

タイトル	人類経営学における日本人と勤労革命
著者	大場，四千男
引用	北海学園大学経営論集，8(1)：19-36
発行日	2010-06-25

人類経営学における日本人と勤労革命

大 場 四 千 男

Study on the Industrious Revolution and Japanese in Anthropology
Yoshio Ohba

目 次

はじめに

一章 現代日本人の勤労観と勤労革命

一節 「日本に誇りを持っているか」の世論意識

二節 「いまの日本人は」の世論調査

三節 「仕事と個人の生活」の世論調査

二章 浅沼萬里の関連的技能論と勤労革命

一節 浅沼萬里の企業組織論の全体像

二節 内部労働市場における労働側の関連的技能＝熟練技能のフレキシビリティ

三節 企業間ネットワークにおける部品サプライヤーとの関連的技能の蓄積

四節 企業間ネットワークにおける販売店ディラーとの関連的技能の蓄積

結び

はじめに

類としての人間、つまり、人種、或いは民族としての日本人は、人類経営学の対象とする民族の精神、或いは思考を遺伝子として現代まで継承し、さらに未来社会へ伝達する場合、勤労観を倫理としてこれまで歴史を築いてきたと、言うことができる。人類に共通する人間として普遍的営みを行う場合、人間を支え、歴史を築き、そして未来へ一歩踏み出すことができるのは、人間に内包されている(一)肉体的、身体的能力と、(二)知的、精神的能力とを融合し、統合する有機的構成体に基づく活動によるのである。

したがって、人間は(一)身体的能力と(二)知的精神能力とを統合し、その統合的関連的技能を蓄積することで、歴史を築き、現代社会を人類の最高の高みにまで登りつめることを可能にするのである。

以上見たように、東西を問わず、勤労観は人間の(一)身体的、(二)知的能力をモノ造りへ結びつ

け、生産的労働に基づく市民社会を築き、人間の本源的精神（＝本能）の発露となる。そして、この勤労観は類としての人間である日本人の生活倫理として、日本人の心理を特徴づけ、勤労革命となって現われる。

したがって、勤労革命を現代社会における日本人の生活倫理として体系化しようとする試みは、人類経営学における日本人の心理から経済社会の歴史法則を究明することが本稿の目的となって現われるのである。すなわち、この目的は朝日新聞の日本人意識調査を利用することで果される。

次の章では現代社会における日本人の勤労観を取りあげる。さらに、勤労革命が日本の企業組織を動かす関連の技能として発現することは、次の二章で明らかにされる。

一章 現代日本人の勤労観と勤労革命

朝日新聞は2010年6月11日に「いまとこれから」の世論調査の結果を発表し、現代日本人の意識、とりわけ、(1)「日本に誇りを持っているか」、(2)「いまの日本人は」、そして、(3)「仕事と個人の生活、どちらを優先した方が」、等についての意識調査の分析結果を載せている。調査票は有効回答2347人で、回収率78%に達した。

一節 「日本に誇りを持っているか」の世論意識

まず最初に、「日本に誇りを持っているか」についての意識は、75パーセントの人が誇りを持っていると回答を次のようにしている。

◆日本に誇りをもっていますか。誇りをもっていないか。

誇りをもっている	75
誇りをもっていない	19

続けて、誇りにしている点についての内容は、次の6点である。つまり、誇りにする事柄は①「経済力」、②「技術力」、③「教育水準」、④「伝統文化」、⑤「アニメやゲーム」、⑥「平和憲法」等である。これらの内から「そう思う」、「そう思わない」を選択させているが、とりわけ「技術力」に94パーセントの人が誇りに思っていると答え、次の回答率となっている。

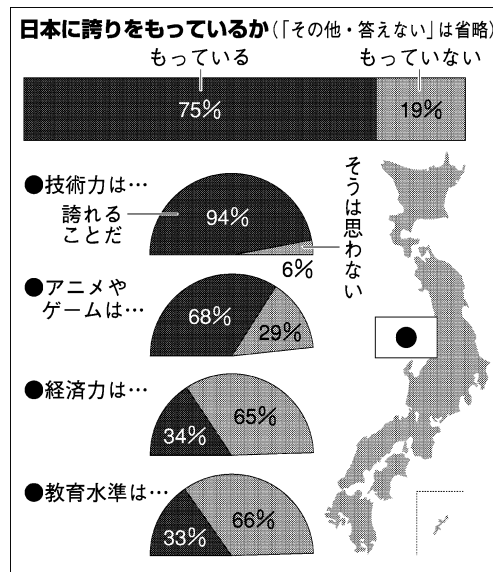
◆日本の①「経済力」②「技術力」③「教育水準」④「伝統文化」⑤「アニメやゲーム」⑥「平和憲法」について、誇れることだと思いますか。そうは思いませんか。（数字は上が「誇れることだ」、下が「そうは思わない」）

①	②	③	④	⑤	⑥
34	94	33	92	68	67
65	6	66	5	29	29

誇りに思っている 2 番目は④「伝統文化」の 92 パーセントの高さである。①の「経済力」は「誇りに思わない」が 34 パーセントの低さで、②の「技術力」と逆比例し、両者のこうした隔離の大きさに格差社会の拡大が見えるのである。

