

日本的経営技法の海外移転

ーアジアにおける日本生産性本部の活動ー

Overseas Transfer of Japanese-style Management: Activities of the Japan Productivity Center in Asia

森 直子 (Naoko MORI) 公益財団法人総合研究開発機構 研究調査部 研究コーディネーター・主任研究員

島西 智輝 (Tomoki SHIMANISHI) 香川大学 経済学部 准教授

梅崎 修 (Osamu UMEZAKI) 法政大学 キャリアデザイン学部 准教授

1. 問題の所在

本稿の目的は、日本企業において形成された新しい経営技法の海外移転について日本生産性本部の活動を中心に分析することである。

戦後日本の高度成長を生み出した第一の要因として日本企業の優れた経営技法をあげることができる。本稿でとりあげる経営技法とは、狭い意味での産業技術にとらわれず、その技術を使う技法や人材運営の技法を含んだものである。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の経営技法を作り上げてきた（中岡，1981，1982および佐々木，1998）。日本の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は、欧米（とくに米国）の経営技法の導入である。それは欧米の経営技法の正確な模倣ではなく、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・改良しながら導入されたものである。

森・島西・梅崎（2007）は、1955年に設立された日本生産性本部による海外視察団を分析し、欧米の経営技法を学ぶ日本の企業人による人的交流の仕組みを検証した。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しい生産技術の移転であるという見方、すなわち「技術」の移転の過大視だけでは、日本企業の高い競争力を説明できないのではないかと。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、狭義の技術移転を超えた経営技法の認識・学習という観点が生まれる。すなわち、欧米の経営技法を基盤としつつも、改良されながら日本的経営技法は完成したのである。海外視察団の特徴は、一つは技術偏重ではなく、経営手法まで含んだ内容であったこと、そして二つ目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帰国後に社内で広く伝達されるという点にあった。

さらに森ほか（2007）は、日本生産性本部の視察団が、トップ・マネジメント層だけに留まらず、ミドル・マネジメント層までが海外視察団に参加している事実を確認した。彼らは、文書だけで学ぶのではなく、職場管理職が欧米の職場を見る、そして短時間とはいえ現地の企業人と言葉を交わすという経験によって経営技法への理解を深め、鵜呑みではなく批判的に深く学習していた。

そのようにして形成されていった日本的経営技法は、特に1970年代後半以降、日本経済の好

調もあって海外からも注目されるようになった。もちろん、1960年代の高度成長は海外から注目されていたが、1970年代後半以降、その成長が欧米の単なる模倣ではなく、独自の日本の経営技法の成果として認識されるようになった¹。このような日本の経営技法の高い評価は、日本が海外から学ぶという1950～60年代とはまったく逆の流れを生み出した。第一に、欧米企業が日本企業を視察し、欧米の経営技法がどのように改良されたのかを学び、第二に、多くのアジア諸国は、欧米の経営技法の導入の成功例としてその導入方法（学び方）を学ぼうとした。

ところが、日本企業にとっては、日本的に改良された部分を教えるのは、学ぶこと以上に困難であった可能性も高い。視察という体験を通じて学習したことが、環境も異なる他国の企業へ直ちに言語化して教えられるとは限らない。さらに、日本的経営技法の確立を仲介・支援した組織が、日本的に改良された知識を他国の企業へ仲介し、学習させることは、非常に困難であった可能性が高い。しかし、海外、特にアジアの発展途上国への経営技法の移転に関しては、日本企業の海外進出に伴って行われた移転に関する研究はあるものの、間接的な移転に関する研究は少ない。日本的経営技法の間接的な海外移転を実施したのは準政府組織であり、海外技術者研修協会（AOTS）、日本科学技術連盟（JUSE）、日本能率協会、日本生産性本部などが代表的であるが（立川、1999）、これらの組織の活動についても、先行研究ではその概略が紹介されるにとどまり、具体的な活動内容が検討されることはなかった。したがって本研究では、1950～60年代の日本への経営技法導入を前提にしながら、1970年以降の経営技法の海外移転を検討し、森ほか（2007）と同様に日本生産性本部を調査対象にして海外視察団の受け入れや企業人の海外派遣を詳細に分析する。さらに、時点と場所は異なるが、1950～60年代の経営技法の導入との違いも検討したい。

分析に当たっては、日本生産性本部が年度毎に刊行してきた『事業報告書』や団体史、さら

に内部の視察団受け入れや技術者の海外派遣の報告書を利用する。さらに本稿では、関係者のオーラル・ヒストリー資料を作成した²。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点を抱える。しかしオーラル・ヒストリー資料を使えば、元事務局や関係者たちの認識の一端をうかがうことが可能である。

2. 経営技法の移転

本節では、国を越えた経営技法の導入や移転について先行研究を参照しながら分析の枠組みを検討する。

経営技法の移転としては、第一に産業技術の移転に付随する形態が考えられる。産業技術の移転は、ある国の企業が海外から新技術を購入したり、海外の企業が直接投資という形である国に生産拠点を移したりして生じることが多い。機械の導入、特許の利用、生産拠点の設置は量的にも観察しやすいが、経営技法の移転に関してはそれ以外の要素も重要である。人事労務管理や生産管理等の領域では、産業技術を基礎にして人材をどのように配置し、技能や知識をどのように形成させるかが課題となる。司馬（1973）、小池・猪木（1987）、および小池（1996）などでは、同じ産業技術の下で大きな生産性の格差が生まれる要因を人事労務管理や人材育成から説明した。

猪木（1998）は、経営技法に関する知識を広く捉えて次のように述べている。「産業技術が新しい風土のなかに根付くためには、形式的な科学知識の教育だけでなく、人間がそれを体得するべくいかに個別的・具体的な方法で教え訓練していくかという点を無視することはできない。それが技術や技能の伝播の能率やスピード、あるいはその可能性自体を大きく左右するからである。（43頁）」すなわち、形式的な科学知識ではなく、職場における非形式的な（暗黙の）

知識が経営技法の違いを生み出していると言えよう。そして猪木（1986）によれば、こうした非形式的な知識が違いを生む経営技法、つまり技能や技術の伝播には、人的接触（human medium）が極めて有効である。マニュアル化できない部分があるからこそ例示による伝授が必要となる。また、「教える側が発する言葉や数式・記号によっては伝えることができずに残されているものを、教えられる側が発見できるか否かが決定的に重要だということ。つまり学ぶ側の能動的な努力、教師が示そうとしていることの意味を生徒がつかもうとする努力、このような能動性と知的協力が、知識や技能の獲得によっては不可欠な要素となっていること（99頁）」が指摘されている。

上記の先行研究を踏まえると、このような経営技法の国際的な移転が成果を上げるには、自国の社会環境に合わせて経営技法を改良しつつ、再設計することが必要である。特に個々の職場における人材の特質と技能形成のやり方が異なれば、その技法も大きく変容する。改良しながら日本に移転された経営技法の代表的な事例としては、QCサークルがあげられる。もともとアメリカの生産システムの中央主権的な一手法としてはじまった統計的品質管理が、日本の工場に導入されるにあたって分権的な従業員参加の品質管理運動として展開した（佐々木、1998）。日本の経営技法のひとつとして1980年代に注目された改善（KAIZEN）も、日本的な変容の結果である。

経営技法の移転が導入する側の社会的環境、特に雇用環境を踏まえて行われる場合、移転の担い手は導入したい経営技法の正確な認識だけでなく、それを受け入れる側の正確な認識が必要である。アメリカの工場と日本の工場を歴史的に比較した尾高（1998）では、日本の工場担当者たちが欧米工場との技術ギャップを認識し、「旺盛な学習意欲を持って欧米の知識経験を吸収しようとした（76頁）」と指摘されている。つまり、学ぶ側の「能動性」が発揮されており、改良を模索しながら学び、新しい独創を目指し

たのである。このような正確な認識と学習に役立ったのが、海外視察団という直接的な「見る・聞く」という体験であった。書物だけでも伝わりやすい「形式的な」科学知識と比べると、「非形式的な」経営技法は直接的な体験を基に創造的に学ぶことが求められると考えられる。さらに、産業技術とともに社会的環境を把握しながら改良することは、経営技法の「社会文脈的な理解」と言い換えられる。

