

戦後日本の経営実践

赤石 義博
(株)森山塗工

はじめに

戦後日本の経済の流れは、戦後復興の活力の延長線上に高度成長期があり、その高度成長と表裏一体をなしていた急激な輸出の増大が、とくに対米貿易で肥大化し政治問題に発展していることにある。71年8月のアメリカによる金・ドル交換停止措置によって、日本の為替の変動相場制移行が不可避となる。同時に、貿易摩擦の回避・低コスト労働力の確保・円高推移による競争力減退からの脱出等の理由から75年以降加工組立型産業の海外シフトが顕著に進んでいく。85年9月のプラザ合意による急激な円高はその傾向促進のダメ押しといってよい。

この経過を中小企業サイドから要約すれば、高度成長期の前半（55年～65年）において、とくに加工組立型産業で大企業と一緒に新しく「中小企業存立条件」が確立されていき、75年以降はその崩壊の年月であったといえる。

そうした基本的な流れの中で、中小企業は高度成長期前半までは、総評の「総労働対総資本」概念にもとづく企業規模・産業条件などを考慮に入れない画一的労働攻勢に悩まされ、またほぼ高度成長期を通して大企業の旺盛な資金需要から、中小企業にとっては常に金融難に直面している時代を経過した。

そして今、空洞化によって新たな存立条件の模索と挑戦に立たされている。

(1) ケーススタディとしての叙述

本稿では、敗戦直後から高度成長期終焉あた

りまでの期間を対象に、経営者の立場から内部事実を中心にケーススタディとして叙述する。

「1 敗戦直後の小工場」では、記録的意味を念頭に情景描写的に記述した。「2 高度成長を支えた中小企業」では、戦後の「中小企業の存立条件」の形成過程という概念を念頭におき、資金・設備・高度専門技術者不足の中で、懸命に努力する中小企業のエネルギーがどこから生まれたかという側面と、現場での具体的な対応作業を記述した。

「3 東京の下町を吹き荒れた労使問題」では、高度成長期前半の期間における中小企業の直面した労働問題を記述した。当時中小企業経営者の圧倒的多数は、労働組合とはそれが結成されれば工場の屋根にベンベン草が生える（倒産に至る）厄病神という認識が強く、事実「総労働対総資本」という概念を基本とした画一的で過大な要求を先鋭的に打ち出してくることから、ますますその感を強めたものも多かった。

しかし、とくに中小企業経営者の中に労働者の権利とは何か、労使関係をより円滑かつ発展的なものにするには、何が基本なのかを深く学び実践しようという人達が現れ、そういう経営者のいる企業は労使関係の円滑化の中で企業活力を強めていった。

中小企業家同友会全国協議会は1975年に「中小企業における労使関係についての見解」¹⁾を正式文章として採択している。この文章では第一義的に経営者の経営責任を明確にした上で、労働者の節度ある話し合いを求めており、極めて先進性の高い内容であるが、この見解について

の論議は62年10月から開始されており、実践の裏づけを伴いながら進められたものであるから、正式採択までの13年間とは実に重みのある年月であったといえる。

「4 人間尊重と健全な市民層の形成」では、1985年（昭和60年）9月のプラザ合意のあと、急速で急激な円高によってそれまで日本経済のリーディング産業といわれた家電・自動車等の加工組立産業の海外シフトが大幅に進み、空洞化が顕著になり始めて日本における大量生産・大量販売・大量消費の時代は終焉したといわれているが、その中で量的充足を経過したことによって、消費者意識が変化しつつあることを考察し、その変化が求める必然性から今後中小企業経営のあるべき基本について記述した。

（2）オイルショック以降の苦闘

本題からいえば、1973年（昭和48年）秋以降オイルショックによる経営環境の激変、家電等の静かなる、しかし着実な海外シフトの影響、85年（昭和60年）9月のプラザ合意後の急速かつ大幅な円高による目に見え始めた空洞化など、本来ははずせない環境変化との苦闘の歴史がある。

本稿では戦後より高度成長期終焉までの事実叙述及びポスト大量生産・大量販売時代の中小企業の役割について述べているので、オイルショック以降については中小企業経営者として、とくに家電の一次部品メーカーの経営者としての目から、ここで要約的に挙げておく。

オイルショックでの問題は、「新価格体系への移行」という言葉に凝縮されている。中小企業は待ったなしの素材価格の値上がりと、その製品価格転嫁への拒否の狭間におかれたのである。そのため中小企業では収益の激減が常態化する企業が多くなり、高度成長期を通じて大企業との格差の縮まっていた賃金が、再び徐々に差が開いていくことになった。それはとくにボーナスで顕著になった。この素材価格の製品価格転嫁をまるまるは認めないとという現象はとくにリーディング産業といわれた自動車・家電・

一般機械などで著しく、プラザ合意後の円高ではもっと広く深い傷になった。家電メーカーの中には急速な円高による国際競争力の低下を指して、「国難」であるから無条件で価格切り下げに協力せよという文書を下請けに配布したところもあった。

したがって、このあといわゆるバブル期にあって、一方で海外シフトを着実に進めていたリーディング産業の下請け群ではバブルの恩恵に酔う暇がなかったはずで、バブル終焉期に倒産した中小製造業は、バブル時の放漫経営によるものではなく、オイルショック後の経営環境変化の中で、適切な対応ができなかつた企業の衰弱死といった方が適切であろう。わずかにバブルの恩恵があったとすれば、それは担保価値上方修正による借金の増大であった。ただこれだけは実際裏目でている。バブル崩壊後倒産した日立地区の中小企業では、政府系金融機関の上部判定で過大貸し付けと判定されたところが多く、そのあたりで担保再評価による与信限度額査定が厳しくなった。

家電におけるオイルショックの深刻な影響は他産業にくらべ、約1年遅く1974年（昭和49年）秋頃であった。家電用電磁鉄心の国内トップメーカーの代表取締役であった筆者は、売上げ高が40%程度に落ち込んでいく状況に対し、海外対応を進めた。

ただ、筆者の業種は月間1千トンの製品を生産するためには、連続焼鈍炉を含め設備費が約10億円程度で、従業員は24時間稼働要員を含めて約50名前後でよいという、中小企業としてはかなり機械装備率が高く、どちらかといえば装置産業的色彩が強かった。そのため、過大な海外設備投資によって国内経営に累を及ぼすのを避ける必要があった。そこで東南アジアでの素材需要が目に見えて急増していくのに対応するために一次商社に、川下への業務拡大と加工組立型メーカーとの直接取引実現による商権拡大などをポイントに一切の設備投資をやらせ、当社はその技術指導に徹してリスクを避ける戦略

を進めた。工場レイアウト、設備の選定、金型の供給などを含めた基本ロイヤリティーと、工場操業、設備メンテナンス、稼動技術者指導等のテクニカルフィーの二つの契約で対応した。

現在、台湾・シンガポールに各1社、マレーシアで2社継続しているが、マレーシアの1社はマレーシアへの日本企業の大量進出が他地域より遅かったので、約5年間位赤字操業を余儀なくされ、もし自社進出であったらと秘かに胸をなで下ろしていた。

このように、戦後の高度成長期に確立された中小企業の存立条件は、1975年以降早くも崩壊への道を歩んでいたことになる。

ただこの中でも当社は人間尊重を基本として、個人の尊厳性・平等な人間観についての学び合ひは日常的な課題として進めていた。そういう立場に立てば現地従業員にたいする技術指導も親身で丹念なものである必要があった。その結果、ゼネラルマネジャー等商社マンにたいする現地従業員の態度と、当社社員にたいする態度とはまるで違ったものになっていた。当社社員の中には定年後健康な間は現地で技術指導を続けたいというものもあらわれた。何よりも国内工場での学習意欲が一層高まり、国内工場での担当専門分野以外にも取り組むものが増えていったのは驚きであった。現地でのどんな要望にも自信を持って対応したいというのがその理由であった。こうしたことが筆者をして、一層人間尊重の経営の重要性を痛感させた。

1964年（昭和39年）以降筆者は全ての人事考課・勤務評定のたぐいを完全に無くしており、当社社員の学習意欲は、家電メーカー拠点工場の海外移転の不可避とそれによる国内需要低下の影響を補完するための、仲間への貢献と現地社員の喜びと驚きと賞賛に応えるものであった。

中小企業が日本経済の実質的担い手であるにもかかわらず、経済政策の上でも低い対応しか受けていない。その主要な理由にはとくに立法府や中央省庁での中小企業軽視がある。これを支えているのは、残念ながらかならぬ中小企

業の経営者とその従業員である。何故なら中小企業に働く人々が80%近くを占めていることから、一般論として否定できないからである。

先般のアメリカ大統領選挙で、NHKの取材に対して共和党を名乗る女性が、共和党の政策に納得がいかないので、今回はクリントンに投票すると言っている場面があった。アメリカがより完全な市民社会を確立しているとはいきれないが、少なくとも日本では見られない光景であった。日本では地域・職域・所属団体等によって相当強い拘束を受けている節があるからだ。地域への利益誘導という狭小な大義名分で拘束し、公平公正な視点での前進を阻害しているように思う。これは日本においては、まだ健全な市民社会の確立がその過渡にあることを示していると考える。

