

# トヨタの海外移転モード

## The mode of transferring Toyota's Management System across borders

平 賀 英 一

Eiichi HIRAGA

キーワード：経営システムの海外移転、トヨタ経営方式、コーディネーター制

Key words : Cross Border Transfer of the Management System, Toyota Management System, Coordinator System

### 要約

トヨタの経営移転モードは豪州に原型があり北米のNUMMIプロジェクトで発展・育成された。移転の特徴は「負荷のかかる調整」を権限の小さいコーディネーターが推進するもので、これにより原則を貫きながら現地にフィットした仕組みが創発的に生み出される。

またこの移転モードの背景には、自社伝統の方式と他社の方式の組み合わせにより経営方式が創発されたトヨタの歴史と、限りなく理想を追求する企業文化が存在する。

### Abstract

The transferring of Toyota's Management System across international borders had its origin in Australia. It was later refined and further developed in the NUMMI project in North America. The central feature of the transfer of that management system is its reliance on Japanese expatriates who carried the heavy load of local coordination. This system was successful in transferring the basics of the Toyota Management System as well as providing fertile ground for an emergent new system that better fits the local business environment. The Toyota Management System itself, built on a culture which promotes the pursuit of perfection, was developed through a combination of a traditional management system and other imported systems.

## 1. はじめに 問題意識

トヨタ自動車の海外展開が加速している。北米・欧州での工場増設、中国・ロシアへの進出など、そのスピードがあまりに速いので兵站補給がボトルネックになっていると危惧されているほどである。しかしトヨタ生産方式に代表されるトヨタ式経営の移転は決して易しいものではない。日本において国内企業に導入しようとしても成功の確率は決して高くなく、そのことがトヨタ生

産方式の伝道師たちに活躍の場を提供している。

まして発想・文化の異なる海外への移転は困難をとまなう。その海外において立ち上がった工場が確実に品質・原価・生産量の計画を達成していることはトヨタ式移転モードが有効に機能していることを示している。筆者は昨年、トヨタの経営移転モードの原型が豪州で形作られたことを発表した。ここではこれを受けて最初の本格的北米展開プロジェクト、NUMMI社での実践をとりあげ経営移転モードがどのように発展・変容したのかを考察する。

## 2. 先行研究

経営システムの移転、特に日本的経営の移転に関する先行研究は以下のとおりである。

### (1) 安保の適用・適応の仕分け

安保(1994)は、日本的生産システムの持つ競争優位は人的要素の役割や密接な組織間関係を重視した「現場主義」的管理運営がもたらすものであり、作業効率と製品品質の高さにあらわれるとする。さらにそれらは日本社会に特徴的な制度や慣習に依存しているので、この日本的システムの強みを歴史的文化的環境が対極的に異なるアメリカ社会に持ち込むのはかなり困難をとまなうものである、と言う認識を基盤に置く<sup>1</sup>。

日本企業の現地工場はその進出段階で、一方で最も得意とする生産システムの優位性を最大限持ち込もうとする「適用」(アプリケーション)、他方で現地のさまざまな環境条件に合わせてそのシステムを多かれ少なかれ修正して使う「適応」(アダプテーション)の二者択一の判断を迫られ、出来上がった工場は日本方式とアメリカ方式の混合度合いからハイブリッドモデルとなっていることが示される。

安保の研究はその後ハイブリッド度研究という形で知見が積み重ねられ、日本的経営の海外移転研究の代表的アプローチとなっている<sup>2</sup>。

安保の適用・適応議論は結果として本国どおりのやり方をする適用と修正適用する適応の存在を指摘しているが結果はそれでもこれは企業の取り組み姿勢とはギャップがある。願興寺(2005)が指摘するように、「適用―適応」の関係をトヨタ自動車はジレンマなりトレードオフの関係と捉えていないし、かつ適応の過程で生じた変容なり修正を日本的システム移転の自己否定とも捉えていない<sup>3</sup>。基本的な考え方、仕組みを現地に持ち込んで機能させることが目的で、かつ日本にも理想形は存在しないと考えるトヨタにおいては仕組みは常に修正・創造を期待されている。適用・適応は対立概念ではなく、原則の貫徹と現地への適応両立のための手段である。どれだけ修正したかではなく、結果導入された仕組みがどれだけ有効に機能しているかが測定尺度なのである。

## (2) 安室の高コンテキスト指摘

日本の経営には欧米の多国籍企業に比較して特徴が見られ、その1つに人による直接的管理の重視・多用がある。安室(1986)は日米経営システム比較をレビューし、文化的特色としての日本の「高コンテキスト社会」が本社からの人の派遣を行う直接的管理の要因となっていることを示した<sup>4</sup>。

高コンテキスト論の創始者ホールは次のように述べる<sup>5</sup>。「経験を共有したものが、その共有体験に基づき情報のプログラミングを行い、その体系に精通するものだけが構成員の行動を予測しうる状態となる。このコンテキストの保有・非保有により身内とよそ者の区分が行われ、身内のものは価値の共有により少ない情報伝達でもタスクの遂行が可能になる。」

日本に比較して西洋は低コンテキスト社会であり、意思伝達にはより多くの情報伝達と徹底したコミュニケーションが必要となる、と安室は指摘する。日本的経営はホールが指摘した高コンテキスト社会の上に成り立っており、経営方式海外移転にあたり多くの日本人が現地に出向き、その期間は立ち上がり当初だけではなく、半ば恒久的に継続されるので現地で文化的摩擦を起こすものになることを安室は指摘する。またこれが現地経営トップを現地人化する「人の現地化」が遅々として進まない原因であると言う。

