

## 日本生産性本部による海外視察団の運営と効果

—海外視察体験の意味—

Management of Overseas Study Missions by Japan Productivity  
Center and its implication: Meaning of Overseas Experiences

森 直子 (Naoko MORI)

総合研究開発機構国際研究交流部

島西 智輝 (Tomoki SHIMANISHI)

立教大学経済学部

梅崎 修 (Osamu UMEZAKI)

法政大学キャリアデザイン学部

## 1. 問題の所在

戦後日本の高度経済成長を分析する際、我々はその第一の要因として日本企業の競争力向上を検討する必要がある。戦後日本の企業家たちは、戦前・戦中の経営技法との「連続性」を維持しつつ、終戦後数十年をかけて新しい「日本的」経営技法を作り上げてきた。「日本的」経営技法の形成過程において最も大きな役割を果たしたのが、欧米（とくに米国）経営技法の導入である。それは欧米経営技法の正確な模倣ではない。当時の企業家たちや彼らの指示を受けた企業人たちが欧米経営技法を修正・改良しながら導入することで、戦後の「日本的」経営技法は形成された。彼らが欧米の経営技法をどのように導入し、なおかつそれらがどのように変容したのかを検討することは、戦後日本の高度経済成長を解く鍵である。すなわち本稿は、日本の企業家たち（および企業家的役割を果たした企業人たち）が海外と日本の経営技法の違いをどのように認識し、その認識はどのように変化したのかを検証する。

経営技法の導入と改良において最も重要な観

点は、導入と改良をもたらした人的側面である。中岡（1981, 1982）が主張するように、「日本的」経営技法の導入は新機械の導入などの生産技術の移転であるという見方、すなわち技術移転の過大視だけでは、戦後日本の経済発展を説明できない。日本企業の競争力の源泉が生産管理や労務管理なども含んだ経営技法全体に基づくものであれば、技術移転を越えた経営技法の学習という観点が生まれるからである。われわれは戦後日本の企業人たちが、欧米の経営技法をどのように認識し、何を学び、何を改良しようとしたのかについて検討する必要がある。

しかし人的側面の重視は、研究対象に対する分析の枠組みを曖昧にするという危険性がある。「日本的経営論」につきまとう日本的文化、日本人の集団的志向性、手先の器用さ、几帳面さなどは、ある種の説得力を持ちながらも経済学の分析概念とはならないのである（中岡（1981, 1982）参照）。したがって我々は、人的側面を分析するための研究戦略を考える必要がある。

第一の戦略は、経営技法導入を支えた企業人たちの考えを読み取れる資料を採取し、それぞれの企業人たちに共通する「認識構造」や「イ

デオロジー」を読み解くという方法である。その場合、分析に耐えられる素材は、組織として公式に発表された文書ではなく、企業人たちの内面を推測できる私的な文書になる。しかし、研究者が利用できる私的な文書は乏しいという問題がある。

第二の戦略は、企業人たちの「認識構造」を真正面から分析することは一時休止し、その「認識構造」に影響を与えたであろう出来事の分厚い記述からはじめる方法である。学習経験を増やし高める仕組みを把握すれば、経営技法の導入過程を検討できるであろう。

そこで本稿では、1955～1975年度に日本生産性本部が派遣した海外視察団（以下、視察団）を調査事例に取り上げ、人的交流を生み出した仕組みについて検証したい。周知のようにすでに数々の先行研究において、日本生産性本部の視察団が欧米経営技法導入に大きな役割を果たしたことが指摘されている。わけても経営史学の分野では本稿と同じ関心から研究が蓄積されている。

まず、木下（1987）は、視察団参加者たちの証言を『私の履歴書』（日本経済新聞社）の中から探し、視察体験の意味を検証するという貴重な試みを行っている。しかし、この論文で使われた資料は商業出版された自伝であるので、海外視察体験の証言は読者を意識した紋切り型になるという問題を抱えている。さらに尾高（1998）も、視察団の報告書を使って日米間技術のギャップに対する認識を検討しているが、こちらの資料も参加者の証言に関しては限定的にならざるを得ない。

次に、中岡（1981, 1982）、壽永・野中（1995）、壽永（1995）、佐々木（1998）の研究では、日本生産性本部による事業の実態を、戦前・戦時中から進められていたアメリカ型の経営技法の導入や、終戦後GHQによって実施された各種教育講座の流れの中に位置付けながら検討している。これらの先行研究に共通する分析視角は欧米経営技法の受け入れ主体による受容過程への注目である。とくに佐々木（1998）

は、視察団の数量把握をしたうえで、視察団の成果として人的交流がもたらす学習経験を検討している<sup>1</sup>。しかし資料の制限もあり、視察団の具体的な仕組みにかんしては不明な部分が残されている。

さらに、人的交流による学習過程は大内（1998）が理論的に検討している。大内（1998）によれば、欧米経営技法の導入には次の二つの経路がある。訪日した欧米の専門家による紹介や欧米著書の翻訳による経路と、欧米視察を終えた者たちが新しい経営手法を国内に紹介するという経路である。また、導入された経営技法は、そのまま即導入されたものと、修正後導入されたものがある。大内によれば、視察団の特徴は視察者たちが情報を取捨選択し、なおかつ解釈された情報が伝達されるという点にある。この議論をふまえて「日本的」経営技法の形成を欧米経営技法の取捨選択と改良であると考えると、視察団という人的交流の有効性が改めて浮かび上がってくる。

なお、日本企業において具体的にどのような経営技法が導入されたかについては、佐々木（1998）、大内（1998）、脇村（2004）、廣田（2004）などが産業別、視察団別に検証している。しかし、視察団の種類と数の多さを考えると、網羅的な分析にはほど遠いといえよう。

したがって本稿は、先行研究を踏まえつつ、視察団の運営実態に対する正確な実態把握を第一の目標とする。第一の試みは、日本生産性本部・視察団の数量的把握である。視察団の数量的把握は佐々木（1998）でも行われているが、事業報告書を使った分析には一定の限界がある。そこで本稿は、社会経済生産性本部（元日本生産性本部）の内部資料を使い、視察団参加者のデータベース（1955～1975年度）を作成した。視察団参加者データベースは所属産業や役職などをコード化して入力したので、先行研究よりも詳細な数量分析を行うことができる。

第二の試みは、日本生産性本部で視察団事業を担当した元職員や元視察団参加者のヒアリング調査の実施である<sup>2</sup>。視察団の運営実態は先

行研究でも触れられているが、主に日本生産性本部の公式資料を利用しているので、実際の視察団運営を理解するには不十分であった。本稿では、関係者の証言から視察団運営の実態を把握する。

本稿の構成は以下の通りである。つづく2.では、日本における生産性運動の概要を説明し、分析に使用する資料を紹介する。3.では、視察団参加者のデータベースを作成し、視察団参加者の数量的把握を行う。4.では、日本生産性本部・視察団の運営実態を文書資料と関係者証言から明らかにする。5.は、まとめである。

## 2. 調査対象と資料

生産性運動とは、1948年にマーシャル・プラン（欧州復興計画）の受入機関として設立された欧州経済協力機構（OEEC）がアメリカ政府の要請を受けてはじめたものである<sup>3</sup>。日本では、経済同友会の主導で1955年に設立された（表1参照）。その設立にあたっては日本政府か

ら約4000万円、アメリカ政府から50万ドルの資金援助があった。日本生産性本部は、労使協調、技術進歩による失業の防止、経営者、労働者、消費者間の公正配分を生産性運動の原則とした。主な活動として、労使協議制の研究と普及、海外技術交流、経営者教育、中小企業育成、消費者教育等があげられる。活動の特徴のひとつとして、労働組合を生産性運動に取り込み、労使協調路線を設定し、経営管理の合理化・近代化などを推進していくことがあげられる<sup>4</sup>。なかでも経営管理の合理化と生産性向上にもっとも大きな影響を与えた仕組みが視察団の派遣である。視察団には、各業界、各職種・各職位の人たちが欧米の経営技法に直に触れることで欧米との経営ギャップを正確に認識させ、そのギャップを埋める方法を考えさせるという目的があった。なお、視察団の影響は視察団の参加者だけに留まらないことにも留意すべきである。視察団の成果は報告書にまとめられ、帰国報告会や各種セミナーが開催されることで情報が共有された。

