

レポート

「本物のものづくり」研究交流会(第1期) を開催して

慶應義塾大学

河野 宏和

1 本研究交流会のねらい

日本における生産企業を見てみると、新型コロナウイルス感染症の流行以来、あるいは、その前から、人手不足や技能伝承、原材料費の高騰、デジタル化の遅れ、環境問題対応など、多くの課題に直面してきた。そうした中で、品質問題などがメディアに登場する度に、一時期の「ものづくりニッポン」への自信が揺らぎ、日本で生産活動を展開していくことへの疑問も提示されてきた。IE (Industrial Engineering) を専門とし、生産企業の経営改革や現場

改善活動に従事してきた立場として、少しでも日本のものづくりを元気にするために貢献できないか、そう考えてこの研究交流会をスタートした。

では、どうすれば、ものづくり企業が元気になれるのだろうか？ この課題に対して、短期即効的な処方箋を見つけるのは難しい。本研究交流会では、対象企業の現場を訪問し、対象企業の関係者も含めた異業種メンバーでの議論・意見交換を通じて、自分なりの見方・視点を深め、それをメンバー同士で共有し、自分・自社のものづくり活性化に活かしていくことをねらいとしている。参加メンバー自ら

回	日時	テーマ	プログラム
第1回	7/11 (火) 13:00~17:00	強いものづくり 経営理念	オリエンテーション&講義：河野 宏和 「強いものづくりを実現するために」 企業訪問：(株)キャスト 「経営理念とものづくり」
第2回	8/31 (木) 13:00~17:00	顧客価値	企業訪問：(株)フジワラテクノアート 「デジタル技術を活用した提供価値とものづくり」
第3回	9/25 (月) 13:00~17:00	改善活動の マネジメント	企業訪問：(株)セキソー 西尾工場 「改善活動のマネジメントとものづくり」
第4回	10/18 (水) 13:00~17:00	組織文化	企業訪問：オグラ金属(株) 「5S活動を通じた組織風土とものづくり」
第5回	11/20 (月) 13:00~17:00	コア技術	企業訪問：(株)ナカニシ A1工場 「グローバルニッチトップを支えるコア技術とものづくり」
第6回	12/4 (月) 13:00~15:00	総括	意見交換会：「本物のものづくり」とは？ 総括：河野 宏和
	終了後 (12月~1月)		報告書の作成

図表1 全体のプログラム

が、地道な活動に取り組んでいる企業から学び、参考になる知見を見出し、それを集約し、「本物のものづくり」について考える力を養っていくことが重要であると考えている。

したがって、企画を担った私自身が答えを有している訳ではなく、自分も、皆と一緒に考えて視点を深めていく。そのために一方通行のセミナーではなく、全員参加の「研究交流会」という形態を採用することとした。

2 なぜ「本物」を考えるのか

我々は、参考にしたい企業を形容する時、「強い企業」「良い企業」「優れた企業」など、様々な言葉を用いる。しかし、今回の企画にあたっては、「本物のものづくり」という言葉を選択した。その理由を説明しておきたい。

「強い企業」という言葉は、参考にしたい企業の形容詞としてしばしば用いられるが、一般には、環境変化に強い、成長力がある、よってある程度の規模や売上高を有している、といったイメージを抱きがちである。しかし実際には、中堅企業の中にも参考にすべき事例は多く、むしろ大きな企業にはない活力や面白さがあるのではないだろうか？

一方で、「良い企業」というキーワードも魅力的であるが、どうしても良し悪し、善悪といった二律的なイメージにつながり、一部の企業を排除してしまうリスクがある。福利厚生の実施など、働いている人に優しい企業がしばしば良い企業として取り上げられるが、それだけでは企業の経営面の体質や長期的な存続を保証することは難しい。工場の現場で働く人たちの想いを汲みとりながら、これからのものづくりのあり方・めざすべき方向を考えようとするなら

