

生産性本部の設立と運動の展開

坂 東 学

I. はじめに

わが国の生産性運動について、その原点である欧州における生産性運動の始まりから、日本生産性本部の設立の経緯、その後の主な活動を中心に、その展開について紹介する。

II. 欧州における生産性運動

欧州の生産性運動は1948年3月に米国議会で成立した「1948年対外援助法」に基づく「欧州経済復興計画」（マーシャルプラン）の中で、合衆国生産性・技術援助計画（United State Productivity and Technical Assistant Program：USTA&P）として展開された。

第2次世界大戦の戦禍から立ち直りつつあった西欧諸国は生産性の高い米国産業に学び、それを導入することが経済的自立への近道と考え、生産性センターを設立しようとする機運が高まっており、その先鞭を切ったのが英国であった。

1948年に、英国のスタフォード・クリップ蔵相と米国のポール・ホフマン経済協力局長官の提唱で、産業の組織、生産の方法、技術の分野などにおいて米国と自由な知識の交換を行い、英国産業の生産性の向上を図ることを目的に、「英米生産性協議会」（Anglo-American Council on Productivity: AACP）が設立された。

その活動の一つは、産業別・課題別の視察団を米国に派遣し、視察成果を持ち帰って、英国産業の改善に応用すべき点の勧告を添えた報告書を発表することであった。1948年～52年の間に視察団66チーム、団員約900名が約200カ所の米国の工場や事業所を視察し、報告書は英国で約50万

部、米国で約10万部が配布された。

また、米国に較べて遅れている問題、例えば従業員教育方法、マーケティングなどについて米国から専門家を招き、セミナーを開催するとともに、それらの専門家による英国企業の実地診断・指導が行われた。

これらの活動に要した費用は、1948年から1952年の5年間で、約8億5000万円にのぼった。そのうち約5億円を米国政府が負担し、約1億7000万円はマーシャルプランで受け取った援助と同額を自国通貨で積み立てることが義務付けられていた「見返り資金」で賄い、残りの約1億8000万円が協議会会員労使の寄付金や事業参加費によって賄われた。

協議会は1953年米側の援助終了とともに一応任務を終えたものとして解散し、その後は英国側のみになる「英国生産性協議会」によって活動は引き継がれた。

英国における経済再建が進むのを見て、他の欧州諸国も、その国の経済を復興し、国民の生活水準を着実に上げていくために、人間や原料や動力のような要素を、最大限に利用して生産性を高めていくという組織的な活動が必要であるとの認識を持つようになった。そして、欧州経済協力機構(OEEC)の加盟各国は、まず米国政府との間に技術援助協定を結び、生産性本部を創設した。

英国に続いてデンマーク、トルコ(1949年)、オーストリア、西ドイツ、オランダ(1950年)、ベルギー、イタリア、スイス(1951年)、ギリシャ、スウェーデン、フランス(1953年)と次々設立され、各国の生産性センターの中心機関として1953年5月、パリに欧州生産性本部(European Productivity Agency: EPA)が設立された。

Ⅲ. わが国における生産性運動の始まり

1. わが国の生産性運動の成り立ち

当時、通産省では欧州の生産性運動、とくに英国生産性協議会とその前身である英米生産性協議会の活動に注目し調査を行っており、それに基づき産業合理化審議会（通産大臣の諮問機関）が日本における生産性機関の設置を1951年に具申した。しかし、わが国経済は朝鮮動乱による好景気の渦中にあり、取り上げられることはなかった。ところがその2年後の1953年5月、郷司浩平・経済同友会常任幹事・事務局長はウィーンでの国際商業会議所総会に出席するために渡欧した際に、西ドイツや英国を歴訪し、各国における取り組みに刺激を受けたことがきっかけで急展開する。

当時のわが国の労使関係は1952年のメーデー事件に続く破防法反対スト、3ヶ月に及ぶ電産スト、炭労スト、1953年の日産化学ストなど大規模なストライキが相次いで危機的状況にあった。ところが、西ドイツで労働組合幹部と会った際に、日本と同じ敗戦国でありながら奇跡的といわれる復興を果たしたのは、政治闘争を止め、労使が利害関係を超えて一つの目的を持ち、労働組合の経営参加という枠組みの中で、労働運動の根本原理が経済主義に一変していたことが再建のカギであると認識した。

