

日本企業のものづくり革新（第1回）

2011年4月  
サクセスインターナショナル株式会社  
加藤俊夫

工場はアジアへ。家電製品は輸出より輸入の方が多くなった。雇用減で若者の仕事が無い。など大きな社会問題になっている。かつては、生産力で世界の覇者となった日本はどこへ行ったのか。何故そんなことになったのか。対策はあるか。今回、「日本企業のものづくり革新」と言う書籍を読んだ機会に普段感じていることをまとめてみる。もの作りの議論ではなく、その根本的にある日本企業の抱える問題点について出来るだけ考察してみた。

第1回は現状分析、第2回は日本でも優れた企業の紹介、第3回は今後日本が取るべき方針、の3回に分けて連載する予定である。

### 日本から工場が無くなる。製品の差別化を無くすデジタル化

アナログ回路の技術者は珍重されている。アナログ回路技術を取得するのは少なくとも10年の経験を積まないと1人前にはなれず経験がものを言う。かつて、日本のAV機器が世界を制覇したのも、優れたアナログ技術者がいて、音質や画質で差別化できたからである。ところがデジタル回路の時代になって、半導体メーカーが準備してくれたLSIを用いると、誰が作っても似たような製品ができるようになった。

そのため、AV機器やPCなどは、大して技術力がないアジアで作っても、日本の優秀で勤勉な作業者が作っても、似たような性能の製品が生産できる。このことは、私がソニーを退社する1996年より前に社内で議論した覚えがあり、その頃から日本企業は対策を取らなければならなかった訳である。15年間、ほとんど無策のまま来たため、人件費やインフラ費が安く、税金も安いアジア諸国に対抗できなくなってしまった。

単純なデジタル回路で出来る製品は、日本で生産しても勝ち目がない。米作りも、3毛作出来る国と競争しても値段で勝てる訳が無いのと同じ。

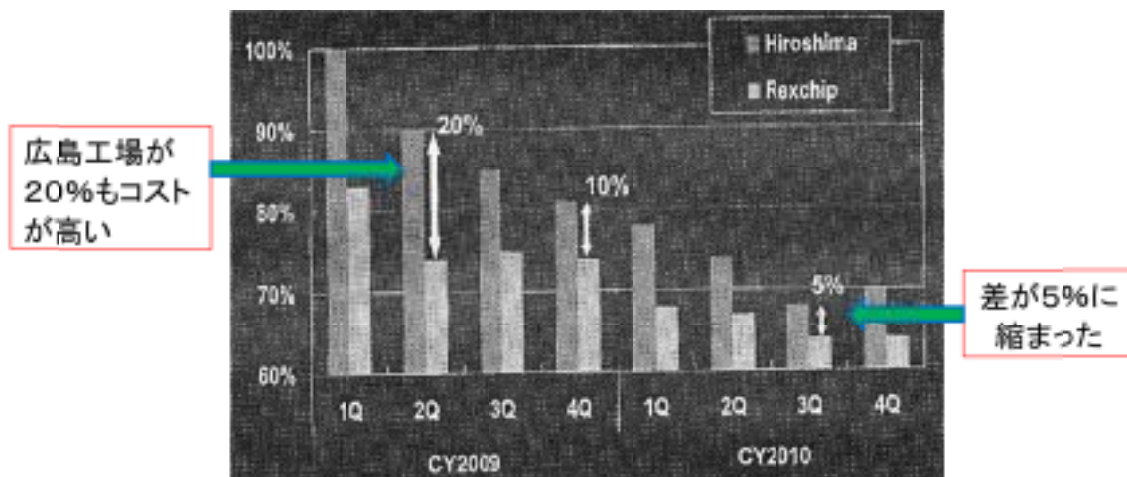
### 技術を教えたはずの日本より台湾の方がコストが安い

先日、エルピーダの坂本社長の講演をお聞きし考えさせられた。

エルピーダは、元々広島工場でDRAMを生産しており、台湾企業に生産を委託するに当たって生産技術を移管した。ところが数年経ってコストを比較すると、台湾企業の方が20%も安く作っている。そこで、広島工場の人を台湾へ派遣して、安く生産する技術を取得し、現在はその差が5%まで縮まった。何

