

日本的経営とリーン・マネジメント

前 川 恭 一

- I 日本的経営の変容
 - 1 日本的経営の本格的展開
 - 2 90年代不況と日本的経営の変容
- II リーン・マネジメントのドイツ的見解
 - 1 リーン・マネジメントのとらえ方
 - 2 リーン・マネジメントは新しくない
 - 3 リーン・マネジメントはどのようにして生まれたか
- III メルセデス・ベンツのリーン・マネジメント
 - 1 ヨーロッパ市場における日米欧自動車競争と日本的経営
 - 2 メルセデス・ベンツのリーン・マネジメントへの取り組み
 - 3 メルセデス・ベンツのリーン・マネジメントの推進と問題点

I 日本的経営の変容

1 日本的経営の本格的展開

日本的経営の重要な構成要素であるカンバン方式に代表される日本的生産管理システムは、1970年代の後半に本格的展開をみることになる。この時期は第1次オイル・ショック(1973年)につづく世界同時不況(1975年)のもとで、日本の産業構造もエネルギー多消費型の鉄鋼や石油化学などの基礎素材型産業から、省エネルギー、省力化を目指す自動車や電機、精密機械などの加工組立型産業に大きく転換する時期である。またこの時期は、ME(マイクロエレクトロニクス)技術の発展とそれに基づく情報処理技術の革新とともに、ME技術と機械技術との結合によるメカトロニク

スの発展により、産業用ロボットの導入およびFMS(フレキシブル・マニファクチャリング・システム)から開発・生産・販売の全過程を情報ネットワークによって統合化しようとするCIM(情報統合生産)に至る過程の出発点でもあった。そして、このような技術的土台を踏まえて、日本の生産システムは多品種大量(変量)生産への対応を可能にする柔軟な生産システム(ベルトコンベア・システムにおける同期生産と混流生産の結合)を促し、そのための生産管理システムを構築することになる。

すなわち、この生産管理システムはトヨタのカンバン方式と呼ばれ、JIT(ジャスト・イン・タイム)生産方式とも呼ばれているように、トヨタによって開発され、他の自動車会社にも広がり、自動車以外の加工組立産業にも広く普及することになるのである。

そこでは、欧米の大量生産システムにみられるような職務の細分化、専門化、固定化のかわりに、人事配置の「柔軟化」、「多能工化」(多工程持ち)による職務構造の「柔軟化」(ジョブ・フレキシビリティ)が計られ、またTQC(全社品質管理)にみられるような職場小集団活動をつうじて、労働者の全社的な経営「参画」管理が展開され、高い生産性と高品質、ずば抜けた国際競争力を持つ「日本の生産管理システム」として、広く国際的に注目されるようになるのである。¹

このようにして、日本の加工組立型産業を中心にした輸出大企業は、1980年代に入ると、第2次オイル・ショック(1979年)につづく第2次世界同時不況のなかで、とくにアメリカに対して集中豪雨型輸出を強め、そのことがまたプラザ合意(1985年)をまねき、円高時代をつくりだし、その後の一時的なバブル景気とその破綻は、1990年代に入ってからの新型不況と円高の急進のもとで、いっそう深刻な経済的危機をもたらすことになるのである。

1 拙著『現代企業研究の基礎』(森山書店、1993年10月)、259ページ参照。

2 90年代不況と日本の経営の変容

1990年代に入ってから、いわば第3次世界同時不況と円高の急進のもとで、これまで世界的にもひとつの「モデル」とされてきた日本の生産システムをはじめ、日本の経営を構成してきた諸要素そのものが大きく変容を迫られてきているのが今日の特徴的傾向といえるであろう。

たとえば輸出大企業はいずれも国内の生産拠点の選別・重点化（不採算工場の縮小・閉鎖とパブル資金によって建設された新鋭工場の稼働）だけではなく、アジアを中心に海外進出をいっそう強め、世界的規模での生産拠点の選別・重点化（不採算立地からの撤退、新工場立地での生産拡充）を強力に推し進めてきている。またそこでは、国内の生産労働者の大量解雇だけではなく、本社部門を中心に事務・管理部門を担当するホワイトカラー労働者に対しても、とくに中高年令層の管理職を対象に入れた配置転換や出向・解雇に取り組み、これまで日本の労使関係の重要な特徴とされてきた終身雇用制や年功制にかわって、「実績」重視の能力主義的管理が導入され、少数精鋭主義による徹底した減量経営・合理化が推し進められてきている。

ことに自動車生産をみると、国内外の生産拠点の再編成のなかで、リストラクチュアリング（事業の再構築）という名の合理化とネット・ワーク化を強力に推し進め、事業展開においても、高収益の部品加工については内装化をすすめる、車型数や部品点数の削減、モデル・チェンジ周期の延長、完成車メーカー同士の部品の共通化などによって、いっそうのコスト・ダウンを計り、減産計画に見合う新たな高利潤体制を構築しようとしている。

またこうしたなかで、日本の経営の重要な特徴のひとつとして完成車メーカーごとにグループ化されてきた重層的下請生産システムが崩れ、下請企業の上層は親企業とともに海外に生産拠点を移したり、完成車メーカー間の壁を越えて、親企業の複数化、他の事業分野への転換を計ろうとして

いるが、他の多くの下請企業は下層にいくほど皺寄せもきつく、切り捨てる対象とされ、廃業に追い込まれている。つまり、これまでカンバン方式を支えてきた重層的下請生産システムの崩壊は、日本の高度な製造技術基盤を掘りくずし、日本の生産システムそのものに決定的な影響をおよぼすものであるといえる。

しかも、今後の自動車生産の動向をみると、完成車メーカー同士の間でも、世界的規模で提携関係や出資関係が強まり、乗用車や商用車などの得意の車種を供給しあうことによって、不採算車種を切り捨てるというグループの枠組みを越えた相互補完協定から、さらに併合・合併への動きがすすむなど、完成車メーカー間のサバイバルをかけたいっそう激しい再編成の波がおころうとしている。

