

全労生 60周年記念誌

全国労働組合生産性会議



はじめに 「結成60周年を迎えて」

全国労働組合生産性会議（全労生）は、2019年4月1日をもって60周年を迎えることができました。これもひとえに歴代の役員の皆さま並びに関係各位のご指導・ご支援の賜物であり、心より感謝申し上げます。

全労生の歩みを振り返りますと、生産性本部主催のアメリカ視察団に労働組合も参加、帰国後の論議の中で労働組合自らも運動を起こすべきとの機運が高まり、1959年に企画実践委員会が組織されました。当時は8組織でのスタートでしたが、その後1968年に全労生に改称され、現在では26組織 557万人が参加する組織となっています。

さて今日の日本は、人口減少、超少子高齢化、生産年齢人口が毎年減少する社会であり、持続可能な社会を実現するためには、社会全体の生産性向上を図る必要があります。

1959年開催の欧州生産性本部ローマ会議報告書には『生産性とは精神の状態であり、人間の進歩に対する信念である』と記されていますが、能率や効率に偏重した生産性向上ではなく、人間性を基礎とした『生産性の精神』が大事だと、改めて学ぶことができます。その上で、『生産性三原則』を共通の価値観として日本社会全体の生産性向上の取り組みにしていく必要があると考えていますと共に、誰のため何のための生産性運動なのかという事が非常に大事な視点です。

日本という国は、一人一人の懸命な働きによって成り立っています。成長の原動力は正に『人財』であり、『人』を中心とした日本的経営の意義を再確認する必要がある、もとより全ての働く人達の『働くことの尊厳』や『豊かに働く』ことをもっと大事に考える必要があります。『人を活かし、人が生きる』社会にしていかなければなりません。そのためには、働くことを通じてのみ得られる『働きがい』ということをもっと大事な価値観に据え取組むべきであると考えます。

結びになりますが、国民運動として開始された生産性運動も60年が経過しました。

人間に例えると『還暦』を迎えたわけですが、新たなスタートという気持ちで臨みたいと思います。これまで調査・研究・啓発を中心に活動を行ってきましたが、今後はこれに加え生産性運動の正しい理解を社会に拡げ、実践につなげる、労働運動としての取組みの強化を図って参りたいと思います。全労生の運動は、構成組織と地方労生、関係諸機関の皆さまのご協力によって成り立っています。今後とものご理解とご支援をお願い申し上げます。

2020年2月

全国労働組合生産性会議
議長 野中 孝泰

目次

はじめに

「結成60周年を迎えて」

全国労働組合生産性会議 議長 野中 孝泰

第1章…………… 1

「全国労働組合生産性会議 結成60周年宣言」

・60周年を契機とした生産性運動

第2章…………… 31

「結成60周年記念シンポジウム」

・基調講演『変わりゆく仕事と人材の未来像』

法政大学 名誉教授 諏訪 康雄 氏

・パネルディスカッション

『いま求められる生産性向上の新たな推進と人への投資』

第一生命経済研究所 経済調査部 首席エコノミスト 熊野 英生 氏

中央大学 経済学部 教授 鬼丸 朋子 氏

全国労働組合生産性会議 議長 野中 孝泰

(進行) 日本私立学校振興・共済事業団 理事長 清家 篤 氏

第3章…………… 69

「50周年以降の活動変遷(2010年～2019年)」

1. 年間活動テーマ

2. 最近10年間でとりまとめを行った全労生の報告書(一部抜粋)

「労使が取り組むべきサービス分野の生産性向上に向けて」

サービス分野の生産性向上と労働組合の役割 特別委員会 2011年10月

「望ましい労働市場と働き方～若年層、シニア層の雇用、処遇の観点から～」

労働政策部会 2015年7月

「社会的価値創造型企業を労使で目指して」

ISO26000の活用と労働組合の役割 特別委員会 2017年10月

「公正取引のあり方」

中小企業対策部会 2019年5月

「労使協議の拡がりと参加・チェック機能のあり方」

調査部会 2019年5月

「人が主役の多様な働き方」

労働政策部会 2019年5月

3. ユニオン・カレッジのテーマと講師

4. 定例研究会のテーマと講師

5. 全国労働組合生産性会議中央討論（研究）集会のプログラム

第4章 119

「全労生への期待」

寄稿文

前議長

相原 康伸 氏

前事務局長

西澤昇治郎 氏

労働政策部会前アドバイザー（立正大学 経済学部 教授）

戎野 淑子 氏

参考資料 125

- ・全労生60年の歩み
- ・2014年中央研究集会アピール
- ・主張
- ・ここ10年の歴代役員名簿

あとかき

「60周年記念誌刊行にあたって」

全国労働組合生産性会議 事務局長 久保 直幸

第1章

全国労働組合生産性会議
結成60周年宣言

結成60周年宣言

～明日は今日よりも良くなると思える社会の実現に向けて～

はじめに

全国労働組合生産性会議（発足時は全国労組企画実践委員会）は、1959年の発足以来60年を経過した。労働組合は、日本生産性本部と連携し、その活動に参加するとともに、今日まで自主的な取り組みを展開してきた。

全労生発足60周年を迎えた今日、日本が抱える課題として人口減少（少子・超高齢化、生産年齢人口の減少）、増大する非正規雇用、膨大な政府債務や社会保障の給付と負担の現状など社会の持続可能性への懸念が挙げられる。また、第4次産業革命の進展は、社会に大きな変化をもたらすが、同時に日本が抱える社会的課題の解決にも貢献する。来るデジタル社会を人間重視の社会の実現につなげなければならない。これらに対処するには生産性三原則を前提とした取り組みこそが重要であり、安心して働き、暮らせることができる持続可能な社会を目指して生産性運動を強化していく。

我々が目指す生産性運動

（1）生産性の精神の実現

生産性向上の原動力は、人間が生来持っている進歩に対する確信である。生産要素の一つとしての労働ではなく、人間性が尊重され、それぞれの主体的な立場が保障されなければならない。我々が目指すのは、能率や効率に偏重した生産性向上ではなく、人間性を基礎とした生産性の精神を実現することである。今後、AI、IoT、ロボティクスなどの技術革新が加速度的に進展することが予想されるが人間を中心に据えた成長を目指す。

（2）働くことの意義の確認

働くことの意味は生きるため、いい生活をするための収入を得ることにとどまらない。働くことは、仕事を通じて社会との関わりをもちながら、自分の能力を最大限発揮し、社会に貢献する、その際に色々な人と交流し様々な経験を重ねるなかで自己成長につなげることでもある。働くことの対価である処遇はもちろんのこと、働くことを通してのみ得られる「働きがい」の向上を実現する。

（3）付加価値の追求と公正分配

持続可能な社会の再構築のためには、社会全体の生産性を高め、付加価値の増大が必要である。そして生産性向上で生み出された成果をすべてのステーク

ホルダーに公正に分配する必要がある。とりわけ、今後増加することが想定される社会保障費などの負担に耐えられる賃金、豊かな生活を送るための分配を追求する。

生産性三原則の徹底と深化

生産性の精神を実現するため、最優先に取り組むべきは「雇用の維持・拡大」、「労使の協力と協議」、「成果の公正分配」を正しく理解し、社会全体の価値観にする。加えて時代変化を勘案した生産性三原則を再確認する必要がある。

(1) 雇用の維持・拡大とともに質の向上

雇用の原則は、直接かつ無期であることを確認すべきである。そのうえで、人生100年時代を迎え、職業人生を無理なく両立できるよう、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて仕事の種類・内容、勤務地、労働時間などを働く者が自らの意思で選択できる仕組みを構築する。同時に、安全・衛生が十分に保たれ、健康を損なう心配がないことを重視する。

第4次産業革命が進展することにより、これまでの知識や技能、経験を活かす場が減少することも予想されるが、一方で新たな仕事の創出にもつながる。企業の内外での教育・訓練を充実し雇用の維持に努める。加えて、働く者の職業人生を展望したキャリア設計を支援し、必要な教育・訓練を実施することにより充実した働き方を追求する。

また、クラウドワーカーなど雇用関係によらない新たな働き方については、適切な労働対価の基準決定や報酬の確実な支払いおよび労災や失業などに対応するセーフティネットの構築、教育・訓練の支援などが必要と考える。

(2) 労使の協力と協議の拡がりと内容の充実

相互理解と相互信頼を築き、目標の共有を図るための労使協議制をすべての働く人、企業に拡げるよう努める。企業のグループ化が進展するなかでグローバルを含めたグループ労使協議制を確立し、産業・業種ごとに雇用の維持・創出、公正競争の実現に向けた労使協議制の拡充と充実を図る。さらに、人口減少や第4次産業革命、グローバル化などへの対応、国民経済の観点からの生産性向上と公正分配のあり方など、日本全体で目標を共有するために、社会対話の実現を求めていく。

(3) 成果の公正分配と分配の考え方の拡張

消費者を含めたサプライチェーンの各段階で生み出された付加価値を適正に評価する、SDGsの実現に向けた取組みの必要性、国内のユニバーサル・サービスを維持するための費用の分かち合いを実現する。

労働への適正な分配は、次なる生産性向上に向けた人材投資であることの理解を拡げていく。

生産性運動の推進に向けて

国民運動として開始された生産性運動も60年という大きな節目を迎え、新たなスタートとなる。生産性の精神と生産性三原則を確認し、実践することがこれからの豊かな日本社会を築くとの確信を社会全体で共有する必要がある。

全労生はこれまで調査・研究を中心に活動を行ってきた。今後はこれに加え生産性運動（生産性の精神、生産性三原則）の正しい理解を社会に拡げ、実践につなげるため、労働運動としての取組みを強化するとともに政労使の社会対話や消費者、NGO、NPOなど広汎なステークホルダーとの対話を通じて日本社会の生産性向上を実現する。

以上、宣言する。

2019年5月28日
全国労働組合生産性会議

60周年を契機とした生産性運動

～明日は今日よりも良くなると思える社会の実現～

全国労働組合生産性会議（全労生）は2019年4月1日をもって60周年を迎える。生産性本部が設立された1955年当時とは、経済・社会環境が大きく変わり、世代交代も進んだ。しかし、生産性運動は役割を終えたわけではなく、むしろ、社会の成長・発展には原点に立ち返り、時代の変化を織り込んで運動を推進することが不可欠である。

「結成50周年宣言」で40周年以降の生産性運動について、労使の信頼関係が変質し、チームワークを基盤とする生産性運動推進の土壌が揺らいでおり、生産性三原則の意義を問い直さなければならない、とした。そのうえで「真の生産性運動の推進」、「共生可能な雇用社会の実現」、「社会的視点を強化した運動の展開」、「未組織を含むすべての職場に労使協議の拡充」を提起したが、生産性運動が宣言の趣旨に沿って前進したとは言い難い。

本「60周年を契機とした生産性運動」は、これまでの全労生の活動を振り返り、今後を取り巻く情勢認識、生産性三原則の現状を確認し、生産性運動や生産性三原則の意義を確認しつつ、その徹底と深化を取りまとめ、「60周年宣言」の基礎となるものである。

1. 全労生のこれまでの歩み

(1) 生産性本部に対する労働団体の態度

全労や総同盟、総評のいずれも、生産性向上が労働力の余剰をきたし、これが失業の増加や賃金の引き下げ等、労働者へのしわ寄せによって解決されるのではないか、という懸念を有していた。こうしたことから、総同盟八条件、全労五原則がまとめられ、これに応える形で生産性三原則の確認がなされた。

(2) 企画実践委員会の発足

生産性本部の最初の活動はアメリカ視察団の派遣であったが、労働組合もまたこれに参加し、帰国後各地で報告会を開催した。生産性本部の運営には、労働側からも理事を出して参加していたが、労働組合自らが運動を起こすべきとの機運が高まり、1959年に企画実践委員会を組織した。

(3) 企画実践委員会・全労生の活動

1964年までは、賃金等の労働条件、技術革新・貿易自由化と雇用など個別労使関係の課題が中心であったが、1965年から社会政策や産業政策を包含し

た幅広い政策闘争の重要性を提起することとなった。

1970年には、「社会的生産性向上」と「社会的適正分配」を提起し、「社会的生産性」を「人間性尊重を基調とした高度福祉社会の実現のため、国民経済レベルにおける生産性向上を図り、その分配はあくまでも社会的に適正かつ均衡のとれたものであることに、国民的な合意が得られるもの」とした。(ミクロからマクロへ)

1980年代初頭はME革命に対する人間性の尊重が課題となり、1985年以降の円高不況時には生活の質の向上に重点を置いた。

1990年代は、生産性運動の原点に立ち返りつつ、三原則の今日的な意義と今後の方向性として「社会的生産性」の重視、「知的生産性」への展開、「共生的生産性」の追求を提起した。40周年宣言では「雇用の質」、「労使協議の質」、「公正分配の質」を改善する運動を提起した。

2000年代前半の雇用リストラが横行するなかで、「生産性三原則が揺らいでいるのではないか」との提起があり、「時代変化を踏まえた運動の構築が急務」であるとして、生産性三原則の意義を再確認し、新たな課題に挑戦するとした。

2006年以降、年間活動テーマを「生産性三原則の再確認と課題への挑戦」として、チームワークを基盤とする生産性運動の土壌が揺らぎ、雇用の喪失と非正規雇用への代替、労使協議の形骸化、分配のゆがみなど生産性三原則の原点が見失われつつあるのではないかと懸念から、生産性三原則の今日的意義や進化の方向を探り、実現に向けた取組を探った。

50周年宣言では、生産性運動の原点に立ち返る必要性と消費者の利便性だけを追求する社会から働く者の側面も重視した共生社会の実現、個別企業の事情に埋没することなく産業や社会全体を視野に置いた活動、組合員中心の枠を超え働く者すべての運動へと裾野を拡げるべきとした。

2010年代は、50周年宣言を踏まえ原点回帰を訴えながら、「サービス分野の生産性向上と労働組合の役割」、「中小企業の今日的課題～魅力ある労働運動に向けて～」、「望ましい労働市場と働き方」などの調査研究報告書を取りまとめた。また、ISO26000（組織の社会的責任）を労働組合としていかに活用するかについても、提言をまとめた。

60周年に向けて、「人が主役の働き方」、「公正取引の実現に向けて」「労使協議制の拡がり」とチェック機能のあり方」をテーマに報告書を取りまとめることとしている。

(4) 組織の変遷とあり方論議

企画実践委員会の目的は「生産性教育の普及と実践活動のための各種事業の企画と実践指導をする」¹として、具体的には全国討論集会および、各種研究集会などの事業を実施することとしていた。その後、「生産性問題、労働組合の社会的機能、労使関係について調査研究を行い、必要な共同行動を実践する」²として、具体的に労働政策などの協議、討論集会・研究集会・労働教育講座の開催などの事業を行うとしていた。発足時の企画実践委員会は、総同盟、全労および生産性本部参加産別より委員を選出していたが、1964年参加産別の拡大に合わせて産別選出委員で構成する改革を行った。(ただし、委員は日本生産性本部労働側理事の協議によって選任する、とされていた)

1968年には、労組生産性運動の研究討論から実践への転換、および戦線統一の動向もあり全労生へ改称した。全労生の運営要則は、「生産性問題に関わる調査、研究を行い、労働組合の社会的活動機能および労使関係等について、各労働組合の活動が有効に展開されるよう必要な共同活動の実践をする」としている。

連合の結成前後から全労生運動の活性化が論議され、1990年、1993年に運動活性委員会のまとめが確認された。役割・機能については、「時代を先取り、かつ労働運動発展に資するテーマを取り上げ、自主的に労働組合の立場から調査研究をし」、「さらに委員会に参加することによってヒューマンネットワークづくりと組織間の情報交換を密にしていく。」とした。また、連合との関係については、「連合は官民を統一した運動体であり、主として政策制度の立案及びその実現を図っていく組織である。全労生は調査研究機能を中心とし、労働運動全体の発展に対しては連合と相補関係に位置付ける」とした。また、事務局長の専従体制や財政基盤の確立を求めた。

全労生40周年記念の中央討論集会(2000年1月)の鼎談において、連合が社会経済生産性本部の副会長として参加して事を勘案するならば全労生の解散を決断してもいい時期ではないか³、との問題提起がされた。全労生のあり方を検討する特別委員会は、2004年3月、労使ともに生産性運動が希薄化しつつあることを認識しつつも、連合で取り組むには時期尚早とした。

2009年の幹事会において、運動論も視野においた提言や実践活動と発信力を高めること、労働諸団体との連携・協力関係を強める必要があることを確認した。

1. 全国労組企画実践委員会設置要綱(1959年4月1日)

2. 企画実践委員会運営要綱(1964年8月5日)

3. 全労生40周年史p90 金杉元全労生議長

2. 取り巻く環境認識

(1) 人口減少、超少子高齢化、現役世代（20～64歳人口）の減少

2008年に1億2808万人とピークを迎えた日本の人口は、2035年には1億1522万人へと1286万人減少する。同時に、地方からの人口流出による過疎化と、都市への人口集中を一層進展させている。

65歳未満人口が一貫して減少しているのに対して、65歳以上人口は増加を続け、1990年に12.1%であった65歳以上人口比率は2035年には32.8%になると推定されている。

これは、働くことが可能な年代の人口減少（供給制約）とともに、消費をする人の減少（需要制約）でもある。GDPの6割を占める個人消費は、人口減に反比例する形で増加しなければ維持することはできず、経済成長など望むべくもない。一人当たり生産性向上と公正分配、労働力率の向上が欠かせない。（図1）

進学等の状況から20歳から64歳人口を働くことが可能な人口としてみると、1998年をピークに減少を始め、2000年は7887.8万人であったが、2015年には7122.7万人へと765.1万人減少し、2035年はさらに1106.3万人減少し6016.4万人となる。2015年から2035年まで単純平均すると年55万人ずつ減少する。一方、働くことが期待されている高齢者であるが、65～74歳の人口は2015年の1754.6万人が2035年は1521.9万人となり、労働力率からすると20～64歳人口の減少を補うことはできない。

(2) 増大する非正社員

非正社員は2133万人となり、役員を除く雇用者の38.2%となった。男性は22.3%、女性は56.6%が非正社員であり、男性の60歳以上と女性の35歳以上は50%以上が非正社員である。非正社員のなかで不本意非正規は約268万人で12.6%となり、性別では男性が約133万人（20.0%）、女性が約135万人（9.2%）である。⁴

非正社員のなかで雇用が不安定な有期雇用は55.2%と半数を超え、年間所得は、正社員が486.9万円であるのに対して非正社員は172.1万円と半分にも満たない⁵。

4. 2017年就業構造基本調査：総務省

5. 2016年民間給与実態統計調査結果：国税庁

(3) 膨大な政府債務と社会保障の持続可能性

1) 膨大な政府債務

IMFの推計によれば一般政府（中央政府、地方政府、社会保障基金）の債務残高は、2017年に1,292兆円であり、GDP比では236.4%、国民一人当たり993.2万円となっている。（図2）先進7か国のなかでアメリカは107.8%、イギリス87.0%、ドイツ64.1%、フランス97.0%、イタリア131.5%、カナダ89.7%であり、日本は最低水準である。（OECDのなかでも最低）

国の2017年度予算における公債残高は865兆円であり、税収58兆円の約15年分に相当する。公債残高の増加は、償還費や利払い費の増加につながり、政策経費が圧迫され行政サービスの低下をきたす恐れがある。また、金利が上昇すると利払い費の上昇や金融機関等が保有する国債価格が低下し（含み損の発生）、貸し渋りなどの資金繰りの問題を生じさせかねない。当面、公債残高を増やさないと、基礎的財政収支（プライマリーバランス）を均衡させることが求められている。

2) 社会保障の給付と負担

65歳以上人口に対する20～64歳人口比率は、1980年は6.6であったが、2015年は2.1となり、2025年1.8、2035年1.6、2045年1.3となる⁶。社会保障を支える現役人口が減少を続け、労働力率を勘案すると2045年には現役世代と高齢者は1：1の関係となる。（図3）医療・介護保険や年金の給付水準を引き下げる、保険料を引き上げる、年金の支給開始年齢を引き上げることなどの検討が迫られている。

政府が作成した「2040年を見据えた社会保障の将来見通し」（2018年5月21日）では、社会保障給付費が2018年度の121.3兆円から2040年度は188.5～190.3兆円へ増加するとしている。負担額についてみると117.2兆円から185.9～187.7兆円となり、そのうち保険料負担は70.2兆円から106.3～107.3兆円になると見込んでいる。それぞれ約1.6倍となる試算である。この間、GDPは564.3兆円から790.6兆円へ増加する。⁷

なお、国民負担率（GDP比）の国際比較（2015年度）では、日本

6. 社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」2018年版

7. 経済成長率は、2027年まで「中長期の経済財政に関する試算」のベースラインケース（足元の潜在成長率並みで推移する）、2028年以降は公的年金の2014年財政再検証で使用した数値。医療・介護については現状の受療率と人口推計を基に推計している。

31.1% アメリカ26.8% イギリス33.8% ドイツ39.6% スウェーデン36.8%、フランス47.4%であるが、財政赤字を含めた「潜在的な国民負担率」でみると日本35.6% アメリカ29.5% イギリス38.0% ドイツ39.6% スウェーデン36.8%、フランス51.0%となり、国民の負担余力はあまり残されていない。

(4) 第四次産業革命の進展

2011年にドイツにおいてインダストリー4.0の論議が開始され、爾来、日本においても第四次産業革命としてIoTやAI、ビッグデータ、ロボティクス、センサーなどについて様々な研究・開発がされている。

イノベーション（革新）⁸⁹は、生活様式を変化させ、生活水準の向上に貢献してきた。同時に、経営革新や業務の効率化を促し、産業構造や就業構造、雇用や働き方に少なからず影響を与えてきた。ただし、第四次産業革命は、従来のイノベーションとは規模とスピードが格段に違い、産業や業種の垣根を容易に超えて進展し、新たな連携や統合を促し、グローバル化やグループ化が一層進展すると考えられる。

2015年に野村総合研究所が、英オックスフォード大学のマイケル・A・オズボーン准教授などとの共同研究により、10～20年後に、日本の労働人口の49%がコンピューター技術やロボットに代替されると発表した。一方、経済産業省の新産業ビジョンでは、第四次産業革命に対応した変革を行った場合2030年まで名目GDP成長率は年3.5%、雇用者数は161万人の減少にとどまるとした。（変革を行わない場合、名目GDP1.4%、雇用者数は735万人の減少）

これまでも技術の進歩は中間層の雇用に影響を及ぼし、高いスキルと低いスキルの雇用を増加させてきた。OECDは2016年5月に発表したレポートで、2002年から2014年の間にEU、日本、アメリカともに中間層の定型的な仕事の雇用が減少していることを明らかにしたが、日本の減少率はEU、アメリカよりも低い。同レポートは、日本で今後代替されるリスク（70%以上）が高い仕事は7.1%、中位のリスク（50～70%）の仕事は22.4%としている。（図4）

8. 新しいアイデアから社会的意義のある新たな価値を創造し、社会的に大きな変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革を意味する。（ウィキペディア）

9. シュンペーターは新結合として次の5項目をあげている。

・新しい生産物または生産物の新しい品質の創出と実現
・新しい生産方法の導入
・産業の新しい組織の創出
・新しい販売市場の創出
・新しい買いつけ先の開拓
こうした新結合を遂行することがイノベーション（新機軸・革新）であるとしている。

第四次産業革命の進展は、人口減少による人手不足を補って生産性向上に寄与することが期待され、新しい技術により新たな仕事が生み出されることから、極端な雇用への影響はないと考えられている。ただし、程度は別にしても、従来の知識や経験・技能が新しい技術に影響されることは避けられない。

情報通信技術の進展は新しい働き方をもたらしている。在宅勤務やサテライトオフィスといった働き方の多様性を実現した。従来は自社の従業員が行っていた仕事をインターネット上のプラットフォームを介して公募し発注するといったクラウドソーシングの下で働くクラウドワーカー、シェアリングエコノミーの下でもっぱら労務提供をする人が現れており、今後、増加が予想されている。典型的な雇用契約ではなく、請負や自営業的な形態でありながらも使用従属関係が認められる場合もあり¹⁰、労働者としての保護のあり方が論議となっている。

(5) 社会の持続可能性への懸念

2000年9月、国連はミレニアム開発目標（MDGs）を確認し、特に途上国の人々が直面していた貧困や飢餓の撲滅など多くの問題に各国が取り組むこととした。これの最終年である2015年9月に、地球の有限性と人間活動の拡大という、持続可能性の本質的問題を指摘し、「だれも置き去りにしない」との理念を掲げ、先進国も含めて取り組むべき「持続可能な開発目標」¹¹（SDGs）を確認した。SDGsの17の目標は、MDGsに加えて気候変動や経済的不平等、イノベーション、持続可能な消費、平和と正義などの新たな分野を課題としている。

こうしたことを背景に、国連グローバルコンパクト、ISO26000、ESG投資、社会的責任投資、コーポレートガバナンスコードなどの取り組みが拡がりつつあり、政府のみならず企業活動においても「持続可能性」にいかに関わりつつある。

3. 生産性三原則の現状

生産性三原則は、「雇用の維持・拡大」、「労使の協力と協議」、「成果の公正な分配」である。現状は、雇用情勢は好転しているものの非正規比率が上昇し、労使協議への参与機会が減少するとともに労使協議の対象とならない事項が多くある。こうしたなか、労働分配率は低下を続け、サプライチェーンにおける公正分配の問題も指摘されている。生産性三原則が社会に定着しているとはいえない。

10. 連合総研「曖昧な雇用関係」の実態と課題に関する調査研究報告書

11. 持続可能な開発とは、「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような開発」とされている。

(1) 雇用者数は増加しているが雇用の質は低下

役員を除く雇用者数は2009年と比較すると、2017年は336万人増加し、5460万となった。¹² 2017年の有効求人倍率は1.50倍¹³、完全失業率は2.8%¹⁴となり、人手不足感が広がっている。しかし、増加した雇用者数のうち正社員は28万人にとどまり、非正社員が309万人と大半を占めている。また、非正社員のなかでは65歳以上が158万人となっている。

非正社員の課題は、雇用が不安定（有期雇用が55%¹⁵）であることに加えて、所得や福利厚生、教育訓練が正社員と比較して劣っていることである。その結果、賃金、雇用の安定性、福利厚生、職業訓練・能力開発、職業生活全体についての満足度は、正社員と比較して低い。¹⁶ これは働く者全体で見たとときの満足度の低下といえる。また、能力開発や職業訓練に差があることは、平均した労働の質の低下につながっている。非正規雇用の増大は、本来、社会を支えるべき人たちが支えられる側に回っている状態にある。

ワーク・ライフ・バランスの重要性が長らく指摘されているが、労働時間の短縮は進まず、長時間労働の改善も進んでいない。非正規雇用の現状からすると仕事と生活を両立させたいとする人々は多く、高齢人口の増加に伴う要介護者の増加を考えると、仕事と生活の両立は喫緊の課題となっている。

ギグエコノミーやシェアリングエコノミーが広がり、兼業・副業を行う人がいる一方で、専業で所得を得ている人がいる。専業で働く当事者の満足度は高いものの収入が低いまたは不安定である、能力開発や職業訓練が十分になされないなどの課題が指摘されている。労働者であれば受けられる労働災害給付や雇用保険の給付が受けられず、社会保障から抜け落ちる、格差が拡大するなどが懸念されている。

(2) 労使協議機会が減少し、労使協議の質も低下

労使協議制は、生産性運動を具体的に推進するための原動力である。労使がそれぞれの立場から緊張感をもって、果敢に協議を行うことが働く者の理解と納得性を高め、ひいては経営計画や経営方針の妥当性を高める。労使の信頼関係の基礎である労使協議制が量的にも質的にも低下している。

1) 労働組合の組織率低下、労働組合数の減少

12. 労働力調査「長期時系列表」

13. 職業安定統計「雇用形態別労働市場関係指標（実数）」

14. 労働力調査「長期時系列表」

15. 就業構造基本調査2017年

16. 就業形態の多様化に関する調査2014年

組合員数は、2011年に1000万人を割り込み2014年まで低下を続けたが、2015年以降わずかではあるが増加に転じている。

雇用者数の増加から組織率は低下を続け、2017年は17.1%となっている。組織率は1000人以上企業では44.3%となっているが999人以下では0.9%である。組織拡大を重点課題として取り組んでいる労働組合の割合は、31.9%にとどまっている。また、非正社員の労働組合の加入資格があるとする割合は、パートタイム労働者32.3%、有期契約労働者35.6%、嘱託労働者30.7%である。¹⁷

労働組合数の低下には歯止めがかかっておらず、2017年は24,465組合である。¹⁸ 日本の企業等の数は約386万¹⁹であり、これからすると労働組合があるのは0.6%に過ぎない。

2) 正社員以外の労使協議への参加はわずか

労働組合がある場合、労使協議機関があるとする事業所は82.6%であるのに対して、労働組合がない事業所では15.6%である。²⁰ また、正社員以外の労働者がいる事業所で、正社員以外の労働者が労使協議機関に参加している労働組合は23.9%²¹にとどまっている。労使協議機会がある働く者の割合は低下している。働く者と経営者の信頼関係を構築する基礎である労使協議が社会的に希薄化している。

3) 労使協議制の形骸化

過去3年間に労使で話し合いが行われた割合が高いのは「賃金・退職給付に関する事項」、「労働時間・休日・休暇に関する事項」、「雇用・人事に関する事項」、「職場環境下に関する事項」で半数を超えるが、これら以外については半数を下回り、「経営に関する事項」は32.3%、「要員に関する事項」は30.5%に過ぎない。²² (表1)

労働者と事業者が重視するコミュニケーション事項をみると、全体的に労働者の関心が低いといえるが、「経営に関する事項」で差が大きい。²³ 同様に、労働組合の「経営参加」について重視する程度も低い。²⁴ (表2)

17. 平成28年労働組合活動等に関する実態調査

18. 平成29年労働組合基礎調査

19. 経済センサス2016年

20. 平成26年労使コミュニケーション調査

21. 平成26年労使コミュニケーション調査

22. 平成27年労使間の交渉等に関する実態調査

23. 平成26年労使コミュニケーション調査

24. 平成28年労働組合活動等に関する実態調査

4) 団体交渉と労使協議の曖昧化

基本的労働条件である「賃金・退職給付に関する事項」で団体交渉が行われたのは64.5%にとどまり、「労働時間・休日・休暇に関する事項」では半数を下回っている。(表1) 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として挙げられているのは、労使協議機関が56.3%、団体交渉が38.1%となっている。²⁵

団体交渉と労使協議の境目が曖昧になりつつあり、かつ、団体交渉や労使協議によらない労使の話し合いが行われている。(表1)

(3) 成果の公正分配

1) 労働分配率の低下

1980年代から1990年代前半までは労働分配率は上昇していた。しかし、1990年代後半以降低下を続け、2000年代はリーマンショック前まで顕著に低下した。リーマンショック後には一時的に上昇したものの、やはりその後は低下している。低下の要因は、リーマンショック前までは労働生産性、人件費がともに低下したが、人件費の低下のほうが大きかったことによる。リーマンショック後は、労働生産性が上昇したものの人件費の伸びがそれに追いついていないことによる。これらの具体的に表れが、非正社員の増加である。

労働分配率とともに資本への分配が低下していることとは反対に、付加価値に占める配当金の割合が一貫して上昇している。内部留保についても上昇傾向にある。

2) 付加価値の偏在 (サプライチェーン)

大企業と中小企業では労働生産性に差があることが指摘されている。業種によりその程度に差があるが、製造業では2~3倍程度とされている。²⁶ 中小製造業の実質労働生産性が上昇しているにもかかわらず価格転嫁力が低下していることが差の原因となっている。²⁷

4. 我々が目指す生産性運動

生産性運動は、第2次世界大戦後の経済復興、ひいては国民生活の向上を目指して開始された。ヨーロッパではアメリカとの技術援助協定に基づき、アメリカの科学的経営技術を学ぶことから始まった。各国に生産性機関が設立され、これの中心機関として1953年5月にヨーロッパ生産性本部が設立された。ヨー

25. 平成29年労使間の交渉等に関する実態調査

26. 中小企業白書2016年

27. 中小企業白書2014年

ロoppaでは、フィラデルフィア宣言、ILOの労使協議制に関する勧告を基にした、労働の尊厳、社会正義を基調とする労使関係観が定着しており、生産性運動に人間性尊重を加えて展開されることとなった。

日本における生産性運動は、日本社会の風土と時の勢いがあいまって発展を遂げた。すなわち「働く」ことを生きがいと感じ、向上欲、発展志向を携えながら勤勉に働く日本人の資質とともに高度成長の波に乗り、後年、日本的経営と称されるようになった。

生産性を高めるということは、付加価値の総額を増加させ、これを公正に分配することで国民生活を豊かにすることが目的である。言い換えると一人一人の幸福の実現のために生産性運動があり、そのために付加価値総額あるいは一人当たり付加価値の増大を目指す生産性向上運動がある。したがって、生産性を上昇させるために労働強化や労働密度を高める、さらには、単に能率や効率のみを追い求めことは生産性運動とは相容れない。「労働は商品ではない」のである。

日本の生産性水準や上昇率が低水準にあるとの指摘が多くある。内外の競争の激化や環境変化を名目に、品質を適切に価格に反映する努力を怠ってきたことが背景にある。結果としての付加価値額を所与のものとして、一人当たり（または時間当たり）の労働生産性を論じるのではなく、労働の質に見合った価格が実現できているかが問われなければならない。

国民生活の豊かさを目指した生産性運動であるが、そうした全体最適よりも個別最適が優先され、非正社員の増加による雇用の質の低下、組織率低下に伴う労使協議機会の減少と質の低下、公正分配に疑念が呈されるなど生産性運動の希薄化・形骸化が指摘されるようになってきている。

(1) 生産性の精神の実現

生産性とは何かについての有名な定義は、ヨーロッパ生産性本部が1959年にローマで開催した「生産性の概念と国別生産性本部の目的」で確認されたものである。経済学の観点からは生産性向上はインプット（投入）とアウトプット（産出）の関係として捉えられる。しかし、ローマ会議報告で謳われているのは、生産性向上の原動力は進歩したいという人間性である、としている。国民の一人一人が、豊かな生活を求め、そのために生産性向上を目指すのである。生産要素の一つとしての労働ではなく、一人一人の人間性が尊重され、それぞれの主体的な立場が保障されなければならない。

我々が目指すのは、能率や効率に偏重した生産性向上ではなく、人間性を基礎とした生産性の精神を実現することである。第四次産業革命がどのように進展しようとも、人間が中心に据えられなければならない。我々は、この運動を進める

にあたって障がい者、外国人、SOGI、クラウドワーカーなどを含めてだれも置き去りにしない。

また、個別企業段階における生産性向上と公正分配にとどまらず、国民経済の観点からの生産性向上と社会的に適正かつ均衡のとれた分配を実現し、将来に希望を持ち続けられる持続可能な社会を築く。

ローマ会議報告書より

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。

(2) 働くことの意義の確認

働くことの意味は単に生きるため、いい生活をするための収入を得ることにとどまらない。働くことは、社会との関わりをもちながら、束縛を受けずに、自分の能力を発揮し、良い結果を出し、社会に貢献する、その際に色々な人と交流し様々な経験をすることである。苦役の代償として賃金を得ることではない。

「働きたい」を規定するのは、「信用・信頼」(従業員が会社に対してどれだけ信用・信頼しているか)、「敬意や感謝」(従業員が会社からどのくらい尊敬・尊重されていると感じているか)、「公正」(従業員が会社から公正に扱われていると感じているか)、「連帯」(仲間と連帯感を持てる)、「誇り」(自分の会社、仕事に誇りを持てる)²⁸とされている。

雇用が不安定で格差が指摘されている非正社員が2000万人を超え、長時間や過重労働問題、労働分配率の低下が指摘されて久しい。足元の成績にこだわることなく、「働きたい」が実現されてこそ、企業や社会の永続的な発展につながる、との確信をすべての人が共有する必要がある。

(3) 付加価値の追求

2016年の日本の名目GDPは539.3兆円と世界第3位となっている。しかし、1994年を100としたときの2017年のGDPの伸び率は、他

28. Grate Place To Work

国と比較して著しく劣っている。IMFによればアメリカが264.9、イギリス251.6、ドイツ176.9、フランス192.4であるのに対して、日本は108.5でしかない。(図4)

バブル崩壊以降、失われた10年あるいは20年を過ごしている間に、量を追求するための低価格競争、または、円高基調から価格の低迷が続き、デフレに陥った。付加価値の増大を伴わない単なる低価格化のなかで、過度な株主重視の姿勢の下、賃上げの抑制や非正規労働者の増大など人件費対策に注力し、そのことが消費の低迷、さらなる低価格化といった悪循環を招いた。

膨大な政府債務の増加に歯止めをかけ、さらには減少させるためには、歳出の重点化・効率化は当然のことである。しかし、増大を続ける社会保障費を賄うためには必ずしも充分とはいえず、増収対策が避けられない。その源泉は付加価値総額(GDP)であり、これの増加がなければならない。

付加価値総額の増加と同時に重視すべきは、賃金などの雇用・労働条件への分配である。付加価値に見合った「雇用者所得」を追求していかなければならない。増加する社会保障費などの負担に耐えられる賃金、併せて豊かな生活を送るための分配を実現しなければならない。

5. 生産性三原則の徹底と深化を

生産性の精神を実現するため、最優先に取り組むべきは「雇用」、「労使協議」、「公正分配」の徹底である。加えて三原則を確認したときとの時代変化を勘案した、生産性三原則とする必要がある。雇用の量的拡大から良質な雇用の実現、労働組合の組織率に影響されない労使協議への参加率の向上と労使協議の質の向上、低下し続けた労働分配率の向上とサプライチェーンや社会の持続可能性などへの分配の対象の拡張が必要である。

(1) 雇用の維持・拡大とともに質の向上を

雇用の維持・拡大を重視すると同時に良質な雇用の実現を目指す。人生100年時代といわれ、職業生活がますます長期化すると考えられるが、生きがいや働きがいを実感できる雇用でなければならない。そのためには雇用に対する不安を解消する必要がある。改めて雇用の原則は、直接かつ無期であることを確認すべきである。そのうえで、人生設計と職業人生を無理なく両立できるよう、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて仕事の種類・内容、勤務地、労働時間などを働く者が自らの意思で選択できる仕組みを構築する必要がある。「自分の都合のよい時間」に働くとすれば、多くは非正規にならざるを得ないが、そうした不本意な働き方をなくしていかなければならない。また、働き方に応じた処遇は公正感

が実感でき納得性の高いものとするため、すべての働く者が参加するなかで決定される必要がある。同時に、安全・衛生が十分に保たれ、健康を損なう心配がないことも重要である。

第四次産業革命が進展することにより、これまでの知識や技能、経験を活かす場が減少することが想定されるが、企業の内外での教育・訓練を充実し雇用の維持に努めなければならない。こうした積極的な教育・訓練に加えて、働く者の人生あるいは職業人生を展望したキャリア設計を支援し、必要な教育・訓練を実施することにより、働きがいを実現しなければならない。また、企業グループや産業・業種を単位とした雇用の維持や創出に取り組む必要がある。

雇用関係によらない人たちに対しては、適切な価格設定、報酬の確実な支払いおよび労災や失業などに対応するセーフティネットの構築、教育・訓練の支援などを確立しなければならない。

(2) 労使の協力と協議の拡がり と内容の充実を

労使はよって立つ基盤が異なっていることから、ある事象についての見方、考え方に差があることは当然である。この差を埋め合わせ、相互理解と相互信頼を築き、目標の共有を図るのが労使協議である。労使協議を尽くすことにより、経営の正確な意思決定と働き方の満足度（働きがい）が高まり、生産性向上につながる。経営の迅速な意思決定と労使協議は対立するものではなく、両立させなければならない。

インターネットを介して仕事の受発注を行うギグエコノミーの進展は、雇用関係が曖昧な働き方を増加させ、労使協議制のみならず生産性運動を有名無実化する恐れがある。

1) 労使協議制の拡がりを

労使が意思疎通することは、経営者が企業の方針や運営に対する職場の生の声を聴くことにより的確な経営判断をすることにつながり、働く者にとっては意見表明ができることと中間管理職のフィルターを通すことなく直接企業の考えを聴くことによって仕事に対する納得性が高まる。

労使協議制は法律上の根拠はなく、いわんや労働組合がない場合は、企業に労使協議を求める根拠はない。

労使協議の有用性²⁹ からすると、すべての企業で、より多くの職場の声を反映させる必要がある。組織化を進めると同時に、働き方が多様化するなかで、従来の正社員だけでなく、すべての人の組合員化を進める必要がある。

29. 守島は労使協議のための常設機関設置は売り上げにプラスとしている（「今、公正性をどう考えるか」2008年10月）

2) グループ労使協議制の確立を

連結会計は企業グループを一体のものとして評価することから、単体としての企業だけではなくグループとしての生産性向上が求められる。純粹持株会社や会社分割法の施行、M&Aなどにより事業再編が頻繁に行われ、海外を含めたグループ化は進んでいる。グループの中核企業の動向が、グループ会社に少なからず影響を及ぼすことから、グループ経営の相乗効果を高め、雇用や労働条件の維持に向けてグループ労使協議を制度化すべきである。これはグローバルに事業展開している場合であっても同様である。

3) 産業・業種別労使協議の拡充と充実を

企業単位で雇用の維持・拡大のために生産性向上に努めることと同様に、産業・業種単位に雇用の維持と創出を図らなければならない。そのためには産業・業種単位に現状認識と将来展望を労使が共有し、発展に必要な協力体制を築くために、産業・業種別労使協議制を確立する必要がある。

大企業と中小企業との格差の背景に中小企業の価格転嫁が困難であることが指摘されているが、いわゆる取引問題とは別に産業・業種内の過当競争も要因として挙げられる。労働条件を犠牲にする競争をなくすために公正労働基準や公正競争基準を確立し、環境問題などの社会課題に対して産業・業種がいかに貢献すべきかを追求していかなければならない。

4) 社会対話の実現を

人口減少、第四次産業革命、グローバル化などの課題への対応、国民経済の観点からの生産性向上と公正分配のあり方などについて、日本全体で目標を共有する必要がある。そのためには、社会の重要なステークホルダーである政労使による社会対話が欠かせない。

生産性運動は国民の生活を豊かにすること目標とし、政労使が協働することにより開始された。現状は、生産性運動が能率・効率向上運動であるかの理解が一般的であるが、この認識の転換を図るためにも社会対話を実現しなければならない。

5) 労働組合の有無にかかわらず労使協議に参加する機会の保障を

労働組合がなければ労使協議に参加できないとすることは、労使協議制の意義を否定することであり、すべての人にその機会が保障されなければならない。組合員ではない人、労働組合がない企業で働く人が労使協議に参加することを可能とする方策を検討すべきである。

6) 労使協議の質の向上を

労使協議は、経営の意思と職場の意思とを突き合わせ、最適解を目指すもので

ある。企業の意思決定は程度の差はあっても働き方や労働条件に影響を及ぼすのであり、労使協議事項に例外があってはならない。所定内労働時間や所定外労働・休日労働、要員・採用計画、経営方針など、積極的に労使協議で取り上げなければならない。なお、インサイダー取引規制や機密事項、経営権などを理由として、企業が労使協議に応じないことがあるとされる。労使の事前協議がインサイダー取引規制によって制限されているわけではない。また、何を機密とするかについては、企業が自由に決定するのではなく、労使協議によって機密とすべきか否かを決定すべきである。

(3) 成果の公正分配と分配の考え方の拡張を

1) 働く者の実感に沿った分配を

生産性三原則において生産性向上の成果は、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、とされている。良質な製品やサービスが低価格に据え置かれ、企業の内部留保と株主配当が増加している一方で、労働分配率は低下を続けている。

生産性運動は、成果が公正に分配されることによって完結する。雇用が維持され、労使協議の機会が保障されたとしても、分配に公正感が感じられなければ、生産性運動は成り立たない。経済や業績が厳しいとき我慢することにだれも反対しない。しかし、ひとたび回復したときには、いたずらに将来不安などを主張することなく、適切な分配を行うことが必要である。労働への適正な分配は、次なる生産性向上に向けた人材投資であることの理解が重要である。

2) サプライチェーンの各段階における付加価値の適正評価を

企業の活動は、購買・製造・物流・販売・サービスの段階を経て最終的に消費者に物やサービスが届けられる。日本が成長（付加価値の増大）を続けるには、消費者を含めて各段階で生み出された付加価値を適正に評価する必要がある。このことが各段階の企業の新たな付加価値を生み出すための研究・開発や設備投資、優秀な労働力の確保を可能とし、ひいては自社の競争力の向上につながる。

3) 社会の持続可能性への分配を

SDGsは企業活動の正当性を示し、公共性への貢献を示す世界共通言語であることから、企業のSDGsへの関心も高まっている。従来、社会問題や開発問題を扱ってきたNGOやNPOと環境問題を扱ってきたNGOやNPOが一つのネットワークに入り、共通のプラットフォームでの活動をはじめている。

SDGsは、経済・社会・環境の持続可能性を統合的に扱う国際目標であり、積極的な取り組みが求められている。

4) 社会基盤の維持に向けた分かち合いを

人口減少を見据えて、コンパクト・シティが提唱されて久しい。過疎化の進展は行政サービスやユニバーサル・サービスを担っている物流を含めたインフラ産業に、効率（価格）との矛盾を引き起こしている。また、災害が多発する今日、インフラをいかに維持するか、または、速やかに復旧するかにも期待が高まっているが、同様の課題を内包している。すべての国民が最低限の安定した生活を維持するためには、こうした課題の費用を分かち合うとの考えを広げていかなければならない。無駄を省くことは当然としても、他者と数値で効率を比較することはなじまない。

6. 生産性運動の推進に向けて

国民運動として開始された生産性運動も60年以上が経過し、生産性運動は、「能率・効率向上運動ではない」、「個別最適ではなく全体最適を」とのメッセージを発してきたが、世代交代が進むなかで、生産性の精神、生産性三原則の希薄化に歯止めがかかっていない。全労生は、バブル前後からこうした危機感を抱き、各種活動を展開してきたが、政府を含め社会全体が生産性運動を能率・効率向上運動との誤解や豊かな国民生活の実現よりも個別最適が優先される状況に変化の兆しは見られない。

ローマ会議報告にある生産性の精神は、「働くこと」に加え、「生活すること」、「生きること」に広く展開することが可能である。すべての人が「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」を持つことは、様々な意味での豊かな社会を築くための重要な基盤である。改めて社会全体で生産性の精神と生産性三原則を確認し、実践することがこれからの豊かな日本社会を築くとの確信を共有すべきである。

