

松 山 大 学 論 集
第 29 卷 第 4 号 抜 刷
2 0 1 7 年 10 月 発 行

地場産業における「家族」的關係

松 木 孝 文

地場産業における「家族」的關係

松 木 孝 文¹⁾

1 本研究の目的

1.1 本調査の目的と調査地の概要

本研究の目的は、地場産地に存在した「家族的」要素に焦点を当て、その役割の一端を明らかにするところにある。

本稿では、事例として愛知県瀬戸市の事例を取り上げる。愛知県瀬戸市は、(質問紙調査を行った) 2008 年 11 月現在で人口 13 万 3,000 人余りの市であり(瀬戸市, 2008), 陶磁器産業のまちとして古くから知られている。地理的には、名鉄瀬戸線で名古屋市まで約 30 分の位置にあり、名古屋へ通勤・通学する住民も多い。瀬戸市南部に造成された団地には、名古屋市へ通勤する多くの新住民が移入しており、陶磁器産業のまちというよりは、名古屋市のベッドタウンとしての色彩を強めつつある。1965 年の時点では製造業従事者の 86.6% (17,206 人) が陶磁器産業に従事していたが、2005 年時点において陶磁器産業従事者は製造業全体の 35.0% (4,616 人) まで減少、その後 2014 年には 21.4% まで減少している。「せともの」として陶磁器の代名詞ともなり、1000 年近く続く瀬戸においてすら、「陶磁器のまち」としての特色は薄れつつある。瀬戸市の陶磁器産業は、地場産業の多分に漏れず、衰退期にあると言えよう。

1) 大同大学教養部准教授 (2017 年 7 月現在)。

1.2 調査の概要

本稿で用いるデータは2004年4月から2009年12月における、企業や組合、公的研究機関等の関連各団体に対する聞き取り調査、及び2009年8月25日から9月9日までの間に行った、郵送調査によるものである。郵送調査の詳細は次のとおりである。2009年時点での愛陶工の組合員数は、397社（2009年8月10日愛知県陶磁器工業協同組合聞き取り調査より）で、連絡先を公開している254社に対して、返信用封筒を同封した調査票を郵送した（郵送調査）。また、産地内組合である品野陶磁器工業協同組合の組合員に対しても同様の調査を行った。品野陶磁器工業協同組合に関しては、組合事務局の申し入れにより、組合事務局を通して返信用封筒とともに調査票を配布することとなった（組合の郵便物に同封の上郵送）。品野陶磁器工業協同組合の組合員数は104社とのことであり、愛陶工と合わせると合計358社となる。回収率は、愛陶工が30.3%（77社）、品野陶磁器工業協同組合が12.5%（13社）、全体では25.1%（90社）となる。

2 経営者と「家業」

2.1 本章の目的

本章では、経営者たちの就任動機、労働者の就業動機をその出生と関連付けながら考察し、瀬戸産地の担い手の特徴について論じる。

まずは経営者たちが、陶磁器産業を選択した理由を示したい。彼らは、ただ「稼ぐ手段」としてのみ陶磁器産業を位置づけているのではなく、「家業」として、自己実現の手段として、様々な理由で陶磁器産業を選択している。

表1は、経営者に就任した理由を示す²⁾。経営者に就任した理由として、最も

2) 聞き取り調査と質問紙調査の実施時期は異なっている。しかしながら、愛陶工などでの聞き取り調査においては、2004年から2009年までの傾向には、担い手の構造上に大きな変化はないとのことであったため、ここでは参考として両者を関連付けながら論じることとした。

表1 経営者に就任した理由

一般陶磁器	よくあてはまる	あてはまる	余り当てはまらない	全く当てはまらない	合計
家業だったから	35 64.8%	12 22.2%	2 3.7%	5 9.3%	54
習得した技術を生かすため	9 23.7%	13 34.2%	8 21.1%	8 21.1%	38
高い収入が期待できるため	2 5.3%	7 18.4%	16 42.1%	13 34.2%	38
自分のペースで出来る仕事だったため	8 21.1%	10 26.3%	12 31.6%	8 21.1%	38
周囲に独立する人が多く刺激されたため	0 0.0%	4 11.8%	10 29.4%	20 58.8%	34
工業用陶磁器	よくあてはまる	あてはまる	余り当てはまらない	全く当てはまらない	合計
家業だったから	11 50.0%	7 31.8%	1 4.5%	3 13.6%	22
習得した技術を生かすため	8 33.3%	10 41.7%	3 12.5%	3 12.5%	24
高い収入が期待できるため	0 0.0%	5 26.3%	9 47.4%	5 26.3%	19
自分のペースで出来る仕事だったため	4 19.0%	11 52.4%	3 14.3%	3 14.3%	21
周囲に独立する人が多く刺激されたため	1 5.6%	2 11.1%	6 33.3%	9 50.0%	18
全 体	よくあてはまる	あてはまる	余り当てはまらない	全く当てはまらない	合計
家業だったから	47 61.8%	19 25.0%	3 3.9%	8 10.5%	76
習得した技術を生かすため	17 27.4%	23 37.1%	11 17.7%	11 17.7%	62
高い収入が期待できるため	3 5.3%	12 21.1%	25 43.9%	18 31.6%	57
自分のペースで出来る仕事だったため	12 20.3%	21 35.6%	15 25.4%	11 18.6%	59
周囲に独立する人が多く刺激されたため	1 1.9%	6 11.5%	16 30.8%	29 55.8%	52

