

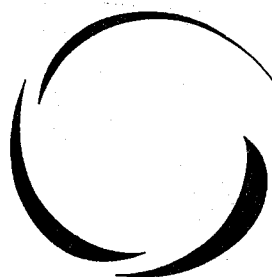
---

C.O.E.オーラル・政策研究プロジェクト

**奥田 健二** (元日本鋼管・労務部職員・元上智大学教授)

## オーラル・ヒストリー

---



**GRIPS**

**政策研究院**  
政策研究大学院大学

---

## 序

本巻は、奥田健二さんの「仕事の自分史（オーラル・ヒストリー）」――一回の速記録に出席者による校訂を加え、見出し設定・整理その他の編集作業を経て、報告書としてとりまとめたものである。編集作業の指揮にあたった梅崎修君、編集作業を担当された勝康裕氏、速記録の作成を担当された片岡裕子さん、雑務にあたってくださいました政策研究院の関係者の方々に感謝の意を表したい。

二〇〇三年二月二六日

尾高 煌之助

C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト

# 奥田健二 オーラル・ヒストリー

## 《目次》

《序》……………尾高煌之助

《奥田健二 略歴》……………

第一回……………

生い立ち

麻布中学時代

海軍経理学校に合格

海軍経理学校を卒業、巡洋艦「酒匂」に乗る

「酒匂」を降りて豊橋航空隊に

海軍主計少尉として十三突撃隊に

海軍経理学校・卒業・少尉候補生時代

終戦後も海軍に残る

役に立った海軍経理学校での教育

東京大学法学部を受験、弁護士をめざす

9

8

1

第二回……………

日本鋼管勤労部への配属

東京大学文学部との「態度調査」を提案

態度調査の動機

一九五二年、態度調査を実施

調査結果のインパクト

組合リーダーと一般組合員の乖離現象

日本鋼管に入社、労務部給与課に配属  
労務課へ配転、折井日向氏と出会う  
折井日向と毛沢東主義  
労働組合の系列——一九五〇年代  
戦後の日本鋼管の組合は混合組合に  
ホワイトカラーの不満、人事課が労務部より独立  
レッド・ページ(?) されて労務課へ

労使双方に好意的な結果がでたのはなぜか——日米の比較

職務調査と態度調査の関係

職務給の考え方——日米の相違

職務調査にもとづく評価は複雑かつ難しい

職務調査は職場の秩序を変えるのに役立つ

職場の管理と職務調査

「標準作業に対する態度調査」

「役付工制度に関する態度調査」

組合運動の頂点——一九五九年の「四九日スト」

新入社員と科学的管理法

労働組合内の政治的派閥から「組合主義」へ

役付制度の目的は労使関係の安定化

監督者訓練・TWI・MTP

労働者の特性を活かす工夫が必要

監督者訓練制度、通産省によるMTPの導入

MTPの経営管理思想は何か？ その成果は？

労働運動（組合）への思い入れ

エンジニアと現場主義

発展途上国では現場主義は根づかない？

### 第三回

高卒労働者の採用活動

高卒者の採用は面接で

高卒者の採用と現場での摩擦

新社員制度の発足と職工員身分差の撤廃

人事と組織管理の一本化

戦後システムとしての「一九四〇年体制」論について

日本鋼管内の高等学校

デュアルシステムは理想的な制度か？

高校新卒採用者の定着率と引き抜き

高卒者採用と職安との関係

「新生活運動」にどのように関わったか

新生活運動の内容

新生活運動の一環としての生活協同組合

労務管理とヒューマン・リレーションズ

川崎の組合はカンパニー・ユニオンか？

労働協約の一本化

苦情処理の正式な制度は社内存在したか？

### 第四回

現場での教育は会社にとってマイナスか？

養成工制度の代案と社員の引き抜き

従業員に対する教育費は計算できない？

態度調査のための費用はどのように計上されたか？

養成工制度をやめた理由

アメリカ留学の経緯

基督教者社会科学研究会、聖書研究会に参加

労働組合への思い

苦勞したアメリカでの講義

マスター論文の仕上げ



インランド・スチールでの経験  
労働組合員としてストライキを経験  
インランド・スチールの職場環境  
ストライキの焦点は何か、その影響は？  
アメリカの苦情処理委員会——日米の違い  
組合の賃金交渉の仕方

## 第五回

アメリカ留学の補足  
左翼思想へのスタンス  
戦後の生産管理  
生産管理をどうみるか——昭和二年の政府声明  
薄れてゆく社会主義への憧憬、その転換点  
折井日向氏との出会い  
日本鋼管の労働組合——一九五〇年代の状況  
アメリカ留学の影響  
労働者街に住まう  
アメリカから帰国、人事組織室の考査課に配属  
作業長制度の導入と技師の役割  
現場リーダーの役割  
作業長制度に対する組合の反応  
年功序列か能力評価か？  
作業長制度はフォアマン制度の輸入か？  
作業長の適齢はいくつか？  
人事考課尺度の作り方

153

なぜ考査課が設けられたか？、人事考課のあり方

## 第六回

人事労務管理体系の見直し  
「係別職務分担表」の作成  
ホワイトカラーの人事管理の合理化  
係別職務分担表の効果  
管理者の教育訓練と職能資格制度の導入  
取締役以上の自己啓発に重点  
企画部の役割  
組織革新のリーダー的会社はどこか？  
取締役の外部講習会  
取締役の教育研修の実質は戦略会議  
日科技連と能率協会  
QC導入の推進役は日科技連  
トップマネージメントの教育訓練——アメリカ型・日本型  
日本鋼管の資料の保存状況  
日本鋼管の株主構造  
目標管理が流行した理由は何か  
目標管理と社長のリーダーシップとの関係  
意思決定を間違った事例  
目標管理・職務分担表は日本に特有の現象か  
課長の意見をどのように統合するか  
職務分担表と組合との関係  
職務分担表から職能資格制度へ

191

職能資格制度導入のモデルとなった会社  
ジュリスデイクションという概念と組合  
アメリカ鉄鋼業の労使関係  
日本における職工員身分の統一

## 第七回

敵対的労使関係のピーク——一九五九年の「四九日スト」  
労働組合内の政治的な勢力・派閥  
タイムカードをめぐる団体交渉  
経営協議会と団体交渉  
なぜ、富士製鉄と日本鋼管だけがストをしたのか？  
五派の労働組合グループ＋役付工のグループ  
穏健な組合グループの台頭  
ブルーカラー——日米の違い  
水江製鉄所の稼働と新制高校卒業生の採用  
職工員身分の統一と資格制度  
水江製鉄所は改革の実験場  
水江製鉄所の規模と設備  
伍堂卓雄と上野陽一  
生産財の違いによる科学的管理法の効能  
水江製鉄所の候補地はどのように決めたか  
長期設備合理化計画  
合理化計画作成の主体は誰か？  
マन्दル博士の能率診断  
人事室時代のホワイトカラーの採用

227

## 第八回

川崎製鉄所人事課長に就任  
能率診断室に異動  
能率診断室の設置とマन्दル調査  
能率診断室や能率課の設置は誰の発案か  
能率診断室と品質管理  
I E部門と労務部門の対立、その橋渡し  
系列会社「鋼管機械」出向の申し入れ  
鋼管機械での仕事  
系列会社の融資条件は親会社と同じか？  
テラーの科学的管理法を実地で勉強  
鋼管機械の労働組合  
失敗に終わったテラー流の能率給の実施  
作業標準にもとづく能率給は難しい  
日本での能率給はどのように計算するか？  
関連会社の位置づけと実態  
社長の決め方  
鋼管機械時代の反省点  
日本鋼管本社の労務部に戻る  
「グリーンサービス」会社の設立とその役割・活動  
日本生産性本部・労働統計部会での議論

## 第九回

グリーンサービスの運営は『日暮硯』の精神で  
教育部長に就任——企業内外の教育に着手

295

261

能力開発工学センターに現場マンを送る、その効果

黒崎窯業の教育事例

現場作業員の教育・訓練にはお金がかかる

理論と実際——争点となる問題を設定する

ビジョンの継続性をいかに維持するか

組織変革のリーダーシップはどこが担う——日米の比較

日本的リーダーシップは通用するか？

日本鋼管時代を振り返る

人事労務の考え方の基本は「現場」にある

日本の労使関係の現在と未来——労働組合のあり方

## 第一〇回……………

定年後、上智大学で産業社会学を教える

自律と連帯——矛盾した原理が共存する日本型経営

自律と連帯の意味——歴史を遡る

鐘紡の経営家族主義

機械工業の男性工員について

大宮の鉄道工場は科学的管理法を実践？

経営者や知識人の「労働者像」

経営家族主義 対 小集団主義

小集団主義のなから職業倫理が芽生える

日本的な「個」と西洋的な個人主義

労務管理は学問的に実証するのが難しい

日本型労務管理の歴史性・連続性

労務管理の改善のイニシアチブは誰がとったか

職務給は労働組合が提案

「労使協調」という言葉は特有の歴史をもつ

経営者、労働組合ともにビジョンが曖昧

「終身雇用」という言葉の魔力

## 第二一回……………

大学での教育活動・講義内容

鉄鋼業に関する国際的な実態調査・比較研究

日本生産性本部で労務管理担当者を養成

なぜ、日本でのQCは一〇年間役に立たなかったか？

サイエンスを技術者が現場で活かす

人事の決定は日本よりアメリカのほうが民主的か？

科学的管理法は普遍性と固有性をもつ

上智大学から東亜大学へ

アメリカのセニオリティ・ルールの歴史

セニオリティ・ルールに従わない人選

いま計画中の書物について

中間管理職の存在

「相補的思考法」と「二分法的思考法」

現場の自律性と組織の調和

現場の古い人間関係や思考を変えてゆく

「現場力」、その歴史と伝統

ホワイトカラー、ブルーカラー、現場マンの関係

人事労務担当者へのメッセージ

組織を変える火付け役の仕事とは？

「成果主義」の評価の仕方  
相補性の原理は「多系的進化論」

《おわりに》	.....	尾高煌之助
《オーラル調査を受けての所感》	.....	奥田 健二
《註 記》	.....	
《関連資料》	.....	
《執筆文献》	.....	
《寄贈資料目録》	.....	
《年 譜》	.....	

437 435 429 427 415 407 403

---

# 奥田健二氏略歴

年 次	年齢	個 人 史
1925 (大正14) 年	0歳	1月25日 東京都板橋で生まれる
1931 (昭和 6) 年	6歳	4月 目黒区上目黒、島森尋常小学校入学
1937 (昭和12) 年	12歳	4月 麻布中学入学
1942 (昭和17) 年	17歳	3月 麻布中学卒業 12月 海軍経理学校入学。石井照久、田中二郎、団藤重光教授等から授業を受ける 指導教官、前田考充郎たちから自由な教育を受ける
1945 (昭和20) 年	20歳	3月 海軍経理学校卒業 海軍経理学校はこの年の初めに神戸（垂水）に移っており、そこで卒業を迎える 4月 神戸から呉へ汽車で移動。海軍主計少尉候補生として巡洋艦「西匂」乗艦（第11水雷船隊の旗艦。駆逐艦 7, 8 艦所属） 6月 豊橋航空隊（銀河特攻隊）に配属される 7月 海軍主計少尉、第13突撃隊（回天特攻隊、震洋特攻隊）に配属される 8月15日 敗戦受諾 舞鶴に配属
1946 (昭和21) 年	21歳	1月 退官 4月 東京大学法学部入学 YMCA寮で生活
1947 (昭和22) 年	22歳	2月 父 道栄氏死亡
1948 (昭和23) 年	23歳	3月 復活祭、日本基督教団、西片町教会（当時は駒込教会）において洗礼を受ける。そこで出会った鈴木正久氏の影響を大きく受けた
1949 (昭和24) 年	24歳	3月 東京大学 法学部 法学科 卒業 4月 日本鋼管 K. K. 就職 同社川崎製鉄所労務部給与課に配属。賃金の計算、賃金システムや賃金体系の計画、労組との交渉のための資料作り等を担当
1950 (昭和25) 年	25歳	労務部労政課配属。課長の折井日向氏指導のもと、監督者訓練、TWI、QC関連の教育訓練
1951 (昭和26) 年	26歳	通産省企業局による管理者訓練（MT P Management Training Program）のリーダー養成を受け、社内の管理者訓練を実施
1952 (昭和27) 年	27歳	5月 態度調査 以後社会学の研究を始める。そもそも態度調査を実施したいと奥田氏が折井日向氏（課長）に提案。尾高邦雄氏の自宅を何度か訪問する
1953 (昭和28) 年	28歳	文部省統計数理研究所による推計学講習会受講 日科技連、QC関連の講座受講
1954 (昭和29) 年	29歳	松田智雄、隅谷三喜男主宰の基督教社会科学研究会のメンバーとなる
1955 (昭和30) 年	30歳	4月 佐藤道子さんと結婚 7月 フルブライト奨学資金により渡米 ハワイ大学にて1ヵ月半過ごす 9月 イリノイ大学労使関係研究所にて研究開始 Alvine Gouldner教授のゼミに参加
1956 (昭和31) 年	31歳	6月～8月 夏期休暇中、連続電気錫メッキ工場レイバープール作業員として東シカゴ市インランド製鋼に勤務 同時に全米鉄鋼労組ローカル1010の組合員となる 6月末より35日間のストライキに参加
1957 (昭和32) 年	32歳	6月～8月 再びインランド製鋼東シカゴ工場に勤務。並行して修士論文の執筆 9月 修士論文諮問 10月 帰国、日本鋼管本社人事組織室考査課に配属（考査課は人事諸制度の企画、経営幹部、管理者の教育等々担当）。科学的管理法の思考方法と手法の社内への浸透のための活動する （本社技術部 I E 担当、工場の能率課、日本能率協会専門家と協力、社内に実習工場を選択し、理論ならびに実地訓練、4週間合宿） 社長、役員のリフレッシュメント（神戸大学平井泰太郎先生との懇談） 人事労務制度の見直し、社員制度見直し（職工区別撤廃の検討、役付工制度の改変、生産現場からの学卒技術者の引き上げ、研究、R & D 部門への配転等）
1964 (昭和39) 年	39歳	川崎製鉄所 人事課長 職工員身分統一、新社員制度提示（66年実施）
1966 (昭和41) 年	41歳	慢性腎炎にて入院 人事課長から能率診断室課長へ。I E と労使関係について特に関心を持つ 能率技師と共同研究を行う
1968 (昭和43) 年	43歳	鋼管機械 K. K. 出向、管理部長（経営企画、設備更新、資金、労使交渉）
1971 (昭和46) 年	46歳	本社労働部次長 全社整計計画
1972 (昭和47) 年	47歳	N. K. グリーンサービス設立 身体障害者問題、工場緑化に取り組む
1974 (昭和49) 年	49歳	本社教育部長
1976 (昭和51) 年	51歳	2月 慢性腎炎悪化 人工透析開始、以後今日まで。この年、インドネシア等の大学教授、技師を招聘、日本産業についての情報を提供、特に教授たちに最新技術についての実地学習の機会を提供する 現場操業マン訓練について、(財)能力開発工学センター矢口新氏の考えに賛同（現場マンと技師を区別せず、自ら考える訓練） 社内複数部門にまたがる困難な未解決問題を訓練の場で解決する 社長自らによる企業体質改善の一つの手段として訓練を活用する
1980 (昭和55) 年	55歳	3月 定年退職 4月 上智大学経済学部 非常勤講師、産業社会学担当
1982 (昭和57) 年	57歳	『日本型経営を活かす…自律・連帯の組織原理』出版。自律、連帯という相互に矛盾する原理が共存する事を論ず
1983 (昭和58) 年	58歳	4月 上智大学経済学部教授
1985 (昭和60) 年	60歳	5月 「人と組織についての一考察…複合原理体としての企業経営を」 6月 『人と経営…日本型経営管理史研究』出版→学位請求論文 経済学博士（上智大学）
1990 (平成 2) 年	65歳	10月 『日本型経営の未来』出版
1995 (平成 7) 年	70歳	3月 上智大学定年退職 4月 東亜大学大学院 教授 6月 右腎臓悪性腫瘍、摘出 その後大きな病気無し
1996 (平成 8) 年	71歳	1月 「脱古典の時代における人と経営…相補性 Complementarity の原理について」発表 初めて相補性コンセプトを明確に打ち出す
1999 (平成11) 年	74歳	3月 東亜大学 定年退職 4月 アジア経営研究所創立 代表就任。現在に至る

C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト

## 奥田健二オーラル・ヒストリー

### ～第1回～

開催日：2001年10月1日（月）

開催時刻：午後1時00分

終了時刻：午後4時00分（休憩20分を含む）

開催場所：奥田健二宅

出席者：奥田 健二（経済学博士）

尾高煌之助（法政大学教授）

橋野 知子（駒澤大学専任講師）

梅 崎 修（政策研究大学院大学特別研究員）

記録者：有限会社ペンハウス 片岡 裕子

## 生い立ち

尾高 仕事を中心とした自分史を語っていただくという企画ですけども、奥田さんは日本鋼管その他で人事管理を中心にお仕事をなさって、その基礎の上に、後には大学へ移られて研究者あるいは教育者としてのお仕事をなさったわけです。そのなかで、ご自身のいろいろなお考えの形成とか変化もあったでしょうし、アメリカへ留学なさったご経験もありますし、僕は奥田さんのお仕事とそれからお考えの変遷にかねてから興味をもっておりましたけれども、まとめてお話をうかがうことはかつてなかったもので、この機会にぜひ、ご自身のお口からお話をいただこうと思って計画をいたしました。できるだけリラックスしてお話してください。

奥田 はじめに僕の出生のことですけど、このへんは短くやります。皆さんにとつてはついぶん昔のことだと思うのですが、一九二五年、東京生まれです。父は鹿児島県の大島郡徳之島という島の出身です。この島はもちろんいまでもありますが、非常に貧しい島で、たとえば姉はいまそこに嫁いでいますが、その結婚相手の方はもう亡くなりましたが、医者だったんです。なぜ医者になったかという点、昔兄弟の一人が死ぬときに、お医者さんがこの島にいなかったためにお医者さんに診てもらえなかったんです。そこで、将来は医者になりたいと思って医者になったのですが、そこに姉は嫁に行っているのです。

父は伊集院道栄という名前でしたが、若くしてその島を出て、東京に来て中学に入って勉強したのですが、病気を患ってしまったので田舎に帰ったんですね。それ以来、学校というのは出ていないんです。ですから、中学校、それから高等学校の卒業資格、大学入学資格というのは全部検定を受けて、資格試験を通して、それから弁護士という資格を得るための司法試験というのを受けて受かったんですね。ですから僕が小さいときは、非常に熱心に勉強していたことを覚えています。そういうことは、僕にはいい影響があったかも知れませんが。

ですから母も僕に弁護士になるように期待していたのですが、母の期待に應えることができなかったんです。いま、いちばん下の弟が弁護士をやっています。ですから、母ももう亡くなりましたけれども、弟がいちばん親孝行だと思っていたわけなんです。

尾高 奥田さんは、ご兄弟は何人ですか。

奥田 八人です。母の名前は奥田たみというんです。この奥田家も女だけ八人なんです。大した家ではないのだけれども、男の子がいなくて家がつぶれてしまうというので、伊集院の家の二男として生まれただけでも僕がこの母の家を継ぐことになって、名前が奥田なんですね。ですから、小さいときにどうして僕だけ名前が違うのかと。兄弟喧嘩をすると、「拾われたんだ」とか言われて（笑）。

尾高 そうすると、伊集院さんのご兄弟は？

奥田 伊集院の兄弟が、僕を入れて八人です。

尾高 八人のうち、男が何人ですか。

奥田 男が四人、女が四人です。男は、僕の兄——長男が一人死にましたけど、あとはみんなまだ生きています。

尾高 奥田さんは男のなかでいちばん下でいらっしゃるんですか。

奥田 男のなかで二番目です。それで「健二」なんですね。僕の下  
のエンジニアをやっていた弟が、いま七三歳ぐらいですね。いま脳梗塞  
をやって、困っていますけれども。いちばん下の弟はまだ六二歳ぐら  
いです。まだ働き盛りで、弁護士としてとても活躍しております。妹  
たちはそれぞれで、一人はいまアメリカで生活していますが、もう帰  
ってこないのではないかなと思いますけどね。

そして、六歳のときに目黒区の烏森尋常小学校に入りました。その  
年の九月に満州事変が起こったのです。飛びますけれども一九三七年、  
私が一二歳で中学一年になった七月に日支事変が起こって、それから  
中学の五年生の冬一九四六年一月に対英米戦争が始まり、私の人生  
は戦争とずいぶん関係があったと思います。

尾高 板橋でお生まれになって、それから目黒へいらっしゃったんで  
すか。

奥田 そうですね。父は、それまでは小学校しか出ていないですから、  
しつかりした定職があったわけではないですね。私の覚えているのは、  
目黒区の区がもっている設計事務所に勤めていました。おそらく、青  
図を焼いたりする補助的な仕事だったと思います。子供が多かったで  
すから、とても大変だったと思います。僕がいちばんやんちゃで、家  
に僕がいると騒ぐので父が勉強できないというので、母は外へ連れ出  
すわけですね。お菓子屋の前などを通ると引っ繰り返って、お菓子を  
買わないと怒るといので（笑）、お菓子屋の前を通らないように連  
れて歩くのに非常に苦労したということを母が言っていました。

尾高 奥田家をお継ぎになったのは、いつ決まったのですか。

奥田 生まれてすぐです。

尾高 それでずっと伊集院さんのところにいらしたわけですね。

奥田 田舎に帰ったことは実際はないんです。

尾高 奥田家へ移られたわけではないんですね。お名前だけですか。

奥田 名前だけです。私の子供などはこの徳之島に行ったことがあり  
ますけどね。姉の病院がありましたから、ほかの兄弟も徳之島にはず  
いぶん行っています。ただ母が、細かい話で恐縮けれども、「東京  
に出てきた人が徳之島の田舎に帰ると、周りの人がみんな寄ってたか  
って、珍しいからといってお土産をもらいに来るから、あまり行かな  
いほうがいい」と。田舎なんですね。それで、自分もなかなか行かな  
かったのですが、その母も一回行ってとても歓迎されたようでした  
けどね。私もいつか行ってみたいと思っています。行っても、行っ  
ておりません。大島紬とか黒砂糖とか、そういうのが名産なのでしょ  
うかね。サトウキビが穫れますから、それから砂糖をとる、精練する  
前の黒い砂糖ですね。小さいときはとても美味しく思ったものです。

