

Discussion Paper Series, No.012
Research Center for Innovation Management,
Ritsumeikan University

ベテラン人材の活用と地域振興

- 野洲市における現場改善とものづくり経営インストラクター育成の事例 -

立命館大学経営学部
善本哲夫

2010年12月

謝辞

本稿の執筆と実証実験にあたって、シライ電子工業の曾我義治氏、東京大学大学院経済学研究科の藤本隆宏氏、新宅純二郎氏、立命館大学社系研究機構の秦俊道氏、谷田妙子氏、野洲市の吉野弘一氏、吉川武克氏、東京大学ものづくり経営研究センターの吉川良三氏から多くの協力とアドバイスをいただきました。御礼申し上げます。



立命館大学イノベーション・マネジメント研究センター
Research Center for Innovation Management, Ritsumeikan Univ.

〒525-8577 滋賀県草津市野路東1丁目1-1
1-1-1 Nojihigashi, Kusatsu, Shiga 525-8577, Japan
<http://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/ssrc/innovation/dp/index.htm>

本ディスカッションペーパー中、意見にかかる部分は著者によるものであり、立命館大学イノベーション・マネジメント研究センターの見解を示すものではない。
引用・複写の際には著者の了解を得ること。

1. はじめに

地域産業の活性化の重要性が叫ばれて久しい。各地方自治体は企業を積極的に誘致しようと多種多様な優遇政策の立案を試み、また、新たな産業の創出や地域クラスターの形成を目指す産学官連携のケースも増えてきた。特に、「ものづくり」に手厚い優遇策をもって、いわゆる「地域イノベーション」を生み出そうとする取り組みも多い。しかしながら、こうした優遇策は新たな製品や生産設備・プロセスの創造に偏重しがちである。特に、優遇策が先端技術の開発が支援の評価軸となれば、一般的に基盤技術と呼ばれる切削、研磨、鋳造、鍛造、めっきなど、一見すると目立たないが、それなしには製造業が成り立たない領域で活躍する企業はすでに優秀な製品・生産技術を持っていても、優遇策の恩恵を受けられないケースが生まれている。地方の自治体や産学官連携スキームが「地域イノベーション」を新たな製品・生産技術の創造と狭く解釈することによって、基盤技術やいわゆる「枯れた技術」で我が国製造業を支えている「国内の現場」が国際的な競争の土俵からこぼれ落ち、そうした企業がコスト削減を求めて中国をはじめとする海外へと現場を移管・移転させていく。

新たな固有技術の創出はきわめて魅力的である。しかしながら、先端技術の創出が我が国地域産業における現場レベルの国際的競争力を必然的に高めるものではない。結果的に、先端技術を開発したが「コストで中国に勝てない」といった現場は国内から海外へと軸足を移していく。

こうした状況下で、ものづくりに焦点を当てた地域振興策に期待されていることは日常オペレーションレベルへの支援である。学習意欲をもって地域に根を張って努力する、進化しようとする現場を確実に残すことが地域振興および日本製造業にとって重要である。これまでのものづくりによる地域振興でこぼれ落ちている視点は技術が先端であるかどうかではなく、現場の付加価値生産性をいかにして高めるか、そのありようである。

特に、地域の中堅・中小企業の現場は日々の業務に追われ、改善活動の実施や定着が難しいのも実態である。また、学習意欲が高くとも、学習の機会に恵まれない現場も多い。本稿は、地域産業・企業の現場の支援による野洲市（広くは滋賀県湖南地域）の地域振興を目的に、立命館大学イノベーション・マネジメント研究センター、東京大学経営教育研究センター、野洲市を中心とする産学官連携の取り組みについて述べていく。この取り組みは日本の優良企業が培ってきた付加価値生産性を高める現場の管理知識体系の地域中堅・中小企業への移転に関する実証実験である。

2. 地産地消モデルの構築

地域振興・活性化のキーワードとして、「地域資源」の活用が大きな焦点になる。野洲市を中心とする産学官連携は、地域の現場と地域に存在するベテランものづくり人材を重要な地域資源と考え、両者のマッチングを試みる。

2.1. ものづくりインストラクター^{®1}

東京大学経営教育研究センターは、経済産業省が2005年度から始めた「産学連携製造中核人材育成事業」として採択された「高度職業人教育プログラム」を発端とする。当該プログラムは、「ものづくりインストラクター養成スクール」として主に50代のベテラン現場管理経験者・技術者を「教えるプロ」として3ヶ月コースで再教育する。プログラム修了者は、「ものづくりインストラクター」を名乗り、自社の後進や中小企業の指導に当たることを期待している²。ものづくりインストラクターは、自らの経験やノウハウを教育プログラムによって汎用管理知識体系へと再解釈・構築する。

