

中小企業における人材開発システム －酒造業にみるコミュニティをベースとした育成の仕組み－

システム競争力研究所
研究員 関 千里

要 旨

地域産業の競争力を全体的に高めようとするような場合、地域特殊的技能・技術の継承を図る仕組みづくりを行い、地域産業にとって不可欠な技能・技術をもつ人材を育成することが、地域全体の課題となる。そのような場合のモデルとして、本稿では酒造業を取り上げる。そして酒造業での人材育成について、制度的な流れを整理する。さらに、先進地域である新潟・山形・福島の事例を用いて、(a)学校設置型、(b)公設研究機関主導型、(c)折衷型、という人材育成の仕組みが戦略的に整えられていることを明らかにし、それらの仕組みが運営されることによって人材育成が継続的に進められていることを示す。

新潟における人材育成は、学校という教育の仕組みを整えることによって進められている。新潟清酒学校という教育・研修機関の立ち上げは、地域の酒質を淡麗辛口の方向にシフトさせるという明確な戦略に基づいて行われている。同校の運営には、地域の関係者が関与する体制がつけられ、さらに酒造業に関連する団体・各種機関の連携が緊密に行われた結果、県内メーカーで28名の卒業生が杜氏を務めている。

山形における人材育成は、公設研究機関のイニシアティブによって進められている。短期研修、および研修生制度による教育・研修の仕組みは、地域の酒質を濃渾旨口の方向にシフトさせるという戦略に基づいて行われている。同地では、山形県工業技術センターが新たな原材料の開発、県産酵母の開発などと同時に、人材育成でも主導的な役割を果たしている。

福島における人材育成は、学校設置型と公設研究機関主導型双方の折衷型によって行われている。具体的には、学校制度として清酒アカデミーという機関が設けられ、同時に福島県ハイテクプラザ・会津若松技術支援センター主導による技術講習と、研究員制度が設けられている。こうした人材育成の仕組みは、多様な味を活かしながら地域の酒質を高め、全国新酒鑑評会での金賞獲得数日本一を目指す戦略と整合性をもったかたちで進められている。

地域のコミュニティをベースとした人材育成は、地域競争力のプラットフォームの役割を果たすものであり、人材育成の継続的運営は、地域コミュニティの連携と協調によってこそ果たされる。

キーワード

産地の中小企業、連携と協調、地域のコミュニティをベースとした人材育成システム、地域の発展戦略と人的リソース、学校設置型の人材育成、公設研究機関のイニシアティブ

英文要旨

The human resource development (HRD) has long been intended for and carried out mainly by large companies. Most small-and-medium sized companies (SMEs), on the other hand, cannot afford to execute HRD independently due to a shortage of managerial resources such as manpower, material and money. SMEs can have difficulty in keeping a minimum number of employees; so when they want to train their employees

who have industrially specific skills or to have those skills passed along to younger employees, a different type of HRD system which is “local-community-based” needs to be designed. This community-based HRD system is organized by some companies related to a specific industry, in corporation with the research and development (R&D) institutes organized by the government.

In this paper, I focus on the ‘sake’ brewing industry to argue how the community-based HRD systems work in the following three local areas of Japan: Niigata, Yamagata, and Fukushima. Through introducing each case, I show that the community-based HRD systems are conducted according to the local characteristics and the strategies of local development. Also, I indicate that the HRD systems based on a competitive strategy in a local area help SMEs to train their employees continuously and to pass along their employees’ industrially specific skills to the next generation.

1. はじめに

伝統産業の多くは、特定の地域に集積し、いわゆる産地を形成している。産地の形成によって、専門性の高い技能・技術を持った人材の育成、確保が容易になるということが、集積のメリットというかたちで指摘される。

しかし、伝統産業の企業が集積している産地においては、集積のメリットが働かない状況にあり、人材不足が常態化している（中小企業庁編「産地概況調査（平成17年度）」）。いわゆる2007年問題による熟練技能者・技術者の不足を引き合いに出すまでもなく、伝統産業では地域の特性に根ざした要因、すなわち伝統的な原材料や、技能・技術を持った人材を確保できることがその存立基盤としてとりわけ重要である。したがって、後継者を育成することが大きな課題となっている。

酒造業¹⁾でも、酒づくりの現場における高齢化、人材不足が慢性化している。それら技能者人材が担ってきた酒づくりに不可欠な技能・技術のある部分は、最新の設備機器を導入することによるプラント化等により代替可能であるとされている。しかし、特に産地の酒造業では、コストの側面、および技能・技術の強化をつうじた競争力向上という戦略意図、という2つの理由によってプラント化の方向に舵を切るという意思決定を行う企業は少数にとどまっている。

そうした条件を勘案すると、酒造業を続けていくには酒づくりを担う人材を育成することが必要になる。したがって、人材育成をつうじて製品の

品質や安全性の向上を図り、競争力を高めようとすることは一定の合理性を持つのである。酒造業においては、各地域、各企業の実情にあわせて人材育成の取り組みが進められている。

本稿では、酒造業を取り上げ、同産業での人材育成について、従来型の制度的な流れを整理する。そして、新潟・山形・福島の事例を用いて、先進地域では、(a)学校設置型、(b)公設研究機関主導型、(c)折衷型、という人材育成の仕組みが、地域のコミュニティをベースとして戦略的に整えられていることを明らかにする。さらに、中小企業の人材開発システムの一環としてそれらの仕組みが用いられており、コミュニティをベースとして運営される仕組みによって人材育成が継続的に進められていることを示す。

2. 既存研究の整理

経営者が製造設備と原材料を提供し、産業特殊の技能をもつ酒造技能者に製造工程を委ねるといった経営スタイルが成立していた従来型の酒造業において、技能者に求められたのは酒を腐らせない、すなわち腐造を回避して安定的に醸造を行うことを可能にする技能・技術を保有していることであった。安定醸造の指導的機関となったのは、大蔵省醸造試験所（現：独立行政法人酒類総合研究所）であり、醸造・発酵・バイオといった見地から研究が進んできた。同時に、各企業の研究開発部門等による研究が進められた。これらの機関の研究成果は、現場にフィードバックされて安定

醸造を確実にするだけでなく、酒造技能・技術の体系化にも貢献してきた。

経営学的研究（桜井1981；加護野・石井1991；森本・矢倉1998）のなかにも酒造技能者の行く末についての懸念が表明されているものの²⁾、酒造業を対象とした人材育成に直接的に焦点を当てた研究は決して多くない。畑（1992）では、日本酒造組合中央会が主催する事業のひとつとして、研修制度と通信教育をつうじた酒造従業者の育成が紹介されている。また、地域をベースとした酒造技能者・技術者の育成に関しては、新潟（嶋1991, 2007；関2005）、山形（小関1992；関2006）での取り組みについて論じた研究がある。

