

日本のものづくりと“今＝ここ”文化

職業能力開発総合大学校 校長 圓川 隆夫

平成時代の30年間、日本のものづくりは、工業社会の覇者から“失われた30年”と揶揄されるように停滞したとも言えるが、ものづくりから“コトづくり”へのパラダイムシフトの中、よく耐えてきたとも言える。令和に入り第4次産業革命（4革）が進行する中、そしてものづくりであっても他の先進国と比べて労働生産性の低さが指摘される今、人口減を乗り越えて再び輝くために何が求められるであろうか。

その前に、世界からベンチマークされ今や英語にもなったKaizenの日本における全盛期の1980年頃から不思議に思っていたことがある。それは米国で起こったものづくりの効率化のためのイノベーションである標準化の上に、改善という新たな仕事の仕方のイノベーションが、なぜ日本で起こりかつうまく機能したのか、一方、工場全体で絨毯爆弾的な改善をしながら、企業経営のボトムラインである“稼ぎ”については、当時でさえ欧米に比べて利益率は決して高くなかったのはなぜだろうか、という疑問である。

後者はマネジメントの問題と一蹴することもできるが、この双方の背景に日本独特の文化や制度があるのではないかと勉強を試みたのが約20年前のことである。最初に読んだのが世界の国の文化を客観的に4次元にスコア化した名著G. ホフステードの『多文化社会』であり、これを契機に日本の文化論の本を読み漁った。そこでついに出会ったのが加藤周一の『日本文化における時間と空間』である。

加藤は、日本文化の本質を“今＝ここ文化”というシンプルな言葉で言い当てている。“今”では、現実の今を重視するあまり過去から未来を秩序づける原理（理論）が不在（不要？）（リスクマネジメントが弱い）、“ここ”はかつては村、今では組織であり、そこでは暗黙のルールでコミュニケーションが成り立つ。また製品でも細部（部品）にこだわり限りなく洗練して行くような改善に目が行く。要するに、目先や現実に見えるものに対する“こだわり”の一方で、全体のゴールからのトップダウン的視点や理論の活用には疎いと言える。それが過剰な品質や過度なカスタマイズの一方で、利益を享受できない要因ではなかろうか。

以上のような特質を考慮すれば、IoTやAIやロボット等の個々の技術の活用やその性能の改善には長けても、4革のゴールである“稼ぐ”という価値創造には必ずしも結びつかない。ゴールを阻害しているTOCという制約条件は何か、Factory Physicsが教える稼ぐ“源泉であるスループット（時間当たり出来高）のメカニズムの理論を活用することで、改善の強みを稼ぎ”に確実に結びつける視点を強化すべきではないか。

加えて暗黙知に支えられた匠の技の技能伝承は、カンコツ技能を4革の新技术を用いた動作や5感を通した環境条件を見える化することで容易化・加速化される。このような技能科学と呼ぶべきアプローチは、技能伝承だけでなく、それぞれの人間のもつ技能に応じた動作や環境条件の情報を補完することで、技能の高度化を図る人間拡張になり、誰でも活躍できる一億総活躍を支え、労働生産性向上にも結び付く。