

所謂「日本の生産方式」検討の一視点

塚 田 顕 継[†]
竹 内 常 善^{††}

キーワード：日本の生産方式，企業間連携，企業間研修，社会的分業，生産性本部，インダストリアル・エンジニアリング（IE）

1. はじめに

19世紀が、産業革命と重化学工業化を基盤とする帝国主義志向の時代であったとすれば、20世紀は、技術革新を基盤とする資源エネルギー多消費型の大量生産・大量消費を肯定的に受容しようとする大衆社会への移行世紀となっていた。前者が排他的な個別国家原理を優先させようとしたのに対し、後者の時代にあっては、グローバルな普遍的市場原理が行き渡る筈だとする理解が優勢となってきた。対抗的な地政学的発想よりも、普遍的経済原則重視の思想がともかくも支配的になってきたと指摘することもできる。世界的な変容の先鞭をつけたのは米国の経済発展だった。人口稀釈で資源に富み、かつまた比較的均質な民主制的伝統を有していた19世紀後半の米国では¹⁾、欧米系の移民社会を中心に、爆発的な大衆社会状況と資源の多消費を美德とする「市民意識」が蔓延拡大していくことになっていった。そうした社会的風潮は、第二次世界大戦で敗北を余儀なくされたかつての枢軸国にも、それぞれの社会的諸条件と複合的な作用・反作用を生じながら、ともかくも浸透していくことになった。

その場合に、当然のことながら、個別の社会的な要因の存在や機能は無視しうるものと

[†] IGEA（経済経営総合研究所）研究員

^{††} アジア共同体研究センター、センター長。なお、この種の報告書の常として、本稿では言及する人物に関して、一切の敬称を省略している。

草稿提出日 7月19日

最終原稿提出日 9月13日

1) この場合、ネイティブの諸部族やかつてのアフリカ系奴隷たち、さらにはアジア系の移民たちの人権については見事に無視されていたことを忘れてはなるまい。しかし、そのことに触れるのは本稿の課題ではない。

看做して、普遍的経済原理の優越性を中心に把握していこうとする見解が一方に形成されることとなった。奇妙なことに、こうした経済原理還元主義は、市場機能を最も重視する米国型経済学だけでなく、それに正面から挑もうとしていたスターリン型の社会主義諸国においても色濃く認められることになっていた。その一方で、現代市場経済のあり方にも、所謂「社会主義」についても、多様性と個別事情の特異性を認めながら、市場機能を一定の社会関係の範囲に秩序化することで、市場の「健全さ」は辛うじて維持されるに過ぎないとする見解が、西欧社会の一部では一貫して意識されていた。本稿は、そうした見解を曖昧にしてはなるまいとする視点を前提している²⁾。

資源エネルギー多消費型の大衆社会状況の一つの典型が、急激なモータリゼーションにあったといってもよい。そして、その要請に見事に応える生産方式として注目されたのが20世紀初頭に確立されたフォード・システムであった。この方式は、それが確立される上での経営管理論的前提条件となるテーラー・システムともども、やがてスターリン治下のソヴィエト連邦にも、その援助に頼った毛沢東治下の中華人民共和国にも、引き継がれていくことになった³⁾。もっとも、こうした集権型の「社会主義国」では、大衆的モータリゼーションの可能性は全面的に抑圧され、「生産手段」としての自動車の大量生産だけが重視されることになった。

こうした状況に対して、自動車生産だけに限定して見ても、フォード・システムとは異質の生産方式がありえることに注目する研究も存在していた。北欧の自動車生産に見られる作業担当者や作業環境、あるいは個別作業における当事者判断を重視した労働経済学的分析や経営制度分析は、そうした研究の一つの方向を示している⁴⁾。また、フランスを中心とした制度論的アプローチによる諸研究においても、フォード・システムを20世紀前半の典型的生産方式として把握し、社会変容に伴って、それとは異質の方式が展開してくる

2) ワルラスが、市場制度とは土地の国有化を前提にした方がより健全に機能すると考えていたことは、このことに関わっている。面白いことに、まるで同じような指摘がレーニンによってもなされていた。ただ、そのいずれについても個別に省察することは、本稿の課題を超えている。

3) その中国側の窓口となった第一汽車の責任者として働いていた一人が江沢民であった。また、同じような状況は、「社会主義的国家建設」を目指した「アンバセダー・プレミア時代」（つまり、日本との合弁企業であるマルチ・ウディヨグ成立以前）のインドでも見出すことができる。

4) 大衆社会状況への視点が些か弱いとはいえ、このことに関する比較的最近の研究としては、野原光『現代の分業と標準化 フォード・システムから新トヨタ・システムとボルボ・システムへ』高菅出版、2006年、などがある。

ことに注目する分析が登場してきた⁵⁾。

このような研究動向の中で、フォード・システムを越えうる現代的な生産システムとして所謂「トヨタ生産方式」が強調されるようになってきた。これに関する研究としては、同方式の開拓者とされる大野耐一の著作⁶⁾、それを中心にしながら「リーン生産システム」として現代の製造業の分析を把握しようとした米国の研究⁷⁾、更には米国の分析にも関与しながら現代日本の生産方式に対する独自の研究を進めようとしてきた幾つかの潮流を指摘することができる⁸⁾。

こうした諸研究によって、明らかにされてきた成功の諸要因や方式の特性についての分析と指摘は膨大なものとなっている。ただ、その一方で、日本的な生産方式があまりに生産工程のみの管理や改善に拘りすぎているといった指摘と批判が見られるようになってきた。そのことも事実である。

本稿は、20世紀後期に日本で展開されてきた生産方式を評価するためのものでも、それがあまりに工程改善や生産効率重視の視点に偏っているとする批判に加担しようとするものでもない。ここで試みようとしていることは下記の3点にのみ関わるものである。

第一に、日本的な生産方式への拘りから、とりわけ「トヨタ生産方式」（あるいはTPS）による工程管理や人事評価が問題にされることが多いにしても、その直接的担当者の経営視点がそこにだけ置かれていたかのように説明される傾向に対して些かの疑問がある点を指摘しなくてはならない。

第二に、「日本的経営」への批判的な視点を持つ識者からは、それがあまりに品質管理

5) ここで詳細を紹介する余裕はないが、代表的な分析としては下記の研究を指摘できよう。

Amable, B., *The Discovery of Modern Capitalism*, Oxford University Press, 2003.