故、そのような逆転が起こったのか、坂本氏は詳細には言われなかったが、安く生産するには何らかの作業方法の変更が行われた訳で、それも20%もコストダウンするにはかなり大幅な変更が必要と思われる。台湾の人に出来ることが日本人に出来ない筈がないが、自分の長崎工場における経験を言えば、工程変更には非常に勇気が要る。半導体の生産は常に歩留まりが変動し、80%だったのが急に50%になることなど日常茶飯事であるから、その安定化が極めて重要である。どこかの工程を変えたり、材料を変えて歩留りが下がると、その変更したことが原因だと疑われるが、本当のところは全く別の個所に原因があったりしても、解析が困難で分からなくなってしまう。

そこで、「改善はトラブルの母」などの警句が生まれ、改善が容易に行われぬ。保守的なカルチャーの企業では、思い切った改善策が退けられる。失敗は許されぬと言ったカルチャーがあると、改善が生まれぬ。



エルピーダ社、坂元社長の資料

### - 3) 現場を見よ。改善の種が落ちている

自分が工場長をやっていた1990年ころは、「改善の種は現場にあり。現場を見ずして改善を語るな」とか、工場長や部長も「一日一回は現場へ入れ」とか言ったものである。

改善活動は、現場の作業者の総意を汲み取ってQC活動などでまとめて実行するには「人の輪」が重要視され、この点が日本の企業の強さとなっていた。

ところが、アメリカの経営者や技術者の話では、彼らは現場で起こっている問題の解決は全てオフィスに居てコンピューターの上で解決すると言う。

それから20年が経って、現在の風潮では後者が優勢のようである。ほとんど教育されていない遅れた国の作業者でも、会社に忠誠心など欠けらぬ派遣労働者でも、手足さえ動かしてくれれば製品は出来るようになっている。

コンピューターの助けを借りて、「誰でも簡単に物が作れる体系化」ができていると言える。そこには、作業者の改善意欲など不要なのである。

以上の太字の部分は、本当に正しいのだろうか？ 残念ながら、ある程度は認めざるを得ない。終身雇用などの家族的な人間関係など、企業業績には無関係になってしまった。

**日本企業が復活するためには、何とか日本的「和の精神」で勝てる方法を模索したいが。**

#### - 4 ) パートタイマーと派遣労働者

自分がソニーに居た頃は、派遣労働者は居なくて、近所の主婦を中心としたパートタイマーの人が多かった。この人たちは、家庭に閉じこもるより社会との繋がりを求めて働きに来ており、通常1日5時間勤務で、家庭生活に支障が少ない時間帯の勤務であった。10年以上勤める人はざらにいて、職場の大きな戦力になっていた。

職場では QC 活動が活発で、ちょっとした改善の積み重ねで生き生きとした職場作りが行われていた。それは作業現場とは限らず、人事や総務と言ったスタッフ部門も全く例外なく改善活動が行われていたが、パートタイマーの人も大いに参加していたし、職場にオバサンが居るのは中々良い雰囲気であった。

それに引き換え、現在の派遣労働者はどんな状況であろうか。

派遣会社の新人教育を手伝った経験では、何を言われても一切逆らわない没人間的な教育が行われていた。派遣先の企業から言われた通りのことを忠実に実行することが第1に重要であり、改善など行ってはならない。そのような軍隊式の教育を徹底して行っていた。派遣労働者を禁止する法律が検討されているが、法律の問題ではなく企業100年の計を考えて廃止した方が良い。

**派遣労働者に頼っている限り、人材育成は難しい。**