

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 496

社会科学における現場概念と現場史の可能性

東京大学大学院経済学研究科

藤本 隆宏

2017年3月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

社会科学における現場概念と現場史の可能性

The concept of "monozukuri genba" (manufacturing sites)
and the possibility of "genba history"

藤本隆宏

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: fujimoto@e.u-tokyo.ac.jp

Abstract:

This paper defines a "manufacturing site" in a broad sense, or a "monozukuri genba" in Japanese, as a place in which value-added is flowing, including, firms' factories, development centers, shops, service facilities and so on, and explores the possibility of establishing "genba history," or historical analysis of each individual site's birth, growth, sustainment, decline and extinction. First, we analyze basic characteristics of genba history as an academic approach, including its time and space limitation, as well as multifaceted, emergent, and interdisciplinary natures. Next, based on our understanding that genba may have a different systems of objectives from that of capitalistic profit-maximizing firms, we pay special attentions to the genba-oriented firms in Japan during the post-Cold-War period (e.g., production subsidiaries or small and medium size enterprises), many of which made continuous efforts to drastically improve productivities and generate effective demands for their own survival and stable employment -- a very different behavioral pattern from that of capitalistic multinational firms which tended to try to close down high-cost domestic factories and move its production capacity to low-wage countries. This historical fact implies that it may be meaningful for us to strengthen our efforts for historical analyses on genba's struggles for survival during the post-Cold-War period when this period is gradually coming to an end in the 2010s. We also discuss behavioral patterns of the genba regarding its multifacetedness, organizational dependence/independence, capability-building and demand creation. Finally, we show some short case histories of genba-oriented firms in Japan, including both Cold-war and post-Cold-War periods. .

Key Words: genba hoisory (history of sites), genba-oriented firm, post-Cold-War period, global capability-building competition, demand creation

社会科学における現場概念と現場史の可能性

藤本隆宏

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: fujimoto@e.u-tokyo.ac.jp

要約

本稿では、工場、開発拠点、店舗、サービス拠点など、付加価値が流れる場所及びその組織を広義のものづくり現場（以下「現場」）と規定し、一つの現場、たとえばある地域に立地した工場の生成・発展・持続・衰退・消滅などの動態を長期的に分析する「現場史」の可能性を探索的に論じる。

まず歴史的分析としての現場史の特徴（空間的・時間的限定性、多面性、創発性、学際性）を指摘し、それが、必ずしも産業史や企業史（特に大企業の社史）には還元できない独自の学術的価値を持つ可能性を指摘する。

次に、地域に根差す社会的存在でもある現場が、資本主義的な利益最大化企業とは異なる目的関数系を持つ経済主体である可能性を論じ、とくに冷戦後のグローバル競争時代において、高賃金先進国である日本の貿易財系の生産子会社や中小企業の多くが、「現場指向企業」として、現場自体の存続と雇用維持を目的とした生産性向上や需要創造の継続的努力を行ってきた歴史的事実を確認する。これは、この時期に一部の大企業が低賃金国への生産シフトを加速化しようとしたのとは対照的な産業行動であった。

それを踏まえ、新興国との極端な国際賃金差が存在したポスト冷戦期が終わりつつある 2010 年代に、冷戦終結後の日本の国内現場あるいは「現場指向企業」を対象とした「現場史」を研究することの意義を強調する。

また、現場史の前提となる「現場」の多面性、主体性、能力構築努力、需要開拓努力など、現場の諸特性を論じ、最後に、ポスト冷戦期を含む現場指向企業に関する具体的な略史の事例をいくつか手短かに紹介する。

キーワード：現場史、現場指向企業、ポスト冷戦期、グローバル能力構築競争、需要創造

1 現場史とは何か ―その限定性・多面性・創発性・学際性

問題提起：本稿の目的は、ある特定の産業現場について、長期に関する史料の収集を行い、一塊の知的資産として整備し、これをもって現時点あるいは将来における実証的歴史分析の素材とし、必要に応じ教訓を導出し、それらを後世に伝える、という一連の学術的努力の本格化を提案することにある。この努力およびその成果を、本稿では「現場史」と呼ぶことにする。

また本稿では、現場史を考える前提として、「現場」とはそもそもどのような概念であるのか、なぜ21世紀前半の今、現場史の可能性を論じることに意味があるのかといった、概念規定や時代認識についても、適宜論じることにする。さらに、現場史の予備的な具体例として、いくつかの現場のショートヒストリーを紹介する。

ここで産業の「現場」とは、付加価値が生まれ、それが流れる場所、およびそこにある組織を指す。そうした産業現場には、工場や開発拠点、店舗、サービス拠点、農地などが含まれるが、ここでは、製造業の生産現場、すなわち工場に焦点を当てる。すなわち本稿のテーマは、「工場史」の意義と可能性を検討することである。

産業の現場は、言うまでもなく企業に所属する構成要素であり、またそれは産業の構成要素でもあるが、同時にそれは、当該現場が立地する地域社会の一部でもある。こうした多面性ゆえに、現場史は、社史（企業史）でも産業史でも掬い取りきれない内容を持つ。我々が現場史とりわけ工場史の必要性を感じる一つの理由はここにある¹。

現場史の分析単位：生産現場は実際には大小様々であり、数人から十数人の生産職場、それらが付加価値の流れに沿って集結した工程、複数の工程が一つの建屋に入った工場棟、複数棟を一つの敷地に集約した工場あるいは事業所、製作所などが含まれる。それらは階層構造をなすが、本稿ではこのうち、主として一つの敷地（あるいは隣接する複数の敷地）に収まり、工場長および工場組織により統括され「〇〇工場」という名称で企業や社会に認識される単位、すなわち「工場」のレベルを主たる分析単位とする。

やや解釈が難しいのは、工場が同一地域内の新工場に地理的には移転し、旧工場は閉鎖され、その従業員の大半が新工場に移動するようなケースである。この場合、空間的には旧工場と新工場とは断絶しているが、組織としての現場は時間的には継続していると思われるべきだろう。このような場合は、工場移転にもかかわらず、原則として現場は継続しているものと解釈しても大過なからう²。

¹本稿において「我々」とは、「現場史」の必要性と可能性に真剣に取り組んでいる複数の研究者を指す。たとえば、東京大学ものづくり経営研究センターを拠点として活動している工場史研究グループ（新宅純二郎東京大学教授、芦田久道東京大学特任研究員、岸保行新潟大学准教授、鈴木信貴長岡技術科学大学准教授、福澤光啓成蹊大学講師、横澤公道横浜国立大学准教授、稲水伸行東京大学准教授、大木清文東京大学講師、朴英元埼玉大学教授、他）はこれに含まれる。

²たとえばトヨタ自動車系セントラル自動車の相模原工場（乗用車組立）の例がある。セントラル自動車は1950年創立で、本社工場（相模原工場）は1960年に操業を開始したが、この工場は2011年に生産を終了し、本社とともに宮城県に工場が移転された。その後、2012年には吸収合併によりトヨタ自動車東日本の

中小企業の場合は、工場の建屋の中に本社機能を持つことが多く、1社1工場で事実上、企業と現場が一体であることが多いが、法人大企業の場合は、本社と現場は組織的に分割され、地理的にも互いに遠隔である場合が多いので、企業と現場は機能的にも地理的にも別個の経済的社会的実体として把握する必要がある（Fujimoto 2012; 藤本 2012, 2013, 2014, 2016a, 2016b）。分析単位としての企業の現場の異同関係については後述する。

現場史の分析期間：本稿の冒頭に示した現場史における「長期」とは、当該現場が建設され作業組織ができ操業が開始されてから現在まで（現存する現場の場合）、あるいはその閉鎖まで（現存しない現場の場合）の期間を指す。我が国の国内現場の場合、農業であれば数百年の歴史を持つ農地が存在するし、商業であっても老舗の店舗が数百年存続している場合はあろう。しかし製造業の近代的な生産現場に限れば、個々の現場史の分析対象期間は、現在稼働中のものであれ産業遺産であれ、幕末以降の百数十年であり、多くの場合は戦後の範囲に収まるだろう³。

このように、近代的工場に関する個々の現場史のタイムスパンは、21世紀前半の現在においては多くが百年以内と限定的ではあるが、社史や産業史と比べてどちらが長いかは一概には言えない。たとえばある法人企業が同社の一工場を閉鎖すれば、現場は消え企業は残る。しかし、企業が自社の工場を他社に売却した後に破綻消滅すれば、その生産現場は元の企業の寿命を超えて存続することになる。企業と現場のどちらが長命かは、このように場合による。

また、一産業の中では、工場の新設や廃止により現場群の新陳代謝が起こるのが常だが、他方、同じ工場の中で、生産品目が、たとえば家電部品から医療機器部品へと大きく変わることもある。したがって、日本のある産業が衰退した後も、その産業で出発した工場が、敷地内で業種転換しつつ存続することは少なくない。つまり、産業と現場のどちらがより長く健在であるかも、一概には言えない。

いずれにせよ、特定の現場の歴史的研究の対象期間は、消滅した現場であれば概ね閉鎖の日までであるが、現存する現場の場合は、直近の過去までを含むと考えるべきだろう。一国レベルの歴史研究においては、文献史料の完備や評価の安定化を待たため直近の過去の研究は抑制される傾向があるが、それと異なり、研究対象がコンパクトで、また未来へ向けた洞察や教訓を直ちに得ることのメリットの多い現場史の場合は、現場の設立から今日に至るまでのほぼ全期間がそのまま研究対象期間になりうるといえよう。

現場史の史料：冒頭に示した現場史における「史料」には、当該現場やそれが所属する

一部となり、セントラル自動車は解散した。しかし、相模原工場の従業員の大半は宮城工場に移って働いており、工場組織の骨格は移転後も変わらない。この場合、企業としてのセントラル自動車の存続期間は1950年~2012年、現場としての相模原工場のそれは1960年~2011年とみるのが妥当であるが、人の集団としての現場は、宮城移転後もある程度は継続していると見るのが現実的である。

³日本最古の近代的工場の比較的有名な事例を列挙するなら、繊維では富岡製糸場の操業が1872年、造船所では長崎鎔鉄所（ただし船舶修理）が1857年、製鉄所では官営釜石製鉄所が1880年、工作機械では池貝が1889年の操業開始であった。

企業が保有する一次文献資料だけでなく、研究者・調査者による当該現場の現地調査資料（見学ノート、工場側の見学时説明資料、パンフレットなど）や当該現場の就業経験者による口述記録（オーラルヒストリー）のような二次資料、さらには現存する遺構、遺物、あるいは過去の映像資料などを含む。

