

J S P M
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 002

製造業高付加価値経営の調査分析(セーレン株式会社)

- (1) セーレン(株)の『整流生産』の調査と検討
- (2) 『五ゲン主義』と『整流生産』
—「整流生産」の定着とともに「五ゲン主義」は浸透していった—
- (3) セーレン、2段階の経営革命の一挙成就

福井県立大学名誉教授 佐武弘章
大阪学院大学教授 石倉弘樹
千葉工業大学大学院 葛西恵里子

一般社団法人日本生産管理学会
Japan society of Production Management
研究部会：日本のモノづくり再生の新たな試みに関する調査研究

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿の議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

http://e-jspm.com/category/shibu/discussionpaper/jspm_dp002.pdf

info@jspm.com

《目 次》

まえがき 製造業高付加価値経営の調査分析	1
【1】 セーレン(株)の『整流生産』の調査と検討	2
【2】 『五ゲン主義』と『整流生産』 —「整流生産」の定着とともに「五ゲン主義」は浸透していった—	27
【3】 セーレン、2段階の経営革命の一挙成就	49
引用文献・参考文献	69

まえがき 製造業高付加価値経営の調査分析

日本の製造業は 1980 年代以降付加価値率を傾向的に低落させてきたが、21 世紀になってその低下幅は大きく、2008 年のリーマン・ショック時に製造業付加価値率は 16.6%、非製造業のそれは 17.9%と順位が入れ替わっている。その理由については様々な見解があるが、目立つのは交易条件の悪化説である。生産の海外移転によって海外で国産品と同等の工業製品が膨大に生産されることを通じて、日本の交易条件は悪化するという説である。

これに対し、欧米メーカーの成功している企業では重要技術や付加価値領域の研究開発に特化し、それをブラックボックス化や特許権等を駆使して模倣できないクローズな領域を作り出す一方、オープンにできる技術を標準化して東アジアの低価格国におけるパートナーを得て大量生産・大量普及することに成功していると解説し、日本メーカーもこの「知財マネジメント」を上手に活用すべきと主張している。以上の統計資料と解説はディスカッション・ペーパーNo.1「21 世紀日本メーカー再生の要因分析」ですでに発表している。

本ヒアリング調査の問題意識は、この種の欧米企業の戦略論の机上での議論に追随するのではなく、現実に日本の高競争力メーカーが展開している高付加価値生産を聞き取り調査すれば、その特徴を抽出することができるのではないかという点にある。

今回の調査ではそれぞれ違った領域で高競争力を発揮されているメーカー3社、セーレン(株)、ダイキン工業(株)、オムロン(株)に聞き取り調査を依頼した。

これら 3 社は共通して高付加価値を達成されているが、括目すべきは共通して高付加価値の根拠を他社製品との差別性に求めていることである。商品は使用価値と価格(価値)の 2 要因から成るが、商品の差別性ということは使用価値の独自性・差別性を指している。

使用価値が独自の差別性のないものであれば、競争は価格競争になり、付加価値はどうしても浸食される。使用価値の独自性・差別性を追求することによって、価格競争に陥ることなく高付加価値を追求することができる。これが 3 社に共通する競争政策であった。

高度成長期以来日本メーカーには横並び意識が共通しており、他社もやるから自社もやってみようという意識が支配的であった。今でも付加価値率を低落させている企業のトップはこの発想でいるかもしれない。しかし成熟経済では横並び意識は通用しないことを見抜いた経営トップがリーダーシップをとるメーカーでは、自社製品の他社製品との差別性を強調する経営になっている。

他社との差別性、自社の独自性を強調するためには、経営トップ以下の全従業員の責任は重く、決断は厳しい。しかし聞き取り調査を通じて、厳しい決断をするメーカーが出現していることが分かってきた。このようなメーカー経営を紹介・検討する活動を今後も続けたい。

2015 年 10 月 1 日

ものづくり再生調査研究会 代表 佐武 弘章

【1】セーレン(株)の「整流生産」の調査と検討

佐武弘章・石倉弘樹

I. まえがき

1. 「整流」の定着と「五ゲン主義」の浸透
2. 意識の変革に向けて

II. 「整流」または「整流化」. とは？

3. 組立型とプロセス型の区別はどこから生じるか
4. プロセス型工程の方が「整流生産」に適合的
5. 「整流生産」形成が組立型産業化に始まったのはなぜか？

III. プロセス型産業での「整流」の形成

6. 品種別・工程別能力データベースの作成
7. 「整流生産」形成における繊維産業独特の難しさ
8. バッチ工程スケジュールによる「バーチャル」整流の作成
9. 計画と現実との乖離は改善課題が発生した知らせ

IV. 「整流生産」と「五ゲン主義」

10. 「整流生産」のさまざまな効果
11. 「整流生産」の最大の成果は「五ゲン主義」の具現化
12. 「五ゲン主義」の「原理」「原則」と経営組織論の「個人責任の明確化」

V. 「整流生産」を前提条件とする目標管理

13. 目標管理の前提条件としての「整流生産」
14. ミニ・プロフィット・センター（MPC）の展開
15. 各ライン収支計算の企業収益への貢献の明確化

VI. セーレン「整流生産」の評価と今後の展望——むすび

16. 「組織的労働」への「主体的参加」
17. セーレンの「整流生産」の評価と今後の展望

I. まえがき

1. 「整流」の定着と「ゲン主義」の浸透

セーレン(株)は川田達男会長のリーダーシップのもとに「五ゲン主義」を基本思想として経営改革を進めてきた。「五ゲン主義」とは「原理」「原則」「現場」「現物」「現実」の5つの「ゲン」を指す。「現場」「現物」「現実」の三ゲン主義は、現場を重視するメーカーでよくいわれるスローガンであるが、セーレンの特徴は、さらに「原理」「原則」を強調する点にある。「原理」「原則」は次のように定義されている。

川田達男著『整流——社長が語る「整流」と「五ゲン主義」』（以下、川田「整流論」と称する）中の叙述、「原理」とは1人1人の使命・役割が明確になっており、これを、責任

をもって果たすことである。しかし、肝心の使命・役割が明確になっていないことが往々にしてある。」「原則」とは仕事を進めるに際し、会社方針や行動指針に、各種のルール(法律, 規程, 規則)を守って行動すること, 道徳・社会倫理にしたがって行動することである。仕事という面においては計画通り, 指示通り, 基準通りやるという管理の基本を守ることである」(以下, 同書 p.46).

1995年12月の経営会議で同社は「五ゲン主義」を仕事の基本思想とすると決めたが, この基本思想はなかなか実現しない状態が続いた。「変化の兆しが見え始めたのは, 2000年後半に開始した整流活動がある程度定着した時からである」(p.5)。「整流生産」の定着とともに「五ゲン主義」が具現化する兆しが見え始めたと言われているが, その理由をどう理解すればよいのであろうか。

別の個所では「整流」は「五ゲン主義」を具現化する「仕組み」と言われている。「意識改革は言うだけでは進まないものであり, 行動せざるを得ない「仕組み」を作って初めて具現化する」(p.48)。

本調査の最終の課題は, 「整流」の定着とともに仕事の基本思想の「五ゲン主義」が浸透していったという, この一句に含まれる内容を解明する点にある。本調査はその前提になっている「整流生産」概念と現場でのその定着を考察することを課題とする。

2. 意識の変革に向けて

セーレンは染色・精練など繊維産業中流工程の委託賃加工の事業形態をとっていたが, 川田会長は, 社長就任時にそこから脱却して「自らリスクを負った企画・製造・販売」を目標に三つの経営戦略を掲げてきた。「①ITを活用しマーケット直結を目指した流通ダイレクト化, ②衣料から非衣料, 非繊維への事業転換, ③グローバル化」。それらの実現に地道に努力した結果, 企画・製造・販売による新規事業は大きく発展し, 1990年代前半には全売上の85%を占めるなど企業構造の改革は大きく進んだ。

「しかし, なかなか変わらなかったのは人であり, 意識であった。「人」が変わらなければ, 真の企業改革が進んだとは言えない。すぐに旧に戻ってしまう」(p.4)。企業業績は市場環境の変化によって短期的に変動する。バブル崩壊後の長期的な不況の中で, セーレンは企業業績の浮沈を経験するが, それらを超えて企業改革をたえず追求する原動力を「人」と「意識」に求めている。そこで, 上の三つの経営戦略に加えて④業務改革・体質改革」を提起し, 「五ゲン主義」を経営組織の基本思想に据えている。

「五ゲン主義」が経営組織の基本思想とすれば, 「整流」または「整流生産」は生産管理方式である。「整流生産」の生産管理方式の下での作業を通じて, 従業員個人の使命・役割, 個人責任が明確化されて「五ゲン主義」が浸透していったとみられる。

本調査の最終の課題は, 「五ゲン主義」の浸透をセーレンの製造現場に即して実証的に考察することであるが, 生産管理方式の「整流生産」はメーカーの経営組織の改革にまで影

響することが分かった。この稿は、従業員個人の意識を変革するところまでを視野に入れて、「整流生産」を検討することを課題にする。

Ⅱ. 「整流」(または「整流化」)とは？

3. 組立型とプロセス型との区別はどこから生じるか

「整流」(または「整流化」)という概念を初めて使ったのはトヨタ生産方式であるが、トヨタ生産方式は組立型産業の生産方式である。繊維産業はプロセス型または装置型産業であり、産業の技術的なタイプ分類として両者は本質的に異なる¹⁾。

組立型とプロセス型との区別は産業または工程のタイプ分類として重要になるので、必要な範囲でその特徴を指摘する。両タイプ分類は、工場制手工業(マニュファクチャー)以来であり、産業革命を経て現代工業に至っている。異種的なマニュファクチュアが組立型工程、有機的マニュファクチュアはプロセス型工程である。プロセス型工程は後に機械装置の発達によって装置型工程に発展する。

マニュファクチュアには2つの基本形態、異種的(heterogeneous)マニュファクチャーと有機的(organic)マニュファクチャーの分類があり、両者の特徴は製品そのものの技術的性格から生じる。製品は、自立的な諸部品(部品)の単に機械的な組合せによって形成されるか、またはその完成形態を一列の有機的に連絡した諸過程と諸操作に負っているかである。前者の例として時計マニュファクチャーや馬車マニュファクチュアが、後者の例として縫針マニュファクチャーや織物マニュファクチュアが上げられている²⁾。

組立型工程の特徴について、例えば時計の場合、その諸部分(部品)のうち種々の職工の手を経るのはわずかにすぎない。すべてのばらばらになった諸部分は、それらを最後に組み立てて1つの完全な時計にする職工の手で初めて集合する。完成生産物の時計とその種々の部品とは場所的、時間的に別々に加工され、完成生産物の組立とその諸部品の加工とは同じ作業場で行われる必然性はない。

これに対しプロセス型工程の場合、完成された生産物は、技術的に順序づけられた、連続する段階的な諸工程を通過する。例えばA.スミスの例示する縫針での針金は70種から90種以上のもの特異的な諸工程と部分労働者たちの手を通して。このマニュファクチャーが分散していた諸手工業を結合するかぎりでは、それは加工対象(ワーク)の生産上の特異的な諸工程間の空間的分離を減少させ、ワークの移動時間を短縮させる。

-
- 1) 整流には電流にかんする用語もあるが、トヨタ生産方式ではこれと関係なく、生産の流れの「乱流」「混流」と対置して「整流」の表現を用いている。佐武弘章編著『「整流」によるモノづくり』(東洋経済新報社、2005年)が、定義の確定していなかった「整流」概念とその主要な論点をトヨタ生産調査室のメンバーと検討している。「整流」の定義、「整流」とは①前後のライン(または工程)の対応関係が確定しており、②最初工程への投入から最終工程の産出まで加工対象(ワーク)の順序が変わらない流れをいう(同書、p.30)。
 - 2) 本稿の組立型とプロセス型の分類の特徴の指摘はA.スミス『諸国民の富』やK.マルクス『資本論』の叙述を整理して箇条書きにしている。

なお、自動車や電化製品などの組立型産業は最終組立工程の特徴によって分類されているが、その各部品にはプロセス型産業の製品もある。この点で両者はタイプ分類にすぎない。

[ディスカッション]

論点(1)、組立型とプロセス型との整流の違いは次の点にあり、下の図表で表現することができる。以下の議論はサーレン顧問北川修一氏との議論とその暫定的な結論である。

組立型の場合、工程間にワークの加工順序の技術的な必然性がないのであるから、ハードの機械設備の流れに沿って配置し、治具や標準作業組合せで整流を構築しなければならない。これを「リアル整流」と表現することができる。

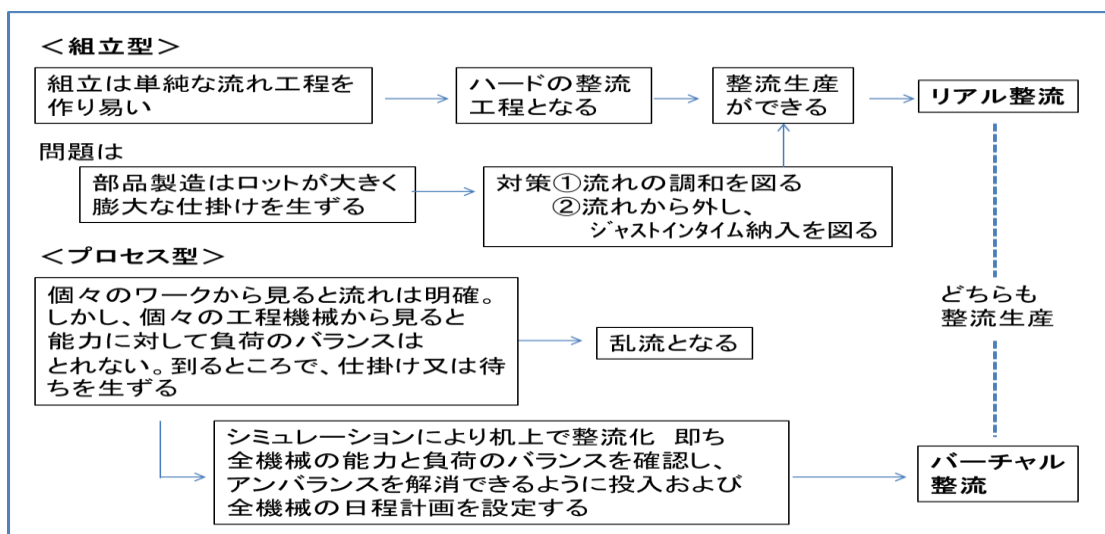
ところが、組立型の最終工程は組立工程であり、そこでは部品は1個ずつ使用されるが、その前の機械加工工程では10の単位で加工され、さらに前のプレスや鋳造工程では100の単位で加工され、工程間に必ず仕掛在庫が発生する。これをどのように改善するかが「リアル整流」の最大の難問になる。

これに対し、プロセス型では工程機械の中をワークは技術的に必然的な順序で流れるが、個々の工程機械はある範囲のワークの流れのまとまりから構成されているため、多品種のワークが同時に流れる工場では機械能力と負荷のアンバランスが生じ、機械間に仕掛在庫が発生する。その都度空いている機械にワークを投入すると乱流になる。

それゆえ並存する各工程機械の能力と負荷をチェックし、各ワークの通過する全工程にわたってまず机上で整流を構築しなければならない。これを「バーチャル整流」と表現することができる。

下記の図表1「組立型とプロセス型における整流の違い」のように対比して表現することができる。

(図表1) 組立型とプロセス型における整流の違い



4. プロセス型工程の方が整流生産に適合的

組立型工程とプロセス型工程との区別は「製品そのものの技術的性格」から生じる。両者の区別の要点を列挙する。

- ① 組立型工程の半製品は固体であり、有形物で個数を勘定することができる。これに対し、プロセス型工程の製品は気体・液体(紛体)・固体のいずれかであり、それ自体で個数を数えられないこともある。
- ② プロセス型工程では製品は上述のように技術的に順序づけられた、連続する段階的な諸工程を通過し、工程の加工の順番は技術的に決まっている。これに対し、組立型工程では製品は自立的な諸部品の単に機械的な組合せによって形成されるのであり、諸部品間の加工の順番にはとくに技術的に決まりがない。
- ③ 組立型製品では各部品は完成製品の中にその存在を確かめることができるが、プロセス型製品ではその原料は性質と形態が変容しているので完成製品の中に確かめられない。
- ④ プロセス型工程は機械化されると装置型工程と特徴づけることができる、組立型工程は機械化が難しく、労働集約的である。

②より、プロセス型工程では諸工程の順序は技術的に決まっており、加工対象(ワーク)は前工程の通過後にしか後工程に入ることができない。また工程順序を逆にすることはできない。この点からみると、プロセス型産業の方が技術的に「流れ生産」に適合しており、組立型産業の諸工程には技術的な順序付けがほとんどないのであるから、「流れ生産」になる必然性はない。

そして後に、産業革命を経て機械制工場への発展の直接の前提になるのは、綿工業や織物工業などプロセス型産業の工場組織である。これに対し組立型産業は機械制工場が使用する個々の機械を提供したに過ぎない。

組立型工程には機械制工場に発展する技術的根拠が欠けていたといえる。この技術的根拠を与えたのはフォードシステムの移動組立方式である³⁾。

組立型産業とプロセス型産業との本質的な区別を強調したが、組立型産業で「整流生産」を形成するのは容易ではない。今回プロセス型産業の「整流生産」の形成を調査して実感したのは、この産業では完成された生産物は技術的に順序づけられた、連続する段階的な諸工程を通過する。例えばA. スミスの例示する縫針生産での針金は70種から90種以上の特殊な諸工程と部分労働者たちの手を通過することである。機械装置が採用された装置型工程では加工対象が装置の中を現実には流れているということである。

3) 前掲拙編著も組立型工程だけを想定して「整流化」を検討しているが、これまで「流れ生産」を調査した研究が組立型とプロセス型の区別と最初に組立型工程で「流れ生産」が構築されたのは何故かを問題にしなかったのは奇妙に思われる。

5. 「整流生産」形成が組立型産業から始まったのはなぜか？

プロセス型工程は技術的に「流れ生産」に適合しているが、しかし同時に「流れ生産」の形成に決定的な難点をもっている。この難点はセーレンの工程を検討する次節で問題にする。この難点のゆえに、組立型工程の方が「整流生産」の形成は容易になるとみられる。

両産業タイプの端的な違いは、部品その他の仕掛在庫の存在が「整流生産」形成に対しどのような障害になるかである。組立型工程の部品その他の仕掛在庫は固体の有形物であり、個数を勘定することができる。これに対し、プロセス型工程の半製品は気体・液体(紛体)・固体のいずれかであり、その仕掛在庫の量を一見して見分けられない場合もある。装置型工程では加工対象は装置の中を自動的に流れている。

つまり、組立型産業の方が「流れ生産」の障害が一見して見分けやすい。かつ、組立型産業では最終組立工程で1の単位の部品が工程に入るが、その前の機械加工では10の単位のロット生産が行われ、その前のプレスや熱処理では100以上単位の大ロット生産が行われる。最終組立工程が引取るのは1単位の部品であり、それゆえ部品の停滞は必ず発生する。

ところが「整流」とは前後工程間にワークが停滞していないことを条件とする。仕掛在庫をゼロまたは無視してよい状態をどのようにして作り出すかが「整流」形成の難点となる。

プロセス型産業ではワークは技術的に順序づけられた諸工程を継続して通過して、加工される。前工程の加工を前提にして初めて、後工程の加工を行うことができる。前後工程間に仕掛品があっても、それは一時的な停滞に過ぎない。この視点からみれば、プロセス型産業は技術的に「流れ生産」の条件を備えており、少なくとも組立型産業よりも「整流生産」に適している。

今回の調査分析で判明したことは、プロセス型工程は技術的に「流れ生産」の性格をもっているが、組立型工程は技術的な前提のないところから「流れ生産」を創りださなければならないことである。組立工程で組付けられる諸部品は、同時に並行して加工することができ、それらの間には技術的な順序付けはない。したがってプロセス型工程では「整流」形成を妨げる要因を除去することが課題になるが、組立型工程ではまずどのような「整流」を形成するかが論点になる。

つまり、両者で「整流生産」を形成する際の条件または難点が異なることである。自動車など組立型産業を想定した「整流生産」研究はこの論点を加えて再検討を要する⁴⁾。

4) 拙著前掲『「整流」によるモノづくり』は、組立型工程の「整流」形成を考察しているが、プロセス型のそれを考察していない。セーレンの調査の後に再説する必要がある。

Ⅲ. プロセス型産業での「整流生産」の形成

6. 「品種別・工程別能力データベース」

プロセス型産業では全加工工程を編成する工程(ライン)の順序は技術的に決まっており、このかぎり「流れ生産」の条件は充たされている。ところが、全ラインを構成する個々の工程の加工能力は均等ではなく、必ず能力の格差がある。また加工対象の品種によって各機械装置に要求される能力が異なる。能力の低い工程を増強するにはまとまった単位の能力の機械装置を増設しなければならず、これによって新たな工程間の能力格差が生じ、その間の調整が必要になる。

とすると、全ラインの加工能力は最低能力の工程＝ネック工程の能力によって制約され、より高い能力の諸工程は過剰能力を保有することになる。また、ネック工程の前工程には仕掛品の滞留つまり造りすぎのムダが生じ、ネック工程の後工程にはワークの未着つまり手待ちのムダが生じる。

これはプロセス型産業に本来的な「流れ生産」の難問であり、「整流」形成の障害といえることができる。多数の機械装置の併存している工場では、どのようにして能力格差を是正して「整流」を形成するかが課題になる。停滞を最小にした「整流生産」ではリードタイムは短縮するが、これを前提にして納入期日から逆算した「整流計画」の作成を試みることになる。

セーレン(株)の自動車内装材の染色ラインの事例で検討を進める。同社の染色ラインでは、染色または捺染工程がネック工程(ポイント工程)になる。そこでまずこのポイント工程の製造日程計画へのはめ込みが行われる。このはめ込みは、受注納期を前提として、月次生産計画(または週次生産計画)に間に合う日程をとる。ポイント工程の染色機械装置1装置あたりの平均加工能力は1直(8時間)当たり1.7バッチといわれており⁵⁾、また染色機械装置の平均稼働率(品種切り替えのための非稼働時間が必要)は現行で約90%である⁶⁾。

また染色工程には染色前加工と染色後の検査工程と仕上げ加工が必要になる。染色前加工には、「精錬」「リラックス」「起毛」「シャーリング」「熱セット」などがあり、仕上げ加工には「バッディング」「起毛」「シャーリング」「コーティング」「バックキング」「ラミネーティング」などがある。これらの工程は所定の能力をもつ機械装置で加工される。各機械装置は品種別・工程別に異なる加工能力をもつが、それらの加工能力は「品種別・工程別能力データベース」としてコンピュータ内に登録されている。

「品種別・工程別能力データベース」は各品種のポイント工程と前後工程の加工能力を単位当たりの所要時間で表示している。セーレンの自動車内装材の品種数は約5000点ある。当該品種1単位の染色であれば、このデータベースがそのままポイント工程と前後工程の

5) バッチとは染色工程にとっての経済的なロットサイズを言う。通常、だいたい600mが1バッチサイズである。

6) さらに二日市工場の染色工場では12装置が稼働しているが、品番別・色番別に加工適的な機械装置が限定されており、これによる制約条件がある。

所要時間になる。1日平均数百点が加工される工場では、染色工程を軸にそれら品種の組合せがコンピュータ上で行われる。

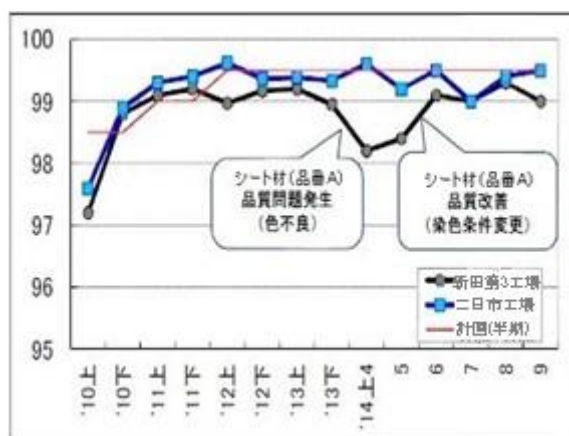
セーレンでは、「品種別・工程別能力データベース」は生地用途によって「車両整流システム」「衣料整流システム」などの名称を付けられ、コンピュータに保存されている。

ポイント工程の日程計画へのはめ込みに次いで、その前後工程の能力検討を行い(生機投入からポイント工程まで平均4日)、能力不足の工程には各種の能力補強策を講じる。このためには「品種別・工程別能力」の検討の膨大なデータ処理を必要とする。同社ではコンピュータを利用して前後工程で負荷が能力を超えている工程を抽出し、能力補強策の手を打っている。

