**カイゼンは途上国で有効か？**

**——カイゼンの普遍性と特殊性——**

島田　剛

Go Shimada

go\_shimada@meiji.ac.jp

**1. はじめに**

カイゼンとは「ボトムアップ型・現場参加型による継続的な作業改善による経営手法」で、多くの日本企業で取り入れられている。日本を代表する自動車メーカーのトヨタではカイゼンを取り入れてTPS（Toyota Production System、トヨタ生産方式）と呼んでいる。このカイゼンは日本のODA（政府開発援助）において重要な政策ツールとなってきている。例えば、2013年と2016年に開催された第5回および第6回のTICAD（Tokyo International Conference on African Development）　において、当時の安倍晋三首相はカイゼンをODA（政府開発援助）によるアフリカ支援の一つの重要な支援方法であるとして基調講演においてその重要性について述べた。これまで、エチオピア、タンザニア、ガーナなど多くのアフリカへカイゼンによる民間セクターの支援事業が拡大されてきている。アフリカだけではなく、これまでカイゼンの支援はシンガポールを皮切りに、アジア、中近東、中南米、東ヨーロッパなどの地域でもODAによるカイゼン協力が実施されてきた（Shimada, Homma, and Murakami 2013; Hosono, Page, and Shimada 2020）。

また、日本の国際開発協力においてカイゼンは企業支援のみの文脈で行われているわけではなく、職業訓練、保健医療（「きれいな病院」など）、生活改善といった分野でも導入されてきている。つまり、地域的にもセクター的にも幅広くカイゼンは実施をされてきて日本の国際協力を理解するのに重要な側面を持っていると言えるだろう。

カイゼンは英語に訳せばContinuous improvement あるいは単にImprovementとなる言葉である。つまり極めて単純な言葉である。少なくとも文字上の翻訳そのものは難しいことはない。しかし、この直訳だけでカイゼンとは何かの内容を理解するのは難しいだろう。ではカイゼンとは何か、簡単に思えるその内容を理解するのは意外にもやや難しい。そしてその難しいことにはいくつかの理由がある。本章では、カイゼンとは何か、国際協力においてどのような意味があるのか、そしてなぜ、簡単に見えるカイゼンの内容を理解するのが難しいのかなどについて次節より議論していきたい。

**2. どうしてカイゼンが国際協力で重要な政策になったのか？**

近年になってカイゼンが国際協力の上で重要な政策になっていった背景は２つある。第１には国際援助ドナーによる産業政策の再評価があったからである。そして産業政策の一つとしてカイゼンによる途上国企業に対する経営指導が注目を集めたからである。

産業政策の再評価は、世界銀行における「市場万能主義」（経済学でいう「新古典派的」な立場で、「ワシントン・コンセンサス」と呼ばれた）の見直しから始まった。世界銀行は1980年代以降、産業政策に反対の立場をとってきていた。そして市場に政府が介入すべきでないという立場から、「構造調整融資」や「投資環境整備」など政府の役割を小さくする政策を主導し、カイゼンの導入を政府が産業政策として実施するような政策について強く反対してきた。

こうした政策に変化が起こるきっかけになったのが、Justin LinとHa-Joon Changによる産業政策論争である（Lin and Chang 2009）。当時、Justin Linは世界銀行のチーフエコノミストであり、また、Ha-Joon Changは経済史の研究からアメリカやイギリスでも経済発展の鍵は産業政策であったことを明らかにして大きな注目を集めていた（Chang 2002）。この政府の役割をめぐる論争の後、Justin Linはさらに積極的な産業政策を提唱する新構造主義経済学を提唱したが（Lin 2014）。世界銀行内の産業政策に反対する主流派との対立が激しくなり、最終的には世界銀行から離れざるを得なくなってしまった。Linが世界銀行を離れてからも、この論争はおおきく援助コミュニティに影響し、たとえば民間セクターの主要なドナー委員会であるDCED（企業開発ドナー委員会、Donor Committee for Enterprise Development）も2012年ごろから産業政策についての議論をはじめるようになった。

