

生産性向上技術の導入と展開*
ー生産性関西地方本部・創設期のケースー

2007 年 4 月

岩 田 憲 治 ^A

久 本 憲 夫 ^B

*本稿の執筆にあたり，関西生産性本部専務理事辻本健二氏のご配慮を賜り，所蔵の資料を活用させていただいた。また，関西生産性運動研究会で玉井金五教授(大阪市立大学)，木下順教授（国学院大学），脇村孝平教授(大阪市立大学)，徳丸宜穂講師(名古屋商科大学)のかたがたに貴重なコメントをいただいた。ここに記してお礼を申し上げる。ただし，残された誤りは筆者に帰する。

^A経済学博士(大阪大学)： kniwata@m5.kcn.ne.jp

^B京都大学大学院経済学研究科教授： hisamoto@econ.kyoto-u.ac.jp

生産性向上技術の導入と展開

－生産性関西地方本部・創設期のケース－

要 旨

本稿は、日本生産性本部と密接な関係をもっていた生産性関西地方本部（のちに「関西生産性本部」と改称）が、1955－1964 年間に海外技術を導入しようとした事業を検討し、中間法人による海外技術の導入方法が時期により変化することを明らかにする。

この時期の日本の技術は国際水準から大幅に遅れており、競争力が弱かった。そのため、日本生産性本部と地方本部は海外技術を導入する事業を展開した。生産性関西地方本部が導入しようとした生産性向上技術は時とともに変化し、10 年間を導入期、定着期と調整期の三期に分けることができる。導入期（第 1 期：1955－1958 年）は、海外視察団による報告会と外国人専門家のセミナーやコンサルティングにより、海外の技法を日本に紹介する方法であった。定着期（第 2 期：1959－1961 年）になると、第 1 期の海外技法を日本の実情に合うように変え、日本人講師によるセミナーを開講し、普及を図った。さらに、調整期（第 3 期：1962－1964 年）には、前期までに展開した生産性教育を再検討して整理統合している。最上層の階層に財界セミナーを設けるなど、教育を体系化し経済環境の変化に対応するとともに、事業の効率化を試みた。

はじめに

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、電源開発や鉄鋼をはじめとする民間設備投資が積極的になされた。これを契機にして、1951(昭和26)～1953(昭和28)年にかけて消費が盛り上がった。ところが、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ため²、1954(昭和29)年には景気調整策をとらざるを得なかった。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が戦前を上回ったとはいえ、輸出の回復は遅れていた。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割以上も割高であり、競争力に欠けていたからである³。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ると認識されていた。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⁴。

企業は明治以降、先進国から技術と企業経営の制度や管理技法を導入して、日本経済を急速に発展させた。ところが、第2次大戦前と戦中の国際的孤立のために、欧米技術の導入が途絶え、経営管理と技術に欧米との格差が広がった。その理由は、米国が生産設備の自動化と機械化を進めたからであり、さらに、工場の科学的管理法やマーケティングなどの経営管理手法がアメリカで急速に発展したためであると考えられていた⁵。

こうした状況のなかで、第二次世界大戦後、西欧諸国の生産性向上運動は、第二次大戦後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。なかでも、最初に設立された英国の英米生産性協議会は、最初の事業として訪米視察団を送り出し、英国産業の生産性向上に努めた。日本でも生産性本部が1955年に設立され、その創業期に最も力を注いだのが海外技術の導入であった。そのために日本生産性本部は海外視察団を送り出し、外国人専門家を招聘した。生産性本部の地方組織が、個別企業へこれら

² 1952(昭和27)年の国際収支は約1億ドルの黒字であった。しかし、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)。

³ 向坂(1994)。科学技術庁編(1980)、第1部第1章第1節2。同書は工業技術庁編(1949)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、たとえば石炭では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」

⁴ 日本生産性本部(1958)、1頁。

⁵ 科学技術庁編(1980)、第1部第1章第1節2。

の海外技術を啓蒙し導入を促進した貢献は大きい。

本稿では、1956(昭和 31)年に設立された関西地方本部の創設期の約十年間を対象として、関西地方本部が海外技術をどのような方法で導入しようとしたかを検討する。以下では、まず第 1 節で生産性向上事業における海外技術導入の意味について概括し、つづく第 2 から 4 節で生産性向上技術の導入・定着・調整プロセスを検討する⁶。

1. 生産性向上事業における海外技術導入

ここでは、先行研究にもとづいて、戦後日本の海外技術導入の状況を概括し、生産性向上技術の導入内容に関する時期区分について論じる。

(1)海外技術の導入方法

後藤(1993)は、技術の国際間移転の方法は多様であると述べている(8 頁, 9 頁)⁷。技術が伝播する方法は、i)人とともに移動する以外に、ii)ライセンス契約などの技術の売買や直接投資、iii)講演、出版物、展覧会などがある。そのうち ii)についていえば、1960 年代後半(昭和 40 年代前半)に始まる資本自由化以前には、日本への直接投資が厳しく制限されたため、直接投資と技術の売買は少なかった。技術の売買に限るとその導入件数は図表 1 のとおりである。大型の導入である甲種技術と、少額の外貨支払いしか要しない乙種の双方とも、1950 年代(昭和 30 年代半ば)までは少なかった。

では戦後のわが国は、海外技術をどのような方法で導入したのだろうか。1950 年代前半(昭和 20 年代後半)には、海外からの技術導入がのぞまれるようになったが、既述のとおり日本政府は直接投資を厳しく制限したため、これ以外の方法をとらざるをえなかった。それが、事業者団体や生産性本部による海外視察団の派遣であった⁸。これらの中間団体は海外の管理技術をどのようにして導入したのだろうか。その例として、戦後日本における品質管理の普及をとりあげるが、その前に技術移転の特徴をみておく。

菰田(1987)は、技術のライフサイクルにつれて、初期、成長期、成熟期に変わることに技

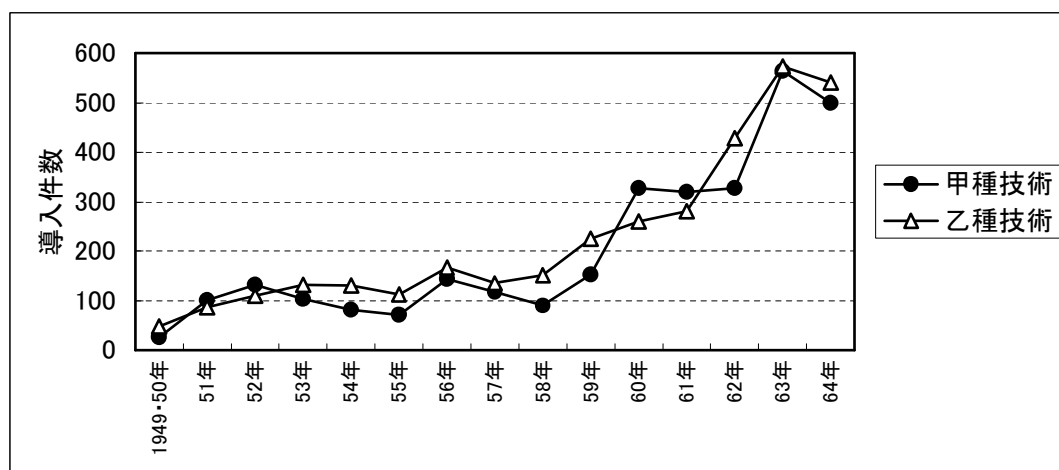
⁶ 関西地方本部の事業を対象にした研究は、清水(2004)と廣田(2004)がある。前者は、関西地方本部の設立時からの十年間を概観し、その独自性を探り、関西地方本部が関西企業の経営近代化に果たした役割を論じている。また、後者は、鉄鋼生産性視察団による IE を中心とした生産性運動を明らかにしたうえで、関西特定企業の活動について論じつつ、中小企業の生産性視察団による影響を明らかにしている。しかし、いずれも本稿の関心である事業の変化については主題にしていない。

⁷ なお、星野(1974)は戦後日本の主要な産業分野の技術発展を明らかにしているが、技術の国際移転を検討していない。

⁸ 後藤(1993), 5 頁～13 頁。

術移転の特徴がある，と述べている(95 頁)．また，テイラーシステムを中心とする科学的管理法は，導入，適用，調整という三段階をへて先進諸国に受け入れられた，と原編(1990)は説明している⁹．

図表 1. 技術導入件数の推移



出典：科学技術庁編(1965)，153 頁．

注：甲種技術は，技術導入の契約期間などが 1 年を超える大型の技術であり，外国資本に関する法律に基づき技術導入を直接管理する区分である．乙種技術は，その期間が 1 年以内の小型の技術を対象とし，外国為替及び外国貿易管理法に準拠する．

海外技術の受け入れ方は，技術の性格と発展の格差，移転する主体の差異によって異な

⁹ 原編(1990)，4～6 頁．導入段階には，科学的管理法に関する理論の紹介などの啓蒙活動が行われ，先駆的な適用が試みられた．適用段階では，科学的管理法が深く理解されて本格的に適用されると同時に，その導入に対する熱意の低下や反省が見られた．導入する努力が従来は分散的であった．ところが，調整段階には組織的でより効率的に実施されるようになり，あわせて，導入の努力は個別企業単位のみならず業界団体などによっても推進された．原典：Poul Dovinat, L'Organisation Scientifique du Travail en Europe, Bureau International du Travail Societ des Nations, Ganebe, 1927.

¹² 以下の区分については，法政大学編(1995)と科学技術庁編(1980)を参照し，基本的には日本科学技術連盟(1997)に基づく．なお，生産工程への統計的手法の応用は日本でも大正期からみられたが，米国で開発された品質管理手法が第 2 次大戦後に日本に導入されると，変容しながら本格的に展開した．すなわち，米国では品質管理は専門家が担当するため，企業全体の活動になっていないが，日本では職種にかかわらず展開した．

るが、受け入れる局面の特徴によって時期を区分する上記の三段階説は参考になる。たとえば、戦後日本での品質管理の普及過程における日本科学技術連盟の活動がその進展につれて変わること注目して時期を区分すると、次のように三期に分けることができる¹²。

第1期(導入期)は、敗戦から1954(昭和29)年までであり、この時期は統計的品質管理の普及が特徴である。1949(昭和24)年に日本科学技術連盟が品質管理の講習¹³を始め、日本能率協会も講習会を開いている。また、GHQの一部門であるCCS(民間通信局)が経営講座を開き、通信機器メーカーへの品質管理の普及に尽くした。しかしながら、当時の品質管理の主な担当者は、統計的品質管理の講義を受講した検査部門のスタッフであった。この時期〔1950(昭和25)年〕にデミングが来日し、講演した。その「品質の統計的管理」コース¹⁴講演録の印税等をもとに、日本科学技術連盟がデミング賞を1951(昭和26)年に制定した。一方では、工場標準化実施優良工場表彰制度が1953(昭和28)年から始まり、標準化と品質管理の普及に尽くした。また、管理図表や抜き取り検査方法が導入され、社内規格や標準類も次第に整備された。

第2期(適用期)は、1955(昭和30)年から1962(昭和37)年までの時期である。この時期に日本科学技術連盟は、技術・品質管理部門の担当者教育をより深化し、1956(昭和31)年からは「卓上計算機による線形計画法短期セミナー」、1956(昭和31)年から「二項確率紙による統計的解析講習会」と「官能検査セミナー」を開講している。

そのかわり、現場監督者層への品質管理の普及に努めた。1956(昭和31)年から「品質管理入門」コースを始め、ラジオ放送による「現場管理者のための品質管理講座」を開講している。また、1960(昭和35)年には「品質管理・職組長教育の仕方講習会」を開いた。

第3期(展開期)には¹⁵、品質管理への関心が技術者のみではなく管理者、経営者にまで広がったので、これらを対象として講習会が開催されるようになった。日科技連は1962年に財団法人になったが、それを機会に雑誌『現場とQC』を創刊し、QCサークル本部を設け

¹³講習会開催の裏面には、海外技術の吸収に相当の努力が払われている。講習会を実施したのは日科技連のファクトリー・マネジメント部会〔1949(昭和24)年設置〕であるが、海外技術の導入に最も基礎的な作業である、戦後輸入した文献の整理、解説、翻訳と、品質管理に関する術語の標準化に、同部会は取り組んだ。一方では、統計的品質管理調査委員会が1948(昭和23)年に設けられ、関連文献の資料収集と解説、米英などの実施事例と成果を調査・研究した。ファクトリー・マネジメント部会と統計的品質管理調査委員会の成果のひとつとして、本文に記した講習会が開催されたのであり、後年の「QCベーシック・コース」の第1回目と数えられている。講師はすべて日本人である(日本科学技術連盟(1997), 16-19頁)。

¹⁴ ひとつは「品質の統計的管理」コースで、「米国の『品質管理方式』と『ASTM 品質管理必携』などをもとにした品質管理の考え方など、品質管理の基本」を8日間にわたり講義した。他のひとつは「経営者のための品質管理講習会」で、1日コースであった。

