



ドイツと日本の工業

駒井 知正*

1. まえがき

日本製品の世界への進出ぶりには、眼を見張るものがある。昔の「安かろう、悪かろう」から、「高くても品質が良いから買う」時代に変っている。その反面、日本製品の進出分野が狭いうちは気にならなかったものの、急激な増加と広い分野に至ってくると、現地企業の存続すら危くなっている所もあり、貿易摩擦として表面に表われてきている。これについては、「技術開発の遅れ」「販売努力が足りない」のが原因ともコメントされているが、社会構造、考え方の違いなどがあることも否めない。日本企業のドイツの製造現場での2年余、見聞きしたこと、体験したことをもとに、どんな違いがあるのかを、おもいつくままに述べてみたい。

2. ドイツ市場での製品のレベル

日本人のドイツ製品に対するイメージは、「高技術と質実堅牢」であった。しかし、現在の日本の品質レベルに慣れた者がドイツで生活すると、意外なところでガッカリさせられる。家庭で使う電球がよく切れるので、予備を欠かせない。シャープペンシルの芯は、よく折れるので、日本品を探して買う。消しゴムは、汚しゴムかと思う程。自動販売機では、コインを入れても品物は出て来ず、コインだけとられる。百円ライターで煙草に火をつけ、確実に火が消えていず、胸ポケットを焼いた、という話を日本人から聞いたことがある。日本では、競争の中での技術進歩で既に経験しないことが、ドイツでは未だ残っている。現在、ドイツで営業活動をしている日本企業は約300社。原材料を含めどれ位の日本製品が欧州市場に出ているのかは知らない。しかし、身近のドイツ人が、「日本製テレビを買ったが全く故障がない」「車のデ

ザインが良くなったので、今度は日本車を買う」等と語っているのは、日本品が評価されている証拠であろう。

3. それはどこから来ているのだろうか

3.1 民族的な考え方の違い

例えて見れば、自分の金の範囲で商品を仕入れて、軒先に並べて地域社会の人を相手に商売をしているのがドイツであり、金を借りてでも売れそうだと思えば仕入れ、売るために他店の状況を調べ、遠くの客をも集めるスーパーが、日本にたとえられる。いわば、「マイペース民族」と「競争民族」である。そのため「どうすれば良いものが出るか」という考えは持っていても、「どうすれば他社に負けずに沢山売れるか」という発想には至らない。ベンツの新車納期は一時、三年待ちと云われたが、とくに増産対策を採るわけでもないし、ビールにしても全国的銘柄はなく、日本の地酒的性格を持ったものしかないのは、それを表わしている。

3.2 自動化の遅れ

AEGのモーター工場を見学する機会があった。コンベアを挟んで小さな加工機と作業者が並んでいる。主体は手作業で、沢山の人が雑然と群って作業をしていたという印象である。数年前の日本のモーター工場を見学した時の記憶では、半分位であったと思う。ドイツのテレビで、日本の乗用車工場の様子を放送していた。熔接作業は殆んどロボットに代り、内装作業も1ステーションに1～2人がついている丈である。ドイツでは、まだそこまで自動化、省力化は進んでいない。

当社のドイツ人が、自動車メーカーで、当方の品質管理について講演を行ったことがある。当社では、自動化した加工設備とフィードバック機構を備えた自動検査機を導入して、品質の作り込み、作業員中心の品質管理に重点を置い

*駒井知正 (Tomomasa KOMAI). NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) GmbH

ている。作業者は、砥石交換などの加工作業に携わるのは勿論であるが、自動検査機を通して現在の加工水準の確認も同時に行っている。原因の追求、対策処置も加工直後である丈に早く、その結果、全従業員に占める検査員の割合は4%で済んでいる。自動化の度合とも関係あるが、ドイツではまだ製造、検査という考え方が強く、10%位の検査員を必要としている。講演を聞いた側の反応は、若い層は積極的導入検討をいうのに対して、幹部クラスは投資額をも考慮してか、あまり気が向かない感じであったという。

3.3 作業者の品質意識

QCサークルで培われた作業者の品質意識も、日本品の品質の強さの一因であろう。ある自動車工場での例。コンベアラインがあり、通路を挟んで部品を積みあげてある。しかし、その部品の積み方が乱雑であり、フォークリフトが通る度に部品が接触し、場合によっては損傷する。といっても、その作業者は関係部署に連絡するでもなし、自分自身が直すこともしない。品質担当者が気付くまで、そのまま放置されている。日本では、QCサークルを通して、作業員全員の品質意識の高揚を図っているが、ドイツでは、残業手当をもらえないなら参加しない、という程度の意識なのである。

3.4 高い労務コスト

日本に較べて給与ベースが高い上に、支給率は約1カ月分と低いものの、夏期休暇とクリスマス休暇時に一時金をドイツでは支払う。そのため人件費負担は、日本に較べて1割以上高い。加えて、休暇による労務コストの増加は、15%にもなる。ドイツでは、大抵が30日の有給休暇を持っており、休養とレジャーのために確実に消化される。休暇中に病気になったとしても、医者診断書を出して、休暇のとり直しを行う。ということは、年間労働日を240日として、有給休暇による不就業率は12.5%。病気の場合、診断書を提出すれば、6週間まで会社負担の有給であり、この率は約5%。日本の休暇欠勤率約3%と比較すれば、15%余計な賃金を支払う必要があるし、人員を抱えねばならない。

3.5 作業者の質と教育の難しさ

ドイツの人口6,000万人の内、400万人がトルコ、ギリシャ、イタリアなどからの外国人である。景気の芳しくない現在、社会問題ともなっているが、昔から低級労働者として工業生産の一翼を担っている。外国人の多い事業場では、作業標準書を数カ国語で作成しているが、言葉という大きなハンディは克服し切れないし、教育レベルも低いので社内教育の効果もあがらな





い。日本では、年功序列の思想があり、先輩が後輩に仕事を教えることに問題はなく、ノウハウも社内に広がり全体的レベルを上げて行くことになる。ドイツ人は、他人を教えて他人のレベルを上げると自分の地位が危くなると考え、なかなか教えようとしなない。技術の波及効果は日本のように、期待できないのである。

4. むすび

ドイツ人は、古きものを大事にする。何代続いたタンスとか食品類を、自慢のひとつにする。ビルを建て換えるにしても、採算を無視して、外装を残し内部を近代設備に変えていく。効率、コストを最優先し、競争により伸びて来

た日本と比較すれば、ドイツが経済競争で日本に勝つのは大変難しいようにも思える。かといって、日本の経済、工業の進歩をテレビでとり上げ、調査団を日本に派遣して、トヨタのカンバン方式や稟議システムを導入し、日本を見習っている。同時にドイツの最近の若物の考え方も、古い人とは大きく変わってきている。ドイツも今後変わっていくであろう。しかし、経済発展を追うあまり、戦後の日本が失った古き良きものを大切にする心と文化、まわりの調和を尊ぶ精神、心のゆとりだけは、ドイツは失わずに持ち続けて欲しいものである。