随筆

Made in Japan*

辻 井 元**

Made in Japan*

by TSUJII Gen**

キーワード モノ作り、米国製造業、技術伝承、技能伝承、産官学、教育、人材育成

昨年、7年間の米国駐在から帰国しました。日本を外から見る機会を得て、7年間の異文化体験から日本のモノ造りについて感じることを書いてみたいと思います。

私の米国との係わりは、ホンダが日本の同業他社に先駆けて1982年に立ち上げたオハイオ州メアリスビルに立地する自動車製造会社 Honda of America Mfg. Inc. (写真1) の建設プロジェクトに参画したことでした。先行して二輪車の生産を始めていたとはいえ、初めて製造業にたずさわるオハイオの人々を、教育してきちんとした品質の車を作るという仕事でした。オハイオで採用した人々の中から核となる人々を埼玉製作所狭山工場に集めてのパーソンツーパーソンでの現場作業、保全業務、品質管理、管理業務などの教育は日米双方のメンバーにとっては、言語の壁や文化の壁を乗り越えた上でのモノ造り研修であり、大変なことだったように思います。こうした努力もあって、計画通りに生産1号車をラインオフし(写真2)、何年経ったら黒字になるのかという当初の危惧を他所に、生産した車は飛ぶように売れ、増産につぐ増産という状況が続きました。

1980年代のアメリカは鉄鋼、電気、自動車を始めとする産業界のパフォーマンス低下が問題となっていた一方で、アメリカに進出した日系企業のトランスプラントが次々に好業績をあげていたことから、いろいろな調査が行われました。その中で、マサチューセッツ工科大学(MIT)のポール・ 그레이 総長が問題提起した「アメリカ産業の業績に生じた異変は何か」・「事態の打開と改革のためにアメリカができることは何か」の2点を調査した結果が、「Made in America」という表題で1990年に日米同時出版されたので、読まれた方も多いと思います。「Made in America」の中では「より一層生産的で世界経済のリーダーである新しいアメリカ」というビジョンが描かれ、それを達成するための数々の提言がなされています。それまで重視されていた財務、経理、事業企画といった業務よりも、製品、技術、生産プロセスを重視する必要性が主張され、産業界、労働組合、政府、教育機関がいかに変わるべきか、いかなる戦略をとるべきかが

提言されています。

この提言の後、いろいろな改革の努力が実際に行われたようです。私はこの起点となったMITを1993年に訪れましたが、“Manufacturing science”を標榜し、科学(Science)よりも生産・製造(Manufacturing)に対して学生が興味を持つようにカリキュラムを変えたり、工場での実地体験をカリキュラムに組み込んだりしていました。またミシガン大学ではMRC(Manufacturing Research Center)と称して、例えば長持ちする機械加工用刃具の刃先形状の研究など泥臭く製造現場の改善テーマに取り組んでいる事例も見ました。もちろん、この提言だけで全てのアメリカが変わったとは言えないでしょうが、産官学挙げてのダイナミックな改革の波にアメリカ

写真1 Honda of America Mfg. Inc.
Marysville Automobile Plant

写真2 北米生産1号車のアコード・セダン

* 原稿受付 平成19年9月6日

** ホンダエンジニアリング(株) 本田技研工業(株)
Honda Engineering Co., Ltd. Honda Motors Co., Ltd.

の底力を感じたものでした。その後の日本や東南アジア経済のリセッションなど経済環境の変化の影響も考えられるでしょうが、意気消沈していたアメリカの製造業が1990年代には「強いアメリカ」に変身した陰には改革への強い意思と不断の努力があったはずで、特に重点施策が「教育・人材育成」であったことが大きな要因だったと思います。最近の米国製造業の海外シフトをみると、また改革の時期なのかという感もありますが、改革の背景と目的が共有化されるとドラスティックな動きを見せる大変ダイナミックな国であることは間違いないと思います。ホンダの北米工場に入社した新人スタッフを見ても、現場で即戦力として使えるようなスキルを学校で身につけてきている人が多く、実践的な教育を受けてきているように感じました。学生時代の製造業体験実習で、製造業の「仕事」を理解して、具体的にこんな仕事をしてみたいという明確な目的意識を持った人が多くいたように感じました。

一方、日本の製造業では90年代初頭のバブル経済崩壊以降、出口を求めての模索がまだ続いているように思います。改革を叫ばれながら産官学それぞれがなかなか大きく変われないままです。製造業では、モノ造りを支える現場力の強化や技術・技能伝承が大きな課題として声高に聞かれるようになりました。縮小均衡を狙った組織・構造改革、海外・社外生産へのシフトや従業員新規採用の抑制と正規外従業員の拡大などが進んだ結果として、技術者・技能者の高齢化が進み、昨今の少子化の

動向もあって後継者が無くて伝承に困っているという企業が多いようです。好況な業種では、最近のグローバルな事業拡大展開で人材の必要数が急拡大した結果、一層人材が不足しているという状況です。一方ではNEET (Not in Education, Employment or Training) という本来英国発のアクロニム (頭字語) が日本の社会問題となるほど、若年層の勤労に対する意識は変わってきてしまっているようで、製造業での人材不足は深刻な問題となっています。バブル経済期に囁かれた製造業=3K (汚い、きつい、暗い) 職場での人不足懸念が、十数年経って違う形で再燃しています。製造業は魅力ある職場造りを求められています。

最近、日本のホンダに入社した人の入社動機を聞くと、ホンダでこういうことが是非やりたいという明確なものが少なく、「寄らば大樹」的な考えが多いようです。ASIMOを開発したいとか、Honda Jetを設計したいなどの表に出た派手なことへの興味はあっても、製造現場のこんな仕事がしたいとか生産設備を開発設計したいなどという意向は大変薄くなっています。ホンダの企業色にやんちゃなトンガリ色が薄れてしまったことを自省しなければいけないのかと思いますが、先に述べたオハイオ工場での新入社員の例と比較すると学生時代の教育体系、カリキュラムにも起因するのではないかと思います。製造業、製造現場を魅力あるものとして、面白いと思ってもらえる努力と工夫を今後も続けていきたいと思えます。