

# 今日における生産性運動を考える

早稲田大学名誉教授 鈴木 宏昌  
フランス IDHEE・Paris-Saclay 客員研究員

## はじめに

正直なところ、この原稿依頼がくるまで、生産性運動に関してあまり深く考えたことはなかった。もちろん、第二次大戦後の混乱期が終わるころ、アメリカからの支援で、政府と財界が音頭をとり、生産性運動が始まり、1955年に日本生産性本部の設立に至ったことやその運動のお陰で、企業内の労使のコミュニケーションを図るために労使協議制が大企業で普及したことは知っていたし、教えてもいた。ただ、このような生産性運動は、私の中では、歴史の一コマでしかなかった。ところが、原稿を頼まれてから、私のこれまでの知識は表面的で、何か重要なポイントを見逃していたように感じた。

まず、なぜ1950年代に生産性向上の運動が起こってくるのか？ 他国の国で、そのような動きはなかったのか？ 生産性の向上は、技術革新や作業組織の合理化による雇用量の減少を

もたらす可能性が強いが、労働組合側からの反発はないのか？ また、雇用不安の問題では、1990年代には、生産の海外シフトが盛んになり、産業の空洞化が議論されていたが、生産性向上と企業の競争力の関係はどうなるだろうか？ このように、生産性運動に関し実に様々な疑問が湧いてくる。それぞれの疑問にきっちり答えるには、相当の時間が必要となる。そこで、今回は、生産性運動に関するいくつかのポイントを私なりに整理しながら、今日における生産性向上運動の意味を考えてみたい。

## 1 生産性運動はいつ頃始まったのか？

生産性運動という表現は、第二次大戦後に広まったと考えられるが、概念の中心となる生産性の向上と雇用の安定・賃金の上昇が結び付くのはいつ頃からなのだろうか？ たぶん、その起源は、19世紀終わりから20世紀の初めにアメリカで生まれた科学的管理方法

まで遡ることが可能だろう。

テーラー (F.W. Taylor) は、作業の効率化のために標準動作などで作業の効率化を図る結果として労働者は高い賃金を得ることができると唱えた。標準動作の決定は、使用者の恣意によるべきではなく、時間研究、動作研究といった科学的方法で定められるべきと主張した。これ以前にも、産業革命で次々と新しい機械の発明、鉄道の普及などはあったが、生産性の向上が労働者の賃金をや労働条件の改善と結び付けては考えられなかった。このテーラーの科学的管理法は、その後、自動車王ヘンリー・フォードに引き継がれる。フォードは、1910年に徹底的に標準化された作業とベルトコンベヤーを使った近代的大量生産の工場を創り、新時代を切り開く。このフォードの工場労働者は、市場賃金と比べて数段高い賃金を得ていた。こうして、フォード式生産方式 (fordism) は、大量生産の支配的生産モデルとして1970年代まで世界に君臨したと



いえる。近代工場による大量生産は、多数の工場労働者の雇用と賃金上昇を生み、消費拡大、そして高度成長の要因となったと考えられている。歴史の流れをこのように整理してみると、生産性運動の原型は、20世紀の始めだったように思われる。とはいえ、生産性運動とテーラー・フォード型生産モデルとの大きな違いは、現場の労働者の参加があるか、ないのかである。テーラー・フォード・モデルでは、工場管理のエンジニア (industrial engineer) が作業編成や標準動作を定め、労働者は単純にその動作を遂行ことが求められた。1970年代にフォード・モデルに代わり世界標準に

※ D. Hoetker/S. Kott (sous la direction), À la rencontre de l' Europe au travail : Récits de voyage d' Albert Thomas (1920-1932), BIT, Genève, 2015.

なるトヨタ生産方式では、現場の労働者は生産行程や品質管理に関して重要な役割を与えられ、柔軟なライン生産を生み出した。トヨタ生産方式で、現場労働者の生産工程への参加を奨励したことと1950年代の生産性運動とは、現場の労働者の参加という意味ではつながっている。

## 2 生産性運動と労働組合

少し話はそれるが、原稿の注文があったとき、私はILOの初代事務局長アルベール・トマのヨーロッパ旅行記という本を読んでいた。私は、昔、長いことILO本部に勤めていたので、初代事務局長が偉大な指導者で、今あるILOの礎を築いたということは知っていたが、彼の\*欧州諸国への出張記録(主に、1927年から1932年)を読むのは初めてだった。たかが出張記録と思つて読みだしたが、内容が興味深く、多くの発見をした。

