

# 今なぜ生産性か

— 求められる労働力構造転換 —

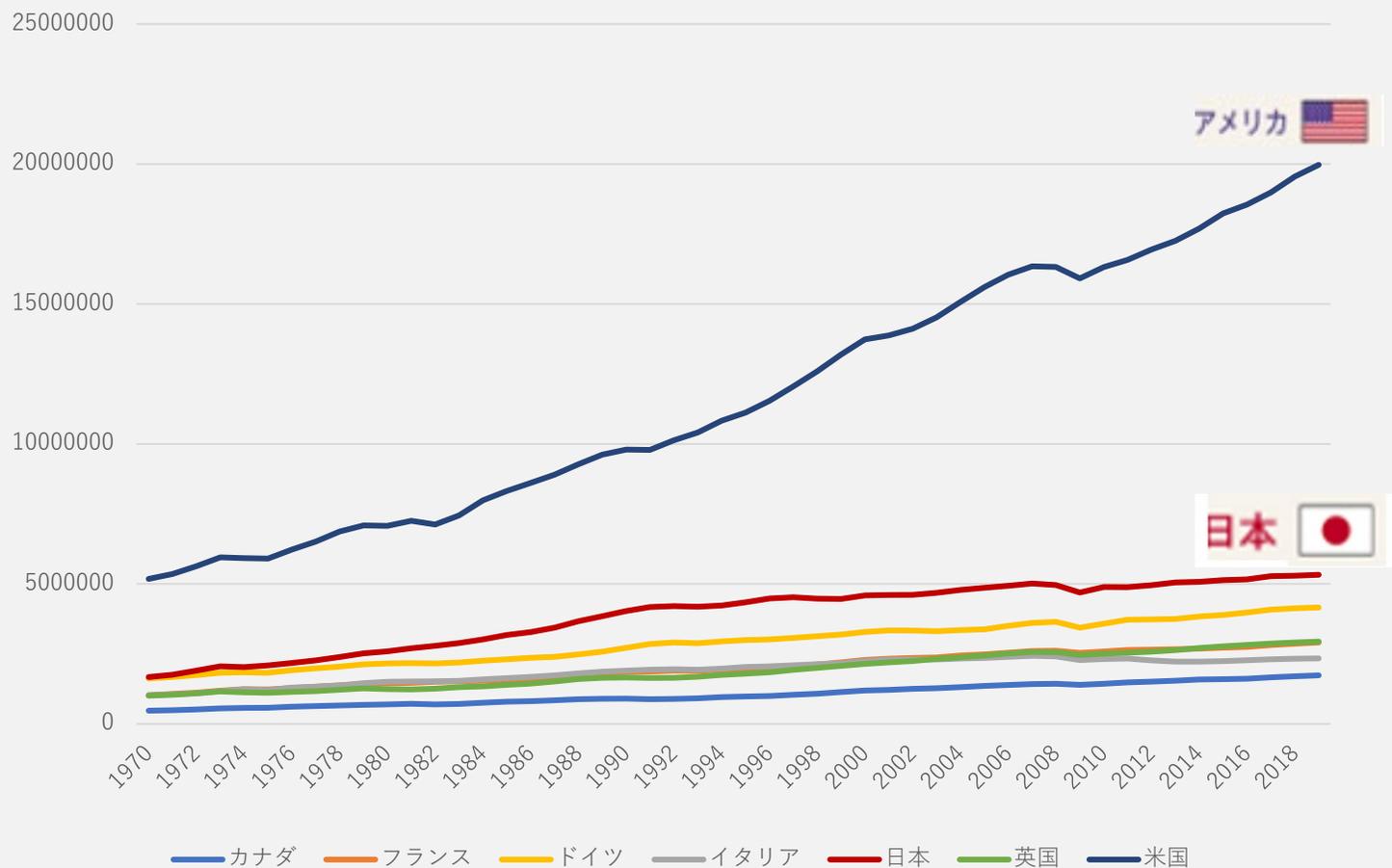
2022年2月26日 公表資料より

一般財団法人未来を創る財団  
社会生産性研究会

© 2022 The Outlook Foundation, all rights reserved.