¹⁵ 原編(1990)は、科学的管理法が普及する第3期を調整と呼んでいるが、日本における品質管理の普及では展開と呼ぶのが適当であると筆者は考える。呼称は別として、普及方法の特徴が年を経るにつれて変化していることに本稿は注目する。

た。また、1963年(昭和38年)にはQCサークル大会が開催された。これは、企業レベルでは品質管理が生産現場へ普及するとともに、QC(品質管理)サークルが動きだしていたことに対応したものである。このように1950年代後半(昭和30年代前半)から60年代前半(昭和30年代後半)にかけて、品質管理の技術と関心は企業内に浸透し、全社的あるいは総合的な品質管理が行われ、TQCとして展開した。

もちろん、科学的管理法をめぐる段階区分は、日科技連のような中間団体と技術を直接活用する個別企業とは異なるから、この段階区分を品質管理の普及にそのまま結びつけるのは無理がある。また、品質管理技術の導入に限定された日科技連と、多様な技術とともに経営管理手法をも普及しようとする生産性(地方)本部の活動は異なるかもしれない。けれども、技術と経営管理手法を海外から導入することは、究極的には知識の移転であり、品質管理の導入過程と、科学的管理法の段階区分は参考になる。そこで本稿では、これらを参考にして、生産性(地方)本部が海外技術を導入する施策の時期による変化を検討してみたい。

(2)生産性向上事業の中心は海外技術導入

まず、関西地方本部での事業活動全体に占める生産性向上(経営開発)事業の比重が格段に大きいことを確かめておこう。当時の日本生産性本部の事業は、海外技術交流、経営開発、中小企業指導、労使関係近代化に分かれる¹⁶。本稿が研究対象とする分野は、関西地方本部の事業の中の経営開発であり、その内容は海外技術交流とともに、生産性研究と生産性教育、および生産性技術交流である¹⁷。

創設期における関西地方本部全体の事業費支出(予算)を、生産性向上事業費合計と労使関係、中小企業・経営指導、交流広報の4部門に分けると、その推移は図表2のとおりである¹⁸。

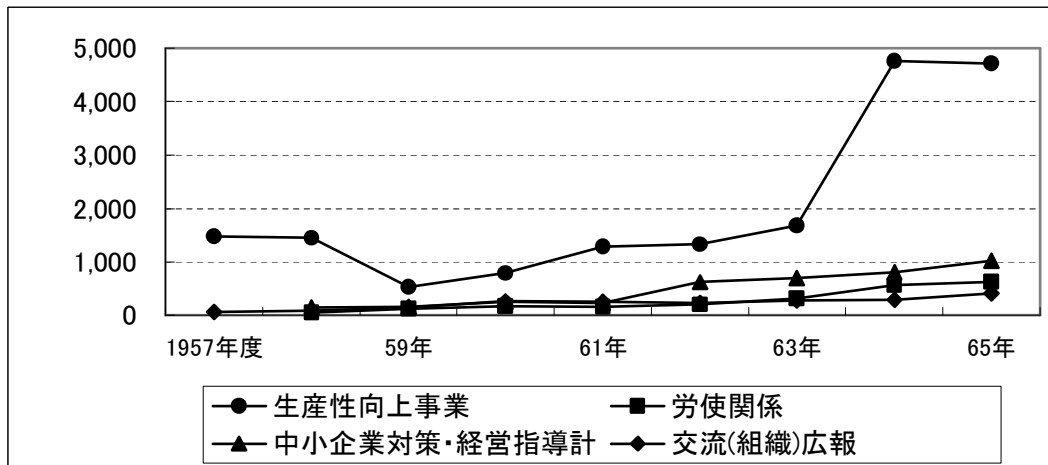
¹⁶大河内編(1967), 309頁。

¹⁷ 労使関係と中小企業指導、宣伝広告を除く。生産性向上運動は、東西対決の中で体制の選択を迫ったといわれるように、労使関係がとりわけ重要である。また、関西では中小企業の比重がとくに高いため、中小企業指導を軽視できない。本運動の一般への啓蒙開発・宣伝広告も大切である。しかし、これらの生産性向上運動の中で関西地方本部が最も力を注いだ分野が生産性研究、生産性教育、生産性技術交流と海外技術交流である。これを本稿は生産性向上事業と呼ぶ。また、生産性本部の活動の目的は、個別企業の生産性を向上することである。生産性本部がいかに立派な活動をしても、企業活動の生産性を向上しなければ意味がない。しかしながら、企業の施策は、多くの要因に影響を受けて計画され実施されるから、これらの要因の中から生産性本部の影響を特定するのは大変むづかしい。そのため本稿は、企業活動への生産性本部の影響も、研究の対象からはずした。つまり、本稿は関西地方本部の事業を網羅的に記述するものではない。

¹⁸ 日本生産性本部の創立五周年宣言によると、その主要事業は、生産性向上のために1)海外視察団の派遣、2)海外専門家の招聘、3)科学的管理の研究・調査、4)経営管理の訓練、5)企業診断と実地指導、6)海外先進技術の調査・普及、7)啓蒙宣伝、8)資料の収集である(日

図表 2 事業費支出(予算)額の推移

単位：万円



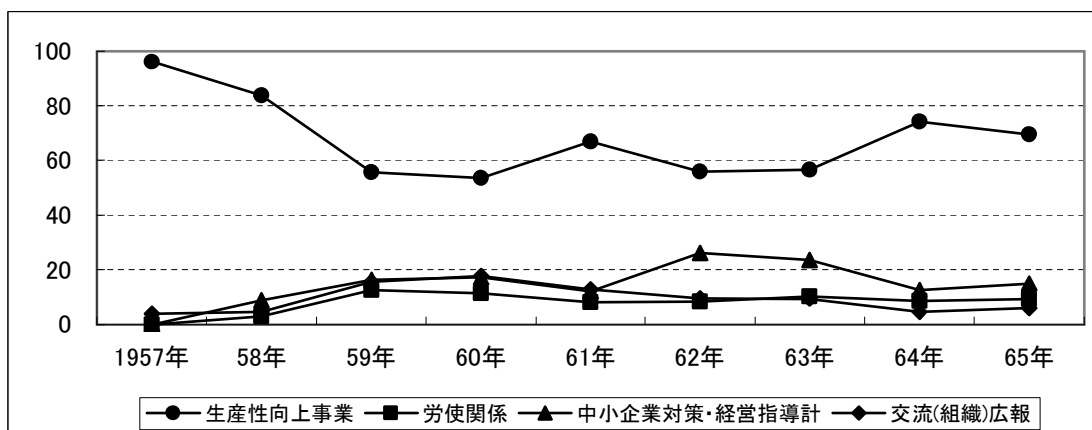
出典：各年度事業計画より作図。

注：昭和 31 年度事業計画は未入手。なお、以下の図表も、とくに断らない限り同じ。

図表 2 にあるように、事業費支出(予算)のうちで生産性向上（経営開発）事業費が最も多い。項目別の構成比率をみると(図表 3)、このことがさらに明瞭になる。生産性向上（経営開発）事業費が圧倒的に多く、他の項目の労使関係と中小企業・経営指導、交流広報が残りを分けあうにすぎない。

図表 3 事業費支出(予算)構成比の推移

単位：%



本生産性本部(1965), 32 頁)。

なお、本稿が使用した資料は、主として関西地方本部の各年度事業報告である。事業報告は、個々のセミナー・研究会などの主題・講師・開催日時・参加人員を記しているとともに、これの年間統計量として生産性研究・生産性教育・国内技術交流などの項目ごとに実施回数と延べ日数を記載（これを「事業度数表」という）している。さらに各年度の収支決算報告と次年度の事業計画を収録している。

2. 導入：第1期〔1955(昭和30)－1958(昭和33)年度〕

本稿は創設期の約十年間を次の3期に分けて生産性向上事業を検討するが、この区分は、関西地方本部(1966)と清水(2004)にも整合している¹⁹。各期の生産性向上事業の特徴を、先取りすると、次のように端的に表現することができる。なお、関西地方本部(1966)は時期を「 」と表現している。

導入：第1期〔1955(昭和30)－1958(昭和33)年度〕。「海外技法の導入と啓発」

定着：第2期〔1959(昭和34)－1961(昭和36)年度〕。「諸技法の日本化と体系化」

調整：第3期〔1962(昭和37)－1964(昭和39)年度〕。「転換期の日本経済と生産性運動の血肉化」

さて、わが国の国際競争力を強化するために、日本生産性本部が発足直後最も重視したのが、海外視察団の派遣による技術と経営手法の導入であった²⁰。発足後3年間に派遣した視察団は113チームであり、参加者は1,096名である。視察団が帰国すると、全国主要都市で報告会を平均5回程度開催し、視察成果の普及に努めた²¹。

佐々木(1998)は、鉄鋼、トップ・マネジメント、電機工業、マーケティング、品質管理の海外視察団について述べ、その成果を電機工業について説明している²²。なかでも訪米鉄鋼生産性視察団の帰朝報告では、日米間の生産性格差はIEの有無にあることが強調された²³。この時期〔1955(昭和30)－1958(昭和33)年度〕は、「生産性という言葉が耳新し」かったといわれるほど、生産性に関心が薄い時期であったので、関西地方本部は「もっぱら生産性運動の啓蒙と海外先進技法の導入」事業に集中した²⁴。その結果、図表3のように生産

¹⁹ 本稿はこの時代の終期を1964(昭和29)年としたが、これは関西地方本部(1966)と清水(2004)と異なる。その理由は第4節で述べる。

²⁰ 日本生産性本部(1985), 195頁。1955(昭和30)年度に第1陣が鉄鋼チーム、つづいて自動車、中小企業、トップ・マネジメント・チームなど15視察団が出発した。鉄鋼と自動車の海外視察団報告会は、関西地方本部が設立(1956(昭和31)年4月)される前に、大阪でも開催されている(日本生産性本部(1985), 195頁, 199頁, 201頁)。

視察団は、原則として12名、渡米期間は6週間であった(日本生産性本部(1958), 11頁)。日米間の費用負担は岩田憲治(2007)に記した。(沢井(1990), 389頁)。

²¹ 日本生産性本部(1958), 11頁～13頁。この中には、生産性本部の連携機関である農林水産業生産性向上会議が派遣した視察団31チーム、181名を含む。米国を視察対象とするものが99%であったといわれる。ただし、ヨーロッパ対象は1959年以降増加するので、1955年(昭和30)～1965(昭和40)年間では22%になる(佐々木(1998), 278頁)。

²² 電機工業生産性視察団のメンバーは、全員が重電企業出身者である。

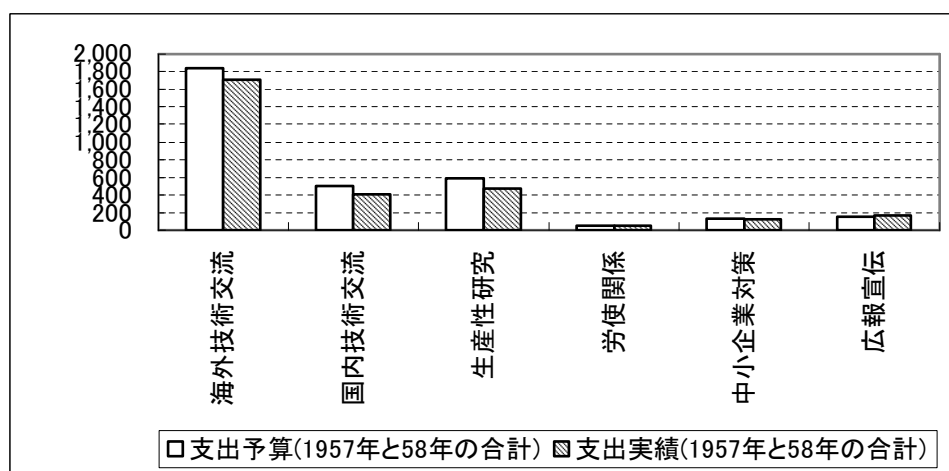
²³ 関西生産性本部(1976), 15頁。

²⁴ 関西生産性本部(1976), 12頁。しかしながら、関西地方本部は1957(昭和32)年度事業計画で、次のように海外技術交流と、生産性研究、国内技術交流を平板に羅列し、重点分野を明示していない。「海外技術交流、生産性研究等により得られた成果の普及とその企業内における実現を期するため講習会、講演会等を中心とした国内技術の交流を図る」。だか

性向上事業の事業費比率が圧倒的に高くなり、1957(昭和 32)年は 96%、1958(昭和 33)年は 86%となった²⁵。なかでも関西地方本部は海外技術交流に最も力を注いだ。生産性向上事業の支出(予算)額を、海外技術交流、国内技術交流、生産性研究に事業項目ごとに分けてみると、図表 4 の示すとおり海外技術交流が最も多く、国内技術交流と生産性研究がこれに次ぐ²⁶。