日本各地には、学習意欲を持ちながらも、その機会に恵まれなかった中小・中堅企業の現場がある。現場指導の能力と意思を持つものづくりインストラクターを通じて、地域産業の現場を活性化させる仕組みの構築が、我々の実証実験の中心になる。

2.2. 地産地消モデルの構築

立命館大学、東京大学、野洲市を中心とする産学官連携の活動拠点として「野洲市ものづくり経営交流センター（以下、MMCC）」を開設している（参照；写真1，MMCCの外観）。連携の全体像は、図1である（MMCCの設立経緯について、吉川〔2009〕、〔2010〕を参照されたい）。MMCCをプラットフォームに2つの活動を展開する。製造業・非製造業を問わず地域の幅広い「現場」の改善指導、地域ものづくりベテラン人材の育成・再生、である。とから、地域が自立的に付加価値生産性を高めることができるスキームを構築する。

経験豊富なものづくりベテラン人材の獲得競争が、すでにアジア域内で起こっているとみてよい。この競争は、レアメタルのような希少資源の争奪と同じ様相を見せている。アジア域内でも、今を見る限り、現場で何十年と経験を積み、ものづくりのノウハウや暗黙知を蓄えた人材を抱える国は日本以外にほとんど存在しない。むしろ、中国企業や韓国企業などは、こうしたベテラン人材を先生として招き入れ、自らの現場競争力を高めようと積極的なリクルーティングを行っている。ベテラン人材も海外企業の要請に応じて現場指導に積極的である³。

実証実験の舞台である野洲市およびその近隣地域には、ベテラン人材が豊富に存在する。ベテラン人材が学意欲の強い海外企業で活躍することは、社会貢献で大きな意味を持つ。しなしながら他方で、日本国内の各地で地域振興に悩み、また経済的に窮している現状が

¹ 「ものづくりインストラクター」は東京大学の登録商標である。

² 藤本〔2006〕、善本・藤本〔2010〕、および東京大学ものづくりインストラクター養成スクールのホームページ（<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/>）を参照されたい。

³ 国内では退職後、自らの経験やノウハウを生かす機会がない一方で、海外企業の現場では「先生」として処遇される。また、あるベテラン人材は以下のように述べる。「日本では、指導といっても誰も聞いてくれず、若手もいない。しかし中国企業の現場は、全員が必死になって勉強する。どちらが楽しいかと言えば、後者である」。藤本〔2006〕が述べるように、団塊の世代が大企業から大量退職する昨今は、日本各地の中堅・中小企業にとって国内現場の育成や学習のチャンスである。

ある。ベテラン人材に海外での社会貢献のみならず、自らが生活する地域の振興にも貢献してもらおうと我々は考えている。MMCC ではベテラン人材を希少な地域資源と考え、地域の「現場」と「ベテラン人材」をマッチングさせることで地域振興を目指す。

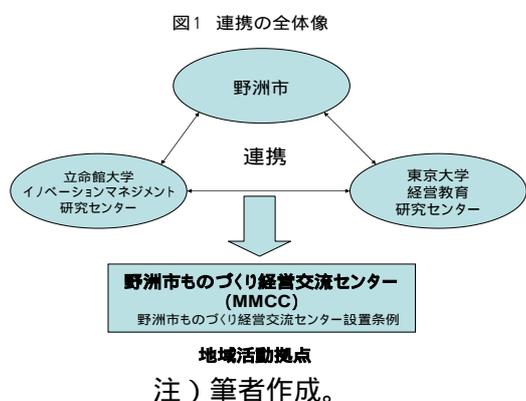


写真1 MMCCの外観



注) MMCC からの提供

2.3. 現場進化の触媒

地産地消モデルでは、東京大学で再教育を受けたものづくりインストラクターを現場の付加価値生産性を高める知識の伝播触媒と考える。彼らは、先に述べた（現場改善）と（人材育成）で、それぞれ「先生」として活躍する仕組みとなっている。地域のベテラン人材は、ものづくりインストラクターから学ぶことになる。我々は地域のベテラン人材がこの学びによって、ものづくりインストラクターと同様の機能を持つ「地域インストラクター」として地域に根ざした活動に従事することを期待している。

