

日本経済の構造転換と中小企業の挑戦課題

中小建設業の活路打開の方向と経営課題を探る

東洋大学経済学部教授

吉田敬一

日本経済の構造転換と中小企業の挑戦課題

中小建設業の活路打開の方向と経営課題を探る

東洋大学経済学部教授 吉田 敬一

ご紹介いただきました吉田です。もともと私は建設業の専門家ではありません。実家は大阪の印刷屋で、本来、私が三代目で跡取りをしなければいけなかったわけですが、印刷の仕事を受け継いだのは弟です。

私が三代目を断念したのは、カッコ良く言えば、経営者としての資質に欠けていたと自己判断したからです。父は私が高校二年の時にガンで急逝しました。それから七年ほど家業と学業を平行して頑張ってきましたが、大学院の博士課程の進学に際して、「一兔を追うものは一兔をも得ず」と感じ、決断を迫られました。その時、経営者として必要なものは何か、と自問自答しました。

そして、三つのチェックポイントを考えました。使命感、先見性、決断力です。使命感無き経営は利益追求オンリーであり、無くなったらお客が困るというホンモノの企業ではありえません。先見性無き経営は、海図の無い航海と同じで危険極まりない

経営です。決断力の無い経営は、変化への対応力に欠け、時流に取り残されざるをえません。私はこの三点の中で、使命感を最も重視しました。これからはホンモノ志向の時代です。大手企業の規格化・標準化・量産量販・低価格化に対して、中小企業の活路打開の方向は、文化の香りのする質産質販型経営（この点については、のちほど触れます）、言い換えるとホンモノ志向の経営にあると思います。そして、私に欠けていたのはこの使命感です。なぜ印刷の仕事を行なうのか、印刷の仕事を通して社会やお客さんにどのような貢献ができるのか。こつした本業を行なうことに対する使命感の有無が企業の危機対応力を決定づけます。使命感の無い経営者では従業員は悲惨です。お客さんも迷惑です。皆さん方の場合、この三つのチェックポイントは見事にクリアされていると思います。しかし、私のような三代目の弱点は生まれつきの経営者候補生であり、この問題を真剣に考える機会が希有であることです。

このような次第で後継者の道を断念して、研究者の道を選択したわけですが、研究対象を中小企業論としたことで、親父に詫びると共に、少しでも社会貢献しているつもりです。

前置きはこれくらいにして、本論に入ることになりました。

日本経済の発展と独自の生活文化の欠如

私の大学・大学院生活は京都でしたので最初は繊維産業の研究を、東洋大学に職を得て東京へ出て来てからは機械金属をずっと勉強してきました。そういう中で、ある時に日本型の豊かな社会を創っていくためには、今の日本の経済を引っ張っている機械工業だけでは無理だと感じました。豊かな社会を創っていくためには、豊かな社会を創るために必要な条件があります。すなわちこの国でも、「これで豊かな社会だな」という場合には、必ず備えなければいけないという品物があるわけです。自動車も満足に買えないし作れない、テレビを見ようと思っても電気が来ない。これでは駄目です。そんなわけで、どこの国でも豊かな社会を創っていくのに必要な品物を作る経済基盤、これを私自身は「豊かな社会を創っていく必要条件」と言っているわけです。

この点だけを見ますと、日本は十分その能力は持っています。一九八〇年代に日本は大変な経済力を身に付けました。一つには、二十世紀を代表すると言われている産業を制圧しました。何かというと自動車産業です。自動車産業というのは、鉄鋼、テレビ、パソコンとは少し話が違います。一台の自動車を自分の国で造って、世界中で買ってもらうためには、機械金属だけではなく、ガラス産業もなければ駄目ですし、ゴムの産業もなければ駄目です。とすると、かなりバランスの取れた産業分野が国の中になければ難しいのです。

自動車産業は大量生産の代表選手です。一九八〇年に日本は国内で一千万台作りました。アメリカは八百万台、九百万台でアップアップしているということで、ついに世界一の能力を持ったわけです。

さらに一九八〇年代前半には、もう一つ、世界をあつと驚かせた経済力を日本は持ちました。何かというと、二一世紀を切り開く産業。情報関連産業です。そのキーパーツはICです。ICについても量産型のメモリーICはアメリカを追い抜いてしまつ。アメリカとしては世界でナンバーワン、モノづくりでナンバーワンという自負があつたわけですが、二十世紀を代表する産業と二一世紀を切り開く産業のキーパーツを抑えられたので、とくに一九八五年のG5（急激な円高のきつかけ）以降、猛烈な勢いで日本に対して攻勢をかけてくることになつたわけです。

逆にそういう経済力が日本の中にあつたから、あの一九八〇年代後半に、その経済力を背景にして先進国で最も華々しい形でバブルの花が開いていくわけです。経済的な実力もなしにバブルが広がっていくことはないのです。経済力が背景になつてバブルがどんどん広がっていったのです。

ところが、あのバブルの時期のマスコミなどを見ると、「世界一の経済大国にはなつたが、豊かさは実感できない」とよく言われていました。なぜでしょうか。豊かな社会を切り開いていくための十分条件が欠けていたのです。豊かな社会を創るために、

どこの国でも共通して求められる品物については、日本国内で世界一になりました。しかし豊かさというのは、その国の国民の民族性、歴史性を含めて、そこにしかない生活スタイル、生活文化が築き上げられて初めてホンモノの豊かな社会が創られていくのです。このタイプの財・サービスの代表選手は衣食住です。自動車、あるいはパソコンというのは、あってもなくても人間は生きていけます。確かに無いよりはあつたほうが便利な品物ではありませんが。物、サービスは、このように生活をより快適に効率性を高めていくという品物と、もう一つは、それがなければ生きていけないといった二つのタイプに分かれます。衣、食、住の産業は、その品物がないと人間が人間として生きていけないという重要な産業分野、財・サービスになるわけです。しかも衣食住というのは、地域性、民族性と密接にかかわりを持っていて、その結果として食文化、住文化、あるいはファッション文化という形で文化に昇華していくわけです。自動車文化とかパソコン文化といったものは実態としてはありません。日常の生活の有り様の中で文化のトレンドを発信していくもの、それが衣食住の産業の特徴であり、そこに民族的な特徴のない国は世界から見ても尊敬されません。なぜなら、生活スタイルが借り物、ものまねにすぎないからです。

ところで日本の衣食住というのは、欧米の先進国、日本から見ても豊かな国だと言われる国とは根本的に異なつたオリジナリティーを持っています。しかし、それは戦

後の欧米へのキャッチアップ（追い付け、追い越せ）型発展の中で時代遅れの財・サービスと位置づけられ、残念ながら今の日本人には見えなくなっています。

欧米文化にアイデンティティーを求めた過去と現状

戦後、日本人は、寝食を忘れて一生懸命働いてきました。日本人というのはセブン・イレブン型人間になってしまいました。その意味はコンビニのセブン・イレブンが好きなのではなく、朝七時に家を飛び出したら、家へ帰ってくるのは夜の十一時という実態です。そういう形で一生懸命働いてきた。一体何のためかということ、アメリカやヨーロッパのような暮らしてみたい、ああいう豊かな生活を送ってみたいということ、とりあえず豊かな社会の目標は欧米だったのです。それに追い付くため、精一杯働いてきました。

敗戦以降、一九九〇年代初めにバブルがはじけるまでの日本の経済構造はキャッチアップ型経済として特徴づけることができます。アメリカやヨーロッパのような生活がしてみたい、そのためにまず彼らが日常使っている工業製品を国内で最も効率的に作り上げるためにはどうしたらいいかということで、戦後、「無駄な競争はやめろ」という形で通産省、政府主導の下で日本型の市場経済が作り上げられてきました。

団塊の世代と言われる昭和二二年から二四年にかけて生まれた人々には、日本的な

生活スタイルは一応感覚の中にあるわけですが、高度成長期以降に生まれしてきた、我々の子供以降の世代になってきますと、まず日本的な豊かさ、日本的な生活文化というのは記憶の中ありません。高度成長の労働力の主力部隊となって働いてきた我々自身（団塊の世代）に関して見ても、一体何が豊かさのシンボルかというと、欧米、とくにアメリカ型の生活スタイルが、最も理想的なものであったわけです。理想実現に向かって家庭を顧みる余裕もなく働いてきた結果、とにかく一九八〇年代が終わると、アメリカにあれだけ金を貸すような国になっていました。しかし、世界でもトップクラスの経済力を達成したにもかかわらず、国内の暮らしの実態を見ると、例えば遊ぶ所は東京デイズニールランド、住宅の建て方はカナダ風であるとか、ツーバィフォアのハイカラな建築様式といった形で、在来の工法が、すなわち日本の衣食住の文化が完全に無視、ないしは軽視されているわけです。

同じことがファッションでも言えます。ご承知のように戦後、和服がものすごく衰退しています。和服が衰退しているのは当たり前で、女性の多くは今日、和服の着方が分かりません。結婚式やパーティなどに行く時に美容室へ行つて、その時について着せてもらうわけです。そんな状態の中で、自分で着られないものを買おうということになるはずがありません。

ということは、日本が日本的な特徴を持って、二一世紀に豊かな社会を建設すると

同時に、世界に日本のトレンドを発信していくためには、「日本の生活文化の骨格である衣食住の日本的な特徴とは何なのか」を、それを作る人、売る人がお客さんに教えていかなければなりません。

環境にあつた生活様式と地域密着経営

ある時、東京の木工さんに教えてもらいました。「日本以外の国の家と、日本の家と絶対に逆方向に機能する部分がある。一体どこか」と言われ、私には分かりませんでした。答えはドアです。日本はドアを引いて開けますが、向こうでは押して入ります。アメリカやヨーロッパの家では、悪い奴に追いかけてきた時に、ドアは押して入るから、ドアを締めて鍵をかけて、机などでガードをして効き目があるのです。日本の場合には引張るわけですから、中に物を置いておいても開けられて「お前、何しているんだ」と言つて、バンと撃たれて終わりです。

ではなぜ日本では引いて、向こうでは押すのか。日本の中で唯一押して入る所が一カ所だけあつて、そこを考えれば分かります。ドアを押して入るのはどこか。ホテルの部屋です。ホテルの場合は靴を脱がないで入っても構わないわけで、日本の住宅の場合には、どんなハイカラな形でアメリカかぶれしている人でも、アメリカから住宅を輸入したとしても、必ず靴は脱ぐので、ドアは必ず引いて入らなければいけないわ

けです。

では、「なぜ日本人は靴を脱ぐのだろうか」。「日本人は昔からきれい好きだ、掃除をきれいにするから」でしょうか。それなら「フランス人やドイツ人はきれい好きではないのか」となるわけで、そんな馬鹿なことはない。皆さん方はご承知のところでしょうが、正解は日本固有の気象条件にあります。

