

# 伝統産業の技術向上における 選択可能性と安定雇用のジレンマ

—都市型中小企業に求められる

競争モデルから地域育成モデルへの転換—

藤 本 昌 代<sup>1</sup>  
(同志社大学社会学部)  
社会学科教授



## < 要 旨 >

本稿は京都伏見酒造業という都市型産業クラスターにおける中小企業の労働力確保と技術力維持のジレンマについて検討するものである。分析ではまず第一次産業従事者の激減が酒造業に大きな影響を与えたこと、製造職の激減が予想される中、昭和中期から機械化、正規雇用の社員の増員という対策が取られてきたことを確認している。そして技術面への影響として、技術レベルで杜氏集団を選択できない、杜氏集団の確保そのものが困難という事態になり、社員でその技術を維持しなければならない事態が起こったことを示している。酒造業の場合、コンピューター処理、バイオ研究が進んでも、毎年変動する原料米の状態、気温等々の諸条件の中、菌の制御が困難な高度技術であることに変わりなく、レベルの高い技術者は常に求められ続けている。

大企業の場合、組織内に大勢の技術者を抱えることが可能であるが、中小企業の場合、自社内で専門性を高めるための人的環境が整いにくい。その中で、伏見では多様な流派の杜氏による組合が組織されてきた歴史があり、また現代でも組織を超えた技術者コミュニティがフォーマル、インフォーマルと重層的に形成され、常に技術的情報の交流が行われている。そこでは高レベルな技術者をもつ企業は、その技術を他社の技術者に教えるという鉱工業では考えにくいオープンマインドな技術移転が行われている。現在はフォーマルな技術交流会をさらにフラット化して、高レベル技術者のための勉強会から地域で新人育成を行うような会に意味づけを変化させている。

この技術者コミュニティの中で専門的職業としての自覚が芽生えた人々は自発的に技術の向上を欲求し、行動するため、クラスターが中小企業の社員の職業社会化装置として機能している。伏見酒造業の中小企業は、蔵元が杜氏集団を選択することによって技術レベルを高めてきた競争モデルから、技術レベルで解雇されることがなくなった安定雇用の社員のレベルを高める地域育成モデルへと変化させることで現在の状況を乗り越えているといえよう。

<sup>1</sup> フランス国立社会科学高等研究院 (EHESS) 日仏財団 (FFJ) 客員研究員 (EHESS Chercheur invite de École des hautes études en sciences sociales)。フランス国立労働経済学・労働社会学研究所 (LEST) 客員研究員 (LEST Chercheur invite de Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail)。

## 目次

1 はじめに	4.1 産業構造、就業構造の変遷
2 先行研究	4.2 伏見酒造業のアクター概観
2.1 都市と産業に関する研究	4.3 現代の伏見酒造業を取り巻く状況と組織横断的交流
2.2 産業集積地、クラスター研究	
3 分析枠組みと調査方法	5 考察
4 産業集積地の老舗企業における技術の維持、向上と労働力の分析	6 まとめ

## 1 はじめに

日本は世界一の老舗大国であり（200年以上続く企業が3,000社を数え、世界全体の約40%に相当）、そのなかでも京都は特に多くの老舗が集積する地域である。業種も伝統産業系からハイテク産業系まで多様であり、ハイテク企業にも100年以上続く老舗が何社もある。伝統は文化や技術の踏襲、同じことの継続という印象を持たれがちであるが、老舗企業は各時代の先端的なセンスや技術を取り入れて現在に至っている。そしてこれらの企業は容易に継続してきたのではなく、常に時代と共に変化する社会的環境への適応を迫られ、存続の危機に直面しながらも現在まで生き残ってきた。本研究は、これら老舗企業が現代社会において、存続のため行っている工夫、特に技術レベルの維持・向上についての対策、またそのために発生するジレンマの構造について明らかにすることを目的としている。本研究で取り上げるのは、都市型で多様な産業が集まり、重なり合う京都の中でも、小規模ながら高額の資本を必要とする産業を400年近くも継続している企業が多数存在する伏見酒造業である。本稿の構成は以下の通り

である。第2章では老舗企業、地域産業に関する先行研究について概観し、第3章では問題設定・分析枠組み・調査方法を示し、第4章では現代社会における酒造業の労働力確保と競争的環境の変化に関する事例を示す。第5章では考察を行い、第6章では結論を述べる。

## 2 先行研究

本研究では、都市型老舗企業の事例として、伏見の酒造地域を取り上げるため、都市と産業に関する研究、産業集積地、クラスターに関する研究について概観する。

### 2.1 都市と産業に関する研究

地域社会学では日本の都市化、近代化、産業化に対する関心から、村落共同体と都市地域の比較、地方自治体、都市社会における住民の意識、地域生活の変化、地域政策、社会移動と産業構造の関係などの研究がなされてきた（倉沢 1980；木下・篠原・三浦編 2002；蓮見編 2007）。これらの研究は地域住民同士の関係性やコミュニティに関するものが多い。また社会階層の視点は大企業と中小零細企業を分類し、格差や社会移動に関する研究が行われてき

た。その他、産業の場所性やモビリティに関する研究もなされているが、企業への調査は少ない（植木 1996；吉原 2008）。その中で農村・都市移動モデルと産業の研究では浴場業の調査があり（鯨坂 2005）、自営業主への調査は行われている。農村・都市移動モデルは浴場業だけでなく、京都の各伝統産業にも出稼ぎに来る人々が見られ、共同体の形成が観察されている。

産業社会学では、これまで日本型雇用慣行、労使関係に関心が向けられ、工場労働での働き方が調査されてきた。地域産業に関する研究では港湾労働や炭鉱地域で労使関係が扱われてきた。近年でも産業研究では労働者の高齢化や若年層の失業問題など、労働者の問題に着目した研究が多い（石川編 1988；稲上・川北編 1999；田中 2006）<sup>2</sup>。地域社会学、産業社会学はそれぞれで行われ、地域における産業と企業と労働者の関係を扱った研究は多くないが、その中で田野崎昭夫らが行なった全国の産業集積地の現況と市民意識の調査（田野崎編 1989）、伊賀光屋が行なった新潟県の燕地方での分業体制とイタリア・フィレンツェ地方との比較、同じく新潟の酒造地での技術者コミュニティでの育成過程の分析（伊賀 2000, 2007）、陶磁器産地の調査や造船業地域の調査（三浦 1997；武田 2006）、藤本昌代・河口充勇が行った伏見酒造業発展のメカニズムについて経営側と労働者側の両方への全企業調査などがある（藤本・河口 2010）