図表 4 事業費支出の項目別予算・実績比較〔1957・58(昭和 32・33)年〕

単位：万円



出典：『昭和 32 年度事業・収支決算書』と『昭和 33 年度同書』より作図。

海外技術交流事業による技術導入のやり方は、海外視察団が確認した先進技術を①帰朝報告会により普及することと、②外国人専門家によるセミナーやコンサルタントの開催であった。ほかに長期海外研究生の派遣があるが以下では①と②について紹介する。

ら、収支状況と事業内容を明らかにして重点分野を示す必要がある。

²⁵ 他の費用項目をみると、1957(昭和 32)年は労使関係と中小企業対策の予算を計上しておらず、交流広報(予算)が 4%である。1958(昭和 33)年になると、交流広報の 3%以外に、労使関係 2%と中小企業・経営指導 6%を計上し、事業が始まった。海外視察団の帰朝報告会とセミナーは海外技術交流の部門に記載されている。

1957(昭和 32)年と 1958(昭和 33)年の支出実績は、予算よりも約 10%少ない(図表 4)。項目別に見ても同様であり、生産性関連の海外技術交流、国内技術交流、生産性研究ともに少ない。

²⁶ 関西地方本部は中小企業向けに、先進管理技法の理解とフォローアップのために設けた中小企業生産性事例研究会のほかに、本部に続いて関西中小企業原価計算委員会(1958(昭和 33)年)を設け、原価計算の業種別基準の普及に努めた。労使関係については、アメリカ流の近代的労使関係を導入しようとした(生産性関西地方本部(1966)、清水(2004))。

(1) 海外視察団の報告会

関西地方本部は、帰朝報告会をこの期間 5 年間で延べ 100 回開催し、参加者は延べ 1 万 5 千人近くに達した(1960 年度は資料がないために除く)。その内容は、アメリカ企業の生産性の高さと管理技法の内容、実例の紹介であり、生産性の理念と実際を啓蒙・普及する機会であった²⁷。けれども、報告会の開催数は 1957(昭和 32)年を頂点にして少なくなり、1959(昭和 34)年にはわずかに 12 回になった²⁸。

視察団報告会の種類をみると、まず、産業別視察団では、自動車部品や電気通信機工業をはじめ、化学、鋳物、建設工事などの第 2 次産業が最も多く、ついで保険・広告などの第 3 次産業がこれにつぐ。それ以外の視察団では、トップ・マネジメントやマーケティング、さらに流通・包装、熱管理などの、産業横断的な経営管理技術の視察団報告会があった(図表 5)。

図表 5 海外視察団報告会の関西地方本部による開催回数

視察団の種類	1956(昭和 31)年度	1957(昭和 32)年度	1958(昭和 33)年度	1959(昭和 34)年度	1961(昭和 36)年度
産業別	11(1,900)	11(2,426)	5(541)	1(68)	4(187)
経営・管理技術	9(2,017)	11(1,340)	10(1,396)	5(515)	
労働組合関係	3(1,450)	5(539)	2(198)		
中小企業		11(863)	3(210)	6(844)	
その他		1(60)	2(198)		
合計	23(5,367)	39(5,228)	20(2,345)	12(1,428)	4(187)

出典：各年度事業報告より作表。ただし『昭和 35 年度事業報告書』(1960 年)は未入手。

注：1. ()外が開催回数，()内が参加人員。

2. 上記は、関西地方本部が近畿地区以外で開催した次の報告会を含む。1956(昭和 31)年度・トップ・マ

²⁷ 関西生産性本部(1976)，13～14 頁。報告会の会期は大半が半日である。1 回あたりの参加者数は平均 100 人以上であり、関心が高かったことがわかる。なお、視察団帰朝報告会への参加者数を、関西地方本部の各年度『事業報告書』から集計すると、下記の人員よりはるかに多い(図表 5)。「各種海外視察団の帰朝報告会は、この 3 年間で延べ 50 回、参加者数延べ 1,000 人」(関西生産性本部(1976)，13 頁)、「各海外視察団による報告会も盛況を極め、1956 年には 23 回、最盛期の 1957 年には実に 40 回の報告会を開催している」(生産性関西地方本部(1966)，12 頁)、「この 3 年間に、実に五十回も開催され、延べ数千人の聴講者」(同上書 65 頁)と記している。数字が一定していない。

²⁸ 後に述べるが、その後も関西地方本部が主催して海外視察団を派遣している。一方、日本生産性本部は、最も多い約百チームの海外視察団を 1960(昭和 35)年度と 1961(昭和 36)年度に派遣している。1959(昭和 34)年から産業別視察団は減少し、管理技術の専門別視察団が増加して、視察の分野が変わっている。なお、アメリカとの技術援助協定による視察団派遣は 1961(昭和 36)年度まで続く(日本生産性本部(1965)，73～75 頁)。

ネジメントの帰朝報告(福井), 1 回 100 名. 1957(昭和 32)年度・関西中小企業マネジメント, 名古屋, 福井, 四国など 5 箇所 280 名. なお, 中華民国紡織工業視察団受入れ(1957(昭和 32)年度)を除く.

そのなかで, 関西での最初の産業別報告会である汎用産業機械専門視察団²⁹の報告会(日本生産性本部と共催)と, 早くから視察団を送っていた鉄鋼業界の視察団報告会をみておこう. 汎用産業機械専門視察団の報告会内容は図表 6 のとおりであり, 参加者は 150 名であった³⁰. なお同視察団には, すでに労組代表が参加している³¹.

図表 6 汎用産業機械専門視察団の報告会

主題	報告者
アメリカ経済の基盤とその生産性向上の現状について	(団長)椿本チェーン 大村利一常務
アメリカの起重機工業の現状について	昭和起重機 山中直隆社長
アメリカの労働界の現状について	ダイハツ工業労働組合 小川義雄執行委員長
アメリカ産業機械工業の現状について	栗田製作所 太田十専務
アメリカ産業機械工業に於ける経営管理について	大阪府立産業能率研究所 嘉田隆美技師

出典:『昭和 31 年度事業報告』, 4~5 頁.

図表 7 鉄鋼技術管理専門視察団の報告会

主題	講師
製鉄技術管理全般について	八幡製鉄 蜂谷茂雄取締役
工場組織について	通商産業省 重工業局製鉄課管理班 木下亨班長
品質管理全般について	富士製鉄 技術部標準課 熊沢淳課長
製鋼部門の品質管理について	川崎製鉄 千葉製鉄所管理部 清水政治課長
圧延部門の品質管理について	八幡製鉄 八幡製鉄所条鋼部 鍵山正則副部長
生産管理について	住友金属 小倉製鉄所製造部 赤羽正輝次長
エネルギー管理について	神戸製鋼 企画部 岡勇課長補佐

²⁹生産性関西地方本部(1966), 42 頁. 関西地方本部創立の準備期間中に, 「関西の特殊性を考えて中小企業を主体とする構成」として, 汎用産業機械視察団を組織し派遣した.

³⁰『昭和 31 年度事業報告』, 4~5 頁. 廣田(2004).

³¹関西地方本部では, 発足当初から労働組合代表が副会長に就任している. これは日本生産性本部と異なる特徴である(清水(2004), 159 頁).

³³『昭和 32 年度事業報告』, 5~6 頁. 廣田(2004).

検査について	日本鋼管 技術部 植木久課長
技術サービス	八幡製鉄 八幡製鉄所条鋼部 健山正則副長

日本生産性本部設立前の 1950(昭和 25)年度に派遣された米国鉄鋼業調査団は、設備と生産技術を中心に調査し、すでに技術導入を始めていた。そのため、日本生産性本部による海外視察団の主な調査分野は、生産部門では生産技術そのものよりも管理技術を中心とし、組織から販売、教育訓練にいたるまでの経営管理全般となっていた。これと同様に、関西地方本部が開催した鉄鋼業における最初〔1957(昭和 32)年 6 月〕の視察団報告会も、次のように管理技術を中心にした内容であった(参加者 25 名)³³。

経営管理部門の視察には、ヒューマン・リレーションズ、産業訓練、流通技術などの分野がある。この中からマーケティングを取り上げると、マーケティング視察団の第 1 回報告会は、1956(昭和 31)年 9 月に開かれている。この報告会は、アメリカからの技法の紹介が中心であった(図表 8)。マーケティング視察団の報告会は、1957(昭和 32)年度も市場調査専門視察団報告会(参加者 150 名)として開かれた³⁴。

図表 8 マーケティング専門視察団報告会

主題	講師
米国におけるマーケティングについて	(団長)海外貿易振興会 菱沼勇副理事長
米国における販売組織と海外市場	(副団長)伊藤忠 貿易統括部 赤松清隆部長
米国におけるマーケティングの地位と広告	住友化学 肥料工業薬品部 永松孝信部長
米国における市場調査について	通商産業省 企業局 下山佳雄課長

図表 9 第 2 次マーケティング専門視察団報告会

主題	講師
新しい発見と販売	一橋大学 深見義一教授
プロダクト・プランニングのアメリカ経済的背景 と対米輸出	東洋紡 綿スフ製造部 永松佐平課長
プロダクト・プランニングのための効果的構造と その運営	味の素 大阪支社 和田五郎次長

³⁴ 『昭和 32 年度事業報告』, 8～9 頁。

³⁸ 『昭和 33 年度事業報告』, 8 頁。

売られる商品は如何にして作られるか ーアメリカの実情とその効果的手法ー	森永製菓 営業部企画調査課 五老信吉課長
プロダクト・プランニングと市場調査 ーアメリカのセールス・プロモーション活動ー	久保田鉄工 販売指導部長 内田重一郎長

1958(昭和 33)年度には、プロダクト・プランニングに焦点を絞って報告されており、年を経るごとにその内容がさらに深化しているのが読み取れる(図表 9)³⁸。これが(2)で述べる研究会やセミナー事業に影響を与えた(参加者 200 名)³⁹。なお、経営管理の視察団報告会は、関西地方本部の設立初年度から開催されている⁴⁰。

(2) 外国人専門家の招聘

海外視察団は、現地の生産設備や管理状況を直接見聞するから、その印象は大変強い。しかし、その機会に恵まれる視察団員の人数は限られる。そこで、日本生産性本部は、海外から外国人専門家を招いてセミナーを開き⁴¹、より多くの日本人に経営管理手法を直接指導する機会を設けた。日本生産性本部は、1956(昭和 31)年度はトップ・マネジメント、1957(昭和 32)年度にマーケティングおよびインダストリアルエンジニアリング、1958(昭和 33)年度にオーガニゼーションのセミナーを日本の大都市で開催している⁴²。講師は、5 名ずつの海外専門家チームを 3 年間で 20 名招聘した。関西地方本部でも、セミナーや講演会を開催したが、その回数などは図表 10 のとおりである。

外国人講師によるセミナーは 1958(昭和 33)年をピークとし 1959(昭和 34)年度から漸減した。減少したのは、日本生産性本部によるセミナーである⁴³。その空白を関西地方本部開

³⁹ 『昭和 31 年度事業報告』、6～7 頁。

⁴⁰ その中で報告会が開かれたのは、トップ・マネジメント視察団は 1956(昭和 31)年度第 2 次視察団と、次の注図表 1 に示した 1957(昭和 32)年度第 3 次視察団、訪欧トップ・マネジメント視察団であり、1958(昭和 33)年度には第 4 次視察団の団員との懇談会がもたれた。

注図表 1 第 3 次トップ・マネージメント視察団報告会

主題	講師
挨拶	経済同友会 山下静一常務理事
米国経済人の心構え	栗本鐵工所 栗本順三会長
技術に対する考え方	東洋ゴム 富久力松社長
アメリカにおける企業の運営について	日本生命 弘世現社長
アメリカ経済の現況	東京都民銀行 工藤昭四郎頭取

『昭和 32 年度事業報告』、19 頁。参加者は 225 名。

⁴¹ アメリカ政府は、日本への招聘する海外専門家選定の便宜を供与した(日本生産性本部(1958)、18 頁、19 頁)。講師費の負担等については岩田(2007)を参照に。

⁴² 日本生産性本部(1958)、19～20 頁。

⁴³ これは、日本生産性本部から関西地方本部への本部交付金のうち、事業交付金が減少した時期と重なっている(岩田(2007)、2 節、5 節 1 項)。事業交付金が減少した原因は、日本生産性本部主催のこのような事業が減ったことだろう。

催の日本人講師によるセミナーが埋めている。

図表 10 関西地方本部によるセミナー・講習会の開催回数と延日数

講師の区分	1956(昭和31)年度		1957(昭和32)年度		1958(昭和33)年度		1959(昭和34)年度		1961(昭和36)年度	
	回数 (回)	延日 数(日)	回数 (回)	延日 数(日)	回数 (回)	延日 数(日)	回数 (回)	延日 数(日)	回数 (回)	延日 数(日)
外国人講師	2	27	7	16	15	70	10	33	12	45
日本人講師	2	20	4	15	7	37	7	33	17	201
合計	4	47	11	31	22	107	17	66	29	246