続いて訪問した英国でも、生産性運動に率先して音頭をとったのがTUC（英国労働組合会議）であったことを知り、労使が協力して、戦争で消耗された英国経済を再建するという活動に感銘を受けたのであった。

帰国後、郷司は生産性運動への取り組みを経済同友会のほか、経団連、日経連、商工会議所等の団体にも呼び掛けた。さらに、産業合理化審議会により生産性機関の設置が再び政府に対する建議の形で具申された。その後、1953年12月15日、ハロルドソン・米国大使館商務官からの呼びかけで、日米の会談が行われ、そこで、米国政府が日本における生産性機関の設置について積極的に援助する用意があることが表明された。

こうした動きが合流して1954年3月に、経団連、日経連、商工会議所、経済同友会の4団体首

脳により、具体的に生産性向上推進機関を設けることを決定し「日米生産性増強委員会」が発足した。委員は全て経営者のみで構成されており、第5回委員会において「日本生産性協議会」と改称し、委員制から理事制に改められた。

2. 日本生産性本部の設立

1954年9月、米国政府はハーランF.O.A（対外活動局）産業技術援助課長を派遣し、受け入れ体制を視察した。その結果、経済界だけではなく、政府、労働組合も参加した三者構成で行うことを勧告した。

それを受け、日本生産性協議会、外務省、労働省など主要関係省庁、大使館の三者により、今後の方針、機構の問題、組織の大綱を決定し、日本生産性協議会は、政府、経営者、労働組合の三者構成による生産性本部の準備機関へと変わることになった。

これらの動きと並行して、同じ1954年9月に通商産業省は「日本生産性本部」の設置を省議決定した。

日本生産性本部設置目的については次のように述べられている。

「わが国の生産性が欧米先進国に較べて低いことは周知の事実であって、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、これと並行して、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図ることが、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ってこれを推進する機関が必要である。そこで『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呼応して、民間の産業界において活発な活動を展開し、生産性の飛躍的向上を図らんとする

ものである」

郎（関西電力社長）他 16 名

（『生産性運動 10 年の歩み』 pp.26-27）

その後、閣議の承認を経て、同年 12 月に日本生産性協議会は理事会で日本生産性本部へ発展的解消することが決定された。翌 1955 年 2 月 14 日に設立総会が開かれ、3 月 1 日に財団法人の認可が下り、「財団法人日本生産性本部」が発足した。設立要綱と設立時の主な役員は下記のとおりである。

[日本生産性本部設立要綱]

- (1) 日本生産性本部は、財団法人組織とし、その経費は寄附金、政府補助金及びその他の収入をもってこれにあてる。
 - (2) 日本生産性本部の理事は、経営者、労働者および学識経験者等の各界を代表する者を以て構成する。
 - (3) 理事中より本部長を選出する。本部長は本部を代表する。
 - (4) 日本生産性本部が行う主たる事業は、下記の通りとする。
 - (イ) 訪米、訪欧視察団の派遣、欧米専門家の招聘、技術文献、技術情報、技術映画の受入等による欧米先進国の技術の消化
 - (ロ) 経営、生産、労務のすべてにわたって科学的な管理方式の普及
 - (ハ) 訓練センターとしての業務
 - (ニ) 情報センターとしての業務
 - (ホ) 企業の能率増進、指導
 - (ヘ) 生産性向上のための大規模な啓蒙宣伝運動
 - (ト) その他生産性向上のために必要な事業
- （『生産性運動 50 年史』 pp.35-36）

[設立時の役員]

会 長	石坂泰三（東芝社長）
副 会 長	永野重雄（富士製鐵社長）、 中山伊知郎（一橋大学学長）
専 務 理 事	郷司浩平（経済同友会事務局長）
理 事	足立正（ラジオ東京社長）、有沢 広巳（東京大学教授）、太田垣士