筆者はこれまでの研究において、日本の経営を3つの時期にわけて考察している。第1期は高度成長期における日本的労使関係を取り上げ、いわゆる「三種の神器」(終身雇用制、年功制、企業別組合)と日本の搾取方法(前近代的な家族主義的集団主義的な労務管理と戦後のアメリカ式労務管理との結合)を問題にしている。また第2期は世界経済の構造的危機のもとで、とくに1970年代の後半から80年代にかけて、日本の生産管理システムが本格的に形成され、世界的に注目されるようになったことを問題にしている。また第3期は1980年代の終りから90年代の初めにかけて、日米構造協議のなかでも指摘された日本の企業集団(株式の相互持合い、ケイレッツ取引、メイン・バンク制、外部重役に対する内部重役の占める比率の高さなど)と配当性向や労働分配率を抑制し、シェア拡大のための設備投資に重点をおいた財務戦略が展開されたことを問題にしている。

しかも、そこでは、労務管理から生産管理、さらに財務管理に至る日本の経営の構成要素ともいうべきこれらの諸特徴を個別に切り離してみるのではなく、相互連関的にみる必要があるとあり、またその後の過程において、これらの諸要素が大きく変化してきており、日本の経営の変容過程をみる必要があるとしている。

たとえば、日本的労使関係のその間における変化をみると、日本の生産管理システムの展開とそのための労働力再編成を契機として大きく変化してきており、そこでは、「即戦力」となる中途採用や「社内選抜」の早期化、管理職への年棒制

の導入など、新しい制度が取り入れられ、また雇用問題や貿易摩擦との関連で、そのような生産システムの地方移転、海外移転が進むなかで、それまでの雇用慣行がいつそう大きな影響を受けるようになってきている。しかも90年代に入ると、長期不況のなかで、人べらし「合理化」がいつそう強まり、たんに生産現場だけではなく、総務や経理、事務管理といった本社部門の合理化が本格的に展開され、残されたものは「少数精鋭」の名のもとにいつそう過密な労働が押しつけられ、いわゆる「ホワイトカラーの生産性向上」を重視した中長期戦略が打ちだされてきている。

また企業集団の構造をみても、たとえば、株式の相互持合い制度は、バブル経済が破綻し、銀行のかかえる膨大な不良債権の圧力のもとで、銀行、大企業の「益出し」や「売り切り」にみられるような株式の売却がすすみ、大きく崩れてきているだけではなく、最近の特徴として、これまで禁止されてきた持株会社（純粋持株会社）の「復活」が財界の強い要請のもとで日程にのぼってきており、日本の経営の構造的枠組みそのものが大きく変ろうとしていることが注目される。

そこで、つぎにこのような日本の経営に対して、ドイツでは、リーン生産方式にとどまらず、リーン・マネジメントという用語でもって企業経営のスリム化が提唱されているが、そのコンセプトを紹介するとともに、具体的事例として、テュービンゲン大学の「社会学ゼミナール」担当のドイツマン教授のところで、メルセデス・ベンツの「作業組織の新形態——原因、目的および現状」³について報告を行ったR. シュピング博士（メルセデス・ベンツの人事担当者）の報告要旨を検討することにしよう。

II リーン・マネジメントのドイツ的見解

1 リーン・マネジメントのとらえ方

欧米では、カンバン（JIT）方式に代表される日本の生産管理システムをリーン生産（Lean Production）方式としてとらえている。リーンとは、

3 R. Springer, *Neue Formen der Arbeitsorganisation—Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG.*

「体調が良く、たくましくスリムであること⁴」を意味する。またドイツでは、このリーン生産方式を管理一般に広げて、リーン・マネジメント(Lean Management)としてとらえる傾向が一般化している。すなわち、リーンの企業とは、スリムな生産に加えて、顧客、部品供給者(納入業者)、共同労働者(Mitarbeiter)との特別な関係および目新しい財務戦略を特徴としている。リーン・マネジメントの概念は、これらすべての観点を含んでおり、リーン生産の論理的な拡大といえる、としている。

そこで、あらためてリーン・マネジメントとは何か? D. ペーゼンベルクと H. メッツェンの見解を紹介していくことにしよう。

両氏によれば、「リーン・マネジメントとは、主として日本企業に利用されているマネジメント・システムであり、大量の製品およびサービスを並はずれた低い費用でもって、また優れた品質でもって生み出すことができる。リーン・マネジメントは、企業全体を包括するひとつの複合的なシステムである。それは人間を企業の諸活動の中心におき、しっかりとした精神的ガイドライン、新しい組織的配慮を踏まえた戦略、および自然科学的・エンジニア的方法や共同労働者のための一連の実用的な労働工具を含んでいる。またその精神的基礎において、たとえば、あらゆる浪費の回避と価値を生まない諸活動の徹底した削減とを同一視するところの部分的に新しい意味をもって企業の基本的な考え方が規定されている。認可の原則は、あらゆる資源の利用にさいして、部品供給業者および顧客を企業の中に取り込み、単純な共同労働者の全精神的ポテンシャルを経営者のそれと同じように利用することである。リーン・マネジメントはきびしい顧客・品質志向、グループ労働および諸活動の綿密な計画化という異例の同方向に作動する活動諸原理をもって、分権的に組織されている。変革のために、連続的な材料の流れ、製造およびロジスティックにおけるジャスト・イ

4 D. Bösenberg, H. Metzgen, *Lean Manatement*, Verlag moderne industrie, 1992, S. 7.

ン・タイム、開発および生産計画におけるコンカレント・エンジニアリングや企業品格のための全社品質管理のような基本戦略が動員される。そのために、インダストリアル・エンジニアリングや品質工学の一連の高度に発達した諸方法と同じように、各人にとっての単純な問題解決の道具や計画化の道具が利用される。リーン・マネジメントの概念は、MIT（マサチューセッツ工科大学）⁵によって、世界の自動車産業の大がかりな比較研究において打ち出された概念『リーン生産』の論理的な拡大であり、この『リーン生産』の概念は、「戦後トヨタによって開発された生産システムをスリムで体調がよいと特徴づけたものである⁵」、とされている。

