

〈書評〉 下川浩一編著、藤本隆宏・出水力・伊藤洋著『ホンダ生産システム：第3の経営革新』

横井，克典 / Yokoi, Katsunori

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント / イノベーション・マネジメント

(巻 / Volume)

12

(開始ページ / Start Page)

211

(終了ページ / End Page)

214

(発行年 / Year)

2015-03-31

<書評>

下川浩一編著、藤本隆宏・出水力・伊藤洋著
『ホンダ生産システム-第3の経営革新-』
文真堂、2013年10月

横井克典

戦後日本の代表的成長企業である本田技研工業株式会社（以下、ホンダ）に関しては、様々な側面から取り上げられることが多い。本書の「はしがき」でも述べられているように、創業者である本田宗一郎や藤沢武夫についての自叙伝や伝記では、彼らの思想やパーソナリティを伝えている。なるほど、そうした書物はいまだ我々に刺激的なインパクトをもたらす。しかしながら、ホンダの2輪車やその後に続く4輪車は実際どのように開発され生産されてきたのだろうか、本田宗一郎や藤沢武夫からの影響に現場の人々がいかに対応してきたのだろうか。このことに真正面から取り組んだ研究はそれほど多くない。さらには、それを包括的な生産システムとして描いた研究は、評者の知る限りほとんどない。本書の問題関心はまさにこの点にある。本書は、厚みのある歴史的記述を通じて、ホンダの生産システムの全貌を掴もうとする意欲作である。

本書は、まず、ホンダの生産システムの生い立ちと進化の過程を描くことを通じて、その全体像を把握しようとしている。そこで対象としている製品は、ホンダの2輪車・4輪車である。さらに、そうした進化の過程で生産システムの独自性がいかにして形成されていったのかについて検討を加えていく。その際、本書では一貫して、生産現場とエンジニアリング部門の人々が作りあげた生産技術とエンジニアリングの能力に注目する。本書のタイトルであるホンダ生産システムという表現には、本田宗一郎のアイデアや思想のみならず、それに現場で応えてきた人々の貢献によって生産システムができているという意味が込められている。はしがきから始まり、第9章まで続く記述では、編著者らのインタビュー調査やホンダの内部文書から得られた豊富な資料だけでなく、実際に現場で生産技術の発展に従事した共著者の体験をもとに、ホンダ生産システムの進化の軌跡が生き生きと描かれている。

本書の概要を簡単に紹介しよう。第1章「本田宗一郎と生産技術」では、本田宗一郎の生い立ちからホンダで2輪車事業を手がけ、この事業を世界1位へと飛躍させていく過程を対象としている。自身が生まれ育った浜松の風土と、自動車技術の習得の場となったアート商会、近代的機械化量産技術の実験の場となった東海精機、ホンダでの2輪車事業の経験とがあいまって、本田宗一郎はユニークな技術思想を身につけ、それを根幹とした経営思想を確立していったことが明らかにされる。そうして技術思想が形作られていくと共に、ホンダが生産技術を革新していったことが説明される。

第2章「2輪車製造の中で力を入れた工場改革と設備近代化」では、ホンダ創業期の出発点である山下工場、その後の野口工場、白子工場における2輪車生産の過程が記述されている。時代としては第1章と重複しているが、この章では2輪車を作り出す過程で、工場の設備を含む生産システムがいかなる変遷をたどり、改革されてきたのかが取り上げられる。ホンダの生産部門の歩みを記した内部文書『ホンダ生産部門の歩み 1948-1962』をもとに、第1章で指摘された本田宗一郎の技術思想が、個々の設備・工場や作り方に体现されていく過程が明らかになる。たとえば、機械性能の限界を追究するといったホンダ生産システムに通底する多くの基礎的な考え方が、この時代に生み出されていることがわかる。

次いで、第3章「市販2輪車エンジン技術の蓄積過程」と、続く第4章「2輪グランプリ制覇とホンダブランドの確立」においても、前章と同時代を対象としているが、別の角度からホンダ生産システムが考察される。タイトルが端的に示しているように、第3章ではエンジン技術の蓄積過程に焦点が当てられる。高性能のオートバイを生み出すために、他社に先行して新たなエンジンのメカニズムの技術的解析と開発にホンダが取り組んできたことが、一連のエンジン開発の歴史から浮き彫りにされる。同時に、そうした開発に際して、精度の高い工作機械の導入が貢献していたことも説明される。第4章では、レース活動への参戦と、そのエンジン技術開発への貢献が明らかにされる。そこでは、①ホンダを含めた日本企業が、国内外のレース活動においてエンジン出力の向上を競い合う中で、エンジン技術を高めていったこと、②ライバルであった海外企業を退け、世界の2輪車技術を日本企業がリードするようになったことが説明される。

第5章「2輪車生産のグローバル化」では、第4章で取り上げられたレース活動以後、ホンダが2輪車の海外生産をいかに進めたのかについて論じられる。ホンダとして初めての海外生産となったベルギー工場から始まり、数多くの国と地域での海外生産（タイ、ブラジル、アメリカ、中国、アフリカなど）と、現在の2輪車のマザー工場である熊本製作所の様相が明らかにされる。

