

## 第5章 新たな生産性運動の確立に向けて

## 第1節 生産性運動の歴史と生産性運動三原則の役割

## 1 生産性運動の誕生

第二次世界大戦後、アメリカは戦災に打ちひしがれた西欧諸国の経済再建のため巨額の経済援助「ヨーロッパ復興援助計画」（マーシャル・プラン、1948～1952年）を実施した。この援助の一環としてイギリスにおいて、経済再建には「アメリカ産業の生産性の高い秘密を解明し、イギリス産業に応用することが近道である」として、民間の生産性センターが設立された。生産性運動の成果が上がり、イギリス経済の再建が軌道に乗るにつれて、西欧各国にイギリスをモデルとした生産性センター設立の機運が高まった。

この機運に拍車をかけたのがアメリカの援助の削減である。アメリカは巨額なマーシャル・プランを打ち切り、援助を少額でしかも効率的な生産性運動に切り替えたのである。これにより西欧諸国に生産性センターが次々と設置された。また、これら西欧諸国の生産性センターの情報交換、技術交流の計画実施本部として1951年にヨーロッパ生産性本部が創設された。（後にOECDに吸収された）

西欧諸国に広がった生産性運動の目的は、国民の生活水準の向上であった。生産性向上によってコストを引き下げて企業家の利潤を増大させ、投資家への配当を増加させた。一方で労働者の手取りを増大させ、生産品の価格を引き下げて一般消費者を満足させ、究極において国民の生活水準の向上、国民所得の増大を目指した運動であった。

1959年のヨーロッパ生産性本部生産性委員会におけるローマ会議の報告と結論には、「生産性とは何よりも精神の態度であり、現存するものの進歩、あるいは不断の改善を目指す精神状態である。それは、今日は昨日よりもより良くなし得るという確信であり、さらに、明日は今日に優るという確信である。それは、現状がいかに優れたものと思われ、事実また優れていようとも、かかる現状に対する改善の意志である。それはまた、条件の変化に経済社会生活を不断に適応させていくことであり、新しい技術と新しい方法を応用せんとする不断の努力であり、人間の進歩に対する信念である」と記されている。この生産性の精神は、今日の日本における生産性運動においても不変の理念である。

## 2 日本における生産性運動の始まりと生産性運動三原則

日本における生産性運動は、1955年に始まった。当時の人口は8,900万人、就業者数は4,100万人であった。GDPは8兆4,000億円であり、労働生産性は20万5,000円、一人当たり雇用者報酬は19万4,000円で、日本経済の実情はア

アメリカやヨーロッパには遠く及ばなかった。なお、日本の国際連合への加盟は、翌年の1956年である。

日本における生産性運動は、第二次世界大戦により疲弊したわが国経済を立て直しと自立、国民生活の向上を目指すものであり、米国からは優れた技術とその背景にある経営を学び、欧州からは、より人間的な価値を追求する精神を取り入れて展開され、その後の高度経済成長に大きな役割を果たすこととなった。

生産性は生産諸要素の有効利用の度合いを表すものであるが、わが国における生産性運動は、こうした技術的概念を超えて人間尊重の理念が重視されてきた。運動の指針となったのが「生産性運動三原則」であり、経営者、労働者および学識者の三者構成による運動推進の基盤になった。

#### 生産性運動三原則

##### (1) 雇用の維持・拡大

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。

##### (2) 労使の協力と協議

生産性向上のための具体的な方法については、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。

##### (3) 成果の公正な分配

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。

生産性運動三原則の第一項目である「雇用の維持・拡大」については、合理化による大量失業発生の懸念、また農村等からの膨大な潜在的失業者の存在もあり、生産性向上が究極において雇用を増大するものであることを確認するものであった。現に、生産性向上により産業・企業の成長が雇用機会を創出するとともに、雇用の安定を最優先とする雇用慣行の定着を促すことになった。

第二項目の「労使の協力と協議」については、対立的な労使関係は生産性向上の大きな障害要因であるという基本認識がある。企業活動を適切に行う上で、労働組合の協力は不可欠であり、広く経営、労働課題を協議する体制づくりは、効果的に先進諸国へのキャッチアップを進めるためにも重要であった。

