

技能伝承のための人材育成

—神戸洋菓子業界¹⁾の人材育成システムの事例—

森 元 伸 枝

要 旨

神戸の地域産業を代表する洋菓子業界では、独立志望者が入店してオーナーパティシエになるためには、人材育成の仕組みを通じてどのようなことがなされているのであろうか。

本稿では、神戸の洋菓子業界における独立志望者は、職人から技能を継承できる「弟子」になるために、職人から課された作業を遂行する中で選抜が行われ、オーナーパティシエとしての克己心が養われていることを指摘する。

キーワード：初期選抜、鍛錬、挨拶、克己心

1. はじめに

本稿の目的は、神戸の洋菓子業界の事例を用いて、継続的に独立開業できる人材を輩出する仕組みの一つである、技能を継承できる人材にのみ技能伝承を行う人材育成の仕組みを明らかにする。

Brown et al. (1989) や Rogoff (1990) の認知的徒弟制研究は、「学習はその本質的な部分において、文化的適応の過程と考えられる」²⁾ として、知識や技能の獲得の上での文化要因を不可分なものであると主張した。この考えを日本特有の文化の中で明確化したのが「わざ」の研究である。生田 (1987) によれば、「わざ」の習得においては、学習者は模倣すべき師匠の仕草や動作の「形」を模倣することから始まり、その「形」の模倣を超えた動作の意味を模倣プロセスで自ら生成していく目標の広がりの中で「解釈する努力」をすることにより成就される「型」を習得することが重要であると指摘している³⁾。Lave and Wenger (1993) の正統的周辺参加は、「学習者は否応なく実践者の共同体に参加するのであり、また、知識や技能の修得には、新参加者が共同体の社会文化的実践の十全的参加 (full participation) へと移行していくことが必

1) 本稿では洋菓子産業と洋菓子業界の2通りを用いる。産業は洋菓子製造を職業について述べる場合で、業界は洋菓子産業に関係する原材料業者も含んだ社会について述べるときである。

2) Brown et al. (Brown, J. S., Collins, A., and Duguid, P., "Situated cognition and the culture of learning", *Educational Researcher*, Vol. 18, No. 1, pp. 32-42, 1989 (杉本卓訳「状況に埋め込まれた認知と、学習の文化」安西祐一郎他編『認知科学ハンドブック』21-35頁, 共立出版, 1992年)

3) 生田久美子『「わざ」から知る』23-35頁, 東京大学出版会, 1987年

要だ⁴⁾としている。松本（2003）は事例研究よりLave and Wengerの正統的周辺参加と同じように、「掃除や雑用などの周辺の作業に始まり、先輩の直接的な指導も交えて行われていた⁵⁾」ことを明らかにし、「組織的な技能形成プロセスは、一般的にいわれるような先輩の模倣の容易さやフィードバックの速さのほかに、先輩・同僚・後輩の仕事ぶりや評価（ほめられたり、叱られたり）を見て学ぶ「代理学習」ができることがある。」⁶⁾として、正統的周辺参加のメリットも示唆した。これらの先行研究では共同体に参加した時点で、技能形成が行われていくことが前提である。

加護野（2010）⁷⁾は、地域や時代を問わず、信頼をもとにした取引がビジネスを支えることを示唆している。地場産業においては、生産者間で高い信頼関係をもとにした取引関係が作りだされ、そうした信頼関係が地域に存在する書かれざるルール、いわゆる不文律というものを遵守させてきた。仲間の相互監視と不文律を犯したものは同業のコミュニティーからの排除というのが効果的になるのである。

すなわち、地場産業においては業界の不文律を遵守できる人材が確保できるかどうか重要なことになる。

森元（2009）によれば、神戸の洋菓子産業は1868年の神戸開港を端に発し、今日では「神戸スイーツ」というブランドイメージで全国に知られている。また、阪神淡路大震災で多大な被害を受けたにもかかわらず、10年足らずのわずかな短期間で復興し、小規模多数の洋菓子店舗は増え続けている。このように、神戸の洋菓子業界は、約140年にわたって長期に存続し、神戸を代表する地域産業の一つへと発展してきた。

神戸の洋菓子産業が地場産業として発展してきた理由は、高品質な商品づくりができるように伝統的な技術・技能を伝承しながらも、時代の変化に対応しながら独創性のある商品づくりを行うことができる職人を育成してきた示唆している。そして、それを可能にしたのは、職人たちが修業先の親方（＝オーナーパティシエ）と同じものをつくらない、世話になった店舗から離れて出店するという書かれざるルールを遵守しているからである。

森元（2009）では神戸の洋菓子業界において弟子として入店してからオーナーパティシエとして独立するまでの育成プロセスを見てきた。神戸の洋菓子業界には、「神戸スイーツ」というブランドイメージに惹かれて多くの若者が入ってくる。彼らのほとんどは、専門学校で洋菓子や洋菓子製造の知識や実践を身につけ、就職という形で洋菓子店舗に入店する。ところが、彼らは洋菓子店舗にとどまることを希望しているのではなく、将来洋菓子職人として独立開業するオーナーパティシエを志望している。洋菓子店舗はオーナーパティシエになるための修業の場である。しかし、洋菓子店舗で修業を積んだからといって、誰もがオーナーパティシエに

4) Lave, J., and Wenger, E., *Situated Cognition: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, 1991（佐伯胖訳『状況に埋め込まれた認知：正統的周辺参加』産業図書，1993年）

5) 松本雄一『組織と技能—技能伝承の組織論』232頁，白桃書房，2003年

6) 松本雄一（2003）232頁

7) 加護野忠男「ファンドマネジャーと近江商人に共通する商いの掟とは」『プレジデント 経営持論』プレジデント社，2010年

なれるわけではない。独立志望者の多くは初期の段階で業界を退出する⁸⁾。この段階は、「弟子」と呼ばれる前の段階である。そして、「弟子」として扱われ、コンテストに出場したり、海外研修に参加したりするようになるとほとんどが業界に留まり、オーナーパティシエとなり独立開業するようになる。

