

ものづくり産業の 空洞化阻止と 国内雇用の維持に向けて

円高の進展やデフレの継続に加え、不安定な電力供給と電力料金の引き上げなどを背景に、国内ものづくり産業では、企業の海外への事業展開が加速し、国内産業の空洞化と雇用への影響が懸念されてきた。円高は正は進んできているが、この特集では、日本経済を支える生命线と言ふべき、ものづくり産業の国内基盤を強化し、国内産業の空洞化を阻止して、雇用を維持するための方策について考察する。

ものづくり現場の視点からの提言をはじめ、産業の空洞化の実態と雇用の維持への産業雇用安定センターの取り組み事例、アナリストによる自動車産業と電機産業の現状分析と提言を掲載。そして、ものづくり産業の国内基盤強化をはじめとする金属労協の政策・制度課題重点取り組み項目の方向性を紹介する。



ものづくり産業の国内基盤強化に向けて

『ものづくり現場の夜明けは近い』

東京大学大学院経済学研究科教授 藤本 隆宏

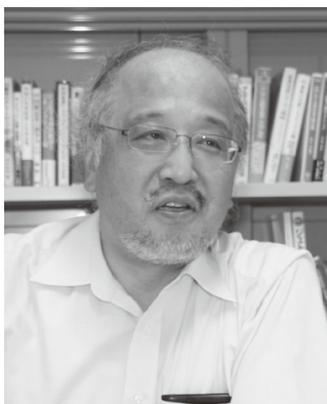
「調整能力」が日本の現場の持ち味

私の専門は技術管理・生産管理、つまり現場の経営学です。工場や研究所などの現場に行くと、作業を見せていただき、お話を伺い、年間にすると数十の現場を訪れています。ものづくりとは良い設計と良い流れをつくることです。お客さんが喜んだらこちらも儲かった、給料が上がった、そうした状態をつくっていく活動の全体を言いますが、そうした「ものづくり現場発」の経営学、経営学に力を入れ、産業経済学などの研究をしています。円が360円から80円になってもまだ生き延びている工場が日本にたくさんあるということは、私に言わせれば驚異です。日本のものづくり産業の優良現場は本当にすごいです。

たとえばソニーの美濃加茂の工場では、派遣社員を使いながらセル生産方式を導入して、生産性を5倍から10倍くらいまで上げました。これはいわば離れ業です。しかし、それでも存続が難しいくらい、過去20年の競争環境は厳しかったのです。

今、久々に株が上がったと世の中は浮かれ気味ですが、自分の会社の給料が上がるのはずっと先の話です。ですから、その前に考えるべきことは、地力のある良い現場をしっかりと日本に残すということです。そのため、今までの日本の現場はどういう道をとどってきたかという歴史観を持つて見ていき、次の20年をどうするのかと考えることが大事ではないかと思っています。

のアナログ式家電は、日本の現場の強みである調整能力が生きる調整集約的なすり合わせ型製品だったからです。たとえばソニーのトリニトロンひとつとつても、量販店に並ぶ画面を見れば、どれがソニーの製品なのかすぐに分かるくらい差別化ができていました。ところが現在では、テレビにそれほど差はありません。昔のように精密な調整をしなくても、そこそこの画像が出るようになってしまいました。調整節約的な製品になってしまったのです。一般にデジタル家電は、緻密な調整があまりいらなくなりません。日本の現場の持ち味は調整能力です。周りを見ながら仕事をする、サッカーのようなタイプです。アメリカカスはどちらかというと野球です。守りと攻めが決まっている、しかもポジションもだいたい決まっています。しか



し、サッカーの場合は、広いフィールドを1人で埋め、とりあえずのポジションはありながらも、だれもがオフENSとディフェンスの両方を行います。これが日本の現場が得意とする「多能工のチームワーク」です。こうしたスタイルは、50年代、60年代の、日本の高度成長期に形成されました。この時代、いわゆる冷戦が始まりました。冷戦が無ければ、日本は、