第三項目の「成果の公正な分配」については、生産性向上の成果が労使関係を通じて賃金をはじめとする労働諸条件の持続的な改善につながり、高度成長期以降の働く者の所得の大幅な上昇を実現した。同時に、質の高い商品・サービスを適正価格で消費者に提供することで経済の好循環を創出し、国民生活の向上に寄与してきた。

生産性運動三原則は、当時の時代背景としてわが国経済の自立と国民の生活水準の向上を実現するためには、産業の生産性を向上させることが急務であったことと、国際労働機構（ILO）のフィラデルフィア宣言（1944年）等にあ

る生産性向上問題、労使協議制などに関する決議の精神を強く意識したものとなっている。

また、当時の生産性運動は、「資源、労働、設備を有効かつ科学的に活用して生産コストを引き下げ、それにより市場の拡大、雇用の増大、実質賃金ならびに生活水準の向上を図り、労使および一般消費者の共同の利益を増進させる」ことを目的とするものであった。生産性運動三原則はもとよりマクロ経済全体を視野に構想されたものであったが、一方で日本の経営・雇用慣行が形成される中で、個別企業の労使のあり方としても定着してきた。

### 3 時代の変化と生産性運動の意義

わが国の生産性運動は、その時代の課題や目標等を発表し、時代認識に即応した運動を展開してきた。1960年の「創立5周年宣言」では、(1)新しい経営管理技術の日本的消化、(2)体系的・組織的な経営教育の開発、(3)技術革新に即応する近代的労使関係の推進、(4)経営診断指導による中小企業経営基盤の強化、(5)産業構造の変化による失業の増大・生産性の格差増大・地域の不均衡発展の防止、(6)アジア諸国との技術・経験交流の促進を運動の方向として定めている。

1965年の「生産性運動10周年宣言」では、経済の高度成長がもたらした諸々のひずみの是正を提起し、1970年の「生産性運動15周年宣言」では、物価の高騰や公害の増加、技術の革新と組織の巨大化が人間疎外を引き起こす危険性について警告を発した。

1960年代終盤から問題視されてきた産業公害や物価高、1970年に入ってからにはニクソンショック、スミソニアン体制の崩壊等による国民生活の不安等、国民の間に広がった「くたばれGNP」といった風潮と相まって反企業ムードが高まった。このような企業レベル・産業レベルでは解決困難な課題の克服には国民的コンセンサス形成の「場」が必要と、日本生産性本部が母胎となり、経済界、労働界、学識者、消費者団体等、経済社会を構成する各界のオピニオンリーダーの参画を得て、1973年に「社会経済国民会議」が発足した。誕生後すぐの第一次オイルショックは高度経済成長に終焉を告げることとなった。社会経済国民会議は、1994年の組織統合まで20年間にわたり経済政策、社会政策、福祉政策等の幅広い分野に取り組み、国民的コンセンサス形成の場としてタイムリーな国民的合意形成のための政策提言等を行うシンクタンクとして活動し、政府をはじめ関係諸機関、関係者にその実現を求めてきた。また環境エネルギー問題についても、具体的な政策推進活動に参画し強力な実践活動を展開してきた。

1975年の「生産性運動20周年宣言」では、新しい成長も求めつつ、「単なる量的生産性の増大から、自由と公正に基づく質的生产性の向上への基本的にその視点を転じる」ことを強く提言した。

1980年の「80年代生産性綱領～運動25周年にあたって～」の中では、生産性運動三原則は「今日においても十分その基本的意義を有している。これらの

うち雇用の増大、創出とその安定とが労使関係安定の基本原則の1つであることは明らかであり、成果の公正なる配分は、労使関係における生涯的福祉の実現の表明にほかならない。さらに労使の協力と協議は、参加と社会的合意形成の原則であり、これらは産業民主主義の提唱として、今日いよいよ普遍性をもちつつある」と述べている。いわゆる終身雇用、年功序列、企業別労働組合といったわが国産業社会の一般的特性、あるいは組織運用面での人間的要因の重視等は、海外の労使からは容易に理解し難いとの批評を受けつつも、それらが日本固有の伝統的な労使関係の強靱な安定性を生み出してきたことは間違いない。同時に発表した生産性運動25周年宣言では、1980年代の生産性運動の基本任務は、経済の安定成長と福祉の質的充実の実現であることを説いている。