いずれにせよ、特定の現場を歴史的に研究する場合、研究対象たる現場は概して地域的存在であり、史料はその場所に行かないと手に入らないことが多い。このため、現場史・工場史の主たる研究推進者は、一次文献資料の解読力を持つ歴史学の専門家だけでなく、当該現場に実際に足を運ぶ実証的社会科学者や実践的工学者、あるいはその現場の管理経営を経験した実務家出身者でもありうる。要するに、一次文献資料の解読に大きく依存する今日の歴史学の主流的アプローチだけでは、個々の現場史の研究は完結しない可能性がある。この意味で現場史は、現場で実態調査を行う実証社会学者と、史料の批判的な読み方について知悉する歴史学者のコラボレーションが、相対的に見てより重要な学問領域と言えよう。

また現場史は、現場で資料の収集・記述・分析を行う実証科学者が整理し保存する取材ノートなどの現地調査資料を、二次資料として重視する。たとえば、筆者は1980年ごろから、国内外の自動車工場や部品工場、その他の現地調査を始め、手書きあるいは電子化された当時の工場見学ノートを多数保有するが、その一部はすでに三十数年前の一研究者による二次資料と見なすことができよう。しかもそれ以来、定点観測的に数回の同一工場（たとえば三菱自動車岡崎工場）の現地調査記録が筆者の手元に保管されているので、これらの同一現場の資料を集めて時系列的に並べれば、当該工場の「現場史」の骨格は作れるであろう。

このように、史料の完備や評価定着を待ってから分析に着手する傾向のある通常の歴史研究とはやや異なり、現場史の場合、一方において、工場実態調査や関係者ヒアリングなどを通じ現場密着の二次資料収集を行いつつ、他方において同時並行的に、その現場の歴史分析を進めた方がよい場合が少なくない。個々の現場史の研究は、事実上、史料が集中的に存在する当該現場への訪問機会がないと遂行が難しいからである。また、工場が閉鎖や移転となれば、その工場に特有の史料は企業にとって概ね価値がなくなり、廃棄あるいは散逸となる可能性が高い。そもそも多くの企業は、一定期間を経た現場関係資料は廃棄する規則を持っており、その意味でも、産業の現場においては、歴史分析の史料収集活動と、実証分析の資料収集活動を、明確に分けて考えることは難しいのである。

現場史の制作経路：それでは、ある現場に関する特定の現場史あるいは工場史は、どのような経路で制作されるのだろうか。むろん、それは一概には言えず、言えないこと自体、つまり制作経路の多様性自体が「現場史」の一つの特徴と言えよう。

まず、ある研究者がなぜ特定の現場 A を選択してその現場史を書くのか、つまり、なぜ現場 B ではなく現場 A の歴史を書くのかについて考えてみよう。単純な数の問題で言うなら、日本国内の製造業部門に限ってみても、主要産業の数や主要大企業の数に比べ、日本

の国内現場の数は数十万と桁違いに多く、当然ながら、学術的な歴史研究の対象となる現場はそのごく一部に限られる。では、研究者はどうやって数多なる現場の中から特定の現場を研究対象として選択するのか。

それには様々な経路が考えられる。第一に、ある企業の社史の編纂に参加した経営史家が、一次文献資料等の収集過程で、当該企業傘下の特定工場の史料の学術的価値に着目し、その工場に限った歴史的研究に移行する可能性がある。ある業種の産業史を専門とする経済史家が、その産業に属するある工場に関する良質の史料に遭遇し、その詳細な分析に入るといふ道筋もあろう。

第二に、逆に歴史学が専門ではない実証系の経営学者や経済学者、その他の社会学者が、ある経緯で特定の工場を繰り返し訪問し、実証分析の成果を蓄積していくうちに、その現場の歴史的な意義に気づき、より歴史分析的な傾向の強い研究へと移行することもありうる。

第三に、ある特定の現場の改善指導などにコミットしてきた工学系の研究者やコンサルタント、あるいはその現場の監督・管理・経営に長年従事してきた当該企業出身の実務家が、一步距離を置いた視点から、あらためて自らの実践の歴史的意義を振り返る作業を始めることもしばしばある。

いずれにしても、ある人間が特定の現場の現場史に関与するきっかけとしては、明確な研究目的が先にあってそれに最適の研究フィールドを周到に選択するという目的合理的なケースもむろんあるが、他方、たまたま別の理由で訪問した工場と「縁」ができて、訪問を繰り返すうちにその歴史分析の意義を発見するというような創発的なケースも、筆者の経験から言えば少なくない。

さらに、こうした現場史の研究は、学際的なチーム研究としておこなわれる可能性もある。すなわち、上記のように様々な理由で特定の現場にコミットしてきた歴史学者、実証社会学者、工学系研究者、コンサルタント、さらにはその現場の管理や経営に直接的あるいは間接的に関与してきた実践家が、一つの研究チームを作って特定の現場の現場史を制作する可能性もある。実際、執筆者が属する東京大学経済学研究科ものづくり経営研究センター（MMRC）の現場史・工場史研究グループは、まさに歴史家・実証社会科学研究者・実務家経験者などの混成チームである。そうした異なる背景と専門性を持つ人々が、いわば学際的チームとして現場史の作成に当たることは、現場の多面性への対処という意味でも、方法論的にしばしば有効である。

このように、現場史の制作過程における特徴としては、制作経路の創発性や、研究者集団の学際性を挙げることができよう。言ってみれば、歴史分析と実証分析と実践経験が交錯し焦点を結ぶ所に、良質な現場史が生まれやすいのである。歴史学の専門家の参加なくして本格的な現場史研究は難しいが、さりとて歴史学の中では完結しにくいという点もまた、現場史のひとつの特徴と言えよう。

現場史の特徴と意義—小括：以上をまとめるならば、現場史は、概ね以下のような特徴

を持つ学問的試みだといえよう：①空間的な限定性：現場という空間的に限定されたある場所に関する歴史である。②時間的な限定性：日本の生産現場であれば多くの場合、現状では百年以下のタイムスパンである。③史料の多面性：現場の史料は多くの場合、一次文献資料のみでは足りず、過去の現地取材記録・映像記録・口述記録等で立体的に把握する必要がある。④研究過程の創発性：ある研究者がある現場を現場史の対象として選ぶ過程は、研究者の合理的判断のみならず、「縁」や偶然にも左右されやすい。⑤研究者の学際性：現場の歴史研究は、現地調査を行う実証社会学者、工学系の現場指導者、現場の管理経営経験のある実践経験者、史料解読整理の専門能力を持つ歴史学者などによる共同作業となりやすい。

以上のような特徴を持つ現場史は、社史にも産業史にも包含しきれない内容を持つ可能性を少なからず持つ。ゆえに、社史や産業史と密接に関連しつつもそれらとは別個の「現場史」を一つの領域として展開することには意味があると我々は考える。

いくつかの具体例を挙げるならば、たとえば富士ゼロックスマニュファクチャリング新潟工場（新潟県柏崎市）は、工場売却により所属企業は NEC 社から富士ゼロックス社に変わったが、現場としては存続している（岸・鈴木 2016）。また、宮城県の電子機器工場であった X 社 A 工場は、外資系 Y 社に売却され、数年後にはその Y 社から従業員集団が工場を買収する MBO（マネージング・バイ・アウト）により独立系の Z 社となったが、A 工場自体は生産品目を変えながらも電子機器工場として存続している。かつて自動車組立企業であった中小企業 T 社は、自動車レース車の部品を作る B 工場（本社と同じ建屋）を東京都内に持つが、近年の B 工場は医療機器用部品に業種転換している。

以上のような事例を、社史や産業史の単なる一部分として完結的に分析できないことは明らかであろう。ゆえに我々は、経済史、産業史、企業史などを補完する比較的小さな領域として、現場史の可能性を論じたい。

2 なぜ今「現場史」が重要か？ —ポスト冷戦期の現場指向企業—

現場史の 21 世紀的意義：現場史の特徴に関する以上の考察を踏まえ、次に、なぜ今、日本発で現場史を提案することに意味があるのかについて若干の説明を加えよう⁴。現場史に限らず、社会科学の新しい方向性の提案は、多くの場合、実際の社会自体の長期的な動向と無関係ではないからである。

まず議論の前提として、本稿が前提とする「現場観」を改めて示しておこう。これについては、本稿の後段でより詳しく論じるが、我々は、工場などの産業現場を実証的・歴史

⁴歴史学には、史料を厳密かつ淡々と整理する実証主義的な流れと、そこに仮説を加えて分析し、今日に通じる洞察や教訓を得ようとする解釈学的な流れがあると言われる。本稿では、産業現場の多くが、現存する実践的存在であることを踏まえ、個々の現場の歴史を解釈し、そこから教訓を引き出すという第二の立場を採りたい。実際、2010 年代という現時点において、現場史を論じ実践的な含意をえることには、一定の社会的実践的な意義があると考えられる。

的に研究するにあたり、現場に関し以下のような基本認識を持つ。

- 産業の現場は、一方においては企業に従属的な存在であるが、他方においては、存続の集団意思を持って主体的努力をする場所的・社会的な存在であり、その限りにおいて、企業とは必ずしも同一視できない、一個の経済主体とみなすべきである。
- そうした現場の主体的な存続努力は、現場を基層的な構成要素とする企業や産業や一国経済あるいは世界経済に、一定の長期的な影響を与える。逆に企業の意味決定、産業の盛衰、一国政府や自治体の政策決定、世界経済の動向などは、現場の長期的な存否に影響を与える。

要するに、産業の現場はある意味において自らの存続に対する集団意思をもった経済主体であり、またそうした活動を通じて経済や産業や企業と動的な相互作用を持つ基層的な経済単位である。一国経済のいわば土台である国内の現場、とりわけ工場の発生・存続・淘汰の長期パターンは、一国あるいは世界の経済や産業や企業に累積的な影響を与え、また逆にそれらの影響が現場の思考や行動に影響を与え、全体としてマイクロ・マクロ・ループとなっている。そして、こうした現場の基層性および主体性ゆえに、現場の歴史分析は、一つの研究領域として重要性を持ちうると我々は考える。以上が、現場史研究の試みのいわば通奏低音として存在する現場観である。

現場をこのように捉えるなら、その活動や成果を長期的に分析する歴史的な研究、すなわち現場史という領域の可能性を、2010年代という今の時点において提起するのは、ある意味で自然な流れであり、またその研究対象には、少なくとも「ポスト冷戦期」が含まれるべきであると我々は考える。なぜそう考えるのかといえば、冷戦終結後、ほぼ四半世紀続いた「ポスト冷戦期」という一つの時代が、2010年代の今、一段落しつつある、という時代認識を我々が持っているからである。