健全な市民社会は、健全な市民感覚によって成熟して行くはずだが、健全な市民感覚は眞の人間尊重によって、個人の尊厳性・平等な人間観に目覚めみずから人間的成长を遂げようとする中で培われていくものだといえる。

したがって、人間尊重の経営の中で人間的成长を果たしていく人々は、一方で自律的能動的人間として、中小企業の活性化やより多くの小さな仕事づくりの挑戦者となり日本経済の新たな構築に大きく貢献するとともに、他方で市民としての公平公正な目から経営環境の改善、ひいては全ての人々の眞の利益創造につながる新しい社会創造の道を辿ることになると考える。ここでいう「眞の利益」とは経済的側面のみならず、教育・文化・福祉など全般的なものでの公平公正でより高いもの、かつ自然環境保全との整合性のあるものを指しているのはいうまでもない。

以上がその要点である。

（3）二つの点について

なお、とくに二つの点について付記しておきたい。

一つは、複数以上の要素的課題がある時、一

つの課題について述べると、他の課題が課題として埠外にあると誤解されることである。本稿でいえば、人間尊重の経営だけが課題なのかという点である。とくに付記しておきたいのは、人間尊重の経営を基本とした自助努力が、より有効に成果につながるためには、自助努力が減殺されない条件、自助努力を助長する条件が必要となる。これらの条件は、具体的には税制、金融、公正取引等多岐にわたるであろうが、法的または主旨に沿った具体的で強力な行政の推進がカナメとなる。したがって、もう一つの重要な課題は経営環境改善の努力であることを明記しておきたい。

もう一つの問題は、経営者は経営や経済課題に専念すべきで、政治に関与すべきではないという、ある場合には、意図的な、ある場合には一見見識風な無見識があるので、この点についても明確にしておきたい。そもそもいかなる分野の政策といえども、政治の主体的志向とかけ離れた政策はあり得ない。当然、税制・金融問題を含む経済政策においても同様である。さらに、ある場合には政治の主体的志向の恣意性によって政策が決定されていくこともあり得るであろう。したがって、我々の自助努力を正当な成長に結びつけるための条件について、主張すべき点、協力を得たい点を明らかにして、一党一派に偏することなく、広くあらゆる政治勢力に働きかけることは、欠かすことのできない自助努力の一つであるとの認識をすべきである。

もちろん、こうした我々の主張の内容が、地域と国民とともに歩むという同友会理念を前提としているべきなのはいうまでもない。

I 敗戦直後の小工場—札幌での一つの例

第二次世界大戦で全国 119 都市が焼野原となり、建物が約 250 万戸焼失、そのうち約 200 万戸が住宅であり、約 900 万人の人々が焼け出された。当然、工業地帯は、壊滅状態となり、敗戦時の鉱工業生産は戦前水準（昭和 9～11 年平均）の 1 割程度までに激減した。

北海道でも主要な工業地帯であった室蘭、輪西地区等は、米軍の艦砲射撃で灰燼に帰した。私のいた江別市では、火力発電所や、王子製紙の工場（その頃は木製戦闘機を作っていた）が艦載機の標的にされた。憎しみを感じたのは、札幌へと平野を走る朝の通勤列車が、艦載機の執拗な銃撃を受けることであった。

それでも全国で見れば数十万の小工場は残っていたであろう。それまで、目隠しにされていた状況から全国の惨状が判るにつれ、平和が戻ってきた喜び以上に、回復への意欲が猛然とこれら的小工場主に湧いてきたのは自然な気持ちであったといえる。

たった一つのケースに過ぎないが、記録という意味で若干長くなるが、もう薄れかかっている私の記憶を綴ってみる。

(1) 鉄工所経営者の家

私は敗戦の翌年、結果として旧制最後（昭和 21 年秋新制中学制度がスタート）となった入学生として札幌の中学校に入学した。朝の通勤通学列車には、何輒かは人間用に貨車も連結されていた。それでも殺人的な混み方であったのと、列車の本数が少なかったので、札幌の鉄工所経営者の家でお世話になることになった。当然、少しでも時間ができれば、工場に入り小僧がわりも積極的にやった。

そこでは、活版印刷機や断裁機など、印刷・製本に関わる諸機械の製作修理をしていた。親父さん（みんなそう呼んでいた）は、朝夕 10 分以上仏壇に向かってお題目をとなえる信心家で、日蓮宗顕本寺派の某寺の総代をつとめていた。

工場は木造で 60 坪弱、直結の原動機がついていたのは英式 6 尺旋盤 1 台と、切削長さ 5 インチほどの小型セーバー 1 台だけで、あとは 5 馬力のモーターからベルトでメインシャフトに伝動し、それぞれの機械にまたベルトで伝動して使っていた。幅 3 尺長さ 6 尺の鋳物の定盤を切削できるプレナーが 1 台、6 尺旋盤がもう 1 台、10 尺旋盤が 2 台、10 インチほどの切削ができる

セーパーが1台、普通のギヤーを切削できるホッピング1台、大小2台のボール盤、そして親父さん自慢のベベルギヤー(傘型ギヤー)を切削できる舶来品のミーリングが1台あった。その他酸素溶接と電気溶接がそれぞれ一式づつ、一番奥の方にホド場(火床場、トッテンカンの鍛冶場)があり、すぐそばに小型のスプリングハンマーがあった。ホッピングとスプリングハンマーは、親父さんの設計製作によるものだった。

工作機械類は全て中古品を買ったもので、時々オーバーホールをやって精度を維持していたが、どの程度のものであったのかは判らない。ただし、印刷機というのは結構高い精度を要求されていたので、施盤工や仕上工の腕が母機の精度以上の部品製作や、仕上げに発揮されていたのであろう。

当時の活版印刷機は、ダイレット盤と呼ばれた可動式の盤上に、文選工が拾った活字が載せられており、インクを練る平板と一体となって前後に動き、その上を紙差工が挿入した紙を衝えた女胴が一緒に回転して印刷された。したがって、まずインクを練る2段3本のゴムローラーの精度がでていなければ色ムラがでるし、とくに女胴の精度に問題があると差された紙にしづが寄って、読める印刷物にはならない。女胴の軸が精度高く旋盤仕上げされていると同時に、左右のフレームの平行度と、そのフレームにあけられた軸受け部分が正確な直線であることが要求される。フレームの軸受け部分の穴加工は、普通のボール盤で行われたのだから、こんな単純加工でも精度を出すための治具の工夫などは大変なものだった。それとその当時は、まだ軸受け部分はベアリングではなく、砲金の丸棒を切削してリングを作り、内側に油溝をタガネで掘って仕上げた。この軸受けの精度が悪ければ、シャフトの焼つきやガタの原因となつた。

(2)ともに働きともに生きている

工場のほぼ中央に12畳間位で、深さ2メートル近い地下室があった。戦争が始まると国の命

令で一般家庭でも必ず造らされた防空壕である。戦争中本業を中断され、軍の高射砲弾の弾尻部分の加工をやらされていたということで、その残りがその防空壕にオガ屑でおおわれて隠されていた。占領軍に見つかると大変なことになるとの恐れからであった。少しづつそれを掘り出して工場の材料置き場に並べるのが、いつか私の仕事になった。直径20ミリ位、厚さ5ミリ位の円盤であったが、当時としては貴重な資材であった。この円盤が小物部品に生まれ変わる時に、ホド場とスプリングハンマーが活躍した。まずホド場で真っ赤に熱し、荒加工はスプリングハンマーでやり、仕上げ打ちは6ポンドハンマーで人手で打った。時々、私がハンマー打ちを買って出たが、あわせタガネの真をはずしてしまうので、「義ちゃんを相棒にすると命がけだ」と工具達にいわれたりした。真をはずれるとタガネがその反対方向に手裏剣のように飛んでしまうからだ。

工具は20名くらいだったが、全員いわゆる住み込みであった。少年飛行兵だった者、徴用で軍需工場で働いていて投げだされた者、海外からの引揚者など、ごくごく薄い縁でもその縁を頼ってきた人たちだった。取りあえず食を確保することに必死な時代であった。職につき住み込みになることは、食だけでなく住居まで確保できたということである。そのうち、親父さんの指揮で倉庫に三つの部屋が作られ、引揚者の3家族が納り息子は工場で働いたが、3家族ともその父親はついに帰らなかった。

住み込み工具の食事や入浴は、親父さんの家族と全く同じ扱いだった。食卓は居間にあり、8人くらいが囲める丸い座卓で、全員が一度には座れなかつたが、何となくスムースな交替ができていた。親父さんは横浜の刀鍛冶の息子だったそうで、札幌で工場主になるまでいろいろ苦労したようだが、面倒見の良い好人物であった。工具に対して私生活のことなど小言をいつているのを聞いたことはなかつたが、工場に入ると凜としたものが漲り、うつて変わつたよう

