JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	トヨタ型技術経営の限界と試論
Author(s)	清家，彰敏；馬，淑萍
Citation	年次学術大会講演要旨集，15：86-89
Issue Date	2000-10-21
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/5828
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般論文

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

1B05

トヨタ型技術経営の限界と試論

○清家彰敏（富山大経済），馬　淑萍（国立北京物資学院大）

1．序論

トヨタ自動車の株式の時価総額は GM とフォードを超えている（1616 億ドル 2000 年 8 月 15 日現在）。世界で最強の自動車企業である。フォードやダイムラークライスラーは最も恐ろしい企業とトヨタを見なしている。トヨタ生産方式、トヨタ型イノベーションモデルの成果である。しかし、現在では、そのトヨタも「顧客が見えなくなった」と 90 年代以降、ソニーに強い関心を持っている。本研究の最初のテーマはこのトヨタ型研究開発の限界である。

また、世界の研究開発は従来のイノベーションモデルに対して、トヨタ型、ベンチャー型の新たな２つが登場して、その２つが鬩ぎ合っている。ベンチャー型はシリコンバレーの情報産業のモデルである。このモデルは周知のように他の産業にその研究開発原理が拡大していっている。周辺産業は徐々にかつてのイノベーションモデルからベンチャーモデルへとパラダイム転換を迫られている。このモデルは基本的に市場において拡大している。その一方、トヨタ型モデルは大企業とグループの内部組織と市場を組織化した中間組織において浸透していっている。

それに対して、この両者を統合するモデルが２つ現れている。１つはＩＢＭでサービス化戦略によって、ベンチャー企業を取り込もうとするものである。これは、ハードからソフト、サービス、コンサルタントと展開していくプロセスにおいてベンチャーを寄生させようとするものである。ソニーはそれに対して、２つの産業間を面にすることによって、その面に自社の小規模事業グループ、ベンチャー企業を寄生させようとする。本研究は、このモデルについて試論を展開する。

2．トヨタ生産方式とその限界

トヨタ生産方式は大野耐一元副社長が発明したビジネスモデルである。トヨタ思想、トヨティズム、ジャパナイゼーションといった表現で世界に影響を与えている。受注生産で在庫を無くすといった表現がトヨタ生産方式ではされるが、実は今後のトヨタの限界を考える上で、以下が極めて重要である。

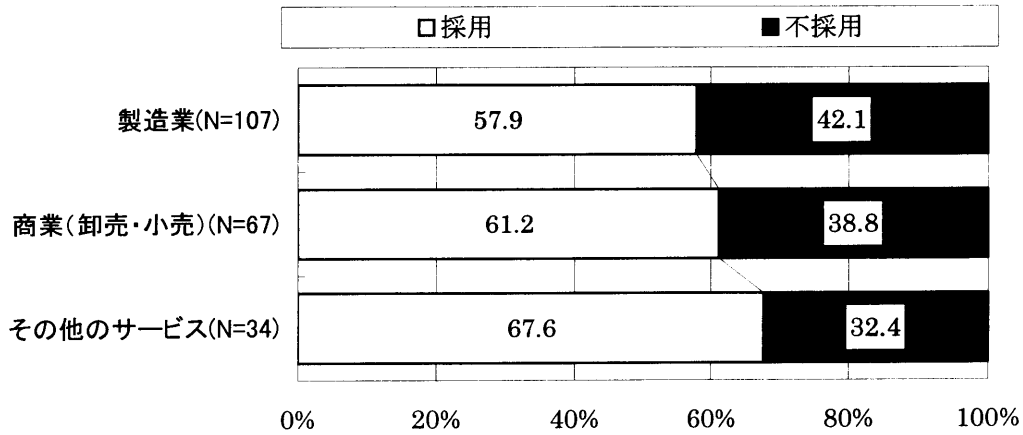
顧客の立場に立つ

社内であっても顧客は必ず存在し、その人のソリューション（仕事の問題解決）の助けを行うのが仕事である。企業内においても顧客に相当する人は必ずいる。いつもその人を助けるつもりで仕事を行えというのがトヨタ思想である。例えば、消しゴムを取ってといわれたとき、従来の米国企業の社員は消しゴムを渡せば仕事をしたと考えた。トヨタ思想ではその人の立場に立ってなぜ消しゴムを必要とするかを考え、消しやすい位置と方向に置いてあげる。また、その人の立場にた

