

## 令和7年度 埼玉大学経済学部 社会人選抜

# 小論文問題用紙

### 注意事項

- 1、試験開始の合図があるまで問題用紙を開いてはいけません。
- 2、印刷が不鮮明な場合には、申し出てください。
- 3、解答用紙は2枚です。解答用紙の所定の欄に必ず受験番号を記入してください。  
記入を忘れたり、誤った受験番号を記入した場合には失格となることがあります。
- 4、試験終了の合図があったら、解答用紙及び筆記用具を机上に置いてください。
- 5、退室する際には、問題用紙を持ち帰ってください。
- 6、解答時間は60分です。
- 7、※印欄には、記入しないでください。

次の文章を読み、問いに答えなさい。

戦後日本の産業史、とりわけ1990年代～2010年代を中心とする「ポスト冷戦期」を念頭に置きつつ、戦後日本の現場が一般的にどのような経験をしてきたか、個々の現場史を横断する形での「ポスト冷戦期の日本の産業現場史」について考えてみることにしよう。

結論を先取りするなら、この時期の日本国内の貿易財の生産現場は、世界の産業史においても稀にみる厳しい競争条件（いわばハンディ）を抱えつつ、粘り強い生き残り努力をしてきたと考えられる。つまり、存続への集団意志を持つ社会的・場所的存在としての産業現場を歴史的に分析することを「現場史」の主たるテーマの1つとするなら、1990年代～2010年代の「ポスト冷戦期」における貿易財国内工場の実証的研究は、世界の産業史・経済史の観点からみても、有意義な洞察と将来へ向けた教訓をもたらすと、筆者は考える。

以上を踏まえて、簡単に本書の時代認識を説明しよう。

1990年代、東西冷戦の終結とともに、日本の国内貿易産業は総じて困難な時代に入った。進行する円高や、中国を筆頭とする新興国の台頭が、それまでの国際競争環境を一変させた。特に鄧小平の南巡講話により社会主義市場経済へと方針転換した中国は、極端に低い労働コスト（1990年代には日本の20分の1以下とされた低賃金労働者の無制限供給）、単能工による労働集約的な大量生産体制、モジュラー型のシンプルな低価格製品の大量供給により、「世界の工場」と称されるまでに世界経済でのプレゼンスを高めていった。

このことは、日本国内の貿易財の産業や企業にとっては国際競争上の脅威となった。低賃金新興国との国際賃金格差や円高などの「コストハンディ」を背負った日本国内の貿易財現場は、グローバル競争のなかで苦戦を余儀なくされた。

こうした状況に対し、日本の製造企業の多くが1990年代以降、中国など低賃金国への生産拠点の移転を進めた。これにより国内工場の縮小・閉鎖も頻発した。バブル崩壊とその後、平成長期不況、国内金融危機、半導体やテレビ産業など大型エレクトロニクス産業の衰退、ITバブル崩壊、リーマンショックなども相俟って、冷戦構造崩壊後の1990年頃から2010年頃までの20年間は「失われた20年」と言われるほど、日本経済に対する悲観論が定着し、それは日本製造業に対する没落論・空洞化論にも飛び火した。

（中略）

とはいえ、日本製造業にとって、1990～2010年代が総じて苦闘の時代であったことは確かである。グローバル競争の激化、新興国市場の拡大、国内市場の停滞、デジタル技術革新、あるいは本社の戦略構築不足といった諸力が複合的に作用する厳しい国際競争下において、生産性向上や品質向上やリードタイム短縮による能力構築を地道に続けた国内の優良現場群の中でも、存否の明暗は分かれた。多くの国内工場が閉鎖された。結局、工場は一面において企業に従属する存在なので、第一に現場の能力構築努力、第二に本社による工場存続の判断、この2つが同時に存在しなければ、当該工場は存続できない。

