

## 大震災の復旧で発揮された“ものづくり精神” ～「ものづくり復興セミナー」に参加して～

平成23年12月10日  
愛知県サンフランシスコ産業情報センター  
駐在員 佐藤 賢児

12月8日に、JETRO シカゴ事務所が「Japan's Automotive Industry Achieving Recovery and Growth Through Monozukuri(ものづくり復興セミナー ～ものづくりを通じた復興と成長～)」を開催しました。このセミナーは、本年3月11日に発生した東日本大震災(以下、「大震災」)によって、多大なダメージを受けた日本の自動車メーカーやサプライヤーが、相互に協力することでいかに迅速に復旧を成し遂げたか、また、日本の「ものづくり」の心が復興にどのように貢献し、未来の成長に貢献できるかをテーマとしたもので、当センターもこのセミナーに参加しましたので、その概要をご紹介します。

### 【「ものづくりセミナー」の概要】

今回のセミナーは、日本貿易振興機構(JETRO)、米国自動車部品工業会(OESA)、日本自動車部品工業会(JAPIA)、デトロイト日本商工会(JBSD)の共催により、ミシガン州ノバイ市のサバーバン・コレクション・ショープレイスで開催されました。日米の自動車メーカーや、自動車部品メーカー、政府系機関や商工会議所関係者など事前登録された約240名の席がほぼ満席となり、今回のテーマに対する日米の自動車業界関係者の関心の高さがうかがえました。

セミナーの開催にあたり、JETRO シカゴ事務所の眞銅所長、在デトロイト日本国総領事館の松田総領事、ミシガン州経済開発公社のスミス上級副社長からそれぞれ祝辞が述べられた後、OESAのニール・デコッカ代表からは、本年11月に、実際にご自身が宮城県と福島県を視察した時の被災した製造業企業の復旧状況などに関する報告がありました。

続いて、セミナーの冒頭ではJETROの横尾副理事長から、大震災後の災害救助・復興支援活動における、米国からの協力及び在日米軍による“トモダチ作戦”に対する謝辞が述べられ、また、「被災した企業の復旧にあたり、どのようにして協力体制や復旧体制を作り、そして“ものづくり精神”がどのように復旧活動に活かされたのかを知ってほしい。」と挨拶がなされました。

また、JAPIAの河島代表からは、「日本の自動車メーカーやサプライヤーが米国に進出してから30年以上が経過していたが、文化や言葉などの違いにより、まだ十分に米国のパートナー企業と話ができているかもしれないという問題意識の下、日米企業の相互理解を深めることを目的に、2007年にイリノイ州シカゴ市で開催してから今回で6回目の開催になった。」と、このセミナーを始めた経緯が紹介されました。

### 【復旧現場で発揮された「ものづくり精神」】

セミナー最初の講演では、今回の大震災発生後に、主要サプライヤーの復旧に向けて各メ

一カーの陣頭指揮に当たったトヨタ自動車の林技監が登壇され、震災後の現場で何が起きていたのかについて講演がありました。

まず初めに、1995年の阪神大震災と2007年の中越地震で、被災した各メーカーが復旧した時の経緯を説明した上で、それぞれの震災から、

- ①迅速かつ適切に判断できる人間を現地へ派遣（判断は全て現地に任せる）
- ②支援対象や支援範囲の特定
- ③支援先サプライヤーの従業員及び家族のケア
- ④適切かつタイムリーな物資支援 などを教訓として学んだと語りました。

その上で、今回の大震災からの復旧事例として、林氏自らが陣頭指揮にあたった大手半導体メーカーのルネサス エレクトロニクス社那珂工場の復旧への取組について講演がありました。同工場は、自動車や携帯電話の制御用半導体を生産する主力工場であり、復旧が長期間に及ぶと日本及び世界の様々な産業に大きな影響が出る恐れがあったため、企業の枠を超えた業界全体による全面的支援により早期復旧を目指すことになりました。

工場の復旧においては、延べ13万人/日に及ぶ支援要員の投入により、“復旧工程の見える化”や“関係者が大部屋に一堂に会し、全員参加の情報共有”、“即断・即決・即実行”、“製造工程の徹底的な洗出しによる、復旧工程の優先順位の明確化”など、今までのものづくりの現場で培われたノウハウを駆使し、当初の想定よりも総合的に6カ月復旧期間を短縮できたことが紹介されました。

そして、このように驚異的なスピードで復旧を果たすことができた要因として、「“危機に直面した時、自分の城は自分で守る。”という鉄則の下、“問題点の見える化”や“現地・現物の徹底”など、「ものづくり精神」が十分発揮できたことにある。」と語り、今回の経験により、組織や会社・業界の壁を超えた“絆”が生まれたことや、若いリーダーの台頭などの収穫もあったと語りました。



セミナー会場の模様

また、今後も想定される自然災害への備えとして、「“災害復旧力は、問題解決力・改善力である”と認識した上で、過去の災害からの復旧経験を活かしたマニュアル化・標準化や、マニュアル外の事が発生した時も、現地・現物で正しい判断ができ、強いリーダーシップで全員の力を引き出せる人材の育成が重要であり、このような能力は、日々、ものづくりの現場で発生する問題に対して即解決・改善することで培われる。」と語りました。