第6章「4輪車生産への参入と本格的4輪車メーカーへの道」では、第1章から第4章の時代を経て、ホンダが4輪車に参入し、その生産システムを確立していく過程が対象となる。ここでは、4輪車の生産システムの全体像と、それを作りあげるまでの試行錯誤の過程が明らかにされる。一連の記述を通じて、「苦勞するなら前工程」（219 ページ）、「自働化するなら人の嫌がる作業を先にやれ」（226 ページ）といった本田宗一郎の技術思想が生産システムの根幹にあることが示される。同時に、後発で4輪車に参入した歴史的條件が4輪車づくりの生産技術に大きく作用したことが明らかにされている。

第7章「ホンダものづくりシステム—その独自性と普遍性—」では、ホンダの4輪車事業のものづくりシステムの諸特徴が明らかにされ、さらにトヨタ自動車との比較を通じてホンダものづくりシステムが有する独自性と普遍性が検討される。なお、本章では開発から生産、購買、販売までの一連の流れをシステムとして捉えているので、ホンダものづくりシステムと表現されている。そこでは、①ホンダものづくりシステムは、「『ダイレクト』『ショート』『コンパクト』といったコンセプトに集約される」（271 ページ）特徴的な技術思想・生産技術のもとでラインが作られており、生産計画を相対的に早い段階で確定させ、大ロットで安定的な生産を指向していること、②同時にそれは、サプライヤー

の安定生産にもつながること、③しかし、①②を維持するためには、本質的価値の追究を重視する商品企画とプロジェクトチーム制の開発組織から生まれる人気モデル・人気仕様が前提であることが明らかにされる。さらに、④こうしたホンダものづくりシステムは、トヨタ自動車と同じく、競争合理性を有するシステムがもつ普遍性がある一方で、システムの構成要素には独自性があると考察している。「競争（製品淘汰）の激しい産業で良いパフォーマンスを出す企業があり、それがホンダのようにユニークな創業者や歴史的経緯を擁する場合」（301 ページ）と限定したうえで、歴史的経緯や組織風土の影響のみならず、2 輪車から 4 輪車へと参入した後発企業であることに起因する環境制約と、本田宗一郎の経営・技術思想と藤沢武夫の事業構想といった企業者構想によって、独自性をもつ要素が生み出されたと指摘される。この章では、本書の狙いのひとつであるホンダ生産システムがもつ独自性とその発生要因が解明されている。

第 8 章「ホンダものづくりの原点と進化—本田宗一郎語録に見るホンダものづくりの基本理念—」では、そのタイトルに明確に付されているように、本田宗一郎語録をもとにホンダのものづくりの基本理念が解き明かされる。この章では、自身の体験と本田宗一郎語録を交えて、ホンダ OB である伊藤洋氏がホンダのものづくりの原点と特徴を記している。加えて、管理者・管理監督者の在り方についての本田宗一郎の考え方も紹介される。

第 9 章「ホンダエンジニアリング元社長 磯部誠治氏 インタビュー記録」では、本田宗一郎の技術思想をもとに、4 輪車の生産技術を確立・発展させる役割を担った現場の考えや行動が、創業期からの従業員で、町工場時代からのホンダを良く知る磯部氏によって語られる。第 8 章・第 9 章はいずれも、その時々において現場が抱えていた課題とその解決にむけての奮闘の様子が鮮やかに描かれている。

このように、本書では、ホンダの創業期に形成された技術思想が、後発で 4 輪車事業に参入したことによる環境制約などとあいまって、生産技術とエンジニアリングの能力に体现されていったことが克明に描かれている。加えて、それらがホンダ生産システムを構成する独自の要素になったことと、さらにはシステムのもつ全体的特性がクリアに示されている。

ところで、どのようにしてホンダはこの技術思想を内部に普及・定着させてきたのだろうか。確かに、本書では技術思想を普及・定着させようと試みたことが記されている。とはいっても、総じてみれば断片的な記述に留まり、それらがどのようにつながって技術思想の普及・定着に寄与したのかが明確にされておらず、惜しまれるところである。

さらに、ホンダ生産システムの進化が見事に明らかにされているが、この進化の推進力はいかなるものだろうか。本書では「宗一郎の出したアイデアや創造的発想をただ鵜呑みにするだけでなく、それぞれの現場や開発エンジニアリングの部署ごとに自分達が何をなすべきかを考え自らの創造性に置きかえていく」（ii ページ）ことが指摘されている。簡単にいえば、現場の人々が本田宗一郎のアイデアや発想を単に理解するだけでなく、自身に取り込みながら新たな創造性を発揮していく姿勢が、ホンダ生産システムの進化の推進力であると推測される。だが、ホンダ生産システムの今日に至る発展を考えると、この点はもっと強調され、かつ詳述されてよい。進化の推進力は何かという興味深い課題は、残念ながら十分な理解には至らなかった。技術思想の普及・定着と創造性を発揮しようとする姿勢が生み出されるメカニズムをより精緻に描きだすことができれば、ホンダ生産シ

システムの進化プロセスの理解が深まり、本書の魅力がさらに増したのではないかと思う。
ただ、これらの点があるとはいえ、本書が労作であることに疑いの余地はない。

繰り返し述べたが、本書は詳細な資料と丹念な記述によってホンダ生産システムの全貌を検討した好著である。多様な問題関心を持つ読者にとって、様々な興味ある論点を見つけることができると思われる。示唆に富んだ書物であるといえよう。

横井克典（よこい・かつのり）
九州産業大学経営学部専任講師