ここには、ドイツの企業経営との対比において、取り組むべき課題、進むべき方向が随所に意識されて打ち出されているが、それはあくまでも「実践的モデル」としてとらえられており、リーン・マネジメントはもともと「日本の独自の発明ではない」という点が同時に強調されている。

すなわち、リーン・マネジメントのほとんどすべての個別的諸要素は、欧米の科学と技術の思考の枠組みから来ており、リーン・マネジメントは日本において西側の産業の先駆者のすべての先進的かつ実行可能な生産とマーケティングの諸方法への首尾一貫した切り替えから発展してきたものであるとされている。

またリーン・マネジメントに関して、「パートナーシップはスリム化のはじめにある」とされている。すなわち、持続的な学習とたえずの変化の表明——このことはリーンなモデルを教える——は、企業のトップとその共同労働者との間の、またその企業の顧客と販売者との間の、また部品供給業者とパートナーたちとの間の連携（パートナーシップ）に対する責務をもって始まる。企業管理および生産管理における変化は、確かに必然的に上からきている。しかし、マネジメントが始めからすべての下位の組織レ

5 Ebenda, S. 8.

ベルにある契約相手を捜さず、見い出さず、またずっとそのままで行くなら、その失敗はすでに不可避的なものとなっている。というのは、リーンな未来への旅は決して終るものではないからである。それらは利点を隠している。カルチャー・ショックをおこさないリーンの企業文化への変化は、突然におこなわれてはならないのである。リーンの変化は既存のものに対するラジカルな選択を求めるものではなく、企業独自の強みやチャンスの賢明でかつ首尾一貫したいっそうの発展を求めるものである。変化へのこの固執は、リーン・マネジメントのために典型的な思考もまた訓練する可能性を与える⁶、としている。

そして、以上の理論的前置きをふまえて、D. ベーゼンベルクと H. メッツェンは、あらためて「リーン・マネジメントは新しくない」ということで、いっそう具体的な考察をおこなっている。

2 リーン・マネジメントは新しくない

リーン・マネジメントはすべての共同労働者に彼らの個人の作業の改善のための考え方を尋ねて、つぎのことがいえるとしている。すなわち、できるかぎり賢明な解答を見つける上で、資格および継続的な研修が目立った役割を果たしている。経営の研修は2つのことを目標としている。ひとつは、ジョブ・ローテーションによる幅の広さであり——これは共同労働者をフレキシブルにする——、またふたつは、問題解決および品質管理の科学的な諸方法に至るまでの奥行きの深さである——これは彼らをより信頼のできるものにし、また彼らの解答をより内容のあるものに——、としている。

そして、「リーン・マネジメントにおいて何が新しいか」をみると、リーン・マネジメントはもともと理論的な出発点を持っていないと思われ

6 Ebenda, S. 9-11.

るのであり、それはどこまでも実践的發展の結果であり、またそれは今日まで完成もしておらず、また体系的に解明されたわけでもない——すくなくとも日本人自身によって——、とされている。身体のダイエットの場合のように、経営のスリム化の場合でも、結果的には程度の差が存在する。何がリーン・マネジメントを特徴づけるかは、それでもって自己の給付能力の上昇のためにあらゆる自己および他者の考え方、諸方法および戦略が実行に移されるところの特別の持続性である。このことがリーン・マネジメントの新しいところである、とされている。

リーン・マネジメントは論理的な全体システムの中で、またそのようなものとして効率的であるところのひとつの複合体である。これまで、リーン・マネジメントを全体として分析的に理解しようとする試みはほとんどみられなかった。——日本人にもまたみられなかった。日本の話相手は、今日でもなおわずかにしか、あるいはまったくその概念を扱うことができないでいる。それでも彼らは「トヨタ生産システム」を知っており、またその原則や戦略を経済のほとんどすべての領域に適用している。とりわけカイゼン（絶えざる改善）、カンバン（生産内部の顧客志向）、ジャスト・イン・タイム生産（製造における均一的、無在庫の材料の流れ）、全社的品質管理（企業の機能としての包括的な高品質生産）、QCサークル（作業組織と共同労働者の参加の形態）のような個別的諸要素はよく知られている。

つまり、リーンは、このあらゆる個別的諸要素の長期にわたる、同時的な、またバランスのとれた利用によってはじめてひとつの試みとなる。リーン・マネジメントの本来の成果の秘密は、この点に根拠を持っている。小宇宙の場合のように、すべての個々の要素はそのほかの宇宙にかかっている。企業におけるそれぞれの力学およびリーンな機能は、それが孤立すればなくなってしまうのである。

このようにして、生産性、イノベーション、品質、マーケティングおよ

び価格のような中心的な給付要因に関して、リーン・マネジメントは世界のあらゆる工業市場において蓄積された優位性を生み出した、とされている(第1表参照)。

またこうした中で、リーン・マネジメントのドイツ人の考え方について、「スリムな経営の多くの諸原則は、いずれにせよ、ドイツ人の考え方に合っている」とされている。戦後の経済奇跡のとき、ドイツの専門労働者が戦争で被害を被った彼らの機械や設備を改修し、技術者および科学者が最も単純でかつ最も節約的な生産方式を幾晩も頭をひねって考え出したように、今日でもリーンな企業や共同労働者は、活発に、確実にかつ首尾一貫して前進している。当時もまた今日も、このことは同様に多くの中小企業にもいえることであり、そこでは、生産ないし顧客の問題の解決のさいに、工場労働者と技術者、販売員と管理者が直接的に協働してきたし、またしている。

うわさの種になっているドイツの地位もまた自発的な給付の向上に役立つ多くの長所を持っている——人々がそれらを適切に利用するとき。すなわち、品質の意識、社会的平和、生活の質および生活水準、教育、二重の資格、発達した科学および技術、貨幣価値の安定、国際的な評価、よく整備されたインフラストラクチュア、権利の保障、豊かな文化生活、個性、信頼性およびそれらにかかわる多くの人間がそれである。ドイツは依然と

第1表 成果規定要因の強さと弱さの国際比較

	技術革新	品質	マーケティング	価格
アメリカ	++	-	+	0
ドイツ	+	++	0 (?)	-
イタリア, フランス	+	+	-	0
中進国	-	-	-	++
日本	+(?)	++	++	++

(出所) D. Bösenberg, H. Metzgen, a. a. O., S. 25.