ることによって競争力を発揮するシステムです。

日本の優良ものづくり現場の調整能力は、だいたい50年代から60年代に成立しています。つくられていたものはアナログ家電で、細かい調整をしないとまともな製品はできないタイプでした。前述のように、これを「調整集約型製品」と言います。別名「すり合わせ型アーキテクチャ」です。

一般に、調整能力の高い開発・生産現場は、調整集約型（すり合わせ型）のものをつくらせると強いと言えます。自動車開発を見てもそうです。日本では、およそ100万人・時で自動車の新モデルを1台開発できますが、欧米では200万人・時以上必要です。つまり日本の開発生産性は、アメリカの約2倍で、いまだにこの差は縮まっています。

しかし家電産業では、デジタル化などにより、さまざまな製品が、汎用部品の寄せ集めのなモジュラー製品になりました。中国では、コピー部品を寄せ集めてつくってしまう疑似モジュラー製品もたくさん出てきました。それでもそこそこの性能がでるようになるると、日本の産業現場が得意とする調整力が出る幕がなくなります。ご承知のように、70年代に入ってもなく第一オイルショックがあり

ました。変動相場制になったのがちょうど70年で、このあたりを境に、日本の競争環境は厳しくなりました。円が上がり、しかも国内の成長率は低くなったので、競争が熾烈になったのです。

真のグローバル化による 賃金20分の1の衝撃

70年代、80年代に競争環境が厳しくなったとは言っても、グローバル環境を見ると、冷戦下であり、冷戦下のグローバル競争は、本当のグローバルではありませんでした。東側のカーテンが閉まっていたので中国が出てきていません。しかも南側も、国産化だ、保護主義だと言って、あまり出てきません。つまり低賃金の新興国や発展途上国が参加していない競争だったのです。

この頃、日本の賃金が上がり、日米欧の賃金差がなくなってきましたが、それでも日本の現場は苦勞して能力構築をして、その分だけ報われてきました。賃金が同レベルなら、生産性の差が競争力に、直接的に反映されました。苦勞して能力構築すれば、それなりに輸出が増えて、雇用もできました。アメリカなどと貿易摩擦を起こし、「現場が強くてごめんさい」と言えたのが、70年代、80年代だったのです。ところが90年代に入ると、日本の現場に2つの大きな事件が起きました。

1つは「冷戦終結」、もうひとつは「デジタル情報革命」です。むしろバブル崩壊もありましたが、長期的に見れば、より現場にインパクトがあったのは冷戦の終結だと思います。

そもそも、日本は冷戦があったおかげでずいぶん良い思いをしていたわけです。日本が西太平洋のこの場所にあったために、敗戦国ながら早期の経済発展が許容され、いわば「アメリカの工場」のようになり、対米輸出で大きい稼いだわけです。しかし90年代に入ると、冷戦終結と前後して、中国が本格的にグローバル市場に参入しました。その中国は、内陸にいる優秀な女子労働力などを大量に動員し、華南の工業地帯で3年間ぐらい働かせるビジネスモデルを考え出しました。賃金はだいたい一日500円で、月収は1万円です。これは日本の賃金の20分の1以下でした。3年間働いてもおおよそ40万円。そのうち20万円がぎりぎりの生活費で、残り20万円を親に仕送ります。奥地は物価が安いので、その20万円の家が建ちます。するとお隣りの親も、自分の子どもを出すようになります。経済学的にいえば「無制限供給」です。しかも3年間で帰るなら、福利厚生はほとんどありません。こういう人たちが後から後から出てきたのでは日本の現場もたまりま

敗戦後50年くらいは、民主化された弱小産業国のまま干されていたでしょう。しかし、歴史的、地理的な偶然が重なって、想定外のスピードで日本は復活し、高度成長期に入っていったのです。

60年代頃は失業率が1%前後で、まったく人が足りない状態でした。そうなると、労働力のスイッチングコスト（切り替え費用）が高くなります。もともと日本人は集団主義の傾向がありました。これが競争力に結びついていったのが高度成長期でしょう。トヨタ生産方式が確立されたのもこの時代でしたが、これも細かい調整をす