こうした動きと同時並行に、スティグリッツ教授（コロンビア大学）を中心とした研究者のグループによる一連の研究は産業政策のあり方の見直し、開発金融のあり方の検討、などを通じカイゼンについても議論し始められてきた（Noman and Stiglitz 2015; Noman and Stiglitz 2017; Noman, Stiglitz, and Kanbur 2019）。[[1]](#endnote-1) また、こうした流れの中で、英国のODI（英国海外開発研究所、Overseas Development Institute）からもカイゼンを産業政策の一つのツールとして検討するペーパーが出された（Lemma 2018）。日本がカイゼンの支援を積極的に行なっていく背景にはこうしたドナーにおける産業政策の見直しの中で、途上国における企業支援の重要性が見直されていたという点が大きい。

近年になってカイゼンが重要な政策になった理由の第2は産業政策の再評価と同時に起こっていた、開発経済学における論調の変化である。これまで開発経済学では資金や技術が不足しているため途上国が経済成長できないという議論があった（ギャップ・アプローチ）。しかし、お金やインフラ、技術があっても、それをうまくマネジメントして利益をあげるための工夫をする能力、「マネジメント・キャピタル（経営的人的資本）」がより重要だとの認識が広まったからである（Bruhn, Karlan, and Schoar 2010；McKenzie and Woodruff 2014; Higuchi et al. 2019; Mano et al. 2012: Suzuki et al. 2014）。マネジメント・キャピタルとは、会社をマネジメントする能力のことであるが、いうまでもなくカイゼンもその一部に含まれる[[2]](#endnote-2)。これにより、多くの研究が始まり世界銀行などでも研究が始まり、今も続いている（Dinh et al. 2012）。

こうしたドナーの産業政策の再評価と、開発経済学におけるマネジメント・キャピタルの重要性の議論から冒頭に見たように日本の国際協力でもカイゼンの協力に注力されるようになってきたのである。

**3. カイゼンとは何か？——ボトムアップ型・現場参加型による継続的な作業改善**

カイゼンは冒頭に述べたとおり日本語では「改善」あるいは「継続的な改善」を意味し、TPSとも呼ばれている。日本における取り組みから出てきたカイゼンであるが、Imai （1986）が英語でアメリカにおいて紹介し、関心が持たれ、以来そのままKaizenとして欧米でも通用する用語となった。アメリカで高い関心がよせられたのは時代的な背景があったからである。1980年代当時、アメリカ経済は停滞しており、そのため戦後からずっとアメリカにおいて主流であったテイラーリズム（「科学的管理法」）に基づくフォーディズム（フォード生産システム）を改良しなければ日本企業に勝てないのではないかという危機意識があったのである。そうした中で、カイゼンは「日本的経営」の中核をなすものとして紹介され、いわばフォーディズムを克服する方法として受け入れられたのである

この、カイゼンについては日本国内でも、また国際開発の文脈でもさまざまに定義されてきている（Imai 1986, 2005; Ohno 1982; Ohno and Bodek 2019; Sonobe and Otsuka 2014; Hosono, Page, and Shimada 2020）。こうした様々な定義に共通するのは「カイゼンとはボトムアップ型・現場参加型による継続的な作業改善である」という考えかたである。これがどのようなものかは、図１のように上でも触れたフォーディズムに代表される欧米的な「トップダウン型・専門スタッフ主導型」と対比すると分かりやすい（藤本 2001）。正反対の取り組みであるからだ。

フォーディズムは自動車メーカーのフォードが1910年代に導入した生産方式である。これはテイラーリズムと呼ばれる管理思想から出てきたもので、重要な点は「トップダウン」で、マネジメント側が決めたことを労働者にやらせるという形をとる点である。フォードがフォーディズムを導入した当時、労働組合のストライキが激しく、熟練工がストに入ると工場が止まってしまっていた。そのため、フォーディズムではできるだけ熟練工に頼らず、習熟度の浅い労働者でもこなせて工場の操業が止まらないような工夫がされている。

具体的には仕事を熟練工でなくてもできるように、作業を「単純な反復作業」に分解している。そのやり方は次のようなものである。まず第１にそれぞれの工程を「標準化」する。つまり誰でもできる単純な作業に落とし込む。そして第２にその標準化された作業にかかる時間・スピードを測定し、第３にその作業の標準的な目標時間を設定する。つまり、個々の労働者が標準化された作業を決められた時間でどの程度できているかを管理できるようにするのである（伊原 2016）。フォーディズムではこうすることにより社内で熟練工によるストが起きても、習熟度の低い労働者を雇用し作業効率を落とさずに製造ができるようにしている。フォーディズムの特徴はトップダウンで、労働者は主体的であるよりも、むしろ上司に対する従属的な存在だという点である。この点が次に見るカイゼンと大きく異なる。

