

長寿企業における技能伝承と人材育成

—「雑用」の重要性—



曾根 秀一
(大阪経済大学)
(経営学部専任講師)



吉村 典久
(和歌山大学)
(経済学部教授)

目次

- はじめに
- 2. 技能形成過程
- 3. 新弟子の誕生
- 4. 組織における新弟子の技能の獲得と十全的参加
- 5. 掃除の意味合い
- 6. 技能継承の変化
- おわりに

はじめに

企業経営における「人材」の重要性は指摘するまでもなからう。ただし、必要とされる技能、知識を持った人材を外部の労働市場から雇い入れることには困難な場合が多い。そもそも、そうした人材が外部の労働市場に存在しない、そのため内部で育成せざるを得ない場合も多々、存在する。

小論は、技能系長寿企業における職人養成における現場での作業、とくに技能の修得過程に着目し、宮大工としてのアイデンティティ及び基礎的能力形成との関連を解明することをね

らいとしている。これまでの研究において、宮大工の世界に入門し、一人前になっていくためには、雑用を体験していくことが不可欠であることが明らかにされている(曾根・池口・吉村、2005；曾根・加護野、2007；曾根・吉村、2008；曾根・佐藤、2009など)。

我が国の建設産業を見渡したとき、大手、準大手の建設会社(ゼネコン)の創業は古く、そのほとんどが江戸期、明治期に組織されている(図表1)。我が国の建設業界は創業100年以上の長寿企業が競い合う業界である。さらに、明治維新以前から存続し、株式会社化している宮大工を源流とする建設会社を見渡すと、全国

に20社程度点在している。小論で取り上げる事例も大彦組¹、金剛組²、大喜工務店³、伝匠舎石川工務所⁴、安井空工務店⁵などといった、宮大工を生業とする長寿企業群が中心である(図表2)。

こうした企業は、創業以来、伝統建築の日頃のメンテナンスはもちろん、新築工事や遷宮などの要望にも応えてきた。宮大工企業の多くは、現在もなお、宮大工を社内に抱えており、全国的に多くの改修工事を引き受けるなど、伝統建築の分野でその名を知られた企業である。これらの企業は、この伝統建築で蓄積してきた実績

から、単に神社仏閣の修復工事を行うだけでなく、伝統建築で培った技術を応用し、伝統と近代技術を融合した新築の社寺も扱っている。創業以来、社寺建築での経験を延々と積みかさね、社寺建築の設計・施工・文化財建造物の復元、修理を中心に建築基準法を満たすための省庁への申請や確認の業務、現場管理までの業務をすべて行っている。設計施工一貫体制⁶の下、多くの職人を抱えることは、宮大工企業の高い技術力を担保する⁷。

とりわけ、小論では、「雑用」そのなかでもとくに「掃除」に着目していきたい。これは、

図表1 各大手・準大手建設会社の変遷

社名	創業年	東京進出年	合資会社化	株式会社化
大成建設	1873 (明治6)	1837 (明治6)	1887 (明治20)	1911 (明治44)
鹿島	1840 (天保11)	1840 (天保11)		1930 (昭和5)
清水建設	1804 (文化元)	1804 (文化元)	1915 (大正4)	1937 (昭和12)
大林組	1892 (明治25)	1904 (明治37)	1909 (明治42)	1918 (大正7)
竹中工務店	1610 (慶長15)	1911 (明治44)	1909 (明治42)	1937 (昭和12)
戸田建設	1881 (明治14)	1881 (明治14)	1908 (明治41)	1936 (昭和11)
西松建設	1874 (明治7)	1874 (明治7)	1929 (昭和4)	1937 (昭和12)
前田建設	1919 (大正8)	1959 (昭和34)		1946 (昭和21)
五洋建設	1896 (明治29)	1896 (明治29)	1929 (昭和4)	1954 (昭和29)
熊谷組	1898 (明治31)	1939 (昭和14)		1938 (昭和13)
三井建設	1887 (明治20)	1941 (昭和16)		1941 (昭和16)
佐藤工業	1862 (文永2)	1896 (明治29)		1931 (昭和6)
間組	1889 (明治22)	1920 (大正9)		1930 (昭和5)
東急建設	1946 (昭和21)	1946 (昭和21)		1946 (昭和21)
飛鳥建設	1883 (明治16)	1922 (大正11)		1916 (大正5)
フジタ	1910 (明治43)	1937 (昭和12)		1937 (昭和12)

(出所)各社資料及びインタビューをもとに筆者作成。

- 大彦組の創業は、宝永年間(1704年～1710年)まで遡る。金剛三昧院四所明神社本殿の遷宮の際に、大工・彦兵衛が建てたとして棟札が残っている。大彦組は高野山御用達の3つの組(大建組、大平組)の中で唯一、法人化した企業である(株式会社化は2000年)。今も大彦組は高野山御用達として、高野町内、金剛峰寺に近接した地で大工業を行っている。代々、辻本家が経営を取り仕切り、当主は「彦兵衛」と名乗ってきた。
- 金剛組の創業は、西暦578年、聖徳太子の命を受けて、初代金剛重光が百済国から渡来し四天王寺の創建に携わった年と伝えられる。これ以後、金剛家は四天王寺お抱えとなり、現在も同寺との顧客関係を保ち続ける中堅の建設会社である。百名以上の宮大工を擁し、社寺建築の設計・施工・復元・修理を中心に、ごく最近まで初代重光の流れをくむ金剛一族が経営に当たってきた。
- 大喜工務店の創業は、享保年間(1716～1735)にまで遡る。平戸藩が紀州から招いた船大工を初代としている。その後、大浦家は、平戸・大島村の地で平戸藩お抱えの船大工および宮大工として活躍してきた。1956(昭和31)年に顧客を求めて福岡・博多に移動し、法人化した。
- 伝匠舎石川工務所は、「下山大工」の大工集団とされ、創業は1156(保元元)年まで遡る。甲斐国で、宮大工の棟梁家として、数々の社寺建築を手掛けてきた。明治期に主軸を近代化に移行した時期もあったが、現在は伝統技術を中心に社寺建築、古民家再生、茅葺屋根等を手掛け、高い評価を受けている。
- 安井空工務店の創業は元禄元(1688)年まで遡る。実際は、それ以前から代々山城国宮大工として、禁裏をはじめ、向日神社等の洛西各社寺、民効建築を行っていたようである。現在においても伝統建築を生かしつつ最新の技術を駆使している。
- もともと、大工の棟梁は設計施工を一貫していたため、通常のことであり、日本独特のシステムであった。「宮大工の場合は、設計・施工一貫しないと、なかなかいいものできないともいえますね」(代表取締役辻本彦兵衛氏、2010年10月16日、株式会社大彦組広接室)
- 明治維新以前創業の建築会社の多くは、大名家や宗門などの権力集団のお抱えとして事業を営んできた。それ故、こうした宮大工集団は主家との関係維持に細心の注意を払いつつ、「お抱え」の根拠たる技術力を維持することを目指して「組制度」と呼ばれる組織構造を採用することが多かった(曾根、2004; 2010)。これは、複数の職人を「組」として組織し複数抱えることで、「組」間で競争関係を作り上げ、技術力の向上(および、技術の失伝を防ぐ)の狙いがあった。当主を頂点にして、その配下に複数の棟梁(組)を配置し、大工らは、各組織に抱え込まれるという組織構造を有していた。