## 1. 今なぜ生産性が - 現状と課題

# 経済規模 50年間 G7各国 右肩上がり



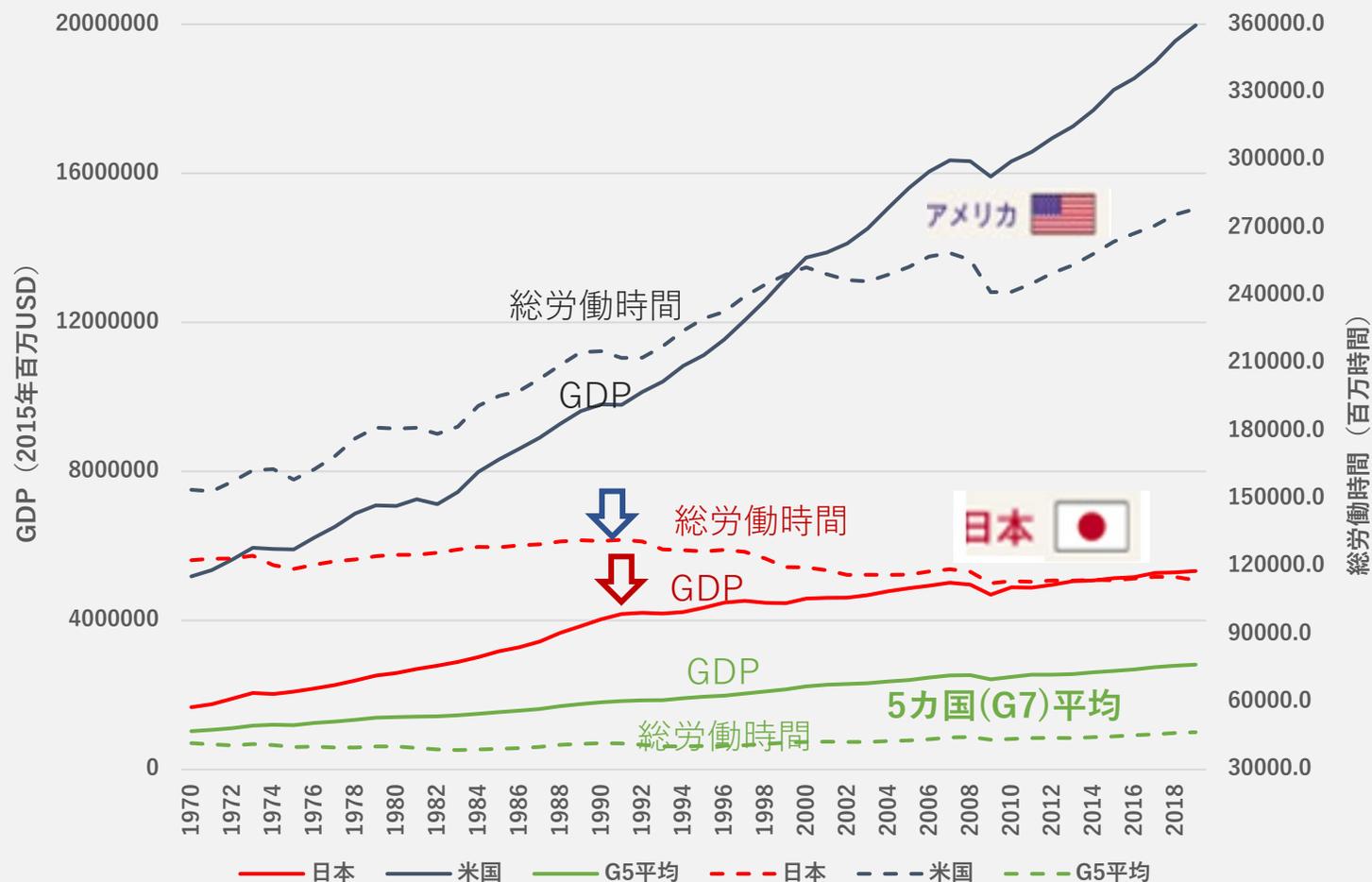
## 「経済成長」 G7 GDP 1970-2019

単位:100万US\$ 実質GDP2015年基準

- GDP 米国の伸びが顕著
- 高い経済成長を果たした日本  
米国の成長率には及ばない

# 1. 今なぜ生産性が - 現状と課題

## 総労働時間ピークアウト GDP鈍化



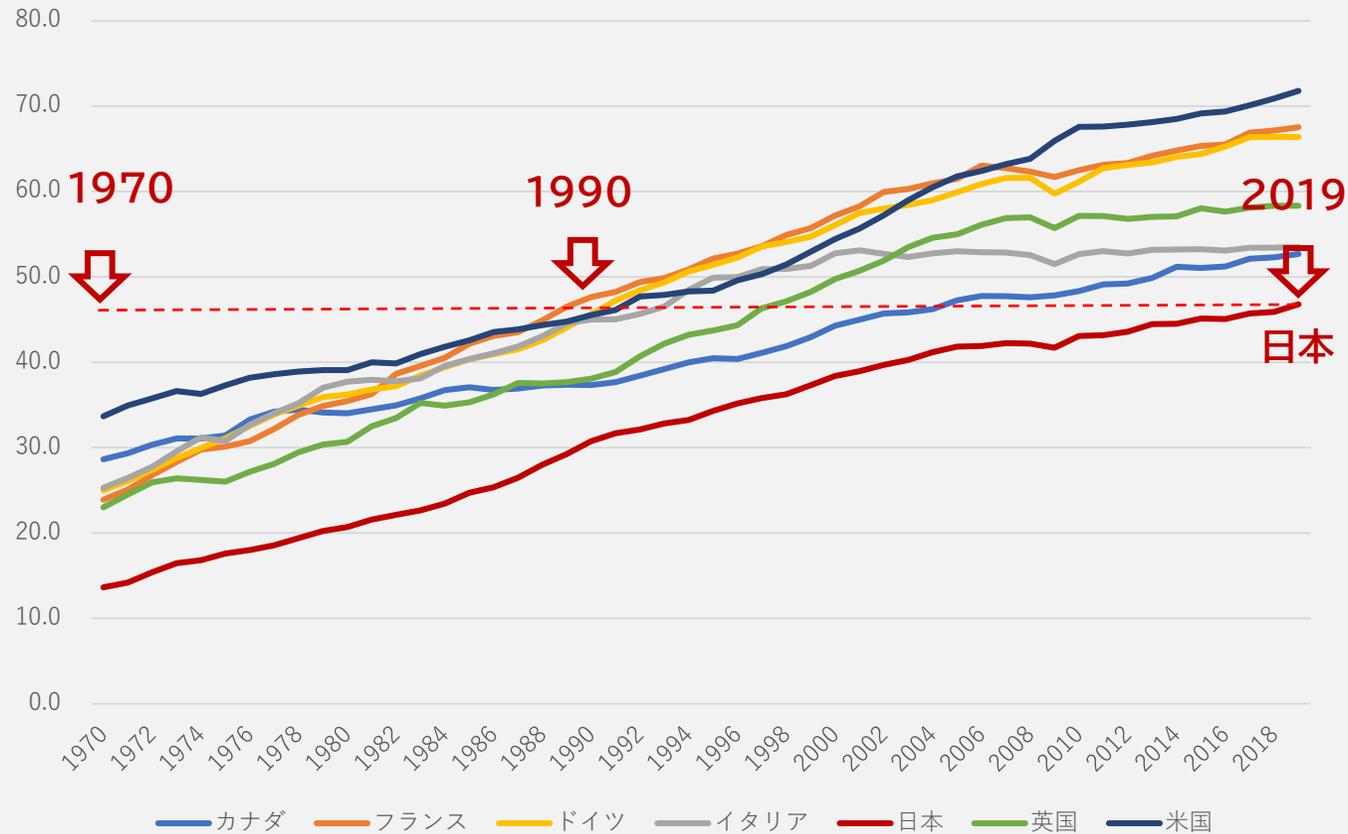
### 「GDP・総労働時間」 日米5カ国(G7)平均 1970-2019

実線:GDP 点線:総労働時間

