

# 正しい or 間違いではなく 価値観を柔軟に変えていく

ひらの  
平野

こうすけ  
康祐

●自動車総連 副事務局長

良品廉価。徹底的にムダを省く。

私は2003年に入社して以来一貫して原価管理、原価低減の仕事をしてきた。今でも頭の中に原価構成は浮かぶし、原価算出のロジックも自分である程度作ることもできる。ムダを省き、良いものを安く作りコスト競争力を高め、その上で商品力を磨き続ける。これが世の中の幸せの総量を増やすことへとつながる。私の価値観のベースは、恐らくまだここにある。

原価管理では、賃金、一時金を「労務費」と扱う。もちろんこれも「ムダを省く」対象だ。直接労務費は一般的に工数とレートに分かれる。どちらを下げてても労務費は下がる。不良率が上がれば工数は上がり労務費も高くなる。反対に合格率を上げたり工程改善を行えば工数は下がり労務費が下がる。生産性向上だ。

レートは少し異なる。熟練作業（高賃金）が増えれば上がる。一方、（賃金の低い）非正規社員の割合が増えれば下がる。つまり非正規社員が増え人の入れ替えが頻繁になると全体の習熟度は下がるが平均レートも下がり原価管理上「改善」となる。

私が入社した時代は、今「コストカット型経済」だったと振り返られている。日本が縮小均衡に向かった時代だ。バブル崩壊以降「失われた10年」が20年、30年となった一つの要因だったと思う。それぞれが最適と信じた行動をした結果、全体としては最適にならない合成の誤謬だ。

2011年、労組役員となった。担当は賃上げだ。8月までは頭の中は原価低減、9月からは「労働の対価」「生活の原資」として賃上げを求め

る真逆ともいえる立場。大きな価値観の変化だった。

2017年からはグループ企業の労組全体を見る立場となった。労務費が問題だった。部品の価格交渉で労務費は議論のテーブルに乗らない。当時上司と原材料のように労務費もレートの上昇分はある程度自動的に単価に反映する仕組みがあれば個々で交渉しなくても良くなるのではないかと話していた。

2023年11月、「労務費の適切な転嫁の為の価格交渉に関する指針」が公表された。労務費のレート上昇は、世の中の変動率を加味して価格転嫁しようというもの。2017年当時に希望した世界だ。指針公表後、「労務費の転嫁」を言い出せる環境ができた。これは画期的なこと。でもまだ認めてくれない発注者もいると聞く。

語弊があるかもしれないが、その発注者も「良品廉価」のために一生懸命仕事をやった結果だと思う。ただ、それがまた合成の誤謬につながるかもしれない。

同じ会社、部署など結びつきが強い人間関係下で価値観を培うことも大切だが、少し離れていつもと異なる人間関係から違う視点を養うことも大切だと思う。入山章栄の『世界標準の経営理論』には接触回数が少ない、情報交換頻度が少ない、心理的距離が遠いという弱いつながりが革新を起こすとある。

変化の激しい時代において、ベースとなる価値観を大事にしながらも新しい考え方を取り入れていく。非常に難しいが、皆でチャレンジしていくことで日本がもっと良くなると思う。価格転嫁に限らず、だ。