ものづくり産業の空洞化阻止と国内雇用の維持に向けて

せん。賃金20分の1の人口10億人の国が、突然日本の隣りに現れたのです。そしてすごいビジネスモデルで稼ぎ始めたわけです。

それでも、低燃費自動車、精密工作機械、あるいは高級炊飯器などの精密アナログ家電製品、つまり複雑で調整集約的な製品では、日本製品の国際競争力は維持されました。アナログ型高性能製品や、重くて精密な機械や機器など、設計における機能要件や制約条件の厳しいものでは、単能工の分業体制に頼る中国は競争力を発揮できない傾向があるのです。中国は結局、高性能自動車の半分を輸出するよ

うな国にはならないと思います。自動車産業では、イノベーションに限りがありません。どんなに安全にしても「もつと安全にしろ」と言われま

す。きりがなくらい機能要件や制約条件が厳しくなっていく、設計者が頭を抱えてしまうような製品こそ、日本は強いのです。アメリカなどの開発現場は、いわば天才が個室で仕事をする分業型・野球型ですが、日本の優良現場は多くが大部屋で、サッカーのように、自分の球を追いかける周囲も見ているといった仕事をします。「多能工のチームワーク」です。こういう現場は「すり合わせ型」の製品で設計上の比較優

位を持ちやすいのです。直近の20年間、日本の現場は、中国等との賃金格差、円高、不況などでひどい目に遭いましたが、それでもすり合わせ型製品の国内現場は、なんとか存続してきました。日本は今でも国内で1千万台くらいの自動車を作る能力があります。そしてこの円高の中でも、500万台近くを輸出しています。日本で作ると有利なハイブリッド車や高性能車があるからです。

ところが、家電には先ほど申し上げた中国の出現に加えて、デジタル情報革命が加わりました。これによって、それまで自動車と並んで調整集約型、すり合わせ型であったはずのアナログ家電が、どちらかというとモジュラー型であるデジタル家電の方に行ってしまったのです。

韓国や中国など、日本ほどに調整能力のある現場を持たない国でも、デジタル機器や半導体、液晶パネルなどでは、市販の部品や製造装置を買ってき

世界に貢献できる日本の高い技術力

なぜ日本の産業は、半導体ではなかなか勝てないのに、高級便器で勝てるのでしょうか。たとえば、中国の五つ星のホテルなどは、ほぼ100%日本製便器を使っていると言われます。強さのポイントの1つは、節水機能の優

秀さです。そもそも水は、中国のアクセスのひとつです。1回流す度に10リットルの水を使うかつてのアメリカと同じようなことをしていたら、13億人の人口を抱える中国では、あつという間に水がなくなってしまう

日本製の水洗トイレは、今、1回に流す水は最先端で4リットルを切っています。これは自動車で言えば燃費と一緒です。金型の形などを逆探知できないので、中国の企業もなかなか真似できません。要するに、日本はもはや、ハイテクだから勝てるわけではないということ

たとえば、精密な工作機械は、日本が強いです。たとえば、いわゆるスマートホン・ブームで、日本の工作機械産業にはある種の特需がありました。日本製の精密な工作機械でないと、アップルのiPhoneが要求する精度は出ません。たとえば削り出しなどは、表面の精度などによって、それだけで見栄えを出しますが、それに必要な精密な工作機械は、多くが日本製です。それらを使って製品を作る中国の生産現場は荒っぽいですが、機械が壊れても部品の修理交換なんかしません。「新しい機械を持ってこい」です。

ですから、たとえば工作機械製造の集積地である長岡周辺の中小企業には、内製では生産が間に合わない工作機械部品の大量発注が来ていました。一部マスコミなどでは、日本のものづくり産業は全体が真つ暗のように言われていましたが、明るいと

も混ざっているのです。中小企業をたくさん回っていますと、必ず「今年が史上最

化が加わってトリプルパンチですから、立ってられないところもありました。生産性を10倍近くにしても存続できない国内工場が続出したのです。

しかし、たとえば火力発電はどうでしょうか。今、日本のガスタービン技術は、タービン入口温度1600℃を超える世界最大・最高効率の開発に成功しています。「1700℃以上は行かないのですか」と訊いたら、「それはもうジェットエンジンの燃焼温度です」と言われました。そのエネルギー効率は日本が世界一です。