地域のベテラン人材を再生することで、我々は地域産業・現場の「草の根イノベーション」を支援しようと考えている。草の根イノベーションとは、現場能力を高めるための、日々の努力や改善などの積み重ねによる付加価値生産性の向上を意味する。草の根イノベーションによる現場の進化が相乗効果を持ち、このことが地域の付加価値創造という広義の意味での地域イノベーションに結びつくと我々は考えている。

他方で、草の根イノベーションは目立たない、地道な取り組みの成果として発現する。支援する側にとっても、支援を受ける側にとっても、長期の粘り強い継続的な活動が欠かせない。

当該モデルの一つの目標としては、で育成した人材が、ものづくりインストラクターとの協働で地域の現場進化を支援することにある。また、草の根イノベーションにとって重要なことは、指導先の現場が自立的に付加価値生産性を高めることができるよう支援することである。ものづくりインストラクターも、地域インストラクターも、あくまで現場の反応速度を早める触媒であり、草の根イノベーションの推進者は「地域の現場人材」である。後述するが、両インストラクターは一方的な現場指導ではなく、指導先のスタッフとチームを編成し、協働で問題発見、問題解決を行う。外部人材による現場改善指導が修了した後にも現場で改善活動が継続されなければ、指導の意味は無い。ものづくりインス

トラクターおよび地域インストラクターは指導期間中の短期的な改善成果が求められる一方で、より重要な機能は現場に改善活動・改善文化を定着させることにある。そうでなければ、インストラクターの常時指導がなければ、現場は付加価値生産性を高めるための改善活動を実施しないということになる。つまり、ものづくりインストラクターや地域インストラクターの指導成果でより重視すべきは、現場への改善定着にある。

3. 野洲市における企業立地と誘致、IBM 資産

3.1. 野洲市の企業誘致

野洲市は昭和 40 年代以降、積極的に企業誘致を行ってきた（以下、野洲市の企業誘致や立地企業の変遷について、吉川〔2009〕を参照されたい）。昭和 46 年（1971 年）には日本 IBM(株)野洲事業所” が操業を開始し、その進出効果は野洲市を普通地方交付税不交付団体にするなど、非常に大きかった。その後、さらに野洲市は積極的な企業誘致策を展開することになり、村田製作所など大規模な事業所が進出することになった。こうした野洲市への大規模事業所立地とともに、当該事業所、あるいは野洲市近郊（草津市、守山市、栗東市など）の事業所と取引をする中堅・中小企業の現場も野洲市や野洲近郊に立地をはじめた。

2007 年 6 月、国は企業立地促進法（『企業立地の促進等による地域における産業集積の形成及び活性化に関する法律』）を施行した。野洲市は、日本 IBM の進出以降、大きな IT 産業集積地としてのプレゼンスを高めた歴史的経緯から、作成した産業活性化計画の国から同意を得るに至った。

3.2. IBM 資産

野洲市の雇用や財政に大きく貢献した日本 IBM は、2005 年に事業所を閉鎖し、同市から撤退した。日本 IBM が撤退した後、同敷地にはセイコーエプソン、京セラ、オムロン、ソニーモバイルディスプレイが立地し、日本 IBM の技術を継承することになった。日本 IBM が野洲事業所で蓄積した技術は、大きく半導体とディスプレイに 2 分され、前者は当初セイコーエプソンに引き継がれたが、エプソンは撤退し、その後にオムロンが買い取った。ディスプレイ技術は、ソニーモバイルディスプレイが買い取ったが、2010 年に撤退、現在（2010 年）が京セラの所有となっている。

1971 年から 2005 年まで日本 IBM が蓄積した物的および知的資産は、現在はオムロンや京セラといった企業が継承し、各事業に活用されている。生産設備や技術がそのまま継承した企業で活用されていると同時に、多くの IBM 人材がオムロンや京セラに移籍する形で勤務している。しかしながら、野洲事業所の撤退とともに、韓国企業や中国企業、台湾企業へと分散ともいえる形で人材が野洲の地から流出していったのも事実である。

他方で、日本 IBM は 34 年間に渡って野洲事業所で活動した結果、多くの IBM 人材が現在でも野洲市および近郊地域に住んでいる。地域インストラクターの受講生は特定の企業の人材に焦点を絞っているわけではないが、筆者らは実証実験をはじめるとあって、

