

梶浦昭友編著
『生産性向上の理論と実践』
(関西学院大学産研叢書 39)
中央経済社 2016

向山敦夫

経営分析体系として企業を分析する2つの視角は収益性と安全性であり、生産性を第3の柱として位置づける場合が多い。しかしながら、収益性分析に比べて生産性分析は内容が難しく、「利益をあげることに付加価値をあげることは同意ではない」（本書はしがき i）など、わかりにくい面もある。それはまた、企業観や経営観にかかわる問題でもある。

はしがきにあるように、生産性（あるいは、付加価値）は「古くて新しい課題」である。この古くて新しい課題に挑む本書の構成は、以下のとおりである。

第Ⅰ部 生産性向上の基本的な考え方

- 第1章 生産性と経営
- 第2章 生産性本部の設立と運動の展開
- 第3章 生産性向上研究の現状と取り組み－5S活動の原理と展開
- 第4章 生産性の構成要素と付加価値分配の現実
- 第5章 生産性の成果と配分
- 第6章 労働生産性と賃金率－製造業とサービス業
- 第7章 非正規雇用者のワークライフバランスが企業のパフォーマンスに与える影響
- 第8章 日本の製造業における研究開発投資と生産性の実証分析

第Ⅱ部 生産性向上への実践例

- 第9章 新日鐵住金の生産性向上への取り組み

- 第10章 ダイキン工業の生産性向上への取り組み
- 第11章 スーパーホテルの生産性向上への取り組み
- 第12章 大阪ガスの生産性向上への取り組み－人材の採用・育成と生産性向上
- 第13章 田辺三菱製薬労働組合の生産性向上への取り組み
- 第14章 パナソニックグループ労働組合連合会の生産性向上への取り組み

まず簡単に、各章の内容の要約を試みたい。

第1章では、生産性概念と付加価値の計算方法が、わかりやすく説明されている。その前提として取り上げられているのは、1955(昭和30)年の「生産性向上運動に関する了解事項」である「雇用の維持・拡大」・「労使協議」・「成果の公正分配」からなる「生産性の三原則」であり、なかでも「労使協議」が日本の色彩を放っている。ROEが支配する「資本主義経営」に対して、生産性向上をめざす「生産性経営（人本主義経営）」は、資本と労働に対する成果（付加価値）の拡大を目標とする。

その生産性の向上は、

生産性＝資本集約度×資本回転率×付加価値率
の公式にもとづき、このどれかを高めることが必要になる。前2者の積は「一人当たり売上高」になるので、生産性は「一人当たり売上高」×「付加価値率」ともあらわされる。この生産性の公式

について筆者は、「この中に、経営のすべてが詰まっている。トヨタ自動車のような巨大企業の経営も、屋台のラーメン屋の経営もすべてこの式に集約でき、経営の特徴が一目でつかめる公式である」(13頁)と喝破されている。この章で印象に残ったのは、冒頭での「愛社心」という言葉である。「生産性の三原則」により、とくに能動的な関与（労使協議）があるから愛社心が生まれると、最近では死語になりつつある言葉を思わず目にして、あらためて生産性経営の重要性に気づかされる。

現代を知るには歴史を知る必要がある。その意味でも第2章は、生産性向上（生産性運動）を理解する上で参考になる章である。第1章にもあったように、労使協調は生産性運動の鍵であり、その経緯が詳しく説明されている。海外視察団の派遣により、先進国に学ぶという先人たちの姿勢、それを自分たちのものにしていった努力が説明され、「昭和の遣唐使」は言い得て妙である。労使協議制の普及、労働組合幹部の教育などの労使関係の健全化の試みは労使関係の形成に大きな影響を与え（33頁）、経営者教育などの根強い啓蒙活動が日本的経営を実現させていったのであろうと理解が深まる。

第3章では、生産性向上のための日本的な5S活動（整理・整頓・清掃・清潔・躰）について検討されている。アメリカの研究者が分析するところによれば、日本企業が5Sを「術」つまりテクニクとして把握しているのではなく、「道」つまり哲学的な全体論的な意味にとらえていることを示している。しかしながら、時代の移り変わりは日本企業の「道」を蝕みつつある。「日常生活の身の回りから生産性向上に取り組む基本的な姿勢と愚直な心構えが今あらためて日本企業、いや日本人に問われているのではないか」(53頁)という筆者の危機感は切実である。

第4章は、生産性概念をめぐる投入要素（Input）と算出要素（Output）に関する論点を整理した章である。また、付加価値の分配に焦点を当て、CSR（Corporate Social Responsibility）報告にも触れながらステークホルダーの多様化に対応すべく、付加価値の分配の考え方の変化の必要性と可能性を指摘している。第4章で見落とせないのは、

労働生産性と資本生産性の関係性である。資本生産性は資本利益率と混同すべきではなく、資本生産性は、「生産資本の高度化が付加価値の創造に寄与するという視点の表現である」(63頁)。また、「労働の寄与と資本の寄与は相互関連的であり、労働力の投入だけが付加価値を生み出すわけではない」(63頁)と著者は主張している。

第5章の前半は、法人企業統計を用いながら生産性に関する指標を比較している。大企業と中小企業を比較して、中小企業は「経営資源の質を高くし、自社の強みに集中することで事業継続しているので、付加価値率、設備投資効率が大企業よりも高いのも納得のいく結果である」(82頁)と分析されている。章の後半では、成果の公正配分、そのための人事制度について説明されている。20世紀初頭にドイツ経営経済学者のニックリッシュ（Nicklisch, H.）が経営成果の配分から「公正賃金」へと関心を移したことが思い浮かぶ。

