

2026年04月15日

城西支部国際部

（野村純一）

日本の経済成長についての一考察

<人口動向と労働生産性の観点から>

日本の経済成長に関して、人口の動向と労働生産性の観点からの考察をする。これは国内総生産が人口と労働生産性という2つの要素で決まるものであり、各々の増減が経済成長率（国内総生産の伸び）に影響するものだからである。

1つめの要素である人口については、日本では既にピークアウトをしており、21世紀末である2100年に向かって急激な減少が予想されている。

2つめの労働生産性については、世界の主要先進国の中で日本の労働生産性がかなり低く、かつ向上が見られないという状況が注目される。

したがって、現状が継続するという予測の下では、日本の経済全体が成長するどころか、長期に亘って縮小すると懸念されている。こうした状況を変革するために、官民を問わず分析の実施や対策の提唱がなされているが、正鵠を射た論述はほとんど見当たらないようである。

そこで、本稿では、人口動向に係る予想および労働生産性に関する見解を紐解いた上で、筆者の私見を述べることとする。

0. まずは、世界と日本の人口に係る動向を把握してみる。

（下記の人口動向は、以前のGlobal Place記事からの抜粋である）

1. 世界および日本の年齢別人口構成および人口推移予測<事実+予測>

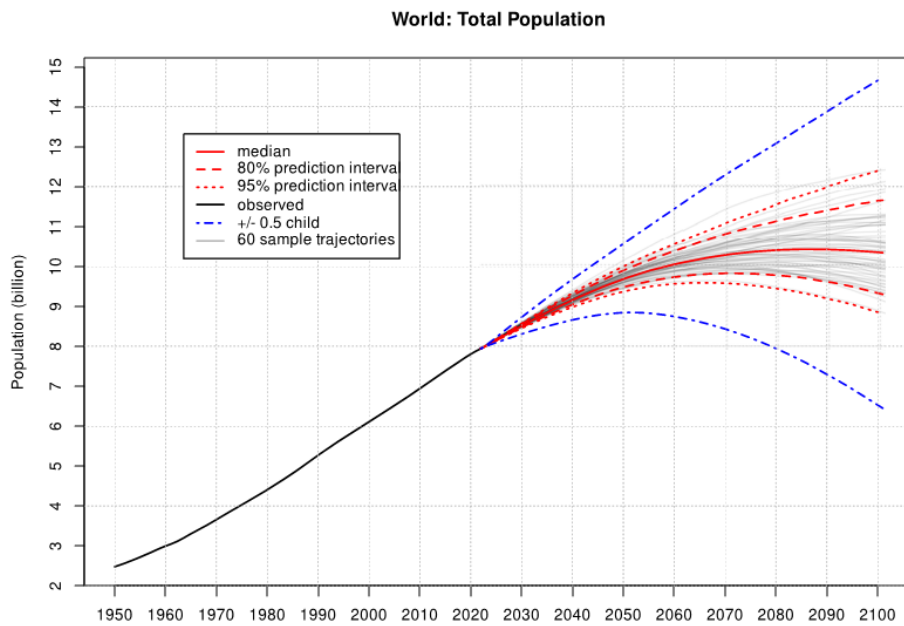
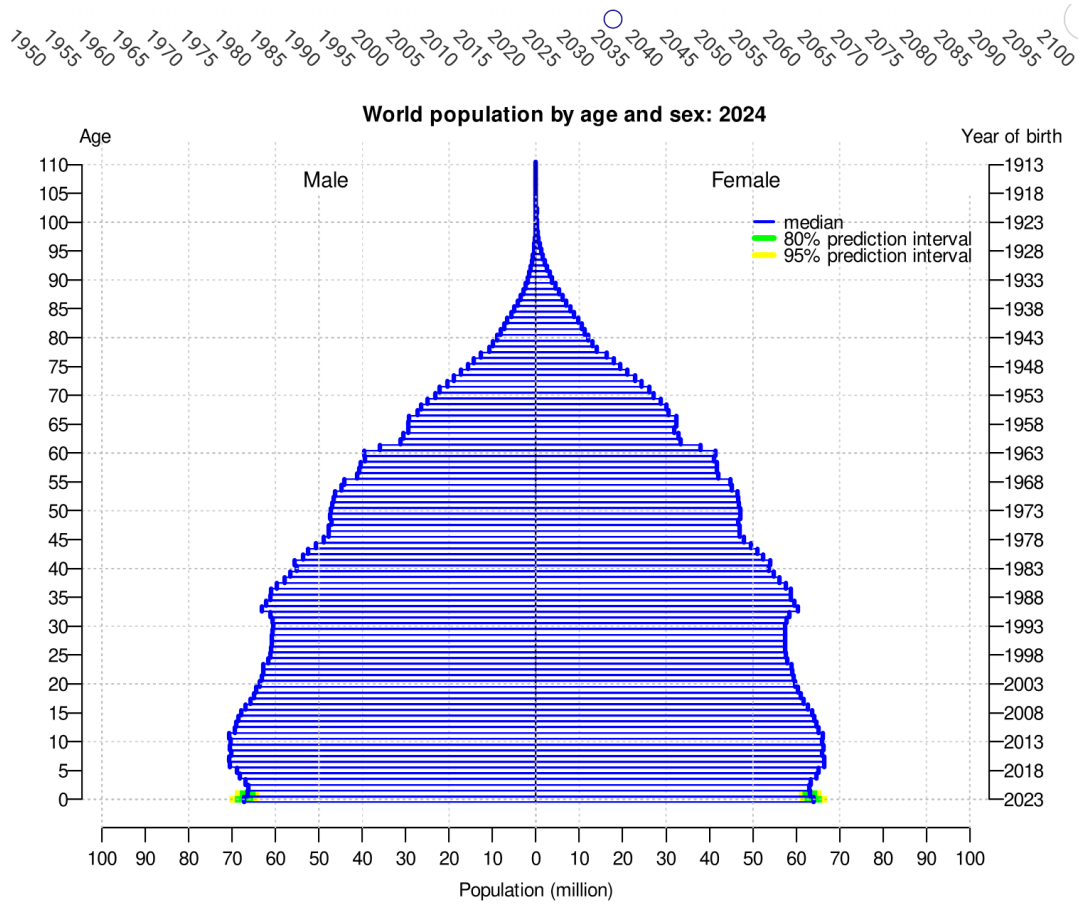
（出典は国連統計）

