

# 現場力海外移転の壁 ～日本発の安全経営モデルを

一橋大学 大学院商学研究科教授  
栗原史郎

[s.kurihara@r.hit-u.ac.jp](mailto:s.kurihara@r.hit-u.ac.jp)

2012年3月5日 日機連シンポ

# 安全のパラダイムシフトを ～安全はものづくり立国の基盤～

- 安全はコスト ⇒ +      安全は競争力
- 生産現場任せ ⇒ +      経営戦略の問題
- 労災保険でカバー ⇒ +      リスク管理で対処
- 人の注意を喚起 ⇒ +      機械を安全設計
- 使用者責任 ⇒ +      製造者責任
- 労働安全(人件費) ⇒ +      機械安全(設備費)
- 安全衛生部 ⇒ +      生産技術部
- 厚生労働省 ⇒ +      経済産業省

# 海外生産比率は一貫して上昇

	1990	2009
• 輸送機器	4%	32%
• 電機機器	10%	27%
• 一般機械	4%	18%

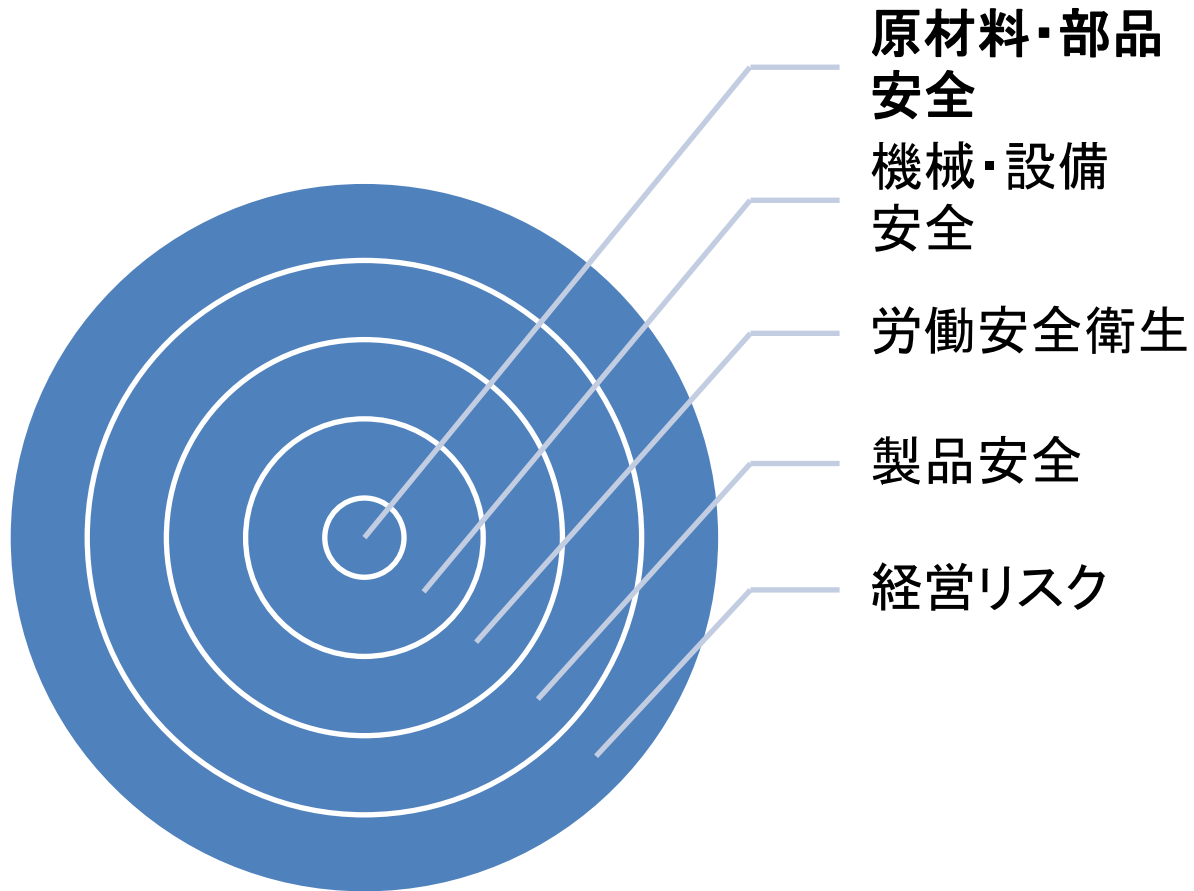
# 生産機能の海外移転は加速

- 「今後、国内の機能を海外に移転するか」 n=283社
- 決定または検討中（経産省アンケート調査）
- 生産機能            90社
- 開発機能            30社
- 研究機能            8社
- 本社機能            4社

# 海外移転成功の鍵

- 製品は簡単に国境という壁を越えられるが、製造工場の移転には多くの壁
- 外国人を製造工程でどう使いこなすか、日本企業のこれからの課題
- 経営層も現場も壁に直面する
- 日本型をどう進化させれば、我が国の強みを維持できるか

# ものづくり安全



# 経営の取り組み

- 作業者の技能(わざ)[人材管理]・・・日本型
- 生産設備の技術[イノベーション]
- 生産の組織[マネジメントシステム]・・・欧米型
- 企業の社会的責任、製造者責任[企業理念]
- 顧客や社会からの透明性要求にどう応えるか[マーケティング]
- 全社的統合リスクマネジメント