しかし他方において、生産革新やものづくり能力構築により、数年で数倍のペースで生産

ラインの物的生産性を向上させ、本社がそれを評価したため逆境の中で存続した国内工場、あるいは、新興国とのコスト競争を回避する事業モデルを国内工場から本社に提案して認められた例なども、実際に数多く存在した。かくして、「ポスト冷戦期」の30年の間に、日本の国内工場の多くが閉鎖されたが、また多くの国内工場が生き残ったのである。

むろん、現場の能力構築自体が不十分であった結果、本社としても工場の縮小・閉鎖を決定せざるを得なかったケースも数多くあったし、本社の事業失敗に連動して閉鎖となった当該事業の専門工場（たとえば半導体工場）もあった。さらに、工場が大幅な生産性向上を達成したにも拘らず、現場の実態や潜在的価値を正確に理解しない本社の不正確な短期判断によって国内工場が閉鎖に追い込まれたと見られるケースも少なからずあった。同様の状況でも、閉鎖は免れ、他社に売却され、そこで存続した工場もあった。「ポスト冷戦期」の国内工場の命運は実に様々であった。

興味深いことに、こうした「ポスト冷戦期」の逆境下における強い工場閉鎖圧力は、かえって現場の持つ地域的存在としての側面、すなわち、企業の一部として利益確保を目指すと同時に、地域の一部として自らの存続や雇用維持を目指す集团的意志も持つ、という現場の多面性を顕在化させる結果ともなった。

中小企業、あるいは中小企業的なエートスを残す大企業の場合、企業そのものが現場指向や地域指向の傾向が強いため、経営者自身が利益確保・現場存続・雇用維持の3目標を鼎立させようとの行動を選択する傾向が強い。たとえば2008年の世界金融危機のように、事業環境が急激に悪化した際には、多くの日本企業、特に中小企業において、利益の悪化にもかかわらず雇用の確保を重視する傾向がみられた。

他方、1990年代以降、日本の上場大企業の本社や経営者は、資本市場がグローバル化する中、短期的な株主利益を重視する傾向が強まった。そしてそれが、短期の財務判断による国内工場の閉鎖決定につながることも少なくなかった。これに対し、本社からの工場閉鎖命令の予兆を感知した地域の工場や生産子会社の多くは、自らのイニシアティブで能力構築による物的生産性向上を加速させた。たとえば、トヨタ生産方式の導入により、生産現場の物的労働生産性を2年で3倍、5年で5倍などに高めた国内工場は少なくない。

さらに言うなら、生産性向上により企業の利益要求を満たし、本社からの閉鎖命令を回避する一方で、工場自身が新事業開拓や生産品目拡大といった需要創造活動を主体的に仕掛け、新しい仕事を確保した結果、地域の現場存続要求にも雇用量維持要求にも応えることができた国内工場も多く存在する。

そうした大企業傘下の工場における、工場長あるいは事業所長、あるいは生産子会社社長の行動パターンは、「生産性向上で利益を確保し、本社を納得させ、工場を存続させる一方、本社や親企業を回って新しい仕事を取ってくる」という点では、地場の「積極的な現場指向企業」の経営者と類似している。要するに、積極的な地場の中小企業も、大企業傘下の優良工場も、現場指向である点では行動パターンが似ていた。グローバル資本主義の強い影響下にある上場大企業の場合であっても、こうした国内生産現場の自助的な能力構築努力や需

要創造努力、および、それを理解しサポートする本社経営陣の戦略意図がかみ合えば、グローバル長期全体最適経営と両立する形で、国内の優良現場が逆境の中で存続していくことは可能であった。また実際にも、そうした事例はこの時期に数多く観察されたのである。

たしかに、現場自体の力不足、依拠する産業の比較優位喪失、あるいは本社の事業失敗や短期利益偏重や現場に対する理解不足などによって閉鎖された国内工場は少なくない。しかしながら、本社が工場閉鎖ではなく他社への工場売却を選択した場合、当該工場は売却の逆境を乗り越えて存続してゆくことが多い。日本企業が外資に売却した工場が、その外資に能力構築を認められ、仕事を増やしてもらって堅調に操業しているケースもある。