中国やインドの低効率の火力発電所を、日本製のコンバインドサイクル発電所（ガスタービンと蒸気タービンを併用）に替えるだけで、ものすごいCO₂削減効果があります。今、日本でCO₂を25%減らすと言っていますね。原発問題などもあり、それは難しいと思いますが、日本がCO₂削減で世界に貢献できないわけではありませぬ。日本は世界のCO₂の4%を排出しています。4%の中の25%を減らしても、世界的に見れば1%に過ぎません。日本よりはるかに多くの地球温暖化ガスを排出している国（米中）が近くにあるではありませんか。そういう国に日本製の機械を買っていたら、大きなCO₂削減になります。そうすれば、日本は1%どころで

はない貢献ができるはずですよ。

日本は3つくらいの指標で世界への貢献を謳えば良いのです。「世界中のCO₂を、日本が作った設備によってX%減らします」などです。日本が設計して、海外で生産するのでも良いでしょう。「日本が設計した高効率設備のおかげで、CO₂が減りました」「日本からそれを輸出したおかげで、CO₂が減りました」「日本でそれを使ったおかげで、CO₂が減りました」——この3つくらいの基準を併記して、日本はきちんと貢献していますと言え、世界を納得させられるかもしれません。

国内に「闘うマザー工場」を残して海外進出を

韓国はスマホの製造に勢いがあると言われていますが、スマホの製造には薄い液晶を作る必要があります。スマホの液晶は0.3ミリ以下です。薄すぎてくると丸まってしまうほどです。これを使って液晶を作るために必要な半導体製造装置の、計器盤や制御盤を作っている中小企業が日本にあります。そういうところの対韓輸出は増えています。今この会社が出荷しているものの3割は韓国向けです。企業対企業では、韓国のサムスンなどに負けているかもしれませんが、産業

対産業は別で、日本は長年、対韓貿易では黒字です。

しかも、日本の工場の多くは、きちんと現場改善をやれば、物的労働生産性をまだ2倍、3倍にできます。その上で、顧客に対して「良い設計」を提案していくべきでしょう。「うちは、こういうことができるからやらせてほしい」と、現場から本社の方に言うていく時代ではないかと思えます。そうやって、良い製品企画を立て、需要を創造していくことです。

浜松にある2輪の部品メーカーで、200人くらいの会社の話です。この会社は、アメリカカプルの頃にオートバイが売れ過ぎました。要するに、人々はサブプライムローンでお金を借りて、買ってはいけぬ家をどんどん買いました。ローンを借り替えるとおつりがあるので、借りたお金にもかかわらず、買ってはいけぬ車やオートバイを買ってしまいました。このとき買われた車やオートバイは、ほとんどが日本製でした。アメリカ経済はいわば自業自得でパブル崩壊したのですが、日本がひどい目に遭ったのは、ひとつにはこうした事情からです。

この浜松の会社も一時期は「できすぎ」で、2008年の売り上げは100億円を超えました。ところが2009年には、一気にその半分の

50億円に落ち込み、大赤字になりました。それでも、2011年にはまた黒字にしました。何をしたのでしょうか。

海外進出を考えると、大企業なら「市場があればどこへでも出ていく」などと言えますが、中小企業はそんなリソースはありませんから、そんなにあちこちに出入りできません。行けるとしてもせいぜい1回に1カ所です。この会社も、オートバイ市場が伸びている国ということで、インドネシアにも、インドにもベトナムにも本当は行きたいのですが、今回はインドネシア1カ所に絞って行ったわけです。

このとき、国内現場の強化を同時に試みなければ危険です。海外の低賃金国に出さずばよい、という10年前の感覚ではダメだということです。最近のアジア新興国の賃金上昇はすごいペースです。賃金が上がっている国に乗り込んでいくということは、行った瞬間から現地での生産性を上げていかなければ、その国で生き残ることが難しくなります。国内現場をつぶし、海外現場で教える人がいないような状態にしてしまったら、いずれ窮地に陥ります。