1985年の「生産性運動30周年宣言」の中では、日本の国際社会に占める地位を顧みるとき、われわれの生産性運動は世界的視野の下に進められなければならない、来るべき変革の時代を思い運動の新展開を図るべきとき、生産性運動三原則の意義と役割を再確認する必要があることを述べている。

その後、バブル経済とその崩壊を経て、1996年には「高質生産性社会」を提唱した。高質生産性社会とは、(1) イデオロギー対立の時代に代わる国際的な拡がりをもった市場経済の原則を尊重する社会、(2) キャッチアップ型経済社会に代わる価値創造型社会、(3) 供給側の論理・視点中心の経営から顧客価値を重視した経営の質的革新が進展する社会、(4) 個別企業の労使にとどまらず、株主、顧客、市民等ステークホルダーにまで拡大された関係を重視する社会、(5) 大量消費型社会から地球環境を重視する循環型経済社会など、新しい価値をイメージした産業社会構想であった。

2001年の「21世紀生産性宣言」は、21世紀を迎えての生産性運動のあり方を発表した。「新生産性運動は、産業界労使、学識経験者を含め、消費者代表、NPO代表など国民各界各層の一層の参加のもとに、国民的合意形成による社会経済諸システムの抜本的改革を進めることにより生産性を向上させ、あらゆる分野における高次元の経営を達成する運動である。それはまたグローバル化した市場主義に適応しつつ、新しい次元での繁栄と福祉を達成しようとする人間尊重の精神の発揮であり、日本型モデルの確立を図ることである」と宣言している。

2005年に生産性運動は50周年を迎え、「生産性運動50周年宣言—信頼と活力ある社会の創造」を発表した。ここでは、真の豊かさの達成を目指して国際的にも尊敬される、希望に満ちた魅力ある日本を創ることに挑戦すること、その実現のためには信頼と活力が求められることを述べている。同時に、現状より良くありたいと願う生産性の精神は人間の本質によるものであり、あらゆる改革は生産性の精神の現れであることを確認している。この精神の下に、生産性運動三原則を引き続き質的に高めつつ、(1) 信頼の確立、(2) 民間活力の発揮、(3) 人材の育成、(4) 四つの生産性(知識生産性、社会生産性、環境・資源生産性、総合生産性)を実現することを宣言し、あらゆる改革に取り組んできたのである。

### 1 なぜ日本の生産性は低いのか

日本企業は、高度成長期には優れた経営力を発揮し、労働組合の協力を得て生産性の向上を実現したが、21世紀に入って高度情報技術が進展するにともない、国際競争に後れを取り、第1部第4章でみたとおり生産性のパフォーマンスは劣位に陥った。

生産性を向上させるには、付加価値を増大させるとともに、労働時間を減らす等の効率化を両方から進める必要がある。効率化には限界がある一方で、高付加価値化には限界がない。したがって、付加価値を大きくする努力が今まで以上に必要である。そのためには新しい商品・サービスを開発し、新たな需要をつくり出すことが必須である。企業の重要な役割の一つは、人々の潜在欲求を有効需要に結実することである。需要を創造すれば付加価値が高まり、GDPが増加し、生産性向上につながる。新たな需要を創り出すような商品・サービスを生み出す力の再生が急務である。

日本では質の高さに見合った価格設定ができないという見方もある。財・サービスの価格は基本的に需給を反映して決まるので、消費者やユーザー企業の評価が高いほど価格も高くなるのが自然である。政府統計からもこうした実態を把握することができ、日本の消費者に対するアンケート調査からも、サービスの質に対する支払意思の存在が確認できる。ただし、消費者が特に望んでいない過剰なサービスを高いコストをかけて提供しても、そのためのコストに見合う料金設定ができないのは当然である。これはモノでもサービスでも同じことが言える。企業戦略の観点からは、価格競争と差別化競争（財・サービスの質の競争）はともに有効な戦略であるが、質の競争を志向している企業は、価格競争を重視する企業に比べて利益率が高い傾向が確認されている<sup>1</sup>。経営者は、商品・サービスの徹底した差別化により、品質に見合った価格付けを自信を持って推進する必要がある。