一方、酒造業という産業を支える労働のあり方についての基底が変化するにつれ、酒造技能者の後継者育成、技能・技術の継承問題への関心も高まっている。従来型の技能習得過程を見直し、人材育成の仕組みづくり、人材開発システムの構築を進めるには、後継者育成や技能・技術の継承という観点から、杜氏に焦点を当てた研究をみることも有益であろう。杜氏に関する研究は、出稼ぎによる酒づくりという就労形態の成立を論じたもの（中村1999；松田1999）、杜氏自身あるいは彼らに近い人びとが技能・技術習得の経験や酒蔵での生活をまとめたもの（農口2003；高浜2003；藤田2004）に類型化できる。これらの研究には、酒づくりの技能・技術を習得していくプロセスが、体験的に論じられており、酒造業における従来型の人材育成が正統的周辺参加（Lave and Wenger1991）という形で進められてきたことを確認することができる。つまり、人材育成の基底をなす杜氏集団という準拠集団が衰退しつつある現況では、それにかわる新たな人材育成の仕組みが求められているのである。

3. 酒造業における技能者育成の必要性

酒造業において、酒づくりの現場における高齢化、人材不足が慢性化しているのは先述のとおり

である。そして、それはとりわけ中小規模の酒造メーカーが、技能者育成を進めようとする直接的な契機となっている。

しかし、製造現場の高齢化や人材不足という課題の解決策は、人材育成だけではない。酒造メーカーは、人手に頼る工程を機械によって代置する、という解決策も選択しうるのである。確かに、伝統的な杜氏集団という技能者人材が担ってきた酒づくりに不可欠な技能・技術のある部分は、最新の設備機器導入によるプラント化等により代替可能であるとされる。だが、特に産地の中小酒造業では、プラント化の方向に舵を切るというよりも、地域のコミュニティをベースとした人材育成の仕組みを活用しながら、人材開発とりわけ酒造技能者の育成を進める企業が多くみられる。その理由は次の2点に集約される。

第一の理由は、設備投資を伴うプラント化によって引き起こされるコストの側面であり、やや消極的な側面である。酒造に必要な醸造機器（醸機）は高額である。特に、各社の仕様に合わせる場合には、汎用品であっても受注生産となるため、より調達コストが増加する。さらに、プラント化に踏み切るという意思決定は、ある工程において何らかの醸造機器を導入することにとどまらず、工場を丸々新築したうえで、生産ラインを新たに構成することを意味する。酒造業を営む企業の99%が中小企業に分類される経営規模であること、および清酒への需要が軟調であることなどを考えると、こうした投資に耐えうるかを見極めるのは困難である。

また、中小規模の酒造メーカーにとって、民間金融機関からの融資等によって追加的な資金調達を行うことは難しい状況にある。それは、優良貸出先の選別を強化しようとする金融機関の思惑だけでなく、原料の調達時に一括決済が求められ、しかも酒造期には売り上げが立ちにくいという酒造業の商慣行にも起因するところである。もちろん、政府系金融機関や政策金融という手段も考えられるが、それら施策を活用するにしても、資金

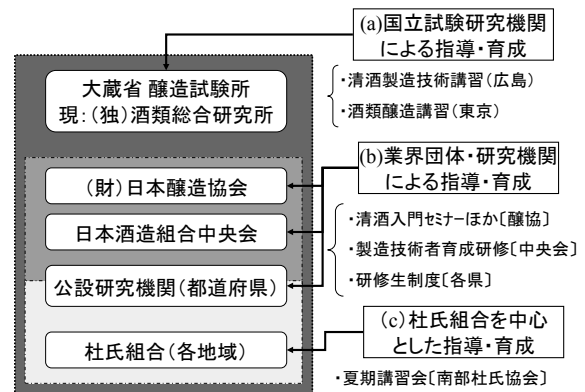
計画上、十分な見込みが立っていないからではない。清酒の需要は長期低迷傾向にあり、多額の設備投資に見合うだけの生産量を確保しつづけられる見込みを立てられる状況にある企業は多くないと思われる。

第二の理由として、プラント化を超える技能・技術を活用し、そこを基点として競争力強化を図ろうとする戦略意図による、より積極的な側面を指摘することができる。仮に資金調達が成功裏に行われ、プラント化ができたとしても、その帰結が量的拡大を志向するものであり、かつある程度の品質の安定化にとどまる限り、中小酒造メーカーはプラント化の意思決定を行わないであろう。なぜなら、それは規模や経営資源で比較的優位な大手ナショナルブランド（NB）メーカーと同一の市場で競争することを意味するためである。

もちろん、プラント化を行わないということは、全ての工程を人手に頼るあるいは旧来の前近代的なやり方を志向するという事ではない。中小規模の酒造メーカーは、プラント化し得ない部分を武器とするためにこそ、品質の安定化、作業の効率化のための設備機器導入は否定しない。技能者に体化された技能・技術を活用した酒づくりを行うという意味決定を行ったうえで、重労働に過ぎる工程、たとえば蒸米の移動やビンの運搬などへ部分的に設備機器を入れ、製造の関所には人手を用いる部分を残しているのである。こうした中小酒造業の戦略は、偶発的であるにせよ、より競争状況の厳しいレッド・オーシャンで自社の製品がコモデティ化することを避けるというブルー・オーシャン戦略（Kim and Mauborgne 2005）の一種であると考えられる。

このように、産地の中小酒造業では、人材育成に対するニーズが高まっており、そうしたニーズへの対応として先進地域ではコミュニティをベースとした人材育成が進められている。それでは従来、酒造業での技能者人材はどのように育成されてきたのだろうか。そして、従来型の酒造業にお

図表1 酒造業における人材育成の系譜



ける技能者人材の育成にはどのようなミスマッチが出てきているのだろうか。この点について、人材育成の主体とその制度的特徴という点から明らかにしていく。酒造業における人材育成を、主体となる機関・組織という観点から整理した場合、その流れを3つに大別することができる（図表1参照）。

第一の流れは、国立の試験研究機関によるものである。その主体となってきたのは、大蔵省醸造試験所である。1904年に設置された醸造試験所は、同所で開発・改良された技法を全国に広めるために、「醸造に関する講習」が主要事業に位置づけられており³⁾、1905年には酒造講習が開催されている。その後も、酒造場の子弟や従業員向けの講習が設けられ、人材育成がなされてきた。