Boyer, R., *Une théorie du capitalisme, est-elle possible?*, Odile Jacob, 2004.

また、西欧における多様な理解を巧みに紹介した日本の研究としては、自身の実証課題を示していない点気になるにしても、次の作品を指摘しておきたい。

山田鋭夫『さまざまな資本主義』藤原書店、2008年。

6) 大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社、1978年。

7) Womack, P., et al., *The Machine that Changed the World*, NY: Rawson Associates, 1990.

Cusumano, M. A., *The Japanese Automobile Industry*, Harvard University Press, 1985. など。

8) なかでも、東京大学の藤本隆宏教授を中心とした研究グループの関与が目立っているが、他にも、長期にわたって日本の自動車産業を追跡してきた下川浩一らの研究、さらにはトヨタの地元で長期的に現場管理の調査に関わってきた小川英次の下記の研究を指摘できよう。

下川浩一「フォード・システムからジャスト・イン・タイムへ」中川敬一郎編『企業経営の歴史的研究』岩波書店、1991年。

小川英次編『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社、1994年。

や工程管理のデテールに拘りすぎているという指摘がなされることが多い⁹⁾。しかし、果たして当事者たちがそうした視点ばかりに強く執着していたのかどうかについては疑問の余地がある。

第三に、戦後日本における生産方式への関心は、大量生産・大量消費を一義的美徳とするアメリカ型の方式への注目から惹起されたが、それがどのような経緯を経て、独自方式の開発に繋がったのかについて、一種のミッシング・リンクを模索することも必要だと思われる。

本稿で、このような点に拘った直接的経緯は、筆者たちがこの1990年代から試みてきた愛知県下の企業調査の経験によっている。トヨタ生産方式で知られるようになった大野耐一や立松巖らは、1960年代には県下の様々の企業に頻繁に出向いている¹⁰⁾。それも自動車関連の部品生産企業だけでなく、機械メーカーや金属加工業者の工場にまで出向いていた。また、ロータリー・クラブやライオンズ・クラブの会合で、地場企業の経営者たちの報告や交流があると出かけていて、各地の経営者たちとの個人的な交流を結んでいたことが何度か確認されている。恐らく多忙を極めた自身の企業経営の一方で、何故にそこまで地場企業の経営姿勢に拘っていたのかに、まず興味を覚えた。その折の経験者の話から、彼らが自身の個別的な経営や産業部門だけでなく、もっと広範な企業活動や経営姿勢への関心が強かったことに注目した。

そこで我々は、1960年代前後に企業連携に関わる事業を進めていた日本生産性本部や日本能率協会の事業記録についての調査を試みた。その結果、日本生産性本部の地方組織である中部生産性本部と、それに関連する幾つかの機関における活動内容に、彼らが極めて積極的に関わっていることを確認できる資料のあることが明らかとなった。そこで、本稿では、中部生産性本部や中部エンジニアリング協会（中部IE協会）に保存されている資料を手懸りに、「日本的生産方式」の確立に多大な寄与をしたと評価される大野耐一を中心に、彼らが自身の生産方式の確立期に、何に関心を持ち、どのような活動をしていたのかについて、工程管理や品質管理とは異質の領域への関心がありえたのではないかという検討を試みてみたい。

9) 2011年1月21日における、葦クラブ例会での、GWJの吉村和就代表の発言等による。なお、この研究会では、こうした見解をもつ講師の招聘も不断に行なっている。

10) 筆者らによる、金型技術振興財団助成事業に関わる地場の精密金型企業への聞き取り調査の内容による。

2. 所謂「日本的生産方式」についての諸理解

日本の生産方式の特性が、トヨタ生産方式（TPS）のような工程管理の方式とそれに関わる発想特性にだけ存在しているとは思えない。しかし、この項ではまず TPS に関わる直接的な検討からだけでも幾つかの疑問が生じることについて指摘しておきたい。

改めて指摘するまでもないが、TPS を肯定的に評価解説する識者は多い。とりわけ、日本の経済力が過大なほどに評価されるようになった1980年代以降、研究者の数も格段に多くなった。その時期に、MIT が国際自動車共同研究のプロジェクトを組織し、日本の生産方式を「リーン生産システム」として紹介したこともあって、内外の研究者が急激に増えたからである。ここではその詳細を紹介する紙面はないが、カンバン方式やアンドンとか、ジャスト・イン・タイムといった個別の手法に関する概説的なものから始まって、次第に工程管理、在庫管理、リードタイム管理などの手法に関連させながら経営の多面的領域の管理システム開発を目指すものも多くなった¹¹⁾。「後工程引き取り」といった特性についての詳細な展開過程の分析も進められてきた¹²⁾。こうした展開の過程で、留意すべき見解は勿論多い。例えば、論理的合理性からの効率重視や収益性重視の視点に対する反省から、組織自体の不断の自己改革の過程を扱うようになってきた¹³⁾。また、最近では情報理論と結合させる形での品質管理やリードタイム管理といった領域開拓も進められている¹⁴⁾。

それに対して、鎌田慧のルポルタージュをはじめ¹⁵⁾、TPS に対する批判的な見解もまた、決して少なくはない。ただ、ルポルタージュや小論ないし評論文は多いにせよ、学術書と

11) 藤野直明『サプライチェーン経営入門』日経文庫、1999年、玉木欽也『戦略的経営システム』白桃書房、1996年など。

12) 佐武弘章『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』東洋経済新報社、1998年、川原 晃『競争力の本質』ダイヤモンド社、1995年、など。

なお、生産方式の具体的な内容とともに、その歴史的な変容過程を扱ったものとしては、他に下記の研究が参考になる。

塩地 洋「トヨタ・システム形成過程の諸特徴」京都大学経済学会『経済論叢』154-6、1994年。
和田一夫「日本における『流れ作業』方式の展開(1)(2)」東京大学経済学会『経済学論集』61-3,4、1995年。

13) Mintzberg, H., *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, New York: Free Press, 1989. など。

14) 藤本隆宏『生産システムの進化論：トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣、1997年、など。

15) 鎌田慧『自動車絶望工場』講談社、1983年。

しては野原光の前掲書の他では野村正實のものなど¹⁶⁾、出版点数は限られている。野村正實の論点についての整理はここでは省略するが、批判論の多くは、TPSの人事管理やコスト管理の厳しさを衝いたものが中心で、要するに「乾いたタオルを絞るが如く…」といった表現に代表されるように、その激しさの強調されることが多い。

