

# 生産性運動の歩み、生産性運動のこれから

少子高齢化・人口減少社会を迎える日本が、経済成長を維持していくには「生産性向上」が不可欠だ。ところが、日本の時間当たり労働生産性は、先進7カ国で最下位に落ち込んでいる。今こそ、時代の変化に対応した生産性運動の推進が求められているという認識を共有し、昨年夏、連合と日本生産性本部は、初のトップ懇談会を開催した。職場は日々懸命に努力しているにもかかわらず、なぜ日本の生産性は低いのか。そして、新たな時代の先に見えてくる生産性運動の姿とは。半世紀にわたり生産性運動に尽力した日本生産性本部の松川昌義特別顧問と相原事務局長が語り合った。（進行／南部美智代 連合副事務局長）



**松川昌義** 日本生産性本部特別顧問  
**相原康伸** 連合事務局長（日本生産性本部評議員）

## 1 生産性運動の歩み

### ILOの人間尊重の考え方をベースに

**南部** 生産性運動の背景や日本で生産性運動が始まった経緯など、これまでの歩みをお聞かせください。  
**松川** 世界で先駆けて生産性運動が始まったのは、第二次世界大戦後のヨーロッパです。荒廃した国土の復興のために各国に生産性センターが設立されました。運動のベースにあったのは、ILOの考えです。1944年のフィラデルフィア宣言は「労働は、商品ではな

い」と人間尊重を謳い、労働者の参加を重視し、その後も生産性に関する宣言や報告を出しています。運動の背景に、この確固たる理念があったことは、その後の運動展開を方向づけるものになりました。

日本では、欧米の運動を調査研究した上で、1955年に日本生産性本部が設立され、国民運動として生産性運動がスタートしました。この時代は戦後復興期から高度成長期への転換点で、写真を見ていただくとわかるのとおり、当時の生活水準はまだ

まだ低く、生活家電が「三種の神器」と言われた時代です。生産性運動の目的は、国民経済の生産性向上を通して、国民生活を豊かにすることでした。

本部は、まずアメリカに生産性視察団を派遣しました。初年度だけでも、鉄鋼、電機、自動車、生命保険、建設など業種別・専門別の15チームが渡米しています。いずれも、約40日間をかけて、全米各地で企業・工場の実情、マネジ

メント、労使関係、国民生活などを見てまわりました。そして、帰国後は、その詳細な報告書を作成し、日本全国で報告会を開催して生産性運動を普及する活動を展開しました。視察団は10年間で568チームが編成され、労働組合役員も含めて約6000人が参加。日本の経済成長の原動力になったと評価されています。

日本の生産性運動は、ILOの人間尊重の考え方を基本原則としながら、アメリカの生産技術やマ



日本生産性本部が設立された1955年の日本の風景  
 「東京千代田区・永田町国会議事堂と洗濯干し」(1955年11月撮影)  
 写真提供：毎日新聞社

## 2 「生産性」とは何か

**南部** 生産性運動のベースは労使の信頼関係だと。労働組合の果たしてきた役割についてどうお考えでしょう。

**相原** 日本の生産性運動は、他に謙虚に学び、確固たる理念と原則を確立し、研鑽的で地道な運動を労使関係の強化に結び付けてきました。日本の成長と拡大を支えた歴史的成果をはじめ、先人の努力に敬意を表したいと思います。

一方、「生産性新聞」第1号には、「生産性運動は合理化、人減らし策ではないのか」「欧米の資本の論

ネジメントシステムのノウハウを学んで、それを融合させる形で日本に合った運動を推進していったと言えるでしょう。

**南部** 労働組合は少し遅れての参加となりましたが、背景にはどういう議論があったのでしょうか。

**松川** 生産性本部の発足時、労働組合は参加していませんでしたが、まもなく「雇用の維持拡大」「労使の協力と協議」「成果の公正な分配」という「生産性三原則」が策定され、これを受けて労働組合も合流しました。

当時、最も深刻な労働問題は「失業」でした。例えば、機械を導入すると、これまで5人でやっ

ていた仕事が4人でできるようになる。生産性は向上するけれども、単純に考えると1人が失業する。しかも、当時はベビーブームを経て労働力人口の拡大が続くと見込まれ、雇用機会の確保が最重要課題でした。それゆえ、労働組合は、生産性運動は「失業」につながるという疑念を拭えなかった。また、労使関係も不安定な時代であり、生産性向上の成果は、主に資本や経営のものになるのではとの疑念も示されました。