野洲の地域資源ともいえるだろう生産管理や品質管理など現場経験を積んだ旧日本 IBM の人材をターゲットに地域インストラクター候補生の募集を行った。

4. 現場改善 - シライ電子工業三上工場

実証実験では、ものづくり知識による地域の現場進化支援の有効性を検証することからはじめた。現場改善は、2 社の中堅・中小企業の現場で実施された。シライ電子工業と東西化学産業である。以下では、シライ電子工業を取り上げ、ものづくりインストラクターと同社現場スタッフによる現場改善のありようを述べていく。

4.1. シライ電子工業の概要

シライ電子工業の本社は、京都市である。資本金は 13 億 6,172 万円（2010 年 3 月）事業内容は、プリント配線板並びにプリント配線板外観検査機的设计・製造・販売である。生産拠点は、日本国内と中国にある。

製品の用途先は、自動車向け、家電向け、産業機器向け、アミューズメント向け、と幅広く、多品種・多仕様である。

滋賀県には三上工場（滋賀県野洲市）守山工場（滋賀県守山市）富波工場（滋賀県野洲市）関係会社であるオーミハイテック（滋賀県野洲市）の 4 つの生産拠点を持つ。

4.2. 現場改善のありよう

実証実験は、三上工場で実施した。従業員は 106 名である。三上工場はプリント配線板のパターン形成、レジスト形成の拠点であり、材料切断・穴開け加工は守山工場、外形加工・最終検査はオーミハイテックが行っている。基本的に、これら 3 拠点では生産機能分業体制を構築している。

ものづくりインストラクター 3 名が現場で改善指導に入った。期間は 2010 年 5 月 10 日から 14 日までの 5 日間である。ものづくりインストラクターの改善活動は、三上工場の若手を含む現場スタッフと改善チームを組んで、共同問題解決のスタイルで進められた(参照：写真 2、チームでのディスカッション風景)。

限られた期間での実施であったため、チームは改善のターゲットを絞り、活動を開始した。ターゲットは内部不良とした。三上工場では、内部不良が現場のコスト競争力に非常に影響を与えていた。具体的には、液状レジストのムラ不良である。ムラ不良によって、廃棄金額、再塗布インク金額に加え、不良による時間的な生産ロスの金額換算を考えると、当該問題の解決と工程改善は、三上工場にとってきわめて大きな課題であった。

ムラ不良の原因を追及するため、様々な角度から現状分析を行った。チームは設備の清掃状況の確認をはじめ、ダミー板をワークとしてレジスト工程に投入し、ムラ発生の傾向調査などを実施した。

ものづくりインストラクターは、内部不良を現場が顧客に向けたスムーズな付加価値フローを確立できていない状態だと考える。三上工場では、常にオペレーションは不良を見込んだ計画生産量となっている。不良を作るムダの発生原因を除去しない限り、結果的に

不良が発生しなかったロットでも、作りすぎのムダ（在庫）が生じてしまう。在庫は、個別仕様変更要求に応える製品であればあるほど、リピート。オーダー品でない限り、他社転用ができず、デッドストック化するリスクが高くなる。

ものづくりインストラクターが指導に入った期間は、不良を作るムダ、作りすぎのムダを取り除くことから、三上工場の「付加価値の流れ」を良くする継続的改善活動の引き金となった。

改善指導の最終日に5日間の取り組みから顕在化した問題とその解決策について、社内発表を行った（写真3）。

写真2 ディスカッションの風景



注) MMCC からの提供。

写真3 社内発表



注) MMCC からの提供。

4.3. ものづくりインストラクターの役割

三上工場の最大の課題は、改善手法や運用策の理解が現場に不足していたことにある。シライ電子工業三上工場の5日間の現場改善で、ものづくりインストラクターが問題発見・解決をすべて担ったわけではない。彼らは、改善策を現場スタッフと協働で策定する一方で、現状分析や問題解決の方法論等の指導に重きを置く。すでに述べたように、我々のモデルは現場の自立的な活動の支援に基軸をおく。

改善が現場に定着しなければ、常にものづくりインストラクターが指導に入らなければならなくなる。現場スタッフが主役となる草の根イノベーションのために、彼らは自らの支援範囲をデザインしている。ただし、改善意識が希薄である、あるいは理解が不足している現場に改善活動を定着させることは容易でない。改善指導は5日間であったが、その後もものづくりインストラクターは密に三上工場の現場スタッフと交流し、また、定期的にフォローアップ指導を継続して行っている。

