

・ トヨタの世界的な強さの要因のひとつとして、「トヨタ生産方式」が有名である。この「トヨタ生産方式」とは、トヨタの創始者である豊田喜一郎氏らが提唱していた考えを大野耐一氏らが体系化したもので、その軸となるのは「7つのムダ削減」、「ジャストインタイム生産方式」(必要な物を、必要なときに、必要な量だけ生産するシステム)、「自動化」(不良が発生したときに機会が自動的に停止し、後の工程に良品のみを送るようにすることで、不良品を作るムダをなくす)である。

この「トヨタ生産方式は」、トヨタ自体がそのノウハウをオープンにした(実際にトヨタのインターネットサイトでも紹介されている)こともあって、世界中でトヨタ生産方式に関する論文が出され、また世界中の多くの企業がトヨタ生産方式を採用入れた。しかし、トヨタ生産方式を導入した企業の中で本当に成功した企業はほとんど出てこなかったという。もしくは、導入してからある程度は改善されて一時的に大きな成果を出すことができて、それ以上はよくならずに、そのシステムは古びて結局は根づかずに終わってしまう企業も多いという。

実は、この一般的に知られている「トヨタ生産方式」とは、あくまでシステムを「刻々と変化させ続ける」トヨタ方式の展開活動の結果新しく生まれた生産システムにすぎないのである。そのため、ただこのトヨタ生産方式を導入しただけでは本当の成果を出すことはできないのだ。

このトヨタ生産方式の源流にあるものはトヨタ式企業革新の方法論(トヨタ方式)である。トヨタ方式とは1950年代に当時工事長だった大野耐一氏が始めた「自主的な常識はずれの改善活動」(大野方式)が1960年代に進化し、「企業をいかにして変化させ続けるか」という考えのもと確立されたものである。逆に言えば、「トヨタ方式」という仕組みから「常識はずれの自主的改善活動」が起こされ、その結果生まれたアイデアや知恵を集大成して結実したものがトヨタ生産方式である。この「トヨタ方式」という企業革新の方法論は、大部分が言葉に置き換えにくいもの(いわば暗黙知)であるため、今まで公表されたことはなかった。そのため、トヨタの本質的な強さを知るためには、ただ「トヨタ生産方式」を知るだけでなく、この「企業革新方式」である「トヨタ方式」を知る必要がある。

・ トヨタ方式の源流

→ 終戦(1945年)後の廃墟の中から生産を開始した日本の自動車業界は、早くも各社苦境に陥った。トヨタも苦境に陥り、倒産寸前にまで追い込まれてしまった中、当時社長であった豊田喜一郎氏は「三年でアメリカに追いつけ」というスローガンを打ち立てた。当時の状況ではアメリカに追いつかない限り日本企業に明日はなかったからである。しかしこの頃は、当時アメリカの自動車産業の規模は日本の10倍だといわれていた頃であった。常識的に考えて100%不可能だと誰もが思ったが、後にトヨタ生産方式の生みの親とよばれた大野耐一氏はこのスローガンに強い関心を示し、「不可能がなんとか可能にならないか」と考え、そしてこのスローガンを実現するための行動を起こした。彼は企業の変化のスター

トに具体的な目標を提示して、このスローガンを常識はずれだがなんとかなりそうな課題まで落とし込んだ。彼はいわば「言い出し屋」としてトヨタの企業革新を主導した。この仕組みの中で社員の中から「常識はずれの自主的改善活動」が巻き起こされ、そしてその結果生まれたアイデアや知恵などが集大成されてトヨタ生産方式が結実したのだ。

・トヨタ式企業革新

→ 大量生産を行うことのできるアメリカとは異なり、日本ではそのようなことはできず、多種少量生産を行わざるをえなかった。そのため、大野氏がアメリカに追いつくためにまず考えたことは「ムダを徹底的に排除する」ことであった。具体的には、製品不良を直す手直し作業をなくし、組み立てラインの中で品質をつくり込むようにし、またムダな人員が増えるだけだということ、工場に存在する生産管理部門もなくした。大野氏は、作業の中で実際に付加価値を生み出している作業を「働き」と呼び、なんら付加価値を生み出さない作業を「動き」と呼んで区別し、「ムダを徹底的に排除して、働きだけで生産しろ」というコンセプトのもと、改善を進めていった。