して輸出の世界選手権保持者であり、またそれゆえ、外国において、日本の成果を我々が評価とともに危惧をもって見ていたのと同じくらいの驚きと脅威を受けている、としている。

そして、すでに第2次大戦前に西側の工業諸国の技術的、経済的および社会科学的先駆者がリーンの思考を発展させていたということが明らかになったとき、我々の驚きは瞬時にまた確実に解消したといえる。日本は戦争に負けたあと、熱心にそれを取り上げ、またそれを徹底的に実施した。我々の独自の先駆者は、——極東の迂回路にもかかわらず——我々には取り戻されたように思われる。しかし、なぜ我々はそれを古き良き知人のように歓迎しないのだろうか、という問いかけが同時になされている。

3 リーン・マネジメントはどのようにして生まれたか

つぎに「周知のように、困窮が独創的にする」という見出しのもとで、そこでは、いかにして独創的な生産性の高い機構あるいはその経営哲学が「発明」されるに至ったかが問題にされる。当初は、すべてが——すくなくとも外からは——かなり不足していたように思われた。労働組合の圧力で退陣させられたトヨタの社長喜一郎の従兄弟にあたる豊田英二が、ちっぽけな自動車工場の経営を受け継いだとき、彼は材料不足のために事業を解体するか、それとも頭脳による実質的な発明の豊かさをもつかの選択に直面した。彼の手工業的なトラック工場は1年間にデトロイトのルージュ工業集団にあるフォード社の45分間と同じだけの自動車を生産した——約220台のサンプル車。アメリカの自動車製造業者の大量生産は、競争にならないほど高度に発展していた。

若いエンジニアは1950年に3カ月間デトロイトにおもむき、そして、彼の本国の本社で、生産システムを改善する可能性は存在すると書き記し

た。日本においては、ベンチャー・キャピタルをトヨタの乗用車生産の拡大につき込むことのできる資本市場が存在しなかったし、またつき込んではならなかったといえる。なぜなら、日本では受け入れ能力のある自動車市場をみることはできなかったからである。さらに支払能力のある大衆消費者も、アメリカ合衆国においてのように、割り当てられた自動車を前もって支払う能力のある販売業者もみられなかった。

それに加えて、日本の通産省は、12のちっぽけな自動車会社をわずかな専門化された大企業に統合することを計画した。実現の可能性の研究もなく、資金もなく、またはっきりした手本もなかったが、しかし、経営者と所有者と共同で企業を築き上げようとしていた残りの社員とともに、トヨタは作業に取りかかった。同じ考えをもつ大野耐一が生産の管理を引き受け、またかなりの天分がある神谷章太郎がマーケティングを引き受けた。彼らは共同で、欧米の大量生産は日本では機能しないであろうということを決めていた。

トヨタチームは、極度なまでに首尾一貫して、その独自のシステムを発展させ、吟味し、そして適用しはじめた。そのために、最も重要なパートナーとの同意のもとに行動することが必要であった。すなわち、パートナーとは労働組合を代表する労働者、部品供給業者、販売業者、そして委任されたという意味において顧客もまたそうである。リーン・マネジメントは競争に基づいていたり、また基づいているのではなく、独自の責任を持つパートナーの間の並はずれた耐久力のある合意に基づいている。「家族としての企業」の戦略の中に示されているこの思想は、——大家族のメンバーとしての従業員、部品供給業者、販売業者および顧客とさえもともに——リーン・マネジメントのすべての世界的広がりをもった現象形態における基礎としてみられる。

最初の時期の活動領域は、共同労働者の経営への終身的結合のシステム

〔資本〕としての共同労働者であり、〔コスト〕としてのそれではない〕であり、広い管轄分野を持った、独自の責任を持つ労働グループの形成であり、共同労働者各人による、またそのときどきの極端な欠陥回避（各人がコンベアを停止させることができ、最初の諸週には破滅的な影響を伴った）であり、道具の交換をせきたてることによる機械のフレキシブル化であり、独自の前工程の製造分野の独立化であり、そのための外部の部品供給企業の募集と統合である。目標は並はずれた欠陥のなさによって順調に流れていく生産であり、また最高の工程管理による材料および共同労働者のストックの補充であり、フレキシビリティであり、また問題解決の権限である。

マーケティングについては、組織化はつぎのように始まった。すなわち、企業独自の販売ネットワークの発展（同様に終身的な雇用契約とチームの形成を伴う）、家庭訪問と確かな顧客データを持った攻勢的かつ非週期的な販売政策の確立（「弱い」生産にむらなく要求する需要を保証するために）、販売業者の開発および場合によっては生産への結合（販売不況の場合には逆の方向へ）。目標は現実の市場需要による生産の直接的なコントロールである。すなわち、「カンバン・システム」の第1段階としての販売業者がそれである。

そして、最後に、もともとリーン・マネジメントは1930年代のアメリカにおいて誕生したとして、その後のリーン・マネジメントを構成する諸要素の展開を第2表のようにまとめている。⁸

以上で明らかなように、D. ベーゼンベルクとH. メッツェンによれば、リーン・マネジメントは「日本の独自の発明ではない」、「新しいものではない」、主として欧米でこれまでに開発されたリーン・マネジメントを構成する個別的諸要素のシステム化であり、すぐれて実践的な取り組みの中から生まれてきたものである、とされている。