また地域と産業に関しては社会学的視点での調査より、経済学、政策学、経営学の立場からの研究が多い（小杉・辻編 1997；黄 1997；井

出編 2002）。伏見酒造業に関しても経済学、商業史の観点から多くの研究がなされている（安岡 1998；石川 1989；上村 1998）。地場産業の生産、流通体制、地域経済との関係、中小企業の方業体制など、各地域の地場産業の集積状態、分布、生産・流通形態など経済学的視点からの調査もなされている（井出編 2002；鎌倉 2005；清成・森戸編 1980；関・一言編 1996）。老舗研究では早い時期から京都を中心として老舗を対象とする研究が見られ（中野 1964；京都府 1970）、1990年代以降に経営学・経営史学分野などでの研究が増えている（神田・岩崎 1996；横澤編 2000）。またファミリービジネス研究では、その強み（経営者の事業への長期コミットメント、意思決定の速さなど）や潜在的可能性（地域再生の担い手など）を積極的に評価するとともに、ファミリービジネスと非ファミリービジネスの違いを明らかにすることに重点を置いた議論が行なわれている（倉科編 2008）。さらに京都の老舗企業に関する研究傾向を調べたものもある（長島 2018）。地場産業の経済的展開や1つの企業の継続パターンを徹底的に調べた研究など、これら経済学的、経営学的視点の産業集積地研究、老舗研究、ファミリービジネス研究により産業集積地を取り巻く経済的な状況や地域的条件などを包括的にとらえることができる。

これらの地域産業に見られる問題は、中小企業に起こる諸現象として共通のことが多い。現在、中小企業、特に老舗企業の事業承継という問題が多く取り上げられるようになったが、事業の継承だけでなく、特に中小企業の労働力

<sup>2</sup> 藤本は地域と企業、大学の連携関係について述べている（藤本 2006）。

の確保、技術の維持・継承が深刻である。そのため、現代の状況に対して経済学・経営学的視点だけでなく、構造的要因など社会学的視点を加え、さらに掘り下げることが重要である。

## 2.2 産業集積地、クラスター研究

地域産業に対する研究では、経済学的、経営学的視点で鉱工業を扱った研究が多く見られる（同志社大学人文科学研究所 1994；石倉他 2003；橋川他 2005；山崎編 2002；山崎編 2019）。2000年代初頭、日本ではM.ポーターの提唱する「クラスター論」が流行していた。この概念が誕生する以前から産業集積地に着目した研究はあったが、シリコンバレー<sup>3</sup>の成功もあり、ポーターのクラスター論は、瞬く間に世界中から注目された。ポーターはクラスター<sup>4</sup>を「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関（大学、企画団体、業界団体など）が地理的に集中し、競争しつつ、同時に協力している状態を言う」と定義した（Porter 1998 = 2005 : 67）<sup>5</sup>。世界中で第2のシリコンバレーを生みだそうと公的機関が動き出し、日本でも経済産業省の産業クラスター政策、文部科学省の知的クラスター政策<sup>6</sup>などがあり、現在も「クラスター」という言葉で日本の産業集積地を総称して呼ぶことが多い。もともと日本は少資源国家であることから、技術を発展さ

せるための政策には注力してきており、たとえば産業技術系では、テクノポリス政策が産業クラスター政策と類似したものとして実施されてきた<sup>7</sup>。

また企業の継続は同業他社との関係を抜きにしては語れず、企業間の相互作用を産業集積地の特性の影響として検討することが重要である。京都伏見の老舗企業の集積地をシリコンバレーと通ずる点を挙げるならば、それは「継続性」と「相互扶助」である。C. M.リーらがいうように、「シリコンバレーもどき」はできては消えるということを繰り返し、継続的なクラスターに成長する地域は少ない（Lee et al. 2000 = 2001）。日本でも産業集積地をクラスターと命名するも、資金が途切れた途端に勢いを失うところもある。クラスターの継続性には、凝集性や制度的要素だけでなく、創業年次の古い老舗企業が重要な役割を担っていることがある（藤本・河口 2010）。老舗企業が果たすノブレスオブリージュのような役割もあり、組織横断的に、また序列意識を超えた地域産業従事者間の相互扶助、援助行動もある。

## 3 分析枠組みと調査方法

本研究の対象である酒造業は伏見に限らず、長い歴史をもつ地域が多く、それぞれの地域で関連業者が近隣にあり、公設試験所や大学などの機関もある点でも、クラスターと呼べる形

3 アメリカの西海岸にあるシリコンバレーと呼ばれる比較的狭い地域でHP、Intelなどのハイテク企業やApple、Google、Yahooに代表されるIT企業が発達し、その後、半導体、バイオと次々とハイテクで発展し続けている地域である。

4 クラスターとはブドウの房を指し、集団を扱う時や類型化などの分析単位に用いられる。

5 これらはシリコンバレーの比較的狭い地域を典型的事例として取り上げ、IT技術を中心とした技術力の高い企業、大学、公的機関、ベンチャーキャピタリストなどが地理的近接性を活かしたコミュニケーションを行ない、それぞれが補完的役割を果たし、相乗効果によって発展し、継続するという状態を示したものである（Porter 1998 = 2005）。

6 産業クラスター政策の第1期は平成13年度～平成17年度、第2期は平成18年度～平成22年度。知的クラスター政策の第1期は平成14年度～平成18年度、第2期は平成19年度～平成23年度。

7 これまでの日本の産業クラスターの議論は、鉱工業を中心に経済的効果、先端技術、分業体制に関するものが多い（石倉他 2003；橋川他編 2005；山崎編 2002）。

態をなしているところが多い。京都は閉鎖的という言葉が多いが、実際にはどの伝統産業も京都市以外の多くの地域出身者が従事することで成立している。人々の流入は東京や大阪などの都市部に見られる傾向ではあるが、京都市も小規模ながら都市的性格をもっている地域であるため、伝統産業においても一時的な滞在者から長期的な定住者まで多様な属性の人々が就業する動的環境がある。

伝統産業が継続する上で重要な信頼の形成に大きく影響をするのは、その技術力、フロントランナーとして革新に対する取り組みの姿勢である。しかし、高レベルの技術を維持するためには、そのレベルを求める顧客からのニーズが必要であり、それを達成するために修行をしたという職人、技術者の向上心が必要である。これらを小さな企業1社のみで担い続けるのは困難であり、産業集積地が長く継続されている所には同業他社間、技術者間の相互扶助が存在すると予想される。長島修は京都における老舗企業のほとんどが10人未満の小規模企業であると述べており（長島 2018）、老舗企業の行動やそこに起こる問題は小規模企業に起こる事象と言っても過言ではない。そのため、本研究は、老舗企業の技術力の維持、労働力について社会的環境が変化した時に中小企業に発生する現象という観点から検討していく。以下、第4章4.1では、高度経済成長期から現代までの産業構造、就業構造の変化を確認し、京都に凝集していた労働力がどのように質的に変化したのかを確認する。4.2では、伏見酒造業の発達経緯について概観し、4.3では、現代の酒

造業の労働者における技術承継の状況を示す。調査方法は2004年から現在まで継続的にフィールドワークに入っている伏見酒造業において、その関係者（各社の経営者や技術者）に質的調査を行っている。本稿で用いるのはそこで提供された資料や近年に追加で行ったインタビューも含まれている。