表1 日本生産性本部立ち上げ期の略年表（1953年～1970年）

1953年	経済同友会幹部、米大使館ハロルドソン商務官と会談
1954年	経団連、日経連、日商等の経済団体は、日米生産性増強委員会設立につき協議、委員会設立。日米生産性増強委員会、日本生産性協議会と改称。事務局設置。FOA（アメリカ対外活動本部）、通産省、大蔵省、外務省、日本の生産性向上につき懇談。政府、「生産性向上対策について」閣議決定。
1955年	財団法人日本生産性本部創立（会長石坂泰三、副会長永野重雄、中山伊知郎、専務理事郷司浩平）。その後、第1回日本生産性連絡会議開催。「生産性向上に関する了解事項」（いわゆる三原則）を決定。海外視察団第一陣渡米（団長・富士製鉄佐山勲一ほか10名）トップ・マネジメント・セミナー開催。
1956年	海外からの視察団受け入れ開始。生産性研究所設置。全労会議定期大会、生産性運動に協力するなどの方針決定。
1957年	生産性クラブ（海外視察団員有志の親睦団体）設立。
1958年	第1回軽井沢トップ・マネジメント・セミナー開催。労働部設置。
1961年	アジア生産性機構（Asian Productivity Organization：APO）の発足。
1962年	日米技術援助協定による海外視察団への米国政府補助終了。労働団体向け視察団運営業務を国際部から労働部へ移管。
1964年	APOの長期研修団受け入れ開始。
1965年	経営アカデミー開講。
1967年	日本生産性本部の「賃金白書」発表。
1970年	アジア生産性年間の開始。

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

日本生産性本部・視察団を数量的に把握するための資料としては、従来、年度毎に刊行される『事業報告書』や日本生産性本部の団体史、さらに各視察団が取りまとめた一連の『帰国報告書』が利用されてきた<sup>5</sup>。しかし、大内(1998)でも触れられているように、こうした資料からは、個別の視察団の概要を把握することは可能であっても、長期的かつ詳細な視察団の全体像、あるいは参加者像の推移などを把握することは大きな困難を伴う。そこで本稿では、視察団の実態を分析できる新たな資料を作成した。

第一に、視察団データベースを作成した。そもそも日本生産性本部の国際交流活動の柱である視察団参加者の全体像を一覧したいという要求は、日本生産性本部内部にも存在し、その結果、日本生産性本部国際交流部は、1987年3月の創立32周年を機に内部資料として「海外視察団団員名簿」Ⅰ・Ⅱをまとめていた。この名簿は『事業報告書』および各視察団の『実施計画書』を基に作られたものであるが、あくまで国際交流部の部内資料として作成されたため、いままではその存在が知られていなかった<sup>6</sup>。本稿では、「海外視察団団員名簿」を使って、数量分析が可能なデータベースを作成した。

第二に、視察団の運営実態に対しては、視察団関係者のオーラル・ヒストリー資料を作成した<sup>7</sup>。むろん日本生産性本部刊行の公式資料も利用したが、公開を前提に刊行された文書資料は、一定の情報バイアスを持ち、なおかつ具体的な運営実態に関する記述が少ないという問題を抱えるであろう。しかしオーラル・ヒストリー資料を使えば、視察団の元事務局や元参加者に対するヒアリング調査は、視察団の運営実態を詳細に把握でき、関係者たちの認識の一端をうかがうことが可能である。

### 3. 海外視察団の数量的把握

本節では、我々が日本生産性本部の承諾を得てこの名簿を基に作成した視察団参加者のデー

タベース(1955～1975年度)を活用し、視察団の全体像をいくつかの側面から数量的に把握していく。

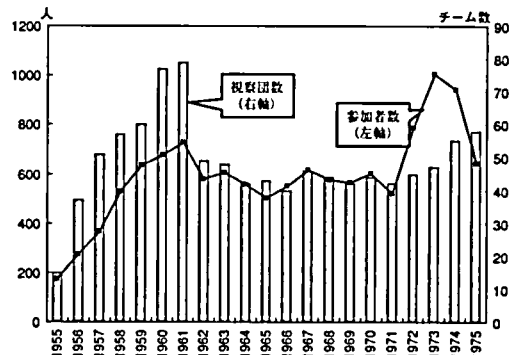
#### 3-1. 海外視察団への参加者総数の推移

生産性本部の作成した「海外視察団団員名簿」によると、国際部が運営を担当した視察団の延べ参加者数は、1955～1975年度では13,039名に上っている。初年度の15チーム、延べ参加者数174名で始まった視察団派遣は、後述の通り参加希望者が殺到し、また米国側の積極的受け入れも相まって急速な伸びを示し、1960年度では101チーム、延べ参加者数856名に達している。

ただし、一つ注意せねばならないのは、1956～1961年度には、後に「労働視察団」と呼ばれ日本生産性本部労働部の管轄に移る労働組合向け視察団も、国際部が運営していたことである。したがって、6カ年に限りこの通称「労働視察団」の参加者も上記の「海外視察団団員名簿」には記載されている。しかし、これ以下の本節ではデータの連続性を重視し、この「労働視察団」の参加者を除外したデータベース(以下、「海外視察団データベース」)を使用する<sup>8</sup>。改めてこの「労働視察団」を除いた視察団の延べ参加者数を見てみると、12,641名となり、また、また1960年度は77チーム、総参加者数721名という状況であった(図1参照)。

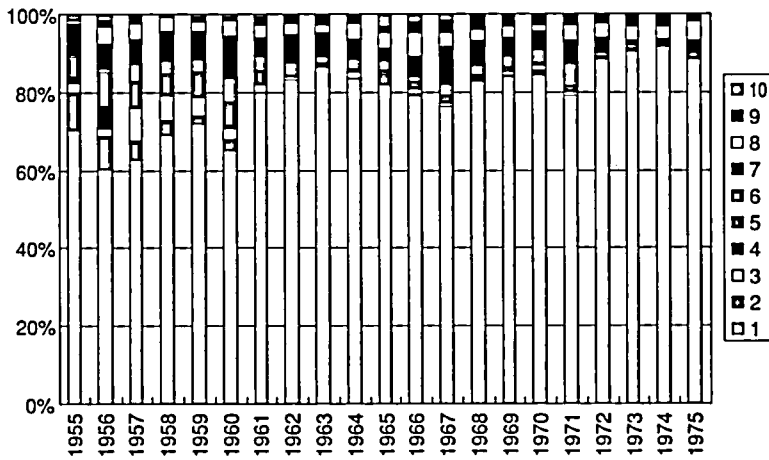
1962年の日米技術協力協定終了により、米国

図1 日本生産性本部の海外視察団数および参加者数の推移(年度)



資料出所:「海外視察団データベース」より筆者作成

図2 日本生産性本部海外視察団および参加者数の推移（年度）



1	企業	6	公務員（地方）
2	労働組合	7	団体職員
3	学者	8	公企業・公団職員
4	政治家	9	生産性本部職員
5	公務員（中央）	10	その他

資料出所：「海外視察団データベース」より筆者作成

からの視察団全体への補助が打ち切れ、視察団のチーム数は約4割減、参加者数は2割強の減少となったが<sup>9</sup>、日本生産性本部の独自の努力により、その後は年度当りのチーム数、参加数は維持された。さらに1970年代に入っからは「中堅社員研修団」「フォアマン短期研修団」等のミドル・マネジメント層向けに短期の研修団の導入により、再び参加者数を急増させている<sup>10</sup>。後に詳述するように、草創期の日本生産性本部派遣の視察団は米国の援助なくしては成立しなかったことは確かである。しかし、同様の米国政府の援助による視察団（渡米視察団）が導入された欧州と比較して明らかなことは、日本生産性本部の視察団の特徴が、米国の資金援助が停止された後に独自の努力で視察団が継続・維持、さらには発展されたことにある。ここには、派遣組織である日本生産性本部の努力も大きな役割を担っているが、同時に企業を中心とした多くの組織が、自腹を切っても視察団に参加者を送り、彼らの見聞を広め、帰国後にその知識・情報を活用しようとした自主性、積極性を抜きには考えられないことは確かである。

### 3-2. 企業からの参加者の動向

日本生産性本部の視察団は、改めて言及するまでもなく、産業界、企業人に対して直接的に「生産性向上」を中心とした経営・生産技術の向上を学習する場を提供するものであった。実際、図2に見られるように、米国政府の援助が入っていた1955～1960年度を除き、8割以上の参加者が企業人で占められている<sup>11</sup>。