に厳しい顔つきになっていたのを憶えている。

現在の経営学でいえば、親権的労務管理の時代ということになるのだろうが、およそ管理というには無縁な、ともに働き、ともに客先の要望に応えるために工夫し腕を磨き、ともに生きている共同体と表現するにふさわしい世界であったと思う。それは、一つの工場の中だけではなかった。当時は鋳物には「ス」が多かった。小は米粒大から、大は親指大位の空洞が鋳物にできるのをスといっていた。このスをどうしたら無くする事ができるか、あるいはでき上がった鋳物にネジレが生じて、平らであるべきものがある部分がプレーナーでもう2センチも削られているのに、別の部分ではバイトの刃先も触れていないなどというのを、どう解決していくのかなど、鋳物師だけでなく、木型屋も入ってケンケンガクガクやっていた。焦点は常に、ともにいかに良い物をつくりだすかであった。復員が進みいろんな職場に名人が少しづつ戻って、端目で見ていてもすぐに実践を伴いながら、討論が深まっていくのを感じた。

工場の操業にとって痛手だったのは、電休日が週2回になったことだ。これが傾斜生産方式の導入という経済政策によるものであることを知ったのはずっと後のことだった。電灯用も午後9時になると、70ボルト以下に電圧が下げられたから、特急の修理などはカーバイトで照らして残業をしていた。動力源には親父さんが苦心して手に入れた5馬力の重油発動機が活躍した。

2 高度成長を支えた中小企業

第二次世界大戦後の日本経済の復興や高度成長は、その後奇跡とまでいわれた。荒廃を目の前にして、猛然と復興への意欲に駆り立てられた人もいただろう。悲惨としかいいようもない食料事情に、とりあえず収入の確保や拡大をめざした人たちも多かったことだろう。しかし、猛烈な働きぶりの根源は、それだけであったのだろうか。むしろ、目に見える荒廃よりは、い

いようのない抑圧感からの、なんでもやれるんだという開放感だったのではなかろうか。

(1) 猛烈エネルギーの根源を探る

a 戦前労働者化された中小経営者

日本経済の二重構造と呼ばれる中小企業の苦難の源は、当時のいわゆる列強と互角の軍事力を目標とした明治政府の、重化学工業最優先育成政策から語られねばならないが、ここではそのことを念頭に、1938年（昭和13年）4月に公布された国家総動員法以降について考察する。

この国家総動員法に続いて、6月には物資総動員計画基本原則が発表される。（ちなみに、国家総動員法に関連し、それを具体的に促進するための統制令として、たとえば物資統制令、貿易統制令、工場事業場収用令、新聞紙等掲載制限令など、勅令として発布された統制令は40を超えている）

この物資総動員計画とは、軍需と外貨獲得のための輸出のどちらにも寄与しない輸入原料の使用を全て禁止するという内容である。このため、綿布の加工や染色、メリヤス製造、羊毛、皮革、ゴム及び小物金属加工製品の製造など、およそ今考えると中小企業が最も多く存在する分野であるが、多数の中小企業が転廃業せざるを得なかった。これによる転廃業者数（従業員も含む）は40～50万人²⁾にも達すると推定されている。

さらに、1942年（昭和17年）5月には企業整備令が制定され、整備という名において中小企業は強制的に統廃合を余儀なくされた。具体的には中小企業を、業種の面でも企業数の上でも最小必要限数に整備統合し、その他は企業主を含めて、労働力不足の軍需産業に振り分けるというものであった。この整備令によって軍需工場等の労働者化された人員は、70万人³⁾を超えていたという。

このほかに、「1 敗戦直後の小工場」で紹介した工場のように、保有設備や保有技術の条件から、統廃合の対象からは免れていたが、不

本意にも軍需産業の一端に組み込まれた中小企業も多かったはずである。

こうした経過を踏まえてみると、こんどは自分の意志でという思いが、翻然とわき上がってくるのは容易に推察される。酒・味噌・醤油等の醸造元で、何代か続いている老舗では、既にその地域社会の有力者として核をなしている場合が多く、家業の維持安泰と同時に、地域社会への社会的寄与等に使命感を持つに至っていることが多い。それに対し、創業者たるものは当然ではあるが、創業者やその薰陶を直接受けた二代目の場合も、ある特定の製品やある特定の仕事に特別の執着や愛着を持っている場合が多い。その様な時、その特別な思い入れの深い特定の物づくりや仕事から、強制的に引き離されれば、企業が解体されたり、労働者化された口惜しさも大変であろうが、それ以上にその物づくりや仕事から引き離された無念さの方がずっと大きいであろうと推測できる。敗戦はその強圧を取り扱った。さらに、占領軍による民主化政策は、本業復帰への喜びを満喫させたのではないか。戦争による本業中断の思いが、身を粉にする原動力となつたのではないか。

b 「手に職をつけろ」と「一人でも使う身分」

明治初期における日本の農業人口は、全体のほぼ8割を占めていた。不安定で低い農業生産と高い地租により、貧しい生活を強いられており、そこから供給される労働力が日本経済の二重構造を成立させてきた。

福島事件（1882年、明治15年）や、秩父事件（1884年、明治17年）に代表される激しい農民騒擾のもととなった地租の賦加率は、1884年度（明治17年度）で生産額の38%⁴⁾を超えた。窮乏した農民が土地を借金の抵当にとられるケースが激増した。そして地主制の成立へと進むが、小作人に転落した農民にとって、収穫量の約40%の現物納という年貢代は、生活を一層厳しいものにしていった。

しかし、農産物価格が大幅に下落した昭和恐慌では、さらに厳しいものとなり、それはもはや悲惨としかいよいよ状況となる。

農家所得の最も低くなった1931年（昭和6年）⁵⁾でいうと、恐慌前4年間平均に対し、所得が自作農で56%減、小作農で60%減となり、そのため家計費をそれぞれ48%減、51%減としたが、それでも農業所得での家計費充足率は、それぞれ79%，65%にしかなっていない。悲惨な状況といったのは、この家計費水準が農業所得の高い自作農で都市労働者の半分以下、小作農では3分の1以下という劣悪なものであったことである。しかも1930年（昭和5年）の統計でみると、この年の農業従事者は総就業人口の47%を占めており、経世済民の観点に立てば、まさに暗澹たる状況であったといえる。

この恐慌前後、青少年期を過ごした人々が、戦後を10代の後半から30歳前後で迎えた人達である。この人達は親や周囲から、手に職（技術）をつけることが、まともに食っていける最も間違いない道だと徹底的に叩き込まれている。娘を身売りまでさせなければならなかった困窮農家や、そこまではいかなくとも爪に灯をともすような貧しさを味わった親達にとって、それはその子らの未来を思いやる、切実な願いであり発想であった。

私は、職人になるためのいわゆる年季奉公をした沢山の人達に出逢ってきた。菓子職人をめざした人は、食事は台所の板の間で、いつも片膝立てて食べていたと聞かされた。素早く食べていつでも立てるためだという。プレス職人からは、指の1本や2本落とさなければ一人前になれないといわれた。彼の右手は第1指と第2指しか残っていなかった。ある時一度に3本の指を失ったのだという。社長から正規の給料のほかにその半分の裏金を貰っていると自慢している金型の職人もいた。事実、ひそかに引き抜きの誘いが途切れないと腕っこきらしかった。その彼がホロ酔いも手伝って、お前さんはどうせ判らんだろうから一寸だけ見せるがと、秘伝のノートを自慢げにチラつかせたことがある。

第1ページにあったのはピタゴラスの定理であった。高小卒の彼には大変な秘法であったのだろう。

客観的にみれば、職人になるための日常は矢張り厳しく大変なものだといってよい。しかし彼らの誰からも一度も、苦しかったという話は聞かされなかった。職を身につけるということが胸をふくらませ、意欲と喜びが全身をかけめぐっている状態が持続していたのではないか。したがって「技術とは盗むものだ」という言葉を、最初は教える側の傲慢さと思っていたのが、やがてこれは教わる側の積極さをいっていると思うようになった。

この職を身につけることに関連し、自ら工夫するということがある。この自ら工夫するという発想は、同じ農家の二、三男であっても、大都市周辺か純然たる地方農村出身かで差異のあることに気がついた。もちろん個々ではなく全体的傾向という範囲のことである。前者の場合には、一度でも過重さや危険を感じると、二度目にはそれを軽減する治具の製作や作業方法の改善を考える。後者は指示しないと幾度でも繰り返す傾向がある。この考察は工場運営や改善業務を進める上で具体的に役立った。

いずれにしても、手に職をつける、その上でさらにできるなら一人でも人を使える（独立開業）身分になれという考え方が、戦後の若者に色濃く染み渡っており、高度成長づくりへの大きなエネルギーとなっていましたのではないだろうか。

c 学歴への反発エネルギー

明治以来恐らく国民の80%前後が、食べていくというくらいに精いっぱいの時代が続いてきた。そんな状況では子弟を中学校（旧制）へ進学させるのも、経済的には困難であったはずだ。したがって、中卒であれば時には市町村等の課長にもなれ、中小企業にくらべれば数倍の給料を貰える大企業の課長にもなれる時代に、経済的事情で中学にも進学できなかつた者が持つた