(中略)

このように、1990年代以降、すなわち「ポスト冷戦期」における日本の貿易財生産現場は、多くが逆境の中で粘り、能力構築と需要創造の両面戦略を推進し、そのうちかなりの数が、結局は「ポスト冷戦期」の逆境を乗り越えて存続したのである。疾風に勁草を知ると言うが、まさに、現場の存続意志、存続能力、そして結果としての淘汰・存続を歴史的あるいは進化論的に研究する上で、1990年代以降のポスト冷戦期は、貿易財現場にとってはまさに「疾風の時代」であり、その意味で格好の社会的実験場であった。したがって、そこで生き残った現場と、存続できなかった現場とを分かつ要因を分析することは、グローバル能力構築競争に直面する現代の企業経営者や政策決定者に対しても、未来に通じる洞察と教訓をもたらすことになるだろう。

(藤本隆宏(編)『工場史:「ポスト冷戦期」の日本製造業』有斐閣、38~42ページ、2024年。本文中の見出しや引用など一部省略して引用。一部ルビの追記。)

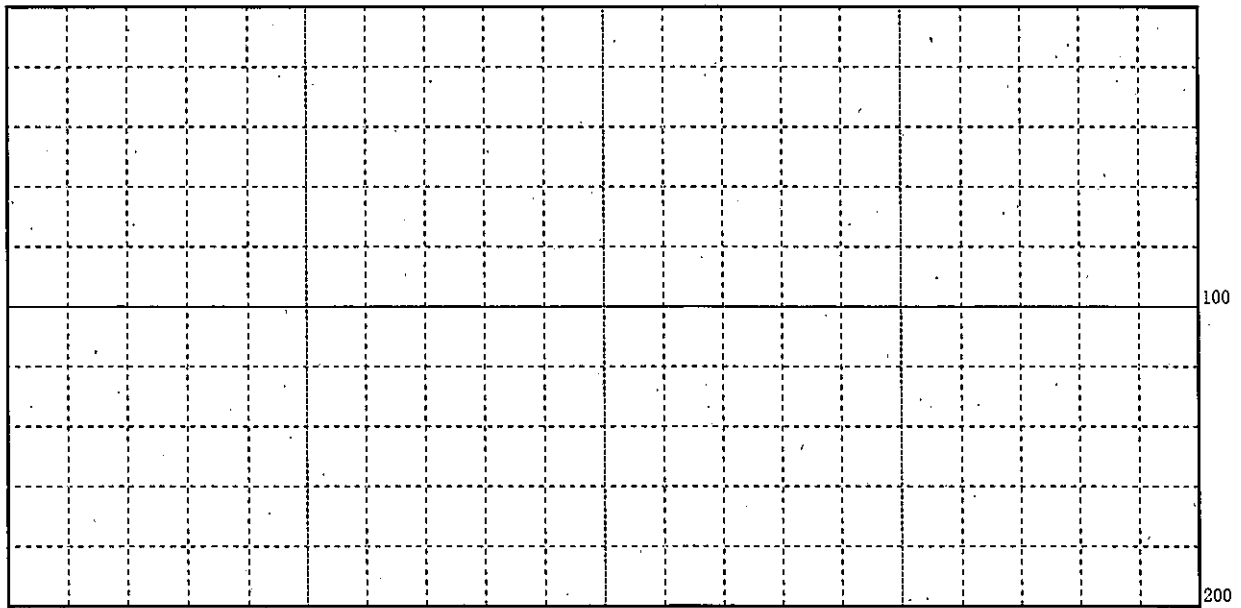
問1 「ポスト冷戦期」における日本の貿易財生産現場は、どのようにして生き残ってきたのか。本文の内容を200字以内でまとめなさい(句読点は文字数に含める)。

問2 今後、日本の生産現場が生き残っていくためにはどのようなことが必要か。本文の内容を踏まえつつ、あなたの考えを400字以内でまとめなさい(句読点は文字数に含める)。





# 下書き用紙①



# 下書き用紙②

