

特集

改めて考える、 生産性運動と労働組合

金属労協は、2018年闘争で「強固な日本経済の構築に向けた生産性三原則の実践による人への投資」実現の方針を掲げ取り組んだ。また、国レベルでも生産性向上国民運動推進協議会が開催されるなど、再び「生産性運動」が注目されている。

今号では、そもそも「生産性向上」とは何か？、付加価値生産性、物的生産性、マクロベースの生産性と企業ベースの生産性、「生産性運動三原則」について解説するとともに、海外での生産性運動の状況も交え、「生産性運動と労働組合」について考察する。



特集
1

生産性運動三原則の再認識

改めて生産性を考える

関西学院大学 商学部教授 梶浦 昭友

1 はじめに

わが国における 生産性思考のリアル

生産性は古くて新しい側面を有している。第2次世界大戦で荒廃したヨーロッパにおいて、生産性の向上を通じて経済的な復興を図るべく、1951年にヨーロッパ生産性本部が設立され、この組織は後にOECDの礎の一つにもなった。わが国においても、戦後の経済的復興については生産性の向上が基盤条件であることが認識され、1955年3月に、生産性向上を支援する組織として日本生産性本部（以下、JPC）が設立され、その後、地域ごとにも生産性本部が開設されていった。ところが、当初は生産性の向上という思考が、労働強化や雇用の削減という負の要素に結びつきかねないという危惧が労働側にあつて、活動自体への参加が危ぶまれた。そのため、生産性運動の三原則として、①雇用の維持・拡大、②労使の協力と協議、③成果の公正な分配を設定し、労使

協調を重要な基盤において、わが国の戦後復興と高度成長を支える運動が展開された。

とくに1990年代には、モノ作りの国としてのわが国の製造業の生産性の高さには目を見張るものがあり、JPC調査では、基礎データの変更や為替レート換算の関係で確定的ではないが、OECD加盟国中、トップクラスにあつた。しかし、21世紀に入り、日本の労働生産性の順位は低迷し、製造業でも途中10傑から外れ、2015年には14位となっている。さらに、全産業の生産性もともと高くない、JPCの2016年調査（JPC『労働生産性の国際比較』2017年版）では、OECD加盟35カ国中、就労者1人当たり生産性では21位、労働時間当たり生産性では20位に留まっている。

このような状況下、わが国においてはアベノミクスの新第3の矢の一環として、「生産性革命」が提唱されている。この用語は、2015年の「日本再興戦略 改訂2015」未来への投資・

生産性革命」で明示的に表明され、生産性を高める鍵として、設備、技術人材への投資があげられている。この動きは、日本の独自性というよりは、2016年の「日本再興戦略2016—第4次産業革命に向けて—」で題されたように、ドイツやアメリカ、あるいは世界賢人会議（ダボス会議）

の動向をも受けた第4次産業革命という思考への対応であると考えられる。この流れは、2017年の「未来投資戦略2017—Society5.0の実現に向けた改革—」に続いている。このことに加えて、2017年3月に「働き方改革実行計画」が決定された。いわばにわかに巻き起こった「働き方改革」思考の高まりも、生産性の検討に少なからぬ影響を与えつつある。少子高齢化の進行や労働力不足の予測を背景として、生産性向上を一つの課題に含めた流れとして、働き方改革が位置づけられている。

ところが、最近の生産性革命の提唱や働き方改革と生産性向上の接続では、生産性の向上の背景にあつた生



産性運動とはつながりがない状況で、やや唐突に生産性向上という言葉が出現している。例えば、日本再興戦略では「稼ぐ力」の強化を標榜しているが、稼ぐことは利益をあげることに同義に考えられることも多く、生産性との関連等については、曖昧な部分も多い。近年に及ぶ生産性の低迷状態は研究調査上では認識されていたものの、戦後復興期から高度成長期のような生産性運動は沈静化し、生産性という言葉が表だって使われること自体も少なかったように思われる。その中で生産性思考がリアルバルしてきたわけではあるが、生産性革命というような言葉のひとり歩きと思われる表現も存在する。