ば、その現場の活力や、それをベースとした人材育成施策や他部門との連携といった視点を含めて、「強さ」や「良さ」の意味を考えなければならないだろう。そのようにとらえて、少し大がかりなフレーズになってしまうかもしれないが、「本物」というキーワードを研究交流会のタイトルとして用いることにした。この研究交流会のねらいは、交流会を通じて、①自分・自社にとって「本物のものづくり」とは何か、②「本物」に近づくために大切な視点とは何か、の2点について、皆で議論しながら考えを深めていくことである。

3 訪問企業選定にあたってのフレームワーク

上記の考えに立って、本物のものづくりをとらえるための仮説的なフレームワークを図表2のように設定した。この図の意図は、以下に示す項目が、本物のものづくりを考える重要な必要条件になっているのではないかと、という私の仮説である。

- (1) 本物をめざすためには、企業のめざす方向・ありたい姿を経営トップが経営理念や方針として明示する必要があること。
- (2) それに基づいて、人材の採用・育成・管理などの活動が進められ、活力ある人材が育っていること。
- (3) 生産現場でのS(安全)、Q(品質)、C(コスト)、D(納期・リードタイム)の改善が進み、活力があり、顧客から信頼される現場が実現されていること。
- (4) そうした人材育成や現場改善活動が製品設計・生産技術・資材調達といった生産関連部門に波及し、有機的な部門間連携が促進されていること。
- (5) さらには、営業・マーケティング、資金管理を担う経理・財務といった機能も、上記(1)～(4)の活動を支えて連携していること。

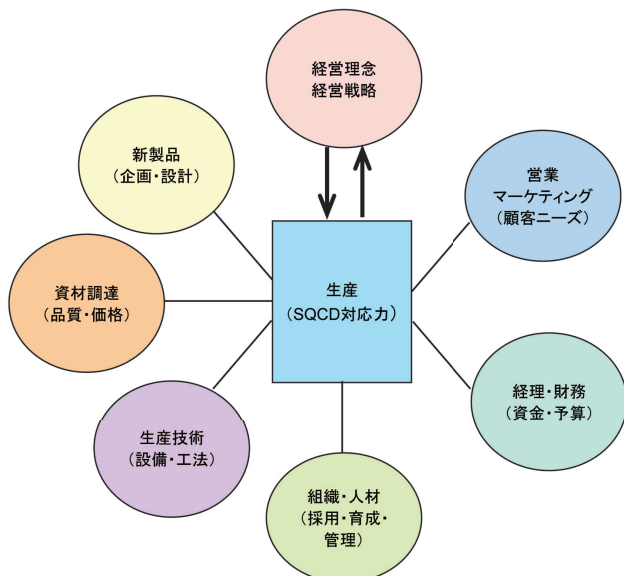
4 訪問企業のリスト

訪問先については、多面的に異なる視点で考えるために、上に述べた仮説的フレームワークにそって、特徴ある取り組みによりものづくりの活性化を進めている企業として、以下の5社を選定した。各社について、見学にあたって設定したテーマを以下に要約しておこう。

- (1) ㈱キャスト (広島県福山市)

テーマ：経営理念とものづくり

自社開発の製法を用いて、精密鋳造部品・射出焼結部品などを生産している。新技術・新製品の開発に向けたイノベーションを重視し、社長が明確な理念と方向性を示し、



図表2 本物のものづくりをとらえるための仮説的フレームワーク

創造性を重視する企業風土を実現している。

(2) ㈱フジワラテクノアート (岡山県岡山市)

テーマ：提供価値とものづくり

醤油、味噌、日本酒といった発酵食品を生産する醸造機器の領域で高い市場シェアを有している。発酵食品の効用をベースとして、顧客にいかなる価値を提供するかを常に全員で意識し、そのために社内関連部門間の連携とナレッジ共有を進めるためにデジタルシステムを内製し、2022年に日本DX大賞中小規模法人部門大賞を受賞している。

(3) ㈱セキソー (愛知県岡崎市)

テーマ：改善活動のマネジメントとものづくり

吸音構造体や静音型製品など、音にこだわった製品の開発・生産をコア事業とし、自動車向けの吸音ダクトや吸音カバーなどを幅広く供給している。TQMとTPMをベースとした改善活動を継続し、すべては人からという考え方に立って、現場現物ベースで作業員・スタッフの育成に注力している。