ファーディズムに対しカイゼンは労働者を代替するのではなく、労働者をQC（Quality Control）サークルにより職場運営に参加させ、「やる気」を高め、ボトムアップでムダを排除することをずっと継続的に続けて作業の効率を改善していくものである（Hosono, Page, & Shimada 2020; Shimada and Sonobe 2018; 伊原 2016）[[3]](#endnote-3)。

ここで重要なのは、現場の労働者の「やる気」を高める工夫がなされているという点である。現場は労使の対立の場ではなく、むしろ労働者の「同意を調達する場」であり、それにより自律的に働いているのである。これはフォーディズム的な全てを「作業を細分化し、標準作業を作り。反復作業でこなす」ということではない。日本企業では労働者がそれぞれの現場で「あいまいさ」「不確かさ」「不完全さ」がある中で自律的に課題を解決に取り組んでいるのである。

カイゼンの中心にあるのは「現場」中心の思想である。ここには労働者を代替するという発想はなく、むしろ労働者をエンパワーし、会社の生産性を上げようという発想である（Hosono, Page, and Shimada 2020; Shimada and Sonobe 2021; Shimada 2015）。この点はShimada （2019）及び（2017）が議論をしているとおり、現在のILO（国際労働機関）のディーセントワークにもつながるが、そもそもは1944年のILOのフィラデルフィア宣言の影響を受けたものであった。フィラデルフィア宣言は労働力は商品ではないとした上で、生産性向上について、経営者と労働者の協力が重要であると強調したのである。そして、これが後述するように日本における戦後の「生産性向上」運動のきっかけとなったのである 。

図 1　フォーディズムとカイゼンの違い

（著者作成）

**4. カイゼンは日本以外でも導入できるものなのか——日本特殊的か、それとも普遍的か？**

ここまで、カイゼンとは何かについて述べてきたが、このカイゼンとは日本以外でも理解されるものなのであろうか。カイゼンは日本文化に深く根差しており、日本文化を理解しないと理解できないという議論もある。たとえば、トヨタでTPSを体系化した大野耐一は「カイゼンは分かりにくい」とした上で次のように述べている。

「もともと、なんとか日本の経済風土にあったオリジナルな方法をという考えから、他社、特に先進国にわからないように、さらに、イメージさえ生じがたいようにと思って「かんばん」[[4]](#endnote-4)であるとか、「ニンベンのある自働化」であるとかを実践し、強調していったのですから、わかりにくいのは当然かもしれません」（大野 1978, 9）（下線部は筆者）。

つまり、意図的に分かりにくくしたので分からないのが当然という立場である。

一方、経営学者の藤本隆宏はこうした分かりにくさを批判しつつ、カイゼンは必ずしも新しいもの、あるいは日本的なものではないと議論している（藤本 2001）。藤本はむしろ、カイゼンはIE（インダストリアル・エンジニアリング）の基本であり、あえて「日本型」と特殊化して伝えるのは誤解のもとであり、できるだけ欧米と共通の基本的な概念で説明すべきだとしている。また、Womack et al. （1991）はTPSをリーン生産システム（あるいはリーン手法）と名づけ、その手法をトヨタに限らない、より普遍的な経営手法として概念化している。この議論から考えれば、カイゼンは分かりにくいものではなく、極めて分かりやすい経営技術であることになる。

つまり、カイゼンを巡る議論には日本に「特殊」な経営手法である、という議論と「普遍」的な経営手法であるという異なる２つの議論があることになる。日本の国際協力の現場でも、プロジェクトによってこの２つの見方が異なる。プロジェクトによっては日本文化なども含めて教える必要があると考えて実施されているプロジェクトもあれば、リーン生産システムのように普遍的な手法として教えているプロジェクトもある。このため、同じカイゼン・プロジェクトと名付けられていても内容の異なる場合も多い。こうした内容の違いが、時としてカイゼンというものを分かりにくくしたり、「あれはカイゼンではない」とお互いに否定的な反応を呼び起こしたりしてしまうことがある。何より、外国人にとってカイゼンとは何か分かるようで分からないという感じが残ってしまう。