反発心は大きなものであったと考える。そういう思いが、特定の技術分野なり商売なら、学歴と関係なく自分でも勝てる奮いたたせていくことは容易に想像できる。事実、高度成長が頂点に達する1972～73年（昭和47年～48年）頃までの、後に日本経済のリーディング産業といわれた自動車・家電・精密機械産業等の製品は、ごくわずかな部分を除いては、いわゆるメカ部品であるか、あるいは物理学等の基本理論を即物的に利用しているかであって、その後のハイテクのように、理論から理論を生み出し適用利用するといったたぐいではない。したがって、試行錯誤の回数が多い分、寝る間もなく取り組めば、基礎理論を知っている者にも勝てることになる。しかも、大部分は既にアメリカなどで製品化されており、知らないのは日本だけという部品も多かった。アメリカへ行けば、新しい仕事の種を見つけることができるという話は、一種の羨望を伴って家電の部品業界に流れていた。そんな中で、現在でもテレビの重要部品であるフライバックトランジスタなどは、D社の創業者が、いち早くアメリカへ渡り日本へ持ち帰ったものだった。一時は国内シェアの70%近くを占めた。部品の世界だから世間一般には余り知られていないが、隠れた成功者は沢山存在した。高度成長期の立ち上がり期に活躍したのは、昭和恐慌前後から1937～38年（昭和12～13年）頃の間、高小卒で郷里を離れ、今は大学になっている工学院の専門部等、専門学校や大学の夜間で、星雲の志を燃やしながら、いわゆる苦学力行した人達が多かった。文字通り血みどろになって戦い続けてきた人々だから、自分を守ること以外の協調や協力を峻拒する様な一匹狼的な人達もいたが、面倒見の良い人々も多かった。

そしてこれらの方々に共通していたことは、率先してよく働くことであったし、大企業までになった方々からは、あらわな表現では聞いたことはなかったが、多くの成功者といえる中堅中小企業の創業者からは、学歴とくに官立（という表現が多かった）大学卒業者への反発は、

しばしば感じさせられた。朝鮮動乱以降の時代では、経済的に最も楽だから国公立を選ぶということになるが、戦前とは全く様相が変わってしまったことも留意しなければならない。

私は1959年（昭和34年）、家電の一次部品である鉄心（コア）の専業メーカーに入社した。当時まだ現役だった創業社長と同行して同業の有力社長（現在NKKの有力関連会社になっている）に挨拶に行った。当社社長の私の紹介を聞いたその社長は、開口一番「なあ〇〇社長、もう俺達はコア一屋、コア一屋と馬鹿にされることはないぞ。同業者には帝大出もいるんだっていってやろうや」といったのを今でも鮮明に思い出す。実際は、私は新制の北大卒だから正確ではない。しかし、帝国大学というのは、明治末期から大正生まれの人々にとって、かくも強烈なものだったようだ。またある時、大正生まれの別の方から「君は官学出だから、業界や國のためにつくすのは当然の義務なんだ。なにせ税金で勉強したんだから」といわれたこともあった。この二人の言葉は、それから40年近く経った今も私の心から離れない。

学歴コンプレックスというのは、一種の羨望と卑屈さを心に残したまま、しかし安易にまたは無為に流されているものの心情をいい、あるいは学歴しか取り柄のない人間が、その学歴をひけらかすのは、裏返しの学歴コンプレックスといえる。

しかし、明治の末期から、大正時代、昭和初期に生まれ、敗戦の荒廃の中に立った人々の持っていたものは、明らかにコンプレックスとは異質なものであった。苦学力行して学んだことを生かすことに積極的であり、応用力があり、それだけに創造性にも富んでいた。私の知る限りでも、枕元にノートをおいて布団にはいるという技術系社長は山程いた。24時間仕事のことを考え、かつ実行力と闘争心が抜群であるのが、この人達の特徴であった。「より高度な知識を与えられるはずの、学校という場に行けなかっただ」という、逸機の損失に対する異常なまでの

挽回意欲とでも表現できようか。いずれにしても、こうしたエネルギーが、とくに起業家として強く働き、高度成長の形成や増勢に大きな力となっていました。

（2）ある家電部品メーカーの軌跡

a T社の草創期—専門化へ

T社は1941年（昭和16年）の創業である。実用新案を取得した摺動変圧器（スライダック、完成商品である）の製造販売が、設立時の営業内容であった。創業3年目、事業が順調に推移し始めた頃創業者が応召、敗戦によりシベリアに抑留されたが、1947年（昭和22年）帰還し職場へ復帰する。出征中は田舎を引き払った両親が仕事を続けていた。

復帰後、ラジオが爆発的に売れ始めているのを見て、家電用変圧器（ユニット部品）の生産を開始する。この当時、変圧器の重要部品である鉄心の材料は、珪素鋼板とよばれた熱延製品であったが、全て重電向けで3尺×6尺、または2.5尺×10尺の板で、それぞれサブロク・ニゴトウの板と呼ばれていた。重電メーカーはそれぞれ必要寸法の短冊に切り落としたり、大型モーターメーカーは、その矩形の板から円盤を打ち抜いて、その外側はスクラップとして処分した。後発で需要の少なかった家電用トランスの鉄心は、それらのスクラップから打ち抜き加工された。

問題が二つあった。一つは材料であるスクラップの確保であった。スクラップであるからそういう業者に頼らざるを得なく、それは極めて不安定なものであった。したがって、日立とか富士電機など重電メーカーが定期的に売却するスクラップの確保は重要な利権であった。もう一つは加工そのものだった。何しろ硬度的には、当時の加工用鋼と珪素鋼板で余り差がなく、5000ストローク前後で金型がダメになってしまった。にもかかわらず量を少しでも上げようとするため、雄型も雌型もダレてしまった状態で打ち抜かれ、カエリが大きく必要寸法を積層し

ても、占積率が悪くて所期の電気特性を得られないものが続出した。また金型そのものやプレスも精度が悪く、研磨直後でも雄型に片寄りがでて、最初からその部分だけカエリが多いなどというのもザラにあった。

高い品質の部品を揃えなければ、高い品質のユニット部品は作れない。T社はこうして摺動変圧器という完成品も捨て、変圧器というユニット部品も捨て、それらの一次部品である鉄心の専門メーカーに転業する。最初は、一次部品の製作から始まり順次ユニット部品・完成商品へと進むのが中小企業の一般的姿なので、T社はその逆に専門化の道を選んだことになる。1954年（昭和29年）であった。

b 勘とキャリアの世界

鉄心は、アルファベットのE型と、Eの幅と同長のI型が組み合わされ、EIの字型になって1セットになる。磁力線が1周する口が2つ突き合わされてEIになっている訳だ。このE型を、E型自身の大きさとスクラップの大きさや形態を考慮して材料選別をした上で、1枚づつ抜いていく方式をワンパンチ方式という。前述したように金型の摩耗が激しく、一度の研磨仕上げで5000枚から10000枚しか打ち抜きできなかつた。カエリ部分が許容公差に達すると、金型をプレスからはずし、雄型は摩耗した部分を平面研削盤で削り落とす。機械加工だから一応は一定時間で終わる。問題は雌型であった。摩耗した部分をそのまま研削で落とすのではなく、小さなハンマーで叩いて、摩耗部分をセリ出してから研磨する。これを「叩きだし」というのだが、この叩きだし作業は細心の注意と丹念で根気のいる作業であった。私が入社第1日目に目にして、仕事なのか遊んでいるのか、区別のつかなかった光景である。

さらに、老朽化したプレスばかりだから、スライド部分にガタが生じており、スピードがあがるとストレートにおりなかつたりする。するとスライド部分に直接装着している雄型は、雌

型の挿入部分をはずれて、雌型の窓枠部分を強打して欠け損傷を与えたり、窓側壁を削りながら圧着するようにして停止する。これを「噛じる、噛じた」などという。噛じた場合は、1ミリとか2ミリとかの研削が必要となり、当然その分だけ金型の寿命は短くなる。そういうプレスや金型だったから、そのプレスの癖（複合的な誤差）を知り雌型の取り付け時に、ある部分に新聞を1枚とか2枚はさみ込んで、左右のぶれ角度を矯正するなど使い方に様々な工夫をしていた。しかも、そういうことが常態的であったから、金型の研削から仕上げ調整、取付けと調整、そして打抜き加工までを、全員がそれぞれワンセットの業務として分担していた。当然、各人の技能程度が、それぞれの工程時間に影響して、生産量は担当者まかせにならざるを得なかった。したがって、それぞれの工程に卓抜した勘とキャリアを持っている名人が誕生することになる。