そんなことで小学校に入って、小学校の二年のときに父が弁護士資  
格をとったと思います。というのは、女の先生だったですけども、  
担任の先生が「お父さん、資格をとられてよかったですね」と言っ  
てくれたのを覚えていますね。それで満州事変に関してですが、一九三  
四年に溥儀が皇帝に就任しまして、日本に來たんですね。昭和天皇と  
溥儀皇帝とがひとつの馬車に乗って、前後を騎馬隊が囲んで、非常に  
立派な行列があったんです。われわれ小学生は駆り出されて沿道にず  
っと並んで、満州国の国旗を手にして、満州の言葉で覚えて満州国の  
国歌を歌いましたね。全体は忘れてしまったけれども、いまでも歌え  
ますよ（笑）。また戦意高揚のための映画とか、ときどき見せられた  
りしたことがあります。

小学校のそばに陸軍の大きな師団があったんです。その兵隊さん



が町を行軍するときに軍歌を歌うのですけれども、「ここは御国の何百里」という歌を歌っていました。梅崎さんなどは聞いたことはないでしょうけれども、それはある意味では反戦の歌なんだと思いますよ。一人の兵隊さんが満州まで来て死んでしまつて、いま石の下にいますかね。どうしてああいう歌を軍隊で歌つたのでしょうか。それで、しばらくしたら禁止になつて歌わなくなつたんです。ですけど、非常に人間的な歌だと思いますよ。玄界灘を船出するときに友だちになつた人と一緒に戦争へ出て、一人が弾に当たつて倒れた。手当てしている間に「突撃」という声が聞こえて、その友だちが、「自分のために突撃に遅れてはいけないから、自分のことは放つておいてくれ、行つてくれ」と言つたと。あとに心は残るけれども、突撃をする。夜、戦闘が終わつてから捜しに行つたけれども、もうそのときは死んでいて、時計だけがコチコチと鳴つていた、というようなのがずっと続くんですけどね。非常に人間的な歌だつたと思うんですね。それを、しばらくしたらみんな歌わなくなつたんですね。禁止になつたのでしょうかね。

#### 麻布中学時代

奥田　そして、小学校六年のとき、たしか公立の八中という中学を受けたんですが落ちてしまつて、しょうがなくて麻布中学というのに入つたのです。僕たちのときはわりあいのびのびしていましたけれども、みんな「あそぶ中学」と言つて、非常に遊んだんです（笑）。とてもいい思い出があります。

尾高　これは私立ですね。

奥田　ええ、私立です。キリスト教主義の学校ですね。江原素六という人が建てた、東洋英和と兄弟関係にある学校だったんです。戦争中には、「東洋平和のためならば、なんで命が惜しかろう」なんていう歌があつたんですが。僕たちなどは、「東洋英和のためならば、なんで命が惜しかろう」と歌つて、先生に怒られて（笑）。将来、芸能人になる人とかもいました。

僕が四月に入学したときは清水という校長先生でしたが、聖書の言葉を引いてお話をされていたんですね。それが、七月の日支事変が始まつてからピタツと聖書の話を話さなくなつて、僕は子供ながら、ちよつとおかしいのではないかと思つたことがありますね。その方はこちらんキリスト教徒だったんですね。

先生のなかには、勝又という国語の先生がおられましたけれども、古文の話など記憶に残っています。研究者で、ご自分でも岩波で本などを出していましたから、そういう話などが多かつたり。それから、らい病の患者で瀬戸内海の島に隔離されていた、明石海人という人の詩を紹介してくれたり、また山登りが好きな人で山の話とか、とても印象に残っていますね。

それから、クラスメートのなかには高井さんとか、この人は東大農学部の人になつてもう退任しましたけれども、この方のことは後でまた出てきますが、一緒に尾瀬沼に行つたりしました。一九三九年麻布の三年生の夏と一緒に尾瀬沼に行つて、たいへんにいい記憶を持っています。燧岳に登つたり、一〇日間ぐらいの旅行をしたことがありました。

そして一九四二年三月に麻布中学を卒業しますが、その前の年の一

九四一年の一二月に対英米戦が起りました。最初は戦勝々々で調子がよかったですけれども、僕たちは提灯行列ということでよく駆り出されて、霞が関のところに海軍省とか陸軍省とか大本営なんていうのがありましたので、その付近を歩いたことがありますね。この間、関西の明石で人がたくさん集まり過ぎて倒れて死んだ例があったでしょう。このときもありましたね。たくさん学生が集まったので、誰かが滑って、その上にみんながつぎつぎに重なって、亡くなったかどうかはわからないですけど、大変な事故がありました。そんなことが記憶に残っていますね。

それから、よく勤労奉仕というので、僕たちは皇居の前で石を運ぶ仕事をしたのです。またしばらくして行くと、前にこつちに運んだ同じ石を、つぎに来たグループが違う所へ運んでいるんですよ。また僕たちがこつちからこつちへ運ぶのね。結局、仕事がないのに勤労奉仕をやりたい人がいっぱいくるものだから、石をこつちからあつちへ運ばせ、あちからこつちへ運ばせたり、まったくつまらないうことをやっているんですね（笑）。なんてつまらないことをやっているんだらうと思いましたね。子供でもわかりましたよ。戦争中は、そんな無駄がありましたね。あとは、服部時計店の亀戸の工場に部品をつくる作業の手伝いに行きました。

#### 海軍経理学校に合格

奥田 そんなこともありましたが、麻布中学を卒業して旧制の

高校を受けたんです。二月頃の試験で、それもまた落ちてしまつて。浪人していたんです。ですけど、大東亜戦争が始まつて、周りで国防婦人会なんていう人が張り切つて、出征軍人を送ったりしてやっていると、僕が浪人でブラブラしているなんていうのはどうも具合が悪いんですね。それで、七月、八月、九月にかけて海軍の入学試験があるというので、これを受けてみよう。それともうひとつは、海軍経理学校というのはいちよつと目などが悪くても受けられるんです。僕は近眼だったものですから、海軍経理学校を受けてみよう。それから、経理学校に行けば、兵科ではないから死なないのではないかという、ちよつと卑劣な気持ちですけど、あつたと思うんですね。

尾高 ご自分でお決めになつたのですか。

奥田 そうなんです。父は軍隊というのは嫌いなんです。あまりいい顔をしなかつたですね。ですけどいま言つたように、あの雰囲気でのんびりと浪人していることが許されないような氣になつて、受けました。そうしたら、倍率はとても高かつたようですけれども、幸い受かつたんです。受かつて入ってみますと、たいへん面白い学校でしたね。夜などに下級生を集めて、上級生が「おまえたち、なんでこの学校を受けたんだ」なんて、一人ひとりに聞くんですね。そうすると、「海軍に入れば肉が食えると思ひました」とか、みんな勝手なことを言っているんですね。「御国のため」なんていうのは一人もいなかったですね。銀座の裡にあつたんです。学生の数も少なくて、僕たちがちよつと一〇〇名前後ですね。二年のクラスは六〇人ぐらい、その上の三学年が三〇人ぐらいですから、全部集めても二〇〇名ぐらいの非常にこじんまりした学校でした。

尾高 目的は何だったのですか。

奥田 目的は、海軍の主計官をつくるんです。

尾高 会計ですか。

奥田 そうです。若いときは軍艦に乗るんですね。軍艦で主計長という立場で、給料を払ったり、食事を担当したり、軍艦や艦隊の総務の元じめの仕事を担当しましたね。それから戦闘が始まると戦闘記録を書くんです。だから、艦橋にいますね。ですから主計官はあまり死なないのだらうと思ったんだけど、そうではないんですよ。みんなすぐ死んでいるんです。そして、もうちょっと歳をとり左官クラスになると今度は陸上に揚がって、海軍工廠などいろいろな物資調達とか、工廠の生産管理などを担当するんですね。むしろそちらのほうが大きな仕事になりますね。

橋野 この経理学校も全寮制だったのですか。

奥田 ええ、そうです。それは徹底して、全寮制ですね。

橋野 銀座の裏のほうに宿舍もあったということですか。

奥田 あったんです。築地に魚市場というのがありますね。勝鬨橋というのが隅田川の河口にあるんですが、その橋と魚市場との間にちよこんとあったんです。僕もそんなところは知らなかったのですけれども。学科試験に受かって最後に身体検査というときに、目の検査がありました。よく見えないんですよね。困ったなと思ったら、ちょうど後ろに麻布中学の同級生がいたので、「おまえ、ちよつと読んでくれないかな」と言って、そいつが読んで、僕が「あ」とか「い」とか言って、目の検査に受かってしまったんですよ。そいつも経理学校と一緒に入学し、戦後、『朝日新聞』の記者になっていきますけどね。いまももちろんつき合っています。

当時、普通の大学は学校動員のためもう授業がないでしょう。だから

ら東大とか一橋の先生たちに、経理学校に来てもらって授業をしてもらったのです。これは、指導教官に前田孝充郎という人がいて、この人は経理学校を出てから、その後東大に行った方なんです。この人が非常にリベラルなものの考え方の人で、この人が、商法担当の石井照久さんとか、行政法の田中二郎さん、刑法の団藤重光さんとか……まだほかにいますが、呼んできたんですね。

石井照久さんなどは、僕たちが集まって講義を聞いているときに、講壇の上から「世の中はいまだ変なのに、軍隊だけが物資を集めて民間は苦しんでいる。そんなことでは駄目だ」というようなことを大きな声で言うんです。はじめは、「ずいぶん海軍を批判するな」なんて思っていたけれども、何回か言われてうちに「それはそのとおりだ」と思うようになったですね。非常に立派な人でした。それから、一高の先生で竹田先生という漢文を教えに来た先生がいて、その先生なども、講義に来たときは食事が出るんですね。「こんな大きなコッペパンを食べました。民間では食べられませんよ」なんて言って攻撃するわけです。そういうことがありました。

尾高 経理学校で、海軍の軍人としての訓練も受けられたのですか。

奥田 もちろん教練などがありました。しかし午前中はすべて座学で、教練は午後でした。僕が覚えているのは、忠君愛国とかいうことを教官たちに一言も聞いたことがなかったですね。

尾高 軍事教練とかは？

奥田 訓練は、朝早く起きて体操をしたり、ボートをこいだり、ヨットに乗ったりしました。それから当時はもう、一般の町では野球などは禁止になっていたのですが、僕たちは野球を普通にやっていました。それから、海軍はイギリスの方式が入ってきていますから、いろ

いろんな単語がほとんど英語のままですね。だから、町では英語が敵性語として禁止になったけれども、そんなことももちろんありませんし。そして、みんな勉強部屋に、教科書のほかにいろんな本を持っていたね。僕は阿部次郎の『人格主義』とかを置いてましたが、いつか陸軍の人が見学に来たんですね。そうしたら、「海軍はこんな本を読ませているのか」というわけで怒ってね。しかし経理学校の教官はそういう陸軍の軍人の意見を、取り上げなかったですよ。そんなことがあったりね。陸軍と海軍とはずいぶん仲が悪かったですね。

尾高 でも、軍人がいるわけでしょう。

奥田 もちろん、校長は少将の人がいましたね。あと教官に、南という主計将校がいたんですが、その人は戦争中でも髪の毛を伸ばしていて、ハイカラな人でした。その他、戦争に行つて帰ってきた人などが教えるわけです。

尾高 軍人は何を教えるのですか。

奥田 軍人は、軍艦での経理のやり方とか、海軍工廠に行ったときの物資の調達のやり方とか、物資の管理とか。それから、そのためには魚の名前とかの商品学というのもあったんです。僕は魚の名前なんていうのが覚えられなくて（笑）、本当に苦しかったです。だから、そういうのはあまりやらなかったんです。法律とか経済の勉強に関心ありましたからね。

尾高 魚なんて、隣の魚市場へ行つて実物を見ればいいじゃないですか。

奥田 そう、魚市場に連れて行けばいいのにね。いま僕が生徒だったから、教官の前で「魚市場に行きましょう」と言いましたね。話は変わりますが、経理学校の場合、隅田川に面したところにボートとか一人

漕ぎの通船をつないであるんですよ。私どもの何期か前の先輩の人が夜に、寝巻といつてもちよつとダンディーな寝巻だったものだから、浴衣みたいなんですよ。その寝巻きのままで船を漕いずつと掘割を渡つて銀座へ行き、将棋を打つていて見つかつて連れ戻されたという話が伝わっていましたね。

尾高 寝巻ですか？

奥田 そう（笑）。私も訓練でボートを漕ぎましたが、みんな掘割を渡つて銀座のほう、新橋のほうに行きたいんです。あのへん、まだ芸者がいましたからね。そういう人が見に来るとみんな喜んで、一所懸命に漕ぐんですよ。教官は、「あまりそっちに行つちやいかん。海のほうに行け」と言うんですが。

また、前田さんは僕を捕まえて、田中二郎さんに個人指導をしてもらうような機会をつくってくれたことがありましたね。前田さんに頼まれて田中二郎さんが僕を捕まえて、勉強の仕方などいろんなことを言うんですよ。いま思うと個人指導だったんだなと思いますけどね。というのは、前田孝充郎さんが日本が負けることを予知していたのではないですかね。敗戦を予想していたのだと思いますが、いまから考えると、将来軍隊のなかでよりも、社会に出てから役に立つ勉強のことをいろいろ考えてくれていたんだという感じがしますけどね。

尾高 田中さんは、美濃部達吉のお弟子ですね。

奥田 ええ立派な方でしたね。また話が変わりますが、消灯時間が来て皆ベツトに入りますが、その後上級生は特権を利用してベツトから出てきて、部屋を別にして話し合いをしたりしましたね。そして最近戦争から帰ってきた教官を呼んできて、「天皇陛下万歳と言って死ぬことになっているけれども、戦地では天皇陛下万歳などと言って死ぬ

るのですか」なんて、みんな聞くわけですよ。そうしたら教官も、黙ってしまつて何も言わない。「あ、公にいわれていることと本当の話は違うんだな」というふうに思いましたね。

経理学校には倉庫があつて、僕は散歩の途中によくその倉庫にときどき入っていたのだけれども、そこに軍事裁判の記録というのがずいぶん残っていたんです。そのなかには、反戦運動についての記録もありました。たくさんの水兵さんが死んで、一人の將軍だけが華やかな軍功を得るのだというビラもありました。そのビラには、たくさんの死骸、骸骨が並べられている一方に、勲章を身につけた將軍の絵が描かれていました。そんなビラが配られていたわけですよ。そういうビラを配つたという被告人を調べて、裁判になつた記録ですね。

尾高 それは、兵隊が配つたのですか。

奥田 もちろんそうですね。

尾高 海軍の？

奥田 海軍です。やっぱり反戦運動というのはあつたわけですね。隠れてですがかなりあつたようでしたね。それから、海軍が中国の上海とかに陸戦隊として行つて、将校が女性を強姦してしまつて、それが裁判になつている記録などもありました。それは死刑になつていましたね。戦争の初期は厳格でしたね。そのような記録を見て、いろんなことを感じましたね。主計科の将校は軍法会議の法務官に任命される場合もありましたので、経理学校の倉庫に軍法会議の記録がたまたま保管されていたのだと思いますね。

また一方、教官からは、主体性ということをしごく言われましたね。「日本のインテリというのは、西洋の学問を身にはつけているけれども行動する人は非常に少ないのだ。だけど君たちは、知識を行動に移

さなければいけないのだ」とか、そういう主体性の話はずいぶんありました。僕たちは普通の中学を出てすぐ軍隊の学校という環境に入りましたから、哲学的なことはあまり体系的には勉強していないんですよ。なかには教官に食つてかかつて、「もつと哲学的な勉強をしなればいけないのではないか」というのがいましたけどね。徳江君という人が強く主張していました。

そういう人がいたし、団藤重光さんなどは刑法の話をしている途中で、「私は新カント学派なんですが」なんていう話をする、僕たちは新カント学派なんてチンプンカンプンなわけですよ。そうするとまたバツと手を挙げて、「新カント学派の説明をしてください」というわけですよ。団藤さんは、「うーん、ちよつと用意していないから体系的に言えないけど、僕の考えを言いますから」なんて言つて話してくれる。またみんなでワアワアやる。そうすると授業そちのけになるんだけどね。とにかく、面白い学校だったですよ。よくああいふ雰囲気

の学校が戦時下の軍隊のなかにありましたね。ただど面白くない経験もありました。日曜日などに外出で経理学校の同級生一緒に行つて、どこかの小学校の校庭で鉄棒をやつていた子供に会つたことがあります。僕が「逆上がりができる？ 逆上がりやつてごらん」と言つたら、ほかの同期の友だちが、「軍人になつたら国民に命令するべきだと思ふ。やつてみると言わなければ駄目だ」と言うんですよ。それで僕は、「変なことを言うやつだな」と思ったんだけれども、ほかの誰も反対しないし、こんな人たちとつき合つたのではやり切れないと思つて、それ以後は日曜日になると家に帰つてしまつて、同期生とつき合うことも一切しなかつたですね。

### 海軍経理学校を卒業、巡洋艦「酒匂」に乗る

奥田 僕の隣に一緒に勉強した石井君というのがいたのですけど、その人は卒業してすぐ戦死しましたね。しかし僕たちの一年前に卒業した人は、レイテ沖海戦などに間に合ってしまったんですよ。卒業してすぐ、三分の一ぐらい戦死しましたね。僕たちのときは、昭和二〇年三月卒業でしょう。僕は卒業後、巡洋艦に乗ったのですけれども、この時点では軍艦を守ってくれる飛行機がないから、瀬戸内海から外に出られないんですよ。それで、動く軍艦では「大和」とか「酒匂」とか、何隻かだったですね。「酒匂」という船は非常にスマートな船で、恰好のいい船でした。僕はそこの主計少尉候補生というので、瀬戸内海で訓練をしていたんです。

酒匂は第十一水雷船隊の旗艦でした。魚雷を撃つことを専門とする駆逐艦が七、八杯所属しているひとつのまとまりで、その司令艦だったんですね。それで、瀬戸内海で魚雷とか爆雷の訓練をやつて、水中で爆発させるでしょう。魚がボコボコ浮くんですよ。そうするとみんなその魚を食いたいのだから、各艦とも競争で大急ぎでボートを降ろしてワーツと漕いで魚をとるんです。普段の訓練のときはそんなに速く走らないですけど、魚をとるときはもうみんな夢中ですね。

たまに瀬戸内海の島などに揚がると、小学校なんかがあるでしょう。そこにいる女の先生が美人に見えてしまつてね。僕は屋代島という島に行つて、感激したことを覚えていますね。だから、つまらない話だ

けれども、海軍の軍人は失敗するんですよ。たまに陸上に揚がると、最初に乗った汽車で会った女の人が好きになつてしまつて（笑）。そういう話がいっぱいあるんです。僕はそのときはまだ結婚したりする気持ちはなかったですけどね。

「酒匂」という軍艦に一月半ぐらいいて、瀬戸内海にいても攻撃を受けるというので、関門海峡を通つて日本海に逃げて、舞鶴に入港したんですね。僕はそこで船を降りたのです。もちろん自分で降りたのではなくて命令で降りて、それで名古屋近くの豊橋というところにある航空隊に行きました。ここは「銀河」という陸上攻撃機の部隊でしたけれども、ここからもよく特攻隊が出たんです。夜、一緒に食事をした若い飛行将校が、翌朝になるといないんですよ。明け方に特攻に行つたんですね。

### 「酒匂」を降りて豊橋航空隊に

奥田 この豊橋航空隊もずいぶん爆撃を受けましたけど、いつか僕がお昼ご飯を食べてベッドで仮眠をしていたら、すっかり寝込んでしまつたんですね。ハツと気がついたらもう敵の飛行機が来て、バリバリ機銃掃射をやっているんです。普通は、退避壕があつてそこに行かなくてはいけませんよ。でも退避壕に走っていく途中でアメリカのパイロットに見えちゃいますから、そうすると機関銃で撃たれますからね。それで、部屋の外には出れない。もうしようがないと思つて、ベッドの上で寝ていて、弾に当たったら当たつたで、奥田はベッドの

上で弾に当たって死んだ心臓の強かったやつだと言われるようにしようと思つて、怖いんだけど昼寝を続けていたことを覚えていますけどね。この豊橋市でも空襲を受けて、街が全焼ということがありました。

尾高 その頃、どういふお気持ちでした。

奥田 全焼した直後、航空隊の、何人かの者が命令されて町に行つたんですね。救助という事で行つたんだけど、救助なんてではありませんでした。真つ黒こげになつた死骸が、オープンで焼いたような形になつて倒れているし、本当に申し訳ないなという感じをしましたね。軍隊がだらしなくて、こういう人たちがみんな死んでしまつたと思つて、恥ずかしい気持ち、申し訳ないという気持ちでした。それから病人みたいな人は、布団を被つて木陰などに横になつてゐるわけですよ。また街のなかに海軍の食糧庫がありました。ずいぶんと食糧を集めていたんだなと思ひました。町が焼けてしまつてご飯が食べられない人が、その海軍の食糧が燃えて半分ブクブクいつてゐる米や玉子などを取りに来るわけですよ。そうすると海軍の下士官の人が怒つて追ひ返したりということがあつて。もつと軍隊は、焚き出しをししたりしたほうがいいのではないかなと思つたのですけどね。とにかく、これは負け戦だなという感じを強くしましたね。

尾高 奥田さんは、經理学校に入られたときから、あるいは入られて後に、太平洋戦争に対してはどういふ気持ちでいらしたんですか。批判的でいらしたんですか。

奥田 そういう質問を受けると心が痛みますね。僕自身は、さつき申し上げたように死にたくないという気持ちがまずあつたですね。何とか生き延びられないかなという気持ちがありました、しかし反戦運

