**現場主義**

松原直輝

Naoki Matsubara

n-matsubara2020@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

**1. 現場主義のきっかけを問う**

日本語でいう「現場」は多義的で、翻訳しづらい言葉である。例えばCambridge Business Dictionaryでは、Genbaを[[1]](#endnote-1)、”In Japanese business theory, the place where things happen in manufacturing, used to say that people whose job is to manufacture products are in good place to make improvements in the manufacturing process” と説明する。経営学の現場とは、“the value-adding activities that satisfy the customer” が起こる場と定義している(Imai 2012)。さらに、Macpherson(2013)は ”Genba is all” と断言する。つまり、Genbaは、”Anglosphere literature”の多くで描かれてきた”just a physical place”にとどまらず、”where events happen, experiences are gained, knowledge is generated and shared, the intrinsic becomes explicit, and intangible becomes tangible” という意味まで含んだ場である（Macpherson2013: 16）。

以上のどの英語文献においても、現場が単なる場所ではない、という点で一致している。しかし、日本語の「現場」は、以上の英語文献で説明されていない意味で用いられることもある。例えば、日本語で「現場の声」という表現があるが、これは現場の「人々」の声を意味し、声とはテキスト情報にはあらわれない感情を含んでいる。現場は、単なる場所に止まらず、その場にいる人々と、その人々の動き・相互作用、言語にしづらい身体的な感覚まで含む。この現場に、主義（-ism）を加えると、さらに意味が捉えづらい。主義は、個人の方針・態度から、集団・組織での原理・原則といった意味まで含むからである。現場主義とは、英訳どころか、実はそもそも日本語でも的確に説明することも難しい概念である。

現場主義に関する先行研究は、現場主義が何を意味するかを厳密に論じられることなく、個々の事例から現場主義の意味を感じとらせる研究がほとんどであった。例えば経営史研究者の山下（2010）は、既存の研究における現場主義が、「特定の事例や限定されたデータに依拠しつつ、その特徴を探索的に示す概念として用いられてきた」という（山下2010：86）。そして、現場主義は、論点が発散し、厳密な分析では用いにくく、研究者の間で用いられなくなった一方、実務家の中では「異なる要素を一括して表現できる」ために便利な概念として利用されるようになった（山下2010：87）[[2]](#endnote-2)。

現場主義が議論されるようになった起源は、グローバル化の中で、日本企業が世界へと生産拠点を拡大していった時期に遡る。その背景には、日本技術者と移転先現地の技術者の生産現場への姿勢の違いがあった。この違いを説明するために使われるようになったのが、現場主義であった。現在では、現場主義の用法は技術者や経営学に限られず、組織のトップである政治家等を中心とした実務家によって、あえて意味を不明瞭にしたまま用いられるようになっている[[3]](#endnote-3)。

本論では、「現場主義は何を意味しているか」を直接問うのではなく、「どのようなきっかけで現場主義という概念が用いられるようになったか」を問う。なぜなら、不明瞭なまま多様な場面で用いられた現場主義の意味を整理するだけでは、それらの意味の根底に共通する考え方を理解できないからである。具体的には、以下の三つの文脈に着目する。一つ目は、現場主義が最も活発に議論された、日本の技術者と経営学の文脈（第2節）。二つ目は、日本の開発援助、特に技術協力において特徴とされてきた現場主義（第3節）。三つ目は、日本の政府開発援助実施機関である国際協力機構（以下：JICA）の現場主義をとりあげる（第4節）。上述のように、最近では現場主義を、政治・行政や組織といった文脈で用いられているため、第2、3節の事例では十分でないからである。現場主義が用いられるようになった複数の文脈を比較することを通して、自らの優位性や主導権を主張する、というそれぞれの文脈に共通する志向の存在を明らかにする（第5節）。

**2. 欧米技術者・企業に対する日本型の発見**

現場主義、とくに技術者の現場主義が議論されるようになったのは、1970年代後半から1980年代にかけて、日本企業が生産拠点を海外に移すことによって、異なる現地の生産や労働の文化を経験したことに関係する。それ以前の日本企業の海外進出は、販売網を拡大・整備するための販売拠点進出であった。その後、高度経済成長期からオイル・ショックの時期にかけて日本企業の輸出が急伸したことで、東南アジア諸国や欧米諸国との貿易摩擦の解決が必要とされた（上野1986：242-245）。同時期に円高進行による輸出製品価格の上昇を課題としていた日本企業は、生産拠点を海外に移転していった（上野1986：242-245、内閣府2012）。