(4) オグラ金属㈱ (栃木県足利市)

テーマ：5Sを通じた組織風土の醸成

鉄・アルミニウム・ステンレスの金属加工を事業とし、自動車・農機向け部品、環境対応製品、アミューズメント部品、鉄道車軸部品などを幅広く提供している。働く人の成長を促すマネジメントツールとして5Sを活用し、治工具の開発、5Sテーマパーク、モチベーション向上などの成果を実現している。指示命令型のやらされる5Sではなく、オグラ式足利流と呼ばれる自主的な5S活動を進めている企業として注目されている。

(5) ㈱ナカニシ (栃木県鹿沼市)

テーマ：革新的削るテクノロジーによる美しい進歩の創造

超高速回転技術をコアとして、削るテクノロジーにこだわり、歯科治療機器のハンドピースで世界トップシェアを誇っている。加工技術をさらに高度化していくため、固有技術の明文化、製造技術の伝承、人材育成の仕組みを導入し、技術を中心にさらなる進化をめざしている。

5 研究交流会の進め方

この研究交流会では、先に述べた訪問先企業の現場を訪問し、自分の目・耳でその企業の活動を見学・観察し、現場現物ベースで「本物のものづくり」について考えること、および異業種メンバーで議論し、自らの視点を深めることを重視した。そのため、できるだけ訪問先企業の情報は事前に学習し、訪問の当日はテーマと見学ポイントを簡潔に確認、会社概要の紹介の後、現場をじっくり見学し、その



図表3 ㈱キャストでの見学の様子

後にテーマにそって見学企業の優れている点と疑問を感じた点を4～5人のグループで討議し、短時間で発表する形を採用した。したがって、私からのレクチャーや、全員でのQ+Aなどは、必要最低限に留め、現場を見て皆で議論する時間を長く設定した。各回の詳しい内容は開催レポート[1]に詳しくまとめられているので、以下では、今回の見学で確認された企業の特徴的な活動を要約しておきたい。

6 見学企業でわかったこと

6-1 ㈱キャスト

広島県福山市を拠点とする精密鑄造メーカーである。前身は広島名産のもみじ饅頭を中心とするお菓子メーカーで、その生産設備も製造していたが、型に充填して成型するという技術を金属鑄造に応用し、独自の工法としてロストワックス技術を開発した。ロストワックス法では、ろうで作った製品モデルをセラミックでコーティングし、加熱して中のろうを溶かして排出、そこに金属を流し込んで成型することにより、顧客ニーズに応じた形状の鑄物を、顧客が希望する色合いの金属で生産することが可能である。例えば、プロボクシングの世界チャンピオンやプロ野球選手の手形をとって成形した貯金箱、アニメキャラクターとコラボしたグッズなどを、SNSを活用して話題を作りながら拡販している。加えて、精密加工技術として、MIM (Metal Injection Molding) を独自に開発し、鑄造製品より強度が求められる精密機械部品を生産している。ロープウェーを吊り下げる吊り下げ金具から小型の歯車まで、顧客ニーズに応じて多品種を生産し、コスト対応のためにタイ、コロンビアにも工場を展開している。

同社の特徴は、顧客ニーズに応じて何でも生産するというチャレンジ精神にある。戸田拓夫社長は、学生時代から

紙ヒコーキの設計・生産を趣味とし、滞空時間のギネス記録を保有する第一人者である。社業においても、新製品・新市場の創造に向けて、管理を強化するのではなく、チャレンジし続ける文化を醸成している。新製品のアイデアを社員が自由に書き込めるボードが廊下に設置され、3Dプリンターで成形して試作品を生産し、顧客ニーズに迅速に応える試作部門を準備するなど、社長の経営理念を具現化する取り組みが実践されている。創造性を重視する経営理念を社長が日々メッセージとして伝え、国内の顧客と世界の生産拠点を飛び回り、余裕時間があれば紙ヒコーキに自らチャレンジする。そうした社長のエネルギーが、工場のすべての部門に反映されている。チャレンジをベースに「本物」をめざす企業風土に、我々全員もエネルギーをもらえる見学であった。