1953年（昭和28年）にはテレビ放送が始まった。この頃は、家電に新製品が誕生すれば、それはそのまま需要の純増だった。着実に増えていく受注量に裏付けられ、T社は求職者を一人、二人と採用していくにつれ、1959年（昭和34年）の初めには60名を超す工場となり、月商も1000万円を超えた。そろそろ管理が必要になってきて、あたりを見渡したら全員技術屋だったとは、何度も私に招請の手紙を寄せた社長の弁であった。社長の実兄が会長で機械科、専務が工学院以来の友人でこれも機械科（現在、0.3ミリ四方位までのICチップを電子基盤にロボットで自動装着を可能にしたICのキャリアテープのメーカーとして、隠れた世界のトップメーカーの社長になっている。自分の考案設計によるものである）、その他の幹部もみんな電気か機械の技術屋集団であった。したがって技術屋以外なら、経理も含めて管理できる管理屋だと思っていたらしい。

私はまず、月間の生産計画をたて、それを全体に認知させることからはじめた。その実行の

ためには当然打ち合わせのための会議が必要となる。曲がりなりにも組織を作り、会議を始めようとしたが、会議は加工時間を減らすムダだという社長の反論にぶつかった。当時は社長みずから現場に入り、汗を流し納品書の伝票も自分で書くという獅子奮迅の働きが普通であったのだ。したがって、大きさや形状の異なるスクラップの材料が、何処にどの位残っていて、どの注文にはどれを使えばよいかなど、全部社長の頭の中に入っているのには驚かされた。しかし、月間計画を認知させると、工場は見違えるように動き出すことを知った。受注量それも個人が認知している受注量によって、人は操業率ではなく、稼働率で無意識に生産量を調整してしまうことを知ることになった。

c 自動化への道

次に名人のいらない生産方式を考える必要があった。

E I の形状をいろいろ工夫していくうちに、面白いアイデアが次々に生まれてきた。その中で最後に J I S 化された標準形状のもととなっただ考え方があった（もちろん当社の提案によるものだった）。E 同士を向き合わせた矩形を作る。その矩形から窓を 2 枚打ち抜き、扁平な日の字にする。その時、打ち抜く 2 枚の窓板の長さが、E の幅と同じであれば、そのままその E 型に合う I 型ができたことになり、その後で扁平な日の字を真ん中で切断すれば、同型の E 型が 2 枚になるというものだった。このやり方には四つの利点があった。一つは当然私が狙っていた名人なくしにつながるものだったこと。工程を三つに分解できるから、一人で全工程を担当するのではなく、工程別担当という概念を持ち込めたことである。二つ目は、E I 別々に加工するより、単純計算でも 2 倍近い生産性のアップになること。三番目は、もし E 型の幅で材料取りができるれば、材料ロスがゼロになること。四つ目は、三番目の方式を長尺のコイルにできれば、自動送りの開発によって自動加工が

可能になることだった。

スクラップの価格は、トン当たり 25000 円から 55000 円位だったが、ワンパンチ方式での歩留まりは 30% とか 50% だったので、トン 10 万円前後の新材をノーロスで加工すれば、材料費もスクラップ加工とほとんど変わらず、生産性は人手で順送りしても何倍かになるはずだった。3 尺 × 6 尺とか、2.5 尺 × 10 尺の定尺板を必要幅に一度で幅切りできるスリッターの中古を探し、機械屋の専務がさんざん苦労して軌道に乗せたのを機に、日立製作所に定尺材使用を提案した。若干素材費は高くなるが、価格は据え置くという提案に、日立はすぐに OK をだした。テレビを初めさまざまな家電製品が毎月のように増産に向かい、重要部品であるトランスの生産が、材料不足ということしばしば遅延していたからだ。ここで初めて家電製品のトランスにも定尺の新材が使われることになった。同業他社は当社だけが何故高い新材を使えるのか、採算がとれるのか理解できなかったようだ。同業者がほぼ全面的に定尺の新材を使いだしたのは、信じられない程遅く、それから 15 年後の第一次オイルショックのあと、スクラップや高炉からでるオーバーロール品が姿を現してからであった。

定尺の使用によるノーロス方式は、じきに窓抜きと切断を同時にできる方式に改良された。生産性はさらに倍増した訳だが、ここまでくると人手は正確に送るだけでよいわけだから名人は不要となる。全国紙に三行広告をだして、高卒の男女を全国から募集した。1960~61 年（昭和 35~36 年）から 7 年にかけてである。まだ求人のそれほど難しい時期ではなかったから手応えは十分で、3 年間で約 50 名、半分は新卒の高卒女子であった。旧工場でもある本社から 200 メートル程離れた所に 470 坪の鋳物工場を買ってあったから、一部に寮や工場を増改築し、食堂も若い女性の多い工場にふさわしいものにした。旧工場には名人をあつめ、新工場には八百屋を廃業した元陸軍軍曹殿を課長にして、新採用者だけの手動送りノーロス方式でスタート

させた。生産量は素人集団の新工場が圧倒的に増大させていった。それを支えたのは、新工場に別棟を新築して放電加工機など新鋭機を入れた金型製作部門のサポートであった。ほぼ毎年生産量は倍増し、当然売上高も倍増したが、当社のこうした内部開発（工夫といったレベルの方が現実に近いが）の努力がなかったら、あの当時の日本のテレビ生産の伸びは不可能であつたろう。当時、関東でテレビを生産していたメーカーは、2社または3社のトランスメーカーをメインサポーターとして体制を固めていたが、それらのトランスメーカーはほとんど当社のユーザーであったからだ。いみじくもコロンビア系のある社長に「おまえのところの営業は、断るための営業で、しゃくにさわってしょうがないが、おまえのところでなければ間に合わないから発注してるんだぞ」といわれたりした。

新材料の購入形式も異例のものだった。普通であれば、当然当社が商社から直接買うべきだが、当時の八幡製鉄の一次商社は、三井物産、三菱商事等8社であった。常識的な慣習からいえば、中小企業の窓口になるのは、その何れかの傘下系列に属する二次または三次問屋であった。一次までは内口銭だが二次以降は外口銭がのっかかる。つまり、同じ材料を高く買うことになる。それと、月を追って需要は増えるはずで、まとめ買いの資金の大きさ、留置倉庫の問題等当社にとって、ある種のリスクを背負うことになる。当社の製品は、直接のユーザーであるトランスメーカーに納入され、トランスに組み立てられたものが日立に納入される。にもかかわらず、直接ユーザーと日立と当社との三者協議という形式をとりながら、材料問題は当社と日立が直接協議するという形を成立させた。3ヵ月先の購入数量を、日立が一次商社に発注し、納入は日立の倉庫へ。当社は使用分だけ日立へ月毎に決済する。日立が発注する数量は、毎月3社による資材会議で協議決定する、という内容であった。こうして成立した日立と直接協議できる場は、次の段階でも大いに役立った。

それまでも、冷延コイルはばつぼつ作られていたが、テレビの垂直トランスに使える高品質な製品までには到達していなかった。その目途がたち始めたという情報をつかんだのと、当社が内部開発していた自動用送りロールの精度が、ますますのレベルに達し始めたのと同じ頃だった。二つの組み合わせが自動化を可能にする。

ただし、大きな問題があった。老朽プレスは使えないことと、アンコイラーなど新しい周辺装置、できればそういうことでプレス1台当たりの使用面積を増やすための新工場など金のいることばかりだった。多額の資金を投入するためには、ユーザーの安定した発注がカギだった。こうした話をそれとなく流し、相互関係の緊密化を図るには、日立との正式の協議の場を持ったことは強かった。

d 集団的な意欲の総合力

1960年（昭和35年）暮れから新鋭機が入り始め、翌61年（昭和36年）3月から冷延材による自動生産が開始された。当社の提案を受け入れ、日立が鉄心素材を熱延製品から冷延製品に切り換えることになったからだ。こうした自動化への前進は、工場や工場運営に多くの変化や、変化させるべき新たな種を作りだしていく。手動送りノーロス方式の要員として、入社していた高卒の女性達は、じきに自動化要員として充分な対応力を示した。指の1本や2本落とさなければという危険な工場に、女性それも高校をでたばかりの若い女性を採用するというのは、鉄心のみならずプレス業界には全く常識外の発想だった。しかし、自動生産要員というのは、音、におい、アンコイラーの駆動状況、そして当然ながら製品の品質に間断なく注意を払うことを要求される。けれどもトータル的状況からいえば、単調の連続であり、その単調さには耐えながら細心の注意力を持続させねばならない。こうした点では、明らかに女性の方が適応力が高いと感じられた。

ところで、こうした自動化への前進のために

は、冷延コイルの巻ほぐしのためのアンコイラ一、精度の高い送り装置、コイルの巻きぐせを矯正する矯正ロール等を、同時並行した社内開発が必要であったが、とくに大きな競争力となつたのは、打抜用金型の社内開発であった。