全労生はこれまで調査・研究を中心に活動を行ってきた。今後、生産性運動（生産性の精神、生産性三原則）の理解を社会に広げるためには、労働運動の取組みを強化するとともに政労使の社会対話や消費者、NGO、NPOなど広汎なステークホルダーとの対話を通じて日本社会の生産性向上を実現する。

以上

全国労働組合生産性会議 結成50周年宣言

全国労働組合生産性会議（全労生）は、1959年の発足以来半世紀を迎えた。この間、全労生は、時代の変化をふまえながら、生産性運動は単なる効率化の追求だけではなく、「人間性の尊重」に基本理念があることを唱え、その社会的な理解・浸透をめざしてきた。とりわけ、企業労使（集团的労使関係）による協議を通じた生産性向上課題の克服やルール形成を実践的に支援し、産業民主主義の進展、産業・企業の発展、働く者の福祉の向上等に寄与してきたと判断する。

この10年間で、われわれは「雇用・労使協議・公正分配」の質の向上を目標とする運動の展開に努めてきた。しかし、今日では市場原理主義の下で実体経済が変容し、さまざまな格差の拡大や歪みが顕在化するとともに、非正規社員を始めとした雇用問題が深刻化している。また、企業や個人の行き過ぎた結果第一主義の風潮が「他者への配慮」を欠いた職場風土を作りあげ、あわせて、効率の絶対視によって公正さが損なわれてきた。その結果、労使の信頼関係が少なからず変質し、チームワークを基盤とする生産性運動推進の土壌が揺らいでいる。

それだけに、われわれは改めて雇用の安定を始め、生産性三原則の意義を問い直さなければならない。われわれは以下のことに留意しこの運動を主体的に実践する。

1. 公正と効率を重んじる真の生産性運動の推進

生産性運動の理念が、労使に理解され浸透しているとは言い切れない。経済のグローバル化等の進展のもとで、労使がやや近視眼的な対応に追われた結果として、生産性運動が希薄化した状況になったことについて、われわれは率直に受け止める必要がある。生産性とは、不断の改革による進歩への人間の信念である。生産性運動は付加価値の創出とともに「労働の尊厳」（働きがい・生きがい、雇用の安定、合理的な労働条件等）を守ることにつながる。このことを労使および政府は改めて確認しなければならない。

グローバル化が進展し、不確実性が高まる時代において、産業・企業の底力を高め、健全な実体経済を再構築するには、公正と効率を重んじる真の生産性運動の推進が必須である。それには、相互信頼に基づいた緊張感のある健全な労使関係のもと、すべての働く者が参加できる運動展開が欠かせない。労働組合や働く者が生産性向上に協力することは、当たり前のことではない。労使双方が生産性

運動の原点（生産性三原則）に立ち返り、中長期的視点のもと、現状を検証し課題についての的確に対応する必要がある。その上で、労使が持続可能な経済社会システムの方向について、企業別・産業別・ナショナルセンターレベル、さらに地域それぞれにおいて十分な協議・対話を行い、合意することに努めなければならない。

2. 「共生」可能な雇用社会の実現

われわれの運動はこれまで、「人間尊重を基調とした高度福祉社会」の実現をめざしてきた。この方向性は、今後も変わることはない。日本は雇用労働者中心の社会であり、われわれは雇用の確保・安定を大前提に、「労働の尊厳が守られ、各人の能力や多様な価値観・生活実態に合わせた働き方ができる、活力ある社会」の実現をめざす。これは、消費者の利便性だけを追求しようとする社会から、働く者の側面も重視した生活者としての「暮らしやすさを求めた共生社会」への転換である。一部の人々の幸せだけでなく社会全体の幸福を追求するには、他者を尊重する「共生」の理念から出発しなければならない。その視点に立ってわれわれは、新たな働き方やワークルールの確立とワーク・ライフ・バランスの実現をめざす。

3. 社会的な視点を強化した運動の展開

取り巻く経済・社会環境がどれだけ変化しようとも、社会的な視点を持った取り組みを忘れてはならない。雇用の多様化には、雇用の確保・安定が必須である。われわれは、働く者の代表として、雇用・就労形態に関わらず、人間性尊重の精神に立って、産業・企業の持続的な発展と納得性のある働き方・処遇を得られるよう実効性のある社会契約としての公正ルールとセーフティネットづくりに努める。

また、全ての労働者が働くことの意義を見出し経営参画できる環境づくりに努める。あわせて、労働の価値を高めるための教育訓練について、企業内だけにとどまることなく、産業や地方・国の役割を明確にし、各々が相互に連携した積極的な人への投資を求めていく。

企業は社会の公器である。個別企業の事情に埋没することなく常に産業や社会全体も考えた行動に努めなければならない。これは企業の社会的責任であり、労働組合の社会的責任でもある。その観点に立って、不公正取引や法令違反等がなく、経済社会システムが中長期的にも有効に機能するよう、労使自治を基本に、労働組合の経営参加体制とチェック機能を強化する。

4. 未組織を含むすべての職場に労使協議の拡充

「真」の生産性運動の普及にあたっては、これまでの組合員中心の労組生産性運動の枠を超え、働く者すべてへと運動の裾野を拡げていかなければならない。生産性運動は集团的労使関係の下に展開することにより、実効をより高め得るものである。組織化や仲間づくりを進め、すべての職場における健全な労使関係の確立を図る。同時に、未組織を含むすべての職場における対等の立場に立った労使協議の拡充に努める。

また、わが国は、進むグローバル化の中で国際社会の一員として今後も発展していかなければならない。そのために、海外生産拠点等を軸とした技術・技能の移転や伝承にとどまらず、日本の生産性運動の基本理念を定着させ、現地の労使および相手国とわが国とがWin-Winの関係を構築できるよう連帯に努める。

労組生産性運動は改革運動であり大衆運動である。全労生に集う産業別労働組合と全国9つの地方労組生産性会議（関西：労働政策委員会）、そして各生産性機関が一体となった運動への参画が必須である。われわれは今後とも、これらの組織との連携を一層強化し、発信力を高め、全ての働く者と力を合わせて、労組生産性運動を発展させるとともに国民運動としての広がり求めていく。

以上、宣言する。

2009年6月8日 全国労働組合生産性会議

図1

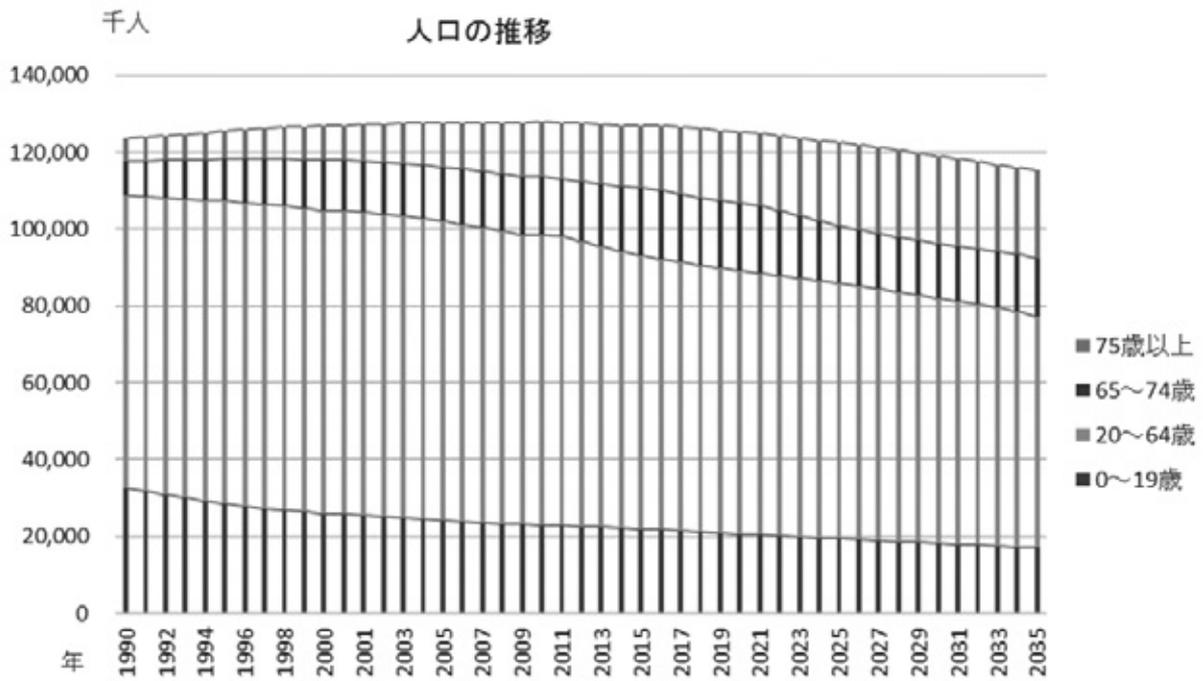


図2

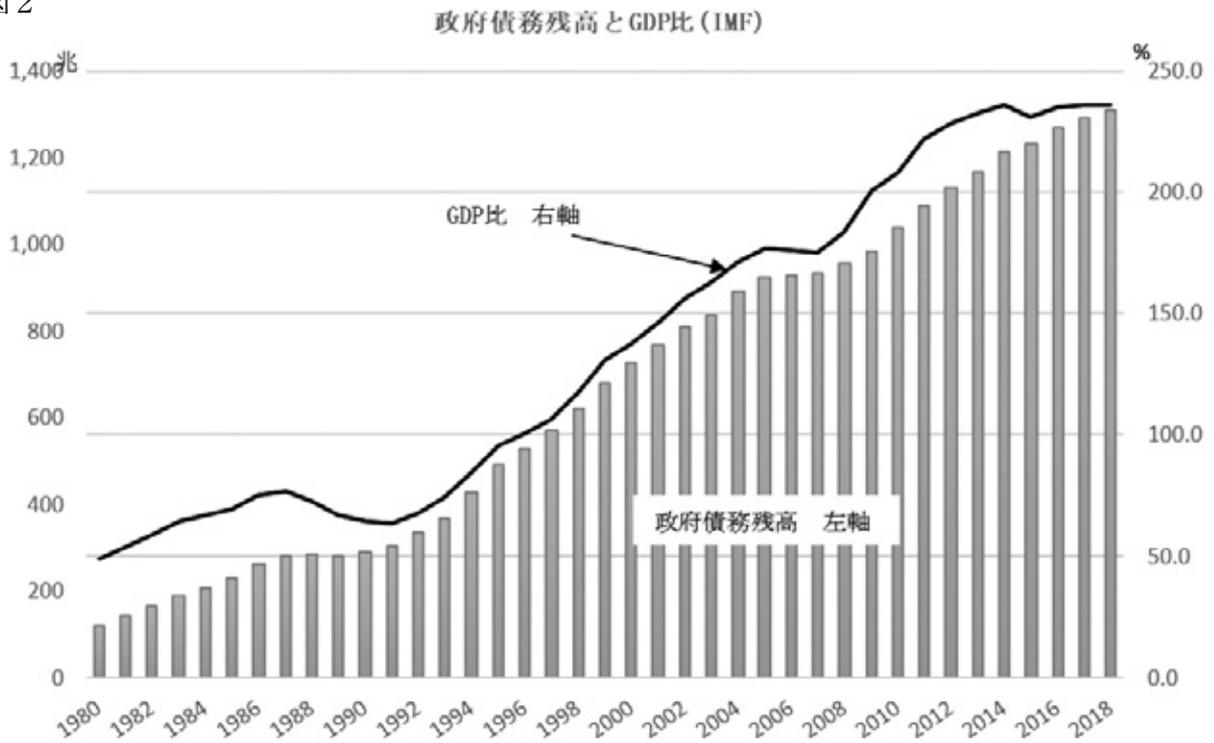


図3

自動化のリスクが高位および中位の職種に属する労働者の割合。

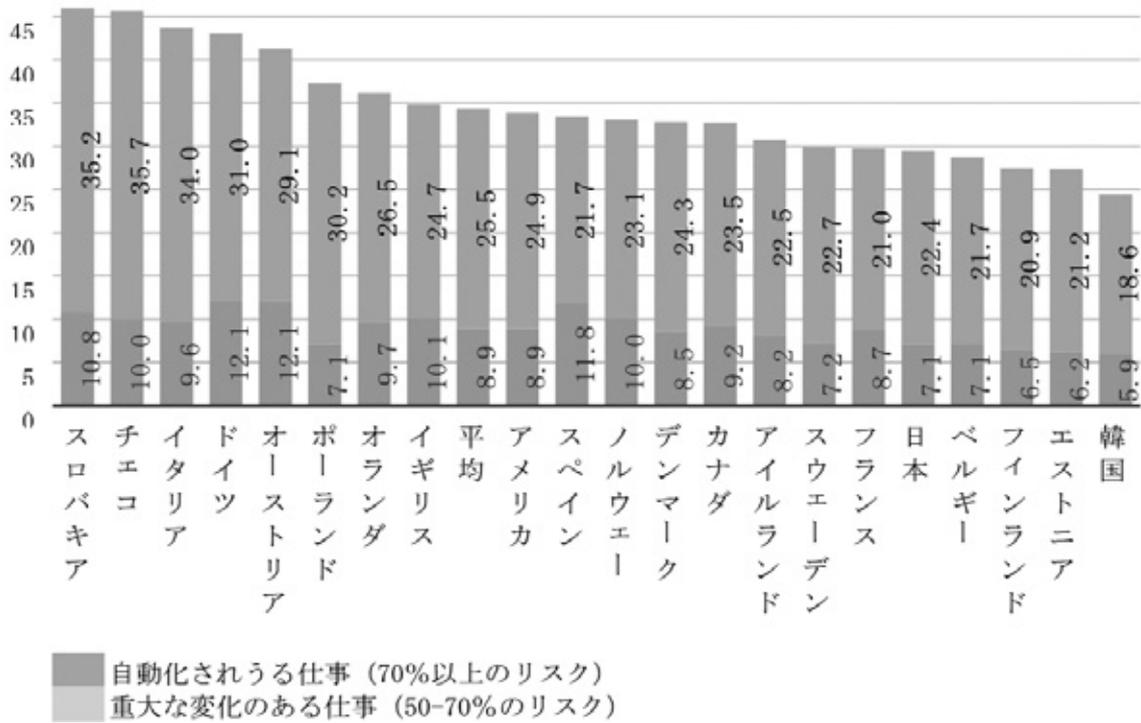
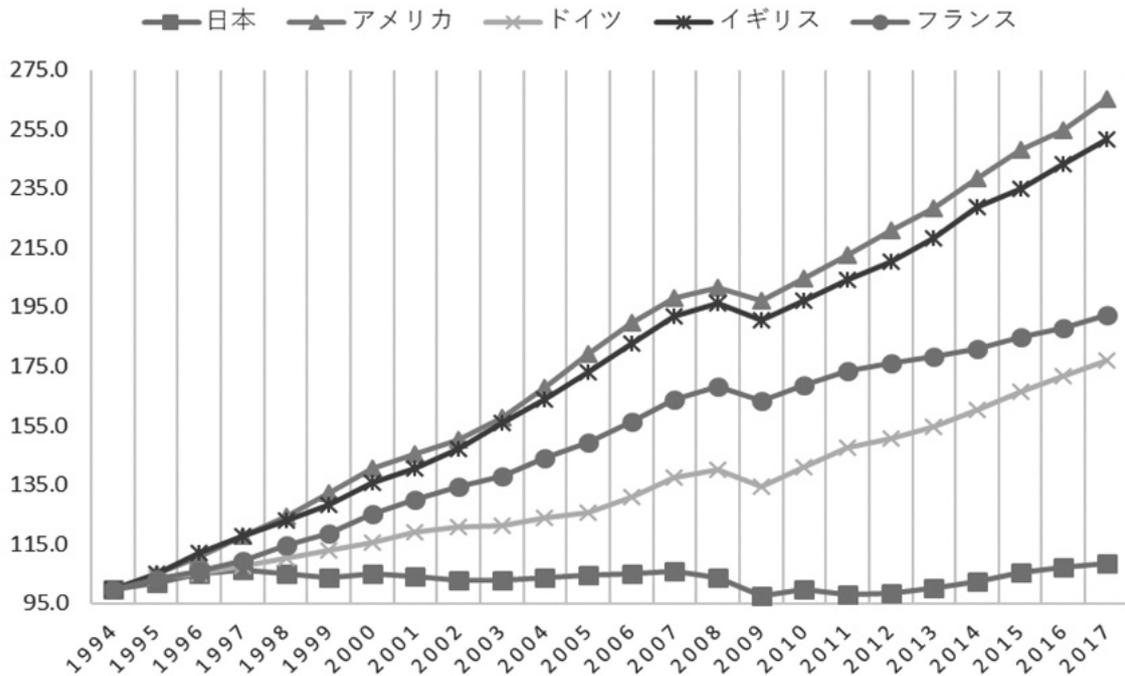


図4

主要国の名目GDP伸び率 1994=100



IMF (World Economic Outlook Databases) 2017年10月。2017年についてはIMFの推計

表 1

過去3年間の労使間の交渉状況別労働組合の割合

(単位：%)

区 分	何らかの労使間の交渉があった 計	労使間の交渉形態（複数回答）				
		使用者側と話し合いが持たれた	団体交渉が行われた	労使協議機関での話し合いが行われた	使用者側から一方的に説明・報告・通知等がなされた	
						1)
< 事 項 >						
賃金・退職給付に関する事項	[83.5]	100.0	96.9	64.5	35.3	5.4
賃 金 制 度	[55.6]	100.0	97.4	58.0	31.7	3.2
賃 金 額	[70.1]	100.0	96.1	65.4	31.6	1.7
退職給付（一時金・年金）	[34.5]	100.0	91.4	50.8	33.2	8.8
労働時間・休日・休暇に関する事項	[70.9]	100.0	96.0	47.4	38.3	4.9
所 定 内 労 働 時 間	[36.0]	100.0	96.7	48.0	31.2	2.4
所 定 外 ・ 休 日 労 働	[42.0]	100.0	98.1	45.3	38.1	1.7
休 日 ・ 休 暇 4)	[43.9]	100.0	95.1	46.1	32.0	2.5
育児休業制度、介護休業制度、看護休暇制度	[34.7]	100.0	92.9	37.0	36.3	3.6
雇用・人事に関する事項	[62.6]	100.0	91.0	41.3	45.9	16.6
要員計画・採用計画	[30.5]	100.0	83.6	29.9	40.9	14.9
雇用の維持・解雇	[22.8]	100.0	93.4	30.3	39.0	3.8
配置転換・出向	[24.6]	100.0	76.0	18.6	33.8	22.2
昇進・昇格・懲戒処分	[35.3]	100.0	79.7	23.2	31.8	18.6
人事考課制度（慣行的制度を含む）	[30.3]	100.0	82.9	31.2	29.1	11.7
定年制・再雇用・勤務延長	[37.7]	100.0	88.5	38.1	40.6	11.0
職場環境に関する事項	[52.1]	100.0	92.4	34.5	40.4	0.9
健康管理に関する事項	[42.9]	100.0	90.6	29.6	41.7	2.4
経営に関する事項	[32.3]	100.0	83.7	27.2	43.1	16.2
企業組織の再編・事業部門の縮小等	[18.9]	100.0	75.9	24.4	37.9	21.0
教育訓練に関する事項	[25.8]	100.0	91.1	32.4	47.9	8.2
福利厚生に関する事項	[42.0]	100.0	91.2	37.6	41.5	3.6
男女の均等取扱いに関する事項	[16.5]	100.0	87.7	33.2	36.3	5.4
労働協約の解釈・疑義に関する事項	[17.3]	100.0	94.3	27.6	28.4	1.9

注：過去3年間とは、平成24年7月1日から平成27年6月30日までをいう。

[]内は、本部組合及び単位組織組合のうち、何らかの労使間の交渉があった労働組合の割合である。

- 1) 話し合いは持たれなかったが使用者側が労働組合に対して意見聴取を行った場合や、労働組合が要求書等を提出したが話し合いは持たれなかった場合を含む。
- 2) 団体交渉、労使協議機関での労使協議、その他非公式な場での話し合いなどをいう。
- 3) 使用者側から労働組合に対し当該事項の実施・改定等について一方的に説明・報告・通知等がなされただけで意見聴取は行わなかった場合をいう。
- 4) 育児休業制度、介護休業制度、看護休暇制度を除く。

平成27年_労使間の交渉等に関する実態調査

表 2

重視する労使コミュニケーション事項別割合

	計	経営に関する事項	日常業務改善	作業環境改善	職場の人間関係	人事（人員配置・出向、昇進・昇格等）	賃金、労働時間等労働条件	教育訓練	福利厚生、文化・体育・レジャー活動	その他
事業所	100.0	31.9	75.3	68.5	65.1	33.4	56.0	46.9	38.4	3.1
労働者	100.0	14.1	53.2	49.9	62.6	29.8	48.1	22.2	19.0	1.5

平成26年労使コミュニケーション調査

組合活動におけるこれまで重点をおいてきた事項及び今後重点をおく事項別割合

複数回答主なもの5つまで（単位：％）平成28年

事 項	これまで重点をおいてきた事項	今後重点をおく事項
計	100.0	100.0
労働条件		
賃金・賞与・一時金	91.5	80.3
退職給付（一時金・年金）	16.6	18.3
労働時間（労働時間の適正把握を含む）・休日・休暇	78.3	68.3
組合員の雇用の維持	43.2	41.3
配置転換・職種転換・出向	7.4	7.9
昇進・昇格	9.8	9.3
定年制、継続雇用制度（勤務延長・再雇用）	19.7	23.4
教育訓練	9.5	10.7
職場の安全衛生（メンタルヘルスを含む）	37.3	40.5
セクハラ対策、パワハラ対策	13.5	14.4
男女の均等取扱い	4.0	7.3
育児休業制度・介護休業制度・看護休暇制度	22.1	21.1
企業内福利厚生	23.0	22.6
正社員以外の労働者の労働条件	15.2	18.9
経営参加		
企業の適正行動に関する監視、経営者へのチェック 1)	14.3	15.7
経営方針、事業計画、企業再編、その他の経営参加	11.3	12.8
政治・経済・社会活動		
国・地方公共団体等への政策制度要求	5.4	6.1
社会活動、地域活動 3)	5.0	4.9

注：1) 企業内部における法令遵守（不正防止・倫理徹底など）等、また、経営者へのチェック・監査等をいう。

2) 組合教育、社会経済等に関する一般教育、一般教養教育、レクリエーション活動等をいう。

3) 環境問題への取組やボランティア活動等の社会や地域に貢献する活動をいう。

平成28年 労働組合活動等に関する実態調査

第2章

結成60周年記念
シンポジウム

『変わりゆく仕事と人材の未来像』

法政大学 名誉教授 諏訪 康雄 氏

「変わりゆく仕事と人材の未来像」というテーマで、デジタル化、グローバル化そして少子高齢化の中で、どのように人材の未来像について考えていくべきかお話しさせていただきたい。

まず、キャリアをめぐる努力義務が法律の中に幾つもあるのはご存知だろうか。「キャリア」という言葉は法律の中では「職業生活」という言葉として表現されている。さらに、「職業生活設計」という言葉も使われている。これは「キャリアデザイン」、あるいは「キャリアプランニング」と呼ばれるキャリアを将来どのように進めていくかということについての概念である。職業上のキャリアデザインということでは、一方で職業を離れたキャリアデザインがある。例えば、引退後の生活があれば、仕事に就かない方もいらっしゃる。しかし、その場合でも、人生そのものをめぐってのキャリアデザインは存在する。

法律では、職業上のキャリアデザイン（職業生活設計）に関して労働者、事業主、国に対してそれぞれの義務が定められている。労働者にはキャリアデザインをめぐる努力義務が課されているが、どこでお話しても、「えっ」という顔をされる方が大変たくさんいらっしゃる。「職業生活」という言葉は今、76本の法律と命令の中で使われている。職業能力開発促進法は仕事をする上での能力形成に関する法律だが、第3条の3を見ると、「労働者は職業生活設計を行い、その職業生活設計に即して自発的な職業能力の開発及び向上に努めるものとする」とある。我々働く者には、自分なりにキャリアデザインをし、キャリア形成をしていくことに関する努力義務が法律上課されている。事業主や国、都道府県にもキャリアデザインを促進していく努力義務が課されている。これらは強行的な義務規定ではないが、努力義務として明確に規定されている。

また、労働者のキャリアに関する努力義務は他にも存在する。例えば、「労働者の職務に応じた待遇の確保等のための施策の推進に関する法律」という、待遇確保法と言われているものがあり、第3条3項に「労働者は、職業生活設計を行うことの重要性について理解を深めるとともに、主体的にこれを行うよう努めるものとする」とあり、ここでも努力義務が明記されている。さらに第8条を見ると、「国は、職業生活設計についての教育の推進その他必要な施策を講ずるものとする」とあり、ここでは単なる努力義務ではなくもう一步踏み込み、国がキャリア教育を進めていくことが規定されている。他にも「高年齢者等の雇用の安定等に

関する法律」、いわゆる「高年
者雇用安定法」や「青少年の
雇用の促進等に関する法律」
の中でキャリアをしっかりと
身につけていく努力義務が明
記されている。加えて、障が
い者に関する「障害者の雇
用の促進等に関する法律」の
第4条の中で、「障がい者である
労働者は、職業に従事する



者としての自覚を持ち、自ら進んで、その能力の開発及び向上を図り、有為な職業人として自立するように努めなければならない」と書かれており、努力義務が明記されている。すなわち、労働者の側に自分のキャリアに関して自ら関心を持ち、それを育てていくという一定の自助努力や義務といったものが、労働をめぐる法律の中にちりばめられているのである。

なぜこのような法の規定があるのだろうか。今、人生100年時代とよく言われるが、実際には男性の4分の1の人が90歳ぐらいまで、女性の4分の1の人が95歳ぐらいまで生き、最近生まれた子どもは平均して100歳を超えて生きるのではないと言われてしている。これほど長い人生の中で、自分自身のキャリアを自分以外の誰かに委ね続けてしまうと、納得のいく人生にはならないだろう。これが先ほどの法律の規定の背景にあろう。

20歳前後から70歳ぐらいまで、あるいは人によってはそれ以上までの半世紀に達する非常に長いキャリアの未来像を考えたとき、責任を持って先のことを予言できる誰かを皆さんはご存じだろうか。5年、10年先でさえ分からず企業の寿命は短くなって、エクセレントカンパニーも30年続く例は非常に限られている。企業の寿命は、今多くなっているスタートアップ企業も含めれば10年あるかどうかということになっていく。そう考えると、この先キャリアをどのように設計していけばいいのか。人材像として、世の中から評価され続けるような姿になるためにはどのようにしていけばいいのか。こういった問題があることは言うまでもない。

自助も1つの大事なコアになる考え方だが、人は1人で生きているわけではないため、共助という考え方もある必要である。労働組合は共助の1つの典型的組織だが、広い意味で考えれば、企業の中で上司や先輩に助けをもらい、同僚と助け合うことも一種の共助になるだろう。冒頭お伝えしたような法律をつくり、能力開発あ

るいはキャリア教育などに配慮し、施策を講じていくのは公助の典型である。そしてこれらの3つの力がお互いに連携をとっていくことによってキャリアの展開はより安定的で可能性のあるものになっていく。このように、まさに最初にお話しした能力開発促進法は、自助としてキャリアデザインをして能力開発していく努力義務を労働者に、そしてそれに関するさまざまな促進・支援の措置をとることを努力義務として事業主に、さらに国にはこうしたさまざまなキャリア、能力開発をめぐる諸措置をとっていくことを努力義務としているのである。まさに自助、共助、公助がこうした労働関係の法律の中を精神的として貫いているのと同時に、それを具体化していく法令の規定があるのである。このようなことを前提として、まず中高年の話をして、その後20代、30代、いわゆるミレニアル世代の話をして、そして最後にこれからの仕事と人材像について一緒に考えていきたい。

まず、中高年の話である。中高年の受難時代は昨日・今日に始まったわけではない。バブル崩壊後、いわゆるリストラ等により中高年にとって大変厳しい状況になった。同時に、今後の年金財政を考えると、年金受給資格や年金支給額について厳しい状況が待っている可能性がある。こうした高齢者をめぐる問題は、日本だけでなく世界中どこにでもある。年齢差別禁止法がアメリカを中心として欧米等で次々に制定され、先進各国のほとんどの国で見られるようになった。これらは基本的に中高年に対する雇用差別禁止が主眼である。例えば、1980年代ごろから、米国企業が日本企業の業績に押され、ホワイトカラーを中心に中高年の雇用が不安定になっていく中で、「生き残りのための9カ条」というものが語られた。1991年ごろに『日経ビジネス』という経済雑誌が書いたのでは、①能力をアップさせなさい、②副業を保持しなさい、③資格・学歴などを整えなさい、④仕事をしっかりと選択しなさい、⑤自分を見極め、⑥ネットワークをつくり、⑦ヘッドハンターと面識を持ちなさい、そして⑧自己責任だと覚悟し、同時に⑨一定の逃げ場も考えなさい、という「レイオフをめぐる9カ条」があった。

フランスでは『Le Point』という雑誌の記事を日経新聞が要約したものによると、「不況による人員整理で55歳以上が中心となってレイオフの対象になっている。また30歳から50歳の上級管理職がターゲットになって狙い撃ちされることもある」といったことが書かれている。このように考えてみると、日本だけではなく、中高年を対象に必要な人と必要でない人に分けて、必要でない人はお払い箱にする動きが20世紀の終わりごろにも世界各国で生じ、日本でも景気後退の中で中高年が苦勞した時代がずっと続いた。

このような昭和から平成の半ばぐらいまでの間に我々が念頭に置いていた人生モデルは何だったのか。横軸に人生の時間軸、縦軸に職業活動の活発さがあると

すると、多かれ少なかれ、年齢とともに活動が活発になるとともに処遇が高まっていく一方で、定年退職になると急激にセカンド・キャリアに落ちる。いわゆる定年退職の崖である。そしてセカンド・キャリアになった後、もう一度次の仕事に移ろうとすると、また急激に活発さが落ちる。加えて、バブルが崩壊した1990年ごろ以降にどんどん中高年が多くなり、2016年には44歳以下の比率は48.6%ほどになった。しかし、日本型雇用は若手育成・活用型を志向し、中高年をターゲットに置いて、人生のあり方、働きがい、生きがい、成長という部分に力を必ずしも入れてこなかった。結果、中高年が多数になった現在、課題が至る所で生じている。また、3年前の民間給与実態統計調査によると、民間企業に通年で雇用されている人の平均年齢がすでに46歳になっていた。まさに日本でコアとなって働いている人たちは46歳以上と断言していいことになる。この46歳というのはこの後も少しずつ上がっていき、いずれ50歳近くになっていくだろう。つまり通年で働き続けているコアの労働者の多数派は中高年になるのである。この中高年が成長し、やる気や生きがいを持って働けるシステムをつくらなければ、日本は今後ますます厳しい状況になるだろう。

このような状況の中で問題は何か。日本ではかなり以前から指摘されてきたが、会社の中で生きがい、やりがいを持って働いている人が他の先進国に比べて少ない。例えば、『 TowersPerin 』というコンサルタント会社が2005年に行った調査によると、日本では非常に意欲的な社員が2%、普通に意欲的な社員が57%、意欲的でない社員が41%という数字が出ている。日本人は謙虚なので、「私は意欲的だ」と回答しないだけではないかという意見もあるが、それにしても働き方の中にどこか問題があるのではないかと示唆していた。

一方、『ギャラップ』という能力開発やキャリアに関する多くのコンサルティングを行っている世論調査会社による従業員エンゲージメント調査（2016年）によると「熱意あふれる社員」の割合がアメリカでは32%なのに対して、日本では6%となっている。そして「やる気のない社員」が70%で、加えて「周囲に不満をまき散らしているやる気のない社員」、つまり周りまでやる気をなくさせるようなことに貢献している人が24%もいる。この数字を見たときは本当だろうかと思ったが、考えようによってはおかしくない。なぜならば2016年段階で日本の民間通年勤務者の2人に1人は46歳以上で、その2人に1人がやる気がなかったとすると、2分の1のさらに2分の1なので、4分の1の人（24%ほど）はやる気がないということになるのである。若いころは「悪いようにしないから」と会社から言われて一生懸命働いたのに、リストラに遭う、希望退職で肩を叩かれる、あるいはやりがいのない仕事をやらされる。そこで、何かあると若い人には「組

織なんて冷たいものだ。俺を見ろ。これまで頑張ってきたのに、今はこんなだ」や、「私を見てよ。もう定年になろうとしているのに、まだ係長にもなれないで主任扱いよ。会社の言うとおりにやったらひどい目に遭うのよ」と、このようなことを愚痴っている人が結構いるのではないだろう



か。そうだとすると、日本の生産性が他の国に比べて低いのも不思議ではない。なぜならば、他の国にはやる気のある人がもっと大勢いるのである。日本ではなぜここまでやる気がなくなってしまうのかが中高年問題の1つの重要なポイントだと思われる。

中高年はやる気がないからだ、成長しないからだ、若い人はよく言う。しかし、パーソル総合研究所が実施した「働く1万人調査」(2017年)の中に大変おもしろい設問があった。「仕事をする上で成長することを重要だと思うか。また、成長を実感しているか」と質問している。10代から60代の人たちの8割ぐらいが、「仕事の上での成長は大事だ」と答えているのにもかかわらず、「仕事の上で成長を実感しているか」ということに対しては、40代以上で実感している人は2人に1人以下になっている。先ほどお伝えしたように、2人に1人が46歳を超え、そのうちの2人に1人が成長を実感しておらず、処遇その他で不満を言っているとしたら、先ほどのギャラップ社の調査で明らかになった、4人に1人が不満を言って、周りのやる気まで低下させてしまっているというのは、あながち間違いではない数字だということがわかる。年齢とともに成長を実感しなくなっていくというのが、このパーソル総合研究所の調査で判明したが、中高年は能力が低下しているから成長を実感できないのか、それとも、よく言われるように、賞味期限切れで人材としてももう期待できないからなのか。

このように「能力低下」や「賞味期限切れ」とよく言われるが、実際はどうかというのがOECDが行った読解力と数的思考力を調べた「大人の学力調査」(2008-13年)によって明らかになった。読解力はマニュアルや説明書を読んでそれを理解する能力、数的理解力はいろいろな問題で数値的や論理的に物を考える能力である。この調査で大切なのは、60～65歳の能力は一体どれぐらい落ちているのかということである。調査結果によると、25～29歳のピーク時を100として、

60～65歳の数値を分子に置いて計算してみると、日本の場合は60～65歳でも、読解力で86%、数的思考力で90%を維持している。つまり、やる気を出させるようなシステムを整え、学び直しを行えば高齢者の能力はピークに比べて1割程度しか下がらないらしいのである（OECD平均も同様）。中高年の能力開発や仕事の割り振りをするとき、我々はこうした国際的な数値を踏まえて考えていく必要があるのではないか。我々は60～65歳になっても、学力面においては、人生のピークと思われた25～29歳のころに比べて、数的能力も含めて9割持っているということである。しかしその9割分をきちんと活用しているかどうかということなのである。

中高年は「流動性知能」、つまり暗算や暗記をする能力は確かに落ちていくが、「結晶性知能」という今までのいろいろな経験等から論理的に考える力はほとんど落ちず、むしろ高まっていくことがある。したがって今までの経験を生かせば、中高年はもっと現場で貢献できる可能性があると考えられる。もちろんその際に、「もう自分は年だから今さら新しいことは嫌だ」と思わないことが重要である。現実には企業が55歳以上の高年齢者を採用する際に、どこに目をつけているかを調べたJILPT（労働政策研究・研修機構）の調査がある（2010年発表）。事業主が55歳以上の人を採用するときの理由として、経営管理職で採用するときには経営幹部や中間管理職などの経験が重視されているが、それ以外の職種で採用するとき目をつけているのが以下の2点である。まず1点目が、勤務態度や仕事ぶりが真面目かどうか。つまり愚痴や不満を言って周りの人のやる気までなくするような態度ではない前向きな真面目さ。2点目は、一芸に秀でており、高い技能・技術・ノウハウを持っているかどうかである。また私は、この2点に加えて1つ重要なものがあると思う。それは健康である。健康管理をきちんとできているかどうか。健康管理ができていないと、戦力として期待していたにもかかわらず、急に体調を崩すということになってしまう。個々人と企業がしっかり健康管理を行うこともキャリアデザインの上で非常に重要なのである。このように仕事に向かう真剣な姿勢を身につけ、高い技能・技術、自分なりのスペシャリティを持ち、健康管理を行うことが、55歳以降の雇用の安定、就業につながるということが、この調査結果から見えてきた。すなわち、自分はもう年だと思わずに、健康には十分注意しつつ新しいものに取り組んでいく気概を持つことが、自助として非常に重要であり、今後の人材像となる。共助については、会社としても健康管理に配慮することが求められる。特に中年になると職業病にかかる人が増えてくるとともに、メンタルヘルス問題などにもどのように対応していくかは、まさに事業主と労働組合が対応していかなければならない重要な問題である。

次に、ミレニアル世代についてお話したい。1980年代以降に生まれた彼ら・彼女らはデジタルネイティブであり、コンピュータやスマホにごく自然に対応できる世代である。新しいスキル、技術にもそれなりに対応している人たちがたくさんいる。この人たちが描く人生モデルはどのようなものか。会社に入るとき、面接では「御社に骨を埋めます」と言うが、その後、新入社員研修時やその後に調査をすると、半分以上が「定年までいないだろう」あるいは「最初に勤める会社は能力をしっかりと開発できるような会社、経験を積めるようなところに行きたい」と言っている。彼らが持っている人生モデルのイメージとして、一直線に右肩上がりになるという一昔前の昭和世代のような発想は少なくなっている。そして、自分の能力形成に非常に関心が高いと同時に、人生の時間軸が長くなっている。リンダ・グラットンさんの『LIFE SHIFT』で注目を浴びたが、勉強し、仕事をして、引退するという単線型ではなく、勉強し、仕事をして、他の仕事に移り、勉強し直した仕事をするなどという、さまざまな経験を積みながら長く働き続け、社会とかかわりを持ち続けるというイメージが若い人の間で増えている。また、彼らがこのようなことを当然と思っているということが、まさに今のミレニアル世代の意識なのだと思う。

こうした職業選択について、先ほどのギャラップ社の調査を裏づけるような数字がある。内閣府が世界の主な国を調査した「第7回世界青年意識調査」から、18歳～24歳の青年男女の転職回数を横軸に、従事している仕事に対する満足度を縦軸にとると、調査国中で日本は転職を一番していない国であると同時に、仕事満足度が一番低い国と言える。スウェーデンと米国のフルタイムの従業員は転職を頻繁にしており、仕事満足度が高い。日本と対極にあるのがドイツである。ドイツでは、日本同様あまり転職をしていないのに仕事満足度が高い。いわゆるデュアリズムといって、若い頃に仕事と勉強を両立させる形で仕事を行い、文科系の人間でも専門性のある専門職を目指していくような国では仕事満足度が高い。それに対して、日本では仕事満足度が低いのに、スウェーデンやアメリカのように転職しようと考えずにその職に留まり、その人たちがそのまま中高年になるとやりがい失ってしまう。

2003年の「世界青年意識調査」でも、興味深い現実とのギャップを表した調査がある。「大学を卒業した人は何によって評価されると思うか」という質問に対して、日本人は「大学の専門分野」すなわち何を勉強したかで評価されると思っているが、実際はそうではないのである。いろいろな人の経験談を読んでも、技術系であっても大学で専攻していた分野とは全く違う仕事をしていることがある。例えば、化学を専攻していたのに機械工学関係の仕事させられた、情報関

係の仕事させられた、あるいは途中で転職して営業に移ったなど、いろいろなことが言われている。いずれにせよ、日本では若者を採用するときに、会社は大学の専門性をそれほど重視していないのに（特に文科系）、学生は専門性が重視されていると思っている。これが仕事に対する満足感が低い原因の1つではないか。このように日本が採用とその後の配置・配属・処遇との間に最もギャップがある国らしいことがわかる。

経団連の2018年入社対象者調査によると、「新卒採用における重視事項」の1位はコミュニケーション能力、2位は主体性、3位はチャレンジ精神となっており、専門性は11位である。大学で何を勉強したかは11位になっている。また、大学での成績は18位、知識の量などは順位に出てこない。したがって、日本では受験勉強を頑張っただけで入った大学に入ったら、後は運動部でいかに体力をつけていかに頑張るか、いかに忠誠心を誇るか、という姿勢のほうが重要ということになるのかもしれない。論理性、課題解決能力は8位、9位で、協調性、誠実性、ストレス耐性、責任感は上位に出てくる。要するに、日本では集団的にチームで働いて、前に踏み出せることが大事であり、論理性や課題解決能力は二の次となっているのである。これが日本における専門性を弱め、また日本の生産性を下げている原因の1つではないか。

世の中が変化していく中で、こうした1位から10位までは確かに重要な能力である。つまり日本では、ジェネリックスキルという一般的、基礎的な能力に着目して人を採用しており、その先どう育成していくかが実は問題だということになる。日本の特徴は、新卒一括採用と定期異動があることだが、他の国にはこのような辞令主義や定期異動はほとんどない。本当に長期雇用や人材の活用をするためには個人の事情を無視した組織中心主義でなければならないのかというと、我々はいろいろな意味で疑問を持ち、ミレニアル世代はその疑問が一層強いのである。若い世代が、「組織の事情を優先するばかりで、長期的キャリア展開ができないのではないか。ワークライフバランスどころか個人の夢も希望も叶えられないのではないか」と思い始めたことにより、例えば転勤を命じても仕事を辞めることを選択するようになる。夫婦がともに正社員であれば、一方の転勤によって夫婦どちらかが仕事を辞めなければいけない。一生で計算すると、正社員の生涯賃金が約2億円だと仮定すれば、転勤命令で夫婦を無理やり切り離すことは、家計収入で1億数千万円の損失になる。このように考えると、夫婦共働きがさらに広がればこの転勤政策は極めて難しい問題になってくる。辞令主義で異動を繰り返し、数年後の自分の将来が不透明だと、どのように自分はこの先キャリアを形成していけばいいかの見通しが見つからない。

ミレニアル世代は受験世代でもある。そして受験の特色は2つある。1つは、チームワークがほとんど関係ないことである。分業と協業で世の中ができ上がっているとすれば、分業の能力、すなわち与えられた課題を自分なりに処理する能力だけが受験では問われる。したがって、受験勉強だけで秀才になった人が現実職場に入ると浮いてしまい、うまくいかないことがあるというのは、この協業能力（連携能力）を高めていなかった可能性がある。もう1つの受験の特色は、スペックがはっきりしていることである。私立の文科系に行こうと思えば、英語と国語と社会科の何か1科目に集中して、求められるラインを超えれば合格し、そうでなければ不合格になるというようにスペックが明確である。スペックが明確であるため勉強しやすいところがある。しかしながら、これらとは別の知的能力、あるいはチームをつくる能力を問うと、何を勉強していいか分からないのである。大学生が就職活動戦線に向かっていくときに何を勉強していいか分からないということの1つの原因がこれである。就職活動は受験に比べて、スペックが多様かつ明確でないのである。そして人生の長い課題を考えると、スペックはさらに明確ではない。明確ではないものに対応していくにあたって大切なことは、基礎的能力を養っていくことである。しかし、さらに将来のために一定の専門性を築く必要がある。そのためには将来の仕事のスペックがそれぞれ見えていないといけない。ところがスペックが明確でなく不透明であるがゆえに、日本では大学院に行く社会人が極めて少ない。日本で大学院に行っている人は、人口1000人当たり2人である。欧米各国では8人から10人、北欧では12人ぐらいである。日本では専門性を築いていこうと思って勉強しても、会社の人事部がそれを評価してくれるとは限らず、MBAをわざわざ会社の金で取得させ、日本へ帰ってきても地方で飛び込み営業などをさせる。MBAで最先端のことを学んだら、それを使うような職場で能力を発揮させ、現場で力を身に付けさせたほうがはるかにいいように思うが、そうはなっていないところがあった。ミレニアル世代はここが非常に不満で、自分の将来はどうなるのだろうかと考えてしまう。

ここまで中高年の課題とミレニアル世代の課題を一緒に考えてきたが、残りの時間で、「これからの仕事と人材像」についてお話ししたい。これまでの時代は、基本的に1950年代、60年代に今の基本パターンができあがった。55歳が定年で平均寿命が65歳ぐらいのころである。それに対して、人生の時間軸がすごく長くなればより多くの変化が起きる。変化が起きるということはリスクも高まる。このような人生モデルの中で、我々はキャリアをどのように築いていくかが重要になる。もし国が一定の公助は行ってくれるが、会社が共助をするどころかマイナスの共助をしてしまうならば、やる気があって自助をやっているような

人材が辞めていってしまう可能性がある。この自助と共助をうまく国の政策にのせ、政策をもっと前へ進める必要があり、企業の中の人材が、若手も中高年ももっといきいき働けるような仕組みをどのようにつくっていくかが大事な課題になっている。

キャリアの時間軸が長くなれば、確かにリスクが高まる。それと同時に、チャンスも増大していく。Amazon、Appleを別にすれば、アメリカでGAFと呼ばれる会社は皆、一昔前の20世紀には存在しなかった会社である。そのような会社がたくさんある。このような企業が急速に伸びていく中で、自分がチャンスをどう掴んでいくかは、ミレニアル世代にとって非常に関心が強い。一方、中高年に関しては、この先の職業時間軸が短いため、そこまであまり考えず、自分がどのようにして最後の年金生活に軟着陸していくかを考えるのだが、そこがずれているのである。

仕事で重視することは、20代、30代、40代は1位が「給与・賃金」、2位は20代が「仕事のやりがい」、30代は「ワークライフバランス」、40代は「仕事のやりがい」となっている（国土交通省2018年調査）。つまり20代、30代、40代にとっては、「給与・賃金」「仕事のやりがい」「ワークライフバランス」の3つはいつでも1、2、3位である。ところが50代以降になると、1位にそのうちの「仕事のやりがい」が上がってくる。逆に言えば、やりがいのない仕事をやっている人がかなりいるのかもしれない。また70代の場合は、1位が「仕事のやりがい」であり、2位が「勤務地・勤務場所までの距離」、3位が「労働を通じた社会貢献」となっている。すなわち、年代が変わると考え方も変わっていくのだが、人間は今いる自分の状態が多かれ少なかれ今後も続いていき、今の状態が最先端にあって、このまま自分は続いていくだろうと思ってしまう。ところがそうではない。現実には、いろいろなことが起き、変わっていくわけである。