たとえばライバル同士の2つの日本企業が、両方も海外に出たとき、片方は勢い余って、生産を全部海外へ出してしまいま

ものづくり産業の空洞化阻止と国内雇用の維持に向けて

した。しかしもう片方は、きちんと国内で競争を続ける「闘うマザー工場」を残した上で海外へ出ました。海外生産のみの1本足で立っているのと、内外の2本足で立っているのと、どちらが強いかは一目瞭然です。経営側から見ても、グローバル長期全体最適経営の観点から、良い現場は国内に残さなくてはなりません。そうした国内工場の多くは、中国拠点やタイ拠点の2倍、3倍、あるいは5倍といった生産性を持つ工場です。人数は全盛期に比べれば、確かに減っているかもしれませんが、これまで厳しい競争環境に長年鍛えられて生き残ってきた国内現場の人たちが教えるからこそ、海外現場工場も力がつくのです。

さきほどの浜松の会社は、これをきちんとやっていきます。中古の機械を1人で2ライン動かしながら、お金を使うことなく、生産性を上げていきます。またある国内工場の表面実装ライオンは、5年で生産性を5倍にしました。工場長に「ひよっとして中国に追いついたんじゃないですか？」と訊いたら、「そうなんです」との返事でした。現場で帳簿も見ましたから、間違いありません。これが2010年頃の話です。つまり、新興国の賃金高騰が始まった今、国内現場の生産革新を続けければ、コスト競争力でも海外拠点に追い

付き追い越せるチャンスが、多くの産業で出てきます。賃金20分の1と言われたら、生産性を2倍にしたところで焼け石に水ですが、5分の1くらいに縮まってくれば、国内の優良現場にとっては射程距離圏内です。こういう話が現場では語られて始めているということを、大企業の本社の社長さんはきちんと把握しているかどうか非常に重要です。たとえば日中両国の現場の労働生産性とその伸びしろ、為替レート、両国の賃金動向などの数字を冷静に見てみれば、過去20年よりは、これからの20年の方が多少はやりやすくなるのではないのでしょうか。円の為替レートは上がったりがつたりでしょうが、円レートが5年で2倍になることはないでしょう。つまり、ドル建てで見た賃金差は確実に縮まっています。

中国市場が豊かになるのはいろいろな意味で結構なことです。しかし、中国がやすやすと輸出拠点となる時代はもう終わりつつあります。もし日本のものづくり企業が、どうしても中国やアジア新興国を輸出拠点にしたいのであれば、日本拠点から現地拠点に、もつと教えに行く必要があります。そのためには、日本に「闘うマザー工場」を残さねばなりません。

未来のために実践すべき3点セット

ある大企業の話です。精密機械メーカーですが、中国を輸出拠点にしていられなくなり、中国の工場をたたくので、ベトナムやインドへ行きました。中国の賃金が上がったことが理由だそうです。「生産性を上げればいいじゃないですか」と言ったら、「それは無理だ」と。なぜなら、教えられる人がもはやいないからということでした。

円レートも今後どうなるかわかりません。1ドル＝100円、120円に引っくり返ったり、あるいは逆に60円になることだってあるかもしれません。ここ数年で新興国や途上国の賃金は上がり、内外拠点の生産性もどうなるか分かりません。したがって「闘うマザー工場」を日本国内にきちんと残すことは、グローバル経営にとっても重要なことなのです。このように、新興国での現地生産を取り巻く状況は、10年前とは明らかに違うということを知るべきです。



「正味作業時間比率」の測定で生産性がアップ

柏崎にある富士ゼロックスの工場に行ったときの話です。

この工場は、もともとNECの工場でした。そもそもNECの現場の改善力は非常に高いと言われています。たとえば米沢のNEC（今は外資傘下）は、物的労働生産性を10年で8倍にしています。これは家電エレクトロニクス業界の中でも群を抜いています。静岡のNECでも、半年で生産性を2.7倍にしました。NECはかなり早い時期から、トヨタ生産方式を導入してきました。そんなNECが富士ゼロックスに工場を売ったことが、富士ゼロ

