



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	<講演>産業を超えた地域のものづくり知識共有
Author(s)	藤本, 隆宏; Fujimoto, Takahiro
Citation	地域経済経営ネットワーク研究センター年報, 1, 19-35
Issue Date	2012-03-30
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/48838
Type	departmental bulletin paper
File Information	REBN_1_019.pdf



<講演>

「産業を超えた地域のものづくり知識共有」

講師 藤本 隆宏

(東京大学大学院経済学研究科 教授)

本社は円高による心理戦に負けるな

ご紹介にあずかりました藤本でございます。よろしくお願いたします。東京から参りました。4時間かかりました。先ほど過分なご紹介をいただきましたが、町野さんとは30年ぐらい前に机を並べて仕事をした仲でございます。彼は正常に進化しまして経済学部長、私は4年前からものづくりセンターなるものをやっておりますが、予算が来年までで終わりますので、その後どういうふうにしようかというのが目下の悩みです。突然予算を減らされて資金ショートすると全員くびにしなければならなかったり、いろいろ零細企業の親父みたいなことをやっております。

今日は時間も余りありません。ここには4時間ぐらいしかいられません。明日朝の9時半から5時半までですから7時間ぐらいですか、ぶっ通しで、現場に2、30名のおやじさんを集めて授業をやるというのを金曜日、土曜日とやっております。それで帰らなければいけないので、本当はせっかくここまで来たので長くいたいのですが…。私は一極集中の東京から来ましたが、東京の通勤電車には辟易しております。札幌駅から歩いてここまで来られるなんて信じられないです。本当にうらやましいです。と同時に、私はボストンが第二の故郷なのですが、ここに来ると思い出します。非常に環境が似ていて、住みたいと思うわけですが、また明日から東

京で仕事をしなければなりません。

ただ、かなり最近では地域に来ることが多くて、来週も米沢に行きますし、その後は長岡にも行きますし、もちろん韓国だのなんだのという海外もありますので、なかなか出張の時間がとれません。そういう中で、私が今やっていることを一つご紹介しようと思うのですが、たくさん紙をつくり過ぎまして、まともに発表すると3時間はかかりますので、今日はさわりだけお話をし、あとはまた次回ということにしたいと思います。

いろんな高さでものを見る必要があるわけですが、私が普段見ているのは大体高度5メートルぐらい、工場の天井裏からものを見るぐらいの高さであります(図1)。現場派と先ほどお話がりましたが、私は農村調査から始めたのですが、会社に入ったら自動車をやれという話で、社命でしたのでそちらをやりました。その後い

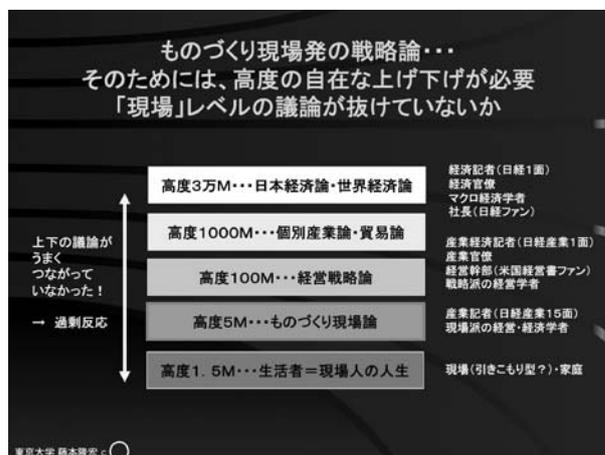


図 1

ろいろとやり、最近サービス業もやっています。京都の花街研究というのも入っていて、あれも現場ですが、あれはすごいです。トヨタの現場に負けないぐらいのすごい実力を持っています。よい現場というのはすごいです。また、一昨日農水省の関係の委員会が始まりまして、30年後に農業に戻ってきたのですが、農業の現場も現場です。「ものづくり」という概念は思想ですので、今言ったすべてに通用します。よい設計のよい流れで、「お客様が喜んだ」「こっちも儲かった」—この形をつくるのが「ものづくり」であって、この定義に「もの」という言葉は一切出てきません。ものを作るのが「ものづくり」ではなくて、ものに作り込むのが「ものづくり」だということです。何を作り込むかといえば、設計者の「思い」であります。これが基本的な発想です。先ほど加藤さんがおっしゃったお話もネットワークの設計ですよ。熱意のある人が設計をしていくということ、これが何よりも最初であります。それをよい流れでお客様のところまで届けていく。例えば工場であれば、工場の中で一生産のことを設計情報の転写と我々はいうのですけれども一生産活動を通じて頑張っている人たちがいる。日本にはこういった優れた現場がたくさんあるわけです。

今はどんどん疲弊しているじゃないかという話があるのですが、見方によれば今は史上最強かもしれない。産業の戦いというのは、ハンディ制なのです。為替あるいは賃金というハンディがついて、賃金が10分の1だとかという国と戦って、まだ生き残っているということです。ハンディが厳しいですからハンディつきだと非常に弱いわけですが、ハンディを抜いたらめっちゃ強いのです。こういう現場をどう考えるかが問題です。コストが高いのだから、つぶしてしまえと言ってつぶすのか、どこに行っても教えられるすごい能力を持っているのだから、何

らか工夫をして残していくのか。よい現場を日本に残すかどうかという瀬戸際に来ていまして、東京のほうでは嫌な雰囲気もあるのです。

今日は長い話はできませんので、「最悪ケース」を一つだけ申し上げます。私は毎週のように現場に行っておりますので、現場の内部から聞く話も含めて申し上げます。中小企業はとりあえずさておきまして、一彼らは基本的に頑張っているので、一、大企業の役員会の話を知ると、一部で非常に空気が悪くなっている。単年度の株主様にご報告する利益が出る出ないということ、もちろんこれは大事なことなのですが、単年度のコスト、原価だけでもって短期判断していたら、日本の工場がどんどんつぶされかねない。確かに今は原価が高いから輸出採算が悪くなる。そして、「中国の工場より高いじゃないか」「ここまで来たら日本の工場はつぶすしかないかな、全部海外に持って行ってしまおうかな」というようなことが役員会で語られている、と私のところに相談に来る人もいます。例えば、最近、生産担当の執行役員にしてもらったある人が役員会に出てみたのだけれども、そういう空気が支配している。そしてその人は、「私は残さないとまずいと思っているのですよ」「ほかの人も残さないとまずいと言っていますよ」「でも、それが言えない雰囲気なのです」と言うのです。「あなたが言わなきゃだめですよ」と言っても、「言えない空気だ」とか言うのです。まずいパターンです。

日本が、幕末の幕府や戦前の軍部から始まって組織的な大間違いをした時というのは、大体空気で決めているのです。非常に悪い「空気」が今あるようであります。もちろん全部の本社ではないですよ。ちゃんとした会社もありますから。でも、こういう会社、東京の都心に多いですね。要するに組織的うつ病を患っている会社です。患者は現場ではありません、本社です。

現場は、40年体力的には痛めつけられているのですけれども、痛めつけられ続けた分だけ精神的には強いのです。気力はあります。実力もあります。問題は本社なのです。そういう心理的に弱った本社が仮に「国内は高いから全部つぶそう」と言って、国内工場をどんどんやめてしまったとします。そうするとそこで働いていた人たちは当面困るわけです。

