

# 經濟論叢

第154卷 第6号  
中村哲教授記念號

---

献 辞	浅 沼 萬 里	
戦時期の職員層分析	長 島 修	1
植民地期京城府の都市構造	堀 和 生	24
トヨタ・システム形成過程の諸特質	塩 地 洋	49
マルクスの人間社会理論・序論	榎 本 里 司	62
日本自動車部品工業の階層化と技術革新	山 崎 修 嗣	83
日本の海運・造船業と油送船市場	麻 生 潤	109
アジアにおける在来産業の現代的展開	黄 完 晟	129

中村 哲 教授 略歴・著作目録

---

平成6年12月

京 都 大 学 經 濟 學 會

## トヨタ・システム形成過程の諸特質

塩 地 洋

### はじめに

本稿の課題は、トヨタ生産方式（以下トヨタ・システムと記述）形成過程の諸特質を新たな視角から析出することにある。とくに、従来の研究において見逃がされてきた諸論点を問題提起的に、あるいは論争的に取り上げることが主たる狙いである。それゆえ個々の論点に深く踏み込んだ実証分析はなされていない。

トヨタ・システムに関する従来の研究の主要関心領域の一つは、フォード・システムとの比較においてトヨタ・システムがもつ共通性・異質性は何か、さらにはトヨタ・システムがフォード・システムのもつ矛盾を克服した新たな発展段階にある生産システムであるか否かであった。

だが、こうしたフォード・システム—トヨタ・システム比較をおこなう上で一つの前提となる、それぞれの生産システムの形成過程の史的分析については、フォード・システムの形成過程については膨大な研究が蓄積されている一方、トヨタ・システムの歴史的形成過程自体の特質の検証は十全になされているとは言い難い状況にある。

トヨタ・システム形成過程に関する研究においては、一方でトヨタ・システムの個々の生産諸技法の原型・源流を戦時・戦前に遡って探し出そうとする努力がなされているが、そうした原型・源流が、今日の日本自動車産業がもつ国際的競争力といかに実態的な連関があるのかという論理的説明が欠落しているように思われる。またフォード・システムがトヨタ・システム形成に与えた肯

定的積極的影響あるいは否定的影響に関する史的分析もほとんどなされていない。

他方で、後述するように戦後～1950年代に生成したトヨタ・システムの歴史的评价に誤りがみられる。すなわちその時点で既にトヨタ・システムが「革新的」なものであったとする先走りの評価、過大評価である。さらにトヨタ・システム自体が戦後～1950年代から1970年代にかけて、その機能を大きく変化、発展させてきている点を見落としている。

以下、第1節においては、フォード・システム（さらに広く把握すると、テイラー・システムも含めて米国でおこなわれてきた自動車生産システム<sup>1)</sup>）をトヨタはいかに導入してきたのか、あるいはモディフィケーションしてきたのか——その歴史的過程の特徴を簡潔にスケッチする。第2節では、フォード・システムをモディフィケーションしながら、いかにトヨタ・システム<sup>2)</sup>とよばれる独自の生産管理技法を築いていったのか——その形成過程の諸特質を分析する。

## I トヨタはフォード・システムをいかに導入したか

### ① 戦前——豊田喜一郎とフォード・システム

トヨタの創業者である喜一郎は、1929年に訪米し、フォードのリバー・ルージュ工場等を視察している。そこで喜一郎が具体的に何を学び、後の挙母工場等に何を導入したのか、社史では記述が少なく、その全容は明らかではない。

判明しているのは、喜一郎はトヨタ号開発にあたり、豊田自動織機製作所内に試作工場を建設し、そこ据えつける工作機械の購入のために、1934年に菅隆俊を米国に派遣したが、菅は《フォード、GM、クライスラー、パッカード、

1) 以後の議論においては、フォード・システムという概念には、テイラー・システムがその構成要因として、あるいは変革された要因として含まれているものとする。塩見〔1978〕第6章参照。

