



# **Discussion Papers In Economics And Business**

生産性地方本部の財政的自立  
—関西の場合—

岩田 憲治

Discussion Paper 07-01

Graduate School of Economics and  
Osaka School of International Public Policy (OSIPP)  
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

生産性地方本部の財政的自立  
—関西の場合—

岩田 憲治

Discussion Paper 07-01

January 2007

この研究は「大学院経済学研究科・経済学部記念事業」  
基金より援助を受けた、記して感謝する。

Graduate School of Economics and  
Osaka School of International Public Policy (OSIPP)  
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

# 生産性地方本部の財政的自立\*

## —関西の場合—

岩田憲治<sup>1</sup>

### 要約

戦後西欧諸国と日本は、アメリカの援助を得て生産性運動が展開された。その後生産性運動は、インドなどの発展途上国で実施されているとともに、先進国であるドイツやイタリアの生産性本部は、今日でも活躍している。

日本では 1955 年に日本生産性本部を設立し、順次地方組織を設けた。生産性(地方)本部が半世紀にわたって活躍し続けるためには、社会へ貢献していることが必要である。それを明らかにするには、地方組織を含めて生産性本部が財政的に自立していることが必要である。

本稿は、地方本部の中から生産性関西地方本部をとりあげ、その収入と支出を分析した。発足当初は、中央本部から交付金を受けていたが、その後交付金が減少した。この交付金以外に、国庫補助金や米国政府からの援助を直接受けていない。生産性関西地方本部は独自の事業を拡張し、充実した結果、わずかの交付金を受けるだけで経営することができた。すなわち、財政的に自立したのである。本稿は、その時期が 1960 年代前半であったことを明らかにした。

JEL Classification : N85, N95.

Key words : 生産性運動. 生産性地方本部. 財政的独立. 財政的支援.

---

\* 本稿の執筆に当たり、社会経済生産性本部と関西生産性本部の方々に資料の収集に大変お世話になった。記してお礼を申し上げます。

<sup>1</sup> 大阪大学大学院 OB, 経済学研究科後期過程 2001 年修了。

連絡先 : 〒631-0044 奈良市藤ノ木台 4 丁目 4 の 25.

TEL : 0742-46-3305. E-mail : kniwata@m5.kcn.ne.jp

# 生産性地方本部の財政的自立 —関西の場合—

岩田憲治

## 1. はじめに

西欧諸国の生産性向上運動は、第二次大戦後米国の欧州復興計画による援助を契機とし、マーシャルプランに基づいて推進された。日本においても、1955年に日本生産性本部が設立され、運動が展開された。

半世紀を経過した今日でも、インド、タイ、ベネズエラなどの発展途上国は生産性本部が活動し続けている。経済成長を果たしたドイツ、イタリア、オランダでも今なお活躍している。日本生産性本部は、先進国になった後も七地方本部と九県本部、一地域協議会という地方組織を維持しつつ、社会経済生産性本部と改称して発展した<sup>1</sup>。

中間団体がこのように存在し続けるには、その活動が社会の要請に答えていることが必要である。社会の要請のない活動は、早晚消えていかざるをえないからである。ところで団体が社会の要請に答えている重要な証のひとつは、市場経済の下ではそれが財政的に自立していることである。

では日本生産性本部はどうであったのだろうか。日本生産性本部が半世紀にわたって活動を続けるには、中央本部とともにその地方組織が財政的に自立していることが必要である。そこで本稿は、地方組織の一例として生産性関西地方本部をとりあげて、次の疑問を検討する。すなわち、財政的に自立できたとする、それはいつだろうか。また日米政府からの日本生産性本部への援助はどのようなものであり、地方組織へどのような影響があったのだろうか。これらの疑問を本稿で明らかにしたい。

非営利法人を対象とする財政報告には、例えば学校法人では『今日の私学財政』がある。財政面からの学校法人の研究は、集団でも個別の学校を対象としたものはある。同様に、公益法人(社団と財団)の財政状況を含む報告には、『公益法人白書』があり、社団と財団別に集団の収入と支出が報告されている<sup>2</sup>。他方事業者団体には個々の団体の法人史があると同時に、経済同友会などはその活動の研究がされている。しかし、財務の面から活動の特徴を分析した先行研究を、筆者は寡聞にして知らない。本稿の対象である日本生産性本部も財政面から検討した先行研究はない。

