

【論文】

日本における生産性運動と付加価値会計

Productivity Movement and Value Added Accounting in Japan

水野一郎
Mizuno Ichiro

目次

- I はじめに
- II 日本生産性本部の設立前史
 - 1 経済同友会の結成
 - 2 ヨーロッパ各国の生産性運動の影響
 - 3 生産性機関の設置を援助と要請
- III 日本生産性本部の設立
- IV 日本生産性運動と付加価値会計
 - 1 生産性3原則と日本的経営
 - 2 生産性測定から付加価値会計へ
- V 生産性運動と付加価値会計の展望—むすびに代えて—

(要旨)

日本生産性本部の活動は戦後の日本的経営を定着させ、強化するものであった。同時に企業会計では生産性の測定から付加価値会計への発展を促進するものでもあった。本稿ではこうした日本の生産性運動を担ってきた日本生産性本部設立の前史とその設立の過程を通して日本生産性本部の果たしてきた役割を解明し、生産性運動とそれに密接に関係している付加価値会計の今日的意義をあらためて再考することを目的としている。

I はじめに

今日の日本経済と日本企業は大きな転換期を迎えている。非正規労働者が増加し¹⁾、日本の相対的貧困率と経済格差も高まり²⁾、個人消費の低迷と景気後退による経済的社会的不安定性が強まってきている。平成24年版「厚生労働白書」では「公正」(Equity)に関する指標の国際比較について論及し、「日本では相対的貧困率が高く、増加傾向であり、ジニ係数もOECD平均よりも高く、就業率の男女差が大きく、長期失業者の比率がOECD平均よりも高く、男女間差賃金格差が大きい等、全般的に低いパフォーマンスを示している」と述べている。また「株主主権の強制と営利主義の暴走」(加護野2010, 128頁)によって、一方ではリストラと人員削減によって正規社員を減少させ、他方でいわゆる「ブラック企業」の増加により価値創造の源泉である「ヒト」が使い捨てられ、壊れていく。そしてそのコストは社会に転嫁され、年金も支払えず「生活保護予備軍」が増加しつつある。

加護野(2010)が「最近の日本企業を見ると、経営を支える大切なものが失われてしまったように思えてならない」(1頁)と述べておられるが、筆者もかねてより同様な感想を持っており、「この大切なもの」とは日本的経営の健全で良質な経営の精神であり、企業システムである。今こそこれらを復興させ、継承すべきではないかと思っている。日本的経営についてはいろいろな定義や説明がなされるが、一言でいえば、伊丹(2002)が提唱されてきている「人本主義」にあるといえるだろう³⁾。

そしてこの戦後の日本的な経営が形成され、確立される過程で我々が見過ごしてはならないのは、理論的、実践的な側面においてきわめて重要な役割を果たしてきたわが国の生産性運動とその推進部隊であった日本生産性本部(および各地方生産性本部)の活動であっ

た。人間尊重を理念に「生産性運動の3原則」をめざす日本生産性本部の活動は戦後の日本的経営を定着させ、強化するものであった。同時に企業会計では生産性の測定から付加価値会計への発展を促進するものでもあった。しかし日本における生産性運動は、アカデミックな研究として少なく、日本経済史研究にとっての「大きな欠落」(塩沢監修2001, 230頁)とも言われている(海老塚2004, 27頁)。

近年、GDPを軸とする国民所得計算や経済成長率に懐疑的な見方が増え、新たな幸福度指標が経済学においても探求されているが⁴⁾、生産性運動が目指してきた生産性の向上と公正な分配、一人当たり所得の増加は、貧困の解消、経済格差の是正のための基本的な前提となるものである。高齢化と少子化による人口減が迫ってくる中で今後とも労働生産性を一層向上させることは、わが国にとって必要不可欠な課題である。とくに間接部門とサービス産業の生産性がまだまだ低いことが指摘されており、こうした領域での生産性向上のための理論的分析と実践的施策が要請されている。

本稿ではこうした日本の生産性運動を担ってきた日本生産性本部設立の前史とその設立の過程を通して日本生産性本部の果たしてきた役割を解明し、生産性運動とそれに密接に関係している付加価値会計の今日的意義をあらためて再考することを目的としている。

II 日本生産性本部の設立前史

日本生産性本部は1955年3月に設立されたので、今年で創立60周年を迎えることになる。日本生産性本部の年史としてこれまで『生産性運動10年の歩み』(1965年)、『生産性運動30年史』(1985年)、『生産性運動50年史』(2005年)が編集されてきたが、とくに『生産性運動30年史』は羽間乙彦氏が一人でもまとめられ、生産性本部設立以前の生産性運動をめぐる経

済的社会的状況から記述され、1473頁もの膨大な著書となっている。この『30年史』を踏まえながら『生産性運動50年史』も生産性本部設立前史からその後の50年の発展を50年史編集プロジェクトとして共同執筆でまとめられ、こちらも512頁の労作となっている。本稿ではこれらの年史と生産性本部が5年毎に発表していた「宣言」、その他生産性関係の重要な著書、報告書を参考にしている。

