

で、ものづくりの基本は業種・規模に拘わらず共通という藤本教授の考えに則り、週末金・土3カ月あまりの研修をスタートさせました。

また当初より、数名を1チームとして、実際の現場に5日程度派遣して、初めて見る現場に改善提案するという現場実習を行い、インストラクターとしての実務経験を培う実践型指導が好評でした。

当時は定年が60歳でベビーブーマーが大量に定年を迎える、いわゆる2007年問題が危惧されていた社会情勢もありました。その後、定年は延長され60歳からインストラクターとして活躍してもらいたいという当初の目論見は外れましたが、定年が65歳になっても問題が解決されたわけではありません。

開校から2年間の無料期間は各企業とも定年前後のベテランを派遣いただき、彼らは現在地域スクールの講師として活躍いただいております。ところが3年目に補助金が終了したことに伴い有料化すると、各企業とも修了後に自社で活躍できる中堅社員を派遣するようになり、ものづくりインストラクタースクールの様相が様変わりしてしまいました。

そこで、2007年からこうしたイ

ンストラクターの派遣や中小企業の現場改善リーダーの育成を全国の自治体に依頼する試みを開始しました。

地域ものづくり改善インストラクター養成スクールの目的とこれまでの流れ

日本のものづくりは強いといわれますが、全ての現場がトヨタ並みの生産性で製造しているわけではありません。中小、零細のものづくり現場では5Sすら実施されていない現場も見うけられます。こうした企業でも立派に利益を上げて地域の核となり継続的に経営されているのですから、これらに生産性向上の指導をすれば、日本全体のものづくり能力の底上げになると考えました。

そこで、各地で校長候補となる人材を東京大学ものづくりインストラクター養成スクールに派遣して頂き、その方を中心として、同じくスクールで学び今はリタイアされている方を講師、実習インストラクターとして派遣して全国に地域ものづくりインストラクター養成スクールを立ち上げようと考えた訳です。

校長候補としては、現場改善経験と知識を有する方で、主催する自治体、機関でこうした人材が内部にいない



群馬ものづくり改善インストラクタースクール第1期授業風景

場合は、地元企業OBを再雇用し、委嘱することをお勧めしています。

まず、群馬県、滋賀県野洲市（2015年からは滋賀県が継承）が手を挙げ、山形大学でも米沢で独自にスクールを立ち上げることによって2010年に3校でスタートしました。その後、新潟県長岡市など徐々に増えつつありましたが、なかなか拡大しませんでした。

ところが、2015年に経済産業省が「ものづくりカイゼン国民運動」として補助金のみならず開校に向けて全国の自治体に声をかけて頂いたこともあり、茨城県、三重県、愛知県幸田町が東京大学ものづくりインストラクター養成スクールに校



茨城生産性向上人材育成スクール第4期開講式

長候補を派遣し、2015年度に開校、さらに翌年度は東京都、和歌山県、福井県で新規に開校されました。2017年度は長野県が諏訪で、2019年度からは富山県富山市と、全国で10カ所以上の地域スクールが開校されています。

各スクールでは、地元企業の現場リーダー並びに地元在住のものづくりOB（ものづくり企業で長い経験を持つ定年退職者）に自社での経験だけでなく、異業種にも通用するものづくりの良い流れづくりを実習を含め

て学んで頂き、修了後、現役の方は自社の現場改善リーダーとして、OBの方は自治体等より派遣され地元中小零細企業の現場改善コンサルタントとして、地域のものづくり能力を向上させるために活躍して頂くというスキームです。

地元企業にとっては、生産性向上による収支改善、従業員のやる気向上、自治体にとっては、工業団地やハコモノを作って企業誘致するより遙かに安価で地元の再生と雇用の維持に繋がり、さらに「ものづくり県(市)」として企業誘致の際にもプラスになり、協力していただく地元金融機関にとりましても取引先の収支改善、与信能力の向上と良いことづくめで地域発展に寄与できると考えました。

難点としては、効果が現れるまで時間がかかる(少なくとも2~3年)ことと、担当者の手間と熱意が不可欠なことがあげられます。長期のプロジェクトとして地道な努力が求められるということです。これは単年度決算の自治体にとっては障害となることは否めません。

思わぬ効果として、地元の異業種企業の交流(経営者同士の交流はあっても現場間の交流はほとんどあり

ませんでした。)が進んだことですが、たとえ異業種であっても改善に対する考え方は共通であり、また悩みも共通なものが少なくありません。さらに異業種の現場から学ぶと、自社のしきたりにとらわれていた現場でも目から鱗の事例が見えます。