詳しくは本節の後段に譲るが、我々は、1990年代から2010年代にかけてのほぼ四半世紀を、冷戦が終結し、中国を筆頭に低賃金人口大国が世界市場に参入した「ポスト冷戦期」と捉え、この時代の企業や現場の動的な分析において、「現場史」の視点がとりわけ重要だと考えといる。現場史の提案は、冷戦終結後の世界経済の動向と無縁ではないのである。

ポスト冷戦期の間、とくに、1990年から2010年ごろまでの約20年の間、日本など高賃金先進国の国内現場、特に貿易財製造業のそれは、新興国との極端な国際賃金差という大きなハンディを背負って、存続の危機に直面していた。この時代は、冷戦による東西貿易圏の分断により蓄積していた中国と先進国との極端な国際賃金差が、その終結により一気に顕在化した時代であり、先進国の貿易財系の製造企業は、中国等の圧倒的な低賃金を活用すべく、国内からこれら新興国へと生産拠点を移動させる動機を強く持っていた。一方、自らの存続に対する集団意思を持つ社会的存在でもある生産現場は、急速な生産性向上などにより国内現場の存続を図るケースが多かった。

このように、冷戦下の経済成長期には概ね同調的であった企業と現場の行動パターンが、

ポスト冷戦期に入ると、先進国企業（とりわけ大企業の本社）は企業の存続をかけた低賃金国への海外生産シフト、国内現場は現場の存続をかけた能力構築や生産性向上の加速、というように、両者の行動の方向性や動機に乖離が生ずるようになった。言い換えれば、企業に従属しつつも、時として企業本社とは異なる動機で行動する「現場」の二面性や主体性が尖鋭化したのが、このポスト冷戦期であった筆者は考える。

現場指向企業としての生産子会社と中小企業：こうした本社と現場の乖離の傾向は、とくに、日本の大企業が設立した日本の生産子会社の場合に顕著であった。貿易財系の日本の大企業、とりわけ低賃金新興国との価格競争の激しかった家電、電子機器、事務機器などの製造企業の中には、相対的に生活費が低い地方での国内生産のために、賃金等を抑制した生産子会社を多く設立したが、それらの生産子会社は、もともと地場企業であった所もあるし、新設後に地場企業としての性格を強めた所もあるが、いずれも、その企業が立地する地域における雇用の維持あるいは少なくとも現場自体の存続をインフォーマルな目標とし、グローバル競争が激化したポスト冷戦期には物的生産性向上などの能力構築を強化する傾向があった。

他方、この時期に米国を中心とするグローバル資本主義の圧力から利益指向を強めていった日本の大企業本社の中には、短期の損益状況に反応して国内工場の閉鎖を急ぐケースも同時期に見られた。むろん本社から閉鎖命令が来れば現場はそれに従うまでもだが、それを未然に防止するために、自らのイニシアティブにより、工場の現場改善による生産性向上運動、あるいは本社との交渉や顧客開拓・新製品開発・新事業参入による有効需要創造を行うところが多かった（藤本 2012, 2013, 2014, 2016b；藤本・新宅・青島編 2015；中沢・新宅・藤本 2016）。大企業の中にも地域の雇いを重視する経営思想を持った所は存在するが、その一方で、本社の短期利益指向と国内現場の長期雇用指向が暗黙の対立を生み出すようなケースも、ポスト冷戦期においては少なくなかったのである。現場史が、研究対象としてグローバル競争下の生産子会社を取り上げるのは、それが多くの場合、資本主義下の大企業の利益最大化行動とは異なる、現場（現場指向企業）独特の長期的な行動パターンが観察されるケースだからである。

一方、製造系の中小企業（あるいは一部の中堅企業）の場合、地方圏の地場の工場であれ、大都市圏の町工場であれ、地域に密着した企業行動が多くみられる。多くの製造系中小零細企業の場合、生産現場のすぐ脇やその二階、あるいは少なくとも同一敷地内に社長室があり、現場管理と企業経営が密着している。

また、こうした旧来型の中小企業は、非上場企業が多く、大企業やベンチャー企業ほどには資本市場の圧力を感じない。よって利益水準は地域の金融機関が納得する程度でよく、むしろ地域社会の中でその一員としての正当性（legitimacy）を獲得することを強く意識する経営者が多い。そして、雇用の安定は、地域社会が地場の企業に期待する最優先項目の一つである。つまり、地域密着型の中小企業は、同時に「現場指向企業」である可能性が比較的高いといえよう（藤本 2016a）。

加えて、中小企業の多くは、自社の社史を自力で編纂するほどの本社経営資源を持たない。したがって、企業史の中心を仮にいわゆる「社史」に置くとすれば、中小企業の歴史は大企業中心の企業史の世界からは抜け落ちてしまう。むしろ、ほとんどの大企業も当初は中小企業であったのであるが、日本の企業の圧倒的多数を占める、設立以来ずっと中小企業であり続けた会社群は、学術的な意味での企業経営史の枠外の存在となりかねない。

むしろ、世の中のすべての中小企業の社史を編纂することは非現実的であるが、仮に前述のような地場系の中小企業を「現場指向企業」と読み替え、その典型例とみられるケースについて歴史分析を試みることは、前述のような現場史の学術的な目的に照らして考えても、一定の意義を持つものと考えられよう。

戦後日本の現場概史：以上の問題意識を踏まえ、戦後日本の産業史、とりわけ 1990 年代以降の「ポスト冷戦期」を念頭に置きつつ、戦後日本の現場が一般的にどのような経験をしてきたか、個別の現場史を横断する形での「戦後日本の現場概史」について予備的考察を加えておこう（藤本・新宅・青島編 2015）。

結論を先取りするなら、この時期の日本国内の貿易財の生産現場は、世界の産業史においても稀にみる厳しい競争条件（いわばハンディ）を抱えつつ粘り強い存続の努力をしてきたと筆者は考える。つまり、存続への集団意志を持つ社会的・場所的存在としての現場を歴史的に分析することを、現場史の一つのテーマとして設定するのであるなら、戦後、とりわけ 1990 年代以降の日本製造業の貿易財系工場の現場史的研究は、世界の産業史・経済史の観点からみても、有意義な洞察と、将来へ向けた教訓をもたらすと筆者は考える。

国内現場の逆境時代：以下、簡単に我々の時代認識を説明する。1990 年代、東西冷戦構造の崩壊に伴い、あるいは時期をほぼ同じくして、日本の国内産業・企業は困難な時代に入った。進行する円高や、中国を筆頭とする新興国の台頭が、それまでの国際競争環境を一変させた。特に社会主義市場経済へと方針転換した中国は、低労働コスト（最大で日本の 20 分の 1 以下と言われた低賃金労働者の無制限供給）や単能工依存の大量生産に依存するモジュラー型低価格製品のものづくりで「世界の工場」と称されるほどに世界経済でのプレゼンスを高めていった。このことは、日本国内の貿易財の産業や企業にとっては国際競争上の脅威となった。低賃金新興国との内外賃金格差や円高などの「ハンディ」を背負った日本の貿易財現場は、グローバル競争のなかで苦戦を余儀なくされた。

多くの日本企業がこうした状況に対し、低賃金国への生産活動の移転を進めたため、それに伴う国内工場の縮小や閉鎖も頻発した。バブル崩壊とその後の平成長期不況、半導体やテレビ産業など大型エレクトロニクス産業の衰退、リーマンショックによる沈滞感なども相俟って、冷戦構造崩壊後の 1990 年頃から 2010 年頃までの 20 年間は「失われた 20 年」という呼称が定着するほど、日本経済に対する悲観論が広がり、それは日本製造業に対する（多くは現場データや産業論理より雰囲気の影響された）空洞化論にも飛び火した。

しかしながら、具体的に各産業・企業の生産現場、つまり実態としての工場に着目して

みると、厳しいハンディを負った中で（あるいは負ったからこそ）、それらの多くは地道な能力構築を続けた。

とはいえ、グローバル競争の激化、新興国市場の拡大、国内市場の停滞、デジタル技術革新、あるいは本社の戦略構築不足といった諸力が複合的に作用する状況下において、生産性向上や品質向上やリードタイム短縮による能力構築を地道に続けた国内の優良現場群の中でも、存否の明暗は分かれた。結局、工場は一面において企業に従属する存在なので、現場の能力構築努力と本社の存続判断、この二つが同時に存在しなければ工場は残れない。

一方において、能力構築により数倍の単位で生産ラインの生産性を向上させ、本社がそれを評価したため存続した国内工場、あるいは、新興国とのコスト競争を回避する国内向け事業モデルを工場から本社に提案して認められた工場がある。かくして、史上最悪とも言える逆境の中でも多くの国内工場が生き残った。

しかし他方で、現場の能力構築自体が停滞した結果、本社も縮小・閉鎖と長期判断せざるを得なかった力不足の国内現場もあったし、本社の事業失敗に連動して閉鎖となった当該事業専門工場（たとえば半導体工場）もあった。さらに、大幅な生産性向上に成功したにも拘らず、現場の実態や潜在的価値を理解しない本社の短期判断で閉鎖に追い込まれた工場もあった。同様の状況で他社に売却され、その形で存続した工場もあった。

現場の存続意志の顕在化：しかし興味深いことに、こうしたポスト冷戦期の逆境下における工場閉鎖圧力は、かえって現場の持つ地域的存在としての側面、すなわち、企業の一部として利益確保を目指すと同時に、地域の一部として自らの存続や雇用維持を目指す集団的意志も持つ、という現場の多面性を顕在化させる結果ともなった。

中小企業、あるいは中小企業的なエートスを残す大企業の場合は、企業そのものが現場指向や地域指向の傾向が強いため、経営者自身が利益確保・現場存続・雇用維持の三目標を鼎立させようとの行動を選択することがいまだ多い（**Jacoby, S.M., E.M. Nason and Kazuro Saguchi 2005**）。2008年のリーマンショックのように、急激に事業環境が悪化するような場合、日本企業、特に中小企業は、利益を犠牲にしても雇用の確保を重視する傾向がみられた（**岩井 2015**）。

他方、90年代以降、日本の上場大企業の本社や経営者は、資本市場がグローバル化する中、短期の株主利益を重視する資本指向を強める傾向があり、それが短期の財務判断による国内工場の閉鎖決定につながることも少なくなかった。これに対し、本社からの工場閉鎖命令の予兆を感知した地域の工場や生産子会社の多くは、自らのイニシアティブで能力構築を加速させ、たとえばトヨタ生産方式の応用により、2年で3倍、5年で5倍といったペースで個々の現場の直接労働生産性を高める行動に出た。