さて日本生産性本部の設立に至る背景と経緯としてつぎのような諸点を確認しておくことが重要である。これらは生産性本部のその後の性格を特徴付けることになっている。

1 経済同友会の結成

第1は1946年4月に経済同友会が結成されたことである。1945年の第2次世界大戦の敗戦後、経済界の若手経営者達が荒廃した日本経済と日本企業の再建をめざし、勉強会に集まってきた。中心的なメンバーは戦中の財界の機能を担っていた重要産業協議会の活動に携わった郷司浩平、帆足計、野田信夫、大塚萬丈などであった。そこでの学習のテキストは、資本家よりも専門経営者の役割を重視するもので、当時注目されていたバーナムの『経営者革命』、そして外務省特別調査委員会報告『日本経済再建の基本問題』であった。特に後者の報告書は敗戦直後の1945年8月から46年3月まで約40回実施された討議を「謄写および仮印刷」でまとめたものだという。この研究会には「戦後社会の指導的知識人とも言うべき」有澤廣巳、稲葉秀三、大内兵衛、土屋清、東畑精一、中山伊知郎、脇村義太郎などの錚々たる経済学者がメンバーとして参加し、執筆は大来佐武郎、後藤誉之助などによってなされたという。報告書の中で経営者に直接訴えるものとして「企業内容の革新」と題する章では、「経営者中心主義の確立」、「企業経営者の視角の拡大」、「経営における労働組織の地位確立」の3点を重要な柱

としていた（『30年史』）。こうした学習と討議を踏まえて経済同友会の結成へと発展したのであるが、ここでの議論は経済同友会の「企業民主化研究会」の大塚萬丈が推進した「企業民主化試案—修正資本主義の構想」の提案（1947年9月）につながっていくのである。これは「資本と経営の分離」論を理論的支柱として、修正資本主義の構想を大胆に打ち出した試案であり、その後の進歩的な経営団体としての経済同友会のイメージをさせるうえで決定的な役割を果たし、「企業の社会的責任」論をはじめとする多くのユニークな提言の思想的源泉となっていると評価されている（岡崎他1996、1頁）。また伊丹（2009）も高く評価している提言である。なお1948年4月に経済同友会創設に深く関わっていた櫻田武、諸井貫一、鹿内信隆などが日本経営者団体連盟（日経連）を結成した。結成宣言では「経営者よ正しく強かれ」、「経営権の確立」、「労資が経営権と労働権を相互に尊重しそれぞれの職分の下に、こぞって救國の事に当たらなければならない」などと謳われていた。周知の様にこの日経連は、その後、経営者団体の中でも労務問題や賃金問題を主として担っていくことになり、財界の労務部などと呼ばれながら春闘でも影響力をもっていた。日経連の「支払能力からみた適正賃金決定」は付加価値指標を用いており、付加価値会計や付加価値計画などとの関係で考察していくことも重要である。

2 ヨーロッパ各国の生産性運動の影響

第2はヨーロッパ各国の生産性運動の影響である。第2次大戦後のヨーロッパ諸国の復興援助計画、いわゆるマーシャルプランの実施とその後のアメリカの「生産性向上運動に対する援助」によってヨーロッパ各国で生産性センターが設立され、1948年から1950年代は「生産性運動が花盛り」の状況になっていた。特に西ドイツの急速な経済回復とイギリ

スの生産性センターである「英米生産性協議会」の活動はめざましいものであった。この時期（1953年5月）に経済同友会常任幹事である郷司浩平が2ヶ月間ヨーロッパを海外視察し、とくに西ドイツの経営参加と労使関係、イギリスの生産性運動の実態調査そして「英米生産性協議会」との交流を実施し、生産性運動の成果を実際に目に焼き付け、日本でもこうした運動必要性を痛感したという。この郷司浩平は青山学院神学部卒で牧師の経験もあるという経営者としてはユニークな経歴であり、後に「ミスター生産性」あるいは「戦後、日本が生んだ最大のプロデューサーの一人」と評され、終始、日本の生産性運動の中心にいた人物（海老塚2004、43-54頁）である。またヨーロッパの生産性運動の影響としては労働の人間化、人間尊重という思想的理念的な影響も無視することはできない。これはジュネーブに本部が置かれているILO（国際労働機構）の「労働は商品ではない」というフィラデルフィア宣言（1944年5月）にもよく現れている⁵⁾。

3 生産性機関の設置を援助と要請

第3は、ヨーロッパと同様に生産性運動を進める生産性機関の設置を援助するというアメリカ政府からの申し出と日本政府、経済界からの積極的な受入表明である。これらは生産性本部を設立する直接的な経緯となっている。1953年12月にアメリカ大使館のハロルドソン商務官が経済同友会の山際正道代表幹事と郷司浩平常任幹事と会談し、経済同友会は生産性機関の設置に向けて動き出すことになった。経団連、日経連、日商などの経済団体、日本政府（通産省）も積極的な支持を表明し、1954年6月に日本生産性協議会が設立され、9月には「生産性向上対策について」の閣議決定がなされ、①アメリカのFOA（対外活動本部）からの援助を受けるための協定締結、②日本生産性本部に対する政府の助成、

③日本生産性連絡会議の設置、などが承認された。

Ⅲ 日本生産性本部の設立

日本生産性本部は1955年2月14日に設立総会が開催され、3月1日に財団法人として正式に設立された。発足時の組織体制としては会長に石坂泰三、副会長に永野重雄と中山伊知郎、専務理事に郷司浩平が担うことになり、当初は経済界と学識者だけで出発したが、7月に日本労働組合総同盟が「8原則」を提示し、生産性本部も了解することによって参加し、その後全日本労働組合会議も生産性運動の支持を表明し、海員組合も加わるようになった。ただ日本労働組合総評議会は「わが国の有力な大資本家は米国政府の指導のもとに労働生産性増強本部なるものをつくった」として生産性運動と生産性本部を批判し、参加しなかった。