4.4. 現場指導で見た課題：コミュニケーション

ものづくりインストラクターは、その経験やノウハウを汎用管理知識体系に置換する再教育を受けただけではない。ヒューマンスキル獲得を目指し、コンサルティングの基本やティーチングの訓練も受けている。

外部からの改善指導が入る場合、現場の反対や抵抗が生まれるケースは多い⁴。現場スタッフとより良い交流を可能とするスキルが、現場指導を担う人材に不可欠である。

我々の実証実験でも、改善指導当初に現場スタッフとものづくりインストラクターの間に相互理解の溝があったことが観察できた。ものづくりインストラクターはスムーズなもののづくり知識の現場への伝播を可能にするために、ものづくりインストラクターは現場スタッフとの密な交流を心がけた。

支援現場で草の根イノベーションを実現するためには、「現場が進化する喜び」を現場スタッフに知ってもらうことがポイントになる。外部からの「指導」の名を冠した「改善の押しつけ」にならないコミュニケーションとティーチングのスキルが重要になってくること、我々の実証実験からわかったことである⁵。

5. 地域スクールの開講

我々はものづくりインストラクターを活用した地域現場での改善活動に続き、地産地消型地域イノベーションモデルを確立するための、地域に在住するものづくりベテラン人材を発掘し、彼らの育成・再生の実証実験を展開した。以下では、そのありようを述べる。

5.1. 地域スクールの概要

地域スクールは9月25日に開講ガイダンスと特別講義を行い、講義は10月1日から11月19日までの各週金曜日、土曜日に行い、11月19日に修了式を野洲市長室で実施した。スクールは、MMCCを開講責任組織とし、野洲市の研修施設を利用して展開している⁶。地域スクールの受講生は、開講カリキュラム修了後、修了証が授与され、「ものづくり経営インストラクター」の名称で現場育成・進化の指導に取り組んでもらう。

滋賀県湖南地域には日本有数の企業立地・製造業集積があり、また、優秀なベテラン人材が多数存在する。こうした地域のベテラン人材が持つ経験・ノウハウを活用しようと、スクールでは受講生募集を行った。今回の実証実験では、受講対象者を製造業の現場経験者に限定している。特に、先述したように旧日本IBMの人材を受講生候補とした。地域スクールの受講生は、表1に記している。受講生は旧IBM人材と、改善指導に入った東

⁴ 現場には長年の職場勤務にもとづく経験や勘がオペレーションに色濃く反映されている。筆者らの経験では、従来からのやり方を大きく転換するような改善策や指導には現場からの反発も大きくなるようである。改善指導者には、現場スタッフが協働で問題解決できる環境作りのスキルが不可欠である。

⁵ シライ電子工業とものづくりインストラクターおよび我々は、指導後も現場改善に関する多様な情報交換を常時取り合っている。また当該改善指導は5日間であったが、その後にフォローアップも実施している。さらに、本文中で述べているように、シライ電子工業は地域スクールに2名の受講生を派遣している。

⁶ 群馬県も東京大学ものづくりインストラクター養成スクールと連携し、我々と同様に地域スクールを展開している。群馬県と野洲市の地域スクールは地域活性化という目的は同じである一方、スクールのカリキュラムやコンセプト、運営については、それぞれが独自の設計を行っている。

西化学産業およびシライ電子工業の合計7名である。

ものづくりインストラクターをスクールの講師とし、大学教員および研究員は特別講座を受け持つ。2010年度は4名のものづくりインストラクターが講義を担当した。講義担当者のうち3名は所属していた会社を退社している(それぞれ、日東電工、パナソニック、オムロン出身)。残る1名は野洲市市役所の職員である⁷。写真4は講義風景である。

地域スクールの講義は、東京大学ものづくりインストラクター養成スクールと同様に、多様な現場で活躍できるよう、ベテラン人材の勤務職場での経験・ノウハウを汎用管理知識体系に転換できるようなデザインを心がけた。他方、受講生も講師同様にベテラン人材であり、豊富な経験と知識を持つ。講義は受講生の知識を引き出すよう、演習形式で実施された。

受講生は、地域スクール修了後にものづくりインストラクターおよび受講生同士でチームを組んで、野洲市を中心に、その近郊地域の現場改善指導に入る予定である。図2は当該スクールの概要を図示したものである。後述するように、スクールは座学だけではなく、実際の現場で改善指導を行う実習もプログラムされている。

