

トヨタ生産方式と日本的生産システム

——その共通性と異質性をめぐって

佐武 弘章

まえがき

- 1 トヨタ生産方式と日本的生産システムとの共通性と異質性にかんする諸見解
- 2 トヨタ生産方式と日本的生産システムとに共通する前提
- 3 トヨタ生産方式の独自の性格
- 4 トヨタ生産方式を日本的生産システムから区別する問題意識

むすび

まえがき

これまでの生産システムにかんする議論ではトヨタ生産方式は日本的生産システム（日本的経営一般の生産システム）の代表とみなされ、時には前者が後者と等置して扱われることもあった。そして、この取扱いにはそれなりの根拠があるとみられる。少なくとも、トヨタ生産方式はいくつかの特徴をもつ日本的経営の中で成立し発展してきた。

ところが他方、トヨタ生産方式を日本的経営に導入して定着させるには大変な経営努力を必要とする。オイルショック以後トヨタ生産方式の高い生産性が評判になって以来、多くのメーカーがトヨタの工場を見学し、中部産業連盟や中部ＩＥ協会主催のトヨタ生産方式研究会に参加してかんばんやアンドンなどの諸手法の講義と実習を受けている。しかし、それらの諸手法を自社で定着させているメーカーは私の知るかぎりきわめて少ない。

ここではその一例証として、日産がかんばんを導入して約10年間の試行の後中止した事実をあげておく。日産では1974年以降10年間にわたりかんばんに相当するシステムを実施し、これをＡＰＭ（Action Plate Method）と名付けていた⁽¹⁾。ところが、1984年頃にこれを中止し、計画生産の緻密化に方針転換している。

ＡＰＭ中止の主な理由は、かんばん実施の条件である生産の平準化が日産では難しい点にあるといわれている。70年代後半以降顧客ニーズの多様化に照応して、エンジンやボディ形状とカラーの組み合わせの多様化、さらにオプションを加えると各車種の最終仕様は極端に増加した。その結果、

(1) 日産のＡＰＭとその中止の経緯については門田安弘『新トヨタ・システム』（講談社、1991年）が詳しく紹介している。

個々の部品の使用頻度は大幅に変動し、部品生産の平準化がほとんど不可能になったとみられる。

組立型製品では組立の平準化は一方で販売の平準化と、他方で部品生産の平準化と並行して進む。かんばんを具体例とする「後工程引き取り」はこのような条件のもとで初めてその効力を発揮するのであり、条件の充たされていない場合には多くの障害が生じる。その他のわが国自動車組立メーカーさらに一般に組立型製品メーカーでのトヨタ生産方式の定着の難しさは、その条件をどのように整備するかにある。

とすれば、トヨタ生産方式を日本型生産システムと等置または同一視する取扱いと、トヨタ生産方式を日本的経営に導入・定着させることに難航している事実との矛盾をどう説明したらよいのであろうか。両者を等置する議論がトヨタ生産方式を定着させることに難航しているメーカーの事例を知らないということもあるが、この事実を知った以上は安易に両者を等置することはできない。

トヨタ生産方式と日本的生産システムとは共通する要因と相違する要因とがあるとみられる。しかし、これら両要因の検討は、これまでほとんど論点として意識されていない。本稿はトヨタ生産方式と日本的生産システムとの共通性と異質性を検討することを第一の課題とする。

トヨタ生産方式は日本的経営の中で成立しており、この点で日本的生産システムと共通する前提をもっている。ところが、トヨタ生産方式はその発展の過程で日本的生産システムとは区別される独自の性格を展開しているとみられ、日本的経営への導入の困難はこの独自の性格によると推察される。

それゆえ、本稿では、両者の共通性と異質性の検討を通じて、さらにトヨタ生産方式のもつ独自の性格がどこにあるかを明らかにすることを最終の課題とする。

1 トヨタ生産方式と日本的生産システムとの共通性と異質性にかんする諸見解

(a) トヨタ生産方式と日本的生産システムとを同一視する見解

まず、トヨタ生産方式と日本的生産システムとを等置または同一視する諸見解についてみる。きわめて多くの文献で両者は事実上同一視されている。ここではそれを明記している見解だけを私の知るかぎりで参照する。

青木昌彦『日本経済の制度分析』⁽²⁾はトヨタ生産方式を念頭に置いて次のように述べている。「以下に出てくる類型的な日本の企業の性格づけは非常に様式的なものであることを示すために、これからはJ企業とA企業というふうに記号的に言及する。」(14ページ)J企業は日本企業、A企業はアメリカ企業を示している。

その上で、ラインストップについていう。「J企業では1960年代半ばから、仕事の管理権が職場レベルへ徐々に移譲され、労働者は問題が生じた場合にはできるだけ自分たちだけで処理するように奨励されている。労働者は誰でも必要とあらば、生産ラインを止めることができる。」(19ページ)かんばんについていう。「職場間での物の流れを統制し、促進する中央機構がないということがJ

(2) 青木昌彦『日本経済の制度分析』(筑摩書房、1988年)。

企業の組立工場の顕著な特徴である。すっかり有名になったトヨタ工場のかんばんシステムがこのような方法の一例である。」(26ページ)

ラインストップやかんばんがトヨタ以外の日本企業でどの程度導入されているかは明らかではないが、初めに指摘したように日産はかんばんを導入して約10年間試行した後中止している。この点の吟味なしに、同書ではトヨタ生産方式を日本企業を意味する「J」企業の生産システムとみなして、A企業のそれとの比較が行われている。

次に、鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』⁽³⁾は「日本的生産システム」の表題のもとでトヨタ生産方式を検討している。同書の「はしがき」の指摘。「第1章では日本的生産システムの特質を「J」IT生産システムと日本的労働編成、この異なる二つのシステムの総合としてとらえるべきことが主張され、各サブシステムの特徴、両者の関連が分析される。日本的生産システムについて多くの議論があるにもかかわらず、日本的生産システムとは何かという点を明瞭に提示したものは意外に少ない。しばしばトヨタ自動車の実践の諸側面のすべてが漠然と日本的システムそのものとみなされ、システムとしての概念的認識がなおざりにされている。概念的認識と日本的現実とを区別せず、漠然と議論することは、日本的生産システムの有効性と問題性の分析的な解明を曖昧にする欠陥を免れない。」

このような問題意識をもって、同書はトヨタ生産方式の実践から抽象して日本的生産システムを概念的に構成することを課題とされている。本稿の問題意識からすれば、同書がトヨタ生産方式を日本的生産システムの概念に照応する実践と置いたことが疑問になる。このような「概念的認識」をする根拠は大野耐一[1978](132ページ)の次の一文、「トヨタ生産方式はすでに、トヨタを放れて、日本独自の生産システムとして根をおろしつつあるといったら言い過ぎであろうか」にある(鈴木著46ページ)。しかし現実には、トヨタ生産方式はトヨタ社内でも少数派の支持するシステムであった。そして、大野氏の発言はつねにトヨタ生産方式の拡張という意図を含んでいたことを読み取らねばならない⁽⁴⁾。