設立総会で承認された設立趣意書には「そもそも生産性の向上とは、資源、人力、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、もって市場の拡大、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することを目的とするものである」と述べ、日本政府と米国政府の支援を明らかにしたうえで「しかしながら、生産性向上の鍵は、かかってわれわれ自身の努力と工夫如何にある。われわれは、日本経済の担い手としての責任を強く自覚し、生産性向上のために最善の努力を尽さんとするものである」と生産性運動を進める意義と決意を表明している。

その後1956年に中部、関西、四国、九州の各生産性本部が設立され、1957年に中国、東北、そして1960年に北海道生産性本部が創設され、7つの地方本部が設立されたのである。各生産性本部の基本的な組織体制は日本生産性本部と同様、経営者、労働者、学識者の三

者で構成する民間の中立機関となっている。北海道生産性本部のホームページには「生産性運動とは、産業界労使、学識者の三者が協同して人間尊重を基本理念に我が国の生産性向上ならびに豊かな国民生活の実現を目指して取り組む国民運動です。」と記載されている。

人間尊重を理念に「生産性運動の3原則（雇用の維持拡大、労使の協力と協議、成果の公正な配分）」が決定されたのは、政府関係9省事務次官と生産性本部役員とで構成する第1回日本生産性連絡会議（1955年5月20日）において「生産性向上運動に関する了解事項」が承認されたことによる。これ以降、この3原則の決定はわが国の生産性運動の基本方針となったのである。この3原則は付加価値会計ときわめて親和性が高く、付加価値会計の基本理念にもなっていくのである。

日本生産性本部の基本的な活動内容は、①アメリカを中心とする海外視察団の派遣と新たな管理技法の導入、紹介⁶⁾、翻訳、出版、②各国生産性本部との交流、とくにアジア諸国との技術交流・指導、③労使関係の近代化（労使協議制の研究・普及、労使関係教育、労働関係の国内交流）、④生産性の向上と成果配分の研究、生産性本部方式の付加価値指標の確立と普及、⑤各種経営セミナーによる経営教育、⑥中小企業指導（中小企業の調査、統一原価計算方式の開発・教育、経営指導）など多方面にわたるものであった。ここでは詳細を紹介できないが⁷⁾、これらの活動は1955年の設立以来、積極的な展開がなされ、1970年代に花が開く日本的経営の定着に大きな影響を与えたのであった。

IV 日本生産性運動と付加価値会計

1 生産性3原則と日本的経営

(1) 生産性3原則の意義

第1回日本生産性連絡会議で確認され、その後の生産本部の理念となった生産性運動の

3原則（①雇用の維持拡大、②労使の協力と協議、③成果の公正な配分）の元の文章は、次のようになっている。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。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。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。

ここではこの3原則の意義について検討してみたい。①については生産性運動に対する当時の労働組合側からの不信と批判に対応するものである。労働側としては生産性の向上が労働力の余剰をきたし、これが失業や賃金引き下げ、労働強化等、労働者に対する犠牲のうえによって解決されるのではないかという危惧をもち、生産性運動に対する批判をしていた。生産性本部はこのような批判についてはいろいろな機会に説明をしていたが、生産性本部が作成した『目で見る生産性』という漫画も入ったカラーの冊子のような著書では、①について次のように補足説明をしていた。「生産性が高まって企業が繁栄すれば、設備の新設や拡張が行われ、仕事がふえて新しく労働者を雇うことができます。また生産性が上がれば、賃金が上がり、物価が下がります。物価が下がることは、一般大衆の収入が実質的にふえることです。賃金が上がれば、それだけ購買力が大きくなって、市場が拡大され、製品の売れ行きがよくなります。市場が拡大されれば、企業もまた拡張されるでしょう。企業が拡張されれば、労働力が必要になり、雇用がさらに増大します」と説明し、さらに納得するように「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」が公約であり、国全体でこれをやり抜くという決意表明だと述べている（日本生産性本部1956）。

また②に関連するが、「生産性向上の方法は経営者が一方的に決めて押しつけるのではないか？」という質問に答えるかたちで、そのように押しつけることはないし、「生産性の向上は労使の協力があってはじめて効果的におこなわれることはいうまでもないことです」と述べ、労使の話し合いの場の必要性に論及している。生産性本部はこの労使の協議をとくに重視し、労使協議制が定着するような調査研究、啓蒙普及活動を推進し、日本の労使協調体制の確立に重要な貢献をしてきた。また1959年には労働組合独自の運動推進組織として生産性本部の中に全国労働組合企画実践委員会を設立させ、労働組合も生産向上運動に積極的に参加、協力することになった。日本の労使間には団体交渉と労使協議機関が生まれ、前者では賃金や福利厚生・労働条件の交渉が行われ、「パイの分配」を議論するものであるが、後者は経営や生産上の諸問題について労使が協議・協力し、生産性の向上をめざして「パイの拡大」を議論する場である。これらの問題は通常経営者の権限と責任において決定、実施する性質の問題であるから、労使が対等の立場で協議することは、ある意味で労働者が経営に参加することであり、労使のパートナーシップの形態でもある。こうした動きは日本の経営の特徴である企業別組合を通して労使の協調関係が一層進むことになってきたのである。

③については「生産性向上による利益はすべて資本家が独占するのではないか？」という質問に答えるかたちで、「古い型の資本家」を考えれば、この疑いももともとであるが、生産性運動の展開では「生産性の向上による成果は、企業と労働者と一般消費者に公正に分配するということを約束し、「企業への分配は配当金を確保すること、社内留保を増や