- 1990年 日本の「総労働時間」は低下に転じた ↓
- 同時期 日本の「GDP」は上昇の鈍化が始まった ↓

## 2.産業構造

# 労働生産性 先進G7国から30年の差



(資料) OECD Stat

「労働生産性」  
G7 時間当たりGDP  
1970-2019

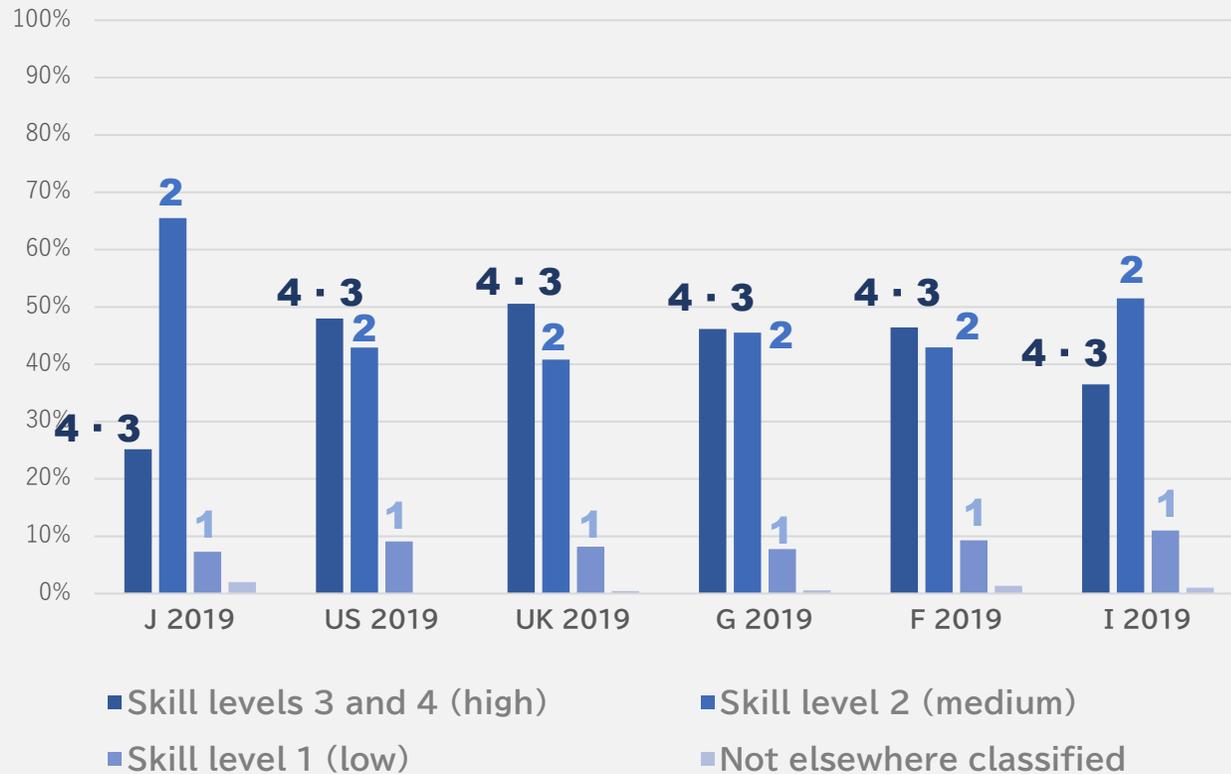
単位:US\$ Constant prices 2015 OECD

- 2019年「日本」生産性  
先進G7国比 30年の遅れ

### 3.労働力構造

## 高スキルレベル就業者は増加の途上

G7 「ILO スキルレベル」  
2019