本稿においては、「弟子」への選抜の仕組み、必要条件を分析し、「弟子」になるためにはどのようなことがおこなわれているのか、独立志望者は弟子になるために何を習得する必要があるのかを考察する。

なお、本稿の議論の対象は、神戸の洋菓子業界のなかでも街にある店舗で働く人々である。ここで用いる「職人」⁹⁾とは各店舗内で技能を身につけて仕事をしている人々、すなわち親方(=オーナーパティシエ)や先輩弟子を指し、「オーナーパティシエ」は洋菓子店舗を所有し経営している職人(=親方)のみを指す。

Ⅱ. 神戸洋菓子産業の概要

神戸の洋菓子産業は、神戸を代表する地域産業の一つである。この産業は1868(慶応4)年の神戸開港に端を発し、約140年の歴史を持つ。1970年代後半からは神戸でつくられる洋菓子は「神戸スイーツ」として雑誌やTVなどのメディアに取り上げられ¹⁰⁾、神戸は「洋菓子の街」として全国に知れわたるようになった。

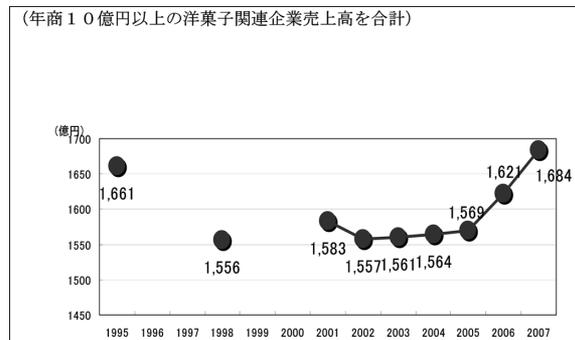
この「洋菓子の街」神戸は、行政区や駅名の神戸ではない。古くから高級別荘地があった「お屋敷街」や高級住宅地が続く阪神間の地域である。この阪神間である神戸市・芦屋市・西宮市の3市の2010年の洋菓子店舗数合計は、413店舗である。同規模の人口を持つ名古屋市の洋菓子店舗数は303店舗、1.7倍の人口を持つ横浜市は320店舗である¹¹⁾。人口に対して阪神間の洋菓子店舗密度の高さは、地域産業としての定着を示しているといえる。

図表1. 「洋菓子の街 神戸」の店舗密度

市	店舗数 (軒)	人口 (万人)	人口1万人あたりの 店舗数(軒)
洋菓子の街 神戸	413	206	2
名古屋市	303	226	1.3
横浜市	320	368	1.2

- 8) 独立志望で入店してきても半年続くのは、複数の職人のインタビューから推測できるのは3人～5人に1人である。また、弟子として扱われてからののは、1年以上たってからである。
- 9) オーナーパティシエの名刺に記載の肩書は代表取締役、オーナーシェフ、料理研究会、代表など様々であるが、インタビューの現場では自分のことを指しているときは「職人」と述べていた。また、後輩の世話や商品づくりをある程度任せることのできる弟子について語る時も「職人」を用いていた。
- 10) 1971年に「アンアン」「キャンキャン」1975年には「JJ」と1970年代には女性雑誌が相次ぎ創刊され、神戸の女性ファッションとともに洋菓子が紹介されたのをきっかけに1977年のNHK朝の連続テレビ小説「風見鶏」の放映によって神戸は洋風文化との結びつきの強いことが発信された。
- 11) 参照：NTTiタウンページ (<http://itp.ne.jp/>)。神戸市(店)芦屋市(店)西宮市(店)。同じ市内に洋菓子店舗数が複数存在する場合は住所を確認し、別の住所であればカウントする。また、明確に製造機器販売店、空港やモールの場合はカウントしていない。(2010年9月6日調べ)

しかし、この歩みは順調だったわけではない。1995（平成7）年の阪神淡路大震災によって神戸は多大な被害を受け、洋菓子産業もその例外ではなかった。生産設備だけでなく販売店舗や販売先においても生活必需品でない商品を扱う洋菓子産業は多大な被害であった。売上高は一時かなり落ち込んだ。しかし、2002年以降は右肩上がりの成長をし、2007年には震災前の業績を上回った。この回復を支えたのは、震災前から神戸にあった小規模多数の洋菓子店の職人たちが被災地にとどまったからである。

図表2. 盛り返す神戸洋菓子企業の業績¹²⁾

Ⅲ. 調査概要

本稿では、神戸の洋菓子職人をはじめ、洋菓子を提供するレストランのシェフ、洋菓子や原材料企業の社員、洋菓子協会関係者、神戸の洋菓子業界に入ることを希望している専門学校生へのインタビュー調査と、洋菓子工房ならびに洋菓子店頭において参与観察調査を研究方法としている¹³⁾。

インタビューは2004年7月から2010年5月までの約6年間にわたり実施された。インタビューの時間は、1回あたり45分から3時間である。インタビュー協力者は、合計53人、その中でオーナーパティシエとしての本稿において主要な情報提供者は表-1の7人である。特にこの主要な情報提供者には、インタビューを複数回実施し、繰り返し話を聞き取れた。これらの調査をはじめるとにあたり、洋菓子職人へのインタビューは、「洋菓子の街」と認識されている神戸、すなわち神戸市、芦屋市、西宮市の洋菓子店舗の住所をNTTiタウンページより抜き出し、各店舗に調査依頼の書面を送付した。約350店舗に送付し、協力の快諾を頂いたのは40店舗弱である。当初の送付時は返答を得られなかったが、他の職人のインタビューで繰り返し話に出てくる職人には、そのインタビューに協力していただいた職人より紹介をしてもらう。スノーボールサ

