

高度経済成長期における日本生産性本部の活動

——相互信賴的労使関係の形成への影響

島西 智輝

(香川大学准教授)

森 直子

(総合研究開発機構主任研究員)

梅崎 修

(法政大学准教授)

本稿では、日本で1960年代に形成された相互信賴的労使関係を検討するために、日本生産性本部の職員を対象にした組織オーラルヒストリーを分析した。労使の協力関係の形成が生産性を高めるという因果関係は戦前から労使双方に認識されていたが、成果の分配に関して労働組合の不信感が強かった。1955年以降、経済同友会による企業内民主化運動を引き継ぐ形で展開された生産性運動は、戦後の新しい労使関係の模索に大きな影響を与えた。本稿では、その運動の具体例と効果の実態を分析した。分析から明らかになった生産性運動の活動は次の3点にまとめられる。(1) 労使双方に協議の場を設計した。協議の場が機能するためには、労使どちらの側にも立たない「第三者的な中立」を作る必要があった。中立という立場の形成に際して日本生産性本部が労使の説得のために使ったのは、「科学的」や「実証的」という立場であった。具体的には、意見の押し付けよりも調査結果の共有や視察団による観察による説得が行われた。(2) 信賴構築の前提としてコミュニケーションの頻度が高められた。経済団体とナショナルセンターの間だけでなく、個別企業別労組の間でも視察団や委員会を通じたコミュニケーションを生み出した。(3) 日本生産性本部は啓蒙の役割を重視した。労組員向けに行われた教育活動は、最初はユニオンリーダーに対して行われたが、徐々に一般従業員に対しても行われた。生産性運動に対する不信感の源泉は現場に根ざしたものであり、信賴形成のためには一般従業員までも説得する必要があった。この教育内容においても、「客観的な」情報の公開が目指された。

【キーワード】 労働史(労働運動史・組合史を含む)、労使協議制、使用者団体

目次

- I 序——労使関係の歴史分析
- II 組織を対象としたオーラルヒストリー
- III 生産性運動をめぐる対立
- IV 「相互信賴」の形成過程
- V 結——中立・コミュニケーション・啓蒙

I 序——労使関係の歴史分析

1980年代、欧米の実務家や研究者の中で、労使対立のかつ硬直的な伝統的労使関係が批判的に検討されるようになり、かわって注目されるようになったのが、従業員に積極的な「参加」を促す雇用制度であった(Levin(1995)等参照)。加

藤 (2001) によれば、参加型雇用制度は、財政的な経営参加 (コーポレートガバナンス) と非財政的な労働者の自主性を組み込んだ職場参加に分けられる。前者には従業員の株式購入や処遇の成果配分・利益配分方式が、後者には労使協議制、職場懇談会、QC サークル等があげられる。1980 年代当時、日本企業の高い経営業績が目玉されるようになり、その要因の 1 つとして参加型雇用制度があげられたのである。この参加型雇用制度は、日本企業に特徴的な雇用制度として紹介された。

参加型雇用制度を労使関係の視点から考えた場合、労使は常に対立しているわけではなく (パイの分配)、協調しながらともに利益を追求する余地があると言える (パイの増大)。しかし、対立とともに協調を労使関係の中に位置付けるには、まず、その基盤として労使の間に信頼関係や暗黙ルールの構築が求められる。すなわち、1980 年代に注目された参加型雇用制度では、相互信頼的労使関係 (又は協調的労使関係) が基盤として存在することが重要である。小池 (1983)、仁田 (1988)、および久本 (1998) 等の事例研究では、新技術や新生産方式の導入を支える相互信頼的労使関係の形成を明らかにした。この結果は、アンケート調査の分析でも確認されている。たとえば、代表的な研究として Morishima (1991) 等では、労使協議制を通じた情報共有が経営と従業員の間における情報の非対称性を軽減させ、結果的に企業の生産性を高め、なおかつ賃金交渉を適正化することが明らかにされている。

しかし、このような相互信頼的關係は日本企業のはじまりとともに存在しているわけではない。終戦から 1960 年代前半頃までは、労働争議数は増加傾向にあり、三井・三池争議に代表される大規模な争議も発生していた。兵藤 (1997)、Moriguchi (2000)、仁田 (2003)、および仁田・久本 (2008) 等の歴史研究を参照すれば、相互信頼的な労使関係は 1950 年代後半～1960 年代にかけて徐々に軌道に乗ったと言える。

対立から相互信頼への転換が難しい理由としては、労使双方が相互信頼的労使関係によって生まれるメリットを理解していない可能性が考えられる。しかし、むしろ労使にとって協調のメリット

が明らかでも、ゲーム理論における「囚人のジレンマ」の状況が発生し、裏切りの危険を恐れて情報開示や協調行動をとれない可能性の方が高い¹⁾。

Kinzley (1991) や Tsutsui (1999) 等の歴史研究によると、1920 年代における科学的管理法や能率増進運動の導入期から労使関係の安定化は常に意識されてきた²⁾、戦時労働統制下では、労使一体を標榜する産業報国運動が展開した³⁾。しかし、不況下での能率増進運動が失業や賃金切下げをもたらすものとして否定的なイメージで捉えられたことに示されるように (ウェザーズ・海老塚 (2004))、これらの成果は限定的であったと言える。さらに終戦後は、新しく結成された企業別労働組合による激しい身分差撤廃要求に対して⁴⁾、1946 年に結成された経済同友会が企業内民主化案を提案し、1947 年には労働団体も参加する経済復興会議が結成された。しかし、このような経営者主導の労使関係安定化に対する取り組みも、参加した労働組合 (以下、労組)、特に産別会議との調整に失敗した⁵⁾。

以上をまとめると、企業の生産性 (もしくは生産力) に注目が集まる時、常に労使関係も意識され、労使関係は生産性の上昇に不可欠の要因と考えられていた。しかし、パイの増大だけでなくパイの分配も同時に話し合うには、労使が機会主義的行動を採るという問題への対策が不足していた。1940 年代後半から 1950 年代前半にかけてアメリカの新しい科学的管理手法の導入と普及のために設立された日本規格協会、日本科学技術連盟 (日科技連)、そして全日本能率連盟もまた、労働組合が直接参加するには至らず (佐々木 (1998))、この問題への対策を講じることはできなかった⁶⁾。それでは、1960 年代における参加型雇用制度とその基礎となる相互信頼的労使関係はどのように形成されてきたのであろうか。本稿は、これらの運動を引き継ぐ形で展開された生産性運動 (生産性向上運動) を取り上げ、生産性運動による新しい労使関係模索の過程を検討したい。

経済団体が、戦後日本の労使関係に与えた影響の分析としては、日経連の研究として Crump (2003) が、また経済同友会と日本生産性本部 (以下、生産性本部) の研究として沢井 (1990)、岡

崎・菅山・西沢・米倉 (1996), ウェザーズ・海老塚 (2004) があげられる。財界人事部と呼ばれた日経連も労使関係形成の主要なアクターであるが、経営権の確立が主目的である。一方、生産性本部は労使双方が参加する団体であることに特質があり、それゆえに相互信頼の形成に与える影響は大きい。先行研究によれば、生産性運動が個別企業の経営手法と労使関係に与えた影響は大きい。第一に、海外の最新経営技法を積極的に紹介し (佐々木 (1998), 森・島西・梅崎 (2007) 等), 第二に、労使交渉の新しいツールである労使協議制等の普及に関与し (上田 (1994) 等), 第三に、労組から反対されやすい生産性運動に対する理解を求めて積極的な啓蒙活動を行ったからである (ウェザーズ・海老塚 (2004) 等)。

しかし、これらの具体的活動の重要性は先行研究でも指摘されているものの、歴史史料の少なさから十分な分析が行われてきたとは言えない。したがって本稿では、生産性本部関係者のオーラルヒストリーを作成し、生産性運動の具体的な活動とその影響力を検証したい。後述するように、オーラルヒストリーでは単に新しい歴史事実が明らかになるだけでなく、生産性運動の担い手たちの考え方と行動を分析することができる。

本稿の構成は以下の通りである。続くⅡでは、組織を対象としたオーラルヒストリーを紹介し、新たにどのような情報が手に入ったかを説明する。Ⅲでは、生産性運動の概要を説明し、この運動に対する賛成と反対の両意見を把握する。Ⅳでは、生産性運動による労使関係の変化を信頼関係の形成として捉え、生産性運動がそれまでの労使関係への介入と異なり、第三者的介入、啓蒙活動を伴うものであったことを確認する。Ⅴは、1955～1970年における労使関係の形成過程をまとめ、新しい労使関係を生み出した要因を検討する。

Ⅱ 組織を対象としたオーラルヒストリー

オーラルヒストリー・メソッドは、従来から史談、証言記録、聞き書き等の呼び名で行われてきた口述記録による史料作成、収集、活用・分析

の方法である⁷⁾。近年、歴史研究における文書中心主義の偏りが指摘されるなどの変化を背景に、研究者の新たな関心を集めている⁸⁾。本節では、オーラルヒストリーが研究手法として採用される理由について説明しよう。