そこで本稿では、必ずしも正確には理解されていない生産性の意味内容について、基盤となる概念や計算構造ならびに基本的な分析指標を整理した上で、経済的發展を意図して労使学の連携で進められた生産性運動を支えた三つの原則について、現代的な視点で検討し、課題を探ることにはしたい。

2 生産性をめぐる諸概念

前述の通り、生産性という用語は日常的に使われているが、必ずしも意味が明確に理解されているわけではない。生産性運動の三原則を検討するた

(1) 生産性の概念

生産性の定義自体は簡潔であり、次の式で表現することができる。

生産性とは、定義上は投入(量)に対する産出(量)の比で表現される値である。この値が単年度で大きければ生産性が高い、期間推移で大きくなれば生産性が向上したということになる。

$$\text{生産性 (productivity)} = \frac{\text{産出 (output)}}{\text{投入 (input)}}$$

ところが、定義上の概念は明確でも、生産性は数式で表現されるから、生産性を数値として測定し、指標化するために、分母(投入)と分子(産出)について数量化した値を入手して、計算を行わなければならない。計算自体はむずかしくないが、何を投入とするか、その数量的表現はどのようになるかが必ずしも明確ではない。このことは産出についても同様である。

(2) 投入の要素としての労働力と資本

まず、投入について整理しておこう。個別企業レベルでの代表的な投入要素は、財としての自然資源、労働力および資本である。つまり、モノ・ヒト・カネである。このうち自然資源については、次の生産性関連指標がある。いわゆる「歩留まり」である。

有限資源のリサイクルをも含めて、最小限の原材料等でロスのない産出物を生成して、資源生産性の向上を図る観点では従来の指標が乏しい重要な課題ではある。ところが、歩留まりの式の分子である産出物に具現化した原

$$\text{歩留まり (資源生産性)} = \frac{\text{産出物に具現化した原材料等}}{\text{投入した原材料等}}$$

材料等は産出物の一部でしかないし、一つの原材料の投入で製品を製造する事例は多くないので、全体的な生産性の検討にはなじみにくい。

したがって、個別企業レベルでの立論は、三つの投入要素のうち、ヒトとカネ、つまり労働力と資本が中心となる。ただし、これらも抽象概念であるから、一般に労働力の投入量としては、就業者数(従業員数)あるいは就労時間(man-hour)が用いられる。また、資本はカネそのもの(資本額、資金額)やそれが投下された設備資本額等、いくつかの金額値が用いられる。

(3) 産出の要素としての付加価値

① 利益と付加価値

次に、産出について整理しておこう。一般的には企業成果の典型指標は利益であり、企業目標の基本は投資効率の最大化による利益の最適化である。そこから資本・資金を

投下して成果(利益)をあげるといふ基本的な企業目標に適合する評定指標として、ROA(ROI)やROEと略記して表現される資産利益率ないしは資本利益率が企業の投資業績を判

$$\text{資産利益率ないしは資本利益率} = \frac{\text{利益額}}{\text{投下資本額}}$$

定する指標として用いられる。

もし利益を産出の1指標とすると、この指標も生産性指標の一つになりうる。しかし、利益は損益計算書上には数種類があるが、いずれも企業の部分成果であり、企業の価値創造活動の成果全体を表さない。従来から、生産性を検討する際には、産出については、基本的に付加価値とする考えが普及している。

ところが、付加価値と聞いて、誰もがその意味を正確に理解しているわけではなからう。産出の一形態と位置づけることのできる数値は、簡便には生産高や売上高等も存在しており、これらを用いた生産性指標も立論は可能である。

② マクロベースの付加価値

それでもなお付加価値が用いられるのは、国民経済計算(SNA)の計算構造との接続、とくに国内総生産(GDP)との接続がある。わが国の国民経済計算における産出額の構成要素は図表1のとおりである。国内産出額が総産出に該当し、中間投入を控除した経済活動別の国内総生産(GDP)がマクロベースあるいは国民経済ベースでの経済活動の成果を表す付加価値の総計値に該当することになる。

