

現場力と日本企業の競争力優位

神戸夙川学院大学観光文化学部教授 内藤 敏樹

【目次】(8. 5 p t)

1. はじめに
2. 日本企業の競争力低下
3. 経営における「現場」の扱い
4. 現場力とは何か
5. 現場力の低下
6. 現場力をこえて
7. 結論

1. はじめに

近時、日本企業の国際競争力低下が多く指摘されている。その原因の一つとして「現場力」の低下を上げる論がある¹。他方、日本企業における戦略の誤り（あるいは不在）が競争力喪失の原因であり、現場にその責めを負わせるのは正当でないとする反論がある²。本稿ではこの点に着目し、日本企業の現場力は本当に低下しているのか、現場力を向上させることが競争力を強化することになるのでしょうかといった諸点について検討する。

2. 日本企業の国際競争力

最初に、日本企業の国際競争力が低下しているのかどうかについて考えてみたい。実はこの国際競争力という用語は、わかったようでわからないものである。実はバブル崩壊以前から、日本企業の平均的利益率・投資収益率は米国企業に比して必ずしも優れたものではなかったという指摘がある³。競争力＝経営資源に対する経営効率という点からすると、別に今に始まったことではないということになる。

いうまでもなく国際市場における製品の競争力

は、一義的には価格競争力である。これはそれぞれの国の生産性、各国間の為替レートなどが複雑に関連して決まってくる。二番目は品質ということになるが、この点についてはどのような因子が企業間の「品質」競争力を決定する要因になるのか、まだ十分解明されているとは言えない。市場評価がメーターであるとするれば、後述する製品評価誌・サイトなどの評価と企業収益を結びつけることなどによってある種の解析がなし得るかも知れないが、いわゆるファッション・ブランド企業と電子機械などを同一に比較することが可能になるかどうかはわからない。この点は今後の課題である。

ところで上の論¹は、例えば日本企業製品のリコールが増えたり、国際市場でのシェアが低下したりということを国際競争力低下の具体的な現れとしている。おそらくその背後には、バブル崩壊後もいわば **best and brightest** 日本企業であったトヨタ自動車(株)が赤字に転落したことの心理的な影響も大きかっただろうと思われる。

ただ、現時点でこの点について実証的な分析を行うのは手に余るので、いずれ稿を改めて検討することとし、感覚的にうなずけるものがあるという程度で論を先へすすめたい。

3. 経営における「現場」の扱い

我が国社会で「現場」という用語は少し特殊なニュアンスを持って用いられることがある。現場は「site」の日本語訳ではないかと思われるが、英語の **site** が単に設計事務所に対し施工現場という場所的な意味であるのに対し、社会的には肉体労働という感覚が、経営的に（あるいはサラリーマン的に）はトップ・経営者でない、中間管理職を

含めた組織の一部を示すという概念規定は、大方の同意を得られるのではないと思う。

日本的経営の特色として「ボトムアップ」もしくは「ミドルアップ」ということが言われたことがある。裏を返せばトップの戦略不在、リーダーシップ不在を意味しかねないこの言い方が、少なくとも国内ではそれなりの共感をもって受け止められていたということは、多くの日本企業でブランドデザインの欠如にもかかわらず国際的な競争優位がある程度確保できていたからだろうと思われる。そしてその優位は、後述する QC 活動などにより築き上げられた「品質」によるものだという事、企業人たちの自負だけではなくある程度国際的にも常識として通用していたといつてよかったのだろう。

安かろう悪かろうの代名詞でさえあった「メイド・イン・ジャパン」が、いつの間にか観光客が「日本製」のタグを確認して土産物を買うようになるまでになったについては、プロジェクト X をはじめとする数多くの資料があるが、本稿では細かくは触れないことにする。

4. 現場力とは何か

さてそれで「現場力」とは何かという点だが、先の論¹では「企業の現場における問題発見能力や問題解決能力」と定義している。逆に言うと現場以外（企画・一般管理部門とか経営者とか）の手・指示を借りずに当面の問題を解決してしまうことが現場力ということになるのであろう。