1975年度末までの延べ12,700人余りの参加者を組織別にみれば、延べ105名を送り出した日本興業銀行が最も多い。ついで日立製作所の77名、八幡製鉄所（富士製鉄は除く、ただし新日本製鉄は含む）の71名、住友金属工業の67名、住友電気工業の64名、住友化学工業の62名、日産自動車の60名と続く。日本興業銀行の場合は、様々な分野の視察団に参加者を送っており、広く日本企業のおかれた環境を把握することを外部からも期待されていたとともに、自らも積極的にそうした情報の把握に努力していたことが分かる。

さらに「財閥グループ」による参加者数の比較では<sup>12</sup>、上記の企業別延べ参加者数トップ5からも分かるように、住友系の企業からの参加

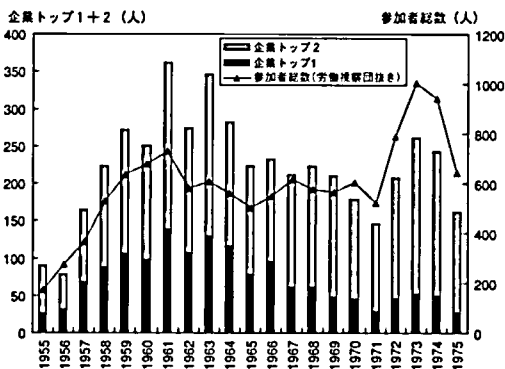
者が延べ390名と目立って多い。3大財閥グループで比較すれば、三菱系企業は延べ269名、三井系企業は延べ172名とかなりの差が見られる。

産業グループ毎に視察団への参加状況を観察すると、組織別に顕著な差が見られたのはなんといっても電機産業である。ソニーは井深大社長（当時）が2回参加している他は参加が全く無く、関連会社2社から各1名ずつが参加しているのみである。それに対し、日立製作所は延べ77名を参加させており、また送り出した参加者の役職も会長から取締役、部長、課長、主任、研究員まで幅広く、選択した視察団の種類も幅広い。東京芝浦電気の延べ34名、三菱電機の延べ29名、松下電器産業の延べ28名は、参加者数としては同じようなカテゴリーに入るが、部長や次長と中心としたミドル・マネメント層を多く参加させた東京芝浦電気と三菱電機に対し、松下電器産業は職長や班長といったフォアマン層を中心に参加させており、視察団に対する姿勢の違いがかなり明確である<sup>13</sup>。

### 3-3. マネジメント層の海外視察の推移

生産性本部の視察団を世に知らしめたのは、何よりも経済界の重鎮で構成された「トップ・マネジメント視察団」である<sup>14</sup>。この「トップ・マネジメント視察団」は1962年度の第8次まで実施されたが、それ以外にも佐々木（1998）

図3 企業トップ（カテゴリー1+2）参加者数および年度延べ参加者数の推移（年度）

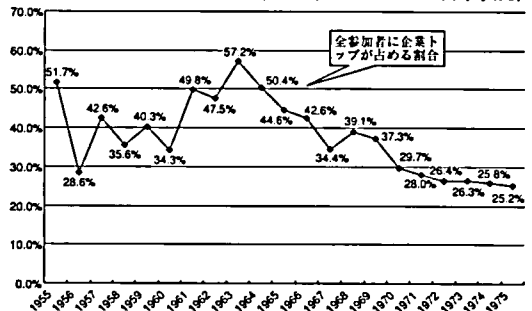


資料出所：「海外視察団データベース」より筆者作成

などでも取り上げられているように、草創期の視察団は企業トップ（社長クラス+取締役クラス）の参加を中心にプログラムが組まれていた。図3には、実際の企業トップの視察団参加の状況が棒グラフで示してある。初年度の1955年度では、社長クラスの企業トップが26名、取締役クラスの企業トップが64名という参加状況であったが、視察団のチーム数の増加に伴い1961年度には、社長クラス139名、取締役クラス223名の参加を記録している<sup>15</sup>。1975年度末までの役職グループ別延べ参加者は、社長クラスが1505名、取締役クラスが3142名であり、延べ参加者数の36.8%を占めた。

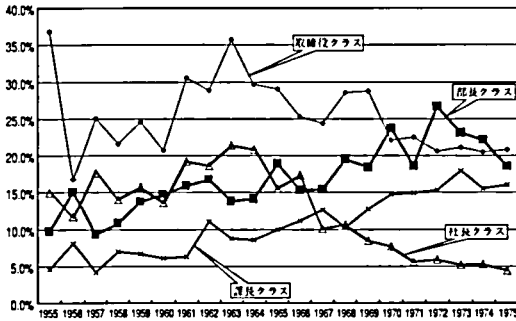
日本生産性本部の視察団における企業トップ参加者の占める位置づけは、図4により、さらに明確になる。初年度（1955年度）における企業トップの参加は、年度延べ参加者数の実に51.7%を占めた。1957年度は代議士や中央官庁の役人など企業人以外の参加者が一時的に増加したため、相対的に企業トップ参加者が占める割合は急減し28.8%となったが、次年度の1958年度から1960年度までは全参加者の35%~40%前後を占めていた。1960年代前半は、企業トップの参加者の全参加者に占める割合が5割近くに増加し、1963年には57%にまでなった。しかしその後、1960年代後半は企業トップ参加の割合は年を追う毎に急速に低下し、4割前後で推移したのち1970年に再び急落し、その後は徐々に低下を続け、1975年度には25.2%にまで低下した。

図4 企業トップ参加者(1+2)の占める割合(年度)



資料出所：「海外視察団データベース」より筆者作成

図5 全参加者にマネジメント・クラス(「1」,「2」,「3」+「4」,「5」)の占める割合(年度)



資料出所：「海外視察団データベース」より筆者作成

全体的に「企業トップ」が視察団に占める割合が低下するなかで、さらに顕著に数を減少させたのは、社長クラスの参加者である。図5において次長クラスまでの各役職階層別の年度毎の参加者構成の推移を見てみると、社長クラスの全参加者に占める割合は1950年代後半が約15%、1960年度前半が20%前後で推移するが、1966年の17.3%を境に急減し、1970年代前半は約5%にまで低下する。それに対し、企業トップでも取締役クラスの割合は、初年度1955年度の約37%と次年度1956年度の約17%を除くと、1950年代後半は20~25%、1960年代前半は30~35%であるのに対し、1960年代後半に入っても25~29%と急速な変化は見せず、さらに1970年代に入ると約21%で安定する。つまり、1960年代半ばでは、企業トップが中心となる視察団には企業の代表権を持つトップ・マネジメント自らが参加して海外体験をすることも多くあったが、1960年代後半に入ると企業トップ全体の参加が少なくなるとともに、その残された海外視察体験の機会が代表権を持たない役員にあたえられるようになった。

企業のトップ・マネジメントの代わりに参加が増加したのは、部長クラスや課長クラスのミドル・マネジメント層である。再度、図5を見てみよう。部長クラスは1956年度を例外として1950年代後半は全参加者のうち約10%を占めていたが、1960年代前半には14~17%に増加し、1960年代後半はおよそ15~19%、1970年代前半

は約19~27%と増えていった。また、課長クラスは1961年度までは全参加者に占める割合が4~6%に過ぎなかったが、1960年代前半は9~11%、後半に入ると約10~13%に上昇し、さらに1970年代に入ると約15~18%と着実に増加している。