以上のように「誇りに思っている」ものの全体像は、次の図-1 に要約される。

図-1 「日本の誇り意識分布」



（朝日新聞 6 月 11 日より引用）

世論調査の世代間意識は、全体を鳥瞰すると日本に誇りを持っているのが全体の 75 パーセントの高さである。つまり、50 代～70 代以上では 8 割を越え、下の 30 代では 68 パーセントと下がっている。日本の誇りは何かについて 8 項目の中から選択させているが、前に述べたように「経済力」でなく、「技術力」と回答している。すなわち、日本人の「誇り」意識を凝集させているのは「技術力」であるところに、現代日本人の生活倫理観を感じさせる。マクロ面で高度経済成長を支えた教育水準の高さや、国民総生産 GNP の経済力は日本を経済大国へ導き、一億総中流意識を作り出したが、今や、大学を卒業しても中流生活を送る可能性も薄くなり、成果としての経済力も大企業を成長することだけに帰結し、国民の豊かな生活に直結しなく、逆に格差社会を生み出す根源と化している。しかし、身近な技術力はデジタル・カメラ、スマート・フォン、液晶テレビ、ハイブリッド自動車、そして、インターネット型パソコンで機能的な便利な生活を送る道具としてその機能を発揮し、生活倫理を支える道具と化するが、ミクロ面での生活手段となっている。こうした、マクロ面での経済力とミクロ面での技術力とが融合されることが技術革新を生み出し、産業革命の現代的構造となるが、しかし、2000 年を境にして、融合から切り離され、分離する勢いを強めるのである。経済力と技術力の融離と分離は日本を(一)モノ造りの経済大国から、金融、IT、サービス産業の金融大国へ転換させ、(二)円高での海外現地生産への移行で、国内産業を空洞化し、国内経済の脆弱化と雇用の喪失を生み出し、(三)医療・福祉社会への移行に伴う社会保障費の高額負担と少子高齢化に伴う生産人

口の急減を背景とする貧富格差社会の拡大化を深刻化させるのである。

こうした経済力と技術力の融離と分離が2000年以降進行し、日本経済の失なわれた二十年として平成不況を経験する現代の日本人は生活倫理の道具としてマクロ的に技術力を生活の便利さ、機能的な使い易さとして技術力に安心感と誇りを実感するようになったのである。この結果が、日本の誇りとして技術力を高く評価することが、この意識調査での94パーセントの高さとなったのではないだろうかと考えられる。

二節 「いまの日本人は」の世論調査

前述した「日本に誇りを持っているか」の問いに対し、次に、「いまの日本は自信を失っているか」との問いが発せられ、これに対する回答は74パーセントが「自信を失っている」と次のように答えている。

◆いまの日本は自信を失っていると思いますか。そうは思いませんか。	
自信を失っている	74
そうは思わない	22

この74パーセントの人が「日本は自信を失っている」と感じて回答しているが、このことは前に述べた「経済力」を誇りに思っていない人の65パーセントの裏返し意識である。とりわけ、経済力の強さに対して自信を失っている人は「日本に誇りを」持てなくなりつつあると思われる。日本が自信を失っている理由とその原因についての問いが6つの要因の中から選ぶように聞いているが、一番目は政治の停滞49パーセント、二番目は国の財政の悪化で44パーセントとなり、さらに次のように続くのである。

◇(自信を失っていると答えた74%の人に)自信を失っている主な理由は何だと思いますか。	
(選択肢から二つまで選ぶ)	
経済の行き詰まり	36 <26>
政治の停滞	49 <36>
国の財政の悪化	44 <33>
国際的地位の低下	17 <13>
少子高齢化	22 <16>
伝統的価値観の衰退	6 <5>

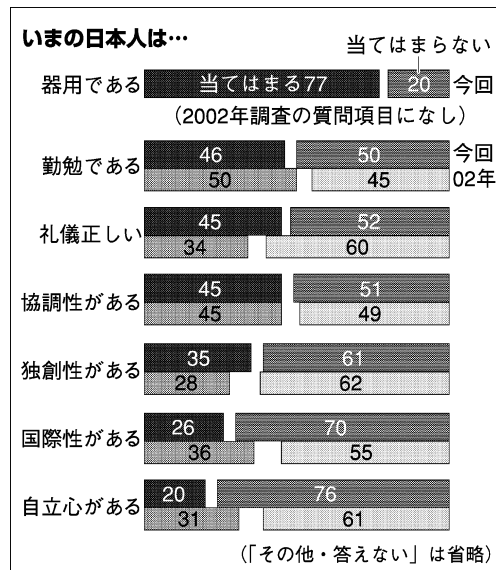
「いまの日本人は」の問いは日本人の自画像と意識について聞いているが、日本人の特徴及び日本人の生活倫理を6つの項目から次のように選ぶことを求めている。この6つの項目とそれに対する回答は、1番目に「器用である」の77パーセント、2番目の「勤勉である」の46パーセントと、以下のように続くのである。

◆①「勤勉である」②「協調性がある」③「礼儀正しい」④「器用である」⑤「自立心がある」⑥「独創性がある」⑦「国際性がある」については、いまの日本人に当てはまると思いますか。当てはまらないと思いますか。（数字は上が「当てはまる」、下が「当てはまらない」）

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
46	45	45	77	20	35	26
50	51	52	20	76	61	70

日本人の自画像は、質問項目の順に見てみると、(1)勤勉である、(2)協調性がある、(3)礼儀正しい、(4)器用である、(5)自立心がある、(6)独創性がある、(7)国際性がある、等を総合したものとなる。このうち上位の4番目までを挙げるなら、(1)器用である、(2)勤勉である、(3)協調性がある、(4)礼儀正しいが占めるが、この結果、日本人の自画像は(1)器用さと、(2)勤勉であると日本人を特徴づけるのである。今回の世論調査と前回の世論調査（2002年）との比較は、次の図-2「いまの日本人の自画像」に次のように示される。

図-2 「いまの日本人の自画像」



（朝日新聞 2010 年 6 月 11 日より引用）

前回調査では、上位4番目までを見てみると、(1)勤勉である、(2)協調性がある、(3)国際性がある、(4)礼儀正しい、の順となり、ここでの日本人は「勤勉である」と半数の人が感じていたのであり、と同時に、「協調性があり」、「国際性がある」のであった。しかし、今回の調査では、「勤勉である」と感じている人が半分を割り込み、否定派に転じた。「勤勉である」日本人

の特徴が影を薄め始めたことは、日本人の勤労観に大きな影響を与え、勤労に基づく生活倫理という長い日本人の伝統意識を後退させるものと思われる。とするなら、勤労観の変化は一億総中流を担った中流社会から貧富の格差社会への転換を意味することになるのであろうか。これまで日本人の勤労観は「勤勉である」という勤労革命に基づいて日本企業を明治維新以降143年の間に資本主義経済の頂点に登りつめる根源として機能し続け、人類経営学における日本的経営を世界のマネジメント論として樹立する推進力として今日に至ったが、その黄金の頂点からこれから下り落ちるのであろうか。