1950年代前半(昭和20年代後半)における日本経済の課題のひとつは、輸出の促進であった。朝鮮戦争が始まった後に消費がもりあがったが、国内経済の拡大にともなう輸入の増加が国際収支を悪化したので<sup>3</sup>、1954(昭和29)年には景気調整策をとらざるを得なかった。このような状況でも、1955(昭和30)年には日本経済は、国民総生産をはじめ一人当たり消費水準などが、戦前の水準を上回った。しかし、わが国の主要経済指標の中で、最も回復が遅れていたのが輸出であった。その理由は、わが国の賃金が低いにもかかわらず、重工業製品の価格が国際市場では1割以

<sup>1</sup> 社会経済生産性本部(2005)、505～507頁。

<sup>2</sup> この他、社会福祉法人や医療法人による訪問看護ステーションの経営調査報告があり、これは法人集団の報告である(厚生労働省老健局(2002)『平成14年介護事業経営実態調査』)。

<sup>3</sup> 1952(昭和27)年の国際収支は約1億ドルの黒字であったが、1953(昭和28)年には、8億ドルの特需収入があるにもかかわらず、3億ドル余りの赤字になった(『昭和29年度経済白書』1～2頁)。

上も割高であり、競争力に欠けていたからである<sup>4</sup>。これを解決するためには、海外から技術と経営管理技法を導入して生産性を向上する必要があった。このような企業競争力の弱さが、日本生産性本部が発足する背景にあった<sup>5</sup>。

日本生産性本部が1955年に創設されると、地方組織が設けられた。翌年(1956年)には地域本部が中部、関西、九州、四国に設立され、1967年以降に中国、東北、北海道に設けられ、七地方本部になった。さらに神奈川県、新潟県、岐阜県などに地方協議会がおかれた。

生産性本部が効果的に活動するためには、その施策を個別企業の特徴や地方の実情に合わせる必要がある。そのためには、地方組織が中央本部の指示どおりに行動するのではなく、自主的に活動することが大切である。しかもその基本は、中央本部からの財政援助によるのではなく、地方組織が自立することにある。中央本部に財政的に従属すると、地方組織の生産性向上に寄与するとは限らない中央行事の実施機関になり、ひいては会員の離反と組織の衰退を招くからである。

そのため関西地方本部は、設立時に中央本部との関係について、「財政的にも、事業的にも、独立性を持った地方組織」をめざして、「地域的独立性」のある活動をする、と述べている(42頁)。

関西地方本部の財政を検討するにあたって、その背景として、生産性運動を開始した1950年代半ば(昭和30年前後)から石油ショックの時期までの、近畿圏の経済活動を確認しておきたい。日本全国の経済活動に対する近畿圏の構成比率を県内純生産にそれをみると、次のとおりである。1950年代(昭和25~34年)から1960年代はじめ(昭和35年ごろ)にかけて上昇し、それ以降約十年間は19%近くで安定していた時期である。その後1970年代(昭和45~54年)は、急速に低下し、低落傾向はとまらない。すなわち1950年代(昭和25~34年)から石油危機までの時期は、近畿圏の経済活動が戦後で最も高揚した時期であった<sup>6</sup>。本稿が研究対象にしたのは、この期間のう

---

<sup>4</sup> 向坂正男(1994)「展望3 朝鮮動乱ブーム—特需依存から「自立」へ—」有沢広巳監修『昭和経済史中』日本経済新聞社。

『昭和55年版科学技術白書』第1部第1章第1節2。同書は工業技術庁編(1949)『技術白書』に基づいて、終戦直後における日米間の技術と労働生産性の格差を、次のように述べている。「主要部門における日本と米国との技術の隔たりは、造船部門では戦時戦後のわずか8年間で約30年のギャップといわれ、鉄鋼部門では技術水準が20年、著しいものでは30年の隔たり、紡績部門においても機械化の進展が約10年の隔たりをつくったといわれる。また労働生産性においても著しい隔たりができて、例えば石炭では5%以下、化学工業全体として5%、人絹工業で20%以下、ゴム工業としても10%程度という低率になっていた」

