

# “ものづくり”における“こだわり”

村上 武史、清水 博

## 1.はじめに

我々は、以前に日本のものづくりの将来性について、考察を加えたことがある。その中で、日本のものづくり力の背景を明確にすることが重要であることを指摘した。

日本人の、ものづくりに対する気持ちの中に、ものづくりへの“こだわり”という要素が存在しているのではないかと考えてみた。

このものづくりへの“こだわり”とはいったい何だろうか。

こんなテーマをもちながら、このたび新橋にある大塚製靴株式会社を訪問する機会を得ることができた。大塚製靴株式会社は、日本における靴の老舗である。(明治5年1872年創業)

ここで働く坂井栄治さんは、昭和29年に19歳で入社し、以来この道一筋56年余にわたり、手縫いの靴づくりに取り組んできた。定年を過ぎた今でも大塚製靴株式会社のショールームで実演をかねて手縫いの靴をつくっている。

手縫いの靴をつくる工程は、ラストの製作(靴型)、アッパーの製作(甲革：靴の表の部分)、釣り込み作業(甲革と中底などを縫い付けていく)、底付け作業など多くの工程があり、複雑である。それぞれに「職人のわざ」的な熟練の技術と経験が必要となる。

しっかり仕立てられた手縫いの靴の特徴は、足蒸れが少なく、足に馴染んだ履き心地が得られ、丈夫で長持ちし型崩れせず、靴底などの修理が可能なこ

となどがあげられる。

それらを可能にしているのは多くの技である。例えば、板状の革を曲面に沿わせてカーブを作っていく技や、ロウ引きの麻糸で、一針ごとに形状に合わせて、糸の張りを微妙な力加減で調整しながら、細かい間隔の運針ですくい縫いをして行く技などもその一つである。

ベテランである坂井さんの、靴づくりへのこだわりについて聞いてみた。それは、靴を履いたときの履き心地である。靴を履いたときに、まったく靴を履いている感じがしないような履き心地を得ることにこだわっている。注文主の歩き方を見れば、その人が履いた靴のどの部分がどのように傷んでくるかを推測することができ、その対応も可能とのことである。これらには、優れた技とそれを使いこなした多くの経験がないと実現しない“こだわり”がある。

## 2.日本における“ものづくり”

最近、ものづくりの関わりの中で「手作りにこだわった〇〇〇」、「本物へこだわりつづけた〇〇〇」といったキャッチコピーをよく目にすることが多い。もともとこだわりと言う言葉は、他人の言うことに耳を貸さない頑固者とか、些細なことにとらわれて本質を見逃す、どうでもいい小さなことに引かかって文句や執着するなど否定的なニュアンスの言葉だった。しかしながら、近年は「厳選する」、「選び抜く」とか「心を注ぐ」、「自分なりの思い入れがある」といった肯定的なニュアンスの用法が広まっ

てきている。

ものづくりへの“こだわり”を考えていく前に、“ものづくり”について少し触れてみたい。一般的なものづくりでは、いろいろな原材料、素材を利用して人間生活や活動に役立つ製品を作り出していく。この行為の中で、機能や性能、価値をもった完成品（製品）に作り上げるには、作り手の技術とか感性によるところが大きい。

この作り手の技術は、ときには技能であり、ときには技であるが、これらは千年以上の昔から生まれ、蓄積し、引き継がれてきた歴史の上に存在しているものでもある。また、感性は日本の伝統文化、固有文化に少なからずその源があると考えられる。

ものをつくる作り手に対しては、技術者、技能者、職人、匠などの呼び名がある。その違いには諸説があるが、現在では明確な境界や違いはなくなりつつあるようだ。

かつては、大工、木工、左官、タイル、建具など建築業に携わる人で、自らが身につけた熟練した技術によって、ものづくりを行う人を職人と呼んだ。しかし最近では、手工芸品、植木屋、金属加工、寿司、菓子に至るまで、熟練した手作業で物を作り出す人に対しても広く職人と呼ぶようになってきている。