って、消しゴムをここで使ったほうがよいとソリューション（仕事の問題解決）まで一緒に考える。「後工程は顧客であり顧客に品質を保証する。そのための労使協調がトヨタ・システムである。」という大野耐一等の考え方は世界によく知られている。

ここで、企業内は顧客の連鎖構造となる。営業だけが顧客を持つのではない。営業員は顧客を持つが、その営業員を顧客とするのが流通部門である。その流通部門を顧客とするのが工場の出荷係である。次に出荷係を顧客とするのは…といったようにトヨタの社内は、顧客連鎖構造となっている。この構造は、トヨタ生産方式の影響を受け成功した企業に共有に見られる構造であると思われる。顧客連鎖構造は、営業、技術開発、製造、流通、販売の事業活動プロセスに従業員を順番に並べることで成立する。その結果、企業内はフラット組織になるほうが合理的になる。学習する「顧客」は上司ではなく、後工程の人であり、上下関係はない。トヨタ思想の世界化は世界の企業のフラット組織化を合理的なものとしていると思われる。図１は日本の上場企業等におけるフラット化の現状である。このフラット化は「顧客主導であるトヨタ自動車型」の技術経営を行うことを支援している。

図１　組織のフラット化の進展（知創白書）



さて、この顧客連鎖構造は消費者、社外の顧客のニーズを社内活動に反映させることにおいて、極めて優れたシステムであった。ところが、90年代、消費者が自動車を欲しがらない消費行動が起こり、トヨタのディーラーを困惑させた。消費者の顧客価値を営業員が捉え、トヨタ社内の顧客連鎖構造に連結しようとしても、肝心の消費者が成熟し購買行動に無関心であれば、この構造は意味が消えてしまう。それが、トヨタの戸惑いである。

消費者は欲しがってはいない。消費の提案を行うトヨタの営業マンの訪問は各家庭で疎まれる存在となった。顧客連鎖構造が機能しなくなっている以上、新しく顧客を開発するには、ソニー、本田技研が行っている創発型の開発が考えられる。この創発型の開発をフラット組織は可能にする。なぜなら、組織がフラット

になれば必然的に小規模組織になり個性的なリーダーが登場しやすくなるからである。フラットな組織でルーティンではない仕事を行えるリーダーへの養成である。

３．新しい試み　トヨタ思想とベンチャー思想の統合へ

世界の大企業はトヨタ思想で救われたといえる。７０年代にゆきずまったかにみえた米国の大企業はこのトヨタ思想とＩＴで蘇った。世界はトヨタ思想に染まりつつある。まさしく「お客様は神様」である。

さて、米国にはもう一つの思想がある。それをベンチャー思想と呼ぶことができる。シリコンバレーベンチャーは自分自身の個性がもっとも大事である。お客は大事、しかし、それより自分のやりたいことがもっと重要である。「お客は王様（アドバンスト・テクノロジー社モーガン会長）」であり、重要ではあるが時として革命すべき存在とも考えられる。これがベンチャー精神、ベンチャー思想である。

このベンチャー思想、ベンチャー型企業は８０年代シリコンバレーの情報産業に登場した。その代表選手がビル・ゲーツであり、サン・マイクロシステムズのスコット・マクナリーたちである。現在、米国では他の産業にそのベンチャー思想が拡大していっている。周辺産業はベンチャー思想で武装した若者たちの挑戦を受けつつある。産業を支配してきた古い大企業の老いた経営者たちは、トヨタ思想に救いを求めたが、新たな挑戦者が登場したのである。

