

和田 一 夫

『ものづくりの寓話』

— フォードからトヨタへ —

名古屋大学出版会 2009.9 vii+610+7 ページ

これはすばらしい作品である。それに出会う楽しさこそ書評者のよろこびである。もっとも評者は、経営史はもとより、そうじて歴史の素人であり、いたらぬ書評であることをおそれる。まずはそのすばらしさを、問題、方法、そしてその結論や含意について語ろう。

この本がとりあげた問題は、トヨタ生産方式の形成、その歩み過程の解明にある。戦前から1960年ごろまでをみている。それをフォード方式の「移植」とみて、その真の前提条件を、トヨタがいかに苦闘して充たしていったかをさぐる。こういえば、「常識」にもとづきさまざまな疑問が提出されよう。トヨタ方式はフォード方式の「移植」にすぎないか、むしろ、あたらしい方式を存分に造ったのではないか。たとえば混流生産である。一本の生産ラインにさまざまな製品を混ぜながら生産している。それはトヨタの独創ではないか、などという疑問である。

そうした疑問にたいし、まずフォード方式の通念を、大いに訂している。たとえば混流生産はすでにフォードはT型車生産でおこなっている。なにもトヨタの創造ではない。そしてフォード方式の根幹はふつうコンペイヤー方式といわれるが、はるかに肝要なのは、互換性部品の製造であり、そして流れ作業の根幹は、それぞれの作業の標準化にあるのだ。それをトヨタはどのようにして成就していったか、この大部な本は一步一步さぐる。

その方法がまことに見事である。おそらくここにこの本のもっともすばらしい点がある。というのは、歴史家はもちろん徹底して文書資料をあさり、それを分析する。だが、職場の生産方式はかならずしも文書にのこされない。あるいは後代の文書もすでにできあがった寓話、すなわち「多くの人に真実とおもわれながら」、じつは作り話にすぎないものに影響されている可能性が多々あるからである。同時代であれば、職場に聞きに行くこともできようし、職場を観察もできる。しかし、やや昔であれば、それもかなわない。ではどうしたらよいか。ここにこの本の目をみはる特色の多くがある。

なによりも第1に、見事な推理である。それを仮説の設定という、その迫力が伝わらない。まさに推理である。それは通念にとらわれないがゆえに斬新であるけれど、じつは事実を一步一步さぐるための、綿密、着実な推理である。これまでの研究が、当然のこととして残存する文書の記述をそのまま事実と受けとっていた事柄を、あらためてその推理にもとづき疑問をつぎつぎと提出し、その疑問にしたがい、あらたに資料をあさり分析していく。例をあげないとわかりにくくろうが、紙幅がない。

第2、当時の写真、工場内の配置図などを、紙背に徹する目で活用する。たとえば互換性部品の生産がいつ達成されたかをさぐるために、フォードの工場の、公開されている書物の写真から、その職場に万力があるかどうかをみる。万力があれば、まだ互換性は充分にはできていないと判定する。あるいは1950年代のトヨタの工場の建屋図をみる。そこに「中間倉庫」があることから、まだジャストインタイムは確立していないと判定する。見事な追求である。

第3、現存する文書資料にしても、あとの時点での記述は通念に影響される傾向がある。それをさけるため、同時代文書を重視する。それは歴史学としては当然の原則であろうが、1950-60年代という近い時期になると、ともすれば忘れられる原則であろう。それを厳密にまもる。

第4、著者はトヨタにつき、まことに丹念で大部な著書をすでに2冊(わたくしの知る限り)書いている。すなわち「豊田喜一郎伝」「豊田喜一郎文書集成」である。それぞれにあらたな知見にみち、その資料の探索はまことにふかい。そうした仕事を前提に、いわば3部作のひとつとしてこの本が書かれた。重厚な探索、分析をふまえている。

その結果、トヨタの生産方式の内実は、フォード方式と互換性は共通しても、フォードからの移植だけではなく、一段と高めた標準化にあると結論する。標準化とは、まずは個々の作業を標準化する。すなわち作業の手順をもっとも効率的なものに策定する。そうすれば、個々の作業の標準作業時間がわかる。それにもとづいて標準原価計算ができる。また、個々の作業に必要な標準時間がわかれば、膨大な部品をいつどこへ配布すればよいかかわかる。しかも、トヨタはその方式を、自社をこえ部品メーカーへと広げる。そうしたしつこくをいつトヨタがどのような苦闘をへて成就していったか、それを一步一步解明していく。