現場力という言葉は、早稲田大学ビジネススクールの遠藤教授が 2004 年の著書「現場力を鍛える」の中で使われたのが最も早い時期であろうと思われる。この本は早稲田大学ビジネススクールにおいて行われていた「現場学」の授業内容を基に作成されたものであるという。ただし若干ニュアンスは違うが、同じ文脈でとらえられるものとして「現場イズム」という言葉がある⁴。我が国企業の「知」の在り方から論を発する考察であり、

同書にある明治初期「お雇い外国人」の技術移転に端を発するのではないかという指摘は興味深い所である。

おそらく製造業の多くでの「現場力」は、生産性向上運動、QC、小集団活動などと呼ばれる一連の動きに端を発していると考えられる。従ってその中で進められてきたことは、品質改善と生産性向上の二つであったといつてよいだろう。その中で発掘され、解決されてきた「問題」とは、不良品の発生であり無駄の発生であった。そして後には「不良品」だけでなく「不具合・不都合」は販売現場で得られる「顧客の声」として「発見」され、企画設計部門を含めた形での「カイゼン」が進められてきたというのが日本製品無窮神話の根底にあるものだったと考えられる。

5. 現場力の低下

現場力の低下は、国際競争力以上に定義が難しい。これまでの考察では例えば自動車の「リコール」多発などがその現れとして挙げられている。それこそ「現場」の感覚的な見方としては、以下のような点が挙げられるのではないだろうか。

① 技能水準の低下

製造加工の場で、従事者の主に身体的な能力によって製造物の品質や生産効率に差が出てくるとするもの。「以前の工具に比べて今の工具は視力も根気も低下している」などとするのが代表的な例だろう。ただし加工技術・機器が急速に進歩しており、現実には新しい機器を使いこなせないことの方が問題だろうし、その指摘の少なからぬ部分が「今どきの若いものは」的なメンタリティーから発しているのではないと思われる。

② TQC、小集団活動の低迷

小集団活動は、無報酬で就業時間外に行われることが多かった。従業員は自分の将来キャリアプランに不安がなければ、それを自分に対する一種の投資として受け入れること

が出来た。しかし近年のように雇用が流動化するようになり、あまつさえ派遣労働者にはマニュアルワークしかさせないということになると、従業員がかつてのような形で「カイゼン」にコミットすることを期待することは難しくなる。このあたりの事情が現場力低下の原因として指摘されてもいる。

③ 伝統的な「OJT」の機能低下

OJT がそれこそ明治時代のお雇い外人の技術伝播活動から始まったという指摘もあるが、現場の業務能力育成・伝承の手段としてこれまで伝統的に用いられてきた「OJT」という手法、悪く言えば「とにかくやってみろ」「体で覚えろ」という指導法がかなり以前から有効に働かなくなっている感がある。体験の重要性は「暗黙知」論でも指摘されているし、そのことは現在でも変わっていないと思うが、やはり「イッテキカセテヤッテミセテ」でなければ効率的な伝承は受け取る方によほどのインセンティブがないと困難になっているのだろう。ベスト・キッドのトレーニング手法はやはりお話の中だけだと思う。

もう一つ考えられる要因として、メカトロニクスの進展による「ブラックボックス化」があるだろう。従前のギヤ、カムといった機械部品によるメカニズムはセンサ、IC、アクチュエータといった電気・電子部品に置き換わるようになり、電子回路もデジタル化し、さらにハードワイヤードロジックからソフトウェアに移行すると、生産現場（あるいは販売・サービスの現場）では製品の不具合を目で見ることで、つまり問題発見が極めて難しくなっている。

よく言われることだが、最近の自動車や家電製品の修理は専用アナライザがないとかなりのベテランでも歯が立たなくなった。勿論その前提として、それら耐久消費財の性能品質・耐久性は飛躍的に向上している。必要な進歩であったかどうか