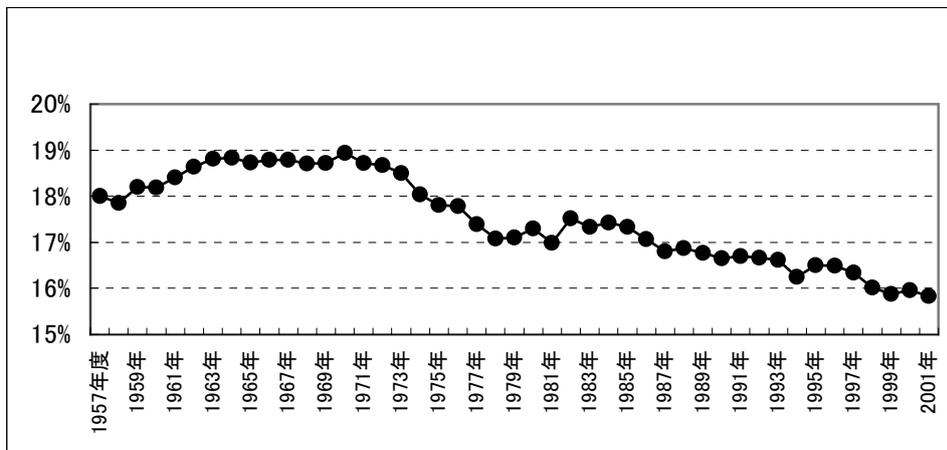
<sup>5</sup> 日本生産性本部(1958年)、1頁。

<sup>6</sup> 1960年代(昭和35~44年)での関西地方本部の活動実績金額が、注図1のとおり計画とほぼ同じであったから、本稿が実証する財政的自立は、意図(計画)に従って事業を遂行した結果であったといえる。なお、全期間をつうじてみると、計画的・意図的に運営されていたとはいえない時期がある。バブル期は実績が計画を上回るからである。事業計画が意図を表しているのだから、バブル期の高い活動水準は、意図(計画)した水準を超えていたことになる。

注図1 関西地方本部の総収入の計画と実績 単位：百万円

ちの約十年間である。

図1 近畿県内純生産の対全国比率 単位：％



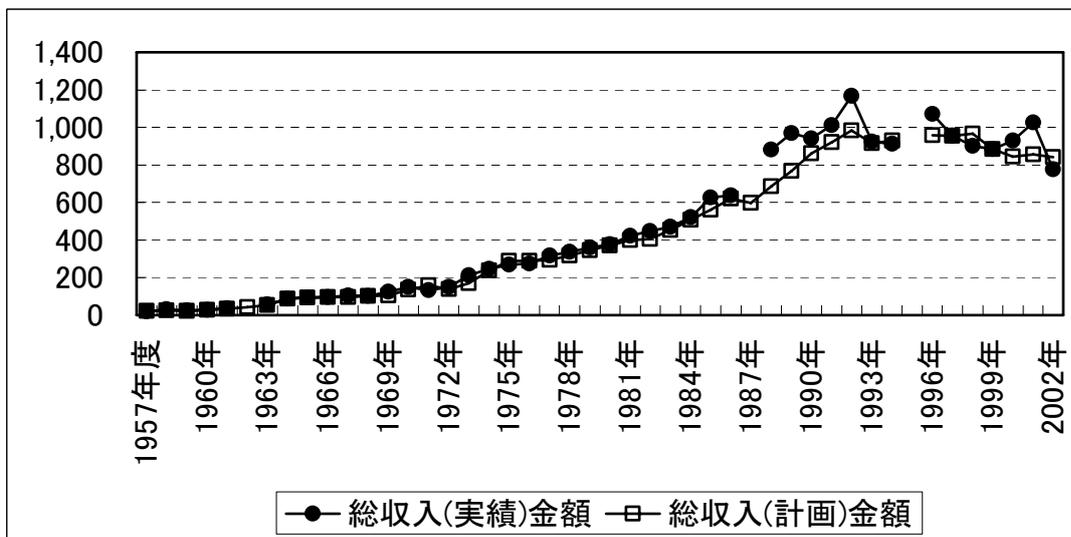
出所：全国(県合計)と近畿県内の純生産は、『県民経済計算年報』の平成16年版，平成5年版，昭和59年版，『県民所得統計年報昭和53年版』による。なお，1955(昭和30)年～1965(昭和40)年間の計算期間が暦年であり，1966(昭和41)年以降は年度である。

備考：県内純生産＝中間生産物を除く最終生産物－固定資本減耗－純間接税(『県民所得統計年報昭和59年版』，2頁)。

## 2. 収支

生産性(地方)本部は非営利団体であるから，利益を上げる必要はない。むしろ，利益を計上しない程度に事業収入を抑制し，会員会社に還元するのが使命である。とはいえ，損失を長年計上し続けるとその存続が危ぶまれる。そこで，関西地方本部の収支を確認する。

関西地方本部は，1956(昭和31)年からの10年間で，利益を合計42万円計上した。これは，10年間の総収入(予算)合計金額の0.1%であるから，利益も損失もないに等しい金額である。な