これらの見解はいずれも机上での文献研究にもとづきトヨタ生産方式を概念的に構成しようとしており、直接にトヨタ生産方式の実態を調査した研究ではない。したがって、日本的経営に照応する生産システムのモデルとして、トヨタ生産方式を選択した(選択の根拠は不明であるが)点にこれらの見解の不幸があったとみられる。

トヨタ生産方式を日本的経営の中に定着させるにはたいへんな経営努力を必要とする。トヨタ自身でもトヨタ生産方式の定着は容易ではなく、約30年の年月と大野耐一氏などの膨大なエネルギーを必要とした。トヨタ生産方式を検討するためには、この経営努力を認識することが前提になる。

(3) 鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』(北海道大学図書刊行会、1994年)。

(4) 佐武弘章『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』(東洋経済新聞社、1998年)終章「トヨタ生産方式の理念をめぐる」を参照されたい。

机上での「概念的認識」ではこの経営努力が消失し、代わりに想像力による部分が大きくなる⁽⁵⁾。

(b) トヨタ生産方式と日本的生産システムとを区別する見解 (i)

次に、トヨタ生産方式と日本的生産システムとの区別を意識する諸見解をみるが、まずそのうち両者を区別した上でかつ日本的生産システムを分析対象とする見解をみる。

私の知るかぎり、両者を区別した上で日本的生産システムに焦点をしばっているのは宗像正幸氏や和田一夫・柴孝夫氏らである⁽⁶⁾。

宗像正幸稿は、1970年代後半以降世界市場でのわが国メーカー企業の競争力をめぐって先進諸国で展開されてきた議論を視野に入れて、「日本型生産システム」の概念が成り立つかどうかを問題にされている。「ここでは、わが国製造企業の生産実践それ自体よりも、むしろその競争優位を基礎として、国際化、海外製造企業の生産実践の「日本化(japanization)」において議論の対象となる1種の「モデル」ないし「理念型」としての把握の可能性とその内容を問題としている。」(163巻2号, 31ページ)

そのさい「日本型モデル」の原型をトヨタ生産方式に求めているが、しかしトヨタの生産実践つまりこの生産方式の諸手法の分析ではなく、理念型としての「日本型モデル」についての各国の諸見解の整理と検討に重点をおいている。

宗像稿はこのような問題意識をもってM I Tのリーン生産方式説、ベルリン・モデル、スウェーデン・モデル、イギリスのジャパナイゼーション論などを精力的に比較分析されている。しかし私の理解するかぎり、トヨタ生産方式およびその他の日本的生産システムを包括する「日本型モデル」を析出するには至っていない。

和田一夫・柴孝夫稿の叙述。「日本の生産システム」といっても日本企業の全てが同一の生産方式を採用しているわけでもなく、国境を越えたとたんに生産方式が一変するなどということが生ずるはずもない。それにもかかわらず、国名を冠した生産システムという用語がそれほど抵抗感なく受け入れられてきたのには理由があろう。

この「日本の生産システム」が論じられる際に、代表的な事例として最大の関心を集めたのはトヨタ自動車で実践されていた生産方式であった。多くの研究者は、戦後の日本における加工組立型産業の高い国際競争力を端的に示す例として「トヨタ生産方式」に着目したのである。この「トヨタ生産方式」が著名になるにつれて、「ジャスト・イン・タイム」や「自動化」、「かんばん方式」等といった特異な表現が定着したが、その方式の根底をなすのは、生産工程全体に平準化した「流れ」を作り出すという認識であった。」

(5) 生産方式の定着の苦労は、生産管理が本性的にもつ「大ロット生産」への回帰の傾向との闘争を意味する。佐武弘章『トヨタ生産方式の...』第7章「トヨタ生産方式の変容」を参照されたい。トヨタ独自の「生産調査室(部)」の設置はこの生産方式の定着がそう簡単にできるものでなく、意識的な経営努力の成果であることを物語っている。

(6) 宗像正幸「「日本型生産システム」の特性把握をめぐって」(『国民経済学雑誌』163巻2号, 1991年), 同「「日本型生産システム」論議考: その含意をさぐる」(同174巻1号, 1996年), 和田一夫・柴孝夫「日本の生産システムの形成」(山崎広明・橋川武郎『「日本的」経営の連続と断絶』(岩波書店, 1995年)所収)。

「しかし、「日本的生産システム」と「トヨタ生産方式」が同義であるかという点、必ずしもそうとは言えない。同じ自動車産業に属する他の企業でも、また他の加工組立型産業に属する企業でも、個々の企業はそれぞれ独自の生産方式を持っており、成果をあげて来ているのである。とはいえ、日本の加工組立型製造企業の実生産方式の多くがトヨタ生産方式とある種の大きな共通性を持っていることも事実である。その共通性とは、いずれの方式もが、まさにトヨタ生産方式の基盤である全工程に及ぶ「流れ」を生みだそうとしている点であり、さらにそれを実現するための構成要素にもいくつかの類似性が存在している。」（126-127ページ）

和田・柴稿は、まずトヨタ生産方式と「日本的生産システム」とを区別した上で、前者を含む日本的経営の実生産システムに共通する要素を全工程に及ぶ「流れ」に求めている。そして、この日本の生産システムの形成過程を追跡されている。

（c）トヨタ生産方式と日本的生産システムとを区別する見解（ii）

さらに、両者を区別した上でそのうちのトヨタ生産方式を分析する諸見解をみる。これらの見解は、野村正実氏、MITグループの「リーン生産方式」説である⁽⁷⁾。

野村正実『トヨタイズム』の指摘、「本書は、それらの企業（技法としてのトヨタ生産方式を導入している企業——引用者）の共通項をとりだし、それをもとにトヨタイズムを分析・評価するという方法をとらない。そのような方法は、トヨタイズムを日本企業一般に解消するであろうからである。本書は……トヨタ生産方式を純粋な形で実践しているとみなされている一企業をとりあげ、そこでの理念・実践とそれを可能にしている条件を検討する個別事例研究に徹することが、今日なお見解がいちじるしく異なっているトヨタイズム評価の基礎となる事実認識に寄与すると考えるからである。」（23-24ページ）