表1 地域スクール受講生

受講生No.	所属および旧所属先
1	元日本アイビーエム品質企画
2	シライ電子工業常務取締役
3	シライ電子工業生産本部長
4	東西化学産業草津事業所副所長
5	元日本アイビーエム生産管理
6	元日本アイビーエム生産技術
7	元日本アイビーエム部品技術

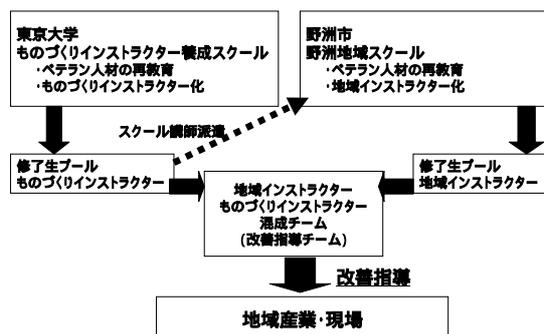
注) 筆者作成

写真4 講義風景



注) MMCC からの提供

図2 野洲地域スクールのスキーム



注) 筆者作成。

⁷ 2009年度、野洲市市役所は東京大学ものづくりインストラクター養成スクールに市職員1名を受講生として参加させた(吉野弘一:本稿執筆者の一人)。当該職員はものづくりインストラクターとして行政サービスに汎用管理知識を活用すると同時に、MMCCのセンター長として現場改善指導および地域スクール講師である。

5.2. 地域スクールのカリキュラム

地域スクールのカリキュラム概要は、図3のとおりである。東京大学ものづくりインストラクター養成スクールの知的財産である「ものづくり知識」のテキストを地域スクール教育の土台としつつ、スクール開講前に実施した中小・中堅企業の地域現場の実態分析の成果を組み込んだカリキュラムを我々の実証実験ではデザインした⁸。実態分析から組み込んだ科目は、例えば、5Sの基本概念や3定である⁹。また、生産技術、製造分野の人材教育プログラム開発に従事してきた経歴を持つものづくりインストラクターも講師となっている。先だって実施した現場改善から見えた課題と講師の経験を生かすべく、ティーチング講座は独自性の高いデザインとなっている¹⁰。

各受講生の出身母体（現場）は多様であり、経験・ノウハウのバックグラウンドも様々である¹¹。異なる経験・ノウハウ、職歴の人材が、同じコンセプト・概念を共有し活動できることにカリキュラムの重点を置いている。図3の「ものづくりの基本概念」がカリキュラム全体を貫く基幹科目であり、「ものづくり基礎講座」、「ものづくり特別講座」、「ヒューマンスキル」、「実習」のすべての科目の基礎知識となる。

図3にある「実習」は地域スクール受講者ともものづくりインストラクターがチームを組んで、野洲市の地域現場で実際に改善指導を行う科目である。実習は地域現場の協力を得て実施された。受講生の出身母体は、電子・機械を生産する現場である。今回の実習先は食品工場（化学製品：野洲化学）である。受講生は食品工場を経験したことがない。そのため、当初は受講生にも戸惑いが見られたようである。しかしながら、地域スクール修了生には、自らの経験領域を超えた幅広い現場で指導することが求められる。修了生は、特性の現場に限定されない汎用性をもつ指導者だと認められて、MMCCより「ものづくり経営インストラクター」の名称を使用することが許される。実習先として食品メーカーの協力を得られたことは、受講生にとって貴重な経験であり、また本実証実験の目的にも大きな意味を持ったといえる。

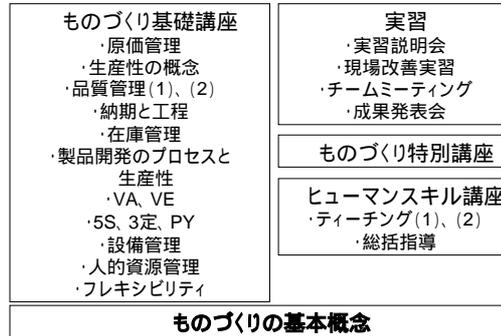
⁸ 地域スクールは、東京大学ものづくりインストラクター養成スクールで使用されているテキストおよび資料をもとに、追加・補筆するなどMMCC独自にテキスト・資料を編成している。

⁹ 優良製造現場では5Sは当たり前活動だろう。しかしながら、日々のオペレーションが忙しく、またマンパワーの不足している現場では、5S以前に、1Sもおろそかになっている現場も多い。

