

(財) 社会経済生産性本部発行
『生産性運動50年史』

橋川 武郎

1

1955年に日本に導入された生産性運動は、50周年の節目を迎えた。生産性運動の中心的担い手となったのは1955年に設立された日本生産本部であったが、同本部は、インフレ問題や公害問題などの深刻化を受けて、1973年に社会経済国民会議を別立した。それ以後、日本生産性本部と社会経済国民会議は連携して生産性向上の基盤づくりに力を注いだ。1994年に両組織は統合し、今日にいたる社会経済生産性本部となった。本書は、これらの組織が推進してきた日本の生産性運動の歴史を振り返ったものであり、およそ次のような構成をとっている。

はじめに／第1章 日本生産性本部の創立と草創期／第2章 生産性運動の拡大と発展／第3章 新たな生産性運動の展開／第4章 社会経済国民会議の果たした役割／第5章 新組織・社会経済生産性本部の活動／別章 民間政治臨調、21世紀臨調の歩み／資料編／おわりに／付録(別冊) 年譜・生産性運動50年
第1章～第3章は日本生産性本部の活動を叙述した部分であり、第1章では創立からの10年間で、第2章では1965年不況から第1次石油危機にいたる時期、第3章では社会経済国民会議と並立していた時代を、それぞれ取り上げている。第4章は社会経済国民会議の足跡をあとづけ、第5章は統合後の社会経済生産性本部の動向を記している。別章は、生産性運動の一角を占めた政治改革の動きを特記した部分であり、「政治改革フォーラム」(1989～91年)、「政治改

革推進協議会」(＝民間政治臨調、1992～2000年)、および「新しい日本をつくる国民会議」(＝21世紀臨調、1999年～)の活動に、光を当てている。

2

本書を通読して印象的な点は、生産性問題はずぐれて労使問題であることである。ポイントと思われる事実をあげておこう。

日本生産性本部は創立直後に①雇用の維持・拡大、②労使の協調と協議、③成果の公正配分、から成る「生産性3原則」を決定したが、①～③はいずれも労使関係に深くかかわる事柄であり、生産性運動への労働組合の参加を強く意識した内容であった。1955年3月の発足時に果たせなかった生産性運動への労組参加は、同年9月に総同盟(日本労働組合総同盟)が加わることによって、半年遅れで実現した。また、1960年に鈴木与の鈴木与平が、重役の誰もが海外経験をもたなかった時代に、日本生産性本部の海外使節団へ労組委員長を優先的に派遣したことは、大きな反響を呼んだ。一方、日本生産性本部と総評(日本労働組合総評議会)とのあいだでは長期にわたって対立関係が残存し、1971年には日本国有鉄道における生産性教育が「マル生反対」のスローガンによって中止される事態も生じた。しかし、1975年の「スト権スト」が世論の厳しい批判を呼んだのちにはマル生反対運動も退潮に向かい、日本生産性本部・総評間の関係は徐々に改善されていった。

この間、日本生産性本部は、労働関係海外視察団の派遣、労使協議制の推進、労使関係教育の開始、『労使関係白書』と『賃金白書』の刊行、ホワイトカラー化に対応した個別能力主義管理の提唱、メンタルヘルスの開発などの施策を実行した。そして、1987年に民間労働組合が大合同して連合（全日本労働組合連合会）を結成した際には、その動きを全面的に支援した。連合成立後も日本生産性本部の後身である社会経済生産性本部は、労使関係再構築の提言、「日本型成果主義」の提案、ワークシェアリングの提唱などを行って、今日にいたっている。

3

本書を通読してもう一つ印象的な点は、生産性運動はすぐれて国民的合意形成運動であることである。そのことは、日本生産性本部による社会経済国民会議の設立に端的な形で示されている。

本書によれば、社会経済国民会議が発足した1973年は、第1次石油危機が発生しインフレ問題や公害問題が深刻化した「激動の年」であり、「くたばれ生産性」というスローガンが登場するなど「反企業ムード」がかつてなく高まった年であった（127～128頁）。このような状況下で日本生産性本部は、生産性運動を企業の内部でだけ推進することに限界を感じ、企業の外部に打って出て、社会問題へ積極的に関与する方針をとった。社会経済国民会議の設立は、このような方針を体現するものであった。

社会経済国民会議は、1973年から74年にかけて、「蓄積公害に対する抜本的対策に関する提言」と「インフレ克服の緊急対策に関する提言」を、あいついで発表した。同会議は、公害問題やインフレ問題だけでなく、福祉問題、エ

ネルギー問題、医療制度改革、交通問題、教育問題、政治改革などについても、積極的に発言した。このような姿勢は社会経済国民会議の後身である社会経済生産性本部にも受け継がれ、社会経済生産性本部も、福祉問題、環境問題、エネルギー問題、政治改革、規制緩和、財政再建、司法改革などへの取組みを続けている。

ここで注目すべき点は、社会経済国民会議自身が「民間国会」と称され（208頁）、同会議が設置に主導権を発揮した政治改革推進協議会が「民間政治臨調」と呼ばれた（400頁）ことからわかるように、社会経済国民会議や社会経済生産性本部が、日本国内の社会問題に関して、幅広い国民的合意を形成する運動主体として機能した（機能している）ことである。例えば、社会経済国民会議が1989年に発足させた政治改革フォーラムには、日本共産党の代表も委員として参加したのである。

ここまで述べてきたように本書は、日本の生産性運動が、労使関係などの企業内部の問題にとどまらず、企業外部の諸問題についても、積極的に関与してきたことを伝えている。生産性運動は、その文字通りの意味を超越して社会運動であったと評価することができる。

4

本書を通読しても必ずしも十分に理解することができないのは、生産性運動と日本的経営との関係である。生産性運動は、日本的経営の形成と普及にいかなる役割をはたしたのであろうか。

生産性運動自体がアメリカから日本へ導入されたこと、日本生産性本部が創立直後からアメリカ等へさかんに海外視察団を派遣したことなどからわかるように、初期の生産性運動で作用したベクトルは、海外（アメリカ）→日本とい

うものであった。しかし、1960年代にはいると、日本の生産性運動はアジア諸国にとってのモデルとみなされるようになり、海外→日本というベクトルと、日本→海外というベクトルがクロスするようになった。そして、1980年になると、「低迷を続ける米国経済社会を蘇生させるカギは『生産性向上』である」と論じられ、生産性向上は「日本にできて、米国ではなぜできないか」が問題になる(162頁)など、日本→海外のベクトルの方が優勢になり、その場合の「海外」にはアメリカも含まれるにいたった。このような矢印の逆転を生じさせた最大の要因は、

日本的経営の形成と普及だったと推測される。

生産性運動が、労使協調を推進した面で、日本的経営の形成をサポートしたことは、間違いないであろう。しかし、本書の叙述の限りでは、日本的経営の形成、普及に関して日本生産性本部が関与した度合いは小さかったようである。このことは、戦後日本企業の構造改革に果たした生産性運動の役割をきちんと相対化する必要があることを、我々に伝えている。

(社会経済生産性本部発行、2005年3月、
xvii+512頁)

きっかわ・たけお 東京大学