とはいえ、この改善はその他の多くの企業とは大きく異なる改善であった。普通改善と言われると、それは現状の不具合対策であり、現状のシステムを「よりよく」機能させるための「改良」である。これはいわば「作業改善」であり、また「負けないための改善」であるといえるだろう。これに対して、トヨタの改善は現状のシステムを新システムに変化させる「システム改善」であり、今までの考え方をくつがえす「常識はずれ」の活動であり、また「企業革新」なのである。この改善はいわば「勝つための改善」といえるのだ。

また、トヨタ方式を「企業革新」方式ととらえたときに見るべきもうひとつの特色がある。それは、経営形態が「今日の業績」を上げるためのものなのか、それとも「明日の準備」をするためなのか、ということである。高度経済成長期、多くの日本企業は「今日の業績」を上げるための経営形態を採っていた。それは基本的に大量生産のシステムを踏襲しており、作れば売れた時代には今日の業績を上げるために社員ががむしゃらになって頑張れば、どんどん成長していった。ところが、オイルショックやバブル崩壊などの経済危機を受けると、その経営形態ゆえに多くの日本企業は変わりきることができず、苦境に陥ってしまった。これに対して、トヨタは「明日の準備」をする経営を行う、変わり続ける会社なのである。その中で、トヨタは人を大切にして仲間集団の力を活かす日本的な強みを発揮する、という日本的経営も守っている。このようなトヨタの共同体経営は勝つための日本的経営として、現在低迷している日本経済の唯一の復活の道となるであろう。

・トヨタが進化し続ける理由

→ 現在、多くの日本企業が変わりたくても変わりきれず進化できないのに対して、トヨタは常に進化し続けている。この理由としてよくトヨタ生産方式が取り出されて、システム上の問題だと説明される場合が多いが、これは単に表面的な改革手法であって、これで

は事の本質を見誤ることになってしまう。前述のように、トヨタ生産方式とはトヨタが戦後培ってきた風土や体質ゆえに生み出されたものであるから、より本質的なものが内側にある。では、その本質的なものは何かというと、それは人を育てることにあらゆる努力を惜しまず、人が自発的に自らの能力を発揮しながら仕事をするという、人が成長するのにもっとも基本的な課題を大切に続けてきたということである。

生産の面で言えば、トヨタは生産作業の管理を作業者自身の自己管理にゆだねている、言い換えれば人間のリズムに機械を合わせている。従来のアメリカの大量生産を目的とするフォード式では、指揮官が作業者を従わせ、作業者は決められた時間を基準に動くベルトコンベアの流りに強制的に管理されるといった構図であった。それに対してトヨタ生産方式では、作業者が実際に作業する作業リズムによって作り込まれた時間を基準にして全体が動いている。このように、トヨタ生産方式は実は人間の本性というものへの深い理解から成り立っていて、作業者の管理ではなく自立という、従来のマネジメントの価値観を本質的に転換する考え方がベースになっている。そのためトヨタ生産方式を導入した企業の多くが本当に成功しなかったのは、このような一番基本的なトヨタ生産方式の性格を忘れたままで、強制と管理の下に手法だけを無理やり導入してしまった企業が多かったからであるといえる。

また、トヨタの人間は共通していくつかの特徴を持っているという。実際、トヨタと取引の付き合いを始めた人達は、異口同音にトヨタの人達と接すると他社の人達とはまったく違う、仕事に対して前向きだ、といている。その前向きがどのようなものなのかということとは以下の7つである。

①「相手の話をよく聞く」という習慣を持っている。現場・現物を大切にする、という姿勢が隅々まで徹底しているため、このような姿勢が持てるのであろう。

②「何が問題かを考える」習慣を持っているトヨタの社内では「なぜを5回繰り返せ」ということがよく言われている。

③「激励する」「提案する」という姿勢を持っている。

④「どうしたら勝てるのかの知恵を出す」習慣を持っている。

⑤いつもネットワークで仕事をしているため、お互いに「相談する」という姿勢を持っている。

⑥現場・現物主義が徹底している、という意味で「事実に基づく」という習慣がある。

⑦継続的に改善(改革)をし続けるために、「ありがたい姿」のイメージを描き、そして「まずはやってみよう」という姿勢を持っている。