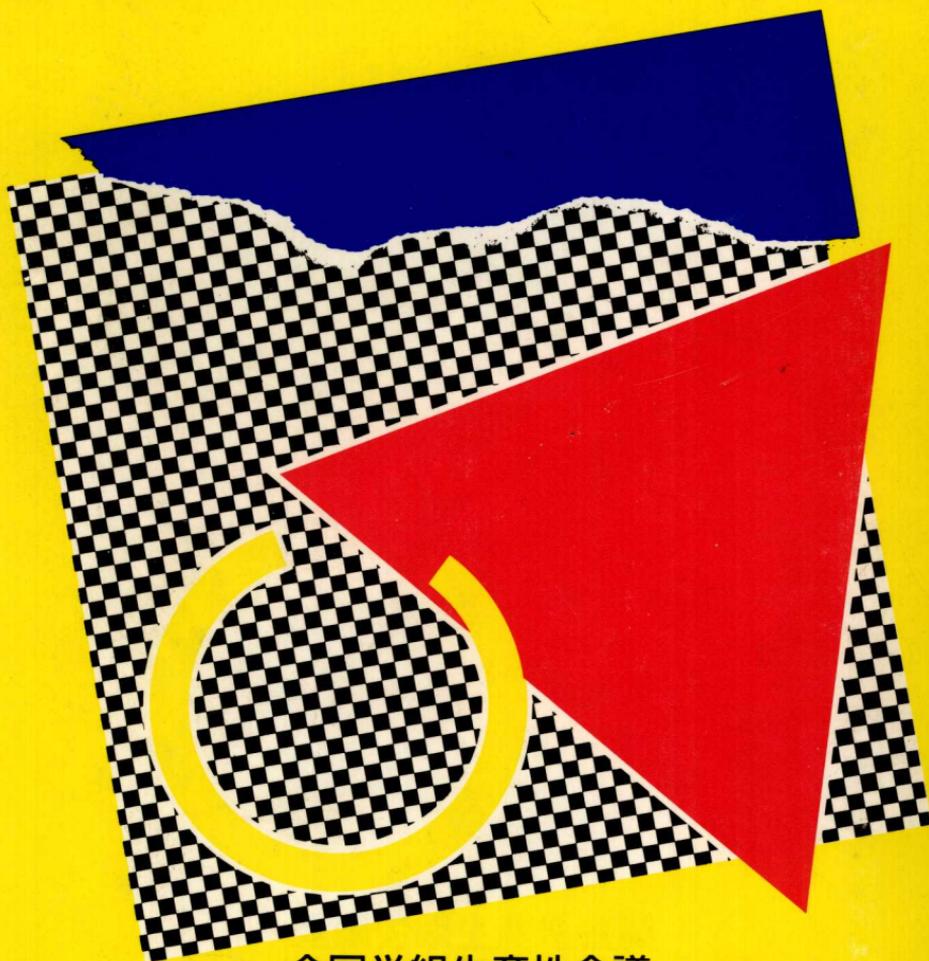


活力・豊かさ・創造

—全労生・25年の軌跡—



全国労組生産性会議

活力・豊かさ・創造

—全労生・25年の軌跡—

全国労組生産性会議

序 言

全国労組生産性会議

議長 古賀 専

全国労組生産性会議は昭和三十四年四月、全国労組生産性企画実践委員会として発足してから本年で二十五周年を迎えることになった。

いま、過去二十五年の歩みを顧みるとまことに感慨深いものがある。労組会議は日本生産性本部が展開する生産性向上運動の一翼を担うことを目的として労組の立場から自主的に生産性運動を推進するために発足してきたものである。また労働組合が生産性向上運動に参加することは、民主的労働運動の理念の普及、徹底・健全な労働運動の発展に寄与するものであるとの基本的認識に立脚したものである。

当時の労働運動の情況は階級闘争主義と、その戦略戦術から脱却できずにいた。労働者の要求の画一化、人間である労働者の類型化、形式化したスケジュール闘争が根強く残っていた時期であ

る。

また、技術革新の進行と国際化が当時の時代を象徴し、産業構造の変化は労働運動の基盤に大きな変化を及ぼしていた。

しかし反対論者は生産性向上運動については労働を根源から理解する努力をせず、政治主義的場からの観念的な反対論に終始していた。現在では二十五年という年月を経過しているため、過去の経緯については知る人も少くなってきたが、生産性という言葉は産業界だけでなく、一般社会にまで広く滲透してきている事実は万人の認めるところであろう。

他面、生産性向上運動とは何かを深く識ることなく、一部とはいえ労使関係の中においても便宜的に使用され、生産増強運動と同一視されている傾向も否定できない。

労組会議の使命は生産性運動の原点にかえり、その目的達成に全力を傾注することにある。特に強調しなければならないのは、この数年らい生産性向上は国際的共通の課題となっていることである。先進工業国はもとより開発途上国においても国民経済の発展のために労使共に関心を深めていることは周知のことである。

わが国は国際協調の基軸の上に貿易不均衡、公正労働基準その他の課題解決のために積極的に努力する使命を荷なわされている。

労組会議は発足二十五周年を迎えたことを契機に、改めて生産性運動の意義を認識し、その発展

のために一層の努力を重ねることを決意している。

本書、二十五年の軌跡は過去の運動の経験を反省すると共に、今後の活動の一助にもとの趣旨から刊行するものである。

最後に労組会議の活動に直接間接多大の御協力を頂いた関係者各位に深く感謝の意を表する次第である。

「二十五年の軌跡」刊行に当って

全国労組生産性会議副議長
「二十五年の軌跡」刊行委員会委員長

塩路一郎

全国労組生産性会議の二十五年にわたる活動の記念誌を作成するに当って、多くの先輩諸兄から多大の御協力を頂き、編集の責任者として心から感謝申し上げます。

生産性ということが世界で論議されるようになって、四十年近くになります。第二次世界大戦が終って間もなく、ヨーロッパでは、経済復興を推進するために欧州生産性本部が設立されました。当時欧州においては、米国のマーシャル国務長官の提案によるいわゆるマーシャルプランをめぐって、労働運動の中でも激しい対立があり、このプランに協力しようとするグループが、共産主義労働運動と対決する形でICFTU（国際自由労連）を結成しました。さらにILOでは、生産性向上の考え方や手法についての会議が開かれ、労働者参加とか産業民主主義がいわれるようになりました。

日本では、講和条約の発効によって駐留軍の占領時代を終り、日本人みずからの手による戦後の復興を始めた時に、米国が生産性向上の重要性を教えてくださいました。やがて昭和三十年に日本生産性本部が設立され、日本で生産性運動が進められるようになったのは、ヨーロッパの動きから十年あまりもたってからでした。

しかし私たちは、欧米先進工業国からその進んだ技術や経営管理手法などを吸収しながら、欧米を凌駕するような産業の急速な発展を実現してまいりました。それを可能にしたのは、日本人の勤勉であり、そして労使の間における生産性向上に対しての取り組みへの努力であったと思います。特に欧米との違いは、日本には労働運動として、自主的な生産性運動があったということです。その意味で、私たちの労働生産性会議は、日本の産業社会の発展に極めて重要な役割りを果たしてきた、といえると思います。

今や世界は新技術の時代に入りつつありますが、技術の進歩が社会に進歩をもたらし、人間の幸せに役立ったためには、労働組合の役割り、特にその生産性運動がますます重要になっていくと思います。

労働生産性会議が、これまでの歴史をふまえながら、これからも時代の進歩を担っていくために、みんなで努力していきたいと思えます。

全労生・二十五周年記念刊行に寄せて

財団法人 日本生産性本部

会長 郷 司 浩 平

周知のように、いま世界の文明は、歴史的な転換期にあたる。とくにわが国は国際的な役割が増大する一方で新技術革新が進展、高度情報社会という未知の分野へ踏みこんでいかねばならない。その行く手には希望とともに多くの難問が山積している。

労働組合は、世界的傾向ではあるが、組織率は低下、新しい時代に対応した労働組合のあり方、進路の開拓が求められている。経営も同様で技術革新と同時に高齢化問題、女子労働、パート、価値観の多様化、国際摩擦などへの対応が迫られている。生産性の本質は人間の進歩に対する信念にある。いまは経営も労働もジャングルの中であって出口を見出す努力が求められる時代であるが、労使によるたゆまぬ挑戦によって新しい道が開けてくる。この際、見失ってはならないのは、急速に進展する技術と人間の調和である。

企業は技術を開発し、新しい商品、サービスを提供する、と同時に多くの人たちによって構成される人間の集団でもある。いわば科学的側面と文化的側面の両面を有している。人間の視点を忘れ、ハイテクに一方的に走ると両者のミゾは深まり、生産性の阻害要因になる。

これからの生産性の課題は、経営、労働をとりまく、これら多くの問題をいかに整合させていくにある。

こうした情況下で全国労組生産性会議は結成二十五周年を、また日本生産性本部は本年三月一日に創立三〇周年を迎える。生産性の基本理念は客観的情勢が変化したと違って変わるものではない。発足当初から掲げている生産性三原則（即ち①雇用の安定、②労使協議、③成果の公正配分）は運動を規定するフィロソフィーである。

いま生産性運動三〇年の節を迎え、また世界各国でおきている生産性運動のリバイバルをみるとき、われわれはその責務の重大さを痛感する。従来にもまして調査研究を深め、新たな意欲で生産性運動を展開し、日本の新しい経済社会の建設に向けて努力を重ねていく所存である。世界から注目される日本の生産性運動を支えているのは良識ある労使である。さらに政学の背景がある。いまのわが国の労使関係は極めて安定している。しかしこの安定は生産性という言葉が定着した結果、その意識がうすらぐといった現象とも見える。今後不況の永続、技術革新その他社会的に大きな変動がおこった場合、戦後の混乱した労使関係に逆もどりする危険がないともいえない。何がおきても大丈夫という日頃の労使の信頼関係が、いまこそ重要であることを痛感するものである。

創立二十五周年を迎えた全国労組生産性会議が、過去の地道な生産性諸活動の成果の上に立って、さらに大きく前進されることを切望するものです。

目次

序言

古賀 專
塩路 一郎
郷司 浩平

I 全労生・25年の軌跡

序章 生産性運動の夜明け…………… 3

——日本生産性本部発足前後の情勢——

一 二つの欧州みやげ…………… 3

二 大いたる誤算…………… 8

三 歴史的な分岐点…………… 16

四	崩れたMSA下の労働運動	21
五	三原則と八原則と五条件	25

第一章	実践活動の展開へ	34
-----	----------	----

——中核体の形成と基礎づくり——

一	戦後は終わった	34
二	「なべ底景気」が転機	39
三	大勢決した旗上げ	44

第二章	全労生で新スタート	57
-----	-----------	----

——十年の実績踏え拡充めざす——

一	同盟会議、IMF・JC発足	57
二	「企画実践委」の組織強化	63
三	生産性本部「十周年宣言」	67
四	産業再編成の開幕	70

五 「企画実践委」から「全労生」へ……………78

第三章 社会的生産性向上へ……………83

——七〇年代労働運動の展開——

一 人間性回復が登場……………83

二 生産第一主義から人間性尊重へ……………88

三 国鉄の「マル生」……………93

四 豊かさへの挑戦……………98

第四章 労使関係の新展開……………110

——質的転換迫られた労働運動——

一 インフレと不況の克服……………110

二 雇用確保と実質賃金向上……………118

三 新たな政治経済情勢……………126

四 省エネと生産性運動……………131

第五章 人間と技術の調和求めて

——八〇年代実践要綱と国際時代の到来——

- 一 人間性尊重の生産性運動……………137
- 二 国際時代に生産性運動も再構築……………142

Ⅱ 〳〵特別座談会〴〵

『生産性運動を語る』

郷 司 浩 平
古 賀 専
塩 路 一 郎
島 田 晴 雄
△司会▽細 川 英 香

III 労働関係各界代表の所見

(生産性運動・全労生に期待する)

天池清次、有村利範、石田康彦、宇佐美忠信、黒川 武、鈴木健勝、滝田 実、豎山利文
田淵勲二、中村卓彦、南波佐間豊、橋本孝一郎、藤原 巖、細谷松太、前川一男、宮田義二
山岸 章、蘆科満治、稲葉秀三、伍堂輝雄、永田敬生、西野嘉一郎、兵藤 傳、江幡 清、
金子美雄、高宮 晋、野田信夫、矢加部勝美、荻村庸介、高松 実、長島秀道、片山 閑、
片岩勘之丞、足立良平、徳田豊国、赤松紀彦、中藪忠雄、伊佐順光、佐藤 伸、井上 甫

221

IV 付属資料

一 歴代役員構成	271
二 主要討論集会等の決議文	301
三 年譜	320

I 全労生・25年の軌跡



序章 生産性運動の夜明け

—日本生産性本部発足前後の情勢—

一 二つの欧州みやげ

一つの時代の終曲は、つぎの新たな時代への序曲でもある。

終戦によって廃虚の中から立ち上がった日本国民の平和と独立への希求は、自立経済の達成努力とともにようやく実現し、サンフランシスコ講和会議で調印された講和条約と日米相互安全保障条約は、昭和二十六年十月二十六日衆議院、十一月十八日参議院でそれぞれ批准承認され、両条約は翌二十七年四月二十八日発効した。

新時代への開幕であった。

およそ人類の歴史において、新たな時代の到来には、それを可能ならしめる情勢の推移発展と機会の成熟を必要とする。日本生産性本部の設立、さらには生産性向上運動の実践部隊としての全国労組生産性企画実践委員会の発足もその例外ではなかった。

講和・独立の発効した昭和二十七年四月、日本労働総同盟主事古賀専は、ILO第四回金属工業委員会にわが国労働代表として出席するためジュネーブに滞在中であった。

この金属工業委員会のメーン・テーマは「生産性とヒューマン・リレーション」であった。

古賀は当時を回想している。

「正直いって、『生産性』ということには戸惑いを感じた。生産力とか生産増強運動というのは戦前・戦中・戦後を通じて聞き慣れたことばであったが、生産性という概念には何か新鮮なものを感じたことも事実だ。それに、労働における人間尊重の精神は、私が戦前からの総同盟の出身であり、大先輩の鈴木文治、松岡駒吉らの指導者から、『労働は神聖なり』の教育をうけていたからよくわかった。高能率、高賃金、それを支える労働の人間関係と理解して、委員会の決議にも賛成したのであった」

ILOといえば、国連の専門機関の一つであるが、わが国は昭和三十一年十二月十八日、国連への加盟が承認される以前に、昭和二十六年六月のILO総会で正式復帰が認められたのである。その前年のILO総会にもGHQのはからいでオブ参加しているが、この総会ですでに「生産性」問題に関する一般討議が行われていることに注目したい。なお、この総会には労働側を代表して海員組合の陰山寿組合長が参加している。

古賀がILOの金属工業委員会に出席した昭和二十七年の六月ILO総会は、そのフィラデルフ

イア宣言（一九四四年、昭和十九年）のなかで明記した「団体交渉権の実効的な承認、生産性向上に関する経営と労働の協力並びに社会的及び経済的措置の準備及び適用に関する労働者と使用者の協力」をうけて、「企業における使用者と労働者との間の協議及び協力に関する勧告」を採択した。

その内容はつぎのようなものであった。

「①使用者及び労働者の相互に関係ある事項で、団体交渉制度の範囲内でないもの、又は雇用条件の決定に関する他の制度によって通常取り扱われないもの、すなわち生産性向上に関する問題等について、企業における使用者と労働者との間の協議及び協力を促進するために適当な措置をとるべきである。②前記の協議及び協力は、国内の慣習又は慣行に従って、(a)当事者間の自主的協定を奨励することによって助長するか、(b)協議及び協力に関する機関を設置する法令で、各種企業の特殊事情に適するように、これらの機関の権限、機能、構成及び選挙方法を決定するものによって促進するか、または、(c)以上の方法の組合せによって助長し、または促進すべきである」

この勧告は簡潔であるが、ILOの考える労使協議制のあり方を明解に示しているといえる。

それは、団体交渉の場と労使協議の場を区別すべきだということである。団体交渉においては、賃金とか、労働時間のように労使の利害が反する事項がとり上げられるが、労使協議においては、生産性向上に関する事項のように、労使の利害が共通する問題がとり上げられるというものである

る。つまり、前者ではパイの分配問題を対象とし、後者ではパイの増大問題を対象とするというように大別した考え方を示したものであった。

後年、日本生産性本部設立にともない、いわゆる「総同盟八原則」をひっさげて真先にこれに参加を決断した古賀と、これにつづいて産別組織としては第一号として日本生産性本部に参加、ともに本部理事として活躍する海員組合の陰山の二人が生産性向上と労使協議制について、いずれもILOによって「開眼」させられたことは奇しき因縁であった。

事実、昭和三十年海員組合が本部に参加するに際して陰山は古賀に対してその心境をつぎのように語っている。

「古賀さん、海員組合というのは、どうも生産性向上とはあまり縁がないように思うのだが。しかし、ILOの決定もあり労働組合の姿勢としてここはぜひとも参加しなければなりません」

古賀はILO金属工業委員会から「生産性」を持ち帰った。先見性においては労組指導者中群を抜く古賀は、ジュネーブのレマン湖のほとりで、「生産性」運動が遠からず日本労働運動の中心的課題として登場することに確信をもち、その場合の青写真を胸に秘めて帰国したに違いなかった。

それだけではなかった。この時、古賀はもう一つの重大なおみやげを手にしていた。ジュネーブでIMF（国際金属労連）本部のダンネンバーグ書記次長と会い、わが国における金属産業労働組合の現状、金属労働者の労働事情、日本労働運動の現状と課題などについて語り、ダンネンバーグ

書記次長は国際金属労働運動の現状やIMFの活動などについて率直に話し合った。古賀はこの時、ダンネンバーグ書記次長のわが国金属労働組合運動に寄せる並々ならぬ情熱を汲みとった。

三菱電機労組委員長であり、のちにIMF・JC事務局次長として活躍した久野治は、その著『ものがたりIMF・JC』でつぎのように述べている。

「古賀専もダンネンバーグも一九〇八年（明治四一年）生まれでおない年である。そして両者とも大正末期ごろから労働組合運動ひとすじに、青春のすべてをそこに燃焼している。お互いに共通するものが、心の中で太い紐のごとくに結ばないことはない。大いに肝胆あい照らすものは言語の障壁をはるかに乗り越えていった。ヨーロッパで誕生し、そこでたくましく生育し、立派に羽ばたいているIMFというわが国にとっては未知の世界は、怪物のごとくにも、あるいは青い鳥の姿にもうつる。そうしたIMFという金属労働者にとって得がたい存在は、古賀専の厚い胸にだかれ、それこそヨーロッパみやげとして、わが国にやってきたのである」

この二つの「ヨーロッパみやげ」はいずれもみごとに花咲き実を結んだ。一つは全国労働組合生産性会議（前身は全国労組生産性企画実践委員会）として、いま一つは金属労協（前身はIMF日本協議会）として、現代日本の労働運動にさん然たる光芒を放っている。

古賀がヨーロッパから「二つのみやげ」を持ち帰った同じ年、経済同友会の郷司浩平も米国視察の旅から英国に渡り、そこで「米英生産性協議会」の活動を耳にした。

戦後の荒廃した日本経済を一日も早く復興させるため「経済復興会議」の設立にいち早く協力、会議は実現したものの、共産党をはじめ一部労働側の反ばつをうけて苦汁をなめた経験をもつ郷司にとつては、「生産性協議会」の活動は、全く新鮮な響きであった。

この時、郷司は講和独立後の日本経済にとつて、「生産性」の向上は不可欠のものであり、将来の日本の繁栄をもたらす幸福の「青い鳥」はまさにこれだという確信をいだいた。

帰国後、郷司が全力を傾注して生産性向上運動の本拠づくりに奔走することになるのは、この米欧歴訪の成果がその要因であった。

二 大いなる誤算

このようにして、講和独立と時を同じくしてわが国にも「生産性」のタネがまかれたのであったが、当時の労働情勢はその順風満帆な発芽、成育を許すほどなまやさしいものではなかった。

思えば、昭和二十七年はわが国労働運動にとつては多事多難の年であった。すでに前年兩条約の締結をめぐる社会党は十月臨時大会で左右に分裂し、労働運動路線でも総評左派の労働者同志会、右派の民主労働運動研究会（民労研、のちに民労連）が指導路線をめぐる対立の状況をかもし出していた。また日本共産党は一九五一年綱領（暴力革命方式）を採用すると同時に、産別会議を「統一委員会方式」で徐々に総評に「なだれこます」作戦をとつた。

一方、わが国の独立体制に備えての占領中の諸法令を改正する動きのなかで、スト禁止、スト制限立法や治安立法の制定が大きな関心をよび、総評が中心となって「労働法規改悪反対闘争委員会（労働）」が組織された。

昭和二十七年三月、政府が破壊活動防止法案（破防法案）を閣議決定、ついで労働法の改正案（緊急調整制度の導入）も発表されるに至って、労働は二十七年四月から六月にかけ前後四回にわたる統一ストを実施、延べ二七〇万人を動員して反対行動を起こしたのである。

破防法案は、暴力革命をめざすなど社会の秩序を破壊する団体の取締まりを目的としたものであったが、労働側は言論集会の自由など憲法の保障する基本的人権をおかし、ひいては労働組合活動を抑制するねらいをもつものとして激しく抵抗した。

労働第一波ストを前に、政府は「波頭を叩け」と炭労のスト回避に全力をあげ、武藤炭労委員長（総評議長）の説得に成功、炭労、全鉱が第一波ストから脱落した。これを追及する総評高野事務局長は、炭労臨時大会で、武藤委員長の不信任動議を可決するよう訴え、結局、不信任された武藤委員長は総評議長をも辞任するという突発的事態を招来したのであった。

講和条約は、この労働ストの真最中に発効したのだが、その三日後の五月一日、第二十七回中央メーデーが神宮外苑で開かれた。デモ行進に移ったのち、一部の労働者、学生、民主団体など約七千人は「人民広場（皇居前広場）を奪還しよう」と叫びながら、皇居前広場に乱入、約五千人の警

官隊と衝突、四時間にわたって乱闘、死者、重軽傷多数を出すという不祥事件が突発した。いわゆる「血のメーデー事件」であった。これを機に共産党は「暴力革命方式」にしたがい、各地で火炎ビン闘争を展開することになるのである。

古賀がジュネーブで「東京ライオット(暴動)」の新聞見出しに仰天した大事件であった。

「血のメーデー事件」は結果的には破防法の成立を促進することになったが、総評の左傾化は、高野事務局長指導による「MSA下の労働運動」のスローガンとともに、ますますその勢いを強めていく。

むろん、賃金闘争面でも先鋭化し、二十七年には「賃金綱領」が決定された。この賃金綱領は、再軍備のための飢餓賃金政策の打破、総資本対総労働の対決、従来の実態生計費中心の要求から、全物量方式によるマーケット・バスケット方式(理論生計費方式)を要求の基礎とするものであったが、その頂天として登場したのが、二十七年秋から年末にかけての電産・炭労の二大争議であった。

電産は五二%アップ(二万五五百円)の要求をかかげ、中労委は九月、一万五千四百円(一九%)の調停案を提示したが、労使双方が拒否、電産は九月から十二月まで十六波にわたる電源ストを繰り返した。その間、中労委の精力的なあつ旋活動が続けられたが、組合側の拒否で不調となり、泥沼状況のなかで関西、中部に組合内部から批判勢力が生まれ、独自の立場で一万五千余円で解決、

新組合はこれを機に電産を脱退して各社別電労の結成に向うことになる。

炭労は坑内夫一日一、〇六〇円アップ（九八％）の要求をかかげ、十日には無期限ストまで指令。十二月七日中労委は七％アップのあつ旋案を示し、石炭連盟側は受諾、炭労も中執では原則的受諾に傾いたが、炭労中闘委は二八対二九で受諾を否決、ついに「玉砕戦法」ともいえる保安要員引揚げの準備指令を出すに至った。

政府は中労委の意見をきいたのち、改正労調法の規定により「十七日午前零時から緊急調整の発動」を告示した。この事態に炭労はついに二八対一六でスト中止を決定、一時金五千元の支給をうけていて労使双方が受諾、長期炭労争議は終結した。

この電産、炭労の二大ストは産業界はむろん、一般国民生活にも甚大な打撃を与えたため、世論は硬化、ストに対する激しい非難が浴びせられた。その結果、政府はこのような主要産業の争議行為は制限する必要があるとして「電気事業及び石炭鉱業における争議行為の方法の規制に関する法律案（スト規制法案）」を、翌二十八年の通常国会に提案、三年間の時限立法として成立をみたのである。このスト規制法は三年後に永久法として存続することに決定、今日に至っている。

この電産、炭労の二大争議に当初から批判的であった総評内の民主的労組全織同盟、海員、全映演、日放労の四単産は二十七年十二月二十六日、総評の指導方針を批判する声明を発表した。これが「四単産批判声明」であり、総評幹事会はこれに反論、翌二十八年七月以降、海員組合をトップ

に総評内の民主的労組は逐次総評を脱退、新組織結成にふみ切る決意を固めたのである。

思うに、電産、炭労の二大争議は独立後の「総資本対総労働」の対決路線を、マルクス思想によって武装された活動家によって支配される「二大精強」労組をチャンピオンとして選び、これにすべてをかける高野指導の具現であったといえる。

電産・炭労の二大争議は労働側の完敗であった。労働側というより、政治闘争主義、階級闘争主義の破たんであった。そこには二つの大きな誤算があった。

一つは、電産の組織に対する過信であり、電力九分割に伴う企業内労組の誕生などは不可能とみたことで、九電力労組の結成から電労連への結集を見通し得なかったことである。いま一つは経済情勢、なかんづく世界のエネルギー構造変革と石炭産業の地盤沈下にたいする誤算であり、これはのちに三井三池の大争議後におけるエネルギー転換政策として炭鉱労働者を合理化旋風に巻き込む。

重要なことは、電産の組織崩壊であった。昭和二十七年十月下旬、まず中部地本が電産中央指令を拒否、十一月下旬には新労組結成に動き、関西地本、関東地本も十二月中旬にはそれぞれ「単独講和」を結んだ。

二十八年六月十五日、東北、東京、中部、関西、九州の五電労代表は電労連結準備会の設置を決議、二十九年一月までに北海道、四国、中国の各電労が準備会に参加、企業組合が結成されてい

ない北陸を除いて、八電労が同年五月二十八日熱海市で電労連結成大会をひらいた。当時電労連八万二千名、電産五万名であったが、翌三十年八月には電労連九万、電産四万、十月には北陸電労発足とともに電労連十萬、電産三万となった。

九電労の結成と電労連への結集が、三十年以降の生産性向上運動に果たした役割をみると、電労連の結成こそ、生産性向上運動に新たなエネルギーをもたらしたといえる。

日本生産性本部発足前において、労働組合の新たな動向として特筆しなければならぬことは、日産争議と全自動車日産分会の崩壊、民主的労組として誕生した日産労組の輝かしたたかいの足跡である。

朝鮮戦争による特需景気にわいた日本経済は、二十八年七月二十七日、板門店で休戦協定が調印されると、一転して深刻な不況に直面した。厳しい合理化攻勢が企業労組に吹きまくった。当時の日産は、全自動車益田哲夫委員長のもとに高野指導の職場闘争を地で行く活動によって、生産計画も職場委員の意向を無視しては立てられぬ有様であった。

二十八年五月二十三日、日産分会は全自動車統一要求基準に基づいて賃上げなど八項目の要求を行ったが、六月四日会社側は逆にノーワーク・ノーペイの原則を盛り込んだ「就業時間中における組合活動に関する覚書」を提示し反撃に転じた。

當時を回想して塩路一郎自動車労連会長はいう。「職場委員は好きなように会合をひらく。職場

では昼休みに碁、将棋、マージャンが始まる。勝負がつくまで仕事にはつかない。それでいて、午後四時きっかりタイムレコーダーの前行列が出来る始末。たまりかねた会社側がノーワーク・ノーペイの原則を持ち出してきた」

これに対して組合側は職場集会、部課長に対する大衆交渉によるつるし上げ、連日一時間ストで対抗、さらには全面ストで対処した。会社側はコンクリートでバリケードを構築、ロックアウトに入り、八月二十一日には益田ら組合幹部を懲戒解雇、全事業所の臨時休業を宣言した。

このような情勢のなかで、一部の良識派は八月二十六日の代議員大会に執行部不信任動議を提出したが否決され、同月三十日、浅草公会堂で事務、技術系職員を中心にした六百五人が新組合である日産労組を結成した。

新組合への「なだれ現象」は、当期中労委委員として調査と激励をかねて争議団本部を訪れた太田薫（総評副議長）が「追浜の駅から工場までベタバタはられたビラは第二組合のものばかり。わずかの間の流れの変化に驚かざるを得なかった」と述懐するほどのものであった。

九月二十一日全日産分会は全面降伏し、組合要求を撤回、会社の「覚書」を全面受諾するに至った。

塩路によれば、生まれたばかりの日産労組が取り組んだことは「①生活の基盤を一日も早く立て直すため、組合員一人ひとりが生産復興を考え真剣な努力をしよう②会社側にはこのような自覚を

真剣にうけとめ、これに報いるまじめな考え方と経営努力を要求する③組合は経営者が経営に対する責任を果たすことを十分監視するとともに、生産性の向上、生産力の増大に努力する④そのために善意にもとづく相互の信頼関係を理想として、新しい労使関係の確立に努力する（28・11第一回定期大会運動方針）」ことであつた。

塩路はつづけていう。「結成大会のスローガンに『生産性の向上で賃金・労働条件の向上』というのがあるが、あのころの運動の中で生産性という問題に真正面から取り組もうとした組合は日産労組が初めてであつたと思う」

日産労組第一回定期大会の運動方針書には「企業に生活の基盤を求めらるわれわれ労働者は、当然労働者の立場から企業の発展に関心をもつものであり、分配のもとである源泉の増大に努力すると見地から、われわれは経営に参画し、企業発展のために発言していく必要がある」「経営者は経営権の侵害という妄想、労働者は公式組合主義の幻想を、このさい思い切つて払拭しなければならぬ」との考え方が明記されている。これが日本生産性本部発足二年前のことであることを銘記する必要がある。

日産は二十九年の不況で追い打ちをかけられた。会社の危機を乗りこえるため、会社は千人の首切り案を提示したが、日産労組は九項目の労働条件の切り下げと引きかえに首切り案を撤回させ、逆に人間の精神の復興という『復興闘争』を開始した。三十年一月、販売、部品産業労組を結

集して自動車労連が結成された。

三 歴史的な分岐点

これより先、四単産声明で総評の偏向を厳しく批判した民主的労組は、二十八年二月「全国民主主義労働運動連絡協議会（民労連）」を設立した。この年の総評大会で、民労連系労組からの国際自由労連加盟を中心とする一連の修正案が否決されると、海員は七月、全映演は九月、全織は十一月総評を脱退、新組織結成へ再建総同盟とともに一路邁進する。

二十九年二月五、六日「全日本労働組合会議（全労）」結成準備総会が開かれ、全織同盟、総同盟、海員、全映演、常炭連の五団体、十二地方代表に東北電力労組がオブとして参加、声明書を確認した。

全労の憲章前文には「全日本労働組合会議は、人間の尊厳をすべての人間が尊重することを基調とし、自由と民主主義と社会正義とを、自由にして民主的な労働組合の原則として、ここに確認し宣言する」と明記し、「社会正義のために」の項には「自由にして民主的な労働組合は、社会全般の利益を維持し拡大するという規範のもとで労働者の利益のもとに闘う。労働者の犠牲による資本の保全、経営者の私利の追求、独占化された経済力による支配と搾取、一部少数者の利益に奉仕する政治など、資本家、経営者その他反動勢力の社会正義に反する行為に対して、労働者の利益

を増進し、擁護するため、あらゆる手段をもって闘い続けることは、われわれの任務である」としながらも「けれども労働者の経済的社会的利害のみ眼をうばわれることなく、すべての国民の福祉に関心を払い、国民経済力との正しい関連のもとに、諸計画と方針をたて、生産力の向上と産業への発展に資する、建設的な行動を伴うことが絶対に必要である」と規定した。

この「けれども……」以下の文章は、実に三十年前に書かれたものであるが、今顧みてまさに先見の明ある労働組合運動の指標であった。

昭和二十九年四月二十三日、東京渋谷公会堂で組合員八十五万人をもって全労は結成された。全労の結成は戦後日本の労働運動にとって大きな分岐点を画するものであった。戦後十年、歴史は労働運動の上にもようやく新時代への転換を示しはじめていたのである。昭和三十年代の労働運動は「総評・全労の対立時代」であったといわれるが、全労の結成とその組織的發展がなかったなら、「人権争議」といわれた近江絹系の大争議や、高野指導による「地域ぐるみ、町ぐるみ、家ぐるみ」闘争の典型であった日鋼室蘭の争議、さらには王子製紙の大争議、そして三十四、五年の戦後労働運動の頂点となった三井三池の大争議を通じての民主的労働運動の展開はあるいは期待できなかったかも知れない。

まして、三十年以降の生産性向上運動の展開はより困難かつ波乱に満ちたものとなったであろうことは容易に推察できるところである。

「全労の旗揚げは、何者からも支配されない自主的労働運動の再構築を示すものであった。占領から独立への時代転換が奇しくも労働運動の新時代に合致したことにより、その光彩はひときわ鮮かだった」と『ひとすじの道（同盟刊）』は誇らかに語っている。

全労結成直後の二十九年六月に起った近江絹糸の「人権争議」は特異なものであった。当時の夏川嘉久次社長はワンマン経営で知られ、その労務管理はさながら『女工哀史』を地でゆく激しいものであった。熱狂的な仏教徒である夏川社長は従業員に仏教信心を強制し、寄宿舎で朝夕の礼拝を課すほか、別居生活の強制、夜学の禁止、スパイ活動、外出禁止、信書の無断検閲など前時代的労務管理を強行していた。

この前近代的労務管理の打破をめざして五月大阪本社を中心に新労組が結成され、基本的人権の確立を中心とする二十二項目の要求を提出した。会社はこれを一蹴した。組合は無期限ストに入り、全織同盟、全労が全面支援を決定、国内はもとより国際自由労連からも支援のカンパが寄せられた。

中労委のあつ旋案は協約の締結、人権の回復、不利益処分を行わぬこと、時間外手当の不払い支給などであり、労使双方はこれを受諾したが、会社側はその後、あつ旋案を無視して工場閉鎖と給食停止を継続、さらに労組幹部九名を解雇する暴挙に出た。

当然、組合と世論は硬化し、全織同盟は定期大会で「夏川一族退陣まで総力をあげて闘い抜く」

方針を決定、ごうごうたる世論の批判の中で、再度の中労委あつ旋案を会社は受諾、組合側の全面勝利に終った。

「全労の首途を飾った画期的な事件であつた」(『全労十年史』)のである。

時を同じくして、六月十七日、日本製鋼所は一、二四六名の人員整理を通告、室蘭以外では希望退職者が予定人員に達したため、事実上解決をみたが、室蘭組合は九月六日の全員大会で二、一八一対一、二六四で既定方針どおり闘うことを決定した。

総評は道炭労を中心に共闘委員会を組織し争議の目標を再軍備反対、MSA紛碎にしほり、家ぐるみ、町ぐるみの闘争体制を確立、日米独占資本に対する民族総抵抗の闘争を開始すると宣言、首切り反対闘争を政治闘争に転化してしまつた。争議の主役も室蘭労組執行部や組合員の手から、総評や支援労組の動員部隊に移り、「外人部隊」が長期化、暴力化の方向を指導した。

このような情勢のなかで、組合内部も会社の譲歩案を機に条件闘争移行の動きが出はじめたが、外部の応援部隊は公開中闘争の開催を求め、中闘委員六十一名を広場に引きずり出し、「外人部隊」四千五百名が上方から監視して罵声を浴びせるという、いわゆる「スリ鉢会議」を強行、組合長はこの空気に豹変して「断固ゼロ闘争に邁進する」と宣言した。

組合内部の良心派はここで全労に支援を求めた。全労は北海道全労を中心に支援体制を強化、九月二十三日新労組が結成された。

全労のオルグ増原操中執（故人）の回想はなまなましい。

「まるで戦争だった。これでは結成に参加したくても、外に出ることさえできない。組合員は石ころや六尺棒で叩かれ、血だらけになって会場に転がり込んで来た。仏坂では約百名のピケ隊が結成大会に向う組合員を要撃、多数の負傷者を出した。約八百五十人が大会に参加したが、ワイシャツは血で染まり、会場は異様な空気に包まれていた。正義が暴力に勝ったのだ」『全労十年史』

さらに『全労十年史』は旧労、総評などの動員部隊による新労圧迫の状況をみごとに再現する。

「半ば捨て鉢となった総評、日共、旧労の暴力沙汰は頂点に達した感があった。会社幹部十二名を正門前におびき出し、袋たたきにして用水桶に投げ込んだ。新労組合員の社宅には「犬の家」ぶち殺すぞ」のビラがところせましと貼りつけられ、新労の主婦が買物に出ると「よくみる、これが犬の女房だ」とばかり襟首をつかんで引き回す。夜中に新労組合員の家に人糞を投げ込む。「棺桶攻め」と称して新労に加入しようとする組合員をゴミ箱に押し込んで拷問するなど、想像に絶する暴行が連日行われた。新労組の子供を「犬の子」と罵倒させ、無邪気な子供の間まで対立をつくり出していく態度や、ガンゼない子供を動員してピケやデモに出させる冷酷なやり口に対して市民の激しい憤りが向けられた」

新労は十月十五日生産を再開した。総評は中労委のあつ旋を期待し事態收拾に動き、中労委あつ旋案による解決を説得、最後には高野事務局長自から現地に乗り込み、共産党もまたあつ旋案受諾

のピラをまき始めた。ここで一途に「外人部隊」を信じ込んできた旧労組委員はみごとに「裏切られた」のであった。

「闘争が逃走となる」―雪の中に立つ組合揭示板に貼られたピラであった。

「この日鋼争議は、同じ頃起った近江絹糸争議とともに、全労の堅実な理念と方針が、実践を通じて明らかにされた歴史的な闘争であった。一貫して責任ある態度で新労を支援し指導した全労と、無責任なアジプロに終始し、最後には旧労を見殺しにした総評とが鮮かな対照を示し、この闘争を通じて、全労の存在が広く認識された。このことよって全国の民主的労働者に大きな自信と勇気を与え、今日の民主的労働運動発展への基礎をつくった意義は非常に大きなものがあつたといえよう」(『全労十年史』)

四 崩れたMSA下の労働運動

民主的労働運動のトリデとなつた全労の運動展開に対して当時の総評はどのような方向をたどつていたのであろうか。

昭和二十八年の総評労働運動は高野指導の色彩をより強めたが、他方これに反対する合理化労連委員長太田薫をキャップとする反高野派の動きもようやく活発化を迎えた。

この年二月二十八日、衆院予算委で右社の西村栄一(のち民社党委員長、故人)に「バカヤロー」

の暴言をあげたところから、前代未聞の首相懲罰動議が成立、三月十四日、いわゆる「バカヤロ―解散」となった。この総選挙後の特別国会における首班指名に高野は重光葵（当時改進黨総裁・故人）を推し、「吉田に代る弱体政権」の実現をはかった。これが左社（左派社会党）の反ばつを買ったのはいうまでもない。

高野は三月のスターリン死後始まった一連の共產圏の平和攻勢、つまり三月十五日のマレンコフの東西緊張緩和のよびかけ、同二十一日の周恩来の平和声明と南北朝鮮休戦会談の提唱などを見通して、従来の中立堅持の第三勢力論から中ソを含めた平和勢力論にコペルニクスの転換をとげることとを意図し、左社の方針と真向から対立した。そのみか高野は朝鮮戦争休戦後の不況に備え、中国貿易を核に「再軍備に対決する」平和経済の樹立をめざして左社の経済五カ年計画と対置する平和経済国民会議の設置を提唱した。

二十八年七月の総評大会では、この平和勢力論にもとづく運動方針が可決された。全職同盟などの民主的労組が国際自由労連加盟を提案、これを葬り去ることに焦点をおいた総評大会は、この平和勢力論に反ばつしながらも深追いをさせたが、太田は副議長立候補を辞退、翌年大会での高野との事務局長決戦に備える構えをとった。

総評運動方針の基調は「アメリカ独占資本に従属して戦争経済に突入し、国民経済と基本的人権をじゅうりんする反動ファッショ政権を打倒して平和国民を主体とする民主主義政権の樹立に協力

する」ことであつた。

つまり、世界平和と民族独立、「アメリカ独占資本に従属した戦争経済からの脱却」を叫び、あらゆる問題を通じ「対米従属」からの解放をめざして国民総抵抗戦術をとる構えであつた。

いわゆる「MSA下の労働運動」の展開であつた。MSAとは「相互安全保障」であり、アメリカの諸外国に対する経済援助、軍事援助、技術・開発計画の調整を行う相互安全保障本部のことであるが、わが国は二十八年ダレス米國務長官のMSA援助計画をうけいれ、六月日米交換文書の発表、翌二十九年三月MSA協定は発効した。

左社と高野の対立を決定的にしたものは二十九年一月の左社党大会での「綱領論争」であつた。高野は原案反対の立場から「清水私案」を支持して公然と左社主流に挑戦した。左社中執は「共産党との共闘を排除し、第三勢力の立場に立つ自主中立の方針」を掲げて原案を決定したが、「この論争を通じて左社主流と総評内反高野派の連合が形成され、総評主流に対する公然たる挑戦が試みられる」（『新産別の二十年』）ことになる。

その頂点は二十九年総評大会における総評事務局長争奪戦、つまり高野対太田の一騎打ちであつた。太田は六月「運動方針が平和四原則の立場をとる以上、平和勢力論に立つ高野事務局長は適当でない」と高らかに「突撃ラッパ」を吹き鳴らした。

しかし、運動方針は両派の妥協と折衷の産物となり、焦点は人事一点に集中された。

七月十五日午後、事務局長無記名投票が行われ高野百四十票、太田百七票、白票十二票で高野が勝った。

しかし「この大会で高野は勝ったものの手カセ、足カセをはめられた。満場一致制の常任幹事会に太田支持派が選出したうえ、規約が改正され、常任幹事会の主宰者が事務局長から議長に変わった。この大会を境に高野の指導性は大幅に低下し、その外堀は完全に埋められた」（南整『日本の人脈』）のである。

太田は大会後の八月、高野派抜きで「新労働者同志会」を発足させ、三十年大会での必勝を期するのであった。

二十八年における国際収支が一億九千四百万ドルの赤字となったことから、国際収支の均衡回復は、緊急課題となり、二十八年秋頃から金融引締措置がとられ、二十九年年度予算は財政収支の均衡維持を目標に編成された。

この緊縮政策で労働組合はデフレ経済下の労働運動の展開を迫られ、人員整理、企業整備、賃下げなどが多く発生し、労働運動が多くの分野で防衛的立場に追いこまれた。総評は、このデフレ経済を、資本主義に内在する自然発生的、周期的景気変動に基づくものではなく「MSA再軍備を実施し独占資本の擁護をはかる政策に基づくもの」と規定した。

一方、全労は、二十九年の第一回大会で、デフレ政策の無計画な強行には反対の態度を表明しつつも、労働運動の進め方としては、国民経済や産業規模の現実を無視した独善的な態度はとるべきでないことを強調したのである。

さらに、デフレの浸透は企業の存続という基本問題と関連して労使協力、経営民主化の台頭をもたらし、二十九年上半期には労働組合の主要テーマの一つとなった。全労は労使協力の立場で経営参加の方針を打ち出したが、総評は組合御用化のおそれありとして反対の態度をとり、経営側も「経営権」の立場から難色を示したのであった。

このデフレ経済も二十九年八月をすぎると、経済に新動向があらわれ輸出が増加、鉱工業生産も漸次上昇、生産在庫は八月から減少しはじめ、やがてくる「神武景気」につながる様相を呈していたのである。

五 三原則と八原則と五条件

日本生産性本部の設立は、以上のような労働情勢のなかで準備されていった。

昭和二十八年（一九五三年）パリにヨーロッパ生産性本部（EPA）が設置され、ヨーロッパの生産性運動は本格化の段階を迎える情勢のなかで、経済同友会は生産性運動の展開について慎重に検討していたが、二十九年三月十九日経済四団体と一九企業代表の協力で「日米生産性増強委員

会」が設立され、のち「日本生産性協議会」に改組した。

しかし、このような生産性向上運動は政、労、使のすべてを含めた全国民の支持を得る必要があるとして、政府は同年九月二十四日の閣議で「日本生産性本部設置に関する政府決定」を承認した。その目的はつぎのとおりであった。

「わが国産業の生産性が、欧米先進国のそれに比べてきわめて低いことは周知の事実であつて、この生産性の低さがコスト高を招き、輸出不振を招き、国民所得を低いままにとどまらせる結果を招いている。

これに対する従来のいわゆる「合理化運動」は設備の近代化を図ることに主力をおいてきた。

しかし、資本蓄積の乏しいわが国の現状では、これまでの設備近代化策をさらにおし進めることが必要であることはいうまでもないが、これと併行して、生産技術、原料、燃料、労働、経営技術、流通組織のすべてを含めた総合生産性の向上をはかることが、コストの低下、品質の向上を可能にし、輸出を振興させ、ひいては国民所得を増大させる起死回生の策といえよう。

かような生産性向上運動が大きな効果をあげるためには、政府、経営者、労働者のすべてを含めた全国民の支持を得て、国民運動的に行われることが望ましい。そのためには、この運動の中核体となつてこれを推進する機関が産業界の総意によつて設立され、これに民間の有識者を集め、その自由な創意による活動が行われるならば、その成果は期して俟つべきものがあるう。

この意味において、わが国産業の生産性向上の中核体たる「日本生産性本部」を民間団体として設立し、政府が行う生産性向上対策と相呼応して民間において、国民運動的規模において活発な運動を展開し、わが国産業の生産性の飛躍的向上を図らんとするものである」

政府は同日、日本生産性本部と関係省庁との連絡調整のための生産性連絡協議会を設置することを決定した。

このような情勢から、すでに設置をみていた経済四団体による日本生産性協議会は発展的解消することとなり、三十年二月十四日、「財団法人日本生産性本部」設立発起人総会がひらかれ、設立趣意書を確認、三月一日法人登記を終えて正式に活動を開始することとなった。

日本生産性本部設立趣意書は要旨つぎのようなものであった。

「生産性の向上とは、資源、人力、設備を有効かつ科学的に活用して生産コストを引き下げ、もって市場の拡大、雇用の増大、実質賃金ならびに生活水準の向上をはかり、労使および一般消費者の共同の利益を増進することを目的とするものである」

「生産性の向上は、生産を担当する経営者、労働者はもとより、広く全国民が深い理解をもつて、これに協力することなくしては、到底十分の効果を期待することはできない。われわれがここに経営者、労働者および学識経験者を一体とする財団法人日本生産性本部を設立せんとする所以は、これをわが国における公正な生産性向上運動の中核体たらしめ、日本経済の発展の礎たらしめ

んことを念願するからに外ならない」

設立後の五月二十日に開かれた第一回生産性連絡会議は、わが国における生産性運動に関する三原則を決めた。

「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。かかる見地から企図される生産性向上運動は、国民の深い理解と支持のもとに、国民運動として展開しなければならない。よってこの運動の基本的な考え方を次のとおり了解する。

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っ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、労使が協力してこれを研究し協議するものとする。

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。

生産性三原則はこれによって確認をみたわけであるが、当時の状況として“生産性”ということばに対する労使の認識は極めて不十分であり、まして一般国民の間では聞き慣れないものであつ

た。

「地方で講演会などを開くと、『性』と『産制（産児制限）』の研究会かと間違えられたという笑い話さえ残っている」（『ひとすじの道』同盟刊）ような実情であった。

生産性本部の発足とその生産性向上運動に対する労働側の反応は複雑であった。

最初に反応をみせた総評はまず三月十四日の幹事会で「この運動はアメリカがMSAの軍事的、政治的目標を実施させるために、日本経済に対する支配を確実に利益あるものにするため」であり「資本主義体制下の生産性向上運動は労働者に搾取と労働強化をもたらすだけであるから、これと断固対決する」との声明を発表した。強い拒絶反応であった。ついで三十年度運動方針では「独占資本は労働者と労働組合に労使協調の幻想を与え、日本生産性本部の運動に引きこもうとしている。生産性向上運動は一つ一つの職場、一人ひとりの労働者から超過利潤をむさぼり、労働強化と賃下げと首切りを強行し、労働運動を弾圧し、その産報化をねらって労働組合に分裂のクサビを打ち込もうとするものである」として「合理化・首切り反対」「労働強化反対」の闘争を積極的に展開するとした。

太田薫によると「資本とのゆ着性をもった日本の企業組合に生産性向上運動が入ってくると歯止めがなくなり、運動の右傾化はまぬがれ得ない。こうなると労働者は骨までシヤブられるから、生産性向上そのものに反対ということを大胆に打ち出した」という。

総評の方針と全く対照的に、総同盟は六月二十三、四日の中央委員会で「生産性八原則」を確認し、七月十八日、日本生産性本部にこの原則の共同確認を申し入れ、九月十六日日本部の確認をとりつけたうえ、本部運動に参加を決定、古賀総主事を本部長事に送りこむことに決めた。

総同盟の八原則はつぎのとおりであった。

一、生産性向上運動は個々の合理化運動、能率運動と異なり、日本経済の自立と国民生活の向上をめざす総合的施策につらぬかれた運動である。

二、生産性向上運動は労働強化をもたらすものではなく、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。

三、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。したがって使用者および政府は失業の危険を除き、雇用の安定を図るための措置を講じなければならぬ。

四、生産性向上運動は資本の集中をもたらすものではなく、中小企業の安定とその労働生活の向上をもたらすものである。

五、生産性向上によって得られた諸成果は物価の引き下げ、労働条件の向上および設備の更新のため適正に充当されなければならない。

六、この運動を成功させるために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。

七、向上のための具体的な諸活動については、労働協約を総結し、円滑な推進を図るものとする。

八、日本生産性本部は、日本における特殊事情にかんがみ関係労働組合の意見を十分とりいれ眞摯な態度をもって運動を展開する。

しかし、前年に発足したばかりの全労の対応は複雑をきわめた。有力単産である全織同盟が操短の実施と中小労組の意向から「基本的には反対しないが、現実に労働強化をもたらしている実情から参加を留保する」ことを決定、三十年七月の全労第二回大会では積極参加を主張する総同盟との間で論戦を展開した。その結果、原案の「参加協力」を削除、五条件をもって「対処する」の方針におちついた。全労の五条件は主要つぎのようなものであった。

一、生産性向上運動は国民経済の基盤のうえにわが国の産業を發展させ、自立経済を目標として総合的に行われる運動である。単なる能率向上、個別企業の合理化、私利利潤の増加と異なることとする。

二、経済規模の拡大を通じて雇用を増大し、生産性向上によって国民の生活水準を引き上げ、労働条件の向上と実質賃金の充実をもたらすことを目的とする。労働強化と首切りの手段に供することには反対する。

三、部分的に生ずる失業、企業再編による職場の変動に備え、政府・経営者に総合的な雇用安定の措置をとらせる。

四、この運動の過程で、中小企業の経営基盤の確立に努力を払う必要がある。

五、労使間の協議と相互理解が必要で、労働組合の発言を積極的に認めなければならない。

この時点でのわが国労組の生産性向上運動に対する態度は『日本労働運動史』(山崎五郎著)によればつぎの三つに集約された。

「①この運動の本質は米独占資本の統制する新型の合理化運動であり、MSA体制を強化し労働階級を搾取して最大限利潤を獲得しようとするものであるから反対する(総評・中立系労組) ②資本家が独善的であるため、生産性本部の三者構成による民主的運営が望めず、雇用の拡大、生活水準の向上の具体的保障がないから協力しない(新産別・全織同盟) ③この運動が失業、労働強化、実質賃金の切り下げを伴うものではないこと、成果は合理的に分配するものであり、関係労組の意見を十分とりいれて民主的に推進することなどの保障が得られれば参加する(全労・総同盟など)」

労働側の意志統一ができなかったのは、総評の反米的態度の強硬さ、経営側に対する不信感情などもさることながら、わが国では労働力過剰でつねに失業問題を意識しなければならぬという事情もあった。

むろん、国際労働運動の場における、自由・世界両労連の生産性向上運動に対する認識の差が国

内労組に深く投影していたことも争われない事実であった。

国際自由労連はすでに二十七年のベルリン総評議会で「賃金と雇用に関し労働者の利益を保護する」という条件下に生産性引き上げへの諸方式の採用に賛成する」と宣言、英国のTUC、西独のDGBなど自由労連系労組はおおむね、生産性向上運動に参加していた。

これに対し、世界労連は二十九年のワルシャワ第七回総評議会で「独占資本は賃上げ闘争を防止するために、賃金改善は、生産性の一層の増大と結合しなければならぬとしているが、現実には増大する生産性とは、労働者の精神的肉体的条件に有害なスピードアップのためあらゆる方法の適用を意味している」「資本主義国で賃上げを生産性増大と結びつける一切の方法に断固反対する」と宣言した。総評の教条的反対思想は多分に世界労連の反対宣言に深く影響されたものとみることができるのである。

第一章 実践活動の展開へ

—中核体の形成と基礎づくり—

一 戦後は終った

日本生産性本部が発足した三十年から三十一年にかけては、わが国の政治、経済、社会の各方面にわたって戦後の総決算と新たな時代への開幕を告げる歴史的な動きがみられた。

政治的には吉田内閣が二十九年十二月七日総辞職し、戦後の長かった「吉田政治」が終焉、十二月九日、日ソ国交回復をかかげた鳩山内閣が成立、三十年一月衆議院が解散され、三月第二次鳩山内閣が成立、翌年日ソ国交回復共同宣言の調印となる。

三十年には保守合同による自民党の結成、左右両社の四年ぶり統一が達成され、社会党は第二党として、自社両党による国会運営の体制、いわゆる「五五年体制」が実現した。

さらに日本共産党は三十年七月の六全協で「極左冒險主義」を自己批判し、平和と独立へ向けて国民との結びつきを強める合法活動の展開へ大きく転換した。

経済的には、昭和三十年から三十二年前半にかけて、いわゆる「神武景気」とよばれる好景気に恵まれた。鉱工業生産で約八%、農水産は二〇%、実質国民所得は九%の伸びを示し、三十一年は鉱工業生産が二〇%、農業生産も二年連続の豊作で高水準を維持、実質国民所得は一〇%をこえる好況をみせた。

こうした事情を反映して、昭和三十一年度経済白書は、日本経済の現状を次のように分析した。

「戦後十年、日本経済はめざましい発展をとげ、戦前水準への回復段階を終った。この力強い発展は、われわれ日本国民の前に一つの新しい課題を提示している。いかにすればこのすばらしい発展を持続し、いまだこの経済繁栄の恩恵に浴していない国民の一部の人びとをその成果に均霑せしめることができるかである」

「なるほど貧乏な日本のことゆえ、世界の他の国々にくらべれば、消費や投資の潜在需要はまだ高いかも知れないが、戦後の一時期にくらべれば、その欲望の熾烈さは明らかに減少した。もはや「戦後」ではない。われわれはいまや異なった事態に直面しようとしている。回復を通じての成長は終わった。今後の成長は近代化によって与えられる」

と強調し、今後の日本経済の進むべき道を

「今後の高い成長の原動力は技術革新のための近代化投資でなければならない。近代化投資を中軸として、産業構造の高度化と、それに結びついた貿易構造の変化、原材料と最終製品の間の投入

産出関係の変更、新製品の発展と消費の型のサービスおよび耐久消費財への移行など、経済構造の近代化をすすめることによって、はじめて日本経済はその成長率を高く維持することができるだろう

と説いたのである。

戦中の空白期と戦後の復興期の過程で、わが国は西欧諸国との間に技術水準の面で大きな格差を生じた。明治維新と同様に、日本はどん欲なまでに「技術革新」といわれる外国技術を導入しなければならなかった。

昭和三十年はいわゆる豊かな生活の始まりでもあった。電気洗濯機、電気冷蔵庫、テレビの三種の神器が登場、家庭電化が一举に花開いた。電気洗濯機は二十五年当時わずか二、三〇〇台しか普及していなかったが、三十年には一四〇万台、全家庭の五％に普及、テレビは、NHKが二十八年に放送を開始したが、三十年には受信世帯が一千万をこえた。電気冷蔵庫も二十九年には生産量が年間一万六千台に達した。三十一年に入ると佐久間ダムが完成、NHKにカラーテレビ実験局ができ、石原慎太郎の「太陽の季節」が芥川賞に入賞、「太陽族」ブームを引き起こした。一方、週刊誌ブームが開幕、出版界の大きな話題となった。

このような時代的背景のもとにスタートを切った日本生産性本部が、「技術革新」と生産性向上運動展開へのタイミングをつかんだとはいえ、その前途は決して担々たるものではなかった。

生産性向上運動が眞の国民運動として定着するためには、生産の担い手である労働者、労働組合の側が、この運動に理解を示して自主的に参加することが先決要件であったことは疑問の余地がない。

だが現実には厳しかった。すでに述べたように、発足の時点において本部運動に正式に参加したのは総同盟であり、これについて海員組合がその代表者である古賀専と陰山寿を本部理事に送り出しているに過ぎない状況で、翌三十一年に至って電労連、ついで自動車労連が参加を決定、全映演がこれにつぐという実態であった。

その背景には一つには労働運動全体の潮流が個別企業のレベルはともかく、産別、全国レベルでは大勢として教条主義、原則論が支配していた事情もさることながら、労組の大衆はむろん、労組幹部さえ、先進国の実態には全く「無知」にひとしい状況であったことだ。外国とりわけ技術や生産性の問題で先進国であるアメリカの実態については、本で読み、耳で聞いただけのことで、自ら見聞したものはなかった。

本部は発足当初から総評を含め労働組合と積極的な懇談会を開いて、生産性運動の周知徹底、理解増進に努力したが、理論的には了解できたとしても実感感は伴わないという障壁を乗り越えることはできなかった。

そこに登場したのは「アメリカ視察」であった。

古賀はいう。

「最後に行きつくところは『実物教育』しかなかった。生産性チームの派米が生産性向上運動のテコになった。総評系、中立系の労組幹部も『アメリカをこの目で見る』ことには最大の興味と関心をもった」

戦後わが国の労組幹部が国際会議出席は別として、あるいはまた、この頃から積極化した共産圏諸国による招待旅行を除いて、アメリカの実情調査にチームを組んで渡米することは考えることもできないものであったが、昭和三十一年六月七日、「第一次労働団体生産性視察団」一行十一名が団長前田種男総同盟副会長引率のもとに『歴史的』な鹿島立ちを実現したのである。

続いて第二次視察団が同年八月二十四日羽田を出発した。中地態造海員副組合長以下十三名であった。当時全労会議の教宣部長であり、海員の教宣部次長であり、このチームの秘書として随行した木畑公一は当時を回想している。