ックスにもトヨタ生産方式が入っていききっかけになりました。

しかし、それでも新興国との現場間競争は厳しいと判断した2010年、この工場は、大型印刷機を作る組立ラインの生産性向上に再チャレンジしました。そして2012年の4月までの2年間で、生産性を2.8倍にしました。なぜこんなことができたのでしょうか。

この会社は、「正味作業時間比率」というものをきっちり測っています。これは経営者も組合もしつかり把握しておくべき数字だと思います。8時間の就労時間の中で、本当に付加価値を生んでいる時間は何%なのかという数字です。単に汗をかいて働いている時間のことではありません。たとえば、トラック工場に5人とか10人の組立ラインがあるとすると、1人くらいはハーフマラソンの人がいます。つまり作業のために1日に十数キロメートル歩いているような人のことです。たとえば、過去の経緯やレイアウトの都合で、部品箱が30メートルくらい離れたところがあり、必要になるとそこへ取りに行く。ビデオに撮って見ると、どう見ても歩いている時間がほとんどです。この人は一所懸命に仕事をしています。しかし、この人はその間、付加価値を生んでいません。お客

さんから見れば、歩いている時間に価値はありません。歩いている時間があるなら、部品を手元に持ってきて、その分、付加価値作業（正味作業）を増やせば生産性は上がりますし、労働負荷もおそらく減ります。このようなケースでは、必ずしも「労働強化」＝「生産性向上」ではありません。

一般に、正味作業時間比率は、驚くほど低いところが多いのです。普通の国内優良工場でも多くは10%以下です。この柏崎の工場も、正味作業時間比率は、2010年4月の時点では約10%でした。それが2年後には30%になっていました。そして、ラインの生産性も3倍になっていました。理論通りです。正味作業時間比率が3倍になれば、計算上、生産性も3倍になります。ということは、正味作業時間比率がまだ10%、20%という会社は、まだまだ生産性を上げる余地があるということです。

つまり、日本全国に、まだまだ生産性の伸びしろの大きい工場がたくさんあるということになります。日中の賃金格差が20対1ではさすがに厳しかったわけですが、その賃金差が縮まってきた今、内外の賃金差は、もはや国内工場閉鎖の言い訳にならなくなってきたのです。過去の20年と、この先の20年では、条件が変わったという

ことです。

お客さんがハッピーな気分になれる商品を市場に

とはいえ、入口の商品企画のところ、一所懸命に良い設計をしなければ、いくらそこに良い流れがあっても、経営のじり貧状態は続くかもしれません。政府の財政支出もさることながら、やはり最後は民間企業が自分たちで有効需要を創出するべきです。いわゆる「顧客創造」です。簡単に言えば、お客さんに対して「俺の人生、これでちよつと変わるかな」と思わせるような商品を、良い商品企画を通じて、市場に出していくことです。最近、こういう迫力のある企画が少ないように感じますが、ときどき良いものも出てきます。スマホなどがそうです。高いものは1台7〜8万円しますが、価格は下がらないのに売れる理由は、「これがあると、俺の人生変わるかもしれない」と思わせてくれるからです。

大型バイクでもっとも売れているのは米国製で、ヤマハやホンダに比べると性能は凡庸で、しかも高いのに、このジャンルでは日本で一番売れています。どうして100万円で性能の良いヤマハやホンダより、200万円の米国製が売れるのでしょうか。それは、日本で売っている人たちが非常に有効

ものづくり産業の空洞化阻止と国内雇用の維持に向けて

な店舗設計やイベント設計を仕掛け、「これに乗ったら人生変わる」と思う人を、世の中に増やしているからです。つまり、ものづくりの入口のところで、お客さんが喜んでお金を払いたくなくなるものを作る製品設計や事業設計の力が大切だということです。値引きなどしなくても、お客さんがハッピーな気持ちでお金を払ってくれるのが一番良いことです。そうなれば、会社も利益を上げられるし、賃金もアップできるし、正社員も増やせるわけです。

