連載

建設業の技術経営（MOT）

第２章　長寿命建設業の歴史に学ぶ企業戦略（企業風土と技術開発）

藤 盛 紀 明

芝浦工業大学大学院　工学マネジメント研究科　客員教授
FT　テクノロジー　代表

１ ▎歴史を学ぶ意義

◉歴史を学ぶ意義

第２回は長寿命を保つ建設業の歴史から何を学ぶかを議論し、第３回は建設技術の歴史を振り返り未来の建設技術を検討する。大学や企業における講義の中で「歴史を学んで何になるのか？」と言う質問を受講生から時々受ける。

歴史を学ぶ意義は「温故知新・古いものを訪ねて新しいことを学ぶこと」である。過去と現在のつながりを自分なりに発見することであり、その発見を通してよりよく自己を表現するようになることである。（図1）

組織のトップに必要な資質は「先見性のあること」、「明確な方針を出せること」、「決断力のあること」である。歴史を学ぶことにより全体的・歴史的な視野をもって通観する力を養い、決断力の根源を得ることができる。（図2）

現代人の祖先であるホモサピエンス発生以来、人類は同じような行動を繰り返し、成功・失敗を重ねている。ある人物は信じられないような人生の困難を乗り越えて大きな成功を収めている。成功を収めた人物が次の流れの中では大きな失敗を犯している。それらを学び自らを成長させることはMOTの重要課題である。

大学や企業の講義の中では「愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ」と言う格言が最も人気がある。（図3）筆者の場合の本音は「歴史が好きだから」である。現在の最関心事は「ヤマト政権」はどのようにして出来たか、「日本国の始まりは何時か」である。中国の歴史書である魏志倭人伝には3世紀に卑弥呼を女王とする邪馬台国が日本列島のどこかにあり多くのクニを従えていたと言う。この邪馬台国が奈良盆地東南部、今の桜井市の三輪山の麓にあったとすれば3世紀にすでに日本国の基盤が出来ていたことになる。日本国の成立論にはこの3世紀を含め7・5・3論争と言うのがあり5世紀、7世紀に成立したと言う説もある。「歴史はロマン」として楽しむ余裕もまたＣＴＯの資質ではなかろうか。

図１　温故知新

図２「期待されるCTO（技術トップ）像

図３　愚者は経験に学び賢者は歴史に学ぶ

◉ポーツマス条約交渉における小村寿太郎と金子堅太郎

受注産業のMOTでは人間の総合的な力「人間力」が重要な要素である。個人の生きざま・思想・哲学が大きな転換点で重要な役割を果たす。

1904年2月、中国東北部（満州）と朝鮮半島の利権を巡って、日本とロシアが衝突・開戦した。1905年、アメリカ合衆国メイン州にあるポーツマス軍港で講和条約の交渉が行われ、同年9月両国は妥結の調印を行った。日本側首席全権大使は小村寿太郎、ロシアの全権大使はセルゲイ・ウイッテであった。（**図4**）

日本は米国の世論を好日的にするために金子堅太郎を米国に派遣した。時の米国大統領はセオドール・ルーズベルトで、大統領、小村、金子はほぼ同時期にハーバード大学を卒業した。金子は条約交渉以前からルーズベルトと交流があり、下宿を訪問しあったりしていた。金子はルーズベルトを通じて全米のハーバード大学組織を回ったりして米国の好日感情熟成に務め、大いに効果を上げた。

一方、小村はそのような金子の方法には批判的で、交渉相手とは交渉の場でこそ戦うべきと主張した。日露の間では交渉経過は発表しない約束であったが、ウイッテは米国新聞記者に情報を随時流していた。小村は約束を守って一切記者に情報を漏らさなかった。そのため、新聞論調は次第にロシア贔屓となり、米国世論もロシア側に傾いていった。心配したルーズベルトや金子は小村にいろいろアドバイスしたが、一切耳を貸さなかった。小村は米国の提供したまずい米国食を食べていたが、ウイッテはニューヨークから一流レストランのシェフを招いて豪華な食事をし、記者などにもサービスした。交渉は難航し、最後に小村は決裂をほぼ決断した。しかしながら、当時の日本には戦争を継続する余力はなく、日本政府は電報で小村に、妥協し調印することを指示した。（**図5**）

自分の主義主張を「断固として曲げない武士魂」の小村と、「黒い猫も白い猫もねずみをとる猫は良い猫だ」式に硬軟使い分けようとした金子は好対照であった。人間力は人間の生きざまそのものであり、重要な方針決定、決断に際してはこのようなことが問われる。自らの人間力をどのように育成していくかは重要であり、若い時からの訓練・教育が必要である。