すことです。配当金が確保され、安定配当が行われれば、投資もふえます。社内留保を増すことは設備の改善拡張、より進んだ技術の採用に備えることです。労働者への分配は端的には賃金の引き上げでしょうが、そのほか退職金制度の確立、福利厚生施設の充実、文化教育設備の拡充などもありましょう。一般消費者への分配は良質のものを安く、しかもゆきとどいたサービスを提供することでしょう」と説明している。

(2) 日本の経営と生産性運動

さて日本の経営あるいは日本型企业と呼んだ方がよいのかもしれないが、その特徴は終身雇用と年功序列賃金、企業別組合とされ、1970年代に花が開き、世界で注目されてきた。また日本の経営は労使協調に基づく従業員の重視、この従業員には経営者も含まれ、その意味で従業員の共同体的組織としての特徴も色濃く出てきたのである。さらに経営者の内部昇進制、集団主義、平等主義や現場主義なども日本の経営の特徴として指摘される場合もある。

このような日本の経営と極めて親和性を持つのが上述してきた生産性運動の3原則（①雇用の維持拡大、②労使の協力と協議、③成果の公正な配分）であり、生産性の向上は日本の経営をさらに強化するものであった。野口（1995、112頁）が指摘するように「日本の経営が円滑に運営されるためには、高い経済成長が必要であり」、「企業の目的は利潤追求ではなく成長そのものになる」のである。この目的が「成長そのもの」というのは生産性運動に照らしているといふと生産性の向上が企業の目的となり、具体的には付加価値ということになるだろう。「パイの分配」の前に「パイの拡大」が必要であり、企業経営での「パイ」は成果分配の原資たる付加価値に他ならないのである。

なおこうした日本の特徴の多くが1938年の

国家総動員法とその前後の国家総動員体制にあることはすでに岡崎・奥野（1993）や野口（1995）などで明らかにされてきた。また国家総動員体制を担ってきた1937年に設立された内閣企画院に集まったいわゆる革新官僚とその周辺の財界革新派とも呼ばれた若手経営者、知識人が「資本と経営の分離し、企業目的を利潤から生産に転換すべきこと」を『経済新体制確立要綱』において構想していた。

こうしたメンバーの多くが戦後の経済同友会の結成に関わってくるのである（岡崎他1996、26頁）。郷司浩平、帆足計、野田信夫、大塚萬丈、藤井丙午、永野重雄などであり、その後の日本生産性運動でも重要な役割を果たすのである。ここに戦前、戦中、戦後の人的なネットワークが繋がってくるのだが、いろいろ興味深いところである。

2 生産性測定から付加価値会計へ

(1) 生産性測定と現代企業観

日本生産性本部の設立以後、いろいろな課題が山積していたのであるが、とくに生産性の概念とその測定に関する理論的検討が喫緊の課題となってきた。そのため、生産性本部に生産性研究所（1956年4月、野田信夫所長）を創設し、生産性測定配分委員会が組織されて研究・実践活動が開始された。その第1次報告書は『生産性の概念』であり、第2次報告書が『生産性のでびき』であった。この『生産性のでびき』は物的生産性と付加価値生産性を詳細に説明しており、後の生産性本部方式の付加価値概念と指標化に繋がっていくのである。手帳のようなコンパクトな本でありながら、内容は充実したものである。

またこうした生産性の理論的な考察は、中西寅雄と鍋島達の両教授が担うことが多く、研究成果の一端を1965年に『現代における経営の理念と特質』として市販されるや否や、大きな反響を呼んだと言われている。本書は『30年史』においてこの期の生産性研究

所の「最大の成果」（417頁）と呼ばれているが、筆者自身も大学院生時代に拝読し、感銘を受けたことが想い出される。現在あらためて再読しても50年前の著書とは感じさせない現代性がある。本書の「はしがき」によれば、中西寅雄の章編成のもとに鍋島達がすべて執筆されているが、協力者として日本を代表する当代一流の教授達が協力者として名前が挙がっている⁸⁾。

中西寅雄の「はしがき」も素晴らしく、欧米からの新しい管理技法が続々と紹介されている現状を踏まえながら、「しかしながら経営者も労働者も出資者も、およそ企業に関連をもつすべての人びとにとって大事なことは、個々の断片的な知識や技法を修得することよりも、現代における経済社会の特質についての正しい歴史的認識と企業経営に関する体系的な把握にもとづいて、現代企業の本質を正しくとらえることであり、現代的視角からする経営理念を確立することでなければならない。これこそが生産性運動のほんとうの支柱となるものである」と述べているが、こうした視点は今こそ必要だと思われる。また続いて「社会化された制度としての現代企業では、たんに利潤追求に専念するというだけの古典・自由主義的な経営理念は、もはや通用しない。新しい経営理念には、経営の社会性ということが含まれなければならない必然性が、歴史的に成立している。こうした経営理念に含まれる社会性と利潤性とは、たがいに他を前提し内包する関係にある概念となっているのである」として新たな企業観を打ち出し、本書の目的を「この新しい経営理念を、たんに抽象的に把握するだけではなく、現代の経営者は何を為すべきか、とりわけ生産性向上と成果の配分とをいかに実現しなければならないか、という経営者としての具体的な職能のなかに、新しい経営理念の現われを具体的に、しかも体系的に理解し、展開しようとするものである」と述べている。