2) トヨタ・システムという概念は、論者によって様々に理解されているが、ここでは生産管理技法の範囲に限定し、「トヨタイズム」を社会経済全般のシステムとして概念拡張をめざすレギュレーション派の議論には言及しない。

ナッシュ、グラハム・ページなど各社の主な自動車工場を歴訪し、部品の材料、加工方法、使用機械を調べ<sup>3)</sup>、それに基づいて試作工場における部品製造工程表を作成していった事実である。こうした事実からは、当初はトヨタ独自の発想はなく、まずは米国の先進工場のコピーから始まったことが推測される。

なお、トヨタ自動車株式会社編集・発行『創造限りなく トヨタ自動車50年史』1987年によると、喜一郎は1930年代半ばにジャスト・イン・タイム方式を提唱し、以下の引用にみられるような「整備室」による生産量管理方式をこころみていた。

《しかし、このスーパーマーケット方式による生産量管理の考え方は、わが社においては決して新しいものではなかった。創業当時、取締役副社長豊田喜一郎の発案で行なわれていた生産量管理方式は、このスーパーマーケット方式という言葉こそなかったが、考え方としてはこれとまったく同じものであった。

創業当時は、粗形材部門と機械加工部門の間に整備室を設け、整備室はその日の計画の数量だけ粗形材を機械工場へ渡し、機械工場は受け取った数量に見合うだけの完成品をつくり組立工場へ渡す。組立工場は受け取った数量だけの完成車をラインオフさせる。そして、その日の数量だけの仕事が終わったら、その部署はラインをとめて帰宅せよというもので、伝票などは用いない画期的な管理方式がとられていた。

しかし、この方式は当時としてはあまりにも新しすぎて、現場の実情に合わなかったため、その後まもなく修正されて、刈谷組立工場時代から行なわれていた号口制度を加味したいわゆる号口管理制度として運営されるにいたった。》  
(トヨタ自動車工業株式会社編集・発行『トヨタ自動車30年史』1967年、421-422頁)

しかしこの記述からはジャスト・イン・タイムは戦前にはいまだ試行錯誤的段階であったことが推測できよう。すなわち当時のジャスト・イン・タイム方式の提唱は、中間在庫を可能な限り減少させるという生産管理の重点目標を強

3) トヨタ自動車株式会社編集・発行『創造限りなく トヨタ自動車50年史』1987年、69頁

調査したもの、すなわちまだ理念レベルにとどまっている面があり、実際的なその実現技法である「後工程引取」や「かんぼん」は考案されていないことは明らかである。

## ② 1950年代——豊田英二と齋藤尚一のフォード研修

豊田英二・取締役技術部長が1950年7月から3ヵ月間、齋藤尚一・常務取締役が1950年10月から約4ヵ月間、ルージュ工場等で視察・研修をおこなっている。これらの状況はトヨタ自動車工業株式会社編集・発行『トヨタ自動車30年史』1967年、豊田英二『決断——私の履歴書』日本経済新聞社、1985年、齋藤尚一『自動車の国アメリカ』誠文堂新光社、1952年、等で紹介されている。《豊田英二は帰国後、フォード社の工場の感想を求めた喜一郎に、「たいしたことはない」と答えている》（前掲『創造限りなく トヨタ自動車50年史』252頁）という記述がみられる一方で、1951年から始まった「生産設備近代化5ヵ年計画」においてはマテリアルズハンドリング（運搬管理）等においてルージュ工場で学んだ方式が参考になったとされている。

加えて、フォードのサジェッションシステムを参考として、創意工夫提案制度を1951年に制定している。榊原〔1988〕は、《視察の成果は多方面にわたったけれども、後にトヨタ生産方式として結実するものへの影響はなかったようである》（97頁）と結論づけているが、この創意工夫提案制度をトヨタ・システムの一構成要因に含めない点には、疑問が残る。

## ③ フォード・システムの「限定的・選択的導入」

トヨタはフォード・システムを全面的に導入したのではなく、「限定的・選択的」に導入している。そこでフォード・システムの個々の技法の導入パターンの概念的な類型化をこころみる。