まず着手したのは、良質で高い硬度の鋼を探すことだった。スウェーデンからも取り寄せてみた。新幹線のレールに使われるという情報をもとにアトムロイ処理等特殊被覆による硬化等もやった。成果は少しづつ上がったが、画期的というのにはふつからなかつた。そこに超硬合金が出現する。当初超硬メーカーからは、衝撃の強い打抜型には使えないと断られた。実際使ってみると簡単に欠けが生じた。それで後発の小メーカーを探しだし、硬度を若干落とし、粘度をあげた鋼を試作して貰つた。大変な効果であった。この超硬合金は、放電加工機かダイヤモンド砥石でなければ加工できない。それで、資本金400万円の時に280万円の放電加工機を導入したのだが、製品見積もりの時この放電加工機の償却費をはずせ、はずせないで日立となんどもやりあつた。ともかく、この超硬合金を刃先に使うと、20万ストローク（最後は1000万ストロークを達成してお祝いをやつた）を越すことが判つた。しかし、残念ながら新しい次の型ができる頃には、その前の型の寿命がつきるということで、簡単には増やすことができなかつた。そういう中で、一方ではより精度の高い金型、より超寿命の金型づくりのプロジェクトが組まれ、相乗効果で超硬金型の台数が徐々に増え、コスト的にも生産力においても同業他社を圧倒的に引き離すことにつながつた。

この当時のことを、こうして記述していると、自分でも大変な技術屋集団でもいたかのような錯覚に陥る。しかし、実際には新たに戦列に加わった約60名は全員高卒であり、半分は女性であった。従前からの従業員の3分の2は高小卒で、残りは新制中学をでてすぐ職についた。したがつて、集団的な意欲の総合力としかいいようがない。そして、メカのレベルであったから

可能な範囲であったといえる。集団の意欲は、自由な発言を厳守させた週1回の職場会議が生んだと思う。なんでも一番知っているのが社長であり、一番真剣に仕事のことを考えているのが社長であり、その他は金のために働いているのに過ぎないと考えている社長を、具体的な実務から引き離すことが、最も簡単で最も本質的な改善であったのかも知れない。

私自身も60名の一人として寮におり、夜となく昼となく、実家の話や仕事の話、仲間との折り合いなどを聞いてあげたり、逆に時事問題などを話してあげたりした。また、10名前後を指名して、毎週夜2時間経済史と社会発展史を講義した。ワンサイクルに約1年半かかり、これは3期生まで続けた。1期生は最初に選抜しただけあって、とくに成長が著しく、当社の労働組合の幹部として、合理化推進の有力な働き手として育つていった。その中の二人は新制中学を卒業してすぐに入社した社員であったが、第一次オイルショックのあと海外との技術提携を進めたとき、派遣先の企業から是非当社へ移籍させて貰いたいと懇望されるほど、優秀な技術と指導力を持っていた。

3 東京の下町を吹き荒れた労使問題

(1) 高度成長期は労働運動の高揚期

敗戦の年、1945年（昭和20年）10月にはGHQ指示として「人権に関する五大改革」がだされている。その中で労働の民主化もあげられ、それに基づき45年12月に労働組合法、翌46年9月に労働関係調整法、そして47年4月には労働基準法がそれぞれ公布されている。実際に素早い対応と言うべきであるが、それもそのはずで終戦のちょうど1年前、44年8月には米国務省の手で、労働三権の保障を軸にしたワグナー法体制適用の政策文書が作成され、終戦の年の6月には「労組結成の助成、団結権、団交権の法認、弾圧立法の撤廃、警察干渉の禁止、争議権の保障、等々」労働の民主化に関する具体的な政策文書が、米陸軍省幕僚部民事課により民政ガイ

ドとして作成されていた⁶⁾。

その理由の一つは、労組結成、団交制度の助成により、賃金が上がればコストもあがり、国際市場での日本の競争力が低下して国際競争が正常化し、ついでに米国資本の優位性が確保されるという戦略図式であったという⁷⁾。

もともと日本国民の大半は極めて貧しい状態におかれていたし、労働者は無権利状態であった。その上戦争による食糧難と超インフレに見舞われたのだから、生活防衛のための労働組合結成は燎原の火の如く広がっていった。高級官僚の子息で、自身も当時商工省事務官だったかの金森久雄氏ですら、商工省調査統計局労働組合の副委員長として、1948年（昭和23年）のメーデーに赤旗をついて参加し、デモの中で歌ったインターナショナルの「起て、飢えたるものよ」という言葉がいかに実感のあったことかと、その著書『わたしの戦後経済史』の中で述懐している。

大企業や公務員の労働組合には、それなりに知識や理念を持った指導者がいたであろうが、中小企業はそうはいかなかった。

地域オルグに指導され、労働組合結成、即大幅賃上げ要求とともに、職場環境改善を含む労働条件の大幅改善要求などが次々と出されていった。労使双方とも知識不足で、かつ初めての経験ということになるから、経営者がどう対処したらよいのか判らずオロオロしていると、要求の承認でなければ拒否のはずだとすぐにストライキに入ってしまう。

後に経営学で、親権的労務管理の段階と区分されたようなところでは、人権問題とレッテルを貼られるような争議も多かった。賃上げなどの主要事項の団交が難航はじめると、やりとりが感情的になってくる。中小企業では、社長夫人が有力な働き手として、社業に関与している場合が多いが、そんな時社長夫人の善意が逆になる。親元から離れて寂しい思いをさせてはと、三度の食事は家族と一緒にしたり、男の子には洗濯は可哀想と手伝っていたことが、食事

中まで監視され、下着の果てまで点検されるになってしまう。労使双方とも未熟さ故の、本筋の議論でないところで、いらざる紛糾もしばしばであった。

（2）「総労働対総資本」という概念

従業員10名くらいの社長に、苦渋の相談を持ち込まれたこともあった。駅頭などでのビラまきや、他の組合への応援動員があると、6、7名も行ってしまい仕事にならない。それが多い週には2、3回もあるのだという。筆者は、1962年（昭和37年）に日本中小企業家同友会（現東京同友会）に入会。運動化を強めるためには、地域に密着した活動が必要であるとし、支部づくりを前提とした東部ブロック結成の呼びかけ世話人になった。その活動の一環として、亀戸政会館で「同友会の考える労使関係」と題した報告討論会的な集会を開いたのをキッカケに、様々な経営者から相談を受けるようになった。

しかし、実は私自身も悩んでいた。それは総労働対総資本という考え方を、どう分解すればよいのかということだった。一人でも従業員を使っていたら、それは資本家であり、搾取の当事者だから、100%労働者の敵である。したがって、仕事に精を出すのも、合理化に手を貸すのも全て利敵行為だというのが、当時の労働組合オルグの指導であった。その通りにやられたら、中小企業はたちまち倒産するのは目に見えている。しかし、その理論がまかり通っている。したがって、当時は全て「労資問題」であり「労資関係」だった。1962年10月、熱海の静観荘で開かれた全国同友会活動者会議の労働問題分科会では、ほとんど徹夜で「資」か「使」かで激論が交わされた。結果的には、翌春「春闘に際して訴える」という文書から、「労使」という表現に言葉は換えられた。しかし実際、当時はどの政党からも学者からも総労働対総資本という関係についての見解は示されたことがなく、マルクスのいう「搾取」という言葉だけが横行していた。大学で真面目に経済学を勉強してき

たらしいある同友会会員は、搾取による企業の成立か、搾取の放棄かと悩んだ末廃業した。合化労連系の労働組合のあるゴム製品の加工メーカーの二代目社長であった。

それ程に、総労働対総資本という概念には、眞面目に考える中小企業の経営者ほど重大な問題を腹蔵していたといえる。10人程度の小工場でも争議が頻発すると、中小企業経営者の間には、労働組合ができれば会社が倒産するという恐怖感が拡がり、便乗するように組合幹部の脱落を一人5万円で請け負うという売り込みまで現れた。ちなみに、当時の高卒初任給は5000円であった。

私が一つの結論に達したのは、1965年（昭和40年）頃であった。それは「価格決定権を有しない中小企業」という位置づけであった。

当社のように、家電製品にとって重要部品のメーカーであり、品質の点でも、供給能力の点でも、大企業に対して対等以上の立場に立てる条件を持っていてさえ、コストの積み上げでの最終価格は通らなかった。したがって、見積もり時点のコストを、生産性の向上その他で間断なく引き下げる努力が必要であった。

同友会の労働委員のメンバーと、労使問題の巡回相談で大田区の小工場を何度か訪問した。そんなある時、増量発注のたびに値引きをされ、世間並みの賃金が払えない、トータルで従業員の収入を維持させるためには残業させるしかないが、これ以上の残業は難しいと訴える小工場主にぶつかった。工場を見せて貰い、具体的な工程改善点や新鋭機の導入などを提言した。工場主は「親会社の担当者が見に来て、その分更に値引きされてしまう」といった。しかしそこで努力を放棄したら先は見えてしまう。新製品の開発か、特殊技術の開発か、徹底したコストダウンのための間断ない生産技術の開発か、新鋭機の導入か、少なくともそのどれか一つには全力を傾注すべきだと、まだ30歳前の私であったが、10歳以上上のそれもお得意先の社長にまで力説して歩いた。お得意先が本社事務所を