第二の流れは、業界団体・専門機関・公設研究機関によるものであり、酒造業を専門的に支援しようとする目的によって設置された組織によるものである。酒造メーカーの連合組織である日本酒造組合中央会や、専門機関である財団法人日本醸造協会による教育・研修制度をこの流れに分類できる。中央会では、経営者層や従業員の育成のための講習を行ってきた。現在では、通信教育による講座が設けられている。醸造協会は、醸造試験所の第1回酒造講習を終了した講習生を中心に1906年に発足した団体である。事業の中心には、雑誌の刊行、純粋酵母の培養、そして酒造講習会の開催が据えられている。醸造協会は、酒造講習会をつうじて人材育成を行ってきたわけであ

る。さらに、都道府県の公設研究機関、たとえば工業技術センターなどによる人材育成も同じ流れに位置づけられる。地域の主要な産業に対する支援は、公設研究機関にとって重要な業務であり、酒造業の地域産業に占めるウェートが高い場合には、より積極的な産業支援の一環として人材育成が進められてきた。

第三の流れは、各地域に住む杜氏、酒造技能者の連合組織である杜氏組合中心のものである。各地の杜氏組合では、労働条件の統一や、会員間の交流・親睦の活動に加えて、講習会を開き、酒づくりの知識、技能の向上を図る活動を行ってきた。技能・技術を高めなければ、責任ある仕事に就くことができず、賃金も上がらないため、彼らには自分の腕を磨くことに対するインセンティブが働くわけである。そして、杜氏を務めている、あるいは自分の技能を高めて杜氏を目指そうとする技能者への技能習得の機会として、夏期の講習会が開催され、人材育成がなされてきた。もっとも、第二・第三の流れに沿う活動も、第一の流れと無関係なものではなく、醸造試験所による科学的研究、技術的改良の成果を受けて、それと複合的に展開されてきたわけである。

4. 各地の酒造業における戦略的人材育成

4-1. 調査対象地域の状況

前述の3つの流れは現在に至り、それを受けて酒造業における人材育成の仕組みの大枠が整えられている。けれども、酒造技能者の育成に占める役割の大きさには変化が出てきている。第一の流れをくむ酒類総合研究所、第二の流れをくむ酒造組合中央会、日本醸造協会による人材育成は、それぞれ講習会形式で行われている。また、第三の流れでは、いわゆる3大杜氏の集積地域である、丹波・越後・南部で行われる夏期講習会⁴⁾が人材開発の中心となっている。もちろん、酒造技能者の育成において、講習会という形式の有効性が低下しているわけではない。だが、講習会という

教育・研修のやり方には、Off-JTとしての制約がある。とりわけ、それが実際の仕事の場面と距離的・時間的に離れている場合、人材育成の仕組みを運営する上でOff-JTとOJTを組み合わせにくいという問題がある。

こうした課題を踏まえて、酒造業では、人材育成を「地域」において行うという取り組みの比重が高まっている⁵⁾。地域における酒造業の人材育成は、(a)学校設置型、(b)公設研究機関主導型に分類することができる(関2007)が、その両方を組み合わせた(c)折衷型、での取り組みも進められている。本稿で取り上げる3つの地域はそれぞれ、新潟=(a)、山形=(b)、福島=(c)、に対応するやり方を軸に、地域において酒造技能者の育成を進めているという点で、注目すべき地域である。

新潟、山形、福島を含む酒造業の現状を、生産量の面からまとめたものが図表2である。清酒全体の生産量において、新潟は61,592klで3位、福島は24,915klで6位、欄外ではあるが、山形は14,855klで全国12位の位置を占めている。しかし、それら3地域の生産量を合計しても、兵庫、京都単独での生産量に及ばない。

図表2 新潟・山形・福島および各地の清酒生産量 (タイプ別)

順位	清酒全体		吟醸酒		純米吟醸酒		本醸造酒	
	県名	数量	県名	数量	県名	数量	県名	数量
1	兵庫	256,195	新潟	10,589	新潟	4,494	兵庫	25,789
2	京都	135,956	兵庫	5,309	京都	2,968	新潟	22,781
3	新潟	61,592	京都	5,302	兵庫	1,378	京都	5,582
4	秋田	33,151	山形	2,742	山形	1,292	宮城	5,163
5	愛知	29,907	広島	2,402	長野	1,217	秋田	4,611
6	福島	24,915	長野	1,978	広島	1,052	富山	3,761
7	広島	23,194	福島	1,779	富山	908	山形	3,600

※数量は「課税移出数量」、単位はkl。
 ※清酒全体で見た山形県は14,855kl (12位)

出所：酒造組合中央会調査(平成15年)より作成

兵庫・京都の生産量が他地域を圧倒している現状を説明することは本稿の主眼ではないが、その理由を簡単に記しておく。兵庫・京都における酒造業の発展は、江戸時代に兵庫の灘、京都の伏見が銘醸地、すなわち清酒の代表的産地として認知

されたことで、他の地域に比べて販路拡大が迅速に進んだこと、そしてその時点から続く資本の蓄積が大企業化を促進し、清酒の需要の拡大期に見合った生産量の拡大を可能にしたという歴史的経緯に求められる。そして清酒への旺盛な需要を背景に、大企業化した酒造メーカーは近代的経営のもと、各地の卸売業との協力により、その後全国に販路を拡大し、さらに昭和30年代以降は4マス媒体を中心とするPR活動と営業網の整備により売り上げを伸ばし、兵庫・京都の二大産地体制が確立した⁶⁾。

本稿で取り上げる地域を含む灘・伏見以外の地域では、それ以降、差別化による競争戦略を展開する必要に迫られてきた。とりわけ、新潟・山形・福島各地域では特定名称酒⁷⁾、すなわち高級酒の生産に力を入れる姿勢を明確に打ち出して差別化を進めてきた⁸⁾。

図表2にも、吟醸酒・純米吟醸酒・本醸造酒といったジャンルの生産量では、本稿で取り上げる地域が上位を占めている状況が現れている。それは後述するように、新潟・山形・福島では、ある時期以降、戦略的に特定名称酒における強みを構築して差別化を図ろうとし、またそうした取り組みを継続できるだけの人材を確保してきていることの1つのあらわれである。