職人を目指す人は、誰でもがすぐに職人になれるわけではない。一人前の職人になるためには、俗に修行と言われる、ものを作り上げるための力（能力）、専門知識などを習得し、経験をつむ必要がある。例えば、かんななどに代表される刃物を一人前に研げるようになるには、10年近くかかると言われている。ほかの道具類でも自分なりに使いやすいように整備や調整などをして、自由に使えるようになるためには、相当の年月がかかる。これらは、マニュアルなどを読めば習得できるものではなく、実際に自分自身が身体的経験の中から得られる領域のもの（暗黙知）が多くあるため、習得・会得までには時間が必要となる。

修行では、本人の努力もさることながら、ものづくりに必要な事柄の多くの部分は、指導者（親方、師匠、先輩、…）によってもたらされ、親方から弟

子へ、先輩から後輩へと伝承されてきている。

### 3.“ものづくり”の喜びと“こだわり”

ものづくりに関わる多くの人は、自分の作っているものが役に立ったり、素晴らしかったり、喜ばれたり、満足してもらえるものを作りたいと常に考えている。そのためには、難しく困難を伴う場合でも、今まで培ってきたものづくり力を総動員して全力でものづくりに取り組んで行く。そして、それが作り上げられたときには、ものづくりをしている人にしか分からない、喜びや達成感を得ることができる。それがそもそも“ものづくり”への心意気の基となり、こだわりの始まりとなるのではないだろうか。

ものづくりへの“こだわり”には、作り手としてのプライドが存在する。作り上げられたものに対して、誰が手がけたものであるかを問われたときに、自分なりに納得ができ、恥ずかしくないものでありたいと考える。そのために、自分が手がけたものが評価に値するように、努力して情熱を注ぎこむ。当然このプライドには、高いレベルのものから低いものまでが存在する。つまり、ものづくり力の力量による差が、プライドの高さと低さの差となる。また、ものづくりへの“こだわり”の強さや弱さといった差とこだわりの質の差にもなるのではないだろうか。

ものづくりの中で注がれる情熱には、新しいことや困難なことへ挑戦し、失敗や成功の経験を繰り返しながらその本質が何であるかを探究し、改良や改善に取り組む力がある。この情熱の力によって、ものづくりににおける自己実現（納得する）を得ることができ、向上を目指したさらなる努力や経験を重ねることによって、熟練度の高いものづくり力を備えた作り手へとつながって行くと考えられる。

#### 4. 複数で行う“ものづくり”への“こだわり”

ものづくりには、1人の作り手が最初から最後まで行うものづくりと、工場などのように複数の作り手が分担して行うものづくりとがある。どちらも、ものを作り上げるという根本は同じであるが、作り上げていく過程では多少の違いはある。

工場では、マニュアルや作業標準を定めた標準作業書などによって、ものづくりが行われることが多い。このような工場におけるものづくりへの“こだわり”は、どうだろうか。

工場のものづくりには、組織としての方針やこだわりの中で、作り手が自らの役割を果たすことと、ものづくりに携わる作り手の個人としてのこだわりとが存在する。しかし、その存在は、ときとして相反する面があると言われている。属人化されたこだわりだけで、各個人がものづくりを行った場合には、組織としての整合性がとれなくなる。一方、マニュアルや標準作業書に従うだけのものづくりでは、ある一定の品質は得られても消費ニーズに素早く対応していくことや、もう一段と向上した品質を達成するには、困難を伴うことになる。組織が目指すものづくりへの“こだわり”や方針は、重要な事柄ではあるが、それだけでは十分ではない。既成概念にとらわれず新技術に挑む心意気や創意工夫を行うなど、作り手(作業員)のものづくりへの“こだわり”によって、製造方法や品質の改善、新製品の開発など、組織としての活性化が図られていくものと考えられる。

#### 5. ものづくり力の伝承

ものづくりに携わる熟練した作り手を養成するには、先にも述べたように時間や手間、ひいてはカネもかかる。最近の経済情勢などから、新人を採用して時間と経費をかけて熟練した作り手になるまで人を育てていく余裕もなくなってきている。そのため、即戦力になる作り手(人材)を求める傾向も強