は別として、ある種パラダイムが変わっていることは事実であろう。

さらに日本企業のありようを考える上で大きな要因になっているものがもう一つある。それは急速な国際化の進展である。生産現場が海外へ移転してしまうと、果たして「現場力」がいつまで日本企業優位の源泉であり続けられるかが疑問になってくる。かつて半導体メモリーは日本企業のお家芸であった。外国（米国）製品は歩留りが悪く、新製品の技術開発に先行することが出来ても量産化には時間がかかり、後発の日本製品に逆転されてしまうという事態が度々あった。原因は製造工程の無塵化徹底にあったそうだが、そのことがわからない当時は「半導体製造は農業である、出来るまで何が出来るかわからない」とまで言われていた。日本流の細かい工夫の積みかさねで「問題解決」がなされたそうだが、そこで解決策が示されてしまうとそれはマニュアル化し移転可能な技術になってしまう。今日の半導体はますます高額化する製造設備をいち早く導入するだけの決断・リスクテイクが経営陣に出来るかどうかで勝敗が決まるという面もあり、「現場力」の出番はあまりないように見える。

他方で、例えば米国市場でコンシューマーレポート誌の自動車特集で、かつては上位を独占していた日本ブランド車が次第に地位を下げ、代わってヒュンダイやキアが場合によってはベストバイになってきたことも、場合によっては現場力低下のあらわれとしてとらえられるかも知れない。しかし米国で（それを言うなら日本を除くほぼ世界中の市場で）販売されている「日本車」のうち、日本国内の工場で最終アSEMBリされている製品がどれだけあるというのだろうか。「現場力」は日本の現場にのみあるものなのか、それとも日本企業の関連するものならば例えば海外の現場にもあるものなのか。そしてそれは同じ地にある非日系企業にはないものなのか。

日本企業が海外で生産活動を行うようになったのは昭和30年代に遡る（戦前の国策的展開は除く）。各地の生産現場で品質の向上・維持に大変な努力をされてきたのは、これもプロジェクトXものであるが、その中で国内に定着している小集団活動を導入しようとした例が少なくなかった。しかしその多くは無給の時間外自主的活動としては成立せず、かといって給与を払って活動させたのでは価格競争力が失われる—というジレンマが各地であったとされている。また技術伝承（本来はテクノロジートランスファーであるべきなのだが、日本企業のそれはスキルトランスファーに過ぎないという批判をかつて東南アジアの研究者から受けたことがある）を制度化し、研修と資格認定の形にしたところが、その資格を受けたとたんに関社へ「ジョブ・ホッピング（転職）」されてしまったという苦い経験も少なくなかったという。

6. 現場力をこえて

現場、改善ということになるとトヨタ自動車のお家芸であり、製造業分野に限ったことのようなイメージを受けることがあるかも知れないが、現場という表現は他のサービス業でも日常的に用いられている。30年ほど前、電子部品の販売商社で「あの人は現場歴が」というような表現を聞いて、耳慣れない言い方だと思ったことを覚えている。要は商売敵、ライバルの代表者に対し、顧客と接するポジションにいた期間のことを言っていたのだが、その背後にはライバルを好敵手として認めるニュアンスがあったように思う。

現場と経営、地方・出先と中央、前線と司令部、その他さまざまな言い方があるだろうが、実際の活動（営利・ビジネス行為）を行う立場と、そこに対して指揮命令をする立場との間には利害対立があり得る。1914年、第一次大戦の西部戦線に向き合っていた英独軍兵士が、自然発生的に（つまり司令部の意向に反して）クリスマス休戦・交歓会を行ったことは、ゲーム理論の教材になってい

るほどである。

司令部と前線の情報連絡が適切でないと、「現場の独走（暴走）」という事態が生まれる。もともと戦時には情報連絡がうまくいかないことの方が通常であり、前線はいちいち司令部の判断を待つ余裕がないので自己責任で動く（つまり独走する）ことがかつての軍隊（特に陸軍）の常識であったという。この点は大災害が発生したときの行政組織とよく似ている。