◉歴史は科学か文学か

同じ歴史的事実に対しても語る人の思想・哲学・視点・経験により大きく内容が異なることがある。

コロンブスがアメリカ新大陸を発見したと言う記述が見られる。しかし、アメリカ大陸にはネイティブアメリカンやインディオが１万年以上前から住んでいた。コロンブス

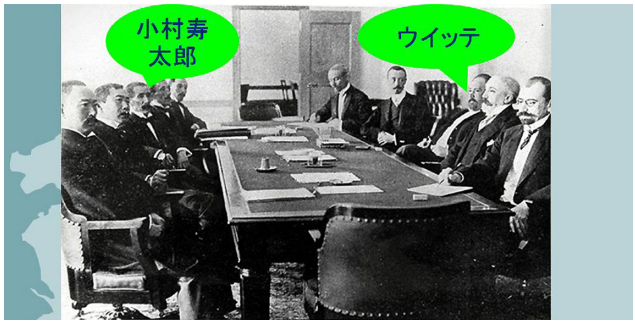

図４　日露ポーツマス条約の小村寿太郎とウイッテ（机は名古屋の明治村にある）

図５　ポーツマス条約の地（ボストン在住　天野美穂氏提供）

図６　コロンブスはアメリカ新大陸を発見したか

図７　７世紀にも蝦夷は独立

が新大陸を発見したと言う表現はヨーロッパから見た視点である。アメリカ大陸に古くから住んでいた人からみれば、コロンブスの到着は迷惑なよそ者が入り込んで来たと言うことになる。(**図6**)

日本では７世紀に律令国家が成立したが、北東北地域の蝦夷は独立していた(**図7**)。大和政権は蝦夷の地域を征服するため、次々と柵を築いていった(**図8**)。教科書には坂上田村麻呂が東北蝦夷征伐をしたと掲載されている。これは大和政権・律令政府の視点である。蝦夷の視点からみれば迷惑な話である。ただし、大和政権が正しいか、蝦夷が正しいかを現在の視点で論ずることもまた注意する必要がある。戦争は悪、一夫多妻は悪と言うのは現代の感覚での議論である。これらの歴史から現代の我々が何を学ぶかが重要である。

山本周五郎の歴史小説に「樅の木が残った」と言う作品がある。伊達騒動に新しい解釈を加えたものである。仙台藩家老原田甲斐は藩主を引退させ幼い嫡子を擁立し藩をほしいままにし、幕府の取り調べの際、刃傷沙汰を起こし、結局、子供、孫ともに死罪になったとするのが、従来の解釈であった。山本周五郎は墓の位置から原田甲斐は忠臣であったと推測し、彼は幕府が仙台藩を取り潰そうとする計画を、自らが悪人になることによって救ったとする視点で小説を書いた。(**図9**)

歴史の真実を追求するにあたっては、事実を調査し、分析し、論証することを怠ってはいけないが、どんなに科学的に調査・分析しても結局は歴史の構築には個人の思想・哲学・視点・経験が入った解釈であることを知らなければならない。建設の歴史を探索するにあたっても「温故知新」となるように前向きに読み説くのが良いと考える。

2 ▌建設事業形態の歴史から学ぶ

中世・江戸時代の建設業の業態（社会変化が建設事業を変える）

中世の荘園時代では建築工匠が「座」と言う組織を持ち、社寺や貴族の工事を独占していた。戦国時代になると城下町建設が始まり、工事量が急増し、従来の特権的な少数工匠の「座」で対応出来なくなった。「座」はなし崩し的に解体し、工匠の活動は自由化した。工匠は戦国武将と結びつき日本各地から職人を集め、大型工事を指揮するようになった。総合建設業（ゼネコン）の奔りのようであったが、職人の移動は現代以上に自由に移動した。(**図10**)

江戸時代は、幕府の作治方が作事奉行を頂点に組織され、多くの工事は直営で行われていた(**図11**)。徳川幕府体制維持の一環として職人の自由度はかなり制限され、庶民住宅も図面・仕様が作事方に厳しくチェックされた。しか

