

# 産地の変遷と中核的人材

—旭川家具産地を事例として—



糸野 博行  
(大阪商業大学)  
総合経営学部教授

## 目次

- |                                |                                       |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| 1. はじめに                        | 5. 高度成長期直前の木工業振興策と人づくり<br>—木工集団化と北島吉光 |
| 2. 「中核的人材」と「人づくり」              | 6. デザイン重視の姿勢と松倉定雄                     |
| 3. 戦前における人づくり—市来区長による<br>木工振興策 | 7. 北欧調家具と長原實                          |
| 4. 戦後復興期における前野市長の木工業振<br>興策    | 8. まとめにかえて                            |

## 1. はじめに

経済のグローバル化が進展し、日本の地方産地においても世界的な競争と無縁ではいられなくなりつつある。特定地域の産業と深く結び付いてきた「産地」も大きく変化する経済活動のなかで、輸入品との競争などに巻き込まれている。本稿が対象としている北海道旭川市を中心とした旭川家具産地は、日本有数の家具産地で

あるが、他の地域と同様に経済変化の影響を強く受けている地域でもある<sup>1</sup>。

旭川市工芸センターが毎年発行している『木製家具製造業実態調査報告書』から、旭川家具の概観を見てみよう。推定販売額は2001（平成13）年で227億円、07（平成19）年には153億円となった。ピークは1991（平成3）年の438億円であるから、2001年はピーク時のおよそ半分、07年にいたってはおよそ1/3にまで減

<sup>1</sup> たとえば産地の組織化などで地域をリードしてきた地場問屋最大手の北島商店が2001年に自主廃業をおこなっており、産地としても「明るい」とは言えない状況にある。

少している。また推定従業者数のピークも1991年で3350人であった。それが2001年で2000人まで減少すると、07年は1450人となり、それ以降大きな減少はみられず推定販売額、推定従業者ともに近年下げ止まりの感があるといえるが、現在、旭川家具産地は厳しい状況であるといえよう。

このような状況にある旭川ではあるが、日本の産地としては革新的ともいえるような「新たな動き」が見られる。たとえば近年日本の地方産地では廃業が進み、創業支援が喫緊の課題とされているが、旭川家具産地では新規に創業する企業が数多く存在し<sup>2</sup>、新たな分業構造を構築している<sup>3</sup>。また産地内企業では量産的な箱もの主体の家具作りから、脚ものなどデザインを重視する家具作りへと製品の質的な転換がおこなわれているという点も旭川産地の新たな動きといえる。さらに注目すべきは、幾度となく訪れた経済変動に対し、旭川ではそのつど革新的な動きが生じ、今日に至るまで大きく変貌を遂げながら現在に至ったということであろう。このような旭川での「新たな動き」は、地域経済が縮小・停滞化している現在、注目すべき事柄であり、この事象が示すことは国内の地域産業・地方産地に対し、何らかの含意を示すものであると考えている。

われわれはこのような状況にある旭川地域<sup>4</sup>の家具企業や業界団体に対して、2003年から調査をおこない、その成果は糸野編（2010）『産地の変貌と人的ネットワーク』としてとり

まとめられている。本稿では、この「新たな動き」について、変化への対応を促進するキーパーソン＝「中核的人材」および「人づくり」に焦点を当て述べてみたい<sup>5</sup>。

## 2. 「中核的人材」と「人づくり」

旭川家具産地では注目すべき新たな動きが存在し、後述するように、それらは「中核的人材」によって引き起こされてきた。しかし地域に変化をもたらす中核的人材については、他の地域でも見られることである。たとえば日本一の家具産地である大川でも、河内諒がデザイン・塗装などの技術指導や助言を行い、大川を代表する家具として「引き手なしたんす」を開発している<sup>6</sup>。

それでは旭川との違いは何か。それは旭川では、地域をリードするような中核的人材がそれぞれの時期ごとに生まれている点である。つまり中核的人材が、連鎖的に生まれてきたことが旭川産地の特徴であるといえよう。以下では、中核的人材がそれぞれの時代に存在し産地を変革させたこと、そしてそれら中核的人材は地域内に存在する「しくみ」によって育成されてきたということを提示してみたい。

人材の育成についての考え方は、現場での技能・技術に関する部分を対象とするものと、経営に関する部分を対象とするものとに分けることができる<sup>7</sup>。ここでは人材の育成を広くとらえ、「人を育成すること」＝「人づくり」に焦点を当てる。つまり開催する主体が教育機関や

2 大貝 [2010] を参照

3 関 [2010] を参照

4 ここでは旭川市、東川町、東神楽町の3市をあわせて、「旭川家具産地」として扱うことにする。

5 本稿は糸野 [2010] をもとに加筆、修正を加えたものである

6 協同組合大川家具工業会 [1983]