私は中国の工場にもよく行きます。2、3年前に、名前は言えませんが、年間1兆円を超える日本の大企業の中国工場に行きましたら、例によって標準品を10本ぐらいのラインで人海戦術でばんばん作っているわけです。この会社は、国内に「マザー工場」、つまり「教える工場」は残しているよと言っていたのですが、実はそれも無いみたいなのです。高級品から何から全部中国に出てきてしまったのです。「こんな高級品も持ってきてよかったの」と訊いたら、「勢い余って出てしまいました」と。「勢い余ってと言うけれども、どうするの、社長は国内にマザー工場があるよと言っているよ」と言ったら、「社長はああ言っていますけれども、行ってみてください。倉庫になっていますよ」と言うので、行ってみたら確かに倉庫になっているわけです。教訓としては、産業界ではレッスンプロは通用しないということです。レッスンプロはトーナメントで戦っていない。産業界では、トーナメントプロが教えなければだめなのです。戦っていないマザー工場は、そのうちに、戦っている中国やタイの工場から、「おまえら偉そうなこと言うな」「おれたちは戦っているんだ」「ただやってきて、ああせい、こうせいなんて言わないでくれ。帰ってくれ」みたいな話になってしまうわけです。レッスンプロはレッスンがなくなったら廃業です。したがって、国内工場は倉庫になってしまったのです。こういう会社が結構あるわけです。

そうすると何が起こるか。株主様に報告しなければと追い詰められている社長さんから見ると、海外に出るまでは、賃金10分の1とか、あるいは20分の1とか、これはバラ色に見えます。「賃金10分の1」なんていきなり言われたら、いわば、がつんと頭を殴られて真っ白な状態になってしまうわけです。低賃金、低賃金で出過ぎてしまうわけです。日本に何らかの形でよい現場を残して、そこが教えられる形だったらまだよかったのですが、この会社のこの事業は組織が全部出てしまいました。そうしたら次に何が起こるか。中国の賃金がどんどん上がっていきます。今はインフレがすごいです。見ていればわかりますよね。賃金をどんどん上げているのにストや暴動がどんどん起こっています。ということはインフレがすごいのです。10%以上の体感物価上昇率ではないでしょうか。その結果、沿岸部の賃金は大体5年で約2倍になりました。次の5年も多分2倍でしょう。2倍になった時、物的生産性が上がらねば、当然コストも2倍になります。あれっという話になるわけです。ライバルのB社の工場も中国に出てきている。でも、ライバルのB社は日本にマザー工場が残っており、そこが教えて中国工場の生産性が2倍になったので、コストが上がっていないみたいだ。そのうち中国の市場が大きくなってくると、そこで戦わなければならないわけですが、賃金は上がっていきますから、その分生産性を5年で2倍以上に上げてコストを下げる、あるいはコストを維持しなければ生き残れないという状況になってきます。

ここで気がつくわけです。しまった、と。要するに中国に工場が出た瞬間から中国で生産性競争になっていたということです。中国の中では賃金はそんなに変わりませんから、ライバルも同等の安い賃金で出てきている。ところが、その安い賃金がどんどん上がってくる。今や日

本の賃金率（レート）は中国の5倍から10倍で見えています。5年前は10倍から20倍でしたから、「生産性を幾ら上げたって焼け石に水だ、日本はどうせ勝てないんだ」と言っていたのが、だんだんコストが射程距離に入ってきたのです。当然そうです。賃金が5倍だったら射程距離です。もちろん円高で厳しいという話はあるのですが、一方で中国の賃金も上がっています。一方、日本の賃金は上がりません。したがって、今我慢すればコスト競争力で何とかなるかな、というところまで来ているわけです。ところが、そう言っている最中に工場が海外に全部出てしまったとすると、出た海外工場が苦しくなるのは当たり前です。教えるマザー工場がもはや日本にありませんから、生産性が上がらないわけです。仮にライバルはちゃんと日本にマザー工場を残して、そこががんがん教えているとすると、彼らの現地工場の生産性は上がってくるわけです。そうするとどんどんこっちの現地工場が不利になってきます。次にどうなるかわかりますよね。「この中国工場は、今10本の量産ラインがあるのですけれども、このライン今年一杯で撤去なのですよ」となる。「どこに行くのですか」と聞くと、ベトナムとかインドネシアとかへ行くと言うのです。「何が中国に残るのですか」と聞くと、「高級品だけ残ります」ということで、そもそも日本から持ってきてはいけなかった製品が中国工場に残ってしまうわけです。

そうこうしているうちに、今度はこの会社の国内設計がだんだんへたってきます。日本のものづくり優良企業は、ものをさわっていないと開発がうまくいかないというタイプの製品が多いです。もちろんものをさわってなくても開発できる、つまりファブレスが通用する、ロジック半導体のような製品もあるのだけれども、日本が得意な製品は、ものにさわっていないとうまく開発できないタイプのものが多いです。だ

から国内生産が無いと、国内設計がだんだんへたってくるわけです。つまり、一方では海外の工場がへたってきて放浪の旅に出てしまって、この後はミャンマーに行つて、マダガスカルに行つて、最後は南極でペンギンがつくってますからね。明らかにじり貧のパターンです。これはまずいです。実際に、これに近い状況に陥っている会社が出てきています。どこで間違えたのでしょうか。やはり最初のところで全部海外に出る決定をしたことではないのでしょうか。短期のコストだけ見て本社が生産性の高い国内の現場をつぶすということをしてしまうと、こうなるわけです。

もちろん今の時期ですから、「日本に全部残せ」なんて言えるはずがありません。為替レートも今は円高が進んでいます。しかし5年、10年をちゃんと見る社長さんは、もはや円の暴落は想定外などと言っていてはいけません。「円の暴落って想定外」と言っている社長は経営者失格でしょう。5年、10年社長をやる人だったらですよ。「おれは2、3年で社長をやめるからいいや」なんていう人は別として、しっかりした社長さんは、少なくとも5年、10年タームで考えている。そうした長期でいえばどの主要通貨も暴落する可能性を持っているのです。たまたまユーロやドルが先に暴落するなら、円は当面はどんどん上がっていますが、円だって暴落の恐れはあるのです。

では最悪のシナリオは何かというと、次のようなものでしょう。2011年に、大震災がありました。こんな信じられないことが起こってしまった。我々も含めてみんな頭が真っ白になってしまったわけです。それに加えて円高です。そのちょっと前にはリーマンショックがありました。こうして、2、3発殴られて頭が真っ白になってしまったような本社組織が東京あたりにはけっこうあります。それらが、ボーッとしている状

