# トヨタが強いのは「トヨタ生産方式」のせいではない！

## 肝心なのは「製品開発の仕組み」

日経新聞によると、米高級車市場でトヨタ自動車の「レクサス」がドイツ勢を追い上げているそうだ。2016年1～3月の販売台数でＢＭＷを抜き、前年同期の3位から2位に順位を上げた。1位のメルセデス・ベンツにも3月の販売台数では僅差に迫ったという。

トヨタは米国においても「日本品質」にこだわった生産ラインづくりを行っている。それが高級車市場で功を奏しているようだ。たとえばボディの歪みを現地作業員に手で触って識別させたり、内装の複雑な模様をミシンで縫う従業員には、左手で折り紙の「ねこ」を折らせるなど、厳しい訓練に通った人だけに作業をさせている。これは「人間の判断に勝るものはない」という考え方に基づいているそうだ。

このような話を聞くと、「人の生産性」にも着目して組み上げられた「トヨタ生産方式（TPS: Toyota Production System）」がやはりトヨタの強さの源泉なのだと思うかもしれない。しかし本書の著者である酒井崇男氏は、トヨタの本当の強さは生産方式ではないと主張する。

酒井崇男氏は、1973年愛知県岡崎市生まれ。大手通信会社研究所を経て独立。グローバル・ピープル・ソリューションズを立ち上げ、代表取締役として人事・組織・製品開発戦略のコンサルティングを行っている。またリーン開発・製品開発組織のタレント・マネジメントについて、国内外での講演・指導など、精力的に活動している。著書に『「タレント」の時代』（講談社現代新書）がある。

本書の帯にも「トヨタは生産方式で儲けていない」と書かれている。どんなに優れた生産方式も「売れるモノ」があって初めて意味を持つ。すなわち、売れるモノを作る「製品開発の仕組み」こそがトヨタの強さの秘密であり、それがない単独のトヨタ生産方式には意味がない。

いくら高品質でも売れないモノを作り続けるのは無意味などころか、かえって害になるだろう。多くの日本企業は、肝心な部分を学ばずに、後ろ半分の生産方式だけを取り入れるから失敗するのだと、酒井氏は説明する。

トヨタの製品開発の仕組みを「トヨタ流製品開発(TPD: Toyota Product Development)」という。よく考えてみると、トヨタ生産方式（TPS）についての話はよく耳にするが、TPDという言葉には馴染みがない。いったいどのような方式なのだろうか。

## 製品開発のプロセス全体を統括する「主査」は「製品の社長」

TPDは、製品の企画・設計・開発・試作・試験を経て、製品の「設計情報」を完成させるプロセスだ。一方のTPSは、TPDで作られた「設計情報」を姿かたちのある製品へと変換するプロセスを指す。トヨタでは製品の利益は設計段階で企画・検討されるため、その結果はじき出された原価企画情報も「設計情報」に含まれている。実際、新製品の利益の95％はTPDの原価企画で決まってしまうのだそうだ。

TPDでは「設計情報」の質を保証するが、TPSではできあがった製品がどれだけ「設計情報」に適合しているかという「適合品質」を保証する。したがって、どれだけTPSの品質を上げたとしても、もとの「設計情報」の質が悪ければ製品の品質は上がらないことになる。

このように重要なTPDのプロセスは、「主査」と呼ばれる製品開発責任者が統括している。「主査」は、担当の製品が販売された際の売上・利益などの財務的な成果や、獲得した市場シェアをも含む全責任と決定権を持つ。そして自分が理想とする製品を実現するために、市場調査・製品企画・開発・生産準備・生産・販売のあらゆる工程でリーダーシップをとり、トヨタに利益をもたらす使命を担う。

1953年に、この「主査」制度を導入した豊田英二トヨタ自動車最高顧問は、「主査」の役割について、「主査は製品の社長であり、（会社の）社長は主査の助っ人である」と説明したそうだ。

そして、トヨタ社内では、iPhoneにとってのスティーブ・ジョブズや、Googleの検索エンジンにとってのラリー・ペイジと同様に、初代クラウンは中村健也、パブリカとカローラは長谷川達雄、初代プリウスは内山田竹志というように、成功した主査の名前が製品とともに語り継がれている。