図表1では、あわせてGDPが国

内要素所得（雇用者報酬と営業余剰）、純間接税、固定資本減耗で構成されることも分かる。

図表1 SNA 関連指標の構成要素

国内産出額	国内産出額				
	経済活動別の国内総生産		中間投入額		
国内総生産 (GDP)	国内要素所得			純間接税	固定資本減耗
	雇用者報酬	営業余剰			

出典：内閣府：SNA 関連指標の概念の関係（SNAの見方）から筆者抜粋
<http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/seibi/kouhou/93kiso/93snapamph/chapter1.html>
 (2018年7月20日に参照)

③ ミクロベースの付加価値

このようなマクロベースの成果の総計値の考え方と軌を一にするのが、ミクロベースの企業レベルでの付加価値であり、JPCは、「個々の企業において経営成果すなわち付加価値がどれほど生産され、それがいかに分配され

図表2 企業レベルでの付加価値の集計構造

生産高・売上高	生産高・売上高			前給付原価
	粗付加価値		減価償却費	
	純付加価値			
	労働収益	営業利益(資本収益)		
付加価値の創造				
付加価値の構成・分配				

出典：筆者作成

ているか、また国民経済において新たな価値がどれほど生産され、それがいかに分配されているかを測定し分析することは、生産性の向上ならびに国民所得の増進とその公正な分配、すなわち経済政策の樹立のために不可欠の資料を提供するものである。」(社会経済

生産性本部(現・日本生産性本部)生産性研究所「付加価値分析—生産性の測定と分配に関する統計」(1996)、三三ページ。)として、付加価値をミクロとマクロを結節する経営成果と位置づけている

④ 付加価値の計算方法

図表1と図表2から、付加価値の基本的な計算方法を見ておこう。計算方法には控除法と加算法の二つがある。控除法の計算式は以下(A)の通りである。

ここで、中間投入額あるいは前給付原価は、各経済活動体あるいは企業が外部から受け入れた財・サービスをいう。したがって、GDPあるいは付加価値が、当該活動体が新たに創造した価値ということになる。控除法は、新たな付加価値の生産・創造面を重視した、本

④ 付加価値の計算方法

前述の図表1と対置して、最もシンプルな構成要素でミクロベースの企業レベルでの付加価値の集計構造を示すと、図表2のように要約できる。

図表1と図表2から、付加価値の基本的な計算方法を見ておこう。計算方法には控除法と加算法の二つがある。控除法の計算式は以下(A)の通りである。

来の付加価値の定義式である。もう一つの加算法は付加価値を構成する要素を集計する方法であり、計算式は以下(B)の通りである。

A (マクロ)
 国内総生産(GDP) = 国内産出額 - 中間投入額
 (ミクロ)
 付加価値 = 生産高(売上高) - 前給付原価

B (マクロ)
 国内総生産 = 雇用者報酬 + 営業余剰 + 純間接税 + 固定資本減耗
 国内純生産 = 雇用者報酬 + 営業余剰 + 純間接税
 (ミクロ)
 粗付加価値 = 労働収益 + 営業利益 + 減価償却費
 純付加価値 = 労働収益 + 営業利益 (JPCの基本等式から作成)

C 付加価値額 =
 営業純益 (営業利益 - 支払利息等)
 + 役員給与 + 役員賞与 + 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費
 + 支払利息等 + 動産・不動産貸借料 + 租税公課

ここでのミクロの式は、JPCの純付加価値を基礎とした最もシンプルな構成で記述したので、主要要素は、計上額は人件費に等しいが、コストという視点ではなく従業員が受け取った労働収益と、資本収益としての営業利益の二つである。別に、入手しやすい財務省財務総合政策研究所の法人企業統計では、少し項目を加えて、(C)の加算法で付加価値額を集計している。

項目の数は増えるが、基本的には労働収益と営業利益(営業純益、支払利息)が基本となり、その他(支払利息等、動産・不動産賃借料、租税公課)は別の種類の資本収益と租税という構成であり、思考に大きな差はない。加算法は、創造された付加価値が、どのような当事者に帰属しているかの結果を集計するものであり、付加価値の分配面、つまり労働力の提供者への労働収益、資本の提供者への資本収益、その他(厚生・社会インフラへの租税等)を示しているということができる。