出所：各年度事業・収支報告書より作図。

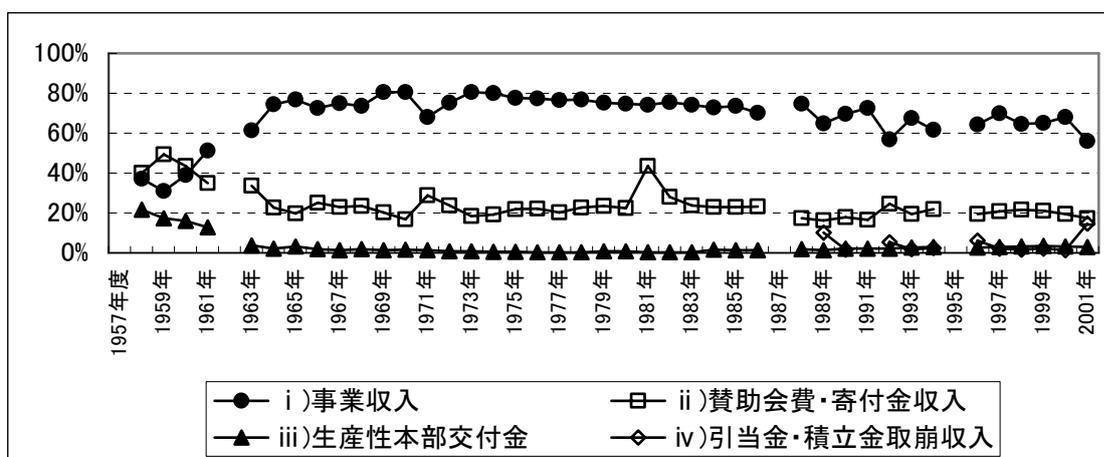
おこの期間に、1962(昭和37)年のみが損失を計上した。しかし、他の9年間の利益で埋め合わせた結果がこの金額であるから、健全な経営であったといえる。

そこで、関西地方本部の財政的自立を検討するために、収入と支出の内容をくわしく検討する。

### 3. 収入

まず、関西地方本部の収入項目と金額を確認する。その主な項目は、i)事業収入とii)会費である。他にiii)本部交付金、iv)引当金・積立金の取崩収入があるが、iv)は地方本部内の経理処理であり、しかも金額はわずかであるから、本稿ではこれを考慮しない。まず、構成比率の大きいi)事業収入とii)会費をみる。

図2 収入金額中の構成比率 単位：%



出所：各年度事業・収支報告書より作図。

備考：基本財産繰入(資本金に相当)である1981(昭和56)年度8,000万円、1982(昭和57)年度2,060万円が、収入に計上されている。注図1も同じ。

総収入の中のii)会費収入の構成比率は、図2のとおり、創設期数年間のii)会費収入の比率は40%であったが、その後は20%前後に下がった。

これに対して、総収入におけるi)事業収入の構成比率は、変化が大きい。創設期数年間は低かったが、年を経るにつれて急速に上昇した。1960年代中葉(昭和40年前後)からの約十年間は、80%台の高水準で安定した。この原因は、1963(昭和38)年以降事業を拡大して事業収入を伸ばしたからであり、これは関西地方本部が財政的に自立するために必要なことであった。しかし、その後は低下する傾向になり、平成には70%を下回る年が多くなった。

ところが、収入の相当部分をi)事業収入が占めるものの、生産性本部は営利法人ではないから、ある部分はii)会費収入にたよることになる。そこで、総収入金額に対するi)事業収入とii)会費収入の合計の割合をみると、1958(昭和33)年度には77%であったが、それ以降は急速に上昇して、1963(昭和38)年度には95%になった。その後は90%代後半を維持している。

次に問題になるのが、i)事業収入とii)会費収入以外の金額であるが、そのほとんどがiii)本

部交付金<sup>7</sup>である。そこで、総収入金額に対するiii)本部交付金の割合をみると、1957(昭和 32)年度は 21.5%であったが、1961(昭和 36)年までには 10%台に下がった。これが 1963(昭和 38)～1965(昭和 40)年は約 3%になり、1966(昭和 41)年以降は 1%台になった。すなわち、創設時から 1961(昭和 36)年まではiii)本部交付金が関西地方本部の運営を支えていたが、1963(昭和 38)年以降は実質的に意味をもたなくなったといえる。

本部交付金が減少した原因は、その主な項目である事業交付金の減少である。すなわち、地方組織を財政的に支える役割を果たした事業交付金が減少したことになる。事業交付金は、全国的事業の費用を中央本部が相当部分負担して地方組織に委託した事業と考えられる。