オーラルヒストリーが発展した研究分野として民衆史、社会史、文化史があげられる。これらの分野でオーラルヒストリーが受け入れられる素地があったのは、その調査対象が「文書を残さない (残せない) 人たち」であったからである。そもそも文書資料とは、権力や文化資本の力によって偏って発信されている。それゆえ、記録の不足を記憶で補うために口述資料の分析が取り入れられたのである。一方、民衆史とは異なる理由でオーラルヒストリーが取り入れられたのが政治史である (伊藤 (1977, 2009) 御厨 (2002) 御厨編 (2007) 等参照)。政治史では、政治家や官僚などの公人が対象になるので、日記や手紙などの文書資料が残されていることも多い。しかし、これら資料の公開の範囲は限定的であり、なおかつ公人の経験は秘匿性が高いゆえに、自身の業績 (為したこと) を後世に誇るために残したいことだけを書くという偏りが想定される。だが、政治史を研究するには、為したことだけではなく、どのように為したかについて分析する必要がある。組織意思決定の多くは、一般的に最終的な決定しか公開されないが、実際は組織内における複数の主体の調整の下で行われており、その調整過程で起きたことが、後に大きな影響与えることも多い。そのような組織意思決定の過程は、無名の組織人たちのオーラルヒストリーによって分析可能になる。

労働史の分野では、労働者自身を分析することで民衆史に連なる研究も可能であるし、また経営者、団体職員、組合リーダーなどの公人の意見や行動を分析するために政治史の手法を適用することが可能である。特に、労使関係の分析は、労使双方の意見とその交渉の過程を把握する必要がある。オーラルヒストリー・メソッドが適用できる。本稿は、後者の立場から組織内の意思決定過程に焦点を当てて分析を行った。

要するに、オーラルヒストリーは、偏った情報の補正や新しい歴史事実の発見という点で利点を

持っている。しかし、その一方でオーラルヒストリーへの批判も存在する⁹⁾。まず、口述の資料は客観的な史実ではないという素朴な客観主義の立場が考えられる。たしかに記憶に基づく語りでは、思い違いや過去の事実の歪曲が発生しやすいとは言える。しかし現在、多くの歴史方法論の研究が指摘するように、この問題に関する文書資料と口述資料の違いは「程度の差」でしかない。書かれたものにおいても思い違いや歪曲が含まれるからである。つまり、オーラルヒストリーの研究で行うべきは、文書資料と同様に、資料批判をしながら資料の解釈を行うことである。はじめに、口述資料でわかった事実は文書資料と突合せて矛盾がないかを確認すべきである。さらに、個人の記憶の偏りを排除するために、複数人の語りをクロスチェックしながら事実を確認すべきである。同様の批判は、歴史研究だけに限らず、参与観察法でも「羅生門問題」として指摘されている、一つの事実に対して複数人の語り手が異なる証言を行う問題が生じる¹⁰⁾。この点については、方法論研究では、実証の不可能性を過度に強調するのではなく、事実により近づく聞き方や記録の仕方、利用方法が検討されている。それは、口述資料によって初めて明らかになった事実は多く、その発見を大事にすべきものだからである。

政治や経営を対象にしたオーラルヒストリーは、個人の人生経験を長期間にわたりヒアリングをしたライフ・オーラルヒストリー、あるテーマに関して関係者に各1～2回のヒアリングをしたテーマ・オーラルヒストリー、ある組織内の構成員を対象に1～2回のヒアリングをした組織オーラルヒストリーに大きく分かれる¹¹⁾。われわれは、公開されている文書資料を基にして、生産性本部の元職員・現職員を含めた大規模な組織オーラルヒストリーを行った。一組織に対するオーラルヒストリーとしては、日本においてはもっとも網羅的と言えよう。それぞれの詳細は、労働部(10名18回)、国際部(5名14回)、経営開発部(4名5回)、海外視察団参加者(6名7回)である。事前に公式文書や事業報告書から組織と人員構成を確認し、偏りがないように調査対象者を選んだ。その他、生産性運動に関係した労組役員と経

営者のオーラルヒストリーも作成した¹²⁾。これらの資料の利用に当たっては、文書資料との突合せや口述資料間のクロスチェックを行った。

III 生産性運動をめぐる対立

1 生産性運動とは？

生産性運動とは、1948年にマーシャル・プラン(欧州復興計画)の受入機関として設立された欧州経済協力機構(OEEC)がアメリカ政府の要請を受けてはじめたものである。ヨーロッパでは1948年に英米生産性協議会が設立されたイギリスを皮切りに、各国に生産性運動の実施機関が設立された。その狙いは、生産性向上にともなう経済成長によって労働者の賃金や労働条件を向上させることで階級対立を解消させることにあった(中北(1998))。

日本の生産性運動も、アメリカ政府が強く関与していた。1953年にアメリカ大使館と経済同友会が会合を持った際、アメリカ側から生産性協議会の設置と技術援助を提案された(中北(1998))。後述するようにヨーロッパの生産性運動に関心を持っていた同友会はこの提案に賛同し、経団連などの経済団体の同意を取り付け、1954年に同友会の主導で日米生産性増強委員会(後に日本生産性協議会に改称)を設立した。そして、1955年に同会を発展的に改組する形で日本生産性本部が設立された¹³⁾(表1)。設立にあたっては日本政府から約4000万円、アメリカ政府から50万ドルの資金援助があった。生産性本部は、労使協調、技術進歩による失業の防止、経営者・労働者・消費者間の公正配分を生産性運動の三原則とした¹⁴⁾。主な活動として、労使協議制の研究と普及、海外技術交流¹⁵⁾、経営者教育、中小企業育成、消費者教育等があった。

相互信頼的労使関係の形成に大きな影響を与えたのが、生産性本部の労働部が推進した活動であった。その具体的な活動は後述する。

2 論争

生産性本部の発足に対して、労組団体は様々な

表1 日本生産性本部立ち上げ期の略年表（1953年～1970年）

1953年	経済同友会幹部、米大使館ハロルドソン商務官と会談。
1954年	経団連、日経連、日商等の経済団体は、日米生産性増強委員会設立につき協議、委員会設立。日米生産性増強委員会、日本生産性協議会と改称。事務局設置。FOA（アメリカ対外活動本部）、通産省、大蔵省、外務省、日本の生産性向上につき懇談。政府、「生産性向上対策について」閣議決定。
1955年	財団法人日本生産性本部創立（会長石坂泰三、副会長永野重雄、中山伊知郎、専務理事郷司浩平）。その後、第1回日本生産性連絡会議開催。「生産性向上に関する了解事項」（いわゆる三原則）を決定。海外視察団第一陣渡米（団長・富士製鉄佐山勲一ほか10名）。トップ・マネジメント・セミナー開催。
1956年	第一次労働団体生産性視察団出発（団長・前田種男）。生産性研究所設置。全労会議定期大会、生産性運動に協力するなどの方針決定。
1957年	労使協議制常任委員会設置。
1958年	第1回軽井沢トップ・マネジメント・セミナー開催。労働部設置。「生産性統計」創刊。
1960年	生産性労働大学講座開催。
1961年	アジア生産性機構（Asian Productivity Organization：APO）の発足。
1962年	日米技術援助協定による海外視察団への米国政府補助終了。労働団体向け視察団運営業務を国際部から労働部へ移管。
1966年	労使協議制常任委員会『労使関係白書』を発表。経営アカデミー開講。
1967年	日本生産性本部の「賃金白書」発表。
1970年	生産性年間の開始。

出所：日本生産性本部（1965）、（1985a）、社会経済生産性本部（2005）。

反応を示した。まず、積極的参加を表明したのは総同盟である。総同盟は、生産性運動が個々の企業の合理化運動、能率増進運動とは異なり、労働強化による収益増大を目指すものではなく、実質賃金の向上をもたらすことを基本的原則として確認した¹⁶⁾。全労会議は、全職同盟を中心に労働強化へつながらざる可能性を危惧していたが、内部議論の中で「生産性運動に対する五条件」（1955年7月2日）を決定し、徐々に生産性運動の協力条件を整備していった。

一方、強い反対を表明したのが総評である。世界的に見れば、国際自由労連は生産性運動に条件付賛成の立場であり、世界労連は反対の立場であった。この時期の総評傘下労組のなかには国際自由労連に加盟していた労組もあったが、1955年に岩井章が総評事務局長に就任した後、総評は世界労連加盟組合との国際交流を活発化したり、国際自由労連との友好と連携の強化を謳う運動方針を削除したりした（中北（1998））。こうした状況を背景として、総評は「労働の生産性を向上させることは、われわれの、もっとも望むところである」と表明しつつも、労働強化や実質賃金引き下げが伴うことへの不信感も記していた¹⁷⁾。ここでの労働強化とは、単に仕事量や負荷が高まることではない。総評は、「職場が明朗化され、われわれの職場における自由、組合活動と闘争の自

由が確保されること」を求めており、その上に生産性向上が成り立つと主張した。

協力から反対までに共通する反応は、強弱の違いはあるが、「協力の代償」をめぐる不信感の表明である。この不信感は、職場の実感に支えられているがゆえに協力派にも共通していると言えよう¹⁸⁾。総同盟や全労会議の中であっても、生産性運動の積極的協力者が異端視される場合もあったからである¹⁹⁾。しかし、言い換えれば、生産性向上という目的に関しては一貫して肯定されているとも言える。生産性本部は、『日本生産性新聞』紙上において岩井章などの総評反対派も迎えて生産性論争を公開し²⁰⁾、生産性本部内に設置された生産性研究所で労組の意見調査も開始した²¹⁾。金属産業では、総同盟系の産業別労組が中心となって研究会や労使懇談会を開催した事例も見られた²²⁾。