3. 労働組合の反応と生産性 3 原則

日本生産性本部設立の当初、労働組合は参加していなかった。1955 年 5 月 20 日、政府と生産性本部の連絡調整を図るために、関係省庁の事務次官と生産性本部役員による、第 1 回日本生産性会議が開かれ、生産性運動の基本となる「生産性運動に関する了解事項」を決定した。

これが、いわゆる「生産性運動の 3 原則」と呼ばれるものであり、労働組合が生産性運動に参加することに対して、安心を与え参加を促すメッセージであったと言える。

[生産性運動に関する了解事項]（生産性運動の 3 原則）

1. 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。（雇用確保の原則）
2. 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。（労使協議の原則）
3. 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。（公正配分の原則）

当時の労働組合の反応は、総評（日本労働組合総評議会）など反対・非協力の立場をとった組織と、総同盟（日本労働組合総同盟）など賛成・協力の立場をとった組織に二分されていた。

これに対して総同盟は、1955 年 6 月中央委員会にて「生産性向上運動に対する総同盟の態度に関する件」（総同盟の 8 原則）を決定し、この 8 原則が、生産性本部の 3 原則と同一主旨であることが確認されたので、同年 9 月に生産性運動への参加を決定した。ついで、10 月には全日本海員組合が生産性運動への参加を決定し、その後、全織（全国繊維産業労働組合同盟）、電力労連（全国電力労

働組合連合会）、自動車労連（日本自動車産業労働組合連合会）、全国産業別組合連合会などが運動に参加した。

4. 地方機関の設立

日本生産性本部の設立に続いて、各地域においても生産性機関の設立が一斉に始まった。1956年4月には中部地方本部（名古屋）、関西地方本部（大阪）、九州地方本部（福岡）、四国地方本部（高松）、1957年1月に中国地方本部（広島）、同年3月に東北地方本部（仙台）、1960年7月に北海道地方本部（札幌）と現在と同じ8本部が出揃った。この他、県、地域単位でも生産性協議会が設立された。

IV. わが国の生産性運動の展開

1. 昭和の遣唐使－海外視察団の派遣

設立初年度1955年度事業計画では、①海外視察団の派遣と海外の専門家の招聘 ②科学的管理方式および諸訓練の徹底、普及 ③企業に対する直接指導 ④生産性向上に関する啓蒙、宣伝 の4つの柱を掲げていた。

この中でも、中心となったのが海外視察団の派遣であった。その先陣を切ったのは、5月の「鉄鋼産業視察団」（団長：佐山勲一・富士製鐵取締役）である。9月には「第1次トップマネジメント視察団」（団長：石坂泰三・日本生産性本部会長・東京芝浦電気社長）が派遣された。

初年度中に派遣された視察団は、このほか「電機産業」、「中小企業の経営管理」、「自動車部品工業」、「靴」、「運搬」、「原価管理」、「生命保険」など15チーム、174名。

各視察団の編成は12名を原則とし、視察日程はICA（米国国際協力庁）が作成し6週間で組まれた。それは、1948年からはじまった英国からの生産性視察団を受け入れた実績の中で練り上げられた視察方式であった。その方式は、以下のとおりである。

「視察団は、出発に先立って、視察事項を明らかにし、それがわが国ではどういう状況にあるか

を英文にして提出することを求められる。このために団員は何度も合会をして問題を検討したり、必要によってはお互いの工場を訪問した。

ICAは、提出された視察事項に従って、もっとも適当な訪問先を選んで、そこで知りたい問題をあらかじめ通知しておく。視察団がサンフランシスコ空港に到着するとただちにICAの案内者と2人の通訳がつく。日程半ばに中間報告を提出する。全日程を終了すると第2回目の報告書を提出する。最後に、ICAの係官司会で評価会を行う。これが終わってはじめて団は解散となる」