態で、空気でものを決めてしまうと、えらいことになるわけです。その結果として、日本から生産性の高いよい現場がどんどんなくなっていく。国際経済学的に言うと、比較優位は失ったけれども絶対優位を持っている工場、これがどんどんなくなっていく。仮にあらかたよい工場が日本から消えてしまう。何が起きているかというと、心理戦、神経戦に本社が負けているわけです。競争の中には心理戦、神経戦も当然入ります。日本の周りの国々の産業界の方々には当然それを見ております。もちろん震災のときには、周りの国はたくさん助けてくれた。本当にありがたいと思いますが、それと競争は別だよ、という話です。競争には心理戦が入りますから、日本の社長さんが弱っているな、弱気になっているなと海外のライバルが思えば、当然たたみかけます。日本人は謙遜して実力の半分ぐらいしか物を言わないが、中国や韓国の産業人は実力の2倍ぐらいのことを言います。その結果、おれたちはもう新興国にはかなわないんだ、海外に出ていくしかないんだ、というように、経営者や本社が心理戦に巻き込まれて弱気になっていく。要するに、地震よりも自信喪失のほうが怖いわけです。そういう中、国内工場が次々と店を畳むみたいになってきますと、僕が周りの国の産業人だったとするなら、「これを待っていたんだ」と言って大喜びするでしょうね。こうして本社の社長さんたちが心理戦に負け始めると、つぶしてはいけない国内工場をどんどんつぶし始めるのです。私はアメリカで教育を受けた人間ですから、国粹主義者だからこういうことを言っているわけではございません。「経営学の基本」として言っているだけです。要するに、「国内現場をつぶしてしまった後に円が暴落したら、誰が責任をとるのですか」ということであります。為替レート一つとっても、これだけ揺れているわけですから、簡単に言っ

てしまえば、企業経営は国内外の両方に両足を残して立っていなければいけないということですよ。むしろ海外に出なければいけない場合も多いし、むしろ海外の企業なんかをどんどん買収するチャンスもあります。ですから、体力のある会社は海外にも出たほうがいい。もちろん体力のない小さな会社は国内で労働力を調整するわけですがけれども。いずれにせよ、国内の生産性の現場がなくなってしまった後に、円の暴落があれば、日本は2011年のギリシャのようになってしまいます。

一方、97年の韓国の危機の時はよい現場が韓国国内に残っていました。ですから、韓国もあの時はひどい目に遭いましたけれども、彼らは復活を遂げてきたわけです。苦勞して手に入れたものは強いです。彼らにはウォン安で強くなった輸出現場が残ったわけです。では我々日本はどっちに行くのだろうか。今がまさに正念場の心理戦であるということ、特に東京あたりの大きな会社の本社の人たちには、自覚して頑張っていたきたいなと私は思っているわけであり

ます。という話をしてまだ発表資料は1ページしかやっていないのですが、あと残り15分ですか。いけるところまでいきましょう。



図2

現場単位で考える

私がいつもこのようなお話をするベースは、現場観察です。これ（図2）は山形県のある小さな会社の現場ですが、ここなんかもちんと儲かっています。こういう現場調査を毎週のようにやって、それを多少理論的なものにつなげたいとは思っております。ここにいらっしゃる北海道大学の西部先生は進化経済学の日本のエースですけれども、私も少し進化経済学っぽい枠組みを作りたい。ただし私の場合は実証ですから、「現場のおやじにわからないことは理論にしない」というのが基本であります。それでいくと「主流の経済学より古典経済学のほうが現場のおやじにはわかりやすいこともある」とかいったおもしろい話もあるのですが、その話は今回はやめておきましょう。

現場では一人一人がどのように動いているかというのを見ますと、ヨーロッパの人にこれ（図3）を見せるとすぐわかるのですけれども、日本の「よい現場」の基本は、ツーカーの関係、あうんの呼吸、長期雇用、長期取引です。これである現場が多い。その理由は、多分歴史的なものです。日本は戦後の最初の2、30年、つまり高度成長期までは人もお金も足りない状態、総供給が足りない状態でしたから、いったん雇っ

た人は大事にする、いったん買った機械も大事にする、いったん確保した下請さんも大事にするということですから、長期取引、長期雇用になるのは当たり前です。トヨタ方式も大体この時代、高度成長期にできたわけであります。こうやって現場がみんな一緒に仕事をやっていれば当然、各人の視野は広がります。私も30年前は町野さんと一緒にサラリーマンをやっていたけれども、最初のうちは自分の仕事で手いっぱいであんな見えない、周りの声が聞こえない状態だったけれども、大部屋で仕事しているうちにだんだん余裕が出てくる。2年、3年、4年とやっているうちに、自分の仕事をやりながら、あそこでまた上司と部下がけんかしているとか、あの仕事やばいな、おれに降ってくるとか、いろんな流れを考えながら仕事をしますよね。つまり周辺視野が広がってくるわけです。あるいは多能工化してくるわけです。自分の仕事をやるだけではなくて、いろんな人の面倒も見る。例えばサッカーの試合でフィールドに穴があれば、「おれはディフェンスだから入る」とか「オフェンスだから入らない」とか言わないですよね。そこにはディフェンスだろうがオフェンスだろうが入る。つまり多能工として働く。人が慢性的に足りない中で仕事をやっていれば、猫の手も借りたい状態ですから、自然と多能工になってしまうわけです。分業なんかしている暇はないです。それが高度成長期までの日本だったわけです。その結果は、「多能工のチームワーク」。もう一つは「サプライヤー・システムの発達」です。こういうのは全部、総供給が足りない中で出てきたシステムだと思うのです。

ところが、70年代の終わりぐらいから総需要不足の時代になってまいります。また、70年代の初めからは円高になります。需要が足りなくなってきましたから、競争が激しくなります。この競争は、製品対製品の価格競争だけでな



図3

く、現場対現場の能力構築競争です。日本の競争というのは、もちろん企業対企業、製品対製品でもあるのだけれども、同時に現場対現場です。例えばある時、トヨタグループのある工場に行きますと、その時のスローガンが「打倒トヨタ九州」なのです。あいつらが利幅の大きいマークIIとかいう車をつくっているのだけれども、おれたちはあれが欲しいんだと。だから、おれたちが生産性をがんがん上げて、あいつらに生産性で勝って本社に直訴して、あの車、おれによこせと要求する。つまり、ライバルは他の企業だけではなく、自分の会社の中の工場同士もライバルだという話になります。この状態でフィールドで仕事をしている。そして、自分の球を追いかけながら周りの選手が見えている。つまり、サッカーの「なでしこジャパン」状態になる。これが強い理由は、ゴールが見えていることです。ゴールが見えているからそこに向かっていくのだけれども、同時に周りの選手がよく見えていますから、パスが生きるわけです。そして、その向こうには究極の目標も見えている。

例えば、現場は先ほど言ったような状況ですから、40年間「とにかく生き残らなければならない」というのが明確な目標でした。その間に円が360円から75円になったのです。僕はそのうち30年ぐらいは、いろんな国内外の現場に行っていましたけれども、現場はいつ行ったら「このレートは勘弁してください」です。いつ行ったらですよ。300円のときも「勘弁してください」、240円のときも「勘弁してください、これ以上は無理ですわ」、170円でも「勘弁してくれ」、120円でも「勘弁してくれ」。いつ行ったら「勘弁してくれ」です。この間浜松に行った時も、「80円は勘弁してくれ」と言っていたので、「だったら100円ならどうなの」と聞くと、「100円ならスイスイですよ」と。でもおたくは2、

3年前は「100円は勘弁してくれ」と言っていなかったか。日本のこうした現場の粘りはすごいものですよ、本当に。

言ってみれば、こうした現場自身が、「イエローカード出っ放しで40年戦い続けて、まだピッチに立っている選手」なのです。これはおそらく、世界の産業史に残る事件ではないでしょうか。360円が75円でまだ貿易黒字があるなんていう国、どこにありますかということですよ。それだけ貿易財の現場がめちゃくちゃ強いわけです。これは、「生き残るんだ」というゴールがよく見えていた結果です。

