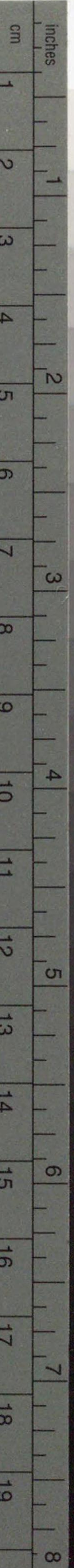


Kodak Gray Scale



© Kodak, 2007 TM: Kodak

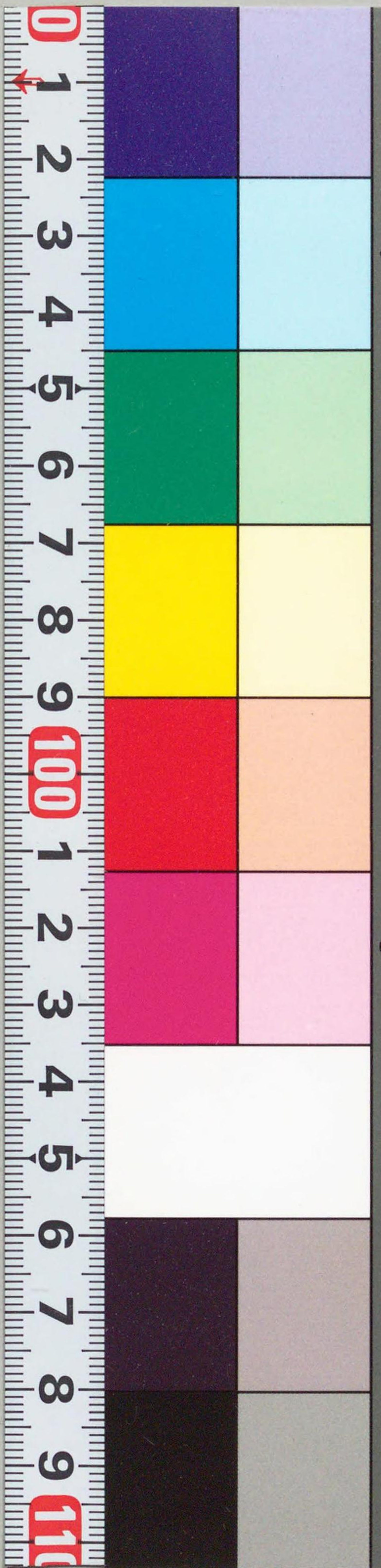
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



Kodak Color Control Patches

© Kodak, 2007 TM: Kodak

Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black



昭和三十三年二月
社劳参考資料第五〇号

BZ-8-3



1201000434764

生産性向上運動に関する資料

衆議院社会労働委員会調査室

Handwritten notes and a red circular stamp at the bottom of the page.

目次

第一 生産性向上運動の経過

(一) 胎動期	四
(二) 活動準備期	六
(三) 活動開始期	一〇
(附) 生産性向上運動の現状	一六 (1)
(四) 生産性向上運動に対する労働組合の動向	一七
資料 (一〜九)	二一

第二 各国における生産性向上運動

(一) イギリス	四九
----------	----



I種
W



1201000434764

(一)	フランス	五三
(二)	ドイツ	五八
(三)	イタリヤ	六一
(四)	オランダ	六二
(五)	ベルギー	六三

第三 生産性向上運動に対する労使の主要意見

(一)	日本労働組合総評議会	六五
(二)	全日本労働組合会誌	七六
(三)	日本経営者団体連盟	八九

〔註〕 本資料については、主として「生産性向上ニュース」(各号)、「生産性向上シリーズ」(二、三、四、六、七、八、十六、二十七、三十四、四十八、五十一号)を参考とした。

第一 生産性向上運動の経過

日本における生産性向上運動の経過について、こゝでは次のように大別し、概観することとする。

- (一) 胎動期 — 未だ生産性向上運動が意識的に採り上げられず、企業内の規模において経営、技術、労務面での科学的管理方式について、研究実施された時期。
- (二) 活動準備期 — 昭和二十八年暮、経済同友会幹部とハロルドソン、商務官との会談により、生産性向上運動推進のための端緒が開かれた時から、約一年間に亘る活動準備の時期。
- (三) 活動開始期 — 昭和三十年春、日本生産性本部の発足から現在に至るまでの時期。

(四) 生産性向上運動に対する労働組合の動向

(一) 胎動期

労働省は昭和二十三年末、監督者訓練としてT.W.I方式を採用することを決定し、その実験と研究の準備期間を経て、昭和二十五年三月から実際に工場、事業場に対する技術援助に着手し、同年五月二十七日には取業安定局に監督者訓練課を設置した。

T.W.I (監督者訓練 Training Within Industry)方式とは、取長、組長、伍長等

その名称の如何にかかわらず、作業現場において直接部下従業員の指導監督に当る所謂一線監督者に対して「仕事の教え方」(Job Instruction, JI)、「改善の仕事」(Job Method, JM)、「人の扱い方」(Job Relation, JR)の三項目についてその技術を短期間に訓練し、監督者の指導監督能力を向上させるものである。

T.W.I導入の結果は、訓練期間の短縮、廃品、不良品の減少、材料、経費の節約、機械器具破損の減少、事故災害の防止、取場の明朗化及び人間関係の改善等に大きな効果をあげたといわれている。このT.W.Iのほか、P.D.I (計画

展開訓練 Program Development Institute) M.T.P (管理者訓練 Management Training Program) O.C.S (経営者講座 Civil Communications Section) 等が

当時の総司令部による指導と援助によって推進された。

しかし、今日みるごとき生産性向上のための明確な意識がこれと結合しないうで、多分に企業内での科学的な管理方式と諸訓練の実験の域を出なかつた。

(二) 活動準備期

昭和二十八年十二月十五日、経済同友会の郷司進平、山際正道、工藤昭四郎氏ら七名は米大使館商務官ハロルドソン氏と会談し、席上英米生産放談会に準じた日米合同の生産性向上の推進の為の組織が設けられれば、視察団派遣、資金援助が考慮される旨表明された。これが具體的活動の端緒をなした。昭和二十九年に入つて、経済同友会、経団連、日商日経連の四団体は英米生産性放談会の形式と経験に学んで「日米生産性増強委員

会」を設立した。六月二十一日、その第四回委員会は、米側の具體的放談の見通しを得、受入態勢の整備強化のため、「日本生産性放談会」に組織名称を変更し、事務局を設置することに決定した。その前後から日米両政府当局者間に、また放談会と政府当局間、経済同友会と世界銀行調査団間に、それぞれ活発な折衝が行われることとなった。

同年夏、通産省は生産性向上運動に関する事業計画を詳細に立案するとともに、この放談会を中核体としてこれに補助金を交付し、官民双方の運動を推進する方針をとつていたが、放談会は(1)民間団体として充分機能を発揮する建前とする。(2)補助金は受入れるが使途に制肘を受けない。(3)政府は人事に干渉しない。という三点を基礎としており、相互の折衝が行われた結果、経済界、労働界、学識経験者による三者構成の財団法人「日本生産性本部」及び政府との連絡機関として「生産性連絡会」を設置することに一致した。

かくて、九月二十四日因茲は、生産性本部設立の方針を確認し、オ一に生産性本部の事業のうち海外視察団の派遣、海外専門家の招へい、技術に関する文献情報、映画などの受入れに關しアメリカの対外活動本部（F O A）その他の機関からの援助を受けるために、必要な措置について速かに検討を開始し、場合により覚書の交換、決定の締結などの措置を講ずること。オ二に生産性本部の行う事業活動は輸出産業を中心として、大企業のみならず広く中小企業の生産性向上を図り、また生産性向上のための国民運動を実施するものであり、これに必要な経費は寄附金、事業収入、F O Aの援助に期待するほか、政府は適切な助成措置を講ずること。大要以上のごとき決定（資料1）を行つた。また生産性向上運動の実情調査のため八月下旬末日したF O A技術援助課長ハラン氏は、日本側の受入態勢が予想以上に整備されてゐることを認め、F O Aの全面的支援を確約した。

日米関係当局間の折衝においては、援助は日本政府の公式申入れに基いて、規定の締結、覚書の交換を必要とすることが判明し、ついでにアメリカは、この運動を日本側が積極的に展開推進することを前提として、進んで援助する意向であること。(2) この援助は軍事援助とは全く無関係であること。(3) 日本側も米側で負担するドル相当額を円で拠出すること。(4) ドル援助はドル支出を要する分を限度としそれ以上には及ばない。(従つて日本側が当初希望していた余剰農産物見返用のうちから米側は本運動に対して贈与をなす意向はない) ことが明らかとなつた。この細目は、十二月に末日したマイヤー公使との折衝に移されることとなつた。

(三) 活動開始期

日本生産性本部は昭和三十年二月十四日、労働界不参加のまゝ設立総会を行
い、三月一日には正式に設立が認可されて、生産性向上運動の第一歩を踏み出
した。「生産性向上に関する日米交換公文」(資料乙)は、四月七日重光外相と
アリソン駐日米大使との間に署名され、即日発効した。この交換文書の附属文書
である「米国外活動使節団(USOM)」と日本生産性本部との交換文書(資料
丙)は四月二十五日生産性本部郷司専務理事とFOAマイヤー公使との間に署
名された。(なおFOAは七月一日国際協力局(ICIA)に改組されたが、実
体には変更ない)