（『生産性運動10年のあゆみ』pp.44-45）。

これに対して、「第1次トップマネジメント視察団」の団長の石坂泰三氏は次のように述べている。

「私は20数回海外旅行を経験しているが、生産性視察団の一員として渡米した経験はもっとも内容の充実した、効果の多いものであった。1ヶ月ばかりの視察であるが、もし個人で計画すれば、1年かかってもこれだけの成果はあがらなかったであろう。」（『生産性運動10年のあゆみ』pp.47）

調査団は帰国後も、東京をはじめとして、大阪、名古屋、福岡、札幌、仙台、広島などで帰朝報告会を開き、その成果を求めて大勢の聴衆が集まった。

派遣チーム数、派遣者は下表のように推移し、1958年10月27日には首相官邸で海外視察2000

表1 海外視察団の推移（1955-1965）

年 度	チーム数	人 員	備 考
1955	15	174	
56	27	307	
57	43	430	うち欧州2チーム
58	62	652	" 4チーム
59	75	749	" 10
60	84	821	" 13
61	87	853	" 19
(小計)	(393)	(3986)	(この年度で米国の援助終了)
62	49	579	" 14
63	45	567	" 21
64	40	479	" 18
65	41	461	" 17
計	568チーム	6072名	

（『生産性運動50年史』pp.51）

人派遣記念祝賀会が催された。その後、米国国際協力局（ICA）の援助が終了する1961年度までの7年間に、393チーム、3986名が派遣された。

米国の援助が終了した1962年度以降も、自主派遣が続き、1965年度には、568チーム、6072名にのぼり、マーケティング、コストコントロール、在庫管理、工程管理、I E、O R、Z D、Q C、ヒューマンリレーション、提案制度、包装技術など近代的な経営管理の考え方の殆どが生産性の視察団によって日本に紹介され「昭和の遣唐使」と呼ばれた。（表1）

2. 労使関係の健全化

(1) 労使協議制の普及

1956年11月に「生産性協議会に関する特別委員会」（委員長：中山伊知郎・一橋大学教授）が設置され、わが国における労使協議制の在り方について調査研究し、1957年7月に「生産性と労使協議制」として発表された。

「経営者が生産性向上をなしとげていくためには、まず労働者と労働組合の積極的な協力を期待しなければならない。それには、その理解を阻んでいる要因すべてを打破する必要があるが、労使協議制こそこれを解決する道である」（『生産性運動10年のあゆみ』pp.156）との提案は各方面に大きな反響を呼び、多くの企業から労使協議制の実施についての具体的な指導が求められた。

特別委員会は1957年から「労使協議制常任委員会」と名称変更し、1958年に「労使協議制のすすめ方」、「中小企業の労使協議制」、1959年に「日本の労使協議制」、1961年に「公共企業体の労使協議制」など次々と発表し、1964年7月には、7年余にわたる労使協議制研究と普及活動から得た理論と実践の成果として「企業内における労使協議制の具体的設置基準案」を発表した。

こうして労使協議制の普及は急速に進み、1963年の労働組合基本調査によると、労使協議制設置企業は13,000社を超えた。

(2) 労働組合幹部教育

生産性本部設立の当時、労使関係の対立が頻発していたこともあり、対立的労使関係から協力的

労使関係への転換を図るために、労働組合幹部に対して、イデオロギー中心の内容ではなく、近代的経営管理論、財務分析、職務分析、生産性向上と成果配分、賃金、団体交渉と労使協議などを1週間の合宿で学ぶ教育プログラムを実施した。

この講座にはその後の日本の労働界のリーダーとなる人材が数多く参加し、わが国の労使関係の形成に大きな影響を与え、労働組合専従書記コース、産業別労働組合幹部コースや長期の夜間コース、通信講座、国内視察団などが活発に展開された。

3. 経営者教育

(1) 外国人講師によるセミナー

経営者に対する教育として、海外視察団の派遣と並行して米国から講師を招き、トップマネジメントセミナーを開催した。その皮切りとなったのが1955年6月に来日したラッセル団長以下5名の講師陣により、東京、名古屋、大阪、福岡の各地でそれぞれ3日間の開催された「トップマネジメントセミナー」であった。