東南アジアや欧米へ生産拠点を移転した日本企業は、現地の人々を雇用しつつ、彼らに技術移転をすることで日本型の工場システムの導入をしようとした（上野1986：245-247）。日本型の工場システムとは、生産技術・知識をもった技術者が生産現場に足を運び、生産工程や品質の管理について現場作業員と意見交換をしながら改善するというシステムであった。こうしたシステム導入の過程で、特に日本の経営学や経済史の研究者が目をつけたのは、日本の技術者と比べて、現地で雇用した技術者が、自ら生産現場に積極的に関わろうとしない姿勢であった（米山1985, ドーア1987, 今野1990）。こうした姿勢の差異は、日本や日本企業が欧米と異なる経路で発展したかを論じる学問分野において恰好の研究材料であり、日本型経営の特徴として議論が積み重ねられた。

1980年代後半には、現場主義は、日本企業の特徴として定着しつつあった。例えば、日本経済調査協議会（1987）は、新しい産業時代のビジョンとして次のようにまとめる。

欧米など諸外国とくらべて、日本的経営の特色は、究極のところ二点に帰着するように思われる。ひとつは「平等主義」ないし「人間主義」であり、（中略）もうひとつは「現場主義」であり、ビジネススクール出のアメリカの経営者が、数字のみを尊重して生産現場には無関心だとされるのは逆に、生産現場を極力尊重し、すべてをそこからスタートさせることである（日本経済調査協議会1987：19）。

同時期の論文で、技術者の現場主義に関する代表的研究といわれる森川（1988）は[[4]](#endnote-4)、自身の米国工場の視察やドーア（1987）による日英の工場比較研究を参照し、次のように述べる。

日本の技術者にとって, 産業現場は最も重要な仕事場である。現場で技術者としての訓練を受けることから, たえず現場において作業員と一緒に働くことまで含めて, 現場が尊重される。少なくとも, 研究, 設計や作業マニュアルの制定, 変更といったデスクワークに終始するようなことでは, 技術者の風上にもおけないという価値規範の下に置かれている。このような意味での「現場主義」は日本産業の独自的様相であり, その高い技術力の一つの根拠をなすといえるかもしれない（森川 1988: 29）。

日本経済調査協議会や森川の指摘に共通するのは、技術者や企業経営について、日本と欧米を対置させていることである。その対置は、生産現場へ足を運び、目や手を使って得られる身体的経験と、数字・理論や研究といった机上の体系知の対置である。

また、以上の議論は、その議論の時代的背景を考慮すると、対置にとどまらず、欧米に対する日本型経営の優位性を示そうとするなかで論じられた。日本経済調査協議会（1987）や森川（1988）は、日本が先進国の中でオイル・ショックから最も早く経済的に回復し、日本型経営が国際的に最も注目を集め、日本人の多くが「日本型」に自信を深めていた時代に生み出された。日本型経営の歴史的形成を分析した平野（2011）は、日本型経営研究が活発化した1970年代後半から80年代の特徴として、ほとんどの研究者が「日本の企業経営に対し肯定的なスタンス」であったと指摘する（平野2011：138）。同様に、ほとんどの研究者が、日本型は、従来想定されてきた「競争回避的な制度・慣行」ではなく、むしろ「欧米に勝るとも劣らない競争的かつ効率的」であると評価していた（平野2011：138）。

同時期の研究者の一人として、小池（1997）が挙げられる。従来、日本企業に特徴的な人事ローテーションによる複数の職種経験は、専門性を高めないために効率的でないと考えられていた。これに対し、小池（1997）は、日米の生産工場を比較し、次のことを発見した。日本の工場ラインでは、トラブルの発生時に複数の職種を経験した管理者・作業員が集まって話すことで、複合的要因のトラブルであっても問題点と解決策の発見が早い。対して、複数の職種を経験した人の少ない米国の工場ラインでは、トラブルの際に日本のような話し合いが行われず、問題点の発見とラインの再開に時間がかかっていた（小池1997）。人材育成の面でも、日本では能力の高い作業員ほど早いスピードで複数の職種を終えて「出世」するのに対し、専門化が進んだ米国の工場ではポストが限られているために能力があっても「出世」できないという（小池1997、小池2005）。こうした小池に代表される研究は、日本型経営の方が欧米と比較し効率的で競争的と示していた。

