

平成27年度第3回学術講演会（講演抄録）

技能と技術で生きる中小企業

Enduring Small Businesses with Skills and Technology

講師 鵜飼 信 一

（早稲田大学商学学術院 教授）



はじめに

いつの時代にも中小企業は絶えず難題に直面している。その中で彼らは起業家精神を発揮して生き残ってきた。近年活発化している新製品・新技術開発や企業同士の連携も起業家精神発揮の手段と見る事が出来る。起業家精神を発揮することが経営者を、とりわけ若い後継者を鍛え育ててくれる。

起業家精神発揮の根源は価値を生み出す能力にある。そして価値を生み出す能力はその人が時間をかけて身につけたものの中にある。ものづくりの世界においては、努力次第で価値を生み出す可能性のあるものを身につける事が出来る。

生業と呼ばれる小さな町工場における起業家精神とは、自分が身につけたものが価値を生み出すことに勇気をもって賭けることである。

1 人間は道具を持つと集中する

ものづくりの生業においては経営者自身が技を身につけて付加価値を生み出している。では、技能や技術はどうやって身につくのか？

技能は道具を使うことで発揮される。この道具を使う時、子供でも素人でも熟練者でも、人間は

皆集中力を発揮する。人間の脳には道具を身体と一体化させようとする働きがあり、これは「脳のマッピング機能」と呼ばれる。道具を手足や腰の延長線上にあるものとみなして一体化させようとする働きである。

この機能が後述する「身体化された知識形成」の根源となる。生業や町工場で働き始めた若者が技能を身につける出発点はここにある。

2 身につけた身心の基本姿勢が自らを少しずつ着実に向上させていく

「石の上にも三年だ。自分探しなどやっていたらきりがないよ」。これは日本一の脳外科医が使う鉗子などをつくる従業員15名ほどの高山医療機械の職人経営者が就活に右往左往する私のゼミの学生に言った言葉である。

発言の主旨は、とりあえず現場に飛び込んで働くことが重要であり、ここからスタートして技を教えてもらいながら頑張っていれば次第に何かが身についてくる、ということである。

先述したように、人間は道具を持って作業する時集中力を発揮するものだが、これを生産現場において正しいやり方（基本姿勢）を習って行えば、その集中力は更に持続し、技の習得も加速する。

この経営者の言葉に影響されたのかは不明だが私のゼミの学生が「ここで働きたい」と言い出した。社長に頼んで入れてもらい大学に通いながら働き出した。小太りだった体型は見る間に引き締まり指は次第にゴツくなって指紋はヤスリがけ作業で薄くなってきた。8年かけて卒業した後も徐々に腕を上げて現在は立派な中堅職人となっている。まさに佐藤一斎言うところの「若くして学べば壮にして為すあり」である。

彼を見ているとソニーの井深大を支えた木原信敏の「自分の頭で考え、汗をかいて自分の手を汚して作らなければノウハウは蓄積されない」という言葉を思い出す。

墨田区で銅合金鋳物業を営む東日本金属の後継者は2002年、20歳でこの道に入った。見学する私の目の前で火傷を負ったり腰を痛めたりしたこともあったが、50歳上の祖父から技を伝授してもらいながら基本姿勢を身につけ腕前を上げて30歳になるころには現場を取り仕切るようになり、30代半ばになった現在は経営の勉強にも寸暇を惜しんで取り組んでいる。

現場で修練を積み重ねて作業の基本姿勢が身につくにつれて、働くことに対する心の基本姿勢すなわち「勤労の精神」が出来上がってくるのだと思う。この道に邁進する覚悟で「壮にして学べば老いて衰えず」であろう。

さらに、「老いて学べば死して朽ちず」という言葉が浮かび上がってくるような人たちもいる。墨田区でプレス加工を行っていた荒木製作所の荒木さんに出会ったのは彼が76歳の時であった。以来毎年土曜の午後にアポイントなしで訪問したがいつも小さな消防関連器具や農機具部品を一人でパワープレスと蹴っ飛ばしプレスを駆使して作っていた。

山形県月山の麓の小学校を出て東京でプレス加工の修業をした彼の手を見ると修業の証のように

幾つかの指が欠けていた。彼が身体化した加工技能の象徴なのかもしれない。彼の作業姿を見たのは86歳の正月が最後であった。電話してみたところ、身体はまだ動くが耳が聞こえにくくなったので廃業したとのことであった。

さらに、葛飾区で90歳の金型修理の酸素屋さんをインタビューしたこともあるが、彼のズボンの右膝に継当てがあるのが目にとまった。溶接作業を行う時ここに肘を当てて支点とするからだそうだ。ここにも彼が生み出す付加価値の根源を象徴するものがある。

大企業の工場で80歳以上の現役を見つけ出すことは難しいが、生業においてはそれほど困難なことではない。仕事を天職としている彼らは身体が動く限りは「老いても現役」だ。

3 人間は心身に刻み込んだもので生きていく

生業の人たちは身体化された知識で生きる道を選択しているが、必ずしも贅沢な暮らしができるわけではない。身の丈の稼ぎで満足せざるを得ないのが大多数であろう。では、身の丈の稼ぎのモチベーションは何か？