暴走であるかどうかは結果で判断せざるを得ない。意思決定に民主的な手続きがとられていたか平時の基準で判断するのはあまり意味がないだろう。東日本大震災をはじめとする大規模災害時、被災地の事業所・行政機関等は上部機関の指示を受ける手立てが全くなくなってしまい、上部機関としても被災地の状況を知る手段が極めて限られることが多かった。災害対策マニュアルはそれなりに用意されていたかも知れないが、圧倒的な現実の前にはほとんど役に立たない。最後に残ったのは末端の、すなわち現場の人たちが自ら判断し、自ら動かなければならなかった。このような状況下で適切に機能することが出来たことを「現場力」とし、さらにここから展開して、「現場力」は結局人材であるとする見方がある。中越大震災の時に、「（行政の職員が）使える奴かそうでないかはこういう時に分る」と、記憶では長岡市の幹部の方だったと思うがおっしゃっていたのも、おそらく同じコンテキストだろう。

従って職員・従業員は「考える力を持て」という風に論が展開していくのだが、社員・部下に丸投げするのではなく、何らかの基準が示されるべきだろう。社訓・社是、あるいは経営理念とは本来そうあるべきものなのだろうが、感覚的には外資企業の方に一日の長がありそうな気がする。正確には外資ではないが、TDLが今回の震災時に適切な措置をとれたのは第一に明確な指針（SCSE）、第二に繰り返し行われた実地訓練だったというのは示唆するところが大きいと思う。

7. 結論

日本企業における現場力は低下しているのか。現場力を「現場単独での問題発見・解決能力」と捉えれば、定量的に示すことは出来ないがその低下は否定できない所だろう。ある意味堂々巡りなのかもしれないが、日本企業の国際的競争力低下と表裏の関係にあるというのは正しいと言える。

他方で、現場力ということが製造・サービスの現場におけるスキルを意味するとすれば、それはおそらく違っただろうという意識を持っている。現場の技術革新は極めて早く、10年前の技能が全く役に立たないことも少なくない。10年前に皆が持ち合わせていた技能を今の従業員が持っていないからといって、それは批判できないだろう。

ある意味現場力は諸刃の剣である。現場力があることが競争優位の源泉になる場合と、必ずしもならない場合がある。現場力で対応できなくなった時は経営陣のグランドデザイン力がなにより必要になるのだが、現場力に頼っているとそうした戦略構築力が低下するのではないかとも思われる。

第二は、人材力としての現場力である。自律的に動くことが出来る人材はないよりはあった方が望ましい。ただしそのような「考える力」は、やはり系統的に訓練していくことが必要なのだろう。神戸市が震災で得た教訓を組織として伝承していくために、各地へボランティアを派遣しているのは効果的な取り組みの一つと言えるだろう。

第三に、トヨタの「カイゼン」運動は現場力そのものだと考えられているような節があるが、私見では顧客の反応（あるいはその他もろもろ）から得られる情報を歪みなく吸い上げ、上に伝えていく（見える化）ことにその本質があるように思われる。上述した企業全体としてのマネジメントループを回すためには、情報伝送回路に歪みや偏りがあったては困るわけで、いわば問題発見の基本的なツールなのではないかと近年思っている。

参考文献

- 1 遠藤功、加登豊、河野宏和、成生達彦 座談会「日本企業の現場は本当に大丈夫か」、ダイヤモンドオンライン 2010年12月27日～2011年1月24日
- 2 代表的なものとして三品和弘、「やさしい経済学」、日本経済新聞 2009年4月7日～21日
- 3 2001 鳥居昭夫、日本企業の経営効率、NTT出版
- 4 2004 遠藤功、現場力を鍛える、東洋経済新報社
- 5 1997 安室憲一・（財）関西生産性本部編、現場イズムの海外経営、白桃書房
- 6 2003 今井宏、トヨタの海外経営、同文館出版
- 7 日本生産性本部、「労働生産性の国際比較」各年版