6-2 (株)フジワラテクノアート

岡山空港に隣接する岡山市北区に立地し、醤油、味噌、日本酒、焼酎といった発酵食品を生産する醸造機器の専門メーカーで、主力の製麹装置では日本市場で約8割のシェアを有している。我々が直接口にする食品を作る設備において、取引先である食品メーカーだけでなく、最終消費者の味に対するニーズや健康志向の意識をくみ取り、いかなる価値を顧客に提供できるかを日々意識しながら、企業経営とものづくりに取り組んでいる。場合によっては、取引先の工場建設工事自体をプロジェクトとして受注し、配管を含めた必要設備一式をすべて納品して工場を立ち上げるケースもあるので、顧客への提供価値を意識する姿勢が、同社におけるものづくりの出発点となっている。社員が毎日利用する食堂をリニューアルし、そこに取引先が生産している日本酒や発酵食品を展示し、社員が昼食をとりながら自然に提供価値を意識するように工夫している。また、1件の据え付けから試運転に至る工事が数か月におよぶこ



図表4 (株)フジワラテクノアートでの見学の様子

ともあり、その間キーマンとなる管理職やエンジニアが客先の工場に常駐することが多いため、社員全員が一堂に会してコミュニケーションをとることが難しい。そうした社業の特性を踏まえ、出張中の社員とも部門間連携を図るためにデジタル機器を活用したコミュニケーションツールを内製し、経営陣からのメッセージ、部門間の情報共有、据え付け工事現場での作業進捗、提供価値に対する顧客の反応などを、遠隔の拠点にいるメンバー同士で共有する仕組みとして構築し、2022年に日本DX大賞中小規模法人部門大賞を受賞している。直径10メートル以上の醸造装置を歪みなく溶接する加工技術と、発酵の価値を追求する企業姿勢が融合し、開発・生産・技術・営業が一体となって顧客価値の実現に向けて活動しており、他社が容易には真似のできない「本物のものづくり」を実現している。

6-3 (株)セキソー

自動車向けのダクト・カバー・フィルターなどの樹脂成形部品を主力製品とする同社は、防音・制震をコア技術とし、TPS・TPM・TQMをベースに改善活動と体質強化に取り組んでいる。完成車の運転時に生じる音を総合的に検査する無響検査室を本社工場内に設置し、音質や吸音構造に関する多数の研究結果を発表し、静かな音を実現する製品の開発に注力している。同時に、経営理念として人作りを重視し、塾での教育と道場での実践により人財育成を進めている。実際に、工場の入り口には、手指のはさまれ時の圧力や通電電圧を体感する道場が設置され、危険を体感して不安全な行動を防止するように教育が図られている。

工場では、何でも改善というスローガンの下、安全・品質・ムダ・5Sなど、年間に3,000件の改善が実施されている。設備保全では、My設備活動として、初期清掃、不具合箇所の発見、給油・点検・増締めというTPMの自主保全活動が、すべての設備について展開されている。油圧や冷却水の経路についてオペレーターが設備の構造をポンチ絵に描き、それを床に広げながら、スタッフとともに保全の方法を検討している。座学中心の研修を超えた、実践的な活動により、設備と技術に強いオペレーターの育成が図られている。実際に、新規に開発された吸音樹脂の生産プロセスでは、飛散しやすい綿アメのような軽量の樹脂を安定的に成形する設備を開発し、そこにオペレーターが様々な保全アイデアを適用し、チョコ停なしで連続生産する工程を実現している。通常であれば専門の設備メーカーがセンサー類で管理するプロセスを、ローコストで内製化している。決して目立つ活動ではないが、QCD対応力と人財育成を融合させ、それを設備保全や製品開発へと結び