このような人的接触による経営技法の移転を考えていくと、二つ目の経営技法移転の形態が見えてくる。それが直接的な産業技術の移転を伴わないものである。日本においてそうした人的接触による移転は、歴史的に見て大きく2種類に分けられる³。第一に明治期のお雇い外国人のように産業技術の知識を持った移転元の立場の人が移転先の社会環境を分析しつつ行う場合がある。明治期の技術移転に大きな役割を果たしたお雇い外国人は、日本社会をよく分析したため、改良や調整の大部分を肩代わりしたと言えよう（尾高、1998）。第二に、移転先の社会環境をよく知る人が、外国を視察しながら産業技術を分析し、経営技法の移転を設計、調整した場合である。高度成長期の日本では、技術や技法の移転元である外国人が「来る」よりも受け手である日本人が「行く」方が多かったと言える。森ほか（2007）は、日本生産性本部の視察団の量的把握を試みるとともに、経営技法のギャップを認識し、新しい経営技法を生み出した担い手たちの活動を側面から分析した。それによって、経営技法を学ぶ側の能動性が発揮されていく構図の一端を明らかにした。

戦後日本における経営技法移転の歴史は、欧米における経営技法の改良の歴史として研究が積み上げられている。しかし、高度成長期にほぼ完成した日本の経営技法が1970年代後半以降に諸外国から注目されるにしたがって、導入される対象となった事例についての研究は、日本企業の海外進出によるものを除くと少なかった⁴。日系企業の海外子会社において日本の経営技法がどのように導入されたかを分析した板垣

(1995)は、日本企業が経営技法を海外へ移転する方が、アメリカ企業がそれを行うよりも困難な度合いが高いと指摘する。これは、一般的に言われるように、アメリカが普遍で日本が特殊という単純な図式ではない。板垣(1995)は、移民国家であるアメリカは、多様な労働者という社会的文脈(つまり、世界性)を持っており、それゆえ自国の特殊性が他国に移転しやすいのに対して、日本の経営技法は日本固有の社会的文脈に密接に繋がっている人的要素に依存する度合いが高いので、国際移転が困難になると解釈する。

上記の先行研究を踏まえて本研究では、以下の2点に分析の焦点を絞る。第一に、日本的経営技法を海外移転する場合、どのような担い手がどのように移転するのであろうか。第二に、日本的経営技法の非形式的な知識は、日本の社会環境の上に成り立っているため、諸外国に移転される時に伝え方を工夫したのか。これらの分析対象は幅広いので、本稿では、1970年代後半以降の日本生産性本部による海外視察団の受け入れや企業人の海外派遣に絞って詳細な分析を行いたい。なお、高度成長期の日本生産性本部の海外視察の分析結果(森ほか、2007)は、言うなれば「輸入」と「輸出」という移転の比較として参照したい。

3. 高度成長期以後の日本的経営への関心

日本の経営技法が諸外国から本格的に注目を集めるのは、1960年代半ばからである。本節では、日本経済や日本の経営に関する研究や書物の歴史を整理しながら、研究そのものよりもその成果がどのように普及したのかについて検討する。

まず、1960年代前半までの日本の経済成長は、諸外国はもとより日本においても、経営技法よりも相対的に低い労働条件とそれを生み出す遅れた社会環境にあると考えられてきた。橘川(1995)が整理するように、経済学や経営学の分野では、経済成長とは、「日本資本主義の『後

進性』と『戦後性』の特殊な産物であった」(大内、1962、297頁)。同時代の日本経済論の中に日本の経営技法が成長を促したという認識を確認することはできない。このような日本の経営技法に対する低い評価(もしくは無視)は、1977年に刊行された山崎(1977)でも基本的には同じである。山崎(1977)では、高度成長期の後半の成長を促した要因として労働生産性があげられているが、日本企業の経営技法への関心は低いと言える。むしろ、これらの研究は一つの認識であって、実態としては、1950年代後半より欧米経営技法の導入と改良が進められ、経済は成長していたと言える(香西、1981など)。

日本の経営技法に関心が高まり、高い評価が与えられるのは、石油ショック以降の安定成長期に入ってからである。この時期、日本経済は国際的にみると相対的に高い成長率であった。1950年代までの貧しい敗戦国というイメージと、豊かな大国というイメージのギャップを調整する必要が生まれてきた(杉本・ロス、1981、59～60頁)。つまり、この時期に初めて経営技法と成長の間の因果関係が多くの外国人に認識されたと言えよう。このような認識・評価の変換は、既にDore(1973)やVogel(1979)に代表される欧米の日本の会社に対する評価によって主導されていた。その後1980年代には、欧米企業が日本企業から経営技法を学ぶ意欲を高めた。ヒューレット・パッカート社長であったヤングを委員長として策定した『ヤング・レポート』が1985年に、またマサチューセッツ工科大学(MIT)を中心とした『Made in America』が1989年に発表された。尾高(1984)によれば、1980年代に入って欧米ばかりではなく、中南米、東南アジア、韓国や台湾でも日本の経営のブームが起こったことが指摘されている。なお、日本的経営に学ぶということは、日本が欧米の経営技法を学んだのとは異なり、日本企業がどのように欧米の経営技法を学んだかを学ぶという過程でもあった。

このような認識変化は、文化人類学や社会学における日本人論の分析結果とも一致する。例

えば、日本および海外における日本人論を整理し、その系譜と内容の構造を分析した研究として杉本・ロス（1982）があげられる。この研究によれば、日本社会独特説の時代ごとの価値観の底流は以下のようにまとめられる（表1）。

表1 杉本・ロス（1982）による日本人論の整理

時代	主流的テーマ	日本に対する評価	理論の普遍性・個別性
1930～45年	国体文化論	先進国として高い評価	独自の個別理論が必要
1945～55年	民主化理論	後進国として広い評価	アメリカ流民主主義をモデルとした普遍理論を応用
1955～70年	近代化理論	後進国的側面を批判すると共に、先進国的側面を評価	産業発展論によって経済成長の普遍性を強調
1965年～	新国民性論	先進国として評価	個別理論を主張として、逆収斂論を使って普遍理論も認める

資料）杉本・ロス（1982）、81頁より作成。

この整理によれば、日本社会を分析するには、日本人や日本社会だけに当てはまる概念や理論（個別理論）が必要だと考えられた時代と、全世界に共通する概念や理論（普遍理論）が必要だと考えられた時代があり、それぞれの理論を基にした肯定論と否定論があった。

高度成長期は、近代化による経済発展が主張されつつも、日本の経営技法に対してはその「後進性」が批判されてきたが、1960年代後半より徐々に高い評価が生まれた。この変化を代表する著作として、ジェームズ・アベグレンの『日本の経営』（“The Japanese Factory”）があげられる（Abegglen, 1958）。1958年に刊行されたこの著作では、年功序列や終身雇用といった雇用慣行は日本企業の「後進性」の象徴であったが、1974年に『日本の経営』の改訂版として出版された『日本の経営から何を学ぶか』では、日本の雇用慣行が肯定的に評価されている。さらに、Dore（1973）は、収斂論のように工業化とともに欧米の企業経営に近づいていくのではなく、工業化が開始した時期が遅ければ、新しい産業により適した社会制度が設計されると

いう後発効果を主張し、逆に収斂する可能性を主張した。この時点で、日本企業の「先進性」が普遍理論に基づいて説明され、広まったと言える⁵。

4. 日本生産性本部による移転

4.1. 日本生産性本部とは

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。ヨーロッパでは1948年に英米生産性協議会が設立されたイギリスを皮切りに、各国に生産性運動の実施機関が設立された。その狙いは、生産性向上にともなう経済成長によって労働者の賃金や労働条件を向上させることで階級対立を解消させることにあった（中北, 1998）。

日本の生産性運動も、アメリカ政府が強く関与していた。1953年にアメリカ大使館と経済同友会が会合を持った際、アメリカ側から生産性協議会の設置と技術援助を提案された（中北, 1998）。後述するようにヨーロッパの生産性運動に関心を持っていた同友会はこの提案に賛同し、経済団体連合会（経団連）などの経済団体の同意を取り付け、1954年に同友会の主導で日米生産性増強委員会（後に日本生産性協議会に改称）を設立した。そして、1955年に同会を発展的に改組する形で日本生産性本部（以下JPC）が設立された⁶（表2）。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。JPC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⁷、経営者教育、中小企業育成、消費者教育等があった。1950年以降、海外からの視察団受け入れがはじまり、1970年代からは企業人派遣の活動が進められた。JPCの活動によって、相互信頼の労使関係や日本的経営技法が定着したと言えよう⁸。