三節 「仕事と個人の生活」の世論調査

前述したように、「いまの日本人は」の自画像は伝統としていた「勤勉である」勤労観を喪失しつつあるが、その原因となったのは、「勤勉である」ことが報われなくなりつつあるという生活体験、或いは社会体験に根ざすのである。このため、「いまの日本は勤勉さが報われる社会」ではなくなりつつあると感じる人が69パーセントに達しつつあり、次のように回答を寄せるのである。

◆いまの日本は勤勉さが報われる社会だと思いますか。勤勉さが報われない社会だと思いますか。	
報われる社会だ	25
報われない社会だ	69

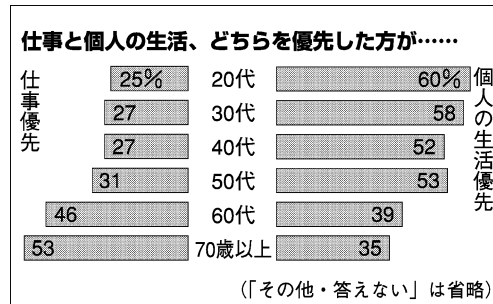
自民党政調会長石破茂は「みんなで努力して、もう一度、世界で一番働く日本にしましょう」と選挙民である国民に訴えている。

こうした「いまの日本は勤勉さが報われる社会」ではなくなりつつあることは、次の「仕事と個人の生活」の優先度の選択に大きな影響を与えるものと考えられるが、全体では「生活優先」が48パーセントで、「仕事優先」の36パーセントを引き離し、次の結果となっている。

◆仕事と個人の生活のバランスを考えた場合、これからの日本人は、仕事を優先した方がよいと思いますか。個人の生活を優先した方がよいと思いますか。	
仕事を優先した方がよい	36
個人の生活を優先した方がよい	48

しかし、「仕事優先」か「生活優先」かは世代間で大きく変動し、60代以上の人は「仕事優先」を考え、60代未満では逆に「生活優先」を強める。このことは、次の図-3に示される。

図-3 「仕事と個人生活の優先度」



(朝日新聞 2010 年 6 月 11 日より引用)

この図-3 に示されるように、30 代では生活優先が 58 パーセント、他方、70 歳以上は 53 パーセントが仕事優先に傾いている。この時代背景は平成の不況期で、「失われた 20 年」の世代と高度経済成長を担った世代との相違を反映していると感じる。

朝日新聞の世論調査を分析した結果、現代日本人の自画像はこれまで「勤勉である」ことを日本人の特徴とし、その結果、高度経済成長時代において勤勉の報われる豊かな生活体験を生活倫理にしてつい最近迄築かれてきたのである。しかし、平成の不況、さらに、小泉改革を契機とする新自由主義に基づく貧富の格差社会の拡大は、こうした伝統的な「勤勉である」自画像を掘り崩しつつ、大きな政府にライフ・セキュリティを求める新しい日本人の自画像を構築しようとするあらわれとなる。

とするなら、「勤勉である」日本人の勤労観に基づいた勤労革命がこれまで日本企業を世界のトップ・レベルに押し上げる推進力となったのである。そして、浅沼萬里は、明治維新以来 143 年間にわたって日本企業の成長に導いた勤労を「関連的技能」として把握し、「日本の企業組織」を「革新化」するメカニズムの中心に据え、さらに勤勉である日本人の自画像をトヨタ自動車の人事＝労務管理政策の中に見出そうとするのである。

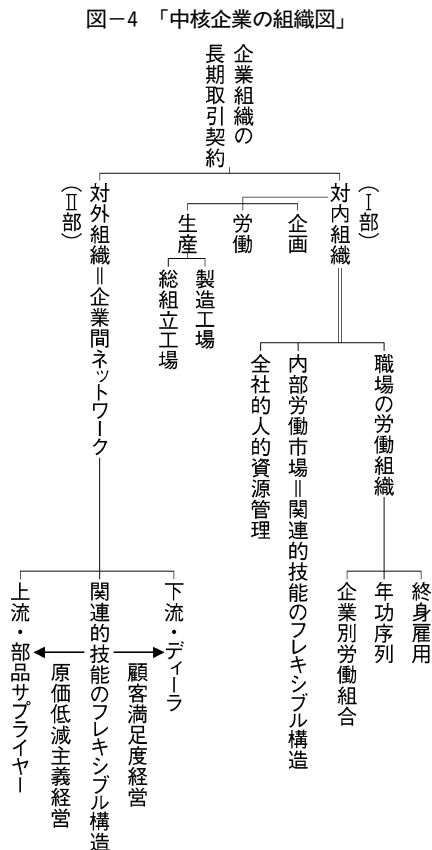
第二章 浅沼萬里の関連的技能論と勤労革命

浅沼萬里は 1982 年から日本自動車産業、とりわけ、トヨタ自動車の企業組織を長期的契約の取引慣行における関連的技能の構造、深さ、次元からその革新的成長メカニズムを実証分析し、世界のトップに成長する仕組みを明らかにする。それゆえ、浅沼萬里は企業は人であり、人の城であるという立場から日本人の勤労観に注目し、その勤労革命の根源を内部労働市場と企業間ネットワークのフレキシブル構造を取りあげるのである。経営史、或いは経済史で通説となっている(一)終身雇用制、(二)年功序列、(三)企業別労働組合の上に制度化される日本の経営論を特殊日本の特異性として把握するのではなく、逆に世界の企業に共通法則として貫ぬかれる国際的経営論として位置づけ、次頁の図-4 を浅沼萬里は描くのである。すなわち、浅沼萬里に依れば、トヨタ自動車に代表される自動車製造企業はそのフレキシブル構造を組織論の中心に据え、成長戦略を描くのであるが、その成長への革新的適応メカニズムを長期的取引契約慣行の中に組み入れるのである。したがって、浅沼萬里が強調する企業のフレキシブル構造は長期的取引契約の実態である関連的技能の広さ、深さ、三次元によって機能することになるので