(資料) ILO Stat、総務省「日本標準職業分類及び国際標準職業分類の分類項目比較表（平成21年）」

日本「就業者スキルレベル」  
高スキル 4・3 比率が低い

スキルレベル 4・3

- 日本 25%
- 米英独 50%

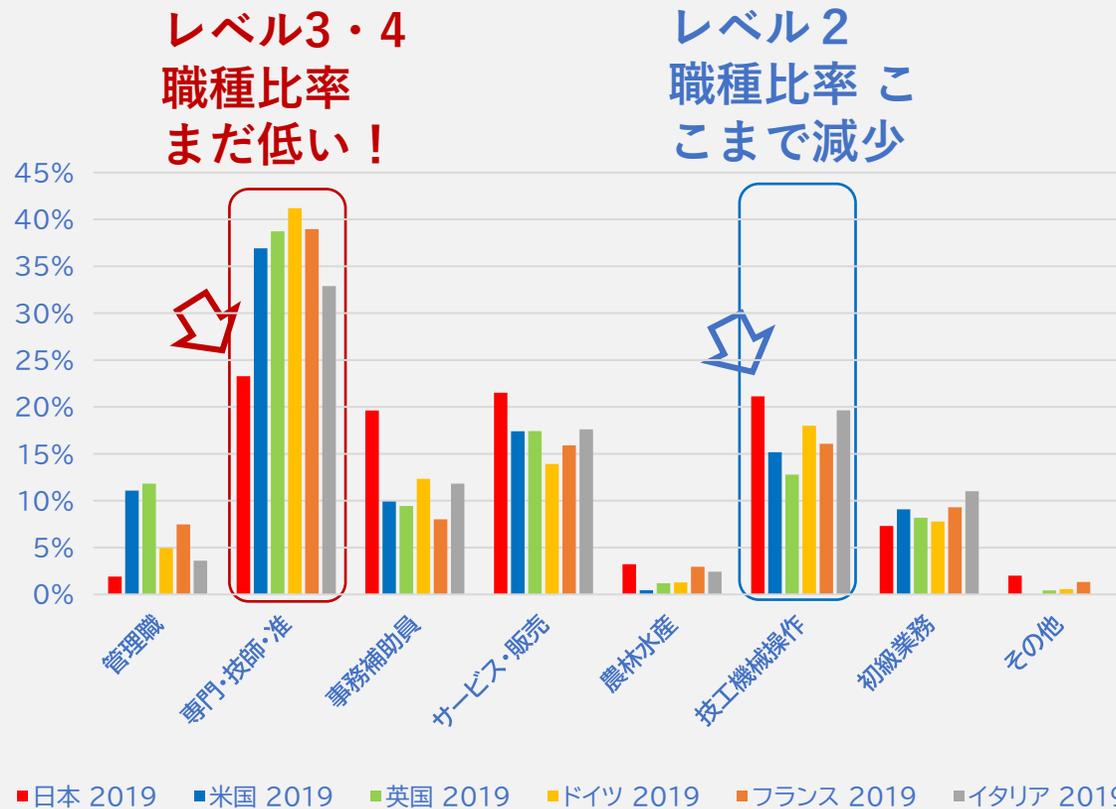
➡ 高スキル者 日本は増加の途上

	ISCO-08 主要分類	スキルレベル
1	管理職	3+4
2	専門職	4
3	技術者、準専門職	3
4	事務職	2
5	サービス及び販売従事者	2
6	農業、林業及び漁業従事者	2
7	技能工及び関連職務の従事者	2
8	定置装置及び機械の運転作業員、組立工	2
9	単純作業の従事者	1
0	軍人	1+2+4

