

コア技術のアウトソーシング

杜氏と蔵人

灘の酒造りの慣例で何よりも不思議なのは、酒造りの中核となる技術を杜氏と蔵人からなる杜氏集団にゆだねていることである。最近の言葉で言えば、蔵元は、コア技術を自社ではなく、出稼ぎの杜氏集団にゆだね、酒造りの仕事をアウトソーシング(外部委託)しているのである。このような慣行を乗っているのは灘だけではない。日本各地の蔵元も杜氏を利用してアウトソーシングをしている。

杜氏集団も日本各地に生み出されている。瀬戸内海の島々、但馬、丹波、能登、丹後、会津、南部などの農業地域が杜氏集団の代表的な供給地になっていた。各地の杜氏は組合を作っており、組合に所属する杜氏は全国で1387人(平成10年)。その平均年齢は60歳である。最近、杜氏や職人が高齢化で減少し、通常の社員による酒造りへの以降が見られ、杜氏による酒造りの文化が失われてしまうのではないかという危惧の声も聞かれる。それにもかかわらず、蔵人に依存している蔵元もまだ残っている。灘でも、剣菱、菊正宗では蔵人の方が社員よりも多い。しかし、社員だけになるのは時間の問題だといわれている。杜氏の供給地である農村共同体が崩壊しつつあること、若年者の供給が追いつかないことなどが、杜氏減少の原因だと言われている。

酒造をアウトソーシングするという慣行は、産地の知恵である。なぜこのような方式がとられたのか。そこには他の産業の企業にも参考になる貴重な知恵が隠されているのかもしれない。その知恵を探ってみよう。

なぜ杜氏なのか

清酒醸造業でなぜ杜氏を用いるのかについては多様な説明がおこなわれてきた。

第一の理由と挙げられてきたのは、醸造の季節が限られていたことである。現在は四季醸造で年間を通して醸造が行われているが、昔は雑菌の増殖を防ぐため、気温の低い冬季にのみ醸造(寒づくり)がおこなわれてきた。冬にしか仕事がないので、冬に出稼ぎをしなければならぬ農家の要求とあったというのが第一の理由である。

第二の理由と考えられてきたのは、生産量の変動が大きかったことである。清酒は米を原料としている。江戸時代は米が通貨でもあった。酒造りは、現在の言葉でいうと通貨供給量の調整の役割を演じていた。豊作のときはたくさん酒を作ることができたが、不作のときは生産量が抑えられた。このように、米の作柄によって生産量が大きく変動するので固定費を下げる必要があった。アウトソーシングは固定費を下げ、生産量の変動への耐性を高めるための知恵でもあった。

人材の発掘と育成

杜氏集団を利用するという慣行の背後に隠されているのは、経営能力を持つ人材の育成と確保という知恵である。私はこれが最も本質的な理由であり、灘をはじめ清酒の蔵元が長寿であった最大の理由ではないかと考えている。

杜氏は蔵の中で酒造りを請け負っている生産集団である。杜氏は村落共同体の中から蔵人を選び、杜氏を頂点とし、その下に頭、もと屋、麴屋などの責任者を配置する組織を編成して酒造りを請け負うのである。杜氏は何よりもまず蔵人集団のリーダーであり、酒造集団を率いて酒造りを行う。

農業をしていることの意味

酒造りは微生物相手の繊細な仕事である。杜氏が間違っ​​て酒を腐らしてしまうこともある。昔は、責任を感じた杜氏が夜逃げをすることもあったという。この繊細な仕事を行うだけの精神と技能を持った集団を作り出し、この集団を指揮して酒造りをするという仕事が杜氏の仕事である。このような人材をあつめるには、日々の仕事ぶりや暮らしぶりをも知っている農村の村落共同体の中から仕事集団のメンバーを選ぶ必要がある。適性のない人を選んでしまうと、いい酒が造れない。同時に、仕事を通じて人づくりも行わなければならない。育てた人に翌年も来てもらうためには、蔵人たちから支持されなければならない。

蔵人が農村から選ばれるということも特別な意味を持っているように思われる。民芸というコンセプトを作り出した柳宗悦は『手仕事の日本』で、農業をしている人々の副業で作られるものにはうそがないといっている。彼はいう。「また注意しなければならないのは、商人に成りすました人が作る品よりも、半分は百姓をして暮らす人の作ったものの方に、ずっと正直な品が多いということであります。それは農業が与える影響によるのだと思います。大地で働く生活には、どこか健康なものがあるからでありましょう。これに比べ、商人になりきると、とかく利欲のために心が濁ってしまうのに因りましょう。半農半工の形は概してよい結果を齎します。」と。

よく似ているが、微妙に違う見方もある。酒造りは微生物を相手にした仕事であり、農業と同様、自然の力が優位で人間が思うようにプロセスを制御できない。自然の力を考えながら行われる仕事には、農業に従事している人々が適している、と藤田千恵子はいっている。(『杜氏という仕事』新潮選書)。

経営能力も要求される

杜氏は、単なる製造技術者ではない。酒造の経営にも深くかかわっている。杜氏の仕事は冬だけではない。夏の間に、蔵元と相談しながら、つぎの冬の製造計画をつくるのも杜氏の仕事である。杜氏は蔵元と相談しながら、毎年、どのような酒をどれだけ造るかという戦略的な決定にも参画する。新製品の開発にかかわることもある。蔵元は設備と資金は供給するが、経営判断は杜氏にゆだねる場合が多いようである。

杜氏と蔵元の関係は、シリコンバレーの企業家と投資家の関係と似ている。蔵元は有能

な杜氏を探し出し、彼が率いる集団に投資し、仕事を委ねるのである。

杜氏を蔵の中で育成するのは容易ではない。息子に継がせようとしたときには、息子が杜氏としての適性と経営能力を持っているとは限らない。競争も乏しいので、仕事の能力の獲得に真剣に取り組もうとする意識も希薄になる。他方、村落共同体の中では、毎冬の仕事を通じて経営ノウハウや醸造技術の共有がおこるし、杜氏や蔵人の間の競争による切磋琢磨もある。

杜氏をめぐる競争

競争は多元的である。杜氏は蔵元からの請負を奪い合うだけでなく、有能な蔵人を奪い合うという競争もしている。優れた酒造集団を組織できなければ次の年のしごとがなくなるかもしれない。それだけではない。蔵人集団の側からの評価もある。下手な杜氏と一緒に仕事をしてしまうと、継続的な仕事にありつけないから蔵人の側からの評価も厳しい。蔵人に評価されなければ、集団を組織することができなくなる。

このようにして優れた技術、指揮能力、経営判断力を持っている杜氏を継続的に発掘育成できるような制度を作り出すことができたため、蔵元企業は長期にわたる存続をはかることができたのである。シリコンバレーの類推でいえば、蔵元は投資家（ベンチャーキャピタリスト）に徹することによって、長期の存続をはかっているのである。酒造技術そのものよりもそれをもつ集団を評価する知恵のほうが伝承しやすいのである。

残念なのは、杜氏による酒造りの伝統が各地で廃れつつあることである。とりわけ灘では、杜氏に依存した酒造りをする古い蔵が震災によってつぶれてしまったため、杜氏離れが進んでいる。いったん廃れてしまった伝統を生き返らせるのは実に難しいのである。最近では、蔵を観光拠点に変えようとする動きが見られる。たとえ細々としたものであれ、杜氏による酒造りの文化と伝統が伝承され続けることを祈っている。

（かごの ただお 神戸大学大学院経営学研究科教授）