⑤二つの付加価値

マクロベースの純間接税をマイクロベースの営業利益に含めて考えると、前述(B)の通り、付加価値には、固定資本減耗や減価償却費という、将来の設備資本の更改に備えて計上される留保部分を含める国内総生産あるいは粗付加価値と、含めない国内純生産(=国内要素所得+純間接税)あるいは純付加価値の二つがある。粗はGrossであり、純はNetである。通常、用いられるのはマクロベースではGrossが多いが、ここでのミクロベースでの考察では、Netを中心に扱うことにしたい。議論の本質に影響しないからである。

⑥付加価値生産性の分析

付加価値を用いた生産性分析では、付加価値が産出の数値となる。以下ではミクロベースの代表的な算式を示しておく。

$$\text{付加価値率} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{売上高}}$$

最も基本的な指標は、付加価値率である。この率が高いほど、企業の売上高(=生産高)に占める価値創造力が高いことになる。

また、わが国で生産性と一般にいわれることが多いのが、労働生産性である。分母に2種類があるが、とくに①の従業員一人当たり付加価値額を単に生産性と呼ぶことが多い。

(労働生産性)

$$\text{①労働生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}}$$

または

$$\text{②労働生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{就業時間 (man-hour)}}$$

あわせて、もう一つの投入要素としての資本生産性がある。資本生産性の

投入資本額は、投下資本総額(資産合計または負債純資産合計)、有形固定資産(設備投資)額の二つが代表例である。設備投資等の資本投資は、人間労働の代替を通じて、労働生産性の向上にも寄与するが、本稿では式のみに留める。

(資本生産性)

$$\text{資本生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{投入資本額}}$$

さらに、創造した付加価値の帰属に関して、付加価値分配率の指標がある。帰属先は労働収益と資本収益その他ということになり、資本分配率はいくつか考えられるが、以下では資本分配率の分子を営業利益に限定して付加価値分配率の式を示しておく。

(労働分配率)

$$\text{労働分配率} = \frac{\text{労働収益}}{\text{付加価値額}}$$

(資本分配率)

$$\text{資本分配率} = \frac{\text{営業利益}}{\text{付加価値額}}$$

これらの実情については、後述する生産性運動の第三原則の箇所ですべてのこととする。

3 生産性運動

三原則の現代的課題

以上までで生産性や付加価値の基本思考を理解した上で、改めて生産性運動三原則を検討しよう。わが国における生産性運動を主導したJPCは、草創期の1955年5月20日の第1回生産性連絡会議において「生産性向上運動に関する了解事項」を決定した。この了解事項が「生産性運動に関する三原則」(生産性運動三原則)である。生産性運動三原則は、設定からすでに60年あまり経過しているが、1970年の「生産性運動15周年宣言」、1985年の「生産性運動30周年宣言」、2005年の「生産性運動50周年宣言」でも記述されており、生産性運動の基盤的な要綱となってきた。ただ、それ以降は、触れられることは少なくなってきた。このこととわが国の生産性順位の低下が関係するということとはできないが、三原則の役割自体が低下したり、役割を終えたりしているといえるのであろうか。

そこで、改めて三原則の意図したところと、それに関連した生産性の現状と課題を検討してみよう。以下では、前文を含めて、それぞれについて記述する。なお、個々の原則には番号はあ

本稿では慣例的に用いられていて、内容を的確に表現していると考えられる標題を用いている。

(前文)

わが国経済の自立を達成し、国民の生活水準を高めるためには、産業の生産性を向上させることが喫緊の要務である。

かかる見地から企図される生産性向上運動は、国民の深い理解と支持のもとに、国民運動として展開しなければならない。よって、この運動の基本的な考え方を次のとおり了解する。

前文では、とくに大戦後の自立すらしていない荒廃した状況からの経済的復興における国民運動としての生産性運動の思想が端的に表現されている。

(1) 雇用の維持・拡大

1. 生産性の向上は、究極において雇用を増大するものであるが、過渡的な過剰人員に対しては、国民経済的観点に立って能う限り配置転換その他により、失業を防止するよう官民協力して適切な措置を講ずるものとする。

