

1 モノづくり企業の経営環境と課題

市場・顧客の高度化する品質要求に応えるためには、
総合技術力とマネジメント力の向上が課題

1. モノづくり企業の経営環境と課題

昨今のモノづくり企業は、総じて受注が好調で操業度も高まってきている。しかしながら、多くの中堅・中小企業では、増産・生産移管・新規立上げなどの対応のまずさと長年にわたる現場力の低下から、受注・売上増に見合った十分な利益確保ができておらず、次なる成長投資のための原資が十分確保されていない状況に陥っている。

外部環境の良いときこそ、経営体質の革新を図り、成長投資ができる利益を確保することが重要である。いずれ景気循環から受注環境が悪化してくることが考えられるので、そのときに備えて体質強化を図る必要がある。

以下、多くのモノづくり企業の直面している課題と将来的な課題を列挙する。

①直面している課題

- i) 高度化する品質要求への対応と過剰品質抑制への働きかけが不十分
- ii) 納期遅れ、クレーム再発などの対応力に対する顧客の不満、度重なることによる不信
- iii) 人材確保難に伴う工数および経費の増加
- iv) 増産・生産移管・立上げなど変化対応力の低下
- v) 不具合、時間外対応などによるコストアップ
- vi) 売上げに見合った収益を確保できていない

②中長期的な課題

- i) 日本のモノづくりに対する信用失墜

日本の大企業を中心に、検査認定管理の不備、検査データの改ざん問題など不正の発覚が続いており、製品を通じた高品質、高信頼性といった日本のモノづくり企業に対する信用が揺らいでいる。

- ii) 日本のモノづくりそのものが継続の危機

大手電機メーカーの中には、日本の製造現場の正社員の比率が約30%まで低下しているため技能伝承や品質管理が難しく、将来も低下が見込まれ

る中で、日本でのモノづくりそのものが続けられないといった危機感を抱いているところも多い。

- iii) 管理・改善活動の停滞による体質の弱体化

人材確保ができていない職場では、管理者、監督者が現場に入って作業を進めるなどの処置を取っているが、残業・休日出勤などによる疲労が重なり、部下の指導・育成と管理・改善活動がおろそかになっている。現場に入ることが慢性的になると、部下が育たず、管理・改善ができていないことから、企業体質の弱体化を招くことになる。

2. 中長期的な最大の課題は品質管理にあり

どうして、日本のモノづくり品質の信用を失墜させるような不正が、一部の企業で行われ、正されることなく続いてきたのだろうか。

(1)不正の要因

自ら決め、顧客と約束した仕様が守られず、データの改ざんとなった要因を探してみる。

- ①能力以上の無理な決めごと(仕様決定・合意)
- ②現実に沿った仕様変更・提案ができなかった
- ③本質よりも目の損得を重んじた判断
- ④現場まかせ、管理、統制ができていない
- ⑤決めごとを守らなくてもよい風土になった

(2)不正の真因

不正は、各企業それぞれの要因が複合して発生したと推察するが、共通することは、品質に対する妥協、本質を見誤った判断であり、管理とマネジメントのやり方に真因はある。品質管理が機能不全となり、現地現物を前にした現実に基づくマネジメントが行われなくなった結果である。

品質マネジメントシステムの表面的なとらえ方や活用に止まっている企業では、3現(現地・現物・現実)よりもファイルやパソコンの中の記録が重要視され、優先される。

対策をどのようにとったらよいか、日本のモノ

づくりの展望とともに考えたい。

3. 日本のモノづくりの将来展望

前述の課題を踏まえ、日本のモノづくりの将来展望を考えてみる。

(1)人口減、生産人口減、第二次産業雇用者減

日本は、総人口も生産人口も減少している。製造業就業者を中心とした第二次産業の雇用者の推移は1990年代前半にピークを迎え、約1,500万人から2012年12月には第二次産業の中でも製造業の従事者は998万人と1,000万人割れた。同様に、全体に占める割合も27%から15%と減少している(図1)。

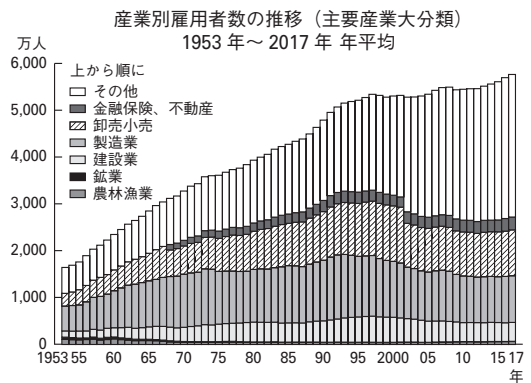
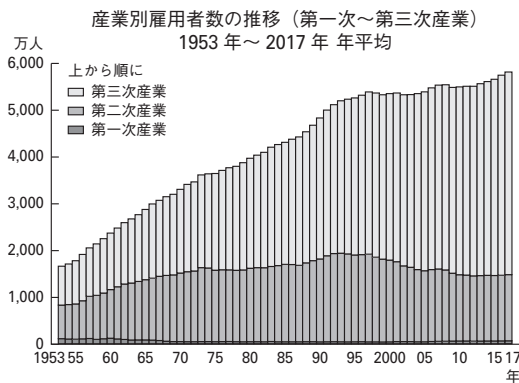
(2)若者の自動車離れと100年に1度の大転換期

若者は都会へのあこがれから、都心への集中、自動車以外のスマートフォンなどへの価値観の転換など、日本の製造業を代表する自動車のコモディティ化(高付加価値から一般化)が心配される。

(3)総合技術力とマネジメント力で道は開ける

天然資源の乏しい日本における本質的な付加価値を考えると、モノづくりで成長し、豊かになっていくことが製造業に携わる者の期待であり、希望でもある。そのためには、総合技術力とマネジメント力の向上が課題となる(図2)。次項で、総合技術力とマネジメント力向上の必要性について解説する。(小坂 信之)

図1 産業別就業者の推移



出典：総務省「労働力調査」

図2 モノづくり企業の経営環境と課題