また、野村氏は、トヨタ生産方式の実管理諸手法だけでなく、その担い手の処遇システムを詳細に検討されている。「職層制度」「生産手当制」とその前提となる歩合部門A B C Dの分割や生産性評価手法が同書の丹念な調査で明らかにされている。これらの調査分析を通じて、1970年代には強大な競争力を誇ったトヨタ生産方式が80年代にはその「成熟したシステムの重みのゆえに、変容を始めた」ことを指摘している。

しかもトヨタ生産方式は、その変容の「確固たる方向性をまだみだしていない」と論評している（229ページ）。同書によると、変容したトヨタ生産方式の最大の難点は「競争の優位条件をどこに求めるのか」を見出していないところにある。変容したトヨタ生産方式（本稿はトヨタ生産方式は変容して「日本的生産システム」に接近したと理解する）がトヨタおよび日本メーカーの発展原理に影響を与えるかぎり、今後のトヨタ生産方式は「競争の優位条件」を見出すことはできない。

次に、MITの「リーン生産方式」説もトヨタ生産方式をモデルとするリーン生産方式と日本的生産システムとの区別を強調している。「われわれはもはや、「日本的な」という言葉を「リーンな」の意味と考えてはいけないうし、「欧米的」を「大量生産」と同義だといってもいけない。事実、日本の工場でも特にリーンな生産をしていないところもあり、北米にある日本メーカーの工場はリー

(7) 野村正実『トヨタイズム』（ミネルヴァ書房、1993年）、D.ローズ、J.P.ウォマック、D.P.ジョーンズ、他、沢田博訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』（経済界、1990年）。

ンな生産を日本からはるか遠く離れても実行できることを証明している。」(訳, 111ページ)

「どちらも日本企業の工場でありながら、一方は他方よりはるかにリーンな生産を実現している。なぜ、効率面でこのような大きな違いが生じるのだろうか。一つの理由は、日本企業であっても、Z社はさほどすぐれたリーンな企業ではないということだ。日本でも、Z社の工場の効率はY社より劣っている。もう一度強調しておくが、「リーンな企業」と「日本企業」とは同義ではないのである。確かに、日本企業の効率は平均的に驚くほど高いけれども、なかには大野耐一よりもヘンリー・フォードから多くを学んでいるように見受けられる企業もある。その一方で、欧米の企業のなかにも工場を根本的に改革して1980年代にリーンな生産に極めて近づいた企業もあるのだ。」(訳, 300ページ)

「リーン生産方式」説では北アメリカで現地生産をしている日本メーカーの工場相互の比較が行われ、その上でトヨタ生産方式とその他の日本メーカーの生産システムとの相違が強調されている。

注意すべきは、(c)の見解はトヨタ生産方式を固有のテーマとして研究していることである。つまり、トヨタ生産方式を直接の聞き取り調査その他の第1次資料にもとづき研究するかぎり、この生産方式と日本的生産システムとの区別を意識せざるをえない。これに対し、両者を等置する見解は、第1次資料による研究成果を資料として、これを机上で日本的生産システムに拡張解釈することによって成立したと推察される⁽⁸⁾。

2 トヨタ生産方式と日本的生産システムとに共通する前提

トヨタ生産方式と日本的生産システムとの共通性と異質性を問題とする場合に注意しなければならない点は、両者を同一視する見解が卓越した競争力をもつ日本的生産システムをどう説明するかを論点として生じたということである。

1970年代後半以降のわが国製造企業の高い競争力に対し先進諸国ではこれをどう理解し、これにどう対応するかが現実問題として提起された。さらに80年代にはわが国製造業の現地生産が活発化し、先進諸国の企業がこれにどう対応するかが具体的な課題となった。「日本的生産システム」論はこのような現実的な問題関心のもとで提起され、議論されるようになった。そして、中でも抜群の競争力を示していたトヨタ生産方式が注目されるようになった。

したがって、「日本的生産システム」論はわが国国内でよりも欧米でより早く提起され、議論されるようになった。アメリカMITのメイドイン・アメリカ論やリーン生産方式説、イギリスのジャパナイゼーション論、ベルリンのトヨティズム論などである。わが国の日本的生産システム論はこれらの欧米での議論に呼応したものといえることができる。

欧米での問題提起の水準でみれば、トヨタ自動車(株)は日本の経営の一つであり、日本の経営に共通する特徴をもっている。それゆえ、欧米では両者に共通する性格に重点をおいて分析するこ

(8) ここでは私の一読したかぎりの文献を上げたが、トヨタ生産方式を問題にする見解の多くは(a)(b)(c)のいずれかに分類されると推測される。

とは当然である。

しかし、欧米の諸見解がトヨタ生産方式を日本の生産システムに含めて理解するのは認められるとしても、わが国の諸見解は、トヨタの実態を直接調査して、両者に共通な性格と異質な性格を識別して分析できる条件のもとにある。これまでの議論は欧米での問題提起に引きよせられた机上の議論とみなさざるをえない。

そこで、欧米企業と比較した日本の経営の特徴を製品市場、労働市場、組織形態の特殊性に求めるとする。とすると、J・C・アベグレン以来指摘されている製品市場の狭隘さ、終身雇用慣行、組織における責任・権限のあいまいさをいうことができる。トヨタもまた日本の経営とこれらの特殊性を共有しているとみられる。したがって、トヨタ生産方式は日本の経営の特徴を前提として成立したと理解してまちがいない。

ところが、トヨタ生産方式そのものは、初めから会社公認の方式として成立・発展したのではなく、既存の生産方式を覆す生産方式として苦難の成立・発展過程をたどっている。その成立・発展は、1950年頃の機械工場での多工程持ちを出発点として、諸手法の体系が出揃う1980年頃まででも約30年間を要している。

なぜこのような苦難の生成・発展過程をたどらねばならなかったのか⁽⁹⁾。理由はどうあれ、この苦難の生成・発展過程が認識されていることを前提にして以下の検討を進める。

とすれば、トヨタ生産方式は日本の経営から自然発生的に生成・発展してきたのではない。この生産方式は、日本の経営の特殊性を前提として成立したとはいえ、日本の経営の生産システムとは相容れない要因、異質の性格をもっている。それゆえ、その成立・発展は苦難の途をたどらねばならなかった。

そこで、トヨタ生産方式が日本の生産システムと区別される要因、異質な性格はどの点にあるのが問題になる。本稿は、上にあげた日本の経営の特殊性に必要なかぎりですり込んで吟味することにより、この論点を追求する。

論点の解明のためには、この生産方式を構成する諸手法のレベルで吟味しなければならない。上にあげた日本の経営の周知の特殊性を、便宜上（Ⅰ）終身雇用慣行、（Ⅱ）責任・権限のあいまいさ、（Ⅲ）製品市場の狭隘さの順で検討する。