**4.1 どうして内容の違いが生まれるのか——カイゼンの２つの源流**

こうした内容の違いが生まれるのは次の２つの理由がある。第1には、国際協力で行われているカイゼンには２つの異なる源流があることである。この２つの源流の違いが、カイゼンのプロジェクトの内容に差を生むことになっている。第2には、日本的経営そのものの海外企業との違いである。以下にこれらの点を詳しく見ていこう。

まず、第１のカイゼンの２つの異なる源流である。カイゼンの日本への導入には「日本科学技術連盟（日科技連）」と「日本生産性本部」の２つの組織がおおきな役割を果たした。日科技連は「品質向上」を重視しアメリカのデミング博士を招へいし、QCサークル（小集団改善活動）を日本企業に導入した。

これに対し、日本生産性本部はアメリカの戦略的な援助の受け入れのために設置された。アメリカの援助は「生産性向上」のみならず「労働者の保護」を目的としていた。具体的には労働組合支援をその目標に組み込んだのである。この労働者の保護の部分が日科技連の「品質向上」と日本生産性本部の「生産性向上」の大きな違いであると言える。まずはどうしてそのような違いが生じたのか次に見た上で、国際協力ではどのように取り組まれてきたのかを見たい。

日本生産性本部の生産性向上の取り組みが労働者保護の色彩が強いものになったのは、これがアメリカによる対日援助の一環として実施されたからである。どういうことだろう。当時は冷戦下であったこともあり、アメリカとしては日本の労働組合の共産主義化（親ソ化）を防ぎ、社会民主主義的な西側にとどめておきたいというアメリカの戦略的な狙いがあったのである。つまり、企業の生産性を向上しつつ、その賃金を引き上げて労働者の共産化を防ぐというものであった（この点についての詳細はShimada （2017）、 島田（2018a；2018b, 2018c）、中北（2008）を参照ありたい）。

日本企業においても戦後から50年代半ばまでは労使関係は対立的で、ストも頻発していた。1955年からアメリカの対日援助により生産性向上の導入が始まった際には、労働組合（特に総評）は強く反発した。生産性向上が雇用の削減を招くと強く懸念したからだ。そのため、アメリカ側はたとえばトヨタでカイゼン導入に尽力した前述の大野耐一・トヨタ副社長をはじめとする企業の経営側の人材に加え、労働組合の中でも特に反発の強い組合員をアメリカに研修に行かせ生産性向上を学ばせた。生産性の上昇の結果が確かに労働者の賃金に反映されるように働きかけるとともに、親ソ的な労働組合の幹部を懐柔するためであった。こうした労働者保護や労働組合を巻き込むことに対して、労働組合と激しく対立していた日本企業側はかなり否定的であった。アメリカ側（特に在京アメリカ大使館）が強硬に主張してこうした労働者保護などの要素がアメリカの生産性向上の対日援助の重要な要素として組み込まれたのである。

つまり、日科技連と日本生産性本部の２つの違いを単純化すれば、日科技連は経営者の視点から品質や生産性に注目し、日本生産性本部は労働組合に配慮しつつ生産性を考えるという違いがあったということになるだろう。そして、この２つはカイゼンのプロジェクト毎に様々に使い分けられている。現在のJICAなどによるカイゼンでもたとえば病院などにおけるカイゼンの取り組みは医療従事者の感染予防など労働保護をかなり重視した取り組みを行なっている。

一方、企業を対象とするJICAのカイゼン・プロジェクトでは、こうした労働保護や労働組合という側面は触れることは少ない。これは、労働問題はなかなか触れにくい問題であることもあるからである。つまり、ODAによる企業を対象としたカイゼン・プロジェクトのアプローチは日科技連の流れに近いことがわかる。実際、2000年代の後半まで、カイゼン・プロジェクトというものはなく、すべて品質・生産性向上プロジェクトがプロジェクト名となっていたのである。ただ、より国内に分かりやすいようにとの趣旨でカイゼン・プロジェクトと呼ばれるようになったが、内容には労働者保護の要素が入ることは少ない。この2つの違いを踏まえておくことが次節で議論する論点では重要である。

**4.2 ではカイゼンは海外でも有効なのか？それとも日本文化なども学ばないと分からないのか？**

ではカイゼンは海外でも有効なのだろうか。それとも日本文化なども学ばないと分からないものなのだろうか？これら2つの点はどちらもYesでもあり、Noでもある。まず、上で見た通りカイゼンはもともと品質向上や生産向上の経営手法としてアメリカから導入されたものであるということである。上でみた藤本（2001）が述べたとおり、カイゼンはIE（インダストリアル・エンジニアリング）の基本であり、だからこそアメリカから導入されて日本に根付くことができたのである。つまり、日本特殊的なものではなく、普遍的な経営技術であり、国際協力により移転することも可能であるということになる。つまり海外でも有効であり、答えはYesとなる。