日本は、夏は暑いうえに、湿気が非常に多い。おまけに梅雨がある。逆に冬は寒いだけではなく、温度の高低差とともに湿度が激変して、カラカラに乾いてしまいます。温度の高低とともに、湿度も一緒に激変するという国で高度に発達した資本主義国を作っている所は日本だけです。住宅の基本は、いちばん住みにくい環境、条件の時に適合しなければいけない。日本の場合、まず夏暑くて、非常にジメジメしているといった条件に対応しなければいけないのです。日本で梅雨の時期からひと夏、ずっと靴を履いていたとしたら、日本民族は歴史的に水虫で始終悩んでいる民族になっていたでしょう。ですから、まず履物は脱がざるをえませんでした。明治、大正、さらには昭和の時代に入っても、日本にはまだクーラーはありませんでした。そうすると換気・湿気対策を十分にしなければいけないということで、素材そのものが湿度を自動調節してくれるものを使わなければいけないということで、木、土壁、草といった天然の素材を使って、日本民族は長い間をかけて木造住宅建築を造ってきたわけです。しか

も天井の張り方とか、いろいろな所で高气密、高断熱ではなく、空気が循環しやすい中気密という形で、換気性を考えて造ってきたのです。まさに日本民族の知恵の結晶が木造建築様式であつたわけです。

こういう発想は日本だけで、ヨーロッパへ行っても湿気などを考える必要はありません。ヨーロッパへ行ったら部屋の中に洗濯物を干しても乾きます。向こうにかぶれている人は、日本のマンションを見て、晴れている日には洗濯物がいっぱい並んでいて恥ずかしいと言いますが、恥ずかしいと言っても、日本は外に干さなければ、家の中に干していたら、家の中がジメジメして体が悪くなるし、洗濯物が乾きません。そのような気候、風土、条件に見合つて造つていくから、日本は日本、中国は中国、ベトナムはベトナム、ドイツはドイツで固有の住宅が、歴史的な努力の積み重ねの結果として、地域にいちばん適合した素材が選定され、独特の設計思想が出来上がつてきたと言えます。そして、個性的な建築物の地域的集積から、それぞれの地域らしさ、まちなしの雰囲気が醸し出され、郷土愛が生まれてくるわけです。

日本の場合、戦前の建物は日本の気候、風土に見合つたものでした。気候、風土と言つても、日本は三七万kmの面積が縦に長いわけで、北海道には梅雨がなく、東北地方では豪雪対策をしなければいけない。東京、名古屋、大阪、さらに四国や九州もそれぞれ自然環境、気象条件が違う。おまけに地盤も違うということで、単に木を使え

ばいいというだけではなく、それぞれの地域に見合った住宅が集積していったら、やはり大阪と仙台は違うといった雰囲気を感じてきたわけですね。

それが高度成長の中で、特に安上がりで生産効率の良い住宅が量産され、どこへ行っても同じという金太郎飴型の街づくりになってきました。こういう中で郷土愛、地域愛といったものを教育だけで作るうと思っても駄目です。二一世紀に日本が世界に対して恥ずかしくない豊かな社会、それを支える文化としての生活のインフラストラクチャー（インフラ）や住宅を考えていく場合には、どうしても中小建設業、特に地域密着型の業者の活躍が不可欠です。なぜなら、そこで生まれ育ち、働いている人はいちばんその地域の特徴がよく分かっているわけですから、そのようなものをきっちり伝え、発展させていくことは、民族の責務であると考えます。

ただ物事は理屈どおりいかないのが世の中で、理屈どおりいくのなら、汗水たらして一生懸命働いている者が涙を流す必要はないわけです。そういう展望はあるが、なぜ今それが実現できないのかという問題を一つずつ潰していく必要があります。これは基本的に衣食住すべてに関して、その持っている良さを、まずユーザーに対してどう伝えていくかが問題だと思えます。

全建総連に加盟の地域組織が各地で住宅デーをはじめ、地域密着型の活動を展開していることは高く評価されます。即仕事にはならないかもしれませんが、木の良

さ、地域密着型の大工、工務店、左官屋さん、などがなくなったらどうなるのか。そこが中心になって作るものはどんなものかということ、地道に住民に対する地域密着型の、教育機能を果たしておられるわけです。こうした活動は建設産業でいちばん進んでいると思います。

オリジナリティーの時代

欧米へのキャッチアップは一応終わっています。いよいよ日本もアメリカやヨーロッパと並んで、「我々の国の豊かな社会のほうに格好いいだろう、真似してみる」というトレンドを発信していけるような「フロントランナー型」を目指すべきです。マラソンで言ったら、今までの日本は「ヨーイ、ドン」で走って、最初の5kmぐらいで離され、後ろのほうから一生懸命前の集団を見て、「誰の真似をしたらキャッチアップ、追い付けるか」と走ってきたわけです。

一九八〇年代にキャッチアップが終わり、自分たちもアメリカ、ヨーロッパと並んでトップグループの一員になったのです。今度は物真似をしている場合ではなく、自分の走るスピード、ペースを自分で考えなければいけません。日本経済は目標、物真似の対象があった時代から、もう真似をしている場合ではないのです。自分自身でトレンドを発信しなければいけない。そのような時代になってきたということは、トレ

ンドを発信していけるようなステージが来るのだという確信を持っていただきたいと思います。

キリスト教文化圏以外の国々で、豊かな社会づくりに初めてチャレンジするのは日本です。キリスト教文化圏は、ドイツ、フランス、アメリカ、スウェーデンなど沢山ありますが、そこを全部ライバルに回しても、日本の衣食住というのは、一国で勝負しても勝つだけの豊かな発想・独自性を持っていることは、これまでにお話したとおりです。

和風建築の独創性

住環境にしても、それぞれの国でシンボルとなる建築物があります。その中で、「うちにはこんなものがある」という形で提示できる物件は何かというと、一つは城です。イギリスにしてもスウェーデンにしても、ヨーロッパには多彩で見事な城が数多くあります。日本にも当然、城はあります。ヨーロッパの城に共通しており、日本の城とどこが違うかというと、石垣が全然違います。ヨーロッパの石垣は地震が少ないので、石が幾何学的にきちんと収まっています。しかし、日本の石垣は、縁の所は櫓が押えになっただけで、そこはきれいに石が積み重ねられています。中央部の石は無造作に積んでいます。クッションで重みや揺れを吸収するといった発想で造られていて、これ

も世界中で珍しい建築様式になっています。これに先に見た木・土・草を活かした住宅建築を加えて考えてみると、世界に対して恥ずかしいどころか、自慢できるものを我々は持っているわけです。

木の文化はすばらしく、法隆寺は何千年も経っています。一寸考えると、石とか鉄のほうが強いみたいに思えます。ある本によりますと、法隆寺の柱は桧であり、杉などの部分は切った時以降弱っていくから、その辺は取り替えなければいけないが、本体の桧は切ってから二百年くらいは強度が強まり、その後徐々に劣化するそうです。そうすると、桧は残し、杉などの他の木材を必要に応じて取り替えられるように、釘などをあまり使っていない。溝を切ってはめ込む方式ですということ、日本の梓木などは、それで止め込んでしまうのではなく、とりあえず仮止めみたいな形で使われていた。だから、釘などはそんなに大量生産する必要がなかったのです。発想自体からしても、まるっきりアメリカやヨーロッパとは違う物づくりで住宅などは、長い歴史の中で蓄積されてきました。少なくともそういうことを学校教育などで「日本というのは何なのか」ということを教えていく必要があると思います。が、それは教えてくれません。和の文化を代表する、例えば住宅などは世界に対して、決して引けを取るものではないことに確信と誇りをもちましよう。

日本はもともと地震の多い国ですから、地震対策は十分できています。それなら、な

ぜ阪神大震災が起こった時に、あんなにバタバタと木造家屋が倒れたのか。戦争とか地震があった時には、にわか大工が沢山出てきます。戦後復興期には、雨露さえしければということとで住宅の粗製濫造が、大量のにわか大工の出現を用意しました。早く大量に造るためには、ある意味で仕方のない状況でした。そういう人たちが木造住宅を造ったので、骨格などもおかしな家がたくさん出来上がってきたのです。そんな家は、震度四とか五が来たら当然潰れてしまうわけで、本当の意味での和の発想の木造住宅で造っていけば、がっちり耐えられるはずと。ところが、新聞などで攻勢をかけられると、ツーバイフォーが鉄筋でなければいけないということで、日本の場合はすぐに流されてしまいます。

そういう正しい知識・情報をきっちりマーケットに、お客さんに伝えていく必要があります。畳もないマンションなどでは、和服は着ようがないです。お茶はどうやって飲むのか。コーヒ―は椅子に座って飲みますが、茶道、華道などを西洋風の住宅様式の中でやろうと思っても、その精神は伝わってきません。

和服の固有性と環境・文化との適合

次に、「衣」について見てみましょう。衣はファッション、すなわち文化そのものです。しかも民族文化の代名詞でもあります。欧米の発想とは一味も二味も違うという

のが、いちばん典型的な形で現れているのが和服と洋服の違いです。皆さん方も物を作って金儲けをしようと思う時に、ライバル企業とかライバル商品があつて、そのものを絞つて、「うちの品物とあそこの品物とは、ここところが、このように違うのです」ということを、きつちりお客さんに伝えて初めて売れるわけですね。

では和服と洋服の違いはどこにあるのでしょうか？ パツと見たら、和服は着にくく、洋服は着やすい。使いやすいか、使いにくいかは現象面の違いなのか、根本的には哲学・発想が違います。洋服は合理主義の塊です。体は三次元で曲面ですから、洋服は三次元の立体裁断で作っています。体に合わせて作るから、洋服を着るのにコツや熟練は要りません。二十歳の息子に成人式だから初めてスリーピースを買った、息子は今までスリーピースは着たことはあるが、スリーピースは着たことがない。だから着付け教室へ行かなければいけないなどということではなく、誰でも着られます。合わせるように作つてありますから合理主義です。

ところが、和服は体が三次元の曲面であるにもかかわらず、平面の二次元の直線の裁断で作られています。体が三次元で曲面なのに、二次元の平面の直線裁断で作っているから着るのは難しく、コツや技能熟練が要ります。私など、ホテルに泊まって風呂に入って、着物を着て寝る時はきちんとなっていたが、朝起きたら無事なのは帯だけ、あとはどうなっているか分からない。無残な姿です。こう考えると、和服は確

かに不便で不合理にみえます。では、なぜ、和服は非合理的な仕立てになっているのでしょうか？ここでもまた、気象条件が関係してきます。夏は湿気が多く暑い国であり、家と一緒にできるだけ風通しを良くする必要があります。体型や好みにも合わせて、自由に風が通る隙間ができるように着こなすには、ピッタリ・フィットの立体裁断ではなく、平面の直線裁断で仕立てたほうがよいのです。袂も風が入るように、換気しやすい形になっているわけです。

たしかに和服の場合、着るのに技能熟練は要りますが、他方でその人の和服を着る技能熟練のレベルが上がれば上がるほど自己実現、自己表現のレベルが上がっていくというファッションは、世界の民族衣装で和服しかないわけです。一着の和服は、その人の気分やTPOにに応じて、スキのない着方や色っぽい着こなし等々、自由に着こなしを変えることができます。しかし洋服の場合、ネクタイやスカーフでアクセントを付けることはできませんが、着こなしを変えることは不可能です。これほど個人の自己主張、自己実現に適した着物は、ほかにはありません。

たしかに和服はキャッチアップの時代には、ふさわしくありませんでした。忙しい時に着るのに時間はかけられません。活動しにくいのもマイナスでした。ところが、豊かな社会というのはゆとりのある社会です。ゆとりがあるから、レクリエーションとか文化活動が出来るのです。しかも、和服などは、うちの母や叔母とか、おばあちゃ