このように、技術者における現場主義は、欧米をはじめとした諸外国との差異を説明するために用いられた。そして、現場主義は、欧米の技術者や企業と比較して、日本の技術者や企業が生産現場を重視し、それが効率的な日本型経営につながっている、という優位性の意識をもって用いられていた。

**3. 欧米ドナーに対する日本の独自性の強調**

本節では、日本の技術協力と現場主義について論じる。日本の政府開発援助（以下：ODA）は、1954年のコロンボ・プラン参加に始まり、研修員受入や専門家派遣といった技術協力が翌1955年から開始される。

2000年代以前、日本の技術協力において強調されたのは「人」であった。外務省の発行する外交青書における技術協力では、「人と人との接触を通じて相互理解を深める」「途上国の国造りを担う人材の育成」が度々登場する（外務省 1975, 外務省 1988, 外務省1992）。JICAも、ほぼ同様で、人づくり、人と人のふれあいを通じた協力、国づくりの人材育成といった、外務省と同一の方針を打ち出していた（国際協力事業団1995: i）[[5]](#endnote-5)。学会誌に投稿された論文を見ても、現場よりも強調されているのは、人づくりである（斎藤1992、早瀬1989）。

ところが、2000年代に入ると、日本の技術協力の従来の特徴を現場主義と結びつけた主張が見られる。国会では、日本の技術協力の特徴として、人づくり・国づくりを用いてきた外務省が、JICA法の改正[[6]](#endnote-6)に際して、発足から約30年のJICAの技術協力事業を次のように評価している。

この技術協力というのは、いわゆる現場で顔の見える援助という意味において、一つの典型だと思います。したがって、日本人のいわゆる専門家、技術の専門家が現場で額に汗し手にあぶらして働いてみせるというところが基本的には、いわゆる労働に対する美徳とか日本人の勤勉さ、そういったものを、いわゆる労働に対する考え方というようなものを日本人としては確実に伝えていった。これインドなんかの評価は一番大きいのはここにあるように思っておりますので[[7]](#endnote-7)。

外務大臣の発言は、技術協力の現場主義と日本人の姿勢と結びつけ、それを高く評価している。

同時期に、研究面でも現場主義を、日本の技術協力の昔ながらの特徴とみなすものが見られる。例えば、松岡（2008）は、1990年代に登場したCapacity Developmentという概念を組み込んだ新しいアプローチを提案する中で、アプローチを機能させるために、日本の「よき伝統である」現場主義が不可欠と述べる（松岡2008：235-236）。他には、日本の産業教育・職業訓練システムの発達と、国際協力アプローチの中で、現場主義という特徴を見出した中原（2009）や、ガーナの事例研究から日本型技術協力の特徴としての現場主義を描き出した魚谷（2012）が挙げられる。

それらの研究では、現場主義を日本の技術協力の従来からの特徴と主張するものの、それに対して実証的な検証を行っていない。いずれの研究でも、「日本の技術協力の特徴は現場主義」が所与の前提として扱われている。また、それぞれの研究において現場主義の意味が異なっており、技術協力の現場主義に共通した概念がない。松岡は現場の情報を計画に活かすという意味で、中原は産業教育・職業訓練の議論では実地訓練重視、国際協力の議論では日本の政策が制度よりも「人」を重視するという意味で、魚谷は専門家が現場に足を運ぶという意味で用いている。しかし、そのいずれも欧米の理念・理想優先の開発援助を対置し、現場主義を日本の技術協力の特徴としている。