セミナーは4つの部門に分けて、それぞれ参加者の質問事項をコーディネータが整理し、講師が答えるという方式が取られた。ちなみに初年度の講師は下記のとおりであった。

- ・経営管理 ウィリアム・ロビンズ
ゼネラル・フッド会社副社長
 - ・市場部門 アーサー・ニールセン
ニールセン会社副社長
 - ・労務部門 リー・ヴァンズ
ダービッド・C・コック出版会社社長
 - ・製造部門 ジョージ・エドワーズ
ウドルフ・エドワーズ会社社長
- （『生産性運動50年史』pp.54）

以後5年間にわたって、「マーケティング」「企業組織」「経営政策」「意思決定」などのテーマで毎年開催され、多くの経営者が参加した。

(2) 軽井沢トップセミナー

日本人講師によるトップマネジメントを対象にしたセミナーとしては、1958年8月11日から16

日まで6日間にわたって「第1回軽井沢トップマネジメントセミナー」を経団連、日商、同友会との共催で開催し、129名が参加した。第1回のテーマと講師は下記のとおりである。

- ・「経営管理」
西野 嘉一郎 芝浦製作所 専務
- ・「インダストリアル・リレーションズ」
乗富 丈夫 日本光学工業 専務
- ・「インダストリアル・エンジニアリング」
加藤 威夫 日本建鉄 社長
- ・「日本経済の現状を分析して」
稲葉 秀三 国民経済研究協会 理事長
- ・「アメリカ経済の調査報告より」
脇村 義太郎 東京大学 教授
- ・「わが国における国家財政の諸問題」
井藤 半弥 一橋大学 学長

（『生産性運動 50 年史』 pp.56）

経営の最高層に当たる人たちが、一週間近くも社業を離れて、一箇所ですべてを共にし、討議・学習に専念するというスタイルは、現在では期間が3日間と短縮されたもののその後も引き継がれ、2013年で58回を迎えた。

(3) 経営アカデミー

創立10周年を記念して、多年の研究と準備を経て「経営アカデミー」が1965年4月に開設される。今日、多くの大学が設置している社会人大学院の先駆けとなるわが国初の経営教育の試みであった。

体系的な一年間の長期コースで、「トップマネジメント」、「マーケティング」、「生産工学」、「財務管理」、「人事労務」、「意思決定と情報管理」、「人間開発」、「マネジアルエコノミクス」、「電子計算機と経営システム」の9コースが開講された。初年度の受講生は282名で、これまで14000名を超える修了生をビジネス界のリーダーとして輩出している。

V. 生産性運動の国際的展開

1. アジア生産性機構（APO）の設立

日本の生産性運動が軌道に乗る中で、東南アジ

ア諸国から日本への生産性視察団が訪問するようになった。これらの国の多くは、第2次大戦中に日本が犠牲を強いた国であり、ある国には賠償金を払い、ある国には経済援助をしているものの、技術や近代設備を供与しても、それをマネジメントとする方法に欠けるために、最新の機械の効率が上がらないという共通点見られた。そこで、アジア各国に生産性運動を展開するために、日本が貢献できないかと考えた、第2代会長の足立正（王子製紙・TBS社長）は、1959年1月に郷司浩平をアジア各国に派遣した。

その結果、間もなくアジア8カ国に生産性本部が誕生した。更に1959年3月に東京で第1回アジア生産性国際会議が開催され、提唱国の日本を含めて14カ国が参加した。

次いで1960年、マニラで第2回国際会議が開かれ、この会議でアジア地域の生産性連合機関設立の準備が整い、61年、東京でアジア生産性機構（APO）が正式に発足した。

設立時の加盟国は、韓国、中華民国（台湾）、フィリピン、タイ、インド、パキスタン、日本の8カ国で、加盟各国の政府ベースの国際機関として発足し、事務局は東京に置かれた。

その後、香港、ベトナム、シンガポール、スリランカ、インドネシア、イラン、カンボジア、ラオス、モンゴル、ネパール、フィジー、バングラデシュが参加して20カ国・地域になっているが、台湾が加盟しているために、中華人民共和国が加盟しないという大きな課題を抱えている