生産性向上運動の最高方針を決定する生産性連絡会議は、五月二十日所謂「
生産性向上の三原則」として (1)雇用の増大と失業の防止 (2)労使の協調
(3)成果の公正配分を強調し、この運動を国民運動として推進すべきであるとの

見解(資料丁)を表明した。日本生産性本部の昭和三十年度の活動は、(1)視察
団の海外派遣、海外専門家の招へいによる講習会の実施、(2)科学的管理方式及
び諸訓練の徹底、普及、(3)企業に対する直接指導、(4)啓蒙、宣伝を中心とし
て行われた。

この一年間における海外視察団の派遣は合計十五チーム、総人員一七五名で、
その内訳は次の通りである。

- | | |
|------------------|------------------|
| 1. 鉄鋼視察団 | 2. 自動車工業視察団 |
| 3. 経営管理向上視察団 | 4. トンプスマネジメント視察団 |
| 5. コスト・コントロール視察団 | 6. 電機工業生産性視察団 |
| 7. 農業視察団 | 8. 日本製靴業専門視察団 |
| 9. 運搬専門視察団 | 10. 自動車部品工業視察団 |
| 11. 汎用産業機械視察団 | 12. 電気工事視察団 |

13. 生命保険業視察団

14. マーケティング専門視察団

15. 建築工事生産性視察団

専門家招へいとしては、次の九氏が来日し、講習会等を開催した。

(1) トツフマネジメント・セミナー・チームII ラッセル(マネジマー)。ロビンズ

(経営管理部門)。ヴァンス(労務管理部門)。ニエルセン(市場部門)。

エドワード(製造部門)の五氏。

(2) 企業相談" 経営技術専門家 ランテス氏

(3) 産業訓練" T W I 専門家 メレン、スコット、リチャードソンの三氏

このほか、生産性向上展、ラジオ放送、ポスター、映画等視聴覚関係及び生

産性向上シリーズ等出版関係を通しての広報宣伝を行い、また中小企業が生産

性問題懇談会等を開催した。

昭和三十一年度は、前年度に続いて(1)海外との技術交流、(2)生産性研究、

生産性教育

(4)資料センター

(5)広報宣伝

に重点を置いて活動が行われてい

る。その主なるものを挙げれば次の通りである。

(1) 現在までに派遣された海外視察団

1. 土木工業生産性視察団

2. 事務管理専門視察団

3. 重化学工業生産性視察団

4. ヒューマン・リレーション専門視察団

5. 第一次労働団体生産性視察団

6. 観光事業専門視察団

7. 経済開発講習会参加団

8. 工業デザイン専門視察団

9. 木材高度活用視察団

10. 略農視察団

11. 38 専門視察団

12. 電力事業生産性視察団

13. 第二次労働団体生産性視察団

14. 第二次トツフマネジメント視察団

(5) 生産性政策視察団

(16) 鋸鉄鋳物工業生産性視察団

(7) 植物油脂製造工業生産性視察団

(18) 流通技術専門視察団

(*) S.S. ... 標準化、単純化、専門化。 — Standardization; Simplification;

Specialization

(2) 五月十九日、テオドール・スミス氏を団長とする一行五名が来日し、五月二

(14)

十四日からマーケットテイキング・セミナーを開催した。また、十月五日には、インド生産性視察団（グイクラム・A・サラバイ氏を団長とする一行八名）が来日し、鉄鋼、繊維、化学などの各種企業を見学し、日本における生産性向上の現況及び運動の実態を研究調査した。

(3) 五月十日、衆議院科学技術振興対策特別委員会において、中山副会長、郷司専務理事、野田理事が生産性向上運動について参考意見を述べた。六月四日には、国会議員有志と生産性本部との間に「生産性懇談会」が設立され

九月四日、生産性政策視察団が派遣された。

(4) 四月五日、早稲田大学とミシガン大学との間に「生産性向上に関する協定」が締結され、早稲田大学側は新たに生産性研究所を設立し、協定の実施に当ることとなった。この協定の期間は三ヶ年で、一年度（昭和三十一年度）には早稲田大学から十六名が調査研究に派遣され、ミシガン大学からは経営関係学者二名が来日、二年度には技術経営部門四名、三年度には六名が来日を予定されている。経費はミシガン大学がICA対外援助基金を受け早稲田大学側に支弁し、三ヶ年に約六十万ドルが予定され、早稲田大学は二万九千七百ドルを負担する。

(15)

(附) 生産性向上運動の現状

日本生産性本部が活動を開始して一年有糸を経た今日、後述することき労働組合の事情も併せて、生産性向上運動がこれまで重兵を海外事情の調査研究と啓蒙宣伝に置かれて、この運動の約束する雇用の増大、労働者の生活向上などの実績をあげるまでに至っていない情勢を考慮し、今後は具体的な事業に進まなければならぬ段階に來ているといわれている。これについて、通産省は、(1) 職工長学校の新設 (2) 中小企業の経営者と労働者を対象にした研究講座の設置 (3) モデル工場を中心とした政府補助等の方針を新たに作成していると伝えられる(日経、九月十一日付)。また労働省は、政府が生産性向上の基本方針をつくり、今後の国民経済の成長率に見合う雇用対策を織りこむ等、この運動に対する積極的な立案指導を行い、生産性本部をその実施機関とする構想を検討していると伝えられる。(読売、十月六日付、朝日十月七日、日経十月十六日付)

なお、この二年間における政府の補助金は次の通りである。

(イ) 生産性向上対策費補助金	昭和三十年 度	四、〇〇〇万円
	昭和三十一年 度	七、五〇〇万円
(ロ) 余剰農産物資金融通特別会計貸付金	昭和三十一年 度	一億四〇〇〇万円
	昭和三十一年 度	一〇億円

(四) 生産性向上運動に対する労働組合の動向

日本生産性本部が発足する当時、総評系組合は生産性の向上とは労働の強化であるとし、またM.S.Aの变身であるF.O.Aの技術援助の一環であることから、

M S A体制強化の一環であるとして真向から反対しているところが多く、このような見解をとらぬ全労系組合も必しもその態度は全面的に快かとはいえないが、このため、生産性本部は労働界の参加を得ないまま発足した。

その後、総同盟は昭和三十年六月二十三日の中央委員会でこの運動に対する態度を明らかにし、八つの基本的原則（資料5）が生産性本部と共同で確認されるならば、本部の運動に参加し積極的に活動するという方針を決定した。ついで、全労会誌は七月二日の発行委員会において、この運動に快かするための五条件（資料6）を示すに至った。

このため生産性本部は七月十二日、「総同盟八原則は生産性本部三原則と精神において一致する」旨の会長談話を発表し、同月十八日、総同盟の八原則共同確認方正式申入れについて、九月十六日共同確認書（資料7）正式調印の運びに至り、こゝに総同盟は正式参加をみた。また海員組合も全国大会の決定に

基いて、十一月十四日日本部参加に当つての四条件（資料8）を附して正式参加した。

本年に入つてからは電労連傘下の東北電力労働組合が、四月二十三日の定期大会においてこの運動に快かし、これを推進する施策を遂行して行くことを決議し、生産性東北地方本部設立の際はそれに参加することを決定したほか、十月十三日には生産性向上問題を織り込んだ労働協約を締結した。これにつづいて、五月八日中部電力労働組合もこの運動に参加することとなり、こうした傘下組合の運動に応じて電労連もまた、六月二十日評議委員会や「生産性向上運動に積極的に参加する」ことを決議し、アリジストン労組、全特定局従組等も同様の決議を行い活動を始めている。なお本年に入つて労働団体生産性視察団が二回にわたり派遣されるに至った。

生産性本部は、全金同盟からの要望書（資料9）に基いて、労働問題を検討

して行く特別委員会を設置するほか、各労働組合との懇談会を開催し、意見の交換を積極的に行っているが、総評は依然としてこの運動に対する反対の態度を決定している。

(資料ノ)

生産性向上対策

(密談決定、昭和二十九年九月二十四日)

わが国産業の総合生産性の向上をはかることは、コストの引下げ、品質の向上を可能にし、輸出を振興させ、ひいては国民所得の増加をもたらす現下喫緊の課題である。

ところで英仏を始めとする欧州十五ヶ国においては、すでに数年前からそれぞれ、このような生産性向上運動実施の中核機関として、「生産性センター」が設けられ、当該政府の補助、および米国外活動本部 (FOA) の援助を受け、活発な活動を行い、大きな成果をおさめている。

たまたまわが国においても、民間においてこのような機関として、「日本生産性本部」設立の機運が熟したのかんがみ、その活動について欧州諸国同様、米国の

FのAの援助を受ける必要があり、そのため日米両国政府間においてとるべき必要な措置について検討を開始し、また「日本生産性本部」の活動に対応して日本生産性連絡会誌を設置する等、左記により政府として必要な諸措置をとることとした。

記

一、米国FのAから援助を受けるための決定締結等の措置

日本生産性本部の事業のうち、海外視察団の派遣、海外専門家の招へい、技術文献、技術情報、技術映画等の受入等に関し、米国FのA等の援助（経費の外貨分負担、余剰農産物見返円の贈与を含む）を受けるために必要な措置について、すみやかに検討を開始し、必要に応じ覚書の交換、決定の締結等の措置を講ずる。