多いのは、「家業だったから」というものであり、「よくあてはまる」「あてはまる」と考えている割合を合わせると85.7%に達する³⁾。その他、「習得した技術を生かすため」(合わせて64.5%)、あるいは「自分のペースで出来る仕事だったため」(合わせて55.9%)、という結果である。一方、「周囲に独立する人が多く刺激されたため」(合わせて13.4%)、「高い収入が期待できるため」(合わせて25.9%)などは、先に述べたとおり、比較的低い割合に留まっている。

3) なお、現在の経営者を創業者とするものが14社であるため、それを除外すると比率はさらに上がると考えられる。

「習得した技術を生かすため」の割合が工業用陶磁器で若干高いことを除けば、一般陶磁器と工業用陶磁器の間で、さほど顕著な違いはない。

企業経営の動機として最も典型的なのは、利潤の追求であろう。しかしながら、「高い収入が期待できるため」に経営者に就任した割合は比較的低い。その他、理由については、生年ごとに異なる傾向がある。図1は、経営者に就任した理由のうち、「高い収入が期待できるため」という項目に関して、当てはまるか、当てはまらないかを生年代別に図示したものである。

経営者の平均年齢は61.1歳、最頻値は1950年代生まれであり、次いで多いのが1940年代の生まれである。全体的に、経済的動機から経営者になったと答えた者は少ないが、1950年代生まれ以前には若干存在する。対して、1960年代生まれ以降からは、経済的動機により経営者になったという者が皆無である。陶磁器産業への認識が形成されるのが20歳前後と仮定した場合、1950年代以前の生まれは陶磁最盛期を経験しており、1960年代生まれ以降の場合は、1980年代以降、つまりオイルショック、プラザ合意以降の、衰退の兆候が強く出た陶磁器産業の状況の中、陶磁器産業に従事することを選んだと考えられ

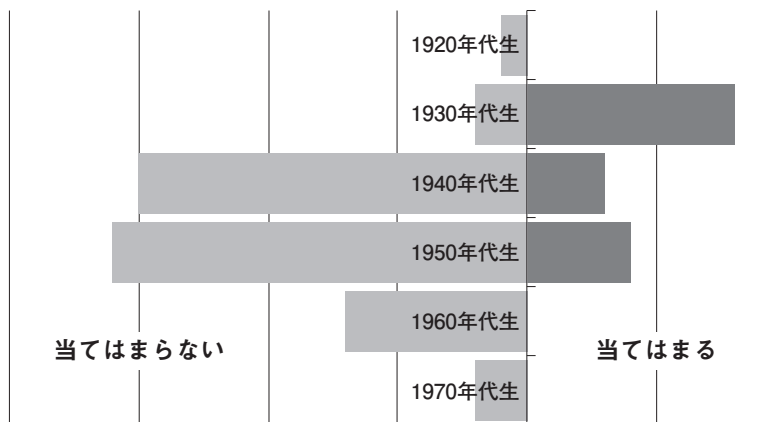


図1 高い収入が期待できるため経営者に就任した（生まれた年代別）

る。聞き取り調査では、陶磁器産業の最盛期を1960年代から1970年代まで、1980年代以降は衰退期と語る経営者が多く、質問紙調査でも同様の結果が得られた。表2は、自社の経営状態の評価をまとめたものであるが、これによると、1960年代は「最も悪い」「最悪」との評価が少なく、「最高」との評価が多い。1970年代に入るとオイルショックにより、頭打ちが意識されるようになるためであろう。

実際には1960年代にはすでに、社会情勢や国際情勢の動きを見ながら、「もう陶磁器産業は駄目だ」と陶磁器産業の衰退が囁かれることがあったという⁴⁾。こうした「情勢」としてはたとえば、将来強力なライバルとなる中国やその他アジア圏への陶磁器製造プラントの輸出、技術援助などが挙げられる⁵⁾。しかし、その一方で、出荷額は成長を続けていた。この時代を体験したかどうかは、経営者の意識形成に影響を与えたと考えられる。KE社の30代の経営者は、こうした時代の経験による世代間の意識の違いが明確に存在することを語る。

表2 年代別の経営状態評価

経営状態	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代
最 高	6	16	12	15	5	2
良 い	25	23	34	22	18	7
普 通	23	23	20	27	26	20
悪 い	3	1	10	14	27	19
最 悪	1	0	2	2	6	31
分からない	12	10	3	1	1	0
無回答	20	17	9	9	7	11
合 計	90	90	90	90	90	90

4) 2009年8月9日、元愛陶工専務理事に対する聞き取り調査より。

5) 2005年11月30日、瀬戸窯業技術センター聞き取り調査より。

僕らの感覚からすれば、バブルが過ぎ去っただけです。上の世代は「作れば何でも売れる」といういい時代を経験したんですね。だから、今の時代が悪い悪いと言って、悲観的になる。世代が違うとなかなか話が来ないですよ。特に愛陶工なんかだと、上の人達がそういう時代を忘れられないのがよく分かる。僕らはその時代を知らない。僕からすれば、現在の知恵を絞らなければならない、企業努力しないといけない今の状況のほうが普通だと思いますが⁶⁾

また、質問紙調査で「高い収入が得られるため」と答えた割合が少ないことに関しては、経済的動機を陶磁器産業に従事する主な理由にした層が、陶磁器衰退とともに撤退したという事情を併せて考えるべきであろう。「瀬戸の陶磁器産業で多いのは、倒産ではなく廃業」⁷⁾という事情があるという。つまり、儲からない、子供が継ぐことを望まず、後継者もないということになると、借金を作ってまで、あるいは余所から後継者を迎えてまで立て直そうとはせずに、廃業する。典型的には、それまでに陶磁器産業で作った資金で工場の跡地にマンションを建てる、あるいは工場の跡地を駐車場にするなどの展開が見られる。