## 4 産業集積地の老舗企業における技術の維持、向上と労働力の分析

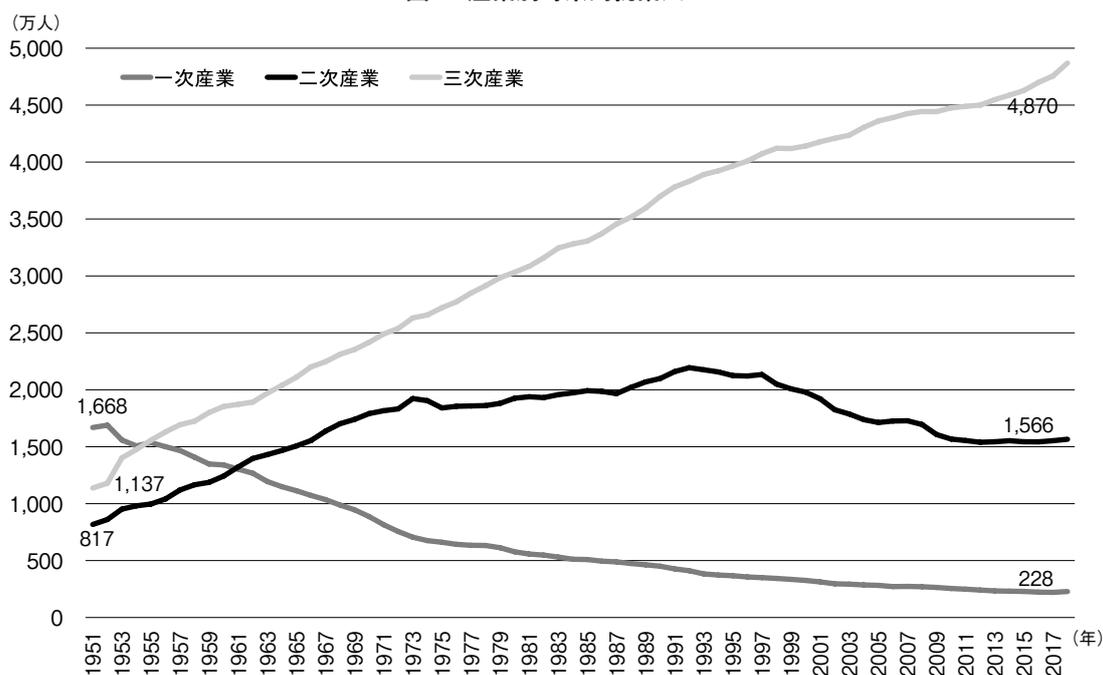
### 4.1 産業構造、就業構造の変遷

伏見酒造業は労働者の確保に苦勞してきた歴史的経緯があるが、その1つに産業構造の変化が影響している。産業構造の変化は広く知られているが、ここでは時期や就業者の数を確認しておく。図1に示すのは1950年代から現代までの産業別就業者の変遷である。1951年当時、労働者のうち約50%（1,668万人）を占めていた第一次産業従事者は高度経済成長における第二次産業、第三次産業従事者の増加に伴い、1980年代には10%を下回り、現在では約3%（228万人）と非常に少ない。伏見酒造業を支えてきた杜氏集団はこれらの第一次産業従事者が閑散期に出稼ぎをすることで地元での収入を上回る現金収入を獲得してきた経緯がある。そのため、この第一次産業従事者の激減は酒造業の労働力に大きな影響を与えているといえよう<sup>8</sup>。

図2は第一次産業従事者が少ない中、高齢化に伴い、今後の急減が予測される職業の構造である。化学工や電気機械器具修理作業者と共に酒類製造作業者の減少が予想されている。

8 月桂冠の記録には農業だけでなく、林業、漁業従事者も投資として来訪していることが残されている（藤本・河口 2010）。

図1 産業別時系列就業人口



出所：総務省「労働力調査」

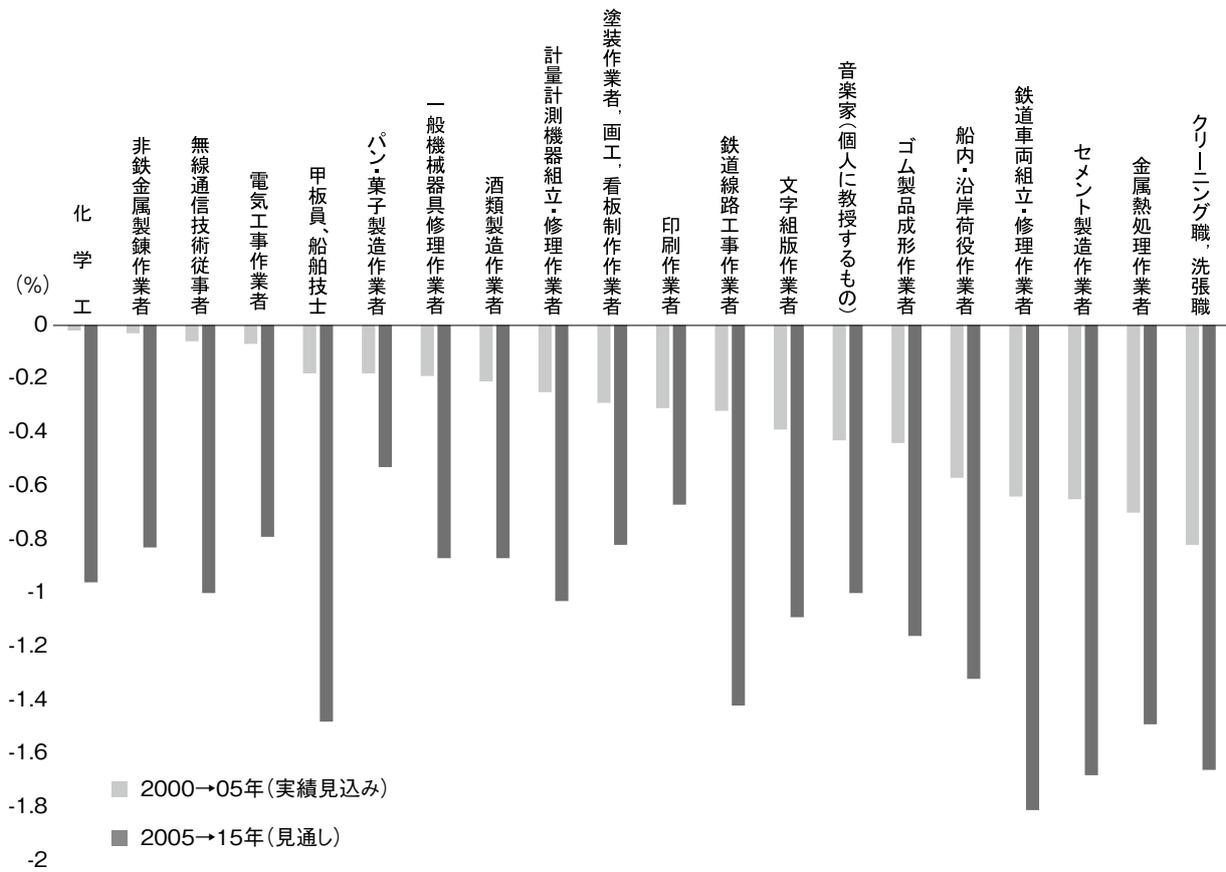
産業構造の変化により、第一次産業からの季節労働者の減少があり、また、職業構造においても酒造業従事者が減少することが予想されている。