特定名称酒での強みを構築することは、酒質の向上を図ることと密接な関係をもっている。特に、特定名称酒の最高峰、大吟醸酒の製品づくりは、高度な酒づくりの技能・技術を必要とする。そのため、大吟醸酒に取り組むことにより、人材育成にもあわせて取り組むことが要請される。ちなみに、大吟醸酒とは、①厳選された原材料を用い、②米の精白歩合を高めたうえで、③製造工程で手作業を多く用いながら、少ない仕込量で、細心の注意を払ってつくる酒である⁹⁾。したがって、大吟醸酒づくりは、技能・技術の鍛錬に適しており、技能者人材の育成において極めて効果的なOJTの場面を提供する。

前述の①～③をより詳細に述べれば次のように

なる。①の厳選された原材料を用いるとは、大粒で心白の大きいという酒づくりに適した適性をもつ酒造好適米や、吟醸香を産み出す純粋な酵母を用いることである。大吟醸酒に使用される酒造好適米については、各社ともその産地と米の等級にまでこだわっている。たとえば、兵庫県産特Aランクの山田錦、新潟県産特級の五百万石といった具合である。②の米の精米歩合を高めるということは、先に述べた酒造好適米の50%、あるいはそれ以上を糠にして、中心部に残った質の良い部分のみを用いるということである。そのため、特定名称酒づくりに使用される原材料の1つである米の価格は相対的に高いものとなる。こうした条件を整えたうえで、③のようなやり方で行われるのが、吟醸づくりとよばれる酒づくりのやり方である。厳選された材料を用いるため、生産量も限られてくる。仕込にも手間がかかる。コンマ1℃の水温を見極めながら浸漬を管理し、最適な状態に蒸米を仕上げで製麴を行い、低温でじっくりと醗酵させるなど、各工程で微妙な調整が必要になってくるため、手作業が多く用いられる。

新潟・山形・福島の3地域では、その位置づけに濃淡はあるものの、大吟醸酒の製造をつうじて酒質の向上が図られた。吟醸づくりの技法は、地域における公設研究機関の指導と人材育成の仕組みをつうじて、各社に広められていった。これら3地域における人材育成の仕組みを制度的にみた場合、(a)学校設置型、(b)公設研究機関主導型、(c)折衷型という特徴を指摘することができる。なお、コミュニティをベースとした人材育成において技能・技術の水準を担保するという役割を担うプレイヤーはどこかという側面からみる場合、その役割を各地域ともに公設研究機関が担っていることが確認できる。さらに、公設研究機関により広められた吟醸づくりの技法が土台となって、各社の現場で企業の競争優位を形成する部分にまで高められ、それが各社の製品の違いとして現れている¹⁰⁾。

以下では、新潟・山形・福島の各地域における

吟醸づくりに係る戦略と人材育成との関係を述べる。具体的には、吟醸づくりの戦略に基づき人材育成の仕組みが整えられ、その運営をつうじて戦略的な人材育成が行われていることを、新潟・山形・福島の場合から示す。

4-2. 新潟のケース—淡麗辛口化戦略

新潟県における地域としての戦略は「淡麗辛口化戦略」である。それまで清酒は、伝統的に甘口であった。1980年代に至って、食生活の洋風化、サラリーマン層の増加による労働の変容などのシグナルを察知し、新潟県醸造試験場を中心として辛口化への舵取りを行った。また、新潟での酒づくりには、寒冷地という特性に起因する低温での仕込み、主力酒造好適米である五百万石の特性など、淡麗な酒に仕上がる土壌があった。そこで、新潟県の酒造技術において主導的な役割を果たす醸造試験場では、淡麗かつ辛口な酒づくりを目指して、越後流「吟醸づくり」の技法の科学的な裏づけを行った。そして、その方向性を積極的に受け入れたいくつかの酒造メーカーを先導役として、新たな酒質にあった酒づくりへの転換を数年がかりで進めたのである。それら先導役のメーカーで、酒質の向上が目に見えるかたちで顕在化すると、各社も次第に吟醸酒づくりに力を入れ始め、その技法を一般酒レベルの酒づくりにまで反映させていく。これが、新潟の酒といえば淡麗辛口、という成果をもたらした戦略的な取り組みである。

淡麗辛口化を推し進めるには、それを担保する人材の育成が不可欠であった。したがって、新潟では人材育成への取り組みも戦略的に進められてきた。同地の人材育成の特徴は学校設置型という点であり、その柱は新潟清酒学校とその継続的運営である。1984年に設立された清酒学校は、設立趣旨に「新潟清酒学校は酒造技能者育成のための専門教育機関である」とうたわれているとおり、新潟県酒造業が地域ぐるみで立ち上げた自前の人材育成の仕組みである。清酒学校には設立時か

図表3 新潟清酒学校の概要

	新潟清酒学校(1984年設立)	実習・講義領域
主体	新潟清酒協会(関連4団体)	1. 基礎科学および醸造学の知識 2. 清酒製造および醸造学の知識 3. 法規・法令に関するもの 4. 業界に関するもの 5. 清酒の知識に関するもの 6. 監督者に必要な基礎知識 7. 一般常識に関するもの 8. その他必要なもの
対象	新潟県内の酒造企業に毎年雇用されている35歳以下の従業員(企業主の推薦要)。	
期間	3年間(1年17日程度)	
定員	20名(若干増減有)	
備考	卒業生は300人超。約90%が県内メーカーに在籍。杜氏を担当する卒業生28名	※発足時の講師陣に、経験豊富な杜氏はほとんど加わっていなかった。

ら、新潟県酒造組合、新潟県醸造試験場、および関連4団体と呼ばれる新潟県酒造従業員組合連合会、新潟県杜氏研究会、新潟県清酒研究会、新潟県清酒学校同窓会が深く関与している。

清酒学校における実習・講義の領域は、図表3のとおりであるが、①基礎科学および醸造学の知識に関するもの、②清酒製造知識および醸造学の知識に関するもの、に該当する技能・技術関連の講義と実習の部分に越後流吟醸づくりの技法が取り入れられている。とりわけ、清酒製造に直結する知識の習得を目的とした②の分野には、原料関連、麹関連、酒母関連、精成・貯蔵・濾過、出荷管理等に関する講義と、微生物・分析・きき酒に関する実習が含まれ、十分な時間が割り当てられている。

清酒学校の修養年数は3年、定員は20名程度、春から秋期に開講し、特に夏には集中的な講義・実習が行われる。清酒学校の卒業率は約90%、卒業生は300名を超える。酒造技能者の育成という側面から、成果を確認するとすれば、卒業生の県内酒造メーカー在職率は88%に達する。また、県内96社で、杜氏またはそれに相当する職位を務める卒業生が28人存在する。これらの数字は、「新潟県清酒業界の発展に寄与する人材の育成」の達成度合を示すものであり、卒業生杜氏の増加は同地における戦略的な人材育成の象徴である。