以上のような技術協力における現場主義が論じられた2000年代は、欧米ドナーが技術協力のアプローチを変えようとする時期であり、日本の技術協力にとっての「大きな転機」であった（三好2008：133）。三好（2008）は、「転機」である理由として、欧米ドナーの変化や前述のCapacity Developmentという概念の登場によって、技術協力の新しい世界的潮流が生まれつつあるなか、日本だけが取り残されてしまっている、と指摘する。こうした技術協力の潮流は、1990年代から2000年代にかけてみられた、プロジェクト型の技術協力への批判に起因する。その代表的な批判の一つであるBerg and UNDP(1993)は、1980年代のアフリカにおける技術協力を事例に、技術移転されたはずの技術が被援助国側で持続的に活用されない点をとりあげた。そして、持続的に活用されない原因として、先進国側しか監督できない技術の移転が行われていることや、技術移転後の技術を用いるための途上国側の実施環境の整備不足を挙げた。Bergに代表される批判の中で問題視されたのは、途上国のオーナーシップや、途上国の体制や制度を無視して、先進国の技術・知識を移転しようとするCapacity Buildingであった（松岡2008、三輪2008）。Capacity Developmentは、こうした従来の技術協力の問題点を踏まえ、途上国の制度や社会へのインパクトを考慮した新しい援助概念として、Fukuda-parr et al (2002)によって提案された（松岡2008、三輪2008、三好2008）。一方で、アジアにおける技術協力を「成功」と捉えてきた日本は、BergやFukuda-parrらが問題視した、途上国の体制を無視した技術移転を行う先進国、と一括りにされることに反発があった（松岡2008：227）。例えば、国際協力事業団ら（2003）は「日本型国際協力の有効性と課題」という300ページ超のレポートで、Fukuda-parrらの技術協力に対する批判が、日本に当てはまらないと事例をあげつつ反論している[[8]](#endnote-8)。技術協力の現場主義が論じられた2000年代は、それ以前の技術協力の特徴をめぐって、日本の独自性を示そうとする時期でもあった。

以上の議論から、技術協力における現場主義は、欧米ドナーと比較して日本の技術協力やその実施者が現場に近く、そのため欧米に劣らない開発効果を示したという、日本独自の開発援助を強調するために用いられてきたことがわかる。

**4. 中央省庁に対するJICAの主体性の追求**

他者との接触・比較という文脈のなかで用いられるようになった技術者や技術協力における現場主義と異なり、JICAの現場主義は日本国内の文脈で用いられるようになった。

JICAは2003年10月に、特殊法人から独立行政法人となった。予算や人事などが決め細かく制限される特殊法人時代と比較し、中期目標とその評価で責任を問われる独立行政法人JICAは、予算配分や事業について自由度が高くなった。この独法化の際に、JICAは、緒方貞子（1927-2019）を民間初の理事長として迎えた。緒方は（1）現場主義、（2）人間の安全保障、（3）効果・効率、迅速化、を改革の三本柱として掲げて、JICAの組織改革をすすめようとした。ここでの（1）現場主義は、field-oriented approachと翻訳され、東京本部から現地事務所への人員・権限委譲を指した[[9]](#endnote-9)（国際協力機構2004, 国際協力機構2005）。

JICAが現場主義を打ち出した理由は、その設立経緯に見ることができる。JICAは、1974年に外務省の主管する特殊法人の海外技術協力事業団（以下：OTCA）と海外移住事業団（以下：JEMIS）の二つを中心とした組織統合で誕生した。この統合の裏には、それぞれ自省所管の技術協力実施機関の設立を提案する通産省・農水省と、実施機関の一元化を望む外務省・大蔵省の対立から、政治家・財界を巻き込んだ政治闘争に発展し、最終的にJICAへの一元化に落ち着くという背景があった（荒木1984, 橋本1999, 佐藤2021, 沼田1994）。この過程における政治的妥協により、主管を外務省としながらも、通産省所管事業は通産大臣、農水省所管事業は農水大臣の許可が必要と定める国際協力事業団法が成立した。以降、いわゆる一般監督権に基づき、省庁はJICAの実施業務を監督・指導する体制ができあがった。例えば、OTCAやJEMIS出身者のポストは、JICAの理事には確保されないばかりか、部長職すらわずかであった。総裁を含む理事は全て省庁の天下りで構成され、JICAの事業部が省庁に対応するようにつくられ、各部長は中央省庁からの出向者が占めたからである（杉田1999、高島・三好2000）。