改築すると聞いて、そんな金があるなら、工場に使えと中止させたこともあった。

（3）私の筋立て

基本的には、労働組合のいう搾取という言葉は経済学用語として認めよう。しかし、正当な価格の決定権のない中小企業ではザルの目から流れ出る水の量の方が多いということだ。したがって、中小企業では二つの課題に取り組む必要がある。一つは流出する量を減らす努力だ。具体的にはもっと公正取引法を強めるとか、実際に実行される機能を持たせるとか、分野法をよりキメ細かく運用するとかとなるだろう。また、実質的には中小企業の方が過大な比率になっている税負担だと、ほぼ強制的な歩積預金による実質高金利などは正も必要だろう。この側面では、中小企業の経営者はもっと積極的に取り組む必要があるだろうし、改めて努力も強めよう。しかし、労働組合も直接的即物的な要求だけでなく、広くこうした社会的な問題にも目を向け、労働組合としても手を貸すべきだ。しかし、ただ高い価格が維持されればよいということではない。価格が有用性を上回れば、需要そのものが消滅する。したがって、理のある価格引き下げ要求に対しては応えて行かねばならないと説得した。

もう一つの側面は、そういう社会的努力と平行して、ザルから水が流れ出るなら、その流出する量よりももっと沢山水を入れる努力が必要だ。そして、その上で残った水の分配については、納得いくまで団体交渉で話し合えばよい。ザルでも水が残らなければ企業は潰れるし、ましてやより多くの水を入れる努力をしないで、会社が大変だ、賃金が安いというのは、所詮は負け犬の遠吠えだというのが私の所論となった。したがって、生産性アップや品質向上については徹底的に協力しろと強調した。また、経費の削減についても訴えた。その際、ムダとは労使双方のどちらにも得にならないものをいうと定義し、あわせて從来の常識では必要だった

ものを、不必要にする工夫の大切さも訴えた。

こうした筋立ては、私自身を強くしたと同時に、接する限り労働組合に対しても、労働組合を抱えている経営者に対しても説得力があった。当社の近くに、全国金属の労働組合のある低周波測定器のメーカーがあった。連続する団体交渉に疲労困憊した社長が、遂に姿を消してしまった。見かねた当社の労働組合の幹部が、その労働組合の幹部を数人連れてきた。じっくり話し合った上で社長を探し出すようにいった。社長と労働組合の幹部相方と何度も話し合ったが、それからその組合の姿勢は変わっていった。社員数200名を超える産業用ミシンメーカーの社長の来訪を受けたこともある。その社長は結局同友会にも入会したが、経営者の人達には必ず最後に別のことを見をおすように話した。それは、私のいう筋書きを労働組合や従業員に対して、本当に理解させ実践までいくためには、労使の相互信頼の確立が絶対条件であるという点であった。そして相互信頼の基本は、社長が人間として誠実であり、従業員一人一人と接するのに信義を大切にすることだと力説した。今思えば30歳そこそこの若僧の、なんと生意気なことかとも思うが、50歳近いミシンメーカーの二代目社長も、静かにうなずきながら聞いてくれたのを思い出す。

しかし、こうした言い方までに至ったのは、実は私自身が自分の経営の中でいくつかの体験をしていたからであった⁸⁾。人間が社会的正義や公正さの重要性を認識し、そうあることを願い、そしてある場合それを主張したいと考えたとき、それが負け犬の遠吠えにならないためには、職場つまり企業がしっかりしていること、自分自身が誠実であると同時に、仲間に貢献できるだけの実務能力を持ち、かつ充分に發揮していることが前提となる。それは結果として、企業内努力となって、最も信頼できる自律的能動的人材となっていることを意味している。この人間としての社会的正義や公正の大切さも本物の認識は、理屈から知識として与えられるものでは

ないように思う。何故なら、理屈で憶えた人間の変節には幾度かぶつかったが、平等な人間観を基本に人間として個人としてかけがえのない人生の尊さに目覚めた人間は、苦しくとも苦ししくとも、またそれを楽しむかのように挑戦していくのを見てきたからだ。

言い換えると、難しい理屈は理屈として、本来はそれ程難しい理屈は不要で、より人間的な本性に還り、人間的な生き方とかけがえのない自分の人生を、まともに考え、まともに追求していくことに、全ての原点があると思うようになった。そこから社会正義は生まれ、人間としての公正な判断と努力が生まれるものだと感得したことが裏づけになっていた。

4 人間尊重と健全な市民層の形成

(1) 需要の本質的变化

日本においては、いわゆる大量生産・大量販売・大量消費の時代は終焉した。量的充足を経過することによって需要の本質にいくつかの点で変化がもたらされている。

一つは質の追求である。ただ純然と物としてのより高級なものを求める側面と、意味としての密度の濃さや外縁への拡がりを求める側面との二つの側面が考えられる。

二つめは、個の主張が強くなり、その結果ニーズの多様化はほとんど個人化といえる程になってきたことである。みんなと同じものでなければ恥ずかしいという時代から、みんなと同じものでは恥ずかしいに変化しつつある。画一的な流行は低年齢化しているといえる。

三つめは、目的別選択基準が明確化してきている点である。経営学でいう販売促進の一手法に「計画的陳腐化」というのがある。新製品発出し時には少数機能製品を販売し、段階的に機能を増やして前製品を計画的に陳腐化して代替需要や複数保有需要を狙えというものである。この場合、炊飯器に保温機能が付いたような、必要とする基本機能に連続した機能が延長線上に拡張されたものは選択肢として残るだろう。

しかし、家庭内交換局機能を果たすことになるパソコンなどは別にすると、その端末機としてセットされるテレビ、ファックス、電話、セキュリティ装置などは、単機能で質の高いものが要求され、必要に応じて単機能をオプション購入して自作の複合機ということになるだろう。したがって、メーカー側の新機能プラスによる高付加価値戦略によって、日常的には殆ど使用しない機能を含めたものを高価格で販売するなどは通用しなくなる可能性が高い。家庭用ファックスなどもその典型といえる。普通のもので80機能以上を持っているはずであるが、実際に5分の1以下の利用範囲になっているのではないか。乗用車でも代替時まで一度も使ったことがないボタンがあって、何に使うのか憶えていないなどといっている人などザラである。窓の開閉なども昔のように手動であったら、水没後でも脱出できたのではないかと思われる事件もあった。最終価格が同じなら、電子機器をはずした分シャシーやバンパーなど堅固にすれば、安全走行という目的からはより高い評価になる。今後はそのように、目的によって選択基準が明確になる。

より廉価で一定レベルの品質に信頼性があれば、洗濯機・冷蔵庫・電子レンジなどの単機能品や、ローカル放送だけでよいラジオのニーズなどには、海外生産品が選ばれることになる。多機能品についてもメーカー側の独りよがりは通用しなくなるであろう。

四つめは、安全・健康・老後にたいする影響等が、前3項にオーバーラップした選択条件として強くなってきたことである。

五つ目は、以上のように選択の基準が広く深くなっているにもかかわらず、個人的立場でいえば選択のための余裕時間不足や専門知識不足、そしてセンスには必ずしも自信を持てないことなどから、本当に信頼できる人にサゼッションを受けたいという希求心の強まりである。

こうした変化は今後年々深まっていくだろう。同時にこれは価値観の変化に根ざしているもの

であるから、その深化は新しい価値観のより明確な確立へと進むことになる。

(2) 価値観の変化とそれへの対応

需要の本質の変化は当然ながら価値観の変化にもとづいている。したがって「個の主張」と一口でいっても、それを基点とする様々な変化を伴っている。たとえば消費者にとって最も高額な購入品である住宅を例に考えてみる。原点にあるのは、高額であるが故にものの充足の到達点としての位置づけと、組織単位としての「家」意識からきている「一家を構える」重みの二つであったろう。この二つが他の目に見えないゆとりや長時間通勤苦を軽視または無視させたのであろうし、したがって主な決定要因は支払い可能限度一杯の「価格」であったといえる。「今時この価格で買える家」というキャッチフレーズで売れていたのがその証拠もある。

しかし、組織単位としての家意識の希薄化や、住むためだけの家の充足から生きざまに適応する家への希求、さらには女性の社会進出と自立志向などから、住宅取得の選択基準は多様になっている。大きく分ければ、住宅そのものを生きざまの一部としてとらえ個の主張を充たしたいというニーズ。もう一つは、建物そのものには安全、堅牢さと合理性だけを求め、日常的には外部での活動の質を高めるための機能の充実を求めるニーズ。この機能には電気、電子機器、ガス、厨房、防犯等の一元管理システムとか、情報の多重授受を可能にする光ファイバー線の引込みなどが含まれる。基本的にはこうした二つの選択分野に、全く個人別といってよいようなニーズが広がっているのが実態である。