4-3. 山形のケース—濃醇旨口化戦略

山形県における地域としての戦略は、「濃醇旨口化戦略」である。新潟清酒の成功と同時期に起

こった地酒ブームは、全国の産地における淡麗化・辛口化の流れを確実にものにするとともに、地域間の競争を激化させた。このような外部環境を捉えて、山形県の酒造技術を主導する工業技術センターは、フレッシュな味と華やかな香りを求める消費者の志向という環境の変化に対し、過度の淡麗化への問い直しから、地域の酒質を濃渾旨口にするべく舵取りを行った。

山形県では、1980年代後半から、県産清酒の質の向上を目指し、工業技術センターを中心に、4つのプロジェクト¹¹⁾が推進されてきた。特に「県を代表する大吟醸酒を開発する」ための山形讃香¹²⁾開発プロジェクトでは、工業技術センターが指導的役割を果たし、それが各メーカーにおける吟醸づくりの技法の確立をもたらしたとされる。また、取り組みのなかで、濃渾旨口の吟醸づくりの仕上げとしての「適正熟度管理」という考え方に到達する。各社は、プロジェクトの進展と担当者の熱意に押されて、吟醸酒づくりにも力を入れ、適正熟度管理の技法を一般酒レベルの酒づくりに反映させていき、県産酒のレベルが徐々に向上していった。これらの複合的な取り組みが、後に述べる全国新酒鑑評会での成果をもたらしたのである。

山形県には、特定名称酒への注力、濃渾旨口化の推進に適した要因があった¹³⁾。それは、伝統的に地元で常駐する酒造技能者、従業員を中心に酒づくりが行われてきたことである。このことの意味は、酒造期の品質管理はもちろん、それだけでなく品質が劣化しやすい夏期に適切な管理が可能であったことにある。一方でそれは、地元の酒造技能者、従業員の年間雇用化と、蔵元自身が酒づくりにより深くコミットするという方向性も促進した。こうしたことが、研究開発プロジェクトと同時に、品質の高い清酒を製造しようとする目標を担保する技能・技術の向上を、地元人材の育成により果たそうとする取り組みが進められた背景にある。

山形における人材育成の特徴は公設研究機関主

図表4 山形県における人材育成の仕組み

	清酒製造技術講習	研修生(ORT)制度
主体	山形県・酒造組合・工業技術センター	山形県工業技術センター
対象	県内の酒造企業に雇用されている従業員。(満20歳以上)	県内酒造企業に雇用され、酒づくりに関わる課題や研究テーマを持った技能者・技術者(企業の推薦要)。
期間	3ヶ月(約36時間)	半年～2年間
定員	30名	若干名

導型、すなわち山形県工業技術センターのイニシアティブによるものであり、戦略的な人材育成の柱となるのが図表4に示した2つの仕組みである。1つ目は、1977年開始の清酒製造技術講習である。短期研修と通称されるこの講習では、酒造理論と醸造への理解を深め、技能・技術の総合的レベルアップを図ることを目的に、8月に合計36時間の講義が行われる。

2つ目は、酒づくりに関わる課題やテーマを持った技術者・技能者を工業技術センターが受け入れる研修生(On the Research Training: ORT)制度である。人数は限られているが、この仕組みを利用することにより、研修生および派遣元企業が希望する清酒製造にまつわるテーマに関して、理論的・技術的な指導を受けることで酒造理論の習得、技能・技術の涵養がなされる。また、センターが主催する講習や、各地への視察などへの参加、さらに各社への指導へも同行が許されることで、酒づくりの現場で知識・技能を確認することもできる。

この制度によって、県内の酒造会社において杜氏・製造責任者を務める人材が育成されている。こうしたやり方は、長期にわたる指導、育成期間が確保できるため、高度な技能の習得や比較的高いレベル¹⁴⁾の酒造技術、醸造理論の習得に適した少数精鋭型の人材育成のやり方であるといえる。

4-4. 福島のケース—金賞獲得戦略

福島県における地域としての戦略は、「金賞獲得戦略」である。福島県酒造業の外部環境は、山形のそれと同様であり、激化する地域間競争に挑む上での差別化が必要であった。酒造技術において主導的な役割を果たす福島県ハイテクプラザ・会津若松支援センターでは、酒質の向上を図り、同時に各社の個性を活かした製品づくりへの指導を行っている。目標としたのは、県として一定の方向性に酒質をまとめていくというよりも、もともと県内各地域にある多様な味を活かすことであり、それぞれのかたちで酒質を高めたうえで、全国新酒鑑評会における金賞受賞数を日本一にすることであった。

福島における人材育成の特徴は図表5のとおり、学校設置型による仕組みと公設研究機関主導型による仕組みを組み合わせたかたちで、いわば折衷型で人材育成が進められていることである。

鑑評会での金賞受賞に向けた、戦略的な人材育成の柱となるのが図表5に示した2つの仕組みである。1つ目は、1991年開始の清酒アカデミーである。清酒アカデミー職業能力開発校という正式名称が示すとおり、厚生労働省の管轄による職業能力開発校として開設されている。3年間の課程は、初級・中級・上級コースと位置づけられ、醸造技術の習得、実践的知識の習得、きき酒能力の向上を目的とした講義・実習が設けられている。とりわけ、きき酒の能力開発についての機会が数多く設けられているのが特徴である。きき酒を重

視するという事は、山形における人材育成の仕組みと共通するものである。

2つ目は、福島県酒造組合会員の有志32社により、1995年に結成された「高品質清酒研究会」の活動である。その会は初期には金獲り会と称され、全国新酒鑑評会での金賞獲得数日本一を目標として企業の枠を超えて、酒づくりの現場の公開、情報交換を進める目的で設立された。高品質清酒研究会の活動は、県ハイテクプラザの研究員による指導を受けながら、酒づくりの責任者・杜氏クラスの人材が集まる会合を重ねることで進められている。その場では、原料米の情報、温度管理、貯蔵方法などの情報を持ち寄り、酒づくりでの成功、失敗を持ち寄るなどして実践的な議論が行われている。

2005年からは、全国新酒鑑評会の審査と同一の状況を会津若松支援センター内に再現し、各社が鑑評会に出品を予定している出品酒の経時変化の分析を行うようになった。分析結果は高品質清酒研究会の場において検討され各社の酒づくりにフィードバックされる。その結果、参加各社は、鑑評会の審査が行われる時点から逆算して、最高の品質が保たれるような工程の設計を行うことができるようになった。また、そのことが熟度管理の徹底、輸送・保存方法の調整も可能にした。さらに、各時点における酒質の判断に不可欠な、きき酒の能力を高めることへの意識が高まるとともに、能力開発のための機会も多く設けられるようになっていく。