図 8　払田柵（雄勝城）

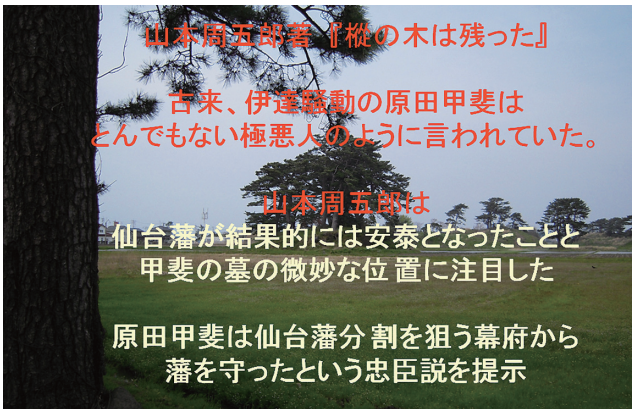

図 9　山本周五郎著『樅の木は残った』

図 10　城下町の工事が座を解体した

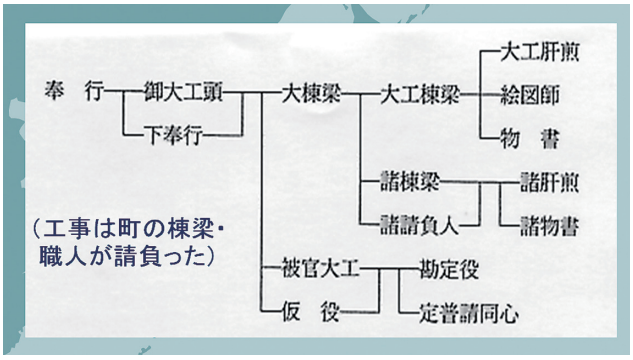

図 11　江戸幕府の作事方組織（設計監理業務）[4)]

し、次第に手間請負が主流となり、幕府の作事方は設計監理を主たる業務とするようになった。結果、町の棟梁・職人が請負業者となり「仲間」を結成した。「仲間」では「座」のような特権は廃止され、就業権利は自由平等であった。ただし、「仲間」以外を排除したので職人不足が発生し、手間賃が高騰し奉行から高値禁止のお触れも出された。

中世から江戸時代への建設事業の流れは、時代の流れによって建設事業の仕組みが変化していく、変化せざるを得ないと言うことを示している。

◉洋風建築導入から発生した請負システム

現在の材工共の一式請負と言う形式は、幕末から明治維新に始まっている。日本における洋風建築の導入と一式請負の発生は同時である。安政元(1854)年、ペリー艦隊5隻が函館に来航し、ロシアのプチャーチンも函館に来航した。以来、函館には多くの外国人が居住し始め、幕府は彼らのための外国公館、教会、外国人住宅が次々と建設された。明治新政府も幕府の北海道開拓政策を引き継ぎ、開拓使本庁、洋風ホテル豊平館、札幌農学校などを建設した。これらの建設は外国の影響を受け、請負によって行われた。(**図12, 図13**)

◉次世代の建設業ビジネスへの予感

縄文・弥生時代以来外国文化の流入が日本建築の形式を変えて来たが建設業の業態の変化も外国のビジネスシステムの影響を受けて変化した。日本の建設業は海外へチャレンジしてそのたびに大きな痛手を被っている。しかしながら第１章で述べたように海外の大手建設業・エンジニアリング業の外国工事比率は50%を大きく超えている。

彼らのビジネス形態は請負一本体制から大きく変化している(**図14**)。グローバル時代の到来が言われて久しいにも関わらず、日本建設業の経営姿勢・経営形態は長寿命の企業風土の延長線上にある。失敗の繰り返しであるにも関わらず海外事業比率の増加が必然であるならば、日本建設業も業態の変容・ビジネス範囲の拡大・経営形態の変容など多角的な検討が求められる。