後継者の存在する工場、すなわち家業の継承が続く工場にどういった事情があるのだろうか。次に、後継者がいる場合といない場合の違いに関して検討したい。まずは、経営状態の良い工場では、悪い工場よりも後継者が決まっている場合が多いという、最も単純な仮説を検証したい。

表3は、2000年代に入ってから経営状態と後継者の有無の関係を示すものである。特に廃業を予定しており、後継者のいない工場の場合、経営状態を「悪い」「最悪」と評価している場合が多い。ただし、「悪い」「最悪」と評価される場合でも、後継者が決まっている、あるいは後継者について考慮中である

6) 聞き取り調査は2004年9月16日に行った。

7) 2004年12月2日、瀬戸陶磁器卸商業協同組合聞き取り調査より

表3 2000年代以降の経営状態と後継者の有無

		後 継 者					
		決まっている		考 慮 中		廃業予定	
経 営 状 態	最 高	2	7.1%	0	0.0%	0	0.0%
	良 い	6	21.4%	2	6.9%	0	0.0%
	普 通	7	25.0%	12	41.4%	1	4.3%
	悪 い	6	21.4%	7	24.1%	6	26.1%
	最 悪	7	25.0%	8	27.6%	16	69.6%
	合 計	28	100.0%	29	100.0%	23	100.0%

というケースが存在する。この点に関しては、将来性なども考慮に入れなければならないだろう。たとえば、現在の状況が一時的に悪くても、将来的に見通しが明ると信ずる理由があれば、事業が継承される可能性は高くなるだろう。瀬戸においては、1985年の輸出陶磁器の衰退以来、工業用陶磁器が堅調に推移していることが知られている。次の表4は、後継者の状況について、工業用陶磁器と一般陶磁器を比較したものである。将来の見通しが比較的明ると言われる工業用陶磁器分野では、全体的に若干後継者は多い。

但し、2000年代以降の経営状態が最悪と評価される場合にも後継者が存在し、継続の意思があること、逆に工業用陶磁器など、全体的には堅調に推移する分野においても廃業を予定している工場があることなどを考えると、経営の状況及び見通しといった経済的要因だけで後継者の有無が決まるとはいえない。

表4 手がける製品と後継者の有無

		後 継 者						合計
		決まっている		考 慮 中		廃業予定		
製 品	一般陶磁器	20	33.3%	21	35.0%	19	31.7%	60
	工業用陶磁器	12	41.4%	10	34.5%	7	24.1%	29

2.2 家業継承までのライフコース

「家業であったから」陶磁器業界に入った、瀬戸産地の多くの業者にとって、工場は職場であると同時に「家」であり、先代社長であると同時に、両親から引き継いだものである。

ここでは、経営者再生産の論理として最も強力な、家族の論理に着目し、後継者候補が経営者として陶磁器産業に従事するまでの過程を示そう。愛陶工での聞き取りによると、「ほぼ100%が家業としての継承で。他人の工場の経営を譲り受けるよりは独立するほうがまだ多い⁸⁾」という。1996年に瀬戸市で実施された「地場産業振興に関するアンケート調査」でも同様の結果が出ており、「同族で2代目以上」が全体の77.3%、「創業者」が19.3%を占めており、「外部からの招聘」や「従業員からの昇進」はほとんど見られないという。つまり、瀬戸産地においては、陶磁器業者の家に生まれたということが、大きな意味を持つのである。家業として陶磁器産業を継承する場合、後継者は、概ね次のようなライフコースを歩むことになる。

15歳で中学校を卒業すると、そのまま家業を継いで後継者修業に入るというケースもあるが、多くは家業を継ぐ場合でも、市内の窯業高校等に進学するという⁹⁾。もちろん高校は窯業高校には限らない。いずれにしろ、18歳で高校を卒業すると、後継者として家業に従事するか、進学・就職をするかの選択をすることになる。窯業高校に進学した場合も、最近では、大学等(大学の他に、公設研究機関での研修を行うケースや専門学校、高校に設置された専門課程など)へ進学する者が多いという¹⁰⁾。こうした技術の習得先としては、様々なものが挙げられる。表5は、現在の陶磁器工場の経営者が窯業関連技術を学んだ先をまとめたものである。群を抜いて多いのが、自社で学んだという者である。自社で技術を学んだ割合が多いのは、家業として陶磁器産業を継承した者が多

8) 2004年11月7日、愛陶工聞き取り調査より。

9) 2009年8月2日、愛知県立瀬戸窯業高等学校での聞き取り調査より。

10) 2009年8月2日、愛知県立瀬戸窯業高等学校での聞き取り調査に基づく。

表 5 窯業技術を学んだ場

窯業技術を学んだ場	数	割合
高校	18	20.0%
専門学校	4	4.4%
高専	5	5.6%
大学	13	14.4%
職業訓練校	9	10.0%
自社	53	58.9%
他社	22	24.4%
窯業技術を学んだ経験がない	7	7.8%

複数回答。N=90

いたためであろう。かつて陶磁器産業が盛んであった 1960 年代頃までの瀬戸には、陶磁器生産を家業とする者にとっての「典型的な」ライフコースがあったという。

それは、高校に入るまでは家の手伝いをし、高校は窯業高校を選び、卒業と同時に後継者として親とともに、取引先等との顔つなぎをし、徐々に経営の様々な部分を任されるようになり、親が年を取るとそのまま経営を引き継ぐ、というものである¹¹⁾

MK 社の社長は、その「典型的な」ライフコースを歩んできた一人である。

俺は瀬戸の窯業高校の出だけどよ、家の手伝いばかりやって覚えたから、学校で学んだもんなんか何もないで、逆に教えてやったくらいです。学校で窯作の授業ってのがあったけど、先生がとろいでよ、俺が「そんなふうによってもできるわけないだろ、この馬鹿たれが」ちゅうたら「ならお前作れ」って言われたんで、「その代わりお前、俺の成績は満点にせいよ」て、代わりに作ってやった。俺いつもそんなん、不良だな。先生か