表2 日本生産性本部の活動年表

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	第一次労働団体生産性視察団出発（団長・前田種男）。
	インドから生産性視察団の受入（最初の海外視察団受入）。
1957年	労使協議制常任委員会設置。
1958年	労働部設置。「生産性統計」創刊。
1961年	アジア生産性機構（Asian Productivity Organization：APO）の発足。
	日米合同第三国訓練計画（AID計画）に基づく視察団・研修団の受入開始（～63年まで）。
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。
1965年	オランダとフランスからの視察団の受入（最初の欧米からの視察団受入）。
1968年	APO「品質管理訓練コース」開設。
1969年	ソ連からゴスプラン関連の来日訪問が続く。
1970年	生産性運動15周年宣言。「生産性年間」発足。
	APOによる「アジア生産性年間」開始。
1971年	ニューヨークで日本経済の実情紹介セミナー（Forum on Japan）開催。
1972年	パリで日本セミナーを開催。
1980年	中華人民共和国より「経営管理コース」研修生を受け入れ。
1983年	第一回国際生産性シンポジウム（IPS）を東京で開催（OECD後援）。
	シンガポール生産性向上プロジェクト開始。JPC内にシンガポール協力室を設置。長期専門家をシンガポールに派遣。
1987年	米Brookings Institute、仏パリ商工会議所と共同で「ワールド・マネジメント・プログラム（日米欧の巡回セミナー）」実施。
1990年	シンガポール生産性向上プロジェクト終了。
	旧ソ連、東欧生産性向上支援プロジェクト開始（ロシア東欧貿易会（当時）との共催）。
1991年	ソ連生産性本部と「生産性向上推進協力プロジェクト」協定締結。
	APO創立30周年国際生産性大会を開催。
1992年	生産性国際移転委員会設置。
	「中米域内産業技術育成計画（於：コスタリカ）」（～1997年）の開始。
1993年	「タイ生産性向上プロジェクト」（～1999年）の開始。
1994年	日本生産性本部と社会経済国民会議との統合による「社会経済生産性本部」発足。
1995年	「ロシア生産性向上支援プログラム」（～1997年）開始。
	「ブラジル生産性・品質向上プロジェクト」（～2000年）の開始。
1996年	生産性国際交流センター（IPC）の完成。

資料）社会経済生産性本部（2005）；JPC，1956～1995より作成。

4.2. 日本国内での国際交流事業

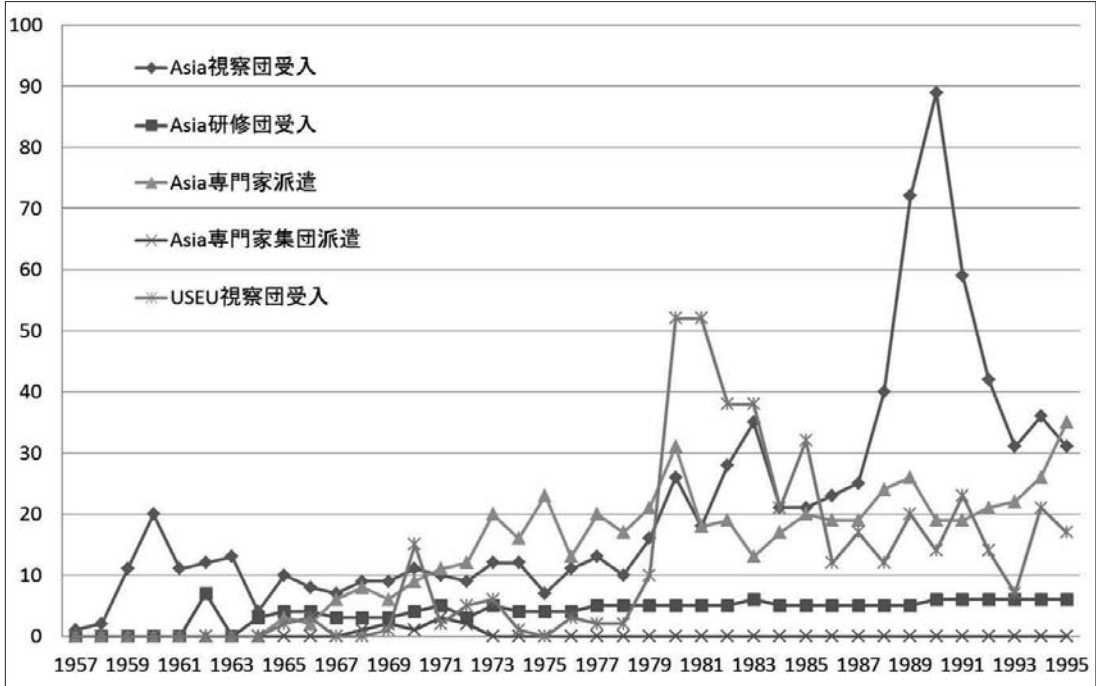
（1）JPC設立初期の視察団受け入れ

JPCの設立から間もない1956年10月、JPCはインドから生産性視察団を受け入れた。インド宇宙開発の父としても知られるヴィクラム・A・サラバイ（アムダバッド繊維産業研究協会理事長）を団長とする視察団は（Shah, 2007）、約1ヶ月にわたって政府機関や業界団体との懇親会にくわえて、東京芝浦電気川崎工場など25工場の

工場見学を行った（日本生産性本部（JPC）、1962、37頁）。図1に見るように、1960年まで視察団件数は順調に増加した。派遣国は、インド、台湾（中華民国）、韓国、タイ、インドネシアと、東アジアから南アジアにおよんだ。資材管理や包装技術など特定の管理技法・生産技術にテーマを絞った視察団も来日したが、次に掲げた表3からも明らかのように、トップ・マネジメントが「日本から具体的に何を学べるかの探索」するものや、特定産業にかんするもの

図1 海外視察団・研修団の受入・派遣件数

単位) 件



注) Asiaはアジア諸国, USEUは北米とヨーロッパ諸国を指す。

資料) 森直子・島西智輝・梅崎修『海外視察団データベース』より作成。

が視察の中心テーマであった(JPC, 1958; JPC, 1959; JPC, 1960; JPC, 1961; 梅崎ほか, 2003, 第二巻, 102頁)。

これらの視察は、当時のアメリカがアジア諸国に生産性運動機関の設置と生産性運動の導入を推進した際に、各国においてアメリカよりもアジア諸国の発展レベルに近い日本への訪問希望が多かったために実現したものであった(JPC, 1961, 3頁; 梅崎ほか, 2003, 第二巻, 101~103頁)。それゆえ、高度成長前期にJPCが日本から欧米に派遣した視察団の費用がアメリカの資金によって賄われていたのと同様に(森ほか, 2007, 48頁)、訪日視察団の費用もまたアメリカやILOからの資金によって賄われていた(梅崎ほか, 2003, 第二巻, 100~101頁)⁹。

(2) アジア諸国との国際交流の定着

1959年、アジア地域で生産性運動を推進する機関(生産性機関)の設立を構想していた郷司浩平(JPC専務理事)がアジア8カ国を視察し

た。その後、2度にわたって各国が参加した円卓会議が開催された。当初は民間主導による機関設立が目指されたが、アジア諸国の生産性機関の多くが政府機関であったこと¹⁰、そして政府間協定に基づく機関であればアメリカ国務省がプログラム運営資金を提供可能であったことなどの理由により、1961年に政府間協定に基づいてアジア生産性機構(以下APO)が設立された¹¹。APOの主要事業は、加盟国間での生産性向上に関する技術調査やシンポジウム開催、専門家派遣、視察・研修であった。このうち、日本への視察団、および視察団よりも長期間日本で学ぶ研修団の受け入れをJPCが受託し、1962年度から受け入れ事業が開始された(図1)。

1961年には、日米合同第三国訓練計画(AID計画)に基づく視察団と研修団の受け入れも開始された(1963年終了)。APO設立以前と同様に、トップ・マネジメントによる包括的な視察だけでなく、機械保全やマーケティングなど経

営技法に注目した視察団も数多く来日した(JPC, 1962, 50~53頁; JPC, 1963, 80~83頁; JPC, 1964, 80~86頁; JPC, 1966, 29~31頁)¹²。また、フォード財団から2年間32万ドルの資金援助を受け、APOとJPCが協力して「APO-JPC 中小企業経営指導者養成コース」も1964年から実施され、15名が来日した(JPC, 1965, 78~82頁)。このように、日本はアジア諸国の生産性視察団受け入れの拠点となったが、APOの資金制約や、印パ紛争など国際政治の影響もあり、1960年代半ば以降は視察団、研修団(1964年度から研修コースに改称)ともにほぼ横ばいで推移した(図1)。高度成長を続ける日本の企業経営を直接目で見て学習しようという動きは存在したものの、大きな広がりは見られなかったのである。なお、1960年代には香港、イラン、ベトナム、セイロン、インドネシア、シンガポールがAPOに新たに加盟したため、APO加盟国は順調に増加した(APO, 2001)。

