

# 第 1 章

---

## 日本的価値観は 正しいのか

## 1.1 日本的価値観とは何か

### (1) 日本的価値観とは

日本という国は2600年以上にわたって国体が変わっていない唯一の国と言われています。為政者（政体）は変わりましたが、日本という国の形自体は遙か昔から変わっていないのです。そのため日本には諸外国と違った様々な価値観が歴史の中から生まれ、育まれてきており、その価値観が良しにつけ悪しきにつけ日本人の行動を制限してきたと言えるでしょう。実際にモノづくりの世界においても日本的価値観は色濃く反映され、品質に対するこだわり、技術に対するこだわりなど諸外国では見られないほど深く突き詰めていく傾向が見られます。言わばそれらが日本に対する信用の証と言うことも出来ますし、技術立国を支えてきたバックボーンと言えるのではないのでしょうか。

この日本的価値観を詳しく見ていくと図1-1-1のようになります。この価値観の根幹をなすのは「和の精神」であり「武士道的美意識」「こだわり」の精神であろうと思います。「和の精神」はご存じの通り聖徳太子

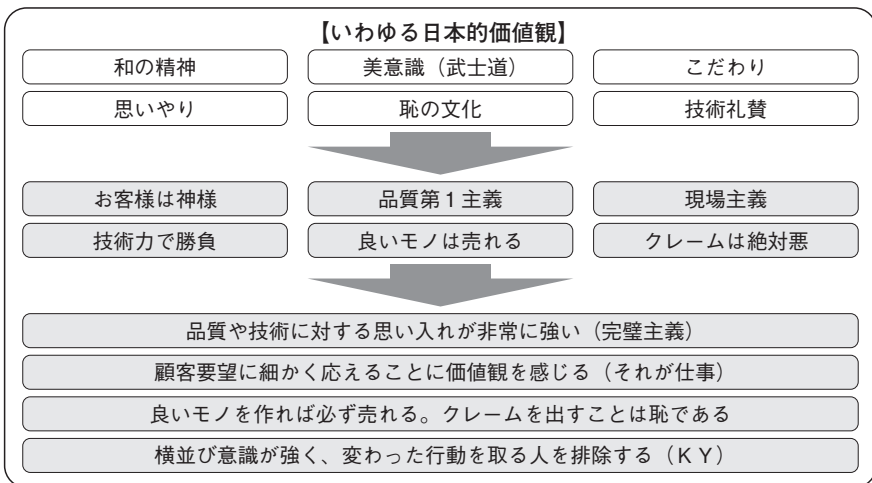


図1-1-1 日本的価値観とは

の17条憲法からの派生ですが、自分のことと同様に相手のことを考えるという姿勢が思いやりにつながりますし、お客様や後工程のことを考えて行動するという行動原理につながっていると言えます。そして「武士道的美意識」は江戸時代以降に生まれた精神性、道徳性の向上を目指した考え方ですが、これがベースとなって恥の文化や見栄、忠誠心などが生まれたと言われ、これが良い方向で働けば見えない部分での努力、言い訳をせずに結果を出すという姿勢につながりますし、悪い方向で働けば強い仲間意識による不祥事の隠蔽、クレーム隠しなどにつながってきます。これらの善悪は判断しづらいところもありますが、日本人の行動原理のひとつになっているのは間違いのないところでしょう。また日本人によく見られる「こだわり」は何がきっかけであり原因であるかははっきりはしませんが、ひとつひとつの事象を極めて洗練させて行くという姿勢は日本人の魂に刻み込まれた特性であろうと思います。他にも同質のもの（調和）を求める傾向（異質なものを排除する）、組織としての同一行動を求める考え方などが日本的価値観から生まれてきた傾向性であろうと思います。

これらの日本的価値観は現代における企業活動においても強く反映されているのは間違いなく、下記のような考え方に集約され具体的な行動として発現しています。

- **お客様は神様**：顧客要求に細かく応えることに価値観を感じる。  
多少無理を言われても対応する、顧客の非は責めない。
- **品質第1主義**：顧客要求よりも高い社内規格を作り検査を何度も行うことにより品質を保証する。品質保持のためのコストは別勘定。
- **現場主義**：現場での作り込みが非常に大切、改善活動の徹底。  
現場を最適化して行けば経営も良くなるとの考え方。
- **技術力で勝負**：自社の加工技術や組立技術などに対する強いこだわり。  
高い技術力を持てば顧客が喜ぶモノを作れるという発想。
- **良いモノは売れる**：良いモノを作れば顧客は評価してくれるし、必ず売れるという考え方。但しあくまでも工場視点での良否判

断である。

- ・クレームは悪：クレームは悪であって、絶対に出してはいけない。クレームや不良を出すことは恥ずかしいこと。

これらの考え方、価値観が日本企業には多く見られますし、言わば日本企業の特徴と言うことが出来るかもしれません。特に技術や品質に対するこだわりは非常に強いものがあり、不良やクレームに対しては絶対に出してはいけないものと考えて行動している企業が非常に多いように感じます(考えているだけの企業もあります)。また中小企業の経営者によく見られる傾向が「良いモノを作れば売れる」という固定観念に近い信念を持っている方がいると言うことです。確かに良いモノを作れば売れるのは間違いのないのですが、ただ大切なのは誰から見た「良いモノ」なのかという点です。いくら製造メーカー側として良いモノと思っていても、評価すべき購入者(顧客)が良いモノであると思わないと売れない訳であって、そこを取り違えると一生懸命作ったのに全く評価されないと言うことになってしまうのです。