これらの取り組みは、不信感の実態を把握し、その溝を公の場で確認する試みとも言える。しかし、生産性本部の発足時点では、生産性運動への働きかけはナショナルセンターや産業別労組レベルに止まっており、具体的な職場への働きかけは、発足3年後の労働部の設置後に進められることになる。

IV 「相互信頼」の形成過程

1 労働部の活動

生産性本部設立直後、労使関係に関する事業は業務部で行われていたが、業務内容が拡大したために、生産性本部設立から3年後の1958年に、労使関係に関する事業を行う独立部門として労働部が設置された。「生産性三原則」は労使関係に密接に関係していたにもかかわらず、労働部のメンバーの多くは労働省出身の初代部長を除いて労組や企業の人事労務管理部門出身者ではなく、むしろ団体職員からの転職者や経営学・心理学を専攻した新卒者が多く²³⁾、労働運動や労使関係に強い関心のあるものは少数であった。

労働部の主要事業は、以下の3つに分けられる(表2のⅡ. 労使関係近代化の①②③参照)²⁴⁾。第一は、委員会の運営である。その嚆矢は、労働者・使用者・官僚・学識経験者が参加して1957年11月に設置された「労使協議制常任委員会」であった²⁵⁾。労働部は、後述する全国労働組合生産性企画実践委員会(全労生)の運営にも協力した。

第二は、労働者を対象とした教育講座の運営である。労組幹部対象の事業として1960年に開始されたのが生産性労働大学である。また、青年労働者対象の事業として1964年に発足した生産性青年教育委員会による生産性青年教育があげられる。第三は、労組員による視察団の運営である。国内企業への視察団は1956年に実験的に開始された後、1961年度から本格的に実施された。海外への視察団は1964年度まで国際部が運営していたが、翌年度から労働部が運営を担当した。

生産性本部は財団法人であったものの、中小企業部によるコンサルタント事業、業務部(後に経営開発部)によるトップ・マネジメント・セミナーなどのセミナー事業、国際部による海外視察団派遣事業、出版部による出版事業などでは収益をあげることを求められていた。しかし、労働部の事業はいずれも収益性よりも労使間における「相互信頼」の形成を実現することが重視されていた²⁶⁾。以下で、各事業の具体的内容と、それらが「相互信頼」の形成に果たした機能を検討しよう。

表2 日本生産性本部の活動

	活動内容	開始年次	
I. 経営開発	(セミナー方式による経営教育)	1955	
II. 労使関係近代化	①労使関係委員会	労使協議制常任委員会	1957
		労使関係懇談会	1959
	②労使関係生産性教育	労使関係教育委員会	1960
		生産性労働大学	1960
	③労働関係交流計画	生産性労働大学通信講座	1960
		国内技術研修	1955
		日米人物交流計画	1955
		その他	1955
		④労使関係指導相談	1960
	III. 中小企業指導	⑤全国労働組合生産性企画実践委員会	1959
⑥労働関係生産性研究会		1959	
⑦その他		労働関係資料講読会	—
中小企業原価計算委員会		1958	
経営指導		1955	
IV. 海外技術交流	経営計算センター	1964	
	海外視察団の派遣	1955	
V. 視聴覚活動	アジア諸国との技術交流	1955*	
		1955	
VI. 広報及び出版		1955	
VII. 生産性研究		1955	
VIII. 普及組織活動		1955	

*ただし、活動が活発化したのは、1961年のアジア生産性機構(APO)設立後。

出所：日本生産性本部『昭和39年度事業報告書』をもとに作成。

2 具体的介入

(1) 協議の場の設置

労働部が実際に行った労使関係への介入にはいくつかの手法があるが、そのうち、労使関係や生産性運動に関わる意見を集約し、労使協議が行われる中立的な「場」を提供したのが委員会活動であった。労働部が設置した各種の委員会は、単に労使双方にとって権威のある意見集約の場であったのみならず、労使交渉の新しいツールである労使協議制の普及にも関与しており、その意味では啓蒙・宣伝の機能も果たしていた。ここでは、代表的な委員会として労使協議制常任委員会を取り上げる。

生産性運動の基盤として相互信頼的労使関係を位置付けると、労使関係を形成する具体的な仕組みは労使協議制になる²⁷⁾。実際、国際労働機関(ILO)は、1952年に「企業における使用者と労働者との間の協議および協力に関する勧告」を発表し、労使協議制の創設を求めていた²⁸⁾。また、生産性本部の初代専務理事を務めた郷司浩平は、生産性本部設立前の1953年にヨーロッパを訪問して労使関係や生産性運動について調査を行い、労働者の経営参加と労使間の相互信頼に基づく労使関係の確立の必要性を提起していた(中村・伊藤・原編(1971))²⁹⁾。そのため、生産性本部では、労使間の協議を促進する装置を置くことが急務と考えられた。1956年11月には、「生産性協議会に関する特別委員会」が準備組織として発足し、さらに、それを母体として、翌年11月に労使協議制の普及を図る「労使協議制常任委員会」が発足した。

対立基調にある労使双方の信頼を得て、権威を認められる組織となるためには、「場」の中立性の確保が鍵の1つとなる。1956～1969年の委員会メンバーを見ると、労働省職員などの官僚、研究者、新聞記者など第三者が中心であり、現役経営者と労組リーダーは1957年から参加(使用者側：永野重雄、労組側：古賀専)している。この第三者をメンバーの中心に据えた中立性の確保によって、労使協議制の具体案が説得力を持つようにした³⁰⁾。

労使協議制常任委員会は、上述したILOの1952年勧告を踏まえつつ、労使協議に関するタイムリーなテーマを多く取り上げ、国内企業の実態調査や労使双方の意識調査を行った。また、ドイツの共同決定法のような欧米企業の労使協議制の実態も調査し、日本の労使協議制のあり方を考察する際の参考資料とした(中山(1972))。調査の結果は委員会で報告され、メンバー間の共通理解を深めるとともに、活発な意見交換が行われた。委員会の成果は、報告書によって公刊され、労使協議制の紹介、普及の一環となった³¹⁾。こうした成果に基づいて労使協議制常任委員会が1964年5月に発表した、「企業内に於ける労使協議制の具体的設置基準案」(基準案)は、中立的な立場から書かれた一種の協約モデルとして、実際の労使協議制設置に際して労使双方の拠り所を提供した³²⁾。

もう1つの常任委員会の特徴は、団体交渉と労使協議制を明確に区別している点である³³⁾。郷司浩平は、「団体交渉と違って、労使協議制というのは、労使が何らかの願いを持ってそれを実現させるためにお互いに知恵を出し合う、力を出し合う。そういう場としてある。……制度を法制化することによって、実施することを義務づけるような性格のものではない³⁴⁾」として、団体交渉と労使協議制の理念としての違いを強調した。さらに、生産性運動に賛成していた総同盟加盟労働組合を抱える中小企業では、労使協議制といえば事前協議が中心であったが、常任委員会では「経営参加の一つの大きな仕組み」であるとして違いの理解を求めた³⁵⁾。

(2) 合理化から生産性向上へ

労働部の活動の2つ目の柱は、「生産性」という概念の転換にあった。戦前は生産性が産業合理化、ひいては経営者による搾取の手段や労働者の首切りと同義と見られがちであった。そして科学的な経営手法の導入なども、労働者を痛めつける手段として「合理化」と関連づけられて批判されていた³⁶⁾。前述のとおり、多くの労働部員は、元々は労使関係に関心が低い経営学や心理学のバックグラウンドをもった人材であり、こうした

生産性概念への歴史的な偏見に対して新たな視点から取り組むことができた³⁷⁾。そのため、労使のどちらの側に偏ることなく、生産性向上が双方にとって利益になることを労働部の活動の中で示すことができたのである。

そうした活動の1つが労使協議制常任委員会であり、そこでは本当の意味で生産性を向上するには労使関係の安定が必要なることを強調した。具体的には、一連の実態調査などの情報を活用して、対立的労使関係にある場合と労使協議制を導入した場合を科学的に比較分析すると、後者の方が高い経営パフォーマンスをあげることを説得していった³⁸⁾。そうした調査の分析を労組と経営側双方に公表していくことで、議論を合理化から生産性向上へと誘導していったのである。

また、こうした労使間の情報共有の推進を図る手段として、労働部が編纂する「労働統計」の公刊が進められていったことも重要である。1958年には『生産性統計』が刊行され、これが後に『活用労働統計』として労使交渉の場における中立的で科学的な基盤情報となった。双方が信頼できる情報を媒介として生産性向上に関する議論が出来るようになった意義は大きい³⁹⁾。

この合理化から生産性向上への議論の転換に重要な役割を担ったもうひとつの委員会が、全国労働組合生産性企画実践委員会(全労生)である。これは、原則的には労組の自主的な集まりであるが、日本生産性本部の労働部が事務局として協力していた。労働部の最初の大きな仕事であり、生産性運動の理解を深めた装置となった。前述したとおり、当時、総評を中心に生産性運動に対する激しい反対があった。それは裏を返せば、「生産性」概念への理解において、労使間ではもちろんのこと、労組の間でも違いが存在したということでもあった。そのため労組として生産性に関する広範な議論をしていく必要性があったのである⁴⁰⁾。

