

大震災と経済

復興へ向けて

「強い現場、弱い本部」改善は

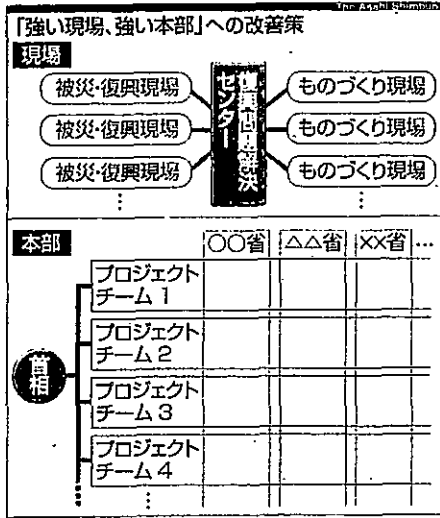
東大大学院教授・藤本隆宏氏に聞く

東日本大震災後、被災地の現場での秩序維持や作業水準の高さは際だったが、司令塔の政府中枢の果たすべきは多い。藤本隆宏・東京大学大学院教授が、ものづくりの実証研究から得た「強い現場、弱い本部（本社）」という日本の特徴は、震災対応でも顕著だった。今後、どう改善し、立て直すかを聞いた。

被災地と全国の現場結べ

「大震災、原発事故から2カ月が経ちます。復興対策をどう評価しますか。復興部は海外に行ったり、出張で海外に行ったり、職者の間でも、被災現場、原発事故現場に踏みこみどまる人々の粘りと沈滞さは高く評価される一方、官民とも対策本部の判断や発表の混乱は低い評価だった。」

「復興部は海外に行ったり、出張で海外に行ったり、職者の間でも、被災現場、原発事故現場に踏みこみどまる人々の粘りと沈滞さは高く評価される一方、官民とも対策本部の判断や発表の混乱は低い評価だった。」



「例えば現場はどうか改善できますか。」

「救援段階は人海戦術の手作業や作業員の体力、精神力に頼らざるを得ない。しかし長期戦の復旧、復興では、知恵と工夫と人工物（新開発の復旧機材など）が必要になる。広域に分散した東北の復興現場と全国にある有能なものづくり現場を結び、膨大な問題群の解決を助けるには、ネットワーク型組織が有効だ。具体的には、現場間での問題情報と解決案情報を仲介する窓口として『復興問題解決センター』のような場所を官民共同で東北につくることを提案したい。」



東大経済学部卒、79年三菱総合研究所入社。ハーバード大研究員、東大助教などを経て、東大大学院教授。04年から同大のものづくり経営研究センター長。

「省庁横断の実務チームを」

「現場はがれきの撤去だが、本部は部門の壁の撤去が急務だ。具体的には、重要な復興チームごとに、関連官庁・自治体から実務担当者を集めたプロジェクトチームを編成し、政府中枢に省庁横断のマトリックス組織を早急に作るべきだ。トヨタ自動車の部品開発組織、日産が復興期に使った部門横断チーム、英国内閣府のプロジェクト制など、成功例は多い。」

「本部はどうすれば？」

「現場はがれきの撤去だが、本部は部門の壁の撤去が急務だ。具体的には、重要な復興チームごとに、関連官庁・自治体から実務担当者を集めたプロジェクトチームを編成し、政府中枢に省庁横断のマトリックス組織を早急に作るべきだ。トヨタ自動車の部品開発組織、日産が復興期に使った部門横断チーム、英国内閣府のプロジェクト制など、成功例は多い。」

「現場はがれきの撤去だが、本部は部門の壁の撤去が急務だ。具体的には、重要な復興チームごとに、関連官庁・自治体から実務担当者を集めたプロジェクトチームを編成し、政府中枢に省庁横断のマトリックス組織を早急に作るべきだ。トヨタ自動車の部品開発組織、日産が復興期に使った部門横断チーム、英国内閣府のプロジェクト制など、成功例は多い。」

「現場はがれきの撤去だが、本部は部門の壁の撤去が急務だ。具体的には、重要な復興チームごとに、関連官庁・自治体から実務担当者を集めたプロジェクトチームを編成し、政府中枢に省庁横断のマトリックス組織を早急に作るべきだ。トヨタ自動車の部品開発組織、日産が復興期に使った部門横断チーム、英国内閣府のプロジェクト制など、成功例は多い。」

「省庁横断チームは立案まで、実行まで任せると、従来の縦割り組織が事前介入し、失敗しやすい。各チームから復興案が出てきたら、首相らトップが個々に検討、決定し、実行は担当省に指示する。省庁の縦割り組織は実施には強い。官僚批判だけでは復興は成らない。」

「聞き手 編集委員・安井孝之」

「例えば、陸に居座る船を海に戻すといった問題は、被災現場だけで悩ま

「省庁横断の実務チームを」

「現場はがれきの撤去だが、本部は部門の壁の撤去が急務だ。具体的には、重要な復興チームごとに、関連官庁・自治体から実務担当者を集めたプロジェクトチームを編成し、政府中枢に省庁横断のマトリックス組織を早急に作るべきだ。トヨタ自動車の部品開発組織、日産が復興期に使った部門横断チーム、英国内閣府のプロジェクト制など、成功例は多い。」

「現場はがれきの撤去だが、本部は部門の壁の撤去が急務だ。具体的には、重要な復興チームごとに、関連官庁・自治体から実務担当者を集めたプロジェクトチームを編成し、政府中枢に省庁横断のマトリックス組織を早急に作るべきだ。トヨタ自動車の部品開発組織、日産が復興期に使った部門横断チーム、英国内閣府のプロジェクト制など、成功例は多い。」

「現場はがれきの撤去だが、本部は部門の壁の撤去が急務だ。具体的には、重要な復興チームごとに、関連官庁・自治体から実務担当者を集めたプロジェクトチームを編成し、政府中枢に省庁横断のマトリックス組織を早急に作るべきだ。トヨタ自動車の部品開発組織、日産が復興期に使った部門横断チーム、英国内閣府のプロジェクト制など、成功例は多い。」

本部はビジョンを明確に

「現場はがれきの撤去だが、本部は部門の壁の撤去が急務だ。具体的には、重要な復興チームごとに、関連官庁・自治体から実務担当者を集めたプロジェクトチームを編成し、政府中枢に省庁横断のマトリックス組織を早急に作るべきだ。トヨタ自動車の部品開発組織、日産が復興期に使った部門横断チーム、英国内閣府のプロジェクト制など、成功例は多い。」