### 3.労働力構造

## 高スキルレベル職種 日本追いつかず

G7(6) 就業者「職種」構成比率 2019



(注) 米国のみ2000年データがなく1999年のデータにより代替

(資料) ILO Stat

**高スキル「職種」  
日本 増加追いつかず**

- 日本の職種構成 (2019)  
(レベル3・4) 専門・技師・准専門 増加中  
(レベル2) 技工・機械操作等 減少傾向

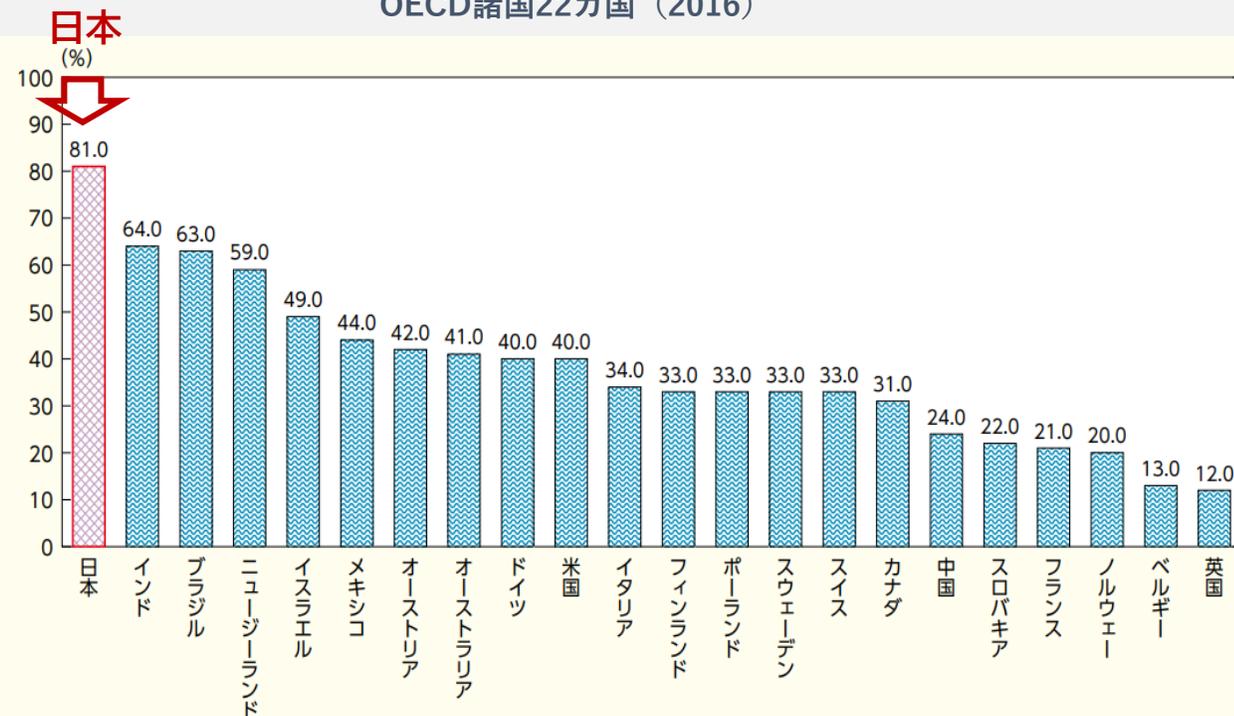
	ISCO-08 主要分類	スキルレベル
1	管理職	3+4
2	専門職	4
3	技術者、准専門職	3
4	事務職	2
5	サービス及び販売従事者	2
6	農業、林業及び漁業従事者	2
7	技能工及び関連職務の従事者	2
8	定置装置及び機械の運転作業員、組立工	2
9	単純作業の従事者	1
0	軍人	1+2+4

## 4.企業・社会の課題

# 就業者の能力不足の認識「大」

### 労働者の能力不足に直面している企業割合

OECD諸国22カ国（2016）



資料出所 OECD “Assessing and Anticipating Changing Skill Needs (2016)” をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 労働者の能力不足を課題としている企業の割合を示している。  
2) Manpower Group “Talent Shortage Survey (2014)” のデータを用いた 2014 年の数値を示している。