一方、移転の難しいのは労働保護の部分である。これは雇用慣行、労働組合など条件が日本と他国で大きく異なるからだ。日本的経営の特徴として挙げられるのは次の３つである。「企業別労働組合」、「年功序列制」、「終身雇用」である。

多くの国とは異なり、日本では労働組合が産業別ではなく企業別で組織されている。また、大学から卒業後、その企業で60歳などある一定の年齢まで働く終身雇用制度が採用されている。そして、その賃金体系は年齢が上がるほど上がる形になっている。これらの制度は欧米と大きく異なるだけでなく、途上国とも大きく異なる。こうした場合、日本のカイゼンの労働保護の部分は当然、そのまま適用することはできなくなる。

これを理解するためには「雇用と生産性」の関係を理解しておく必要がある。生産性が上がれば当然、労働者数は少なくて済むようになる。「労働代替型技術」といわれるAIなどが生産性を上げると共に、雇用を縮小するのではないかと言われていることもこの懸念からである。カイゼンに取り組むことは生産性をあげることである。ならば、そのカイゼンに取り組むことは、結果的に労働者の数を少なくし、カイゼンに従事した労働者たちは自分たち自身が失業することになってしまう。冒頭で見たとおり、カイゼンとは「ボトムアップ型・現場参加型による継続的な作業改善」である。では失業してしまうのに、どうして労働者はボトムアップ型・現場参加型で、生産性向上にやる気を持って取り組むのだろうか。

日本では終身雇用であること（自分の雇用は保証されている）、産業別ではなく企業別労働組合であること（転職が前提となっていない）などが、労働者がこうした生産性向上に前向きに取り組む大きな理由になっている。国際協力のプロジェクトが実施される途上国では、雇用者と労働者の関係はさまざまで、労働組合が組織化され強い国もあれば（南アフリカや多くのラテンアメリカの国々など）、そうでない国もある。また、雇用者と労働者の関係が対立的な国もあれば、雇用者の力が圧倒的に強く、労働者側の力が弱い国もある。

こうした日本と雇用関係の異なる途上国でカイゼンの導入を考えた場合に、普遍的な手法の部分は日本以外でも簡単に理解がされるが、そうでない部分は日本人側と大きく意識が異なってしまう（日本人側は「企業別労働組合」、「年功序列制」、「終身雇用」を大前提として、カイゼンのあり方などを語ってしまうことが多い）。このためカイゼンの話は分かりやすそうでありながらも、実はよく分からないということが起こってきたりする。

**4.3 国内でも対立するカイゼンの評価像**

最後にカイゼンの評価については国内でも対立した見方があることも言及しておきたい。これはカイゼンが簡単そうに見えても、その社会的な役割については相反する見方があり、当然、海外から見ても同じ反応があることがある。これが、日本人側と外国人の間で見方が分かれた場合、さらにお互いに「分からない」という感じが残る。ここで、この論点を述べるのはそうした「分からなさ」を乗り越えるには相反する見方があることを、（日本側も海外側も）理解しておくことが必要だと考えるからだ。

相反する見方とは次の点である。カイゼンは「トヨタウェイ」と言われて成功例として賞賛されてきた。しかし、批判もあり批判の主な論点は「労働強化である」という点と、「下請けいじめ」の２つであった（Kamata 1973, Aoki 1978）[[5]](#endnote-5)。特にトヨタ経営による下請企業へのしわ寄せについては日本の衆議院予算委員会で福田赳夫首相に質問が出るなど社会問題ともなった（伊原 2017）。これらは「労働者からのボトムアップ・現場参加」について主に労働者の立場から見た見方だが、雇用者側の視点から労働者のやる気についてパターナリスティックに語る場合と見方が大きく異なる。

さらに複雑なのは労働組合も２つの立場があると言う点である。日本においては「御用組合」という言葉が生まれたように、日本の企業には同一企業内に労働組合が２つできたケースもあり、組合の立場によっても見方が変わってくるという点があった。つまり経営側に寄り添うことを優先する労働組合（社内で出世するために労働組合に入ることが重要になる企業も多い。かつては日産のように労働組合の会長（塩路 一郎氏）が社内で大きな権限を持ったりしたケースもある）がある一方、そうした労使協調路線と一線を画して経営側に対立的な労働組合活動も行われた。つまり、同じ労働組合がカイゼンを評価する場合でも、その働かせられ方をめぐっては評価が異なるという点があったのである。

