

# 中小企業の経営環境と経営革新

## 中間報告

研究代表者 田中 則仁

### 伝統工芸にみる経営革新

#### －職人芸の心意気－

SME研究センターの調査で、これまでも小田原の木工芸の職人集団などを訪問し、その伝統の技と、新たな挑戦への努力ぶりをみた。本年6月にSME研究センターの現地調査の一環で秋田県に行き、中小企業の原点ともいえる伝統工芸士の工場を訪問し、現場での工夫と創造の様子を垣間見ることができた。以下はその調査による知見の中間報告である。

全国各地に優れた伝統工芸品や名産品がある。その多くが長い歴史と、地産品の特性を活かした優れた製品である。秋田県といえば「曲げわっぱ」は誰もが知る伝統工芸品である。地元産の上質な秋田杉の柾目を製材し、木取りしてから部材取りをする。用途に応じた厚さの部材を一昼夜煮沸し、曲げ加工を施す。しっかり乾燥させたのちに本加工し、桜皮とじをして底入れ、仕上げで塗装を施して製品になる。製造工程を文字にすればわずかであるが、そこに込められた職人芸の経験と工夫は知れば知るほど頼もしい。

秋田県大館市の有限会社栗久（くりきゅう）、初代は明治七年創業とのこと。もう百四十年の老舗で、栗盛俊二社長は栗盛家六代目。ご自身が細工物を得意とする伝統工芸士、現代の名工である。栗盛氏いわく、「曲げわっぱ」はその昔、木こりが杉の生木を曲げ、桜皮で縫い止めて工夫した手製の弁当箱に始まった。

その後、四百年前の慶長年間に武士の手内職として発達し、秋田杉の白い木肌を生かした製品として現在に受け継がれたとのこと。店舗に並ぶ製品は数多く、秋田杉の香りに包まれた店内は清々しいほどである。その品揃えは年々増えており、そこには栗盛氏の創作意欲と、さらに高度なデザイン性を追求するデザイナーとの合作による新製品もある。

## 製造工程の工夫と改良

栗盛氏によれば、曲げわっぱは木の香がたち柀目が美しい製品であるが、家庭で毎日使う生活雑器。同じものを正確に多く作ることも大切であると語る。若き日に能代工業高校工芸科で学んだ木工技術を家業でも活かした。薄い杉板を曲げ、その接着面をカンナで削る木取り作業は一日で二百枚がせいぜいであった。この工程を木工機械の面取盤でおこなえば一時間ですむ。しかし、仕上げの塗りは手塗りの良さを残していくとのこと。機械化を進めるところと、手仕事に徹するところとのメリハリをつけることも大切である。

曲げわっぱの製造で重要なのは、薄い杉板を曲げる曲げ加工である。同じものを作り続けるために必要なことは、しっかりした治具工具を製作することと栗盛氏は語る。熟練した職人だけが製作できる製品では、生活雑器としては不向きである。何年かの経験があれば、だれでも栗盛氏と遜色ない製品を作れるような治具や工具を作ることこそが熟練技能者たる親方の役割であると先代から教えられた。

## 製造技術改良への挑戦

曲げ加工を施す際に、同じ大きさで、同じ形状のわっぱを同じ強度でたくさん作る。かつては熟練技能者にしかできなかったこの作業を、栗盛俊二氏の治具工具がしっかりと受け止める。硬い木で菓子のバウムクーヘン状に作った治具に、一昼夜煮込んで柔らかくなった杉材を巻き付け、その外側からさらに締め付けて乾燥させる。それにより、同じ製法での曲げわっぱが成型できる。極めつけは、曲げわっぱの乾燥後に、内側の治具を引き抜く方法である。バウ

ムクーヘン状の治具は、四半分に切り込みが入れてあり、その中でも最初に引き抜く一つめは、台形状の切込みがなされている。それにより、曲げわっぱがしっかり巻き付いた治具であっても、台形状の一つ目の治具は、いとも簡単に取り外すことができ、残る3つのピースもすぐに外せるのである。この治具を使うと、経験が浅い職人でも、しっかりした曲げわっぱを熟練技能者と遜色ない出来栄で作成することができる。この治具工具こそが、伝統工芸の工場における、経営革新の精神を如実に表した創造性の賜物といえよう。

このように工場内での経営革新に邁進している栗盛氏は、秋田杉という地場の伝統的素材の特性を活かし、その美しさを最大限引き出す工夫に日夜取り組んでいる。この道40年を超える栗盛氏でも、日々創作意欲を發揮し、新たなデザインや、より確実な製造方法を模索している。この職人芸の心意気こそ、中小企業の経営革新そのものであるとって過言ではない。

かつてフランスで一世を風靡したガラス工芸のガレ工房では、超絶技巧を駆使して製作した芸術作品と、一般の人々が居間や書斎に置いて生活を豊かにするために購入するガラスの商業製品を作り分けていた。

栗盛氏は曲げわっぱは芸術作品ではないという。自然木でできており、毎日使ってこそ、いきいきと器本来の機能を果たすという。事実、大館市の店には、かつて大家族で二十年、三十年と使い続けた大きなご飯のおひつを、今や夫婦二人になったご家庭からおひつの上部を削って小さくして欲しいとの修繕依頼があるとのこと。これこそ究極のエコライフである。

## 伝統工芸と近代製造業

日本には世界に誇れる優れた伝統工芸品が数多くある。また近代化の過程で創意工夫を駆使して先人達が培ってきた技術の積み重ねには、諸外国の企業の追従を許さない分野が数多くある。しかし、戦後生まれの団塊世代が大量退職し、人に体化されてきた職人芸が失われようとしている。熟練の工具や技術者のもつ職人芸は、この数年で本当に失われてしまうのではなかろうか。その職人芸とは、技術的な経験やコツばかりではなく、ものづくりにかける情熱や心意気とでもいうべきものである。

戦後の日本人が、豊かな生活を求めて営々と努力してきた結果、今日の日本社会がある。私たちが継承していかなければいけないのは、この豊かな社会に欠けた、ハングリー精神であるというのは皮肉なことだ。ハングリーは腹ペコということではなく、向上心や好奇心である。競争の本質とは、相手の努力ぶりをみて、自分も頑張り、負けないように一層の努力や創意工夫をすることである。競争相手を蹴落としたり、足を引っ張ろうと考えるなどもつての外である。

## 技術の継承と進歩への工夫

曲げわっぱの栗盛氏からは、現在の日本の産業界が学ぶべきことも多い。その中でも、生活雑器の製作には優れた治具工具が欠かせないこと。そして更なる改良を加える努力を続けることである。同業他社が似た製品を出してきたら、さらにその上をいく製品を開発していけば、健全な競争が生まれるのである。これはなかなか難しいことであるが、それを続けることで技術の進歩が促されるのである。

さらに、高度な技術を駆使できる職人として、新たな造形デザイン分野に挑戦することが栗盛氏の目標であると語っている。工業デザイナーとの連携で、新しい曲げわっぱ創りを実現するとのこと。今日の日本経済において、第二次安倍政権の三本の矢で求められている成長戦略の基本とは、確かな技術力のもとで、常に進歩と創意工夫に挑戦し続ける「職人芸の心意気」であり、それこそが最も大切な戦略要素である。