(3) 受け入れ事業の質的・量的変化

JPCは1966~67年度に台湾政府の要請に基づいて経営コンサルタントの派遣を開始した。JPCは、この事業の意義について「同国における生産性運動は啓蒙の段階から実践段階へと大きく前進した」と評価している(JPC, 1967, 30頁; JPC, 1968, 34~36頁(引用はJPC, 1968, 36頁))。また、1968年度の事業報告書には、「今日アジアにおける先進国日本に対する域内各国の要望と期待は、自国経済の自立と高度化の足並みを、我が国の資本と技術の援助の下で、一日も早く健全成長の軌道に乗せたいという彼らの切なる願いに基づくものである」としたうえで、経済発展に必要な資源は「単に資本だけではなく、生産技術・経営技術も含まれるものであって、これを如何にアジア地域の中に蓄積してくかが、彼らとわが国との協力の進め方を今後、方向付けていくところとなるだろう」と記されている(JPC, 1969, 32~33頁; JPC, 1978, 31頁)。アジア諸国は、1960年代後半には生産性運動導入の先行事例として日本

から学習するフェーズを終え、欧米発の生産性運動のなかから学んだ諸経営技法を修正・改良した日本の経営技法への関心を強めるフェーズに入ったのである。

こうした動向を反映して、1970年代後半には、アジアからの視察団や研修団は、日本の経営技法と密接に関連するテーマを掲げた受け入れ事業を要望するようになった(JPC, 1979, 32頁)。1980年にはフィリピンQCサークル視察団が初めて来日した(JPC, 1981, 32頁)¹³。1989年には、TQC(イラン)、5S(シンガポール)、JIT(香港)、労使協議制(フィリピン)の視察団も組織された(JPC, 1990, 22頁)。こうしたTQCや小集団活動への関心の高まりは、表3の視察団名からも確認できる。学習方法についても、座学から実際の日本企業の経営技法を学ぶ実践的なものへと改められた(JPC, 1972, 34~35頁)。後述するJPCが各国で展開する生産性向上プロジェクトは、こうした動向の延長に位置づけることができる。なお、アジアからの視察団や研修団は視察先企業の固有技術への関心も強めたが(JPC, 1977, 29頁)、日本の視察先企業は技術流出を懸念して固有技術の公開に慎重になっていた(JPC, 1974, 32~33頁; JPC, 1976, 29頁; JPC, 1980, 30頁)。日本の経営技法の学習と比較して、企業特殊な固有技術の学習には限界があったのである。

アジアからの視察・研修事業については、質的变化にくわえて、量的変化も指摘できる。1976年には、日本政府の特別拠出金を事業資金として、APO非加盟国が視察団や研修団を日本に派遣できるようになった(JPC, 1977, 28~29頁)。1979年からは、JPCの独自事業として中華人民共和国(中国)からの視察団受け入れと経営コンサルタント派遣が開始された(JPC, 1981, 35頁)。また、図1を見ると、1980年代に入ると視察団数は停滞を脱し、増加に転じたことがわかる。1988年度から急激に増加した韓国からの視察団を差し引いても¹⁴、1990年代初頭まで15~30件で推移している。研修団数は、大きな変動こそないものの安定的に

表3 派遣元別の訪日視察団リストの一例

年度	台湾	タイ	アジア各国相乗り
1957	紡織工業		
1960	研修団（第1～2次）、中小企業、中小企業トップ・マネジメント、品質管理	中小企業トップ・マネジメント	
1965	金属工業	ホテル経営、中小企業経営	経済成長と生産性、工作機械工業
1970	工業開発投資、中小企業トップ・マネジメント	製薬工業、品質管理	経営教育・訓練、経済記者
1975	中小企業トップ・マネジメント		ローコスト・オートメーション
1980	自動車部品工業、中小企業投資	電気鍍金、放送産業	エネルギー管理、食品加工行政、農民教育普及事業、ローコスト・オートメーション
1985	生産性向上	QCサークル、生産性向上	エネルギー管理、エネルギー保全、家具産業、管理者訓練技法、高級経営幹部、代替エネルギー、中小企業育成、廃棄物処理、再利用、放送技術
1990	TQC、総合的FA戦略	TQC活動と生産性向上、生産性向上	OAセミナー、銀行経営、資源再利用、小集団活動、戦略経営、地域経済活性化、トップマネジメント、労使関係セミナー
1995	異業種交流	環境、生産性担当者	不明

注) アジア各国相乗り視察団には、セミナーの一環として訪日したものが含まれている。

資料) 森・島西・梅崎『海外視察団データベース』より作成。

推移している。日本のバブル崩壊までは、アジア諸国からの視察・研修事業はおおむね活発であったのである。これに対して、欧米からの視察団数は1979年度から増加に転じて、1980～81年度に52件に達した後、急速に減少した¹⁵（図1）。視察団数の推移を見る限り、1970年代終わり以降の欧米諸国における日本の経営技法に対する関心の高まりは一過性のブームであったのに対して、アジア諸国におけるそれは持続的なものであったと言える。

4.3. 現地への国際技術移転としての「生産性向上プロジェクト」

(1) シンガポール生産性向上プロジェクト

1980年代にJPCの国際事業を大きく変化させたのが、いわゆる「生産性向上プロジェクト」の開始と展開である。前節で述べたように、1956年という早い時期からJPCは、各国からの視察団を受け入れ日本で学んでもらうという手法によって国際交流を展開してきた。これは、日本が米国から学んだ生産性向上の諸知識を他の国へと再移転するという目的で開始されたもので、基本的に日本が学んだ姿を他の国にさら

に学んでもらおうという構造を持っていた。その後、日本の経営技法に対する関心の高まりに合わせて日本の現状を視察するというように目的が変化したものの、基本的な構造に変化はなかった。

1970年代後半になると、日本が高度経済成長を果たし、安定成長に移行する傍らで、アジアでは「発展途上国」あるいは「後進国」から「中進国」と呼ばれるようになった国が出現し始め¹⁶、日本の経済発展の鍵となった日本的品質管理、経営技法などを学んでさらなる発展を目指すために、そうした技術を日本から総合的に移転して欲しいという希望が強くなっていく。そこで、日本ではそうした要求に答えるべく、特定産業分野に拘らない、経済全般での生産性向上を目指す技術移転プロジェクトの開発が希求されていた。

既に1961年にアジアでは生産性運動の中心組織としてAPOが設立され、加盟各国に一つずつ「生産性機関 (National Productivity Organization: NPO)」が設置されていた。しかし、これらの組織は政府機関としての予算面や事業内容の制約が大きく、視察団や研修団の規

模や内容の自由な拡大や展開ができずに15年以上が過ぎていた。JPCもAPOの枠組みの中では、日本におけるリエゾン・オフィスに過ぎず、日本に受け入れる視察団や研修団のプログラム内容に責任をもつ以外にできることはあまりなかった（梅崎ほか、2003、第一巻、51、61頁）¹⁷。またAPOが国際機関であるために、シンガポールと日本、のように二国間での協力関係を強化するには適した枠組みではなかった。例えば、1980年に韓国生産性本部の要請で日本生産性本部が日韓生産性比較調査交流を実施するが、その事業も、一部APOの専門家派遣システム（Technical Expert Services: TES）を利用したものの、基本的に日韓の両生産性本部が直接交渉して実現したものであった。

こうした状況のなかで、1983年から5年間の国際協力事業として始まったのがシンガポール生産性向上プロジェクト（Singapore Productivity Development Project、以下SPDP）である。このプロジェクトはJPCの独自の事業ではなく、国際協力事業団（現：国際協力機構、以下JICA）の「ASEAN人作りプロジェクト」の一環であった。

この「ASEAN人作りプロジェクト」自体は、アジアで唯一の先進国である日本が、経済発展の基盤となる人材育成分野で他のアジア諸国の支援を行おうというものであり、主に職業訓練センターを各国に設立して中堅技術者を養成しようというものであった¹⁸。そのなかにあって、SPDPは、他の人作りプロジェクトとは異なり、組織全体の生産性向上を担う管理者・監督者を養成するもので、異色の存在であった。それは、これがリー・クワン・ユー首相（当時）からの強いイニシアチブで実現したプロジェクトで、JPCの郷司浩平名誉会長（当時）へ直接協力要請があったという特別の経緯があったからである（梅崎ほか、2003、第一巻、47頁）。つまり、1980年代初頭においては、日本の高度経済成長はアジアで学びの対象として大きな注目を集めていたものの、その中心は技術者の水準の問題として捉えられており、日本的経営技法全体へ