トマ氏を知っている人は少ないので、少し紹介しておく。フランスのエリート校高等師範学校を卒業後、労働問題に深い関心を示し、社会主義者となり、記者、国会議員などを経験した。第一次大戦中には、要職である軍需相(1915-1917年)に抜擢され、兵器の生産、運輸手段の調達など、組織面でその手腕を発揮した。

同時に、兵器工場での労働時間に制限を設けたり、女性の深夜労働を禁止したりと労働者に対する配慮も行っている。1920年に創立間もないILOの事務局長に就任すると、精力的に事務局体制の充実、三者構成の理事会の運営、ILO条約の批准手続きやその適用の監視態勢の整備などをを行った。また、実に多くの加盟国を訪れ、できたばかりのILO条約の批准のために奔走し、1932年に53歳の若さで急死するまでILOの存在意義を高めようと活躍した。

この欧州の出張記録は、1920年代後半という時代が変わるときの証言なので、学ぶことが多い。イタリヤのムッソリーニと会ったり、独立したばかりのフィンランド、バルト三国、そしてバルカン諸国などを歴訪し、各国の経済・政治情勢を分析している。その中で、私の印象に残ったのは、ILOの活動に対し、各国の保守層と左翼労働組合からの厳しい反発があったという事実だった。当時、ソ連の影響下にあったかなりの国の労働組合は、ILOを階級闘争に反対する改良主義者の先兵とみなし、ILO事務局長への会見を避け、敵対的な態度をとった。

また、保守系の政治家や実業家も労働者のためのILOの活動に冷ややかな態度をとっていた。にもかかわらず、トマ事務局長は、各国首脳に自由な労働組合運動と労働者の労働条件の改善を熱心に説いている。同時に、訪問国の政治・経済情勢に鋭い眼を向け、経済の発展がなければ、労働条件の改善がありえないことを何回となく強調している。つまり、トマ氏は生産活動が向上しなければ、賃金などの労働条件の改善は期待できないことを理解していた。経済成長とその成果の公正な分配は、100年前から現在まで続くILOの課題でもある。

少々余談が長くなったが、生産性運動は、成長のために労使は協力しながら、その成果を経営と労働が適正に配分しようとする試みなので、階級闘争をモットーとする労働組合とは相いれない思想といえる。したがって、生産性運動は、労働組合に企業の努力に協力するか否かを問う踏み絵でもあった。

### フランスの生産性運動

生産性運動の試みは、今私が住んでいるフランスでは1948年から3年ほど続いた。欧州の経済復興のためにアメリカが巨額の資金を投入したマーシャル・プランの一角として、フランス労働省が企画し、三者構成の派遣団を何回となくアメリカへ送り込んでいる。当時、フランスの労働戦線は主

に最大組合であるCGT(フランス労働総同盟)を中心として動いていた。CGTには、社会党の流れをくむ少数派と共産党系の多数派に分かれていたが、1947年に少数派は独立し、FOを創る。このほか、穏健なキリスト系の組合と専門職・管理職組合などが存在していた。CGTははじめから生産性ミッションへの参加を拒否したので、三者構成の派遣団に参加したのはキリスト系組合と専門職・管理職組合の代表であった。

派遣団の報告書によると、フランスの労使関係者は、アメリカの労働組合が現場のレベルで、企業の生産性向上に熱心に協力していたのに強く印象付けられたという。当時、フランスの組合の伝統的なスタンスは、生産性向上は雇用削減を招くので絶対反対という原則論に終始していた。しかし結局、CGTが圧倒的に労働運動を支配していたことから、フランスの生産性運動はあまり大きな成果を上げることなく終わっている。

### 日本の生産性運動

日本の生産性運動の場合、同じように、労使代表を含む生産性に関するアメリカ調査団が組織されたが、フランスの状況とは大分異なっていた。当時の最大の組合総評は、生産性運動に非協力の立場をとるが、一方の同

盟は参加を決め、積極的に活動している。また、経営者の参加者の中には、かなり大企業の経営者が含まれ、中小企業の経営者とか管理職が多かったフランスとは異なっていた。それ以上の違いは、国内での労使協議制に対する取り組み方である。

フランスでは、派遣団が帰国後、さんのフィードバックもなかったが、日本では、派遣団の教訓を労使協議制へと結びつけることに成功している。そして財界の指導者が生産性運動を促進し、生産性運動の三原則といわれる①雇用の保障、②労使協議、③公正な成果配分が採択される。労使協議制は大企業を中心として、その設置が実現し、その後の労使協調路線の確立につながる。高度成長が軌道に乗ると、中途採用が減少し、労働者確保が難しくなる中、若年層の一括採用、定年までの雇用保障、年功型の賃金体系、企業内養成などが制度化され、日本型雇用ができあがる。