二、日本生産性本部に対する政府の助成

日本生産性本部の行う事業活動は輸出産業を中心として、大企業のみならず、広く中小企業の生産性向上をはかり、また生産性向上のための国民運動を実施しようとするものである。したがってその活動に必要な経費等については、寄附金、事業収入、米国FのAからの援助に期待するほか、必要に応じ適切な助成措置を講ずるものとする。

三、日本生産性連絡会誌の設置

日本生産性本部の事業活動に関し政府と同本部との連絡調整をはかるために、日本生産性連絡会誌を設ける。

連絡会誌は関係各省の事務次官および日本生産性本部の代表者若干名をもつて構成する。

日本生産性本部は、連絡会誌の決定した方針に基づいて、実際の活動を行うものとする。

連絡会議の庶務は日本生産性本部が行う。

(資料2)

生産性向上に関する日米交換公文

書簡をもって啓上いたします。

本大臣は、日本国における生産性を向上させるための計画に対し、西政府の代表者の間で行われた討議に言及し、かつ、これらの討議の結果到達した次の

了解を確認する光榮を有します。

西政府は、生活水準の漸進的向上を可能とする健全なかつ発展的経済の確立が、国際平和に不可欠なものであることを承認する。また日本国政府は、日本の経済を一層高度の生産及び生産性を助長することによつて発展を促進する具体的な計画がこの目標の達成に著しく寄与することができるとを認める。

この計画の目的は、日本の工業、農業及び商業の技術上の能率の増進及び健全な労働運動の奨励によつて日本国における生産性を向上させること並びに生活水準の漸進的向上を達成し、かつ、国際貿易における日本の経済の地位を改善するため物価の引下げ、賃金の増大及び妥当な利潤の回復をもたらすように増強した生産及び生産性の結果を公平に分配することをできる限り援助することを目的とする。

日本国政府は、日本の経済の生産性を向上させるための益かな計画を引き続

を推進するものとし、かつ、その計画を維持するために適当なすべての支持および援助を与えるようにできる限り努力するものとする。アメリカ合衆国政府は、この了解に従いその計画に対し適当なすべての支持を与えるようにできる限り努力するものとする。

3. 日本国政府は、非政府機関である生産性本部（以下日本生産性本部という）であつて、労資の適当な代表者を含み、かつ技術交換計画、技術上の知識の普及、技術上の役務の提供その他生産性運動に関するすべての活動を含む生産性に関する政策及び計画を立案し、実施する生産性の一般分野における調整機関として活動するものの設立及び運営を容易にするため必要なすべての措置をとるようにできる限り努力するものとする。また、日本国政府は、日本生産性本部の活動について同政府と同本部との間の必要な調整を確保するため、同政府及び同本部の代表者によつて構成される日本生産性連絡会を設置し、かつ維

持するものとする。

4. 日本国政府は、工業、鉱業、運輸、労資関係方式、農業及びその他の関係事項についての訓練及び研究のため、労資双方の代表者を含む資格のある日本国民をアメリカ合衆国またはオーストラリアに派遣すること及びこれらの日本国民が必要とするすべての通訳及び書記の役務を提供することを取り計らうものとする。

5. アメリカ合衆国政府は、生産性に関する計画を支持するため、使用可能な資金の範囲内において次のことを行うものとする。

(a) アメリカ合衆国政府は、オーストラリアが同意する日本国民の訓練及び研究のためアメリカ合衆国又はオーストラリアにおける必要な取極を行うこと。

(b) 日本生産性本部が要請し、かつ、アメリカ合衆国政府が承認する工業、鉱業、運輸、労働組合、労働及び農業のアメリカ人技術者及び専門家を日本国民に派遣することを取り計らうこと。

(c) 日本の工業の企業、労働組合及びその他の生産性に関する計画に参加する

団体に配布するため、日本生産性本部が要請し、かつ、アメリカ合衆国政府が承認する技術資料（技術に関する文献、参考品並びにフィルム及びスライド）のような聴視覚資料を含む）を供与すること。

6. 前記の4及び5に掲げる計画に基づいて実施される活動の経費で事務費以外のものについてのアメリカ合衆国政府と日本生産性本部との間の割当は、アメリカ合衆国政府及び日本生産性本部の適当な代表者の間で合意されるものとする。日本国政府は、日本生産性本部の運営を支持するため十分な資金を提供し、また提供することを取り計らうことのできる限り努力するものとし、また、本項に従つて締結される取極に基づいて日本生産性本部に割り当てられる生産性に関する計画の経費又は費用の支払のため同本部が資金を支払い又は提供することのできるようにできる限り努力するものとする。

7. 日本国政府は、この計画に基づいてアメリカ合衆国政府が供与する援助の効果的な利用を確保するため適当な措置を講ずるものとし、かつ、この書簡に掲げる計画に基づく活動についてアメリカ合衆国政府に十分な情報を提供することを取り計らうものとする。

8. 前記の諸規定は、両政府によりそれぞれの国の関係法令に従つて実施されるものであることが了解される。

9. この書簡に掲げる目的を遂行するために必要とされる追加の取極を達成することのできるものとする。

本大臣は、閣下がアメリカ合衆国政府に代つて前記の了解を確認されることを受諾する光栄を有します。

本大臣は以上を申し進めるに際し、二に重ねて閣下に向つて敬意を表します。

昭和三十年四月七日

外務大臣 重光葵

アメリカ合衆国特命全权大使

ジョン・M・アリソン大使閣下

(資料 3)

米国外活動使節団 (USOM) と 日本生産性本部との交換文書

日本国外務大臣と在日米大使館において生産性計画による一九五五年四月七日附の交換文書に關し、本使は上記交換文書の第六節に従い、上記計画に基いてアメリカ合衆国政府と日本生産性本部間に於て下記のとおり行われた諸活動の費用の分担に就き対日アメリカ合衆国活動使節団の了解を得たことを述べたいと存じます。

一、以下特に規定する場合を除き、アメリカ合衆国政府はアメリカ合衆国貨幣の直接支出を要する全ての費用を支払うか、或はその支出の準備をするものである。日本生産性本部は他の全ての費用を支払うか、或はその支出の準備をするものである。

二、アメリカ合衆国政府は上記交換文書の五節(ハ)項に述べた全人員の俸給及び日本への往復旅費及びその交通費に附随する他の費用も共に支払うものである。

三、日本生産性本部は、上記交換文書の五節(ロ)項に述べた人員の日本に於ける全

ての交通費、生活費及びそれらの旅行に附随する他の費用を支払うか、或は
その支出を準備するものである。

四、日本生産性本部は、上記交換文書才四節に述べた日本人のアメリカ合衆国
への往復旅費及びその渡航に附随する費用を共に支払うか或はその支出の準備
をするものである。

五、アメリカ合衆国政府は、上記交換文書才四節に述べた日本人のアメリカ合
衆国に於ける交通費、生活費及びその旅行に附随する他の費用一切を支払う
ものである。アメリカ合衆国は、亦、上記交換文書才四節に述べた通訳及び
秘書の仕事をするように決められた一定の人員の一定期間中の交通費及び生
活費を、アメリカ合衆国政府が支払うものである。なお、日本生産性本部は
それに対し、他の全ての費用を支払うものである。

六、アメリカ合衆国政府は、上記交換文書才五節(c)項に基き考慮された技術的

資料の収集に必要な経費を支払うか、或はその支出の準備をするものである。
日本生産性本部は翻訳、印刷、複製及びそれらの配布に必要な全ての経費を
支払うか、或はその準備をするものである。

七、海外活動本部提供の援助は、如何なるものでも全てアメリカ合衆国により
適用される法律条項並びに要求事項に従うものである。

八、如何なる会計年度に於ても、アメリカ合衆国が生産性計画に対してなす総
出資額の制限は、日本生産性本部が他の方面より受ける総出資額により大き
く支配されるものである。従つて如何なる経費もアメリカ合衆国で支出が行
われる前に各会計年度毎に準備されねばならない。亦、この予算は種々な方
面及びこれを将来利用する方面から日本生産性本部への出資見積額を示し、
対日アメリカ合衆国活動使節団により規定された「計画投定」書に記載され
該使節団及び日本生産性本部の代表者により署名されるものである。

(資料4)

生産性向上運動に関する了解事項

(生産性連絡会誌、昭和三十年五月二十日)

わが国経済の自立を達成し、国民の生活水準を高めるためには、産業の生産性を向上させることが喫緊の要務である。

かゝる見地から企図される生産性向上運動は、全国民の深い理解と協力のもとに、国民運動として展開させなければならない。

よつて、この運動の基本的な考え方を左の通り了解する。

一、生産性の向上は、究極において雇用を増大するものであるが、過渡的な過剰

人員に対しては、国民経済的観点に立つて能う限り配置転換その他により失業を防止するよう官民協力して適切な措置を講ずるものとする。

二、生産性向上のための具体的な方式については、各企業の実情に即し、労資が協力してこれを研究し、検討するものとする。

三、生産性向上の諸成果は、経営者、労働者、および消費者に、国民経済の実情に応じて公正に分配されるものとする。

(資料5)

生産性向上に対する基本原則

(総同盟 昭和三十年六月二十三日)