(資料) 厚生労働省「令和元年版労働経済の分析」

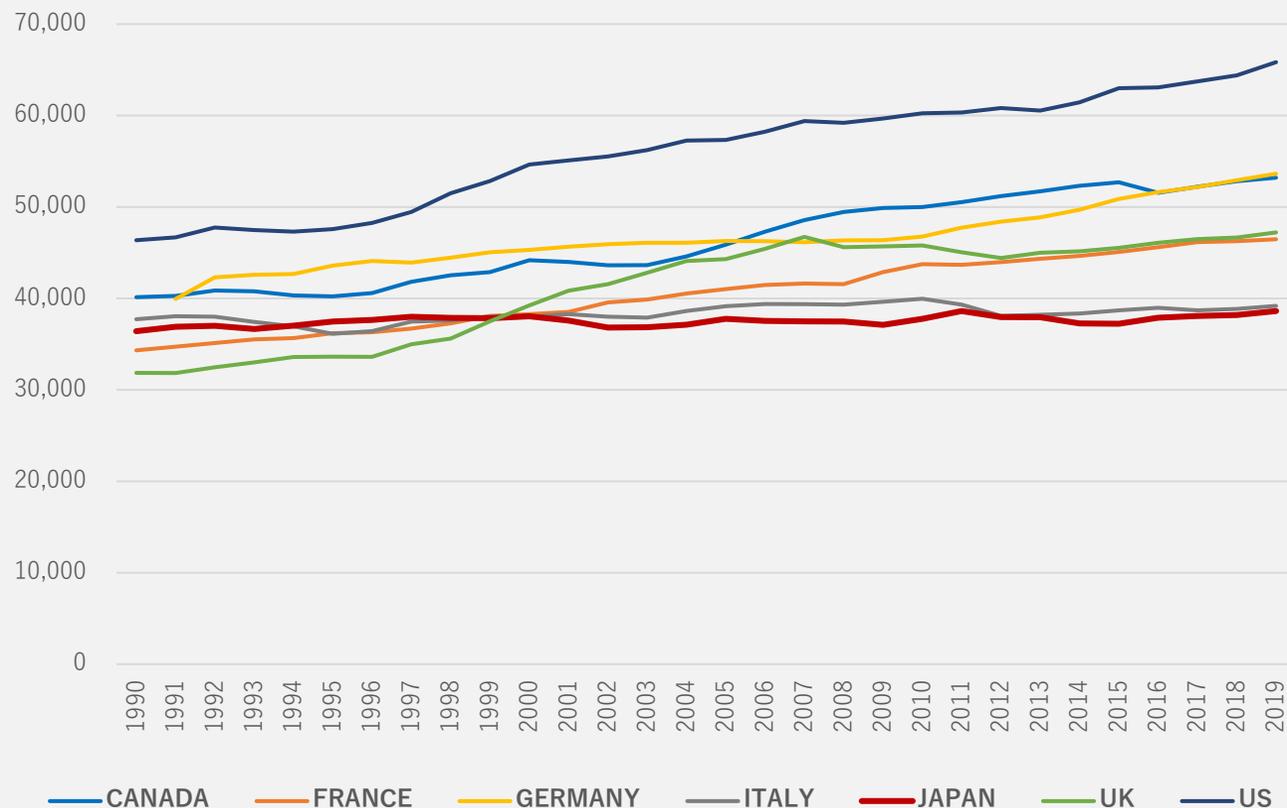
「能力不足の認識」  
日本はトップ  
OECD加盟22カ国中

- 労働者の能力不足の不満  
日本トップ（OECD22カ国中）

## 4.企業・社会の課題

# 賃金は長期横ばい

年間賃金推移  
G7 1990-2019 2019USD平準価格



「賃金」  
長期横ばい

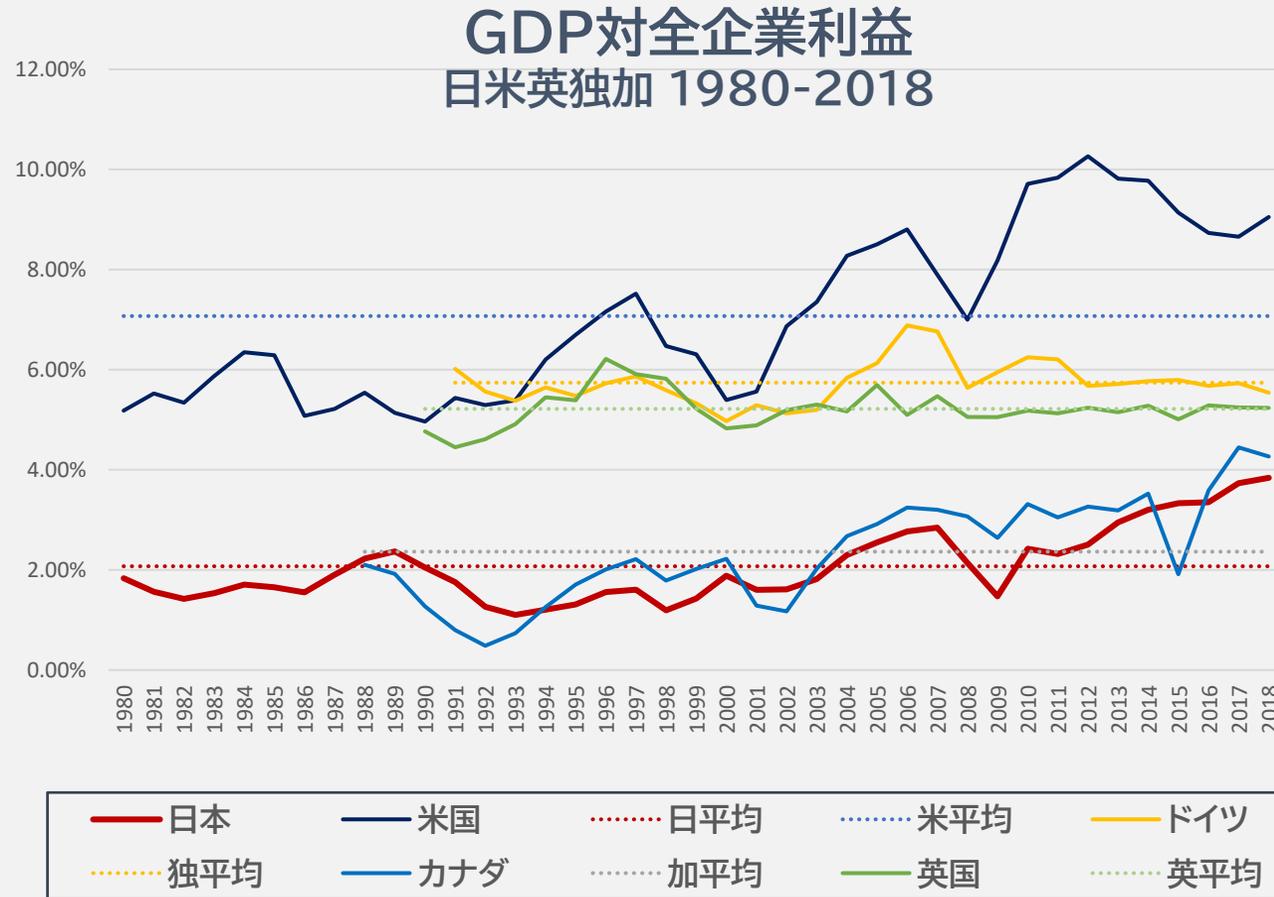
- 賃金水準 日本 1990年以来 横ばい カナダ 企業利益は低いが賃金は高水準