また本書は「今日の経営研究の特質は、総合的・統一的な思考の体系であることにある。すなわち、それは共同経済的思考と組織的(または人間行動的)思考と計算的思考との三つの思考を包摂しながら、その統一的な把握にもとづく総合的思考体系であることを特質とする」と把握されており、次に示す本書の構成と考え合わせれば、ドイツの経営経済学とアメリカの経営学・管理会計学の統合をめざしていると感じられる。

そして本書の構成はつぎのようになっている。

- I 章 資本主義経済の変貌と現代におけるその特質
- II 章 経営の社会性と利潤性
- III 章 新しい経営者のあり方
- IV 章 経営における協働の秩序—組織の原理—
- V 章 生産性の測定と成果配分
- VI 章 経営における計算的思考

さらに日本生産性本部は1965年3月には『付加価値分析～生産性の測定と分配に関する統計』創刊し、1996年まで公刊し続けてきた。そのため付加価値指標は日本生産性本部方式の付加価値概念が重要な役割を担ってくるのである。なおこれらに先立って1958年6月には「季刊生産性統計」が創刊され、1963年7月には「労働生産性統計月報」が刊行されてきた。また関西生産性本部も付加価値分析委員会を組織し、1978年から1997年まで(なお1990年からは集計値のみの掲載)刊行されてきた。

日本生産性本部生産性研究所では生産性成果分配委員会の報告(『生産性成果分配の理論と実際—成果分配方式確立への提言—』)を1970年に公表したが、それまでの成果分配の理論的・実践的な研究と経験を踏まえた大変よくまとまった報告書である。付加価値会計研究にも重要な影響を与えたと思われる。この委員会の委員長は、成果分配で有名な高

田馨(大阪大学教授:当時、以下同様)が務め、高松和男(東北大学教授)、小林健吾(滋賀大学助教授)、松沢弘一(労働省課長補佐)、小田切博文(労働省課長補佐)、宮下武四郎(十条製紙勤労部副部長)、景山久仁夫(日本大学助教授)、中西寅雄(日本生産性本部生産性研究所長)が研究メンバーである。この内容は各章だけを示せば次のようになっている。

第1章 個別企業と賃金、第2章 現代の企業における成果分配制度の意義、第3章 生産性成果の諸概念、第4章 生産性成果の算定方法、第5章 生産性成果分配方式の研究(I諸外国における生産性成果分配方式(文献研究:スキャンロンプラン、ラッカープラン、カイザープラン、アメリカンモーターズプラン)、IIわが国における生産性成果分配方式(実態調査))、第6章 わが国における生産性成果分配方式の確立への提言。

(2) 付加価値分析と付加価値会計

さて生産性測定から付加価値会計に発展していく大きなきっかけは、やはり日本生産性本部が『付加価値分析～生産性の測定と分配に関する統計』を1965年から発刊し始めたことである。付加価値分析に用いられる次のような付加価値概念と付加価値関連指標が日本生産性本部方式として定着していったのである(日本生産性本部1980, 121頁)。

付加価値 =

$$\begin{aligned} & \text{純売上高} - \{(\text{原材料} + \text{支払経費} + \text{減価償却費}) + (\text{期首棚卸高} - \text{期末棚卸高})\} \\ & \pm \text{付加価値調整項目} \\ & = \text{労働収益} + \text{営業利益} \end{aligned}$$

- ① 付加価値生産性 = 付加価値 / 従業員
- ② 付加価値率 = 付加価値 / 純売上高
- ③ 1人当り売上高 = 純売上高 / 従業員数
- ④ 資本集約度 = 経営資本 / 従業員数
- ⑤ 労働装備率 = 有形固定資産 / 従業員数

- ⑥労働分配率 = 労働収益 / 付加価値
 ⑦資本分配率 = 営業利益 / 付加価値
 ⑧1人当り名目労働所得 =
 労働収益 / 従業員数
 ⑨1人当り実質労働所得 =
 1人当り名目労働所得 / 消費者物価指数
 ⑩経営資本利益率 = 営業利益 / 経営資本
 ⑪経営資本回転率 = 純売上高 / 経営資本
 ⑫有形固定資産回転率 =
 純売上高 / 有形固定資産
 ⑬売上高総利益率 = 売上総利益 / 純売上高
 ⑭売上高営業利益率 = 営業利益 / 純売上高

また付加価値生産性は、通常つぎの3つの等式で生産要因分析がなされる。

- ①付加価値生産性 (付加価値 / 従業員数)
 = 経営資本集約度 (経営資本 / 従業員数)
 × 経営資本回転率 (売上高 / 経営資本)
 × 付加価値率 (付加価値 / 売上高)

この等式は、付加価値生産性を経営資本集約度、経営資本回転率、付加価値率の3つに生産要因を分析するものであり、これによって付加価値生産性の向上が投資対策によるものか、操業度対策によるものか、あるいは外注対策によるものか、を検討し、またその相互関係をみていくのである。この等式が基本的なものであるが、これはさらにつぎの②と③の式のようにも展開できる。

- ②付加価値生産性 (付加価値 / 従業員数)
 = 1人当り売上高 (売上高 / 従業員数)
 × 付加価値率 (付加価値 / 売上高)
 ③付加価値生産性 (付加価値 / 従業員数)
 = 経営資本集約度 (経営資本 / 従業員数)
 × 経営資本生産性 (付加価値 / 経営資本)

②の式は、1人当り売上高と付加価値率に分析するため、付加価値生産性の向上が、売

上高の増大か、あるいは高付加価値化か、いずれの方に重点があるのかわかる。③の式は、経営資本生産性すなわち経営資本の投資効率を一定とすれば、生産性の向上には資本集約度の高度化が不可欠なことがわかる。また1人当り売上高は、つぎのような式にも分解されるので、この関連式を用いて生産性の要因分析をすることも可能である。