日本のものづくり現場は生き残れる

大企業の社長さんは、社長室にこもって新聞を読んでばかりいてはダメです。一番重要なのは、現場の実力を長期的な視野をもって把握することです。日本に良い現場を残さなければ、潤沢な資金を持っていてもダメです。危ないのは、社長さんの中に、「マスコミも言っているし、この際、日本の工場は閉鎖して海外に全部移そう」と考える方がいる場合です。役員会で、現場にあまり行っていないような役員たちが、論理ではなく空気で国内工場閉鎖を決めるような会社は非常に問題があります。残せる工場をつぶした挙句、会社そのものも危うくなるからです。

今の状況は、たとえるならば「夜明け前」ですが、夜明け前の闇が一番暗い。未来永劫その闇が続くように見えてしまうわけです。しかし、ここで諦めて、日本の工場をどんどんつぶしてしまつては、夜が明けたときに何も残っていないことになります。それこそ悲劇です。闘って負けるのは仕方ありませんが、自滅だけはやめて欲しい。設計の比較優位を持つ製品（主には調整集約的なすり合わせ製品）を正確に選び、お客さんの心をつかむ良い設計をして、それを良い流れの中で作って行けば、日本の優良ものづくり現場の多くは、グローバル市場で、まだまだ闘えます。もちろん、輸出と輸入は半々ですから、すべてとは言えませんが、頑張っている現場は生き残れる可能性が高いのです。

最後に申し上げたいのは、現場経験の豊富なシニアの方々には現場のものづくりの裾野を広げていただきたいということ。OBになったのを機に中国に教えに行くという人がいても良いですが、そういう人ばかりになると困ります。日本で楽しく教えられものづくりの先生になっていただきたいのです。

我々は東京大学で、ものづくりの師範学校となる「ものづくりインストラクター養成スクール」というものを作

り、すでに、群馬県、滋賀県野洲市、山形県米沢市、新潟県長岡市の4つの地域インストラクタースクールに講師を派遣したり教材提供したりしています。

それぞれの地域スクールではリタアした現場管理者や技術者などを対象に、地域のものづくりインストラクターを養成しています。今、この東大スクールを修了したインストラクターが88人いますが、彼らの一部が自社の社内スクールの講師になったり、あるいは4つの地域スクールに出講して、2カ月かけて地域インストラクターを養成したりしています。そして、これらのインストラクターたちが、各地域で産業を超えて、現場の改善指導をしています。それにより

黒字転換した地域の小企業も続出しています。こうして日本全体の現場力をかさ上げすることで、日本で良いものが作れる基盤が強化されます。これに、さきほど申し上げた良い設計を組み合わせ、それを全国で地道に展開していけば、将来、私たちの子どもたちにも、もう少し良い暮らしをさせてあげられるでしょう。輸出拠点化を当て込んで

中国に進出していたアメリカ・ヨーロッパ・韓国・台湾などの企業の多くは、すでに中国から逃げ始めています。日系の中国工場は、逃げずに生産性向上を続けているケースが多いのですが、しかし、残るからには中国の工場を鍛える必要があります。そのためには、日本に「闘うマザー工場」を残し、そこから現地工場に教えにいかなければなりません。この点に関しては、経営と対立せよという話ではありません。労使仲良く、良い知恵を出し合っ

て、日本に「良い現場」を残して行っていたらいいと思います。(2013年1月22日、金属労協2013年闘争推進集会での講演要旨) 文責・編集 金属労協組織総務局

藤本 隆宏 (ふじもと・たかひろ)

東京大学大学院経済学研究科教授
東京大学ものづくり経営研究センター長

- 1979年3月 東京大学経済学部経済学科卒業
- 1989年6月 ハーバード大学ビジネススクール博士課程修了(D.B.A. ハーバード大学)
- 1990年7月 東京大学経済学部助教授
- 1996年4月 同 大学院経済学研究科助教授
- 1998年12月 同 教授

現在の研究分野: 技術・生産管理

(著書・編著)

- ・『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社, 2004年
- ・『ものづくり経営学』光文社, 2007年3月 (東京大学ものづくり経営研究センターと共編著)
- ・『復興に強い日本の「現場力」を活かす政策を』(「東日本大震災復興への提言」東京大学出版会, 2011年)