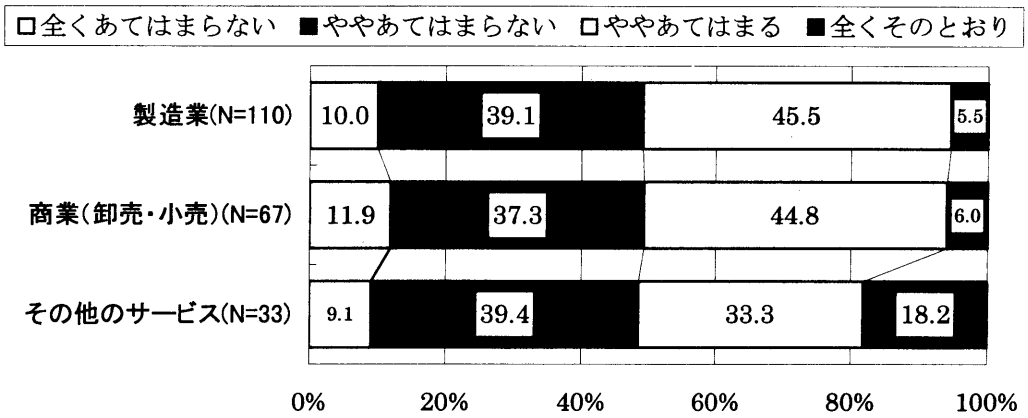
トヨタ思想とベンチャー思想を大企業はどのように調整するのだろうか。

世界の研究開発は従来のイノベーションモデルに対して、トヨタ型、ベンチャー型の新たな２つが登場して、その２つが鬩ぎ合っている。ベンチャー型は情報産業から現れ、他の産業にその開発原理が拡大していっている。周辺産業は徐々にかつてのイノベーションモデルからベンチャーモデルへとパラダイム転換を迫られている。このモデルは基本的に市場において拡大している。その一方、トヨタ型モデルは大企業とグループの内部組織と市場を組織化した中間組織において浸透していっている。それに対して、この両者を統合するモデルが２つ現れている。１つはＩＢＭでサービス化戦略によって、ベンチャー企業を取り込もうとするものである。これは、ハードからソフト、サービス、コンサルタントと展開していくプロセスにおいてベンチャーを寄生させようとするものである。ソニーはそれに対して、２つの産業間を面にすることによって、その面に自社の小規模事業グループ、ベンチャー企業を寄生させようとする。この両者は基本的に組織を市場化するベクトルを持っている。その点で中間市場化（中間組織と逆）と規定できる。

ＧＥはそれに対して、内部組織と中間組織の中でグループ経営をトヨタ型であるソリューションビジネスとして行おうとする。企業は１）ベンチャー型と２）ベンチャー型＋大企業と３）大企業＋子会社（トヨタ型とGE型）に分けられる。ソニーとホンダの違いは多数の独立事業型組織のソニーと多数の独立製品型組織のホンダ。ソニーとホンダの共通点は事業グループ、製品グループの独立性が高

く、かつグループが小規模な点である。商品の魅力で購買者を誘惑する点もソニーとホンダの共通点である。多くの事業、製品はソニーとホンダにおいてはリーダーの執念で作り上げられ、独立性が高い。その事業、製品はそれ自体で完結しており、その事業の成否はリーダーの個性にかかっている。事業・製品の成否は確率的に管理される。下記は個性を日本の大企業が重視しはじめたことを示している。

大企業における個の自律化や突出を支援・促進（知創白書）



4．結語

コア人材は社内の 20%であるという企業が日本の大企業でも一番多くなっている（人材白書）。世界の研究開発は従来のイノベーションモデルに対して、トヨタ型、ベンチャー型の新たな２つが登場している。ベンチャー型は他の産業にその研究開発原理が拡大していっている。周辺産業は徐々にかつてのイノベーションモデルからベンチャーモデルへとパラダイム転換を迫られている。このモデルは基本的に市場において拡大している。本研究はトヨタ型モデルの限界と今後の大企業について試論を展開した。

参考文献

稲別正晴編著(1998)『ホンダの米国現地経営』文眞堂
宮戸公明・三上勝久・田中靖編集(1998)『ＨＯＮＤＡ50Years ホンダ 50 年史』八重洲出版
寺本義也・清家彰敏監修(1999)『人材白書』日本経営協会
寺本義也・清家彰敏監修(2000)『知創白書』日本経営協会
高橋泰隆(1997)『日本自動車企業のグローバル経営』日本経済評論社