12) 出典：「神戸ファッション産業規模調査」平成18年3月、帝国データバンク、東京商工リサーチ、1996年、1997年、1999年、2000年は適切資料なしのため空白

13) 上記の方法をとったのは、当初インタビュー依頼の書面を送付したが、回収率が悪かったことと、複数のオーナーパティシエから頂いたアドバイスによる。洋菓子業界内では、売上の多い店は自己や自店を過小評価、売上の少ない店は過大評価する傾向があるので、アンケート調査はどちらにしても偏ったデータしか得られないため、行っても無駄であるということであった。

ンプリングによって、神戸の洋菓子業界の中で重鎮な職人、著名な職人と認められる人には筆者の知り得る限りすべて当たることができた。

その他、洋菓子店舗が集積している神戸の複数地域に住んでおり、手土産に洋菓子を頻繁に利用し、さらに時と場合によって使い分けができる知人、その知人から紹介された知人からもインタビュー協力を得る。

インタビューでは、質問項目はあらかじめ決めておくが、より多くの発見事実を得るために、枠にとらわれない形で自由に聞き取りを行うという半構造化インタビューの形式で行った。

このインタビューと並行し、洋菓子に関するイベントにも参加し、参与観察記録を作成した。1995年から毎年ゴールデンウィーク中に神戸大丸百貨店で行われる洋菓子フェスタ in KOBE¹⁴⁾、2004年12月に神戸ハーバーランドオープンした「神戸スイーツハーバー」¹⁵⁾、2008年4月18日から5月11日まで姫路城周辺で開催された「第25回全国菓子大博覧会 姫路菓子博2008」などの大きなイベントには参加した。さらに、100軒以上の店舗を訪れ、2月のバレンタイン、3月ひなまつり、5月子供の節句、11月ハロウィン、12月クリスマスなどの通年の季節ごとの洋菓子販売イベントにだけでなく、地元の産物を原材料とした限定商品などは購入し、知人のインタビューから得た情報に基づいて店舗の商品だけでなくラッピングや容器の比較もした。また、店頭の商品の状況を観察するだけでなく、顧客の立ち場から接客サービスを受けたりするというフィールド調査も行った。

図表3. オーナーパティシエとしての主要な情報提供¹⁶⁾

オーナーパティシエ名 (店名)	名刺の肩書き	開業年	概要
倉本 洋海 (ベルン)	代表取締役	1968	日本郵船の料理人であった西義弘によって設立された「ユーハイムコンフェクト」(現「神戸スイーツポート」)で修業をする。温度計や計量器の正確な使用法、そうした器具がなくても感覚として習得するための方法を詳細に語ってくれた。店舗は阪神鳴尾駅(甲子園の東部)近く。
上野庄一郎 (フーケ)	代表取締役	1970	兵庫県洋菓子協会副会長。神戸マイスター(平成7年度認定)の一人。神戸の中心地、三ノ宮と北野異人館通近く、垂水にカフェを併設した店舗を構える。持ち帰りと同じ生菓子(ケーキ)をカフェで注文すれば、値段は同じだがソフトクリームが飾られ、女性の消費者に喜ばれている。
佐野 靖夫 (レーブドゥシェフ)	代表取締役	1981	兵庫県洋菓子協会副会長。実家は須磨の和菓子屋で幼少の頃より日本人の好む味、神戸の人が好む甘さを知る。職人の育成に関しては、家族のような関係づくりをしながら行っているということで、工房内に関わらず、業界ではレーブドゥシェフで働いている人たちを「佐野組」「佐野一家」という。店舗は神戸の中でも西に位置する垂水に本店がある。

14) 洋菓子フェスタ in KOBE の前身は1988年から開催されていた洋菓子天国KOBE展である。1995年の阪神淡路大震災後、名刺を洋菓子フェスタ in KOBE とかえた。

15) ナムコがプロデュースを手がけ、近畿、関東、北海道の店舗22店が集まったスイーツのフードテーマパーク。2007年11月25日閉幕。

16) 名刺の肩書きは頂いた名刺の記載通りである。肩書きが空欄は名刺の肩書きも無記載であったためである。

津曲 孝 (ツマガリ)	製菓技術者	1986	兵庫県洋菓子協会副会長。「アンテノール」の社長を経験した後独立。甲陽園という高級住宅街が立ち並ぶ街の駅前にある18坪の店舗。神戸・大阪大丸にも店舗展開しているが、生菓子は本店のみで販売。原材料へのこだわりだけでなく、フラワーギフトや商品のネーミングなどユニークな発想で年商18億円。
中村 道彦 (ダニエル)		1990	ほとんどの洋菓子を知り尽くしていた神戸の女性顧客に「まだこんなにおしゃれでおいしいものがあるのか」とうならせたバラの実を使ったブランマンジェで一躍有名になる。店には、他府県からの顧客も多く、新幹線に乗り換える途中で立ち寄ったという客をまつタクシーが並ぶ。出店店舗にこだわり、現在は御影の本店、芦屋、神戸大丸、京都伊勢丹にある。
上田 悦子 (ティータイム)	料理研究家	1997	NHKの料理番組や女性雑誌に料理研究科としてしばしば取り上げられる。東京の洋菓子研究家やホテルのシェフなど幅広い人脈を持つ。女性の弟子が多い店舗は阪急六甲駅前にある。
小山 進 (エスコヤマ)	オーナーシェフ	2003	スイス菓子「ハイジ」にて修業。TVチャンピオンで2度の優勝の他、数多くのコンテストに参加し優勝を飾る。商品にこだわるだけでなく、店づくりにもこだわる。エスコヤマのヒット商品であるコヤマロールを買い求めに60台停めれる駐車場も朝から混む。朝10時から整理券をもらい夕方16時にやっと商品を購入できる日も多々。待ち時間は、テーマパークのような店舗で時間をつぶす。舗は神戸の中心地三宮から車で約1時間半ほど離れる三田にある。

