

クレジット:

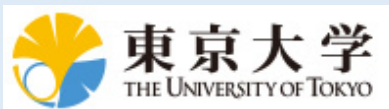
UTokyo Online Education 東京大学朝日講座 2016 藤本隆宏

ライセンス:

利用者は、本講義資料を、教育的な目的に限ってページ単位で利用することができます。特に記載のない限り、本講義資料はページ単位でクリエイティブ・コモンズ 表示-非営利-改変禁止 ライセンスの下に提供されています。

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

本講義資料内には、東京大学が第三者より許諾を得て利用している画像等や、各種ライセンスによって提供されている画像等が含まれています。個々の画像等を本講義資料から切り離して利用することはできません。個々の画像等の利用については、それぞれの権利者の定めるところに従ってください。



21世紀・現場発のものづくり戦略

—現場・産業・企業・経済の守るべきもの・変えるべきもの—

2016年10月

東京大学大学院経済学研究科教授
東大ものづくり経営研究センター長

藤本隆宏

まずは、現場を繰り返し観察することから出発



Yamagata, Japan, 2011.8

ものづくり現場発の戦略論・・・

そのためには、高度の自在な上げ下げが必要 「現場」レベルの議論が抜けていないか

上下の議論が
うまく
つながって
いなかった！

→ 過剰反応



高度3万M・・・日本経済論・世界経済論

経済記者(日経1面)
経済官僚
マクロ経済学者
社長(日経ファン)

高度1000M・・・個別産業論・貿易論

産業経済記者(日経産業1面)
産業官僚
経営幹部(米国経営書ファン)
戦略派の経営学者

高度100M・・・経営戦略論

高度5M・・・ものづくり現場論

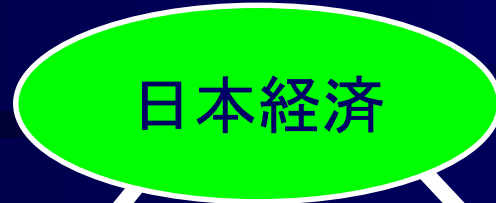
産業記者(日経産業15面)
現場派の経営・経済学者

高度1.5M・・・生活者＝現場人の人生

現場(引きこもり型?)・家庭

現場の多面性

GDP500兆円で停滞
「失われた20年」



付加価値

利益貢献

雇用維持



産業により明暗あり
ハイテクで勝てるとは限らず
複雑な擦り合わせ設計で優位

地域差あり

企業により明暗あり
中小でも高収益企業あり
資本重視型と現場重視型

貿易財の優良現場は
「苦闘の20年」を脱しつつある

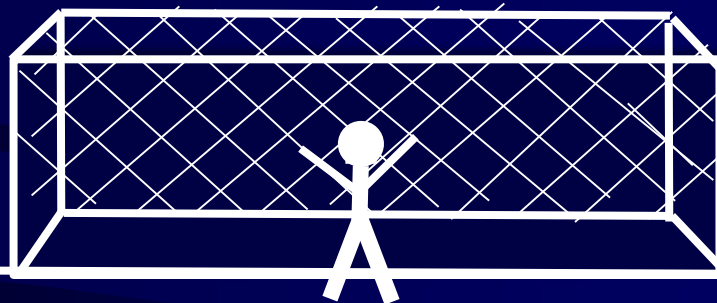
チームメンバーから見える現場： 長期経験で視野が広がる

「強い現場」の場合

1 0

究極の目標：生き残り

直近の目標：QCTF向上

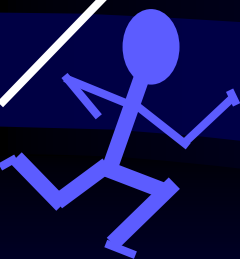


管理者



フィールド＝現場

「周辺視野」で
仲間を把握する



多能的な
チームメンバー



自分の担当する作業(ボール)



日本の現場の60年史－歴史認識なくして未来戦略なし

前史・・・明治維新・逆垂直貿易からの出発・富国強兵・殖産興業・工業化・
軍国主義・敗戦

冷戦開始・・・1945年終戦・「日本を弱小民主国家に」・ところが1947年冷戦勃発
日本の戦略的位置(西側の西の端)・日本の「富国弱兵」を許容
貿易立国日本再始動・通産省・設計力の残存・技術輸入

1950～60年代・・・「移民なき高度成長」

米国・中国と違い工業化地域へ人口大移動なし→労働力不足
「不足の経済」→多能工のチームワーク・統合型現場の族生

1970～80年代・・・「冷戦下のグローバル競争」・・・先進国間の競争(賃金同等)

低成長(10%→4%)と円高開始(変動相場制)で内外競争激化
しかし現場の能力構築で生産性向上。貿易黒字・貿易摩擦
日本の現場力(トヨタ方式、TQC、カイゼン)に世界が注目

1990～2000年代・・・「冷戦後のグローバル競争」・・・新興国との競争(賃金20分の1)

冷戦終結と中国の参入・デジタル情報革命・円高続行
現場にとってはハンディ最大の暗黒時代。しかしあきらめず能力構築

次の20年は?・・・新興国の賃金高騰でハンディが緩和・・・日本の現場は「夜明け前」?

参考文献

- ・製品開発の基本的「成功パターン」とは何か(自動車)
 - 藤本・クラーク『製品開発力』ダイヤモンド社
- ・効果的製品開発手法の異なる産業間での比較(コンピュータ、医薬、他)
 - 藤本・安本共編著『成功する製品開発』有斐閣
- ・トヨタ自動車の強さの源泉は何か? → 藤本『生産システムの進化論』有斐閣
- ・製品アーキテクチャのコンセプトを戦略に活かすこと
 - 藤本・武石・青島編『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣
- ・文系・理系の溝を埋めることをねらった生産管理・技術管理の教科書
 - 藤本『生産マネジメント入門(上)(下)』日本経済新聞社
- ・自動車産業はなぜ強かったのかを問う同時代史 → 藤本『能力構築競争』中公新書
- ・ものづくり現場発の戦略論の提案 → 藤本『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社
- ・対中国戦略へのアーキテクチャ論の応用
 - 藤本・新宅編著『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社
- ・サービス業にも広がる「開かれたものづくり」 → 藤本他『ものづくり経営学』光文社新書
- ・日本の強いプロセス産業への応用 → 藤本・桑嶋編『日本型プロセス産業』有斐閣
- ・現場発の国家政策・地域振興・産業活性化 → 藤本『ものづくりからの復活』日本経済新聞社
- ・複雑化する製品・工程・人工物に企業はどう対応するか
 - 藤本編『「人工物」複雑化の時代』有斐閣
- ・地域インストラクタースクールへの取組 → 藤本・柴田編『ものづくり成長戦略』光文社新書
- ・ものづくり現場の視点から見た日本産業論 → 藤本『現場主義の競争戦略』新潮新書
- ・グローバル経営とものづくり経営を両立させるITシステム → 藤本・朴編『ITを活かすものづくり』日経出版社
- ・2010年代のものづくり現場の再評価 → 藤本・新宅・青島編『日本のものづくりの底力』東洋経済新報社
- ・2010年代半ばのものづくり企業(中小企業を含む)の展望 → 中沢・藤本・新宅『ものづくりの反撃』筑摩書房

グループワークテーマ

皆さんの育った地域や、いま住んでいる地域の会社や工場やお店や拠点などの現場、あるいはご両親が働いている会社や工場やお店などの現場で、今、解決すべき問題になっていることは何だと思いますか。

その背景には世の中のどんな動きがありますか。どうしたらよいと思いますか。