（Ⅰ）終身雇用慣行について

トヨタは日本の経営の一つとして終身雇用慣行を重視するだけでなく、トヨタ生産方式の多能工育成や職場ローテーションは長期雇用を前提として初めて成り立つ。この点を指して、トヨタの人事担当役員・山本恵明氏は終身雇用慣行が「企業発展のバイタリティになっている」と強調している（田中博秀⁽¹⁰⁾（2）、72ページ）。

ところが、日本の経営の大多数は終身雇用慣行に照応する処遇システムとして職能資格制度を採

(9) このような問題意識をもってその成立・発展過程を追跡したのが佐武弘章『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』である。

(10) 田中博秀「日本的雇用慣行を築いた人達、その2、山本恵明氏にきく」（1）～（3）（『日本労働協会雑誌』No.280～283、1982年）。

用してきたが、トヨタは原理的には職能給を採用していない。トヨタの給与体系の基本枠は「職層制度」と「生産手当」制からなるが、これらは職能に対する給与ではなく、業績給または業績により接近した能力給という性格をもつ。

日本的経営は昭和40年代以降年功的賃金に対しより能率に見合った給与体系を模索してきたが、職務給への改定に挫折した後、大多数がわが国独自の職能資格制度を採用してきた。この職能資格制度にもとづく職能給は能力給であり、発揮されて業績または成果となる以前の能力に対する給与という性格をもつ。

したがって、終身雇用慣行に照応する給与体系は職能資格制度と理解されるが、ここで両者の照応関係を全面的に説明する余裕はない。終身雇用慣行と職能資格制度との照応関係を前提すると、トヨタはこれとは異質の「職層制度」「生産手当」制をとっている。

ここでは指摘するだけに止め、次節でトヨタ生産方式の独自性を論点として同社の給与体系を検討する。

(ロ) 組織における個人責任・権限の不明確さについて

日本的経営の個人責任・権限の不明確さはそれ自体を課題として慎重に検討されねばならぬ点であるが、ここではそのうちの一点にしぼって検討する。その論点とはJ・C・アベグレン『日本の経営』が提起している日本的経営の特徴、終身雇用慣行の前提のもとで生じる個人責任・権限の不明確と能率または生産性の低さの関連である⁽¹¹⁾。

アベグレンが日本的経営の終身雇用慣行を初めて指摘したことはよく知られているが、この指摘がどのような文脈の中で行われ、終身雇用慣行をどのように評価していたかはこれまであまり言及されていない。この指摘は終身雇用慣行——個人責任・権限の不明確さ——低い能率または生産性という文脈の中で行われていたのである。

アベグレン著から引用する。「意志決定の領域におけるほど二つの社会の社会的制度とそれぞれの企業組織との関係が明瞭に現われるものはない。日本の会社における管理階層組織の精巧であることは、すでに説明しておいた。これまで強調されなかったことは、これらの公式的には区別されそしてよく定義づけられた諸職位が、機能的には不明瞭であり、粗雑にしか定義づけられていないことである。……特定の個人の権限の範囲もよく定められていないから、意志決定の責任を指揮系統の上位にもっていく傾向がある。これらの要素が意志決定の面に与える結果はいくつもある。…おそらく最も重要なことであるが、この制度の下では、決定にたいする、あるいは意志決定上の誤りにたいする責任を特定の個人に帰することはほとんど不可能に近くなる。」(116-117ページ)

「一つの決定に対し、直接にその個人的責任を負う危険に一個人をさらすことはありえないことである。実際に、工場でのこの意志決定の方式はその工場における個人の地位を守るものとなっている。一人の人が全生涯を一工場、一会社でおくらねばならないとき、彼の威信と名声および他人との関係が損われないことが、重要である。その意志決定の方式は、この目的にみごとに適応しているのである。」(118-119ページ)「その方式(意志決定の方式——引用者)は、明らかに、二者択

(11) ただし、アベグレンは約10年後には、この評価を変更しており、終身雇用慣行が経済的利益をもたらすと述べている(『日本の経営の探求』(ボストン・コンサルティング・グループ編著、東洋経済新報社、1970年))。

一の目標のいずれをとるかにかかっている。日本人の選択は、最大の能率を犠牲にして、会社内の人間関係を支持し、維持しようとする方向をとっているのである。」（119ページ）⁽¹²⁾

ところが、かんばんは製造現場の職制がどれだけの意志決定の責任をもつかを表現する標識であり、現場職制への相応する権限の移譲を前提とする。意志決定の責任を指揮系統の上位にもっていくことが遮断されている。

より以上にトヨタ生産方式での個人責任・権限のあり方を明示しているのは標準作業概念である。これまでトヨタ生産方式の標準作業はテイラー主義と共通性をもつか異質のものかを論点として検討されてきた。この論点は重要な点であるが、この論点を解明するためにはテイラー主義の歴史的な位置づけをどうするかを明示しなければならず、個人責任・権限から厳格に構成される欧米の公式組織理論The theory of formal organization⁽¹³⁾の歴史的前提としてテイラーを理解することが必須の条件になる。

本稿ではこのような問題意識をもってトヨタ生産方式の標準作業概念を次節で検討する。

（Ⅱ）製品市場の狭隘さについて

日本の経営は製品市場の狭隘さを宿命的な条件としており、それゆえアメリカ型大量生産方式を初めから断念せざるをえない。これは日本企業に共通する条件である。

ここにアメリカ型大量生産方式を規模の利益を追求する大口ロット生産と理解する。ところが、大口ロット生産は産業社会に本来的な（初めからの）構造ではなく、大量生産方式に照応する産業構造を前提として成立したものである。この産業構造の特徴は次の点にある。

多くの工業製品は原料抽出以後多くの生産諸段階を通じて加工されて最終製品になり、これら諸段階はさらに多くの諸工程からなる。例えば、繊維製品（天然繊維の場合）は、原綿—原毛—練綿など—紡績—精練—染色—織布—縫製—卸売り—小売りという諸段階を通過する。これら生産諸段階の連携が分断され、諸段階が自立化して場所的・時間的に集中されることによって大口ロット生産の条件が成立する。

(12) J. C. アベグレン、占部都美訳『日本の経営』（ダイヤモンド社、1957年）にはその他にも次の叙述がある。「日本の生産性はアメリカの平均より相当に低いと主張することは、間違いないようである。この低い生産性は大部分が社会的組織を異にする結果である。…現在のところ、生産性に影響を及ぼすものの一つの要素にもまして、会社のすべての階層における従業員が会社にたいして終身的地位をもっているという、伝統的な、根強い一般的基準が重要である。大部分の日本の社会は、給料・賃金を支払っている過剰労働をかかえている。そしてそのことは、工場ばかりでなく、管理階層においても、明瞭である。メイク・ワーク・ジョブ（水増し職務）の増殖や生産における労働飽和的方式の利用は、主としてこの結果である。さらに重要なことは、労働過剰の存在していることが生産方式の改善にたいする刺激を実際に阻害していることである。」（157-158ページ）