このうち、企業内養成とキャリアは、多くの現場でQCサークルの普及も手伝い、現場での労使協力の体制が出来上がった。言い換えれば、生産性運動は、労使協議制の普及を通じて、現場での労使協調を内包する日本型雇用制度の成立につながったと評価することができるだろう。

### 3 経済のグローバル化・ IT技術と雇用の変化

さて、生産性運動が盛り上がりつつから、半世紀以上経たが、今日の経済社会情勢の中で、生産性運動の復活は意味があるのだろうか？ 一般的な答えは否定的にならざるを得ない。1950-1970年代に生産性運動が盛んだったのは、ちょうど高度成長期と重なったという幸運が大きかったと思う。生産性の向上は、雇用削減につながらず、むしろ、生産性を上げることにより企業が成長し、雇用も格段に増えるという良好な循環があった。この高度成長の余韻は1980年代まで続くが、1990年-1991年にバブルが崩壊すると日本経済の状況は一転する。国内消費が低迷し、しかも円高傾向が続くので、生産の海外シフトが加速し、国内の雇用情勢の悪化と賃金水準の停滞が長く続くことになる。その間に、韓国や中国が猛烈な投資と技術革新を行い、東アジアの経済成長を引っ張っていくまでになる。また、20世紀の終わりからデジタル革命が加速化し、製造業やサービスの働き方を変えている。さらに、昨今では、アマゾンやUberなどのプラットフォームを使う働き方が全世界に広がり、伝統的な雇用関係や働き方を変

えてゆく可能性を示している。  
高品質・高付加価値をめざす  
生産性運動へ

こう考えてみると、一昔前のような物的生産性向上の運動は、国内の雇用の削減をもたらす可能性が強く、あまり意味がないだろう。では、今日の時点で、生産性向上運動は全く意味がないのだろうか？ 少し言い方を変えてみよう。今日の時点で、どんな形の生産性運動が労働運動の活性化につながるのだろうか？

この問題を考えるためには、現在日本企業が置かれている環境や状況を客観的に把握し、その上で、生産性運動のあり方を考える必要がある。大部分の日本企業は厳しいグローバル競争にさらされていて、絶えず生産性を高める努力をしている。例えば、自動車部品のメーカーの場合、国際入札に成功したとしても、毎年発注元から生産性向上分の価格引き下げが要求される。したがって、競争的な市場を相手にする企業は絶えず生産性を上げる努力を怠っていない。しかし、近年急成長を続けている企業は、新興国と競合する一般的な製品を作るのではなく、独自の商品開発に成功した企業である。日本企業では、京セラ、オムロン、HOYAといったハイテクのメーカーは、それぞれの市場で世界的シ

アアを誇り、成長を遂げたのは周知の通りである。また、伝統的な産業では、新商品や新しい市場を開発することは難しいが、そんな場合でも品質と信用で地位を確保することは可能である。外国の例を引用すると、ドイツやスイスの機械メーカーは、その高い技術力、長年の信用で、高品質の商品に特化し、強い競争力を有している。こうしてみると、今日の日本企業での生産性運動は、一昔前の物的生産性の向上ではなく、高品質、高付加価値を生む生産性運動になると思われる。では、そのような生産性運動において、どんな役割が、現場の労働者や労働組合に期待されるのだろうか？ 私の考えでは、①現場の労使協議制の活性化と②中期的な雇用の変化を予測し、対応策を経営側と協議することの二つがあると思っている。

#### ①現場の労使協議制の活性化

1950年代の日本の生産性運動は、現場での労使関係の安定化を労使協議でもたらそうとしたものだった。また、トヨタ生産方式にみられるように、現場の労働者の参加は品質管理の重要な役割を果たし、日本企業成長の原動力となった。今日の多くの企業は、経済のグローバル競争とIT技術の進歩の波にもまれて、現場の労働者の参加の重要性を忘れかけているのでは

