することを期待したい。

#### 参考文献

- 岩田憲治・久本憲夫（2007）「生産性向上技術の導入と展開」Graduate School of Economics, Kyoto University Working paper J-60
- 梶浦昭友（2015）「業績評価指標と付加価値会計」『付加価値会計の総合的研究』日本社会関連会計学会スタディ・グループ最終報告書
- 梶浦昭友（2016）『生産性向上の理論と実践』中央経済社
- 塩沢由典（2001）『生産性運動の昨日・今日・明日』生産性出版
- 社会経済生産性本部（2005）『生産性運動50年史』社会経済生産性本部
- 社会経済生産性本部（1996）『付加価値分析』社会経済生産性本部
- 滝澤美帆（2018）「産業別労働生産性水準の国際比較」日本生産性本部 生産性レポートVol.7
- チャールズ・ウェザーズ・海老塚明編（2004）『日本生産性運動の原点と展開』社会経済生産性本部
- 日本生産性本部（1965）『生産性運動10年の歩み』日本生産性本部
- 日本生産性本部（1985）『生産性運動30年』日本生産性本部
- 日本生産性本部（2017a）「労働生産性の動向2017年版」
- 日本生産性本部 生産性研究レポートNo.33
- 日本生産性本部（2017b）「労働生産性の国際比較2017年版」日本生産性本部 生産性研究レポートNo.34
- 日本生産性本部（2017c）「サービス品質の日米比較 調査実施報告書」日本生産性本部 生産性研究レポートNo.32
- 坂東学（2014）「生産性本部の設立と運動の展開」『産研論集』41号
- 平井謙一（2002）『財務諸表による企業分析と評価』生産性出版
- 深尾京司・池内健太（2017）「サービス品質の日米比較」日本生産性本部 生産性レポートVol.4
- 深尾京司・池内健太・滝澤美帆（2018）「質を調整した日米サービス産業の労働生産性水準」日本生産性本部 生産性レポートVol.6
- 水野一郎（2015）「日本における生産性運動と付加価値会計」『商学集志』第84巻第3・4号
- 水野一郎（2015）「付加価値会計研究の回顧と展望」『付加価値会計の総合的研究』日本社会関連会計学会スタディ・グループ最終報告書