なお日本が高コンテキスト社会であることを踏まえ、それに対する具体的対応は同じ自動車業界でもトヨタ・日産・ホンダとそれぞれ異なった対応をしているという曹の指摘が貴重である<sup>6</sup>。この点についてはあとで触れる。

## (3) 野中の暗黙知の形式知化

野中は、日本のマネジメントは合宿によるアイデア創造の試みが好きで、欧米企業がベストプラクティス、ベンチマーキング重視により、他から学ぶ、あるいは盗もうとすることと志向の違いが大きいことに着目した。新しい独自の知識は組織の内部と外部の濃密な相互作用なしには創造出来ないと信じる日本企業のプラクティスを欧米に伝え、暗黙知を形式知化する知識創造プロセスの重要性を指摘した<sup>7</sup>。

日本企業という高コンテキスト社会には多くの暗黙知が存在し、それを意識的に形式知化する努力をして海外移転に適した経営資源に変換する道を野中は示した。野中は企業に海外展開における実践的な指針を示し、トヨタの最近のトヨタウェイ形式知化の活動、海外浸透の活動はこれの実践といえる。但し、企業の実践としては形式知化の完成、海外浸透を待っているわけには行かないので当面の立ち上げのためには先ず経営システムの移転を進めておかねばならず、ここをどううまく進めておくかが重要である。トヨタにおいても暗黙知形式知化の全社的推進は当初の移転の次のステップとして取り組みが始まったところである。

#### (4) 管理手法としての企業文化

安室(1988)は海外子会社管理上の有効な道具として企業文化<sup>8</sup>を論じる。

海外を管理するには派遣員を通じてコントロールする直接コントロールや、組織階層による公式的コントロールなどがあるが、それぞれ管理の範囲、官僚主義による効率ダウンなどのデメリットが大きく、経営理念を共有する「企業文化による内発的コントロール」が最も優れ効率が良い<sup>9</sup>。

「組織の構成員が社会的・文化的相違を越えて共通の経営理念で結ばれていて、責任感を分かち合うのなら、階層秩序による逐一的な管理の必要性は軽減される。親会社のトップと子会社の現地経営スタッフが、相互に信頼しあい、最良のチームワークを保持するのなら、組織間でのバゲニングを回避でき、組織の効率性を高めることができる。組織の失敗、具体的には官僚主義の弊害による効率低下は、組織構成員の社会的・文化的相違を越えた、コーポレート・カルチャーの共有によって回避されるだろう。」

「明確な経営理念をもつ会社は、理想主義的な目的を持っている。それは、社会や文化の違いを超えて、人びとを奮い立たせ、ともに働くことに意義を与える。IBMのサービス精神の高揚や個人の尊重、松下電器の産業報国を含めた七精神などは、社会・文化の相違を超えて人々に感銘を与える。文化に国境はあっても、人間存在に関する哲学には国境がない。文化的バイアスを超克した経営理念は、社会的・文化的相違を超えて人々を結びつける力強いきずなになりうるのである。」

安室の議論はトヨタの最新の海外拠点の「自立化活動」に理論的基礎を与える実践的なものとなっている。但しここでも企業の実践は企業文化の移転を待っているわけに行かず、当面の仕組み移転は企業文化について十分な理解を得られていない段階に進められるわけであり、この時期をいかに成功裡に推進するかが経営システム移転にとって重要である。

### 3. 豪州経営——トヨタ経営移転モードの原点

筆者は「1980年代のトヨタの豪州経営—組織外部性の経営が与えた教訓—<sup>10</sup>」においてトヨタの経営移転モードの原型が豪州で形成されたことを発表した。その要点は以下のとおりであった。

- ①トヨタは本格的北米生産の直前、1981年豪州の合弁子会社に初めて日本人出向者を派遣、トヨタ生産方式を含むトヨタの経営管理手法の展開を図り始めた。白人西洋社会に向けては最初の試みであった。
- ②豪州での学習がその後北米進出に活かされ、トヨタ型移転方式の原型は豪州で形作られた。
- ③そのときのトヨタの基本スタンスは組織外部性を重視し、機が熟すのを待つソフトランディングであった。
- ④具体的学習内容を整理したものが表1である。