３ | 長寿命総合建設業の歴史から学ぶ経営戦略・技術戦略

◉混乱の北海道開拓期に「責任観念」「誠心誠意」の社是を掲げた伊藤組土建

洋風建築はまず北海道で始まり、北海道の洋風建築の請負から日本の一式請負制度が始まった。しかし、外国関連施設や北海道開拓関連施設で初期に北海道で活躍した請負

図 12　北海道大学旧札幌農学校図書館
（札幌「ゆか歯科クリニック」五十嵐ゆか医師撮影）

図 13　北海道大学交流プラザ（旧札幌農学校昆虫及び養蚕学教室）
（札幌「ゆか歯科クリニック」五十嵐ゆか医師撮影）

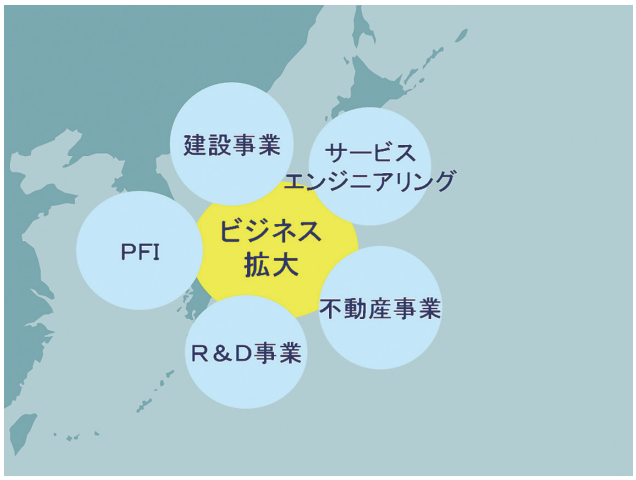

図 14　海外の建設・エンジニアリング企業のビジネス範囲

業者はすべて消滅したと言われる。明治26(1893)年、新潟県出雲崎より北海道に渡った伊藤亀太郎は伊藤組土建を札幌に創業した。彼は大変実直な人柄だったと言われる。伊藤組土建の社是は「責任観念」、「誠心誠意」で、現在も継承している。北海道開拓当時の建設業は博徒あがりもあり、治外法権的な行動をしたと言われている。

その中にあって「責任観念」、「誠心誠意」を掲げ、大火で多く家を失った札幌で伊藤亀太郎は開業した。彼は建築の腕も高く、ジョン・バチェラー博士邸をスタートに函館区役所、旭川偕行社、札幌郵便局など数多くの素晴らしい作品を残して、今に続いている。二代目伊藤豊次は札幌商工会議所会頭、北海道商工会議所連合会会頭、さらには北海道建設業協会の会長を歴任し、業界の改革・発展にも大きく寄与した。建設業界発展のために寄与したことは大手建設業の経営者に共通する。(**図15**)

図15　北海道大学　古河記念講堂（伊藤組土建）
（札幌「ゆか歯科クリニック」五十嵐ゆか医師撮影）

◉大工棟梁の伝統を引き継ぐ清水建設

清水建設の初代喜助は越中小羽（現・富山市小羽）の豊かな農家に生まれ、幼少のころ木材の切れ端で見事な大黒天を掘り上げたほど豊かな才能に恵まれていた。(**図16**)

故郷で大工職の修行を積み、宇都宮で日光東照宮の修理工事に参加したのち江戸へ出た。文化元(1804)年、神田鍛冶町の裏店で大工職を始めた。誠実な人柄と熱心な仕事ぶりで得意先を増やし、神田新石町（現・内神田三丁目）の表通りに「清水屋」の屋号で店を出した。天保九(1838)年に火災で焼けた江戸城西丸造営の一工区を請け負った。堂宮大工を輩出する越中井波（現・富山県栃南市井波）から呼び寄せていた藤沢清七（二代喜助）等と腕をふるい、評価を高めた。以来、彦根藩井伊家、佐賀藩鍋島家のご用達をも務めるようになった。西丸老中松平肥前守（丹後宮津藩本庄家）のご用達を務めているが、ご用達となった時期については不明である。西丸の工事の後、喜助の評判は高まり、江戸の重要な工事を請け負うようになった。喜助の腕前はもちろん、人柄・熱心さ・お客様第一の姿勢によったものであろう。

図16　清水建設　初代清水喜助（清水建設提供）

初代喜助の作品として早稲田の穴八幡がある。徳川14代将軍家茂は大火で焼けた社殿の再建を命じた。喜助は「随身門」を請け負い大きな損失を出したが、完成させた。東京空襲で焼けたこの「随身門」は清水建設の社寺建築設計担当の木内氏により見事に再建された。余談であるが、氏は喜助の作品をそっくり再現したのではない。焼失前の写真を参考にしながらも現在の構造安定技術、大工技術などを考慮して設計した。(**図17**)