んは簡単に着ていたわけです。慣れればすぐ着られます。豊かな社会になると、そういうファッションについても和服の良さが浮かび上がってきます。しかも、和服を着るのだったら、木造のしつくりとした住宅でなければ当然バランスがとれません。文化というのはトータルなものです。衣食住というのはトータルでバランスのが取れた民族の長い歴史の中で先人が造り上げてきた文化です。

食文化に見る日本人の繊細さ

「食」を見てもまた、日本は個性を持っています。日本民族が自慢できるものに味覚があります。味の基本の五つです。最初ヨーロッパは、塩辛さ、酸っぱさ、ピリツと辛いという香辛料の辛み、甘みの四つでした。ピリ辛も大航海時代に外から入ったコシヨールなどが圧倒的でした。その後、中国と交流して苦いお茶を飲むようになり、苦みというのが入ってきました。そして、味覚の基本の五つが勢揃いしました。

でも、日本はこれにとどまりません。プラス・アルファがあります。旨味という日本独特の味覚があります。日本は島国で、寒流、暖流が太平洋側と日本海側の両方でぶつかり合って、多彩で新鮮な魚貝類が漁れ、海や川の近くに形成された町や村では、新鮮な海の幸・川の幸をすぐに食べられます。素材そのものの持っている旨さを引き出す刺身などの生もの料理の誕生も、こうした恵まれた自然・立地環境の産物です。日

本人の味覚は欧米の人間よりもきめ細かく、鋭いといえます。

欧米、とくにアメリカの場合、文字通り味「付け」ですね。典型的なのはマクドナルドのハンバーガーです。アメリカ料理というのは、大陸の荒野でバイタリティーを付けなければいけないというので、食べられるように味覚を刺激するために「味を付ける」という発想だったのですが、日本は天然の素材をうまく活かします。

この「旨味」というのは英語とかドイツ語に翻訳するのはきわめて困難です。ということとは、食について見ても、アメリカやヨーロッパ等、日本以外の国とはひと味違う。ここからトレンドを発揮して、日本型の豊かな社会を造り上げていけば、日本は経済大国だけではなく、生活文化についても、「大したものだ」と尊敬される国になっていきます。

消費者のニーズに合った“質産・質販”

こういうものは文化性であり、地域的なニーズや個別的な要求に対応したもので、絶対に大企業には出来ません。大企業と中小企業とはどこが違うのか。工場でプレカットで部材を大量に生産していく。それで売っている大企業と、町場の工務店、中小企業とはどこが違うのかというと、大手の場合は基本原理は何かというと、物の売り方、作り方を徹底的に規格化していく、標準化していくことです。規格化し、標準

化したら量産・量販できます。コストは安くなる。しかし、これは普遍的な機能、最低限の機能については提供できますが、ユーザーの個別的なニーズには対応できず、ここから文化の香りは生まれません。

中小のモノづくりの特徴は何かというと、規格化・標準化の対極にあります。一定の効率性、合理性は中小企業といえども、もちろん追求しますが、一人一人のお客さんの顔の見えないマス・マーケットを対象にして、共通するニーズを基本、低価格で売っていくというやり方ではなく、どうしても個別的なニーズへの対応が中心になつてくるといふことです。そこでは、規格化・標準化には限界があります。専門性、特に地域ニーズやお客さん一人一人のニーズや要求にきっちり対応していく。

大手の場合も、「うちもやっている、お客さんが選べる間取りだ」と言います。しかし、あれは作る方・売る方が、「この範囲で選んでください」という中での選択肢で、お客のほうは最初から選ぶ範囲が決まっているわけです。そうではなくて、中小の工務店、大工さん、左官屋さんの場合、お客さんの選択の幅を限定しない中で、最初から枠をはめずに、個別的な要求に対応していく。

そんな作り方をしていきますので、当然量産・量販にはなりません。しかし、この点が中小企業ならではの、強みであります。量産・量販の反対です。量の反対は質ですから、発想としては“質産・質販”です。量産・量販、規格化・標準化し、徹底的

に人手を省いたものは、確かに低価格で最低限の機能は一応果たしているのですが、お客は満足しません。でも、出来上がった時は素晴らしいが、しかしその後は、その機能が劣化していくのを必死になってサポートして延命させるしか手はありません。

これに対して、人手が入っている個別的ニーズで対応した本格木造住宅は、出来上がった時も素晴らしいが、その後使いこなしていく中で、お客さんの愛情がその品物に乗り移っていく。素材が天然のものであれば使いこなしていく中で、侘び、寂び、コクが出てきます。

子供のころは、「柱を磨け」と言われて、柱を磨いて、テカテカにしました。私は弟と競争して、弟は下のほう、私は上のほうでした。磨き方が違ったら光り方も違って、「これは俺のものだ」とか。それが何代も続いていく中で「お父ちゃんはこの柱を磨いたんだぞ。お前はもつときれいに磨いて、もつといい大黒柱にしなければいけない」ということで対話も出来ます。合成物質で出来ているものは、磨いたらほころびるので、そのとおりの状態で残しておかなければなりません。

質産というのは、出来上がった時も素晴らしいが、それを使いこなしていく中で、うまく使い、愛情をきちんと込めて処理していけば、そこに当然愛着が生まれてくるし、風格も出てきます。そしてこれがその家の生活文化になってくるわけです。生活文化を生む品物が、そして人間が人間として生きていくために必要な衣食住に民族的

個性・文化性を持たない民族は、絶対に本物の豊かな社会にはたどり着けない。金をつつぱり貯めて、円高になった時に外国へ行って、外国で作った品物を買って、日本でニューヨーク風やパリ風の生活を楽しむわけですが、所詮それは物真似にすぎません。アメリカ人やフランス人が見たら、苦笑いするだけです。

品物の価値の決定と日本の中小企業力量

イタリアなどで作っているファッション製品にくらべ、染色とか素材の発想から見たら、日本の北陸の合繊織物産地や友禅などのほうがレベルが高いのです。ところが、品物としてのブランド力が違う。日本の場合の地場産業は全部素材で終わっています。が、向こうの地場産業は小なりとは言え、最終製品にして、それをマーケットに売り込んでいき、完成品を作っています。日本の中小企業はどうしてもキャッチアップ型の役割で、下請けのほうに落ちこぼれていったのです。良い加工能力があっても、これだけでは駄目です。

1000分の1ミリ台、あるいはミクロン・オーダーで、どんな難しい品物でも処理していくのだという能力だけでは品物にはならず、品物の部分的な加工だけです。加工能力を高めていく、プロセス・イノベーション（技術革新）です。これは生産工程の技術革新で、何を作るかということは決まっています、それを以前よりもより早く、

より安く、より効率的に作るためには機械をどう変えたらいいのか、段取りをどう変えたらいいのかを考える技術革新です。この能力は強いわけですが、中小企業が一生懸命この能力をいくら高めても、いつも大企業にいい所だけ吸い取られるというのは、いくらこのタイプの能力が高度であっても、それだけでは品物は出来ないからです。「何を作るのか」という製品開発能力を、プロダクト・イノベーションと言います。プロダクトというのは製品です。お客さんの要求にフィットした製品を、専門的能力を生かして、お客さんへの提案を行なう形で製品を開発していくことが大切です。

大工さんが、この地域は湿気が多く風通しが悪いので、それに対応するいろいろな建築技法を一生懸命考えても、製品全体の中で、その持っている意味合いが分かるような表現力がなければなりません。お客さんに対する提案能力、説明能力が当然問われてくるわけです。

QCDプラスアルファの経営

二一世紀に入って胸を張って、「日本の生活文化を支えていく最前線の仕事をやっているのだ」と言うためには、今まではお客さんが求めるQCDだけでよかったです。Qはクオリティ（品質）、Cはコスト（価格）、Dはデリバリー（納期）です。キャッチアップの時には、日本人はまだ貧しいという

ことで、価格が第一で、それに見合った形の品質で、言われた日にはちゃんと仕上げてくれという納期です。

本当の意味で二一世紀に日本の気候・風土、生活文化に見合った住宅を造ろうということになると、先進国は豊かな社会ですから、今度は価格中心ではなく、品質、デザイン、発想が大切になって、それに見合った形の適正価格なら買おうということに事態は変わってくるはず。そうすると、何を提案してくれるのかということとQCDプラス・アルファが必要です。大工さんとか工務店も昔風の発想では駄目で、お客さんの方も日本的な住まい方の良さや特徴は何なのか、を忘れてしまっている所から出発しなければなりません。ということは、顧客に対する情報伝達というよりも、住環境、住まい様式に関する教育もきちんとしていく必要があります。これは大変で面倒ですが、どうしてもやらないダメです。お客さんが使い勝手が分からないというのは、宝の持ち腐れになりますし、本当に使い勝手が分からないと当然良さも分かってくない。これでは、本当に良いもの、ホンモノを作っても、お客さんがモノを見る目を持っていないのですから売れるはずがありません。

この点に関して、我々はモノづくりのライバルであるドイツから学ぶべき点が残されています。安くて良い品物を作ったら、どこの国でも売れるのは当たり前です。ところが「高いけれども欲しい」「高いから欲しい」という品物をドイツの場合は作って

います。日本は世界にモノづくりで負ける所がないと言っていますが、勝ったのはアメリカに対してだけです。アメリカは製造業は空白で、テレビ一台すらアメリカ企業は自分で造る技術を放棄してしまいました。テレビはもともとアメリカの電気メーカーが開発したわけですが、徐々に駆逐され、最後に残っていた企業も外国企業に乗っ取られて、純粋なアメリカのメーカーはありません。ハードは日本や外国に任せて、ソフトの方に比重を移したり、金融業務に行っているわけです。アメリカに勝つたら、それで世界一かということ、そうはいきません。日本はまだモノづくりに関して、ドイツには追いついていないと私は思っています。

ドイツの自動車生産の二つの形態

なぜかという、向うは二本足で、日本は一本足です。二本足とは何かということ、例えば、二十世紀を代表する産業は自動車産業で、向こうは二つのタイプがあります。一つはフォルクスワーゲンです。会社の名前のフォルクスは国民、民族で、ワーゲンは車です。「国民車」という名前の会社です。国民車ですから、安くて良い品物を作る。フォルクスワーゲンの車は値段も安いし、機能性も非常に高いというタイプです。

日本のトヨタ、ニッサン、ホンダ、三菱というのは、このレベルの市場で競争しています。より高い品質のものを、より安く作って、タイムリーにお客さんに提供して

いくQCDのレベルなので、コスト競争が中心です。このコスト競争力中心だけの場合は、その国が豊かになって、労賃が上がってきたら、その国で作っていたら割が合わなくなる。だから海外へ展開していく。フォルクスワーゲンというのは、ドイツの中で最初に国際展開していったわけです。ですから、今でも中国でいちばん先に立て、車を作っているのはフォルクスワーゲンです。

ところが、ドイツのモノづくりがなかなか空洞化しないというのは、このタイプの企業だけではなく、異質なタイプの企業、メルセデス・ベンツがあるからです。ベンツの場合、フォルクスワーゲンなどの車とは、買う方も発想・心構えが違います。ベンツの車が安いという発想自体がおかしいわけで、ベンツの車は大体高いのです。高いけれども欲しい。しかもトヨタとかニッサンの高級車の新車を買って、皆さん方のガレージへ入れたとしても、誰も振り向きもしません。「素敵な車を買ったね」で終わります。しかし、もし皆さんがベンツのSクラスを買ったとして、それを車庫に入れていたら、周りは絶対ジロジロ見ます。下手をすると、お前には早い、似合わない「などと悪口を言われかねません。なぜかというベンツが持っている風格とユーザーの人間性との釣り合いの問題があるからです。ベンツは、そのような文化を持っているわけです。