11) 2009 年 8 月 2 日、愛知県立瀬戸窯業高等学校での聞き取り調査に基づく。

らしたらやりにくい生徒だったな¹²⁾

また、表5では、こうした「典型的」なものだけに限らず、他者の経営する工場や、大学で学んだという者なども存在する。その他、多くはないものの職業訓練校、専門学校、高等専門学校などで学んだという者も一定の割合存在する。

教育終了後に関しては、多くの後継者候補にとって、高校卒業が家業継承への第1の分岐点となろう。進学した場合は、その卒業と同時に家業を継ぐかどうかの第2の分岐点を迎えることになる。こうした分岐点は他にも、また、90社中22社(24.4%)で「他人が経営する会社」で窯業関連の技術を学んだと答えているように、それが家業継承のための「修業」的な側面を持つ場合がある。たとえば碍子等の電気用陶磁器を製造していたTK社の社長は、自らの修業時代について次のように語る。

大学を卒業してすぐに、1年ほどYK社で働きました。これは私の祖母の実家ですね。まあ経営者としての見習い修業です。そこで、2つのことを教えられて、それを今まで守ってきました。それは、毎日日記を書けということと、会社には毎朝誰よりも早く出社しろということ。その他には、20年間は遊ぶなと言われたこと¹³⁾

こうした修業を終え、後継者として事業に参加するようになると、製造における段取りの他にも、経理や取引先の引き継ぎなどを先代から学ぶことになる。

こうした進路選択に当たって、家業とは、後継者にとってどのような意味を持つのだろうか。聞き取り調査の中でも就任理由を「家業だから」と答える

12) 聞き取り調査は2009年5月10日に行った。

13) 聞き取り調査は2009年11月10日に行った。

ケースは多かったが、何故家業だから継いだのか、という話になると、必ずしも明確な答えは返っては来なかった。「家業だったから」と答えた中には、もちろん、生まれた時から家業を継ぐことを当然と受け止め、そのための教育を受けてきた層も存在する。家業の継承を当然と考える、前の世代からの教育を受けることにより、引き継ぐ側も「それ以外ありえない」と考えるようになるのである。たとえば長年続く陶磁器の老舗である MK 社の社長は次のように語る。

もう3歳くらいかね。幼稚園に入る前だから。そのころからおもちゃみたいに土で遊んでたって。それがいつ頃からか親父に色々と仕込まれるようになって、土練りをどやされながらやるようになってよ。当たり前のことだけど、継がないと言えるわけないでしょ¹⁴⁾

こうした経験は、家業として引き継ぐ資産や伝統が大きい場合には顕著であろう。しかし、聞き取り調査においては、むしろ、家業を強くは意識せず、深く考えたこともないが「敢えて言うなら家業だったこと以外に理由が見つからない」という事例に遭遇する場合が多かった。たとえば、和食器を主に作る HH 社の40代の経営者は、いつ家業を継ぐ決心をしたのか定かには覚えていないという。

僕の場合、うちが窯焼きだったから。特に親にどうこう言われるわけでもない。そんなに儲かった風にも見えないし、大変な仕事だというのも分かりましたね。継げと言われた覚えもそんなにはない気がするけれど、なんとなく高校も窯業高校で、そこまで行くと、なんていうか、継ぐ継がないの問題というより、そういうもんなんだという感じですね。ずっと土ばっ

14) 聞き取り調査は2009年5月10日に行った。

かりいじってきて、他の仕事をやるというのも、実際考えられない¹⁵⁾

工業用陶磁器である、タイル及び碁子を手掛けるTK社の60代の社長は、家業を継ぐに至った理由を次のように語る。

結果として大学は窯業科に進んで、傍目には家が窯業やってるから、と見えるかもしれませんが、実際はそんなに、家のことを考えてとか、強い意志があったわけじゃないんですね。遊んでやろうという気持ちはありましたが。私は〇〇高校（近隣の進学校）の出だったんですが、あまり勉強ができる方じゃなかったんです。いや、本当に。それで大学は窯業科を受けたんです。別に親に継げと強く言われたとかそういうのじゃなくて……もちろん全く関係ない、というわけじゃないですが、競争率が低かったし……繊維と窯業の倍率が低くて、どっちにするか、と言われたらまあ決まっていますよね。家が陶磁器だからそれもいいか、くらいの気持ちでした¹⁶⁾

これらの事例においては、家業の継承に特に強い義務感があったわけではなく、特に強い親の意向などがあったわけでもない。しかし、進路選択に至るまでに、後継者候補は、教育によって、陶磁器産業を継ぐのが自然、との価値観を内面化しているのである。また、家業として陶磁器製造があること自体が、必ずしも後継者の進路を決定するわけではないが、人生の岐路に立つたびに、常に選択肢の一つとして陶磁器産業への従事を提示している。

後継者となることを選び、後継者としての修業を積んだあとは、経営者への就任が待っているが、その時期は、ケースにより様々である。実質的には、後継者が経営の殆どを取り仕切っている場合もあれば、逆に先代が会長として強い影響力を維持している場合もある。表6は、現在の経営者が就任した年齢を

15) 聞き取り調査は2009年5月10日に行った。

16) 聞き取り調査は2009年11月10日に行った。

表6 経営者の就任年齢

就任年齢	20代	30代	40代	50代	60代	70代	無回答	合計
度数	12	31	28	13	2	1	3	90
割合	13.3%	34.4%	31.1%	14.4%	2.2%	1.1%	3.3%	100.0%