動をするというようなことまでは考えなかつたですね。

第一線で戦争をしなくていいポストに将来つくのではないかと思つて、經理学校を選んだのですが、これは誤解だったのですけれども。しかし特攻に行く人などと一緒に食事をしてゐるわけですからね。あの意味では後ろめたい気持ちがありましたね。

尾高 主計官でも、特攻に行かせられるのですか。

奥田 主計官は特攻には行かないです。兵科の人とか、予科練のほうから上がつてきた若い人が行くんですね。兵学校の人などもずいぶん行きましたよ。そういう人たちを見ると、とても冷静で紳士的な人が多かつたですね。

#### 海軍主計少尉として十三突撃隊に

奥田 そのつぎに配属になつたのが、海軍主計少尉になつて三重県の鳥羽にありました十三突撃隊というのに行つたのです。僕は、戦死するならここで戦死するんだなと覚悟を決めましたよ。というのは、ほとんど負け戦でしたからね。鳥羽は、ご存じの方もいらつしやうと思ふんですが、島がいつぱいあるんですね。その島のなかに海の方からトンネルをくり抜いて、そこに魚雷をしまうことになつてゐたんです。しかしトンネルはできてゐましたが、魚雷はなかつたですね。魚雷の生産が間に合わなかつたのです。敵の軍艦が来れば魚雷のなかに人間が乗つてバースと出ていつて、自分で狙いを定めて敵の軍艦にぶつかるといふ、「回天隊」といふ名前がついてゐたんですね。

それから「震洋隊」というのは、レジャーボートみたいなモーターボートの先に爆弾を積んでおいて、高速で走って行ってぶつかるわけですよ。戦争初期はフィリピンなどで、この「震洋隊」というのは非常に効果があったんですね。ところがアメリカも馬鹿ではないからすぐ考えて、「震洋隊」の船がいっぱいやつてくると、軍艦の周りに材木を落とすようにしたんですね。そうすると、材木にぶつかって引つ繰り返ったりして、あまり効果が上がらなくなりました。

僕は、「回天」に乗ることになっていて、かつて法政大学の学生だった人とか早稲田大学の学生だった人と一緒に生活していました。鳥羽の御木本幸吉さんの家を海軍が接収したんでしょう、御木本幸吉さんの家にいたんです。山の上で、すごく景色のいいところですね。食事は、毎日夕方などは伊勢海老が出るんですよ。戦争が終わって帰ってきて親父に、「毎日、伊勢海老を食っていた」と言ったら、すごく怒られましたね。「おまえたちがそんなことをしていたから負けたんだ」と。ところが伊勢でしょ、食うものが伊勢海老しかないんですよ。必ずしも贅沢をしているわけではなくてね。でも、食べるものは美味しかったですね。その山の上にも、アメリカのグラマンが基地がないかどうか見に来るわけです。こちらは隠れているわけですから、機関銃は持っても撃たないんですよ。僕は山の上にいたときに、グラマンの飛行機がそばまでやってきて、アメリカの若いパイロットと目が合ったことがありますよ。何だか友だちと会ったみたいな感じで、どうして戦争をするのかなと思ったけれども。

#### 海軍経理学校・卒業・少尉候補生時代

梅崎 先生は、経理学校では非常にリベラルな雰囲気の中で学生生活を送られていて、軍人になると雰囲気が変わったように感じたのですけれども、学校を卒業されて少尉候補生になったときに、どのような感じになりましたか。

奥田 それは戦争をしている第一線に配属されているわけですから、緊張感がありましたね。しかし天皇のために死ぬというような事は考えてなかったですね。僕自身、申し訳ないけどあまりそういう気持ちにはなかったですね。豊橋の航空隊というと、渥美半島にありました。戦争中だけでも、僕たちは午後五時になると一応みんな仕事が終わって、敵の空襲などがないとのんびりできるわけです。そうすると僕なんかは馬に乗って渥美半島を走っておりました。いまから考えると、よく上官が怒らなかつたなと思うのだけれども。みんな、勤務時間にかちつと仕事をした後は自由だということ。

尾高 馬は、海軍の馬ですか。

奥田 経理学校では乗馬訓練なんていうのも受けていました。馬には乗れたのです。しかし馬といっても食糧を運んだりする馬だから、そんな立派な馬ではないんですよ。馬に乗って渥美半島を走っていました。面白かったですけどね。軍艦に乗っているときも、主計長というのは東京大学卒業の人でちよつと贅沢な人だったけれども、「主計科だから美味しいものを食べておかまいと駄目だ」といって、普通の食



事以外にお菓子をつくることを水兵さんにやらせるんですよ。これは主計科の水兵さんの訓練として行なうわけです。できあがると「試食しましょう」といって呼んでくれて、それで食べるんです。これも仕事だという……、そんなの嘘ですよ。自分が食べたからやっているんだけど、わりあいのおんぶりしてましたね。舞鶴に逃げて入ったときなども、舞鶴の地形を知ってなければいけないからといって、鎮守府から車を出してもらって、ずっとあのへんを廻ったり。しかし鎮守府から貰えるような物はなかったですね。

**梅崎** 海軍経理学校というのは、たしか舞鶴にもありますよね。

**奥田** 舞鶴にはほかの学校がありましたけれども、経理学校はありませんでした。

**橋野** 機関学校ではないですか。

**奥田** そうです、機関学校ですね。

**尾高** 経理学校というのは銀座だけにあったのですか。

**奥田** 銀座だけでした。しかし東京も爆撃を受けるというので、東京から品川に移って、それから昭和二〇年の初めには、神戸と明石の間にありました垂水というところに移ったんです。学徒動員の結果空いていた神戸高等商業学校の施設を一括で全部借りて、そこに移ったんです。山の上にあった学校でした。また海軍は、一人当たり一日何カロリーの食料を支給すると決めてあるのです。それで一所懸命食糧を集めたのです。明石の鯛とか明石の牛とか、それも車に覆いをして持ってくればいいのに、牛の肉などをトラックの上に出したまま運ぶものだから、神戸の人に「経理学校が来たら明石の鯛を全部食われちゃった」という噂が出たということでしたね。

でも、あのへんは戦時下でも外国の人がずいぶん残っていたんです

よ。それで芦屋とか、とくに塩屋というところがありましたけれども、日曜日に散歩をしているときに、ショートパンツの西洋人の女性を見かけたりしましたね。わりあい軍隊に対して、冷たい雰囲気のところですからね。教官たちからも、「神戸は自由な雰囲気のところだから、行動に注意しろ」と。反感を買われるようなことがないよう、「いい加減な失礼な行動をしてはいけません」とくどくど言われていました。ちよつとびっくりしましたね。

**尾高** そうすると、卒業なすったときはもう神戸におられたわけですね。

**奥田** 卒業のときは神戸でした。神戸が昭和二〇年の二月か三月に徹底的に爆撃を受けて焼かれたときに、僕たちは山の上から見ていました。ずっと神戸が見えるんですよ。早く戦争をやめたほうがいいなと思いましたがね。卒業のときは、もう僕たちは負け戦だということはみんな判っていましたから、三月の末の卒業式のときはみんな涙を流して泣いたんですよ。「軍隊の学校で卒業式に涙を流すやつなんているか」といって、教官に怒られましたね。前田さんも、自分も涙を流してね。

**尾高** なんで泣いたんですか。

**奥田** これで死んでしまうわけだから、もうこれでみんなに会えないなというわけですよ。そして夜、灯下管制で真っ暗の中を、汽車に乗って神戸から呉まで行っただけですね。朝早く呉に着いて、呉の軍港にこの「酒匂」というのはちょうどいましたから、「卒業して軍艦に勤務に来ました」と申告したら、すぐ当直将校が案内してくれて。きれいなスマートな軍艦でよかったですね。

**梅崎** あまり軍艦ばい名前ではないですね。

奥田 そうなんですよ。小田原のそばに酒匂川ってあるでしょう。これはあれからとっている名前なんです。

梅崎 場所からとっているわけですか。

奥田 巡洋艦には重巡と軽巡と二種類ありまして、これは軽巡で一万吨ぐらいですが、重巡は大きな川の名前です。この「酒匂」みたいに一万吨クラスの軽巡洋艦は、わりあい小型の川の名前をとったんですね。

橋野 ちょっと戻りますけれども、海軍兵学校の方からうかがいますと、先輩によく扱かわれたとおっしゃるのですけれども、経理学校ではいかがでしたか。

奥田 上級生に殴られたり、そういうことはありましたよ。それから普通だったら六時頃に起きるのだけれども、とくに張り切った上級生が当直の場合は朝早く四時頃に起こされて、庭に集まって町のなかをランニングしたりね。しかし早く起こされると午前とか午後の授業が眠いんですよ。それでクラスの代表が前田教官や南教官という私どものクラスの世話役の教官に会いに行つて、「きょうは四時に訓練で起こされたけれども、こんなことをされると法律の勉強とか経済の勉強ができなくなるから、やめてくれないか」という話をして（笑）。受け付けてくれて、上級生に早朝の教練はあまりやるなといってくれました。とにかく勉強が第一だからといって。

海軍では、三年生、二年生、一年生が少人数ずつ集まって分隊をつくり、三年生が生活面の指導をします。僕が三年生のときに分隊の責任者として伍長という立場になったのですけど、僕は人を殴るのは嫌いなんです。殴らないものだから同じクラスの三年生の友だちなどに、「おまえ、もっと殴らなければいけない」といって、喧嘩したこ

とを覚えていますよ。僕に分隊の下のクラスの二年生に、後に裁判官をやつていま弁護士をやっている中平健吉さんという人がいて、立派な人ですよ。このような人を殴つたのでは、どうにもならないですよ。そのときは知りませんでしたけれども、その方は入校する前からクリスチャンだったんですね。

それから、僕に分隊の一年生には市川さんといって、日系二世でアメリカからたまたま日本に帰つてきていて、国籍は日本人だったのかな。試験に受かつて、経理学校に来た人がいたんです。その人にお姉さんなどから手紙が来ると、みんな家ではお互いに「ユー、ユー」と言っていたんですね。「ユーは何とかかんとか」と書いてあったりね。それでも誰も文句を言わなかったですね。

また「酒匂」に乗艦した後の話ですが、敵の飛行機が空襲に来たりすると「戦闘準備」という号令がかかり、各船室の壁のところのハッチを全部固く閉めてしまうのです。爆弾が当たったり魚雷が当たって船体の一部に水が入ってきても、ほかのところには海水が行かないようにするのです。そのため、そこにいる人はみんな外に逃げられないようになってしまうのです。僕などはそこに海水が入ってきたらおしまいだなと思いましたが、やっぱりベテランの下士官の人などはそうではないんですね。「ここを通過して逃げるんだ」というわけですよ（笑）。ちゃんと逃げる方法のことをベテランの人は最後まで考えているんですよ。そういう人は生き残るのでしょうね。いろんなことを学びました。お国のために戦死するんだとか、みんなそんなことだけを考えていないですよ。

### 終戦後も海軍に残る

奥田 豊橋から突撃隊に行つて、ここで敗戦になるんです。八月五日ですね。僕はその後、舞鶴に鎮守府（当時は復員局という名に変わっていました）所属になって、舞鶴にいてひと冬越して、それから二年の一月に退官になったんです。

尾高 そうすると、終戦になってからも、その次の年までずっと海軍にいらしたんですか。

奥田 そうです、その次の年まで。僕の友だちの大部分は、さらに二、三年海軍に残り、南方にいる人の引き揚げのために、海防艦とか駆逐艦に乗りいろいろな島に行つたんですよ。南方の島々に残されていた人はその船にみんな乗って帰ってきたんです。僕とか何人かは、早くそういう任務から解かれて、そのため、すぐ大学に入れたんです。僕は、申し訳ないと思うのだけれども、そうやって南方に行つて一年とか二年の間、復員業務をやつて、それから退官になった人もいます。ご苦労なことだったと思いますね。大林君という人もその一人でしたが、結核になり、せつかく、一橋大学に入学しましたが、亡くなりました。

尾高 そうすると、そのお仕事が済むまでは海軍はあつたわけですね。

奥田 ええ。

尾高 海軍が終戦とともに消えてしまったわけではないのですね。

奥田 そうではなくて、けっこう仕事は残っていたんです。ただし海

軍省という官庁はなくなつて厚生省のなかの復員局として、仕事を引き継いでいました。

尾高 終戦処理をやつたんですね。

奥田 それから、僕は舞鶴にいてしばらくの間ですけれども、終戦処理の仕事をしていました。舞鶴には朝鮮とか中国から帰ってくる人がいる。その人たちが上陸する港になったんですね。シベリアからも帰ってくるだろうと。その人たちに服とか食糧を渡さなければいけないでしょう。その準備の仕事などが舞鶴であつたんです。舞鶴の軍港に、小さな飛行場がありました。そこにイギリスの飛行機が降りてきたことがあります。そのイギリスの将校と会つたら、「おまえたちはいいよ、もう戦争をしなくていいんだから。俺たちはいまからロシアとやらなければいけないんだ」なんて言つてましたね。

そのほかに、海軍が方々の村に倉庫を借りて貯蔵していた物資を集めるような仕事をやりましたね。韓国の人などが集団をつくつてやってきて、「俺たちに食糧をよこせ」といつて強要するのです。その人たちとそれらの交渉をしたりすることもありました。それらの残務がありましたから、軍隊はすぐなくならないですよ。それから、戦地で戦死したのが誰でもどうなっているかと、家庭に通知を出さなくてははいけなかったり。その仕事は僕はやりませんでしたけれども、いろんな仕事が残りましたね。僕などは、早くまた学校に行けということだったのかもわかりませんね。

## 役に立った海軍経理学校での教育

尾高 経理学校で一緒だった方で生き残られた方が、奥田さんも含めて、戦後その経理学校で受けられた教育が役に立ちましたか。

奥田 非常に役立ったと思っていますね。僕たちはいまでも、「僕たちがいまあるのは前田教官のおかげだな」ということをみんな思っていますね。ある意味ではとてもいい教育を受けましたね。前田教官という人の人格もあったのだと思いますけどね。海軍のヘッドの人におもねるようなことがなくて、普通の学校のようにレベルを上げることによって一所懸命だったですね。

尾高 もう少し具体的におっしゃっていただくと、どういうふうに関わったのですか。

奥田 勉強の仕方とか、ものの考え方なども学びました。先ほどいったことですが、たとえば団藤さんが刑法の話をしているときに、新カント学派など一言で片づけてそれを前提として講義を進めようとする、僕たちが「新カント学派の哲学についても話してくれ」というでしょう。そうすると団藤さんも面白がって、どんどん話してくれる。あるいは中山伊知郎さんなども来ていて、いろいろ経済学の話をしてくれるのですが、私どもは基礎的な考え方がわからないわけですよ。それを聞くわけです。そうすると中山さんなども一所懸命になって、『厚生経済学』という本を使ったのだけれども、それは全部終わらなくてもいいから、という姿勢で僕たちが質問することに一所懸命答え

てくれたんですね。そういう時間をとってくれて、基本的な概念をしっかりと深く理解することが大事だと、またそのためわかるまで疑問をもちつづけるとか、質問するとかね。自分の頭で考えることが大事だということなどを、ずいぶん教え込まれたんですね。

尾高 その『厚生経済学』というのは、ピグーの本ですか。

奥田 ええ、そうです。

尾高 そうすると教科書は、イギリス人でもいいわけだ。

奥田 岩波書店から全書か何か出版されていましたね。旧制の中学を出て、たとえば一橋の予科に入ればそういう限界効用説の基礎などもやるのでしょけれども、僕たちはその基礎から勉強してはいなかったのですね。それで判らないところは質問していくわけですね。中山伊知郎先生なども忍耐強く質問に答えていました。

尾高 語学はどうでした。

奥田 語学はもちろんやりましたね。

尾高 英語だけです。

奥田 英語と、ドイツ語。ところがドイツ語の先生が、民間の方だったけれども、ドイツが負けそうになったらもうがっかりしてしまって、あまりドイツ語を教えなかったです（笑）。戦後、鎌倉に住んでおられて、文化大学みたいなことで活躍したけれども、僕たちにはあまりドイツ語はやらなかったですね。「デル・デス・デム・デン」なんという変化だけやってお終いになってしまつて。英語の時間はずいぶんありましたね。語学は、わりあい重視する学校だったですね。

尾高 あと、数学とか簿記とか統計とかもやられたのですか。

奥田 数学は米田という先生で、推計学を、お金を投げた場合その裏表のどちらが出る確率が高いか、という話をやったりしていました。

それを何回も、自分自身が実験した結果を細かく言うんですよ。推計学の話もありましたね。これは偉い先生だったようです。あと、我妻先生が民法をやりに来られました。わりあいエンジョイして、東大の学生に教えるような教え方ではなくて、もうちょつとかみ砕いてやっていったような感じはしますね。中学を出たばかりの人にわからせるという感じですね。前田さんがそういうふうに関心していたのかもわかりません。

尾高 前田さんというのは、何の先生ですか。

奥田 経理学校の先輩ですが、経理学校出身の主計科士官の優秀な人は東大とか一橋大学に送ったんです。東大の法学部で勉強した人だったです。この人は結核だったので、戦後しばらくして亡くなりました。とても惜しい人だったです。ですから戦後、東大に入った後に僕は、前田教官のご縁で石井先生のお宅に行ったことがありますよ。海軍兵学校出身者の再教育、高等教育のためには、海軍大学というものがありました。経理学校出身者のための高等教育機関として、東大とか一橋大が役割を果たしていたというわけですね。あとは、主体性というのを非常に強調されて、十分わかっていたかどうかかわかりませんが、「学んだこと、正しいと思ったことは実行に結びつけなければいけないんだ。ただ知識を持っているだけでは駄目だ」ということを、いろんな機会に非常に強調されたことを覚えていますね。

尾高 主体性という言葉は、いつ頃からあるのかな。そんなに古い言葉ではないような気がしますけどね。

奥田 古い言葉ではないと思いますね。前田さんたちが主体性ということ、言葉として非常にはっきりと言っておられたことを覚えていきますね。

尾高 僕は戦後の言葉かと思っていましたが、そうではないんですね。

奥田 「近代の超克」という座談会などで言われはじめたのかもしれませんがね。調べてみると……。この頃は、一橋を出た先生などがそうだけれども、とにかく資本主義に対する批判というのがありました。財閥支配体制を変えて資本主義体制そのものを変えなくてはいいんだとか。昭和維新が必要だというようなことで、二・二六とかいろんなことが起こっていたわけですが、あのときに昭和維新の歌というのがあったんですよ。財界や何かが非常に奢っているけれども、一般の国民は非常に貧しい、それを引つ繰り返さなければいけないという歌ですよ。僕たちも日曜日に外出してハイキングに行ったときなど、それを歌うんです。学校のなかでは歌わないけれども、郊外などでね。教官が、「その歌を歌わないほうがいい」という話でしたがね。

尾高 外へ行かれるときは、制服を着ておられるわけでしょう。

奥田 そうです、制服を着ているんです。

尾高 帽子を被ってね。

奥田 そうです。短剣を吊っているのだけれども、短剣なんか肩につるしちやつて。

尾高 それはマルクス主義でなくて、どちらかというと右翼の思想ですね。

奥田 そうですね、マルクス主義ではなかったですね。僕たちのクラスの間には、一高を何回も受けて落ちたといつて、かなり歳をとった徳江君というのがいて、物事を深く考えるタイプのリーダーでした。いまでも元気ですけどね。その人などは、いま道元を勉強しています。

軍国主義的なことは批判的だったですよ。早朝のマラソンや軍事教練に反対したのも、たしか徳江君が言い出したのだと思います。

**梅崎** 軍国主義的なものに批判的な人たちと、わりと賛成している人たちで、教官の人とか学生が二つに割れているということはないのですか。

**奥田** 批判と言いましたけれども、ちょっと言葉がきつかったかも知れないけれども、オープンに立場をはっきり言い合って議論するということではありませんでした。しかし個人的にいろいろ話しているという言葉とか態度が出てくるのだけれども、オープンに出すことはできないわけですよ。ですから、心のなかに秘めているのだけれども、さっき言いましたように、夜消灯後に小さなグループで集まって教官に、「天皇陛下万歳と言つて人間は死ぬるのですか」なんて聞くやつが出てきたりね。教官も、「そんなことで死ぬるはずはないんだ」ということを言いたいのだけれども、言わないわけです。口に出して言ってしまったら、もうお終いだからね。黙っているわけです。そうするとみんなが、「ああ、天皇陛下万歳なんてことは公には言つてはダメだけれども、そんなことで人間は死ぬるんだな」ということはわかるわけです。そういうことだったですね。

もともと経理学校というのは兵学校に比べると非常に小さくて、卒業するとやがて軍需関係の仕事に就くとか、そういう陸の上で行政的な仕事をやるが多かったんです。それで法律とか経済を勉強するのが中心だったのですけれども。経済などを勉強していると、どうしてもいろんなことを考えますよね。しかしそういう反戦的な思想をはっきりと言つてたということではありません。

いまでもクラスメートと年に一、二回、会う人はもつと頻繁に会っ

ているのだけれども、この間（平成一三年九月中旬）も鎌倉の建長寺まで一緒に行きました。みんな昔のように元氣はないけどいろいろ意見を持っていますよね。

**尾高** 同窓会をつくつていらつしやいますか。

**奥田** 同窓会をつくつています。みなとても仲がいいですよ。お互いに助け合ったり、そんなことをよくやっています。この間のクラス会で行った建長寺には神雷特攻隊の碑があつて、その碑には三〇〇人ぐらいの人の名前が書いてあつて、蟬がいつぱい鳴いていたのですが、僕は耳が悪いから普通は蟬が聞こえないんですよ。そのときは不思議に蟬時雨がすぐ聞こえてましてね。特攻隊の人というのは、生きていれば僕たちと同じぐらいの歳なんだと皆で話し合いましたよ。