図表2 小論でとりあげる主な老舗宮大工企業概要

老舗宮大工企業概要							
社名	創業年	現当主、社長	株式会社化	資本金	創業者	主な顧客	本社
(株)金剛組	578(敏達天皇7)	金剛正和(40代目)	1955(昭和30)	9,600万円	金剛重光	四天王寺	大阪府大阪市
(株)石川工務所	1156(保元元)	石川重人	1963(昭和38)	2,000万円	石川与十郎	大名・地元寺社	山梨県塩山市
播磨社寺工務店	1400年(室町時代前期)	神田定秀(30代目)	1974(昭和49)	4,000万円		赤穂藩、一橋藩	兵庫県加西市
(株)安井奎工務店	1688(元禄元)	安井洋	1947(昭和22)	4,000万円	安井庄兵衛	禁裏	京都府向日市
(株)大藤建設	江戸初期	瀧知己(15代目?)	1990(平成2)	3,000万円		地元寺社	静岡県静岡市
(株)大彦組	1704(宝永元)	辻本彦兵衛(10代目)	2000(平成12)	1,000万円	彦兵衛	高野山	和歌山県高野町
(株)大喜工務店	1716~1735(享保年間)	大浦喜八郎(12代目)	1983(昭和58)	2,500万円	大浦四兵衛	平戸藩	福岡県福岡市
(株)西澤工務店	1917(大正6)	西澤政男(3代目)	1986(昭和61)	3,700万円	西澤廣吉	地元寺社	滋賀県彦根市

(出所)各社資料及びインタビューをもとに筆者作成。

これまでの曾根らの調査において掃除という雑用が新人にとって、必要不可欠なものであったからである。実際に中村(1995)の大工に関連した研究によれば、63人の棟梁からの聞き取りにおいても掃除の重要性が指摘されている。

また、経営学において組織の存続にかんする研究は、主に老舗企業研究において蓄積されてきた。「暖簾」や「家訓」を組織存続の主たる要因、コアコンピタンスとみなすこの研究領域において、技能の継承が企業・組織の存続の鍵となる。この技能の継承については、近年、正統的周辺参加という理論を用いた研究が行われてきた(川村、2001;松本、2003)。

小論もその理論枠組みを原則的に踏襲し、宮大工の入門直後に新人が課せられる「掃除」に焦点をあて、その意味合いについて宮大工を中心に考察していく。

2. 技能形成過程

この技能継承の基礎となるのが、徒弟制であ

り、弟子たちを組内あるいは近所に住ませ、生活をともにして、技を磨いてきた⁸。入門後の新弟子は、兄弟子から掃除や手伝いといった基本を教え込まれ、5、6年で年明け(ねんあけ)と呼んで卒業する。

これら、長寿企業のコアコンピタンスとみなされる、伝統や技能はいかに継承されていくのであろうか。必ずしも長寿企業や伝統産業を対象としているわけではないが、近年、技能の形成と継承に焦点を当てた実証的研究が蓄積されている。

例えば松本(2003)は、経営学と認知科学などの知見を取り入れて、経営組織における技能の形成がどのように行われるのかという問題について深く考察している⁹。

さらには、経営史の観点から技能形成について論じている研究もみられる。宮本(1980)は、かつての伝統社会では、訓育や修養、養成、修得のために叱ることが頻繁に行われ、それにより芸能や技能が伝習および修得され、躰によって育成されたとして、伝統社会における「叱

8 「まあ、伝承と言うとたいそうなのだが、まあ、10年、20年、30年と長いスパンで覚えていくのだから、あほではだめだが、自然と覚えていくものである。無理やり詰め込んでも人間は忘れていく。間違えて、兄弟子に怒られて失敗を繰り返して覚えていく。何度教えても、あかんもんはあかんしね。人に怒られて、ゆっくり覚えていくものである。」(代表取締役辻本彦兵衛氏、2005年4月2日、株式会社大彦組応接室)

9 松本(2003)は、鑄鉄管製造現場のオペレーター、保全工、生協協同購入に携わる職員、アパレルデザイナーの技能形成の事例研究をもとに分析を行い、状況的实践と主体的な技能形成の推奨を指摘した。技能概念については、身体的な技能、成果を生み出す「スキル」、スキルを変化する状況にあわせて使い分ける技能の「インテリジェンス」を示し、これらを含めて、熟練達の目標である技能を3つに分類して論じている。

り」に着目している。また、商家の奉公の目的は、職業技術を習得することで、それは商業上の知識と経験を会得するための実習教育の制度でもあり、これには雑用も含まれると指摘している。

こうした技術の伝承は組織のコアコンピタンスの形成プロセスであるのと同時に、技能を組織が再生産メカニズムと捉え、組織の存続要因として説明するのである。

Lave and Wenger (1991) が提唱した、「正統的周辺参加理論」では、技能の形成・継承にかんする議論に共通するのは、技能がカリキュラムとして「教え込まれる」のではなく、職人集団や職場への参加を通じて自発的に「学ぶ」という学習のあり方である。