「労組幹部のほとんどが初の『外遊』であった。『井底の蛙』がいきなりアメリカ大陸に引っぱり出されて面食う事態も多かったが、手ごたえはたしかなものがあつた」

第一次、第二次ともに帰国後開いた報告会は盛況をきわめ、聴衆はいずれも延べ三千名前後に達した。

第三次、第四次と回を重ねるごとに視察団の成果は上がり、メンバーには総評系、中立系の単組

幹部が増大した。生産性チームで渡米したこれらの労組幹部は帰国後、生産性運動の実践拠点として全国各地に橋頭堡の役割を果たすことになる。

一方、産業別の労使混成チームの海外視察団の派遣もはじまり、自動車産業の第一陣が三十年七月、日産岩越忠恕取締役（故人）を団長に出発した。その成果は同年十月の日産労使間の「経営協議会」設置となつてみごとに結実している。日産労使は三十一年にわが国企業では初めての「一せい夏休暇制度」を実施し、世間の注目を浴びた。

二 「ナベ底景気」が転機

生産性本部による事業が着実に実績を重ねるなかで、全国レベルでの労働組合の態度は、なお一本化未だしの状況であつた。

全労の五条件決定についてはすでにふれたが、三十一年七月の第三回大会でも生産性向上運動をめぐつて総同盟、海員と全織同盟が再び対立し、全労の五条件を正否判断の指標として生産性運動に協力する方針を打ち出すにとどまつた。しかし、三十二年七月の第四回大会では「日本生産性本部に参加しない場合でも生産性本部の活動における良い傾向や真面目な努力についてできるだけ協力し、それを伸ばしていく必要がある」と一歩前進した積極方針をきめるに至つた。

全織同盟が日本生産性本部に正式参加を決定したのは三十五年六月であつたが、これだけの時間

を必要としたのは繊維産業自体の特質からくる問題点の着実な克服にあった。全織同盟は三十年六月大会で「運動に不参加、動向を注視する」、三十一年大会では「繊維経営者は不誠実という特殊条件から生産性向上運動に反対、本部には不参加」、三十二年大会では「本部には参加しないが、生産性向上は必要であり、独自の立場で研究・対策を進める」、三十三年大会では「本部と提携し、生産性問題に本格的に取り組む」、三十四年大会では「本部と積極協力関係をもつ」を原案から削除し、「一年間教宣につとめる」となり、ついで三十五年大会でようやく「本部に正式参加」を決定した。したがって、全織同盟が組織的に生産性本部の運動に具体的なかたちで協力提携態勢をとるのは三十三年度以降のことであった。

ところで、三十年の総評大会は、第三勢力論を背景に中立堅持と産業別統一闘争の強化を主張する太田派と、平和勢力論、国民総抵抗論を主張する高野派が前年について事務局長のポストをめぐる対決し、太田派の推す国鉄労組の岩井章前企画部長が出馬、高野対岩井の決戦となった。投票の結果、岩井一二八票、高野一二三票、白紙八票でいずれも過半数に達せず再投票に持ち込む寸前、高野は辞退して岩井の当選が確定、高野は一常任幹事、組織部長の職にとどまることになった。また太田は再び副議長に就任、三十三年に議長に就任して総評の太田―岩井ラインの形成が実現した。

太田派の勝利は僅少の差であり、総評の指導権は太田に移ったとはいえ、高野派はなお半数近い

支持勢力を保有していた。すでに三十年の春の賃金闘争で「八単産共闘」による統一賃上げ闘争を主導した太田は、三十一年から「春闘」方式を定着させ、神武らしいのストライキを決行すると意気込んだが、同年の運動方針では、生産性向上運動に対する態度を三十年代よりも硬化させ、「資本主義下の生産性向上運動は搾取強化機構である」ときめつけ、「その害毒は誰の目にも明らかとなってきた」とし、具体的には職場闘争を土台として命がけの闘いを組織しなければならないと訴えた。

また、生産性向上運動に対しては、賃上げ、労働時間短縮、首切り反対、要員闘争をもって対処するとした。ついで三十二年大会では、三十一年度の抽象的、原則的反対論からようやく脱却し、生産性運動の理論的把握のために「労働研究所」を設置し、新機械の導入に対しては「事前協議制」の採用と技術教育の要求を新たに取り上げるなど、現実問題に具体的に取り組み態度にかわつた。

総評が生産性向上運動反対闘争の一環として時間短縮闘争を取り上げたのは三十一年度運動方針からで「週四十時間、すべての組合が四十二時間制」を要求した。全労はこれより先、三十一年二月、生産性向上運動とともに「週四十二時間制」の法制化に取り組む方針を打ち出し、三十二年七月大会では「土曜半休または週休二日制」を要求として打ち出した。週休二日制の要求は労組として初めてのものであった。また、全織同盟は、三十二年三月、綿紡、羊毛は十五分、化織は四十五

分の短縮要求を提出、時限スト、二十四時間スト、重点スト、無期限ストなどを実施、化繊は三十分、他は十五分の時短を獲得する成果をあげたのが注目された。

総評が三十二年大会で、生産性向上、合理化推進に対して「事前協議制」の採用を方針として打ち出した背景には、日本生産本部が全金同盟の要請によって、三十一年十一月十日「生産性に関する特別委員会（のち労使協議制常任委員会と改称）」を設置し、三十二年六月「生産性に関する労使協議制の方向」と題する報告書を発表したことが大きな影響を与えたとみることもできよう。

三十年上期から始まった「神武景気」は三十二年上期まで続いたが、三十二年三月から実施された一連の引締め政策で設備投資の繰り延べ、生産も横ばいから下向現象をみせ、鋳工業生産は三十二年五月の頂点から三十三年三月の谷底まで約一％下落、繊維、鉄鋼、パルプ、非鉄金属などで操短が実施され、企業の売上高、利益金も大幅減少をみせた。いわゆる「ナベ底景気」の到来であった。

この「ナベ底景気」も三十三年十月頃から生産調整、在庫調整の効果がようやくあらわれはじめ、アメリカの景気回復、鉄鋼、船舶の輸出増などを契機として、卸売物価や生産も回復に向い、在庫投資も伸び、金融緩和、財政投融资の大幅増などの政策と相まって景気は回復過程に入った。三十四年四月以降生産は急テンポで上昇しはじめ、「神武景気」を上回る長期にわたる「岩戸景気」

を現出した。

「岩戸景気」に入る前の「ナベ底景気」の影響は深刻だった。石炭、非鉄金属、繊維、紙パルプ、化学などで企業整備が一せいにはじまり、これに対する反対闘争が激発した。三十三年から三十四年にかけての中小企業における争議の頻発、その暴力化傾向も顕著であった。

総評は好機とばかり、三十三年七月の大会で「不況は生産性向上運動によって指導された設備投資の過剰によるもので、これによって生産性向上運動は労働者の搾取を強化するのみであるという総評の従来主張の正しさが実証された」として、今後は週四十時間を目標に闘い抜くとの態度を決定した。

これに対して全労は「不況の原因は正しい意味での生産性向上運動が徹底しなかったところにある」とし、今後は生産性向上に伴って雇用の拡大、労働条件の向上、労使間協議の活用を推進するとした。

生産性向上運動に当初から積極的に参加し、具体的実践に乗り出していた労組や幹部にとって、この事態は一つの「転機」でもあった。総評の方針はともかくとして、本部発足いらい、地道な努力で営々として築いてきた生産性運動が労組内部で微妙な影響をうけていることは否定できなかった。

木畑公一はいう。

「これではだめだ。何とか局面を打開しなければ、という声が盛り上がってきた。そこに、全織の平井修博君や井上甫君らがやってきて、全国的な生産性の討論集会を盛り上げようじゃないかということになった」

その条件は揃っていた。三十一年十月に東北電力労使間で締結された生産性条項は、国内各企業のモデルとして注目をあつめていたし、三十二年七月には本部に学識経験者、労・使からなる「労使協議制常任委員会（委員長中山伊知郎）」が発足、労使協議に関する指針を検討中であり、そのモデルとして同年十一月には関東地区化学産業労使会議（議長田中慎一郎）、東京地区金属産業生産性労使会議（議長奈良自由市）が発足、地域別、産業別労使会議の見本をつくり出していた。

三 大勢決した旗上げ

国内視察による生産技術と労使関係の相互交流も充実してきており、この時点で二〇〇名にも達する労組幹部のアメリカ視察団帰国者が点在していた。

古賀によると「全国労働理事会議でも話題になった。ポイントは生産性本部が主催するのではなく、労組が実行委員会をつくって主催者となり、本部には一歩退つてもらって側面的な援助をお願いするということだった」

日本ILO協会常務理事・事務局長の工藤幸男は「よくわからなかったが、労働組合が生産性問

題で全国規模の大討論集会をやる。ついでにはILO協会が協賛団体になってくれという話だった。ちょうどILO八十七号条約問題が点火された微妙な時期で、どうかなど思ったが、古賀御大から「これはILOのフィラデルフィア宣言を實踐するものだ」とすごまれて一も二もなく承知した」という。

かくて、第一回全国労働組合生産性討論集会が、中央実行委員会主催、日本ILO協会、日本生産性本部の協賛により、参加団体は総同盟、海員組合、電労連、自動車労連、全映演、日駐労、全織同盟、その他総評、中立系、地方労組約二三〇組合が参加、まず九月十八日の広島を皮切りに十一月十八日まで全国十会場で地方集会が開かれ、これを集約するため、十一月十四、五の両日、東京・全国町村会館に三五〇名の参加を得て全国討論集会が開かれた。参加組織の人員を結集すると一八〇万人（総評・中立系一七〇万人、全労系八〇万人）を越えるものと推定され、むろん、わが国としては初の試みであり、画期的なものであった。

中央集会での討論の結果、政府、経営者、日本生産性本部に対して要請文を決議した。政府に対する要請は①生産性向上運動に対して積極的施策を樹立し協力体制を確立すること②完全雇用を前提とする総合的な計画経済政策を早急に立案、具体化し、不況下における雇用対策専門機関を設けること③中小企業、不況企業に対する具体策実施のため対策審議会を設置すること④経営者の保守的経営方針排除、労使協議制立法化を考慮することなど九項目であった。

経営者に対しては①生産性向上運動を正しく理解し、封建的経営思想の払拭と近代的労使慣行樹立のため労使の常設的懇談会を設ける②労使協議制の協約化推進③人員整理等労働者へのシワ寄せは絶対に行わないことなど七項目。

生産性本部に対しては①三者構成の適正化をはかるため労働側理事の増加②労働部の強化と連絡委員会設置など十五項目。

第一回全国労働組合生産性討論集会の注目すべき点は、各産業、企業組合がバラバラの形で経験し、推進してきた生産性問題を、全産業、全国レベルで組織系列を越えて整理したこと、生産性向上運動は実践にありということを相互に認識し得たことであった。

また、一方で無理解な経営者の反動的、保守的な方針に対して強く反省を求めることが強調されたことは、労働組合の進むべき方向と態度を明確にしたものとして注目された。

この討論集会は労働運動の潮流全体からみれば、当時の政治闘争主義に対する一つの警告としての一大デモストレーションの役割を果たし、現実主義路線の重視を示唆したものとしての役割が大きかったともいえる。

しかもこの集会を通じて、労働組合としての生産性向上運動の推進母体をつくるべきだという要望が参会者の中からわき起こったことが重要な成果であった。

のちに、企画実践委員会の副委員長、ついで事務局長として十年間にわたり、生産性向上運動推

進のカナメとして動いた佐藤仲（当時電労連事務局長、現在ユニオン・インターナショナル社社長）はいう。

「三十四年の初頭から、当時生産性本部のあった銀座の緑ビルに近い『清月堂』の二階にしばしば駆り出された。生産性向上運動の労組としての推進母体をつくる作業だった。私も電労連結成直後のことで、内部には旧電産系との間にまだゴタゴタが続いている最中であつたが、二月から準備にとりかかった」

「名称をどうするかで議論があつた。企画だけではだめで、労組が実践するところに意義があるというので、『企画実践』という風がわりな名称をつけることになった」

四月一日、生産性本部会議室で委員会を開き、「全国労組生産性企画実践委員会」が正式に発足した。委員長には総同盟副会長の古賀専、副委員長には電労連事務局長の佐藤仲、委員には総同盟総主事の天池清次以下十五名が任命された。常任委員会が設けられ委員長（事務局長格）には佐藤が就任した。ここに労働組合の生産性向上運動推進の中核体はスタートを切つたのである。

企画実践委員会の発足時点における設置要綱はつぎのとおりであつた。

（目的）生産性向上運動の過去三カ年の貴重な経験を基礎として、労働組合の立場からする本運動の全国的な深化徹底と、生産性組織の育成強化を期し、労働組合に対する生産性教育の普及と実践活動の展開のために各種事業の企画と実践指導をする。特に生産性各討論集会に参加した労働団

体を中核とした運動の強力な前進をはかる。

(機構・運営) 中央委員会の事務局は本部内におく。地方委員会は各地方本部ごとに設置する。中央委員会は全国労組生産性討論集会中央実行委員会委員を中心とする若干名をもって構成し委員長ならびに副委員長一名をおく。地方委員会は、全国労組生産性討論集会地方実行委員会委員を中心とする若干名をもって構成する。中央委員会の活動を円滑ならしめるため、常任委員会を設ける。常任委員会は中央委員の若干名をもって構成し、運営要綱は別に定める。

(事業) 中央委員会は生産性向上に関する労働関係事業を、全国的な規模において企画立案するとともに、全国労働団体と密接な連繋のもとに、生産組織の拡大強化のため、つぎの諸活動を展開するものとする。①全国討論集会及び各種研究集会、②労働組合生産性協議会の組織化③討論集会決議事項の処理、④地方委員会との連絡調整⑤その他必要な事項。地方委員会は中央委員会に準じて事業を行う。

発足当初の委員は総同盟、全労、電力労連、全炭鉱、全金同盟、海員組合、自動車労連、全映演の各組織であり、全織同盟、国鉄職能労連などからの代表は組織事情から追任の形をとっている。委員長に就任した古賀専は衆目の一致する形で推せんされたものであったが、古賀は顧みていう。

「ボクは全労大会で総同盟の会費未納問題では、〃全労は仲良しクラブだ〃と一喝してみたり、

三十二年の警職法反対闘争にからむ金正辞任要求問題では、金正が労働組合を裏切るような男であるかどうか、皆さんがきめる前に私どもが決めることだ。とタンカを切るなど随分ウラまれてきた男だ。この時もまた古賀が策謀して何か新しい組織をつくろうとしているようだ。と周囲からの迷惑が働いていたことは事実だ。だが、こればかりは自分がトコトンまでやりとげねばならぬ仕事だと思つた」

中央委員会はその活動の手はじめとして、企画実践委員会の各地方委員会の設置に関する組織活動と各地方の組合動向調査を目的として一大オルグ活動を行うことを決定して直ちに行動に入り、秋までに四国、中国、関東、東北、北海道、関西、九州、中部の八地方委員会の設置と、神奈川、新潟、清水の三地区の委員会設置を実現し、中央、地方を通じての企画実践委員会の組織化に成功した。

「委員会は発足当初、週二回は開いた。みんな組織の仕事をもっているから、夜になって開くのが通例だった。どんなに忙しい時でも週一回は開いた」――佐藤の述懐である。当時の意気込みがうかがわれる。

全国労組生産性企画実践委員会の発足は、労働界に少なからざる衝撃を与えた。

総評は三十四年八月の定期大会で決定した運動方針で、前年までみられた生産性向上問題について直接ふれる態度をかえ、現実の合理化問題をとらえて「合理化、首切り反対、時間短縮、完全雇

用の闘争」を組むことにした。総評系主要単産のなかにも「生産性向上運動反対」の字句が少なくなり、これにかわって合理化、機械化に対する具体策が取り上げられる一方、企画実践委員会の地方組織に積極的に参加するケースも増大した。また、この年秋の地方生産性討論集会には総評系労組の参加が目立ち、生産性本部の労組海外視察団にも総評翼下の単産幹部が多数参加するなど、現実課題に対応する労働側の姿勢が明確にあらわれはじめたのである。

企画実践委員会は発足の年、八月二十六日と八日の三日間、各単産、地方組織の代表六五名の参加を得て熱海で第一回労働組合生産性セミナーを開催した。このセミナーは技術革新、生産性向上という労働組合が当面している最大の課題に対して、労働組合として経営技術、労使協議制などの専門知識を身につけることによって、今後における生産性対策の有力な手がかりとすることを主要な目的として開かれたものであり、かつまた、同年九月から翌年一日にわたって開かれた第二回全国討論集会の前ぶれとしての意義をもつものでもあった。

第二回全国討論集会のテーマは①技術革新にどう対処すべきか②雇用の安定を確保するにはどうすべきか③近代的労使関係を確立しよう④中小企業の近代化と労働組合の四本柱として重点を「技術革新にどう対処するか」においた。

十月初めの関東集会を皮切りに地方討論集会在が開かれた。このなかで全国的共通項としてまとめられたのは①参加組合員数は前年の一八〇万から二五〇万に達し、総評系の参加が平均して三割を

下っていない、中国、関西では総評・中立系が半数を占めた②官公労組の参加がめだつた③雇用問題と関連している市場調整問題が経済政策とあわせて討論された④中小企業の近代化と安定化が現実問題としてとり上げられた⑤技術革新に伴う雇用不安に関心⑥近代的労使関係の確立に地域別、業種別、産業別の労使会議設置を早急に推進することであつた。

なお、企画実践委員会は三十四年十月一日から『企画実践ニュース』（毎月一回一日発行）を刊行、生産性向上に取り組む労組の貴重な成果や事例の紹介で経験交流、理論面での解説などを通じて教育啓蒙にあたることとした。

第二回全国労働組合生産性討論集会は三十五年一月二十一、二の両日東京・平河町の日本都市センターで開かれ、代表六〇〇名、傍聴三〇〇余名が参加した。地方集会、全国集会の参加組織人員は二七〇万人（全労系三〇％、総評系三〇％、中立系四〇％）で、四つのテーマについて討議、政府に対しては経済の長期計画化と産業別設備投資計画の強化、適切な市場調査と完全雇用政策の対立を、経営者に対しては近代的労使関係の確立のため、企業内のみならず、地域別、産業別、全国規模の学使協議制を、本部に対しては、地方本部態勢の整備強化と中小企業経営者教育、第三次部門における生産性向上総合研究機関の恒常的設置をそれぞれ要望した。

このあと、中央常任委員会は全国討論集会の持ち方について意見を交換した結果①三十五年度では総花的、デモストレーション的やり方をやめて、問題の掘り下げにしぼったらどうか②まだこれ

からだからデモストレーションの形態を続行すべきだ③理論的にも実践的にも指導相談できる体制をとるべきだ④参加者を条件によって分類したらどうか⑤産業別、業種別、地域別に討論することとしたらどうかなどの意見が浮上した。

したがって、中央委員会は三十五年度の事業計画をつぎのように設定した。

①全国集会の持ち方は従来の開催方式を改め、参加者の層を区分するとともに目標と問題点をしぼり、理論的、経験的な問題を整理検討する。

②研究テーマとしては「貿易自由化と労働問題」「労使関係近代化問題」「生産性と労働条件」とする。

③生産性労働セミナーについては従来の中央開催方式を改め、各地域の生産性向上運動と新しい労使関係の確立におく。

なお、三十四年四月、本部労使協議制常任委員会は「日本の労使協議制」と題する報告書を発表、「ともに相手方がおとなになること」が先決であるとし、ホワイトカラー、公務員、公企体職員、中小企業の労使関係で労使協議制は普及される必要があるとした。また、団交（パイの分配）との関係を明確にし、生産性向上（パイの増大）に関する問題に重点をおく必要があることを指摘、相互に人間関係の尊重、理解と信頼への努力が不可欠とした。

三十五年九月九、十の両日、熱海で「貿易自由化と労働問題」をテーマに第一回生産性中央研究会を開いた。この会議には代表約七〇名が参加したが、総評系の鉄鋼労連、紙パ労連、合化労連、私鉄総連、全国金属をはじめ、新産別系や中立系の全百連、全窯連、電機労連、それに全労系の電労連、自動車労連、海員、総同盟各労組などであった。

三十五年九月といえ、六〇年安保・三池闘争の余じんがなおさめやらぬ最中であり、とくに「職場闘争」の典型といわれた三池争議は九月六日炭労が最終的に中労委あつ旋案を受諾決定した直後のことである。この時点で企画実践委は「貿易為替の自由化」という、わが国経済の根幹にふれる重要課題をテーマに研究討議したのである。安保・三池争議の騒然たる情勢と同日に談ずることのできない建設的な行動展開であったといえよう。

この問題は昭和三十四年秋、東京でガット総会が開かれ、席上わが国に対して貿易および為替制限緩和を求める声が各国から強く出されたものであった。岸内閣は、三十五年六月、「貿易為替自由化大綱」を策定し、本格的自由化にふみ切ることになったもので、自由化率―自由化品目が三十四年の輸入通関総額に占める比率―を三十五年四月の四一％から三年後に約八〇％（石油・石炭を含めるときは九〇％）に引き上げること、為替面では、經常取引を二年以内に原則として自由化すること、資本取引の規制も緩和するという内容のものであった。

研究会議では①経済成長率維持のためには自由化を進める必要がある②労働者に不利な影響が出

る場合は労使協議で対処する③自由化対策の一環として生産性向上運動を展開、成果配分を公正に分配すべきこと④自由化に伴う産業再編成では政府に万全の対策を要請するなどが明らかにされた。決議として政府に対しては労使公三者構成による「貿易自由化審議会」の設置を、経営側に対しては「産業別労使会議」の設置を強く要望することとした。

昭和三十五年は生産性本部設立五周年の記念すべき年でもあった。本部は三月一日「創立五周年宣言」を発表した。「前途を展望するとき、技術の進歩に伴って発生する、経済的、社会的課題はいよいよ増大することが予想され、加うるに貿易の自由化に対応すべき日本経済の体質改善が強く要請されている。ここにおいて、生産性運動が果たすべき役割はますます重きを加えるであろう」とし、今後における運動の方向を①海外の新しい経営管理技術を日本の社会的、経済的土壤に適應させ経営近代化をはかる。②企業の体質改善、経営職能の向上のため、産学協同のもとに、体系的、組織的な経営教育を行う。③労使間に対等の原則と協議の慣行を助長して、技術革新に即応する近代的労使関係の確立を促す。④現場の診断、指導を通じて中小企業の経営的基礎の強化につとめる。⑤産業の急速な変容に伴う技術失業の発生や、大企業と中小企業ならびに工業と農業者間の生産性格差の拡大、経済発展の地域的不均衡などの防止に努力し、かつ国の政策の形成に寄与する⑥アジア諸国民の一致した希求である生産性向上のため、その一員として技術と経験の国際的相互交流を進めるとした。

第二回生産性中央研究会議は「生産性向上と労働条件」をテーマに三十六年一月三十一日、二月一日の両日、東京・神宮外苑の日本青年館ホールで開かれ高賃金を生産性向上でかちとろうのスローガンのもと、四七〇名余（総評系一三八名、中立系一八八名、全労系一四五名）が参加、高賃金への基本的態度として、将来的には産業別統一交渉で賃金決定を行う。事前協議制、労使協議制を活用する、公正配分については基準を協約化する、長期的な水準向上目標をたてる、定昇とベアを区別して成長度に応じたベアを行う、ベアは一定率より一定額とする、賃金的性格をもつ福利厚生費については「現金給与」の形でうけとる基本方向につとめるべきだなどの集約を行った。

これらの問題は整理のうえ、五月、政府、経営者、本部にそれぞれ要請、二重構造の解消と、賃金・労働条件の大幅な改善を訴えた。

安保・三池で明け暮れ、石川島播磨の資本金一〇二億円という大型合併や、池田首相の「所得倍増論」という甘い香りのキャッチフレーズで三十五年は終わり、三十六年はNHKの朝の連続テレビ小説「娘と私」ではじまった。大宅壮一のテレビ低俗番組「一億総白痴」の批判にこたえる企画であった。朝の連続テレビ小説はこの時からスタートした。相撲の世界は「柏嶋時代」の開幕、そして、あかあかと夜空を照らす石油コンビナートの建設のかけでエネルギー革命で斜陽に立つ石炭産業労組の「政転闘争」が奇妙なコントラストを映し出した。

労働界の変ぼうも激しかった。総評は安保・三池の「悪夢」を忘れ去ったかのように「日本的労

働組合主義」を運動路線に採用、国際的には「積極中立」というわけのわからぬ主張をかかげて資本主義諸国労組との交流を前面に出し、安保で誤解をうけた西側諸国労組との信用回復にキリキリ舞いの態を示した。

太田総評議長は七月の「浅虫談話」で『反ファッショ統一戦線』を提唱、中立、全労系を含め、国際的には米のAFL・CIO、そして自由労連との提携までにおわせた。

こうした情勢の中で三十六年度の企画実践委の活動は中央研究集会の一点にしぼり、第一回は「生産性向上に取り組む基礎的諸問題」をテーマに六月十六、七の両日、東京・神田一ツ橋の如水会館で代表二三七名（総評系六三名、中立系九七名、全労系七七名）の参加のもとに開いた。労使関係、成果配分、雇用問題に関する基礎的見地からの徹底した理論究明が行われた。

第二回は十月十六、七の両日、東京・平河町の都市センターで開かれ「近代的賃金のあり方」をテーマに代表三百余名が参加、技術論、本質論ともに格調の高い論議が展開された。

第三回は三十七年一月三十一日、二月一日の両日、都市センターで開かれ「生産性向上と労働時間」をテーマに代表五〇〇名（中立系五八%、全労系二二%、総評系二〇%）が参加、週四〇時間、週休二日制は世界の大勢であり、これと積極的に取り組む必要性が強調された。

この年の企画実践委主催の各種行事に参加した労組の組織人員は四三〇万人にのぼり、生産性向上運動は全国的に浸透、『企画実践ニュース』も一万部に増刷という輝かしい成果をあげた。

第二章 全労生で新スタート

—十年の実績踏え拡充めざす—

一 同盟会議、IMF・JC発足

二十九年の全労結成いらい、全労と総同盟間の組織的競争を円満に解決すべく調整中であつた両者は、三十七年三月、全労、総同盟、全官公の三者で新たに「全日本労働総同盟会議（同盟会議）」を結成することになり、四月二十六日同盟会議が発足、同盟結成への地ならしができ上がった。「炭」の政転闘争は本格化し、根こそぎ動員による炭労組合員のヘッドランプ着用、坑内服姿が首都の目抜き通りをノシ歩いた。

米ソの核実験反対で社会党・総評は共産党と対立、原水禁大会は分裂寸前の様相を呈した。総評太田議長は阿蘇談話を発表「共産党をわれわれの組織する運動に参加させない」と胸をそらしてみせたが、その一方で前年から刊行した総評の週刊誌「新週刊」が四億円の赤字を出して負債の処理に悩む暗いカゲがしのび寄っていた。

企画実践委による三十七年度第一回生産性中央研究集会は五月十、十一の両日、都市センターでひらかれ、「賃金・物価と生産性」をテーマに代表三八〇名（総評系三〇％、同盟会議系三二％、中立系三八％）が参加した。

この集会では企画実践委が前年の研究集会で本部成果配分委員会に見解をただした事項についての報告が行われ、①成長段階で生産性と賃金との間にギャップがあり、生産性より賃金が下回った②低生産部門の賃金上昇は価格構造の近代化であり、高生産部門の物価は下降して全体のバランスがとれなければならない③コスト・インフレはあらわれていない④生産性と賃金問題は産業、地域レベルで検討すべきだ⑤個別賃金の基準化がはかられるべきだ⑥政府の政策決定に労組も参加すべきなどの内容が報告された。

「企画実践ニュース」十月一日付は創刊三周年記念特集として「近代的労働運動と企画実践委員会の活動」「生産性運動と労働組合」の二大テーマについての論説をかかげた。この時点におけるその課題と問題点を分析、的確な指針を示した労作であった。

三十七年度全国労組生産討論集会は十月十五、六の両日、東京・三年町の社会事業会館久保講堂でひらかれ、「技術革新と今後の労働運動」をテーマに七六五組合代表一、一五〇各（総評系三五％、同盟会議系二五％、中立・無所属系四〇％）が参加した。

大河内東大教授は「技術革新と労働運動の方向転換」と題して記念講演を行い「労働組合は技術

革新に対応するため、新しい産業区分に立脚した複合産業別組合主義にもとづく運動を展開すべきだ」と述べて注目をひいた。

研究討論の結果、産業近代化分科会では「産業会議を強化し、従来のような経営者の自主調整や単なる協調方式を排し、労働組合の発言の場を強める」など、賃金構造分科会では「大企業労組は、その産業、企業の成長にのみ賃金を求めるのではなく、むしろ国民経済レベルに見合う賃金を求める態度をとるべきである」など、雇用構造分科会では「投資に対する消費の立ち遅れを解消し、社会資本の充実をはかることで、一層の安定的雇用の増大をはかる」など、また、社会保障制度分科会では「現行の各種社会保障制度をより高い次元で総合調整すること」などをそれぞれ決議した。

この年のハイライトは労働四団体とIMF・JICが招待した国際労働運動の巨星、AFL・CIO副会長、全米自動車労組(UAW)会長のウォルター・P・ルーサー氏の来日であった。ルーサー会長は各方面と精力的に会談、講演を重ねるなかで、日米共同賃金センター設立の提唱を行うなど大きな足跡を残したが、企画実践委のメンバーとも懇談の機会を持った。七一年不幸にして飛行機事故で故人となった。

なお三十七年度の企画実践委員会の顔ぶれでは、中地熊造同盟会議議長、滝田実全労議長、細谷松太新産別国際部長らが新任されたことが注目された。

三十八年四月、貿易自由化率は八九%に達した。この年の春の賃上げ闘争は前年総評が「ヨーロッパ並みの賃上げ」方針を打ち出していたこともあって、ヨーロッパ並み賃金獲得第一年度といわれた。平均二、二〇〇円の賃上げであった。

労働界最大の話題は、総評大会での「太田・岩井一たん辞任」の「茶番劇」だった。「新週刊」負債の責任を負って、再選を前提にしての形式的辞任に場内から罵声が乱れ飛んだ。この時点から総評は再び政治主義、闘争主義的色彩を強める。

中央研究集会は、六月二一、二の両日箱根・湯本観光会館に賃金担当専門家九三名（総評系三一%、同盟会議系三〇%、中立系三九%）が参加、「国際的視野に立った賃金、労働条件の近代化」をテーマに活発な討論を行い、つぎのような結論を得た。

①低コスト、低賃金といわれているわが国の賃金水準を西欧なみに近づけなければならない。それには賃金決定機構の近代化をはかる必要がある。

②政府の所得倍増計画には賃金政策が欠けている。生産性を上回る賃上げはコストインフレのおそれありとするのは妥当でない。

③まず賃金を上げ、しかるのち生産性でカバーしていく積極的な考え方が必要。

④国際競争については、賃上げが輸出を圧迫するとのあやまった考え方をすて、競争力の強いものは品質も価格も向上して一方で輸出秩序が強化されればよい。

企画実践委は本年度から内外の情勢に対処して調査専門委員会（主査 井上甫）を設置した。専門委員会は、総評、同盟会議、中立系など主要単産専門家十二名で構成、賃金を中心とした労働条件の近代化——とくに国際的視野に立って——をとり上げ調査活動をすすめた。

国際化時代に対応する企画実践委の新たな動きであった。

東京オリンピックと「新幹線」開通で湧き返った日本。国際的にはIMF八条国に移行（自由化率九三%）、OECDに加盟していよいよ開放経済体制に移行した昭和三十九年の労働界は、まず国際化時代の開幕を告げるかのようにIMF・JC（国際金属労連日本協議会）が五月に結成され、十一月には念願の同盟結成で二十二単産一三六万人の右派労働運動の総本山としての拠点を確立した。同盟は直ちに国際自由労連に一括加盟を申請、四十年一月から加盟効力が発生した。同盟の一括加盟が円滑に行われたのは、全労が同盟結成に先立つ八カ月前の三月、「苦節十年」の効あって一括加盟が認められ、四月から発効していた実績があったからだ。全労の加盟には総評系の反対で申請から十年を要した。

木畑公一は、彼の著「新しい国際労働運動」の中でこう書いている。

「率直に言って、本件に一つの意地と執念をかけていた当時の私は、全力投球によって酬われた成果への満足感と一段落したとの安息感と、そして何らかの空虚感とが交錯しているような気持ちであった」

三十八年度の全国労組生産性中央討論集会は、二月二、三の両日、東京・九段会館でひらかれた。「賃金・労働条件の近代化をめざして」をテーマに代表一、四二五名（全国三〇〇万組織、総評系三二%、同盟会議系三〇%、中立系三八%）が参加、①賃金近代化の果す社会的役割②これからの賃金体系はいかにあるべきか③賃金の横断化をいかに進めるかの三分科で討論した。春の賃上げ闘争前段の時期でもあっただけに熱気を帯びての盛り上がりを見せた集会だった。

第一分科会では、物価上昇の原因は、単に賃金引き上げによるものではなく、また、賃上げ結果は国際競争力を弱めることにならない。むしろ賃上げ購買力を高め、経済活動を活発化させるということ。

第二分科会では、賃金の社会化のためには賃率（水準）賃金決定の要因（内容・体系）賃金決定機構（当事者）が問題となるが、職務給は直ちに近代化を意味するのではなく、将来は職種別最低賃金の確立を指向すべきだということ。

第三分科会では、職種別横断賃率は、十分な社会保障や最賃制の実施が前提とされる。また、漸進的に年功序列賃金の是正をはかるため、年齢別の生活保障を裏付けにし、職務・能力を加味した体系を必要とする。

以上の点について問題点の集約と参加者の認識を統一した。決議は①高生産性、高賃金の原則を基盤とする産業民主主義の確立②欧米先進国なみの実質生活水準に到達するための賃金近代化③消

費者保護のための労働者代表を含めた物価政策審議会の設置④企業別年功賃金から社会的職務賃金へ、また職種別横断賃金率の設定⑤賃金釘付けの長期安定賃金反対⑥労働時間短縮と週休二日制実現、などであった。

三十九年度事業計画の一つである、常任委員会を主体とした「労働問題研究会」の新設がきまり、その第一回会合が四月十五日開かれ、中労委公益委員中島徹三氏から「今春闘をめぐる労働諸問題」について見解をきいた。

中央研究集会は六月二十五日から三日間、生産性本部セミナー室でひらかれ、中央、地方の産別委員長クラス一一五名が出席、労使協議制と賃金問題を軸に「労働条件近代化の方向と労使関係」をテーマに、賃金決定の現状と方向、労使協議制、労組の学習と実践の三分科にわかれて討議した。

二 「企画実践委」の組織強化

企画実践委員会の改組、新発足の問題は懸案であったが、ようやく実現をみた。これまで企画実践委のメンバーは、本部に参加または協力的な立場に立つ、全労、総同盟、中立組合の代表を主体に構成されてきた。しかし、近年の各種活動には、総評系、総同盟系、中立系が組織系列をはなれて広く参加、運営の基盤が拡充されてきたことから、この際、各産業別の実情に合わせて委員を選

出すべきだとの要望が高まっていたものである。

企画実践委は五月十五日の中央委員会で現委員会を解散、八月五日新委員による第一回会合をひらいた。決定された運営要綱は、(目的)産業の近代化に即応する生産性問題、労働組合の社会的機能、労使関係等について、各労働組合の活動が正面かつ、有効に展開されるように調査研究を行い、かつ必要な共同活動を実践することを目的とする。(事業)①経済動向の把握と、これに即応すべき労働組合の政策についての協議。②技術革新に伴う合理的な労働政策についての協議。③技術革新や経済の動向に対処する労働組合の方針を深化徹底するための討論集会、研究集会、労働教育講座の開催。④目的に同意する全国労働組合の連携をはかり、相互の支援協力を助成するために必要な活力の実践。⑤技術革新や経済の動向に関する恒常的な調査活動。⑥日本生産性本部の事業に協力する各種活動。⑦機関誌の発行、図書出版、参考資料の配布。⑧海外労組との交流促進。⑨地方企画実践委員会との連携。(委員会の選任)委員の数は若干名とし、委員は原則として目的に賛同する全国組合の役員の中から日本生産性本部労働側理事の協議によって選任される。委員の任期は原則として二年とし重任をさまたげない。(役員)委員長一名、副委員長一名、事務局長一名、幹事若干名とし、それぞれ委員会の互選で推せんした者を日本生産性本部労働側理事の協議で選任する。(委員会の運営)委員会は委員長が統轄し、委員長事故あるときは、副委員長または事務局長がこれを代行する。委員会は委員長が召集し、委員の過半数出席で成立する。議事は委員長

が議長となつて運営し過半数以上の賛成で議決する。委員会につぎの専門部会をおき、各部会に部長をおく。部長は委員会がきめる。労働経済部会、労使関係部会、調査統計部会、教育広報部会。（経費）本委員会の決定により、その都度分担金の金額徴収方法をきめてまかなう。（地方企画実践委との関係）それぞれの運営について相互に常時連携をとり、少くとも毎年一回は全国合同会議を開催して活動の調整をはかる。

以上の運営要綱を決定、新委員会委員長に古賀専、副委員長に塩路一郎、事務局長に佐藤仲の各氏を選出した。なお新委員は繊維、交通、電力、自動車、機械金属、石炭、金属鉱業、造船、化学、食品、サービス、公益事業等の各産業分野から選任された。

アジア生産性機構（APO）シンポジウムへの参加も注目される事態であつた。同シンポジウムは、九月七日から七日間マニラのフィリップン大学内の労働教育センターでひらかれ「生産性運動における労組の役割」を主題とするものであつた。会議参加国は日本、フィリップン、インド、タイ、パキスタン、ネパール、韓国、香港、台湾の九カ国労使代表など約三十名。日本から労働代表として塩路自動車労働会長、中立機関代表として深沢日本生産性本部労働部長が出席した。この会議の焦点は、日本の生産性向上運動の具体的展開と実際について各国が勉強するということであり、生産性本部から提出された参考資料が各国の深い関心と注目をひいた。また、塩路会長は、日本労組の生産性運動への取り組みの実情を報告したのち、自動車労働の経験をもとに作成した「生

産性と労使関係」と題するスライドを一時間にわたり上映、参加者に深い感銘を与えた。

同盟結成大会に出席するため来日したAFL・CIO会長のジョージ・ミーニー氏をかこんでの労使関係特別懇談会の開催も有意義であった。

三十九年度の全国労組生産性中央討論集会は、四十年二月十、十一の両日、東京・九段会館で開かれ、労組代表一、三五八名が参加、とくに沖繩からはじめて一七名の労組代表が参加して画期的な集会となった。

この集会は「これからの経済と労働組合―新段階に立つ労働組合の姿勢―」をテーマに第一分科会「労働組合と賃金政策」第二分科会「労働時間・休日・交替制」第三分科会「退職金・企業年金・社会保障」第四分科会「消費経済の近代化」でそれぞれ討論した。

景気動向が低迷状態にあるところから、集会では、労働運動の積極展開によって経済条件を打開していくべきだとの姿勢が強く打ち出され、第一分科会では、単に賃金のみならず、労組が積極的に物価、税金、住宅問題にとりくむべきこと、生産性向上に確信をもち毅然たる態度で経営側にあたるべきことが強調された。

また、第二分科会では、今後のスローガンとして「十分な余暇・余裕のある収入」をかかげ、労働経済の変化に対応する適切な対策を積み上げるべきだとの論議があった。

第三分科会では退職年金についての積極的導入が、第四分科会では、このテーマがなじみのうす

いものではあったが消費生活内容を客観的に直視し得たことは大きな成果であった。

昭和四十年の労働界はILOのドライヤー委員会による実情調査調停委員会の来日で幕を明けた。三十二年以来の懸案である八十七号条約批准問題もいよいよ大詰め段階を迎え、ドライヤー報告が注目をひいた。日本の公共部門における労使関係のあり方に鋭い分析と提言を試みたものだった。ILO八十七号条約批准関連法案は五月十七日国会を通過成立した。

国際的には、二月米軍機による北ベトナム爆撃が開始され、総評を中心とする反戦ベトナム闘争が高揚、社共の一日共闘が実現するなど、総評の反戦・反独立・反米の政治闘争が再び強化されるに至った。折から日韓条約の批准も注目され、同条約は批准阻止闘争の盛り上がりの中で十二月国会で承認された。

三 生産性本部「十周年宣言」

このような空気の中で日本生産性本部は設立十周年を迎え、三月一日「十周年宣言」を発表した。その要旨は、本部は①経営近代化の基本である人的能力の開発、先進経営管理の導入とその日本的消化、日本独自の経営管理のすぐれた分野の発展に努力する。②労組も社会秩序形成の大勢力となりその行動は社会的責任が加重された。労組は経済発展と生活向上の一方の担い手としての地位を確認し、技術革新に正しく対処していかねばならない。③労使は新時代のパートナーとして善

意と信頼のもと、づく互助の領域を開拓しなければならぬ。④政府も所得政策樹立の国民的基盤を培養することを期待するなどであった。

企画実践委員会は、激変する経済情勢に対応して「経済の構造的変革と労組の長期政策」を年間の統一テーマとして年度当初に設定、あらゆる実践活動の焦点をここにあつめた活動を展開した。研究集会から討論集会まで一貫した推進計画で討論を進めたわけである。

まず十月二十七、八の両日産別労組幹部一五〇名が出席して本部セミナー室で中央研究集会がひられ、統一テーマについて研究した。その結果①労働組合として政府の各種審議会への参加、経営施策への組合の見解の反映をはかるとともに、政府・経営者の責任を追求していく。②労組としては経済構造の変革に対応するため、従来の力の対決から、力と政策を用意する必要がある。③労組は産業段階で長期政策を策定し、これを企業で消化できるよう努力することが主要であることが確認された。

四十年の企画実践委にとって特筆すべきことは、宿願であった沖縄労組生産性企画実践委員会結成大会が十二月二十三日開かれ、これを記念して四十一年一月十三日記念生産性集会在開かれたことであつた。

四十年度の全国労組生産性中央討論集会是、四十一年二月二、三の両日、東京・九段会館で開かれ、統一テーマについて一、三〇〇余名が討論した。とくに沖縄企画実践委の発足に伴い、二三名

の代表が参加したことは意義深いものがあつた。

討論の結果、「雇用構造の变革とその対策」については、現在の不況から労働需給は緩和の傾向がみられるが、長期的にみれば雇用構造の先進国型移行は避けられず、とくに近年、技能労働力の不足基調は不変である。したがって、雇用計画は全産業的見地で長期的に策定すること、労働力の流動化促進のため、年功序列賃金の是正や賃金の横断化、退職金の産業別プール、労働者住宅の大量建設、事前協議や職業訓練、再訓練等の有効実施が必要であると結論した。

また「賃金・物価・生産性の推移とその対策」では、賃金と物価の動向、所得政策の導入に関する論議が活発に行われ、あくまで長期的視野で賃金・物価の関係をとらえること、所得政策もこれを政策としてとらえるべき時期ではないとした。また物価上昇については、賃金上昇が直接原因ではない、低生産部門やサービス、流通機構に問題があるし、政府の総合的物価対策の欠除に論点が集中した。

「労働条件のあり方」については、全般に賃金の社会性に対する論議がうすく、企業の支払能力にひきずられがちな点を批判するとともに、今後職務給的条件に移行することが不可避であるから、年功賃金と職務給の調和をはかるべきであるなどの点が強調された。

また、政策については、既存のナショナル・センターにとらわれず、一体となって政府に働きかけを行うべきではないかという意見が出されたのは、企画実践委の活動の高まりと広がりを見せた

ものとして注目された。

四 産業再編成の開幕

四十年下期から回復状態に入った日本経済は次第に景気上昇をみせ、四十一年から四十五年までの年平均の実質成長率は一・六％に達し、五八カ月という長期好況が続いた。いわゆる「いざなぎ景気」でこの間日本経済は高度成長をとげ「経済大国」の地位を確立した。

日本のGNPが自由世界第五位に浮上したのは三十五年であったが、米、西独、英、仏、日本の順位は四十年まで続く。そして四十三年にはついに二位に進出した。ただそれにひきかえ一人当たり国民所得は二十位前後と判明、そのアンバランスぶりに国民は衝撃をうけたのである。

四十一年は航空機事故があいついだ。二月四日全日空機の東京湾墜落、三月四日カナダ航空が羽田空港防潮堤に激突炎上。翌五日英海外航空機が富士山上空で空中分解墜落。「より速く、より高く」は絶対安全ではないことを立証した。六月二十九日にはビートルズ旋風が日本に上陸、九段の武道館では五万人のファンがエレキギターに熱狂した。この年から家電の「三種の神器」電気洗濯機、電気冷蔵庫、電気掃除機は、カー、クーラー、カラーテレビの「3C」にとってかわり、「三種の神器」とよばれることになる。

まさに「昭和元祿」時代の幕あけであった。

四十年代に入ると、わが国経済の市場構造は次第に寡占傾向を深め、とくに大企業の企業合併を中心に、いわゆる産業再編成時代に突入した。これは開放経済体制に対処して国際競争力を強化するために行われたものであったが、同時に労働運動の展開にも大きな影響を与えた。

すでに三十九年六月には、三菱造船、新三菱重工、三菱日本重工の合併により三菱重工が成立していたが、四十一年になると、五月、日産自動車とプリンス自動車の合併による日産自動車の成立があり、十一月には東洋紡と呉羽紡の合併で東洋紡が成立した。

日産・プリンスの合併は労働問題としても注目されたが、自動車労連の良識と指導性によって総評全国金属プリンス自工支部は大部分が脱退して自動車労連との統一が成功した。

企業合併はこの後もあとを断たず、四十二年一月には大商証券、玉塚証券、山叶証券の合併で新日本証券が、六月には富士製鉄と東海製鉄の合併で富士製鉄が、八月には日本勸業証券と角丸証券の合併で日本勸業角丸証券が成立。四十三年三月には石播重工業と呉造船の合併覚書調印、また王子、十条、本州の三製紙の合併覚書が調印されたが、これは九月に至り、公取委の事前審査難航のため、自発的に申請を取下げた。

同年十月には東洋高压と三井化学工業の合併で三井東圧化学、日商と岩井で日商岩井が出現した。四十四年に入ると、一段と拡大、一月には三菱銀行と第一銀行がたん合併に合意したが、これは白紙還元。五月には川崎重工、川崎航空機工業、川崎車両の合併で川崎重工工業が成立、七月に

は住友機械工業と浦賀重工業の合併で住友重機械工業が成立、十月にはニチボーと日本レイヨンでユニチカが成立した。

最大の企業大型合併は八幡製鉄と富士製鉄の合併であったが、これには独占禁止法に抵触するおそれありとして公取委の審査が難航したうえ、近経学者らのグループが合併反対の意見を発表するなどの動きがみられた。結局、一部の独占製品部門を他社に譲渡するなどの条件つきで認められ、四十五年三月、新日本製鉄というマンモス企業が成立した。

企業合併に対する労組の態度としては、総評が「大型合併は寡占体制の強化と、管理価格の形成をもたらすものであり、内部では徹底した経済効率化をもたらし、大量の人員整理、配置転換などの合理化は必至である」として合併反対の態度を打ち出した。

これに対して同盟は①企業の一方的恣意や利益のためだけでなく、国民的意志のもとに進められる限り、観念的な反対はせず、事前協議を通じ、新しい体制の中で賃金・労働条件の向上と雇用の確保を求めつつ、前向きに積極的姿勢で対処する②企業の巨大化、寡占傾向に対しては国民世論を背景とする監視、誘導、規制を行い、必要に応じて部分的、全面的に公有化、社会化を実現するなどの条件をあげて政府に申し入れを行った。

産業再編成の進行過程とともに注目されたのは「貿易・為替の自由化」につぐ「資本の自由化」問題であった。

わが国がOECDに加盟していろいろ欧米諸国からの「資本の自由化」要請は急激に高まっていた。これに対し「資本の自由化」をはかれば外国企業の進んだ経営管理、販売方式による刺激が有効に活用され、すぐれた技術導入で自主技術開発が活発となるという意見と、外国資本の日本進出は国内市場や技術が支配され、社会的摩擦も生ずるなどの消極意見とが対立した。

政府は四十二年六月の閣議で「第一次自由化」の基本方針を決定、七月から実施した。その内容は外資の株式取得を五〇%まで認める第一類自由化業種（競争力が弱いもの、テレビ、テープレコーダー、電話機、写真機など三三業種）と外資株式取得を一〇〇%認める第二類自由化業種（競争力が強いもの、鉄鋼、セメント、紡績、造船など一七業種、合計五〇品目業種を指定した。さらに、四十四年二月、第二次自由化として、第一類に一二七業種、第二類に二七業種を追加、三月から実施した。

これにより、外資系企業の日本進出が増大するが、半面、慣習・認識の差から労使紛争を惹起させるケースがふえて、解雇・人員整理をめぐる紛争が相当数みられた。

このような状況下に、企画実践委の活動対象も経済・産業構造の変革とこれに対する労組の政策活動に焦点がおかれたことは賢明な選択であり、いまにしてみれば先見の明があったというべきであらう。

すでに四十年間において年間統一テーマを「経済の構造変革と労組の長期政策」に設定、事業を

進めたが、四十一年度も「経済構造の近代化と労組の長期政策」を年間統一テーマとして活動することになった。このテーマ設定は、二年続きで同じものの繰返しではないかと誤解される面もあった。たしかに両者には多くの共通点があるが、方法論の展開において大きな差がみられたのである。

すなわち、四十年では主として経済の構造変革の分析を通じて労組の政策展開の方針を確立することに主眼がおかれたが、四十一年度では、労組が一つの政策展望をもって具体的行動を起こすことで経済の均衡発展と公正化、さらには近代化を達成するという趣旨であった。

その意味において、四十年から実施した労働組合としての基本政策をかかげ、それを軸として識者の意見を盛り込みながら実践活動を強化させる方向に切りかえるという方針は、四十一年度で本格化したものといえる。

こうした方向は、従来からのわが国労働運動が、単に名目賃金の引き上げだけに取り組んできたことに対する反省を織り込みながら、社会政策や産業政策を包括した幅広い政策闘争の重要性についての喚起を促したもので、これ以降、企画実践委の活動は大きく質的転換をとげることになったのである。

四十一年の労働界は同盟の第二回大会で幕をあげたが、この大会では結成大会で示された指導理念である「人間尊重」を基礎とした組合民主主義、産業民主主義、政治民主主義、国際的民主主義

の四つの民主主義を基本とする方針を踏襲、天池書記長を再選した。

一方、総評太田議長は四月一日、「東京都知事選出馬」の意向を表明したが、七月末断念し、八月の総評大会では議長を退任、新執行体制として堀井利勝議長を選出、岩井事務局長は再選された。

また、二月の鉄鋼労連臨時大会では懸案のIMF・JC加盟が決定され、JCは結成いらい三年でついに「画竜点睛」の事態を迎えたのであった。

こうした情勢のなかで企画実践委の活動は専門委員会の充実強化からはじまった。四十一年四月十一日の中央委員会は、専門委員会をつぎの五つとし、各担当者を選任して直ちに活動に入った。

- ①労働政策委員会 Ⅱ委員長井上甫、委員 Ⅱ伊藤一男、加藤俊郎、高橋貞次郎、中島桂太郎、坂東正一、浜一弘、森嶋勝男、増原操、大谷徹太郎 ②調査活動委員会 Ⅱ委員長相原正雄、委員 Ⅱ浜一弘、俣田武夫、古川直和、串畑平、紺野幸一、加藤俊郎 ③生産性労働図書委員会 Ⅱ委員長大塚澄夫、委員 Ⅱ木畑公一、井上甫、高橋貞次郎、西本春三、古川直和 ④海外労働委員会 Ⅱ委員長木畑公一、委員 Ⅱ大塚澄夫、相原正雄、井上甫、俣田武夫、古沢明、組織・広報委員会 Ⅱ委員長坂東正一、委員 Ⅱ増原操、斎藤吉平、西本春三、三木幸四郎、佐藤重之

四十一年度の中央研究集会は七月一、二の両日、本部セミナー室に労組幹部約二百名を集めて開かれ「経済構造の近代化と労組の政策」について研究討議した。この集会では従来方式と異なり、

企画実践委・労働政策委員会から ①労働力の需給 ②物価問題 ③労働時間 ④賃金対策の四点について問題提起を行い、これを中心に討議する形式が採用された。

その結果、労働力需給問題では雇用政策をマクロの段階でとらえる政府の政策に対して各産業、企業内で発生している雇用問題にどう結びつけるか、本年成立した雇用対策法をめぐって積極姿勢で対処することが強調された。

物価問題は、国をあげての物価論争が展開されている背景もあって活発に論議されたが、マクロ段階では反対を唱えるが、企業内では沈黙している状態のズレをどう克服するか、名目賃上げに終始するだけの労組の姿勢に反省が指摘された。

労働時間短縮問題では目的意識や余暇利用対策が論議された。

賃金対策の近代化については生産性と賃金に関連して所得政策論議を深める必要が痛感された。

また、全国労組生産性中央討議集会は四十二年二月二十七、八の両日、名古屋市の中日ビルをメイン会場に、代表一、三〇〇名が参加して開かれた。中部地方生産性本部設立十周年を記念しての名古屋開催であった。

第一分科会の産業再編成問題では、産業再編成は経済の持続的発展であり、国際競争力強化が目的であり、外国では政府の政策に労組の意見を反映しているから、これを学ぶべきであることが主張され、資本の自由化では中小企業の位置づけ、雇用問題対策を考える必要があると指摘された。

第二分科会の賃金、物価、生産性問題ではコスト・インフレを起こすことなく欧米なみの賃金水準にもっていくための姿勢に論議が集中した。

第三分科会では賃金・労働条件の近代化をとりあげ、最低賃金の引き上げ、職能給は能力を賃金に結びつけるのではなく、職務と賃金を結びつけるほうが問題の余地が少ないなどが指摘された。

第四分科会の生産性運動と労使関係では、原則論は一定の段階をすぎ、運動の正しさが確認された。

決議として産業再編成と労組の政策については ①資本取引の自由化に対し労組としても前向きで対処する ②合理化には雇用保障を必須条件として対策を強化する ③雇用対策重点に産業政策を進め産業民主主義を確立する ④国際貿易の公正な発展のため労組の国際交流を一段と強化するなど、また賃金・労働条件の近代化や物価対策についても積極策が決議された。

四十一年度には企画実践委が生産性本部と共催でオーストリアへ研修視察団（九月）、西独視察団（四十二年一月）、東南アジア視察団（九月）を派遣、それぞれ有意義な成果をあげた。

生産性本部は三月、初めて「労使関係白書（昭和四十年版）」を発表、労使関係の近代化にメスをいれた。

なお、『企画実践ニュース』十月一日付八五号によると、発足いらい現時点まで全国各地、地域における研究、討論集会は三五〇回、参加労組代表は五〇、〇〇〇名をこえ、中央全国討論集会、

研究集会は三〇回、参加労組代表一五、〇〇〇名、全国的行事に参加する労組数は一八、〇〇〇組合、その組織人員三百五十万人に達したと記録した。また、全国各地の労使を対象に「生産性労働図書室」の設置をよびかけたことが注目された。

五 「企画実践委」から「全労生」

四十二、三年は労働運動の展開に新たな動きがみられた時期であった。四十二年一月、宝樹全通委員長が「反共労働戦線統一論」を提唱、これを機に総評内部は太田・宝樹論争が展開されるなど戦線統一をめぐる動きが活発化した。労働戦線の流動化はむしろ産業構造の変化であり、産業政策を中心とした労働組合の新たな取り組みの具体化であった。

こうしたなかで、企画実践委員会は四十二年度の統一テーマを「産業再編成と労組の政策」におき、四十三年も「産業政策の実践と労組の機能」に決定した。総評もついに加盟単産委員長クラスと学者による「産業政策委員会」を発足させざるを得ない状態になったことは、もはや観念的、イデオロギー的な「反合理化闘争」だけでは現実に対応できなくなったことを示すものであった。

企画実践委は四十二年度の事業計画のなかで第一の課題として組織強化と拡大をとり上げた。

『企画実践ニュース』四十二年六月一日は「組織体制の再編成のために」と題して主張欄でつぎのように論じた。

「企画実践委員会が新たな労組組織を構成するなどとは考えていないが、中央、地方各段階の活動の組織化について十分に再検討する必要がある。ここで一つの提案をするならば企画実践委員会の過去十年間の活動に一つの区切りをつけ、新たに「全国労組生産性協議会」（仮称）を発足させ、組織体制の再編成をはかるべきである。企画実践委員会の活動分野は従来の研究討論から、まさに新たな実践段階に突入しようとしているのである」。

これは、十年の活動の実績をふまえたうえで、折からの労働戦線の流動化に対応するものであったことはいまでもない。たまたま、設立十周年を迎えた日本生産性本部労使協議制常任委員会が、十周年宣言を発表、①あらゆる機会に、あらゆる段階の労使協議を ②生産性向上の方法について労使が研究協議を ③政府もまた国の諸政策に労使協議の精神をの三点を要請したのも、産業再編成、労組の産業政策への取り組みに照応するものであった。

四十二年には企画実践委にとっても特筆すべき事態が起った。鉄鋼労連の本部参加がきまり、畠山副委員長が企画実践委中央委員に就任、さらに本部理事にも就任したことであった。

古賀企画実践委員長は四十三年一月一日付の『企画実践ニュース』で「十周年を迎え、委員会活動の一層の発展を」と題して、つぎのように論じた。

「十年の長きにわたって委員会組織の拡大を見つづけることは異例のことである。多くのカンパニア運動はその目標、目的が一時的なもので、内容も限定されるのが特徴だが、それに反して、生

産性の命題は普遍的であり、根元的な課題であるところに、その生命の永久性があるといえる。企画実践委員会の新しい使命は、今日までの経験と実績の上に、新しい問題の所在をつきとめ、その解明をするにとどまらず、さらに具体的答案を用意することである」。

かくて、四十三年二月二十六日から三日間設立十周年を記念する全国労組生産性中央対論集会が東京・青山の日本青年館ホールと本部セミナー室を会場に開かれ、労組代表九五〇名が参加した。この集会には総評堀井議長、同盟滝田会長が出席、「産業政策の理論と実践」について講演したことが注目された。決議された五項目は ①国民的利益を基本としつつ、開放経済体制に前向きで対処できる方策を労組としても積極的に検討しよう ②経済構造変革に対応して労組の機能をより効果的に発揮できる方策を確立しよう ③労働条件の近代化と物価安定のための対策を推進しよう、などの諸点であった。

なお、集会中に開かれた十周年記念祝賀パーティーでは小川労相はじめ政、労、使、学会などの有力者が出席、委員会十年の活動の成果を高く評価する祝辞が述べられた。

四十二年度事業を終了するに当って、企画実践委員会を発展的に「全国労働組合生産性会議（略称全労生）」と改称、新委員を選出した結果、議長には古賀専、副議長には塩路一郎を、また委員には相原正雄以下二九名を選出した。企画実践委発足いらい十年にわたって副委員長、事務局長をつとめた佐藤仲はこの機会に辞任、後任には七月に至って井上甫（全織同盟企画局長）が就任し

た。

佐藤仲は「企画実践委員会」時代を回想してつぎのようにいう。

「初期の生産性運動について経営側は総論賛成、各論見送りの姿勢だった。われわれと対角線て話をする時は合意するのだが、自分の企業労組と対応する時には、『経営権の侵害』的発想が前に出て容易に納得してもらえなかった。経営者だけではなく、組合内部でも、『生産性運動』といえは『労使協調』の代名詞としてしか適用しない時代であった。