注：1. 上記のうち、他との共催は次の通りであり、それ以外はすべて関西地方本部独自の事業である。

(1)1956(昭和31)年度は「マーケティング・セミナー」1回が日本生産性本部と関西地方本部の共催であり、他の「部課長のためのインダストリアル・エンジニアリング・セミナー」(生産計画・設備計画・賃金問題・管理会計)1回が、上記二本部と日本科学技術連盟との共催である。(2)1957(昭和32)年度と1961(昭和36)年度の主催部門は、日本生産性本部と関西地方本部のいずれか不明である。(3)1958(昭和33)年度と1959(昭和34)年度のみは日本生産性本部と関西地方本部の事業を区別している。それによると日本生産性本部の事業は、1958(昭和33)年度10回63日と1959(昭和34)年度4回16日である。(4)1964(昭和39)年度「外国人講師によるセミナー」のうち2回5日間は、早稲田大学との共催であり、日本人も講師を務めた。しかし、外国人講師によるセミナーに計上した。

2. 外国人講師によるセミナーの講師は、主に海外から招聘したものである。しかし、関西地方本部が在日外国人講師によるセミナーを開催しており、その回数を外国人講師のセミナーに加えた。

3. 1961(昭和36)年度の日本人講師によるセミナーのうち、開催延べ日数が多いセミナーをあげると、ジュニア・マネジメント・総合コース26日間と、経営数学基礎コースの13日間と12日間の2回、1コース3日間で5回開催したケースメソッドによる経営者講座であり、他のコースはすべて5日以下である。

4. 1960(昭和35)年度の事業報告書を入手していない。

5. コンサルティング養成コースを除いた。

外国人専門家によるセミナーのうち、開催数の多いセミナーを分野別にあげると、開催がもっとも多いのはインダストリアル・マネジメントである。1956(昭和31)年～1959(昭和34)年間で8回・延べ38日間である。次いで、マーケティング関係の6回・延べ25日間である。さらに、組織管理とORがつづく(図表11)。

図表 11 インダストリアル・エンジニアリング・セミナーの内容

主題	講師
作業測定	M. E. マンデル氏(マーキット大学マネジメントセンター副所長)
作業管理	R. W. ベルト氏(ウイスコンシン大学 IE セミナー顧問)
作業計画	S. G. ジュリエット氏(IBM Owego 工場副総支配人)
作業方法	E. D. シール氏(マーキット大学マネジメントセンター副所長)

これらのセミナーの開催後、参加者を中心として研究会が結成され、第 2 期〔1959(昭和 34)～1961(昭和 36)年〕に経営技法を日本企業に定着させる基盤をつくった。IE⁴⁵⁾については、鉄鋼視察団による導入とセミナーによる普及を廣田(2004)が詳しく述べているので、本稿では注記するにとどめる。経営管理手法としてはマーケティングとともに組織管理⁴⁶⁾など

⁴⁵⁾ 1957(昭和 32)年にスタンフォード大学 R・F・ベル講師を団長とする海外専門家を招いて、「部課長クラスの IE セミナー」を開催した(関西生産性本部(1976), 15～16 頁。廣田(2004))。さらに E・L・ヒューズによる「鉄鋼 IE 講演会」, 1958(昭和 33)年の 10 月 16 日～23 日に, M・E・マンデルを団長とする次のような「IE セミナー」が開催された。参加者は 58 名である(関西地方本部『昭和 33 年度事業報告』, 4 頁)。IE 研究会: IE セミナーを契機として, 産学共同体制による「IE 研究会」が 1958(昭和 33)年 5 月に結成された。この他, OR セミナーの開催を契機にした, OR 研究会が大阪工業会と共催で 1956(昭和 31)年に結成された。

⁴⁶⁾ 経営組織研究会: 「オーガニゼーション・セミナー」は, 1957(昭和 32)年にシカゴ連邦準備銀行のプロール会長ほか 4 名の外国人講師により開催された。内容は, 1)組織の原理, 2)組織の構造, 3)職分と社内規定, 4)コミュニケーションである。コーディネーターとして野田氏(神戸製鋼所)などの民間企業管理職と, 田杉京大教授などの大学教員が参加した。

その後参加者のフォローアップのために研究会が組織され, 1957(昭和 32)年 12 月に第 1 回オーガニゼーション研究会が開催された。1958(昭和 33)年度例会の内容は次のとおりである。第 5 回例会(4 月)ジョンソン・アンド・ジョンソン社のケース(大阪市立大学 安部教授), 第 9 回例会〔1958(昭和 33)年 9 月〕わが国の企業組織の問題点(一橋大学 高宮教授), 第 13 会例会〔1959(昭和 34)年 3 月〕コツパース社の組織と内部報告制度(東洋紡査業室 田中部長), 組織論的観点からみた分権管理(大阪大学 高田馨教授)などである。本研究会は 1958(昭和 33)年～1959(昭和 33)年に 41 回開催され, 年平均 13 回である(各年度『事業報告書』)。この研究会は 1961(昭和 36)年に「経営組織研究会」, 1974(昭和 39)年に「経営研究会」と名称を変更し, 長年継続している(関西地方本部『昭和 33 年度事業報告』, 12 頁。関西生産性本部(1976), 14 頁, 15 頁)。

があるが、以下ではセミナーの開催頻度が最も多いマーケティングの研究会をとりあげることにする。

(3) マーケティング研究会

マーケティング・セミナーは、1956(昭和 31)年と 1958(昭和 33)年に開催されているが、そのうち 1956(昭和 31)年度は、関西地方本部・日本生産性本部・日本科学技術連盟の共催で開かれた(図表 12)。講師は米国最大の広告会社 J・ベッカム副社長ほか 3 名である⁴⁷。参加者は 4 部門合わせて 71 名で、開催期間は 6 月 5 日(火)～12 日(火)である。

図表 12 マーケティング・セミナーの内容

	講師	通訳	コーディネーター	受講者
第 1 部門	スタンレイ・ステープ ルス氏	神戸大学法学部 早川武夫助教授	神戸大学経営学部 占部都美助教授	14
第 2 部門	ダニエル・ニューゼン ト氏	大阪工業会 国井敏夫課長	神戸大学 経営経済研究 所 米花稔教授	27
第 3 部門	ジェームス・ベッカム 氏	住友化学工業 菊池愛朔課長	京都大学 経済学部 田杉競教授	17
第 4 部門	ウィリアム・ムーア氏	住友商事鉄鋼部 中川政一参事	大阪大学 経済学部 建元正弘助教授	13

図表 13 マーケティング研究会の設置当初 2 年間におけるテーマ別開催回数

		1957(昭和 32)年度	1958(昭和 33)年度
海外視察団の詳細な報告		2	
外国人による講演		2	
日本人実務家による説明	海外市場紹介	1	
	国内企業の実例		2
国内視察団の報告			1
日本人学者による説明会・演習	市場動向	1	
	海外の紹介	2	5
	ケース研究	2	1

⁴⁷ 『昭和 31 年度事業報告』, 10 頁.

⁵⁰ 日本生産性本部(1965), 95 頁.

出典：『32 年度事業報告』38 -40 頁と『33 年度事業報告』10 -11 頁より作表。

これらのセミナーによって始めて、マーケティングの知識がわが国に体系的に紹介されたといわれている⁵⁰。このセミナーのフォローアップのために、マーケティング研究会が1956(昭和 31)年 11 月に組織された⁵¹。この研究会の 2 年間〔1957(昭和 32)年，1958(昭和 33)年〕の活動を整理すると、図表 13 のようになる。

マーケティング研究会は 1957(昭和 32)年 4 月から産学共同で活動を開始し、この年度だけで 10 回開催されている。まず、米国の状況の紹介から始め、海外視察団員による紹介が 2 回と、住友化学工業外国課長によるものが 1 回である。その他に、外国人講師が「日本のマーケティング—2 年の対日経験よりみて」をテーマに話し、後日の研究会で早稲田大学フルブライト交換教授エドワード・プラット氏が「11 月 18 日経済企画庁発表の海外経済報告を中心として“A Program For Developing Export”」を説明している。このように、初期の関心は米国のマーケティングを知ることに関心があつた。

つづいて、この研究会は 1957(昭和 32)年度から 1958(昭和 33)年度にかけて日本人学者がマーケティングを紹介し、ついで演習をしている。たとえば、田杉京大教授による「米国マーケティングの現状」や、「テーラーの価格政策」「商標政策」の説明である⁵²。また、荒川神大助教授が「Marketing Behavior and Executive Action の研究」を 2 回にわたって解説している⁵³。演習では、田杉教授が、「販売計画、促進のケース研究」と、「製品計画、価格政策のケース研究」、「販売データの蒐集・タービン及び発電機会社」のケース研究をしている⁵⁴。日本企業のマーケティングの紹介は、国内視察団員の報告として行われ⁵⁵、つづいて、国内企業のマーケティングが個別に紹介されている⁵⁶。これらの研究会の成果⁵⁷が、第 2 期のマーケティング研究会につながっている。なお、研究会メンバー以外の対象者に

⁵¹ 関西生産性本部(1976)，15 頁。

⁵² 1957(昭和 32)年 9 月 24 日(第 5 回例会)と 1958(昭和 33)年 4 月 30 日(第 1 回例会)。

⁵³ 1958(昭和 33)年 7 月 28 日(第 3 回例会)と 1958(昭和 33)年 9 月 24 日(第 5 回例会)。

⁵⁴ それぞれの日程は、1958(昭和 33)年 3 月 5 日(第 9 回例会，17 名)，1958(昭和 33)年 3 月 24 日(第 10 回例会，18 名)，1958(昭和 33)年 6 月 11 日(第 2 回例会，12 名)である。

⁵⁵ 1958(昭和 33)年 12 月 17 日(第 7 回例会)，参加者 20 名。団長京都大学 田杉競教授，団員久保田鉄工 営業企画本部調査課 真野格三郎課長，団員 松下電器産業ラジオ事業部マーケティング課長 藤尾正課長，団員 住友金属工業 市場調査課 横田光四課長，団員 椿本チェーン製作所 営業部調査係 小松賢一氏である。

⁵⁶ 1959(昭和 34)年 2 月 23 日(第 8 回例会)，18 名。松下電器産業ラジオ事業部マーケティング課 藤尾正課長は「ラジオ業界のセールス・プロモーションについて」。1959(昭和 34)年 3 月 24 日(第 9 回例会)，参加者 15 名。住友金属工業市場調査課横田光四課長は「鉄鋼業界の市場調査について」。

⁵⁷ 各年度『事業報告書』によると、この研究会は 1958(昭和 33)年～1961(昭和 36)年に 52 回開催され、年平均では 10 回である。

研究会の成果を公開して、日本人のみの講師による講座が開かれている⁵⁸。

このようにして第1期〔1955(昭和30)―1958(昭和33)年度〕は、海外視察団の報告会と外国人専門家のセミナーによって、海外技術が紹介された。その間に、日本人の研究会が設けられ、知識と技法が吸収された。これらは、品質管理の導入期における研究会活動と似ている。それらによって、日本人講師によりセミナーが運営されるとともに、教育が体系化され、企業の実態に応じた教育を生んでいく。それを次節で述べる。

3. 定着：第2期〔1959(昭和34)―1961(昭和36)年度〕

この時期、関西地方本部は、海外の技術と経営手法を日本企業の実態に適するよう工夫しセミナー・講習会を開講し、企業に定着を図った。定着とは、海外技法を日本企業に組み込み、欠くことのできない技法として活用されることを目指して、関西地方本部が教育・啓蒙したことを意味する。

この時期における関西地方本部の事業方針⁵⁹は、海外から導入してきた IE、マーケティング、オーガニゼーション等各種の手法を、「系統的、組織的に研究し、直接わが国の経営に取り入れられるよう消化、確立」を図るとともに、「“生産性事業”の日本的、体系的確立」を目ざして、事業を展開することである。その結果、第1期〔1955(昭和30)年～1958(昭和33)年〕に導入された海外の諸技法を日本企業がみずからの経営管理手法の一部として組み込むとともに、体系化が進められた、と関西生産性本部(1976)は述べている(23頁)。

本節では、この事業方針にもとづいた生産性向上事業を、研究会とセミナーの日本人講師による開講、および視察団報告会の減少、経営教育の体系化に分けて述べる。

⁵⁸1958(昭和33)年2月には、日本人講師による総合マーケティング講座が注図表2のように開催された(『32年度事業報告』45頁)。

注図表2. 総合マーケティング講座の内容

開催日	主題	講師
2月10日	経営に占めるマーケティングの役割	京都大学 田杉教授
2月13日	需要予測について	大阪市立大学 森下二次也教授
2月14日	わが国経済構造よりみた市場性	経済企画庁調査部統計課 向坂正男課長
2月15日	景気予測における統計指標の利用	和歌山大学 馬場正雄助教授
2月22日	販売促進	久保田鉄工 企画部 内田重一次長
2月24日	広告	電通調査部 田実博部長
2月26日	商品計画	東芝商事 営業部 浜野毅次長
2月28日	欧州のマーケティング	神戸大学 平井泰太郎教授
	米国のマーケティング	住友金属 市場調査課 横田光四課長