もちろん主査は誰にでも務まるわけではない。将来の主査を育てるために、新人の頃から分析能力、統合能力を有し、目的志向で知識獲得能力が高い、素質のある人材に目星をつけ、適切な経験を積ませていく。そして能力・経験ともに充実してきたところで、先輩主査の部下として製品開発業務の経験を積ませる。そうして実力がついたところで晴れて主査に昇格させるのだ。たとえばカローラの長谷川主査は、中村主査のもとでクラウンの開発を経験している。

## シリコンバレーも真似た「仕組み」

売れるモノを作る能力のある人間をいかに発掘・育成し、その「タレント」に金と人を注ぎ込んで商品化をさせるのか。まるで小型シリコンバレーがトヨタ社内にあるイメージだ。

しかし、酒井氏によると、シリコンバレー流のやり方のほうが、実は元々はトヨタの「主査制度」を参考に作られたものだというから驚きだ。

以前私は、シリコンバレーの、とある通信機器メーカーの製品を使うことが多かった。確かにそれらのメーカーでも、トヨタのように開発責任者の権限と責任範囲がとても大きかったと感じる。

ユーザーとしては、そのような開発責任者と接点を持っておくことが多大なるメリットにつながった。

たとえば同じ通信方式であっても、アメリカ仕様と日本仕様で細かな差異があることがある。そのような仕様の差異が原因で、日米間での通信にエラーが発生して困ったことがあった。アメリカのメーカーなので、日本仕様への対応は通常後回しになる。

しかし運よく私は開発責任者を知っていた。メールで直接クレームを入れると、彼の権限ですぐに日本仕様対応版のソフトウェアが作られ、ダウンロードできるようにしてくれたのだ。

日本企業だと多くの場合、開発と製品管理で権限が分かれているために、「品質管理ができなくなる」などという体制上の欠陥を盾にして、とてもこういう柔軟な対応はしてくれない。

開発側が製品の販売までも含めて責任を持つ体制であれば、自ずとユーザーの声が製品に反映されやすくなるだろう。

トヨタの「主査制度」も同様に、ユーザーが望む製品を生み出しやすい方法といえそうだ。

## トヨタの開発方式を学んだ米国企業に後れを取る日本企業

酒井氏は、インテルやGEなどの米国のトップメーカーが、積極的にトヨタ流開発を「教科書」として取り入れていることを指摘する。最近アメリカから入ってきた「リーン」や「アジャイル」「デザイン・シンキング」などの製品開発のための新しい手法の数々は、もとはすべてトヨタ流開発がルーツなのだそうだ。

それにもかかわらず、日本のメーカーはトヨタの生産方式のほうばかりを取り入れようとしてきたようだ。ユーザにとって魅力ある製品をどうやったら生み出せるかを二の次にして、生産ラインへの投資を先行させてしまうようでは、いつか経営が破綻しても仕方ないだろう。

酒井氏は、高品質な製品を安く迅速に作り出すトヨタ式の生産ラインを持ちながらも、リーマンショック前後に経営破綻やリストラを余儀なくされた日本の電機・半導体・通信機器メーカーを数多く見てきたという。売れるものがなければいくら生産能力が高い工場を持っていても意味がないのだ。

トヨタの強みは、開発部門と生産部門のそれぞれが役割を果たしながら、それらを全体最適の元で一体となって動かすための「主査制度」という人間系まで、きちんと考え抜かれてきたところにあるのだろう。

日本だと企画・開発・生産などの部門が縦割りであることが多い。横串で調整する機能を導入している場合もあるが、それはあくまで調整であって、一人の責任者が製品開発全体を動かす責任や権限を持つかたちにはなっていないことが多い。

最近の日本の製造業が海外のメーカーに遅れをとっている原因が、ライバルの海外メーカーがこぞってトヨタ流の製品開発手法を学び、全体最適を図りながらスピーディーに動ける体制を整えているからだとすると、これほど皮肉なことはない。

トヨタでは、得られたノウハウを横展開することを「ヨコテン」という。日本企業は、本書を参考にしながら、まずは日本国内での「ヨコテン」を実践し、トヨタの強さの本質をしっかりと学ぶべきではないか。