

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年5月17日現在

機関番号：13701
 研究種目：若手研究（B）
 研究期間：2010～2012
 課題番号：22730389

研究課題名（和文）トヨタ生産システムの地域企業への導入過程と定着実態

研究課題名（英文）Introduction and Dissemination of Toyota Production System to Local Enterprises

研究代表者 伊原 亮司（IHARA RYOJI）
 岐阜大学・地域科学部・准教授
 研究者番号：60377695

研究成果の概要（和文）：強い「現場」が再評価されている。TPSは競争力を強化する生産システムとして高く評価され、トヨタやその下請企業以外の企業にも導入されている。しかし、TPSは、単なる純技術的に競争優位な経営手法ではない。本研究は、地域企業におけるトヨタ生産システム（TPS）の導入過程を詳細に検証することで、TPSが取り巻く社会関係の中で浸透している（あるいはしていない）ことを明らかにし、TPSを社会的文脈で捉え直した。

研究成果の概要（英文）：Competitive "Genba" is reappraised. Toyota Production System (TPS) is evaluated highly as a manufacturing system which strengthens competitive power, and is introduced into many other enterprises besides Toyota or its subcontractors. However, TPS is not mere management skill of technical advantage. Inspecting the introductory process of TPS in local enterprises, this research clarified TPS was (or was not) permeated by social relations, and re-perceived TPS in the social context.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	600,000	180,000	780,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
2012年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	1,600,000	480,000	2,080,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：社会学

キーワード：トヨタ生産システム（TPS）、労働現場、地域社会、システムの導入過程、職場文化、下請企業

1. 研究開始当初の背景

（1）バブル経済崩壊以降、いわゆる「日本的経営」の評価は失墜し、市場原理に基づく経営手法がグローバルスタンダードしてもはやされるようになった。ところが、2008年秋のリーマンショックに端を発する金融

不安は、市場万能主義に対する反省をもたらした。

このように、ここ20年で経済動向とはやりの経営手法が大きく変化しているにもかかわらず、トヨタ生産システム（TPS）は、競争優位の源泉として一貫して評価されて

きた。

(2) トヨタのシステムは、まずトヨタ本体に、そしてその下請企業に導入され、トヨタはグループ単位で、品質の向上・納期厳守・コスト削減を迫り続けてきた。親会社と下請とがカンバンでつながれ、ジャストインタイムの原理原則が厳守させ、「ムダ」が徹底的に排除される。不良品が流出した際には、親会社から下請企業への査察が行われ、その対応と標準作業の書き直しが即座に指示される。

(3) TPS の生みの親である大野耐一氏が書いた本であり、TPS の教科書と言える『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）が世に出たのは、1978年である。この頃から TPS は、他企業に一気に広まった。とりわけこのシステムに注目したのは、海外企業である。彼らは、日本企業の急成長の原因として「日本的経営」に関心をよせ、その「代表」あるいは「典型」として、また、現実的に導入可能な技術的なシステムとして、トヨタの生産システムに着目し、実際に導入を試みたのである。

(4) TPS は、トヨタグループ外の国内企業にも広がりを見せる。先述した大野耐一氏の著書が世に出てから、その管理手法の一部を真似て、4S や 2S、QC、提案制度などのカイゼン手法が積極的に取り入れられた。ただし、それがきちんと根づいたかどうかとなると、疑わしい。古い工場に行くと、天井から「整理・整頓」と書かれたカンバンがぶら下がっているのを見るが、埃まみれになっていることも珍しくない。

21世紀に入ると、TPS が国内で再評価されるようになる。いわゆる「バブル経済」が崩壊した後、「一人勝ち」であったトヨタを見

習えとばかりに、TPS に再び注目が集まる。民間企業だけでなく、郵政公社や行政機関にも、トヨタから社員が派遣され、TPS の導入が試みられている。

(5) しかし、果たしてそれらは‘定着している’のか。ボウエン&スピア「トヨタ生産方式の“遺伝子”を探る」『Diamondハーバードビジネス』25巻2号、2000年、佐武弘章「トヨタ生産方式は他の企業にどの程度定着しているか」『生産管理』第9巻3号、2003年など、ごく少数の論者は疑問を呈しているが、TPS はその評判の高さとマニュアル本の多さに比して、定着の程度や現場への影響にかんする事後的調査はほとんど行われていない。TPS に対して否定的な議論もなくはないが、それらも定着していることを前提としたものである。TPS の自動車関連企業以外への広がりの実態にかんする研究はほとんどないのである。

2. 研究の目的

以上、TPS の広がり、定着の度合い、社会的影響の大きさにかんする実態研究の不十分さを踏まえて、本研究は TPS の導入の過程と影響を地域企業の事例から調査する。システムを技術的な管理手法として捉えるのではなく、システムを取り巻く社会関係に注目し、システムの導入実態、定着への「阻害要因」、それを克服しようとする力、「仕組み」や「仕掛け」、地域や企業間のつながりから TPS を描き、技術社会論として TPS を捉え直す。

3. 研究の方法

岐阜県は、全国で初めて県主導で「カイゼン推進」の活動を行い、市レベルでも、各務原市や関市は、自動車産業に加えて、川崎重工の下請企業や工作機械産業が密集してい

ることもあり、地域ぐるみのカイゼン活動を活発に行っている。これらの行政の取り組みを把握した上で、各企業への導入実態、経営の観点からの評価、TPS の現場労働者への影響を検証する。TPS の導入にまつわる社会制度、行政による推進活動、企業同士の取引関係、地域社会の人的ネットワークを浮き彫りにし、その上で、個々の企業の導入のあり方、そこで働く人たちへの影響を明らかにする。各次元の活動実態を立体的に把握して、地域社会における TPS の「広がり」を多面的に捉える。

