

藤本隆宏編

『工場史——「ポスト冷戦期」の日本
製造業』



評者：金 容 度

日本の製造業の衰退がうたわれて久しい。製造企業の国際競争力が弱まり、製造業の規模が縮まり、産業構造上の重要性も低下し続けているといわれてきた。本書は、こうした悲観的な見方に異議を唱えて、1990年代以降、事業転換と、粘り強い生産革新を伴う現場能力構築で成功的に存続危機を乗り越えた工場・現場の事例の「歴史」を描いている。構想から10年もかけてフィールド実態調査の資料を現場ごとの史料に結びつける作業を行った労作であり、独立の学問領域としての「現場史」「工場史」の可能性を実証研究と方法論の双方から「世に問う」野心作でもある。

「現場史」は、実証社会学者と歴史学者のコラボレーションがより重要な学問領域である(p.24)ものの、本書の執筆陣に後者の歴史学者は含まれない。前者、つまり、社会科学系の実証系研究者、製造業の実践経験者、アーカイブ専門家が国内の貿易財工場の生き残り努力の歴史を描いている。

本書で焦点が当てられる「歴史」の局面は1990～2010年代の「ポスト冷戦期」である。東西冷戦の終結後、低賃金新興国とのグローバルコスト競争が激化する中で、日本の国内市場

で、工場・産業・企業の組み合わせの変化と多様性、「しぶとい現場」の多面性が際立った時期であったからである。この時期は、一企業の中で国内・外の工場編成が変わり、一国内工場の中で事業構造が変わり、あるいは工場を所有する企業自体が売買され、一工場の歴史が一産業や一企業の歴史の中に容易に収まらない時代でもあった。産業史や企業史とは異なる視点で「現場史」や「工場史」を論じることの意味が大きい時代であったのである。

本書の概要を紹介しよう。

本書は、序章、2部7章と二つの補論、そして終章から構成される。第1章、第1章補論、第2章からなる第I部（現場史・工場史とは何か）は、実証社会科学およびアーカイブズ論の観点から、「現場史」「工場史」を分析することの意義と可能性について論じる。

第1章（社会科学における現場概念と現場史・工場史の可能性（藤本））では、「産業現場」を付加価値が流れる場所およびその組織と定義したうえで、現場史・工場史の学術概念的な骨格について論じる。現場・工場の存続可能要因として、「能力構築の能力」と「需要創造能力」を抽出し、存続の類型として、現場の敷地内・建屋内での産業転換型、存続工場の所有企業変更型、産業転換・企業変更の複合型を提示する。第1章補論（藤本）は、宮城県所在の中新田工場の歴史である。複雑な所属企業変更（地場企業（東洋通信工業）→グローバル日本企業（ソニー）→外資系（ソレクトロン→ケイテック））と複雑な事業転換の中で、しぶとく存続し、地域における雇用創出という機能を果たしたプロセスが明らかになる。

第2章（「現場アーカイブズ」構築の可能性（矢野））では、産業現場資料のアーカイブズ化についての俯瞰的な考察が行われている。ま

ず、産業現場資料と企業資料との相違点や両者の位置関係を明らかにする。そのうえで、「現場」に残される資料群の特質と有効活用のための要件を考察し、特に、「業務資料」を主体としたアーカイブズを構築しようとする際に生じる課題を整理する。最後に、東京大学大学院経済学研究科において収集してきた「現場」に関する資料群を例に、現場アーカイブズをどのように構築し、利用に供することができるかを述べている。

五つの章（第3章～第7章）からなる第Ⅱ部（「ポスト冷戦期」の工場史・現場史）は五つの日本国内工場事例の歴史的考察である。企業は存続したが工場は閉鎖されたケース、事業所内の事業構成は変化した工場自体は存続したケース、外資系へと資本構成が変化したケースなど五つの事例がそれぞれ一つの章になっている。

まず、第3章（ソニー 美濃加茂——危機を乗り越え進化を続けた強靱な現場とその閉鎖（福澤・加藤・芦田・中澤））はソニー美濃加茂工場の事例である。同工場が生産開始した1981年より工場閉鎖される2013年まで、工場内事業転換を伴う生産革新のプロセスが生々しく描かれる。その中で、工場トップの自律的な「戦略的行動」の重要性が明らかにされる。また、ソニー EMCS 制の諸問題が指摘される。第3章補論では、オペレーションマネジメント分野における欧米の主要ジャーナルに掲載された論文のサーベイを通じて、工場の役割、生産担当役員の役割、工場・工場長の「戦略的行動」がどのように把握、分析されてきたのかを確認している。そのうえで、本社と現場の動的相互作用を分析する枠組みとして2段階の内部淘汰モデルを提示する。

