



高度熟練技術企業における暗黙知経営のあり方
～「失われなかった20年」に学ぶ～
(新潟大学 産学地域連携推進機構) 松原幸夫

Lessons from Tacit Knowledge Management of Advanced Expertise Companies
Institute for Research Collaboration and Promotion, Niigata University;
MATSUBARA, Sachio

暗黙知、経営、熟練技術、Hidden Champions、ものづくり

1. はじめに

筆者は、平成26年度「にいがた市民大学」において、講座コーディネーターとして「新潟の感性豊かなものづくりとその展望」というテーマで講座を開講した^{*1}。

各講師の講演内容は業種も世代も全く異なるが、その奥にある基本的な考え方や各講師の生活習慣は共通するものが多い。各講師にはこれまで行ってきた事業の内容だけでなく、その奥にある経営理念、事業への当初の志等にも踏み込んで、講演していただいた。

日本経済もようやく落ち着きを取り戻し、今新しい時代が幕を開けようとしている。今こそものづくりに新しい風を吹き込む重要な時期である。その変革の鍵を握るのは、戦後の日本のものづくりを支えてきた暗黙知による経営方法である。現代においても、多くの高度熟練技術企業は、この経営方法を脈々と受け継いできている。本稿では、これらの企業群の経営のあり方について取り上げ、なぜ世界の潮流に流されることなく感性豊かなものづくりを維持し、成長し続けてきたのかを考察する。

2. 「失われなかった20年」に学ぶ

2.1 常識の非常識を見破る

藤井聡氏は、公共政策に関する論文^{*2}において、特定の主張が主流として共有され、それに沿った意見や見解が「様々な局面で採択される一方」で、それにそぐわない意見や見解が「あらゆる局面で『排除』されていく」社会のあり

方を問題視されている。藤井氏は「ドミナントストーリー^{*3}」の語を用いて、「特定のドミナントストーリーが強く共有されている事態そのものが公益を著しく損ねる」と述べている。

暗黙知経営を行う経営者も、同様の視点を抱いているのではないかと感じている。世間の主流がどのようなものであれ、独自の視点から絶えず「排除される意見」にスポットを当ててきたのが、これらの経営者たちである。将来構想を描くときや岐路に立ったときには、自らの足元を見つめ直し、社会通念に流されることなく、一見したところ非常識とも思える独自の経営判断をしている。具体例を見ていく。

◇亀田製菓の古泉肇名誉顧問は、主力商品「柿の種」をターゲットとするPB商品をD社が発売開始し、絶体絶命の危機に立たされたとき、「良貨で悪貨を駆逐する」と全社員に号令をかけ、それまで298円だった製品の品質を維持したまま100円コストダウンし、この危機を乗り切った。

◇江戸時代から続く鋳起銅器の老舗企業「玉川堂」の社長玉川基行氏は、倒産寸前までいったところを、デパートへの直販に切り替え、顧客と職人が直接対話できるようにし、経営を再建した。パリ、ニューヨーク等世界の主要都市の展示会にも出展し、現在では売り上げの3分の1が海外向けとなっている。日本伝統工芸老舗企業としては、希有な世界的ブランドとなっている。

◇大型超精密加工機専門メーカー「ナガセインテグレックス」の最高技術顧問山口政男氏は、

バブル期に多くの経営者がマネーゲームに走る中、同社はマネーゲームを一切せず、「器(設備、技術、人間)に合ったものしかできない」との考えから世界一の技術の追求のための開発投資を惜しまなかったという。

◇燕商工会議所サービス課長高野雅哉氏がステンレス製ビアマグカップを提案したとき、業界関係者から世の中に例のないものが売れるはずがないとボロボロにいわれた。「これは売れない」といわれることは、現在のマーケットにないということに他ならない。そういうものこそヒットする。最近では業界の人から「これは売れるよ」といわれると「やばい」と思うようになったという。

上記の例からわかるとおり、これらの企業は、社会通念や業界主流の意見を安易に鵜呑みにすることはない。「事実裏付けられたことなのか」「本当に納得できることなのか」を絶えず自分自身に問いかけ、自ら調査し、納得が得られれば、リスクを顧みず断行している。

2. 2 何を守り、何を変えるか

暗黙知経営をひと言でいえば「守るべきものは守り、変えるべきものは変える」ということができるが、実際のビジネスにおいて、何を守り、何を変えるかの判断は容易ではない。

これらの企業がどのようにしてこの判断をしてきたか、伝統工芸と工業の二つの視点から具体例を見ていく。

◇玉川氏は、「伝統とは革新の連続だ。先代の技を受け継ぎ最新のマネジメントによって革新を継続する。変えるべきものは経営と流通、守るべきものは技術と精神。伝統を守るために変わり続ける。流通改革こそ最も重要なものづくりだ。」という。海外に輸出する際に現地の好みに合わせカスタマイズするという話はよく聞くが、玉川堂では現地からの要求に合わせることはしない。現地の要求に合わせて自分たちの考え方が崩れ、かえって日本人の心が伝わらなくなる。