IV. 弟子になるための人材育成

1. 初期選抜と鍛錬

神戸のオーナーパティシエは、事業の規模拡大に必要な労働力を補うためにしばしば専門学校を卒業した若者を雇い入れる。彼らは専門学校で衛生学や食品学、栄養学、製菓理論、品質管理、経営、語学といった洋菓子に欠かせない知識を身につけ、洋菓子店舗やホテルに就職するかたちで業界に入ってくる。経営者側にすれば、専門学校で洋菓子や洋菓子製造の知識を身につけ、その知識を応用しながら実践まで経験した人材を安い賃金¹⁷⁾で雇うことができるのである。しかし、若者のほとんどは将来独立開業し、オーナーパティシエになることを志望¹⁸⁾するという高いモチベーションを持っている。

入店した独立志望者は、工房というケーキをはじめとする洋菓子をつくる作業場で働く。工房で彼らに与えられる仕事は、洋菓子の製造現場である工房や洋菓子販売をする店舗¹⁹⁾内の整理や掃除、店舗周辺の掃除、原材料袋の運搬や製菓器具の洗浄や整頓といった作業である。洋菓子製造の技能を身につけるために工房に入ってきたにもかかわらず、菓子づくりとは直接か

17) 複数の職人に初任給についてのインタビューしたが詳細な情報は得られなかった。しかし、ある職人に「20歳過ぎで手取り13万ほどあればいいほうじゃないか」という話を聞くことができた。

18) 大手前専門学校生のインタビューからは、専門学校を選ぶ基準は、先輩がどういう店舗やホテルに就職しているか、就職率は高いかどうかである。また、将来オーナーパティシエになりたいという話題は、複数の友人との会話の中で頻繁に行われるという話が聞けた。

19) 店舗によっては喫茶を併設している。

かわりのない作業である。「エスコヤマ」の小山進氏はこうした作業経験を振り返り、やるべき作業が多いので、走り回らないと終わらなかったと語った。

前田社長²⁰⁾が最初の日には僕の仕事として言われたのは「毎朝、花の水やりを欠かさずやれ」だったんです。水やりって言っても、それだけじゃない。水やりしている間に、カスタードクリーム用の牛乳を沸かしたり、店の周りや店内の掃除をしないといけない。それに最初に配属になったのが、芦屋店の喫茶だった。コーヒーはおいてなくて、紅茶の専門の。だから紅茶も10種類からあった。その種類を覚えないといけない。喫茶はしないといけないけど、本当はケーキづくりがしたくて(ハイジに 筆者加筆) 入ったんだから、ケーキづくりを覚えようと思って、朝早く来ようと思った。先輩が協力してくれて朝3時に王子公園の寮に迎えに来てくれた。7時ごろには他の先輩たちが来るんだけど、朝食の準備、トーストとカフェオーレだけだけど、朝食を準備するのも自分の仕事。喫茶のためのケーキもそろえる。喫茶は夜9時に終わって、片づけをしたら10時ごろ。それから12時ごろまでマジパンの練習をして、また朝は3時に迎えに来てもらう。先輩たちが出勤する7時までには朝食の準備もしないといけない。走り回らないと終わらない。(「エスコヤマ」小山進)

これら一連の作業を遂行することは重労働である。しかし、男女を問わず同じ作業をしなければならない。「ティータイム」のオーナーパティシエである上田悦子氏は、女性であっても根性があれば、体重の半分以上の重さである袋も持ち運ぶことができると述べた。

ここにいる子はみんな女の子ですけど、それでも(砂糖や小麦粉など原材料が入った袋 筆者加筆) 30キロぐらいは運びますよ、仕事ですからね。それができないと、お菓子屋さんになれないわ(笑)。1日何回も右から左に運んだり、持ち上げたり下ろしたりしますよ。男の子を取らないわけじゃないんだけど、男の子は長続きしないの。男の子の方が根性がないのかしらね、私の店に来る子だけかもしれないけど。ちょっと多めにあれこれ仕事するように言ったりすると、すぐにやめてしまう。私のところもそうだけど、この業界って結構出入りが激しいと思いますよ。入ってくるけど、辞める子も多い。1年続く子が少ない。今いるあの子は2年になるけど、私の店では今のところ一番長くいる。やる気や根性でしょうね。(「ティータイム」上田悦子)

独立志望者にとって、工房に入ってきたすぐに任される作業は、店舗内や周辺の掃除、原料袋の運搬や製菓器具の洗浄や整理整頓といった、菓子製造とは直接かわりのない雑用であ

20) 「ハイジ」創業者。

る。こうした雑用は専門学校では経験をしてこない。しかし、これら一連の雑用は、職人になるための基本であり、不可欠な作業である。将来、自分の店を持ったとき、店が繁盛しても原材料を持ち運びできないようであれば、店は続けられない。また、洋菓子は食べものであるため、衛生管理に気をつけなければならない。それには常に清潔である必要がある。さらに、道具を決まったところに片付けることで、使うとき探す時間の無駄が省け、効率よい作業ができる。一連の作業を遂行しながら、独立志望者は洋菓子職人という職業は決して華やかな職業ではなく、地味な作業をこなさなければ成功できないこと知る。雑務は単調ではあるが小山氏が語ったように時間を考えながら走り回らないと終わらないほどすべきことが多く、かなりの体力を必要とするため肉体的にきつい重労働である。若者はオーナーパティシエを志望し、菓子製造技能をより一層高めるために入店したが、任される仕事は自分が求めるものとはかけ離れた作業ばかりでその上重労働ということから、この段階で店舗を離れる若者はかなり多い。そのため、工房内では雑務をするこの段階では独立志望者のことを弟子ではなく、「弟子候補生」と呼ばれる。