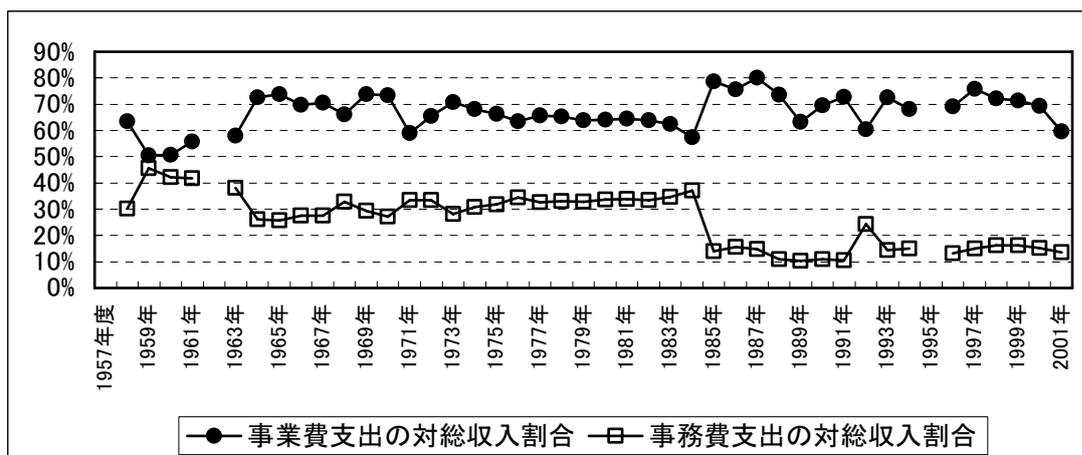
1961(昭和 36)年の本部交付金は約 470 万円であるが、その対総収入比率は 12.6%であり高い。これは 3 項目に区分され、i)事業交付金は約 360 万円で、対総収入比率は 9.7%である。他はii)調整交付金約 70 万円、iii)特別交付金 40 万円であった。1966(昭和 41)年になると、本部交付金は約 190 万円(対総収入比率 1.9%)に減少する。この原因は i)事業交付金が減少して約 100 万円(対総収入比率 1.4%)になったからである。ii)調整交付金(約 90 万円)はあまり変わらないが、iii)特別交付金はなくなった。

#### 4. 支出

財政的自立を確認するためには、寄付金・会費を除き、事業をめぐる収入と支出を検討しなければならない。それをみる前に、事業費支出を事業(直接)費と事務(管理)費に分けて、総収入金額中の割合の推移をみておく(次図)。

事務(管理)費の比率は高度成長期が 30%前後であったが、1985(昭和 60)年を境にして低下した。その原因は、次のような表示方法の変更である。従前はすべての人件費を事務(管理)費に計上していたが、1985(昭和 60)年からは、事業に関連する直接人件費を当該事業費に計上する処理方法に変更したからである<sup>8</sup>。

図3 総収入金額に対する事業費と事務費の割合



<sup>7</sup>会費を一括して中央本部に納入した業界(セメント)または全国的な会社(八幡製鉄など)がある。地方組織に会費を納付していない業界・会社の各事業所も地方組織の会員サービスを受けやすいようにするために、中央本部から地方組織に交付したのが ii)調整交付金である。

<sup>8</sup> 『昭和 60 年度事業概要』, 125 頁, 注記。

出所：各年度事業・収支報告書より作図。

備考：1981(昭和 56)年の支出から、資本金相当分の支出を除く。

他方、事業(直接)費の比率は 1960 年代中葉(昭和 35 年前後)以降ほぼ 70%前後であり、あまり変化していない。すなわち、関西地方本部が経営的に安定する比率は 70%台と考えられていたの  
で、その水準を維持したのかもしれない。

一方、固定費である事業(管理)費の比率は、1985(昭和 60)年の処理方法の改訂を除くと、目立  
った変化が少ない。

#### 5. 事業費支出の対事業収入(実績)比率の推移

以上のように、1960 年代中葉(昭和 35 年前後)以降は総収入金額に対する事業費の比率が経営  
を維持する水準にあったことを、確認した。ところが、総収入金額は寄付・会員収入を含むから、  
これを除いた事業収入と事業費支出を比べる必要がある。財政的自立を確認するためには、寄付  
金・会費を除いて、事業の収支が償われていることを確認しなければならないからである。

そこで、事業費支出の対事業収入比率(図 4)をみると、1)創業期間 [1956(昭和 31)年～1962(昭  
和 37)年]、2)1963(昭和 38)年～1984(昭和 59)年と、3)1985(昭和 60)年以降の時期により変わる。