日本は、AI、ビッグデータなどイノベーションにおいて米国、中国などに大きく水をあけられており、生産性格差の重要な要因となっている。その原因を探り、イノベーション力を再生する途を探らなければならない。

日本では米国でみられたようなICT化による生産性の改善が生じていない。その理由として、一つには日本企業の組織運営がICT革命を通して生産性を向上する仕組みになっていないこと、もう一つは、ICTを有効に活用する人材が不足していることが挙げられる。ICTの利活用が社内業務の合理化に偏り、事業の高付加価値化につながっていない。つまり、攻めのICT投資への転換が求められるのである<sup>2</sup>。

日本生産性本部が設置したイノベーション会議では、2018年と2019年に企業経営幹部を対象に「イノベーションを起こすための工夫に関する企業アンケート調査」を実施した。その結果によると、「日本企業は破壊的イノベー

1 「価格形成と生産性」については本白書第2部第3章に詳述。

2 「ICT化と生産性」については本白書第2部第1章に詳述。

ションを起こしにくい」と考える最大の理由は、「イノベーションのリスクを取ることに消極的な経営」（67%）である。その最大の理由は、「失敗が許されにくい企業風土」（61%）であり、また破壊的イノベーションを起こしにくい企業内部の制度的な理由としては、「手続きや会議などが多く意思決定が遅いこと」（46%）、「失敗が許容されにくい人事評価制度」（40%）が挙げられた<sup>3</sup>。リスクを取り、失敗を許容する企業風土への転換は、経営革新の根幹である。

イノベーションの推進について、中国の深圳で自動運転バスなどの社会的実装が可能な理由は、日本と中国では行政の規制に対する考え方が違うことが大きく影響している。中国は、問題が発生すれば規制の導入を検討する、という姿勢を取っており、特に深圳には新しい試みを「まずやってみる」という風土がある。成果が出なければ、ただちに次の技術を試みる。また、新しい市場の開拓、新しい組織の実現といった社会的な側面は、実践してみなければ成否が分からない。日本でも多様なイノベーションの創発を支援するため、これまで以上に幅広い規制緩和を取り入れることを検討するべきであり、企業の積極的な取り組みを後押しできるよう、環境整備をすることが政府に求められる<sup>4</sup>。

## 2 生産性向上による持続可能で人々が生きがいと充足する経済社会へ

生産性向上の目的は、持続可能で人々が生きがいと充足する経済社会の実現にある。具体的には、人々が持てる潜在力を発揮し、企業が経営力を進化させ、かつ生産性向上の果実を広く分配することにある。価値観の多様化を尊重しつつ公正な分配を実現しなければ、富の集中や格差の拡大を招き、人々の不信感を高める。この場合、たとえ生産性が向上したとしても、真に豊かな社会を実現することはできない。経済社会のグローバル化とデジタル化にともなう正の果実を最大化し、負の側面を抑えるためには、多様なステークホルダーがそれぞれの責務を自覚し参画する、より良い未来のために英知を結集するリーダーシップの構想が求められる。

加えて、地球環境は人類が豊かに生存し続けるための基盤である。気候変動や環境汚染、頻発する自然災害等、地球規模の環境・エネルギー問題の解決がなければ、経済社会を足元から揺るがしかねない。生産性運動は、持続可能な環境を整備し、未来への責任を果たす鍵である。

日本では人口減少と高齢化が同時に進行している。それによって生じる人材不足を克服するには、技術革新を迅速かつ適切に展開し、生産性を向上する方策を探る必要がある。高齢化は社会保障費の膨張をもたらす。社会保障を持続可能なものにするためには、日本全体が生み出す付加価値を拡大するとともに、財政の対応力を強化しなければならない。人口の一極集中は、中央と地方の格差を拡大し、各種の不均衡を招く。日本社会の効率性と安定性を高めるため、各地方はそれぞれの実情に応じた創意工夫と発展に向けた構想が必要である。