このように、私は、たくさんの工場を見てきましたけれども、会社法上あるいは標準的な経済学でいえば、現場なんて主役としては出てこないですよ。現場というのは企業の一部であって、主体的な存在としては余り出てこないのです。けれども、我々が実際に見て歩いてつくづく感じるのは、「現場は一つの生き物だ」ということです。工場長以下、「生き残るんだ」という集団的意思を確実に持っています。私はおそらく1,000か2,000もの工場を見ていますけれども、大抵のところがそうです。これはもはや労使関係ではないのです。国内競争だけをゆるくやっていたころは、労使関係で、「賃金上げろ」「嫌だ」「賃金上げろ」「嫌だ」と、仲よくけんかしていたわけです。ところがグローバル化の時代、大企業などが多国籍化してきますと、今度は「賃金上げろ」「じゃここはつぶして出ていっちゃどうぞ」ですから、「現場対本社」の緊張関係というのが強まります。

では何のために現場は生産性を上げるのか。物的労働生産性が2年で2倍、3年で3倍、5年で5倍になったという現場はざらにあります。では何のためにやっているかという、結局、「社長にレッドカードを出させないため」というのがかなり大きなファクターです。先ほどから言っ

ていますように、国内現場はイエローカード出っ放しでもずっと立っています。けれども、ここにレッドカードを出せる人は社長しかいないわけです。その社長が心理戦に負けて弱気になってしまって、それをつぶし始めたら、現場は対抗手段がないのです。

周りの国々の産業人はそれを見えています。例えば韓国の方。僕は韓国に敵対心はないですよ。でも、韓国と日本の産業競争がすごく厳しくなっているというのは客観的な事実です。しかも、韓国は韓国で余裕がないのです。彼らは彼らで中国からどんどん押されていますから。つまり中国に「モジュラー型製品」という、韓国がもともと得意だった製品をどんどん取られますから、彼らは「擦り合わせ型」の日本が得意な製品が欲しいわけです。ここに出てきたい。ところが、日本の選手（現場）は75円でもまだピッチに立っている。2010年は1ドル80円ぐらいの円高でしたが、韓国に対してはまだ日本のほうが貿易黒字だったのです。ウォンがあんなに安くて、円がこんなに高いのに。彼らから見たら困ったものだと、日本の現場がどいてくれて、そこの仕事、いわゆる「擦り合わせ型」の製品を韓国がとれたらどんなにうれしいだろうというふうに、僕が韓国の産業人だったら思います。人の立場になって考えてみたらわかるわけです。日本の選手はまだピッチに立っている。ところが、この人にレッドカードを出せるのは社長や本社なわけですね。だから心理戦に巻き込んで、社長や本社に弱気になってもらって、「もうやめた」と言って、どんどん日本の工場がつぶれてしまったら、日本の産業は大変なことになるのだけれども、周りの国々の産業人の方々はものすごく喜ぶでしょうね。しかし競争というのは相手が喜ぶことをやってはいけないということですから、ここが日本企業の踏ん張りどころだということです。

もちろん円高のおかげで、我々も生活の面でいいこともある。逆に為替が安値へ向かって誘導している国々はインフレが大変です。世の中はいいことも悪いこともあります。ですから、悪いことばかり見ないようにしなければいけないということです。そういう話はもう一つあります。きょうは中小企業の方々がいらっしゃるかもしれない。大変だと思います。ですが、僕もいろいろ見っていますが、当然商売いろいろでありまして、今年はこの状態ですから何ともわかりませんが、去年あたりでは史上最高益、史上最高売り上げの会社がかなりあります。

そういう中小企業の経営者がみんな集まって飲んでいるときは、お互いに空気を読みますから、その時は口々に「うちも大変だよ」と。本当に大変な人も何人かいますから。ところが、トイレへ行くと、何人かついてきて、隣でござとござと読むわけです。「うち、実は史上最高益、去年出したんですよ。隣の席のおやじには絶対言わないでくださいよ」と。それはそうでしょう。業績のいい人は絶対言いません。皆さん苦勞しているけれども、結果まだら模様です。でも、調子のいい人は言いません。そうすると表に出てくる話はみんな真っ黒けということになってしまうわけですから、心理戦になったときは過剰な悲観論を誘発してまずいわけです。

もちろん企業は、冷徹に「グローバル長期全体最適」をねらうという方針でやらなければいけないわけです。私も「日本だけに残れ」なんてことは言いません。むしろ国内一辺倒の会社に対しては、「もっと海外に出なさいよ」と言っています。要するに、開発も生産も両足で立つということが大事です。そうしておけば、円高、円安、何かが起こっても、軸足を変えていけばいいわけです。しかし、こっちの足から別の足に完全に移して一本足経営になると、その足をさらわれたら、すてんといってしまうわけです。

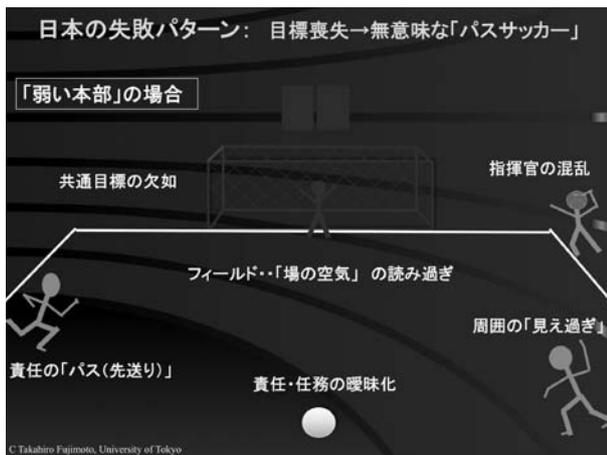


図 4

それが今の、非常に危ない精神状態です。(図4) 企業の本社や経営者も、ゴールが明確に見えているときはいいのです。現場は大体その状態です。日本の現場は、40年間、「生き残る」という明確なる目標がありましたから粘り強いのです。他方、何で日本の本社の一部は弱いかというと、キャッチアップをしていたころは本社も現場も共通の目標をもって一緒になってやっていたわけですが、本社の方がゴールが見えなくなると、日本のサッカーで負けるときに必ず言われることですが、『無意味なパスサッカー』。「決定力がない」「ゴール見ていない」と言われるような状態になってしまうわけです。本社の人々も、依然として周りが見えています。本社も大部屋で仕事をしていますから、周りの人々は見えています。ところが、目標無しで周囲ばかり見えていると空気を読み始めてしまうわけです。場の空気の読み過ぎ、問題の先送り、責任のあいまい化、そういうことが起こる。これは、周囲の見え過ぎです。見える化というのは大事なのですが、こういう状態で周囲が見え過ぎてしまうと、互いにきよろきよろしてしまって決定力が失われ、だめなのです。共通のゴールを見なければいけないわけです。

しかし、今回の震災の後の復旧においては、本社も明確な目標意識を持ち、かなりのところ

がよかったです。それは現場の人も言っています。「最近本社は全然おれたちのほうを見てくれなくて、あいつらとは信頼関係が完全に切れたと思っていたのだけれども、徐々に今回の復旧では一緒に仕事をした感覚があってよかった」と言っています。それは本当によかったです。

「復旧」という目標が極めて明確に見えていますし、「復興」も極めて明確に見えていますから、本社と現場が一緒になってよい仕事をするチャンスなのです。それで両者がもう一回信頼を取り戻したら、その力で一気に他の面でもよい方向に持って行ってほしいなと私は思っています。それが「強い企業」であって、現場と現場、現場と本社をネットワークでつないでいくということです。