**橋野** 八月一日というのは、どういう気持ちで迎えられましたか。

**奥田** 正直に言つて僕は、これで生き延びたという感じがしましたね。ホツとしましたよ。鳥羽の山の上だったですね。鳥羽の部隊ではなく、ほかの部隊では、切腹をする人もいましたね。本当に無駄なことだと思ふのだけれども。

**尾高** 若い人ですか。

**奥田** だいたい中堅ですね。陸軍の阿南なんていう陸軍大臣は、責任を感じたのでしようけれども、割腹しましたからね。あとは、あまり上の人で死ぬ人はいなくて、中堅の人ですよ。経理学校でも、二期先輩の人で割腹自殺した人がいましたね。

**尾高** でも、切腹というのは多少心得がないとできないでしょう。

**奥田** そうなんです。苦しいだろうと思いますよ。

**尾高** 昔は介錯してくれたわけだけれども、そんなことをする人もいないし。

奥田 自分で腹を切って完全に死ぬなんていうことはできないですよ。ね。

尾高 ずいぶん勇気がありますね。

### 東京大学法学部を受験、弁護士をめざす

尾高 それで、東大の入学試験を受けられたんですね。

奥田 ええ、入学試験は語学の試験と論文の二つだけでした。僕は英語で受けたのですが。僕なんか東大に紛れ込んでしまったみたいで。

梅崎 論文の問題を、覚えておられますか。

奥田 論文は、ものの考え方を問うなんていう感じだったですね。それから英語は、わからない単語がいくつかあったのだけれども、*astropant* という言葉があつて、「ア」をとつて「*star*」だから、これは天文に関係あるなど予想で書いたら、それが当たつていてなんていうことがあつて、受かりましたね。僕たちが東大の同期入学者には、いろんな人がいました。女の人もはじめて東大に入学してきましたね。久保田さんという歳をとった女の人が入つて来たり。ピアニストの藤田さんという人ともう一人と、三人入つてきたのだけれど、その方たちのそばに誰が座るかというのがすごく大問題でした。みんな座りたいのだけれども、勇気がなくて座れないわけですよ。藤田さんという人は、どういうわけでしょうか、僕に「ノートを見せてくれ」と言われて、僕は困つただけでノートを一回見せたら、二度と見せてくれとは言わなかった（笑）。字が汚くて、自分でも読めないんだから。

梅崎 ちょっと話が戻つてしまふのですけれども、なぜ法学部を選ばれたのですか？

奥田 弁護士になろうと思つたからです。父も弁護士で、このときはまだ生きていましたから、一緒に仕事ができるいいなと思つたんですね。法学部には法律学科と政治学科とありました。それから僕は法律学科を受けたんですね。ゼミは、原田慶吉先生という方がローマ法というのをやっておられて、そのゼミを受けたのですけれども、この先生は立派な方だったけれども自殺されたのです。とても惜しい方でした。法学部の研究室に借住まいしていました。でも、アツカード法といつて、魚の恰好をしたような文字からやるので、ちよつと難しかった点があつたけれども、法律の由来とかがわかつて面白かつたです。サー・トーマスマスメインという人の *Ancient Law* (古代法) というのも読みましたね。法律は身分的な拘束から離れて平等な契約関係になつてくるという、一般的傾向があり、それは古代からそうだといい調べ、そのような一般化をしたのでした。

この頃は、学校でもあまり勉強できなかったですね。僕は大学三年生のときは、追分町の農学部の前で東大学生 YMCA というのにいたのですけれども、ご飯なんていうのは配給がほとんどなくて、朝ご飯と一緒にお昼のためにお芋が一個、二個、置いてあつたり、ついっさりそれも食べてしまうと、夕ご飯まで何も食べるものがないとかね。配給が全然なくて、砂糖だけが配給になつたり。そういう状態でしたから、お腹が空いて図書館で本を読むしかなかったということがありますけれども、でもあまり勉強はできなかったですね。

梅崎 アルバイトもされていたのでしょうか。

奥田 奨学資金をもらいましたけれども、育英資金ですね。そのほかにアルバイトもときどきいたしました。

梅崎 家庭教師とか。

奥田 あの頃は、まだ家庭教師はあまりなかったのかな。各家庭でもあまりそういうことにお金をかける余裕がなかったのかもわかりません。

授業では丸山眞男さんの東洋政治思想史を受けましたけれども、丸山先生もきちつとした先生で、前の日にちゃんと原稿を書いてきてそれを読み上げるのです。学生がそれを写すんですね。ある意味では面白くないのだけれども。いつか、「せつかく書いた原稿を忘れてしまったから、きょうは授業ができない」というので（笑）、何かしゃべってくればいいのになと思ったけれども。ある意味では、非常に嚴格といえは嚴格なのだけれども。

梅崎 最近、東京大学出版会から丸山眞男さんの講義録が出ていますね。

奥田 あの先生の講義録は作りやすかったと思いますね。きちんきちんと言うでしょう。仁井田陞という東洋法制史の先生は、もうどんなしやべってしまつて、ノートを取りにくかったですね。それから、煌之助先生の伯父さまの尾高朝雄先生の法哲学というのを僕は受けましたけれども、一回はドイツのビールはいかに美味いかという話があるって、別にもう一回出たときは、「昨日、ちよつと飲み過ぎて二日酔いだから」という話で、お酒の好きな先生だと思ったけれども。大学では勉強は自分でするものだという考えだったですね。論文を出したらAをくれて、とても感謝しているんですけど。法意識の東洋と西洋の違いという問題を書いたんですね。そのためにはずいぶん時間を

かけて自分なりに勉強しましたけどね。楽しかったです。また憲法といつても、一九四六年一月に新憲法に変わったから教科書がないんですよ。ある意味では面白かったですけどね。教科書なしで、宮沢先生が話をされて如何にも教養人の話という感じで、広い視野からの講義でした。末弘厳太郎さんの労働法の話もあったのですけれども、末弘厳太郎さんの労働法とか組合のこととかの講義を聞いた人はあまりいないんですね。先生はすぐお辞めになったからね。

尾高 お辞めになったんですか。

奥田 ええ。戦争中に追放になっておられたのが、戦後に戻られたんですね。それからすぐ、中労委の委員長の仕事を中心になさったですね。

私の二二歳のとき、一九四七年の一年生のときの二学期に父が亡くなったのですけれども、それと直接の関係はないですけど、翌年一九四八年三月のイースターに、日本基督教団の西片町教会で洗礼を受けました。その協会には鈴木正久という先生がおられて、とても鋭い見識を持った立派な先生だったですね。僕は、信仰の問題を離れて勉強のこともものの考え方のうえでも、この鈴木正久先生から影響を受けていると、いまでも思っています。勉強の仕方とかそういうことを意図的に習ったのではないのだけれども、「奥田君、キリスト教の信仰というのを持っていると、根本からものを考える癖がついて学問的にもいいんだよ」なんて、雑談しているときに話されたことがあったり。とても感銘を受けてます。

鈴木先生という人は、大学などでえらい先生の話を一方的に聞くという勉強の仕方はあまり好きではない人なんです。その考え方は正しいことですが。ですから、大学に入った人にはちよつとから



かつて、「君、こんど学割が使えるようになってよかったね」なんてよく言っておられました。それから、とくにこの西片町の教会というのは若い人が集まっている教会だったですけども、プラスとマイナスがありますけどね。ちよつと理性に走りすぎて、学問的な理屈をお互いに言い合うことが強すぎた傾向もあったのではないかと思えますね。でもとても厳しい、いい雰囲気だったと思いますね。

#### 日本鋼管に入社、労務部給与課に配属

奥田　そして翌年一九四九年に卒業して、この当時はまだ産業が回復していませんでしたから、就職難の時代でした。一九四九年というのは、戦後の混乱が終わってやつと経済復興が始まるかどうかというときだったですね。一九四九年三月にドッジさんがインフレ対策を打ち出しました。それまでたとえば従業員の給料を払ったりするためにたくさん借金をして、本当は払う能力はないのだけれども借金をして支払う。借金経済ですね。竹馬経済とも言われていましたけれども借金という竹馬の上に経済が成り立っていたわけですが、ドッジさんが自分の支払能力の範囲内でやるのだという極端なデフレ政策が一九四九年三月に始まったのです。そして多くの企業で人員整理を迫られることとなりました。

私は日本鋼管に入社した四月一日に、河田という人が社長でしたけれども、「いまからデフレになるのだから、君たちのなかで辞めたい人はいますぐ辞めてくれ」と言われて、入社式のときにそんなことを

社長が言うようでは、頼りない会社だなと思ってね。

尾高　日本鋼管は、なぜお選びになったのですか。

奥田　ずっと求人広告を見ていたら、日本鋼管が必要とする書類が二種類だけでいちばん簡単だったんですよ。それと、僕はやっぱり工場の人が働いているそばで仕事をしたいという気持ちがありましたね。東京の近くで工場というので、やっぱり川崎地区ですね。で、川崎に工場があるからというので選んだんです。でも、行くまではどのような会社か何も知らなかったです。行ってみたら、工場の敷地の中を機関車や何かが走り回っていて、怖いところだなと思ったんです（笑）。梅崎　もともと奥田先生は、弁護士になりたいと考えておられたのですね。でも、日本鋼管に就職されたのですか。

奥田　大学三年のときに司法試験を受けたんですよ。受けたけど、試験に落ちちゃったわけなんです。だからしょうがないから。父が死んでいるし、兄だけは働いていましたけど、あとまだいちばん下がまだ小学生ですかね。みんな勉強してる段階でしょう。だから、お金がどうしても欲しいというので、実業界へ入るのが手短だなと思ったんですね。

尾高　奥田さんは、その他のご兄弟のサポートをなさったのですか。

奥田　大したことはありませんでしたけれども、したんですね。そのために、会社勤めの方で、雑誌なんか頼まれてずいぶん論文を書きましたね。月に一ぺんぐらいは必ず書いていましたから、その収入がけっこうありました。

尾高　さっきお父さまのことを話しておいになったけれども、まだ弁護士になる前に、定職もなくて東京へ出て来られて、八人の子供があっただんですね。弁護士になられたのは奥田さんが小学校の二年とい

うと、八つぐらいのときですね。そうすると、それまでは、定職はなくていろいろ支えてらしたんでしょ。

奥田 そうですね。いまから考えると区役所の建設事務所などの補助的な仕事だったと思いますね。大学を出たりしていないわけで、資格がないですから。だから、母も家計のやりくりは大変だったと思いますね。僕が覚えているのは、母が牛の臓物などを買ってきて、料理して食べさせてくれましたけど、いまはモツなんているのは栄養にいいといつて食べるでしょう。しかし僕たちが小さい頃は食べなかったですよ。非常に粗末な食べ物だということを言われていましたね。でも母は、あまりお金をかけなくても栄養をつけなくてはいけないというので、そうつと買ってきて、それを料理して食べさせてくれましたね。そんなことを覚えています。

それと、地域のなかには小学校の先生とか清貧な生き方を守っている人がいましたけど、父はよく私たちに、「経済的に恵まれなくても精神的にしっかりと生きてくれないかん」といって、「あの先生はそうだ」という話をよくしてくれました。当時はまだ日本全体に、いまのように豊かさを競うというよりも、経済的には貧しくてもプライドを持って生きていくということを大事にする雰囲気があったという感じはしますね。親父も母も、そういうことを言わないと子供に大したこととほできないから、うちはそういう考え方なんだよ、ということをやっていたのでしょうけど。

僕は、そういえばバナナなんかは食わされなかったことを覚えていきますよ。バナナは、食べると疫病になるからと言われて食わされなかった。僕は家が貧しいからバナナを食わされなかったのかなと思っていたけれども、でも必ずしもそうではないんですね。『日本経済新

聞』の「私の履歴書」などを見たら、かなり裕福な家庭でも、バナナは食べると疫病になるとか赤痢になるというので食べさせられなかったという話を書いている人がいて、そういうことがあったのかなという感じはしますけど。衛生状態もよくなかったかもわかりませんね。でも、小学校の帰りに、いまは東京のまん真ん中のところですけども、上目黒に蛇崩川なんていうのがあって、青大将がいたりね。その青大将を殺したりいろんな悪いことをやっていたのだけれども、いまから考えてもけっこういい環境だったですよ。

そして私が日本鋼管に入る一年前、一九四八年四月に日経連というのができるのでしょけれども。それまでは労働組合に押されっぱなしで、賃金要求なども、たとえば賃金を二倍にしろとか三倍にしろという話で、生産は大したことをしていないのだけれども賃金は上げなくてはいかんということで、経営が一步後退、二歩後退を続けていたのですが、それでは駄目だということで経営者が団結して労働組合に抵抗しようとしたのです。その創立総会の「経営者よ正しく雄々しかれ」という大きなタレ幕を、工業クラブの総会の席上に垂らしたので、経営者よ、もう一回強い姿勢を持って、経営権を確立せよということで、これ以来戦後の労務管理とかを再構築する努力が始まったのだと思います。ちょうどそのときに、われわれが社会に出て就職したという感じがいたします。

それで、僕は最初は労務部給与課で、給与課というのは賃金計算とか賃金のシステム、賃金体系を計画したり、組合と交渉する資料をつくったりという仕事をするところに入って、将来は賃金の専門家になつてほしいということだったと思うんですね。ところがこの給与課のなかに、共産党の細胞の方がずいぶんいたんです。個人的にはとても

立派な人が多かったですね。僕は当時はキリスト教徒としての立場をはっきりしていましたから、その共産党の人たちと親しくつき合っても思想的に感化されてしまうことはいないと自分でも確信を持っていたね。共産党の人はどんなものの考え方をするのか、行動をとるのかということに非常に興味があつて、細胞の会合などにも時には参加したりしたわけですね。

#### 労務課へ配転、折井日向氏と出会う

奥田 そのような私の行動を見て、会社のほうで、奥田を給与課に置いておくとか共産黨員になつてしまうかも知らないということを、心配したんだそうです。後で聞きますとね。そして給与課というところから、一年足らずですけれども、労務課というところに配転になったんです。そこには、課長さんに折井日向という人がいました。この人が非常な人格者で、また非常な勉強家だったです。この人は、東大を昭和十一年に出たから日本鋼管に入つて、それから戦争に行つてシベリアに抑留されて、たいへん苦勞して日本に帰ってきました。折井さん自身、マルクスとかそういうことを非常によく勉強していました。

毛沢東の本なども、『矛盾論』とかも読んでいたんですね。この人は、毛沢東の理論的な信奉者です。体制をそうしようということではないのだけれども、毛沢東の、たとえば「調査なくして政策なし」といった言葉が好きで、調査ということを非常に重んじたほうですね。それでわれわれに調査を非常にきちつとやることを要求しました。これも

私にとっては大変な訓練になったのですが、具体的には、現場の作業員の方の職務の実態はどうなっているかを明らかにするための職務調査ということを重視し、新入社員を全部その仕事につけて調査をされたんですね。その調査結果にもとづいて役付制度（現場監督制度）を作りかえたり、賃金制度を考えたり、あるいは職場ごとに何人の人間が必要かという要員制度などを科学的、合理的に確立しようと、この折井さんという人は考えたんです。

尾高 折井さんが毛沢東の信奉者だったということは、はじめて知りました。

奥田 非常に勉強家で、何かあると「毛沢東はこういうことを言っているんだけれどもこうだ」というようなことを。

尾高 いまおっしゃったようなことだと、むしろアメリカの科学的管理法とかいうことの延長のような気がしましたけれども、それが毛沢東とつながつて出てくるところが面白いですね。

奥田 根本の人間観はテーラーとはずいぶん違いますが、テーラーがやったように調査を重視しますね。テーラーの場合、労働者の仕事のやり方について時間研究などの調査をやつてから、その調査データにもとづいて政策を立案するというような考え方をとっていますね。そのやり方が科学的管理法だとを考えていいと思います。ですから、データを整理することを重視しましたね。たとえば団体交渉の記録とか、折井さんが労務の専門担当者などよりもいちばん記録を取るんですよ。去年はこうだった、その前はこうだったと。そうすると若い労務担当者の僕たちなどはずばらで、わからなくなると「折井さん、ちよつとその記録を見せてください」といつて借りてきて、仕事をすることがずいぶんありましたよ。本当に申し訳なかったと、いまになつて思う

んだけれども。

**梅崎** 折井さんはもともソ連で抑留されていて、そのときは毛沢東主義者ではないですね。

**奥田** そうだと思います。ご存知のように毛沢東は共産主義の教条的側面に反対していたわけですから、ソ連では毛沢東の著書などを読むことはできなかったと思いますね。日本に帰ってきてから読んだのではないのでしょうか。中共が政権として成立するのはたしか一九四八年ですよね。ですから、このとき以降、毛沢東の思想は国家の基本的思想としての地位を確立したわけですから、折井さんなども、毛沢東の理論に関心を持つようになったのではないかと考えます。とくに理論の立て方とかものの考え方は正しいと。そのなかでも、「調査なくして政策なし」ということはどこにも当てはまるのだから、まず調査なくしてはいけません。

**尾高** 折井さんが毛沢東を最初に読まれたのはいつ頃だったか、ご存じですか。

**奥田** やはり日本に帰ってきてからではないでしょうか。帰国後、日本鋼管に復帰しますが、まず労務部のなかの保健課長というポストにつきました。あとで必要があれば触れますが、労働者の健康問題、衛生問題を取り扱うセクションでした。労働科学関係の職務担当と考えてよいと思います。そしてしばらくして労務課長となり団体交渉を担当する責任者になったのです。

当時の団体交渉では、労働組合側、とくに過激な理論家は、階級闘争理論にもとづいて、割り切った責め方をしましたから、守る側の経営側、労務課長なども、十分理論武装する必要に迫られましたね。それでよく勉強していましたね。だから団体交渉などがあると、過激な

人がいろいろ言うでしょう。そうすると、「君、そういうことを言っ  
て、根拠は？」という、折井さんに負けてしまうわけですよ。向こ  
うは必ずしも文献などを広く読まないでワアワア言っているわけだか  
ら。折井さんは、その人たちを馬鹿にするわけではないけれども、そ  
のうちにだんだん折井さんの言うことを過激な人もわかってくるん  
ですね。過激な主張をしていた人が、折井さんを尊敬するようになった  
んです。とてもこの人は一筋縄ではかなわないから。「折井さんがい  
ると、あまりストライキができない」なんて言われていたぐらいです  
けどね。

#### 折井日向と毛沢東主義

**梅崎** 確認したいのですけれども、折井さんには、抑留される前にマ  
ルクス主義の経験はあったのですか。ソビエトにいるときにはじめて  
読まれたのですか。

**奥田** そこまで個人的に突っ込んで聞いたことはなかったですけどね。  
松江の高校を出て東大に来て、東大を卒業して日本鋼管に入ったので  
すね。松江の高校のときはサッカーばかりやっていて、あまり勉強し  
なかったと言っていましたよ。高等学校同士のサッカーの試合で、負  
けてしまったんですね。本当は三年で卒業するはずだけど、試験を全  
部白紙答案を出して落第して、もう一年やってサッカーの試合をやっ  
て、こんどは勝ちたいと思ったけどやっぱり駄目だったと言っていま  
したからね。サッカーがすごく好きだったんですね。だから、学生時

代はあまり勉強していないと……。

東大時代あるいは高等学校時代に読んでいたと思いますけれども、この人は昭和一年ぐらいに日本鋼管に入ったのですから、まだ毛沢東はそんなに著名ではなかったときですね。抑留中はもっぱらマルクス主義文献を読んだのだと思うんです。シベリアに抑留されているときのことは、私どもも触れるのを意図的に避けましたね。というのは、抑留中は折井さんは、理論的に過激な立場で日本人の捕虜を赤化して日本に帰すというための教育の仕事を担当させられたわけですね。これはある意味では、日本に早く帰国させてもらうための処世術であつたかも知れませんね。そうでなかったということは完全には言えないわけで、やっぱり後ろめたさというのがないわけではなかったと思いますね。私たちも、抑留中のことにはあまり触れないようにしていましたよ。

梅崎 抑留されてソ連による赤化を手伝っていたときに、ソ連の文献つまりレーニンやスターリンの文献を読んでスターリン主義者になるとか、レーニン主義者になるといふのはわかる気がするのですけれども、毛沢東主義者になるのはどうしてでしょうか。当時から毛沢東主義者だったのか、もしくは日本に帰ってきた後に、ソ連での経験を批判する意味も込めて毛沢東主義者になられたのでしょうか。

奥田 おっしゃるとおりですね。日本に帰ってきてから、毛沢東にふれたのだと思いますね。組合との団体交渉に取り組むに当たって、組合の過激な役員たちが盛んに主張した階級闘争理論に対抗できる理論的立場をつかまえようとして努力していましたね。もともと階級闘争理論といっても、それは本質的には外国からの輸入理論であり、その理論の生み出された社会的背景も日本のそれとは違うわけで、折井さ

んとしても、もともと日本の事情、実態に合った考え方に拠り所を見出したかったのだと思いますね。そこでソビエトの教条主義にたてついた毛沢東の主張が魅力的に感ぜられてきたのではないのでしょうか。階級闘争理論に代替できる理論は当時の日本にはなかったですから。そのため、戦時中に転向した鍋山貞親さんなどに会社にきてもらって勉強会などを開いていましたね。いろいろと真剣に勉強していましたね。折井さんが生きておられればいま九十いくつで、そういう問題も話し合ってみたいなと思いますけれども。そういう問題を話し合ったら戦後の思想的混乱期に一人の労務担当者の心の奥の悩みなどにふれることができて、意義があつたなと思うんですけれども、そういうところまで突っ込んで話し合ったことは、正直いつてなかったですね。

梅崎 そうすると、抑留されて日本に帰ってこられて、日本鋼管の労務部に戻られたということですね。

奥田 そうです。労働部のなかの保健課の責任者となりました。そこで、折井さんがやった大事なことはいくつもありますけれども、たとえば労働者の衛生の問題を取り上げなければいかん、これも科学的にやらなくてはいけないといつて、戦争中に海軍や陸軍にいたお医者さんを集めてきて衛生問題の調査を始めたのですね。いわゆる産業医学の分野の充実をはかったわけです。お医者さんを何人も連れてきて、工場の肉体労働者の疲労の具合によつて血液の成分がどう変わるとか、フリッカー試験とか、そういう調査をやるのはその人たちは専門ですから、そういう調査をやったり、非常に科学的に進めたのですね。これらのデータの積み上げは、のちに要員決定に活用されることとなりました。