# 欧米のやり方

- [目的] 安全確保のために人々の協働を促し、率い、そして全体の舵取りをすること
- [働きかけの手段]
  1. 理念に安全を織り込む
  2. 経営システム(トップダウン型のグローバルスタンダードの思想、PDCAを回す)構築



# 日本のやり方

- 5S, 危険予知、ヒヤリハット、安全パトロールのノウハウなど現場に蓄積されている見えざる資産を活用できる集団的能力＝現場力
- 現場おやじと部下のコミュニケーション＋スキル＝ニッポン型現場力の本質
- 現場おやじ職人個人だけでなく「現場おやじ型システム」をどう海外に移転？

# 海外移転の壁

- 最大の壁  
安全を仕切るのは、トップエリートか、現場おやじか
- リスクアセスメント・品質・環境・労働安全衛生・HACCPなどのマネジメント・システム＝取り組みの仕組みや手順の標準化と
- 個別対応の現場おやじ型システムとの距離をどう乗り越えるか

# 和洋ハイブリッド型を目指せ

- 「売買契約・安全規制・規格・認証・保険の知識」プラス「ものづくりの経験知と業（わざ）」の連携を強化
- 外人プレイヤーをチームに採り入れたJリーグやプロ野球の事例に学ぶ
- ルールや制度、契約・規制・規格・認証・保険、労働慣行や文化などの違いという壁を調査の上、現地工場を操業（欧米とアジアで差異）

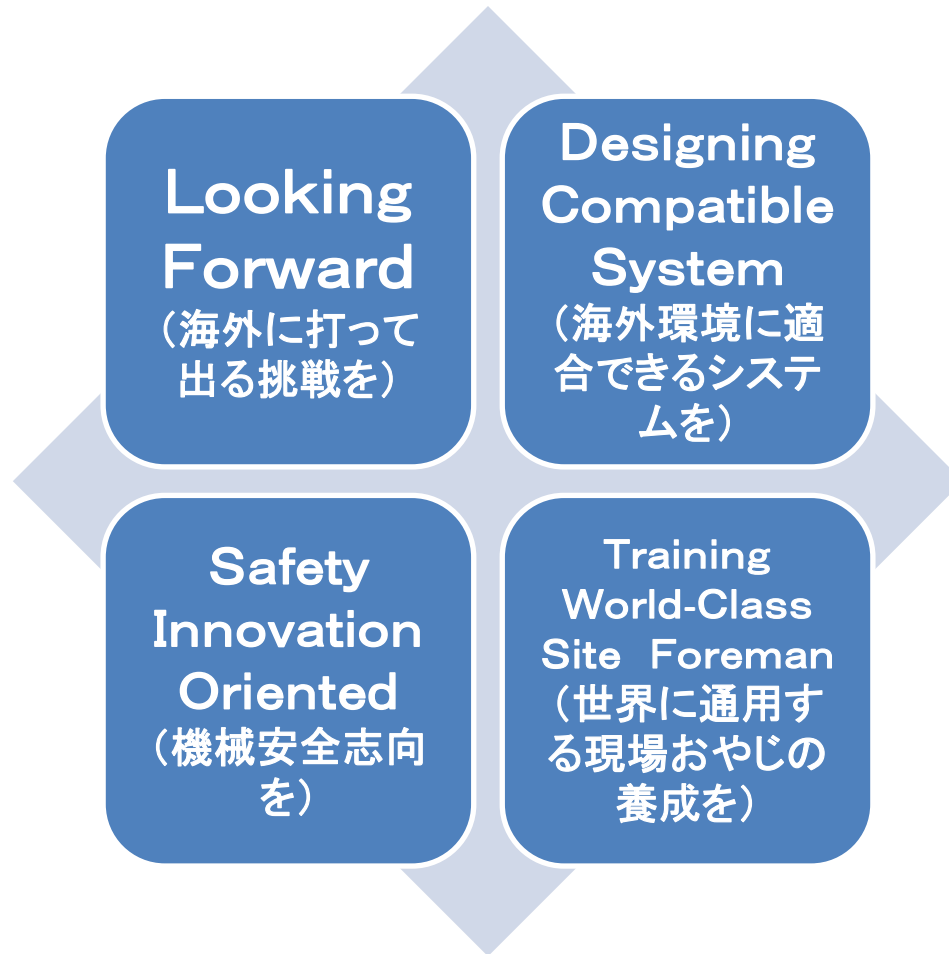
# 世界に通用する現場おやじを

- 現場的な熟練、職人技に加えて、
- 安全規制・規格に熟知
- 経営層とうまく話ができる
- 外国語で部下に教えられる
- 現地の文化・労働慣行を熟知
- マネジメント・システムも活用できる
- [現場おやじは必ずしも日本人でなくてよい、現場おやじスクールで育成せよ]

# 現場任せ ⇒ 現場と連携

- 現場と経営層の対立、事故発生時の責任のなすり合いは時代不適合 ⇒
- 平常時からの連携(コラボレーション)があれば、外部のステークホルダーに対する事故対応もスマート化・・・これからの、あるべき関係
- タテの分掌 ⇒ 十ヨコの連携

# グローバルものづくり安全を



# 参考文献

- 栗原史郎[監修] 日本機械工業連合会[編]  
「安全は競争力」 日刊工業新聞社 2009年

コメントや事例をお寄せください

[s.kurihara@r.hit-u.ac.jp](mailto:s.kurihara@r.hit-u.ac.jp)

ご清聴ありがとうございました