表7 後継者の有無（経営者年齢別）

		後 継 者						合計
		決まっている		考 慮 中		廃業予定		
経営者の年齢	40 代	1	3.2%	2	6.5%	0	0.0%	3
	50 代	2	6.5%	13	41.9%	5	19.2%	20
	60 代	6	19.4%	10	32.3%	13	50.0%	29
	70 代	16	51.6%	4	12.9%	6	23.1%	26
	80 代	6	19.4%	2	6.5%	2	7.7%	10
	合 計	31	100.0%	31	100.0%	26	100.0%	88

示すものである。経営者への就任は30代から40代であり、50代までには殆どが就任を完了している。

表7は調査時の経営者の年齢と、後継者の状況をクロス集計したものである。この表によれば、調査時の経営者は60代から70代が中心である。70代になると、後継者について考慮中であるという割合は大きく下がり、後継者が決まっている率が大きく上昇している。また、廃業予定である場合も、60代から70代までの間に方針を決定しているものと思われる。ともあれ、後継者として修業を積んだ後は、「年齢的にも技能的にも、つぶしがききにくい」¹⁷⁾という状況があり、そのまま経営者になることが多いと考えられる。

17) 2009年5月8日、MY社での聞き取り調査より。

2.3 家業の存続と製品開発

では、家業として事業を継ぐとして、それが持続するのは、何故であろうか。「家業だから」ということは、先に示したとおり、陶磁器産業に参加する契機となり、また精神的支柱になるかも知れない。しかし存続には、それなりの経営資源が必要になるはずである。

ここには2つのアドバンテージを見出す事が出来る。1つめは、職住一致の形態により、運転コストが極めて安価であることである。陶磁器生産を行う傍ら、妻とともにギャラリーおよび喫茶店を経営するTG社の事例を挙げよう。TG社の社長は次のように語る。

製品は、2,000円から3,000円程度のものが良く売れますね。それが少しずつ月々売れていくくらいで。それで生活できるのか、という話がありますが、家があるのであとは食べていくことだけ考えればそれほど稼ぐ必要はありません。月にいくつかお客さんが気に入ったものを買って行ってくれるが、それで十分です¹⁸⁾

この事例においてはさほど多額の売上を得ていない上、自営業であるため生産コストも支払わなくてはならない。こうした、経済的には厳しい状況下にあるにも関わらず意識の面に「あとは食べていくだけ」という、ある種の余裕が見られるのは「家がある」からだと考えられる。もう一例、和食器を手掛けるHS社の社長は次のように語る。

瀬戸は中心部を除いてもものすごい田舎でしょう。うちもすぐそばに畑があります。この地域の陶磁器産業は「半農半陶」……半分は農業で半分は陶磁器生産、兼業ということです。私はそう思っています。生活の延長と

18) 2006年11月23日、TG社聞き取り調査より。

して焼き物を焼く、そういう土地ではないかと。儲けようと思って新規に参入しても儲からない。家であつたり生活であつたり家族であつたりが土台になってるから、出るお金が圧倒的に少ない¹⁹⁾

以上、職住一致の形態のあることが経営を支えていることを示した。

ここでは、もう一点、家族関係に基づく信頼が要因となっていることを示す。聞き取り調査においては、「業績が良いので、後継者がいる」という表現よりも、「若い人がいるところは、業績も悪くない」²⁰⁾という表現が頻繁に用いられていた。これは単に、言葉の表現上の問題ではなく、後継者が経営者と協力し、努力することによって、経営状態が好転する可能性があるということを表していた。例えば家業を継ぐ後継者により新しい事業や新製品を開拓するケースが散見される。瀬戸には「一代一業」の思想が存在するという²¹⁾。親から子へと事業を受け継ぐたびにその形を変えなければ生き残れない、というのがその内容だという。実際、現在残る工場に関しては、製品の開発を精力的に行っている。本研究の質問紙調査の結果においても、90社中29社(32.2%)は、手がける製品における大きな転換の経験があったことが示された。

ここでは、家業であることが提供する経営資源として、家族関係に基づく信頼関係が「一代一業」の成立に重要であることを論じる。ここで想定している構図は図2の通りである。

この図は、前世代の経営環境と、次世代の経営環境が異なることを想定している。たとえば「売れる製品」は世代間で異なる。前世代の製品は陳腐化するため、次世代において工場が生き残るには、新製品を開発しなければならない。しかし、次世代は新しい技術や情報・感性を持っているかもしれないが、資源(基礎的な経営のノウハウや資金等)を蓄積していないことが多いのが普通で

19) 2006年11月10日、HS社聞き取り調査より。

20) 2004年12月2日、瀬戸陶磁器卸商業協同組合での聞き取り調査より。

21) 2009年8月9日、元愛陶工専務理事に対する聞き取り調査より。

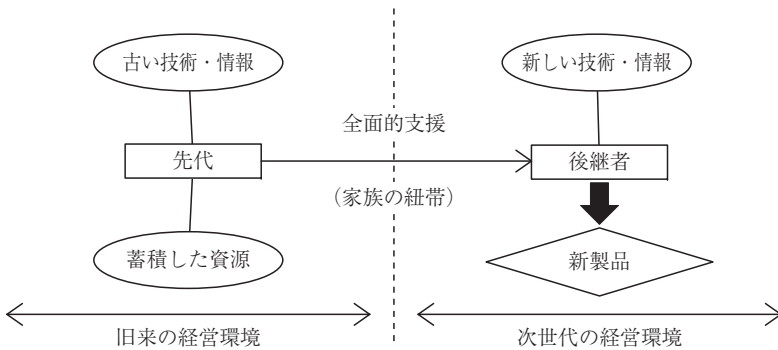


図2 血縁に基づいた世代間の継承

ある。ゆえに、新製品の開発のためには、前世代から次世代へと蓄積した資源を移転する必要がある。

しかし、技術や情報、それをもたらすコミュニティの点で、この両者は、異質な存在である。そのため、前世代は次世代がやろうとしていることに対して、それがどのくらいの成算を持つのか、評価することが出来ないというジレンマを抱える。新製品の開発にこうしたリスクが絡む場合、資源移転の後押しをするのは、前世代の、次世代に対する信頼であろう。そして、家業の継承においては、前世代と次世代が、家族関係に根差す信頼で結ばれていることが、資源の移転を可能にしている。古い世代から見た新しい世代は、世間知らずで、成功覚束ない企画を持ち出す存在かもしれない。しかし同時に、家族であるために、その点には「目をつぶる」事がある。