⁵⁹ 『昭和34年度事業計画』、2頁。『昭和35年度事業計画』。

(1) 研究会

この時期のセミナー・研究会は、日本の経営の実態に合わせるよう工夫が凝らされ⁶⁰、応用例を素材として相互討論をするのが多くなった。すなわち、総論的テーマによる概論セミナーや、従来のように理論的解説にとどまらず、各社の具体的な事例を発表して、それに基づき参加者が相互に討議する方法を中心に進められた。この過程を、マーケティング研究会を例にして述べる。

第1期で基礎的な知識を吸収したマーケティング研究会は、第2期になるとマーケティング理論と技法を総合的に体系化して理解に努めている。まず、日本企業におけるマーケティングの実例を教材として提供し、情報を交換している。さらに研究の範囲もコスト管理にまで広がった。例会の一部は図表14のとおりである。

図表14 1959(昭和34)年度マーケティング研究会例会の一部

例会 (開催月)	主題	講師	人員
第1回例会(4月)	薬品会社の市場調査について	武田薬品工業 業務課 松岡武市氏	12
第2回例会(5月)	電球の販売促進について (照明業界の動向と将来)	松下電器 管球事業部 照明課長 広瀬礼男氏	19
第3回例会(6月)	紡績におけるマーケティングの事例	鐘淵紡績・調査課長 石村衛氏	20
第4回例会(7月)	わが社のマーケティング事情	久保田鉄工 内燃機営業部企画課長 高橋清見氏	15

1961(昭和36)年度になるとマーケティング研究会は、理論的整理とともに企業の実例をケースとして演習し、コスト管理手法をも含めて理解を深めた。具体的には、3コースに分けて開催されている。第1コースは、マーケティング全体を理論的に整理して体系化し、理解を深めるコースであり、講師は甲南大学山東茂一郎教授である。

図表15 1961(昭和36)年度のマーケティング研究会の第1コース

回数(開催月日)	主題	人員
第1回例会(7月11日)	マーケティング管理の本質と体系	17
第2回例会(7月24日)	販売促進と製品開発	14

⁶⁰関西生産性本部(1976), 23頁, 24頁。

第3回例会(8月8日)	販売経路政策と販売系列化	18
第4回例会(8月22日)	販売計画と広告管理	19
第5回例会(9月4日)	マーケティング理念とセールスマン	11

上記のようにマーケティングを理論的に修得する一方で、第2コースを設けて、企業で実際になされている市場調査と販売促進を教材として、マーケティング情報を交換し、理解を深めた。

図表 16 1961(昭和 36)年度のマーケティング研究会の第2コース

回数(開催月)	主題	講師	人員
第1回例会 (1961年8月)	経営戦略	松下電器 ラジオ事業部営業部 藤尾正課長	16
第2回例会 (1962年3月)	広告のマネジメント	電通 大阪支社調査第1部 小田正也副部長	7

マーケティング研究会では、より合理的に管理・運営をすることができるように、計数的な管理手法に関心が広がった。このためマーケティング研究会は、理論と実例の紹介によりマーケティングを理解する一方で、マーケティングの管理をさらに深めるため、第3コースとして、まず次のように大学教師が基礎的な知識を整理した。

図表 17. 1961(昭和 36)年度のマーケティング研究会の第3コース(1)

開催月	主題	講師	人員
第1回例会 1961年7月	マーケティングに対する OR 適用の仕方	甲南大学 西田俊夫助教授	13
	マーケティングと経営情報	甲南大学 湧田宏明講師	
第2回例会 1961年11月	マーケティングコストについて	甲南大学 上村久雄助教授	15

そのうえで、現実の企業活動における計数的な管理手法の情報を交換し、マーケティングの水準向上にいっそう寄与するよう、第3コース(2)が開催された。

以上のように研究会を積み重ねて、第1期〔1956(昭和 31)年～1958(昭和 33)年〕に海外視察団と外国人講師により紹介された海外経営手法の理論と知識が、第2期には日本人により体系化されるとともに、日本企業での実用に適した技法に組み換えられていった。さらに企業間の情報交換と討論によって、企業活動の場での適用例を交換して理解をいっそ

う深め、マーケティングを日本企業に根付かせようとしたことがわかる。

なお、本節では IE 研究会⁶¹とオーガニゼーション研究会に触れないが、注記したので参照されたい。

図表 18 1961 年のマーケティング研究会の第 3 コース(2)

開催月	講師	主題	人員
第 3 回例会 (1961 年 12 月)	広告予算の決定方法	電通大阪支社マーケティング部 小田正也副部長	15
第 4 回例会 (1962 年 2 月)	販売における計数的 管理	田辺製菓・総務室機械部長 渡辺吉雄 営業本部業務部計画課 是枝昌一氏	15

(2) セミナー

この時期に、日本人が講師をつとめるセミナーが多くなったことはすでに述べた(図表 10)。1959(昭和 34)年度では、日本人講師によるセミナーは、「中堅幹部トレーニング」「大学生のための生産性セミナー(夏期学生工場見学会)」「需要予測」「長期計画セミナー」などである。1959(昭和 34)年のこれらのセミナーの回数は外国人講師のそれと比べ、開催回数と延べ日数ともほぼ同じ程度である。しかし、1961(昭和 36)年になると日本人講師によるセミナーは、外国人によるセミナーを大幅に上回り、セミナーの主流になった。すなわち、セミナーの内容が日本企業に定着してきたことのひとつの現れとみることができる。その変化をまずトップ・マネジメント・セミナーからみておこう。

関西地方本部は、設立後初のトップセミナー⁶³を 1958(昭和 33)年にシカゴ連邦準備銀行・R. B. プロール会長とノースウエスタン大学・R. ドーナム商学部長を講師として、次のとおり同年 8 月に 4 日間開催した。当セミナーの参加者は 41 名である⁶⁴。これは、琵琶湖

⁶¹IE 研究会の例会は、1958(昭和 33)年度に 9 回の開催された。そこでは、たとえば、第 4, 5 回例会〔1958(昭和 33)年 9 月, 10 月〕米花神戸大学教授が IE における組織問題を述べ、日立造船・ダイハツ工業から IE の概況が報告されている。内容はこのような産学共同の研究・報告であり、企業への IE の普及に貢献したことが窺われる。

⁶³日本で最初のトップセミナーは、日本生産性本部により箱根、名古屋、大阪、福岡において、1955(昭和 30)年に 3 日間の会期で開かれた。講師は、ゼネラルフッド社・ウィリアム・ロビンス副社長ほか中堅企業の経営者 3 名である。それぞれが、経営、マーケティング、生産、労務の分野を担当した(日本生産性本部(1965), 93~94 頁)。

⁶⁴『昭和 33 年度事業報告』, 3 頁。生産性関西地方本部(1966 年)は、「50 名近い」と書いている(65 頁)。同書は開催時期を「昭和 31 年」と記しているが、『昭和 33 年度事業報告』にしたがった。

ホテルでの缶詰セミナーであり、「終日講師とひざをまじえて」討論した。この運営方法は、関西地方本部がその後に開催するトップセミナーの基礎となった(図表 19)⁶⁵。

図表 19 トップ・マネジメント・セミナー

主題	講師
企業利潤の再編成・経営方針	シカゴ連邦準備銀行 R. B. プロール会長
経営統制の基本・経営活動の評価	ノースウエスタン大学商学部 R. ドーナム学部長

1961(昭和 36)年になると、日本人講師のみによるセミナーとして開かれた。内容は、貿易自由化を控えた日本企業経営者の機能を中心に検討されたものであり、経営者の問題意識に適合したものであったといえる。白浜ホテル・パシフィックで、5 日間にわたって開催され、参加者は 29 名であった(図表 20)⁶⁷。

図表 20. トップ・マネジメント・セミナー

主題	講師
貿易自由化とわが国企業のあり方	朝日新聞論説委員 土屋清氏
国際経済の動向と長期成長政策	経済企画庁参事官 向阪正男氏
技術革新下における経営のあり方	住友電気工業 北川一栄社長
国際的視野における労使問題の方向	中央労働委員会 藤林敬三会長
技術導入・技術輸出の現状と問題点	科学技術庁振興局 前田陽吉局長
資本進出と外資導入の現状と問題点	大蔵省 渡辺誠調査官
長期的視野に立った企業経営の現状と将来	三菱電機小野寛副社長
孫子の兵法と経営戦略	今村均氏

これが、1963(昭和 38)年以降に開催される財界セミナーの足がかりとなった⁶⁸。

一方、経営管理のセミナーでは、日本企業の実情に適応した今日的課題が取り上げられ、討論と質疑応答を中心として進められた。たとえば、分権セミナーは、古川教授と関口教授が分権管理の理論を解説した後、先進企業の事例発表にもとづいて、討論がされた(図表 21)。出席者は 26 名である⁶⁹。

⁶⁵ 生産性関西地方本部(1966), 65 頁。なお、同書は開催時期を「昭和 31 年」と記しているが、昭和 33 年の誤りであろう(『昭和 33 年度事業報告』にしたがう)。

⁶⁷ 『昭和 36 年度事業報告』, 6 頁。生産性関西地方本部(1966), 68 頁。

⁶⁸ 関西生産性本部(1976), 30 頁。

⁶⁹ 『昭和 36 年度事業報告』, 7 頁。生産性関西地方本部(1966), 70 頁。

図表 21 分権管理セミナー(1961 年度)

主題	講師
利益管理の分権化とその業績評価の問題点	一橋大学 古川栄一教授
分権管理とその業績評価の問題点	神戸大学 溝口一雄教授
当社における事業部業績評価	久保田鉄工 広慶太郎専務
支店の利益管理と業績評価	日本通運 関西地方事務所 北川実部長
当社の利益管理	武田薬品 西村伊一常務

また、1961 年度には新製品開発セミナーも開かれている(出席者 28 名)。このセミナーでは、日本生産性本部生産性研究所の鈴木博氏がコーディネーターになり、参加者の具体的な質問に全講師が答えるパネルディスカッションも持たれた⁷⁰。

図表 22 新製品開発セミナー(1961 年度)

主題	講師
わが国企業における新製品開発の現状と問題点	日本生産性本部 生産性研究所 増田米治次長
新製品開発の手順・組織および予算	松下電器 企画本部 今西伸二室長
松下電器におけるコンデンサー内臓の電気溶接機の開発	松下電器 電機事業本部研究所 塚本秀雄所長
新製品開発とマーケティング活動 森永製菓におけるインスタントコーヒーの開発	森永製菓 営業部 五老信吉次長
製品プロジェクトの評価および新製品開発に伴う 旧製品の廃業	東京芝浦電気 計測事業部 山口襄技師長
研究活動と開発活動との関係	信越化学 社長室 山口英治室長

(3) 海外視察団報告会の減少

この時期の第 3 の特徴は、既述のとおり海外視察団の報告会開催回数の減少である(図表 5)。関西地方本部における海外視察団の報告会は、1956(昭和 31)年度に 23 回、1957(昭和

⁷⁰ 『昭和 36 年度事業報告』, 8 頁。

⁷² 『生産性関西地方本部常務会資料昭和 34 年』2 頁。『同昭和 35 年』資料 3。『昭和 36 年度事業・収支決算報告書』2 頁。清水(2004)160 頁参照。

32)年度はピークになり 39 回開催された。しかしその後は減少して、1958(昭和 33)年度は 20 回、1959(昭和 34)年 12 回、61(昭和 36)年には 4 回になった⁷²。

報告会の開催が少なくなったからといって、海外から学ぶべき技術がなくなったわけではない。その後も関西からの海外視察団の派遣は続くからである。では、なぜ報告会の回数が減少したのだろうか。この点を明らかにするために、前節項でみた報告会の内容が 1961 年になるとどのように変わったのかを具体的にみよう。同年(1961 年)に開催された 4 回のうち 2 回は、欧州の鋳物業と油圧機器工業の視察団報告であり、これは従来からの視察団と同様である。しかし他の 2 回は、原子力発電と水資源開発の視察団である。すなわち、汎用の技術を修得する従来型の視察団が減少し、狭い範囲の産業が先端技術を修得するようになったためであり、これが第 1 の理由である。第 1 期では、たとえ視察先を鉄鋼産業に限定した派遣団であっても、他産業に適応できる汎用の技術を修得し報告したから、一般の関心が高く、多くの参加者を集めることができた。ところが、次第に修得すべき技術分野が特殊化し、汎用技術の修得には関心が薄くなり、参加を一般に広く求めなくなった。第 2 は、1957(昭和 32)年までの視察団への関心が、ブームといえるほど熱狂的であったが、それが沈静化した結果と考えられる。