の視野には乏しかった。

ここで露呈した問題は二つある。ひとつは、1969年にAPOに加盟し、既に国内で生産性運動を開始していたはずのシンガポールが、新たな経路をとおしてJPCに日本の生産性運動の経験を移転するよう要請したということは、それまでJPCが実施してきた視察団を中心とする技術移転の受け入れ側の「自主的学び」を期待する手法がアジアでは成果を上げていない、という事実である。二つ目は、JPC内部の問題で、それまで視察団の受け入れを通して移転しようとしていた、部分的な生産管理技法ではなく、総体としての日本的経営技法をどのように移転するのかについて、JPC内部でも具体的な方法が確立されていない、という事実がようやく露見したことであった。JPCではSPDPを実施するにあたり、海外視察団などを担当している国際協力部とは別に「シンガポール室」を設置しており、従来からの延長では対処しきれないと認識があった（梅崎ほか、2003、第一巻、51頁、谷口オーラル）。しかし、後述するように、1955年以来、日本で生産性運動を主導して成果を上げ、APOなどを通じて生産性国際交流に努めてきたJPCは、手探りながらもこれまでの経験を生かして日本的経営技法の総合的国際移転ができるという自負はあった。

日本の二国間ODA事業（プロジェクト型技術協力）の一つとなったSPDPは、シンガポール側がNational Productivity Board of Singapore（以下NPBS）、日本側¹⁹はJPCがカウンターパートとなって実施され、プロジェクト期間は1983年から1988年まで、その後2年間のフォローアップが行われた7か年の事業であった。その間に延べ100人以上の日本人専門家（短期・長期）が派遣された。

（2）他の生産性向上プロジェクト

SPDPをプロトタイプとしたプロジェクトは、中米地域でコスタ・リカ、南米地域にブラジル、東南アジア地域ではタイ、中・東欧地域ではハンガリーに於いて実施された。これらの

生産性向上プロジェクトは、SPDP同様、JPC独自の事業ではなく、いずれも日本の政府開発援助（以下ODA）事業、特に、1990年に海部俊樹首相（当時）が打ち出した「人づくり」構想の一環と位置付けられており、各広域地域の経済発展の一つのプロトタイプとなることで周辺国の経済発展に資すべく、拠点づくりが進められた。JPCはその実施を担う日本側実施機関の一つと位置付けられ、JPC独自の構想が展開されたわけではない。

これらのプロジェクトはSPDPに比較して小規模で、JPCを中心とした日本人専門家の派遣も5年間で延べ40人程度であった²⁰。その結果、日本の経営技法をシステムとして技術移転する拠点とはなりえず、生産管理やマーケティングなど受け入れ側の要請に従った、部分的な移転にとどまっている²¹。

4.4. 小括

本節では、JPCによる経営技法の移転事業を時間軸に沿って量的かつ質的に分析してきた。分析の結果、JPCの海外移転にかんする事業は大きく3つの時期で変化していることが確認された。

第一に、1950年代後半から60年代前半までは、アジア諸国と広く交流していることが確認された。特に1961年にはAPOが設立され、アジア諸国とのネットワーク構築が模索された。この時期におけるネットワークの構築は、国際的な生産性運動の一翼を担いつつ、国際関係の強化による日本経済の基盤づくりを目指したものと言えよう。これらの活動から、政労使が参加する中間組織であるJPCの国際的な戦略性を読み解くことが可能である。しかし、この時期の移転は、移転先であるアジア諸国の産業発展の水準が日本に比較して大幅に低かったことから、日本の現状を視察してもらうことによる国際的な人的接触とネットワークづくりの側面に主眼をおかざるを得ず、日本の経営技法の具体的な中身までに踏み込んだとはいえない。

第二に、1960年代後半以降、アジアからの視

察団の受入や専門家の派遣が徐々に増え始めた。さらに1970年代に入ると、アジアからの視察団や研修団は、視察先企業の具体的な経営技法への関心を強めるようになった。欧米発の生産性運動のなかから学んだ諸経営技法を修正・改良した日本的経営技法が移転する対象として認識されたと言えよう。

第三に、1970年代後半以降は、日本企業への関心はさらに強まり続けた。視察団も研修団も日本企業の個別技術や経営技法への関心を高め、その内容もレクチャータイプよりもケース・スタディや企業内実習に変化した。さらに、80年代に入ると、アジア諸国も日本への視察や専門家の派遣を増やした。プロジェクト型移転事業が開始された。SPDPは試行錯誤を続けながら進められたもっとも大規模なプロジェクトであった。

以上のように、ネットワーク構築から経営技法の移転事業の多様化と拡大、さらには移転事業の充実へと徐々に変化してきた。しかし、JPCが日本的経営技法を総体的に移転しようとした最初かつ最大の事業であるSPDPもすべて試みが成功したわけではなく、いくつかの限界を抱えていた。そこで次節では、その成果と限界について詳しく検討したい。

5. 学習の構造

本節では、このSPDPを事例として日本の経営技法の海外移転事業を検討し、移転の担い手、移転に関わる諸問題、および移転・改良の過程について考察したい。表4は、SPDPの経緯を記した年表である。本節では、R/D（Record of Discussion）を締結した1983年以降の過程を分析する。

5.1. 移転の壁

SPDP開始時点では、5年の協力期間のうち3年を準備・開発期間（第1フェーズ）、2年を具体的展開の期間（第2フェーズ）とする計画であった（JPC編、1990、5頁）。しか

表4 SPDPの年表

年	月	事項
1981	1	鈴木善幸首相、「アセアン人造り協力」を表明
1981	6	リー・カンユー首相が郷司JPC会長と会談、生産性向上のための人造りの協力を要請
1981	8	シンガポール予備調査団7名派遣
1981		アセアン人造りプロジェクト準備会合（第1回3～4月、第2回10月）
1982	11	シンガポールへの事前調査団12名派遣
1983	2～6	シンガポールへの長期調査員派遣、合意議事録（Record of Discussion）締結（6月）
1983	10	チーフアドバイザー石原氏及び長期専門家7名派遣
1983	12	第1次無償資金協力交換公文調印（8.1億円）
1984	5	シンガポール調査団8名派遣
1984	5～6	長期専門家（OHP、リソースセンター）2名出発
1984		生産性研修コースの開始（第1次2～4月、第2次10～翌1月）
1985	3	チーフアドバイザーとして桜井氏派遣、開発教材第1次引渡
1985	9～12	第3次生産性研修コース
1985		巡回指導調査団派遣開始（第1次3月、第2次4月）
1986	7	チーフアドバイザーとして福田氏派遣
1986	8～12	第4次生産性研修コース
1986		巡回指導調査団（第3次1月、第4次8月）
1987	2	SPDP研修フォロー・アップミッション
1987	8～11	第5次生産性研修コース
1987		巡回指導調査団（第5次3月、第6次10月）
1988	2	エバリュエーション調査団派遣（10名）
1988	8～11	第6次生産性研修コース
1989	9～12	第7次生産性研修コース
1989	6	SPDP終了式典

資料）JPC編（1990）、資料1～2頁より作成。

し実際には、計画は修正を余儀なくされ、最初の約2年弱は混乱とその修正に追われ、残りの期間で準備・開発・具体的展開を行うことになった（JPC編，1990，7頁）。まず第1フェーズの推移を見ていこう。日本側は、生産性の理念、労使関係の安定などに代表される生産性のコンセプトを2ステップにわたってNPBS職員、経営幹部、労組幹部に教育したうえで、IE、QCなどの具体的技法を管理職層以下のホワイトカラー・ブルーカラーに教育する計画であった。「生産性運動は人と人が触れ合うことによって円滑な理解と、その理念の展開が可能であり、優れてヒューマン・ウェア的な特徴を持つものである」ため、「ヒューマン・ウェアを移転することこそが即ち生産性運動を移転することであり、且つ日本のマネジメントの神髄を移転することであり、それこそがこのプロジェクトの中心課題であると信じていた」からである（JPC編，1990，10～18頁，引用は14頁）。日本側にとって、SPDPは第2フェーズ以降に徐々に効果が発揮されるものであり、しかもそれは過去の国

内での成功体験に基づくものであったのである。それゆえ、テキストも再設計されることなく、教育内容に応じた各コースが設定され、過去の経験に基づいて作成された（梅崎ほか，2003，第一巻，56～57頁，谷口オーラル）。