既に述べたように、ここでは積極的肯定論や批判論の詳細に立ち入ることが課題ではない。議論の前段として、当事者の経営に対する具体的な姿勢について、予め了解しておくべき事実があるのではないかという点に、力点をおいているに過ぎない。

そこで、大野耐一らが企業の内部や、企業関係者との実際的なやり取りを示した証言から分析の糸口を見つけ出していこうと思う。生産管理に関わる方式についての着想や基本姿勢は前掲した彼自身の著作からも窺えるが、企業内部などでの直接的な駆け引きの証言は下川浩一と藤本隆宏の編著によるもの以外、特段に遺されてはいない。些か長文になるが、ここではその一節を借用することから始めたい。以下は、1966年にカラー用エンジンの生産開始に関わる大野耐一常務取締役（当時）と鈴木喜久雄係長（当時、のち生産調査室主査）の遣り取りの一部である¹⁷⁾。

（前略）その時に大野さんに計画説明した。うんうんと言って聞いていて、「時に、この2直8,000(台の生産)を何人でやるつもりだ」って。俺は「100人で回す、回ると思う」。そしたら大野さんは「俺は100人でいいって言った覚えはない」って。それで腹が立ちちゃってな。片方は常務取締役だぞ。俺は係長だぞ。

それで話し聞いていても大野さんには、こうせよという策はないとみたわけ。それでも100人でいいって言った覚えはないというわけ。俺が「親父さん（大野氏のこと）どうしたらやれるか教えてくれ」って。そしたら、「ばかやろう、それを考えるのがお前の仕事だ」とこうきたわけ。けつまくったらそのけつ蹴飛ばされたようなもんだな。

それでこっちもむきになるでいかんわな。それじゃ100人切れればいいじゃないかと。それで99なんて言うともたぐずぐず言われるに決まってるから、思いっきりやってやれと思って、結局86人でやった。それで人数少なめにやるといろんな問題ボコボコ出て来る。そいつをかたっぱしからつぶしていけばいいんだからな。みんな総動員してな。当時は言うなれば番長だな。本人は正義の味方だって言うんだけどな。（後略）

16) 野村正實『トヨタイズム』ミネルヴァ書房、1995年、同『知的熟練論批判』ミネルヴァ書房、2001年、など。

17) 下川浩一、藤本隆宏編『トヨタ・システムの原点』文眞堂、2001年、95頁。

日本的な方式や制度に批判的な立場の人間が、この場面だけを直裁に見るなら、これは明らかに上層部の現場担当者への強烈的な締め付けと受け取れる場面である。そして、現場ではまた、下部階層への締め付けを一層強化していると受け取れないこともない。TPSに心酔している各様のコンサルタントの中には、そのことをあまり弁えない振る舞いすらも見て取ることができる。しかし、そのことだけに拘ってはいは、一地方企業から立ち上がったこの企業が、当事りの多難な経営課題の内発的克服によって、飛躍的に成長していった事実を見逃すことになる。また、ここまで強烈に対立しているように見える二人だが、大野耐一が元町工場に移っていった折には、「何で俺だけ捨てる」¹⁸⁾と毒づいて見せる微妙に緊密な関係でもあったことを無視することになる。

相似た状況は、1973年前後のダイハツ工業京都工場の田中通和製造部次長（当時、のち専務取締役）と大野耐一トヨタ自工副社長（当時）との遣り取りについての証言からも窺える。例えば、次のような件がある。

色々なことを相談しても、その場で「それはよい。」と言うことは、まずおっしゃらない人であった。現場に行き確認してからでないと、良いとか悪いとか言わない人であった。下手にしつこく相談すると、「そんなことは、君が現場を見ているんだから、君が一番よく知っているだろう。現場を見ていないのに、そんなことが言えるか。」と言われた。¹⁹⁾

これも部外者が直接的な印象を尋ねられたら、横柄な指導だと受け取ることもできる。事実、田中次長も当初、そのような印象があったことを回想しながら、大野に関わる次のような経験を語っている。生産効率の向上による出荷台数引き上げの要請が強かったことは事実のようだし、その内容も半端ではなかったようである。しかし、彼の場合には、常に直接的担当者の表情を見て取れる位置取りをしているように見える。また、判断の修正や撤回に関する俊敏さと口上にかけては、際立っていたようにも窺える。以下の証言は、そうした雰囲気伝わる事例である。

（生産目標を次々に引き上げられてトヨタから派遣されて来ていた武本氏が「もう、何ともならんな。」と悲鳴を上げ始めた頃）「大分疲れておる。能力の限界か。」と思

18) 同前書, 85頁。

19) 同前書, 33頁。

われたのか、それ以後は、台数のことはピタツと言わなくなった。そして、「これからは、小自動化をやろう。」と言われた。²⁰⁾

(もう改善点が見当たらないという今井氏に)「おまえが何か教えてやろうと思うからイカンのだ。おまえは教えるのではない。作業者の手助けをしてやればよいのだ。作業者がもっと楽に仕事ができるようにしてやれ。それがおまえの仕事だ。小さな改善をしてやれ。小自動化をしてくれ。²¹⁾

TPSを評価する立場からすれば、状況の厳しさよりも、その克服による到達点の高さに注目することになる。批判的に解釈しようとするれば、事後的な修正案を出すのは権力者の常だということになる。ここでは強烈な個々のディアレクティブク的前提が、あくまで現場における直接的状況判断を前提にしていることだけは注目しておきたい。その上で、解釈上の見解の相違よりも、生産方式の不断の改善を求め続けた当事者たちが、その先に何を模索しようとしていたのかについて、検討すべき課題があることに注目しておきたい。そのために次項では、生産管理の現場から離れたところで、彼らが直接の部下や関係企業の管理職層たちと、どのような関わりを持とうとしていたのかについて、多少の事実に基づきながら検討していきたい。

3. 中部生産性本部ならびに中部IE協会の成立と取り組み

日本生産性本部の前身である日本生産性協議会が創立されたのは1954年のことである。組織自体はアメリカの資金援助で造られ、アメリカ流の生産性重視のシステムを、どのようにすれば日本に定着させられるのかに重点がおかれていた。いってみればアメリカの音頭取りで、日本にアメリカ型の「先進的生産方式」の導入を目指したものである。そして、経済団体連合会、日本商工会議所、経済同友会などの財界組織も挙って協力している。これに日本政府の援助が加わって財団法人として整備されたものが日本生産性本部である。各種の経営教育、経営指導、労使関係の「近代化」が、その主要な課題とされ、生産性向上と、それによる雇用創出と雇用確保、さらには分配の公正を「三原則」に謳ったことはよく知られている。生産性本部自体は、当時の国内における労働運動が「春闘方式」を定着させつつある状況に対応して、総資本的意識集約の機関としての性格を強めることになっていく。その一方で、その実態的活動は、同機関の中心課題としてインダストリアル・