次に労働者と中小企業の関係であるが、伏見酒造業の場合、大手3社以外は小規模経営の企業が多い。そのため中小企業で就業する人々の組織定着傾向について検討する。表1は社会階層と社会移動2005年調査のデータを用いた正規雇用男性で50歳未満に限定した就業者の転職傾向を企業規模別に示したものである<sup>9</sup>。転職において学歴比較では中学校卒者、高校卒者、大学・大学院卒者と学歴が高くなるほど、転職が少なくなる傾向がある。職種比較では専門職、事務職の転職傾向が少なく、販売職、製造職の転職が多い。企業規模別比較では、

大企業は転職経験者が非常に少ないが、30人未満の企業は「転職経験なし」の就業者が15%しかいない。酒造業は中小企業が多いため、他業種からの転入者や酒造技術者から他業種へ転出する者も少なくない。酒造業の従事者は、業務的にも冬期の厳しい寒さの中、24時間、温度管理に気を配る必要がある（現在はコンピューターによる温度制御システムがあるため、蔵人が交替で徹夜で見回りをしていた時代のようなことはない）。ただし、冬期以外の時期は休暇も十分獲得でき、また、裁量労働の部分も多い。それに対して、コンスタントな仕事への従事であり、同じような給与でホワイトカラー業務の求人があるとするれば、若者の職業選択において、酒造りに対する強い関心がある場合でなければ、これらは並列に「中小企業」

<sup>9</sup> 当時、女性は出産・育児で正規雇用者に求められる長時間労働に就くことが困難な状況であり、継続就業の典型は正規雇用男性の傾向が見やすいため、また、定年制が55歳であった時代の人々も含まれているため、この限定で分析を行っている。

図2 高齢化に伴い今後の急減が予測される職業（職業小分類）



出所：2008年『労働力経済白書』第3-(3)-19図より抜粋

表1 最終学歴、初職（職種・事業所規模）別転職経験

		転職なし	転職1回	転職2回	転職3回以上	合計	(N)
最終学歴	中学・高校	33.1	28.2	16.5	22.3	100.0	(1,161)
	高専・短大	47.8	34.8	8.7	8.7	100.0	(46)
	大学・大学院	56.3	24.4	10.6	8.7	100.0	(549)
	学歴計	715	477	253	311	100.0	(1,756)
職種	専門職	57.8	25.3	10.7	6.2	100.0	(225)
	事務職	61.1	21.2	9.6	8.1	100.0	(406)
	販売職	34.0	31.6	16.0	18.4	100.0	(256)
	製造職	28.7	29.2	16.9	25.2	100.0	(829)
	職種計	41.0	27.2	14.2	17.7	100.0	(1,716)
事業所規模	1人～29人	14.9	38.0	19.6	27.5	100.0	(403)
	30人～299人	31.5	30.5	15.9	22.1	100.0	(429)
	300人～999人	48.4	24.7	13.0	14.0	100.0	(215)
	1,000人以上	57.9	20.6	10.1	11.4	100.0	(437)
	官公庁	73.2	13.2	8.3	5.4	100.0	(205)
規模計	41.6	26.9	14.0	17.6	100.0	(1,689)	

データ：社会階層と社会移動2005（50歳未満の正規雇用男性に限定）

として業務内容を比較される可能性が高い。酒造技術者として初心者から一人前の技術者になるための厳しい修行が必要な業務に就くことと、新人教育制度があり、事務職、営業職等でホワイトカラー業務に就くこととでは、若者が選びやすい業務は後者であるかもしれない。10年間就業した後の同業他社への転職についての市場価値は、技術者としての経験の方が有利であるかもしれないが、若者がそれを見越した選択をするとは限らない。

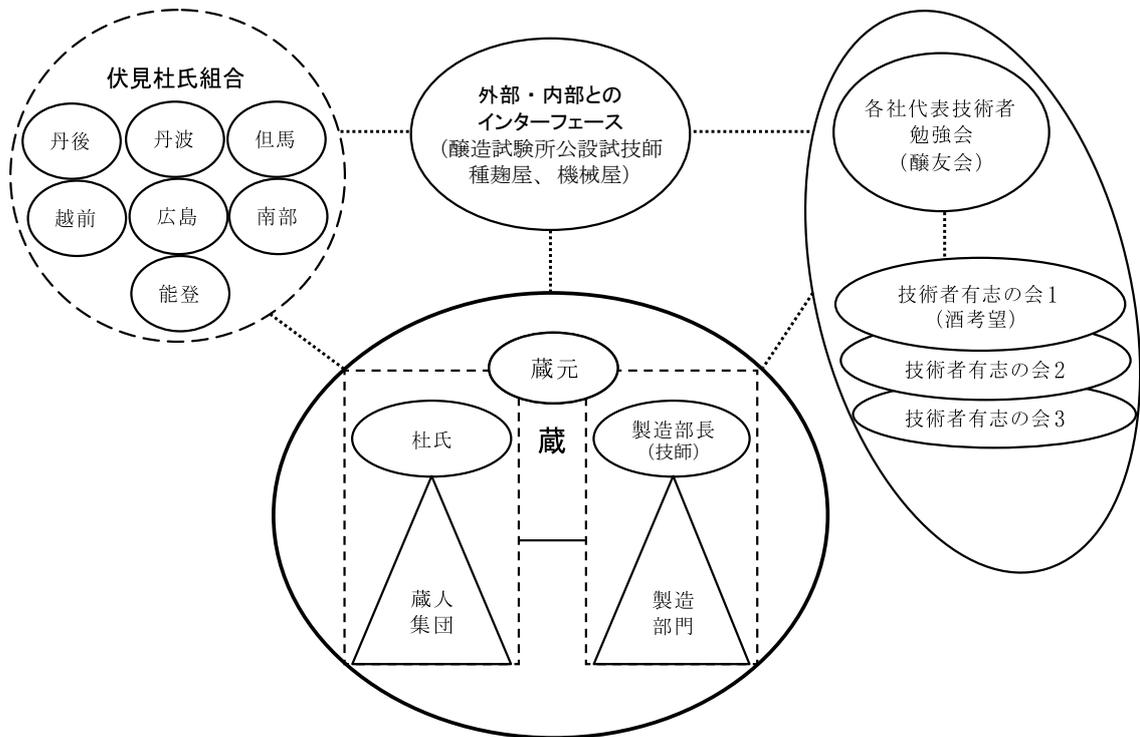
#### 4.2 伏見酒造業のアクター概観

伏見酒造組合は24社で構成されており、その圧倒的多数がオーナー企業である（例外の1つは上場企業、もう1つは大手酒類卸売会社の子会社）。企業規模は月桂冠(株)、宝酒造(株)、黄