つけていくことが、本物のものづくりをめざす上で大切である。

6-4 オグラ金属㈱

1922年に創業され、プレス化工やアルミ加工の領域で、自動車部品、鋳造車両部品、アミューズメント部品、環境向け部品などを提供している。社員が自主的に楽しみながら定着する現場改善活動として、オグラ流足利式5S活動を実践していることで広く知られており、5SやTOCの研修事業も手がけている。現場では、製品展示館に「Back to the Future」、提案ボードに「星に気づきを」、掃除用具置き場に「ラーメンショップ」、管理資料置き場に「川崎ミュージアム」など、ユニークなネーミングを用いて工程を魅せる化している。

説明をうかがって現場を見学していると、楽しく改善活動が進められていることがあたり前のように見えてしまうが、多くの企業での5S活動が、5Sをやるのはあたり前、会社のためにやらされている5S、ガミガミ5Sになっているという指摘は、常識を疑うという意味で大切な気づきである。期限を定められ、採点され、改善点を指摘されて決めごとを守りながら進める活動は、改善をしているように見えて、実際には現場の活力を失うことになってしまう。指導とは悪い点を指摘することではなく、アドバイスやヒントを与え、現場が納得したら改善アイデアを実践していくことが、改善活動継続のキーポイントである。だからこそ、職場のネーミングは皆が自主的に考えた名称で、そこから社員同士や経営幹部とのコミュニケーションが生まれ、部門間の連携も加速していく。5S活動は働く人の判断力・決断力・実行力を育て、意識を改革し、改善力・創意工夫に結びつくので、5S活動は改善を超えたマネジメントツールとなる。5S活動に対する信念と想いが組織風土を変えていく実例を目のあたりにして、本物のものづくりに向けた大切な視点を学ぶ見学であった。

6-5 ㈱ナカニシ

関東平野の北部、鹿沼市の郊外に㈱ナカニシは立地し、歯科用ハンドピースで世界トップのシェアを誇っている。切削、研磨、熱処理、ベアリング組立、表面処理という工程フローで、17,000種以上の部品を生産している。高速回転するハンドピースの歯車精度、部品の真円度、剛性、バランス、音・手で持った時の手触りや反射にこだわり、品質は工程で作られるという考え方のもと、ボールベアリングリテーナーの内製、1/1,000ミリオーダーの加工精度、ローター設計のCAEを進めている。

新しいハンドピースを開発する時には、本当に必要な寸



図表5 オグラ金属㈱での議論の様子

法はどこか、どこを基準として加工するかを図面上で検討し、加工開始後には製造と設計が協働して確認することが必要になる。そのために、製造部門と設計部門は同一拠点で仕事をし、設計部門はワンフロアにレイアウトされ、販売も含めてオンラインでコミュニケーションをとるツールが準備されている。新製品・新工法が成功すると、ノウハウを管理する委員会が技術標準書を改訂し、全社で最新の工法が採用されるように管理している。一方で、高度な切削加工でも、型治具の段取りや刃具のセッティング技能が不十分だと、製品品質が不安定となり、生産能力が低下してしまう。そこで、昨年からは、生産現場と同じNC旋盤を用いた技能道場を設けて、新人技能者を対象とした技能研修をスタートしている。初級コースがスタートしたばかりだが、今後は順次高度な技能研修を実施していく計画である。

高精度の歯科用ハンドピースを削るテクノロジー、機能性に加えて外見のデザインにこだわった製品の美しさ、技術力の高度化による本物のものづくりの姿を眼前にすると同時に、設計・生技・製造のコラボレーション、技術高度化にともなう技能教育の体系化など、カタログだけではわからない地道な努力が、本物としての実力を支える基盤となっていることを改めて感じる事ができた。

7 研究交流会全体を振り返って

本節では、5回の見学と討議から私を感じたことをリストとして本稿のまとめとしたい。

7-1 経営理念の大切さ

5回の見学で一番強く印象に残っているのは、どの企業もトップが経営理念を明示し、その実現に向けて経営活動と工場運営を進めていることである。ここで大切なことは、どの企業も経営理想を単に掲げるだけでなく、その実現を基軸として生産活動や人材育成を展開していることである。