- (1) 全面的・模倣的導入——その技術や管理法を修正することなく、模倣的に導入するパターン——ex. 時間研究、動作研究

- (2) 拡張的導入——その技法がトヨタにとって利点が大きいため、たんに模倣的に導入するのみならず、導入の後にその機能をさらに拡大・発展・充実させるパターン——ex. サジェッションシステム→創意工夫提案制度
- (3) 部分的・段階的導入——可能ならば、全面的に導入したいが、資金的制約、市場的制約等によって、部分的に導入せざるをえないパターン——時系列の面からみると段階的導入——ex. コンベアシステム
- (4) 限定的・修正的導入——その技法には適当でない面が部分的にあるため、限定的に導入した後、トヨタのおかれた状況に適合するように改良、修正を加えて利用するパターン——ex. ライン・スタッフ管理機構
- (5) 原理転換的・反面教師的導入——その技法の形態は導入するが、その運用上は原理を転換させて利用するパターン——大ロット生産（フォード）→小ロット主義（トヨタ）。中間在庫を持つことによって流れの中断を防ぐ＝前工程からの押出しによる流れ生産の実現（フォード）→中間在庫を排除するジャスト・イン・タイム＝後工程引取りによる流れ生産の実現（トヨタ）。計画の精緻化による見込生産（フォード）→補充方式、「受注」生産機能（トヨタ）

こうした様々なパターンの組み合わせによる総体を「限定的・選択的導入」と規定し、そうした形態による導入過程が、フォード・システムのトヨタ的モディフィケーション（ジャパナイゼーション）の過程である。

## II トヨタ・システムはいかにして形成されたか

### ——形成史上の特質とその制約——

#### ① トヨタ・システムが生成したその歴史的背景とその生成過程の特質

一部論者は、トヨタ・システム生成時期の歴史的制約について断片的に言及するのみで、結果として、トヨタ・システムがその生成当初からフォード・システムに対する体系的批判を備え、その止揚をめざした、首尾一貫し体系だった生産管理技法であったという誤解を与える余地を残している。

トヨタ・システム生成の歴史的背景、その発生史的特質とその制約性に着目しているのは、塩地〔1986〕と榊原〔1988〕、野村〔1993〕である。ここでは榊原、野村両氏の業績に依拠しながら、さらに新しい論点、あるいは異論をも加えつつ、トヨタ・システムの生成過程の歴史的背景およびそうした背景から必然的にもたざるをえなかった当初のトヨタ・システムの諸特質と制約性を列挙してみよう。

まず第一に、榊原〔1988〕が指摘しているように、当時市場が極端に小さく（1950年代は年産10万台以下）、今後の成長もあまり期待できない中で、中量（少量）生産を大前提とした技法である点があげられる。しかも、車種数の面からみると単種ではなく、数種の車種（以下「複種」と呼ぶ）の生産がおこなわれており、一車種当たりで見ると極端な少量生産であった。

したがって、そもそもフォード・システムのような年産数百万台を前提にした量産方式は想定していなかった。生産管理上の最大の焦点は「いかにして沢山つくるか」ではなく、「できるかぎり効率を落とさずに、少しだけ作るか」であり、「つくりすぎのムダ」をいかに抑制するかであった。

フォード・システムの大量生産に比べると量産効果が低く、生産効率が落ちることは前提であった。こうした市場の狭隘性から余儀なくされ、効率の面からみてもフォード・システムに劣る中量（少量）生産方式を、当時から既に「革新的」であったと表現するのは適当でないと考えられる。