そして、Lave and Wengerが述べている学習とは実践者の共同体に最初は周辺のなかたちであったとしても正統的に参加し、やがて十全的参加のように変化させる過程として捉えている。ようするに、何かを学ぶということは何らかの実践共同体に、最初は周辺から、徐々に十全的に参加し形態を変化させていくことである(佐伯、1992)。

3. 新弟子¹⁰の誕生

Lave (1988) は、集団の十全的参加者になるためには正統的周辺参加の段階を経ることが必要であると述べているが、小論ではさらにその前段階の部分に着目する。

宮大工を抱える企業では、新人を獲得する方法として、これまでは世襲制や知人からの紹介などが中心であった。しかし、近年は、イン

ターネットからの応募や工業高校、専門学校などの教育機関から紹介されることが多い。その後、面接を行い、経営者や親方が採用するかどうかを決めることが一般的である。

例えば金剛組の場合、じかに各組の棟梁が人材をみつけてくるケースとインターネット等でアクセスしてくる方法、親の後を継ぐケースなどがある。しかし、ただ単に希望すれば大工になれるというものではない。現場監督になりたいのか、自分でかんなの身を持って仕事をしたいのか希望を最初に聞く。職人希望であれば、弟子を募集している棟梁に紹介及び面接をさせて、棟梁が了承すれば晴れて弟子入りすることが許される。逆に、棟梁が弟子を希望していなければ、また現場監督希望の場合であれば、空きがあるかが重要なポイントになる。

こうした当主や棟梁らの審査を通過したもののみ晴れて伝統組織の集団に組み込まれていく。こうして参加を許可された志願者は組織の一員として、また新弟子として集団内に位置づけられていく。

大彦組では入門のきっかけとして、同様に親が子供を連れてくることもあるという。しかし、辻本彦兵衛氏によれば、大工など職人は現代に近くなるほどだんだん地位が下がったため、他に就職口が無い時に仕方なく大工にさせようという意図で、入職を希望する場合もあったという。例えば通常の7、8、9月の就職活動の時に本人に意欲があり面接を希望する者は、採用する側の大彦組としてはみどころがあると判断する。これとは異なり、2月、3月の差し迫った時期に、無理やり親が子供を連れてきて、「ち

¹⁰ 認知心理学の分野では、海外文献の翻訳を通じて「新参者」と表現するが、小論では経営学や経営史の視点に立っているため「新参者」を「新弟子」、「実践者」を「宮大工」と表現した。

さんとお願ひしなさい」と、子供の頭の後ろを押すような場合は、入職後の教育訓練は厳しいと指摘する。そして、そういう入門者は一ヶ月ももたずに、辞めてしまうという。世間が「大工にでもさせるしかないか・・・」と言う価値観のため、より衰退してしまうと嘆く¹¹。

では、その新弟子の採用基準はどのようになっているのであろうか。年齢にかんしてはとくに決まりがないものの高等学校卒業の18歳くらいまでがよいのではないかと各経営者や棟梁らは述べている¹²。さらに、大喜工務店代表取締役の大浦喜八郎氏¹³は、「やっぱりその人のやる気というか、やる気があるようにしか皆さん言わないが、本当にやる気がある方はわかる」（代表取締役大浦喜八郎氏、2011年10月18日、株式会社大喜工務店事務所）と語り、宮大工の職業に対して真剣か、本当にやりたいのかどうか、その情熱を見極めていと述べている。

以上のように、宮大工養成の入り口ないし、スタートである新弟子は必ずしも本人の積極的・自発的な動機を伴う場合ばかりでないことが看取できる。

4. 組織における新弟子の技能の獲得と十全的参加

新人として組内に参加を許可された後、各組

における特有の儀式やおもてなしを受け、新弟子もその組織の一員になったという自覚をすることができる。例えば、いくつかの宮大工組織では、高額な大工道具の一式が新弟子に与えられ、宮大工としての誇りを感じることができるという。

また、金剛組では、古参の棟梁から大工道具を譲り受け、大工の事始めとして、箸削りという行事を行う¹⁴。この行事は、各組の棟梁や大工たちが集合して大小の鉋を用いて檜の角材から直径1センチ半程の円柱形の太目の箸をつくる。そして、聖徳太子が没した22日にちなんで22膳の箸を供える。完成した箸の一部は正月の祝い箸として、新弟子に与えられ、その箸で雑煮を食し、同時に大工の心構えが教えられる。

また、新人は入門して採用されるとすぐに、掃除や刃物研ぎといった仕事を課せられる。金剛家40代目金剛正和氏は、1980（昭和55）年に金剛組に入社し、他の職人や従業員たちと変わらず、現場に入って掃除から行い、こうした雑用は、非常に辛いものであったという。さらに39代目利隆氏も若い時期に、工事場での掃除や材料の整理、後片づけなどといった雑用全般をさせられながら、仕事のやり方を覚えていった。これは38代目よしえ氏も同様であったという。

11 しかし、近年は、宮大工の仕事に誇りをもちモチベーションの高い新人が増えたと各宮大工企業の経営者や棟梁も指摘する。

12 対象年齢制限はないものの高学歴になると挫折するケースが多い。職人の世界は経験年数と技能であり、大卒の人が中卒の人に負けることも多くみられ、また年下に頭を下げるということに耐えられず辞めてしまうという。鎌倉時代創業と伝わる、播磨社寺工務店の神田定秀氏は、「昔の職人の中学校上がりの子のほうがよいといわれたのは、家事手伝い、どんなことでも子供にさせておいたということが、ひいてはその職に就いて役立つ。ほうき1つを使うにしても、やっぱり小さい時にさせているということの延長上のごとです。ほうき1つも道具ですやろ。体動かしてするところや思うんですよ。勉強は昔の子供より今のほうが皆賢いと思いますよ、実際。情報はどこでも取れるような時代になっているから、そういう点は優れておるけど、やっぱり自分の体を使ってそういうことに間に合うようなこという、クギ1つ打つでも、やっぱり子供の時にさせているとはなから違いますわ」（曾根・吉村、2011、5頁）