安政五(1858)年、幕府は鎖国を解き、翌年神奈川（実際は横浜村）を開港することとした。喜助は幕府の御用とし

図17　穴八幡（設計を担当した木内修氏提供）

て横浜の多くの普請を請け負った。大老井伊家のご用達として15人扶持であったことが大きく貢献したと思われる。

受注産業にあっては人脈はいつの時代にあっても重要である。喜助はこの時代の転換期を逃さず、横浜に支店を構え定着して商売の発展を考えた。横浜の支店は娘婿の清七に任せたが、76歳という高齢にもかかわらず、本人も江戸・横浜間を早駕籠で往復していた。安政六(1859)年5月8日、ある外国関係工事の遅れに対処するために、喜助はいつものように早朝、江戸から早駕籠を飛ばした。しかし、途中、多摩川の六郷の渡しを渡ったあたりで病に倒れ、横浜開港直前に帰らぬ人となった。清水建設の初期の経営者の中で仕事の最中に倒れたのは初代喜助以外にもいる。三代満之助は欧米の建設事情視察の直後、34歳で急逝し、8歳である四代清水満之助を支えた番頭・支配人の原林之助は大正元(1912)年11月の大阪の建築業有志協会の総会に出席したのち、海水浴場の工事現場を見回っている途中で倒れ、帰らぬ人となった。彼は9月に行われた明治天皇御崩御の大喪の礼の式典準備を、夜を徹して行っており、過労が残っていたと思われる。

清水建設の初期の経営者達が仕事の最中に亡くなったことは彼らがいかに仕事熱心な人達であったかを示している。

ビジネスを成功させる重要な要素は個人の情熱である。夢を描きその夢が達成されるまで頑張る姿勢が重要である。MOT教育では財務、R&D管理など多くの講義内容があるが、個人の情熱はそれ以上に大切な要因である。

娘婿の清七は清水家を相続し二代喜助清矩と名乗った。二代喜助は写真で見るとなかなかの風貌で江戸から明治に変わる激しい動乱の時代を乗り切った気構えが感じられる。

二代喜助の「三大擬洋風建築」として世に良く知られているものに、築地ホテル館、第一国立銀行(**図18**)、為替バンク三井組がある。この三大建築には二代喜助の意欲的な挑戦心を見ることができる。時代を切り拓く人材は常に新しいものへの挑戦心を有している。

築地ホテル館(**図19**)は、現代でいえばPFIである。江戸幕府は財政がひっ迫しているため、自費でホテルを建設するものには土地代を無料とし、純益を与えるとした。喜助は完成後、経営権を得ることで受注した。必要建設費２万両に対して、喜助は1500両しか用意できなかった。工事着工2ヵ月後には、幕府の大政奉還、慶応4(1868)年1月、鳥羽伏見の戦いのなか、工事は続行され、同年６月に完成している。喜助は明治新政府から２万両を借り、完成したホテルではケータリングサービスも行った。政府に返済する費用がなく、外国人からも借金したと言う。しかし、幕府・新政府の築地の開発事業は失敗し、喜助のホテル経営は失敗した。巨大な借金を持ちながら何故、喜助が生き延びた

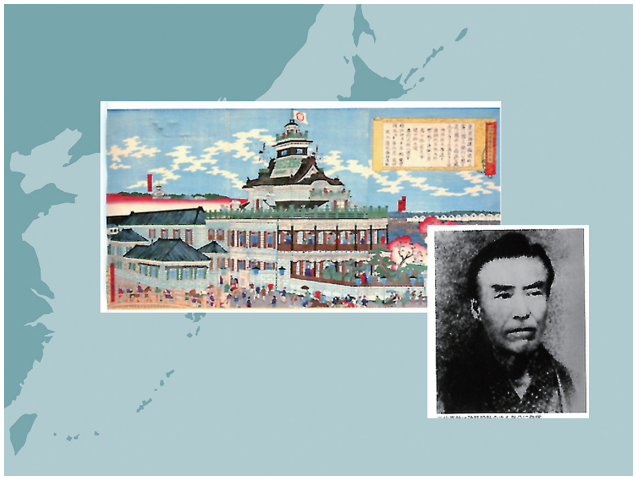

図 18　2 代喜助と第一国立銀行（清水建設提供）

図 19　築地ホテル館（清水建設提供）

のかは不明であるが、並々ならぬ苦労と努力があったものと推測される。

三井組本店の三井組為替座御用所（三井組ハウス、**図20**）は、銀行建築を知らない喜助が創作した傑作である。棟梁一人で考えだし３階建ての屋上には大鯱を乗せた。どんなものにも挑戦して行く迫力は経営者、CTOに必要な資質である。

二代喜助は発注者であった丹後宮津藩の江戸普請奉行村田六佐衛門の二男満之助を後継者にした。満之助は藩の奨学給費生に選ばれ、英学を学び、藩の師範学校で教えていた。二代喜助は優れた工匠であったが資金問題で多いに苦しみ、後継者には建築とは無縁であるが経営者として優れた才能を持つ万之助を後継にしたと思われる。