(4) 経営教育の体系化

次に、経営教育の体系化に、生産性向上事業の変化をみよう。関西地方本部は、生産性運動推進の一翼をになうものとして、教育訓練の体系化を進めた。あわせて、1961(昭和 36)年を基点とする 3 カ年の長期計画で、「経営教育のメッカ」として経営教育センターを設けるため、経営教育研究委員会を 1960(昭和 35)年 9 月に設けた⁷³。同委員会は、アンケート調査による『関西における経営教育の現状』を発表しているが、その内容は清水(2004)に詳しいので、本稿はそれを省く。

関西地方本部の階層別教育は、次のとおりである。1959(昭和 34)年度は、中堅幹部トレーニング⁷⁴のみであった。しかし 1961(昭和 36)年度になると、階層別に体系化された。すなわち、トップ・マネジメント・セミナー(前述)、ハーバードケースによるミドル・マネジメント・セミナー⁷⁵と、係長クラスを対象にしたジュニア・マネジメント・セミナー⁷⁶が開

⁷³ 関西生産性本部(1976), 27 頁。生産性関西地方本部(1966), 53 頁。

生産性関西地方本部常任理事会資料 3(1961 年 2 月)『生産性関西地方本部並びに関係団体 長期的構想』。

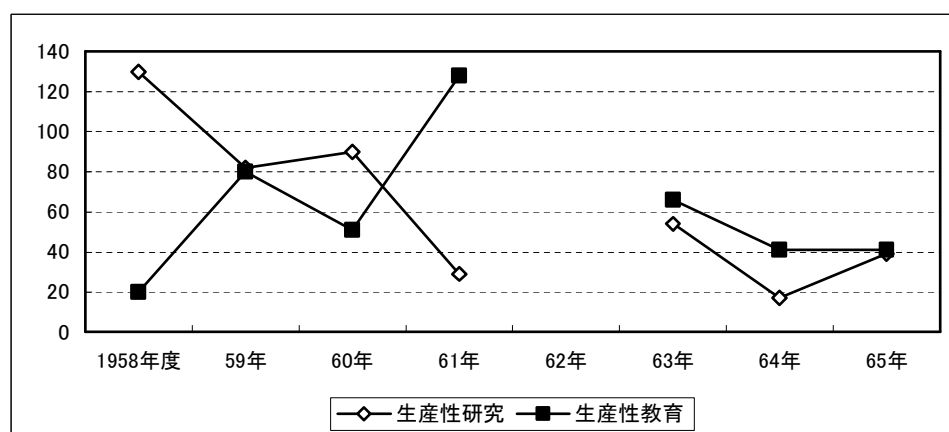
⁷⁴ 4 日間。主題と講師は次のとおり。「私の経営観」住友電気工業 北川一栄社長。「世界経済の見通し」経済評論家 大島堅造氏。「事業部制の確立」松下電器 高橋荒太郎専務。「技術革新と経営理念」東洋ゴム 富久力松社長。「労使協調の問題点」武田薬品 佐竹彬取締役。「長期計画の樹立」鐘淵化学工業 中司清社長。「事務の機械化とデシジョンメイキング」呉羽紡績 伊藤恭一常務。「日本的経営理念の提唱」三菱石油 竹内俊一社長。

⁷⁵ 1962(昭和 37)年 2 月に 5 日間、参加者 40 名であった。主題と講師は次のとおり。「入門ケース＝キーストン家具製造会社・エッソスタンダード会社」「プロダクションケース＝大

講され、新入社員に総合講習会⁷⁷が開かれた。ただし、各コースとも同年中に1回ずつの開講であった。なお、大学生には、両年度とも夏期学生工場見学会を開催している。

第2期〔1959(昭和34)－1961(昭和36)年度〕における上記の結果を、生産性研究と生産性教育の実施延べ日数にみると、第1期から第2期にかけては、図表23のとおり生産性研究が減少し生産性教育が増加している。1958(昭和33)年は生産性研究の日数が生産性教育より多かったが、1959(昭和34)年には同数になる。1960(昭和35)年に生産性研究が多くなるものの、1961(昭和36)年には生産性教育が大幅に上回る。

図表23 生産性研究と生産性教育の実施延べ日数 単位:日



注：1957(昭和32)年度と1962(昭和37)年度の事業報告は未入手。

阪車輪製造会社」慶応大学 笹原英司教授。「労使関係の安定」中央労働委員会 藤林敬三会長。「コントロールケース＝アジア冷凍販売会社」慶応大学 高橋吉之助教授。「フアイナンスケース＝リードペイント会社」「オーガニゼーションケース＝パターンソンスイフト会社」慶応大学 関口操助教授。「海外における企業活動」「ビジネスポリシーケース＝世界電機会社」慶応大学 小林規威講師。「ヒューマンリレーションズケース＝ポッター製造会社」慶応大学 十時厳周講師。「マーケティングケース＝レストイル会社」「関係論的考察」慶応ビジネススクール委員会 奥井復太郎委員長。

⁷⁶ 1961(昭和36)年6月～9月に26日間、参加者27名であった。主題と講師は次のとおり。
「現代企業経営の特質」京都大学 田杉教授。「日本経済と産業」京都大学 青山秀夫教授。
「日本の経済と産業」京都大学 馬場正雄講師。「企業の本質」大阪大学 高田馨教授。「管理の原則」関東学院大学 山田一郎教授。「組織と人間関係」日本マネジメントスクール 小林肇氏。「生産とIE」東洋紡績 技術室 関和文副室長。「生産の計画と管理」松下電器 無線事業本部 毛利悦造氏。「IEと手法」久保田鉄工 技術改善課 宇田耕作課長。「財務－利益計画」早稲田大学 青木茂男教授。「マーケティング」電通 大阪支社開発局 奥村驍局長。「事務管理」産業能率短期大 小野寛徳学長。「OR」大阪大学 宮脇一男教授。「人事」住友電気工業 人事部 亀井正夫部長。「労使関係」東京工業大学 慶谷淑夫助教授。「第1線監督者の職務」三菱電機教育課長 久米勝課長。「ジュニア・マネジメントへの期待」森下仁丹 森下泰社長。

⁷⁷ 4月13日、14日の2日間、参加者は1,297名であった。

言い換えると、第 1 期は日本人が海外専門家から吸収し、その技術と経営手法を研究会で咀嚼した。第 2 期は関西地方本部が、その成果の上に日本人講師によるセミナーや講習会を開講し、新技術を普及するための事業を展開したといえよう。これは、品質管理の普及をめぐる第 2 期の教育事業と共通する事象であると考えられる。第 3 期は生産性教育が第 2 期より減少するが、この変化を次に述べる。

4. 調整：第 3 期〔1962(昭和 37)－1964(昭和 39)年度〕

生産性向上事業の第 3 期の特徴は調整である。第 2 期で日本企業に定着した海外技法が、日本企業にとって欠くことのできないものにしようとした。ここで調整とは、生産性向上事業の教育・啓発コースをより効率化するため、整理・統合するとともに、体系化したことを意味する。

次に、第 3 期の終期を 1964(昭和 39)年とした理由を述べる。第 2 期〔1959(昭和 34)－1961(昭和 36)年〕は、民間の設備投資主導による岩戸景気〔1960(昭和 35)年，1961(昭和 36)年〕と重なる。第 3 期の日本経済の特徴は、1950 年代後半(昭和 30 年代前半)期の民間の設備投資主導型から財政・消費需要主導型へ変わったことであり、構造的変化の時期であると主張された。1963(昭和 38)年は景気が回復したものの、その力が弱く、40(1965)年不況に落ち込んでゆく。40 年不況は 1964(昭和 39)年 10 月に始まり 1965(昭和 40)年 10 月に底をつく。だがこの 40 年不況は、在庫を調整する短期的な性格のみのものでなく、岩戸景気の投資ブームに対する反動という中期的な性格を備えた。それとともに、労働力過剰から不況期にも労働力が不足する経済の型への構造変化が重なったため、今までの不況とは異なった。たとえば、山陽特殊鋼の会社更生法の申請や、昭和初期の金融恐慌以来の日銀による特別融資を山一証券にするなど、大企業が倒産した。さらに大型合併が続き、日本経済の競争条件が変化し、そのうえで消費財ブームが始まるなど、産業構造が変化した。このように 40 年不況は、昭和 30 年代(1955～1964 年)と 40 年代(1965～1974 年)の日本経済を区分する不況であった⁷⁸。生産性向上事業は、従来の管理技法の普及のみを内容とするのではなく、国内経済の転換と国際化という時代の要請に応じることが必要である。このため、本稿の対象期間の終期を 1964(昭和 39)年とした。

さて、関西地方本部は、貿易自由化に対処する国際競争力の強化と、景気調整に対応するための「企業の体質改善，向上」を目標として事業を進めた⁷⁹。その 1 つとして、経営教育委員会が生産性教育を体系化しカリキュラムを作成している。これにより、企業経営近代化に関する教育の充実を図った。さらに、従来の海外管理技術の習得方法とは異なり、

⁷⁸ 『昭和 40 年版経済白書』1 頁，2 頁。『昭和 41 年版経済白書』29 頁。金森久雄(1994)。伊木誠(1994)。関西生産性本部(1976)，39 頁。

⁷⁹ 『昭和 37 年度事業計画』，36 頁。『昭和 39 年度事業計画』，33 頁。

短期留学生形式を取り入れることにした⁸⁰。具体的には、IE に関してジョージア工科大学へ研修団を派遣し、技法の吸収に努めた⁸¹。

(1) 財界セミナー

財界セミナーの検討は興味深いテーマであるが、本項は、最上層の経営階層を対象とした財界セミナーの開催により、生産性経営教育を体系することができたことのみに触れておく。これにより、ミドルマネジメントコース、ジュニアマネジメント総合コース、新入社員総合講習会とあわせて、階層別に体系化されたことになる。

図表 24. 第 1 回関西財界セミナーの内容

主題	役割	担当
総論	意見発表者	関西電力 太田垣士郎会長
	意見発表者	松下電器 松下幸之助会長
	討論リーダー	住友化学 長谷川周重常務
企業の経営理念と体質改善	意見発表者	倉敷レイヨン 大原総一郎社長
	討論リーダー	堺化学 畑中浩三副社長
産業体制	意見発表者	大日本紡績 原 吉平社長
	意見発表者	日立造船 松原与三松会長
	討論リーダー	関西電力 上野幸七常務
企業と金融	意見発表者	三和銀行 上枝一雄頭取
	意見発表者	住友銀行 降旗英弥専務
	討論リーダー	東洋紡績 谷口豊三郎社長
企業と政府	意見発表者	通商産業省企業局 佐橋滋局長
	討論リーダー	神戸製鋼所 岩武照彦常務
企業と労使関係	意見発表者	湯浅電池 湯浅祐一社長
	討論リーダー	旭化成 宮崎輝社長
日本経済の進路	特別講話	朝日新聞 土屋清論説委員
まとめ	コーディネーター	京都大学 青山秀夫教授
	コーディネーター	京都大学 鎌倉昇教授

⁸⁰『昭和 39 年度事業計画』, 33 頁。

⁸¹労使関係についても 4 次の渡欧労使関係使節団を派遣している。また労使関係トップセミナーを開催し、経営側と一体感を持っていることが窺える(関西生産性本部(1976), 52～57 頁)。なお、この時期の中小企業向け活動には関西地方本部に特徴的な記述が見られなくなる。

⁸³関西生産性本部(1976), 41 頁, 42 頁。

関西地方本部は、第1回関西財界セミナーを関西経済同友会と共催で、1963(昭和38)年2月白浜パシフィック・ホテルにおいて開講した。経営者がみずから考え、相互啓発をしながら、合意を形成する場になっていた⁸³。主題は「転換期に生きる企業—関西財界は如何に対処するか—」である(図表24)。

その後の財界セミナーについて記すと、第2回セミナーは、1964(昭和39)年2月に白浜で4日間開催された。「国際経済人への道—開放体制化の企業—」をテーマにして、国際競争激化に対する日本企業のとるべき道、あるいは貿易の推進と国際協力につき、関西を代表する経営者が活発に討論した⁸⁴。第3回セミナーは、1965(昭和40)年2月に倉敷国際ホテルで、「企業防衛体制の確立—変動期克服のために—」をテーマにして開かれた⁸⁵。第4回は1966(昭和41)年2月に倉敷国際ホテルで、「自由経済の将来と企業経営」を主題にして、「これからの日本経済の方向を、自由主義に焦点を合わせてさぐるとともに、企業経営のあり方をマクロの立場で検討」した⁸⁶。なお、それ以外に、渡欧経済使節団によるトップ・マネジメント・セミナーが開催されている⁸⁷。