現場改善は一人ではできません。社内のメンバーを巻き込むことは必須ですが、スクールを通じた異業種の仲間を持つことで改善推進に向けて勇気づけられることを知りました。修了後も同期で定期的が集まって、情報交換、交流をしている仲間が多

くいらっしゃいます。2015年からは(一社)ものづくり改善ネットワークの主催する「ものづくりシニア塾」(後述)でも校長候補の受入と開校までのお手伝いをさせていただくことになりました。その他独自にスクール開校してい

開催地域と運営主催団体(2019年現在)

開催地	スクール名	主催
群馬県	群馬ものづくり改善 インストラクタースクール	(公財)群馬県産業支援機構
新潟県長岡市	長岡ものづくり現場改善 インストラクター養成スクール	NPO 長岡産業活性化協会 NAZE
山形県米沢市	山形大学ものづくり シニアインストラクター養成スクール	山形大学工学部
滋賀県	滋賀ものづくり経営改善 インストラクター養成スクール	(公財)滋賀県産業支援プラザ
茨城県	いばらぎ生産性向上 人材育成スクール	(公財)茨城県中小企業振興公社
三重県	三重ものづくり改善 インストラクター養成スクール	(公財)三重県産業支援センター
愛知県幸田町	幸田町ものづくり改善 インストラクター養成スクール	幸田ものづくり研究センター
静岡県	静岡ものづくり革新 インストラクタースクール	(公財)静岡県産業振興財団
広島県	ひろしまイノベーション インストラクター育成塾	(公財)ひろしま産業振興機構
宮崎県延岡市	改善インストラクタースクール延岡	(一社)宮崎県工業会県北分室
和歌山県	和歌山ものづくり 経営改善スクール	(公財)わかやま産業振興財団
東京都	東京都生産性革新スクール	(公財)東京都中小企業振興公社
福井県	福井ものづくり改善 インストラクタースクール	(公財)ふくい産業支援センター
長野県	信州ものづくり革新スクール	NPO 諏訪圏ものづくり推進機構
富山県富山市	富山ものづくり改善 インストラクター養成スクール	富山県中小企業団体中央会

る地域もあります。その場合は、米沢で山形大学工学部が独自で開校したように、地元ものづくり能力向上とスクール開校への熱意ある人材が自治体、地元大学、あるいは地元企業にすることが必須です。

詳しくは、2013年8月に発行した『ものづくり成長戦略―産・金・官・学の地域連携が日本を変える―』藤本隆宏・柴田孝共編著、光文社新書に当時の事例を紹介しています。

またご興味をお持ちの方には、山形大学国際事業化研究センターが経産省の26年度委託を受けて調査された「ものづくり製造業の改善活動を促進するための調査」報告書及び東京大学ものづくり経営研究センターデイスカッションペーパーNo.521「デジタル時代におけるものづくり知識の拡散と成果」ものづくり地域スクール調査に基づいて「もご一読をお勧めします」。

カリキュラム内容は、藤本教授の著書『生産マネジメント入門(I)(II)』（日本経済新聞社2001）をベースとした基本的な講義に加え、IE、QC、ものと情報の流れ図のつくり方など、より実践的な内容に加え、東京大学のスクール同様、現場指導実習を加えて構成しています。

2017年には、地域ものづくりスクールのテキスト、ティーチングマニュアルとして、藤本隆宏監修『ものづくり改善入門』（中央経済社）も発行しました。

地域ものづくり改善インストラクタースクールの現状と課題

全国に拡大した地域ものづくりスクールは、我々が協力しているスクールだけでも全国13地域15スクール（年2回開催地域を含む）に発展し、2019年までに受講者は延べ1500名を超え、毎年200名ほどが受講しています。

順調に拡大してきた地域ものづくりスクールですが、今曲がり角にきています。2019年度で経産省の補助金が終了し、各スクールに自立が求められています。また、当初熱意を持って開校にあたっていた自治体の担当者も異動となつてしまい、また首長の代わつた自治体もあり政策変更により存続すら危ぶまれるスクールも出てまいりました。前述の通り長期のプロジェクトとして継続することが必要なプロジェクトのため、スキーム自体を再検討する時期にあるかもしれません。