さらに言うなら、生産性向上により企業の利益確保要求を満たし、本社からの閉鎖命令を回避する一方で、工場自身が地道な需要創造や生産品目拡大といった活動を主体的に仕掛け、新しい仕事を確保した結果、地域の現場存続要求にも雇用量維持要求にも応えることに成功した国内の貿易財の生産現場は少なくない。

そうした大企業傘下の工場における工場長あるいは事業所長、あるいは生産子会社社長の行動パターンは、「生産性向上で利益を確保し本社を納得させ工場を存続させる一方、本社や親企業を回って新しい仕事を取ってくる」という意味で、本質的に地場の中小製造業の経営者と類似している。要するに、優良な中小企業も、大企業傘下の優良工場も、現場指向である点では本質的に同類である。グローバル資本主義の強い影響下にある上場大企業の場合であっても、こうした国内生産現場の自助的な能力構築努力や需要創造努力と、これを理解しサポートする本社経営陣の戦略意図がかみ合えば、グローバル長期全体最適経営と両立する形で、国内の優良現場が逆境の中で存続していくことは可能であるし、実際にそうした事例はこの時期に数多く観察されたのである（藤本 2012,2016a, 2016b）。

ポスト冷戦期と国内現場の粘り：他方、現場自体の力不足、依拠する産業の比較優位喪失、あるいは本社の事業失敗や短期利益偏重や現場に対する理解不足などによって閉鎖された国内工場も、前述のように少なくない。しかし、本社が工場閉鎖ではなく他社への工場売却を選択した場合は、その工場は売却の逆境を乗り越えて存続してゆくことが多い。日本企業が外資に売却した工場が、その外資に能力構築を認められ、仕事を増やしてもらって堅調に操業しているケースもある。

このように、1990年代以降、すなわちポスト冷戦期における日本の貿易財生産現場は、多くが逆境の中で粘り、能力構築と需要創造の両面戦略を推進し、そのうちかなりの数が、結局は逆境期を乗り越えて今も存続しているのである。疾風に勁草を知ると言うが、まさに、現場の存続意志、存続能力、そして結果としての淘汰・存続を歴史的あるいは進化論的に研究する上で、1990年代以降のポスト冷戦期は、貿易財現場にとってのまさに「疾風の時代」であり、その意味で格好の社会的実験場であったと我々は考える。そこで生き残った現場と、存続できなかった現場を分かつ要因を分析することは、グローバル能力構築競争の局面に入りつつある現代の企業経営者や政策決定者に対しても、未来に通じる洞察と教訓をもたらすものと我々は期待する。

以上が、現場起点の発想による、我々の問題意識あるいは時代認識である。こうしたテーマを追究するという意味での現場史、特に工場史が、ポスト冷戦期自体が終わりつつある2010年代の日本発で提起されることには、それなりの必然性があると我々は考える。

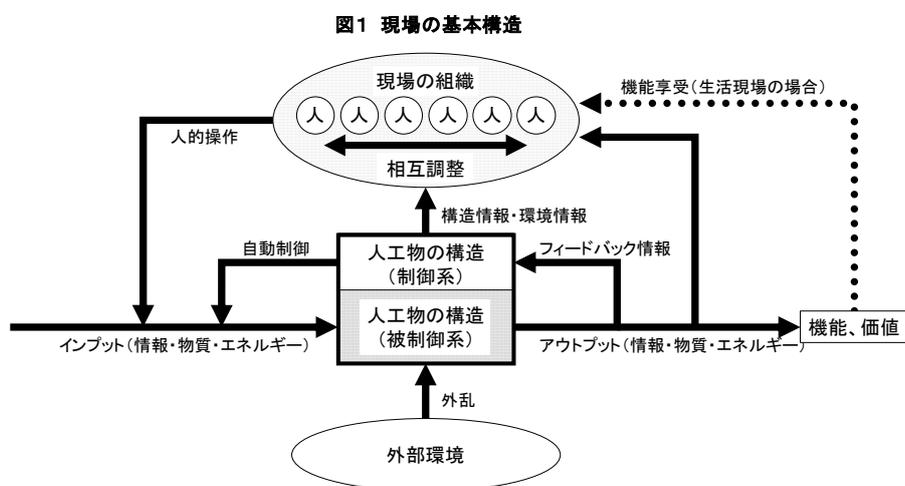
3 改めて「現場」とは何か ―その多面性と主体性―

現場の構造：ここであらためて、現場史・工場史の研究対象である産業の現場、とりわけ生産現場とは本質的にどのような存在であるか、どんな目的関数を持って動くか、どのような行動パターンをとるか、それは経済主体と言えるか、等々について、あらためて考察しておこう。

そもそも「現場」とは何か。辞書には「①事件や事故が起きた場所」「②作業が行われて

いる場所やそこで働く人々」とあるが、産業論の文脈における「現場」は、後者を意味する。

では産業の現場における「作業」とは何か。産業の主たる経済機能は付加価値の生成であるから、その構成要素である現場での作業も付加価値を発生させる。また、産業現場における作業はたいてい、道具や機械や施設や部品といった人工物（artifact）、すなわち人が設計した現物を「操作」することを意味する。またその操作は、複数の人々の協働で行われることが多い。さらに現代においては、人々による手動操作だけでなく、人工物自体による自動制御も加わることが多い。付加価値を発生させるこうした人工物操作、すなわち「作業」を行う場所が、産業の現場である。



以上を視覚的にまとめるならば図 1 のようになる。現場の人々は、ある場所を共有し、ある環境下で、その場所にある人工物（＝構造）を操作し、モノやエネルギーや情報の流れを制御することにより、社会や自分にとって使用価値のあるサービス（＝機能）を生み出す。人工物には多くの場合、自動制御システムが組み込まれているが、それも含めて最終的には人間が操作する。操作者は複数のことが多く、その人々は、仕事を分担して互いに調整する。つまり、分業し協業する。

要するに現場とは、価値や便益を生み出すために特定の人工物操作（作業）を行う場所や集団のことである。操作する人工物が生産財であれば「産業現場」であり、これには製造設備を操作する「製造現場」、サービス施設を操作する「サービス現場」（公共工事現場など政府のサービス現場も含む）、圃場を操作する「農業現場」などが含まれる。さらに広義に考えるなら、家計あるいは消費者が、自らや家族の効用のために消費財を操作する場所は「生活現場」であり、これを含めれば、国民経済を構成する企業（産業）、家計、政府部門は、すべて広義の現場の集合体だとみなせる⁵。本稿ではこのうち、国民経済の供給側

⁵生産現場、工事現場、医療現場など、人々が賃金を得て他者の付加価値のために人工物（＝生産財）を操作する場所が「産業現場」であるが、一方、人々が自らの便益のために人工物（＝消費財）を操作して、家事、食事、レジャーその他の消費を行う場所、たとえば家庭は「生活現場」と言える。逆に、事故現場、被災現場、事件現場のように、価値が失われた場所も現場と言うが、これも、失われたものを取り戻そう

の土台を構成する「産業現場」を主たる分析の対象とする。

この意味での「現場」は、文脈によって、**site, spot, location, field** といった英語で表現されるが、日本語のニュアンスにぴったりの用語は見当たらないので、英語でも「**genba**」または「**gemba**」と表記されるケースが増えている⁶。

広義のものづくり現場：産業の現場のもう一つの特徴は、それが「付加価値の流れる場所」だということである。図 1 に示したように、現場における作業の目的は、そこを通過するモノ・エネルギー・情報の流れを制御して付加価値を生み出すことである。こうして生み出された「付加価値の流れ」は、その現場のアウトプットが他の現場のインプットになり、そのインプットが他のアウトプットになる形で、現場の連鎖あるいはネットワークを形成する。こうした現場のネットワークの総体が、本稿における「産業」に他ならず、それは付加価値の流れが最終顧客に到達するまで続く⁷。

本稿の産業観・現場観の特徴の一つは、そうした付加価値の源泉を「設計情報」(design information) と考えることにある。付加価値を担う財・サービスは、設計情報が媒体(モノあるいはエネルギー)に体化した人工物である。そして、こうした「設計情報の流れ」つまり付加価値の流れを作り出す現場・企業・産業の諸活動を、本稿では「広義のものづくり」と呼ぶ。

言い換えれば、付加価値を生み出す産業現場はすべて、「設計情報の流れ」を作る広義の「ものづくり現場 (genba; manufacturing site)」とみなすことができる。人々が人工物を操作して、顧客や市場へと向かう設計情報(=付加価値)の流れを制御する場所は、それが生産の場所(組立ラインや工事現場や田圃)であれ、設計の場所(企業の研究開発部門)であれ、販売や物流の場所(店舗や配送センター)であれ、サービスの場所(レストランやホテル)であれ、すべて「広義のものづくり現場」である。つまり、本稿における「産業」とは「広義のものづくり現場」の集合体であり、そうした現場群が設計情報の流れによって連結されたネットワークである。本稿の産業観は、おおよそ以上のようなものである。

現場の多面性：「現場」という概念を社会科学とりわけ実証的な経済学・経営学に、より積極的に導入する可能性について考えてみたい。とりわけ、営利企業を供給側の基層的経済主体とみる現代の主流派(新古典派)経済学に対して、産業現場を基層的経済主体とする、もう一つのより動的な、そしてある意味で古典派経済学的な経済観を提示してみたい。グローバル競争と総需要不足の中で、工程革新と製品革新の両方を志向する動的な

と救助・復旧・捜査等の活動を行う人々がそう呼ぶと考えられる。

⁶近年においては日本型の現場管理、例えば「トヨタ生産方式」が世界的に普及していることもあって、海外の産業現場では、英語でゲンバと言えど通じることも多い。たとえば現場を巡回し問題発見をすることを「gemba walk」と呼ぶことは海外の産業現場でもかなり一般化している。逆に言えば、「現場」に近いニュアンスの英語が存在しないことの証左ともいえる。

⁷一般に「現場」と言えば、十数人ほどの作業者が、互いが見える空間の中で作業する「職場」(狭域の現場)のイメージが強い。しかし、それらが「付加価値の流れ」でつながり、連続的な空間を構成しているなら、その空間全体、たとえば事業所の建物や敷地全体も、広域の「現場」と考えることができる。

経済主体としての「現場」を明示的に分析に取り込むことにより、21世紀の産業現象をより多面的に把握することが可能になるかもしれないと考えるからである。

本研究における「ものづくり現場」は、前述のように、第一義的には付加価値が発生し流れる場所、およびその流れを統御する集団であり、その意味において産業を構成する基層的な単位である。これには工場、店舗、開発拠点、サービス拠点、農場などが含まれるが、付加価値の流れのどこを区切って一現場と定義するかについては、前述のように分析目的により自由度がある。たとえば自動車組立工場であれば、数人の班、十数人の職場、数百人の組立ライン、数千人の事業所は、いずれも「現場」と定義でき、それらは重層構造となっている。いずれにせよ、この意味での現場は「産業の一部」であり、国民経済の土台である。