<sup>3</sup> 詳細は <https://www.jpc-net.jp/special/innovation.html>（イノベーション会議）

<sup>4</sup> 本白書第1部第4章第4節2中国に詳述。

### 3 生産性改革の中核課題

日本の現在と将来のために、生産性向上に取り組むことは不可欠である。生産性運動は一義的には民間産業界が自ら取り組むべき課題である。それにはまず民間は、官依存の体質を変える必要がある。政府の役割は、民間の取り組みの阻害要因を取り除き、産業界全体がその実力を遺憾なく発揮できるよう舞台を整えることである。官民がそれぞれの役割をしっかりと認識し、相互に連携しながら生産性向上に取り組むことが、日本の活力を取り戻す原動力である。

生産性向上のエンジンは、いつの時代もイノベーションと人材の強化である。デジタル社会にふさわしい生産性の向上に向けて、政府、経営、労働を挙げて、国や地域などさまざまなレベルで合意形成と効果的実現を推進する体制づくりに取り組む必要がある。その際、労使が協力して海外の先進事例を研究しつつ、デジタル経済にふさわしい市場の枠組みの改革、企業経営の革新、イノベーションの展開、公正な成果配分、人間力の充実、SDGsへの貢献など全体最適を実現する新たなプラットフォームづくりを目指す。企業経営者は、従業員をはじめ多様なステークホルダーと協力して将来世代の視点に立って、改革に取り組まなければならない。同時に、社会システムの改革を先導する公共機能の体制整備にも協力する必要がある。

#### (1) イノベーション力の強化

技術革新は、人間の知的能力を拡張し、人間の高度な価値の実現を目指すものである。われわれは、これを通じてかつてない生産性を実現し、かつ新たな市場を創造し、革新的なビジネスモデルを創出することができる。そこではイノベーションを通じて高齢化等の社会課題の克服を目指すと同時に、地球環境問題の解決などSDGsの実現を目指す。

生産性の分子に当たる付加価値の増大を図るには技術革新、イノベーションへの投資を抜本的に拡大する必要がある。ベンチャー企業の振興に加え、大手企業は自前主義を脱し、オープン・イノベーションの展開を視野に、日本全体が政策の充実、経営力の革新、産官学の協力の展開に向けての取り組みを強化する方策を探究する必要がある。

人材力の強化は、激しいイノベーション競争に打ち勝つ基本戦略である。人間価値を尊重しつつ、イノベーション実現に向けた企画力、創造力、展開力を高める改善と教育の充実の方策を探る必要がある。

#### (2) 人材育成投資の拡充

新技術をイノベーションにつなげるためには、人材への投資が不可欠である。これは製造業だけでなく、生産性が停滞するサービス業においてより有効である。

人材投資の抜本的拡充は、先端技術分野の人材育成とともに、ビジネスモデルをつくり出していく次世代リーダーを育成することが必要である。また、企業・組織を超えた生涯学習の環境整備も急がれる。学校教育においても、創造的な人材の育成に向け、教育体系の改革が迫られている。人間の基礎能力の形

成と専門分野の能力開発を進めるとともに、リカレント教育を充実する必要がある。

今後は、新しい技術を創出するための創造力と柔軟性、決断力とコミュニケーション力といった「人間力」が基本となる。人間しか持たない能力を研ぎ澄ます教育の充実と未知の分野に挑戦する研究開発の強化が必須である。

### (3) 経営革新力の充実強化

企業の生産性を高めるには、経営力の強化が鍵となる。日本の企業経営をみると、生産現場が強いことは疑いが無いが、デジタル化の進展に対応した新たなビジネスモデルをつくり出す経営革新力が米中の先進企業に比べて弱い。それを改革するには、今後、経営革新を強力に進めていく必要がある。内外の経営情報を十分に把握し、将来を的確に予測し、イノベーション力を充実しなければならない。そのためには、経営人材の充実強化が不可欠であり、労使の協力が必須である。その際、資金力や経営力の低い中堅・中小企業への支援も欠かせない。