表1. トヨタの経営移転モード——豪州での学習と北米展開

項目	豪州での学習	北米への展開
60年代・70年代のCKDオペレーション	梱包・保管のノウハウは豪州で学習。 価値観を共有できる現地パートナーの発見。 現地パートナー尊重の経営。	
80年代 高度国産化義務のもとでの豪州生産。設備投資の大型化、メーカー生存競争の激化。	合併事業に参加してソフトランディングする方式（AMI社）と、新設した子会社（TMA社）方式の2つが並列してトライされた。 トヨタ式をトライするときは新設会社（TMA社）からスタート。	GMとの合併でNUMMIを設立。北米でもパートナーのいる経営からスタート。 次に単独プロジェクトTMMK(ケンタッキー工場)をスタート。
GMとの関係	GMよりエンジンを調達。投資の節減にはなったがブランドアイデンティティ、技術の統合性では問題あることを経験。またGMよりプレス部品を調達したがトヨタ生産方式との相性は悪いことを経験。	GMとの合併NUMMI設立はトヨタのGM経営への尊敬の念がベース。 製品面ではキーコンポーネント自前主義を貫く。
日本人出向者の位置づけ・役割	合併事業（AMI）では日本人はコーディネーター、ライン長は現地人方式。 新設子会社（TMA）では日本人部長も。	豪州と同様にコーディネーター制が全社的に採用された。
	日本人出向者の対本社交渉能力は現地経営にプラスであることを実証。	NUMMI社の場合は日本人社長での経営が維持されている。 北米の一部の拠点では現地人社長が登場している。
	欧米文化を学習しその中に情報共有するトヨタ式を入れて行った。	トヨタ式を当初から導入。
現地人採用	合併事業（AMI）はマネジャーの首切りなしでヒトの性急な入れ替えを控えて推進された。 新設会社（TMA）では業界経験のない人も採用、活用に成功している。	NUMMIでは交渉経緯からUAWの元GMフリモント工場従業員の採用義務があった。
労働・労使関係	合併事業（AMI）の労務管理を徐々にトヨタ生産方式に合うよう改善。（提案制度、QCサークル導入）	苦情処理を組合に任せず職制中心に職場改善を図るトヨタ方式で最初から臨む。
トヨタ生産方式導入	導入には粘り強い説得が必要であったが導入すれば成果が出た。（カンバン、アンドン、混流生産など）	左記を受け、経営の最優先事項としてトヨタ方式を導入。導入のための職務区分削減交渉を成功させた。
	製造部長のデスクを工場現場に移動	現地現物主義の一層の強化
	トヨタ方式導入は新設会社（TMA）でトライ、その経験を踏まえた合併事業（AMI）への導入。	GMとの合併事業にトヨタ方式を導入。
部品調達	現地政府の過保護による問題の多い部品業界で苦労を経験。	現地部品調達を重視した経営。 現地メーカー育成のためサプライヤー支援センターを設置。

#### 4. NUMMIでの経験と学習

トヨタ自動車の初めての北米での本格的現地生産プロジェクト、NUMMI社の活動を通じてトヨタの経営移転の実践および学習を考察する。

1982年、乗用車の対米輸出自主規制が始まり、すでにホンダ、日産は米国への単独進出を発表していた。経済摩擦がトヨタの北米進出を促す中、GM社とトヨタの水面下の提携交渉がスタートしていた。トヨタが単独進出以外の方法を模索した理由としては、未知の北米生産のリスクの減少を狙ったことと、世界一の規模を誇り立派な業績を出しているGM社への尊敬の念とがあった。北米生産のリスクとは馴れない環境で品質確保を確実にしたり、生産性向上活動を推進したりすること、未知の労働組合との関係などのリスクを指している。

交渉の結果、トヨタはGMが閉鎖していたカリフォルニア州フリモント市の工場に、GMと折半出資、工場運営はトヨタがあたり、製品は当面全生産量をGMのシボレーチャンネルで販売するというプロジェクトに合意した。

ここに、全くのさら地に新たに工場を建設するのではなく、旧建屋の活用、旧生産設備の可能な限りの活用、旧従業員の再雇用をとまなう移転の舞台が用意された。豪州において合弁会社にトヨタ経営を移転していったやり方と共通項が存在する進出形態である。

##### (1) 絞り込んだ原則の導入

NUMMIプロジェクトを率いた楠によればトヨタのものづくりの基本は5項目に整理される<sup>1)</sup>。  
1. お客様に喜んでいただける性能・品質・価格の製品を研究し開発すること。2. 生産技術の研究・開発と積極的な投資により、最新の生産設備・生産システムをつくること。3. 全ての従業員が協力して「改善」に努め、良い製造品質、安いコストの製品をお客様の必要なときに必要なだけお届けすること。4. 生産工程内の品質不良を無くすことを重視すること。5. 働く人たちのモラルを高め、働く意欲、自主性、向上心を高揚させること、の5点である。

このうちトヨタはNUMMIプロジェクトの開始にあたりUAW(自動車産業労働組合)に対し1, 2, 3だけを提示し、4, 5を封印して臨んだ。これは実際問題としては3の「全従業員による改善の取り組み」だけが提示されたことを意味する。なぜなら1の項目はカローラを導入するというので決定済みであり、2も高岡工場と同じ生産設備・生産システムとする計画は決定済みであったからである。

4の「日本的管理」、5の「労使協調路線」は提示を手控えられたことが重要である。全ての要求をいっぺんにしない替わりに基本原則の貫徹を狙ったのである。3だけでも現地にとって大きな意識革命を伴うもので、あれもこれもと欲張った要求をして虻蜂取らずにならないように心がけたものである。

トヨタのものづくり、すなわちトヨタ生産方式の基本5項目を一つのパッケージとして全ていっ

べんに持ち込もうとしなかった理由を楠は「我々は、日本で成功した手法や方策を、杓子定規に持ち込む気は全くない。」「基本を十分に理解した上で、アメリカ人に適し、この土地に合った具体的な手法を新たに創造するという態度で進めればよい。だからトヨタ生産方式の NUMMI 版ができることもあるだろう。」と説明している。

この絞込みによりトヨタは必要人員、ラインスピード、作業方法、作業時間を含む生産の基準設定を変更できる合意を労働組合と取り付け、その後フレキシブルな生産、生産性向上活動のベースを築いた。現地労働組合の当初の要求は労働条件保護のためこれらの変更を許さないものであった。従業員の雇用を保証するため労働側に生産性向上の必要性を認識させたことは当時としては画期的なことであった。