第4章（富士ゼロックスマニファクチュアリング 新潟事業所——変わる親会社、変わら

ぬ能力構築（岸・鈴木））は富士ゼロックスマニファクチュアリング新潟事業所の事例である。新潟事業所は、NEC から富士通の工場に所有企業が変わりながら、生産革新運動を地道に続けることで深層の競争力を高め、現場の継続に成功した事例である。本章では、新潟事業所の歴史を概観したうえで、生産革新運動の具体的な取り組みから、組織能力の構築プロセスを追いかけている。中国への生産移転による、新潟事業所の生産品目の変化とその背景を解明したうえで、海外生産との関係の中で新潟事業所の役割とその変化、特に、新潟事業所が海外工場マザー工場となり、ショールームとしての機能を持つようになったことが明らかにされる。それに、現場の存続と深層の競争力、能力構築との関係、そして、2019年の新潟事業所の閉鎖と能力構築の断絶について論じている。

第5章（NEC パーソナルコンピュータ 米沢事業場——疎開工場からグローバル企業へ生き残りをかけた能力構築史（安部・柊））は創業から6次にわたる組織変更・改称を経た米沢事業場の存続の物語である。主力事業のファクシミリ事業を静岡日本電気に全面移管され、減産の危機に瀕しながら、PC新機種の超短期開発で凌いで成長を続けたこと、海外のライバル企業との競争や国内拠点間競争という危機にも、工場一丸となった努力で乗り越えたことが明らかにされる。

第6章（バイエル薬品 滋賀工場——多国籍企業ローカル工場の存続努力（藤本・朴・芦田））は、1979年設立の外資系日本工場であるバイエル薬品滋賀工場の生き残り努力の記録である。外資系企業の工場ながら、5章の事例と同じく、「地域重視・現場重視型工場」に典型的な対応策が果たされたケースである。2010年代前半に、新興国拠点との拠点間競争、不況と業績悪化、円高などが相まって、閉鎖危機に

直面した滋賀工場が、OE活動、VSM（ものと情報の流れ図）の導入および活用を通じて、工場の存続はもとより、地域の正規従業員の雇用安定化、工場の競争力強化を成し遂げたという。また、評価基準自体の改正を本社に要求すると共に、グローバル本社との認識をも操作し、説得するローカル工場側の戦略的行動も重要であったとされる。

第7章（芝浦機械 沼津工場——機能集結工場による製品・技術開発と事業・生産体制再編（鈴木））は、開発と生産が一体化した「機能集結工場」になり、事業再編を果たした芝浦機械沼津工場のケースである。なぜ、沼津工場が芝浦機械の中心となって全社レベルでの製品・技術開発を担い、事業体制と生産体制の再編を行い、事業と会社の価値を高めていくことができたかを生々しく描いて、また論理的な説明をも加えている。

終章（「工場史」の意義と可能性（藤本））では、「工場史」と「ポスト終戦期」の親和性を論じると共に、五つの工場の事例の分析結果と含意をまとめている。また、本書での工場史諸事例を踏まえて、2020年代に我々はどこに立っており、どこに向かっているのかを総括し、今後の展望について述べている。

本書の特長は、何より補論を含め六つの工場事例に加えて多くのミニ事例を取り上げていることにある。フィールド調査によらなければ手に入ることができない情報を基に、多くの工場事例を対象に高い解像度の実証分析結果を提供している点である。

さらに、常に各事例間の比較を意識し、「ポスト冷戦期」のグローバル競争という共通体験からくる共通点と、事例間の相違点を共に明確にしている。本書で取り上げた工場の多くは、「ポスト冷戦期」に困難に直面し、苦闘してい

た事例である共通点がある。つまり、工場の内部淘汰の危機の事例が多く、工場存続の危機に対してはほぼすべてのケースで、①ものづくり組織能力構築による生産性向上、②工場内事業転換による需要創造という行為がなされたことが明らかにされる。また、こうした行為は地域重視の意思決定によるものであり、その意思決定には生産現場の長、工場の意思決定層がイニシアティブをとったという共通点も解明される。その意味で、本書は産業現場の苦闘の活動をけん引したキーパーソンの活動記録でもある。

他方では、事例間の違いも少なからずあったことも明確にする。例えば、本社決定で工場閉鎖に至ったケースもあれば、今日まで存続しているケースもあり、生き残った現場と存続できなかった現場とを分かつ要因も分析された。また、国際競争力が低下した国内工場は、競争優位が残る分野への工場内事業シフトを試みている一方、国際競争優位を保っている工場、事業構造転換が困難な工場は、ものづくり組織能力や要素技術力への能力構築に注力する傾向がみられた。それに、戦略的行為として「能力構築→事業再編」の事例もあれば、「事業再編→能力構築」の事例もあった。

また、製造業の生産現場（工場・事業所・製作所）を分析単位としてその歴史を論じている点で、編者が主張しているように、産業史や企業史には還元できない独自の学術的価値を本書に与えている。工場は従属性と主体性という二面性を持っている。すなわち、工場は企業に従属し、自らの存廃を決定できない一方、地域的存在として存続の集団意志を持つ半自律的な経済主体である。企業全体の共通目的も活動の自由度も持つ存在であるのである。この二面性から、工場は、①工場存続のための一定の利益率の確保と、②安定雇用の確保、という二つの目的関数を持つ。特に、ポスト冷戦期は利益と成

