

## 「生産性運動にたいするわれわれの考え方」

昭和 30 年 6 月 10 日

日本経営者連盟

### (1) 生産性向上運動の目的と意義

国民所得を増加し、雇用を拡大し、生活水準の向上をもたらして、わが国経済の自立を達成するためには、国内市場の拡大とともに、特に輸出貿易の振興が重要である。そのためには生産物の品質を向上し、コストを引き下げ、国際競争力を高めなければならない。

生産性向上運動はこの目的のために行なわれるものであって、それは単に、企業内の生産性向上を図るのみでなく、国民経済全体の見地に立って、わが国経済の総合的生産性を向上し、以て輸出の振興、国内生産の増大をもたらし、国民経済の発展、雇用の拡大、国民生活水準の向上を達成するとともに、国際的にも世界経済の繁栄、福祉増大に貢献せんとするものである。

### (2) 生産性向上運動の主体

生産性向上運動は鉱工業だけに限らず、また規模の大小を問わず、産業のすべてがこれに参画するが、生産を担う労使こそは等しく経済人として相互に提携して生産性向上運動の中核とならねばならない。この生産性向上運動は国民運動として行なわれるべきであり、そのためには政府も加わり、さらに金融機関、学識者、言論報道機関、消費者代表が本運動の計画並びに活動推進に緊密に参画し、一体組織となって展開を図らねばならぬ。企業労使のこの国民協力組織体への参加は、個人的協力はもちろんであるが、経営者側、労働者側、それぞれの団体が組織的に参加協力する体形となることが適切である。

日本生産性本部の使命及び役割は、かかる国民協力体制を組織する中心本部的役割に任ずるとともに、政府の政策を代行する民間機関であり、本運動の全国民的展開を援助するものである。

すなわち生産性向上運動はあくまでもわが国が主体性をもって、わが国自体の福祉向上を図るための国民運動であるが、その効果的推進を図るため、日本生産性本部は米国の経済的技術的援助を受けるほか、西欧 16 カ国の生産性本部とも相互に友好関係を樹立し、広く国際的相互協力関係の下に本運動の促進を図るものである。

### (3) 生産性向上の方策

生産性向上運動にはまず国民経済の見地から計画の大綱方針が官民協力して立てられることが必要である。すなわち将来の産業構造計画が立てられ、これを基礎にして当面の資金政策（財政投融资、金融）貿易政策、国内資源開発、生産政策、交通、運輸部門の整備、流通機構の合理化、中小企業問題対策、農業政策、教育政策等がそれぞれ総合政策の一環と

して受け持つべき努力目標を確立しなければならない。資金、原料、燃料、動力資源の効率の活用、労働の効率化、雇用の拡大という生産性向上の直接目的もまずこのような国民経済全体の見地から大きな目標が与えられるべきである。とくに日本経済の現状に鑑み輸出の増大、国内資源の活用に当面重点が置かるべきである。個々の企業の実践は、かかる総合経済政策の線に沿ってその努力が行なわれることが大切である。かくして、過剰投資、生産過剰等の無駄や危険をできるだけ少なくし、個々の企業効率を国民経済的効率と合致せしめることは可能である。

個々の企業における生産性向上の方法はすべての生産要素の効率的使用を目的として、設備、機械の近代化、技術の改善、経営組織、管理の合理的改善、品質管理、製品の単純化、あるいは人の訓練、養成、労使関係の改善、労働意欲の昂揚、賃金制度の合理化など多方面にわたり改善合理化の努力が行なわれなければならない。

日本生産性本部が、米国あるいは欧州先進国に視察チームを派遣し、あるいはそれらの国から講師招聘などのことを行なうのは、それらの実践について学ぶべき参考を得て、生産性向上運動の促進に資せしめようとする手段であって、それ自体が生産性向上運動の目的となっているわけではない。

#### (4) 生産性向上と市場の問題

企業の生産性向上には商品需要がともなわなければならないので、内外市場の拡大にたいする企業ないし産業の商品宣伝、市場調査、販売の努加は国家の貿易、国内市場政策とともに、生産性向上運動にとって必要な条件である。戦後のわが国の輸入はとくに食糧の輸入が増大しており、これが国内自給度の向上も必要であるが、いずれにしてもわが国経済の発展拡大のためには貿易の発展が必要であり、そのためにも商品の品質向上、コスト低下、物価引下げを実現して輸出を発展せしめる生産性向上が必要な手段となる。労働組合側から賃金上昇による国内購買力の増大が強く主張せられるが、国際収支の均衡を無視した国内市場の拡大は、インフレーションを進行せしめ、輸出を阻害し、労働者、国民生活水準の低下を呼ぶ結果となるので、わが国のような国柄ではとくにその点の反省が必要である。