ある。この点で、浅沼万里は企業のフレキシブル構造である労働面の「コンテキスト関連技能」の蓄積を重視し、内部労働市場の中で成熟することに注目する。それゆえ、図-4では企業の対内組織は内部労働市場で生み出される「コンテキスト関連技能」を制度化するものとして(一)終身雇用制、(二)年功序列、(三)企業別労働組合を三位一体構造として位置づけるのである。この内部労働市場での「コンテキスト関連技能」の蓄積は全社的人的資源管理として全社をあげて取り組まれ、フレキシブルな熟練を長期間に恒って育成され、養なわれる。浅沼万里はこの長期間に育成される熟練労働を関連的技能と位置づけ、関連的技能論を新しく提起しようとするのである。

一節 浅沼万里の企業組織論の全体像

ここでは、浅沼万里^{ばんり}のライフ・ワークである『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』（1997年6月19日発行、東洋経済新報社）を中心に、まず最初に、トヨタ自動車を想定する自動車製造企業（＝中核企業）の組織図を関連的技能論の立場からその全体像を描くと、次の図-4となる。



技能の熟練と蓄積は職能的割当＝ランクのキャリア階梯と職位の階梯の交差序列の中で深め

られ、広げられ、そして三次元に展開することで可能とされるのである。

他方、企業組織の長期的取引慣行は対外組織の上流における企業間ネットワークを部品サプライヤーと結び、部品サプライヤーの関連的技能の蓄積でフレキシブルな部品供給を育くむのである。さらに、対外組織の下流では顧客満足度経営を実現するため販売店ディーラーとの間にフレキシブルな企業間ネットワークを築き、完成予定日の17日前まで注文変更を受け付ける旬オーダー・エントリー・システムを確立する。

以上のように、トヨタ自動車のフレキシブルなトヨタ生産様式は内部労働市場と部品サプライヤーとの長期取引契約慣行の中で生じる関連的技能の蓄積で機能し、革新的適応のメカニズムとして発達するのである。

二節 内部労働市場における労働側の関連的技能 ＝熟練技能のフレキシビリティ

何故自動車製造企業はフレキシビリティなトヨタ生産方式を生み出し、発達させたのであろうか。この点について浅沼萬里は、下の図－5を作成し、その歴史的背景を次のように明らかにする。

図－5 「フォード・システムとトヨタ生産様式」

	フォード・システム	現代的製造システム
製 品	単一の標準品	多 様
供 給	連続的量産	量産ライン上での小ロット生産
顧客にスピーディに対応する方法	製 品 在 庫	オーダーエントリーシステム
労働者に要求される技能	単 純	よりフレキシブル、複合的
人的資源管理	分業の徹底	長期的訓練

（浅沼萬里『日本の企業組織』14頁より引用）

この図－5に依れば、自動車産業は1920年代と1980年代とで大きく変化し、フォード・システムから「現代的生産システム」（＝トヨタ生産様式）へ転換する。浅沼萬里は、両者の生産様式の相違をフレキシビリティな生産システムと労働者のフレキシビリティな技能とに求め、次のように指摘する。

「現代の製造企業に要求されるフレキシビリティは、表序－1にみる諸要素の緊密なつながりによって可能となる。フォード・システムの一連の組み合わせが単品種大量生産に適合的な諸要素、すなわち相互に補完的な諸要素からなるシステムであるのに対して、現代の製造システムは多品種少量生産に適合的な諸要素の組み合わせからなり、これらが制度補完的に作用することによって、コストを抑制しながら多様な消費者ニーズにフレキシブルに対応することができるのである。」

（浅沼萬里，前掲書，14頁より引用）

浅沼萬里はフォード・システムと比較し、トヨタ生産方式の優位性と合理性を生産のフレキシビリティ技能と労働のフレキシビリティ技能とに求め、両者の土台として関連的技能の広さ、

深さ、そして次元の違いに見るのである。

それゆえ、浅沼万里は最初に労働のフレキシビリティ技能の形成を明らかにする。そのため、トヨタ自動車での内部労働市場での関連的技能の育成が職場の職能＝ランクの階梯（13段階）と職位の階梯の交差する中で行われるが、これは、次の表－1に示される。

表－1 内部労働市場における職能資格（＝ランク）と職位のシステム（1982年）

職能資格		職 位			
		事務・技術系		技 能 系	
名称	記号	ライン管理職	スタッフ専門職	ライン管理職	スタッフ専門職
上 級 管 理 職	1 A	部長・副部長	主査		
上 級 管 理 職	1 B	部長代理・次長			
中 級 管 理 職	2 O	課長・副課長	主担当員		
初 級 管 理 職	3 O	係長	担当員	工長	工師
初 級 管 理 職 (主事・技師)	4 O				
上 級 指 導 職 (主事補・技師補)	5 O			組長	
中 級 指 導 職	6 O			班長	
初 級 指 導 職 (班長)	7 A				
初 級 指 導 職	7 B				
準 指 導 職	8 O				
上 級 一 般 職	9 A				
中 級 一 般 職	9 B				
初 級 一 般 職	9 C				

(典拠) A社での聞き取りによる。

(浅沼万里, 前掲書, 48頁より作成)

技術系と事務系の両方を統括するこの全社的人的資源管理ヒエラルキーは入社の新社員から始まり、停年で退職する上級管理職の部長までのキャリアのランク階梯（内部出世コース）を一覧表にし、終身雇用制と年功序列制の組み合わせとから成るのである。内部労働市場とはこの表の縦の13職能資格を経ながら、他方で職位（権限と責任）のランク階梯を新社員から班長、組長、工長、課長、部長に昇格することで自動車生産に関する全ての関連的技能の広さ、深さ、三次元を極め、フレキシブルな技能を蓄積するメカニズムの形成を意味するのであり、スポット労働市場での派遣従業員、季節従業員、日雇従業員の非正社員の技能（汎用労働市場）と相違させるのである。

次に、浅沼万里は、トヨタ自動車の総組立工場のプレス課におけるキャリア・パスの事例を調査し、職能的割当の縦の移動と職位のランク移動の両方を交差させながら関連的技能の蓄積を通して達成される熟練労働の形成（内部出世コース）を、3人の事例から次のように明らかにする。