伝えるからには本物でないとお客様の要望に応えられない。日本の本物を持っていくと世界が認めてくれるという。

◇ナガセインテグレックスの山口氏は、同じ質問に対し次のようにいう。

「守るべきものは、どこにもない固有技術(オリジナリティの高さ)と基本物理現象の正しい理解(あるべき姿)だ。変えたのは、職人技は職人しかできないという誤解。機械に置き換えられるものと人間がすべきものを区別してきた。世界一の技術といっても、5年後、10年後には、すぐ追いつかれてしまう。次の世代にスピリッツを伝えていくことが何よりも大事だ。」

守るべきものと変えるべきものの見分け方については、山口氏は「芸術か工業かをまず考える。常識のウソを見極めるようにしている」という。

玉川堂もナガセインテグレックスも、次の世代に「スピリッツ」や「精神」を伝えることが重要とする点で一致している。

2. 3 競争を越えたプレミアム・ビジネス～高付加価値の提供～

実際のマーケットでは熾烈な価格競争が待ち受けているが、これらの企業はどのように対応しているのだろうか。具体例を見ていく。

◇玉川堂は、比較されても打撃を受けない企業になるため、お客様の満足水準に「勝つ」ことを目標とした。「世界一の技術は世界一高い」をスローガンに、競争を脱し市場に迎合しなかった。「より顧客を限定し、より高い価格で、より高い満足を提供する」ことを目指している。

◇磨き屋シンジケートも、ビールが美味しく飲むマグカップで大ヒットしたが、これも価格競争を超えたプレミアム・ビジネスといえる。「人が作り、人が売る」ストーリーのあるものづくりを展開している。感動はお金では買えない。ものづくりの現場のストーリーをお客様と共有している。高付加

価値の製品には「説明」が要するという。

◇プラスチック射出成型機大手のアーブルグに代表されるドイツのものづくりも同様である。ドイツ人は、人が目をつけていない所に取り組む。いいものを作り、いかに高く売るかを常に考えている。^{*4} ニッチ市場で、一点突破し、市場のリーダーとなる。さらに、輸出を積極的に行うことで、ニッチ市場であっても、地元の雇用を支えるのに十分なビジネス規模を確保している。海外展開にあたっては、ドイツ商工会議所が大きな支えとなっている。

ドイツには「象が踊るところでは踊らない」という諺があるが、これらの企業は、一般消費者向けの量販ビジネスには参入せず、自らの強みである高い技術と品質が最大限に生かせる場を自ら作り出している点で一致している。

2. 4 社員あつての会社

今回講演していただいた企業に共通することは、従業員が深く企業理念と自社のビジネスの価値を理解し、企業への高い忠誠心と意欲をもっていることである。ドイツの事例と対比し、具体例を見ていく。

◇アーブルグ社では、社員のために労働環境を整備し、良好な人間関係が維持できるように家族的な経営を行っている。同社では家族中で社員になっているケースが多い。ドイツでは二世帯で社員となっている従業員の多いことが、「よい会社」の目安になっている。

家庭的な環境があるので、技術開発が可能となる。全てはこの考え方に基づいている。

社員が「自分の人生」を歩めるような会社にすることを大切にしているとアーブテクノ(アーブルグ日本支社)社長高萩征男氏はいう。

◇食の情報商社「タケショー」の社長田中利直氏も、「お客様が喜んでくれることが嬉しい。そうなれば社員も頑張る。お客様も大事だが目の前の150名の社員がいい仕事をして満足するこ

とがもっと大事だ。」という。地元の食品産業が国際競争力を持って世界で活躍してほしいので応援している。目の前にいる人が私たちのやったことで何かよくなる、それが自分の存在意義だという。

これらの企業は、従業員を育成するために、時間をかけることを惜しまない。仕事を通して社員にしっかり企業文化を植え続けている。社員は、企業目標に共感し、創造性豊かな企業風土の中で、自分の仕事に誇りをもち、キャリアを築いている。

2. 5 郷土に根ざす

今回講演した企業に共通するもう一つの特徴は、「何とか地元の人々が食べていけるようにしたい。自分達の郷土を守っていきたい。」という思いである。燕も亀田もロスブルグも、元々農業にはあまり適さない痩せた土地である。地元で安定した雇用を作り出すための副業として金属加工や米菓製造を始めている。ドイツと対比しながら具体例を見ていく。