しかし、われわれの地道な努力で十年間で三三〇万組合員がこの運動に参加するようになった事は、戦線統一の進行に重大な影響があったと確信する」。

その佐藤は後年、同盟副書記長として四十七、八年の二二単産会議を舞台とする「七〇年代の労働戦線統一」の『事務局長』として縁の下の力持ちとして活躍するのであるが、これは企画実践委員会事務局長の経験が高く評価されたからでもあった。

佐藤はさらにいう。

「中央委員は現職にあるうちは変えてもらっては困ると各単産にお願いして協力してもらった。

新人がきて、これから勉強するでは運営に支障を来たすからだだった。それにしても、『組織内部では企画実践グループ』とよばれ白い眼でみられたこともあったが、われわれは使命感に燃えていた」

「企画実践グループは当時の労組組織内部でも異端児」とみられたことは事実だった。昭和十五年近衛内閣時代、当時の企画院で革新官僚といわれた和田博雄、勝間田清一、稲葉修三、佐多忠隆などが軍部の圧力で職を追われるという「企画院事件」が起ったが、「企業実践グループ」は左からはむろんのこと、右からも心よく思われなかったのである。

「十年間の活動のなかで、果たし得なかったものは「生産性労働図書室」を各都道府県やできれば地区単位に設置することだった。資源労連の大塚君が一生懸命努力してくれたのだが、結果的には「幻の図書室」に終わったのは今でも残念だ」——佐藤の回顧はとめどもなく続くが、結びのことばだけ記録しておこう。

「当時は本部にも使命感に徹して全力投球した人びとが充満していた。外部からも三藤、金子、孫田といった有識者が全面的に協力してもらえたのが運動の支えになった」

新発足した全労生は専門委員会として労働政策部会（部会長井上甫）調査活動部会（部会長相原正雄）海外労働部会（部会長木畑公一）組織広報部会（部会長板東正一）を設けた。また「企画実践ニュース」も四十三年五月一日から『労組生産性ニュース』に変更、今日に至っている。

全労生の発足は「矢はツルを離れた」と形容された。

第三章 社会的生産性向上へ

―七〇年代労働運動の展開―

一 人間性回復が登場

四十三年二月、神奈川県民間労組懇談会の結成を皮切りに、各地であいついで地方民間労組の結集が行われ、太平洋ベルト地帯は「地方民労協」の拠点となり、総評の運動を脅かすことになった。これに呼応するかのように、中央では「上部のワクにとられず意志疎通をはかる」ため、宇佐美全織同盟書記長、外山全通書記長らが中心となって十三単産書記長による労働問題研究会（労問研）が八月に発足、さらに四十五年一月には、八幡製鉄、三菱重工、トヨタ自動車、松下電器、住友化学、武田薬品、東洋レーヨンなど、民間のビッグ・ユニオン委員長による労働組合主義探求の「全国民間労組委員長懇話会（全民懇）」が正式に発足、ナショナル・センターをこえた結集が進捗した。

一方、産業民主主義の立場に立ち早くから産業政策確立の必要性を強調していた同盟は、四十二

年六月産業政策委員会を設置、四十三年一月大会で、労使協議制の確立など「産業政策五原則」を活動目標の一つとして掲げた。

産業別労使協議制もすでに二十九年化繊労使会議、三十一年に織維産業会議が設定されていたが、四十三年には綿紡、電力で、四十四年には造船で産業別労使会議が発足した。

こうしたなかで労働戦線に一大衝撃を与えたのは四十二年六月末現在の労働組合基本調査による民間労組の組織人員が、総評一六三万九、八一四人、同盟が一六四万四、五五二人と総評と同盟の勢力比が逆転したことだった。四十三年八月総評大会は、岩井事務局長がはじめて組織的危機を認め「総評の組織的危機とは ①組織の停滞 ②指導力の低下 ③産別組合の統制力の低下 ④国民に対する影響力の弱化にある」と指摘せざるを得なかった。

全労生はこの情勢のなかで七月二十六、七の両日中央研究集会を開き「産業政策の実践と労組の機能」について討議したが、同盟系よりも総評・中立系労組が多く参加したことが注目された。

この集会では「寡占体制と日本経済の体質」「産業再編成下における中小企業問題」「企業の能力主義管理と労組のとりくみ」の三つのプロジェクトにわけて討論し、産業体制の変化と政策をマクロとミクロの両面でとらえ、これに中小企業問題を付加して論議したところに意義があった。

四十四年一月二十七、八の両日東京・九段会館で、一、二〇〇名の代表（沖繩から四一名）が参加して開かれた。この集会で注目されたのは南渡佐間海員組合長（同盟）、原口全鉱委員長（総評）、

清田電機労連委員長（中立）、石垣新産別委員長（新産別）の四氏の基調報告で産業政策の必要性で完全に意見の一致をみたことであつた。すなわち、産業政策の確立は当然必要であるとし、産業政策は労働者の人間性が尊重され、労働者の理解と参加意識が必要であること、産業政策の展開には産業別組織の確立が必要であること、産業界間の調整のためにナショナル・センターの機能を重視すべきこと、もつとも基本的な問題として調査研究機能の強化とスタッフの充実に留意すべきことなどである。

集会は、①産業別・地域別レベルにおける労使会議の設置を促進し、産業政策の実践の場を確立しよう ②産業再編成へのとりくみを通じて中小企業の積極的な構造改善政策の実現と労働条件の引き上げを推進しよう。労働組合の賃金政策を強力に推進することで企業の能力主義管理に前向きな姿勢で対処しよう ④生産性運動の現実的意義を認識し、ゆたかな社会を実現しようの四項目を決議として採択した。

三月には生産性本部賃金決定機構委員会（委員長金子美雄）が第一回の賃金白書を発表した。

一月に日経連が産業平和と賃金合理化、国民経済的視点に立つ賃金決定、ガイドディングライトの導入を強く主張、前年九月熊谷委員会で「物価、賃金・所得・生産性報告書」を提出、いわゆる所得政策導入論議を提起した情勢のなかで、この賃金白書は各方面から多くの関心をもたれた。

全労生は四十四年度の統一テーマを「産業構造の近代化と労働運動」に決定、産業社会の高度化

に對する労働条件のあり方、生産性運動の現代的意義の把握と労働者の人間性尊重の確立のための課題などを中心に事業を展開した。

この方針に基づいて、四十四年度の中央研究集会は七月十七、八の両日代表二〇〇名が参加し

①高度産業社会における賃金政策と賃金決定機構、賃金体系の近代化 ②技術革新の進展と人間性尊重、職場の中の間疎外 ③産業構造近代化と労働政策をテーマに討議した。とくに技術革新の進展は人間疎外の問題を必然化させるので人間性の回復をはかる必要があるとの立場からのアプローチであった。

四十三、四年は学園紛争の年でもあった。その頂点は四十四年一月の東大のシンボル安田講堂の攻防戦であった。全学共闘系の学生による安田講堂占拠に対し、大学側は機動隊の出勤を要請、十八、九の両日制・私服警官八五〇〇人が動員され、火炎ビンや、石で激しく抵抗する学生の排除にかり、夜に入って投光機で照らし出された安田講堂に警察側のガス弾や放水が浴びせられ、ヘリコプターから催涙弾も投下された。十九日午後五時四五分、ついに封鎖は解除され、六三一人が逮捕された。一部終始はテレビで中継放送され、大きな反響を呼んだ。

十月二十一日の第四回国際反戦デーには反戦青年委員会を含めた反日共系全学共闘学生集団がゲリラ活動を展開、日本生産性本部も襲撃された。

中央研究集会で人間性尊重、人間疎外の問題をとり上げたのは、こうした学園紛争が組織原理の

否定にあるという面から、現代人の精神病理、人間疎外の心理的吟味について社会心理学の分野からアプローチを試みたものであった。この年、生産性運動についてはメイデーでのハプニングが起こった。紙パ労連の本州製紙労組が「生産に笑顔、経営に監視を！」、「生産、もちろん協力、分配もちろん対立！」の横断幕をかかげたところ、紙パ労連の運動と基調がちがうから、これを引き下げるか、隊列の最後尾につけと要求、本州製紙労組はこれを拒否、行進途中で解散した事件である。

本州製紙労組はこの事件をキツカケに紙パ労連脱退にふみきり、七月八日の臨時大会で脱退を決定したのであった。

十二月十三日、那覇市琉球会議所ホールで開かれた労組生産性大会は「本土復帰と労組の産業政策」を全体テーマとして討議された。十一月の日米首脳会談（ニクソン大統領と佐藤首相）で四十七年沖繩返還が確認されたことから、復帰後の沖繩産業政策を展望してのものであった。

全労生は今年度で専門部委員会を労働政策部会（部会長宮野高治）調査活動部会（部会長儘田武夫）海外労働部会（部会長木細公一）組織部会（部会長稲垣武臣）広報部会（部会長西本春三）で構成、また七月、副議長ポストを増員して畠山鉄鋼労連副委員長を副議長に選任した。

二 生産第一主義から人間性尊重へ

「七〇年代労働運動」の開幕期となった昭和四十五年は、生産性運動の展開にとっても転換の年であった。

日本生産性本部は三月一日創立十五周年を迎えたが、この記念すべき年を「生産性年間」と決め、生産性運動十五周年宣言を発表した。この宣言では、「われわれは高度成長のなかでいくつかの社会的ひずみを経験した。物価の高騰、公害の増大は、国民生活にとって由々しい脅威となり、人心の混乱もまたこの成長と関連なしとしたい」とし、「技術の革新と組織の巨大化は人間疎外を引き起す危険性を内包している。この弊害を克服するためには、何よりも人間尊重の精神に基づき、参加の原則をすべての組織に適用しなければならない」ことを強調、生産性運動を人間における正義の実現、自由と平等の伸張、連帯の強化へ発展させなければならないという立場から、新たに運動の五つの目標をかかげた。五目標とは①経営革新と人間尊重②組織と情報への参加③最適雇用の促進④高福祉の実現⑤国際連帯の増進であった。

二月二、三の両日東京・九段会館で開かれた四十四年度の全国労働組合生産性中央討論集会には一、二五〇名の代表が参加「産業構造の近代化と労働運動」をテーマに討論した。この集会では当然、七〇年代生産性運動の新展開に焦点がおかれ、決議では「七〇年代を迎え、われわれの課題は

社会のひずみの是正と労働者の人間尊重を通じ、人間中心の豊かな社会を形成することをめざして「生きがいのある生産性運動」を進めることである」との基本認識を示したのである。この決議で①生産性運動の初心にたちかえり、七〇年代を意欲的に創造し、労働運動の正しい発展に力を結集しよう②経済中心主義から人間性豊かな社会をめざし、生産性向上の諸成果の公正な分配を要求し、高福祉社会を実現しよう③わが国国民経済全般の生産性向上をはかるため、産業全体、国民的見地に立った産業別労使会議を設置し、労使の英知を集めた産業政策を確立しよう④国際化時代を迎え、国際的視野に立った生産性運動を推進するため、開発途上諸国、ならびに高生産性諸国との国際協力を行い、国際理解と連帯を深めようとの四点を指摘して、今後の運動方向を示した。

高度成長のひずみは公害問題で象徴的に顕在化した。総評は「公害のたたかいは、人間性を無視した高度成長、高蓄積をめざす政府・独占に対する闘いである」としたのに対し、同盟は「公害の防止、労使協議制による経営側への働きかけ」に主眼をおいた。

四日市や京葉工業地帯のゼンソク多発、水俣病の発生、富山県のイタイタイ病、駿河湾のヘドロ公害、BHCなどの薬品公害、チクロなどの食品公害に対する世論の硬化もあり、政府は四十五年十二月末の「公害国会」で公害防止に関する十四法案を成立させた。環境汚染に対する住民の抵抗運動は活発化し、四十六、七年の公害裁判では原告側住民の勝訴があいついだ。

こうしたなかで七〇春闘は、前年に日経連が初めて「生産性基準原理」を公表して、賃上げは実

質国民経済生産性の上昇範囲内を提唱したが、実態は平隠裡に展開、「いざなぎ景気」第五年目の賃上げは平均一八・五%となった。

この年の最高政治課題は「七〇年安保」であった。しかし、前年一二月、沖縄返還を争点として行われた総選挙で社会党が一四〇議席から一挙に五〇議席減少、地すべりの大敗を喫したため、社会党は革新の首座から転落したといわれた。七〇年安保に立ち向う総評の意気は消沈し、「ゼネスト戦術」は後退して時限ストに大幅低下させた。総評の「七〇年闘争」はかくて「七〇年代闘争」にすりかえられ、人間尊重をめざす国民闘争へ転化した。

宝樹全通委員長は四十五年一月、三度目の戦線統一論を提唱、労働組合主義で七二年までに統一をはかる方針を打ち出したのに対し、同盟は滝田会長が直ちにこれに呼応し「労働組合主義で民主的労働運動に基づく統一」を提起した。一月の全民懇発足と「戦線統一の起爆剤となる」訴えが総評を動かし、八月大会では「統一四原則」を決定せざるを得ないはめとなった。

戦線統一に関する統一世話人が十一月発足し「精神的に上部団体を超越して運営し、全国的統一をめざすが、当面は民間先行とする」方針を決定、七〇年代戦線統一の動きがスタートした。

政府は一月十日、労組の私的諮問機関として政労使三者構成による「産業労働懇話会」（産労懇）を発足させた。産業労働政策について広く意見をきくとともに、関係者相互間の理解を深めるためのものであった。この産労懇はその後、政府の政策、労使関係の安定に大きな貢献をすることにな

るが、これとは別に、生産性本部でも一月二十六日「生産性労働懇談会」が設けられた。こたは「七〇年代がスタートに当たり、労働問題を中心に内外の諸問題について自由な立場から研究論議するものであったが、ねらいは、労組幹部の広い視野をもつてもらうための勉強会であった。

ところで、四十五年度の全労生の活動は「高度福祉社会の実現と七〇年代の労働運動」にしばらく。七月十七、八両日の中央研究集会は一つの成果として「国民経済会議」の設置を提唱した。これは三者構成で資本の自由化、産業再編成、労働力、公害、減税、物価、住宅、社会保障など国民生活にかかわる問題を広くとり上げ討論し、結論を政府に要請するというものであったが、四十八年にはこの提唱が結実して「社会経済国民会議」の発足となるのである。

これより先、四十四年度の中央討論集会では①人間尊重と公害対策②高度福祉社会の実現と労組の機能③賃金・物価・生産性の動向と労組の立場について討論し決議を採択した。

四十五年は三十九年の東京オリンピックについて「万博ブーム」で賑わった。三月十四日から九月十三日まで、大阪・吹田の千里丘陵で開かれた日本万国博覧会・EXPO'70は「人類の進歩と調和」をテーマに世界七カ国と国連など四国際機構が参加、史上最大の規模で入場者は六、四二一万人に達した。経済に与えた万博の影響は総計三兆三千億円。日本の高度成長を象徴した一大イベントであった。これを機に、「いざなぎ景気」は終焉する。

社会的な大事件として注目されたのは、万博開幕直後の三月二十一日、日航よど号が赤軍派学生

九人にハイジャックされたことであった。以後、ハイジャック事件が続発することになる。

全労生は四十六年度の統一テーマを「社会的生産性の向上と労組の機能」とすることに決定した。これは、生産性運動は単に一企業だけに限定されるものではなく、国民経済の繁栄、国民全体の福祉に結びつけられなくてはならないし、同時に社会的に公平に分配がはからなければならない。すなわち今後の生産性向上運動は、すべて国民経済的視野で高福祉社会の実現をめざして展開されるという趣旨である。

とくに今後の労働運動の課題としてコンシューマリズム（消費者運動）とコミュニティ活動、地域社会の市民運動への接近が重視され、労組が積極的にこれらの運動との接点を形成する必要があること、常に企業の社会的責任の所在を明確にし「生産第一主義から人間性尊重へ」の方向を確認しようとするものであった。

このテーマにそって、七月十六、七の両日四十六年度の中央研究集会をひらいて、「社会的生産性の向上と労組の機能」について研究討議した。

中央討議集会は四十七年一月三十一日、二月一日の両日、東京・九段会段で開かれた。全国から一、三六〇名の代表が参加、「七二年の経済情勢と社会環境」「賃金・物価・生産性の動向と労組の機能」「七二年の労働運動の展望―労働戦線統一について」「豊かな生活を築くために―社会環境改善の諸問題」などについて講師の講演をきいたのち討論に入り、総括と決議を行った。

この総括と決議では①生産性運動の原点に立ち、社会的な所得配分の適正化を実現する。産業政策の実効化を期すため、産業別労使会議の活用、政府審議会への積極参加で政策の転換を実現させる。②現在の統一運動を支持する。③所得政策導入が必要だとする視点の誤まりを強く指導し、賃闘を勝ち抜く。④企業の封鎖的労使関係にとどまらず、地域住民、市民活動との接点が確立できるような日常活動を展開する⑤五月十五日は沖繩復帰が実現するが、労働者賃金が実質三五%大幅引き下げとならぬよう適切な措置を要請するなど強調した。

三 国鉄の「マル生」

全労生が「社会的生産性向上」を生産性運動の中軸にすえて活動を展開しているさなか、四十六年に国鉄の「マル生」問題が発生した。国鉄当局は財政再建の一環として四十五年秋から幹部研修会で生産性教育を実施した結果、各職場で運動が盛り上がった。ところが国鉄の場合は生産性運動が直接国鉄労組の組織争奪戦に直結され、駅長、助役など現場管理者が、国労・動労組合員に対して脱退工作に乗り出し、脱退者に対して昇給、昇格等について優遇策をとったと伝えられた。

これに対し、国労・動労はマル生運動を「組合に対する思想攻撃、組織分裂の攻撃」とうけとめ、生産性運動を不当労働行為と位置づけて反対闘争を展開した。四十六年五月二〇日には一九時間ストを実施、当局との間に「不当労働行為はやらない。偏向教育は行わない」の確認事項や「利

益誘導による脱退工作はしない」などの覚書をと리카わした。

しかし、当局によるマル生運動はその後も強化されたため、四十六年八月の国労函館大会で中川委員長が「座して死をまつより立って反撃を」の訴えを行った。これを機に秋から年末にかけて大規模な順法闘争を実施したのである。

こうした情勢のなかで国労はテープなどの物的証拠をつきつけるなどの動きが表面化、公労委は十月十八日「国鉄の不当労働行為について総裁は組合に陳謝せよ」との救済命令を出した。当局もこの命令に服従したので、国鉄「マル生」問題は一度決着がついたかに見えた。しかしこの国鉄当局の生産性運動の全面撤退は反対派に活気を与え、現場協議制も組合側に主導権が確立された。一方、他の全通その他の官業労組にも「マル生運動」をめぐる問題が起り、国鉄ではこの事件を機に職場の荒廃関係が続き、五十年代後半までその後遺症が残った。

四十六年十一月、全労生は国鉄マル生問題について次のような見解を表明した。

「この問題が広く世間の関心をよんでいるのは、国鉄における生産性運動が不当労働行為と故意に混同されたためであるが、しかし、国鉄当局が公労委の命令に服し、不当労働行為のあった事実を認めて、陳謝と関係者に対する処分を行ない、事態は一応の結着をみたにもかかわらず、今日の国労や動労の態度からして問題は決して終息したとはいえない。

もちろん、われわれの立場からしても、国鉄に生じた不当労働行為はきわめて遺憾なことである

し、とくに国労・動労がマスコミを動員して多くの人々に対して生産性運動Ⅱマル生Ⅱ不当労働行為という印象を意識的に与えたことについて、過去十数年間にわたって、この運動に取り組んできたわれわれにとって非常に迷惑至極なことである。われわれはこのような不手際をもたらした国鉄首脳部の責任を強く糾弾するものである」

国鉄当局がとつた不当労働行為の事実そのものは厳しく糾弾されなければならない。しかし、純粹な意味あいにおける生産性運動が心なき国鉄経営者によって、単なる労働組合懐柔策のための手段としてしか扱われなかったことは極めて遺憾なことであり、これによって一挙に左翼労働運動に絶好の口実を与えることになった結果に深い憤りすら感ずる面があつたのである。

日本生産性本部もまたこの「国鉄マル生」問題について十一月十九日声明を発表し、生産性運動に対する誤解の一掃を強調した。

「生産性運動の基本理念は人間尊重を根底におく福祉社会の建設であり、戦前における人間軽視の合理化運動の類とは全くの異質のものである」

「本部創設いらい十六年間、今日労働組合の組織系列をこえて四〇〇万余の組織労働者が生産性運動に参加している事実を指摘したい。われわれは政治運動とともに、労働組合運動にはいっさい関与しないことを鉄則としてきた。この方針は今後も堅持する。また、生産性運動といわゆる不当労働行為は、まったく無縁のものであるのみでなく、逆に不当労働行為を排除することがわれわ

れの運動の基本方針である」

この「マル生」問題は、ほんらいの生産性運動が理解されないまま国鉄に導入され、労働組合対策として短絡化されたところに基本的な誤まりがあったわけだ。

「マル生闘争は明らかにマスコミ闘争だった」(南整編著「嗚呼国鉄」といわれるが真相はどうだったのか。

「マスコミ担当は富塚(三夫)さんがやっていて、毎日記者クラブに行って発表する。毎日何かの記事がずっと続いた。これは大きな励ましになったし、社会問題としてもアピールした。その力は大きなものだった」(細井宗一元国労中執「マル生闘争の歴史と教訓」一九七九年一月)

「私は磯崎氏(国鉄総裁)を中心とする官僚支配体制が一番弱いのは何かを考えた。これはマスコミが一番弱い。ぼくはそういうふうに見抜いて新聞記者のところにかけて、全部告発し暴露することをやったわけです。ぼくはあらゆる戦術を駆使しようといって、公労委、裁判、ILO提訴、マスコミ、相手のスキャンダル告発、何でもやれ、という中で、非常にうまく乗るような感じになってきたんです」(富塚三夫前総評事務局長、同)

当事者が語っているところからすれば、これは生産性運動以前の問題であったといえる。それにしてもこの事件によって、純粹な意味での生産性運動が即不当労働行為の印象を社会一般に植えつけた国鉄当局の責任は極めて重大であった。

この年、八月、ニクソン米大統領は一〇%の輸入課徴金、ドルと金交換の一時停止等を内容とするドル防衛策を発表した(ニクソン・ショックないしはドル・ショック)。これはドルを中心とした国際通貨体制に動揺を与えたとともに、景気回復の兆しをみせはじめていた日本経済に大打撃を与え、景気は再び低迷、繊維、電機、化学などの一部企業で新規学卒者の採用取消し、一時帰休の実施、解雇などの雇用調整が行われ、賃金上昇の加速化に屈折がみられた。

このニクソン・ショックは世界の為替相場を変動相場制に移行させ、わが国も十二月十九日、円の対米ドル為替レートは一ドル三〇八円に切り上げられた。

対米貿易については、すでに四十二年頃から米国における繊維、電機、ガラス、金属食器などについての日本製品に対する輸入制限、ダンピング提訴、数量規制などが行われていたが、なかでも繊維交渉は難航、四十六年わが国が一方的自主規制宣言を発してようやく決着する状態であり、貿易摩擦問題が厳しさを増してくる前兆でもあった。

四十六年の労働運動のなかで象徴的な事件は全通二月革命によって、七〇年代労働戦線統一の提唱者である全通宝樹委員長が失脚したことであった。

前年の七〇年安保で総評内の混乱は頂点に達していたが、堀井議長が安保闘争の真最中に米国UAW主催の公害問題国際ゼミに出席したことが、新聞報道で「米国への敵前逃亡」「司令官ブイ」などと評され、堀井議長は帰国後、総評議長、私鉄総連委員長の辞意を表明するに至った。しかし、

堀井議長の渡米は幹事会が承認したものであり、それは岩井総評事務局長の責任であるとして、攻勢の鋒先は岩井に集中、岩井もついに「十五年の事務局長は長すぎた」の一語を残して大会で堀井とともに辞任、後任は市川―大木の左右均衡の「ヤジロベエ」人事が成立していた。

岩井を辞任に追いやったものは、宝樹の工作であるとみた左派は報復人事として一挙に宝樹追い落としに向けて走り出した。統一の提唱で労働戦線の流動化を招き、総評の危機をもたらしたものは宝樹であるという指弾であった。ことは全通の年末協定に対する下部の不満が導火線となったものだが、全通二月中央委での宝樹辞任は、戦線統一促進派に衝撃であったばかりか、岩井辞任とともに、戦後労働運動の主流として指導権を掌握してきた民同（民主化同盟）派の分岐点を示すものであったといえる。

「宝樹ショック」に続いて海員組合でも汽船部会で賃闘妥結の承認が得られず、南波佐間組合長が引責辞任、「南波佐間ショック」ともいわれた。七〇年安保、これに続く戦線統一の進展を軸に展開された最高指導者の交代劇であった。

四 豊かさへの挑戦

全労生は四十七年度の統一テーマを「社会的生産性の向上と高福祉社会の実現」―参加体制の確立と配分の適正化―においた。四十六年度中央討論集會に集約された決議の延長線上に活動の重点

を求めたものであった。

また、四月の第一回中央委員会で、これまでの構成が中央産別組織の代表のみであったものを改め、地方会議の代表も参加する構成にかえた。

中央研究集会は七月十四、五の両日開催。統一テーマに関し①内外環境の変化と日本経済②社会的生産性の向上と適正配分③参加体制の確立④福祉社会への取り組みの四点について中央委員会から考え方が示され、これに基づいて討議した。

この研究集会の結論として中央委員会はつぎのような基本認識を示した。

一、七〇年代は従来の経済優先、生産第一主義に抜本的な再検討を加えると同時にその軌道修正を実施することで政策転換を行う時代である。

二、六月のストックホルム宣言（国連の人間環境会議で示された「人間環境宣言」）は、自然のままの人間環境が、人間の福祉、基本的人権、さらには生存権享受のためとくに重要であることを強調したものであり、過日の四日市の公害裁判判決にみられるようにすべての経済社会発展計画の根本は、人間性の尊重にあることがあらためて確認された。

三、労働者生活の現状は物価上昇、住宅不足、公園・文化施設の不足など労働者福祉に密着した社会環境の面で著しい立ち遅れがみられる。従って生産性向上とその成果配分をめぐる問題についてはマクロ分野から国民福祉の見地で社会環境問題をすべて包含するものでなければならず、生産

性運動も単なる物的生産極大化から福祉極大化に發展させなければならない。

四、社会的配分の適正化実現の基本原則は、憲法二十五条の精神に立脚して、国民全体のナショナル・ミニマムを実現することであり、当然労働組合の参加体制の確立について強力な実践活動の展開が必要とされる（『労組生産ニュース一四九号』）

所得政策をめぐるわが国での論争は、昭和四十三年九月に経企庁の「物価・賃金・所得・生産性委員会（熊谷尚夫委員長）が「物価安定と所得政策」の報告書を、四十五年十二月には経済調査協議会（大川一司委員長）が報告書を提出、論争が展開されていた。四十七年五月二十三日、経済審議会の「物価・所得・生産性委員会（隅谷三喜男委員長）」は所得政策導入を否定する見解を出して注目された。

隅谷委員会報告は、所得政策の定義を「分配の実質生産量を上回る部分に対して直接影響を与える政策」とし、コスト・インフレに対応するのが所得政策で、実質生産費を上回る支出のデイマンド・プル・インフレは総需要政策であるとした。また、賃金と物価上昇との間に介在しているのは、労働需給のひっ迫で、中小企業の賃金が高いのは、人手を大手ととり合っているからで、大企業の賃金を抑えても消費者物価の上昇は抑えられない。結論として、所得政策はポリシイ・ミックスの中で検討することが正しい方向であり、物価上昇の要因に応じた適切な政策発動を前提として所得政策が考えられるべきである。現在までの判断材料からは、近い将来に対して所得政策の必要

性が強まるとは考えられないと主張したのである。

十一月二十四日、第十五回生産性労働問題懇談会が開かれ、生産性本部郷司会長は「公害解決へ国民運動の展開を」と題して講演、労使、地域住民で新たなコミュニティーをつくる必要があることを強調、このため新たに「社会経済国民会議」を設立する構想を明らかにした。

全労生の副議長として活躍してきた畠山恵次郎鉄鋼労連副委員長は健康上の理由から副議長を辞任、かわって西野正平鉄鋼労連副委員長が就任、また畠山氏は本部理事も退任したので、後任には宮田義二鉄鋼労連委員長が就任した。

中央委員の専門部会長では調査活動部会の内山恒久部会長（電労連）が退任して棚川喜八（同）に、広報部会の佐々木友治（鉄鋼労連）にかわって武田等（同）が部会長に就任した。

四十七年は政治的に激動に見舞われた。一月早々の佐藤ニクソン会談で沖繩返還日が五月十五日と決定、同日をもって正式に「沖繩県」が発足した。ついで二月二十一日にはニクソン米大統領が歴史的な中国訪問を実現、平和五原則を基礎に米中国交正常化をはかる共同コミュニケを発表、全世界をアツといわせた。佐藤首相は「沖繩返還実現まで戦後は終らない」と言明していたが、その実現を待って七年八カ月にわたる長期政権に終止符を打ち退陣、後任に田中角栄が自民党総裁に選ばれ、七月田中内閣が発足した。通産相時代の六月に「日本列島改造論」を発表していた田中首相は直ちに列島改造懇談会を設置した。総評、同盟ともにこれに参加、公害防止と社会的ひずみ是正

の立場から反対を意見具申した。

この影響で一挙に土地ブームを現出することになる。頭越しの米中接近に衝撃をうけたわが国は日中国交回復が課題となり、田中首相はニクソン大総領とのハワイ会談を経て九月二十五日訪中、日中国交正常化の共同声明に調印、十一月には衆議院が解散されて総選挙の結果、社会三一名、共産二四名増にたいし、公明一八名、民社一〇名減となり、この結果は折から難航の戦線統一に大きな影響を与えた。

戦線統一の動きは四十五年十一月統一世話人が発足していらい、構成で紛糾、四十六年二月、十一組合で拡大世話人会を結成、"見切り発車"した。九月には「実践的労働組合主義」を基調とする統一路線試案を決定、さらに四十七年三月、総評系の私鉄、合化、全国金属を加え十七単産で連絡会議を発足させることに成功、その後参加単産をふやし、二十二単産で構成した。総評は戦闘的労働運動の構築と官民一体の全的統一を主張して譲らず、民主的労働運動、議会制民主主義などを基調とした"清田メモ"ときびしく対立、民間先行統一促進派は四十七年十二月総選挙前の"見切り発車"を主張したが妥協、決着を総選挙後の一日に持ち越した。

四十七年注目すべき社会的事件としては二つある。

グアム島のジャングルに戦後二十七年間もかくれていた元日本兵・横井庄一が発見され二月二日帰国「恥しながら横井はただいま……」の名句を残した。ついで二月十日赤軍派五人が管理人の妻

を人質にたてこもった「浅間山荘」の大攻防戦が展開され、テレビのナマ中継の威力をみせつけた。

一月のベトナム和平協定調印でわが国はますます「昭和元祿」の平安を謳歌するかに見えた昭和四十八年は十月の第一次オイル・ショックで「経済大国ニッポン」は徹底的な打撃をうけることになる。

四十七年度の全労生中央討論集会は四十八年一月三十、三十一の両日、東京・九段会館で開かれ、全国から一、五九〇名の代表が参加して「豊かな環境への挑戦―社会的生産性の向上と労組の機能」をテーマに討論を行った。

集会は「社会環境の改善と労働組合」「賃金・労働時間等への取り組み」を柱に討議した結果、当面つぎの点に重点をおいて活動を展開することとした。①国民福祉の増進を期し、積極的な政策転換を②労使、地域住民の協力で公害絶無を③円の再切り上げを単純に調整インフレに置きかえる④時短・休日増加で豊かな社会を⑤労働戦線統一で高福祉社会を。

ところで四十八年の春闘（七三春闘）は「好況・物価高下の春闘」といわれ、労働側は大幅賃上げ要求で臨んだが、総評はこれに「政治春闘」の位置づけを行い、四月十七～二十日には初の年金スト（政治スト）として最大規模）を実施、さらに四月二十七、八両日の交通ストでヤマ場を迎えた。公労協ストは政府と春闘共闘委との政労会談でスト権、処分問題など七項目の合意文書で収

拾されたが、この間、国労・勤労などの順法闘争に憤激した乗客らが電車を破壊するなどの「上尾事件」「首都圏国電事件」が発生、政治スト、順法ストに対する世論は硬化した。賃上げはこれまでの史上最高で平均一五、一五九円、二〇・一％に達した。

とくに年金、健保改正などでストをもって闘うという方針は議会制民主主義の立場から許されないことであり、この点は、進行中の戦線統一連絡会議での対立点ともなっており「政治スト論争」が一つのネックとなり、路線問題で総評、同盟は譲らず、結局話し合いは暗礁に乗り上げ、七月十三日「戦線統一は二二単産会議では不可能」の一語を残して解散、挫折した。その後、民間先行による戦線統一を推進していた鉄鋼、合化、全織、電労連など一〇単産と全国民労協は十一月に「戦線統一の火を消さないため」政策闘争推進の母体として「民間労組共同行動会議」を発足させたのである。

なおこの七三春闘で政府側と春闘共闘側との間には秘密文書としての「念書」の存否をめくり、総評大会は大荒れに荒れるという一幕もみられた。

こうしたなかで全労生は、四十八年度の統一テーマを「社会的生産性の向上と豊かさへの挑戦」として活動を展開することになった。このため、政策課題として①産業構造の転換に対応する労組の立場を確立する②社会的分配の適正化を実現する③インフレ克服と物価対策を強化する④時短と余暇の活用⑤労働環境の改善・公害対策を促進する⑥人間性の確立を通じて生涯福祉の達成をはか

る⑦参加体制の確立によって新局面を打開する⑧国際連帯を強化するの八項目を問題提起とした。これらをめぐる研究討議は七月十二、三の両日開かれた中央研究集会で行われた。

労・使・中立および消費者の四者構成による「社会経済国民会議」の設立準備委員会が九月六日開かれたことは意義深いことであった。この社会経済国民会議の構想は、すでに全労生が提唱していた構想でもあり、労使協議制発展の第三のステップとして国民レベルでの協議体制を志向するものであった。したがって参加メンバーは経済諸団体、民間労組、地域別労使代表、学識経験者、消費者代表から成る。その設立趣意書によれば「福祉社会は既成の資本主義や社会主義の概念を超えた未踏の社会であり、その根底理念は相互扶助と連帯にある」とし、「人間中心の社会、自然と人間との平和的協調を基本とする第三の社会をめざすもの」であると強調している。

さらに、現存する地域エゴ、資本エゴ、階級エゴの対立と相克を排除し、高次の倫理を要求し、人間の自然欲求との闘いを展開し、団体・組織の社会的責任を明確にして旧い秩序から新しい秩序への脱皮をはかるものと主張している。

社会経済国民会議は十一月十二日正式に発足した。

これより先、十月二十二日には、APO及び本部と全労生の共催で初の労使関係シンポジウムが東京・平河町の全共連ビルで開催、アジア各国から代表が参加「多国籍企業と労使関係」「生産性意識の高揚」「生産性と労使関係教育事業」「生産性向上への動機づけ」「経営側からみた労働

生産性」「日本における生産性改善の労使関係上の手続き」「生産性と労使関係」などについて意見を交換した。

四十八年の最大の課題は第一次オイル・ショックの発生と狂乱物価、不況の深刻化であった。

十月、イスラエルとエジプト、シリアなどのアラブ諸国による第四次中東戦争の開始を機にO A P E C が原油生産の二五%削減と原油価格バーレル当り二・六二五ドルを約四倍の一〇・四六ドルに引き上げたことであった。

エネルギー需給の七割を石油に依存し、その九九・八%を輸入、うち七五%を中東諸国から輸入する日本にとっては事態は深刻であり、日本経済は激しいインフレに見舞われた。町からはネオンが消えテレビの深夜放送も自粛、ガソリン、紙などが不足、洗剤、トイレットペーパーの買いだめ行列が続いた。

このため四十八年度の実質成長率は前年九・七%を下回る五・三%に落ち込み、一方、消費者物価は前年比一六・一%の上昇となった。

激動期に入った昭和四十九年、全労生は二月一、二の両日、四十八年度中央討論集会を九段会館で開催、代表一、四八〇名が参加「激動期における労使の社会的責任―社会的生産性の向上と豊かさへの挑戦」をテーマに討議を行った。その結果①インフレを克服し労働者生活と雇用安定をはかる②人間尊重と人間性回復のための参加体制の確立と強化をはかる③福祉社会の達成と公害なき社

会の実現をはかる④企業の社会的責任を痛感し、労使の役割に徹することなどを中心とする決議を採択した。

この集会は全労生発足らしい十五周年にあたる記念すべき集会であり、運動にも一つの節目をもつものであったこと、さらに悪性インフレに石油問題が重なった未曾有の経済的、社会的危機のなかで、労組は本年度の質上げにどう対応するかに大きな関心が集まったことなどに大きな特色がみられた。

激動期における労使の社会的責任としては、まず第一に高度成長のなかでとり残された社会的ひずみ、とくに環境、公害、物価、生活福祉の解決なくして人間尊重を基盤とする「真に豊かな社会」の実現はあり得ないことを銘記すること。

第二に全国的課題であるインフレの克服のためには政府の政策ミスを追求、政策転換を具体的に実現させるための行動が望まれる。

第三にインフレから労働者を守るための賃上げは当然であり、賃上げがインフレを助長するといふ見解は現段階において通用しない。

しかし、労組も自らの力でインフレ抑制の努力を続け、社会的不公平を解消するための行動が強く期待されている。

中央対論集会記念講演で中山伊知郎一橋大名誉教授は「労使共栄の夢」が続いている限り、イン

フレは終息しないのではないかと指摘されたことは、労使にたいする一つの警告としてうけとめなければならぬと判断される。

以上が中央委員会としての見解であった。

なお、二月一日夜、十五周年記念パーティが東京・千代田区ホテル・グランドパレスで開かれ労働関係者二五〇名が出席した。

四十九年三月の消費者物価二四％という情勢をうけて、実質賃金は一月に四・九％、二月五・八％、三月三・八％といずれも大幅なマイナスとなった。

春闘共闘委、同盟、金属労協など労働側は一せいに「生活防衛」「弱者救済」「便乗値上げ反対」などの要求をかかげ、三〇％以上の大幅賃上げを目標に四十九年春闘（七四春闘）を展開、二月十日日には労働四団体「インフレ紛碎生活危機突破」で初の統一集会を開催した。春闘共闘委は「国民春闘」と銘打ったのが特徴であった。これに対し経済四団体は便乗値上げ自制を打ち出し、賃金・物価の悪循環防止を主張、賃上げは企業防衛、労働者生活防衛、国民生活防衛の接点で合理的に解決する方針をきめた。

こうしたなかで展開された七四春闘は公労協の三・一スト、私鉄・公労協の三・二六スト、四月十一日からの私鉄・公労協中心の三日間にわたる、戦後最大の「統一スト」態勢で終着を迎えた。

この結果賃上げ平均は二万八、九八一円、三二・九％と最高の賃上げを示した。

全労生は七四春闘の動向を十分ににらみながら、四十九年度の統一テーマを「産業構造の転換と社会的生産性」に焦点を合わせた。中央研究会は七月十八、九日の両日開かれ、インフレと今後の賃金問題、労働者の経営参加問題、社会環境改善策などについて具体的取り組みを研究討議した。

このあと、各労組はあいついで不況対策、インフレ対策、賃金対策を打ち出したが、五十年賃金交渉をめぐり、宮田鉄鋼労連委員長が実質賃金の引上げ要求を提案、天池同盟会長がこれに応じ、「自制賃金」要求に転じたものとして注目された。

全労生中央委員会事務局に篠原健蔵鉄鋼労連顧問・前住金委員長）が新任、井上は中央委員として活動することになった。

第四章 労使関係の新展開

—質的転換迫られた労働運動—

一 インフレと不況の克服

不況とインフレが同時進行する、いわゆるスタグフレーションという厳しい経済環境のもとで、「不況・インフレへの挑戦」を旗じるしに、全労生中央討論集会は五十年一月二十八、九の両日、東京・九段会館と千代田公会堂の二会場に全国からの代表一千名が参加して開かれた。「産業構造の転換と社会的生産性」をテーマとして開かれたこの集会では、当面する不況、インフレ下の賃金問題、低成長時代の生産性運動のあり方について活発な討論をかわし、「労働組合は何をすべきか」について結論を得た。

集会は「不況・インフレと賃金問題」「低成長時代の生産性運動と労組の役割」の二分科会にわかれて討論した結果、つぎのような決議を採択した。

今日のインフレを招いた原因が、政府の政策の誤まりにあることは間違いないが、そのインフレ

によって一番大きな犠牲をうけたのは労働者というに及ばず、国民大衆全体である以上、われわれはインフレの抑制を最重要課題とすべきであるとの合意に達した。その前提に立って①雇用の確保を最優先させ、そのためには構造の転換など国の施策を強く求めていく②賃上げについては実質賃金の確保をめざし、さらに実質価値を高めるため、福祉面での政策要求もあわせ行う③従来の賃金闘争が、労働組合のエゴイズムに終ってしまつたとの批判に応え、社会保障・年金の充実、預貯金の目減り保障など強力な闘争を展開する。

一方、産業構造の転換については①インフレの抑制を国民的課題として取り上げていく②不況が深刻化するなかで雇用の確保を運動の中心におく③経営参加、地域社会への参加、消費者運動への参加など、参加問題に積極的に取り組む④社会的に恵まれない階層への対策を進める⑤人間尊重の精神を貫き、分配の公正化を進めるなどを中心に社会的生産性運動を進めることを確認、「社会的生産性とは社会的公正をただす」ことであり、すべての行動をこの精神で進めていくことになつた。

前年十二月の鉱工業生産が対前年同月比一三・八%と激減、戦後最高の落ち込みを示し、有効求人倍率も〇・八と深刻さを加え、連日のように工場閉鎖、一時帰休、希望退職、採用取消しなど暗いニュースが紙面をにぎわしている状況の中で開かれたこの集会で、春の賃上げについても節度ある態度で臨むべきであり「インフレの克服なくして福祉なし」との結論に達したことは、従来から

の生産性運動の展開過程のなかでも、まさに画期的な事態であった。

この結論をうけて、全労生は三月中央委員会で五十年度の統一テーマを「インフレ・不況の克服と社会的生産性」とすることに決定、サブテーマとして①物価安定と実質賃金の向上②参加による分配の公正化③労働者の人間性尊重と雇用の確保④労働環境の改善、公害対策の強化⑤流通構造の改善と近代化⑥景気回復過程における企業行動の監視⑦労組間の国際交流の強化の七点とすることになった。

日本の春闘賃上げに異変を来した五十年の春闘（七五春闘）は明らかに日本の労働運動に転機をもたらしたものであった。

三木内閣の経企庁長官福田赳夫は七五春闘を「天下分け目の関ヶ原」とも「天下分け目の天王山」ともいった。

政府は、七四春闘が三二・九%という史上最高率の賃上げで終結したとき、すでに賃金・物価の悪循環根絶を描いていた。その具体策が「総需要抑制策」だった。オイル・ショックを乗り切るにはこれしかないという確信のようだった。先進諸国のように所得政策を導入する意志はなかった。

長谷川峻労相は「賃上げをインフレの元凶として所得政策の導入でこれを抑制すべきではない」と主張した。

四十九年八月七日、長谷川労相は大阪ロイヤル・ホテルで開かれた関西経協の講演会で「昭和五

十年三月までに消費者物価上昇率を一五%以内に低下させることこそ、五十年の春闘を合理的な
らか解決に向わせるための条件だ」と言明した。

政府による「物価大作戦」の展開だった。

福田―長谷川路線に労働側からたしかかな手ごたえを示したのは宮田鉄鋼労連委員長（J・C議長）
だった。宮田は四十九年八月の鉄鋼労連大会で「経済成長が鈍化したり、ゼロになれば、高成長時
代の『前年実績プラスアルファ』の要求方式は通用しなくなる。政府・財界がインフレ鎮静に効果
的なアプローチをするという条件さえ整えば、賃上げ要求にも社会的節度をもたせ、実質賃金確保
に重点をおくべきだ」

宮田のこの主張は労働界に大反響をよんだ。太田合化労連委員長は「労働運動指導者としての資
格を疑う」とまで極論した。

だが宮田は屈しなかった。「七五春闘の先陣は自ら承わる」と決意し「賃金自制論」ではなく「要
求方式の転換だ」とし、実質賃金確保のためには、物価値上がり分だけは何としても頂くと強調し
た。

宮田に呼応して立ち上がったのは天池同盟会長だった。天池は明確に「賃金自制」の立場に立ち
「現段階における一定範囲をこえる賃上げはインフレの収束を遅らせ、年金生活者などの恵まれな
い層の生活をさらに困窮に追いやる」と「社会契約的賃上げ」を主張した。しかし春闘共闘委は政

府の総需要抑制策をあくまで「日本型所得政策」と位置づけ、労働界は完全に二分したままで七五春闘に突入したのであった。

経営側の対応は「ガイド・ポスト」設立に向けて急速に走り出していた。「大幅賃上げの行方委員会」は「五十年度は経過措置として一五%以下、それ以降は一ケタ台にとどめる」との賃金抑制ラインを示し、さらに「雇用」か「賃上げ」か二者択一を労働側に迫った。終身雇用などの日本的雇用慣行もベアを優先させるのならば破棄もやむを得ないとする前代未聞の「ゆさぶり」をかけたのであった。

日経連の一五%ガイド・ポストは、経営側の指針にとどまっている限りは、実効性は一〇〇%とはいえなかった。だが、これを権威づけ、裏打ちしたのは二月十九日の衆院予算委での福田経企庁長官の説明であった。

「賃上げ二〇%になれば五十年消費物価上昇率を一ケタにおさめられない」

一五%以下でなければ物価公約にくるいが生ずるというものだった。これで日経連の一五%ガイド・ポストは政府の「保証」で勢いを増した。

主要企業では管理職の軒並み賃金カットが進行していた。タテ社会の日本企業で管理職層の危機感醸成は一般社員にも重大な心理的影響を及ぼした。

さらに『日経連タイムス』は「労使関係を第一と考えている管理職層は賃金について甘い」と断

言、今春闘では社長を前面に押し立てて「社長春闘」で局面を乗り切る決意を示したのである。

三月三日、桃の節句の当日、繊維大手の鐘紡とアルミ大手の日本軽金属が労組に「賃上げは定期昇給にとどめる」と提案、電機通信工業連盟も同様申し合わせを行った。鐘紡は全織同盟の勧告を無視して会社提案を受諾、激怒した全織同盟は統制違反で鐘紡を除名した。

七五春闘戦線は重圧感におおわれるなかで、三月十八日に日経連は金属四業種一〇社の社長会を開催したが、その模様が新聞に報道された。「稲山新日鉄会長（日経連業種別部会代表）がリーダーシップをとり、一五%以下の賃上げに同意」という内容だった。

宮田J.C議長は直ちに日経連に「団交無視」と抗議したが、日経連は報道内容を否定し「賃金交渉を律するような申し合わせはしていない」と述べた。立証は困難であり、労使の「喧嘩わかれ」に終わった。

四月九日、スクラム・トライを組んだ鉄鋼大手五社と造船大手八社労組に同額の一万五、五〇〇円の回答が示された。定昇込みで鉄鋼は一万八、三〇〇円（一四・八七%）、造船は一万八、二〇〇円（一四・九八%）で一五%以下にピタリあてはまる回答だった。

自動車は日産一万五、四〇〇円（一四・九四%）トヨタ一万五、六五五円（一四・九四%）化繊も十月以降一四%、電力も一万八、二〇〇円（一三・七%）で解決した。

電機は関西家電が四月から九%、その他は九%プラス解決一時金〇・三六カ月で妥結。

私鉄総連は中労委が十二年ぶりに職権あつ旋に乗り出したが、あつ旋不調、平田会長は異例のあつ旋経過を公表「一万七、〇〇〇円（一四・一四％）を明らかにした。これが公労委調停の基準となり、四月十日未明一万七、二〇七円（一四・一三％）で仲裁に移行、未解決の私鉄は十三日の第三波四八時間ストを前に経営側が中労委案と同一内容の回答を示し、七五春闘は主力単産がすべて鉄鋼のワク内で解決した。

「まったくへんなくあいだった。交渉相手が誰なのかさっぱりわからない。事務担当でもないし、社長でもないし、いつの間にか稲山（新日鉄会長）さんと古賀（造船工業会会長）さんの二人だけになつていた」と読売新聞四月十九日付は鉄鋼・造船労組幹部の「ため息」まじりの発言を伝えた。

「労働運動三〇年、委員長七年だが、これほど苦しかった春闘はなかった。外圧で、がんじがらめにあつた初のケースだ」と宮田鉄鋼労連委員長は語り、「深夜午前零時すぎ、フト一人で自宅から外出することもたびたびあつた」と苦衷をのぞかせた。

新日鉄の小松常務は「ものがいえなくなるような悲壮な気持ちだ」としながらも「政府・他産業からの圧力はうけていない。ガイド・ポストも特に意識しなかつた」と複雑な表情をみせた。

福田副総理は鉄鋼賃上げについて、こともなげに「英知を集めた良識ある回答」と讚えた。

七五春闘の掉尾を飾るにふさわしい政労快戦は、エリザベス英国女王の来日と公労協のストが重なり、十日朝の新幹線に女王をお乗せすることができなかうかの政労のカケヒキだった。だがい

ま一步のところ、間に合わなかった。

四月十日午前十時十二分発の「ひかり一三七号」はついに「女王列車」の榮譽をになうことなく、品川車庫に眠った。政府・国鉄当局には痛恨事だったが、帰路の十二日には京都からの乗車を果たされたので女王のご希望は曲りなりにもかなった。この時の女王のおことばは「ストには驚きません」だった。

「女王列車」の実現を政治的にスト切り崩しの突破口にされることをおそれて反対した国労も「女王列車」そのものには反対せず、富塚国労書記長は「一本だけサビ落としての監視列車を走らせるなら、組合管理下の「女王列車」は実現できる」と胸をそらした。長谷川労相は「サビ落としてはなく、ストそのもののアカ落としが先決だ」とやり返した。

これまでの春闘の流れを変えた七五春闘は、その背景に政府・財界一体の賃金抑制策があったことはむろんだが、労働側にも「節度ある賃上げ」でインフレの収束を望んだ姿勢が大勢を支配し、春闘共闘委は最初から四月決戦と五月決戦の二本建てで、その間に統一地方選挙をはさむという「サンドイッチ春闘」はかえって精力の分散化を招いて実効をあげ得なかったのである。

太田化合労連委員長は七五春闘を「春闘共闘委の惰性的指導がもたらした悲劇だ」とし、「どしどしやぶりの雨の中で火繩銃で対戦したようなもの」と皮肉り、自らは『春闘の終焉』を著わして春闘の転換を促がした。

七五春闘の賃上げは平均一万五、二七九円（一三・一％）で、三月の消費者物価上昇率一四・二％を下回った。

二 雇用確保と実質賃金向上

三月一日、日本生産性本部は設立二十周年を迎え、記念式典を開催したが、「生産性運動二十周年宣言」―新しい成長を求めて―は要旨つぎのようなものであった。

「現代経済はまさに重大な転機に逢着している。有限な地球は、環境と資源の両面から経済活動に厳しい制約を課する。日本経済は高度成長から安定成長への転換を標識とせざるを得ず、量的拡大主義から質的充実主義への移行は必至の道程となっている。

われわれはこの機会に、あらためて生産性の理念と運動の方向を考究し、つぎのごとき考え方と確認した。

経済活動は、人間社会の福祉の増進を目標とし、価値の生産とその公正な分配とを社会的任務とする。生産性は、経済活動の任務達成の度合いを示す中核的理念である。

生産性運動は本来、経済活動にかかわる運動であり、運動展開の基本原則は不変である。しかしながら内外にわたる経済条件の変化は、運動に方向の転換と新たな課題への取り組みを要求する。これに応える道は、単なる量的生産性の増大から、自由と公正に基づく質的生産性向上へと基本的

にその視点を転ずることにある。

かくてわれわれは、生産性運動二十年の歴史を背景に、来るべき七〇年代後半の情勢を展望して、運動の課題を次の如く定め、これが達成を期するものである。

一、自由主義体制を基調とし、社会経済の新段階に照応する企業観の確立と普及に努力する。

二、わが国の土壌に即した参加制度を推進し、合意による労使関係近代化の一層の前進をはかる。

三、企業のコスト低減と産業の合理的編成による資源有効利用の推進に寄与する。

四、産業構造高度化の基礎をなす革新技術開発のシステム化を促進する。

五、生産成果の公正な分配と所得の公平な再分配による福祉の増進に努力する。

六、国際競争力の培養にとともに国際経済の新秩序形成への参加を推進する。

この二十周年宣言とともに、「新時代の生産性綱領」が同時に公表され、生産性の理念の展開、生産性運動の今後の課題について体系的な理論形成を示した。とくに今後の課題としては①新しい有効競争秩序の確立②新しい企業観の確立③参加制度の確立④資源の有効利用⑤技術開発の積極的推進⑥分配の公正と福祉の増進⑦国際経済の新秩序形成への参加をあげ、これらの問題と取り組むに当っての綱領的基本原则を明示したのである。

五十年度の中央研究集会は七月十、十一の両日、一五〇名が参加して開かれ、年間統一テーマ

「インフレ・不況の克服と社会的生産性」を主題に研究討議、インフレと賃金問題、低成長下の労働運動のあり方についての意見をかわした。

同監とJCは七月二十四日「働くものの生涯生活ビジョン」を発表した。折から三木首相の政策ブレインが「希望と安定のある生産設計計画」を発表するなど「生涯ビジョン・ブーム」の風潮が強かっただけに、労組の提起した生涯ビジョンは多くの反響をよんだ。このビジョンでは「今後五年間の平均実質成長率を七%、政府固定資本形成に占める公共住宅など住宅関連資本投資の割合を五年後に二九%、財政支出に占める福祉関係費用を同様五年後には五〇%にすることが必要である」と強調した。

このビジョンは『古典経済学に対する挑戦』ともいわれた、河野徳三（同盟調査局長Ⅱ当時）はつぎのようにいう。

「石油危機に便乗した極端な低成長路線はとるべきでない。極端な低成長のもとでは、雇用も生活福祉も向上は期待できないからだ」

また千葉利雄（鉄鋼労連調査部長Ⅱ当時）は「福祉的勤労者生活の確立には名目賃金の向上だけではなく、年金・住宅など社会的消費領域の改善を含めた総合的な生活向上が必要だ」と説明した。要するに、低成長時代の生活闘争は国民全体を包含した要求を国民経済的妥当性と実現可能性に裏付けられた整合性あるプログラムとして設定し、これを国の経済運営のワク組みの中に組みこ

ませていくことが大切という論拠であった。

五十年の労働運動で注目を浴びたものに、史上空前の公労協の「スト権スト」があった。三公社五現業の労働基本権問題に対処するため設置された公共企業体等関係閣僚協議会（四十九年八月設置）の専門委員懇談会の答申が大詰めに近づいた十一月十五日の公労協戦術委員会（国労・動労は新幹線、国電については十一月二十六日から二十九日まで九六時間スト、十二月三日から五日まで七十二時間スト、在来線は二十五日発の長距離列車の指名スト、二十六日から二十五日まで全国拠点波状ストを決定した。専門懇は二十六日答申を行い、「民営にならない限りスト付与は認められない」とする多数意見に「条件付一括付与」の少数意見を付した。政府はこれをうけて、十二月一日、関係法規の必要な改正を行う方針を決定したのみでスト権そのものには直接ふれなかった。

この間公労協とくに国・動労は二十六日以降十二月三日まで八日間ストを打ち抜き、世論を考慮して収拾した。

公労協はこのスト権ストで一挙に「スト権奪還」をからとろうとしたが、逆に経営形態を含めて労使関係検討という方向に逆戻りし、また、物情騒然たる情勢をつくって一定の譲歩を求めるといふ従来の闘争路線は全く通らず、以後公労協は立法化闘争に軌道修正せざるを得なくなった。

全労生の篠原事務局長はいう。

「公労協の『ガラ打ち』ストは初めてだろう。公労協の目算がはずれアセリが出た。条件付き付

与は暗黙の合意だろう。話し合いをつくさず、力対力の抗争をやるとき、つねに犠牲を強いられるのは、民・百姓”であることを肝に銘じてもらいたい”

井上甫全労生企画情報部長は「結果的にはトランプでババをつかまされるのは国民大衆であることは明瞭。借金のつけまでおしつけられることになった。日本人社会特有の甘えの構造を徹底的に分析究明しよう」と述べた。

五十一年はロッキード事件が国民の注視をさらい、三月十六日からの国会での証人喚問で「オプシオン」「ピーナツ」などの言葉に疑惑が深まる。七月二十七日は田中角栄前首相が外為法違反容疑で逮捕され、事件は核心をついた。

全労生の五十年中央討論集会は二月三、四日の両日、東京・九段会館で代表一千名が参加して開かれ「雇用確保と実質賃金向上への道」をテーマに、当面する不況克服、雇用、賃金、減税等、減速経済体制下の生産性運動について討論した。五十年度の統一テーマは「インフレ・不況の克服と社会的生産性」であったが、総需要抑制政策の行きすぎで多くの産業、企業は深刻な経営難におちいり、ほとんどの産業で操短・一時帰休・人員整理などが行われ雇用不安は徹しさを増しているという情勢、さらには日経連が「ガイド・ゾーン」を発表して「ゼロ」か「一ケタ」で賃金アップ闘争を押し切ろうとしている状況に即応して、焦点を「雇用確保と実質賃金向上」にしぼったものであった。

討論の結果、第一の雇用確保については、当面の要求として雇用保険制度の改善、その他年金制度の改善や解雇制限の立法化、新規採用の促進、身障者の雇用拡大、定年延長や雇用安定基金の設立など、近代国家にふさわしい雇用政策の推進を政府に要望することとした。

第二の実質賃金の向上については、労働者の実質生活水準を維持向上し、景気の転換をはかるためには、最低、物価上昇率を上回る賃上げが必要である。とくに現在の低迷する景気に対する刺激策としても、ぜひとも個人消費の伸びが必要であり、そのためには実質賃金の向上が絶対条件であるとともに、政府の経済政策も、国民福祉向上の点から、減税、最賃制、年金、医療など社会保障制度の充実に向けて前向きに進められなければならない。そのためにも参加体制の確立をはかるべきであるなどの決議を採択した。

全労生の五十一年度統一テーマは「新しい成長への道と社会的生産性」と決定、運動の基本を経済概念としての私的生産性の領域から福祉の充実と向上に結びつく社会的生産性の向上に転換し、社会的公正を是正して適切な分配を通じて質量両面にわたる豊かな人間社会をめざすことにおくこととした。

この方針にそって、中央研究集会が七月六、七の両日、東京・平河町の都市センターで開かれ、代表三〇〇名が参加して「新しい成長への道と社会的生産性」をテーマに活発な討論を行った。