4. 研究成果

(1) フォード生産システムは、前世紀初頭に誕生して以来、世界規模で広がった。しかし、このシステムは、大量生産・大量消費の時代には効率性が高かったものの、前世紀の終わりには、限られた資源をより効率よく活用し、労働者の「参加」を促し「やる気」を引き出すトヨタ生産システム (TPS) に取って代わられた、と言われる。

TPS の定着や広がりにはもはや自明とみなされる。しかし、TPS の導入や定着は、システムの「合理性」より自然と進むわけではない。放っておけば、現場はすぐに「元に戻って」しまう。TPS を定着させるための「仕掛け」と「力」が必要となるのだ。

岐阜県は、平成 20 年度より『ムダ取り』推進事業費助成金を創設し、「県内中小企業の現場の生産性向上や改善により、各企業の収益力を高めるための活動をモデル的に支援」している。なかでも K 市の金属団地では、地域企業が積極的にカイゼンに取り組んでいる。月に一回の頻度でカイゼン活動の発表会が行われ、各企業の成果が披露され、不十分な点が指摘され、そして次回の発表までの課題が指示される。この活動のモデルになっているのは、「トヨタ生産方式自主研活動」

(「トヨタ自主研」) である。それは下請企業を含めたトヨタグループ全体に TPS を浸透させる上で非常に大きな役割を果たしてきた。K 市のカイゼン活動の参加企業は、ほとんどがトヨタ (関連企業) と取引はなく、トヨタほどには徹底したカイゼン活動が展開されているわけではないが、地域社会でのつながりの中で、業種を超えて TPS の導入が図られている様子が明らかになった。

(2) 個々の企業の導入事例を調査すると、産業・企業規模・商品特性・企業を取り巻く環境により、TPS の定着のあり方は大きく異なることが理解できる。

カンバンシステムとは、受注生産を可能にするわけではなく、生産量の平準化を前提として生産量の「微調整」の役割を果たすにすぎない。しかし、取引先との力関係が弱い小規模企業は、取引先に平準化をお願いしにくい。また、生産があまりにも多品種で少量の状態ではカンバンシステムを導入すると、システムが煩雑になりすぎて、かえって生産性が下がる。これらは分かりやすい例だが、各企業はそれぞれ特殊性を抱えており、トヨタのように TPS が導入・定着しにくいのである。もっとも、トヨタからすれば、その特殊性を踏まえて、独自の TPS を構築すべきであるというだろうが、そこまでの力量と人材を持ち合わせていない企業の方が圧倒的多数なのである。

もちろん、経営者が TPS の導入にリーダーシップを発揮し、従業員教育が豊富であり、全社員でカイゼン活動に取り組んでいる企業も少なくはない。TPS の定着は、企業が置かれた状況や経営者のリーダーシップ、他の管理制度との整合性により大きく変わってくるのである。

(3) 一企業の導入先をインテンシブに調査すると、働く場における定着の「阻害要因」がいつそう明確になった。

カイゼン活動とは、既存の生産をより効率的に行うことが目的であり、端的に言えば、コスト削減を意図したものである。しかし、これだけに力を注ぐと、コスト競争に入り込み、付加価値の高い商品の開発が疎かになる。大企業であれば、分業体制が確立されており、コスト削減と商品開発とでそれぞれ異なる人材を割り当てられるが、中小企業の場合、そこまで豊富な人材を抱えていない。

労働者の視点で見れば、TPSはさらに根付きにくいことがわかる。既存の企業にTPSを導入する場合、働いている者からすれば、カイゼン活動を「ムダ」なものとして目に映る。現状でも職場は「回っている」からである。したがって、現状を変えようとするれば、現場からの反発や非協力的な態度に遭遇することも珍しくない。それらを排してまでカイゼンを行うには、TPSを教え込む強制力と持続力が必要となる。しかし、中小企業の多くはそれらの力を持ち合わせておらず、形だけの提案活動で終わり、やがて形骸化するのである。

(4) カイゼン活動とは、そもそもそれを定着させることが困難な要因を抱えており、TPSは既存の取引関係や労使関係を無視して定着させることはできない。しかし、かりにTPSを定着させることができ、コスト力が強い企業になったとしても、TPSは既存の社会関係を強化させる形で定着することになり、中小企業や労働者にとっては自らのクビを絞めることもある。すなわち、取引企業が要求する品質、納期、コストをカイゼンする競争に入り込み、付加価値の高い商品の開発が疎かになり、労働密度が強化される。TPSとは、このようなジレンマを本質的に抱えているのだ。

もちろん、TPSは、技術決定論的にそれらの結果をもたらすわけではない。しかし、TPSとは根付くのが難しいため、経営者は、大部のエネルギーをこの活動に注がねばならず、新たな働き方を模索する労働者にとって、そして、市場での生き残りをかけた中小企業の経営者にとっても、TPSのジレンマに入り込みやすいのである。それらを乗り越えるためには、TPSの定着にのみこだわるのではなく、TPSの背後にある社会関係を超越する働き方および経営の構想を持つことが求められる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計0件)

〔学会発表〕(計1件)

①伊原 亮司「経営管理思想の変化と働く場の実態」唯物論研究協会、2012年10月21日、法政大学。

〔図書〕(計1件)

①伊原 亮司『トヨタ生産システムと地域社会(仮)』桜井書店(印刷中)、2014年刊行予定。

〔産業財産権〕

○出願状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

○取得状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

[その他]
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

伊原 亮司 (IHARA RYOJI)

岐阜大学・地域科学部・准教授

研究者番号：60377695

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：