モチベーションの一つは家族であろう。生業は家族とともに働くことが多い。先ほど述べた墨田区の東日本金属も3世代が力を合わせて働いていた。10年以上この会社を観察し続けていると連続ホームドラマを見ているような錯覚に陥ることがある。家族と共に働くことは「誰のために働くのか」が実感しやすい。

川崎市のかわさきマイスターでもある相和シボリ工業の大浪さんは奥様と子息の3人でヘラ絞りの仕事をしている。金属材料を切り取って中心をとり機械に据え付けてヘラ絞り加工をする工程は全て家族の共同作業である。最近は下請け加工だけでなく漆工芸作家と共同でマグカップなどの自社製品も作っている。この場合も家族共同でHP作成や販促活動も行う。家族で働くことで一層勤労の精神が発揮されるかのようである。

北区でバフ研磨業を一人で営んでいる柴山さんはものづくり大賞経産大臣賞の記念メダルなど各種の表彰用メダルを磨いている。工場は自宅の1階の一角で、ここで朝から晩までバフ研磨機の前に座って作業する。黙々と働く彼の前にはお嬢さんの七五三の時に撮った家族の記念写真が飾っており、背中の壁にはお嬢さんが画用紙に書いた可愛らしい絵が何枚も飾ってある。これはどんな報奨金やアメとムチによるインセンティブにも勝って勤労意欲を喚起するものであろう。

家族は心身に刻み込んだもので生きていくための重要なモチベーションとなる。

4 つくる喜び

もう一つの重要なモチベーションは「つくる喜び」であろう。川崎市に鶴川製靴所という日本でおそらく唯一の手作り革製スケート靴を作る6人ほどの工場を訪ねた時のことである。黙々と靴を作っていた高齢の職人さんが出来上がった靴を見せてくれた時の控えめな笑顔が忘れられない。この時撮った写真を私は「つくる喜び」の象徴として大事にしている。

ものづくりの人たちは皆、自分のつくった製品や部品が使われている現場を目にした時、心の中でこのように微笑むのではないだろうか。

この「つくる」作業が芸術家のように「創る」ものであれば「作業の大変さ」も問題にならないのだと思う。東京藝術大学の工芸科を見学したことがある。ここの風景は町工場そのものであった。工具や工作機械、溶接機、鋳物場など「かたち」をつくるための道具と設備が完備されている。異なるのは現場で創作活動をしている人の多数が若い女性であるということだけだ。

町の鋳物工場では筋骨たくましい男性が担当する注湯作業をここでは女性が行っている。火花が飛び散る溶接作業にも一心不乱に集中している。漆工芸では漆を素手で掴んで作業している。「慣れればそれほどはかぶれませんよ」と笑って言われるとかえって凄いと思ってしまう。

要は、本来のつくる喜びに加えて創造力を発揮できる労働であれば重労働も乗り越えられるのかもしれない。

国内でのものづくりが量産の時代から多品種小量生産の時代に移行しつつある今日、付加価値の高い製品をつくるためには、工芸の世界に学ぶことが様々な意味において重要であろう。明治時期における近代工業化の出発点は加納夏雄の金貨に代表されるように江戸時代に最盛期を迎えた工芸であったことを思い起こすべきだ。

このようなことから、私はつくる喜びを心に秘めて逃げずに難題を工夫してこなす勤勉な生業の人たちの存在が日本のものづくりの究極の拠り所と考えている。「難題の前髪をつかむ」という彼らの精神が彼ら自身を鍛えている。こう考えると近年活発化している中小企業同士の連携プロジェクトにも重要な意義があるように思う。

新潟県燕市のバフ研磨業による「磨き屋シンジケート」、墨田区の中小企業による「電気自動車プロジェクト北斎シリーズ」、墨田区や葛飾区などの中小企業による「深海探査艇江戸っ子1号」、大田区の中小企業を中心とする「下町ボブスレー」に共通するものは「儲けは二の次にして難題を設定し、連携して没頭してこれに取り組むことで、参加メンバーは意欲を奮い立たせ起業家精神を発揮している」ということであろう。

5 おわりに

生業で労働に励み、作業の基本姿勢を身につけることで次第に形成されていくものがある。これが付加価値を生み出す。そのためには、目先の利益を度外視して、身体が作業に合わせて変形するほどに、修練に励む年月が必要である。こうして人間の身体に蓄えられえた技能・技術や知識・ノウハウを総称的に「身体化された知識」と呼ぶ。

生業は経営者自身が「身体化された知識」を形成している。身心に業（ワザ）を装備している。生きるためのワザを持っているのが生業である。

先端技術を支えるものは、このような五感を駆使し手足を巧みに操作して道具を使いこなす「身体化された知識」である。しかし、人間の身体は科学技術や経済社会と同じテンポで成長するわけ

ではない。歴史的に退化する場合もある。先端技術だけでは先端技術は生み出せない。時間をかけて人間の身心に蓄積されたものを使わなければならない局面が必ずある。生業の存在価値はここにもある。

経済社会は生産効率や費用対効果だけでは動かない。QCDで叱咤激励するだけではだめだ。人間が知識を身体化し創意工夫をする過程においては効率とは無縁の世界が必要となることをわれわれは認識すべきだろう。生業で働く人たちの光景の中に日本経済の本質と進むべき道が示唆されている。

平成27年10月16日（金） 於 図書館ホール