「U氏の場合（1934年生まれ。1982年の調査時点で第2作業係工長）。

- (1) 入社後まず第3作業係131組に配置され、2,000トン・プレスを担当。
- (2) 次に第1作業係に配置換えとなり、プレス課全体の型段取りを担当。
- (3) 第3作業係131組に戻り、トラブル・シューターの任に当たる。ちなみにこれは、それまで班長や組長がみんなでやっていた仕事であったが、U氏は当時まだ班長になっていなかった。
- (4) 第5作業係153組に移り、中程度の大きさの部品を加工するタンデム・プレス・ラインの仕事に就く。ここでまず班長になり、組長にまで昇進した。
- (5) 第2作業係に配置換え。123組の組長として型改善を担当。
- (6) 同じ係の工長に昇進、型保全業務の全般を統括。現在まで2年余り経っている。

H氏の場合（1929年生まれ。1982年の調査時点でプレス課副課長）。

- (1) 入社後まず第5作業係152組に配置され、タンデム・プレス・ラインの仕事に就く。
- (2) 同じ係の151組に移り、別のタンデム・プレス・ラインの仕事に就く。
- (3) 第3作業係131組に移り、ここで班長となる。
- (4) 第6作業係163組に移動。これは、U氏が(4)で配置された153組と同じ機械群を使って反対側のシフトを担当する組である。
- (5) 第1作業係に移ってプレス課全体の型段取りを担当。ここで組長となる。
- (6) 第1作業係工長となる。
- (7) その後、現職へ。課長を補佐してプレス課全体を統括。

O氏の場合（1926年生まれ。1982年の調査時点で車体部部长代理）。

- (1) 入社後まず小型プレス・ラインに配置される。現在は機械が大型化して、そのラインはなくなった。
- (2) 型保全の職場に移り、小型の金型の保全や設計などを担当。
- (3) 特命により1年間、工機部長の下で働く。
- (4) 現在では152組とよばれている組織単位の下にできた新しいプレス・ラインに配置され、ここで班長となる。
- (5) 組長となり、おおむねトラブルのあるところばかりを回る。
- (6) 組長としてのキャリアの最後に第1作業係の組長となり、プレス課全体の型段取りを担当。
- (7) 第2作業係工長となり、型保全を5年間統括。
- (8) 工師となり、車体部の専門技術スタッフである技術員室の勤務を5年経験。
- (9) プレス課課長となる。
- (10) その後、現職へ。車体部の部長は欠員となっているので、O氏が部のトップである。ちなみにO氏の場合、こまかくいえば50回以上の移動を経てきたということで、上記はおおまかな概括にすぎない。」

（浅沼萬里，前掲書，68-69頁より引用）

これら事例に共通している職歴（キャリア・パス）はプレス課で終身雇用と年功序列を経て一生を送っている点である。このことから、トヨタ自動車の場合は、鍛造・鋳造部門、プレス部門、塗装部門、そして総組立部門への入社した課でキャリア・パスを終らせ、その部門での関連的技能の広さ、深さ、次元を極める熟練技能者に育成し、フレキシブルな技能を身につけ

て蓄積させるのである。事例での三人の場合、U氏はプレス課第3作業係131組に配属され、停年退職時にプレス課第2作業係の工長（係長）に就いている。次のH氏はプレス課第5作業係152組を出発点とし、プレス課副課長でキャリアを終らせている。そして、O氏は第5作業係152組のタンデム・プレス・ラインに配置され、プレス課課長を経て車体部部長代理に就いている。

トヨタ自動車での職場におけるこうした関連的技能の蓄積と広さ、深さ、次元がフレキシブルな技能を形成するのであるが、同じ内部労働市場は部品サプライヤーの職場でも形成され、部品サプライヤーのフレキシブルな生産を支え、原価低減主義経営を推進する根源となっている。

三節 企業間ネットワークにおける部品サプライヤーとの関連的技能の蓄積

トヨタ自動車は(一)フォード生産方式からトヨタ生産方式へ転換し、フレキシブルな多車種少量生産システムを築き、と同時に、(二)経営様式（マネジメント論）もフォード・モーターの売値＝原価＋利益から利益＝売値－原価への、つまり原価低減主義に転換する新しい資本蓄積方式を発展させ、内部留保の確立に努めるのである。このため、トヨタ自動車は内製部品40パーセントと外注部品60パーセントの割合を軸にして完成自動車を生産する世界企業として、生産台数においてアメリカのGMを追い越し、世界No.1の地位を築くのである。昭和11年に豊田喜一郎がフォード生産方式に基づく挙母工場を建設し、トヨタA号を生産してから50年後にはトヨタ自動車はフォード、GMを追い越し、先進的な自動車大国を築くのである。

浅沼萬里はこうしたトヨタ自動車の後進的な出発から、昭和60年には世界No.1に奇跡的な急成長するトヨタ自動車の秘密をフレキシブルな関連的技能の形成に求める。特に、浅沼萬里は原価低減主義経営を推進する根源にこのフレキシブルな技能を据える部品サプライヤーとの長期取引契約における価格交渉とその算式に注目し、次の表－2を作成するのである。

表－2 価格算式の例

a	= 材料費
b	= 購入部品費
c	= 外注加工費
d	= 加工費
$a + b + c + d = A$ = 製造原価	
e	= 粗マージン
f	= 型費
$A + e + f = B$ = 部品単価	
g	= 改善提案報酬
$B + g = C$ = 実際支払単価	

（浅沼萬里，前掲書，177頁より作成）

この表－2でのトヨタ自動車と部品サプライヤーとの長期取引契約慣行の柱である部品価格の決定方式は原価低減主義経営を支えるフレキシブルな部品生産能力と開発能力を価格算式の方程式に組み入れて査定し、評価する（インセンティブ）ことである。ここに、スポット市場

での売買取引と相違する売買取引が長期取引契約慣行として導入され、制度化されるのである。すなわち、表-2での価格算式は、(一) *A* 製造原価、(二) *B* 部品単価、そして(三) *C* 実際支払単価の三段階から成り、部品サプライヤーの原価低減能力によって、部品サプライヤーを貸与図グループ、承認図グループとおおまかに区分し、分類することに特徴を見出す。部品サプライヤーは原価低減能力に対応する形で、(一)貸加工サービスグループ、(二)貸与図生産グループ、そして、開発能力を有する(三)承認図生産グループに3分類され、重層化されるのである。