《世界》

○世界全体の人口構成は「釣鐘型」であり、2080年以降は横這いとなる。

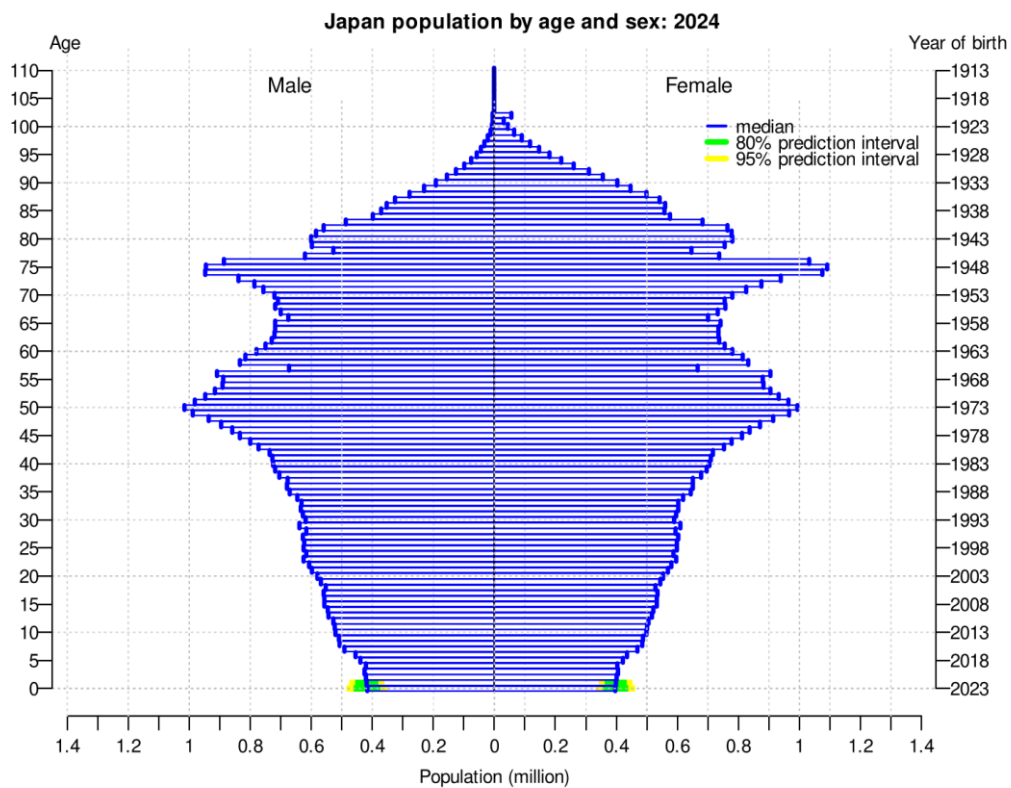
・既に社会が成熟した《先進諸国》と今後に発展する《途上国》がバランス

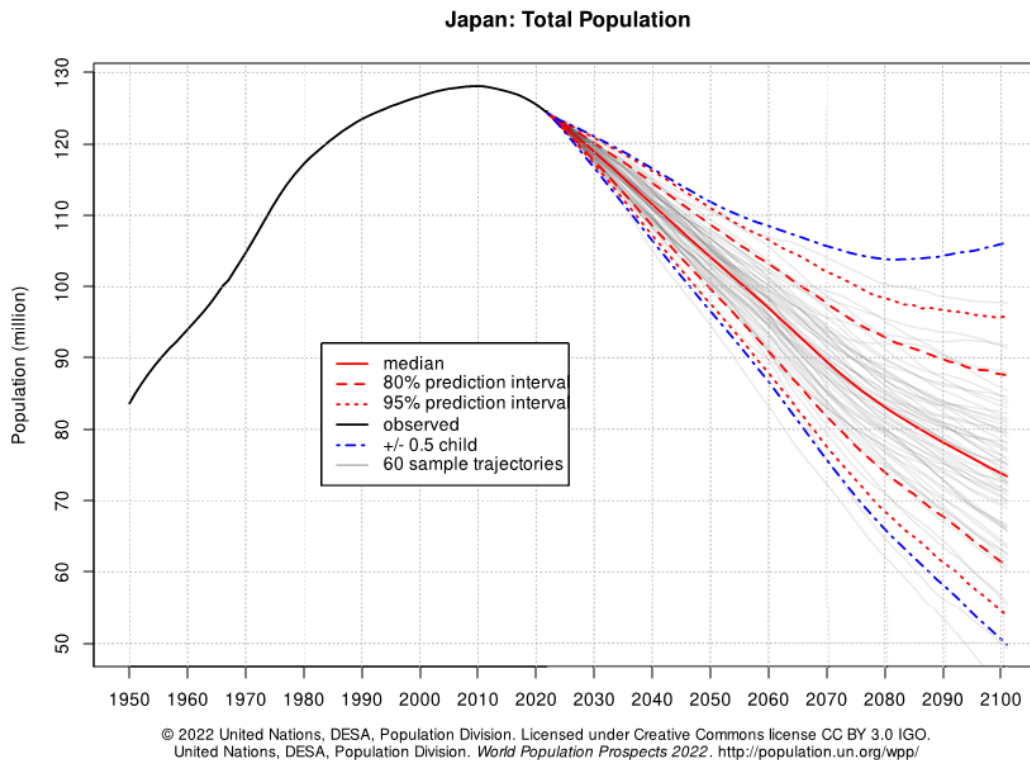
する形であり、21世紀末にかけて総人口が落ち着くが、年齢構成は高齢化が進むと想定される。



《日本》

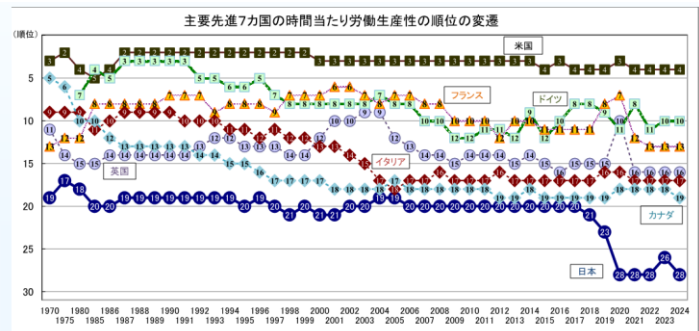