## (2) 日本からの派遣員の位置づけ：コーディネーター制

日本からの指導員は「コーディネーター」として、GM から来た課長の横について指導する形で NUMMI 社はスタートした。コーディネーターには人事権がないのだから、現地マネジャーはコーディネーターに従う必要はなく、「私の言うことを聞かないと、仕事が覚えられない、上達しない<sup>12)</sup>」と言うことを実際の行動の中で悟らせるしかコーディネーターには現地マネジャーを従わせる道が無い。指揮命令権は与えられず指導力は実力で勝ち取って行くしかなかったのである。

これは豪州で経験したやり方の適用である。コーディネーター制度はコーディネーターとなる人の実力次第で相手が言うことを聞いたり聞かなかったりする。

部長・課長のポストを親会社が取って権限で押し切っていくのではなく、日本人出向者に実力主義による現地人への指導性発揮を迫り、現地人に納得づくの学習を身につけさせることをトヨタは志向した。このことが摩擦を避けるソフトランディングという意味合いと、現地にベストフィットする仕組みを創発的に発展させるための仕掛けという意味合いで機能した。

「GM から来た課長も、現場の指揮系統や、我々コーディネーターとの関係には気を遣っていたようだが、お互いに技術者同士。トヨタ流と GM 流の違いが根元にあり、実際のやり方では意見が異なることがいくつもあった。この時、論争してもだめ。実際に、実地で優劣をはっきりさせるしかない。いつも『いっぺん、やってみよう』と言った。向うにやらせて、こちらもやって、その結果を比較する。それを繰り返すことで、『私のいうことを聞いた方が良い』と、次第に変わってきた<sup>13)</sup>」このコメントがコーディネーターの仕事環境を表しているといえる。

コーディネーションの推進にあたり、原則の貫徹は最優先事項で安易な妥協は許されない。同時に現地マネジャーの同意の取り付けも求められるので当事者にとっては調整負荷の高い状態での業務遂行となる。この、権限を与えず実力主義で推進する「負荷をかけた調整」方式はコーディネーターの業務遂行能力を引き出すことに優れており能力の育成、ベストプラクティスの創生に

つながる。

さらに「我々は、プレス設備の遅れや不具合について、時々、日本のトヨタの技術者とケンカもしながら進めてきた。そういう姿勢を米人たちも見ていた。『トヨタではなく、NUMMI のために仕事をしている』と言うことが彼らに理解され、本当の意味で私たちに付いて来てくれるようになった。<sup>14)</sup>」と言う発言もある。コーディネーターは実力も問われるが、同時に現地企業へのコミットメントも現地従業員から見られている。日本本社との調整は実力・胆力の問われる世界であり、ここをうまく進めて事態を切り開けば現地従業員からの尊敬と信頼を得ることができ、これが日ごろのコーディネーション能力の基盤となるが、この意味からもコーディネーター方式は「負荷のかかる調整」である。

以上の2つの項目、絞り込んだ原則導入、コーディネーター制導入からいえることは、トヨタは単なる移転を狙うのではなく、出向員を通じてトヨタの狙い・原則を貫徹しながら、同時に現地マネジャーの考えとの擦り合わせを通じて新しい仕組み創発の姿勢をとっていたということである。

### (3) 職務区分の削減

GM の旧フリモント工場には製造ラインだけで職務区分が 100 種類以上存在し、自分の責任範囲が固定し、他人の仕事には手を出さない、あるいは出せないと言う仕事の仕方であった。西欧式工場運営では、ジョブデマケーションという慣行に従い、工場内の仕事が多くは職務に分類され、労働者はそれぞれ異なる職種別組合に属し、異なる職務には手を出せない方式で製造が遂行される。

トヨタは工場のメンバーが一定の重複を持ちながら、人の領域まで手と口を出しながら製造することがお客の要望する品質を生み出すと考えており、この考えに基づき NUMMI の現場の従業員をワーカーとして職務を一本化すべく交渉が行われた。

結果としては「製造工」、以外に「設備保全工」、「型保全工」が設けられ3種類に統合された。基本的にトヨタは要求を通したのである。これがベースとなり多能工の育成、多工程持ちライン設計、現場での能力向上育成施策などトヨタ生産方式が移転されることになるのである。

職務区分の削減はトヨタ生産方式のためには譲れない原則として確保されたものである。これは豪州で前提として受け入れたジョブデマケーション、職務細分化が工場のフレキシビリティを制約したという経験から極力これを回避したものである。

### (4) プレス工場新設

GM 方式はボディの板金プレスはフィッシャーボディと呼ばれる工場が全てを集中生産、北米内の各完成車工場へ支給されるという方式をとっており、これは現在も変わらない。



これであると、NUMMI へはデトロイトからプレス部品が列車で 4000 キロの輸送が行われることになる。

豪州でもプレス部品を GM から調達した経験があり、トヨタは問題の存在を認知していた。後工程のボディラインでプレス部品の品質問題が発見されてもフィードバック、対応に時間がかかり、速やかな品質向上、品質確保活動がとれないということが最大の問題である。さらにトヨタの小ロット生産、最低限の在庫、素早い段取り替えなどのやり方・考え方と GM 方式の大ロット生産、少ない段取り替えと両者は対照的な生産方式を開発・経験してきており、フィッシャーボディからのプレス部品調達はトヨタ方式の根幹に関わる問題であった。