第二に、複種の微小な需要に生産を合わせなければならないにもかかわらず、需要予測能力が発達していなかったため、見込みの生産計画方式では、その見込み計画が常にはずれる可能性が大きく、一方資金繰上、完成車在庫を持つ余裕は一切ないという状況の下で、需要に生産を合わせるために「売れただけ作る」という、いわば補充式の生産量管理の発想が、生まれた事実が指摘できる。そしてさらに、そうした「つくりすぎ」を厳しく戒しめる、必要生産量のみの生産をなによりも第一義におく、「少しだけ作る」生産量管理の発想を徹底する中において、試行錯誤的におこなっていた後工程引取・平準化・小ロット主

義という仕組が意外とうまく適合することが判明したのではないかと推測される。したがって、この「後工程引取」の発想法は、「逆転の発想」から生じたという側面を重視するよりはむしろ、市場の狭隘性、需要予測—見込み計画能力の低さ、完成車在庫をもつ資金的余裕のなさ、という条件下で生みだされた方式であるという側面を強調するほうが、生成史上の特質を適切に表わすのではないかと思われる。

第三に、トヨタは当時資金が絶対的に不足しており、高額となるプレス機を多種類そろえて輸入するのは困難であり、その結果数少ないプレス機で頻繁に金型の交換をおこないながら、多種のプレス部品を製造せざるをえなかった点あげられる。さらに高価な金型の数を一つでも減らすために、プレス機を使わなくても手叩きで可能なところは手叩きで、かつ一部工程は板金業者へ外注委託（組立工程の外部化＝委託生産のルーツはここにある）しつつ、ボディを製作した。

第四に、ニンベン付の「自動化」が追求された根拠について言及すると、その中心目的が「多台持ち」の推進であったことは明白であるとしても、付言すると、当時機械の性能が悪く、製品不良率が相当高い状況の中で、「自動化」方式を取り入れざるをえなかった面もきわめて副次的なファクターであるが指摘することが可能である。すなわち、もしたんなる自動化だと常に不良品の山が生じる危険性があり、「自動化」（「ポカヨケ」等含む）にせざるをえない必要に迫られていたのである。なお、自動化技術より「自動化」技術の方が一般に水準がより高いとされるが、それは大量生産を前提とした時より明白に言えるのであって、生産量が小さい時は「自動化」技術は大量生産時に比べると、それほど難しいものではないと思われる。今日言われる「異常だけを管理する最小限管理」とは当時、異常のみの管理で手一杯で正常管理にまで手がまわらない事態を意味し、「痛みを感じるシステム」とは、痛みを極度に敏感にならざるをえない事態を意味していたと思われる。

第五に、榊原〔1988〕や野村〔1993〕が強調しているように、トヨタ・シス



テムは当面の焦眉の課題の解決のための試行錯誤的实践の中から生まれた技法である。ここで強調しておきたいのは、そうした諸技法が喜一郎のジャスト・イン・タイム原理および佐吉の「自動化」原理から演繹して生まれたものではなくて、原理を参考としながらも、あくまでもプラクティカルな実践から生まれた点である。戦後に形成したトヨタ・システムの諸技法と戦前の喜一郎のジャスト・イン・タイムおよび佐吉の「自動化」との関連性がトヨタ内部で執拗に強調されるのは、大野らの路線がトヨタの嫡流であることを示すことをつうじて、トヨタ内部での多数派形成と意志統一をはかる目的がその背景の一つにあったと思われる。トヨタ・システムは、原理の演繹ではなく、あくまで当面の要請に応えるための経験主義的实践から形成されたものである。

第六に、この点も榊原〔1988〕や野村〔1993〕が指摘しているように、体系的なシステムが一挙に導入されたのではなく、先にみた試行錯誤的实践、経験主義的实践が、徐々に段階的に20年間にわたって歴史的につみ重なって、拡充されていったものである。例えば「多台持ち」「多工程持ち」については、1947年「2台持ち」(二の字型、L字型)→1949年「3台・4台持ち」(コの字型、ロの字型)→1963年「多工程持ち」と展開され、かんばん方式についても、1948年「後工程引取」(運搬逆まわり)→1953年「機械工場内スーパーマーケット方式」<sup>4)</sup>→1962年「社内かんばん全面採用」→1965年「外注部品かんばん採用」と展開していったものである。