#### (5) 生産性の向上と労働強化

生産性はしばしば労働の文字を冠して労働生産性という言葉で表現されるが、それは原料や機械が生産物の種類に従ってその種類が違い、いずれも共通の尺度としがたいのにたいし、労働はあらゆる生産物に共通の生産要素であるところから、労働量を基準として、生産物の量(あるいは価格)との割合を示すために労働の文字を冠して用いるまでのものである。すなわちいろいろな生産要素の総合結果としての生産量(あるいは価額)を、それらの生産要素のうち1つである労働を尺度として測ったものにすぎず、生産性は、独り労働の変化のみによって動いているものではないのである。何ら労働の能率は変化しないでも生

産性は向上するということもありうるのであって、生産性の向上が必ず労働強化をとまなわざるをえないとするのは明らかな誤解である。むしろ労働強度という点については技術の進歩とともに労働の質的变化はあっても無駄に使っている労力、無理な労力の使い方、ムラのある労力の使い方を科学的、合理的に使って、余計な疲労や危険、無理な労働負担を少しでも軽減し、労働を簡易化し、個々の労働においても少ない労力、快適な労働でより大きな労働成果を挙げることを目的とするものである。

そのためには労働組織、労務管理、人間関係の改善とともに労働の科学的合理化を図ることこそ、わが国の生産性向上においては最も要請されるところでなければならない。

#### (6) 生産性向上成果の配分

生産性の向上成果は、原則として、資本、労働者、消費者の三者に分配均霑さるべきである。生産性の向上成果が賃金の改善に酬いられるべきは当然であるが、生産性の向上は、基本的には資本設備技術の近代化要因に負うところが多いわけであるから、資本の貢献にたいしても、適正な分配は与えられなければならない。企業の自己蓄積は資本への配分というよりは、労資共通の利益のためであり、これによって始めて将来に向かっての生産性の向上、雇用の維持拡大、企業並びに国民経済の発展は実現されうるのである。また生産性向上の成果が物価の引下げを通じ、国民消費者一般の利益に何ら還元されることがないならば、生産性向上の国民経済的意義はほとんど没却されているといわなければならない。生産性向上成果の以上のような配分をそれぞれどのような割合で行なうべきかは、国民経済全体の見地から当面企業が感じなければならない。企業の社会的責任から決定さるべきである。すなわち国民経済の現状から、企業の資本蓄積に最も重点が置かれなければならないときには、企業の自己蓄積（社内保留）に多くの配分が向けられ、またわが国の貿易競争、国民消費者の利益のために物価引下げが何よりも重大であるときは、その面への配分が重要視さるべきであろう。またその企業の賃金が社会的水準から見て不当に低く改善を要するものであるときは、賃金への分け前にその多くがとられることも当然としなくてはなるまい。その反対に生産性の向上利益がいちじるしく上り、支払能力から見て賃金の大幅な上昇が許されるような場合でも当該企業の賃金が社会的振合いから見て、いちじるしく社会的均衡を破るような場合には、賃金の上昇を抑えて、企業の借入金の返済、物価の引下げにもっと配分を多くすることも要請さるべきであろう。

しかし、企業の生産性の向上は、あらゆる生産要素に係るとはいえ、企業を担う労使両者の協力の所産にほかならないのであるから、その配分は労使の話し合いのうえで行なわれるべきであり、この意味において平素から生産性向上に関しての協力関係が設定されることは望ましい形である。

#### (7) 生産性向上と雇用

生産性の向上は、究極においては、雇用の拡大にも及んで、労働者の福祉に貢献するこ

とを目的とし、かつ理想とするものではあるが、短期的には必ずしも生産性の向上が、生産の増大とともに雇用の拡大効果をとまなわないこともありうる。

しかし雇用の安定、拡大への途は一層生産性を向上することによって品質向上、コスト引下げを図り、市場拡大への効果をあげるよりほかはない。過剰雇用の表面化を恐れて、生産性の向上を怠るならば、企業、産業、国民経済全体が衰弱窮乏化し、やがて失業は全面化せざるをえなくなるであろう。

とはいえ生産性向上の国民運動は、過渡的にもできるかぎり失業犠牲を少なくし、積極的に雇用機会の拡大を図る努力が必要であり、これにたいして個々の企業ないし産業内、あるいは産業間の職場転換による節約人員の吸収、市場の拡大並びに新規事業の創設による雇用の増大努力は産業界自体として真剣に行なわれなければならない。かかる努力によってもなおかつやむをえない一時的失業の発生にたいしては、政府の公共事業、財政投融资、失業対策事業によって失業吸収を図り、また失業保険その他の社会保障制度を整備して失業にたいする生活救済を十分に行なうべきである。

これがためには社会連帯精神の下に国民挙げて犠牲苦痛を分担すべきである。これらについての政府の適切なる施策と配慮がとくに要望される。