以上の準備に基づいてSPDPが動き始めたが、次々と問題が生じ始めた。たとえば、生産性向上や国民の福祉というような抽象的な理念を、理念実現による具体的な効果を示さずに教えることは困難であった（梅崎・森・島西，2005，28頁）²²。また、ホワイトカラーの経営管理を説明する際、派遣された日本人専門家は論理的に説明する能力をもたず、曖昧な説明に終始したため、欧米的な教育を受けた者が多いシンガポール側は理解できなかった。作成したコースも教材も、Expected Resultが存在しなかったために契約違反と指弾されてしまった（梅崎ほか，2003，第一巻，57頁，谷口オーラル）。1983年から開始された生産性測定の移転についても、生産性測定の目的や準備方法を日本側が最初から示さなかったため、NPBS職員はデー

データを能動的に収集する必要性を理解せず、データ収集や収集したデータの整理は日本人が先頭に立ってやらねばならなかった（JPC編，1990，33～40頁）。

こうして遅々として事業が進まないなか、理念教育を先行する計画に対して、シンガポール側から早急に具体的成果（Tangible Result）を求める声が高まった（JPC編，1990，13頁）。教材すら用意できないなか、教育体系や方法において具体性や論理性を重視するシンガポール側にとって、教える側が具体的な目的を示さず、教わる側も「全部説明しなくてもわかったつもり」であるという日本人の学習構造は²³、まったく受け入れられなかったのである（梅崎ほか，2003，第一巻，55頁；梅崎・森・戸田・島西，2006，42頁）。

問題はそれだけではない。SPDPは日本のODAの一環であるJICA事業であったため（第4節）、当時は「国民の税金を使って技術移転をするときに、個別企業の経営者を呼んでそれを直接指導するということは許されて」おらず、企業で直接教育を行うことができなかった。それゆえ、日本人専門家がNPBSの職員を育成し、その職員が経営者を教育するという方法をとらざるを得なかった。しかし、当然のことながらシンガポール側の経営幹部や労組幹部は、日本人専門家から直接教育を受けることを望んだため、それが実現しないことに彼らもNPBS職員も苛立った（梅崎ほか，2003，第一巻，72頁，谷口オーラル）。さらに、日本の経験を踏まえて労使関係の安定を強調する教育内容は、外部労働市場が発達し転職が珍しくなかったシンガポール側に対して（梅崎ほか，2005，28頁）、SPDPが組合作用運動や企業内労使関係の押しつけであるとの疑念を抱かせる要因となった（梅崎ほか，2003，第一巻，66～67頁）。

5.2. 改良

SPDPは、開始からわずか1年余りにして早くも暗礁に乗り上げ、日本側は問題点の洗い出しと事業の見直しを迫られた（梅崎ほか，

2003，第一巻，55頁，谷口オーラル；梅崎ほか，2006，33～34頁，井上オーラル）。まず、日本の経験を重視した計画を改め、新たにシンガポール人と長期間交流があった人物として、リー・クワン・ユーの友人で、シンガポールで造船合弁企業の社長を務めた経験をもつ桜井清彦氏（石川島播磨重工業出身）をチーフアドバイザーに迎えた。桜井氏は、生産性運動と日本の経営技法の移転という曖昧な目的に代えて、Institutional Building（組織・制度構築）を大目的とし、NPBSの組織構築、NPBS職員の育成強化、コンサルティング能力向上、そしてモデル企業による成功事例の積み上げと展開を具体的な目的に掲げた（JPC編，1990，13，15頁；梅崎ほか，2003，第一巻，57，67頁，谷口オーラル）。ここからSPDPの第2フェーズが始まった。

第1フェーズからSPDPに関わった人々も、シンガポール側には学習意欲がない訳ではなく、具体的な技法を学ぶ意欲が旺盛なことは認識していた。それゆえ、生産性のコンセプトを最初に教えた後に具体的技法の教育へとステップ・アップする計画を改め、具体的技法の教育と、その実践によって得られる成果の理解を繰り返すことで生産性のコンセプトを浸透する方法を採用した（JPC編，1990，65～66頁）。教材も改定され、視聴覚教材も活用された（梅崎ほか，2005，28頁，石原オーラル）。JICA，外務省，通産省との調整の結果、NPBS職員と日本人専門家が同時に行動することで、日本人専門家が実質的にモデル企業を訪れて、シンガポール人を直接教育することも可能になった（梅崎ほか，2003，第一巻，73～74頁，谷口オーラル）。

こうした改良が行われた結果、SPDPは徐々に軌道に乗り始めた。具体的技法については、Institutional Buildingという目標のもとに優先順位づけが行われ、JIT，TQC，TPMなどの技法の教育に先立ち、それらを導入する前提条件となる「5S（整理，整頓，清掃，清潔，躰）」の導入が1985年から実施された。5Sは、日本

人専門家がモデル企業を直接指導し、NPBS職員はそれを見て学ぶという形態がとられた。その際にも、第1フェーズの経験を踏まえて、日本人専門家によって移転方法は継続的に改良された。たとえば、5Sの構成要素である「整頓」の英訳は、“Arrange the rest in good order for use”から、“Arrange necessary items in a proper order so that they can be easily picked up for use”に変更され、シンガポール人が理解しやすいように具体的な目的、対象、方法が示されるようになった。また、NHKから派遣された専門家が5Sの意味を具体的かつ論理的に再解釈して紹介した視聴覚教材も開発された。5Sのうち、整理、整頓、清掃は明確にその効果が見えることもあってシンガポール企業に速やかに浸透し、NPBSはシンガポール流に改良した5Sを“Good Housekeeping Practice”と名づけていっそうの普及を図った(JPC編, 1990, 43~51頁)。

第1フェーズから実施されていた生産性測定も、データの収集、整理、検討方法をマニュアル化した後に、NPBS職員と日本人専門家が討議しながら実際に作業をして生産性統計を完成させるというプロセスを経て、NPBS職員が自らの手で生産性統計を作成できるようになった(JPC編, 1990, 33~40頁)。その他にも、SPDPは1988年末時点で生産性運動に関するテキスト39冊を制作し、労働安全衛生に関してもテキストやスライドを制作した。日本人専門家も定期的に交代し、新陳代謝が図られた。そして、SPDPはこれらの事業の成果をTangible Resultsとして数値化した。桜井氏の表現を借りれば、Institutional Buildingという大目的のもとに設定された具体的な技法を日本人が「やって見せて、そのど^うり彼らにやらせ、効果が出ることを確認させ」た後(国際協力事業団(JICA), 1988, 32頁)、教わった側が改良するという学習構造が確立したのである。

表5に見るように、1988年にJICA、JPC、外務省が組織した調査団によって実施された分野別の事業評価では²⁴、QCとTQC、中小企業

の経営開発などで評価の低い項目が多かったものの、総合では半数の項目が高い評価を受けた。SPDPによる生産性運動の移転をとおした日本的経営技法の移転は、一定程度の成功をおさめたのである。

5.3. 学習の三要素

SPDPは、日本側にとって初めての生産性運動と日本的経営技法の移転であった。上述したように、日本側は、日本での成功経験を過信して、シンガポールの社会経済状況を考えずに日本での教育方法をそのまま持ち込もうとした。シンガポール側もまた、それに対して事後的に異議を唱えた。また、シンガポール側は日本側から直接教育を受けられることを期待していたにもかかわらず、JICA事業という日本側の制度的な制約によって、日本人専門家は個別企業を直接指導できなかった。それらの結果、両者の間にコンフリクトが発生し、第1フェーズは失敗に終わったのである。

このことをJPCは「フィージビリティスタディが日シ双方不十分の状態のままに終わった」「全体計画について、双方の理解が基本的なところで食い違っていた」と表現しているが、本稿の視角にしたがえば、技能や技術の伝播に有効な人的接触が当初は不十分であったと解釈できる。

しかし、プロジェクト開始後の人的接触の本格化は、両者の間にあるコンフリクトの存在を認識することに貢献したものの、コンフリクトそのものを解決できなかった。日本側は学習の方法や目的を学習の過程で身につけていくのが能動的学習であり、それを最初に求めるのは能動的ではないと考えていたのに対して、シンガポール側は自国の教育制度を踏まえて具体的な学習内容や目的をまず求める能動的な学習意欲を見せているのに、日本側が教えてくれないと考えていたからである。すなわち、日本側の考える学習の「能動性」とシンガポール側のそれとの間には、隔たりが存在したと言える。