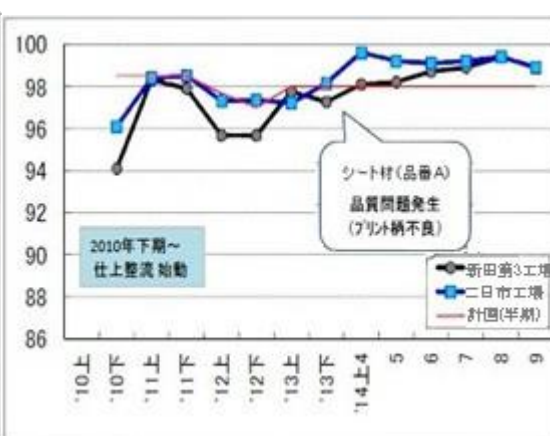
7. 「整流生産」形成における繊維産業独特の難しさ

「整流生産」形成に当たって、繊維産業には独特の難しさがある。染色ラインは、すでに述べたように染色前工程、染色工程、染色仕上げ工程、検査工程から成る。この染色ラインの各工程の以下の整流達成率を見ていただきたい。

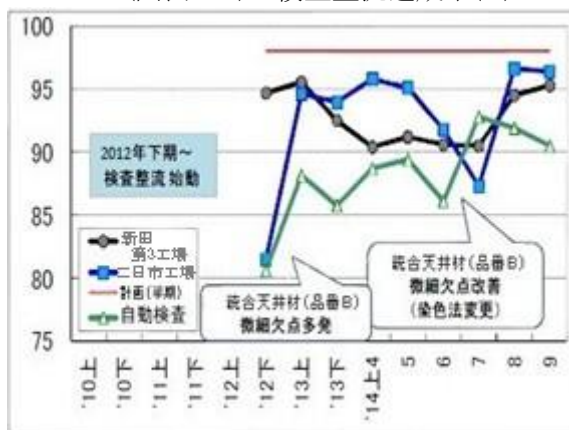
(図表 2-1) 染色整流達成率(%)



(図表 2-2) 仕上整流達成率(%)



(図表 2-3) 検査整流達成率(%)



(出所)会社提供資料(2015年2月5日)

検査整流達成率は2012年頃には80%台であり、20%前後は何らかの問題により、検査作業を中断していた。これは目視検査であるため目に見えるか見えないかの微細欠点の場合検査機をストップして確認するという作業、欠点と判断した場合現反に「しるし」をつける作業、罰点としてカウントし集計し、検査基準として設定された罰点数量と比較して合格・不合格を判定するという判断作業をするなど種々の作業を行うためである。最終的に品質不良となるのは0.2~0.3%である。

次に、反物素材の両端部分の扱い方(後工程の裁断工程で切り離され、縫製工程に進まないケースが多い)が難点になる。素材両端部分の扱いは鉄板素材でも取り扱いの難しいところであるが、繊維素材ではこれらの不良内容にかんする検査基準の設定は難しい。

これらの難点は繊維産業独特の難点と言える。組立型工程も不良率の最低水準を前提にして「整流」形成が行われるが、検査基準は客観的に設定することができる。

プロセス型工程の素材加工にはこのような独特の難問がある。それゆえ、染色ラインの「整流生産」の編成の前に、染色工程、染色仕上げ工程と検査工程の達成率を個別的にチェックして、それら工程の整流未達成率を一定水準以下に低下させねばならなかった。

川田会長はこの難点について次のように述べている。「大野耐一さんは整流の神様ということで、最後に繊維の会社で整流をやろうとしたのですが、これはうまくいかなかったと聞いています。」「繊維は難しいのです。基本的に売れるか売れないか分からないものを大量につくって、お客様も非常に複雑で、計画がない、納期がない、そういう業界ですからできないのです」(『川田達男オーラル・ヒストリー』7p.121)。

指摘されているのは次の点である。第1に繊維製品の品質検査には主観的な判断が入る点であり、第2に繊維素材の染色加工ではそれ以降の裁断縫製工程や最終製品が未確定の場合が多い点である。自動車や電気製品の加工工程では後工程と最終製品が確定している。ところが繊維素材の加工工程ではそれ以降の裁断縫製工程が未確定で、最終製品が何になるかとその前に裁断工程で屑処理される場合など未確定要素が多い。

後工程を確定したくとも、「複雑で、計画がない、納期がない」ので確定できない。しかし自動車内装材(カーシート)の場合は染色完了出荷後の後工程と最終製品が確定しているケースである。

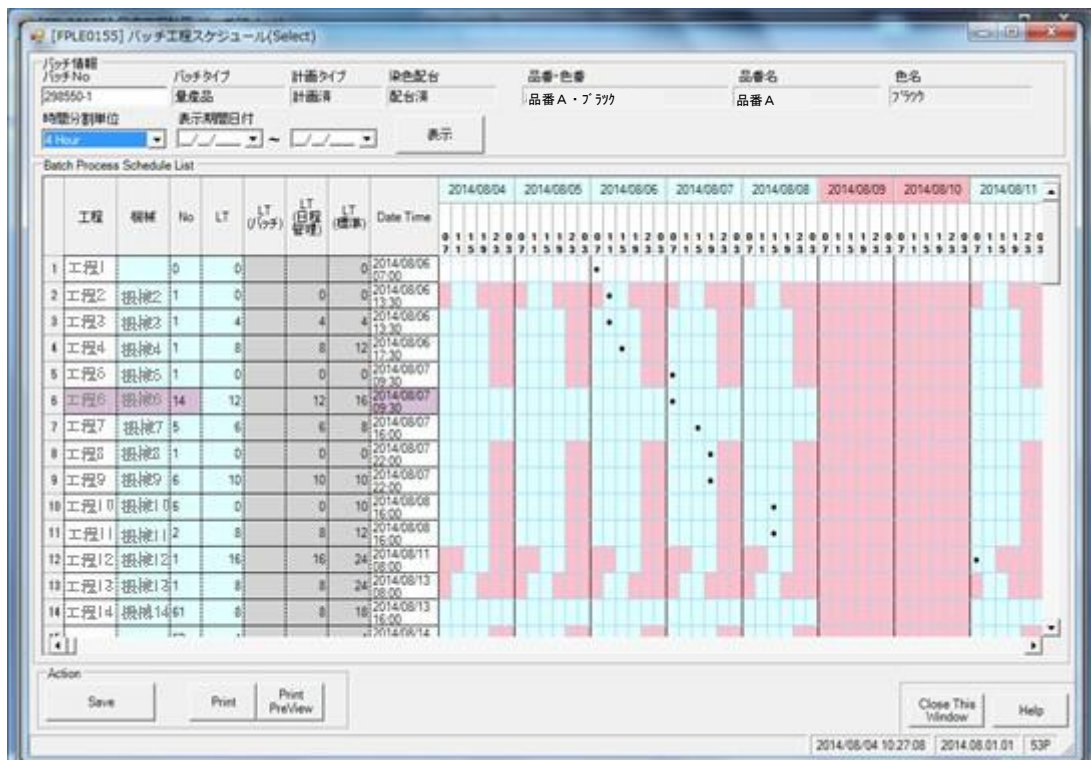
「整流生産」はなお多くの改善課題をもっている。染色や仕上げの個別工程の不良率低減の準備過程を経て、2014年になって初めて、前工程・染色工程、仕上げ工程、検査工程を通した染色ラインの「整流生産」を編成することができるようになったといえる。

7) 東京大学社会科学研究所, Discussion Paper Series J-196 中村尚史・青木宏之・中島裕喜『川田達男オーラル・ヒストリー』

8. バッチ工程スケジュールによる「バーチャル」整流の作成

整流生産計画の作成にはコンピュータが不可欠であるが、コンピュータだけの自動化は不可能であり、必ず人手を必要とする。品種切り替え時の段取り替え時間はその組合せによって大きく異なる。「品種別・工程別能力データベース」を資料に、染色工程機械を中心に前後工程機械の組合せを、各段取り替え時間を勘案して組合せることが生産計画作成者の職務になる。基本的にはガントチャート形式で積み上げが行われる。

(図表 3) 「バッチ工程スケジュール(染色工程機械と前後工程機械の組合せ)」の例示



(出所)会社提供資料(2015年2月5日)

負荷が能力を超える工程の能力補強には「余裕のある機械に振る」「残業や他部門からの応援」などの対策が講じられる。しかしそれでも負荷過剰になる場合には、「負荷の山崩し」(計画の後ずらし)を決定せざるを得ない

整流生産計画作成者は二日市工場には3.5人が所属し、製造部門とは独立に工場長直属で機能している。整流生産計画の作成は週間計画担当0.5人、染色日次計画担当1人、染色後日次計画担当2人で分担し、能力補強対策も生産計画作成者の職務に含まれる。

全品種について編・織の白布の染色前工程への投入→熱セット→染色または捺染→仕上げ工程→検査→倉入れに至る全工程の日程計画の作成と能力補強対策の指示・確認が整流生産計画の作成段階で行われる。下に例示している「バッチ工程スケジュール」はこのようにして作成される。

(図表 4) 「バッチ工程スケジュール(染色工程機械と前後工程機械の組合せ)」の例示

2015/07/23 09:34 P. 1 / 1

作業予定表/稼働表
2015年 7月 23日
機械 FHS 号機 1
直 2

月次目標数/直	反 数	山 数	目標山数/日	係長	班長	担当	計画担当
計画数/直	104	%	7,440	%	14,765	%	
実績数/直		%		%		%	
対計画		%		%		%	

開始時刻	実績時刻	作業内容	品番	色名	反数	M数	バッチNO	工 福 条 件	次工福情報	コメント
		導布走行10分、バス液張り・生地準備2分								
15:56										
16:08			A-1	Fグレー	7.0	775	328599-1		07/24 08:20	
16:31			A-1	Fグレ	7.0	775	320599-2		07/24 00:20	
16:53		導布走行10分、バス液張り・生地準備4分								
17:07			B-1	ベージュ	6.0	270	328705-1			
17:19			B-1	ベージュ	6.0	270	328705-2			
17:31			B-2	ブラック	6.0	264	328775-1		07/24 08:20	
17:43			B-2	ブラック	6.0	264	328775-2		07/24 08:20	
17:55		導布走行10分、バス液張り・生地準備4分								
18:09			C-1	ニューグレー	5.0	617	328688-1		07/24 08:20	
18:34			C-1	ニューグレー	4.5	575	328688-2		07/24 08:20	
18:57		段替え10分(導布走行)								
19:07		休憩20分								
19:27		バス液張り・生地準備10分								
19:37			D-1	ライトグレー	4.0	463	328640-1		07/23 21:27	
19:50			D-1	ライトグレー	4.0	463	328640-2		07/23 22:00	
20:03			D-1	フラクセン	4.0	463	328568-1		07/23 22:34	
20:17			D-1	フラクセン	4.0	463	328568-2		07/23 23:08	
20:30		導布走行10分、バス液張り・生地準備4分								
20:44			E-1	ブラック	8.0	440	328518-1			
21:04			E-1	ブラック	8.0	440	328518-2			
21:24		導布走行10分、バス液張り・生地準備4分								
21:38			F-1	ベージュ	6.0	226	328702-1			
21:46			F-1	ベージュ	6.0	226	328702-2			
21:54			F-1	ブラック	6.0	226	328771-1		07/24 08:30	
22:02			F-1	ブラック	6.0	226	328771-2		07/24 08:30	
22:10		段替え10分(導布走行)								
22:20		計画停止								

(出所)会社提供資料(2015年7月15日)

ポイント工程と前後工程の負荷に対する能力を生産計画作成者が保証した後、工程ごと「日程計画＝作業指示書」が作成され、現場管理者・作業者に渡される。作業指示書には各バッチの作業順序・開始時刻が記入されている。これに対し、現場には常設の「工程別加工設計書(指示書)」があり、これが「作業マニュアル」である。つまり組立型の「標準作業書」に相当する。

これ以後は現場管理者・作業者の責任で生産が進んでいく。ただし、異常発生時には生産計画作成者が計画再調整を行う。

「整流生産計画」の導入以前は、日程計画(投入計画)の作成は業務計画担当が行い、投入後の進行は進行係が担当していたようである。進行係の役割は自分の所属する班の工程に仕掛かっているワークをできるだけまとめて効率的に加工し、次の班に送ることであった。各班がそれぞれ部分最適の視点で業務をこなすことになり、その結果後工程で造りすぎのムダと手待ちのムダが生じ、機械装置間の能力と負荷のバランスが崩れることになる。工場内には運搬車に載った生地が至るところに停滞して集積していたという。

これに対し、「整流生産計画」の特徴は投入計画とその後の進行計画の両方を生産計画作成者が行うようになり、進行係の仕事が吸収されたことになる。というよりも、「整流生産計画」では各バッチの投入時点で投入計画と最終工程までの進行計画とが同時に机上で設定され、その後の進行は計画と実績との照合になった点にある。

それゆえ、「整流生産計画」の導入は工場の職場組織に影響する。工場の職場組織は、作業員・班長・職長・課長・工場長からなるが、各加工工程はほとんどが機械装置の中で進行し、作業員の主な手作業はワークの取り付け、取外しと運転中の観測である。これに運搬車運び、染料溶解、仕上げ剤溶解などの付帯作業がつけ加わる。

班長の職務は生産計画作成者から渡された各工程の「日程計画＝作業指示書」通りの作業遂行と作業員の教育にある。職長の職務は問題発生時の連絡と当面の処置(計画作成者と打ち合わせ)にある⁸⁾。

「日程計画＝作業指示書」に対応して現場には「工程別加工設計書(作業マニュアル)」が作成されており、各機械装置を前提にした手作業も主要なものはマニュアル化されている。つまり、組立型工程の「標準作業指示書」に相当するマニュアルが作成されている。

問題は、このマニュアル化された作業に加えて、運搬車を取りに行ったり、染料溶剤を探しに行ったりの臨時的、非定型の作業がどれだけ付け加わるかである。臨時的、非定型作業が多く付け加わると、作業員は標準作業を実行できないことになる。「整流生産計画」の導入によって非定型の作業が最小化され、現場作業員は「工程別加工設計書」にしたがって標準作業の遂行に専念すればよくなったといえる。

9. 計画と現実との乖離は改善課題が発生した知らせ

セーレンの「整流生産」の特徴は、現場と現物で生じる現実のデータをコンピュータ上の「整流生産計画」に吸収して事前にシミュレーションし、これを基準に個々の作業その他の経営活動を評価するシステムを構築した点にある。「整流生産計画」から現実が外れると、改善課題が発生したシグナルとみなされ、対応策が採られる。

膨大な「品種別・工程別能力データベース」(これは改善ごとにたえず改訂されねばならぬ)を利用した仕事の配分など、IT 抜きには考えられない。内容上は「整流生産計画」であ

8) 各班は同種工程(同種の機械装置)ごとに編成されているが(横割り)、これとは別に多工程持ちと多能工の育成が行われている。

るが、技術的には人手の作業の範囲を超えた IT 生産システムと特徴づけられる。

二日市工場の染色ラインの総取扱品種(品番)は 310 点、生産工程間を常時移動している加工バッチ数は 500~1000 点になっている。

シミュレーションされた「整流生産計画」はいわば机上の理論仮説である。それはまだ現実になっていない。ハイキングに行くとき、われわれは事前にコースを机上で設定し、いくつかの要所を通過する時間計画を立てて、それを頼りに実行する。ところが現実にはさまざまな出来事が生じ、計画通りにはいかない。各要所を通過する時間計画から現実が外れた場合、どのような対策を採るかが課題になる。

セーレンの発想は「整流生産計画」から外れることをまず問題発生と受け止める。そこで、なぜ外れたか、計画通りに回復する対策を立てる。同時に、外れた原因の解明とその除去、および再発防止が検討されることになる。つまり、安易に計画を修正して、現実に合わせてることをしない。

「整流生産計画」と製造現場とのコミュニケーションは、電光掲示板などにより常時行われている。

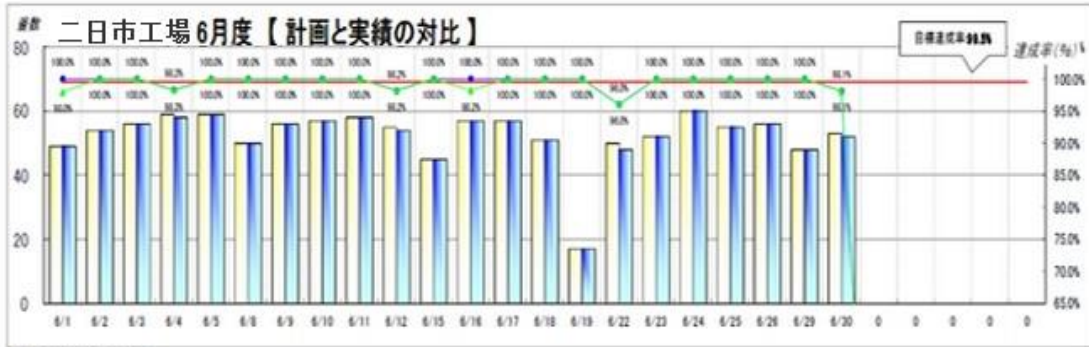
IV) 「整流生産」と「五ゲン主義」

10. 「整流生産」のさまざまな効果

「整流生産」には多くの効果が見込まれる。川田著『整流論』は「整流管理の総合効果」という 1 節で次の諸効果を列挙している。1)「生産計画達成率の向上」2)「工程仕掛減少と品質向上」3)「各種のムダ排除の効果」4)「顧客満足の向上による信頼性向上」などである。以下ではその効果を順にみていく(川田『整流論』による)。

1) 「生産計画達成率の向上」———不良率低下や仕掛在庫削減によって生産計画達成率は上昇する。逆に、不良率上昇や仕掛在庫増加によって生産計画達成率は低下する。「染色整流計画」に対し、染色実績の開始または終了時刻が計画時刻に対して±10 分以内を計画達成とみなして、実績評価されている。なお、染色工程の前後工程では工程整流計画に対して実績時刻が±20 分以内を計画達成とみなしている。

(図表 5) 生産計画達成率の向上



染色計画未達成要因

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	計	占有率					
色違い																																1	20.0%				
-加工トラブル																																					
-管理ミス				1									1																					2	40.0%		
-人的ミス																																		0	0.0%		
-発料																																		0	0.0%		
色汚れ																																			0	0.0%	
-加工条件																																			0	0.0%	
-管理ミス																																			0	0.0%	
品質																																			0	0.0%	
-加工トラブル																																			0	0.0%	
-人的ミス																																			0	0.0%	
前工程																																			0	0.0%	
仕様																																			0	0.0%	
計画ミス																																			0	0.0%	
機械故障																																			2	40.0%	
原因不明																																			0	0.0%	
計	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	5	100.0%

品番名は
簡略化

整流達成率 = 99.6%

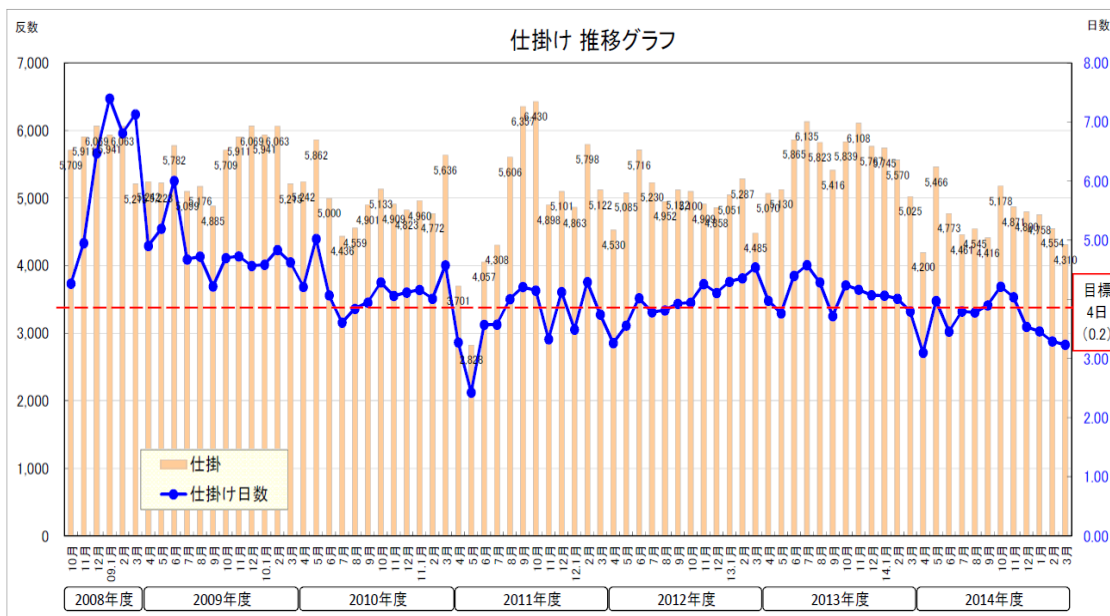
次工程直行率 = 99.4%

未達成要因 (整流達成率)							
日付	品番(色名)	要因	内容			発生箇所	処置
6/4	A-1 (ブルー)	色違い	異MG 記録値未満より高く表示→プロコン調整抵抗体3℃ずれ有り(温度計交換+停電あり)			初	機械 温度校正済 定期温度測定
6/12	B-1 (ブロン)		以下省略				
6/22	C-1 (ブロン)						
6/22	D-1 (ブロン)						
6/30	E-1 (ブロン)						

(出所)会社提供資料(2015年7月15日)

2-1) 「工程仕掛の減少」——工程仕掛の変動を、工場内の仕掛在庫量(反物数, m)と反物が工程間に滞在する日数で表現して管理している。最近の工程仕掛在庫量の水準は、以下の図表 6 で見る事ができる。

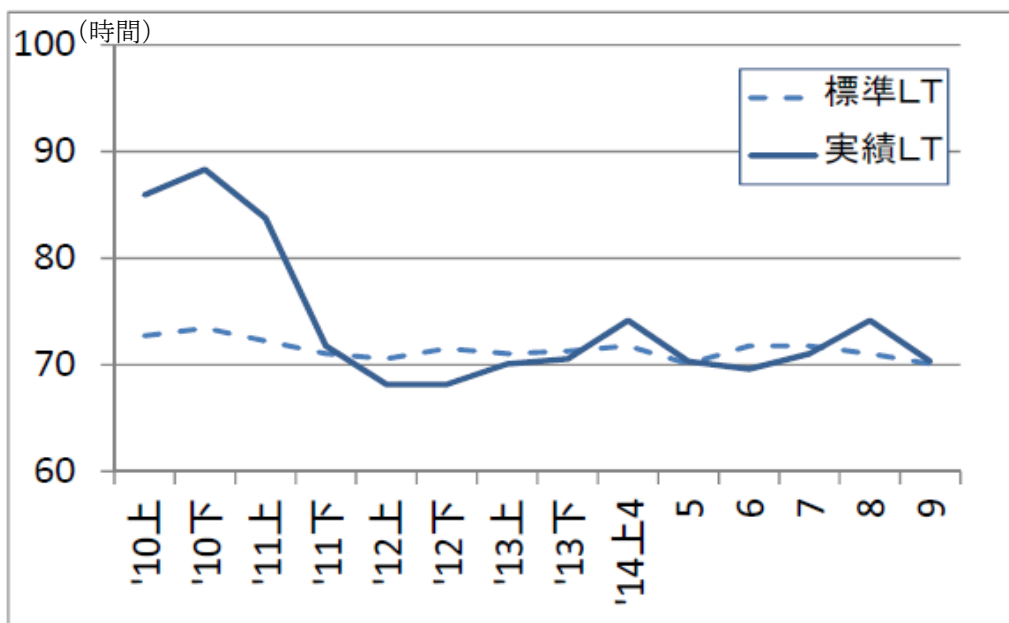
(図表 6) 工程仕掛在庫の減少



(出所)会社提供資料(2015年7月15日)

2-2) 「リードタイムの確定と短縮」——「整流生産」以前の工程間に仕掛在庫が山積していたときには、リードタイムは短縮以前に確定できなかった。その都度変動していた。「整流生産」によってまずリードタイムを確定することができ、次にこれを短縮することができるようになった。

(図表 7) リードタイムの平均値の時系列変化



(出所)会社提供資料(2015年7月15日)

2-3)「不良の早期発見による品質向上」——工程間の仕掛在庫の減少は仕掛在庫の中に未発見のまま埋もれている不良の早期発見や不良の大量発生を未然に防ぐことになる。同時に始められた「見つけましたね運動」⁹⁾が全従業員参加の品質向上運動として続けられており、年間2万件の報告がなされている。

この運動以前には、不良を発見してもそれを指摘した後の煩わしさから曖昧なまましておくのが一般的な態度であったが、「見つけましたね運動」の全社展開により、デメリットを顕在化する会社風土が醸成されたようである。