特に東日本大震災からの復興段階においては、全長数百キロの人工物を東北につくるわけですから、大変複雑な作業になります。全国の現場を総動員しなければいけない、まさにネットワークをつくっていかなければいけない。僕は、それにはハブが必要だと思っています。例えば、仙台方向に一つハブが欲しい。「大人電話相談室」みたいなやつです。復興の現場で悩み事があつたら、そこに電話すれば、ベテランの何でも知っているおじさんたち、おばさんたちがいて教えてくれる。では、このおじさん、おばさんをどこから連れてくるかと。ある東北の人が言っていたのですけれども、「東北6県には、6つの高専があるよね」—高専は北海道にもありますけれども—「高専の1期生ってそろそろリタイアしているよね」と。彼らはまさに知恵とネットワークの塊みたいな人たちです。「あの人たちにボランティアで「復興問題解決センター」に来てもらって、そこの大部屋に座ってもらって、相談への対応をやっていただいたらいいんじゃないの」という話があります。僕は非常にいいアイデアだと思います。ぜひやってもらいたい

と思っています。これをやりますと、まず全国のソリューションを持っているものづくり現場と、問題を抱えている東北の復興現場がネットワークでつながります。僕らが見ていても、ソリューションがあるのに何でやらないのかなと思う案件がいっぱいあります。今はうまくつながっていません。これをつないでいただきたい。

霞ヶ関のほうにも、これは民間の常識ですけども、ある種のマトリックス組織をつくってほしいのです。省庁の壁は大きいわけでも、多くの若い官僚は省益意識が割とないですから、そういう若手の生きのいい人たちを集めて、いわば「除霊してこい」というわけです。背後霊を皆さん背負っていますから、除霊をしていただいて、プロジェクトでまとまって一つの目的でやっていただく。

民間であれば、ゴーンさんがやったこととか、トヨタが普段からやっていること、これは、プロジェクトでもって、テーマを決めて動かすマトリックス方式です。縦の実行組織に対して、プロジェクトで横串通すということです。これをぜひやってほしいと私は思うのですけれども、政府の意識が高くないため、なかなか今は難しいです。

大事なことは、民間の成功例もそうですが、まず企画立案までをプロジェクトチームでノートブーでやる。たとえば、お金を管理している財務省と現場を持っている国土交通省とか農水省、企画を行う経産省、こういうところが全部一緒になって一つのテーマを追いかけて、がんがんやり合って、「これをやります」という立案を出します。そうやって立案したら、それを首相に持っていく。カルロス・ゴーン、あるいはトヨタだったら副社長、社長に持っていく。そこから先は、縦が実施する機関ですから、縦組織にやっていただく。これだと大抵縦組織の抵抗は少ないし、実際民間ではうまく動いたわけ

です。

失敗したケースを見ると、社長が勢い余って、「すべて君たち若い者で自由にやってくれたまえ。企画立案、実施まですべて任せるから思う存分やりたまえ」とか言った場合は、そのプロジェクトは縦組織につぶされています。当たり前ですね。これを言った途端、背後霊である縦組織の部長から果てはOBまで全部出てきて、「おまえはめったなことではコミットしてくるんじゃないぞ」とか圧力かけられて、しまいには「このプロジェクトはぶつつぶしてこい」と言われて送り出される。これでつぶされてしまうわけです。だから、ポイントは企画立案までを横でやって、実施は縦でやる、という分担です。その横の立案と縦の実行の間にちゃんとトップがいて、「よっしゃ、わかった。あとは私がやるから任せておけ」と言ってあとは上から縦のラインでおろしていく。

これでやってうまくいったのは、例えばイギリスの内閣府です。ところが、イギリスの内閣府をみんな見に行くのですけれども、どうやってやったのと聞くと、「トヨタ方式を勉強したんだよ」と言うのです。イギリスのエリートというのは結構、民、官の間を動き回っているのです。民でトヨタ方式を勉強した連中は、「これはいいや」とか言って、官のほうに入ってきて民の知恵であるマトリックスをつくる。こうやって官民にマトリックス組織、プロジェクト組織をぜひ入れていただきたいなというふうに思っているわけであります。

良い現場をどう残すか

これで大体話は終わりですが、あとはしぶとい企業の実例をいろいろ見てください。(図5) 逆境にあっても元気のいい会社はあるということです。大きな会社の工場も、中小企業も、と

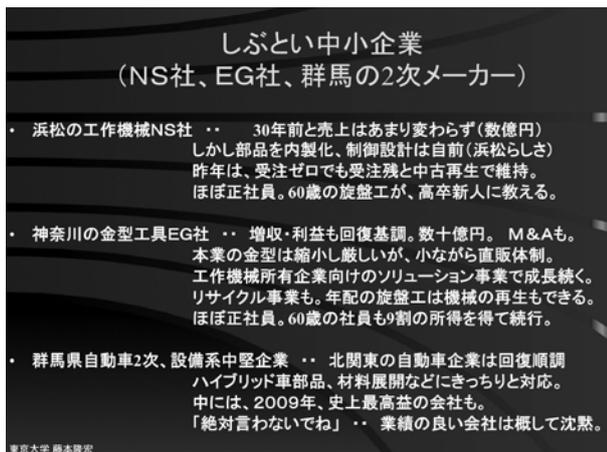


図 5

にかく粘っています。浜松の中小企業も、例えば2009年受注ゼロの会社（スライド上の一番上）、まだ生きています。スライド5の二番目の金型屋さん、100人ぐらいいかないのだけでも、やせ我慢して直営店網をつくって、おかげでお客様のつぶやきが直接入ってくる。代理店を通してじゃこういう情報収集は駄目ですね。それから三番目の会社は、「絶対言わないで」

と言われましたが、2010年に史上最高益であります。

次に大企業の生産子会社、これが全国にあります。（図6）今これらが現場感覚の無い本社につぶされるのではないかと心配しているのです。これらを残す必要がある。なぜならば、生産性の面でものすごい力を持っているからです。例えば、追い詰められますと、自分でビジネスモデルを考えて本社の社長に直言し「このビジネスモデルなら生き残れるからやらせてくれ」と言う。あるいは、生産性でいえば、3年で3倍、5年で5倍、10年で8倍という例があります。「できるわけないだろう」と言う人もいますが、できます。理論上、数式上、実践上、できます。なぜならば、「付加価値作業率」というのですけれども、8時間働いたけれども、本当にお客様が喜ぶ付加価値を生んでいる時間は何%ありますかということ、多くの日本の現場では10%以下です。工場に入ればと見れば大体わかりま