1. 生産性向上運動は個々の合理化運動、能率増進運動とは異り、日本経済の自立と国民経済の向上を目指す総合的施策に貫かれた運動である。

2. 生産性向上運動は、労働強化による企業収益の増大を目指すものではなく、かえって労働条件の向上、実質賃金の向上をもたらすものである。

3. 生産性向上運動は、経済の拡大、発展を通じ雇用量の増大をもたらすべきものである。従って使用者及び政府は失業の危険を除き雇用の安定をはかるために有効な措置を講じなければならない。

4. 生産性向上運動は、資本の集中をもたらすものでなく、中小企業の安定とその労働者の生活をもたらしすものである。

5. 生産性向上によつて得られた諸成果は、物価引下げ労働条件の向上及び設備の更新のため適正に充當化されなければならない。

6. 生産性向上運動を成功させるためには産業民主主義を徹底して、合理的な労

使関係を確立することが不可欠の条件である。

7. 生産性向上のための具体的な諸活動については、労使間に労働協約を締結し円滑な推進を図るものとする。

8. 日本生産性本部は日本に於ける特殊事情に鑑み、関係労働組合の意見を十分に取入れ、真摯な態度を以つて生産性向上運動を展開する。

(資料 6)

生産性向上運動に対する条件

(全済会誌、昭和三十年七月二頁)

(1) 生産性向上運動は、国民経済の基盤の上にわが国の産業を発展させ、自立経済を目標として総合的に行われる運動である。単なる生産率向上運動や、従来資本家中心に行われてきた個別企業の合理化、私利私欲の増進運動とは異なることを徹底させる。

(2) 経済規模の拡大を通じて雇用を増大し、生産性向上によつて国民の生活水準を引上げ、労働条件の向上と実質賃金の充実にもたらすことを目標とする。生産性向上を労働強化に結びつけ、あるいは首切りの手段に依すようばことに絶対反対する。

(3) 生産性向上運動の過渡的現象として、部分的に生ずる失業の不安や企業再編成による取場の変動に備え、政府及び経営者に、総合的な雇用安定の措置をとらせ、個別企業にあつては、生産性向上に応じ、労働条件を低下させることなく、作業時間の短縮を行うなどの方針によつて、雇用の維持を図らせ

る。

(4) 中小企業の経営不安と苦悩の大きな一因は、生産性の低りところがある。したがつて、生産性向上運動の過程において、中小企業の経営基礎確立に對する方策の発見と、その推進に努力を払ふ必要がある。

(5) 生産性の向上は、労働組合の支持と協力なくしてその成果を十分に挙げることはできない。したがつて、この運動を行うため、産業別、業種別に個々の企業においても労働者の代表と相互理解が十分図られなければならない。また産業政策や経営に對し、労働組合の発言を積極的に認めることが必要である。

(資料ク)

確 認 書

(昭和三十年九月十六日)

財団法人日本生産性本部と日本労働組合総同盟は、六月二十三、四日開催され
た労働組合総同盟第二回中央委員会において決定された「生産性向上に対する
基本原則」および五月二十日開催された生産性連絡会誌において決定された「
生産性向上運動に関する了解事項」の双方を、関係者の同意をえて、こゝに生
産性向上運動の根本原則として確認し、今後その趣旨に則り運動の展開に努力
するものである。

(40)

われわれは、これらの諸原則によつて、日本の生産性向上運動が労働の民主
的な関係を基礎として、日本経済の自立と労働者および国民の生活向上を目指
す総合的な運動であることを内外に宣明するものであり、これによつて生産性

向上運動に対する曲解をとき、正しい運動の進展を期しうるものと確信するも
のであらう。

昭和三十年九月十六日

財団法人日本生産性本部 会長代理 永野重雄
日本労働組合総同盟 会長 金正米吉

(41)

(資料カ)

海員組合の本部参加に当つての四条件

(昭和三十年十一月十四日)

- 一、全労会議の方針による五項目を、生産性向上運動の基本原則とすること。
- 二、日本生産性本部は、その任務に鑑み、労資に対する公正中立的な立場と性格を明らかにすること。
- 三、日本生産性本部は、国費補助を理由とする政府の官策的支配を排除すること。
- 四、日本生産性本部が、その意図の如何にかかわらず、労働運動の内部に介入し、あるいは介入するようば行態はこれを厳に避けること。

(資料 9)

全金同盟の要望事項

- 一、生産性本部に、三者構成による労労協約基準案を作製する特別委員会を設置して、早急に基準案を作成すること。
- 二、経営者に対する啓蒙教育活動を強化する。とくに民主的労使関係確立についての講演会や研究会を開催する。
- 三、海外派遣視察団の調査事項の中で、労使関係を重要項目として必ず取り入れること。
- 四、生産性本部の活動に労働組合の意見をより多くとり入れるために生産性本部と労働組合代表との定期懇談会を開催する。
- 五、総同盟と経営者団体とが締結すべき協約の全金同盟試案を生産性新聞また

はシリーズに掲載する。

六、生産性本部は労働者に対して積極的な能力を求め、相協力して併用関係の改善に努力する。

七、生産性本部の事業計画を完全に実施する。

第二 各国における生産性向上運動

ヨーロッパにおける生産性向上運動は、第二次世界大戦後の新しい情勢を背景として生まれた。戦後のヨーロッパの事態は、多数の人命を喪失し、都市、工場、鉱山、鉄道は破壊され、ために国民経済は徹底的に覆滅し、重大な経済的、社会的、政治的崩壊の危機に直面していた。アメリカはこの深刻な現状を解決し、再建の事業を援助するため、一九四八年マニシヤルの構想に基づいて、「経済協力法」(Economic Cooperation Act of 1948)を制定し、長期経済援助計画を具体化した。ヨーロッパ側はこの援助を各国の復興に有効に受け入れるため、同年「ヨーロッパ経済協力機構」(Organization of European Economic Cooperation, OEEC)をパリに設立し、十八ヶ国が加盟した。

イギリスの経済危機もまた、ヨーロッパのそれと廻ら変りはなかつた。金石

至ドルの準備は、戦前の半分二十五億ドルに減少し、輸出不振と対外債務の増加等の、容易ならざる事態に直面して、時の蔵相クリップスはポンドの切下げ、輸入制限の強化等々徹底した緊縮政策をとつていた。このような情勢のもとに一九四八年ヨーロッパ最初の生産性向上運動が、米英共同参加の国際機関としての、「英米生産性促進会」の活動として開始された。この運動はその後、一九五一年までにフランス、イタリア、ドイツ、オーストリア、ベルギー等、主要な西欧各国の殆んどに展開され、生産性向上の中央機関が「セントラル」研究会「委員会」の形で設立されるに至り、さらに一九五三年、パリにOEECを直接母体とする「ヨーロッパ生産性本部」(European Productivity Agency, EPA)が設立をみ、生産性向上運動の一時期を画することとなつた。

この時期に至るまでに、イギリス六十六チーム九百十一名、フランス約二百チーム二千二百八十一名、ベルギー二十三チーム二百四十名、ドイツ六十六チ

チーム五百十八名、このほかヨーロッパ共同チームとして七百五十名と、多数の視察団がアメリカに派遣され、アメリカ主要産業の生産性向上の技術面を見聞し、その成果を多数の印刷物として刊行し、自国産業に採り入れ、これによつて生産性向上に対する多大の影響を与えたのであるが、EPAの設立は、これを更にヨーロッパ各国相互間の交流と協力とを組織化し、強力なものとした。

しかも、マーシャル援助プラン、OEECの経済再建プランとこれに対応する各国の経済計画に対して、行動上の原則を提供するという任務をもちつゝも、なおヨーロッパ各国の産業構造の相違、精神的基調、歴史的伝統の相違等を考慮して、EPAは中央集権主義を回避している。従つてこの活動の具体的な端緒をアメリカECLA(後のMSA、FOA、ICA)の技術援助計画によつて与えられるほかは、各国においてその運営方式、規模、機構をそれぞれ異なつたものとしてゐる。

当初、各国は訪米チームの派遣と国内の宣伝啓発(生産性とは何か、その向上は何故国民全体にとつて必要か、という点)を主たる目標としたが、その後には次第に独自の活動を展開する段階に入り、例えばフランスにおいては社会的性格を強くし、農業と消費物資の分野を重視し、ドイツでは技術的色彩を濃くし、イギリスは、すでに完全雇用の条件下に、経済と技術の調和をとつて運動を推進する等の特徴を持つに至つた。なおまた、いずれも労務組合の長がえらばれるか否かが重要な課題となり、それが決定的な役割を果たして来ている。以下主たる国の生産性向上運動を概観すると次の通りである。

