

『生産性向上とのかかわり』

株式会社北洋銀行 取締役副頭取

(2020年5月北海道生産性本部 副会長)

長野 実(ながの・みのる)氏



略歴:1959年北海道出身。'82年3月早稲田大学商学部卒業。同年4月株式会社北海道拓殖銀行入行。'98年11月株式会社北洋銀行入行。2012年7月執行役員旭川中央支店長。'15年4月取締役本店営業部本店長。'17年常務取締役。'19年6月取締役副頭取就任、現在に至る。

1988年、当時の日本生産性本部経営コンサルタント養成講座を受講した。短期出向派遣で研修会場の東京のホテルに3カ月間泊まり込み、生産工程管理などをみっちり叩き込まれた。朝9時前には座学が始まり、昼食を挟んで夕方18時位まで。夕食後グループ討論があり、その後その日1日のまとめをレポートする毎日で、就寝は必ず日付が変わってからと、かなりハードだった。

また、この間2度に亘って企業の工場に出向いて生産工程の改善提案を作る実地研修も行った。そこでは技術者のものづくりにあたっての合理的でロジカルな考え方や生産現場の一人一人が日常的に改善に取り組んでいる姿を見聞きし、日本のものづくりの強さを実感し感動した。

その後仕事に戻り、自分自身でも驚くほど企業を見る目が変わった。お取引先企業の財務諸表の行間から生産現場を想像し、また時には直接生産現場を見せていただいて仕事を進めるようになった。

2012年7月旭川勤務となったが、仕事で大変懇意にさせていただいた荒井建設株式会社代表取締役社長荒井保明様が北海道生産性本部旭川地区支部の支部長に就かれていたご縁で旭川地区支部に加入させていただき、再び生産性向上運動にかかわる機会を得た。旭川地区支部は、ずいぶん活発に活動されており、外部講師を招聘してのセミナーや生産現場の見学会など役に立つ企画がたくさんあり、参加メンバーも熱心な方々ばかりで、意見交換会なども大変勉強になった。

このように私はこれまでいろいろな機会に生産性向上運動に触れることができたが、実は漠然とした疑問も浮かんでいた。

それは企業の生産性向上への取り組みはどこまでや

ればもう十分という領域にたどり着くのか、生産性向上とは半永久的に繰り返し企業が取り組まなければならないものなのか、ということである。いつも頭のどこかに引っ掛かっていたことだが、少し前に読んだ「世界標準の経営理論」(入山章栄著、ダイヤモンド社)にヒントを見つけたような気がする。世界中の経営学者がそれぞれ唱えている経営理論を体系的に解説している著書である。

この本によれば、ある経営理論によるとそもそも企業は「生まれた瞬間から硬直化が始まり、やがて変化・進化を起こせなくなる」体質を持っている。しかし、その一方でライバルとの競争が激しければ激しいほどお互いが切磋琢磨し、その結果「進化」が促されることになり、「競争に身を置くことこそが企業の成功の可能性を高める」としている。そして切磋琢磨による進化と成功の源泉は、その企業によるイノベーションや不断の生産性向上への取り組みであるとしている。首肯できる話である。

他方でこの本では逆の経営理論も紹介している。企業は「激しい競争にさらされ過ぎると、やがて競争そのものが自己目的化してしまい、競争相手だけをベンチマークするようになる。結果として別の競争環境で生存できる力を失う」「このコンピテンシー・トラップ(競争力の罠)は従来からの環境に合っている間は顕在化しないが競争環境が異なるステージに移ると一気に顕在化する」「環境が大きく変化するほど企業の目的を競争にすることはならない」「真の競争相手は誰か」「自身の経営ビジョン構築が競争相手である」というものである。不断の生産性向上の成否も自身のビジョン次第ということか。800頁60万字に及ぶ分厚い本だが、仕事で考えがまとまらない時の辞書にしている。