全労生の母体となったのは、1958年に開催された全国労働組合生産性討論集会(実行委員長:古賀専)であった⁴¹⁾。この集会は250万人(うち総評・中立系150万人)が参加した大規模なものであった。この集会を受け、1959年4月に、総同

盟の古賀専を委員長として、全労、総同盟、その他中立系の労組が参加した全労生が発足した。全労生は、中央組織のみならず地方組織も拡大していったが⁴²⁾、その皮切りとなったのは1959年4月発足の関東地方労組会議(関東労生、代表:原虎一)であった。さらに1962年10月、第一回生産性中央討論集会(テーマ:技術革新と今後の労働運動、参加者1150名〔総評35%、同盟25%、中立40%〕)を開催すると、それを受けて「生産性移動セミナー」を開始し、地方集会へと展開していった⁴³⁾。

全労生は、まず生産性運動に協力する労組の組織化を優先したこともあって、総同盟系の産別労組中心に参加が進んでいった⁴⁴⁾。それに対して、生産性運動に反対の立場を表明していた総評傘下の労組は、全労生への参加が全般的に遅れた。1967年には、畠山恵次郎(総評:鉄鋼労連副委員長)が総評加盟民間労組としてはじめて参加したが、総評系官公労は1985年になってからの参加であった⁴⁵⁾。

総評以外でも、産別労組の中で生産性運動に対する協力派と反対派があっただけではなく、協力派の中でも労使協議と団体交渉との関係について全労系(団体交渉と労使協議分離)と総同盟系(事前協議中心)の間で意見対立があった⁴⁶⁾。こうした意見対立などを抱えながらも、発足10周年の1968年には全国労働組合生産性会議に名称変更した全労生は、議論を積み重ねることで徐々に生産性運動、労使協議制に関する労組の会議として発展した。

合理化から生産性向上への意識改革に貢献した3つ目の活動は、労働運動関係の視察団の組織である。この視察団には、海外視察団と国内視察団の2種類があった。前者は、元々は米国政府が日本の労働運動の近代化を目的として1956年に導入したものであったが⁴⁷⁾、1962年に日米技術援助協定による海外視察団への米国政府補助が終了するとともに日本生産性本部内の運営業務が国際部から労働部へ移管され、日本生産性本部独自の活動へと変化した。後者は、1956年9月に開始されたもので、「海外視察団の日本版」として⁴⁸⁾、労組幹部の参加を募り、基本的に日本に

における労使協議制の実態を視察し、視察先の賃金、成果配分、安全衛生など多様な項目を見学している⁴⁹⁾。

海外視察団では、海外の労使関係の実態などを視察したほか、科学的経営管理が導入された結果としての生産性向上を目的の当たりにも重要であった。労組向けの視察団では単組所属の参加者が過半を占め、総評系であっても単組としての参加が早い段階から実現していた⁵⁰⁾。労働省の資料によれば、1955～1961年度に海外視察団に参加した労組指導者856名のうち、総評系労組からの参加者数は175名と約20.4%を占め、中立系労組からの参加者数168名をわずかに上回っていた⁵¹⁾。また、労使双方が組織した視察団も1963年から開始され、労使で同じ情報を共有し、ともに学習する機会の提供が図られた。

国内視察団は、1961年度から実施が本格化した⁵²⁾、視察団参加者の派遣元は金属産業や出版業の労組が中心であった(表3)。視察先は関西や中部を中心とした電力企業であることが多く、講座(座学)では分かりにくい労使協調、科学的

経営手法導入の現場における生の意見や情報、職場の雰囲気や肌で知ることが可能となった。

さらに、国内視察団で視察先となった企業から労使協議制をうまく取り込んだ「モデル企業」を選び、それらの企業の状況を資料集としてまとめ、冊子化した⁵³⁾。労使がペアになって視察を行うにあたり、情報の共有を促進するための手段として開発されたものである。そして、それにより視察を確実に学習の場とすることも可能であった。また、こうした日本生産性本部の海外、国内双方の視察団の参加においては、事前学習の実施などによる団員間のコミュニケーション醸成が重視されており、視察終了後も団員間でネットワークが維持されていた⁵⁴⁾。

(3) 労使関係教育

1959年7月、労働部は労組幹部を対象とした合宿教育である「生産性労働講座」を熱海で開催した。「現代経営と労使関係」をテーマとしたこの講座は、労組幹部に経営学、IE(インダストリアル・エンジニアリング)を学んでもらうという

表3 労働関係国内視察団・派遣

視察団名	団員数	出発年月日	到着年月日	視察地域	視察項目
第一回化学産業生産性労使関係	19	610523	610526	静岡・中部	労使関係の歴史、労使協議制、賃金、生産性向上の方策、福利厚生
静岡県中部地区労働組合生産性	7	610626	610629	関東	福利厚生活動、技術革新に対する方策、教育訓練、苦情処理の実際
第一回金属産業生産性労使関係	17	610710	610712	東北	労使関係の歴史、労使協議制、賃金、生産性向上の方策、福利厚生
印刷産業生産性労使関係	17	610716	610719	関西	労使関係の歴史、労使協議制、賃金、生産性向上の方策、福利厚生
神奈川県労働組合生産性	10	610822	610824	関東	労使協議制、賃金制度、苦情処理制度、労働時間短縮
千葉県労働組合生産性	12	610828	610903	関東、中部	労使関係の歴史、労使協議制、労働協約と労使関係、生産性向上と労働時間短縮、福利厚生
中小企業人間関係管理生産性	15	610831	610906	関西、中部	人間関係管理
第二回化学産業生産性労使関係	13	611009	611013	東北	労使関係の歴史、労使協議制、賃金、生産性向上の方策、福利厚生
第二回金属産業生産性労使関係	15	611015	611019	中国	労使関係の歴史、労使協議制、賃金、生産性向上の方策、福利厚生
新潟県労働組合生産性	9	611016	611020	関東	労使協議制、賃金、生産性向上と労働協約、福利厚生施設
埼玉県労働組合生産性	11	620207	620210	静岡・中部	生産性向上運動の実際、生産性と賃金、技術革新の実際、労使協議制の実際、安全衛生、教育訓練
清水地区労働組合生産性	9	620212	620215	中部	技術革新に伴う労使関係上の問題処理
長野労働組合生産性	10	620305	620308	関東	成果配分、労使協議制
遠州地区労働組合生産性	13	620312	620315	関東	生産性向上の実際、成果配分の実際、労使協議制の実際
関東地方労働組合幹部生産性	8	620316	620331	関東、中部、関西	設備更新に伴う生産性向上と労使関係上の問題処理の方法

出所：日本生産性本部「昭和36年度 事業報告書」より作成。

当時としては非常に珍しいものであったが、運営を労組任せにしたところ昼間の飲酒や無断欠席が相次いでしまい、十分な教育効果をあげられなかった⁵⁵⁾。そこで翌年、労働部が積極的に運営に関与した「生産性労働大学」の講座を新たに開始することにした。労組幹部を対象とした労働大学講座では、規律が非常に厳しい国立中央青年の家や高野山の宿坊などを合宿所とし、早朝から深夜まで経営学、経済学、財務諸表分析、IEなどの総合的な講義と討議が行われた⁵⁶⁾。参加者は講義と討議を繰り返す過程で企業経営に関する知識を理解し、それらを自らの所属単組や企業で報告、普及させていった。1965年からは客観的な労働統計である『活用労働統計』に基づいた講義も行われるようになった⁵⁷⁾。

労使関係教育をさらに充実させるため、1961年には個別のテーマを設定した専門講座（コース）、さらには通信講座も開始された⁵⁸⁾。一例をあげれば、賃金専門講座では、金子美雄等が講師を務め、賃金体系、賃金決定メカニズムなどの講義をとおして賃金が労使の力関係だけで決まるのではないということを労働者が理解するようなカリキュラムが組まれた。通信講座は、労組幹部を対象とした労働大学や専門講座に参加できない労働者へ教育対象を広げるために設けられた。生産性に関する総合講座だけでなく職務分析やIEの専門講座が開講された。通信講座は将来の幹部候補生に対する教育機会を求めている企業・労組双方のニーズと合致したため、初期の総合講座では1,000名以上、専門講座では800名以上の受講があった。中山伊知郎、藤林敬三など当時の主要な社会学者が執筆したテキストは難解であり、受講対象者を青年層に拡大することは困難であるという限界もあったが⁵⁹⁾、労働部が中心となり、普及版の簡易なテキストや冊子を通じて考え方の浸透をはかった。

これらにくわえて、地方生産性本部や産業別労組、さらには企業の要求に対応して、地方別・産業別・職種別の講座（コース）も開講された。1962年度を例にあげると、労組員対象のものとして全国労組専従書記コース、産業別労組幹部教育コース、地域別労組幹部教育コースが、労使双