4) かんばん方式が発案される過程に関して、大野耐一〔1987〕では、米国のスーパーマーケットでおこなわれてきた方式がヒントになった点が指摘されてきた。だが前掲『トヨタ自動車30年史』および前掲『創造限りなく トヨタ自動車50年史』においては、実はそのスーパーマーケット方式の由来は、ロッキード社でのジェット機組付でおこなわれていた方式であるという興味深い事実が指摘されている。少し長くなるが引用しておく。

#### 〈1〉生産管理方式に新方式

こうした時代を迎えて、昭和29年、機械工場長大野耐一(現常務取締役)が中心になり、新しい生産量管理方式を採用した。これは、スーパーマーケット方式と呼ばれ、その後、総組立工場、車体工場へと適用範囲が拡大されて、従来の号口管理制度にとりかわり、わが社の生産量管理の基本的な考え方を形成するにいたった。

#### スーパーマーケット方式

もともと、このスーパーマーケット方式は、第2次大戦中、アメリカの航空機エンジン製造工場で見られた生産量管理方式である。ちょうどスーパーマーケットというものが顧客にとって、ノ

またトヨタ・システムが導入される範囲についても、周知のように大野の職務上の昇格（本社機械工場長→元町工場長→本社工場長兼任→副社長）と並行して、機械工場→元町・本社工場全体→1960年代前半に全社規模でと、徐々に拡大していったのである。大野自身が〈トヨタ生産方式の成長の過程をたどるとき、僭越な言い方かもしれぬが、それは私自身のトヨタ自工内での責任範囲の拡大と一致するところが多い〉《私は、権限が大きくなるにつれ、それこそ持てる権限をフルに活用してトヨタ生産方式の輪を広げてきた》（大野 [1978] 588頁）と断言している事実がこのことを明確に示している。

J. P. ウォマックらが〈一九六〇年代初め、すでにトヨタはリーンな生産の諸原則を徹底させていた〉（ウォマック他 [1990] 91頁）と断定するのは、理念を重視しすぎた歴史把握になっている。なお、フォード・システムにおいても同様の事実（理念先行ではなく、実践先行とその積み重ね）が、従来の研究にて指摘されている。

---

必要とする品物を必要なときに、必要な数量だけ入手しうるマーケットであり、顧客はストックとなるようなものは無理に購入しなくてもすむという考え方を、生産工程にも応用したものである。（前掲『トヨタ自動車30年史』421-422頁。下線は見出し部分で、引用者によるもの。以下同。）  
《スーパーマーケット方式の導入——昭和二十九年の春、業界紙にアメリカのロッキード社でジェット機の組付にスーパーマーケット方式を採用し、一年間に二五万ドルを節約したという記事があった。