(注) 国全体の企業利益の時系列集計は各国とも公表データが少ない

(資料) OECD Stat、【日】財務総合政策研究所、【米】アメリカ合衆国経済分析局、【独】ドイツ連邦銀行、【加】カナダ統計局、【英】イギリス国家統計局

## 4.企業・社会の課題

# 企業利益は低水準



「企業利益」  
長期低水準

- 企業利益
- 日本 4% 1980から低水準
- 米国 9% 英独 6% 推移

(注) 国全体の企業利益の時系列集計は各国とも公表データが少ない

(資料) OECD Stat、【日】財務総合政策研究所、【米】アメリカ合衆国経済分析局、【独】ドイツ連邦銀行、【加】カナダ統計局、【英】イギリス国家統計局

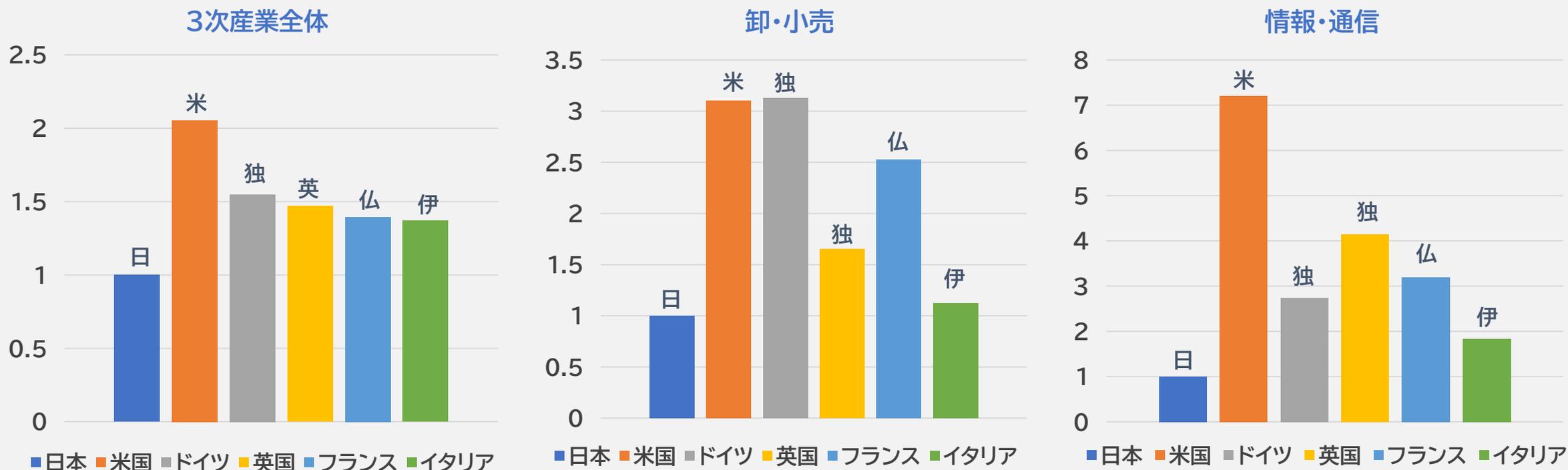
## 2.産業構造

# 3次産業の生産性「ギャップ」は成長の伸びしろ

- 卸・小売業 情報・通信業などのサービス産業  
「生産性の伸びしろ大」

「3次産業の生産性」  
G7各国 日本の1.4～2倍

日本を1とした「時間当たり付加価値」倍率 (2017)