⁸⁴ 第2回財界セミナーの内容は次のとおりである。開会挨拶：関西経済同友会・北川一栄代表幹事。「オリエンテーション—国際政治経済の中の日本—」：(講師)京都大・猪木正道教授。(討論リーダー)住友銀行・伊部恭之助常務。「国際経済人としての自覚」：(意見発表)住友銀行・堀田庄三頭取、松下電器・松下幸之助会長。(ディスカッションリーダー)鐘淵化学・中司清社長。「企業の国際的レベルへの接近」：(意見発表)住友金属・日方方齊社長、住友化学・長谷川周重副社長。(ディスカッションリーダー)旭化成・宮崎輝社長。「国際協力と貿易の推進」：(意見発表)丸紅飯田・市川忍社長、大日本紡績・原吉平社長。(ディスカッションリーダー)日綿実業・福井慶三社長。「企業と金融・税制の整備」：(意見発表)日立造船・松原与三松会長、三和銀行・上枝一雄頭取、大和銀行・寺尾威夫頭取。(ディスカッションリーダー)関西電力・芦原義重社長。「新しい労働・社会関係の確立」：(意見発表)佐伯勇社長、倉敷レイヨン・大原総一郎社長。(ディスカッションリーダー)湯浅電池・湯浅祐一社長。「所感」：関西電力・会長、住友化学・土井正治会長、東洋紡・阿部孝次郎会長。(ディスカッションリーダー)東洋紡・谷口豊三郎社長。

⁸⁵ 『昭和39年度事業報告』、6頁。

⁸⁶ 『昭和40年度事業報告』、7頁、8頁。

⁸⁷ 当使節団は、日本生産性本部がわが国財界の首脳者14名によるもので、1963(昭和38)年9月、10月に20日間かけて、イギリス、フランス、ベルギー、オランダ、西ドイツ、イタリアを訪問し、各国政財界の首脳者と意見を交換し、経済の実情を視察したものである。

注図表3. 渡欧経済使節団によるトップ・マネジメント・セミナー

主題	講師
欧州経済の問題点	関西電力・上野幸七常務
西ドイツ	石川島播磨重工・土光敏夫社長
イギリス・オランダ	商工組合金庫・北野重雄理事長
フランス・ベルギー	八幡製鉄・稲山嘉寛社長
イタリア	住友化学・長谷川周重副社長
まとめ	三菱石油・竹内俊一会長

(2) セミナーの体系化と反省期

関西生産性本部(1976)は、第2期に体系化した階層別・主題別事業が第3期にいっそう充実された、と述べている。さらに、関西地方本部(1966)はこの時期を「体系化と反省期」と表現している。この“反省期”とは何を反省したのだろうか。

関西地方本部(1966)は次のように述べている。「これまでは生産性事業は拡大一方で、年間延べ事業日数もうなぎ上にふえていたが」1963(昭和38)年以降は減少した。「回数よりもむしろこの質的変貌に応じた内容のコンデンスされた事業や、企業体質強化に直接関係する事業」が増えた。年間に実施した全事業回数と延べ日数をみると、図表25のとおり減少している⁸⁸。

図表 25. 年間実施回数と延日数の推移

年	1961(昭和36)年	1962(昭和37)年	1963(昭和38)年	1964(昭和39)年	1965(昭和40)年
年間実施回数	261 回	—	216 回	171 回	167 回
延日数	599 日	641 日	611 日	497 日	533 日

注：『昭和37年度事業報告』が未入手のため、1962(昭和37)年の年間実施回数が不明である。以下の図表も同じ。

上記の事業方針に従った結果、既述のとおり生産性教育が第3期に減少させた(図表23)。生産性教育で廃止したものは、1961(昭和36)年度に開催した分権管理セミナー(3日間)、長期経営管理セミナー(3日間)、新製品開発セミナー(3日間)、運搬管理セミナー(4日間)、計量管理セミナー(5日間)などである。

内容を圧縮して日程を縮め、回数を減らしたのは、海外視察団報告会のほか、たとえば次のものがある。1961(昭和36)年にはジュニアマネジメント総合コースが4ヶ月(6月～9月)・26日間にわたって開催されていた。参加者は27名である⁸⁹。これを、1963(昭和38)年以降は10日間のコースに縮減し、経営管理総合基礎コースとした。参加者は17名であった⁹⁰。しかしながら、縮減だけをしたのではない。カレントトピックスの海外進出セミナー⁹¹などを開講している。

『昭和38年度事業報告』13頁。

⁸⁸ 生産性関西地方本部(1966), 54頁, 55頁。『各年度事業報告』。

⁸⁹ 『昭和36年度事業報告』, 6頁, 7頁。

⁹⁰ 『昭和38年度事業報告』10頁。ただし生産性技術交流の事業回数は減少したが、1963(昭和38)年～1965(昭和40)年間には実施延べ日数は増加した。

⁹¹ 低生産性部門の海外進出のために、法的規制と実例を研究しようとするセミナーであった。会期4日間で、出席者28名であった。

(3) 経営管理技法の総合化

この時期は、国際競争力を強化するために「企業合併やコンビナートの組織づくりなど、産業再編が大きな問題」となったといわれる⁹²。この課題を研究会で検討した例を次に示そう。

経営組織研究会の年度ごとの3テーマのなかに、1963(昭和38)年は本社機能の分散⁹³と職能部門別組織の問題点をあげたが、1964(昭和39)年度は企業集団化による組織問題を3テーマのひとつにかかげ、次のような研究会を開催した。

図表 26. 経営組織研究会の例

例会(年月)	主題	講師	コーディネーター
第 2 回 例 会 〔1964(昭和39)年7月〕	合併による組織の改廃について ー石川島播磨重工の例ー	石川島播磨重工・ 総務部小石睦夫次長	大阪大学 高田馨教授
第 6 回 例 会 〔1965(昭和40)年3月〕	当社の企業合併による 組織改革について	三菱重工業・社長室 清水昇三次長	ー

1965(昭和40)年度になると、3テーマのひとつとして、日本経済の転換期における組織の問題点とその運用を課題とした⁹⁴。

注図表 4. 海外進出セミナー

主題	講師
海外事業の基本的問題点	慶応大学・小林規威助教授
わが社の海外進出	積水化学 外国部 和田武雄部長
	呉羽紡績 奥野毅取締役
	神戸製鋼 岩武照彦常務
国際商事契約の問題点	京都大学 道田信一郎教授
国際取引と租税の調整	大蔵省 国際租税課 大倉真隆課長
国際取引と独禁法	公正取引委員会 有賀美智子参事官

⁹²関西生産性本部(1976), 40 頁。生産性関西地方本部(1966), 71 頁。

⁹³ 第1回例会(1963年9月): 本社機能の分散ー大阪本社と東京本社ーその1, わが社における組織の現状と問題点;(講師)神戸製鋼所後藤卓志組織課長。第4回例会(1964年1月): 本社機能の分散ー大阪本社と東京本社ーその2, 商社にける本社機能の分散;(講師)丸紅飯田社長室伊藤宏課長, (コーディネーター)京都大田杉教授。第5回例会(1964年1月): 本社機能の分散ー大阪本社と東京本社ーその3, 東洋レーヨンにおける事例;東洋レーヨン組織人事部松葉治課長, (コーディネーター)田杉京大教授(『昭和38年事業報告』4頁)。

⁹⁴第1回例会〔1965(昭和40)年6月〕, (主題)当社における組織運用の弾力化対策, (講師)

事務管理分野でも総合化をめざす方向が明らかであった。この時期は、企業規模が拡大するとともに国際化のために経営課題が複雑になったため、この問題解決と「技術革新の進展に伴う急速な変化」⁹⁵に即応する必要があった。まだ、関西地方本部の事業は「経営科学機能の総合化の第一歩として、有機的関連化へのスタートを切ったばかり」であったが、その方針を強力に推進した。

なお、当時は大企業に大型コンピューターが導入されて、意思決定のための資料を作成することが積極的に進められていたため、たとえば次の研究会が開催されている⁹⁶。

図表 27. 事務管理研究会の例 1

例会(年月)	主題	講師	コーディネーター
第 3 回例会 [1964(昭和 39)年 8 月]	コンピューターと経営組織	武田薬品・機械計算部 門川清美部長	大阪大学 高田教授
第 5 回例会 [1964(昭和 40)年 11 月]	情報処理とその体系	松下電器・企画室 今西伸二室長	—

事務管理研究会は、従来からの事務管理問題も対象にしながら、経営情報として活用するため、システム化を目標にした⁹⁷。たとえば 1965(昭和 40)年度の第 1 回例会(同年 6 月)は、岸本英八郎教授をコーディネーターとして次のとおり開催された。

図表 28. 事務管理研究会の例 2

主題	講師
最近わが国における経営機械化の反省と展望	甲南大学 岸本英八郎教授
最近の企業と経営機械化	住友電気工業・計数部長 片岡耕一郎部長

一方、この時期は「マーケティングでは、流通革命、国際マーケティング、個別マーケティングからトータルマーケティングへ、といった問題」が課題になった。マーケティング基礎講座にその変化をみると、1964(昭和 39)年度の内容は、次のとおりである。参加者は 16 名であった⁹⁸。

呉羽紡績 社長室 田崎泰三郎課長、(コーディネーター)高田阪大教授。

⁹⁵生産性関西地方本部(1966)、83 頁。

⁹⁶『昭和 40 年事業報告』4 頁。

⁹⁷『昭和 38 年事業報告』5 頁。『昭和 39 年事業報告』5 頁。『昭和 40 年事業報告』5 頁。

⁹⁸『昭和 39 年事業報告』8 頁。

図表 29. 第 3 回マーケティング基礎コース

主題	講師
企業繁栄の原動力としてのマーケティング・ マーケティング戦略の中核としてのプロダク トプランニング・セールスの諸方法・ 流通近代化と消費革命	早稲田大学 宇野政雄教授
販売促進・流通経路	明治大学 三上富三郎教授
製品企画とマーケティング	サントリー 企画室 平木英一課長
生産財マーケティング	住友金属工業 業務部 横田光四部長
わが社の進めてきたマーケティング政策	東洋レイヨン 販売企画課 栗木慶夫課長
輸出マーケティングー弱電機を中心としてー	三洋電機貿易 企画部 赤沼貢部長

これを、1961(昭和 36)年開催のコース⁹⁹と比べると、1964(昭和 39)年度は流通革命と国際マーケティングの分野を含み、総合化を目指しているのがわかる。

(4) 海外研修団

海外からの技術導入は、この時期もまだ続く。先にみたように、事業費支出(予算)を 4 部門別に分けて年度ごとにみると(図表 2), 1964(昭和 39)年から増加していた。支出の実績も、図表 30 のとおり同じである。

増加した項目は、生産性技術交流である。1968(昭和 43)年を除いたいずれの年度でも金額は最高である。なお、生産性教育と中小企業対策が 1966(昭和 41)年以降漸増している。

では、1964(昭和 39)年と 1965(昭和 40)年の生産性技術交流の事業費の中で、何が増加したのだろうか。収支決算資料ではこれ以上詳しい情報は得られない。そこで次に、事業度数を手がかりにして増加の原因を推定することにしよう。

生産性技術交流をさらに細かい項目に分けて事業回数と実施延べ日数をみたのが、図表 31 である。

⁹⁹「近代経営におけるマーケティング経営科学講習会」は早稲田大学と共催であった。参加者は 46 名であった(『昭和 36 年事業報告』9 頁)。

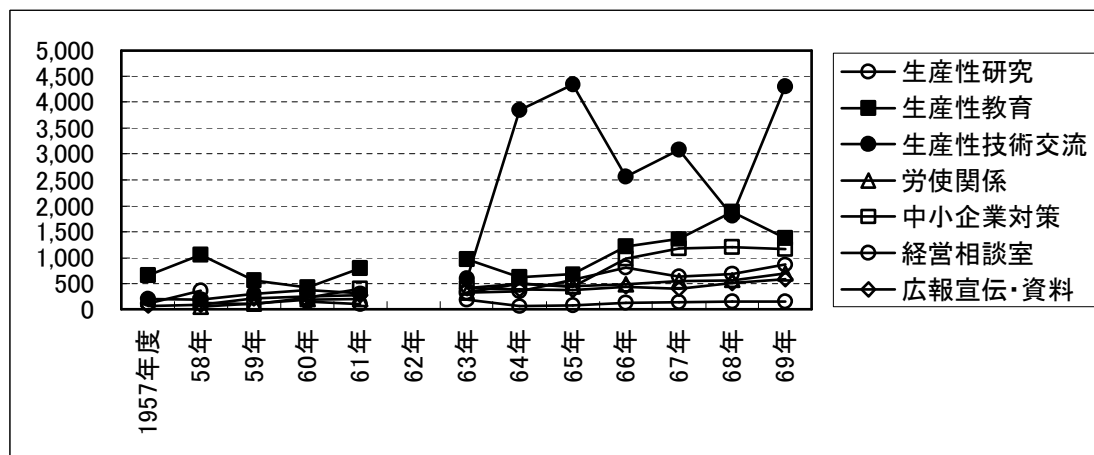
注図表 5. 近代経営におけるマーケティング経営科学講習会

主題	講師
マーケティングと需要予測	早稲田大 河辺教授
マーケティングと製品計画	早稲田大 宇野政雄教授
広告宣伝による販売促進	早稲田大 小林太三郎教授
マーケティング・マネジメントとマーケティング・コスト	早稲田大 西沢脩助教授
販売店対策の諸問題	早稲田大 原口俊夫教授