とするなら、貸与図生産グループと承認図生産グループを区別する価格算式は(一) f = 型費と(二) g = 改善提案報酬の二項目である。貸加工サービスの段階から成長し、承認図部品サプライヤーになるには、プレス加工、機械加工のアゼンブラー工程の複数ラインを専門機械、金型で立ち上げ、生産能力のフレキシビリティを求められ、そのため、設備投資される金型を償却することが重要視され、 f = 型費の償却費を計上し、認められることが重要なステップとなる。他方、承認図部品サプライヤーは g = 改善提案報酬の大小で自立開発でブラック・ボックスを大きくすることで成長原資の報酬を得て、さらに開発能力、或いは生産能力のフレキシビリティを高めることができる。トヨタ自動車は価格交渉で求める原価低減は、(一)モデル・チェンジ、或いは新車開発の際に、事前に生産工程の合理化、又は改善を提案し(VE)、原価低減を行えるか、次に、(二)モデル・チェンジ、新車開発の一年後に、VAによる設計改善で原価低減を提案できるかに区分される。それぞれの改善提案に対する報酬を支払うことで、より一層の合理化、VE、VAが進められれば、 g = 改善提案報酬は大きくなり、部品サプライヤーの開発と生産能力を伸長するインセンティブとして機能し、原価低減主義の拡大再生産経営をフレキシビリティに実現することとなるのである。

浅沼萬里は長期取引契約慣行に部品サプライヤーの革新的適応メカニズムを見出し、原価低減主義経営を行う部品サプライヤーの系列的発展と企業類型の重層構造を取り上げ、次の表-3のように6段階に分類する。

表-3 部品サプライヤーの分類

カテゴリ	買手の提示する仕様に応じ作られる部品（カスタム部品）						市販品 タイプ の部品
	貸与図の部品			承認図の部品			
	I	II	III	IV	V	VI	VII
分類基準	買手企業が 工程について も詳細に 指示する	供給側が貸 与図を基礎 に工程を決 める	買手企業は 概略図面を 渡し、その 完成を供給 側に委託す る	買手企業は 工程について 相当な知識 を持つ	ⅣとⅥとの 中間領域	買手企業は 工程について 限られた知識 しか持たない	買手企業は 売手の提供 するカタログ の中から選 んで購入す る
例	サブアセン ブリー	小物プレス 部品	内装用プラ スチック部 品	座席	ブレーキ、 ベアリング、 タイヤ	ラジオ、燃 料噴射制御 装置、バッ テリー	

（浅沼萬里，前掲書，215頁より作成）

この表-3によれば、部品サプライヤーはIの貸加工サービスの町工場から出発し、VIの自

立開発型部品サプライヤーの最高の発展までの進化経路と発達段階を経るのである。そして、トヨタ自動車はこれら部品サプライヤーの進化を促進するため(一)長期取引契約の中に報酬インセンティブを組み入れ、(二)複数発注で企業間競争を通して部品サプライヤーの生産、開発、そして関連の技能の蓄積を深め、(三)共同開発のデザイン・インで部品サプライヤーの生産、開発能力を広め、深めることで自立開発への道を^{など}辿らせるのである。さらに、トヨタ自動車は系列下の部品サプライヤーを市販品サプライヤーに発達させ、部品の標準化を図り、Ⅵ型からⅦ型への発達に力を注ぐのである。逆に、市販品の特別仕様を仕立てるために、トヨタ自動車は、市販品サプライヤーと価格交渉を行い、前に述べた価格算式を適用し、ここでも(g)=改善提案報酬でインセンティブし、原価低減主義経営に基づく生産のフレキシビリティを求めるのである。この結果、表-3に掲げられている部品サプライヤーはⅦ型からⅥ型への移行を選び、市販品とトヨタ製カスタマ品のフレキシブルな生産を展開するのである。

浅沼萬里は、原価低減能力と開発能力とから部品サプライヤーを6形態に分類し、重層構造を実証分析することに成功するが、一方で、部品の難易度、或いはコア部品の技能能力度の大小からも部品サプライヤーの進化経路を次の図-6の如く描くのである。

図-6 部品サプライヤーの3次元分類

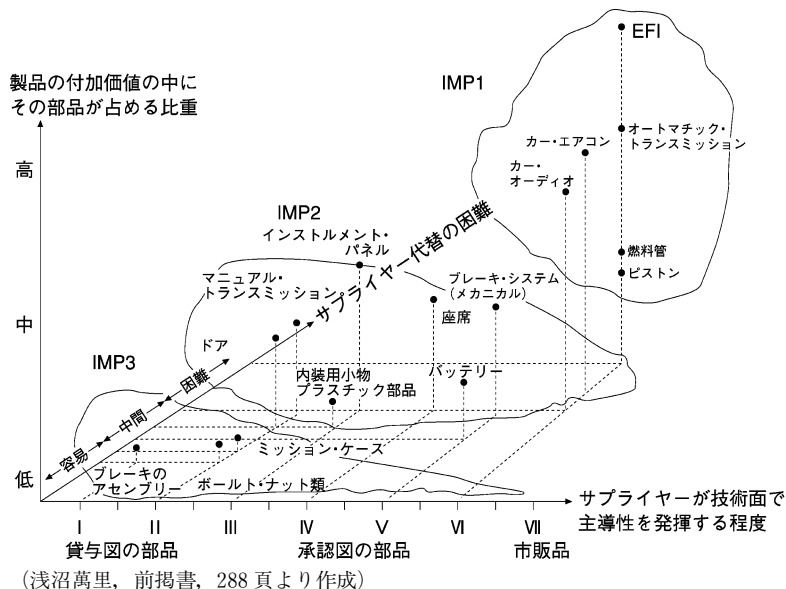


図-6 から窺えるように、部品サプライヤーはサプライヤー代替困難度と部品付加価値度との交差点を三点に次元区画し、低位レベルのIMP3、中位レベルのIMP2、そして、上位レベルのIMP1にグループを取り、下から上への右上り線上毎にコア部品の複雑な高付加価値部品群を位置づける。つまり、前に述べた部品サプライヤーの6段階進化分類を応用して見ると、貸与図グループの出発点は貸加工サービスのⅠであり、次に貸与図グループのⅡ、Ⅲと続くが、ⅠからⅢは付加価値の低い部品サプライヤーグループである。中位の付加価値グループはIMP2を形成し、承認図の部品サプライヤーのⅣ、Ⅴ、Ⅵによって形成される。そして、上位

