

# ミドル・マネジメント 意識改革による国際競争力の挽回

経営技術研究所 藤井 春雄

あらゆる分野で急速にグローバル化が進展する中で、わが国企業の海外移転も積極的に進められている。しかし国際競争力はかつての勢いはなく、「はじめに」で述べているように、国民全般に危機感薄く、これといった対応策もないまま、将来には大きな不安を持っている。

わが国は1970年代、80年代と世界が驚愕するほど経済面で成長を遂げた。特に技術・品質面で世界を牽引し、GDP世界第2位を長い間保持してきた。

その主要因が、わが国国民の勤勉性にあり、特筆すべきは、品質向上と改善力向上のための基礎力強化であった。

しかし近年は、外部品質教育研修(QC7つ道具など)も閑古鳥の啼く状況にあり、改善提案も年々減少してきており、この基礎力の低下は否めない。

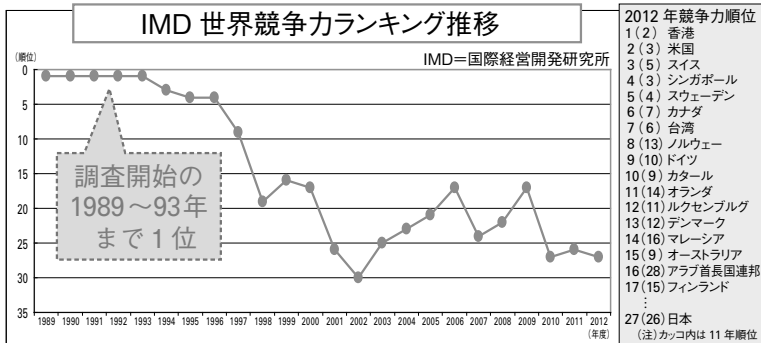
## 1. わが国競争力の低下

そこで図1を見てみると、IMDが調査を開始した1989年から5年間は競争力1位を維持していたものが、近年低迷(昨年27位)している。

これはバブル崩壊後、わが国の得意とする製造業の企業数減少が続き、製造業以外のサービス業の生産性が伸びないことが主な要因となっている。

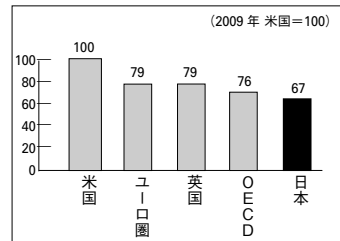
この生産性を“製造業の労働生産性の国際比較”(表1)でみると、2000年米国に次いで2位であったものが、2005年8位、2010年6位と低迷している。中でも問題なのは、2000年比2010年に欧米の各国がほぼ1.9倍に成長しているのに対し、わが国は1.38倍しか成長しておらず、生産性水準の相対的低下が明らかで、日本の製造業が従来ほど競争

図1 わが国産業の競争力と鉱工業以外の低生産性



単位：産業別のデータから日米の労働生産性の差を算出  
出典「労働生産性の国際比較 2010年版」(日本生産性本部)

<労働生産性の国際比較>



<サービス業の労働生産性>

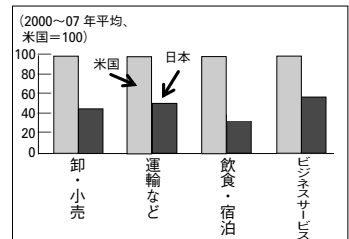


表1 労働生産性の国際比較  
 <我国労働生産性(製造業)の国際競争力低下>

年 順位	2000年		2005年		2010年		2000年対比 2010年
1	米国	80,864	米国	110,590	米国	150,506	1.86倍
2	日本	76,431	スイス	103,526	スイス	147,700	2.27倍
3	スイス	65,088	ノルウェー	98,446	ノルウェー	118,352	2.15倍
4	ルクセンブルグ	64,648	ベルギー	95,105	ベルギー	113,743	1.80倍
5	フィンランド	63,899	フィンランド	91,127	オランダ	106,784	—
6	ベルギー	63,103	スウェーデン	90,949	日本	105,221	1.38倍
7	スウェーデン	60,473	オランダ	87,430	オーストラリア	104,916	—
8	カナダ	59,457	日本	87,261	オーストリア	104,638	1.90倍
9	オーストリア	55,136	ルクセンブルグ	86,862	フィンランド	101,976	1.60倍
10	ノルウェー	55,117	オーストリア	83,083	デンマーク	101,707	—

単位：USドル(移動平均した為替レートにより換算)

出典：「労働生産性の国際比較2012年版」(日本生産性本部)

力がなくなっている点である。欧米諸国がこの10年間に飛躍的に生産性を伸ばしていた要因は、ICTの効果的活用と教育の充実にある。

## 2. 基礎力の低下

先にも述べたとおり、基本的なQC教育や改善提案力が、いろいろなデータからも、またわれわれコンサルタントが現場で指導する中でも、明らかに低下してきており懸念される。

まず改善提案について述べると、1980年代の改善提案が活発な頃は、企業間で「1人当たりの件数」の競争を重視する傾向にあり、月間1人当たり何十件という会社もあった。

しかし、1990年代以降には「件数」を過大評価せず、内容を重視する傾向にあり数は減少している。現在は改善提案の活発な企業の集計をみると表2の通り月1.5件程度である。

次にQC教育を見てみると、QC7つ道具が確實

に理解でき活用できているのは、中小企業においては、リーダークラスでも少ない。そこでISOの確実な定着や管理の高度化を願うのであれば、まずこれらの基本を再度徹底的に学び直すことが先決である。

## 3. 競争力の挽回

前回の2012年10月臨時増刊号では、“管理者層がいかに革新に挑むか”を焦点としたのに対し、今回の特集では、わが国の基礎力が低下、国際競争力低下を憂う中、“ミドル・マネジメントの意識改革はいかにあるべきか”に重点を置いた。

その主な課題は以下の通りである。

- ①ミドル・マネジメントに必要なイノベーション・マネジメント能力
  - ・イノベーションの必要能力の他、職場経営とは何か、そして対人能力と職務遂行能力を述べた。
- ②気づき・考え・革新する能力
  - ・人材育成のポイントと、今後は女性活用の重要性とともに、改善力強化を述べている。
- ③日常管理に必要な能力
  - ・日常に必要なICT化、設備のわかる人づくりの重要性などにポイントを置いている。

そして、最後の第3弾(2013年10月臨時増刊号)では、現場第一線のリーダークラスに焦点を当て、「日本の現場力復活」をテーマに発刊予定である。

表2 近年の改善提案件数推移

	2009年	2010年	2011年
集計実数(社)	510	478	463
改善提案件数(合計)(件)	9,700,059	7,772,488	7,924,199
改善件数(合計)(件)	7,171,018	5,887,308	6,041,887
1人当り改善提案件数	19.1件/年	16.8件/年	17.8件/年

◎1人当りの改善提案件数(2011年)ランキング

- 1位 宇部興産(株)堺工場(大阪府)…210.5件
- 2位 (株)タニサケ(岐阜県)…126.7件 年間奨金額は11年連続No1
- 3位 日鍛バルブ(株)(神奈川県)…117.9件

出典：「創意とくふう」日本HR協会