労働生産性は、他の条件を一定とすると、次の三つで向上する。

- ① 付加価値の増大
- ② 従業員数の削減
- ③ 労働時間の短縮

本義的には①付加価値の増大が基盤となり最も重要であるが、どのように増大するかについては課題も多い。また、これらの生産性向上の要件はすべての原則に共通している。

生産性本部の設立当初、労働側が参画をためらったのは、生産性の向上は、①付加価値の増大の方向自体が労働強化に結びつくのではないかと、またとくに生産性運動が②従業員数の削減に結びつくのではないかという危惧からであった。そのため、失業を防止することを明文化し、雇用の増大にも結びつくことを唱えていたのである。かつ、第2原則や第3原則とは異なり、官の関与を明示している。第1原則は生産性本部という組織の前提をなしていたと考えることができる。

製造の現場ではオートメーションやロボティクスによる人間労働の質的な代替が、ながらく継続的に進んできており、第1原則のいう配置転換を経験してきている。近年では失業率の低下や雇用状況の逼迫から、実際にはオートメーションやICTの進展による従業員数の削減は表立たないように

なった。それに対して、最近取り上げられることが多いのが、働き方改革の題目で着目されている③労働時間の短縮である。わが国においては長時間労働の弊害が指摘され、また、正規・非正規問題も課題として取り上げられてきている。

ただ、誤解しないようにしたいのは、労働時間の短縮は生産性向上の要件ではないことである。というのは、労働時間の短縮が付加価値の減少をもたらせば、生産性は向上しないからである。もちろん従業員数の削減も同様ではある。その意味でも付加価値の増大は基本的な要件となる。

総務省と厚生労働省データから雇用量と実労働時間等を抜粋すると、次の図表3のようになる。

雇用量自体は増加している。したがって、雇用の維持・拡大という第1原則は、それなりに機能しているが、パートタイム労働者比率が相当に増加しており、いわゆる正規社員の割合は減っていることになる。もとより、正規・非正規の別は自主的な選択によるところもあり、正規⇨善、非正規⇨悪という意味合いではない。ただ、正規・非正規について自主的な選択によらない労働選択上の制限が存在すると、雇用選択の方式に関する適切な措置が、第1原則の新たな課題となる。

図表3 雇用量と労働時間

	2000年	2005年	2010年	2015年	2016年
雇用量(万人)	5,245	5,268	5,300	5,442	5,527
総実労働時間	1,853	1,802	1,754	1,734	1,724
一般労働者(時間)	2,026	2,028	2,009	2,026	2,024
パートタイム労働者(時間)	1,168	1,140	1,096	1,068	1,050
パートタイム労働者比率	20.3%	25.3%	27.8%	30.5%	30.7%

出典:雇用量は総務省「労働力調査」、総実労働時間等(事業所規模5人以上)は厚生労働省「毎月勤労統計調査」から筆者抜粋

りうる。また、現実問題として話題になる過重労働を労働時間から見ると、総実労働時間は一見減少しているように見える。ところが、このことは実労働時間の短いパートタイムの割合が増え、全体を押し下げている結果であって、フルタイムの一般労働者の実労働時間は減っていない。2000時間背景からすれば普通なのかもしれないが、ワ

ーク・ライフ・バランスの改善で生活の質を高めることは重要な課題であろう。

また、ごく近い将来に急速に進展すると予想される、AIやRPAなどの導入による雇用の偏在やミスマッチに関しては、仕事が消えると話題になったりもする。ただ、これらの進展は必然的であり、抗えば国民経済的な利益を失う可能性がある。失業という観点ではなく、付加価値創造業務に配置転換し、生産性の向上に結びつける方策を躊躇なく進めることも、第1原則の喫緊の課題である。