(一) イギリス

前述のごとく、戦後の経済復興、特に国際収支面での危機を突破するためには、輸出産業の画期的な発展をはかることが、焦眉の急とされ、このためアム

リカの経営技術、生産技術の根取が必要とされていた。一九四八年、アメリカのE.C.A.ホフマン長官と、イギリス労働党政政府クリップス蔵相との間の協議に基いて「英米生産性協議会」(Anglo-American Council on Productivity, AACP)が設立され、戦後最初の生産性向上運動が発足した。この協議会にはアメリカ側は個人の資格で参加し、イギリス側はイギリス経営者連盟(B.E.C.)イギリス産業連盟(F.B.I.)、イギリス労働組合会議(Ｔ.U.C.)の代表者計十三名が参加し、訪米チームの組織を中心に活動した。この活動から生まれた多数の報告書は、イギリスのみならず西欧各国の運動に多大の寄与をなし、生産性に関する諸方式導入のための先駆的役割を果たすこととなった。一九五二年十一月、この仕事は一応終了し、協議会は純然たる国内本部である現在の「イギリス生産性協議会」(British Council on Productivity, BCP)にかわった。この協議会は「産業組織」「専門機関」「教育機関」「地方組織」「生産性関係情報」「視覚教材」の五つ

の常任委員会をもち、また「地方生産性協議会」が全国産業都市に一〇〇近く設けられている。

生産性向上運動が最も早く採用されたイギリスは、同時に労働組合が公然とこの運動に対する力を表明した最初の国でもある。もちろんＴ.U.C.の力は戦後突如として始まったのではなく、オニ次大戦中の「生産諮問全国評議会」ついで「工場評議会」及び「労働生産委員会」への参加という力の関係が、戦時生産における役割を積極化し、労働組合としても豊富に経験をもちつたことが、その基礎をなしている。

もつとも、生産性向上に対するＴ.U.C.の参画は、無条件になされているのではない。生産性向上のための努力と責務は政府、経営者、労働者の間に均等に分担され、しかもその成果は労働者にも公正に分配されることが、力の前提条件として強調されている。Ｔ.U.C.は政府に対して物価安定、生活保障、適切

な投資の指導と規制、過度な配当の抑制等について必要な措置をとることを要請し、経営者に対しては生産性向上の手段を労働強化と人員整理に求めむこと、労働者の立場を十分に尊重すること。——新設備、新作業方法が労働条件を大きく変更し、又は人員整理を招く虞れのある場合は、組合と事前に協議し労働合意の上で行うこと等——を強く要求している。なお、これら要請を単なる要請に止めず、その実行を監視する態度をとっている。組合内部には、「労働強化と雇用不安を招来するだけで、労働者の利益にならない」という声もなびてはなりましたが、FUCは、団結と交渉力によつて充分経営者の不正を抑えうるし、組合幹部は生産性向上について、経営者と対等に論じうればその心配はないとしている。このため組合は実際に幹部が対等に論じうるように、「生産部」を設けて組合員の教育に当り、中央地方に年十数回の講習会を開いている。

(二)

フランス

フランスにおける生産性向上運動は、当初第一次設備近代化計画が策定されたとき、生産性問題として公式にとり上げられ、それがマートシャル・プランによる技術援助の実施とともに具体化されたため、全体としての国家経済計画の一部をなしており、その計画を機構的には政府及び民間の機構が支えている形となっている。

即ち、最初近代化計画委員会の中に「臨時委員会」が設けられて、生産性問題を担当したが、これを一九五〇年に経済省に移譲し、三者構成の「生産性全国委員会」(Comité National de la Productivité) 及びその実施機関として「フランス生産性向上協会」(Association Française pour l'Accroissement de la Productivité, AFAP) が民間団体として創設された。その後一九五三年に至つて生産性全国委員会は諮問機関となり、この運動の全般的統轄のため経済省

内に「生産性総局 (Commissariat Général à la Productivité)」が新設された。このため、この運動に関する基本方針、補助金支給等の決定は、生産性総局が生産性全国委員会に諮問した上でこれを行い、この計画は産業別地方別の生産性本部が実施し、フランス生産性向上協会は、この全体を円滑に進行させる媒介機構としての役割を果すこととなった。

以下これら機構の内容をみると生産性全国委員会は、官労使三者構成の諮問機関として、生産性向上策を政府、労使に勧告するとともに、三つの基本問題——(1)生産性を急速に発展せしめんとする国において、完全雇用はりかにして達成できるか、(2)生産性の自主的向上の尺めに、企業の内部において経営者と従業員の間に、いかにして真正かつ健全な協力をうることか、(3)生産性の向上に役立つ同胞精神の創造のために、監督者をいかに訓練するか。——を設定して、生産性向上に関連する専門的分野の研究、討議を行っている。

フランス生産性向上協会は、協会が年毎予算一億五千万フラン全額を経済省の補助金に仰ぎ、その他会員より年二百万フラン、貸与映画の料金収入等を含めて運営され、(1)技術者の交流の促進、フランスの専門家、技術家の海外研究使節団及び海外よりフランスへの専門家団の招請、これら使節団の成果の普及、(2)技術上の情報の交換及び普及、(3)生産性委員会の指示に基づき、その統制下において、生産性向上のプログラムの実現のために、国民の一切の活動分野において役立つことを目的としている。協会が活動は国民経済の全般にわたり、広汎な分野を活動対象としているが、農業及び消費材工業に比重にかけられていることは特徴的である。

生産性総局は、生産性向上運動を全般に統轄する政府の最高機関であるが、他の生産性向上諸機関の活動に対して直接統轄方式をとらず、生産性向上の一切の費用が上から下まで国費で賄われていることから、財政的援助を背

景に直接的に指導、管理する方式をとっている。生産性向上の計画を実行する下部機構には、現在産業別生産性本部三十四、大産業別生産性本部十四、地方別生産性本部十二、生産性グループ十一、教育機関六、組合機関三、社会的研究機関三、経済、技術機関四、がある。

生産性の向上が労働者に及ぼす影響については、オ一に生産性の向上によつて従業員の解雇又は賃金の切下げを行わず、企業は生産性向上の果実を全従業員に分配すること、オ二に企業の生産転換、移動による失業を保障し、失業者に対する取業補導、労働移動に必要な住宅施設を保障すること、以上二点についての立法措置（生産性基金貸付に関する法律、労働力有価基金に関する法律等）がとられている。それにも拘らず、労働組合の民力の度合は必ずしも高いとはいえない。

今日、生産性全国委員会に参加している組合は、キリスト教労働組合同盟（

CFTC）、労働者の力（FO）、全国職員組合連盟（CGC）の三つであり、この三者は一九五二年に、「生産性組合連合研究本部」（CLERP）を創設し、生産性問題の科学的調査を行っているのであるが、FOは民力の前提条件として、労働協約に労働条件の改善を明記する必要を強調し、これが実際に行われていないという理由で、一時代表を引き上げた。その後発言権を確保する意味で、この態度はやや緩和された。

これら労働組合の動向にもまして、フランス労働総同盟（CGT）が一貫して拒否的態度を示していることは、それがフランスにおける全労働組合組織のうち圧倒的な比重を占めているだけに、生産性向上運動を大きくテツクしている。CGTは生産性の向上が生活水準を高める基本的な要因であることを認めている。しかし、資本主義機構の下においては、結局、経営者の利益に奉仕し、労働強化と首切りを招来するものであり、また現在の運動はアメリカの

ヨーロッパにおける勢力を強化するだけのものであると主張し、このため生産性向上諸機構への参加を拒否し、企業の個別的労務協約にもサインしていないのが現状である。

なお、政府は生産性向上の問題について、明確な規定を労務協約に置くよう労使双方を指導しており、一九五三年六月九日繊維工業連盟と関係労務組合間に全国的労務協約が締結されるに至つて、模範的協約と宣言されたが、まだ十分な成果は挙がっていないようである。

(三) ドイツ

戦前の「経済性ライヒスクラトリウム」(Reichs-Kuratorium für Wirtschaft-

lichkeit, RKW) が戦後の一九四八年「ドイツ経済合理化委員会」

(Rationalisierungsausschuss der deutschen Wirtschaft) として再建され

この組織が拡大されて一九五〇年「ドイツ経済合理化クラトリウム」

(Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, RKW) に発展した。

従つて「ドイツ生産性センター」(die Deutsche Produktivitäts Zentrale, DPZ)

は、他の諸国と異つてクラトリウムの内部組織の一部門として、ドイツ合理化運動の対外事務局として位置づけられている。

クラトリウムは連邦政府、州政府、ドイツ産業連盟(BDI)、ドイツ商工会

議(DIHK)、ドイツ手工業中央連盟(ZDH)、ドイツ労務総同盟(DGB)

及びドイツ職員組合(DAG)をもつて構成し、その財政は政府交付金、会費、

出版物収入によつて賄われ、一九五四年の収入は約二百八十五万ドル(約二億四千二百万円)となつている。なおこのほかアメリカからFのA資金が供与さ

れている。下部組織には九地方グループ。三拠点、一連絡事務所があり、ほかにクラトリウムのもも重要な活動組織として約四百に及ぶ「経験交流グループ」(Erfahrungsaustauschgruppe)が発達し、またドイツ作業研究連盟、技術科学団体連盟、熱動力経済委員会、品質保証委員会、規格委員会、事務合理化委員会、製造合理化委員会、経営技師技力団、以上八つの合理化専門機関を核カ団体としてもっている。なお、合理化の研究と実践のために、産業別専門別の「合理化核カ団」(Rationalisierungsgemeinschaft, R.G.)が組織され、「建築業」「経営経済」「ドツキユメンテーション」「電気利用」「商業」「手工業」「家庭経済」「販売と購買」「熱動力経済」「人間と労働」「造船」「運搬」「定型化」「包装」以上十四の分野で活動している。