ここでは第1に、後継者の新製品開発のケースを示す。そして第2に、前世代から次世代への資源の移転がそれを支えている事、さらにその移転を家族関係が支えていることを示す。

第1の、新製品の開発における後継者の役割に関しては、様々な事例が存在する。質問紙調査においても、製品開発が上手いいかないことを問題としている割合は、後継者が決まっており、すでに共に仕事をしている企業では、25

社中 9 社 (36.0%) であるのに対して、後継者については考慮中であると答えた企業は、28 社中 14 社 (50.0%) と、若干の差を生じている。

世代の交代とともに、製品開発が進んだ典型的な例として、輸出用の陶磁器から単結晶ファインセラミック生産へと転換し、全国的に名を知られるようになった、YJ 社の事例を挙げる。当事者である YJ 社の会長は次のように語る。

それまで窯焼きの経験はあるわけだし、焼成って意味じゃ一緒だろうって、自信もあったんですが、やってみて全然違うんで苦労しました。そりゃあ、周りからは反対されましたよ。昭和 45 年くらいだったかな。実際には世間で知られているよりだいぶ前から研究してたんです。最初 1 年間くらいはいろいろまわって調査して。まだ輸出も強かった時期に、誰も成功したことがない、お金にはならない開発に 4 年も、毎年 2,000 万ずつ投資したんだから、そりゃ反対もされますよ。でも、他の人がやってることをしても仕方ないと思ったんです。当時周りがやってたのはアルミナの碍子や基盤で、同じことはやめようと。頑張れたのは何故かって、父の財産があったから。他人のお金じゃこんな開発なんてできない²²⁾

この事例においては、製品開発に際して、前世代から次世代へと家族関係という共同性によって資源の移転が行われていることが示されている。投資を続けられた理由として、「父の財産があったから」と答えているように、血縁の論理で供給される資源が存在するからこそ行い得た、大胆な投資があったのである。この YJ 社の例は、比較的規模の大きい、工業用陶磁器の話であるが、一般陶磁器分野に属する工場に関してもこうした前世代から次世代への資源移転は存在する。以下の MS 社の社長の語りは、家業として継承したからこそ、開発への大胆な投資が可能であったことを示す。

22) 聞き取り調査は 2005 年 8 月 25 日に行った。

ほんとに駆け出しの頃は、失敗をよくしました。自分でデザイン考えて、型を注文して……それがまた売れなくてね。何百万も損したんじゃないかな。それでも親は何も言いませんでしたね。絶対に売れると思ってたんだけど、そううまく行くもんじゃないって、製品づくりの難しさを知りましたね。失敗を重ねても、そういう経験が今に生きている。僕らいつも新しい製品やデザイン考えないと生き残れない。あの時期の貯えっていうかな、もちろんあの時考えたデザインなんか、使い物にならないものばかりだけど、それとは違って、なんていうかな……ものづくりに関する心構えみたいなものかもしれない。あの頃の経験がなければ、今までやってこれてないと思う²³⁾。

また、現在は後継者がいないというMS社の社長は、先代と共に仕事をした当時の状況を振り返り、先代から受けた支援は資金だけの問題ではないと語る。

いい時代、というのは単に物が売れたからとか、お金があるとか、それだけじゃなくて、親がまだ若くて、一緒にやってたから、いろいろ外に出て刺激を受けたり物づくりを試したりする時間があったということ。ものづくりに打ち込む時間があった。会社の経営に必要な、おじさんおばさん（従業員のこと：筆者注）の面倒や、帳簿や外回りなんかは親が引き受けてくれて、その間自分は、仲間と一緒にいろいろものづくりを考えたり、東京に視察に出て、刺激を受けて、いろんな製品を考えて作ることもできたんです。今は一人でやってるから、お金はともかくとしても、時間的に難しいですね。昼は色々と問屋さんがやってくるし、夜くらいしか集中してものづくりできない。あの時代は色々と失敗もしましたが、あの時代の

23) 聞き取り調査は2009年8月16日に行った。

経験が無ければ、今までもってないと思います²⁴⁾

ここで語られている通り、人手不足は単に生産工程だけではなく、製品の企画や経理等、経営の中枢に近い部分でも深刻である。生産工程に関しては、パートやアルバイトの臨時従業員によってまかなうことも可能であるが、こうした中枢部分の仕事は、情報の保護（「他所様には話せないような事」）などの問題もあり、アルバイトやパート等の臨時従業員に任せるわけにはいかない。そのため、家族として、企業の深い部分までの情報を共有することが出来る、先代と後継者の間に存在する信頼関係は、貴重な経営資源なのである。

以上で見てきたとおり、家業として営まれる陶磁器工場の場合、後継者の存在は、新製品開発の契機となり得る。そして、前世代と次世代が家族という紐帯で結ばれているために、不確定性の高い新製品開発を行う後継者を信頼し、大胆な投資を行うことが出来るのである。