その含意は、「寓話」すなわち「作り話」の弊害にある。それでは将来の展望があやしい。それを訂

すのが学術研究の使命ではないか、というのである。

わたくしは、この本の立論、内容にほとんど異論はない。歴史には素人でもトヨタの職場におそらくはもっとも立ち入って観察した一人として、その分析のすばらしさに脱帽する。だが、いかなる作品もなお問題なしとしない。この作品も例外ではない。こまかい点は別として、わたくしの読みとる最大の問題点は、標準化と、不確実性あるいは変化や問題など充分にはまえて予測できない問題をどうこなすか、それとの相克である。標準化とはさきへのべたように、個々の作業の手順を標準化し、その作業にかかる時間を標準化する。それにしたがって標準原価をはじきだす。だが、そこに、じつはまだ答えのわからない深遠な問題がのこっている。

ある作業に必要な作業時間、すなわち標準作業時間は、いうまでもなくつぎの3つの要因によって大きく変わってくる。すなわち a. 設備や生産方法の革新である。あらたな機械やその配置、あるいはあらたな作業手順による効率の増進である。他方 b. その作業をおこなう労働者の工夫である。もし b. 作業者の工夫によって標準作業時間が短くなったとする。その時間を基準にして賃金額、この事例のばあい「生産手当」が大きく影響されたとする。自分が工夫したゆえに短くなった作業時間を基準とすれば、その結果、いままでと同じ作業をしてもかえって低い賃金となる。それでは、だれも工夫しようとおもわないであろう。見方によってはそれに含まれようがあえて c. かならずしも前もって予期できない問題があり、それを処理する技能の働きである。

それをさける要点のひとつは、上記 a と b, c の区別にある。a. 機械設備の向上と b. c. 働くひとの工夫の区別にある。だがいったい、それはどれほど、いかにして可能であるのか。そのことはじつは古典的な問題であって、まだ解決されていない。古典的とは、出来高制のばあい労働者が効率をあげて出来高をあげると、ふつう経営者は単価を切り下げる。そうすると労働者はまえとおなじ賃金を得るためには、まえより多くを働かなければならなくなる。それがわかっていれば、いったいだれが効率をあげよう工夫しようか、という問題である。

この問をこの本は書いてある。しかしその問を、それ以外の問にたいする見事な追求ほどには深く探っていない。わたくしの読み落としであればさいわいである。たしかにその追及はむづかしい。まず a と b の区別がすっきりとはできない。機械の向上改善といっても、たとえば機械の小道具の工夫は、トヨタであればふつう作業による。そうしたら、

a と b との区別はいったいどうしたらよいのか。

a と b, c の区分は、なんらかの数値基準などでは無理で、仕事をよく知る人の主観的な判定、そして当事者間のあるていどの相互理解しかありえないであろう。仕事をよく知れば、工夫がだれの貢献か、かなり鮮明にわかるはずだ。あるいは仕事をよく知る両当事者が不満をのこしながら確認しあえば、かなりわかる。ただし、その貢献を数値でしめすのはむづかしい。一般化すれば、標準化と不確実性の相克である。標準化とはおもわぬ問題を職場でいかに処理するかであって、まさに c の処理にあたる。それをいったい標準化できようか。

この本は「生産手当」という集団能率給制度があるので、それが励みとなり作業者は工夫する、とみているようだ。だが、効率に大きく貢献する工夫は、しばしば個人である。集団とはかぎらない。それなのに集団に報酬を還元したら、はたして工夫を促すことになるのであろうか。わたくしの考えでは、この問題はいまなお答えがない。簡単な作業なら答えはでてくる。生産高で測ればよい。しかし、高度な労働、ましてや不確実性をこなす技能はどのように促せばよいのであろうか。

では日本企業はどうしてきたか。トヨタにかぎらず良質な日本企業は、数値に測れない個々の労働者の貢献を、仕事をよく知る職場の上司が「主観的」に評価する。それによって工夫した個人は賃金があがるだけでなく、その後の昇進も期待できる。その点は欧米のホワイトカラーへの処遇とかわらない。そのうえで両当事者のさまざまな意思疎通が肝要となる。

日本の職場の特色は、欧米ならば技術者の処遇体系を、生産労働者にもおぼしたことはないだろうか。それによって職場で起こる変化や問題、すなわち不確実性を生産労働者がフォードよりも深くこなしたシステムをつくりあげたことではないか。そのことがフォードを抜いた生産方式をつくりあげた、重要な要因ではないだろうか。

生産方式を議論する研究者たちは、どうしても標準化を重視する。それはもちろん誤りではない。問題は、それがすべてと考えることだ。この本はその点きわめて慎重ではあるけれど、なおその傾向から自由とはいえないかにみえる。

すばらしい本に触発され、ふつうの書評とは違い、わたくしのコメントを長く書いた。深い分析のすばらしい本を読ませていただき、こころから感謝している。以上

[小池和男]