8 Ebenda, S. 27-31.

第2表 リーン・マネジメントの歴史——主要な諸成果の選択

前 史			
中世	品質に対する自己責任	ギルド	ヨーロッパ
1910年代	科学的な作業分析	テイラー	アメリカ合衆国
	ベルト・コンベア	フォード	〃
1920年代	統計的品質保証	シューワート	〃
1930年代	統計的実験計画法	フィッシャー	ヨーロッパ
1940年代	グループ労働	メイヨー	アメリカ合衆国
		レビン	ヨーロッパ
リーン・マネジメントの出発			
1950年代	労働組合との基本契約	トヨタ	日 本
	トヨタ生産システムの出発	大野	〃
1960年代	広い基礎をもつ統計的品質管理	デミング	〃
	全社の品質管理	ジュラン	〃
	カンバン (ジャスト・イン・タイム)	大野	〃
	攻勢的販売	神谷	〃
	コンカレント・エンジニアリング	トヨタ	〃
	系列納入業者		〃
さらなる発展			
1970年代	7つの新しいツール		日 本
1980年代	機械的な流れ作業	エバンス	アメリカ合衆国
	計画化された顧客満足		日 本
	全社の効率的メンテナンス		〃
	日本のリーン・マネジメントのトランスプラント		アメリカ合衆国/EU
	協業		日本/アメリカ合衆国/EU
1990年代	リーン生産の研究	MIT	アメリカ合衆国
	管理システムとしての認識		アメリカ合衆国/EU

(出所) D. Bösenberg, H. Metzgen, *a. a. O.*, S. 31.

しかし、第2表にも示されているように、リーン・マネジメントは欧米で開発された諸要素と日本で開発された諸要素の複合的システム化であり、かつてフォード・システムがそれまでに開発された科学的管理法やライン・スタッフ組織、専用機械の導入など大量生産体制を構成する諸要素を総合的にシステム化したように、リーン・マネジメントもまたトヨタに

よって実践的にそのシステム化が計られたのであり、その「意味」は大きいといえる。

しかも日本の経営という場合には、たんに日本の生産管理システムや労使関係だけではなく、さらに日本のコンツェルン（企業集団）の構造・あり方（株式の相互持合い制、メーン・バンク制、社長会、内部重役の比率の高さなど）、官民協調システム、重層的下請分業システムの利用など、日本独自の諸制度、諸方法にその特徴をみるのであって、それらの諸要素が1990年代に入ってからの新型不況の中で、大きな変容を迫られているということである。

Ⅲ メルセデス・ベンツのリーン・マネジメント

1 ヨーロッパ市場における日米欧自動車競争と日本の経営

以上の考察を踏まえて、つぎに、上記 R. シュプリングルの報告・討論を参考にしながら、メルセデス・ベンツのリーン・マネジメントへの取り組みをみることにしよう。

ドイツでは、生産設備をみても、比較的によくオートメーション化された生産組織でもって大衆車を量産するフォルクス・ワーゲン（VW）と、どちらかといえばドイツ的特色をもった生産組織でもって高級車を生産するメルセデス・ベンツとが、ひとつの対極をなしており、企業経営全般をみてもそこには大きな違いがみられる。フォルクス・ワーゲンは1台2万5000マルクで購入できるが、ベンツは4万マルク以下のものはないとされている（1993年夏）。

ところで、ヨーロッパ市場における日米欧主要自動車の市場占有率およびその伸び率についてのドイツ自動車（BMW、DB——ダイムラー・ベンツは1990年よりメルセデス・ベンツとなる——、VW）の地位をみると、第3表の

ようになる。まず注目されることは、1973年から91年にかけて、日本自動車の伸び率(232%)が欧米車と比べて比較にならぬほど大きいということである。

たとえば、日本とアメリカの自動車企業を比較すると、日本企業の生産性の飛躍的な向上(MIT研究)だけではなく、自動車1台当りの不良品の数は、日本企業では、平均してアメリカ企業の半分の大きさであり、経営資源(従業員、土地、投資、機械など)の消費をみても、日本企業では同様に非常に少ない。すなわち、従業員では4分の1、総面積では10分の1、建物面積では30%から50%と少ない。

また第4表は日本とドイツの自動車工場の「経営資源」を比較したものであるが、アメリカとの比較でみたのと同様の傾向が示されており、とくにそこでは、ドイツの自動車生産者にとって、そのコスト計算のさいに問題となる賃金・給料取得者の法外な数に気づくことになる。

こうしたなかで、R. シュプリングルの報告は、日本的生産システムの利点について、つぎの諸点を明らかにしている。

すなわち、日本の生産性の優位は、周知のごとく生産技術的であるよりも、主として組織的であることに基づいている。それはとりわけ、非常に効率的な、「スリムな」経営組織および作業組織から生まれたものである

第3表 日米欧主要自動車の市場占有率 (ヨーロッパ市場)

	日本車	BMW	DB	VW	GM	Ford	Renault	Fiat	PSA	Rover
市場占有率の変化 (1973-1991年)	232%	90%	24%	23%	22%	17.5%	-13%	-21%	-23%	-65%
市場占有率	3.7	1.6	2.7	13.1	9.5	10.0	11.5	16.3	15.7	7.6
絶対量(ヨーロッパ)	12.3	3.1	3.3	16.1	11.6	11.8	10.0	12.8	12.1	2.6
品質イメージ	++	++	++	+	0	0	--	--	-	--

(出所) D. Bösenberg, H. Metzen, *a. a. O.*, S. 17.

第4表 典型的な日本とドイツの自動車工場（無修正総指数）

	日本の乗用車 工場 (A)	日本の乗用車 工場 (B)	日本の乗用車 工場 (C)	日本の乗用車 工場 (D)	日本の乗用車 工場 (E)
月産自動車生産台数	40,000	15,000	約 80,000	約 24,000	約 17,000
車体とタイプ	2タイプ 2車体ごとに	3タイプ 4車体	2タイプ 2車体ごとに	1タイプ 2車体	3タイプ 1車体
生産の範囲	鑄造工場 機械加工工場 プレス工場 塗装工場 ボディ組立 組立	塗装工場 ボディ組立 組立	鑄造工場 機械加工工場 プレス工場 塗装工場 ボディ組立 組立	塗装工場 ボディ組立 組立	プレス工場 塗装工場 ボディ組立 組立
総面積	100万m ²	?	2040万m ²	420万m ²	120万m ²
建物の面積	50万m ²	?	150万m ²	29万m ²	39万5000m ²
従業員数	5,900人	2,100人	50,000人	9,400人	16,000人
ロボット数	428	?	522	291	?