多くの企業において、優れた技術者と経営者のペアで企業を発展させている。ホンダの本田宗一郎・藤沢武夫、ソニーの井深大・盛田昭夫のペアが最も有名であるが、明治の初めにそのことを実現した清水建設の経営者は慧眼であったと思われる。(**図21**)

経営を引き継いだ満之助は職制改革、賞与制度、会計制度改革と矢継ぎ早に経営革新を行った。企業の発展継続には絶えざる経営の改革・革新が必要である。満之助は創設されたばかりの造家学会（現・日本建築学会）をも支援した。造家学会第１回例会は日本橋本石町の清水満之助店で開催され、多額の寄付を学会に行った。前述の原林之助は造家学会で「一式請負業不要論」と激しく対峙、「建築業有志協会」を提案・創設し、業界の地位向上に尽力した。大手総合建設業の経営者の多くは建設業の地位向上に尽力している。

満之助は先端技術の入手にも熱心で明治19(1886)年、欧米視察を行い施工機械、設計図などを入手して帰国した。常に先端技術を追及する姿勢は長寿命になった創業時の建設業経営者に共通している。満之助は帰国後34歳で亡くなり、8歳の長男喜三郎が継いだが、親戚の原林之助(**図22**)を支配人に、渋沢栄一を相談役に迎えた。原林之助は優れた番頭であるが、優れた番頭と言うのも建設業（受注産業）経営成功のキーの一つである。渋沢栄一(**図23**)は清水に「論語とそろばん」と言う経営理念を植え付けた。この理念・社風は今の清水建設にも受け継がれている。また、「土木よりも建築」、「官庁普請よりも民間工事」、御用商人にはならぬようにと清水に説いた。民間建築に強い清水の企業風土は今に続いている。企業の理念、風土は長い歴史の中で培われるものであり、企業経営戦略、技術戦略に大きな影響を与えるものである。民間工事受注と官庁工事受注は同じ建設事業でもその活動方法には大きな差があった。しかしながら「公共工事とゼネコン」に対する世間の

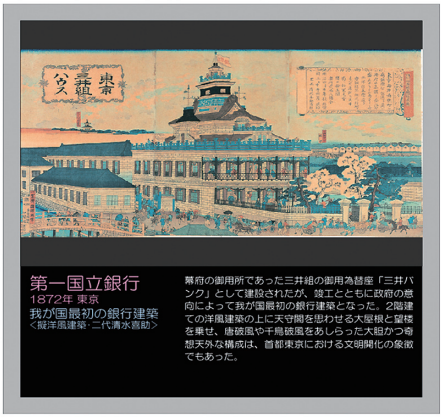

図20　三井組ハウス（清水建設提供）

図21　企業発展の人材の組合せ

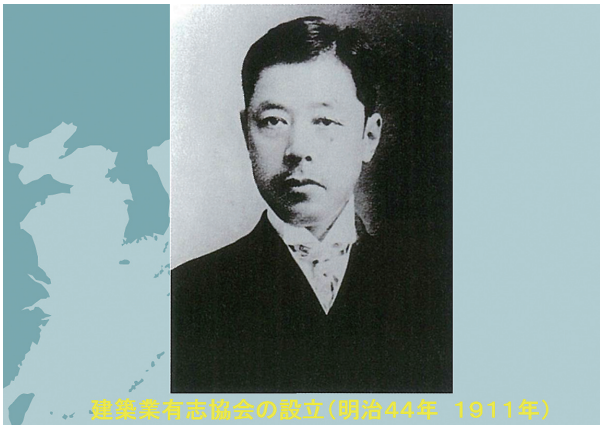

図22　清水店（現清水建設）三代目時代の支配人、原林之助（清水建設提供）

図23　渋沢栄一翁（wikipedia・電子展示会「近代日本人の肖像」）

批判は厳しさを増し、官民両工事における技術の役割はいよいよ重要となりＭＯＴの必要性が認識されつつある。

◉鹿島建設

鹿島の創業は天保11(1840)年で、初代鹿島岩吉は大名屋敷に近い江戸中橋正木町（現在の中央区京橋）に店を構えた。桑名藩のお出入り大工になるなど大変戦略的な行動であった。ここは清水建設が長い間、本社ビルを構えていた場所に近い。対照的な企業戦略・風土の両企業が非常に近い地域に縁のあったことは興味深い。