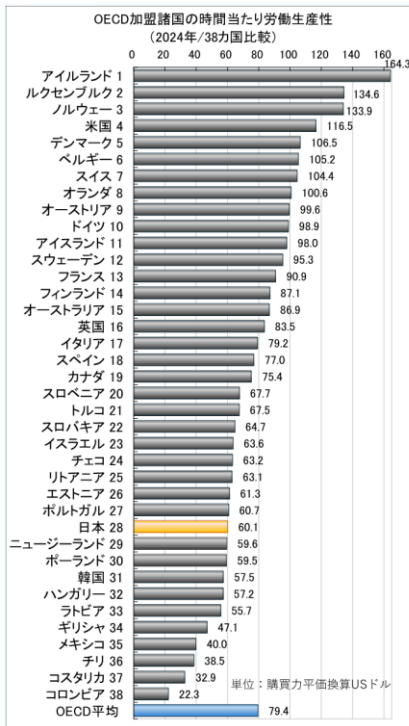
- 日本の人口構成は「釣鐘型から逆ピラミッド型に移行する段階」であり、既に人口が明確にピークアウトし、今後の急速な人口減少が想定される。
 - ・社会経済が成熟期を迎えるとともに、超高齢化の進展と生産（労働）能力を担う年代の人口が大幅に減少する事象に直面している。
- ◎日本経済の今後を考える上で、人口が急速に減少するという事は、経済成長の大きなハンデキャップとなり、さらに人口の高齢化が進むことでの事態の深刻化が大きな社会的課題となってくることは明らかである。





