

## 職人とパートナーを組む時代

ものづくり大学建設技能工芸学科・学科長・教授

日本のものづくりを支えてきた職人の技が注目されている。まずそのきっかけとなったのは製造業が生産の場を中国などに移し、製造業の空洞化が進み職人の技で製造業を支えてきた町工場の仕事が少なくなり、後継者不足と合わせこのままでは町工場が消えてしまうのではないかといった危機感からである。町工場の職人達とパートナーを組まなければものづくりがうまくいかないということは、空洞化の当事者であり工場を海外に移したメーカー自身が現地で痛いほど知らされた。

さらに大量生産、大量消費の時代が終わって、ロボットを駆使して自動生産するといった方式から技を持った人の手により需要に合わせ必要な物を必要な量だけ生産するといった方式に変わってきたことも、あらためて職人が注目される理由でもある。

技術は知識として産業として共有化できるが、職人の技である技能は人に依存するところが大きいので、それを伝え継承することはなかなか難しい。さらに深刻なのは職人になろうといった人が少なくなったことである。職人は下請けの技能者、外注する大会社の技術者の方が上といったようでは、後継者になろうといった人も出てこない。

建設業においては、さらに技能者は見下されてきた。同じ建設工事現場に入って働くだけにゼネコンの技術者は、予定したコストと工期を守り、品質を確保するため、下請けの職人を管理する対象としてしか見てきていない。製造業では海外に工場を立ち上げる際に、日本の町工場の職人の価値を知ったのとは違って、ゼネコンはいつまでたっても下請けである専門工事業者の職人の価値には無頓着であった。

建設業界で技能者の役割に気づき生まれてきた「基幹技能者」制度も、建設工事現場の要となる上級職長等として、ゼネコンの技術者のもとで、現場の実態に応じた施工方法を技術者に提案・調整し、現場の技能者に対しては適切な指揮・統率を行い、効率的で生産性の高い工事を実施する者ということになっており、パートナーといった意識は少ない。

しかし建設産業でもすでに「職人とパートナーを組む時代」は始まっている。それはスーパーサブコンとパートナーリングといった建設業に起こってきた新たな流れで説明することができる。

### ○ スーパーサブコン

「職人とパートナーを組む時代」の一つの大きな流れとして、オランダで始まっているのは、設計、生産、施工まで統合化したスーパーサブコンの登場である。オランダでは新しい建築法規が1992年10月1日に施行されたが、これはEC諸国で最初の性能規定化されたものである。性能仕様を定めたこの新しい法規は、ISO9000にそったKOMO生産認証制度も生み出している。すでに25の屋根業者がKOMO生産認証を取得しており、こうした業者は屋根の妻壁板から煙突まで含めたトータルな屋根を供給・施工で

きるのでトータル・ルーファー（総合屋根施工業者）と呼ばれている。

材料の仕様を決めたこれまでの法規が、性能規定化されることによって、これまでの材料や部品といったアプローチから、施工まで含めたサブシステム的アプローチが必要となる。その基本になるのは形態的なまとまり、機能的まとまり、生産的なまとまりである。これら要素に関していかにすっきりしたまとまりにするかがサブシステム化の決め手である。オランダのトータル・ルーファーはこうした再編によって、ドイツに比べ20～30%のコストダウンを実現している。EC諸国では他国への産業の自由な参入が行われている。建設産業も例外ではなく、効率化によるコストダウンは自国の産業の死活問題でもある。

日本でも戸建住宅の分野で大型専門工事業者として、スーパーサブコンが登場している。産業が再編成される場合、これまでの仕事の切れ目やまとまりが効率化のために見直される。インテグレーション（統合化）と新たなまとまりの中での新たな専門化が行われる。スーパーサブコンの多くは住宅資材の流通と施工をまとめた垂直的統合化（バーチカル・インテグレーション）と、例えば屋根だけでなく外装工事まで行うといった水平的統合化（ホリゾンタル・インテグレーション）の結果として生まれてきたものである。

スーパーサブコンの登場によって、設計事務所、ゼネコン、サブコン、職人といった上流から下流への関係は薄くなってくる。サブコン内部では技術者と技能者がパートナーを組んで設計から施工さらにメンテナンスまで一貫して行うことになる。

## ○ パートナリング

また「職人とパートナーを組む時代」のイギリスでの大きな新たな流れとして、建設分野しかも公共発注でも始まっているパートナリングが挙げられる。パートナリングは、もともと他産業から生まれてきた考え方で、サプライチェーン・マネジメントなど関係する企業が、企業の垣根を越えて提携し調達、製造、流通、販売、回収といった一連の業務を一貫プロセスとして業務展開することである。

