

2023 年度 事業計画書

I. 調査研究事業

下記により調査・分析し調査研究報告書を刊行する。

調査研究テーマ

「進化・変容するトヨタ生産方式の新展開に関する調査研究」

1. 背景と目的

トヨタ生産方式（以下、TPS）がリーン生産方式として世界に紹介されて、30 余年が過ぎた。現在、米中貿易摩擦、ロシアのウクライナ侵攻、新型感染症による物流混乱、世界的なインフレが進行するなか、日本と世界の企業経営環境は激変している。21 世紀の 20 年を経て、TPS が大きな進化と変容を遂げようとしている実態は知られていない。TPS から次第に一人歩きをはじめたリーン生産方式・リーンマネジメントについては、学术界と実務家とで認識に大きな乖離が生じ、なおかつ、学术界でも統一的なコンセンサスが成立しているわけではない。

日本のものづくりを牽引する自動車産業のなかでも、国内生産基盤を固持しつつ、グローバルな事業展開を積極的に進めているトヨタは、業績好調といえる。とくに 2021 年のアメリカの新車販売市場では、90 年ぶりにビッグ 3 以外の外国資本メーカーでトヨタがトップにはじめて躍り出た。物流混乱や半導体不足など外的要因によるところも大きく、やや敵失による僥倖ともいえなくもない。そのため、同社トップ層の危機感も極めて強い。そのようななか、トヨタのエンジン工場で培われ、いくつかの海外拠点で顕著な実績を上げた新しい生産革新活動（「3 本柱活動」という）が、ジャスト・イン・タイムと「自動化」に加え、TPS に新たな要素として付加されようとしている。

長期雇用を前提として現場の知識・経験が蓄積される日本だけでなく、離職率も高く知識・経験を個人の業績・昇格に結びつけがちな海外でも通用する、グローバルな管理方式でなければ世界に通用しない。また、ものづくりの現場は市場変動やモデルの切り替えで常に変化が生じ、その変化の最前線にいる一般作業者を巻き込んでの生産改革が不可欠である。北米で計画されている EV 用電池工場では、当初からこの新方式の導入が検討されている。

「3本柱活動」はその名の通り、3つの基軸（標準作業・加工（組立）点管理・自主保全）で構成される。これらはTPSのいわば「分厚い基盤」をなすもので、この基盤の上に制度として機能させる仕組みの中核が、ジャスト・イン・タイムと自動化である。これまでのTPSの研究や紹介では、この目に見えやすい上部の中核部分に集中しがちで、その基盤あるいは土台をなしている3本柱活動（名称がつく前から活動自体は存在）にまで踏み込んだ研究や説明はなされてこなかった。

これまで現場の経験やノウハウとして職務と人に埋め込まれていた3本柱活動は、海外生産が国内のそれを上回るにいたって、海外工場のオペレーションや自律的かつ持続的な改善活動を推進するために明文化・体系化されるにいたったものと思われる。

こうした生産マネジメントの変容・進化の本質は、EVシフトやCASEが喧伝されたとしても、自動車（と部品）というプロダクトを量産する上で世界レベルの競争力を維持・発展させるために重要であることはいささかも揺らぐものではない。また、3本柱活動はものづくりの知見とノウハウを体系化したフレームワークと実践であり、中小製造業にも大きなコスト負担を強いることなく普遍的に応用・展開しうる可能性を有すると考えられる。

以上を踏まえて、本調査では、21世紀に新たな段階へ進化・変容するTPSの動態とその仕組み・特徴について3本柱活動を軸に調査し、国内中小製造業にいち早く成果として提供する。その成果は中小製造業の経営・生産現場はもちろん、海外工場の管理・運営にも大きな示唆をもたらすだろう。