方対象のものとして生産性労働大学労使関係講座が、企業の労務担当幹部対象のものとして労働関係管理講座があった⁶⁰⁾。労働大学講座を含めた各講座の参加者を募集するにあたり、労働部は産別やナショナルセンターの区別なく全国数千の単組に案内を出したため、労働大学にはナショナルセンターとしては生産性運動に反対していた総評系の単組も参加した⁶¹⁾。労働大学講座や各講座の修了者は「さわらび会」という同窓会組織を結成し、終了後も研究会等を継続した⁶²⁾。

1960年代半ばになると、労働部はこれまで教育対象外であった青年層の教育にも進出した。その背景として、3点指摘できる。第一は、労働部自身が将来の生産性運動の推進者を養成することに新たな事業機会を見出したことである。当時の青年教育は文部省や総理府が主体であり、企業で働く青年労働者を対象とした教育は、未開拓の分野だったからである⁶³⁾。第二は、1960年代半ばに顕在化してきた労働力不足に対応して企業が青年層の定着率の向上に取り組み始めたこと、そして第三は、企業で実施する新入社員教育と監督者教育との間に教育のブランクが存在していたことである⁶⁴⁾。

1964年、第1回の生産性青年教育が行われた⁶⁵⁾。20歳代の労組青年幹部層を対象として、従来の教育と同様に合宿形式が採用された。表4に示されるように、青年幹部教育のカリキュラムには、生産性運動や日本経済に関する講義と討論はもちろんのこと、未来学者の坂本二郎による「21世紀の社会と青年」といった講義があった。また、心理学の研究者を講師として「青年のリーダーとしてのあり方」に関する講義と討論も行われた⁶⁶⁾。このように参加者たちが合宿先で講義を受け、夜半まで討論を重ねた結果、参加者の間で強固な仲間意識に裏打ちされた企業・労組の垣根を超えたネットワークが形成された。1965年には、青年教育修了者が「動輪」という同窓会組織を立ち上げ、定期的に生産性運動や職場での諸問題について研修をしたり、国内視察団を組織したりすることで、知識を深めるようになった⁶⁷⁾。

教育活動の推移を数量的に確認しよう。表5を見ると、合宿・夜間講座の開講・参加者数は

表4 生産性青年教育のプログラム（1968年）

月日	8時	9	12	13	15	16:40	19	21	
8月12日					入所、 受付	オリエンテーション	夕の集い、 夕食	グループ討議 「私の職場の問題点」	
8月13日	朝の集い、 朝食	全体討議	講義「生産性の役割と青年の役割」 （日本生産性本部）	昼食	講義「21世紀の社会と青年」 坂本二郎（一橋大）	スポーツ	夕の集い、 夕食	フォーラム「職場のチームワーク」	自習
8月14日	朝の集い、 朝食	全体討議	講義「日本経済の動向と今後の労働関係」 大場ケイ（サンケイ新聞）	昼食	講義「現代青年のバイタリティと自己啓発」 青木武一（共同石油）	スポーツ	夕の集い、 夕食	グループ討議 「わが社における労使関係」	自習
8月15日	朝の集い、 朝食	全体討議	記念講演「科学技術の発展と将来」 崎川範行（東京工業大）	昼食	構外研修とレクリエーション		夕の集い、 夕食	グループ討議 「生産性運動にいかに関与するか」	自習
8月16日	朝の集い、 朝食	全体討議	講義「産業民主主義と福祉」 吉田忠雄（明治大）	昼食	「産業民主主義と福祉」 のII	スポーツ、 キャンパス・サービス説明	夕の集い、 夕食	キャンドル・サービス「明日への誓い」	自習
8月17日	朝の集い、 朝食	全体討議	講義「生産性運動と近代的労働関係」 深沢敏郎（日本生産性本部）	総合評価、 閉講式					

注：開催場所はオリンピック記念青少年総合センター（東京）。
出所：日本生産性本部「第22回生産性青年教育のしおり」より作成。

表5 生産性労働大学、青年教育受講者数

区分		年度	1960	1965	1970
合宿・夜間講座	労働大学	開催数	3	7	5
		参加者数	191	430	242
	専門講座	開催数	1	15	7
		参加者数	68	777	341
	地域別講座	開催数		20	14
		参加者数		1,035	649
その他講座	開催数		1	3	
	参加者数		84	226	
通信講座	新規受講申込者数	理論課程	1,317	715	334
		技術課程	862	178	81
		全課程		636	
		初級			8,281
青年教育	幹部教育	開催数	2	1	16
		参加者数	120	61	888
	委託教育	開催数		10	202
		参加者数		411	8,238

注1：通信教育の1960年度は1961年度、青年教育の1960年度は1964年度の数値。
注2：通信講座の全課程とは、理論課程と技術課程を両方受講する課程。
注3：青年教育の委託教育については、「(4) 個別企業の労使関係」の記述を参照。
出所：日本生産性本部『昭和35年度 事業報告書』、『昭和40年度 事業報告書』、『昭和45年度 事業報告書』より作成。

1960年代半ばにピークがあり、その後やや減少しているものの、通信講座の参加者数は5.7倍（1965～1970年度）、青年幹部教育のそれは7.4倍（1964～1970年度）に拡大していたことがわかる。また、1970年度までの開講数の累計は、労働大学で59回、青年幹部教育で43回に達し

た⁶⁸⁾。教育活動は、その対象者層を変えながら継続、拡大していったのである。

このように、労働部の教育活動は参加者に生産性運動の考え方を普及させることが目的であったものの、労働部が教育活動を通して生産性運動への参加のメリットを直接訴える形式というより

も、経営学や心理学などのカリキュラムを盛り込むことで、参加者が中立的な理論やデータに基づいて生産性運動の必要性を納得するような形式が採用されていた。また、労働部は生産性運動に賛成する同盟系労組だけでなく総評系労組の労働者にも参加を呼びかけたり、労組幹部層から青年層まで幅広い年齢層に対応した講座を開設したりすることで、参加者の裾野を広げていた。

(4) 個別企業の労使関係

青年教育は、労働部や参加者を送り込んだ企業・労組の意図を超えて生産性運動の普及に貢献した。まず、参加者自身が各自の勤める企業で生産性運動の普及の先頭に立つようになった。印刷所の新藤写真製版の事例から見てみよう。同社は月200時間の残業が行われるなど労働条件が劣悪であったことにくわえて、労組は共産党の日本民主青年同盟（民青）の影響が強く、残業拒否やサボタージュが横行していた。1965年に会社派遣で青年教育を受講した久保野氏は、「生産には協力を、配分には対立を」という生産性運動のスローガンに共鳴し、受講後に労組書記長となって生産性運動の普及活動を開始した⁶⁹⁾。ただし、青年教育の受講者が企業で生産性運動を普及させることが困難な事例もあった。東武鉄道労組（総評系の私鉄総連の主要労組のひとつ）の組合員であり人事部労働課員でもあった長谷部氏は、1964年に青年教育を受講した。後に長谷部氏は労組との交渉時に生産性向上によるメリットを主張したが、労組の抵抗に遭い生産性運動の考え方は普及しなかった⁷⁰⁾。

こうしたことは、労働部の活動に新たな展開をもたらし、青年教育を契機として、労働部が個別企業への労使関係に直接立ち入って生産性運動の普及を開始していくようになった⁷¹⁾。労働部による教育活動が労働大学から青年教育へと拡大していくにつれて、個別企業からその企業に特化した教育（委託教育）を行って欲しいというニーズが増加してきたのである。その嚆矢のひとつが、1965年に行われた紙パルプ産業の本州製紙富士宮工場の委託教育であった⁷²⁾。紙パルプ産業の労組（紙パルプ労働組合連合会）は総評左派労組の

ひとつであり、企業側はストライキによる生産停止を問題視していた。また、青年層が独身寮を拠点に閉鎖的なコミュニティを形成し、企業の人事労務担当者はおろか労組幹部までもが独身寮居住の青年層を管理できなくなっていた。そこで労働部は、青年教育受講者とコミュニケーションを取り、彼らを足がかりに企業内に青年教育を制度化していった⁷³⁾。これまでの教育活動と同様に、委託教育でも合宿形式がとられ、主要国の失業率や総生産額などを使用して日本経済の現状を解説し、生産性向上の必要性を理解させるカリキュラムが組まれた⁷⁴⁾。前掲した表5に見るように、実施初年度の1965年度には10回、411名であった委託教育は、1970年度には202回、8238名と、約20倍に拡大した。また、表6によれば、対象産業は、化学工業、金属工業といった製造業だけでなく、日本航空や西武百貨店などの企業にも拡大していった⁷⁵⁾。なかには、鐘淵化学のような総評傘下の合化労連加盟労組も含まれていた⁷⁶⁾。

委託教育は企業側から委託を受けて実施されたため、企業や生産性運動への条件付協力を表明していた同盟系（全労系、総同盟系）労組に有利な教育をしているのではないかという労働者からの批判も考えられた⁷⁷⁾。それゆえ、委託教育にあたって労働部は「総評だろうが同盟だろうが、生産性が上がらないかぎり、労働者には還元されない」という中立的な姿勢を示していた⁷⁸⁾。こうした姿勢が労組側の委託教育、そして生産性運動への警戒感を緩和し、紙パルプ産業の労使が開催した紙パルプ産業政策会議のように労使が同じテーブルについて産業政策を議論する産業も現れるようになった⁷⁹⁾。