- 1人当り売上高 (売上高 / 従業員数) =
 労働装備率 (有形固定資産 / 従業員数)
 × 有形固定資産回転率 (売上高 / 有形固定資産)

つぎに付加価値の分配の側面に注目してみよう。付加価値分配性は、労働分配率 (労働分配額 / 付加価値)、資本分配率 (資本分配額 / 付加価値)、社会分配率 (租税公課など社会分配額 / 付加価値) などであらわされるが、それは、企業の内部と外部との社会関係を示していて企業の安定性と深く関わっている。とりわけ従業員は、企業をめぐる利害関係者集団のなかで最も重要な集団の一つであり、企業の存続と長期的な発展にとっては健全な労使関係の確立が不可欠である。従業員は、成果分配に当然大きな関心を寄せているが、とくに重要なものは賃金水準をあらわす1人当り労働所得であろう。

そのため付加価値分配性の分析は、通常、1人当り労働所得からはじまるつぎのような等式が用いられる。

- ①1人当り労働所得 (労働収益 / 従業員数)
 = 付加価値生産性 (付加価値 / 従業員数)
 × 労働分配率 (労働収益 / 付加価値)

この式は、1人当り労働所得を付加価値生産性と労働分配率の2要因に分解するものであり、これは、労働分配率が一定であれば、1人当り労働所得を増加させるためには付加

価値生産性の向上が必要なことを示している。逆に付加価値生産性が一定であれば、労働者側の運動などによって労働分配率を上昇させることにより1人当たり労働所得つまり賃金水準は高くなる。

上記の式は労働関係をあらゆる関連式としてよく利用されるものであるが、そのほかにもつぎのような等式が補足的に用いられる。

$$\begin{aligned} \textcircled{2} \text{ 1人当たり労働所得 (労働収益} \div \text{従業員数)} \\ = \text{1人当たり売上高 (売上高} \div \text{従業員数)} \\ \times \text{売上高人件費率 (労働収益} \div \text{売上高)} \end{aligned}$$

この式は、1人当たり労働所得を二つの規定要因、すなわち1人当たり売上高と売上高人件費率に分解したものである。この②の式は、上記の①式とは違って売上高に重点を置いたものであり、いわば販売効率指向の要因分析といえるであろう。またそれは、付加価値を介在させないため、労働収益を付加価値からの分配というよりも費用として位置づける人件費分析に事実上なっているのである。経営管理的には①と②の両式を利用して、社会的な影響を大きく受ける賃金水準つまり1人当たり労働所得の上昇が、1人当たり付加価値や売上高の増大(労働吸収型)によるものか、分配率などの上昇(労働ウエート型)によるものかを分析し、今後の対応策を検討することができる。

以上、付加価値分析の特徴を生産性と分配性の側面からみてきたが、とくにここでは付加価値指標の関連式として意味があり、主要なものだけを取り上げてきたのである。

さらに最近京セラアメーバ経営が注目されているが、京セラの「時間当たり採算制度」を次に生産性分析や付加価値管理会計との比較の視点から考察してみたい。

まず京セラ管理会計の計算構造であるが、各アメーバ(組織を細分化した部門の採算単位)で以下のような計算がなされ、各アメー

バの業績が評価される。

- ① 総出荷(社外出荷+社内売) - 社内買
= 総生産
- ② 総生産 - 経費(社外からの購入費+人件費以外の販売費・一般管理費+減価償却費+その他経費) = 差引売上(京セラの社内用語であり付加価値の一種である)
- ③ 差引売上 ÷ アメーバ構成員の総労働時間
= 時間当たり差引売上(時間当たり付加価値)

上式の差引売上はアメーバがつくり出した付加価値であり、京セラの付加価値概念となっている。これは付加価値会計では控除法と呼ばれる計算方法で、減価償却費も控除しており狭義の純付加価値となっている。付加価値の構成要素は労働成果である賃金・給料と資本成果である利益である。なお上記の経費には金利部分つまり資本コストが含まれており、京セラの付加価値はEVAやRIとの関係で検討することも必要である。

このような計算が各アメーバで毎日行われ、それによって業績管理に役立てられる。またこの計算はほぼ現金主義に基づいており、過程がシンプルなので従業員にも理解しやすい成果計算となっている。

ここでとくに注目したいのが付加価値を時間で割る「時間当たり付加価値」の計算がおこなわれていることである。従来の付加価値会計では労働生産性も会社全体をみるために「従業員1人当たり付加価値」にとどまっていたのであるが、組織が細分化された部門(アメーバー)ということもあって、「時間当たり付加価値」が計算されているのである。生産性の向上を図っていく有力な指標がやはり「時間当たり」であることは言うまでもない。この点に関して稲盛(2006)は、「現場の指標に『時間』という概念を持ち込むことによって従業員ひとりひとりに時間の大切さを自覚

させ、仕事の生産性を向上させている。このことが、自部門の採算を向上させるだけでなく、会社全体の生産性を高め、市場競争力を強化している」(153頁)と述べている。

こうして京セラが「時間の重要性」を認識し、「職場に緊張感やスピード感を生み出し、従業員が自ら生産性を向上させる職場風土をつくりあげている」(稲盛2006, 209頁)のである。生産性向上運動といってもよいだろう。このように京セラの管理会計は業績評価指標として狭義の付加価値を計算し、生産性の向上を志向する付加価値管理会計に事実上なっているのである。