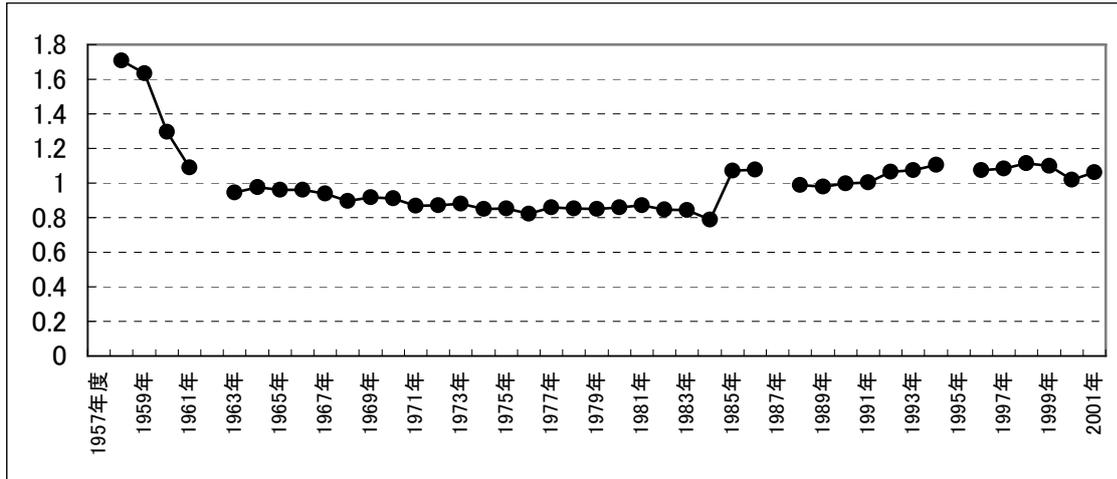
1) 創設時の対収入事業費比率は 1.6 倍程度であったが、急速に低下した。2) 1963(昭和 38)年  
～1984(昭和 59)年にかけては、1 倍から緩やかに下降し、1970 年代後半(昭和 50 年代前半)から  
1980 年代前半(昭和 50 年代後半)は 0.8 倍強で横ばいになる。すなわち、この時期の事業収入は  
直接人件費以外の事業直接経費のみをまかなうことを狙いとしたと考えられる。ところが、実績  
は 1 倍を下回るのだから、その目標を達成してなお余裕があったことになる。そこで、3)1985(昭  
和 60)年以降は目標を高くして、直接人件費をふくむ事業の直接経費全額を事業収入によってま  
かない、事業を遂行するための直接人件費を事業(直接)費に加算する経理処理にしたと考えられ  
る。

その結果は事業経費が事業収入の 1 倍～約 1.1 倍強である。すなわち、直接費(直接人件費とそ  
の他の経費)全てを事業収入が補いきれていないことを意味する。ただし、事業収入が補っている  
のは事業(直接)費支出のみであって、事業費支出が事業収入に等しい (=比率が 1 倍)ことは、事  
務(管理)費をまかなっていないことをも意味する。

言い換えると、間接費である事務(管理)費は、会費収入によりまかなわれたことになる<sup>9</sup>。

#### 図 4 事業費の対事業収入比率

<sup>9</sup> これに比べて営利企業では、直接費(事業費)のみならず間接費の事務費もふくめ、すべての支  
出を事業収入でまかなったうえに、利益を上げねばならない。したがって、生産性本部は、市場  
価格より安い受講料(収入)で、民間企業と競争できたことになる。けれどもこれこそが会員サー  
ビスであり、生産性本部の教育を普及させるひとつの誘因であった。なお、関西生産性本部は 1981  
年に財団法人となった。



出

所：各年度事業報告より作図。

## 6. 財政的自立

### 6. 1 関西生産性本部の財政的自立

以上により、関西生産性本部が財政的に自立した時期は、1960年代前半(昭和30年代後半)であったことが明らかになった。関西生産性本部の収入金額に対する中央本部からの交付金比率が、1950年代後半(昭和30年代前半)は20%台から十数%であった(図2)。これほどの比率の援助は、図3でもみても、事務費の相当部分をまかなう金額であったから、実質的に経営を支えていたといえる。それが、1960年代前半(昭和30年代後半)は数%以下になり、1965~1974年(昭和40年代)は1%台になった。すなわち、1960年代前半(昭和30年代後半)からは、実質的に経営を支えるとはいえなくなっており、1965~1974年(昭和40年代)はとくにそうである。