「終身的雇用という組織の一般的原則もまた、現在の人員の有効な利用という点で生産性に影響する。まず第一に、非能率な従業員を会社から除くことが非常に困難である。そのために、管理階層または作業場において不適当と証明された人たちのために害のない地位をみつけたというメイク・ワーク（仕事の水増し）の問題をいっそう悪化させている。…」（159-160ページ）

(13) A. ブラウン、安部隆一訳『経営組織』（日本生産性本部、1963年）を参照されたい。

個人の消費は場所的・時間的に分散して行われ、これに照応した生産は場所的・時間的に分散して行われればよい。にもかかわらず、上の産業構造を前提として大ロット生産が成立するのであり、それが社会的分業として定着すると「産地」となり、「産地」間には大ロット運送が発達することになる。

本稿では大ロット生産と規模の利益の追求は生産諸段階の連携の分断という意味での「横割り分業」を条件としていると理解する。ところが、日本の産業構造でも「横割り分業」は一定の発達を遂げているが、製品市場の狭隘さのゆえの限界がある。「横割り分業」の原理だけで世界市場に通用する競争力を獲得することは難しい。

このようにして日本企業は何らかの意味で生産諸段階間の連携から生じる利益を考慮せざるをえない。この点をさきの和田一夫・柴孝夫氏は日本企業のもつ共通性と把握している。「その共通性とは、いずれの方式もが、まさにトヨタ生産方式の基盤である全工程に及ぶ「流れ」を生みだそうとしている点であり、さらにそれを実現するための構成要素にもいくつかの類似性が存在している。」

本稿では生産諸段階の「全工程に及ぶ「流れ」を「縦割り協業」⁽¹⁴⁾と把握する。和田氏らは「全工程に及ぶ「流れ」はトヨタ生産方式以前から追求されていたことを重視して、精力的にその史実を発掘されている。

しかし、日本的経営での「全工程に及ぶ「流れ」または「縦割り協業」の追求は、世界史的な生産方式の発展段階を画す規模の利益の追求または「横割り分業」という矛盾する原理との間で最適値を見出すという折衷的なものであった。これに対し、トヨタ生産方式は「全工程に及ぶ「流れ」・「縦割り協業」の追求を独自の課題として提起し、このために諸段階間・諸工程間を連携する具体的な諸手法を開発していった。本稿ではこの点を日本的経営の生産システムとは区別されるトヨタ生産方式の独自の性格として検討する。

3 トヨタ生産方式の独自の性格

トヨタ生産方式は日本的経営の生産システムと共通する前提のもとで異質の性格を形成・発展させてきたと理解される。そこでさらに、日本的経営の生産システムと区別されるトヨタ生産方式の独自の性格をさきに指摘した日本的経営の三つの特殊性、終身雇用慣行を前提とするトヨタ独自の処遇システム、個人責任・権限の不明確さとトヨタ生産方式の諸手法との関係、製品市場の狭隘さと「縦割り協業」との関係に立入って検討する。

(イ) まず、終身雇用を前提とするトヨタ独自の処遇システムのうち給与体系についてみる。1980年代のトヨタの給与は次の公式によっていた。給与総額＝基本給＋生産手当＋その他手当。このうち、基本給は「職層制度」によって位置づけられており、「生産手当」は基本給×「生産手当支給率」によって算定される。

「職層制度」「生産手当」制をここで詳細に説明することはできないが、それらの特徴だけを要

(14) 佐武弘章「『消費完結型』生産方式の実験——「横割り分業」から「縦割り協業」へのパラダイム転換の試み」(『組織科学』Vol.29, No.4, 1996年)を参照されたい。

約する⁽¹⁵⁾。

「職層制度」はトヨタの給与額のうち基本給を規定しており、1 A 上級管理職～部長・副部長、1 B 上級管理職～部長代理・次長、20 中級管理職～課長から 90 一般職～一般従業員に至る 10 階層からなる。この制度は昭和 44 年に制定され、昭和 62 年の改定まで長期にわたってトヨタの基本給を決めていた。

この「職層制度」それ自体は職位ではなく職能資格を表現している。しかし、この制度は職位と職能資格がつねに一致することを条件として適用されており、職位と異なる職能資格を否定している。例えば、20 中級管理職の資格の従業員が課長の職位を務めるが、20 中級管理職の資格を得た従業員は必ず課長の職位につく。このかぎり、基本給は事実上職位によって決まる。

日本企業の多くが採用している職能資格制度では、職位に就かずしたがって職能を発揮しない資格保有者があり、基本給は職能資格によって決まる。これに反し、トヨタでは職位に就いていない職能資格は生じないシステムになっている。

このためには、職位と職能資格をつねに一致させ、両者の背離を許さない条件が必要になる。この条件としては、さまざまな事情が絡むが端的にいうと各職位の空席をつねに保持することである。これによって、職能資格を得た従業員は直ちに職位についてその能力を発揮することができる⁽¹⁶⁾。

また、「生産手当」制も詳細な検討を要する処遇システムであるが、ここではその要点のみを指摘する。「生産手当」制は一種の歩合制であるが、単なる出来高払ではない。

生産手当＝基本給×生産手当支給率で算出されるが、生産手当支給率＝能率歩合×係数 a 1 + 完成歩合×a 2×支給率係数によって計算される。トヨタは全従業員を A B C D の 4 つの歩合部門に分けており、a 1, a 2, b 1, b 2... は各部門で異なる係数を示している。このうち A 部門は製造直接部門のワーカー、B 部門は製造部門に所属して改善に従事するワーカー、C 部門はそれ以外のワーカー、D 部門はいわゆるオフィス部門の事務・技術員からなる。

生産手当支給率の主要部分を決める「能率歩合」は A 部門について計算されている。「能率歩合」は $f = \text{基準時間} / \text{実際時間}$ で計算され、したがって基準時間の設定が決定的な要素となる。基準時間はラインごとに算定されているが、昭和 40 年代以降経験的に計測され、所定の手続をふんで改定されてきている。それは、ラインを構成する標準作業に対応するとみられるが、分析的にではなく経験的に計測されている。

このようにして計算された「能率歩合」に B C D 部門の係数を掛けて「完成歩合」が計算される。トヨタには業績評価（「生産性評価」と呼ばれている）システムの長年かけて蓄積された手法があり、給与計算だけでなく、査定などにも使われているとみられる。