㈱キャストは「もう半歩」を社是とし、その意味を「顧客に対し、常にもう半歩という意識で技術提案・品質改善・生産改革を推し進める。付加価値の高い商品群への変革はひとつ飛びでは実現しない。甘えのないもう半歩の姿勢の継続である」と明示した上で、新しい技術・新製品・新市場への挑戦とイノベーションを続けることに注力している。同社は、人は管理されると挑戦をストップしてしまうことがあるという社長の考えのもと、市場ニーズをつかみ、SNS などあらゆるメディアを通じて新製品による市場開拓を進めている。工場内の通路には「つぶやきボード」と名づけられたホワイトボードが設置され、新製品や新市場のアイデアを誰でも思いついたらすぐに記入して共有できる仕組みが整備されている。

㈱フジワラテクノアートは、「伝統的な麴づくりの全自動無人化を実現した醸造機械のトップメーカー。醸造の世界で培った微生物ノウハウを生かし、心豊かな循環型社会の実現に貢献します」という経営理念をホームページに明示し、「伝統と醸造」、「技術と感性」、「微生物で世界へ」、「2050年の未来」という4つのテーマを、自社が注力すべき活動領域としている。その上で、経営陣が理念の大切さを語り続け、発酵技術の深化に取り組む風土を醸成している。顧客の生産拠点での据え付け工事やアフターサービスで、社員が一堂に集まりにくい環境の中、経営理念を共有し、社内でのコミュニケーションを促進するためのデジタルツールを内製で開発し、2022年日本DX大賞中小規模法人部門大賞を受賞している。さらに、本社にいる社員が集まる場所として食堂を重視し、自社製品を使って生産された日本酒などの発酵食品を展示している。自社の取り組みや製品を掲示して日々見えるようにすることは、会社がめざす姿や進むべき方向を共有する大切な機会となっている。

㈱セキソーは、「お客様第一・人間性尊重・まずは人づくりから」を理念とし、めざす姿として「人財育成をベ-



図表 6 ㈱ナカニシでの発表の様子

スとして、お客様に喜ばれる音・振動関連製品をデザインできるトップメーカーをめざし、グループの発展と地域社会へ貢献する」と定めている。同社では現場の入口に安全道場を設け、経営陣や工場幹部が現場を頻繁に巡回し、ヒヤリハットを含めた安全対策と、現場作業者との日々のコミュニケーションを大切にしている。さらに、設備の構造図を模造紙に描いて生産のコア技術をスタッフとオペレーターで共有し、吸音性に優れた素材の開発と設備保全を着実に進めている。

オグラ金属㈱は、「地域社会の人々のためになくはない企業でありたい」を理念に定め、賞与をたっぷり出せる高収益企業を皆でめざすことを宣言している。同社では、各工程の入口に「ありがとうカード」が掲示され、他部門の人たちのサポートに対する感謝のメッセージが記入されている。職場ごとに活動テーマが遊園地のようなイラスト入りで掲示され、工場入口には製品紹介コーナー（オグラミュージアムと名づけられている）が設けられ、遊び心の中でオグラ式5S活動を進め、多くの工場見学を受け入れ、地域と一体化した工場として理念の実現に注力している。

㈱ナカニシは「革新的『削るテクノロジー』による『美しい進歩』の創造」をミッションと定め、生産技術力向上と加工技能の伝承に大きなエネルギーを注いでいる。20万～40万RPMという高速で回転する歯科治療用の医療精密機器を、単に高品質というだけでなく、歯科医が手にした時の感覚まで意識し、軸ブレ・振動のない治療機器を開発・生産することで、「削るテクノロジー」の深化をめざしている。