この重労働に耐え、店舗にとどまり続けると、弟子候補生は「新入り」呼ばれ、菓子製造の一端を担う原材料の計量という作業が任される。しかし、「ベルン」の倉本海洋氏の話からは、体力を必要とする弟子候補生と同じぐらい体力を使い、さらに計量という神経を集中させなければならず、菓子製造の一端を担うという協働責任が生じ、負担が大きくなる作業であることがわかる。

計量って聞くとばかりで量るだけの簡単な仕事って思うでしょう。私らもはじめはそう思ってました。だけど、実は一番重要な仕事なんです。先輩から「砂糖何グラム（を量ってボールに入れたもの 筆者加筆）を何個、（別のお菓子のための 筆者加筆）何グラムのを何個」って書かれた紙を渡されるんです。それで量りを使って砂糖や小麦粉を量っていくんですけど、量りは電子量りじゃないんです²¹⁾。針のついたばかり。その針の微妙なところが難しい。針が言われた目盛りの真上じゃないとダメ。目盛りってちょっと幅があるじゃないですか、1、2ミリぐらいの。その太さのちょっと前や後ろじゃダメなんです。真っ直ぐ見て、ビシッと真ん中にあわさないと。腰をかかめるのを横着して、上からのぞいたまま量ったり、腰を落として下からのぞいたりしたら狂うんですよ。微妙に。これくらいでええやろ、だいたいこれくらいやろというのは気の緩みなんです。この頃になると、自分がしたいことはお菓子づくりやのに、こんなことばかりやっても技術が向上せえへんと思いだすんです。そうした気持ちも相まって、失敗するんです。「これ量ったん、誰や。きちんとふくらまへんやないか。」言いながら、それまで量った分を量りなおされる。ここに座れといわれ、は

21) 最近の店舗はほとんどが電子計量器を利用しているが、針のついた計量器をきちんと使えるようにあえて電子計量器を用いない時もあるという話を数名の職人から聞いている。

かりにまっすぐになるように座らされ、先輩が量るのを見させられる。ちょっとずつ違うんです、目盛り線の上だったり、下だったり、真ん中だったり。「見てみい。何しとんねん」って。親方が先輩らに「一からやり直しや。はよせえ。」言いながら、できあがってきたケーキを目の前で全部ゴミ箱に捨てられました。こっちは頭真っ白で、何してたかも覚えてない。そのうちお客さんが来て、「すみません。今日はまだなんです。もうすぐしたらできあがります。」と親方が謝っているのを聞きながら、えらい事してしもたと思いました。あの時は怖かったです。要はね、同じことをしてる、させられているって思ったらアカンのです。自分が1個1個のお菓子をつくっている、そのために量っているんやと思わなアカンのです。(「ベルン」 倉本海洋)

「ベルン」の倉本氏の語りからもわかるように、計量の段階で気を抜いたり手抜きをしたりしていい加減なことをすれば、いくら親方や先輩が独創的な「わざ」を用いても、商品をつくりだすことはできない。商品とならなければ、原材料の無駄、つくるためにかかった時間の無駄をしたことになる。無駄だけではない。工房の人たち、商品を買って来てくれた顧客にまで迷惑をかける。計量を器械で行えば、無駄もないし顧客に迷惑をかけることもない。しかし、計量をわざわざ新入りにさせる。計量は一見簡単で単純な作業であるが、実際その仕事をきちんとこなすことは難しい。そうした簡単で単純な仕事をきちんとこなすことこそ意味があり重要であることを、身をもって経験させ、習得させるのである。指示されたことを的確に行うという習慣を身につけると同時に、協働作業の一端を任すことで工房の一員である自覚を促すのである。計量作業は、計量器の針を的確に合わせるために足腰を曲げる作業を菓子の種類に合わせて1日何十回も行わなければならない。そのため、計量作業も身体的負担だけでなく、手抜きや気を緩めることが許されない精神的負担も大きい重労働である。

弟子候補生では、袋運びなど体力を必要とする雑用をこなさなければならない「動」の作業が中心だったが、次の段階の新入りに与えられる作業は、体力を使いながら神経を集中させる「静」の作業を行わなければならない。人によっては、動き回ることは苦にならないが、性格が大雑把で、神経を集中させることが苦手であれば、苦痛になることもある。そうであればこの段階においても業界を離れていくことになる。そのため、新入りは職人や先輩も工房の一員と認め、菓子づくりに携わる作業をさせてもらえるが、まだ「弟子」ではない。

2. 「うちの子」

森元(2009)によれば、弟子になれば職人から「本当の意味でのレシピ」を教えてもらえる。「本当の意味でのレシピ」とは、大きさや色、形、甘味や酸味も何一つとして同じ状態のものはない自然の原材料を用いながらも、洋菓子を商品として提供するには必要不可欠な条件である安定的な商品づくりができる技術や技能である。すなわち数の多さに関わらず継続的に同種同品質のものをつくることのできる技術・技能の伝承が行われるのである。また、接客やコン

テスト出場、他の職人からの指導によって、商品づくりや店づくりの知識や技能を得られる機会が与えられる。

しかし、こうした機会は、「うちの子」と呼ばれる弟子になってからである。「弟子」について、「フーケ」の上野庄一郎氏は、問屋や顧客、他の職人に対して「うちの子」として責任を取れる存在になれば弟子であると語った。