3)「各種のムダ排除の効果」——繊維製品の衣料は季節製品であり、繁忙期の変動幅は月単位で1:2になる。季節製品では設備や人員配置をどの水準で準備するかは深刻な問題になる。受注納期を守るためには設備や人員配置を生産数量の最大値に合わせて準備しなければならないが、そうすると閑散期には大きなムダが生じる。

リードタイムの確定と短縮によって、月間または週間の生産数量に合わせた設備や人員配置により工程能力を変化させる条件が整った。必要な工程能力の変化に照応して、人員配置の仕組みの工夫が行われている。

「整流生産」の問題意識の浸透とともに多能工化の必要とジョブローテーションが行われ、多能工を前提として職務配置の流動化が行われている。この流動化は自然発生的に行われるようになり、事務所と工場間でも行われ、人員配置の「整流化」とも言われている¹⁰⁾。

4)「顧客満足の向上による信頼性向上」——顧客による信頼性向上には長年の実績データがあるようであるが、ここでは論点をしぼるため割愛する。

1.1. 「整流生産」の最大の成果は「五ゲン主義」の具現化

しかし「整流生産」の最大の成果は「五ゲン主義」の具現化である。「五ゲン主義」でないと仕事が上手く行かないことを私は10年前より期首挨拶や各種の会議・社内報告等機会ある毎に言い続けてきた。しかし社員の皆さんになかなか理解されず、頭では理解しても実際行動に具現化されず、長年歯がゆい思いをしてきた。ところが、「整流」の実践が進むことによって自然に「五ゲン主義」が浸透し、行動として具現化し、定着して行ったのは大きな発見であった(川田著『整流論』p.47)。

とすれば、どのような理由で「整流生産」の定着とともに「五ゲン主義」が浸透していたのか。本稿の初めに掲げた課題である。ここでは製造工程にしぼって「整流生産」の形成による「五ゲン主義」の浸透の理由を考察する。

9) 「見つけましたね運動」は工程の異常、ムダな仕事などを徹底して発見しようという全社活動であり、2003年2月から開始された。問題を発見すれば所定の用紙で提案し、関係部署が問題の解決に当たることになる。この運動は体質改善で重要な役割を果たした。

10) セーレンでは経営会議に労働組合の幹部も出席し、会社業務の「透明性」の方向づけが定着しているとみられる。職務配置の流動化や人員配置の「整流化」の実施には成果制度や人事評価より前に、会社業務の「透明化」が前提になっている。

「五ゲン主義」の定義を再確認する。まず「原理とは1人1人の使命・役割が明確になっており、これを責任をもって果たすことである。」「原則とは仕事を進めるに際し、会社方針や行動指針、各種のルール(法律、規程、規則)を守って行動すること、道徳・社会倫理にしたがって行動することである。」

次に「現場、現物、現実」の3ゲンについてはその反対と対比すると明瞭になる「現場」の反対は机上であり、「現物」の反対はデータであり、「現実」の反対は想像である。つまり、机上でデータだけで想像すると空理・空論になり、意思決定ができないことが多い。

セーレンの「五ゲン主義」の核心にある「原理」「原則」に焦点を絞る。

現代企業が構築している高い労働生産性は「組織化された労働(社会化された労働)の生産性(複数労働者の協業)である。単独で働く労働者、例えば散髪屋やタクシー運転手の生産性上昇には限界があるが、「組織的労働の生産性」の向上は無限である。ところが「組織的労働の生産性」には一つの欠陥がある。それは「組織的労働(または組織化された労働)」中での個々の労働者の機能(役割)が不明確になり、その結果「組織的労働の生産性」の成果に対する個々の労働者の貢献があいまいになる点である。

御神輿を担いでいる人もあれば、ぶら下がっている人もあり、それらの人々の区別がつかなくなる。御神輿を担ぐ貢献は正當に報われず、その結果いわゆる大企業病が発生する。これは組織的労働に必然的に伴う難題である。

「五ゲン主義」は経営組織論の根幹にかかわる大きな論点を提起しており、本稿で簡単にその全貌を記述することは難しい。それゆえ、「五ゲン主義」の提起している論点は、別稿で課題として取り上げて検討する¹¹⁾。ここでは「整流生産」は「五ゲン主義」を具現化する「仕組み」といわれているが、そのかぎり「五ゲン主義」に立ち入る。

12. 「五ゲン主義」の「原理」「原則」と経営組織論の「個人責任の明確化」

「五ゲン主義」概念はセーレン独自の経営組織論である。川田著『整流論』では随所に欧米の経営組織論に対する批判が見られ(例、p.53, その他)、スタッフとワーカー(オペレーター)との地位や職務の区別と差別、前者による構想と後者による実行との分離などに対する批判がみられる。セーレンの「五ゲン主義」と欧米の経営組織論とは異質な発想と理解される。

たしかに欧米の経営組織には批判されているようなスタッフとワーカーの区別論がみられるが、それ以上にこれと反対の議論もみられる。それは大量生産方式と「組織的労働」による規模の利益の追求の最盛期に提起された経営組織論の「個人責任の明確化」原則である。本稿は、その問題意識は「五ゲン主義」の問題意識に通じるとみる。

11)別稿「整流生産」と「五ゲン主義」—「整流生産」定着とともに「五ゲン主義」は浸透していった—
では、セーレンの「五ゲン主義」と欧米の経営組織論の「個人責任の明確化論」との異同を検討する予定をしている。

「五ゲン主義」の「原理」は「組織的労働の生産性」における個々の労働者の機能(役割)の不明確さに対し、「1人1人の使命・役割が明確になっており、これ(使命・役割——引用者)を責任をもって果たすこと」を指している。経営組織論ではこの点を「個人責任の明確化」原則と受け止め、個人責任の原則から成る経営組織全体の構造を分析している。しかし、これは経営組織論一般の原則であり、この原則をどのようにして実現するかについてはこれまで断片的な方法論が個別的に展開されてきたにすぎない。

これに対し、「整流生産」論は「組織的労働の生産性」を確保しながら、参加する個々の労働者の機能(役割)を明確にするという実践的な課題を提起している。現実の分析か、構築の方法かという課題は異なるが、発想は共通している。セーレンの2つの事例で検証する。

(1)「整流生産」以前のセーレンの職場では個々の作業者の職務内容は明確になっていなかった。「作業マニュアル」がどの程度決まっていたかは疑問であるが、標準作業が定められていたとしても、標準作業以外の非定常作業、例えばワークを採りに行く、運搬車を採りに行く、手待ちや指示待ち、などが頻発し、標準作業に専念する環境になかった。個々の作業者の1直の作業内容の時間測定をすれば、この点は明らかになったであろう。

「整流生産」は、非定常作業を計画上のシミュレーションを通じて排除することによって、作業者が標準作業に専念する環境を整備することになった。この点を川田著『整流論』は「整流の運営」(第3章)による「実務の仕組み」と「管理の仕組み」の変化として説明している。

(2)「整流生産」の導入で「1人1人の使命・役割が明確」になったことは、個々の作業者の主体的な作業態度にも表れてくる。この点を証明しているのが、「見つけましたね運動」の提案件数の増加、年間2万件への増加である。この運動は不良要因を小さくうちに見つける運動であるが、それら不良要因は当該工程で発生したものでなく、他の工程で発生したものが90%を超えるという。

それらの要因を発見し改善する提案が「整流生産」の浸透とともに大幅に増加したという。主体的な作業態度の一つの実証例とみられる。革命的VA推進事務局がその生産性向上の直接効果を金額評価しているようである(川田『整流論』p.61以下)。

「五ゲン主義」はセーレン独自の経営組織原則といえる。他の理論の受け売りでなく、現場で独自の理論構築をされた経営組織論である点をまず評価したい。ところが欧米の経営組織論にも、大量生産に照応する多数要員の「組織的労働の生産性」の追及の中で、個々の労働者の個人責任を明確にする試みがなされていた。とすると、両者の異同を比較することは興味ある論点になる。別稿の課題とする。

V. 「整流生産」を前提条件とする目標管理

13. 目標管理の前提条件としての「整流生産」

セーレンでは1993年に目標管理制度が管理職を対象に導入され、2004年にはこの制度が全社員を対象に実施されるようになった。対象者個人とその上司との間で期初に目標を設定し、期末にその達成度を評価する目標管理制度は、評価の妥当性の点で多くの前提条件の下でのみ有効になる。一時は流行したが最近では形骸化したケースも少なくない。

セーレンでは、「整流生産」を前提すると、目標管理は単なる形式的な管理手法ではなく、現場の現物の動きを的確に表現する手法になる。これを管理会計手法でみると、一企業全体の収支計算は「整流生産」の個々のラインの収支計算の合計になるはずである。

そこでまず、机上の理論モデルで考える。「整流生産」はライン間の仕掛在庫を極小化して、すべての仕掛在庫をどこかのラインで加工中のワークにする。さらに工場間の仕掛在庫を極小化して、すべての仕掛在庫をどこかの工場で加工中のワークにする。つまり、ライン間または工場間で遊休状態にあるワークが極小化する。とすれば、すべてのワークはどこかのラインまたは工場加工されつつある(機能しつつある)とみなすことができる。とすると、これを前提にして「組織的労働の生産性」とそれに参加する個々の労働者の貢献の新たな表現方法を構想することができる。

ここでは製造部門とくに工場に焦点をしばって検討する。製造部門は複数の工場から成り、一工場は複数の生産ラインから成り、1ラインは複数の工程から成る。ラインとは複数の工程から成り、1個流しの成立する範囲と定義できる。

1ラインは前ラインから半製品を受け取り、自ラインの加工をした後、後ラインに半製品を引き渡す。ライン間のワーク(半製品)の授受に価格を仮設定すると、1ラインは前ラインからワーク(資材)を買い取り、自ラインの加工をした後、後ラインにワーク(半製品)を引き渡す。このようにして1生産ラインに製品売上と資材費用という範疇が成り立つ。

ラインの製品販売は後ラインだけでなく販売部門であることもあり、費用は資材購入だけでなく、労務費や機械装置の減価償却分もある。このようにして1ラインの収支計算が成り立つ。工場の全ラインの収支計算の合計は当該工場の収支計算になり、全工場の収支計算の合計は製造部門の収支計算になる。逆に、製造部門の収支計算は製造部門に属する全ラインの収支計算に分解されるはずである。

このような理論モデルにもとづいて、かつてNew Production System研究会で整流ラインを最小決算単位とする収支計算体系を構想したことがある。現代的な表現をすれば、分社化またはミニ・プロフィットセンター(MPC)の構想である。ただし、分社化などでは「整流生産」を前提としていない場合もあり、この点でNPS研究会のMPCとは区別される。

そこではライン長が経営者であり、月次の利益目標を決定し、生産計画と生産実績チェックや省人化のための設備計画などを決裁した。ライン長だけでなく、ラインの全従業員がムダ排除に注力し、損益分岐点の引下げを議論し、一時期であるが活気ある職場が実現

した。

しかしそれは長続きしなかった。その理由は、利益計画を掲げるのは良いが、同時にそれにはリスク負担も伴っている。整流ラインでは制御できない市場環境の変動、例えば為替変動などにどのように対応すればよいのか。この種の問題に直面した¹²⁾。

これは現代風にいえばコーポレートガバナンスの問題である。ライン長は市場環境の変動に対応する責任も権限ももたない。これに対する責任と権限は経営トップにあり、トップがその主要部分の責任・権限を負ったうえで、どれだけの責任・権限を取締役さらに部長を介してライン長に委譲するかの問題である。これは経営組織にかんする難問である。

これに対し、セーレンの管理会計手法を伴った目標管理はごく自然体で出発している。「セーレンの生産工場は、もともと独立した下請け染色工場であったため、下請け加工売上と経費との差額から工場利益を算出し、収益を管理してきた。経営改革を進める上で、生産工場の管理体制を検討した結果、プロフィットセンターとして利益管理方式を継続し、これを強化することにした」(『セーレン経営史』p.309)。
このようにして製造部門では、工場が決算単位になる。

14. ミニ・プロフィット・センター(MPC)の展開

セーレンは、「整流生産」を前提にして、個々の工場を独立の決算単位とみなし、それら工場の収支計算の合計が製造部門の収支計算になり、逆に製造部門の収支計算が個々の工場の収支計算に分解されるという手続きを試行している。

一般に工場はコストセンターである企業が多いが、工場がプロフィットセンターであるところにセーレンの特徴がある。このためには前提条件がある。

第1に、上にも指摘したが、MPCの試行のためには工場間に遊休状態で停滞している仕掛在庫が最小化していることが前提条件になる。工場間に所属不明の在庫が山積している「乱流」ではMPCに着手することはできない。

この前提条件のもとで、第2に、製造部門では生産技術や品質管理などの製造間接部門の費用を各工場がどのように負担するかという問題がある。このために製造間接部門費用を各工場に割り振るといふ会計手法が必要になる。第3に、総務部や経理部など全社の間接部門費用を各工場と製造間接部門にどのように配賦するかの問題があり、会計手法が必要になる。

販売部門では部または課が独立決算単位として位置づけされることが多く、後にその一覧表を提示する。なお研究開発部門をセーレンがどのように位置づけているかは重要な論点になる。この点は各企業の実情によって異なる。

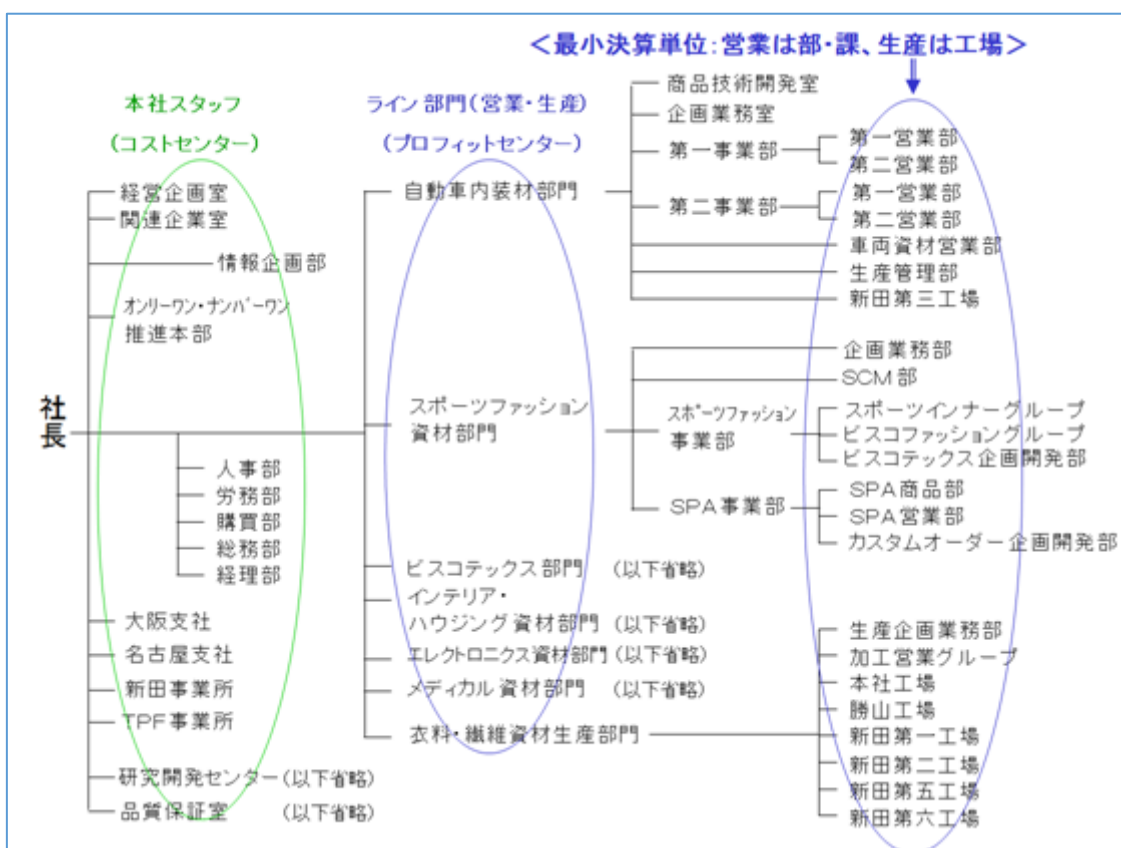
12) New Production System 研究会はトヨタ生産方式の開発に参加したOBの組織した研究会である。同会では製造部門の収益計算の全ラインの収益計算への分解を「のれん分け」と名付けていた。本稿は組立型工程での「のれん分け」の実験結果を念頭に置いてセーレンの目標管理を検討している。佐武弘章『「消費完結型」生産方式の実験』(白桃書房、1995年)がその記録である。

各工場間で授受される半製品の価格設定がどのようなルールで行われるかと、間接部門の経費の配賦がどのような方法で行われるかは、このシステムの肝要な論点になる。これまで調査した経験では、MPCの実験の成果は経営トップの理解の深さと中間管理層の認識にかかっていると思われる。

現在セーレンには最小決算単位が158箇所ある(2014年10月末)。そのうち48箇所は売上/経費/利益管理を実施しているプロフィットセンターであり、上の製造部門の各工場や販売部門の各部・課がこれに属する。その他の110箇所は経費管理だけを実施しているコストセンターであり、上の生産技術や品質管理などの製造間接部門と総務部や経理部などの全社の間接部門がこれに属する。

各プロフィットセンター間の半製品の授受価格は売り手と買い手との折衝によって決まる。各コストセンターから各プロフィットセンターに供給される専門サービスの価格は両者の交渉によって決まる。これらの価格交渉の前提には、企業全体の成長に寄与するという基本視点が共有されていると聞いている。

(図表8) セーレンの組織と決算単位



(出所)会社提供資料(2015年7月15日)

15. 各プロフィットセンター収支計算の企業利益への貢献の明確化

企業全体の収支計算を各工場・各生産ラインの収支計算に分解することによって、各工場ですら就労する個々の作業員の企業全体の収支計算への貢献度合いは認識可能になる。この点で個々の従業員は同時に経営者の視点に立つ。

本稿の初めに述べたように、発達したメーカー企業の高生産性は協業する「組織的労働の生産性」であるが、大規模組織ではそれに参加する個々の労働者の「組織的労働」への貢献は不明確になるという難点がある。「組織的労働の生産性」に対し、個々の作業員は定められた標準作業を守って作業するだけの受け身の姿勢になりがちになる。

ところが収支計算を備えた目標管理システムでは、個々の従業員の改善活動は生産工場の収支計算の上昇を介して企業全体の収支計算に影響することが可視化される。個々の従業員の「組織的労働」への参加意欲は大きく刺激され、いわゆる「やる気」は喚起される。

ただし、個々の従業員の企業収益への貢献意欲に対し、企業がこれをどのように評価して報酬するかは難しい論点を含んでいる。一般的な生産性向上の成果配分の報奨金とは区別して検討する必要がある。というのは、この場合の従業員の貢献意欲は成果配分の報奨金を目的とするものではなく、「職務・役割」そのものの向上への貢献意欲であるからである。結果としての成果配分の報奨金それ自体は是認されるが、「職務・役割」そのものへの貢献意欲にどのように報いるかはより立ち入った検討を要する。

セーレンでは、各プロフィットセンターの工場長が期初に利益計画を立てる。この利益計画の実行は各工場長の個人責任になる。この利益計画を実現するために、各工場の部・課やラインでは各収支項目について改善課題を抽出し改善活動に取り組む。プロフィットセンターとコストセンターとの違いは独自の利益計画を提示して「利益管理」を行うか、コスト削減計画を立てて「経費管理」を課題とするかにある。

各センターでの計画と実績との突合せによる計画修正や市場環境の変化に対応した計画変更などの手続きは、今後の同社の調査テーマになろう。

VI. セーレン「整流生産」の評価と今後の展望——むすび

16. 「組織的労働」への「主体的参加」

川田達男『整流論』の「なかなか変わらなかったのは人であり、意識であった。「人」が変わらなければ、真の企業改革が進んだとは言えない」とは「組織的労働」への従業員個人の参加意欲を指すと理解される。セーレンは経営理念として「のびのび(自主性)、いきいき(責任感)、ぴちぴち(使命感)」を掲げているが、この平易に表現された経営理念は一言にすると、「やる気」または「主体的労働」と認識している。

従業員の「主体的労働」は生産性向上と企業利益増大に参加することへの個人の「やる気」を指している。この「やる気」と増大した企業利益の成果配分の報奨金とは、無関係ではないが、区別する必要がある。

上にも若干指摘したが、「やる気」または「主体的労働」に対し企業はどのように報いているか？「やる気」の成果と給与の増加は確かに報酬の一つの形態である。しかし「やる気」のある従業員は給与の増加を目的としているのではなく、仕事そのものの中身に「やりがい」を感じているのである。

とすれば、報酬は、給与だけでなく、仕事そのものについて考えられねばならない。より高度な中身の「職務・役割」を任されることではなかろうか。つまり、人事評価と昇進になる。この論点はさらに次稿「五ゲン主義」の検討で追求する必要がある。本稿では、『川田達男オーラル・ヒストリー』がセーレンでは若い、40代の工場長の誕生が進んでいると語っていることからこの方向に進んでいると推察している。

本稿がこの論点に触れたのは、生産工程を「整流化」する最終目的は「組織的労働の生産性」への個々の従業員の貢献成果を明確化する点にあることを確認するためである。私は2005年に『整流によるものづくり』を上梓したが、この時点ではまだ「整流化」の最終目的が従業員の貢献意欲にあることを十分に認識していなかった。

同書には「整流論」で検討すべき材料はすべて出そろっている。しかし、なお私の頭の中にストーリーができていなかった。「整流生産」はリードタイム短縮や不良の未然防止など多くの効果をもつが、その最終目的はこれらの効果に尽きるのではなく、「組織的労働の生産性」への個々の従業員の貢献成果を明確化する点にある。今回のセーレンの「整流生産」の調査で教えられた点である。

17. セーレンの「整流生産」の評価と今後の展望

セーレンの「整流生産」の評価と今後の展望を箇条書きにする。

第1に、「整流生産」は組立型産業だけでなくプロセス型産業にも適用できることをセーレンは実践的に証明している。日本のプロセス型工程をもつ企業では初めての試行である。この点をまず同社「整流生産」の特徴として評価したい。

見方によっては、一方で組立型よりもプロセス型の方が「整流生産」に適合的であるといえるかもしれない。しかし他方でプロセス型工程には、すでに指摘した検査基準と品質保証の点で難点があり、「整流生産」の形成はたいへんな経営努力を必要とする。

このように組立型、プロセス型には無視できない区別がある。しかし、この区別を含めて「整流生産」をどの水準まで追求すべきかについて、セーレンは現在日本メーカーが到達できる一つの水準を示している。

第2に、品質検査に微妙な色合いや微細なチリ・汚れなどの主観的な判断が入る繊維素材を対象にして、セーレンは「整流生産」を形成し、これを中軸にして管理運営する経営システムを構築した。本稿で検討しなかったのはこの点であるが、当社の「整流生産」はまだ未完成の部分を持ち、一層の発展が期待される。

なお、人手での主観的な検査による問題を解決するため、セーレンは自動検査機を開発

している。紙や塗装などの平滑面を対象にした自動検査機はすでに上市されているが、複雑な表面構造をもつ布帛の自動検査機は世界初の開発と聞いている。

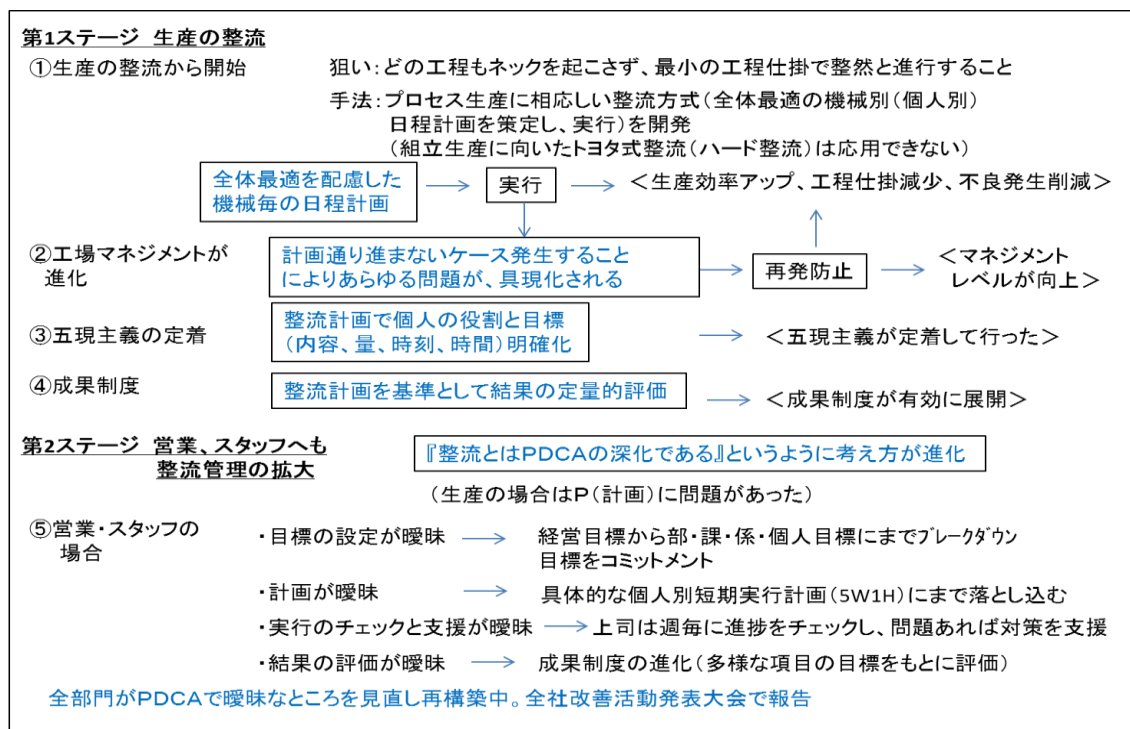
「整流生産」を追求することの重要性は、それに参加するメンバーが、「整流計画」の作成者も「日程計画＝作業指示書」にもとづいて作業する現場担当者も、「整流生産」から自らの改善課題を受け止めて主体的に改善活動に入る点にある。このことが実践されている証拠はなお十分に確認することができなかった。

第3に、目標管理をミニ・プロフィットセンター(MPC)にまで突き詰めたことはセーレンの特徴と評価される点である。しかし上に指摘したように、利益計画を立てる条件の充たされていないコストセンターがなお存在する。これらの組織がどのようにしてプロフィットセンターへの向上を図るかが、今後の最大の課題になる。

製造間接部門で「整流生産」を応用できないのは流れているのは何かが認識できないからではなかろうか。私は、組立型工程を想定してであるが、「流れ生産」とは比喩的な表現ではなく、実質的に認識しなければならないと主張している。川では水が流れているが、製造工程ではワークが流れている。とすれば事務部門や開発部門では流れているのは何か。私はこれを情報と認識している。

この論点について、川田会長と北川顧問から同社の「整流生産」の拡張の現状を示す資料として提言「セーレンにおける整流の進化」を示された。私見と比較・検討させていただきたいと思っている。

(図表9) 提言「セーレンにおける整流の進化」



(出所)会社提供資料(2015年7月15日)

[ディスカッション]

論点(2), 直接製造工程ではワーク(加工対象物)が加工されていくように, 間接事務部門では情報が加工されてその形態を変えていくと認識することができます. これが「整流」を比喩的に理解するのではなく, 流れているのは何かの実質的な認識と考えます. しかし経済理論の世界で, 加工対象物の世界を広げて情報まで拡張するには, 対象物→対象化しないサービス→情報と論理的な手続きが必要です. 私の間接事務部門への「整流」論の拡張はここで中断していました. また現在私には実験する現場がなく, 机上だけの議論になります.