くなってきているが、どこかで人を育成しない限り即戦力になる作り手(人材)は生まれてこない。また、若い人たちも一人前になるのに時間を要することやそれに見合う収入を得る保証がないことなどから敬遠しがちである。これは、職人などの世界でも、工場などで働く作り手の世界でも同じ傾向にある。

さらに工場などでは、熟練した作り手がここ10年以内に退職する、いわゆる2007年問題を抱えている。熟練した作り手のものづくり力には、伝承が比較的容易な技術(形式知)に類するものと伝承が難しい技能(暗黙知)に類するものがある。技能は、形式知化されて、技術へと移行して行くものもあるが、技術に移行出来ないものも多くある。2007年問題を解決するために次世代へ継承が急がれている技術・技能の中で、伝承が難しい技能や技(暗黙知)の部分は、約2～3割あると言われている。この部分が、製品の個別化や優位性を形成するのに力を発揮する部分であるが、形式知化された技術部分に比べ継承が難しく、あまり進んでいないのが現状である。

#### 6. “ものづくり”への“こだわり”と今後の展開

天然資源の少ない日本の経済を支えているのは、工業製品などが91%以上(2008年)を占める製造業の輸出である。しかしながら近年、技術移転が新興国へ一段と進んでいることや、さらに、情報通信技術の発達などによりモジュール化された半製品を組み合わせるなどして、最終製品化できるようになり、安い労賃などと相まって競争力を付けてきていることである。

また、さらなる問題としては、停滞する日本経済や、熟練した作り手が退職時期を迎える2007年問題ともからみ、日本の優れた技術者、技能者、職人が新興国(中国、台湾、韓国、東南アジアなど)に移籍し、その国の企業の中で大いに活躍し効果を上げていることである。これは優れたスポーツ選手の海外での活躍する姿を連想させる。

このような状況の中で、日本が工業製品の輸出競

競争力を維持し続けるには、新興国が簡単にまねで出来ない工業製品を、ものづくり力によって創りだしていくことが求められている。

その分野は、新素材関連、環境関連、情報機器関連であったりする。将来エンジン駆動の自動車に取って代わると言われている電気自動車の開発に、いま世界がしのぎを削っている。具体的にそれは、搭載用リチウムイオン電池、駆動用モーター、ブレーキ、エアコンなどの装備、新素材ボディの開発、安全や省エネ走行に関わる制御用ソフトなどである。中でも搭載用リチウムイオン電池は、電気自動車用に限らず太陽光発電用の蓄電池など幅広い用途で開発が待たれているが、その性能を決めるのは、ミクロン単位の薄膜製造技術のものづくり力にかかっているとされている。

このように、素晴らしい理論や発想に基づいて企画や設計が行われても、ものづくり力によって価値ある製品に作り上げることができないと世界的な開発競争には勝つことができない。このことは、日本の輸出の稼ぎ頭である工業製品輸出の減少につながり、日本の経済力にとどまらず、国力の衰退へとつながることが危惧される。

新興国のものづくりの足音が後ろから迫ってくる中で、日本のものづくりはどう闘っていくのか、今後の展開を待つしかないが、少なくとも、ものづくりを行っている中で、ものづくり力は培われて行く。コストダウンなどのために生産拠点を海外に移すと、組織内にはものづくりへの“こだわり”をもった、ものづくり力のある作り手がいなくなってしまうと同時に、新しい担い手が育たなくなる心配がある。

日本の歴史が長いあいだ蓄積してきた、ものづくり力に関わる技術・技能、知識、経験は、膨大なものがある。これらを継承し発展をさせていくことが、世界に対する日本のものづくりにおける競争優位を保つ源泉となっていくことは言うまでもない。

これらを発揮して、量産が難しいオンリーワンの製品や、今までにはなかったか、あるいは考えつかなかった新しい製品を作り出していくために、ものづくりに対する情熱とものづくりへの“こだわり”がますます重要なことになっていると考える。