やはり地元のものづくり企業は地域の核であり、地域に深く根を下ろして雇用を守り頑張っています。大手企業の工場を誘致しても、不況になるとあっさり撤退してしまいます。このあたりのこともご理解頂き、地域の製造業も大切にして頂きたいと思っています。

しかしながら、2020年度は補助金も無くなり、各自治体の予算的な問題に加えて新型コロナウイルスの全国的な感染拡大もあり、開講できないスクールもではないかと危惧しているところではあります。

一般社団法人ものづくり改善ネットワークの設立

こうした全国各地で地域ものづくり改善活動や指導者育成を支援する自治体、地域金融機関、NPO等の担当者の方や、地域ものづくり改善の指導者（たとえば改善インストラクター、改善コンサルタントなど）の方々の知識共有の場としくみを提供することを目的に、2013年6月に藤本教授を中心として一般社団法人ものづくり改善ネットワークを設立しました。

地域ものづくりスクール連絡会の年4回の例会には、全国から地域ス

クール関係者にお集まりいただき、勉強会、交流会を通じて情報の共有スクールのレベルアップを目指しています。

さらに、年1回ものづくりシニア塾を開催し、地域スクールが開講されていない地域のみならず、さらなる意欲をお持ちの、企業のものづくり現場で永年経験を積まれて定年等で退職された後にもものづくりの改善指導者を志している皆様などに、業種も規模も違う製造現場でも指導できる「良い流れ作り」の知識を学んで頂き、ものづくり改善インストラク



地域スクール連絡会交流会



ものづくりシニア塾第1期修了生

ターとして地域スクールインストラクター、ものづくりコンサルタントとして再生、活躍していただくための講座も開設しています。こちらは2020年までで7期開催し、95名の修了生を輩出しています。既にインストラクター、コンサルタントとして活躍されている方も多数おられます。また、ものづくりに関する幅広い

情報、ITを駆使するなどの新しい手法や知見を紹介するMKNセミナーなども開催し、改善指導を志す方への情報提供や研修の場も提供しています。

さらに、これらのものづくり企業の改善の知見をものづくり以外の企業、たとえばサービス業、農業、商業、流通、観光、医療、事務等にも広め、日本企業すべての生産性を向上させようという試みの研究会、開かれたものづくり研究会なども発足させて、生産性を下げずに働き方改革を行う方向性を模索しています。

これからのものづくり現場改善

今、ものづくりの現場一筋で活躍されていて、定年後は改善コンサルタント、指導者として、日本のものづくりに貢献したいと考えておられる方は少なからずいらっしゃると思います。しかし、自社あるいは系列会社の現場しか経験がない、規模の小さい企業、異業種での指導に自信がないと躊躇されている方も多く聞いています。実際、大企業の現場経験がそのまま役に立つかというと、

中小の現場は全く異次元の世界です。今までやってきたようなやり方を押しつけて反発を受け、挫折したという話もよく耳にします。また、現場の方々とはコミュニケーションが苦手な方も多く、せっかくの良くてあげたいという気持ちも空回りした事例も多く耳にします。大企業で成功した手法は、規模、人材、製品、企業理念も違う中堅、中小、零細企業では通用しないとんでも過言ではないでしょう。そうした企業を指導するには、まず汎用性のある知識を学び、実務経験を積む必要があります。

今回の新型コロナウイルス拡大で、製造現場を海外から日本に回帰させる動きは加速すると思えます。しかし、コストアップになっては元も子もありません。国内生産に転換して人件費がコストアップした分は、生産性の向上で補うほかありません。まだまだ日本の中小の現場は伸びしろがあります。そこに手を差し延べてくださるシニアの応援が必要ですが、大企業における経験だけでは役に立ちません。さらに勉強して、指導経験を積んで、社会に役立つ老後という

うのもすばらしいと思いませんか。定年後は、過去の経験をベースに、さらに勉強して日本のものづくり生産性向上に寄与したいというシニアが多数現れることを期待しています。

福田 隆二 ふくだ・りゅうじ

東京大学ものづくり経営研究センター 特任研究員
(一社)ものづくり改善ネットワーク理事/事務局長

セミナー企画開催業務並びに企業内研修の企画、コンサルティング、講師派遣業務、出版編集等の会社を36年間経営。2005年より東京大学大学院ものづくり経営研究センター特任研究員、「ものづくりインストラクター養成スクール」「ものづくり寄席」の開催に携わる。現在、研修・知的イベントコーディネーターとして活躍中。2013年より(一社)ものづくり改善ネットワーク理事/事務局長。