桜(株)の大手3社以外はすべて従業員100人以下の中小企業である。しかし、これらの企業は、鉱工業に見る大企業と中小企業のような下請け、孫請けといった主従関係にある訳ではなく、そのほとんどが独自経営を行なっている。それが可能であるのは、そもそも酒造家というのは、たとえ中小規模であっても大きな資産をもつオーナーであり、経済的自立度が高いためである。

図3に示すのは伏見酒造業におけるアクターである。酒造会社の経営者は「酒造家」あるいは「蔵元」と呼ばれ、「杜氏」と呼ばれる酒造責任者に、多額の経費で酒造りを委託する。杜氏は農林漁村の閑散期に酒造りをする技術者であり、「蔵人」と呼ばれる地域の農林漁民を酒造職人集団として組織し、冬季に酒造家のもとで酒造りを行う。伏見に訪れていた杜氏・

図3 伏見の酒造技術者の構造



出所：第6章図6-1（藤本・河口 2010）

蔵人たちは約半年故郷を離れて出稼ぎに来る。杜氏になるには長期間を要し、数十年もの修行を経て蔵人の中で頭角を現した技術・リーダーシップ共に優れた者だけが杜氏に到達する。「技師」は醸造学や生物学を大学・大学院で修めた研究職を指し、酵母や水質等の研究を旨とするが、中小企業の場合、酵母は公設試験所（京都では、京都市産業技術研究所）から提供を受けることが多い。「製造部長」は酒造技術者のリーダーであり、社員だけで造る企業では社内杜氏として酒造りの総責任者を務める。現在は、(1)杜氏・蔵人のみ、(2)杜氏・蔵人・酒造技術者、(3)酒造技術者のみ、(4)酒造技術者・蔵人、(5)蔵元兼杜氏の5パターンの企業が併存している。

伏見の杜氏は、全国にも珍しく出稼ぎ先にも杜氏組合を組織しており、多様な杜氏<sup>10</sup>が大勢集まる地域ならではの交流の場をもっていた(2006年3月に解散)。主に、酒造家で組織化する伏見酒造組合との賃金、労務管理、福利厚生に関する交渉や杜氏同士の毎月の親睦・技術情報交換の場として機能していた。一方、酒造技術者同士の公式な交流会は、公設試験所主催の勉強会が年に約2回、醸友会<sup>11</sup>という公式的な勉強会では8月、9月の休暇時期以外の時期に(異業種への)見学会が春と秋、利き酒会、新年会、講演会(大手企業の技術者が講師)と酒造繁忙期を除いて毎月開催されてきた。毎

年、醸友会は伏見酒造組合で購入している米質の分析、水質検査等を行っており、技術の指導を全社の技術者に行う役割を果たしてきた。有志の会も年に5回程度開催され、醸友会よりもインフォーマルな会であるため気軽にその年の米の状態や醸造に関する質問が行える雰囲気を作られている。また公設試験所の技師、種麴屋、機械屋は、各蔵、杜氏組合、公式勉強会、有志の会それぞれに関わり、伏見内の情報共有、全国の他の酒造業者の情報共有や相互見学の仲介、転職者の一時受け皿になるなど、インターフェースとして機能している。これらの活動から示されるのは、地域ぐるみで技術レベルの向上を図る伏見酒造業の勉強熱心な姿勢である<sup>12</sup>。

かつて酒造りの現場が主として季節雇用の職人集団である「杜氏集団」<sup>13</sup>によって担われていた時代、伏見はそもそも第一次産業従事者が少ない大都市近郊という立地条件のため、近辺に労働力供給源(杜氏集団の送り出し地域)をもたなかった。そのため、伏見酒造業は、労働力を遠隔地に大きく依存せざるを得なかった。実際、伏見酒造業ではその勃興期より複数の遠隔地から杜氏集団を受け入れており、近代以降ますます流派の多様性が増していった。当然、このような遠隔地からの杜氏集団の受け入れは、近辺からの受け入れの場合に比べていっそう大きなコストがかかったと推察される<sup>14</sup>。

10 全国各地で微妙に酒造技術の異なる流派があり、それぞれ杜氏組合を組織している。

11 2005年～2008年に北川本家相談役 北川榮三氏、伏見酒造組合 河崎耕治氏から聞き取り。

12 ここには大企業のノブレスオブリージュとしての貢献も大きい。

13 杜氏集団とは、リーダーとしての杜氏と、その下で働く多数の蔵人で構成される。冬季にのみ酒造場に勤務する季節労働者であり、夏季は郷里で農林漁業に従事していた。杜氏集団を輩出する地域はたいてい豪雪地帯の農漁山村であり、酒造地への出稼ぎは閑散期の貴重な現金獲得手段であった。伏見において特徴的であるのは、杜氏集団が近畿地方北部、北陸地方、東北地方など多様な地域に出自をもつ人々によって構成されてきたという点である。杜氏集団の後継者不足が顕在化する1960年代以降、伏見をはじめとして全国各地の酒造地において季節雇用(杜氏集団)から年中雇用(社員技術者)への転換が図られ、伏見では社員技術者のなかには杜氏から技術を学んだ者も多く、多様な流派の技術が現代の社員としての酒造技術者にも生きている。

14 伏見酒造組合の資料には尋常小学校や中学校卒の杜氏はその実力により、当時希少性が高かった大卒者の月給を大きく上回る月給を得ていたことが記録されている(藤本・河口2010)。

しかしながら、こうした労働力に関する不足条件も伏見酒造業にマイナスの結果だけをもたらしたわけではない。

酒蔵と職人の関係は、酒造業は非常に特殊である。出稼ぎの杜氏がチームで働きに来ていた近年までは、蔵元が杜氏の率いるチームへの報酬をまとめて委託し、杜氏はその高額の投資に答えるべく、蔵元に仕上がった酒を返納するという形式であった。そのため蔵元はスポンサー、杜氏は酒造りの場における総合責任者であり、各パートの中堅責任者（頭、麴屋、<sup>もとまわ</sup>酛廻り）、修行中の蔵人などを引き連れ、コンダクターのような役割を果たしていた。しかし、蔵元的全資産にも近い額の資金を預かるため、温度管理システムがなかった時代、仕込んだ酒を腐敗させてしまった杜氏が、蔵元の巨額の資産を無にしてしまったことを苦に自殺を図ったというエピソードも残っているくらい、並行復発酵（酵母による発酵と麴による糖化が同時にタンク内で起こる）で沸騰させない酒造技術は難しさを極めていた。現代でも日本酒の技術者<sup>15</sup>は自社で作る米焼酎など高温殺菌が可能なアルコール類は非常に雑菌管理が楽であり、日本酒は何十年作っても難しいと言う。

複数の流派の杜氏が出稼ぎに訪れ、多様な技術が狭い地域に集結していた伏見では、杜氏たちがその出来栄を比較されるという競争的環境の中、ライバルとして凌ぎを削って品質向上に努めていた。このような競争的環境が結果として伏見酒造業全体の技術レベルの向上を可能にした。それだけでなく、狭い地域に多