それから態度調査というのがありますけれども、僕は一九五二年に、

東京大学の文学部の社会学科の尾高邦雄先生に——これは煌之助先生とお知り合いになるきっかけになったのですけれども、この態度調査の実施をお願いにうかがったのです。調査のことで尾高先生のお家にも何回もおうかがいしたりしました。この態度調査をやってみたいというのを、僕がまず折井さんに言っただけです。そうしたら折井さんは、「やってみよう」とすぐ言われたんです。ところが、その他の労務屋さんというのは反対の人が多かったのです。これら人々は昔からの考え方のままで、働いている人を押さえつけるような考え方が強い人が多くて、「そんな調査をやったって本当のことが出てくるはずがないんだ」「日本人は正直に自分の意見を言ったりしないぞ」などということ、反対意見がずいぶんあったんです。とくに労働組合とか支持政党に対する意見、態度、というのを調査しようというわけですからね。

当時は、戦争中の特高を卒業した人が会社のなかに一室、陣取っていたわけですよ。その人たちは、共産党の人たちの動き方を見ているわけです。「いまの日本鋼管の従業員一万人のうちの二〇〇人とか一五〇人が共産党で、あと二〇〇人は左翼社会党です」とか、いろんなことを主に聞き込み調査をやって割り出すわけです。ところが尾高先生の方法でやっていると、そんな聞き込みとかやり方によらないでもっとオープンな科学的な方法でデータが出てくるわけです。しかし当初はまだサンプリング法による意見調査の方法などについての理解は不十分で、そのため僕の二、三年前に会社に入った大学出の労務管理、組合管理対策をやっている人も、「奥田、あんなことで本当にわかるのか」ということで個人的に言ってくるしね。僕の直接上の係長もあり乗り気ではなかったんですよ。だけど折井さんが、「こういうの

は絶対に必要だから、おまえ尾高先生に頼んでこい」というわけで、頼みに行ったのです。

#### 労働組合の系列——一九五〇年代

**梅崎** 当時の労働組合というのは共産党系ということになりますけれども、産別だと全国金属に入っているのでしょうか。

**奥田** 態度調査を実施した一九五二（昭和二七）年には鉄鋼だけの鉄鋼労連という組織に属していました。全国金属は、服部セイコー社とか機械メーカーの組合が多かったです。先生ご存じのように、非常に過激な組合ですね。その組合と僕は後で僕が系列の鋼管機械の管理部長として団体交渉をやる立場になったのだけれども、その組合とは別なんです。ですけど、当時の鉄鋼労連もなかなか過激で本部の主な幹部には共産主義者またはシンパが多かったんですよ。ナショナル・センターとしては総評に、鉄鋼労連も属していましたね。総評が結成されるまでのナショナル・センターとしては、産別（産業別労働組合会議）と総同盟と中立系との三つに分かれていましたね。GHQの労働組合担当者は、ニューデール派の者が多く、そのため総同盟よりも産別を強く援助していましたね。ナショナル・センターとしての機関紙を発行したりする為に、用紙が必要だったのですが、当時はまだ紙も割り当て制で、GHQは総同盟よりも産別により大量の用紙を割り当ててくれたということでした。

また戦後、マルキシズムが日本の若い人たちの間に急速に浸透した

ことについて考えてみますと、敗戦によって世の中のことが全部引つ繰り返ってしまったでしょう。天皇制がいけないのだとか、神道はいけないのだとか、財閥がいけないのだとか、いろんなことが全部いけないうまいになって、これらの諸々の要因の間の関係を誰もうまく体系的に説明できないではないですか。そのときにマルキシズムは、「これが下部構造でこれが上部構造で、その上に天皇制がのっているんだ」とか、お互いの関係を体系的に説明したでしょう。若い人にとってはとても魅力的だったわけですね。それで、この理論が日本の問題の所在を体系的にはつきりととらえるのだということで、それにみんな頼った傾向がありますね。

**梅崎** ホワイトカラーとブルーカラーが同じように熱狂的に支持したのですか。

**奥田** ホワイトカラーのほうが観念的にすぐ乗ったのではないでしょう。ブルーカラーのほうは、体でわかっていたというのでしょうか。現場できつい仕事をやっていて、賃金は非常に低いという実感にもとづいていました。だから、これは日本鋼管の場合はなかったのだけれども、炭鉱などで団体交渉をやり、団体交渉の席上に現場の人で炭鉱の落盤事故で足を無くした人が出てきて、そこに経営者がいるとその前の机に乗って、「俺の足を返してくれ」なんていうことを言ったりね。日本鋼管の場合は団体交渉の場に現場の人がおしかけ、大声で経営側の交渉員に罵声をなげつけましたね。ですから集団的な上り上げのようになった時代もありましたね。しかし、しだいに正常化して、静かな雰囲気、データにもとづいてやりとりするようになりましたね。

**梅崎** でも、当時の労働組合は総同盟系もありますね。

**奥田** 戦後、量的に多かったのは産業別会議系の組合ですね。これは共産党と左翼社会党系の強かった組合ですね。それを、あまり共産党系に牛耳られてしまうと困るというので、産別民主化同盟が一九四八（昭和二三）年に結成され、これが中心となって一九五〇年七月に総評が結成されましたね。一方、戦前に総同盟で労働組合運動などを行った経験のある人が出てきて、同盟をつくっていたんですね。ですから、同盟系の組合リーダーには戦前の経験者が多くいましたね。しかし終戦直後は、共産党が戦前のやり方にとらわれず、積極的なオルグ活動をやったのです。同盟よりも産別の組合員のほうが多かったんです。当時の全国の組合員数の四〇パーセントは産別系でした。

たとえば鉄鋼労連の本部などのメンバーのなかに、現在共産党の議長をやっている不破哲三さんなどが調査マンとして入っていたんですよ。あの人たちの場合は自分の意思で来るわけではなくて、共産党の本部から「おまえはあそこへ行け、どこに行け」と指令されて来るんです。日本の経済の中心を占めていた鉄鋼業の実態を内部から見て、いろんな基礎データにもとづいて勉強をしてこいというので入ってくるわけですね。

また本部のなかにいた千葉利雄さんという、東大の経済を出たプロの組合リーダーも共産党員だったんですよ。この人はその後、共産党の動きを見ていて、「共産党は本当に労働者を生かすのではない。自分たちの党の利益が第一になって、労働組合を手段としているだけだ」というように見抜くんですね。それで脱党するんです。

あるいは、宮田義二さんという人がいます。労働組合主義者として、日本の労働組合全体の動きを左翼的なものから組合主義的なものに変えるというずいぶん大きな仕事をしたんだけど、その人が戦争直

後、昭和二一年にやっぱり共産黨員になるんです。彼は、はじめ溶接工で優秀だったのだけれども、戦争中のことを考えて共産主義でないと日本はよくならないといって、共産党に入るんですよ。ところが入ってみると、共産党というのは、労働組合は革命をするための手段だという態度でしょう。だからソビエトの場合の組合みたいに、労働組合が独自の判断で行動することを許さないんですよ。共産党が全部主導して、そこで決めたことに従わされるわけです。そこで宮田さんはびっくりしてしまっただけですね。はじめは共産党系の青年部長とかいろいろやって頑張るんですよ。二・一ストなどの場合には、「これでは日本には革命が起こって日本もよくなるんだ」といって、彼ははりきって運動をやったのだけれども、その一年後に、これはだめだといって脱党するんですよ。

彼ははじめから同盟系の思想を持っていたとか、労使協調主義とかを持っていたわけじゃない、また組合主義者でもなかったのだけども、とにかく現場の労働者の考えを尊重する組合運動でなければいかんといつて、同じような考えをもつてる人を集めて、夜仕事が終わった後に自分の家で勉強会を始めたんですね。奥さんが看護婦さんで、その給料で勉強会ができたんですね。ご飯を炊いて、塩でおむすびをつくって、みんなで食べて。いろいろ組合批判をやって、もつと労働者のことを考える組合にならなくてはいかんということを始めるんですよ。このような勉強会の中から、組合主義の考え方が作られたんですね。そうすると共産党細胞の人が、「おまえ、裏切ったな」と言つて、彼の家に攻撃をかけた。奥さんをいじめたりしたのだけれども。

梅崎 宮田さんは八幡ですね。

奥田 八幡ですね。それで、彼もずいぶん苦しい目をしたし、経営者

のほうも宮田さんを見ていて、こういうグループが伸びるといいなと思うでしょう。だから、夕ご飯なんかを食べるのに必要なお金を出してやろうかという話があったんだそうです。だけど宮田さんは、そんなことをしたら労働者たちから信用がなくなるからというので断るわけですよ。それで奥さんの給料を頼りにして、最後まで頑張るんですけどね。

僕も日本鋼管に入っていて、労働組合のことに興味があったけれども、大会があるでしょう。議長がいて、たくさんの人が集まっているのだけれども、そうすると共産党の人は相談するわけ。「おまえはこちら側に、おまえは後ろにいろ」と。で、誰かがちよつと経営が言ったことを受け入れるような発言をすると、「こんなことでは駄目だ」と言つて、また向こうからもワツと言出し、後ろからも言うとか。

梅崎 全体が反対しているように見えるんですね。

奥田 それはよく考えてやっているわけです。それと、「経営が言っていることもわかる。経済を発展させなければいけないから、このへんで妥協しなければいけないのではないか」なんていうのは、理論的に弱いでしょう。「そんなことを言うから日本はいままで駄目になってきたのだ」なんてババツとやられると、負けてしまうんですよ。思っていることをはっきり言うことができない雰囲気になってね。共産党の人というのは、個人的には非常に好きな人はいるんですけど、全体の雰囲気はどう変えるかとか準備をしておくんですよ。もう、かなわないですね。



## 戦後の日本鋼管の組合は混合組合に

梅崎 奥田さんがはじめて日本鋼管に入られて給与課に配属されたときには、奥田さん自身は組合員ではないのですか。

奥田 組合員です。

梅崎 大卒で入ってこられた方のなかに、組合員で共産党の人がいたということですか。

奥田 そうです。東大の経済学部を出た人で、共産党員の人がいまして。そして組合員でした。その当時は、大学卒であろうと現場のブルーカラーであろうと、一本なんですよ。

尾高 ユニオンシヨップなんですよ。

奥田 混合組合ですよ。炭鉱とか製紙会社で、職員組合と労働者の組合と別々の組合もあったんですよ。地方にあった工場などの場合では、ホワイトカラーと現場労働者との身分的格差は大きかったですね。たとえばホワイトカラーが家を引っ越しをしたら家を大掃除するなんていうときに、部下の現場労働者を手伝いに来させたりするわけです。普段でも薪を割ったり、正直いって召使みたいに使っているような雰囲気もあったんですよ。そうなると、現場の人たちはホワイトカラーに反感を持っているから、労働組合として一緒にやるうなんていう雰囲気にはなりませんね。都会ではさすがにそういうことは許されませんから、身分格差がそれほど大きくなく、やるなら一本にしよう。混合組合が作られたもうひとつの理由は、労働組合をつくらうと

いつてもつくり方が誰もわからないわけです。組合大会をどのように運営したらよいかとか、労働規約はどう書くんだとかね。そうすると、口が達者で、また文章を書くのがうまいホワイトカラーがいたほうが便利なんです。そこで一本化することとなる。

日本鋼管の場合も、ブルーカラーとホワイトカラーと最初は別に組合運動が始まったんですよ。ブルーカラーの人はホワイトカラーを入れないでやっていこうという人もいたのですけれども、やっぱり一本化してやったほうが便利だという考えになったのです。

この混合組合というものには、それなりの問題があるんですけどね。組合員の数という点では圧倒的にブルーカラーのほうが数が多いわけですよ。ホワイトカラーは全組合員のなかの一〇パーセントぐらいでしょう。そうすると、賃金体系や何かはみんなブルーカラーに合うように制度化されてしまうでしょう。それから昇給基準とかいうものも組合の大原則は平等主義だということなので、ブルー・ホワイトの差をなくし、一本化しますからね。そうするとホワイトカラーにとってはいへん不利になりますね。

戦前は、たとえばボーナスについていうと、ブルーカラーにはボーナスなんていうのはないんですよ。お餅代とかわずかなチップのような額ものが出たんですよ。それに対してホワイトカラーには、利益が出たからボンと利益配分的なボーナスが出て、そのお金で家が二軒買えたとか三軒買えたとか言われたくらいに。儲かったときはお金がバツと出るんですね。日本鋼管は、そうやってホワイトカラーにはすごくいい待遇をして、「金と命の交換（鋼管）会社」なんて言葉でからかわれたりした時代があったようだけれども。しかしこのブルーカラーとホワイトカラーとの差を、戦争中にはそのまま維持できなかつ

たのです。労働者の勤労意欲を高めるために、職工員の賃金格差を縮める必要がありました。それで、ホワイトカラーのボーナスをグッと抑えて、ブルーカラーとの差を縮めたのですね。それがこんどは戦後の職工員一本の労働組合ができると、ますますこの平等化の傾向が進み、ホワイトカラーが相対的には賃下げになってしまったということですね。しかし社会的には、ホワイトカラー、ブルーカラーの間にそんなに差がないということはいいことだというべきでしょうね。だけど、ホワイトカラーはそのことによって不満がないわけではないんです。

#### ホワイトカラーの不満、人事課が労務部より独立

奥田 それで一九五四年に、僕が二九歳のときに、人事課が労務部より独立というのがあるんですが、これには職員層の給与水準の引上げを意図するという伏線があるんです。労務部という一本の部署で、ホワイトカラーの人事もブルーカラーの人事も一緒にやって、賃金体系も一本化するというと、ホワイトカラーだけいいようにはできないでしょう。だから、人事課というのを独立させて、労務部はブルーカラーのこと専門、それでブルーカラー中心に団体交渉をやっていくという機能の分化を図ったのです。そして、人事課のほうでボーナスなどを組合との交渉を無視して上げてしまうわけです。ちょっと、強引なやり方だったのですが。

梅崎 人事課はホワイトカラーを対象とすることで労務部とは役割を

分けるわけですね。

奥田 そうです、二つに分けたんですね。人事課を別にしてしまつて、ホワイトカラーの賃金を引き上げようとする。労働組合はもちろん反対するのだけれども、人事課が知らん顔をしていろんなことで上げていつて、団体交渉の席には人事課は出ていかないから、組合が切齒扼腕するわけだけれども。

尾高 それはなぜですか。出ていかなくてもいいんですか。

奥田 いちばん大きな問題は、ブルーカラーの人の数が圧倒的に大きいでしょう。その賃金体系なんですよ。それは、形のうえではホワイトもブルーも区別なく一本になっているのですけれども、たとえば人事のほうで、係数や何かでホワイトカラーとブルーカラーとを変えてしまふんですね。そして、同じ体系なのだけれどもボーナスをもらうと、人事課が独立する前のボーナスよりも多くなっていると。僕も覚えていますよ。人事の課長が、「これでホワイトカラーの賃金も少しはよくなつたろう」なんて言われて（笑）。

尾高 でもそれは、労働組合としては調べて、そういう事実の根拠の下に労使交渉の対象とすることを要求できるはずですよ。

奥田 やればできるわけです。ところが、難しいんですよ。労働組合も、ホワイトカラーとブルーカラーを一本というのは、社会的に通用はしないと。ホワイトカラーにはホワイトカラーに適した賃金、高い給与をあげなければ、いい人も採れないということとは組合もわかるわけです。だから、正面立って公の議論になると「差をつけるのはおかしい」ということを言うけれども、実質的には認めるわけですよ。

梅崎 組合のなかにもホワイトカラーの人はいるわけで、ブルーカラーと比べて数的には少ないのですが、いわゆる発言力があつたり、

アイデアを出したりする人が多いのではないのでしょうか。

**奥田** 組合のなかに企画部長とか教育部長とかというポストがあるでしょう。企画部長というのはホワイトカラー出身者が多いですよ。僕がいたときには、川崎の労働組合の企画部長は赤沢さんという慶應を出た人でしただけね。あとで経営側の企画担当者になってしまったのだけれども。この人なども立場上公言することはできなかったと思うけれども、個人的にはホワイトカラーの給料を相対的に引き上げる必要だという考え方でしたよ。だから、組合の資料などにはいろいろ奇麗事を書き、建て前としては平等主義的なことを言っているけれども、ホワイトカラーに少し色を付けていいような考え方をどこに残しておく、たとえば成績点の幅を大きくしておくとかね。一般論として、現場から上がってきた人は書いたりすることはあまりうまくないから、どうしても学卒の人に頼むわけですね。ですから、戦後間もなくは現場から来たブルーカラーの人が組合のトップにいて、ホワイトカラーはスタッフ的な立場だったけれども、だんだん変わってきて、ホワイトカラーが組合の高い地位を占めてしまう傾向になってきましたね。いまま鉄鋼労連本部の幹部は大多数が大学卒ですよ。

**尾高** それも問題だと思うけれども。

**奥田** だからそのような大学出の組合幹部と話していると、経営者と話しているのか何か全然わからない。

**尾高** 平等の問題というのは、また詳しくうかがいたいと思います。

#### レッド・ページ（？）されて労務課へ

**奥田** 僕は給与課で、僕自身もこれはいい機会だから、マルキシズムの信奉者の人の行動様式などを知りたいという考えがありましたね。私の家の場合にも、共産党細胞のインテリの人ばかりだけれども、ときどき勉強会をするので部屋を貸してくれというので家に来て、共産主義の勉強会をやっていましたね。僕に迷惑がからないように、家に出入りすることにも慎重でしたね。来るときはバラバラに来ますし、帰るときも、一緒になって「さよなら」なんて言って一斉に出ては行かないんです。一人行って、しばらく時間を見計らって行く。とても慎重でしたね。集会の持ち方などにも気を使っていましたね。もちろんいい人たちでしたけどね。

**尾高** 奥田さんは見込まれたわけですね。

**奥田** 見込まれてしまったというのでしようね。それを会社側も分かっている、奥田を給与課に置いておくと共産党にされてしまうからといって、折井さんの下にもつてこられて。その一〇月にレッド・ページというのがあったでしょう。そのときに、僕もレッド・ページの対象に選ばれてしまった（笑）。

**尾高** レッド・ページというのは、会社が選んだのですか。

**奥田** そうです。会社が、危険思想を持っているというのを選んで。

**梅崎** 指名解雇をするということですか。

**奥田** 指名解雇です。これは超法規的な対策というので、指名解雇を

したのですが、しかし、裁判になったら経営側は負けるはずなんですよ。実際に裁判になった場合がありますけどね。裁判なんていうのはずっと長い時間かかるでしょう。だから、あとになって「あれは間違いだ」などといっても、もう取り返しがつかないし、たいていの場合は、和解金を会社が払って、会社を辞めてもらうという形になったのです。

**尾高** でもそれも問題で、ブッシュさんが証拠も公表せずに攻撃するといっているのと本質的に同じですよ。これは特別な事態だからといって、有無を言わず、抗弁する機会も事実上与えられないでやるというのは、非常に問題ですね。

**奥田** それはそうなんです。民間でレッド・ページを方々でやるのだけれども、これの前の六月ぐらいに、官庁や、それから政治家のなかでも、徳田球一とか共産党員がいたでしょう。その人たちのページがあつたんですよ。GHQが名指しで、この人たちは政治活動をしてはいけないと。こんなことはもう、憲法上、法律上許されないことです。

**尾高** 占領軍がやった場合はいいのかなあ。

**奥田** 超法規的処置ということで、占領軍がやって、それから占領軍の命令で各会社の組合のなかにいる共産党員を排除してしまおうと。そうしないと穏健な労働組合ができないということなんですね。

**尾高** 占領下にあつたから、憲法も制約を受けるという理屈は立つんですかね。レッド・ページのときは憲法はもう発令していますよね。

**奥田** もう発令していましたよ。明らかに憲法違反ですよ。雇用契約の違反だし。

**尾高** でも、占領軍はまだいたわけですね。サンフランシスコの講和

条約はいつでしたっけ。

**奥田** それは二七年でした。ですからページはまだ占領下の時代ですね。これ、労働組合も認めるんだけど……。

**橋野** 奥田さんの場合は、会社のほうからページの対象にされそうになったというお話でしたけれども、それで大丈夫だった理由というのは。

**奥田** 折井さんから、「奥田君、君はページの対象にされたから注意してください」と言われたんですよ。僕なんかよりもっと先輩で、山田さんなんていう人事の係長がいたのだけれども、この人は後に常務取締役になった人ですが、折井さんが言うのには、「山田さんまでページの対象にするというのは行き過ぎだ。理屈も何もない、こんなことをやったら世の中はおかしくなる」というので、折井さんが「これはもうやめなさい」というふうにみんなに言ったんです。最初は本当に赤い人だけ、レッドの人だけが対象とされたけれども、だんだん抑制がきかなくなる。この人は桃色だけどこの人もページしよう、だんだん膨らんでくるでしょう。ついには、全然ノンポリみたいな人もページしちゃおうという話になってきてね。これは行き過ぎだということになってきて、もう止めたほうが良いということになってきたのです。

**梅崎** お昼と一緒に食べてるから、あいつはちよつと赤いのではないかとか。

**奥田** 好き嫌いまで入ってきてしまつてね。さっきの、特高係の人が調査していたというんだけど、そのときは僕などは狙われたんだと思うんだけど、あとで僕に言うのには、戦前からその人たちはそういうことをやっていたんですって。その人は特高警察にいたんですね。