春闘方式発足以来的初の前年を下回る要求ではじまった五十一年春闘（七六春闘）は、いずれも

獲得目標を「実質賃金の確保」においた。

これに対して日経連は「産業によっては賃上げ休止、賃上げしても一ヶタ台がせい一杯」とし、さらに「雇用か賃上げか」の二者択一を求めた。

金屬労協（ＪＣ）は「集中決戦」体制をとった。電機労連がＪＣ共闘に回帰し、軸足をＪＣに移したため、ＪＣ四単産の集中決戦のなりゆきが注目された。これに対して経営側は、四業種のトップ一、二位企業八社労務担当による「八社懇」を設け、情報交換と金額調整に乗り出したことが注目された。

金屬回答は鉄鋼に定昇込み一万二、〇〇〇円（八・五％）の回答があったのをはじめ四業種がほぼ「横並び一線」的水準の回答が出た。私鉄・公労協の賃金も鉄鋼のワク内で妥結した。

この春闘では労組内に一方では「二連敗」とする批判と、他方では「勝った負けたの論議の時代は終わった」とする評価との二つの見解の差がみられた。

春闘結果は労働省調べで一万一、五九六円（八・八％）、日経連調べで一万一、七七五円（八・八％）、公労委の仲裁裁定が八・八％、三月時点の消費者物価上昇率が前年同月比八・八％、五十一年度政府見通し物価上昇率八・八％といずれもみごとに数値が揃った。これは全く珍しいことであった。

こうした空気を反映して研究集会では、新しい指導力を求める声も強かった。

集会で合意をみたのは「賃上げが物価上昇分にもみたくない敗北だという見方は誤りであり、経済の変動期では長い目で判断すべきだ。賃金は経済を離れて一人歩きはできない。実勢を無視した賃上げはインフレを誘発する」などであった。さらに労働者の人間尊重を基盤とする福祉型雇用政策の実現が要望された。

全労生の役員は篠原健蔵事務局長が退任、後任は当面井上甫が事務局長代行に就任した。また西野正平副議長、中央委員では滝山勝久（自動車総連）森谷正夫（造船重機労連）妹尾匡亮（鉄労）が退任、副議長に森重清（鉄鋼労連委員長代行）、中央委員に得本輝人（自動車総連）らが就任した。

五十一年の動きのなかで重視すべきは、十月七日、待望の「政策推進労組会議」が、結成されたことであった。七〇年代の労働戦線統一が挫折したあと、「民間労組共同行動会議」が重要民間単産の連携の場であったが、電機労連や新単産別系各単産の参加が得られないまま推移、電機労連の決断によって十六単産、三五〇万人を結集、新たな政策・制度要求の推進母体として発足することになったものである。むろん、将来的には労働戦線統一の母体ないし受け皿としての基盤を蔵したものであることは否定できなかつた。

七月総評大会は市川―大木ラインにかわって楨枝―富塚ラインによる新執行体制を選出した。

三 新たな政治・経済情勢

戦後初の任期満了による総選挙は五十一年十二月五日に実施された。選挙の結果、定数は正で二〇名ふえたにかかわらず自民党は単独過半数を割ることになり、保守系無所属の入党を追加して二六〇議席となり辛うじて過半数を制したものの、参院同様、衆院でも「保革伯仲」「与野党伯仲」の新政治情勢が現出した。この選挙ではじめて社・公及び公・民の選手協力が行われ、また自民党離党の河野洋平氏が「新自ク」を結成して改選前の三倍強と勢力を伸ばした。

昭和五十二年はこうした新政治情勢のもとに幕をあけた。

全労生の五十一年度中央討論集会は、二月三、四の両日、東京・九段会館で開催、代表一千名が参加「新しい成長への道と社会的生産性―新しい政治・経済と労使関係の転換を求めて」をテーマに討論を行った。

その結果、新しい政治・経済と労使関係の転換を求めてと題する決議を採択し「保革伯仲の新たな政治局面は、健全にして民主革新を願望する国民各層の声の高まりである」とし、社会的不正の一扫、福祉国家の実現を待望している情勢のもとで、全労生当面の実践課題として①安定成長をめぐす政策強化②雇用の安定確保と拡大③インフレ抑制と国民生活の安定④福祉生活及び生活の質の充実⑤経営参加の新展開と労使関係の確立⑥経済協力と国際協調体制の確立⑦新しい時代の流れ

をつくる労働運動の展開をあげた。

五十二年度の統一テーマは「新しい政治・経済と労組の対応」に決定した。また、「労組生産性ニュース」は、三十四年の「企画実践ニュース」創刊から通算二〇〇号を迎えたので五月一日を記念特集号として発行した。

七月行われた参議院選挙では、自民、社会、共産の各党が改選議席数を下回り、公明・民社両党が上回る結果となったが、自民は諸派・無所属を追加して単独過半数を維持した。

七月二十一、二の両日の中央研究集会では統一テーマを研究討議した結果、運動の基調を①政治・経済の新しい変化②政治・経済の流れをかえる方策③新しい社会経済体制と社会的生産性への取り組みにおいて活動することで意見を集約した。とくに民主的革新勢力結集のためには、民間主導の戦線統一が急務であることも指摘された。

五十二年の春闘は「一兆円減税」でフタをあげたが、同盟天池会長構想にある「賃闘対策民間労組会議」が曲折のうえ「七七賃闘対策民間労組会議」として発足したことや、私鉄総連が中労委依存方式を脱皮、自主交渉、事後対処方式を用いたこと、金属労協がはじめて、妥当基準を設けたことなどが注目された。結果は額で前年を九四〇円上回り、率で同率の一万二、五三六円、八・八％となった。

この情勢のなかで全労生は十二月八日初の「七八賃闘中央研究集会」を東京・芝の中退金ビルで

開き、構造不況と円高下の賃金闘争に対処する認識を深めた。この集会には労組幹部一七六名が出席、盛会だった。

全労生にとって、九月二十一日の化学・エネルギー労協の結成も有意義なものであったが、さらに注目をひいたものは、秋の第八二臨時国会で、総評の違約により、労働四団体が一致して成立をはかろうとした「特定不況業種離職者臨時措置法案」が不成立になったため、労働四団体の共闘が一挙に崩壊したことであった。これは、参院段階で「健保・国鉄」と一括成立をはかる自民党と、「健保・国鉄」は絶対廃案に追い込むという社会党との国会対策のスレ違いから、三法案ともつぶれたのであった。

ゼンセン同盟にとって、離職者法案の成立は、まさには「昊天の慈雨」だった。山田ゼンセン同盟書記長は「言葉ではいいあらわせぬ憤激」を感じ、直ちに総評不信、共闘凍結を働きかけ、同盟・新産別がこれに応じた。富塚総評事務局長は「頭を坊主にして酒をついでまわれば、すぐ元どおりになる」とタカをくくっていたが、『総評不信』のシヨリは大きかった。離職者法案は結局十二月の短期臨時国会で成立するが、この事件が契機となり、翌五十三年九月の鉄鋼・ゼンセン同盟両労組大会での「八〇年代初頭における民間労組先行による戦線統一」方針の提起となるのである。

五十三年一月三十、三十一日の両日、全労生五十二年度の中央討論集会が東京・品川公会堂で代表八百名が参集して開かれ、当面する円高問題、構造不況、雇用問題、賃金闘争、参加体制を含め

低成長時代における生産性運動などについて活発な討論を行った。

その結果、①構造不況と円高にどう対処するか、②雇用の安定と拡大をはかるために、③低成長時代における生産性運動、④連合時代の到来と労働戦線の結集、⑤参加体制（経営参加、政策参加）の充実強化、⑥国際労働運動を通じての連帯と協調を重点に、新時代の開拓者としての使命を全うすることを確認した。

同盟は一月の定期大会で①当面民間労組を中心に再編統一をめざす②統一の条件は労働組合主義を基調とし、左右の全体主義に反対する、国際自由労連を志向する強固なナショナルセンターの確立をめざす方針を決定していたから、この集会でも戦線統一に関する積極的意見がのべられた。

三月十日、全労生中央委員会は、本年度の統一テーマを「構造不況下における労使関係の新展開」として、さきの中央討論集会で集約した六項目の実践課題をさらに推進していくことになった。またこの中央委員会で全鉱（総評）と同盟建設労協の二組織の加盟を決定した。

減量経営の嵐が吹きすさび、雇用調整策が強力に展開されるなかで、五十三年の春闘は立ち上がりから佐世保重工・ジャパンライン、住友軽金属、安川電機など「賃上げゼロ」の経営側通告に接した。

労働戦線の分裂状況もひどかった。前年末の離職者法案に端を発した労働四団体の共闘修復はまだ崩壊したままの状況だった。JC陣営内では自動車の「ドリフト論」が表面化、ドン底不況の鉄

鋼を上回る決意を明らかにして、J Cはついに二本建ての妥結基準を設けるなど苦悩をみせつけた。結果的には、自動車に風圧がかかり、電機も難航、J Cの「同時・同額」集中決戦体制は分極化で終わった。

私鉄総連も運賃値上げのからみで電力へ右へならへの状態となる始末で、マスコミは「雇用不安下の春闘」「円高春闘」「長期不況下の春闘」から「鉄冷え春闘」「分散春闘」「宮田花道春闘」から「司令部なき迷走春闘」などと、あらゆる形容を用いたが、五十三年春闘に、政府・財界の風圧が強力であったことは否定できないところであった。労働者平均で八、九五八円、五・七%の賃上げに終わったのである。

春闘後の六月二十二、三の両日、中央研究集会在東京・渋谷の薬学会館で開かれ、代表二二〇名が参加、構造不況下の労使団体について討議した。

井上事務局長代行は産業構造の変化には事前協議での対応、景気回復の緊急政策では公共投資の効率的運用を、積極的な雇用創出策と内需拡大などを問題提起、これを中心に意見をかわした。

全労生副議長の鉄鋼労連委員長代行森重清は九月末で退社したが、退社の弁で「人間は絶えず見直し、自分を変えることによって成長する」のことは『労組生産性ニュース』に残して去った。全労生組織にとっても含蓄あることばとしてうけとめられた。後任には鉄鋼労連副委員長の清原延行が就任した。

第三回の化学・エネルギー産業労組シンポジウムが十一月九日開かれた。五十一年いろいろの実績の上に立って、しかも化学・エネルギー労協の結成という事態をうけて、六〇名の参加者が基調講演、パネル討論に熱心に耳を傾けた。

ついで十一月二日には第一回の機械・金属産業労組シンポジウムが開かれ、当面する不況克服策について基調講演とパネル討議で理解を深めた。

四 省エネと生産性運動

この年十一月、全通のいわゆる「マル生」反対闘争が展開された。全通は春の公労協統一闘争の過程で「ストに入れば前年の五・四名古屋中郵事件最高裁判決をタテに本部捜索必至」の情報で一気に戦術的撤退スト中止を決定した。これが執行部不信につながり、七月大会で執行部は「この一年の闘いで信を問う」と言明、年末闘争の主目標に当局の労務政策変更、すなわち「反マル生闘争」を選んだのであった。この闘争は七年前の国鉄反マル生闘争と全く同一軌道を踏襲したもので、全通は当局の不当労働行為として五三件を公労委に提訴、公労委は年末年始の事情にかんがみ、一月二十日まで闘争を一時中断せよとの公労委審査委員長メモを提示、当局は受諾したが、全通はそのまま越年、一月四日中断指令を出したが、年末年始の郵便はこの闘争で大混乱におちいり、特に年賀郵便は一月一日現在で六九・三%の配達率となった。

宝樹元全通委員長はいう。

「年賀郵便は『聖域』であつた。ボクが在任中は絶対手をつけてはならぬものであつたが、ついに全通は『聖域』に乗り込み、玉砕戦法をとつた」

全労生としてはこの全通反マル生闘争に対して、国労の場合のような声明は出さなかつたが『労組生産性ニュース』二一九号で「全通の『反マル生闘争』を糾弾する」と題する論説をかかげ、マル生Ⅱ生産性向上Ⅱ不当労働行為とする認識が根本的誤謬をおかしていると次のように指摘した。

「マスコミ報道がマル生Ⅱ生産性向上運動と脚注をつけて報道しているのはまたかと驚きの念を禁じ得ない。『マル生』とは労組が便宜的に使用したもので、郵政内部の『うちわ喧嘩』に経済問題である生産性向上が引き合いに出されること自体が奇妙である上に、マル生Ⅱ生産性向上Ⅱ不当労働行為の形で結びつけることは本質的な誤まりである。われわれはマル生Ⅱ生産性向上という認識が労働運動の正しい軌道をゆがめることを絶対に阻止しなければならない」

昭和五十三年、すなわち一九七八年は、八〇年代の労働戦線統一への出発点でもあつた。さきに述べた一月同盟大会決定に続いて、九月鉄鋼労連大会は「民間先行の統一は政推労組会議中心で、多数結集の決断の時期」とし、ついでゼンセン同盟大会は「政推会議を重視し、八〇年代初頭の民間先行統一のため①労働組合主義を基調とする②相互信頼を基盤とする③運動は力と政策を基本とする④国際的には国際自由労連支援を方向とする」との方針を決定したのである。

鉄鋼・ゼンセンの「見事な連繋プレー」が翌年の劇的な舞台転回をもたらしたのである。

昭和五十四年は一月のOPEC（石油輸出国機構）の原油価格引き上げで幕をあけた。いわゆる第二次オイル・ショックのはじまりであった。原油価格は、さらに、四月、七月と引き上げられ、このため五十三年まで続いた円高基調は一転して円安基調となり二五〇円で割り込む情勢となった。先進国はいずれも省エネルギー対策に懸命となり、わが国も「石油消費節減対策」を決定、六月の東京サミットも、エネルギー対策が最大の焦点となり、石油輸入抑制目標が設定された。

一方、三月末、ECの秘密文書が洩れ、「西欧人の目には、うさぎ小屋と変わらぬところで暮らしている働き中毒の日本人」の表現が注目を浴び、日本政府は「不適切な表現」と抗議した。

この年、全労生は満二十周年を迎えたのである。

古賀全労生議長は年頭所感でつぎのように述べた。

「二十年の歳月を顧みれば一つの節目を迎えていることは間違いないありません。急激に変転する環境に対して、生産性の原点からの再認識と問題点を回避することなく積極的な運動展開への転換も課題の一つだといえます。道は一筋です。確信をもって生産性運動の発展に力を尽したいものです」(『労組生産性ニュース』一月一日号)

創立二十周年を記念しての全国労組生産性中央討論集会は、二月八、九の両日、東京・九段会館で代表八五〇名が参加、「産業構造の変革と労使関係の新展開」をテーマに開かれた。この集会で

は全労生二十年の活動回顧と展望をはじめ「成熟社会下の労使関係と日本の進路」「七九春闘と日本の労使関係の新展開」「八〇年代の経済社会と労働運動の新展開」などを中心に講演、パネル討議、討論総括が行われ、要旨つぎのような創立二十周年宣言を採択した。

「今日、わが国をとりまく国際環境は一段と厳しさを増しており、国内的には構造不況業種を中心に、いぜん雇用不安が続いている一方、巨額な貿易収支黒字に対する国際的非難が高まっている。

これからの日本経済は、ますます強まる世界的な環境制約と変化の中で成長を考えていかなければならず、企業をとりまく諸条件も一段と複雑さを増していく。それに対応するには産業再編成や構造転換が課題となっていくが、そのためには新たな生産性運動が一層重視されなければならぬ。世界経済の調和ある発展と社会進歩に寄与しつつ、わが国経済の安定成長路線の定着化をはかり、社会的公正分配を前提とする国民福祉の増大をはかるためには、労働組合の果すべき社会的責任は極めて重大である。われわれは人間性尊重を基盤とする豊かな社会を創造していくために、世界的視点から生産性運動をとらえ、真に民主的な労働運動の結集を進めながら、労働者の参加体制を確立していかなければならない」

なお二十周年記念パーティーが集会閉会后、九段会館・美容の間で開かれ、政・労・使のトップ二八〇名が参集、盛大に行われた。また、全労生は二十周年を記念して『八〇年代の労働運動』――

産業構造の変革と労働運動の新展開―(6版四三五ページ)を刊行した。

全労生二十年に錦上花を添えたものは、古賀議長が春の叙勲で勲二等瑞宝章を授与されたことであった。民主的労働運動の発展と生産性向上運動に貢献した功績によるもので、全労生にとって、まさに「おめでた二重奏」であった。

全労生中央委員会は、五十四年活動の統一テーマを「八〇年代における社会的生産性運動の新展開」におき、七月十一、二の両日、東京・九段会館で中央研究集会を開催、二三五名の代表が参加した。雇用安定と国民福祉の追求、労使関係の維持発展策が焦点となった。

化学エネルギー労協は八月三十一日の第三回定期総会で、これまで国内は日本化学エネルギー労働組合協議会、国際は国際化学エネルギー一般労連日本加盟組合協議会の二本立てで運営してきたのを改め、新組織として日本化学エネルギー労働組合協議会(化学エネルギー労協、ICEF・JAF)として一本化、さらに化学総連の一括加盟も認めた。

全労生はこれをうけて十月、化学エネルギー労組シンポジウムを、また十一月には機械・金属労組シンポジウム、十二月には初の交通・運輸労組シンポジウム、同じく十二月七日、九段会館で「八〇年代課題への模索と挑戦」をテーマに八〇春闘への基本的考え方に関するシンポジウムを開いた。

なお、今年度、副議長に新たに飯田喜久男(電力労連会長代理)が就任した。

この年の五十四年春闘は、全般的には平穏に終始したが、内実は異変・波乱があいついだ。前年の長期不況、円高、雇用不安とは様変りの景気回復を底流に、病み上がり、体質下の春闘であった。太田元総評議長の東京都知事選出馬もあって、総評は「政治春闘」を求心力としようとしたが失敗、ストなし春闘への意欲が動いた。

金属労協は集中決戦を「共闘強化」におきかえた。造船不況で造船重機労連がJICの妥結基準から離脱する方針をきめ、私鉄と公労協は三度目の公労協先行私鉄移行となったことなどが特徴であった。賃上げ平均は九、六一五円、五・八三%となった。

前年から始動した戦線統一への動きは、五十四年三月、中立労連と新産別が「統一達成への触媒役」として総連合を結成、直ちに総評、同盟と四団体共闘修復を働きかけた。

九月六日、塩路自動車総連合会長が統一準備会の前段としての「統一を進める会」の設置を提唱、総連合が触媒役をつとめた結果、団体間の合意が成立、五十五年九月三十日「統一推進会」が発足した。

第五章 人間と技術の調和求めて

— 180年代実践要綱と国際時代の到来 —

一 人間性尊重の生産性運動

一九八〇年代の開幕。それはM E革命の開幕でもあり、国際時代の到来でもあった。二十一世紀を視野のうちに入れてもおかしくない時代の訪れであった。

その第一年、昭和五十五年は、日本生産性本部創立二十五周年の記念すべき年でもあった。

全国労組生産性討論集会は、一月二十八、八の両日、東京・九段会館において開かれ「八〇年代課題への模索と挑戦」をテーマに「八〇年代における社会的生産性運動の新展開」「高価格石油時代の経済政策と日本の進路」「八〇春闘と労働運動の課題」「八〇年代の日本の労使関係」などの問題提起に加え、「八〇年代の経済社会と労働運動の課題」についても討論が行われた。

集会では井上事務局長から①労組の政策・制度要求の強化と参加体制の充実②産業再編成・構造

改革の推進過程における雇用創出対策の強化③賃金・福祉政策の見通しとライフ・サイクル問題への取り組み④エネルギー問題に対する認識を喚起し、省エネルギー対策の徹底⑤国際労働運動全般の視野に立つ生産性運動の推進が八〇年代の最重要課題であると問題提起した。決議では「これまでの基本的立場を堅持し、国際的には南北問題を中心とする国際経済の調和ある発展と労組間の国際連帯の強化、国内的には参加体制の確立によって社会的に適正な分配をはかり、社会的不正を排除し、福祉と繁栄のための運動を強力に促進する」ことを宣言した。

集會に先立つ一月二十二日には、東京・平河町の世界クラブで十カ国労組幹部代表五十名による労組幹部指導者国際シンポジウムを開催、ナラヤナン I C F T U 会長、オドンネル A F L ・ C I O 副会長が参加した。

三月十八日、日本生産性本部創立二十五周年を記念する「生産性運動二十五周年記念式典」が東京・ニューオータニで開かれ、二十五周年宣言と八〇年代生産性綱領が発表された。二十五周年宣言では、これからの運動目標を①収益性と社会性を統合する企業総合社会成果概念の開発普及②高齢化社会の雇用確保と経営活性化③企業運営労使協議会の拡充④資源最適利用の体系と方法の創造⑤研究開発の総合化、高度化⑥生産性運動による国際社会の同時的存立におくことを明らかにし、八〇年代生産性綱領では現代社会と生産性運動、八〇年代生産性運動とその目標を理論的に説明したものであった。

五十五年春闘をめぐる労働側の戦略は「右手で合理的賃上げ、左手で物価抑制（塩路自動車総連会長）」が基調となった。

造船が戦列に復帰したJ・C共闘は「格差圧縮と昨年実績以上確保」でのぞみ、電機は経営側のガードが固く一二時間ストを執行という波乱を生じた。私鉄は始発から一時間四十分程度のストで収拾、「九分咲き春闘」といわれた。公労協は富塚指導で総評系労働側委員の辞任という挙に出てストを収拾したが、労働側委員辞任劇を演じたにしては結果は僅か二円の積み上げに終わった。平均は一万一、六七九円、六・七四％で、労働側は一般的に「ワリを食った」春闘といわれた。

「資源・エネルギー制約下の生産性運動」を統一テーマに七月二十三、四の両日東京・渋谷の薬業会館で開かれた中央研究集会では、当面の活動目標として①政策形成参加を通じての社会的公正配分の実現②インフレ阻止のための総合政策の確立③福祉社会にふさわしい人間生活設計の充実④時短による労働の人間化と人間主体性の回復⑤中高年の雇用安定と定年延長促進⑥省資源・省エネルギー型生産性向上の推進⑦マイクロ・プロセッサ導入への対応⑧発展途上国労組との生産性交流の活性化を集約した。

建設関係労組生産性研修会が十月三日に、機械・金属産業労組シンポジウムが十二月十五日、第四回賃金問題中央研究集会が十二月二十五日それぞれ開催され盛況であった。

なお本年、野村昭治関東労組生産性会議議長が心不全のため七月十四日逝去。享年五十二歳。野

村議長は東電労組前委員長、電力労働運動民主化の旗手であり、関東民労連、全国民労連代表幹事としても活躍した。「これからは全天候型労働運動の展開が必要」と強調していた野村議長の逝去は惜しみても余りあるものがあつた。後任に鈴木治東電労組委員長が就任した。

全労生役員の異動は清原副議長の辞任に伴い、藤瀬逸也（鉄鋼労連副委員長）が就任した。

昭和五十五年度の全国労組生産性中央討論集会は、五十六年二月六、七の両日、東京・九段下・千代田公会堂で八百名が参加して開かれ、「調和ある経済・社会の確立と労組活動―八〇年代における生産性運動の実践議題―」をテーマに研究討論会が行われた。その結果、前年中央研究集会で集約した八項目の運動目標をほぼ踏襲した路線を決議として採択した。

全労生は五十六年の統一テーマを「産業構造の転換と労働の人間化―社会的生産性と人間尊重―」とすることに決定、七月二十八、九の両日、東京・平河町の都道府県会館で代表約二百余名が参集して開かれた。この統一テーマについて、中央委員会は①労組の政策・制度要求の強化と参加体制の充実②第三次技術革新に対応する労組の役割③高齢化社会における人間生活設計の充実と労組の役割④地域・職場における生産性運動の新展開⑤公企体における経営参加・労使協議制の確立のための方向づけ⑥発展途上国との生産性交流の活発化などについて問題提起した。

ついで十一月五、六の両日には第一回の建設産業生産性集會が開かれ、小集団活動の事例を通じて人間的側面の重視が強調された。十二月二十二日には八二春闘と労使関係をテーマに賃金問題に

関する集会を開催。

全労生にとつて特筆すべきことは、本年中国総工会との交流が実現し、訪中使節団（古賀団長以下十八名）が四月二十三日から五月四日まで中国を訪れ、谷牧副総理をはじめ総工会、政府機関首脳との会談、各地訪問で熱烈歓迎をうけ生産性運動を通じての日中両国労組間の友好関係促進と相互協力の強化に寄与したことであった。

なお本年、飯田喜久男副議長（電力労連会長代理）が辞任、後任に志村文明（同）が就任した。五十六年の春闘は「行革春闘」ともいわれたが鉄鋼基軸の横並び一線の賃金決定が主導権を握り、労使双方がギリギリの妥協点を追求した「痛み分け春闘」でもあった。

統一推進会の作業が前進するなかで、総評と同盟の協調体制は五十五年一月、同盟が宇佐美田中ラインに交代した時点を機として急速に展開、五十六年一月同盟大会では長文の総評議長メッセーヂが朗読され、二月総評臨時大会には宇佐美同盟会長が祝電を送るといふ「エール交換」ぶりの中で春闘は展開された。私鉄総連は最初、J・Cとの密着体制をとったが、のちに公労協との共闘に軸足を転換、「任侠道の戦術転換」といわれた。生活関連手当支給という特例をはじめ設けて決着、公労協は十七年ぶりにストなし春闘を実現した。平均一万四、〇三七円、七・六八%の賃上げであった。

戦線統一推進会は六月三日統一基本構想を発表したが、総評は積極、消極、反対の三つ巴で混乱

につぐ混乱を重ねたうえ、ようやく十二月十四日の統一準備会に第一陣五単産の参加を了承するに至った。歴史に残る激動と波乱の一年であった。

二 国際時代に生産性運動も再構築

同盟は五十七年一月大会決定の運動方針で「すでに第二次産業における生産部門からサービス部門の外部化や派遣事業の拡大、職務転換、配転、人間性疎外が懸念されるほか、とくに中高年層の適応性など雇用の量・質に及ぼす影響が極めて重視される」とした。

ME革命による人間疎外、人間性尊重の問題がにわかにクローズアップされてきた。

全労生は五十七年二月九、十の両日、東京・九段会館で五十六年度の全国労組生産性中央討論集会を開催、「人間と技術の共存―生産性新時代における労使の課題」をテーマに討論、決議として「MEを中心とした技術革新は、人間社会のあらゆる分野に大きな変革をもたらすだけに、これまでの生産性運動をふりかえり、問題点を反省する中から生産性運動を再構築していかなければならない。生産性向上の基本は、人間尊重に基づき、効率と公正のバランスをはかつていくことである」を採択した。

この集会では、かねて中央委員会労政部会（部会長赤木省三自動車労連副会長）で検討中であった「八〇年代における生産性運動―実践要綱―」が公表された。これは五十五年、日本生産性本部

が発表した「八〇年代生産性綱領」に掲げられた理念・目標にしたがい、労組としての実践方針を明らかにしたもので、総論で生産性運動の発展経過、生産性の概念と現代的意義、全労生の果すべき役割と課題について述べ、各論では①企業レベルでの生産性運動の見直し②国民レベルでの生産性運動の展開③雇用安定と雇用機会の創出④国際時代への対応⑤労使協議制充実による日本の経営参加の発展について指針を与えたものであった。

七月二十、二十一日の両日、東京・平河町の都道府県会館において中央研究集會が開かれた。統一テーマは「人間と技術の調和」であった。

赤木労政部長は問題提起の中で「革命は人間に限りない期待をもたせる半面、人間生活に脅威を与えることもある。マイナス面にハドメをかける最大の勢力は労働組合である」と述べ、「人間と技術の調和」への具体策を①労使協議の徹底②中高年対策③職場秩序の確立④成果の公正な配分⑤働きがい阻害要因の除去⑥産業国家レベルでの対応⑦国際協力活動の推進の観点から提起した。

なお、この集會を機に井上事務局長は退任、後任は志村副議長が兼任することとなった。さらに十一月、藤瀬副議長が退任、後任に斎藤安正（鉄鋼労連副委員長）が就任、また、関東地方労組生産性會議鈴木議長が退任、後任に小松茂日本鋼管労連委員長が就任した。

新加盟は電機労連と全日通であった。

十二月九、十の両日には第二回建設産業生産性集會、同月二十日には賃金問題中央研究集會が開

かれた。

「統一準備会春闘」といわれた五十七年の春闘は私鉄大手・国鉄のストなし春闘が実現した。

「七五年（昭和五十年）の貸しを返して貰う。経営側は拒否できないはず」と宮田J.C議長は高姿勢に出た。鉄鋼は当初予想より五〇〇円高い一万三、一〇〇円で決着した。J.Cの善戦だった。

宮田J.C議長は「相撲なら十勝五敗、敢闘賞ものだ」と語ったが、経営側の回答は労使関係重視のウエイトが大きかった。私鉄総連も統一準備会参加を評価して民鉄協が一万四、五〇〇円にふみ切り、自主交渉開始後六年目、十四年ぶりのストなし解決で、公労協もスト前夜早いうちに中止を決定した。

八〇年代最高の戦略課題といわれた戦線統一は、統一準備会発足から一年を経て十二月十四日「全日本民間労働組合協議会（全民労協）」が四一単産、四三一万人を結集して正式に発足した。何人（なにびと）も止めることのできない滔々たる大河の流れであった。

昭和五十八年二月八、九の両日、全国労組生産性中央討論集会が東京・大手町日経ホールで開かれ、「八三年世界の中の日本―ME自動化の進展と生産性新時代―」をテーマに討論した。ついで全労生は五十八年度活動計画の統一テーマを「人間と技術の調和―生産性三原則の再確認とME時代における実践」とし、中央研究集会を七月十九、二十の両日東京・平河町の都道府県会館で開き、中央委員会提案の問題提起を中心に討議、生産性三原則を再確認して産業レベルでは①人間

性尊重②秩序ある競争③労使の信頼関係尊重④社会的責任追求の精神を確立すること、企業レベルでは①新技術導入は労働生活の質の向上に役立つものであること②解雇・一時帰休は行わない③福祉の向上に役立つこと④職務・職場の転換、出向、転籍などは労使の事前協議のない限り行わないこと⑤技術訓練安全衛生教育、職業再訓練を実施することなどを確認した。

交通運輸産業生産性集会（十一日）、建設産業生産性集会（十一月）賃金問題中央研究集会（十二月）などについて、五十八年度の全国生産性中央討論集会在五十九年二月六、七の両日、東京・大手町農協ホールで開かれ「八四年世界の中の日本―ME、自動化の進展と生産性新時代―」をテーマに討論ののち集約した。集約された意見としては、従来の物的生産性や経済的充足感に充点をおいた運動から、労働者福祉の追求や労働者生活の質の向上などの「豊かさ」を求める運動への質的発展が必要となるということであった。

この集会で発表された全労生ME調査委員会（委員長斎藤安正副議長）の『ME技術導入に伴う雇用・労働に関する調査結果と今後の課題』は二回にわたる調査の結果で、結論的には、ME導入の影響は必ずしも画一的でなく跛行性と多様性がみられるとしながらも、その性格上放置すれば人間と技術の調和を破壊するおそれがあるとして「これに対する社会的制御システムを構築することは、労働組合の最大の責務である」ことを強調したものである。

全労生は五十九年六月中央委員会で志村文明副議長兼事務局局長に代って副議長には石田康彦（電

力労連会長代理)が就任、事務局長には細川英香(紙パ総連委員長)が就任することを決定した。また、五十九年度の統一テーマを「国際時代の生産性運動―生産性三原則の再確認・人間中心の活力ある社会を求めて―」に決定、七月二十五、六の両日、港区芝公園の機械振興会館ホールで中央研究集会を開いた。

わが国における生産性向上運動は、昭和三十年日本生産性本部が創立されたのを機として組織的に展開されたことはまちがいない。しかし、その実践運動の中核体はむしろ全国労組生産性会議(前進は企画実践委員会)という一大カンパニヤであったこともいうまでもないところだ。いま、日本生産性本部は創立三十周年を迎え、全労生は発足いらい二十六年目を迎えようとしている。四半世紀にわたる全労生の活動なかりせば、現在の生産性運動は姿を変えていたものになったであろうことに大方の異論のあろうはずはない。

しかし、歴史は変化をうながす。

わが国経済の高度成長に貢献することが生産性運動の目標とみられがちであった時代は過ぎた。日本生産性本部がOECDをはじめ、通産、外務、労働各省、経済四団体、労働四団体の後援を得て五十八年五月、東京で開いた世界初の「国際生産性シンポジウム」は、「世界経済の活性化への道を求めて」のものであり、世界二九カ国四八一人、国内五四一人の参加者がひとしく感じたことは、新しい技術革新の中で、一層人間性を重視しなければならぬこと、生産性運動にかかわ

るすべての問題を各国間で相互に交流し合う必要性であった。

生産性運動は、いま国際時代の生産性運動として、その再構築を迫られているのである。

古賀全労生議長は苦難に満ちた、しかし誇りある二十五年の軌跡を顧みて静かに語った。

「出発は僅かに四単産だった。現在は二十六単産ほか全労生に正式加盟、その組織人員は中央地方で四五〇万余だ。全労生はもとより単産の上部団体としての組織的性格ではない。二十五年間、春霞みのように駘蕩たるムードの中でもともに闘ってきた。同志的紐帯は確固たるものがある。だから、一たん、労働運動の一翼を直接になおとすれば直ちに可能な潜在力もっている」。

(労働評論家・芦村庸介記)

Ⅱ

《特別座談会》

『生産性運動を語る』



Ⅱ 《特別座談会》 生産性運動を語る

郷 司 浩 平 日本生産性本部 会長

古 賀 専 全国労組生産性会議 議長

塩 路 一 郎 全国労組生産性会議 副議長

「二十五年の軌跡」刊行委員会 委員長

自動車総連 会長

島 田 晴 雄 慶応義塾大学経済学部 教授

△司会▽

細 川 英 香 全国労組生産性会議 事務局長

紙ハ総連委員長

生産性本部発足前後の情況

細川 それではただいまから『生産性運動を語る』ということで、日本生産性本部の郷司会長、全国労組生産性会議の古賀議長、全国労組生産性会議の塩路副議長（刊行委員会委員長）、さらに学識経験者として慶応大学経済学部の島田教授、四人の方にお集まり願ひまして、生産性運動の原点、発展、将来のあり方を話題の中心にしながら座談会を持たせていただきます。

まず最初に郷司会長に口火を切っていただくわけですが、郷司さんは日本の生産性運動の大御所として当時大変なご苦勞をされたと聞いております。したがしまして、日本生産性本部の発足前後の世界的な狀況とか、あるいはそういうものを踏まえて、日本の中でどんな信念と判断のもとに日本生産性本部をおつくりになってきたのか。とりわけ労働組合として大変重く見ておりますのは、日本生産性本部が民間団体として、しかも三者構成という形でスタートした点です。それを決断するに際して、ご苦心も多かったのではないのでしょうか。この辺の事情をぜひお聞かせください。それから生産性三原則ですが、雇用、労使協議、成果の公正配分、これも大変重要なポイントで各界それぞれいろんな意見があったのを整理されたと同っておりますので、それらの事情もごつくばらんにお聞かせ願ひたいと思います。

労働組合の参加を強調



郷司 生産性本部の発足前後ですが、まだ戦後間もない時期で、交戦国は戦勝国、敗戦国にかかわらず、みんな疲弊していた。その時分に起こった運動で、当然起こるべくして起こった運動だと思えます。

私がこれをやりたいと思ったことは、一九五二年にアメリカからヨーロッパを回ったおり、イギリスで当時の英国生産性協議会がありました。これが生産性運動のはしりです。これは一九四六年に発足したものでそれから大分たっていました。そこでいろんな報告書ももらいました。特にアメリカに視察団を送った報告書。当時、イギリスでも労使中立の三者の視察団が随分アメリカへ行っているんです。その報告書の中で、私がこれは日本でもやるべきだと思ったことは、グラハム・ハットンの著述にも出ておりますが、英国は、戦争中はアメリカと共同戦線を張っていたけれども、コミュニケーションは非常に乏しかったのです。特にアメリカの経営はどうやっているのかよくわからない。ただ漠然と、アメリカは戦争であれだけの消耗をやりながら、しかも経済は衰えていないという点には注目していたわけです。それで、彼らは事前のオリエンテーションで、確かにアメリカにはすばらしい技術、テクノロジーが開発されているに違いない、そのためにアメリカの経済はこうやって大きく盛んなんだという、一応の結論を持って、アメ

リカへ行ったわけです。アメリカを見て歩いて、徐々にこの考えは変わったわけです。なるほどテクノロジーも重要だが、しかし、アメリカのすぐれた点は、それよりもむしろマネージメントだ。実に合理的な行き届いたマネージメントをやっていると。そして、イギリスと違って、アメリカには優秀な人間、エリートがまず企業に入っていく。イギリスはエリートは、学者か役人になる。そういうマネージメント中心の視察を遂げて、英米視察団を生産性本部的な名前に変えて、それでずっと今でもやっているわけですが、これは後でまた話題になったら話しますが、余り成功しておらないということです。

それからドイツに行つて、西ドイツで共同決定法を少し勉強したんです。当時は鉄鋼と石炭の経営で、労使同数の監査役会を制定した。これもまた新しい斬新なやり方でした。帰つてから、経済四団体を説きまして、日本でもぜひこれをやろうではないか、それにはアメリカの援助も期待できるといふことで始めたわけです。そして生産性向上委員会というものをつくつたんです。そのときに一番問題になったのは、労働組合を入れるということを私は主張した。これはどこでもやっていることで、これから日本も経済の再建をやるには、労働者の協力なくしてできないと。ところが、例えば経団連とか日経連は——同友会はそうでなかったが、要するに趣旨は賛成だ、いずれ適当な機会に労働組合を入れることは必要だと思ふ、ただし、時期尚早だと。やはり現在は統一的に行動するには経営者だけの団体でなければうまくいかない。これは一つは前の経済復興会議の経験があ

るんですよ。共産党が入ってきて邪魔ばっかりしていて成功しなかったことがあった。そういう印象も残っているのです、そのせいもありますけれども、とにかくその当時はそういうことで、委員会をつくって、経営者だけで始めた。そのうちにアメリカ大使館のハロルドソンがやってきて、日本で生産性運動をやるならば、アメリカもヨーロッパと同様に応分の援助をしてもよろしい、こういうことがわかったんです。そのうち、通産省が外国からのいろんな情報で、生産性運動というものに着目してきて、そして結局我々の呼びかけでこれをやろうじゃないかということで、そこで正式に生産性本部ができたんです。

できたときには、三者構成ということになった。その時分には経営者団体も三者構成でいこうじゃないかという同意は得ていたわけです。ただし、今度は労働組合の方がなかなか入ってこなかったんです、ことに総評が。発足当時は古賀さんの総同盟、単産では海員組合、造船、繊維、そういうところからだんだんと入ってきて、今では総評傘下も民間の労組は大体入ってきているということになっていくわけです。学識経験者の方は、ほとんど何の障害もなく入会しました。労働組合の方も二年ぐらいの間に新産別その他単産がだんだんと入ってくるようになった。ただし、総評の、我々はプラットホームと言っているけれども、総評本部は依然として入ってはこないけれども、生産性に反対はしていないというような状況です。

成果の公正配分は生産性向上の前提

それから生産性三原則の問題、これは実はこの運動を開始する前に中山伊知郎先生を中心にして随分議論したわけです。雇用と労使の協力、それから配分の問題、これが三原則ですが、これは一連の関係があつて、例えば配分という問題が正当に取り上げられなければ協力はできないということとです。例えば、これは島田先生はよくご存じでしょうが、自動車のジェネラルモーターズが、前に賃金カットをやっている、レイオフもやっている、しかも日本の車を制限して物価を釣り上げて、政府からの援助があつて、減免税などがあつて、それでもうまくかっている。自力でもうかっている部分は余りない。そして、それで未曾有の収益を上げていて、その配分が問題なんです。例えば会長の配分を見ると、月給が七〇万ドル、それにボーナスが七五万ドルといひます。私はそれを見て、これはもうかつたけれども、能率は上がったが、生産性向上ではないといひことを言つたわけです。あれだけの利益を得たと、しかもそれが外部の援助による利益だ、その配分を自分たちが先に天引して大半を取つてしまつて、そして残つたものを従業員に配分する、これは合理化運動であつても生産性向上ではないといひふうには私は言つてゐる。だから、配分の公正といひものがない生産性向上はあり得ない、これは昔の合理化の延長だといひふうには私は認識してゐるわけです。これが三原則の基本になつてゐるわけです。

雇用の問題は、現在でも、例えば鉄鋼その他、構造不況の産業では、ある会社では、今まで一人でやっていたところを三人でやる。雇用を温存するために……。そういうことをやると、確かに生産性は数字の上では減りますよね。しかし、減っても雇用を維持するために頑張つてやるということとは、我々から見たら生産性が上がっているということになるんだ。その辺が合理化とまるで違うところ。同時に外国の生産性運動とも違う。われわれはそういった生産性のフィロソフィーを持っているということなんです。

ただし、雇用の問題は非常に難しいですよ。できるだけ社内の雇用を温存するとしても限界がありますからね。限界を超えた場合はどうするかということ、これは一企業の責任ではないということにもなるわけだ。その辺はこれからの高度情報化時代に向かつて、必ず失業が出るんだ、雇用の問題が起きるのだから、そのときにどうするかという問題はまだまだ我々も対策は立てていません。やや原則的なことは言えるけれども。

細川 それではあとでまた会長からお話をお伺いすることにして、今度は古賀議長からお願ひします。古賀さんは当時、総同盟の総主事をおやりになっていたと思います。そして生産性運動に労働組合がコミットする際、戦前の合理化運動のながい経験とか、昭和二十四年ごろのデフレ時代の企業整理の思い出とかもあって、総同盟の中を含めとりまとめに大変なご苦労があったのではないのでしょうか。したがって、それを乗り越えて、まず総同盟が生産性本部の運動に率先参加をされ

た背景といえますか、そういうものを昔にさかのぼってお話しいただきたいと思えます。あわせまして、総同盟以外労働組合の動き等についてもお聞かせください。

ILOと生産性向上問題



古賀 今の会長のお話をお聞きしながら、一番最初に私が印象を深くするのは、当時、ヨーロッパ諸国と、あるいはアメリカと日本との状況の格差が大き過ぎたということですね。日本がいかにおかれていたかということ、をまず痛感せざるをえない。これは日本が占領下にあったということですね。したがって、国際的ないろんな意味における情報不足、外国のことについては恐らくは徳川時代ぐらいの鎖国的状況にあったのだろうと思うんです。

それで、生産性問題ということになりますと、日本が独立したのは昭和二十六年十二月です。このときに講和条約が国会で批准をされております。それに伴って日本があらゆる国際機関に復帰をしている。その前に占領下の末期、二十五年、二十六年ごろには、それでも当時のGHQが——国際自由労連の問題が一つあるからですが、ILOの総会にも日本の労働組合代表をオブザーバーで出席させております。一九五〇年にはILO総会に労働側代表として海員組合の陰山組合長が出席をされている。たまたまそのときにILO総会の議題が生産性向上運動の一般的な討議ということ

です。生産性向上問題がILOの中で初めて公式に論議されたということです。その後、一般的討議の後、いろいろと専門家会議などがあったらうと思います。

昭和二十七年になりますと、日本が独立をしたということから、正式代表を送るようになりまして。四月に、時期的にたまたま一番早かったのが、金属工業委員会です。議題は製造業における生産性向上と人間関係でした。これは金属工業委員会だけでなく、ちよつと時期がずれましたが、鉄鋼委員会、それから化学産業委員会も同じテーマでした。その年の総会も同じテーマで議論をいたしております。たまたま私が労働代表として、後に亡くなりましたが、総評金属の佐野芳雄君といつて、後に参議院議員をしましたが、二人が労働代表です。使用者側代表は当時の日産社長の箕浦さん、日立製作所の児玉常務、政府から当時ジュネーブ駐在代表部の田付公使、本省から東京都の労働局長の林さん、それから今ILO協会長をしておられる元労働次官の松永さんの七人で行きました。

当時のことをいろいろ言えばありますけれども、ともかく会議自体は、いま言ったように製造業における生産性向上と人間関係。ご承知のとおり、ILOは三者構成ですから、それぞれグループミーティングが行われます。当時、労働側のグループには自由世界諸国だけではなくて、共産圏からソ連とポーランド、ハンガリーが参加をいたしておりました。その中でこの議題にどう労働側として対応するかという議論が激しく行われました。それで、いろいろな条件を付して認めるという

ことになりました。それがその年に製造業における労使関係についての勧告というもので出ております。はっきりそのときには労使協議制という言葉が出ております。さらに、この辺をもう少し私なども勉強しておけばよかったですけれども、企業内における使用者と労働者の代表による労使協議制の推進についての取り扱いと方法論が実は出ています。そんなことで、私どもは生産性向上運動ということについて、一応そこで予備知識をえました。

それと、これは少し手前みそになるかもしれませんが、当時、私は旧総同盟ですが、大正元年、友愛会が結成されて以来、旧総同盟は、労働は神聖なりということを言っています。この語源については会長にでもお聞きしないとわかりませんが、このスローガンを常にアピールしていくという努力をしておりました。その次には高能率・高賃金なんです。高能率・高賃金ということの場合も、いわば一人一人の労働者の自覚を求めるという精神的なものです。労働は神聖なりも同じことです。一人一人の労働者に自覚を求めていくということでした。そういう、いわば何となしに潜在的なものを私どもは大先輩である鈴木文治先生、松岡駒吉先生とか、いろんな方々から折に触れて聞かされてきました。講演会——当時は演説会ですが、必ず労働は神聖なり、高能率・高賃金、こういうスローガンを掲げておりましたから、生産性という問題になると、個人対象の高能率・高賃金よりは少し理解の幅を広げなければならぬでしょう。また、世の中がそういうふう広がってきたと思っております。

ところが、ILOでは生産性向上問題、労使協議制ということが中心課題になっておりましたが、日本の国内の労働事情ということになれば、まだ共産党が依然として大きな影響力を持っておりました。確かに共産党はもう非合法化されておりました。しかし、私どもが二十七年四月、ジュネーブに行つて、五月一日にちょうど会議が終わりました。その五月一日というのはメーデーでしょう。日本ではこれが血のメーデーですね。二十七年の五月一日は。それで、向こうで英字紙ですか、ドイツ語紙とか、いろいろな新聞があるんですが、私はよく読めないけれども、「東京ライオット」、そういう見出しが新聞の二段に、パーツとあつて、僕らは仰天しました。東京暴動だというので。これはどうなっているんだろうという不安で心配したものです。

塩路 当時、メーデー騒擾事件と日本で言いましたね。

総同盟、生産性運動に参加

古賀 その後、私どもはみんなでロンドンへ行きまして、映画館でニュースを見ました。あれは編集者がああいうことを殊さら強調したんでしようけれども、堀の中に落ちた警官を労働者が旗竿で突つて石垣を登らせないようにする。そうすると、第一生命ビル、GHQの門前で労働者が倒れているのを警官が警棒でいつまでもいつまでもたたいているんですね。そういうシーンを殊さら強調するので観衆はゲラゲラ笑っています。何か日本という国はいかにも後進国だというか、野蛮

国だというような印象を強くうけまして、私どもはとも見しておれなくて、途中から逃げ出してききました。当時の労働情勢は、今の血のメーデーということを一とつ考えていただけば、大体どういう状況であったかわかると思います。要するにイデオロギー論争、路線問題における抗争といううなことですね。労働の質とかいうような問題、生産性の問題などを論議するという雰囲気はありませんでした。

それから郷司会長がヨーロッパから帰られてからでしょう。労働組合にも接触があり、総同盟にもお見えになりました。私がお会いしてお話しをお聞きしました。さきほど申し上げましたように、昭和二十七年にILOの金属工業委員会に出席していたものですからお話しの概要は理解できました。

それから本部設立以降ですが生産性向上運動について、学界、産業界、特に労働界で世論を二分するほど論争が行われました。とにかく大変でした。話しはそれですが本部設立五周年記念行事が産経ホールで行われました。政、財界の人も多数見えていましたが、当時参議院副議長の三木治郎先生もお見えでした。三木先生は神奈川県選出ですが、大正元年友愛会が設立された時の十五人のメンバーの中のお一人です。「吉賀君、僕は君達が生産性運動に参加したことを知って非常にうれしい。我々が大正の初めからやってきたことが、やっと実現するようになったかと思っっているんだ」私にすれば大先輩に賞めて頂いて恐縮したことがあります。

細川 古賀さんから労働界の状況、ILO関係の説明も一通りございましたので、今度は塩路さんにお伺いします。塩路さんはご出身が日産自動車の組合で、たまたまそのころに組合を結成され、企業ベースで生産性の問題についてはいろいろ前向きの問題意識を持ちながら実践してこられておったのではないかと思います。塩路さんが企業の中でおやりになっていた当時、生産性運動をスタートされた、その原点の部分について、どういうふうな見方、考え方をしながら運動をされていたのかお聞かせください。今ILOの問題が出てきております。塩路さんは労働界ではILOの第一人者でございますので、ILOと生産性の関係について何かコメントがありましたら、率直にお話しただきたいと思えます。

階級闘争路線に対峙する理念として取り組みを開始



塩路 私の出身であります日産労組が結成されたのは昭和二十八年八月三十日ですが、私たちの置かれていた環境、当時の経験、それから私たちが連携をとり、ともに民主化運動を闘っていた他産業の仲間たちの抱えていた問題、あるいは問題意識、そういうものをずっと振り返ってみて、まず

初めに指摘しておきたいというか、私たちが認識しておきたいことは、日本の民間の労働組合の生産性向上運動は、当時の階級闘争論の激しい嵐の中から生まれてきたと。階級闘争路線に対峙する

もの、あるいは対決する運動路線の重要な理念として、この生産性向上という問題を私たちは考え始めたということです。

戦後の日本の労働運動の特徴は、まず第一に、占領軍の占領政策によって労働組合が結成されたことです。その結果、最も組織化しやすい方法として企業単位に組合を作ることになった。

すなわち企業別組合が急速に拡大したわけです。戦後の労働運動の中では、本来の組合のあるべき姿は産業別組織ではないかということ、西欧化を目指す論議がかなりありましたが労働組合が企業単位に組織化されていることが、日本の労働関係を極めて特徴あるものになっている。

占領政策による労働組合の結成がもう一つもたらしたものは、赤旗の労働運動です。当時、私たちは、マルキシズムないし、その亜流の考え方が労働運動の基本であると思いつまされていきましたし、赤旗が組合の旗であることに何の不審も抱かなかった。それが、頻発するストライキという特徴を生みました。そういう中で、民間産業の組合の中に民主化運動が芽生え始めました。この民主化闘争の若い闘士たちが、階級闘争論批判、マルキシズム批判をするだけでなく、何か新しい前向きの運動理念が欲しいと思つて模索していたときに、出てきた言葉が生産性という言葉でした。

昭和二十八年に日産労組を結成したときに、スローガンとして生産性の向上を掲げたんですが当時、生産性ということについて明確な概念を持っていたわけではありません。しかし、階級闘争論ではダメだということ、戦後の荒廃した日本の経済を立て直していかない限り、我々の賃金、労

働条件は上げられない、多くの失業者の問題も解決できない、そのためには技術の導入が必要ではないか、しかし、欧米から技術を導入することによって予想されることは失業がふえるという問題である。そんな悩みも持ちながら、とにかく生産性の向上ということについてもっと研究して、これを一つの路線にできるのではないかという暗中標素をしておりました。当時、当然のことながら、大多数を占める階級闘争論者とその同調者たちからは、資本家の手先、日米独占資本にくみする者、等々やられました。

また私たちが民主化運動によってようやく結成した組合の中でも、大部分の組合員は、反共とか反階級闘争論はわかるが、生産性向上というのは本当におれたちを守るのか、それはやっぱり経営者の言いなりになることではないか、という反論を受けたわけです。

そのころ、経営側はどうであつたかというところ、これは日産自動車に限らず、組合が生産性向上を言うのはおかしい、それは経営権の問題であると言われました。要約すれば生産性向上について労使の間で話し合える雰囲気になかった。したがって、階級闘争論と対決して、労働者を守るためには企業を守らなければならないということで、新しい路線として、選んだ方向、掲げた旗は、内部から批判され、そして周囲から反対され、経営側からも反対されたということだったのです。

そのころ、私たちは、生産性とは何かということ、外国の文献等をあさりながら研究をいたしました。その一つが先ほど古賀さんからもお話が出ておりましたILOの会議の報告です。例えば

「生産性とは、経済、福祉の指標である」という言葉を発見したんです。あつ、これだ、これだと。福祉、人間の幸せ。そこでいろいろ調べてみたら、古賀さんが参加されたILOの会合の後、同じ年の昭和二十七年、一九五二年の十二月に、ジュネーブでILO主催のもとに製造業における生産性専門家会議というものが開かれたのです。その報告の第二部に、「企業内における生産性引き上げの措置」というのがありまして、その二四項に、「生産性引き上げのいかなる努力も、経営者と関係労働者または労働者代表との間に良好な関係がない限り、成功することはできない。また、労使はこのような関係を促進するための措置をとるべきである。そのほか、私たちが当時参考にしたいろいろなことが出ております。「生産性を上げるには単純化、規格化、専門化が大事だ」とか、こういうものから、私たちはわからないながらも、生産性とはこういうことだ、労使の協力関係が大事だ。そういうことで、私たちは会社側に、善意に基づく労使の信頼関係を基盤にして生産性向上についての協議を進めたい、という申し入れをいたしました。

私たち日産の関係だけではなく、他の組合でもいろいろこの問題について議論もし、苦勞もされてきました。そこで横の連携を横げて一つの運動としてまとめていこうということで、古賀さんの主催による全国労組生産性企画実践委員会、今日の全国労組生産性会議が作られたわけでございます。細川 労組生産性企画実践委員会のお話はまた後で古賀さんからも出していただくことにして、島田先生からお願いします。当時、学生であられたかどうかわかりませんが、その後、いろんなご研

究を通じて、運動の当事者ではなしに、むしろ第三者として冷静に生産性運動がグローバルに出てきた状況や背景を整理されているのではないかと思います。そこで国際的な視点も含めて、原点時代の生産性運動について何かコメントがございましたら、よろしくお願いしたいと思います。

生産性問題と労使関係は表裏一体



島田 ただいま細川さんから、当時は学生だったのでないかというご紹介をいただきましたが、まだ中学生でございまして、そういう世代で、きょう、私はどのような役割をここで演じたらいいか、私なりに考えておりましたが、きょう参加されておられる方々のうちで私の次に若い方が、

既に歴史上の人物になられつつある（古いという意味ではなくて、歴史の教科書に残るであろうという意味で）塩路さんでいらっしやるので、中学生と歴史上の人物ですから、大変なひらきがあるわけなんです、恐らく次の若い世代に語り継ぎということでの席へ呼ばれたのではないかと思います。そういう自覚のもとで私の感想を述べさせていたただきたいと思えます。

先ほど古賀さんから、一九五二年の段階で痛烈な印象というのは日本と欧米諸国の非常に大きな格差であるというお話がございました。一昨年、生産性本部主催の第一回国際生産性シンポジウムが開催されました。そのときに私がつくづく感じましたのは、その会議にアメリカからウェステイ

ングハウスのカービー会長、RCAのブラッドショー会長、ちなみにブラッドショー会長は自家用機でいらっしやっていますし、カービー会長は十数人のカービーバンドと言われる側近を連れてきて、帝国ホテルのある階を全て借り切ったと言われていますけれども、そういう方々。それからイギリスからはICIのハービー・ジョーンズ卿、フランスからはCGEのブルーネ会長というような、世界の第一級の経営者が非常に忙しい時間を割いて、わずか数十分、あるいはハービー・ジョーンズ卿に至っては五分しか発言の機会がなかったんですけれども、そのために来られたという、大変なイベントがあったわけです。

その際、ある参加者の一人が私に申しますには、自分は生産性本部のおかげでアメリカに技術を学びに行った、それはわずか二〇年ぐらい前の話である、それが今日、当時ならとても会えるとは思えないような人たちをこういう形で呼び集めることができる、そこまで日本経済の力が強くなったということは、本当に今昔の感にたえないということを率直に言っておられたわけです。ですから、ある意味では古賀さんのおっしゃられた格差というものには縮まった。いやそれ以上に、ある面では逆転するようなどころもあらわれたというふうに思うわけです。

それで、経済史的に見て、この発展がどうして可能であったかということを考えたときに、終戦直後は一度日本は国土が廃虚になったわけです。もちろん人的資源とか技術的な遺産は残っておりますけれども、物的には一度廃虚になっている。ところが、彼我の格差を逆転するような大きな成

果を達成し得た。果してそれはいつごろ達成し得たのが当然問題となる。世界的に日本の経済がとりわけ関心を呼んだのは、二度のオイルショックを見事に乗り切ったというその力強さであった。しかし、あの力強さを持つに至った基礎というのは、その前の段階にできている。つまり高度成長の時代に非常にたくましい技術力、生産性向上の能力を日本の経済は身につけたということだと思ふんです。そうだとすると、それのものとの基礎はいつできたのかということを考えて、どうも一九五〇年代前後なのではなからうかと思ふわけです。

その中身に何がなされたのかということを考えてみると、私は四つほど挙げることができるように思う。一つは、品質の高い製品をつくらうという努力。当時は、日本の製品は国際的には安からう、しかし悪からうということ知られていたんですけれども、企業の内部とか政策関係者の中には本気で品質こそ日本を救う道だというふうにはっきり覚悟を決めて外国へ学びに行った人たちがたくさんいたわけです。

二番目にはやはり労使関係でございまして、古賀さん、塩路さんが当時の労使関係の状況を語る説明されたわけですが、一九五〇年代の終わりになると、労使関係のあり方もかなり変わってきています。つまり一九五〇年代の初頭から終わりまでの一〇年の間に労使関係の潮流は大きく変化をした。それは自然に変化をしたのではなくて、かなり意図的な努力があつて変化をしたということが言えると思ふのです。

それから、先ほど会長が強調された点ですが、労使の情報共有といいますが、それが労使協議制という形を通じて、企業内のいろいろなレベル、あるいは企業の外のレベルも含めて、労使の共通の理解を求める努力が行われた。これが三番目でございます。

四番目には、日本経済が規模の経済性をフルに享受できるような構造を整え始めたということです。これは傾斜生産方式などの政策によって準備されるわけですが、基礎素材産業とか、基礎的な生産財産業に非常に大きな力を注いで、実はその部分が今異常に肥大しているわけですが、そういう経済構造をつくり上げました。

この四つがこの一九五〇年にしっかりと生産性向上の基礎になってきていたのではないかと、うふうに、我々は結果的に評価をするわけです。その後、所得倍増計画が華々しく打ち出されて、日本の経済は世界各国の人たちから見ると、リープス・アンド・バウンズ（跳躍するように）で成長したと言われているんですけども、これは不思議なことではなくて、一九五〇年代に今申し上げたようないろいろな努力があつて、そして基礎が築かれていたということが言えるのではないかと、思うんです。

その中で一番大きな問題が、労使関係が生産性と表裏一体の関係にある、そういう認識を多くの人が肌で感じて実践できるような形をつくり上げていったことではないかと思うんです。先ほども触れました国際生産性シンポジウムで、あるイギリスから来た参加者がこんなことを私に言いまし