◇アーブルグ社のあるロスブルグは、現在は精密工業の盛んな地域であるが、元々は「黒い森」と呼ばれ、やせた土地で、一番貧しい地域だった。この地方に住むシュヴェーベン人の人柄は「頑固、質素、儉約、清潔」であり、方言を変えない。ここから多くのテフトラー(高度熟練技術者)が輩出した。ドイツでは、国内のどこに住んでいても生活レベルが同じなので、都市集中が起こらず、地方で満足して暮らしている。地方においても、高等教育を受けた人材を確保することは容易である。地域に密着しているので、人間関係の摩擦を排除できる。社名も、土地の名前か創業家の名前が構成する。アーブルグ社には社訓はないが、ドイツの国民性としてまたシュヴェーベン人として、どうあるべきかという考え方はある。「働け、働け、働け、家を建てるまで働け。お嫁さんはその後だよ。」という諺があるが、

ものごとすべてこのような考え方で成り立っている。技術の水準と品質を維持するため、ドイツの国内生産を守り抜く。インフラコストの高いドイツでの国内生産を可能にするため全自動で製造する。^{*5*6}

◇亀田製菓の創業者古泉榮治氏は、「終戦直後、男はどぶろくで憂さ晴らしをしているが、おんな子供には何の楽しみもない。何か楽しみを与えてやりたい。」という思いで同社を設立した。亀田は、1万3,000人の農業集落。その特徴を生かしたものを作りたい。地域に守られているオリジナリティ高い製品で地域貢献したい。地域で支えられた企業であることが何よりも大事であるとして、「製菓展道立己」というスローガンを掲げ、創業した。

◇ナガセインテグレックスは、故郷が生んだ偉大な企業人(長瀬富郎氏、花王石鹸創業者)の教えを忠実に守っている。この教えは、「汗水たらしたお金しか信じない」というナガセの考え方に引き継がれている。マネーゲームには無関心。外部資金は入れない。事業規模も拡大しない。国内産業の育成のために輸出には積極的ではない。特許は自分が安心して作りたいから出すだけで、他社への権利行使にも積極的ではないという。

◇欧州ぶどう栽培研究所代表取締役社長掛川千恵子氏は、カーブドッチワイナリーの事業が一定規模に立ち上がった段階で、仲間作りを始めた。国内からの評判も高く、事業のさらなる拡張に入ることも可能であったが、その選択をしなかった。カーブドッチでは、毎年1名、これまで培ってきたノウハウをすべて教え起業を支援している。今までにフェルミエ、ドメーヌシヨオ、カンティエナジーオセットの3社が独立した。ワインは嗜好品で、好き嫌いがある。自分のつくるワインが好きな一握りの客がいればいい。それ以上に規模の拡大は考えていない。暖簾分けして、各々違うワインを作り、それぞれにお客様がつくことが

理想だ。各々個性を出して、競争して地域全体が伸びていくことが夢だという。

これらの企業は「地域を守りたい」という一心で事業に邁進してきた。その結果、日本一、世界一の企業になっても、「地域の暮らしを守る」という軸足がぶれることはない。

3. まとめ

以上見てきたとおり、高度熟練技術企業の暗黙地経営の特徴としては、「郷土と伝統に根ざした独自の企業理念」「高付加価値の提供」伝統を守るための絶え間なき「蕪」「従業員第一」等をあげることができる。このような経営のありかたは、欧州の Hidden Champions や日本の老舗企業の経営理念と相通じるものが多い。今後のものづくりのあり方を考える上で、何かの参考になれば幸いである。

4. 謝辞

本稿は、文部科学省科学研究費補助金を受けて行った研究成果の一部である。玉川基行氏、高野雅哉氏、山口政男氏、古泉肇氏、田中利直氏、掛川千恵子氏、高萩征男氏、宮崎博人氏、金山敏彦氏には、ご助言をいただいた。この場をお借りしてお礼を申し上げます。

(原稿提出日平成26年9月29日)

注・参考文献

*1: 第20期にいがた市民大学「新潟の感性豊かなものづくりとその展望」パンフレット

〈http://www.city.niigata.lg.jp/kosodate/manabishogaku/shogaigakushucenter/gakusyuukikai/shimin/kouza.files/H26_monozukuri.pdf〉

*2: 藤井聡「公共政策論におけるドミナントストーリーとオルタナティブストーリー」『土木計画学研究・講演集』vol.43, 2011

〈http://trans.kuciv.kyoto-u.ac.jp/tba/images/stories/PDF/Fujii/201101-201106/research/fujii_dominant.pdf〉 2014年9月28日アクセス

*3: 「ドミナントストーリー」は、心理学用語で自己の生きてきた経歴や経験について、その人自身が信じている解釈のこと。

*4: 販売価格は、5年、10年先の生産設備、福利厚生施設の拡充、地域の養老院の建設等の費用も含めて算出される。

*5: 熊谷徹『あっぱれ技術大国ドイツ』新潮社, 2011

*6: Hermann Simon "Lessons from Germany's Midsize Giants." HBR, Mar. Apr. 1992