13 大浦喜八郎氏 1938（昭和13）年生まれ。同家家系図によると、平戸に渡ってきた初代から数えて12代目にあたとされる。大学卒業後、ゼネコンに2年間勤務し、近代建築も含めた経験を積んだ。実家に呼び戻された後は、高い技能を持つ父から再び教えを受け、新築、改修を含め、多くの伝統建築の作業に携わった。その数は200を超える。

14 1月11日に行われる四天王寺新始めの儀に先立ち毎年12月12日に行われる行事である。

戦後まもなく宮大工の世界に入った、金剛組所属の木内組の向山棟梁は、弟子入りしたら雑用のみで、具体的には、掃除や食事の準備を行ったという。「ご飯を用意したり、後片付けも行い、自分が食べる時間もなかったです。自分が食べる時間をどこか短縮したり、早く食べるなど、よくありました」（向山慧氏、2009年9月7日、加工場）と述べている。

しかし、このような雑用が一番勉強するのに良いと入門13年目の関氏は指摘する。向山棟梁も「職人の近くで掃除しながらでも、人のやっていることを覚えていきました」（向山慧氏、2009年9月7日、加工場）と振り返る。

このように、入門者は、現場の雰囲気や決まりごとを学びながら成長していく。そして、新弟子はそこそこの教えを受けたあとは実践を通じて体で宮大工の仕事を学習していく必要があることを意味する。

1900（明治33）年生まれの徳岡丑之助氏が1913（大正2）年に14歳で弟子入りした際、「朝起きたらまず表を掃きます。それから拭き掃除。うちに職人が四、五人いましたから、朝行くときには弁当持ち、帰ってきたら空の弁当箱を洗う。そのついでに茶わんも洗います」（中村、1995、132頁）と語っている。同様に、1912（明治45）年生まれの滝本匡志氏も15歳で弟子入りし、掃除から修業したと述べている（中村、1995、36頁）。

また、京都の宮大工である鈴木義則氏¹⁵は、一人前になるのに多くの年数を費やした。鈴木氏の大工仲間も新人時代に、宇治の平等院の

解体修理を6年間経験したが、追回ししか経験させてもらえないため、仕口ひとつとれないということが生じたという。初めから宮大工の仕事にかかると、そういった基本的な仕事にあたる機会がなく、鈴木氏自身も醍醐の五重塔などの重要文化財のときにも追回ししかさせてもらえず、「穴掘れ、掃除しろといわれて毎日その仕事しかないんです」（曾根・池口・吉村、2005、3頁）と述懐している。

さらに、「私が金閣寺に行っていた時は、明けても暮れても彫り物でした。鉋削りね。そういうもんです。家大工なら6年のあいだに墨壺で墨つけさせてもらえるようになるのに、宮大工だとそれができないんです。とにかく一人前になるには年数がかかりますね。だからお金が入らないことで辛抱できなくなる人がでてきます。それに歳いくと欲がでてきますしね」（曾根・池口・吉村、2005、3頁）と述べている。

さらに、大浦喜八郎氏は、「今は道具をちゃんと与えて、のこぎりから、かな掛けから、鑿使いから、最初からやらせる。しかし、私の父の時代は、昔の小学校を卒業して弟子入りして、今の中学卒業よりも若い時から、2年間は掃除やら片付けやら、飯炊きやら、そんなことでした。最初から道具を持たさないと。片付けとか手伝いです。材料を運ぶとかね。小学校にあがってからですから、14ぐらいでしょうね。それで来よったんですからね。だから、畑の芋作りとか、野菜作りとか、草取りとか、現場の飯炊きとか、片付けとか、そんなことばかりです。1、2年目は。腕力もないしね」（代表取締役

15 鈴木義則氏 1931（昭和6）年、広島県加計町（現、安芸太田町）生まれ。15歳で京都において宮大工の世界に入る。金閣寺や醍醐寺の修復など、檜を用いた堂塔の復興や再建を行った。五重塔や多宝塔を数多く手がけてきた宮大工棟梁である。題空鈴木組の代表者として、72歳まで第一線で活躍した。文友会会員。文化財所有者連合賛助会員。

役大浦喜八郎氏、2011年10月18日、株式会社大喜工務店事務所)

これらの証言は、時代状況によって、日々の雑用内容や年数が異なることを意味する。しかし、こうした雑用や辛い時期はいつの時代においても新参者、新弟子に与えられる。そして、それに耐えられるのかどうかはその後の宮大工としての技量や器量を大きく左右する。

また、創業天保年間(1830～1843)の飯島桐箆筒製作所の飯島勤氏¹⁶も同様に、「ごみ掃除などを入門して最初にしました。しかし、実際、ごみ掃除もできませんよ。なぜなら、いる物と知らない物もわからないですから。見てこういうのは知らないなと判断できる物もありますが、きれっぱしとかくっつけたら使えるとか、わからないとできないですよ。やっぱり数をこなせば自然とできてくると思いますけどね」(曾根・吉村、2008、7頁)と述べているように、入門してすぐ行うことは、掃除であるとしている。

このように職人の世界に入門し、ごく周辺的な掃除に代表される作業を中心としながら宮大工として実際に振る舞っていくことで、その組織における一員として認知され、技能を獲得していくプロセスの第一歩を踏むのである。

新弟子としての経験を終えると、個人個人で工夫をし、若手宮大工としての道を歩むことになる。向山棟梁も「最初の習い時は住み込みでした。遊ぶ暇はなかったですね。帰っても、彫

り物とかの練習でした」(向山慧氏、2009年9月7日、加工場)と述べている。

金剛正和氏も「何年たったら一人前ということは一言では言えないです。うちの技術者でも一緒なんです。30年経ってもまだ厳しい者もおりますし、4、5年くらいで、自覚をあらわしてくる子もおります。技術者も大工さんも一緒ですわ。やっぱりその個人でモチベーションを持っている子というのは早く育ちますね。ですから20代後半くらいで当たり前に一人前という子も多くいてますわ。ちゃんと自分で一通りの工程を管理できればもう一人前とみなしていいと思っています」(40代目当主金剛正和氏、2009年9月7日、加工場)と述べ、実際に宮大工の関氏は、「何ができて一人前とかは、無いと思いますよ。上の向山さんも今でも修行だって言っていますし」(宮大工関氏、2009年9月7日、加工場)と自身に対しても厳しく戒めている。