これをキャリアという観点から見ると、キャリアの評価をめぐる3つの指標がある。1つはお金の問題である。20代、30代の転職理由の第1位はお金、すなわち給与が低過ぎるということである。ところが40歳以上の人はもう少し社会的な指標に関心を持っている。その1つは、働く仲間がどんな人か、あるいは職場における自分の立ち位置はどうか。周りから一目置かれるかなど、社会的評価に関心を持つ。そして、ある一定の年齢になってくると、自分は一体何だったのか、自分の職業人生をどのように締めくくろうか、このようなことを考え始めるのである。社会貢献活動や地域活動、あるいは留学生の世話をするなど、いろいろなことに精を出す人も出てくる。しかし、実は個人なりの目標があり、その目標が達成されていればよいが、そうでなければ本人の心には隙間風が吹く。これ

は個人の納得の問題であり主観である。経済、社会、個人の3つが重なり合っている部分をどれくらい充実させられるかによって、自分のキャリアに納得感、達成感が持てるかどうかが変わるのである。

共助という視点では、多くの人が自分のキャリアに納得感が持て、やりがいを持って生きていけるシステムをどのようにつくっていくかが重要な時代になってきている。若者の流動性知能と中高年の結晶性知能が補完し合えるかが、これからのキャリア形成をめぐる大事な課題になるが、それには、個々人が自助を行うだけでは不十分で共助が必要である。まさに職場、企業あるいは業界において、このようなシステムをどのように考案してつくっていくかが重要となっている。したがって成長を支えるものは生涯学習であって、働くことと学ぶことの結合、そしてリフレクションと呼ばれている振り返り、つまり自分が普段やっていることを振り返りながら、どんなにつまらなく見える仕事でも今やっている仕事から何かしら学び、時代の先にどのようにつなげていくかを考えることが極めて重要ということである。そのうえで、学習することを評価し、承認する雰囲気職場や社会にどのように広げていくか、同時に会社は社員が学んで身につけたものを発揮できる機会をどう用意していくか、社会的に考えれば転職市場におけるマッチングの場をどのようにつくっていくかということが大切になる。

このように、自助・共助・公助のすみ分けと連携が、仕事の世界、キャリアの未来、あるいは人材像を考える上で、今非常に重要になっているのではないだろうか。キャリア・インテグレーション（キャリアの統合）とあって、自分が経験をしてきたことをいかに統合して、今の自分の目の前の課題に結びつけていくか。このような姿勢と能力が新しい付加価値をつくっていく上で重要な意味を持っている。また、リクルートが5万人を対象にパネル調査した結果(2018年)によると、OJTは25歳ぐらいまでが実施のピークで、その後急速に実施されなくなっていき、40代前半でOJTの実施率は2割を切っており、Off-JTも同様である。それに対して自己学習（自己啓発）については、意外とコンスタントに行われている。中高年、あるいは高齢者になっても勉強し続ける人が一定数いるのである。ここにある、OJTとOff-JTと自己学習を全てやっている人は7%しかいない。他方、どれも行ってない仕事のうえでの成長を目指さない人が51%もいる。ここでもう一度言いたいのは、キャリアに対するオーナーシップ、自分のキャリアは人のものではなくて自分のものだということ（キャリアの自主性）である。仕事をやらされ感、他人事感でやるのではなく、自分事にしていく。もっと早い時期からキャリア意識を持たせる。そのときには健康管理も非常に重要になる。70歳まで働くことになれば、50歳になった時点でもまだ長期のキャリア形成の余地は

まだ20年もある。この20年を、生活のために仕方がないと思って嫌々働くのか、それとも自分なりにいきいきと働けるかで、個人にとってばかりでなく社会的に見ても、非常に大きな違いが出てくることだろう。

『いま求められる生産性向上の 新たな推進と人への投資』

第一生命経済研究所 経済調査部 首席エコノミスト 熊野 英生 氏
中央大学 経済学部 教授 鬼丸 朋子 氏
全国労働組合生産性会議 議長 野中 孝泰
(進行) 日本私立学校振興・共済事業団 理事長 清家 篤 氏

【清家篤 氏 (以下、清家)】 ここからは記念シンポジウムということで、熊野さん、野中さん、鬼丸さんとディスカッションをしていきたい。最初に、私から簡単に問題提起をさせていただき、その後皆様から具体的なお話を伺いたい。

まず今、なぜ生産性を向上させなければいけないのか。いろいろな理由があるが、一番大きな理由は、人口構造の変化である。少子高齢化で人口が減っていく中で労働力がますます希少なものになっていく。労働力が減っていく中で、もちろん労働時間はもうこれ以上延ばせないため、生産性を上げなければマクロ経済の供給面で生産が低下する。また労働から得られる勤労収入で多くの人は消費をするから、消費も落ち込む。つまり生産性が上がらない中で労働力が減っていけば、マクロ経済の供給面・需要面で成長の制約要因になる。また社会保障は労使が折半して負担している社会保険料で支えられており、労働者の数が減っていく中で1人当たりの賃金が上がっていかなければ、つまり生産性が向上してそこから得られる賃金上昇がなければ、社会保険料の料率を相当上げない限り、社会保障の持続可能性も低下していってしまう。そういう面で、どうしても生産性を上げていかないと、日本の社会の持続可能性そのものが維持できないというのが最大のポイントだ。



幸いなことに、ここに来て生産性を上げるための追い風が吹いている。それが第四次産業革命と言われるもので、これによる大きな技術革新をドライビングフォースとして生産性を上げることによって、我々の直面している少子高齢化という課題を解決することもできる。つ



まり生産性の向上の背景には
少子高齢化というニーズがあり、それを実現することがで
きる第四次産業革命というド
ライビングフォースがある。
この2つをウィンウィンの関
係にする鍵が、今日のテーマ
の1つである「人への投資」
ということだと思う。

少子高齢化の中で、まずは
多くの人ができるだけ長きにわたって能力を発揮し続けられるようにする、いわ
ゆる生涯現役社会を実現するために大切だ。これは、何も働く人の人数、労働力
を何とか確保しようということだけではない。もちろん女性や高齢者の就労を促
進して少しでも労働力人口を維持することは大切だが、より大切なのは、その人
たちの能力をいかに活用するかということである。つまり単に量的な労働力を確
保するということではなく、能力をどうしたら十全に確保することができるか、
そういう面でこの能力を高めるための人への投資が大切になってくる。

もう1つは、第四次産業革命で、これは今言ったように生産性向上のための原
動力になるわけだが、そのためには人の仕事は、今までにもまして人にしかでき
ない仕事に特化していくことになる。ロバート・ライシュというアメリカの経済
学者が今から20年ぐらい前に、人にしかできない仕事が主流になる時代にどん
な人たちに需要が集中するかということ、『The Future of Success』という本
の中で書いている。その中で、彼はGeekとShrinkと言っている。Geekはいわ
ばオタク、新しいものをつくり出す、クリエイティビティという意味での創造力
を持っている人たちで、もう1つのShrinkは精神分析家を意味するが、要するに
人々が何を求めているかを察知する洞察力を持っている人たちである。これは、
既にあるニーズだとかある商品についてのマーケティングをするということでは
なく、こういうものがあれば便利だなということをも本人自身もまだ気づいていな
い中で察する洞察力、イマジネーションという意味での想像力を持った人たちで
ある。このGeekとShrinkが必要になると、ライシュは言っている。恐らくそう
いう人たちが人にしかできない仕事をするようになるだろう。しかし、そういう
人たちはどちらかといえば希少資源で、ボリュームゾーンのところの雇用でい
えばもう少し幅広く、広い意味での匠の仕事、たとえばものづくりの中で人にしか
できない知識、経験、技能を発揮していくような仕事、特に日本中によくグロー

バルニッチトップなどと言われる中小の製造業があるが、そういうところの仕事がその典型かもしれない。

もう1つは、いわばかゆいところに手が届くようなきめの細かいサービス、顧客のニーズにその時々で臨機応変的確に対応していくことができるような仕事である。日本には今、インバウンドの観光客をたくさん集めている人気の観光スポットに多いが、そういうところでより付加価値の高いサービスを提供していくことができるような仕事。これも恐らく人にしかできない仕事になってくると思う。そしてもちろんこのグローバル化の進む中で日本の生活水準を維持しようとするれば、より賃金の安い国でできるような仕事は他の国に譲っていくのが王道である。その意味でも、日本国内でつくる物やサービスは、より付加価値の高いものになっていかなければ、日本の労働者の高い生活水準を維持することはできない。いずれにしても、少子高齢化のような人口の構造変化、第四次産業革命のような技術の構造変化、あるいはグローバル化のような競争構造変化の進展を踏まえて、人への投資が必要になっていく。この変化は、ピンチであると同時にチャンスでもある。

歴史的に産業革命はこれまで繰り返し起きてきた。少なくとも今までの経験から産業革命で雇用が減ったかというところではなかった。新しい技術の多くは労働節約的な技術であるため、他の条件が一定であれば雇用は減る。しかし生産性の向上が価格の低下を可能にして、需要の増加を促し、結果として生産も増加して労働の需要を増やすという形で、少なくとも今までの産業革命は雇用を増やす方向に働いてきた。ただ雇用増のもとでも、仕事の内容は変わった。今まで手工業をやっていた人が工場の労働者になり、あるいはオフィスで働くようになるという形で、仕事の内容は変わってきた。その意味では、転職や転社というか、仕事や会社が変わったりするという意味で、人生設計が途中で変更を余儀なくされるリスクは当然ある。ただ、それは同時に大きなチャンスももたらす。つまり、これまでの産業革命がそうであったように、重筋労働が機械を操作するようなより肉体に負荷の少ない労働になり、さらに劣悪な労働環境がよりクリーンで安全な労働環境に変わっていく。さらに人間らしい生活、あるいは仕事も実現できるようになってきた。つまり一人ひとりが工場の歯車のような仕事をしていたあの「モダン・タイムス」のような時代から、工場で働くにしても自らがさまざまな改善提案等を行って生産性を向上し、より安全で働きやすい職場をつくっていくという自立的な職場に変わっていく。

そしてもう1つは、働き方の自立性といいますか、あるいは働き方の自由度の高い新しい働き方も実現する。これは例えば労働時間が短くなるであるとか、あ

るいは柔軟になるといったことであり、長い人生という始点で言えば、一定の時期に必ず働いて仕事をやめるとかいうことではなくて、働く意思と能力があれば働き続けることもできるし、また途中で一定のインターバルを置いて勉強する、あるいは家事や育児や介護などに専念した後また職場に戻るといったことも可能になってくる。そういう面でいうと、今起きている人口の構造変化、あるいは技術の構造変化といったものが、実はピンチを招くと同時にチャンスももたらしてくれるということである。

今からちょうど100年前の1919年に、その直前の第1次世界大戦、あるいはロシア革命などを踏まえて、ILO（国際労働機関）がつくられた。労働条件の改善を通じて社会正義を実現し、もって恒久的な世界平和を実現するというのが、その創立の理念であった。そのILOが100周年を記念して、「仕事の未来世界委員会」をつくった。私もたまたまそれに参加し、一昨年から去年にかけて合計4回ほど、ジュネーブでかなり密度の濃い議論をした。その提言が今年1月にまとめられ、そこでは3つの提案を行っている。すなわち、今言ったような構造変化の中で仕事の未来をより明るくするためには3つの投資が必要であると。1つ目は人の能力に対する投資をもっと増やしていく。具体的には、生涯学習、生涯にわたる能力開発が可能な社会をつくっていかうということ。これは、いわば生産性をそれによって上げて、労働条件を改善するための必要条件である。2つ目は、労働にかかわる制度への投資を促進する。これは、労働法や労使関係といった労働にかかわる制度をもっともっと充実させていく。生産性の向上をしっかりと労働者の労働条件の改善を実現するために、能力開発が必要条件であるとすれば、こちらはいわば十分条件というか、労働法、労使関係などで労働条件の改善を実際を実現するための環境を整備するということである。3つ目は、そういう仕事場はディーセントで、なおかつ持続可能な職場でないといけない。ディーセントな仕事とは働きがいのある人間らしい仕事、そして持続可能な仕事にもっと投資していかなければいけない。仕事はただ量的に確保されていればいいということではない。あるいは短期的にいい仕事があればいいということではない。むしろ仕事の質が向上し、なおかつ長期的に自らのキャリアの展望が開かれるものでなければいけない。人の能力に対する投資の促進、労働にかかわる制度への投資の促進、そしてディーセントで持続可能な仕事への投資の促進を提案しているわけである。実はこの3つはこれまで日本の企業が得意なものであった。日本の企業は、新卒で仕事の経験のない人たちを雇い入れて、企業の中でしっかりと仕事を覚えてもらい、人を育ててきた。まさに人に対する投資をしっかりとやってきた。その中で、人を単なる材料や歯車と考えるのではなくて、まさに一人一人を大切にす

る、人間として大切に扱う、そういう労使関係、人事管理をやってきた。そして何よりも長期的視野でキャリアが実現できるような、そういう持続可能な雇用慣行も実現してきた。そういう面では、ILOの「仕事の未来世界委員会」の3つの報告書の提言をかなり優等生的に実現してきた。しかしそれが今、少し揺らいでいる。これを新しい環境のもとでどう守り、あるいは変えていくのか、そこが恐らくこれからの課題になってくるのだろう。

よい仕事とは、これからどのように仕事の内容が変わろうと、仕事をする人が、その仕事を通じて、職業人としても、また1人の個人、市民としても成長できる仕事だと思う。その意味で、これからお話が出てくるような構造変化の中で一人一人がどのように成長していくことができるか、あるいはそういう職場をどのようにしてつくることができるかが、今、私たちに問われているのではないかと思う。生産性向上は今どこでも大合唱のように言われるが、言うまでもなくこれは目的ではない。生産性の向上は、あくまでも手段である。生産性が向上し、その成果を働く人にしっかりと配分することによって、生活水準がよくなる、あるいは人間らしい仕事ができるようになる。その意味で、全労生の役割、あるいは労使関係の役割はますます大切になっていくのではないかと思っている。そういうことも含めて、今私が申し上げたことについての反論もおそらくいろいろあると思うので、これからパネリストの方々からお話を伺っていきたい。パネラーの方々から、生産性向上に関する、あるいは人の育成に関する問題意識、重要なキーワードなどについてお伺いしたい。

【熊野英生氏（以下、熊野）】 私からは、清家先生がまとめられたエッセンスをより具体的に見るような形でご説明したい。人口変化というのはキーワードであるが、意外に知られていない事実を1つご紹介したい。65歳以上の人口が毎年何%ぐらいで増えてきたか、そしてこれから増えていくのかどうか。団塊の世代が65歳になって以降については、65歳以上の人口はもうほとんど伸びない。高齢化はこれからまさに新しい次のステージに入る。15歳から64歳が主に働く中核人口だが、これが毎年、現在でも0.6%ぐらい減っている。2030年ぐらいになると、これが毎年1%、つまり100万人ずつ減っていく。すなわち、1%以上賃金が増えないと労働量、労働人数自体



が減るため、恐らく総賃金は減ってしまう。政府が経済財政諮問会議でよく基礎的財政収支がいつ黒字化になるかと言うが、報道ではこれがまた1年遅れたそうである。あそこで使っている名目成長率は強気で、日本のパイがあり得ないくらい膨らんでいくという前提である。しかし人口だけで見ると、1%ずつ数が減っていけばもう賃金を上げるしかない。賃金の上昇の背景にあるのは生産性上昇なので、生産性も1%以上、賃金も1%以上と。これが恐らく、なぜ今、生産性上昇かという決定的な理由になる。

次にもう1つ、なぜその次に戦車の話をするのかといぶかしく思う人がいるかもしれないが、スクリーンに映っている戦車は『メルカバ』というイスラエルの戦車で、すごくユニークである。普通、戦車は前から砲弾が飛んできてすぐに動けなくなってしまうため、エンジンが後ろにあって、前にドライバーがいる。ところがこのイスラエルの戦車は逆で、エンジンが前にあって、人が後ろに乗る。私はイスラエルのネタニヤフ政権に外交的には決して賛成できない。イスラエルは外交的にはいろいろ問題がある国だが、この戦車の思想には一目置かないといけないところがあると思う。普通の国の戦車は、砲弾が飛んできたらずは戦車が動き続けることをミッションにしているが、イスラエルのこの戦車は、人間のほうが大切だからエンジンを盾にして、砲弾が来てもまずエンジンに当たるように設計してある。なぜかという、イスラエルは人口が850万人しかいないので、人づくりがそんなに簡単にできない。戦車よりも人、ドライバーのほうが大切、ドライバーが持っているスキルが大切だと。つまり戦車の設計思想を人重視に変えてしまっている。

翻って我が国はどうだろうか。本当に人を重視しているだろうか。会社の中で60歳以上、いや、50代後半ぐらいになると、給料が下がって行って、活躍の場を奪われる。もう大企業のあちこちではこんな話ばかりである。人口減少で働き手が少なくなる、生産性上昇、いろいろな話があるが、実際の企業ではシニアが全然大切にされてない。イスラエルのように人重視に変わらないといけないのではないだろうか。つまり日本の設計思想自体を変えなければいけない。イスラエルは、実は生産性という意味でも今すごく注目されている。日本の1人当たりGDPにイスラエルがどんどんキャッチアップしている。なぜそうなっているか。新書などでも、イスラエルに学べと。イスラエルのテクノロジーがなぜあのように発展したのかということが研究されているように、我が国も設計思想を変えて、テクノロジー、生産性重視にもう少し舵を切ったほうがいいのではないか。

次に日本の生産性は、サービス産業で特に低く、サービス産業の生産性を上げなければ生産性は高まらない。サービス業がネックになっているとよく言われて

いる。サービス業にもいろいろあり、放送業などは1人当たりの生産性が1,200万円、学術研究・開発研究機関は1,136万円、下のほうの飲食店は162万円で、同じサービス業でも生産性が7～8倍違う。生産性には2種類あるとよく言われる。1つは物的生産性、もう1つは付加価値生産性である。この物的生産性と付加価値生産性大きな違いは、経済学では、機械、無人化するようなマシンを使えば生産性は上がるとよく出てくるが、どちらかということこれは物的生産性のほうである。付加価値生産性の差は何で生まれるか。これはまさにスキル、人への投資によって、同じ低いと言われるサービスの生産性も7～8倍変わってくる。この説明だけで、人への投資でいかに日本のサービスの生産性が高められるかというポテンシャルがおわかりいただけると思う。

次に、人への投資は潜在的にはものすごくチャンスがあると思う。企業の側と個人の側、働き手の側でいくと、個人の側にまさにポテンシャルがあるというのが私の見方である。少々マニアックな統計だが、総務省の「就業構造基本調査」では、今既に働いている人の中で、追加的に働きたいと思っている人がどのくらいいるかということ、若い人ほど、20～24歳から45～49歳で、各5年の年齢層で50万人くらいが追加的に働きたいと言っている。その統計の裏側に何かがあるか。なぜ追加的に就労したいという人が各年齢層で50万人くらいいるか。1つは、給料が欲しいからである。だから政府は副業をやらうとか兼業をやらうと言っている。しかし私はもう少し広く考えたほうが良いと考えている。追加的に働きたいと思っている人たちは、別に残業したいと思っているわけではなく、もっと給料が欲しいと思っている。つまり若い人たちはもっと給料が欲しいと思っているので、そのエネルギーをどうやって実現するかが人への投資、最近のわかりやすい言葉でいうとリカレント教育である。つまり働き方改革で残業時間を減らし、定時終了後の5時以降の時間を何に使うかということである。これはもう渡りに船で、人への投資、自分の教育、職場での学びに生かせば、明日への生産力の上昇につながっていくと思う。私は、こういう企業が、もっともっと給料が欲しい、だからもっと学びたい、という人をなぜ活かさないのかと思っている。生産性上昇の鍵は人への投資、人への投資をやるためにはもっと給料が欲しいと思っている人たちにどうやって教育という供給を行うか、そこがキーポイントである。したがって、なぜ人的投資かということは、こういうモチベーションを生かすことにもなるのではないかと思う。



【野中孝泰氏（以下、野中）】 清家先生から、変化の時代、ピンチをチャンスにというお話があったので、その辺から提起させていただきたい。まず時代認識としてどう思うかについて触れたい。1点目は、世界の情勢を見ると、ますます不確実性が高まってきている。私はこれを対岸の火事にはしてはいけない、自らのこととしてどう考えるかがポイントだと思う。どういうことを我々が国民として、組合としてやっていかなければいけないか。経済面では、国内経済の基盤を強固なものにしなければいけない。外需に不確実性が高まっている以上、やはり個人消費をベースにした

内需の拡充という意味での国内経済基盤の構築をしなければいけない。政治面では、最近、参議院選挙があったが、投票率の低さにショックを受けた。もう少し国民参加の民主的な政治体制をつくっていかないと、国民の声を反映した国の運営などできない。それから、企業のグローバル化が進むと同時に、労働運動の国際化がどんどん進んでいる。こういうことにも手を打たなければいけない。

2点目は人口動態に加え、非正規の問題である。人口減少、超少子高齢化、そして先ほど熊野先生もおっしゃったように、生産年齢人口が毎年減っていく中で持続可能な社会をどうつくるかは最大の課題だと思っている。そのような中で我々がチャレンジしなくてはいけないのは、例えば社会保障の給付と負担のあり方、非正規問題では雇用と処遇のあり方、少子化問題の子育てと仕事の両立、介護問題の介護と仕事の両立、そして今話題の人生100年、エイジフリー社会の中での働き方や処遇の問題や日本の財政の健全化などもある。

3点目は、第四次産業革命に備えること。これを私たちは日本経済の成長力にしていかなければいけないし、日本が抱える課題の解決にも結びつけていかなければいけない。そうしたいと思っている。その中で、働く者としてどういうことにチャレンジしなければいけないかという、やはり人と機械が共存できるような社会、機械に使われるのではなく共存できるという視点でどう備えるか。あるいは就業構造が変わってくるため、その変化にどう備えるか。求められる人材像と人材育成をどうマッチングさせていくか。新たなサービスを展開していくため、恐らく産業や職業が縦割りではもう無理で、横のつながりの中でどういったものをつくっていくのか。そのことにどう備えていくのか。そして今後出てくるだろ

うデジタル社会をやはり人間大事の社会にしていかなければならないと考えている。日本における戦後の労働運動は歴史の流れと共に質的に変化していると思う。戦後の労働運動は抵抗の時代であり、高度成長期には欧米に追いつけ追い越せということで要求の時代であった。今は成熟した社会の中で参加や参画が求められているのだと考える。この成熟社会の中での社会への参画、企業運営への参画、労働組合として考え方の根底に持つことが求められている。チャレンジ目標を3つ挙げると、「社会参加」、「経営参加」そしてやはり「人を中心に据えた運動」を大事な視点として、やっ払いこうと私は思っている。

このような大きな変化の中で生産性運動が大事だという話を今からお伝えするが、生産性三原則はもう60年前のものである。それが本当に今の時代に合うのかということも私は検証したらいいということ課題提起したい。「雇用の維持・拡大」については、社会全体で維持・拡大していくという発想に変えていかなければいけないと思うし、数字上の雇用情勢がいいだけで本当にいいのかということである。中身、質の問題を大切にしたい。私は「働きがい」ということを大切にしたいと思っている。2つ目の原則である「労使の協議・協力」については、先ずはその大前提として、労使の信頼関係をベースに持たないといけない。権利主張だけの労使はあり得ない。まず労使の信頼関係があって初めて成り立つということ大切にしたい。昨今多くの企業でグループ連結経営が進み、グローバルに展開されている。その際の労使協議はどうされているだろうか。グループの問題、それからグローバル連結会社の問題、どういう協議体制をお持ちだろうか。そういうところについては、協議会の設置や協議項目が今日的な大きな問題だと思う。加えて、産業レベル、あるいはテーマによっては国レベルでの協議の枠組みや、協議の中身みたいなことも我々は考えていかななくてはいけないのではないか。そして3つ目の原則である「成果の公正分配」。労使、消費者、株主、取引先、社会の多様なステークホルダーに成果をきちんと公正に分配していくという発想が重要になってくるのではないか。これがサプライチェーンにおける付加価値の適正分配ということにもなってくる。成果を生み出して、その成果を分配するという発想は正しいと思う。しかし、その一方で、その成果を生むための先行した投資としての人材育成投資についても深掘り論議をしていく必要があるのではないかと考えている。

最後に生産性向上は目的ではなく手段であるという強いメッセージを先ほど清家先生からいただいたが、私もそのとおりでと思う（誰のため、何のための生産性運動なのか?）。やはり持続可能な日本社会を再構築していきたい。そのときに、生産性運動三原則をしっかりと社会の共通認識、共通項としてみんなが持つ

て、そして持続可能な社会をつくっていく、このような運動にできたらと思うし、してみたい。

【鬼丸朋子 氏 (以下、鬼丸)】

最初にこれはまさに釈迦に説法だが、労使関係の歴史を紐解けば、古今東西、我々働く人間が何を求めてきたかを抽象度の高い言葉でまとめる



と、「安心」だと私は受けとめている。例えば、雇用が安定すれば明日の仕事の心配をしなくてよい。今日は1万円もらえたけれども明日は50円しかもらえないといった不安定な賃金ではなく、家族をしっかりと支えられる一定の水準の賃金を今月も来月ももらえる。病気やけがをした時、生活の心配をすることなく仕事が続けられる。あるいはえこひいきや差別がない、明確な基準に基づく処遇を受けられる等。時代や状況に応じて具体的な項目は違うかもしれないが、今までの労働運動は、安心の実現のために仲間と連帯して立ち上がり、経営者との交渉、協議を積み重ねてきた。その中で、簡単には解雇しないという慣行、あるいは安定した賃金がもらえるという安心感、そして企業の中で協議を重ねながらワークルールをつくり上げていこうという姿勢といった日本的経営が形づくられていった。本日話題になっている生産性三原則も、安心を担保する重要な仕組みの1つである。

では、生産性運動がもたらした「安心」の形とはどういうものだろうか。例えばラダイト運動のように、生産性が向上して省力化が実現され、人手が要らなくなり要らなくなった人手はクビになる。このように、生産性向上に協力すると自分の雇用が危うくなるから、最新の設備を打ち壊すということではなく、生産性向上に労使で力を尽くした結果、今までよりも人手が必要なくなったら、新しいビジネス分野にその人を配置転換するなどして、新しい事業や価値の創出を行うことを通じた雇用の維持や拡大が図られる。だから、安心して生産性向上に皆で取り組む。一方で、生産性向上の結果としての公正な分配を受けることができるように、労使できっちりと協議を重ねる。長い年月をかけて、このような安定の形や信頼関係を築き上げてきたと、私は捉えている。

しかしバブル崩壊以降、これまでの労使の積み重ねが揺らいでいるのではないかということが非常に気になっている。例えば近年、好業績であるにもかかわらず

ず中高年齢層のリストラが行われるなど、人手不足と一見矛盾するようなことが起きている。また、もう終身雇用は保証できないと、経営者が発言したりする。今までの雇用の維持・拡大という信頼は一体どこに行ってしまったのか。あるいは労使の協力と協議についても、近ごろ労使協議の対象が狭まったり、労使協議の項目が減少気味であったりする。組合員範囲をどのように考えていけばいいのか等、従来の枠組が様々な面から曲がり角に来ているように思われる。さらに、成果の公正な分配について、成果・業績を重視する傾向を別の面から見れば不安定性がこれまでよりも増したということになる。将来の給料が不安定さを増すかもしれない、あるいは一時金の賃金後払い的性格、生活補助的性格が今後弱まっていってしまうかもしれない。個別化が進むということも伴う可能性がある。

こういったことを考えると、状況変化に即応した安心のあり方を、果たしていま労働組合運動の側から提示できているのかということ、我々は考えていかなければならない。例えば「終身雇用は保証できない」と言われたときに、安定した雇用が個別企業あるいはグループ企業内で維持できなくなったとすれば、働く人々がどういったスキルを身につけていくべきかを再考しなければならなくなるかもしれない。労働力の提供のあり方をどのように考えるのか。会社側、経営側から提案を受け身的で捉えるのではなく、こちら側からどのように情報発信していけるのか、あるいは提案していけるのか。提供した労働力とバランスする反対給付のあり方をどのように受けとめていくべきなのか。我々から提案できることはないのかということについて、守りの姿勢から攻めの姿勢へどのように転じていけるのかが非常に重要になってくる。せっかく60周年を迎えたわけなので、将来に向かってもっと発展させていくために、生産性三原則の魅力をいかにして高めていくかについて、皆様と一緒に考えていければと思う。

【清家】 それぞれの視点からお話をいただいた。熊野さんのお話には人を大切にすること、野中さんのお話の中には人間中心ということ、そして鬼丸さんのお話の中にも、どうしたら人が安心して仕事をできるのかということがあった。それぞれをどのように実現していくか。



熊野さんにはマクロの視点で人口構造の変化などについてもお話しいただいたが、その中で、最初にいわゆる生産年齢人口の話があった。これについて先ほどお示しになった15歳から64歳を生産年齢人口と言うのは少し古いのではないか。あるいは年齢や性別で生産性のある人とない人を区別するような考え方はもうやめたほうがいいのではないか。生産年齢人口という言い方に替わる、日本の経済社会を担う人口グループの指標のようなものは他にあるのではないか。労働力人口というのはその1つと考えられる。「働く意思と仕事の能力のある人たちの人口」が労働力調査の定義だが、先ほど申し上げた労働力の話でいえば、労働力人口はあくまでも量的指標である。もう1つ、質も加味して、日本あるいは日本だけではないかもしれないが、その社会で能力を活用できる労働力の指標のようなものは考えられるのかということについて、お考えがあれば伺いたい。

それから野中さんのお話はとても多岐に渡っていて大切なことが全て網羅されていたと思うが、労使関係の中で最終的には分配がなされるわけで、この問題について野中さんのお話の最初の問題意識のところにもあったが、労使間の分配もいろいろな問題を抱えている中で、実は労の間の分配にも問題がある。例えば正規と非正規の間の分配のあり方、あるいは大きな親会社とそれにつながる規模の小さい関連子会社や下請会社の間での分配のあり方。それは要するにそれぞれに働く労働者の分配でもある。そのようなことをこれからどう考えていったらよいか。もちろんそれは生産性の格差にも依拠しているわけだが、そこをどう考えていったらよいか。

それから鬼丸さんからはとても大切なことを指摘していただいた。今までもそうだったが、これからいろいろなトレードオフが露わになってくる。例えば、もちろん働き方改革はとても大切で、私も長時間労働は何とかしなければいけないと思うが、先ほど鬼丸さんがおっしゃった「安定」ということでいえば、恐らく、日本の企業は今までは、例えば平時においても一定の残業等を前提にして、景気が悪くなったら残業時間を減らすことで雇用には手をつけないという、いわば労働時間をバッファにして雇用の安定をしていたような部分もある。もちろん長時間労働がいいというわけではないが、人間本位の改革をしていこうというときに、実はいろいろなところでトレードオフがあって、いま例にあげた人数単位での雇用の安定と労働時間の問題、あるいはもっと大きな問題でいえば、賃金で調整するか雇用の安定で調整するか、といったトレードオフもある。それをどのように考えたらよいか。

【熊野】 清家さんからいただいたご質問は、マクロで労働力を活用するときに、年齢などではなく別の指標が何かないかということだが、少し違うところから話

を始めさせていただく。今、我が国では完全雇用状態である。失業者数は167万人ぐらいで90年代より少なくなってきたおり、完全雇用なのになぜ賃金が上がらないかということがエコノミストや経済学者の中でも疑問になっているが、そういう概念で捉えられない人たちの働く意思が隠れているのではないか。つまりリーマンショックなど長期不況のために、就業はしているけれども今の賃金に本当は満足してない人たちがどんどん労働移動していく、つまり失業者が労働供給源ではなく、非労働力人口や就業している非正規の人たちの中から新しい供給が出てくるので賃金が上がらないのではないかというのが1つの答えになっている。

総務省の「労働力調査」も、完全失業率の概念をシフトさせて、2018年1~3月から、働く意思に基づく定義を採用している。つまり、私が示した追加就業の人と失業者と非労働力人口の中の働く意思がある人たちを潜在労働力人口にした。今までの調査もILO（国際労働機関）の基準にしたがっていたが、年齢といったハードなデータではなく、働く意思、つまり機会の平等、やる気がある人、労働に参加したいという意思に基づいて本当に働いているかどうかというふうに統計の世界も少しずつ変わってきているので、おっしゃっているご質問に対しては、世の中はだんだんキャッチアップしているような気がする。

【野中】 生産性三原則の中で一番大事にしなければいけないのは成果の公正分配で、働く側の視点に立って言うのが我々の責任だと思いながら、先ほどの課題提起をし、また清家さんのお話をお聞きした。

その中でまず事例で出たのが正社員と非正規社員の問題である。雇用労働者が5000万人強いて、そのうちの4割ぐらいが非正規と俗に言われている。その非正規にもいろいろな形態があるので一律には言えないが、そこでの処遇の格差は歴然としてある。労働組合が塀の中の守られて働く人たちのことだけをやっていたら、多分組合は社会から認められないと思う。したがって、私たちはそういう未組織労働者である人たちも含めて物事を考えることがまず大切だと思う。そして具体的なこととして、同一労働同一賃金の実現があるが、我々は同一価値労働同一賃金と申し上げている。均衡処遇についても具体的に職場でもやっていく必要があると思うし、社会の仕組みということではやはり最低賃金の問題に労働界としてももっと力を入れてやっていくべきである。またご指摘のあった企業の規模の違いによるところ、つまり大手と中小の格差の問題。処遇や配分に対する格差の是正というのでもあるのではないかというご指摘だったが、まさに今それをやっていて、サプライチェーンにおける公正な分配というところを取り組みをしている。これは具体的にどうなっていくかというと、取引の適正化等々といった取り組みになっていくだろう。私は、企業の評価の項目に人への投資をきちんとして

いるということを入れるべきだと思っている。人を大事にする企業が立派な企業であると社会から評価されるような風潮もつくっていく必要がある。

【鬼丸】 お答えになるかどうかかわからないが、トレードオフを顕在化することは、全く清家先生のご指摘のとおりだと考えている。それはインプットとアウトプットの関係で、労働力をどのように投入すればどのようなものを受け取ることができるかという関係性が揺らいでいるということが、今あちこちで顕在化しているということだと考えている。先生がおっしゃるように、雇用の維持のために一定の残業時間を受け入れなければならないとしても、果たして今と同程度に受け入れなければならないのかというところは所与ではないと思う。そういったところにどれぐらいのプレゼンスを発揮できるかが、正に労働組合の力ではないかというのが1点である。現状の雇用維持のためのあり方の良さを全否定するつもりはないが、今と同じ仕組みのままでよいのかというところについては抜本的な見直しを行っているのではないかと考えている。もう1点は、野中さんもおっしゃった通り、すぐに正規と非正規、男性と女性という対立になってしまいがちだが、そのような労々対立の構造をなくすこと自体が非常に重要であると考えている。そのために、企業のマネジメントに雇用管理のあり方を問うという視点も取り込んでいかなければなかなか難しいところもあるだろう。そういうことを含めて労使関係をどう再構築するかが重要になってくるのではないか。

【清家】 今、皆さんから伺ったお話にはどれもなすくばかりである。そこで共通にあげられた人を大切にすること、あるいは人間本位ということを考えるときに、もう既に野中さんからもお話が出たが、ポイントは人をどう育てるか、あるいは人への投資をどうするかだと思う。今、鬼丸さんから企業の態度にも求めるところがあるというお話があったが、人への投資について、特に労働組合の役割も大きいと思う。この点についてお三方からもう1度ずつ、少しお話を伺いたい。

【野中】 「人への投資は単純明快ですが意味不明ではないか？」ということをよく言っている。人への投資って何を指すのか？物事の考え方として、人への投資とは、「人が活きる、あるいは人を活かす、そういう環境をつくっていく投資である」と、自分なりに整理している。「人が活きる」も「人を活かす」も似たような言葉だが、私は意味を違えている。人を活かすというのは、その人しか持っていない力を引き出すために、周りがいろいろなことをやって環境をつくるという意味で使っている。人が活きるというのは、主語が本人である。本人の意思とか個々人の考え方とか、それが重要であるということである。それらがウィンウィンの関係になって本当に人が活きる社会ができる、そのための人への投資をやっていかななくてはいけない。したがって、「人は皆違いますから、それぞれのいい

ところを出そうぜ」と。そのためにはいろいろな取り組みがある。それらを個別の労使が組み合わせながらやっていくところに、組織としての競争力の源泉が絶対にあると思う。書いたものではなく、制度でもなく、組織風土としてのものができるだろう。それを信じている。そのときに大切なのは、今日は絶対これを言おうと思っていたが、先ほど行われた諏訪先生の基調講演で先生が何を言われたかということ、中高年はやる気が持てない人が多いと。やる気のない社員7割とか、周囲に不満をまき散らす人が24%もいると。これではだめでしょうという話があった。一人一人のやる気とかそういうのはものすごく大切だと思う。ですから働きがいと言っているわけである。働きを高めるには大きく分けて2つの報酬が必要である。1つは、外的報酬でもある。もちろんたくさんもらったほうがいいに決まっている。しかしそれだけでは続かない。大変重要なのは内的報酬である。内的報酬をものすごく大切にしないといけないと思う。その構成要素は3つある。1つは顧客満足度、すなわちお客さんから「ありがとう」と言われること。2つ目は自己成長。仕事を進める上で、自らの成長を実感できるということ。しかし、先ほどの諏訪先生のお話では、「全ての世代で8割の人が仕事を通じて得られる自己成長が大切だと言っておきながら、現場では4割しか成長につながることをやっていない」という指摘であった。3つ目は能力の発揮度合い。自分がこれまで学んできたことを発揮できる。この3つが達成されて初めて、個々人の内的報酬が上がっていく。そのためにはどうしたらいいか。これは命令されてもだめである。自分の主体性が大事である。したがって職場における主体性を生み出すための動機づけが必要である。どういう動機づけが必要か。価値前提、自己実現、人間性尊重である。このサイクルを回していくことによって働きがいが高まってくれば、会社や社会が持続的に成長していく、そうなるはずである。そこで生産性運動は必ず通じるはずだと思っている。人への投資の重視したいポイントとして、「働きがい」を挙げたいと思う。

【熊野】 人を育てることに関して労働組合に何ができるか。偶然ではあるが、私はこの1カ月間、会社の中でフィールドワーク、聞き取り調査をやっている。何の聞き取り調査



かという、人的投資、社内の教育の話をしてシニアから若手まで聞いている。印象に残ったのは、30歳ぐらいの女性の同僚にキャリア形成、キャリアデザインを聞いたときに、本当に赤裸々な質問が出てきた。「自分は近い将来、結婚し、出産し、育児をして、いろいろなライフイベントに直面する。そのとき私のキャリアはどうなるのか。」彼女が言っていたのは、これはキーワードだと思うが、ロールモデルがないということである。人事も自分がキャリアを形成するときに、途中で育休をとったらその次どうなるのかと質問を受けても、「先輩に聞いてください」みたいな話で、よく見えないらしい。会社が中央集権的にキャリアデザインを描いて見せてあげることには限界があるのではないか。労働組合だったらそれができるかという問題ももちろんあるが、そういうことは企業というよりは仲間ではないか。労働組合で、なかなか描きにくい若手女性のロールモデルを描くというか、描けるよう助けてあげる。描くことを助けることは極めて重要で、自分のキャリア人生の先が見えないから、大学院に行って勉強しようとか、ここで何かスキルを身につけてみようとか、そういうことがなかなかできない。不確実性があるから投資できないところがあるので、そこに対する情報提供、いろいろな有形無形の支援が労働組合でできるのではないか。これがご質問に対するお答えである。

【鬼丸】 私は、「人への投資」という言葉を、人を活かすためにどれだけ汗をかけるのかというふうに解釈している。今、「生産性向上」という言葉を毎日のように目にするが、全ての瞬間、全ての1分1分が生産性向上に直接関係するか否かという観点のみで峻別することがどの程度適切なものだろうかということが、率直に疑問としてある。例えば、ロールモデルをつくるためにヒアリングをすると、ヒアリングに費やした時間自体は直接生産性向上に結果するものではないかもしれないが、そこで得られた気づきから生まれる生産性向上の可能性を考えた時、このような生産性向上に資するための時間は、無駄ではないと私は考えている。そうすると、全ての瞬間に、「この1分間で生産性は直接向上しましたか」「向上していません」「それなら要りません」ということではなく、結果的に生産性を向上させるために求められる余裕というか、そのような必要経費をどこで払うのか、どういった形できちんと織り込んでいくのかということのほうが重要ではないかと考えている。すなわち、このために必要な手間暇をどの程度確保するのか、いかに確保するのか。率直に言うと面倒くさいし、いろいろ個別のニーズが出てくれば正直煙たい面もあるかもしれないが、実はそういった個々の面倒くさく煙たいさまざまな行為を集約しまとめて、要求としてきちんと作り上げていくのは、正に今まで労働組合が取り組んできたことである。そういったことを、

生産性に関係ないからということではなく、これこそが生産性を高めるためのものだというふうはどう位置づけ直すかを積極的に考えていかねばならないのではないか。何もかもがリーンであることが必ずしもベストではないのではないか、人の投資に必要な余裕をどの程度確保できるのかという視点からも考えてよいのではないかと、お話を伺いながら思った。

【清家】 先ほどの熊野さんのお話、個人にとってみれば将来どんなリターンが得られるのかが見えなくなかなか動機づけにならないということに象徴されるように、能力開発は経済的に見れば投資である。投資だということは、誰かがコストを負担して、誰かがそのリターンを得るということである。そのときに、一般的に企業の能力開発ということでは、企業がコストを負担し、生産性が高まった労働者に将来働いてもらうことでそのリターンを得るということかもしれないが、先ほど野中さんが言われたことでとてもおもしろいと思ったのは、要するに人への投資は人を活かすということ、それは企業が人に投資するということでもあるけれど、それと同時に、人が生きるということでもなければいけないということ。恐らく、そこにあるのは、生きがいを持って働いてもらうことで企業が人を活かすことにもなるし、人が生きることになるのだということだと思し、そうなることを私も望んでいる。ただ、少し引いてみると、人を育てて人事管理をするときに、企業の都合と個人の都合は必ずしも一致しない。例えば企業からすると今度こっちに転勤して能力を生かしてほしい、しかし個人の都合からするとそれは困るということもある。あるいは企業の都合としては、あなたには「こういう能力を身につけてもらいたい」というが、実際自分はちょっと違うことをやりたい。その企業の都合、個人の都合をどのように調整するか、その調整する仕組みだとか仕掛けについては今でもいろいろな工夫がされていると思うが、これはどうしたらいいだろうか。その点を少し伺いたい。

【野中】 第四次産業革命が進んでいく最中で横の連携がものすごく重要になってくる中では、今いただいたテーマが特に大切になってくるのではないかと考えている。人材の過不足感が必ず出てくる。その過不足感を適材適所にするためにどうするかという機能を日本の社会としてどう持つかということが問われてくる。それがうまくいくかいかないかがポイントである。だから労使の協力・協議の中で個別企業ではできないので、そこがもしかすると、例えば私は電機だから、電機産業界でできるテーマであれば、そういう労使関係の中で、産業界として労使協議をやってはどうか。しかし第四次産業革命が来ると産業界を超えてトータル産業としてどうするかというふうになり、恐らくテーマによって枠組みを変えて論議をするという仕組みをつくっていくことが非常に重要になってくるのではな

いか。そのときに重要になってくるのは、処遇の問題をどうするか、基本的労働条件をどうしていくか、この辺も話が出てくるので、これはどんどん拡散していくわけである。したがって早めに手を打たなければいけない、後追いではまずいという課題認識を持っているので、全労生結成60周年宣言の中ではそういうところを提起させていただいた。

【鬼丸】 雇用の維持や流動という観点から雇用を考えたときに、どうしても1つ考えなければならぬ視点は地域だと思う。自分にもそういう傾向があることを反省するのだが、雇用について考えるときに組合があって大規模で、全国転勤があるような企業をすぐに思い浮かべてしまう。しかし、今、実際に地域を支えているのは、必ずしも大企業だけでなく、中小企業の存在感も非常に大きい。例えば大企業の中で、家庭の都合やさまざまな事情で転勤ができないというときの大切な受け皿として、地域の中で活躍してもらい、地域に密着した中小企業の中で活躍してもらいということも1つの選択としてあり得るだろう。そうなったときに、中小企業の中でどういうふうに労使一体となって人を育てていくのか、育った人がいかに地域に貢献していくのかも含めて考えていかないと、1つの企業グループや組合がある場所だけでこの課題を考えてしまうと、どうしても視野が狭くなってしまわないか。そのようにとらえると、大企業と中小企業の取引関係をどのように考えていけばいいのか、日本全体のこれまでの慣行についてもメスを入れなければいけなくなってくるかもしれない。そういったことも1つの手がかりにしながら、例えば今までは一企業の中や一企業グループの中、産業の中で考えたが、それ以外にどういう選択肢があるだろうかと、もっと前提を自由にして、さまざまな可能性を探っていくということが必要ではないだろうか。

【熊野】 企業の都合と個人の都合が一致しないのは極めて核心に迫る質問である。教育した成果は公共財なので会社が一人占めできないなど、議論はいろいろできるが、2つだけに絞って言わせていただきたい。年齢が上がってくると数的能力などは落ちていく。労働経済学で一般的なシグナリングやスペンスの研究などに、投資したときすぐに成果を上げやすい学歴の高い人を選び出して投資するというのがある。そういう考えによると、企業の都合はなるべく投資効率のいい人に教育をしたい。そうするとシニアにはどうしても、会社はほとんど投資しない。なぜかという、20代、30代の人に投資するほうがシニアに投資するよりも投資効率がいいからである。そのとき、個人の利害と企業の利害の不一致が起る。そういう意味で、学び直しはやはり自費で個人がやる。そのときに労働組合はステークホルダー、利害関係者として個人の都合に少し偏る形でサポートしてやるのが非常に重要である。つまり一般的に肉体的能力が落ちていく人たち

をどうサポートするかというところで、利害を調整するような役割が1つある。

もう1つは、前のご質問のときに鬼丸さんがおっしゃっていたが、今、実は生産性が非常に声高に言われる一方で人的投資が疎かになっている。これは、私が1月に、なぜ日本の会社は生産性が低いのかというところで論じたことだが、インプットとアウトプットの関係で生産性を語ると、どうしても投資はおろそかになる。特に教育は、私も実は成果主義で給料を決めているが、私の部下あるいは若手を教えても、すぐに能力が発揮できないので、私の成果項目の中から教育的なものは生産性が低いということであるべく小さくしている。しかしロングランで考えると、人を育てない会社は滅びる。つまり教育、これは投資もそうだが、投資は長期的利害にインセンティブ構造を変えていかないと、目先のインプットがいかにアウトプットを増やすかみたいなことで、つまり短期的利害で企業が物事を考えると人的投資はおろそかになり、その結果が今の日本企業ではないか。