今回, 提言「セーレンにおける整流の進化」の「あるべき姿を描き, これと現実とのギャップを問題として」「PDCA を回して曖昧なところを見直す」という発想は非常に興味ある試みと考えます. 機会をみて, 全社改善活動発表大会の報告書を拝読したいと思います.

第 4 に, 「整流生産」と「五ゲン主義」という前提条件のないミニ・プロフィットセンターは, その当事者が「組織的労働」中の主体的姿勢の疎外の回復を意図していたとしても, 従業員の労働強化という批判を受ける危険性をもつ. 現に「ブラック企業」批判の対象になっている組織も相当数ある.

逆に言うと, 「整流生産」と「五ゲン主義」は主体的労働の回復というミニ・プロフィットセンターの真意を現場で実証する仕組みになる. 先進企業の多くがプロフィットセンター(MPC)構想をもっている点を考慮すると, MPC の前提条件としての「整流生産」と「五ゲン主義」をどこまで進めているかは先進企業の重要なテーマになるろう.

著者略歴

佐武 弘章: 1934 年生, 福井県立大学名誉教授

石倉 弘樹: 1959 年生, 大阪学院大学商学部教授

【2】『五ゲン主義』と『整流生産』

—「整流生産」の定着とともに「五ゲン主義」は浸透していった—

佐武弘章・葛西恵里子

- I. まえがき——「五ゲン主義」とは?
 1. 「整流生産」の定着と「五ゲン主義」の浸透
 2. 日本的経営の難点，意思決定の遅拙さ
- II. セーレン独自の組織理論
 3. 中間管理職の職務＝責任，の不明確さ
 4. セーレン独自の「哲学」，「五ゲン主義」の「原理」「原則」
 5. 日本的経営では「意思決定の責任を個人に帰することはできない」
- III. 日本的経営と個人責任の不明確さ
 6. 欧米企業と個人責任の所在
 7. 責任と権限の委譲
 8. 見失われた日本的経営の欠陥
- IV. 「整流生産」の定着とともに「五ゲン主義」は浸透していった
 9. 「整流生産」は「五ゲン主義」の具現化の仕組み
 10. 「整流生産」の運営——「実務の仕組み」の変化
 11. 「整流生産」の運営——「管理の仕組み」の変化
 12. 従業員各層の「個人責任の明確化」
- V. 「五ゲン主義」を前提条件とする目標管理
 13. 「個人責任の明確化」を基礎にもつ目標管理
 14. 売上／経費／利益管理と経費管理
 15. 従業員個人の企業利益への貢献と個人のリスク負担
- VI. 「五ゲン主義」と従業員意識の変化——むすび
 16. 組織的労働の中の個人の「達成感」「やりがい」
 17. 個人の「達成感」「やりがい」にいかに関与するか

I. まえがき——「五ゲン主義」とは?

1. 「整流生産」の定着と「五ゲン主義」の浸透

「五ゲン主義」とは「原理」「原則」「現場」「現物」「現実」の5つのゲンを指す。「現場」「現物」「現実」の3ゲン主義は、現場を重視するメーカーではよくいわれるスローガンであるが、セーレンの特徴は、その前に「原理」「原則」を強調する点にある。

川田達男著『整流——社長が語る「整流」と「五ゲン主義」』（以下、川田「整流論」と称

する)の叙述,「原理」とは一人一人の使命・役割が明確になっており,これを,責任をもって果たすことである。しかし,肝心の使命・役割が明確になっていないことが往々にしてある」(p.47)。

「原則」とは仕事を進めるに際し,会社方針や行動指針,各種のルール(法律,規程,規則)を守って行動すること,道徳・社会倫理にしたがって行動することである。仕事という面では計画通り,指示通り,基準通りやるという管理の基本を守ることである」(同上)。

同書は,「五ゲン主義」とくに「原理」「原則」を私たちが「仕事に取り組む際の基本思想」「哲学」としている。また,「五ゲン主義」で仕事を進めることが成果を上げる重要なポイント」と述べている。

かつ,「五ゲン主義」は川田会長とセーレンの独自の考え方である。同書は第7章「独創的な当社の「五ゲン主義」と「整流」という章を設けて,その独自性を強調している。このように「五ゲン主義」はセーレン独自の「基本思想」「哲学」である。

しかし,この基本思想は容易に社内に浸透しなかった。「五ゲン主義」でないと仕事が上手くいかないことを,私は10年前より期首挨拶や各種の会議,社内報等機会ある毎に口を酸っぱくして言い続けてきた。しかし社員の皆さんになかなか理解してもらえず,頭で理解しても実際行動に具現化されず,長年歯がゆい思いをしてきた」(p.47)。「ところが,「整流」の実践が進むことによって自然に「五ゲン主義」が浸透し,行動として具現化し,定着して行ったのは大きな発見であった」(p.49)。

みられるように川田会長は,現実の経営実践の中で個人の「使命・役割の明確化」という原理・原則の重要性を認識し,かつこの原理・原則が「整流」の実践が進むことによって…具現化し,定着していった」ことを「発見した」と述べている。

2. 日本的経営の難点,意思決定の遅拙さ

上掲書のこれらの指摘を読んで,私は第二次大戦終戦直後に連合軍総司令部GHQの指導のもとに行われたCCS経営者講座のテキストを思い出した。このテキストの第2章「組織」中で日本の企業組織の難点への言及がなされている。まず「日本の企業組織の欠点」について,第1節「経営の層」で「日本では,責任と権限が,各層の経営者の能率を上げるように区分されていない」ことを指摘し,その事例に,社長が日常業務の承認まで行い,社長本来の仕事をする時間をもっていないと解説している。このように責任と権限の従業員への委譲の不明確な点を突いている。

またJ.C.アベグレン『日本の経営』¹⁾も,日本の企業組織の責任と権限のあいまいさを指摘して次のように述べている。「特定の個人の権限の範囲もよく定められていないから,意

1) J.C.アベグレン, 占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1956年
これらの文献で「責任」概念は「職務」「職責」くらいの意味で使われている。上掲川田『整流論』では「使命・役割」と表現されている。

志決定の責任を指揮系統の上位にもっていく傾向がある。これらの要素が意志決定の面に与える結果はいくつもある。第一に、ほとんどすべての決定が、相談とか協議とかいった形で、必然的に時間のかかる厄介な手続きで、一団の人々によって作り出される。第二に、コミュニケーションの経路がはっきり規定されていないし、それを通じて決定が伝達されねばならないところの権限の階層が非常に数多い。第三に、そしておそらく最も重要なことであるが、この制度の下では、決定に対する、あるいは意志決定上の誤りにたいする責任を特定の個人に帰することはほとんど不可能に近くなる」(pp.16-117)。

第二次大戦終戦直後の外国人のこれらの指摘については後に必要に応じてより詳細に吟味する。

日本の企業組織での従業員の個人責任と権限のあいまいさは第二次大戦終戦直後から指摘されてきたことであるが、現在でもなお多くの日本企業ではこの難点は改善されていないのではなかろうか。この点は以下でもう少しその中身を検討することにしたい。

CCS 経営者講座やアベグレンの日本企業での個人責任と権限の不明確さの指摘は、上の川田会長の「原理」すなわち従業員の使命・役割が不明確なことと同じ事象を指している。両者は日本の経営組織の中での従業員個人の「責任」または「使命・役割」の不明確さを指している。

しかし、両者の問題意識はまったく異なる。CCS 経営者講座やアベグレンは日本の経営組織と欧米のそれとの個人責任と権限に明確さの相違を指摘し、その背後の社会形態の相違を比較・検討している。これに対し川田会長は「原理」すなわち従業員の使命・役割の不明確さを指摘し、どのようにして使命・役割を明確化、「仕事」がうまくいくようにするかを問題としている。外国人の問題意識は組織思想の相違の論評であるが、川田会長の問題意識は経営改革の実践である。

本稿の課題の一点目は、セーレンの「原理」「原則」を中心とする「五ゲン主義」にもとづく「仕事」とそうでない「仕事」との相違を現場の現実に即して明らかにし、「五ゲン主義」でないと「仕事」が上手くいかないのはどのような理由によるものかを検討する。二点目は「整流生産」の実践が進むとともに「五ゲン主義」が浸透し、経営活動として具現化していったのは何故なのかを明らかにする。その前にしなければならない準備作業がある。

II. セーレン独自の組織理論

3. 中間管理職の職務(=責任)の不明確さ

まず過去のセーレンでの「使命・役割」のあいまいさの実情を『川田達男オーラル・ヒストリー』²⁾から拾い上げる。「いままでは現場の担当者がミスをする、ミスをした担当者を叱るのが管理者の仕事でしたが、実は違うのではないか。いまの話はすべて管理者の

2) 「川田達男オーラル・ヒストリー」(東京大学社会科学研究所D・ペーパー, 2011年4月)

問題だということで、管理者が問題だということを認識しよう、と議論しました」(p.118)。

「現場で問題が起きるということは、ちゃんとマニュアルがあったのですか？」といえ
ば、マニュアルはないわけです。それで、マニュアルがないのは管理者の責任でしょう、
ということになるわけです。「マニュアルはあったけれどもうまくいきませんでした」とい
うことであれば、管理者がちゃんと教育していないからではないか、ということになるわ
けで、これもやっぱり管理者の問題だ・・・」(p.118)。このようにして問題なのは管理者の
「使命・役割」があいまいだという点になる。

「管理職の皆さんは本当に自分が何をしたらよいのか非常に迷っている。というか、分
かっていない。担当者は日々の仕事がありますから何をすればよいか分かるのですけれ
ども、管理者は、これまでずっと委託下請けの延長線上ですから、あまり考える事がなく、
何となく管理職としてすることに意義があったのです。まさに上へ行くほど仕事がない。
実際になかったのです」(p.117)。

「五ゲン主義」の「原理」とは従業員「1人1人の使命・役割が明確になっており、こ
れを、責任をもって果たすことである。しかし、肝心の使命・役割が明確になっていない
ことが往々にしてある。」当時のセーレンでは「使命・役割」の明確でない職種の代表が中
間管理職(課長, 工場長)であったとみられる。

川田会長は、セーレン入社直後から委託下請けの事業形態に疑問を提起されてきた。そ
して引用文にもあるように、「使命・役割」の不明確さは「委託下請け」の延長線上から生
じていると認識されている。これに対置して、「五ゲン主義」の「原理」「原則」を提起さ
れたと理解される。

このような状況のもとで、川田会長は「五ゲン主義」とくに「原理」「原則」を提唱され
たが、しかしこの「基本思想」はそう簡単には理解されず、なかなか現実の経営活動に浸
透しなかった。理屈で理解しても、実践的にどうしてよいのか分からなかったのが実情の
ようである。

「ところが、「整流」の実践が進むことによって自然に「五ゲン主義」が浸透し、行動と
して具現化し、定着して行ったのは大きな発見であった」(前出)。さらに同書第5章「五
ゲン主義の土壌づくり」では、「整流」は「五ゲン主義」を具現化するうえで、「有効な実
践の仕組み」である」(p.53)とされている。

4. セーレン独自の「五ゲン主義」からの批判と欧米の経営思想からの批判

「五ゲン主義」はセーレン独自の「哲学」であり、川田会長が長年の委託賃加工の業態
での「仕事」に対する批判の中で培ってきた考え方である。欧米の経営思想や戦略の受け
売りではない。川田『整流論』はしばしば欧米の経営思想を批判しており、とくにスタッ
フとライン・ワーカーとの職務区別と身分差別には厳しい批判をされている。「欧米に学ん
だ従来の管理方式の問題は、管理者とこれを支援するスタッフを主体にしていることにあ

る。現場担当者はオペレーターとして、マニュアルに従って、言われた通り作業するという位置づけでしかない」(p.53)。

ところが、第二次大戦終戦直後のCCS経営者講座のテキストやアベグレンの著書は、日本的経営における個人責任と権限の不明確さを指摘し、それによる生産性の低さを批判している。この批判の背景に、GHQが日本で最初に行った政策が農地解放であり、小作人制度の廃止であることを思い起こすとどうなるか。CCS経営者講座やアベグレンによる個人責任の不明確さの批判の背景には、第二次大戦中の日本経済が農村の小作人制度の上に築かれた半封建的な資本制企業から成り立っていたという現実があった。

形態上は自立的組織であった日本企業も、「原理」「原則」の不明確な経営組織であったといえる³⁾。経営層に問題意識と改革意欲がないかぎり、多くの日本的経営のこの難点は現在も続いており、これが21世紀になってからの日本企業の競争力低落の一要因なるとみられる。

このかぎり個人責任と権限の不明確さ、「使命・役割」の不明確さは、セーレンだけの問題ではなく、日本的経営全体の問題である。ただし、セーレンが委託下請けであったがゆえに、川田会長がこの難点を若いころからより直接的に受け止め、疑問提起と改革行動を起こしたことになる。

私たちは「五ゲン主義」の提起する課題に、どれだけの視野とどの深さでもって取り組む必要があるか？そしてこの課題は、日本の社会制度と社会思想に根付いているのであるから、そう簡単に解決できるものではない。

5. 日本的経営では「意思決定の責任を個人に帰することはできない」

先に引用したアベグレンの文章の前後の叙述を見る。「どうみても、意志決定の領域におけるほど、アメリカと日本の相違が著しいものはない。また意思決定の領域におけるほど二つの社会の社会的制度とそれぞれの企業組織との関係が明瞭に現われるものはない。日本の会社における管理階層組織の精巧であることは、すでに説明しておいた。これまで強調されなかったことは、これらの公式的には区別されそしてよく定義づけられた諸職位が、機能的には不明瞭であり、粗雑にしか定義づけられていないことである」。この叙述に次いで、日本企業では「意思決定の責任を指揮系統の上位にもっていく傾向」があることを述べ、これらの要素が「意思決定の面に与える結果」について前述の3点を指摘している。とくにその第三は痛烈である。「第三に、そしておそらく最も重要なことであるが、この制度の下では、決定に対する、あるいは意志決定上の誤りにたいする責任を特定の個人に帰することはほとんど不可能に近くなる」。

3) 後にセーレンは会計偽装で産業再生機構の管理下に置かれたカネボウの優秀な社員、資料作成や机上の議論で優秀な社員、の意識改革に当たることになる。「川田達男オーラル・ヒストリー」東大社会科学研究所D・ペーパー)

アベグレンは日立製作所の工場を聞き取り調査して「終身雇用慣行 lifelong commitment」を定式化した研究で知られているが、同書では終身雇用は日本企業の生産性の低さの根拠と評価されている。この点を確認しておく必要がある。

「一つの決定に対して、直接にその個人責任を負う危険に一個人をさらすことはありえないことである。実際に、工場でのこの意志決定の方式はその工場における個人の地位を守るものとなっている。一人の人が全生涯を一工場、一会社でおくらねばならないとき、彼の威信と名声および他人との関係が損われないことが、重要である。その意志決定の方式は、この目的にみごとに適応しているのである」。アベグレンは、生産性向上・利益率上昇と生涯にわたる工場での人間関係を対置し、日本企業は後者を選んだと結論づけている。

セーレンに浸透しつつある「五ゲン主義」はこのような社会体制とその思想的裏づけを根底から覆す試みである。対象の大きさを十分に予測して挑戦する必要がある。

なお、これら外国人の日本の企業組織の難点の批判は、机上の議論としては興味ある論点の提起であり、当時も多くの議論を引き起こしたようである。しかし、これらの議論は日本の企業組織をどのように改革するかについて示唆するところは少ない。机上の比較社会論に終始している。いまでも経営戦略論にこの種の机上の空論が多く、注意を要する。

Ⅲ. 日本の経営と個人責任の不明確さ

6. 欧米企業と個人責任の所在

I. 2. で示した本稿の問題提起の深さと解明に必要な視野を明らかにするため、はじめに紹介した CCS 経営者講座⁴⁾のこの論点に対する議論の要点にもう少し立ち入り、アベグレンの論点提起が欧米社会＝市民社会の人々に常識的な視点からのものであることを確認する。

その証拠の一例になるのが、終戦直後の 1949 年、連合軍総司令部GHQの指導のもとに日本の主要電機メーカーの経営トップを対象に行われた CCS 経営者講座である。CCS はGHQの Civil Communication Section (民間通信局) の略称であり、講座開設の狙いは日本電気機器メーカーの製品の品質向上にあった。いまから 70 年近く前のことである。注目すべきはこの講座中の組織論で「日本の企業組織の欠点」が指摘されていることである。

CCS 経営者講座には NEC, 東芝, 日立, 富士通, 松下電器, 早川電気など当時の大手電気機器のトップが参加しており、テキストは同局の担当者が執筆したとされている。そのテキストの内容で注目すべきは、第 2 章「組織」中にだけ日本の企業組織の難点への言及がされていることである。まず「日本の企業組織の欠点」について、第 1 節「経営の層」

4) CCS 経営者講座については佐武弘章「見失われた日本的経営の難点——日本企業再生の原点, その 1」, 「個人責任の明確化——日本企業再生の原点, その 2」(『日本生産管理学会論文誌』Vol. 20, No. 2, 2014. 4) に詳説している。また CCS 経営者講座の企画と運営については後藤俊夫『忘れられた日本的経営の原点』(ダイヤモンド社, 1999 年)が詳しく調査している。

で「日本では、責任と権限が、各層の経営者の能率を上げるように区分されていない」ことを指摘し、その事例に、社長が些細な問題にもタッチして、日常業務の承認まで行い、社長本来の仕事をする時間をもっていないと解説している。このように責任と権限の委譲の不明確な点を突いている。

このテキストは事実上米国の企業家A. ブラウン⁵⁾『経営組織』の要約と理解される。ブラウン書ではまず経営組織原則（原則1～96）が掲示され、その各原則を詳説する形で本文が展開されている。CCS講座では本文でその要約が解説されており、経営組織則は96原則がそのまま付録に収録されている。本論と付録の出典は示されていない。なぜ出典を明示しなかったかに疑問が残るが、ブラウン組織論は当時の欧米の通説であつたこと、またCCS講座のテキストは専門の研究書でないことが理由と推測される。

ブラウン経営組織論の特徴は、一言にすると個人責任の明確化を中心に展開されている点にある。「責任はもっぱら個人が負うものである」（原則No. 8）。「各々の責任はその責任を負う人から委譲されて創られる」（原則No. 11）。

まず経営トップの個人責任の明確化が最重視され、次にトップがその個人責任を委譲することによって役員・部長・課長の個人責任が生じ、さらに部長・課長が個人責任を委譲によって一般社員の個人責任が生じる。形式的であるが、明快に体系化された組織論になっている。

7. 責任と権限の委譲による企業の公式組織の体系

セーレンの「原理」「原則」と対比する。「原理」が「使命・役割」の明確化を強調していることはすでに検討したが、「原則」についても川田『整流論』では「「原則」とは仕事を進めるに際し、会社方針や行動指針や、各種のルール(法律、規程、規則)を守って行動すること」と述べている。この点をブラウン組織論では「各々の責任はその責任を負う人から委譲されて創られる」とする。

つまり「個人責任」または「使命・役割」はまず経営トップ・社長について明確にされねばならない。次に、社長は自身の責任の最重要部分を遂行するが、量的に能力範囲を超える責任を役員や部長に委譲する。役員・部長は委譲された責任の最重要部分を自ら遂行するが、量的に能力範囲を超える責任を課長・係長に委譲する。

このように組織の各層の「責任はその責任を負う人から委譲されて創られる。」上位者からの委譲によって創られるかぎり、セーレンの「原則」つまり「仕事を進めるに際し、会社方針や行動指針や、各種のルール(法律、規程、規則)を守って行動すること」は当然のことになる。

5) A. ブラウン『経営組織論』——Alvin Brown は米国のジョンズ・マンビル社副社長(1946-58年)を務めた経営者で、主著 Organization of Industry, 1947年が邦訳されている。安部隆一監訳：『経営組織』アメリカ経営学大系第2巻, 日本生産性本部(1963)。

しかしこれらの議論は、上に指摘したが、日本の企業組織をどのように改革するかを課題にしていない。欧米企業と日本企業との組織上の相違とその背後の社会組織の相違を机上で比較検討することを課題にしている。日本企業の組織上の難点を改革するのにほとんど寄与していない。むしろ次のような経過を辿っている。

その後高度成長期を通じて日本企業は飛躍的な成長を遂げ、世界市場で高い競争力を誇るようになった。それとともに日本的経営の難点は忘れられていき、欧米企業の方が日本企業に学ぶべきということになる。この点で代表的なのがアベグレンの日本企業に対する評価の変遷である⁶⁾。

前掲『日本の経営』から約10年余り後の『日本的経営の探求』(1970年)では、個人責任を不明確にする組織について「日本の企業が欧米の組織方法を委細で応用しようとすることによる危険は明白であり、その力の根源を破壊してしまう」(p.58)と述べている。さらにその後の『日本の経営から何を学ぶか』(1974年)の叙述では終身雇用慣行の合理性を評価するようになっていく (p.20)。このようにして個人責任の明確化は経営改革の焦点から外れていく。

8. 見失われた日本的経営の欠陥

しかしバブル崩壊から「失われた10年」を経て21世紀になると、日本企業の競争力の低下の原因が論点になってくる。私が上掲稿「忘れられた日本的経営の難点」で第二次大戦直後のCCS経営者講座を取り上げたのは 破綻企業の再生を業務とする富山和彦氏((株)経営共創基盤代表取締役)と議論してからである⁷⁾。

富山和彦氏は言う。「日本企業は戦略性がないといわれるが、経営者は頭の中で戦略を考えている。しかし、ガバナンスストラクチャーや意思決定の仕組みの問題で、やりたいことができないだけである。」このように述べて、カネボウ経営陣の粉飾決算、オリンパスの事業撤退の問題などを例示されている。