(2) 労使の協力と協議

2. 生産性向上のための具体的な方式については、各企業の実情に即し、労使が協力してこれを研究し、協議するものとする。

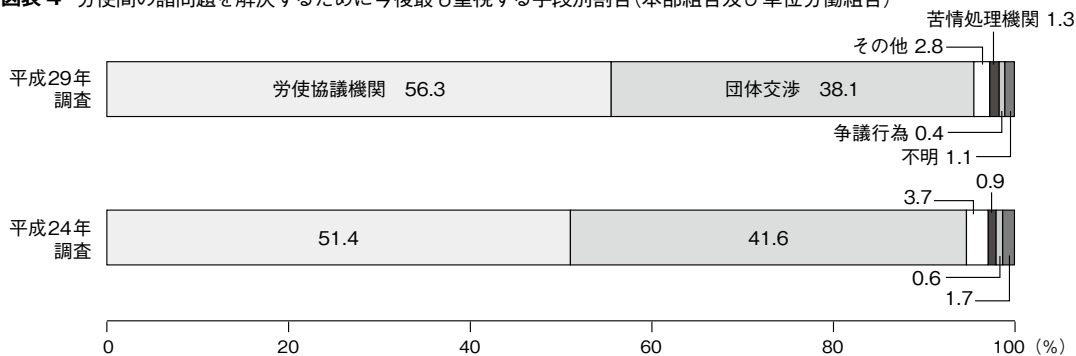
大戦後の復興期から成長期にかけて、例えばストライキという形で労働争議が勃発し、労働側の正当な権利の行使が結果として経済活動に停滞をもたらすという隘路を経験した。ただ、第2原則はこれらの経験以前に設定されたものであり、基本的にはこの原則も、労働側に対する生産性運動への理解を求めるものであったと見ることが出来る。

それでも、第2原則はわが国の戦後経済の進展に実効性が高い原則であったといえる。労使協力・協議は円滑な企業運営の要諦であり、そのためには効果的な協議の場と機会の存在が不可欠である。図表4に示すように、近年でも団体交渉から労使協議機関への重点の移行が見られる点からは、第2原則が現在においても機能を深化している方向がうかがえる。

第2原則の要件は、各企業の実情に即することである。ところが、不思議なこともある。わが国では政府が3%の賃上げを首唱するという事態を招いている。企業は国営化しているのだろうか。また、当たり前のことであるが、協力と協議のためには、当事者としての労使の存在が前提となる。わが国において、とくに大企業におけるユニオン・ショップ制度が組合組織化の基礎をなしたと考えられる。ところが、わが国における組織率は低下している。厚生労働省「平成29年労働組合基礎調査の概況 附表1 労働組合種類別労働組合数、労働組合員数及び推定組織率の推移（各年6月30日現在）」によれば、推定組織率は単一労働組合の調査が始まった1953年以降では、同年の36.3%をピークに、34.4%の1975年以降、低下し続け、2017年には17.1%になっ

ている。職制の多様化等、要因はあろうし、労働組合だけが労働側の代表機関ではないのかもしれないが、各企業の実情に即した継続的な労使協議と協力

図表4 労使間の諸問題を解決するために今後最も重視する手段別割合（本部組合及び単位労働組合）



出典：厚生労働省「平成29年労使間の交渉等に関する実態調査 結果の概況」の「6 今後における労使間の諸問題の解決手段」から転載

によって各種の方策を探ることは、企業経済の存立の基礎条件であり、生産性向上に不可欠であるといえる。その意味でも第2原則は、現在でも色あせていない、維持すべき重要原則である。

(3) 成果の公正な分配

3. 生産性向上の諸成果は、経営者、労働者および消費者に、国民経済の実情に応じて公正に分配されるものとする。

第3原則は、生産性向上を前提として、その成果の分配の方向性を示すものである。成果は多様性があるが、ここでは付加価値に限定して述べる。前にJPCに関連する式として、「純付加価値＝労働収益＋営業利益」を挙げたが、JPCは、実際にはこの式の前提として次の式を置いていた。

既述のとおり、JPCは、発足するにあたって、生産性の向上が労働者へのしわ寄せによって解決されるのではないかという危惧から、当初は労働側の協力を得られなかった。この式からは、付加価値はまず労働収益に分配

$$\text{営業利益} = \text{付加価値} - \text{労働収益}$$

され、残余が営業利益であるという思想が読み取れる。第3原則それ自体が明示した当事者は、経営者、労働者および消費者の三者である。このうち消費者は、生活者としての国民全体を指し、近年では幅広いステークホルダーとして多様な性格を帯びてきているが、生産性運動の基本主体は経営者と労働者、つまり労使である。

