

流通とSC・私の視点

2011年8月4日

視点(1431)

現場レベルと管理レベルの生産性の違い!!

日本の企業の生産性は、現場レベルでは著しく高いが、管理レベルではあまり高くないと言われています。色々な経済統計を調べても、1980年代には日本の生産性は世界で上位でしたが、今は必ずしも高くはありません。

逆に、アメリカでは現場レベルでは生産性はあまり高くはありませんが、管理レベルでは著しく高いと言われています。生産性を現場レベルと管理レベルでメカニズム的に分析すると次の通りです（六車流：流通理論）。

現場レベル	管理レベル（非現場）
実際にモノを型として生産（つくり出す）プロセスの「ハード上の場」	モノ型づくり創造性や行動指針やマネジメントの「ソフト上の場」
価値づくりのハードノウハウ	価値づくりのソフトノウハウ
トータル価値づくり	
モノづくりのハードノウハウ	戦略発想によるソフトノウハウ
サービスのモノづくりノウハウ	リーダーシップやマネジメントによるソフトノウハウ
情報のモノづくりノウハウ	創造性や発想の斬新さによるソフトノウハウ
日本の生産性 高い	日本の生産性 低い
アメリカの生産性 低い	アメリカの生産性 高い

日本の現場レベルでのモノづくりは素晴らしいものがあり、江戸時代から引き継がれてきた職人技術と欧米の産業革命による技術が一体化したものです。日本は明治時代以来、独自の職人技術と欧米の生産技術により成長し、戦後の日本経済を世界第2位まで高め、もうアメリカを超えたとさえ思われた時もありました。

しかし、アメリカのモノづくりを捨てて、得意分野の管理レベルでの底力を発揮し、IT→金融→内需拡大、不動産→金融→内需拡大のプロセスにより、アメリカの経済を牽引してきました。

この経済発展には多くの課題があり、バブル経済を引き起こし、結果的にはバブル経済が崩壊して、現在のアメリカ経済全体に大きな不安要因を提供しています。

ただ、ここで私が言いたいことは、現在の日本はモノ離れ時代に突入し、単なるモノづくりのハードノウハウの生産性が高くても、日本経済の成長ベクトルにはなりにくいことです。

日本の企業は、現場レベルでの生産性は著しく高いが、非現場レベル（管理レベル）での生産性は著しく低いと言われています。モダン消費社会（モノづくりを中心に動く経済社会）は、日本では終焉を迎え、今や日本を追随してきた韓国や中国に取って代われようとしています。しかし、まだ日本の現場レベルの生産性である価値づくりのハードノウハウは一流であり、さらに職人技術を付加することにより、品質世界の座は守り通せます。この品質世界レベルの職人技術から生産されるモノ・サービス・情報（経済の3つのモノ）は「ポストモダン消費」や「ニューモダン消費」でもあり、日本経済の成長ベクトルになります。

一方、アメリカに比べて著しく生産性が低いのが「管理レベルの価値づくりのソフトノウハウ」です。すなわち、トップや中堅管理者の戦略発想やリーダーシップの有無は、企業の発展に大きな影響を与えます。また、企業全体をマネジメントの精度も企業の発展に大きな影響を与えます。さらに、企業のモノレベルの創造性や発想、さらには企業及び商品のブランド力の創出も企業の発展に大きな影響を与えます。現場レベルの価値づくりのハードノウハウの10倍以上の企業発展ベクトルを管理レベルの価値づくりのソフトノウハウは持っています。農耕民族の強味（現場レベルのハードノウハウ）を活かしつつ、狩猟民族の強味（管理レベルのソフトノウハウ）を発揮することこそ、日本が近未来に大発展するベクトルになります。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺₅

代 表 六 車 秀 之