ある程度店で働いていたらまずは問屋さんに顔と名前を覚えられて「この子はここのお弟子さんやな」とわかってもらえるでしょうね。問屋さんはほとんど毎日材料運んでくれるんですから、顔合わしますからね。店に出て販売に立てばお客さんにもわかるし、コンテストに出たりして他の店の職人さんに会う機会があるとも「誰々さんのところの子」と言われるようになりますわね。ですけど、工房内で弟子として認めていないと人様の前には出しません。子供がしたことは親が責任取らないといけないうのと同じように、弟子がしたことは私ら（職人）が責任を取らないといけない。失敗は人間誰でもしてしまうから、それは仕方がない。だけど、それは私らの言うことを聞いている子、うちの子の場合です。親の言うことを聞かない子の責任まではとれませんからね、弟子と認めるまではあまり人前には出すことはありませんね。それまでは（職人は弟子候補生や新入りに 筆者加筆）いろいろ口うるさく言うんです、自分の店のやり方をきちんとわかってもらうために。彼らの仕事ぶりを見てると、きちんとやる者は弟子になります。言われたことをちゃんとするとか、教えられたことを素直に「はい」と言ってやるとか、できないことでもできるように頑張っていたりすれば、そういう姿勢は見えていたらわかりますからね。親兄弟は一生懸命育ててやろうと思っているからいろいろ言ってくる、そういうことをわからないと弟子にはなれませんし、弟子にできません。（「フーケ」上野庄一郎）

弟子になって「本当のレシピ」を習得するためには、職人の模倣が求められる。卵割り、卵の攪拌、卵の温度が重要であるカスタード²²⁾づくりといった卵を用いた作業、その作業が一通り終わると、焼き菓子づくり、全体のバランスを見ながら行う果物を用いたケーキの飾り付け、そして親方のケーキづくりへと作業が変化するが、どの段階の作業であっても、弟子に求めるのは職人がつくるものと同じものをつくること、模倣することである。Mauss (1976) は、模倣には模倣する人に対する「信頼」や「権威」を認めていることが必要であることを指摘している²³⁾ が、「うちの子」であれば、容易に模倣ができるはずである。

各店舗には独自の決まりごと、価値観があり、「うちの子」になるためには価値観を共有し

22) 卵とミルクまたはクリームなどを混ぜて加熱し、凝固したもの。卵のたんぱく質に熱を加えると固まる力を利用したもの。卵は70～80度で凝固する。「エルバラン」の柿田衛氏や「ベルン」の倉本洋海氏のインタビューからは、卵はわずかな温度の違いで品質が異なるが、その微妙な違いを温度計を用いず自分の肌感覚で温度が認識できなければならないと語った。

23) Mauss, M., *Sociologie et anthropologie*, Press Universitaire de France, 1968（有地亨・山口俊夫訳『社会学と人類学Ⅰ』弘文堂, 1976年）

ていかなければならない。つまり、各店舗にかなりコミットメントすることになるため、「うちの子」になるにはそれなりの覚悟が必要である。しかし、決まりごとや価値観の多くは、問屋や顧客、他の職人に対して、礼儀作法を欠かないように挨拶し、気くばり、気づかいをすることで、一般社会でも求められることとほとんど変わらない。ただ、各店舗が重視しているところは異なり、職人の教育方針も異なるため誰もが価値観の共有するとは限らない。弟子候補生や新入りは共有したくなければ自ら出て行くことを「ダニエル」の中村道彦氏は示唆する。

部屋に入る時は「失礼します」、出て行くときは「お先に失礼します」と言わせます。後、靴の置き方、後ろを向いてきちんと並べさせる。食事のときには「いただきます」を言う、食べるときは背筋を伸ばし、三角食いをさせる。食後には感謝を込めて「ごちそうさまでした」、食べ終わった後は自分のものは自分で片づける。洗い物をした後は排水のところにゴミは落ちてないか、周りには水が飛び散っていないか気をつける。言われたほうはうるさいと思っていると思います。ですけどね、それは当たり前のことなんです。本来は、育ってきた家で行われているはずなんです。ですけど、いろいろな家庭の方針があるのでそれは仕方がないことです。だけど、ここ（「ダニエル」 筆者加筆）では、そういうことができても当たり前なんです。だから、できていなければ、しつこく注意したりしてでもきちんとできるようにしつける。挨拶にしてもそうですし、ゴミがないかとか、水が飛んでないかとか靴がちゃんとそろえられているかっていうことは、気くばりができるかできないかっていうことなんですよね。気くばりがなされた環境で育ち、そうした環境に慣れた人であれば、気くばりがなされていない環境には違和感を持つ。しかし、気くばりがなされていない環境で育った人や気くばりされていない環境になれてる人であれば、気くばりがされていない環境に全く不具合が居心地悪さを感じないんです。ここの店では気くばりをしないといけないんです。ですから、気くばりできない子はやめていきますよね。口うるさく言われるのを聞くだけになりますから。（「ダニエル」中村道彦）

価値観を共有できないと自ら判断すれば、店舗を去るが、価値観が共有できていないと工房内の職人たちによって判断されても店舗を去ることになる。価値観を共有できているかどうかという評価は、職人によってされるので、共有できないと判断されれば、弟子のすべき作業の指示がない。そのため、知識や技能を得ることができないことにつながる。

はじめはできていなくても、言われたことをきちんと直したり、できたりする子には、どんどん新しい仕事をさせますよね。だけど、いつまでたっても同じことを言わず子には、なかなか次の仕事は任せられない。次にどういう仕事をさせるかは、直接（新米の 筆者加筆）指導にあたって子（新米にとっての先輩 筆者加筆）が言ってく

る。彼らも自分だけでなく、自分の先輩や同期の子らからいろいろ聞いて、こっちに言ってくるんですけどね。だけど、たいていみんな同じ判断してますよ。僕がボチボチ違うかと思っていた子の名前があがってきますからね。（「エスコヤマ」小山進）

3. 殻を破る

弟子になれば接客を行う。接客で一番大切なのは、挨拶である。河合²⁴⁾は挨拶をすることで対人関係をスムーズにし個人の自由が確立されると指摘する。「レーブドゥシェフ」の佐野靖夫氏は、挨拶はコミュニケーションの一步であり、その挨拶を交わす一瞬で相手との関係がほぼ決まるという。接客を行う弟子は店舗を代表する存在になる。そのため、接客する弟子にとって挨拶ができることは不可欠である。

