

JICA-RI / JASID

「国際開発におけるカイゼン研究の到達点と今後の課題  
— 学際的アプローチからの政策的インプリケーションの検討」  
181225 @ JICA研究所

# 生産性/品質向上支援体制の形成と展開 — 日本・シンガポール・チュニジア —

柳原 透 (拓植大学 yt\_tic@yahoo.co.jp)

黒田和光 (日本生産性本部 K.Kuroda@jpc-net.jp)

菊池 剛 (日本開発サービス go\_kikuchi\_way@yahoo.co.jp)

## 分担

柳原: はじめに, 1. 日本, おわりに

黒田: 2. シンガポール

菊池: 3. チュニジア

# 目的、論題、視点

歴史から学ぶ

生産性/品質向上支援体制の形成と展開の過程  
と規定因につき、日本、シンガポール、  
チュニジアの経験を比較検討する

比較の視点：

1. 国内条件(歴史背景と主体条件)による
2. 外部支援の役割と成否の違い

# 1. 日本：民間団体主導での 支援体制の形成と展開

## (1) 歴史上の背景

戦前・戦中期

戦後期

## (2) 3民間団体の設立と活動

日本能率協会 (JMA 1942年)

日本科学技術連盟 (日科技連 1946年)

日本生産性本部 (JPC 1955年)

## (3) 技術仲介機関としての役割と存在意義

## 2. シンガポール：政府主導での生産性機関の形成と展開

- (1) 1960年代：生産性機関のはじまり、ILOの支援
- (2) 1970年代：生産性基準賃金と経営管理技術の普及、UNDPの支援
- (3) 1980年代：総合アプローチへ、日本への傾倒、JICAの支援
- (4) 1990年代：品質へのシフト
- (5) 2000年代：イノベーションの推進
- (6) 2010年代：グローバル化の推進

### 3. チュニジア：ドナー主導での品質/生産性向上支援体制の構築

- (1) JICAによる支援の背景と目的
- (2) JICAによる支援の実施過程と成果
- (3) EUによる支援との比較

# 結果の要約

国内条件(歴史背景と主体条件)による  
外部支援の役割と成否の違い

1. 日本：民間団体主導での支援体制の形成と展開
2. シンガポール：政府主導での生産性機関の形成と展開
3. チュニジア：ドナー主導での品質/生産性向上支援体制の構築

# 1. 日本：民間団体主導での 支援体制の形成と展開

① 国内条件 戦前・戦中期からの企業での取り組みの経験と学界での研究の背景があり、戦後の企業再建の過程で、生産性/品質向上の意義を認識しそれを実行する能力を備えていた。また、作業員レベルでの数字感覚・推理能力が備わっており、生産現場での品質管理手法の広範な適用を可能とした。

# 1. 日本：民間団体主導での 支援体制の形成と展開

② 外部支援 占領下で米国政府から品質管理を含む経営管理の講習を受け、さらに、日科技連の主催で、品質管理・品質経営の権威であるDemingおよびJuranによる講座が開催された。日本生産性本部は、米国政府の支援を受けて、多くの視察団を米国に派遣した。



# 1. 日本：民間団体主導での 支援体制の形成と展開

③ 適応の担い手 学習され導入された生産管理技術の各生産現場への適応には、生産性/品質向上支援機関が重要な役割を果たした。中でも、DemingやJuranが説いた「品質の作り込み(TQC)」や「全社体制(TQM)」の導入において、そしてQCサークルの普及において、顕著な貢献が見られた。

## 2. シンガポール：政府主導での生産性機関の形成と展開

- ① 国内条件 政府が明確な産業開発戦略を持ち、それに従って生産性/品質向上支援機関の創設と改編を行うだけの政治力を有していた。行政機関には厳格な規律が課せられた。
- ② 外部支援 1960-70年代には国連機関からの支援と外国人経済顧問の助言を受け、80年代には日本からの支援を受けた。
- ③ 適応の担い手 外部支援の適否についてシンガポール側が判断を下し、それに基づき取捨選択ないし要求がなされた。

### 3. チュニジア：ドナー主導での品質/生産性向上支援体制の構築

- ① 国内条件 政府に明確な継続した方針がなく、生産性/品質向上支援機関の財務・人事面での基盤が弱体である。
- ② 外部支援 EUからのISO導入支援と、日本からの生産性/品質向上支援機関強化の支援と、を受けた。
- ③ 適応の担い手 日本側がチュニジア企業の条件を確認し、移転する生産技術の選択と適応を図った。

# 政策含意

- 上記の3要因は、各国での生産性/品質向上支援への取組みと、その中での生産性/品質向上支援機関の役割、を比較検討するにあたり、有用なチェック項目であると考えられる。
- JICAが国際協力のジャパンブランドとしてKAIZENの普及を図るにあたっては、受容側での適応が重要であることに鑑み、国ごとの国内条件の違いを認識し、それに応じた支援方針を取る、ことが重要であろう。