3 労使間の家族的関係

3.1 瀬戸産地における「家族的」な労使関係

以上、経営者の再生産における、家族関係の意義に関して論じたが、こうした「家族的」な信頼関係は先代・次代の経営者間のみではなく労使間にも存在する。瀬戸産地ではしばしば高齢労働者の存在の大きさが語られるが、この場合の高齢労働者は、廉価な労働力ではなく、会社に長期間所属し、長年技術を磨いた熟練労働者として位置づけられている。特に主要な役割を果たすのは、工業用陶磁器（碍子等）の工場においてであるという。工業用の陶磁器に関しては、高齢労働者の常用雇用という形態をとることが多いが、これは、高齢労働者の蓄積する技術や技能が、大きな要因となっている。1970年代前半ごろまでに陶磁器産業に就職した労働者は、若いころから訓練を蓄積しているた

24) 聞き取り調査は2009年8月16日に行った。

め、技能に秀でることが多いという。大企業の、完全に機械化されたラインでは不可能な作業を、手作業で行うのである。

たとえば、碍子製造を手掛ける TK 社における碍子の生産では、機械ロクロを使う過程があるが、完全には自動化されていない。この作業は、一般陶磁器におけるロクロ生産と同様かなりの熟練を要する²⁵⁾。手作業でロクロを使うメリットは、焼成する前の、柔らかい生素地のままで加工できることである。この生素地での加工は、陶芸家がロクロを回して作品を作る作業に似ており、微細な感覚が必要である。この工程が完全に機械化された工場においては、一度成型し、乾燥してから加工を行うという別の方法を取る。その場合、回転しながら削ることになるが、回転をあげると削る時に生地にはずみが生じて割れやすくなる。手作業でこの工程を行う事は、品質・歩留まりを高くするのである。TK 社の社長は次のように語る。

訓練だけではなく、個人の資質も左右するように思えますので、熟練までにどのくらいの時間がかかるかは一概に言えません。出来ない人は永久にできませんね。実は難しい作業なんです。こと碍子は労働者の質が重要な要素ですね。基本的に人件費の高い仕事ですが、誰でもというわけにはいかない。実際、瀬戸市で碍子産業が残ったのは優秀な労働力が多かったからでしょう²⁶⁾

現場労働者の質が、日々の生産業務に重要なのは上に述べたとおりであるが、それだけではなく、製品開発の点でも重要であるという。たとえば、正社員 30 人あまり、パート・アルバイト等を含めて 60 人程度という小規模工場でありながら、TK 社は多くの特許を持つ。しかし、特別な開発部門はなく、技

25) 過去、TK 社においては注文を受けて複雑な形状の、調理器具の生産を行ったことがあるという。つまり、TK 社の労働者は一般陶磁器生産にも転用可能な柔軟な技術を持していると言える。

26) 2009 年 11 月 10 日、TK 社聞き取り調査より。

術開発の中枢を担っているのは60代前後の高齢者であるという。以下はそうして開発された製品のほんの1つの例に過ぎない。

特許の面白い例としては、分厚い1枚のタイルを曲面に割って2枚にする技術というのがあります。その方がタイルとして味が出るんですね。百発百中で取れるというところにポイントがあります。大ヒット商品になって相当売れたわけですが、これも特別に開発費を当てたりということはありませんでした。なんでも、従業員さんが家に帰ってテレビを見てみると、「落雁」、つまり和菓子ですね。その話をやっていて、落雁の割り方から思いついたという話でした。それで、私の方に話を持ってきてくれたので、それじゃやってみようということで²⁷⁾

こうした事例は、他社でも語られている。こうした技術開発が成立するには、経営者と労働者の間に親密な関係が確立していることが重要であろう。単に時間分仕事をして、賃金をもらうという労働者からは、自宅で新製品を構想する、という努力は生まれにくい。労働者は、経営者への情報のフィードバックが生かされるという期待があるからこそ、また、企業の発展が自らの幸福に繋がる期待があるからこそ日々の業務で情報を蓄積し、それをフィードバックしようとするのである。こうした信頼関係は通常の労使関係の範囲にとどまらず、「家族的」であり、再現不可能なものといった印象を受ける。TK社の社長は次のように語る。

父の代は、寮を作るのはもちろん……ああ、今私たちがいるこの建物がその当時の男子寮なんです……家を建てて、結婚の世話までした。まずは市内出身者の家を建てて、その後、九州から来た人たちの家を建てた。

27) 2009年11月10日、TK社聞き取りより。

寮を作るというのは多かったですが、家まで持たせたというのは、当時でも珍しいと思います。家が建ったのはすぐ近所ですね²⁸⁾

長年瀬戸市に関わり、私的にも仕事の上でも多くの陶磁器工場を見てきたという瀬戸市役所の職員 IT 氏は次のように語る。

九州からの集団就職者、というのは、当時、市内では一種の社会問題になっていましたね。今そんな事言ったら大問題だろうけど、確実に色眼鏡で見られていた。そう、あのときは本当に、人間が来たのか何か得体のしれない生き物が来たのか、という目で見られていたと思います。偏見とか差別とか、田舎から来たからダメとか、そういう思い込みに基づくものではなくて、ほんとに、荒れていた。何分にも中学を卒業してすぐの子供ですよ。誰でもそうでしょう。親元から離れて荒れたりする子が多かった。ホームシックになったり、夜中の繁華街を暴れて回ったりね。瀬戸市内の会社には、こうした労働者を家族のように遇するところも多かった。もちろんそんな事気にも留めない会社もあったと思う。駄目だったらまた別の子を雇えばいいって。でも、なんせ小さい会社ばかりでしょう。それで子供みたいな年齢の子が会社の中で孤立してたら、分からないなりに、すれ違ったりしながらも一生懸命に世話してた。瀬戸の焼き物屋さんはいいいですよ。自分も同じ経験をしたって人が多いですからね。だから同情して、夜中に警察に呼ばれて出て行って、高校にも行かせて、そうなるともう、雇う人と雇われる人というだけじゃないですよ。いい話だと思うでしょう。でも実際は大変だったみたいです。僕も若い頃そういう話を色々知り合いの窯屋さんに聞いて、「いい話だ」なんていったら「いい事なんかあるかい。働き手だと思ったら子育てだった。もう泣かされて