しかし、労使が「生産性三原則」に合意し、ともに運動を進めることで、「生産性が向上して、労働者の所得が上がり、それが消費に

## 3 生産性運動の課題

### 雇用の二極化とモチベーション低下

**南部** かつて世界1位だった日本

理に乗ることは許されない」といった懐疑的、批判的な意見が掲載されています。他方、「生産性三原則をもとに新しい労使関係を構築すべき」との論もあり、世論を二分するような激しい議論が交わされました。このもう一つの歴史的経過も、今を生きる私たちは忘れてはなりません。なぜなら、生産性運動は、結果だけを追う見かけの生産性向上活動ではないからです。運動が広く国民経済に資するものとなっているか、一人ひとりの可能性を広げているかなど、絶えずその検証に耐えるものでなければなりません。従い、一人当たりや時間当たりの生産性向上の結果だけを振りかざすだけでは、生産性運動の本質を的確に表していないことは、先の松川顧問のお話でも明らかです。

の製造業の生産性もOECD主要31カ国中現在15位。他の国は継続して生産性が上がっているのに、唯一日本だけが上がらない。なぜなのでしょう？

**松川** バブル崩壊以降、日本経済は停滞し、GDPも生産性も上がっていません。背景には、1985年のプラザ合意による円高、東西冷戦終結によるグローバル化、少子高齢化があり、海外投資の拡大や人材投資の縮小、雇用の二極化など複合的な要因によって生じたものだと思います。

中でも問題は、雇用の二極化だと考えています。きっかけとなったのは、日経連の「新時代の『日本の経営』」に示された雇用ポート



1955年の生産性視察団報告書を見ながら

生産性改革と『成長と分配の好循環』の創出』を掲げました。ここで最も重要なのは、格差是正であり、そのためには国や地域レベルでの社会対話が不可欠です。

この運動を進めるために「5W・1H・1M・1O」を提案しています。まず、目的は何かを明確にする(WHY)。そして具体的なテーマ・課題(WHAT)を設定し、担い手は誰なのか、誰に対して働きかけるのか(WHO&WHOM)、いつまでに実現するのか(WHEN)、どのレベルで取り組むのか(WHERE)、どういう方法・手段で進めるのか(HOW)、活動資金はどう調達するのか(MONEY)を明確にし、その成果(OUTCOME)をきちんと測定して示していく。そうすれば、運動がまわり始めるはず

**相原** 今、国際社会では格差と分断が進んでいます。経済的困窮や社会的孤立は、社会の劣化と不安定化をもたらし、人びとの将来への希望を閉ざします。国内でも高齢化と人口流出が進み、地域は疲弊しています。そして今、技術革新の波は、経済・社会、地域の成

フォリオの考え方でした。働く人を「長期蓄積能力活用型」「高度専門能力活用型」「雇用柔軟型」のグループに分けて管理する。これを受けて、多くの企業が相対的に賃金の低い非正規雇用を増やし、人件費コストを削減するという経営に流れた。生産性という観点からは、分子(成果)を大きくするのはなく、分母(労働)を小さくして生産性を上げる方向を選んだ。それは、深刻なデフレ経済をもたらしただけでなく、少子化を加速させて人口減少に至る要因にもなったと思います。

かつての日本企業は、「自社の従業員の賃金を上げて豊かな暮らしを実現する」ことを誇りとしてきましたが、「人件費コスト」と考える経営が広がった。それは、働く人のモチベーションやエンゲージメントの低下にもつながり、生産性を停滞させてしまった。