ベンツのSクラスを買った人間は「ようやく俺も買えた」と誇りにします。これは

ベンツの車が一種のステータスシンボルになっているからです。その人の人格を車で表現する。トヨタとかホンダの最高級車を買ったとしても、まだステータスシンボルにはなっていない。もちろん、運転性が非常に快適であるとか、高機能性では定評がありますが。他方、品物が、その人間のステータス、地位、人格を表現する、そのタイプの車がベンツです。だから、ベンツの車は高くなければいけません。さらに、高いことに関して、理由がなければいけません。

ベンツを作っているドイツという国は、いまだにマイスター制度が残っていて、一二五の職種については、マイスターの資格を持っていないと開業すらできません。大工や左官の職業も、そうなっています。しかもドイツの場合は、労働時間法の規制があつて、残業がしにくく、一日二時間、年間三十日が限度ですから、年間六十時間しか残業出来ません。基本的に残業はしない。だから、普通の大工さんでも、金型を作る機械工の人でも、余暇があるから、いろいろな文化活動に参加する。どんな小さな町へ行ってもオーケストラがある。日本ではカラオケはどこへ行ってもありますが、本来の文化、自らの人格を豊かにしていく庶民文化(昔なら小唄・端唄、浪曲、将棋・囲碁、盆栽など庶民は多彩な文化的趣味を持っていました)というのは今のところありません。ドイツの場合は、そういう背景があつて、モノづくりの腕もホンモノ、さらに文化度も高い職人が数多くいる。そんな所で作るから高い、高いが本物だという

ことで、ベンツはステータスシンボルになります。そのためにベンツの車は、乗用車に関しては海外では一台も作っていません。すべてメイド・イン・ジャーマニーです。空洞化しない大企業なのです。そういうように二つのタイプの企業があります。

全建総連の構成組合員の多様性とその重要性

そうすると、車ですらステータスシンボルになるとしたら、一四時間寝て起きて、食事して、子供を育てて、おじいちゃんが美しく老いていく、といった重要な人間の、家族の生活の場・空間である住宅が、本当に豊かな国ならステータスシンボルになるようなものをきちんと造り、それを買うといったマーケットが出来ないと駄目なのです。今の量産型の出来合いの住宅は、せいぜい二十〜二五年も持てばいいわけです。しかも労働者自身が転勤などで、いつまでいられるか分からないという環境の下では、親子三代、五代と永遠にこの地域で住んでいこうといった家を造ろうとは誰も思いません。とりあえず住めればいい。ということとは、日本人がどれだけ豊かな社会、すなわち労働条件が改善されて、地域定住型の生活が出来るかということが、地域密着型で文化を提案できるような品物、適正な値段で文化的な香りのする衣食住のホンモノづくりが評価され、売れるかどうかのポイントになってきます。ここに建設労働組合の意味があるわけです。

各地域で呼び方が違いますが、全建総連の場合は、職人も労働者も業者もいれば、ある場合には中小企業の経営者もいます。すなわち、地域で人間が生きていく、人間が人間らしく育っていくためにふさわしい環境や条件に関わる様々な問題を解決するための運動を、いろいろな立場、いろいろな階級の観点から見て、地域に密着した運動として進めていける可能性を持った非常に数少ない団体です。そういう点で地域に根差して、日本民族の誇りとなるような居住生活文化、地域特性を持った公園や公共建築物など地域社会の共同生活インフラは我々しか作れないのだという点で確信が持てなかったとしたら、日本の二一世紀に展望はありません。大体、証券とか金融とかパソコンのソフトで国民のすべてが食っていけるような種類の国ではないのです。モノづくりが基本の国、それが日本です。

それでは、モノづくりの基盤を失ったアメリカは、なぜ破綻しないのか。それはアメリカが世界経済全体に占める特別な地位に秘密があるからです。アメリカはどんなに貿易赤字になっても、ドルの札ビラを刷ったら、国内通貨が国際通貨になるという特権（IMF体制の基軸通貨としてのドル）を持っているからです。日本でいくら円を刷っても、まだ今は貿易収支が黒字ですからいいのですが、赤字になっていったら、円を持って行っても、海外では相手にされません。今のロシア国民などは、いくらルーブル通貨を持って外国へ行っても信用できないということとで物を買えません。決済通

貨としてのドルを持たなければいけません。アメリカはドルが国際的な決済通貨であるというIMFの約束事の中軸に座っているから、あんな滅茶滅茶なことが出来ていますが、立場が逆転して普通の国だったら、一九九〇年代でも貿易収支の赤字を垂れ流しですから、あれで好景気が起こるはずがありません。日本はアメリカの真似をして、アメリカの経済発展の後をたどっていても、最後に「こんなはずではなかった」という結論にしかありません。何がいいたいのか、というと、日本の二一世紀の経済再生の基本は日本ならではのモノづくりの基盤を今、人間の成長と生活の基本的単位である地域を基盤にしてしっかりと継承し、新たな発展の芽を残していくことの重要性です。

「人間が主人公」の地域とは

国民的立場に立った経済構造改革の道筋を考えるうえでのキーワードは「地域」です。そこで次に、中小企業や中小工務店の本領が発揮できるためのステージとしての「地域」とは何か、について考えてみましょう。

人間を大切にし、豊かな暮らしが実感できる地域社会を再生するためには、人間同士の生き生きとした出会い・触れ合いと賑わいが渦巻き、多種多様な家庭環境・肉体的条件・年代・性別・職業・価値観の人々が定住し交流できる環境と条件が必要となり

ます。そのために「地域」は、少なくとも次の三つの機能を個性的に充実する必要があります（付図参照）。

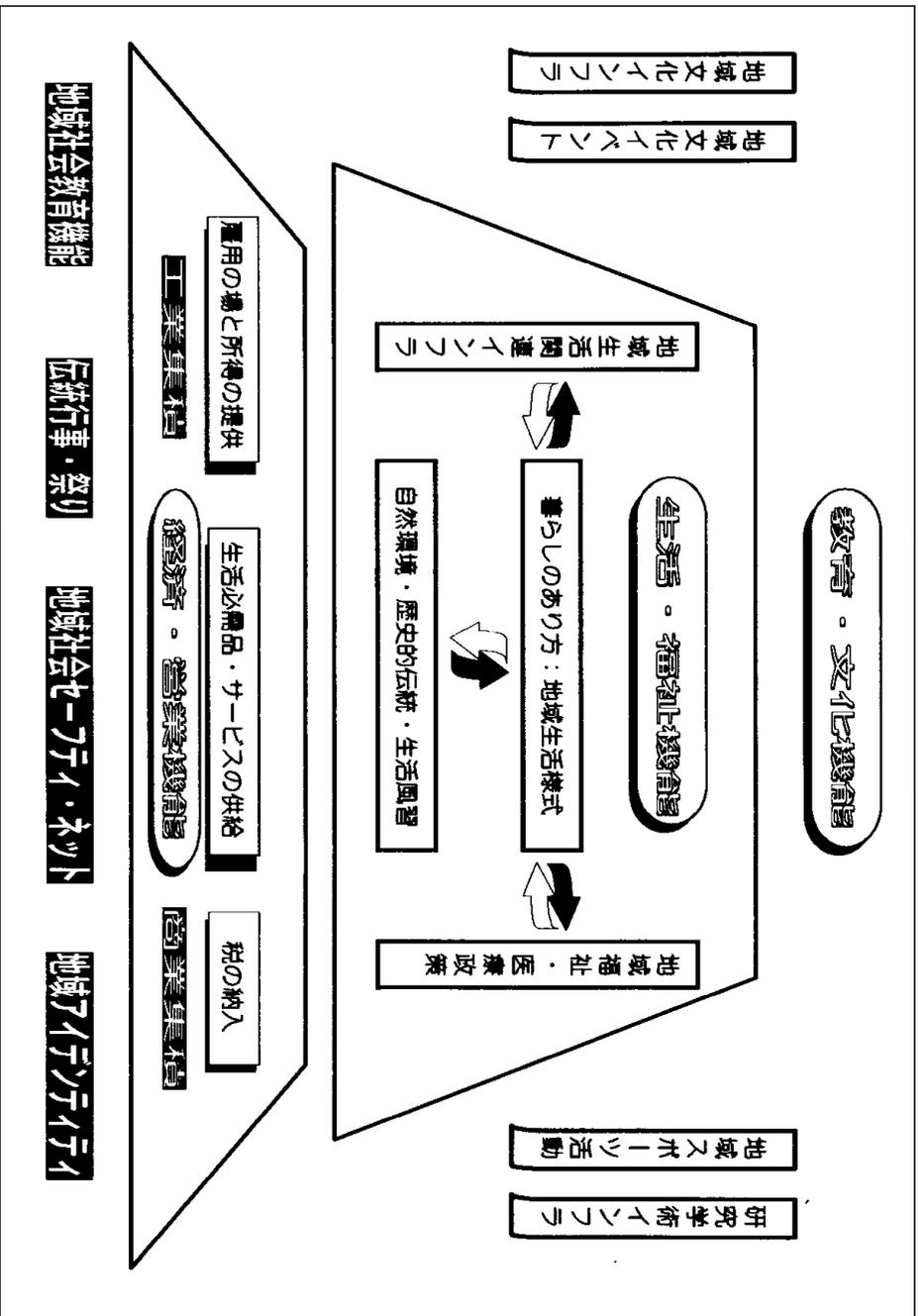
第一の機能は、それぞれの地域で生活する人々に雇用と所得の場を保障し、生活に必要な財やサービスを提供するとともに、その経営成果の一部を税として国や自治体に収める「経済・営業機能」です。この機能が地域密着型の企業（その中心は中小商工業）によって担われている度合いが大きいほど、地域の所得や雇用ならびに税収の面で特定の大企業の動向に地域の先行きが左右されることが少なく（地域経済の自立性）、また経済活動の交流・連携の多様な展開と人的交流の活性化（地域経済の自律性）が期待されます。地域の暮らしの土台を形成する経済・営業機能の評価と配置に関して、これまでのような経済性・効率性一辺倒の政策からの脱却が求められます。

第二に、地域社会は人間がそこで生まれ、育ち、家庭を持ち、美しく老いていく場としての「生活・福祉機能」を十分に果たす必要があります。この機能のあり方は、基本的にその地域の経済・営業機能の特質によって規定されます。例えば、企業城下町では特定の大企業にとって役に立つ労働力の維持と再生産という観点が中心となつて、生活・福祉機能が整備され、その基準をはずれた人間や家族にとって暮らしにくい環境とならざるをえません。加えて、大手資本は業種を問わず、地域を利潤追求の場として一義的に位置づけているため、条件次第では簡単に工場や店舗を閉鎖したり、他

の地域へ移転します。その結果、地域の生活・福祉機能は極めて不安定なものとなつてしまいます。それゆえ、「暮らしそのもの」と「暮らしの環境」の個性と多様性を確保するためには、「暮らしの土台」となる経済・営業機能が地域に根ざした中小商工業によつて、より多く担われる方向が追求されるべきではないでしょうか。この点に、まちづくりと地域産業政策の関連性・一体性の根拠が求められます。

