

【1】生産部門に要求すべきこと

i) 「いかなる生産システムが最適であるかを知ること」を要求しなければならない。

ii) 「その生産システムの原理を持続的にかつ徹底して適用すること」を要求しなければならない。

この二つの手順を経ずに、より進化した生産システムに進むことはできない。

【2】『個別生産』に要求されること

i) 「能力」について

『個別生産』において、マネジメントにとって第一の仕事は「注文を取る」ことである。

ii) 「仕事」について

『個別生産』では、コストはそれほど安くはならないが、製品には「柔軟性」がもたらされる。『個別生産』では、意思決定までの期間が短い。

iii) 「技術」について

『個別生産システム』は「技能に優れた人」を必要とする。

iv) 「組織」について

『個別生産』の組織では、マネジメントの機能はトップに集中させることができる。機能別部門の調整はトップが行う。すなわち、販売、設計、エンジニアリング、製造はそれぞれ独立しており、基本的な経営方針を決めるときだけ調整すればよい。

v) 「人のマネジメント」について

『個別生産』では通常、景気によって労働力を調整することができる。不況時には現場管理者と中核的な熟練度の高い労働者だけを残し、後日必要とされる技能をもつ人たちは労働市場で見つけることができる。

【3】『大量生産（旧型・新型）』に要求されること

i) 「能力」について

『大量生産』においては、「流通チャネルをつくる」ことであり、同時に顧客がそれぞれのニーズを製品の多様性に適合させてくれるよう、「顧客を教育する」ことである。

ii) 「仕事」について

『新型の大量生産』では製品を大量に安く供給できる。しかし、『個別生産』よりも多額の設備投資を必要とし、大規模かつ継続的な生産活動を必要とする。在庫のリスクも大きい。そして個々の注文を扱うのではなく、継続的な販売を行なうことのできる「流通チャネル」を必要とする。『大量生産』では意思決定の成果があがる期間は長くなる。例えば流通チャネルの確立には、意思決定の後10年を要することもある。

iii) 「技術」について

『新旧いずれの型の大量生産』も、分析的な思考、日程管理、計画に経験のあるマネジメントを必要とする。

iv) 「組織」について

『旧型の大量生産』ならば、この『個別生産』を前提とした組織論でも通用するところはある。ただしその場合にも問題は多く、効率はかなり犠牲にされる。この生産システムでは、意思決定や調整はトップよりもはるか下のレベルで行った方が良い。製品を設計する技術者と、製品を生産する工場の間、さらにはその製品を販売する営業の間との間で緊密な連携が必要である。

v) 「人のマネジメント」について

『旧型の大量生産』では、働く人たちの技能水準は低く、そのため彼らは雇用の安定を強く求める。

【4】『プロセス生産』に要求されること

i) 「能力」について

『プロセス生産』においては、「市場を創造し、維持し、拡大する」ことであり、さらには「新しい市場を見つける」ことである。すでに50年前、スタンダード・オイルは灯油の市場を開拓するために、中国の農民に灯油用のランプを無料で配っていた。

ii) 「仕事」について

『プロセス生産』では設備投資はさらに巨額となり、生産活動はほとんど完全に継続して行う必要がある。しかも、製品と生産プロセスが一体化しているために、市場における需要に関わりなく、生産プロセスの変更が新製品の生産を意味することになる。

『プロセス生産』のもとでは、マネジメントは「既存の製品の市場を確保するだけでなく、新製品のための新市場を開拓していくこと」が必要である。特にオートメーション化された『大量生産』や『プロセス生産』のもとでは、事業活動の水準を一定に維持し、好不況による変動を避けることがマネジメントにとって重要な仕事となる。

『プロセス生産』では、意思決定はさらに先の将来を見て行われる。生産設備に柔軟性がなく、その変更には膨大なコストがかかる。投資総額は大きく、市場開拓は長期である。大石油会社のマーケティングがよい例である。こうして生産システムが進化するほど、将来のための意思決定の重要性が増していく。

iii) 「技術」について

『新型の大量生産』と『プロセス生産』は、事業を全体として見る能力をもち、かつ意思決定に優れたマネジメントを必要とする。

iv) 「組織」について

『新型の大量生産』と『プロセス生産』では、そもそも機能別部門ごとの集権化は不可能である。これら二つの生産システムでは、あらゆる段階において、あらゆる機能の密接な協力が不可欠である。設計、生産、販売に関する問題、および仕事の組織に関する問題は、あらゆる機能別部門の間からなるチームによって解決が図られる。そして、チーム全員が自ら専門とする機能について熟知しているだけでなく、常にそれらの機能と事業全

体との関係を見なければならない。しかも、事業全体に影響をもつ意思決定が、集権化などとは縁のないレベル、時にはマネジメントでさええないような人たちによって行われる。

v) 「人のマネジメント」について

『新型の大量生産』と『プロセス生産』のもとでオートメーション化している企業の場合には、企業自体が雇用の安定に努める。なぜならば、『オートメーション化された生産システム』が必要とする労働力は、技術や理論に関して高度に訓練された人たちだからである。彼らに対しては、手放してしまうにはあまりに多くの投資が行われている。しかも彼らのような人材は、社内において長い年月をかけてのみ育成することができる。『プロセス生産』の典型的な事業ともいえる石油会社が、不況時にも雇用の確保に力を入れているのは偶然でも博愛心からでもない。

『オートメーション化された生産システム』のもとでは、いわゆる肉体労働者はほとんどいない。しかし前述したように、オートメーション化は働く人の総数を減らさない。このことはあらゆる『大量生産システム』について言える。すでに『プロセス産業』における実例が示しているように、人の総数は減少しない。逆に増加する。

しかしオートメーション化が必要とする人たちは、今日の工場労働者ではなく自由業や専門職に近い。そしてまさにこの事実から、これまでの馴染みの人事管理とはまったく異質のマネジメントの問題が出てくる。

#### 【5】オートメーション化・・・革命か漸進か

今後数十年において、企業の能力向上のための顕著にして将来性ある持続的な機会、機械やプロセスには存在しない。そのための機会、第一に『新型の大量生産の原理の適用』と、第二に『オートメーションの原理の適用』にある。

『生産管理のためのスキルや手法』は、生産関連の人たちだけが熟知すべき専門的な問題であり続ける。しかし『生産システムについての原理』は、あらゆる階層のマネジメントが理解する必要がある。特に、「効率的な生産」とは、機械や道具の問題ではなく「生産の原理」の問題であることを理解する必要がある。なぜならば、今後数十年にわたって、これを理解せずにマネジメントが自らの仕事を的確に果たすことは不可能となるからである。