

ものづくりの新たな展開 — “現場力” 強化のために求められること

「求道的文化」の醸成が課題

東レ経営研究所 産業経済調査部長
チーフエコノミスト
増田 貴司

日本のものづくり 6つの強み

東レ経営研究所では、日本のものづくりの現場で起こっている諸問題を様々な角度から分析し、現場の力の実態や目指すべき方向性を考察しようという狙いで、一昨年から「シリーズ 製造業の現場は今」と題する自主調査を実施してきた。

一連の調査を通じて見えてきた日本のものづくりの強みは、次の6点に整理することができる。

①厚みをもった強いサプライヤーの存在

素材から最終製品までフルラインナップで強い産業の集積があるが、特に幅広い分野で高度な部材を供給するサプライヤーが存在することが日本の特徴である。

②作り手と使い手の一体化

元来、日本では作り手と使い手が商品を介して対話をしながら互いが互いを育て、高め合う関係にある。部材メーカーと最終財メーカーが強力タッグを組んで「作り込み」を行うのは日本のお家芸である。

③現場重視と現場の課題解決能力

日本のものづくり優良企業に共通した特徴は、現場重視と現場主義である。誰に命令されるわけでもなく、現場が自分自身で問題を発見し、自ら改善策を考え、迅速に問題解決を図ったり、トラブルに柔軟に対応したりするプロセスを組織が内蔵している。

④多能工の重視

元気な中小製造企業では、個々の技術者が開発から設計、製造まで一人で一貫してこなせる多能工であることが強みとなっている。大企業でも、個々の部門の専門家が隣接する部門の仕事も経験し、個別領域に閉じこもることなく、全工程を一体として視野に入れながら仕事を行う仕組みが取り入れられている。

⑤組織の一体感、帰属意識

日本企業ではグループでの仕事とチームワークが重視される。組織の一体感や帰属意識が強く、土壇場で一丸となって課題に取り組むといった集団の力に秀でている。

⑥よりよいものをつくらうとする熱意

日本製品の手抜きのなさや品質・機能へのきめ細かいこだわりは、「よりよいものを作って人を喜ばせたい」という精神を持った国民性に支えられている。個々人が職人技本能を持った求道者であるとも言える。

ある韓国の経営者がこう語っている。「韓国人は目に見えない部分は手を抜くが、日本製品は目に見えない所まできれいにしようという精神でつくられている。日本企業の技術に追いつくのは簡単だが、日本製品の品格に追いつくのは難しい」

日本特殊論だと毛嫌いすることなかれ

日本の強みは組織の一体感や職人技本能にあると語ると、それは根拠のない日本特殊論（あるいは精神論）に過ぎないと拒絶反応を示す人もいるかもしれない。しかし、こう言ってこれらの強みを直視しないのは問題であろう。筆者が言いたいのは、日本人にだけ特

別な才能があるということではなく、多くの日本人が自然に身に着けている国民性というものがものづくりの強みになっていることは否定しがたい事実だということである。現実には日本のものづくりがこういう特徴をもつ以上、それを強みとして活用しない手はないと考える。

したがって、日本のものづくり企業は上記の強みに支えられた現場力の維持・強化を図ることを、競争力向上のための基本戦略に据えるべきであろう。

その際問題となるのは、近年、日本企業においてこれらの強みを毀損させるような環境変化が生じている点である。

非正社員を考慮に入れた人材戦略の必要性

日本のものづくりの強みに影響を与えかねない環境変化の一つに、非正社員の増加が挙げられる。近年日本企業では非正社員が増加しており、今や就業者の3人に1人は非正社員である。

非正社員の増加に伴い、ものづくり企業では、①一体感の欠如とノウハウの蓄積・継承の困難化、②OJTによる人材育成の弱体化、③非正社員の教育・訓練・管理を行う正社員の負担の増加、などの問題が発生している。この結果、非正社員増加が既存のものづくり現場の強みの毀損につながることに懸念されている。

かつては、正社員には与えられた仕事をこなすだけでなく、部署間どころがっているグレーゾーンの仕事に取り組み、問題発生を未然に防ぐような役割が期待されていた。たとえば、「三遊間のゴロ」を拾う役割である。ところが最近では、非正社員増加に伴う正社員の負担増のため、正社員に三遊間のゴロを拾う余裕がなくなっているとの指摘がある（成果主義の導入がそれに拍車をかけている）。

現場力を維持・強化するには、正社員だけでなく非正社員を考慮に入れた全社的な人材戦略を策定することが急務である。

実際に、最近、多くの企業がその重要性を認識し、非正社員を対象とする技能者育成プログラムの導入、非正社員にも社内ライセンス取得を義務づける制度の導入、国内の期間従業員の組合員化、などの対策を講じ始めている。また、交流促進と一体感の醸成を狙いとして、非正社員も参加する社内運動会等を開催する事例も目立つ。

非正社員が急増する中で、いかにして従業員の帰属意識や一体感、現場の自律的な課題解決能力を高め、求道的文化を醸成していくか。これは、日本のものづくり企業が直面している最重要課題の一つと言えよう。

（本稿は、財団法人 社会経済生産性本部「生産性新聞」2007. 11. 5号に掲載されました）