### 6. 2 日米政府の援助との関係

上の本部交付金は、生産性本部内での資金の振り替えに過ぎない。むしろ明らかにすべき問題は、その原資はどこにあったか、ということである。ところで、日本生産性本部は日米政府の援助を受けていた<sup>10</sup>。そこで、日本生産性(中央)本部の収入を地方組織が設けられた1956(昭和31)年からの10年間でみることにする。中央本部の収入は寄付金・会員会費および事業収入が主であり、その比率は約83%である。その残余の16.9%が日米政府の補助と援助である<sup>11</sup>。これらが中央本部と地方組織との間の本部交付金と、どのような関係にあったかを確かめておきたい。

<sup>10</sup> 日本生産性本部(1965)は、創立以来1961(昭和37)年度にいたる7年間の、日米政府からの資金を次のように記している。日本政府からの資金は合計額115,200万円で、その内訳は国庫補助金86,900万円、政府委託費7,800万円、余剰農産物資金(運用費)25,000万円である。アメリカ政府円貨資金援助は10,500万円である(267~269頁)。

<sup>11</sup> 日本生産性本部・各年度収支明細書。以下同じ。本文に述べた日本政府からの補助金の他に、日本生産性本部をつうじて農林生産性向上会議などに交付された国庫補助金があるが、本稿はこれを除いた。

既述のとおり日本政府も日本生産性本部へ補助金を支給しており<sup>12</sup>、その金額は1956(昭和31)年からの10年間で8億9千万円、対収入比率11%である。ところが日本の政府資金のウェートは、欧州各国の生産性本部に比べて著しく低い<sup>13</sup>。

日本の国庫補助金は1958(昭和33)年度でみると、11,693万円でありこの年度の総収入の18.3%である。その内訳は、海外視察団派遣費を中心とする海外技術交流が最も多い(65.6%)。次いで広告宣伝(14%)、借室料(8.9%)などであり、中央本部の特定の目的に消費されている。だから国庫補助金は地方組織に直接支出されていない。

さらに政府委託事業収入があり、上記の10年間では1億1千万円(対収入比率1.4%)であった。

これらのほかに、余剰農産物見返り円の借入れ<sup>14</sup>がある。日本生産性本部は、1955(昭和30)年度から1962(昭和37)年度までの3回、計16億円、10年償還で借入れており、これをさらに主に商工組合中央金庫に貸し付けている。これによる受取利息と支払利息の差額が運用益として中央本部の収入に計上されている。この金額は1956(昭和31)年から10年間で2億1千万円、対収入比率2.6%である。

次に、米国の援助と地方本部との関係を検討する。日本生産性本部は「アメリカ対外活動局(FOA)の資金援助を得」<sup>15</sup>て活動した。このことが、労働側から生産性向上運動が批判されるひとつの要因であったが、それはともかくとして、例えば、海外交流事業の経費は、アメリカ政府が外貨分を負担する方法で援助したから<sup>16</sup>、日本生産性本部を経由していないし、地方本部は関与していない。

この他に日本生産性本部の収入項目に「アメリカ負担収入」が計上されている。これはアメリカ政府が負担する経費分の収入と考えられる。その金額は1956(昭和31)年から10年間で1億6千万円、対収入比率2%である。この項目には、1964(昭和39)年と1965(昭和40)年にフォード財団からの寄付5千万円、対収入比率0.6%を含む。

アメリカ政府のICAの援助は、1961(昭和36)年6月で終了した<sup>17</sup>。だから、1956(昭和31)年

---

<sup>12</sup>日本政府は、1954(昭和29)年8月31日、生産性本部に「補助金を拠出することに同意した」(寿永欣三郎(1996), 11頁, 12頁)。日本政府は、日本生産性本部の経費などについて、政府が「適切な助成処置」を講じることを決めた(「生産性運動に関する閣議決定」昭和29年9月24日, 大河内一男編(1971), 303頁)。

<sup>13</sup>日本生産性本部(1965), 267, 268頁。

<sup>14</sup>米国内の余剰農産物をアメリカ政府が買い上げて輸出し、その販売金額を現地通貨で積み立てた。日本では、余剰農産物見返り円を電源開発などの経済開発にあてたものであり、日本生産性本部への貸付はその一部である(通商産業省, 1956年, 『昭和31年通商白書』, 356頁)。