品質とタイミングにこだわるトヨタ方式の一環としてプレス工場は新設することが決定された。フィッシャーボディ工場の能力活用という GM からの要望、設備投資削減と言う NUMMI 社のニーズに逆らってもトヨタが妥協しなかった項目である。

職務区分の削減とプレス工場新設はフレキシブルな生産を志向するトヨタ生産システム移転のための原則に触れる問題であった。したがってここではトヨタは原則を貫き、それを貫徹したものである。

#### (5) 「手を出すな」

「現場の指導で、特に問題になったのが、日本から来たトレーナーたちが、つい手を出してしまうことであった。」と報告されている。

「結果を出したい一心から、つい手を出してしまう。教えているのか手伝っているのか分からない状態になる。そのトレーナーが3ヶ月の指導機関を終えて帰国すると、その職場の生産がガタッと落ちる。それに気が付き、あるときから『口を出しても、手を出すな』と決めた。『手を出すな』と言うことの徹底を図ることで、作業者のレベルは上がり、やがて自分たちで作業要領書まで作れるようになったのです。<sup>15)</sup>

#### (6) 図面完成度

NUMMI 社の部品国産化、現地部品調達で問題になったことはトヨタの技術情報すなわち図面に書いてあること、品質目標、試作品のテスト方法などが、米国の部品メーカーに発注するものとしては非常に不十分であることであった。

トヨタは長年、グループ会社や協豊会などの仕入先と一緒に研究開発を進めており、長年慣れ親しんだもの同士で、技術的な責任分野の区別はあいまいで済む状態で、取引の契約のときにあたる技術情報で全てが決まる米国式の中では技術情報が全く不十分であったわけである。

現地調達、国際調達に関するトヨタの組織学習の例である。トヨタ方式の移転においては内部化された社内活動でも多くの適応が必要であるが、それと同様に外部との取引接点のところでこ

れまでと異なる環境に晒されトヨタ側の内なる国際化が求められた例である。

「手を出さない」指導員の活動の仕方、図面完成度はトヨタの北米での学習の例である。特に図面の問題は、もともとのトヨタの仕事の仕方の特殊性・地域性の問題であり、本社活動がどれだけ国際ビジネスに適合しうるか、内なる国際化の進展を督促した例である。暗黙知は伝わらないので形式知化を徹底する必要性があることの例といえる。

以上NUMMIにおける取り組みでは、①原則の移転、②具体的な仕組みは現地で創発する仕掛けを布いたこと、③国際化の学習を積み重ねたこと、が読み取れる。これをまとめたものが表2である。

表2. トヨタの経営移転—— NUMMI 展開と豪州原型

視 点	NUMMI での展開	豪州の原型
創発志向	①絞り込んだ原則の導入・貫徹（パッケージ導入志向をしない）	既存オペレーションに徐々にカンバン、アンドオンなどトヨタ式を導入。GMからのプレス部品購入により大ロット納入と言うトヨタ式から外れたことも強いられていた。
	②コーディネーター制で臨む 人事権、指揮命令権ない中で実力主義、現地側納得づくりの指導。	豪州原型とおりの展開。
原則貫徹	③工場内職務区分の削減	細かい職務区分で苦勞した。トヨタ式導入の大きな足かせとなることを学習。北米ではこれを回避した。
	④プレス工場新設	GMからのプレス部品調達を経験。大ロット納入は品質管理、過剰在庫の問題が大きいことを学習。北米ではこれを回避する決定をした。
トヨタの学習	⑤「手を出さない」指導	豪州では出向員が少なく未経験な領域
	⑥図面完成度	豪州でも経験。英語ベースの図面でも実はカタカナの書き込みがたくさんあり、完成度低く、日本におけるサプライヤーとの密接な打ち合わせを前提とするものであった。

## 5. トヨタ式経営移転の特徴—— コーディネーター方式

上記の活動のうち特にトヨタ式移転のモードを特徴付けるものはコーディネーター方式による指導である。あえて正規ラインマネジャーではない形で指導に当たらせ、人事権も指揮権もない中での指導となる。先に引用したように移転すべき原則で勝負して「私の言うことを聞いた方が良い」と思わせて説得することが要求される。その際、「日本ではこれでうまくいっている」ことは現地人にとってあまり説得力はない。その理由としては

- ①現地の従業員全員が日本での適用例を現地現物でみてきた訳ではないこと、
- ②仮に日本でうまくいっていても、それは日本の特殊性と看做されてしまいがちである<sup>16</sup>。すなわち日本の競争力はアンフェアプラクティス、すなわち低賃金労働、長時間労働、劣悪な労働環境などによるとの誤解が長く存在した。特にトヨタの実力が今日のように評価されていなかった80年代においてはその誤解は大きく、GM経営陣にもこの誤解があったことが報告されている。

「日本でうまくいっている」ことを棚上げして現地のロジックで説得することが求められる、ないし実際にその方式がうまく機能することを証明することが求められるのがコーディネーター方式である。苦労をとまなうのにあえてその方式をとった理由としては以下が考えられる。

- ①嫌がる現地マネジャーに権威でトヨタ式を強ければ、成功させるコミットメントがない中での遂行となり失敗する確率が高まる。そしてその失敗がトヨタ式でやったための失敗と看做されれば失地回復が困難になるという理解があった。
- ②トヨタ式の導入が困難さをともなうことを認識していたこと。トヨタ式は生産方式をとっても全体の経営システムをとっても全体システムとしての導入が不可欠でピースミールでの導入は失敗しやすい。そして何かもめだしたときの処理は日本人だけではできないという理解があった。
- ③トヨタ式と現地マネジャーの意見とコーディネーターの工夫による現地の実情、実力に見合ったやり方の創発が志向されていたこと。