様な流派の杜氏集団が混在する環境は、当事者たちの情報共有を発生させた。杜氏たちは、自らが率いる杜氏集団が次年度も継続雇用されるかどうか未確定の状態でも酒造りに携わっており、失敗は許されない。しかし酒造技術は微妙なタイミングの違いから状態が大きく変わるため、各工程の見極めが非常に難しいと言われる。そのため、杜氏が主流で造っていた時代から、ライバル同士でも杜氏組合などで酒造技術情報の交換が行われ（安高 2007；藤本・河口 2010）、また個人間でも造りの場で急な事態が起こった場合、信頼関係のある者同士で支援を行ったという<sup>16</sup>。

このように長年続いた労働力の確保に関する苦慮・工夫の経験は、多様な流派の杜氏集団を受け入れることにより多様な酒造技術が1つの酒造地に集合し、競争的環境の下で発達するというプラスの結果につながっていたのである。今日の伏見では伝統的な杜氏集団による酒造りが姿を消しつつあるが、多様な流派の技術は杜氏たちから直接指導を受けた社員技術者たちに受け継がれている。

#### 4.3 現代の伏見酒造業を取り巻く状況と組織横断的交流

4.1に示したように、現在、酒造業では季節雇用で就業する人々が非常に少なくなる状況である。そのため、伏見酒造業でも蔵元は杜氏集団を受け入れつつ、杜氏の高齢化を想定して徐々に機械化と労働力の確保を意識し、安定雇用である社員化を進めた。現在、出稼ぎ杜氏

<sup>15</sup> 社員杜氏A氏（2018年8月インタビュー）。

<sup>16</sup> 2009年1月聞き取り。酒造技術者A氏。

によって酒造りを行っている伏見の蔵元は非常に少ない。多くは出稼ぎ杜氏によって技術を受け継がれた社員杜氏（技師と兼ねていることが多い）によって担われている。そして、その次の世代は、出稼ぎ杜氏の時代を知らない世代となる。

杜氏・蔵人が激減し、社員である酒造技術者や蔵元自らが、数十年も修行に時間を掛ける間もなく、酒造りを行っている。酒造技術者は、機械化だけでは補えない部分に苦慮しながら、経験豊富な杜氏が組合で交換していた情報以上に、酒造りの詳細な情報を必要としている。各社の酒造技術者は、いよいよ出稼ぎ杜氏なしの時代が現実のこととなり、危機感を強め、先述したように公式／非公式で技術者の集いを開催し、酒造技術に関する情報交換を頻繁に行っている。これらの技術情報共有という行動は、工業などの製造業では「知的財産」に関わる情報を無償提供することに等しく、一見不思議な行為に見える。自社の優位性を保つ上で重要なノウハウを同業他社に開示するというオープンマインドな行為は、製造業には非常に珍しいことと言えよう。

酒造りの作業工程は、機械化されている部分があるとはいえ、現在でも原料米を研磨し、蒸して、麴菌を用意し、酵母と麴で同時に発酵させ、酒の素を作り、そこに水と蒸した米を追加して発酵させていくということに変わりはない。酒造りの過程では一切沸騰させるような殺菌作業はなく、完成した酒の発酵が進まないように低温殺菌をするのみである。毎年、米の出来具合、干し具合、気温、流行りの酵母が変わるな

ど、発酵のコントロールをするのは今でも非常に難しい。一瞬を見落とすと、発酵しすぎて酸味の強い酢のような酒になってしまい、売り物にはならなくなる。現在でもタンク1本の原料は3,000万円程度で、これらが何本も並ぶ中、杜氏は1本ずつ発酵の程度を緊張感をもって見極めていかねばならない。

杜氏はこれらの全ての責任を負う必要があり、現在でも酒造りの仕込み中、菌が24時間発酵し続けるため、酒の出来具合が気になり、土日でも蔵の様子を見に来る。現在の社員杜氏は出稼ぎ杜氏から直接指導を受けた世代であり、彼らは50代になる。出稼ぎ杜氏が酒づくりをしていた頃は、よい仕事ができない杜氏集団は翌年、仕事を依頼されず、蔵元は他の村の杜氏に依頼した。そのため、腕のよい杜氏がいる村は非常に繁栄し、腕の悪い杜氏は行き先を頻繁に変えなければならなかった。蔵元は腕のよい杜氏に継続的に来訪してもらうために高額の給与を用意した。蔵人もよい働きができない場合、村に戻っても一人前扱いされず、村でのメンツを失う。そのため、必死で杜氏や頭、麴屋、甑廻りの仕事を覚えようと努力した。社員杜氏のA氏<sup>17</sup>は出稼ぎ杜氏に直接師事した最後の世代であるが、酒造業は今も昔も常に雑菌との闘いであるため（酵母も麴も生きているので、単に殺菌すればよい訳ではない）、師事した杜氏は「清潔」を実践するために器具の清掃を徹底的に行うことを厳しく仕込んでいたという。新人にはきれいに見えていても、器具を分解すると汚れが残っていることはよくあるため、雑な清掃をする蔵人は厳しく杜氏や中堅の技術者

17 京都伏見酒造業でインフォーマルな技術者の会の運営、醸友会の幹部を務める中小企業の造り酒屋の社員杜氏。

たちから叱られた。その繊細な気配りは清掃、清潔だけに関わるのではなく、微妙な発酵の程度を見極める繊細な目を養うのに役立つのである。雑な神経の人間にはおいしい酒は造れないため、リーダーたちは、常に作業場の清潔のためにどのようなことをすればよいかという「想像力」を働かせることを徹底して教えるという。現在、社員杜氏が作っている企業が多いが、鑑評会という酒のコンテストで、なかなか金賞を受賞することも難しく、さらに10年間で数回受賞することは困難と言われる中、A氏は10年連続で受賞するという快挙を成し遂げている。

A氏は他社の同世代の社員杜氏と共に若い世代のためのインフォーマルな技術交流会を開催してきた。伏見酒造業内での交流では他の酒造地から来た技術者が驚くほど、オープンマインドに自社の技術、特に発酵がうまくいかない時の対処法などの情報交換が行われている。たとえば、「今年の米は割れやすい」、「新しい酵母は香りがいい」、「発酵しすぎた時のリカバリー法は、うちの蔵ではこんな風になっている」などを教えあっている。先述したように酒を腐敗させてしまうことの恐怖は、温度管理システムがある現在でも存在し、腐敗までには至らずとも「売り物にならない」状態まで発酵が進み過ぎてしまうことはある。酒造技術者たちは「お互いさま」と特に技術力のある技術者が他社の後輩にも指導を行っている。それは自身でも昨年と同様の状態に仕上げるのが難しい、と言われるほど、バイオ技術を人間がコントロールするのはまだまだ難しいため、教えても模倣される心配がないためである。その上、蔵元が好む