2. シンガポール生産性プロジェクト

日本の高度経済成長の背景に「生産性向上運動」があることを知った発展途上国は、日本生産性本部や日本政府に生産性向上の技術援助を期待し、政府も経済援助の有力な方策として、JICA（国際協力事業団）などを通して、積極的に生産性向上支援に乗り出した。

その代表的なプロジェクトが、1983年から1990年まで7年間にもわたる「シンガポール生産性向上プロジェクト」である。これは、リー・クアンユー首相から中曽根総理を通じて郷司浩平会長に協力依頼があり始まったものであった。

その内容は、日本の生産性運動の経験をもとに、運動の普及促進、小集団活動、生産管理、管理監督者訓練、経営コンサルティングなど経営管理全般を含めて技術移転を図るという大規模なものであった。

途中、日本の曖昧な教授方法に不信感を抱いたNPB（シンガポール国家生産性庁）が一時、欧米諸国からの指導に切り替えようとしたが、リー・クアンユーの「我々が学びたいのは日本の精神である」との一言で、日本側も、テキストを作り替えたり、プロジェクトのターゲットを明確にするなど改善を加え、生産性技術移転の成功例といわれる成果を残した。

VI. 新たな運動の展開

1. 社会経済国民会議の設立

1960年代後半からの公害問題、狂乱物価、ニクソンショックなどの社会不安と、国民の間に「くたばれGNP」と言ったような「経済成長が豊かさをもたらす」という考えに疑問を持つ風潮が高まる中で、企業レベル・産業レベルでは解決困難な課題の克服のために国民的コンセンサス形成の「場」として、1971年11月社会経済国民会議が設立された。設立当初の役員は次のとおりである。

議長 中山伊知郎・一橋大学名誉教授
副議長 天池清次・全金同盟組合長
大河内一男・東京大学名誉教授
土光敏夫・東芝会長、郷司浩平・
日本生産性本部会長

国民会議は、各界代表の委員会をテーマ別に構成し、活発な議論をし、タイムリーに提言を行った。社会環境問題特別委員会、インフレおよび資源問題特別委員会、福祉政策問題特別委員会、エネルギー開発促進委員会、参加問題特別委員会、交通政策問題特別委員会など、委員会の提言の多くは政府の政策に取り入れられ、実行に移されていった

その後1994年4月1日、これまで推進してきた国民運動を生産性運動と統合することで、規制緩和、行財政改革、政治改革を含めた高次元の国民運動へ進化、拡大することを目指し、日本生産性

本部と統合され、新たに社会経済生産性本部として運動を続けた。（2009年に日本生産性本部と改名）

2. 政治改革運動

社会経済国民会議時代からの一連の政治運動は、その存在と役割が高く評価され、政府、政党に影響を与え、注目される制度改革の成果を納めてきた。

「政治改革フォーラム」（1989年～1991年）、「民間政治臨調」（1992年～1999年）、「21世紀臨調」（1999年～2003年）と続く活動は90年代以降の日本の政治改革に大きな影響を与えた。

活動の特色として、①経済界、労働界、学識経験者、報道関係者、自治体関係者、市民団体など幅広い分野の有識者が結集している②不偏不党の立場を堅持しつつも政治の現場に積極的にかかわりを持ち、改革を求める超党派議員との共同作業で改革案を構想し運動をすすめている③マスメディアを通して日常的な世論形成、政党や政治家の合意形成に努め、改革を具体化することに最大の力点を置くことが挙げられる。

これまで、小選挙区比例代表並立制の導入、政治資金規制法の改正、公的助成制度の創設、地方分権改革、内閣主導体制、マニフェスト（政権公約）選挙の実現など近年の様々な政治・行政改革の原動力となってきた。

現在では、新21世紀臨調が①脱官僚（民権の確立と責任ある政治主導体制の構築）②超党派（政党の立て直し）③脱中央集権（生活者・地域主役の新しい国づくり）を旗印に、活発な提言活動を続けている。