まとめると、カイゼンを品質生産性（企業の視点）という視点から見るのか、それとも労働者の視点から見るという違いが、日本の国内においてもその出発点からあった。このことが同じ日本国内でもカイゼンという言葉で意味するところが異なり分かりにくさにつながっていったのだと考えられる。

また、カイゼンの基本的な考え方に、「現場に大切なことは現場で考えなければならない」という姿勢の徹底がある。この現場主義がかえってカイゼンとは何かを分かりにくくしている部分もある。前節で見たように、カイゼンはフォーディスム的な「上からの考え」あるいは「専門家による定式」に基づいて生産性向上をするのではなく、「その場」において最適な「解」を見つける努力をするというものである。従ってカイゼンするといっても、その方向性がどちらに行くかは全く分からない状況にある。組織運営としてはとても難易度の高い方法である。しかし、同時にカイゼンというものが何をするのかという「定義」「定式」はなく、それぞれの「現場に応じた解」を見つけるということになる。会社によっても現場によっても解も異なる。そのため、カイゼンの話をしていても、「文脈」を理解しないとカイゼンを理解することができない。つまり、「方法論の定義（ロジック）があって、それを応用」するのではなく、「会社あるいは現場の文脈があり、その中で解を見つける（コンテクスト）」のである。日本ではTPO（時と所と場合）に応じて「空気を読む」ことを求められることが多い。これは日本企業における現場重視ということも関係しているだろう。

しかし、一方では現場で解決方法を探すということに力点が置かれるがあまりに、全体としてのロジックにばらつきが出てしまい、定義は単純だが、その示す内容が明確に示されず極めて広い内容のものを指し示すようになってしまう。そのためカイゼンは分かりにくいものになってしまっている。これは言葉の翻訳の問題ではなく、実体として把握するのが難しいということを意味する。

**5. まとめ**

ここまで見てきたとおりカイゼンとはボトムアップ型・現場参加型による継続的な作業改善による経営手法である。日本国内にはアメリカのデミング博士による品質向上を中心とする取り組みと、同じくアメリカによる対日援助として実施された「労働者組合支援も含む生産性向上」の２つの系統がある。経営手法としては、アメリカにおける手法を日本に導入し改良しているので、他国に移転することも可能である。そして、これまで多くの研究が途上国におけるカイゼンの導入が効果をあげてきていることを実証してきている。今後も、こうした協力は有効であると考えられる。

一方、カイゼンの国際協力による移転については留意すべき点もある。本章で議論したとおり、日本には「企業別労働組合」、「年功序列制」、「終身雇用」を中心とする日本的経営があり、これは大きく他国と異なる。労働者保護は当然、こうした日本的経営を前提として実施されてきた。こうした条件が異なる他国では、労働者保護の側面についてはそのまま移転することはできなくなる。また、カイゼンを日本における実施状況と同じように論じることもすべきではないだろう。終身雇用の会社員と、そうではない労働者では会社に対するコミットメントのレベルも当然、変わってくるからである。

日本側もまたカイゼンを導入する側も、労働条件などの違いを理解した上で手法としてのカイゼンを理解することが、その導入上も大切であろう。そうした違いを認識した上での協力は相互の理解を促すだろう。さらに言えば、カイゼンを導入しただけでは日本でのように賃金が上昇するわけではない可能性もある。また、雇用が拡大するかどうかも分からない。しかし、こうした途上国の民間セクターの成功を途上国の多くの人々の生活水準の向上を考えれば、労働保護などの何らかの追加的な支援も補完的に行うことがより望ましい。

**参考文献**

Bruhn, Miriam, Dean Karlan, and Antoinette Schoar. 2010. "What Capital is Missing in Developing Countries?" *American Economic Review* 100 (2): 629-633. https://doi.org/10.1257/aer.100.2.629.

Bruhn, Miriam, and Bilal Zia. 2011. "Stimulating Managerial Capital in Emerging Markets." *The Impact of Business and Financial Literacy for Young Entrepreneurs* (5642).