長を追う「企業」の意図と、地域的存在でもある「工場」の意図にずれが生じた時期であり、本社と国内工場の間に、緊張関係が生まれた。国内現場と企業の間に行動の方向性や動機のずれが生じ、「現場」の二面性や主体性が先鋭化したのである。このように、企業と現場の成長や存続の経路にずれが生じる場合、一企業の社史でも、一産業史では全容を把握しきれず、本社からの視点や企業単位の分析、企業史だけでは掬い取れない可能性が高い。現場史、工場史の出番となる。「工場史」特有の含意が持たれるだけでなく、現時点、将来における実証的歴史分析の素材にもなるのである。

さらに、本書で歴史の一部として残した「工場史的な事実」は大きな実践的な意義をも持つ。多くの貿易財産業で「グローバルな能力構築競争」の局面に入りつつある今、またこうした競争が続くだろう未来が予想される中、同時代あるいは後続く企業経営者、産業人、企業家、政策決定者に本書の「工場史」は貴重な知識源となり、現在に应用可能な、あるいは、未来に通じる洞察教訓をもたらす。学問の領域のみならず、実践の領域でも本書の工場史の貢献は大きいといえよう。

以上のように、本書は重要な特長を持つうえ、貢献もあるに間違いはないが、若干のコメントや疑問点を提示することによって評者としての責務を果たしたい。

本書の冒頭で述べているように、本書の重要な目的は、歴史研究の一ジャンルとしての「工場史」、「現場史」の可能性を「世に問う」ことであるが、独立の学問領域として「工場史」の可能性を本書が成功的に裏付けているとはいえない。

確かに、編者も強調しているように、単発の本は別として、工場の新設から現在までの歴史

を追いかけた「工場史」、「現場史」は学問的な領域としては従事されてこなかった。「××工場史」、「××工場×十年史」のような書物が少なくないが、本社からの視点や企業単位の分析では見えてこないところが多かった。

しかし、現場や工場での過去のできごとを詳細に描くことで、学問領域としての工場史の意義を主張できるわけではない。やはり、固有の方法論や何らかの「史観」が提示されるべきではないか。

それに、本書では、「ポスト冷戦期」であったからこそ、工場史の出番があり、工場史を考えることに一定の意味があると繰り返し述べられている。独立単位としての工場・現場の主体的な対応の歴史を解明する工場史の意義は特定時期に限定されるといっている。おのずと、特定時期を超えた工場史の可能性を示すことは難しいのである。

次に、本書で取り上げられる事例は必ずしも体系的で一貫した基準から選ばれていなかった点である。実際に、編者も本書の中で、工場事例は、「たまたま」「縁のあつて」選ばれたと述べている。「～だから、」その事例を選んだのではなく、「選んでみたら、～であった」という事例の選び方である。したがって、本書の分析によっては分析結果の一般化は難しい。独立の歴史研究の一ジャンルとしての、あるいは、一学問領域としての経営史の可能性を示すには限界があったと思われる。

また、個別の章でのいくつかの記述箇所については疑問を感じる。第1に、いくつかの事例で工場が「事業転換」をすれば、それがただちに需要を創造するかのような記述があるが、それには説明が足りないといわざるを得ない。結果的に需要が伸び続ける事業を選んだとすれば、それは需要の創造であるとはいえない。もし、需要を創造する努力による結果であれば、

どのように需要を創造したかの「how」の活動を述べるべきではないか。第2に、本書の分析時期の焦点を「ポスト冷戦期」にしているにもかかわらず、実際の記述は、必ずしも「ポスト冷戦期」に限らない事例がある。例えば、工場設立から70年代までの工場の歴史を概観するか（第4章）、70年代までの歴史的な出来事を述べながら（第5章、第7章）、その歴史がポスト冷戦期の出来事とどのように関連するかについては十分な答えが与えられていない。第3に、第3章は、その分量が他の章のそれに比べあまりにも多いうえ、同章の第4節（「生産場所」の時代）は、2項を除けば、ソニー EMCS の歴史であり、工場史の内容とはいえない。また、同章の第5節（考察）は、ソニー EMCS 体制の批判に多くの紙幅が割かれており、産業

現場の苦闘の歴史を描くという本書の主旨からはかなり離れている内容である。

本書についていくつかのコメント、記述箇所への疑問点を述べたが、もちろんそれは本書の学術的、実践的価値を減ずるものでは決してない。本書が「良い」現場の生の姿を歴史的に跡づける意欲的な研究であることは確かである。本書をきっかけとしてこれまで注目されてこなかった新たな現場事例がより豊富に発掘され、歴史的に分析されていくことを望んでいる。本書を手にとってもらい、リアルな工場史、現場史を体感していただくことを強く薦める。
（藤本隆宏編『工場史——「ポスト冷戦期」の日本製造業』有斐閣、2024年6月、ix + 434頁、定価：本体5,000円＋税）

（きむ・よんど 法政大学経営学部教授）