また、委託教育は、経営側に対しても労使協調や職場の民主化を推進する利点を説明しており、少なくとも労働組合への敵対意識を排除していった⁸⁰⁾。リーダーの育成という労使双方が協力する企業内教育への道を開いていったとも言える⁸¹⁾。このような経営者や管理職への教育が行われることで、労働組合への教育もさらに展開していった。

表6 委託教育企業の一覧（1970年）

企業名	開催数	企業名	開催数
日本国有鉄道	24	東洋鋼鈑	4
日本航空	19	日新製鋼	4
日東化学工業	16	池貝鉄工	3
日本水産	13	井関農機	2
日特金属工業	11	東北振興化学	2
小野田セメント	10	日本電設	2
徳山曹達	10	福岡製紙	2
トビー工業	10	鹿島メラニン	1
聯合紙器	10	沢藤電機	1
味の素	9	住友重機械	1
日本ゼオン	9	東洋エチル	1
国策バルブ	8	日本鉱業	1
東洋曹達	7	北越製紙	1
本州製紙	6		
西武百貨店	5	紙バルブ産業	4
日本化学工業	5	生産性婦人教育	1

注1：同じ企業で対象者が異なる場合があるが、すべて合算した。

注2：聯合紙器とレンゴーは同じ企業と見なして合算した。

出所：日本生産性本部「昭和45年度事業報告書」より作成。

V 結——中立・コミュニケーション・啓蒙

本稿では、日本における相互信頼の労使関係の形成過程を生産性本部の組織オーラルヒストリーを中心に分析してきた。労使の協力関係が生産性を高めるという因果関係は戦前から労使双方に認識されていたが、成果の分配に関して労働組合の不信感は強かった。生産性運動の具体的な活動は、このような不信感を埋めるために行われた。

高度経済成長期の日本では、産業競争力を高め、経済的自立を目指すために、生産性の向上と労使関係の安定を実現させることが基本命題であった。生産性運動は、ILO 勧告などの国際動向を意識しながら国民運動として位置づけられてきた。日本生産性本部は、労使関係の対立から協調への移行を推進した。具体的には、労使協議制を中心とした従業員の「参加」を促す仕組みを導入することが目標であったが、協議の場が機能するために相互信頼関係が必要であり、日本生産性本部は、そのために多くの具体的介入を行ってきた。それらの介入の特質は、次の3点にまとめることができる。

第一に、協議の場を設計するには、労使どちら

の側にも立たない「第三者的な中立」を作る必要がある。もちろん、ここではこの中立が真に中立であったかどうかは問わない。この中立であるという納得性が多くの労組から得られていたかどうかが重要であろう。中立という立場の形成に際して日本生産性本部が使ったのは、「科学的」や「実証的」という立場であった。具体的には、意見の押し付けよりも調査結果の共有や視察団による観察による説得が行われた。

第二に、信頼構築の前提としてコミュニケーションの頻度が高められた。新聞などのメディアや委員会における話し合いは、経済団体とナショナルセンターの間だけではなく、個別企業別労組の間でも視察団や委員会を通じたコミュニケーションが生まれた。さらに労使協議制は企業内のコミュニケーションツールとして機能していたと言えよう。

第三に、生産性本部は啓蒙の役割を重視していた。労組員向けに行われた教育活動は、最初はユニオンリーダーに対して行われたが、徐々に一般従業員に対しても行われた。生産性運動に対する不信感の源泉は現場に根ざしたものであり、信頼のためには一般従業員までも説得する必要がある。この具体的教育内容についても、常に「客観的な」情報を公開する形で行われたことが説得度

を高めたと言えよう。

対立的な労使関係を相互に信頼できる関係に変えるには、労使どちらかの立場が強くなるだけでは難しい。たとえば、経営がその立場を強く主張すればするほど、労働組合側の不信感は強くなると言える。それゆえ、できる限り中立的であり、コミュニケーションを増やし、個々の一般従業員への説得が必要とされたのである。もちろん、これらの取り組みも真に中立的であったとは言えないが、少なくとも対立的労使関係という緊張感の中で一つの橋頭堡を築いたと言えよう。むしろ、1970年以降、徐々に安定的な労使関係に変わる中で、中立性や深い協議も形骸化したとも考えられる。中立的立場の確保のために強調された「科学」も「実証」も、労使関係が安定してくれば、経営手法の中に位置付け直されたと解釈できる。しかし、1970年以降の労使関係の変化については、本稿で使用したオーラルヒストリーだけでは足りない。今後の研究課題としてヒアリング調査を実施したい。

謝辞：本論文の学術的意義、特に方法としてのオーラルヒストリーの有効性を高く評価して戴き、適切かつ専門的なコメントをくださった査読者の方々的心より感謝を申し上げたい。

- 1) 機会主義の問題については、Williamson (1975) の理論を参照。
- 2) 1919年に、社会政策の調査研究、争議の調停、職業紹介事業などを行う協同会が結成され、経営家族主義や労使一体論が根強い財界に対して、労働者の権利をある程度認めようとして労使の妥協点を探る協調主義が標榜された。協調会研究としては、梅田・高橋・横関 (2004) が代表的である。
- 3) 戦時体制下の労使関係、特に産業報国会 (産報) の展開が戦後の労使関係に与えた影響については、多くの先行研究がある。大河内 (1971) 等では、企業内に作られた産報の「組織」と戦後の企業別労組との類似性が指摘されており、戦後の労組が産報を母体として成立したことが示唆されている。しかし、氏原 (1950) や氏原・萩原 (1979) ではこの学説は実証的には根拠が薄いとされている。西成田 (1988: 第6章) も、産報は戦時中から有名無実化しており、産報に対する経済的反抗が終戦後に引き継がれたと指摘した。一方、三宅 (1991) は、産報が従業員にもたらした組織的体験が終戦後に活かされたとしている。なお、Okazaki (2006) によれば、産報の効果を統計的に分析した結果、1941年前後まで労働争議参加率を低下させ、少なくとも1942年まで労働生産性を高める効果を持っていた。
- 4) 個別企業内における職員・工員間の身分差撤廃運動については、南雲・梅崎 (2007) 等を参照。
- 5) 経済同友会の企業内民主化と経済復興会議については、岡崎・菅山・西沢・米倉 (1996) や中北 (1998) 等を参照。

- 6) 佐々木 (1998) によれば、日本規格協会は日本工業規格 (JIS) の制定と普及を、日科技連は品質管理講座やデミング賞創設などによる品質管理 (QC) 運動の推進を、全日本能率連盟は能率上昇や科学的管理にかかわる民間組織と準公共的性格を持つ団体との連携を行う組織であった。
- 7) さらに詳しく方法論について知るためには、梅崎 (2012) を参照してほしい。なお、海外の研究動向については、Thompson (2000)、Yow (2005) が詳しい。
- 8) 日本における近年の研究動向については、御厨 (2002)、御厨編 (2007) 等が詳しい。
- 9) 方法論批判の整理については、梅崎 (2012) を参照。また、Thompson (2000) による研究史の整理が参考になる。
- 10) 「羅生門問題」とは、複数の証言者の発言が食い違う様が描かれた、黒澤明の映画『羅生門』(原作は芥川龍之介の『藪の中』) から名付けられた。詳しくは、佐藤 (2002) 等参照。
- 11) 清水 (2003) を参照。
- 12) 労働史におけるオーラルヒストリーについては、梅崎 (2012) が詳しい。
- 13) 生産性運動の開始から日本生産性本部の設立へと至る経緯については、中北 (1998) が詳しい。
- 14) 生産性本部設立時の職員であった佐々木民三郎氏によれば、中山伊知郎 (一橋大学) が労使の協力をうたった三原則の策定を主導したという (政策研究大学院大学 (2005), pp.41-42)。以下、政策研究大学院大学はGRIPSと略記する。
- 15) 海外技術交流の中心となった海外視察団の派遣に関するオーラルヒストリーとして、GRIPS (2003b)、島西・森・戸田・梅崎 (2007a, b)、島西・森・梅崎 (2007) がある。
- 16) 「総同盟：第2回中央委員会決定：生産性向上運動に対する総同盟の態度 (1955年6月24日)」(大河内編 (1966) p.308)。
- 17) 「総評：生産性増強に対する基本的態度 (1955年3月14日)」(大河内編 (1966) pp.306-307)。総評は生産性向上が失業を増加させるとも主張していた (GRIPS (2005), pp.41-42)。
- 18) 協力派の代表であり、全労生の委員長であった古賀専も「労働者の素朴な不安や疑念を解消し納得させることは容易ではなかった。(中略) 生産性とか、技術革新という言葉は説明を必要としない時代にはなったが——そのことだけでも大きな意義がある——労働者はいぜんとして十年前と同じ不安や危惧から解放されていない」と記している (日本生産性本部『日本生産性新聞』第450号 (1965年3月1日))。
- 19) 井上 (1994), p.21。
- 20) 『日本生産性新聞』1号 (1956年7月16日)、2号 (7月23日)、4号 (8月6日)、6号 (8月20日) に掲載。
- 21) 日本生産性本部・生産性研究所 (1958) など参照。
- 22) 早矢仕 (2008), pp.164-173。
- 23) GRIPS (2003a) 所収のオーラル対象者の履歴を参照。他方、労働運動に強い関心を持っていた元職員の中條藏實氏は、元労働部部長の深沢敏郎氏の勧めもあって総同盟の事務局に転職している。中條藏實氏のオーラルヒストリー (以下、「中條オーラル」のように表記) (梅崎 (2005)) を参照。
- 24) 本稿では、労働部設置以前の業務部による労使関係に関する事業も含める。
- 25) 設立当初の労働部は、労使協議制常任委員会の実施部門という位置づけであった (GRIPS (2005), p.51)。
- 26) 日本生産性本部の中でも、労働部以外の部署や本部所属の経営コンサルタントは、労使中立的と言うよりも経営側に立っている (鍵山オーラルによる) (梅崎・八代・南雲 (2008))。
- 27) 日本生産性本部 (1993), pp.18-20。