一方で、大彦組では、本当の棟梁として務まるようになるには20年から30年の修行が必要とされる¹⁷。修行を勤め上げ、職人が力をつけると独立することが許され、実際に尾上組¹⁸が大彦組から独立し高野山内で活動している。

こうした、個々が目標を持って精進を重ね、高い技能を身につけていく。さらにある程度の年数が経つと徐々に実践について理解をし、新たな実践への意味づけや自覚を持つようになり、これまでやらされているという状況から、自ら目標を持って宮大工という仕事に誇りをも

16 飯島勤氏 1954(昭和34)年生まれ。30年の経歴を持つ。山田箆筒製作所7代目山田章氏に弟子入りし、25歳で現在の豊野町に桐箆筒製作工房を開く。飯島家の木材にかかわる伝統は、天保年間の初代武兵衛からはじまり、現在の5代目勤氏に受け継がれている。現在、春日部桐箆筒伝統工芸士及び伝統工芸士会会長を務めている。

17 このような組制度の下では、流派を確実に継承していくことは非常に重要なこととして捉えられている。大彦流は、平安末期から鎌倉にかけての江戸時代にはないシンプルな力強さ、線の美しさに近く、こうした曲線を表し続けることに尽力してきた。木造建築で大彦流の曲線を表すのは並大抵ではないという。これらの流派を確実に伝えていくためには、徒弟制が欠かせないのではないかと辻本氏は指摘する。

18 尾上組は、大彦組で13年ほど勤めた後、昭和40年頃に先代彦兵衛氏の時に大彦組から独立。現在は10名弱の組織であり、一般総合建築も扱っている。

ち、宮大工としての課題や評価を自ら行うようになるのである。

5. 掃除の意味合い

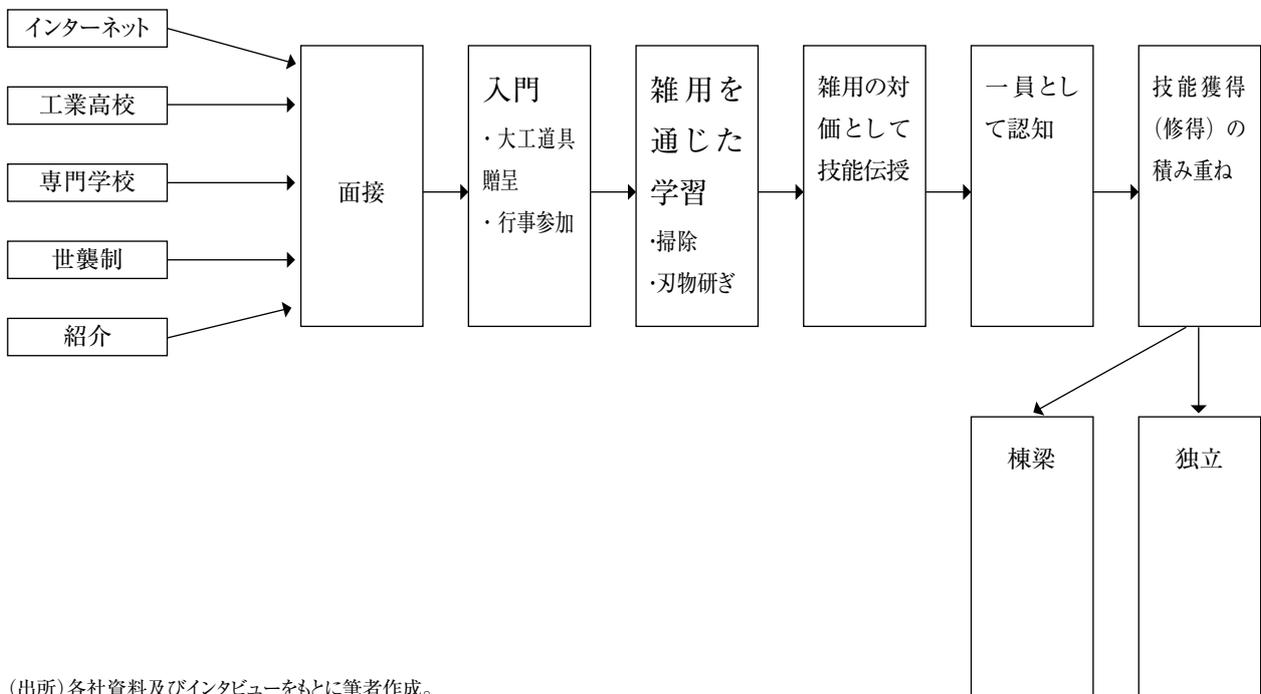
上記で述べてきたように、そのほとんどが、新人時代に掃除を中心とした雑用を課せられていることが明らかとなった。しかし、この掃除にはどのような意味合いがあるのであろうか。掃除をすることによって、技能を修得しているのだろうか。それらにかんするコメントを以下に示す。

京都の安井空工務店（創業1688年）の安井清氏¹⁹は、宮大工の高い技能の獲得を目指す大工に対して、「あんたらはな、これからめったに入れへん京都の一番ごっつい町屋の主屋へ

入れるんやで。しかも他人には絶対見せへん台所にまで入って、拭き掃除をするんや。柱に触ったら、太さがわかるやないか。長さもわかるやないか。桁に上がれば、その大きさも仕事の様子もわかるやないか。最高の仕事をしてはる京都一の町屋に入って、そこがどういう造りになっているか、どこから光線が取り入れられているか、組み方には、どういう細工がしてあるか、そういう技術をぜんぶ“学ぶ”ことができるんや。そう考えれば、掃除様様なんやから、気張って掃除してや」（安井、2007、16頁）と諭している。