『昭和 36 年事業報告』9 頁。

図表 30. 事業費支出(実績)金額の推移

単位：万円



図表 31. 生産性技術交流の年度別実施回数と延べ日数

	1961(昭和 36) 年度		1963(昭和 38) 年度		1964(昭和 39) 年度		1965(昭和 40) 年度	
実施回数・延べ日数	回数	延日数	回数	延日数	回数	延日数	回数	延日数
国内視察団派遣	2	13	1	6				
国内視察団受入れ	3	11	10	32	4	12		
海外視察団派遣	(2)	(21)	3	108	2	114	4	190
海外視察団受入れ	(9)	(36)	9	37	4	34	9	21
その他	(16)	(24)	4	11	2	13	2	7
合計	(32)	(105)	27	194	10	173	15	218

注：1. 1961(昭和 36)年度は、生産性研究会(94 回, 97 日)が生産性技術交流に含まれているが、これを除いた。また、海外使節団派遣と受入れ関係が生産性教育に含まれていたが、上記表は、その数字を生産技術交流に加え () 書きした。

2. 1961(昭和 36)年度のその他欄は、海外視察団報告会ほかを含む。

図表 31 の項目ごとに経費の負担度合いを考えると、国内視察団と海外視察団の受入れはさほど大きいとは思えない。また、海外視察団の報告会も費用は少ないのではないか。国内視察団派遣もさほど大きな金額になるとは思えない。とすると海外視察団派遣の費用が検討課題として残る。

海外視察団の派遣に対するアメリカの技術援助は、1961(昭和 36)年度で廃止されたため、

その後は日本生産性本部もみずからの負担で派遣した¹⁰⁰。だから、海外視察団派遣の費用負担は大きかったのではないだろうか。この時期に派遣された海外視察団を注記したので、参照されたい¹⁰¹。

1963(昭和 38)年度の海外視察団は、欧州中小企業人材育成専門と、関西中小企業製品専門化、渡欧賃金制度(成果配分)であった。1964(昭和 39)年度は、渡米相互銀行視察団と第 1 次ジョージア工科大学 I E 研修団の派遣であった。このなかで負担が大きかったのは、人員、派遣日数からみて I E 研修団だろう。そこで、I E 研修団の費用を参加費から推定すると、2,646 万円になる¹⁰²。この金額は、生産性技術交流の 1964(昭和 39)年度支出額の 70%にあたる。1964(昭和 39)年度に生産性技術交流の支出と収入が増加した要因は、I E 研修団であると推測できる。

第 3 期の分析をまとめると次のとおりである。第 3 期には、従来のコースを再検討し、必要性に応じてコースを統廃合するとともに、生産性経営教育を体系化した。その結果、全体の事業回数が減った。第 2 期は、第 1 期に海外から導入した技術や経営技法を、日本企業によりいっそう適合させようとしたが、第 3 期は研修コースを整理統合した調整期であった。その一方では、なおも海外からの技術習得に多額の資金を投じている。

¹⁰⁰ 日本生産性本部(1965)、77 頁。

¹⁰¹ 関西地方本部による 1963(昭和 38)年～1965(昭和 40)年度の海外視察団は次のとおりである。

注図表 6. 関西地方本部による海外視察団

視察団の名称	出発年月	日数	参加人員
欧州中小企業人材育成専門視察団	1963(昭和 38)年 4 月	35 日間	9 名
関西中小企業製品専門化視察団	1963(昭和 38)年 6 月	35 日間	11 名
渡欧賃金制度(成果配分) 視察団	1964(昭和 39)年 1 月	38 日間	12 名
渡米相互銀行視察団視察団	1964(昭和 39)年 4 月	33 日間	5 名
*第 1 次ジョージア工科大学 I E 研修団	1964(昭和 39)年 7 月	54 日間	21 名
*第 2 次ジョージア工科大学 I E 研修団	1965(昭和 40)年 6 月	49 日間	12 名
渡米アシスタントシップ専門視察団	1965(昭和 40)年 6 月	35 日間	12 名
渡米人事労務管理計画専門視察団	1966(昭和 41)年 1 月	35 日間	9 名
渡欧関係会社管理専門視察団	1966(昭和 41)年 2 月	35 日間	10 名

注：*印は全国編成である。

¹⁰² 第 2 次 I E 研修団(51 日間)の参加日は 1 人当たり 105 万円 (A) である。これは、渡航費用、米国内移動交通費、講師謝礼、教材費、通訳費、教育施設費、管理費、事務費などである。この他に、滞在費や予備航空運賃など約 42 万円(B)が必要とされた(「第 2 回ジョージア工科大 I E 研修生派遣」パンフレットより)。A+B が必要経費として、支出金額に計上されると、一人当たり 147 万円になる。1964(昭和 39)年度も同額とすると、これによる 1964(昭和 39)年度第 1 次 I E 研修団(21 名)の支出合計は、3,087 万円になる。B を少なく見積もって、その半額を必要経費とすると、支出合計は 2,646 万円である。なお、1964(昭和 39)年と 1965(昭和 40)年度の支出と収入の差はわずかである。

おわりに

本稿は、創業期の約十年間を対象期間とし、関西地方本部がその期間中に最も多くの費用を投じた生産性向上事業を研究対象とした。

約十年間の創業期を3期に分けて検討した。この3期間の生産性向上事業は次のように要約できる。海外の経営管理法と技術を、導入し、定着し、調整する過程の中で、日本の経営風土に根付かせようとした。まず、視察団などが海外技法を調査・研究して報告会で紹介した。日本人講師を起用するとともに、研究会で日本企業に適合させるよう工夫を凝らして、海外技法を定着させることをめざした。そのうえで、セミナーも体系的に整理・統合され、国際化への経営環境の変化に対応する生産性向上事業が展開された。

第1期は、海外技法を紹介し啓発する時期であった。その方法のひとつは、1)鉄鋼などの海外視察団の帰朝報告会であり、組織管理から教育訓練におよぶ広範な経営管理の手法を紹介している。もうひとつの方法は、2)外国人専門家によるセミナーやコンサルタントの開催である。それを契機として研究会を設けて日本人専門家が養成され、海外技法が体系的に吸収された。この期間中に日本人講師によるセミナーが次第に増え、吸収した海外技術を第2期に日本企業に定着するための基盤を地道に築いた。

第2期は、既に導入した技法を日本企業に定着させようとした時期である。それに対応して、生産性向上事業の教育を日本企業の実情に沿った内容と方法に変えたのが、この時期の特徴である。この期間は、日本人講師によるセミナーが大幅に増えるとともに、各社の事例を討議する方法を用いて、日本企業の実態に合うよう工夫が凝らされた。一方では、経営教育研究委員会を設置して、生産性運動推進のための教育訓練の体系化を進めた。

第3期の特徴は、調整である。生産性向上教育の体系化に従って、最上階層である財界セミナーを毎年開催するようになった。この場では、経営環境の変化に適合した課題を検討しあうことになった。他方では、セミナーをいっそう体系化するとともに、整理・縮小された。さらに関西地方本部は、転換期の日本経済の変化に対応する事業を強化した。企業の合併・再編をテーマにし、経営の意思決定に資するため事務管理の分野では総合化をめざす課題が取り上げられた。

一方では、なお技術導入の事業が続き、長期のIE海外研修団が派遣されている。また、貿易自由化により経営を国際化することが日本経済の新しい課題になった。

以上の分析からいえることは何であろうか。5点にまとめよう。

(1) 生産性(地方)本部は、海外の技術と経営手法を導入し普及するうえで、大きな役割を果たした。技術と経営手法を海外から導入するには、まず、日本企業の専門家がそれを捜し、成果を確認しなければならない。そのためには、専門家を派遣して調査する期間と費用を要するとともに、それを採用するリスクをとまなう。ところが、生産性(地方)本部が普

及しようとする経営手法と技術は、海外の企業がすでに実施し実効をあげていることが確認された技術と経営手法であった。つまり、日本企業にとってリスクが少なかった。これが、生産性本部という中間団体が果たした効果であった¹⁰³。

(2) 生産性(地方)本部が生産性向上事業の対象としたのは、まず大企業であった。技術と経営技法を導入するには、それが先進的であるほどリスクを伴うことはいうまでもない。けれども、日本の大企業が生産性本部を経由して技術と経営技法を導入するのだから、中堅・中小企業にとっては、信頼するにたるものであった。これが、中堅・中小企業に先進的経営技法の導入を促して普及する要因になった。これはコンサルティング業務の一部を代替していたといえる。

(3) このことは、後進国開発への ODA の使途にも関連する。後進国を開発するには人づくりが大切である¹⁰⁴。本稿が示すとおり、技術導入は段階を経て進む。まず、導入段階で海外技術を吸収し、続いて技術者がその国の実情に適合した方法になるよう工夫を凝らして普及に努める段階を経るだろう。だがどのような段階を経るかは、技術の種類により、国により異なる。けれども、どの発展段階にあるかを見極めて、適切な施策を講じることが大切である。このような発展段階を後進国が効率的に経過することができるように、技術者の育成そのもの、または育成するための中間組織の結成に日本が寄与することが望ましい。

(4) 生産性(地方)本部が財政的に独立する基盤は実際には教育部門の収入であり、それを欠くことはできなかった¹⁰⁵。だが生産性(地方)本部の役割は、民間企業などの教育部門の受け皿機関になることではない。時代を先取りした先進的な生産性向上技法の研究と民間企業などへの普及こそが、当時の生産性(地方)本部の主要な役割の 1 つであった。

(5) 生産性(地方)本部は、先進的な生産性向上技法を企業に提示する機能をもつとはいえ、それは既存の産業構造を前提にしている。したがって、産業構造の変化を促進する働きを果たすこと、たとえば、電機産業がコンピュータ産業へ事業を転換するなどは、生産性(地方)本部の機能の限界を超えている。

参考文献

伊木誠(1994)「40 年不況と「構造不況」論—大型倒産、大きな衝撃—」有沢広巳監修『昭和経済史中』日本経済新聞社。

¹⁰³ 同様の趣旨から、開発途上国における業界団体の役割が重要であることを、斉藤(1979)『技術移転論』が述べている(174, 175 頁)。なおその背景には、技術の国際移転を容易にした世界情勢があった。だから、巨額の研究開発費を個別企業が投資するリスクよりも、海外から技術を容易に導入できたのである高橋(1994)。

¹⁰⁴ 外務省(2005)。

¹⁰⁵ 岩田(2007)。

- 岩田憲治(2007)「生産性地方本部の財政的自立—関西の場合—」 Discussion Papers In Economics And Business.
- 大河内一男編(1967)『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.
- (1965)『昭和 40 年版科学技術白書』大蔵省印刷局.
- 金森久雄(1994)「展望 1. 狂乱怒涛の中の成長—十年で「経済の姿一変」—」有沢広巳監修『昭和経済史中』日本経済新聞社.
- 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.
- 外務省(2005)『外交青書』.
- 経済企画庁『経済白書』各年度版.
- 工業技術庁編(1949)『技術白書』工業新聞社.
- 菰田文男(1987)『国際技術移転の理論』有斐閣.
- 後藤晃(1993)『日本の技術革新と産業組織』東京大学出版会.
- 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.
- 佐々木聡(1998)『科学的管理法の日本的展開』有斐閣.
- 沢井実(1990)「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『通商産業政策史 6 第Ⅱ期自立基盤確立期(2)』通商産業調査会.
- 清水耕一(2004)「関西における経営近代化と生産性運動—生産性関西地方本部の活動: 1955 ~64 年—」『日本生産性運動の原点と展開』社会生産性本部生産性労働情報センター.
- 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.
- 生産性関西地方本部(1966)『関西における生産性運動 10 年の歩み』生産性関西地方本部.
- 高橋毅夫(1994)「技術革新—活発な外国技術導入—」有沢広巳監修『昭和経済史中』日本経済新聞社.
- 日本科学技術連盟(1997)『財団法人日本科学技術連盟創立五十年史』日本科学技術連盟.
- 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.
- 原輝史編(1990)『科学的管理法の導入と展開—その歴史的国際比較—』昭文堂.
- 廣田義人(2004)「技術革新と生産性運動」『日本生産性運動の原点と展開』社会生産性本部生産性労働情報センター.
- 兵藤釗(1997)『労働の戦後史』東京大学出版会.
- 法政大学産業情報センター編(1995)『日本企業の品質管理』有斐閣.
- 星野芳郎(1974)『日本の技術革新』勁草書房.