28) 2009年11月10日、TK社聞き取り調査より。

ばっかりだった」なんて怒られたけど、本当に家族みたいだった。そういう経験をした社長さん達も、今はもう 80 以上ですかね²⁹⁾

1998 年に愛陶工が行った「雇用管理実態調査報告」によれば、高齢者の雇用に関しては、「本人から希望があれば雇用している」が全体の 60%を占め、「原則として本人の希望する期間雇用している」と答えた 13%と合わせると全体の 7 割を超える（愛陶工 1999：5）。こうした背景には、もちろん技能の高さに対する評価が一因として存在すると考えられるが、労使間の、「家族的」な関係もその一因であろう³⁰⁾。また、そうした「家族的」関係の存在は、高熟練の労働者による、機械化された工場ではできない工程の消化や、製品開発を支える等の形で製品の付加価値を高めていると考えられる。

3.2 労使関係の特徴

以上に、瀬戸産地における、労働者と経営者との関係について論じた。経営者と労働者を結んでいるのは、（疑似）「家族的」な関係である場合がある。労働者に対する経営者は、「雇用主」であるが、「親」「家族」としての顔なども併せ持つ。こうした関係が重なることによって、瀬戸産地の、「安価かつ熟練しており、その上新技術・新製品の開発も可能」といった労働者の確保が可能になっている（いた）。但しこの「家族的」労使関係は、決して「都合のいい」ものではなく、経営者の労働者に対するほぼ一生涯に渡る世話を前提にしている。

29) 2006 年 11 月 11 日、瀬戸市図書館における聞き取り調査より。

30) たとえば、地元紙「とうめい新聞」には、次のようなインタビューが掲載されていた。「事業主も七十近い。奥さんも一緒に働いている。朝は従業員が来る前から、夕方は従業員が帰った後もずっと働いている。われわれ従業員に給料を出すために、朝早くから夜遅くまで働いているのだという。」（『とうめい新聞』1997 年 7 月 27 日）

4 結 び

本稿では、愛知県瀬戸市の陶磁器産業の事例を挙げ、質問紙調査のデータと現地での証言をもとに「家族的」関係の役割を検討し、以下の知見を得た。

第一の知見は、「家業的」意識が前提として存在する事が、後継者の獲得を容易にしている事である。また、世代によって経営環境に関する意識・姿勢も大きく異なることが明らかとなった。

第二の知見は、先代と後継者との間が家族関係に根差す信頼関係で結ばれていることが、情報や資金などの資源の大胆な投資を可能にするケースが存在する事である。現在残る企業では様々な形で製品開発を行っているが、新製品開発の原資として前の世代の資源が大量に投下されている。

第三の知見は、経営者と現場の労働者との間に（疑似的な）「家族」関係が存在したことである。また、こうした関係を前提に自らを全面的に職場に投入する労働者もあり、そのことが技能の向上・技術の開発に大きな影響を与えている。

以上のとおり、本稿では地場産地における担い手、特にその間に取り結ばれる「家族」的関係の役割を論じた。もちろん本稿で取り上げたケースは（存続しているという意味で）成功事例であるし、経営に家族的関係が介在する事のデメリットも否めない。しかし、現実にはこうした経営の在り方が産地にとって意味を大いに持つ時代があり、そして現在も完全には意味を失っていないであろう事は、顧みられてもよいのではないだろうか。

謝 辞

本研究に発表の場を与えてくださった松山大学と、論集についてお声かけを下さった鈴木茂先生にこの場をお借りして御礼申し上げます。私の地場産業研究に関する問題意識とフィールドワークのノウハウは、学部時代の指導教員である鈴木先生よりご指導を頂きました。研究者としての基礎を形成する時期に、ご指導を仰ぐ機会を得た幸運に改めて深く感謝申し上げます。

参 考 文 献

- 愛知県商工部工業振興課, 1989, 『飛翔 新分野進出事例集－愛知県陶磁器産業活性化のために』愛知県商工部工業振興課
- 愛知県陶磁器工業協同組合, 1986, 『六十年史－五十年史追補』愛知県陶磁器工業協同組合
- , 1994, 『労働力確保推進事業に関する実態把握調査』愛知県陶磁器工業協同組合
- , 1996, 『七十年史－六十年史追補』愛知県陶磁器工業協同組合
- , 2006, 『八十年史－七十年史追補』愛知県陶磁器工業協同組合
- , 1999, 『雇用管理実態調査報告書』雇用促進事業団・愛知雇用促進センター
- 愛知県陶磁器工業協同組合電磁器青電会, 1997, 『瀬戸電磁器百年史』愛知県陶磁器工業協同組合電磁器青電会
- 西山八重子, 1981, 「近郊都市の企業・地域社会・労働者の重層構造－愛知県尾張旭市, 窯業・コンピュータ産業」
- 瀬戸市, 1990, 『第4次瀬戸市総合計画』瀬戸市
- , 2008, 『瀬戸市統計書』瀬戸市
- , 2010, 「瀬戸市オフィシャルサイト」(<http://www.city.seto.aichi.jp/ceramics/jap/fineceramics.htm>, 2010. 1. 8)