とくに決定力と実践力の欠落は「意思決定が遅いこと」に表れている。「現在は『巧遅か、拙速か』ではなく『拙遅か、巧速か』の時代である。意思決定が遅いことそれ自体が意思決定の質が悪いことを意味する時代である。」とすると、なぜ意思決定が遅いのか？これは組織の問題である。富山氏は「ガバナンスストラクチャー」と表現されている。日本企業では一つの決定に参加する従業員の数が多すぎる。

例えば、稟議書に押されるハンコの数が多い。日本企業では「意志決定の責任を指揮系統の上位にもっていき傾向」があることについて、先のアベグレンの痛烈な指摘を思

6) 決定的なのは、80年代後半低迷していた米国の産官学が日本企業の改善活動を調査・研究し、米国産業の活性化に取り入れたMIT産業調査委員会報告書『メイド・イン・アメリカ』をまとめたことである。ここでは指摘するだけにすが、ぜひ一読し確認されたい。

7) 富山和彦氏((株)経営共創基盤代表取締役)の講演記録「日本企業再生のシナリオ」(経営研究所『マネジメント・トレンド』Vol.17 No.12(電子版2012.6)による。

い出していただきたい。「第三に、そしておそらく最も重要なことであるが、この制度の下では、決定に対する、あるいは意志決定上の誤りにたいする責任を特定の個人に帰することはほとんど不可能に近くなる。」つまり日本企業の難点は、戦略策定の下手な点にあるのではなく、個人責任が明確でないという組織の仕組みの劣悪さにある。

意思決定の遅さは企業の社歴が古くなるとともに遅くなる。富山和彦氏の指摘、「ウォークマンやCDではソニーは迅速に決定できたが、サラリーマン経営者の出井氏の時点ではできなかった。」また、企業が危機的な状況の時には絶対的な権力をもつ経営者、例えばカルロス・ゴーン氏が出現するが、普通の状況時にこのような経営者が出て迅速な意思決定をすることは難しい。

とすれば、意思決定の遅さを改善するにはどのような組織改革が必要か。日本企業の組織の仕組みの弱点はどのようにして生じたのか。このように問題を提起すると、組織の仕組みの弱点はすでに第二次大戦直後に指摘されていた。ところがその後の日本企業の競争力向上によってその弱点が見失われてしまった経緯がある。

CCS経営者講座やアベグレンの指摘した難点は未解決のまま現代の日本企業に引き継がれていたのである。

IV. 「整流生産」の定着とともに「五ゲン主義」は浸透していった

9. 「整流生産」は「五ゲン主義」の具現化の仕組み

ブラウン経営組織論は米国で大量生産方式が最盛の時にまとめられている。その基本的な利益原理は規模の利益である。より多くの「組織的労働の生産性」を獲得しつつ、「組織的労働」⁸⁾への個人の貢献を可視化する点に「個人責任の明確化」の狙いがあるといえる。

欧米市民社会では個人概念は確固として確立しており、これを前提にして「組織的労働の生産性」を得るために組織が形成される。この意味でブラウンは「組織は目的を達成するための手段である」(原則 1)と述べている。組織そのものが目的ではなく、組織は個人が共通目的を達成するための手段である。

ところが日本には個人概念の確立という前提は存在しない。それゆえ個人責任の明確化のためには特別な準備が必要になる。川田著『整流論』は「整流生産」を「五ゲン主義」の実現のための「仕組み」とみなしている。「意識変革を言うだけでは進まないのであり、行動せざるを得ない「仕組み」を作って初めて具現化する」(p.48)。「整流」の実践が進むことによって自然に「五ゲン主義」が浸透し、行動として具現化し、定着して行ったのは大きな発見であった」(前出)。これは実践者だけが言える率直な感動であろう。

「整流生産」は単なる生産管理方式であるだけでなく、日本企業では経営組織を改革す

8) 現代社会が享受している高生産性は協業を基礎とする「社会化された労働の生産性」によるというのがA. スミスやK. マルクスの認識である。経営管理論ではこれを「組織的労働の生産性」と表現することが多い。

る仕組みになってくる。それだけの問題意識と視野をもって検討されねばならぬ。

セーレンの「整流生産」については前稿「セーレン(株)の「整流生産」の調査と検討」で考察した。同社の「整流生産」の特徴を列挙すると、

第 1 にプロセス型産業である繊維産業の、主として染色工程とその前後工程を対象にしており、諸機械装置の配置を前提にした各工程間での流れの形成を課題にしている。

第 2 に生産計画作成者が「品種別・工程別能力データベース」にもとづき各工程の能力と負荷とのバランスをとった「バッチ工程スケジュール」を机上で作成する。

第 3 にこのスケジュールにもとづき、生産計画作成者が各工程の「日程計画＝作業指示書」を作成して製造部門管理者・作業者に指示する。

第 4 に製造部門管理者・作業者はこの指示書にしたがって作業するが、現場作業のための資材・生機などは生産計画作成者が投入時間に合わせて手配し準備する。

セーレンの「整流生産」は、単なる生産管理方式の改革であるだけでなく、各層の従業員個人の業務と責任の範疇を明確化し、それぞれが各自の責任を全うすること、これにより従業員の相互関係を変革することにある。つまり、経営組織そのものの変革である。上掲川田著『整流論』はこの点を「整流生産」の「運営の問題」と認識し、「整流生産」による「実務の仕組み」と「管理の仕組み」が従来の仕組みからどのように変革されるかを重要な論点として説明している。

10. 「整流生産」の運営——「実務の仕組み」の変化

まず「実務の仕組み」の変化についてみる。「整流は「整流計画係」が中心となった体制であり、全工程一貫の計画を組み、全体最適で運営する」(p.31)。「実務の仕組み」の変化の焦点は、投入計画と投入後の工程進行計画の立案は生産計画作成者の業務になる点にある。その実務には、机上の計画立案だけでなく、生機現物の投入の手配(準備)またはお膳立ても含まれる。

これらの実務の変化はすでに前稿「セーレン(株)の「整流生産」」で紹介し、検討した。ここでは、この「実務の仕組み」の変化が各層の従業員個人の「使命・役割」に与える影響に重点をさぼる。

現場作業員からみると、生機の投入計画と投入後の工程進行計画の作成は生産計画作成者の職務であり、この「整流生産計画」にもとづき工程ごとの「日程計画＝作業指示書」(「作業予定表／稼働表」)が作成される。また書類だけでなく、生機現物の投入の手配も生産計画作成者の使命・役割であるから、現場作業員の職務は「日程計画＝作業指示書」を受け取ることで、それにしたがって「作業マニュアル」にもとづく作業を遂行することである(図表1参照)。

(図表 1) 「作業予定表/稼働表 事例」 9)

作業予定表/稼働表		2015年7月23日			P 1 / 1					
月次日初値/最終	区数	品数	品数=区数/日	設備	品名	品番				
2015/7/23	104	7,448	14,788							
設備数/品	品名	品番	品数	品名	品番	品数				
1	区計									
開始時刻	実績時刻	作業内容	品名	品番	区数	品数	ロットNO	工場品番	加工設備	コメント
15:58		準備走行10分、バネ戻り・生地準備2分								
16:08		A-1	ダグレー	7.0	775	328599-1			07/24 08:20	
16:31		A-1	ダグレー	7.0	775	328599-2			07/24 08:20	
16:53		準備走行10分、バネ戻り・生地準備2分								
17:07		B-1	ベージュ	6.0	270	328705-1				
17:19		B-1	ベージュ	6.0	270	328705-2				
17:31		B-2	ブラック	6.0	264	328775-1			07/24 08:20	
17:43		B-2	ブラック	6.0	264	328775-2			07/24 08:20	
17:55		準備走行10分、バネ戻り・生地準備4分								
18:09		C-1	ニューグレー	6.0	617	328688-1			07/24 08:20	
18:34		C-1	ニューグレー	4.5	575	328688-2			07/24 08:20	
18:57		設備点検10分(風車点検)								
19:07		休憩10分								
19:27		バネ戻り・生地準備10分								
19:37		D-1	ライトグレー	4.0	463	328640-1			07/23 21:27	
19:50		D-1	ライトグレー	4.0	463	328640-2			07/23 22:00	
20:03		D-1	ブラック	4.0	463	328568-1			07/23 22:24	
20:17		D-1	ブラック	4.0	463	328568-2			07/23 22:05	
20:30		準備走行10分、バネ戻り・生地準備4分								
20:44		E-1	ブラック	8.0	440	328518-1				
21:04		E-1	ブラック	8.0	440	328518-2				
21:24		準備走行10分、バネ戻り・生地準備4分								
21:38		F-1	ベージュ	6.0	226	328702-1				
21:46		F-1	ベージュ	6.0	226	328702-2				
21:54		F-1	ブラック	6.0	226	328771-1			07/24 08:30	
22:02		F-1	ブラック	6.0	226	328771-2			07/24 08:30	
22:10		設備点検10分(風車点検)								
22:20		計画停止								

(出所)会社提供資料(2015年7月15日)

とくにプロセス型工程の「整流生産」の特徴は加工の行われる順序とタイミングが技術的に条件づけられている点にある。それゆえ、日程計画＝作業指示書に指示されたタイミングに投入作業を行うことが重点になる。これに対し「計画達成率」、例えば「染色工程計画達成率」が測定されており、10分の誤差で計画達成が判定されている。

この点は現物の流れが技術的に必然づけられていない組立型工程の場合でも、複数の流れの合流点では「同期化」が焦点になり、時間的に特定された作業の実施が不可欠になる。

さらに作業遂行の体験にもとづき、現場に常設の「工程別加工設計書(指示書)」（いわゆる「作業マニュアル」）を改善することが作業者の職務・役割になる。この「作業マニュアル」には機械装置の操作と治工具の使用方法も図示入りで規定されているのであるから、その規程通りに操作・使用することと、その体験にもとづく「作業マニュアル」の改善は現場作業員だけができる使命・役割になる。

9) 図表 1 の表題は「作業予定表/稼働表」とされているが、現行ではこの表を「日程計画＝作業指示書」と呼んでいる。

(図表 2) 「染色工程計画達成率」 及び未達時の要因管理表



(出所)会社提供資料(2015年7月15日)

生産管理論では、作業者を対象に「定位置化の原則」や「手元化の原則」¹⁰⁾がこれまで指摘されてきた。これは組立型工程を念頭に置いているが、「定位置化の原則」とは現場作業者は機械装置の前の一定範囲の定位置から離れてはならないという原則である。ワークは作業者の手元に届けられ、また治工具も手の届く範囲に準備されている。とすると、作業者は定位置の一定の範囲から離れなくとも職務を遂行することができる。

また、「手元化の原則」とはワークや治工具を作業者の手の届く範囲に配置することである。この場合、手元へワークなどを運搬し配置する作業は別の作業者の職務になる。このようにして「整流生産」の進展は現場作業員個人の実務(職務)を明確にする。

10) 日産では「手元化の原則」を「ストライクゾーンの原則」という。トヨタではワークなどを作業者の手元に運搬する役割を「水すまし」と呼んでいる。各社独自の呼び名がある。

なお、機械装置の保守は、継続的な使用者である現場作業者の職務になる。とくに熟練作業員または班長が専任して果たすべき職務になる。

「整流生産」の定着は、工程間の仕掛在庫を最小化することによって、生機運搬車を採すなどの作業現場の非定常の作業を最小化する。工程間の仕掛在庫は遊休状態にある加工対象(ワーク)であり、その除去によってワークは常に加工状態にあるワーク、つまり「作業マニュアル」の対象になっているワークになる。

このようにして「整流生産」の定着は、単なる生産管理方式の進展であるだけでなく、「社会的労働」の組織と従業員個人の使命・役割を明確化していく。各職務は特定の個人だけが専任する使命・役割になり、これを担当する従業員個人の労働意欲を高揚する作業環境を作り出していく。

1.1. 「整流生産」の運営——「管理の仕組み」の変化

次に「管理の仕組み」の変化についてみる。川田著『整流論』は「整流の運営における計画達成意識」を強調し、次のように述べる。「生産計画値」の重みは非常に大きいことを、全員がシビアに認識しなければならない。個々の計画は生産能力を考慮して算出され、ムリなく達成できる計画であり、1人1人が必ず達成することが前提になっている。その積み重ねで、工場計画が達成される。もしどこかで遅れを生じたら、工場全体計画に遅れをきたすという必然性をもっている」(p.42)。

現場作業員の職務は「日程計画＝作業指示書(作業予定表/稼働表)」にしたがって指示されたタイミングで「作業マニュアル」通りの作業を遂行することであるが、「作業マニュアル」通りの作業の遂行は現場作業員だけが実践する独自の領域である。工場長がマニュアルにしたがった作業遂行の責任を作業員に委譲したかぎり、作業員による責任・職務の遂行にむやみに介入することはできない。

ただし、工場長には作業員の責任遂行に対する監督の責任が残る。工場長は作業員による責任遂行をたえずチェックすることになる。

セーレンは現場担当者にオペレーター職務以上の「使命・役割」を明確にし、期待している。「担当する機械設備を保全し故障による停止を起こさせないこと・・・」(p.53)。

管理者の使命・役割も具体化されている。「いまひとつ重要な役割は異常が生じたときの処置・対策である。ある理由により計画通り進まなかった場合、これを問題として原因究明と再発防止する対策をとると共に、遅れを挽回する処置を行うことが当面の課題となる。…管理者は具体的にどう対処するか知恵を絞ってほしい」(p.44)。

「整流生産」の定着と「五ゲン主義」の浸透を最も端的に示している事例として、前稿「整流生産」の調査と検討」では「見つけましたね」運動を取り上げた。「見つけましたね運動」は不良発生を未然に、または小さな芽のうちに摘発することを狙いとされているが、その不良発生要因は従業員の担当する自工程ではなく他の工程で生じたものが90%を占

めるという。しかし自工程でその要因が探知したかぎり、見逃すのでなく問題提起するという姿勢は、当該工程の担当は現場作業員だけの独自の領域であるという認識にもとづいている。

「整流生産」の加工対象(ワーク)の流れを軸にして、各担当者の「使命・役割」＝責任が確定してくる。同時に、責任の遂行に必要な権限も明確化されてくる。

ブラウン経営組織論には次の原則が示されている。「各責任にはそれと同量の権限が付着する」(原則 24)。権限とは責任の遂行に必要なすべての手段を指し、必要な費用や要員を意味している。責任と同量とされている権限の行使は責任・職務を担当する個人の専権事項である。

12. 従業員各層の「個人責任の明確化」

(1)

「整流生産」の浸透とともに、直接作業員だけでなく、班長・職長の「使命・役割」(「個人責任」)も明確化してくる。同時に「使命・役割」を果たすために必要な「権限」(個人責任と同量とされている)もその専任者に付与されなければならない。

班長・職長の職務は作業員の経験と作業場の熟達を支援することにある。現場作業員の教育・訓練は、そのための具体的な体制の設定を含めて職長の職務になる。

課長の「使命・役割」は予期できないトラブルへの対応にあり、「整流生産計画」がコンピュータを使って詳細に計算されていても、現実には計算から外れる。また予期できない突発の条件変化が生じる。これらの場合、計画担当者に連絡して、担当者が作る後工程の計画を遅らせないようにリカバリー方法によって絶対に挽回し、現実を計画に戻すことが課長の職務となる。

工場長の「使命・役割」は、適材適所への人材の配置にあり、これには要員の育成も含んでいる。また機械設備の更新と高度化が職務に加わる。

このようにして本稿のⅡ. 3. [中間管理職の職務の不明確さ]で引用した事例は改善される。『川田達男オーラル・ヒストリー』(東大社会科学研究所 D・ペーパー)から次の事例を引用した。「いままでは現場の担当者がミスをする、ミスをした担当者を叱るのが管理者の仕事でしたが、実は違うのではないか。いまの話はすべて管理者の問題」ではないか。「現場でミスが起きるといことは、ちゃんとマニュアルがあったのですか？」といえば、マニュアルはないわけです。それで、マニュアルがないのは管理者の責任でしょう、ということになるわけです。「マニュアルはあったけれどもうまくいきませんでした」ということであれば、管理者がちゃんと教育していないからではないか、ということになるわけで、これもやっぱり管理者の問題だ・・・」(p.118)。

「管理職の皆さんは本当に自分が何をしたらよいのか非常に迷っている。というか、分

かっていない。担当者は日々の仕事がありますから何をすればよいか分かるのですけれども、管理者は、これまでずっと委託下請けの延長線上ですから、あまり考える事がなく、何となく管理職としていることに意義があったのです。まさに上へ行くほど仕事がない。実際になかったのです」(p.117)。この過去のセーレンの事例と比較されたい。

(2)

この点でセーレンによるカネボウの買収とその従業員の再生は「五ゲン主義」の格好の事例になる。カネボウの買収がセーレンの生産一貫体制の仕上げの意義をもったことなどは後に立ち入って検討する。ここで検討したいのは次の点である。

川田会長は委託下請けの業態を批判し、従業員の「使命・役割」が不明確なのはこの半封建的な業態から生じていると認識し、「自らリスクを負った企画・製造・販売」を提唱して「五ゲン主義」を主張してきた。これに対し、CCS 経営者講座は日本的経営における「個人責任」の不明確さの背景には農村の小作人制度があるとして、その背景に市民社会の欠如があると認識してきた。

つまり CCS 経営者講座の認識ではカネボウなどは形式上は「自らリスクを負った企画・製造・販売」かのようにみえる日本企業も委託下請けと同様の発想しかできない企業だったことになる。カネボウやその他の大手紡績会社 8 社も「個人責任」の不明確さからは逃れていない。とすれば、カネボウ従業員の再生も「五ゲン主義」の浸透によるよりほかないのではなかろうか。

『セーレン経営史』の叙述、「セーレンが組織再生機構に提出した組織再生計画には、セーレンが進めてきた構造改革と体質改革が旧カネボウ組織の再生にも有効であるという信念をみることができる。具体的には五ゲン主義による意識改革、整流による生産管理の合理化、成果主義人事制度の整備などを通じた組織文化の変革、さらには一貫化を通じた効果的な製品開発と生産体制の構築が強調されていた」(p.356)。

そして、「川田会長やセーレン出身経営陣が毎月現場を訪問し、従業員と直接的な会話を重ねることで、従業員の意識改革に全力をあげた。…旧カネボウ時代に定着した悪弊の除去に努めた」(p.357)。

また、『川田達男オーラル・ヒストリー』には「カネボウの「人」の再生」の小見出しで次の叙述がある。「カネボウの人はみんな基本的に優秀です。人材的にはセーレンの社員より優秀です。」「行儀はいいですね。みんな頭がいいですから、資料をピッチリつくってきて、つじつまを合わそうとするわけです」(p.164)。

機械装置の保全の余剰人員の削減について、「毎月、こうやって 100 人にしますってちゃんとストーリーを作ってくるわけです。ストーリーだけで一切進まないのです。手を変え品を変えて資料だけつくってくる。」「それで工場長をうちから出したのです。そうしたら一発です」(p.167)。

かつて富山和彦氏たちと議論した情景、沈みゆく船上で浮上するための経営戦略を議論

するが、議論だけで何もできない優秀な人材の情景である。カネボウはこのようにして沈没し、現在も多くの大手企業が卓越した経営戦略を議論しながら沈没しつつあるのではなかろうか。

V. 「五ゲン主義」を前提条件とする目標管理

13. 「個人責任の明確化」を基礎に持つ目標管理

セーレンは、人事制度上の成果主義の導入に関連して、1993年に管理職だけを対象に目標管理を導入している。目標管理制度は実践的な経営手法であるが、企業がどのような経営組織原則をとっているかによってその目標管理の性格は大きく異なってくる。一方には目標管理が事実上形骸化している企業もあるが、セーレンでは「五ゲン主義」に言う「原理」「原則」したがって「個人責任の明確化」を前提とする目標管理を展開しており、したがってその目標管理は独自の形態を採ることになる。2004年には全社員を対象として目標管理が実施されることになった。

セーレンは会計決算を伴った目標管理制度を試行しているが、この目標管理制度は、「整流生産」と「五ゲン主義」の「原理」「原則」を前提条件として、その展開上に構想されたものである。もっとも「整流生産」や「五ゲン主義」はその構想の初めから会計決算を伴った目標管理制度を目的にしているわけではない。しかし「整流生産」が一定の水準に達すると、その新たな展開の線上に会計決算制度を伴った目標管理制度を展開できることが見えてくる。

会計決算を伴った目標管理制度はミニ・プロフィットセンター(MPC)と呼ばれることもある。『セーレン経営史』の叙述によると、セーレンの生産工場は、下請け染色工場であった時代には、下請け加工売上と経費との差額から工場利益を計算し、収益管理をしてきた。経営改革を進める段階で、「生産工場の管理体制を検討した結果、プロフィットセンターとして利益管理方式を継続し、強化することにした」(p.309)。

「整流生産」と「五ゲン主義」の前提条件抜きに目標管理を行おうとすると、形骸化して失敗に終わるか、または作業者へのノルマ強要による労働強化になり、ブラック経営になりかねない。逆に言うと、「五ゲン主義」とその前提の「整流生産」の標準作業を前提条件として目標管理を実践すれば、ブラック経営に陥ることなしに目標管理の真の狙いを達成することができるのではないか。まずこの点を確認する。

川田著『整流論』の叙述、「整流生産」では「日程計画をもとにしてリーズナブルに日々の生産計画を設定する。個々の生産計画の合計が工場全体の計画となる。…」(p.42) これまで検討してきたように、日程計画では個々の工程の負荷と能力が照合され、検討されている。この手続きを経て各ラインの生産計画が策定され、各ラインの生産計画の合計が一工場全体の生産計画になる。さらに、各工場の生産計画の合計がセーレン全体の生産計画になる。

生産実績についても同じことが言える。各ラインの生産実績の合計が一工場の生産実績になり、各工場の生産実績の合計がセーレン全体の生産実績になる。

各ラインの生産実績の合計が一工場の生産実績になることが言えるのは、「整流生産」では工程間の仕掛在庫は最小化されているからである。すべての加工対象(ワーク)はどこかのラインで加工中であり、どの工程にも属さない遊休資産の仕掛在庫は存在しない。さらに、どの工場にも属さない遊休の仕掛在庫は存在しないのであり、すべてのワークはどこかの工場のラインで加工中である。遊休の仕掛在庫があるようでは各工場の生産実績の合計がセーレン全体の生産実績になるとはいえず、工場を MPC とすることはできない。

機械設備についても同様のことが言える。つまり、「整流生産」では加工対象と機械設備は「作業マニュアル」に表示されている標準作業にしたがって加工されつつある。

次に、「五ゲン主義」を前提とする目標管理の特徴についてみる。「五ゲン主義」の「原理」「原則」の主張は「組織的労働の生産性」を獲得しながらも、その生産性と利益に貢献する個々の従業員の「使命・役割」を明確にするところに重点があった。この視点を経営組織論の「個人責任の明確化」論で表現すると、各層の従業員個人はその範囲を特定された個人責任を遂行すると同時に、「個人権限の明確化」論によってその従業員個人だけが専任する職務を遂行していることになる。

このようにして、各工場の収支計算の合計が各事業部の収支計算になり、各事業部の収支計算の合計がセーレン全体の収支計算になる。逆に、セーレン全体の収支計算は各事業部の、さらに各工場の収支計算に分解することができる¹¹⁾。