- 28) 日本生産性本部 (1985), pp.52-54。同書によれば、1952年の勧告は1944年のILOフィラデルフィア宣言で提起された、生産性向上のための労使間の協力を具体化する規範として示された。
- 29) このとき、郷司は経済同友会常任理事を務めていた。西ドイツでの経営参加に関する調査については、経済同友会編 (1956), pp.346-350にまとめられている。
- 30) GRIPS (2003a) 第三巻, pp.136-149は、生産性本部の資料をもとに、1951～2000年の歴代の労使協議制常任委員会の委員名簿を掲載している。前田オーラル (梅崎 (2005), pp.258-259) も参照。
- 31) 初期の主要報告書タイトルは日本生産性本部 (1985b, pp.388-389) を参照。GRIPS (2003a) 第二巻, p.136, 前田オーラル (梅崎 (2005), pp.248-249) も参照。
- 32) 日本生産性本部編 (1975), pp.618-621。
- 33) 日本生産性本部 (1993), pp.14-17。
- 34) 元石オーラルによる (GRIPS (2003a) 第二巻, pp.133-134)。
- 35) 日本生産性本部 (1993), pp.14-17。総同盟系の労組では、賃金などを含めたすべての課題を事前協議で議論し、それで解決できない場合に団体交渉を行うことが一般的であった (早矢仕 (2008), pp.215-218)。
- 36) 日本生産性本部 (1985a), pp.24-27, 『日本生産性新聞』第451号 (1965年3月8日)。
- 37) GRIPS (2003a) 参照。
- 38) 日本生産性本部 (1993), pp.18-20。また、松川オーラル (GRIPS (2003a) 第二巻, pp.170-172) も参照。
- 39) 河鍋オーラル (梅崎 (2004), p.131), 日本生産性本部 (1985b), p.29。
- 40) 日本生産性本部『昭和33年度 事業報告書』, pp.87-88。小池オーラル (GRIPS (2003a) 第二巻, pp.18-20) も参照。
- 41) 日本生産性本部『昭和33年度 事業報告書』, pp.176-181。
- 42) 宮野 (1980), p.85 等参照。
- 43) 日本生産性本部 (1985b), p.26。
- 44) 全労生の各種委員会へ労組からどのように参加が進んだのかについては、日本生産性本部の事業報告書をもとに作成された参加者リストを参照されたい (GRIPS (2003a) 第三巻, p.150-174)。
- 45) 1982年、大西三千雄 (総評：全日通副委員長), 米倉重作 (中労連：電機労連政策企画部長), 1985年、小島正行 (全電通組織部長) と小森正夫 (全電通書記長) が総評系官公労として初めて参加。萩原オーラル参照 (GRIPS (2003a), p.132)。
- 46) さらに、総同盟の中にも慎重派は多く、全労生の実行委員長の高賀は総同盟のなかでも異端視される面がなくもなかったと言われる (井上 (1994), p.17, p.21)。また、河鍋オーラル (梅崎 (2004), pp.124-125) を参照。
- 47) 1956年に初めて組織された労働団体向け海外視察団は3つあり、34名の労組員が参加した。その後、年間15団ほど派遣されている。
- 48) 前田オーラル (梅崎 (2005), p.259) 参照。
- 49) 1961 (昭和36) 年度以降の各年度の事業報告書の中に、各視察団の主な視察項目が掲載されている。また、前田オーラル (梅崎 (2005) p.261) によれば、視察団の帰国後報告会では、総評系の参加が目標とされていた。
- 50) たとえば、金杉秀信氏 (元造船機労連中央執行委員長) は総評が生産性運動に反対していた昭和31年に所属単組の代表として第2次労働団体生産性渡米視察団に参加している (GRIPS (2004), pp.135-138)。
- 51) 労働省編『資料労働運動史 昭和43年』, p.777。これらにくわえて、総同盟 (全労) 系が475名、その他が29名であった。
- 52) さらに1963年度からは、視察に加え研修方式も導入して内容の充実を図った (日本生産性本部『昭和38年度 事業報告書』, p.43)。
- 53) 前田オーラル (梅崎 (2005), pp.260-265) 参照。
- 54) 島西・森・梅崎 (2009) 参照。
- 55) 以上は、日本生産性本部『昭和34年度 事業報告書』, pp.137 および松尾オーラルによる (GRIPS (2003a) 第一巻, pp.29-31)。
- 56) 河鍋オーラル (梅崎 (2004), p.127) によれば、労組幹部への講座では、受講者に経営側と対等に対話できるための経営分析を身に付けさせることを目標としていた。
- 57) 日本生産性本部『昭和40年度 事業報告書』, p.16。松尾オーラル (GRIPS (2003a) 第一巻, pp.45-53) および河鍋オーラル (梅崎 (2004), p.131) も参照。
- 58) 日本生産性本部『昭和36年度 事業報告書』, pp.86-88。松尾オーラル、萩原オーラルも参照 (GRIPS (2003a) 第一巻, p.37, 185)。個別テーマとして、賃金、労働時間、財務分析・財務評価、MEなどがあつた。
- 59) 通信講座については、松尾オーラルも参照 (GRIPS (2003a) 第一巻, pp.53-56)。
- 60) 日本生産性本部『昭和37年度 事業報告書』, pp.38-41。
- 61) 日本生産性本部『昭和37年度 事業報告書』, p.38。松尾オーラル (GRIPS (2003a) 第一巻, p.32) も参照。
- 62) 『日本生産性新聞』第451号 (1965年3月8日)。
- 63) 松尾オーラルによる (GRIPS (2003a) 第一巻, pp.105-106)。
- 64) 大中オーラルによる (GRIPS (2003a) 第一巻, pp.222-223)。
- 65) 日本生産性本部『昭和39年度 事業報告書』, p.34。
- 66) 松尾オーラル、大中オーラルによる (GRIPS (2003a) 第一巻, pp.107-108, 224)。
- 67) 『日本生産性新聞』第490号 (1965年12月6日)。大中オーラル (GRIPS (2003a) 第一巻, pp.234-236) も参照。
- 68) 日本生産性本部『昭和45年度 事業報告書』, pp.81, 93。
- 69) 大中オーラルによる (GRIPS (2003a) 第一巻, pp.236-241, 274-278)。
- 70) 大中オーラルによる (GRIPS (2003a) 第一巻, pp.248-252, 291-293)。
- 71) 谷口オーラルによる (GRIPS (2003b) 第一巻, pp.15-23)。
- 72) 松尾オーラルによる (GRIPS (2003a) 第一巻, p.109)。
- 73) 松尾オーラルによる ((GRIPS (2003a) 第一巻, pp.109-113)。
- 74) 大中オーラルによる (GRIPS (2003a) 第一巻, pp.227-228)。
- 75) 表6では、日本国有鉄道からの委託教育が最も多い。これは、いわゆる「マル生運動」の影響と思われる。生産性運動における「マル生運動」の分析は重要な課題であるが、紙幅の関係上、本稿では分析対象から除外する。
- 76) 松尾オーラル、大中オーラルによる (GRIPS (2003a) 第一巻, pp.117-120, 226)。
- 77) 小池オーラルによる (GRIPS (2003a) 第二巻, p.41)。
- 78) 大中オーラルによる (GRIPS (2003a) 第一巻, p.268)。別の企業事例でも、日本生産性本部職員は生産性運動をめぐる反対が組合分断にならないように止めている (谷口オーラル (GRIPS (2003b) 第一巻, pp.17-18)。
- 79) 小池オーラルによる (GRIPS (2003a) 第一巻, p.58)。
- 80) 谷口オーラル (GRIPS (2003b) 第一巻, pp.17-18) によれば、委託教育では企業内の身分制度撤廃を訴えた。

