

## 巻頭言

放送大学大学院文化科学研究科教授・東京大学名誉教授  
プロダクション・ニューパラダイム研究会座長  
中島尚正

「行き詰まり」は現在の世相を最もよく表している言葉であろう。実際、政治経済、医療福祉、教育をはじめ、社会のさまざまな分野で行き詰まりが実感されて、人々は無力感に誘われている。

本研究会の対象である日本の製造業も、この10年来、国際競争の激化、収益性の低迷、産業や社会の脱工業化傾向、空洞化に伴う先行き不安感など、行き詰まり問題に絶えず悩まされてきた。

さまざまな行き詰まり問題に共通するのは、これまでは有効であり常識でもあった考え方や手法が環境の変化についていけなくなり、その有用性が急速に失われていることだ。対症的に改良を重ねても、持続的で有効な解決策にはならない。しかし、目の前の行き詰まり問題に根本的な解決策などそう簡単に見つかるものでもない。

本研究会の名称「プロダクション・ニュー・パラダイム」は、やや大仰な感じを与えるかもしれないが、行き詰まりに直面している製造業の問題を従来のパラダイムに捉われることなく理解を深めて取り組もうとして名づけたのである。

たかだか1年半ほどの研究会の間にも、日本の製造業を取り巻く環境は著しく変化した。とりわけ中国の製造業の躍進はめざましく、世界の工場および市場としての存在感が急速に高まるとともに、中国製造業にたいする過剰とも言える反応が現われはじめた。これが根拠の乏しい感情的な悲観論や楽観論を生み、現在でも問題の本質の理解を妨げているように感じられる。

中国製造業を正しく理解することは、裏返して言えば日本の製造業の本質を理解することである。中国製造業の躍進によって、これまでよく見えなかった日本の製造業の長所も短所もよく見えるようになる。むろんそのためには、中国の製造業を総合的に正しく理解しなくてはならないことは言うまでもない。中国の製造業は確かに人件費の安さが国際競争力を高めている。しかし、それだけではなく、品質管理においても日本より勝る例がすでに現れていて国際競争を高めているという。つまり、価格差だけでなく品質の格差にも優位性が認められつつあるというのだ。このような事例が積み上げられていくと、日本の製造業の長所として自負してきたものは一体何であったのか、自ずと冷静に内省し再考を迫られるようになる。

製造業の繁栄にとって高度な技術を維持することは必要条件である。しかし、このことは当然であるが十分条件ではない。これを端的に示している模範事例が報告書で触れた台湾企業による日本企業の買収である。買収された日本企業は水晶振動子の製造において世界的な技術力を誇っていた企業であるが、技術において一流のこの企業が経営力が勝る企業に飲み込まれてしまったのである。

これまで、日本の製造業の弱点を論じるときは、主にその立地上の難点である高コスト化構造、すなわち、人件費、物流コスト、土地価格、税金などが高づくことに言及する

ことが多かった。しかし、上述の例は日本の製造業における経営の弱点を示唆するものである。実際、冷静に眺めてみると、報告書の中で指摘しているように日本の製造業が直面している行き詰まり問題を招いた原因の中には、外から来るものだけでなく、内から来る経営上の不手際、すなわち、資本の投入先や時期、経営の多角化の判断の誤りがあったことが否めない。さらに重要な問題として、経営戦略が軽視され、それよりも企業内部の合意形成や衝突回避が優先されてきたことも認めなくてはならないだろう。

研究会が発足した時期は、俄かには信じがたかった JCO の臨界事故の 1 年後である。この事故に続いて、山陽新幹線のトンネル壁の落下や車のリコール隠しが問題にされ、さらに、H2 ロケットの失敗が続き、最近になって電力会社による原子炉欠陥の隠蔽が発覚し、エネルギー政策を根本から揺るがす社会問題が加わった。

日本の製造業が直面している行き詰まりの問題は、技術力の問題だけでなく、また、技術と経営に関する問題だけでもない。製造業に全ての責任があるわけではないが、日本の産業界に対する社会の信頼感が急速に低下してきたことは、製造業にとって人材の確保や育成に大きな影響を与えかねない重大な問題である。

上述のような解決困難な問題に直面しているとは言え、日本の製造業は 20 世紀の後半に生産技術や生産性の向上において世界をリードし世界の目標になった輝かしい歴史を持つし、その輝きは現在も決して褪せた訳ではない。プロダクションのニュー・パラダイムを目指す気概を保てば、きっと、活力を取りもどすのではないだろうか。

しかし、そのためには、日本の製造業に様々な視点をにおいて、長所も短所も公平に眺めて、実態を理解することが肝要であるし、また、将来の展望を持つことが重要である。

本研究会は問題の難しさに圧倒されながらも、このような趣旨に沿って調査研究を展開してきたつもりである。報告書から製造業の理解と将来の発展に資するような糸口を少しでも読み取っていただければ幸いである。

最後に、本研究会のために多忙の中、講師を引き受けて下さった方々に御礼申し上げます。