14. 売上／経費／利益管理と経費管理

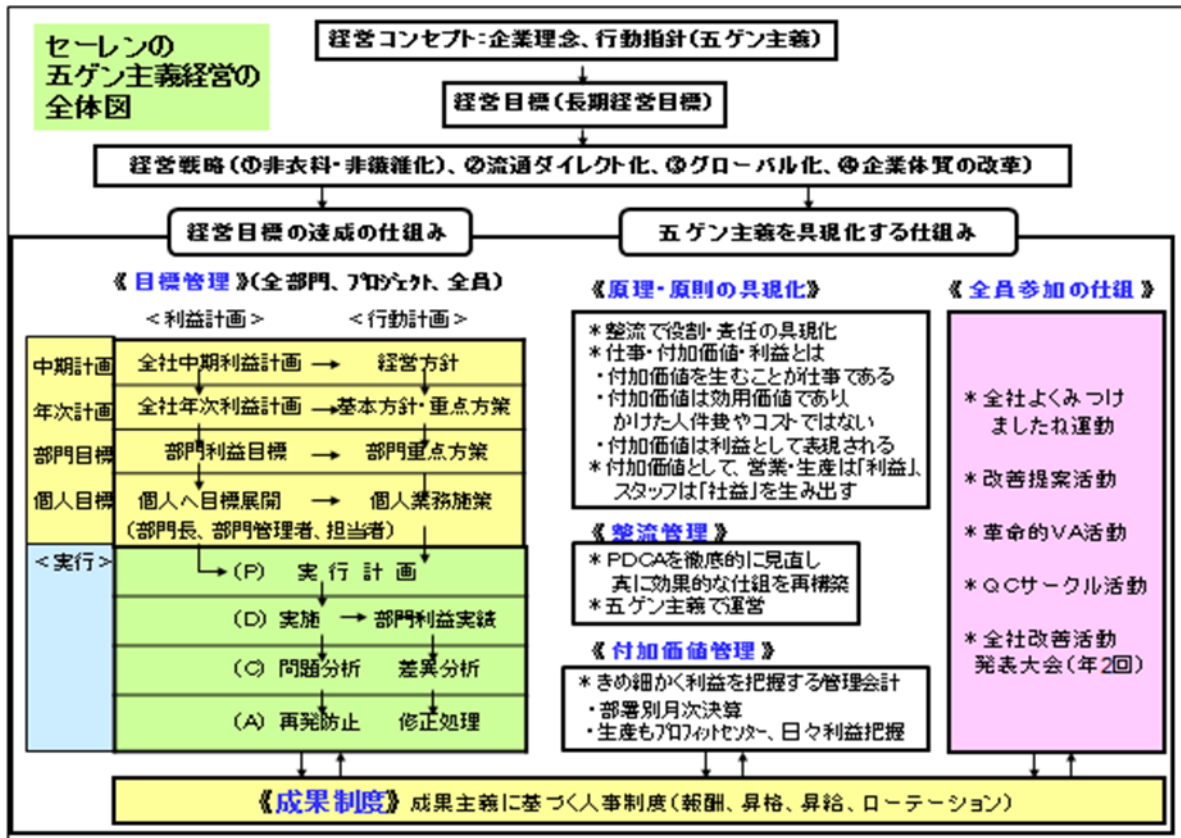
「五ゲン主義」とその前提の「整流生産」の標準作業を前提条件とした目標管理の実践が、セーレンの目標管理制度の特徴である。そしてこの目標管理は上の前提条件のもとで当然ながら収支決算システムを展開している。

セーレンの目標管理では目標は次のように展開されている。まず3年間の中期計画から出発して年次計画が策定され、これを前提にして各事業部門の中期および年次計画が編成される。本調査報告でセーレン全社の目標管理制度をその組織目標と個人目標の展開にわたって検討することはできない。ここでは、自動車内装事業の工場部門にしばってその目標管理の性格と MPC の収益構造について検討する。

なおセーレンの事業部門は、自動車内装材事業、ハイファッション事業、環境・生活資材事業、エレクトロニクス事業、メディカル資材事業から成る。同社の全事業部門の目標管理制度は以下の図表「セーレンの「五ゲン主義」経営システム」にまとめられている。

11) 組立型産業でも「整流生産」が会計決算を伴った目標管理を展開している事例がある。トヨタの OB たちが組織している NPS 研究会企業の「のれん分け」の事例である。本稿でセーレンの目標管理制度と MPC を検討する際に、「のれん分け」の事例がつねに念頭に置かれている。拙著『「消費完結型」生産方式』第7章「消費完結型生産方式と自覚的労働——「のれん分け」をめぐる——」を参照されたい。

(図表 3) セーレンの「五ゲン主義」経営システムの全体像¹²⁾



(出所)会社提供資料(2015年7月15日)

中期目標を前提にして製造部門目標さらに各工場目標が詳細展開されるが、この工場目標は同時に工場長の個人目標でもある。組織論的にいうと、製造担当取締役はその個人責任と権限である特定の工場目標を工場長に委譲したと理解することができる。工場目標は工場内の各部課に詳細展開されるが、この展開も同様にして工場長の個人責任と権限を各部課長に委譲したと同等に扱うことができる。

この場合の個人目標の種類は期間計画(年次目標)とチャレンジ目標(中長期的な目標)に分類される。期間目標は売上高・利益率・在庫率などの数値目標が中心であり、これに対しチャレンジ目標は中長期的な改革課題の提起になる。

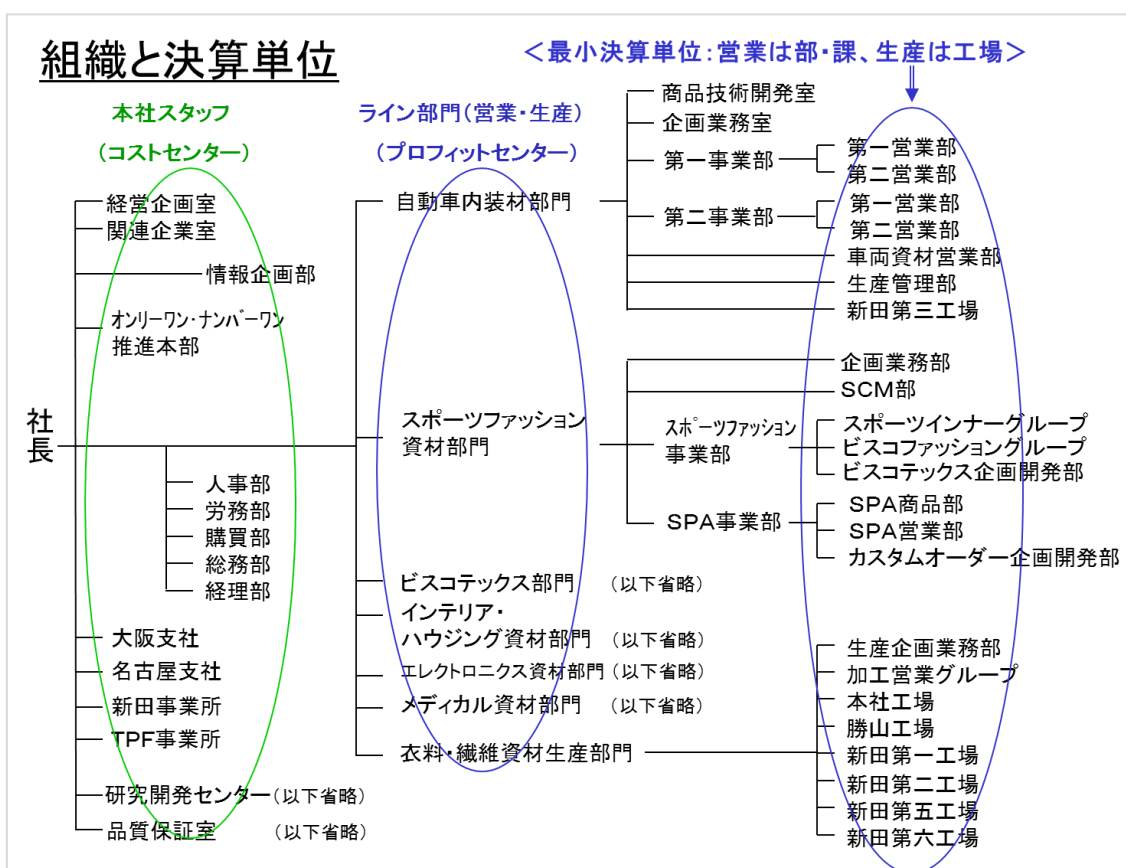
このような目標管理の詳細展開の中で、現在(2014年)ミニ・プロフィットセンターとして機能しているのは営業部門、事業部、営業部、営業課と製造部門の工場が中心である。この場合、各MPCおよび各CCの間に中間生産物や各支援サービスの価格交渉が行われる。「工場は利益確保のため、社外の顧客だけでなく、社内の販売部門とも受注価格の交渉を行う。交渉が折り合わない場合、販売部門はセーレン以外の業者に染色加工を委託することもできる」(p.310)。各決算単位の収支項目とその編成原則は次節で検討する。

12) 本調査では工場の目標管理に絞ったが、セーレンの「五ゲン主義」経営システムは上のように図示されている。

セーレンには現在「決算単位」は158箇(部門)ある。158=48+110。——48箇所は売上／経費／利益管理を実施しているプロフィットセンターであり、110箇所は経費管理だけを実施しているコストセンターである。プロフィットセンターは主として製造部門の工場と販売部門の営業所であり、コストセンターは主にスタッフ部門にある。

付加価値を生産するのは製造部門であるにもかかわらず、製造部門の改善活動はこれまでコストダウンを目標にするだけであった。つまり、コストセンターであった。「整流生産」と「五ゲン主義」が浸透すれば、製造部門はプロフィットセンターになる条件を充たしているはずである。目標管理を徹底することによって、製造部門は付加価値を実現する営業所などとともにMPCとして本来の位置づけを得たといえる。

(図表 4) 組織と決算単位



(出所)会社提供資料(2015年7月15日)

プロフィットセンターの試行で一つの重要な点は「最小決算単位」をどのレベルに設定するかである。セーレンではなお経理部や購買部などの間接各部門がコストセンターとされている。また、研究開発センターがコストセンターとされている。これらの部門への「整流生産」と「五ゲン主義」の浸透が今後の課題になるとみられる。

15. 従業員個人の企業利益への貢献と個人のリスク負担

工場と営業部との間では製品ごとの価格交渉が行われる。工場長には利益目標が設定されている。そこで工場の損益決算の項目を検討すると、それは基本的には「売上高－変動費＝限界利益」さらに「限界利益－固定費－管理可能費－間接部門費の負担額＝工場利益(営業利益)」の定式で表現できる。

工場利益の増加を図り、工場長の利益目標の達成のために工場従業員は原価低減目標を設定し、改善活動に励むことになる。工場利益は、社長・経営企画部長の出席する月次部門会議に資料として提出され、工場長により報告され、目標達成の障害になっている事項への対策が検討される。

ここでは月次部門会議提出資料に直接影響する日々の工場の「生産管理日報」のフォーマットを示す。この「日報」は日々の工場内の検討資料であると同時に、その累計が月次部門会議の資料になる。

(図表5) 工場の生産管理日報

生産高・経費・利益の計画に対する実績(日計及び累計)	日 計		累 計			
	計画	実績	計画		実績	
生産米 (千円)						
生産高1 (千円)						
請求不可加工料 (千円)						
下加工(請求) (千円)						
下加工(支払) (千円)						
生産高2 (千円)						
変 動 費	原料 (千円)					
	染料 (千円)					
	重油 (千円)					
	LPG (千円)					
	電力 (千円)					
	水道 (千円)					
	外注包装 (千円)					
	荷具 (千円)					
	運賃 (千円)					
	加工外注 (千円)					
変動費合計 (千円)				(m当り)		(m当り)
限界利益 (千円)				(%)		(%)
仕損費 (千円)						
固定費 (千円)						
販管費 (千円)						
営業利益(工場利益)(千円)				(%)		(%)

(出所)会社提供資料(2015年7月15日)

「生産管理日報」による日々の工場利益の測定は、前日の工場利益の実績を資料にして毎日工場長・課長・職長の連絡会で行われているようである。工場長の利益目標に対し、「日報」の累計工場利益の進捗が上に振れていた場合、その要因は勘定項目のどの項目によるかが明確にされ、またその逆の場合、その要因が勘定項目のどの項目によるかが検討される。そして、目標に届かない項目への対策が講じられる。

このようにしてセーレンでは目標管理は、単なる心構えの問題ではなく、計画に対する実績の上方または下方への乖離の問題として具体化している。そして勘定項目を介して、担当者の業績を明確にする仕組みを創りあげている。

このようにして MPC は工場利益への従業員個人の貢献を明確にするシステムになる。同時にそれは工場利益への従業員のマイナスの貢献を明確にするという個人のリスクを含んでいる。

VI. 「五ゲン主義」と従業員意識の変化——むすび

16. 組織的労働の中での個人の「達成感」「やりがい」の実現

川田達男著『整流論』の「はじめに」の記述。「私は経営理念として「のびのび、いきいき、ぴちぴち」を掲げ、社員全員が自分の使命・役割をしっかりと理解し、自主性をもってのびのびと、責任感をもっていきいきと、使命感をもってぴちぴちと仕事をするにより、達成感とやりがいを実感し、企業としても一流を目指し、成長していくことができるものと考えています」。

この「のびのび・いきいき・ぴちぴち」とは、自発的で責任感・使命感あふれる職務遂行(仕事そのもの)を指し、職務遂行に対する報奨・給与増加の喜びを指すわけではない。もちろん卓越した職務遂行にはその貢献成果に対する正当な報奨が与えられて当然であるが、これは結果であって目的ではない。上の引用文では、目的は職務の「達成感とやりがいを実感すること」とも表現されている。

論点は二つある。第一に、発達した企業社会で得られる高生産性は「組織的労働(組織的経営活動)」によるものであり、個人の労働の自由な活動(恣意的な活動)の結果ではない。まして、資本制企業では労働者は賃労働者として就労するのであって、これだけでも個人の労働は非自発的な性格をもつ。このような「組織的労働」の中でどのようにして職務の「達成感とやりがい」が成り立つのか、その仕組みが問題になる。

第二に、組織的労働の中での「達成感とやりがいを実感する」ような高業績に対して、企業は従業員にどのように報いたらよいかである。上に述べたように、報奨・給与は高いほどよいが、報奨・給与の増加は卓越した職務遂行の目的ではなく、その結果にすぎない。報酬・給与以外にやる気のある従業員が職務に取り組むときの目的を明らかにする必要がある。

まず第一の論点について、組織的労働「五ゲン主義」の「原理」論、「原理とは1人1人の使命・役割が明確になっており、これを責任をもって果たすこと」つまり「個人責任の明確化」がこの論点を解くキーワードになる。かつ、「使命・役割」が個人に委譲されたかぎりも、他の人はこの「使命・役割」に介入することは許されない。それは組織的労働に対する個人の貢献を曖昧にするに過ぎない。

最近の大企業病とこれに対する対策としての「分社化」は個人の「使命・役割」を明確

にしないで、組織的労働の成果を分割するだけになっていないであろうか。一步立ち入っていると、これまで目標管理では実績が計画を上回った場合が想定されていたが、実績が計画を下回った場合にはそのマイナスを具体的にどう評価するかにかかわっている。

実績が計画を下回る場合、その原因には個人の責任によるものもあれば、外的な原因によるものもある。『セーレン経営史』の上げている事例、「従来であれば受注が計画を下回った時には、余剰時間を教育や会議に当てていたが、部署単位で操業を減らすことや、他所へ積極的に応援に出すことにより、人件費やエネルギーコストの削減を図るなど、工場利益を確保する行動をとるようになった」(p.310)。このように各決算単位の長は経営者の立場に置かれている。

とすれば、例えば円高の要因によるものも個人の責任に入るのかが論点になろう。これは企業のコーポレート・ガバナンスの問題である。つまり、企業トップが個人責任をどれだけ自分自身で担って、どれだけ各決算単位に委譲したかの問題になる。その他に多種の要因を考慮に入れなければならない問題と言える。

17. 個人の「達成感」「やりがい」にいかに関与するか

第二の論点について、作業員個人の職務に対する「達成感とやりがい」は仕事そのものの内容向上に対する意欲である。仕事の内容向上の方向に共通性がある限り、組織的労働の目標と個人の労働の目標との間の共通点と相違点の問題になる。つまり、ある職位にある従業員が「達成感とやりがい」を追求して職務に励んで成果を上げたとき、これに対する最適の報酬は職位の上昇以外にはないのではなかろうか。

この点にかんして『川田達男オーラル・ヒストリー』中に注目すべき話題がある。「以前は工場長の後継者がいないとか、あれは難しいからだめだとか、ものすごく苦労していたのです。ところが、いま工場長は全部40歳前後です。大丈夫かなと心配していたけれども、全部うまくやっています。何をやらなければいかんかということが非常に明快になっています」(p.128)。

セーレンでは「整流生産」と「五ゲン主義」の浸透とともに、若い世代が工場長や部長に就任しているという。「達成感とやりがい」を追求して上げた業績に対する正当な報酬はより高位の責任と権限以外にはない。少なくとも、セーレンではこの方向に向かいつつあると評価することができる。

それだけに、セーレンでなお「整流生産」の定着していない部門へのその拡張は同社の重要な課題になる。とくに研究・開発センターをプロフィットセンターに進化させることは喫緊の課題になろう。

著者略歴

佐武 弘章：1934年生、福井県立大学名誉教授

葛西恵里子：1963年生、千葉工業大学 社会システム科学研究科在籍

【3】セーレン，2段階の経営革命の一挙成就

佐武 弘章

I. まえがき

1. 付加価値率の傾向的低下と付加価値概念の変容
2. 付加価値指標の役割の変化

II. セーレンの高付加価値経営

3. セーレン（株）のプロフィール
4. 『セーレン経営史』を貫く3つの対立要因
- 5-1. 委託賃加工への批判
- 5-2. 委託賃加工の体験とセーレンの「五ゲン主義」
- 5-3. 日本企業に共通する委託賃加工の性格
6. 非衣料部門，自動車内装材メーカーの技術力と管理力
7. 自動車内装材一貫生産体制の構築

III. セーレンの経営革命が日本メーカーに提起した課題

8. 経営革命の2段階の一挙成就
9. 成熟経済での高付加価値生産と使用価値要因
10. セーレンの高付加価値概念をめぐって

IV. 結びに代えて

11. 日本メーカーに共通する委託賃加工性格の克服

I. まえがき

1. 付加価値率の傾向的低下と付加価値概念の変容

本調査研究の課題は高付加価値メーカーの実態の聞き取り調査にある。

『法人企業統計』によると，日本の製造業の付加価値率は1970年代以降傾向的に低下している。とくに21世紀になって付加価値率の低下の度合いは大きくなり，2008年のリーマンショック時に，付加価値率を上昇させてきた非製造業よりも低くなっている¹⁾。

製造業付加価値率低下の原因については諸説があるが，主要な説明は日本経済の交易条件の悪化による説明である。交易条件とは日本産業の輸出する物財・サービスと輸入する物財・サービスの相対価格である。製造業にとって原料価格が騰貴すれば，それは輸入する物財の相対価格の上昇になって交易条件を悪化させ，また国際的な価格競争の激化によって輸出する物財価格が低下すれば交易条件を悪化させる。

交易条件は便宜的な用語表現であって，理論的な概念ではない。輸入品目と輸出品目は異質な品目であって，両者の価格変動を比較することには理論的な意味はない。それゆえ一定時点を基準に輸入品価格と輸出品価格のそれぞれの変動を指数表現している。

交易条件は個別企業で原料価格が騰貴すれば当該企業の利益率に悪影響を及ぼし、逆の場合には逆になることをそのまま表現した用語である。したがって交易条件は業種によっても異なる。家電製品は新興国の低価格製品との競争によって交易条件が悪化する傾向が強いが、工作機械は高度な技術・技能を要するため交易条件は比較的安定的である。等々。

しかし、国民経済全体について交易条件を適用することにどれだけの理論的内容を期待できるかは疑問である。現に、21世紀に入ってから日本製造業の交易条件の悪化は統計数字から明らかであるが、これに対応する政策では正反対の提案が出されている。

経済産業省『労働経済白書』（2014年版）は、交易条件の悪化が国民所得の海外流出であると解釈し、これに対し欧米の先進企業が一方で独自技術と高付加価値領域を特許権やブラックボックス化で保護するとともに、他方でオープンにできる技術をモジュール化してアジアの新興国で大量生産・大量普及することに成功している点を強調している。日本企業も同じ戦略を採って経営資源を高付加価値領域に集中し、交易条件の改善を図るべきと主張している。

これに対し深尾京司氏「日本経済新聞」『経済教室』（2013.11.1）は、欧米の先進企業の経営資源を高付加価値領域に集中する戦略は日本企業にとって言葉でいうほど簡単ではないと認識し、国内に製造業の産業集積を残すことの重要性を強調し、製造業の国内回帰政策を主張している。かつ、米国やフランスも製造業の国内回帰政策を進めている点を強調している。このように、両者は同じ論旨の分析から正反対の結論を導き出している。

この種の机上の議論はどうあれ、日本メーカーには付加価値率の長期傾向的低下があるものの、個別メーカーには高付加価値経営を目標に掲げる企業が増加している。本稿は個別メーカーの高付加価値経営の実態を調査することによって上の付加価値率の傾向的低下の現実に対する対策を検討することを課題とする¹³⁾。

2. 付加価値指標の役割の変容

(1)

高付加価値経営では付加価値はどのようにして増加するのか？その前に、付加価値の実体は何なのか？この点にかんする通説はないが、成長経済と成熟経済では付加価値指標の役割は相違してくるとみられる。この点を調査に先立って確認しておく。

成熟経済とは製品飽和市場であり、社会的総需要 \leq 社会的総供給の製品市場をもつ経済と定義できる。これに対し、成長経済は製品不足市場つまり社会的総需要 \geq 社会的総供給の製品市場の経済と理解できる。

成長経済つまり社会的総需要 \geq 社会的総供給の市場では、総需要の方が大きいのであるから労働生産物は一定の時間経過をみればすべて購買され消費される。この場合に生産工

13) 前稿『21世紀日本メーカー再生の要因分析』（日本生産管理学会「ディスカッション・ペーパー」No. 001）がこの点を詳細に検討している。

程に従事するすべての労働が、標準以下の生産性でないかぎり付加価値を生産する。

日本の第二次大戦後の高度成長期には、物財を生産するすべての労働が標準的な能率をもつかぎり付加価値を生産するとみなされた。通産省は主要企業の付加価値生産指標を公表し、日本生産性本部も企業別の付加価値生産性を集計していた。その最も重要な指標に売上高付加価値率などとともに付加価値労働生産性があった¹⁴⁾。

イギリス古典派経済学は商品価値の実体を生産物に含まれる労働と把握したが、この把握は製品不足市場を想定している。そこでの主要な論点は、サービスなど生産物に凝固しない労働をどう評価するかと、最高の生産性の労働すなわち一定物財を生産するのに必要な最小の労働時間を基準に、より多くの時間を要する労働をどのように評価するかにあった。

ところが成熟経済つまり社会的総需要 \leq 社会的総供給の経済では、総供給の方が大きいため総供給－総需要の差額の生産物つまり過剰生産物は時間経過とともに腐敗し、また陳腐化する。廃却された製品に含まれる労働は付加価値を生産する労働に計算されない。このような場合、付加価値の実体となるのはどのような経済活動であろうか。

成熟経済では、商品は付加価値を計算される前に使用価値(有用性)をもつかどうか問題になる。つまり、商品は使用価値と価値(価格)の二要因から成り立っており、使用価値でなければ価格(価値)もなく、それゆえ付加価値もない。ところが、この使用価値は他人(ユーザー)のための使用価値であり、したがって売れてみなければ分からない。

(2)

日本経済は二度のオイルショックの時期に成熟経済に入ったと想定される。正確な一時点を示すことはできないが、1970年代中頃に製品飽和市场になったとみられる。それ以後は製品不足市場の付加価値の実体規定は漸次疑問視されるようになる。

それでは製品飽和市场では付加価値の実体になるのはどのような要因なのか。この問題をめぐって、生産工程の労働は定型化した活動であり、定型化した活動で他社製品と差別化することは難しいこと、自社製品の他社商品との差別性を打ち出せるのは生産工程の前後の開発、設計やマーケティングだという議論が展開された。スマイルカーブで例示された議論である。面白い話であるが、理論として定式化されてはいない。

最近高付加価値経営を調査して印象付けられるのは、高付加価値を主張する経営者の多くが共通して、他社商品からの差別化、自社商品の独自性を強調することである。高付加価値経営を目指すセーレンの事例を『セーレン経営史』¹⁵⁾から引用する。1975年頃にはナイロン素材の自動車内装材が産業資材部門の中心的な事業であった。「しかしナイロン製品は日光堅牢度に問題があり、天井材などにしか用いられないという欠点があった。そのた

14) 付加価値労働生産性を重視する通産省の『日本企業の付加価値分析』は1998年に刊行を中止し、日本生産性本部の『付加価値分析』も2000年には廃刊になっている。

15) 『セーレン経営史、希望の共有をめざして』(セーレン株式会社、2015年3月)
さらに、ここでは詳細な紹介はできないが、ダイキンの空調機器やオムロンの制御機器の高付加価値製品の事例も参照に値する。

め、事業規模が小さく、また他社製品との差別化も難しかった。」「自動車内装材分野での製品開発の一つの突破口となったのは、従来、他社が製品化できていなかったポリエステル素材のカーシートへの活用であった」(pp.124-125)。しかしポリエステルは高強度のゆえに起毛加工が困難であった。そこでセーレンでは二つの合成繊維の持ち味を兼ね添えた新素材を作ることを考え、ナイロンとポリエステルの交編素材の開発に取り組み始めている¹⁶⁾。

他社商品からの差別化、自社商品の独自性とは、使用価値または有用性による差別化を指している。そして使用価値による差別化を強調することは価格競争をしないということのメッセージである。つまり価格競争を超える使用価値の独自性を訴えている。

ここで注目すべきは、付加価値指標の役割が根本的に変化したことである。かつてのように企業全体の売上高付加価値率や付加価値労働生産性が指標計算されて重視されるのではなく、まず経営戦略として高付加価値経営が提起され、使用価値の差別化による自社商品の独自性が強調される。それは個々の製品(またはその製品事業部)について強調される。結果として差別化された製品の付加価値率が大幅に高くなっていくという筋書きになる。