20) 同前書, 34頁。なお, () 内は筆者による。

21) 同上。また, () についても同上。

エンジニアリング（IE）部門とマーケティング部門が明示的に認識され、それらに関わる地方組織が確立してくる1950年代末以降になって本格化することになる。

本稿に関わるIE部門について言えば、生産性本部に設置されていた「IE技術部署」が1959年に「日本IE協会」として独立し、それが首都圏と関東一円を主たる活動領域としたのに対して、名古屋ならびに中部圏、大阪と関西圏、福岡と九州圏を領域とする各地方組織が一斉に整備され、活動を開始している。その一端を表-1に掲げておいたが、当初はアメリカからの講師による「啓蒙的活動」などが中心であった。

表-1 中部地域における日本生産性本部と関連機関の整備状況

年次	事 項
1950	日本生産性本部創立
1956	同本部内にIE技術部署（モノづくり水準向上活動部署）設置 〃 生産性中部地方本部設置（のち、中部生産性本部）
1959	IE技術部署を分離、日本インダストリアル・エンジニアリング協会設立 〃 中部インダストリアル・エンジニアリング協会（中部IE協会）設立 〃 中部IE協会のIE研究会発足
1960	第1回全国IE年次大会開催
1962	中部IE協会のIE基礎講座（のちIEベーシック講座）発足

典拠）中部IE協会『中部IE協会50年の歩み』2009年、p.33。

本稿で注目する人物たちが中心的に関与していったのは、この中部IE協会である。その活動記録は同協会に保存されている事業ファイルから確認することができる。ただし、それが本格化するのは1960年代の後期からのことのように思われる。それはIE研究会において企業持ち回りの研修と討論が活発化²²⁾、研究会の中心人物による各地の企業めぐりが頻繁に行われるようになるのが²³⁾、その時期だからである。

なお、中部IE協会の会長にはトヨタ系の企業関係者が就任するようになるのは、表-2からも明らかなように、1970年以降のことである²⁴⁾。また、同協会の事業内容が飛躍的に拡大するのは、大野耐一が会長を務めるようになって以降のことである。その一端については表-3を掲げておいた。

とりわけ、大野耐一は20年にわたって、この協会の会長を務めただけでなく、その企画

22) 名古屋地域の研修会であったが、ホンダ系の企業関係者も参加するようになっていたことは西田通浩・元副社長や岩井正樹・元専務取締役も述懐していた（2004年と2005年における聞き取りから）。

23) 愛知県高浜市での聞き取りによる。

24) 表-3以降の時期については、1993年から大西利美トヨタ副社長、1999年からは高橋朗同副社長、2002年からは池淵浩介同副会長（肩書きはいずれも当時）が就任している。

表-2 初期中部 IE 協会の歴代会長

歴代	就任年次	氏名	所属・地位
初代	1959	石井健一郎	大同製鋼社長
2	1964	川越 庸一	大同メタル社長
3	1970	大野 耐一	トヨタ自動車工業専務取締役
4	1990	楠 兼敬	トヨタ自動車専務取締役

典拠) 中部 IE 協会『中部 IE 協会50年の歩み』2009年, pp.33-36。

注) 肩書きは当時のもの。

表-3 中部 IE 協会の分野別研究部会

部会名称	創立年次	主たる課題	活動内容
IE 研究会	1959年	IE の基本理解	FT, EX
葦クラブ	1980年	モノづくりへの情熱	LT, EX
生産現場改善研究部会	1987年	生産現場改善と実践	FT, EX
生産物流研究部会	1992年	物流効率, 空洞化対策	FT, EX
製造力強化研究部会	1993年	シェア問題, 将来構想	FT, EX
生産システム研究部会	1995年	最適生産システム	FT, EX
技能継承研究部会	1999年	技能継承, 技能創造	FT, EX
海外モノづくり戦略研究部会	2001年	海外 IE 実践, 国際視点	FT, PR

典拠) 中部 IE 協会での聞き取り (2009年12月17日) による。

注) FT; 工場見学, EX; 意見交換, LT; 講演,
PR; 報告書作成と報告会での説明。

と運営に積極的に関わっている。彼の就任した年に、中部 IE 協会は、それまで東京で開催されていた全国 IE 年次大会を地方で開催させることに成功している。彼はそうした方針決定と企画に自ら関わり、開催挨拶にとどまらず、記念講演の講師決定にも関与している。そればかりか、この大会では、県下の企業を廻り、会場での積極的な発言を求めるなど、慎重な根回しと調整を重ねている²⁵⁾。この時以降、全国 IE 年次大会は4年毎に名古屋で開催されるようになっていく。その度ごとに、大会テーマの設定や記念講演の手配だけでなく、自身も積極的にパネリストとして参加し、発言を重ねていく。その一端は表-4からも見て取ることができよう。また、その度ごとに、中部地区の企業関係者の参加を呼びかけている。その呼びかけ対象企業が自動車関連部品のメーカーだけには限定されていなかったことも、注目されてよい²⁶⁾。

このような全国 IE 大会と並んで、彼は中部地区の大会の組織化にも努めている。その状況は中部 IE 協会発行の『中部 IE 協会50年の歩み』に詳しいが、ここでは表-5にその一端を纏めておいた。そこから分かるように、彼は最初の大会でもパネラーとして積

25) 前掲した高浜市のほかに岐阜市や豊橋市での聞き取り調査による。

26) 同前、ならびに中部 IE 協会に保存されている1970年代の事業資料を参照されたい。

表－４ 全国 IE 年次大会における大野耐一の関与

年次	大会年次	担当課題	備 考
1970	11	開会挨拶	MS・時実利彦「情報社会と人間」
1974	15	パネラー「マネジメントサロン」	MT「人間と社会の調和を求めて」 MS・北川一栄*
1978	19	開会挨拶	MT「減量時代を生き抜く IE の新設計」 MS・小林宏治「減量時代を生き抜く IE」
1982	23	開会挨拶 パネラー「経営基盤強化への対応と戦略」	MT「高コスト時代に打ち克つ IE」 MS・小林宏治「情報化時代の企業経営」
1986	27	開会挨拶 パネラー「経営革新に即応する新たな IE の創造」	MS・佐波正一「国際時代の企業経営」 MS・徳川義宣「日本文化に見る美と表現」