こうした経緯で誕生したJICAは、縦割り組織の側面が強く、セクター別アプローチの開発援助が多かった。言い換えれば、デマンドサイドの開発援助を行う現地の事情よりも、サプライサイドの中央省庁の都合が優先されていた。こうした点に問題意識を持っていたJICAの職員は、設立当初から国別・地域別アプローチの開発援助を重視し、中央省庁に配慮しつつ組織改革を行っていった（国際協力機構 2019）。省庁に対応した事業部の「寄せ集め」のような組織から、国別・地域別の援助計画を策定し、その計画に基づいた開発援助を行う組織への改革を試みたのである[[10]](#endnote-10)。また、現地のニーズを汲み取るため、1980年代後半には、現地事務所の強化を目指す組織改革も行っていった（田島1986、柳谷1991、中村1991）。

　この現地事務所の強化は、1990年代を通して課題であった。JICA外部からは、援助組織の脱集権化（decentralization）、つまり現地事務所への人員拡充や権限委譲が求められていた。OECD(1985)は、援助組織の現地強化が効果的・効率的援助につながると指摘し、カナダのように議会主導で援助組織改革に乗り出す国もあった（OECD 1985, The Standing Committee on External Affairs and International Trade 1987）。1990年代後半には、ドナー同士による援助協調が主流化し（三好2001）、現地におけるドナー交渉が重要になったため、さらにJICAの現地事務所の強化が必要となった。他方で、次に述べるJICA内部の要因から現地事務所の強化は容易ではなかった。ODA予算は1978年から1997年にかけて5倍になったにもかかわらず、JICAの人員は1.2倍しか増えていなかった[[11]](#endnote-11)。さらに、JICAの判断だけで人員を移動させることはできなかった。当時のJICAは、依然として省庁から「箸の上げ下げまで」管理されていたからである。JICAの予算は、各事業部と通じた各省庁が最終的な決裁権を持っていた。そのため、JICA事業部は、各課の定員、プロジェクトの専門家の人数、機材の購入費用、職員の出張経費まで中央省庁との相談・交渉が必要であった。こうした制約から、現地事務所は東京本部への連絡・確認がなければ動くことができず、迅速で柔軟な対応が難しかった[[12]](#endnote-12)。

21世紀に入ってからの日本のODAをとりまく制度は激動であった。2001年9月、特殊法人JICAは独立行政法人化することが閣議決定されたほか、2003年9月には、開発援助大綱（以下：ODA大綱）が外務省中心に改定され、現地機能の強化が書き込まれた。また、ODA予算は、財政健全化を理由に大きく減少し[[13]](#endnote-13)、一層の効率的な開発援助が求められるようになっていた。こうした政治的事情に反応したJICA内部の若手職員有志や労働組合は、理想のJICAというビジョンや独立行政法人の理想のリーダーのアンケート調査などを行った。このビジョンには、現地のニーズを汲み取った開発援助が組み込まれていたという[[14]](#endnote-14)。そして、理想のリーダー調査で圧倒的な人気を誇った緒方は、後に理事長となり、上述のJICAの組織改革を先導することとなった。

文献調査によれば、JICAの組織改革で掲げられた現場主義を訴えていたのは、JICA内部の職員以外に、外務省出身の幹部職員もいた。前述の田島（1986）、柳谷（1991）や中村（1991）はその例である。3人の発言時の役職は、それぞれJICA総務部長とJICA総裁、JICA理事であるが、出身は外務省であった。途上国の現地に在外公館を抱える外務省にとって、現場主義を訴えることでODAにおける現地の重要性が増すことは、他の中央省庁に対し主導権を握りやすくなることを意味していた。現地の重要性が増すほど、現地のネットワークに通じた大使館が日本のODAの中核となるからである。ODA予算が縮減する2000年代になると、外務省は、それ以前と同様の外交効果を発揮するために「外務省主導」で「効率的」なODA運用を目指す必要があった。そのため、現場主義は、外務省にとっても自らの主導権の確保のために重要な概念であった。