それに対して、大手ハウスメーカーは標準モデルを増やすことで対応しているが、これは機能の充実にウエイトのあるニーズには応えられても、住宅を生きざまの一部としてとらえるニーズには応えきれないはずである。しかも、大手ハウスメーカーが売り込む時には、当然のことながら自社製品のセーリングポイントのみを

強調することになる。しかし購入側の求めているのは、前項で述べたようにこの場合でいえば他社製品を含め全構造様式、全工法、全素材の比較から、自分にふさわしいものの選択であるから、実際には肝心なベースでニーズとは異なることになる。

さらに、標準化の落とし穴に仕様の統一という問題児が存在する。住宅公団の分譲マンションのメンテを担当した業者によると、潮風を受ける臨海部の建物も内陸部の建物も、外装塗装材や防水材がともに同一仕様規格品になっていたという。これは当然ライフに影響する。このように自然地理学上の地域特性や社会生活上の地域特性も加味されなければならない。これから消費者に本当の納得を与え、安心と信頼を得る商売とは、このように広く深い事項にわたって親身で丹念な、しかもより高い専門知識でのコンサルティング的なヤリトリが必要になってくる。

こうしたニーズの本質の変化から、必要な対応条件を要約すると次のようになるだろう。

1. 原理的なものを含めて、その分野について高度な専門知識を持っている。
2. 自社製品または取扱商品だけでなく、同分野製品であれば他メーカー品についても、公正な立場で説明できる。
3. 技術革新などによる変化の先行きを熟知し、現状製品の位置づけを説明できる。
4. 強調、調和、さりげないオシャレなどT.P.Oに合わせ、個性にフィットするものを選別できるハイセンスを有している。
5. 自然な会話の中でユーザーの求めている目的を掘り起こし、それに対して親身で丹念なコンサルティング的ヤリトリができる。

改めて列挙してみると、みな当たり前のようにも思う。しかし現実的には、原理などは毛頭知らず、それどころか当該商品の構造も知らない。知っているのはマニュアルで憶えた操作方法だけというのが圧倒的ではないのか。そんな

程度であるから他社製品の長所など知るはずもないし、現在の取扱商品が技術的に成熟に達しているのか、これから短期間でどんどん充実していくのか等は、本人自身も無頓着であるのがザラにいる。柄の美しさに自分が惚れこんで、客に強く勧めるのは柄が良いという救いがあるにしても、小太りで背丈の低い女性が、暖色で太めの横縞スーツでかっ歩しているなどは、勧めたのではなく求められたものであっても、拒否もまた本当に親身な対応であることを身につけていく必要性を痛感させる。

こうした条件を充たす人間とはどんな人間であろうか。働くことに生きがい、働きがいを見いだし、それを原動力として、マニュアルを遙かに超えてマニュアルを無用にする程に実務能力を高めている人間。そして親身で丹念な対応から、最終的に客の満足を得たときの喜びとプロとしての誇りを大切にしている人間。このような条件を充たすためには、全人格的成長を自覚的に取り組む自律的能動的人間であって初めて可能といえる。

操作だけであればマニュアルでもよいだろうが、原理や構造、他社製品の長所などは、日常業務とは別に独自学習が必要である。今の実績を評価するだけのシステムではこういう人間が育つのを望むべくもないし、独自学習が自分の生きがい、働きがいの一層充実のためという認識がなければ、なんのための独自学習かということになり、努力することが喜びではなく苦しみになる。したがってもし始めても長続きはないことになる。まして、親身で丹念な対応などはマニュアルで指示されたつくり笑顔などではとても追いつくことではない。何故なら、客自身も漠然としかイメージできないでいる潜在的希求を、キメ細かい親身な対応のなかで「発見」してあげる根気のいる作業を必要とするからである。

結論的にいえば、これから需要に対応するためには、自ら人間的成長を願う人間の存在がカギであり、そういう人間が育つ社風は、個人

のためにも意義があり、また企業発展の活力充実との整合性があるといえる。ではどのようにすれば、そういう社風が育ち、人間が育っていくのか。要約的にいえば、生命の尊厳性の尊重、個人の尊厳性の尊重、人間の社会性の尊重という三つの側面を網羅した真の人間尊重の経営がその答えということになる。そして最も肝心なことは、社長自身がその観点に立った自己革新に踏み切っているかどうかにある。

(3)空洞化を埋める原動力

企業の社会的有用性、役割は、有用な物やサービスの提供、雇用維持によるその地域での暮らしの成立、法人格での地域社会への貢献の三つであるから、空洞化を引き起こしている企業はその二つを欠落することになる。

また違う表現をすれば、企業哲学として企業の利益、雇用維持や環境保全を含めた地域の利益、そして真の人間尊重による全人格成長をめざす人間づくり、の三つの利益の整合性が求められなければならない。しかし空洞化を起こしている企業は、基本的にはそのうちの企業の利益のみを選択しているわけだから、当面空洞化の後始末を要求しても詮ないことといわねばなるまい。空洞化を埋めるのは、大きな産業づくりではなく、小さな仕事を無数に作ることが現実的である。この小さな仕事づくりを可能にするのは自律的能動的な人間である。マニュアルでは創造的な仕事はできない。自前の頭で考える人間のみがそこに可能性を拓くからである。

前述してきた通り、真に自律的能動的な人間は人間尊重の経営の中で育つ。そして現在のアメリカで見られるように、小さな仕事を無数につくることは、高度に発展した工業国であるほど可能性が高いといえる。人間尊重の経営が、空洞化を埋め日本経済の再活性化の原動力となると指摘した所以である。

(4)21世紀が求める社会

物の量的充足を経過した人々にとって、その

次に求めていたものはどんな社会であったろう。豊かさを人間としての生活へ広げることではなかったろうか。したがってこれからの企業に求められることは、人類的立場に立った有限資源の節約や再生、雇用の維持や環境保全を含めた地域の利益、そして全人格成長をめざす人間づくり、ということになる。

しかしこれら全てを網羅した経営を実現するためには、外部からの法的な規制や業界申し合わせ程度では、ほとんど徹底できないであろう。いったん多国籍化した企業は、国益すら無視して企業論理を優先させることになるからだ。最も有効な方法は、内部要因による企業哲学の確立ということになる。言い換えれば、地球的市民の立場に立つ健全な市民感覚によって、三つの利益の整合性を持つことを、企業哲学とする力が内部的に働く状況が必要ということである。

したがって健全な市民社会の確立こそ望まれることになるが、その構成員たる健全な市民とはどう定義づけられるのか。健全な市民とは、平等な人間観を全ての人間関係や社会関係の規範とし、個人の尊厳性の尊重、生命の尊厳性の尊重をも日常的な規範とする人々であり、健全な市民社会とはそういう健全な市民が多数者として成立している社会であるといえる。

生命の尊厳性の尊重とは、人間が人間である前に生態系の一部をなしている生物であるという認識に立ち、生態系の保護や環境保全が地球的立場での重要な課題となる。経営的立場でいえば、公害を出さない、省資源、省エネに積極的であり、濫開発には組みしない。そして少なくとも社会的平均的賃金の維持、安全で健康な職場づくりなどが最低の課題となる。個人の尊厳性の尊重とは、個人のかけがえのない人生を、その人間が持つ潜在的な能力を、可能な限り高いレベルで実現し、かけがえのない人生の充実に叱咤激励し合うことである。それはそもそも自律的な自立精神を養うことでもある。こうして考えて見れば、それはまさに中小企業家同友会における同友会理念の実践そのものであるこ

とが確認される。

現在、省資源や環境保全の課題から考えて、その本質に逆行するようなことは多い。空洞化とそれに伴うリストラは、大規模なそれにかかる人々の生活破壊とも表現できる。高度に工業化が進展し、量の充足を果たしたわが国にとって、国民の期待していたのはその量の充足をステップとした「ゆとりや安定」であったであろう。

その願いを本物にするために、即物的な法規制や法改革など具体的には数多く考えられる。しかし、それを着実に本質的に進める力となるのは、健全な市民感覚であり、健全な市民社会の規範であるといわねばならない。真の人間尊重が健全な市民感覚を育て、健全な市民社会の確立を促し豊かな人間社会創造のカギとなるこ

とを確認して筆を描く。

- 1) 中小企業家同友会全国協議会編『人を生かす経営——中小企業における労使関係の見解』1989年、所収。
- 2) 有沢広巳監修『日本産業史1』日経文庫、405ページ。
- 3) 同上書、405ページ。
- 4) 山本弘文・寺谷武明・奈庫文二著『近代日本経済史』有斐閣新書、42ページ。
- 5) 噴峻衆三編『日本農業100年の歩み』有斐閣ブックス、159ページ。
- 6) 有沢広巳監修『昭和経済史 中』日経文庫、52ページ。
- 7) 同上書。
- 8) 詳しくは、宮崎県中小企業家同友会編『変革の時代と人間尊重の経営』(鉱脈社、1994年)の拙稿部分を参照。