本調査では、経理上の付加価値額は人件費＋営業利益＋減価償却費からなると理解する。そこでまず個々の製品価格(または製品事業部売上高)について付加価値率に注目する。整理していうと、製品飽和市場では、使用価値の差別化の有無が付加価値計算の前提になる。差別化された使用価値のない製品は価格競争に晒され、その付加価値率は低くなる。差別化された使用価値のある製品だけが価格競争を超えて高付加価値を達成する。

II. セーレンの高付加価値経営

3. セーレン(株)のプロフィール

セーレン(株)は繊維産業に分類される東京証券取引所第一部上場のメーカー企業であり、2015年3月度の決算報告(連結)の主要内容は次のようになっている。

売上高	103,766(百万円)
経常利益	7,329(同上)
総資産額	109,543(同上)
従業員(臨時従業員)	5,038 名(764 名)

セーレンは、車両資材事業、ハイファッション事業、エレクトロニクス事業、環境・生活資材事業、メディカル事業の5事業部門からなる。

5事業部門の売上高(単位 百万円)		従業員数(臨時従業員)
車両資材事業部門	56,808(54.7%)	3,079 名(129 名)
ハイファッション事業	27,674(26.7%)	1,262 名(415 名)
エレクトロニクス事業	5,599(5.4%)	264 名(50 名)
環境・生活資材事業	6,777(6.5%)	131 名(33 名)

16) 『平成27年3月『有価証券報告書総覧』による

メディカル事業部門	5,945(5.7%)	162名(68名)
その他	961(0.9%)	55名(59名)
合計	103,766(100.0%)	5,038名(764名)

セーレンは、他の北陸地方の繊維企業の多くと同様に、染色・精練など繊維産業中流工程の委託賃加工から出発した。染色・精練の委託賃加工とは、染色・精練する糸や白布を注文主から無償で提供され、それらを注文主の指示にしたがって染色・精練して手間賃収入を得る事業形態である。メーカーとはいえ自社には自立した製品企画や販売機能をもっていないのであって、製品企画や販売機能は注文主が指示する事業である。機械設備は自社の資産であるが、それらは問屋や注文企業からの貸与である場合もある。

セーレンの経営改革で強力なリーダーシップを發揮した川田社長(現会長)は学卒で新入社員研修のときから自社の製品企画で製造せず、自社製品のユーザーと直接接しない事業形態に疑問を提起し、そのため本社から外れた支工場の生産管理業務にまわされている。委託賃加工の性格にかんする『セーレン経営史』中の川田会長の表現、「染色の仕事というものは、委託されて、言われた通りに色をつけてお返しすればよいのです」(p.11)。「長い下請け染色加工によって培われた受け身の企業文化」(p.100)「言われたままにやるという下請け体質」(p.101)、等々。

川田会長とそのグループは、その後注文企業のリスク負担と製品企画の下での委託賃加工を変革して、「自らリスクを負って企画・製造・販売する」メーカーに脱皮することを悲願の目標に掲げ、経営改革を進めている。その後50年以上かけた成果の一端が上に示した2015年度決算報告に表されている。注目したいのは非衣料の車両資材事業が売上高の54.7%、営業利益では60%以上を占めていることである。

2014年はセーレンの創立125年に当たる。セーレンは、創立125年に当たって単なる社史を編纂するのではなく、『セーレン経営史、希望の共有をめざして』を編纂し、2015年4月に刊行している。同書は東京大学社会科学研究所の「希望」プロジェクトと同じ発想に立ち、このプロジェクトとの共同企画で刊行されている。

同書を貫いているのは、「企業はどのようにして、どこまで変わるか」である。繊維産業の細分化された分業の一部、精練・染色を業としてきた委託賃加工の企業が「自らリスクを負って企画・製造・販売する」メーカーを目標に掲げて改革し、変容する過程が克明に描かれている。メーカー企業の事業形態だけでなく、職場での作業、活動を通じて従業員個人がその考え方を変革していく過程までが詳細に描かれている。

この書はセーレンの高付加価値経営の調査と検討を課題にする私どもには、得難い資料・情報を提供してくれている。同社の変革のプロセスを追跡するためには、同書の一読を推奨するより他ない。

本調査では、私どもは本来の調査検討の課題を追求する。セーレンは、「自らリスクを負

って企画・製造・販売する」メーカーに脱皮するという悲願を、複雑な分業体制の衣料・繊維部門を外れて、新たな自動車内装材事業部門で達成する。本調査検討はそのプロセスを対象にして、同社の高付加価値製品の自立的な企画・製造・販売の形成を追跡していく。

4. 『セーレン経営史』を貫く3つの対立要因

2015年3月の決算報告で示されているように、セーレンの売上高の54.7%が自動車内装材事業部門の売上高である。営業利益では60%が同事業部門の営業利益である。この実績は次のようにして達成された。同社での聞き取り調査と上掲『セーレン経営史』とによってこの点を明らかにしていく。

『セーレン経営史』を貫いて、3つの対立要因が絡み合って展開されている。

- (A) 委託賃加工の(半封建的な)メーカーと「自らリスクを負って企画・製造・販売する」メーカーという対立要因
- (B) 衣料・繊維産業の細分化された、複雑な分業構造と、非衣料産業・非繊維産業という対立要因
- (C) 物的な生産性上昇・品質向上を目指す企業と、高付加価値生産を追求する経営という対立要因

(A)は川田会長がセーレンに入社以来委託賃加工のメーカーに対して抱いていた疑問で、上掲書発刊のご挨拶にも述べられている。1970年代以後の繊維産業の衰退とともにセーレンの業績は悪化し、企業存亡の危機を迎えていた。「その再建を任せられ1987年に社長に就任して以降、全社を挙げて企業改革に挑戦してまいりました。受け身の姿勢が染み付いた下請けの企業文化・風土を、「自らリスクを負って企画・製造・販売する」という本来のメーカーのあるべき姿に変革しようというものであり、…」

(B)は経営理念を実現するための戦略として川田社長が就任直後に提示している要因で、①非衣料・非繊維、②流通ダイレクト化(IT化)、③グローバル化のうちの①の項目である。これら3項目については、後に第4項目の④業務改革・体質改革が加わり、現在は4項目の戦略で展開されている。①非衣料・非繊維とは、衣料・繊維以外の商品を開発し事業化して繊維製品以外の市場に多角化することを目的とする。そのさい事業化は最初から企画・製造・販売という一貫製造体制・流通ダイレクト化を目指すことになる。他の産業と比べて、繊維産業最大の難点は複雑な分業体制にあった。

(C)は川田会長独自の付加価値論であり、販売部員は全従業員が生産した付加価値をもつ製品を顧客に正当な価格で買ってもらう交渉をするため付加価値意識をもっている。製造部門、管理部門、スタッフ部門の要員は物財製造や情報加工を行ってもその成果が物量と数値で表示されるため付加価値意識に欠けることが多い。企業内のすべての「作業」の成果が物量表示ではなく価値表示されることによって、「作業」は「仕事」つまりその一瞬一瞬が付加価値を生み出す活動になるという発想である。

『セーレン経営史』は、1970年代以降の高度成長期から低成長期さらに21世紀になってからの経営環境の変化を背景に、これら3つの対立要因が絡み合った展開を克明に追跡している。その展開を辿るためには、本書を直接一読するより他ない。本調査はこれら3つの対立要因の絡み合いをあえて分離し、各対立要因を個別的に検討する。

5-1. 委託賃加工への批判

まず(A)について、セーレンでは中軸事業の精錬・染色工程が委託賃加工の形態をとっており、自立的に企画・製造・販売する事業部門がなかった。染色・精錬の委託賃加工とは、染色・精錬する糸や白布を注文主から無償で提供され、それらを注文主の指示にしたがって染色・精錬して手間賃収入を得る事業形態である。

メーカーとはいえ自社には自立した製品企画や販売機能をもっていない。製品企画や販売機能は注文主の事業である。川田会長は委託賃加工を「染色の仕事というものは、委託されて、言われた通りに色をつけてお返しすればよいのです」(p.11)と述べている。

それゆえセーレンの経営者も従業員も、会社全体の企業体質が、リスクをとらない、他人が意思決定したことを「言われた通りにやる」という就業態度になっていた。川田会長とそのグループの批判は、この企業体質とその結果の企業文化に対する批判であり、この企業体質をどのように変革するかにあった。

しかしこの企業体質と企業文化を前提にして、「自らリスクを負って企画・製造・販売する」メーカー本来のあり方を提案しても誤解と混乱を招くだけになる。現に、セーレンには70年代に「管理販売」という奇妙な事業・業務形態が行われようとしていたようである。

『セーレン経営史』によると、「管理販売」とは「取引先(コンバーター)に代わって自己責任で生機を仕入れ、加工し、同じ取引先に「販売」するという取引である。これは、従来の加工賃と同じ水準の利益を上げるため、仕入れ、在庫、金利のコストとリスクを肩代わりする非合理的なビジネスであった」(p.103)。

このようにして委託賃加工のまま企業体質と企業文化の変革を図っても、「自らリスクを負って企画・製造・販売する」企業の実現はなお遠く感じられた。

問題は繊維産業の細分化された複雑な分業形態にあるようにも思われる。セーレンが委託賃加工という事業形態をとらざるを得なかったのは、同社が精錬・染色工程だけを事業としていたからである。繊維産業にも染色・精錬工程以外の工程を担当するメーカーには自立した企画・製造・販売の企業が多く存在している。川上の化繊原料メーカーや川下の縫製メーカーなどである。後に関連のあるカネボウもその一社である。

染色・精錬工程には特別高度な技術が要求されるし、染色・精錬工程だけを事業にして自立した企画・製造・販売の企業を起こすことが可能なかどうか。自立した企画・製造・販売を事業とする場合、まず材料は注文企業の支給ではなく、自社の購買になる。また、染色・精錬した後の中間生産物を商品として他社に販売しなければならない。

つまり染色・精練した中間生産物は商品市場に出て汎用目的のために売買する状態にあるかどうか論点になる。ところが精練・染色工程は特別高度な技術が要求される。セーレンは歴史的に蓄積してきた膨大な精練・染色技術をもっていた。他方で歴史ある繊維産業では分業は過度に発達していた。そこで染色・精練工程だけで、工場内分業ではなく社会的分業となっていたと理解される。

繊維産業の染色・精練工程は金属加工業のメッキ工程とよく似ている。染色・精練工程とメッキ工程はともに特別高度の技術を要求される。金属加工業の企業もメッキ工程を内製化していない企業が多く、メッキ専門メーカーに委託加工させているケースが多い。

結局、セーレンは非衣料産業の車両資材分野で「自らリスクを負って企画・製造・販売する」メーカー本来のあり方を実現することになる。

5-2. 委託加工の体験とセーレンの「五ゲン主義」

委託加工の体験を反面教師にして、川田会長はセーレンで「仕事に取り組む際の基本思想」の「五ゲン主義」を提起している。「五ゲン主義」とは「原理」「原則」「現場」「現物」「現実」の5つのゲンを指す。「現場」「現物」「現実」の3ゲン主義は、現場を重視するメーカーではよくいわれるスローガンであるが、セーレンの特徴は、その前に「原理」「原則」を強調する点にある。

川田達男『「整流」と「五ゲン主義」』¹⁷⁾の叙述、「原理」とは1人1人の使命・役割が明確になっており、これを、責任をもって果たすことである。しかし、肝心の使命・役割が明確になっていないことが往々にしてある」(p.47)、「原則」とは仕事を進めるに際し、会社方針や行動指針、各種のルール(法律、規程、規則)を守って行動すること、道徳・社会倫理にしたがって行動することである。仕事という面では計画通り、指示通り、基準通りやるという管理の基本を守ることである」(同上)。同書は、「五ゲン主義」の「原理」「原則」を私たちが「仕事に取り組む際の基本思想」「哲学」としている。また、「「五ゲン主義」で仕事を進めることが成果を上げる重要なポイント」と述べている。

かつ、「五ゲン主義」は川田会長の独自の考え方であり、同会長はこの考え方を現場実践の体験の中から抽出している。過去のセーレンでの「使命・役割」のあいまいさの事例を『川田達男オーラル・ヒストリー』(東大社会科学研究所D・ペーパー⁵⁾)から拾い上げる。

「いままでは現場の担当者がミスをする、ミスをした担当者を叱るのが管理者の仕事でしたが、実は違うのではないかと。いまの話はすべて管理者の問題だということで、管理者が問題だということ認識しよう、と議論しました」(p.118)、「現場で問題が起きるといことは、ちゃんとマニュアルがあったのですか？」といえ、マニュアルはないわけです。それで、マニュアルがないのは管理者の責任でしょう、ということになるわけです」

17) 川田達男『「整流」と「五ゲン主義」』(セーレン(株), 2009年7月)『川田達男オーラル・ヒストリー』(東大社会科学研究所D・ペーパー, 2011年4月)

(同上).

このようにして問題なのは管理者の「使命・役割」があいまいだという点になる。「管理職の皆さんは本当に自分が何をしたらよいのか非常に迷っている. というか, 分かっていない. 担当者は日々の仕事がありますから何をすればよいか分かるのですけれども, 管理者は, これまでずっと委託下請けの延長線上ですから, あまり考える事がなく, 何となく管理職としていることに意義があったのです. まさに上へ行くほど仕事がない. 実際になかったのです」(p.117).

当時のセーレンでは「使命・役割」の明確でない職種の代表が中間管理職(課長, 工場長)であったとみられる. また, 引用文にもあるように, 「使命・役割」の不明確さは「委託下請け」の延長線上から生じていると認識されている.

5-3. 日本企業に共通する委託賃加工の性格

上掲書の委託賃加工の批判を読んで, 私は第二次大戦終戦直後に連合軍総司令部GHQの指導のもとに行われたCCS経営者講座のテキストを思い出した¹⁸⁾. このテキストの第2章「組織」中で日本の企業組織の難点への言及がなされている. まず「日本の企業組織の欠点」について, 第1節「経営の層」で「日本では, 責任と権限が, 各層の経営者の能率を上げるように区分されていない」ことを指摘し, その事例に, 社長が日常業務の承認まで行い, 社長本来の仕事をする時間をもっていないと解説している. このように責任と権限の従業員への委譲の不明確な点を突いている.

また J.C.アベグレン『日本の経営』¹⁸⁾も, 日本の企業組織の責任と権限のあいまいさを指摘して次のように述べている. 「特定の個人の権限の範囲もよく定められていないから, 意志決定の責任を指揮系統の上位にもっていく傾向がある. これらの要素が意志決定の面に与える結果はいくつもある. …第三に, そしておそらく最も重要なことであるが, この制度の下では, 決定に対する, あるいは意志決定上の誤りにたいする責任を特定の個人に帰することはほとんど不可能に近くなる」(pp.116-117).

第二次大戦終戦直後の外国人のこれら指摘については別稿「整流生産」と「五ゲン主義」—「整流生産」の定着とともに「五ゲン主義」は浸透していった」で詳細に吟味する.

日本の企業組織での従業員の個人責任と権限のあいまいさは第二次大戦終戦直後から指摘されてきたことである. しかし肝心なのは, 現在でもなお多くの日本企業ではこの難点は改善されていないということではなかろうか.

CCS 経営者講座やアベグレンの日本企業での個人責任と権限の不明確さの指摘は, 上の川田会長の「原理」すなわち従業員の使命・役割が不明確なことと同じ事象を指している.

18) CCS 経営者講座のテキストについては後藤俊夫『忘れられた経営の原点』(ダイヤモンド社, 1997年)を参照されたい. J.C.アベグレン『日本の経営』(邦訳, ダイヤモンド, 1956年). これらの文献で「責任」概念は「職務」「職責」くらいの意味で使われている. 上掲川田『整流論』では「使命・役割」と表現されている.

両者は日本の経営組織の中での従業員個人の「責任」または「使命・役割」の不明確さを指している。

しかし、両者の問題意識はまったく異なる。CCS 経営者講座やアベグレンは日本の経営組織と欧米のそれとの個人責任と権限に明確さの相違を指摘し、その背後の社会形態の相違を比較・検討している。これに対し川田会長は「原理」すなわち従業員の使命・役割の不明確さを指摘し、どのようにして使命・役割を明確化、「仕事」がうまくいくようになるかを問題としている。外国人の問題意識は組織思想の相違の論評であるが、川田会長の問題意識は経営改革の実践である。

川田会長はセーレンで「原理」「原則」が不明瞭であった原因を、上の引用にみられるように同社が委託下請けであった点に求められている。しかし第二次大戦前には、日本経済は農村の小作人制度の上の築かれた半封建的な資本制企業から成っており、日本の企業組織は委託下請けを前提として成り立っていたといえる。

それゆえ第二次大戦後 GHQ がまず手掛けたのは農地改革であり、小作人制度の廃止であった。すでに引用した CCS 経営者講座テキストやアベグレンの著書もこの前提に立って議論している。

形態上は自立的組織とみられる日本企業も、「原理」「原則」の不明確な経営組織ではなかったか。経営層に自覚がないかぎり、多くの日本的経営のこの難点は現在も続いており、これが日本企業の 21 世紀の競争力低下の一要因になっているとみられる。

6. 非衣料部門、自動車内装材メーカーの技術力と管理力

次に(B)について、衣料・繊維産業の細分化された分業構造と非衣料・非繊維産業という対立要因の展開をみる。その要点は次の点にある。——細分化された社会的分業の衣料・繊維産業では縦割り協業の生産一貫体制の構築は困難であり、セーレンは非衣料分野の自動車内装材とくにシート材で生産一貫体制の構築に向かうことになる¹⁹⁾。——そのための 2 つの重点課題、第 1 の課題は生産管理方式を整備する必要であり、第 2 の課題は原糸・編立・染色加工の一貫体制の具体的なプロジェクト作りであった。

非衣料・非繊維とは、繊維産業中のとくに衣料品産業の細分化された分業体制の批判にもとづいている。繊維産業でのような分業体制の細分化は産業全体では一般的ではない。この戦略では繊維以外の商品を開発・事業化して繊維以外の市場に多角化することが目標

19)その間のセーレンの組織改革と川田氏の職位上昇の要点をみる。まず、1971年12月、営業本部(大阪)に販売促進部が設置されて産業資材の取り扱いが認められ、一方本社の開発部でも多くのプロジェクトが企画される。1973年5月、これら2つの部が統合され、製品営業部となる。75年9月、大規模な組織改革が行われ、生産事業部(染色加工部門)と製品事業部(新規事業部門)の2事業部体制になり、製品事業部では非衣料での企画製造販売が模索されるようになる。1972年1月川田達男が営業本部の編物営業課製品開発グループ係長に就任、73年5月の組織改正で製品営業部が設置されると、製品開発グループは産業用資材の企画製造販売を担当する第三販売課に所属、ここを拠点に自動車内装材の製品開発が本格化する。

とされた。その際の事業化は必然的に最初から企画・製造・販売という一貫生産体制と流通ダイレクト化を目指すことになる。

川田会長のグループは、産業資材分野で製品開発に取り組むことを公認され、ここから自動車内装材の開発に着手する。74年には最初の自社企画製品のナイロンジャガード・ジャージー「雅」がいずれの「ジェミニ」の天井材に採用され、また「帝人ナイロントリコット・ハーフ」(後にセーレン産業資材部が製造業務を管理代行)が日産「サニー」に採択された。

1975年頃にはナイロン素材の自動車内装材が産業資材部門の中心的な事業となっていた。しかしナイロン製品は日光堅牢度に難点があり、天井材などにしか用いられず、シート材には不向きであった。

そこで、従来他社が製品化できていなかったポリエステル素材のカーシート表皮材への挑戦が始まった。そのきっかけはある自動車メーカー開発関係者の話、「塩ビからもう少し付加価値の高い内装材(シート材)に変えたいのだが、なかなかいい素材が見つからない」という話であったという。セーレンの産業資材チームは、ウールなど天然繊維では耐久性を要求されるシート材には無理だが、ポリエステルなどの強い合成繊維であれば可能ではないかと提案した。このようにして合成繊維を用いたカーシートの試作が始まった。

日光堅牢度や摩耗強度の点で優れた合成繊維はポリエステルであるが、その高強度ゆえに起毛が困難であった。そこで産業資材チームは二つの合成繊維の特徴を兼ね備えた新素材を構想し、ナイロンとポリエステルの交編素材の開発に取り組んだ。しかし、当時の技術部長が技術的見地からナイロンエステル交編素材の開発に強い反対論があり、そのため工場を就業時に使用することができず、夜勤で試作するなどの苦勞をしたという。

このようにしてナイロンエステル交編素材によるカーシートの起毛加工に成功し、自動車メーカーの開発担当者に製品が認められ、量産化の段階になったが、ここでなお2つの難問が生じる。

第1に、トヨタの品質保証部長の工程監査であり、第2に、原糸・編立・染色加工の一貫体制の実践的なプロジェクトの問題である。

第1のトヨタ品質保証部長の工程監査では、注文企業の納入能力をチェックするために来社した品質保証部長が工場(新田工場)を見たときに、これは工場か倉庫かと驚き、これではジャスト・イン・タイムの納入は困難と判定された。当時のセーレンの工場は機械設備の稼働率を上げるため、機械設備間には仕掛在庫が山積していたからである。

川田課長は当時の黒川社長とともにトヨタを訪問してジャスト・イン・タイムに耐える生産管理体制を整備することを約束して、なんとか注文を確定することができた。そして1977年ナイロンエステル交編トリコット起毛製品「シルエット」がトヨタの新型「コロナ・マークII」にカーシート材として搭載された。

この事件がセーレンの生産管理の重要さの認識につながったことは言うまでもない。後の

「整流生産」への問題意識はここで生じたとみられる。

その後、ポリエステル繊維の自動車内装材の売り上げは急増している。しかし第 2 の難問が残っている。

7. 自動車内装材一貫生産体制の構築

第 2 の難問は原糸・編立・染色加工の一貫体制の実践的なプロジェクト作りである。

1981 年頃セーレンの産業資材部門は自動車メーカーとの情報交換を通じてアメリカ製の自動車に搭載されていたポリエステル・ダブルラッセル素材に注目し、日本では生産されていないこの素材の量産化に向けた製品開発を進めた。トヨタ「マークⅡ」や日産「ローレル」などの高級車でも試用した。

この試行錯誤を経て、1983 年 9 月にトヨタは新型「マークⅡ」の内装材にセーレンのダブルラッセル素材カーシート「サントノーレ」の採用を決定した。納入開始時期は 1984 年 7 月であった。さらに 1984 年 3 月には、トヨタはセーレンに対し「サントノーレ」の発注量を 3 倍以上の月 9 万 m に拡大したいと連絡があった。

染色加工業のセーレンにとって染色加工前の生地を生産が問題になる。当初は繊維業界の分業構造を利用して外部ニッターに編物生地の調達を依頼する計画であったが、自動車産業からの大量注文によってこの計画は大幅な見直しが必要になる。セーレンはダブルラッセル生地の自社生産体制の構築に挑戦することを決意する。

この決定によってセーレンと繊維業界は、原糸製造、編立加工、染色加工などの細かい分業体制と、その間に問屋を介在させる産業構造を大幅に変革せざるを得なくなる。当時製品事業部担当の川田取締役は、かねてから自動車メーカーより品質・コストバランスと開発システム作りのために原糸・編立・染色加工の一貫体制構築の実現を要望されており、この時点でダブルラッセル生地の自社での一貫生産体制の構築へと進むことになる。

しかし自動車内装材事業とその生産工場の建設はセーレン本体内では認められず、社長・副社長の了承だけを得て、1984 年 4 月 KP(Knitting Plant)プロジェクトが始まる。3 つの局面、①生産体制(工場建設、機械設置)、②労務体制(人事配置と教育研修)、③技術(編立技術の取得、品質保証)でプロジェクトの立上げ準備を並行して進める必要があった。

① 新工場建設は 3 ヶ月で竣工した(新田第 7 工場)。機械設備はドイツのマイヤー社製のダブルラッセル編機を直接輸入した。必要資金は全額取引先からの低利借入金で賄われた。最大の難問は②労務体制にあった。従業員 20 人はセーレンからの移籍を予定していたが、セーレンの賃金水準や勤務条件とニッターのそれとはギャップがあった。また、③技術習得も大きな課題になった。

これらの事情により、編立工程の完全内部化は難しく、このため垂直統合のメリットを活かしつつ、各工程の採算性を確保する方策として、編立工程の分社化が模索された。1985 年 4 月にセーレンケーピー株式会社が資本金 9800 万円、従業員 50 人で設立されている。

1984年9月に新型「マークⅡ」への「サントノーレ」の納入が開始され、その後「サントノーレ」は三菱自動車や日産自動車の高級車種にも搭載され、大ヒット商品となる。セーレンカーペーパー社は生産設備の増設と従業員増員によってこれに対応していく。