センターによる科学的分析と、きき酒による官能評価を統合して、鑑評会での金賞受賞、というレベルを満たす酒質を実現するため、製品からさかのぼって酒づくりを考えられる人材の育成が戦略的に行われているのである。福島では、清酒アカデミーの卒業生を、酒づくりを担当する職務に行きわたらせ、高品質清酒研究会に参加するレベルの人材とともに働くことで、Off-JTにOJTを、OJTにOff-JTを連続させ、実務をつうじて技能・技術の強化や、醸造理論の習得が行われているの

図表5 福島県における人材育成の仕組み

	清酒アカデミー(1991年)	高品質清酒研究会(1995年)
主体	福島県・酒造組合・ 県ハイテクプラザ	酒造組合 (高品質清酒研究会)
対象	県内の酒造企業に雇用されている従業員。 (満20歳以上)	県内酒造企業で、酒づくりの責任者・杜氏を務める技能者・技術者
期間	3年間(上・中・初級)	随時(10年継続中)
定員	20名	研究会会員32社

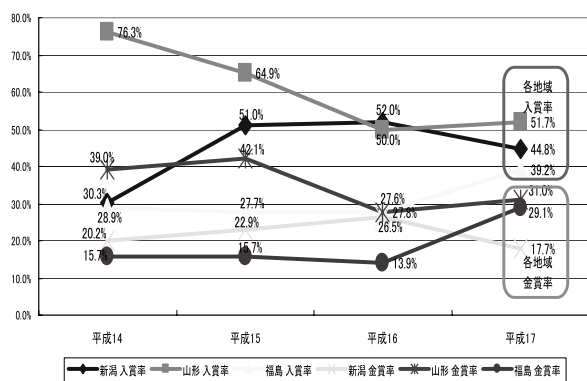
である。

5. まとめ

5-1. 3地域の人材育成とその成果

本稿で取り上げた3地域における人材育成の成果の1つを、酒類総合研究所の主催による全国新酒鑑評会での入賞数、金賞数にみることができる。なぜなら、全国新酒鑑評会での受賞は、高度な技能・技術を求められる大吟醸酒の品質の高さを証明する1つの指標であるためである。平成15酒造年度から3年間の入賞数、金賞数を実数ベースで見ると、トップの座を新潟・山形が競い合うという構図に、福島が割り込んできている。平成17酒造年度の入賞受賞数でみると、福島が23歳でトップ、山形（18歳）、新潟（17歳）が続いている。図表6は、入賞率と金賞受賞率を示したグラフである。生産量で3地域を大きく上回る兵庫、京都の入賞率が30%に届く程度であるのに比べて、新潟・山形・福島の強さが目立っている。この数値は新潟・山形・福島で進められた酒質の向上を図るための戦略と、それを裏打ちするための戦略的な人材育成の体制が並行的に進められたことの1つの到達点である。その結果、全生産量に占める特定名称酒の割合の高まりがもたらされ、全国新酒鑑評会における入賞・金賞の受賞数も増加の傾向をたどっている。これは、それら地域の酒質が全体的に向上しつつあることを示すものである。

図表6 新潟・山形・福島の鑑評会成績
(入賞率・金賞受賞率)



新潟・山形・福島各地域では、目標とする酒質を達成するための戦略を策定し、それとの整合性をもったかたちで、地域における戦略的な人材育成が続けられている。人材育成の仕組みについては、各地域の状況に応じたやり方が選択され、運営されているが、座学を中心とするOff-JTが酒造の閑散期に行われ、そこで学習した内容を冬の酒づくりの現場におけるOJTで確認するというやり方には共通性がある。新潟・山形・福島の事例から、人材育成の仕組みを運営する上でOff-JTとOJTを組み合わせたという、酒造業における人材育成を「地域」で行うことの利点もまた確認できよう。地域において人材育成の仕組みを整え、それを運営することにはもう1つの利点がある。それは、コード化しにくい知識・情報はそれが生成され、活用されている状況や場所において行われるほうが伝達されやすいという情報粘着性についての議論から示唆される。そのことを考えると、人に体化された技能の継承を図る上での有効性も期待される。

5-2. 中小企業の人材育成へのインプリケーション

中小企業の人材育成、人材開発のある部分は、その組織的インフラと通常業務の遂行過程と不可分に結びついている (Hill2004)。また、中小企業の人材育成、人材開発には、ビジネスの規模や経営資源上の制約に起因するところのみならず、いくつかの欠けている部分 (lacks) があるともいわれている。経営者による人材育成への理解が少ない、管理者 (マネジャー) が人材育成にかかる時間をもてない、短期的な競争力強化につながる場所に資金を配分するために人材育成には資金的なサポートを行いきにくい、など社内的なものだけではなく、中小企業にフィットする人材開発、あるいは教育・訓練のツールや手法が充分ではない (Taylor, et al.2004)、といった社外的なところも欠けている部分として指摘されている。

地域をベースとしたHRD (Human Resource

Development) の仕組みが、活用主体として中小企業を想定し、そのニーズにあったかたちで運営が行われれば、中小企業は人材開発システムの一環に地域ベースのそれを取り入れて人材問題を考えることができる。

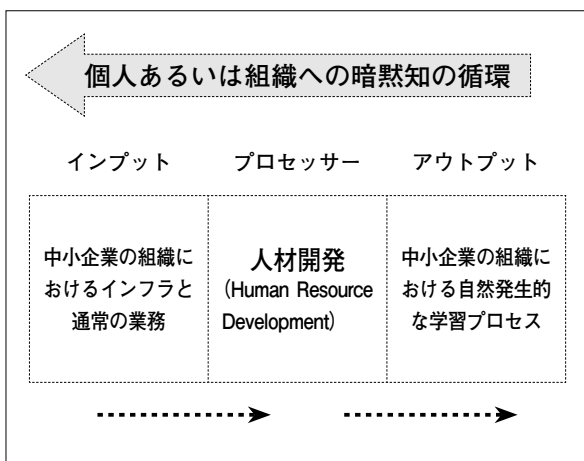
図表7には、中小企業の人材開発（HRD）の流れが示されている。そこでは、中小企業における人材開発が、通常の業務（ルーティン）と組織のインフラストラクチャーに結びついており、そのプロセッサとして人材開発が位置づけられている。この機能を自社単独で果たし得ない場合、あるいはより効果的なやり方が地域コミュニティをベースとすることで可能になる場合、人材開発・人材育成を担う仕組みが地域に設けられると考えられる。とりわけ、地域のコミュニティに密接に結びつき、ロックインされた技能・技術を習得させる、または継承させるという当該地域ならびにそこに所在する中小企業のニーズに基づいて人材開発・人材育成を行おうとする場合には、地域の人的リソースを活用して、HRDを担う仕組みを整えることは検討に値する。また、地域コミュニティをベースとしたHRDの仕組みに人材を送り出すことで、知識の循環も促進される。地域コミュニティをベースとしたHRDの仕組みでは、座学により形式知が教えられ、実習や先輩、他社の同年代の従業員との交流をつうじて、文書化しにくい知識やノウハウが伝えられる。それら知識