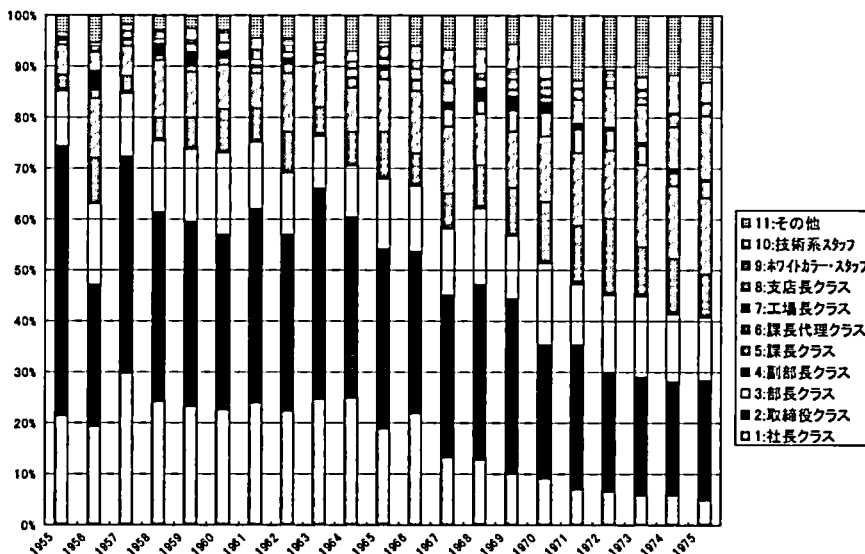
上述の取締役クラス参加者の割合が1960年代後半でも急減せず、1970年代に入っても2割強で維持されたことを思い起こすと、「取締役クラス」「部長クラス」「課長クラス」を合わせた役職層を「ミドル・マネジメント層」として整理し、1960年代半ば以降の視察団参加者の中心と捉えたほうがよいと思われる。また、前述のように1972年から短期で「国際感覚」を養成するための研修団である「中堅社員研修団」が開始され、そこに銀行の取締役クラス、製造業の部長クラスが数多く参加していることを併せて考えると、1970年代前半における視察団へのミドル・マネジメント層の参加割合の増加は、彼らに海外渡航機会を与えることそのものが主流になったためともいえる。

さらに、企業からの参加者の役職グループ別の推移を見ると(図6参照)、1970年代に入って増加するグループには「8:支店長クラス」がある。同様に1970年代に入って増加が目立つ「11:その他」には多くの「副支店長」「支店次長」が含まれていることを併せて考えると、日本生産性本部の視察団への参加が、企業の中核メンバーの派遣から、企業の重要なメンバーではあるが核心にはいない者の派遣へと位置づけを変化させていることが、より明確になるのである。

#### 4. 海外視察団の制度と体験

前節では、視察団がその参加者層を変えつつ1970年代半ばまで活発に派遣され続けたことを明らかにした。そして参加者層が変化するにしたがって海外視察体験の意味も変化してきた可能性を指摘した。しかし、数量的な把握からは、視察団の質的な変化、換言すれば海外視察体験

図6 企業からの参加者の役職グループ別割合の推移（年度）



資料出所：「海外視察団データベース」より筆者作成

の意味の変化を読み取るには限界があるといえよう。そこで本節では、日本生産性本部元職員、および視察団参加者のオーラル・ヒストリー資料に主に依拠して、視察団はどのような制度に基づいて運営され、それは数量的な変化とどのような関係を持っていたのか、そしてその制度は視察体験にどのような効果をもたらしたのかを検討する<sup>16</sup>。

#### 4-1. 海外視察団の制度：概観

草創期の視察団を知る人の証言を得ることは時代的な制約から極めて困難であったが、我々は1957年に日本生産性本部に入職した山田雄仁氏から高度成長前期（1950年代半ば～1960年代初頭）の視察団の運営実務にかんする証言を得ることができた<sup>17</sup>。また、1961年に日本生産性本部に入職した大谷勝英氏から、安定成長期以降（1970年代半ば以降）の視察団の運営実務に関する証言を得ることができた<sup>18</sup>。両氏の証言に基づいて視察団の運営の流れを図示したものが図7および図8である。これらの図によれば、日本生産性本部による視察内容の選定と人選を経て決定された参加者は、出発の約3ヶ月前から事前学習を行ったうえで実際の視察活動へ向

かった。帰国後は参加者による帰国評価会、帰国報告会、そして報告書作成などの作業によって視察体験を整理・普及する活動を行い、視察団の運営は終了した。

このように、視察団の運営は、①事前準備（視察内容の選定と人選・事前学習）、②視察活動、③事後の評価・普及活動（帰国評価会、帰国報告会、報告書作成）の3つのフェーズに分かれていた。そして、この一連の流れを補完する存在としてアメリカ（国務省・大使館）と日本生産性本部の海外駐在事務所があり、両者はそれぞれのフェーズで様々な役割を果たしていた。ただし、上述したようにアメリカの援助が終了して以降はアメリカの役割は薄れ、図8のように中小企業・労働視察団への資金援助に限定されるようになった。

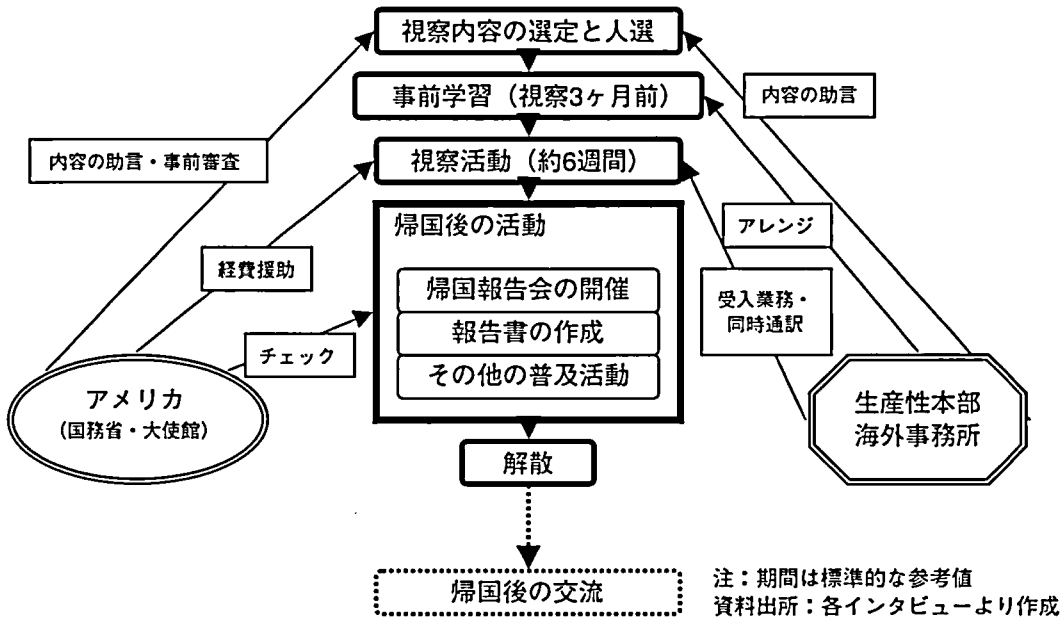
以上の概観に基づいて、次に各フェーズの制度的役割とともに、各フェーズにおいて視察団参加者がどのような体験をしたのかを見ていくことにしよう。

#### 4-2. 事前準備

高度成長前期の視察団の視察内容は、基本的には生産性本部国際部の事務局（以下、事務局）



図7 海外視察団の運営モデル（高度成長前期）



が在日アメリカ大使館に提案することによって決定されたが、アメリカ側から提案される場合や郷司浩平氏をはじめとした生産性本部の他セクションからの提案、さらには企業側からの提案もあった。事務局は、官庁からのプレッシャーや政治家絡みのものを除外する一方、「民間企業の経営活動の中長期的な利益につながるという視点」<sup>19</sup>で視察内容を調整、決定した<sup>20</sup>。