このコーディネーターの働き方はいわばトヨタの通常の仕事の仕方である。現場においても事務職場においても、トヨタは働く人に負荷をかけて全能力をつぎ込んだ仕事の仕方を誘導する。現場の改善において上司が鬼軍曹になって部下を指導することがトヨタ生産方式の伝道師によりしばしば伝えられている<sup>17</sup>。同様に事務職場においても権限規定に基づく仕事ではなく、若い人に個人のスキルに基づく他部署調整を要求する。

擦り合わせ型業種の代表である自動車製造業では開発・製造工程以外の事務職場においても擦り合わせ事項が極めて多く、関係部署と調整の毎日である。部下の指導においては権限を与えず、ヒューマンスキル、テクニカルスキル、インテリジェンススキルを総動員した個人の折衝能力による調整を要求することが多い。このプロセスを通じ個人の業務スキルが育成され、同時に関係部署の知恵の集約が、足して二で割るのでない問題解決型調整を生み出すことを組織が受け継いでいる。

これを例えば価格決定のプロセスで述べると、円高の価格転嫁の必要な状況において北米価格の値上げを海外部門が企画するとする。現地の販売会社との調整のあと値上げ案の承認の過程で幹部が必ずチェックを入れるのは、当初の企画の意図が貫徹されていることと同時に現地の合意を取り付けることができたか、と言う点である。本社側の採算管理の視点と現地の販売タスクの

達成の視点は必ずしも価格案の合意形成を保証しない。しかし、その利害の調整を上司・ないし組織の権威に頼らずに達成することを目指すのである。これにより仕事のオーナーシップ、業務達成へのコミットメント意識が高まると同時に、ベストの案が創生されると考えるのである。事務局としては困難な業務遂行となるが、これが「負荷をかけた業務体制」であり、高品質のアウトプットを生み出して行く。

この他部署との調整の仕方が海外関係会社の指導・育成においても当てはめられ、職務権限に基づくのでない指導・改善が求められるのである。

ここで述べた業務の進め方、部下の育成の仕方はどこの組織にも共通のものと思われるが、トヨタはこのやり方をそのまま海外指導の場にも当てはめている。

なお、トヨタのこのやり方を日産、ホンダと比較すると、進出当初から現地人社長、現地人主体のやり方をとる日産、当初400人の日本人を送り込んで日本人と現地スタッフの共有体験を優先したホンダというのがそれぞれ日産、ホンダのやり方であり<sup>18</sup>、移転モードがトヨタと大きく異なることが分かる。現地人社長を当初から採用した日産に上記のようなコーディネーションが求められる余地はなく、また当初多くの日本人を送り込んで日本人、現地人との共有体験により企業基盤を築いていくホンダ方式でもトヨタに見られるような本社が押す原則と現地の現状との間の負荷のかかる調整が多かったとは考えにくいのである。ホンダ400人、トヨタ80人、日産ごく少数、と米国生産事業立ち上がりの出向員の数は企業ごとに大きく異なっており<sup>19</sup>、各社の取り組み方の特色を象徴している。

## 6. 「負荷をかけた調整」の背景（1）—— トヨタ生産システム形成過程

トヨタの経営方式移転モードの特色を考えるとトヨタ生産システムの形成過程が強く影響していると考えられる。

下川浩一は、フォードシステムとトヨタシステムは、ライン同期化という原点を共通に持つものの、実際のシステム構築の違いは大変大きいことを指摘している。工程の細分化と単能工によりスケールメリットを追求し、ハイボリューム・ハイスピードの大ロット生産の結果、硬直化を招いたフォードシステムに対し、多能工と簡潔な職務構造により小ロット生産の柔軟性を維持したトヨタシステムとでは大変異なる道を歩むことになった<sup>20</sup>。フォードも原点は多能工とエンジニアの柔軟なシステムであるハイランドパークの試みがあったが、その後「自己目的的量産効果」狙いがラインのスピードアップ、在庫許容、一糸乱れぬ全体的連絡性をもたらしこれらがトータルな同期化による硬直化を招いたと分析する。

経営移転という視点では下川は戦後の日本の経済復興は日本企業による海外システムの「創造的吸収」が原動力であると分析する。戦後の経済復興においては確かにアメリカ側、特に占領軍やデミング博士を初めとする有識者の指導や示唆がその大きな糸口になっているとは言え、日本

企業の側に、乾いた大地に清水がしみ込むようにこれを無心に受け入れようとする雰囲気と、それを積極的かつ創造的に実践する意欲が高かったことが、近代的マネジメントの急速な普及と日本的経営への「創造的応用」を可能にした<sup>21</sup>。トヨタの活動は戦前から始まるものであるが、ここで言う、「創造的吸収」、「創造的応用」の一例であり、フォードとライン同期化という原点を共有するものの、完成された形態・その追求の仕方においてフォードシステムとは全く異なるものを生み出したと言える。

一方、藤本隆宏は同様の趣旨をシステム創発プロセス、企業進化能力の概念で説明する。藤本によれば、トヨタ生産システムとはクラフト的システムとフォードシステムのハイブリッドである。ここでクラフト的システムというのは職人気質と能力を持つ現場リーダーがショップフロア統制を握る内部請負制の色彩の強いシステムであり、暗黙知的熟練に依存するものであるとされる<sup>22</sup>。