第6章では、製造業とサービス業での労働生産性と実質賃金率との関係が1994年から2013年までの20年間のデータを使って明らかにされている。結論としては、製造業では労働生産性と実質賃金率との間に長期的な均衡関係があることが証明されたが、サービス業ではその関係は見られなかった。さらに、サービス業では「実質賃金率は労働生産性の上昇ほどには上昇しておらず、実質賃金率と労働生産性の比である労働分配率は抑えられている可能性があることがわかる」(108頁)とする興味深い分析であった。これは内需全体に悪影響を及ぼし、生産性向上へのモチベーションを下げるという日本経済全体にもマイナスの効果を与えていることが危惧されている。

また、「IT分野でのビッグデータ分析やAIの活用は、日本の非製造業の中間投入比率を減少させていくのであろうか、それとも労働者の代替として機能していくのであろうか」(109頁)などの時宜を得た検討課題が示されている。

第7章は、非正規雇用者のワークライフバランスを取り扱った章である。ワークライフバランスは正規雇用者の問題と考えられやすいが、非正規雇用者にとっても切実な問題である。非正規雇用者が企業の労働コストの緩衝材（buffer）となっ

ていることを考えれば、ワークライフバランス施策から疎外された存在であることは想像に難くない。現実には、育児と仕事の両立支援に関するさまざまな施策が実施されつつあるが、正規雇用者のみを対象としている企業が多く、非正規雇用者による利用率は極めて低い現状が報告されている。

しかしながら、非正規雇用者の欠勤問題や早期退職問題は、企業にとっても教育採用コスト増に直結するため、悩ましい問題となる。これを解決するために、非正規雇用者にもワークライフバランスの支援をおこなうことは、企業にとっても機会コスト削減のメリットがある。字数の制限はあるがコンパクトにまとまっており、視点としては興味深い。

第 8 章は、研究開発投資と生産性の関係に関する実証研究である。周知のように、わが国の現行会計基準では、研究開発費は即時償却が求められている。しかしながら、研究開発ストックが将来の企業価値を生み出すものであるならば、資産計上が妥当な会計処理となる。著者は、2000 年から 2013 年までの財務データにもとづき、文部科学省科学技術学術政策研究所が公表した産業別陳腐化率を用いて、研究開発ストックが付加価値と売上高のそれぞれに対して正の影響を与えるという仮説を検証している。その結果、付加価値、売上高のいずれも統計的に有意な関係が示されている。

第 I 部が生産性や付加価値の考え方の説明および理論的研究であったのに対して、第 II 部第 9 章から第 14 章は、生産性向上に向けた企業各社の実践例が報告されている。具体的には、新日鐵住金、ダイキン工業、スーパーホテル、大阪ガス、田辺三菱製薬労働組合、パナソニックグループ労働組合の生産性向上への取組みである。各社の事例から共通して読み取れるのは、生産性向上の担い手としてのヒト（従業員）の工夫である。労働生産性向上に向けた取組みに創意工夫がなされていることが読み取れる。すなわち、ムダをなくすヒトの技術（生産技術だけではなく、接客等のサービスの技術を含む）、人材育成・人材活用、技能伝承、等々である。現場レベルでの取組みに日本企業の強さを見ることができ。

本書の内容は、産学協同による 3 年間の講義の

成果である。企業の実践例は、生産性を向上させる現場の声として直接聴けば、さらに迫力が増して届いたであろうと想像される。古くて新しい生産性の課題は、本書に掲載されている諸研究によって新たな展開を見せるであろう。

最後に、付加価値の分配に関する論点を指摘することで、書評を結びたい。第 4 章では、労働分配率が 100% を超える事例があることが紹介されている。成果である付加価値の分配は、ホールケーキを切り分けるように、資本と労働に対して同時におこなわれるわけではない。言うまでもないが、支払利息や賃金・給料は契約にもとづき、優先的に先に支払われた後に株主が残余利益請求権を有している。すべての分配額がプラスであれば分配のイメージは湧きやすいが、マイナス（損失）が出た場合には、最後は誰がそれを負担するのかという制度の制約に直面する。

さらに、切り分けるステークホルダーをどこまで含めるかは時代の要請によっても異なる。環境にまで広げることは議論が分かれるとしても、借入資本提供者（典型的には、銀行）に対する支払利息でさえ前給付原価ととらえるか、分配ととらえるかは先のニックリッシュも時代によって悩んだ痕跡がある。

第 7 章では非正規雇用の問題が取り上げられており、また第 6 章でも問題提起されているが、これからの IT 化・AI 化の進展が生産性向上やヒトの働き方に対してどのような影響を及ぼすかにも注意しなくてはならないであろう。付加価値がパイの拡大をめざした時代（まさしく生産性運動の時代）に適合した概念であったことは、歴史が物語る事実である。低成長時代に入り、パイの拡大が企業目標になりにくい時代になると、パイの奪い合いの議論になる。その最たる指標が ROE であるとは言いすぎであろうか。労働分配率と分配額を考えれば、やはりパイの拡大しか対立を解消する方法はないのかもしれない。そしてそれは、不変の生産性（付加価値）の現代的課題なのかもしれない。