喫緊の2つの課題、その1)流通ダイレクト化——セーレンは豊田、厚木、広島など自動車メーカーの主力工場の所在地に営業所を設置していくが、これはそれまでの商社、二次商社を介してのメーカーとの取引ではメーカーの開発・製造の情報が直接伝わらず、問題が多かったからである。組立メーカーと内装材メーカーの双方にとって流通ダイレクト化が開発と製造の状況変動への迅速な対応の仕方になる。

その2)一貫生産体制の構築——染色の委託加工から出発したセーレンは、自動車内装材部門が原糸・編立・染色加工の一貫生産体制を構築することによって、精練・染色の委託加工から脱却したと言える。さらに同社は一貫生産体制を拡張することによって21世紀には原糸から製品までの一貫生産体制を確立する。

(図表1) 「流通ダイレクト化・一貫生産体制の構築」

年次	企 画	糸			織り・編み			染色・加工							製品	
		原 糸	糸 加 工	糸 染 め	整 経	製 織	編 立	後 染	起 毛	仕 上	プ リ ン ト	ラ ミ ネ ー ト	パ ツ キ ン グ	特 殊 加 工	裁 断	縫 製
1977～	○							○	○	○	○		○	○		
1984～	○				○		○	○	○	○	○	○	○	○		
1989～	○	↓	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

○ (2005年にカネボウ繊維事業を買収することにより、原糸から製品までの一貫生産体制を構築)

(出所)『セーレン経営史』p.199

一貫生産体制の確立は自動車企業が要求するジャスト・イン・タイム納入に応えるだけではない。最終の狙いは、一貫生産体制の確立によって他社から差別化される新製品を企画することができる点にある。カネボウ買収による原糸部門を吸収して生産一貫体制を完成した時の叙述、「一貫化のメリットは分業体制のムダ・ロスを排除することだけでなく、開発力の向上にある。原糸から最終製品まで一貫生産することによって、他社の容易に模倣できない差別化商品の開発が可能になると考えられた。・・・」[実際、後述するように、一貫生産体制の確立後、セーレンは様々な差別化商品を生み出していった] (pp.353-354)²⁰⁾。

多くの繊維産業・衣料産業は依然として精練・染色工程を内製化していない。それゆえセーレンは現在も精練・染色工程の委託加工を受注している。

20)自動車内装材産業の国内市場ではセーレンは2014年に生産額が40%を超えて拡大傾向を維持している。

セーレンには、精練・染色の高度な技術蓄積と衣料・繊維産業でも製造一貫体制の確立と流通ダイレクト化の実現があり、また「五ゲン主義」の企業体質の改革がある。これらの蓄積の基礎の上に、セーレン経営改革の初期の課題は、非衣料の自動車内装材部門で精練・染色を含む生産一貫工程を構築したことによって達成されたことになる。

Ⅲ. セーレンの経営革命が日本メーカーに提起した論点

8. 経営革命の2段階の一挙成就

(1) 著書『セーレン経営史』はセーレンの経営改革を詳細に展開され、最終部分ではこれを「経営革命」と呼んでいる。第3章表題「経営革命への挑戦」第4章第4節表題「経営革命の評価」などである。これはディスカッション・ペーパー『川田達男オーラル・ヒストリー』での川田会長の発言の意図を汲んだ表現とみられる。

経営革命としてはセーレンのこの約30年間の変化は2段階の革命を一挙に成就したものといえる。革命の第1段階は委託賃加工から自立した企画・製造・販売への革命である。しかし自立した企画・製造・販売の企業は永遠に同じ事業形態を採るわけではない。経営環境の変化によって事業形態は変形する。自立した企画・製造・販売をする企業も経済環境の変化とともに変容しなければならない。経済環境の変化の諸段階にかんする一般的見解はまだ定式化されていないが、少なくとも成長経済と成熟経済とを区別する必要がある。

本調査は日本企業の経営環境がオイルショック前後に成長経済すなわち社会的総需要 \geq 社会的総供給から成熟経済すなわち社会的総需要 \leq 社会的総供給へと変容したと想定する。メーカーの事業形態は成長経済対応から成熟経済対応へと変形しなければならない。これが革命の第2段階である。

革命の第1段階、社会的総需要 \geq 社会的総供給の成長経済では希少な労働と資材を使用して生産された製品は期間の違いがあっても最終的には市場で販売された。この場合、付加価値生産は物財を創るすべての労働について当てはまる。ところが革命の第2段階、社会的総需要 \leq 社会的総供給の成熟経済は製品過剰市場を想定している。過剰製品は最終的にも売れるとはかぎらず、腐敗し、陳腐化する。メーカーが売ることができるのは他社とは異なる製品であり、それゆえ独自の使用価値を開発・生産しなければならない。

セーレンは前近代的な委託賃加工から出発し、委託賃加工を反面教師として「自らリスクを負って企画・製造・販売する」メーカーを目標にした。そして一気に、他社のものから差別化された製品の開発、独自の使用価値を追求していった。

ところが多くのメーカーは形式的には「自らリスクを負って企画・製造・販売する」メーカーの形態を採っているが、成長経済のもとでは真に「自らリスクを負って企画・製造・販売する」メーカーであるかどうかは判別できない。成長経済の下では生産した製品は最終的にはすべて売れたからである。

この段階には日本企業は横並び発想が支配的であった。隣の企業もやるから自社もやる

うという発想である。私たちはこの事例をカネボウの経営に見ることができる。

カネボウは第1段階から第2段階への革命を遂げることができなかった。この場合には委託賃加工に逆戻りする。カネボウの再生の際、「セーレンが組織再生機構に提出した組織再生計画には、セーレンが進めてきた構造改革と体質改革が旧カネボウ組織の再生にも有効であるという信念をみることができる。具体的には五ゲン主義による意識改革、整流による生産管理の合理化、成果主義人事制度の整備などを通じた組織文化の変革、さらには一貫化を通じた効果的な製品開発と生産体制の構築が強調されていた」(p.356)。

つまり、カネボウの再生にはセーレンの委託賃加工段階の「五ゲン主義による意識改革、整流による生産管理の合理化・・・」が有効だというのである。カネボウは委託賃加工の企業とみなされている。そして、「川田会長やセーレン出身経営陣が毎月現場を訪問し、従業員と直接的な会話を重ねることで、従業員の意識改革に全力をあげた。旧カネボウ時代に定着した悪弊の除去」(p.357)していった。

そして、カネボウの人材の再生について、「カネボウの人はみんな基本的に優秀です。人材的にはセーレンの社員より優秀です。」「行儀はいいですね。みんな頭がいいですから、資料をピッチリつくってきて、つじつまを合わそうとするわけです」(p.164)。機械装置の保全の余剰人員の削減について、「毎月、こうやって100人にしますってちゃんとストーリーを作ってくるわけです。ストーリーだけで一切進まないのです。手を変え、品を変えて資料だけつくってくる」(p.167)。

現在でもなお、日本企業には委託賃加工段階のメーカー企業が存在している。製造業の付加価値率を傾向的に低下させているメーカー企業、しかも大企業の多くがこれである²¹⁾。

9. 成熟経済での高付加価値生産と使用価値要因

成熟社会すなわち社会的総需要 \leq 社会的総供給の社会では、付加価値の源泉は成長社会すなわち社会的総需要 \geq 社会的総供給の社会とは異なる要因に重点が移る。今回の調査で判明してきたところでは、成長経済では、総需要の方が大きいのであるから労働生産物は一定の時間経過をみればすべて購買され消費される。この場合に生産工程に従事するすべての労働が、標準以下の生産性でないかぎり付加価値を生産する。ところが成熟経済では、総供給の方が大きいため総供給－総需要の差額の生産物つまり過剰生産物は時間経過とともに腐敗し、また陳腐化する。廃却された製品に含まれる労働は付加価値を生産する労働に計算されない。このような場合、付加価値の実体となるのはどのような経済活動であろうか。

21)今年になってからも「不適切会計」で決算のできない大手メーカーが出ている。「不適切会計」の事実を「名門企業のプライド・・・」と批判する評論もあるが、この評論自体が見当外れである。根本的な原因は、「委託賃加工」から脱却できず、収益が低迷している点にある。これらの企業にコンプライアンスを説いてもムダであろう。イノベーション企業、独自の使用価値を開発する能力のないメーカーは成熟経済には不適合であるからである。

成熟経済では、製品または商品は付加価値を計算される前に使用価値(有用性)をもつかどうか問題になる。つまり、商品は使用価値と価値(価格)の二要因から成り立っており、使用価値でなければ価格(価値)もなく、それゆえ付加価値もない。ところが、この使用価値は他人(ユーザー)のための使用価値であり、したがって売れてみなければ分からない。

商品が付加価値をもつためには、使用価値がその消費過程(個人的消費および生産的消費)での有用性をもつことが前提になる。成熟社会の製品飽和市場では、高付加価値化がメーカーの主要な発展方向とみられる。ところが、高付加価値化を追求するメーカーは必ず自社製品の独自性、つまりその使用価値の他社製品との差別化を強調している。

その具体的な戦略は、自社製品の独自性、その使用価値の差別性によって、他社製品と価格引き下げ競争をしない点にある。価格競争をすると、値引きなどの結果どうしても付加価値に食い込む。付加価値率は低下する。言い換えると、価格競争をせずに使用価値で競争する。または、使用価値の独自性によって価格競争を避ける。これが製品飽和市場でのメーカーの競争の仕方になる。

ところが、使用価値とは製品が売買された後ユーザーの手元の使用過程で使用されつつあるときに有用性(効用)となって現れる属性である。メーカーの製品=市場の商品は使用価値と価格との二つの要因をもっている。商品のこれら二要因のうち、価格は製品の製造コストによって決まる。製造コストの低減によって利益を増加すること、これはこれまでもメーカーによる各種の生産方式の開発と絶え間のない改善の目的であった。

これに対し、使用価値は、使用過程でユーザーに有用性(効用)を与える製品の属性であるが、市場で商品の二つの要因の一つとしてある時点ではまだその有用性を発揮していない。それはユーザーの使用過程で初めて有用性を発揮する。

それゆえ、高付加価値を追求するメーカーは、必ず製品の独自性または使用価値の差別性を追求し、ユーザーの使用過程に直接に接近する。例えば、セーレンは日光堅牢度や摩耗強度の点で優れたナイロンエステル交編素材の差別性を強調し、絶えず差別化した製品を生み出すための流通ダイレクト化を主張して最終ユーザーとの接触を図っている。また、ダイキン工業は空調機器のオゾン層破壊の公害抑制制度による差別化を強調し、差別化した製品を生み出すために開発担当技術者をユーザーの現場に出向させている。等々。

同じ企業社会(資本主義社会)でも成長社会から成熟社会へと付加価値の実体はこのように変容している。メーカー内の改革努力がより直接に表示されるようになってきている。

10. セーレンの高付加価値概念をめぐって

川田会長は『セーレン経営史』に10個の経営の視点という『提言』を寄せられている。その一つに「経営の視点(4)付加価値の評価と利益意識」がある。長文であるので、その一部を引用する。

「委託染色加工時代の社是は「技術を磨き、品質を高めもって社会に貢献し、皆の幸福

を築きあげる」というものであり、日々朝礼に置いて全員で斉唱していた。下請け染色加工においては社是のとおり、技術問題の解決や品質が向上すれば万々歳であり、利益に貢献できたとして善としてきた。

しかし私はそれで善しとは考えていない。なぜならば、問題を解決して付加価値を創出したのであれば、それを正しく評価し利益に変えるという仕事の本質を理解していなかったからである。染料や設備機械の改良や開発で得られた付加価値は社内にとどまるものではなく、社外での応用まで考えれば、非常に大きいものであることに気づかず、社内で活かすことだけで満足していたのである。代わりに染色メーカーや機械メーカーが、価値が向上した染・原料や機械をユーザーに販売することにより利益を享受していたのである。いいかえれば技術者は染・原料メーカーや機械メーカーのために仕事をしてきたともいえるのではないか。セーレンが下請け染色加工業であり外部販売をしていないから、外部からの利益を上げることができないかといえばそうではない。自社に販売機能がなくとも、染料メーカーや機械メーカーと契約し、販売ロイヤリティの形で利益を得る方法がある。付加価値を特許などで自社の知的財産化しておくことも必要であるが、付加価値の意識が薄いため、いたずらに情報が流出し、他社に利用されてしまった・・・」(p.188)。

川田会長の付加価値概念はここにその真意が表現されていると私は理解する。ここには成熟経済つまり社会的総需要 \leq 社会的総供給の社会の高付加価値経営の基本的な考え方が具体的な事例でもって述べられている。

社会的総需要 \geq 社会的総供給の成長経済では製造工程で物財を生産するすべての作業が付加価値を生産した。この社会では一時的な過剰生産は発生しても一定期間でみれば生産された物財は最終的には消費された。ところが社会的総需要 \leq 社会的総供給の成熟社会では過剰生産された物財は最終的に消費されず、廃却される。廃却された物財に含まれる作業は付加価値には計算されない。

つまり成熟社会では製品は価格計算される前に使用価値(有用性)として役立つことが証明されねばならず、役立たない製品は何ら付加価値をもたない。

「染料や設備機械の改良や開発」は従来の染料や機械設備とは差別された新染料や新機械設備を創り出しており、付加価値生産の前提になる使用価値として役立つことが証明されている。委託加工の時代には、付加価値意識の欠如のゆえにこの新染料や新機械設備を社内利用だけで満足していた。付加価値は社内にとどまるものではなく、社外での応用まで考えれば、非常に大きいものであることに気づかず、社内で活かすことだけで満足していたのである。

セーレンの現実を見ると、すでに考察したように日光堅牢度に難点があったナイロン素材の自動車内装材が産業資材部門の中心的な事業となっていたのに対し、従来他社が製品化できていなかったポリエステル素材のカーシート表皮材を開発課題にした点にある。ところが、日光堅牢度や摩耗強度の点で優れた合成繊維はポリエステルであるが、その高強

度ゆえに起毛が困難であった。そこでセーレンの産業資材チームは、二つの合成繊維の特徴を兼ね備えた新素材を構想し、ナイロンとポリエステル之交編素材の開発に取り組み、ナイロンエステル交編素材によるカーシート

(図表 2) 「自動車内装材市場でのセーレンの世界シェアの推移」

トの起毛加工に成功した。
このように他社製品から差別化された使用価値を開発課題にすると同時に、この独自の使用価値を商品化した点にある。一般に他社製品から差別化された使用価値によってメーカーは価格競争に陥ることを避け、高付加価値を獲得することができる。

セーレンの場合にはより顕著なのは、自動車内装材部門の世界シェアが急速に拡大していることである。2007年の8.3%が2013年には13.6%を占めており、2014年には15%を達成した。競争の激しい世界市場では高付加価値よりも世界シェアの大幅な拡大になって現れている。

年度	海外	国内	世界
2007	3.8	31.6	8.3
2008	4.5	29.5	8.6
2009	4.3	31.9	9.7
2010	5.1	37.1	10.3
2011	5.9	38.2	12.0
2012	8.3	39.4	14.0
2013	8.3	41.0	13.6
2014	9.5	39.0	15.0

(注)各年度の世界自動車販売台数推定×1台当たり平均ファブリック使用量×平均単価をセーレンの自動車内装材ファブリック売上高で除して推定

(出所)『セーレン経営史』p.402(14年は聞き取り)

IV. 結びに代えて

11. 日本メーカーに共通する委託賃加工性格の克服

(1)

日本的経営での個人責任と権限の曖昧さにかんする CCS 経営者講座やアベグレン『日本の経営』の検討は非常に興味ある議論であり、昭和 30 年代の経営学研究の中心テーマになっていた。しかしそれらの議論は欧米社会と日本社会との比較社会論議であり、日本的経営での個人責任と権限の不明確さをどのようにして克服するか政策論議ではなかった。

そしてこの比較社会論議は、日本経済の高度成長、日本企業の世界市場進出とともに社会的関心の中心から外れ、忘れられていった。この論議が再燃するのは 21 世紀になって日本企業のグローバルな競争力の低落が明らかになってからである²²⁾。

これに対し、セーレンの「五ゲン主義」とそれを実現するための仕掛けである「整流生産」は、委託賃加工を克服するための実践的な政策論議である。「原理」とは 1 人 1 人の使命・役割が明確になっており、これを、責任をもって果たすことつまり個人責任と権限の明確化のためには、製造工程で標準作業を確定し、標準作業の遂行を妨げない整流を

22) 拙稿「見失われた日本的経営の難点——日本企業再生の原点、その 1——」、同「個人責任の明確化——日本企業再生の原点、その 2——」(『生産管理』Vol.20 No.2 2014.4)

構築するという初心に帰ること以外にない。

また川田『整流論』では、「原則」とは仕事を進めるに際し、会社方針や行動指針や、各種のルール(法律, 規程, 規則)を守って行動すること」と述べている。この点をブラウン組織論では「各々の責任はその責任を負う人から委譲されて創られる」とする。

つまり「個人責任」または「使命・役割」はまず経営トップ・社長について明確にされねばならない。次に、社長は自身の責任の最重要部分を遂行するが、量的に能力範囲を超える責任を役員や部長に委譲する。役員・部長は委譲された責任の最重要部分を自ら遂行するが、量的に能力範囲を超える責任を課長・係長に委譲する。

このように組織の各層の「責任はその責任を負う人から委譲されて創られる。」上位者からの委譲によって創られるかぎり、セーレンの「原則」つまり「仕事を進めるに際し、会社方針や行動指針や、各種のルール(法律, 規程, 規則)を守って行動すること」は当然のことになる。これが本稿の一つの結論である。

なお、セーレンがプロセス型産業で構築した「整流生産」を、組立型産業ではトヨタ生産方式の開発者たちが NPS 研究会企業で構築している。ただしその構築に参加した当時、私は「整流生産」を構築することの重要性、その含蓄を十分に意識していたとはいえない²³⁾。

(2)

第二に、成長経済から成熟経済への経営革命ができなければ、一見して「自らリスクを負って企画・製造・販売する」メーカーの形態を採っている企業も、委託賃加工に逆戻りすることである。カネボウの企業再生機構への申請がこの端的な事例を提供している。

カネボウの再生問題についてはすでに(8)[経営革命の 2 段階の一挙成就]で引合いに出したのでここでは繰り返さない。また今回の聞き取り調査のディスカッション・ペーパー「整流生産」と「五ゲン主義」——「整流生産」の定着とともに「五ゲン主義」は浸透していた」でも委託賃加工への逆戻りの事例として紹介している。

見過ごせない点は、今なお相当数の日本メーカーが自社製品の他社製品からの差別化、その使用価値の独自性を開発することができず、付加価値率の低下傾向に有効な対応策を講じていないことである。その主要な原因は「五ゲン主義」を具現化していない点にあるとすることができる。「不適切会計」メーカーがその典型事例である。

委託賃加工を克服できないかぎり、日本メーカーの真の再生は難しい。セーレンは自社が前近代的な委託賃加工であったが故に、委託賃加工を反面教師として「自らリスクを負って企画・製造・販売する」メーカーを目標にした。そして一気に、他社のものから差別化された製品の開発、独自の使用価値を追求していった。

ところが多くのメーカーは形式的には「自らリスクを負って企画・製造・販売する」メーカーの形態を採っているが、第二次大戦後の成長経済のもとでは真に「自らリスクを負って企画・製造・販売する」メーカーであるかどうかは判別できない。この段階には日本

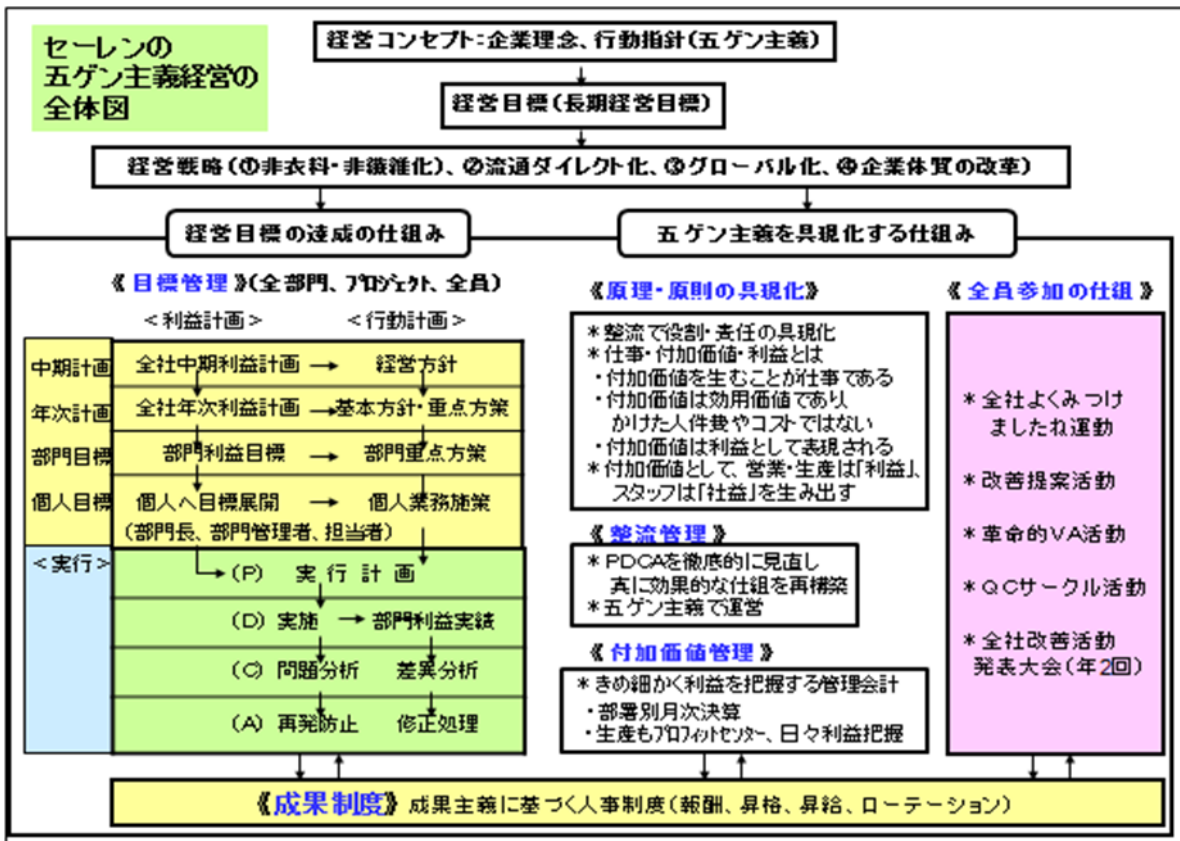
23) 佐武弘章『「消費完結型」生産方式の実験』(白桃書房, 1995)はこの実験記録である。

企業には横並び発想が支配的であり、隣の企業もやるから自社もやろうという発想であった。他社製品との差別化、独自性の追求とは正反対の発想をしていた。

私たちはこの事例をカネボウや「不適切会計」メーカーの経営に見ることができる。これらの企業は第1段階から第2段階への、成長経済から成熟経済への革命を遂げることができなかった。この場合には元の委託加工に逆戻りする。なぜなら、これらの企業の形式的には「自らリスクを負って企画・製造・販売する」メーカーの形態は自ら勝ち取ったものでないからである。

結論に加えて、セーレンが構築してきた「五ゲン主義経営」の組織の要点を上げることにする²⁴⁾。

(図表 3) セーレンの五ゲン主義経営の組織



著者略歴

佐武 弘章：1934年生，福井県立大学名誉教授

24) 図表 3 は聞き取り調査中にセーレンから提示された図表である。

引用文献

- (1) 川田達男『「整流」——社長が語る「整流」と「五ゲン主義」——』（セーレン(株), 2007年4月)
- (2) セーレン(株)『希望の共有をめざして——セーレン経営史——』（2015年4月)
- (3) 『川田達男オーラル・ヒストリー』中村尚史・青木宏之・中島裕喜(東京大学社会科学研究所 Discussion Paper Series J-196, 2011年11月)
- (4) 佐武弘章『「整流」によるもの造り』（東洋経済新報社, 2005年10月)

参考文献

- (5) J.C.アベグレン, 占部都美訳『日本の経営』（ダイヤモンド社, 1957年)
- (6) 後藤俊夫『忘れられた経営の原点』（ダイヤモンド社, 1997年)
- (7) A.ブラウン, 安倍隆一監訳『経営組織』（アメリカ経営学体系第2巻, 日本生産性本部, 1963年)
- (8) 富山和彦「日本企業再生のシナリオ」(経営研究所『マネジメント・トレンド』Vol.17, No.1, 2012.6)
- (9) 佐武弘章『「消費完結型」生産方式』（白桃書房, 1995年)
- (10) 佐武弘章「見失われた日本的経営の難点」(『日本生産管理学会誌』Vol.20, No.2, 2014.4)