また近年、付加価値計算書はCSR報告の中のCSR会計として作成されることも多くなっているが、ロナルド・ドーアもまた付加価値計算書を「ステークホルダー企業にふさわしい意識を経営者に植え付ける方法として」その作成を提案している(ドーア2006, 225頁)。

V 生産性運動と付加価値会計の展望 —むすびに代えて—

かつて日本の生産性運動の重要な理論的指導者であった中山伊知郎が生産性の根本命題として「生産性の増進は人類の歴史と共に古い問題である。人類の歴史は大きく見れば人間労働の生産性を高めて行った歴史であるといえよう。——中略——生産性の増進なしに人口の増加も、増加した人口の生活水準の向上も到底間考え得られないことであった。」(中山1956, 1頁)と述べているが、生産性の向上は、時間や空間を超えた普遍的な重要性をもつものである。

日本の生産性運動の初期に影響を与えたヨーロッパの生産性運動でも「生産性の増大は、新しい観念ではない。それは人類が不断に指向するところである」(生産性に関するベルギー労使代表の共同宣言1954年5月)と宣言され、「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」(ヨーロッパ生産性本部1959年3月)と表明されている。

貧困の解消、経済格差を是正するためにはなによりも日本の生産性運動が理念として堅持してきた人間尊重と生産性運動3原則に基づく生産性の向上が重要である。そして高齢化と少子化による人口減が迫ってくる中で今後とも労働生産性を一層向上させることは、わが国にとって必要不可欠な課題なのである。生産性の向上は人類にとっての不変の価値観なのである。生産性運動も新たな波が来ているようで、日本生産性本部のもとに創設された「サービス産業生産性協議会」は活発な活動を現在展開している。各地で開催されている講演会、研修会には今までにない聴衆が集まっているそうである(実際、筆者が参加した2014年9月9日の札幌での講演会は満席であった)。

付加価値とは「企業自体と従業員の努力によって創造された富」(ASSC p.49)であり、生産性の尺度となるものである。一般的には売上高から前給付である外部購入の材料やサービスを控除して算出される(控除法)が、また各種統計などで付加価値の分配項目を加算して付加価値が算出されることもある(加算法)。

こうした付加価値が企業目的として措定され、さらに付加価値会計が成立しうる論理的根拠として、つぎのように筆者は昂進する現代企業の社会性に求めてきた(水野1990, 97

-100頁)。こうした「社会化された制度としての現代企業」観は、前述した生産性運動や中西・鍋島理論に影響を受けたものであった。資本主義における企業とは、社会的分業に基づく社会的生産を営利的動機に基づいて私的に遂行する組織体であるが、その社会性を昂進させているのが現代企業の特徴である。この社会性には、①生産単位としての企業（社会的生産活動の一翼を国民経済ないし全体経済の一構成単位として企業が担っているという客観的事実にもとづくもの）、②組織体としての企業（従業員数が数千人から数万人を越える現代の大企業は大きな社会構成体であり、企業内部の社会的側面として理解できる）、③社会の中の企業（現代企業はその活動が大規模かつ多方面にわたることによって、これまで以上に、地域住民、自治体、あるいは消費者に重要な影響を与える社会的存在となっている）、という3つの側面がある。

そして①付加価値は企業が創出した純産出高を示すため、現代企業の社会性の第1の内容である生産単位としての企業のパフォーマンスをあらわす指標としてすぐれている。②また付加価値は賃金などの分配の原資であるため、従業員を含んだ組織体としての企業の共同目標になり、あるいはモチベーションを

高める手段にもなりうる。③さらに付加価値概念を拡張し、粗付加価値の支弁項目に環境対策費や社会事業などに支出された社会関連費用を含めることによって、社会の中の企業の位置と貢献をあらわすことができるのである。戦後の生産性運動が日本的経営を定着し強化していったように、付加価値会計も生産性運動とともに発展してきた。

1990年代からの営利主義と株式市場主義、経済格差の拡大、ブラック企業の登場などに対するかのように、ここ数年、アダムスミスの『道徳感情論』への注目、渋沢栄一の『論語と算盤』などの著書の再販ブーム（道徳経済合一説、合本主義）、伊那食品工業の日本的経営、坂本光司の一連の著作、京セラやJALの成功によるアメーバ経営ブーム、あるいは海外の企業についても従業員を大切にす企業の事例（サウスウエスト航空など）、全体としての日本的経営、人本主義経営、家族主義経営への再評価が進んでいるように思われる。環境やCSR、トリプルボトムラインも引き続き、注目されてきている。人件費を費用とは考えない付加価値会計は、経営共同体志向を本来的にもっており、日本的経営、生産性3原則に基づく生産性運動とともに新たな発展の可能性が整いつつある。

〔注〕

- 1) 総務省の平成24年就業構造基本調査によると、非正規労働者の総数は2042万人となり、初めて2千万人を超え、雇用者全体に占める割合も38.2%で過去最高を更新し、過去20年間では16.5ポイント増加している。
- 2) 平成25年国民生活基礎調査によれば平成24年の貧困線（等価可処分所得の中央値の半分）は122万円であり、相対的貧困率は（貧困線に満たない世帯員の割合）16.1%になっている。すなわち6人に1人が年間122万で暮らしているのである。