典拠) 中部 IE 協会『中部 IE 協会50年の歩み』2009年, pp.75-79。

注) MT:大会テーマ, MS:特別講演, 記念講演ないし基調報告

*:タイトル未詳。

極的な発言を試みているが、ここでは頻繁に基調報告までも担っている。その回数は在任20年間で8回におよび、ほぼ2年に一度の頻度で「現場」からの IE の着想と改善を訴えている。ここでも、彼は大会の統一テーマの選定から、特別講演の講師依頼にまで関与していた。

ところで、中部 IE 大会における彼自身の発言は、地域におけるインダストリアル・エンジニアリングの定着に関わったものであるにせよ、その内容については幾つかの注目点が含意されている。彼はまず、IE を固定的には捉えていない。そのことは彼の基調報告のタイトルからも窺える²⁷⁾。初期の IE 研究会がアメリカ直輸入型の内容理解に追われていたのに対して、彼はまず、問題設定を「現場」から考えていくことを要求している。その上で、その課題は技術革新に伴って常に変容していくものであることを強調している。さらに言えば、彼は技術革新と現場の改善課題は際限もなく続くものだとして理解している²⁸⁾。

さらに言えば、彼は品質の改良の前に、もっと重要なポイントのあることについて心を砕いている。それは一言で言うなら、「品質などという大きな課題を問題にする前に、まず当人の人質（じんしつ）が向上していなければ話にならない」という視点であった。1971年から始まる中部 IE 大会では、自動車とは無縁の地場企業の経営者による「経営哲

27) 残念ながら、基調報告の原文は遺されていない。

28) 1983年度の基調報告のタイトルを参照されたい。

表-5 中部 IE 協会における大野耐一の関与

年次	主たる取り組み
1971	MS・村野賢哉「技術開発の展望」 パネラー「大野会長並びに北川会長を囲んで」
1972	MS・南 博「日本人の生活観」
1973	MS・村松林太郎「集中的に問題の内在するライン作業の見直し」
1975	MS・大野耐一「変革を迫られる企業体質」
1976	MT「体質強化・体質改善に今こそ努力を」 MS・水野恵司「技術情報の生かし方」 MS・村野賢哉「今日の技術課題」
1977	MT「人・機械・組織のパワーアップに挑戦する IE」 MS・大野耐一「IE 技術者に望むこと」 MS・J.ヒルシュマイヤー「日本の文化と企業の成長」
1979	MS・大野耐一「現場に生きる一経営者として IE に想うこと」 MS・松浦敬紀「近代経営論からみた海軍式マネジメント」
1980	MS・大野耐一「IE 技術者に要求される新しい感覚」
1981	MS・竹田 永「改善の秘訣, 改善の眼」
1983	MT「技術革新に対応する IE」 MS・大野耐一「知恵は無限; 現場は改善の宝庫」
1984	MT「FA 化時代における生産現場からの対応を探る」 MS・大野耐一「FA 化時代の現場経営」
1985	MT「新技術を活かすマネジメントと IE」 MS・大野耐一「技術革新時代の現場経営」 MS・木俣達彦「技・人を磨く」
1988	MT「円高時代の企業戦略としての IE を探る」 MS・大野耐一「これからの IE」
1988	MT「新技術を活かしたこれからの IE」
1989	MT「企業の国際化と IE の方向」

典拠) 中部 IE 協会『中部 IE 協会50年の歩み』2009年, pp.51-60。

注) MT; 大会テーマ, MS; 特別講演, 記念講演ないし基調報告

*; タイトル未詳。

学」の発表が行われている²⁹⁾。以降の大会でも類似の動向を見て取ることができる。そうした報告者たちは、大野耐一や立松巖の要請を受けて参加した地場企業の経営者たちだった。そして、そのような経営者の間では「品質改善の前に人質（じんしつ）改善」といった議論が縷々なされており、それを聞きつけた大野たちが、そのような企業を直接訪問して参加を要請して廻ったのである³⁰⁾。

このことは我々に三つの課題を突きつけるものとなっている。第一に、彼は1950年代から60年代にかけてアメリカから学ぼうとした IE の基本概念には、必ずしも拘泥していない。第二に、TPS に代表される彼らの生産方式については、大方の学者が試みるような、

29) 中部 IE 協会の業務資料を参照のこと。

30) 高浜市の S 社での聞き取りから。

閉鎖系の論理モデルとしては全く構想していない。第三に、新技術の開発は常に新たな対応を要請し、そのことがまた新たな技術開発の前提となるといった、シジフォスのな課題認識と、それに対する真剣な姿勢を何よりも要求している。こうした厳しさは彼らが組織の末端や下請機関にだけ押し付けたものではない。何より、彼らが彼ら自身におしつけた基本姿勢であったことを、まず見ておく必要がある。さもなければ、調整や準備の全てをスタッフに押し付けて、お座なりの開会挨拶だけでお茶を濁す経営者の多い今日、調整段階から拘り、参加企業の関係者に出席と発言を求めて確約を取り付け、更には自身で基調報告からパネル・ディスカッションまでも積極的にこなす彼らの対応は、説明し切れない。

なお、ここでは更に、興味ある事実を窺うことができる。彼自身はIEの効果的応用に限定した報告を重ねているにしても、特別講演の登壇者が実に多彩になっている。勿論、ここでも村野賢哉や村松林太郎といった技術畑の専門家も呼ばれている。しかし一方では、心理学の南博、経営史のヒルシュマイヤー、経営管理の松浦敬紀らも招請されている。こうした姿勢は、既に全国大会の名古屋招致に際しても実施されている。初の名古屋開催となった1970年度の大会における記念講演に呼ばれているのは、脳生理学者の時実利彦であった³¹⁾。後には徳川美術館の徳川義宜も登壇している。

このような多彩さについては、中部大会や全国大会が企業の経営トップを意識したため、それなりの多様性と教養の幅の広さを狙ったものとして理解することもできよう。しかし、果たしてそれだけのことであったのか、このことについては次項で検討しておきたい。