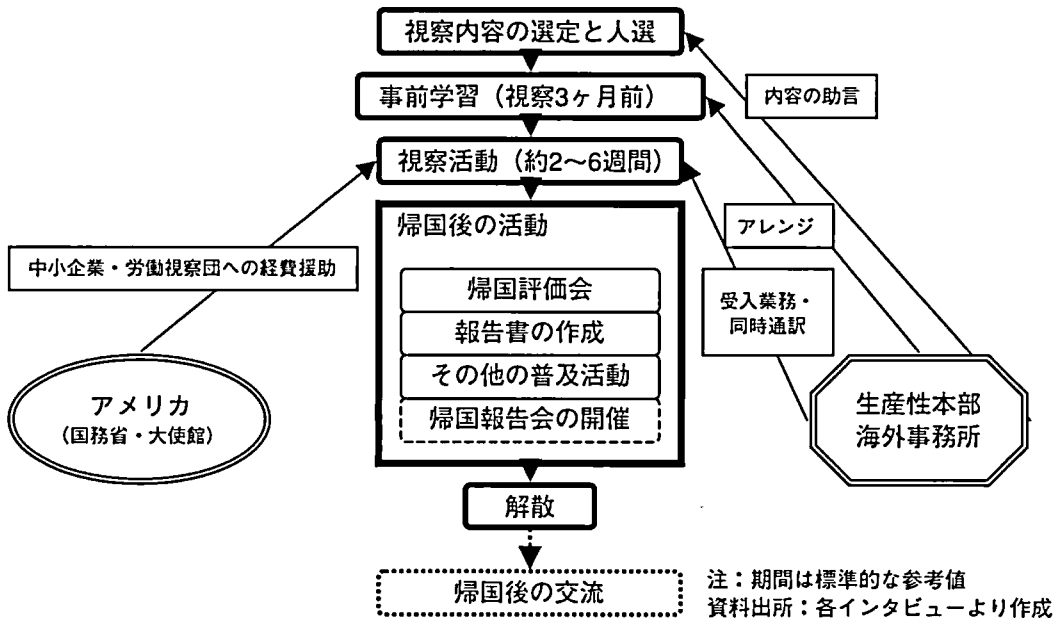
視察内容が決定すると、事務局の人選依頼を受けた各業界の有力者たちが、帰国後に視察の波及効果を最もあげる可能性が高い影響力のある人物を個人的に勧誘、指名した。これは、労・使・学共通であったと思われる。たとえば、金杉秀信氏（全造船、当時）は古賀専氏（総同盟）に、牛尾治朗氏（ウシオ工業）は日本青年会議所で知り合った小谷隆一氏（伊勢藤紙工）に、宇野政雄氏（早稲田大学）は野田信夫氏（成蹊大学）からそれぞれ直接指名や勧誘を受けた<sup>21</sup>。人選が確定すると正式にチームが編成され、団員はお互いの所属機関を訪問したり、学者の講義を受けたりするなどして事前学習を行った。当時の参加者の証言によれば、これらにくわえてテーブルマナーなどの実習も行われ

たという。こうした事前学習は、後述するように「相互啓発と問題の共通性を民間関係者の間で認識することに多大な参考となった」<sup>22</sup>。他方、事前学習の間、事務局はアメリカへ団員の履歴書を送り、渡米資格の有無の事前審査をして、さらに参加者のスクリーニングを行った。「いわゆる『好ましからざる政治活動』をした」<sup>23</sup>人物などがチームから外されることもあった。

こうした念入りな事前準備は、安定成長期以降の視察団の運営でも基本的に同様であった。視察団の企画は、事務局がテーマを選定し、大まかな視察項目を含めたプログラムを作ることから始まった。1970～1980年代に限って言えば、新規のテーマ選定は事務局の担当者に委ねられていた。例えば、大谷氏は企業内で一番日の当たらない部署である総務部に注目して、1977年に株主関係管理視察団を企画した<sup>24</sup>。

大まかなテーマとプログラムが決定されると、それに基づいて各企業に募集が行われ、チームが編成された。チームは出発の約3ヶ月前に初会合を持ち、事前学習を重ねながら徐々にプログラムのリメイクや役割分担をしていった。事務局はアメリカの現状などを説明したり、

図8 海外視察団の運営モデル（安定成長期以降）



バックグラウンドが異なる各団員の様々な問題関心を調整したりして、各団員が共通の関心を持てる質問項目をチームが作成するのをバックアップする役にまわり、事前学習をサポートした。なお、労働視察団でも事前学習が行われ、時には合宿が行われることもあった<sup>25</sup>。

事前学習で注目すべき作業として、「日本の現状」<sup>26</sup>の作成があげられる。「日本の現状」は、「相手が質問をよりよく理解するために作ってもらうと同時に、視察団として共通の認識を持ってもらうこと」<sup>27</sup>を目的として、質問が出てきた日本の背景や事情を団員が集約してまとめたものである。その意味では事前会合自体がチームの自主的な学習の場であったのであり、「向こうへ行ってノウハウを学んで日本に持ち帰って、それを即日本の企業に有効に活用する」<sup>28</sup>というような視察団編成は行われなかったのである。

こうして団員が練り上げたプログラムは、生産性本部の海外事務所に送られ、海外事務所は現地で訪問先、訪問先の受け入れ担当者、宿泊先、交通機関など細部のアレンジにあたった<sup>29</sup>。訪問先は基本的には企業や官庁であったが、全

米国際親善協会を通して視察団のテーマや業種に合わせた家庭を訪問するプログラムも組まれていた<sup>30</sup>。このように、約6ヶ月にわたる日本での綿密な事前学習と質問項目の作成、そしてそれに合わせた現地事務所のアレンジを経て、実際の視察団派遣となるのである<sup>31</sup>。

ところで、視察団を運営する際に必要な資金はどのように賄われたのであろうか。山田氏によれば、高度成長前期の視察団の運営は、基本的にアメリカ側の資金によって賄われた。参加者が企業の場合は、渡航費は日本側が負担し、現地到着から出発までの全費用（宿泊、日当、交通費、パーティなどその他諸経費）はアメリカ国務省が負担した<sup>32</sup>。企業から徴収する参加費は大企業の場合は約80万円、中小企業の場合は37～38万円であった<sup>33</sup>。当然のことながら、安定成長期以降の視察団に対するアメリカ側の経費負担は中小企業や労働組合の視察団を除いては一切なく<sup>34</sup>、航空運賃やプログラム企画費として約150万円の参加費を企業から徴収し、食事や現地交通費も団員の自己負担であった。

### 4-3. 視察活動

高度成長前期の視察団は約6週間もの長期にわたって視察活動を行った。山田氏によれば、視察団員は「真摯に彼らの専門分野を視察勉強し、それにとどまらずアメリカの社会状況をつぶさに学」んだが<sup>35</sup>、視察先のノウハウを得ようとするあまり、工場の床に落ちている金属屑を拾ってきたり、使用済みの潤滑油をハンカチに湿して持ってきたりするなど、産業スパイ的な行動を取る事例も見られた。

周知のように、こうした視察を支えた制度のひとつが同時通訳であった。生産性本部海外事務所の駐在員として視察に同行した約10名の同時通訳者は1千名以上の受験者のなかから筆記試験、経歴審査、口頭試験を経て厳選され、英語力に乏しい視察団員の「耳と口」の役割を果たした<sup>36</sup>。高度成長前期の同時通訳者は、ポータブルの同時通訳装置を持って2人1組で視察団に同行し、見学先の担当者の説明を同時通訳した（質疑応答は逐語通訳）（小松，2003）。しかし、たとえ同時通訳を通じて視察先の情報を的確に得られたとしても、それを理解する知識がなければ学習の効果は減殺されてしまうであろう。そこで重要となるのが上述した事前学習の制度的役割であった。たとえば、宇野氏は視察体験を回想して「…僕は紙で読んでおったから「これなんだな」と…どれもびっくりしてるようだったら、勉強したことになってないんですよ」と語っている<sup>37</sup>。この証言は、研究者である宇野氏が海外事情に通じていたことを考慮しても、海外の雑誌を読んで視察先と内容を決めた事前学習の知識が鮮明にあったために、視察内容の学習が可能になったことを示しているといえよう。

安定成長期の視察団の視察活動はどのように行われたのであろうか。日本を出発して現地空港に到着すると、海外事務所の駐在員が出迎え、オリエンテーションをした後に視察先へ向かった。視察中は、高度成長前期と同様に駐在員二名が同行して同時通訳を行った（質疑応答は逐語通訳）<sup>38</sup>。一訪問先あたり約3時間という制

約のなかで効率的な視察が行われるように留意されていたのである<sup>39</sup>。この時期に派遣された労働視察団の参加者は、高度成長前期の参加者とは異なり、それぞれの学習体験の内容にこだわって「第一印象は強烈」「AFL・CIOの…幹部が出てきてくれたりもして、それだけでも感激」「印象は鮮烈」「目からウロコ」<sup>40</sup>といった表現で異口同音に視察先での見聞に対する感動を証言している。視察団参加者層が変化するにしたがって、視察体験の受け止め方も少しずつ変化してきたことがわかる。

視察中にはチーム内で中間評価会が持たれ、訪問先の反応や質疑応答の活発さを踏まえて質問項目や主質問者の調整が行われた。視察先には謝礼を支払うことはなく、団員が用意した日本のお土産が受け入れ担当者に渡された<sup>41</sup>。実際の金銭のやり取りではないものの、事務局が団員などから視察中の商談のアレンジを依頼される場合もあった。これに対して、生産性本部は財団法人としての性格上、アポイントメントまでは行うものの、通訳など実際の商談にかかわる業務には関与しなかった。