トヨタ方式はフォードの応用編ではなく、フォードシステムの個別の要素が個別に吸収され、クラフト的システムのフレキシビリティが継承される中、全体としてシステム創発プロセスと企業進化能力により、たくみにそのハイブリッド化が作り出されたものである。

これはそもそも企業の生い立ちにおいて、日産がグラハム・ページ社の製品技術・生産技術をパッケージで導入しようとしたことに対し、トヨタは豊田織機から引き継いだ既存の生産技術に頼り、欧米からばらばらに輸入した技術を混ぜ合わせることを志向したことと同じパターンをたどっている、といえる。

フォードの作業標準化はその後エリート的インダストリアルエンジニアリングと単能工との垂直的分業を通じて作業設計の硬直化を招いたのに対し、トヨタの作業標準化は「標準作業が一月月変わらないのは月給ドロボー」という言葉が現場に伝えられるように、現場の継続的改善活動になっていった。

フォードシステムがトヨタにパッケージとして導入されたのではなく、個別の要素がトヨタシステムに育成されていったのである。それを可能にしたのがトヨタの持つシステム創発プロセスを育てる企業文化と企業進化能力である、と藤本は述べる。

下川・藤本が指摘するように、フォードシステムの「創造的吸収」、「吸収・同化するダイナミックな能力」により形成されてきたトヨタシステムは、いつのときをとっても理想の完成形は存在せず、存在するのは理想に向けた進行形としての現在の形であり、従って限りなき改善を追及する文化を生み出すことになる。そしてそのための「負荷をかけた調整」方式を志向することになる。

## 7. 「負荷をかけた調整」の背景（2）——理想の追求

「理想に向けた進行形」、という議論はトヨタ生産方式の説明の言葉としてしばしば現れる。トヨタ生産方式の重要な原則の一つに「整流」の概念がある。「整流」とはテクニカルには「前後のラインまたは工程の対応関係が確定しており、最初工程への投入から最終工程の産出までの加工対象の順序が変わらない流れ」、と定義されトヨタ生産方式を解説するとその原則は最終的に「整流」の実現に凝縮される、と考えられる基本原則である。

伝道師の一人の言葉は以下のようなものである<sup>23</sup>。

「『整流』というのは終わりがありません。だから、トヨタでも整流というのは定義化をしていないし、する必要もない。むしろ整流というよりも、『整流化』という言葉です。」

「一直線、これしかないわけです。でも、それは出来ない。ある意味では、できっこないに近いわけです。エンジンもミッションもシャーシも全部『整流化』ということは出来ない。出来ないけれども、常にそれはあるべき姿というので、終わりなき流れの改善のことを整流化と。だから、整流の定義づけをしていったら終わりはないので、一言で言ってしまうと一本化、これしかなくなってしまいます。」

ここでのポイントは整流という究極の原則は現実には実現できないものであり、その原則に少しでも近づくための無限の改善活動が続けられているということである。その意味においてトヨタ生産方式においては完成形というものは存在せず、存在するのはそれに近づくための活動と、理想ではない暫定的な生産ラインである。このことが限りない改善を志向するトヨタの企業文化の基礎を形作っている。つまり海外移転を図る際でも日本に理想が存在するわけではない。ここに楠の言う「新しいシステム」を現地で創発する発想が生まれる。

トヨタの海外移転はその企業文化を反映して「基本の移転」と「具体的仕組みの創発」によって行われると考えられる。これがトヨタの海外移転方式の特徴である。生産方式の移転は具体的にはカンバン、アンドンなどの仕組みを入れることによって行われるが、それが何らかの現地事情により困難なときは大野耐一が繰り返したと言う「目的はなんなのだ」に戻って検討し直すのである。目的はアンドンの導入ではなく職場を「見える化」することである。その際に「負荷をかけた調整」方式は原則を貫徹する立場と現地の現実的配慮を擦り合わせた創発を生み出すことに効果を発揮するのである。

## 8. まとめ

本稿ではトヨタの経営移転モードは源流に豪州での学習があり、それがNUMMIで実践されさらに学習が積み重ねられたこと、移転方式の特徴としてコーディネーター方式による「負荷をかけた調整」があること、さらにその背景としてトヨタの経営方式が究極を求め続ける創発により育成されてきたことと関連性があることを述べてきた。

また、経営方式移転当初は「企業文化による管理」や「形式知化した暗黙知」のサポートが少ない中で「負荷のかかる調整」方式で移転が推進されたことを述べてきた。このコーディネーター方式は豪州でトライされNUMMIプロジェクト、ケンタッキープロジェクトへ引き継がれ、この方式が摩擦を避けるべく合弁事業へのソフトランディングを狙うときだけに採用されたものではないことを示している。さら地に建設したケンタッキー工場では豪州、NUMMIに比べれば権限をもったコーディネーターであったといわれるが、原則として権限は現地マネジャーが握る、と言う方式は維持されたのである。

## 9. 今後の課題

トヨタは今、移転の初期段階を成功裡に進み、移転の定着、さらに社内運動として海外拠点自立化の活動を推進している。自立化の促進のための本社側の内なる国際化活動として暗黙知の形式知化、企業文化の移転・浸透を図っている。

トヨタは日本企業としてパートレットの言う「狭義のグローバル企業」段階の性格を残している<sup>24</sup>。日本での集中生産・輸出による効率確保というステージは通過しているものの、経営資源の本社集中度はまだ大きい。

