

「ものづくりカイゼン国民運動」の 拡充と活用に向けて

金属労協政策企画局長 浅井茂利

成長力を高める政策だけが、成長戦略ではない

金属労協では、政策・制度課題に
関し、

*ものづくり産業を支えるマクロ環
境整備

*ものづくり産業を強化する「攻め」
の産業政策

*ものづくり産業における「良質な
雇用」の確立

*ものづくり産業の強化に向けた工
ネルギー・環境政策

を4つの柱として、取り組んでいます。
国の成長戦略は本来、

①潜在成長力を顕在化するための政
策

②潜在成長力を高めるための政策

③成長成果を適正に配分し、経済の好
循環を促す政策

が重要なのですが、②ばかりが強調さ
れ、①は忘れられがち、③はあたかも
②と相反するもののように考えられが

ちです。しかしながら、①がなければ、

②の努力は徒労に終わります。③は

②の主要な要素であり、③がなければ

成長を持続させることはできません。

③が不十分で成長を続けようとすれ

ば、①を際限なく追加する必要があ

ります。

わが国では、潜在成長力を顕在化

するために必要な資金供給が行われ

ていなかったため、超円高とデフレが

発生し、ものづくり産業の国内生産拠

点と国内雇用が失われる状況となつて

いました。雇用環境が悪化すると、賃

金水準が全体として低下するので、需

要が供給力を下回るといふ悪循環が

長く続きました。2013年以降は、

量的・質的金融緩和政策により、円

高是正・デフレ脱却が図られてきてお

り、潜在成長力を顕在化できるよう

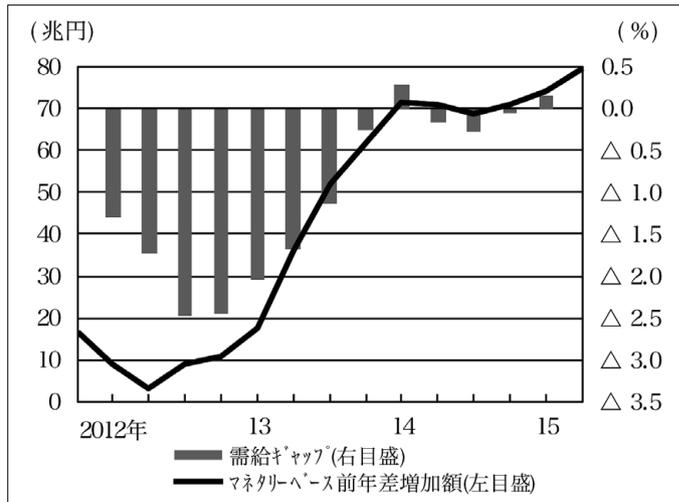
な環境が整ってきています(図表1)。

とはいえ、③がまだまだ十分ではないた

め、量的・質的金融緩和がきわめて大

規模なものとならざるをえません。政

図表1 金融緩和と需要ギャップの動向



(注)1. マネタリーベースは、家計・企業・金融機関が保有する現金と、金融機関が日銀に保有する当座預金の総額。
2. 資料出所：日本銀行資料より金属労協政策企画室で作成。

人の入れ替えで成長できるのか

潜在成長力が顕在化できるように

府や日銀が賃上げの必要性を強調する
のも、そうした事情によるものと思わ
れます。

なったというこ
とは、言い換え
れば、②の潜在
成長力を高める
ための政策が意
味を持つように
なってきた、と
いうことです。
安倍内閣の
「日本再興戦略」
では、「産業の
新陳代謝の促
進」をその柱と
しています。産
業・企業にお
ける構造転換
は、つねに行わ

れるべきものでは、企業が新分野
を開拓する際、新たに従業員を雇用
し、それまで働いていた従業員は解
雇して再教育を行い、再就職を図る
というのが、「日本再興戦略」の描く
典型的な姿です。従業員のリストラ

図表 2 労働移動支援助成金の実態

項目	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
当初予算	2.64	1.86	301.33	349.44
補正予算		3.82		
予算合計		5.68		
執行額	2.43	2.03	5.92	
執行率 (%)	92	36	2	
執行額に占める支給額 上位10社の比率 (%)	-	38	40	