### 4-4. 事後の評価・普及活動

高度成長前期の視察団の多くは、帰国後、報告書の作成や生産性本部の実施する帰国報告会を実施した。大谷氏によれば、帰国後3ヶ月以内に報告書の作成が行われることになっていた。報告書は団員が分担執筆し、事務局は編集、発行業務のみを担当した。しかし、高度成長前期の報告書は「Productivity Report」シリーズとして公刊されたものが多かったが、安定成長期に発行された報告書は生産性本部や国会図書館での保存用を除き、視察団の内部で配布されるにとどまった。また、労働視察団では報告書にくわえて社内報や組合紙などの媒体に視察記を連載して、社内に視察体験を普及する場合もあった<sup>42</sup>。なお、報告書作成は義務ではなく、少数ではあるが報告書を作成しない視察団も存在した。牛尾氏が参加した視察団は意見が対立して報告書にまとめることができなかったとい

う<sup>43</sup>。

報告書が完成した時点でチームは解散し、視察団の運営も終了することになるが、視察団への参加によって新たな人的ネットワークが形成される場合が多かった。視察団参加者の一部によって「生産性クラブ」という組織ができ、長期にわたって交流が継続する場合も見られたのはその好例である<sup>44</sup>。また、金杉氏は中地熊造氏（海員組合）など総同盟系の労働組合の人物との<sup>45</sup>、牛尾氏は内田忠夫氏（東京大学）や木暮剛平氏（電通）との知遇を得たことを<sup>46</sup>、牛尾氏と宇野氏は視察団への参加を契機として業界横断的な団体の重要性を認識し、新たな活動を開始したことをそれぞれ証言している<sup>47</sup>。さらに、塩川正十郎氏（三容起業）は、同じ視察団に参加したメンバーが、視察後数十年にわたって交流を継続していると証言している<sup>48</sup>。これらの事例は、視察団参加者によるネットワーク形成が、その後の企業間関係の拡大、充実に貢献するとともに、異なる企業ネットワーク間の交流を促進する等の効果を生んだことを示している。

他方、高度成長前期の視察団は、視察内容から帰国後の言動に至るまで、アメリカの監督下にあったため、視察団参加者が視察時のエピソードを面白おかしく書いた雑誌記事などにかんして、事務局がアメリカ大使館から叱責を受けることもあった。この事実は、高度成長前期には視察団運営の全てのフェーズにわたってアメリカの関与が強かったことを改めて示すとともに、海外視察体験の広汎な普及が報告書や報告会にとどまらない様々な形式で行われていたことを示しているといえよう。

## 5. 結語

日本生産性本部の視察団の動向を改めて整理してみると、米国から視察団全体への補助が入っていた1955～1961年度の間、参加者数は3.5倍、視察団のチーム数は5倍強と急速な伸びを見せた。1960年代初頭に米国による直接関与が

停止されると、確かに参加者数、視察団チーム数ともに減少したものの、その後は年度当りのチーム数は維持され、参加数は短期研修団などの新企画の導入によって再び急増しさえしている。それは、参加者を送り出した組織が、自腹を切っても日本生産性本部の視察団に参加者を送り、彼らの見聞を広め、帰国後にその知識・情報を活用しようとした自主性、積極性の現われであるとともに、日本生産性本部の独自の努力によって海外視察という経験を堅実に活かすための制度が維持されていたため、視察団に参加することの魅力がある水準で維持されていたことの証と考えることができる。

ここで注目すべきは、1950年代半ばの視察団草創期から1990年代に至るまで、視察団運営の制度が基本的には変化していなかったことである。アメリカによる関与がなくなって以降も、日本生産性本部は視察団参加者のスクリーニング、事前学習、同時通訳、報告書の作成といった一連の流れを維持し続けた。なかでも重要だったのは、フリーライダーを排除し、参加者の知識水準の底上げを図って実際の視察活動や報告書作成を容易にした事前準備のフェーズの制度的役割であろう。先行研究がこれまで注目してこなかった事前準備のフェーズを軸とした視察団運営の制度によって、海外視察が単なる「物見遊山」となることが避けられたのである。

他方、データベースからは、参加者の性格の変化も読み取ることができる。参加者の主な送り出し主体である企業における日本生産性本部の視察団の位置づけが、1970年前半を境に、中核メンバーの海外派遣から企業の重要なメンバーではあるが中核にはいない者の派遣へと変化していったことが、それである。

この数量的な変化は、トップ・マネジメント層が海外視察を通して日本と欧米とのギャップを埋めていく必要性は次第に弱まっていく一方で、ミドル・マネジメント層が海外視察を通して彼我のギャップを埋めていく必要性が次第に強まっていたことをうかがわせる<sup>49</sup>。欧米経営技法が修正・改良され「日本的」経営技法が形

成されていくためには、実際の生産や営業の現場を管理する立場にあるミドル・マネジメント層が彼我のギャップを認識し、それを埋めていく学習が重要であったことが尾高（1998）などから推察されるからである。これまで視察団研

究の関心は主にトップ・マネジメント視察団に向けられてきたが、ミドル・マネジメント層が参加した視察団にも関心を向けるべきであろう。

しかし、本稿では視察団の個別具体的な視察

附表 役職コード (1955-1975)

1	代表取締役、会長、代表取締役会長、取締役会長、社長、代表取締役社長、取締役社長、取締役頭取、頭取、理事長、代表者、店主、代表社員、無限責任社員、(信用組合) 組合長、経営主、事業主
2	副社長、代表取締役副社長、取締役副社長、副頭取、取締役副頭取、取締役副会長、副理事長、専務取締役、代表取締役専務、代表専務取締役、専務理事、専務、常務取締役、常務理事、常任理事、常務、取締役、アソシエイト
3	室長、部門長、局長、事業部長、本部長、部長、専門部長、部長待遇
4	副室長、室長代理、室長補佐、副事業部長、事業部長代理、副本部長、本部長代理、副部長、部長代理、部長補佐、(部) 副長、(部) 次長、(部) 専門次長
5	課長、担当課長、科長、課長待遇
6	副課長、課長補佐、課長代理、(課) 副長、(課) 次長、係長、掛長
7	工場長、所長、(技術試験場など) 場長
8	支店長、支社長、支所長、店長、(営業所など) 所長
9	【ホワイトカラー・スタッフ】 副係長、主査、副主査、主事、副主事、主事補、主幹、主管、主席、主席研究員、主任、主任補、主任部員、副主任部員、主任課員、主任研究員、主任プランナー、主任コピーライター、主任担当員、業務主任、研究主任、主席部員、営業員、担当、営業担当、人事担当、公務担当、総務担当、経理担当、経理担当員、企画担当、考査担当、販売係、社員、所員、室員、室付、部員、副部員、部付、課員、課付、研究員、企画員、事務局員、本部付、スタッフ
10	【技術系スタッフ】 主席技師長、技師長、技師長付、技師、職長、職長代理、職長心得、総作業長、総合作業長、作業長、作業主任、作業責任者、作業長補佐、職場長、現場長、技術長、組長、班長、工長、(工作部/鋳造部/技術部) センター長、リーダー、技術職、技術員、(技術系) 主任、主任技術員補、工師主任、(技術系) 主務、(技術系) 係長、(技術系) 掛長、統轄、(分区) 分任
11	【その他、分類不能】 相談役、顧問、囑託、副会長、常任監査役、監査役、審査役、参事、参事役、参事補、参与、秘書役、主任調査役、調査役、副調査役、企画調査役、技術調査役、企画役、事務管理役、検査役、業務推進役、事務局長、支配人、副支配人 副支店長、支店長代理、副支社長、支社長代理、副所長、所長代理、副工場長、工場長代理、工場長補佐、(営業所) 次席 社長付、社長室付、本部長付、本部付、部長付、課長付、欧州総支配人付 査問委員長、社長室秘書、社長秘書、(工場/支店) 副長、(支店/工場/所属無し) 次長、(デパートの) 階長、幹部、商品仕入責任者、マネージャー、ブランドマネージャー、チーム・マネージャー、アシスタント・ディレクター、チーフ・プロモーター、ブロック長、センター長、チーム長、チーフ、係長心得、駐在員主席、駐在員、ローマ連絡員 技術顧問、運輸顧問、販売技師、テクニカル・スタッフ 経営コンサルタント、デザイナー、編集局長、編集長、論説委員、副編集長、記者、(企業傘下の病院) 院長、医師、囑託医師、副学長 N.A. など