7 加護野 [2007]

行政機関、私的集まりであるかを問わず、その対象が経営者であるか労働者であるか、地域外の人材であるかも問わないこととする。なぜならば本章で重視したいものは、産地を変えうるような中核的な人材が、地域内に存在するさまざまな制度や状況によって生み出されてきたこと<sup>8</sup>を明確にすることが本稿の目的だからである。

### 3. 戦前における人づくり—市来区長による木工振興策

旭川で家具製造は、未開の地であった北海道の開拓に起因する。旧旭川村の開村は1890年であり、目の前に広がる広大な森林から調達される豊富な木材を背景にして、製材業が定着し、家屋建築のための建具業、農機具生産、そして生活に必要な家具製造が開始されたという<sup>9</sup>。また生産形態は、大川や静岡のように、工程加工業者が広範に存在する分業に基づいた家具製造ではなく、一事業所で家具製造をすべて行う一貫生産体制が中心であることが特徴となっている。旭川において積極的な木工振興策が打ち出されたのは市来源一郎区長の時代である。

#### 1) 木工振興策と人づくり

1914年に区長に就任した市来源一郎は、1913年の異常気象が旭川経済に深刻な影響を与えたことを痛感した。そこで市来は地域における産業育成の必要性を強く感じ、木工振興策を実施

する。市来がおこなった木工振興策は、木工品伝習所の開設、産業視察員の派遣、工業研究生制度の設立、木工品展覧会の開催等である。これら振興策は、これ以降の旭川木工振興策に強く影響を与えたと同時に、時代や立場を超えて、旭川家具産業における基本的なビジョンとして今日まで貫かれている。つまり旭川木工・家具産業<sup>10</sup>における基本的な方針がこの時期に確立したとってよい<sup>11</sup>。

当時、木工業における人づくりに関する行政上の制度は、工業研究生制度および木工品伝習所の開設である<sup>12</sup>。工業研修生制度は、将来の木工業発展を図るため区費で補助をし、木工の留学生一名を内地府県工業学校へ派遣する制度であった<sup>13</sup>。また木工品伝習所は現職人の技術力向上をめざすもので、道庁の殖産興業政策の一環でもあった。

ここで注目すべきは工業研究生制度である。この制度は後に旭川家具産業へ「デザイン」という概念を持ち込んだ松倉定雄を輩出し、その後の旭川家具産業に強く影響を及ぼすことになる。松倉はこの工業研究生の第六期生で富山県立工芸学校に学び、その後商工省工芸指導所に勤務していた。彼は1949年に前野市長に招請され旭川に着任し、旭川の家具工業発展に尽力するのである。

#### 2) 非行政機関による人づくり

1914年に第一次世界大戦が勃発すると旭川

8 これらに関しては「制度」や「場」といった概念と近いものかもしれない。しかしながら今回の検討では論理の対象外としたい。

9 木村 [2004] 11-13頁。

10 本章では、基本的に家具産地が成立すると考える高度成長期以前を「木工業」とし、産地成立以降を「家具産業」、「家具産地」としている。ただし時代を超えて考える必要がある場合は「木工・家具産業」とする。

11 これ以外にも市来は、工業学校誘致運動、木工関連組合の設立、展示会の開催要望など、今日の旭川家具産業振興策の元になるものを提示し、「市来の木工振興策がなければ、おそらく今日の旭川家具産地は存在しない」とまでいわれている。木村 [1999] p69。

12 間接的ではあるが、木工品展覧会の開催も地域内人材の育成に影響を与えていたといわれている。木村光夫からの指摘による。

13 木村 [1999] p79-82。

経済も大凶作の影響から立ち直り始める。景気回復に伴い、旭川木工製品も需要の増大がもたらされ、職人たちへの需要も拡大していた。そこから労働力需要がひっ迫し、基礎から教える養成機関が必要とされた。当時は職人主体の徒弟制度が主流であり、技術指導に関しても適切な方法がとられていたとは言い難かった。これに対し旭川家具生産信用組合は、区および道からの補助を受け、「伝習所」を開催した。この取り組みは反対者の存在などから<sup>14</sup>、成果を上げることができず、区長の死とともに幕を閉じた。しかしながら年季徒弟奉公が当たり前の時代に、行政が主導で行った事業をふまえているとはいえ、産業界が自ら人づくりにかかわる制度を企画し実施していることは注目に値する。

### 3) 戦前期における木工業と地域内の中核的人材

この時期、大凶作による危機感を克服する手段として木工振興策を推進することは、行政が民間かにかかわらず地域のコンセンサスとなっていた。これ以降、木工業に対応した人づくりの必要性は、行政・地域関連企業内・木工業関係者内で一定の共通認識となり<sup>15</sup>、地域のなかから次世代の中核を担う人材が育まれてきたといえる。