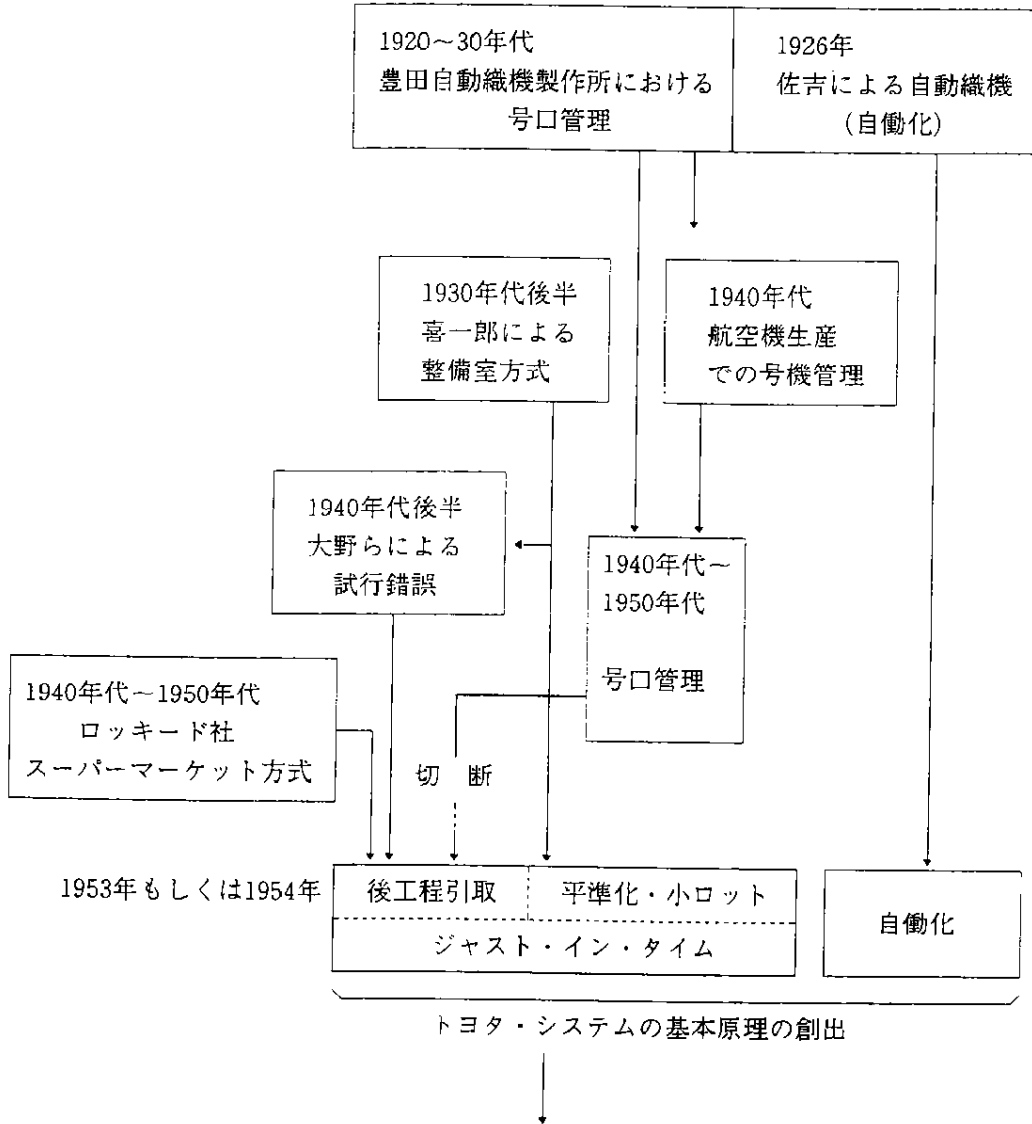
何の変哲もない小さな記事であったが、これに目をつけた人たちがいた。豊田喜一郎のジャスト・イン・タイムの思想を機械工場で実践し、部分的ではあったが、計画的な流れ生産を可能にした大野耐一らである。

ロッキード社のスーパーマーケット方式の実態がどのようなものか、この小さな記事からは何もつかむことはできなかったが、かねてから、全工程で流れ生産を実施するためにはどうすればよいのかと考えていた大野に、大きなヒントを与えた。スーパーマーケットは、顧客が必要とする品物を、必要なときに、必要な量だけ入手できる店であることから、このスーパーマーケットを生産ラインにおける前工程とみてはどうかと考えたのである。その場合顧客は後工程であり、顧客は必要な部品を、必要なときに、必要な量だけスーパーマーケットにあたる前工程へ取りに行く。前工程は、後工程が引き取っていった分をすぐに補充する。こうすれば、ジャスト・イン・タイムに近い形になるのではないかというのである。

同年七月、取締役に就任した大野耐一は、現場で実地勉強させていた技術員を集め、いよいよこの方式を実行することとした。メンバーは有馬幸男、鈴木喜久男、間宮逸雄らである。（前掲『創造限りなく トヨタ自動車50年史』279-280頁