は、中小企業の通常業務、そしてそれらが行われる現場において効いてくるのはもちろんだが、それだけではない。図表7が示唆しているとおり、中小企業の組織における学習プロセスにも影響を及ぼし、個人や組織への知識の循環がもたらされる。さらに、地域をベースとしたHRDの仕組みには、それを活用している各中小企業の人材開発システムにより創出された知識が積み重なっていき、そのプロセスで技能・技術と結びついた知識もまた再解釈され、再構成され、練りこまれていくのである。

たとえ、その実態が、現時点では基礎的技能、知識の習得に適した仕組みに過ぎなかったとしても、中小企業にとって大きなチャンスとなる。地域コミュニティをベースとしたHRDの仕組みを用い、人材開発システムを動かすことができるならば、従業員の技能・技術の底上げによる人的資源の強化をつうじて、中・長期的に競争力を鍛えるという可能性が見えてくるのである。地域をベースとしたHRDの仕組みをつうじて獲得され、ブラッシュアップされる技能・技術や知識それ自体が、学校あるいは講習会等のOff-JTによって教えることができる性質をもったものに過ぎないという見解もあるだろう。しかし、それが基礎的なものであったとしても、そのことがもつ重要性は減少するものではない。新潟県酒造業において清酒学校で学ぶ技能・技術や知識が、より高品質な清酒をつくる「吟醸づくり」に関わる技法の土台をなしているように、地域をベースとしたHRDの仕組み、なかでもOff-JTによって教えることができる性質をもった基礎的な技能・技術は、新たな技術や、それを活用した新製品・新サービスを創みだす基盤をなすものである。そのため、地域をベースとしたHRDの仕組みをつうじて基礎的、基盤的な技能・技術や知識が、地域の各社にもたらされることによって、当該地域の企業競争力が全体的に底上げされると考えることができる。

酒造技能者のキャリアという面からすると、地

図表7 中小企業のHRDの流れ



出所：Hill (2004)、p.13の図を修正

域において教育・研修の機会が設けられれば、それを活用してのキャリア開発が容易になる。また、初期キャリア段階における基礎的技能、知識の習得に適した仕組みが整えられることは、ビジネスの規模や経営資源の制約を有する酒造企業が、従業員の技能・技術の底上げによる人的資源の強化を果たすことにつながる。さらに、確かな技能・技術による酒づくりは、酒質の向上をもたらし、競争力のある、差別化した製品づくりに寄与するであろう。

それでは、地域をベースとしてHRDの仕組みを運営することは、敵に塩を送る結果になってしまうのだろうか。新潟・山形・福島の酒造業のケースをみる限り、それは杞憂に過ぎないと思われる。企業の競争優位性の源泉となるような知識は、不可視的であり、組織全体的に埋めこまれ、かつ経路依存性であるといった性質をもっている(Tallman, Jenkins, Henry & Pinch, 2004)。そのため、他社による模倣可能性は低い。したがって、地域をベースとして人材育成が推進されたとしても、各社の競争優位性の中核部分は揺らがないであろう。

地域共通のプラットフォームとして機能している技能・技術を習得したとしても、それらを企業の競争優位性の源泉となるものにまで高めるには、その技能や知識が各企業の酒づくりの現場において実践に移され、高められることが不可欠である。

【謝辞】 本研究については、早稲田大学総合研究機構・システム競争力研究所、人的資源部会の支援を受けている。また、共同研究を進めている京都女子大学の西尾先生とのディスカッションからも多くの示唆を得ている。改めて感謝を申し上げたい。

<主要参考文献>

- 青木隆浩 (2003)『近代酒造業の地域的展開』, 吉川弘文館。
- 梅本勝博・妹尾大 (2001)「酒造りとナレッジ・マネジメント」, 『日本醸造協会誌』, 第96巻, 第8号, pp.500-505。
- 加護野忠男・石井淳蔵 (1991)『伝統と革新—酒類産業におけるビジネスシステムの変貌』, 千倉書房。
- 小関敏彦 (1992)「山形県における人材養成の一端」, 『日本醸造協会誌』, 第87巻, 第4号, pp.242-246。
- 小関敏彦 (2004)「山形酒の現状」, 講演資料。
- 桜井宏年 (1981)『清酒業の歴史と産業組織の研究』, 中央公論事業出版。
- 嶋悌司 (1991)「新潟清酒学校の7年から」, 『日本醸造協会誌』, 第86巻, 第5号, pp.335-340。
- 嶋悌司 (2007)『酒を語る』, 新潟日報事業社。
- 生物工学会編 (2000)『発酵工学20世紀の歩み—バイオテクノロジーの源流を探る』, 生物工学会。
- 関千里 (2005)「清酒製造業における人材開発—産地の中小企業での取り組みを中心として—」, 『日本労務学会第35回全国大会 大会報告論集』, pp.181-188。
- 関千里 (2006)「地域における産業人材の育成—新潟と山形の比較をつうじて—」, 『日本労務学会第36回全国大会 大会報告論集』, pp.105-112。
- 関千里 (2007)「伝統産業にみる人材戦略—山形県酒造業の事例—」, 『学術研究』, 第55号, pp.1-13。
- 高浜春男 (2003)『杜氏千年の知恵—米、水、人を生かし切る日本の酒造り』, 祥伝社。
- 中村豊次郎 (1999)『越後杜氏と酒蔵生活』, 新潟日報事業社。
- 農口尚彦 (2003)『魂の酒』, ポプラ社。
- 畑富士夫 (1992)「日本酒造組合中央会が行っている人材育成事業の概要」, 『日本醸造協会誌』, 第87巻, 第11号, pp.2-10。
- 藤田千恵子 (2004)『杜氏という仕事』, 新潮選書。
- 藤原隆男 (1999)『近代日本酒造業史』, ミネルヴァ書房。
- 松田松男 (1999)『戦後日本における酒造出稼ぎの変貌』, 古今書院。
- 森本隆男・矢倉伸太郎 (1998)『転換期の日本酒メーカー』, 森山書店。
- Adler, P., and Kwon, S. -W. (2002) "Social Capital: Prospect for a new concept", *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 17-40.
- Bathelt, H. (2005) "Cluster Relations in the Media Industry: Exploring the 'Distanced Neighbour' Paradox in Leipzig", *Regional Studies*, Vol. 39, No. 1, pp. 105-127.
- Hill, R. (2004) "Why HRD in small organizations may have become a field of study": In Stewart, J. and G. Beaver (ed.), *HRD in small organizations*, Routledge, pp.8-25.
- Hippel, V. E. (1988) 'The Sources of Innovation', Oxford