Chang, Ha-Joon. 2002. *Kicking away the ladder: development strategy in historical perspective*. Anthem Press.

Dinh, Hinh T, Vincent Palmade, Vandana Chandra, and Frances Cossar. 2012. *Light manufacturing in Africa: Targeted policies to enhance private investment and create jobs*. World Bank Publications.

Hosono, Akio, John Page, and Go Shimada, eds. 2020. *Workers, Managers, Productivity - Kaizen in Developing Countries*. Singapore: Palgrave Macmillan.

Higuchi, Yuki, Edwin P. Mhede, and Tetsushi Sonobe. 2019. "Short- and medium-run impacts of management training: An experiment in Tanzania." *World Development* 114: 220-236. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.10.002>.

Imai, Masaaki. 1986. *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill/Irwin.

---. 2005. *Gemba kaizen*. Computer press.

Lemma, Alberto F. 2018. "The role of Kaizen in economic transformation." *ODI Working Paper* (533).

Lin, Justin. 2014. *The quest for prosperity*. Princeton University Press.

Lin, Justin, and Ha‐Joon Chang. 2009. "Should Industrial Policy in developing countries conform to comparative advantage or defy it? A debate between Justin Lin and Ha‐Joon Chang." *Development policy review* 27 (5): 483-502.

Mano, Yukichi, Alhassan Iddrisu, Yutaka Yoshino, and Tetsushi Sonobe. 2012. "How Can Micro and Small Enterprises in Sub-Saharan Africa Become More Productive? The Impacts of Experimental Basic Managerial Training." *World Development* 40 (3): 458-468. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.09.013.

McKenzie, David, and Christopher Woodruff. 2014. "What are we learning from business training and entrepreneurship evaluations around the developing world?" *The World Bank Research Observer* 29 (1): 48-82.

Noman, Akbar, and Joseph Stiglitz, eds. 2017. *Efficiency, Finance, and Varieties of Industrial Policy*. New York: Columbia University.

Noman, Akbar, and Joseph E Stiglitz, eds. 2015. *Industrial policy and economic transformation in Africa*: Columbia University Press New York.

Noman, Akbar, Joseph E Stiglitz, and Ravi Kanbur, eds. 2019. *The Quality of Growth in Africa*: Columbia University Press.

Ohno, Taiichi. 1982. "How the Toyota production system was created." *Japanese Economic Studies* 10 (4): 83-101.

Ohno, Taiichi, and Norman Bodek. 2019. *Toyota production system: beyond large-scale production*. Productivity press.

Otsuka, Keijiro, Tetushi Sonobe, Mieno Fumiharu, Takashi Kurosaki, Go Shimada, Naohiro Kitano, Ken Odajima, and Suguru Miyazaki. 2017. *Training-Infrastructure-Finance (TIF) Strategy for Industrial Development in Sub-Saharan Africa.* JICA Research Institute (Tokyo).

Shimada, Go. 2015. "The Economic Implications of a Comprehensive Approach to Learning on Industrial Policy - the Case of Ethiopia." In *Industrial Policy and Economic Transformation in Africa*, edited by Akbar Noman and Joseph E. Stiglitz, 102-122. Columbia University Press.

---. 2017. "Inside the Black Box of Japan’s Institution for Industrial PolicyーAn Institutional Analysis of the Development Band, Private Sector, and Labor." In *Efficiency, Finance, and Varieties of Industrial Policy*, edited by Akbar Noman and Joseph E. Stiglitz, In Guiding Resources, Learning, and Technology for Sustained Growth, 156-190. Columbia University Press.

---. 2019. "Does Environmental Policy Make African Industry Less Competitive? - The Possibilities in Green Industrial Policy." In *The Quality of Growth in Africa*, edited by Ravi Kanbur, Akbar Noman and Joseph E. Stiglitz, 350-372. New York: Columbia University Press.

Shimada, Go, Toru Homma, and Hiromichi Murakami. 2013. "Industrial development of Africa." *For Inclusive and Dynamic Development in Sub-Saharan Africa*: 173-194.

Shimada, Go, and Tetsushi Sonobe. 2021. "Impacts of management training on workers: Evidence from Central America and the Caribbean region." *Review of Development Economics* 25 (4): 1492-1514. https://doi.org/10.1111/rode.12773.

Solow, Robert M. 1956. "A contribution to the theory of economic growth." *The quarterly journal of economics* 70 (1): 65-94.