この運動に対して、労働組合は労働者が生産行程の単なるファクターではなくドイツ社会の一員として、すなわち人間としての取扱いをうけるべきことを

要求し、生産行程の合理化に伴う「人間の非人間化」の傾向に対しても完全な対策が講ぜられるべきことを強調している。従って、労働組合の核カはイギリスほどに簡単に推進されなかつたが、現在ドイツ総同盟(D.G.B.)、ドイツ職員労働組合(D.A.G.)がクラトリウムに参加していることは前述の通りである。

(四) イタリヤ

「イタリア生産性全国委員会」は一九五一年に創立され、議長は通産相が当り、労使双方から委員が送られている。この委員会には六つの小委員会があり、そのテーマは「人間と生産性との関係の問題」「専門的教育訓練と調査研究の促進」「生産技術と生産性との関係の研究」「市場調査と営業」「生産性に関する経済と

財政問題」「生産性測定と生産比較」である。これは運動が高度の理論的基礎をもち、総花主義を排して、実情に即した問題の焦点をつかんで進められていることを示している。ごあ一九四九年以降、政府機関として全省連携の「再建委員会」があり、これが技術援助部面で密接な協力を行っている。

(五) オランダ

一九四八年マーシャルプランの実施に基き、「技術援助活動グループ」が組織され、生産性向上運動の端緒をなしたが、これが母体となつて一九五〇年に、「生産性向上コンタクトグループ」が創設された。この機関の中核は「生産性大臣を含む政府代表と若干の専門家及び三十五人の労使代表からなり、現在「生産

性の測定と比較」「幹部訓練組織の整備」「株式制限」「技術フィルムセンター」の各グループが活動している。

オランダは使用者団体、労働組合共に旧教、新教、中立、三つの団体をそれぞれが構成し、労使関係も複雑であるが、後述するベルギーと共に生産性向上問題は、労使共通の地盤の上に立っているという認識をもつて進められている。

(六) ベルギー

一九五一年に「ベルギー生産性向上事務局」が創設された。事務局は靴製造から工業、電機製造、食料配給機構、工場保全、精糖業の「活動委員会」と、技術的失業、染色、繊維、ガス、製図、食肉、食品加工、ビール醸造、貯蔵食

料、ビスケットと製パン、衣類の「事業グループ」を行動組織としてもつており、最近の活動は次の表に指向されている。(1)ベルギー国内の企業幹部の向上が必要であること。(2)総合的な生産性政策——生産のみならず分配の問題も含めた——が必要であること。(3)各大学及びその附属研究所との活発な共同研究を行う機会を強化すること。(4)プログラム全体をヨーロッパ独自のものとすることを要があること。(5)生産における操業上及び地域上の配分。

ベルギーにおいては、生産性の向上という努力目標が、ヨーロッパの激しい競争の中におかれた小国の地位とも関連して、労使の協力を促進することに依立っている。一九五四年五月五日、生産性に関するベルギー労使共同宣言は、ベルギー自身、ヨーロッパ最初のものであると誇っている。労使組合は国土狭隘、人口稠密な工業国で、しかも貿易依存度の極めて高いというベルギー産業の推移と労使「共同」の長い歴史的背景をひきついで生産性の向上に対処している現状である。

第三 生産性向上運動に対する労使の主要意見

(一) 日本労使組合総評議会

(一九五五年度運動方針三ノ二)「生産性向上運動に反対し生活と雇用を守る闘い」

1. 米日独占の日本繁栄への道は、「できるだけ安いコスト」でつくり「できるだけ高い販売価格」で売ることである。できるだけ短かい時間でできるだけ沢山の製品を生み出すことである。昨年二月、日本生産性本部は、アメリカの援助資金をえて発足した。

アメリカ式労務管理、アメリカの高級設備、アメリカの特許、世界銀行の投資などによつて、日本の重要企業工場は、片端からアメリカ資本の支配網の中にくり入れられている。アメリカ式の労務管理は特定な巨大企業だけで採用されているものではない。五十人、百人の中小企業にまで及びつつた。

どんな取場でも、去年より、おとしよりもつらい取場と化した。人はへらされた。機械の回転度はました。監督はきびしくなった。いろいろの奨励制度と格付け賃金と労働条件を悪化さすばかりである。生産性向上運動の害毒は、すでに労働者のたれでもか知つているところである。

しかし、労働使調の思想は、労働大衆の血に深くしみこんでいる。例えば、「企業がもうからなくては、賃上げができません」「賃金は生産にみあつて支払われるのが当たり前だ」また「首にひれば大変だ、いくら安くても、まひんくてもここががまんのところだ」というように。しかも、尺から生産性向上運動はアメリカの極東軍事政策だから反対だというようない般的、抽象的な主張には、何となく取場の実感にピッタリあわない。

この大仕掛は（今年度は国家予算だけで八億を計上し、数百人の専門家と米国独占のトツポリーダーが参画し一切の運命をかけて斗っている）生産性

向上運動にたいして、こちらも生命かけの斗いを組織しなければいけない。

2. 生産性向上運動はオ一に、搾取強化のありとあらゆる方法を全面的に動員して、資本の利潤を極限にまで拡大しようとする。新機械の採用やオートメーション化は、その重要な一環を占めているが、時間測定や写真撮影を基礎にした「科学的」労働管理の採用、系統的な人べらし、賃金体系の改悪、安全競争や能率向上運動の展開、実働時間の実質的延長、福利厚生費の切下げなど、新旧さまざまの方法が「生産性向上」の名の下に系統的に推進されていることが、この運動の最大の特徴である。

生産性向上運動は今や独占資本の攻毒の集中点と化している。この運動は大企業において労働者に犠牲と苦痛以外の何ものをももたらさない。一時的に名目賃金の引上げや部分的改善がおこられることはありうるが、結局はこの運動が労働者に最大限の労働強化を強ひ、実質的な賃下げをひきおこ

し、首切りの脅威をますことは、国際的経験をまつまでもなく明らかである。中小企業ではまた大企業の圧迫に抗して生きのびるために労働者に一層激しい労働強化、長時間労働、首切りを要求するが、こうして低賃金にもとづく中小企業群を育成することは、生産性向上運動の中で独占資本の追求する目的の一つである。また、生産性向上運動は、意識的に失業を増大させ、その圧力で低賃金体制を強引に維持しようとする意図をもっている。

3. 生産性向上運動の才二の特徴は、これが「国民運動」として思想攻勢を展開し、労働者の階級意識をマヒさせ、労働組合を御用化して事實上これを解体しようとする階級協調のキャンペーンだという点にある。とくに今日では改選の重負がこゝにかけられているが、これは、労働組合の抵抗をうちくたさないではとんぼ採取強化の運動も困難におちいることを、独占資本が十分知っているためである。

だから、彼らは「生産性が上げば、国民の幸福が増進し、労働者の生活も楽になる」「企業の繁栄なしに生活の向上はない」などの宣伝をしつようにくりかえす一方、いろいろの土サで労働組合を生産性向上運動にひき入れ、年割保障賃金や利润分配制度などによつて「ストライキなしの労働運動」を実現し、労働者の連帯の弱体化と分裂をはかろうとして、精神的な攻害をかけてきている。

したがつて、われわれの斗いも、階級協調運動としての本質を徹底的にバクロし、生産性向上運動は、資本主義の下では採取強化しきもたらさざりし労働者の生活を改善しうるのは労働組合に所属した労働者自身の斗争以外にないという階級的な思想を本当に大衆のものとし、生産性向上運動に対して全面的な反裏を加えることに、才一の重負を置かなければならぬ。この斗いを土台にして始めて採取強化の一つ一つのあらわれとの斗いが、本格的な

筋金の入ったものと成るのである。

政府の労働白書がしめすように生産性向上運動がすすむにつれて基幹産業の雇用はへり、利潤にくらべれば組織労働者の賃金は相対的に低下している。独占、集中の強化は中小企業にシワをよせ、中小企業労働者の状態はみるにしのびないものがある。このように労働者に賃下げ、労働強化、労働災害、失業をもたらし生産性向上運動に対して、われわれはつよい反対斗争を組織する。

4. 生産性向上運動による独占資本の攻奪は、賃下げ、賃金形態の改悪、首切り、労働条件の切り下げをはじめ、労働者の諸権利の剝奪、取制の強化、さらに労働者の抵抗意識のマヒ、分裂をねらう宣伝活動等、きわめて多角的な様相を呈しているが、前段の斗争目標で明らかにしたように、果敢な賃金引上げの闘いを組むほか、反対斗争の重点をそれぞれの取場の闘いを基盤にし

て、労働時間の短縮要求、首切り労働不受の排除、強かな人よこせ斗争におく。
5. 独占資本は、生産性向上運動が労働者の被害を一層拡大するものである以上、これに反対する斗争のつよまることを当然予想している。このため彼らは労働者の意識をマヒさせるために、この運動が国民の幸福を増進させるものだという宣伝をしつようにくりかえし、労働者の連帯の弱体化と分裂を企てている。われわれの闘いは、彼らの宣伝をうち破るために、この運動が労働者にあたえる被害を具体的に調査し、宣伝しなければならぬ。