SPDPの場合、このコンフリクトは、シンガ

表5 SPDP終了年におけるJICAの事業評価

項目		評価		
		I	II	III
総合				
Management Supervisory Development	経営管理技術の移転・発展			○
Labour Management Relations	労使関係			○
QC Circle Activities	QCサークル			○
Industrial & Operarions engineering and TQC	生産管理, QC, TQC		○	
Resource Center & AV Tehnology	学習環境 (資料室, AV技術)		○	
Productivity Measurement	生産性測定			○
Occupational Safety & Health	労働安全衛生		○	
Management Consultancy & SMES	中小企業の経営開発・コンサルティング		○	
小計		0	4	4
分野別		I	II	III
Management Supervisory Development	経営管理技術の移転・発展	0	0	5
Labour Management Relations	労使関係	0	0	9
QC Circle Activities	QCサークル	0	0	9
Industrial & Operarions engineering and TQC	生産管理, QC, TQC	0	7	4
Resource Center & AV Tehnology	学習環境 (資料室, AV技術)	0	4	2
Productivity Measurement	生産性測定	0	0	7
Occupational Safety & Health	労働安全衛生	0	2	3
Management Consultancy & SMES	中小企業の経営開発・コンサルティング	0	7	0
小計		0	20	39

注) IIIがもっとも高評価である。総合項目は各項目に与えられた評価に○を, 分野別項目は評価別の評価数を記した。資料) 国際協力事業団 (1988), 96~115頁より作成。

ポールの社会制度を理解する桜井氏がチーフアドバイザーに就任し、シンガポール側の能動性に日本側が適応してInstitutional Buildingを大目的に掲げ、具体的な教育を先行させることで解決が図られた。その後の第2フェーズでは、5Sや生産性測定の移転の事例で示したように、日本人専門家から具体的な経営技法を直接見聞きし、シンガポール側が自ら実行してみるという学習構造が確立した。以上要するに、SPDPが日本の生産性運動および日本の経営技法の学習に一定程度成功した背景には、人的接触、能動性の共有、そして具体的な例示や経験の3要素が存在したのである。ここでの能動性の共有とは、当初その認識に違いがあった能動性が統一されるようになったことであり、経験とは、同一の空間・時間のなかでの経営技法実行の経験である。

ただし、これらの3要素が揃ったとしても、SPDPは生産性の理念や日本の経営技法に少なからず存在する「非形式的」技法までも全面的に移転することはできなかった(梅崎ほか, 2005, 29頁, 石原オーラル)。これまでの移転の過程から明らかのように、シンガポールにお

ける欧米的な社会制度や労働市場の状況は、日本のそれと異なっていたからである。社会制度や労働市場の状況が移転の成否にいかなる影響を与えるかについては、他国の事例との比較などによる分析が必要なため、ここでは具体的な経営技法の移転の際には上記の3要素の存在が必要であること、しかしながら理念や「非形式的」技法の移転については、3要素の存在だけでは難しかったことを確認しておくことにしたい²⁵。

6. 結語

日本生産性本部(JPC)は、経営技法の海外移転に関して多くの活動を行ってきた。内部関係者のオーラル・ヒストリーと内部資料を使って、それらの活動を分析した。特に、視察団の受け入れや専門家派遣という具体的な事業活動が量的にも質的にも把握できた。分析の結果、明らかになった事実は、以下の4点である。

(1) 1950年代後半から60年代前半まで、JPCはアジア諸国と広く交流していることが確認された。特に1961年にはアジア生産性機構

(APO) が設立され、アジア諸国とのネットワーク構築が模索された。この時期におけるネットワークの構築は、国際的な生産性運動の一翼を担いつつ、国際関係の強化による日本経済の基盤づくりを目指したものと云えよう。これらの活動は、政労使が参加する中間組織であるJPCの国際的な戦略性として解釈することができる。しかし、この時期の移転は、移転先であるアジア諸国の産業発展の水準が日本に比較して大幅に低かったことから、日本の現状を視察してもらうことによる国際的な人的接触とネットワークづくりの側面に主眼をおかざるを得ず、日本的経営技法の具体的な中身までに踏み込まれていないと言える。

(2) 視察団受け入れや専門家派遣を分析した結果、1960年代後半以降、アジアからの視察団の受入や専門家の派遣が徐々に増え始めたことが確認された。また1970年代に入ると、アジアからの視察団や研修団は、視察先企業の具体的な経営技法への関心を強めるようになった。欧米発の生産性運動のなかから学んだ諸経営手法を修正・改良した日本的経営技法が移転する対象として認識されたと言える。視察団も研修団も日本企業の個別技術や経営技法への関心を高め、その内容もレクチャータイプよりもケース・スタディや企業内実習に変化した。

(3) 経営技法の移転にかんして規模的にも内容的にも最も展開したのは、1983年から始まった日本と諸外国との二国間のプロジェクト協力事業であった。特にシンガポール生産性向上プロジェクト (Singapore Productivity Development Project) では、相手国に合わせて数々の試行錯誤が行われ、それゆえ一定の成果を上げたことを確認した。

(4) シンガポール生産性向上プロジェクトにおける当初の失敗とその後の改良を分析し、経営技法の移転における学習の要素を析出した。第一に経営技法の移転における「人的接触」の重要性、第二に移転には学ぶ側の「能動性」が不可欠であること、第三に移転する側の人間が実際に模範を示して、受け入れ国側の人間が

実際に自ら実行してみるという例示と経験が重要であることが確認された。一方、これらの3要素を揃えることは難しく、また日本とは異なる社会制度や労働市場の下では、自国に合わせた新しい経営技法を生み出す必要があることも指摘できる。

以上、JPCの具体的な活動に焦点を当てて分析することで、長期間にわたる日本的経営技法の移転の変遷を分析することができた。JPCは、試行錯誤を重ねつつ、移転支援のやり方を変えてきたことが確認できた。残された課題は、他団体での移転支援の事例分析を行うこと、また受け入れ国側の資料を集め、受け入れ国側からみた経営技法の導入を分析することである。今後、新たな調査と資料収集に取り組みたい。

【注】

- 1 当時の高い評価を代表する著作としてVogel (1979)などをあげることができる。
- 2 日本生産性本部において経営技法の移転に携わった国際部と経営開発部の職員および元職員のヒアリング調査を行った (参考文献参照)。オーラル・ヒストリーの手法にかんしては、御厨 (2002) などが詳しい。
- 3 Scoville (1951) の分類を参考にした。また、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。
- 4 日本企業の海外進出による日本的経営技法の移転については、代表的なものに安保(1994)、Tran(1993)、Yamazaki (1991) などがある。日本企業の海外進出以外でのアジアへの日本的経営技法の移転をまとめたものに立川 (1999) があるが、海外教育 (留学生)、国際研修を全て日本的経営技法に関する同列の移転モードととらえてしまっている。
- 5 経済学の分野で発展した比較制度分析も、異なる経済システムを普遍的な理論で説明する試みと言えよう (青木, 2001)。
- 6 生産性運動の開始からJPCの設立へと至る経緯については、中北 (1998) が詳しい。
- 7 海外技術交流の中心となった海外視察団の派遣に関するオーラル・ヒストリーとして、梅崎・森・島西 (2003)、島西・森・戸田・梅崎 (2007a, b)、島西・森・梅崎 (2007) がある。
- 8 相互信頼的労使関係 (もしくは協調的労使関係) の形成に生産性運動が与えた影響については、島西・森・梅崎 (2012) を参照。