現場は同時に、企業の一部でもある。企業の一部としての現場は企業の利益獲得に貢献するが、自らの存廃や付加価値分配に関する決定権を持たず、設備などの生産資源も所有しない従属的な存在である。このため現代の主流派経済学は「現場」を経済主体とは認めず、国民経済の供給側における基層的な経済主体は「企業」だとする。

さらに現場は、地域に埋め込まれた存在でもある。町工場であれ地方工場であれ、この意味での現場は、地域社会の一部として安定的な雇用や発注を期待される。そうした良い現場は地域に活気をもたらす。むしろ環境破壊、渋滞、産業災害など外部不経済の発生により地域社会から嫌われる現場もありうるが、多くは地域と共存し、地域から存続を期待される存在である。

また現場は、多くの就業者にとって、所得を得る場所であり、また同時に、人生の中で長い時間を過ごす場所でもある。むしろそれは単なる苦役の場でしかない場合もありうるが、筆者が多数の現場を回った印象を総合するなら、とくに一定の現場に長期的に就業する者にとって、現場は「人として成長する場所」「人生の意味を見出す場所」といったポジティブな存在でもありうる（小池 2014；中沢 2014；鈴木 2013；藤本 2012）⁸。

現場は、生産設備が稼動する場所でもある。資本設備を購入するのは本社であるが、それを操作して設計情報転写という機能が発生させるのは現場である。設備が導入されれば同じ機能の労働力は代替されるが、他方でその設備を操作・保全・改善する人材への教育訓練投資は必ず必要である。それ次第で、設備投資の成果は大きく違ってくる。現場は人が育つ場所であると同時に、資本設備が育つ場所でもある。

以上のように現場は、企業や地域住民や就業者から付加価値、利益、雇用機会、就業所得、人生の意味など、多面的な機能を期待される場所的存在である。

存続の集団的意志：このように、多様な関係者（multiple stakeholders）の期待に同時に応

⁸小池和男（2013）は、予測不能な問題を処理するトヨタ自動車の「良い現場」の発生・構造・機能を詳細に分析した。中沢孝夫（2014）は、中小企業を中心に人を大事に育てる高質な現場の実践的・理論的意味を克明に描く。鈴木竜太（2013）は、良い職場の機能として支援（助け合い・教え合い）、勤勉（やるべきことをきっちりやる）、創意工夫（自分の仕事を自律的に改善する）の3行動を抽出し、事例分析と統計分析でこれを確認する。藤本（2012）の現場論は本稿と同趣旨である。

えるために、その現場は、まずもって場所として存続し、また安定的な集団として維持される必要がある。実際、消滅の危機に直面した現場は、多くの場合、存続のための集団的意志を顕在化させる。

たとえば、新興国との価格競争が厳しく、企業から閉鎖命令が出そうな状況の現場は、近年の日本にも多く存在したが、これに対して、現場が自発的に大幅な生産性向上を実行して工場の存在価値を高める、工場長が本社と交渉して自社の成長商品を工場に引っ張ってくる、工場長が「閉鎖の日まで品質改善を続ける」と本社を牽制し閉鎖命令を撤回させるなど、現場の側では様々な自発的努力が見られた。

むしろ前述のように、現場は究極的には自らの存廃の決定権を持たない従属的な存在であり、実際に閉鎖された現場も少なくないが、結果としての存廃に関わらず、現場が閉鎖を回避するために「じたばたする」行動は頻繁に見られた。とくに、従業員や地域社会の期待と承認を集団として認識している「良い現場」は、自らの存続と雇用に関する明確な集団意思を持っていることが多い。

また現場は、前述のように、企業や産業の盛衰を乗り越えて存続することがある。たとえば中部地方にある民生用機器の国内工場は、その製品が国際競争力を失ったため、工場の敷地内で産業構造転換を試み、産業用機器の工場に変身した。また東北のある工場は、地場企業として設立された後、大手家電メーカーS社の一工場となったが、その後、外資企業に売却され、その外資も数年後に撤退した。しかし従業員がこの工場を買い取る形で閉鎖を免れ、生産品目を変えつつ、電子機器工場として存続している。そして、元S社の多くの人材が現在もそこで働いている。地域的存在としての現場は、時にこのようにしぶとい。

このように、現場は一方において企業に従属し、自らの存廃を決定できない存在であるが、他方において存続の集団的意志を持ち、自発的に能力構築や新規需要開拓を行い、ときには所属する産業や企業の盛衰を乗り越えてしぶとく存続する。前述のように、こうした現場の多くは、産業史でも社史でも全容を把握しきれず、現場史、工場史といった新たなジャンルの歴史研究を必要とすると言えよう。

現場はまた、能力構築を通じ競争力の向上を目指す競争主体でもある。この場合の競争力は第一義的には「裏の競争力」であるが、それを通じて製品あるいは事業の「表の競争力」や企業の「収益力」に貢献し、結果として企業や事業部から「存続してもよい拠点」に選ばれ続けることを目指している。その意味で、現場は競争する集団的意志を持った存在だともいえる（藤本 1997, 2003）。

経済主体としての現場：以上のように、共通目的も活動の自由度も持つ「現場」という集団は、ひとつの経済主体と認定しても不自然でないと本稿では考える。

この点、現代の主流派である新古典派経済学は、「現場」を企業や資本に従属する一部分とみなし、経済主体とは認定してこなかった。新古典派は、基本的には経済主体である企業や家計の間の取引を論じ、そうした「取引の学」を一般均衡論へと純化させる過程で、

産業概念を大幅に捨象し、企業を生産関数として抽象化した。確かに実際の国の産業統計は「事業所」すなわち現場を測定単位としているが、理論モデルにおける経済主体はあくまでも企業や家計であった。一方、古典派経済学においてはスミスやマルクスが生産現場の発展を論じてきたが、その主なテーマは経済主体たる資本家・労働者・地主間の分配問題であった。

これに対し、本稿で提起する現場史は、現場を一つの経済主体とみなす。むしろ、企業が供給サイドの経済主体であること自体には変わりはない。「取引の学」たる主流派経済学のように主体間の取引を通じた最適資源配分を主たる分析対象とするのであれば、分析モデルを構成する経済主体は企業・家計・政府で十分であり、所有権をもたぬ場所的存在である現場や、その集合体である産業の出番はほとんど無い。しかし、経済成長、雇用機会の確保、生活水準の向上、国民生活の質といった「生産の学」としての経済学のテーマにおいては、分析概念としての産業や現場の重要性は増す。そして「現場」をある種の経済主体として扱うことに意味が出てくる⁹。

一般に経済主体と呼ばれる存在は、文字通り主体性、つまり明確な目的と行動の自由を持つ必要がある。一般均衡論に登場する企業は利益最大化を目的とし、家計は効用最大化を目的とし、一定の制約条件下で自由な取引を行う。これに対し本稿では、現場を、存続と雇用の両立を目的とする「もう一つの経済主体」と考える。その意味での現場は、①存続のための一定の利益率（マークアップ率）の確保と、②安定した雇用数の確保という二つの目的関数を持つ存在である。

この目的を達成するために、経済主体としての「現場」は、能力構築による生産性向上、あるいは設計改善や製品多様化による需要創造といった手段を用いる（**藤本 2003 ; Clark and Fujimoto 1991 ; Drucker 1954**）。こうした現場の行為は、現場が所属する企業の経営者により一定の制約を受けるが、それでも現場はかなりの自由度を持つ。企業の本社は工場設備投資計画を厳しく選別するが、工場は工場のイニシアティブにより、仮に設備投資が無い場合でも、付加価値の「流れ」の改善により大幅な生産性向上を達成することがある。新製品開発プロジェクトの開始は企業経営者の承認を要するが、具体的な設計内容についてはプロジェクトの現場が自由度を持つ。工場駐在の技術者や営業員が現場側の人間として新規の事業や顧客を開拓し、本社に事業化を提案するというような話も地方の工場ではよく聞く。

以上を踏まえ、本稿では、現場を「存続と雇用の目的として能力構築等を行う経済主体」とみなすことは不自然ではないと考える。現場は一方において、企業という経済主体に所属し、企業の命令に従い企業の利益に貢献するという、従属者としてのフォーマルな顔を持つが、他方で地域的存在として、自らの存続と雇用維持をインフォーマルな目的として

⁹ここで言う経済学の二側面としての「交換の学」と「生産の学」とは、J.R.ヒックスがかつて提示した二つの経済学、すなわち「財の交換の学」（catallactics）と「富の生産の学」（plutology）の区別を念頭に置いている（**Hicks 1976**）。

いわば隠し持ち、存続の危機においては自発的に能力構築を行うという、経済主体としての顔も持つ。企業性と地域性、あるいは従属性と主体性というこの二面性が、経済成長のエンジンたる現場が持つ一つの特徴である。

現場による能力構築努力：F.ケネーや A.スミスの時代から、国民経済は成長し拡大再生産することを常に期待されてきた。それは、高度成長期にある新興国だけではなく、成熟期・停滞期にある先進国、たとえば 21 世紀初頭の日本においても同様である¹⁰。

とりわけ、人口や労働人口が停滞・減少の局面に入った 21 世紀の日本のような国においては、国の経済規模（GDP）よりも、一人当たり所得の成長がより重要となる。そして、一人当たり所得を成長させていくためには（人口動態・労働参加率・失業率などを所与とするなら）現場において付加価値生産性や物的生産性を高めていくしかない。その意味において現場は、一国の経済成長を支えるエンジンである。能力構築により物的生産性を向上させる主体は「ものづくり現場」だからである。

しかし、現場は国の指示によってこれを行うわけではない。厳しいグローバル競争の中で、国中の現場が自らの存続と雇用をかけて行う能力構築が、結果として経済成長の原動力となるのである。現場の能力構築は現場改善や製品改良の地道な積み重ねであるが、多くの現場が一斉にこれを行うとき、それは産業や経済全体の成長や国民生活の量的・質的改善につながる。

現場による需要開拓努力：しかしながら、低成長経済下で生産数量は伸びないと仮定した場合、現場の存続のために物的労働生産性を向上させるということは、工場が必要とする従業員の数が減少することを意味する。すなわち、生産性向上による要員削減効果を相殺するほどの需要拡大がない限り、当該企業は生産要員削減の圧力に直面する。生産性と雇用のジレンマである。