81) 谷口オーラルによる (GRIPS (2003b) 第一巻, pp.18-20)。

参考文献

伊藤隆 (1977)「聴き取りについて」中村隆英・伊藤隆編『近代日本研究入門』東京大学出版会。
 —— (2009)「第1章 歴史研究とオーラルヒストリー」大原社会問題研究所編『人文・社会科学研究所とオーラルヒストリー』御茶の水書房。
 上田修 (1994)「労使協議制の定着と組合機能」関宏編著『高度経済成長下の生活世界』文眞堂。
 氏原正治郎 (1950)「戦後における労働組合の結成」東京大学社会科学研究所編『戦後労働組合の実態』日本評論社。
 氏原正治郎・萩原進 (1979)「産業報国運動の背景」東京大学社会科学研究所編『運動と抵抗 上』東京大学出版会。
 梅崎修 (2012)「オーラルヒストリーによって何を分析するのか——労働史における〈オーラリティー〉の可能性」『社会政策』第11号 pp.32-44。
 梅田俊英・高橋彦博・横関至 (2004)『協議会の研究』柏書房。
 大河内一男 (1971)「『産業報国会』の前と後と」長幸男・住谷一彦編『近代日本経済思想史Ⅱ』有斐閣。
 岡崎哲二・菅山真次・西沢保・米倉誠一郎 (1996)『戦後日本経済と経済同友会』岩波書店。
 加藤隆夫 (2001)「日本の参加型雇用制度」橋木俊昭・デービッド・ワイズ編『企業行動と労働市場』日本経済新聞社。
 小池和男 (1983)「序説 ホワイトカラー化組合モデル——問題と方法」日本労働協会編『80年代の労使関係』日本労働協会。
 佐々木聡 (1998)『科学的管理法の日本的展開』有斐閣。
 佐藤郁哉 (2002)『フィールドワークの技法——問いを育てる、仮説をきたえる』新曜社。
 沢井実 (1990)「生産性向上運動の展開」通商産業省通商産業政策史編纂委員会編『通商産業政策史』(第6巻)通商産業調査会。
 清水唯一朗 (2003)「日本におけるオーラルヒストリー——その現状と課題, 方法論」(KEIO-GSEC CRONOS WPs 03-004)。チャールズ ウェザーズ・海老塚明 (2004)「日本生産性運動の原点と展開」社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
 中北浩爾 (1998)『日本労働政治の国際関係史 1945-1964 ——社会民主主義という選択肢』岩波書店。
 中山伊知郎 (1972)『中山伊知郎全集 第十三集』講談社。
 南雲智映・梅崎修 (2007)「職員・工具身分差の撤廃に至る交渉過程——「経営協議会」史料 (1945 ~ 1947年) の分析」『日本労働研究雑誌』No.550 pp.119-135。
 西成田豊 (1988)『近代日本労資関係史の研究』東京大学出版会。
 仁田道夫 (1988)『日本の労働者参加』東京大学出版会。
 —— (2003)『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会。
 仁田道夫・久本憲夫編 (2008)『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版。
 久本憲夫 (1998)『企業内労使関係と人材育成』有斐閣。
 兵藤釗 (1997)『労働の戦後史 (上下巻)』東京大学出版会。
 御厨貴 (2002)『オーラル・ヒストリー——現代史のための口述記録』中央公論新社。
 御厨貴編 (2007)『オーラル・ヒストリー入門 (岩波テキストブックス)』岩波書店。
 三宅明正 (1991)「戦後改革期の日本資本主義における労資関係——〈従業員組合〉の生成」『土地制度史学』第131号 pp.35-42。
 森直子・島西智輝・梅崎修 (2007)「日本生産性本部による海外視察団の運営と効果——海外視察体験の意味」『企業家研究』第4号 pp.39-55。

Crump, John (2003), *Nikkeiren and Japanese Capitalism*, Routledge Curzon, London (洪哉信・渡辺雅男 (訳) (2006) 『日経連——もうひとつの戦後史』桜井書店)。
 Kinzley, William Dean (1991), *Industrial harmony in modern Japan: the invention of a tradition*, Routledge。
 Levin, David (1995) *Reinventing the Workplace*, Washington, D.C.: Bookings Institution。
 Moriguchi, Chiaki (2000), "The Evolution of Employment Relations in U.S. and Japanese Manufacturing Firms, 1900-1960: A comparative Historical and Institutional Analysis", *NBER (NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH) Working Paper*, No. 7939。
 Morishima, Motohiro (1991), "Information Sharing and Firm Performance in Japan", *Industrial Relations*, Vol.30, No.1, pp. 37-61。
 Okazaki, Tetsuji (2006) 'Voice' and 'Exit' in Japanese Firms during the Second World War: Sanpo Revisited *Economic History Review*, May 2006, v. 59, iss. 2, pp. 374-95。
 Thompson, Paul (2000) *The Voice of the Past: Oral History 3rd ed.* Oxford (ポール・トンプソン, 2002, 酒井順子翻訳『記憶から歴史へ——オーラル・ヒストリーの世界』青木書店)。
 Tsutsui, William M. (1999), *Manufacturing Ideology: Scientific Management in Twentieth-Century Japan*, Princeton University Press。
 Williamson, Oliver E. (1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York (浅沼萬里他訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社)。
 Yow, Valerie Raleigh (2005) *Recording Oral History: A Guide for the Humanities and Social Science (Second Edition)*, Aita Mira Press (ヴァレリー・R・ヤウ, 2011, 吉田かよ子監訳, 平田光司・安部尚紀・加藤尚子訳『オーラルヒストリーの理論と実践——人文・社会科学を学ぶすべての人のために』インターブックス)。

文書資料

井上甫 (1994)「二 生産性運動と古賀専」編著者不明『高志古賀専を偲ぶ』私家版。
 大河内一男編 (1966)『資料 戦後二十年史 4 労働』日本評論社。
 経済同友会編 (1956)『経済同友会十年史』経済同友会。
 社会経済生産性本部 (2005)『生産性運動 50 年史』社会経済生産性本部。
 全労会議十年史編纂委員会編 (1968)『全労十年史』。
 日本生産性本部 (1965)『生産性運動 10 年のあゆみ』日本生産性本部。
 —— (1985a)『生産性運動 30 年史』日本生産性本部。
 —— (1985b)『年譜・生産性運動 30 年』日本生産性本部。
 —— (1993)『生産性運動綱領・宣言集』日本生産性本部。
 日本生産性本部・生産性研究所 (1958)『生産性運動と労組——生産性向上運動に対する労働組合の対応と変化に関する調査』日本生産性本部『日本生産性新聞』1号 (1956年7月16日), 2号 (7月23日), 4号 (8月6日), 6号 (8月20日), 第451号 (1965年3月8日), 第490号 (1965年12月6日)。
 ——『事業報告書』各年度版, 日本生産性本部。
 宮野高治 (1980)『土台石の回想——全金同盟30年の軌跡とわたし』全国金属産業労働組合同盟教育宣伝部。
 労働省編『資料労働運動史 昭和43年』労務行政研究所。

(オーラルヒストリー)

梅崎修 (2004)「生産性運動のオーラルヒストリー——河鍋巖

- 氏(元労働部職員)の仕事」『生涯教育社会とキャリアデザイン』第1号 pp.243-278.
- (2005)「生産性運動のオーラル・ヒストリー——前田昭夫氏と中條藏實氏の仕事」『法政大学キャリアデザイン学部紀要』第2号 pp.117-141.
- ・八代充史・南雲智映 (2008)「鍵山整充オーラル・ヒストリー」科研費報告書.
- 島西智輝・森直子・戸田裕美子・梅崎修 (2007a)「戦後日本の企業家と生産性運動——牛尾治朗氏(ウシオ電機(株)会長)のオーラル・ヒストリー (上)」『三田商学研究』第50巻1号, pp.241-255.
- (2007b)「戦後日本の企業家と生産性運動——牛尾治朗氏(ウシオ電機(株)会長)のオーラル・ヒストリー (下)」『三田商学研究』第50巻2号 pp.223-236.
- 島西智輝・森直子・梅崎修 (2007)「企業家の海外視察体験: 塩川正十郎氏のオーラル・ヒストリー」『立教経済学研究』第61巻第2号 pp.267-278.
- 政策研究大学院大学 (2003a)『生産性運動オーラル・ヒストリー《労働部編》』全3巻, 政策研究大学院大学.
- (2003b)『生産性運動オーラル・ヒストリー《国際部編》』全2巻, 政策研究大学院大学.
- (2004)『金杉秀信オーラル・ヒストリー』政策研究大学院大学.
- (2005)『生産性運動オーラル・ヒストリー《経営開発部編》』政策研究大学院大学.

- (2006)『生産性運動オーラル・ヒストリー《労働視察団編》』平成17年度日本学術振興会科学研究費報告書(課題番号17203011).
- 中村隆英・伊藤隆・原朗編 (1971)『現代史を創る人びと3』毎日新聞社.
- 早矢仕不二夫(梅崎修・島西智輝・南雲智映編) (2008)『早矢仕不二夫オーラル・ヒストリー』慶應義塾大学出版会.

(投稿受付 2011年6月7日, 採択決定 2012年2月10日)

しまにし・ともき 香川大学経済学部准教授。最近の主な著作に『日本石炭産業の戦後史——市場構造変化と企業行動』慶應義塾大学出版会, 2011年。日本経済史・経営史専攻。

もり・なおこ 総合研究開発機構研究コーディネーター・主任研究員。最近の主な著作に「企業の技術開発と支援機関——東京都立産業技術研究センターの事例」, 工藤章・井原基編『企業分析と現代資本主義』ミネルヴァ書房, 2008年。中小企業政策論専攻。

うめざき・おさむ 法政大学キャリアデザイン学部准教授。最近の主な著作に森直子・島西智輝・梅崎修「日本生産性本部による海外視察団の運営と効果——海外視察体験の意味」『企業家研究』第4号, 2007年, pp.39-55。労働経済学・労働史専攻。