そして最後に、今後の日米の自動車業界の協力について、「“フェアな競争と協調”というキーワードで、地球環境を守るため、スピード感を持った環境技術の共同開発や、今後も想定される大規模自然災害に備え、助け合える仕組み作りやサプライチェーン情報の共有化、部品の共通化などに早急に取り組む必要がある。」と訴えました。

次に、日産自動車いわきエンジン工場の小沢工場長からも、大震災後の復旧の様子について

て詳細な説明がありました。同工場も、地震によりエンジンの組み立てラインや排気ダクト、製品の搬送装置が落下し、また、地盤沈下による地割れが発生したそうですが、従業員の結束により、当初に想定していた6か月の復旧期間に対し、約2か月で全面復旧を果たしたそうです。

そして、今回の大震災から得た教訓として、①復旧に向け最短の計画を立てること、②災害現場とバックアップする側（本社）双方における強力なリーダーシップと明確なビジョン及び即断即決、③社内外からの支援（“絆”）の重要性、の3点を挙げると共に、早期復旧を成し遂げた同工場について「“絆とチャレンジ”というスローガンの下、今後の日本のものづくりの進化の象徴として期待してほしい。」と力強く語っていました。

### 【米国拠点の対応について】

ケーヒン・IPT マニュファクチャリングのデイブ・トーマス氏からは、同工場の被害状況や米国側の拠点の対応について紹介がありました。同社の宮城県と栃木県にある工場も、金型ラックの落下や制御パネル・組立設備の倒壊、クーラントタワーの埋没などの被害が出ましたが、自社工場の復旧と同時に、同じく被害を受けたサプライヤーの工場にも毎日100人以上の自社の従業員を送り、復旧支援活動に取り組みました。

一方、米国側の拠点では、同社の被災者及び米国の赤十字への寄付を社内に呼びかけ、また、洗車イベントを企画し、工場長や日本人スタッフなど多くの従業員の自主的な参加により、その売上も寄付したそうです。

また、同社のサプライヤー11社のうち5社が大震災により深刻な被害を受けたことにより、日本からの部品供給が滞り、北米拠点も50%近く減産せざるを得なくなったため、その分のコスト縮減に取り組む必要に迫られましたが、従業員の長期休暇などで対処し、取引先への影響を最小限にしたと共に、同拠点の生産再開まで乗り切った取組が紹介されました。

続いて、北米豊田合成の池畑社長からは、同社のケンタッキー工場が、本年4月に竜巻による被害を受けた時の復旧活動について説明がありました。

同工場では、昨年も2度竜巻からの避難を経験しており、日頃から避難計画を定めて従業員に周知していましたが、この時は、極めて局地的な竜巻情報をタイムリーに入手できなかったため、十分な余裕を持って避難することができなかったそうです。

その結果、竜巻の直撃により従業員が7名負傷し、工場の屋根・壁の崩壊や、工場内の資材が風圧で散乱するなどの被害を受けてしまいました。

そこで、被災後の初動措置として、まず、全従業員の安否確認を行い、関係先への緊急連絡により人員の派遣要請を行うとともに、二次災害の発生を防止するため、ガス・水道の元栓を閉め工場の安全を確保しました。また、この時点で、電力の復旧には早くとも3日かかるという見通しだったため、顧客からの紹介により、直ちに大型発電機の手配を行いました。

一方、従業員の間では、被災後の工場の惨憺たる状況を見て“工場が暫く閉鎖されるのではないか”という噂が出始め、従業員のモチベーションの低下が懸念されてきたため、現地の工場長から「直ちに復旧し、オペレーションを再開する。」という方針を明確に打ち出し、従業員の不安を払拭するとともに、復旧活動に専念する意識の切り替えを促したそうです。

そして、何故、当初の見通しよりも大幅に早く復旧できたかという点については、①現地マネージャーの強いリーダーシップにより、従業員が高いモチベーションを保ち協力してくれたこと、②顧客やサプライヤーからの強力なサポートがあったこと、③いち早く大型発電機を調達し、早期に電力を確保できたことなどを挙げ、今後の課題としては、竜巻情報の早期入手や、会社内部だけでなく関連会社との相互支援ネットワークの確立など、より現実に即した災害時対応が重要であることを訴えていました。

### 【改めて再認識された「ものづくり精神」の有効性】

各登壇者からの講演後には、質疑応答が行われ、「ものづくりの精神は世界で通用するか？」との問いには、セミナー登壇者から「日本のものづくりの哲学の1つは、“人間尊重”だと言われている。人（従業員）を大切にすれば世界中で通用する。」、「目的意識を共有し、きちんとしたリーダーがいれば世界中のどの国でも通用する。」、「大震災で培った現場復旧のノウハウを標準化して、想定外だったことを想定内にすることが大切である。大震災でこれだけ被害を受けた日本が、その経験を世界中に広めるべきである。」、「地理的な問題ではない。適切なリーダーがおり、従業員が正しい考え方をもち、物事に取り組んでいる会社であれば、（ものづくり精神を）活かすことはできる。」などの意見が出され、改めて、ものづくり精神の重要性や有効性を再認識する機会となりました。

今回の大震災により、日本の製造業を始め、あらゆる業界・産業が大変な困難に見舞われましたが、この未曾有の危機を、日本の“ものづくり精神”の理念の下、組織や企業の枠を超えて“絆”で結束し、早期復旧に貢献した数々のノウハウが、今後、世界中の国・地域で活かされることを願わずにはられません。