私としてはこの答えはまだないが、投資は長期的に大切であると偉い人たちは言っている。例えばマハトマ・ガンジーは不老不死のつもりで勉強しろと言っていた。GEのジャック・ウェルチは、教育に関しては費用対効果を考えるな、とにかく投資しろと言っていた。ケインズは、投資はアニマルスピリットだ、違う利害で動くと言っている。会社の短期的都合に流されないような形でどうやって人的投資、教育を普及させるかという、恐らく公共の大学みたいなところが片方を担うのかもしれないが、極めて難しいテーマだと思う。

【清家】 今、熊野さんが言われたことは、先ほど鬼丸さんも少し触れられたこととも関係するが、とても大切な問題を含んでいると思う。生産性と雇用の流動性の問題である。今、まさに熊野さんが言われたように、生産性を上げるために能力開発あるいは教育訓練が大切だとすると、企業は明日やめてしまうような人には投資しないため、雇用が一定期間安定しているというか、あるいは一定期間きちんと勤めてくれる人に投資をする。投資をされるほうも、身につける能力の全てがどこでも使えるわけではなく、その企業でしか使えない能力に投資をされる場合もあるので、その企業に長く勤められないと危ない、ということになる。そういう面で、これは労働経済学でよく言われるが、人的資本投資、教育訓練を増やそうと思えば、やはり一定期間の雇用の安定が絶対に必要であり、そういう面では、雇用の流動化は人的資本投資にはマイナスに働く。一方、既に能力を持っている人の能力を活用するためには、もしその人の能力が現在の会社ではもう使えないとしたら、その能力を使えそうな、活用できそうな会社に移ったほうが社会全体の生産性は高まるので、雇用は流動化したほうが良いということになる。

つまり生産性の向上と雇用の流動化を考えると、一方では、まず生産性を向上

させるための能力開発を特に企業にしてもらうためには、長期の雇用が必要であり、少なくとも一定期間の雇用は不可欠になる。しかし同時に、既に能力が身についた人の能力を無駄なく使うためには、雇用を流動化させたほうがよい。このバランスをどうするかという問題について、先ほど鬼丸さんもいろいろな形で能力開発、あるいは活用があっというとおっしゃっていたが、この辺を鬼丸さんはどういうふうにお考えか。

【鬼丸】 労働経済論的にいうと先生のおっしゃるとおりで、いつ誰が教育のためにお金を出すか、手間暇をかけるかというのは常に大きな問題だと思う。例えば自社で育成して、その人が転職してしまうともったいないのもう投資はしないという話になってしまったとする。そのときには、他社で育成された人間をヘッドハンティングしてくるわけだから、結局、どこかの会社が何かの形で育成費用を負担するか、あるいは個人が自ら能力を磨くか、国や地方自治体などがスキルアップのための機関なり制度なりを整えるかという話になる。

そこで、例えば国が整えるとすれば、国に税金という形でその費用を支払わなければならないということになるし、個人で能力開発しなさいということになれば、個人が稼いだ給料の中から支払わなければならない。もちろん、企業の中で能力開発すれば、企業が何らかの費用を支払わなければならないだろう。いずれにしても、企業は従業員への給料という形で払うのか、自社の従業員の能力開発という形で払うのか、税金という形で払うのか、何かしらのコストを負担することを求められるということになる。そうなったときに、どのような選択をするのかという問題になっていくのではないかと思うが、個人的にはお金で買える能力は他社もお金で買えるのだから、自社の競争力を保つという意味では、やはりある程度自社内での育成というところに投資をするのが、ある程度は転職などを考慮したとしても、支払うべきコストになってくるのではないかと、今のところは想像している。

【野中】 少し本質的な話になるかもしれないが、企業にとって人は何なのかということである。私は、企業は社会の公器であり、企業にとっての人というのは、競争力の視点でいえば競争力の源泉だと思っている。したがって私たちは企業に採用されていることになるが、一方で採用した企業には責任もある。私達は採用してもらった以上、その企業を通して自己実現をしながらお客様に付加価値の高いものを提供して喜んでもらう。そこで自己実現、人間的成長もある。そういうところが上手に機能しているというのが本来あるべき姿だろうと思っているので、やはり企業としての雇用に対する責任は1つベースとして持っておかなければならないと思う。

違うことを申し上げると、とはいってもこれから第四次産業革命がやってくると、おのずと人の流動性は高まってくるだろう。そのときにどうするかという話というならば、大企業は投資できると思うが、中小は投資したくてもできないという問題もあると私は思う。でも全体を高めていかななくてはいけないので、社会としてそういった人材育成についての機関を強化するとかということをしていかないと、社会全体の第四次産業革命には対応できない。

【熊野】 オピニオンの中では、清家先生がおっしゃったことに対する答えみたいなもので人気の話がある。それはドイツ型、北欧型の産業別労働組合である。つまり、企業別労働組合という我が国の状況では横の移動がそもそもできないので、個別企業が教育したとしても身につけたスキルを持って横にはなかなか行けない。そこは産業別労働組合が橋渡しをすると、その2つのジレンマをうまくできるのではないかというオピニオンをよく聞く。ただし私は昔から思っていたが、労働市場は経路依存的なので、日本は企業別労働組合で、それをいきなりドイツ型になれと言っても、それは無理だと思う。中間的なパスを描かないと、そういうオピニオンは現実的な政策として成り立たないのではないか。

まさに野中さんがおっしゃったように、これから労働市場が恐らくテクノロジーの進歩によって、特に金融業界などRPAなどで流動化するので、企業別労働組合を少しだけ拡大して、やめた人や転職した人も企業の労働組合に参加できるような形にしてはどうか。おそらく、産業別労働組合に一足飛びにはジャンプできないので、個別の労働組合がリストラされた人、あるいは転職した人を部分的にだんだん包含していくような形になっていくと、スキルが労働組合にプールされて、他社の労働組合にその人を紹介できるような形ができるのではないか。私も実は生保業界において同業他社にプレゼンに行ってはいけないことになっているが、行ったことがある。なぜかというと、生命保険業界の労働組合の活動で唯一行ったからである。そういう意味では、同業他社に協力するのはいかんと言われているが、労働組合活動であれば相対的にはその壁は低いのかなと思う。

そういう形でいろいろ連携していきながら、企業別労働組合ではないが、企業間の壁を低くしながら、先ほどの人的投資と雇用の問題、生産性の関連という矛盾のところでハードルを少し下げていくことはできるのかなという気がする。

【清家】 今ご質問したのは、実は昔からこの問題は労働経済学や人的資源管理の世界では人気のあるトピックスで、ペンシルバニア大学のピーター・キャペリは私の友人だが、彼などもよく『make or buy』あるいは『buy or make』などと言っている。つまり人材をつくるのか買うのか。アメリカの大企業でもホワイトカラーは、従前の基本はmakeで、学校を卒業した人を雇って育てるのが一般的だった

のが、80年代になって特に日本との競争などが厳しくなったときに、初めてホワイトカラーの雇用にも手をつけ出した。そのころ私は指導教授の島田晴雄さんと一緒にアメリカに調査に行き、とても印象的な言葉を聞いた。アメリカの大企業の人事担当者の人たちから、アメリカはご承知のとおり生産ラインの人たちは生産の変動において頻繁にレイオフを行い、また景気がよくなればリコールして呼び戻すということを繰り返していたのだが、ホワイトカラーである人事部の人が言うには、「自分たちがまさか解雇されるとかそういうことはあり得ないと思っていた。しかし今、そういうことが起こり出した」と。それが80年代だったわけである。そのときに何が起きたかという、まさに皆さんも言われたように、どこかの会社がコストをかけて育てた人を買うことができるようになった。初めてbuyという選択肢ができた。それはそれで実は便利だと思っていたけれども、景気がよくなってくると、自分のところでコストをかけて育てた人をよそにとられないために、あるいはよそからいい人材を買うために、もっと高い給料を払わなければいけなくなってきた。もう1つの問題は、要するによそから買ってきた人材だけだったら、A社とB社に人材面で差がつかないわけである。自分のところでユニークに育てた人だから、A社とB社で人材面での競争力に差がついてくる。そうすると、もちろん野中さんも言われたように、これからいろいろな変化がある中で、buyというか雇用の流動性は進むと思うけれども、同時に企業としてはmakeも重視していかないと競争に勝ち残れない部分もあるし、また、そこで働く人たちの企業に対するコミットメントを維持するという意味でももちろん大切だろう。生産性を上げるために雇用を流動化させたほうがいいのか、安定的な雇用を維持したほうがいいのかというのは、まさにバランスの問題で、その辺のところを労使でもしっかりと考えていただきたい。皆さんのお話を伺っていて、企業にも考えていただきたいし、組合にも考えていただきたいなということであったため、そのような質問をさせていただいた。

人を育てるというのは、熊野さんが言われたようにまさに長期の話で、将来その企業にとって、そしてその人にとって何がよいのかということを考えていかなければいけないということだろう。福沢諭吉は、「学者は国の奴隷なり」と言っている。奴隷というのは、雁の群れが一心に餌をついばんでいるときに、一人首を上げて難に備える番をする雁のことである。学者も同じような役割を果たさなければいけない。つまり世の中が目先のことにきゅうきゅうとしているときに、歴史を顧み、現状を冷静に分析して、将来のために何をすべきかを考える。福沢諭吉はここで「学者は」と言っているが、これはおよそ知性のある者、物をしっかりと考える者という意味に捉えるべきであって、私はこの全労生に集う皆さん

のような方々には、もちろん目先のこともとても大切だが、ぜひ歴史を顧み、そして現状を冷静に分析していただいて、将来働く人たちの幸せのために今何をすべきかを考えていただきたい。

最近、よくバックカスティングという言い方をするが、将来の状況を想定して、そこに到達するために今から何をしていかなければいけないかということを考えるという発想である。皆さんは今までもそうされてきたわけだが、これからはますますこの福沢諭吉が言う意味での奴隷の視点を持って、生産性向上が目的ではなく、生産性向上という手段を通じて将来の働く人たちの条件を向上させるために、今からどうしたらよいのかということを考えていていただきたい。今日は、熊野さん、野中さん、鬼丸さんから、とても示唆に富む、またある面、それぞれの方々の悩みも伝わってくるような、あるいは思考過程も伝わってくるような、とてもよいお話を伺えた。私も大変勉強になり、ここにいる皆様方もこの3人のお話の中からもいろいろお考えになることがあったのではないだろうか。改めて3人の方に感謝を申し上げたい。

第3章

50周年以降の活動変遷
(2010年～2019年)

2010年度 年間活動統一テーマ

『不確実性の増大・多様化の中における生産性運動』 ～生産性三原則の意義の再確認と理解活動の推進～

○活動における基本認識

全労生は昨年6月、すべての働く者と力を合せて労組生産性運動を発展させるとともに、国民運動としての拡がりを求めていく決意を込め、50周年宣言を採択した。その要旨は、この10年間のなかで、結果として労使の信頼関係が少なからず変質し、チームワークを基盤とする生産性運動推進の土壌が揺らいでいる。この状況を踏まえ、改めて雇用の安定をはじめ生産性三原則の意義を問い直すとともに、4つの視点（①公正と効率を重んじる真の生産性運動の推進 ②共生可能な雇用社会の実現 ③社会的な視点を強化した運動の展開 ④未組織を含むすべての職場に労使協議の充実）に留意し、運動を主体的に実践していくというものである。

この50周年宣言の具現化に向け、人間性尊重を基本とする運動の歴史的経緯を再認識し組織の強化・活性化を図るとともに、生産性三原則の再確認など生産性運動の理解促進および労組生産性運動の裾野を拡げる活動展開は、我われの責任であり使命でもある。その認識の下に全労生は、中期活動方針として運動展開の指針（以下「ガイドライン」と称す）を策定し今後の全労生活動の中心に据えていくことを確認した。

2010年度は、この「ガイドライン」の具体的展開をはじめとする諸活動を、構成する産業別組合はもとより各地方労組生産性会議（関西：労働政策委員会、以下「各地方労生」と称す）・各生産性機関および日本生産性本部との連携を一層強化し、推進する。

2010年度主要活動課題

- ・生産性運動三原則の意義の再確認
- ・真の生産性運動の理解促進活動と全員参加型運動の展開
- ・今日的労使関係の構築とすべての職場における労使協議の拡充
- ・社会的対話の促進とワーク・ライフ・バランスの推進
- ・労組生産性運動の発信力強化
- ・全労生組織の強化・拡大と活性化
- ・全労生と各地方労生および各生産性機関との連携強化

**2011年度
年間活動統一テーマ**

**『不確実性の増大・多様化の中における生産性運動』
～生産性三原則の今日的意義と解釈を共有し、
真の生産性運動の展開を～**

○活動における基本認識

私たちは昨年6月、50周年宣言の具現化を今後10年間における労組生産性運動を展開するにあたっての最終的な目標とする中期活動方針「運動展開の指針(ガイドライン)」を策定した。今後は、このガイドラインに沿った具体的活動展開に注力するとともに、全労生の主要活動である委員会活動、研究会やユニオンカレッジなど教育啓蒙活動、討論集会、関係諸組織との連携強化などについても、位置づけ・狙いをより明確にして内容の充実と実効を高めていかなければならない。また、効率的・効果的な財政運営とともに、全労生の円滑な運営に努めなければならない。

一方、3月11日発生した東日本巨大地震は、多くの尊い生命・財産を奪うとともに原発事故を引き起こし、太平洋岸三陸地域に壊滅的被害をもたらす戦後最悪の自然災害となり、日本の社会・経済にも大きな打撃を与えている。この国難ともいえる事態に対し、友愛と連帯のもとに全国民が結束し、被災された全ての人々の支援活動とともに、被災地域の復旧や経済活動の回復など復興へ向けた取り組みを、労使はもとより政官民が一体となって展開していくことが求められている。

全労生はこれらの認識のもとに2011年度は、現場の活力を取り戻し安心・安全の確立をはかる視点を大切に、真の生産性運動の展開やワーク・ライフ・バランスの着実な推進など活動計画に基づく諸活動を、構成産別労組はもとより各地方労組生産性会議(関西：労働政策委員会、以下「各地方労生」と称す)・各生産性機関および日本生産性本部との連携を強化して推進し、労組生産性運動の発信力を高めていかなければならない。

2011年度主要活動課題

- ・全員参加型の真の生産性運動の理解促進活動の展開
- ・生産性三原則の今日的意義と解釈の共有化
- ・今日的労使関係の構築とすべての職場における労使協議の拡充
- ・社会的対話づくりとワーク・ライフ・バランスの着実な推進
- ・全労生組織の強化・拡大と活性化
- ・全労生と各地方労生および各生産性機関との連携強化
- ・教育・啓蒙活動の充実、労組生産性運動の発信力の強化

『発展のための原点回帰の生産性運動』
～三原則の体現による好循環の実現へ、労使の建設的協議と実践を～

○活動における基本認識

私たちは50周年宣言の具現化をめざした運動展開の指針（ガイドライン）を策定し2年が経過した。既に専門部会を中心にこのガイドラインに沿った調査・研究活動を展開しているが、三原則の今日的意義と解釈を踏まえ真の生産性運動の理解促進活動については、組織的な展開が課題となっている。

また、定例研究会やユニオンカレッジ、中央討論集会をはじめ他の諸活動についても、コンセプトをより明確に関係諸組織との連携強化をはかるなど、内容の充実と実効を高める努力・工夫が求められている。更に、これら活動の裏づけとなる財政の効率的・効果的な執行・運営に努めるとともに、全労生の円滑な運営についても注力しなければならない。

一方、わが国経済の喫緊の課題は、東日本大震災の復興・再生への取り組みを着実に進めるとともに、疲弊した国内市場の回復とデフレの脱却をはかり持続的成長へと繋げる確かな道筋をつけることである。そのためには、人材（人の力）を最大限に引き出し、現場力・総合力を高めイノベーションを実現し産業・雇用の創出をはかる。そして、生活の改善と産業・企業の競争力強化の好循環関係を確立することである。その中心に生産性三原則の体現を据え、すべての産業・企業労使は、建設的な協議と運動実践を徹底し持続的成長を実現する真のパートナーシップを発揮すべきである。

全労生はこれらの認識のもとに、2012年度は、運動の原点である、人間性尊重、相互信頼、全員参画の視点を大切に、構成産別労組・各地方労組生産性会議（関西：労働政策委員会、以下「各地方労生」と称す）、各生産性機関および日本生産性本部との連携を強化した諸活動の着実な実践を通じて労組生産性運動の発信力の高め、運動の裾野の拡がりを求めていく。

2012年度主要活動課題

- ・ 全員参加型の真の生産性運動の理解促進活動の展開
- ・ 生産性三原則の今日的意義と解釈の共有化
- ・ 生産性三原則の体現に向けすべての職場における労使協議の拡充
- ・ 社会的対話づくりとワーク・ライフ・バランスの着実な推進
- ・ 全労生組織の強化・拡大と活性化
- ・ 全労生と各地方労生および各生産性機関との連携強化
- ・ 教育・啓蒙活動の充実と労組生産性運動の発信力の強化

『発展のための原点回帰の生産性運動』
～人の力を生み出す三原則の体現へ労使の建設的協議と実践を～

○活動における基本認識

私たちは、50周年宣言の具現化をめざした運動展開の指針（ガイドライン）を策定し諸活動に取り組み本年度は4年目を迎える。時間軸からみても一定の検証・評価が求められる年度である。

その視点では、第一ステップとして取り組んだ専門部会の諸調査・研究活動は、調査・論点整理を経て課題や対応策の議論段階にあり、着実に前進していると言える。今後、これらの研究報告・提言にあたっては、労働側のみならず経営側にも提起し、議論に供することができる発信努力が求められている。

また、三原則の今日的意義と解釈を含む真の生産性運動の理解活動の推進については、組織的な展開とともに、関係諸組織・団体への働きかけが課題となっている。その他、中央討論集会や教育・広報活動をはじめとする諸活動についても、よりコンセプトを明確にするとともに、メリハリをつけ実効性を高める工夫・努力が求められている。更に、これら活動の裏づけとなる財政の効率的・効果的な執行とともに、事務局体制・機能の充実をはかり、全労生の円滑な運営に注力していかなければならない。

一方、わが国経済が直面する最大の課題は、東日本大震災の復興・再生への弛みない取り組みとともに、疲弊した国内市場の回復とデフレの脱却をはかり、イノベーションを促進し持続的成長に繋げることにある。

その筋道において決定的に重要なことは、産業・企業労使が、働くすべての人々が生きがい・働きがいを持って安心して働ける職場・労働環境をつくり出すことである。また、政府・行政も経済の再生と国民生活の不安払拭に向け、あらゆる政策を動員するとともにその実効性を高め、責任と役割を果たさなければならない。

これら課題を解決する源泉は、働く人の力であり集团的労使関係に立脚した生産性運動である。全ての産業・企業労使は、生産性三原則の基本に立ち返り、「人」の力を引き出し現場力・総合力を高め、競争力を強化するとともに、トータルとしての豊かな生活を実現するために、知恵を出し、汗をかく建設的な労使協議を徹底して行う必要がある。

全労生は以上のような認識のもとに2013年度は、運動の原点である「人間性尊重、相互信頼、全員参画」の視点を大切に、構成産別労組・各地方労組生産

性会議（関西：労働政策委員会、以下「各地方労生」と称す）、各生産性機関および日本生産性本部との連携を一層強化し、諸活動の着実な実践を通じて、労組生産性運動の発信力を高め運動の裾野の拡がりを求めていく。

2013年主要活動課題

- ・ 真の生産性運動の理解促進活動の着実な推進
- ・ 生産性三原則の体現に向けすべての職場における労使協議の確立・拡充
- ・ 社会的対話づくりとワーク・ライフ・バランスの着実な推進
- ・ 全労生と各地方労生および各生産性機関との連携強化
- ・ 教育・啓発活動の充実と労組生産性運動の発信力強化
- ・ 事務局体制・機能の充実

『発展のための原点回帰の生産性運動』
～ディーセントワークの実現へ社会的責任を重視した労使協議と実践を～

○活動における基本認識

私たちは、50周年宣言の具現化を今後10年間における労組生産性運動の最終的な目標とする運動展開の指針（ガイドライン）を策定し5年目を迎える。本年度は、中間点としてこれらの取り組みを検証し今後の活動展開に繋げていく必要がある。

その意味でも、専門部会が昨年度末取り纏めた、もしくは本年度取り纏める諸調査・研究活動の報告・提言は、構成組織はもとより、経営者や経営団体・関係組織にも提起し、活動実践につながるよう発信力を高めなければならない。同時に、三原則の今日的意義と解釈を含む真の生産性運動の推進についても、労使が認識を共有するよう理解活動の一層の組織的な展開をはかる必要がある。

また、中央討論集会や教育・広報活動をはじめその他諸活動についても、よりコンセプトを明確にして実効性を高める工夫・努力が求められている。更に、財政の効率的・効果的な執行とともに、事務局体制・機能の充実をはかり全労生の円滑な運営に注力しなければならない。

一方、わが国経済の最大の課題は、個人消費の拡大・国内市場の回復をはかりデフレ脱却への確かな道筋をつけること。遅れている東日本大震災の復興・再生に向け、現場・現物・現実を直視した実効性ある政策と官民一体となった取り組みを強化・加速することである。

その筋道において最も重要なことは、産業企業労使は社会的公正の視点に立って、職場で働くすべての人が将来を見通すことができ、明日への希望や安心感とともに、現場の活力を生み出す公正な処遇・分配、労働環境をつくり出すことである。また、雇用形態の違いだけで「働く者」を区分するのではなく、労働の尊厳が守られ、各人の能力や多様な価値観・生活実態に合わせた働き方ができる、活力ある社会の実現を目指さなければならない。とりわけ、非正規や未組織の労働者の働き方や処遇とともに、女性および60歳以上の高齢者の労働参加率の拡大など、より多くの人々が生き生きと働き続けることができる環境を整備することは労働組合の社会的責任でもある。

一方、政府・行政は、雇用・労働政策のみならず様々な政策や制度を有機的に結びつけ、良質な雇用の創出やセーフティネットの拡充をはかるなど、将来に不安のない安全な社会、より豊かな国民生活を取り戻すための環境整備が求められ

ている。とりわけ、中小企業の生産性向上を実現するための支援や環境整備は、全体の底上げをはかる上で、喫緊かつ不可欠といえる。

雇用社会である日本の最大の強みは、「人」の力であり、その力を結集する集団的労使関係と全員参加型の生産性運動である。すべての産業・企業労使は、生産性三原則の基本に立ち返り、「人」の力を引き出し現場力・総合力を高め競争力を強化する一方、トータルとしての豊かな生活を実現するという、経済の好循環の実現に向け、当事者として社会的責任を重視した積極的な労使協議と実践が求められている。

全労生は以上のような認識のもとに2014年度は、運動の原点である「人間性尊重、相互信頼、全員参画」の視点を大切に、構成産別労組・各地方労組生産性会議（関西：労働政策委員会、以下「各地方労生」と称す）、各生産性機関および日本生産性本部との連携を一層強化し、諸活動の着実な実践を通じて、労組生産性運動の発信力を高め運動の裾野の拡がりを求めていく。

2014年度主要活動課題

- ・ 真の生産性運動の推進に向けた理解促進活動の組織的な展開
- ・ 社会的責任を重視した労使協議の実践
- ・ 活動指針（ガイドライン）に基づく取り組みの検証・評価
- ・ 社会的対話づくりとワーク・ライフ・バランスの着実な推進
- ・ 全労生組織の強化・拡大と活性化
- ・ 全労生と各地方労生および各生産性機関との連携強化
- ・ 教育・啓発活動の充実と労組生産性運動の発信力の強化
- ・ 財政の健全化と事務局体制・機能の充実

『生産性運動の基盤再構築と社会的拡がりを』
～運動の意義を共有する労使対話の拡充と理解活動の組織的展開～

○活動における基本認識

全労生は結成55年を迎えた昨年、50周年宣言の具現化に向けた運動展開の指針（ガイドライン）の中間年として、全国労組生産性中央研究集会を開催し、これまでの活動を検証するとともに課題認識を共有した上で、今後の活動に繋げるべく集会アピールを採択し組織内外に広く提起した。

アピール要旨：『グローバル化の進展や社会経済構造の変化の中で、職場に根差した生産性運動の基盤は過去にない危機的状況にある。一方我が国は今、経済・社会を持続的好循環の軌道に乗せ得るか否かの正念場にある。全労生はこれらの問題意識の下に改めて生産性運動の意義を問うとともに、その社会的拡がりと人への積極的投資をキーワードとして以下のことを強く訴える。

- ① 春の労使交渉・協議を通じて、全体の「底上げ・底支え」「格差是正」の必要性をマクロ的にもミクロ的にも労使が共有し、すべての働く人々への公正な分配・人への投資の実現をはかること。
- ② 急激な少子・高齢化と人口減少が同時進行する中で、安全で働きやすい職場環境づくりやディーセントワークの実現は、労使の社会的責任・命題である。また、企業規模や雇用形態、性別などの違いによらず、より多くの中小企業や非正規労働者が参加、実践可能な生産性運動のプラットフォームを今一度再構築し、真の生産性運動に社会的拡がりを生まなければならない。
- ③ 日本の競争力の源泉は「人の力」であり、その力を引き出し組織として発揮させる集团的労使関係と全員参加型の生産性運動が生み出すイノベーションの実行にある。「労働は商品ではない」との人間尊重の理念の下に、働くことを軸とする安心社会の実現に向け、生産性運動と集团的労使関係の意義を再確認し、生産性三原則の誠実な履行に向けた当事者としての覚悟と実践を強く求める』

全労生は、このアピールを構成組織の労使はもとより関係する組織・団体に広く発信し理解を求めるとともに、ガイドラインに基づく真の生産性運動の理解活動とその組織的展開に努め、とりわけサービス産業や中小企業の生産性向上を実現するための支援や環境整備に向けた取り組みは、全体の底上げをはかるためにも注力しなければならない。

一方、全労生の中心的活動である調査研究活動、中央討論集会やユニオンカレッ

ジをはじめとする諸活動は、よりコンセプトを明確にして実効性を高める努力が求められている。更に、財政の効率的・効果的な執行とともに、事務局体制・機能の充実に努め、全労生の円滑な運営をはかる必要がある。

これらの認識のもとに2015年度は、「人間性尊重、相互信頼、全員参画」の視点を大切に、構成産別労組・各地方労組生産性会議（関西：労働政策委員会、以下「各地方労生」と称す）、各生産性機関および日本生産性本部との連携を一層強化し、主要活動課題を中心に諸活動の着実な実践を通じて、労組生産性運動の発信力を高め運動の裾野の拡がりに努めていく。

2015年度主要活動課題

- ・ 真の生産性運動の理解促進と活動の組織的展開
- ・ 全員参加型のワーク・ライフ・バランスの推進
- ・ 労組生産性運動の発信力の強化
- ・ 中央研究集会アピールの理解促進とフォローアップ
- ・ 全労生と構成産別・各地方労生、各生産性機関および
日本生産性本部との連携強化、協同した社会的対話づくりの推進
- ・ 教育・啓発活動の充実
- ・ 全労生組織の強化・拡大と活性化
- ・ 財政の健全化と事務局体制・機能の充実

『生産性運動の基盤再構築と社会的拡がりを』
～生産性運動の原点の確認を～

1. 活動の基本

われわれは、「50周年宣言」とこれの具体化に向けた「運動展開の指針（ガイドライン）」に基づき活動を展開してきた。50周年宣言では「生産性運動の理念が十分に理解され、浸透しているとは言い切れない」としているが、現在でもこの指摘が当を得ているといわざるを得ない。すなわち、労働諸条件の格差の拡大や雇用の安定性の低下など雇用の質の低下や労働組合の組織率低下に伴う労使協議制の空洞化が指摘され、公正配分に対する疑問が呈されている。

少子・高齢化に伴う人口減少や資源・エネルギーの制約、環境問題など取り巻く環境が変化し、国際競争が更に進展するなかで、日本が、今後も成長・発展していくためには、絶えず製品やサービスの付加価値を高める努力が現場に求められている。雇用について質・量ともに保障され、聖域のない労使協議が絶えず繰り返され、成果配分の公正性が感じられていることにより、勤労意欲は高く保たれる。このことが競争を優位に導く斬新な発想を生み、日常業務における創意・工夫を促すのである。

第4次産業革命、IoTやAIなどの新しい技術、手法の研究が活発になっている。このことは個別企業に止まらず、日本の雇用の姿を大きく変える可能性があるが、人間性の尊重を基礎に労使協議を徹底し、雇用の維持・拡大と公正配分に繋げる必要がある。また、これまで以上に生産性運動を社会全体に拡げていく必要がある。

いかなる環境、時代にあっても企業や社会の成長、発展を支えるのは人である。環境の変化が激しい今こそ、政労使は生産性三原則の重要性を確認しなければならない。個別労使関係に止まらず、グループや業種、産業の生産性運動への拡張が求められている。同時に、地方の活力を維持するため、地域、特に産業集積地における生産性運動の普及を進める必要がある。

ガイドラインで確認した「生産性三原則の今日的意義と解釈」とともに、「生産性三原則」の理解を深める活動を進める必要がある。

このために、全労生は構成組織および単組、各地方労組生産性会議（関西：労働政策委員会、以下「各地方労生」と称す）、日本生産性本部、各生産性機関との連携を一層強化し、諸活動を推進する。

また、全労生の中心的活動である調査・研究活動、中央討論集会が生み出した成果の有効活用を進めるとともに財政の効率的・効果的な執行、全労生の円滑な運営を図る。

2. 生産性運動の理解の促進

政府は国民所得の向上を目指し、生産性向上を国民運動とすべく1954年9月に日本生産性本部の設立を閣議決定した。これに基づき日本生産性本部は1955年3月に発足した。これに対し全国労働組合会議（全労）および日本労働組合総同盟（総同盟）は、日本生産性本部に、生産性向上運動が個々の合理化運動、能率向上運動とは異なること、労働条件や賃金の向上を目指すものであること、労使協議の充実を期すこと、中小企業の経営の安定を目指すこと、などの五条件、八原則の確認を求め、協力と参加を決定した。

その後、労働組合として自主的に生産性運動を推進するために、企画実践委員会、全労生を組織し、現在に至っている。今一度、生産性運動の歴史と原点を確認し、組織的拡がりを目指す。

そのために全労生として中央討論集会やユニオン・カレッジの内容に必要な検討を加え、構成組織に対し同様の取り組みを要請する。

具体的内容および進め方は、関係する部会などで検討のうえ、幹事会で確認する。

2016年度主要活動課題

1) 中期活動指針（ガイドライン）に基づく活動の推進と今日的課題への対応

- ① 今日的労使関係の構築とディーセントワークの確立
- ② 全員参加型のワーク・ライフ・バランスの推進
- ③ 労組生産性運動の発信力の強化と運動の拡がり
- ④ 第4次産業革命、IoTやAIなどへの対応

2) 年間活動計画の着実な実践と実効性の追求

- ① 活動内容の精査と啓発に向けた活動の強化
- ② 女性役員の参加拡大
- ③ 専門部会への女性メンバーの参加促進

3) 現行水準の維持を基本とした財政運営と事務局体制・機能の充実

全労生組織・活動のあり方を含めた議論の継続

4) 構成産別・地方労生および日本生産性本部との連携強化

5) 教育啓発活動の充実

教育活動（ユニオン・カレッジのあり方）の検討

6) 組織の強化・拡大と活性化

- ① 組織（構成組織）拡大に向けた具体的アプローチ
- ② 連合との意見交換、連携に向けた対応

『生産性運動の基盤再構築と社会的拡がりを』
～生産性運動の原点の確認を～

○基本認識

生産性運動は、現状に満足して止まるのではなく、健全な社会の成長・発展に対する人々の誠実な努力を基礎とする。これを担保するのは高い次元での公正さであり、徹底した対話と協議を通じ生み出される社会に根付く信頼である。

そしてそれは、「労働は商品ではない」とのフィラデルフィア宣言が、生産性運動の底流に流れる人間性の尊重という根本思想を端的に表している。

一方で、男女間、企業規模間、雇用形態間等の格差の拡大と固定化の進展は、将来はおろか、日々の職場の営みにさえ確信を見出し難い状況を助長してきた。

私たちは、「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」とする生産性の精神を損ないかねない現状を強く懸念する。

そうした中、2014年の中央研究集会において、「より多くの中小企業や非正規労働者が参加・実践可能な生産性運動のプラットフォームの再構築」を全員で確認し取り組みを進めてきた。

については、2017年度において、「生産性運動の基盤再構築と社会的拡がり」を年間活動テーマに据え、生産性運動の原点の確認を通じて、生産性三原則の徹底を求めていく。それは、働く者すべてが、労使協議を通じ働き方や処遇への理解と納得を深め、公正さが実感できる分配、一人ひとりの成長と良質な雇用の創造を通じ、より健全な産業と社会の発展を実現することに他ならない。

また、日本が直面する労働力人口の加速度的な減少の中にあっても潜在成長力を確保し、かつ、爆発的な技術革新を豊かな雇用の創造につながり得るイノベーションとしていくための英知が求められている。それは、生産性三原則の普遍的精神を基として、私たちの仕事の未来と社会を支える得る生産性運動をオールジャパンで改めて構想していくことに他ならない。

こうした中、私たちは、2009年の50周年宣言に基づくガイドラインの実践に努め、2014年には、1955年の日本生産性本部設立から60周年となる大きな節目を迎えた。そしてまた、2019年には、1959年の全国労働組合生産性企画実践委員会設立から60周年となる意義ある節目を迎える。

産業構造の変化や社会課題の改善に向けた国際的な潮流も踏まえ、2019年の結成60周年に向けては、記念事業をはじめ、全国労組生産性会議の活動のあ

り方などについて幅広く検討を開始する。

○活動の基本

全労生は構成組織および単組、各地方労組生産性会議（関西：労働政策委員会、以下「各地方労生」と称す）、日本生産性本部、各生産性機関との連携を一層強化し、諸活動を推進する。

また、全労生の中心的活動である調査・研究活動、中央討論集会が生み出した成果の有効活用を進めるとともに財政の効率的・効果的な執行、全労生の円滑な運営を図る。

2018年度 年間活動テーマ

『全労生60周年を契機とした生産性運動の再構築』 ～すべての人が生産性運動の原点の確認を～

○基本認識

全労生は、来る2019年に60周年を迎える。1955年に設立された日本生産性本部の活動に参加すると同時に、労働組合として独自に生産性運動、生産性三原則の普及・啓発活動を進めてきた。また、時宜にあった課題を生産性の観点から調査・研究し、報告書を取りまとめ、発表してきた。

全労生は40周年宣言において、「雇用・労使協議・公正分配の質の向上」を謳い、50周年にあたっては「公正と効率を重んじる真の生産性運動の推進」、「共生可能な雇用社会の実現」、「社会的な視点を強化した運動の展開」、「未組織を含むすべての職場に労使協議の拡充」を宣言した。

しかしながら現状は、非正規雇用が2000万人を超え、有期雇用者も1000万人を超えるに至っている。労働組合の組織率は17.1%とされているが、企業数を基にすると労働組合のある割合は0.6%に過ぎず、労使協議の機会が得られない人々が圧倒的多数を占める。さらには、労働分配率の低下やサプライチェーンにおける公正分配の課題が指摘されている。

また、様々な格差と貧困、少子・高齢化、社会保障の持続可能性、膨大な政府債務、気候変動などの将来を悲観させる課題が山積している。

生産性運動は単に能率・効率の向上を目指すものではなく、人間尊重を基礎とする生産性の精神を実現する結果として生産性が向上する、とするものである。良質な雇用が保証され、経営のあり方や働き方、労働条件などについて意見を表明する機会が保証され、生産性向上の成果が適切に分配されることによって労使の信頼関係ができあがる。このことにより、人々は日々創意・工夫し、社会の変化に対応しようと努力する。山積する課題の解決には、生産性運動を徹底する以外にない。

60周年に向けて、これまでの活動を振り返りつつ、その後の生産性運動、全労生運動のあり方を広く検討していく。

○活動の基本

全労生は構成組織および単組、各地方労組生産性会議（関西：労働政策委員会、以下「各地方労生」と称す）、日本生産性本部、各生産性機関との連携を一層強化し、諸活動を推進する。

また、全労生の中心的活動である調査・研究活動、中央討論集会在が生み出した成果の有効活用を進めるとともに財政の効率的・効果的な執行、全労生の円滑な運営を図る。

『60周年を機に生産性運動の確認・徹底・深化』

○基本認識

全労生は、本年、60周年を迎えた。1955年に設立された日本生産性本部の活動に参加すると同時に、労働組合として独自に生産性運動、生産性三原則の普及・啓発活動を進めるとともに時宜に適った課題について生産性の観点から調査・研究し、報告書を取りまとめ、発表してきた。

昨年度、幹事会においてこれまでの全労生の活動を振り返るとともに、生産性三原則の現状を確認し、60周年を契機とした今後の生産性運動や生産性三原則のあるべき姿を論議してきた。これを基に「60周年宣言」を起草するに至った。

生産性運動の基礎は、進歩したいと考える人間性を尊重することである。これを実現するために「雇用の維持・拡大」、「労使の協力と協議」、「成果の公正分配」を内容とする生産性三原則が確認された。しかし、現状は雇用の質の低下、労使協議制の空洞化と形骸化、分配のゆがみが課題となっている。

新たな技術をいかに現実に適用させるか、さらには新たな技術や製品・サービスを開発するかなどを自らの意思で創意・工夫する精神風土は、生産性を向上させ、日本を経済大国に押し上げてきた。そして、増加した付加価値を、労使協議を通じて公正分配がされることで、次の成長につなげる正の循環が繰り返された。

1990年代以降、経営環境が厳しさを増す中で生産性運動が希薄化してきたが、生産性運動の基本に立ち返り、すべての働く人が、明日は今日より良くなし得るとの確信を持つことができる環境をつくる必要がある。

人を大事にする、チームワークを大事にすることを経営の中枢に据える日本的経営は、生産性の精神そのものであり、いまこそその重要性が共有されなければならない。

健全で持続可能な社会を築く基礎が生産性運動であるとの考えのもと活動を進める。

○活動の基本

(1) 連携強化

全労生は構成組織および単組、各地方労組生産性会議（関西：労働政策委員会、以下「各地方労生」と称す）、日本生産性本部、各生産性機関との連携を一層強化し、諸活動を推進する。

(2) 円滑な運営

全労生の中心的活動である調査・研究活動、中央討論集会が生み出した成果の有効活用を進めるとともに財政の効率的・効果的な執行、全労生の円滑な運営を図る。

(3) 女性参加の推進

全労生の活動全般に女性の参加を促進する。

この10年間における全労生の報告書（一部抜粋）

部会・委員会：サービス分野の生産性向上と労働組合の役割 特別委員会

提言：「労使が取り組むべきサービス分野の生産性向上に向けて」（2011年10月）

サービス分野の生産性向上の視点からみると、サービス産業は、今や日本経済の約7割近く（GDP・雇用ベース）を占めており、日本経済の成長のエンジンとして期待されているが、その生産性は米国に比べると、残念ながら低い水準にとどまっていると指摘されている。今後、サービス産業においてイノベーションと生産性向上をいかに実現していくかが、日本経済の持続的成長を図る上での鍵といえる。その中で労組生産性運動は、これらの変化の状況を的確に把握するとともに、新たな視点で運動を展開することが求められている。こうした問題意識をもとに、全労生では、「サービス分野の生産性向上と労働組合の役割」を設置し、今後、労使が取り組むべきサービス分野の生産性向上に求められる視点について検討してきた。その際、「人を中心とした生産性向上」、「人の能力発揮を通じた付加価値の増大による生産性向上」、「全要素生産性（TFP）の向上」の視点に立ち、サービス分野の生産性向上をいかに図るのか、その際、労働組合はどのような役割を果たすのかについて論議を重ね、以下の6つの提言を取り纏めた。

<提言1>

『ものづくり・サービスづくりの段階』と『もの（製品）やサービスの提供を利用した“こと”づくりの段階』との両面から生産性向上の施策を考えるべき

現在消費者は、ものの所有に満足することから、ものやサービスを実際に使用することに価値を見出してきている面も見られ、これまでの延長線にない発想による新しいサービス形態の創出が必要である。こうした“こと”づくりのサービス提供では、「新しいサービス形態の創出」、「新しい仕組みやシステム開発」、「ホスピタリティなどによるサービスの質の向上」、「消費者意識の変化に対応したマーケティング」、「ブランド力の向上」などの差別化の取り組みを進めることによって生産性の向上を図り、付加価値の増大に努めていくことが必要である。

<提言2>

生産性向上の担い手はあくまでも人である。サービス分野の生産性向上には、『人を中心とした生産性向上』、『人の能力発揮を通じた付加価値の増大による生産性向上』の視点からの施策を講じる必要がある。

そのためには、

- ・サービスの質の向上を担う人材の育成や労働条件の改善が必要
- ・職業能力評価制度の構築にむけた取り組みが必要
- ・多様な価値観を持つ人材の活用が不可欠
- ・未組織企業や未組織労働者のより一層の組織化が必要
- ・職業能力評価制度の構築に向けた取り組みが必要

<提言3>

サービス分野の生産性向上の実現には、公正な競争条件・競争環境の確立が前提

そのためには、

- ・イコールフィッティング（競争条件が公平であること）の環境整備が必要
- ・競争領域と非競争領域の棲み分けを

<提言4>

サービス分野の生産性向上の実現には、社会の成熟度の向上に向けた消費スタイルの転換を

そのためには、

- ・「便利な世の中」から「暮らしやすい世の中」に価値観の転換が必要
- ・「社会」を意識した消費価値の創造が必要

<提言5>

サービス分野の生産性向上の実現にはグローバル展開が課題

そのためには、

- ・日本の強みを活かしたサービスによるグローバル展開を、特に日本人が得意とする質の高いサービス、ホスピタリティを強みとして活かし、各国や現地の文化や生活スタイルに応じたサービス水準の提供を図ることが重要

<提言6>

サービス分野の生産性分析に関する研究のさらなる進展を

- ・サービス産業は中小企業者が多いことに加え、新たなビジネスモデルが随時生まれているなど製造業に比べ、生産性分析に対する統計データの整備が遅れているのが実情であるが、まずはサービス産業の企業・事業所レベルのデータの整備から着手することが不可欠

少子高齢化や人口減少社会の進行が日本の持続的成長に大きなインパクトとなっている今日、若年層およびシニア層の労働力確保が急務である。また、労働力の「量」の確保のみならず、人的資産として価値を高めていくには「質」の向上、すなわち雇用処遇システムの改変や個々人のスキルアップを欠かすことができない。本研究では、これら人材を社会的資産として位置づけ、若年層とシニア層の採用、雇用、処遇、育成、教育のあるべき姿などアンケート調査を題材に議論を重ねてきた。以下、「望ましい労働市場と働き方～若年層、シニア層の雇用、処遇の観点から～」について取り纏めた提言要旨である。なお、提言の発表とあわせて記者発表（厚生労働記者会「アンケート調査」報告）を行った。

■若年層の雇用課題

<論点1>採用プロセスの課題

- ・企業は「求める人材像」を抽象的表現ではなく具体的な言葉でわかりやすく示し、それに関心を示した学生、人物を「必要な能力要件を充たしているか」で選考を行うべきである。
- ・例えば企業として求める要件（学力考査結果や資格取得など）を提示し、学生も（アルバイト経験やサークル活動、ゼミ活動のPRだけではなく）どのような知識習得や学力向上に努めたかなど学業に専念する結果で得られた点など相互に確認、共有することがミスマッチの減少につながる。
- ・企業は自社の表層的な紹介、PRにとどまらず、具体的な職場のイメージや仕事の進め方、働くことの意義や面白みを伝えることにも力を入れるべきである。

<論点2>教育、育成の課題

- ・採用の際、企業として「求める人材像」を具体的に明示することはもとより、入社後も継続して「求める人材像」になってもらう（近づいてもらう）教育プログラムを整備すべきである。
- ・教育プログラムは企業や人事部が策定するものだけではない。職場に配属後、OJTやOFF-JTを通じて、上司や先輩方から直接学ぶべきことも多い。そうした職場の視点から見て現行のカリキュラム体系や教育プログラムに不足があれば効果的に組み合わせる。その際、職場や個々人の働き方をしっかり観察する労働組合の視点や助言が有効に働くはずである。「人を育てる風土」は労使で共有

し創り出すものである。

<論点3>大学の教育、育成の課題

- ・近年、多くの大学でキャリア科目の設置に力を入れたり、キャリアセンターが学生の進路相談や就職指導を行うなど「キャリア」という言葉が急速に根付きつつある。しかし、欧米の大学と比較すると日本の大学は社会に役立つ実学や仕事体験の授業など「社会」と接点が薄いことが指摘される。キャリア教育の重要性が今後高まっていくのは間違いがないが大切な視点は学生自身の成長であり気づきの場である。多くの学生が社会に出て働く実態を考えれば、日本の大学は就職活動のテクニックやノウハウの習得だけに偏るのではなく、社会に出て羽ばたく準備期間として「働くことの意義」や「自己と社会のつながり」を見つけて行動に移すことができる主体性を養うことも大切である。
- ・その上で、大学と産業界労使が緊密な連携を図り、企業経営の仕組みや社会で働く上で必要となる労働法の知識、就業観など「現場の生の声」を学生に発信する機会が就職活動では得られない。こうした機会を通じて、労使も学生や大学が抱える悩みや課題に触れることで、双方の初期段階の認識のズレやミスマッチの縮小に繋がるはずである。

<論点4>未就職者などへの対応

- ・わが国経済の悪化や就職氷河期と言われる時期に思うような就職が出来ずに働くことに挫折した人や正社員に登用されず不安定雇用の状態から抜け出せない人もいる。人材不足が叫ばれている昨今、こうした人材を引き上げ、本来の能力発揮をはかる取り組みは、国の雇用政策の一環であり、産官学連携によって強力に推進すべきである。

特に地方や地域経済に根差した雇用の創出やマッチングは地域企業と行政、学校（大学、高専、高校）などがスクラムを組むことでリアルな情報提供と即戦力としての教育訓練が可能であり、ミスマッチの解消はもとより地域経済の活性化を促すことになる。

■シニア層の雇用課題

<論点1>シニア層の技能、経験を活かした活用を

どんな職種や仕事であっても長年その分野で得た知見やノウハウは、その会社にとって不可欠な仕事であり、代々継承、発展すべき事業である。その際、後進育成に向けた指導役はもとより、プロジェクトリーダーを補佐するアドバイザーや部門間の調整役、世話役を担う場面でも活躍が期待できる。また、営業関係であれば取