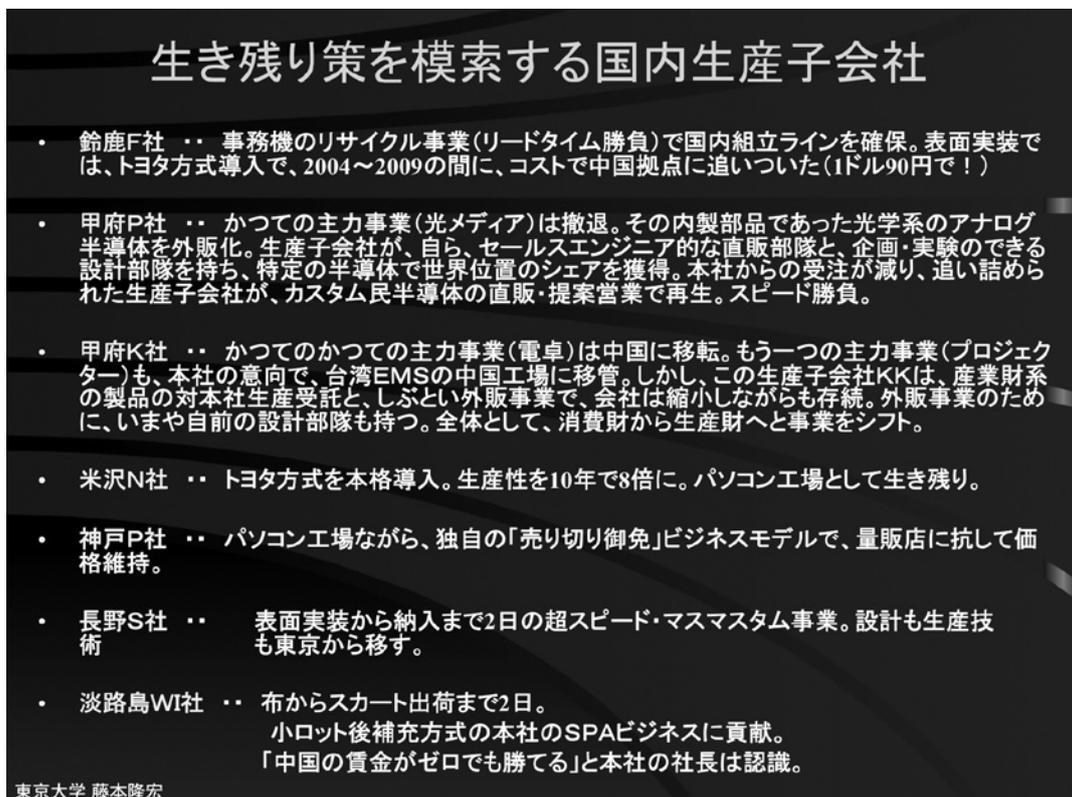


図 6

すが、多くは10%以下です。この10%が20%になったら物的労働生産性は2倍です。40になったら4倍です。50になったら5倍なのです。2倍、3倍、5倍まで生産性を上げる余地は、日本の現場にはこれからでもあります。そこを本社は見てあげないといけないということです。それから、甲府のP、甲府のK、これは何かというと、仕事がなくなってしまった生産子会社が事業転換を行ったケースです。電卓をつくる大工場だったKなんかは、本社がメインの仕事をみんな中国に出してしまっ、「ごめん、おまえのところにもう仕事出せないんだ」と。本社にアイデアはないわけです。そこでKやPが何をやったかということ、設計者が何人か本社から来て、本社は「設計者を送り込んでやるから、これで自活せい」と言う。「自活せいと言われても何をやればいいのか」「わからないけれども、とにかく自活せい」と。そうすると、例えば送り込まれた設計者は営業も始めるのです。これら生産子会社というのは、その先に流通網はありません。しかもこの子会社、生産技術がいて、製造がいて、今度は営業も設計もいるわけです。つまり、ソリューションビジネスのいい形ができるのです。生産子会社が生き残りのためにもがいているうちにそうなってしまっ、Kは電卓の大工場だったのが、小さくはなりましたが、でも、100%産業財の会社になって残っていた。しかし、本社はここを閉鎖すると決めたようですが、何とか残ってほしいものです。

これが日本の特徴です。よい現場というのは、こうやって人を送り込んで何とかせいとやると、工場の敷地内で産業構造転換が起こってしまうわけでありま。こういう現場をつぶしてしまっ、いいのですかということを私は申し上げたいです。

結局、日本に残るべき工場としては、第一に生産性でもコストでも勝てる工場。私の知って

いるところで、生産性を過去5年で5倍にして、その間に中国の賃金も2倍になって、結果としてコスト競争力で追いついてしまった会社があります。5年前には手も足も出なかったのですけれども、中国の賃金も上がってきました。いいことですよ、中国の人が豊かになるのは。でもそれは同様に、中国工場が日本工場の射程距離に入ってきたということです。実際この国内工場はトヨタ方式を入れて、生産性は5年で5倍です。実際にそういう会社があります。まだあきらめてはいけないのです。

第二に、ちょっと生産性では無理だなという会社は、リードタイム勝負など、別のビジネスモデルで国内に残ります。例えばリサイクルビジネスというのは、リードタイム勝負になります。こういうので成功した国内工場があります。リサイクルで。こういう工場は「中国の賃金ゼロでも勝てます」と言います。

例えば鈴鹿の富士ゼロックスは、セブンイレブンなんかは、古くなって捨ててしまっていたコピー機械を捨てないでリサイクルする。そうすればスピード勝負ですから、国内に限って言えば中国拠点には絶対持っていきません。日本でのリサイクルの仕事は全部日本に残ります。

第三は、開発や生産技術を支援する工場です。例えば、海老名の富士ゼロックス。ここも量産ラインは全部中国に行ってしまった。そこで、今まで外に出していた金型開発の仕事全部中へ取り込んで、開発を支援するという形の工場に転換し、全くの素人から始めて、今は人に教えられるほどの実力になってしまったのです。「生き残るんだ」という執念のある工場は、ともにすさまじい力を出すということでもあります。ですから、本社は、こういう工場をどうやって使っていくかということが一番大事です。

最後に、そういった現場を、例えば札幌という地域、あるいは北海道の全体の中でどうやっ

て強化していくか。これはものづくり知識共有のネットワーク作りの話です。地域の中の現場を、産業を超えてネットワークでつなぎたいわけです。そのときに、ネットワーク化のエージェントになる人は誰か。ものづくりの知識は、さっきも言いましたように、「よい設計のよい流れ」をつくる知識ですから、これは汎用技術であり、どの産業でも使えます。病院でも使えるし、スーパーでも使えるし、商店街でも使えるし、農場でも使える。基本は全部一緒です。そうした産業の間をエージェントになる人がどんどん動いて、よいやり方を伝えて歩いて、全産業で共有して、地域内の現場の生産性をみんなで底上げしていけば、その地域はグローバル競争の中でもまだまだ生き残れるし、我々や子供達の生活もよくなるチャンスはあると私は思っています。

そのためにはエージェントになる人が必要なのですが、会社の現役の人は自分の会社の仕事が忙しくてなかなかできません。そこで僕らがねらっているのは、60代以上の、リタイアしたけれどまだ元気なびんぴんしているものづくりベテランの方々です。こういう方々を集めて、「ものづくりインストラクタースクールをやろう」ということで、我々7年前にある種の「師範学校」を始めました。私の生産管理の講義だけでも約50時間、スライド1,000枚でやります。この人たちが今、地域のものづくり現場改善の先生になっています。

工場で2、30年やってきたベテランの方は大体、自分の現場のことは神様みたいに知っているのですが、「ほかの現場のことなんかわからないよ」という思い込みが大抵あるのです。まず、これを取り払っていただく。それから、自分の会社の人間に教えるのではないですから、教え方が「ばかやろう、このやろう」では困る。まずは褒めるとか、上から目線にならないように気をつけるとか、教え方を教えるということ