（出所）TEMA-R, *Werkangaben* 1988/1989, D. Bösenberg, H. Metzner, a. a. O., S. 24.

が、このような組織においては、すべての生産能力（原料、機械設備、従業員）が厳密に必要なに応じて配置されており、またそれぞれの在庫が広範囲に配備されることのないようつとめている。かくして日本の自動車生産者は、費用のかかる経営内部の在庫保有も知らないし、また作業の中断がそれでもって切り抜けられるところの個々の生産工程間のコストのかかるクッション装置も知らない。また毎日の人員不足の調整のための大きな予備要員は、同様にわずかしか予定されてないし、また保有されていない。

しかし、そのような生産システムがトラブルをおこしやすいこともまた明白である。それゆえ、労働がフレキシブルに組織される場合にのみそれはよく機能しうるのであり、したがって、共同労働者はたとえばいくつかの単純な作業に専門化するのではなく、必要とあらば異なる諸任務を遂行することができる、ということである。また同様に、予測されない諸現象、すなわち各種のトラブルを共同の力強い努力によって克服しようとする、すべての関係者によって担われている意志もまた重要である。

それぞれの指図通りの仕事は、ここでは妨げとなるにすぎず、明確な配置の準備と組み合わされた高度な配置のフレキシビリティが要求される。このことはまた行動および意志決定の権限が状況に応じて、すなわちその場所で認められうるということを前提としている。その場合、労働者は予測されない諸現象（機械の停止、不良部品ないし部品の不足など）に対応不能な困惑者として向かい合うのではなく、むしろ彼らは、故障の分析およびその除去に積極的にかかわり、それでもって生産および作業の流れの最適化のために、彼ら独自の貢献をなすのである。

そのゆえに、経営の労働組織の日本的な形態は、意識的にぎりぎりに保たれた人的能力を高い配置フレキシビリティ（ジョブ・ローテーション）と結びつけ、また比較的不明確な分業と分権的な行動および意思決定の権限とを伴って現れる配置の準備と結びつける。生産と作業の流れの絶えまない最適化が前面に出てくる。一般に余分な給付は、それぞれの生産トラブルと結びついており、また作業の流れが最適であり、その結果、トラブルが散発的にしかおこらない場合にはじて現われるような負担とも結びついているので、そのような負担もまた労働者によって共同で担われている。¹⁰

このようにして、リーン生産の諸原則が十分に受け入れられるか、または日本の生産性の排戦に成功裡にいとむことができるような独自の特別な立場の生産コンセプトが開発される場合にのみ、ドイツでもなお競争しうるコストで自動車が生産される、としている。

2 メルセデス・ベンツのリーン・マネジメントへの取り組み

日本の作業組織のこのような成果に直面して、メルセデス・ベンツも最近の諸年度は、この作業方法に積極的に取り組んできている。しかし、作

10 U. Jürgens (1992), *Lean Production in Japan. Mythos und Realität*. in IAT/IGM/IAO /HBS (Hrsg.), *Lean Production*, Düsseldorf.

業組織の新しいグループ志向の諸形態は、すでに1980年代半ば以降テストされ、導入されているように、それは決して日本の作業組織にのみ向けられたものではない。それは経済的目標と並んで、つねに人間化の目標をもまた追求した体系的な労働組織化と労働編成を伴った、70年代と80年代のドイツで行われた諸経験にも強く基礎をおいている。このことは、とりわけわずかしか自動化されておらず、したがって、労働集約的な自動車の組立てにおいて示されている。

比較的大きな作業サイクルの創出、頭を使わない労働の削減および固定組立作業場の設置は、ここ数年来の労働編成目標として重要な役割を果たしている。この理由から、組立部門では最近の諸年度において、すべての組立段階の統合および間接的作業（たとえば、品質検査および材料供給）の統合によって、一部では30分およびそれ以上の作業分量が生み出されている。2分タクトの「反復的部分作業」はそれでもって明らかに駆逐された。同時に、肉体的に重い負担となる、頭を使わない労働を排除するところの垂下式回転コンベア装置（Hängedrehfördever）が社内で開発され、導入された。そして、最後にそのつど停止組立作業を可能にする組立ボックスと移動式プラットホームが設置された。組立ボックスの場合には、コンベアにつなが合わされた組立てステーションの設置によって、また移動式プラットホームの場合には、ベルト・コンベアにおける労働者の同時進行によって作業が行われる。このようにして、その間に、メルセデス・ベンツでは国内および国際的な比較において、非常に高度だが、しかしまた高価なものにつく人間工学的標準に達した。

これに対して、自動化された、それゆえ資本集約的な生産諸分野においては、主として現場での設備における直接的作業と間接的作業の統合が問題となる。それは作業グループによって材料が供給され、管理されるだけではない。品質もまた直接に検査され、トラブルのさいには、保守の職務

もまた引き受けられる、としている。

メルセデス・ベンツは、これらの諸方策でもって、1970年代および80年代に、「工業的単調さへの批判」の高まりのもとで、「ドイツ自動車産業の新しい労働組織」という労働界の数多くのパンフレットにおいて練り上げられた「人間的労働の形成」へのすすめを進んで求めた。作業条件がこれらの諸方策によって、最近の諸年度にかなり改善されたことは疑いない。労働集約的な手作業（とりわけ自動車の組立て）においては、とくに肉体的な負担は明らかに軽減されることができたし、同時に作業の多くはそれまでの単調さを克服した。また資本集約的な自動車生産の諸分野では、大抵は技術進歩に規定されて、同様に肉体的な負担が減少した。しかし、そこでは、「真の専門作業（熟練労働）のレベルへの作業場の要求水準のレベルアップがとくに重要である。それはこれまで間接的な生産領域（とりわけ保守）においてのみ求められていた。つまり、これらの諸分野では、資格のいる保守作業がこれらの作業グループの職務領域に広く統合されるので、製造作業の「専門化」の過程はその限りでは実現する」とされている。