2. 主要先進国の中での日本の労働生産性

- 主要先進国（OECD 加盟 38 ヶ国）の労働生産性は日本生産性本部から国際比較として公表されている。2024 年の統計では次のようになっている。
 - ・日本の時間当たり労働生産性は〈購買力平価換算 60.1 US ドル〉で 28 位である。この数値は OECD 平均の 79.4 US ドルの 3 / 4 レベルである。
 - ・主要先進 7 ヶ国の中では、1970 年以來ずっと最下位の順位である。
- ◎このように、日本の労働生産性が低迷している状況が長期間に亘って継続していることについて、その理由の解明が求められている。



時間当たり労働生産性 上位10カ国の変遷

	1970年	1980年	1990年	2000年	2010年	2020年	2024年
1	スイス	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	アイルランド	アイルランド
2	ルクセンブルク	スイス	米国	ノルウェー	ノルウェー	ルクセンブルク	ルクセンブルク
3	米国	オランダ	ドイツ	米国	米国	米国	ノルウェー
4	スウェーデン	米国	ベルギー	ベルギー	ベルギー	デンマーク	米国
5	カナダ	ベルギー	オランダ	オランダ	アイルランド	ノルウェー	デンマーク
6	オランダ	スウェーデン	スイス	スウェーデン	デンマーク	ベルギー	ベルギー
7	オーストラリア	ドイツ	フランス	フランス	オランダ	フランス	スイス
8	ベルギー	アイスランド	スウェーデン	ドイツ	スイス	オーストリア	オランダ
9	イタリア	イタリア	イタリア	スイス	スウェーデン	スイス	オーストリア
10	デンマーク	カナダ	ノルウェー	オーストリア	フランス	英国	ドイツ
-	日本 (19位)	日本 (18位)	日本 (19位)	日本 (21位)	日本 (20位)	日本 (26位)	日本 (29位)

(資料) 2025年11月時点でOECD等が公表していたデータに基づいて日本生産性本部作成。日本のGDPは、内閣府が2025年12月8日に公表した年次推計(2020年基準に改定された数値)を反映している。1991年以前のドイツは西ドイツを指すことに留意されたい。

※OECDは、加盟国のGDPや購買力平価レートなど各種データを随時過去に遡及して改定している。そのため、日本及び各国の労働生産性(水準・上昇率)及び順位が昨年度報告の記載と異なっている。

※円換算値は購買力平価レート(2024年:1ドル=95.11円)を用いているが、端数処理の関係で左記レートで求めた値と末尾が一致しないことがある。

3. 日本の労働生産性が低い理由についての見解<日本政府・内閣府>

○内閣府は日本の労働生産性が低い理由と対策を次のように公表している。

<参照：内閣府ホームページ：令和5年度経済財政報告>

[下記は筆者がエッセンスを要約したものである]

- ◇全要素生産性 (TFP) の上昇の鈍化、労働の質の停滞、および IT・設備投資の不足の3点に集約される。
 - ・ TFP は技術革新や経営の効率化を示す指標であり、日本では TFP の伸びが長期的に低迷している。
 - ・ イノベーションの停滞：
 - 既存のビジネスモデルの維持に偏り、デジタル化による抜本的な効率化が遅れている。
- ◇労働者一人あたりの「質」の向上が、過去と比較して鈍化している。
 - ・ 非正規雇用の増加：
 - 非正規雇用者が増えたことで、企業の教育訓練投資 (リカレント教育) が抑制され、スキルや熟練の蓄積が不十分になっている。
 - ・ サービス部門の雇用拡大：
 - 生産性が比較的低いとされるサービス産業での雇用が増えたことも、経済全体の平均を押し下げている。
- ◇労働者一人あたりの設備やシステムへの投資額を示す「資本装備率」の伸びが