1958、9年のころ、突如江戸から横浜へ移転。清水組の喜助と同様な行動で、古い時代に見切りをつけ新しいマーケットへ果敢に挑戦する姿勢は、長寿命を維持している大手建設業に共通している。横浜では「英一番館」などを手がけ「洋館の鹿島」として名を馳せた。

鹿島の二代目の岩蔵は当初、横浜で櫛簪などを扱う貿易商を営んだ。彼の商人的な経営風土はその後も鹿島の企業風土として受け継がれていく。岩蔵は鉄道頭・井上勝の勧めで大転換を図り、鉄道工事一本に絞り、会社名称を「鹿島組」とした。明治のはじめに鉄道工事を請け負ったのは江戸の侠客山中政五郎、横浜の顔役梅田半之助らで、その全てが消え去り、鹿島だけが鉄道請負として発展した。鉄道工事は金額が大きくリスクの大きな工事であったが、鹿島岩蔵の先見性、近代経営手腕は今に至るまで鹿島の大胆な経営戦略転換などに生きている。鹿島組の最初の仕事は北陸線の一部の長浜－敦賀間であった。この区間は他に藤田組、吉田組などが請け負ったが、鹿島は誠実な仕事振りで高い評価を受けた。(**図24**)

岩蔵の手がけたビジネスを**図25**に示す。実に多彩である。工匠とはかなり違うビジネスマンとしての様子が良く理解できる。鹿島の経営戦略は、いつの時代でも時代の流れを先んじてよく読み適切な展開をしている。(**図26**)

時代を読むためには国策の情報を適切に把握し、産学官の幅広い人脈を駆使して行われる必要がある。経営者層にも時代のトップと思われる人材を呼び入れている。

◉大成建設

大成建設の創設者大倉喜八郎は若い時からの苦労人かつ商売人であった。両親に早く死別し、越後から江戸へ出て鰹節店で見習いに入った。二年後に乾物品の店を、次いで鉄砲店を開く。明治維新後に洋服屋、ついには総合商社「大倉商会」を開設し、海外に支店を出した。

大倉商会から分離した日本土木会社は、豊富な資金力と技術で土木・建築両分野で多くの工事を手がけた。鹿鳴館、帝国ホテル(**図27**)、初期の歌舞伎座（数度にわたり

図24 鹿島のルーツ

図25 鹿島岩蔵の積極政策

図26 鹿島の戦略（社会変化への機敏な対応）

図27 帝国ホテル（明治村）
（日本土木会社・現大成建設）

建て直されている=**図28**）、宇治川水力発電所、陸羽東線（**図29**）など、建築・土木の分野で多くの名品を生み出した。明治6(1873)年に手がけた銀座煉瓦街は、軟弱地盤のため他の会社の施工は問題が多発したが、大倉の施工は問題発生せず、大いに評価をあげた。

品質第一、信用第一は長寿命建設業に共通する要素である。日本土木会社は会社名を幾度か変更して、大正6(1917)年、株式会社へ、財閥解体によって昭和21(1946)年、大成建設へと発展した。いち早く近代的会社組織に変更していった大倉喜一郎の経営戦略が「総合建設業・ゼネコン」の始まりと位置づけることが出来る。

大倉は明治政府が行った「岩倉使節団」と同時期に欧米に出向き、彼らとも大いに交流したと言われる。下積みからビジネスマンとしての経験を積みあげて総合商社を立ち上げ、時代の趨勢を鋭く見抜き、時のリーダーとの人脈を作りあげていった大倉の生き方は、大成建設のDNAとして引き継がれている。そのイメージは、常に時代の先端を行き、多角的に行動し、建設業として最も明るい印象を人々に与えている。住宅ビジネスは総合建設業にとって魅力ある分野であるが、この分野で一応の成果を上げたのは、大手建設業では大成建設だけである。これも大倉以来のDNAではないだろうか。

最も早く近代化された企業であるが故か、トップの意向が最も深く・広く・早く企業内に浸透する企業風土のように見える。このことはトップの方針次第で企業業績が大きく左右されることをも意味している。

◉大林組

大林組の成立は明治25(1892)年で、関東の建設業より遅れている。これは大阪が古くからの商人の街で「株仲間」と言う自治組織が発達し、自由な競争が制限されていたからであった。古い組織、風土が新しい発展を阻害することはいつの時代にもある。大林組は遅れて参入してきたので競争入札と品質・責任で工事受注を獲得して這い上がってきた。清水組などと競った東京駅（東京中央停車場）の工事受注に成功したのが画期となった。(**図30**)