4. 企業間管理者研修の試み

1970年から中部生産性本部や中部IE協会での活動に関わってきた大野耐一らは、70年代末期になると、新たな企画と運営に関心を持つようになる。そのことは日本経済の拡大や日本企業の成長とも関わっていた。それまでの社会的な試みで、既にかかなりの数に及ぶ企業経営者層が育っていた。また、当初から行われていたIE研究会によって、企業の生産現場に出向きながら、激越なほどの意見交換を行う「交流」の実績もまたかなり積み上げられていた³²⁾。ただ、彼らにとって、それだけではまだまだ不満であったようである。

彼らは企業トップや、それに近い層の成長だけでなく、工場管理者や製造責任者クラス

31) 大野耐一はじめ名古屋の関係者の接待と質問の態度が、実に篤実で几帳面だったとの印象については、講演の後、大学に戻ったばかりの時実教授から東京大学脳研究所の研究室（たまたま友人がそこに在籍していた）で、直接に伺った話である。

32) そこでは企業の系列を超えた篤くかつ激越な交流も見られた。そのことについては前記の西田通浩元ホンダ副社長からも伺った。

の質的な向上に一層の意欲を見せるようになっていった。そのために、彼らは「工場長クラブ」と呼ばれる集いを70年代の末から組織する必要を感じていた。そこでは、成長性の著しい企業の工場長か、近い将来それに推挙されるような人材を集め、現場での経験をもつ人材が更に向上心を逞しくするには、どのような試みが可能であるのかについての模索が行われようとしていた。そのことに関連して大野自身による興味ある発言が遺されている。

「IEが単なる知識なら、それは本来の役割を果たしていない。経営に寄与するためには、知識を抜け出してこれを実現する行動こそが求められなければならない。Engineerを日本語では技術者というが、術とは行うことを求めるということであって、知識を披露するだけでは技術屋であっても技術者ではなく、執念深く行うことが大切である。」³³⁾

「行い」を単なる行為としてではなく、人生模索のための「行」として把握する姿勢は、日本の社会と歴史において決して珍しいものではない。しかし、近代的な生産現場において、こうした考えを強調する姿勢は注目されて良い。そして、こうした数年の試みの後に生まれたのが「葦クラブ」と呼ばれる交流の場であった。それが1980年に創立されたことは、前記の表-3からも窺える。ここでも、この名称の特異性が際立っているが、それについても大野自身の説明が伝えられている。

当協会では、工場長（製作所所長、製造部長）を対象とした葦クラブ部会を昭和55年から開設し、アップトゥデートな話題の情報提供と、会員相互の人的ネットワークを通じ、人間観・経営観の研鑽をはかることをねらいとし「人間は考える葦、現場のニーズは足で掴む」をモットーに会員制で運営いたしております。³⁴⁾

この括弧内に引用された表現にあるように、前半のパスカル的な思考への関心と、後半の自身の「足」をつかって考えないような人間は信用できないという姿勢は、大野自身の言葉であり、彼の人生態度そのものだった。それ以上に、ここでの指摘で興味ある点は、巷間伝えられている、作業現場の効率と管理への飽くなき執念と云うより、「人間観・経営観」への目配りの必要が語られていることである。そこで、以下では、この葦クラブの年次報告資料から、彼の時代にこの組織が何を課題として取組んできたのかについて見ておこう。

中部IE協会の事業資料から、葦クラブが1980年以降に企画してきた例会の内容を知ることができる。その初年度に行われた内容について纏めたのが表-6である。

33) 中部IE協会『中部IE協会50年の歩み』2009年、42頁。

34) 中部IE協会の業務資料の中にある、1990年代の葦クラブにおける事業説明の「主旨」部分に掲げられている文面よりとった。

表-6 第1期・葦クラブの事業内容

例会	テーマ	講演者	職業
1	現代の帝王学	伊藤 肇	評論家
2	国際戦略情勢の見方	桃井 真	防衛庁防衛研究所室長
3	鯨髭薇とシステム技術	高梨 生馬	中部日本放送次長
4	産業界における労働衛生の史的考察	皿井 進	大同病院名誉院長
5	日本人の国民性・県民性	祖父江孝男	国立民族博物館教授
6	マネジメントサロン「工場経営の原点」	大野 耐一 小川 修次 森崎 延一 奥田 忠雄	トヨタ自動車相談役 日本特殊陶業社長 大同メタル工業社長 太平洋工業取締役

典拠) 中部IE協会事業ファイルによる。

注) 職業肩書は当時の資料における記載による。

ここから明らかのように、このクラブでの話題提供者は決して技術管理や人事管理の専門家たちではない。評論家、国際戦略の専門家、メディア事業の管理者、名誉病院長、そして民族学者が並んでいる。そして、ここでも大野自身が話題提供者としても登場しているが、1980年代を通じて、彼は毎年の例会³⁵⁾の最終回には、慣例でもあるかのように登壇し発言を試みている。また、彼自身は毎回の例会における最も熱心な質問者であったと、当時からの関係者たちは述懐している。「朴訥だが、まるで子供のように何にでも関心が尽きない人だった」との指摘もある³⁶⁾。

1980年代の例会については紹介したが、次に、彼が中心的に関わった1980年代と1990年代の例会の内容を、幾つかの視点から整理しておきたいと思う。ここでは、話題提供としてなされた講演内容を表-7のように9領域に分類しておくことにする。また、講師の社会的な背景については表-8のように7職種に分類することとした。このうち、学識経験者の小川英次については名古屋大学の工学部と経済学部を卒業しているが、最終的には経済学部での職歴を評価してEに分類してある。また、明治大学ラグビー部長として招待された北島忠治についてはBに分類しておいた。なお、企業関係者が講師として参加する場合、大野自身を含めて複数の講師が同時に招かれている場合が何度か見かけられた。その場合、ここでの事例件数としては1件として数えることにした。

ただ、殆どの講演は、特定の1つのジャンルに収まりきるようなものではない。そこで、幾つかの領域に関わる内容が多いことを勘案して、全ての話題については3領域までの評価を行い、特定領域に集中しているものについては、その内容を考慮して重複計算することとした。こうして具体的に第2期(1981年)の講演者と講演内容について分類した結果

35) 例会は通常年6回開催されているが、一部5回の年もあった。

36) 前掲時実教授ならびにIE協会OBたちの証言(2008年から09年にかけての聞き取り)による。

表-7 葦クラブ講演内容の分類指標 (I)