弱まっている。

・ IT 投資の遅れ:

米国などと比較してデジタル技術への投資が少なく、業務効率が改善しにくい状況が続いている。

・ 内部留保の蓄積:

企業が利益を設備投資や賃上げではなく、内部留保に回す傾向が強いことも指摘されている。

- ◎日本政府・内閣府の見解では、労働生産性を構成する要素ごとに低い理由を現象的に捉えている。つまり、そうした現象がどうして生じているのかという点にまでは掘り下げられてはいない。

4. 日本の労働生産性が低い理由についての見解<日本経済研究センター>

- 日本経済研究センターは日本の労働生産性が低い理由と対策を次のように公表している。

<出典：経済百葉箱：持続的成長の鍵を握る投資の継続と生産性の向上>

◇経済の成長力（潜在成長率）は「労働」「資本」「その他（TFP）」3つの要因で決まる。

- ・「労働面の供給制約」は、週休5日制や時短の進展など働き方改革による労働時間の減少が続いている。
- ・「資本装備率が諸外国と比べて低い」ため、生産性向上を阻害している。
- ・「資本装備率」における〈ICT 資本〉〈R&D 資本〉〈人的資本〉のいずれにおいても諸外国に見劣りしている。

- ◎日本経済研究センターの見解でも、労働生産性を構成する要素ごとに低い理由を現象的に捉えていることは、内閣府の見解とさほど変わらない。つまり、そうした現象がどうして生じているのかという点にまで掘り下げられてはいない。

- ◎ただし、同センターの別の公表資料（※）では、「終身雇用制」と「正規雇用と非正規雇用の労働慣行による歪み」についての言及がある。

- ・この点は、より掘り下げられた分析であるが、労働生産性が低い理由には十分なものであるかは議論の余地があると考えられる。

★私見ではあるが、日本の労働生産性が低い理由として【働く目的や動機】における制度的な背景や社会全体としての仕組みに注目したい。

5. 日本が留意すべき事項<考察その1>

- 諸外国に比べて日本の労働生産性が低い理由に「労働法制（労働時間規制など）が異なることが考えられる」ため、国際比較の研究をする。
- ◇まず、欧米における労働時間規制の概要を比較すると下表のようになる。
- ・アメリカ・ドイツ・フランス・イギリスの比較がされている。
 - ・労働時間の上限：
 - アメリカについては、上限が設けられていない。
 - ドイツ・フランスについては、1日8～10時間・週48時間である。
 - イギリスについては、週48時間である。
 - ・休憩・休息・休暇・夜間：
 - アメリカについては、ほぼ規制がない。
 - ドイツ・フランス・イギリスについては、各々の規制がある。
- ◎アメリカはほぼ規制なし、欧州は日本と同様な規制がある、という状況から、労働時間規制や雇用形態（正規・非正規）は日本の労働生産性の低さの理由とは考え難いと思われる。

	アメリカ（連邦法）	ドイツ	フランス	イギリス
労働時間の上限	なし（週40時間を超えて使用する場合は1.5倍の割増率を適用）	原則として1日8時間、週6日（週48時間）	原則として1日10時間、週48時間、かつ12週平均で44時間	週48時間（原則17週平均）
休憩・休息	<ul style="list-style-type: none"> ■5～20分程度の短い休憩 ■休憩に関する規定なし 	<ul style="list-style-type: none"> ■6時間を超えて9時間以下の場合に30分、9時間を超える場合に45分の休憩 ■1日の労働時間の終了から次の日の開始までの間に連続した最低11時間以上の休息時間 ■日曜日および法定祝日の休息について、労働者は、0時から24時まで就業してはならない 	<ul style="list-style-type: none"> ■6時間に1度、20分以上の休憩 ■2就業日の間に最低11時間の休息 ■週1度、連続した24時間の休養（原則として日曜） 	<ul style="list-style-type: none"> ■6時間を超えて就業する場合に最低20分の休憩 ■1日当たり最低11時間の休息 ■週当たり最低24時間の休息
休暇	なし	継続勤務期間が6カ月以上の労働者は1年につき24日以上有給休暇が取得可能	1カ月ごとに2.5日、年間で30労働日の法定の有給休暇	年5.6労働週、年間で28日間の有給休暇
夜間・シフト労働	なし	1日8時間を超えてはならないが、1カ月または4週間で調整される場合、1日10時間までの就労が許容される	毎日の労働時間は8時間を超えてはならない	1日当たり8時間（17週平均）を超えてはならない
変形時間制	26週または52週単位の変形制	6カ月または24週間の中で1労働日あたりの平均労働時間が8時間を超えない場合に限り、1日10時間までの労働時間の調整が可能	労働協約締結の有無、従業員規模に応じて、1週～3年の範囲内で労働時間の調整が可能	17週～52週単位の変形制
適用除外等	職種によって、最低賃金と最長労働時間の双方、または最長労働時間のみを適用除外	事業所組織法5条3項に基づく「管理的職員」は、労働時間法の適用を除外	職種によって、1日当たりの最長労働時間をはじめとする労働時間規制からの適用除外	職種によって、労働時間の上限、休憩・休息、夜間労働の全てまたは一部について適用を除外