同様に、京都伝統建築技術協会会員の酢山隆久氏も師匠の父親から何も教えられず、小学校の頃から作事場をただ掃除させられて、ほかの職人らと寝起きを共にして育ったと語ってい

図表3 入門から棟梁までの道筋



(出所) 各社資料及びインタビューをもとに筆者作成。

¹⁹ 安井清氏 1925（大正14）年、京都向日市生まれ。立命館大学工学部卒業後、実家の安井空工務店に入社し、数寄屋を中心に伝統建築を手がける。桂離宮の大修理、国宝如庵の移築、大山崎待庵の修理、メトロポリタン美術館日本ギャラリー、ボストンの京町家建築などに携わったことで知られる。同社、副社長まで勤めた。2001（平成13）年、志のある大工や職人に、数寄屋の高度な技術を伝えるため、「清塾」を運営し次代の職人育成に尽力した。2010（平成23）年没。

る。そして、掃除の意味については、「掃除をしながら仕事を見て、おぼえろというようなことだったんじゃないかと思いますね」（中村、1995、392頁）と解釈をしている。

このように、掃除を通じて、大工にとって必要な周辺知識を身に付けることを目的としているといえよう。

棟梁の立場からは、また違った掃除の意味合いがある。最後の数寄屋大工と呼ばれた、中村外二氏²⁰は、掃除をさせる目的を以下のように述べている。「新しく弟子をとるときは、まず人を見るんです。そのためには、掃除をさせるとようわかりますわ。隅まできちっと掃除する者はまず伸びますね。早うてもいい加減にササっとするのはあかんわ。それである程度、性格や品格がわかりますや。うちでは今でも、入って五年間は掃除をさせてますよ。その間に本人の得手不得手、どこに特徴を持つとるかということを見極めるわけですわ。仕事の上手な者は掃除も上手ですよ。仕事の手順がよくなって、材料にしても道具にしても、大事にするでしょ。煙草の吸い殻ひとつ捨てるのにも気を配りますからねえ。そういう心がけが仕事の面にもあらわれるから怖いですよ。そやからうちでは、見習いから一人前の職人までやかましくいっとるんです。施主でもほかの人でも、仕事が終わってからの現場がきれいやとか、職人が礼儀正しいとか、みんなほめるけど、それは当たり前のことやとわしは思うんやけど、そうじゃないですか」（笠井、1999、20-21頁）

大彦組の辻本彦兵衛氏は、仕事を覚え込ませるといふ父9代目の意図のもと、入門後の5年間は現場に入れられ、掃除や手伝い、見積りなど基本を教え込まれ、こうした基本をもとにして10年ほどでお堂の担当を任されたという。その教育方法についても、「手とり足とり教えるというものではないですね。技術というのはいね、自分が経験して、あるいはいろいろ間違いをして、差し金の角でゴンと叩かれて、痛い思いをして、また今度その失敗を繰り返さないようにして行って一人前になっていくんだと思うんですよね。学校は授業料もらっているからいいんですけどね」（代表取締役辻本彦兵衛氏、2009年12月17日、株式会社大彦組応接室）と述べている。

1945（昭和20）年に14歳で、大工見習として入門した、外岡信乃夫氏²¹は、現在は体罰を通じた教育は問題になってしまうので行わないとしたうえで、「昔は厳しいったらありゃしなかったですね。差し金で叩かれたり。あれはしなるので。やったことが悪くて、叩かれて教わるというのは、その仕事を忘れられないです。優しく教わってもすぐ忘れますから」（菊池建設株式会社技術顧問外岡信乃夫氏、2012年6月28日、大阪経済大学曾根研究室）と叱りの意味合いについて語っている。

同様に、大喜工務店の大浦喜八郎氏は、「私はもう手とり足とりでは、絶対教えないんです。でもある段階になって、お前これやってみろって言われて、道具も使えるし、あてがわれて、

20 中村外二氏 1906（明治39）年、富山県生まれ。1919（大正8）年、13歳で大工の修行に入る。1997（平成9）年没。京大工で、「最後の数寄屋大工」と呼ばれる。また、若い大工らからは、「仕事の鬼」と恐れられた。

21 外岡信乃夫氏 1931（昭和6）年3月、静岡県清水市（現、静岡市清水区）生まれ。1945（昭和20）年に14歳で静岡の川本建築に見習として入社し、修業を積み、在来工法を学ぶ。1960（昭和35）年に大工棟梁として独立する。江戸期創業の大藤建設とも仕事を行っている。静岡県知事表彰状（優秀技能者）など数多くの表彰を受けるとともに、日本建築専門学校などの講師、校長も務め、700人もの後継者を指導・育成してきた。

できんだったらたまりかねて、『なんだこれは』って言って、ぴしゃって叩かれるとかね」（代表取締役大浦喜八郎氏、2011年10月18日、株式会社大喜工務店事務所）と述べ、前近代から続く多くの宮大工組織においては、掃除といった雑用の後も、叱りを基本とした教育が行われていることがうかがえる。

以上のように、宮大工において掃除の役割は単に仕事の後片付けという側面に留まらない役割を担っていることが明らかである。中島・神山（1995）の研究で解明されているように、宮大工の技能修得過程には一定の修得パターン、すなわち、a) 単純動作から複合、調整動作へ、b) 基礎知識の習得から判断、推論へ、c) 直線から曲線へ、d) 全体からディテールへ、と指摘される。こうした順序の最初の段階に、掃除が位置付くと考えられる。

さらに掃除は技能修得の基礎作業とは別の側面も持つと考えられる。掃除の役割においても、宮大工としての心がけや姿勢、仕事に対する意欲や関心を醸成する機能が期待されている。実際に新人宮大工は先輩宮大工や棟梁などのサポートとしてさまざまな仕事を任せられ、掃除や刃物研ぎ、そして手伝いなど、雑用を中心とした生活を行ってきた。同時に宮大工の世界における雑用は大変厳しいものであることもうかがえる。金剛氏や辻本氏をはじめ、多くの宮大工職人もその厳しさを教えてくれる。

宮大工の世界における、こうした雑用を通じて、新弟子は技能だけではなく、宮大工の世界のしきたりや知識の獲得及び確認を行い、また技能を見て盗むことができる環境にあると考え