たとえば自動車が欲しいなんて思うとどうするかというと、共産党運動とか左翼運動をやった人を含めて、どこかのセメント会社ならセメント会社の現場に入れてしまうんです。黙っていれば会社にわからないですからね。しばらくしてから会社に行って、「おたくに入ってる何とかさんは前にこういうことがあって、危険人物ですよ」と言っていて、証拠を示すんですって。会社も驚いて、「放っておいたら大変なことになった」と。それでこの特高の人が、「将来もそういうことが起こってはいけないから、自分たちが調査をするから、自分たちにお金を出すか」と言っていると、喜んで出すと。「じゃあ、自動車を一台欲しいんだけど」と言って、自動車を出してもらうんだと。だから、聞いてみると、その調査をするほうもそういういい加減ですよ。僕に気を許したからそういうことを言うんだけれどもね。あの調査というのはそういういい加減なものです。

**尾高** そうすると、折井さんは調査を非常に尊重されたというわけだけれども、調査をすればいいというものでもないですね。

**奥田** そういうことをやったのは、折井さんの下にいた正親さんというちょっと右翼の人がいるんですよ。そういう人が始めたし、あるいは特高の人たちが会社の幹部を焚きつけて、共産党の人が入っているのを探して除かなければ駄目だということを言っていて、説得して活動したのかもわかりませんね。三人ぐらいいましたよ。

**尾高** 特高とおっしゃるのは、警察という意味ですね。

**奥田** そうです、特高警察です。戦前にそういう思想のことだけやっていた警察官がいるんですよ。

**梅崎** 戦中にやっていたことと同じことを企業内でやっているわけですね。共産党を探して、その人たちを通報するわけですか。

**奥田** そういう人は、マルキシズムや何かをきちんと勉強していて反対しているわけではないんですよ。これは尾高邦雄先生に言われたのだけれども、戦前、『ダイナミック・ソシオロジー』という本を出そうとしたら、特高の人が来て、「これはダイナマイトを使った社会主義化をやるうとしているのか」というので、調べに来たと。そういうレベルの話が多いんですよ。きちっと勉強した人でない人がやっていて、だから怖いんですね。まあ、この頃はそういうような時代ですよ。

**尾高** 労使関係が非常に荒れた頃ですね。生産管理も含めて。

**奥田** そうです。日本鋼管の鶴見製鉄所では生産管理が行なわれましてね。そして、労使関係が落ちつきはじめるのがその次の段階からですよ。一九五〇年代の終わり。一九五九年九月に池田内閣による所得倍増計画と。このへんから変わりますね。

**尾高** 荒れた頃の労使関係の話も少しゆっくうかがいたいですね。

**奥田** 僕は全部わかっているわけではないんですけども。

**梅崎** TWIやQCなどを導入するということに対して、労使がどう対立したか、そのなかで奥田さんもいろいろご苦労されたと思いますので、お聞きできればと思います。

**奥田** TWIとかQCをやって、もちろん品質がよくなったりいろいろな技術的なことがありますけど、もうひとつの狙いは何かというと、みんなの前で発表する訓練なんです。さっき言いましたように、労働組合のなかで発言するとみんな左翼の人にやられて負けてしまうでしょう。発表する能力がないんです。だから、反対意見などがあっても発表する能力、個人の考え方をきちんと言う能力ですね。この監督者訓練とかTWIは、その訓練にもなるんですよ。

**尾高** それは、意図してそこまで考えたのですか。

奥田 最初はあまり意図していなかったんです。QCはQCで入っているわけです。だけどやっていくうちに、これは労働組合上もいいのだ、対策上もいいのだということが認識されるんです。「意図しなかった結果」ということですね。それは非常に大事なことです。梅崎 そのへんのことも踏まえて、いろんな制度を書かれていますし、折井さんの『労務管理二十年』という本が、たしか東洋経済新報社から出ていて。

奥田 ご覧になりましたか。

梅崎 私のほうでいちおう一冊入手しておりますので。その本と、日本鋼管の社史なども見させていただいて、またわれわれのほうから順番に質問させていただければと思います。

奥田 わかりました、そうしてください。

尾高 どうもありがとうございました。

〈了〉

C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト

## 奥田健二オーラル・ヒストリー

～第2回～

開催日：2001年11月12日（月）

開催時刻：午後1時20分

終了時刻：午後4時00分

開催場所：奥田健二宅

出席者：奥田 健二（経済学博士）

尾高煌之助（法政大学教授）

橋野 知子（駒澤大学専任講師）

梅 崎 修（政策研究大学院大学特別研究員）

記録者：有限会社ペンハウス 片岡 裕子

## 日本鋼管勤労部への配属

尾高 この間の復習をしたいのですが、ひとつは、日本鋼管に入られて勤労部に所属されたときは、なぜ勤労部だったんですか。奥田さんご自身のご希望が入ってそういうことになったんでしょか。

奥田 希望もあつたんですね。日本鋼管に入るときに、現場に働いている人のそばで仕事ができること、働いている人に接触できるような仕事がいいということで、日本鋼管を選びましたけれども。ですから会社に入ってから、本社よりも現場のほうがいいと思つたし、それから労務部門なんかが面白いと。配属の希望というのを聞かれましたから、そういうふうに通つておきました。

尾高 その前に東大におられたときは、法学部でどういうことを主に関心を持つて勉強していらしたんですか。

奥田 弁護士になればいいなと思つていましたから、政治学などはやっていなかったんです。

尾高 弁護士になればいいなということは、民法とか民事訴訟法を中心に勉強なすつたんですか。

奥田 そうなんです、いわゆる私法の法解釈学の領域の勉強ですね。ですから、末弘先生の労働組合の話は聞きましたけれども、自分自身が専門にそういうことをやるようになるとは思わなかったです。

尾高 労働法の講義は末弘さんですか。石井（照久）先生はその後なんですね。

奥田 末弘厳太郎さんです。そんなに長くはなかったですね。中労委の委員長になられて東大を辞められたんですね。

尾高 そうすると、労務関係に縁がおできになったのは学校を卒業してからですね。

奥田 そうです、卒業してからです。全然素人のことですから、そういう勉強しなければならなかったんですよ。経営学なんていうのも、会社に入ってから始めて勉強しました。

## 東京大学文学部との「態度調査」を提案

尾高 それからもうひとつ、折井さんの下で態度調査をなさったことをこの間お話になりましたけれども、態度調査を東大の文学部と一緒にやることにしたそもそのアイデアは、奥田さんがお出しになったんですか。

奥田 私が出したんです。

尾高 折井さんは、それをサポートしてくださったということですね。

奥田 はい、そうです。折井さんも、「すぐそれはやつたほうがいい」と言われて。ですけど社内には、いろいろ反対意見もありましたね。近代的な方法で、いままで曖昧だったものが、はっきりしてしまふ危険があるとか。たとえば「会社に批判的な人がパーセントいる」というデータが出ると、それまでは漠然とした感情を持っていた人も会社で批判的になってしまふという影響がでるのではないか。その結果、労使関係に非常に影響するのではないかというような意見が、



正親さんという係長から出されました。この人は生粋の労務屋さんで、早稲田の法学部を出た優秀な方でしたけれども。ですけど、尾高先生などに調査に来ていただいて、会っている間に調査を受け入れる考え方に変わってききましたけどね。これは自分の仕事である組合対策にとっても非常にいい方法だというふうに、わかってきたんですね。また別の意見としましては、日本の人というのはあまりオープンにしゃべらない癖があるから、質問紙法でいろいろ聞いても本当の意見は出てこないのではないかという意見も出されましたね。

われわれの一九五二年度の調査の場合は、二〇人に一人の抽出率でのサンプリングをやったんですけど、サンプリング・メソッドということが従業員にはよくわからないんですよ。くじ引きで当たったんだからという説明をするんだけど、自分が会社に睨まれて選ばれたのではないかと誤解をする人もいた状況でした。会社の食堂で調査をやったんだけど、「いついつにきて質問票に答えてください」と言っても、その時間になると逃げてしまつて来なかったりね。だからサンプリング調査という方法が従業員に理解されるのには、若干の間がかかりましたね。二回目、三回目になると、みんな慣れてきましたけどね。

#### 態度調査の動機

尾高 最初に態度調査をやるうとお考えになった動機と、それからなぜうちの親父にアプローチをなすったんですか。

奥田 戦後、ほとんどの場合、アメリカの管理技法が入ってきて、僕自身も社内ですういふことをやっていたわけですけども、疑問が出てきたわけです。社会的な背景が違うアメリカで体系化されたものをそのまま日本に入れていいんだろうかと。日本の労働者はそれをどう思っているのか調べてみたいということがひとつですね。それともうひとつは、これは尾高先生のご関心が強かったのですが、日本の労働者の労使関係意識と言いましようかね。

あの頃は、「組合意識の強い人は経営に非常に非協力的、非好意的」、これに対し「経営に好意的な人は組合に関心を示さない、あるいは非協力的」に違いないという、二分法的な考え方が強かったですね。そして当時の組合は非常に過激でしたが、しかし労働組合という組織を通さない場合、一人ひとりの自由な労働者は必ずしも過激思想を持つていないのではないか、その実態を調べてみたいという希望が会社側にあつたんです。折井さんたちは、過激な組合主義者はそんなにいなくて、経営と仲良くやっていきたいという人が多いというデータが、もし態度調査の結果明らかになれば、組合に対しても強く言えるからという期待を持っていましたね。もちろんそのような会社の希望によってデータを改竄するとかいう意味ではまったくなくて、とにかく実態を調べてみたいということで、折井さんは非常に強い関心を持っていたんですよ。

それで、当時そういう数量的に労働者の意識をとらえるという調査をやっておられた方は尾高邦雄先生だけでしたから、先生のところへ行つて。僕は、学生時代は尾高朝雄先生の法哲学の講義を受けていましたけど、尾高邦雄先生のところへうかがうのははじめてでした。助教授の先生などは尾高先生の前に出ると直立不動なんです。大学と

いうのはすごく礼儀正しいなど。みんな先生に丁寧にやるんだなと感心しました。会社のなかでわれわれもそうしなければいけないんじゃないかなと思ったんです。松島静雄先生などは特別に丁寧なんですよ。そういうこともありましたが、尾高先生が「やりましょう」と言って引き受けてくださったって、川崎の工場まで何回も来てくださったって調査が始められました。

いろいろなことがあったけれども、調査してみたら、経営側にも好意的だし組合側にも好意的だという、両方に好意的な人が圧倒的に多いことがわかったんです。だから二分法的に、プロ組合の人はノンマネージメント、プロマネージメントはノンユニオンと、そんなにきれいに分かれてはいないのが実態なのだということが判ったのです。このデータについては、日本人というのは両方を立てるんだという解釈もあって、いろいろと議論したんですけれどもね。働いている人にしてみれば、経営もうまくいって、利益が出て給料も上がってほしいし、同時に組合もしっかりしていて経営のやり方をちゃんとチェックする、経営側に要求すべきことは要求してくれると。すなわち、組合も強いし経営も強いというのが自分たちの生活を守るのにはいいんだということを経営者は考えているという、きわめて常識的な解釈に落ち着いたのです。

また質問紙法による調査のほかにインタビューに行ってもらったのですが、その結果からも裡づけられたのです。仕事に非常に熱心で、経営者の言うこともよく理解できて合理化にも熱心な人が、労働組合にも強い関心を持っている。この二つの態度が働く人たちの心のなかで、全然矛盾していないんですよ。そういうことがわかったことが、態度調査のひとつの効果だったのではないかと思うんです。

#### 一九五二年、態度調査を実施

梅崎 一九五二年に実施された「従業員の経営と組合に対する態度調査」が、いちばん初めの調査ですか。

奥田 いちばん初めなんです。いろんな質問項目を、点数化して数量化していくんですよ。たとえば会社は自分にとって良い会社と思うかという質問に対し、「そのとおりです」という人は五点、「まあまあ」という人は三点、「どちらでもない」といったら〇点、「非常に嫌な会社で面白くない」というような人がいたらマイナス三点とかね。そして、賃金満足度とか上役満足度とか項目がいくつもありますから、それぞれに選択肢を設け、点数化します。それを経営についても組合についても同じように聞いていくわけです。そして、それらを点数化して全体的として数量的に把握できますね。このようにして、労使関係を定性的に論じるだけではなくて、定量的に把握するというのが尾高先生の始められたことなんです。それでわれわれも、「この方法だったら仕事のうえで使える」というのでお願いに行ったわけです。

梅崎 この調査は、尾高静雄先生や松島静雄先生が、どういうチーム構成で行なわれたのですか。

奥田 その下には、高橋徹さんとか、若い社会学の先生ですね。浜島郎先生とか綿貫譲治さんとか、もう亡くなった城戸さんでしたか、山の好きな方。非常に優秀な社会学の人たちで、みんな個性的な人でしたけどね。

梅崎 アンケートの調査項目は、尾高邦雄先生側が作るのですか。

奥田 結局そうなんですけれども、そのためには何回も工場に来られて、折井さんとか正親さんとか僕たちが入って、「こういう点を聞きたいんだ」とか「こういう点を調べたいんだ」とかいろいろ話をして、先生も「こういう点はどうなっているんだ」と聞かれて、議論を何回もしましたね。監督者というのは労使関係のうえで大事だから、たとえば監督者が人間的にいい人だと思っているかいけないとか、これが労使関係にどのような影響するのかとか。そういう項目をずっと出していったら、そのうえでそれぞれの項目について質問を作っていくと。それから各質問に対する選択肢を出していかなければいけません。そういう作業は若い先生たちが原案を作られて、先生もチェックされる。そしてわれわれも「こういう表現では労働者には理解できないのではないか」とかいろいろと討論を進めて、できあがってきたんですね。

ところで、高橋徹という先生は、僕は人間的にとっても好きだし、その後もつき合っているけれども、観念的には鉄鋼というのは独占資本の塊だと思っている人でしたから、お昼に昼食などを出そうと思っただけで、用意しても、「僕は独占資本の人のご飯は食べません」というわけですよ（笑）。工場街だから食堂なんてあまりないわけですよ。でも高橋先生は、工場の外へずっと歩いて行って、どこかで食べてくるんですよ。ずいぶん厳格な人だなと思ってたんです。二回目ぐらいから野田一夫先生なども大学院の学生という立場で参加され、また、富健一先生とか著名な社会学の先生はほとんど来られました。

梅崎 この調査は、企業内で報告書にまとめられたのですか。

奥田 まず大学の尾高先生の研究室が主体となって、まとめられまし

た。

梅崎 その報告書は、ちゃんと労働組合の側にも渡されるのでしょうか。

奥田 もちろんそうですね。先生たちは、労働組合の幹部にも入ってもらったほうがいいという意見を持っておられたんですけど、組合がなかなか入ってこなくて。そこでせめてデータは共有しようということで、労働組合にももちろん渡しましたね。データの解釈なども、労働組合の人と話し合いをやっておられましたよ。高橋さんなんていう人はそういうことが好きだから、組合と話し合っていましたね。これはとても大事なことだと思います。

僕は、先生がいま言われたように、学生時代はそういう調査の仕方とかをまったく勉強していませんでした。データを分析して相関関係を計算する。そのためのカイ二乗検定なんていうのを知らないわけですよ。「エックス二乗検定というのはどういうことですか」なんて聞いて、「それはカイ二乗と言うんです」と教えられました。ギリシャ語ですよ。それで、「こういう先生たちと対等に議論をするためには統計手法とか推計学を、もっと勉強しなければいけないな」と思って、文部省の統計数理研究所がやっていた、六カ月ぐらい集中してやる訓練に行ったことがありましたね。非常に勉強になりました。尾高 奥田さんは二七歳であられたわけでしょう。まだ二七歳の若い社員が提案したことを、よく会社は受け入れてくれましたね。

奥田 あの頃は、折井さんが労務担当の課長、正親さんはその下の係長として権限を持っていましたが、しかし戦前戦時中は誰も労働組合と議論してきたという経験はないんですね。だから戦後、新しく入ってきた僕たちとそんなに立場は変わらないわけです。僕たちはいまか

ら考えると生意気にも、一応それなりの勉強をやっていてまとまったことを言うと、「うん、そのとおりやってみろ」ということで聞き入れてくれるし、あまり上下の差のない、よい雰囲気でした。だけど僕たちの世代の悪い点は、最初からそういう形でいろんなことにどんどん発言する癖がついていて一人前に扱われたから、こんど自分たちが歳をとってから、若い人を育てる立場になっても、自分だけが発言して、若い人を育てることが十分にできなかったということがありますね。そういうマイナスを、僕たちの世代の者が持っていたという感じはあります。

#### 調査結果のインパクト

尾高 調査の結果は、組合とマネージメントの両方にショックを与えたんですか。

奥田 たとえば支持政党というのがありましたね。そうすると、共産党を支持する人がどのくらいとか、左派社会党はどのくらいとかが数字で出てきました。特高警察出身者の人が調べていたデータがあるでしょう。どのくらいお金を使っていたのかわからないけど、非常にインフォーマルな手段で、人と人とのつき合いとかをずっと調べて、ちよつといやらしいですよ。そのデータと確立上の誤差の範囲でピタッと合ったんですよ。それはショックといえたかもしれませんが。

梅崎 前回お話に出てきた元特高の人たちが、アンケートとは別のやり方で調べていたことと、アンケートの結果がまったく同じだったわけ

けですか。

奥田 支持政党などの傾向についてはね。その人たちもびつくりしたし、折井さんたちもびつくりしたんですよ。それで、この態度調査というのは使えるんだな、古いやらしい方法に頼らなくても、合理的な方法が有効なのだという発見がひとつですね。

それと、さっき申し上げたように、経営と組合のどちらを支持するかとか、そんなにはつきりと二分化されているものではないと。人間の態度というのは、経営と組合の両方が仲良くしていったらいいと思っっている人のほうが多いと。こういうデータが出たことによって、労使がもっと協力的な労使関係を築くほうが働く人の要求にも合うんですよという理論に持っていく、大きな根拠にはなっていますね。左翼の人々が、「大部分の現場の労働者は会社の考え方・方針に反対ですよ」と言うんだけど、これらのデータにもとづいて、「いや、現場の人は労使がもっと協力してほしいと思っているんだ」と言えますからね。これは会社にとって、とても心強かったデータだったと思いますけどね。

#### 組合リーダーと一般組合員の乖離現象

梅崎 そうすると、組合のリーダーと一般の組合員の間では、考え方に差があったと考えるてよろしいのですか。

奥田 乖離があったと考えるています。しかしこの乖離という現象は、調査方法からくる問題点だと考えられます。態度調査では、回答者一

人ひとりが独立の個人として、皆平等に自由に意見を言うという前提で取り扱われます。

しかし現実の職場などでは、誰かオピニオンリーダーがいたり、ほかの人の意見に影響力を持つ人がいたりするわけで、このような影響力を受けて現実の意見が決まり、またこの結果としてその行動が生まれてくると考えますが、態度調査はこのような職場集団や組合組織内の与論形成のダイナミックスを捉えることはできないのではないのでしょうか。そのため態度調査による調査結果と、たとえば現実にストに入るか入らないかの行動決定との間にはズレが生じるのは避けられないのではないのでしょうか。

それともうひとつ、川崎の工場の特徴というのは、京浜地帯にあるかなり大きな目立つ工場だということで、どの政治団体も利用したいんですよ。共産党は共産党の細胞をつくるし、社会党は社会党支持者のフラクションをつくるわけです。同じ社会党でも左派と右派のグループがあつて、合計五つぐらいの政治的フラクがあつたんです。それで、なかで政治的に争うわけです。これは日本鋼管だけではなくて、八幡などでもそのようでした。

それから、監督者の場合はちよつと微妙ですが、組合員でもあるし経営側の一員でもあるでしょう。矛盾しかねない二つの役割を持った人たちだけでも、だからとても重要なんです。経営と組合とが対立する場面では、監督者たちの立場はちよつと微妙だったので、両方をわかっている人ですから、一般組合員への意志伝達に大きな役割を果たしました。その人たちはその人たちで組合にかなり役員を出していました。監督者たちのフラクは同志会と言ったかな、名前を付けてグループをつくっていたんですよ。そういうのが五つぐら

いあつたんですね。それが理論闘争をするんです。このような理論闘争は基本的にはたいへん結構なことでしたが、しかしどうしても議論のための議論にかたよつたり、言い過ぎがあつたりして、一般組合員の意志と乖離するという現象が、まま見られましたね。

ですから、つぎのような事態もときには起こりました。団体交渉の席上、その執行委員どうしの間で、フラクの間の対立が生じるのです。たとえば、社民党系統の人は「会社の提案を、このあたりで呑んだほうがいい」と思うし、一方、共産党系統か社会党左派系の人は「あくまでそれは反対する」と、交渉委員同志の間で喧嘩しはじめちゃうんですよ。でも、組合の執行部のなかでもめて喧嘩するというのは経営側にとつてもとてもマイナスだし、労働者にとつてもすごく不利ですね。そういうことは防止するように団体交渉をやっている経営側の人も注意するんですよ。取り返しがつかないような尖鋭な対立まで行きそうだと思うと、交渉を一時中断して休憩に入つたりという工夫をします。休憩している間に、組合員どうしの間で話し合ってきます。というようなことで、結局はどちらかのグループの意見に会社として賛成するんだけど、しかし特別にひとつのグループの意見だけに強く賛成してしまうとまた違う派の人が拗ねたりしますから、取引の呼吸はちよつと複雑なんです。ね。

僕は、グリーンサービスという子会社をつくったときの団体交渉で、同じような経験をしましたよ。このようなことはどこでもあり得ることではないかと思うんだけど。組合の交渉委員同志の間で徹底的に喧嘩になつて、仲間割れにならないように交渉するんですね。そのために経営側としても、このへんで手を引いて、妥協しようとかね。そういうことはありましたね。

**尾高** 奥田さんご自身は組合員でいらしたんでしょう？

**奥田** 最初はね。というのは、給与課というのに入ったときには、一年間ですけど組合員だったんです。それから労務課に入ったときからは、非組合員です。

**尾高** 組合員になれないんですか。

**奥田** 組合員になれないんです。というのは、仕事の本质上、会社側の秘密情報に触れているから、その人たちが組合に行ったら会社の秘密のデータが出てしまうからというので、非組合員とすることを労使間で協定するんですね。会社は、そのような非組合員の範囲をなるべく広げたいんですよ。