引先のネットワークや人脈を活用したマーケティングや折衝など、今後も継続して活躍が期待できる仕事を見つけ出す取り組みも重要である。

<論点2>後進育成を評価する仕組みづくりを

前段で述べてきたシニア層の後進育成、指導などの役割は期待を示すだけではなく、評価制度として確立する必要がある。具体的に企業は人事考課などにおいてシニア層が後進を育成することを評価する制度を確立し、本人や周囲がそのことが理解できる「見える化」をはかっていく必要がある。こうした処遇の納得性を高めるとともに、シニア自身もそのことを自覚しながら後進の指導・育成のスキルを高めていかなければならない。その際、後進に対して模範となり得るか、現状の知識で満足しない学びの意欲を持続することができるかが重要となる。

<論点3>シニア層自身の意識改革を

シニア層自身もその年齢に達してからではなく、それ以前より自身のキャリアを振り返る機会をつくっていく必要がある。それは、自らの立ち位置、能力、経験などを検証し、個人と組織の繋がり、期待、役割について振り返ることでもある。これまでの仕事のやり方や役職経験にこだわらず自ら意識改革を行い、順応する努力が必要となる。

もちろん健康面においても自身の意識改革や健康管理が大切だが、労使も安全衛生管理を拡充し、生活習慣病の予防など「健康管理」面からのサポートを従来以上に強化すべきである。

<論点4>労働組合のスタンスからのキャリア開発を

労働組合が主体となってキャリア開発（研修）の展開をはかることも有効である。企業が従業員に求める「働き方」と従業員が求める「働き方」を同次元で考え、議論することが大切である。これはシニア層に限った話ではない。労使でキャリア開発（研修）を行っていくなかで、各年代層の学習意欲や研鑽意欲が喚起されれば、その組織は求心力が高まり組織力も強くなるはずである。

提言：「社会的価値創造型企業を労使で目指して」（2017年10月）

ISO26000という持続可能な社会づくりの実現に向けたツールを通して、労働組合として取り組むべき社会的課題や社会的価値を明らかにするとともに、全体最適の視点から社会的課題の解決に資する「社会的価値創造型企業」に労使で取り組むことの意義と重要性を提起した。かねてより日本におけるCSRの位置づけはコンプライアンス対策や社会貢献活動に限定して捉えているところが依然として少なくなく、CSRを株主や外部向けのPR活動とみなしている企業もある。本来であればCSRは重要な経営課題の範疇だが、その認識が希薄であるがゆえ労使協議で真正面から取り上げられるケースも少ない。本研究では、労働組合が率先してISO26000の活用に取り組むことがCSRの実践を加速すると確信し、次のとおり「労働組合がISO26000に取り組む具体的ステップ」を取り纏めた。

【ステップ1 国際CSRの潮流に関心を持つ】

今日のグローバル化の進展に労働組合も積極的に関心を持ち、国際CSRに関する情報収集に努めなくてはならない。まずは企業に対するグローバルな要請・期待とは何かを知るところからスタートすべきである。その上で、今日の企業（労使）の社会的責任に対するアンテナと感度を高める必要があるが、同時に国際労働運動、国際労働規範等に広く関心を持つことで、閉ざされた価値観や情報に埋没しないよう努める必要がある。

【ステップ2 ISO26000を理解する】

ISO26000は、労使による企業活動と職場活動の点検（モニタリング）に向けてのフィルターとして大いに活用ができる、真のCSRに取り組む“きっかけ”につながるツールである。

その活用に向けては、まずは労働組合自身が、ISO26000に関する知識を深め、企業活動の社会的影響と労使の社会的責任の重要性を理解することが大切である。

労働組合から積極的な発議を行うことでCSRの重要性、実効性を労使協議のテーブルに乗せていく取組が重要である。

【ステップ3 企業労使で点検・課題の共有をはかる】

企業労使でISO26000の活用に関する共通の理解を進めた上で、企業・職場活動のリスクを特定し、取り組むべき課題の共有化をはかる。最初の段階では企

業、労組別々の視点から課題をピックアップすることでお互い「リスクと感ずる勘所や気づき」について披露しあい、ISO26000（7つの領域）を通じた課題を労使間で全て共有する。

【ステップ4 優先課題を設定する】

ISO26000は、7つの領域（36の中核課題）の全てに取り組むことが望ましいが、初めて実践に移す場合、どこから手を付けたらよいか、迷うことがある。こうした場合、優先課題の設定が実践のカギを握ることになる。

労働組合として先ず大切なことは、労働慣行や人権（ハラスメントや差別的取扱いなど）に関わる点検活動である。これらの点検は、企業内部はもとよりグループ全体まで視野を広げ、サプライチェーン全体にも目を配る必要がある。

そのためには、すべての職場や企業内・外の現場や実態の把握が重要であり、次にその中から優先順位をつける必要がある。その際、重要なポイントは「その課題を放置した場合、あるいは先送りした場合、どのようなリスクが社会的に発生するか」を特定することである。また、環境問題や消費者課題に関しては、企業側と定期的に連携、情報共有を行うなかで、関連データを収集し、労使が共通の土俵に立ちながら優先課題の設定を行うことが大切である。その際、企業労使の当事者ではないステークホルダーの視点や配慮（エンゲージメント）も欠いてはならない。

【ステップ5 目標を設定する】

目標は、具体的かつ実践結果が計測可能で期限付きのタイムスケジュールの下で設定する。その際、工程表を作成し（例えば第1ステップ～第4ステップのような）、一定の期間内で進捗状況や積み残しの課題が「見える化」できる内容にしておけば、途中の段階でも修正や進捗を促進することができる。加えて、目標を達成できた時の「出来あがり像、望ましい姿や成果」に関しては、できるだけ具体的な表現で目標を定めることが重要である。抽象的かつ曖昧な目標や定性的な内容だけでは、モニタリングの判断や進捗状況の把握が難しく、結果として実効性を伴わないリスクが出てくる。

【ステップ6 労使協議を通じて経営課題に統合する】

目標設定の結果や進捗、課題など、労使協議を通じてチェックを行い、成果や課題の検証を行うことが重要である。こうした目標や成果は一時的なものではなく、持続可能性や社会的価値に結び付くものかどうか、さらには段階的にレベルアップでき、それを企業に定着させる取組が重要である。そのための方策は、労使で議論し、経営ビジョンや部門の方針に具体的に組み込むなど経営課題に統合することで、結果として「目標と成果」が定着することになる。

【ステップ7 ステークホルダーによるモニタリングの機会をつくる】

設定した「目標と成果」の道筋を表すロードマップを策定し、各目標の到達度やギャップを測定できるよう工夫する。必ずしも単年度の取組だけで成果が現れるものばかりではないが、段階ごとに「成果が見えるスポット」をつくっておかないと、達成に向けた尺度やスケジュールが不明確になり、仮に途中の段階で修正の必要が出てきた場合に目標の期限が先延ばしになるリスクが生じる。

特に企業の経営陣や労組役員が交代になったとき、ロードマップの策定とゴールまでのギャップを「見える化」することは客観的なモニタリングとして必須のツールである。なお、こうした内部モニタリングだけでなく、外部のステークホルダーを交えたラウンドテーブル型の協議会（モニタリング）を定期的を実施する。内部・外部のモニタリングの機会で配布する資料は、内向き・外向き用の体裁の違いはあるが、情報開示のデータや説明責任の内容の違いがあってはならない。

【ステップ8 報告とコミュニケーションを行う】

これまでステップ7までの全体報告を企業内・職場の隅々まで浸透させるだけでなく、企業グループ内や主要なサプライチェーンまで広げて報告、広報の工夫を行う。こうした一連の流れをPDCAサイクル（優先課題、目標設定、実行・運用、検証・チェック、経営統合まで）で検証した内容は、社内外に積極的にCSR報告書（レポート）としてPRを行い、従業員の意識と参画、ならびに企業価値を共に高めていく。

1. 発注者に求められる改革

（1）発注者は受注者の労働条件を考えた取引を

発注者は受注者の生み出した付加価値を適正に評価し、取引を行うべきである。急を要する発注に対しては受注者の残業や休日出勤等の労働に対し、正当な対価を支払うべきであり、不況期に取引価格を引き下げた場合に円安や景気回復により業績改善した際には取引価格の引き上げを行うことで受注者に還元すべきである。

C S Rの観点からも、発注者は受注企業で「働く人を守る」取引を行うべきである。

（2）産業、サプライチェーンをあげての公正取引・公正競争を

発注者は業界団体等に働きかけて、同業と手を携え、産業及びサプライチェーン全体の発展に向けた公正取引・公正競争を行うべきである。

川上（製造）～川下（販売）のそれぞれが公正取引・公正競争を重ねることで、サプライチェーン全体での適正な付加価値に見合った利益を得られ、より競争力を高められる。

（3）発注企業の労働組合は自社の取引監視を

発注企業の労働組合は自社が不公正な取引をしていないか、経営チェック機能の一環としてモニタリングをすべきである。

不公正な取引は、一時的には自社の目先の利潤を押し上げるが、受注企業の労働条件を低下させる。その行為が白日の下にさらされた場合には行政・司法処分のみならず社会的制裁を受け、経営悪化、そして自社の労働条件をも押し下げることとなる。

働く者として、「おかしい」と思ったことを課題として取り上げるチェック機能を発揮すべきである。

2. 受注者に求められる改革

（1）人的・物的両面の積極投資を行い、競争力を高めよ

受注者は発注者と「対等」な取引関係を築くべきである。そのためにはまずは「受注者は発注者よりも立場が弱い」という、長年醸成された意識から脱却することが必要である。本来、取引は発注者、受注者のどちらかが欠けても成り立たず、両者の関係は対等であるはずである。パワーバランスの不均衡から脱却するには、

独自性をもった製品やサービスを生み出し、競争力を高めることが有効である。

「競争力の源泉は人材である」との認識のもと、長期的な視点から人的・物的の両面に対し積極投資を行うべきある。

(2) 受注企業が連携した取り組みを

受注企業は同業の中で連携して公正取引・公正競争の確保に取り組むべきである。中小企業であれば、たとえば4社以上による事業協同組合の活用も有効である。事業協同組合の結成により、独占禁止法の適用除外を受けながら、他社と連携することで数の交渉力を背景に、受注者がイニシアティブをとった取り組みが可能となる。

受注企業は業界団体を通じた横の連携もとるべきである。業界や地域を挙げて共同行動をとることにより、抜け駆けを許さずに公正取引に向けた行動が実現可能となる。

(3) 受注企業は経営改革を

受注者は取引先の分散化を行い、発注者への交渉力を高めるべきである。少数発注者への依存は、高コストの構造になりがちである。そのような関係から脱却し、経営を効率化すべきである。

取引先の新規開拓が有効である。当該企業の持続可能性のためにも、「攻めの経営」に挑むべきである。生産効率の改善や外部専門家の活用にも取り組むべきである。

(4) 各種支援制度の活用を

行政の各種支援策は中小企業で十分に活用されていない。捉え方を変えれば、活用の「伸びしろ」があるということである。

行政側による支援策の普及・推進策とあわせて、中小企業関係団体は支援策へのアクセス方法や支援内容など、中小企業の視点から紹介するべきである。中小企業も主体的に情報収集し、利用すべきである。

3. 消費者に求められるもの

(1) 消費者は「良いものは正当な価格で」買うべし

製品では、販売店等で「良いものを安く」がとかく強調される。企業努力としても消費者心理としても当然だが、その点に傾倒していないか。

サービスでは、「おもてなし」としてきめ細やかなサービスが比較的安価で提供され、対価を求めない日本人の謙虚さ、勤勉さの美談として語られるが、本当に妥当か。企業はもちろん、消費者こそが自身の行動を問い直すべきである。

「良いものを安く」は、労働者の生み出した付加価値を不当に低く評価することにもつながる。経営を直撃し、労働者の賃金引き下げにもつながりかねない。消費者は、製品・サービスに対し、適正な対価を支払うべきである。

(2) 不公正取引を行う企業には不買を

消費者は、製品・サービスを生み出した企業（発注者）の行動を注視すべきである。発注者が受注者（下請け等）に対して不公正な取引を行っている場合、消費者は不買で「NO!」を突きつけるべきである。

(3) そのサービス、機能、本当に必要か再確認を

消費者は製品やサービスの必要性を確認すべきである。製品の機能やサービス向上の名のもと、十分な検証がなされないまま積み重なってきたことはないか。価格据え置きのまま新たな機能やサービスが付加され、企業やそこで働く人たちの負荷は増している。

消費者は機能やサービスを検証し、「これはいらぬ」と勇気をもって主張すべきである。

4. 行政の支援策に求められるもの

(1) より中小企業に寄り添った、P D C Aサイクルでの支援強化・拡充を

政府は各施策に対する中小企業の率直な声に真摯に向き合い、取り入れ、施策の改善につなげなければならない。中小企業をはじめ国民の目に触れる形で、改善にむけたP D C Aのプロセスを全うすべきである。そのことが、各施策のメニューの拡充および内容面での見直し、より中小企業のニーズに沿ったものへとつながるのである。

(2) よろず支援拠点の拡充を通じた支援促進を

中小企業支援の方策として、経営指導の拡充を切り口に2つのポイントを挙げる。

1つは、全国の商工会および商工会議所に所属する「経営指導員」である。各地域の中小企業に支援を行っており、重要な生命線の1つである。約11,550人の体制で、年間の相談・支援の延べ回数は約470万件。経営指導員1人あたり年間400件強もの案件を担当している。経営指導員の増員が行われ、中小企業への巡回指導の強化に取り組まれるべきである。行政による、指導員の増員や人材育成強化を含めた、予算拡充が必要である。

もう1つは、2014年より国による中小企業への総合支援機関として設置されている「よろず支援拠点」である。課題解決支援を行う「経営革新支援」、事

業者に的確な支援機関等を紹介する「ワンストップサービス」など、経営相談に対応する。しかし、体制としては47拠点、専門家は408名にとどまる。これらを拡充することが重要である。

ワンストップサービスは、外部の支援機関や専門家を紹介する。経営指導員とよろず支援拠点をともに拡充し、シナジー効果を発揮すべきである。

(3) 労組と連携した支援策の普及・推進を

産別が働く者の視点から支援策の広報の一端を担うべきである。中小企業における組織率が1%を切るなか、組織化された中小企業のみへの広報では効果は限定的である。

未組織の中小企業に対し、将来の組織化を見据えつつ、行政による広報を側面支援することが有効である。行政は産別を通じた広報の予算措置を行い、産別と連携すべきである。

5. 公正取引に向けた産別レベルでのアプローチ

(1) 中小企業基本法の見直しを

日本商工会議所「新たな中小企業政策の基本的方向について」(2013年1月)では「東日本大震災において(中略)中堅小売業に対し、中小企業の範囲から外れているために支援が行き届かない」「資本金5千万円~1億円の規模の小売業およびサービス業は、他の業種の同規模の企業と比べて、経営指標が必ずしも優位な水準にあるとはいえない」とする。

財務が健全でない企業が支援を受けられるよう、小売業およびサービス業の中小企業の定義を引き上げ、業種間で統一すべきである。

「中堅企業」の定義を創設すべきである。EUでは小企業のうえに中規模企業、フランスでも中小企業のうえに中堅企業が定義づけられている。わが国企業は、上記の中小企業の定義を上回ってしまうと大企業となり、支援が受けられない。

産別組織は連合と連携し、中小企業基本法の改正を国に働きかけるべきである。

(2) 公契約条例制定の後押しを

公契約において、発注者(公)におけるコストダウン圧力と受注者(企業)間で、利益を度外視した受注も生じている。とりわけ中小企業で働く人の労働条件を押し下げ、公共サービスの質を下げ、市民生活の安心・安全性の低下にもつながりかねない。

連合では、受注者の責任や公契約のもとで働く人の適正な賃金水準、労働条件の確保等を盛り込んだ「公契約条例」の取り組みを行ってきた。

昨今では、人手不足等により入札不調も生じている事業もあり、当初とはやや環境が変わっていることも事実である。しかしながら、働く人の労働条件のダンピングを許してはならず、公契約条例の取り組みを後退させてはならない。

産別組織は連合と連携し、公契約条例制定の後押しをさらに加速していくべきである。

(3) 産業レベルでの労使協議の活用を

公正取引の実現に向けて、サプライチェーンの各レベル、そして産業レベルからの包括的な課題解決が必要である。

産別は当該産業の公正取引にかかわる課題を整理し、解決策の合意を行ったうえで、当該産業の会社側（業界団体等）と産業代表としての労使協議を行うべきである。

両者の合意のもと協定または覚書として文書に残し、労使が一丸となり公正取引に取り組む姿勢を明確にしなければならない。

(4) 労働協約の拡張適用の活用を

労働組合法第18条の労働協約の地域的一般的拘束力（拡張適用）も有効である。

拡張適用は独占禁止法の適用除外である。当該労働協約にもとづき労働条件等を定めておけば当該地域における一定の基準となり、ダンピングを防ぐことができる。

ただし、1989年以降は30年近くもの間、適用事例が存在しない。労働組合の弱体化、中小企業側の労働組合アレルギーなどがその要因として想定される。

しかしながら、法律で規定されている方法は積極的に活用すべきである。産別組織は、当該産業及び地域における公正な競争の確保にむけて、また組織強化につながることを念頭におきつつ、地域的拡張適用に取り組むべきである。

1. 企業内での労使協議の拡がりに向けた提言

(1) 組織化を見据え、従業員全体を代表する組織としての自覚を

企業別労組は、組合員はもちろん非組合員の従業員をも代表する組織としての自覚を持ち、労使交渉・労使協議に臨むべきである。その過程においては、将来の組織化を見据え、職場懇談会などの場を通じて非組合員の声を採り入れる機会を作るべきである。

(2) 産業別組織による支援のさらなる強化を

企業内での労使協議の拡がりに向けては産業別組織の支援も効果的である。組織化好事例やノウハウの共有、企業別労組としての悩みの相談・解決に向けて、勉強会・相談会の開催や、インターネット・SNS等の各種ホットライン拡充を行うべきである。

(3) 労使の信頼のもと「聖域のない」労使協議を

労使は信頼関係のもと、会社の発展および従業員の労働条件向上に向けた「聖域のない」労使協議を行うべきである。かりに労使協議で機密事項等を取り扱う場合においても、会社は組合にしっかりと事前に情報共有すべきである。組合もカウンターパートとして、そして労働者の代表としての立場を改めて肝に銘じ、協議に臨むべきである。

2. グループ企業・関連組織内での労使協議の拡がりに向けた提言

(1) 中核単組とグループ労連・労協の相乗効果を高めよ

グループ労連・労協は、中核単組との相乗効果を高めるべく組織運営・活動を行っていくべきである。グループ労連・労協として、グループ政策や労働条件などの企画立案体制の強化、財政基盤の強化をはかるとともに、グループ労使協議と個別労使協議の切り分けを明確にすること等を通して、両者の相乗効果をはかるべきである。

(2) グループとしての労働条件向上に対する基本姿勢を

グループ労連・労協は、個別企業の経営状況の違いを踏まえつつ、グループの基本的労働条件の目指す方向性を明確化し、死守すべきラインとしてのミニマム基準を設定すべきである。そのうえで、段階的な向上の目標値を設定すべきである。

(3) グループ内のさらなる組織化を

グループ労連・労協は、産別と連携を図りつつ、労連に加盟していないグループ内単組の加盟、グループ内の無組合企業の労使協議への参画、グループ内の組織化、それぞれを推進することで、「数」を増やし、交渉力を高めるべきである。

3. 産業レベルでの労使協議の拡がりに向けた提言

(1) 懇談中心の意思疎通から脱却し、実質的な労使協議を

現状の産業別レベルで行われている労使の意思疎通は「懇談」「情報交換」が主であるが、例えば「働き方改革」「賃金水準」など、具体的なテーマに絞り込むことでより実質的な労使協議を実現し、ひいては産業レベルでの組織化を視野に入れ「雇用の維持・拡大」につなげていくべきである。

(2) 労使は産業政策を推進し、公正競争の確保を

産業別労使協議における産業政策に対する労使の認識のギャップは大きい。産業を挙げての課題、その解決策としての政策は労使共通のテーマである。労使の忌憚のない議論を通じ産業政策に取り組み、産業内外で公正かつ健全な競争がなされるための

環境整備を行うべきである。

(3) 産業別の労使協議と企業別労使協議を連動させよ

産業レベルの労使協議の実質化にともない、産業レベルの労使協議で議論されたことを企業レベルの労使協議において具体化するという、両者が連動した仕組みを構築すべきである。

4. グローバルレベルでの労使協議の拡がりに向けた提言

(1) 幅広い産業でのグローバルネットワーク構築を

グローバルな労使対話の促進に向けては、各国での労使が一丸となった強固な推進体制が必要となる。そのためにも、製造業を中心に取られてきたグローバルネットワークのスキームを他産業においても活用すべきである。そのためにも、連合および産別組織は連携し、先行事例の共有・普及を行うべきである。

(2) 労使対話の充実に向けた取り組みを

日系企業によるグローバルネットワークの労使対話においては、従来の情報提供や意見交換にとどまらず、対話の充実に向けた取り組みを行うべきである。その際、グローバル枠組み協定の先行事例も参考にすべきである。そして、将来的には、労使対話の成果を文書として確認し、普及につなげるとともに、適時検証を行うことで、PDCAサイクルを確立すべきである。

5. 従業員代表制の拡がりに向けた提言

(1) 産業別組織は組織化へのステップとして、従業員代表結成の支援を

産業別組織は、将来の組織化を見据え、当該産業に属する未組織の事業所等に対し、従業員代表組織結成の支援を行うべきである。支援を行うにあたっては、組織化と同様、勉強会・相談会の開催や、各種ホットラインを拡充すべきである。

労働条件や福利厚生への取り組みは労働組合の専権事項である。従業員代表は組織化にむけた1つのステップであり、その先には労働組合の組織化があることに留意し、産別が中心となり取り組んでいくべきである。

(2) 従業員代表組織の結成にあたっては、以下事項の整備を

- ・ 従業員の過半数で組織する労働組合がない事業所に常設の従業員代表を置く。
- ・ 従業員代表の資格要件は「真に労働者性を有する者」とし、選出にあたっては厳格な民主的手続を定める。
- ・ 従業員代表に対する不利益取扱の禁止など身分保障を確立する。
- ・ 従業員代表の活動を実効あるものにするため、事務所など必要な経費は会社が負担する。
- ・ 従業員代表は法律の定めに基づき、会社と協議のうえ協定の締結や意見表明などを行う。
- ・ 従業員代表は会社の事業計画や運営について意見を表明することができ、従業員の苦情についても会社と協議して解決する。
- ・ 従業員代表は労働条件を会社と協議・決定することはできない。

提言：「人が主役の多様な働き方」（2019年5月）

人生100年時代と言われる昨今、個々人のライフサイクルや置かれた環境は一律ではなく、それぞれに適した「働き方」の選択肢を多様に用意する必要がある。日本社会においても、今後生産年齢人口の減少に伴い「働き手」も減少するなか、会社都合を優先した働かせ方だけでは労働需給のミスマッチはますます広がる。また、現在の非正規問題も「働く時間と場所の制約を受けない」働き方が広がれば、安定雇用の道筋や個人のキャリア展望が開けてくる。「個人の視点」に立って、働く者がいきいきと活躍できる企業、社会の環境づくりに向けて「人が主役の多様な働き方」と題する提言を取り纏めた（以下、提言要旨）。

<提言1>

雇用の原則の徹底を

雇用の原則は直接で期間の定めのない雇用であることを確認したうえで次のとおり対応すべきである。

- ・派遣労働者を受け入れる場合は、常用代替を防止するために職種、期間、人数などを労使協議のうえ決定する。
- ・有期雇用は、事業や職種・職務が有期の場合に限る。

<提言2>

本人の選択に基づく多様な働き方を働き方の希望に応じた限定社員と無限定社員とにすべきである。

正社員か非正社員かではなく、働き方の希望に応じて限定社員と無限定社員とすべきである。これはライフステージに合った働き方を主体的に選択することを可能とし、人材の確保・定着等にも寄与する。具体的には次の通りとする。

- ・働く者が生活事情に合わせて勤務地、職務・職種、働く日・時間を選択することができる仕組み（限定社員）を確立する。限定区分の重複を認める。
- ・正規・非正規といった区分をなくし、限定的な働き方と限定のない働き方（無限定社員）とする。
- ・働く者の申し出に基づき、無限定社員と限定社員、および限定社員間の転換を認める。
- ・不合理な処遇差をもたらしたり、雇用調整の手段とならないようにする。

あくまでも、雇用の安定を前提に、労働者の希望にかなう多様な働き方として主体的に選択可能な形で運用する。

- ・実質的な男女差別を生じさせないように留意する。
- ・非正社員を選んだ理由として「通勤時間が短いから」とする者が多くいることから、在宅労働やサテライトオフィスの取り組みを進める。

多様な働き方としての派遣労働へ

- ・派遣労働は、勤務地、職務・職種などを「限定した働き方」を可能とする働き方と位置付ける。

兼業・副業への対応を

兼業・副業を行うかどうかは、あくまで各個人に委ねられた働き方の“選択肢”の一つと位置付け、次のとおり対応すべきである。

- ・企業が、兼業・副業を許可制とする場合は、過度に制限してはならない。
- ・働く者が兼業・副業を行う場合は、就業時間が長くなる可能性があるため、自身による就業時間や健康管理に注意する。

また、職務専念義務、秘密保持義務、競業避止義務を負っていることに留意する。

<提言3>

働き方、仕事に見合った納得性の高い処遇の確立を

無限定社員と限定社員との働き方の違いに応じて納得性の高い処遇とするため、次のとおり対応すべきである。

- ・限定社員の働き方に応じて無限定社員または同一職務の限定社員との均等・均衡を実現する。
- ・処遇に差を設ける場合は、該当者だけでなく、すべての人たちの合意を得る。
- ・時間（日）限定社員の賃金、一時金、退職金は、他の働き方区分の同一職務の者と、時間・日に応じて按分する。
- ・手当は趣旨・要件に該当する場合同じに取り扱う。
- ・職務と賃金の関連を高め、時間当たり賃金を確立する。
- ・昇進・昇格は要件を満たす限り、無限定社員と限定者は同等に取り扱う。
- ・福利厚生、教育・訓練、自己啓発は、同一職務に就いている者について働き方の区分の違いを理由として差を設けない。
- ・事業所閉鎖や事業縮小、業務縮小時等の人事上の取扱い（雇用保障）は、無限定社員と限定社員とで同様の取扱いとする。

ギグエコノミーの下で働く者を保護する仕組みの構築を

- ・プラットフォームを評価する仕組みを構築する。
- ・仲介型プラットフォームに対して、受注者に対する契約の履行について連帯責任を負うこととする。
- ・専門クラウドワーカーについて、政府は労災や失業保障などについて広報するとともに制度の拡充を検討すべきである。

派遣労働者の処遇の整備を

- ・派遣元との雇用関係は、期限の定めのない雇用を原則とする。
- ・派遣先が変わるたびに労働条件が変わることを避けるために、派遣元において労働条件などの処遇体系を確立すべきである。その際の水準は同種の労働者の水準を超えるものとしなければならない。また、派遣元における均衡・均等処遇に留意する。
- ・有期雇用（登録派遣）である場合、同種の職務である無期雇用の派遣労働者より賃金は高くなければならない。
- ・職務に関連する能力開発は派遣元が行い、企業に特殊な技能に関する教育は派遣先が行う。安全衛生についても同様とする。
- ・食堂、休憩室、ロッカーなど福利厚生施設の利用について、派遣先は自社の従業員と同等に扱う。

<提言4>

厳格な労働時間管理と要員確保を

生活と仕事を無理なく両立できるよう時間外・休日労働の常態化をなくし、職場の適正要員を確保すべきである。

- ・時間外・休日労働は例外（予測できない、緊急性がある場合）の原則を徹底する。
- ・タイムカード、ICカード、パソコンの使用履歴など客観的な記録により、始業・終業時刻を記録する。健康確保の観点から管理監督者やみなし労働時間制で働く者も同様に就業時間を記録する。
- ・時間外・休日労働は自己申告（申請）ではなく、上長が指示（命令）する。
- ・時間外・休日労働が発生する要因（仕事量、仕事の配分、取引慣行）を洗い出し要員確保など必要な改善策を実行する。
- ・36協定の有効期間内であっても、毎月、時間外・休日労働の実態と要因を労使で確認し改善点などあれば労使協議で取り上げる。

- ・季節変動も含めて需要増加には必要な要員を確保する。
- ・時間外・休日労働の割増率を少なくとも50%以上とする。

<提言5>

働く者の能力向上と業績向上の好循環を

働く者が企業内での成長を実感しながら自己実現を目指し、働きがいを実現するために積極的に以下の通り人材投資を行うべきである。

- ・教育訓練に携わる指導人材の確保と教育訓練の経営上の優先順位を引き上げる。
- ・働く者の職業選択、職業生活設計、又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じて助言及び指導を行うためにキャリアコンサルティングの制度化と充実を図る。

具体的には、キャリアコンサルタントによる面談、キャリア・デザイン研修などに積極的な取り組みを行う。

- ・自己啓発を支援し、主体的な能力開発の取組み又は中長期的なキャリア形成を支援するために教育訓練休暇、教育訓練短時間勤務などを制度化するとともに教育訓練給付金の活用を進める。
- ・職業生活が長期化すると考えられるが、職業生活の途中でより専門性を高めるなどのために学び直しを行おうとする者に対し、就学期間中の雇用や柔軟な勤務時間制度を保証し、教育訓練給付金を含めた支援制度を整える。
- ・雇用保険制度において、継続的職業教育訓練に参加する者に対して休職・労働時間短縮による賃金の減額分を助成する措置を講ずる。

<提言6>

空白期間のない労働移動を

- ・離職した者が短期間に再就職を果たし、処遇においてそれまでの経験が正当に評価されるよう次の取り組みをすべきである。
- ・事業者団体、産業別労働組合または共同して求職者と求人をつなぐ仕組みを構築する。
- ・ミスマッチの防止と円滑な労働移動を実現するためにジョブカードの普及・拡大につとめる。
- ・産業・業種ごとに職務と賃金の標準化を推進する。

ユニオン・カレッジ講演テーマと講師一覧

*以下、組織名および役職は在任当時

2010年度

①	生産性運動の推進と労働組合の対応	全労生 元議長 吉井 眞之氏
②	労働運動の活性化を目指して～これからのリーダーに期待するもの～	連合 元会長 鷺尾 悦也氏
③	戦後労働運動の歴史を学ぶ	東京大学 教授 仁田 道夫氏
④	法の視点からみた労働組合の意義と役割	成蹊大学 准教授 原 昌登氏
⑤	中小労働運動の実態と今日的課題	JAM 前副会長 豊泉 則幸氏
⑥	労働組合から見る経営分析	日本生産性本部 主任コンサルタント 加藤篤士道
⑦	事例研究～労使協議の意義・あり方と労働組合の取り組み	法政大学 教授 藤村 博之氏
⑧	職場との対話力の向上～今こそ求められる組合員への個別的問題解決力	元味の素労働組合 中央執行委員長・日本生産性本部 村杉 靖男
⑨	公正な分配と労働運動（雇用・公正分配基準・労使協議）	基幹労連 元委員長 内藤 純朗氏
⑩	今後の労働運動の方向性と労使関係のあり方	連合総研 理事長 草野 忠義氏

2011年度

①	生産性運動の推進と労働組合の対応	全労生 元議長・金属労協（IMF-JC）顧問政策研究フォーラム 常務理事 吉井 眞之氏
②	労働運動の活性化を目指して～これからのリーダーに期待するもの～	連合 顧問（元会長）・全労済協会 顧問 鷺尾 悦也氏
③	法の視点から見た労働組合の意義と役割	成蹊大学 准教授 原 昌登氏
④	戦後労働運動の歴史を学ぶ	国士舘大学 教授 仁田 道夫氏
⑤	実践 効果的な労使交渉の進め方	IKI create 代表 平塚 大輔氏
⑥	中小労働運動の実態と今日的課題	JAM金属労働会館 理事長 豊泉 則幸氏
⑦	労働組合から見る経営分析	日本生産性本部 主席コンサルタント 加藤篤士道
⑧	職場との対話力の向上～今こそ求められる組合員への個別的問題解決力	元味の素労働組合 中央執行委員長・日本生産性本部 村杉 靖男
⑨	「経営協議会における課題と東日本大震災への対応について」	NTT労働組合 中央本部交渉政策部長 余田 彰氏 問題提起：（聞き手）法政大学大学院 教授 藤村 博之氏
⑩	今後の労働運動の方向性と労使関係のあり方	連合総研 理事長 草野 忠義氏

2012年度

①	生産性運動の推進と労働組合の対応 全労生 元議長・金属労協（JCM）顧問 政策研究フォーラム 常務理事 吉井 真之氏
②	労働運動の活性化を目指して～労働界の統一と連合の役割～ 国際労働財団 理事長 高木 剛氏
③	法の視点からみた労働組合の意義と役割 成蹊大学 准教授 原 昌登氏
④	戦後労働運動の歴史を学ぶ 国土館大学 教授 仁田 道夫氏
⑤	実践 効果的な労使交渉の進め方 IKI create 代表 平塚 大輔氏
⑥	労働組合から見る経営分析 日本生産性本部 主任コンサルタント 加藤篤士道
⑦	中小労働運動の実態と今日的課題 UIゼンセン同盟 副会長 徳田 孝蔵氏
⑧	職場との対話力の向上～今こそ求められる組合員への個別的問題解決力～ 元味の素労働組合 中央執行委員長・日本生産性本部 講師 村杉 靖男
⑨	事例研究～労使協議の意義・あり方と労働組合の取り組み 事例紹介：東芝労働組合 中央執行委員 中井 悦子氏 問題提起：（聞き手）法政大学 教授 藤村 博之氏
⑩	雇用均等行政の現状と課題 厚生労働省雇用均等・児童家庭局 雇用均等政策課長 成田 裕紀氏
⑪	これからのユニオンリーダーに期待すること 電機連合福祉共済センター 理事長 大福真由美氏

2013年度

①	生産性運動の推進と労働組合の対応 全労生 元議長・金属労協（JCM）顧問 政策研究フォーラム 常務理事 吉井 真之氏
②	労働運動の再活性化を目指して～労働組合のルーツの再確認～ 連合 顧問・国際労働財団 理事長 高木 剛氏
③	戦後労働運動の歴史を学ぶ 国土館大学 教授 仁田 道夫氏
④	労働組合から見る経営分析 日本生産性本部 主席経営コンサルタント 加藤篤士道
⑤	中小労働運動の実態と今日的課題 政策研究フォーラム 専務理事 徳田 孝蔵氏
⑥	職場との対話力向上～今こそ求められる組合員への個別的問題解決力～ 法政大学大学院 職業能力開発研究所・日本生産性本部 講師 村杉 靖男
⑦	実践 効果的な労使交渉の進め方 IKI create 代表・明星大学 特任教授 平塚 大輔氏
⑧	事例研究～労使協議のあり方と労働組合の取り組み 事例紹介：全日通労働組合 中央書記長 成田 幸隆氏 問題提起：（聞き手）法政大学大学院 教授 藤村 博之氏
⑨	男女平等参画社会の実現に向けて～日産自動車の労使の取り組みを中心に～ 自動車総連 労働条件局長 富田 珠代氏
⑩	これからのユニオンリーダーに期待すること 電機連合福祉共済センター 理事長 大福真由美氏

2014年度

①	生産性運動の推進と労働組合の対応 全労生 元議長・金属労協（JCM）顧問 政策研究フォーラム 常務理事 吉井 眞之氏
②	労働運動の再活性化を目指して ～労働組合のルーツの再確認～ 連合 顧問・全労済協会 理事長 高木 剛氏
③	法の視点からみた労働組合の意義と役割 成蹊大学 教授 原 昌登氏
④	戦後労働運動の歴史を学ぶ 国士舘大学 教授 仁田 道夫氏
⑤	労働組合から見る経営分析 日本生産性本部 主席経営コンサルタント 加藤篤士道
⑥	中小労働運動の実態と今日的課題 全労済 調査役 河野 和治氏
⑦	労使交渉と賃金分配 日本生産性本部 ワークライフ部 研究主幹 加藤 孝
⑧	職場との対話力の向上 ～今こそ求められる組合員への個別的問題解決力 元味の素労働組合 中央執行委員長・日本生産性本部 講師 村杉 靖男
⑨	労使協議の意義・あり方と労働組合の取り組み ～事例：東急百貨店グループ労働組合～ 事例紹介：東急百貨店グループ労働組合 委員長 佐藤 尚志氏 問題提起：（聞き手）法政大学大学院 教授 藤村 博之氏
⑩	男女平等参画社会の実現に向けた労働組合の役割 電機連合 中央執行委員 半沢 美幸氏
⑪	これからのユニオンリーダーに期待すること 全労生 元議長 落合 清四氏

2015年度

①	生産性運動の推進と労働組合の対応 全労生 元議長 吉井 眞之氏
②	労働運動の活性化を目指して ～労働界の統一と連合の役割～ 連合 前会長 高木 剛氏
③	法の視点からみた労働組合の意義と役割 成蹊大学 成蹊大学 教授 原 昌登氏
④	戦後労働運動の歴史を学ぶ 国士舘大学 教授 仁田 道夫氏
⑤	中小労働運動の実態と今日的課題 JAM 副書記長 川野 英樹氏
⑥	労働組合から見る経営分析 日本生産性本部 主任コンサルタント 加藤篤士道
⑦	賃金制度の基本的考え方と変化の潮流 日本生産性本部 雇用システム研究センター 研究主幹 村上 和成
⑧	職場との対話力の向上 ～今こそ求められる組合員への個別的問題解決力 味の素労働組合 元中央執行委員長・日本生産性本部 講師 村杉 靖男
⑨	労使協議の意義・あり方と労働組合の取り組み ～事例：フード連合（および加盟組合）～ 事例紹介：フード連合 事務局長 山本 建二氏 問題提起：（聞き手）法政大学 教授 藤村 博之氏
⑩	ANAの男女平等参画社会の実現に向けた取組みと労働組合の役割 ANA労働組合 中央執行委員 榎原あやこ氏
⑪	これからのユニオンリーダーに期待すること 全労生 前事務局長 西澤昇治郎氏

2016年度

①	生産性運動の推進と労働組合の対応 全労生 元議長 吉井 眞之氏
②	法の視点からみた労働組合の意義と役割 成蹊大学 教授 原 昌登氏
③	中小労働運動の実態と今日的課題 全労生 中小企業対策部会長（JAM・会長） 宮本 礼一氏
④	職場との対話力の向上～組合員へのキャリアカウンセリング力 味の素労働組合 元中央執行委員長・日本生産性本部 講師 村杉 靖男
⑤	労働組合活動に役立つ経営分析 日本生産性本部 主任コンサルタント 加藤篤士道
⑥	賃金の基本的考え方 日本生産性本部 雇用システム研究センター 主任研究員 大西 孝治
⑦	事例研究～IH Iグループ労連における労使協議の取り組み 事例紹介：IH I労働組合連合会 中央副執行委員長 坂本 彰氏 問題提起：（聞き手）法政大学 教授 藤村 博之氏
⑧	多様な働き方や女性活躍推進に関わる田辺三菱製薬労働組合の労使の取り組み 事例紹介：JEC 連合副会長・田辺三菱製薬労働組合 委員長 安原三紀子氏 聞き手：全労生・事務局長 久保 直幸
⑨	データから見る生産性 日本生産性本部 生産性研究センター 上席研究員 木内 康裕
⑩	労働運動の活性化と連合の役割 全労済協会 理事長 高木 剛氏

2017年度

①	生産性運動の推進と労働組合の役割 全労生 元事務局長 西澤昇治郎氏
②	中小労働運動の実態と今日的課題 全労生 副議長・JAM 会長 宮本 礼一
③	法の視点からみた労働組合の意義と役割 成蹊大学 教授 原 昌登氏
④	職場との対話力の向上～組合員へのキャリアカウンセリング力 味の素労働組合 元中央執行委員長・日本生産性本部 講師 村杉 靖男氏
⑤	労働組合活動に役立つ経営分析 日本生産性本部 主任コンサルタント 加藤篤士道
⑥	賃金の基本的考え方 日本生産性本部雇用・キャリア開発センター 主任研究員 大西 孝治
⑦	データから見た生産性 日本生産性本部 生産性研究センター 上席研究員 木内 康裕
⑧	労使協議制の現状と課題 法政大学 教授 藤村 博之氏
⑨	女性活躍推進と働きやすい職場づくりに向けた取り組み 生保労連 副委員長 高橋 桂子氏
⑩	労働運動の活性化を目指して 全労済協会 理事長 高木 剛氏

2018年度

①	生産性運動の推進と労働組合の対応 全労生 元事務局長 西澤昇治郎 氏
②	法の視点からみた労働組合の意義と役割 成蹊大学 教授 原 昌登 氏
③	中小労働運動の実態と今日的課題 全労生 中小企業対策部会長・JAM 顧問 宮本 礼一 氏
④	労働組合活動に役立つ経営分析 日本生産性本部 主席経営コンサルタント 加藤篤士道
⑤	組合役員に今こそ求められる対話力向上 味の素労働組合 元中央執行委員長・日本生産性本部 講師 村杉 靖男
⑥	賃金の基本的考え方 日本生産性本部 雇用システム研究センター 主任研究員 大西 孝治
⑦	データから見た生産性 日本生産性本部 生産性総合研究センター 上席研究員 木内 康裕
⑧	労使協議の意義 ～問題提起&グループ討議～ 法政大学 教授 藤村 博之 氏
⑨	ツムラ労働組合の女性活躍推進と働きやすい職場づくりに向けた取り組み ツムラ労働組合 中央事務局長 井上 愛彩 氏
⑩	労働運動の活性化を目指して 全労済協会 顧問 高木 剛 氏

2019年度

①	生産性運動の推進と労働組合の対応 全労生 議長 野中 孝泰
②	法の視点からみた労働組合の意義と役割 成蹊大学 教授 原 昌登 氏
③	中小労働運動の実態と今日的課題 JAM 顧問 宮本 礼一 氏
④	労働組合活動に役立つ経営分析 日本生産性本部 主席経営コンサルタント 加藤篤士道
⑤	組合役員に今こそ求められる対話力向上 味の素労働組合 元中央執行委員長・日本生産性本部 講師 村杉 靖男
⑥	賃金の基本的考え方 日本生産性本部 雇用システム研究センター 主任研究員 大西 孝治
⑦	データから見た生産性 日本生産性本部 生産性総合研究センター 上席研究員 木内 康裕
⑧	労使協議の意義 法政大学 教授 藤村 博之 氏 全労生 副議長・自動車総連 会長 高倉 明
⑨	労働運動の活性化を目指して 全労済協会 顧問 高木 剛 氏
⑩	シニア雇用に向けた取り組み ダイキン工業株式会社 境製作所 課長（教育、技能伝承担当） 奥田恵美子 氏

定例研究会のテーマと講師

2010年度

①	企業の男性中心型体質は変わるのか 実践女子大学 鹿嶋 敬氏
②	日本経済が再浮上を果たすためには 独立行政法人産業技術総合研究所 総括主幹 小笠原 敦氏
③	今後の社会保障のあり方 東京大学大学院 経済学研究科長・経済学部長 吉川 洋氏

2011年度

①	日本の労働市場制度改革に向けて 独立行政法人 経済産業研究所 上席研究員 鶴 光太郎氏
②	日本企業の強みを取り戻せ！～人を核にした組織のあり方～ 株式会社チェンジ・アーティスト 代表取締役社長 荻阪 哲雄氏

2012年度

①	雇用形態の多様化と労組の役割 ～多様な従業員が競争力を高める～ 法政大学経営大学院 イノベーションマネジメント研究科 教授 藤村 博之氏
---	---

2013年度

①	ILOの課題（ディーセントワークの実現）と国際労働運動の動向 ILO 理事・連合 国際顧問 桜田 高明氏
---	---

2014年度

①	重層化するグローバル社会 英日社会の比較を中心に 法政大学 教授 梅崎 修氏
---	---

2015年度

①	産業別組合の労使協議、労使の意思疎通の現状について ～主要産業の労使意思疎通実態調査報告書より～ 労働研究センター 代表 村杉 靖男氏
②	企業倫理、職業倫理を問い直す 慶應義塾大学 准教授 梅津 光弘氏
③	介護離職ゼロに向けて～現状の課題と取組のポイント 社会福祉法人こうほうえん 理事長 廣江 研氏

2016年度

①	産業別組合の労使協議、労使の意思疎通の現状について ～主要産業の労使意思疎通実態調査報告書より～ 労働研究センター 代表 村杉 靖男氏
②	『企業の成長と顧客満足』 青山学院大学 教授 小野 譲司氏

2017年度

①	ドイツ 労働4.0の概略、今後の展望 JILPT 調査員 飯田 恵子氏
②	雇用社会のデジタル化時代における集团的労使関係の役割 ードイツにおける労働4.0をめぐる議論動向ー JILPT 研究員 山本 陽大氏

2018年度

①	訪日インバウンド市場拡大トレンドを活かした地域活性 JTB総合研究所 取締役 コンサルティング事業部長 兼 事業開発部長 小里 貴宏氏
②	誰もが働ける社会へ ～障がい者の雇用管理と働き方改革～ 法政大学 教授 眞保 智子氏

2019年度

①	シニア雇用を巡る先進国、アジア各国比較～世界の潮流、わが国への示唆 亜細亜大学 副学長・教授 権丈 英子氏
---	--

中央討論研究(研究)集会のプログラム

2010年度 全国労働組合生産性中央討論集会 不確実性の増大・多様化の中における生産性運動 ～生産性三原則の意義の再確認と理解活動の促進～

- 【開会挨拶】 全労生 議長・UIゼンセン同盟 会長 落合 清四
【挨拶】 公益財団法人日本生産性本部 常務理事 松川 昌義
【特別報告】
『労働組合の現状と課題～第3回全労生・地方労生
「雇用と労使関係課題」に関する共同アンケート調査をもとに～』
法政大学 准教授 梅崎 修氏
- 【分科会のオリエンテーション】
(狙い・テーマ提起・進め方等について)
全労生 事務局長 西澤昇治郎
- 【分科会討論】
第1分科会『50周年宣言の具現化に向けて～グローバル化の進展と三原則～』
〈座長〉全労生 副議長・電機連合 副中央執行委員長 野中 孝泰
第2分科会『中小労働運動に資する産別労組の役割について』
〈座長〉全労生 副議長・UIゼンセン同盟 副会長 徳田 孝蔵
第3分科会『今後の望ましい働き方と労働組合の役割について』
〈座長〉全労生 副議長・サービス・流通連合 会長 八野 正一
- 【記念講演】
『グローバル化の進展と労働組合の役割』
同志社大学 教授 石田 光男氏
- 【分科会報告・全体討論】
【交流会】