またこのしくみから直接、生まれたわけではないが、この時期に旭川の木工業と関連を持った人材の中から、次世代の中核的人材が輩出されていることも注目する必要がある。たとえば

戦後、市長になり次世代木工業の基礎を作り上げた前野与三吉も、この時期に旭川の木工場で勤めた経験を持ち、その後、自ら木材株式会社を設立していた<sup>16</sup>。同じく戦後、木工業における中小企業の組織化に力を発揮する北島吉光も、家業の北島商店が1913年から操業を開始しており、地域の家具産業の変遷を直接・間接に感じていたのである。

このようにこの時代に、次の世代を担う中核的人材が、地域内のしくみによって育成される一方、木工業と間接的に関連する部分においても次世代を担う中核的人材が育ちつつあった。このあと戦時時期に入り木工振興策も停滞せざるを得なくなるが、ここで育った人材は、戦後、旭川木工業の復興に際し、中心的な役割を果たすのである。

## 4. 戦後復興期における前野市長の木工業振興策

終戦をむかえると北海道では、進駐軍から宿舎を建設するための建具や家具を大量に受注する。作成に当たっては図面による指示がなされ<sup>17</sup>、旭川家具における製造技術の向上をもたらすことになった。この時期の家具産業は依然として小規模企業であり、業界全体としてもまともではなく、劣悪な労働条件による粗悪な家具の乱造からダンピングがおこなわれ地域市場が攪乱し、メーカー、卸、小売の利害が対立していると言った状況であった<sup>18</sup>。この時期、旭川

14 「封建的な思想から自社の見習工員の教育を学校に委すなどとはもっての他という強い業界の反対にあり仲々に思うほどの効果を上げ得なかった」松倉 [1975] 前掲書。

15 松倉 [1975] 参照

16 旭川市 [1971]

17 「初めてみる青写真の設計図にみんなで見入りました。品質基準や規格といった工業製品の常識に初めて触れたのです。」長原實 [2008] 6月4日夕刊。

18 百瀬・北島 [1969] p107.

市の政策を担ったのが前野与三吉である。

### 1) 前野市長の木工業振興策

終戦の混乱が続く1947年、前野与三吉が旭川市長に就任する。前述したように前野は一時期、旭川の木工場に勤めていた経験を持つ。前野が直接政治にかかわるのは1925年からであるが、まさに旭川の木工業が拡大しつつあった市来区政の時代と前野の活動とが重なっている。1926年には第一回市議会議員として当選するが<sup>19</sup>、この時期の木工業振興策は市来路線を踏襲したものであった。この市政での経験が、その後、市長就任時の政策に影響を与えたと考えてもあながち言い過ぎではないであろう。

前野の市長在任期間に打ち出された木工業振興策は、今日の旭川家具産業発展の下地になっている。なかでも人づくりに成果を上げたものは共同作業所（後の旭川市木工芸指導所、現旭川市工芸センター）設立とドイツへの研修生派遣制度である。1948年、共同作業所が設立されたが、北島等の旭川木工協力振興会の強い働きかけもあり、1955年に旭川木工芸指導所に昇格し、旭川家具産業の発展のための中核的機関として機能するようになる。さらに前野は共同作業所に、市来区政時代に工業研究生として富山へ派遣された松倉定雄を招聘する。その後、松倉は旭川木工芸指導所の初代所長となり、技術指導のみならずデザインの重要性を訴え、指導所を旭川地域のデザイン指導の拠点とし、当時の若手起業家たちに指導をおこなったのであ

る<sup>20</sup>。

前野は1961年に全国九市長の視察団の一員としてヨーロッパ視察をおこなっている。このときの西ドイツの職業教育に影響を受け、前野はドイツ研修を決定する<sup>21</sup>。前野のドイツへの研修生派遣の事業は、大正時代に市来区長が工業研究生を派遣し、松倉定雄がその成果を木工芸指導所で還元したように、後述する長原實をドイツへ研修生として派遣し、今日の旭川家具産業の発展を導いたことを考えると、この事業もまた旭川家具産業にとって欠くことの出来ない事業であったといえる<sup>22</sup>。

### 2) 終戦直後の家具産業における問題点

戦後の混乱期は、行政側が積極的な木工業振興策を打ち出し、それと同時に生産者側でも生産力が向上しつつあった時期でもあった。しかし1950年頃になると、北海道地域全般に家具小売専売業者の活動が活発化し、生産量も大きくなり、流通機構の整備が必要とされた。生産側でも「できるだけ安価に大量生産する方法がないかと考えるものが一部に出てきた」のである。そしてこれらの企業に刺激を受け「近代化」、「機械化」という動きが起こりつつあった。その結果、旭川家具産地でも生産と流通の分業化がすすめられ、家具卸商社の成立をみるようになったのである<sup>23</sup>。

しかしながら生産者を見ると現代的な経営状況にはほど遠く、依然として職人集団の色彩が強くており、労働環境も悪く作業効率もよく

19 旭川市 [1971] pp59-63.