資料出所：厚生労働省「行政事業レビューシート」より
金属労協政策企画室で作成。

を人材会社に依頼すると企業が助成金を受け取れる「労働移動支援助成金」は、2013年度当初予算では1億8600万円でしたが、日本再興戦略に基づき、2015年度予算では、実に349億4400万円が計上されています(図表2)。労働者派遣法の見直しや外国人技能実習制度の拡大も、同じ観点に立った政策であると言えるでしょう。

労働移動支援助成金の2014年度実績が5億9200万円、執行率2%、しかも支給先上位10社で執行額の40%を占めるといういびつな状態からすれば、従業員の入れ替えて新陳代謝を図るという政策が、机上の空論であるこ

とは明らかです。従業員を入れ替える企業と、従業員に安定雇用を提供し、従業員の必死の努力と成長で事業の新陳代謝を進める企業とを比べれば、どちらが競争力を有するか、どちらが持続可能性を有するかは、明白です。

人の入れ換えを前提とすれば、企業に対する従業員の立場(交渉上の地歩)も弱体化しますので、③の勤労者に対する成長成果の適正な配分という点でも、わが国の成長を困難にすることになるでしょう。

「ものづくりカイゼン国民運動」の拡充と積極的な活用を

しかしながら、政府の産業政策の中でも、熟練技能者を「ものづくりマスタースター」として認定し、工業高校や中小企業に派遣して実技指導を行う「若年技能者人材育成支援等事業」や「経済の好循環実現に向けた政労使会議」における「取引企業の仕入れ価格上昇等を踏まえた価格転嫁や支援・協力についての総合的取組」などは、国内ものづくり産業の持続的な発展と、「ものづくり立国」たるわが国の成長力強化に向けて、きわめて有効な施策であると思われます。2015年度から経済産業省が展開している「ものづくりカイゼン国民運動」についても同様です。金属労協は、政府のこれ

らの政策に対し、その拡充と積極的な活用を主張しています。

「ものづくりカイゼン国民運動」とは、各地域に、ものづくり企業OBなどをカイゼン活動の指導者(カイゼンインストラクター)として養成する「カイゼンスクール」を設置し、地元中小企業などに「カイゼンインストラクター」を派遣して、現場の生産性向上を図ろうとするものです。カイゼン・ムダとり・3S(4S、5Sとも)といった生産プロセスの改善は、大企業ではあたりまえのことですが、大企業系列ではない、地域の中企業では、根づいていない場合が少なくありません。「ものづくりカイゼン国民運動」については、

*中小企業にとつては、カイゼンのためのコンサルト料を負担できない企業でも、低廉な料金で指導を受けられることができる。
*カイゼン活動に精通したものづくり企業OBにとつては、不足しがちなティーチング技術を身に着けることができる。
*産業にとつては、産業全体の競争力が強化されるとともに、ものづくり企業OBのモチベーションを高め、人材の海外流出を防ぐことができる。
といった利点があります。また、東京大学の藤本隆宏教授は、「ものづ

くりカイゼン国民運動」のいわば元祖ですが、カイゼンというプロセス・イノベーションによって、従業員が少なくても生産できるようにすることが、従業員を「食わす」ために、プロダクト・イノベーション(新製品の開発)を推進する原動力になるのだ、と指摘されています。(本誌9ページ参照)

すでに、山形県米沢市、新潟県長岡市、群馬県、滋賀県野洲市をはじめ11箇所にカイゼンスクールが設置されるとなっていますが、金属労協では政府に対し、各地域のニーズに応え、全国に展開していくよう要請しています。

また各都道府県では、金属の労働組合として、

*カイゼンスクールがすでに設置されている地域においては、OBなどカイゼンインストラクター人材の供給と、中小企業におけるカイゼンインストラクター活用の促進に向け、労働組合が積極的に役割を果たしていく。

*カイゼンスクール未設置の地域では、地方自治体に対し、経済産業省の予算(中小企業・小規模事業者人材対策事業)獲得に向け、先行して設置し、実施するよう要請していく。ことを提案しています。