る。しかし、この雑用については、新弟子はあまり重要性を感じていないようである。その理由として、何百年と続く強固な縦社会から「新弟子は雑用をやって当たり前」、「雑用をしなければ宮大工の世界にはいられない」という認識が強い。裏を返せば、新弟子にとって雑用をすることは宮大工の社会において組のものとして認められ、コミュニケーションをつくる契機となり、技能獲得のきっかけを与えられることを意味する。そして多くのインタビューや資料にもあるように、何もわからないからこそ雑用を通じて組の一員として参加させてもらうきっかけとなっている。このように、雑用は宮大工にとってもっとも厳しい修行の1つなのである。

先輩宮大工らは雑用の対価として、後輩宮大工への技能の伝承を意識して行っている。彼らは、上の世代から伝えられたことを下の世代へ伝えることを使命として捉えている。このような仕組みは長寿企業において技能が廃れずに継承されてきた背景にあると考えられる²²。

しかし、新弟子はただ厳しくムチを打たれているわけではない。ある一定の地位まで上がると様々なかたちで見返りがある。宮大工はある一定の年数や技能を取得すると、暖簾分け制度にもみられるように、独立が許され、使う身となり、一人前とされる。宮大工の回想をみても、道具をもたせてくれたとき、責任ある仕事を任せられたとき、また一人前として認められたときが一番嬉しかったと多く述べられているように、若手の宮大工たちは一人前、独立を1つの目標として精進し、モチベーションを高めていることがうかがえる。

22 また、補足的に顧客からも学んでいることも指摘できる。寺院建設の際、施主との関係は長期にわたる。施主は、寺院建設等のことにも詳しく適切な知識や知恵をたびたび宮大工に与えてくれる。このようなインフォーマルな学習も宮大工にとって重要な学習の1つであると考えられる。

6. 技能継承の変化

典型的な徒弟制と捉えられる宮大工の世界ではあるが、金剛正和氏が入門した1982（昭和57）年当時と比べ、技能継承のあり方は変化している。

もっとも大きく変わった点は、宮大工を取り巻く法律等が変わり、道具が変化し、それにともない上下関係や教育方法にも微妙な変化がみられるようになったことである。具体的に、労働基準監督署から労働環境について指摘が多く、職人が鑿など古い道具を使用して怪我をすると指導されてしまう。このため、安全性や施工性を念頭に高価な新しい機械を導入し、労働環境が著しく変化している。これにともない、新しい機械については、ベテランの職人ではついていけず、勉強して操作できるようになった若い職人がいなければ仕事が進まないという現象もみられる。このため、前近代にみられた、全ての技能を棟梁や兄弟子が若い弟子に厳しく伝授するという方法は現在では、だいぶ変化しているようである。しかし、すべてが機械でできるものではないため、細かい手作業については、依然ベテランの技能が必要である。

また、以前は酒の席を共にすることによって大工の心構えなどを伝えることもあったが、現在はかなり減ったという。金剛正和氏も「車で皆帰っていく。だからお酒を飲む場もないんですよ。だから上手にこちらもそういう場をもうけたりするんですけどね。最近では減りましたね。昔は飲みの継承が結構あったんですけどね」（40代目当主金剛正和氏、2007年10月12日、神

戸大学経営学部会議室）と述べている。

さらに外見についてもピアスや染髪については昔はみられなかったが、昨今はこれが許されている。この変化の一番の理由として、あまり厳しくすると辞めてしまうということがあげられる。これはとくに当主及び棟梁たちが話し合っただけで決めたことではないが、暗黙の了解でこれらの人たちが決めている。また、普段の生活でも上の者が下の者に気を使うようになり、昔ほどきを使わないようになったといわれる。

金剛組宮大工の金谷雅弘氏は、「1000年前に日本に入ってきて、その人らの技術を今もやっているわけでしょ。その古の技術っていうのを僕らずっとこう、僕からまたジュンジ、ジュンジからまた次、下の子とずっと1000年前から続いているわけですよ。その技術っていうのをなくしたらあかんしやっぱ。守っていかなあかんですよ。伝統ちゅうのは²³」と述べ、ただ上の世代から伝えられるだけではなく、それに対して、下に伝え、報いることを重要視している。このように先輩の宮大工らは雑用の対価として、次の世代への技能伝承を意識して行い、途切れないように伝え、これを使命として捉えていた。

近年、寮などの共同生活を通じた技能の継承にも変化がみられている。向山棟梁は、「仕事があっても、技術があっても、人がいなくなってしまうたら仕方ないですからね。今の若い人たちは住み込みでなく通いですから、仕事終わったら、何してるのかなと思って、ちょっと休み時間に雑談してさぐりを入れたりしています」（向山慧氏、2009年9月7日、加工場）と述

23 [NHKスペシャル] 2007（平成19）年6月18日放送分より。

べ、後継者育成には気を遣っている。

多くの宮大工企業においても技能伝承の方法や人材育成は近年の社会事情や入門者の意識、価値観の変容に伴い、これまでとは異なる方法を採らざるを得ない。例えば、以前までは、宮大工達は、会社内で、住み込みを通じて人材育成にあたっていたが、最近では、そのような形態はとっていない²⁴。

また、金剛組同様に、髪の色などはとくにうるさく言わない。他方で、宮大工として必要な技能修得を担保しつつ、いわゆる流派の教化も継承しなければならず、検討していることがうかがい知れる²⁵。

これら老舗宮大工企業の技能伝承の特徴の一つは、個々の職人の技量向上はもとより、現場の全ての仕事に目を通して他の大工の仕事ぶりまでを面倒みるのが大事としている。ひとりひとりの能力の向上と同時に、「組」で仕事を担当する意味合いを重視していると捉えられよう。こうした職人集団における協調性や役割分担等をも技能伝承の一部として位置づけられているところに老舗宮大工企業の固有性が表れている。