資料出所：「海外視察団データベース」

内容とその変化には踏み込まなかったため、トップとミドルそれぞれが認識したギャップが同一のものであったのか否かを実証的に明らかにすることはできなかった。脇村(2004)は初期のトップ・マネジメント視察団が認識したギャップは多分に理念的なものであったことを明らかにしているが、本稿の検討結果は参加者がミドル・マネジメント層に移行するにつれて、それがより実践的なものへと変化していった可能性が高いことを示している。

さらに、視察団への参加によって形成された新たな人的ネットワークが、その後、企業間関係の拡充に繋がり、異なる企業ネットワーク間の交流を促進する等の効果を生んだことは、日本生産性本部の視察団がもたらしたもう一つの成果であろう。こうした効果は、日本企業にとって参加者を送り出すある種のインセンティブとなった可能性は高いと思われる。これらの点の実証を含めた視察団のケース・スタディは今後の課題である。

\*本稿は、企業家研究フォーラム平成17年度研究助成の成果をまとめたものである。視察団参加者のデータベースの作成および一連のオーラルメソッドによるインタビューは、企業家研究フォーラム平成17年度研究助成の他、筆者チームの参加した一連の文部科学省科学研究費補助金、C.O.E.形成基礎研究費「オーラルメソッドによる政策の基礎研究」(2000-2004年)、基盤研究(A)「口述記録と文書記録を基礎とした現代日本の政策過程と政策史研究の再構築」(2005-2007年)、若手助成(B)「日本の生産性運動における労使間・労働組合間の〈対立〉と〈協調〉」(2005-2007年)、および平成14年度鈴漢学術財団助成金「日本企業における生産性運動の普及過程—オーラルヒストリーによる接近—」、2003年度松下国際財団研究助成金「トップマネジメントによる海外経営手法の導入—日本生産性本部・海外視察団の量的かつ質的把握—」、2006年度立教大学学術推進特別重点資金研究助成「戦後日本企業・労働組合による生産性向上運動の推進—日本生産性本部海外視察団を中心に—」を利用して実施した。企業家研究フォーラム年次大会における3回の報告、大阪市立大学における研究会での発表を行った際には幾人かの方々からコメントをいただいた。それらは本稿をまとめるうえで大変貴重な示唆であった。コメントを寄せられた方々に心より謝意を表したい。また、牛尾氏

のインタビューには、戸田裕美子氏(エディンバラ大学客員研究員)にもご協力いただいた。さらにデータベースの作成にあたっては平井健介氏(慶應義塾大学大学院経済学研究科)および山田陽子氏(東京都渋谷区立富ヶ谷図書館)のご協力をいただいた。特記して謝意を表したい。

## 【注】

- 1 このような視点は木下(1987)とも共通する。
- 2 しかし視察参加者、とくに初期の視察団参加者を現時点で探すのは難しく、その数において一定の限界を持つことに留意すべきである。
- 3 日本における生産性運動の概略にかんしては、沢井(1990)、Tsutsui,W.(1998)、壽永(2005)などを参照。
- 4 設立当初、総同盟は条件付参加を表明したが、全労の海員組合やゼンセン同盟は遅れて参加し、総評は反対を表明した。
- 5 初期(1955~1966年度)の帰国報告書は、その多くが『Productivity Report』シリーズとしてまとめられた。このシリーズ化された帰国報告書は、2004年にCD-ROMおよびマイクロフィルムに収められた『海外視察団報告書』として改めて刊行された。『帰国報告書』の作成は義務ではなかったため、派遣された全ての海外視察団を網羅した資料ではない。特に60年代後半に入ってからにはシリーズに収録された帰国報告書の割合は急減している。また、『事業報告書』には海外視察団の参加者名簿とともに「主な視察項目」が掲載されていたが、1982年度からは参加者名簿のみとなり、さらに1989年度に入ってからには名簿の掲載もなくなっている。
- 6 1988年度以降は、1990年度までの2カ年にわたり年度毎の「海外視察団名簿」が編纂されたが、その後、名簿作成は停止されたままになっている。この名簿は日本生産性本部の資料室には収納されていない。
- 7 オーラル・ヒストリーの手法にかんしては、政策研究院政策情報センター(1998)や御厨(2002)などが詳しい。
- 8 1962年度以降の労働部へ運営が移動した海外視察団、通称「労働視察団」の参加者名簿は、未だデータベース化されていない。我々の研究チームでは、近い将来この労働視察団の参加者名簿のデータベース化をしようと計画している。そして「労働視察団」参加者データの国際部海外視察団参加者データベースへの組み込みは、今後の課題である。
- 9 前述したように、米国政府からの補助の打ち切りと同時に、日本生産性本部内の海外視察団の担当に変化があり、労働組合向け視察団の運営が国際部か

- ら労働部へ移動した。チーム数および参加者数の減少には、この担当部署の変化も影響している。
- 10 1975年に参加者数が大幅に減っているのは、「中堅社員研修団」や「フォアマン短期研修団」の1回当りの参加者数が大幅に減少したためである。
  - 11 図2で示すところの「7：団体職員」は、その多くが業界団体の職員であり、この数を含めると1961年以降の参加者のほぼ9割以上が企業人となる。そうした中、アメリカ政府の支援が入っていた1955～1960年度の日本生産性本部海外視察団創生期には、政治家や学者あるいは中央官庁の役人の参加が多くあったことが注目される。アメリカ政府の考える「生産性向上運動」が単純な企業人の訓練、意識の向上に留まらず、産業全体の改革を念頭においた運動を目指したことの一つの現われと思われる。この点にかんしては、さらなる論考が必要である。
  - 12 ここで“財閥グループ”とは、単に企業名に「住友」「三井」「三菱」が付く企業群のうち、財閥とは無関係の企業を除外したものを指す。従って、正確な定義づけをした上での「財閥」とは一致しない。
  - 13 参加者人数は、組織の規模に大きく左右されることは明らかであり、同じ産業グループにある「大企業」であっても単純な延べ参加者数のみ取り上げて比較分析することは大きな限界があることは確かである。ここでは、組織毎の大まかな海外視察団への姿勢を把握するに留め、詳細な分析は、改めて別稿にて行うことにする。
  - 14 第1回目の「トップ・マネジメント視察団」については、東畑（1957）が詳しい。
  - 15 データベースでは「社長クラス」を「1」とコード付けし、「取締役クラス」を「2」、「部長クラス」を「3」、「次長クラス」を「4」、「課長クラス」を「5」とした。ここでは、「部長クラス」と「次長クラス」を合算し、「部長クラス」と呼称することとした。それぞれのカテゴリーがどのような役職を含んでいるかについては、附表を参照。
  - 16 3で述べたように、1970年代以降にはパッケージツアーの視察団（国際感覚養成視察団）も派遣されたが、ここでは高度成長前期と同様の視察団（テーマ視察団）の運営を検討対象とする。また、労働視察団は1962年度以降労働部が実施主体となったが、後述するように基本的な運営制度はテーマ視察団と同様であったので、労働視察団の運営も検討に含める。
  - 17 「生産性運動オーラル・ヒストリー〈国際部編〉第二巻」、75～96頁。以下の高度成長前期にかんする記述も、特に断らない限り同様。
  - 18 「〈国際部編〉第二巻」、37～67頁。以下の安定成長期以降にかんする記述も、特に断らない限り同様。
  - 19 第二巻、91頁。
  - 20 ただし、1957年度から本格化した中小企業向けの視察団は少々事情が異なり、中小企業庁と通産省の企業第二課が各種の中小企業視察団の組織に関与する場合があった（第二巻、54～57頁；「昭和32年度事業報告書」、1958年、11頁）。
  - 21 「金杉秀信オーラル・ヒストリー」、136頁；「牛尾治朗オーラル・ヒストリー」、20～21頁；「宇野政雄オーラル・ヒストリー」、5頁。
  - 22 第二巻、86頁。
  - 23 第二巻、86頁。
  - 24 第二巻、26頁。
  - 25 「生産性運動オーラル・ヒストリー〈労働視察団編〉」、18、63、78～79、104頁。
  - 26 生産性本部では「イン・ジャパン」と称されていた（第二巻、41頁）。
  - 27 第二巻、41頁。
  - 28 第二巻、18頁。
  - 29 第二巻、69頁。
  - 30 第二巻、23頁。
  - 31 第一巻、142～143頁も参照。
  - 32 一日の滞在費は30～50ドルであったという（第二巻、20頁）。また、前述のとおりアメリカによる援助は1961年度で打ち切れ、1962年度以降は下に述べる中小企業と労働組合関係チーム以外は自己負担となった（「昭和37年度事業報告書」、1963年、57頁）。
  - 33 中小企業のほうが安価な理由は、政府による経費の半額補助制度が存在したからである。なお、労働組合などの非営利団体からの参加の場合には「日米労働関係人物交流計画」に基づいて渡航費も含めてアメリカ国務省が負担した（第二巻、54～55頁；「昭和37年度事業報告書」、1頁、57頁）。
  - 34 労働組合の視察団への援助打ち切りの時期は不明であるが、中小企業の視察団に対する経費援助は1978年度に打ち切られた（「昭和54年度事業報告書」、1980年、28頁）。
  - 35 第二巻、88頁。
  - 36 なお、草創期の同時通訳者には村松増美氏、小松達也氏、國広正雄氏など、日英同時通訳法の確立と発展に貢献した人々が名前を連ねている（第二巻、87頁；小松、2003）。
  - 37 「宇野政雄オーラル・ヒストリー」、11頁。
  - 38 訪欧視察団の場合は、英、独、仏などの駐在員が逐語通訳で対応した（第二巻、57～59頁）。
  - 39 第二巻、21頁。
  - 40 引用は順に「生産性運動オーラル・ヒストリー〈労働視察団編〉」、63、66、80、81頁。ただし、後二者は東南アジア視察団の参加者の証言。
  - 41 第二巻、44頁。大谷氏によれば「アメリカの方は、ワシントン事務所に世話をしてもらって、自分の企業を選んでもらったことに対してむしろ謝礼を払わ