したがって、トヨタシステム形成過程を試論的に整理すると図に示したような流れを描くことが可能である。（次頁の図参照）。

図 トヨタ・システム形成の流れ



《トヨタ生産方式の確立 かんばん方式の定着 [中略]

トヨタの生産方式は、過去数十年の努力の蓄積によって、全社を統一するシステムとして一応完成した。(昭和) 四十五年にはこの基本的な考え方とさまざまな手法を体系化して「トヨタ生産方式」と名付け、同時にこれを社内各工場および協力会社へ導入するスタッフとして、生産管理部内に生産調査室をおいた。(前掲『創造限りなく トヨタ自動車50年史』584-587頁。括弧注は引用者)

第七に、スムーズに導入されたのではなく、時には社内、労使間におけるなんらかの対立過程を経て導入されている側面を指摘できる<sup>5)</sup>。まず、その技法の導入の意志決定レベル、すなわち経営陣内部でのなんらかの対立を経て決定されている（この面では製造部門の最高責任者であった齋藤尚一が常に大野をサポートとしたとされている<sup>6)</sup>）。加えて、経営陣の意志決定後も実際に導入される過程で現場管理者層から不満が表明される時もあったといわれる。

## ② 戦後～1950年代に形成されたトヨタ・システムの歴史的評価

戦後～1950年代に形成されたトヨタ・システムを、その時点で既に「革新的」であり、「逆転の発想」を有するものと把握するのは、先走りの、過大評価である。

第一に「革新的」という点については、「ユニーク」と評価できても、その時点では価格、品質面での国際競争力はまだ顕著でなく、歴史的制約条件から生み出された技法をその当初から「革新的」と把握しない方が適当ではないだろうか。それは、後の結果からみた結果論的な先走りの評価であると思われる。

第二に「逆転の発想」という点についても、フォード・システムへの対抗的、批判的発想からトヨタ・システムが構想されたのではなく、あくまで複種・中量生産への対応上生み出された技法であり、前述したように、「逆転の発想」という表現が当時のトヨタ・システムの本質的特質を最も適切に示しているとは言い難い面がある。

- 5) そうした事実を示唆する記述は多々存在するが、ここでは三、四の事例をあげておく。《生産現場の風当りは、とうぜん強かった。〔中略〕抵抗も多かったはずである。》（大野〔1978〕23頁）。《私は戦中の昭和十八年に紡績の世界から自動車の世界に転じたのであるが、それから三十有余年、トヨタ生産方式を発想し、終始、このシステムを推進する急先鋒であった。いまでこそ、トヨタ生産方式などって世間で注目されているが、当時としては、海のものとも山のものともわからない、トヨタ式などんでもなかったのである。自己流の大野式として、長らく暗中摸索を続けたのであった。この間、私自身、自信を失いかけたこともけっしてないわけではなかったが、深い理解者の協力に支えられ、苦境を脱し新たな展開期へとつなげることができた》《私の思い切った実践、それは私としては旧体制（昔ながらの保守的な生産方式）の改善のつもりであったが、周囲には横暴とさえみえたかもしれない》（同 57-58頁）。《私自身、長らくトヨタ生産方式という、容易に他人に理解してもらえない仕事と取り組んできた》（同92頁）。
- 6) 野村〔1993〕220頁。また大野〔1978〕にも数度にわたって、大野に対する齋藤の激励に感謝する記述があらわれる。

### ③ 1960年代後半以降のトヨタ・システムの歴史的評価

トヨタ・システムが生産システムとして「革新的」であり、「逆転の発想」を有したものと転化するのには、1960年代後半にトヨタが大量生産水準を達成した後も、この複種・中量生産適合的生産管理技法をやめることなく維持し、逆にその技法をさらに拡充・発展させ、新たな多種・大量・「受注」生産に適合する技法としてリファインし、それをつうじて国際競争力を築いたこと。加えて、意識的にトヨタ・システム論をフォード・システム論の批判的体系として理論的に位置づけ直したこと。ここにトヨタ・システムの歴史上の「革新性」「逆転の発想」がみられると把握する方が妥当ではないだろうか。