20 このときの集まりは「松倉塾」と呼ばれ現在の中核的な指導者を多く輩出している。

21 旭川市 [1971] pp300~304.

22 以上 木村 [2004] pp.96~99.

23 百瀬・北島 [1969] p109

なかった。問屋側でも家具市場に関する情報収集能力や搬送に関して、独自の存在価値を示しはじめていたが、「買ったたき」による低価格仕入れや、問屋の都合を取引関係にもちこむなど、製造者との信頼関係はなく、敵対的な関係が生じるようになっていた<sup>24</sup>。これを調整するはずの組合も、戦中の統制経済時に一時的に統合されたものの、戦後ふたたび分裂し、事態を打開するには至らなかった。

このように当時の旭川における木工業振興策および人材に関する取り組みは、行政中心で行われてきたが、旭川木工業では生産者と問屋との対立を孕む危機的な状況にあり、「旭川家具産業」として発展してゆくためには新たな展開が必要とされていたのである。

## 5. 高度成長期直前の木工業振興策と人づくり—木工集団化と北島吉光

### 1) 協会の結成と生産性の向上

1950年代前半、生産者と問屋との対立はいつそう激しくなった。このままでは産地としての展開に限界を迎えると、危機感を持つ人間も現れるようになり、生産者と問屋、小売を組織化・集団化する必要性を訴え、活動を開始するものが現れた。問屋側から北島吉光が、生産者側から岡音清次郎が中心となって、1954年に「旭川地区木工振興協会」を結成したのである<sup>25</sup>。

この協会は市立木工芸指導所の設立を働きかけたり、地域の木工業者を集め日本初の中小

企業団地を豊岡に作り上げるなど、旭川木工業に対して大きな貢献を果たした<sup>26</sup>。

### 2) 問屋主導による協会の設立と企業集団化

当時の木工業全体では生産者の力が強かったものの、全道的に流通機構の確立をおこなった商社がでてくると、問屋側に主導力が見られるようになった。北島は旭川家具が産地として成立するためには、問屋だけでなく生産者である家具メーカーも含めた形で組織化する必要があると考えていた。そこで北島は、当時のメーカーが土地の狭さや近隣からの苦情、火災の危険、などを抱えていたことを分析し、それに対して既存資産の処理方法や、融資制度の活用による新工場建設をおこなうことで得られる利潤獲得の可能性を企業主たちに提示し、組織化・団地化をすすめた<sup>27</sup>。このように地域内で対立が存在しつつも、家具製造を産業化し、産地として旭川を確立させることを地域内のコンセンサスとすることで、生産者と問屋・小売がそれぞれの立場を超えて、一つにまとまることが可能になったのである<sup>28</sup>。

### 3) 北島吉光による若手経営者・労働者の育成

人材の育成という側面から協会についてみるならば、当時の木工職人に対する育成事業をおこなったととらえることが可能であろう。それまで地域の中で公害をまき散らし地域住民と対立していた木工企業を、地域外に集団移転をさせ、近代的な工業化をすすめ「工場」として

24 百瀬・北島 [1969] p107.

25 木村 [1999] pp226~229.

26 その他、旭川木工祭や最低賃金制の実施も果たしている。

27 北島 [1985] p152.

28 対立していた生産者・卸・小売が一つにまとまって産地形成を始めたということは、それまでの仕組みから考えるならば「イノベーション」といっても過言ではないであろう。

再構築することで、地域に雇用をもたらした地域に貢献する企業へと生まれ変わらせた。同時に、職人の域を出なかった経営者を、生産性や品質管理などを考慮するような、工場経営者へと生まれ変わらせただけでなく、前近代的な職人制度から抜け出せない労働者を、近代的な労働者へと変質させた。このように北島は、協力会を通じて旧来の労働慣行で働いていた職人を、近代的な工業経営者へと転換させたのである。

北海道立労働科学研究所は1961年に木工集団地と旭川市内の企業21社に対しアンケート調査を行っている。団地化に対して「①経営の改善がなされた、②コスト低下の傾向にある、③製造技術に改善できた、④販路の拡大に役立った、…等々の判断が半数以上の経営者から回答された」としている<sup>29</sup>。このことは戦後になっても木工関連の技能者を工芸指導所等の外部機関で育成することに対して批判的であったこと、指導所の存在そのものに対して批判的であった経営者が存在していたことを考えると<sup>30</sup>、北島らのおこなった集団化・組織化が、企業経営者の意識を大きく変化させたことが理解できよう。

具体的な成果を見てみると、集団化によって生まれた旭川木工集団事業協同組合（豊岡木工集団）の出荷額指数の伸びや一人あたりの出荷額は、全国、北海道を大きく上回るようになった。さらに豊岡木工集団16社で旭川市内の生産の30%以上を占めるようにもなったのである<sup>31</sup>。

29 北海道立労働科学研究所 [1962] p47.