2011年度 全国労働組合生産性中央討論集会 不確実性の増大・多様化の中における生産性運動 ～生産性三原則の今日的意義と解釈を共有し、真の生産性運動の展開を～

- 【開会挨拶】 全労生 議長・UIゼンセン同盟 会長 落合 清四
【挨拶】 日本生産性本部 常務理事 松川 昌義
【特別報告】
『サービス分野の生産性向上と労働組合の役割特別委員会 提言発表』
全労生 副議長・共同委員長・サービス・流通連合 会長 八野 正一
- 【分科会討論】
第1分科会『労使協議の更なる充実に向けて ～求められる単組・産別の役割～』
〈座長〉全労生 副議長・電機連合 副中央執行委員長 野中 孝泰
第2分科会『社会全体の幸福を追求するワークスタイルのあり方とは』
〈座長〉全労生 副議長・運輸労連 中央執行委員長 山浦 正生
第3分科会『生産性向上に資する個々人の能力発揮の方策について
～若年層・シニア層の雇用、処遇、能力開発～』
〈座長〉全労生 副議長・自動車総連 事務局長 相原 康伸
- 【記念講演】
『生産性向上に向けた顧客満足の取り組みについて～JCSI調査を踏まえて～』
法政大学経営大学院 教授 小川 孔輔氏
- 【分科会報告・全体討論】
【交流会】

2012年度 全国労働組合生産性中央討論集会
発展のための原点回帰の生産性運動
 ～三原則の体現による好循環の実現へ、労使の建設的協議と実践を～

【議長挨拶】	全労生 議長・基幹労連 中央執行委員長	神津里季生
【挨拶】	日本生産性本部 理事長	松川 昌義
【記念講演】	『少子高齢化・人口減少時代に対応した日本の生き方 ～人口オオナス下の成長戦略をどう考えるか～』 法政大学大学院 政策創造研究科 教授 小峰 隆夫 氏	
【特別報告】	『これからの労使協議制のあり方に関する調査』結果概要 全労生 調査部会長・電機連合 副中央執行委員長 野中 孝泰	
【分科会討論】	第1分科会『グローバル経済下における真のパートナーシップ・労使協議制のあり方』 〈座長〉全労生 副議長・電機連合 副中央執行委員長 野中 孝泰 〈副座長〉全労生 副議長・自動車総連 会長 相原 康伸	
	第2分科会『真の豊かさを実現する、成果の公正分配の追求と労働組合の対応』 〈座長〉全労生 副議長・情報労連 書記長 春木 幸裕 〈副座長〉全労生 副議長・JAM・副会長 藤川 慎一	
	第3分科会『ディーセント・ワークの実現に向けて』 〈座長〉全労生 副議長・JP労組 中央執行委員長 白杵 博 〈副座長〉全労生 副議長・サービス・流通連合 会長 八野 正一	
【分科会報告・全体討論】		
【交流会】		

2013年度 全国労働組合生産性中央討論集会
発展のための原点回帰の生産性運動
 ～人の力を生み出す三原則の体現、労使の建設的協議と実践を～

【開会挨拶】	全労生 議長・自動車総連 会長	相原 康伸
【挨拶】	日本生産性本部 常務理事	横川 修
【特別報告】	「これからの労使協議制のあり方に関する調査」 連合総研 研究員 南雲 智映	
	「雇用と労使関係課題に関する第4回共同アンケート調査」研究報告 全労生 事務局長 西澤昇治郎	
	「中小企業の今日的課題の克服～中小企業労働者に魅力ある労働運動～」 全労生 中小企業対策部会長・UAゼンセン 副会長 島田 尚信	
【分科会討論】	第1分科会『グローバル化に伴う経営、事業形態の変化と生産性』 〈座長〉全労生 副議長 藤川 慎一 〈副座長〉全労生 副議長・JP労組 中央副執行委員長 増田 光儀	
	第2分科会『労使協議の社会的広がり労働組合が持つべき社会的視点』 〈座長〉全労生 事務局長 西澤昇治郎 〈副座長〉連合総研 研究員 南雲 千秋 氏	
	第3分科会『中小単組に対する産別の役割と働きかけ』 〈座長〉全労生 部会長 島田 尚信 〈副座長〉基幹労連 中央執行委員長代行 澤田 和男 氏	
【交流会】		

2014年度 全国労働組合生産性中央研究集会
 ～生産性運動の社会的拡がりと労使の社会的責任～

- 【開会挨拶】 全労生 議長・自動車総連 会長 相原 康伸
- 【問題提起】
 『50周年宣言から5年、そして60周年に向けた道筋
 ～今、改めて中期活動指針（ガイドライン）の実行と課題を整理し、次のステップへ～』
 全労生 副議長・特別委員会 委員長 八野 正一
 中小企業対策部会長 島田 尚信
 （兼進行）全労生 事務局長 西澤昇治郎
- 【講演】
 『これからの働き方、暮らし方と産業社会』
 同志社大学 教授 石田 光男 氏
- 【パネルディスカッション】～真の生産性運動を問う～
 第1部
 『新たな価値創造と安心社会の実現へ
 ～企業と社会の生産性を高めていくにはどうすべきか～』
 株式会社IHI 前代表取締役副社長 塚原 一男 氏
 協和発酵キリン株式会社 常務執行役員人事部長 大内 裕 氏
 コーディネーター 一橋大学 名誉教授 石倉 洋子 氏
- 『産業、企業の発展と労働者福祉向上に向けて』
 ～今こそ求められる生産性三原則の意義と労組の役割～
 九州労組生産性会議 議長・九州電力労働組合 執行委員長 久保 友徳 氏
 東急百貨店グループ労働組合・委員長 佐藤 尚志 氏
 全労生 副議長・組織広報部会長 藤川 慎一
 コーディネーター 一橋大学 名誉教授 石倉 洋子 氏
- 【集会アピール採択】 全労生 副議長・電力総連 会長 岸本 薫
- 【交流会】

2015年度 全国労働組合生産性中央討論集会
 生産性運動の基盤再構築と社会的拡がりを
 ～運動の意義を共有する労使対話の拡充と理解活動の組織的展開～

- 【開会挨拶】 全労生 議長・自動車総連 会長 相原 康伸
- 【挨拶】 日本生産性本部 理事長 松川 昌義
- 【特別報告】
 『若年層、シニア層の雇用処遇、能力開発のあり方 ～労働政策部会の提言・報告書を中心に～』
 立正大学 教授・全労生「労働政策部会」・アドバイザー 戎野 淑子 氏
- 【分科会討論】
 第1分科会『多様な職場構成員の経営参加とコンセンサスの形成について』
 〈座長〉全労生 副議長・電機連合 中央副執行委員長 神保 政史
 〈副座長〉全労生 事務局長 基幹労連・特別役員 西澤昇治郎
- 第2分科会『多様な働き方・選択肢の拡大と活力ある職場づくり』
 〈座長〉全労生 副議長・基幹労連 中央執行委員長 工藤 智司
 〈副座長〉全労生 副議長・情報労連 書記長 柴田 謙司
- 第3分科会『シニア層の能力発揮、処遇のあり方と労組の役割について』
 〈座長〉全労生 副議長・J P 労組 副委員長 増田 光儀
 〈副座長〉全労生 部会長・U A ゼンセン 会長代行 島田 尚信
- 【記念講演】
 『I o T のわが国産業への影響～国際競争力の視点から～』
 東京大学 先端科学技術研究センター 教授 森川 博之 氏
- 【分科会報告・全体討論】
- 【交流会】

2016年度 全国労働組合生産性中央討論集会
生産性運動の基盤再構築と社会的拡がりを
 ～生産性運動の原点の確認を～

【開会挨拶】	全労生 議長・自動車総連 会長	相原 康伸
【挨拶】	日本生産性本部 理事長	松川 昌義
【課題提起】		
『国際CSRの潮流と労働組合の社会的役割』		
	ISO26000の活用と労働組合の役割特別委員会 委員長	
	全労生 副議長・UAゼンセン 副会長	八野 正一
【講演】		
『これからの労働市場の環境変化と多様な働き方、働き方のニーズ』		
	中央大学 教授	阿部 正浩 氏
【分散会討議】		
テーマ1 『働く人々が求める働き方』		
テーマ2 『労働組合の社会的役割』		
第1分科会	〈座長〉全労生 副議長・UAゼンセン 副会長	八野 正一
第2分科会	〈座長〉全労生 副議長・基幹労連 中央執行委員長	工藤 智司
第3分科会	〈座長〉全労生 副議長・JP労組 中央副執行委員長	増田 光儀
第4分科会	〈座長〉全労生 副議長・情報労連 書記長	柴田 謙司
第5分科会	〈座長〉全労生 副議長・JAM 会長	宮本 礼一
	〈副座長〉全労生 副議長・運輸労連・中央執行委員長	難波 淳介
【記念講演】		
『ものづくり成長戦略～真の生産革新と稼ぐ力』		
	山形大学 教授	柴田 孝 氏
【交流会】		

2017年度 全国労働組合生産性中央討論集会
生産性運動の基盤再構築と社会的拡がりを
 ～生産性運動の原点の確認を～

【議長挨拶】	全労生 議長・自動車総連 会長	相原 康伸
【講演】		
『生産性と生産性運動の歴史』		
	日本生産性本部 特別顧問	松川 昌義
問題提起① 『生産性運動と労使関係』		
	立正大学 教授	戎野 淑子 氏
問題提起② 『生産性運動の今日的課題と全労生60周年に向けて』		
	全労生 議長	相原 康伸
【分散会討議】		
テーマ1 『生産性運動が果たしてきた役割、生産性三原則の振り返り』		
テーマ2 『生産性運動の今と生産性三原則の今日的役割を考える』		
第1分散会	〈座長〉全労生 副議長・UAゼンセン 副会長	八野 正一
	〈副座長〉全労生 副議長・自動車総連 会長	高倉 明
第2分散会	〈座長〉全労生 事務局長・UAゼンセン 参与	久保 直幸
	〈副座長〉全労生 副議長・JAM 会長	安河内賢弘
第3分散会	〈座長〉全労生 副議長・運輸労連 中央執行委員長	難波 淳介
	〈副座長〉全労生 副議長・情報労連 中央執行委員長	野田三七生
【交流会】		

2018年度 全国労働組合生産性中央討論集会
生産性運動の基盤再構築と社会的拡がりを
 ～生産性運動の原点の確認を～

- 【開会挨拶】 全労生 議長・電機連合 中央執行委員長 野中 孝泰
- 【基調講演】
 『労働の未来と生産性』
 日本私立学校振興・共済事業団理事長 清家 篤 氏
- 【分散会討論】
 共通テーマ「生産性運動の推進と生産性三原則の取り組み」
- 第1分散会 (座長) 全労生 副議長・電力総連 会長 岸本 薫
 (副座長) 全労生 副議長・J P 労組 中央執行委員長 増田 光儀
- 第2分散会 (座長) 全労生 副議長・運輸労連 中央執行委員長 難波 淳介
 (副座長) 全労生 副議長・J A M 会長 安河内賢弘
- 第3分散会 (座長) 全労生 副議長・自動車総連 会長 高倉 明
 (副座長) 全労生 副議長・情報労連 中央執行委員長 野田三七生
- 【交流会】

2019年度 全国労働組合生産性中央討論集会
生産性運動の基盤再構築と社会的拡がりを
 ～生産性運動の原点の確認を～

- 【開会挨拶】 全労生 議長・電機連合 中央執行委員長 野中 孝泰
- 【基調講演】
 第四次産業革命の進展と雇用の未来・人材育成・働き方改革
 (公財) 日本生産性本部上席研究員／経済産業研究所上席研究員 (特命) 岩本 晃一 氏
- 【分散会】
 共有テーマ「第4次産業革命の進展と職場、働き方の課題」
- 第1分散会 (座長) 全労生 副議長・U A ゼンセン 副会長 八野 正一
 (副座長) 全労生 副議長・運輸労連 中央執行委員長 難波 淳介
- 第2分散会 (座長) 全労生 副議長・情報労連 中央執行委員長 野田三七生
 (副座長) 全労生 副議長・J A M 会長 安河内賢弘
- 第3分散会 (座長) 全労生 副議長・自動車総連 会長 高倉 明
 (副座長) 全労生 副議長・電力総連 会長 坂田 幸治
- 【交流会】

第4章

全労生への期待

全労生に対する想い・期待

全労生 前議長 相原 康伸



全国労働組合生産性会議の結成60周年を心よりお慶び申し上げます。同時に、本年、意味ある節目を迎えられましたのは、歴代の公益財団法人日本生産性本部の皆様をはじめ、関係各方面の多大なるご支援とご協力の賜物と痛感する次第です。

全国労組生産性会議は、戦後、日本が焼け野原から立ち上がっていく上で、欠くべからざる、「生産性三原則」という価値観を働く者の立場から広く社会に訴え、今日まで確実に歩みを進めてきました。日本の発展を支えた生産性運動が多くの共感を得る中で、その全国労働組合生産性会議の一つひとつの足跡が、働く仲間の明日への希望を形づくってきました。

また、生産性運動の前進が、集団的労使関係の促進という運動基盤の強化はもとより、日本の労使関係の近代化に重要な役割を果たし得たことを再確認したいと思います。

さて、世界を財・サービスが自由に行き交い、結び合うことは、新たな付加価値を生む大切な礎であり、一つひとつの財・サービスの背景には人々の絶えまない努力があります。

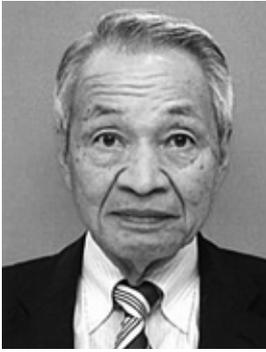
一方、現在、国際社会において顕在化する分断の現状は、統合と発展、その精神と実践の重要性を何処かに置き忘れてきてしまったかのようです。世界の人々が英知を傾け、育んできた国際秩序への挑戦の動きと映るのは私だけでしょうか。

本年、創立100周年を迎えたILOは、多大なる犠牲を生んだ第1次世界大戦への通烈な反省から生まれました。ILOのフィラデルフィア宣言には、今も息づく「労働は商品ではない」との精神が高らかに謳われています。各国はその精神を土台として、様々な社会的保護の拡充など、脱商品化の動きを広げていきました。そして今私たちは、性別、年齢、国籍、障がいの有無などによらず、より一人ひとりの居場所にあたたかな光をあて行動する時代を迎えています。他を排し、自己の幸福だけを求める風潮を強く戒めねばなりません。なぜならそこからは、生産性運動が拠り所とする「人間の無限の可能性」への確信が感じとれないからです。

時代を経てもなお、公正な社会づくりに向けた生産性運動への期待は、高まるばかりです。

人の顔をした生産性運動の確かな歩みを

全労生 前事務局長 西澤 昇治郎



結成60年おめでとうございます。諸先輩・現役役員はじめ全労生に集う皆様のご尽力に、心より敬意と感謝を申し上げます。

小生が事務局長の任を負った2006～2014年間の取り組み課題は、生産性三原則に基づく生産性運動の理念を労使が再確認し、三原則の深化をはかることであり、また、50周年宣言の具現化に向けたガイドラインに基づく取り組みでもあった。

そのために、生産性本部との連携のもと、各部会を中心とした調査研究・提言や春闘時の労使に対するアピールや主張など発信力の強化に努めると共に、構成産別を通じた運動展開にも注力してきた。しかし、残念ながら運動・活動の裾野が広がったと言えるまでには至らなかった。

一方、今日の日本社会は、人口減少と超少子高齢化の中で、更なるグローバル化や第4次産業革命と言われる情報技術革新への的確な対応など、持続可能性に対する課題が増加し、改めて生産性向上が大きなキーワードとなっている。

連合ビジョンが示す「働くことに最も重要な価値を置き活力あふれる参加型社会、持続可能性と包摂を基底に置き誰一人取り残されることのない社会」を実現するためには、職場で働く全ての人々が参画する「真の生産性運動」の実践が不可欠である。また、生産性運動は、労使とりわけ経営者（経営陣）が、生産性の精神とその実現に向けた生産性三原則を正しく理解し、集団的労使関係（労使協議）を通じて誠実に取り組む姿勢がなければ、推進も成果を期すことも出来ない。

60年は人間でいえば還暦である。発足時を振り返り、「生産性三原則は、真の人間の顔をした運動たらしめる重要な鍵」「労組の立場から自主的に運動を推進する」「生産性運動は実践ありき」、このことを再確認する節目でもある。その上で、政・労・使の社会対話や社会のあらゆる層との対話を行い、正しい生産性運動の理解を拡げることである。全労生がその先頭に立って実践することを願って止まない。

頑張れ全労生！

労働組合の生産性向上推進の母体

労働政策部会前アドバイザー（立正大学 経済学部 教授） 戎野 淑子



全国労働組合生産性会議結成60年、おめでとうございます。結成時から今日に至るまでには、経済も社会も著しく変わり、労使関係そのものにも変化が生じてきました。その道において、様々な局面があり、多くの方々の並々ならぬご努力があったことと存じます。

私は、以前労働政策部会にてアドバイザーとして議論に参加させていただいた時、文献等から感じていた以上に、委員の方々の熱い思い、またその思いから生じる活発な議論に触れました。その時、改めて貴会議の社会的役割、またその重要性について強く意識させられました。そして、その中の一つが、一言でいうなれば、「生産性運動の推進母体として、なぜ産業別労働組合が集まり議論を進めていくのか」ということでした。この度貴会議が一つの節目を迎えられ、新たな一歩を踏み出されるにあたって、このことについて一言述べさせていただきたいと思います。

「生産性運動に関する三原則」には、産業という言葉も、いわんや産業別労働組合という言葉も出てきません。三原則の第2原則には労使の協力・協議の必要性が記されていますが、企業ごとが中心となっています。しかし、そこに、労働組合として生産性向上を推進する母体として、産業別労働組合が集結し、貴会議が結成され、重要な役割が果たされてきました。

第3原則に生産性向上による諸成果が経営者、労働者、消費者に広く分配されることが記されていますが、そのためには、労使ともに自らの視点のみならず、第1原則にある「国民経済的観点」に立ち、日本経済全体の発展を考え、それに向けた取り組みが必要です。企業は一企業のみで成長することはできず、産業もまた単独での発展はあり得ず、そこには産業間の協力、さらには産業間の利害の調整が不可欠で、そこにおいて初めて様々な産業の発展、個々の企業の成長が実現し、日本経済が全体として発展して、その諸成果が人々に還元されます。ここに、ナショナルセンターの枠をも超えた組織として、貴会議があったものと思われます。産業の実態、すなわちその産業に携わる人々の職場の実態、暮らしの現状を肌で理解し、率直に意見を述べ、課題を明らかにし、明日への生産性に向けダイレクトに運動として展開していく。ここにおいて、生産性運動が国民運動たり得たのではないのでしょうか。

昨今では、「生産性」という言葉も多様に使われ、いわゆるリストラの実施によって雇用が失われ、労働者の生活が犠牲になることも度々見受けられます。一時的かつ局所的には生産性が高まるかもしれませんが、貴重な人材が失われ、人々の暮らしが動揺し、中長期的には企業にとっても、また日本社会全体にとっても大きな損失となっています。今改めて、三原則の実現に向け、産業の発展、そのために不可欠な「労働組合としての生産性向上の推進」を考えたとき、貴会議の社会的重要性を再認識させられます。まさに、60周年という還暦を迎えられ、原点を振り返るとき、貴会議において、現代の課題に向けた更なる活発な議論と運動が展開され、真なる生産性向上が実現されますことを心よりお祈り申し上げ、お祝いの言葉に代えさせていただきます。

參考資料

全労生60年の歩み

全国労働組合企画実践委員会が発足するまで

日本の戦後復興に向けて労働界は産業復興運動を提唱し、1947年、経済界とともに「経済復興会議」を結成したが具体的成果を挙げることなく解散した。一方、経済同友会では、1947年、国民経済的視点に立った労使の協力などを内容とする「経済民主化研究会」試案が取りまとめられたが、試案にとどまった。また、1946年、外務省は労働組合の地位確立などを内容とする「日本経済再建の基本問題」を策定し、1951年、通産省の産業合理化審議会は「日本生産性センター」の設立を建議したが取り上げられることはなかった。

現在に至るわが国の生産性運動の歴史は、1954年に、経済4団体と19企業代表の協力で「日本生産性増強委員会」が設置された（後に「日本生産性協議会」に改組）ことに始まる。しかし、この委員会は経営者のみをメンバーとしており、生産性向上運動は、企業のみならず全国民の支持を得る必要があるとして、政府は「日本生産性本部設置に関する通産省決定」を閣議承認し、日本生産性協議会は発展的に解消され、財団法人日本生産性本部が設立された。また、日本生産性本部と関係12省庁との連絡調整のための生産性連絡協議会を設置し、わが国における生産性向上運動の最高方針を審議決定することとした。その後開催された第1回生産性連絡会議では、わが国における『生産性運動に関する三原則』（①雇用の確保・拡大、②労使の協力・協議、③成果の公正分配）を決定した。

この背景には、1948年にアメリカのマーシャル・プランを基に設立された英米生産性協議会の成功を契機として、ヨーロッパ各国に生産性に関する拠点が設立され（1953年にはヨーロッパ生産性本部が設置された）、ヨーロッパの戦後復興に大きな成果をあげていたことがある。日本においてもアメリカの支援を受け、生産性を向上させようとしていたことは、当時の「閣議決定の生産性向上対策」でも明らかであった。また、『生産性運動に関する三原則』はILOのフィラデルフィア宣言にも大きく影響を受けている。

一方、日本生産性本部設立当初、役員に労働側の代表は入っていなかった。生産性向上運動が真の国民運動として定着するためには、生産の担い手である労働者、労働組合がこの運動に自主的に参加し、労使に学識経験者を加えた三者構成となることこそが、生産性運動にとって最も重要な条件とされていた。しかし、当時のナショナルセンターの1つである日本労働組合総評議会（総評）は、「生産性増強運動にたいする基本的態度」を公表し、生産性運動に不参加を決定した。「労働生産性向上が現実

には労働強化の美名に過ぎないのではないか」という疑義を呈するとともに、「アメリカがMSA（相互安全保障）の軍事的、政治的目標を実施させるために、日本経済に対する支配を確実に利益あるものにするため」という認識のもとに強い拒絶反応を示した。

同じくナショナルセンターの1つである日本労働組合総同盟（総同盟）は『生産性運動にたいする基本的態度』－八原則－」を決定し、この原則について日本生産性本部に共同確認を申し入れ、「生産性運動に関する三原則」と基本的に一致することが確認された。これにより、総同盟は生産性運動に参加を決定し、労働組合の立場から生産性運動を推進することとなった。

また、全国労働組合会議（全労）も五条件をもって対処するとし、生産性運動が失業、労働強化、実質賃金の切り下げを伴うものではないこと、民主的に推進されることなどの保障が得られれば参加するとした。なお、全労加盟の有力単産である全織同盟は「基本的には反対しないが、現実に労働強化をもたらしている実情から参加を留保する」ことを決定している（のち、1960年に正式参加）。このように労働側の意思統一ができなかった背景には、総評の反米的態度の強硬さ、経営側に対する不信感のほか、労使ともに「生産性」という言葉に対する認識が不十分だったこともあげられる。

この状況を打開するためもあり、1956年に、生産性問題の先進国であったアメリカの実態を把握するため、労組幹部が視察団を組んで渡米することとなった。当時は、外貨持ち出し制限もあって自由に海外へ行くことが難しく、国際会議への出席や共産圏諸国による招待以外に労組幹部がチームを組んで海外へ訪問することもなかった。この「労働団体生産性視察団」には、総評系・中立系の労組役員も興味・関心を持ち、回を重ねるごとに参加するようになり、労働組合の生産性向上運動参加のテコになった。また、視察団に参加した労組幹部は帰国後、全国各地で報告会を開催し、生産性運動の第一線に立つ役割を担うことになった。当時のアメリカでは、『労働運動でも、生産には協力して、そのあがった利益の分け前は十分にとる、という自信をもって運動することが大切なのではあるまいか』という造船工場の労働者の発言に見られる通り、実質的合理主義に基づいて獲得した高い生産性の成果を、当然のこととして享受しているのが実態」であった。

このように徐々に生産性運動は労働界に浸透することになったが、中央段階では依然として教条主義や原則論も存在し、「資本主義下の生産性向上運動は搾取強化」との認識を示す総評は、生産性運動とは距離を置いていた。

加えて、1957年に始まった「ナベ底景気」により、企業の売上高は大幅に減少し、繊維、鉄鋼、パルプ、非鉄金属などで操業短縮が実施され、事業の見直しと再構築に

対する反対闘争が激発する状況となった。

総評は1958年の大会で、「不況は生産性向上運動で指導された設備投資の過剰によるものであって、同運動は労働者の搾取を強化するのみとの従来の主張の正しさが実証された」と断言した。これに対して全労は、「不況の原因は、正しい意味での生産性向上運動が徹底しなかったところにある」と発表したが、生産性向上をもとに雇用の拡大、労働条件の向上、労使協議の活用等を推進して、地道な努力を重ねていた労組幹部にとって、この不況が微妙な影響を投げかけたことは否定できない。

全国労働組合企画実践委員会の発足

このような状況を打開しなければならないという認識は、生産性向上運動を推進し、具体的実践に取り組んでいた労働組合や組合幹部にとっての共通課題となった。その課題解決のために、全国的な生産性の討論集会が企画された。

ポイントは、労組が実行委員会をつくり、主催者となって、労働組合自らの活動として生産性運動に取り組むというところにあった。全国各地で開かれた討論集会の集大成として、1958年に東京で「第1回全国労働組合生産性討論集会」が開催された。日本生産性本部とともに、フィラデルフィア宣言を実践するものとして日本ILO協会も協賛した。

討論集会には、総同盟、海員組合、電労連、自動車労連、全映演、日駐労、全織同盟のほか、総評、中立系、地方労組等約230組合が参加し、各産別労組、各個別労組がバラバラの形で経験し、推進してきた生産性運動を、全産業、全国レベルで組織系列を超えて行うこと、生産性向上運動は実践にあることを相互に確認した。

更に、政府に対して「生産性向上運動に対して積極的施策を樹立し協力体制の確立」等9項目、経営者に対して「生産性向上運動を正しく理解し、封建的経営思想の払拭と近代的労使慣行樹立のための常設的懇談会を設ける」等7項目、生産性本部に対して「三者構成の適正化をはかるため労働側理事の増加」等15項目について、要請文を決議した。また、当時の労働運動の政治闘争主義に対して、現実主義路線の重視を示唆する役割が大きかったことも指摘されている。加えて、労働組合として生産性向上運動の推進母体をつくるべきだという要望が起こったことは大きな成果であった。

これらを結実させるべく、生産性運動を推進する労組役員を中心とするメンバーが協議を重ね、生産性向上運動の労働組合の推進母体を設立する準備を開始し、1959年4月1日、正式に「全国労働組合企画実践委員会」を発足させた。委員長は古賀専、副委員長兼常任委員会委員長に佐藤仲を選出し、労組生産性運動推進の中核体がスタートを切った（のちに、全国労働組合生産性会議（全労生）に改称）。この名称は、企画だけではなく労働組合が「実践」するところに意義があるということ

で名づけられた。また、同年には地方委員会（現在の地方労組生産性会議）も8つ設置された。企画実践委員会の設置要綱には、目的として労働組合に対する生産性教育の普及と実践活動の展開のために各種事業の企画と実践指導をすること、事業として全国討論集会および各種研究集会の展開等を行うことが明記されている。生産性教育の普及としては、企画実践ニュースを月1回発行し、生産性向上に取り組む労組の貴重な事例の紹介により経験交流を図るとともに、理論面での解説等を通じて教育啓発を行った。全国討論集会は毎回テーマを掲げて開催するとともに、時宜に応じたセミナーや研究会議を開催した。

また、1959年には「ヨーロッパ生産性本部生産性委員会ローマ会議の報告と結論」において生産性運動における「生産性」の定義が示された。ここで明らかにされた「生産性の精神」の中から、「昨日よりは今日、明日は今日より」というスローガンが広まり、わが国における生産性運動についての理解が促進されることとなった。

企画実践委員会の活動と成果

こうして発足した企画実践委員会は、総評系や中立系労組からの参加が増す中で、さまざまな集会・会議を通じて生産性運動に関わる調査研究活動や討論集会・研究会を通じた協働活動を展開していった。1964年には企画実践委員会の改組を行い、運営要綱を定め、より積極的な活動に取り組んだ。運営要綱に定められた目的は、産業近代化に即応する生産性問題、労組の社会的機能、労使関係等について、各労組の活動が正面かつ有効に展開されるよう調査研究を行い、かつ必要な共同活動を実践する、とされた。

1964年2月に企画実践委員会の結成15周年を記念する中央討論集会が開催され、「社会的生産性そして福祉生産性の向上は、これらを通じて経済構造や分配構造を転換させ、社会的分配の適正化を実現するための大前提となるべきものである。人間尊重に基づく豊かな社会を築くためには、社会的生産性の向上に取り組む労使の姿勢があらためて問い直されなければならない」との決議を採択した。具体的には、①インフレを克服し労働者生活と雇用安定のための対策を強化する、②人間尊重と人間性回復のための参加体制の確立をはかる、③社会福祉の達成と公害なき社会の実現をはかる、④企業の社会的責任を痛感し労使の役割に徹すること、を挙げた。

企画実践委員会の各種活動の成果として、1960年には沖縄労組生産性企画実践委員会が結成されるとともに、中央討論集会において、「政策については、既存のナショナルセンターにとらわれず、一体となって政府に働きかけを行うべきではないか」という意見が出され、企画実践委員会の活動の高まりと広がり結果として注目された。さらに、1965年以降、企画実践委員会の活動は大きく質的転換を遂げ、従来から

のわが国の労働運動が、単に名目賃金の引き上げだけに取り組んできたことに対する反省を織り込みながら、社会政策や産業政策を包括した幅広い政策闘争の重要性についての喚起を促す取り組みを行った。また、専門委員会の充実強化も図り、活動の積極展開を行った。

こうしたなか、総評も加盟単産委員長クラスと学者による「産業政策委員会」を発足する運びになったことはもはや観念的、イデオロギー的な反合理化闘争だけでは現実的に対応できなくなってきたことを示していた。

また、一般的に「運動」がその目標や目的が一時的なもので、その内容も限定されるのが普通である中で、生産性の命題は普遍的であり、根源的な課題であった。その結果、約10年にわたり委員会組織の拡大が続いてきた。そこで企画実践委員会の新しい使命は、それまでの経験と実績をもとに、新しい問題の所在を突き止め、さらに具体的な答案を用意することであるという認識が広まってきた。

企画実践委員会から全国労働組合生産性会議へ

こうして1967年度末には、発足以来大きな役割を果たしてきた企画実践委員会は発展的に「全国労働組合生産性会議（略称・全労生）」と改称し、議長に古賀専、副議長に塩路一郎、事務局長に井上甫を選出し、新たなスタートを切ることになった。企画実践委員会が総評、全労、同盟等の枠を超えた構成となり、かつ常に時代を先取りした視点を持って活動展開を図ってきたことから、後年の労働戦線統一の流れをつくったことは紛れもない事実である。

全労生改称直後の1968年の中央研究集会では、同盟系以上に多い総評・中立系の参加者による討論の成果をあげた。同年の総評大会では、総評と同盟の勢力比が逆転したことに危機を認めるなど、労働界にも大きな変化が起きていた。翌年に開催された中央討論集会では、労働4団体代表が産業政策の必要性を強調し、その確立等について共通の意見を披露する等、ナショナルセンターの枠を超えた取り組みが行われている。

1970年に開催された中央討論集会の決議では、「70年代を迎え、われわれの課題は社会的ひずみの是正と、人間性の尊重を通じ、人間中心の豊かな社会を形成することをめざして、生きがいのある生産性運動を進めることである」との基本認識を明らかにした。このための具体的な活動展開の目標として、①生産性運動の初心にたちかえって労働運動の正しい発展に力を結集する、②経済中心主義から人間性豊かな社会を目指し、生産性向上の諸成果の公正分配による高福祉社会を実現する、③わが国国民経済全般の生産性向上をはかるため、産業や国民経済的見地に立った産業別労使会議を設置し、労使による産業政策を確立する、④国際的視野に立った生産性運動

推進のため、発展途上国や高生産性諸国との国際協力を行い国際理解と連帯を深める、の4点を強調した。

社会的生産性向上の取り組み

この時点において、生産性運動は1つの転換期を迎えていた。そのため「脱GNP中心思考」を政策転換の基本におき、具体的には、人間性尊重と社会的分配の不公平是正という方向に軌道修正をはかる必要があった。全労生としては経済の高度成長を優先するあまり、生産第一主義、経済中心主義に偏重してしまったため、真の福祉国家の確立や国民福祉充実への努力が薄れたのではないかとの認識があった。したがって、全労生としては、生産性向上に取り組む基本姿勢は、それを単なるミクロ段階（企業段階）における生産性向上と成果分配のみならず、さらにマクロ段階（産業・国民経済段階）にまで発展させ、同時に福祉優先の適正分配を可能にさせる体制を実現させなくてはならないと結論づけた。

これに関連して「社会的生産性向上」と「社会的適正分配」がこれからの労組生産性運動にとって重要課題として認識されるようになった。社会的生産性とは、「人間性尊重を基調とした高福祉社会の実現のため、国民経済レベルにおける生産性向上をはかり、その分配はあくまでも社会的に適正かつ均衡のとれたものであることに国民的な合意が得られるような生産性向上である」と定義した。

こうした生産性運動に対する全労生の問題提起は、産業民主主義の確立に重大な一石を投じたものであり、同時に社会的生産性向上をめぐる問題は、これ以降の全労生の運動基盤となった。また1970年の中央研究集会では、国民経済会議の設置についても提唱した。これは三者構成により資本の自由化、産業再編成、労働力、公害、減税、物価、住宅、社会保障など国民経済にかかわる問題を広く取り上げ、コンセンサスを得て、その結果について政府に対して政策提言を行おうというものであった。のちに発足した「社会経済国民会議」（1973年発足。1994年に生産性本部と統合）は、結果としてそうした問題意識が具現化したものといえる。

生産性運動は単に一企業だけに限定されるものではなく、国民経済の繁栄、国民福祉に直結しなければならず、同時に社会的な公正分配が図られなければならないとの認識のもと、1972年の中央討論集会では社会的生産性をテーマとした。今後の生産性向上運動は、国民経済的視野に立ち、高福祉社会の実現を目指して展開するというものである。これは全労生の新たな運動展開の柱としてその後に大きな影響を及ぼした。また、今後の労働運動の課題として、消費者運動とコミュニティ活動、地域社会の市民運動への接近が重視され、労働組合が積極的にこれらの運動との接点を形成する必要があること、常に企業の社会的責任の所在を明確にし「生産第一主義から人

間性尊重」への方向を明確にすることを強調した。

その後も、運動の基本を私的生産性（個別企業の生産性向上）の領域から福祉の充実と向上に結びつく社会的生産性を重視する方向を示し、社会的不正を是正して適切な分配を通じて質量両面にわたる豊かな人間社会を目指すことに置くこととした。こうして、社会的生産性は全労生にとって常に大きな取り組み課題として投げかけられることとなった。

社会的不正の解消とインフレへの対応

1973年に全労生は、APO（アジア生産性機構）と生産性本部との共催で最初の国際的な労使関係シンポジウムを開催した。これにはアジア各国から代表が参加し、生産性と労使関係を中心に議論が行われ、全労生としても特にアジア各国の生産性運動の先導役としての役割を担うきっかけとなった。

また、この時期の全労生では、第四次中東戦争を契機とするオイルショックという未曾有の激動にどう対応するかが焦点となった。こうした時代における労使の社会的責任としては、まず高度成長の中で取り残された社会的歪み、特に環境・公害・物価・生活福祉の解決なしには、人間尊重を基盤とする「真に豊かな社会」の実現はあり得ないことを認識した。また、インフレから労働者を守るための賃上げは当然であり、賃上げがインフレを助長するとの見解は現段階では通用しないが、労組も自らの力でインフレ抑制の努力を続け、社会的不正を解消する必要がある点に言及した。そして、最大の課題であるインフレに対応するため、①雇用の確保を最優先し、そのための構造転換を求める、②賃上げについては実質賃金の確保を目指すため福祉面での政策要求を行う、③社会保障・年金の充実、預貯金の目減り保障に向けた展開を、決議した。また、賃上げについて節度ある態度で臨み「インフレの克服なくして福祉なし」との結論を提起した。

1979年2月、結成20周年を迎えるにあたって「創立20周年宣言」を取りまとめた。そのなかで、「人間尊重を基盤とする豊かな社会を創造していくためには、世界的な視点から生産性運動をとらえ、真に民主的な労働運動の結集を進めながら労働者の参加体制を確立していかなければならない」とした。

ME革命と労組生産性運動

1980年代はME（マイクロエレクトロニクス）革命の始まりであり、国際化時代の到来であった。全労生では80年代の課題への模索と挑戦を念頭に置き、今後の運動目標を、①収益性と社会性を統合する企業総合社会成果概念の開発普及、②高齢化社会の雇用確保と経営活性化、③企業運営労使協議会の拡充、④資源最適

利用の体系と方法の創造、⑤研究開発の総合化・高度化、⑥生産性運動による国際社会の同時的存立、に置くことを明らかにし、これらが80年代の労組生産性運動の指針となった。

また、ME革命とそれともなう人間疎外、人間性尊重が大きくクローズアップされた。全労生としても、MEを中心とした技術革新は、人間社会のあらゆる分野に大きな変革を及ぼすだけに、これまでの生産性運動を振り返り、問題点を反省する中から生産性運動を再構築していかなければならないとの基本認識を示した。その上で、生産性向上の基本は、人間性尊重に基づき「効率と公正のバランス」をはかっていくことであるとの決議を採択した。併せて、ME革命は人間に対する限りない期待を持たせる反面、人間生活に脅威を与えることもあることを十分認識する必要性があり、そのマイナス面に歯止めを掛ける最大の勢力は労働組合であることを強調した。

具体的には、産業レベルでは人間性尊重、秩序ある競争、労使の信頼関係尊重、社会的責任の追及を、さらに企業レベルでは、労働生活の質や福祉向上に向けた新技術の導入、解雇・一時帰休の回避、職務転換、出向・転籍の際の事前協議、技術訓練、安全衛生教育・職業再訓練の実施の必要性を確認した。

また、日本生産性本部が発表した「80年代生産性綱領」に掲げられた理念・目標に従い、労働組合として実践方針を示した実践要領を公表した。その内容は、①企業レベルでの生産性運動の見直し、②国民レベルでの生産性運動の展開、③雇用安定と雇用機会の創出、④国際化時代への対応、⑤労使協議制の充実による日本的経営参加の発展、を柱としたものであった。

国際化への対応と生産性三原則の再確認

国際化を迎える中、労組生産性運動も国際的な広がりを持った運動が求められていた。1983年には、東京で世界初の「国際生産性シンポジウム」が開催された。ここで共通認識として持たれたことは、新しい技術革新の中で一層人間性を重視しなければならないこと、生産性運動に関わるすべての問題について国の枠を越えて相互に交流することの必要性であったといえる。生産性運動は一国の中で完結するのではなく、国際的な広がりを持ったものとして展開されることになった。輸出比率の高い産業の労働組合は早くから国際化への対応を急ぎつつあったが、必ずしもすべての産業がそう感じていたわけではなかった。しかし、現実には幾つかの産業分野で国際的な摩擦が起こりつつあり、他産業も無関心ではいられなかったことも事実である。

一方、国際化問題への対応とともに、生産性三原則の再確認についても力を注いだ。三原則に基づく運動展開は大きな成果を挙げたものの、雇用政策・分配政策や労使関係分野については、一部労働組合の立場から疑問視される現象が散見されるように

なってきた。こうしたことから、時代変化に伴う柔軟性を保ちながらも、三原則の本質を再確認するよう広く関係方面に呼びかけた。また、賃金上昇率が労働生産性上昇率を上回る現象が続いたことから、労働組合の中から公正分配に対する歪みがあるのではないかという問題意識が沸き上がった。このため、三原則の1つである公正分配を焦点に活動を行った。特に生産性向上の成果分配の対象は広い分野にまたがっており、一律の基準で公正さを判断することが極めて困難であり、全体として公正感の保てるシステム構築の必要性について提起を行った。

経済・産業構造の変化と労組生産性運動

1985年のプラザ合意以降急速な円高が進行し、いわゆる「円高不況」が発生した。特に造船・鉄鋼産業が大きな打撃を受けると同時に、大工場を中核とする地域経済や生活にも深刻な影響を与えた。また、企業の海外進出の急速な進展や「前川レポート」にみられる国際協調のための産業構造調整という問題が急浮上してきた。こうした情勢から、国際化の進展を念頭に置きながら、経済・産業構造の変化というまさに生々しい課題に対して、全労生は、生産性運動をどのように展開するかを中心テーマとして活動を行っていくこととなった。

併せて内需、雇用確保、ゆとりなどに力点を置きながら、生活の質の向上を意識して活動を行っていくことにも重点を置いた。成果分配の一分野として労働時間・休日休暇に焦点を当て、ゆとりある豊かな生活の実現のためには労働時間短縮、日本的ワークシェアリングのための労使協議について問題を提起した。また、産業構造の転換に際して、企業に対して労働者への悪影響を排除、積極的な雇用機会開発、要員確保によるゆとりある労働生活など、構造転換が労働者の不利益とならないような対応策を求めた。

全労生結成30周年と連合の結成

こうした運動を展開してきた全労生は、1989年に結成30周年を迎えた。「結成30周年宣言」は「産業構造の変化に伴い、内需主導型による継続的経済発展、雇用の安定確保と福祉の増進、そして経済のサービス化やソフト化に対応する労働の人間化、さらに国際的には、ときにアジア・太平洋地域のために果たすべき役割と責任がますます大きくなっている」と謳った。記念式典の中で全労生運動とともにその人生を歩んできた古賀専議長が、それまでの軌跡を振り返り、「人間が労働を必要とする限り、生産性という命題は不滅です」と締めくくったことは、まさに生産性運動の原点であると同時に、その後の全労生運動に対するメッセージでもあったといつてよい。

また、同年11月には、日本労働組合総連合会（連合）が結成された。連合の発足にあたっては、当事者である労働組合はもちろん、各界の大きな努力があったことは言うまでもない。この間、全労生がナショナルセンターの枠を越えて生産性に関わる様々な活動を行った結果、その発足に大きく寄与したことも否定できない事実である。

このような状況で、全労生活動のテーマ選定にあたっては、連合の「一歩先」を意識して取り組んだ。連合発足をきっかけとして一部に全労生の役割の見直しや不要論が起こったが、①自主的に労働組合の立場から調査研究を行い普及・啓発活動を展開する、②人的ネットワークと組織間の情報交換を密にし、各加盟組織の運動の充実をはかること、の2点を全労生の役割・機能として整理し、調査研究を中心とした組織として全労生を位置づけ、今後の活動の方向性を定めた。

国際活動の推進

90年代は、国際社会における日本の役割が社会的にも大きな問題となるとともに、国際的な調和のとれたわが国の経済・社会のあり方が問われた。全労生としても、労組生産性運動が国際的広がりを持つことを自覚し、とくにアジア地域の生産性運動に対して全労生として支援を行っていく決意を表した。この動きは、労働組合や生産性運動に対しても大きな影響を及ぼすようになってきた。具体的活動に当たっても、これまで以上に国際活動の推進を図り、「アジア地域における労組間協力と日本の役割」をテーマに国際セミナーを開催した。また、「欧州流通・サービス視察団」や「ソ連・東欧生産性労働事情視察団」、「訪カナダ労組生産性交流使節団」なども派遣した。さらに、APOやJICAの要請に応じ、モンゴルやタイに訪問し、日本の生産性向上や労使協議における労組の役割について講義を行った。

労組生産性運動の活性化に向けた取り組み

労組生産性運動の推進にあたっては、産別での取り組みはもちろん、職場と密着した場である単組によって構成される地方労組連絡会議（地方労生）との関係を重視し、連携強化に精力的に取り組んだ。同様に、生産性本部の役員や全労生議長・事務局長経験者との懇談の場を新たに設け、情報認識の共有化や問題点の把握などに努め、活動の充実をはかった。

また1993年には、全労生における議論に深みと緊張感を若干喪失しつつあるとの危惧が表面化してきたため、今後の全労生活活性化策について検討を行った。運動の視点として、企業競争力向上のみならず労働者を含めた全国民に資する運動を目指し、特に公正分配の確立に向けた運動が必要であること、生産性運動の成果を国際的に還元することを目指し、発展途上国への啓蒙普及活動支援が必要であること、企業経営

や雇用形態の変化、価値観の変容と生産性運動の関係について研究・解明が必要であることを強調した。さらに、事務局長の専従体制や財政基盤の確立を求めた。

新たな経済・社会システムの構築と生産性運動

21世紀を目前に控え、全労生では新たな経済・社会システムの構築に関して、働きのいい・ゆとりを高めつつ、同時に生産性を高めていくという一見するとトレードオフの関係にある両者を同時に実現する課題に取り組んだ。目指すべき社会は、「豊かさ」と「競争力」の共存する社会で、日本は労使双方が長期的に物事を捉えていくという日本的良さを大切にしながら新たな社会づくりを行うべきであるとした。また、活力ある福祉社会の構築のため、機会平等社会への転換と同時に、市場主義の行き過ぎに歯止めをかける社会的規制を強化することを求めた。

90年代半ば頃には、生産性運動に対する懐疑の声が一部で聞かれる中で、もう一度原点に立ち返り、生産性運動そのものについて三原則をベースに今日的な意義と今後の方向性を考えていく姿勢も見られた。その中で、生産性運動の新展開として「社会的生産性」の重視、「知的生産性」への展開、「共生的生産性」の追求といった新たな生産性概念を提起するに至った。

1999年は、全労生結成40周年にあたる年であり、「今後の全労生運動の展開に向けて」をまとめた。その内容は、生産性運動の三原則は労組生産性運動にとって普遍的な運動の原則であり目標であることを前提としつつも、社会的目標の変化・転換する中でその内容を高質化することによって、経済・社会基盤の整備と発展に寄与する「新・生産性運動」を展開していくというものである。具体的には三原則については、「雇用の質」「労使関係の質」「公正分配の質」を改善していく提言と運動を展開する。企業中心社会からの脱却と、「社会的生産性運動」の提言と運動を展開することなどである。具体的活動として、時代を先取りした調査研究活動を行うとともに、労働組合運動家の育成を支援すること、地方労生との連携強化、生産性本部との関係強化と協働活動の推進を強調した。また、組織体制については、組織活性化を目指した事務局体制の強化、財政基盤の確立をそれぞれ検討していくこととした。