以上の議論から、組織改革の三本柱の一つとされた現場主義は、東京本部（サプライ・サイド）から現地（デマンド・サイド）へと権限・人員・予算を移していく、という脱集権的な開発援助政策の方針であった。一方で、その背景にはJICAや外務省が自らの主導権を主張する狙いがあった。つまり、現場主義は、外務省以外の中央省庁に対し、現地の状況を知っていることを理由に、JICAが、開発援助政策やその実施について主導的であるべきだと主張するために用いられた。

**5. 結論**

本論では、経営学、技術協力とJICAの組織改革といった3つの文脈から、現場主義という概念が用いられるようになったきっかけを描き出してきた。第2、3節で論じた現場主義は、日本企業、日本技術者、日本の専門家が、諸外国のそれに比べて現場に近く、それゆえ、日本型経営や技術移転が効果的で効率的であるという優位性や独自性を示すためであった。そして、第4節では、JICAのプロパー職員や外務省が、現地事務所や大使館といった現地機関をもち、効果的・効率的な援助を行えることを根拠に、現場主義という表現を用いて、自らの主導権を他の中央省庁に対して主張していった経緯を述べた。それぞれ現場主義が用いられた文脈は異なるものの、そこには、現場に近いとされる人や組織が、自らの価値を主張しようとする姿勢が共通している。

一方で、現場主義と対置された側にも共通点があった。本論で取り上げた、欧米の技術者、経営、開発援助や日本の中央省庁は、机上の「理屈」に基づいて現場に働きかける。この机上の理屈とは、理念や理論に基づく論理や、組織の集権的統治による効率性の追求であり、欧米先進国から抽象化された「モデル」や中央省庁の権益といった既存の権威に拠ることで合理性を得てきた。このような机上の理屈は、現場の文脈を無視してしまう。他方で、現場主義の「理屈」は、異なる経路で合理性を得ようとする。現場主義の理屈は、本論で取り上げた生産技術や開発援助のように、現場との強い結びつきを根拠に人々の「直感」に訴えかける。この直感を根底で支えるのは、「その場に行ってみないと分からないことがある」「頭だけで考えても思いつかない」という、誰しもが持つ経験である。そこから合理性を得ようとするのが、現場主義の理屈である。

以上のように、日本で誕生した現場主義は、技術、経営や開発援助といった分野に限らず、抽象的な「モデル」に基づいた「合理性」「効率性」を追求する風潮の中、身体的経験に基づいた直感に目を向けさせる点に独自性があると考えられる。

**参考文献**

Cambridge Business Dictionary https://dictionary.cambridge.org/ja/dictionary/english/ 最終アクセス：2021年1月24日

Elliot J. Berg and UNDP(1993) “Rethinking Technical Cooperation Reforms for Capacity Building in Africa” United Nations Development Programme

OECD (1985) “Twenty-Five Years of Development Co-operation a Review -Efforts and Policies of the Members of the Development Assistance Committee” OECD

Masaaki Imai (2012) “Gemba Kaizen A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy”, Mc Graw Hill Education

Sakiko Fukuda-Parr, Carlos Lopes and Lhalid Malik(2002) “Capacity For Development New Solutions to Old Problems” UNDP

The Standing Committee on External Affairs and International Trade (1987) “For Whose Benefit? Report of The Standing Committee on External Affairs and International Trade on Canada’s Official Development Assistance Policies and Programs”

Wayne Gordon Macpherson(2013) “An Examination of Kaizen Drift in Japanese Genba: Implications for Business in the Anglosphere” Massey University, NewZealand.

荒木光弥（1984）「霞ヶ関は燃えた -JICA設立のドラマ」『国際開発ジャーナル』1984年8・9月号、p.143-157

市原博（2015）「日立製作所の新製品開発と技術者の「現場主義」」谷口明丈 編（2015）『現場主義の国際比較-英独米日におけるエンジニアの形成-』ミネルヴァ書房

上野明（1986）「第6章 経営国際化Ⅱ 日本企業の国際化戦略」小林規威・土屋守章・宮川公男 編（1986）『現代経営事典』日本経済新聞社 p.242-248

魚谷弥生（2012）「国際開発援助における日本型技術協力の特徴と課題 -ガーナにおけるJICA研修事業を通した考察-」『Graduate School of Policy Management, Doshisha University』p.13-29