いま財務省法人企業統計調査から全産業の集計値について、8ページの⑥で述べた付加価値生産性の分析指標をまとめると図表5のようになる。

2008年にリーマンショックがあったので、その影響から復帰したと思われる2010年度から、調査上では最も新しい2016年度までを見ると、大中小の全産業の集計値のため労働生産性は全般的にやや少なめの数値になるものの、付加価値率と付加価値総額とあわせて近年は増加している。ところが労働分配率（給与・賞与としての役員人件費を含む）は下げ止まったものの減少傾向にある。これに対して資本分配率は増加している。これが付加価値をめぐる国民経済の実情である。ただ、このことをもって公正な分配がなされていないといえるかどうかは判断が分かれるであろう。ここでは事実だけを示しておきたい。

図表5 付加価値指標の状況

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
付加価値率 (%)	19.6	19.9	19.8	19.6	19.7	20.5	20.5
労働生産性 (一人当たり: 万円)	671	668	666	690	705	725	727
付加価値総計 (億円)	2,719,175	2,751,343	2,723,402	2,763,090	2,847,624	2,936,828	2,987,974
付加価値対前年度増減率 (%)	3.3	1.2	△1.0	1.5	3.1	3.1	1.7
労働分配率 (%)	71.7	72.7	72.3	69.5	68.8	67.5	67.6
資本分配率 (%)	14.4	14.2	14.7	17.6	18.7	19.2	19.7

出典：財務省法人企業統計調査により筆者集計。付加価値の構成項目のうち、賃借料と租税公課を除いて集計しているため、労働分配率と資本分配率の合計は100%にはならない。

4 生産性運動のむずかしさ

やや私見が入るが、よく次のような話を聞く。日本では人件費は硬直的であり、業績の変動に連動しない固定費に当たる。また雇用も変化してきた

とはいえ終身雇用的な色合いは強い。したがって良い状況の時に人件費を上げたり、雇用を緩やかにすれば、悪い状況になったときに賃金や雇用を守れない。そして、「労使はお互いに分かっている」。

本当に悪い状態になったときに賃金や雇用が守られる保証はあるのか。これはフルタイムに限ったことではないのか。

グローバルな競争環境の中で、ホワイトカラーの生産性の低さが日本の生産性の低さの要因であるというような議論はながらく続いている。このような状況下では、例えば第1原則は役割を縮小しているようにも見えるが、実際には、少子高齢化の進行や労働力不足、働き方改革のみならず、今後急速に展開されるであろうAI、ビッグデータ、IoT、RPAほか革新的に出現する高度な先端情報化で「仕事がなくなくなる」といわれる中での業務改革に際して不可欠の原則と考えられる。その実現のためには各企業の実情に即した第2原則が堅持されなければならない。

また、独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査では、2016年の時間当たり賃金（購買力平価換算）は、日本を100とすると、アメリカが129、イギリスが111、ドイツ

が173、フランスが138となっており、日本は各国の水準を下回っている（『データブック国際労働比較2018』p.26）。第3原則にはこのような状況を変える役割もあるであろう。本来の課題は「生産性をどう上げるか」「生産性は高まるか」であろうが、それらの課題に応える基盤として、いま、生産性運動三原則の再認識を含めて、生産性の向上を改めて国民運動として考える時期が来ているといえる。

梶浦 昭友 かじうら・あきとも

日本社会関連会計学会会長、日本会計研究学会理事。博士（商学・関西学院大学）。1975年3月 関西学院大学商学部卒業、1980年3月 同大学大学院商学研究科博士課程後期課程単位取得退学。1981年4月 同大学商学部専任講師、助教授を経て、1991年4月から現職。2006年4月～2008年3月 商学部長。2012年4月～2014年3月 産業研究所長。著書『企業社会分析会計（増補第2版）』（1996年、中央経済社）、他。なお、本稿では、『生産性向上と雇用問題～生産性三原則へのアプローチ』（共編著、2010年、関西学院大学出版会）、『生産性向上の理論と実践』（編著、2016年、中央経済社）の著述の一部を補筆して使用している。