- この相対的貧困率は昭和60年では12.0%であった。多くの論者が指摘するように確実に日本の経済格差は拡大している。
- 3) 人本主義と日本的経営、付加価値の関係については、水野（2014）参照。
- 4) これまでもGDPやGNPの批判はなされてきたが、最近ではノーベル経済学賞受賞のスティグリッツやセンなどが中心となって暮らしの質を測る幸福度指標の提案をおこなっている（スティグリッツ・セン・フィトゥシ 福島訳、2012）
- 5) ILOはつぎのような根本原則を挙げている。(a)労働は商品ではない。(b)表現及び

結社の自由は、不断の進歩のために欠くことができない。(c)一部貧困は、全体の繁栄にとって危険である。(d)欠乏にたいする戦いは各国内における不屈の勇気をもって、且つ、労働者及び使用者の代表者が、政府の代表者と同等の地位において、一般の福祉を増進するために自由な討議及び民主的な決定とともに参加する継続的且つ協調的な国際的努力によって、遂行することを要する。

- 6) 海外視察団はトップマネジメントから労働組合、産業別の大企業から中小企業、農林水産業など様々な代表が視察に参加し、4年目にして2000名を超え、1958年10月に海外使節団2千人派遣記念祝賀会が首相官邸で盛大に開催された。報告会と報告書は義務づけられていたので各方面での影響力は大きかったようで「昭和の遣唐使」とも呼ばれたそうである。なお1956年から66年までの報告書は170点に達して『海外視察団報告書』として出

版部から刊行され、170冊で平均240頁、延べ4万1千頁に及ぶものだったそうである(『50年史』)。

- 7) 『30年史』に詳しく紹介されているが、とくに労使協議制は、生産性運動の大きな柱の一つとして位置づけられてきた。それは郷司浩平が2ヶ月間ヨーロッパ海外視察で「戦後奇跡の復活」を遂げた重要な要因として西ドイツの経営参加と労使協調関係にあると理解していたため、生産性本部には労使協議制の常任委員会が組織され、継続的に労使協議制に関する調査研究、啓蒙普及を一貫しておこなってきており、日本の労使協調体制の確立に大きな貢献をしてきた。
- 8) 青山秀雄(京都大学)、大野信三(明治大学)、藻利重隆(一橋大学)、小宮隆太郎(東京大学)、熊谷尚夫(大阪大学)、高田馨(大阪大学)、難波田春男(東京都立短期科大学)という各教授達である。

参考文献

- Accounting Standards Steering Committee (1975), *The Corporate Report-a discussion paper*
- 稲盛和夫(2006)『アメーバ経営—ひとりひとりの社員が主役—』日本経済新聞社
- 伊丹敬之(2002)『人本主義企業：変わる経営 変わらぬ原理』日本経済新聞社(単行本初版は1987年筑摩書房より刊行)
- 伊丹敬之(2009)『デジタル人本主義への道：経営の未来を見誤るな』日本経済新聞社(単行本初版は2000年刊行)
- 岡崎哲二・奥野正寛編(1993)『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社
- 岡崎哲二・菅山真次・西沢保・米倉誠一郎(1996)『戦後日本経済と経済同友会』岩波書店
- 加護野忠男(2010)『経営の精神—我々が捨ててしまったのは何か—』生産性出版
- 塩沢由典監修関西生産性本部編(2001)『生産性運動の昨日・今日・明日』生産性出版
- 渋沢栄一(2010)『国富論：実業と公益』国書刊行会
- 渋沢栄一(2012)『論語と算盤』角川ソフィア文庫
- 社会経済生産性本部(2005)『生産性運動50年史』社会経済生産性本部
- ステイグリッツ・セン・フィトゥシ 著福島清彦訳(2012)『暮らしの質を測る—経済成長率を超える幸福度指標の提案—』金融財政事情研究会
- チャールズ・ウェザーズ、海老塚明編(2004)『日本生産性運動の原点と展開』社会経済生産性本部

- 塚越寛 (2012) 『新訂いい会社をつくりましょう』 文屋
- 中西寅雄・鍋島達編 (1965) 『現代における経営の理念と特質』 日本生産性本部
- 日本生産性本部 (1956) 『目で見える生産性』 日本生産性本部
- 日本生産性本部編 (1956) 『生産性の理論と実際』 日本生産性本部
- 日本生産性本部 (1980) 『年譜・生産性運動25年』 日本生産性本部
- 日本生産性本部 (1985) 『生産性運動30年史』 日本生産性本部
- 野田信夫監修日本生産性本部編 (1975) 『生産性事典』 日本生産性本部
- 野口悠紀雄 (1955) 『1940年体制—さらば「戦時経済」—』 東洋経済新報社
- 水野一郎 (1990) 『現代企業の管理会計—付加価値管理会計序説—』 白桃書房
- 水野一郎 (2008) 「付加価値管理会計の展開—京セラアムーバ経営を中心として—」 『會計』 第173巻第2号 84-94頁
- 水野一郎 (2013) 「人本主義企業をめざす管理会計」 『青山アカウンティング・レビュー』 第3号32-39頁
- ロナルド・ドーア (2006) 『誰のための会社にするか』 岩波新書

(Abstract)

The activity of Japan Productivity Center strengthened Japanese-style management after World War II.

The activity also promoted development on the added value accounting from measurement of productivity by business accounting simultaneously.

In this paper, I study the history of the Japan Productivity Center establishment which has carried out such Japan's productivity movement.

Next, I explain the role to which Japan Productivity Center came sure enough through the process of the establishment, and reconsider anew the contemporary meaning of productivity movement and the added value accounting which are closely related to it.

(付記)

本研究はJSPS科研費26380636の助成を受けたものであり、また平成26年度関西大学研修員研修費による研究成果の一部である。