- 9 梅崎・森・島西 (2003) によれば、通産省が経費を一部負担した場合もあったという。
- 10 アジア各国に設立された「生産性機関」「生産性本部」は、郷司会長 (当時) のアジア歴訪を契機に設立されたものばかりではなく、それ以前にILO主導で設立が進められたタイやインド、マレーシア、日本とはほぼ同時期に米国の主導によって設立された台湾やフィリピンなどがあったため (梅崎・森・島西, 2003, 第二巻, 100頁), JPCが思い描くような民間主導による機関設立が果たせなかったという事情もあった。
- 11 APO設立の経緯は, JPC (1962), 1~2頁; 梅崎・森・島西 (2003), 第二巻, 104~132頁; Asian Productivity Organization (APO), 2001による。郷司が視察した8カ国は, タイ, ビルマ, インド, セイロン, インドネシア, フィリピン, 台湾, 香港であったが, 設立時の加盟国は, タイ, インド, フィリピン, 台湾, 韓国, ネパール, パキスタン, 日本であった。
- 12 この時期には, 日本企業の東南アジア諸国への関心も徐々に高まり, 1962年からは毎年, 1ないし2チームのJPC「東南アジア産業開発視察団」が派遣されるようになった (森・島西・梅崎『海外視察団データベース』より)。こうした視察団は1960年代後半より盛んになっていく日本の業界独自のアジア視察団の先駆けとなるものと言えよう。
- 13 この点は, 森・島西・梅崎「海外視察団データベース」(未公開)からも確認できる。
- 14 韓国からの視察団が増加した背景の解明は, 今後の課題としたい。
- 15 本稿の課題とは異なるため詳細な分析はくわえないが, この変化は, 日本の経済規模の拡大にくわえて, 経営管理・生産管理技術の進歩によって, アメリカを中心とした欧米諸国の日本企業への注目が高まったためであったと考えられる。
- 16 1979年のOECD報告で新興工業国 (NICs, 1988年以降はNIEs) に挙げられた韓国, 台湾, 香港, シンガポール, そして東南アジア諸国連合 (ASEAN) の原加盟国であるタイ, マレーシア, インドネシア, フィリピンなどがアジアでは中進国化を果たしている。
- 17 谷口恒明氏 (元・シンガポール室長) のオーラル・ヒストリーによる (以下, 参照頁の後に谷口オーラルと記す。肩書きは当時のものを中心に示した)。
- 18 この協力事業は, 鈴木善幸前総理が1981年のアセアン諸国歴訪で提唱したものだ。
- 19 SPDPはプロジェクト型技術協力の中でも特殊な実施形態をとっており, JPCは日本側のプロジェクト実施機関であるが, 協力機関の中央労働災害防止協会やNHKの専門家をとりまとめるコーディネーター役も果たしている。本稿ではそれらを一括して「日本側」と表記する。

- 20 コスタ・リカでは48名 (長期16名, 短期32名), ブラジルでは34名 (長期12名, 短期22名), タイでは43名 (長期8名, 短期35名 (フォローアップ期間除く)), ハンガリーでは31名 (長期5名, 短期26名) であった。
- 21 その後, 日本のODAの技術協力事業のなかで「生産性向上プロジェクト」は「KAIZEN」を移転するプロジェクトと位置付けられている。
- 22 石原和夫氏 (元・SPDP担当者) のオーラル・ヒストリーによる (以下, 参照頁の後に石原オーラルと記す)。
- 23 谷口オーラルおよび井上安彦氏 (元・JPC国際部) のオーラル・ヒストリーによる (以下, 参照頁の後に井上オーラルと記す)。
- 24 各ODA事業の進捗状況を日本側と相手側双方で確認するために設けられている評価の一つで, 「エバリュエーション調査」は事業期間終了までに当初の事業目標が達成されたかどうか, フォローアップ事業が必要かどうかに関して, 日本側と相手側で共通の評価を得るためのもの (JICA, 1988, 1~4頁)。現地で面談などを含めた調査が行われた。
- 25 谷口氏は, この点をシンガポール人の「メンタリティや社会の仕組みが, 必ずしも日本と同じようなかたちになっていない」と表現している (梅崎ほか, 2003, 第一巻, 65頁)。これがどのような社会制度の相違を表現したと解釈すべきかについては, 今後の課題としたい。

【参考文献】

- 安保哲夫編著『日本的経営生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房, 1994年
- 板垣博「日本型生産システムの国際移転 (第7章)」橋本寿朗編『20世紀資本主義Ⅰ 技術革新と生産システム』東京大学出版会, 1995年
- 猪木武徳「連載講座/日常生活と労働〔4〕技能や技術の伝わり方」, 『経済セミナー』, 372号, 1986年
- 猪木武徳「第1章 第二次大戦後世界における米国の技術的優位—その変化の素描」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
- 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。
- 大内力『日本経済論 (上)』東京大学出版会, 1962年
- 尾高邦雄『日本的経営—その神話と現実』中公新書, 1984年
- 尾高煌之助「アメリカの工場・日本の工場 (第2章)」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
- 小池和男・猪木武徳『人材形成の国際比較—東南アジ

- アと日本』東洋経済新報社, 1987年
- 小池和男「技術移転と人材形成」, 『開発技術』Vol.2, 1996年
- 香西泰『高度成長の時代—現代日本経済史』日本評論社, 1981年
- 佐々木聡『科学的管理法の日本的展開』有斐閣, 1998年
- 司馬正次『労働の国際比較—技術移行とその波及』東洋経済新報社, 1973年
- 島西智輝・森直子・梅崎修「高度経済成長期における日本生産性本部の活動—相互信頼的労使関係形成への影響」『日本労働研究雑誌』第625号, 2012年
- 杉本良夫・ロス・マオア(Ross E. Mouer)『日本人は日本のか—特殊論を超え多元的分析へ』東洋経済新報社, 1982年(杉本良夫・ロス・マオア『日本人論の方程式』ちくま学芸文庫, 1995年)
- 立川アニス「日本の経営手法のアジア太平洋地域への移転(第6章)」浦田秀次郎, 木下俊彦編『21世紀のアジア経済—危機から復活へ』東洋経済新報社, 1999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
- 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
- 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
- 中北浩爾『日本労働政治の国際関係史1945-1964—社会民主主義という選択肢』岩波書店, 1998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
- 森直子・島西智輝・梅崎修「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—」, 『企業家研究フォーラム』第4号, 2007年
- 山崎広明「高度成長期の日本資本主義」, 『経済学批判』3』社会評論社, 1977年
- Aegglen, James C., *The Japanese Factory: Aspect of its Social Organization*, The Free Press, Glencoe, Illinois, 1958 (『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958年/新版, 1974年/新訳版, 日本経済新聞社, 2004年)
- Aoki, Masahiko, *Toward a Comparative Institutional Analysis*, MIT Press, 2001 (滝沢弘和・谷口和弘訳『比較制度分析に向けて』NTT出版, 2001年)
- Dore, Ronald P., *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press, 1973 (山之内靖・永易浩一(訳)『イギリスの工場・日本の工場(上下)』ちくま学芸文庫, 1987年)
- Scoville, W. C. 'Minority migrations and the diffusion of technology', *Journal of Economic History*, 11, 1951
- Shah, Amrita, *Vikram Sarabhai: A Life*, Penguin, New Delhi, 2007
- Tran, Van Tho ed., *Japanese Management Style and Technology Transfer in Thailand*, Research Report No.3, Japan Center for Economic Research, 1993
- Vogel, Ezra F., *Japan As Number One: Lessons for America*, Harvard University Press, 1979 (広中和歌子・木本彰子訳『ジャパニアズナンバーワン—アメリカへの教訓』TBSブリタニカ, 1979年)
- Yamazaki, Shoichi ed., *Transfer of Japanese Technology and Management to the ASEAN Countries*, University of Tokyo Press, 1991
- 資料
- 梅崎修・森直子・島西智輝『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
- 梅崎修・森直子・島西智輝『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
- 梅崎修・森直子・戸田裕美子・島西智輝『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
- 国際協力事業団『シンガポール生産性向上プロジェクトエバリュエーション調査報告書』, 1988年
- 島西智輝・森直子・戸田裕美子・梅崎修「戦後日本の企業家と生産性運動—牛尾治朗氏(ウシオ電機(株)会長)のオーラル・ヒストリー(上)」, 『三田商学研究』第50巻1号, 2007年a
- 島西智輝・森直子・戸田裕美子・梅崎修「戦後日本の企業家と生産性運動—牛尾治朗氏(ウシオ電機(株)会長)のオーラル・ヒストリー(下)」, 『三田商学研究』第50巻2号, 2007年b
- 島西智輝・森直子・梅崎修「企業家の海外視察体験: 塩川正十郎氏のオーラル・ヒストリー」, 『立教経済学研究』第61巻第2号, 2007年
- 社会経済生産性本部『年譜・生産性運動50年』社会経済生産性本部, 2005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
- 日本生産性本部編『生産性運動10年のあゆみ』日本生産性本部, 1965年
- 日本生産性本部編『生産性運動30年史』日本生産性本部, 1985年
- 日本生産性本部編『生産性向上技術移転に関する中間報告書』日本生産性本部, 1988年

日本生産性本部編『シンガポール生産性向上プロジェクト ASEAN人作りプロジェクト 技術移転の理連と実践に関する報告書』日本生産性本部, 1990年
日本生産性本部『日本生産性本部・事業報告書』各年度版（未公開）
森直子・島西智輝・梅崎修『海外視察団データベース』（Excelデータ, 未公開）