<sup>15</sup>兵頭(1997), 201頁。

<sup>16</sup>アメリカ政府の負担は、日本人海外視察団の米国内の旅費と滞在費、および日本に招聘する海外専門家の日米間の往復旅費と講師費などである。日本生産性本部の負担は、日本人海外視察団の日米間の往復旅費と、海外専門家の日本国内における旅費と滞在費である(「米国対外使節団(U・S・O・M)から日本生産性本部専務理事宛文書」(昭和30年4月25日, 大河内一男編(1971), 304, 305頁)。日本生産性本部(1958), 18頁, 19頁。寿永欣三郎(1996), 12頁)。なお、野田信夫(1986)は、日本人海外視察団の「往復の旅費や滞在費は全部むこうでもってくれた」と述べているが、上記の記述と矛盾している。海外交流事業への米国の資金援助は、1961(昭和36)年まで続いた(日本生産性本部(1985), 463頁)。

<sup>17</sup>日本生産性本部(1985), 468頁。アメリカ援助は、1955年までは米国対外活動本部(F・O・A)が担当し、1955年以降は経済協力庁(International Cooperation Administration, ICA)が大きな役割を果たした(寿永欣三郎(1996), 2, 20頁)。

のアメリカ負担収入は約 2,800 万円(対収入比率 7.1%)であったが、1961(昭和 36)年は約 280 万円(対収入比率 0.3%)に縮小した。なお、援助打ち切り後の 1962 年(昭和 37)度には、労働組合指導者 100 名ほどを渡米させる招聘がされた<sup>18</sup>。

### 6. 3 おわりに

以上をまとめると次のとおりである。海外派遣に対するアメリカの援助は、原則的に日本生産性本部の経理を経由していないが、一部のアメリカ政府負担分が計上されている。日本政府の国庫補助金は主として海外派遣関係の費用に使われており、その残余は中央本部内の特定の経費に当てられている。この他に余剰農産物見返り円の運用益がある。これらの合計額の対収入比率は 1956(昭和 31)年からの 10 年間で 16.9%である。

これらはいずれも中央本部内の特定支出に使われるか、そうでなくとも地方組織に支出されたものではない。そうはいつても、国庫補助金などがあったからこそ中央本部が本部交付金を地方組織へ支給する余裕ができたともいえるから、間接的に本部交付金を経由して地方組織の財政を支えたといえなくもない。

そうだととしても、1960 年代前半(昭和 30 年代後半)からは、本部交付金が関西地方本部の経営を実質的に支えるとはいえなくなった。だから、関西生産性本部が財政的に自立した時期は、1960 年代前半(昭和 30 年代後半)であったことになる。

関西生産性本部が財政的に自立したことが、今日まで活動を続ける基盤になっており、このような地方組織の自立が、日本における生産性本部の活躍を支えてきたのである。

### 参考文献

- 大河内一男編(1971)『資料戦後二十年史 4 労働』日本評論社。  
科学技術庁編(1980)『昭和 55 年版科学技術白書』大蔵省印刷局。  
関西生産性本部(1976)『関西生産性本部 20 年史』関西生産性本部。  
社会経済生産性本部(2005)『生産性運動 50 年史』社会経済生産性本部。  
寿永欣三郎(1996)「アメリカの技術援助計画と日本における生産性運動」経済学研究第 27 輯。  
日本生産性本部(1958)『生産性向上運動 3 年の歩み』日本生産性本部。  
日本生産性本部(1965)『生産性運動 10 年の歩み』日本生産性本部。  
日本生産性本部(1985)『生産性運動 30 年』日本生産性本部。  
野田信夫(1986)「科学的管理法から生産性向上運動へ」『経営と歴史—特集/人に聞く—経営管理の近代化』日本経営史研究所, 9 月号。  
兵藤釗(1997)『労働の戦後史』東京大学出版会。

---

<sup>18</sup>日本生産性本部(1985), 466 頁。

## Financial Independence of Local Productivity Centers

Kenji Iwata<sup>1</sup>

After the Second World War, the productivity movement was spread out in Western European countries and in Japan. After that, the productivity movement was developed also in developing countries, e.g. India, and in some developed countries such as Germany and Italy until today.

Japan Productivity Center (JPC) was established in 1955 and after that its local organizations were founded. So that JPC and its local organizations could have continued to exist for half a century, it is necessary for them to continually contribute to society. Its proof lies in the fact that the local organizations could be operated independently with smaller amount of financial support from JPC.

I studied the current status of income and expenditure of Kansai Productivity Center (KPC), one of the local productivity centers of JPC. The result of my study clearly shows that KPC has been run with smaller amount of financial support from JPC.

JEL Classification : N85, N95.

Key words :

Productivity movement. Local Productivity Center. Financial Independence. Financial support.

---

<sup>1</sup> Fujinokidai 4-4-25, Nara 631-0044, Japan  
E-mail: kniwata@m5.kcn.ne.jp