30 「中でも心を悩ましたのは共同作業所の存置に対する業界一部からの反対であった」としている。松倉 [1975] 参照。

31 北島 [1998] p147.

32 ばらばらに存在していた家具メーカーと問屋を、一体化させることで新たな組織としてつくりかえ、より合理的な産地として生まれ変わらせたと考えられることができる。いわば「新結合的イノベーション」とでもいえよう。

33 2004年ヒアリング調査記録に基づく。

このように組織化の結果、個々の企業における経営組織・管理等の近代化、生産過程における新しい技術の導入が促進され、個別企業の技術力・経営力の向上が可能となった。この変革を経て、旭川の家具産業は、職人集団からメーカーへと脱皮することができたのである<sup>32</sup>。

#### 4) 企業成長がもたらした主役の交代

北島らによる組織化・集団化は、個別企業に成長をもたらしたが、それまで均衡を保ってきた問屋側と生産者側との力関係を崩すことにもなった。高度成長によって消費者ニーズが変化しているにもかかわらず、問屋の情報がそれらを反映したものではないという問題が生じ<sup>33</sup>、両者の間で信頼関係が損なわれ、再び問屋と生産者との間で対立が生じ始めることになったのである。

北島によっておこなわれた地域内企業の組織化は、問屋主導ではあったが個別メーカーの経営力を強化し、その結果、旭川家具産地は全国に知られるようになった。つまりこの時期に旭川は家具産地として確立したといえる。その一方で、国内市場では高度成長により家具がインテリア化し、デザインの重要性が向上するなど環境変化が見られているにもかかわらず問屋側はその流れに対応できず、その結果、問屋とメーカー側に再び対立が生じ、それぞれの道を歩むこととなったのである。

## 6. デザイン重視の姿勢と松倉定雄

### 1) 松倉定雄と共同作業所

前述したように松倉定雄は木工業施策を推進する前野市長に招聘される。松倉は家具産地としての体裁を整え始めたばかりの時期に、旭川が日本の家具産地として存立できるように基礎的な部分から指導を始める。スケッチや設計図からスタートし、デザインの重要性を教えたのである。これまで見習い職人は「まねして覚えろ」「先輩の腕を盗め」といわれた時代に、「まねるな。独創が大事だ」と教え、「天地がひっくり返るようなカルチャーショック」だったと松倉の弟子である長原實は語っている<sup>34</sup>。彼の指導によって、後の旭川家具発展の中核となる次世代の人材が育てられたのである<sup>35</sup>。

### 2) 「松倉塾」の存在

松倉は工芸指導所での指導だけでなく、よりやる気のある若手技能者たちに一層の研鑽ができる場を設けている。「15人ほどの若手職人が先生の自宅に押しかけ、世界最先端の家具デザインや製造技術の話聞くようになりました。・・・「松倉塾」が生まれたのです」というように松倉はやる気のある若手技能者たちに、彼の持つ技能や技術を惜しみなく与え、次の世代を担う人材を育成し<sup>36</sup>、その後の旭川家具の発展を支えてきたと言っても過言ではな

い。このような指導の下で、旭川家具をけん引することになる長原實や、現旭川家具工業協同組合理事長の桑原義彦など、現在の旭川家具を支えている人材が輩出されたのである<sup>37</sup>。特に他の家具産地がデザインを重視するといいながらも独自性を打ち出せないことを考えると<sup>38</sup>、松倉の行ってきた指導の重要性は改めて注目されるに値すると思われる。

このように松倉は産地として成立しつつあった旭川家具に、デザインという新たな考え方を導入することで、「インテリア家具」という新たな道を提示すると同時に、松倉塾という私的な集まりを通じて、次の次代を担う人材を育成したのである。

## 7. 北欧調家具<sup>39</sup>と長原實

高度成長期に北島らによって行われた組織化および生産と流通の分業化により、旭川は、国内家具産地のひとつとして全国に名を馳せるようになる。しかしながらこの成功は家具メーカーの力を増大させ、高度成長期後半に産地内の問屋との対立を招くことになった<sup>40</sup>。