このとき、単に利益獲得のみを目的とする企業であれば、ただちに人員を削減して生産性向上による追加利益を獲得するだろう。しかしながら、地域的存在である現場は、生産性上昇によって生まれたこの雇用ギャップを埋めるために、むしろ需要開拓の努力を強化するかもしれない。実際、筆者が実態調査で接してきた現場指向的な中小製造企業あるいは大企業生産子会社においては、こうした「雇用確保のために仕事を取りに行く行動」がよく見られた。

このように雇用目標に対して需要が不足すると認識した現場や現場指向の経営者は、たとえば営業努力の強化、新規顧客の開拓、製品設計の改良、製品バリエーションの拡大、画期的新製品の投入などによって、雇用維持に必要な自社製品の有効需要量を確保しようとする。これは、利益や成長を目的とした企業家的イノベーションとは動機の異なる、ある意味で防衛的な産業活動ではあるが、P.ドラッカーが主張した「顧客創造」、すなわち顧

¹⁰たとえば、概ね経済停滞下にあった 2007 年～2012 年に、日本の総理大臣は毎年変わり、6 人が年頭の施政方針演説を行ったが、全員が「経済成長」あるいは「成長戦略」という言葉を用いており、出現回数は「経済成長」が 16 回、成長戦略が 11 回（重複を含む）であった。

客の潜在ニーズを有効需要として顕在化させる企業活動の一形態と言えよう（Drucker 1954）¹¹。

国民経済が低成長期に入り、需要不足（J.コルナイの「圧力経済」：Kornai 1980）が常態化するような局面では、こうした雇用維持を動機とする微細なイノベーションを多数の現場や現場指向的な企業が行うことは、全体として経済成長や失業減少にすくなく影響を与えるだろう。個別企業のこうした需要拡大努力は競争相手との間で相殺される部分もあるが、それがドラッカーの想定するイノベーションやマーケティング（Drucker 1954）による潜在需要の発掘を含む限り、すべてがケインズの「合成の誤謬」ということにはならず、全体として総需要の純増はあるだろう。

しかし、これらの努力によっても需給ギャップが解消しないならば、当該企業は人員の削減、生産設備の売却、工場の閉鎖など、供給側の調整に入るかもしれない。それは産業間での生産資源の移動を意味する。もっとも、現場はしばしばその敷地内で自らの製品・事業・産業を転換することがあるので、産業の新陳代謝が現場の新陳代謝に直結するとは限らないのであるが。

いずれにせよ、こうした生産資源の再編は企業や現場の中でも、また企業間でも行われるのであるが、産業縮小が大規模で当該産業の空洞化が懸念される場合には、政府が産業調整政策によって産業間の資源移動の円滑化を図ることもある。それでも国民経済レベルで需給ギャップが残るならば、あとは政府によるケインズ的な総需要創出政策、たとえば公共投資等のマクロ経済的な手段が残される。

つまり、あくまでも現場や企業による需要拡大が不十分な部分を、政府の産業政策やマクロ政策が補うのである。有効需要の創出はこのように、現場、企業、産業、マクロ経済のすべての段階で重層的に行われる（Fujimoto 2012）。

一国経済の縮図としての「良い現場」：以上のように、本稿において理念型として示した「現場」は、まずもって付加価値が発生する場所であり、その意味では産業や国民経済（GDP=国内総生産）の土台を構成する。現場は一方において、企業の傘下でその利益獲得に貢献する従属的な存在であるが、他方においては「地域に埋め込まれた存在」として自らの存続と雇用維持を目的とする経済主体でもある。このように「現場」は多面的な顔を持つが、これらの複合目的を達成するために能力構築と需要創造の両方を活発に行う現場は、それだけ経済・産業・企業・地域・就業者への貢献度が高いといえる。このような現場を「良い現場」と呼ぶことにしよう。

「良い現場」は、①能力構築と②需要創造、言い換えるなら①プロセス・イノベーション（現場の流れ改善）と②プロダクト・イノベーション（製品の設計改善）を通じて、国の経

¹¹ Drucker（1954,他）は、企業の目的は自社の顧客の創造（to create a customer）であり、そのために企業はマーケティングとイノベーションという2つの基本機能を持つとする。また顧客創造は、企業者的な特性を持つ企業組織内の経営者・管理者等が担うとするが、その考察対象は主として大企業である（この点の考察は、川上 2008 の分析が詳しい）。

済成長や産業成長にも、企業の利益にも、雇用の維持拡大にも、人々の生活水準や人生の質の向上にも貢献する組織能力を持つ。自らの維持・存続のためにそれを行う集団意志もある。したがって「良い現場」を国内に多く持つ国は、それだけ良い産業・企業・経済を持てる可能性が高まることになる。とりわけ、総需要が不足傾向にある低成長期の先進国においては、こうした能力と意欲を持つ「良い現場」を国内に多く持つことの重要性は高まる。総供給不足の高度成長経済においては、仮に「良い現場」が不在でも国民の平均的生活水準は総需要に牽引されて自然に上がっていくが、総需要不足経済の場合はそうはいかないのである。

ここで注意すべきは、現場に期待される付加価値、雇用維持、人生の質といった目的も、その手段としての生産性向上や有効需要創造も、まさに一国のレベルで政府に期待されていることと基本的に同一だということである。この意味で「良い現場」は一国の良い経済社会と同型の縮図であり、ある意味で小宇宙である。

たとえばグローバル競争下の国内不況期に、国中の「良い現場」が一斉に能力構築と需要創造を活発化させれば、前述のように、その国全体の総需要も失業率も、良い現場が少ない場合とは違った数値になると予想される。所謂リーマンショック後の深刻な不況にもかかわらず、日本の 2009 年の失業率が 5% 台と比較的安定していたという事実は、国の雇用対策や失業統計の測定方法もさることながら、日本にはまだ「良い現場」あるいはそれを重視する現場指向企業が多数残っていることの証左ではないかと筆者は考える（**藤本 2016a、2016b**）。繰り返すが、良い現場の有効需要創造に新設計の財・サービスによる潜在需要の顕在化が含まれる限り、全ての現場努力が競争相手との間で完全に相殺されるという意味での「合成の誤謬」は必ずしも起こらない。

このように、「良い現場」が国の経済運営と同型の目的（付加価値・雇用）や行動パターン（生産性向上・有効需要創出）を持つ経済主体であるなら、多数の「良い現場」の目的指向行動は、競争その他により減殺される部分はあるとしても、全体として国の経済社会の安定に大きく貢献する可能性が大きい。つまり、国内に存在する「良い現場」は、ミクロ・レベルの安定装置として機能しうるのである。

新興国の賃金高騰のはじまり：前述のように、1990 年代から続いたポスト冷戦期が一つの区切りを迎え、中国など新興国の賃金高騰により主要先進国と主要新興国の賃金差が縮小していく中で、一国経済の基礎である産業現場の能力構築や生産性向上の努力が、当該国の産業競争力や雇用や所得水準に与える影響は、むしろ強まって行くと我々は予想する。

現場視点の歴史観を持つ我々は、この時期、つまり 2010 年代からの時代を、暫定的に「グローバル能力構築競争の時代」と規定する。低賃金新興国も含め、主要な工業国の現場が、低賃金だけに頼る形で輸出拠点を維持することが困難となる時代、言い換えれば、能力構築努力なしには新興国であれ先進国であれ輸出拠点の維持はむずかしくなる時代に、世界の実体経済はさしかかりつつある、という意味である。

より具体的に見ておこう。半世紀近くにわたる冷戦下の東西断絶期に蓄積された異常と

も言える国際賃金差、たとえばポスト冷戦初期には 20 倍とも言われた日中の平均賃金差を前に、1990 年代後半から 2000 代前半ごろの日本の貿易財現場は、「頑張って生産性を 2 倍 3 倍にしたところで中国工場のコスト競争力に対しては焼け石に水だ」との諦念を持たざるを得なかった。しかしそれでも、多くの国内現場は、他に手段はないので諦めず能力構築を続け、実際に生産ラインの物的労働生産性を数倍に高める工場も多く出た。結果としては、前述のように、多くの国内工場が閉鎖されたが、また多くが様々な理由で生き残った。

そして、中国製造業がいわゆる「ルイスの転換点」(Lewis, W.A. 1954) を迎え、5 年で 2 倍とも言われる賃金高騰が始まったのは、おおよそ 2005 年前後と推定される。それから約 10 年を経て、日中の国際賃金差は、2015 年現在、家電工場などの非熟練労働力でも数倍、造船所の溶接工などの熟練工ではすでに 3 倍程度と日本の貿易財業界では見ている。

しかしこの賃金差は、ポスト冷戦期に能力構築を続け物的生産性を時に 2 倍から数倍にしてきた国内の優良現場から見れば、克服可能なハンディと映る。実際に自動車産業や中手造船業においては、現時点で日本の国内工場の物的労働生産性は中国ローカル企業の現地工場に比べ 3 倍から 5 倍と言われており、筆者が直接観察した印象とも一致する。単位コストで中国の競合工場と同等か下回る水準にすでに達している国内工場も、徐々に増えている。

闘うマザー工場：とはいえ、こうした貿易財の国内現場は、多くがグローバル化した企業の傘下にあり、とりわけ近年は、低賃金を求めて新興国などに展開した所属企業の海外拠点への技術移転や知識移転を一つの任務とする国内拠点、すなわち「マザー工場」である。したがって、生き残りをかけて能力構築を続ける国内拠点は、一方では本社の方針に従い海外拠点に技術指導や現場指導を行い、海外拠点の生産性向上や品質改善などに貢献せねばならない。しかしその一方で、国内現場は国内現場で、生産性向上により自らの存続を図る、という行為の二面性が要求される。つまり、マザー工場としての海外技術移転任務を果たしながら、同時に自工場の存属のために生産性向上を図る工場、すなわち「闘うマザー工場」となる必要がある。

たとえばある国内メーカーは、一群の回路基板表面実装ライン（1 ラインあたり設備約 10 台）を国内工場にも海外工場にも持つが、国内工場はほぼ 2005 年~2010 年の 5 年間の間に、マザー工場として中国工場に対して現場指導し、同工場の表面実装工程でラインを 1 人 1 台持ちからほぼ 3 台持ち、つまりその生産性を 3 倍に引き上げたが、一方その間、国内工場自身の能力構築も行い、トヨタ方式の導入などを通じ、5 年間で 2 人 1 ライン体制から 1 人 2 ライン体制へと生産革新を行い、5 倍近い大幅な生産性向上を実現した。この結果、中国の賃金高騰もあり、2010 年時点で、この国内工場は、単位コストでもほぼ中国工場と並んだのである。