た。非常におもしろい会議であった、特におもしろかったのは生産性の問題と労使関係がこんなにまで表裏一体になっているとは今まで考えたことがなかった、そういうことが話をされるのであれば、もっと仲間を連れてくればよかったということをその人は言っておりました。以上のようなことは事後的な観察としては言えるわけですが、試行錯誤の中でどうしてそういうことを考えて、それを実践していったのかということが、私どものような後の世代から見ると大変興味があります。

なぜ興味があるかといいますと、現在の日本を考えますと、国民的に何が目標なのかということがよくわからない。恐らく三〇年前の日本ではアメリカに追いつこうという目標があったんだろうと思うんです。目標はあったけれども、それを生産性と労使の協力という一つの軸にまとめて推進していこうとした、そういう英知はどういうふうな形でできたのか、という点が私ども後の世代は非常に興味を持つところでございます。

細川 島田先生から、生産性運動がスタートする当時、先輩の方がいろいろ工夫をして、運動をもり立ててこられた、そういう英知はどこにあったんだということがございましたが、会長、どういうふうにお思いになっていきますでしょうか。

世界で先端をいく日本の労使関係

郷司 労使関係を歴史的に見れば資本主義の発展とともに二〇〇年ぐらいの歴史を持っているんで

す。そのパターン、あるいは思想は階級分化と階級対立による民主化これはマルキシズムだけではなくて、アダム・スミスもそういう原点があると思いますが、そういう対立をして、そして最近までそれが続いている。二〇〇年の歴史は非常に根強いものがあるわけです。

一方から見れば、これはやはり歴史的な一つの進歩であると思います。労使が対立して力で争うということは、資本家が横暴をやったということですよ。もつと言えば労働を商品として扱った。人間として扱っていないんだ。それに対する解放運動であると共に平等を実現する民主化運動でもあります。同時に、歴史的な使命が終わる時期ももちろんあるはずだ。それが終わりつつあると。もちろんこういふ一つの文化の変化というのは一日や二日でできるものではないのであって、相当な時間をとるけれども、私は徐々に変化しつつあると思う。その先頭を切ったのは日本だと私は言いたいわけです。

外国から来る連中に対して、われわれは、事前に向こうと連絡して、何を研究したいか、調査したいかと聞くと、まず第一に労使の関係です。それで、私は日本独特の労使関係というのは、従来の古典的な労使関係を一步進んで協力の関係にしたと。協力と言ったが、無条件な協力ではないのであって、労使の問題はたくさんありますよ。特に分配の問題について。分配というのは雇用の問題、その他を含めた分配の問題、休日の問題、そういうことでまだまだ労使が争うべき問題がたくさんある。ただ、日本の特徴はそれをできるだけ頭脳で解決する、力でなしに。労使がお互い

に語り合つて、相手の立場を十分に理解した上で要求を出す。そういう労使関係ができてきたと思
います。

労使が完全に一致するというのは、制度を変えなきやできません。つまり労働組合が重役会に入
つていく。ドイツはそれをやっています。ドイツの監査役というのは、私も最初はえらいいいこと
をやっているなと思つて行つてみた。後から少しずつ研究してみると、同じテーブルに労使同数の
ものがつく。結論は出ますね、しかし私の見るところでは、お互いに武装して出ている、あれは団
交の変形だというふうな印象を持っています。今度のIGメタルの大争議を見ても、うまくいって
いませんよ、ドイツの労使関係は、やはり相変わらず階級対立の思想からくる一つの対決の色が濃
いというふうに思います。

しかし、だんだん変わりつつあるということは事実です。特にアメリカは最近変わりつつあるこ
とは、島田先生がよく情報を持っているでしょうけれども、まず日本の日系企業はアメリカに二百
何十社かありますが、その中で百五十何社を調査した報告があるんです。日系企業と同じような規
模のアメリカの企業を比べてみると、日本の企業の方が生産性が上がり、かつ労使関係もうまくい
っている。そういう報告もあるわけです。それと別に、日産の工場での労使のやり方、それを特派
員を出してつぶさに研究した新聞社の報告もあるんです。これなどを見ますと、工場長もヘルメッ
トをかぶつて、そして現場に出てしよつちゅう仕事をしている。アメリカの自動車工場だったら、

トップが現場を見ないことはないが、ゴルフカートに乗って通路を一、二回往復するだけだ。ところが、日本では職場に入り、そこに張りついて、仕事を指導したりすると。こういうことが労使関係に非常に影響している。それから、どこでもやっていることは食堂を一緒にしたとか、便所を一緒にしたとか、こういう初歩的な上下の差別撤廃はどこでもやりつつあるけれども、まだ初期の段階で定着するかどうかは分かりませんが、とにかく日本的な経営というものがだんだん浸透しつつある。例えば、Q C、Q C C、T Q Cとか、そういう小集団活動をアメリカでは一、〇〇〇社以上で採用しているという。

ただし、まだ結果はわかりませんよ。失敗しているところも確かにある。失敗といっても、未熟な失敗なのか、本当の失敗なのか、その辺はわかりませんが、例えはこういうケースがあるんです。就業時間中にテールについて労使の協議をやる。そうすると、同じ会社の一部がそれに反対する。「職場を離れておしゃべりを二時間も三時間もやる。これは全くロスじゃないか。その時間を職場で仕事をすれば、それだけ生産性が上がるんだ。」こういう批判もあるわけです。アメリカはまだ過渡期だから、そういうこともあると思うが、私はヨーロッパよりもアメリカが先に、いわゆる日本的な経営——全部いいとは言えませんが、欠点も随分多いけれども、その中の労使協議というか、協力、生産性向上に対しては同じ理解を持つ、それに対しては協力する。協力するからには配分の問題が当然ついてこなきゃいかん。まだそこまでアメリカはいってない。Q C Cにして

もやらないよりは効果があると私は思います、ただ、ノーハウばかり導入して労使関係の本当の精神、フィロソフィー、理念というものはまだアメリカはちょっと早い。というのはアメリカは先進国の中で古典的なアダム・スミス流の資本主義が一番まだ残っている国だと思う。だから、路線を変えるには時間がかかると思うけれども、同時に、さすがにアメリカはまだフロンティアスピリットがあると思う。いいと思ったらその日から試行錯誤をやるんです。ヨーロッパはなかなかそれをやらないんだ。



細川 まだご意見がとおりでしょうが、そろそろ展開期に入ってきておりますので、原点の話がございましたら、後ほどまたやっていたくことにします。これまでILOと生産性の問題とか、生産性と人間性とか、福祉の問題、いろいろとご説明をいただきました。いずれにしても、そういうものをベースに大変なご苦心のなかから生産性本部ができて、日本における生産性運動が——当時生産性向上運動と言っておりましたが、スタートしてきた事情を理解できました。そういう状況の中で、労働組合サイドも、参加組織がふえてきて、組合独自として生産性の運動を促進しようということになり、昭和三十四年、全国労組生産性企画実践委員会が発足いたしました。当時の状況は古賀さんが一番ご承知でございますので、背景であるとか、どういうところをねらいにして企画実践委員会をつくっていかれたのか、その辺のご事情の説明をお願いしたいと思います。

生産性とは生産力プラス人類愛

古賀 塩路さんにILO関係の詳細なことはまたいろいろご研究願いたいと思うけれども、ILOの言葉の中に「生産性とは生産力プラス人類愛」という言葉があります。このことは日本的にそのままではちよつと理解しにくいかもしれない。しかし、日本ではいろいろ説はあるし、意見もあるでしょうが、江戸時代からでも、いわゆる商家といったような、あるいはごく零細企業でも、主人と下稚、小僧の間には、今日いうところの労使関係はもちろんありませんが、人情を大切にしながら主従関係、人間関係はあったようにモノの本にありますね。現在でも人間を大切に作る気風が全くなくなったわけではありませんが、人間性を一番尊重しなければならぬ生産性運動の中で非常に問題にせざるをえない状況が出てきているのは、生産性向上と労使協力の履き違いですね。その点が気になりますね。

ご承知のとおり、戦前ですと、労使協調主義ということで協調会館までできました。その当時の労働者の状態が余りに悲惨だから、このままでは日本の将来の産業経済だけではなくて、軍事面においても甚だふぐあいが生ずると。当時の軍部あたりからも何らかの形で、当時の資本家と言われる側には——今の経営者とは若干区別すべきものがあると思いますけれども、いろんな形の牽制や掣肘が行われてきたと思うんです。だから、私どもは労使協調主義と労使協力は別だというふうに

考えたいんですが、これはもう今さらそのことの詮議だては必要ないと思うけれども、強いて言えば労使協調主義は戦前につくられた言葉で、労働者は労働基本権はもとより市民権さえないので、いわば無権利の状態のまま家族主義とか、一方的な恩恵によって労働者生活をよくしようという思想が一部にはあつたと思います。

しかし、戦後は全く違うわけです。実力の差はいかんともしがたいけれども、形式的、法律的には労使対等ですから、労働組合はそういう意味では労使協調より労使協力ということを強調していく必要があると思います。しかし、私が申し上げるまでもなく、労使の利害が一致する、万事全てが一致するというのは、もう少し高次元の問題に持つていかなきゃ一致はしませんよ。民族的利害とか国家的利害ということに比べ、これは別。しかし、個別企業の中で、あるいは産業の中で労使間の不一致な面が出てくるのは当然です。この点はむしろ住友重機械の兵頭副社長が書かれた本に一部の組合幹部よりもはつきりその辺のことを述べておられると思うんです。そもそも利害は対立するけれども、どうして協力関係をつくっていくか、これが大事だということを言われているわけなんです。

だから、ちょっと話がそれたようだけれども、私は労使協力というものは全く最初から白紙で一致しているんだということではなくて、本来は対立する要因があるんだ。けれども、それをお互いがどうして少しずつ本当を言えば譲り合いながら、あるいは全部の利益という観点から伸ばし合い

ながら、そしてどこかで一つの帰結というか、何らかの形の協力の契機とでも言えますか、そういうものをつくり上げるべきだというふうに考えております。この点、先のことになってしまっただけでも、それが一つ。

それで、司会者が言われたことに簡単に答えれば、企画実践委員会を設置したということは、これはその当時、会長ともいろいろなお話をしてきましたが、三者構成という意義を非常に重要に考えなきやいけない人と思つたからです。例えばILOもそうですけれども、政府機関で三者構成はいつぱいあります。どんなところでも政府機関なら三者構成の委員会です。民間ではないです。恐らく当時、会長中心の同友会とか、あるいは石坂会長、中山先生とかが、二〇年先、三〇年先、あるいは半世紀先を洞察されて、労働組合の存在というものをずっと評価し、その実力を買わなきやいけないのではないかとということから、民間における三者構成ということが出てきたと思うんです。これは私の推測ですが、それは自主性の問題ですね。三者構成というものの意義を我々はよほど認識しないといけないのではないかと思うんです。

これだけの三〇年にわたる運動が続けてきている団体ですから、いろんなことが起きますね。しかし、私どもはどんなことがあっても三者構成という、この原則というか、原理を守らなきやいけないと思います。

三者構成についての労組側の意思統一

全国労組生産性企画実践委員会の発足

そこで、生産性本部が発足したときに参加した組合が、旧総同盟、海員組合、電労連、自動車労連の四団体でした。これはみんなバラバラに入ってきたわけです。期日がずれています。その後も組合もみんなそうですけれども、三者構成の意義を顕揚するためには、労働側の意思が統一されなきゃいけないですね。これが運動に正しく反映されるように努力をすべきではないかということ、企画実践委員会という名称はどなたが知恵をしばらくられたか知らないが、できて、私がたまたま委員長と、今日では労組生産性会議議長ということできております。したがって、労組生産性会議というのは生産性運動を、いわば発展させるために労働側の意思が反映されるというか、労働側の意思を取り入れなきゃ運動は成功しないんだという意味で、それには我々がいかにして意思の統一を図るか、こういうことだと思っております。

だから、そういう意味で活動してまいりまして、最初は四団体でしたが、現在では中央地方で直接正式加盟二六単産ほか、構成員四五〇万人です。これは全くいささかもはったりのない、正味四五〇万人が生産性運動に参加しているということです。ところで、この労組独自の活動は、全国レベル、地方レベルの両面から巾広く推進してきました。そして二十五年間にわたる各関係者の努力

により、生産性についての正しい理解を産業社会、労使関係、市民社会のなかに深く浸透させる上で大きく貢献したと自負してよいでしょう。したがって、私は、これら草の根活動家の皆さんの功績を高く評価しており、今あらためて心からお礼を申し上げておきます。

ただ、一言つけ加えると、我々は総評とか同盟のような日常活動を主導する団体じゃない。しかし、そのかわりに労働というのものと生産性、あるいは産業にまで及ぶかもしれないけれども、労働の質的な面をもっと高めていく。そのことが人間性を高揚することにつながるべきやならないのではないか、また社会的生産性ということをおぼろげながら感じてきているということですよ。だから、今日二六単産に加盟していただくまでの過程は、そりゃいろいろ努力はありましたよ。しかし、私は努力より、むしろ生産性についての理解認識が時代の流れと共に、労組生産性会議の組織拡大に大きな影響を与えてきたのではないかと思います。

当初、反対した人たちのことは、先ほど塩路さんが述べられたように、全く荒唐無稽な議論があったわけで、これは終戦直後からの世界労連の影響がずっと残っていたということです。それが漸次払拭されてきつつある。今日、生産性向上に反対する組合、表面きって反対だという組合はありませんからね。いろいろ注文はつけられるのは当然ですが。海員組合の陰山元組合長が、「われわれは製造業ではないが、組合の姿勢として参加する。」と言われたことは今もって忘れないですね。細川 今度は塩路さんに問題提起していただきますが、労働組合が実践活動をやりながらここまで

きたわけですが、もし仮に生産性運動が三者構成でないというか、言いかえますと国民運動の性格を持たずに、しかも生産性三原則のようなものが確認されてなかったら、一体今のような状況までこられたんでしょうか。例えば民主化運動などをやるときに、単なるマルクス批判では運動にならないわけで、一つの新しい別な理論が必要だったわけですね。そういう点の一つが生産性の理論だったと思います。別な言い方をしますと、分配と原資の関係をきちんとするという約束ごとが全くなしに民主化運動をやるとか、労使関係をよくして日本をここまで持ってくる、そういうことは実際にできたでしょうか、実践論からして。

労組自らの生産性意識が大きな力に

塩路 これは人それぞれの立場によって見解が分かれるところかもしれませんが、私の経験では、外国の政労使の代表者という話をして感ずることもありますが、今おっしゃったように、生産性本部の主導による生産性運動がなかったとしたら、日本経済はここまで大きくなっていなかったのではないか、日本の産業力はここまで国際的に強いものになっていなかったと思います。

先ほど、西独の話が出ましたが、自動車関係ではやや違う部分があると思います。確かに西独の労働者参加というのは監査役の半数を労働代表が占めて、しかもその範囲を二〇〇人以上の企業

に拡大しました。これは西独の労使の間でそれぞれに主張、対立のあるものですが、あそこまで結果として拡大されたというのは、やはりあそこに何か西独の経済発展に、マイナス面もあるが、プラスの要素が大きいという判断をしたからではないだろうか。

そこで、私たちが交流をしているIGメタル、特に自動車関係の例を挙げますと、フォルクスワーゲンの現労務担当副社長はIGメタルの元幹部なんです。この前、交代されたフォルクスワーゲンのシュミツカー前会長が、当時のIGメタル会長であるロデラーさんに、君の最も信頼する部下を、労務担当に取れないという要請があつて、ロデラーさんが自分の腹心を出したのです。これをもってすべての西独の産業の労使関係を律することはできないと思ひますが、ドイツの主要産業の一つである自動車の、しかも中心的な企業で、こういう労使関係があるということは、単に階級意識的な対立だけとは言えないのではないか。

そして、もう一つの例を申し上げますと、一昨年になりますが、ベンツの副社長が日本に來られたときに、生産性と労使関係について、ドイツと日本の比較をしながら議論をしたことがあります。私が「日本には労働組合としての生産性運動がある、労働組合が主体性を持って生産性運動をやってきたと言いましたら、ベンツの副社長がポンとテーブルをたたきまして「あつ、そこが違う！」と言われたのです。「我が西独は、共同決定法による労働者参加はあるが、労働組合がみずから生産性向上運動を進めるといふことはない。」ということ言われておりました。第一次オイルシ

ヨック以降の世界経済の不況の中で日本と西独が優等生で生き残ってきた。そのうちに西独もおかしくなってしまうって、日本だけが生き残っているという背景には、こういう労働組合みずからの生産性向上意識、あるいは運動というものが、大きな力になっているのではないかと思います。

そして同時に、昭和三十年代に生産性本部ができたときに、労使プラス公益の三者構成でスタートさせたこと、とくに労働組合を参加させて同じテーブルで話し合うということをやられたこと、これは私は卓見だと思うのです。このことがその後の日本の民間産業の労使関係を変え、そしてこれが日本の産業の国際競争力激化に重要な役割を果たしてきたことを思うと、もし「生産性運動が三者構成でスタートしなかつたら」という仮定は、まさに私たちが今考えなければならぬ点ではないかと思えます。

細川 それでは会長にお願いしますが、生産性本部が発足して、最初は普及啓蒙活動ということ、昭和三十五年ぐらいまではそういう状況ではなかったかと思えます。当時、古賀さんなどは普及活動の中で、生産性運動は産めよ殖やせよ運動ではないかと言われるなかで、各社を説明して回られたのではないのでしょうか。そういう時代をへて、高度成長期に入ってきましたと。そして四十年過ぎたころから、例のくたばれGNPとか環境問題が出てきて、やはり生産性運動も量より質の転換が必要ではないかという、転換をめぐるのご苦労があったと思うんです。当時、会長はどういう問題意識を持たれながら、いわゆる社会的生産性という方向に運動を持っていたのか、そ

の辺のご苦勞とかお答えがありましたら、伺ってみたいと思います。

第二世代に入った生産性運動の新展開を

郷司 我々は最初、スタートラインを引くときに三原則をつくりました。これは当時で見ると、経営者はこの原則に必ずしも賛成していません。それをここまでもってきたと言うが、今はどうかというと、これまた問題で、これは後で触れますが、ただ、外国の方はそれをよく見ている。外国が日本に注目を始めたのは、日本のGNPが上がったからです。さらには例の石油ショック。第一次のショックにはちよつともたついたけれども、第二次ショックは見事なものです。先進国から見ると、日本はよくあんなことをやったと思う。それは一体何が原因なのかと、GNPが伸びたことも、石油ショックであれだけの整理をやったことも、要するに生産性が高いからだ、原因を探れば、労使が協同してチャレンジしたからだ。この点、我々は自信を持っていると思います。

ところが、これは一般的には余り気づかないことだが、我々の運動は、何というか……。私はよく工業と農業を比較して、工業は短期間に回転するが、農業は土を耕したり種子を播いて肥やしをやったり、草を取ったり、長い期間をかけて収穫する。これは、要するにこういった運動というのは、すぐにバランスシートに現われるのでなく、いわば縁の下の力持ち。しかし、確かに日本の経済成長には一役を買っていることは私たちは自信を持っています。

そこで、最近、例えば、もう生産性は風化したという見解がある。悪い意味で言っているのではないんですよ。風化したということは定着したということにもなるわけだ。定着したということは、さっき言ったように、日本の経済がここまで伸びて外国の注目を集めた。これはやはり生産性が高いからということになるので、そういう意味では定着したと言うべきだ。

ただ、定着はしたが、これでおしまいになれば問題になる。私は生産性は第二世代に入ったと思う。従来の第一世代は確かにここでピリオドを打つてもいいかもしれない。ただ、根本の原則は変わりません。しかし、運動のアプリケーションは変えなきゃいけない。高度情報化時代、これに対してこれから生産性の具体的な運動をどうするかということ、これは新しい路線を歩かなきゃ、このままでは取り残される危険もあります。だからそれをどうするかということは現在検討中だが、要するに今後の技術革新は今までと全く違った性格を持っているので、今までの軌道からでは解釈できないんです。ただ、労使協力という一つの倫理的な側面は、もちろんいつまでも変わらな。これは不易の倫理だと私は思っています。しかし、具体的には変わらなきゃならない。経営も労働も、それから社会も政治も当然塗り変えられる運命を持っている。それをこれからどう開発するかということが問題ですね。

変化するから生産性の運動はますます重要になってくるといふことにもなるわけです。特にその間の難しい問題、雇用の問題、職種転換の問題、それからパートタイマーとかに女性がふえてく

る。こういった問題もあるし、高齢化の問題など、非常に労働条件が変わってくるわけです。それに対して一体どういう労使関係を新たに具体的に展開するということが一番大きな問題で、研究はしていますが、まだまだ結論というところまでいかない。ちょうどジャングルに入って出口を探しているところです。それは我々だけではないんだ。経済界も、恐らく労働界もそうだと思う。三者構成で新しい進路を生み出そうと、そういう生みの苦しみをやっているのが現在なんだね。

細川 島田先生におたずねしたいんですが、生産性運動がスタートして、高度経済成長期は問題がなかったわけではないですけれども、問題はわりとうまく解決されました。むしろ四〇年代以降、経済面でいろいろ問題が出てきて二つのオイルショックなどもあったわけです。そういう状況の中で、労働組合から見ると、一番大きな問題はインフレーション、雇用、賃金、生産性という問題でした。その議論のなかで、大変な取り組みをやったわけですが、国際的に見て、日本の国は比較的にうまくその辺をおさめたと言われているわけです。うまくおさめていくことについて、どういう点で日本が世界から注目されるようになったのか、どういうファクターがそこにかかわっていたのか。私は生産性運動に取り組んだ労使というのが非常に大きな役割を持っていたのではないかと思っ

っているわけですが、その点についてどういうふうにお考えでしょうか。

個々のファクターを結びつけるヒューマンウェアの重要性

世界の国々が日本に注目をするようになったのは、一つは高度成長、さらに目を見張って注目するようになったのは第二次オイルショックをああい形で乗り切ったということにあるということなんです。つまり、オイル・ショックで一時大変弱くなった円の評価がどうしてあそこまで高まったかに関心がある。それは結局、物価上昇を低く抑えることに成功したということに関係があるが、その基本は何といっても生産性の伸びが高まったということです。それでは、生産性を高める中身は何なのかというと、幾つかファクターがあるわけです。

生産性をはかるのにトータル・ファクター・プロダクティビティーという概念がありますが、資本、労働、技術、原材料というような生産の要素、これがどれだけ効率的に生産過程の中で処理されていくかというのがトータル・ファクター・プロダクティビティーの考え方ですけれども、その一つ一つを洗ってみますと大変おもしろいことが出てくるんです。例えば資本はどうかというと、日本がとりわけ資本で恵まれているわけではない。技術はどうか、確かに応用技術は進んでいるけれども、開発に関してはそれほどすぐれているわけではない。労働はどうかといいますと、労働はすぐれていると言われるんだけれども、よく現場で管理者の方の話を聞きますと、やっぱり労働は体が大きくて強くて体力がある方がいいということがあるんだそうですね。だから、そういう

意味でいけば日本人は必ずしもいいわけではない。

そうすると、いいところがないんです。いいところがないのにどうしてそんなに非常に見事な成果を上げるのか。個々のファクターでなくてこれら結びつけるものがすぐれているのではないか。私はこれをヒューマンウェアと呼んだらいいのではないかと思う。生産するのには機械、土地、道具、建物などのハードウェアが一つあって、もう一つはいろいろな計算とか合理的な処理をするためのソフトウェアがあるんですけれども、そういうものを全部結びつけているのは人間ですから、人間がどうやって一緒に働くか、その仕組みがヒューマンウェアだと思えます。このヒューマンウェアがどうなっているのかというところが、世界各国の人は一番関心を持つわけです。この中には労使関係も入るでしょう。

生産性向上運動を展開していくときに、雇用の維持、労使の協議、分配の公正という三原則がございませけれども、これを始められたところに、次のような問題意識があったのではないかと。日本は貿易立国でいかねばならぬ。そのためには合理化が必要だ。技術は進めなきゃいけない。しかし合理化をすれば当然雇用の方にはマイナスの影響が出てくるわけです。パイが大きくならなければ必ず失業が出てくるわけです。そういうときに雇用保障の原則などということはどうして言えるのかということですね。正直言えと言えなかったのではないかという感じがする。しかし、言わないわけにはいかない。そうすると、そういう非常に厳しい先が見えない状態の中で雇用保障というこ

とを本当に実現するためには、国際競争に勝たなくてはならない。国際競争に勝つためには生産性を上げなくてはいけない。生産性が上がるためには技術革新を導入しなきゃいけない。技術革新を導入して実らせるためには労使が協力しなければならない。そういう連鎖になっていると思うんです。では、どうしたら労使が協力できるか。協力した結果が公正な配分として戻ってくるなら、これなら協力できるということだと思っんです。したがって、一番究極のヒューマンウェアのエッセンス、公正の配分が実現できるのか、一生懸命働いたら経営者はちゃんと公正に配分してくれるのか、労働組合運動はそういう役目をしっかりと担えるのか、こういうことの確信が持てなければ協力なんかできませんね。そこが非常に大きいと思います。

社会的な教育活動の展開が運動の核心

私は前にアメリカのある大会社を調査しており、日本の経営を熱心に勉強し、一生懸命進めている社長さんに会ったときに、「君に会社のことをいろいろ見せてやるけれども 最後に労働組合の人に会って、いろいろ聞いてみてくれ。そしてその意見を率直に自分に伝えてもらいたい。それから君の持っている感想を聞かせてもらいたい。」こんな話がありました。調査させてもらった後で組合の人に話を聞きましたら、こういうことを言うんです。「会社はレイオフをしないなんていうことをある事業所で言っている。けれども、組合の少ない南部の地域にどんどん工場を建てて、組

合のある地域には新規投資をやらない。だからだんだん細っていく。そういうことをやっているの
で、レイオフをしないとと言うけれども、これじゃ、外堀、内堀を埋められていくのと同じだ」と
言うんです。「日本ではある工場を閉鎖して次の工場をつくったときには、当然企業別組合だから
組合の地位は保障されている、そういうふう聞いた。そういうふうしてくれるのなら協力もで
きるけれども、ウチの会社のやり方じゃとても協力はできない」という言い方をするんです。手厳
しい発言なものですから、私も社長に言うのがちよつとはばかれまして——本当は言った方がよか
ったのかもしれないんですが、日本の経験の話をして、婉曲に言ったんですけれども、それでも社
長は非常に頭のいい人でそのあたりの事情を推察して、こういう言い方をされたんです。「しか
し、日本の労働者というのは会社に非常に協力的だろう。会社の経営状態も理解しているし一生懸
命やるだろう。だから工場を移転したときでも連れていく価値があるだろう。わが社の労働者はそ
こまでいっているかどうか。……」しかしこれは鶏と卵の関係のようなものだ。会社が労働者の雇
用を本当に保障する決意を示していれば労働者の方もやる気が出てくるかもしれない。公正な分配
をやるということがはっきりわかっていれば労働者も協力するかもしれない。そういう鶏と卵の関
係があると思うのです。

この問題は、生産性を考えるときに一番重要な問題のような気がします。公正な分配についての
信頼を築くことができるか否か。生産性運動というものの鍵がそこにあるとすれば、生産性運動と

いうものはいってみれば大がかりな教育活動であるということもできる。つまり社会の条件というのは時々刻々変わっていくわけですから、絶えず新しい課題が出てくる。その中で公正な分配というのは、条件がどんどん変わっていくわけです。技術が変化すれば、今までの分配方式では公正ではなくっていくわけです。そういうときにみんなで話し合って、みんなで競争的な努力をしていって、ある種の了解に到達したらこれは公正なものになるんだという確信を持てるように社会的に教育活動を展開していくということが生産性運動の核心なのかなというふうに、外から見ていると感じられるわけです。

郷司 今の公正な分配の問題で、現在、例の森永、グリコ等のああいうことで、森永などは非常なショックを受けている。ところが、あそこの労働組合は街頭に出て売ってるでしょう。それから訪問して新製品だから買ってくれという運動をやって、全く会社に協力している。ボーナスの対前年二〇%カットにも応じている。

ただ、問題は、公正な分配の中に、会社が外部からの条件その他でもって赤字になったり、そういうときに……。今までは学使関係で公正な分配と言っても、年々幾らかずつはよくなっているわけです。低いとか高いとかいう議論はあっても、とにかくプラスにはなっているわけだ。ところが、それができなくなった場合に労働組合はどうするか。つまり会社と一種の運命共同体のような意識を持って、貧乏するときはお互いに貧乏を分け合うんだ、そのかわりいいときにはもっとくれ

と、それで済むのか。それと、あくまで去年よりも……。組織の中になると、会社がこういう状況だからベースアップはやめようなんていうことはなかなか言いにくいわけです。しかし、会社の決算がそういうところまでいって、なお協力するか、それともそういう場合にもう一遍対決する姿勢をとるか、これは組合によって違うが、一般的に見てどうですか、塩路さん。

全労生、生産性三原則の再確認を提唱

塩路 経営側の態度いかんによっては対決の形にならざるを得なくなる場もあると思います。しかし、私たちのこれまでの経験では、それを対決にもっていつてはならない。そこで今、労組生産性会議でも生産性三原則の再確認ということを行っているわけです。経営者もこのことを考えてほしいのです。

先ほど島田先生が、生産性向上の成果配分、特に雇用の問題を中心にして、労働者が確信を持てるかどうか重要だという指摘をされましたが、私はこのところが非常に大事な点だと思っています。この問題を考えることが、今の郷司会長のご指摘の点だと思うのですが、私たちが昭和三十年度の初期、生産性向上運動を進めるにあたって、生産性の向上は究極において雇用に拡大するということを議論いたしました。しかし、これについては全く自信はなかったんです。しかし、そう信じなければならぬとみずからに言い聞かせ、そして組合員にそれを訴えたわけです。外国から技

術を導入し、そのことによって企業内に余剰労働力が出たらどうするか等について労使がよく協議して、それは企業内で守る。つまりそういう労使協議ということがあるから、これによってみんなをやつていこうじゃないか。さもなければ、賃金、労働条件の改善はおろか、今ある失業すら解決できないだろう。そういう気持ちだったんですね、あのころ。

その結果、運よく世界の高度成長にたまたまぶつかったこともあつて、そして国内も高度成長になつて、私たちが組合員に約束したことは、結果として守れたんです。そのことが日本全体に生産性向上運動を進めるといふ原動力になつたわけです。

ところで、今や世界は高度成長時代ではないし、日本も高度成長ではない。みんな低成長。そういう中で新しい技術の時代に入っておりますから、今、郷司会長が指摘されたような労使の対立面が出てくると思います。そういう意味で、あたらしい生産性向上運動が求められていると思ひます。生産性本部が二五周年記念に出した宣言にもその問題提起、将来方向が示されていると思ひます。

細川 古賀さん、それについてはいかがですか。

雇用保障についての労組の認識の問題

古賀 今、郷司会長からも塩路さんからもお話がありました。島田先生、これはひとつ先生方に

教えていただかなきゃいけないんですけれども、雇用問題について、これはきょうの座談会の柱の一つですが、私は、労働組合にしても、認識理解が少し違うところがあるのではないかと思うんです。雇用保障というのは、すべてを企業の中だけに最終的にまで保障を求めるといことは、生産性向上運動以外の要因で企業というのはどうなるやらわかりませんから……。まあまあ言われるところの基幹産業、大企業というのは、少々経済変動があろうと、これは勝ち残っていけるし、それからまた雇用保障もいろんな形でできますよ。ただ、この場合、中小企業となりますと、いかに労使双方が生産性向上に熱意を燃やしても、いかんともしがたいという事態が一つは起こり得るのではないかということですね。塩路さん、これは私の考えだけでも、あなたがおっしゃったようなことが大筋として、これは私も異論がないところです。

ただ、私が言いたいのは、雇用保障ということについて少し労働組合は神経質になり過ぎているのではないかと思うんです。いつも雇用不安ということを言い過ぎるのではないかと思うんです。第一次石油ショックのときの議論を見たらばかばかしいですね。週刊誌あたりの記事に二人に一人は失業するんだなんていうことを言って、有効求人倍率が〇・五だと。有効求人倍率とは何かをここで言うことはありません。ただ、有効求人倍率が最低まで下がったのは、昭和五十年の四月です。このときが最低ですよ。そのとき、職安の門をたたいた、いわゆる就職希望者がどれだけいたか、一五〇万人ですよ。一五〇万の中の二分の一が仕事がなかったという事実は明らかだ。しかし

残りの半分が皆んな就職を希望しているわけじゃない。雇用保険の関係もある。全体の労働者の二人に一人は仕事がないなんてことを思わせるものだから、みんな萎縮してしまつて不安になつてしまふんですね。

ちよつと話がそれて恐縮ですが失業とか雇用保障というのは、当面の組合活動としては企業の中ですよ。まず企業の中で最大限の努力をしなきゃならないけれども、本来は社会的に職業が保障されれば、それで当たり前ではないのか、そういうことをつくり上げなきゃいけないと思う。

それから、今失業者が多いというのは、また最近いろいろ言われておりますけれども、完全失業者が三%になると。今のように産業構造がこれだけ激変すると、摩擦的失業者が相当な数、出てくるはずですよ。この辺のところは、どこの調査を見ても、摩擦的失業者の数が出てこないですね。これが有効求人倍率に一部はね返りますよ。しかし、大多数の摩擦的失業者というのは、今が幾ら不況であろうと、産業構造の変化が激しければ、職安の世話にならずに、いろいろ人的あるいは会社関係で新しい職場を求めていつてる人が相当いるわけです。これはいいか悪いか議論はありますよ。公益職業紹介ということからいけば、旧来的な縁故関係などで就職するということは問題はあるけれども、忘れてならないのは、業種間、産業間でも配転、労働力の移動があるということです。この人達がある期間は統計上失業者として現われるということでしょう。

もう一つは、失業しても、昭和初年と違うのは、いわゆる飢餓という状態にまで追い込まれるこ

とはないわけです。ここに一つは摩擦的失業者がふえる原因もありますよね。だから、完全失業者と摩擦的失業者の関係がもう少し明らかになると、今、塩路さんが指摘されたように、労働組合が従業員、組合員の雇用保障をするという上においても、ちよつと差が出てくるというか、気持ちの上での違いが出てくるのではないかと思ひます。この辺は島田先生に聞かなきゃいけないですが。

塩路 前の私の発言で落とした部分、そして古賀さんの今のお話を伺いながらでやつぱりつけ加えておきたいと思つたことがあります。それは、会社がおかしくなることについては、組合は黙つて見ているわけにはいかないということです。経営の政策について組合は意見を言わせてもらいたいという考え方は、二八年の日産争議の中で今の日産労組をつくつたとき、そして、そのご生産性運動を進める中で、私たちの重要な問題として出てまいりました。このことは日産労組に限らず他の組合においても生産性運動を進めるについては同様だと思ひます。あの頃は首切りばやりの時代、組合も解雇反対闘争で相議行為が相次いでいました。そういう中で、首切りが出ないような企業にしなければならぬ、という労働組合としての問題意識が、生産性向上運動になり、産業政策、経営政策を論ずるようになったのです。

経営戦略に対する労組の発言力

古賀 今の塩路さんのお話で、我々がこれからも労組会議に限らず、労働組合全体が考えなきやならんのは、経営権が法律的にどうだこうだという議論は別にしまして、今日の社会で、しかも産業社会で労働組合は、俗にいう経営権が果たして企業の従業員のため、株主のためも加えて、あるいは地域社会のため、国家のために有効に経営者によって作用させられているかどうか、これは最大の関心を持たなきやならないところです。どんな経営者といえども、人間だからということとは別にしまして、経営権が有効に作用していないことについて組合は意見を言わなければならぬと思います。市民団体だって意見を言っているわけですから、言わなきやならない。これは環境問題など、はつきり出ているでしょう。日立造船の永田敬生代表取締役が、かつて労働組合が土俵の外で議論されては困るが、土俵の中で経営に対する意見を言わないなら、労働組合は存在理由がない、職制だけで十分だという意味のことを言われていました。

だから、これからの組合活動は幾つかの課題がありましようが、一つは経営者に、経営権が本当に従業員のため、株主のため、地域社会のため、産業のためにもっと役立つようにやってくれということを主張するのは当然じゃないでしょうか……。ちよつとよけいなことを言つて議論を混乱させたかもしれないけれども。

塩路 経営権というのは、どうもよく分らない言葉なのですが。

古賀 私もよくは知りませんがね。

塩路 財産権、所有権というのは法律用語でありますし、概念がはっきりしておりますが、経営権というのは中味があいまいのように思うのです。

生産性運動が生産性本部を中心に始まった昭和三〇年代には経営権ということを経営側から盛んに言われました。その経営権というものがあるとしたら、この生産性運動の歴史の中で、その内容は変わってきているのではないかと思う。企業を発展させるために労使協議、協力というものを含めた経営の問題というものはあるのであって、何か経営権という特別な侵しがたいものが、経営の中にあるのでしょうか。意味内容をあいまいにそのまま、この言葉が使われているように思う。もっと別な次元から日本の産業のあり方とか、それを構成している人間の協力関係のあり方などから企業経営というものを考えていくべきではないかという気がします。

郷司 歴史的に見ると、昔は所有権というのは経営権だと。所有権は絶対なんだと。労働者の首切りも絶対だ。それがだんだん変わってきて、所有者の威力がだんだん変わってきて、経営者になった。日本などは特にその例ですね。また労使の関係において、いわゆる昔の経営権はだんだん弱くなって、フランスなどでは組合の経営権の方が強いんじゃないですか、事実上。

古賀 企業に対してですか。

郷司 企業に対して。

古賀 うーん、そうですね。

郷司 法律的にはまずどの先進国でも資本即ち所有権の方が強い。ところが、実態は日本ももちろん変わっていきいるし、ヨーロッパでは組合の強いところは……。やっぱり組合が明らかに経営権に修正を加えていますね。それから逆に一番所有権の強いところはアメリカ。企業そのものを平気で売買する。日本ではそういうことは余りできないよね。企業そのものも株主がお金をもうける手段だ、こういう観念ですよ。

古賀 塩路さんのご意見に全く同感なんです、ただ、私が言わんとしているところは、一般論として経営者側の政策、経営戦略、これに対して、現在の組合はどこまで発言するだけの力を持っているのかということ、実はちょっと問題提起を試みたかったです。

郷司 それは一つの問題だ。

アクティヴィティーンノベーション時代の新しい適用

島田 それでは、いろいろまとめて感想を述べさせていただきますが、さきほど古賀さんから雇用の維持と言うけれども、今の産業構造の変化とか、経済の変化を考えると、それは一体どの程度の意味を持つのかという問題提起がありました、私はこれは大変重要な問題提起だと思ふ。雇用の

維持というのは結局は労働者生活の維持である。生活の最大の手段が雇用ですから、雇用の維持ということになるのだと思うんですが、塩路さんが先ほど、雇用の維持については確信はなかったけれども、維持できるんだと信じようというふうに言われたわけですが、私は当時の状況を考えてみると、二重の意味があるように思う。

一つは、組合は生産性のイデオロギーを掲げて、ある意味では臨戦体制でやっている。それは信念がなければできないし、もし失敗したら首をくくらざるをえない。命をかけてやったというんですが、それは運動としては当然のことだったと思う。

もう一つは、これは結果論かもしれませんが、自動車産業が非常に大きくなって、そして、組合運動がそういう姿勢でやり抜いていくことが産業構造の中で非常に大きな意味を占めるようになった。それだけ原則の意味、あるいはそれを追求した運動の意味が大きくなったということが言えると思います。

これをもう少し長期に、現代を含めて、あるいは将来を含めて考えたときに、先ほど会長の言われた問題に戻ってくると思う。会長は労使関係の歴史を二〇〇年というタイムで考えると、その中で、最近生産性運動という形で人間を重視した企業あるいは産業のあり方がとりわけ大切になってきた。そういう世界的な波の先頭を切って日本が走ってきたというふうに思うと言われた。その基本原理を生産性運動の第二段階ともいべき新しい段階で適用の仕方を変えなきゃならないかも

しれない。今はそれを模索するジャングルの中である、そう言われた。私は別の観点からこの指摘には共感するところがある。私どもは新しい世代なので、今からいろんな仕事をしなきゃいけないわけですけども、昔の歴史に出てくる時代と比較して考えてみますと、大きな違いがあるのは、当時は目標があつたなという感じがする。アメリカがあり、ヨーロッパがあり、日本より進んでいるし、それからこれまでの、基幹産業の雇用の持っている意味が大きかつたんです。そこが一つの大きなモデルになり得たわけです。ところが、今我々がわからなくなっているのは、基幹産業の意味がかつてほど大きくないし、ますますこの先どうなるのかなという感じがあるわけです。ですから、雇用問題はまた新しい意味を帯びてくるということがあると思うのです。

これを私なりに整理してみると、日本のこれまでの二〇年ないし三〇年の戦後の経済発展の歴史というものは、一言で言えばプロセスインダストリーの発展の歴史だつたと言えるのではないかと思うのです。プロセスというのは、ある原材料があり——鉄でもプラスチックでもゴムでも何でもいいんですが、原料を変形して生産物をつくる、こういうものが非常に広義に解釈したプロセスインダストリーなんです。そういうプロセスインダストリーで世界じゅうが注目するような技術革新の具体化をなし遂げた。最高の生産性の伸び率を達成したということだと思ふ。これはプロセスインダストリーを進めていこうとする国にとっては、今でも大変重要な教訓になりますし、モデルにもなると思ふ。ところが日本がこれから迎えるそしてもうすでに入りつつある時代はそうではな

くて、プロダクトイノベーションというか、あるいはもっと広く言えばアクティビティイノベーションの時代ではないか。つまり新しい製品をつくることで勝負をする。コストを安く上手に作るということではなくて、新しいものをつくるということで勝負をする、あるいは広く言えば新しいサービス活動も含めて、金融とか、資源とか、情報とかいろんなものを含めて、新しい産業のあり方、サービスのあり方で勝負をする、そこで利潤を上げなきゃいかん、こういう状態になってきている。これはひろい意味で技術の問題です。いまひとつは、日本経済が世界の中でこれほどまで比重が大きくなりますと、財市場だけでなく金融市場も情報も世界に対してオープンしていかなくてはいけないという意味で、いよいよ本格的な国際化ですね。この二つを踏まえて、今我々は模索しているのです、たしかに大変なジャンルだと思う。そのときに会長の言われる、原則は変わらな

いんだけれども、新しいアプリケーションは何なのかという問題提起を考えてみる必要がある。

私見を、一つだけ申し上げさせていただきたいと思いますが、ころみに輸出がどのくらい伸びてGNPに貢献してきたかということを見ますと、一九五〇年代は繊維が断然トップで貢献しています。六〇年代に入りますと、造船・鉄が出てきて繊維を抜く。ところが、七〇年代になると鉄は抜かれまして自動車が出る。自動車が今度は電機に抜かれる、こういう構造で見事に技術革新の進展と産業構造の変化に応じて輸出構造が変わってきている。今この電機がいろんな種類のソフトのアクティビティにつながって、それだけの付加価値を上げられるかどうかというチャレンジに直面

している。

ホワイトカラーの生涯教育への配慮を

ところが、電機のところまでがプロセスインダストリーである。その先はプロセスインダストリーではなくて、アクティビティーです。このアクティビティーを背負うのはだれか。電機のところまではブルーカラーないしグレーカラーだった。もちろんホワイトカラーもいますけれども、ホワイトカラーはブルーカラーとかグレーカラーの能力をいかに有効に使わせるかということを考えていけばよかった。しかし、今度はホワイトカラー自身がアクティビティーを創造していかなきやいけない、そういう役割に立たされるわけです。そうしますと、ここで日本は生産性をこれまでのように外国にくらべて圧倒的に高めることができるような基礎、あるいは制度、仕組みを持っているかということを考えてみると、私は大きな懸念を持たざるを得ないわけです。

その懸念は二つありまして、ホワイトカラーの扱い方は日本の企業の中ではどうなっているかということの一つ。もう一つは国際化問題です。ホワイトカラーの教育の仕方をブルーカラーのそれと比べてみますと、ブルーカラーの教育の仕方の方がよっぽど緻密で体系的に行われていると思います。これはなぜかという点、大企業が企業の組織の枠の中で非常に緻密につくり上げた企業内教育体制でやってきていますからできるわけです。ホワイトカラーももちろん管理教育はして

いますけれども、アクティビティイノベーションの時代に大きく跳躍をするということ課題にしたような場合には、とてもとても今のようなホワイトカラーの人事管理、教育管理ではだめだと思ふんです。

それは一つにこういうことであります。例えばホワイトカラーが企業に就職する。そうすると、新入社員教育から数年、かなりの教育を受けます。本当の教育はそこで終わってしまふんです。あとは自分の能力でやってごらんさいということ等で年までほったらかしです。もちろん管理者になるときはちよつとやります。その程度です。ブルーカラーの人たちが技術革新に即応していくために絶えず教育を受けていったようなことと比べると随分違う。

ですから、変なことに、ホワイトカラーは若いときに習った知識が自分の資本になっていて、それしかないんです。ところが、一方では職業生涯は長くなっていますから、今や四〇年から五〇年間働かなきゃならない。技術革新の激しい時代に、二〇代に習った知識だけでそれを応用してこなしていけというのはおかしいんですね。

非常に奇妙な話ですけども、ホワイトカラーの典型みたいな大学でもこういうことがございまして、例えば人文系の場合五〇代、六〇代の先生はドイツへ学びに行っている。その知識で死ぬまでやるわけです。私みたいな世代のものはアメリカへ学びに行っている。アメリカで二〇代は一生懸命勉強するんです。今のような仕組みですと、その知識で死ぬまでやらざるをえない。

こんなばかなことはないのであって、やっぱり一〇年に一度は徹底的なモデルチェンジがあつていいんです。ブルーカラーにはそうしてきていますから、ホワイトカラーにそれをやっていい。ところが、ホワイトカラーにそういう時間を与えているかというのと、与えていないんですね。お金を与えているかというのと、与えていないんです。

企業が投資するために企業減税、あるいは投資環境を整えるというようなことをやっていますけれども、人的資源について今のようやり方をしていたら、これはアクティビティイノベーションの時代に問題があるぞという感じがするわけです。中年以降の人たちの投資環境は非常に悪い。子供の教育は、無税ですよ。体についての医療費は無税ですよ。しかし、自分に教育をしようと思ったら、企業が教育してくれば企業の方の経費で落ちているからいいんでしようけれども、自分が自分でやりたいと思つたら、とてもコストが高くてできない。しかも時間がないです。高齢者がどんどんふえていっていますけれども、五〇歳を過ぎると、雇用制度ではこの人たちの持っている能力をちゃんと生かしていませんね。

ですから、計算してみるとおもしろいんですけれども、恐らく何兆円かの生産能力が、人的能力という意味ではどぶに捨てられているようなことがあるのではないかと思うんです。先月まで五〇万円かせいでいた人の能力が、今月になつたらいきなり一五万円になるはずはない。能力はあるはずです。ただ、雇用制度がそれを受けとめないだけであつて、その分は捨てられているわけです。

高度成長時代には若い人を集めてきて精いっぱいフルに活用して成長をなし遂げたんですけれども、今のよう激しい時代に莫大な人的能力を捨てていいはずはない。しかも次のための投資が余りやられていない。私はこれは非常に考えなきやいかんことではないかというふうに思います。

技術と人間の調和が最大の問題

郷司 それは同感ですね。今若い二〇代ぐらいのが新しい発明をやるでしょう。高齢の経営者は新技術がより分らず、競争に遅れては生き残れないというので、一種の賭博的投資をするんだ。それで、大きな発明だったら、それを投資すれば何百億とかかる。そうすると、三年なり五年、投資が稼動するまで遊んでいなきゃならん。その間にまた新しい発明が出ると前の投資は無駄になる。だから、今は非常な冒険をみんなやっているわけだ。

私が一番心配しているのは、今言われたように、技術、ハードウエアは新幹線で走っている、ソフトウェアは各駅停車、ヒューマンウエアというか人間は徒歩で歩いている。技術優先の時代だから技術の発展をとめることができない。それをとめたら日本はたちまちおくれ、経済が成り立たなくなってくる。ただ、今はこういう一つの三者のギャップがだんだん開くような傾向なんです。これを何とか整合しないと、その社会は破綻すると思うんだ。革命が起こるか、何が起こるかは知

らないけれども、それではとても経済——経済だけではない、社会、政治もやっていけなくなるというのが一つ、基本の問題だと思う。それには技術をストップさせるといふようなことでなしに、技術を伸ばして、それをマネージするためにはどうしたらいいかと。技術と言う場合にはソフトとハード、両方含むわけですが、それを今から早くやらないと、これはだんだん矛盾が大きくなるという感じですよ。最も大きい問題は技術と人間との調和ですよ。

細川　そろそろ時間もきたようですが、皆さんから結びの言葉というか、将来に対するお考えを伺いたいと思います。その前に、今までふれてまいりましたことで、まだこの辺をとりあげておきたいというものはございませんでしょうか。例えば生産性三原則についてももう少しやっておきたいとかのご意向はありませんか。古賀さん、さつき協力と協調のお話をされたんですが、協議と事前協議について何かお考えはありませんか。

古賀　さつき私が申し上げたように、一九五〇年、ILOで既に労使協議制ということと、その後ME革命の進行その他から、事前協議制の必要とすることはずっと強調されてきているし、今日、事前協議ということについて、これはほとんど一般化しているのではないですか。だから、そのことの必要性というか、どうこうという議論はもはや私はそういう時期を過ぎていて、もう定着している、こう思っているんじゃないですか、このことは。

それで、最後の言葉を一言つけ加えますと、労使関係というのは確かに日本の場合、ある程度い

い時期がありましたよね。国際的にも高く評価されてきましたが、現在、果たしてそうであるかどうかということについて若干の懸念を我々が抱かざるを得ないような状況が見られてきているというのですから、私は労組会議として皆さんと相談して、労使関係をもう一遍というよりも、もっと正常化していくということですね。そのためには労使協力の意義を徹底させなきゃ、普及させなきゃいけないのではないですか。

細川 塩路さん、最後の結びの前に特にごさいますか。

塩路 これは蛇足かもしれませんが、先ほど古賀さんが、「生産性とは生産力プラス人類愛」と言われましたが、それを裏づけるような文章が、例の専門家会議の報告の中に出ております。要約しますと、「生産性の増加にはそれにかかわるすべての人の協力的努力が要求される。そしてその十分な協力は、社会正義という原則が確認され、かつ、産業の基本目的が社会全体の必要に奉仕するものであるということ」を認めている社会においてのみ、これを期待できる、」こう言っております。社会正義というのは、人間の自由と平等を保障し博愛の社会を作る意味だと思えますし、労働運動の基本だと思えます。

古賀 社会主義と社会正義がごっちゃにされたりするけれども、社会正義というのはILOが本来はつくり出した言葉でしょう。

人間中心の国際生産性競争に

塩路 トータル・ファクター・プロダクティビティーとか、アクティビティーイノベーションというお話がありました、これはまさに今後の新しい技術の時代の重大な問題です。今までの生産性向上という場合の主たる問題はブルーカラーをかなり大きく包含していましたが、今後はその問題の焦点がホワイトカラーに移っていくという点で、確かに重大だと思います。そういう意味で、今後の生産性向上運動を学働組合としてどう進めるかということは、本当に研究しなければいけない課題です。その際に重要な点は、生産性向上に成功してきた日本の中で、生産性という言葉だけが一人歩きしてはいないだろうかということです。先生の言われたトータル・ファクター・プロダクティビティーという言葉も、島田先生がとらえるものと、経営者とか一般がとらえる意味とはかなり違うのではないかと思うんです。先生は労使関係というものをその中でかなり重視されて、人間を重視しておられますけれども、一般論はそれがどこかに吹っ飛んじやって、技術、技術。つまり効率をいかに高めるかという観点でプロダクティビティー、生産性という言葉を使っているように思えてならない。この点を私たちはもう一度考えてみなければならぬのと思います。

先ほども昨年の国際生産性シンポジウムのお話が出ましたが、あの三日間の討議の中で「生産性という概念の中にソフトウェア、特に人間的要素を忘れていた」という発言が外国勢に目立ったわ

けです。つまり彼らは、生産性の向上というのはハードだけ、効率だけ、効率を高めるには人間と技術と機械をいかに駆使するかということだけやってきたけれども、気がついてみたら日本に負けていた。日本は人間というものを重視してやってきたらしい、と判断したようです。

ですから、今まで日本が進めてきた雇用を保障すること、そして人間を大事にすること、生産性を高めるために人間を中心をやってきたということ、結果として日本を強くしてきた、ということ、私たちは自覚しなければならぬと思います。そして、そこが諸外国の今後の課題として考えられていくとしたら、今後の世界の競争はまさに、人間中心の生産性競争、生産性向上競争ではないだろうかという気がします。そういう今後の傾向を示唆するものかどうかはわかりませんが、せんだって、UAWとGMとの間で締結された労働協約はまさに画期的なものだと思うのです。あの新しい労働協約は従来の労使関係を根底から変えているわけです。

どこが変わっているかというと、まず雇用の保障です。そしてその保障のための労使協議なんです。対立から協力、労使協議そして新しい事業活動の開発について、いろいろな事前協議の場というものを考えております。私は今までUAWの幹部、あるいはAFL-CIOの幹部にも言ってきたことですが「アメリカの産業を強化していく上で一番重要なのはレイオフ制度をやめることじゃないか」と。これは先任権を重視する労働者の立場からするといろいろな意見もあるし、経営側はそれをやめることに反対するという問題がありますけれども、このレイオフ制度というのがアメリ

カの自動車産業の発展にマイナスの要素になってきた、ということをもGM労使は気がついたのではないか。それが今度の新しい協約への試みになったと思います。スタートですから、まだいろいろ不十分な部分もあると思いますが、私はこの動きは、世界の情報をかなり幅広く持ち、巨大な資金と大きな技術開発力を持っているGMがこれを認めたというところに、私たちが見落としてはならない点があるような気がしております。

人間尊重が結果して生産性向上に

郷司 私は今このGMとUAWとの協定は非常に画期的なものだろうと思います。たしかワシントンポストかニューヨークタイムズは、あの協定は今までの労働組合の路線を全く変えた革命的なものだということを現に言っているんです。あれが日本の今までの我々の考えにかなり似たようなこと、そういう思想からきていますね。賃金よりも雇用だと、それに対して参加して。賃金は年によって多少違うけれども、ベースアップは二・五%ぐらいといったかな。そのかわり雇用を保障すると。これはアメリカ的な労使関係には今までなかったことです。今度やったということは、これは一つは日本だけではなしに、世界の一つの新しい傾向の萌芽的な現象ではないかと私は思うんです。アメリカも人間尊重の経営ということになるのではないかと私は思います。アメリカから我々はノーハウを随分学んだけれども、受け皿が違う。向こうは労働は手段だというような前提で生産

性運動をやっている。生産性というよりも、要するに合理化運動をやっていたね。我々はその受け皿を人間中心に受けて、こうなった。これはたとえて言うならば、急がば回れということがあるんですね。人間というのは全く扱いにくい不合理な存在なんだ。価値観は違う、わがままは言うし、そして初めから会社にロイヤルティを尽くすなんていう意識はありやしないでしょう。だから、それを一番効率的にやるには、機械と同じようにその一部として使うのが一番能率的だと、テーラー以来考えてきたわけです。ところが、人間を主として扱って、しかもまごまごしているような日本の方が生産性が上がって、向こうが下がった。ここに一つの大きな時代の変化を私は見るんです。

だから、確かに人間を尊重するとむだが多いですよ。むだが多いけれども、大きい流れとして見るなら、それで生産性は上がっていくんだと。それを機械にはかって、つまり生産性というのはインプットとアウトプットの比率だなんていう、そんな単純な論理でやっていた時代はもう過ぎたと思う。これからは同り道のように見えるけれども、人間がやる気を起こす、そういうシステムでなければ、いくらいい機械を持ってきたってだめだというのが私の考えです。

塩路 この協約をじっと見ていますと、生産性三原則そのものと私は思うんです。仕事の保障、労使協議、そして公正配分。今の郷司会長の言われた賃金の問題を含めて非常にフレキシブルな公正配分の考え方が入っているんです。

そしてもう一つ重要な点は、こういう協約を結んだUAWは五年前に一五〇万人いた組合員が今一一〇万人に減っているということです。

郷司 フォードも新しい協約をやっているでしょう。

塩路 ええ、これもそういう方向でいくと思います。

郷司 これもかなり近いですね。

「良い人間を作る」ことがこれからの生産性

(プロダクション・オブ・ゲッド・マン)

細川 島田先生、何かございませんか。

島田 先ほど会長が、機械の方は新幹線で、人間は徒歩だと言われたので、これは大変意味が深いなどと思って私は伺っていたんですけども、新幹線で機械がスピード速く飛んでいって、どこまで行くかということなのですが、これまでは機械が人間の筋肉を代替するようなかっこうで進んできたんですけども、それがだんだんスピードがついてくると自動制御を持つようになる。そうすると、自動制御というのは人間の頭の働きを少しづつ少しづつ機械が代替していくんです。それが突っ走っているものですから、人間が機械とどういう関係に立つかということが、物すごくこれから問われることになるわけです。そして、一昔前だったら、丸ビルに入るぐらいの真空管の電子計算

機でなきや処理できなかつたものが、今は机上の上の小さなものでいい、そのうちにかばんに入りますね。それはみんな人間の頭の働きを代替するものなんです。筋肉じゃないんです。そうしますと、人間が今まで相当努力して、物を数えたり、事務をやったり、いろんなことをして判断してきたことのかなりの部分を機械がやってくれるようになる。しかもそれが小さくなりますから、資本装備率としては大した装備にはならない。電子部品の価格というのはほかの物価と全然違って、新しくなるほど安くなっている。そういう技術が進んでいる。人間がこれまでやってきた作業の大部分を機械が代替してしまうから、残されたところで人間が何を勝負するかということが問われるわけです。

先ほど触れました国際生産性シンポジウムで、現代の文化人類学を全部つくった人と言われてるレビストロースという人と呼んだ。事情説明のためにその方のパリの学士院に訪ねたときに、「基本的にどういうふうに生産性問題を考えられますか」と聞きましたら、「私は三〇〇〇年の歴史までさかのぼって考えてみた。これまでプロダクティビティーというのは物の生産プロダクション・オブ・グッツとすることでできたと思うけれども、どうやら今我々がここで考えなければいけないのは良い人間をつくること（プロダクションオブ・グッド・マン）ではないか」と言われる。今、郷司会長の話を伺っていて、その意味がよくわかるような気がする。つまり技術がどんどん進んでしまい、筋肉労働はもう機械がみんなやってくれる。頭脳労働まで相当な部分も、機械がやっ

てくれる。人間の果たすべき残された役割の中で人間が何をすることが勝負だ。これが生産性だということになれば、やっぱりプロダクション・オブ・グッド・マンというのは非常に重要な命題になっておるわけです。それは筋肉労働者よりも頭脳労働者、ホワイトカラーであり、マネージメントである。恐らくやがて一億総マネージメント時代みたいな時代が来るかと思うが、そのときにこの人たちの持っている潜在能力をフルに発揮できるかどうか、わが国の生産性を決めると思うんです。