の付加価値は、二つのグループから構成され、(一)部品の標準化で市販品市場へ進出し、(二)市販品のカスタマ化で市販品サプライヤーによるトヨタカスタマ市場に逆参入することとなり、承認図部品サプライヤーⅣ、Ⅴ、Ⅵと市販品サプライヤーⅦの相互補完の競争と共生を図る。

また、付加価値の低・中・上位の部品は生産技能、開発能力のランク分類に対応する。低位付加価値部品は(一)ボルト・ナット類、(二)ブレーキのアセンブリーを中心に形成される。中位付加価値部品は(一)ドア、(二)マニュアル・トランスミッション、(三)インストルメント・パネル等から構成されている。そして、上位付加価値部品は(一)ブレーキ・システム、(二)カー・オーディオ、(三)カー・エアコン、(四)オートメチック・トランスミッション、(五)ピストン、(六)エンジン、(七)電子式自動噴射装置等から成っている。

浅沼万里は、長期的取引契約慣行の数量及び価格算定を通して、漸次部品サプライヤーを進化経路に導き、余剰利益（準レント）をインセンティブにする原価低減主義経営を部品サプライヤーの体質に組み込むことに全力を注ぐトヨタ自動車の購買政策を支える土台としてフレキシブルな関連的技能の広さ、深さ、三次元展開に注目する。次の表－４は関連的技能（ X_{1-4} ）の広さ、深さ、三次元の進化経路を示したものである。

表－４ 部品の付加価値と関係特殊的技能の内容

部品の主要 カテゴリー	関係的技能の主要構成要素			
	X_1	X_2	X_3	X_4
部品の主要 カテゴリー	開発段階の初期の局面で行われる相互作用を通じて目に見えるものとなる諸能力	開発段階の後期の局面で行われる相互作用を通じて目に見えるものとなる諸能力	生産段階で行われる納入のさいに目に見えるものとなる諸能力	生産段階で行われる価格再交渉のさいに目に見えるものとなる諸能力
市販品タイプの部品	(中核企業から見て可視性が低い)	(中核企業から見て可視性が低い)	1. 品質を保証する能力 2. タイムリーな納入を保証する能力	(中核企業から見て可視性が低い)
承認図の部品	1. 中核企業から出された仕様に応じて製品を開発する能力 2. 仕様の改善を提案する能力	1. 承認を受けた図面にもとづき工程を開発する能力（可視性は高い場合から低い場合までさまざまある） 2. VEを通じて見込原価を低減させる能力	1. 品質を保証する能力 2. タイムリーな納入を保証する能力	1. 工程改善を通じて原価を低減させる能力（可視性は高い場合から低い場合までさまざまある） 2. VAを通じて原価を低減させる能力
貸与図の部品	(関係なし)	1. 貸与された図面にもとづき工程を開発する能力 2. VEを通じて（設計改善提案を通じて）見込原価を低減させる能力	1. 品質を保証する能力 2. タイムリーな納入を保証する能力	1. 工程改善を通じて原価を低減させる能力 2. VAを通じて（設計改善提案を通じて）原価を低減させる能力

（浅沼万里，前掲書，225 頁より作成）

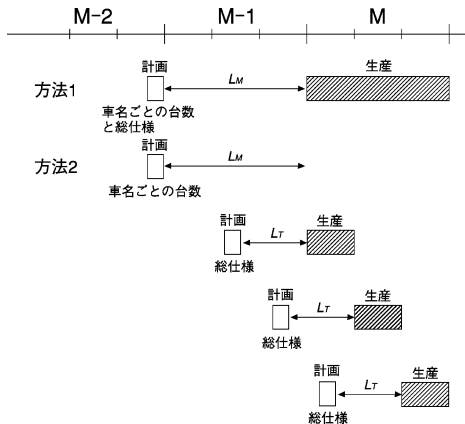
この表－４によれば、トヨタ自動車及び部品サプライヤーにおける内部労働市場で形成され

る関連的技能の広さ、深さはフレキシブルな熟練労働の形成と蓄積となり、付加価値を生み出し、原価低減主義経営を推進する根源となる。さらに、この関連的技能は生産力を形成し、具体的には長期的取引契約慣行の価格算定に組み入れられ、(一)品質能力、(二)納期能力、(三)原価低減能力 (VA)、(四)合理化能力 (AE)、(五)開発能力、(六)フレキシブルな生産能力等として査定され、評価される。すなわち、 X_1 は開発の初期段階で仕様に応じて設計し、部品を開発し、仕様の改善をする AE 能力、 X_2 は開発の後期段階で、製造工程を開発する能力 (AE)、原価低減の設計改善能力 (VA) である。 X_3 は商業生産前期での納入能力、品質作り込み能力である。そして、 X_4 は商業生産後期での合理化能力、設計改善能力 VA 等の原価低減能力となる。技能の水準は 4 等級 ($i_1 \sim i_4$) に分類され、関連的技能水準 X_i ($i_1 \dots i_4$) の構成、及び部品サプライヤーのランク付け ($X_1 \sim X_4$) の進化経路となる。そして、 X_4 の関連的技能は部品サプライヤーの自主開発能力を最高度に高め、査定するトヨタ自動車購買部の評価ではブラックボックス化し、 g =改善提案報酬、 e =粗マージン率を高め、余剰利潤（関連準レント）の源泉となるのである。