したがって転換点は、1960年代後半から1970年代後半にかけての時期である。では何がリファインされたのか。それは「後工程引取」原理のリファイン、拡充である。すなわち、いわば「補充」（売れただけ補充的に生産する）方式から、市場の変動を敏速によりダイレクトに生産管理に導入していく、いわば「受注」生産機能の導入による、「後工程による引取」原理の「市場による引取」原理へのリファインであると考えられる。この市場変動と生産計画の緊密化、すなわち受注・生産計画システムがリファインされていく過程については、塩地〔1988〕で述べたように、1966年以前の月間オーダー・システム＝月間生産計画システムが、旬間オーダー・システム＝旬間生産計画システム（1966年導入）、デイリー・オーダー・システム＝デイリー・スケジューリング・システム（1970年導入）、さらには旬間オーダー・デイリー変更システムへと発展、拡充されていく過程である。

〔注記〕 本稿は、経営史学会第30回大会（1994年11月12・13日於早稲田大学）の統一論題「戦後経営史とアメリカナイゼーション——生産性向上運動の国際比較——」にておこなった報告をベースにしている。

## 〔主要文献〕

- 大野耐一〔1978〕『トヨタ生産方式——脱規模の経営をめざして——』ダイヤモンド社
- 塩見治人〔1978〕『現代大量生産体制論』森山書店
- 門田安弘〔1985〕『トヨタシステム』講談社
- 塩地 洋〔1986〕「トヨタ自工における委託生産の展開」『経済論叢』138(5・6)
- 塩地 洋〔1988〕「ワイドセレクション化実現機構の形成」『経済論叢』141(1)
- 榊原清則〔1988〕「生産システムにおける革新：トヨタのケース」伊丹敬之他『競争と革新—自動車産業の企業成長』東洋経済新報社、所収
- 富森慶児〔1989〕「ポスト・フォーディズムと『日本の経営』——『かんぱん方式』はフォーディズムを超え得たか」『経済評論』1989年1月
- ジェームス・P・ウォマック, ダニエル・ルース, ダニエル・T・ジョーンズ〔1990〕沢田博訳「リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。」『経済界』
- 下川浩一〔1990〕「フォード・システムからジャスト・イン・タイム生産システムへ——自動車生産システムにおける国際移転、両者の関連と変容についての歴史的考察——」中川敬一郎編『企業経営の歴史的的研究』岩波書店、所収
- 清响一郎〔1991〕「転倒した思考による妥協・調整——B.コリア著『逆転の思考』におけるトヨタ生産方式評価について——」『中央大学経済研究所年報』(22 II)
- 中本和秀〔1991〕「アメリカ自動車生産システム論の展開——80年代、ハーバード・MITグループの諸研究」『札幌学院商経論集』8(1)(通巻56)
- 中本和秀〔1992〕「アメリカ型自動車生産システムの技術的基礎に関する一考察——アパナシー『生産のジレンマ』の検討を通して——」『札幌学院商経論集』9(1)
- 洪井康弘〔1992〕「トヨタ・システムの再検討——フォード・システムとの比較を通じて——」『三田学会雑誌』85(2)
- 藤本隆宏, ジョセフ・ティッド〔1993〕「フォードシステムの導入と現地適応：日英自動車産業の比較研究」(1), (2)『経済学論集』59(2), (3)
- 野村正實〔1993〕『トヨタイズム——日本の生産システムの成熟と変容——』ミネルヴァ書房
- Shiomi, Haruhito〔1994〕, "The Formation of Assembler Networks in the Automobile Industry: The Case of Toyota Motor Company (1955-1980)", Presented at the 21st Fuji Conference for Business History, January 1994.
- Wada, Kazuo〔1994〕, "The Emergence of 'Flow Production' Methods in Japan", Presented at the 21st Fuji Conference for Business History, January 1994.
- 鈴木良始〔1994〕『日本の生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会