3. 経営品質活動への取り組み

バブル経済崩壊後の1993年、顧客満足経営に先進的な大手企業20社の幹部が集い、これからの顧客満足経営のあり方を検討する研究会が社会経済生産性本部内に発足した。そこで、顧客価値と経営システムをどう結びつけるのか、という重要テーマを掘り下げていく過程で、米国の競争力強化に大きく貢献した、レーガン政権時の商務長官の名を冠する「マルコムボルドリッジ国家品質賞（MB

賞)」に注目し、その枠組みを研究した結果、1994年に事務局を含めて社会経済生産性本部がこの活動を引き継ぎ、多くの企業に参画を呼びかけた結果、100社の幹部が集まり、「CSフォーラム21」が設置された。

その中で、2年間にわたって、日本版の顧客価値経営を評価する基準づくり、表彰制度検討、パイロット審査の実施、産業界へのアンケート調査などの多様な研究をした結果、1995年12月に「日本経営品質賞」の創設と審査基準が発表された。

そして1996年5月には、同賞の運営と普及・啓発を行う機関として、「CSフォーラム21」が発展的に解消し、「経営品質協議会」が設立された。「日本経営品質賞」の考え方や経営のアセスメントモデルは経営改革に必要性を感じていた経営者のニーズに合致し、日本全国に広がり、各地域においても経営品質協議会が設立され地域の名前を冠する経営品質賞が創設された。

VII. 50周年－これからの生産性向上運動

1. 21世紀生産性イニシアティブ

2005年3月、設立50周年にあたり、21世紀社会ビジョン委員会（委員長：加藤寛千葉商科大学学長）がとりまとめた「信頼と活力ある社会をめざして～21世紀の生産性イニシアティブ」と題する報告書を発表、生産性運動50年の評価を行うとともに、現在では、これまでとは全く異なる状況のもとで生産性を高める運動を推進しなければならないことを強調した。

生産性イニシアティブとは、人間尊重という生産性運動の理念に基づいて率先して行動し、物事をより生きがいのある働きがいあふれた社会に導く力を意味し、現在わが国が直面している不確実性の増大や人口減少・少子高齢化の進行、グローバル化の進展などの課題に対応していくには、新たな生産性の向上が必要であり、そのためには、知力、民力、環境力をキーワードとする個人（生活者）、企業、国がそれぞれの立場から取り組まねばならない課題を提案した。

2. サービス産業生産性協議会

わが国はバブル崩壊後、失われた90年代、2000年代と20年間も景気低迷が続き、世界トップクラスの生産性水準から、中位クラスに順位を下げた。この間、製造業からサービス業へと産業のウエイトが移ってきたことも、生産性水準の低下の要因となった。

そこで、第1次安倍政権の新成長戦略として、サービス業の生産性向上が取り上げられ、その研究と普及を生産性本部が担うことになった。2006年「サービス産業生産性協議会」が生産性本部の組織内組織として発足し、「製造業の生産性向上手法のサービス業への適用」、「サービス業の人材育成」、「サービス業ベストプラクティス300選」、「日本版サービス業顧客満足指標開発」等の研究プロジェクトを立ち上げたが、2011年民主党政権の「事業仕分け」により、政府からの支援が打ち切りになり、日本生産性本部の独自資金で現在も事業を継続している。

3. 日本創成会議

東日本大震災からの復興を新しい国づくりの契機として、「復旧」、「復興」、「創成」の3つの時間軸・空間軸の中で、特に「復興」、「創成」に焦点を当て民間の立場から戦略を策定し10年後の世界・アジアを見据えた日本全体のグランドデザインをつくることを目的に掲げ、2011年5月日本創成会議（座長 増田 寛也 東京大学大学院客員教授）を設立した。

東日本大震災にともなう複合危機（巨大津波、福島原発事故、電力喪失、風評被害、サプライ・チェーン寸断）に対する政府の活動を視野に入れながら、東北「創成」を日本「創成」とすべく活動を展開している。

参考文献

- 『生産性運動10年の歩み』（日本生産性本部 1965年）
- 『生産性運動30年史』（日本生産性本部 1985年）
- 『生産性運動50年史』（社会経済生産性本部 2005年）