

本論文は

世界経済評論 2019年7/8月号

(2019年7月発行)

掲載の記事です



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料
無料
OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp

雑誌のオンライン販売

「カイゼン」運動の米企業における「その後と今」

小田部 正明

米国で「カイゼン」(Kaizen)という言葉が使われ始めてから40年が過ぎた。1970年後期に日本企業と直接競争している米国企業(主に自動車産業)の管理層の人たちは「カイゼン」という言葉を耳にしていたものの、その意味は良く知られていなかった。この「カイゼン」の意味合いを一般の米国人に紹介する切っ掛けとなったのが、米国の主要なテレビ局であるNBCが、「If Japan Can, Why Can't We?»(「日本にできるなら、何故私たちにはできないのか?」)というテレビドキュメンタリーを昭和55(1980)年6月24日に全国放送したことである。このドキュメンタリーは4部から構成され、うち3部は日本の生産性に焦点を当て、戦後の新工場への投資、有利な政府の政策、そして労働者の参加を促した管理を使用することにより日本の生産性は劇的に上昇したことを紹介した。最後の4部が最も興味深く、日本製品の品質の良さに焦点を当てていた。エドワード・デミングが、継続して製品の品質「改善」に努力するという統計手法を使った品質管理の大切さを日本に紹介し、日本では「デミング賞」(日本科学技術連盟が総合品質管理の進歩に功績のあった企業ないしは個人に授与する経営学の賞)で知られるほど尊敬されているにもかかわらず、米国ではほとんど無視されていたと言う事実が今となっては皮肉にも聞こえる。

1980年代は先進国の経済成長が世界経済の成長の要になり、先進国の所得増加と共に、消費者の購買力ばかりでなく、消費者の品質への関心、また製品差別化の大切さが浮き彫りになった。米国のマスプロに合ったトップダウン方式の管理システムよりも、日本企業の継続的な品質改善が消費者の絶え間なく変化するニーズや嗜好に対処するという「カイゼン」管理システムのほうが成熟した市場環境により適していた訳だ。その結果、

日本企業の管理システムに関心が高まり、米国のFortune誌などは米国の大企業を「死にかけている恐竜」(dying dinosaurs)とまで否定的に見ていた。

勿論、日本企業に揺るがされている米国企業も黙っている訳ではなかった。日本の企業から学べることは学び、日本企業を追い越す戦略を考えなければならなかった。1980年代から90年代に掛けて、米国では日本の経営に関する本が多数出版され、日本の経営慣行が幅広く紹介され、米国ばかりでなくその他の西欧諸国で大きな影響を与えることとなった。その一環で、「カイゼン」という概念ばかりでなく、それに関係するジャストインタイム、リーン生産方式、チームワーク、提案箱、根回し、稟議制度、終身雇用、年功序列の給与制度など、さまざまな日本の管理概念が広く知られるようになった。その中でも、William Ouchiの「Theory Z」(1981)、Richard PascaleとAnthony Athosの「The Art of Japanese Management」(日本経営の芸術)(1982年)、今井正明の「Kaizen」(改善)(1986年)、大野泰一の「Toyota Production System」(トヨタ生産方式)(1988年)、Jeffrey Likerの「The Toyota Way」(トヨタウェイ)(2004年)などの英語の書籍が代表的なもので、その影響力は大きかった。さまざまな意味で、トヨタという名が世界中の企業に採用されてきた多くの日本の経営方法と同義語となった由来である。

1990年代中期までには、多くの米国企業(ほかの西洋企業を含め)が日本の経営慣行を様々な程度で学び、採用していった。「日本化」することによって、米国企業はかつて日本企業独自の経営上の優位性であったものに追いついていった。言い換えれば、日本の経営慣行の「独特の」利点はもはや存在しなくなってしまった訳だ。その

後、1990年代以降、電子メール通信の使用からはじまり複雑なエンタープライズリソース管理(ERM)までの範囲にわたる情報技術(IT)が発展してきた。米国企業はITを全面的に迅速に採用し、意思決定プロセスを非常に効率的にすることとなった。一方、日本企業は依然としてカイゼン、ネマワシ、リングなどの経営慣行が社内で使われており、継続的な決定事項には効果的だったが、IT環境下では時間がかかり、必ずしも効率的ではなくなってしまった。その結果、ITをフルに採用した米国企業はそれ以来、少なくとも日本企業と同等かそれ以上に効率的になっていった。かつて「死にかけている恐竜」と見なされていた米国企業は、今や機敏で動きの速い企業として再浮上してくるようになった。相対的に言えば、多くの「伝統的」な日本企業はITの発展によって幕が開いた新環境に遅れをとってしまっている。

その理由は文化の違いにある。米国はバイナリ思考の文化(本誌2017年1/2月号の拙著のコラムを参照)なので、ITの利点が認識されれば、それを全面的に受け入れるという極端な傾向がある。しかし、日本では、安定した人間関係の維持が重要であると考えられる文化なので、ITの非個人的な(または個人的ではない)コミュニケーション手段に素早く切り替えることにはさほど積極的ではなかった。IBMが1981年にパーソナルコンピュータ(PC)を開発する2年前の1979年に、NECは既に日本で最初のPCを導入していた。また、NECはBIGLOBEで日本のインターネットサービスプロバイダー市場(インターネットへのアクセス)をも開発している。後にIBM/Microsoft仕様のPCが日本で優位になる以前に、日本のPC市場は日本独自の仕様で確立していた

訳だ。それにもかかわらず、NEC自体さえも含めて日本企業は、PCの活用、そして諸々のITの採用が遅れてしまった。

だからと言って、米国での「カイゼン」運動が廃れたわけでは全くない。例えば私が現在籍を置くテンブル大学の図書館で10年間隔単位で出版された「カイゼン」に関する本の数を数えてみると、1980年代に8冊、1990年代に13冊、2000年代に53冊、2010-2018年に73冊と加速度的とは言えないにしても、依然として増加傾向にある。むしろ「カイゼン」運動の良さはさらに深く理解されてきている。今井正明が1987年に米国に設立したカイゼン・インスティテュートをはじめ多数の「カイゼン」をコンサルティングとした会社が設立され、今や「カイゼン」運動は製造業ばかりでなく、ヘルスケア、教育産業等へと適用範囲が広がっている。勿論、その限界も良く指摘されてきている。一言でいえば、「カイゼン」は漸進的改善を目指して統計学的に処理する方法であり成功している実績はあるが、適用環境を考慮する必要がある。大きな変革が必要とされる状況の中では、「カイゼン」を盲目的に使用すると大きなイノベーションが阻害される可能性がある。その一つの事例としてソニーが挙げられる。ソニーはポータブルCDプレーヤーやサイバーショット・デジタルカメラの漸進的な改良に焦点を合わせていたために、アップル社のiPodやゴープロ社の体に付けられるデジタルカメラの台頭に対応するのに後れを取ってしまった。その為、日本の電子機器産業は大きな変化に対応できず競争力を失ってしまっている。

こたべまさあき テンブル大学フォックス経営大学院教授