このように、どの企業も難解な言葉ではなく、誰にでもわかりやすい言葉で理念を表現していることが、「本物のものづくり」をめざす出発点として共通している。

7-2 社員への感謝とコミュニケーション

こうした活動の中で印象的なのが、他の社員への感謝を表現し、コミュニケーションを促す仕掛けである。㈱キャストでは、社員食堂のマスターが、社員の皆の体調や表情に気配りし、そうした配慮への社員からの感謝のメッセージが食堂入口に手書きで掲示されている。オグラ金属㈱ではありがとうカード、㈱フジワラテクノアートでは食堂での製品展示というように形態は異なるが、部門間でのコミュニケーションを促し、他部門への感謝のメッセージが見える化・共有することは、デジタル化時代にあっても、やる気を生み出し、活力ある風土を作り出す1つの原点になる。オグラ金属㈱でも、5Sを進めるように、といっ

た指示を与える形態を否定し、楽しく進める 5S 活動を展開している。トップが方針を示してそれを現場に割り付けるような指示命令型の活動では、自主性ややる気が失われ、部門間の連携といった活力は生まれてこない。理念や方向性を明示した上で、地道なコミュニケーションを継続的に促していくことで、会社全体に理念を実現する風土を作り上げていくことが、本物をめざす上での 1 つのポイントになるだろう。

7-3 人材育成

人材育成については、当然にどの企業でも育成の制度や体系は整備されているが、その詳しい内容よりも、育成のねらい・目的が重視され、長期的な視点で育成を進めていることが印象に残っている。㈱ナカニシでは、製造現場と同じ設備を使つての技能者育成が、半年～1年を1つのサイクルとして進められている。㈱セキソーでも、自らの職場から半年近く離れて他職場を改善する実践型の研修により、改善力のある人材が育成されている。各社で、当然に基礎的な研修は行なわれているが、一連の見学で、座学による研修や人材育成の説明が1回もなかったことは印象的である。人材が大切となると、知識を伝えるための教育や育成の体系に目が向きがちであるが、本物のものづくりがめざす人材育成のためには、現場に密着し、経営のめざす方向を共有する場の方が適切であることを示唆している。市場環境が厳しさを増す中で、とかく人材育成の費用や効果が注目されがちだが、人材育成は、本物をめざす企業にとっては重要な必要条件である。座学での知識の習得も大切だが、現場現物重視で継続的に人材のスキル向上を図ることが、スピード化といわれる時代の中で、ますます重要になっているように思えてならない。

7-4 ものづくりへの「こだわり」

もう1点、ぜひ触れておきたいことが、リーダーの持つべき「こだわり」である。㈱カスタムにおける鑄造技術へのこだわり、㈱フジワラテクノアートの発酵への想い、㈱セキソーでの音へのこだわり、オグラ金属㈱の 5S 活動への想い、そして㈱ナカニシにおける切削技術の追究。単に自社のものづくりを差別化したり、売上を伸ばすというだけでなく、自社のコアとなる技術・技能、そして事業にこだわり、日々その深化を考え続ける姿勢は、本物を追求するために不可欠である。我々は、とすると「本物」を生み出すための手法や理論を求めがちであるが、それよりも深く、そして実現することの難しい想いやこだわりに、本物に近づく鍵があるように思えてならない。もう1点、今回の研究交流会を企画・実施した立場として感じている



図表 7 ㈱セキソーでの議論の様子



図表 8 参加メンバーの皆様

ことがある。それは、企業を訪問して学ぶ我々の側に、そうした各企業の「想い」をくみとろうとする純粋な学びの気持ちや意欲がないと、とかく手段先行型で、答えを求めるタイプの見学会になってしまうというリスクである。本物のものづくりに向けて、短期的な処方箋を求めるのではなく、めざす姿・ありたい姿を追求し続ける姿勢、そこへのこだわりを原点として生産活動を一步步進めていくことが、遠回りのように見えても極めて大切な視点である。今回の研究交流会が、日本のものづくりを少しでも活性化することに貢献し、参加メンバーに新たな視点や気づきを考えるきっかけとなることを期待したい。

【参考資料】

[1] 「2023 年度産学連携「本物のものづくり」研究交流会開催レポート」(公財)日本生産性本部(経営アカデミー・日本 IE 協会), (2024 年)

河野 宏和 (この ひろかず)

慶應義塾大学

大学院経営管理研究科

名誉教授・特任教授