禹宗杬（2016）「書評 谷口明丈 編『現場主義の国際比較 英独米日におけるエンジニアの形成』」『歴史と経済』233 p.71-73

尾髙 煌之助（2017）「書評 谷口明丈 編著『現場主義の国際比較 英独米日におけるエンジニアの形成』」『社会経済史学』82(4)p.433-435

外務省（1976）「わが外交の近況 上巻 1975年版」外務省 https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/bluebook/1975\_1/s50-contents-1.htm 最終アクセス：2021年2月2日

外務省（1988）「外交青書 1988年版」外務省 https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/bluebook/1988/s63-contents.htm 最終アクセス：2021年2月2日

外務省（1993）「外交青書 1992年版」 外務省 https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/bluebook/1992/h04-contents-1.htm 最終アクセス：2021年2月2日

外務省 (2021)「ODA(西府開発援助) ODA予算」外務省 https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/yosan.html 最終アクセス：2021年2月2日

小池和男（1997）『日本企業の人材育成 不確実性に対処するためのノウハウ』中公新書

小池和男（2005）『仕事の経済学』（第3版）東洋経済新報社

国際協力事業団（1978）「昭和53年度 事業計画 資金計画 収支予算」国際協力事業団 https://openjicareport.jica.go.jp/360/360\_000.html 最終アクセス：2021年2月2日

国際協力事業団（1995）『国際協力事業団年報1995』国際協力出版会

国際協力事業団（1997）『国際協力事業団年報1997』国際協力出版会

国際協力事業団; 国際開発センター; アイ・シー・ネット株式会社（2003）『プロジェクト研究 「日本型国際協力の有効性と課題」』財団法人

国際協力機構（2004）『国際協力機構年報2004』国際協力機構

国際協力機構（2005）『国際協力機構年報2005』国際協力機構

国際協力機構（2019）『国際協力機構史』国際協力機構

今野浩一郎（1990）「Ch.3 日本企業の直接投資と技術移転」谷浦孝雄 編（1990）『アジアの工業化と技術移転』アジア経済研究所 p.61-90

佐藤仁（2021）『開発協力のつくられ方 自立と依存の生態史』東京大学出版会

杉田映理（1999）「援助実施機関の組織文化と「住民参加」-タンザニア・マラリア対策プロジェクトの実例-」民族学研究64（3）p.335-353

高島宏明・三好皓一（2000）「援助を巡る環境変化と援助実施機関の対応 -国際協力事業団の組織改革を事例として-」『国際開発研究』9（2）p.127-143

田島高志（1986）「在外事務所の機能強化をめざすJICA」『国際開発ジャーナル』1986年6月号p.90-93.

内閣府（2012）「日本経済2012-2013 –厳しい調整の中で活路を求める日本企業–」内閣府 https://www5.cao.go.jp/keizai3/2012/1222nk/keizai2012-2013pdf.html 最終アクセス：2021年2月2日

中村順一（1991）「地域・国別体制を実現」『国際開発ジャーナル』1991年8月号p.74-79.

中原伸一郎（2009）「日本の公的な産業技術教育・職業訓練 (TVET) の発展と その国際技術協力アプローチとの関連性についての考察」『日本福祉大学経済論集』39, p.99-123

日本経済調査協議会（1987）『新産業革命と企業 -経営者の考える産業社会の将来ビジョン-』日本経済調査協議会

沼田道正（1994）「わが国政府開発援助にかかる市的一考察 -現行体制の私的背景と今日的課題」『社会科学ジャーナル』32、p.103-119

橋本光平（1999）「日本の援助政策決定要因」外交政策決定要員研究会 編『日本の外交政策決定要因』PHP研究所、p,337-384

平野隆（2011）「『日本型経営』の歴史的形成に関する議論の変遷：歴史把握と現状認識の関係」『三田商学研究』54（5）p.129-146

松岡俊二（2008）「国際開発協力における『キャパシティ・ディベロップメントと制度変化』アプローチ」『アジア太平洋研究』11、p.223-237

三好皓一（2001）「Ch.3 援助強調枠組みの変化」三好皓一・高千穂安長 編（2001）『国際協力の最前線 グローバル・ホットイシュー』玉川大学出版部p.42-58.