です。こうやって座学をやった人たちに、次にこれまでと全く違う産業や会社で現場改善実習をしていただいて、そこで先生としての自信をつけていただきます。大体3人1組ぐらいで3日ぐらいの実習をやる。

こういうのをやって、今77人、東大ものづくりインストラクタースクールの卒業生がいます。平均すると50歳代でしょう。この人たちのうち現役をリタイアした人たちには、今度は講師として地域に行っていただいて、地域のインストラクタースクールをつくるわけです。今、滋賀県の野洲、群馬県、今年から山形県の米沢でやっています。北海道でもやっていただきたいなと思います。こういうものをやれば、我々の東大スクールからも人を送り出して立上げのお手伝いができます。

これ(図7)は群馬スクールの生徒なのですけれども、後ろにいる講師陣は、東大スクールの生徒さんなので、随分年いってしまいますけれども、僕も教えた元生徒さんなのです。このような人たちがどんどん、全国に散らばって教え始める。いわばネズミ講式にこういう人がどんどん増えていって各地域の現場で改善指導を始め。そこに、できれば県とか市とか中小企業庁とか、そういうところに資金的な支援をしていただきたい。たとえば「授業料免除」みたいな



図7

形で。ところが、残念ながら今は、中央の省庁はまとまりがなく、たとえば経産省と財務省とでブレーキとアクセルの両方を踏みますから、実質的にはものづくり人材育成の国家予算は2011年度ほぼ予算ゼロなのです。実は裏技を使って6,000万円ついており、これを各地域で分けてやっています。日本政府に比べると韓国政府はまとまりが良いです。韓国もインストラクタースクールをやりたいといって僕らのところに2011年度から来ていますが、韓国政府の予算は初年度3億円。彼らは日本政府と違って連係プレーでやっており、はっきり言って日本は政府の能力で負けているのです。こっちも負けずに、中小企業の現場力や生産性のかさ上げをするためのインストラクタースクールのようなものを支援してほしいなと思っております。最後に、地域インストラクタースクールは産官学一緒にやるのですけれども、主体はいろいろです。今、米沢では、山形大学工学部が中心となってやっています。群馬は県庁、野洲は市役所がリードしましたが、1人でも、「県庁の星」とか「市役所の星」というような人がいてくれたら十分動きます。面倒くさがる人がやたらと多いのが県庁や市役所だという印象がありますが、その中に1人、「おれがやる」という人がいてくれたら、これで動きます。今、群馬と野洲には少なくとも1人ずつそういう人がいます。こういう人たちが中心になってやってくれば、地域スクールは動きます。ですから、ぜひ皆さんも、こういった地域の現場力のかさ上げをやっていただきたいなというふうに思っております。

話が長くなりましたが、これで終わりにいたします。ありがとうございました。(拍手)

質疑応答

質問者：藤本先生に聞きたいのは、海外に移転しろと言うのはものすごく大変なことです、中国も今賃金が上がり、中国から他の国、アフリカなど世界中にちらばってしまっている。日本にしかない産業だったら賃金が高くてもいいのですが、日本にいて賃金下げることだってできるじゃないですか。東日本大震災で被害を受けたところにも少しずつ行っているというのは、そういうことだと思のです。

藤本：難しいお題をいただいたのですが、現場が生き残ろうとしたときに、東アジアは強豪ぞろいですから、そう簡単には生き残れない。結局、賃金を下げて生産性を上げれば生き残れるという話なのですが、そうはなかなかいかない。特に、賃金を下げなければということで、この10年ぐらい日本国内の賃金も、非正規従業員の増加などで随分下げてしまったわけです。

それはある種、緊急避難的に必要でもありました。いきなり賃金20分の1という国が冷戦が終わってカーテン開けたらそこにいたみたいな話ですから、企業の側に、「中国ショック」があったので仕方がなかったと思うのですが、長期的にこの先10年、20年、30年、我々の子供の世代のことを考えたときに、目指すべきはやはり、経済学の原則からいっても、「生産性をどうやって上げていくか」だと思のです。

昔は、生産性を上げると失業が増えるのではないかという話があったのですが、幸か不幸か、これからは少人化でどんどん人が減りますから、その心配はあまりしなくてよくなります。基本的には、生産性を上げた分だけ我々の子供たちの生活水準は上がりますから、そちらが大事でしょうね。

賃金を下げるといっても、せいぜい1割、2割。

賃金を2分の1, 3分の1にしましょうというわけにはいかないわけです。しかし、財政再建を先送りにして何もしなければ、最後は、円の暴落に遭って、強制的に日本人の生活水準が引き下げられるところまでいってしまうわけですが、その前にやるべきことがあるとすれば、いかに現場と産業の質を高めつつ生産性を高めていくかです。それによって、高い賃金でも飯を食えるような、あるいは円が暴落すれば輸出拠点として復活させるような、そういう強い現場を残していくということではないかと思うのです。

つまり、一時期は緊急避難的に、本当にしようがなく、事実上の賃金を下げたことはありますけれども、長期的に20年、30年を考えたら、書生っぽい言い方ですが、あくまでも高賃金を維持し、それで多能工のチームワークを維持し、日本が得意としてきた統合型の現場力が持つ高生産性で取り返す。生産性ならば、先ほど言いましたように、2倍、3倍、5倍にできる国内現場が幾らでもあります。逆に賃金2分の1, 3分の1ではつらいです。

ですから、地域の現場の生産性向上は頑張るべきだと思います。これに対し、そんな事を言っても製造業は100兆円しかないのだから、残りの400兆円どうしてくれるんだよという話がありますが、私が先ほど申し上げたのはその話も含めてであります。農業も含めてなのですが、世界じゅうでグローバルな競争が激しくなっている。そこで戦ってきた現場というのは、知恵がいっぱいたまっているわけです。

そこで、まずは最も鍛えられた貿易財現場のベテランが高い生産性のためのノウハウを教えて、例えば病院をよくしましょうと他の産業に教えるに行くわけです。あるいは郵便局をよくしましょう、あるいはスーパーマーケットをよくしましょうと教えるに行きます。そこへ行って、例えばスーパーのおばちゃんに個流しのキャベ

ツの切り方を教えるわけです。ところが、敵もさるもので、いわゆる「スーパーのパートのおばちゃん」というのは能力がすごいです。あらゆる品目の粗利益率などが全部頭に入っていて、お客の流れに応じて売り場設計を変えていくのも平気でやってしまうスーパーな人たちがいるわけです。

例えばトヨタ系の人スーパーに行っておばちゃんに教えるでしょう。ところが彼らは学んで持ってくるのです。「おれらは、そこに鈴木さん、山田さん、田中さんいるってことでやらないでしょ。」例えば「整理整とん」とかいろいろ教え、確かにスーパーの裏バックヤードのほうはすごくよくなるのですが、スーパーの「表」の部分での実力はまた別の話です。実はトヨタ系の改善チームが半年ばかり大宮のスーパーに教えに行くと、バックヤードがよくなりましたと言うので見に行ったのです。「確かによくなりましたね」と私が言ったら、「これをやって一番勉強になったのは誰だかわかりますか。おれたちですよ」と彼らは言ったのです。トヨタ系の人。スーパーに買いに来る鈴木さん、山田さんにどうやって直接ものを売るかということに関してトヨタは意外にノウハウがない。スーパーの表の売場の実力を見て、これをやらなければいけないぞとメーカーの改善チームも思ったのでしょうか。つまり、教えるに行くことによって学んでできてしまう。これによってものづくり知識が相互学習で広がっていく。