このために毎月一回生産性向上運動反対のための機関紙を発行する。生産性向上運動に対する闘いは、それだけの産業、企業条件によつて、重点のおきどころがさまる。中心的な闘いは勿論、生産性向上運動によつて資本が蓄積した格大な利潤をはきださせるために、果敢な賃上げ、一時金斗争を行い、実質的な賃金値下げを防衛することにある。

6. この斗いの土台は、採取強化のあらゆる改善と闘う取場斗争にある。このことをはつきりと銘記して、次のような点に特に注意をばらいつく、それぞれの取場の特殊性を生かし、取場の労働条件を向上させる斗いをすすめるなければならない。

① 設備の近代化、機械化、オートメーション化に対しては、首切り労働不安を排除するために、経営者による一方的な計画を阻止できるまでに取場の抵抗力をたかめ、労働条件切り下げに対しては労働基準法、既得の就業基準をテコに、まず現行の労働条件を完全に確保することを起点とした取場の斗いを組む。これらの斗いは、取年炭労、電通などでかちとつた雇用と労働条件をまもる斗いの体験をもとに、それぞれの産業、企業の条件によつてねばり強い斗いをすすめる。

② 連続作業において、一部の取場が自動化されることによつておこる、他の取場の労働強化、コンベアシステムによる労働強化に対しては強かな人よこせ、交代制、休憩の保証、スピードダウン、臨時工の本工繰入、定員充足斗争を行う。

③ あたらしい機械が入つてきても、災害は依然として高い水準にある。国際的な経験もまた生産性向上運動によつて、労働災害が増加することを知らせている。人命を軽視し、利潤の追求のみを目的とした生産性向上運動にたいして、われわれは、炭労などのように日常的な安全斗争、基準法をまもる斗争を強化しなければならぬ。

④ そのために (イ) 人権を無視する労務管理方式、褒賞制度、勤務評定などに反対する。 (ロ) 人命を軽視する競争制度をやめさせる。 (ハ) 労働基準法を守らせる斗いを強化し、権利の意識をつよめる。

7. 全労働者の統一目標として労働時間の短縮を要求する。勿論賃金が低いと

いう現状から、時間短縮に逆行して残業にのみまわられている労働者も多い。またおのおの産業では労働時間も一律ではない。従って

- ① 週四十時間制（坑内労働者三十六時間制）の獲得
 - ② 残業割増率を当面五割を目標に引上げる。
 - ③ 賃上げと並行しながら残業をすくなくする。
 - ④ 当面賃金をへらさずに一日実働一時間の短縮を要求する。
- 生産性向上運動によつておこる労働強化の阻止、雇用縮小反対を積極的な雇用の増大をかちとらなければならぬ。

8. このためには、全階級の立場にたつて取場で討論を重ね、時間短縮の大きな斗争をおこす。すべての労働条件は、張立して高い水準を守ることはできない。すでによりよい条件をとつた組合をまもり、全体の労働条件をよりよくするためには、全国的に労働条件を高めなければかちとれない。

そのために、全労、新産別、中立組合と共闘の場をつくる。全労は、本年度の基本方針に時間短縮をおいているし、とくに国際的にも最高の生産性にあるといわれる繊維の女子労働者は実働八時間、基準法をこえる十時半までの深夜労働を余儀なくされている状態から、労働時間の短縮の要求は切実である。ひつて、電産、週三八五時間制をかちとつたように、われわれには斗えはとれる力がある。この要求はアメリカ、西ドイツ、イギリス、フランスなど世界労連と自由労連の組織をこえた全世界の労働者の統一された闘いの目標である。

(二)

全日本労働組合会議

(一九五六年度運動方針の一部の(四)生産性)

全労会議はすでに昨年度結成の当初から、運動方針において生産性向上の必要性を強調し、労働運動としても、この問題に正面から取り組むべきことを主張してきた。取年度の運動方針は、さらに一歩を進めて、日本生産性本部の設立に対応し、当面する生産性向上運動に対処する方針を明らかにした。わが国において、この生産性ということが、とくに意識的な運動として登場したのは、昨年三月、日本生産性本部が発足して以来であるが、それ以前からも、そのことの必要性についての認識は、関係者の間にある程度行きわたつてはいた。しかし限られた範囲以上に普及しないうちの状態のまま推移し、広く一般の関心と呼び起しはじめたのは、昨年から今年にかけてである。

このように、わが国において、生産性という問題が大家の間でも具体的に論

じられるようになった。から、未だ日が浅いのに加え、かつその企業合理化や生産性向上運動の恩恵が、いまだに根強い記憶として残っているため、生産性及び生産性向上運動に対しては、誤解や偏見がかなり多く行われている。しかも国際共産主義勢力が、いわゆる資本主義諸国の産業の進歩を妨害し、相対的にソ連圏が優位に立つことをねらつて、各国共産党および世界労働の組織を通じ、非共産国の生産性向上運動を不十分にし、これに應命となつているところから、いわゆる進歩的学者やわが国労働運動の内部で、この問題に対する誤解や偏見を故意に助長する言動が行われている事実も無視できない。

とにかく生産性向上運動に賛成するにしても反対するにしても、この本質を充分理解しないうままの態度を決めていたのでは、何れも悲劇的の結果を生み出すであろう。生産性向上の結果として期待されるべき成果、即ち雇用の増大や実質賃金の向上、国民経済の繁榮等に対し、美談の宣伝のみをう呑みにして、バ

ク然とした望みをかけ不用意に飛びこんだのでは被害を蒙る危険がある。また
悪意をもってふりまかれた中傷宣伝にのせられ、誤解したまま反対し或いは尚
慮から逃避していたのでは、これまた、やがて後悔するに至るであろう。

故意の中傷宣伝や妨害に拘わらず、さきに若干の統計資料を引用し事実を基
礎にして主張してきた如く、生産性と切り離しては、賃金も労働時間も雇用の
問題も、すべて発展的に処理していくことはできない。以下はこの事実に基づ
て、われわれ労働者の正しい理解を助長し、現実に展開されて行く生産性向上
運動に対し、誤りなく対処し、労働者の利益を守り育てて進むための指針であ
り、独り全労会誌傘下組織のみならず、広くわが国労働者の間で検討されるべき
ものである。

(1) 生産性とその向上結果

1. われわれは久しい年代の間、企業合理化運動や戦時中に見られた産報的

増産運動のような、労働者を犠牲にしてかえりみない激しい身心の消耗を
強制され、また戦後における経済安定化の方向とともに激化してきた自由
競争のもとで、単純な「人減らし」による労働強化の圧迫に対抗し、労働
者の生活を守り正しい産業発展を願う労働組合の立場から継続的な斗争を
進めてきた。しかし、労働強化や労働時間延長等によつて生産性を高めるか
如きは、生産性向上とはおよそ無縁のものである。生産性が向上すれば、
生産に必要とする諸要素がそれだけ節減され、従つてコストが下り、価
格の引下げに及び、購買力が増すから実質賃金が高まるという期待が可能
となる。さらに生産性向上による労働力節減の結果、過剰人員が生じてい
わゆる技術的失業の条件が生み出されるが、生産性向上により産業が伸長
し、新しい業種においてさらに新規の労働力に対する需要が起るので、全
体として雇用増大についての期待がもたれるわけである。従つて生産性向

上により予期される不安は、労働強化などではなくして、労働の軽減がその企業の雇用縮小とびること、即ち、過渡的な技術的失業の点である。

2. 賃金を引上げ労働時間を短縮し、雇用量を拡大するには、生産性の向上を絶対に必要条件とするが、生産性の向上がすなわち、その成果に対する期待を無条件で満たすものではないのである。労労組合が生産性向上の努力とその結果の配分についてどれだけ関心を示し、労働生活条件の改善に対してどのように効果的な措置をとるかによつて、その結果は左右されることになる。労働組合の側が手をこまねいていても、生産性向上の結果については、経営者の側から利益を分かってくれるであろうなどと考えるのはナンセンスである。

3. また経営者側には、時代の進歩に伴つて頭切りのみえかできていないものが多し、いわゆる資本家根性で、生産性向上の結果得られる利益を、

自分達の一人占めにしようと考えているものも少なくない。それはかりでなく、生産性向上運動の気運を悪用し、巧言を用ひて労働強化や首切りを押しつけようとする者も跡を絶たないであろう。従つて生産性向上運動を正しく進め、その利益を労働者にも消費者にも公正に分配するためには、経営者の不当行為や怠慢や反動性は鋭く追求し、企業において進める場合は、労働協約の上で基本方針並びに労働者の地位と利益の保障について明定し、経営参加を認めさせ、さらに産業別もしくは業種別の規模において労働組合の全国組織と経営者団体との間で産業上の諸問題や全般に共通する労働諸条件等について協議すること等が、考えられなければならぬ。要するに危険や困難を克服しつつ生産性向上運動に取り組むこと、労働者への利益を確保する道であり、反対で妨害しても問題を回避しても、今後高まつて行く生産性向上の結果を、正当な利益として労働者の手にする

ことはできない。

(2) 生産性向上の影響

1. 生産性本部発足以来一年余、同本部の活動にも多くの欠陥や不満足なところが勿論存在している。そもそも発足経緯に示された若干の不明朗さ、かまびお跡をひき、疑惑を払拭していない面もある。それに加えて労組組合側の理解不足のみならず、この問題に対する経営者側の無理解と、その反動性がたつて、正しい生産性向上運動の普及徹底が遅れていることも否めない。しかし労組組合が、この運動に反対であるからといってあくまで反対を続け、或るいはこれを回避して現実に提起されてくる諸問題から逃げることはできるであろうか。そのことの断じて不可能なることを事実が明白に示している。