これが「闘うマザー工場」の典型例である。新興国の賃金上昇が進む中、グローバル企業にとっては、新興国拠点の生産性向上が必須であるが、そのためには高賃金である本国内に高生産性工場を残し、そこからものづくり能力を移転させる必要がある。こうした局

面では、グローバル企業は本国拠点と新興国拠点の双方で能力構築を実現する「二本足で立つグローバル経営」を行う必要であり、それは国内に「闘うマザー工場」を持つことを意味する。

ポスト冷戦期の終わりに：以上の考察や事例をまとめよう。ポスト冷戦期においては冷戦期に蓄積した巨大な国際賃金格差が一気に顕在化したため、新興国に対して生産性で上回る日本の貿易財の国内優良現場も、単位コストでは多くが劣勢に立った。しかし、2010年代に入る前後から、国際賃金差の急速な縮小化が明らかになった。他方、日本の優良国内現場は、この間も物的生産性の向上を続けたため、単位コストで日本の国内現場が新興国現場に勝る状況も業種によっては出てきた。

そうならば新興国の工場も、自ら生産性向上などの能力構築努力を強化しない限り輸出拠点としてのコスト競争力維持は難しくなる。かくして2010年代は、多くの貿易財産業で、先進国と新興国、双方の現場を巻き込んだ「グローバル能力構築競争」が活発化する時代だと規定することもできよう。つまり、①1970~80年代は「先進国間の能力構築競争」が自動車など世界貿易財産業で活発であったが、②1990~2000年代は一転して、冷戦終結により顕在化した主要新興国の相対的低賃金が世界の貿易構造に圧倒的な影響を与える時代となり、各国の企業・産業はいわば「グローバルな低賃金活用競争」を経験し、中国は「世界の工場」と称された。しかし、③2005年前後から、国際賃金差の急速な縮小傾向が明らかになり、その結果2010年代には、多くの貿易財産業で、各国現場の能力構築努力による物的生産性向上の成否が世界貿易に与える影響が再び高まる局面、つまり「グローバル能力構築競争」の時代に入りつつあると筆者は考える。

こうした歴史的な転換点、すなわち「ポスト冷戦期の終わり」に、日本および世界の産業現場が立っていると考えるなら、ポスト冷戦期における日本の現場が、逆境下においてどのような行動を選択し、結果としていかにして存続あるいは消滅したかを、現場史の観点から分析することは、次の時代に「グローバル能力構築競争」の激化に直面するであろう国内外の産業現場に対して、多くの洞察と教訓をもたらすものと考えられる。

我々が、2010年代半ばという現時点において、「現場史」の重要性を主張し、とりわけ「冷戦期及びその後のポスト冷戦期における国内現場の存続努力とその結果」というテーマを明確に意識しつつこの研究を行うことの意味は、おおよそ以上の通りである。

4 逆境に対峙した工場に学ぶ —ポスト冷戦期からグローバル能力構築競争期へ—

現場存続の諸相：以上のような戦後日本の現場概史に関する考察を踏まえ、本稿では、予備的な考察として、ポスト冷戦期のグローバル競争を経験した日本国内の貿易財産業を中心に、いくつかの産業や企業の事例をごく手短かに紹介しておくことにする。

全体として、日本の産業現場がどのようにしてポスト冷戦期の厳しい産業競争を勝ち抜

こうとしたのかを現場史の視点から研究し始めてみると、実に様々な経路で現場の存続が模索されていることが分かる。またその結果として、当該現場が存続できた理由も、存続できなかった理由も、また様々であることが分かる。これらの事例や、我々が概要を承知するその他多くの個別の現場史は、安易なパターン化を許さない。

それでも、現時点である程度の類型化を試みることは無意味ではなかろう。たとえば、逆境下において自らの存続と雇用維持をめざす現場と、究極的には資本市場での生き残りを目指す本社の存在を前提とするならば、生産性向上と需要創造を二軸とする現場の存続努力には、いくつかの類型が見つかりそうである。

①現場内での業種の転換：これが最も多いパターンであろう。基本的には、同じ工場内で主力の生産品目が切り替わり、しかも旧品目と新品目が異なる産業に属するケースである。その結果、現場が存続した場合と、結局消滅したケースとがある。前者の存続の例は、いくつか紹介されているので（**藤本 2012,2013 ; 岸・鈴木 2016**）詳細はそちらに譲ることとし、ここでは後者の消滅の例を一つ示す。

民生用電子機器の大手メーカーK社は、1969年に当時世界最大級の電卓工場である甲府工場を新設した。1977年には、その100%生産子会社であるKK社が設立され、甲府工場はKK社所属となった。1985年には自動化ラインを導入し月産能力は150万台に達した。しかしその後、電卓等の民生用電子機器の多くで日本は競争力を失い、生産は新興国拠点に移管されていった。これに対し、KK社は営業用端末など産業用電子機器に甲府工場の生産品目をシフトしつつあったが、K社はKK社の売上高減少を理由に同工場の閉鎖を決定し、2012年に甲府工場閉鎖、2014年にKK社自体も解散した。産業用電子機器は東北にあるK社の別の生産子会社に移管された。かくして甲府工場の存続期間は1969年～2012年であった。

一方、パイオニア・マイクロ・テクノロジー株式会社の本社工場（山梨県甲府市）の場合も、事業所が主力製品を変えつつ生き残ったケースであるが、存続の経路はやや複雑である。同社の前身は、親会社であるパイオニア株式会社の社内製品用の半導体製品を開発するために1977年に設立された、同社の半導体研究所（山梨県甲府市）である。1980年代には、パイオニア社がレーザーディスク（LD）およびLDプレイヤーの開発に注力したこともあって、同研究所は1985年、LDを製造するパイオニアビデオ（株）傘下の半導体事業部となり、同時に、半導体の外販化にも着手した。この間、LDのパイロット生産も半導体研究所の敷地内で行われており、技術はともかく事業としてはレーザーディスクが主、半導体は従であったと言えよう。しかし、LD事業の衰退が明らかになると、2003年、パイオニア社はパイオニアビデオを分割して半導体部門を独立させ、この時パイオニア・マイクロ・テクノロジーが発足したのである。一方、パイオニアビデオは、当時、新規の主力事業として立ち上げつつあったプラズマディスプレイ（PDP）を製造する「パイオニア・ディスプレイ・プロダクツ株式会社」に吸収された。PDPの山梨工場も建設された。しかし、このPDP事業も不成功に終わった。結局、甲府周辺で展開したパイオニア社の主力事業は

LD も PDP も存続できなかつた。ところが、独立した半導体事業（マイクロ・テクノロジー社）の甲府工場では、LD など鍛えた光電子技術やアナログ信号処理技術を活用し、主に光ピックアップ用の受光用 IC などカスタム・アナログ半導体で一定の成功を収めた。結局、甲府工場では、LD 事業や PDP 事業が不調に終わる中、必ずしも新しい事業ではない半導体事業の存在感が高まった。ある意味では、意図せざる形で事業所内での生産品目の重点シフトが起こったと見ることもできよう。

こうした産業転換の事例は、中小企業でも見られる。品川に本社のある T 工業は、かつては自社ブランドの自動車組立も行ったが、近年は自動車のレーシング用パーツの生産を主業としてきた。この事業は今も続いているが、リーマンショック後の同事業の需要減退に対し、当時の太田社長は、医療機器部品への部分的な転換を進めた。現在、品川の本社工場の一階は生産設備が精密加工機からレーザー機に一変し、本社工場に関する限り、業種転換が建屋内で起こった形である（一方、レーシングカー部品は静岡の第 2 工場で継続している）。以上は従業員数十人の中小企業である。

M 製作所室蘭工場も数十人規模だが、ここは静岡にある M 製作所のいわば分工場として建設された。M 製作所は戦時中は電子回路を設計する軍需企業だったが、戦後、民需転換に合わせて、大手電機メーカー TS 社の蛍光灯ソケットを熱硬化性樹脂を用いて生産する下請企業となった。事業は順調に成長したが、高度成長期には東海地域の労働力不足が深刻であったため、人手を求めて北海道の室蘭に第 2 工場を建設した。ここは全くの分工場で、労働力の調達以外は北海道経済と接点のあまりない飛び地工場であった。ところが、1990 年代のポストバブル期になると、日本国内の蛍光灯生産は競争力を失い、TS 社も中国拠点に蛍光灯生産を移転したので、M 製作所の事業は一転して縮小、室蘭工場までは仕事が回らなくなった。しかし社長は、結局、室蘭工場の閉鎖は指示せず、代わりに、面倒は見られないので自活するようにと指示した。同工場は、ここで初めて北海道経済に需要を求め、試行錯誤の結果、蛍光灯部品と同じ熱硬化樹脂が好適な学童給食用食器の分野に進出し、さらに北海道大学と連携して新型保冷剤付きの弁当箱を自社開発し、有名デザイナーの起用も当たって、国内のデパート向けや欧州市場への輸出が本格化している。結果としては、貿易財（家電製品）からコスト圧力の比較的小さい非貿易財（給食用食器）へとシフトしつつ現場が生き残った形である。

②現場が所属する企業の変更：次に、他社への工場の売却により、工場の所属企業は変わったが、工場自体は存続している事例を見よう。

富士ゼロックスマニファクチュアリング新潟事業所は、元々は新潟日本電気（NEC 新潟）のレーザープリンタ等の生産拠点であったが、2001 年に事業ごと富士ゼロックス社に売却、以後、新潟事業所は後者の大型カラープリンター・印刷機の生産拠点となった。当時の従業員約 900 人のうち約 800 人は富士ゼロックスに転籍したので、現場としても事業としても連続性は保たれている。工場の起源は 1973 年で、柏崎製作所として設立され、

1974年にNECの生産子会社、NEC新潟となった。よって工場としては1973年から続いている（岸・鈴木2016）。

また、筆者が長期的に観察してきたNECパーソナルコンピュータ（NECパーソナルプロダクツ）米沢工場の場合は、起源は1944年で、当初は東北金属工業（トーキン）が米沢に疎開してできた部品下請工場であったが、1951年には米沢製作所という地場企業になった。その後、石油危機で閉鎖寸前となった米沢製作所はNECの出資を受け、1982年にはNEC100%生産子会社であるNEC米沢となり、1983年以降は（子会社の名称の変更は何度かあったが）NECパーソナルコンピュータの製造拠点としてPC-9800などのパソコンの開発生産を行ってきた。さらに2011年には、中国の大手パソコンメーカーであるレノボ社とパソコン事業を統合したが、米沢事業所を所有する合弁持ち株会社にレノボ社が51%出資することから、米沢事業所は、事実上、外資企業が経営の主導権を握る工場となった。このように、米沢事業所は、1944年に設立され、「疎開工場→地場企業→大手日本企業の生産子会社→事実上の外資系生産子会社」という形で所有構造が変遷してきた。