Sonobe, Tetsushi, and Keijiro Otsuka. 2014. *Cluster-Based Industrial Development:: KAIZEN Management for MSE Growth in Developing Countries*. Springer.

Suzuki, Aya, Hoang Nam Vu, and Tetsushi Sonobe. 2014. "Willingness to pay for managerial training: A case from the knitwear industry in Northern Vietnam." *Journal of Comparative Economics* 42 (3): 693-707. https://doi.org/10.1016/j.jce.2013.07.001.

Womack, James P, Daniel T Jones, Daniel Roos, and DS Carpenter. 1991. *The machine that changed the world*. Rawson Associates.

伊原 亮司(2016)『「場」に生きる力 : トヨタと日産にみる : 労働現場の比較分析』桜井書店。

伊原 亮司(2017)『ムダのカイゼン、カイゼンのムダ : トヨタ生産システムの<浸透>と現代社会の<変容>』こぶし書房。

鎌田 慧(1973)『自動車絶望工場 : ある季節工の日記』現代史出版会。

館澤 貢次(1985)『トヨタ生産方式の悲劇 : "かんばん"人間にされた社員・下請けの動哭』あっぷる出版社。

青木 慧(1978)『トヨタその実像』汐文社。

大野 耐一(1978)『トヨタ生産方式 : 脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社。

中北 浩爾(2008)『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。

島田 剛(2018a)「国際開発におけるカイゼン研究の到達点と今後の課題」『国際開発研究』第27巻第2号pp.1-11。

島田 剛(2018b)「生産性向上のアメリカ対日援助の戦略と労働組合, アジアへの展開」『国際開発研究』第27巻第2号pp.69-84。

島田 剛(2018c)「戦後アメリカの生産性向上・対日援助における日本の被援助国としての経験は何か」『JICA研究所「日本の開発協力の歴史」バックグラウンドペーパー』第2号pp.1-48。

島田 剛(2021)「途上国の生産性と人材の能力向上―企業内と企業外での人材育成」山田肖子、大野泉編『途上国の産業人材育成: SDGs時代の知識と技術』日本評論社。

藤本 隆宏(2001)「生産マネジメント入門」『I-II 巻). 日本経済新聞社』。

1. Stiglitz and Greenwald （2015）は「学習する社会」の形成にカイゼン（同書の中ではJust in Timeと表記されている）の役割を高く評価するなどしてきている。また、カイゼンなどのミクロの実証研究を積み上げて新たな産業政策論に新たな視点を与えたのがOtsuka et al. （2017）であり、TIF（Training-Infrastructure-Finance）戦略を提唱している。TIF戦略では産業を作っていくにあたり、シークエンス（順序）が強調され『人的資本の育成　→ インフラ整備　→ 金融支援を行う』の順番で支援をするという戦略である。 [↑](#endnote-ref-1)
2. こうした能力は、これまでSolow （1956）など伝統的な経済学の生産関数の中では残差（主要な要素ではないもの）として扱われてきた。ところがそれが今や、「経営的人的資本が経済成長にとっての主要な要素」として見直されたのである。 [↑](#endnote-ref-2)
3. カイゼンで有名なのはTPS（トヨタ生産方式）であるが、TPSを体系化した大野耐一によればTPSとは以下のとおり定義されている（Ohno 1982）。①カイゼンによる徹底したムダの排除を目的とする、②ムダを排除するために、ジャスト・イン・タイムと全ての工程で自働化を進める（トヨタでは「自動化」ではなく、ニンベンのつく「自働化」を目指している）、③これによりライン全体を見渡すことが可能になり、弱い部分が明らかになる、④これを労働者に職場運営に参加させ現場で解決していく。つまり、TPSについても「ボトムアップ型・現場参加型による継続的な作業改善」であることがよく分かる。 [↑](#endnote-ref-3)
4. カンバンとは、黒板やホワイトボード（「かんばん」という）を使い生産を管理するトヨタ自動車が採用した生産方式である。ジャストインタイムをするために、工程間の流れを制御する手法。 [↑](#endnote-ref-4)
5. 前者は実際にトヨタの工場で働いてルポを書いた鎌田 （1973）の「自動車絶望工場」、青木 （1978）「トヨタその実像」などであり、後者は館澤 （1985）「トヨタ生産方式の悲劇— “かんばん”人間にされた社員・下請けの慟哭」などである。 [↑](#endnote-ref-5)