塩路 プロダクション・オブ・グッド・マンという、そういう見方をしますと、結局個人個人のよ
り効率の高い活動ということでしょうか。

島田 クリエイティブな活動。

塩路 そこで人間性というものがどうなるか、ということが問題ではないでしょうか。先生の指摘されるそういう面での競争が、近い将来ますます熾烈になるだろうと思います。そういう中でそういう競争社会の中にいる人たちの人間性というものをどう考えるかというのが、実は生産性という観点からの問題意識ではないだろうか。個々の競争力だけを強めていく、個人の競争力だけを強めていく。そのトータルとしての産業競争という形、確かにベースとして大事だと思えますけれども、そこで改めて生産性という問題意識が重要になってくるのではないかと思います。

島田 その御指摘に私は全く賛成です。技術の進歩でそんなに大きな資本を必要としなくなると、

人間そのものが競争させられるわけです。例えばソフトウェアをつくっている事業所を訪ねてみれば、わかることですが、大資本設備と言うよりはむしろ人間ばかりですね。そこに非常に難しい問題が絡んでくるわけです。そういう中でこそますます人間性というか、人間の心理的な、あるいはトータルの人間としての安心とか、充実とかいった新しい問題が出てくるのではないかと。

塩路 人間が幸せにならないければ産業活動の意味はないし、競争の意味もないと思うんです。ですから「人間の幸せのために」という視点をいつも忘れないようにしながら、そういう問題を私たちがどう扱っていくかということなんです。

島田 それは大きいと思います。

生産性の最終目標は人間の福祉

郷司 今のハイテクノロジーの技術者たちの議論を聞くと、こうやれば能率が上がる、金がもうかる、こうやれば便利になると、それはもう明らかなんだ、今の世の中では。ただ、そうやれば人間が幸福になるという議論が非常に乏しい。

ただし、人文関係の人たちはそれを今問題にしていますね。朝日新聞でこの春やった例の文化サミット、これには各国からいろんな議論があったけれども、ただ、文化が今行き詰まっているという点では一致している。それから最近、やはり朝日がやった二十一世紀に何を残すかという遺言

だ。要するに。これもやはりみんなの一致している意見は文化、つまり精神と倫理、これを次第に残すということは大多数の賛成を得ている。

そういうことで、文明と文化と言ってもいいかもしれないけれども、技術文明だけが突っ走っていくと、必ずそういう矛盾が起こってくる。要するに文化というのは人間の問題ですよ。これをいかに整合するかということは、これからの最大の問題ではないかと思う。我々の任務も、今までも人間と技術、そういうものを整合させてきた。技術だけではなくて、経済性と。つまり効率とか能率とかいうものと、人間の福祉、やる気、そういうものを含めたもの。もともと矛盾していく要素をいろんなことでやや整合させてきた。それは我々は自信を持っていいと思う。むしろ十分だとはまだ言えませんよ。高度情報化時代はさらにそれが大きな問題になってくる。それをどういうふうに整合していくか。結局国際競争からいっても、それに成功したものが国際競争に勝つんだと思う。

日本の経営には、半面にいろんな欠点はある。一つは専門家がいないということ、殊にホワイトカラーに。社内では経理の専門家と言っても、外に行っては通用しない。我が社だけの専門家として社会的に適用はない。もう一つは、専門がなくて、転々としてローテーションで仕事をやらせる。これはこれからプラスになる。これから全く変わった職種が出てくるわけです。イギリスの職種別の組合では、もう二十年から三十年たたき上げたエキパートがいて、職種の転換が難しい。

日本は専門がないだけにフレキシビリティがあるというような、一面のメリットがあるということね。

だから、そういう意味で、これからの人間と技術……。私は二十一世紀の最大の問題は技術革新の中で人間をどうするかという問題だと思う。もともと経済というのは人間の福祉のためにあるものだが、現実にはその通りになっていない。企業の経営における生産性の最終目的は人間の福祉で産業界にそういう社会をつくりたいというのが我々の目標であり、人間の進歩は、凡ゆる集団、組織に福祉を要求するようになった。それと企業の経済性を握手させるのがこれからの生産性運動です。

細川 話が佳境に入ってきているのですが、予定時間がまいりました。名残り惜しいのですが、会長の結びの言葉をもってこの辺で締めにさせていただきます。本日は大変お忙しいところをお集まり願いたい大変有意義なお話を聞かせていただきまして、ありがとうございます。今後の生産性運動にはいろいろ課題もあると思いますが、ますますお元気で運動推進のために頑張ってくださいませようとりわけお願いし終わらせていただきます。

(了)

Ⅲ

労働関係各界代表の所見

(生産性運動・全労生に期待する)



全労生の二五年間の大きな成果

同盟 顧問 天池 清次

生産性運動の初期に、労使関係を含めるかどうかが議論になった。経営者のある人は、「生産性と労使関係は別だ」と主張されたが、故人となられた中山伊知郎先生が、「日本の労使関係は未熟」との理由で生産性運動に取り入れた。現在、日本の労使関係を未熟とはいえない。未熟を理由に生産性運動に取り入れたのならもう切り離してもよいことになるのだが、もう、そのことをいう人はいない。それどころか、ここ数年來、日本産業の優位性を説明するのに必ずいわれるのが「日本の労使関係が勝れている」ということだ。いまや労使関係は、生産性向上と不可分の関係であることを誰もが認めているのである。この労使関係をここまで築いて来たのは、経営者の理解もさることながら、労働運動の努力を忘れてなるまい。もし日本の労働運動が、左翼的傾向を強めていけば、いまのような労使関係は成立しないし、生産性向上への協力もないだろう。全労生は、民主的労働運動の立場から、正しい生産性運動の在り方を推進して来たが、このことが、労働運動を健全化し、良好な労使関係の確立に大きな役割を果している。二五年間の大きな成果といえるだろう。いま日本は、情報化社会に向って急進展を遂げ、産業、企業は大きな変化をよぎなくされている。労使関係はいま、新たな試練と役割に直面している。全労生の活躍を祈る。

人間性尊重の再確認が必要

造船重機労連 中央執行委員長 有村利範

わが国の警異的な復興、そして今日、自由主義国家において世界第二位の経済大国に押し上げた力は、日本の企業別企業内組合の労使関係を基盤とした、生産性運動への参加によるものである。

しかし、一九八十年それまでの生産性運動三原則も、新しい時代に即応した「八十年代生産性綱領」が発表され、極大化志向から自然環境や社会環境を考えた最適化志向へと転換、さらに約五年を経過した今後の運動は、雇用確保と職場の人間化を最重点に折り込んだものでなければならぬ。

それは八十年代以降、雇用情勢は今日の景気拡大基調においても年々悪化し、なお深刻な度合を増している。

このことは女子を中心とする新規求職者の増加も一因であるが、最大の要因は ①、低成長経済の定着、②、産業構造の変革、③、ME化・OA化等によるもので雇用構造の変革の時代とも言えるからである。

次に、職場の人間化についてであるが、産業構造の変革によって業種、企別の好・不況のバラツキは極めて大きく、中長期的に続くものと思われ、不況業種の競争激化による秩序の喪失、人間どうしの競争からくる人間性の喪失などの悪影響が心配されるが、このような時こそ人間性尊重の再確認が必要である。

以上の二点によって、産業の健全化、国民経済の健全な発展を願うものである。

電力労使関係の民主化を通じ、生産性運動を

電力労連会長代理 石田康彦

愚拳を繰り返えし、日本経済を、国民生活を潰滅状態におとし入れた電産に訣別して、昭和二十九年結成された電労連（現在の電力労連）は、その結成大会において、「われわれは、賃金の増額を要求するに値いする充分な労働生産性の向上の実績をあげて……」と生産性向上の成果は労働者に還元すべきとの態度を明確にするとともに、ときの電気事業の実態にたつて（供給力の絶対的不足・需給の地域アンバランス等）日本経済再建のため、電力労使が「真に国民の電気を守る」という共通認識にたち労使の信頼関係を確立する必要がある。として、①電気事業体制の整備や広域運営の強化②電気事業の民主的運営（事業運営への参加・事前協議制など）③電力政策の早期確立を求めた。

これは当時労使関係を対決のみにとらえる階級闘争至上主義が大勢であった労働界においては、特筆されるべきことである。組織的には、昭和三十一年八月、生産性向上運動への参加を決定し、昭和三十四年四月の労組生産性企画実践委員会発足にも当然参加している。

以来、歳月を経て、電気事業の健全な発展は日本経済を支えてきたと自負しているし、その労使関係も、労働条件も他に十分比肩し得ると考えているが、二十五年を経た今日、「今日何故、生産性三原則を」あるいは「Look East」今昔の感がしてならない。

全労生の一層の発展に加盟組合とともに頑張りたい。

生産性運動と労働組合の強化

ゼンセン同盟 会長 宇佐美 忠 信

五十九年十月に、シンガポール政府生産力局に対する助言を行うため、短期専門家として同国を一週間ほど訪問した。日本政府がアセアン諸国の人づくりのための援助活動の一つとして行っている仕事で、シンガポールの生産性向上運動の熱意とニーズにこたえたものである。

政府当局、労働組合、経営者それぞれが非常に積極的に生産性向上について日本からノウハウを学びとろうとしている。

私は多くの人々と会談する機会を得たが、その都度強調したことは、昭和三十年に日本生産性本部が発足した時に確認した、生産性向上に関する三原則、すなわち、雇用の安定、労使の事前協議、成果の公平配分である。しかし、この三原則を実現するには、健全な労働組合の存在が必要であるという点である。

労働組合の組織率がシンガポール、日本ともに低下してきていること、日本では無所属組合が多く、産別やナショナルセンターの機能強化が不十分であることなどを考えると、生産性運動のなかで、労働組合をどう強化していくかということが一層重要視されなければならないことを痛感する。25周年を迎え、全労生のますますのご活躍を期待します。

生産性を語る

総評 議長 黒川 武

生産性の発展は人間社会の必然であり否定することはできない。

けれども、生産性をめぐる現代的課題は、それが人間の幸福をおしつぶし、人間性を否定し、人類の生存の危機にまで及ぼうとしていることである。

核兵器発達の危機は、従来の国家機構（米ソを含む）をもってしては制御不能の状態になり、世界的な民の声以外に歯止めをかけるものがない。テクノストレスの登場は——日本ではまずもって大幅な時間短縮が対抗措置として必要であるが——それだけにとどまらない「人間性への問い直し」の問題を孕んでいる。また医療経営（企業）生産性は時に高齢者患者に必要以上の検査と薬・点滴を強制し、人間の自然の回復力を阻害している。

生産性の発展は必然性をもっているが故に、その方向性、そのあり方については人間Ⅱ社会のコントロールが不可欠である。

現在の消費はまさに生産性第一主義の生産のうらがえしの姿を呈している。これからの時代は「生産性の神話」から本当に人間が解放されるか否かが問われるであろう。こうした流れは市民運動や「大衆社会」論争「新しい消費論」の登場というかたちですでに始まっている。

全労生の輪をさらに拡げ、福祉の向上を

商業労連 会長 鈴木健勝

全国労組生産性会議発足の年、昭和三十四年というとき、警職法闘争の翌年で、六十年安保の前年に当る。当時の生産性運動は、社会的にもマイナーな位置で、とりわけ労働側からは目のカタキにする向きが主流を占めていた。生産性運動が正しく認識され、理解され始めたのは、わが国経済が本格的に高度経済成長に走り出した、昭和三十年代の末から四〇年代にかけてではなからうか。運動のごく初期には「産児制限の運動」とまちがえられたり、事もあろうに、経営側から「生産性本部は、偽装社会主義集団」ときめつけられたなどと聞く。

当時の労働組合の一般的な受け止め方は、「生産性運動は資本に一方的に貢献するものだ」「癒着的労使関係になる」「やがては雇用不安を招く」といった状況であった。そうした状況の中で、労働側から積極的に労組生産性企画実践委員会を設置、生産性運動に本格的に取り組みを始めた先輩達のご苦労は、想像を絶するものだったと思う。今日の、わが国経済、社会の健全な発展と、それに大きく貢献した生産性運動の成果をみるにつけ、運動に心血を注がれた歴代の先輩リーダーの皆さんの勇気をたたえ、そのご苦労にあらためて感謝したい。

四半世紀にわたる活動の成果は、社会的な評価を定着させ、その果すべき役割に、新たな期待が寄せられている。全労生の輪をさらに広げ福祉を向上させ、連帯をより強固なものにしたい。低成長の今、「いまさら生産性」でなく「いまこそ生産性」の認識で運動を発展させたい。

大勢を制した生産性運動と力量不足の克服時代

アジア社会問題研究所理事
長
ゼンセン同盟 名誉会長
滝田 実

日本生産性本部を設立するとき、協力を要請されたものの、生産性という耳馴れない言葉と内容がよく理解できず、戸惑ったものだが、あれから三〇年、生産性という言葉はすっかり常識語になったようだ。生産性の向上は労使にとって重要な共通課題であったが、生産性の向上とは具体的にどのようなか労働側に多くの疑問が、使用者側には勝手な解釈があつて、その双方の喰いちがいのため生産性向上運動はすぐには軌道に乗らなかつた。その折に誕生したのは全国労組生産性企画実践委員会（現在の全国労組生産性会議）であつた。

だが労働組合では二つの意見が対立した。一つは、基本的には生産性向上に賛成だが、その結果、失業者が増大するのではないか、そして成果配分はどうなるのか、不安と疑問がある、というもの。もう一つの流れは、生産性向上はアメリカの政策の一環であり労働者を搾取する新しい独占資本の攻撃であるという政治的解釈からくる反対論であつた。この二つの流れに歴史は審判を下した。前者の流れが日本の大勢を制したといえる。しかし新しい時代には新しい時代に即応した運動が考えられねばならない。それはマクロ的な政策とその政策を推し進めるための力量の問題である。労働側の力量不足をどう克服するか、それが現下最大の課題であろう。

雇用保障をふくめた成果配分の公正化

全労協 議長 豎山 利文

全国労組生産性会議の発足二十五周年おめでとうございます。私から申すまでもなく、昭和三十年に日本生産性本部が創立され、昭和三十四年には皆さんの全国労組生産性会議が全国労組生産性企画実践委員会として発足したわけですが、生産性運動や労使関係のあり方を追求するなかで、わが国の労働運動の発展のために果しておられる役割は大きなものがあり、関係組織の皆さんの御尽力に敬意を表するものであります。ことに、終戦直後の混乱期の労働運動の教訓をふまえながら労使関係の近代化や経営の民主化を通じ、産業や企業の生産性向上に寄与した功績は高く評価されます。改めて指摘するまでもなく、わが国経済は貿易摩擦や資源、エネルギーなど内外経済環境の制約、急ピッチで進行する高令化社会や新技術革新への対応など国際経済との調和や新たな産業構造、雇用構造の変革を迫られ、しかも、今後は一定の経済成長の枠組みのなかで完全雇用や生活福祉の向上をはかる経済運営が不可欠でありますので、生産性運動は重要さを増しており、雇用保障をふくめた成果配分の公正化も重視されなければなりません、曲折を経た労働戦線統一も五百万人をこえる民間労働者を結集した全労協の結成にまで漕ぎつけましたが、これも労働側の体制強化の一環であります。

全国労組生産性会議が、発足二十五周年を契機にますます、発展されるよう期待しています。

時短の強力な推進と公正配分の実現を

全日通労働組合 中央執行委員長 田 淵 勲 二

昭和三十年三月、財団法人日本生産性本部が設立され、日本でも本格的な生産性向上運動が展開されることになった当時、この問題をめぐってわが国の労働運動は、大げさに言えば真二つに割れた。総評系労組は、資本主義下における労働条件を悪化させ、国民生活水準を一層引き下げる機構であるとし、アメリカの日本経済に対する支配を確実に、かつ利益あるものにするためのものであるとして強く反対する態度を打ち出した。

私たちの組合では、この生産性向上運動に対し、要は企業の近代化による単なる生産性の向上には、何等反対すべき要素はないとしながら、しかし、企業の利益の増大だけを指すものであっては絶対に賛成も協力もできないというものであった。

以来三十年を経たが、当初生産性運動が掲げた三原則、即ち「雇用の拡大」「労使の協力」「成果の公正配分」は、果して実りあるものに発展させ得たであろうか……。残念ながらこの内の公正な成果配分という面では、当初の目的を果し得たとは思えない。確かに労働者の賃金は、ヨーロッパ並みに達し、労働者の多くが中流意識をもつに至ったが、しかし、ヨーロッパに比べ決定的に違うのは労働時間が平均で三百時間も多いということである。時間当り賃金は、まだまだ低いということであり、このことが貿易摩擦の原因にもなっている。今後の生産性運動に望みたいことは時短が強力に推進され、真に公正な配分が実現することである。

「生産性運動」を語る

I M F | J C 議長
鉄鋼労連 中央執行委員長 中村卓彦

わが国のGNPが三百兆を超えた。三五〇円のレートで換算すれば、一兆二千億ドル。国民一人当り、一万ドルということになる。

仮にこれで、5%成長すると、成長分だけで、五百ドルになる計算だが、これは低所得国と呼ばれる中国・インド、パキスタンなどの一人当りGNPをも上まわるものである。大変な規模の経済になったものだと思う。

無資源国の日本は、これだけ巨大化した経済を維持していくために、食糧品・原材料・エネルギーを五億四千七百万トン輸入し、その代金として一千二百四十六億ドル支払った。このため八千三百万トンの工業製品を輸出して、一千四百七十億ドルをかせいだが、その八〇%強は、鉄鋼・自動車・電気・造船・機械製品で占められていた。(昭和五十八年度実績)

戦前のが国は、繊維や雑貨類の軽工業を除き、重化学工業が、未成熟のために見るべき輸出産業に乏しく、外貨獲得能力の決定的な不足から、「おしんの時代」を耐えねばならなかった。そして、ついに耐え切れずに、軍事力による資源奪取に陥って帝国主義的侵略という誤りを犯したのであった。

戦後四十年、わが国は自由主義経済の下で、積極的に工業化を推し進め、文字通り超一流の経済大国の地位を築いた。それもこれも、これまで三十年間の地道な生産性向上運動がもたらした、輝かしい成果といっても、決して過大評価ではあるまい。

二十一世紀も確実にわが国の時代であるように、今後より一層の精進が大切だと思っている。

二十五周年の全労生に望む

海員組合 名誉組合員 南波佐間 豊

第二次大戦が終り、崩壊と疲労に包まれたヨーロッパを再建すべくマーシャルプランが持ちこまれた時、その受入れの是非をめぐる欧州の労働戦線は分裂し、反対を唱えたWFTU(世界労連)から脱退した多くの自由陣営の組合によってICFTU(国際自由労連)が結成された。爾来、ICFTU方針のもとに経済再建に取り組んだ自由圏の復興はめざましく、東西両陣営の国民生活の差は年を追って拡大した。マーシャルプランより約一〇年遅れてわが国の生産性向上運動は発足し、労働界ではその参加の是非論がくり広げられた。海員組合はいち早く賛成の態度を決定し、当時の総同盟と前後して生産性活動に参加し、約二〇年間を多くの友誼組合と共に運動を展開してきた。

当時の想い出はつきないが、とりわけ労働側の自主的組織として生れた「企画実践委員会(＝全国労働組合生産性企画実践委員会Ⅱ全国労働組合生産性会議の前身)」の集会、研究集会をはじめ幹事会、委員会等の活動は全体の生産性推進の上で、客観的にも重要な役割を果たしたものと確信している。めまぐるしい技術革新と安定成長の道をたどる今日のわが国経済において、四半世紀の歴史を持つ「全労生」の役割と任務が、更に発揮されんことを祈るものである。

新時代の先駆者として一層の活躍を

化学エネルギー労協 議長 橋本 孝一郎

生産性運動と私の出合いは、中部地方労組生産性会議に初まり、以後、全国労組生産性会議の活動に携わることになった。いわば地方、中央の両面より運動に参加する機会をえたわけであるが、昭和三十年代から四十年代にかけてのわが国労働運動民主化闘争に果たした生産性運動の貢献は大なるものがあつたと思う。

技術革新の進むなかで階級闘争至上主義の労働運動からの脱皮は幾多の困難に直面した。私も電力労働運動の民主化に立ち上り、方針改革の立案にあたって苦慮したが、生産性運動の三原則、いわゆる雇用の増大、労使の協議、成果の公正配分の基本的な考え方は、民主的労働運動の理論的支柱であつた。今でこそ生産性運動の三原則は定説となり幅広く理解され運動も拡大されているが、当時は、同志と共に夜を徹して学習、研究を進め理論武装を重ねたものである。いまや、わが国生産性は、国際的にも注目され、国際シンポジウムの開催など各国から関心がよせられている。先般（五九年十一月）来日したICEF書記長のマイケル・D・ボッグス氏も生産性運動に強い関心を示し、日本の労使関係を評価していた。国際化、ME化の進む中であつて、地方、中央を通じての生産性運動は新たな期待を担うことにならう。新時代の先駆者として活躍される関係各位のご健闘に心からの敬意を表し、ますますのご発展を祈念申し上げます。

社会的公正をめざした成果配分原則を

全金同盟 組合長 藤 原 巖

生産性向上運動の推進機関として日本生産性本部が発足してから早くも三十周年目を迎え、この間、運動推進の一翼を担って来た労組生産性会議も、二十五年目を迎えるに至った。私の個人的な歩みをふり返ってみても、昭和三十一年に日本生産性本部の助力により、長期労働研修生として渡米し、その後の労働運動の参加は、常に生産性問題と何らかのかかわりを持つ歴史でもあった。

生産性向上運動は、労働組合の参加なしに成功しなかつたろうし、また、労組生産性会議の存在が、この成功に大きな力のあったことは誰人も否定出来ないだろうと確信する。いや、労組会議等を軸とする労使関係の質的充実なしに生産性の向上はありえないからである。

今ここに、それぞれに歴史的節目を迎えた今日、改めて初心に帰って、生産性向上の意義を吟味してゆくことが大切であると思う。一つは成果の配分がはたして原則に唱えたごとく社会的公正さを貫いたものになって来たであろうか。この点では労組の発言と実行が未だ足りないように思われ、特に産業構造のゆがみを克服する方向に努力が向けられるべきと考える。もう一つは、生産性向上と時間短縮をより一層推進しなければならぬと思う。時間短縮を怠れば、いよいよ日本は世界の中で孤立化をまぬがれない。公正な貿易、諸外国との協調の面からも、そして生産性向上の模範を示す意味からもこの課題は大きいと考える。

「二十五年の軌跡」の刊行に期待

新産別 顧問 細 谷 松 太

一度も会議に出たことのないわたしのようなのが、とやかく並べたてることもあつかましいところですが、折角御指名にあづかりましたので、手みじかに所感を申し上げます。

生産性運動は高成長期をむかえて時代の波に乗り、日本経済大国への進路に挺身した。そしてひろく海外からも関心をもたれるにいたった日本の「労使関係」の実現に、大きく寄与した。そのことは生産性運動の地位が、社会的に確乎たるものになったことを見ても、あきらかな事実である。全国労組生産性会議は、もちろん、生産性運動における労組側の隊列と違ってよく、その一分野をなすものであり、今や二十五年の業績をかえりみるときでもあろう。したがって「軌跡」の刊行は、時宜に適したものととして期待する。

何事によらず歴史的記録として残すべきものは、いささかも欠落するところあつてはならず、ましてや生産性運動のごとく、特異な経済社会運動においてはなおさらのことである。

労使の事前協議をもとに一層の相互理解を

一般同盟 会長 前川 一 男

昭和三十年頃にはじまる技術革新・生産性向上運動への取組みは、未知への挑戦であったからその態度決定は困難をきわめた。論議は社会観・労使観としての思想的なものが強かったし、職場への影響は機械化・機動化・自動化といわれる大改革であったからである。

それから三十年間を経て今日の社会を迎えている。すでに生産性運動は、未知のものではなく、その実績としての評価は明らかである。

当時、資本主義体制下での生産性向上運動は反対という考え方も根強かったが、今日ではその影響は殆んど見られない。また、経済関連指標にも示されているように、就業者数・雇用者数も大幅に増大し、労働条件や作業環境も改善されてきた。勿論、われわれの生活環境もかつての貧しさから、充分ではないにしても豊かさをもちつつあるといえる。

すなわち、技術革新・生産性運動は、社会的に広く雇用機会を守り拡大し、労働条件向上や作業環境改善の機会をもたらすならば、プラス効果は大きいので積極的な対応は効果的であった。

いま、ME機器の進展を中心とする新たな生産性運動の時代を迎えている。急速な技術革新導入はミクロ的にはマイナス効果もあるし、反面、技術の進歩をさけることもできない。従って労使の事前協議をもとにした相互理解こそが必要であろう。そのためにも、よりのぞましい労使関係の確立のために、労・使それぞれの体制の進歩が求められる。

全労生のこれまでの実践を踏え、新世紀を担う創造力を

鉄鋼労連 最高顧問 宮 田 義 二

日本の経済が他の先進国に比べて順調な運営ができるとともにますますその力量の評価が高いのはその根源に生産性運動の地道な積み上げがあることに異論を唱える向きはあるまい。

とりわけ労使関係の信頼度が高く結果として良好な関係を維持できているのは生産性運動の成果であることを改めて確認する必要があるように思う。

これらの活動が全国労組生産性会議のほんとうにねばり強い努力によって展開されたわけで二五周年の歴史に心からの敬意を表するところである。

今日、世界は新しい世紀に向けて素晴らしい人類社会を築くために懸命な活動を始めている。そして新世紀は日本を軸とするアジアの時代でリードされるとする方向も強まってきている。イギリスのリードからアメリカのリードさらにドイツの貢献と流れてきた世界の経済が日本のリードに期待される所まで日本の責任が高まってきた事実を正しく理解してグローバルな視点からの貢献をどう果すかが労働組合にも課せられた問題である。全国労組生産性会議のこれまでの実績を踏えて新しい世紀を担う創造力を持って敢然と挑戦する活力をこそ期待されていると考えるべきであろう。

先達の労苦に応える意味からも心を新たに新しい道づくりを目ざして前進しよう。

新たな視点から運動を提起した勇気を称える

全電通 中央執行委員長 山 岸 章

この度、「全労生、二五年の軌跡」が刊行されることに對し、心からお喜び申し上げますとともに、貴會議が四半世紀にわたって築いてこられた運動とその成果に深甚の敬意を表します。

貴會議の運動が誕生した前年一九五八年(昭和三十八年)は、ナベ底景氣といわれた大不況の嵐が吹きあれ、織維關係を中心に工場閉鎖、人員整理が相つぐ、という年でありました。国内の労働運動も、この不況打開策と今後の労働運動の方向をめぐり、大きな転換期を迎えていた時期でもありました。貴會議の結成に至る経過を労働運動史は、「労働組合が生産性問題に関する意見と経験の交流により、技術革新等によつて新局面を迎えることになつた労働運動の今後の指標をうち立てよう、との試みは労組として初めてのものであり注目された」とその歴史を記しています。このように既存の労働運動を新たな視点から見直し、運動を提起するという勇氣ある営みが、今日における貴會議の活動の礎になっていると考えます。今、私たち全電通は過去一一〇年にわたる独占事業体であつた電電公社から、明年四月一日以降は競争を前提とする新事業体へ移行します。わが全電通は電電が会社化された以降も今日まで追求してきた社会的に価値ある労働運動の確立を執念をもつて追求めていくつもりです。貴會議の今後の御発展を祈念し、共に頑張ることをお誓いします。

生産性向上と適正配分

電機労連 中央執行委員長 藁 科 満 次

日本の労使関係が、改めて国際的な関心を集めている。しかも、その関心は、日本の労使関係から何かを学びとろうとする姿勢の上にたっている。最近における海外からの視察団との交流を通じて、よく質問を受けるのは、技術革新と生産性向上への対応についてである。わが国の生産性向上運動は、戦後の経済的な混乱期を経て成長期に向う昭和三十年初めに登場し、その運動の基盤の中から三十四年に生産性労組会議の発足をみたのである。そして、その動きは三十年代後半の高度成長を背景として定着し、経済規模の拡大と分配の引上げに貢献するところとなったわけで、歴史的にはこの間の動向を生産性向上運動の第一段階とみることができる。第二段階は、オイルショック後の低成長を背景とした生産性向上運動であり、選択の幅の小さい中での運動展開であった。格別低成長のもとでの生産性向上運動は、経済・産業の立て直しへのインパクトの面から高く評価されなければならない。そうした意味で今日までの生産性労組会議のとりくみ努力に対し、改めて敬意を表したいと思う。と同時に、このような節目にあたり、労働側として究極の目的である生産性向上に見合う配分が適正に遂行されているかどうか、実質賃金、実質可処分所得、労働時間の実態をきびしく点検してみることも重要なことである。そうした心掛けと努力が、わが国の労使関係に対する国際的な信頼を高めることにならう。

日本の生産性運動を語る

勸産業研究所 理事長 稲葉秀三

- 一、私は戦後、経済・産業問題や政策に関係してきていますが、マクロ的にみれば、「過去四〇年弱の間にわが日本ほどGNP、国民生活、雇用工業生産、貿易が大きく発展した国は世界ひろしといえどもなかったと思っています。現在までの四〇年弱の間に人口は七、二〇〇万から一億
 - 二、〇〇〇万人に六六%ふえ、総工業生産は六〇倍に、国民一人当りの生活水準は五倍強にまで上昇し、しかも上下の格差はちぢまり、輸出貿易は昭和二十二年の二億ドルが、五十九年度では一、七五〇億ドル見当にまで増大しています。このことがこれを雄弁に示していると申せましょう。
 - 二、ではどうしてこうなったのか。私は私たち日本人には「経済的バイタリティがあること」および「変化に対応する素質をもっていること」が大きな原因だと思っています。このようなことから日本は弾力的にことに対処することができました。生産性を向上させ、大きな成果を実現したので
- す。
- 三、労働組合、とくに民間労働組合が生産性向上や技術の採用に弾力的にとりくんだことも大きな要素でありました。この点アメリカ、ヨーロッパの労働組合よりも日本の方がはるかに弾力的でありました。このように少くとも現在までは大きな成果をあげましたが、私は問題はむしろ今後にあ

ると思っています。これから一九九〇年代、二一世紀にかけて今まで以上の大きな社会的技術的変化が訪れます。別のいい方をしますと、工業社会へのうつりかわりが展開していきます。むしろそれにどう対処していくか、いけるかどうかが大切な課題のように思われます。過去がよかつたら、将来がよいとはかぎりません。

全労生の先駆的取り組みに敬意を

関東地方生産性労使会議 議長
東京空港㈱ 取締役会長 伍 堂 輝 雄

貴労組生産性会議が今年満二十五周年を迎えられ、その間、今日まで貴会わがが我国の経済成長に果たされた大きな功績に対し、更めて深長の敬意を表したいと思ひます。

戦後、日本の経済復興が全くの廃墟の中から僅か四十年弱の間に、世界の驚異の奇蹟と言われる位の発展を遂げたことは吾々日本人の誇りであると同時に吾々の先人が努力精進された成果ともいふべきでしょう。

しかもその原因が教育の普及とか良質な労働力とか諸々の要因の集積だとしても最も大きなものが良好な労使関係にあることは衆目の一致しているところと言つても過言ではないでしょう。又、この良好な労使関係の基本が生産性運動の発展にあるとも言えると思ひます。

生産性運動が日本に発足するに当たり、その理念として掲げられた「生産性運動の三原則」を労使が共に之をかざして生産性を高め、企業の発展に協力する基盤を固めさせたともいえるのであつて一部になお階級闘争主義の思想で徒らに労使の対立抗争を煽つた労働組合があつた中で、貴会議が真に自主的な民主的労働組合を結集されて、断固として生産性運動に挺身され、日本の産業復興

に率先協力せられたことは吾々経営者の齊しく敬意を表しているところだと思えます。日本経済も急速な技術革新の発展を主軸として、新しい情報化時代ともいわれる大きな産業界の変革を迎えようとしています。これに対応する労使の努力は今後ますます生産性運動の推進を必要とするものと考ええます。

貴会議の一層の御発展を祈念してやみません。

社会全体の生産性向上と国際的視野に立った運動展開を

日立造船㈱ 代表取締役 永田敬生

生産性運動がわが国に定着して、国民経済全体の繁栄に大きく寄与し得た要因の一つは日本の労使関係の存在ではないかと考えているが、同時に、四分の一世紀にわたって、この運動を国民運動として展開してこられた、全国労組生産性会議の地に足のついた実践活動の成果を私は高く評価するものである。ところで、生産性はいつの時代、いかなる社会体制においても求められる普遍的な命題であるが、国際化、高齢化、新技術革新が急速に進展するこれからの多様化社会における生産性は、単なる生産第一主義ではなく、人間尊重（生命・能力・人間性）とこれにもとづく福祉の追求を基本理念として進めるべきだと考えている。したがって、今後の生産性運動の展開に当たっては、とくに次の諸点に留意されるよう望みたい。

- 第一は、雇用優先に徹するとともに、能力の再開発、労働生活の質の向上に努めること。
- 第二は、幅広い参加を通じて、産業界のみならず、社会全体の生産性向上をはかること。
- 第三は、連帯と共存共栄の理念にもとづく国際的視点からの生産性運動を展開すること。

全国労組生産性会議がこれを機に、ますます発展され、二一世紀へ向けて人類繁栄の使徒の役割を果たされるよう念願する次第である。

生産性運動を語る

株芝浦製作所 相談役 西野嘉一郎

日本の生産性運動を思うとき、この運動の起因ともなった英・米生産性評議会のリーダーであったグラハム・ハットン著「われわれも繁栄できる」(We too can prosper)の言葉を思いださずにはおられない。昭和三十年三月一日の生産性本部創立以前からこの運動発足に多少とも関係した私には、今日の日本経営の繁栄を省み三〇年前当時のことを思いうかべ感無量である。生産性運動は経営者の立場のみを強化して労働者に犠牲をしいるものではないか、また生産性を高めることは、その結果として、雇用の余剰をきたし、結局は失業を増大することになるのではないか。という疑惑が労組側にあつて、生産性運動に協力体制をとりえなかつたときに、所謂「生産性運動三原則」が明示され、この疑惑を払拭して労働側の参加となり、それが発展して、今日の全国労組生産性会議が発足したと思う。この二五年の軌跡をふり返ってみるとこの間には高度経済成長の中にも、まだ一〇年前の石油危機等々つねに労使間には大きな試練があつたと思う。しかもこれらを救つてくれたものは「労使間に、対等の原則と協議の慣行を助長して、技術革新に即応する近代的労使関係の確立を促す」このスローガンが、世界に類のない労使関係を確立し、今日の日本経営の発展をもたらしたと思う。「新しい対話の形式としての労使協議こそ生産性運動の中核をなすであらう」と主張された故中山伊知郎氏の遺言こそ、これからの全国労組生産会議発展の軌道ではないかと思ひ、一言お祝の言葉にかえさせていたたく。

生産性運動について

住友重機械工業株式会社 取締役副社長 兵 藤 傳

生産性向上運動に参加するためには、労使いづれの側においても、克服し消化しなければならぬ命題をかかえていた。労組側にとっては、「生産性向上」は人類福祉の経済的基礎を強化するための絶対不可欠な人類共通の営みであり、社会正義である、ことを積極的に容認することであった。使用者側にとっては、「生産性向上の成果」は資本・労働・消費者に「公正」に配分されなければならず、そのためには、使用者と対等の立場にたつ自由にして強力な労働組合の存在が不可欠である、との考え方を積極的に容認することであった。全国労組生産性会議発足の当時、労組側にあつては、資本主義経済体制のもとでは、生産性の向上は、資本の労働に対する搾取力を強めるものであり、労働の強化と雇用機会の減少をもたらすものである、との考え方が支配的であつた。使用側にあつては、敗戦による壊滅的な打撃から漸く立直り、新経済秩序の構築にむけての一步をふみ出したばかりのときであり、企業経営に対する確たる自信は未だ芽生えず、一部の進歩的な経営者を除き、一般的には労働組合の存在は「好ましからざるもの」であつた。爾来二十五年の成果は何人の目にも明らかであるが、この二つは、古くて常に新しい命題である。労使いづれの側にも、この陥りやすい「誤り」を克服する継続的努力が要請されるところであり、その意味においても全国労組生産性会議の発展を祈念したい。

成果配分へのとりくみに期待

日本賃金研究センター 所長 金子美雄

生産性向上運動は、労使関係を「対立」関係のみとする階級闘争的労働組合運動に対し、生産における労使の「協力」関係を重視する民主的労働組合の思想的・行動的基盤であった。いまわが国においては生産性向上運動は偉大な成果をあげ、民主的労働組合が圧倒的な勢力をもつに至った。生産性向上のための労使「協力」は当然のこととして受け入れられている。しかしこの労使「協力」の思想が労使「交渉」の領域にまで及んで労働組合の主体性が失なわれることがあれば、それは労働組合の死滅を意味する。生産面における「協力」が大きくなればなるほど、それが「交渉」における労働組合の力を強めるというのが、生産性向上運動における労働組合の基本的思想である。

公正な「成果配分」も生産性向上運動における中心的な思想であるが、「生産」に比較して「配分」に対する努力が劣ることはなかったか。石油ショック以来の賃金抑制について改めて検討し、将来の賃金決定のあり方を考える要があろう。もともと「成果配分」は賃金だけの問題ではない。労働時間短縮もこれからの成果配分の大きな課題である。また社会保障や公共施設も国民経済レベルでのマクロ的成果配分である。これからの生産性向上運動、とくにその全国組織がこれらの問題にどのように運動の領域を拡げていくか。大いに期待するところである。

生産性の現段階的課題

産業能率大学 学長 高宮 晋

今日は時代の大きな転換期である。大きな構造的変動の時代である。産業社会は成熟化し価値観は多様に变化しつつある。技術革新・情報化社会が進展しつつある。経営は環境適応システムとして、この構造的変動に主体的に適応しつつある。労働組合もまた環境適応システムとしてこの構造的変動に主体的に適応してゆかねばならない。これが二十一世紀をめざす労働組合の根本課題である。生産性の問題も、この大きな構造的変動の流れの中にある。従来の生産性は産業化の高度化に対応する効率的経営の生産性を中心とするものであった。そして日本の生産性運動は見事な成果をあげた。しかし、今日の課題はこの効率的経営の生産性をのりこえて、いかに直面する構造的変動に主体的に適応し、新な道を創造してゆくかである。今日の経営は効率的経営から戦略的経営に転換しつつある。今日の生産性の問題は効率的経営の生産性から戦略的経営の生産性の問題に転換しなければならない。今日の生産性運動は戦略的経営の生産性向上の運動という性格をもつものであり、そこに新しい道が求められるのである。労働生産性において、知的労働が大きくクローズアップする。知的労働は次第に生産力の枢軸となるつつあるからである。

労働生産性と終身雇用

成蹊大学 名誉教授 野田 信夫

全労生が二五周年を迎えたことを喜ぶと同時に、わが国の労働生産性の向上基盤が、わが国独特の終身雇用制にあることを、ここに改めて再確認したい。近時、日本経済の成長と生産性向上の実績が、いわゆる日本の経営に由来するところが多いとする認識が、ひろく世界的に受容され、その根源を掘り下げる努力も各国で行われている。その根源（ルーツ）は、中世以来の「終身雇用」にあることを日本人は忘れがちである。終身雇用とは、労使互に特別の事情の発生しないうかぎり、一生（定年まで）同一企業内で働くつもりで、雇い雇われていることをいう。ここに何の改まった意思表示も契約もない。い必要らない。それだけこの黙々裡の心積りは堅いのである。これに契約の形が必要となったのは、労使不信の標本国鉄だけである。

終身雇用が地盤になっていいるから、日本の労働者は安心して、ロボットを使い、小集団活動やZD運動を展開する。この地盤がなければ、これらのものは、みな自分で自分の首を切る結果をおそれるから、本気で生産性を上げられないのである。日本の職場がいかに安定していて、居心地がよいかは、外国の職場に入つて見ないと、わからないのである。

全労生二五周年に思う

労働評論家 矢加部 勝 美

全国労組生産性会議は、生産性運動の推進を目的に結成されたことはいうまでもないが、単にそれだけではなかった。というよりも、労働組合運動の正常化ないし組織の充実を図ることに協力しながら、そのなかで生産性の理念やこれを向上させる対策の浸透を、めざしてきたと見るべきだろう。私はそれが奏功したと思っている。中央の全労生ほどではなかったにしても、地域別の労組生産性会議またはこれに準ずる組織が、それぞれ活動してきた意義は大きかった。当の全労生も、産業別にとどまらず、つねに地域的連携を心がけ、文字通りに生産性運動を、全国的規模に拡大する上で、独特の役割を果たしてきたこと、私は高く評価したい。今では生産性を軽視する労組などは、まず例外といってよいが、四分の一世紀前からそうだったわけではないのは、説くまでもなからう。すでに民間労組の大半は、全民労協に結集しているが、この統一の動きもまた全労生が推進した運動の発展と、密接な関連をおびていることを、忘れてはならない。しかし、八〇年代後半は、その統一問題とともに、生産性運動の新たな局面を迎えようとしている。古賀議長をはじめ佐藤伸、井上甫氏ら歴代の事務局長、さらに萩原氏を中心とする事務局の多年にわたる労をねぎらい、一だんの飛躍を祈らざるをえない。

労組幹部の「先見性」と「人の和」

労働評論家 芦村庸介

全国労組生産性会議の二十五年にわたる運動の軌跡をたどりながら、強く印象づけられたことは、この運動のプロモーターとして献身的な努力を注いでこられた労組幹部の先見性と人の和という二点であった。昭和三十四年といえば「六〇年安保」と「三井三池の大会議」という、戦後労働運動の左翼通行路線が最高潮に達する前夜であり、生産性向上運動に労働組合が主体的に取り組むということ、左派労働運動の好餌となることは明瞭であった。

そのなかで敢然として「企画実践委員会」の設置に踏み切り、あらゆる中傷ひぼうをはね返しなから、今日の発展を招いたものは、草創期に活躍された人びとの先見性であり、勇氣ある決断であった。新しい組織をつくり、これを充実強化、発展させるためには「人の和」が絶対要件であることはいうまでもない。当初の「企画実践委員会」十年の活動でこれを支えてこられた中央の指導者は組織内において、時には「企画実践グループ」と称されて白眼視されたこともしばしばであった。しかし、これらの人びとは、かの戦時体制下の革新官僚「企画院グループ」にも似て、あくまでも信念を曲げず、ひとすじの道を歩み続けた。そこには、生産性向上運動の「実践」という共通のひろばでのヒューマンリレーションが、たいまつのように赤々と燃えあがっていたことを忘れてはなるまい。

地域に密着した運動の展開を

北海道地方労組生産性会議 議長 高 松 実

全国五番目の地方組織として、北海道地方労組生産性会議は昭和三十四年に結成され、以後二五年の歳月が経過した。これを記念し去る十一月二十八日、北海道産業界の労使をはじめ、官・学界からも多数の方々の参加をえて、「北労生創立二十五周年記念祝賀会」を盛大にとり行った。この二五年間の歩みは、決して平坦なものではなく、特に石油ショックでは、生産性運動の理解促進のため、苦難の連続であった。いうまでもなく、生産性運動の基本理念は、単に効率を求めるものではなく、三原則も明示されているとおり、人間尊重にもとづき効率と公正の調和を追求することにある。この基本理念を堅持しつつ、変化する経済社会情勢に適切に対応した運動展開がなされなくては、生産性運動の発展はない。

今日、国際化、情報化、高齢化など新たな歴史的な潮流のなかで、広い視野から時代を先取りする政策と活動が要請されている。なかでもとくに経済的に立ち遅れている北海道は、産業構造の高付加価値化、新技術の導入・開発、経営システムの高度化など地域特有の課題を数多くかかえており、本州を上まわる努力が、あらゆる分野で強く要請されている。

このような情況のなかでの生産性運動は、従来にも増して地域密着し、共栄共存を目指すべきであり、そのためにはまず、労使が企業の枠を越えて結集し、地域の課題を発掘しその解決に着手に取り組んでいかななくてはならない。この地道な努力なくして、地域経済の自立と道民福祉の向上は期しがたいと思う。

地域社会の生産性向上へ

東北地方労組生産性会議 議長 長 島 秀 道

労働組合自身の生産性運動の取り組みが四半世紀を越える歴史を綴ってきた。——改めて、振り返って見ると、実に、感無量のものがあり、この度の25年の軌跡の刊行に対して、心から敬意を表するものであります。

私ども労組生産性会議が産声を上げた時分は、安保条約の締結をめぐって国論が両極に大きく分かれており、労働運動は、資本との対決をもって旨とするとの考え方が幅をきかせていました。このような中で、生産性運動の真髄を見極めた私たちの先達が、自信と確信、勇気と行動をもってこの運動に取り組み、生産性運動の輪を着実に広げました。この間二十五年、むろん、時代背景も大きく変わりましたが、今や生産性運動を語らずして、労働運動はあり得ないことが常識となりました。

このことは、まさに生産性運動の理念の正しき、そして、実践の尊さを証明するものであり、私どもの大きな誇りとするものであります。

時代は今、MEを核とするFA・OA、情報化はもとより、経済のソフト化・サービス化、社会の個性化・高令化など、大きな変革の波に洗われています。このことは、私どもにとって、無関係ではあり得ず、大きな関心を払わなければなりません。従って、私たちは問題課題の所在からし

て、個別の企業労使の枠のみにこだわることなく、広く地域社会全体のレベルアップを図る、いわば、広義の生産性向上にも、さらに、意を注ぐことが大切だと思っております。

資源エネルギーに乏しいわが国ではありますが、生産・分配・消費のキーワードがいずれも人であり、人的資源こそが、国富であるとの認識のもとに、さらに、生産性運動を進展させてまいりたいと思っております。

二十一世紀に向けての生産性運動の課題

関東地方労組生産性会議 議長 片山 関

全国労組生産性会議二十五周年おめでとうございます。

昭和三十四年四月に発足した全国労組生産性企画実践委員会が着実な足どりをもって現在の労組生産性会議として発展されたわけであります。生産性運動を推進し、労働、経済面におけるそれぞれの時代の課題について、先見的視点に立って、学習、研究活動を推進され、現代日本の繁栄に貢献されてきたわけであります。私も東京電力労働組合自体、三十四年当時は生産性向上運動に対する批判も多く、本部大会において執行部提案が電気事業の民主化という意味において採決され一票差で決定された経緯がありました。全労・総評の認識の相違や、民社党の結成等社会的動向の影響等もあって混乱しており現在の認識からは今昔の感に耐えません。

真の生産性運動を通じ、社会の発展、個人生活の向上が整合し、生々の発展が二十一世紀にむけての課題であります。将来の予測は人智の範囲ではありませんが、いまなすべきことを着実に実践することで、未来に対する希望をつなぐことが出来ると考えます。

全労生の今後の拡大発展を祈念いたします。

新しい時代の先駆者として

中部地方労組生産会議 議長 片 岩 勘之丞

この度、全労生が輝かしい業績を積重ねつつ二十五周年を迎えられご同慶に存じます。

二十五年の歳月は、わが国の労働運動にあつて最も重要な時期であり、この運動により一つの方角が確立されたのではないかと思ひます。二十五年前のその時代の労働運動の中にこの生産性運動を導入されたことは優れた先見性を持った勇氣ある決断であつたと今更のように思われます。以来、長く厳しい道のりが遠々と続いたことでありましよう。今やようやくやくにして、わが国労働運動の基調的存在にまで成長し、全世界の注目を集めるまでに高まり、言わば今世紀の価値ある運動に発展したと言つても過言ではないでしよう。時代は留まることを知りません。わが国の社会や経済の情勢も、成熟社会へと目まぐるしく進展し、とりわけ物質的な豊かさを充実した今は、それらに対応した新しい運動が求められます。それらは、眞の人間性を追求した精神文化を取り入れた運動の展開でもありましよう。ややもすると、保守的といわれる労働組合が、社会の情勢の変化に的確に対応し組合員はもとより、広く社会から信頼され、活力と安心の求められる運動が展開されることが肝要でありましよう。

新しい時代の先駆者として、全労生がますます発展されますことを祈念申し上げます。

参画と納得を基本とした経営参加を

関西地方労組生産性会議 議長 足立良平

生産性運動は、この三〇年間、民主的な労働運動路線を進めてきた民間労働運動の精神的、思想的支柱として、日本の労使関係の構築に大きな役割を果してきた。

この間、度重なる経済危機を乗り越え、国民生活の面においても、ストックは別としてフローでは国際的水準に達しえたのは、この日本の労使関係によるところが大きい。

しかし、今日、組合への帰属意識が希薄になり、組合員の価値観、ニーズが多様化してきているが、このような現象は、今後、労使関係面に影響を与えていくだろう。これから一層、経営参加の推進や労使間の新たな合意を求めていくためにも、労働組合は、将来の方向をしっかりと見定めた上で、組合活動を活性化させていくことが重要な課題である。

組合の中にも、さまざまな意見があり、また不満があるからと言って、それらの人達をドロップアウトさせるような組織では、決して活性化にはつながらないであろう。

また労使関係の側面から言えば「合意」というものの重要性が増していくであろう。「合意」とは、違った考え方や立場を調和させるところに成り立つものであり、困難な事柄であればある程、複眼的な対応が必要である。西独のように共同決定法が経営権の侵害をもたらし企業活動活性化を阻害したように同じ轍を踏んではならない。小集団活動のような形で参画と納得を基本とした職場を含めた経営参加の方向を今、考えていかなければならない時期を迎えている。

生産性三原則の再確認を

四国地方労組生産性会議 議長 徳 田 豊 国

私たち労働組合が生産性向上運動に取組んでより二五年、わが国経済も大きくなったものであり、国民の生活も豊かになったものである。二五年前といえば、国民の関心が、安保騒動やエネルギー革命による三井三池争議などの政治面から、「国民所得倍増計画」の発表により経済面に移る転換期であったと思っている。その後、経済の高度成長時代を経て、第一次オイル・ショックより今日の低経済成長時代となっている。

その間には、多くの産業や企業の栄枯盛衰があり、多くの職場を奪い、また、多くの新しい職場を作り出してきたのも事実である。

今日の経済社会は、マイクロ・エレクトロニクスを中心とした第三次技術革新の時代であり、また、サービス経済化の時代でもあり、産業構造の転換を促進しながら、そのスピードも過去にない早さで進展している。それだけに、今後も多く多くの職場を奪い、また、多くの新しい職場を生み出し、なくなるものと思っている。

生産性の向上は、国民生活を豊かにするものであり、現在の豊かさを維持向上するためにはさらに努力してゆかなければならないと思っている。それには、生産性運動の三原則、すなわち雇用の拡大・労使の事前協議・公正な配分が必要であり、全国労組生産性会議として、今後一層、三原則の再確認を強く望んでいる。

生産性運動と私

中国地方労組生産性会議 議長 赤松紀彦

全国労組生産性会議が発足し二五年を経過したことは、誠に慶賀にたえないところであります。二五年前の昭和三十四年は、わが国経済の成長期に入ったばかりで、労働組合は自主的指向を強めた時期であり、第二次世界大戦後の労働運動史の中でも重要な位置を占めています。

当時の組合は、企業別組合として育成されていましたが、その活動は経済闘争主体から経営参加を中心とした、生産対策・雇用確保の面に重点が置かれるようになりました。その結果企業間の生産面での競争が激しくなり、技術の向上が助長され、ひいてはこれが国際的競争強化に繋がったものと思います。これは労働組合が、生産性の問題に真剣に取組む原動力になったもので、以降現在まで継続されているものです。生産性運動に対する労働組合の取り組みは、この二五年の間に相当の変化がありました。当初は生産性本部が開催した生産性労働大学への参加から始まりましたが、現在では労働組合としての問題提起をはじめ、生産性運動に対する建設的な提案が広い範囲から取り上げられるようになって参りました。そうしてその成果が上ってきていることは誠に喜ばしいこととであります。

今後ともこの運動を着実に実施するための努力を惜しまないものであります。

社会的生産性運動の展開

九州地方労組生産性会議 議長 中 菌 忠 雄

全労生結成二五周年を迎え、歴代関係者の皆さん方のご活躍に敬意を表します。

顧りみれば全労生の前身に当る企画実践委員会の発足は、昭和三十四年でした。当時のわが国の社会は、戦後復興より漸くたちなおり、世界的技術革新を背景に経済成長にむかう激動期で、産業構造、就労様相も大きく変わりつつありました。労働界もこの変革する動向をめぐり分極化した二つの考えが対立しました。その一つは全労生が提唱した「技術革新に対応し、生産性向上運動に取組む」という考えであり、他の一つは三五年の三井三池の大会議に凝縮されていた絶対阻止の考えでありました。三池争議は熾烈をきわめ長期化しましたが、遂に世界的エネルギー革命に抗しきれず大きな犠牲を払い終息しました。爾来、全労生が提言した「雇用の拡大」「労使の事前協議」「成果の公平配分」の原則は、労働運動のなかに定着し、昭和四〇年代はめざましい高度経済成長をとげました。又四〇年代の後半は公害問題・企業の社会的責任に対する警告等、社会的視野に立った社会的生産性運動を展開してきました。四十八年五十二年の石油危機・低成長時代への移行についても、事前協議・社会への政策提言を通じその力量を発揮し、こんにちでは国際的に日本の労使関係について関心と呼ぶまでになっています。新世紀を迎える六〇年代は国際時代・高齢化社会・MEの新技術革新時代へとつき進んでいます。

全労生の一層の発展と共に誓いたい。

二五周年を迎えた全労生に望む

沖縄県労組生産性会議 議長 伊 佐 順 光

全国労組生産性会議が発足して二五年が経過し、活潑な活動が続けられていることに対し、役員はじめ先輩各関係者各位にまづもって、敬意を表します。

さて、沖縄における生産性会議は、昭和四十年十二月二十二日に結成され、早や一九年の歳月が過ぎようとしております。その間、労組幹部や経営者、管理者に多くの啓蒙活動が続けられ、一定の成果があったと思えます。しかし、現状は結成時より加盟参加の数も減少し、その前途は卒直にいつてきびしいものがあります。沖縄において、何故このような状態になったかを考えるとき、その多くは役員の情熱の問題と思えますが、一面、研修を開催する団体や、企業研修が盛んになったことも要因の一つと考えられます。そして、合理化問題に認識の変化も作用しているのではないかと思われます。それだけに今後、どのような指標を基に沖縄労組生産性会議の運動を魅力あるもの、関心あるものにしていくか、現段階では創造的なアイデアも浮かんできません。

そのような状況だけに、二五周年を一つの節目にして新しい運動の目標が設定されることを期待したいと思います。新しい運動の目標を具体的に提言や、表現は出来ませんが、日本のかかえる教育問題は、教育現場や家庭の問題としておくだけではないけないと、側聞もします。つきつめていけば、企業の中でも、人間らしさや、人格形成への必要な研修メニューを提示してほしいと思えます。二五周年を機会に一層の発展を祈ります。

《特別所感》

企画実践委員会の頃

佐 藤 伸

昭和二十八年、当時の総評議長組合であった「電産」を、「現実を無視した観念的左翼偏向指導であり、このままでは、組合員の現実的利益は拡大しないし、組合運動の将来に展望は拡がらない。」と批判し、論争の末、「総評・電産」に見切りをつけて脱退し、企業別に「電労」、全国組織の「電労連」へと激しい活動が展開された。ほぼ時を同じくしての日本生産性本部の発足であった。国民経済や企業の経営に機能する労働組合活動の在り方を追求しようとする電労の立場からすれば、「三原則」を掲げての生産性運動の高まりは、自らの活動に大きな弾みを与えるものとなった。電力内部での激しい組織競争の論争は左派勢力の標的ともなり、彼等の全国ネットワークによる電労攻撃の外圧もすさまじいものであったが、「生産性論争」は不可避のテーマとなり、私達には不退転の当事者意識を一段と湧きたせるものもなった。同志と共に東奔西走の厳しい闘いを展開し、二年目にして、全国の三分の二に及ぶ同調者を得て組織の大勢を制したが、その過程では勿論、同様の闘いを挑んでいた多くの他産別の同志諸君との共同活動も繰りひろげられていた。いわゆる「企画実践委員会」は、こうした同じ様な体験に立つ同志達と共に、生産性運動を画餅とすることなく、

実際の運動の中に活用し、それまでの運動の旧弊や、惰性を改革し、先進国並みの労働環境を創り出して行こうという意気込みの中で発足することとなったものである。労使関係、労働協約、中でも賃金その他の労働条件の設定条件などについて、生産性運動に取り組む労使の中から生み出されるもののは、従来の形態とどの様に変わるのか、との注目や、また、論敵の牙も冴えて迫るが如き局面も否応なしに意識しつ、調査、研究、情報提供、関係機関への働きかけ等に取り組むこととしたのであった。この運動だけの為の専従者の配置などは無かつたから、欠かさず週に三回位は时刻刻からの合会をもち、自分の組合の活動の合い間を拾っては、中央・地方の主要組合、経営者団体、学識経験者やジャーナリスト、労働者をはじめとする行政機関等との接触を重ね、労組の生産性活動の実を追い求めたものであった。今にして思えば、短兵急なる希いのこめ過ぎだったのだろうが、総論賛成・各論保留という問題の如何に多かつたことか。経営者の中には、対角線の労使関係の間では合意できる事でも、自社の労使の間では時期尚早とした事例や、当時の「総資本対総労働」でアピールしようとする階級闘争方針に無分別に結束して対応する余り、労使関係の制度的改善を見過す誤ち等、齒がゆい体験も積み重ねたものである。

また、労働組合の形式主義的な保守性も不合理な慣行を持続させつつ自縛自縛に陥ちいつていると痛感させられたことも少くなかった。企画実践委員会では、各自が、この場で合意できる自論と、自分の組織の方針との乖離に感いつつもこれを踏み越え、何年か先を見つめて対応していた

が、これは大変な苦痛であったように思う。この点では経営者サイドでも同じ思いに立っていたであろう方々も少くない。木川田さん（故人Ⅱ同友会代表幹事）から「立場は違うが、同じ様な思いの時もある。」と聞かされたこともあった。その頃、私は、身分には不相応だったが、「子白。知者不惑仁者不憂勇者不懼」を座右銘にして全力投球を自分に言い聞かせていたことも忘れられない。このような当事者をうまく噛み合わせて運動の前進を着実なものとした生産性本部の郷司専務（現会長）等の努力にも、あらためて深甚なる敬意を表するとともに、強引に過ぎた事務局長時代の私を思慮深く包み、協力して下さった多くの方々にも厚くお礼を申し上げる次第である。

（筆者は元全労生事務局長、現在、ユニオンインターナショナル（株）社長）

社会的分配の公正化と豊かな社会づくり

井 上 甫

全国労組生産性会議（全労生）が、昭和三四年に全国労働組合生産性企画実践委員会として発足して以来、すでに四分の一世紀を経過したという歴史的事実は誠に感無量のものがある。

全労生の今日までの活動は、わが国の民主的労働運動の発展のための裏方てきな役割りを果たしてきたことは高く評価されるべきであり、またそれがひいては今日の日本経済の安定的発展に大きく貢献してきたことは否定できない。

生産性運動が本格化する初期の段階においては、その賛否をめぐって左翼労働運動からの激しい反対があったが、それを排除しつつ企業における民主的労使関係の確立に努力してきた。