トヨタの給与体系の規定的な要因である「職層制度」と「生産手当」制はいずれも単なる職能給

(15) 1980 年代後半にトヨタは「職層制度」を再整理して職能資格制度を導入し、「生産手当」を「生産性給」と改称してその比率を縮小している。また生産手当を適用するための歩合部門 A B C D を部門 P E S に再編している。佐武弘章『トヨタ生産方式の...』第 7 章「トヨタ生産方式の変容」がこの経過を追跡している。

(16) 佐武弘章『トヨタ生産方式の...』第 3 章で詳説している。

ではなく、業績給または業績により接近した能力給である。給与は職能に対してではなく、達成した成果に重点を置いて支払われる。そしてこれらの給与体系の構築に参加した山本恵明氏はこれらを「トヨタの生産方式にマッチした賃金制度」(前掲田中博秀(3), 34ページ)とみなしている。

終身雇用慣行に照応する処遇システムは職能資格制度であり、多くの日本の経営がこの制度をとっている。ところが、トヨタは、終身雇用慣行を守っているとはいえ、単なる職能給とは区別された業績により接近した能力給をとっていることになる。

このように、トヨタ生産方式は日本の経営と共通の前提・終身雇用慣行を前提として成立・発展してきたとはいえ、この共通の前提のもとで独自の給与体系・単なる職能に対してでなく成果に結実した能力に対して支払うシステムを発展させてきた⁽¹⁷⁾。そしてこれが「トヨタの生産方式にマッチした賃金制度」であるという。

(ロ) 次に、個人責任・権限の不明確さについてみる。

日本の経営には個人責任・権限の不明確さという性格が共通するが、トヨタ生産方式が個人責任・権限の不明確さにどのように対応してきたかは、かんぱんやその他の生産管理諸手法のうちに読み取ることができる。すでに指摘したように、かんぱんは、工場組織の上位の職務とは区別して、現場での加工着手の権限の範囲を表示する標識と理解される。

しかし、本稿では標準作業概念について個人責任・権限の問題を検討する。この論点はこれまでトヨタ生産方式がテイラー主義と共通性をもつか異質のものかを争点として議論されてきた点でもある。

論点をより明解にするため結論を先取りして示すと、トヨタ生産方式はテイラー主義と共通性を持ち、これを継承していると理解される。

テイラー主義と「科学的管理法」をここで詳説することはできないが、その特徴についてはすでにH・ブレイヴァマンの「実行からの構想の分離」⁽¹⁸⁾という指摘があり、本稿ではこれを基準にして考察を進める。ブレイヴァマンによると、「実行からの構想の分離」は、経営の中の作業では「構想」その他の精神的働きは労働者から分離され、経営の所有のもとで発展させられ、資本の力となる。労働者は指示された作業を「実行」すればよいのであって「構想」することは許されない。

テイラー主義の特徴をこのように理解すると、トヨタ生産方式は「実行からの構想の分離」を基本原理としており、この点でテイラー主義を継承している。トヨタ生産方式での多能工化や改善活動により、一見して「実行からの構想の分離」が否定されているようにみえるが、多能工化や改善の内容を調べ、その手続を知ると、そうではないことが分かる。

多能工化や改善活動は構想を分離されて「実行」だけを確実に遂行できる作業者の一部が次に取り組む活動である。トヨタ生産方式ではこの単なる「実行」を「標準作業」と規定しており、これはテイラーの「課業task」に当たる。

(17) 終身雇用慣行と職能資格制度は一対一対応ではない。もともと職能資格概念は年功に近いものから顕在的能力を表現するものまで多種・多様である。

(18) H・ブレイヴァマン、富沢賢治訳『労働と独占資本』(岩波書店、1978年)による。

構想を分離された「実行」を担当する作業者をトヨタではかつて「操作工」と呼んでいたようである。操作工は標準作業を遂行するだけの習熟期間を要したが、しかしそれ以上当該作業に従事しても習熟度は上昇しないとされている。

みられるように、トヨタ生産方式の標準作業概念は、テイラー「科学的管理法」と共通性をもち、フォードが分業と単純労働を追求したかぎり、フォード・システムとも共通性をもつ⁽¹⁹⁾。この点が確実に認識されねばならない。

ところが、実行から分離された構想は、テイラー主義では経営者（または技師）によって管理され、資本の力として労働者に対立するのに対し、トヨタ生産方式ではそれは現場職制の組長によって発達させられる。この点でトヨタ生産方式の標準作業概念はテイラー主義と区別される。経営者が労働者に階級的に対立するのに対し、現場職制・組長は作業者の数年先の職位であることを考慮すると、この区別の重要さは決定的に大きい。

（Ⅱ）さらに、日本的経営と「流れ生産」（「縦割り協業」）についてみる。

アメリカ型大量生産は原料抽出から中間製品の加工を経て最終製品に至る生産諸段階を分断し、各段階を場所的・時間的に集中することによって成立する。本稿はこの生産諸段階の分断を「横割り分業」と定義する。

これに対し、製品市場の狭隘さのゆえに日本的経営は「横割り分業」によっても充分な規模の利益を追求することができず、規模の利益だけでアメリカ型大量生産と競争することは難しい。それゆえ、日本型生産システムは「横割り分業」による規模の利益と「縦割り協業」による生産諸段階間の連携の利益とを併用して発展してきた。

このような産業構造より、日本的生産システムはアメリカ型大量生産と比較して市場での多品種製品の要求に対し柔軟に対応できるという特徴をもっている。この点は一つの競争力とみられる。

ところが、トヨタ生産方式は、「横割り分業」と「縦割り協業」との折衷的な追求ではなく、「縦割り協業」によるリードタイム短縮の利益を意識的に追求し、そのための具体的な手法を開発していった。昭和20年代の多工程持ちによるライン編成、昭和30年代のライン間のかんばんによる連携、昭和40年代の部品供給企業との連携など約30年にわたって開発されてきた流れ生産と後工程引き取りの諸手法がこれらの事例である。

したがって製品市場の狭隘さは日本的生産システムに共通の前提であるとはいえ、この前提のもとでリードタイム短縮の利益を意図的に追求した点はトヨタ生産方式の独自の性格と理解される。トヨタ生産方式には「整流化」という概念があるが、「整流化」概念はトヨタ生産方式のリードタイム短縮の利益の意識的な追求を表している。

このリードタイム短縮の追求が意図的に表明されたのは、オイル・ショック以後の不況が深刻化した昭和53年12月にトヨタ役員会に提出された構想「トヨタ生産方式の今後の進め方」⁽²⁰⁾におい

(19) なお、テイラーの「課業」は単独の作業について決まるが、トヨタの「標準作業」は前後工程と組み合わせた作業について決まり、単独の作業では決まらない。

(20) 佐武弘章『トヨタ生産方式の...』第6章「生産調査室構想「トヨタ生産方式の今後の進め方」」が下書きと聞き取りにより同構想を再現している。

てであった。同構想は大野耐一氏の退職時に生産調査室の今後の活動方針を確認するという意味をもっていたが、その内容はトヨタ生産方式の本性・「縦割り協業」の指向を端的に打ち出している。