生産性三原則の揺らぎと労組生産性運動の再確認

2000年代は、40周年宣言および調査部会でとりまとめた「新・生産性運動の推進にむけて」を基盤として活動を行った。柔軟な企業運営や企業競争力のもとに非正規従業員の増大や、完全失業率が5%を超え大手企業のリストラ策が連日報道される中で、企業別労働組合の連合体としての産業別労働組合は、新たな課題に幅広く取り組まなければならない局面となった。全労生は、これらに対応するため、事務局長

の専従体制をはじめとする運営体制の見直し・各部会の再編を行い、より充実した研究活動を行った。また、「全労生・ユニオンカレッジ」を開催し、長年の懸案となっていた中小企業への労組生産性運動の展開、中小企業労組の人材育成のための取り組みの端緒となった。

一方、経営責任を放棄したような雇用リストラが実施される中で、各方面から生産性三原則に「揺らぎ」が見られるのではないかという指摘がされ始めた。そこで全労生と地方労生が共同して、「雇用と労使関係」に関するアンケート調査を実施し、「生産性運動の三原則の柱である雇用・労使関係・成果配分をめぐる状況は変化をしている。労組生産性運動としては、その基本理念を不変としながらも、時代変化を踏まえた運動の構築が急務である」との結論を得、今後、全労生として生産性三原則の意義を再確認し、新たな課題へ挑戦することとした。

2005年には生産性運動が50周年を迎え、全労生としても改めて生産性運動の歴史的な役割を評価するとともに、労組生産性運動の更なる前進に向け、生産性三原則を中心に労組生産性運動を展開する上での課題整理や今後の労組生産性運動の方向性について検討を行った。その集大成として、中央討論集会アピールで「生産性運動の新たな推進に向けて」を発表して、今後の全労生活動の方向性を定めた。

生産性三原則の再確認と課題への挑戦

2006年以降、年間活動統一テーマを「生産性三原則の再確認と課題への挑戦」と定め、2009年に迎える全労生50周年に向けての準備を開始した。特に、チームワークを基盤とする生産性運動推進の土壌が揺らぎ、雇用の喪失と非正規雇用への代替、労使協議の形骸化、分配の歪みなど、生産性三原則の原点が見失われつつあるのではないかとの懸念もあり、生産性三原則の今日的意義や深化の方向を探り、その実現に向けた取組みについて検討することとした。併せて労組生産性運動の認識の共有化を一層はかるため、構成組織・関係機関との連携強化に努めた。

その中で、全労生活動が目に見えるように、労組生産性運動のこれまでの活動をいつでもどこでも確認できるように、初めてホームページを開設した。一方、国民的議論となっているワーク・ライフ・バランス（WLB）についても一定の整理を行い、生産性向上の基盤としてWLBが必須であることの確認を行った。また、日本全体の生産性向上には、輸出型産業の生産性向上とともに内需型産業の生産性向上も不可欠であるとの認識のもとに、「ワークスタイルのあり方と労働組合の役割」「連結経営（決算）時代における分配問題と労働組合のあり方」「サービス分野の生産性向上と労働組合の役割」のテーマについて、研究活動に取り組んだ。

労組生産性運動50周年

2009年4月1日に全労生は50周年を迎えた。全労生は、半世紀にわたり生産性運動に取り組む産業別労働組合の中核体として、産業労働と生産性に関わる諸問題について幅広く調査・研究を行うとともに、労働組合の立場から生産性運動を実践してきた。この間、関係諸団体、構成産別から全労生への支援・協力、労組生産性運動の発展に携わった先達への感謝を込め、6月には50周年記念式典を記念シンポジウム・記念パーティーとあわせて開催した。

記念式典では全労生結成50周年宣言を発表し、今後の全労生活動の方向として、①公正と効率を重んじる真の生産性運動の推進、②「共生」可能な雇用社会の実現、③社会的な視点を強化した運動の展開、④未組織を含むすべての職場に労使協議の拡充の4点を定めた。

原点回帰の10年間

2008年9月に発生したリーマンショックにより経済は落ち込み、雇用情勢は悪化した。2009年度を底に回復を続けた。企業収益は順調に増加を続け、2018年の内部留保は過去最高を記録した一方で、労働分配率は低下を続けた。日本の人口は2008年を契機に減少に転じ、生産年齢人口はそれ以前から減少を続けていたが、2009年以降労働市場にその影響が顕在化した。失業率は一貫して低下し、求人倍率が上昇したことにより雇用者は増加したものの、増加の大部分は非正規雇用であった。また、労働組合の組織率は低下を続けた。また、ISO26000の発行やSDGsの採択は「持続可能性」に注目を集め、第四次産業革命にいかに対応するのかということも焦点となった。

こうしたことを背景に、50周年以降の10年間の活動の基調は、生産性運動、生産性三原則の意味・意義の再確認を求めるものとなった。

50周年宣言を確認した翌年（2010年6月）の中央委員会において、「50周年宣言の具現化に向けて～運動展開の指針（ガイドライン）～」を決定した。その内容は、①政労使が生産性の精神や生産性三原則の普遍性を確認しなければならない、②生産性三原則の考え方は不変であるが質の向上についての理解と協力を求めていく、③グローバル・グループ経営、就業形態の多様化、未組織企業の増加に対応した労使協議制を構築する、④ワーク・ライフ・バランスの推進、人への投資、セーフティネットの充実に政労使は役割を果たさなければならない、⑤地方労生、各生産性機関と連携して発信力を高める、であった。

50周年以降の全労生の年間活動テーマは、「生産性三原則の意義の再確認と理解活動の促進」などであり、中央討論集会もこれを踏まえて開催された。なお、

2014年度は、中央討論集会に代えて『持続可能な社会を築くうえで基軸となる「真の生産性運動」推進に向けた労働組合の役割と労使の社会的責任、活力ある明日の社会づくりに向けた道筋を追求する』をコンセプトに中央研究集会を開催した。

毎年、春の労使交渉に合わせて発表している「主張」では、人材投資、公正分配、人間性尊重、サプライチェーンへの適正分配、良質な雇用の実現などを訴えた。

全労生結成60周年

全労生は結成60周年を迎える2019年4月1日を見据えて、60周年以降の全労生の活動のあり方を検討し、「60周年を契機とした生産性運動」を取りまとめた。人口減少（超少子高齢化、現役世代の減少）、非正規雇用の増大、膨大な政府債務と社会保障の持続可能性、第四次産業革命の進展、社会の持続可能性への懸念などの環境下において、生産性の精神を実現、働くことの意義の確認、付加価値の追求の重要性を確認した。その上で、雇用の維持・拡大とともに質の向上、労使の協力と協議の拡がりや内容の充実、成果の公正分配と分配の考え方の拡張の必要性を具体的に整理した。これを基に、中央委員会にて「60周年宣言」を確認した。

8月2日、60周年を記念して式典、シンポジウム、パーティーを開催した。記念式典においては、23名の方々を功労者として表彰し、「60周年宣言」を発表した。続くシンポジウムでは、基調講演（演題「変わりゆく仕事と人材の未来像」）とパネルディスカッション（テーマ「いま求められる生産性向上の新たな推進と人への投資」）を行った。

また、この間一貫して訴えたことは「真の生産性運動」、「三原則の原点・基本」、「三原則の共有」などの用語を変えながら、生産性運動の本来的な意義の確認であった。

2014年 中央研究集会アピール
「健全で持続性ある経済・社会の実現を確かなものへ」
～生産性運動の社会的拡がりとお使の社会的責任を問う～

グローバル化の進展や社会経済構造の変化の中で、雇用・労働の質の劣化や集团的労働関係の希薄化など職場に根差した生産性運動の基盤は、過去にない危機的状况に置かれている。

一方わが国は今、デフレ脱却と景気回復への足取りをより確かなものにするとともに、東日本大震災の被災地復興・再生への取り組みを強化・加速させ、経済・社会を持続的好循環軌道に乗せ得るか否かの正念場にある。

労働組合の立場から生産性三原則（「雇用の維持・拡大」「労働の協力・協議」「成果の公正分配」）に基づく生産性運動を推進する全国労働組合生産性会議（略称：全労生）に集う我々は、これらの問題意識の下に中央研究集会を開催し、改めて生産性運動の意義を問うとともに、その社会的拡がりとおへの積極的投資がキーワードであるとの共通認識を得た。

その上で以下のことを強く訴える。

○公正な分配とおへの積極的投資による「底上げ・底支え」を！

労働交渉・協議の意義は、労働条件決定のみならず、競争力強化と働き方、一人ひとりのやりがいと成長など、労働が直面する諸課題を徹底して話し合い、確かな将来と強い信頼関係を育むことにある。だからこそ労働は、この価値観を社会全体で共有し、集团的労働関係を価値ある社会の基盤としてより一層拡げていく責務がある。

昨年未、「経済の好循環実現に向けた政労働会議」において、取り組むべき課題認識について一定の共有化がはかられた。また、労働は主体的な交渉・協議の結果、賃上げ率が2%強になるなど、デフレ脱却への第一歩の役割を果たすことができたと言える。一方で、全体として景気は緩やかな回復基調にあるものの、足元の個人消費は伸びず、回復ペースは足踏み状態にある。また、円安を背景とした輸出量の増加はみられず、エネルギーコストや消費財価格の高騰が企業と家計を圧迫するなど、景気の先行きへ懸念が広がっている。

その意味で2015春闘は、日本経済が揺るぎない「真の成長」を遂げるか否かの分岐点として、継続した全体の「底上げ・底支え」「格差是正」の必要性をマクロ的にもミクロ的にも労働が共有し、徹底した議論・交渉を通じ、主体的に解を出さなければならない。それは、個人消費の拡大、国内市場の回復、実体経済の再構築へと繋ぐ確かな道筋づくりに他ならない。そのために、未組織・非正規労働者を含

むすべての働く人々への公正な分配・人への投資の実現に向け、月例賃金の引き上げを軸にした総合的労働条件の改善を、昨年が増えて労働界一丸となった取り組みを求めたい。

その際、春闘のメカニズムとしての社会的な波及効果と全体の底上げ機能についても十分認識する必要がある。また、賃金構造・賃金カーブは、生計費なども踏まえ労使が総合的に判断し築き上げてきた「社会の仕組み」としての価値を忘れてはならない。

○生産性運動の基盤再構築に向け政労使が役割発揮を！

アベノミクス第3の矢として、企業の稼ぐ力の強化を前面に打ち出す一方、労働分野の規制改革を掲げた日本再興戦略が6月24日閣議決定された。しかし、低所得者層の存在や格差拡大をそのままに、働く者の健康と安全を軽視した経済の持続的成長は決してありえない。行き過ぎた労働規制の緩和や撤廃は「労働の質」の低下をもたらし、人間の能力やモチベーション、労働者の健康維持にまで影響を与えることを肝に銘じ、「良質な雇用と労働条件」の実現を最優先課題として取り組むべきである。

一方、急激な少子・高齢化と人口減少が同時進行する日本社会の中で、安全で働きやすい職場環境づくりやディーセントワークの実現は労使の社会的責任・命題である。その第一ハードルは長時間労働の是正である。非正規、女性、若者、高齢者を問わず安心して働き暮らせる社会の実現へ、人への投資はもとより、働き方や休み方改革、育児や子育てに参加できる環境づくりや介護支援の拡充など、全員参加型のワーク・ライフ・バランスの推進をはかり、新たな社会システムを構築する総合的な取り組みが必要である。

その意味で、引き続き設置された「政労使会議」の重要な役割は、企業規模や雇用形態、性別などの違いによらず、より多くの中小企業や非正規労働者が参加、実践可能な生産性運動のプラットフォームを今一度再構築し、公正と効率を重んじる真の生産性運動に社会的拡がりを生むことにある。そのことが、日本経済・社会の底上げと処遇改善の好循環を創り出すものと認識する。

政労使は、60年前に確認した生産性三原則の意義を忘れてはならない。この認識に立って労使は「労使自治の原則」の下に、社会的視点を踏まえ、広がりのある所得環境の改善を実現する必要がある。また政府には、持続的成長を可能とする労働市場づくり、将来不安を払拭する税と社会保障の一体改革の着実な前進、さらには、人口減少問題への適切な対応など、積極果敢な政策対応を求めたい。

雇用社会である日本の競争力の源泉は、人の力であり、それを引き出し組織として発揮させる集団的労使関係とともに、全員参加型の生産性運動とその力が生み出すイノベーションの実行にある。そのベースは「人」への積極的投資の中で、従業員の能力とやる気を引き出すことにあることは言うまでもない。ILOフィラデルフィア宣言は「労働は商品ではない」と謳い、人間らしい仕事と社会正義の実現を求めている。こうした人間尊重の理念のもとに「いきいきと活力ある社会」「働くことを軸とする安心社会」の実現に向け、生産性運動と集団的労使関係の意義をすべての産業企業労使が再確認し、生産性三原則の誠実な履行に向けた当事者としての覚悟と実践を強く求めるものである。

全労生に集う我々は、当事者としての役割と責任を自覚し、この運動の一翼を担うべく行動・実践する決意である。

2014年10月28日

全国労働組合生産性会議

2014年度全国労働組合生産性中央研究集会

主張

2011年 主張

全員参加型の真の生産性運動で活力ある安心社会への転換を ～内需の拡大、デフレの克服、雇用の安定・創出～

危機的状況にあるわが国経済の最大の課題は、国民の将来に対する不安払拭に向けて、デフレスパイラルを止め、疲弊した国内市場を回復することである。そのためには、労使および政府が時代認識を共有し、官民一体となって持続可能な経済社会の構築に向けた改革運動を展開する必要がある。具体的には、全ての産業・企業の経営者・労働者が、中・長期的視点に立って、生産性三原則（①雇用の維持・拡大 ②労使の協力・協議 ③成果の公正分配）の再確認と深化（参考資料：別添「全労生『生産性三原則の今日的意義と解釈』」）を図りつつ、生産性運動を主体的に実践することが不可欠である。また、政府は、新成長戦略に基づく諸施策を着実に実施し産業の活性化をはかるべきである。

以上の認識のもとに、以下のことを強く訴える。

1. 日本経済の再生へ～真の生産性運動の展開を～

春の労使交渉・協議が始まった。連合の「人は付加価値を生み出す源泉」であり、非正規労働者を含めた「賃金の底上げ」が必要であるとの求めに対し、日本経団連は競争力強化を前面に「賃金より雇用と総額人件費抑制」のスタンスにあり、両者の隔たりは大きい。しかし、2000年以降、労働生産性上昇率と賃金上昇率の相関関係の図式が崩れ、しかもその開きは拡大しており、労働生産性が上昇しても賃金が上昇しないという事態を招いている。また、経営側の総額人件費管理が強まってきたことが、分配の歪みにつながり負のスパイラルを生じさせている。

私たち全労生は、日本経済の再生と国民生活の向上をめざした内需の拡大、デフレの克服、雇用の安定・創出のためにも、コスト削減を中心とした守りの経営姿勢を新しい価値の創造に向けて転換し、全ての働く者に対し合理的根拠に基づいた「成果の公正分配」の実現を求めるものである。また、いつの時代においても公正な分配を実現させるためには、分配基準づくりが不可欠である。そのためには、成果の測定指標を明確にするとともに、全ての働く者が生産性の精神（人間が本来的に持っている「今日は昨日よりいい仕事をしたい」という進歩への思い）を体現し、公正・公平な評価

に基づいた納得感のある賃金決定・賃金改善や、働く環境の整備など分配ルールの確立・拡充をはかるべきである。

一方、日本の強みは、労使の信頼関係とチームワークを基盤とする真の生産性運動に支えられた現場力や他国にない思いやりの心にある。だからこそ、その根幹にある人を重視しなければならない。また、企業の競争力を高める、人材育成と活用、労使間の信頼と緊張感あるコミュニケーションの活性化、労使対等の原則に立った産業民主主義の実践による真のパートナーシップの発揮が今こそ必要である。

労使は、働き方の改革や人材育成を進めることによって、多様な人材を活かす仕組みづくりに取り組まなければならない。とりわけ、経営側には、高い志と使命感を持って、働く人の力を最大限に活かすことのできるように、全ての人材への公正な分配と積極的な投資を進めるとともに、雇用の安定・創出と質的向上に向けた建設的な取り組みを求める。

2. 共生可能な雇用社会の実現へ社会的対話の拡充を

人がつながり支え合いながら働いている雇用社会のわが国では、雇用・生活の安定は社会を成り立たせる重要な条件となる。そのために、「労働の尊厳が守られ、各人の能力や多様な価値観・生活実態に合わせた働き方ができる、活力ある社会」の構築が欠かせない。それは言い換えればディーセントワーク（働きがいのある人間らしい仕事）が実現された社会であるとともに、生活者としての「暮らしやすさを求めた共生社会」への転換である。また、こうした取り組みは、失われてきた家族、地域、企業、産業、社会それぞれの共同体を、共生の理念の下に再構築することでもある。

その視点に立って、まず産業・企業労使は、雇用・就労形態に関わらず全ての働く者が、納得性のある働き方・処遇を得られる社会契約としてのワーク・ルールとセーフティネットづくりに取り組まなければならない。また、ワーク・ライフ・バランス（仕事と家庭の調和）は、政労使で確認した社会的契約であり、生活者の視点を持って早期に実現する責任がある。一方、政府・行政は成長戦略に基づく環境整備など政策・制度に関するアクションプランを積極的に進める義務がある。

労使および政府は、これらの取り組みが、活力ある安心社会への転換に向けた運動実践であることを改めて認識し、企業別、産業別、ナショナルセンターレベルに止まらず、地域を含めた社会的対話の拡充と合意形成づくりを進め、官民一体となった取り組みとなるよう、それぞれの役割と責任を果たさなければならない。

わが国労使は、日本が危機的状況にある今こそ、改革の先頭に立つべきである。公正・公平な労働、賃金も雇用も増やす産業・企業、安心・安全の持続可能な社会の実現に向け何をなすべきか。大局的視点に立った建設的な労使交渉・協議を徹底し、閉塞感を打破し活力を取り戻す「解」を主体的に導き出さなければならない。それは、社会の公器たる企業、社会のインフラである労働組合の責務でもある。こうした認識にたち、われわれは以下のアピールをする。

- わが国の未来を切り拓くためには、「人への積極的な投資」が、最優先課題であるとともに、生産性三原則の体現につながることを、労使は強く認識し実践すべきである。
- 全ての人々が共生可能な活力ある社会づくりにむけ、労使は企業別のみならず、地域レベル、産業レベル、ナショナルレベルにおいても、活発な「労使の対話」を進め、社会的対話づくりを始めるべきである。

労組生産性運動を推進する私たちは全国の仲間と連携し、気概も新たに全員参加型の公正と効率を重んじる真の生産性運動を繰り広げて行く所存である。

以 上

2011年2月22日
全国労働組合生産性会議

2012年 主張 負のサイクルを断ち切り 共生社会への転換を

わが国経済が直面する最大の課題は、東日本大震災の復興・再生への取り組みを着実に進めるとともに、疲弊した国内市場の回復とデフレの脱却を図り、国民の将来不安を払拭し、持続的成長の実現への確かな道筋をつけることである。

この課題解決に向け、労使および政府がビジョンの共有と実現へのプロセスを確認し、社会改革を国民運動として実践することが求められる。特にその先頭に立ってすべての産業・企業労使は、徹底した労使交渉・協議を展開し、人への積極的な投資を通じたイノベーション（革新）の実現とともに、産業・雇用の創出を図り、生産性三原則（①雇用の維持・拡大 ②労使の協力・協議 ③成果の公正分配）を体現することである。

一方、政府は、将来に向けたこの国の姿・あり様を国民に明確に示すとともに、成長戦略に基づく政策・施策の着実な実施や産業・企業の活性化を進め、社会的生産性を高める環境整備など経済再生への取り組みを率先垂範すべきである。また、税・社会保障をはじめとする所得の再配分についても公正さを担保する必要がある。

以上の認識のもとに、労使に対し以下のことを強く訴える。

1. 人への積極的な投資と産業・雇用の創出へ果敢にチャレンジを

存亡の分水嶺にあるわが国経済の立直しには、内需を拡大しデフレを脱却することが第一である。また、中長期的には少子高齢化・人口減少を踏まえた就労率の向上と、一人当りの付加価値生産性を増大することが必須の要件であることは自明の理である。そのためには、労使および政府が新しいビジョンを共有するとともに、それぞれが実現へのプロセスを確認し、官民一体となった社会改革を国民運動として実践することが不可欠である。その先頭に立って産業・企業労使が協議を開始すべきである。

しかし、連合の「適正な配分と人財を軸とした産業力・企業力の復元と雇用確保」の求めに対し、「ベアは論外、定昇の延期・凍結、賃金より雇用」と更なる総額人件費抑制を主張する経団連の短視眼的姿勢は、「社会の公器」たる役割が企業に求められるなかで、社会改革の方向に違うと言わざるを得ない。

また、経団連が課題の解決に向けた話し合いを主張する一方で、2000年以降続いている「労働生産性が上昇しても賃金が上がらない、懸命に頑張っても報われない」状況を放置したままでは、結果として格差の拡大や全体水準の低下となってデフレスパイラルを加速させる恐れがあることを強く指摘したい。

労使に求められるのは、個別企業の論理に偏ったり、雇用か賃金かなど二項対立の議論でない。真のパートナーシップは信用・信頼によって発揮されるものであり、労使はその上に立って持続的成長をめざし、労働の質、経営の質、社会の質を高め、すべての働く人々が、Win-Winの関係を築きあげる根本的な施策を導き出し実践する、徹底した労使交渉・協議が求められていることを強く認識すべきである。

人材（人の力）は付加価値を生み成長・競争力を支える源泉であり、労働の尊厳が守られてこそ実効性を発揮するものである。厳しい競争環境にあるからこそ経営者は、生産性三原則を理念とする「真の生産性運動」を経営の根幹に据え、持続的成長に向け果敢にチャレンジする責務がある。具体的には、働き方改革や能力開発・人材育成、賃金改善など将来に向けた「人への投資」を軸に、現場力・総合力を高めることである。こうした取り組みはイノベーションを実現し、産業・雇用の創出をはかり、生活の質の改善と産業・企業の競争力強化の「好循環関係」を創り出すことにつながるものである。

一方、経営を職場・現場で支え実践する労働者の代表である労働組合は、生産性の精神に立ち返って、労働の価値を高めるとともに、社会のインフラとしての機能を発揮しなければならない。とりわけ、産業別労働組合のリーダーシップと連携強化により、非正規社員への公正な分配も含めた全体の底上げを期待したい。

2. 絆・連帯の力を活かす共生社会への転換を

私たちがめざす雇用社会は、「労働の尊厳が守られ、各人の能力や多様な価値観・生活実態に合わせた働き方ができる、活力ある社会」（全労生結成50周年宣言より）である。これは暮らしやすさを求めた共生社会への転換でもあり、ディーセントワークが実現された社会でもある。

日本の強みは労使の信頼関係と現場力や思いやりの心にある。私たちは、人がつながり支え合い生きていく「絆」・「連帯」の持つ力や、働くことにより社会に参画していく意義など、協同共生の精神の重要性と力を大震災により再認識した。この尊い教訓を、失われてきた家族、地域、企業、産業、社会それぞれの共同体の再構築に活かすとともに、被災地域の復旧・復興はもとより日本の産業・経済の再生へつなげる仕組みづくりを、労使および政府が一体となって取り組む必要がある。

すべての産業・企業労使は、雇用・就労形態に関わらずすべての働く者が、納得性のある働き方・処遇を得られる公正なワーク・ルールとセーフティネットづくりに取り組まなければならない。また、65歳までの雇用実現や若年者・新卒者の雇用問題は、社会的、経済的自立の必須の条件として取り組むとともに、勤労意欲の尊重と機会の提供を主とした労働市場改革、産官学の連携による教育訓練や能力開発の充実に

についても積極的に取り組むべきである。

一方、持続的成長には、国際競争力の強化とともに地域経済の活性化が不可欠である。そのためには日本の産業の約7割を占めるサービス産業や中小企業の生産性向上を図る必要があり、とりわけ公正な取り引きや公正な労働基準・競争条件の実現が重要である。大企業労使はもとより労働組合総体としての積極的な取り組みとリーダーシップの発揮が求められている。

こうした取り組みを実現するためには、絆・連帯を深め、すべての働く人々が自立・自律し、共生した活力ある社会づくりへの価値観の転換を図らねばならない。そのうえで、労使はあらゆる機会を通じて社会に参画し、発信し、社会的対話と合意形成に努めなければならない。

わが国が今後とも良質な雇用を基とした成長軌道を描いていけるか瀬戸際にある今、すべての産業・企業労使がなすべきは、公平な労働、環境づくりはもとより、産業・企業の成長の礎となる人への投資を通じて、活力ある共生社会の実現を図ることである。その意味では、社会改革運動として長きにわたる生産性運動の真価が問われる年であると同時に、まさしく2012年春の労使交渉・協議では、その実践に向けたスタートを切る場であることを強く訴えるものである。

労組生産性運動を推進する私たちは、全国で活動する地方労組生産性会議等の仲間と連携し、全員参加型の公正と効率を重んじる真の生産性運動推進の当事者として、その先頭に立つ所存である。

以 上

2012年2月10日
全国労働組合生産性会議

2013年 主張

積極的な「人」への投資を軸に競争力の強化と内需拡大を ～生産性三原則の体現へ建設的協議を求める～

存亡の岐路に立たされている我が国経済が直面する最大の課題は、東日本大震災の復興・再生への弛みない取り組みとともに、疲弊した国内市場の回復とデフレの脱却をはかり、イノベーションを促進し持続的成長に繋げる確かな道筋をつけることにある。

その道筋において決定的に重要なことは、産業・企業労使が若者から高齢者まで生きがい・働きがいを持って安心して働ける職場・労働環境をつくりだすことである。一方、政府・行政も経済の再生と国民生活の不安払拭に向け、あらゆる政策を動員し実効性を高め、その責任と役割を果たさなければならない。

このような認識のもとにすべての産業企業労使に対し、以下のことを強く訴える。

戦後の荒廃からわが国を立ち直らせ、世界トップクラスの産業社会を実現ならしめたのは他ならぬ「人」の力であり、わが国における最も重要な資産は「人」であることは論を俟たない。一方長きに亘るデフレ経済の下にあって、非正規と呼ばれる不安定雇用が増大し、格差の拡大に歯止めがかからない状況が続いてきている。そして「人」への投資が十分に進まない現状は、競争力の減退とも相俟って、わが国の成長エンジンそのものの根幹に関わる危機的な問題を提示している。

全国労働組合生産性会議（全労生）は、生産性運動に賛同する産業別労働組合の集合体である。結成50周年における宣言はもとより、「雇用の維持・拡大」「労使の協力・協議」「成果の公正分配」という三つの柱よりなる生産性三原則の基本に立ち返ることの重要性を強く主張し続け、今日に至っている。これら三原則は、労使双方の前向きな取り組みによって「人」の力を生み出すための基盤として不可欠なものである。

このようなときにあって連合も、2013年春季生活闘争の基本的考え方として「働くことを軸とする安心社会」の実現と、日本経済の自律的・持続的成長をはかっているために、「傷んだ雇用・労働条件」の復元をはかるとし、「生産性三原則」にのっとった企業経営、組織運営の必要性を改めて主張していることは、誠に時宜を得たものと、意を強くするものである。

とりわけ経営課題を共有する労使協議制を活用することにより、当該企業の将来に

に向けた発展可能性が高まることは言うまでもない。またグループ内の親子関係や、企業間の契約関係の合理性担保という視点を含め、それぞれの経営側が労働側と真剣に向き合うことがあってはじめて、「人」の力や現場力・総合力を高めることができ、健全な産業社会の発展が導かれる。まずは「議する」こと、そして「決し、行う」ことである。これは労使関係の基本であり、労使の社会的使命・責任でもある。

一方、政権は再び自民党中心の姿に戻り、積極的な公共投資や物価目標を掲げ高い成長を目指すとしているが、生活者・労働者に視点を置いた政策がないがしろにされるようなことがあってはならない。政労使三者構成による雇用労働施策推進の重要性も引き続き尊重されることが不可欠である。

付加価値を生み出し生産性向上をはかるため日夜努力している職場の人々が、非合理的な成果配分に直面するならば、生産性運動への信頼は失われ、産業・企業も競争力を失う。我われ全労生は以上のような問題意識に基づき、生産性三原則の基本に立ち返る意義とともに、「人」への投資の重要性を強く世に訴えるものである。すべての産業企業労使は、運動推進の普遍的理念であり政労使が確認した「生産性向上運動に関する了解事項」（いわゆる生産性三原則）を改めて認識し、それを発展・深化させる建設的協議を積極的に行うべきである。

関係労使の真摯な交渉を期待するとともに、これまで生産性運動との関わりの希薄であった経営者・使用者にも、これらの問題意識のもとに、危機感を持って働く者の思いに真摯に向き合うことを強く求めるものである。

以 上

2013年2月8日
全国労働組合生産性会議

2014年 主張 好循環の実現に向け労使の覚悟と実践を！

日本経済は、長く覆っていた暗雲が押しのけられ明りが差し込み始めた。この光をより強く大きく大地に満遍なく照らし、個人消費の拡大・国内市場の回復をはかりデフレの脱却への確かな道筋をつけなければならない。同時に、未曾有の東日本大震災による被災地域の復旧・復興は、時間の経過に比べ進んでいない。現場・現物・現実を直視した実効性ある政策の下、官民一体となった取り組みを強化・加速する必要がある。

しかし、経済成長さえうまくいけば、好循環が実現できるというスタンスは極めて危険である。成長戦略はより良い社会をめざすものであり、貧困や格差拡大をそのままにした経済の持続的成長は決してあり得ない。デフレ脱却の確かな道筋をつけるためにも、今回の経済の好循環の実現に向けた「政労使会議」をひとつの契機としてなお一層、社会対話を深化させ、働く者・生活者の目線に立った実効性ある政策の立案と実践ができるプラットフォーム作りを積極的に推進すべきである。

全国労働組合生産性会議（全労生）は、生産性運動に賛同する産業別労働組合の集合体である。人間性の尊重を基本理念とした「公正と効率を重んじる真の生産性運動」の推進、生産性三原則（「雇用の維持・拡大」「労使の協力・協議」「成果の公正分配」）の基本に立ち返る重要性を強く主張し続け、今日に至っている。とりわけこの三原則は運動推進の原則であり、「人」の力を生み出すための基盤であることを社会全体として再認識すべきであると考え。以上の認識のもとにすべての産業企業労使に対し以下の3点を強く訴える。

1. デフレマインドを転換し積極的な人への投資を

わが国を戦後の荒廃から立ち直らせ、世界トップクラスの産業社会を実現ならしめたのは、働く「人」の力であり、その力を結集する「集团的労使関係」にあったことは論を待たない。とりわけ、労組として生産性運動へ参加し、その啓発・普及・実践を通じ、相互信頼と安定した労使関係を築くとともに、産業・企業の発展と雇用の安定・生活の向上を両立させ、また、深刻な不況と狂乱物価に襲われた時代には、賃金を抑制しインフレを抑える経済整合性論に立った春闘を構築するなど、雇用と賃金と物価の安定という社会的課題に率先し対応してきた。

しかし、バブル崩壊後の20年にも及ぶデフレ経済のもとでもたらされた分配の歪

みが労働環境・条件の劣化を加速させてきた。このことは、この間の労働生産性の上昇にも関わらず、一人あたり雇用者報酬の下落・労働分配率が長期低下していることをみても明らかである。同時に個々の労使におけるグローバル経済の進展にともなう激的な競争環境への対処が、一方では、底辺に向けた競争、言うなれば、合成の誤謬として顕在化した結果との見方も忘れてはならない。

生産性向上は持続的な成長の礎であり、一人ひとりの成長を裏づけとする人間尊重の証である。今こそ、経営側はデフレマインドを転換し、働く者の矜持に応える公正な分配・人への投資に大きく舵を切るべきである。

2. 健全な産業社会・実体経済の再構築へ積極的な労使交渉・協議を

春の労使交渉・協議の意義は、労働条件の決定はもとより、経営のビジョンや競争力の強化と働き方、一人ひとりの成長とやりがいがいかにあるべきかを通じ、働くすべての人が将来を見通せ、さらなる前進につながる安心感を生むことにある。一方、成長の基盤を損なわないためにも消費税の転嫁問題など企業間の合理性ある契約関係について労使の社会的責任を確実に果たさなければならない。健全な産業・企業の発展、実体経済の再構築には「人」の力、その結集である現場力・総合力が不可欠であることを、労使は再確認すべきである。

3. 労使がデフレ脱却・好循環実現の当事者としての覚悟と実践を

今回、「経済の好循環実現に向けた政労使の取組について」がとりまとめられたことは意義あるものと受け止めると共に、今後はそれぞれの主体的な実践が問われている。

そのためには、産業企業労使は、雇用の安定を図ると共に、職場で働くすべての人の所得の向上・底上げと、生きがい・働きがいを持って安心して働ける労働環境・ワークルールを確立し、イノベーションによる新たな価値を創り出していく必要がある。一方、政府・行政には、雇用・労働政策や経済・産業政策などトータルパッケージとしての取り組みを進め、良質な雇用の創出、セーフティネットの拡充などにより、雇用社会・日本の強みを最大限に生かした、将来に不安のない安全な社会、より豊かな国民生活を取り戻すための環境整備が求められている。とりわけ、中小企業・小規模事業者の生産性向上を実現するための支援や環境整備は全体の底上げをはかる上で喫緊かつ不可欠といえる。それだけに、連合が運動の正念場として掲げた、「底上げ・底支え」「格差是正」の実現を柱とする「2014年春季生活闘争」と「2014年政策・制度実現の取り組み」を運動の両輪とする取り組みは、労働組合の社会的責任を果たす上でも極めて重要である。従来に増して構成産別の主体的取り組みと共闘強化

による相乗成果を発揮し、確かな結果を導き出さなければならない。

「何のための生産性運動か」の原点を見失ってはならない。前向きに日々努力している職場の一人ひとりが、長年にわたり積み上げてきた生産性運動への信頼を損なうことがあれば、同時に、産業・企業も競争力を失うことを経営者は強く自覚しなければならない。ILOのフィラデルフィア宣言で謳われた「労働は商品ではない」とは、経済活動は人間の営みであり、雇用不安のない公正処遇を基礎とする社会の実現に他ならない。すべての産業企業労使に向けては、この重みを働くすべての人の処遇改善・底上げという形で体現すべく、徹底した交渉・協議を求めたい。また、現段階においては集团的労使関係を伴わない経営者・使用者に対しても、これらの問題意識のもとに、デフレ脱却・好循環の実現に向けた当事者としての覚悟と実践を強く求めるものである。

以 上

2014年2月6日
全国労働組合生産性会議

2015年 主張

健全で持続性ある経済・社会の実現を確かなものへ ～生産性三原則の実践・展開へ、労使の社会的責任を問う～

昨年12月の総選挙の結果、政府はアベノミクスによる経済政策を一層強める方向にある。しかし、その成長戦略は、労働分野の規制緩和によって、労働の質的側面や集団的労使関係希薄化の懸念をはじめ、働く者の視点に欠けたものとなることが危惧されている。一方で、わが国経済は、今春予定の消費税増税が先送りになったものの、急激な円安進行による原材料の高騰やグローバル経済リスクの顕在化など、本格的な景気回復に向け足踏み状態が続いている。

このような状況を打破し、わが国経済・社会を持続的好循環の軌道に乗せる確かな道筋を示すのが2015春闘を中心とする労使交渉・協議の場であり結果にあると言える。

労働組合の立場から生産性三原則（「雇用の維持・拡大」「労使の協力・協議」「成果の公正分配」）に基づく生産性運動を推進する全国労働組合生産性会議（略称：全労生）は、その道筋の中で生産性運動の原点回帰と「人」への積極的投資を中心に据えるべきと考える。

以上の認識のもとに、我々全労生は昨年10月に全国労組生産性中央研究集会を開催するとともにアピールを採択し組織内外に広く提起した。これらの経過を踏まえ、今次春季労使交渉、協議に向け、すべての産業企業労使に対し改めてアピール主旨となる以下の2点を強く訴えるものである。

1. 公正な分配と人への積極的投資による「底上げ・底支え」を

労使交渉・協議の意義は、労働条件決定のみならず、競争力強化と働き方、一人ひとりのやりがいと成長など、労使が直面する諸課題を徹底して話し合い、確かな将来と強い信頼関係を育むことにある。だからこそ労使は、この価値観を社会全体で共有し、集団的労使関係を価値ある社会の基盤としてより一層拡げていく責務がある。

昨年に引き続き「経済の好循環実現に向けた政労使会議」が設置され、それぞれが取り組むべき課題認識について一定の共有化がはかられた。また、今年は賃上げの流れを継続してつくるだけでなく、中小企業や下請けにも配慮した総合的な取り組みを進める考えが示された。その確実な実践と継続こそが真のデフレ脱却に向けた必須の要件であり、政労使の責務であることを肝に銘じる必要がある。

その意味で2015春闘は、日本経済が揺るぎない「真の成長」を遂げるか否かの

分岐点である。労使自治の原則の下、継続した全体の「底上げ・底支え」「格差是正」の必要性をマクロ的にもミクロ的にも労使が共有し、徹底した議論・交渉を通じ主体的に解を出さなければならない。それは、個人消費の拡大、国内市場の回復、実体経済の再構築へと繋ぐ確かな道筋づくりに他ならない。そのために、未組織・非正規労働者を含むすべての働く人々への公正な分配・人への積極的投資の実現に向け、月例賃金の引き上げを軸にした総合的労働条件を着実に改善・上積みし、点から線へ、線から面へと社会的拡がりをはかる労働界一丸となった取り組みを強く求めるものである。

その際、春闘のメカニズムとしての社会的な波及効果と全体の底上げ機能についても、十分認識するとともにその価値を忘れてはならない。

2. 生産性運動の基盤再構築に向け政労使が役割発揮を

現在、政府は成長戦略として企業の稼ぐ力の強化を前面に打ち出す一方で、労働分野の規制改革を強く進めようとしている。しかし、低所得者層の存在や格差拡大をそのままに、働く者の健康と安全を軽視した経済の持続的成長は決してありえない。“脱”労働時間や雇用の安定基盤を揺るがす雇用システム改革は「働く価値」や「労働の質」の低下をもたらし、人間の能力やモチベーション、労働者の生命、健康にまで悪影響を及ぼすと共に、生産性の低下を招くことを肝に銘じ「良質な雇用と労働条件」の実現を最優先課題として取り組まなければならない。

一方、急激な少子・高齢化と人口減少が同時進行する日本社会の中で、安全で働きやすい職場環境づくりやディーセントワークの実現は労使の社会的責任・命題である。その第一ハードルは長時間労働の是正である。非正規、女性、若者、高齢者を問わず安心して働き暮らせる社会の実現へ、人への投資はもとより、働き方や休み方改革、育児や子育てに参加できる環境づくりや介護支援の拡充など、全員参加型のワーク・ライフ・バランスの推進をはかり、新たな社会システムを構築する総合的な取り組みが必要である。

その意味で、政労使の重要な役割は、企業規模や雇用形態、性別などの違いによらず、より多くの中小企業や非正規労働者が参加、実践可能な生産性運動のプラットフォームを今一度再構築し、公正と効率を重んじる真の生産性運動に社会的拡がりを生むことにある。そのことが、日本経済・社会の底上げと処遇改善の好循環を創り出すものと認識する。

政労使は、60年前に確認した生産性三原則の意義を忘れてはならない。この認識に立って労使は社会的な全体最適の視点から広がりのある所得環境の改善を実現する必要がある。また政府には、持続的成長を可能とする労働市場づくり、将来不安を払

拭する税と社会保障の一体改革の着実な前進、さらには、人口減少問題への適切な対応など、積極果敢な政策対応を求めたい。

雇用社会である日本の競争力は、人の力・労働を軸とした成長エネルギーが源泉である。また、それを引き出し組織として発揮させる集团的労使関係とともに、全員参加型の生産性運動とその力が生み出すイノベーションの実行にある。そのベースは「人」への積極的投資の中で、従業員的能力とやる気を引き出すことにあることは言うまでもない。ILOフィラデルフィア宣言は「労働は商品ではない」と謳い、人間らしい仕事と社会正義の実現を求めている。こうした人間尊重の理念のもとにすべての産業企業労使は「働くことを軸とする安心社会」の実現に向け、当事者として生産性運動と集团的労使関係の意義を再確認するとともに、生産性三原則を実践・展開しなければならない。

とりわけ、これまで生産性運動との関わりが希薄であった経営者・使用者を含むすべての経営陣に対し、これらの問題意識と危機感のもとに、主体的役割を果たすべく「人への積極的投資」への決断を強く求めたい。

以 上

2015年2月5日
全国労働組合生産性会議

2016年 主張

確かな将来を見据えた協議を期待する

1959年のヨーロッパ生産性本部ローマ会議報告は、「生産性とは、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」とした。日本はバブル崩壊後の失われた20年間といわれるなかで、こうした確信を失った。日本社会が抱える少子高齢化・人口減少に加えて膨大な政府債務、資源・環境・エネルギー制約の下で、まさに生産性運動は正念場にあり、労使の社会的責任が問われている。これまで全国労組生産性会議が主張してきた生産性三原則（雇用の維持・拡大、労使の協力・協議、成果の公正分配）の意義を確認し実行に移すべきである。

日本経済の活力を取り戻すためには、雇用や社会保障に対する不安、さまざまな格差を解消することが求められている。政労使がそれぞれの役割を認識し、行動に移さなければならない。

全労生は、生産性運動を推進する労働組合の中核組織として以下のとおり訴える。

1. 公正な分配を

(1) 勤労者賃金の積極的引き上げ

常用労働者の実質賃金は低下を続け、回復に力強さが欠けている。また、正社員の性別、学歴、年齢、勤続を同一としたときの賃金水準が低下している。その一方で、労働生産性の向上と賃金の上昇との乖離、労働分配率の低下が指摘されている。実質賃金の低下が消費不振を招き、これが売り上げ・生産の低迷につながり、その結果収益が低迷・悪化して更なる賃金の低迷・低下をもたらすといった負の連鎖を、失われた20年といわれるなかで繰り返してきた。

経済の好循環を実現するためには、個人消費が拡大することが不可欠である。総論賛成、各論反対ではなく、すべての労使がベースアップの社会的意義を認識し、積極的な人への投資を実践すべきである。

(2) 規模間、雇用形態間の適正な配分を

1) 規模間格差の解消を

規模間の賃金等の格差改善は依然として進まず、固定化傾向にあり、社会全体とりわけ中小企業や地域の活力を削ぐ一因となっている。

産業・企業の競争力とは、いまやバリューチェーン（価値連鎖）の競争力と言い換えることが可能であり、バリューチェーンを構成するすべての企業と労働者が積極的

な意思を持って活動することが競争力を維持することにつながる。中小の製造業では生産性の向上分を上回る価格の低下が指摘されている。バリューチェーンが生み出した付加価値の公正配分に向けた労使協議に積極的に取り組むべきである。

同一の産業・業種の競争では、賃金等の労働条件を犠牲にした価格競争が展開されることがあり、これが産業・業種の低労働条件を招いている。産業別労働組合は、公正労働基準の確立に向け、賃金の横断化、最低賃金の協定化、労働時間短縮を実現しなければならない。また、政府は規制緩和に伴う過当競争による労働条件の低下、過重労働を防止するために、競争政策の見直しと労働秩序の強化を図らなければならない。

2) 雇用形態間の格差解消を

いわゆる非正規雇用労働者が増加を続けているが、賃金、退職金に止まらず教育・訓練や福利厚生についての格差が解消されていない。自らの処遇について納得性の低い非正規労働者の存在は、生産性運動の意義を低下させかねない。非正規労働者にとって、処遇が合理的であり、納得性の高いものとするのは労使の責務である。

2. 人間性を尊重する雇用の実現を

労働組合は、生産性運動が単なる能率向上や労働強化を目指すものではないことを確認して、生産性運動に参加・参画してきた。われわれは、生産性運動が労働の質を高め、結果して生産性向上が図られるものと確信する。

しかるに現状は、さまざまな格差が存在し、働いても人並みの生活を送ることが困難な者が増えている。また、現場では、絶えず結果が求められ、余裕のない仕事に追われている。

これらのことは、日本の製品やサービスの象徴であった高品質に懸念を生じさせかねない。仕事のなかに余裕があり、人並みの生活に不足することがなく、公正に処遇されていると確信できることが斬新な発想を生み、同質競争から脱却し、競争優位を保つことにつながる。

今まさに「IoT」や「インダストリー4.0」が喧伝されているが、働く者の人間性の尊重の視点を忘れてはならない。仕事に対する満足感の向上を目指した「労働の人間化」、人間としての尊厳を保障する「ディーセント・ワーク」の実現に向け、徹底論議すべきである。

3. 社会改革を目指した生産性運動を

雇用社会である日本の将来は、高い意欲を持った勤労者の存在が不可欠である。生産性三原則は、一人ひとりの納得性を高めるために生み出された。しかしながら、今

日、雇用の質の劣化、労使協議の空洞化、公正分配に対する疑問が呈されている。個別労使に止まらず、産業・業種、グループ、地域などを単位とした労使協議を実現し、生産性運動の社会化を目指さなければならない。

以 上

2016年2月12日
全国労働組合生産性会議

2017年 主張

付加価値社会の創造に向けた生産性運動の前進に向けて

1. 生産性運動の果たしてきた役割

戦後日本の目覚ましい復興と成長の過程において、国民運動としての生産性運動は、経済の発展と社会の安定、人材の開発と労働の質的向上に大きく貢献してきた。それは、新たな技術や商品、サービスの提供機会の拡大を通じ、事業領域のさらなる拡大と関連産業の拡大を促し、個々の働き手においても企業内における福祉政策の充実や所得環境の向上、ひいては、育成機会の充実などを背景に生活の安定感を増すこととなった。

また、密度の高い日々の就業実態にあっても、職業人生の確からしさと人生設計の見通しが両立し得る時代環境を形成してきた。またそれは、消費の拡大と国内への投資が好循環を成す中、労使関係を背景とした人を基盤とする産業構造の高度化が国内外において実を結んできた。

2. 競争環境の激化と生産性運動の変質

バブル崩壊以降、グローバル化の進展とコスト競争の拡大、株主重視の経営姿勢などを背景とする総労務費管理の徹底や雇用のポートフォリオ戦略に基づく、非正規労働の拡大と固定化、さらには、ジニ係数の悪化と将来を担う子供たちの学習環境の劣化など、デフレの進行と相俟って、経済・社会は閉塞感を強めている。

この経過を生産性運動の見地からとらえれば、本来、実現すべき分子となる付加価値の拡大を伴わず、分母となる投入量を極端に絞り込み、かつ、雇用の質を毀損しながら、全体として結果のみを追い求める生産性向上に終始した時代経過とも言える。現に、実質賃金は、1997年をピークに年々、低下を続け、一人当たりのGDP、労働時間当たりのGDPの伸びを下回る看過できない事態に陥っており、経済、社会の持続可能性の実現からは程遠い状況と言える。