第三に、経済・営業機能と生活・福祉機能が両輪となり、それらの機能が長い年月を経過する中で歴史的に形成されてくるのが、それぞれの地域の個性を踏まえた地域社会教育機能であり、地域生活文化機能です。人間が成長・発達するためには、家庭教育・学校教育と並んで、地域特性を持った社会教育機能の充実が不可欠です。商店街や町工場は、生活に必要な財やサービスを生産し供給するだけではなく、それらは地域住民や子供たちにとって、日常的な出会いと交流、触れ合い、語り合いの場となつており、無意識のうちに重要な社会教育機能を果たしていることが見直されるべきではないでしょうか。

付図 人間発達と生活文化を育む地域社会の3つの構成機能



ドイツに学ぶまちづくりの基本的観点

日本のように、労働力が単なる生産の一要素としてのみ位置づけられ、企業の都合で遠隔地への転勤や単身赴任が安易に行なわれ、先進国では例外的な長時間労働・休日出勤体制が常態化しているかぎり、人々の地域に対する愛着（郷土愛）は生まれ難く、セブン・イレブン型人間（朝七時に出勤し、帰宅するのは夜十一時）に好都合な流通機能（深夜まで営業しているワンストップ・ショッピング）が地域を支配しがちになります。これらの機能は規格化・標準化原理に基づく大手流通資本によって担われているため、結果的に地域社会の画一化・没個性化が進みます。

また、家族生活の基礎空間である住宅についても、こうした条件下では、低価格志向で「取り敢えず生活ができ、見栄えの良い」住宅が好まれざるをえません。こうした風潮の中で、地域密着型の建設・土木業の仕事は、価格競争力に優位性を持つ大手住宅メーカー・プレハブメーカーに奪われ、町並みの破壊が進んできました。

先に述べましたように地域社会は、人間が生まれ、成長し、子を育み、美しく老いていき、次世代に地域の伝統と生活文化をバトンタッチする舞台です。地域社会は経済・営業機能、生活・福祉機能および教育・文化機能の三つをバランスよく保持して、はじめてコミュニティとして発展します。残念ながら日本では、地域は利潤追求のための経済・営業機能を中心に再編成・再開発されてきました。その結果が地域開発と

いう名の地域破壊・まち壊しでした。今、全国各地で地域が危機に瀕しています。地域社会の人間の発達可能性を基本に据えた再生が日本の当面する重要課題であり、それを経済的に支えるのは地域密着型の中小企業・中小建設業の振興ではないでしょうか。

この点でドイツの事例は、われわれに重要な教訓と手がかりを与えてくれます。ここでは詳しく述べる余裕はありませんが、日本と比較した場合の特徴は、次の三点に要約されます。第一は、地方自治体のプランニング権限が大きいことです。建設法典では、建設基本計画は市町村により、その責任において策定される(第二条一項)、と規定されています。日本では今日なお地方自治体でのプランは都道府県知事の承認が必要です。第二に地域住民への情報告知と住民参加の度合いの高さが際立っていること、第三は土地利用と建築に関する規制の厳格さにあります。

地域開発に際して「土地は社会的な存在であり、勝手に利用してはならない」というコンセンサスの下で、土地利用には厳しい制限が加えられています。その土地に何を、どのように建てるべきかについて、周囲の環境との調和を大きなテーマとして徹底的な調査が行なわれますが(時には屋根の勾配、建築材料、壁の色まで細かく決める)、計画策定に関わる情報公開と住民参加の度合いは大きく、日本の比ではありません。

大型店についても一九六八年以降、建築利用令に基づいた規制がまちづくりの観点から着手され、都心部と指定地域に限定された形で、しかも一定の条件下でのみ認可されています。なお、建築利用令は高さや容積率などに加えて、建築様式についても厳しく規定しているので、周囲の建築とマッチした高さや面積および町並みに相応した外観・様式の建物しか建てられない仕組みになっています。

このように地域の個性と伝統を大切に都市計画・まちづくりが、マイスター制度による地域密着型の中小商工業の維持・育成政策と相俟って、ドイツの色合を強く持った豊かな社会づくりを支えている点が、注目されます。

規制緩和と弱者へのしわよせ（自由化の矛盾）

さてそれでは、個別の企業とか職場でどういう新しい努力をしなければいけないのかについて、今度はもう少し具体的に企業経営の課題と、頑張れば必ずステージは開けてくるということに関して、運動の方針に対する革新・課題を考えてみることにしましょう。

まず最初に、いま言ったような形で地場産業とか地域密着型、すなわちマスコミとか政府などから言うと、「ダサイ、規制緩和で消えてしまえ」と言われているようなタイプの業種、そこで造られ供給される物やサービスこそ、二一世紀に日本が本当に尊

敬される経済大国、日本の特徴を持った豊かな社会になるためには必要にして不可欠な財・サービスなのだ、ということのポイントをお話します。

ただ、今の状況は、あまりにも働くものが流す汗と涙が報われなさ過ぎる状況ではあります。特にこの二、三年は滅茶苦茶です。ほかの資本主義国と比べても、とにかくその際立った滅茶苦茶さが三つの危機的な状況の中で現れてきています。

第一番目には、去年の二月頃に、どういう記事が新聞に載っていたか覚えていますか。東京で中小企業の社長が三人自殺した。その後も特に建設・土木関係の人が生命を断つ。企業経営に失敗する、倒産の帳尻を自分の生命で経営破綻を購う。敗者復活戦なき殺人ゲームの様相が景気循環の中に組み込まれているのは、世界の資本主義国でも珍しいことです。封建制や奴隷制でも、このような状況は見られなかったのではないのでしょうか。

『ベニスの商人』を皆さん方も小さいころに読まれたと思いますが、あのシェイクスピアの作品の悪役のシャイロックにしても、約束を破って金を返せなかったら、肉を取るということ、「生命を取る」とは言ませんでした。ところが、いまは特に中小企業、さらに倒産の多い建設業の中で、生命が取られ兼ねないといった状況が少なくありません。

規制緩和・自由化というのは、基本的に強い者が勝つという経済論理であり、それ

は無慈悲なジャングルの論理です。しかし、このような非人間的な経済的効率性一辺倒の経済から文化が生まれてきません。

そういう意味合いではかの国々を見ると、大体、規制緩和で成功しているアメリカ、イギリス、ニュージーランドでは、所得格差がものすごく広がっています。金持ちは当然儲かっていく。しかし、金を持っていない人間は非常に苦しい。アメリカは非常に好景気だと言われていますが、普通の人間は五時に終わって、そのあとまた働きに出るといった二重の雇用が非常に増えています。

さらに不安定就業層が規制緩和で進んでおり、賃金は下がって、長時間労働で埋め合わせているのです。日本がいまの状況で規制緩和がこれ以上進んでいくと、大企業は儲かるかもしれませんが、そうでない所は虫けらのように殺されてしまうということと、特に労働組合運動で働く者の権利をどう守っていくかは、非常に重要なポイントになってきています。

バブルの崩壊と国民への負担、経済政策の矛盾

二番目の危機は、政府が規制緩和と自由化を推し進める場合に何を言うかということ、いつも決まって自己責任原則を強調しています。ところが、自己責任原則を大議名分にしつつ、とんでもないことが、いま日本で進んでいます。それは何かというと、銀

行の貸し渋りです。銀行というのは金を貸して利子で儲けるわけです。お金を必要な所に融通することによって利益を得るのが、銀行の社会的役割であり、社会的責任でもあります。その銀行が金を貸さないとすることは、八百屋がキュウリを売らない、大工が家を建てないのと一緒です。すなわち、日本の大企業、大企業が一番しっかりしているはずの銀行が本業を遂行できないということにまで、いま日本経済の危機が進んできています。

本業が遂行できない原因は巨額の不良資産の累積であり、不良資産の処理は自己責任で行なうべきです。一九八九年ぐらいのバブルがはじける前の、いちばんのピーク時で、東京二三区の土地の値段とアメリカ合衆国全体の土地の値段では、二三区のほうが高かったのです。これはどう考えても滅茶苦茶です。そんなことは夢物語ですが、あのとき交換しておけば良かったのです。

銀行は普通は担保をきっちり考える場合だったら、担保価値を正當に評価しているはずですが、ところが、いつかは常軌を逸した高地価は正常レベルまで値を下げるだろうが「俺だけはババをつかまない」という発想で、土地の売買にのめり込んでいきました。その挙げ句に、結局全員がババをつかんでいるわけです。何とかカンフル注射で税金を注入しなければいけない。そのためには生け贄が必要だということで、端っこのほうの北海道拓殖銀行や山一証券などを潰してしまつた。まともな中小企業が拓銀

で当座の口座を開いていて、拓銀が倒れてしまったら、手形や小切手が出せない。ほかの銀行へ行っても、いまは貸し渋りをやっていますから、新たな口座は開けない。これがほかの地域にも広がったら大変だと、キャンペーンのための生け贄としての銀行・証券潰しをやったあと、大量の血税を銀行に投入していくというシナリオが進行中です。

中小企業の経営者や失業する労働者に対しては自己責任原則を適用し、銀行や大手ゼネコン、大企業に対しては国税で助けていく、こんな馬鹿なことはありません。自己責任原則をやるのだったら全員に貫徹すべきで、今はそれがまともにも出来ない所にまで日本経済は病んでいます。

三番目は、国内の景気を浮揚すべき政策を実施すべき国が、経済政策として二年前、財政再建という錦の御旗を掲げて消費税の税率アップと社会保障負担増をやり、景気回復の足を引っ張ったに留まらず、逆に不況の深刻化を招いたことです。少なくとも今までは、あまり効果のない公共事業費などで失敗したことはありますが、景気回復過程に冷や水を浴びせ、再び不況局面に突入させるといった逆方向の政策は、日本の場合はまだやったことがありませんでした。

今回は、一九九六年から一九九七年にかけて、ようやく景気が上向きかけたかなという時に、二枚蹴りを食らわして、日本経済がどん底状態に入ってきています。すな

わち世界に誇っていた産業政策も機能不全状態になってきています。国民のための経済再建の道筋は、いまの国の政策では切り開かれないし、大企業中心の国際化戦略でも駄目です。そうすると、当然前半でお話したように、日本が世界に対して「日本型の豊かな社会」を創っていくという方向性で政策を作ってくれるような地方自治体、あるいは中央政府を作っていくことが必要ですし、規制緩和の路線についても、本当にそれで良いのかどうかということと再度チェックしていくことが必要だと思います。

しかもその実力はあるわけです。いま日本はGDP(国内総生産)、製造業、流通業を含めて、みんなで一生涯命作った新しい付加価値部分、利潤部分と賃金部分が中心ですが、それが五百兆円に達しているわけです。この五百兆円というのは、何とドイツ、イギリス、フランスを合わせた分とほぼ一緒で、しかも向こう三国を合わせると一億九千万人で、日本は一億二千万人です。一億二千万人でヨーロッパのトップを走っている三カ国を合わせた一億九千万人分の物を作るということは、非常に高度な物づくり、あるいは経済力を日本は持っているからです。