上流から下流までもととは、利害関係があったもの同志が、協力し合って業務を行うのがパートナリングであるが、建設産業の場合で言えば、発注者、設計者、ゼネコン、専門工事業者、資材業者、さらにユーザーまでが、プロジェクトの初期の段階から同じテーブルにつき、協力しながら叡智を出し合って業務を進めて行くことである。

パートナリングは、競争入札を前提とするわが国の公共発注ではとても考えられない。さらに民間発注においてもコストダウンのため専門工事業者や資材業者との関係を、プロジェクトごとにいかに安いだけで選定しようといったゼネコンの動きからも、パートナリングでコストダウンなどといった考え方はとても見えてこない。

しかしパートナリングという考え方は、1980年代に欧米が日本型ビジネスモデルの優れた点を学ぶ中から生まれてきたものである。1980年代欧米では「日本たたき」論が噴出したが、そのいっぽうで日本から学ぶことも忘れなかった。1990年代に入ってバブル経済が崩壊し強い日本はどこかにいってしまったが、「日本たたき」で刷り込まれた集団主義的でない自由な競争を実現しなければといった意識だけが残されてしまった。

欧米が日本から学んだのは、標準化による長期的に大量生産ができない時代では、専門化された個々の分業主体がそれぞれ自らの部分最適化を図っても、全体の最適化が実現できないといったことであった。

設計段階からのゼネコン技術者の関与、ゼネコンが工区分割で受注してもサブコンは共通など、わが国の建設産業ではパートナーリングが非公式にいわば暗黙の了解の世界で行われてきている。イギリスのパートナーリングは、この日本型ビジネスモデルの良さを、公共発注まで含め公式的に行おうとするものである。

イギリスの公共建設分野でパートナーリングが始まったのは、地方自治体の発注において維持保全費など生涯コストまで考えて、最善の価値を追求することによって、社会資本整備における財政負担の軽減をめざそうと考えたからである。これは公共事業の効率化をめざして始められたPFIとねらいは同じである。

### ○ 職人とパートナーを組む難しさ

わが国の設計事務所やゼネコンの人達が、サブコンの職人達とパートナーを組んでうまく仕事ができるのかといったことに関しては、ものづくり大学での経験を通して考えると、はなはだ疑問である。ものづくり大学は、SSFによる1992年の「職人大学」構想に始まるが、そのSSFが建設業での現場の職人の処遇改善と人材育成をめざして、当初からスローガンに掲げたのが「職人大学」である。2001年開学したものづくり大学は職人だけを育てる大学ではないが、職人とパートナーを組む時代に活躍する人材の育成を目指している。

ものづくり大学で非常勤講師として技能を教えるのは、実際に現場で活躍している職人達である。大工さんだけでも27人が交代で来てくれている。その中には「現代の名工」もいるし「建設マスター」もいて、近々この中から客員教授も生まれてくることになっている。

こうした職人達とパートナーを組んで技能実習を行う専任教員は、大学、設計事務所、ゼネコンなどからきた研究者や技術者達である。ゼネコンからきた教員は、実習を担当する職人とはうまく行っていない。基本的にはこの人達は、下請けの技能者としてしか職人を見ていない。技能実習の間もこうした教員は実習作業には手を下さず、現場監督のようにただ立って見ているばかりである。

さらにこうした教員は、実習というのに座学を好み、そのために実習時間の1/4程も費やしてしまう。なかには職人にごまかされないコツまで講義してしまう人もいるから困ってしまう。何十年間も職人を管理する相手としてしか見てこなかった彼らに、現場で働く職人とパートナーを組んでというのは難しそうである。

いっぽう大学の先生や設計事務所をやってきた教員も、職人との関係はうまくない。まずこうした教員は職人とのネットワークを持っていないので、講師として職人を呼んでくることができない。またこの人達は先生や建築家として祭り上げられてきた世界を、大学でも踏襲しようとする。一緒に職人と考えようとするのではなく、もっぱら実習風景の写

真を撮るのに夢中になっている。

昔から職人の世界では技能の修得には「うろうろ3年」と言われているので、いずれこうした教員の中からも自らの手を使ってものづくりする喜びと楽しみを感じてくれる人が出てくるに違いないが、今はこうした教員を反面教師として、技能のわかる技術者、技術を使いこなせる技能者を育てようとしている。