3. 新たな生産性運動の可能性を拓く

日本は今、労働力人口の加速度的な減少という構造的な課題に加え、足元の極端な人手不足に代表される潜在成長力の低さが、全体として日本の将来に対する悲観主義を助長している。また、日本の財政制約や技術革新の進展は、現役世代はもとより、年齢を問わず、労働・雇用環境への大きなマイナスインパクトとして不安を増長させている。また、産業の垣根を超えた新たな競争環境の激化と並行する形で、長時間労

働、過重労働に起因する諸問題も社会問題化している。

一方、これまでの価値観を大きく変え得るビジネスモデルの登場や将来を期待されるスタートアップ企業の進展など、革命的な産業モデルの変化が新たな成長の可能性を拓き安心を育む基礎となり得るか注目が集まると同時に、豊かな雇用のプラットフォームにつながり得るイノベーションの在り方にも注目が集まっている。

生産性運動は、こうした課題に対応するために、今こそ、労使協議、公正分配、雇用の維持・拡大の生産性三原則の価値観の共有と確かな実践という原則に立ち返る必要がある。

4. 全労生の主張

人間性の尊重は、生産性運動の底流に流れる根本思想であり、それは、「労働は商品ではない」とのフィラデルフィア宣言がその精神を端的に表している。

生産性運動は、現状に満足して止まるのではなく、健全な社会の成長・発展に対する人々の誠実な努力を基礎とする。これを担保するのは高い次元での公正さであり、様々な機会における関係者間の対話や協議を通じて共有される信頼関係である。

こうした点を再確認しつつ、2017年春季生活闘争を迎えるにあたり、全労生は、次の通り主張する。

1) 付加価値社会の創造につながる労使協議の徹底を

労働力人口の減少など、将来の見通しを悲観視する現在の基調を大きく反転させる必要がある。

人間性が尊重される働き方、ワークライフバランスが保たれた職場を基礎として、個別労使のみならず、社会対話をなお一層、活性化させる必要がある。

そして、労働力人口減少下での唯一の処方箋との確信の下、生産性運動の実践を付加価値社会の創造につなげるべく、日本にはびこる悲観主義を健全な楽観主義へと転換しなければならない。

個別労使は、生産性運動の深化・拡大に向けて、職場のすべての人々の仕事と生活（働き方）の調和を再点検すべきである。

2) 経済・社会づくりの基盤としての生産性運動の役割発揮を

一人ひとりが労働の質を高めながら生み出した成果に対し、公正さが実感できる分配を確実に実践することで、次なる目標を実現する原動力としなければならない。

雇用の安定、不合理な格差の是正、適正要員の確保などを通じた労働時間の適正化、さらには、デジタル化の進展を見据えた教育・訓練の充実など、良質な雇用を

育む基盤整備にもなお一層注力すべきである。

一人の消費者としても、労働の尊厳の裏付けある付加価値を適正に評価する適切な態度、その集積としての社会規範の確立が求められる。経済・社会づくりの基盤としての生産性運動により光を当てるべき時にある。

3) 付加価値創造を基礎とする新たな経済・社会の構想、構築へ

調達、製造から販売に至るバリューチェーンの各段階で生み出された付加価値の適正評価が経済の好循環を成すとの認識が先ずもって重要である。

同業間の過度な価格競争は、付加価値を犠牲にし、ひいては雇用の質や安心・安全、さらには賃金などの労働条件に大きな影響を及ぼしかねない。

産業別労働組合は、産業内の公正労働基準の確立と公正競争秩序の確立に向けた労使協議を徹底し、雇用・労働条件および環境などの社会的課題を犠牲にする負の競争へ歯止めをかける必要がある。

以 上

2017年2月15日
全国労働組合生産性会議

2018年 主張 働きがいと希望が実感できる社会の実現を

生産性運動は、国民運動として開始され、生産性三原則（雇用の維持・拡大、労使の協力・協議、成果の公正分配）も国も参加するなかで確認された。

生産性運動は、単なる生産増強運動、能率・効率向上運動とは異なる。生産性とは、「今日は昨日よりも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、事実優れているとも、かかる現状に対する改善の意思である。」（ヨーロッパ生産性本部のローマ会議報告）とされている。生産性運動はこの精神を実現しようとするものである。

急速に進む人口減少、グローバル化の進展、AIやIoTなどのデジタル化、社会の持続可能性への危機などに対処するには、普遍原理である生産性運動、生産性三原則を徹底する以外にはない。

1955年に開始された生産性運動が、日本の生産性を向上し、働く者の生活、ひいては今日の国民生活の豊かさを築いてきたことに疑問の余地はない。しかし、昨今、人間性尊重を基礎とする生産性運動がゆらいでいる。すなわち、能率や効率、結果に偏重した経営が、長時間労働や過労死問題、品質に関する疑念を引き起こしている。（人間性尊重の否定）非正規雇用が40%に迫り（第1原則の揺らぎ）、労使協議への参与機会が低下し（第2原則の揺らぎ）、労働分配率の低下が指摘されている（第3原則の揺らぎ）。

労働組合の立場から生産性運動を推進する全国労働組合生産性会議（全労生）は、今春の交渉・協議を契機として、政労使のすべてが生産性運動、生産性三原則の意義を再度確認し、着実に実践することを求める。併せて、時代の変化を踏まえて、生産性三原則を深化させるべく、以下について積極的な論議を期待する。

1. 質の高い雇用の拡充を

働くことを通じて一人ひとりが成長する生産性の精神を担保するために、意欲と能力に応じてすべての人が働ける社会を目指さなければならない。フルタイム労働を希望しない人々が働く可能性を拡げ、長期安定雇用を保障し、同一労働同一賃金の実現など、働きに見合った納得性の高い処遇を実現するとともに人材育成に積極的に取り組まなければならない。また、長時間労働や過重労働問題は、法律による規制ですべてが解決するわけではない。労使は、問題の根底にある職務範囲の明確化と必要な要員確保に総力を挙げる必要がある。

2. 労使協議の質の向上と拡がりを

労使の信頼関係は、徹底した労使協議を通じて成り立っている。しかし、経営の重要な意思決定事項を事前協議の対象としないなど、労使協議制の質の低下が指摘されている。団体交渉と労使協議は性格が異なる。生産性向上の意欲を高度に維持するには、働くすべての人の理解と納得が必要である。そのためには、すべての経営の意思決定過程に労使協議が位置付けられなければならない。

また、グローバルを含めたグループ労使協議制や産業ごとの労使協議制の確立に傾注すべきである。

労働組合がない場合は、労使協議機関はほぼ設置されていない。労使協議の有用性に照らして、労働組合がない企業における労使協議機会の確立に積極的に取り組むべきである。また、労働者を正当に代表する最大の労働組合をすべての政策の策定過程に参加させ、定期的に労働組合との対話の機会を設けるべきである。

3. 成果の公正分配の実現と概念の拡張を

良質な雇用が保障され、生産性向上のための労使協議が尽くされ、そして公正分配がなされて生産性三原則は完結する。公正分配は次の生産性向上の糧である。収益が低迷しているときはそれを理由に、収益が回復・上昇しているときは将来の不透明さを理由として適正分配に躊躇するのであれば、生産性運動は崩壊する。

景気回復が実感を伴っていない。個別最適が全体最適とはならない合成の誤謬や労働分配率の低下が指摘されている。働く者の生活向上を図り、自律的で底堅い景気回復を目指すためにも、社会全体で成果の公正分配を実現しなければならない。

賃金などの規模間格差の主たる要因は取引価格の低迷である。自らの利益のみに固執することなく、消費者を含めたサプライチェーンのすべての取引における適正価格、および、取引先の働き方を考慮した取引を実現しなければならない。政府は公正取引の実現と企業間の行き過ぎた価格引き下げ競争を防止するために、独占禁止法などの厳格な運用と必要な改正を図るべきである。

2015年に国連でSDGs（持続可能な開発目標）が全会一致で採択された。貧困や飢餓の撲滅、ディーセントワーク、気候変動への対応や資源の持続可能な利用などが確認された。社会の一員である企業、労働組合は、持続可能な社会にいかに関与するかについて積極的に論議を闘わせ、実行に移さなければならない。

以 上

2018年2月14日
全国労働組合生産性会議

2019年 主張

将来不安のない持続可能な社会の実現に向けて

はじめに

生産性運動は「今日は昨日よりも、明日は今日よりも良くなる」と感じられる社会を目指すものである。将来に希望を持つことができ、活力あふれる日本社会を実現するためには、雇用や老後に対する不安を取り除き、豊かさが実感できる処遇や長時間労働の是正をはじめとする働き方の見直しなどを通じてすべての人が生き生きと働くことができるワーク・ライフ・バランスを実現することが喫緊の課題である。

労使は個別の事情のみにとらわれることなく、よりよい社会を築くために、役割と責任を発揮すべきである。

日本は、2008年を境に人口減少に突入し今後も縮小を続ける。社会全体の生産性を高めていく必要がある。将来不安のない持続可能な社会の実現に向けて、近視眼的な課題解決に終始することなく、中・長期的かつ総合的にこの国の目指す姿を共有し、その実現のために政労使による社会対話が今こそ必要と考える。

生産性運動を推進する全労生（全国労働組合生産性会議）は、すべての人が生産性の精神と生産性三原則（雇用の維持・拡大、労使の協力・協議、成果の公正分配）を確認し、次の通り積極的な論議を展開することを期待する。

1. 働きがいの実現を

1959年開催の欧州生産性本部ローマ会議報告書には『生産性とは精神の態度であり、人間の進歩に対する信念である』と記されているが、能率や効率に偏重した生産性向上ではなく、人間性を基礎とした『生産性の精神』をすべての人が共有することが重要である。その上で、『生産性三原則』を共有の価値観として日本社会全体の生産性向上の取り組みにしていく必要がある。

『雇用の維持・向上』には、労働力の質の向上が重要であり『働きがい』という視点をもっと重視する必要がある。『働きがい』の向上と企業・社会の持続的成長は両立するのであり（または「矛盾するものではなく」）、全ての労働者がいきいきと働ける環境を作らねばならない。また、『労使の協力・協議』では、労使の信頼関係が何にもまして重要である。その上で、労働組合の組織率向上や企業のグループ連結経営やグローバル連結経営に対応した労使協議、テーマによるが、産業レベルでの労使協議や政労使協議も必要になっている。そして、『成果の公正配分』については、労働分配率の適正化や、サプライチェーン全体で生み出された付加価値の適正分配、更には

生産性向上を生み出す先行投資としての『人への投資』などについて、理解を深める必要がある。

日本という国は、一人一人の懸命な働きによって成り立っている。資源小国である日本の成長の原動力は正に『人財』であり、『人』を中心とした日本的経営の意義を再確認する必要がある。そして、全ての働く人達の『働くことの尊厳』や『豊かに働く』ことをもっと大事に考える必要がある。『人を活かし、人が生きる』社会にしていかなければならない。そのためには、働くことを通じてのみ得られる『働きがい』ということをもっと大事な価値観に据え取り組むべきである。

2. 積極的な人材投資を

日本の人材投資は低下を続け、欧米諸国と比較しても著しく低い。短期利益を重視するあまり、次の利益の源泉である人材への投資を怠ってきたことを意味している。短期的に利益を生み出すことが、企業の持続的な成長・発展とは必ずしも直結しない。利益の源である付加価値を継続的に増加させることが重要である。働く者の成長を支援することは職業能力と働きがいを向上し、生産性向上に必ず寄与するのであり、人材投資を惜しむべきではない。

第4次産業革命の進展は、生活の質の向上や柔軟な働き方に貢献すると考えられている。一方で、働く者の既存の経験や知識に影響を与えることが想定される。新たな時代に適応できる人材確保に向け、企業内外の教育・訓練の充実と学び直しなど自己啓発への積極的な支援を講ずべきである。

3. 取引慣行の改善を

国内外の競争環境が激化するなかで在庫を持たず、厳しい短納期での取引慣行が常態化している。この結果、受注する側の厳しい要員体制とあいまって時間外・休日労働の要因となっている。こうした状態を放置することは離職者の発生と人手不足に拍車をかけることにつながる。サプライチェーン全体で適切に対応すべきである。

また、働く者にとって納期に迫られ、恒常的な長時間労働にさらされる余裕のない働き方は、日本企業の強みであったはずの、妥協を許さない質の高い仕事に対するこだわりを困難にし、働きがいにも影響を与えている。今日の日本製品やサービスに対する海外からの高評価は一人一人の仕事へのこだわりとチームワークによって支えられ、生みだされていることを忘れてはならない。

4. 適正な価格の実現を

低迷する日本の労働生産性が各所で指摘されている。日本の製品やサービスとともに

に労働の質が国際的に高く評価されているにもかかわらず、価格に適切に反映されないことが、結果として労働生産性を押し下げている。価値に見合った価格を実現することが経営に課せられた課題であり、労働生産性向上の正当な方法である。十分に価値を反映できていない価格を差し置いて、低廉な労働力を追い求めることによるみ生産性向上や企業の成長を目指すような姿勢を改めなければならない。

労使は消費者を含めたサプライチェーン全体で、「価値に見合った適正な価格」を追求しなければならない。

5. 感情労働対策を

新たな労働形態として感情労働が提唱されている。感情労働は、相手（顧客）の満足を実現する、または、満足度を高めるために、相手に好感を持たれるように自分の感情を抑えて笑顔を絶やさず、忍耐強く相手の話を聞き、必要な解決策を提示するものである。「真心のこもったサービス」は典型であるが、最近では「悪質クレーム」問題が取り上げられるようになっている。

感情労働は心の商品化ともいわれる。接客業や看護師などが典型的な職業として挙げられるが、サービス産業化が進む今日では感情労働に従事する者の割合が高まっている。また、産業にかかわらず消費者相談窓口など相手（顧客）と接するという観点からは、感情労働に従事する人は少なくない。

感情労働による疲労や心の傷は回復しにくく、メンタルヘルスの不調を引き起こすことも少なくない、とされている。政労使は労働者保護に向けた対策を早急に講ずべきである。

以 上

2019年2月13日
全国労働組合生産性会議

※2010年主張は諸事情により中止(当時幹事会決定)

ここ10年間の歴代役員名簿

*組織名および役職は在任当時

〈2010年度秋〉

議 長	落合清四	UIゼンセン同盟・会長
副 議 長	徳田孝蔵	UIゼンセン同盟・副会長
〃	相原康伸	自動車総連・事務局長
〃	安永貴夫	情報労連・書記長
〃	眞中行雄	JAM・副会長
〃	竹内法心	JP労組・委員長
〃	八野正一	サービス・流通連合・会長
〃	種岡成一	電力総連・会長
〃	山浦正生	運輸労連・委員長
〃	野中孝泰	電機連合・副委員長
〃	神津里季生	基幹労連・委員長
事務局 長	西澤昇治郎	基幹労連・特別役員
企画・財政部 会長	山浦正生	(兼任)
労働政策部 会長	相原康伸	(兼任)
調査部 会長	野中孝泰	(兼任)
組織・広報部 会長	眞中行雄	(兼任)
中小企業対策部 会長	徳田孝蔵	(兼任)

「サービス分野の生産性向上と労働組合の役割」特別委員会 委員長

	八野正一	(兼任)
共同委員長	安永貴夫	(兼任)
定例研究会 座長	竹内法心	(兼任)
中央委員	田村雅宣	UIゼンセン同盟・副書記長
〃	金子晃浩	自動車総連・副事務局長
〃	岡本昌史	電機連合・書記次長
〃	住川健	電機連合・中央執行委員
〃	斉藤常	JAM・書記長
〃	工藤智司	基幹労連・事務局長
〃	濱義郎	生保労連・副委員長
〃	縄倉繁	情報労連・政策局長
〃	増田光儀	JP労組・書記長
〃	浜野喜史	電力総連・会長代理
〃	岡田啓	サービス・流通連合・事務局長
〃	齊藤博夫	JEC連合・中央執行委員
〃	池上千里	運輸労連・中央書記長
〃	渡辺幸一	私鉄総連・中央執行委員長
〃	山本健二	フード連合・副事務局長
〃	關裕	損保労連・中央執行委員長
〃	松尾啓史	JR連合・事務局長
〃	眞部行雄	交通労連・書記長
〃	山崎智	JR総連・組織部長
〃	山本昭二	ゴム連合・書記長
〃	遠藤淳一	日建協・事務局長
〃	三木茂	全国一般評議会(自治労)・副議長
〃	山本大博	航空連合・会長
〃	能登光範	紙パ連合・中央執行委員

中 央 委 員

高木敏雄	都市交・書記長	
〃	中條弘之	全電線・中央書記長
〃	永田学	全国ガス・書記長
〃	田倉正司	印刷労連・中央書記長
〃	相武尚樹	セラミックス連合・副書記長
〃	松崎渉	全銀連合・事務局長
〃	野村昭典	建設連合・書記長
〃	工藤和男	北海道地方労組生産性会議・議長
〃	田村昌徳	東北地方労組生産性会議・議長
〃	西脇徹	関東地方労組生産性会議・議長
〃	鶴岡光行	中部地方労組生産性会議・議長
〃	山崎弦一	関西生産性本部労働政策委員会・委員長
〃	伊丹幸男	中国労組生産性会議・議長
〃	鎌戸平治	四国地方労組生産性会議・議長
〃	鶴我和哉	九州労組生産性会議・議長
〃	益田原辰彦	沖縄県労組生産性会議・議長

〈2011年度秋〉

議 長	落合清四	UIゼンセン同盟・会長
副 議 長	徳田孝蔵	UIゼンセン同盟・副会長
〃	相原康伸	自動車総連・事務局長
〃	八野正一	サービス・流通連合・会長
〃	種岡成一	電力総連・会長
〃	山浦正生	運輸労連・委員長
〃	野中孝泰	電機連合・副委員長
〃	神津里季生	基幹労連・委員長
〃	白杵博	JP労組・委員長
〃	藤川慎一	JAM・副会長
〃	春木幸裕	情報労連・書記長
事務局 長	西澤昇治郎	基幹労連・特別役員
企画・財政部 会長	山浦正生	(兼任)
労働政策部 会長	相原康伸	(兼任)
調査部 会長	野中孝泰	(兼任)
組織・広報部 会長	藤川慎一	(兼任)
中小企業対策部 会長	徳田孝蔵	(兼任)
定例研究会 座長	白杵博	(兼任)
中央委員	田村雅宣	UIゼンセン同盟・副書記長
〃	金子晃浩	自動車総連・副事務局長
〃	岡本昌史	電機連合・書記次長
〃	斉藤常	JAM・書記長
〃	工藤智司	基幹労連・事務局長
〃	琴川邦寛	生保労連・中央副執行委員長
〃	縄倉繁	情報労連・政策局長
〃	小俣利通	JP労組・書記長
〃	浜野喜史	電力総連・会長代理
〃	石黒生子	サービス・流通連合・事務局長

中央委員	齊藤博夫	JEC連合・中央執行委員
〃	小畑明	運輸労連・中央書記長
〃	渡辺幸一	私鉄総連・中央執行委員長
〃	山本健二	フード連合・副事務局長
〃	關裕	損保労連・中央執行委員長
〃	井口昌宏	JR連合・事務局長
〃	縄野徳弘	交通労連・書記長
〃	山崎智	JR総連・組織部長
〃	山本昭二	ゴム連合・書記長
〃	遠藤淳一	日建協・事務局長
〃	三木茂	全国一般評議会(自治労)・副議長
〃	山本大博	航空連合・会長
〃	能登光範	紙パ連合・中央書記次長
〃	吉田昭二	都市交・書記長
〃	中條弘之	全電線・中央書記長
〃	青木健	全国ガス・書記長
〃	田倉正司	印刷労連・書記長
〃	相武尚樹	セラミックス連合・副書記長
〃	松崎涉	全銀連合・事務局長
〃	野村昭典	建設連合・書記長
〃	池田智昌	北海道地方労組生産性会議・議長
〃	田村昌徳	東北地方労組生産性会議・議長
〃	寺門勉	関東地方労組生産性会議・議長
〃	鶴岡光行	中部地方労組生産性会議・議長
〃	山崎弦一	関西生産性本部労働政策委員会・委員長
〃	伊丹幸男	中国労組生産性会議・議長
〃	鎌戸平治	四国地方労組生産性会議・議長
〃	久保友徳	九州労組生産性会議・議長
〃	益田原辰彦	沖縄県労組生産性会議・議長

〈2012年度秋〉

議長	神津里季生	基幹労連・中央執行委員長
副議長	相原康伸	自動車総連・会長
〃	八野正一	サービス・流通連合・会長
〃	種岡成一	電力総連・会長
〃	山浦正生	運輸労連・中央執行委員長
〃	野中孝泰	電機連合・副中央執行委員長
〃	白杵博	J P 労組・中央執行委員長
〃	藤川慎一	JAM・副会長
〃	春木幸裕	情報労連・書記長
事務局長	西澤昇治郎	基幹労連・特別役員
企画・財政部会長	山浦正生	(兼任)
労働政策部会長	相原康伸	(兼任)
調査部会長	野中孝泰	(兼任)
組織・広報部会長	藤川慎一	(兼任)
中小企業対策部会長	島田尚信	UIゼンセン同盟・副会長
定例研究会座長	白杵博	(兼任)
中央委員	田村雅宣	UIゼンセン同盟・副書記長
〃	堀秀成	自動車総連・副事務局長
〃	矢木孝幸	電機連合・書記次長

中央委員	宮本礼一	JAM・書記長
〃	工藤智司	基幹労連・事務局長
〃	浜田一郎	生保労連・中央副執行委員長
〃	才木誠吾	情報労連・政策局長
〃	小俣利通	J P 労組・書記長
〃	小田部清昭	電力総連・会長代理
〃	石黒生子	サービス・流通連合・事務局長
〃	齊藤博夫	JEC連合・中央執行委員
〃	小畑明	運輸労連・中央書記長
〃	田野辺耕一	私鉄総連・書記長
〃	山本健二	フード連合・事務局長
〃	關裕	損保労連・中央執行委員長
〃	井口昌宏	JR連合・事務局長
〃	縄野徳弘	交通労連・書記長
〃	松田和久	JR総連・組織・広報部長
〃	山本昭二	ゴム連合・書記長
〃	澁川明	日建協・事務局長
〃	三木茂	全国一般評議会(自治労)・副議長
〃	山本大博	航空連合・会長
〃	小田敏雄	紙パ連合・中央書記次長
〃	吉田昭二	都市交・書記長
〃	伊藤清	全電線・中央書記長
〃	青木健	全国ガス・書記長
〃	田倉正司	印刷労連・中央執行委員長代行
〃	曾我正成	セラミックス連合・副書記長
〃	澤村正人	全銀連合・議長
〃	野村昭典	建設連合・書記長
〃	池田智昌	北海道地方労組生産性会議・議長
〃	田村昌徳	東北地方労組生産性会議・議長
〃	操谷孝一	関東地方労組生産性会議・議長
〃	鶴岡光行	中部地方労組生産性会議・議長
〃	山崎弦一	関西生産性本部労働政策委員会・委員長
〃	伊丹幸男	中国労組生産性会議・議長
〃	西川啓二	四国地方労組生産性会議・議長
〃	久保友徳	九州労組生産性会議・議長
〃	益田原辰彦	沖縄県労組生産性会議・議長

〈2013年度秋〉

議長	相原康伸	自動車総連・会長
副議長	八野正一	UAゼンセン・副会長
〃	山浦正生	運輸労連・中央執行委員長
〃	野中孝泰	電機連合・副中央執行委員長
〃	藤川慎一	JAM・副会長
〃	春木幸裕	情報労連・書記長
〃	澤田和男	基幹労連・中央執行委員長代行
〃	増田光儀	J P 労組・中央副執行委員長
〃	岸本薫	電力総連・会長
事務局長	西澤昇治郎	基幹労連・特別役員
企画・財政部会長	山浦正生	(兼任)
労働政策部会長	増田光儀	(兼任)

調査部会長 野中孝泰 (兼任)
 組織・広報部会長 藤川慎一 (兼任)
 中小企業対策部会長 島田尚信 U Aゼンセン・副会長
 特別委員会委員長 岸本 薫 (兼任)
 中央委員 田村雅宣 U Aゼンセン・副書記長
 ” 堀 秀成 自動車総連・副事務局長
 ” 矢木孝幸 電機連合・書記次長
 ” 宮本礼一 J A M・書記長
 ” 工藤智司 基幹労連・事務局長
 ” 町村壽朗 生保労連・中央副執行委員長
 ” 才木誠吾 情報労連・政策局長
 ” 窪田義明 J P 労組・書記長
 ” 小田部清昭 電力総連・会長代理
 ” 笠井慎太郎 J E C 連合・中央執行委員
 ” 小畑 明 運輸労連・中央書記長
 ” 田野辺耕一 私鉄総連・書記長
 ” 山本健二 フード連合・事務局長
 ” 關 裕 損保労連・中央執行委員長
 ” 井口昌宏 J R 連合・事務局長
 ” 縄野徳弘 交通労連・書記長
 ” 松田和久 J R 総連・法対・広報部長
 ” 山本昭二 ゴム連合・書記長
 ” 澁川 明 日建協・事務局長
 ” 三木 茂 全国一般評議会(自治労)・副議長
 ” 松岡宏治 航空連合・会長
 ” 小田敏雄 紙パ連合・中央書記次長
 ” 吉田昭二 都市交・書記長
 ” 伊藤清 全電線・中央書記長
 ” 青木 健 全国ガス・書記長
 ” 田倉正司 印刷労連・中央執行委員長代行
 ” 曾我正成 セラミックス連合・副書記長
 ” 澤村正人 全銀連合・議長
 ” 野村昭典 建設連合・書記長
 ” 池田智昌 北海道地方労組生産性会議・議長
 ” 田村昌徳 東北地方労組生産性会議・議長
 ” 操谷孝一 関東地方労組生産性会議・議長
 ” 大久保章 中部地方労組生産性会議・議長
 ” 檜垣次郎 関西生産性本部労働政策委員会・委員長
 ” 石井一清 中国労組生産性会議・議長
 ” 西川啓二 四国地方労組生産性会議・議長
 ” 久保友徳 九州労組生産性会議・議長
 ” 益田原辰彦 沖縄県労組生産性会議・議長

〈2014年度秋〉

議長 相原康伸 自動車総連・会長
 副議長 八野正一 U Aゼンセン・副会長
 ” 山浦正生 運輸労連・中央執行委員長
 ” 藤川慎一 J A M・副会長
 ” 春木幸裕 情報労連・書記長
 ” 増田光儀 J P 労組・中央副執行委員長

副議長 岸本 薫 電力総連・会長
 ” 神保政史 電機連合・副中央執行委員長
 ” 工藤智司 基幹労連・中央執行委員長
 事務局長 西澤昇治郎 基幹労連・特別役員
 企画・財政部会長 山浦正生 (兼任)
 労働政策部会長 増田光儀 (兼任)
 調査部会長 神保政史 (兼任)
 組織・広報部会長 藤川慎一 (兼任)
 中小企業対策部会長 島田尚信 U Aゼンセン・副会長
 特別委員会委員長 八野正一 (兼任)
 定例研究会 座長 岸本 薫 (兼任)
 中央委員 久保直幸 U Aゼンセン・副書記長
 ” 冨田珠代 自動車総連・副事務局長
 ” 矢木孝幸 電機連合・書記次長
 ” 宮本礼一 J A M・書記長
 ” 神田健一 基幹労連・事務局長
 ” 町村壽朗 生保労連・中央副執行委員長
 ” 才木誠吾 情報労連・政策局長
 ” 窪田義明 J P 労組・書記長
 ” 小田部清昭 電力総連・会長代理
 ” 笠井慎太郎 J E C 連合・中央執行委員
 ” 小畑 明 運輸労連・中央書記長
 ” 田野辺耕一 私鉄総連・書記長
 ” 山本健二 フード連合・事務局長
 ” 田原將一 損保労連・中央執行委員長
 ” 井口昌宏 J R 連合・事務局長
 ” 縄野徳弘 交通労連・書記長
 ” 松田和久 J R 総連・組織・共闘部長
 ” 藤田直治 ゴム連合・書記長
 ” 吉田朋生 日建協・事務局長
 ” 三木 茂 全国一般評議会(自治労)・副議長
 ” 松岡宏治 航空連合・会長
 ” 小田敏雄 紙パ連合・中央書記次長
 ” 岩本 潮 全電線・中央書記長
 ” 向澤 茂 全国ガス・書記長
 ” 田倉正司 印刷労連・中央執行委員長代行
 ” 加藤芳基 セラミックス連合・副書記長
 ” 澤村正人 全銀連合・議長
 ” 池田智昌 北海道地方労組生産性会議・議長
 ” 田村昌徳 東北地方労組生産性会議・議長
 ” 熊谷克夫 関東地方労組生産性会議・議長
 ” 大久保章 中部地方労組生産性会議・議長
 ” 檜垣次郎 関西生産性本部労働政策委員会・委員長
 ” 石井一清 中国労組生産性会議・議長
 ” 西川啓二 四国地方労組生産性会議・議長
 ” 久保友徳 九州労組生産性会議・議長
 ” 益田原辰彦 沖縄県労組生産性会議・議長

〈2015年度秋〉

議長 相原康伸 自動車総連・会長

副 議 長	八 野 正 一	U A ゼンセン・副会長	中 央 委 員	久 保 友 徳	九州労組生産性会議・議長
”	増 田 光 儀	J P 労組・中央副執行委員長	”	松 原 淳	沖縄県労組生産性会議・議長
”	岸 本 薫	電力総連・会長			
”	神 保 政 史	電機連合・副中央執行委員長	〈2016年度秋〉		
”	工 藤 智 司	基幹労連・中央執行委員長	議 長	相 原 康 伸	自動車総連・会長
”	宮 本 礼 一	J A M ・会長	副 議 長	八 野 正 一	U A ゼンセン・副会長
”	柴 田 謙 司	情報労連・書記長	”	増 田 光 儀	J P 労組・中央副執行委員長
”	難 波 淳 介	運輸労連・中央執行委員長	”	岸 本 薫	電力総連・会長
事 務 局 長	久 保 直 幸	U A ゼンセン・派遣役員	”	工 藤 智 司	基幹労連・中央執行委員長
企画・財政部会長	工 藤 智 司	(兼任)	”	宮 本 礼 一	J A M ・会長
労働政策部会長	増 田 光 儀	(兼任)	”	柴 田 謙 司	情報労連・書記長
調 査 部 会 長	神 保 政 史	(兼任)	”	難 波 淳 介	運輸労連・中央執行委員長
組織・広報部会長	岸 本 薫	(兼任)	”	中 澤 清 孝	電機連合・副中央執行委員長
中小企業対策部会長	宮 本 礼 一	(兼任)	事 務 局 長	久 保 直 幸	U A ゼンセン・参与
特別委員会委員長	八 野 正 一	(兼任)	企画・財政部会長	工 藤 智 司	(兼任)
定例研究会 座長	難 波 淳 介	(兼任)	労働政策部会長	増 田 光 儀	(兼任)
中 央 委 員	斗 内 利 夫	U A ゼンセン・常任中央執行委員	調 査 部 会 長	中 澤 清 孝	(兼任)
”	山 口 健	自動車総連・副事務局長	組織・広報部会長	岸 本 薫	(兼任)
”	矢 木 孝 幸	電機連合・書記次長	中小企業対策部会長	宮 本 礼 一	(兼任)
”	河 野 哲 也	J A M ・書記長	特別委員会委員長	八 野 正 一	(兼任)
”	神 田 健 一	基幹労連・事務局長	定例研究会 座長	難 波 淳 介	(兼任)
”	大 北 隆 典	生保労連・中央副執行委員長	中 央 委 員	斗 内 利 夫	U A ゼンセン・常任中央執行委員
”	北 野 真 一	情報労連・政策局長	”	山 口 健	自動車総連・副事務局長
”	窪 田 義 明	J P 労組・書記長	”	山 鹿 裕 治	電機連合・書記次長
”	内 田 厚	電力総連・会長代理	”	河 野 哲 也	J A M ・書記長
”	笠 井 慎 太 郎	J E C 連合・中央執行委員	”	神 田 健 一	基幹労連・事務局長
”	小 畑 明	運輸労連・中央書記長	”	中 村 博 文	生保労連・中央副執行委員長
”	田 野 辺 耕 一	私鉄総連・書記長	”	北 野 真 一	情報労連・政策局長
”	山 本 健 二	フード連合・事務局長	”	窪 田 義 明	J P 労組・書記長
”	田 原 将 一	損保労連・中央執行委員長	”	内 田 厚	電力総連・会長代理
”	河 村 滋 喜	J R 連合・事務局長	”	谷 和 芳	J E C 連合・中央執行委員
”	縄 野 徳 弘	交通労連・書記長	”	小 畑 明	運輸労連・中央書記長
”	松 田 和 久	J R 総連・組織・共闘部長	”	木 村 敬 一	私鉄総連・書記長
”	藤 田 直 治	ゴム連合・書記長	”	山 本 健 二	フード連合・事務局長
”	吉 田 朋 生	日建協・事務局長	”	宮 井 淳	損保労連・中央執行委員長
”	三 木 茂	全国一般評議会(自治労)・副議長	”	河 村 滋 喜	J R 連合・事務局長
”	松 岡 宏 治	航空連合・会長	”	縄 野 徳 弘	交通労連・書記長
”	小 田 敏 雄	紙パ連合・中央書記次長	”	熊 谷 茂	J R 総連・組織・共闘部長
”	岩 本 潮	全電線・中央書記長	”	藤 田 直 治	ゴム連合・書記長
”	向 澤 茂	全国ガス・書記長	”	大 曾 根 直 紀	日建協・事務局長
”	田 倉 正 司	印刷労連・中央執行委員長代行	”	三 木 茂	全国一般評議会(自治労)・副議長
”	加 藤 芳 基	セラミックス連合・副書記長	”	松 岡 宏 治	航空連合・会長
”	澤 村 正 人	全銀連合・議長	”	佐 藤 順 一	紙パ連合・中央執行委員
”	池 田 智 昌	北海道地方労組生産性会議・議長	”	佐 藤 裕 二	全電線・中央書記長
”	田 村 昌 徳	東北地方労組生産性会議・議長	”	向 澤 茂	全国ガス・書記長
”	熊 谷 克 夫	関東地方労組生産性会議・議長	”	田 倉 正 司	印刷労連・中央執行委員長代行
”	大 久 保 章	中部地方労組生産性会議・議長	”	堀 尾 貞 彦	セラミックス連合・副書記長
”	檜 垣 次 郎	関西生産性本部労働政策委員会・委員長	”	澤 村 正 人	全銀連合・議長
”	石 井 一 清	中国労組生産性会議・議長	”	池 田 智 昌	北海道地方労組生産性会議・議長
”	西 川 啓 二	四国地方労組生産性会議・議長	”	大 滝 剛	東北地方労組生産性会議・議長

中央委員 熊谷克夫 関東地方労組生産性会議・議長
 〃 大久保章 中部地方労組生産性会議・議長
 〃 檜垣次郎 関西生産性本部労働政策委員会・委員長
 〃 久光博智 中国労組生産性会議・議長
 〃 西川啓二 四国地方労組生産性会議・議長
 〃 久保友徳 九州労組生産性会議・議長
 〃 松原淳 沖縄県労組生産性会議・議長

〈2017年度秋〉

議長 野中孝泰 電機連合・中央執行委員長
 副議長 八野正一 U Aゼンセン・副会長
 〃 増田光儀 J P労組・中央執行委員長
 〃 岸本薫 電力総連・会長
 〃 難波淳介 運輸労連・中央執行委員長
 〃 野田三七生 情報労連・中央執行委員長
 〃 高倉明 自動車総連・会長
 〃 安河内賢弘 J A M・会長
 〃 神田健一 基幹労連・中央執行委員長
 事務局 局長 久保直幸 U Aゼンセン・参与
 企画・財政部 会長 岸本薫 (兼任)
 労働政策部 会長 増田光儀 (兼任)
 調査部 会長 野田三七生 (兼任)
 組織・広報部 会長 高倉明 (兼任)
 中小企業対策部 会長 難波淳介 (兼任)
 定例研究会 座長 神田健一 (兼任)
 中央委員 高松和夫 U Aゼンセン・副書記長
 〃 金子晃浩 自動車総連・事務局長
 〃 山鹿裕治 電機連合・書記次長
 〃 中井寛哉 J A M・書記長
 〃 弥久末 顕 基幹労連・事務局長
 〃 中村博文 生保労連・中央副執行委員長
 〃 春川徹 情報労連・政策局長
 〃 石川幸徳 J P労組・書記長
 〃 大久保章 電力総連・会長代理
 〃 谷和芳 J E C連合・副事務局長
 〃 小畑明 運輸労連・中央書記長
 〃 木村敬一 私鉄総連・書記長
 〃 佐藤宏哉 フード連合・事務局長
 〃 宮井淳 損保労連・中央執行委員長
 〃 河村滋喜 J R連合・事務局長
 〃 縄野徳弘 交通労連・書記長
 〃 熊谷茂 J R総連・組織・共闘部長
 〃 藤田直治 ゴム連合・書記長
 〃 大曾根直紀 日建協・事務局長
 〃 三木茂 全国一般評議会(自治労)・副議長
 〃 島大貴 航空連合・会長
 〃 尾畑元 紙パ連合・中央書記次長
 〃 佐藤裕二 全電線・中央書記長
 〃 佐藤和幸 全国ガス・書記長
 〃 田倉正司 印刷労連・中央執行委員長

中央委員 堀尾貞彦 セラミックス連合・副書記長
 〃 澤村正人 全銀連合・議長
 〃 池田智昌 北海道地方労組生産性会議・議長
 〃 大滝剛 東北地方労組生産性会議・議長
 〃 大喜多宏行 関東地方労組生産性会議・議長
 〃 西野勝義 中部地方労組生産性会議・議長
 〃 檜垣次郎 関西生産性本部労働政策委員会・委員長
 〃 久光博智 中国労組生産性会議・議長
 〃 西川啓二 四国地方労組生産性会議・議長
 〃 林九州男 九州労組生産性会議・議長
 〃 松原淳 沖縄県労組生産性会議・議長

〈2018年度秋〉

議長 野中孝泰 電機連合・中央執行委員長
 副議長 八野正一 U Aゼンセン・副会長
 〃 増田光儀 J P労組・中央執行委員長
 〃 岸本薫 電力総連・会長
 〃 難波淳介 運輸労連・中央執行委員長
 〃 野田三七生 情報労連・中央執行委員長
 〃 高倉明 自動車総連・会長
 〃 安河内賢弘 J A M・会長
 〃 神田健一 基幹労連・中央執行委員長
 事務局 局長 久保直幸 U Aゼンセン・参与
 企画・財政部 会長 岸本薫 (兼任)
 労働政策部 会長 増田光儀 (兼任)
 調査部 会長 野田三七生 (兼任)
 組織・広報部 会長 高倉明 (兼任)
 中小企業対策部 会長 難波淳介 (兼任)
 定例研究会 座長 神田健一 (兼任)
 中央委員 高松和夫 U Aゼンセン・副書記長
 〃 金子晃浩 自動車総連・事務局長
 〃 山鹿裕治 電機連合・書記次長
 〃 中井寛哉 J A M・書記長
 〃 弥久末 顕 基幹労連・事務局長
 〃 松岡衛 生保労連・中央副執行委員長
 〃 春川徹 情報労連・政策局長
 〃 石川幸徳 J P労組・書記長
 〃 大久保章 電力総連・会長代理
 〃 谷和芳 J E C連合・副事務局長
 〃 小畑明 運輸労連・中央書記長
 〃 木村敬一 私鉄総連・書記長
 〃 佐藤宏哉 フード連合・事務局長
 〃 宮井淳 損保労連・中央執行委員長
 〃 河村滋喜 J R連合・事務局長
 〃 縄野徳弘 交通労連・書記長
 〃 熊谷茂 J R総連・組織・共闘部長
 〃 山田裕規 ゴム連合・書記長
 〃 脇阪知識 日建協・事務局長
 〃 三木茂 全国一般評議会(自治労)・副議長
 〃 島大貴 航空連合・会長

中央委員 尾畑元 紙パ連合・中央書記次長
 〃 佐藤裕二 全電線・中央書記長
 〃 佐藤和幸 全国ガス・書記長
 〃 田倉正司 印刷労連・中央執行委員長
 〃 堀尾貞彦 セラミックス連合・副書記長
 〃 澤村正人 全銀連合・議長
 〃 浪岡努 北海道地方労組生産性会議・議長
 〃 田口正信 東北地方労組生産性会議・議長
 〃 大喜多宏行 関東地方労組生産性会議・議長
 〃 西野勝義 中部地方労組生産性会議・議長
 〃 檜垣次郎 関西生産性本部労働政策委員会・委員長
 〃 久光博智 中国労組生産性会議・議長
 〃 中村亨 四国地方労組生産性会議・議長
 〃 林九州男 九州労組生産性会議・議長
 〃 松原淳 沖縄県労組生産性会議・議長

中央委員 山田裕規 ゴム連合・書記長
 〃 脇阪知識 日建協・事務局長
 〃 三木茂 全国一般評議会(自治労)・副議長
 〃 島大貴 航空連合・会長
 〃 尾畑元 紙パ連合・中央書記次長
 〃 佐藤裕二 全電線・中央書記長
 〃 金子貴治 全国ガス・書記長
 〃 佐藤久恒 印刷労連・中央執行委員長
 〃 堀尾貞彦 セラミックス連合・副書記長
 〃 大柄恵司郎 北海道地方労組生産性会議・議長
 〃 田口正信 東北地方労組生産性会議・議長
 〃 綱島和彦 関東地方労組生産性会議・議長
 〃 西野勝義 中部地方労組生産性会議・議長
 〃 株本佳子 関西生産性本部労働政策委員会・委員長
 〃 久光博智 中国労組生産性会議・議長
 〃 中村亨 四国地方労組生産性会議・議長
 〃 林九州男 九州労組生産性会議・議長
 〃 松原淳 沖縄県労組生産性会議・議長

〈2019年度秋〉

議長 野中孝泰 電機連合・中央執行委員長
 副議長 八野正一 U Aゼンセン・副会長
 〃 増田光儀 J P 労組・中央執行委員長
 〃 難波淳介 運輸労連・中央執行委員長
 〃 野田三七生 情報労連・中央執行委員長
 〃 高倉明 自動車総連・会長
 〃 安河内賢弘 J A M・会長
 〃 神田健一 基幹労連・中央執行委員長
 〃 坂田幸治 電力総連・会長
 事務局 局長 久保直幸 U Aゼンセン・参与
 企画・財政部 会長 安河内賢弘 (兼任)
 労働政策部 会長 増田光儀 (兼任)
 調査部 会長 野田三七生 (兼任)
 組織・広報部 会長 高倉明 (兼任)
 中小企業対策部 会長 難波淳介 (兼任)
 定例研究会 座長 神田健一 (兼任)
 中央委員 高松和夫 U Aゼンセン・副書記長
 〃 金子晃浩 自動車総連・事務局長
 〃 山鹿裕治 電機連合・書記次長
 〃 中井寛哉 J A M・書記長
 〃 津村正男 基幹労連・事務局長
 〃 和歌山寛 生保労連・中央副執行委員長
 〃 春川徹 情報労連・政策局長
 〃 石川幸徳 J P 労組・書記長
 〃 岡崎信勝 電力総連・会長代理
 〃 谷和芳 J E C 連合・副事務局長
 〃 小畑明 運輸労連・中央書記長
 〃 木村敬一 私鉄総連・書記長
 〃 佐藤宏哉 フード連合・事務局長
 〃 境田道正 損保労連・中央執行委員長
 〃 尾形泰二郎 J R 連合・事務局長
 〃 佐々木弘臣 交通労連・書記長
 〃 熊谷茂 J R 総連・組織・共闘部長

あとがき

「60周年記念誌刊行にあたって」

1955年に開始された生産性運動は、アメリカの「科学的・合理的」経営手法とヨーロッパの「人間尊重」を基調とする生産性の精神を基礎として進められた。この理念を具体化するための生産性運動三原則が確認された。生産性向上と生産性の理念が均衡を保ちながら高度成長を支え、やがて日本的経営と称されるようになった。

1990年頃から全労生においては、生産性運動のゆらぎや希薄化の問題が焦点となり、今日までの活動の通底をなしている。全労生の50周年以降の活動は、社会全体で生産性運動の原点を確認することに力点を置かざるを得なかった。しかし、バブル崩壊、金融危機、ITバブル崩壊、リーマンショックなどの経済変動や国際会計基準の導入、物言う株主の登場などから社会性が希薄化し、目前の決算数値に大きな関心が払われるようになった。バブル経済崩壊後の1990年代初頭からの「失われた20年」を経ていまや「失われた30年」といわれるまでになっている。バブル崩壊後は、非正規雇用の増加（現金給与総額の低下）が消費を減退させ、さらなる価格低下を招く悪循環を繰り返し、経済は低成長にあえいでいる。こうしたなか、「生産性の精神」や「生産性運動三原則」の存在感が低下した。

自国第一主義やポピュリズムが広がるなかで、アメリカ最大の経済団体は株主第一主義を改め、従業員に公正な給与や「重要な手当」を提供すること、地域社会の支援、サプライヤーに対する倫理的態度など5項目を新たな優先課題とした。

本書所収の「60周年宣言」およびこれの背景文書である「60周年を契機とした生産性運動」は、生産性の精神を実現するため、生産性運動三原則に加えて「働くことの意義」、「働きがい」の重要性を説き、生産性運動三原則については質の向上など今日的解釈を付加している。雇用と労使協議の原則については2019年5月に発刊した「人が主役の多様な働き方（多様な働き方）」（労働政策部会）と「労使協議の拡がりと参加・チェック機能のあり方」（調査部会）で詳述している。

生産性の精神（生産性運動三原則）を犠牲にした生産性向上は早晩限界に達する。むしろ、生産性の精神（生産性運動三原則）を尊重することが生産性向上につながると理解すべきであろう。

本書は、この10年の活動の記録であると同時に、これからの全労生の活動の指針である「60周年宣言」を収録している。生産性運動はより良い社会を創る社会運動であり、「60周年宣言」の具体化に向け、これまで以上に積極的な取り組みを進める。

2020年2月

全国労働組合生産性会議
事務局長 久保 直幸

全国労働組合生産性会議
60周年記念誌

2020年2月

発行／全国労働組合生産性会議
〒102-8643 東京都千代田区平河町2-13-12
電話 03-3511-4006

印刷／株式会社千葉印刷
〒150-0044 東京都渋谷区円山町25-5
YMプリントタワー

全国労働組合生産性会議

National Union Productivity Congress