アメリカの場合はご存じのように、ホワイトカラーはだいたい非組合員でしょ。定型職的なホワイトカラーが労働組合を結成したとしても、それはブルーカラー労働者とは別のローカルを作りますね。日本の場合には職員工員混合組合で、ホワイトカラーもすべて組合員で、そのうえ係長まで組合員だから、ストライキをやるときに係長以下が全部ストライキをしてしまうから、現場の設備を見る人がいなくなってしまうんです。アメリカの場合だとホワイトカラーはみんな非組合員ですから、ストライキが始まってすべての組合員がパツと構内から外へ出ていっても、それほど心配はないのですね。会社はホワイトカラーの技師などみんなに招集をかけます。係長などもやってきて、設備のメンテナンスなどにあたるんですね。日本だと非組合員の数が圧倒的に少ないですから、ストライキ中の設備メンテナンスができないんです。そこで、ストをやる前にはメンテナンス要員として、「組合員のなかからこういう人は、会社の設備をメンテナンスするためにストをやらないで保安要員として残ってください」と組合と交渉して、

かなり多くの人ですけど、メンテナンスをする人が出てくるんです。

僕はアメリカで全米鉄鋼労組の労働組合員だったときに、三五日のストライキがあったんですけど、その点どうやっているのかなと思ったら、全然割り切ってますよ。非組合員のホワイトカラーがいっぱいいますから、その人たちがメンテナンスをやるんですよ。労働組合のピケ要員が、製品が出荷されないように工場の入口を全部閉鎖しますから、そうすると中にいる設備保全の人たちはご飯を食べることもできなくなりますね。しかしだいたい製鉄所というのは海そばにあるでしょ。そこで船で海のほうから食糧などを運びこみますね。みんな合宿するんですよ。ストのやり方もずいぶん違いますね。

**梅崎** 日本のほうが曖昧な領域があるわけですね。

**奥田** そうなんです。スト中の設備保全要員など、そのつど両方で相談して決めたりね。そういう点でアメリカのほうがパシッと分けられますね。

**梅崎** 組合間で争う以外に、オルグ活動で組織を拡大することもありますね。たとえば新入社員が入ってきたときに、この人たちはまだどの派閥にも入っていないわけだから、奪い合いが起るわけですか。

**奥田** そのような競争もあるんですよ。各フラクとも一本釣りで、「あなた、われわれのグループに入らないか」と勧誘しあいますね。いい加減な人を入れたら情報が流れてしまうし、そうとうしつかりした人を選ばないと。またメンバーを養成しないと強くなりませんからね。一定の数を持っていないと影響力のある発言ができませんから、自分たちのグループに参加する人を一所懸命に集めますね。勉強会をひらいたりもしますね。

労使双方に好意的な結果がでたのはなぜか——日米の比較

尾高 いまの態度調査の話の続きで質問があります。ひとつは、いまのような両方に好意的な結果が出たのは、労働組合の組織の形態、つまり企業内組合であるということと関係があるんでしょうか。その点はどうお感じになったんですか。

奥田 これは尾高先生が主にデータを集められて、アメリカではどうなっているのかなという調べられたら、シカゴの地区におられたパーセルというカトリックの神父さんなんだけど、そのほうが似たような調査をやっていて、やっぱり両方に好意的な労働者が多いというデータが出ていたんですね。この調査の対象となった組合が、産業別組合ではなく、独立の企業単位に作られた組合だったかどうか、はつきり覚えていません。

尾高 そのパーセルの結論というのは、アメリカで一般化できるんですか。

奥田 ええ、アメリカでは一般化できないという印象ですけどね。

尾高 イギリスだったら違うのではないかな。

奥田 違う可能性がありますね。

尾高 アメリカは、日本とイギリスの中間のような気がしますね。

奥田 でも、つぎのようなケースもありますね。ナショナル・スチールという会社が日本鋼管の傘下に入りましたが、私などがそのナショナル・スチールの労働者の人に会った範囲では、すごくアンタイ・マ

ネージメントですよ。しかし日本鋼管と合体して日本式の労務管理とか労使関係を確立しようというわけで、労使のトップが努力して協力的関係を作ったのです。組合のなかにその方向に賛成人が出てきて経営側といろいろ話し合って、新しい労使協定も結ばれました。

アメリカでもコーポレイティブ・マネージメントという新しいタイプができた、伝統的な対立的な労使関係と違うタイプが出たといつて、アメリカの労働省なども注目したんですね。ところが、その新しい労使協定を労働組合員として認めるか認めないかという投票があったときに、ひとつの小型のプラントでは否定する組合員のほうが多かったという結果が出たんです。ですけど、プラントのなかでは圧倒的に大きいメインの工場の場合に、新しい方式でやっていこうという考えの労働者が多くて、全体として労働組合がコーポレイティブ・リレーションを呑んだ形になったんですね。ですけど、その後の役員選挙のときに大部分が落選してしまつてね。やっぱり現場の人は、そういう根強い反会社意識を持っていますよ。

尾高 そうすると、一概には言えないけれども、日本の特徴と共通のものがかなりあると考えてよさそうですね。

奥田 それでも、大きな鉄鋼のプラントとか自動車の場合はそのようなことがありうるんだけど、鉄鋼で、ピッツバーグのちよつと郊外や何かで、日本のやり方で圧延工場を新しくつくったところがあるんですよ。住友や何かとアメリカのウィーリングというような会社と一緒につくったところとか。そういうところは、「自分たちはいままでの労使のやり方と違う方式をとりますよ。職務はそんなに明確に分けませんよ。職務は流動的です。仕事が終わったら現場の掃除もやるんですよ」というようなことを言つて募集したんですね。そうしたら、

古い労働組合員は応募しないんですよ。以前の労使関係のほうがいいから、掃除なんかするのは嫌だから。

だけど一方では、そこで新しいやり方でやってみたいという人の応募もまたあるんですよ。大学を出たりして、地方のいいところに住んでいるんだけど、仕事がなかったというような人から応募がきて日米の合併会社に入社するんですね。そして組合が作られますが、その人たちは日本的なやり方についてくるんですよ。そしてアメリカの鉄鋼労連（USWA）も、「この方式はとても面白い。ニュー・ワーク・ウェイだ」と言って賞賛するんですね。アメリカの場合はピッツバーグの本部のサインがないと各ローカル組合の協定は有効にならないでしょう。で、認めるんですよ。全体としてはアンタイ・マネジメントですが、一部の組合で経営に友好的な協定も結んでいますね。精神分裂のようなどころがあるんですよ。

尾高 それは、組合のなかで問題になりませんか。ひとつの支部になるわけでしょう。

奥田 自分たちがそれを新しい方向だとして認めているわけです。いろんなタイプがあつていいと思つてゐるから、その新しいローカルがそういうやり方がいいと言つてゐるんだつたらいいんだというわけです。ただ、このニュー・ワーク・ウェイを組合本部も認めた後の、本部としての運動方針がどう変わったか、僕は、たいへん興味がありました。本部の方針は相変わらずアンタイ・マネジメントの姿勢をつらぬいていました。

尾高 でも、組合を中心にジョブ・ディスクリプションなどをやるでしょう。そのときに、全体と嵌らなくなつちゃうでしょう。

奥田 そのニュー・ワーク・ウェイをとるローカル組合の場合、ジョブ・

ブ・ディスクリプションをやらないんですよ。三つぐらいの能力別のグレードに分けてゐるだけ。

尾高 団体交渉はどうするんだろう。

奥田 もちろん、団体交渉はやるのですが、その結果として新しい方式を呑んで協定しているのです。賃金体系は職能給的になつてゐるんです。ですから、現場にゐると庄延機の運転もやるんだけど、メンテナンスもやるんです。そういうことをやる組合が少数ですが出てきたんです。アメリカの鉄鋼が一九八〇年代には日本などに負けはじめたでしょう。ですから、そういう方式でやつていかなければだめだということ、認めるようになったんだと思うんですね。でも、変な話だけど、日本人というのは会社ではいろんなことをやるでしょう。メンテナンスのこともやるいろんなことをやつて。だけど、家に帰ったら奥さんに全部やらして、自分では何もやらないでしょう。アメリカ人の場合は、会社では決まつたジョブしかやらないけど、家に帰ったらペンを塗ったり掃除をしたり、旦那が何でもやりますよね。だからアメリカの労働組合の人に、「君たち、家に帰ったらオールマイティで多能工で何でもやるじゃないか。どうして会社でやらないんだ」と言うと（笑）、苦笑いしてましたけどね。だから、日本も家では威張つて何もやらない人が多いんで、全体として見るとそんなに違わないですよ。

#### 職務調査と態度調査の関係



梅崎 先ほどの話に戻るんですけども、もとと一九五〇年に職務調査協議会というのが設置されて、アメリカ式の賃金制度、もしくは科学的労務管理制度を導入されるようなされたと思います。けれどもアメリカの管理手法は日本にどの程度うまく入ったのでしょうか。あまりうまくいかなかったときに、はじめてこの態度調査というものが出てきたのでしょうか。この職務調査と態度調査の関係についてお聞きしたいのですが。

奥田 職務調査というのをやったでしょう。それは必ずしも賃金の問題だけではないんですよ。いま梅崎さんが言われた職務調査協議会というのをつくった意味は、こういう現場の仕事を調査する場合には、経営側だけがやるのではなくて労働組合も参加して、両方に公正なデータを出す必要があると。そういうことで折井さんが、どうしても労働組合に入ってほしいということをやったんですね。だけど、執行委員のなかに現場から上がってきた労働者の人が多い場合には、そういうことは面倒くさくて嫌だという人が多いんですよ。それで、なかなか組合で協議会に参加する人がいない。一人、労働組合の企画部長をやっている人が出てきたんです。赤沢さんという人でしたけどね。この人は、慶應を出て組合に入ってきた人です。その人が組合から選ばれてこの協議会に入ってきました。ですから形のうえでは、労使が協力して対等に職務の実態を明確化し、そのデータを共有して使うという体制ができたのですね。

それはともかくとしまして、戦後シベリアとか南方から、かつて会社の社員だった人がどんどん帰ってきたでしょう。会社は、その人たちを全部、再雇用したわけです。しかし生産は上がっていない、そのため人間が非常にだぶついていたわけです。しかも一九四九年のドッ

ジプランで、借金によって給料を払ったりすることもダメだという。それで何とかしなければいけないということがひとつと、もうひとつは、労務とか人事が必要な発言力を持ったための足がかりとして職務調査を始めたのですね。職務調査などをやる前は現場がすごい力を持っていたんですよ。ほとんどオールマイティなんですね。たとえば補給部門なんていうのを持っていて、設備を直したり実験をするための装置を造ったり、いろんなことをやるわけです。一国一城の主みたいな感じですよ。現場がみんなダブついた人間を抱えているわけです。労務部門としては「少しこちらへ人間を移したほうがいいんじゃないか」と言いたいんだけど、言っても全然受けつけないわけです。労務部門自体がそのように発言するための根拠となるデータを持っていなかったのですから。

とくに第一次鉄鋼合理化などで設備を合理化しはじめましたから、人を動かしたいんですね。その場合に、労務部門で何のデータもなしにそういうことを言っても現場部門は受けつけないわけです。それで「設備合理化などの体制にに応じて人を動かしたい。そのためには、いまおたくは二〇〇人いるけど、生産能力からいうと一五〇人でいいんじゃないですか」という議論を、データにもとづいてしたいわけです。それで、要員制度というのをつくりたいんですね。この工場での設備で稼働率何パーセントの場合だと何百人の要員が必要だという基準をつくらうと。それをつくるためという目的が大きかったんです。

もちろんいくつも目的があって、職務給を入れていくということも大切な目的だったんですね。これは日本鋼管だけではなくて、当時の多くの企業でやっていたわけですが。しかし完全な職務給というのは、なかなか一気には入れられません。ですから、この職務調査の結果は、

まず要員制をつくったり、修理マンを各部門が別々に持っているというをやめて、修理部門を統合して、必要なときには現場を回ってもらおうというような、制度の合理化にこの調査は使われたんです。

ご存じのように、給料をいじるのはとても大変なことですよ。これはいちばん後回しになったんですね。僕はそのほうがよかったと思うんです。というのは、観念的に職務給化というのをパツとやって、それから後で修正、修正、修正……をしていく例がすごく多かったんですよ。これに対して、日本鋼管はずっと検討を続け、また要員制度や役付工制度を改正したりした後に、やっと一部に職務給というものを入れるんですね。しかも職階の数は少なくなりましたのですね。職務給を最初に入れた企業の場合をみると、職階の数が多いんです。たとえば新日鉄の場合は、十五職給なんです。細かく分かれている。しかし日本鋼管の場合、十職給で始めたのですね。

#### 職務給の考え方——日米の相違

梅崎 一九六三年（昭和三八年）に業務給という名前ではじめて労使合意がされていますね。業務給A、Bができて、Aに関しては工員対象で、同一価値労働同一賃金原則に則った、つまりきわめて職務給的なものであって、業務給Bは、職能資格制度にもとづいたものですね。この時点でも全面的に職務給が導入されるのではなくて、職能給との使い分けみたいな形で入れられている。

奥田 業務給のなかのBは職能給。この職能給によって年功者などは

能力があるからといって高くしたり、そういう妥協的な運用ができませんよ。Aの業務給については、十職給に区分してあるけれども、いちばん下の職級には、形だけ作ってあるけどその職級に該当する人はいないので、実際には下から二番目あたりからやっていくんですよ。だから、十職級あっても実際には七とか八職級しか使われなかったですね。それがさらにだんだん少なくなっていくんです。しかも日本の職務給というのはアメリカの職務給と違って、アメリカの職務給は仕事を高い職務と低い職務というふうに横割に分けるでしょう。高い職務をやっている人は、中くらいとか低い職務を時間空いていてもやらないですよ。横に切りますからね。日本の職務給というのは、高い職務給の人でも、高い仕事だけでなく手が空いているときは低い職級の仕事もやるんですよ。

梅崎 重なっている部分があるということですね。

奥田 そうなんです。同じ職務給と言っても、運用の仕方はかなり違いますね。この（日本式の）ほうが、現場の運営上は楽なんです。戦前にも国鉄などで工作局の工場で職務給というのを入れたことがありますけど、アメリカ式の横割り型の職務給をやったんですよ。そうすると、機械工場でしたけど、いろんな仕事が入ってくるけど高い職級の仕事ばかりではない、低い仕事も多く入ってくる。そうすると高い職級の人が、「おれは低い仕事はやらない」というと、結局手待ちで遊んでしまうんですね。一方、職級の低い人たちの仕事は多くは手一杯だから、仕事がなかなか追いつかない。ということでは工場全体の効率が悪くなってしまうんですね。それで戦前の国鉄の場合、職務給をすぐ止めてしまったのですね。それから戦後の日本でも、職務給を厳密にやったのは紙パルプですけど、体系としてはとても美しい体系が

できたみたいだったけれども、蓋を開けてみたら、職務給を入れていない工場よりも人間が増えてしまっているんですよ。それで、職務給とか職階制とかそういう労務管理の手法の近代化をやると、結果的には人間が増えてしまうのではないかとということで、十條製紙などはもつと柔軟に運営できるようにと修正しはじめのわけです。だんだん職能給的なものに切り換えていくわけですね。

**橋野** 人間が増えるというのは、職務給でいうと下のほうの人たちがいっぱい必要になってくるという意味ですか。

**奥田** この職級の仕事は何人必要である、この職級の仕事は何人必要である、ここは何人必要であると、部分的に厳密に分割してそれぞれに必要な人員を割り付けると、全体としての必要人員が増えてしまいます。しかし日本のやり方で職級間でも人間の融通をすると、この仕事とこの仕事があるけど全体で四人でできるはずだということになります。ところがアメリカのやり方でやると、ここは二人、ここは二人、ここは二人でないとだめです。そうすると六人になってしまいうでしよ。というようなことで、全体として人数が増えてしまうんですよ。

**尾高** 日本式の縦型の、融通できる相乗り方式の場合は、誰はどういう仕事はしてもいいとかしてはいけないとかは、決めるんですか。

**奥田** 能力の度合いによって決めるんです。職務遂行能力が高まると、上役が見ていて、高い職級の仕事でも個別にやらせますね。しかし職能給の高い人でも、必要があれば低い職能の仕事もこなしますね。

**尾高** 融通無碍なんですね。そこが、アメリカ式の考えからするとすごくわかりにくい。

**奥田** そうだと思いますね。でも、このほうが会社としてはやりやすいし。また低い職能の人が、高い職能の人の仕事を手伝ったり、場合

によっては高い職能の人に代ってその仕事をやることもあります。低い職能の人の能力向上に役立つのですね。

**尾高** それはそうですね。職務給というけれど、厳密には職務給ではないという感想が湧くんですが。

**奥田** そうなんです。職能給的職務給ですね。むしろ職能給と言ったほうがいいですね。さっき申し上げたアメリカの新しいニュー・ワーク・ウェイの方式でも、ナレッジ・ペイメントと言っているんですよ。日本式に近いわけ。ジョブ・ウェイではないんですよ。労働者が努力して高い仕事をこなす能力が高まれば、職能給段階を上げるのです。ニュー・ワーク・ウェイというやつを見ると、職能給なんです。アメリカの労働者も喜んで職能能力を上げようと努力しているようですね。

**尾高** ナレッジ・ウェイというのは、日本とジョイントベンチャーをするようになってからアメリカに入っただけですか。

**奥田** 鉄鋼系の場合は、はっきり言ってそうなんです。

**梅崎** アメリカの場合は職務が細かく分かれていて、いちど職務を獲得してしまうと既得権益になるから、その職務が技術革新等々でそれほど時間がかからない仕事になったところで、その職務に対する賃金は決まったままですね。もちろん職務分析をし直さなくてはいけないのだけれども、分析自体にまたお金がかかるわけです。変化している職場では職務給は定着しにくいものだと思いますね。

**奥田** アメリカの場合、もうこの仕事が無くなってしまったらどうだといったら、日本と違ってすぐ解雇してしまって、こんどは別にこういう仕事がありましたという和新しく募集してやるでしょう。解雇と新規募集というのを同時併行的に行ないますから、変り目が早いです。

よね。日本だと、この人の仕事はなくなったけど、再教育してこちらに移そうかと。というと教育に二カ月も三カ月もかかりましたから、技術革新に応じてパツと変えていくというのではなくて時間がかかりますね。

尾高 そこはマイナスですね。

奥田 マイナスがあるんです。いまでも日本のほうは時間がかかっていますよね。

梅崎 解雇で調整はしないということですね。

奥田 そうなんです。それで労働組合も、「極力解雇するな、再教育をやつていこう」という考えでしょう。スピードが遅いときはそれだいいと思うんですけど、スピードの速い時代にはマイナスがありますね。アメリカの場合は、解雇された人の再教育はコミュニティー・カレッジとか企業外の組織、州や郡の再教育機関が機能を發揮しますね。梅崎 職務調査が、必ずしも完璧な形で職務給の導入にはつながらなかったわけですね。

奥田 何年か後に、業務給のAとかいうようなときには活用しているんです。

梅崎 日本的に改良して利用したわけですね。

奥田 ええ。ですから、職務給という部分を少なくしているということとで、ひとつ日本的に修正していると同時に、横割りではない縦型の職務評価みたいな形で、仕事を固定化してしまうのではなくて、仕事の流動性は残しながら職務給を入れていますね。

尾高 日本式のこういう縦型の職務給（職能給）だと、どういうふうにして評価するんですか。それが難しいのではありませんか。

奥田 能力段階別に必要とする能力、たとえばどのような設備、機械

を運転できるとか、その修理までこなす能力があるか等々、かなり明確に規程できますね。そして現実には能力が高まれば、能力評価を上げますね。だからこの方式だと、三段階ぐらいがいいんですよ。入ってきてまだ一人前の仕事ができない人は、第三職能級。それから、夜勤などが一人でできるけれども、事故があつたら一人では対応はできない。これは第二職能級段階。さらに事故があつたときにも対応ができる、異常の処理ができる。これは第一職能級段階という具合に三つぐらいに分けられるですね。

尾高 わりと小池和男式ですね。

奥田 だからいま職能段階というのは、大部分は真ん中の一人前で、二級に評価される。それからまだ一人前になっていない見習の段階として三級。これに対し異常の処理ができるし、もちろん一人前の仕事もできる。それから新しい人の教育もできる人を第一級に位置づける。真ん中の二級の一人前の段階をさらにいくつかに分けることもできないわけではないんだけど、実際的ではないんですよ。だから五段階あつても、実際にここに配属になっている人間がどうなっているかという、圧倒的に真ん中の二級が多くて、一級、三級は少ない。

尾高 真ん中が七割ぐらいですか。

奥田 そうです、七〇パーセントぐらい。そうだったらそれに合うように、それを前提にして運営していったほうがいいのではないかと思うんですね。この七〇パーセントの職級をさらに細かく割つても、誰を六級として誰を七級とするか、その境目が非常に難しいんですよ。そのためにすごく時間がかかってしまふんですよ。必要以上に職級を細分しないことが賢明ですね。

### 職務調査にもとづく評価は複雑かつ難しい

奥田 職務調査というのをやって、溶鉱炉の仕事で炉前工は高くてもか何とかは低くてというふうに分けるでしょう。同じ系統の職務郡のなかでの相対的位置づけはまだやりやすい。しかし違う圧延工場の職場でもやる。そうすると、溶鉱炉部門の職務と圧延部門の職務の位置づけが必要となり、これはなかなか難しい問題です。

職務調査して、評価の段階になると、自分の調査した部門の職務に一体感を持っていますから、何とか理由をつけて高い評価点を出すように強く主張します。だから評価者同志で喧嘩になるんですね。職務分析をやった人は、「もう二度とあんな仕事は嫌だ」と。「調査をやるのはいいんだけど、横と横の部門間を越えたランクを付けるために評価するというのは、僕は二度と嫌だ」という人が圧倒的に多いです。梅崎 科学的労務管理の導入といっても、職務を分析するという土台になるところで、客観性というものを最終的に手に入れることができないわけですね。