四節 企業間ネットワークにおける販売店ディーラーとの 関連的技能の蓄積

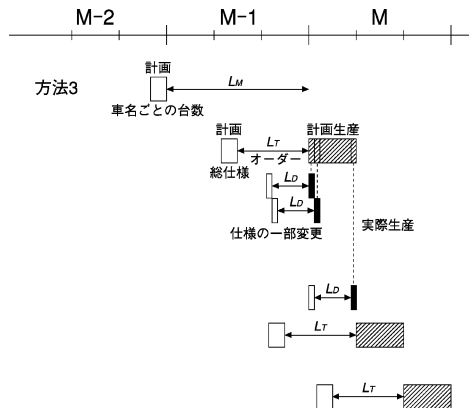
トヨタ自動車がフォード生産方式からトヨタ生産方式へ転換する契機となったのは、(一)昭和 25 年のドッジ・デフレの影響を受け、会社の破綻から再建への過程で自工と自販を分離することで、作った車両だけを引取って販売する責任分担を明確化したことと、(二)昭和四〇年代の初め標準車輦と仕様部品とを分け、顧客の選択幅を拡大するため多車種少量生産システムを開発したこととに由るのである。トヨタ自動車は 1966 年にクラウンの仕様選択を認める「ワイドセレクション」戦略を採用し、顧客満足度経営への 1 歩を踏み出すのである。そして、この顧客の選択幅拡大は顧客満足度経営として販売店のシェア拡張戦略として発達し、益々多車種少量生産システムを発達させ、フレキシブルな生産と販売の融合・統合化を不可欠にするのである。この結果、生産と販売の間のコーディネーションは月間生産計画と旬オーダー・エントリー・システムを生み出し、この新しい制度を実現させたのはフレキシブルな関連的技能の発達であったといえる。月間生産計画と旬オーダー・エントリー・システムは次の図-7 の 1, 2 に示される。

図-7-1 月間生産計画を作成する2つの方法



（浅沼万里，前掲書，320 頁より作成）

図-7-2 月間生産計画を作成する第3の方法



（浅沼万里，前掲書，321 頁より作成）

この図-7の1，2に依れば，方法1は伝統的な月間生産計画であり，最初から車名ごとの台数と総仕様を一体化して計画し，M-1ヶ月前から生産の準備に入り，完成車としてM月の間に生産され，販売部に引き取られるのである。方法2は，車名ごとの生産と総仕様を分離し，車輛の生産を先行させ，一ヶ月前まで変更を受け付け，遅れて総仕様の生産に入り，車輛に組み入れてM月に順次完成車に仕上げるのである。そして，方法3は，三段階の計画生産を順次行い，完成日まで同期化させるのである。つまり，第一段階は，車名ごとの車輛をM-1ヵ月前に生産を開始し，第二段階では顧客の仕様を事前に推定して総仕様を完成させてM-1ヵ月半から生産にかかるのである。そして，第三段階は，(i)作業日17日前迄の大きな仕様の旬オーダー変更を完了し，(ii)この旬オーダーエントリーの小さな仕様一部変更を一週間前迄に確定し，(iii)大きな仕様と小さな仕様を客の注文に変更して完成車に最終日まで同期化するのである。

こうした顧客満足度経営に対応する多車種少数生産システムは生産と販売の間のフレキシブルな関連的技能の蓄積で可能にされ，コーディネーションとして同期化を達成する。トヨタ自動車は1980年代に販売店ディーラーの顧客注文車35%と販売店割当車65%の販売市場を形成し，前者の35%を40～50%へ高める販売政策を掲げ，ここに企画一生産一販売の統轄をトヨタ生産方式の特徴とするのである。それゆえ，トヨタ自動車は企画一生産一販売の統轄を関連的技能に求め，レクサスに適用し，ダイムラー・ベンツに対抗する高級車市場に進出する。トヨタ自動車はこの月間生産計画に生産の平準化を組み込み，車輛の生産順位を通して凹凸の注文車輛を平均的生産数に均し，安定生産を確立することで原価低減主義経営を築き，世界の生産性向上を達成しようとするのである。まさに，浅沼万里が目にしたのは，トヨタ自動車，部品サプライヤー及び販売店ディーラーに共通するフレキシブルな関連的技能の蓄積とその効率的な労働生産性の高さであり，「勤勉である」日本人の築いた勤労革命の現代的姿である。

結び

「勤勉である」日本人の自画像が半数を割り込み，崩壊しつつあるが，しかし，日本人は勤

労革命の担い手としてこれまで企業の内部労働市場で関連的技能として蓄積され、フレキシブルな多品種少量生産を発展させ、日本を経済大国として GNP レベルで世界 No.2 の地位を確立するのである。朝日新聞の世論調査では「勤勉である」日本人の自画像について国民的な精神として既に喪失段階に入ったと分析されている。「勤労である」日本人の自画像が消えつつある背景には、(一)円高及び自動車逆輸入と法人税の高さによる海外現地生産へシフトし、国内で産業の空洞化を生じさせている点、(二)モノ造り大国から金融、IT 大国へ転換しつつある点、(三)労働集約産業から資本集約産業への移行、さらに、機械加工の摺り合わせ産業から連続自動生産のプロセス産業への移行しつつある点等に求められる。とりわけ、自動車産業は機械加工の摺り合わせの、しかも、労働集約産業の代表であり、リーマン・ショック後、大幅な後退を余儀なくされ、今や、世界 No.1 の地位を中国に明け渡さざるを得ない後退過程を迎えている。こうした変化が朝日新聞の世論調査で「勤労観」の変化を生み、日本人を勤労でない状況へ後退させたのではないかと思われる。

しかし、「勤勉である」日本人の思考が生み出したトヨタ生産方式はフレキシブルな多車種少量生産システムとして発展するが、この実現を可能にしたのが浅沼萬里の関連的技能論である。内部労働市場で形成されるフレキシブルな関連的技能は(一)終身雇用制、(二)年功序列、そして、(三)企業別労働組合を三位一体とする日本の経営の中で確立され、蓄積されるのである。内部労働市場で形成されるこの関連的技能は今や流通過程に新しく生み出される製造小売業のフレキシブルな企画・生産と販売のコーディネーションを育くみ、柳井正のユニクロ、そして、鈴木敏文のセブン・イレブンを世界企業へ成長させる原動力となりつつある。ここに、モノ造り論の新しい展開が 21 世紀の企業像及び日本人論を新しく育くむことになるのではないかと考えられる。