2. 調査の内容及び方法

(1) TPS・リーン生産方式の議論に関する整理

3本柱活動を検討するにあたって、TPSおよびリーン生産方式、コロナ禍におけるトヨタの対応や経営パフォーマンスに関する基本的事項を整理する。

そこでの分析視角として、これまでの国内外の議論や検討対象として3本柱活動の基軸である標準作業、加工（組立）点管理、自主保全がどのように取り上げられ、位置づけられてきたかに着目する。また、3本柱活動の成立、展開のプロセスと、Industry 4.0やIoT、AI等のデジタル技術との関連についても既存の情報を整理し、その関連性の有無や今後の進展・可能性を検討する。さらに、JITあるいはサプライチェーン管理に影響の大きい貿易摩擦・コロナ禍にともなう物流混乱に対するトヨタの対応と、3本柱活動への影響について2次資料をベースに整理する。なお、生産システムと経営業績との因果関係まで導出することは不可能だが、基本的な情報として、トヨタの経営パフォーマンスについて公開情報を基におさえておく。

(2) 3本柱活動に関する既存研究の整理

TPSの研究は、トヨタが公式にその定義で示しているように、JITと自動化を中心に据えているため、そこにフォーカスして展開されてきた。他方で、それらを支える形でものづくりの現場で息づいて、暗黙的かつ持続的に管理・進化してきた基盤・土台が3本柱活動にあると野村俊郎氏（鹿児島県立短期大学教授）によって主張されている。

ここでは野村氏のこれまでの研究で明らかにされ、議論されてきた論説を前段のTPS・リーン生産方式のとりまとめを踏まえて紹介、整理する。ただし、野村氏が着目する「知的熟練」論アプローチはやや労働問題・労使関係寄りの関心と議論に向きがちのため、そこには深く立ち入らず、ここではマネジメント・生産管理の観点で整理することに重きを置く。

また、3本柱活動は海外工場での実績や展開も進捗中であり、TPSの海外移転との関わりやその仕組みについても検討する。

(3) トヨタおよびサプライヤーへのインタビュー調査の実施

トヨタの国内生産と海外生産が逆転する2007年ごろに、上郷工場の現場においてそれまで暗黙知であったノウハウ・技能・知識の体系化・明文化が行われたという。しかも、それを主導したのは、かんばん方式の生みの親である大野耐一氏のような幹部級が主導するような形ではなかったともいわれる。このあたりの生成・発展過程を詳細に検討したい。他方で、その適用と応用は、一部の海外拠点において大きな成果を出したともいわれるため、グローバル生産推進センター（GPC）でそのいきさつや要因、人材育成システム等についてヒアリングする。

ところで、貿易摩擦や物流混乱、半導体不足のため生産停止に直面し、生産計画の正確性で知られたトヨタの内示が大きく乱れる事態も生じているという。毎年更新されるといわれる3本柱活動の「指導書」が、だれによって、どのように改定されるのか、そこでの基本思想はなにかを明らかにしたい。さらに、要件表をもとにした3本柱活動の現場展開の実際、工場単位のトップマネジメントの姿勢・関与、今後の方向性も探る。

また、国内外の工場や1次サプライヤーにおける3本柱活動の進展に関して、段階別の評価結果（職場単位の認定度合い、評価担当者資格の認定数等）の情報収集とばらつきに関する理由・原因をヒアリングする。

設問項目は、大まかに以下のような構成を想定しており、トヨタの上郷工場、衣浦工場、グローバル生産推進センター（GPC）、1次サプライヤー5～6社を対象としてインタビュー調査を行う。

(4) 3本柱活動を付加したTPS全体像とサプライヤーへの展開可能性の検討

(2) 及び (3) の結果を踏まえて、TPSは、3本柱活動を基盤・土台とした下部構造があり、その上部構造にJITと自動化が配置され、それらが有機的に結合・

相互作用して全体像（二階層モデル：仮称）が形成されているのではないかという仮説を検証する。生産年齢人口減少と労働力の確保難がこれからも続くことを想定すれば、働きやすい職場づくり・作業負荷の軽減・職務の再編成が恒久的かつ持続的に追求されねばならない。その上で、品質の向上と高い生産性が導出される。成熟経済に移行した日本で、世界的リーダー企業であり続けるトヨタの取り組みは国内製造業の生き残り戦略としてひとつの試金石ともいえよう。