<出典：諸外国の労働時間法制：独立行政法人 労働政策研究・研修機構>

6. 日本が留意すべき事項<考察その2>

○諸外国に比べて日本の労働生産性が低い理由に「諸外国と日本の賃金体系が異なって、働く意欲や目的が異なる状況にある」ことが考えられるため国際的な比較研究をする。

◇欧米における賃金体系の概要を比較すると次のようになる。

・アメリカ：職務給（市場相場）

賃金は、雇用者と被雇用者の契約により、職務内容と市場価格で決まる。

・ドイツ・フランス・イギリス：職務給（同一労働・同一賃金）

賃金は、担当する仕事（ジョブ）の内容と難易度・責任の重さで決まる。

・年齢や勤続年数にかかわらず賃金が決まり、年功序列的要素はない。

◎こうした制度的背景に加え、より重要な要素は、評価の基準であり、何を達成すれば、賃金にどう差違が生じるのか」ということだと考えられる。

・つまり、諸外国では「仕事の成果」が出ているかが評価の対象であるが、日本では、所定の時間を確かに労働したか、が主に評価される（※）。

※この点は筆者の私見である。

・近年は「成果型報酬制度（職務給等導入）」を取り入れる企業も多くあるが、従来どおりの「職能給報酬制度」を維持する企業が主流であると考えられる。

・様々な賃金体系・報酬制度があっても、日本の現行の労働法令規制の下では《所定労働時間》が定められ、雇用者・労働者双方が所定労働時間を遵守することが大前提となっている。

・つまり「成果型」や「職務給」制度を導入した場合であっても、所定労働時間の勤務をしたことを確認した上での《成果に基づく評価》が実施されるので、上記のように「所定の時間を確かに労働したか、が主に評価される」との理解は妥当であると考えられる。

★ここでの論点を要約すると、労働生産性を決定する要因として、労働者が労働目的としてアウトプットを目指しているのか（＝価値を創造する動機付け）の有無が最重要である。

・労働時間を費やすことを目的とせず、仕事の内容を達成する（所定の成果を挙げる）ことを目指せば【効率的に（短時間で）仕事を完了する】こととなり、労働生産性（＝仕事の成果（価値）／労働時間）が向上するとの結果が自然に導かれる。

7. 中小企業診断士が留意すべき事項〈考察その3〉

- 中小企業診断士として、顧客や経済社会に貢献できることを考える。
- ◇社会的な価値の増大は、人口の増加と一人当たりの価値創造の増加の積に他ならない。
 - ・このうち「人口増加促進（減少抑制）」は、日本の年齢別人口構成と近年の人口動向推移を考えると、少なくとも個人レベルでは取り組みが非常に困難な課題と思われる。
 - ・そこで、私たち（中小企業診断士）は「企業の生産性向上」に的を絞って取り組んでいくことが大切と考える。コンサルタントとして、顧客企業の様々な領域〈経営戦略、業務改善、組織マネジメント等〉で助言を行い、生産性向上に寄与していくことができる。

8. 本考察の結びにあたって

- ★本考察では《成果型賃金体系や職務給制度の導入》を労働生産性の向上に向けた解決策として提言するものではない。
 - ☆「日本の労働生産性が長期間に亘って向上しない理由」として一般に提唱される事項とは別の観点を示すことで、読者諸氏の理解や考察に役立てることを目的としている。
 - ☆「生産性の向上」は日本が今後成長・発展するために重要かつ不可欠な取り組みであり、その実現方法は様々な存在し、各々企業の事業状況にも適合する必要がある。
- ⇒本考察が、経営コンサルティングを生業とする中小企業診断士各位の参考になれば幸いである。

以上