### 1) インテリアセンター(現(株)カンディハウス)設立と長原實

前野の木工政策のひとつであるドイツへの海外研修生制度から、高度成長期以降の旭川家具産業を支える重要な人材となった長原實が生ま

34 長原 [2008] 6月2日。

35 木村 [2004] p98。

36 松倉塾では北欧やアメリカのインテリアを研究し、自らの作成する家具に対するデザインの重要性や旭川家具の方向性を学んでいった。長原 [2008] 前掲書6月5日。

37 コサインなどにもデザインを提供している旭川のデザイナーのEb氏も松倉より指導を受けた一人である。氏は松倉を通じて長原を紹介され、その後、インテリアセンターに勤めている。2006年ヒアリング調査に基づく。

38 財団法人大川総合インテリア産業振興センター [1999] pp50-51。

39 北欧調家具に関しては衆野 [2004] を参照

40 「旭川は問屋が強い産地でした。(中略) 利害が対立しがちな製造と流通が、問屋主導の形で一つにまとまり、それが旭川の強みだったのです。ただ欧州の合理的なメーカー直販を知り、デザイン指向だった私にとっては、問屋の支配は「壁」に思えました。」長原 [2008] 6月11日。



れている。長原はドイツからの帰国後、工芸指導所職員として海外での経験を地域内家具メーカーに説いて回る。しかしながら地域内企業から受け入れられず<sup>41</sup>、自らインテリアセンターを立ち上げることになる。このインテリアセンターで長原はドイツでの経験を生かし、デザインを重視した家具を合理的な生産方法で生産し始める。当初は地域の間屋にも扱ってもらえず苦勞するが、新たな消費者が生まれつつあった東京のデパートでの直販が成功し<sup>42</sup>、新たな家具メーカーの在り方を提示することになる。このインテリアセンターの成功は、結果として地域企業全体のレベルアップに貢献してゆく。さらに長原はIFDAなど国際家具コンペティションを開催し、デザイン面での進展をはかっていった。同時にこれらを地元企業との商品開発に結びつけるなど、単なるデザインコンペとしての開催だけでなく、企業競争力の強化に結びつけた。

このように長原がとってきた一連の行動は、人材の育成や「企業経営者への指導」といったものではない<sup>43</sup>。しかしながら成功事例を自ら示すことで、地域経営者に対するインセンティブとなり、その結果、旭川家具において北欧調家具などデザイン家具への対応が進められたと考えられる。

## 2) 企業に根付く人材の育成

このほか旭川では松倉や長原の影響を受けな

がらも、独自の人づくりを進める企業が存在する。たとえば(株)匠工芸の桑原義彦は、企業内で現代の職人=技能工を育成している。当該企業では入社時の面接の時に、将来独立する意識のあるかどうかを採用基準の一つにしており、企業内での作業においてもすべての部分の作業を一通りこなせるよう育てているという。その結果、ここから多くの人材が育ち、旭川地域の中で独立開業をしている<sup>44</sup>。また匠工芸出身ということで、技術レベルに対して一定の信頼・評価が得られ、そのことが仕事の開拓に結びついている<sup>45</sup>。さらに近年では、匠工芸出身企業同士で取引関係を持ったり、仕事の融通をするなど新たな動きも見られる。これらの動きは地域外からも人材を引き寄せている<sup>46</sup>。

このような動きは匠工芸だけにかぎったものではない。たとえばKS社では、森の中の廃校を利用し、その中で独立開業を目指す若者に場所を提供し、技術をおしえこみ、家具を生産しながら技能者を育てている<sup>47</sup>。

近年では独立開業が減少する産地が多い中で、旭川家具産地では企業内で技能者育成や、独立開業に対する支援をおこなうなどの動きにより実際に企業が創出されていることは注目に値する。このように旭川家具産地では、さまざまな企業で次なる世代への人づくりや創業支援が行われているのである。

41 長原 [2003].

42 インテリアセンター [1998].

43 一時期、長原は「旭川家具経営塾」を開催していたこともある。ただしこれは独立開業をめざす人々向けのもので、経営者たちに向けてのものではない。糸野 [2004] 参照。

44 独立により従業員の入替わりを促進させ、常に新しい人を入れることは時代に合った新しいものづくりが可能になるとしている。2003年ヒアリング調査記録より。

45 発注先は「匠工芸」から独立しているということで技術の評価し、仕事を出しているため独立が可能となっている。2006年ヒアリング調査記録より。

46 たとえば大阪芸術大学出身の学生が、指導教官の勧めにより匠工芸で自分のテーマであるデザインを学ぶうち、「ここで家具作りに携わりたい」と匠工芸に就職しているのである。北海道新聞2002年11月7日