## (2) 日本的価値観は正しいのか

一般的な日本的価値観について述べてきましたが、大切なのはこれらの考え方が企業としての競争力につながっているかと言うことです。確かに品質や技術に対するこだわりは非常に強いものがあり、世界的に見ても高い評価を受けていますが、これらのこだわりが本当に売上の増大や利益の最大化につながっているのかを冷静に考えていくことが現在のような混迷の時代には非常に重要なポイントになってきます。

実際にバブル期までは日本的な考え方で大きな成功を収めた企業が数多くあるのは事実であって、高品質・高機能かつ安いと言うことで欧州、北米市場に広く進出し、大きな利益を上げたことは間違いありません。そしてその時点での競争ポイントは先に述べた品質・機能・コストであり、日本企業としての特性(日本的価値観)を最大限に生かすことによって競争に勝っていたと言えるでしょう。ただ残念ながら最近では海外市場において日本企業の苦戦を聞くことが非常に増えていますがこれは何故でしょう

か。もし日本の価値観が正しく競争力強化につながるものであるならば競争に負けることはないはずです。しかし現実に苦戦していることを考えると、日本の価値観自体が役に立たないものだったのか、もしくは競争条件自体が大きく変わったために今までの価値観では通用しなくなったと言うことになるのです。以下に日本の価値観から生み出された現象について検証して行きます。

#### ① 品質への過剰なこだわり

品質や技術に対するこだわりが非常に強く、本来必要とされる性能以上のモノを実現しようとする。また不良は絶対悪であり、対策コストに関係なく不良率ゼロを追求する傾向が強い。その結果高コスト化につながっているが、品質水準を落とすことは出来ない。

#### ② 多品種少量生産の増加

顧客満足を追求するあまり、必要以上の顧客対応を行うことによって多品種化が進行している。その結果製造コストが上昇し、利益を大きく圧迫する状況になっていく。また顧客離れを恐れるあまり製品のスクラップが進まず、品種数が増える一方になっている。

#### ③ 過剰設計、過剰機能化

日本企業ではクレームを避けるために基本的に過剰設計になっているモノが多く、本来想定される強度以上の剛性などを持たせる場合が多い。また必要以上の機能を付加することにより過剰品質化し、結果的にコストアップにつながっている場合が多い。

#### ④ 戦略的改善の不足

現場に根ざした改善を行うことは良いことだが、それに集中するあまり工場全体、会社全体としてのマネジメントが疎かになっている場合が多い。その結果部分最適化が進行し、折角の努力が成果につながらない場合が多い。また協調性を重視するため、トップダウン型の改善も進みにくい。

これらの現象を見ていくと現在の競争環境においては日本の価値観が足かせになっている面があることを否めない事実であろうと思います。特に特徴的なのはこれらのこだわりが「高コスト化」につながる部分が多く、

直接コスト、間接コストを含めて会社自体が高コスト体質になってしまう傾向性が強く表れているということです。当然ながら企業はコストダウン活動を行うことにより高コスト化を防ごうとしていますが、それらの努力は海外企業を含めて全ての企業が行っている訳であって、同じ土俵の上で戦えば不利になるのは間違いないでしょう。まして現在のような円高環境が続けばその差異はより大きなものとなり、少々の努力では解決出来ない大きな壁になるのです（コスト差を跳ね返せるだけの技術差・品質差がある場合は別ですが……）。つまり日本的価値観は世界に誇る素晴らしい文化であり、考え方であるのは間違いないのですが、現代においてはそれらが逆に足を引っ張る要素になってしまっているのも事実であって、特に海外市場で競争をしている企業にとってはこれらの価値観が競争の阻害要因の大きな要素になっているのです。

今まで述べてきた内容は海外に駐在していた方ならば非常に良く解る話ではないかと思います。この日本的価値観は日本の中にいる時は極めて当たり前の考え方なのですが、海外においては非常に異質な考え方であって日本人は変なところこだわるとか、本質を外して部分の話ばかりしているとと言われることになるのです。どちらかと言えば日本的な常識は世界的には非常識と言われる部分が多いのではないのでしょうか。現実これら考え方が高コスト化につながり、競争力の低下を招いているのならば、冷静且つ客観的に見直してみることも大事ではないかと思います（図1-1-2参照）。

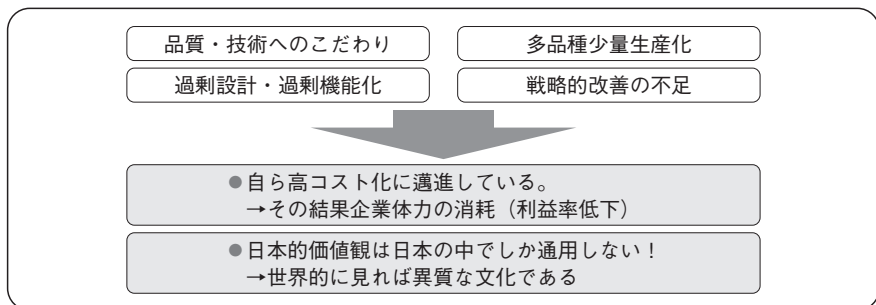


図1-1-2 日本の価値観は正しいのか