¹⁰ 先述したように、インストラクターによって指導先の現場スタッフと協働する環境作りが重要である。指導先は自分の所属する現場や職場ではなく、また同僚や後輩、部下ではない。今回開講した野洲市の地域スクールでは、協働作業のありようをシライ電子工業や東西化学産業で経験したことが講義に反映されている。

¹¹ 今回の受講生は7名中4名が日本IBM出身者であり、過半数が同じ職場を母体とするが、このことは本実証実験がスクールを初めて開講・運営するにあたって、野洲市が地域資源として有する人材に焦点を当てた結果である。本来、地域スクールは幅広い業種・企業から受講生を募集することを目的としている。

図3 地域スクールのカリキュラム



注) 筆者作成

5.3. スクールの規模

我々の実証実験では、地域スクール受講生数を 10 名以下とした。この人数はスクール内での教育効果を考えたものであり、講師と受講生が密なコミュニケーションをとれる規模であること、また、受講生同士の交流が図りやすい規模であること、を理由として設定された。改善指導実習においても、オペレーション中に協力を得ることから現場の受け入れ可能人数や実習指導の徹底を考えると、地域スクールの改善指導チーム編成を一つとする人数が適正だと我々は考えた。

6. おわりに

労働人口が減少することが確実な情勢で、経験・ノウハウの塊であるものづくりベテラン人材に活躍してもらうこと今後の日本経済にとって必須である。ベテラン人材の働きがいを提供することは、高度人材流出防止にもつながる。知的情報資産とも呼ぶべきベテラン人材の経験・ノウハウを学習意欲の高い地域企業・産業の現場に還元することで、地域経済の安定にも寄与する。

高齢化社会のデメリットが叫ばれる昨今、高齢者が持つ経験・ノウハウの活用は、この情勢を地域活性化の起爆剤に転換することに他ならない。働きたいがその機会がないベテラン人材と、困っている現場をマッチングさせ、地域産業・企業の現場競争力を高めることができれば、特に海外への現場移管が加速的に進む製造業では、国内に現場を残すことができるだろう。

しかしながら、闇雲に「現場を国内に残す」ことのみが目的になっても意味がない。現場の国内残留が目的となれば、正規雇用を縮小する方向に企業は揺れ動く。これは国内空洞化が叫ばれる昨今の我が国の現場が経験したことである。現場の進化や持続的な改善活動は正規従業員なくして困難である。正規雇用によるマクロ的な地域経済への貢献が地域産業・現場に期待されることは、従来から変わっていない。ものづくりベテラン人材を活用した改善指導が現場の付加価値生産性を高め、間接的に地域の正規雇用を生み出す(増やす)ことを、我々は期待している。

地域に埋もれたものづくりベテラン人材も、地域経済を支える現場も、「地域資源」であり、両者を結びつける取り組みが、我々の実証実験である。野洲市はこれまで積極的に企業を誘致してきた経緯を持つ。誘致の結果、豊富な「地域資源」が当該地域に蓄積されており、この資源のポテンシャルを地域振興に向けて引きだそうという発想が、この実証実験にある。

2010年度の改善指導先およびスクールの実習先は、製造業の現場に限定して実施している。我々の実証実験は、非製造業の現場も視野に入れた展開を考えている。非製造業の付加価値生産性を高めることができれば、地域産業・経済に大きな意味を持つ。地産地消型モデルが地域振興にさらに大きな貢献するためにも、製造業に限定せず、非製造業までも含めた地域全体での付加価値生産性向上に向けた活動が求められている。

新規産業・固有技術の創出と同時に、現場レベルの草の根イノベーションを支援することが今後の地域振興策にとって重要だと我々は考えている。

参 考 文 献

- ・藤本隆宏〔2006〕「ものづくりインストラクターの養成について」『精密工学会誌』、72(1)。
- ・吉川武克〔2009〕「ITの野洲」『映像情報メディア学会技術報告』33(48)。
- ・吉川武克〔2009〕「ITの野洲 ～MMCCの挑戦～」立命館大学イノベーション・マネジメント研究センターDiscussion Paper Series(近刊)。
- ・善本哲夫・藤本隆宏〔2010〕「産業を超えたものづくり知識の共有：東大インストラクタースクールの取り組み」東京大学ものづくり経営研究センターDiscussion Paper Series No.305。