接客した子がこの店の顔になりますから、きちんと挨拶できる子じゃないと店には出しません。最初の「いらっしゃいませ」の挨拶でお客さんはまた来ようか、もう来るのをやめようかって判断されますよね。わざわざ足を伸ばしてるのに、来てちょっとでも不愉快に思えば誰でも二度と来ようとは思いませんよ、いくらお菓子がおいしくても。それぐらい最初の一言は重要です。（「レーブドゥシェフ」の佐野靖夫）

挨拶は各店舗において、声の大きさや調子、表情や態度、どのタイミングで行うか、明るく元気なのがよいか、落ち着いた感じがいいのかなどはさまざまである。ただ、どの店舗も相手に不快さを与えないように細かく気くばりし、相手の反応を見ながら自分という存在を表現することを教育している。「エスコヤマ」の小山氏は、まず相手に声をかけていると気づいてもらうことが重要であるため、声を出すことから教えると語った。

接客で大切なのは、来てくれたお客さんに「わざわざ来てくださってありがとうございます」という感謝の気持ちを伝えなアカンのです。ですから、挨拶は相手にはっきりと聞こえるように声をださなアカン。朝、ここ（工房 筆者加筆）に入ってきて、ぼそぼそと何かいうてるんです。「たぶん挨拶しとるんやろな」とこっちが気を利かせて「おはよう」って声をかえすんです。そしたら、またぼそぼそって。「〇〇君、おはよう」って言うちょっと聞こえるぐらいの声で「おはようございます」って。そういう子はだいたいこっちをチラッと見るだけで、視線もあわせませんし、顔も斜め下向き加減なんです。はじめは大きい声ではっきり挨拶するのを恥ずかしがるんです。そういうのに慣れてないんですよ。でも、周りの先輩たちはみんな声を出している。毎朝、たくさんの先輩から挨拶されるじゃないですか。声を出すように注意

24) 河合雅雄著『望猿鏡からみた世界』朝日新聞出版、1991年

する人もいるし。そしたら、ここでの挨拶は声を出す挨拶が普通なんや、声を出さな
あかんのや、声を出すことは恥ずかしいことじゃないと思えるようになる。そしたら、
声も出るようになる。(「エスコヤマ」小山進)

恥ずかしがらず、声を出して挨拶ができるようになれば、自分への自信につながり、知識や
技能習得の際にも積極的になれると小山氏は示唆する。

大きい声を出してたら、自然と背筋の伸びるし、顔も上げてくる。目を合わせて挨拶
するようになる。そういう挨拶ができるようになると、何かにつけて積極的になれる
んです。やればできるという自信が仕事に対しても前向きになり、意欲を示すよう
になる。(「エスコヤマ」小山進)

挨拶は入店した日から欠かさず行われる育成である。職人たちはこれを「しつけをする」と
いう。このしつけにより、弟子候補生や新入りは店舗内の価値観の一部を共有し、同時にそれ
までの殻を破っていくことで周囲へ目を向けることになる。それは、気配りであり気づかいと
なる。与えられた作業をこなしながら周囲に気をくばると、作業全体の流れを知ることが可能
となり、全体の作業の中で自分はどこを受け持っているのか、次に自分は何をしなければなら
ないのか、その作業を職人たちはどのように行っているのかが見えるようになる。そうした一
連の作業の流れを知り、先を読むという要領を得ると創意工夫が可能となる。創意工夫は好機
を生んだり、困難を克服する。

「エスコヤマ」の小山進氏は、弟子候補生の段階で膨大な作業をこなすために、周辺の状況
を照らし合わせながら自分でイメージトレーニングをし続けていたからこそ、トーストに添え
るバターをバラに絞るという発想につながり、それがきっかけで好機を得られた。

次にどの仕事をする、どのくらいでこれをする、自分で時間を決めてやらないとまわ
らない。決めた時間内にできるように走り回っていた。だから、ずっと自分でイメ
ージトレーニングをしていた。この仕事の次には、あれをしようとか。どうやったら
もっと早くできるかな、10分かかっていたらこれを8分にできへんかなって。こうい
うイメージトレーニングってすごく大事。店を出していたトーストに添えるバターを
四角く切るのも僕の仕事だった。ある日、せっかくケーキ屋なのになあ、と思い、父
親がケーキのデコレーションにバラを搾っていたのを思い出した。自分でもこれぐら
いならできるんじゃないかと思って、バターをやわらかくしてバラの花の形に絞って
トーストに添えたんです。ちょうどそのとき社長が来て、「商売ではこういう人を喜
ばせる気持ちが大切なんや」とほめてもらえてね。それからケーキをつくる時間が増
えたんです。(「エスコヤマ」小山進)

「ティータイム」の上田氏は、独立志望者が本気でオーナーパティシエになる気持ちがあるなら、初期の育成段階であれば、自ら創意工夫することで、困難を克服することができる指摘した。

やる気のある子は、何かにつけて工夫をしますよね。例えば、袋を運んだり抱えたりするときどうすれば自分の腰に負担がないのか考えながらやっている。毎日しないといけない仕事だからどうやれば長続きできるのかを考えている。（「ティータイム」上田悦子）

V. まとめ

神戸のオーナーパティシエは、必要な労働力を補うためにしばしば若年労働者を雇い入れるが、この若年労働者のほとんどは将来オーナーパティシエになることを志望している。経営者側からすれば、専門学校で洋菓子や洋菓子製造の知識や実践を身につけ、独立志望という高いモチベーションを持った人材を安い賃金で雇うことができるのである。