同構想は、「限量経営」の時代に製造現場に要求されるものとして、(i) 量が減ったときにも生産性を向上する、(ii) 変化にすばやく対応するという二つの要件を掲げる。そして、相矛盾する二つの要件を同時に充たす方向を一層の「流れ生産」とリードタイム短縮の追求のうちに見出している。それ以前には着手されていなかった工場間にわたるライン化（インライン方式）もここで初めて組上に上げられており、日本的経営の折衷的な追求との異質性は明白である。

4 トヨタ生産方式を日本的生産システムから区別する問題意識

トヨタ生産方式は日本的生産システムと共通する前提のもとに成立したとはいえ、前者は後者とは異質の性格をもつ。終身雇用慣行や製品市場の狭隘さは両者に共通する前提であるが、しかしトヨタ生産方式は、終身雇用慣行の前提のもとで一方で「職層制度」や「生産手当」制という独自の給与体系を展開するとともに、他方でかんぱん方式にみられる責任・権限の委譲の独自の手法を開発し、また「標準作業」をキー概念として「実行からの構想の分離」を進めてきた。

ただし、トヨタ生産方式に照応する給与体系はいわゆる「職務給」ではなく、またこの生産方式の「標準作業」概念はテイラーの標準作業（「課業」）概念とは異なる。このかぎり、トヨタ生産方式はテイラー・フォードの生産方式発展史の系譜からも外れている。

日本的生産システムとは異質なトヨタ生産方式のこの独自の性格がどのようにして生じたかを追求することは興味ある論点であるが、本稿で詳説することはできない⁽²¹⁾。しかし本稿のこれまでの検討より、トヨタ生産方式を日本的生産システムと暗黙裏に同一視してよいかが疑問となろう。少なくとも、両者に共通する前提と異質な性格のいずれを重視するかを意識的に区別して検討する必要がある。

ここにトヨタ生産方式と日本的生産システムとの異質性に注目するという場合、トヨタ生産方式以外の日本的経営に共通する生産システムがどのような性格のものが問題となろう。本稿でこの問題に答えることはできないが、トヨタ生産方式を除いた日本的生産システムを認めるかどうか論点になることを指摘するだけにする。

とすると、第1節で指摘したように、トヨタ生産方式と日本的生産システムとの相異を強調する諸見解がトヨタ生産方式の第一次資料にもとづく分析であるのに対し、両者の共通性を前提とする考察は上の諸見解を資料（第二次資料）とする机上での考察であった。この点に注目するならば、いずれを重視するかは諸見解の問題意識の相違にかかわっていることになる。

トヨタ生産方式を日本的生産システムと同一視する見解は、トヨタ生産方式の検討を固有のテーマにしているのではなく、80年代に世界の製造業をリードした日本的生産システムの分析をテーマ

(21) 佐武弘章『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』がその独自の性格の生成・発展の一部を検討している。ここでは同書の参照を願うことにする。

としていた。日本の生産システムの代表としてトヨタ生産方式を祖上にのせたのであり、その結果日本の生産システムに共通する前提、日本の経営の前提の次元でトヨタ生産方式を分析することになった。

ところが、本稿のこれまでの検討より、トヨタ生産方式が日本の生産システムとは異質の性格をもつかぎり、日本の経営に共通する前提の次元でトヨタ生産方式を祖上にのせる考察は限界をもつ。これまでほとんど無視されていた論点、トヨタ生産方式を日本の経営に移植することの困難はまさしくこの限界を超えた論点になる。

90年代に入って、日本の生産システムはもはや世界の製造業のリーダーとして通用しなくなった。それとともに、日本の生産システムの特徴、その高い生産性の根拠はそれ自体としては理論的分析の関心から外れつつある。総称としての日本の生産システムではなく、その中でグローバルな競争に勝ち残れる生産方式が関心の的になり、このようにしてトヨタ生産方式は再度その高生産性の根拠を問われることになっている。

トヨタ生産方式の諸手法を日本の経営に移植するには、膨大な経営努力を必要とし、しかもこれら諸手法を企業内に定着させることができるかどうかは保証できない。トヨタ自身の社内でも、トヨタ生産方式の諸手法は生産調査部（室）を拠点として各工場に導入・定着させる経営努力をたえず必要とした。このような経営努力を必要とした理由は、トヨタ生産方式が日本の経営の生産システムと異質の部分をもっていたからである。

トヨタ生産方式は日本の経営で自然発生的に発展してきたのではなく、この生産方式の開発者たちの権限行使と生産調査部（室）によりたえず支援されねばならなかった⁽²²⁾。トヨタ生産方式が日本の生産システムとは異質な性格をもつことを前提すれば、いま現実的な課題になるのは、生産調査部（室）からトヨタ全社へ、トヨタ社内からトヨタ・グループ各社へ、さらに日本の経営へとトヨタ生産方式の諸手法をどのようにして移植するかである。それは、企業間の経営システムの移転、一種の技術移転ということができる。

企業間の技術移転の分析という問題意識をもつかぎり、トヨタ生産方式と日本の生産システムとの共通性を前提とする机上の考察は無意味である。解明されねばならぬのは、トヨタ生産方式の独自の性格である。

かつ、その独自性はトヨタ生産方式を総称する名称の次元では解明できないであろう。この生産方式を構成する諸手法、かんばんなどの生産管理諸手法だけでなく、人的資源管理や設備管理の諸手法の次元で検討されねばならない。

この点にかんして、最近ハーバード・ビジネス・スクールのS. Spear/ H. K. Bowenが重要な見解⁽²³⁾をまとめている。同論文によると、北アメリカとヨーロッパに進出した日本の自動車メーカーの中ではトヨタが最も成功的にその生産方式を移植しており、ホンダや日産は「トヨタの標準に達

⁽²²⁾ 「経営側の指導がまずく、労働者が経営を信用できなかったら、リーン生産方式は大量生産方式に先祖返りをするしかない。」（前掲D.ローズ他、沢田訳『リーン生産方式が...』、129ページ）

⁽²³⁾ Steven Spear & H. Kent Bowen 'Decoding the DNA of the Toyota Production System' in "Harvard Business Review" September-October 1999.