なからうか？アメリカ型の企業統治を試み、外部役員を導入、成果主義賃金、ストックオプションなどを導入して、何とか企業の利益率を確保しようとする傾向が見られる。しかし企業文化の全く異なるアメリカの制度の模倣は成功しないだろうと私は考えている。ここで、日本企業に本当に参考になるのは、ドイツ企業の方ではないかと思う。ドイツ企業というと、ベントやジーメンスといった世界企業が頭に浮かぶが、それらを支えているのはドイツの中小企業である。たとえば、自動車生産の中心であるシュツットガルト地域には、高い技術力を有する多くの中小企業が集積している。面白いことに、その大部分は家族営業で、株式の公開すらしていない。ドイツのデュアル・システム（教育と企業内訓練を組み合わせた教育コース）のお陰で、現場の労働者の技術水準が高いことがこのような中小企業の強みで、発注元の大企業と比較的対等な立場で、商取引ができると言われている。日本の企業も長期の取引関係を重視し、技術志向が強いので、むしろドイツ企業に似ているところが多い。

ドイツの中大企業の場合、経営のトップのレベルに経営協議会があり、選ばれた労働者代表が経営にタッチしている。その上、従業員代表制などもあ

るので、労働者の発言権は強い。このような経営への労働者の参加は、企業成長の阻害要因には全くならず、むしろドイツ企業発展の一つの原動力になっている。その上、金属産業のレベルでは、定期的に団体交渉が行われ、実質的に技能レベルに応じた賃金率や労働条件を定めている。日本企業も、長年蓄積されてきたアセットである現場での労働者の参加をもう一度再評価する時期に来ているように思われる。そのため、高品質を目指す生産性運動を興すことはできないだろうか？生産現場における労使協議の活性化を行うことができれば、当然、労働組合の役割も増えてくる。また、労使協議が制度化されていない中小企業では、従業員代表を選ぶことはできないだろうか？EU先進国においては、組合代表のほかに、企業委員会や従業員代表が制度化され、現場の労働者の声を経営側が届ける役割を果たしている。もちろん、現場の声の中には、労働環境の変化からくる従業員のストレスや教育の問題も含まれる。経営側が気が付かない現場の声を汲み取ることで労働組合への従業員の信頼は増すだろうと思っている。

② 中期的な雇用変化の予測と経営側との対応策の協議

生産性向上や自動化という頭

浮かぶのは、雇用不安であろう。IT技術を使った自動化が進めば、当然、雇用に対する影響は出てくる。現在、IT技術が雇用に与える影響の研究が増えているが、最近の研究で明らかになったポイントは、マクロレベルでは、雇用量の減少はないが、確実に雇用の質は変化していることにある。具体的には、IT技術の進展で、専門的な技術者やエンジニアは増加するが、工場の現場やオフィスで反復的な仕事が削減される。

その一方、自動化ができない分野（清掃や対人サービス）では、熟練を要しない雇用が増加する。つまり、IT技術の進展は、賃金分布の上で、中間的労働者、とくにオフィスワークなどが大きく削減され、専門的技術者と低賃金労働者に労働市場の2分化されるという予測である。IT技術は、今後も進歩が続きと予想されるので、労働組合は雇用の中期的な変化に目を向ける必要がある。長期雇用として働く従業員が、5年後あるいは10年後にどのような仕事についているのか、その仕事に要求される技能は何なのか？また、IT産業の技術革新は激しいので、技能の陳腐化は早い。どのようにして、従業員の教育・訓練の時間を確保するのか？製造業では、雇用の質の変化は大きいと思われるので、労働組合の

活動に期待されることも大きい。5年、10年後の雇用を維持・確保するために、中期の雇用予測を行いながら、各企業の教育・訓練に労働組合が積極的に関与することが望まれる。労働組合の役員は、目前の仕事で毎日忙しいと聞くと、人事部は、それ以上に短期の問題しか見ていない。中期の雇用問題として、経営側に働きかけられるのは組合しかないのでは？現場の問題をすくい取ると同時に、企業レベルの労使協議では、将来の雇用と技能の確保の問題を経営側と議論してみてもどうだろうか？

とかく、労使協議制の形骸化の声を聞くが、組合から具体的で中身のある提案があれば、労使協議制の活性化につながるだろう。このように生産性運動を広く解釈すると、多くの可能性があるように思える。

鈴木 宏昌 すずき・ひろまさ

早稲田大学卒、ルーアン大学博士  
職歴：ILO本部（ジュネーブ、労使関係局）に勤務（1970-1986）、早稲田大学商学部教授（1986-2011）、現在は早稲田大学名誉教授、フランスIDHE-ENS-Paris-Saclay 客員研究員、専門は労使関係の国際比較。最近の論文「フランスの労働市場」日本労働研究雑誌、2018年4月号など。