2. 生産性向上運動に参加するとしなないとを問わず、取場に勿く労働者の身辺には、操業過程から日常作業の末端に至るまで、あらゆる面で生産性向上の影響が現われつつある。設備は改善され、作業のスピードアップが経営者の手で押しつけられようとしている。急速な合理化によつて大量の過剰人員が出る。新しいシステムの採用により、新旧技術者の交替や秘勞体制の改革が行われようとする。又線や刺葉類の工業利用によつて、能率を上げ精度を高める工夫が導入されてくる。そこには、身体に対する悪い影響、労務災害の問題が介在する。さらにアイソトープの産業利用がわが国にもどしどし押し寄せてくるのは、そう遠い将来ではない。それには当然放射能禍の危険が附随してくる。これに対し、これらの産業進歩の方向に逆い、設備改善や近代化を行わず、新技術の採用を拒み、アイソトープの利用を見送ることか果してできるであろうか。それは、企業にあつては競争に破れ、やがて倒産、失敗の苦境におちいるのを覚悟し、産業にあつ

ては衰微し、斜陽産業の不遇をかこつ運命を予期しないわけにはいかぬ。国にあつては、世界市場における国際競争で敗退し、国民生活水準の向上はあるかべースダウンや失業の増大に脅かされる危険をおかすことになる。

3. 機械破壊運動や合理化近代化反対の斗争が悲惨な共倒れを然らざれば不成功か、その何れかの運命を担うほかにないのは、資本主義や社会主義という経済体制の問題から齎れて、実に産業進歩の方向にさからつて問題を処理しようとする無理の故である。結局、産業進歩の方向にそい、具体的に生じてくるこれらの諸問題を処理し、転じて福をもたらす積極的努力こそが、近代の労働運動において最も必要なのである。生産性向上によつて生ずる過渡的な被害をかつての合理化運動の如く労働者に対して一方的にシワ寄せさせないで、できるだけ緩和し、防止し、回避するため、そしてすべての改善を最大多数の福祉に貢献させるために労働組合、経営者、中

(3)

三者、政府等が、ともに校訂し校力し得る機運をつくり出すと努力するところに、生産性向上運動のねらいがある。われわれはこのような生産性向上運動に対してのみ、焦点を合わせて進もうとするのである。

生産性向上運動の意義

1. 生産性向上運動とは単に生産性を高めることのみではなく、その成果をよりよく配分し、社会の進歩と国民生活の繁栄に貢献せしめるため、特別に意識的に行われる運動である。日本生産性本部は、その運動推進の拠点として設けられた機関であつて、関係者の校力、教育啓蒙、技術指導等を目的とし、本来サービスマスターの存在であり、生産性本部自体が生産を行い生産性向上に手をつけるものではない。従つて生産性本部に組織の代表を理事として出し、或いは各種委員会或いは研究会等により組織から委員を送るなど、生産性本部に直接参加することだけが、生産性向上運動ではない。

い。代表的な全国組織を通じてそれらは可能であるが、むしろ個々の組合としては、機構と機能上の制約から、すべてがその形をとることはできない。生産性向上運動の意義を正しく把握し、日常活動の上において適切な実践に移すことこそ必要なのである。

2. 生産性向上運動は以上のような意義と目的意識のもとに展開される運動であるから、そこには、従来の合理化運動と根本的に異なる要素が含まれている。即ち、設備の改善、合理化、近代化は当然の目的であるが、それに加えて、技術の改善、企業経営管理の改善、人間関係の改善、とくに労働関係の改善等がこの運動の中において、それぞれ同じような比重をもつて採り上げられている。さらに生産性が上がっても、実際の生産高が増大し、消費がこれに伴うのでなければ、コスト引下げに対する効果はもとよりのこと、賃金や労務時間に対する好ましい影響も期待できず、技術的失

業についても適切に回避するための努力の余地が失われる。従つて、新しい需要を生み出すこと、市場開拓や販売政策等のいわゆるマーケティングにかも、今日の生産性向上運動の中では重要な地位を占めている。

3. 二のような意義と目的意識をそなえた生産性向上運動は、昨年度運動方針でも強調された通り、やるべきかやるべきでないかの問題ではなく、どうしてもやらなければならぬ命題である。要は、それやれの産業や企業の実情に即し、この運動とどう取り組むかの問題である。生産性向上の考えをかかげても、中味がゴマ化レのものであれば、断呼として排除されるべきは当然であり、正しい生産性向上運動は、むしろそのようなものを積極的に排除し、正しい運動方向に対してのみ力を期待しているのである。

(4) 判断の指標として

これを要するに、生産性向上運動を排除する理由は毫まつもないが、この

運動に便乗し同じ名目をかかけて、旧態依然たる企業合理化や生産増強や資本家の私利私欲追求をねらう不純な動きを嚴重に排除し、正しい意欲をもつものに対しては、これを正しく評価し協力するのだけならばならない。昨年度運動方針において採択された次の「生産性向上運動に対する全労の五条件」——いわゆる全労五原則——は、この正否を指し分ける物サシとしての意味をもつものである。なお左の五原則は、日本の生産性本部においても、本部三原則、総同盟八原則等とともに、これを了承し、われわれ労働者の運動に与つて適切な指標として活用されるべきことが認識されている。

(注) 全労五原則—— 既出、資料6 参照)

(三)

日本経営者団体連盟

(昭和三十一年十月十一日臨時総会決定「生産性向上に対するわれわれの見解」)

世界経済は、戦後未曾有の繁栄をつづけ、わが国経済もまたその影響をうけて一応安定化の方向を出ている。かゝる世界経済の繁栄をもたらしたものは、国民経済の成長をはかると同時に各産業間に自覚ある調整が巧みになされ、生産性向上への努力が着々と実現した成果であり、いまや各国とも政府労使一体となつてこれに推進に真剣の努力を払っている。

およそ経済発展の歴史は生産性向上の歴史であり、わが国においても生産性向上への努力を続ける限り雇用も拡大し、国民生活も向上し、民族の興隆発展も期し得ると確信する。しかるにもみならず、わが国においてはまた一部の労働組合が生産性向上そのものを否定するのみか、これを達成のための国民的努

力を妨害阻止せんとしていることをまことに遺憾とする。

かかる現状に鑑みここにわれわれの見解を披瀝して、今後生産性向上の飛躍的發展を期せんとするものである。

一、経営者のとるべき態度

生産性の向上をはかるには、企業経営者か企業の社会的意義と使命の重大性を認識せねばならぬ。われわれはかかる認識に立つて先ず何よりも企業内における人間関係の尊重、労使相互の人格と取能に対する信頼の上に経営管理の近代化をはかり、絶えず科学の進歩に伴い技術及び設備を革新して生産能率をあげ、良質廉価の製品を供給して市場の拡大をはからねばならぬ。かくして獲得した生産性向上の成果については、企業発展のための資本蓄積、従業員の福祉増進、消費者への奉仕等、わが国経済の実績に添うよう適切に配分すべきである。

さらに生産性向上の基本的方向は長期的には雇用を拡大し、過剰人口を吸収することにあり、短期的に生ずる過剰労力に対しては個別企業内において適切な処置を講ずるとともに、政府その他の機関の協力を得て万全を期すべきである。

二、労労組合への要望

わが国労組の一部には資本主義下における生産性向上は独占資本の収奪、米国の極東軍事政策の一環なりとして反対しているが、かかる主張は共産党あるいは共産系の世界労連が従来より主張するところと符合するものである。およそ生産性向上に反対しはがら他方において常に賃上げを要求することは甚しき自己矛盾である。現に各企業の従業員は生産性の向上あつてはじめて賃金が上昇し、生活水準の向上も可能なることを身をもつて体験し、各取場を通じてますます生産性向上に努めつつあるのが真実の姿である。

われわれは労働組合が一部容共分子の破壊的、非現実的理念に今後とも迷わされることなく、高い民族的見地に立つてわれわれとともにその社会的責任を分担し、生産性向上によるわが国全体の兴隆に一層力をされることを望むものである。

三、政府に対する要望

生産性向上は経済施策の根幹でなければならぬ。先進諸国においても、政府が中核となつてこれが推進に當つてゐる事例もあることに鑑み、この際政府は財政金融政策をはじめ税制、流通機構、市場の確保、設備の改善、技術教育および失業対策その他の社会保障等の諸点にわたつて生産性向上を助成する如く積極策を総合的に樹立しなければならぬ。特にわが国特有の産業構造に鑑み中小企業におけるこの問題処理は喫緊の要務である。

いまや生産性向上のための運動が各方面にわたり着々と緒につきつゝある

折柄、政府においても国全般の立場よりその方向に誤りなきよう助力されることを望むものである。

以上の如く、生産性向上は政府労使一体となつて推進すべき現下の国民的課題である。これを阻害する日共並に容共勢力最近の動向は断じて看過を許さるべきでない。ことに日ソ間の新たな情勢展開に鑑み、各企業はみかゝる勢力の浸透に対し厳に警戒すべきは勿論、国民としてもその本質を充に理解し、これに対処すべきである。

以上