デジタル経済においては、情報の収集、分析、予測の技術が必要であり、そのための高度な企画戦略機能とそれを担う人材の育成確保が不可欠である。とりわけ日本では、ベンチャー企業の活動を促進する必要がある。失敗を恐れない挑戦意欲と緻密な戦略性に富んだ経営者の育成が必要である。

デジタル技術の応用に当たっては、業務の仕組みと同時に事業そのものを変革するデジタル・トランスフォーメーションを急速に進めていかなければならない。

### (4) 経済の新陳代謝の促進

生産性の低い企業が市場から退出し、生産性の高い企業の市場への参入を促すことは、経済全体の生産性向上につながる要因である。日本は国際比較で見ると開業、廃業の比率が低い。今後、これらとともに高め、希少な人材等の効率的な活用を実現することは、生産性の向上を通じて健全かつ活力ある経済の実現につながるものである。

転職を迫られる人への能力開発支援をはじめ、企業経営者への転廃業やM&Aへの支援等セーフティネットの整備、拡充が必要である。

### (5) 働き方の改革

働き方を多様化し、効果的にする環境を整えることは、生産性改善の必須の条件である。他に類をみない速度で進む少子化と高齢化は、労働市場の構造を大きく変えようとしている。これを克服するには、経済の高付加価値化に向けた構造改革が必要である。デジタル経済の進展は、新しい労働環境と創造的な能力開発のシステムを要請する。それに向けて人事労務体系の改革が不可欠である。採用、育成、処遇等の柔軟な対応により、高度専門人材が活躍できる環境整備が必要である。

新型コロナウイルス感染拡大の影響で、大企業を中心に在宅勤務が急速に広がった。テレワークの本質は、自由に時間や場所を選んで働き、生産性を高めることである。毎日、満員電車で通勤せずに仕事ができるテレワークが定着す



れば、育児・介護との両立や地方への転出等、働き方の幅が広がることになる。

女性、高齢者、外国人、障害者等の多様な人材が活躍できる環境を整備すると同時に、個人が、それぞれのライフステージに見合った柔軟な働き方を実現する環境を整備しなければならない。個々の働きがいやワーク・エンゲージメントの向上も重要な要素である。多様化する働き方・雇用形態間の均等待遇の確保、働く人の最適配置を促す労働市場の改革も必要である。

#### (6) 個人の生きがいの追求

日本においては、世界の先陣を切って人生100年時代が到来する。人々は常に自らの能力を向上しつつ、複線的な人生を生きることになる。一人ひとりが、働き方、学び方、そして生き方を自律的に選択する能力を高める必要がある。

このため、新しい人生の歩み方を見いだすマインドセットを促し、生涯を通じた切れ目のない学び直しの場を改善することにより、個々人が自らのキャリアを選択できる条件を整備すべきである。

#### (7) 生産性測定の再検討と新たな指標の開発

デジタル経済の進展に伴い、サービス経済の高度化、インターネットを活用した新しいサービスの実現、そしてシェアリングエコノミーの拡充など経済や市場の変化に応じた生産性測定の方法の確立が必要となっている。

また、消費者余剰など付加価値では捉えきれない消費者、生活者の便益の向上、社会的文化的価値への貢献、SDGsへの貢献等、経済活動を多面的に評価する指標も求められている。

そこで、デジタル経営の進化や生産性向上の手法の高度化、多様化の度合いを分析、評価する新たな指針が必要になる。生産性の評価を的確に捉え、各国の経済パフォーマンスを総合的に評価、比較するとともに、企業の経営革新力を評価する新たな指標の作成に着手しなければならない。

### 第3節 生産性運動三原則の今日的な意義

経済社会環境は生産性運動発足時から大きく変貌した。コロナ後に向けた新しい時代環境の中で目指すべき社会を実現するためには、技術革新に果敢に挑戦すると同時に、人間を中心に据え、その価値と能力を高める社会の実現が期待されている。このことこそが、生産性の精神であり、原点に他ならない。