コード	講演内容	備考
1	社会分析	市場特性, 日本論, 地域認識を含む
2	歴史分析	時代認識を含む
3	世界観	人間観を含む
4	伝統的産業・システム	
5	医学・生物学	
6	生産管理	工程管理, 作業管理, 品質管理を含む
7	技術革新	新技術, 新素材, 新応用分野を含む
8	国際戦略	
9	企業経営	戦略, 組織, 経営管理, 経営哲学, 企業文化を含む

表-8 葦クラブ講演担当者の職業分類指標 (II)

コード	職 種	備 考
A	企業管理職層	工場長以上の管理職層
B	専門職能者	医師, 弁護士, コンサルタントなど
C	伝統技能者	宗教関係の儀礼にかかわるものを含む
D	行政官	外国人の駐在員を含む
E	学識経験者 (文系)	大学などの教育機関や, 企業の研究所など
F	学識経験者 (理系)	同上
G	その他知的専門職層者	作家, 評論家, マスコミ関係者など

職業は参加当時の肩書きによる (企業人から学者の場合も)

小川英次は E

北島忠治 明治大学ラグビー部長は B

表-9 第2期の講演者と講演内容の分類と評価

講演者	職 業	同分類	講演タイトル	領域評価
樋口清之	国学院大学名誉教授 栃木短期大学長	E	見直したい日本的経営の原点	1,2,9
金子孫六	刀匠	C	日本刀にみる知恵と技術	4,6,7
倉部行雄	中小企業事業団理事	D	意外な発想法とスキ間産業	6,7,9
吉川弘之	東京大学教授	F	ロボットと日本文化	1,6,7
野村達男	野村総合研究所 中堅企業調査室長	E	これから期待される 技術派中堅企業	6,7,9
大野耐一*	トヨタ自動車工業 相談役	A	経営幹部の哲学・ものの考 え方	3,9,9

典拠) 中部 IE 協会事業ファイルによる。

注) 職業肩書は当時の資料における記載による。

* : 他に, 三菱スペースソフトウェア社長八巻直躬, トヨタ車体社長藤本俊, 日本電気常務佐藤幸雄, 豊田工業大学教新美格, ならびに司会役として東レ愛知工場長中川芳一の各氏が参加しているが, ここでは全体として A 分類にしている。

について示したのが、表-9である。

このような指標に基づく分類の結果を初期の6年間について纏めたのが、表-10である。そして、ここから明らかなように、講師層の背景についても、話題内容についても実に多様なことが窺える。講師団では企業関係者が最も多いが、学識経験者も多く、理系と文系を区別しなければ、彼らが最も多くなっている。注目されるのは、先端の生産組織に関わる企業関係者の集まりであるにも拘らず、伝統技能者が呼ばれていることである。その一端は前掲の表-9にも示されているが、こうした配慮が一貫して見られるのが、このクラブの特性とも言える。また、話題についても、生産管理や技術革新に関わる（6）や（7）といった広義の技術領域に関するものが当然のことながら多い。しかし、それよりは世界観や社会観に関わる（1）（2）（3）の人的資質に関わる分野が倍近い構成となっていた。このことには注目しておく必要がある。言うまでもないが、企業経営に関わる話題も多い。しかし、その比率はこれら広義の技術領域や、人間的資質に関わる二大領域に比較するなら、やや少ない構成となっていて、これも予想外の結果となっている。些か

表-10 初期の葦クラブにおける事業内容分類

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(計)	<件数>
A	2	1	1			4	7		12	27	9
B	1	1	2	1	1	2	1			9	3
C			1	3		1	1			6	2
D	1		1			1	1	2	3	9	3
E	7	6	4			1	1		5	24	8
F	4	1	3		2	3	3		2	18	6
G	3	3	3	1	1		1			12	4
(計)	18	12	15	5	4	12	15	2	22	(105)	<35>

典拠) 中部IE協会事業ファイルによる。

表-11 1980年代の葦クラブにおける事業内容分類

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(計)	<人数>
A	4	1	2	1		5	10	5	20	48	16
B	1	1	5	1	1	2	1			12	4
C			1	3		1	1			6	2
D	2		1			1	1	3	4	12	4
E	8	7	5			3	2	2	9	48	12
F	5	2	7	1	3	4	13	2	3	42	14
G	5	5	5	1	1		1			18	6
(計)	25	16	26	7	5	16	29	12	38	(174)	<58>

典拠) 中部IE協会事業ファイルによる。

表-12 1990年代の葦クラブにおける事業内容分類

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(計)	<人数>
A	3	2	4	1		4	17	5	18	54	18
B	1		2		2			1		6	2
C		1	1	1						3	1
D	2	1							3	6	2
E	3	4	1	1		9	10	1	10	39	13
F	2	3	14	3	14	1	10	3	4	54	18
G	4	3	5				1	2	3	18	6
(計)	15	14	27	6	16	14	38	12	38	(180)	<60>

典拠) 中部IE協会事業ファイルによる。

極論だとしても、このクラブの企画内容は人文主義的構成となっていたのである。

では、こうした傾向は初期の一時的傾向だったのかどうかについて、対象時期を拡大して同じ手法で整理しておこう。初期の6年分を含めた1980年代の10年分の内容について整理したものが、表-11であり、その後の1990年分について整理したのが、表-12である。

これらから見ても、初期の基本的な性格は維持されているように見える。企業経営に直接的に関わる話題よりは、広義の技術的なものへの関心が強く、それよりは更に世界観や社会観に関わるものが広く採用されている。一方で伝統的な技能や習俗への関心も維持されていれば、医学や生物学といった異業種への目配りも維持されている。

計量的に扱うにはあまりに限られたサンプル数でしかないが、微妙な変化も窺うことはできる。総じて企業関係者の比重が増えているし、学識経験者も文系より理系に傾く傾向を感じることはできる。とりわけ技術革新や新技術への関心が強くなっている。また、医学・生物学関係の領域への関心が強くなっている。それを新技術や新素材の領域だと看做すなら、1990年代には技術革新領域への関心が際立って大きくなった時期だと評価することもできる。

そのような変化が窺えるにしても、日本の代表的な生産管理や作業効率の推進者たちだと看做されてきた人物たちと、彼らが自身の後継者だと頼む「人財」たちへの交流の場における話題としては、意外な内容が明らかにされたことになる。彼らが、自身の持ち場における改善や飛躍のために羅利のごとく邁進したことは容易に想像できる。だが、持ち場を離れたときに模索しようとしていた人間的課題は、決してそれだけではなかったのである。

