

根っこの力、完遂させる意志

執行役員流通システムサービス事業本部長 宮内康一

今年1月、2月の土日を使って、日光街道142kmを延べ7日間かけて歩いてみた。利根の川風も夏ならいいが、冬は相当に厳しかった。日光街道は元は奥州への道の一部で、徳川将軍の日光参拝が制度化されてより、今日の名で呼ばれるようになったのである。日光街道の見所として千住、草加、幸手、古河などに史跡があるが、クライマックスは終盤にあった。壮大な日光杉並木と日光山内である。

日光杉並木は総本数13,000本、延べ総延長37km。世界一長い並木としてギネスブックにも登録されている（1992年）。国の特別記念物である。今も車道として利用しているところと、自動車通行禁止で遊歩道となっているところがある。この杉並木の凄さは実際に歩いてみないとわからない。幹の直径が50cmから1mを超える太い杉が1～5m間隔で屹立している。高さは30～40mくらいか。この大木の杉並木に両側から挟まれて、幅がせいぜい12m程度の道が延びている。壮観であると同時に不気味である。中は鬱蒼として暗く静か。車が通らないところは怖いくらいである。静けさに3百年の時を感じる。

樹木は地上に出た幹や枝と同量の根を地下にもつ。とすればこの40mを超える大木の根っこはどうなっているのか。並木の外に時々地表を根っこが張っているのが見える。地下に行けないと地表を這う。日光山内の崖で根っこを一部垣間見ることができる。凄い太さ

である。たとえば「銀杏杉」と命名された一本の杉がある。これは根元が銀杏の葉の形に大きく広がっているのである。根張りは8mある。つまり、根元は幹の数倍の根っこ基盤ともいべきものになっており、そこから太い根っこが何本も地中に伸び、これで地上の木を支えるのだろう。地中の根っこを透視できたらその凄さに驚嘆するに違いない。

日光街道の終点は、言わずと知れた日光山内である。2社1寺（東照宮、二荒山神社、輪王寺）が1999年12月、ユネスコにより世界遺産に登録された。

なかでも中心となるのが東照宮である。家康の「遺体は久能山に納め、一周忌が過ぎたならば、日光山に小さな堂を建てて神としてまつこと。自分は、日本全土の鎮守となろう」との遺言により、1617年に小さな祠を建て、朝廷から送られた「東照大権現」の名で家康を祀ったのが、東照宮の始まりである。

3代将軍家光は、祖父家康を尊敬してやまなかった。そして「東照大権現」の名にふさわしい社殿とすべく祠を全面的に作り直した。これが「寛永の大造替^{ぞうたい}」（寛永11年、1634年）で、今に残る絢爛豪華な建築物はこの時のものである。

責任者は造替総奉行の秋元但馬守、幕府の作事方大棟梁、甲良宗弘が指揮にあたった。秋元但馬守が提出した収支報告書『日光山東照大権現様御造営御目録』によると、総工費

は金56万8,000両、銀100貫匁、米1,000石。使った材木が14万本。35棟を建て替え、新築した。工期は1年5カ月。石工、大工から彫物師まで延べ人数で454万人が携わった（社団法人日光観光協会。<http://www.nikko-jp.org/perfect/>）。

この大事業をシステム構築プロジェクトにたとえば、プロジェクト責任者は秋元但馬守、プロジェクトマネージャーは甲良宗弘である。総工費約60万両を現在の金額に換算すると、米価換算（1両＝1石＝約6万円）で約360億円である。仮に総工費の半分为材料費で半分为工賃だとすると、工数単価は、180億円を工数454万人日（15万人月）で割って4,000円／人日（12万円／人月）となる。現在の基準で考えれば、「寛永の大造替」は2,000億円を超えるプロジェクトになろう。2,000億円、15万人月のプロジェクトをわずか1年5カ月でやり遂げたことになる。驚異的である。

東照宮の建物に刻まれた彫刻の総数は5,173体。多くが一木に彫られている。全国から名大工・名工が集められたに違いない。たとえば回廊の欄間下の胴羽目には花鳥と動物の彫り物がある（有名な左甚五郎の眠り猫もそのひとつ）。それらは大きさ、様式、色使いなどが統一されている。規格化され標準化されているのである。石材、木材、塗料、良質な材料を大量に調達するのに購買管理チームも大変だったに違いない。

絵画は狩野探幽をはじめ狩野派一門の絵師が腕を振るった。絵もまたばらばらではない。規格統一、標準化がなされている。本社拝殿の天井には百頭の竜が描かれている。規格は統一されているがデザインはすべて異なる。名大工、名工、名絵師、お互いが定められた期日までに己の才能を出し切るべく競ったに違いない。

基盤設計構築、石工事にも総工費の13%が使われたという。絢爛豪華な上ものの費用と比較してもこのくらいの基盤構築費用が必要なのである。優れた石造技術を用いたに違いない。300年経ってもびくともしない。

35棟の建物。1つの建物も回廊、拝殿というように分担し（サブシステム分割）、さらに1枚1木にまで担当を配分（プログラム分割）して各自が腕を振るったのである。

全体設計、基盤構築、標準化・規格化を行う大量の開発を短期間で完遂させた力はいか。それはプロジェクトオーナーである家光の思いが、プロジェクト責任者、プロジェクトマネージャーだけでなくサブシステムの責任者から大工、絵師にいたるまで伝わり、「神君家康公にふさわしい、後世に残る立派なものを作るのだ」という強い意志がプロジェクト関係者全員に働いたためではないか。そしてこのことは、現在のシステム構築プロジェクトにも当てはまるに違いない。 ■

（みやうちこういち）