味はそれぞれ異なるので、発酵の止め時は蔵によって違うため、基本的に顧客を奪われることもない（それでも情報をオープンにしたがらない蔵もあるが、そこにはこの交流会からの情報は入らない）。現在、伏見の酒造技術者たちの態度は、さらにオープンマインドが進化している。それは、かつて高学歴なエリート技師しかメンバーになることが許されなかった「醸友会」は、伏見酒造組合の企業の社員であれば誰でも参加できる勉強会となった。2010年の時点では「醸友会」に参加することが許可されなかった若手の技術者たちがインフォーマルな会を設け、企業横断的に情報交換会を行っていた。しかし、現在、インフォーマルな技術交流会の世話役世代が「醸友会」のトップ世代となり、「高嶺の花」であった「醸友会」をオープン参加の会とし、誰でも勉強会に参加し、どの企業の技術者でも、熱意のある若者には惜しみなくアドバイスを相談に乗るという会になっている。

このように職人同士は修行、学習によって技術を身に付けていくが、若い蔵人、若い社員にとっては冬の作業は、つらい仕事である。そのため、清掃や次の作業への段取りが、どのように自身の技量を高めるのかということへの「想像力」が至らないため、途中で転職してしまう者もいる。しかし、A氏も、出稼ぎ杜氏と同様に「この重要性がわからなければ、技能の継承は困難である」という。現在、彼の下には40代の次世代の杜氏候補が厳しく指導され、育成されている。そのような中、A氏も他社の社員杜氏も次々世代の若い職人の育成には強い危機感を持っている。これまで蔵元は技術力によって杜氏集団を選択できるシステムであった

が、現在は出稼ぎ集団が高齢化して激減してしまっているため、小規模の酒造企業に就職するのは、一般就職の社員を育成する状況になっている。日本の失業率は非常に低く、3%を下回っており、求人倍率も約1.6倍と非常に高い。現代の若者には選択肢が多くある中、規模の大きな企業に就職しようとする傾向があるため、熱意をもって酒造りに取り組みたい者だけでなく、希望の企業に入れなかった者が酒造業に来る場合も少なくない。その人々にとって温度管理システムがあるとはいえ、冬の作業は厳しく、長続きしない人もいる。これから小規模の酒造会社にとって、人材不足が大きな問題となって来るだろう。その中で地域ぐるみで頻繁な勉強会は、新人育成だけでなく、彼らを留まらせるコミュニティとして効果もあるだろう。

## 5 考察

本調査で見出された現象は、社員杜氏の世代になった中小企業の酒造会社に起こっている事象である。1つめは出稼ぎ季節労働者であった酒造技術者が減少し、労働力確保のために労働者の正規雇用化をする必要があった点である。2つめは低失業率、高求人倍率、産業構造、職業構造が変化する中、中小企業として入社を選択した若者が酒造技術者の修行に耐えうるかという点である。3つめは「正社員化」という安定雇用下にある労働者には出稼ぎ杜氏集団のような競争的環境がない点である。以下、労働力確保のための正規雇用化と競争的環境の喪失のジレンマについて考察を行う。

企業は正規雇用化された社員を技術向上の努力が不足しているという理由で解雇するのは

困難であり、またその補充も人手不足の現在、中小企業には容易ではない。酒造業の中小企業と同程度の規模の企業が、同程度の給与でスーツを来て仕事をするホワイトカラーの業務を提示している中、熱意をもって酒造りをする若者が全ての酒造業の中小企業にいきわたるほど多くはないかもしれない。また社員として働く上で休日まで酒の状態に気を配る杜氏のようなことを若い社員は模倣したいと思わないかもしれない。出稼ぎ杜氏集団が激減したことによって、酒造技術者同士の競争的環境も消失し、社内だけの比較となり、技術者の向上心の維持は難しくなったといえる。そのような中で伏見酒造業が行っている情報共有の相互扶助の会は、同業他社の技術者の難局を支える、難局に陥るのを未然に防ぐ効果があるだけでなく、社員で競争的環境がなくなった人々に相対的な自己の技術レベルを自覚させる場となっている。専門職は自身の専門性を高めることに意欲をもち、それは自律的に行われるという特性がある(藤本 2005; 藤本・河口 2010)。下働きで清掃ばかりに従事している頃の社員には専門的な仕事をしている自覚は低く、寒い、重い、しんどい作業はやめたくなる仕事であろう。しかし、現在の醸友会は、新人が他社の技術者、先輩、同輩と交流することで、自身がどの段階にいるのかを知ることができ、励まし合える人々とのつながりができる。さらに職場の先輩が他社の新人にアドバイスをしている姿を見ることで、自身が普段聞いている言葉の意味をさらに深く理解するなどの効果がある。つまり、現在の伏見酒造業で行われている技術交換会は、職業コミュニティの形成だけでなく、中小企業単独

では社員数の少なさから困難である新人の職業社会化を促す装置となっているのである。自身に専門的職業従事者であるという自覚が生成された人々は、レベルの低い技術者であることに抵抗感が発生し、専門職内での技術的序列を上昇したいという欲求をもつだろう。これらのことから、伏見酒造業では、中小企業において発生する労働力確保と技術向上のジレンマを酒造クラスター全体で社員の職業社会化を行い、企業単独の弱みを乗り切ろうとしていると考えられるのである。

## 6 まとめ

本稿では伝統産業として京都伏見酒造業の中小企業に起こっている産業構造、職業構造の変化による影響を検討してきた。1950年に約50%を占めていた第一次産業従事者は高度経済成長と共に激減し、出稼ぎ杜氏集団により酒造りを行っていた酒造業に大きな影響を与えた。第一次産業従事者の激減の影響への対策はすでに昭和中期でも機械化によって行われてきたが、ますます製造職への従事者が減少する今日、さらに労働力確保の問題は深刻化している。特に酒造業の場合、高額の資本を必要とし、機械化、コンピューター処理、バイオ研究が進んでも、酒造技術は制御が困難な高度技術で

あることに変わりなく、専門的な知識、技術、そして経験知による勤が仕上がりに影響していることから、レベルの高い技術者の育成は常に求められ続けている。大企業の場合、組織内に大勢の技術者を抱えることが可能であるが、中小企業の場合、自社内で専門性を高めるための人的環境が整いにくい。京都伏見の酒造クラスターの場合、組織を超えた技術者の職業コミュニティが形成されてきた経緯があり、高レベル者が指導的立場で情報共有してきた会が頻繁に行われてきた。現在はさらにそれをフラット化して、地域で新人育成を行っている。伏見は技術力維持を競争モデルから地域育成モデルへと変化させているのである。専門的職業としての自覚が芽生えた人々は自発的に技術の向上を欲求し、行動することから、伏見の場合、クラスターが中小企業の社員の職業社会化の装置として機能している。伏見酒造業には経営者の進取性、関連業種（農業家、公的機関、酒販店等々）の人々の動きも特徴的で発展に大きな影響があるが（藤本・河口 2010）、この頻繁な組織横断的な技術者交流会の機能は酒造りにおいて重要な役割を果たしている。これらが今後、どのように維持、変化するかが発展、クラスターの在り方に関わってくるといえよう。