ケイテック株式会社（2005年設立）は、宮城県にある従業員数百人の中堅企業で、今の事業は電子機器の開発生産である。第1工場は本社併設だが、その起源は1963年創立の株式会社東洋電子研究所（ラジオ製造）という地場の企業に遡る。その後、1980年代にはソニーの初代のウォークマンやラジカセを生産し、1990年にはソニーの生産子会社工場であるソニー中新田株式会社となると、カーオーディオなど車載機器を作る工場として知られた。しかし、2000年になると会社の事業方針転換から、中新田工場は外資EMS大手であったソレクトロン社に営業譲渡され、ソレクトロン・ジャパン株式会社中新田事業所となった。ところが同社も2005年には撤退し、ソニー中新田の従業員が事実上買い取る形（会社分割）によってケイテック株式会社が創立され、現在に至る。つまり、中新田工場は、「地場企業→大手家電企業生産子会社→外資系生産受託企業（EMS）→地場企業」という形で企業形態が何度も変わったケースである。その間、生産品目はいろいろと変わったが、家電エレクトロニクス製品の設計生産という点では一貫して変わらない。いずれにせよ、ケイテックの中核人材の多くはソニー中新田の出身者であった。こうした履歴を持つ工場の歴史は、当然、社史では扱いきれず、工場史として扱う他はない。

それでは、上記の①主力事業の変化と、②企業の所有構造の変化が現場の中で同時に起こることはあるだろうか。たとえば長野県のシナノケンシ上田工場はその一例であろう（井原2003）。同社は1918年に金子行徳が長野県丸子町で「信濃絹糸紡績株式会社」として創業、当初は絹糸紡績を主業とした。しかし、早くから日本の繊維産業の競争力の限界を予知していた金子家の歴代経営者は、繊維産業から電気機械・電子機械への多角化と主業転換を考えていた。1962年には高級オーディオ機器用の特殊設計モーター事業を開始、次いでオーディオ機器の受託生産、さらには一部ニッチ製品（BGMプレイヤーなど）の自社ブランド製品化へと進んだ。その過程で1972年、当時の金子八郎新社長は、丸子町からより利便性の高い上田市への進出も考えた上で、業績不振であった上田市の花岡縫製株式会社

を買収、その敷地内に上田工場を開設し、そこでテープデッキの受託組立事業を開始した。買収当時 120 人いた花岡縫製の従業員を維持し、その大半は新規のオーディオ機器生産に回す一方、縫製事業は大幅に縮小した（井原 2003）。これを上田工場の側から見れば、信濃絹糸紡績の花岡縫製買収という所有構造の変化と同時に、上田工場における繊維産業から家電エレクトロニクス産業への重点のシフトも起こったわけである。

現場存続と現場能力：以上のように、現場は時として、主業が属する産業の変化も、所属する企業の変化も乗り越えて継続していくことがある。むしろ、国内の有力な自動車工場や製鉄所や造船所のように、同じ業種に居付いたまま安定的に操業していく場合もあるし、あるいは、業種転換も多企業への売却もできないまま、本社の命令で閉鎖になる工場もある。

要するに、現場の存続あるいは消滅の経路は様々である。とはいえ、大まかに言うなら、第 1 に、能力構築能力の高い現場は、その生産性向上の可能性の高さゆえに、逆境に抗して生き残りやすいだろう。また、仮に企業にとってその現場が戦略的に不要と判断された場合でも、合理的な本社であれば、能力構築能力の高い現場については廃止ではなく他社への売却を選択する可能性が高くなるだろう。そして地域社会にとっては、工場が廃止されるのか、あるいは他社に売却され新たな会社の傘下で存続するのかでは、それこそ天と地の違いなのである。

第 2 に、需要創造能力の高い現場あるいは本社がある場合は、それだけその現場が、産業の新陳代謝を乗り越え、主業を柔軟に多角化あるいは転換しながら存続していくチャンスが増えるだろう。

そして、上記のいずれの場合においても、本社が長期的にみて合理的な判断を的確に行えるかどうか、良い現場が存続していく上での大前提となる。この点においては、現場はあくまでも企業に対して従属的な存在である。短期的財務判断のみに振り回されず、長期的にみて残す意味のある現場を残す決定を行うことも、逆に長期的にみても見込のない現場に引導を渡すことも、ともに経営者の重要な仕事である。

留意点と実践的含意：社史にも産業史にも収まりきらない現場史・工場史の存在意義を踏まえ、逆境の中で能力構築や需要創造を続けてきた工場の歴史を考察してきた。時期的にはおおよそ 1990 年～2010 年の「ポスト冷戦期」における日本の貿易財生産現場の存続努力を主たるテーマとしつつ、現場史が現代の企業・産業・経済に与える洞察や教訓について予備的な考察を加えた。とはいえ、研究対象とした現場はたいていそれ以前から存在しており、まさに 1980 年代以前における能力構築や設計改善の経験と蓄積があったからこそ、それが 1990 年代以降の「粘り」につながったと我々は考える。したがって、ポスト冷戦期だけではなく、各現場の操業開始以来の歴史を通観する必要があることは言うまでもない。

その際の留意点として、本稿では例えば、おおよそ以下の点を念頭に置いてきた。

- 当該現場が属する産業あるいは産業群における各国の国際競争力の歴史と一般動向。

- 当該現場が所属する企業の略史。企業間で当該現場が売買されたのであればその経緯。
- 当該現場の設立経緯と、その後における現場の能力構築の歴史。生産システムの進化。
- 対象となる現場の生産性、製品のシェア、企業の収益性、産業の成長衰退等の把握。
- ポスト冷戦期の現場の危機に対する現場の対応（能力再構築、需要再創造など）。
- 当該危機に対する企業の本社の対応（現場の閉鎖、売却、支援等）とその論理。
- 同時期に海外拠点が設立された場合、そこに対する国内現場の活動（支援、競争等）。

なお本稿では、主たる研究対象を、存続の危機を経験した貿易財の日本国内の現場にほぼ絞ったが、当然、日本企業の海外拠点開設が相次いだこの時期、その海外拠点自体の能力構築も当該企業にとっては重要なテーマとなった。この点については、改めて別の機会に、グローバル能力構築競争のいわば同時代史を考える一環として取り上げたい。

いずれせよ、こうしたポスト冷戦期を含む現場史の考察から、存続の危機に直面した同時代の多くの現場が、地域的存在として存続する意志を顕在化させ、主体的な存続の努力を始め、対抗的な能力再構築を加速化し、場合によっては需要創造により新たな製品分野に進出し、あるいは自らを評価する親企業を新たに獲得しながら、生き残りをかけて様々な試みを行ってきたことが明らかになる。その結果が工場の存続であったにせよ、閉鎖であったにせよ、そうした逆境で現場や企業が行った一連の状況判断、意思決定、実行の積み重ねを記述し分析することは、ポスト冷戦期のそのまた次の時代、すなわちグローバル能力構築競争の時代に直面する産業人や企業家や政策決定者に、一定の実践的含意をもたらすと我々は考える。

前述のように、現場史の一つの特徴は、現場での事態の進行と、史料の収集・解釈・整理・応用などの学術的活動が、時として同時並行的になりやすいということである。マクロの一国史や経済史や産業史が、史料の出尽くしや実証性の確認、解釈の安定化などを待って着手する傾向があるのに対し、現場史においては、その史料の多くは現場に行かないと入手できないという特性上、現場の実態調査と同時に史料収集を行うのが現実的である。そして、ある現場や企業の近過去における存続への闘争の歴史は、少なくとも同様の境遇にある他の現場や企業の近未来の意志決定にとって、重要な洞察をもたらすだろう。

現場史が持つ一つの実践的な含意は、こうした同時代の状況への適用可能性にあると我々は考える。

文献

- Clark, K.B. and Fujimoto Takahiro (1991) “*Product Development Performance.*” Harvard Business School Press
- Drucker, P.F. (1954) “*The Practice of Management.*” Harper Collins Publishers
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論：トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』

有斐閣

藤本隆宏（2003）『能力構築競争：日本の自動車産業はなぜ強いのか』中央公論新社

Fujimoto, T. (2012) “*Evolution of Firms and Industries : Preface.*” *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 9(1): 1-10

藤本隆宏（2012）『ものづくりからの復活：円高・震災に現場は負けない』日本経済新聞出版社

藤本隆宏（2013）『現場主義の競争戦略：次代への日本産業論』新潮社

藤本隆宏（2014）「実証社会科学におけるものづくり現場の概念」『経営学論集』 Vol.85, pp.17-24

藤本隆宏（2016a）「企業と現場、相互信頼がカギ」日本経済新聞・経済教室、2016年1月8日

藤本隆宏（2016b）「現場指向企業と製品・工程イノベーション—PXNW モデルによる予備的分析」東京大学ものづくり経営研究センター（MMRC）ディスカッション・ペーパー・シリーズ No. 489

藤本隆宏・新宅純二郎・青島矢一編（2015）『日本のものづくりの底力』、東洋経済新報社

Hicks, J. (1976) “*Revolutions' in Economics.*” in Lastis, Spiro, ed. “*Method and Appraisal in Economics*”

井原久光（2003）「ドメイン選択に関する経営戦略理論—シナノケンシのケース」『長野大学紀要』第25巻第2号,9-34

岩井克人（2015）『経済学の宇宙』日本経済新聞出版社

Jacoby, S.M., E.M. Nason and K. Saguchi (2005) “*The Role of the Senior HR Executive in Japan and the United States: Employment Relations, Corporate Governance, and Values.*” *A Journal of Economy and Society* 44.2, 207–241

Kornai, J. (1980) “*Economics of Shortage.*” Elsevier

小池和男（2013）『強い現場の誕生：トヨタ大争議が生みだした共働の論理』日本経済新聞出版社

川上義明（2008）「企業生成・発展の変動要因としての企業家（V）」『福岡大学商学論叢』 53, 3, 253-279

岸保行，鈴木信貴（2016）「変わる親会社、変わらぬ能力構築：現場の存続と深層の競争力、能力構築の関係」『経済学論集』 Vol.80, No.3・4, pp.31-44

Lewis, W.A. (1954) “*Economic Development with Unlimited Supplies of Labour.*” *The Manchester School* Vol. 22, No. 2: 139–91

中沢孝夫（2014）『中小企業の底力：成功する「現場」の秘密』筑摩書房

中沢孝夫・藤本隆宏・新宅純二郎（2016）『ものづくりの反撃』筑摩書房

鈴木竜太（2013）『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