47 「ここでは生きるための実践を教えている。当社では作る技術を身につけさせるが、ずっと当社で仕事をするのではなく独立することを勧めている。これまで独立した人は8名で、うち3名は周辺で独立した。他の3名は当社の敷地内で仕事をしている。敷地内で仕事をしている人は当社の仕事も手伝ってもらっているが他からの仕事もしているようである。それらに関しては自由にしている。」2006年ヒアリング調査記録より。

## 8. まとめにかえて

### 1) 旭川における人材の育成・人づくり

旭川における人づくりで特徴的といえるのは、人材を育成する「しくみ」が継続されておこなわれてきたということである。それは行政であるか民間であるか、そして意識的であるか無意識であるかにかかわらず、前の時代で育った人材が産地のあるべき姿を考え、次の時代の人材を育成する仕組みを作っていた。つまり地域内で次世代を育成するしくみが継続的に存在し、発展してきた点に特徴がある。

「しくみ」について具体的に見てみると、まず旭川に木工産業を根付かせようとした市来源一郎区長により立案された木工振興策であり、中でも次の世代の指導者になる松倉定雄を輩出した研修生制度であろう。戦後になると前野与三吉市長は、市来の政策を彷彿とさせる木工業振興策を打ち出している。この時期、旭川家具問屋の息子として育った北島吉光は、戦後、地域の家具職人を組織化し、日本初の中小企業団地を造り家具メーカーへと転身させると同時に、共同作業所を工芸指導所へと格上げし、より広い人材の育成を可能にさせた。また前野は、木工業振興策のひとつとして海外研修生制度を打ち出し、ドイツへ人材を派遣している。同時に前野は、共同作業所に松倉を招聘しているのである。そしてこのしくみのなかから、現在の旭川をけん引する中核的な人材である長原實が生まれてきたのである。

これら人づくりのしくみは、明確な形をもっ

ているものでも、現在の旭川家具工業を念頭に置いて作られたものでもない。あくまでも当時の家具産業を、地域の中心的な産業へと育て上げることを目的に作られたものである。またこれらの構成員の中には、利害が対立する関係にあるものもあり、すべてのメンバーが同じ考えのもとで行動していたわけではない。あくまでも旭川家具産地を育てようとする共通の「想い」が存在し、その結果として人材が育成され、そこから生まれた人材が環境変化に対応させる方針を打ち出すことによって、現在の旭川家具産地がこれまで継続・維持されてきたといえる。

### 2) 旭川家具産地が持つ独自要因

旭川でこれらのしくみがうまく機能してきた一つの理由として、産地形成の目的が危機的な状況から出発しているということを超えることができる。つまり産地の方向性に関し、「危機」という誰もがわかりやすい理由が存在し、コンセンサスが取りやすかったということである。たとえば市来の時代には大凶作がおこり工業化が必要とされていた。さらに前野の時代は、戦後の混乱期であり、地域復興のためには木工業を復活させる必要性があり、木工振興策やそこでの人づくりに力を入れることができた。裏を返せば木工資源以外、他地域と比較して乏しかった旭川は、人的資源である人材に着目せざるを得なかったということもできる。

さらに旭川産地は、ずば抜けて成功するといった体験もなく<sup>48</sup>、つねに変化する外的環境と向き合う必要が存在したという点も指摘するこ

48 日本一の家具産地である大川では、1990年代までの成功が強く残っているようである。例えば地域内分業を推し進め、生産効率を高めるため設備機械等に対する投資は多い。分業の進展により労働は単純化し、非正規雇用者で対応してきた。したがってこれまで人材育成には力を入れる必要がなかったといえる。加藤秀雄 [2000]

とができる。そのほかにも人づくりは対立する立場であっても共通の問題として認識され、利害関係とは別な次元でとらえられる点も、人材の育成に力を入れることができた理由の一つと言えよう。

また旭川という地理的環境もその要因のひとつとして考えられる。つまり旭川の場合、土地が広いという地理的条件から、専門工程ごとに分業構造が発展する形ではなく、一社ですべての工程を行う一貫生産型の企業が、地理的に分散して増加して行く方向で展開していった。このことは量産型の製品を大量に生産するには適しているといい難いが、その後のデザイン重視の家具生産や自社の独自性を打ち出してゆくときにはメリットとして機能し始めたのである。

### 3) 他地域への含意と今後の課題

これまでみてきた旭川家具産地における事象は、他産地へどのような含意をもたらすものであろうか。第一にいえることは、人づくりの重要性であろう。近年、施設を整えることを優先している地域が多く見受けられる。しかしながら、旭川のような長期的展望に立ち、人づくりを行っている地域はどれだけ存在するであろうか。旭川の事例は人づくりの重要性を改めて明示するものといえよう。次に人づくりは行政だけでも企業だけでも行うものではなく、「地域全体」で取り組むものであるということである。旭川の事例は行政と産業界が一体となって産地