5. おわりに

日本の「モノづくり」の現場が揺れている。葦クラブのメンバーに対しては、稠密精緻な摺り合わせは行われても、国際戦略がなくマーケティングの不十分な製品供給は、もう時代の要請には合致しないという批判もなされた³⁷⁾。国際感覚のない技能や技術への拘りが、技術のガラパゴス化を惹起しているとの指摘もあった³⁸⁾。

しかしながら、TPSでいう「後工程引き取り」という発想は、単なる企業間連携や社会的分業深化の方式だったのではなく、究極的には市場情報の的確な把握抜きでは成立し得ない発想である。多くの企業にとって、すでに市場の中心は国内市場ではなくなっている。その点からすれば、日本的な方式に対する批判の視点についてもまた、形式化し、マンネリ化していると言えなくもない。

1980年代とは様変わりして、日本の製造業についての批判的見解は21世紀に入ってから喧しくなってきた。それまでは、金融部門に関して再三「日本の方式」への批判がなされてきた。金融ビッグバンを強調し、「護送船団方式」と批判して、ひたすら欧米式の金融制度への脱皮を求めた国内識者の見解も³⁹⁾、リーマン・ショックの後では些か色褪せて見える。正鵠を得ていない批判が横溢するとき、状況は動揺しても、新たな構造は見えてこない。そのような時こそ、自分たちの原点に戻って新たな出発点を考えるべきではないのかというのが、ここでの一つの動機になっている。

フォード・システムが圧倒的な存在感を持って語られた時でも、動揺することなく自分たちの行くべき道を模索した人々がいた。その場合、まず人間的な資質の多様性と熾烈さを養うことをしっかりと見つめていた経営者たちがいた。それも巨大な企業とは限らず、地方の堅実な経営の中に存在していたし、そのことを強く評価しながら、自分たちの経営だけでなく、広く地域の経営にも根付かせようと努力していた人物の存在したことは見ておいてよい。改良や革新は、そうした内在的視点と相俟った時に、強烈に作動するように見える。ただし、このことに関する決定的な実証は、将来的な課題でしかない。

ここで明らかになったことは、外来の発想が如何に立派に見えようと、自分たちの具体的な現場で、直接的担当者たちとの激烈なディアレクティブと明快な着想抜きには、何物をも生み出せないという現場の経験である。それについても、そうした過程が「不断の

37) 2010年度における、葦クラブ例会での幾人かの講師からの指摘による。

38) 同上。

39) それは外部の競合企業に対する参入障壁を引き下げる機能は果たしていたにせよ、当該産業の新たな課題については、何事も語るものではなかった。

変容」であることを痛感しながら、パスカル流の「中間存在」としての意義と課題を意識し続けた経営者群が存在したと云う現実、それ自体が興味の尽きない課題領域である。

ただ、どのような成果も、それが次の課題認識に結びつくことなく一種の「成功体験」に凝縮してしまえば、組織は活力を失い形式的な手順と論理のうちに跼蹐することになる。社会が複雑化し広域化する以上、次の世代はより複雑で多様な課題を担わなくてはならなくなる。そのような地平で「現場主義」に徹することは、組織の上位者にとっても個々の現場担当者にとっても、法外な課題を背負うことになる。そのような新たな状況で、ここで紹介したようなシステムがどのように維持されようとしているのかについては、今後の課題としておくしかない。

ついでながら、「後工程引取り」を構想したり評価したりしている諸兄が、その先で我国の消費の構造についてまで踏み込もうとしていたのかどうかについても、今後の課題としておきたい。末尾ながら、勝手な取材と資料収集でご迷惑を再三お掛けした関係各位に、ここで改めて謝意を表したいと思う。

<邦文参考文献>

- ウォマック, J. P., D. ルース, D. T. ジョーンズ 『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』 沢田博訳, 経済界, 1990年。
- 大野耐一 『トヨタ生産方式』 ダイアモンド社, 1978年。
- 小川英次編 『トヨタ生産方式の研究』 日本経済新聞社, 1994年。
- 川原 晃 『競争力の本質』 ダイアモンド社, 1995年。
- 佐武弘章 『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』 東洋経済新報社, 1998年。
- 塩地 洋 「トヨタ・システム形成過程の諸特徴」 京都大学経済学会 『経済論叢』 154-6, 1994年。
- 下川浩一 「フォード・システムからジャスト・イン・タイムへ」 中川敬一郎編 『企業経営の歴史的研究』 岩波書店, 1991年。
- 下川浩一, 藤本隆宏編 『トヨタシステムの原点 キーパーソンが語る起源と進化』 文真堂, 2001年。
- チャンドラー, A. D. 『スケール・アンド・スコープ』 東洋経済新報社, 1993年。
- 豊田英二 『決断 私の履歴書』 日本経済新聞社, 1985年。
- トヨタ自動車工業株式会社編・刊 『創造限りなく トヨタ自動車50年史』 1987年。
- 根本正夫 「トヨタ生産方式とTQCの相乗効果 トヨタの生産の競争力の源泉」 『Engineers』 1995年3月号。
- 藤本隆宏 『生産システムの進化論』 有斐閣, 1997年。
- 和田一夫 「日本における『流れ作業』方式の展開」 (1), (2), 東京大学経済学会 『経済学論集』 61-3, 4, 1995年。

<英文参考文献>

Cusumano, Micael, A., *The Japanese Automobile Industry*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1985.

Sugimori, Y., K. Kusunoki, F. Cho and S. Uchikawa, “Toyota production and Kanban system; materialization of just-in time and respect-for-human system”, in *4th International Conference on Production Research* (Pre-Print), London: Taylor & Francis, 1977.

An Aspect on So-called “Japanese Style Management”

TSUKADA Takatsugu
TAKEUCHI Johzen

Keywords : Japanese style management, Social division of management, Industrial engineering,
Japan Productivity Center

Abstract

Numerous papers have been published relating to Japanese style management, and the most part of them laid stress on the intensive interactions among firms, in-house management and related persons (stake-holders). At the same time, not a few authors criticized that Japanese systems were good at establishing efficient production lines and minimizing production costs, but could not have sufficient functions to elaborate their own long-term managerial strategy and discipline. This paper tries to introduce about activities of those who had aggressive impact on the formation of so-called “Japanese style management”, and identify another aspect of their own thinking.