独立志望者が工房内で与えられる仕事は、洋菓子の製造現場である工房や店舗内、店舗周辺の掃除、原材料袋の運搬や製菓器具の洗浄や整頓といった雑務である。この雑務に耐えかねて店舗を去るものが多い。また、この重労働に耐え、店舗にとどまり続けると、原材料の計量という菓子製造の一端を担う作業が任されるが、計量作業は、的確に計量するには日に何度も足腰を曲げる身体的負担に加え、手抜きや気を緩めることが許されない精神的負担も大きい重労働である。この作業の段階でも、店舗を去るものは多い。

若者はオーナーパティシエを志望し、菓子製造技能をより一層高めるために入店したが、任される仕事は自分が求めるものとはかけ離れた作業ばかりでその上重労働ということから、この段階で店舗を離れる若者はかなり多い。体力があってもやる気や根性がなければ続かない。

こうした雑務や作業は、知識や技能を身につけさせるという育成が本来の目的ではない。克己心が養われているかどうかのチェックを行っているのである。職人は、これら一連の作業を通して、独立志望者の中から将来のオーナーパティシエの選抜を行っている。オーナーパティシエになるという強い意思は、職人が指示した職務が身体的・精神的に辛く厳しくても根性、情熱、忠実さにより克服し、的確に遂行する。一連の作業はオーナーパティシエになるという強い意思を持っているかどうかの試金石となり、強い意思を持つものだけを残す機能を果たしているのである。きつい仕事ではあるが、それに耐えていくことが重要な課題である。

独立志望者の入店初期の段階でこのような選抜を行う理由は、次の作業段階では、彼らに菓子製造の作業を円滑に進めてもらうためには、オーナーパティシエは「本物のレシピ」の開示をしなければならなくなるためである。「本物のレシピ」の開示とは、業界内での生存競争において優位の差別化の源泉となる技術・技能の伝承を意味する。

神戸の洋菓子職人たちの間では、生存競争における優位の差別化を守るために、オーナーパティシエと同じ商品をつくらない、世話になったオーナーパティシエの近くでは開業しないという2つの不文律が存在している。オーナーパティシエと同じものをつくらないというルールは、職人からすれば安心して弟子を育てるという効果を生み出す。安心して育成することができるので、高品質な菓子づくりの秘伝を伝承することができるのである。また、同じものをつくらないというルールは、弟子に独創性のある商品づくりを要求することになる。初期に課される雑務や作業の遂行、その間に養われる「うちの子」になるためにきちんと挨拶ができたり、気くばりや気づかいができるかという踏み絵が行われる。弟子の克己心の涵養をしているのである。

しかし、不文律というルールは、遵守しなくても法的に罰されることはない。そこで、職人は独立志望者を育成しながら、不文律を遵守できる人材だけが残る仕組みをつくってきた。こうしたルールを遵守させる上で重要な役割を果たしているのが、職人仲間や食材業者、顧客といったオーナーパティシエと弟子の周辺にいる人々である。オーナーパティシエは、弟子をコンテストや複数の職人のもとに修業に行かせることで、弟子が独立して業界に入ってくることを他店の職人をはじめ原材料取引業者などの周辺の人々にも知らせている可能性がある。複数の職人に弟子を紹介することで、職人と同じものをつくらないように監視してもらえるのである。食材業者（問屋）も不文律を犯した独立者（弟子）との取引は行わない。なぜなら、不文律を犯した職人との取引をしまえば、すでに取引をしているオーナーパティシエを中心とした職人たちとの取引ができなくなってしまうからである。そして、顧客の存在である。職人は「うちの子」として挨拶ができるようになれば積極的に接客をさせる。弟子にとっては将来独立開業した時に顧客の情報を得るコミュニケーション技能を養成するためであるが、オーナーパティシエにとって重要なのは顧客に弟子の顔を覚えてもらうためである。不文律を犯さず弟子を許さない²⁵⁾顧客に監視してもらっているのである。

神戸洋菓子業界が地域産業として発展してきたのは、業界内に存在する不文律を守れる人材だけを残して育成する仕組みがあるからである。そして、それを遵守させるために、弟子を育成するオーナーパティシエ個人だけでなく、業界内の複数の同じ立場の人たち（オーナーパティシエ）や業界に関わる業者、顧客など利益を介した複数の協力者の存在であると考えられる。

25) 森元 (2009) が詳しい。

参考文献

- 生田久美子 (1987) 『「わざ」から知る』東京大学出版会, 23-35頁
- 太田伸幸 (2005) 「学習場面におけるライバルの有無に影響する要因—競争と学習に対する態度に注目して—」
『愛知工業大学研究報告』40 (A), 47-56頁
- 加護野忠男 (2007) 「取引の文化：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』196 (1), 109-118頁
- 加護野忠男 (2010) 「ファンドマネジャーと近江商人に共通する商いの掟とは」『プレジデント 経営持論』
プレジデント社, 12-13頁
- 河合雅雄 (1991) 『望遠鏡から見た世界』朝日新聞出版
- 西尾久美子・森元伸枝 (2008) 「人材育成と競争の制御—京都花街と神戸スイーツの事例」『国民経済雑誌』
197(4), 85-102頁
- Brown, J. S., Collins, A., and Duguid, P., (1989) "Situated cognition and the culture of learning", *Educational Researcher*, Vol. 18, No. 1, pp. 32-42, (杉本卓訳「状況に埋め込まれた認知と、学習の文化」安西祐一郎他編『認知科学ハンドブック』(1992) 共立出版, 21-35頁)
- 松本雄一『組織と技能—技能伝承の組織論』(2003) 白桃書房, 232頁
- 森元伸枝 (2009) 『洋菓子の経営学』プレジデント社
- Lave, J., and Wenger, E., (1991) *Situated Cognition : Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press (佐伯胖訳 (1993) 『状況に埋め込まれた認知：正統的周辺参加』産業図書)
- 財団法人神戸ファッション教会『神戸ファッション産業規模調査』(2006)