



労働市場のトレンド
未来予測の羅針盤!

連載
第68回

労働生産性の行方

武藤泰明の 経営者目線で読む 景気動向



むとう やすあき
武藤 泰明

1955年生まれ。1980年、東京大学大学院修士課程修了。株式会社三菱総合研究所の主席研究員を経て、2006年から早稲田大学スポーツ科学学術院教授。専門はマネジメント。「スポーツファイナンス」(大修館書店)、『人手不足時代の人事戦略』(日本能率協会マネジメントセンター)など著書多数。

私がこの連載で労働生産性を取り上げるのは、2016年3月号以来である。コロナで状況は「非連続」になっているのだが、トレンドは変わらないので、あらためて状況を整理すると、

・日本人は勤勉なので労働生産性が高いと日本人は考えるが、実際にはOECD加盟国中20位程度である。米国は日本より労働生産性が6割高い。労働者1人当たりでも、時間当たりでもこれは変わらない。

・この「6割の差」の理由をちゃんと説明したものを見たことがない。謎である。だからこの6割をキャッチアップするような政策も登場しないのではないか。

・生産性は「GDP÷就業人数」なので、日本の就業人口が減少すれば分母が小さくなり、労働生産性は自然に上昇する。地味な結論だが、これが真実に近い。またそうであれば、今後生産性は向上するが、そのテンポは

ゆっくりとしたものになる。
ということになる。

では状況はどのように推移してきたのか。これを整理したものが表1である。前号で説明したように、安倍政権が誕生したのが2012年12月。景気拡大がはじまったのが13年なので、12年から19年までを示してみた。

少子化なのに就業者は増えた

まず、この間に名目GDPは495兆円から558兆円に増えた(表のa列)。12%強の増加である。12%は一見高いが、年率で言うと1%台である。つぎにGDP成長を分解してみる。意外なことに、就業人口(b列)は2012年から19年にかけて、7%増加している。だから失業(e列とf列)が減っている。そして、c列が労働生産性であり、7年間で5%余の増加である。ただしこれは、4年

る。もちろん表2のように就業者数も落ち込んでいるのだが、1年間の減少率は1%台である。これに対してGDPの落ち込みはこれより大きいので、計算上、労働生産性が低下することになる。

まあ、仕方のないことである。懸念されるのは、需要の落ち込みに比べて、供給側の雇用の減り方が少ないとすると、これから失業者が増えることもあり得るのだろう。コロナが終われば仕事も戻ってくると思って従業員をつなぎとめている会社もあると思うが、この状況が長引けばそれができなくなる。

サービス業生産性上昇の好機

また表2から分かることとして、正規雇用者がこの環境でも増加しているのは、ITや加工食品製造など、コロナで伸びた産業があることによるものなのだろう。つまり、労働力が産業の壁を越えて移動しているように思われる。つまり、経済は単純に落ち込んでいるのではなく、すでに産業構造の変化が始まっているのである。

私がこのコロナ禍の帰結として密かに期待しているのは、日本のサービス業の生産性が向上することである。こんなことを言うと血も涙も(つまり情実や願望は)あつてはならない。考え方としてはサブプライムサイド経済学とほぼ同じなのだが、

- ・需要が減れば供給者が減少する。
- ・企業数が少なくなるので価格競争は穏やかにになる。
- ・結果として企業収益、物価、賃金は上昇する。
- ・合理化を進められるので雇用者数は少なくて済む。
- ・だから労働生産性は上がる

つまりいいことづくめで、問題はサービス業の失業者が増えることだが、日本は労働力供給が減少しつつあるので、少なくともマクロ的には何とかなるはずである。というより、失業率2・4%は欧米諸国から見たら職業安定行政不要(これも言い過ぎ。職業安定行政が機能しているおかげで失業率が低いのかもしれない)の状態であり、これを後盾とし

表1 GDPと就業人口の推移

	a 名目GDP (兆円)	b 就業者数 (万人)	c 就業者1人あたり GDP(万円)	d の前年 上昇率(%)	e 完全失業者 (万人)	f 完全失業率 (%)
2012	495	6,280	788		285	4.3
2013	503	6,326	795	0.9	265	4.0
2014	514	6,371	807	1.4	236	3.6
2015	531	6,401	830	2.9	222	3.4
2016	536	6,465	829	-0.1	208	3.1
2017	545	6,530	835	0.7	190	2.8
2018	549	6,664	824	-1.3	166	2.4
2019	558	6,724	829	0.7	162	2.4
2012→2019 の伸び率(%)	12.7	7.1	5.2			

ちょっと前に私が「予言」した「労働者が減る」ことの結果ではなかった。景気拡大の要因は働く人が増えたことだったし、労働生産性の上昇は就業者数の

コロナで生産性は一時的に低下

しかし、失業率は2・4%なので、今後、就業者の増加は見込むことができない。だとすれば今度こそ、人手不足のおかげで生産性があがっていくはず。だったのだが、コロナが来た。そうなるも分子のGDPが大きく落ち込むので、生産性もこれにつれて低下す

て(つまり多少の失業率上昇は仕方ないと考える。労働力供給は減少するので必ずつじつまがあう)産業政策を展開していくことができるはずなのだが、そうしないのでサービス業の生産性が改善されて行かない。

製造業の歴史に学ぶ

最近刊行した拙著『マネジメントの文明史』(日経BP社刊)にも書いたのだが、日米綿製品協定によって、日本が米国への輸出を自粛したのが1957年である。日米貿易摩擦の原点と言ってよいのだろう。第二次世界大戦に負けてわずか12年後に、日本の製造業は米国を脅かし始めている。その後いろいろな製品で対米輸出自粛が行われ、1985年のプラザ合意(円高ドル安への誘導)にいたる。結局、米国の製造業は復活しなかった(それにもかかわらず国として生産性が高いのは驚きだが、この理由については別の機会に考察してみたい)。

日本の製造業(の一部)が円高に耐えて競争力強化を実現できた理由の一つがコストダウンであり、その前提となったのは原価管理。結果として工場の生産性は不断に上昇を続けた。これに対して日本のサービス業は、製造業とは違い、国際的に叩かれ、立ち直るといふ歴史を持たない。簡単に言えば、生産性向上の機会が製造業と比べて少なかったのである。逆境はイノベーションを生むということである。

武藤泰明の 経営者目線で読む 景気動向



表2 就業者数の推移

		a 総就業者数	b うち雇用者	c bのうち正規	d bのうち非正規
2019年	7月	6731	6034	3526	2174
	8月	6751	6025	3497	2190
	9月	6768	6017	3481	2202
	10月	6787	6046	3526	2196
	11月	6762	6046	3526	2186
	12月	6737	6043	3518	2179
	2020年	1月	6687	6017	3516
	2月	6691	6026	3530	2159
	3月	6700	6009	3506	2150
	4月	6628	5923	3563	2019
	5月	6656	5920	3534	2045
	6月	6670	5929	3561	2044
	7月	6655	5942	3578	2043
20年7月-19年7月		-76	-92	52	-131

資料：労働力調査