いずれにせよ、メルセデス・ベンツでは、上述の諸方策でもって、労働状態が改善されただけではない。職務の統合によって作業の流れもより効率的に編成され、余分な作業（たとえば品質検査および事後的作業の一部ないし保守の一部）が節約された。したがって、新しい作業形態でもってより高い生産性が実現されたこともまた明らかであった、とされている。

3 メルセデス・ベンツのリーン・マネジメントの推進と問題点

以上の報告で明らかのように、より大きな作業範囲の創出および直接的作業と間接的作業の統合の道は、メルセデス・ベンツでは、MITの研究に影響されてはじめてとられたのではなく、すでに1970年代に最初の取

り組みをみており、80年代には明らかにより強力に推し進められた。しかし、当時の時点では、生産性および経済性の問題は、今日、日本の生産性の優位に直面して必然的にもたらされるところの目立った意義をまだ持っていない。 「価値転換」のスローガンのもとで、むしろ生産における責任や意思決定の乏しい職場での共同労働者の満足にかかわる問題が議論されていた。

1980年代には、関連の資格ある若い専門労働者もまた、ますます労働集約的な手作業の分野（とりわけユニットの組立ておよび自動車の組立て）に投入され、そこでは、彼らは主として熟練的には低い要求の作業をしなければならなかった。このような低い要求は確かに（たとえばスウェーデンの自動車産業におけるように）大きな変化となって現われないが、まさに若い専門労働者たちにおいては、欠勤の増大および給付を抑制する他の形態でもって、熟練的に低い要求に応えるという推測を抱かせるような欠勤行為が認められ、感じとられるようになった。

2つの工場の自動車の組立てにおける欠勤時間の統計的研究は、この推測を証明した。——すなわち、(1)欠勤時間をもつ専門労働者の割合は、非熟練労働者の職場では、専門労働者の職場よりもはるかに高かった。(2)非熟練労働者の職場では、専門労働者は専門労働者の職場におけるよりもはるかに頻繁に病気であることを申告している、(3)当該の専門労働者が若ければ若いほど(1)(2)の影響はそれだけ強い、とされている。——このようにして、とくにいっそう若い専門労働者の間では（しかし、彼らだけではないが）、共同労働者の資格の前提および作業に対するその期待を適切に考慮しない人員配置は、生産性の阻止とコストの上昇に作用する欠勤行為を生み出すということを、これらの諸結果は数えている。そして、このような平均を上回る頻繁な、病気ではなく、動機に規定された欠勤は、労働者のそれに見合った剰余給付によってではなく、また生産プログラムの取り下げによってではなく、当面の人員

計画の枠内でかかえられている特別な予備要員によって埋め合わされるのである。

しかし、この問題を解決する上で、「動機づけ戦略のみでは、もはや今日では十分ではない」とされている。より魅力的な作業場の創出によって労働の喜びを高めるようにする動機づけ戦略は、必要な給付の改善をもたらすには十分ではない。日本の自動車生産者は、それを越えて、これまでメルセデス・ベンツにだけ支配的であったわけではない「現実性の哲学」(Sicherheitsphilosophie)からの転向が必要であることを示している。日本の自動車生産者は、企業サイドでは特殊な計画・納期・統制活動の中にその結果を見い出しており、また労働者にとっては、形式的な規定によって定められた平均ノルマから積極的に離れる個々の自発的給付の増大をシステムによって完全に閉め出してはいないが、しかしきわめて過重な負担が作業と給付の行為の中にみられる。

なおこの間に、1970年代および80年代に動機づけを目指した作業編成の領域におけるひとつの重要な先駆者であったスウェーデンの自動車産業もまたそのことを認識した。多くのドイツの新聞発表に反して、Malmö (1991), Uddevalla (1993) および Kalmar (1994) におけるグループ労働のためのスウェーデン・モデル工場の閉鎖は、確かにそのつどそこで実施されていたベルトコンベアなしのグループ労働に帰せられるのではなく、それはむしろ劇的な生産台数の減少へのひとつの反応であった。¹¹

こうした中で、1980年代末以降、メルセデス・ベンツにおいても、軌道に乗った労働組織の諸変化は、古典的な作業編成ないし作業形成の手がかりを明らかに越えた全体的な経営の作業・給付システムを視野に入れた

11 C. Berggreen, *Volvo Uddevalla - a dream plant for dealers? An evaluation of the economic performance of Volvo's unique assembly plant 1989-1992*, unv. Manuskript, Stockholm.

諸方法によって、もたらされている。狭義の労働組織と並んで、経営の提案制度、それに見合った管理原則をもつ経営の管理組織、時間経済、賃金要素の発見、賃金形成および最後に人員割当ておよび人員配置指導がこれに属している。これらのすべての諸領域においては、諸変化はすでに実施されているか、あるいは進行中である。ことに共同労働者の最適化の提案が、官僚主義的な提案制度の茂みに入り込まないときのみ、効率的なグループ労働が可能である。また提案が急速に取り入れられるべきであるとするなら、意思決定の経路もまたできるだけ短くなければならない。そして共同労働者の諸活動によって生産性が上昇すれば、報酬の新しい形態が開発されるだけではなく、給付水準もまた新しい作業条件にフレキシブルに適合するようにならなければならない。このことはまた人員割当てと人員配置指導にさいして、ある程度のフレキシビリティを前提としている。要するに、ここでは、多くのことが相互に規定しあっており、これらの諸変化をすべて一度に実施することは確かにほとんど不可能であるが、必要な諸方策はすべて少しずつ着手されねばならない、とされている。

そこで、「グループ労働が先行的にテストされている」と指摘されているが、その経過について、R. シュプリンゲルの報告をすこし具体的に紹介することにしよう。

メルセデス・ベンツでは、1980年代に収集された新しい作業形態をもつ諸経験に基づいて、約2年間ほど、グループ労働の計画が大規模に実施されてきている。目下、約1万人の生産労働者およびそれとともに全生産チームの約10%以上がその計画にかかわっている。1990年代の前半までに、全生産労働者の約50%がグループ労働を行うようになっていわれている。現在の計画の基礎は、新しい作業形態の先行的テストのためのひとつの特別な経営の取り決めである。それはグループ労働を8人から12人までの協同の作業職務をもつ共同労働者の協働として定義してい