していない」という (p.97)。

そこで、トヨタ生産方式が成功裏に欧米諸国の企業にその生産方式を技術移転できた理由の解明を課題として、Spear/Bowen論文はこれをトヨタの人材育成システム（生産調査部（室）による標準作業トレーナー教育や「自主研究会」）に求めている。そして、アメリカ版生産調査部のTSSC（Toyota Supplier Support Center）の活動がトヨタ生産方式のアメリカ企業への技術移転の不可欠の部分になっている点を評価している。

ここでSpear/Bowen論文の全容を紹介することはできないが、その問題意識は次の点にあるということができる。

同論文は、トヨタ生産方式の他企業への移転の要点をかんばんやアンドンなどの生産管理諸手法の機械的な適用ではなく、改善活動に意欲を燃やす現場作業者の育成に求めている。トヨタ生産方式の諸手法を単に模倣している企業を「似非トヨタ生産方式Toyota-like production systems」と名付け、諸手法の模倣だけでは強力な競争力を得ることはできないとしている。トヨタ生産方式の核心は上の生産管理諸手法にあるのではなく、たえず改善活動を追求する現場作業者の育成システムにあるとみて、TSSCでの生産調査部（室）の活動の理論的分析と体系化を試みている。

これらの論点より、同論文はこれまでの欧米のトヨタ生産方式の研究水準を超える見解と評価される。同論文は、トヨタ生産方式を日本的生産システムと等置して検討するのではなく、前者の欧米企業への技術移転を意識的な課題として分析しており、その結果この生産方式の企業間移転の要点を生産管理諸手法ではなく現場作業者の育成システムに求めているからである⁽²⁴⁾。

む す び

トヨタ生産方式は日本的生産システムと共通する前提のもとで成立したとはいえ、前者は後者とは異質の性格をもつ。本稿では、両者に共通する前提として終身雇用慣行と組織中での個人責任・権限の不明確さと製品市場の狭隘さを取り上げ、検討した。トヨタ生産方式は終身雇用慣行を前提としているとはいえ、かんばんは現場作業者への権限の委譲を表示する標識であり、このかぎり個人責任・権限を明確化する手法として使用されている。また、トヨタは、終身雇用を重視しながらも、これに照応する職能資格制度をとらず、「職層制度」「生産手当制」という独自の処遇システムをとっている。

さらに、日本的生産システムは製品市場の狭隘さのゆえにアメリカ型大量生産のように「横割り分業」と規模の利益の追求に徹することができず、「横割り分業」と「縦割り協業」（または「全工程に及ぶ「流れ」」）との併用という折衷的な生産方式を採らざるをえないが、トヨタ生産方式はこの前提のもとで「全工程に及ぶ「流れ」」を追求する独自の諸手法（「整流化」の諸手法）を開発している。

これらは一例にすぎないが、日本的生産システムから区別されるトヨタ生産方式の独自な性格で

⁽²⁴⁾ Spear/Bowen論文については別稿「トヨタ生産方式は日本的経営にどの程度定着しているか」で紹介し、検討する予定である。

ある。トヨタ生産方式の日本的経営への定着の困難もこれらの独自性に起因していると理解される。

トヨタ生産方式を日本的生産システムと同一視する見解は、1980年代の日本的経営の強い競争力を説明するという問題意識をもっていた。それは、もともと欧米の研究者が提起した課題であった。しかし21世紀を目前にする現在、この問題意識はもはや理論的関心にあるかどうか疑問になっている。日本的経営の中にも、グローバルな競争に勝ち残る企業もあれば脱落する企業も出るであろう。トヨタ生産方式を日本的生産システムと同一視してはならず、両者を同一視した考察の時代は終わった。

今後21世紀に向けて生産方式分析の焦点は、日本的生産システムに共通する前提の分析ではなく、これを前提として、しかしその中で卓越した競争力をもつ個々の日本的経営の生産システムにある。とくに抜群の競争力を示し独自の諸手法を開発してきたトヨタ生産方式の特徴の分析が焦点となる。それとともに、これまでトヨタ生産方式を他企業に移植するさいの困難にみられる企業間の技術移転の検討が論点の中心となる。

北アメリカでの日本の自動車組立メーカー各社の現地生産が企業間の技術移転の問題点を端的に示している。ハーバードのSpear/Bowen論文によると、相対的にみてトヨタがその独自の生産方式を現地工場に最もよく移植して業績を上げているという。

日本の特殊な社会構造のもとで発達し、それゆえ欧米諸国への移植が最も疑問視されたトヨタ生産方式が北アメリカの工場に最もよく技術移転されているという事実は、さらに内容の吟味を要するとはいえ刺激的な問題提起である。Spear/Bowen論文はこの理由をトヨタ生産方式の独自の人材育成システムに求めているが、この点はこれまでのトヨタ生産方式の研究の中で最も手薄な部分であった。

Spear/Bowen論文の指摘の可否は別稿で課題として検討するが、本稿のこれまでの考察からいえることはトヨタ生産方式の導入・定着にはトヨタの生産調査部（室）や「自主研究会」の活動とくにその人材育成システムが不可欠の部分になっているということである⁽²⁵⁾。ただし、トヨタ生産方式の中の人材育成システムは部外者には断片的にしか知られていず、この点がこれら諸手法の研究の限界になっている。しかも、問題が技術移転であるから、必要なのは、単なる机上の分析ではなく、実験（または実践）を伴った体験的理解である。その独自の調査研究の手法が要求される。

上の企業間の技術移転は北アメリカの現地工場でのものであり、国際間の技術移転の問題である。しかしそれ以前に、わが国国内の企業間の技術移転が祖上にのせられねばならず、後者の方が資料の上でも恵まれている。

工学的な技術移転（生産技術の移転）の主要な部分は機械設備の購入によって行われる。もっとも、機械設備をどう使いこなすかをマスターしなければ、技術移転が達成されたとはいえない。こ

(25) 佐武弘章『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』はトヨタ生産方式がどれだけの諸手法から構成されているかを問題とし、その中にかんばんなどの生産管理諸手法だけでなく、「自主研究会」などの人材育成システムと職場組織・処遇システムを加えるべきと主張している。

れに対し、管理システムの技術移転（製造技術の移転）は機械設備の移転から自立的に行われる。その主要な部分は管理組織を担う人材育成によって行われ、したがって管理システムの技術移転は独自の原理とそれを具体化する諸手法を必要とする。

トヨタ生産方式と日本的生産システムとの共通性と異質性をめぐる問題は、以上の検討にみられるように生産方式または生産システム研究の新たな段階を画すことになる。それは、各企業独自の生産方式とその技術移転を解明するという課題と従来の水準を超える調査分析を要求している。トヨタ生産方式の研究は概念的な考察ではなく、それを構成する諸手法に立ち入った分析を要求されることになる⁽²⁶⁾。

（さたけ ひろあき・福井県立大学経済学部教授）

⁽²⁶⁾ 企業独自の生産システムは企業秘密に属することでもあり、そのまま開示を要求することは難しい。その一般的原理を抽出して公表するという手続きを必要とするであろう。