を考え取り組んできた結果であることを示している。そして第一の部分と重複するが、長期的展望に立ち人づくりを行う必要があるということである。就業者を増やすとか、基礎的な技術を教えるといったものも地域産業を再生産してゆく上で重要であろう。しかしながら産地全体のあり方や方向性を見つけ出すために、地域外へ行き、新たな情報を獲得することも、地域産業を維持してゆくためには重要であることを旭川の事例は示しているのである。

それでは旭川における現在のしくみから、今後変革を起こすような中核的な人材は生まれるのであろうか？ 現在のしくみ、特に人材に関する人材育成制度は、技術の習得や独立開業に比重を置いたシステムであった<sup>49</sup>。確かに独立開業を支援する仕組みとしては有効に機能しているが、かつての研修生制度や海外研究生派遣制度のような、長期的な展望を持つような人材を育成する制度とは異なっているように思われる。

これまで述べてきたように旭川では、それぞれの時期ごとに中核的な人材が輩出され、彼らが新たな動向を示すことで、地域は次の段階へと進んできた。したがって地域を担う中核的人材の育成という観点から見れば、短期的な個人や個別企業がおこなう人づくりだけでなく、今後、地域内がどうあるべきなのかということを見据えた、長期的な視点に立つ人材の育成システムが必要であろう。

49 旭川には高等技術専門学院等の、技術習得機関も存在するがここではさらに高度な人材育成機関を念頭に置いている。

表 産地の変遷と中核的人材

時期 中核的人材	勃興期		確立期		発展期		
	1910~	1920~	1930~	1940~	1950~	1960~	1970~
市来源一郎	区長就任 木工振興策						
松倉定雄	工業研究生		商工省工芸指導所勤務 旭川市立工芸指導所所長 松倉塾				
前野与三吉	市議会議員		市長就任 木工業振興策				
長原實			熊坂工芸勤務 (松倉塾に所属)		海外研修生	インテリアセンター設立	
北島吉光	北島商店創業		旭川木工振興協会設立		豊岡木工団地創設		

注) ——— 直接的な関係    - - - - - 間接的な関係  
出所) 筆者作成

【参考文献】

- 旭川工芸センター『木製家具製造業実態調査報告書』各年度版
- 旭川市 [1971]『前野与三吉傳』
- インテリアセンター [1998]『インテリアセンター30周年記念誌』
- 大貝健二 [2010]「岐路に立つ国内家具産地」 糸野博行編著『産地の変貌と人的ネットワーク』御茶の水書房
- 小川正博 [2002]「低迷から立ち上がる旭川家具」 関満博・佐藤日出海編『21世紀の地場産業発展論』新評論
- 加護野忠男 [2007]「取引の文化：地域産業の生徒的叡智」『国民経済雑誌』、第196巻第1号
- 加藤秀雄 [2000]「地場産業都市の新局面」 関満博・小川正博編『21世紀の地域産業振興戦略』新評論
- 北島滋 [1998]『開発と地域変動』東信堂
- 北島吉光 [1985]『創造としての企業集団・地域』時潮社
- 木村光夫 [1999]『旭川木材産業発達史』旭川家具工業協同組合
- 木村光夫 [2004]『旭川家具産業の歴史』旭川振興公社
- 協同組合大川家具工業会 [1983]『躍動20年』
- 糸野博行 [2004]「産地縮小と地域内企業の新たな胎動」 植田浩史編著『「縮小」時代の産業集積』創風社

- 糸野博行 [2010]「産地の変貌と中核的人材の育成」 糸野博行編著『産地の変貌と人的ネットワーク』御茶の水書房
- 糸野博行編著 [2010]『産地の変貌と人的ネットワーク』御茶の水書房
- 財団法人大川総合インテリア産業振興センター [1999]『大川インテリア産業シティへの道大川市木工振興対策調査研究報告書 (復刊)』
- 関智宏 [2010]「人的つながりの活用による独立開業と企業発展」 糸野博行編著『産地の変貌と人的ネットワーク』御茶の水書房
- 長原實 [2003]「わが社の経営を語る」札幌大学経営学部付属産業経営研究所『産研論集』No27.
- 長原實 [2008]「私の中の歴史－木を生かすマイスター－」北海道新聞6月2日～6月20日夕刊
- 北海道立労働科学研究所 [1962]『中小企業における工場集団化と労働に関する研究－旭川木工団地をめぐる－』
- 前野与三吉 [1970]『わが回顧の記』前野与三吉回顧録刊行委員会.
- 松倉定雄 [1975]「随想」『創立20周年記念誌』旭川市木工工芸指導所
- 百瀬恵夫・北島吉光 [1969]『企業集団の論理』白桃書房