- University Press. (榎原清則訳『イノベーションの源泉：真のイノベーターはだれか』, ダイヤモンド社, 1991年。)
- Inkpen, A. C., and Tsang, W. K., (2005) "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer", *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 146-165.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2005) 'Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant', Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する』, ランダムハウス講談社, 2005年。)
- Lave, J. and E. Wenger (1991) 'Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation (Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives)' (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』産業図書, 1993年。)
- Malmberg, A.(1996) "Industrial Geography: Agglomeration and Local Milieu", *Progress in Human Geography*, Vol.20, pp.392-403.
- Maskell, P. and A. Malmberg (1999) "Localised learning and industrial competitiveness", *Cambridge Journal of Economics*, Vol.23, pp.167-185.
- Porter, M. E. (2003) "The Economic Performance of Regions", *Regional Studies*, Vol. 37, No. 6&7, pp. 549-578.
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N. and S. Pinch (2004) "Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 258-271.
- Taylor, S., S. Shaw and R. Thorpe (2004) "Neither market failure nor customer ignorance: the organizational limitations of employee training and development"; In Stewart, J. and G. Beaver(ed.), *HRD in small organizations*, Routledge, pp.26-47.

注

- 1) 本稿で取り上げる酒造業は、伝統的工芸品産業の振興に関する法律(いわゆる「伝産法」)に定める伝統産業には含まれていない。しかし、一般的に伝統産業とみなされ、地域として伝統産業に含めている場合もある(京都など)こと、伝産法の指定要件、たとえば「100年以上の歴史を持ち、伝統的に使用されてきた原材料や技法を用いる」などに合致する部分も多いことから、伝統産業として位置づけている。
- 2) 伝統的な嗜好品であり、食文化の一翼を担う清酒への関心の高さを反映し、清酒にまつわる書籍は多い(坂口1957; 秋山1994; 篠田1999など)。また、特定地域の酒づくりやある時代以降の酒造業の形成過程を論じたもの(上村1989; 篠田1989; 藤原1999; 青木2003など)や、清酒の品質向上、製造方法の改良等に従事する立場から酒づくりを論じたもの(上原2002; 蓮尾2004)の蓄積もある。本稿がなるにあたっては、これらの研究からも示唆を得ている。
- 3) 大蔵省醸造試験所の設立趣意書には、「清酒醸造の方法を改良すること」が掲げられている。醸造試験所の活動としては、初期には腐造防止のための研究、技術開発、指導が重視され、以降は安定的な醸造を行うための研究、指導が図られたが、その事業には、酒税の安定的徴収という側面もあった。
- 4) 南部杜氏協会による「夏季講習会」は参加資格を緩和したことに伴い、最大規模を誇っている。
- 5) 代替可能性の低い経営資源の衰退を防ぎ、その産業全体の競争力を地域として高めようとするような場合、産業特殊な技能・技術をもつ人材を地域において育成することが、ある1企業の経営課題を超え、地域の課題として認識される。そして、その認識が共有されると、限られたパイをめぐる競争という状況を離れ、業界、関連産業、公設研究機関、教育機関、その他の企業、組織を挙げた体制づくりが行われるのである。
- 6) 灘や伏見を抱える両地域の生産量は、経営規模が大きく、ナショナルブランド(NB)商品を全国展開するメーカーが多く存在することによって押し上げられている。もちろん、灘や伏見に所在する企業であれば規模が大きく、NB商品を全国に流通させるかたちでの経営を行っているわけではない。そのような状況にある中小規模の企業では、灘・伏見=NB商品という図式からの差別化が課題となるわけである。
- 7) 清酒は、「清酒の製法品質表示基準」によって1988年から、原料、製造方法等の違いにより①普通酒、②本醸造酒、③純米酒、④吟醸酒、に大別されるようになった。「特定名称酒」とは②~④の総称である。
- 8) 新潟、山形、福島地域では特定名称酒に注力し、大手メーカーとの差別化を図っている。各地域の酒造メーカーには、NB商品との競争に打ち勝ち、同時に地域内または近接した地域の酒造メーカーの製品から市場を守るために、差別化した製品をつくり、可能であれば非価格競争に持ち込むことが求められている。
- 9) このレベルの酒は、独立行政法人・酒類総合研究所が主催する「全国新酒鑑評会」の出品基準に則ったものであり、一面では各社の真価が問われる酒であるといえることができる。
- 10) 各企業の競争優位につながる部分に関わる技能・技術を特定化することは難しいが、その点が杜氏、あるいはそれに相当する酒造技能者の技量によって左右されるものであると考えられる。
- 11) 4つのプロジェクトは、①県を代表する吟醸酒開発=山形讃香の開発、②新酵母の開発=山形酵母、清々酵母等の研究開発、③酒造好適米の開発=出羽燦々の研究開発、④それらの原材料を用いた純山形県産酒の開発=DEWA33の開発・商品化である。詳細は、関(2007)を参照のこと。
- 12) 「山形讃香」には原材料や製法上の基準があり、完成し

た製品にも厳しい審査がある。審査の合格率は約40%であり、不合格のものは山形讃香を名乗れない。また、審査を通過し、山形讃香の名前で市場に出たものであっても、企業名を明記できないなどの条件がつけられている。

¹³⁾ いま1つの要因として、製造設備を適正規模にとどめ

ていたということが挙げられる。規模を追わなかったことにより、過剰な設備投資が回避され、そのことが手間のかかる高級酒の製造への適応を可能にした。

¹⁴⁾ 聞き取り調査において、「高いレベル」のたえには、「工業製品ではなく、作品としての清酒をつくれるような技能・技術の習得」を図ることが挙げられた。