連帯(共同化)と質の経営の視点

ただ、国民がこれまでに築き上げてきた日本の経済力を、誰のために発揮するのかということでは、いまの方向性は間違っています。一部の大企業と大手資産家の利害

を中心に規制緩和、経済構造の転換の路線は進んでいます。ただ二一世紀に日本型の豊かな社会を創つていこうとするのなら、中小企業、地場産業、中小の建設業にも十分にその展望はあります。日本の二一世紀をどうするのかということでは、多様な階級と階層からなる国民各界の連帯の方向性を追求していくというステージに入っています。

もう一つは、いままでのような日本型のモノづくりでは駄目です。経済学用語でいうと、フローからストックへ。国民総生産というのは、今年どれだけ作って売れたかというのが基本です。日本のモノづくりの特徴は何かというと、大量に作って、大量に売って、まだ使えるのに、それを早期に廃棄して、大量に処分する。そのように、五年使えるのに三年、十年使えるのに五年で処分して、毎年毎年新しいものを作っていきます。日本の自動車がなぜあれだけ頑丈に作られていて性能が良いのに、車検が来たらポンと売り払うのか。短サイクル(短期間)でモデルチェンジしていくからです。日本の経済の体力が小さい時にはそれをやっていても良かったのですが、ドイツ、イギリス、フランスの三カ国分を合わせただけの経済力を持っているわけですから、これが今までみたいに、今年作った分が去年よりもこれだけ多いといった形のフロー(流れ)中心でやったら、まず環境問題でどうなるか、資源エネルギー問題でどうなるか。無駄遣いと環境破壊で世界中から袋叩きです。

とすれば、フロー中心の「まだ使えるのに売り払う」というのではなく、きっちり良い物を、本物を、長い間使っていくといった社会づくりが重要です。衣食住のうち、衣の和服などは、おばあちゃんのを仕立て直したり、最後は雑巾にしたりして使ったわけです。これはリサイクル型経済の典型です。

本業の時代と本物の時代

リフォームには二種類あって、とりあえずこの家に住んでしまっただが、元気な子供が増えたから所々に修理・補修をしなければいけない、あるいは部屋を増やさなければいけないという形のリフォームがあります。しかし、本当のリフォーム、例えば本物の総檜で造った家屋は、その家の歴史そのものである。だから、これを活かして改造したいといった形でリフォーム市場が息を吹き返していくためには、本体のほうの本物でなければいけない。そうすると、これはドイツと比べて、もう一つ欠けていた本物づくりの市場の再生です。これは企業経営でいくと、いよいよ本業の能力がお客様によってセレクトされるということです。本業にどれだけ徹せられるか。あるいは「本業」と胸を張って言える得意技、得意分野があるかどうか、という点が問われてくる段階になっています。

こういう中で、新しいそういう状況を作っていくためには、家を一軒建てる場合に

大工さんだけでは出来ないし、左官屋さんだけでも出来ないし、また電気配線の人だけでも出来ないわけで、チームワーク、チームプレーが当然必要になってきます。家づくりというのは元来がネットワーク的モノづくりそのものです。

最近、中小企業分野の中でも、とくに機械金属で異業種交流などを一生懸命やっています。機械金属の異業種交流も家を作るのも一緒だと思えますが、出来上がった品物は、能力のいちばん低い所で合わせられます。いくら大工でいい腕を持っていても、一緒に組んだ左官屋さん全然駄目だとなったら、出来上がった品物の最終評価はチームを組んだ中でいちばんレベルの低い所に当然合わせられています。そういう意味では、本物指向ということになると、それぞれの役割分担のレベルを不断に高めていく努力が必要です。以前は、修業などでいい棟梁の所にはいっぱい弟子が行くという事で、ごく自然に地域の中で切磋琢磨が進んでいきましたが、高度成長期以降、特に住宅建築がプレハブなどに移って、大工さんの職場が奪われてきて、大工さん自身が大手プレハブメーカーなどの下請けみたいなものに入っていくという事で、機能の仕方、チームの組み方が以前と変わってきて、ネットワークでレベルを高めていくという仕組みが働かなくなってきました。

私の家も悲惨なもので、二千戸ある中で、うちがいちばんいい家だという触れ込みで入ったのですが、入ったあと、栃木の渡良瀬川の近くで風が強いため、風がワーツ

ときたときにガタガタするのです。なぜガタガタいうのかと思って、住宅メーカーに「見に来てくれ」と言ったのですが、支店が宇都宮で、うちから宇都宮までJRで四十分かかるのですが、「行きます、行きます」となかなか来てくれません。十日ほど待っていたら、下請けが来てくれました。チェックしてもらったら、窓枠の下の一列でボルトを入れ忘れていたのです。それでは風が吹いたらガタガタするのが当たり前です。その時「すみませんでした。つきましては本社には言わないでお願いください」と言うのです。買ったのはバブルの名残りのところで人手不足だったので、外国人労働者が沢山来ていました。そういう人たちが主力部隊だった上、指図漏れか何かあったのかもしれません。

また、風呂場と炊事場を使ったあとでゴボゴボという音がします。知り合いの人にってもらったら、「これは修理のしようがない」と言うのです。排水管の所がコンクリートで固めてあったのです。無理矢理最後の仕上げのときに固めた感じでした。もし家自体は本当に説明書どおりの良い家だとしても、これでは客のほうは「もうこれは駄目だ、今度買う時にはほかのメーカーか、信頼できる大工さんに頼もう」ということになってしまいます。

そういう意味でネットワークという場合には、自発的に「レベル合わせ」をやらなければいけません。それぞれのチームを組んでいるいちばん低いレベルをいちばん

高い所に合わせていくことが大切です。

お客様の満足を得るために！

機械金属では、東京の大田区とか墨田区とか大阪の東大阪など、一生懸命頑張っている所では何をやっているかというところ、最初は十社とか十五社が集まったら、工場へ入っていったら、機械はどんな使い方をしているか、仕掛かり品の置き方はどうなっているかなど、徹底的にお互いに批評・批判し合っています。

低い所のレベルを高い所にまで引き上げていく。お客様のほうも納得します。ただ納得というのは、点数を付けるときに六十点です。「この値段でこれなら、まあよろう」「こんなものだろう」という場合は、お客様はファンになってくれません。中小の建設業の場合のポイントは何かといったら、一度つかんだ客を固定客にして、ファンにしていき、そこからの口コミで広がっていくことです。

先週も千葉のある中小の住宅メーカーで五十人ほどやっている所で勉強会をやったのですが、その協力会社の大工さんなどがいっぱい来ていて喧々譁々やっているわけです。建売りではない、ちょっと上いく本物の住宅を提案しているということで大企業ではないので、口コミである程度広がっていきます。新築住宅でニューマーケットを持っていたら、かなり力があるわけです。ただ、納得の六十点台では駄目で、

目指すものは満足です。

お客様の満足と納得はどこが違うかということ、お客様にとって家は高い買物ですから、どんなものか一応勉強しています。こんなものが六十点で、満足というのは八十～百点です。大学でいうと「優」です。八十点を取ろうと百点取ろうと一緒に「優」です。

「優」にもいろいろあって、最低の優と素晴らしい優があります。企業経営のポイントとしてはともかく住宅建設だったらお客様と一応会話をします。このお客様は大体この程度の住宅に関する知識はあるというのは、当然プロですから、大工さんのほうは分かるはずです。そのお客様自身の判断基準で八十点以上を目指していく。この中で、お客様の家についての知識と評価基準はこの程度だろうと目安がきっちり分かってくるのです。

客自身の判断基準にプラスアルファを乗っけます。お客様のほうは当然勉強しただけの知識、あるいは基準ですから、素材の選定の仕方とか、いろいろなことで何かちょっと提案してあげるのです。それはお客様の判断基準を超えているので百点プラス・アルファになり、お客様はびっくりします。そんな使い方もあったのか、こういう形でやったらいいのだ、アフターケアはどうしたらいいか、特にアフターケアです。うちなどは大手で買ったので、「二年目ではどこを見なさい」といったような

点検項目のチェックのすごく分厚いものをくれました。あんな説明書を買っても、パソコンと違ってまず見ません。それよりも近所の大工さんに年に何回かブラツと見てもらって、ちょっと口で言えば、いちばん分かりやすいのです。そのようなことをしていけば固定客になっていくわけです。

百点が百二十点になる。そうすると、お客さんは感動します。お客さんの判断基準を超えています。そこで、「えっー」とビックリマークがつき、感動になります。この時にお客さんはその工務店のファンに、固定客になります。その意味で、お客さんに対して満足をクリアし感動を呼び起こすため、チームワーク、ネットワークをきっちりと確立しなければいけません。そのためには家一軒を造るために集まってくる人間が、それぞれ自分の持ち場で、「俺の仕事の本来の役割は何なのだ、俺の自慢はこれだ」といったものを、本業の所に作っていかなければいけません。これが出来た時に大企業、大手とは競争の土俵が、ちょっと違った所で戦っていけるステージが出来上がってくるのです。

本質的機能とは何かーベンツにおける安全神話ー

私は建築のことはあまりよく分かりませんが、自動車为例えにして、製品の本質的機能についてお話ししましょう。自動車とは何なのか。自動車とはこういうものである

りますという本質的な機能のところ、ライバル会社とはここが違うということ、自社の特徴が出せますし、差別化できます。どんな物、サービスでもいろいろな機能、役割を持っています。ところが、いろいろな役割や機能がありますが、この機能を取っても、まだ自動車なら自動車という機能と、ある機能を取ってしまったら、もうそれは自動車ではなくなるという機能があります。家でもテレビでもそうです。こうした機能のことを、その製品の本質的機能と呼びます。

十年ぐらい前までは、自動車の本質的な機能というのは基本的に四つしかありませんでした。それは「安全に、走る、曲がる、止まる」の四つだけです。カーテレビが付いているようが、カーラジオが付いているようが、カークーラーが付いているようが関係ないのです。そんなものはなくなっただけで自動車です。ところが、「安全に、走る、曲がる、止まる」という機能のどれ一つがなくなっても駄目です。「安全に走る、曲がる、止まらない」「これは危ない。」「安全に曲がる、止まる、走らない」「これでは飾りものでしかありません。

例えば、ステータスシンボルとしての高級車であるベンツの場合は、必ず安全神話が出てきます。自動車の本質とは何のかというのをギリギリまで押し進めていって、安全性を追求するために走る機能、曲がる機能、止まる機能を追求していく。その場合にベンツはものすごく苦労をしているわけです。四、五年前ある本を読んでいたら

「ベンツとパトカーはどちらが早いか」という見出しがありました。その後ろには何が書いてあるか。皆さん方はどう思いますか。私はその後ろにはベンツというのは、ダイアナ妃が乗って高速で走り回るぐらいだから、パトカーに高速道路で追いかけても絶対に逃げ切れる」と書いてあるのかと思ったのですが、違うのです。ベンツの車がアウトバーンで事故を起こした。その時に、パトカー、救急車が現地に到着するのと、ベンツの事故処理班が現場に到着するのとどちらが早い。ベンツがあとこまでトヨタやGMなどと早さを競いながら、あれだけ安全な車を作ってきたというのは、二十年ぐらい前から、事故が起こった時の現場で、どんな状態で事故が起こっているのか、運転手や乗員がどのようなケガを、なぜ被ったのかを、きっちりチェックしてきました。それを参考にして、より安全な車を作るために設計を変えてきたからです。