まずは、貿易財の現場、つまりグローバル競争で戦って、そこで鍛えられて、強い現場を持つようになった人たちがその他の産業に教えるに行く。地域の中で、産業を超えて、企業を超えて、どんどん教えるに行く。その時に教えるにいくインストラクターの中心は、先ほど言った60代以上の人たちが一番いいのです。この人たちは、僕の知っている限り、多くが悠々自適で、釣りだ

ゴルフだと。家庭菜園もすごいのを作って、もう作るものがない。僕らはこういう人たちに、「先生を週に3, 4日やりませんか、中小企業、どこでも教えられる先生になってくださいと募ると、続々と市役所などにやってくるのです。今は暇しているが、まだやり残したことがあるから、ぜひやらせてくれ、金払ってでもやりたいというものづくりベテランの人が、続々やってきます。

その人たちを見ていると、実際、体力とニーズに合わせて、週に2, 3日あるいは3, 4日現場改善の先生をやって、いろんな中小企業で教えたり、あるいはサービス業に教えに行ったり、農場に教えに行ったりしながら、あと3, 4日は釣り、ゴルフをやる。これが一番いい60代の人生ではないかというふうに言っている人が多いです。こうしたことで、地域全体の生産性を上げていくということを我々としてはお勧めしたい。また、それはできると思っています。サービス業も含めて、農業も含めて。それこそ、多くのものでづくりベテランは家庭菜園をやって、農業の入り口のところには親しんでいますから、農業と工場と両方わかっている人がどんどんふえているわけです。農業に関しても開国だとか攘夷だとか言っていないで、農場をどんどん強くしていくということです。

それから、先ほどじいちゃん、ばあちゃんはお金を持っているという話がありましたけれども、楽しいこと、おもしろいことがあると、この人たちはけっこうお金を使います。相当大胆に使うと思うのです。そういう人たちが使いたいなと思うことがなかなか無いのです。また、お年寄りのビジネス力も潜在的には大したもの、例えば徳島の上勝町が有名です。料理の飾りの葉っぱで一大ビジネスをつくりましたが、この人にこんなエネルギーがあったのかという話です、それは引き出す側の能力と意欲次第だと思うのです。本当におもしろいなと思う事に

エネルギーもお金もドンと使うというシルバーの人たちは、全国に潜在していると思います。今はその金の多くが政府の赤字補てんに使われてしまっている。それでも今はもっていますが5~10年後には危ないですよ。その時にドンと円の暴落に行ってしまったら、輸入インフレ、その他で我々の子供たちは我々よりずっと低い生活水準になってしまうわけです。それを少しでも避けるための基本は現場の生産性を地域全体で上げるということではないかと思えます。

質問者：すばらしいシンポジウムを聞かせていただき、まことにありがとうございます。藤本先生にお伺いしたいのですが、ことしの夏休み、私は北海道北広島市の金属加工のワールド山内さんでインターンシップをやったのですが、そこで社長さんにインタビューをして、そのお話によると、2008年の金融危機があったから日本の製造業はだんだん回復してきた。さらに、中国、韓国、そして台湾、ベトナムの話をしていたのですが、社長さんは、自分の企業は、中国、韓国、台湾、ベトナムに負けない自信をすごく持っていたと感じました。なぜかという、先生のさっきの資料にも書いてあるのですが、例えば技術、設備、品質、あるいは生産性を持っていたからだと思います。私の質問は、日本の製造業の企業は、中国、ベトナム、韓国、台湾に比べて具体的にどの様な強みを持っているのか、一番重要な戦略はどんなものなのか、お考えを聞かせていただければと思います。

藤本：それぞれの国はそれぞれ違う歴史を背負っていますから、違ったタイプの現場が偏在しています。中国の中でも、南のほうはものすごく人が動きますが、東北へ行くと割と定着しています。そうすると、現場がやれることも違うと思います。

中国も南のほうは、優秀な単能工が多く、それこそかつては3年間猛烈に働いて、また山の中へ帰っていくという優秀な女性労働者がたくさんいました。この人たちを使って、いわゆるモジュラー型のいろんな部品を寄せ集めて、スピード勝負したような製品に関しては、中国はすごく強かったのです。

日本の強みは、背負っている歴史が違うことからきます。さっき言ったように、多能工のチームワークで生産性や品質を上げていく。賃金は高いのですが、生産性でカバーする。みんなでチームワークでやると生産性がどんと上がるタイプのインテグラル型製品と、むしろ個人個人が天才的で、その天才を集めて、ばらばらの個室の中に押し込めて仕事をしていくタイプのモジュラー型製品がある。後者はアメリカが得意です。なぜかという、アメリカは歴史的に移民の国で、移民を即戦力で使うことで200年伸びてきたという歴史があります。中国もある種、さきほどの内陸地域の女性労働力で国内移民みたいな人が歴大にいて、それが即戦力となる。これに対して日本はほぼ移民なしで戦後高度成長したという歴史を持っているから、違ったタイプの現場ができるわけです。

ところが、中国も、東北のほうへ行くと、やや日本と似ている感じなのです。実際、東北の大連なんかに行くと、日本の会社がインテグラル型の組込みソフトウェアの開発などで進出し非常にうまくいっているのです。例えば大連には、高賃金で、皆さん全然やめなくて、チームワークがものすごく発達して、多能工が発達して、高度なダイカスト金型をつくっている会社があります。ここの社長さんは中国の人ですが、彼は、日本の中小企業で質問者の方と同じように、インターンシップで仕事をし、その社長さんが大好きになって、その社長さんと同じことをやりたいと言って、その会社に入社し、子

会社が大連にできた時に幹部でそこに行き、日本の工場と同じような多能工育成とチームワークの強化で成功しています。地元としてはものすごく高い賃金を払って、誰もやめないのが困りますと言うぐらいです。多能工で、オペレーターがCAD, CAM全部やってしまうのですが、そこまでやることで、ものすごく生産性を上げて、やっています。中国でも歴史によってはそういうことをやっている工場があるわけです。

このように細かく言えば一人一人の歴史なのですが、大きく言うと、国や地域の、背負っている歴史が違くと、現場の組織能力のタイプが違ってくる。中国の南のほう、中国の北のほう、日本、台湾、韓国、東南アジア諸国、インド、みな違った歴史を背負っていますから、それぞれ得意技が違ってくるのです。

これからのグローバルな時代というのは、得意なものを得意な人がやるという時代なのです。昔は産業にフルセットでもち、日本が全部作って輸出するんだとって官も民もやっていたのですが、それでは通用しなくなり、多くの日本産業がぼろ負けしました。ところが、まだ日本は貿易黒字なのです。得意なものに特化して、だめなものはどんどん海外に移って、それでもまだまだ頑張っているということは、日本は日本の得意技がまだたくさんあるということがわかってきたからなのです。

世界の中でも、特に東アジアはレベルが高いため、みんなそれぞれ得意なものをやりながら高度な競争をやっている。もちろん競争は激しいけれども、その中で住み分けをやっていきお互いに学び合う。東アジアの各国の産業力は対等になってきていますから、その間で学び合う中で、東アジア全体の生産性や生活水準のレベルが上がっているということではないかなと僕は思っています。