## 【参考文献】

- 鯉坂学, 2005, 『都市同郷団体の研究』法律文化社.
- 同志社大学人文科学研究所, 1994, 『同志社大学人文科学研究所研究叢書 XX III 技術革新と産業社会』中央経済社.
- Fischer, C., 1975, "Toward a Subcultural Theory of Urbanism," *The American Journal of Sociology*, 80 (6): 1319-1341. (= 1983, 広田康生訳, 「アーバニズムの下位文化理論に向けて」奥田道大・広田康生訳『都市の理論のために』多賀出版, 50-94.)
- 藤本昌代, 2005, 『専門職の転職構造—組織準拠性と移動』文眞堂.
- 藤本昌代, 2006, 「産学連携における企業・研究者・政府の複合的ジレンマ」岩城完之・田中直樹編『シリーズ 現代の産業・労働 第2巻 企業社会への社会学的接近』学文社, 143-172.
- 藤本昌代・河口充勇, 2010, 『産業集積地の継続と革新—京都伏見酒造業への社会学的接近—』文眞堂.
- 伏見酒造組合, 2001, 『伏見酒造組合一二五年史』伏見酒造組合.
- 原山優子編, 2003, 『産学連携』東洋経済新報社.
- 蓮見音彦編, 1991, 『ライブラリ社会学 3 地域社会学』サイエンス社.
- , 2007, 『講座社会学 3 村落と地域』東京大学出版会.
- 稲上毅・川北喬編, 1999, 『講座社会学 6 労働』東京大学出版会.
- 井出策夫編, 2002, 『産業集積の地域研究』大明堂.
- 石川見弘編, 1988, 『ライブラリ社会学 4 産業社会学』サイエンス社.
- 石川健次郎, 1989, 「伏見酒造業の発展」『社会経済史学』55 (2): 174-188.
- 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗, 2003, 『日本の産業クラスター戦略—地域における競争優位の確立』有斐閣.
- 黄完晟, 1997, 『日本の地場産業・産地分析』税務経理協会.
- 伊賀光屋, 2000, 『産地の社会学』多賀出版.
- , 2007, 「酒屋仲間と酒造コミュニティ」『新潟大学教育人間科学部紀要. 人文・社会科学編』10 (1): 21-32.
- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編, 2003, 『産業集積の本質』有斐閣.
- 鎌倉健, 2005, 『産業集積の地域経済論—中小企業ネットワークと都市再生』勁草書房.
- 橘川武郎・連合総合生活開発研究所編, 2005, 『地域からの経済再生 産業集積・イノベーション・雇用創出』有斐閣.
- 神田良・岩崎尚人, 1996, 『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター.
- 京都府, 1970, 『老舗と家訓』京都府.
- 清成忠男・森戸哲編, 1980, 『地域社会と地場産業』日本経済評論社.
- 木下謙治・篠原隆弘・三浦典子, 2002, 『シリーズ社会学の現在 地域社会学の現在』ミネルヴァ書房.
- 倉科敏材編, 2008, 『オーナー企業の経営—進化するファミリービジネス』中央経済社.
- 倉沢進編, 1980, 『社会学講座 5 都市社会学』東京大学出版会.
- 小杉毅・辻悟一編, 1997, 『日本の産業構造と地域経済』大明堂.
- Lee, C. M., W. F. Miller, M. G. Hancock and H. S. Rowen eds., 2000, *The Silicon Valley Edge: a Habitat for Innovation and Entrepreneurship*, The Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University. (= 2001, 中川勝弘監訳, 『シリコンバレー なぜ変わり続けるのか』(上・下) 日本経済新聞社.)
- 松本康, 2008, 「サブカルチャーの視点」井上俊・伊藤公雄編『都市の世界』世界思想社, 53-62.
- 三浦典子, 1997, 「陶磁器のふるさと」鈴木広他編『まちを設計する』九州大学出版会, 79-103.
- 長島修, 2018, 「京都府老舗企業調査の研究」『立命館経営学』57 (3), 1-32, 2018-09
- 中野卓, 1964, 『商家同族団の研究—暖簾をめぐる家と家連合の研究』未来社.
- Potter, M. E., 1998, *On Competition*, Boston: Harvard Business School Press. (=2005, 竹内弘高訳, 『競争戦略論』(I・II) ダイヤモンド社.)
- 佐藤郁哉・山田真茂留, 2004, 『制度と文化—組織を動かす見えない力』日本経済新聞社.
- Scott, W. R., 1995, *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. (= 1998, 河野昭三・板橋慶明訳『制度と組織』税務経理協会.)
- 関満博・一言憲之編, 1996, 『地方産業振興と企業家精神』新評論.
- 高橋英博, 2006, 「グローバリゼーションと日本の地

- 場産業」新原道信・広田康生・浅野慎一・橋本和孝・吉原直樹編『地域社会学講座 第2巻 グローバリゼーション／ポスト・モダンと地域社会』東信堂, 143-159.
- 武田尚子, 2006, 「造船業下請企業経営者層の形成と地域社会」『地域社会学年会報』18: 79-102.
  - 田中直樹, 2006, 「現代産業・労働社会学における実証研究の意義と方法」岩城完之・田中直樹編『シリーズ 現代の産業・労働 第2巻 企業社会への社会学的接近』学文社, 173-199.
  - 田野崎昭夫編, 1989, 『現代都市と産業変動』恒星社厚生閣.
  - 植田浩史編, 2004, 『「縮小」時代の産業集積』創風社.
  - 植木豊, 1996, 「資本・国家・社会的なもの<空間的発現>」吉原直樹編『21世紀の都市社会学 都市空間の想像力』勁草書房, 1-52.
  - 上村雅洋, 1998, 「伏見酒造業と灘酒造業－大倉家の灘支店機能の変化を中心に」『経済学論究』52 (2): 41-72.
  - 山崎朗編, 2002, 『クラスター戦略』有斐閣.
  - 安岡重明, 1998, 「伏見酒造業における革新－大倉恒吉と大宮庫吉の比較」安岡重明編『京都企業家の伝統と革新』同文館出版, 156-176.
  - 横澤利昌編, 2000, 『老舗企業の研究－一〇〇年企業に学ぶ伝統と革新』生産性出版.
  - 吉原直樹, 2008, 『モビリティと場所』東京大学出版会.
  - 経済産業省 産業クラスター計画  
(<http://www.cluster.gr.jp/about/index.html>, 2009.11.06).
  - 国税庁「清酒 製成数量・課税移出数量の推移（都道府県別）」  
(<http://www.nta.go.jp/shiraberu/senmonjoho/sake/shiori-gaikyo/seishu/2007/pdf/19.pdf>, 2009.10.30).
  - 国税庁「酒のしおり」  
(<http://www.nta.go.jp/shiraberu/senmonjoho/sake/shiori-gaikyo/shiori/2009/pdf>, 2009.10.30).
  - 文部科学省 科学技術政策研究所  
(<http://www.nistep.go.jp/index-j.html>, 2009.10.30).