三好崇弘（2008）「アフリカにおける JICA の技術協力プロジェクトの 成功と成功要因に関する一考察 ―ザンビアを例として―」国際開発研究17（2）p.133-151

三輪徳子「キャパシティ・ディベロップメントに向けた知識共有と協調の試み ―国際共同研究「キャパシティ・ディベロップメントのための効果的な技術協力」を事例として―」『国際協力研究』24（1）p.10-22

森川英正（1988）「日本技術者の「現場主義」について : 経営史的考察」『横浜経営研究』8（4）p.295-306

柳谷謙介（1991）「地域・国別体制を実現」『国際開発ジャーナル』1991年3月号p.10-13

米山喜久治（1985）「鉄鋼合弁企業における技術移転（10）」『北海道大学 經濟學研究』35(1) p.34-46

山下充（2010）「現場主義概念の理論的再検討」『明治大学社会科学研究所紀要』49（1）p.85-95

ロナルド・ドーア（1987）「イギリスの工場・日本の工場 -労使関係の非核社会学-」（山之内靖、永易浩一 訳）筑摩書房

1. Cambridge Business DictionaryではGembaとされているが、本論文ではGenbaと統一する。 [↑](#endnote-ref-1)
2. 山下（2010）によれば、国会図書館の雑誌記事検索では、1990年代後半から記事・論文数が増えており、特に2000年代以降、教育・政治・マスメディアなどの分野に広がったとする。そして、2005年以降の特徴として現場主義が組織的な問題解決アプローチとしての議論が多いことを指摘する。 [↑](#endnote-ref-2)
3. 国会議事録データベースによれば、現場主義が用いられた回数は2000年代から急増した（1985-89：7回、1990-99：31回、2000-09：245回、2010-19：429回）。読売新聞の記事でも、同様に2000年代から急増しており、2020年の記事31件のうち29件が政治・行政に関わる記述（政治家の姿勢、理念や、組織の方向性）で用いられている。 [↑](#endnote-ref-3)
4. 森川（1988）の研究は、「現場主義」が流布するきっかけであった（尾髙 2017, 市原 2015, 禹 2016）。 [↑](#endnote-ref-4)
5. 1995年以前の事業団幹部による国会発言。有田圭輔 総裁（当時）昭和60年（1985年）3月30日予算委員会、昭和61年（1986年）3月29日予算員会、中村泰三 理事（当時）昭和62年（1987年）5月18日 参議院 外交・総合安全保障に関する調査会国際経済・社会小委員会など。 [↑](#endnote-ref-5)
6. 国際協力銀行の円借款部門と、JICAの統合に関する法律 [↑](#endnote-ref-6)
7. 麻生 外務大臣（当時）の国会での発言。第165回国会 参議院 外交防衛委員会 平成18年（2006年）11月7日。 [↑](#endnote-ref-7)
8. 国際協力事業団ら（2003）は、Fukuda-parr et alに対する「JICA側の反論を目的」としてつくられた、という指摘もある（三好2008：135） [↑](#endnote-ref-8)
9. 具体的には、職員の約2割（200人）の現地事務所への異動と、案件の形成・実施・評価を現地事務所が行う在外主管制度の導入を指した（国際協力機構 2004、2005）。 [↑](#endnote-ref-9)
10. 1981年、企画部に地域課がつくられた。その後、地域課が地域一課から三課と増え、1999年には4つの地域部が誕生した。また、1980年代後半から新しい開発課題、環境問題、WID、平和構築といった課題に合わせて、新しく課が創設されていった（高島・三好2000：132-133）。 [↑](#endnote-ref-10)
11. ODA予算は外務省（2021）を、JICAの人員数は国際協力事業団（1978）と国際協力事業団（1997）を参照して、筆者が計算した。 [↑](#endnote-ref-11)
12. 当時の職員へのインタビュー。当時はFAXのため、現在よりも決裁にかかる時間は長かったという。 [↑](#endnote-ref-12)
13. 一般予算でピーク時（円ベース）の1997年を100とすると、2000年：89.6、2003年：73.4、2006年：65.0。約10年で、三分の一の予算が削られた（外務省(2021) を参照して筆者が計算）。 [↑](#endnote-ref-13)
14. 当時の職員へのインタビュー。 [↑](#endnote-ref-14)