その結果が安全神話に結び付いているのです。品物の付加価値を上げていく、本物を作っていくためには、自動車メーカーとして「自動というのは何なのか」ということを追求して、自動車の本質的機能を分かっているだけではならないのです。

ホンモノづくりの基本は、自分の提供する製品の本質的機能をしつかりと押さえ、ライバル製品と如何に違いをだすかという点にあることをベンツは教えてくれています。

日本における付加価値の視点

日本は何をやっているかという点と最近では、安全、安全と言いますが、二、三年前までは、日本の自動車の高付加価値化には何かあるかという点と、カーナビでした。我が社の自動車は最高のカーナビが付いているなどという。自動車に乗る人は地図ぐらい読めなければいけない。カーナビが故障したら行くのは行けたが、帰って来られなくなってしまう。

カーナビなんてないほうが便利です。東京などではよく渋滞に遭います。一万台並んでいる。その中で私の車だけカーナビが付いていない。渋滞だったら人工衛星から、次のような情報が入ります。「事故による渋滞でしばらく動けません。こちらのほうに抜け道があります」という情報が入るわけです。カーナビが付いている私以外の車は渋滞からワーツと抜け道に出ていって、渋滞がそのまま移動しはじめる。他方、カーナビが付いていない私は、一体何が起こったのか分からないうちに突然前が開いていく。そして私の車は何事もなかったかのように、スムーズに動き始める。これは冗談ですが、こうしたカーナビのような新しい機能・付加価値の付け方というのは、本質的機能の高度化ではなく、追加的機能の投入です。「こんな機能が付いていたら便利だろうな」ということで、どんどん付けていく。これをやったらライバル企業は対抗上、同じものを絶対に付け加えるわけです。そうしたら、目新しさを求めてもう一つ付けな

くはならなくなる。この悪循環が一時期のビデオデッキです。ボタンがいつぱい付いています。今でも付いています。私の場合は再生、録画、早送りでいいのです。あとは来週の水曜日にどうのこうのというのはいまだに分かりません。それでも間に合っています。家の者が録っておいてくれればそれで済みます。

お客さんにとって必要な範囲内で、お客さん本位の形で追加的機能を投入するのならすばいいのですが、本業に徹するというのはまず自分の仕事、作っているものが、提供しているサービスが、その本質的機能は何か、十分に分かっているかどうかです。これが基本です。本質的機能が十分でないのに、目新しさを求めて、追加的機能をどんどんくっつけて高級感やライバルとの差別化を追求するというのは邪道です。当然皆さん方はわかっているはずですよ。

一 二世紀を切り拓くOMNIE志向型の経営

ところで、それは分かった。でも私は製品を生産し販売していない。ある一つの機能を受け持っているだけだ。そんな場合はどうするのか。例えばメッキ屋さん、塗装屋さんなどの場合にも、やはりそこには本質的なものがあるわけです。何のために塗装するのか。塗装することによって 美化作用がある、塗装することによって 外的なショックから素材を守る、塗装をすることによって 素材が本来持っている機能、

耐久力を高めていく、というように。それが分かっていたら、この構造物のこの場合にはこの機能のうちのどれが求められているか、お客さんに対してどのような形で提案していったらいいのかが分かっているのです。二一世紀には大企業の出来合いの製品とは違う差別化された、すなわちベンツみたいに、ちょっと高いが、やはりこちらだといった製品を求め評価できるお客さんづくり、マーケットづくりが出来るかどうかがポイントになってきます。そのためには一人一人の人間、働く人、工務店が、どのような会社づくりを行っていく必要があるのかということを考える必要があります。

これから建設業に留まらず、業種を問わず、大企業では真似のできない「中小企業ならではの」の経営体質づくりの場合のキーワードとして、四つの重点課題の頭文字を取って、OMNI志向型の中小企業づくりを私は提案しています。ところで、以前に関西で講演を行なった時に事前の打ち合せの際に、役員の方々が「OMNIとは関西弁で元気が出る合い言葉でしょう」と冗談話で盛り上がりました。「O おおきに、M 毎度、N にっこり、I いらっしやい」という形で、常に元気よくお客さんに対応していく！そんなことで商売が上手く行くのだったら、また新規顧客開拓ができるのだったら、誰でも苦労しません。

オリジナリティーとマーケティング

そうではなくて、今までの話の中で、経済のステージは大きく変わっていく。今までは時代の流れ「トレンドをつかめ」が大切だった。どこかに見本がある。その見本の中で、いいところをドンドン取り込んだのですが、これからはそうはいかない。モノマネの時代は過ぎ去りました。自らがトレンドを創り、個性を発信していかなければならないという状況になってくるわけです。オリジナリティー（個性）、得意技を追求することが基本になります。モノづくりに関して、自分がやっている仕事の本質的な内容を押さえた形で、良い物を作っていくオリジナリティー、固有技術があるかどうか、ということです。

二つ目のMはマーケティングです。中小企業、あるいは中小の工務店というのは、日本全国にマーケットを作る必要はないわけですし、それは無理です。そうではなくて、地域密着型でいこうとした場合に、地域文化に関連した形であるべきです。中小機械金属の業界では、いま介護保険法が出てきたり、これから高齢化社会になるということで、大田区とか東大阪で何をやっているかというところ、介護機器などは一人一人状況が違いますから、その地域にある機械金属業者がやらなければいけない。そのノウハウはほとんどありません。そこで同じ介護機器を勉強するのだったら、皆が手を付ける前に、その地域内にある中小企業をレベルアップさせて、自治体の社会福祉制度に

乗った形で仕事を取っていく。そうすると、地域の中小企業に落ちた金は関連業者や職人にもいくし、業者自身の生活にも落ちていく。儲かったら新しい事業所も基本的にその地域で増えていくということで、地域内でお金がグルグル回っていきます。地域の雇用と所得が確実に増えていきます。企業の地域貢献、企業の社会的責任というのは、地域の中でお金がいかに回っていくかという仕組みづくりです。これは難しい言葉でいうと地域内経済循環です。この点で大企業よりも中小企業の方が地域にとって貢献度が大きいといえます。

同じ家を作るにしても、中小の工務店でやる場合、材料の仕入れとか、いろいろな関係で狭いエリアで付き合いのある中で集めてきます。そうするとお金は地域内でグルグル回ります。大手が行なう場合は、素材はどこか地方の工場、場合によっては遠く海外の自分の所の子会社から持ってくる。上がった利益は本社に持っていくわけです。そうすると、見掛けの売上げは大きいかもしれませんが、地域内でお金がグルグル回る割合が小さい。これはいままでの公共事業のあり方もそうでした。

たとえ金額は小さくとも無駄な公共事業を減らして、地域密着型の、その地域にとって必要な、例えば生活のインフラ、学校とか公園、橋や生活道路などを地域内の工務店・土木業者で作っていけばお金は地域内でグルグル回るわけです。大型公共事業が三割減になったとしても、地域密着型の工事を増やせば景気回復にも役立つし、

地域の個性的発展にとって有意義です。これからそんなに大きな工事を日本でやっても、経済発展の役には立ちません。高度成長の一九六〇～七〇年代には東北とか九州に大企業がドンドン出ていく。工場が全国で建設されました。それなら高速道路を作り、鉄道を作らなければいけないということで、大型公共事業をやる意義があつたのです。

しかし、二一世紀に向かって大企業は国際化だと言っています。工場は日本ではなく海外で作り、国内工場は閉鎖ないし縮小です。そんな時にいまままでおりの成り行きの公共事業をやっても赤字が出るのはわかっていきます。そうではなくて、これをやるのなら地域内でお金が回るような政策です。そこで雇用と所得のバランスがとれるような地域密着型の、地域文化を湧き立たせていくような、生活インフラを充実していく形でやればいいのです。そしてそのためには、マーケット、マーケティング、地域といったものを、どうみんなで作っていくのかといったリードオフマン、リーダーの役割を地域密着型の建設業がやるべきです。

私が小さい時は町内で大工の棟梁は偉かったのです。例えば、近所の商店街で店舗を新しく建てる場合に目立った斬新な発想で注文を頼んだとすると、棟梁は怒るわけです、「駄目だ」と。地域の空間の調和が乱れると。昔の大工さんというのは、一軒の家を建てる場合でも、例えば、灰色と黒が基調になっている家並みの所に黄色が入っ

たけばけばしい家が一軒でも建ったら雰囲気がぶち壊しになるわけで、周囲との一定のバランスを取りつつ、どこで個性を出すかという家づくり・まちづくりのリーダー格であったわけです。そのようなかつての役割、言うならばマーケットの個性化を自治体と連携した形でうまく作っていく。その方策があるのかなのか。

去年、岐阜県の加子母村へ行ったら、「東濃ひのきの家づくりでムラおこし」という運動に出会い、感動しました。よく広告に出ている偽物の家づくりとはまるっきり違っていて、この村長さんというのは、とにかくまず檜の良さを皆に分かってもらうために、小学校はみんな桧づくりです。木の良さというのは、光の反射が肌と同じで目にやさしいし、落ち着く。森林浴効果もある。アメリカですら、西部劇の所だけではなく、小学校の校舎はできるだけ木で建てられています。鉄筋だったら、反射の仕方で目が疲れてしまう。木の良さはやり方によつては、もっと活性化ができるはずです。しかも、こういった小さな村の場合には、地域の公共事業とも絡んでくる。更に、ここの大工さんは林業と一体になって、外へ打って出ています。

「地元の木で地元の大工が完成まで」をキャッチフレーズにして、地域ブランドを押し出しています。棟上式の時の大黒柱ですが、大黒柱は村長さんの証明書付きです。お客はびっくりします。そういうことで、地域全体の持っているポテンシャルティーをどれだけ高めていくのか。一体化していくのか。できるだけ利用できる条件、可能性

をレベルアップして、何が出来たのかといった情報を集めているうちに、現在、全建総連の中でうまく動いていないというセンターも、その役割としてはあるのではないかと思います。

これからの仕事というのは、どこか一カ所に集めるのではなく地方分権から地域主権です。地方という中央対地方、そんなことを言っていたらいけないわけで、地域といたら、東京も北海道も同じです。そんな形で地域の良さを生かしていく仕事づくり、コミュニティづくり、地域が頑張って競争しなければいけないのです。

ネットワークとインテリジェント

Nは先ほどのネットワークです。分業のよさというのは物づくりの良さ・質の高さにつながります。同じ分業でも大企業の場合は人手は徹底的に減らし、規格化・標準化・マニュアル化を追求し、量産量販・低価格志向となります。だから、個性が出てこない。どうしても画一化が基本になります。ところが中小企業同士の分業の場合は、お客さんの個別的なニーズ・要望に応えるため、人手の有効利用を考えつつ、専門的能力を発揮する。だから一品料理で個性的なもので愛着を感じる家や家具が出来ていく。ただし、そのためには、ネットワークを組む相手がどのような技量を持っており、どのような家を作ろうとしているのか、そういう目的に合わせてきっちり相

互に研鑽し能力を調整しなければなりません。

また、いろいろなことをするためには、情報が不可欠です。Iというのはインフォメーション（情報）です。ただし、中小企業の場合インフォメーションでとどまっていはいけません。インフォメーションというのは単なる知識としての情報にすぎません。その知識を地域に密着した形で知恵に変えていかなければいけないのです。