トヨタ社内（各工場）において、3本柱活動の導入・展開は一枚岩となっているわけではないようである。ましてや、サプライヤーにおいては、その手法や効果、展開の方法などが広く知られるところとなっていないのが現状である。国内製造業の事業環境がますます困難化する将来に向けて、現状維持バイアスに絡め取られている場合ではないであろう。コロナ禍での生産調整による工場停止や一時帰休は、平時には導入しにくい3本柱活動を一部のラインに取り入れて試行するなど絶好の機会であったともいえる。また、一度に3本柱活動のすべてを展開する経営資源的余裕に欠ける中小製造業においては、部分的な導入・試行の可能性が現実的であろう。これまでリーマンショック、震災、資材調達難、パンデミックを経験してきたことを鑑みれば、これからも同様の機会は必ず訪れるだろう。

以上のような視点から、トヨタおよびサプライヤーにおける3本柱活動の具体的な検証と全体的枠組みについては、実際に調査を行いながら検討する。規範的な体系を描き出すことは目的とせず、あくまでも実態の把握とその背後にある論理に重点を置き、これまで蓄積してきた中小製造業の現場の知恵やノウハウとの結合や展開の可能性を探ることを目指す。

Ⅱ. 表彰事業

1. 第57回(2023年度)「グッドカンパニー大賞」顕彰制度の実施

(1) 表彰の対象

原則、中小企業基本法に定義する中小企業の基準を満たす、創業あるいは設立後3年以上の法人企業及び個人企業(共同事業体を含む)とする。ただし、上場企業又は中小企業基本法に定義する中小企業の基準を超える会社の子会社・関連会社を除く。

(2) 表彰の種別と基準

①【総合部門】

・グランプリ(全国で2社以内)

経営の刷新、技術開発、市場開拓、流通改革の分野において、特に顕著な成果をあげ、優れた内容を有する企業であって、最近3年間の業績推移が相当のものであり、今後も伸展が期待される、全国水準において優れた企業。

・優秀企業賞(原則として各地区1社、全国で9社以内)

経営の刷新、技術開発、市場開拓、流通改革の分野において、特に顕著な成果をあげ、優れた内容を有する企業であって、最近3年間の業績推移が相当なものであり、今後も伸展が期待される、全国7地区においてグランプリに準ずる優れた企業。

・特別賞(全国で2社程度)

省資源、環境保全、内需開拓、雇用福祉、地域振興など現代社会の緊要な要請に対して特に貢献度が高い企業であって、最近3年間の業績推移が相当なものであり、将来性があると認められる企業。

②【イノベーション部門】

・イノベーション事業化推進賞(全国で5社以内)

新事業・新技術の独創性、革新性に秀でており、事業として売上成果をあげているとともに、将来性があると認められる企業。

新事業、新技術等のイノベーションに基づく製品やサービス等は過去5年以内に売上開始したもので、かつ売上高・利益等が相当の割合を占めるものとする。

(3) 賞の内容

表彰企業に対し、表彰状、純銀メダル及び奨励金を贈呈する。

奨励金

【総合部門】

- | | | |
|---------|----|-------|
| ・ グランプリ | 1社 | 100万円 |
| ・ 優秀企業賞 | 1社 | 50万円 |
| ・ 特別賞 | 1社 | 30万円 |

【イノベーション部門】

- | | | |
|-----------------|----|------|
| ・ イノベーション事業化推進賞 | 1社 | 50万円 |
|-----------------|----|------|

(4) 候補企業の推薦

文部科学省、各経済産業局・沖縄総合事務局経済産業部、商工会議所（連合会）、商工会（連合会）、中小企業投資育成株式会社及び独立行政法人中小企業基盤整備機構に対し表彰候補企業の推薦を依頼する。

(5) 審査委員会

表彰企業の選考及び毎年度の表彰事業の運営方針・計画等について、審査委員会は、補佐機関である審査専門委員会の審査・検討結果の上申を基に審議・決定する。

(6) 表彰企業の決定・発表

2023年12月上旬

(7) 表彰式

2024年2月に第57回「グッドカンパニー大賞」表彰式を開催する。

2. 表彰企業のパブリシティー

既往も含めた受賞企業のパブリシティー支援を積極的に行うとともに、広報の充実を図り、引続き「グッドカンパニー大賞」の浸透と強化に努める。