今回の生産性白書作成の成果を踏まえ、新しい時代環境に即応して生産性運動を強化する観点から、その指針である生産性運動三原則に関し、その今日的意義を次のように確認する。

#### (1) 雇用の維持・拡大

これからの人口減少社会において重要となるのは雇用、とりわけその質である。つまり人間の価値と能力を高める仕事の創出が重要であることを確認する。働く者は、それぞれ能力の伸長と発揮ができ、納得できる処遇が得られる

働き方を選択できる社会を目指す。

経済のグローバル化にともない、雇用の範囲は国内にとどまらない。第四次産業革命とデジタル経済の進展は、市場と産業の既存枠組みを融解し企業の盛衰を問いかける。働く者が、自らのライフキャリアを自律的に発達できる環境整備が必要である。

## (2) 労使の協力と協議

今後とも経営と労働の信頼関係が生産性改革の基盤である。生産性運動は、これまでも技術革新とイノベーションに積極的に向き合い、人間尊重の理念の下で経営と労働が協力・協議して、その時々課題を解決してきた。その重要性は今後も変わらない。デジタル化、グローバル化が進み、就労形態が多様化する中、産業・企業の枠を超えた経営と労働の協力と協議の充実の必要性を確認する。

## (3) 成果の公正な分配

生産性向上による成果の公正分配は、経済にとっても企業にとっても成長と分配の好循環の礎である。付加価値の持続的な増大の源泉でもある。デジタル経済の進化は、ネットワーク効果により先行企業に収益が集中したり、中間層の雇用や分配を減少させる傾向も指摘される等、新たなリスクへの対応が要請される。

多様な働き方への公正な配分、ワークライフバランスや労働時間の柔軟性、新分野への能力の拡充など、賃金以外のことも含め、配分の公正に関わる論点も拡大している。企業には、将来に向けた投資への分配という視点も欠かせない。設備等ハードへの投資とともに、人材等ソフトへの投資こそが、将来の付加価値の源泉である。

一方、今や企業のステークホルダーは、株主、従業員、消費者、取引先、サプライチェーンへ、さらには地域社会にまで広がっていることから、成果の公正な分配の必要性を確認する。

以上の考え方を集約し、関係者には生産性改革の担い手として、次のような新たな役割を期待したい。

- ① 経営者は、デジタル経済の進展など経済構造の変化に対応して、新たなビジネスモデルの創出と経営革新を推進する。
- ② 労働組合は、働く者の声を代表する組織として、経営の改善と労働環境の課題解決に貢献する。
- ③ 学識者は、市場の変化に応じた生産性の測定をはじめ経済活動を多面的に分析、評価し、生産性の向上と経済社会の改革に貢献する。
- ④ 消費者は、責任ある消費行動を通じて持続可能な経済社会に貢献する。
- ⑤ 政府は、民間産業界が生産性向上に取り組む環境を整えるとともに、公共分野のデジタル化をはじめ社会システム全体の生産性改革への条件を整備する。

2015年、持続可能な世界を実現するために国連加盟国193カ国全会一致で「持続可能な開発目標（SDGs）」が採択された。2030年までに世界が達成すべき17の目標と169のターゲットからなり、「誰一人取り残さない」社会の実現を目指すものである。生産性運動の人間性を尊重する精神とSDGsの理念は、目指す方向が同じである。われわれは、未来への責任を果たすべく、環境と調和し、持続可能な経済社会の実現に向けて、政府、経営、労働の協力体制を充実させ、目標を実現する体制を強化していかなければならない。政府は、持続的成長の実現のために市場機能の効果的適用と経済社会の改革に向けての環境整備を図るとともに、経営および労働は、生産性の新たな向上に向けて協力・連携体制を強化する必要がある。

われわれは、「生産性とは……新しい技術と新しい方法を応用せんとする不断の努力であり、人間の進歩に対する信念である」（1959年3月ヨーロッパ生産性本部ローマ会議報告より）とする生産性の理念を再確認し、現代と将来の課題解決に向けて、生産性運動の再起動と進化を図る。