る。このグループは内容的に限定された、全体的にグループによってできる限りチェックされうる作業職務を遂行する。彼らは上位の技術的および組織的な諸決定ならびに生産計画の納期の枠内で、個々の部分的職務の割り当てや作業の交替それ自体を調整する。個々のグループの編成の余地は、作業の職務によって変わりうる。臨時的直接的および間接的な作業がグループの職務に属するだけではなく、それらがグループによって影響を受ける限りでは、グループはそのときどきの労働の諸結果に共同責任を負っており、したがって、たとえば品質、量、能力の有効利用、期限およびコストに対する共同責任を負っている。このことは作業の割当ておよび休暇や自由時間の交代計画にもいえる。もちろん、当該の職長はグループを越えた人員調整を実施する。

このようにして、メルセデス・ベンツで実施されているグループ労働は、ひとつの限定された作業領域に対する共同責任、共同のグループの話し合いおよび共同の選ばれたグループ発言者などの諸要素をめぐって、1970年代および80年代にはまだ主として個々の職場でテストされていた作業の交替、作業の拡大および作業の充実化の諸方策を拡大している。しかし、作業システムの継続的な最適化がグループの課題に属するものとして定義されていることはとくに重要である。労働者によって共同で担われている作業の流れの継続的な最適化によってのみ、グループ労働によって発生する追加コスト（資格付与の諸方策、利用価値の高い職場および賃金の格付け、グループの話し合いのためのコスト）が埋め合わされるだけでなく、製品単位当りの労働支出もまた少しずつ減らされうるような、それに必要な生産性の向上が可能である。

グループ労働のこれまでの先行的な諸経験は、その新しい作業形態に裏づけられた労働政策的な歩み寄り——すなわち、より多くの行動の余地が与えられ、それゆえ、より良い支払を受ける熟練労働のためのより良い給

付は、とりわけ資本集約的な諸分野においてまさによく機能するということが——を示している。そこでは高い自動化が達成されているので、給付の改善は機械設備のより良い有効利用によって達成されることができる。またこのようなより良い有効利用は、共同労働者に独自の管理でもってそれを利用することができる時間のゆとりを生み出す。

これに対して、自動化されていない労働集約的な諸分野では、給付の改善は、作業中の一休みがより困難となるように強制的に導く。それゆえ、共同労働者にとっては、縮小された時間のゆとりに対して拡大された作業内容を得ることが割に合うかどうかという問題がおこる。それゆえ、共同労働者はより高い作業テンポを可能にし、それでもってふたたび時間のゆとりをつくり出すことを許すような、より小さい単位に作業自体をしばしば分割するのである。共同労働者がより大きな作業内容のために、かなりの財務的支出でもって訓練されていない限りにおいて、企業にとっては、ひとつのリスクがこの点にある。すなわち、拡大された、しかしできる限り持続的に遂行される作業内容は、分析の上でもより高く評価されるのであり、またそれでもって賃金の引き上げをもたらす、ということが指摘されている。

このあと、R. シュプリングルの報告は、「継続的改善はグループ労働の本質的な構成要素である」、「決定的な管理担当者としての職長」および「給付と賃金の密着した結合からフレキシブルな結合へ」などの問題を取り上げ、「大規模な作業改革が進行中である」として、つぎのように述べている。

すなわち、1980年代にメルセデス・ベンツによってとられた生産労働の新たな組織の道は、拡大された職務や責任の範囲の創出をはるかに越える多くのものを含んでいる。1990年代初頭以来、経営の労働組織と給付組織のあらゆる本質的なディメンジョンを包括する作業改革が進行中であ

る。メルセデス・ベンツはつい先頃、金属・電機産業連盟によってもまた記述されている道を進んでいる。共同労働者の給付能力と給付のそなえがこの道の中心にある。それらは金属・電機産業の企業の競争力にとって最大の意味を持っている。それゆえ、そのポテンシャルを強化し、それを有効に利用すること、そしてその発展を妨げるすべてのものを変えることが問題となる。¹²

この方法で、1970年代および80年代の作業編成および作業形成の諸経験は、生産性の向上が決して企業およびその管理担当者の責任のみにあるのではなく、共同労働者とその利益代表者の責任でもあるひとつの過程だという、とりわけ日本から得られた認識と結びついている。メルセデス・ベンツはまだそれがどのような成果を生むか誰も最終的には知らない道の始まりに立っている。換言すれば、増大するコストの圧力や狭くなりつつある経済的分担の余地に直面して、企業、従業員および経営協議会の間での共同の道が労働組織的合理化において形成されなければならないような、多くの諸問題がまだ未解決である、とされている。

以上で明らかのように、ドイツでは一般に、ベンツの労働者だけではなく、いずれの企業の労働者も、総じて資格(熟練)に対する「誇り」、職務へのこだわり、労働者としての「権利意識」を持っており、産業別労働組合や経営協議会の動きもあり(大きな限界を持ちつつも)、作業組織の改革もそれなりの合理的理由づけがなければ、強い抵抗に会うだろうし、資本の攻勢を強めつつあるとはいえ、今日のベンツの苦悩はその姿の一端を示しているといえる。

しかし、わが国の民間大企業の労働組合の主流は、企業別に組織されているだけではなく、これまでの家族主義的集団主義、一家主義、会社本位

12 Arbeitgeberverband Gesamtmetall (1992): *Mensch und Unternehmen. Mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern die wettbewerbsfähigkeit stärken*, Köln, S. 11.

主義のもとで培われてきた企業帰属意識の強さに加え、労働組合の執行部自身が経営者に代わって労務管理の役割を担うという、欧米ではみられぬ「大政翼賛会」的協力を思わせる労使協調を推し進めてきたのであり、今日のいっそう過酷なリストラクチャリングに対しても、その多くは効果的な反撃を示すことができないでいる。あらためて日本とドイツの歴史的、社会的、文化的背景を含め、より深いところから日独比較労使関係論を検討する必要があるといえよう。

本稿は平成7年度科学研究補助金（一般研究C）による研究の一部である。