今こそ、「労働は、商品ではない」という生産性運動の原点に立ち返る必要があると思います。

**南部** 今後の生産性運動を考える上で大事なことは？

**松川** 1955年からの30年間

り立ちを大きく変容させようとしています。これらを踏まえると時代の変化に対応した運動に向けたバージョンアップを検討すべき時期にあるのではないかと思います。その際には、直面するさまざまな「社会課題の解決」に働く一人ひとりの経験や知見が活かされるより幅の広い運動のステージが大切です。

その意味でも、結成30年を迎える連合に蓄積された財産は貴重です。市民と向き合い時間では測れない価値を提供してきた公務の仲間、人びとの暮らしや地域の変化をその最前線で見つめてきました。また、民間の間は、熾烈な競争環境の中でも、一人ひとりのやりがいと健全な産業の確立と発展に腐心してきました。内においては、さまざまな職場の努力の社会的な意義を再確認し、外に向けては、社会対話の機会を充実、促進し、より一層、公益の増大を促す必要があります。

「社会課題の解決」こそ、新たな経済・社会を育む運動のエネルギー。私たちはそう考え、結成30年を機に、新たな運動のあり方につ

は、産業・企業レベルを中心に生産性運動を推進してきました。企業の生産性を上げることが、国全体の生産性向上につながるという「部分最適≠全体最適」が実現できていました。しかし、1985年のプラザ合意を一つの転換点に産業空洞化、グローバル化が加速し、一企業だけでは解決できない問題が生じてきた。

本来であれば、そこで「生産性三原則」を解釈し直して、産業・企業レベルから、国、地域、グローバルレベルの生産性運動への転換をはかるべきだったのだと思います。それが十分できなかったために、この30年間の停滞がある。だとすれば、生産性運動をもう一度国民運動として位置づけ、国、地域、グローバルレベルで展開していくことが、最も有効な方法だと思います。

#### 4 これからの生産性運動と労働組合の役割

##### 日本の人材戦略の再構築を

**南部** 国、地域、グローバルレベ

いて検討を進めています。

**南部** 労働組合に期待されることは？

**松川** 労働組合は人間社会にとって不可欠な存在であり、今後、国や地域、グローバルレベルでの生産性運動において重要な役割を果たしてくれる担い手です。

特に地域での運動展開においては、公務や公的セクターの役割が非常に重要になってきます。かつては「公務に生産性運動はそぐわない」との見方があったかもしれませんが、いまや公務職場からも生産性向上や社会課題解決に向けた多くの発信がなされています。地域住民と直接コミュニケーションを取れるという強みを生かし、情報を整理整頓して住民に提供し、地域のさまざまな団体や組織との連携を広げ、運動の推進力となってくれることを期待しています。

相原事務局長は、全国労働組合生産性会議の議長を長く務めました。連合には、生産性運

ルの生産性運動。その具体的な課題とは？

**松川** 日本生産性本部では、「人口減少下の新たな生産性運動の基盤整備」をテーマに、「生産性三原則」をベースにした「運動目標」として提起しています。

第1原則「雇用の維持拡大」については、人間尊重の考え方を再確認し、「日本の人材戦略の再構築と中核人材の育成」に取り組み。人手不足の時代、人的資源を大事にする企業経営でなければ存続できません。モチベーション向上につながる新しい雇用・処遇システムの構築もその課題です。

第2原則「労使の協働と協議」については、ステークホルダーが複雑化する中、企業労使だけでなく社会全体の合意形成が重要と考え、「社会経済システム改革に向けた合意形成活動の展開」を掲げています。公正な投資やバリューチェーンにおける付加価値の公正分配もその課題です。

第3原則「成果の公正な分配」に関しては、「生産性は付加価値労働生産性である」ことを再確認した上で、「付加価値増大を軸とした

動を深く理解されている方がたくさんいる。日本人の潜在能力は高く、環境や条件をしっかりと整えていけば、生産性を高め、社会課題を解決していくことは十分可能だと思います。

**相原** 松川さんは「生産性運動には労働組合が必要」と全国の中小企業を説いてまわられてきた方です。昨年、生産性本部と連合とで正式な懇談会を持った意義は大きい。ILO創設100年の本年、協力し新しい運動の姿を創造していきたいと思っています。

**南部** ありがとうございます。



JAPANESE TRADE UNION CONFEDERATION 連合