またその後におとずれた高度成長期とその内部矛盾、あるいは石油危機を契機として大きく日本経済の局面を転換させた低成長時代においても、全労生は冷静かつ客観的に現実を把握し、民主的労働運動の基本方向を確固としたものにしてきた。

しかしこの間、全労生が一貫して主張し続けてきた人間尊重を基本とする社会的な生産性向上そして福祉生産性の向上、またこれに対応しての社会的分配の公正化と豊かな社会づくりの理念は大きな運動のうねりとなって今後も息づくことであろう。

しかし二五周年を一つのふし目として、これから六〇年以降、われわれが当面する問題として① ME革命の進展、②高齢化社会、そして③国際化時代への対応を重視せねばならない。

ところで一方、労働運動の現況をみると、労働組合の組織率が、五十九年六月末現在で二九・一%に低下している(労働省調べ)これは二年続きの減少で、新聞論調は労働運動にとってこれは明白な赤信号だとしている。確かに労働組合の組織率の低下は重大問題であるが、他の先進諸国、発展途上国においても、それぞれの経済的、社会的背景が異なるにせよ同様の傾向がみられる。

もちろん労働組合として組織の拡大と維持強化をはかることは至上命題であり、またそれなるが故にきめのこまかい対策が必要であることはいうまでもないが、前記のような六〇年以降の諸問題を解決するための着地点をしっかりと見定めなければならない。

生産性運動の原点は、いわゆる「生産性運動の三原則」といわれるもので、その中でも特に重要なのは、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ねばならないという原則である。

もちろん今日まで着実に賃金、労働条件の向上ががちとられ、勤労者の生活水準も上昇したが、いかなながら労働時間の分野ではいぜんとして立ち遅れがあることは否めない。

豊かな社会、そしてゆとりある社会を築きあげてゆくためにも労働時間短縮と休日増加の意義を十分に自覚し、公正分配を最優先目標に位置づける必要がある。またそこに国際化時代に対応する

生産性運動の新たな途が開かれるであろう。

（筆者は、元全労生事務局長、現在、日本生産性本部参与、国際協力事業団・シンガポールP D
P長期研修専門家、駐シンガポール）

IV 付属資料

(歴代役員構成・主要決議文・年譜)



一 歴代役員構成

△昭和三十四～三十五年度▽

委員長	古賀 専	日本労働組合総同盟副会長
◎副委員長	佐藤 伸	全国電力労働組合連合会事務局長
委員	天池 清次	日本労働組合総同盟総主事
"	重枝 琢己	総同盟全国石炭鉱業労働組合委員長
○	加藤 俊郎	総同盟全国石炭鉱業労働組合執行委員
○	宮野 高治	総同盟全国金属産業労働組合副主事
"	向井 長年	全国電力労働組合連合会会長
○	橋本 孝一郎	全日本労働組合会議渉外部長
"	島山 利男	全国電力労働組合連合会経営対策部長
"	青木 敏	全日本海員組合副組合長

委員 西巻 敏雄 全日本海員組合国際部長

○ " 増原 操 全日本労働組合組織部長

○ " 木畑 公一 全日本労働組合会議教宣部長

○ " 宮家 愈 日本自動車産業労働組合連合会委員長

○ " 大和田 寿雄 日本自動車産業労働組合連合会事務局長

○ " 福田 武 全国映画演劇労働組合委員長

△ " 増田 勝己 全日本労働組合会議調査部長

○ " 増田 勝己 全日本労働組合会議調査部長

○ " 増田 勝己 全日本労働組合会議調査部長

△ " 増田 勝己 全日本労働組合会議調査部長

(◎：常任委員会委員長、○：同委員、△：同幹事)

△昭和三十六年度▽

委員長	古賀 専	日本労働組合総同盟副会長
◎副委員長	佐藤 伸	全国電力労働組合連合会事務局長
委員	天池 清次	日本労働組合総同盟総主事

○	委員	重枝 琢己	全国石炭鉱業労働組合 委員長
○	〃	片山 武夫	全国電力労働組合連合会 会長
○	〃	宮家 愈	日本自動車産業労働組合連 合会委員長
○	〃	大塚 澄夫	日窒鉱業労働組合連合会 会長
○	〃	青木 敏	全日本海員組合副組合長
○	〃	増原 操	全日本労働組合会議 組織部長
○	〃	木畑 公一	全日本労働組合会議 情宣国際部長
○	〃	大和田 寿雄	全日本労働組合会議 社会労働部長
○	〃	宇佐美 忠信	全国繊維産業労働組合同盟 書記長
○	〃	井上 甫	全国繊維産業労働組合同盟 第二調査部長
○	〃	坂東 正一	国鉄職能別労働組合連合 副委員長
○	委員	清水 実	全国映画演劇労働組合委員

△	〃	増田 勝己	長 日本自動車産業労働組合連 合会民間統合労組協議会 議長
○	〃	西原 成生	全国電力労働組合連合会 調査部長
○	〃	加藤 俊郎	全国石炭鉱業労働組合 総務部長
○	〃	三宅 進	全国造船労働組合連合 中央執行委員
○	〃	加藤 信一	金属産業生産性懇談会 常務理事
〃	〃	西巻 敏雄	全日本海員組合国際部長
△	△	昭和三十七年度▽ 委員長 古賀 專 副委員長 佐藤 仲	日本労働組合総同盟副会長 全国電力労働組合連合会 事務局長
〃	委員	中地 熊造	全日本労働組合総同盟組合 会議議長
〃	〃	滝田 実	全日本労働組合会議議長

○	天池清次	日本労働組合総同盟総主事
〃	片山武夫	全国電力労働組合連合会長
〃	細谷松太	全国産業別労働組合連合組織国際部長
〃	大塚澄夫	日空鉱業労働組合連合会長
〃	重枝琢巳	全国石炭鉱業労働組合委員長
〃	増原操	全日本労働組合会議組織部長
〃	木畑公一	全日本労働組合会議情宣国際部長
〃	大和田寿雄	日本自動車産業労働組合副議長
〃	宇佐美忠信	全国繊維産業労働組合同盟書記長
〃	井上甫	全国繊維産業労働組合同盟調査第二部長
〃	坂東正一	新国鉄労働組合組織部長
〃	奏健一	全国映画演劇労働組合副委員長

△	増田勝己	日本自動車産業労働組合連合会民間統合労働協議会議長
〃	西原成生	全国電力労働組合連合会電気事業対策部長
〃	加藤俊郎	全国石炭鉱業労働組合総務部長
〃	三宅進	全国造船労働組合連合会委員
〃	姫野正雄	金属産業生産性懇談会常務理事

△印は常任委員会委員長、△印は幹事、○印は常任委員

△昭和三十八年度▽	委員長 古賀 専	日本労働組合総同盟副会長
◎副委員長	佐藤 仲	全国電力労働組合連合会副会長
委員	中地 熊造	全日本労働総同盟組合会議議長
〃	滝田 実	全日本労働組合会議議長
〃	天池清次	日本労働組合総同盟総主事
〃	片山武夫	全国電力労働組合連合会顧問

○	"	細谷松太	全国産業別労働組合 組織国際部長
○	"	大塚澄夫	日窒鉱業労働組合連合会 会長
○	"	重枝琢巳	全国石炭鉱業労働組合 委員長
○	"	増原操	全日本労働組合同盟 組織委員会委員長
○	"	木畑公一	全日本労働組合同盟 情宣国際部長
○	"	加藤俊郎	全国石炭鉱業労働組合 書記長
○	"	井上甫	全国繊維産業労働組合同盟 調査第二部長
○	"	浜一弘	全国繊維産業労働組合同盟 調査第一部長
○	"	坂東正一	新国鉄労働組合連合 中央執行委員
○	"	古沢明	全日本労働組合同盟 社会労働部長
○	"	相原正雄	日本自動車産業労働組合連 合会調査部長

○	"	西原成生	全国電力労働組合連合会電 気事業対策部長
○	"	三宅進	全国造船労働組合連合会 中央執行委員
○	"	姫野正雄	金属産業生産性懇談会 常務理事
○	"	秦健一	全国映画演劇労働組合 副委員長
(◎印は常任委員長、○印常任委員)			
		△昭和三十九年度▽	
○	"	古賀専	全国造船機械労働組合総連 合副委員長
○	"	塩路一郎	日本自動車産業労働組合連 合会会長
○	"	佐藤仲	全国電力労働組合連合会 副会長
○	委	員相原正雄	日本自動車産業労働組合連 合会事務局次長
○	"	伊藤一男	全国自動車産業労働組合連 合会委員長
○	"	井上甫	全国繊維産業労働組合同盟 調査局長

"	今泉 昭	全国金属産業労働組合同盟 調査副部長
"	大谷 徹太郎	全国産業別労働組合連合 書記長
"	大塚 澄夫	全国金属資源産業労働組合 連合会副委員長
"	加藤 俊郎	全国石灰鉱業労働組合 書記長
"	木畑 公一	全日本海員組合 中央執行委員
"	串畑 平	全国食品産業労働組合同盟 書記長
"	小林 吉作	全国交通運輸労働組合総連 合書記長
"	紺野 幸一	全国石灰鉱業労働組合 調査部長
"	斎藤 吉平	全日本海員組合海技部長
"	高橋 貞次郎	全国金属産業労働組合同盟 調査部長
"	中島 桂太郎	全国化学一般労働組合同盟 主事
"	羽田 昭三	全国映画演劇労働組合中央

○	浜 一弘	執行委員 全国繊維産業労働組合同盟 賃金対策部長
○	林 茂	全国電力労働組合連合会 賃金第一部長
○	坂東 正一	全日本官公職労働協議会幹事
"	古沢 明	日本自動車産業労働組合連 合会中央執行委員
○	儘田 武夫	全国自動車産業労働組合連 合会書記長
"	三宅 進	全国造船機械労働組合総連 合中央執行委員
"	森嶋 勝男	全国金属資源産業労働組合 連合会副委員長

(○印は幹事会委員を兼務)

△昭和四十年度▽

委員長	古賀 専	全国造船機械労働組合総連 合副委員長
副委員長	塩路 一郎	日本自動車産業労働組合連 合会会長
事務局長	佐藤 仲	全国電力労働組合連合会 副会長

○	委員	相原正雄	日本自動車産業労働組合連合会事務局次長
"	"	伊藤一男	全国自動車産業労働組合連合会委員長
○	"	井上甫	全国繊維産業労働組合同盟調査局長
"	"	今泉昭	全国金属産業労働組合同盟調査部副部长
"	"	大谷徹太郎	全国産業別労働組合連合会書記長
○	"	大塚澄夫	全国金属資源産業労働組合連合会副委員長
○	"	加藤俊郎	全国石炭鉱業労働組合書記長
○	"	木畑公一	全日本海員組合中央執行委員
"	"	串畑平	全国食品産業労働組合同盟書記長
"	"	小林吉作	全国交通運輸労働組合総連合書記長
"	"	紺野幸一	全国石炭鉱業労働組合調査部長

○	"	齋藤吉平	全日本海員組合海技部長
○	"	高橋貞次郎	全国金属産業労働組合同盟調査部長
"	"	中島桂太郎	全国化学一般労働組合同盟主事
○	"	西本春三	全国造船機械労働組合総連合書記長
○	"	浜一弘	全国繊維産業労働組合同盟賃金対策部長
○	"	古川直和	全国電力労働組合連合会企画調査部長
○	"	坂東正一	全日本官公職労働協議会幹事
"	"	古沢明	日本自動車産業労働組合連合会中央執行委員
○	"	儘田武夫	全国自動車産業労働組合連合会書記長
"	"	森嶋勝男	全国金属資源産業労働組合連合会副委員長
"	"	羽田昭三	全国映画演劇労働組合中央執行委員

(○印は幹事会委員を兼務)

△昭和四十一年度▽

委員長	古賀 專	全国造船機械労働組合総連 合副委員長
副委員長	塩路 一郎	日本自動車産業労働組合連 合会会長
事務局長	佐藤 伸	全国電力労働組合連合会 副会長
委員	相原 正雄	日本自動車産業労働組合連 合会事務局次長
	伊藤 一男	全国自動車産業労働組合連 合会委員長
	井上 甫	全国繊維産業労働組合同盟 企画局長
	今泉 昭	全国産業労働組合同盟 調査副部長
	大谷 徹太郎	全国産業別労働組合連合 書記長
	大塚 澄夫	日窒鉱業労働組合連合会 会長
	加藤 俊郎	全日本労働総同盟調査局長
	木畑 公一	全日本労働総同盟国際局長
	串畑 平	全国食品産業労働組合同盟

委員	黒岩 文男	副書記長
	紺野 幸一	全国交通運輸労働組合総連 合副書記長
	斉藤 吉平	全国石炭鉱業労働組合 調査部長
	高橋 貞次郎	全日本海員組合海技部長
	中島 桂太郎	全国金属産業労働組合同盟 調査部長
	三木 幸四郎	全国化学一般労働組合同盟 書記長
	西本 春三	全日本労働総同盟三菱重工 労働組合書記長
	浜 一弘	全国造船機械労働組合総連 合書記長
	古川 直和	全国繊維産業労働組合同盟 賃金対策部長
	坂東 正一	全国電力労働組合連合会 企画調査部長
	古沢 明	全国鉄労働組合連合 組織部長
		全日本労働総同盟 福祉対策部長

○委員 儘田 武夫 全国自動車産業労働組合連
合会書記長

〃 森嶋 勝男 日本鉱業労働組合連合会
委員長

〃 佐藤 重之 全国映画演劇労働組合
副委員長

○ 〃 増原 操 全国一般労働組合同盟会長

〃 細川 英香 全国紙パルプ労働組合協議
会事務局長

△昭和四十二年度▽

委員長 古賀 専 全国造船機械労働組合総連
合副委員長

副委員長 塩路 一郎 日本自動車産業労働組合連
合会会長

○委 事務局長 佐藤 仲 日本自動車産業労働組合連
合会調査局長

〃 伊藤 一男 全国自動車産業労働組合連
合会委員長

○ 〃 稲垣 武臣 全国電力労働組合連合会
副会長

○委員 井上 甫 全国繊維産業労働組合同盟
企画局長

〃 今泉 昭 全国金属産業労働組合同盟
調査副部長

〃 遠藤 亨 全国金属資源産業労働組合
連合会委員長

〃 大谷 徹太郎 全国産業別労働組合連合
書記長

○ 〃 加藤 俊郎 全日本労働総同盟調査局長

○ 〃 木畑 公一 全日本労働総同盟国際局長

〃 串畑 平 全国食品産業労働組合同盟
副書記長

〃 紺野 幸一 全国石炭鉱業労働組合
調査部長

〃 斎藤 吉平 全日本海員組合海技部長

〃 佐藤 重之 全国映画演劇労働組合
副委員長

○幹 事 高橋 貞次郎 新国鉄労働組合連合
賃金対策部長

〃 中島 桂太郎 全国金属産業労働組合同盟
副書記長

〃 全国化学一般労働組合同盟

書記長

委員長 沢 蹇 二

全国交通運輸労働組合総連

合書記長

〇 " 西本 春 三

全国造船機械労働組合総連

合書記長

〇 " 浜 一 弘

全国繊維産業労働組合同盟

賃金対策部長

〇 " 畠山 恵次郎

日本鉄鋼産業労働組合連合

会副委員長

〇 " 坂東 正 一

新国鉄労働組合連合書記長

〇 " 古川 直 和

全国電力労働組合連合会経

営対策委員会主査

〇 " 古 沢 明

全日本労働総同盟

福祉対策部長

〇 " 細川 英 香

同盟全国紙バルブ労働組合

協議会事務局長

〇 " 増原 操

全国一般労働組合同盟会長

〇 " 儘田 武 夫

全国自動車産業労働組合連

合会書記長

〇 " 三木 幸四郎

全日本労働総同盟三菱重工

協議会事務局長

〇 " 森 嶋 勝 男

資源労連副委員長

日本鉱業労働組合連合会

委員長

〇 " 野村 昭 治

関東企画実践委員会事務局

長（東京同盟書記長）

△昭和四十三年度▽

議 長 古 賀 専

全国造船機械労働組合総連

副議長 塩 路 一 郎

日本自動車産業労働組合連

事務局長 井 上 甫

全国繊維産業労働組合同盟

〇委 員 相 原 正 雄

企画局長

" 阿 部 玄 喜

日本自動車産業労働組合連

" 伊 藤 一 男

合会調査局長

〇 " 稲 垣 武 臣

総務部長

" 今 泉 昭

全国自動車産業労働組合連

合会委員長

副会長

全国金属産業労働組合同盟

青婦対策部長

○	委員	上西正雄	全日本労働総同盟副書記長
○	委員	遠藤亨	全国金属資源産業労働組合 連合会委員長
○	委員	大谷徹太郎	全国産業別労働組合連合 書記長
○	委員	小川芳郎	全国石炭鉱業労働組合労働 担当中執
○	委員	加藤俊郎	全日本労働組合総同盟 調査局長
○	委員	木畑公一	全日本海員組合国際部長
○	委員	串畑平	全国食品産業労働組合同盟 副書記長
○	委員	齊藤吉平	全日本海員組合海技部長
○	委員	佐々木友治	日本鉄鋼産業労働組合連合 会組織部長
○	委員	柴崎幸治	鉄道労働組合業務局長
○	委員	長沢蹇二	全国交通運輸労働組合総連 合書記長
○	委員	西本春三	全国造船機械労働組合総連 合書記長
○	委員	野村昭治	関東地方労組生産性会議 事務局長

○	委員	島山恵次郎	日本鉄鋼産業労働組合連合 会副委員長
○	委員	坂東正一	鉄道労働組合書記長
○	委員	久村晋	全国繊維産業労働組合同盟 調査局長
○	委員	古川直和	全国電力労働組合連合会 経営対策委員会主査
○	委員	細川英香	全国紙パルプ労働組合協議 会事務局長
○	委員	増尾一海	全国映画演劇労働組合 事務局長
○	委員	増原操	全国一般労働組合同盟会長
○	委員	儘田武夫	全国自動車産業労働組合連 合会書記長
○	委員	三木幸四郎	全日本労働総同盟三菱重工 協議会事務局長
○	委員	宮野高治	全国金属資源産業労働組合同盟 書記長
○	委員	森嶋勝男	日本鉱業労働組合連合会 委員長

(○印は幹事会委員を兼務)

△昭和四十四年度▽

議長	○古賀 專	造船総連委員長
副議長	○塩路 一郎	自動車労連会長
〃	○畠山 恵次郎	鉄鋼労連副委員長
事務局長	○井上 甫	全織同盟企画局長
委員	○相原 正雄	自動車労連調査局長
〃	阿部 玄喜	全化同盟副書記長
〃	伊藤 一男	全国自動車委員長
〃	○稻垣 武臣	電労連副会長
〃	今泉 昭	全金同盟青婦対策部長
〃	上西 正雄	同盟本部書記長
〃	遠藤 亨	資源労連委員長
〃	大谷 徹太郎	新産別書記長
〃	小川 芳郎	全炭鉱労働担当中執
〃	○加藤 俊郎	同盟本部調査局長
〃	○木畑 公一	海員組合渉外部長
〃	串畑 平	全食品書記長
〃	○斎藤 吉平	海員組合海技部長
〃	○佐々木 友治	鉄鋼労連組織部長
〃	柴崎 幸治	鉄労業務局長
〃	竹中 春吉	交通労連書記長
〃	○亀谷 隆	造船総連労働部長

委員 織田 弘 三菱重工労働組合中央執行 委員

〃	○野村 昭治	東京同盟書記長
〃	○坂東 正一	鉄労書記長
〃	久村 晋	全織同盟調査局長
〃	○内山 恒久	電労連調査部長
〃	細川 英香	全紙六副委員長
〃	○増尾 一海	全映演事務局長
〃	○増原 操	一般同盟会長
〃	○窪 達也	全国自動車書記長
〃	○宮野 高治	全金同盟書記長
〃	○森嶋 勝男	資源労連副委員長
〃	○柳沢 鍊造	石播労連委員長

(○印 幹事・以下組合名 略称)

△昭和四十五年度▽

議長	○古賀 專	造船総連委員長
副議長	○塩路 一郎	自動車労連会長
〃	○畠山 恵次郎	鉄鋼労連副委員長
事務局長	○井上 甫	全織同盟副書記長
委員	○相原 正雄	自動車労連調査局長
〃	阿部 玄喜	全化同盟副書記長
〃	伊藤 一男	全国自動車委員長

委員

〇稻垣武臣	電労連副会長
今泉昭	全金同盟青婦対策部長
〇佐藤仲	同盟本部副書記長
甲斐正一	資源労連委員長
大谷徹太郎	新産別書記長
小川芳郎	全炭鉱労働担当中執
〇加藤俊郎	同盟本部調査局長
〇木畑公一	海員組合渉外部長
申畑平	全食品書記長
〇斎藤吉平	海員組合海技部長
〇佐々木友治	鉄鋼労連東部地方本部 委員長
村上源一	鉄労調査局長
竹中春吉	交通労連書記長
〇亀谷隆	造船総連労働部長
織田弘	三菱重工労働組合中央執行 委員
〇野村昭治	東京同盟書記長
〇坂東正一	鉄労書記長
高木肇	全織同盟調査局長
〇内山恒久	電労連調査部長
細川英香	全紙々事務局長

委員

〇小坂弘司	全映演委員長
〇増原操	一般同盟会長
〇窪達也	全国自動車書記長
〇宮野高治	全金同盟書記長
〇森嶋勝男	資源労連副委員長
〇柳沢錬造	石播労連委員長
〇内田六男	相銀労連副議長
〇武田等	鉄鋼労連書記局次長
〇青木祐之	商業労連副会長
〇熊本國雄	全百労協議長代理
(〇印は幹事)	
△昭和四十六年度▽	
議長 〇古賀專	造船重機労連委員長
副議長 〇塩路一郎	自動車労連会長
〇畠山恵次郎	鉄鋼労連副委員長
事務局長 〇井上甫	全織同盟副書記長
委員 〇相原正雄	自動車労連調査局長
〇大原菊雄	全化同盟副書記長
〇伊藤一男	全国自動車委員長
〇稲垣武臣	電労連副会長
〇今泉昭	全金同盟青婦対策部長
〇佐藤仲	同盟本部副書記長

委員

〇坂田貞夫	商業勞連副會長
石橋和男	資源勞連副委員長
〇大谷徹太郎	新産別書記長
小川芳郎	全炭鉱勞働担当中執
〇加藤俊郎	同盟本部調査局長
〇木畑公一	海員組合渉外部長
串畑平	全食品同盟書記長
〇熊本国雄	全国百貨店勞協議長代理
〇斎藤吉平	海員組合執行委員
〇佐々木友治	鐵鋼勞連東部地本委員長
村上源一	鐵勞調査局長
竹中春吉	交通勞連書記長
〇高橋正雄	造船重機勞連書記長
織田弘	三菱重工勞組中央執行委員
〇野村昭治	東京同盟書記長
〇坂東正一	鐵勞書記長
高木肇	全織同盟調查部長
〇内山恒久	電勞連調查委員會主査
〇細川英香	紙パ友好勞連事務局長
小坂弘治	全映演委員長
〇増原操	一般同盟會長
小川竹次郎	全国自動車書記長

委員

〇宮野高治	全金同盟書記長
〇森嶋勝男	資源勞連委員長
〇柳沢鍊造	石播勞連委員長
小島瑞蓮	相銀全勞常任幹事
〇武田等	鐵鋼勞連書記局次長
森谷正夫	造船重機勞連調查局長
〇神谷吉雄	全国ガス委員長
(〇印は幹事)	
△昭和四十七年度▽	
議長 〇古賀專	IMF-JC常任副議長
副議長 〇塩路一郎	自動車総連會長
〇西野正平	鐵鋼勞連副委員長
〇井上甫	全織同盟副書記長
委員 〇相原正雄	同盟國際局長
〇大原菊雄	全化同盟副書記長
〇稲垣武臣	電勞連會長代行
〇今泉昭	全金同盟青婦対策部長
〇佐藤仲	同盟本部副書記長
〇坂田貞夫	商業勞連副會長
〇加藤嘉朗	資源勞連副委員長
〇大谷徹太郎	新産別書記長
小川芳郎	全炭鉱勞働担当中執

委員

〇木野徳三	河野徳三	同盟調査局長
〇串畑平	串畑平	海員組合広報部長
〇熊本国雄	熊本国雄	全食品同盟書記長
〇岡部定夫	岡部定夫	全国百貨店労協議長
〇村上源一	村上源一	海員組合中央執行委員
〇竹中春吉	竹中春吉	鉄労教宣局長
〇森谷正夫	森谷正夫	交通労連書記長
〇織田弘	織田弘	造船重機労連調査局長
〇野村昭治	野村昭治	三菱重工労組中央執行委員
〇坂東正一	坂東正一	東京同盟書記長
〇高木肇	高木肇	鉄労書記長
〇棚川喜八	棚川喜八	全織同盟企画情報室部長
〇細川英香	細川英香	電労連調査委員会主査
〇小坂弘治	小坂弘治	紙パ綵連委員長
〇増原操	増原操	全映演委員長
〇小川竹次郎	小川竹次郎	一般同盟会長
〇宮野高治	宮野高治	自動車総連事務局長
〇森嶋勝男	森嶋勝男	全金同盟書記長
〇柳沢錬造	柳沢錬造	資源労連委員長
〇小島瑞蓬	小島瑞蓬	造機重機労連副委員長
〇武田等	武田等	相銀全労副議長
		鉄鋼労連書記局次長

委員

〇高橋正雄	高橋正雄	造船重機労連書記長
〇阪本晴吉	阪本晴吉	全国ガス委員長
〇高野雄三	高野雄三	全日航労組書記長
〇菅井一男	菅井一男	全郵政副委員長
〇米山俊雄	米山俊雄	北海道地方労組生産性会議議長
〇園田滋朗	園田滋朗	東北
〇橋本孝一郎	橋本孝一郎	関東
〇室屋定三	室屋定三	中部
〇吉岡春雄	吉岡春雄	関西
〇田中嘉昭	田中嘉昭	中国
〇中蘭忠雄	中蘭忠雄	四国
		九州
		〇印は幹事
△昭和四十八年度▽		
議長 〇古賀専	古賀専	IMF-JC常任副議長
副議長 〇塩路一郎	塩路一郎	自動車総連会長
委員 〇西野正平	西野正平	鉄鋼労連副委員長
委員 〇井上甫	井上甫	全織同盟書記長
委員 〇相原正雄	相原正雄	同盟本部同盟国際局長
委員 〇大原菊雄	大原菊雄	全化同盟副議長
委員 〇角田良	角田良	電労連副会長

委員

〇今泉 昭	全金同盟青婦対策部長
〇佐藤 仲	同盟本部副書記長
〇坂田 貞夫	商業労連副会長
〇加藤 嘉郎	資源労連副委員長
〇大谷 徹太郎	新産別書記長
〇小川 芳郎	全炭鉱労働担当中執
〇河野 徳三	同盟本部調査局長
〇木畑 公一	海員組合広報部長
〇串畑 平	全食品同盟副委員長
〇熊本 国雄	全国百貨店協議長
〇岡部 定夫	海員組合中央執行委員
〇村上 源一	鉄労教宣局長
〇植栗 邦輔	交通労連書記長
〇森谷 正夫	造船重機労連調査局長
〇森 三樹	三菱重工労組生産担当中執
〇野村 昭治	東京同盟書記長
〇川田 庄作	鉄労組織局長
〇橋本 伊三男	電労連調査部長
〇細川 英香	紙パ総連委員長
〇大沢 暉男	全映演委員長
〇増原 操	一般同盟会長
〇瀧山 勝久	自動車総連事務局長

委員

〇宮野 高治	全金同盟書記長
〇森嶋 勝男	資源労連委員長
〇柳沢 鍊造	造船重機労連副委員長
〇小島 瑞蓬	相銀全労副議長
〇武田 正雄	鉄鋼労連書記局次長
〇高橋 正雄	連船重機労連書記長
〇阪本 晴吉	全国ガス委員長
〇高野 雄三	全日航労組副委員長
〇森田 一男	全郵政副委員長
〇赤木 省三	自動車総連中央執行委員 (自動車労連副会長)
菅井 盈	北海道地方労組生産性会議議長
〇米山 俊雄	東北
〇園田 滋朗	関東
〇橋本 孝一郎	中部
〇室屋 定三	関西
〇吉岡 喜美男	中国
〇田中 嘉昭	四国
〇中蘆 忠雄	九州
〇大城 文靖	沖縄

(〇印は幹事)

△昭和四十九年度▽

議 長	○古賀 專	IMF-JC 常任副議長
副議長	○塩路 一郎	自動車総連会長 自動車労連 "
事務局長	○西野 正平	鉄鋼労連副委員長 鉄鋼労連顧問
委員	○井上 甫	ゼンセン同盟副書記長
	○相原 正雄	全日本労働総同盟国際局長
	○奥沢 利英	全化同盟副書記長
	○角田 良	電労連副会長
	○今泉 昭	全金同盟調査部長
	○佐藤 仲	全日本労働総同盟副書記長
	○坂田 貞夫	商業労連副会長
	○加藤 嘉郎	日鉱労連副委員長
	○大谷 徹太郎	新産別書記長
	○小川 芳郎	全炭鉱労働担当中執
	○河野 徳三	全日本労働総同盟調査局長
	○串畑 平	全食品同盟副委員長
	○直岡 秀隆	全国百貨店労協議長代理
	○村上 源一	鉄労組織局長
	植栗 邦輔	交通労連書記長

委員	○森谷 正夫	造船重機労連書記局次長
	○野村 昭治	東京同盟書記長
	○妹尾 匡亮	鉄労調査局長
	○橋本 伊三男	電労連調査部長
	○細川 英香	紙パ総連委員長
	○大沢 暉男	全映演委員長
	○佐藤 伝	一般同盟書記長
	○滝山 勝久	自動車総連事務局長
	○宮野 高治	全金同盟書記長
	○森嶋 勝男	資源労連委員長
	○芦田 甚之助	ゼンセン同盟 情報政策部門長
	○小島 瑞蓬	相銀全労副議長
	○亀谷 隆	造船重機労連産業対策局長
	○坂本 晴吉	全国ガス労連委員長
	○高野 雄三	航空同盟会長
	○森田 一男	全郵政副委員長
	○赤木 省三	自動車労連副会長
	○古川 直和	北海道地方労組生産性会議 議長
	○米山 俊雄	東北 "
	○園田 滋朗	関東 "

橋本孝一郎 中部
 室屋定三 関西
 吉岡喜美男 中国
 田中嘉昭 四国
 中蘭忠雄 九州
 大城文靖 沖繩

(○印は幹事)

△昭和五十年度▽

議長 ○古賀 専
 副議長 ○塩路 一郎
 事務局長 ○篠原 健藏
 委員 ○相原 正雄
 " ○赤木 省三
 " ○芦田 甚之助
 " ○飯田 喜久男
 " ○今泉 昭
 " ○井上 甫
 " ○田村 文一
 " ○小川 芳郎

IMF-JC 常任副議長
 自動車総連会長
 自動車労連会長
 鉄鋼労連副委員長
 鉄鋼労連顧問
 同盟国際局長
 自動車労連副会長
 ゼンセン同盟情政部長
 電労連副会長
 全金同盟調査部長
 ゼンセン同盟副書記長
 交通労連書記長
 全炭鉱書記長

委員

岡田一夫 全国ガス委員長
 奥沢利英 全化同盟副書記長
 大沢暉男 全映演委員長
 大窪喜八郎 資源労連副委員長
 龜谷隆 造船重機労連産対部長
 串畑平 全食品同盟書記長
 ○河野徳三 同盟調査局長
 ○小島瑞蓬 相銀全労常任幹事
 ○坂田貞夫 商業労連副会長
 ○佐藤 仲 同盟副書記長
 ○佐藤 伝 一般同盟書記長
 ○三宮輝美 電労連事務局次長
 ○妹尾匡亮 鉄労調査局長
 ○滝山勝久 自動車総連事務局次長
 富田弘隆 新産別書記長
 ○直岡秀隆 全百労協議長代行
 ○野村昭治 関東地方労組生産性会議事務局長
 ○細川英香 東京電力労組副委員長
 ○宮野高治 紙パ総連合委員長
 ○村上源一 全金同盟副組合長
 鉄労組織局長

〇中西 敬一郎	資源労連委員長代理
〇森田 一男	全郵政副委員長
〇森谷 正夫	造船重機労連書記次長
〇吉田 光夫	航空同盟事務局長
古川 直和	北海道地方労組生産性会議議長
林 茂	東北地方
園田 滋朗	関東地方
梅村 志郎	中部地方
室屋 定三	関西地方
戎崎 始成	中国地方
田中 嘉昭	四国地方
中蘆 忠雄	九州地方
大城 文靖	沖縄地方

(〇印は幹事兼任)

〇古賀 一専	IMF-JC副議長
〇塩路 一郎	自動車総連会長
〇森重 清	自動車労連会長
〇井上 甫	鉄鋼労連委員長代行
〇相原 正雄	ゼンセン同盟副書記長
〇赤木 省三	同盟国際局長
〇芦田 甚之助	自動車労連副会長
〇飯田 喜久男	ゼンセン同盟
〇今泉 昭	情報政策部門長
〇田村 文一	電労連会長代理
〇小川 芳郎	全金同盟調査部長
〇岡田 一夫	交通労連書記長
〇奥沢 利英	全炭鉱書記長
〇関口 芳則	全国ガス委員長
〇大窪 喜八郎	全化同盟副書記長
〇亀谷 隆	全映演委員長
〇串畑 平	資源労連副委員長
〇河野 徳三	造船重機労連産業対策局長
	全食品同盟書記長
	同盟調査局長

委員 小島瑞蓬

相銀全労常任幹事
(東京相銀委員長)

坂田貞夫

商業労連副会長

佐藤伝

一般同盟書記長

三宮輝美

電労連総務局長

志摩好達

鉄労組織局長

得本輝人

自動車総連事務局長

富田弘隆

新産別書記長

直岡秀隆

全百労協議長代行

野村昭治

関東地方労組生産性会議事務局長

細川英香

(東京電力副委員長)
紙パ総連委員長

宮野高治

全金同盟副組合長

村上源一

鉄学副書記長

中西敬一郎

資源労連委員長代理

吉岡正臣

全郵政副委員長

池崎純男

造船重機労連副委員長

吉田光夫

航空同盟事務局長

古川直和

北海道地方労組生産性会議議長

林茂

東北地方

委員 園田滋朗

関東地方

梅村志郎

中部地方

室星定三

関西地方

戎崎始成

中国地方

田中嘉昭

四国地方

中蘭忠雄

九州地方

大城文靖

沖縄地方

△昭和五十二年度▽

議長 ◎古賀 専

IMF-JC副議長

副議長 ◎塩路 一郎

自動車総連会長

◎森重 清

自動車労連会長

◎井上 甫

鉄鋼労連委員長代行

事務局長 ◎相原 正雄

ゼンセン同盟副書記長

委員 ◎赤木 省三

同盟国際局長

◎芦田 甚之助

自動車労連副会長

◎飯田 喜久男

情報政策部門長

◎今泉 昭

電労連会長代理

◎田村 文一

全金同盟調査部長

◎田村 文一

交通労連書記長

委員

〇	細川英香	全炭鉱書記長
〇	岡田一夫	全岡ガス委員長
〇	奥沢利英	全化同盟副書記長
〇	関口芳則	全映演委員長
〇	大窪喜八郎	資源労連副委員長 (日鉱労組書記長)
〇	亀谷隆	造船重機労連産業対策局長
〇	串畑平	全食品同盟書記長
〇	河野徳三	同盟調査局長
〇	小島瑞蓬	相銀全労常任幹事 (東京相銀従組委員長)
〇	坂田貞夫	商業労連副会長 (丸井労組委員長)
〇	佐藤伝	一般同盟書記長
〇	高松実	電労連産業企画局長
〇	志摩好達	鉄労組織局長
〇	得本輝人	自動車総連事務局長
〇	富田弘隆	新産別書記長
〇	直岡秀隆	全百労協議長代行
〇	舟山徹	関東地方労組生産性会議 事務局長
〇	細川英香	紙六総連合委員長

委員

〇	宮野高治	全金同盟副組合長
〇	村上源一	鉄労副書記長
〇	中西敬一郎	資源労連委員長代理
〇	吉岡正臣	全郵政副委員長
〇	池崎純男	造船重機労連副委員長
〇	清水功	航空同盟事務局長
〇	古川直和	北海道地方労組生産性会議 議長
〇	林茂	東北地方
〇	野村昭治	関東地方
〇	梅村志郎	中部地方
〇	室屋定三	関西地方
〇	戎崎始成	中国地方
〇	田中嘉昭	四国地方
〇	中蘭忠雄	九州地方
〇	大城文靖	沖縄地方
〇	久富忠好	造船重機労連書記次長
〇	戸倉智三	造船重機労連総務部長
〇	木下一見	一般同盟書記次長
〇	阿比留稔	資源労連書記長
〇	細岡加積	全郵政書記長
〇	寺戸熊男	交通労連産対部長

委員 片桐俊範 全化同盟書記次長

川田庄作 鉄労書記長

田部井寛 電労連渉外部長

潮崎俊彦 紙パ総連合書記長

関口雄次郎 造船重機労連広報部長

(◎印部会長、○印幹事)

△昭和五十三年度▽

議長 ◎古賀専 I M F | J C 顧問

副議長 ◎塩路一郎 自動車総連会長

◎清原延行 鉄鋼労連副委員長

◎井上甫 ゼンセン同盟副書記長

相原正雄 同盟国際局長

赤木省三 自動車労連副会長

吉沢哲 ゼンセン同盟

阿比留稔 労働政策部門長

◎飯田喜久男 電力労連会長代理

◎池崎純男 造船重機労連副委員長

今泉昭 全金同盟調査部長

岡田一夫 全国ガス委員長

奥沢利英 全化同盟副書記長

小島瑞蓬 相銀全労常任幹事

委員 得本輝人 自動車総連事務局長

小山和衛 全炭鉱書記長

久富忠好 造船重機労連書記次長

串畑平 全食品同盟書記長

河野徳三 同盟調査局長

坂田貞夫 商業労連副会長

佐藤伝 一般同盟書記長

木村好信 鉄労副組合長

清水功 航空同盟事務局長

鈴木芳雄 建設同盟委員長

高松実 電力労連産業企團局長

長谷川光広 全映演委員長

田村文一 交通労連書記長

富田弘隆 新産別書記長

直岡秀隆 全百労協議長代行

新沼順男 全鉱事務局長

舟山巖 関東地方労組生産性会議事務局長

◎宮野俊彦 紙パ総連合書記長

村上源一 全金同盟副組合長

松田義央 鉄労副組合長

全郵政副委員長

委員 古川直和 北海道地方労組生産性会議

林茂 東北地方 議長

野村昭治 関東地方

梅村志郎 中部地方

室屋定三 関西地方

戎崎始成 中国地方

田中嘉昭 四国地方

中園忠雄 九州地方

久高友喜 沖縄地方

(◎印三役部会長)

△昭和五十四年度▽

議長 古賀 専 IMF-JC常任顧問

副議長 塩路一郎 自動車総連会長

清原延行 鉄鋼労連副委員長

飯田善久男 電力労連会長代理
国際自由労連アジア地域組
織教育企画・同盟国際担当

井上甫 国際自由労連アジア地域組
織教育企画・同盟国際担当

相原正雄 同盟国際局長

赤木省三 自動車労連副会長

吉沢哲 ゼンセン同盟

中西敬一郎 労働政策部門長

藤井久米雄 資源労連書記長

佐々木毅 造船重機労連副委員長

岡田一夫 全金同盟総務部長

奥沢利英 全化同盟副書記長

小島瑞蓬 相銀全労代表

小山和衛 全炭鉱書記長

串畑平 全食品同盟書記長

河野徳三 同盟調査局長

坂田貞夫 商業労連副会長

佐藤好信 一般同盟書記長

木村好信 鉄労副組合長

潮崎俊彦 紙パ総連合書記長

委員

野村昭治	長島秀道	古川直和	清田節郎	松田義央	村上源一	畑俊光	舟山巖	久富忠好	直岡秀隆	得本輝人	富田弘隆	田村敏男	田村文一	佐藤祐二	幸重義孝	鈴木芳雄	藤原征雄
關東地方	東北地方	北海道地方勞組生産性會議議長	化学総連事務局長	全郵政副委員長	鉄勞副組合長	全金同盟副組合長	關東地方勞組生産性會議事務局長	造船重機勞運書記次長	全百勞協議長代行	自動車總連事務局長	新産別書記長	全鉱事務局長	交通勞運書記長	全映演委員長	電力勞運組織局長	建設同盟委員長	航空同盟事務局長

委員

佐藤 伝	藤井久米雄	井上 甫	飯田喜久男	藤瀬逸也	塩路一郎	古賀 專	久高友喜	中 藺忠雄	田中嘉昭	戎崎始成	室屋定三	中島謙二
一般同盟書記長	造船重機勞運副委員長	同盟副書記長・國際担当	電力勞運會長代理	鉄鋼勞運副委員長	自動車總連會長	IMF-JC常任顧問	沖繩地方	九州地方	四国地方	中国地方	關西地方	中部地方

△昭和五十五年度▽

委員

清田節郎	化学総連事務局局長
細川英香	紙パ総連合委員長
鈴木芳雄	建設同盟委員長
住谷亨三	航空同盟事務局局長
田村文一	交通労連書記長
中西敬一郎	資源労連書記長
得本輝人	自動車総連事務局局長
赤木省三	自動車労連副会長
坂田貞夫	商業労連副会長
富田弘隆	新産別書記長
佐藤祐史	全映演委員長
奥沢利英	全化同盟副書記長
畑俊光	全金同盟副組長
佐々木毅	全金同盟総務部長
佐々木勝幸	全鉱事務局局長
岡田一夫	全国ガス委員長
串畑平	全食品同盟書記長
直岡秀隆	百労協議長代行
吉沢哲	ゼンセン同盟労働政策局長
小山和衛	全炭鉱書記長
松山義央	全郵政副委員長
小島瑞蓬	相銀全労代表

委員

田代順三	造船重機労連書記次長
小林要人	鉄労副組長
志摩好達	鉄労書記長
黒田予士	電力労連総務局長
河野徳三	同盟調査局長
相原正雄	同盟国際局長
田中茂	関東地方労組生産性会議事務局局長
柵川喜八	北海道地方労組生産性会議議長
長島秀道	東北地方
鈴木治	関東地方
中島謙二	中部地方
室屋定三	関西地方
戎崎始成	中国地方
徳田豊国	四国地方

委員 中 藺 忠 雄 九州地方労組生産性会議

阿波根 庸 春 議長 沖繩地方

△昭和五十六年度▽

議長 古 賀 専 IMF-JC 常任顧問

副議長 塩 路 一 郎 自動車総連会長

藤 瀬 逸 也 鉄鋼労連副委員長

志 村 文 明 電力労連会長代理

事務局長 井 上 甫 同盟副書記長・国際担当

委 員 藤 井 久 米 雄 造船重機労連副委員長

佐 藤 伝 一般同盟書記長

清 田 節 郎 化学総連事務局長

細 川 英 香 紙六総連合委員長

永 田 幹 穂 建設同盟書記長

住 谷 亨 三 航空同盟事務局長

田 村 文 一 交通労連書記長

中 西 敬 一 郎 資源労連書記長

得 本 輝 人 自動車総連事務局長

赤 木 省 三 自動車労連副会長

坂 田 貞 夫 商業労連副会長

富 田 弘 隆 新産別書記長

委員 佐 藤 祐 史 全映演委員長

奥 沢 利 英 全化同盟副書記長

畑 俊 光 全金同盟副組合長

佐々木 毅 全金同盟副書記長

佐々木 勝 幸 全鉱事務局長

岡 田 一 夫 全国ガス委員長

串 畑 平 全食品同盟書記長

村 越 重 夫 全百労協議長代行

吉 沢 哲 ゼンセン同盟労働政策局長

小 山 和 衛 全炭鉱書記長

松 田 義 央 全郵政副委員長

小 島 瑞 蓬 相銀全労副議長

田 代 順 三 造船重機労連書記次長

小 林 要 人 鉄労副組合長

志 摩 好 達 鉄労書記長

黒 田 予 士 電力労連総務局長

河 野 徳 三 同盟調査局長

相 原 正 雄 同盟国際局長

田 中 茂 関東地方労組生産性会議

事 務 局 長

日本鋼管製鉄労連副委員長

北海道地方労組生産性会議

棚 川 喜 八

委員	長島秀道	東北地方	議長
"	鈴木治	関東地方	"
"	神谷政彦	中部地方	"
"	室屋定三	関西地方	"
"	戎崎始成	中国地方	"
"	徳田豊国	四国地方	"
"	中園忠雄	九州地方	"
"	阿波根庸春	沖縄地方	"
△昭和五十七年度▽			
議長	古賀専	IMF-JC常任顧問	
副議長	塩路一郎	自動車総連会長、自動車労働会 連会長	
副議長	斉藤安正	鉄鋼労連副委員長	

副議長	志村文明	電力労連会長代理
事務局長	赤木省三	自動車労連副会長
委員	藤井久米雄	造船重機労連副委員長
"	大西三千雄	全日通副委員長
"	岡田一夫	全国ガス委員長
"	奥沢利英	全化同盟副書記長
"	清田節郎	化学総連事務局長
"	串畑平	全食品同盟書記長
"	黒田予士	電力労連総務局長
"	河野徳三	同盟調査局長
"	小島瑞蓬	相銀全労代表
"	小林要人	鉄労副組合長
"	小山和衛	全炭鉱書記長
"	坂田貞夫	商業労連副会長
"	佐々木勝幸	非鉄金屬労連事務局次長
"	佐々木毅	全金同盟総務局長
"	佐藤伝	一般同盟書記長
"	鈴木尚之	鉄労経営対策部長
"	住谷亭三	航空同盟事務局長
"	田代順三	造船重機労連書記次長
"	田村文一	交通労連書記長

委員

得本輝人	自動車総連事務局長
富田弘隆	新産別書記長
永田幹穂	建設同盟書記長
中西敬一郎	資源労連書記長
米倉重作	電機労連政策企画部長
畑俊光	全金同盟副組合長
相原正雄	同盟国際局長
細川英香	紙パ総連合委員長
松田義央	全郵政副委員長
村越重夫	全国百貨店労協議長
吉沢哲	ゼンセン同盟副書記長
奥野村松	鉄鋼労連書記次長
棚川喜八	北海道地方労組生産性会議
長島秀道	議長
小松茂	東北地方労組生産性会議
神谷政彦	議長
田中時雄	関東地方労組生産性会議
	議長
	中部地方労組生産性会議
	議長
	関西地方労組生産性会議
	議長

委員

戎崎始成	中国地方労組生産性会議
徳田豊国	議長
中蘭忠雄	四国地方労組生産性会議
伊佐順光	議長
	九州地方労組生産性会議
	議長
	沖繩地方労組生産性会議
	議長
	△昭和五十八年度▽
古賀専	IMF-JC常任顧問
塩路一郎	自動車総連会長、
	自動車労連会長、
	自動車労連副会長
齊藤安正	鉄鋼労連副委員長
志村文明	電力労連会長代理
赤木省三	自動車労連副会長
藤井久米雄	造船重機労連副委員長
大西三千雄	全日通副委員長
岡田一夫	全国ガス委員長
奥沢利英	全化同盟副書記長
清田節郎	化学総連事務局長
申畑平	全食品同盟書記長
黒田予士	電力労連総務局長

委員

雜賀静也	同盟第二組織局長
小島瑞蓬	相銀全勞代表
小林要人	鉄勞副組合長
小山和衛	全炭鉱書記長
坂田貞夫	商業勞連副會長
佐々木勝幸	非鉄金屬勞連事務局次長
佐々木毅	全金同盟総務局長
佐藤 伝	一般同盟書記長
鈴木尚之	鉄勞経営対策部長
住谷亨三	航空同盟事務局長
田代順三	造船重機勞連書記次長
田村文一	交通勞連書記長
得本輝人	自動車總連事務局長
富田弘隆	新産別書記長
永田幹穂	建設同盟書記長
中西敬一郎	資源勞連書記長
米倉重作	電機勞連政策企画部長
畑俊光	全金同盟副組合長
相原正雄	同盟國際局長
細川英香	紙、六總連委員長
松田義央	全郵政副委員長

委員

村越重夫	全国百貨店勞協議長
吉沢哲	ゼンセン同盟書記長
奥野村松	鉄鋼勞連書記次長
棚川喜八	北海道地方勞組生産性會議議長
長島秀道	東北地方議長
小松 茂	関東地方議長
神谷政彦	中部地方議長
田中時雄	関西地方議長
赤松紀彦	中国地方議長
徳田豊国	四国地方議長
中蘭忠雄	九州地方議長
伊佐順光	沖繩地方議長

△昭和五十九年度▽

議 長	古 賀 專	日本生産性本部副会長
副 議 長	塩 路 一 郎	自動車総連会長、 自動車労連会長
副 議 長	齊 藤 安 正	鉄鋼労連副委員長
副 議 長	石 田 康 彦	電力労連会長代理
副 議 長	細 川 英 香	紙パ総連合委員長
副 議 長	赤 木 省 三	自動車労連副会長
副 議 長	藤 井 久 米 雄	造船重機労連副委員長
副 議 長	梅 原 志 朗	電機労連書記長
副 議 長	大 西 三 千 雄	全日通副委員長
副 議 長	三ヶ尻 政 秀	全化同盟副書記長
副 議 長	申 畑 平	全食品同盟書記長
副 議 長	後 藤 建 一	電力総連政策局長
副 議 長	雜 賀 静 也	同盟組織局長

委 員	根 本 光 男	相銀全労事務局次長
委 員	小 山 和 衛	全炭鉱書記長
委 員	成 瀬 毅	商業労連副会長、 全松坂屋労組委員長
委 員	佐々木 勝 幸	非鉄金屬労連事務局次長
委 員	中 條 藏 實	全金同盟組織局長
委 員	佐 藤 伝	一般同盟書記長
委 員	岡 田 一 夫	全国ガス委員長
委 員	鈴 木 尚 之	鉄労情報宣伝部長
委 員	長 野 博 好	航空同盟事務局長
委 員	田 村 文 一	交通労連書記長
委 員	得 本 輝 人	自動車総連事務局長
委 員	富 田 弘 隆	新産別書記長
委 員	西 村 正 信	建設同盟書記長
委 員	高 橋 実	資源労連中央書記長
委 員	米 倉 重 作	電機労連組織部長
委 員	相 原 正 雄	同盟国際局長
委 員	松 田 義 央	全郵政副委員長
委 員	村 越 重 夫	全国百貨店労協議長代理
委 員	吉 沢 重 哲	ゼンセン同盟副書記長
委 員	奥 野 村 松	鉄鋼労連書記次長
委 員	清 田 節 郎	化学総連事務局長

委員

神原昌信	西松義夫	角五泰弘	相馬末一	高松実	長島秀道	片山閑
造船重機労連書記次長	ゴム労連副委員長	紙パ総連合副委員長	北海道地方労組生産性会議議長	東北地方	東北地方	関東地方

委員

片岩勸之麁	足立良平	赤松紀彦	徳田豊国	中蘭忠雄	伊佐順光
中部地方労組生産性会議議長	関西地方	中国地方	四国地方	九州地方	沖繩地方

二、主要討論集會等の決議文

（昭和三三年度）

第一回全国労組生産性中央討論集會

（昭三三・一一・一四〜一一・一五 東京・全国町村會館）

（決議）

中央集會で討論の結果、政府、経営者、日本生産性本部に対して次の要請文を決議した。

政府に対する要請

生産性向上運動が展開されてからここに三年、われわれは労働組合の立場からこの運動と真剣に取り組み、実践して今日に至った。生産性向上運動が真に正しい姿で推進される限り、わが国経済の基盤確立と拡大発展、ひいては全労働者の利益を確保するものであることを確信するからである。

今やこの運動は全国的規模において深化発展し、各職場において著しい実績を収めつつあることは、われわれはもとより関係者の認めるところであるが、同時にその実践過程において数多くの克服さるべき問題のあることを痛感するものである。特に世界的な不況下にあつては、生産性向上問題とさらに真剣に取り組むべき立場に立たされている一方、これが直接労働条件に影響をもつものとして、職場や企業の単位で、あるいは全産業、国民経済の範疇で対処しなければならぬ段階に至っている。

われわれは、このような深刻な情勢の中にあつて、過去三カ年の貴重な経験を基礎とし、労働組合の立場からする生産性向上運動の強力な前進を期して、今回初めて全国的に労働組合による生産性討論集會を開いた。地方、中央の各集會を通じて、終始熱心な討議を積み重ねた結果、政府の適切な施策がよりいっそう生産性向上運動を効果あらしめることを痛感し、次の諸事項を要請する。

したがって、政府はすみやかに本要請実現のため具体的方途を講じらばたい。

1 政府ならびに各県における関係行政機関は生産性向上運動に関して積極的施策を樹立し協力体制を確立すること。

2 完全雇用を前提とする総合的な計画経済政策を早急に立案、具体化し、特に不況下における雇用対策専門機関を設置すること。

3 本運動に即応し、これを効果あらしめるため、最低賃金法制定は必要欠くべからざるものであり、これが即時立法化を図るとともに社会保障制度の拡充を行なうこと。

4 中小企業ならびに不況産業に対する具体的対策を早急に確立、実施するための労・使・官・公益からなる対策審議会を設置すること。

5 中小企業への圧迫となることと独禁法の緩和に反対するとともに、下請代金支払いの不当な遅延のないような措置をとること。さらに小規模事業者の事業税に対して特別の控除措置をとる等中小企業に対する大幅減税を行うこと。

6 当面の中小企業対策として、金融公庫に対する政府出資額の増大と機構の充実を要求し、金融上の特別便宜措置を講ずること。

7 原子力ならびに放射能関係産業労働者の保護対策を早急に立法化するとともに、当面の事態に対処する適当な機関を設置すること。

8 技術革新に対応して労働者の職業訓練を行なうに必要な対策を早急に確立すること。

9 経営者の保守的経営方針を排除し、近代的労使関係の樹立を指導するための啓蒙監督機関を設置するとともに、さらに労使協議制に関する立法化をも考慮すること。

以上要請する。

経営者に対する要請

日本経済の自立化と完全雇用のための生産性向上は世界的な技術革新の風潮と相まって今日わが国にとって重要な課題であります。

日本生産性本部を中心とした生産性向上運動が展開されてから満三年を経過しましたが、われわれは労働組合の立場から日本経済の基盤確立と拡大発展のため、この運動と真剣に取り組み、実践して今日に至りましたが、今や生産性向上運動は全国的規模において深化発展し、著しい実績を収めつつあることは関係者の認めることであります。同時にその実践過程において数多くの克服さるべき問題のあることを痛感するのがあります。

特に生産性向上運動の重要性が認識されつつも、過去の労使関係の推移にのみ偏見をもち、本運動に対し消極的態度をとる一部経営者等もあって、十分その効果を發揮するに至らなかったのがあります。

今回初めて全国的に労働組合による生産性討論集会を地方、中央と各集会を重ね、種々討議の結果を関係方面に要請することになりましたので、貴団体におかれても次の諸事項についてその実現に努力されますよう要請する次第であります。

1 生産性向上運動を正しく理解し封建的経営思想の払拭と近代的労使慣行樹立のため労働組合と協力して、中央、地方を通じ労使双方からなる常設的懇談会を設置すること。

あわせて経営者の啓蒙を行うため指導機関を設置すること。

2 生産性向上運動の諸施策は総合的な視野に立って計画実施すべきであり、労働者に犠牲を強いるがごとき方法は真の生産性向上とはいえない。したがって労使協議制の協約化を促進すること。

3 中小企業の近代化を促進するために経営者はみずから積極的に労働組合の必要性を認め、公正な労使関係の確立に努力すること。

4 労働基準法を完全に実施すること。

5 賃金の公正な決定には現在一般に行われている企業別賃金決定機構を業種別職業別に決める方向へ進めなければならないが、特に最低賃金法制定に努力すべきである。

6 地域別、産業別に労使協議機関を設置するための具体的準備を行うこと。

7 不況対策については誠意をもって労働組合と十分な協議を行い、人員整理等労働者へのシワ寄せは絶対に行わないこと。

以上の諸事項について貴団体の下部機関にも十分伝達を図られ、その実現に努力されるよう重ねて要請いたします。

生産性本部に対する要請

生産性向上運動が展開されてからここに3年、われわれは労働組合の立場からこの運動と真剣に取り組み実践して今日に至った。生産性向上運動が真に正しい姿で推進される限り、わが国経済の基盤確立と拡大発展、ひいては全労働者の利益を確保するものであることを確信するからである。

今やこの運動は全国的規模において深化発展し、各職場において著しい実績を収めつつあることは、われわれはもとより関係者の認めるところであるが、同時に、その実践過程において数多くの克服すべき問題のあることを痛感するものである。

特に世界的な不況下にあつては、生産性向上問題とさらに真剣に取り組むべき立場に立されている一方、これが直接労働条件に影響をもつものとして、職場や企業の単位で、あるいは全産業、国民経済の範疇で対処しなければならない段階に至っている。

われわれは、このような深刻な情勢の中にあつて、過去3カ年の貴重な経験を基礎とし労働組合の立場からする生産性向上運動の強力な前進を期して、今回初めて全国的に労働組合による生産性討論集会を開い

た。その結果、地方、中央の各集会を通じて表明された討論を集約して、その諸事項を要請するものである。

現在、生産性本部の果たすべき役割はきわめて重要であると思われるので、慎重にご検討のうえ、すみやかに具体化されんことを望む。

- 1 三者構成の適正化を図るため労働者側理事増加を考慮すること。
- 2 労働部活動を強化拡充すべく労働組合参加による連絡機関（委員会）を設置すること。
- 3 地方本部組織の合理的再編成を考慮するとともに、地方本部と本部との組織的単一化を図ること。
- 4 政府への要請事項実現に努力すること。
- 5 経営者に企業の社会性および生産性向上の真の意義を徹底させるべく、より活発なPR活動を行うこと。
- 6 生産性研究集会的行事や、労使による同様趣旨の集会を少なくとも年一回実施するよう努力すること。
- 7 本部出版の諸資料はより平易なものとし、中小企業にも受け入れやすくすること。
- 8 技術革新に伴なう就労態勢ならびに労働条件等の変化に関する科学的分析による資料を編纂すること。
- 9 地域的事例についての資料を出版すること。
- 10 測定、配分に関する統計的資料を作成すること。
- 11 雇用の安定および拡大について中央、地方に三者協議機関を設け、雇用問題の根本的対策を検討すること。
- 12 四大問題についての関連事項を調整し、総合的研究を行うための措置を講ずること。
- 13 中小企業関係独自の国内視察団を編成すること。
- 14 中小企業等における労働組合代表者が、生産性集会、研究会、専門部会等へ出席する場合は、経営者が便宜を与えるよう指導するとともに、中小企業経営者に対する啓蒙指導用刊行物を発行すること。

15 地方本部と協力して中小企業に対する労使委員会の設立を推進するほか、過当競争防止のための指導を行なうこと。

以上要請する。

△昭和三四年度▽

第二回全国労組生産性中央討論集会

(昭和三五・一・二一～一・二二東京・日本都市センター)