(資料) 滝澤美帆「生産性レポートVol.13 産業別労働生産性水準の国際比較～米国及び欧州各国との比較～」

## 産業構造から 労働力構造へ

---

### 産業構造は 1990年代 G7に並んだ 生産性の課題は 労働力の構造転換 になった

#### 世界の社会構造は大きく変化した

- 労働生産性は 米独仏に 30年の遅れ
- 先進各国「産業のサービス化」「職業の専門化」「社会のデジタル化」が進行

#### 職種とスキル

- 日本は 企業・社会全体で「職種とスキル」両面から 労働力の構造転換が必要
- 中でも GDP・就業者の 7割を占め 新たな産業を生む 3次産業の行方は カギになる

## 未来を創る財団プロジェクト概要

# 社会生産性研究会について

### 社会生産性研究会の概要

社会生産性研究会は、未来を創る財団の4つのプロジェクトの1つとして、長年国内外から指摘のある日本の低労働生産性の原因解明にあたるべく、2018年2月にプロジェクトをスタートさせた

### 社会生産性研究会

座長 齊藤 惇 (KKRジャパンシニアフェロー他)

事務局長 麻植 茂 (未来を創る財団事務局長)

### 事務局 (本レポートに関する問合せ先)

東京都渋谷区南恵比寿1-7-8

一般財団法人 未来を創る財団 事務局内

ディレクター・事務局長 麻植 茂

TEL: 090-3330-3584

E-mail: [abrighterfuture@theoutlook-foundation.org](mailto:abrighterfuture@theoutlook-foundation.org)

### 一般財団法人未来を創る財団

<http://www.theoutlook-foundation.org/>

未来を創る財団は、政治、宗教その他に対し一切関与、代表しない独立した第三者機関です

### 社会生産性研究会プロジェクトチーム

2018年6月 プロジェクト・チーム編成 日本社会全体をどのように考えるべきかの視点でチームメンバーを委嘱

#### 石坂 芳男 (プロジェクトリーダー)

未来を創る財団 代表理事 (元トヨタ自動車(株)副社長)

#### 麻植 茂 (ディレクター・事務局長)

未来を創る財団事務局長

#### 内海 隆樹

認定NPO法人プラチナ・ギルドの会監事 元三井住友銀行事務統括部部長

#### エリオット・コンティ (研究主任)

KCJ GROUP (株) キッサニア福岡事業部プロジェクトマネジャー (元(一社)グローバル愛知事務局長、米国オハイオ州出身・大阪市立大学大学院人間行動学研究科修了 名古屋大学経済学部非常勤講師他)

#### 下岡 郁

太陽グラントソントン・アドバイザーズ(株)中国デスク パートナー・日本運営責任者 (中国吉林省出身・中国司法試験合格 弁護士事務所勤務後1994年来日)

#### 戸田 佑也 (研究主任)

(株) あらまほし代表取締役 (元三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

#### 三浦秀樹

(株)かんば生命保険本社担当課長

#### 趙 陽

(株) NTTデータ 一金保険ITS主任 システムエンジニア(中国南京出身・2009年来日 筑波大学・大学院卒 日本、中国、アメリカとの開発プロジェクト等に携わる)

## 5.まとめと今後の検討課題（提言）

# 今後の検討課題（提言）

---

## 基本目標 付加価値の増大を主眼とした生産性の向上

### 3つの施策

#### 1. 社会全体での能力開発推進

- ① 企業／個人／行政 各分野・各階層での積極的な能力開発投資
- ② ICT人材の絶対数の増強、自社内ICT人材の育成・拡充
- ③ スキルレベルの可視化によるリスキリング促進、育成プログラムの標準化・共通化

#### 2. 労働力構造改善効果による賃上げ

- ① 労働者のスキルアップに見合う賃上げ
- ② 高付加価値職種への転換による賃上げ
- ③ 適切な人材マッチングによる組織全体のスキル最適化に伴う賃上げ

#### 3. 産業構造の高度化・高収益化（特に第3次産業）

- ① マークアップ率向上を目的とした商品力・サービス力の強化
- ② DX促進による効率化、組織間連携の強化、マーケティング力の強化
- ③ 外部連携を含む多面的なイノベーションへの取組

## 5.まとめと今後の検討課題（提言）

# 今後の検討課題（提言）

---

## 基本目標 付加価値の増大を主眼とした生産性の向上

### 目標達成に向けた取組例

#### 能力開発投資

- 職業の専門化
- スキルレベルへの理解と普及推進
- 企業内ICT人材の拡充

#### 職種構成偏りへの対処

- ジョブディスクリプションの明確化
- スキルマッチングの改善強化
- 労働力の流動化

#### 収益構造改善

- 開廃業の促進
- コスト追求型・付加価値追求型 商品・サービス路線の明確化（二極化）