そのためには情報はインフォメーションのレベルにとどまっているのでは駄目で、CIA（アメリカ中央情報局）のIはインフォメーションのIではなく、インテリジェントのIです。別に私はCIAが好きなのわけではありませんが、例えて言うところの情報という知識は実際に役に立つ知恵に改造されねばならないことを強調しているだけです。集まった情報を自分の頭で改造して、地域の仕事に役立つように考えるということです。

また、以上のような活動は、変化に対する対応力を強化する方向につながります。不
断のイノベーション（革新）にチャレンジする経営づくりです。

童話「桃太郎」とOMNI経営

大手大企業の独占と戦って地域密着型の、しかも中小建設業ではないとできないような家づくりをきっちり行っていく。そのためにはチームワークが必要です。大きな

ものと戦って、小さいものがチームワークを發揮して勝った話に桃太郎があります。桃太郎に何を学ぶか。この昔話は中小企業がその良さを十分に發揮し、大企業に打ち勝ったことを象徴しているようなものです。

鬼の軍団は鬼ばかり。規格化、標準化、量産、量販の鬼ばかり、違うのは赤か青かの色だけです。他方で、桃太郎は典型的な中小企業です。しかも規格化、標準化の対極のメンバー構成です。桃太郎は人間ですが、あとはサル、キジ、イヌと悪くいえばバラバラです。ところが、個性があります。実は桃太郎がいて、サル、キジ、イヌがいる。この中に先ほど言ったO、M、N、Iの経営の発想は全部入っています。

そこで最後に、桃太郎の話を手がかりにして、中小企業の経営のエッセンスを考えてみることにしましょう。まず第一番目に、桃太郎です。これは大人か子供かわかりませんが、一応剣をとっては日本一。鬼と戦うという本業の部分で一流の能力を持っています。チーム編成上でメンバーの中心に座る役をやる人は、従業員から見れば、本業のところでも一目置かれるような能力を持っています。大企業のリーダーの場合なら、建設土木の専門的能力はなくても、管理能力だけで十分ですが、中小企業、中小建設業の場合は、棟梁、親方さん、すなわちリーダーが、口だけで、道具の使い方もわからないのでは、どうにもならない。本業のところではピカッと光らなければならぬ。本業でチームメイトが一目置いてついてくるかどうかです。

次にネットワークやチームを組む場合に要点として、一緒に頑張るための旗印・大義名分です。「みんな頑張って戦おうね、仕事をしようね」という旗印、周りが皆応援するような旗印になっているかどうかです。桃太郎の場合、「あの鬼たちさえいなければ、みんな幸せになれる、だから戦おう」というための旗印です。チームを組む場合でも、この地域はよその地域よりも高齢化になっていく、そうすると、うちのチームとしては高齢化対策について、いろいろ勉強しなければならぬ。高齢化していく場合は地域の環境によって体の具合が悪くなり方が違った形で出てきたりするはずで、地域密着型の業者の出番です。そしてチームを組む場合、中心となる工務店の旗印を考える場合に、「そんな会社だったら頑張ってほしい、なくなったら困る」という形で、周りが拍手してくれる。そういう旗印を立てることが重要です。

サルはスタッフ機能

桃太郎はいる、旗印も立った。しかし、いまの状況では何が起こるか分からない。構造変化というよりも、構造転換です。変化というのは先行きが読めるわけです。人生上り坂、下り坂とか調子がいいとか悪い、こうなるということが分かるわけです。上り坂、下り坂というのは変化です。転換というのは何かというと、対応できない坂、何が起こるか分からない坂、「まさか」という坂です。そういう状況がある時には、桃太

郎だけでは駄目です。お客さんに対する提案能力、あるいは地域、行政と組んでいく場合、方針が決まった、あるいは決めていくという場合に、ちゃんと相談できるスタッフがいるかどうか、自分の決定が正しいかどうか、見落としはないかをチェックする機能、スタッフ機能です。これはサルでなければいけません。サルは人間よりは毛が三本足りないかもしれないが、霊長類でほかの動物の中ではいちばん賢い。かつては、チームを組んでいく場合、リーダーさえしつかりしていれば良かった。一九六〇年代、一九七〇年代の高度成長期のころには独裁型の社長の所は伸びていました。これは先が読めたからです。これからはそうはいきません。きちんと相談する相手がいるかどうか、作ろうとしているかどうかということが問題になってきます。

キジとイヌの存在

ただ桃太郎がいて、サルがいるだけではいけません。上等なコンピューターを買ったのと一緒で、そこに情報を放り込まなければいけません。インフォメーションをインテリジェントに、知識を知恵にしなければいけない。その場合に、鬼の軍団というのは、鬼ばかりで、全部地面を走り回るか、ちょっと飛び上がるだけです。これに対して桃太郎チームの場合、数少ない中で、ちゃんと空を飛ぶものもいる。相手方とは活動は違うような観点や仕組みで情報収集源をちゃんと持っている。マーケティング

が明確で相手とは違った情報源を持つことにより、大手企業の量産量販とは違った勝負ができるわけです。

情報収集なら目立つキジよりは、スパイ役としては黒一色のカラスの方が良いように思えます。ところはそれでは光り輝く中小企業とはなりえません。二一世紀というのは、中小企業しかできない個性的なものを提供していく。建設産業は3K職種というイメージを払拭しなければいけない。3Kどころか6K1Yと言われるぐらいです。きつい、汚ない、危険、格好悪い、給料が安い。休暇が少ない、おまけに屋根がない、で6K1Y。いまはそれでなかなか若手が来ません。しかし、本当に地域のユーザーに貢献できて、文化的な地域の生活文化を創っていくような発想になっていくと、当然、中小企業、中小建設業は、小なりとはいえ、そういう美的感覚、文化的な思考感覚を持たなければならぬ。スモール・イズ・ビューティフル（小さいけれども美しい）。これがキジです。

ここまで一応方針が出来る。方針が出ただけでは駄目です。動き回らなければならぬ。行動力・実行力です。イヌには行動力があります。ただし、行動力といえはイヌよりももっと迫力のあるイノシシのほうがいい。たしかにイノシシは突進力があり、ワーツと行く。でもイノシシでは駄目です。判断力がありません。「猪突猛進」でワーツと行くだけです。犬は知的判断力の代表選手です。動物でお使いに行くのはイ

又ぐらいしかいません。しかもお釣りももらってきません。

お客さん一人一人に提案したり相談能力を持っていかなければいけないということで、本業の所での能力とともに、これからは知的判断力とともに行動力も持たなければいけません。

しかも、ここになぜイヌが入っているかというところ、チームを組む時の和の精神、古言葉でいえば、イヌは恩を忘れない。忠犬八公というのは人間との信頼関係がある。猫はどんなにかわいくても「忠猫タマ」というのは聞いたことがない。逆に化けて出てきたりする。最前線で働く一人一人の従業員に二一世紀に求められる資質は、これまでの指示待ち型から問題発見・解決型の人材であることを、イヌは象徴しています。そうした方向での人材育成が望まれています。その意味では、東京建築カレッジなどの組合が創設している教育・人材育成機関に対する期待は、きわめて大きいといえます。

しかもサルとイヌでは、犬猿の仲「なのです。いくら同じ全建総連だと言っても、同じ仲間だといっても、同じ建設現場でチームを組んでいても、あいつとは絶対嫌だ、棟上げで一杯飲むのも嫌だと言う話はよくあります。好き嫌いがあるのは当たり前です。ところが桃太郎の物語でイヌとサルが喧嘩して、桃太郎が困り果ててしまった、ということはなかったのです。

なぜかというところ、役割が上手く割り当てられていたからです。サルを追い出して、イヌがサルの代わりにその役が出来るかということは無理なのです。まるつきり違う役割です。キジに、イヌと交代しろと言ったって無理です。ということは、リーダーは、それぞれのメンバーの役割を見抜いて適材適所に配置して、各人固有の能力を発揮させれば、好き嫌いは言っていられないのです。これで企画、立案、実行ができる。

しかもイヌ、サル、キジはただ働いているわけではありません。労働の対価としてキビダンゴが与えられています。命懸けで戦っているのだから、せめて白いオマツマに梅干をあげたいけれども、残念ながら、桃太郎は中小企業。いまはキビダンゴが精一杯です。でも、このキビダンゴは、普通のキビダンゴと違って、おばあちゃんが一生懸命作ってくれたキビダンゴです。

すなわち、中小建設業で働く場合でも、給料をもっと出したいけれども、今はここまでしか出せない、日本の中小企業全体が置かれている差別的な不利な条件に根本的な原因がある。これを出すためには地域の最低賃金制度、大工さんの場合の日当の下限とか、協定で決まっている。これをみんなで上げていく。そういう中で、みんなキビダンゴの次は麦飯になって、次はにぎり飯になっていく。一緒に戦おうよという成果の還元がちゃんとあるのです。運動あるいは経営の方向・戦略と、それが達成された時のその成果が納得できる形で示される必要があります。

まとめ 物づくりと環境づくりは表裏一体

こう考えていくと、無敵と思われる鬼と戦った桃太郎のほうに勝ったのは、ある意味で理屈は合っている。今日の日本経済の危機打開の展望を、日本型の豊かな社会づくりという戦略に基づけば、中小企業においては中小建設業にも新しい存立基盤と条件が見えてくるはずだ。その際の一つの拠り所としてOMNIのレベルアップを目指して、中小企業ならではのモノづくり・家づくりを追求していくことが大切だ。そして、それを支える環境づくりが労働組合運動です。経営と運動が表裏一体となった地域づくりを推し進めていくためには、こういう勉強会をやって、さまざまな側面から、いまは何をするのか、五年後は何をするのかを、また地域の実情に見合った形の政策と要求を考えていくことが必要ではないかと思えます。

拙い話にもかかわらず、熱心に聞いていただき、ありがとうございました。

これは、一九九九年三月十八日、第一回工務店対策学習会で行なわれた講演の要録であり、講師の許可を得て、全建総連・企画調査室がまとめたものです。



吉田 敬一(よしだ・けいいち)

◆略歴◆

生年月日 1949(昭和24)年9月 大阪市生まれ
学歴 1968(昭和43)年3月 大阪府立今宮工業高校印刷科 卒業
1972(昭和47)年3月 同志社大学商学部 卒業
1980(昭和55)年3月 同志社大学大学院商学研究科博士課程了

現在

東洋大学経済学部教授

専攻

中小企業論、地域経済論

主要著書

吉田敬一、前川恭一著『西ドイツの中小企業』新評論、1980年
吉田敬一、関満博編『中小企業と地域インキュベータ』新評論、1993年

吉田敬一「転機に立つ中小企業」生産分業構造転換の構図と展望―新評論、1996年

吉田・永山・森本編『産業構造転換と中小企業』ミネルヴァ書房、1999年 ほか

受賞

1977(昭和52)年3月 第1回中小企業研究奨励賞準賞 受賞
1994(平成6)年2月 平成5年度中小企業研究奨励賞本賞 受賞

役職

日本中小企業学会 理事
東京都中小企業振興対策審議会 委員
東京都工業集積地域活性化支援協議会 会長
東京都空き工場特別対策運営協議会 会長
東京都三鷹市商工振興対策審議会 委員
中小企業総合研究機構「地域産業活性化支援委員会」委員
埼玉県川口市産業振興ビジョン推進委員会 委員 ほか