わが国の生産性向上運動が発足して今や五年、国民全般にわたる総合的な繁栄を求めるほうはいたる世論は、この運動を強くはぐくみぬぎましく全国に浸透しつつある。

高潔な人間性にもとづく、かがやける英和の発露と、たゆみなき努力は、豊かな人間関係を創造しつつ、生産性向上運動をさらに大衆ともに盛り上げて行くのである。

われわれは、それぞれの産業分野で働く四〇〇万の労働者を代表して、今ここに一堂に会し、生産性向上運動がより正しく推進され、その成果をもってより豊かな国民生活をもたらすべき有効適切なる方策について真剣な討議を交し、衆知を結晶することによって、労働組合を通じて自らその効果を高からしめるべき具体的の方針と、政府・経営者および日本生産性本部等のそれぞれの施策の中に活用されることを強く要望すべき多くの問題点を明らかにし、これらの諸方策を具現し世界をほん流する技術革新を、われわれの生活向上の有力な手段として駆使することに、大きな確信と誇りを集約し得た。

われわれは、従来の活動を通じて自らその体制に補うべきものを考究するとともに、一部の人々によるこの運動に対する無理解や誤解に基づく隘路を打破し、われわれの正しきこの理念をおしひろめることによつて、さらに大いなる国民運動として全国同志の総力を結集して完全雇用体制の上に国民生活の限りなき躍進

とこれを約束するわが国産業の繁栄への道を樹立するため実践活動を強く展開することを誓うものである。
右決議する。

政府に対する要請

生産性向上運動は最近の技術革新のめざましい進展とともに、より一層重要な意義と役割をもつに至っている。すなわち技術革新が両刃の剣であるといわれる通り、この運動が正しく行なわれるか否か、また、これが広く真に国民運動として行われるか否かは、わが国経済の発展と国民福祉の増加とをより一層輝かしいものとするか、あるいはまた、矛盾と摩擦の激化のうちに破滅への道を辿る結果を導くかの、重大な岐路をなすものであるということができよう。

われわれ労働組合はただ単に労働者の利益のみならず全国民の福祉の増大を目指して生産性向上運動と真剣に取り組み、今日までたゆまざる努力を続けてきた。今回、各地方における労働組合の生産性討論集会を積み上げて第二回目の全国労働組合生産性討論集会を開催し、われわれの実際の体験を通じていかに正しくこの運動を推進すべきかを論じ合った。この討論の中においてわれわれは、生産性向上運動および生産性向上の諸施策については、今や一企業、一産業の段階を越えて、国民経済の視点から行われるべき多くの問題が残されており、これに対する政府の施策は遺憾ながらきわめて不十分であることを前回の集会に引き続き再認識するに至った。

政府は、わが国経済の基盤確立と拡大発展、ひいては全国民、全労働者の福祉の増大のため、以下の諸事項の実現を通じて、生産性向上運動における政府の重大なる役割を果されるよう要請するものである。

1 政府は経済の長期計画化を図り、それにより以下の施策を強力に実施せよ。

イ 産業別設備投資計画を強化し各産業および大・中小企業間の設備投資を調整すること。

ロ 適切なる市場調整および貿易管理を行うこと。

- ハ 産業構造の近代化、資金の近代化および労働市場の近代化のため各般の施策を行うこと。
 - ニ 完全雇用政策を確立すること。そのため雇用審議会を拡大強化した長期雇用対策機関を設置すること。
- 2 中小企業対策を強化せよ
- イ 中小企業の協同化を促進すること。
 - ロ 中小企業に対する技術導入の指導、金融援助ならびに大幅減税を行うこと。
 - ハ 中小企業に対する下請代金の遅払いを防止する対策を講ずること。
 - ニ 中小企業労働者の福祉のため適切な施策を実施すること。
 - ホ 大企業・中小企業および零細企業分野を明確にし、過当競争を防止すること。
- 3 労働政策を前進させよ
- イ 労働基準法の完全実施ならびに改善、特に労働時間を短縮させるための措置を行うこと。
 - ロ 最低賃金制の改善ならびに普及を図ること、賃金優先支払い法を制定すること。
 - ハ 失業対策を強化し、また失業保険制度の充実を図ること。
 - ニ 職業訓練を活発に実施すること。
- 4 社会保障制度の拡充を図れ。
- 5 石炭産業に対する長期安定政策を確立せよ。
- 6 労使関係（なかならず中小企業）の近代化のために必要な行政措置を推進すること。
- 7 以上の政策を実現する基盤をつくるため、総理府または経済企画庁内に生産性向上国民運動の指導機関を設け、予算措置を講じて運動の強力な推進を図ること。

経営者に対する要請

日本経済の飛躍的發展と、みんなの繁榮のための生産性向上は、技術革新の速度が日ましに高まっている世界的傾向と相まち、さらには貿易自由化という当面する大きな命題をかかえているわが国経済にとって、ゆるがせにできない重要課題である。

民主的労働組合運動の推進を目的とするわれわれは、日本経済の自立化と拡大均衡達成のため、従前より生産性向上運動に真剣に取りくんできた。

しかるに昨秋以降、各地方で開催されてきた地方労働組合生産性討論集会および今次の全国労働組合生産性討論集会での討議内容や意見の集約結果からも明らかなく、特に生産性向上運動の重要性が認識されつつも、一部経営者の本運動に対する誤まれる認識や偏見、また、それらに伴なう消極的態度などからして、いたずらに労働組合の態度を硬化させ、無用の摩擦を惹起してきた事実も否定できない。

われわれは、今後ともさらに生産性向上運動を全国的規模において深化、發展させ、日本経済の安定的發展と正しい労使関係の確立を念願とするものであるが、貴団体におかれても、特に次の諸事項に留意され、あわせてその実効化のための努力をするよう要請する。

- 1 正しい生産性向上運動のあり方を認識し、封建的経営思想を払拭、あわせて近代的労使関係の確立のため、経営者に対する啓蒙を積極的に進め、労働組合の建設的意見をとりあげること。
- 2 このため労使の話合いの場を確立することが急務であるが、単に労使協議会のみならず、地域別、産業別、さらには全国的規模による労使協議会を設置すること。
- 3 特に中小企業の近代化を促進する前提として、経営者は中小企業の労働問題に積極的に関心を向け、公正な労使関係の確立に努力すること。
- 4 最低賃金制実施の促進に努力すること。この場合、単に業者間の一方的な取り決めによることなく、労

働者側の意見を取り入れて決定すべきである。

5 親会社・子会社との協力体制の樹立および連絡協議会の設置を指導し、さらに適正工賃の確立に努力すること。

6 労働基準法の完全実施により生産秩序の確立に努力すること。このため経営者相互間の良識と信義をたかめること。

7 生産性向上に伴なう成果の公正配分を行うこと。

8 労働協約の締結を促進し、さらに協約の中に労使協議制の条項を取り入れるよう指導すること。

9 技術革新の導入にあたっては、事前協議制を徹底し、完全雇用と労働条件の確保を骨子とする長期協定を結ぶよう配慮すること。

日本生産性本部に対する要請

日本経済の自立と発展があつてこそ、みんなに繁栄をもたらすものであり、そのみなもとは生産性を高めることによつて可能であります。

今日一部の組合においては、いまだに、生産性向上運動について目じりをあげて反対しておりますが、その論拠はきわめて薄弱なものとなりつつあります。

これは技術革新の速度が急速に高まりイデオロギー的観念論のみでは克服できない切実な問題として、労働者に迫つてきているからであります。

産業進歩は、労働者を初め国民の幸福につながるものでなければなりません。組合はかかる見地に立ち、賢明なる労働組合は生産性という問題については現実的必然性からのみでなく、意欲的に積極的に取り組んでおります。この動きは大きなうねりとして全国的に深化しつつあります。

生産性向上運動が、かつてP Rの段階から実践に移行されて現在に至る過程において、日本生産性本部の

果した役割はきわめて高く評価されるべきものであります。しかし今なお本運動に対する誤まれる認識や偏見等を是正させるためには、民主的労働組合が行動において実証するとともに日本生産性本部の今後の公正なる運営と活動がまた大きな要素になるでありましょう。

日本の多くの労働者が一堂に会し真剣に研究討論した結果として、下記の諸点について日本生産性本部に要望いたしますので、すみやかにこれを取り上げ実効化されんことを強く期待いたします。

- 1 労働者理事を増加し、三者構成の適正を期すること。
- 2 本部および各地方本部間の有機的関係を確立し、地方本部の強化と労組に対する協力体制の樹立を図ること。
- 3 地方本部を通じて地方行政機関の生産性向上運動に対する援助・協力を促進すること。
- 4 政府・経営者への要望事項実現に努力すること。
- 5 技術革新に伴なう雇用の安定、適正配置および技能再教育について政府・経営者および関係当事者に積極的に働きかけること。
- 6 経営者（なかなんなく中小企業者）近代化のために教育・啓蒙の推進。
- 7 労使協議会は地域別、産業別に拡大するよう努めること。
- 8 中央・地方において開催される生産性研究会および行事に積極的に協力すること。
- 9 中小企業の企業診断を積極的に指導すること。
- 10 生産性向上に関し、労働諸条件への影響、雇用の確保、労使協議機関の設置、成果配分等についてのP Rおよび諸資料を配布すること。
- 11 生産性向上運動を国民運動として展開するため、政府予算の確保について努力すること。
- 12 第三次産業部門における生産性向上問題の総合的研究機関を恒常的に設置すること。

△昭和四八年度▽

全国労組生産性中央討論集會（一五周年記念）

（昭和四九・二・一と二・二 東京・九段會館）

われわれは、二月一日、二日の両日にわたって、昭和四八年度における全国労組生産性中央討論集會を開催し、多くの実りある成果をあげることができた。

本年度は、わが労組生産性會議が創設されてから一五周年を迎えたことになり、またそれが故にも意義深い集會であった。

悪性インフレに石油問題が重なり現在、われわれは未曾有の経済的、社会的危機の中にさらされている。昭和四八年度の後半から物価上昇のテンポが一段と早まり、本年一月の卸売物価は、対前年同月比で三一・六%、また東京都区部の消費者物価も同じく二〇%をこえる異常な暴騰を示している。

しかし、このような難局に直面し、これを打開するための政府および経営者の積極姿勢はみられず、また当面の緊急課題であるインフレ克服の有効策がほとんどとられていない。

これまでわれわれが、たびたび指摘してきたごとく、高度経済成長の背後にとり残された多くの社会的ひずみや構造的な問題、とくに環境、公害、物価、生活福祉の諸問題の解決なくして、人間尊重を基盤とする「真に豊かな社会」の実現はありえないのである。

しかし石油問題の登場は、日本経済の体質的欠陥と構造的腐敗を鮮明に映し出した。各企業は石油危機をかかれみのに自ら生産性向上の努力を放棄し、安易な便乗値上げの方向に走り、一触即発的な社会不安感を増大させている。

さらに今日の悪性インフレの加速化は、労働者生活のみならず、年金生活者、生活保護者をはじめとする低所得者層を生存の危機に追いこんでいる現状を無視できない。

われわれが、今日まで強調してきた社会的生産性、そして福祉生産性の向上は、これらを通じて経済構造や分配構造を転換させ、社会的分配の適正化を実現するための大前提となるべきものである。

人間尊重にもとづく豊かな社会を礎くためには、社会的生産性の向上にとりくむ労使の姿勢があらためて問われなければならない。

またそれと同時に、われわれは、この激動期における労使の社会的責任の重要性を強く認識し、福祉社会の確立のため行動の先頭に立たなければならない。

以上の基本認識のうえにたち、当面次の次項に重点をおいた活動を展開する。

(1) インフレを克服し、労働者生活と雇用安定のための対策を強化する。

物不足から企業は安易な便乗値上げにはしり、大きな企業不信を招いているが、インフレから労働者の生活を防衛するための賃上げは当然である。

しかし一方では労働組合みずからの力でインフレを抑制する努力を続け、同時に適正分配を実現するための構造改革と政策転換を求めて、対政府要求を強化する必要がある。

(2) 人間尊重と人間性回復のための参加体制の確立をはかる。

今日、自由経済の矛盾があらゆる面で指弾されているが、便乗値上げを誘発するような市場経済のメカニズムを労働組合としても黙視できない。

しかし参加の新しい形態は、産業、企業のみならず地域社会との関連も重視されるようになっていくから、われわれは企業が人間尊重を第一にとりあげ、社会的責任をはたすための具体的行動をとるよう参加と監視体制を強める必要がある。

(3) 福祉社会の達成と公害なき社会の実現をはかる。

今日のように労働者生活をとりにくく環諸境が、あらゆる面で悪化の一途をたどっているとき、労働組合

が進んで富や所得の分配すなわちストック面の充実をはかり、同時に生活福祉要求を広範な国民運動に展開せねばならない。

またGNPの量的拡大が公害の多発化を招いた結果を反省し、公害の絶滅を期さなければならぬ。

(4) 企業の社会的責任を痛感し、労使の役割に徹すること。

自由経済の論理と企業の無秩序な行動が生みだした多くの構造的腐敗によって、経営者の倫理感が問われ、企業の反社会性が批判されているが、同時に大企業の労使じたいもその姿勢を問題にされようとしている。

したがって七〇年代の繁栄と真に豊かな福祉社会建設のため、ナショナルミニマムを基本とした国民福祉指標と同時に企業の社会的責任指標の実践のため、あらためて労使の協力体制を強めなければならない。

以上決議する。

昭和四九年二月二日

△昭和五〇年度▽

全国労組生産性中央討論集会の決議

(昭和五一・二・三・四 東京・九段会館)

日本経済は、現在大きな転機に立たされており、減速経済体制の中で、景気も国民生活も大きく沈滞をよぎなくされている。

一九七三年の石油危機をきっかけに加速化したインフレに対し、わが国は総需要の抑制によってこれに対処してきたが、政府は一昨年来、金融引き締め政策を強化し、昨年春の賃上げに際しては、財界とともにインフレ阻止の名のもとに賃上げに対して過度の圧力を加えてきた。

これに対し労働組合は、インフレ抑制に配慮しつつ、賃金の適正な引上げをはかると同時に、政府が国民

の生活諸要求に具体的にこたえるよう運動を推進したが、結果は物価の上昇率を下まわる水準の賃上げで解決せざるを得なかった。

その後物価は落ちつきをみせてきたが、総需要抑制政策の行きすぎによって、正常な経済の自立機能が損なわれ、また景気政策のタイミングのずれもあって不況は長期化し、先行きの見通しも立たない状況に至った。

このため、多くの産業や企業は深刻な経営難に陥り、殆んどどの産業で、操短、一時帰休、人員整理などが行われ、雇用不安は激しさを増してきた。

しかも物価は依然として一〇%近い上昇を続け、われわれの水活水準が、実質的に切り下げられていることは明白である。このような中で今年の賃金闘争が進められようとしているが、昨年「インフレ抑制のために」と、マクロの経済論で労働組合に賃上げの自粛を求めてきた経営側は、今年は「経営実体と支払い能力」という、ミクロの議論で再び賃上げを抑えようとしている。そして、雇用不安を逆手にとって賃金の抑圧と対決の姿勢を進めてきている。

こうした情勢の中でわれわれは、二月三、四日の二日間、全国労組生産性中央討論集会を開催して「雇用確保と実質賃金向上への道」をテーマに討論を深め、みのある成果を挙げる事ができた。

その第一は、雇用確保の問題である。

従来の雇用政策は、高度経済成長の持続を前提にして進められたが、これが大きな壁につき当たったことはいうまでもない。したがってこれからは、従来の発想を転換し、国際的にみても適度の経済成長を達成するために必要な諸政策の整合性をはかる中から、雇用安定のための政策を充実すべきである。

当面の政策要求としては、雇用調整給付金制度の拡大・充実を含めた雇用保険制度の改善を、その他、年金制度の改善、雇用制限の立法化、新規採用の促進、身障者の雇用拡大、定年延長や雇用安定基金制度の設

立など、近代国家にふさわしい雇用政策を進めていくべきである。

第二は実質賃金の向上についてである。

長期にわたる不況の影響によって、多くの企業が経営不振に陥っていることから、今年の賃上げに対する経営側の対応姿勢はかつてなく厳しい。さきに日経連は、いわゆる「ガイド・ゾーン」を発表し、「ゼロか、一ケタ」の賃上げで押し切ろうとしている。

しかし、労働者の実質生活水準を維持向上し、景気の転換をはかるために、最低、物価上昇率を上回る賃上げが必要である。とくに現在の低迷する景気に対する刺激策としても、せひとも個人消費の伸びが必要であり、そのためには実質賃金の向上が絶対の条件であるとともに、政府の経済政策も、国民福祉向上の観点から、減税、最賃制、年金、医療など社会保障制度の充実に向けて前向きに進められなければならない。

こうした要求を実現するためには、労働組合自らも社会的責任を自覚しながら強力に賃金闘争を進めるとともに、政府・経営側に対しても社会契約発想にもとづいて、国民福祉の向上と生活水準向上をはかるために、参加体制の確立を求めてゆくべきである。

労働組合が、国民経済的視点に立って、雇用不安を解消し、福祉の充実ははかりながら、実質賃金を向上するための整合性ある対策を立て、それを現実させていくことは経済の発展、安定成長を促すことになる。

いまこそわれわれは、労働組合の立場から安定成長への道を求めて、雇用確保と実質賃金の闘いを果敢に進めよう。

以上、決議する。

昭和五十一年二月四日

全国労組生産性中央討論集会の創立二〇周年宣言

(昭和五四・二・八―二・九 東京・九段会館)

全国労組生産性会議は、本年四月一日をもって満二〇周年を迎えることとなった。

すなわちわれわれは、労働組合の立場から生産性運動を推進してゆくために昭和三十四年に全国労組生産性企画実践委員会を設立し、さらにその後の組織の拡大と活動内容の充実にそうべく、昭和四十三年に全国労組生産性会議と名称を改め、幾多の実績を積み上げてきた。

全国労組生産性会議は、全国および地方レベルにおいて運動の着実な前進をはかりながら、とくに生産性運動を通じての民主的労働運動の発展と、近代的な労使関係の確立に努め、そして社会的不正の除去の実現をめざし、運動の充実・強化をはかってきた。

顧みれば一九六〇年代は、日本経済が戦後の復興期から技術導入による発展に向った時期であり、技術革新の進展による生産性の向上が経済の高成長を支え、国民の所得水準を急速に上昇させてきたが、その反面各分野でのアンバランスや社会的ひずみも生じはじめた。

一九七〇年代は、経済的・社会的ひずみを克服して福祉国家の確立をめざすことが国民的目標となり、われわれは社会的生産性の向上を提起して新たな生産性運動を展開してきた。しかし、石油ショックを境に日本経済は一転して低成長時代に突入し、構造不況の頭在化と円高の追い打ちにより、深刻な雇用問題を抱えるにいたった。

今日わが国を取りまく国際環境は一段と厳しさを増しており、国内的には構造不況業種を中心にいせんとして雇用不安が続いている一方、巨額な貿易収支黒字に対する国際的な非難が高まっている。

これからの日本経済は、ますます強まる世界的な環境制約と変化の中で成長を考えてゆかなければならず、企業を取りまく諸条件も一段と複雑さを増してゆく、それに対応するには産業再編成や構造転換が重要

な課題となつてゆくが、そのためには新たな生産性運動が一層重視されなければならない。

世界経済の調和ある発展と社会進歩に寄与しつつ、わが国経済の安定成長路線の定着化をはかり、社会的な公正分配を前提とする国民福祉の増大をはかるためには、労働組合の果すべき社会的責任はきわめて重大である。われわれは人間尊重を基盤とする豊かな社会を創造してゆくために、世界的な視点から生産性運動をとらえ、真に民主的な労働運動の結集を進めながら労働者の参加体制を確立してゆかなければならない。

いま、われわれは全国労組生産性会議の二〇周年を迎えるにあたり、決意をあらたにし、厳しい苦難の時代に敢然と挑戦し、新しい時代にふさわしい運動を積極的に展開する。

昭和五十四年二月九日

△昭和五十六年度▽

全国労組生産性中央討論集会

(昭和五七・二・九～二・一〇 東京・九段会館)

昭和五七年、全国労組生産性中央討論集会は、二月九日、一〇日の両日にわたり、「人間と技術の共存生産性新時代における労使の課題」をテーマに、全国から集まった産業別、地方別、企業別労組の代表によって開催された。

日本経済をとりまく課題は、資源・エネルギー・インフレ・失業・貿易摩擦などの難問のほか、急速に進みつつある高齢化社会問題等もあり、その対応にはまことに厳しいものがある。

われわれが今次の中央討論集会において、「人間と技術の共存」を中心テーマにとりあげた理由は、これらの長期的諸問題を抱える中で、第三次産業革命ともいわれる「マイクロ・エレクトロニクス革命」が、新たな産業構造の転換や雇用問題など、きわめて重大な問題を引き起こすと考えるからである。

技術革新の導入は、これまでわが国産業の国際競争力を世界の先進国に比肩しうるまでに引き上げ、わが国の高度経済成長と国民生活の著しき向上に貢献してきたが、それは産業労使の間で生産性向上へのたゆみ

ない努力が続けられてきたからに外ならない。

今後のM・Eを中心にした新しい技術革新は、生産現場のみならず人間社会のあらゆる分野に大きな変革をもたらすと予測されるだけに、われわれはこれまでの生産性運動を振り返り、問題点を反省する中から新しい生産性運動を再構築していかなければならない。

生産性向上の基本は、人間尊重にもとづき「効率と公正のバランス」をはかってゆくことである。

われわれはここで、二〇数年前に労働組合として生産性運動に取り組んだ原点に立ち返り、企業レベルにおける生産性運動の見直しと労働運動の質的強化をはかり、企業内のみならず、産業レベル、国民経済レベルなどあらゆるレベルでの参加体制を確立していかなければならない。

国際時代における日本の役割りは、世界経済の調和ある発展に努めると共に、発展途上国への経済協力を進めることであり、その中でわが国は経済の安定的な成長をはかっていかざるを得ない。

われわれは、労働組合の立場から、その方向にそって国の内外における活動を推進し、社会的公正の確保と国民福祉の増大に努力を続けてゆく。

われわれは、全国労働組合生産性会議の役割の重大性を自覚し、当面する諸課題を解決するため今後とも強力に運動を展開してゆく。

昭和五六年二月一〇日

三、年 譜

8 月		6 月			4 月		内 外 の 情 勢	労 組 会 議 ・ 生 産 性 関 係
15	10	6	19	3	2	30		
米鉄鋼争議はじまる	最低賃金法施行	全労、独自の安保闘争展開を決定	王子製紙争議解決	ILO第四三回総会（ジュネーブ）	第五回参議院選挙	日経連、経済、経営の体質改善、労使関係の安定に関する見解を發表	国民年金法公布 経済同友会、自由調整論となえる	ダレス米国務長官就任 最低賃金法公布
	22 25	3			12			15
	消費者教育委員会「買物上手」（月刊）発刊 第一回生産性労働講座開設、組合幹部を対象	関西地方、労組生産性懇談会を開催し、企画実践委員会設置について検討			四国地方企画実践委員会発足 ケースライター・コンサルタント、K・H・マイヤーズ氏、F・J・ハーツフェルト氏招聘			1 15
								全国労組生産性企画実践委員会発足（委員長・古賀専、副委員長・佐藤仲ほか） 昭和34年度日本生産性連絡会議開催

昭和 34 年 (1959年)

月		9 月				8 月		
13	10	29	26	15 ～ 28	10	24	10	8
総同盟第一四回全国大会	労働省中小企業争議で通達	通産省「日本産業の現状」と題する初の産業白書発表	伊勢湾台風	ソ連フルシヨフ首相、訪米	炭鉱失業者の「黒い羽根」募金開始	自由労連連絡会議	最高裁松川事件差戻判決	総評主流派の労働者同志会、西尾派の排撃を声明
2 ～ 3	1			21	20	5	4	8
関東地方討論集会開催(秩父市)	「企画実践ニュース」創刊号発刊			東北地方企画実践委員会発足	岩手県企画実践委員会発足	北海道地方企画実践委員会発足	福島県企画実践委員会発足	関東地方企画実践委員会、設立総会を開き、正式に発足
								第二回軽井沢セミナー開催(テーマ)「トップマネジメントと長期計画」
								関西地方企画実践委員会、労働セミナー(滋賀県石山)
								中国地方企画実践委員会発足

1 月		12 月	11 月	10
19	12	5	" 3	25
日米安保条約調印	為替貿易自由化促進方針決定	為替貿易自由化促進閣僚會議設置閣議決定	國際自由勞連第六回世界大会(ブラッセル) 三井三池、一二七七名の指名解雇通告	西尾派、社会党脱党、社会クラブ結成
			欧州自由貿易連合体(EFGA)成立	
			1	
			2	
			水俣・日本窒素汚水問題で漁民が工場乱入、警官隊と衝突、二三名が負傷	
			9	
			14	
			14	
			15	
			16	
			17	
			18	
			19	
			20	
			21	
			22	
			23	
			24	
			25	
			26	
			27	
			28	
			29	
			30	
			31	
			1	
			2	
			3	
			4	
			5	
			6	
			7	
			8	
			9	
			10	
			11	
			12	
			13	
			14	
			15	
			16	
			17	
			18	
			19	
			20	
			21	
			22	
			23	
			24	
			25	
			26	
			27	
			28	
			29	
			30	
			31	
			1	
			2	
			3	
			4	
			5	
			6	
			7	
			8	
			9	
			10	
			11	
			12	
			13	
			14	
			15	
			16	
			17	
			18	
			19	
			20	
			21	
			22	
			23	
			24	
			25	
			26	
			27	
			28	
			29	
			30	
			31	
			1	
			2	
			3	
			4	
			5	
			6	
			7	
			8	
			9	
			10	
			11	
			12	
			13	
			14	
			15	
			16	
			17	
			18	
			19	
			20	
			21	
			22	
			23	
			24	
			25	
			26	
			27	
			28	
			29	
			30	
			31	
			1	
			2	
			3	
			4	
			5	
			6	
			7	
			8	
			9	
			10	
			11	
			12	
			13	
			14	
			15	
			16	
			17	
			18	
			19	
			20	
			21	
			22	
			23	
			24	
			25	
			26	
			27	
			28	
			29	
			30	
			31	
			1	
			2	
			3	
			4	
			5	
			6	
			7	
			8	
			9	
			10	
			11	
			12	
			13	
			14	
			15	
			16	
			17	
			18	
			19	
			20	
			21	
			22	
			23	
			24	
			25	
			26	
			27	
			28	
			29	
			30	
			31	
			1	
			2	
			3	
			4	
			5	
			6	
			7	
			8	
			9	
			10	
			11	
			12	
			13	
			14	
			15	
			16	
			17	
			18	
			19	
			20	
			21	
			22	
			23	
			24	
			25	
			26	
			27	
			28	
			29	
			30	
			31	
			1	
			2	
			3	
			4	
			5	
			6	
			7	
			8	
			9	
			10	
			11	
			12	
			13	
			14	
			15	
			16	
			17	
			18	
			19	
			20	
			21	
			22	
			23	
			24	
			25	
			26	
			27	
			28	
			29	
			30	
			31	
			1	
			2	
			3	
			4	
			5	
			6	
			7	
			8	
			9	
			10	
			11	
			12	
			13	
			14	
			15	
			16	
			17	
			18	
			19	
			20	
			21	
			22	
			23	
			24	
			25	
			26	
			27	
			28	
			29	
			30	
			31	
			1	
			2	
			3	
			4	
			5	
			6	
			7	
			8	
			9	
			10	
			11	
			12	
			13	
			14	
			15	
			16	
			17	
			18	
			19	
			20	
			21	
			22	
			23	
			24	
			25	
			26	
			27	
			28	
			29	
			30	
			31	
			1	
			2	
			3	
			4	
			5	
			6	
			7	
			8	
			9	
			10	
			11	
			12	
			13	
			14	
			15	
			16	
			17	
			18	
			19	
			20	
			21	
			22	
			23	
			24	
			25	
			26	
			27	
			28	
			29	
			30	
			31	
			1	
			2	
			3	
			4	
			5	
			6	
			7	
			8	
			9	
			10	
			11	
			12	
			13	
			14	
			15	

昭和 35 年 (1960年)

9 月	7 月	4 月	3 月	2 月	
<p>1 通産省、輸入自由化二五七品目発表</p>	<p>6 炭労、三池あっせん案受諾</p> <p>19 第一次池田内閣成立発足</p>	<p>15 岸内閣総辞職</p> <p>28 政府ILO第八七号条約批准案を国会へ初提出</p>	<p>28 日経連労働経済研究所設立</p> <p>三井三池第一、第二組合衝突</p>	<p>4 全労、最賃制で労相に申入れ</p> <p>合理化審議会「現場管理組織の合理化について現場スタッフのあり方」答申</p>	
<p>9、10 第二回生産性中央研究会議、テーマ「自由化に対する労組の態度」 労使関係相談部設置 相談員中島徹三氏（中労委公益委員）他7名</p>	<p>1 北海道地方本部発足（全国七地方の地方本部すべて発足）</p>	<p>27 6 本部創立五周年記念大会開催、宣言発表 企画実、践委全国連絡会議、事業基本計画の確認など</p> <p>労働関係教育専門委員会設置（委員長・藤林敬三）</p>	<p>8、12 トップマネジメントとセミナー開催、 テーマ「貿易・為替の自由化」</p>		<p>「済」発表</p>

昭和 36 年 (1961年)

12月	11 月	10 月	8 月	6 月	4 月	3月
	<p>15 核禁会議結成大会</p> <p>2、4 日米貿易経済委員会開催、日本の低賃金問題討議</p> <p>1 日経連「賃金問題の反省と経営者の態度」を発表</p>	<p>日本労働協会会長に中山伊知郎就任</p>	<p>8 松川事件差戻審、全員無罪判決</p>	<p>15 経済審議会、設備投資の行き過ぎに警告</p> <p>7 通産省の産業構造調査会設置</p>	<p>12 週休二日・四〇時間労働促進労組懇談会発足</p>	<p>25 ILO関係五法案衆院上提</p>
<p>徹三)</p> <p>石炭産業対策特別委員会設置(委員長・中島)</p>	<p>7、9 電力産業生産性移動セミナー</p> <p>12、13 関東地方・埼玉地区生産性移動セミナー</p> <p>英国造船労組代表との懇談会</p>	<p>16、17 第二回生産性中央研究集会(日本都市センター)</p>	<p>(委員長 金子美雄)</p> <p>生産性研究所に、生産性成果配分委員会設置</p>		<p>ラ)</p> <p>アジア生産性機構(APO)設立調印(マニラ)</p>	

昭和 37 年 (1962年)

10 月	9 月	6 月	5 月	4 月	3 月	2 月	1 月	
22 キューバ危機起る	26 北九州「若戸大橋」完成	26 「労働時間短縮に関する勧告」正式採択	17 全労滝田議長「総合経済政策会議」設置 提唱	26 11 日航労組初のストライキ 同盟会議結成	25 社会党エネルギー基本法案要綱発表	19 総同盟要求貫徹総決起大会	2 日米相互関税引き下げ交渉調印	22 ILO結社の自由委員会日本批准問題討議
15 16 「技術革新と今後の労働」	17 「関東地方生産性討論集会(テーマ)「これからの日本経済と今後の労働運動」(大宮)	29 「東北地方生産性移動セミナー(仙台)」	10 11 「生産性研究集会開催(テーマ)「賃金と生産性」		23 「千葉県労組生産性企画実践委員会結成準備会」	7 「埼玉県労組生産性企画実践委員会結成大会」	10 22 24 「関東地方労組生産性討論集会(横浜)開催」 「北海道地方労組生産性研究集会(札幌)」 「中国地方労組生産性討論集会(広島県福山市)開催」	31 2 1 「第三回生産性中央研究会開催」

昭和 38 年 (1963年)

7 月	6 月	4 月	3 月	2 月	1 月
<p>26 承認 OECD特別理事会全会一致で日本加盟を</p>	<p>14 衆参両院に「ILO特別委」設置</p>	<p>17 統一地方選行わる</p> <p>1 中小企業近代化促進法施行</p>	<p>中小企業近代化促進法公布</p>	<p>19 核禁会議国民大会</p> <p>7 IMF理事会日本に対する八条国移行勧告を採択</p>	<p>30 英国EEC加盟交渉決裂</p> <p>10 総評日韓会談断乎反対運動展開を発表</p>
<p>1 産性と賃金」 中部地方生産性移動セミナー(テーマ)「生</p>	<p>21~22 生産性中央研究会(箱根)</p>	<p>19 談 企画実践委員、米郵便配達員組合代表と懇 労使会議創立5周年記念パーティー</p>	<p>4 全国組織連絡会議 7~8 関東地方生産性移動セミナー</p>	<p>1~2 中部地方労組生産性討論集会「技術革新と今後の労働運動」 5 全米機械工労組代表との懇談会 9~10 中国地方労組生産性討論集会開催 19 関西地方生産性討論集会開催 21~22 北海道地方労組生産性研究会開催</p>	<p>16~17 関東地方移動セミナー(テーマ)「中小企業における賃金・労働時間問題」 17 東北地方労組生産性討論集会(婦人対象)</p>

1 月	12 月	10 月	9 月	8 月
20 IMF (国際金庫労働) 日本協議会準備委員会発足	20 川崎汽船、飯野汽船を合併	28 三菱三社(新三菱重工、造船・重工)合併調印 14 労働省賃金研究会設置(会長、中山一郎) 国際自由労連イエヤー会長一行来日	16 マレーシア成立 7 インドネシア緊急援助一二〇〇万ドル決定	60 倉敷レイヨン、中国向けビニロンプラント延払輸出認可 5 米英ソ三国首相、核停条約調印
16 中部地方労組生産性討論集会(石川)	12 全米郵政職員組合組織部長J、F、トーマス氏と懇談会	26 27 中国地方労組生産性討論集会(広島) 14 関東地方生産性討論集会(前橋) 9 10 関西地方労組生産性討論集会(神戸)	10 21 四国地方生産性討論集会(高松) 6 ニューヨーク氏中央労働組合協議会書記長モリス・ユージェヴィツ氏と企画実践委員会代表との会合 1 2 玉) 関東地方生産性移動セミナー(埼玉)	2 国際繊維労組・AFLCIO特別代表との懇談会 12 14 四国地方生産性移動セミナー(松山・高松)

昭和 39 年 (1964年)

月	9 月	6 月	5 月	4 月	2 月
1 行 東海道新幹線開通	30 セル） 社会主義インター結成一〇〇年祭（ブラッセル）	15 新潟地震	16 IMF日本協議会結成	16 春闘（四・一七スト）池田・太田会談により事態収拾	15 ILO理事会、八七号条約批准問題に関し対日実情調査委員会の調査団派遣を決定
2 IBEW ジェイムス・Eノール教育調査部	28 静岡県労組生産性企画実践委員会結成大会	25 27 「労働条件近代化の方向と労使関係」 全国労組生産性中央研究集会（テーマ）	19 AFLCIO 国際事務職員組合H・コグリン委員長と懇談	15 第一回労働問題研究会	3 4 全国労組生産性討論集会（テーマ） 「賃金労働条件の近代化をめざして」 生産性本部ビルディング完成
1 全米小売・卸・百貨店労組書記長アルビン・E・ヒーブス氏と懇談	27 北海道地方企画実践委員会創立五周年記念集会（札幌）		11 I、B、E、W（国際電気友愛組合）製造組織部長ポール・H・メンガー氏との懇談		

昭和40年(1965年)

6月	3月	2月	1月	12月	11月	10月
<p>22 式 日韓基本条約と関係協定、議定書の調印</p>	<p>18 ソ連人工衛星ポストーク2号打上げ、宇宙遊泳に成功</p>	<p>11 ニューヨーク株式市場、ベトナム情勢悪化で急落</p>	<p>10 ILO対日調査団ドライヤー委員長ら来日</p>	<p>8 韓国南ベトナム派兵を決定</p>	<p>11 1 この年の企業倒産戦後最高の四二三 公明党結成大会</p>	<p>12 全日本労働総同盟(同盟)結成</p>
<p>9 日経連と意見交換 第九回生産性中央討論集会決議文を中心に</p>	<p>1 別セミナー 本部創立10周年記念式典および成果発表特</p>	<p>10 11 全国労組生産性討論集会(テーマ) 「これからの経済と労働組合」</p>	<p>25 米国印刷労組代表との懇談会</p>	<p>11 全米郵便労組代表スクーン氏を囲む懇談会</p>	<p>13 AFLCIO会長ミーニー氏を囲む労使関係特別懇談会</p>	<p>長と懇談</p>

年 (1967年)		昭和 41 年 (1966年)						12月
月	2 月	8 月	7 月	5 月	3月	2 月	1 月	
1	27 資本取引の自由化実施 田、宝樹氏がはげしく論議)	21 認 I M F・J C、鉄鋼労連など三組合加盟承	21 雇用対策法施行		14 東京で日ソ経済合同委員会開催	17 鉄鋼労連第三三回臨時大会で I M F・J C 加盟を決定	18 19 炭労第四七回臨時大会 新石炭政策転換闘争方針を決定	14 米原潜入港反対抗議集会 (佐世保)
6	27 28 市中日劇場) テーマ「経済構造の近代化と労組の政策」	26 計 調査専門委員会「賃金モデル実態調査」集	1 2 「経済構造の近代化と労組の政策」	12 10 労働政策委員会、海外労働委員会等開催	10 労働図書委員会	2 3 「経済の構造的変革と労組の長期政策」	13 集會 (那覇)	15 沖縄県労組生産性企画実践委員会結成大会
	中央委員会「産業政策ヒヤリング」				生産性本部第一回労使関係白書発表	2 3 全国労組生産性中央討論集會(テーマ)		

昭和44年 (1969年)			昭和 43 年 (1968年)				昭和 42	
5月	3月	1月	10月	9月	7月	2月	9月	7
31 愛知外相、沖繩問題で訪米	6 八幡・富士製鉄、合併契約調印	30 総評「サラリーマン税金酷書」発表	20 ニクソン米大統領に就任	26 厚生省、水俣病は新日本窒素の工場廃液が原因と断定	30 アジア太平洋閣僚会議開催(キャンベラ)	11 14 国際金属労連(IMF)第一回アジア地域会議開催	米国全土にABM網配備を決定	23 5 アジア太平洋閣僚会議(ASPAC)バンコックで開催 米ミシガン州デトロイトで黒人暴動発生
10 北海道地方人会議十周年記念総会(札幌)	生産性本部第一回賃金白書発表	27 28 全国労組生産性中央討論集会(テーマ)「産業政策の実践と労組の機能」	プ 氏と懇談 オーストリー労働総同盟国際局長、プロコッ	15 関東地方生産性移動セミナー(長野県労組生産性会議結成総会)	26 27 全国労組生産性中央研究集会(テーマ)「産業政策の実践と労組の機能」	29 28 全国労組生産性企画実践委員会十周年記念集会	9 7 生産性本部労使協議制十周年宣言 山梨県企画実践委員会結成総会	27 28 全国労組生産性中央研究集会

(1971年)		昭和45年(1970年)									
2月	1月	6月	3月	2月	1月	12月	7月				
17 「沖繩返還協定」調印式	10 造船重機械労組共闘会議結成大 会 定)	26 関東民労連発足準備会(22日正式発足を決 定)	5 自治省「公害白書」発表	22 日米安保条約日から自動延長	14 日本万国博開会式	27 全織同盟の呼びかけによる「輸出関連産業 労組会議」七単産で発足	3 日ソ貿易妥結両国代表、議定書に署名	22 全国主要民間労組委員長懇話会結成	10 産業労働問題懇談会発足	27 第三二回衆議院選挙	13 都議選、社会党惨敗、自民党第一党に復 活、民社4、社会24名当選
	11 全労生代表・APO首脳との懇談	24 関東地方鉄鋼労組懇談会	3 生産性本部創立十五周年記念式典開催	2 2 3 全国労組生産性中央討論集会(テーマ) 「産業構造の近代化と労働運動」	26 生産性労働問題懇談会発足	13 沖縄県労組生産性大会(那覇市)	17 18 全国労組生産性中央研究集会(テーマ) 「産業構造の近代化と労働運動」				

昭和 47 年 (1972年)				昭和 46 年					
7 月	4 月	2 月	1 月		7 月	6 月			
15 日本共産党「創立50周年記念式典」	17 春闘共闘委五三単産、全国一斉に「年金統一スト」三五〇万人参加	12 緊急輸入制限措置発表(12) ニクソン大統領、ドル一〇%切り下げ決定	28 地方民労協全国連絡協議会結成総会	8 日米首脳沖繩返還につき共同声明発表	3 日米繊維政府間協定調印	1 拡大EC(ヨーロッパ共同体)発足 新加盟国イギリス、アイルランド、デンマーク(六カ国から九カ国に)	27 欧州各市場で金価格高騰	9 原労相週休二日制推進指示	17 「沖繩返還協定」調印式
14 15 生産性中央研究集会(テーマ)「社会的生産性の向上と高福祉社会の実現」参加体制の確立と配分の適正化」				1 第一次米国労働代表生産性視察団受入れ(20)2・8)	1 全国労組生産性中央討論集会(30・31) テーマ「社会的生産性の向上と高福祉社会の実現」豊かな環境への挑戦」	1 第一次米国労働代表生産性視察団受入れ(20)2・8)	16 17 全国労組生産性中央研究集会(テーマ)「社会的生産性の向上と労組の機能」	27 社会環境委員会「産業公害と生産性運動」のとりくみについて意見交換	

昭和 48 年 (1973年)

7 月	6 月	5 月	4 月	3 月	11月	10月	9 月
30 ～ 31 日米首脳会談開催	15 全ベトナムで停戦協定発効	5 ウォーター・ゲート事件、米上院公聴会で の関係者の証言で深刻化	27 政府資本自由化一〇〇%実施を閣議決定			30 戦線統一民間単産連絡会議	29 総評・同盟、日中国交正常化について談話 発表 2 全民懇幹事会、労戦統一について基本方針 発表
12 ～ 13 「社会的生産性の向上と豊かさへの挑戦」	27 茨城県生産性本部発足			3 四七年度労使協議制常任委員会作成報告 書、「参加時代の労使関係」、「労使関係白書 生涯福祉への出福」福祉極大化と物価安定」 所得政策への新しい接近」	4 関東地区生産性労使会議十五周年宣言	4 生産性クラブ十五周年記念大会	2 全米自動車労組会長ウッドコック氏を招き 講演会を開催 3 ～ 6 環境問題産業会議開催

昭和 49 年 (1974年)			
4 月	2 月	1 月	12 月
11 春闘ゼネストで全国的に交通マヒ		9 田中首相、東南アジア五カ国訪問の途次バ ンコックで反日学生の激しいデモ 15 ジャカルタでは反日デモが暴動化	12 月 22 政府、「緊急事態」を告示。国民生活 安定緊急対策本部は、石油、電力の二〇%削 減などの緊急対策決定
26 労使協議制常任委員会、四九年度テーマを 「新局面を迎えた日本の労使関係の課題」と 決定	17 全国労組生産性会議中央委員会、四九年度 統一テーマを「産業構造の転換と社会的生産 性」と決定する。	1 2 全国労組生産性中央討論集会(テーマ) 「社会的生産性の向上と豊かさへの挑戦」 激動期における労使の社会的責任?	11 月 16 政府は大口需要者への供給削減など緊急措 置を閣議決定
			12 社会経済国民会議設立総会 (中山伊知郎議長就任)

昭和50年(1975年)								
11月	8月	7月	4月	2月	1月	9月	7月	6月
<p>世界経済秩序を討議するために、日、米、英、仏、伊、西独の先進六カ国の首脳がパリ郊外のランブイエ城に集まり、ランブイエ宣言を採択</p>	<p>28 興人倒産、負債総額は千五百億円</p>		<p>30 サイゴン政府無条件降伏で、インドシナ三〇年戦争終了</p>	<p>6 国民協会が「国民政治協会」へ改組。初代会長に前田義徳選出</p>		<p>13 産業構造審議会「我が国産業構造の方向」を答申</p>	<p>7 参議院選挙の結果、保革の差七議席に縮小</p>	<p>4 春闘ベア率三二・九%を記録</p>
		<p>10、11 全国労組生産性中央研究会(テーマ)「インフレ不況の克服と社会的生産性」</p>	<p>昨年労働生産性の伸び率は、三三年以来の低率〇・三%に留まったと発表</p>	<p>28 本部創立二〇周年記念式典開催 「生産性運動二〇周年宣言」及び「新時代の生産性綱領」を発表</p>	<p>28 全国労組生産性中央討論集会(テーマ)「産業構造の転換と社会的生産性」</p>		<p>栃木県生産性本部発足</p>	

昭和 52 年 (1977年)				昭和 51 年 (1976年)				
7 月	5月	2 月	1月	11月	10 月	7 月	5 月	2 月
	27 独禁法改正案成立				22 公表 中国の全報道機関が華国鋒氏の首席就任を			6 ロッキード証言(米上院外交委多国籍企業委員会)
21 22 「新しい政治経済と労組の対応」		3 4 「新しい政治・経済と労使関係の転換を求め」	アメリカ生産性本部発足	全国百貨店労使生産性研究会発足		6 7 「新しい成長への道と社会的生産性」	31 6・9 見本市会場で開催 「世界環境展」を東京晴海の国際	3 4 「雇用確保と実質賃金向上への道」
						6 7 全国労組生産性中央研究集会(テーマ)		

昭和 53 年 (1978年)									
10 月	9月	8月	6 月	5 月	4月	3月	1 月	12 月	
後統落 東京外国為替市場で円高騰1ドル175円、以	イラン革命はじまる	12 日中平和友好条約調印		10 構造不況業種の設備廃棄をすすめる「特定不況産業安定臨時措置法」成立	大赤字予算(国債依存率32%)	3 エジプト・イスラエル平和条約			
			22~23 全国労組生産性中央研究集会 開 テーマ「構造不況下における労使関係の進展」		13 メンタルヘルス研究委員会発足	24 「企業運営労使会議」設置基準案発表	30・31 全国労組生産性中央討論集会 テーマ「新しい政治・経済と労組の対応」	8 賃金問題中央研究集会 テーマ「景気低迷下の企業経営と七八春闘の取り組み」 〜低成長経済下の労使の課題〜	

昭和54年(1979年)					
6月	5月	4月	2月	12月	11月
29 第5回主要先進国首脳会議が東京で開催され、石油消費減少と他のエネルギー源開発を柱とする共通戦略をうたった宣言を発表	英サッチャー内閣成立	1 自動車労連の定年退職組合員制度発足			
			8 全国労組生産性中央討論集会 賀会	8 賃金問題中央研究集会 (テーマ)「低成長下の七九春闘と労使の取組み」	2 機械・金属産業生産性集会 (テーマ)「構造不況下の産業政策とこれからの課題」 9 化学・エネルギー産業生産性集会 (テーマ)「化学・エネルギー産業における労使の取組み」

昭和 54 年 (1979年)

12 月	11 月	10 月	7 月	
	アフガニスタン・ソ連大部隊介入	テヘラン米大使館人質事件	朴韓国大統領射殺さる	米ソ・SALT II 条約調印 OPEC、1バレル当たり18ドル上乘せ 石油輸入抑制
8 賃金問題生産性中央研究集会 (テーマ)「高令化社会における賃金・福祉と 題」	3 交通・運輸産業労組生産性集会 (テーマ)「総合交通体系の問題点と今後の課 題」	6 機械・金属産業労組生産性集会 (テーマ)「八〇年代課題の模索と挑戦」	31 化学・エネルギー産業労組生産性集会 (テーマ)「労働組合の地域社会へのアプロ チ」と電力安定供給への道々	11と12 全国労組生産性中央研究集会 (テーマ)「八〇年代における社会的生産性運 動の新展開」

昭和55年(1980年)						
12月	10月	9月	7月	5月	1月	
3 日産とフォルクスワーゲン業務提携を発表	日本の人口一億一七〇五万七四八五人となる コスイギンソ連首相辞任、後任はチーホノフ	ポーランド「連帯」成立 イラン・イラク戦争本格的交戦		モスクワ・オリンピック日本不参加	ユーゴチトー大統領死去	18 自衛隊スパイ事件
25 賃金問題中央研究会 (テーマ)「中成長・安定軌道下の賃金決定と八一春闘の課題」	15 機械・金属産業生産性集會 (テーマ)「中長期における機械・金属産業の展望と労組の課題」		7 全国労組生産性中央研究会 (テーマ)「資源エネルギー制約下の生産性運動」		28 29 全国労組生産性中央討論集會 (テーマ)「八〇年代課題への模索と挑戦」	日本的労使関係の課題

昭和 56 年 (1981年)

2 月	12 月	11 月	7 月	5年	2 月
	4 「労働戦線統一準備会発足」 ポーランドで戒厳令布告(ワレサ軟禁)	30 鈴木内閣改造、党三役に「灰色高官」の二階堂進氏が幹事長になり、批判を呼んだ		ポーランドのワレサ連帯議長来日	18 「臨時行政調査会」(第二臨調)発足
9・10 全国労組生産性中央討論集会 (テーマ)「人間と技術の共存」～生産性新時代における労使の課題～	22 賃金問題中央研究集会 (テーマ)「八二春闘と今後の労使関係」	11 交通・運輸産業生産性集会 (テーマ)「八〇年代における交通政策の課題」	5・6 建設産業生産性集会 (テーマ)「八〇年代における建設産業の課題と展望」	28・29 全国労組生産性中央研究集会 (テーマ)「産業構造の転換と労働の人間化」	6・7 全国労組生産性中央討論集会 (テーマ)「調和ある経済社会の確立と労組活動」 ～八〇年における生産性運動の実践課題～

(1983年)			昭和 57 年 (1982年)			
6月	4月	2月	12月	10月	7月	4月
11 宇野通産相が北炭夕張炭鉱の再建を断念、	国債発行残高初の百兆円突破			商法改正、総会屋締め出し	臨調・基本答申提出	アルゼンチン・フォークランド紛争
19 20 全国労組生産性中央研究集会	全労生訪中視察団(团长、古賀専議長) 派遣(北京、西安、上海、杭州等)	8 9 全国労組生産性中央討論集会 (テーマ)「人間と技術の調和」 技術革新の 雇用と仕事に与える影響」	9 10 建設産業生産性集会 (テーマ)「建設産業における生産性運動の推 進と労使関係の近代化をめざして」 20 賃金問題中央研究集会 (テーマ)「八三賃金交渉をめぐる今後の労 使関係」		20 21 全国労組生産性中央研究集会 (テーマ)「人間と技術の調和」	

昭和 58 年

2 月	12 月	11 月	10 月	9 月	7 月
<p>日産が英進出覚書調印、16年から生産開始</p> <p>アンドロポフ・ソ連書記長死亡、後任にチェルネンコ氏</p>	<p>第三七回衆議院総選挙</p>	<p>9 米大統領レーガン来日</p>	<p>判決</p> <p>東京地裁ロッキード事件丸紅ルート公判で、田中角栄元首相に懲役四年・追徴金5億円の判決</p>	<p>大韓航空機サハリン沖で墜落</p>	<p>関係各方面に通告</p>
<p>6、7 全国労組生産性中央討論集会 (テーマ)「人間と技術の調和」→高令化時代における生産性運動」</p>	<p>21 賃金問題中央研究会 (テーマ)「八四賃金交渉をめぐる今後の労使関係」</p>	<p>8 交通・運輸産業生産性集会 (テーマ)「八〇年代における総合交通政策の課題と労使関係」</p> <p>28、29 建設産業生産性集会 (テーマ)「生産性と建設産業振興の基本的課題」</p>			<p>(テーマ)「人間と技術の調和」→生産三原則の再確認とME時代における実践」</p>

昭和 59 年 (1984年)

9 月	8 月	7 月	6 月	5 月
<p>全斗煥韓国大統領訪日 高度情報通信システム (INS) モデル実験 始まる。東京・三鷹、武蔵野地区と都心を結ぶ</p>	<p>行革から教育臨調へ</p>	<p>預金量全米第7位のコンチネンタル・イリノイ銀行が事実上倒産、政府管理に。 フィリピン、IMF融資で危機回避</p>	<p>アルゼンチン、銀行団のつなぎ融資で債務危機を一応回避 金利引下げ要求 中南米債務国会議が</p>	<p>男女雇用均等法閣議決定 銀行の秘密保持緩和を求めた国民投票否決 (スイス) 金融立国を選択</p>
		<p>25と26 全国労組生産性中央研究会 (テーマ) 「国際時代の生産性運動」 生産性三原則の再確認とこれからの労使関係</p>		<p>全労生五九年度統一テーマを「国際時代の生産性運動」 生産性三原則の再確認・人間の活力ある社会を求めて」と決定</p>

12 月	11 月
<p>電々公社改革三法（日本電々株式会社法、電気通信事業法、関係法整備法）制定</p>	<p>レーガン大統領再選、モンデール候補に圧勝 中曽根改造内閣発足</p>
<p>18 賃金問題中央研究会 （テーマ）「厳しい内外環境と賃金・時短問題」 と生産性・賃金・時短への取り組み</p>	<p>7 建設産業生産性集会 （テーマ）「新たな成長めざす建設産業の生産性運動」 と魅力ある産業をめざして</p>

「全労生・25年の軌跡」刊行・編集委員会構成

氏名	所属/TEL	役職	氏名	所属/TEL	役職
(委員長) 塩路 一郎	自動車総連 TEL 〇三十一四三四一七六八一 自動車労連 TEL 〇三十一四三四一四七七一	会長 会長	(編集委員) 藤井久米雄	造船重機労連 TEL 〇三十一四四五一六七八三	副委員長
(副委員長) 齊藤 安正	鉄鋼労連 TEL 〇三十一五五五〇四〇一	副委員長	(委員) 梅原志朗	電機労連 TEL 〇三十一四五五一六九一一	書記長
(副委員長) 石田 康彦	電力労連 TEL 〇三十一四四五四〇三三	会長代理	(委員) 大西三千雄	全日通 TEL 〇三十一五八二一九四二二	副委員長
(事務局長) (編集委員) 細川 英香	紙パ総連合 TEL 〇三十一四五一二五二三	委員長	(委員) 岡田 一夫	全国ガス TEL 〇三十一六三二二二三六	委員長
(委員) (編集委員) 赤木 省三	自動車労連 TEL 〇三十一四三四四七七一	副会長	(委員) 三ヶ尻政秀	全化同盟 TEL 〇三十一四四三三三八〇一	副書記長
			(委員) 串畑 平	全食品同盟 TEL 〇三十一四五一三三四八六	書記長
			(委員) 後藤 建一	電力総連 TEL 〇三十一四四五四一五四七六	政策局長

氏名	雑賀 静也 (委員)	同 盟 TEL 03145315371	組織局長	氏名	佐藤 伝 (委員)	一般同盟 TEL 03145315969	書記長
氏名	根本 光男 (委員)	相銀全労 TEL 03166114866	事務局次長	氏名	岡田 一夫 (委員)	全国ガス TEL 0316311236	委員長
氏名	小山 和衛 (委員)	全炭鉱 TEL 03155314733	書記長	氏名	鈴木 尚之 (委員)	鉄 労 TEL 03145319081	経営対策部長
氏名	成瀬 毅 (委員)	商業労連 TEL 03170701111	副会長	氏名	長野 博好 (委員)	航空同盟 TEL 03174717422	事務局長
氏名	佐々木勝幸 (委員)	非鉄金属労連 TEL 03144117191	事務局次長	氏名	田村 文一 (委員)	交通労連 TEL 03145117233	書記長
氏名	中條 藏美 (委員)	全金同盟 TEL 03145112141	組織局長	氏名	得本 輝人 (委員)	自動車総連 TEL 03143417641	事務局長

氏名	富田 弘隆 (委員)	西村 正信 (委員)	高橋 実 (委員)	米倉 重作 (委員)	相馬 木一 (委員)	相原 正雄 (委員)	松田 義央 (委員)
所属/TEL	新産別 TEL 0344333441	建設同盟 TEL 0345440951	資源労連 TEL 034426661	電機労連 TEL 0345516911	全金同盟 TEL 0345112141	同盟 TEL 034535371	全郵政 TEL 034787101
役職	書記長	書記長	中央書記長	組織部長	企画局長	国際局長	副委員長
氏名	村越 重夫 (委員)	吉沢 哲 (委員)	奥野 村松 (委員)	清田 節郎 (委員)	神原 昌信 (委員)	西松 義夫 (委員)	角五 泰弘 (委員)
所属/TEL	全国百貨店労協 TEL 033322111	ゼンセン同盟 TEL 0326515465	鉄鋼労連 TEL 0355510401	化学総連 TEL 0345412491	造船重機労連 TEL 0345116783	ゴム労連 TEL 039845656	紙パ総連合 TEL 034511513
役職	議長代理	副書記長	書記次長	事務局長	書記次長	副委員長	副委員長

氏名	所屬／TEL	役職	氏名	所屬／TEL	役職
(委員) 高松 実	北海道地方労組生産性会議 TEL 011-241-8591	議長	(委員) 足立 良平	関西地方労組生産性会議 TEL 06-444-6461	議長
(委員) 長島 秀道	東北地方労組生産性会議 TEL 03-316-0811	議長	(委員) 赤松 紀彦	中国地方労組生産性会議 TEL 082-295-0063	議長
(委員) 片山 閑	関東地方労組生産性会議 TEL 03-449-1121 東京電力労組 TEL 03-455-1818	議長 委員長	(委員) 徳田 豊国	四国地方労組生産性会議 TEL 086-514-2622	議長
(編集委員) ○大塚 康造	関東地方労組生産性会議 TEL 03-449-1121 日本化学エネルギー労協 TEL 03-291-0333	前事務局長 事務局長	(委員) 中蘭 忠雄	九州地方労組生産性会議 TEL 092-771-6481	議長
(委員) 片岩勘之照	中部地方労組生産性会議 TEL 051-311-2611	議長	(委員) 伊佐 順光	沖縄地方労組生産性会議 TEL 098-815-7014	議長
			(委員) 佐藤 伸	ユニオンインターナショナル㈱ TEL 03-454-5781	社長

氏名	井上 甫 (委員)	所属/TEL	日本生産性本部 TEL 03-4091-1111 (シンガポール在住)	役職	参与
氏名	○木畑 公一 (編集委員)	所属/TEL	全日本海員組合 TEL 03-4031-6351	役職	顧問
氏名	○宮野 高治 (編集委員)	所属/TEL	都民共済東京勤労者 生協 TEL 03-9601-0271	役職	専務理事
氏名	○萩原 教巧 (編集委員)	所属/TEL	日本生産性本部 TEL 03-4091-1111	役職	労働部長 専任部長
氏名	○西本 春三 (編集委員)	所属/TEL	日本生産性本部 TEL 03-4091-1111 (自宅)	役職	労働部長
氏名	加藤 譲治 (委員)	所属/TEL	日本生産性本部 TEL 03-4091-1111	役職	労働部長

○印は刊行委員会幹事

活力・豊かさ・創造

～全労生・25年の軌跡～

昭和六十年二月六日

発行 全国労組生産性会議

「25年の軌跡」刊行委員会

〒150 東京都渋谷区渋谷三―一―

電話(〇三三四)九一―一一

印刷／文 唱堂

定価 2,000 円