海外拠点が開発したイノベーションが本社に逆移転されるまでに育つことが期待されるが、当面本社の生産技術、製造技術面での開発力は海外拠点に大きく水をあけている。製品技術面での海外開発センターも数多く開設されているが、コア技術の日本依存度は大きいことには変わりはない。

P & GやABBは優れた海外経営をしているがそれらの会社と異なり自動車という単一商品へのこだわりでビジネスを追求するトヨタに見習うべき既存の先行模範企業は少ない。自立化という点では、例えばGMのかつての欧州子会社はきわめて独立性の高い経営であった。またマルチナショナル企業タイプの子会社の独立性も高いが、これらはいわば風の紐が切れた自立であり、トヨタの狙うものとは異なる。

またホンダ自動車の北米事業は、北米開発・北米生産・北米販売の自己完結性が高く、ホンダの定義によれば自立化は完成宣言がなされている。「太平洋が真二つに分かれても、米事業は米事業で生き残れるようにしろ<sup>25</sup>」という独立自営、自己完結を狙うのがホンダの自立化でありトヨタの狙うものとは異なる。移転モードが異なるように行き着く先のイメージも異なるのである。

本社への資源集中度が極めて高く、「自立化」を提唱しながら本社との関係を強く残すことを志向するトヨタの経営の姿が今後どうなっていくのか、そのときトヨタの初期移転モードがどう影響していくかが次の課題である。

## 参考年表 トヨタ自動車の主な海外活動と通商環境

1957年	米国トヨタ販売設立
1958年	ブラジルトヨタ操業開始
1962年	タイトヨタ設立
1963年	豪州AMI社トヨタ車生産開始
1982年	豪州AMI社へのトヨタ生産方式本格導入
1982年	対米自動車輸出自主規制
1984年	トヨタ・GM合弁会社（NUMMI）生産開始
1985年	プラザ合意、円高ドル安誘導始まる
1988年	ケンタッキー工場、カナダ工場生産開始
	（その後の主な海外工場：英国(1992年)、インディアナ(1998年)、ウェストバージニア(1998年)、四川トヨタ(2000年)、フランス(2001年)、天津トヨタ(2002年)）
2001年	トヨタウェイ 2001 発表

1982年の豪州AMI社へのトヨタ生産方式本格導入から1984年NUMMI社生産開始、1988年ケンタッキー工場、カナダ工場生産開始に至る時期が本稿で触れた海外生産の本格化の始まりの時期である。その後の欧州・中国での工場展開を経て2001年トヨタウェイ発表がトヨタ経営の本格的グローバル化を象徴している。

- 
- 1 安保哲夫、1994. 日本的経営・生産システムとアメリカ。ミネルヴァ書房、p.5
  - 2 河村哲二編、2005. グローバル経済下のアメリカ日系工場。東洋経済新報社、pp.16-34
  - 3 願興寺皓之、2005. トヨタ労使マネジメントの輸出。ミネルヴァ書房、 p.8
  - 4 安室憲一、1986. 国際経営行動論(改訂増補版)。森山書房、pp.111-116
  - 5 エドワード・T・ホール、1993. 文化を超えて。白桃書房、pp.107-116
  - 6 青斗燮、2000. 技術移転から見た対米進出。In: 岡本康雄編、北米日系企業の経営。同文館 pp.127-133
  - 7 野中郁次郎、1996. 知識創造企業。東洋経済、p.13
  - 8 企業文化の定義としては、ここでは企業文化論の代表者であるシャインのものを採用しておく。文化とはグループが共有し、当然視している仮定の総和であり、その仮定はグループが歴史を通じて獲得してきたものである。企業文化は企業がその歴史を通じて獲得してきた成功のさせ方である。
  - 9 吉原英樹、林吉郎、安室憲一共著、1988. 日本企業のグローバル経営。pp.80-85
  - 10 平賀英一、2004. 1980年代のトヨタの豪州経営。東海学園大学研究紀要 題9号 経営・経済学研究編
  - 11 楠兼敬、2004. 挑戦飛躍 トヨタ北米事業立ち上げの「現場」。中部経済新聞社、pp.92-98  
以下NUMMI社に関するエピソードは本書を引用している。



- 
- 12 楠兼敬、2004. 挑戦飛躍。pp.123-124
  - 13 同上、p.124
  - 14 同上、p.127
  - 15 同上、p.129
  - 16 Andrew C. Inkpen 2005 Learning through Alliances, California Management Review Vol.47, No 4
  - 17 下川浩一・藤本隆宏編、2001.トヨタシステムの原点。文真堂、pp.24-37
  - 18 曹斗燮、2000. 技術移転から見た対米進出。In: 岡本康雄編、北米日系企業の経営。同文館、pp127-133
  - 19 関係者ヒアリングによる
  - 20 下川浩一、2004. グローバル自動車産業経営史。有斐閣、pp.173-188
  - 21 下川浩一、1990.日本の企業発展史。講談社、p.97
  - 22 藤本隆宏、1997. 生産システムの進化論。有斐閣、pp.99-127
  - 23 全体最適研究会議事録、1995、NO2.p.52
  - 24 バートレット、ゴシャル、1990. 地球市場時代の企業戦略。日本経済新聞社、pp.30-32
  - 25 日経産業新聞編、2005. ホンダ「らしさ」の革新。日本経済新聞社、p.224