創業者の大林芳五郎は実家の倒産、11歳で呉服店への丁稚奉公、独立した呉服店の失敗など多くの辛酸をなめている。建設業として独立した後も工事受注が少なく苦労したが、その誠実さなどから次々と良い支援者を得て発展していった。大阪の経済人はそのほとんどが芳五郎を支援したと言われる。大林組の企業理念に「個性を伸ばし、人間性を尊重する」がある。創業者芳五郎の生い立ちと会社発展の経緯から出た理念であろう。彼のモットーは「施工入念、責任遂行、誠実勤勉、期限遵守、安価提供」であった。こ

図28　現在の歌舞伎座（改修清水建設）

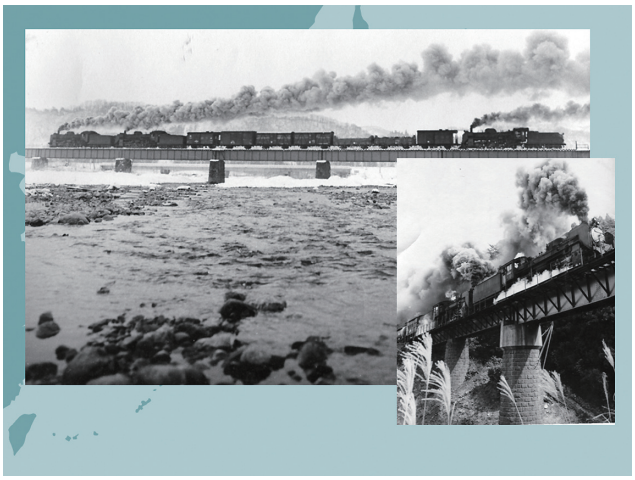

図29　陸羽東線（大倉土木組·現大成建設）
（山形県最上町　五十嵐猛雄氏撮影）

図30　東京駅（大林組）

れも他の長寿命大手建設会社に共通するものである。

◉竹中工務店

竹中の設計は競合他社からも一目置かれている。織田信長の普請奉行であった竹中の社風・風土は、「出入りの工匠」と異なり、「武家であった誇り」が漂っている。それが設計・施工志向を強め「設計の竹中」の基本となっている。第14代竹中藤右衛門は竹中工務店の中興の祖であり、竹中工務店は二度起業したとも言える。彼は人柄の真面目さ、熱心さから当時の三代財閥や阪急・宝塚の生みの親、小林一三の信用を得た。受注産業においては、社内外における人間関係が最重要な要素である。MOTにおいても同じであり、MOTはMOH·Human Relationsである。第14代藤右衛門は竹中のみならず業界全体の発展にも尽力し、建設業界の管轄を内務省・警察から建設省管轄にすることに大いに尽力した。(**図31**)

図 31　建設省の実現（内務省・警察行政からの脱皮）

◉長寿命の秘訣

長寿命建設業は皆、企業風土が異なる。例えば**図32**に示すように鹿島と清水建設の企業風土は対照的である。しかしながら長寿命の総合建設業者には**図33**に示すような共通する姿勢がある。これらはいつの時代にも共通する事項である。信用第一、品質第一、お客様第一の思想は今後も引き継がれて行くべきである。

グローバル化が進み、海外建設・エンジアリング企業との競争も激化することは必至である。新自由主義が正義である海外ビジネスで日本企業のこの姿勢がどの程度通用するかは別に議論する必要がある。長年にわたって培われてきた企業風土は企業経営、技術開発など企業行動の全てに大きな影響を与える。何を守り、何を捨てるかの議論・決断は常に行われなければならない。

図 32　経営戦略は各社異なる

図 33　総合建設業長寿命の要因

●参考文献

1. 『技術からみた建設業の未来2』「総合建設業の歴史」，鉄構技術，2001年5月
2. 『日本・ニューイングランド交流の記録』，日本ボストン会，1999年
3. 『清水建設二百年』，清水建設，2003年
4. 『日本の建設業』，荒木睦彦，槇書店，1993年
5. 『日本のゼネコン』，岩下秀男，日刊工業新聞，1997年
6. 『歴史物語「建設五社」』，砂川幸雄，相模書房，1995年
7. 鹿島ホームページ
8. 大成建設ホームページ
9. 大林組ホームページ
10. 竹中工務店ホームページ