おわりに

小論では、雑用という工夫された徒弟制によ

って人材育成がなされてきたことが確認できた。

そして、新弟子の誕生から技能の獲得、組制度にも着目し、「雑用」、「掃除」を通じた知識と技能の獲得の一端を明らかにした。こうした宮大工の共同体では、さまざまな知識や技能のレベルをもつ人々が存在し、宮大工の世界について何も知らない新弟子も効果的な学習ができるということが明らかとなった。ようするに、宮大工になることは、個人的に達成されるものではなく、社会的な相互関係によって達成されるのである。

また、小論では、組という共同体内部で提供される報酬にも着目した。宮大工に対する報酬は、技能の獲得に従いただ単に金銭的な面だけではなく、待遇も大きく変わっていく。はっきりとした縦社会の制度があった。さまざまなつらいことがあっても一人前になることを目標としてモチベーションを上げ、努力し続けることができたのである。

また、技能形成が組内で行われ、棟梁や弟子との人間関係が形成される中で、弟子の発掘や育成がさらに真剣に行われることなどを理解し、共同体の中での宮大工の役割を学んでいる。

この背景には、顧客の要望に対していかに応えるかが老舗宮大工企業にとっての至上命題であり、その中でも技能の継承が最重要事項であった²⁶。また、伝統は、常に固定的ではなく、

24 伝匠舎株式会社石川工務所代表取締役石川重人氏は、「今、難しい。作業場にくっついていて小さい住宅があるが、そこへ入れるとみんな辞めてしまう。土日がなくなってしまふ。日曜日でも機械がガーンなんて動いていると朝、寝ていられないじゃないですか。休んでいられないので、結構プレッシャーを感じていて若い子が皆辞めてしまふ。だから最近アパートに住んでくれと言っている。少し仕事から離れたほうが良いと思うんです」(曾根・2010、18頁)と述べ、以前と同様の形態の難しさについて指摘している。

25 しかし、技能の継承には宮大工同士の時間の共有は欠かせないとして、滋賀県に本拠を置く株式会社西澤工務店では寮の形態をとり続けている。代表取締役の西澤政男氏は、「職人の育成というのは24時間体制で考えないと、勤務時間内だけという労働者の考えでは技術の伝達はできない。箸の上げ下ろしから、顔の洗い方まできちっとやって、そういうのに耐えられない人は辞めていく」(曾根・2011、13頁)と共同生活の重要性を述べている。

26 辻本彦兵衛氏も指摘するように、無理をして仕事を請け、粗末なものをつくれれば、宮大工として「手が荒れる」。つまり、大彦組の評判を落とし、自身の競争力の源泉である高野山との関係も失うと考え、技能の継承、そして、客の選別を行っていた。

絶えず変化し、長寿企業は技能・技術を革新させてきたのである²⁷。

小論でとりあげた長寿企業は特殊なようにも感じられる。しかし、現代の企業経営にも参考になる点は大いにある。近年、団塊世代の大

量退職に伴う、知識やスキルをどのように継承するかが多くの企業の課題にもなっている。こうした「先人の知恵」を拝借し、よりよい活用を行っていくことも現代の企業にとって有益であると考えられる。

【参考文献】

- 笠井一子 (1999) 『京の大工棟梁と七人の職人衆』 草思社。
- 川村尚也 (2001) 「日本社会の近代化と知識創造型組織」 『経営研究』 Vol. 52, No.1, 17-32頁。
- 中島正夫・神山幸弘 (1995) 「宮大工の技能修得過程の分析－宮大工の技能に関する調査研究 その1」 『日本建築学会計画系論文集』 Vol. 476, 91-100頁。
- 松本雄一 (2003) 『組織と技能－技能伝承の組織論－』 白桃書房。
- 宮本又次 (1980) 『大阪経済文化史談義』 文献出版。
- 中村昌生 (1995) 『日本の匠－六十三人の棟梁と語る』 学芸出版社。
- Lave, J. (1988) *Cognition in Practice*, Cambridge University Press.
- Lave, J., and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- 佐伯胖 (1992) 「納得による文化的実践への参加－正統的周辺参加による学習－」 『日本教育学会大会発表要旨集録』 Vol. 51, 157頁。
- 曾根秀一 (2010) 「老舗建築企業の競争戦略－伝匠舎株式会社 石川工務所 石川重人氏にきく－」 『神戸大学Discussion Paper Series』 No. 2010・66 神戸大学経営学部。
- 曾根秀一 (2011) 「宮大工企業の競争戦略－西澤工務店 西澤政男氏にきく－」 『神戸大学Discussion Paper Series』 No. 2011・20 神戸大学経営学部。
- 曾根秀一・池口雄一郎・吉村典久 (2005) 「宮大工の技術伝承－鈴木義則氏にきく－」 『和歌山大学経済学部 Working Paper Series』 No. 05-06和歌山大学経済学部。
- 曾根秀一・加護野忠男 (2007) 「(調査報告) 金剛組－40代当主にきく－」 『神戸大学Discussion Paper Series』 No. 842神戸大学経営学部。
- 曾根秀一・佐藤史人 (2009) 「宮大工の技能習得と掃除にかんする－考察－大彦組を中心に－」 『紀州経済史文化史研究所紀要』 第30号, 1-12頁。
- 曾根秀一・吉村典久 (2008) 「(調査報告) 春日部地場産業・桐箆笥の技能伝承と組織存続－桐箆笥職人飯島勤氏にきく－」 『和歌山大学経済学部 Working Paper Series』 No. 08-03和歌山大学経済学部。
- 曾根秀一・吉村典久 (2008) 「技能の継承と組織の存続－大相撲行司の正統的周辺参加を通じて－」 『和歌山大学経済学部 Working Paper Series』 No. 08-07和歌山大学経済学部。
- 曾根秀一・吉村典久 (2011) 「老舗建築企業の競争戦略－播磨社寺工務店の事例から－」 『和歌山大学経済学部 Working Paper Series』 No. 11-04和歌山大学経済学部。
- 安井清 (2007) 『伝統建築と日本人の知恵』 草思社。

²⁷ 小論作成にあたっては、多くの長寿企業にご協力賜わるとともに、有益な御示唆をいただきました。深く感謝を申し上げます。もちろんありうべき誤謬はすべて筆者に帰するものです。