なければいけない」と考えていたという。

- 42 「生産性運動オーラル・ヒストリー〈労働視察団編〉」, 63, 101頁。
- 43 「牛尾治朗オーラル・ヒストリー」, 36~37頁。
- 44 第二巻, 33頁; 第一巻, 147~148頁。
- 45 「金杉秀信オーラル・ヒストリー」, 137頁。
- 46 「牛尾治朗オーラル・ヒストリー」, 20~21頁。
- 47 「牛尾治朗オーラル・ヒストリー」, 32~35頁; 「宇野政雄オーラル・ヒストリー」, 21~26頁。
- 48 「塩川正十郎オーラル・ヒストリー」(未整理)。
- 49 他の解釈としては、特定の制度や技術を調査し、その社会的波及効果も大きい視察団から、一般的な工場見学や家庭訪問などによって政治・経済・文化を総花的に理解する「ご褒美」的な視察団へと変化としていったという日本生産性本部側の解釈が考えられる(第二巻, 22~25頁, 88頁; 『昭和47年度事業報告書』, 33頁; 『昭和48年度事業報告書』, 30頁)。企業側には「ご褒美」旅行を必要経費として処理できるメリットなどがあると考えられるため、この解釈は一見すると説得的であるが、煩雑な事前学習を経てまで視察団に参加するインセンティブを十分に説明しているとはいえない。くわえて、視察団を「ご褒美」目的と断ってしまうことによって視察体験が持つ「ご褒美」以外の本質的な意義を見えなくしてしまう恐れがある。したがって、この解釈を強調することには慎重にならなければいけない。

## 【参考文献】

(図書・論文)

- 大内章子「欧米経営技法の導入—昭和30年代生産性向上運動に見る—」『三田商学研究』第40巻第6号, 1998年2月。
- 岡崎哲二・香山真次・西沢保・米倉誠一郎『戦後日本経済と経済同友会』岩波書店, 1996年。
- 尾高煌之助「アメリカの工場・日本の工場」東京大学社会科学研究所編『20世紀システム3 経済成長Ⅱ 受容と対抗』東京大学出版会, 1998年。
- 木下順「日本の生産性向上運動・試論—〈訪米〉の意味—」『国学院経済学』第37巻第2号, 1989年10月。
- 小松達也『通訳の英語 日本語』文藝春秋, 2003年。
- 佐々木聡『科学的管理法の日本的展開』有斐閣, 1998年。
- 沢井実「生産性向上運動の展開」通商産業省通商産業政策史編纂委員会編『通商産業政策史 第6巻』通商産業調査会, 1990年。
- 社会経済生産性本部『生産性運動50年史』社会経済生産性本部, 2005年。
- 壽永欣三郎・野中いずみ「アメリカ経営管理技法の日本への導入と変容」山崎広明・橘川武郎編『日本経

営史4「日本的」経営の連続と断絶』岩波書店, 1995年。

- 壽永欣三郎「日本企業の経営管理の近代化—アメリカの政府機関の活動を中心に—」『商学論纂』第36巻第3・4号, 1995年3月。
- 壽永欣三郎「日本における生産性運動の展開: 日・欧比較を中心として」『国学院経済学』第53巻第1号, 2005年2月。
- 政策研究院政策情報プロジェクト(編集)『政策とオーラルヒストリー』中央公論社 1998年。
- 東畑精一『アメリカ資本主義見聞記』岩波書店, 1957年。
- 中岡哲郎「戦中・戦後の科学的管理運動: 日本能率協会と日科技連の活動にそって(上)」『経済学雑誌』第82巻第1号, 1981年5月。
- 中岡哲郎「戦中・戦後の科学的管理運動: 日本能率協会と日科技連の活動にそって(中)」『経済学雑誌』第82巻第3号, 1981年9月。
- 中岡哲郎「戦中・戦後の科学的管理運動: 日本能率協会と日科技連の活動にそって(下)」『経済学雑誌』第83巻第1号, 1982年5月。
- 日本生産性本部『生産性運動10年のあゆみ』日本生産性本部, 1965年。
- 日本生産性本部『生産性運動30年史』日本生産性本部, 1985年。
- 野田信夫・由井彦彦「科学的管理法から生産性向上運動へ」『経営と歴史』第9号, 1986年9月。
- 廣田義人「技術革新と生産性運動」チャールズ・ウェザーズ/海老塚明編『日本生産性運動の原点と展開』財団法人社会経済生産性本部・生産性労働情報センター, 2004年。
- 御厨貴『オーラル・ヒストリー—現代史のための口述記録—』中央公論新社, 2002年。
- 脇村孝平「生産性運動と「アメリカの経営」—トップ・マネジメント視察団を中心に—」チャールズ・ウェザーズ/海老塚明編『日本生産性運動の原点と展開』財団法人社会経済生産性本部・生産性労働情報センター, 2004年。
- Tsutsui, W.M., *Manufacturing Ideology: Scientific Management in twentieth-century Japan*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1998.
- (資料)
- 『生産性運動オーラル・ヒストリー〈労働部編〉』全3巻, 政策研究大学院大学, 2003年。
- 『生産性運動オーラル・ヒストリー〈国際部編〉』上下巻, 政策研究大学院大学, 2003年。
- 『金杉秀信オーラル・ヒストリー』政策研究大学院大学, 2004年。
- 『生産性運動オーラル・ヒストリー〈経営開発部編〉』政策研究大学院大学, 2005年。



【生産性運動オーラル・ヒストリー〈労働視察団編〉】  
平成17年度日本学術振興会科学研究費報告書（課題  
番号17203011），2006年。

【牛尾治朗オーラル・ヒストリー】（於：ウシオ電機株  
本社，2006年1月13・19日，未公開）。

【宇野政雄オーラル・ヒストリー】（於：城西国際大学  
東京紀尾井町キャンパス，2006年2月21日，未公開）。

【塩川正十郎オーラル・ヒストリー】（於：塩川正十郎  
事務所，2007年4月2日，未公開）。

【日本生産性本部・事業報告書】各年度版（未公開）。  
日本生産性本部国際交流部『海外視察団団員名簿』（非  
公開）。

社会経済生産性本部『海外視察団報告書：Productivity  
Report』丸善，2004年。