奥田 そのとおりだと思います。調査をやっているにしても、判断が入っているんですよ。だから、いままではドンブリで丸ごとと比較したんだけど、職務調査というところをもうちょっとデータをに入れて比較しているんだけど、いままさに言われたように、完全に判断抜きということではないですね。それぞれに判断が入っている。主観が全部なくなるということはないんですよ。主観の幅を狭くするという

ことだと思っています。だからアメリカでも、鉄鋼業の場合、職務評価というのを戦争中やったでしょう。しかしなかなか全員の納得が得られなかったのですね。そこで政府の圧力でそれを進めたのです。その結果について労使が協定するのがやっと戦後になって、一九四七年に労使妥協ができるんですけれどもね。それも最初は三十五職給あったのが、いまずつと減ってきているというのが実態です。

もうひとつは、こういう調査をやっていくと、技能度とか仕事の複雑さから、補繕部門の人が圧延部門や高炉部門の人たちよりも圧倒的に高くなるんですよ。圧延工などの地位が相対的に下がってしまったんです。だけど、かつては圧延工とか溶鉱炉の炉前工なんていうのは高い社会的評価を受けていて、補繕工というのは手伝いみたいに思っていたでしょう。ところがああいいうジョブ・ディスクリプションをつくって職務評価をやっていくと、技能度はどうだかとやると、補繕工のほうが高くなってしまふ。それで、これは有名な話ですけども、圧延工の収入をもうちょっと高くしなければいけないというので、インセンティブ・ウェイジ、能率給というのをつくって収入を高め、これに対して補繕工には能率給を付けなかったんです。古い賃金バランスを取り戻したのですね。

だから、そんなに合理的にパキッとわけてるわけではなくて、やってみるとね。それから、職務評価で何級、何級といっても、それまでの収入を下げる結果になる場合はイヤマークというのを付けておいて、実収を保障するようにし、二年、三年、四年と時間をかけて新しい基準に合わせていくんですよ。ベースアップの度に少しずつ上がるでしょう。それを少しずつ吸収していったね。一九四七年に職務給というのができてから、ずいぶん時間がかかっているんですよ。

僕がインランド製鋼の組合員るとき、苦情処理委員会をよく傍聴したのですが、職務評価に対する不満が七〇〜八〇パーセントを占めていましたね。

それから能率給というのが、業績を客観的に測定できる一部にしか適応できない。そうすると問題は、現場で圧延工場があつて、ここにメンテナンスマンがいるけど、メンテナンスマンには能率給が出ない、現場だけに能率給が出るというと、だんだんメンテナンズの人が、「自分たちは一所懸命働いてる、修理を早くしてあげても自分たちは能率給をもらえない」というと、サボってしまうわけです。本当にサボるんですよ。最初に電気屋さんをやつて、「おまえ、行つて見てこい」と。現場へ行くと、「電気修理ではだめです。故障の原因は電気ではないです」と。「じゃあ、おまえ行つてこい」といつて、こんどは機械屋さんが行くんですよ。それで時間がかかつてしまうわけです。現場はイライラしてるわけです。つまらないことで喧嘩をしてしまう。それで、いくつかあるラインの能率給の平均を、メンテナンスマンにもあげるんだという制度が入ってくる。厳密な業績測定はしないで、能率給を支払うわけです。そのほうがメンテナンズの人も設備稼働率の向上に意欲的になりますから。

**梅崎** 制度の運用を少しずつ変えていくわけです。

**奥田** 日本の似てくるんですよ。日本の場合は昔から測定しないんだけど、払うわけ。保全部門も一所懸命になるから払ったほうがいいんですよ。だから、どうでもいいということではないんだけど。

**梅崎** こちらを立てればあちらが立たずで、なかなか正解がないですね。

**奥田** だいたいお金の問題というのはそうでしょう。

#### 職務調査は職場の秩序を変えるのに役立つ

**梅崎** 賃金に関しては、職務調査を間接的に利用しながら試行錯誤を重ねてこられたわけですね。だけど、賃金だけでなく、先ほど奥田さんがお話になっていたように、職場の古い秩序を新しい秩序に変えるときに、職務調査が役に立ったわけですね。もともと各職場はある種自律した集団であつて、それぞれ勝手にやっているといるという状態だったのでしょか。

**奥田** 製鋼部とか圧延部とかいろいろの製造ラインがありますが、力のある部長がいるところでは人間を多く確保して、余った労働者を使つて実験計画を進めたりしていました。技術者としてかなり自由にやっていたね。要員制度などが同一基準の下に確立していなかったからです。

**梅崎** 管理者はいるのでしょか。

**奥田** 戦前には組合がないから、職場ごとにお互いに賃金を見たりして、「高いのではないか」という議論にはならないんですよ。横断的に比較して公平な賃金にするという方法がなかった。みんな黙っていますから。ところが戦後、労働組合ができて全組合員を横に並べ、同じ職務の人で賃金に差がないかどうか平等に見るでしょう。労働組合の原則というのは平等が原則ですから、「自分たちのやつているこの仕事はあの職場の仕事とほとんど同じと思うんだけど、賃金が違うな」とかね。組合ができて、そういうのがずいぶん出てきてしまつ

たわけですよ。で、労務部というのができていくと、やっぱり横に見るでしょう。だから、組合ができた効果であることは事実なんです。横に見て、組合員どうしの間の賃金の公平感を実現しないと、組合がバラバラになって組合の統一性を保てないから、公平が必要となるんですね。

**尾高** それぞれ親方みたいなのがいたんですか。

**奥田** そうですね。職長とか組長という権限の大きい人がいました。それで、人が足りないときに大急ぎで雇った場合は給料が高かったりして、不公平な賃金決定がありましたね。なかにはネポティズムで、知っている人の給料が高いとかいうことがあったかも知れません。

**尾高** でも親方というのは、会社が任命したわけでしょう？。

**奥田** そうですよ。

**梅崎** 昔の請負の親方とは違いますね。

**尾高** そう、それではないですね。

**奥田** そうではないんですね。はつきりと請負制 (subcontract) のもとの請負の親方ではないですね。会社の部長↓課長↓係長↓職長という職制のなかに組みこまれていました。独立性を持った請負の親方ではなかったですね。職場に職長さんなんていう立場の人たちはすごく偉くて、一国一城の主みたいな感じで、すごく威張っていましたよ。

**尾高** 勤労部も、戦前からありましたね。

**奥田** ええ。ですけど、戦前はかなり後のほうですよ。いちばんはつきりしているのは、昭和十八年の重要事業場労務管理令の制定によって、勤労部を置かなければいけなくなったという事情がありましたね。それより先に最初に勤労係とかができてきたのは、一九一一年に工場法ができてから必要になってきましたよね。だけど当時は、専門

に教育された労務担当者なんていないわけだから、多くの場合、警察官だとか学校の先生なんかを採用して労務担当者にして。だから、職務分析をしたり比較したりするなんていう現在の労務管理の技法は入っていないかったですね。

**尾高** 三菱重工では、わりと早くに、一九二〇年代ぐらいに長崎造船所などでは勤労部をつくった。

**奥田** やはり工場法ができて、従業員の名簿を整理すること、賃金規制の制定などを強制しましたからね。長崎造船所は、そうかも知りません。それから海軍の工廠なども、造船所関係は職務が溶接工とか鉄板を曲げる撓鉄工とか、わりあいはっきりと区別されていましたから、職務給に近い形がとれたかも知れませんね。それに造船業の場合、船の注文が取れば急に溶接工とか撓鉄工の必要性が増し、注文が取れなければ、人間が余るのです。それで作業員を会社を越えて貸したり、借りたりする習慣があり、職能給別に評価された技能工が広く移動していましたね。技能が比較的について、社会的に評価されていましたね。それから鉄道も、転轍工とか保線工とか、職務がわりあいはっきりしていましたから。

**尾高** 鉄はあまりはつきりしないんですか。

**奥田** 鉄の場合は、たとえば平炉工についても、集団で仕事をこなすことが多かったですね。しかし平炉工の最先任の熟練者が、精錬の具合を判断し、カーボンが燃える火花を見て出鋼するかどうか判断し、大切な役割を果たしていましたね。

**尾高** 八幡製鉄だと、かなり詳しい労働調査をして、細かい職種別の統計表ができていますね。どれだけ事実かはわかりませんが。

**奥田** 八幡の場合は教育用の教材などに、職種別に職務内容を非常に

はつきり分けたものがありましたね。ですから、八幡、三菱造船という代表的な企業では、こういうことをやっていたと思いますね。私自身、八幡の平炉鋼の職務を詳細に書いた戦前の資料を見たことがありますが、たいへん立派なものでした。ドイツの資料を参考にして作成したものでした。

尾高 逆にいうと、代表的な企業だけを見ていると非常に間違うということですね。

奥田 そう思いますね。一部の先進的企業では、かなり進んだことをやっていますね。科学的管理法が入ってきた昭和の初めですけれども、当時の国鉄は、さつき申し上げましたけれども、修理工場に職務給というのを入れているんですよ。入れて二、三年で、うまくいかないといつてやめてしまうんですが。

梅崎 賃金以外で、先ほど奥田さんが言われたのは、職場間の移動をするためには職務調査はある程度必要になるだろうとおっしゃられて……。  
奥田 それから、賃金のバランスですね。似たような職務の間では同じ水準の賃金を払うという方針を実行するためには、基礎データとして必要になりますね。

#### 職場の管理と職務調査

梅崎 それと、職場の管理方法に関して。

先ほど威張っている職長さんがいるとおっしゃられました。おそら

くベテランですから技能も高いのですが、賃金も高すぎるかもしれない。また非常に親方的に振る舞うものですから、新しく入ってきた社員の不満も多いかもしれない。そのような親方的な職長を排除するために職務調査をするという意図もあったのでしょうか。

奥田 それもありましたね。その考え方が具体化したのが、戦後、新制高校という制度が発足し、その新制高校を出た人が会社に雇われるようになったのが、昭和三四年ですね。

尾高 現場に入れたわけですね。

奥田 そうなんです。新制高校を出た人は、戦前からの考えですとホワイトカラーなんです。旧制中学より一年多いですからね。ホワイトカラーにするか現場のブルーカラーにするかで議論になったんです。

尾高 日本鋼管では、会社のなかに高校がありませんでしたか。

奥田 ええ。鶴見製鉄所では、養成工教育を受けながら地域の工業高校に通い、卒業生は高校卒の資格を与えられました。しかし川崎製鉄所の場合は養成工の三年間の教育だけで、高校卒の資格は与えられませんでした。

尾高 企業内の高校を卒業したら、どうしたんですか。ホワイトカラーになったんですか。

奥田 新制中学を出た人で三年間教育した人の場合、養成工と言っていたんですけれども、かなり優秀な人がいたんですが、この人たちはブルーカラーです。

尾高 それで職長候補などになる？

奥田 そうです、現場の中堅の人材なんです。しかしやがてこの養成工制度も維持できなくなってきました。というのはどんどん進学率が



高くなって、新制中学を出てすぐ会社に入ってくる人は少なくなってきましたから、優秀な人が採用できなくなってきた。それで、新制高校を出た人——なるべく工業高校を出た人を探って、一年間教育すると。それで現場に入れるという制度を新しくつくったんですね。補繕修習生という制度ですけども。この人たちも現場マンです。ということで、現場に新制高校卒業生を入れることにしたんです。そうすると問題は、新制高校を出た優秀な人が現場に行く、その上に古いタイプの役付工を置いておくわけにいかないわけです。それで、役付工制度の改正と。それでいいぶんたくさんの人を降格して、若い優秀な人を昇進させたんですね。よく組合が飲んだなと思いますけれども。ちようどこの新生高校卒を現場のブルーカラーとして採用した時期は、水江工場という新しい工場で、最新鋭のホット・ストリップミル（薄板を高速で製造する）が稼動し、技術が画期的に向上し、高卒者のような高い能力を持った人間でないと、機械の運転ができなくなったのです。

尾高 本場にそうですね。

奥田 昇進した人のほうが多かったんですね。新しい工場管理制度のもとで組織をフラットにしたんです。ですから、全体として監督者の数は多くなったんですよ。それで、能力のない監督者を降格したんだけれども、逆に昇進した人が多くて、それで組合が呑んだんですね。

梅崎 その根拠として、職務調査の結果が使われたわけですね。

奥田 使われています。そのために役付工制度の改正ということが行なわれるんですね。

尾高 職務調査は、何回もやっていたらつしやるんですか。

奥田 継続して。新しい工場が出現する場合に職務調査はやりますよ。

#### 「標準作業に対する態度調査」

梅崎 態度調査も、先ほどお話に出た「従業員の経営と組合に対する帰属意識の態度調査」がはじめてですけど、この後、「標準作業票に対する態度調査」、「賃金争議に関する態度調査」、「管理者意見調査」、「役付工制度に関する態度調査」などが行なわれています。最終的には新たな管理手法の導入、具体的には作業長制度を入れるための動きにつながっていくわけですね。

奥田 そうですね。「標準作業に対する態度調査」というのは何年ですか。

梅崎 一九五二年ですね。

奥田 尾高先生の調査のすぐ後ですね。僕と阿部さんという若い人と二人でやって、教育社会学会で発表したんですよ。それは、戦後品質管理とか何かで標準作業方法というのをやったでしょう。これが現場の人にどれだけ好かれて活用されているかを調べようというので、それまでは品質管理の人などの専門家が標準作業方法をつくって、この方式で作業してくださいと現場の人に渡すのですが、現場の人はすぐ書庫にしまってしまうんですよ。現場の人はプライドを持っており、自分のほうがもっといい方法を知っていると思っていますからね。それで、スタッフ技師の作成した作業標準をなかなか活用しない傾向があったんです。

全体的にはそうなんだけど、どういう人が活用してどういう人が活

用していないか、あるいは新しい作業方法に準拠してやるというやり方に馴染んでいる人はどのような人なのか、馴染んでいない人とはどのような理由でそのような態度をとるのか、という調査をしたんですね。そうすると、作業標準を用いて役付きの人が、ちゃんと個別に部下を指導しているかどうか、その手段として作業標準を使っているかどうか。全然そういう指導がなかった人かどうかというのを分けて見ていくと、前のタイプの人のほうが圧倒的に作業標準に対する態度は好意的なんですね。当たり前といえば当たり前なんだけれども、だから作業標準をつくただけではだめで、監督者がよく現場で利用し部下の訓練に活かさなければいけませんよ、という結果が明らかになったのです。そういうことも含めて、監督者制度は現場管理の基礎だという認識に立ったうえで、それをどう変えていくべきか、どこをどう直すべきかというのを見つけるために、一九五三年七月に「役付工制度に関する態度調査」ですね。

### 「役付工制度に関する態度調査」

梅崎 同じ年の七月と一〇月に二度実施されていますね。

奥田 それは、七月にやった調査でわかったことを、さらに確かめたいと考えて、もう一回やっているんですね。役付工制度を変えることは影響が大きいですから、いい加減にはできませんからね。第一次鉄鋼合理化というのがありますけれども、設備の合理化が一方で始まっておりますので、それに対応して……。諸々の制度の合理化が始まる

んですよ。

梅崎 一九五五年から五九年まで、第二次合理化計画が行なわれますね。

尾高 第一次は一九五一年から五五年までですね。

奥田 ですからそこで、溶鉱炉が新しくなったり、一部の圧延機が新しくなったりしますから、設備を効率よく使わなければいけない。

尾高 態度調査とか監督者訓練というのは、合理化計画と非常に密接につながっていますね。

奥田 そうなんですね。

尾高 かなり意識的にそういうふうになさったわけなんでしょうね。

奥田 原因・結果論みたいに説明はできないかも知れませんが、膨大な金額の設備投資は会社全体としてはすごい圧力なんですね。新しい設備をうまく動かせないと、何億というお金をかけたのがマイナスになって利益が出てこないから、採算に響きますから、古くからの運転マンの再教育とか、それに適した運転マンを他の部門から持つてくるとか、とても重要な仕事になりましたね。新しい機械を操作するのに適した優れた人というのはわかりますから、他の部門の人であっても持つてきたいんだけれども、労働組合はその当時は、オープンには配転とかいうことは絶対反対だったんですよ。職場を越えて動かすということには。それを納得させて、新しいポストとか新しい設備に人を動かさなければいけないわけですね。そのために、「特定の部門の必要要員は二〇〇人でいいのに、いま二三〇名も配属されている三〇名を出しましょう」という言い方をしたかったから、職務調査というのは、労働組合を説得するためのとても大事な、有効な手段だったんですね。折井さんはそのデータが欲しかったんですね。

梅崎 職務調査と態度調査は、組合対策でも新しい制度を導入するときでも、同じ目的で使われたのでしょうか。使い方がちよつと違うように思いますが……。

奥田 どちらかというと職務調査のほうは、人数が多いか少ないかということをしる付したりする、それから各部門ごとに保全の人間を持っているのは無駄だから一本化しようとか、どちらかというとハード面ですね。組織を変えたり、あるいは賃金制度を変えたりするのに使っているのは無駄だから、態度調査の場合はその結果を教育に使うとか、役付工制度を直すに当って、どのような対策を平行して打てば、改革がスムーズにゆくか予測するとか。もちろん制度とかハードにも関係があるんだけど、どちらかというとソフト面というんでしょうかね。ハードの改革をもっとスムーズにやる対策を練るための穴場を見つかるためとか、そういう感じでしたよね。

梅崎 役付工に態度調査をして、いまどういう意見を持っているかを調べると同時に、養成工制度についても調べていますね。つまり、若い新入社員についても意識調査をしているわけですね。そのなかで、導入した制度がうまく機能しているかどうかを常にチェックして、微調整するわけですね。

#### 組合運動の頂点——一九五九年の「四九日スト」

奥田 そういうことですね。それであの頃は、本当にいろんなことをやるんですよ。この間第一回の会合の終わりの部分で尾高先生が、ラ

ディカルな組合運動時代のことをもうちよつと突っ込んでみたいとおっしゃったんですけども、ちよつと話は飛びますけど、組合運動のいちばんラディカルな頂点は一九五九年に四九日間のストがありましたよね。四九日間のストの戦術でも、労働組合はともうまかったんですよ。組合員全員がストに参加して仕事をやめるという方法はとらないんです。最終過程の圧延工の段階だけでストをやったんです。だから、溶鉱炉とか途中の鋼をつくるところはストをやらないんです。だから、中間工程についてはほとんど生産が続いているわけです。全部がストをやってしまったら、組合はスト手当てを支払わねばならず、組合にとって負担だから、最終の圧延のところだけストをやったんです。

そうするとどういうことが起こったかというと、会社のなかに中間製品が、あらゆる空き地とか道路とかに溜まってしまいましたね。さらには会社の外に土地を借りて、インゴットなど大きな半製品を持っていたいき、山のように積んでね。会社は、いくらそういう半製品をつくっても、最終製品ではないんだからお金にならない。会社はやりきれないわけですよ。また四九日もストをやっているとお客さんのほうから、「日本鋼管のは買わないよ。住友のを買うよ」ということを言われてしまつて、営業部門は労務部門に文句を言うしね。僕などは営業のことはあまりタッチしなかったけれども。

それで、これではだめだと。もっと穏健な組合に出てほしいという意見が主張されるようになりました。ちよつとこの頃世の中全体が変わりはじめました。一九六〇（昭和三五）年は池田内閣の所得倍増計画というのが出てきました。あの頃覚えていたんだけど、「あと一〇年すれば賃金が倍になる」ということで、いままで労働組合に一

所懸命だった人が、労働組合に頼らなくても賃金が上がるぞということになると関心が変わってきますよね。賃金を上げるためには、その前提として企業間競争に勝つことのほうが重要じゃないかと。

これは池田内閣のポリシーでもあったんですね。安保闘争とかの政治闘争にエネルギーを使うのをやめ経済発展に力を集中しようと、国民の関心の方向を変えたのですね。政治の時代から経済の時代へ変わったんだということで、日本人の気持ちを大きく切り換えようとしたわけでした。一方、少し前、一九五六年にはソビエトがハンガリーでの民主化運動を弾圧しましたね。いままでは日本の国民の大部分、とくに若者はソビエトというのを理想化していたでしょう。僕たちの若いときなどはソ連邦に理想社会があるように思っていたから。そのソビエトが戦車を出してハンガリー人を弾圧した。ソビエトもいい加減だ、頼りにならないということになってくるし、いろんなことが変わってきましたよね。

### 新入社員と科学的管理法

奥田 新入社員が生産現場に入ってきたことの影響に話を戻しますと、これらの新制高校卒の人たちは、過去のことにあまりとらわれない人たちですし、しかも能力が高い。そうすると、データによって管理していくという作業のやり方にも、すぐ慣れてきます。また科学的な考え方になってきますから。品質管理をやるためにはデータが必要ですから、いままでは測定器を設置していなかった方々のところにメーター

を入れるんですよ。そうすると古い熟練工は、そのメーターを壊してしまうわけですよ。「こんなメーターなどに頼って自分たちは仕事をしているんじゃない」といって、昔からのやり方に固執するんですね。火花の色とか、いろんなものを見て判断していたわけでしょう。古いやり方に自信を持っているわけですよ。だからそれをデータで出したり、急速分析という方法でカーボンがどのぐらいだという成分データをすぐ分析し表示する機械が入ってくるんだけど、信用しようとしなんでしょう。そういう古い習慣と新しい品質管理のやり方が闘っていくんだけれども、新制高校を出た人は、古い時代のやり方など知りませんからどんどんデータを使っていくわけですね。そうすると品質的中率もいいということになりまして、変わりますね。

それから現場のほうも、いままでは労働組合の現場の役員というのは、アジテーションのうまい人というのが選挙されていたでしょう。こんどは、そういうデータを使ったりして現場の作業の改善点を見つけたら、こうやるともつと安全だとか、疲労が少ないというような、作業改善をやるアイデアマンですね。現場の人々の日常生活のためになるアイデアを出せる人が皆から指示されるようになり、労働組合の第一線の役員が変わってくるんですよ。アジテーションのうまい人というのは口だけだというように批判されることになってくる。いろんなことが絡んで、労働組合というのが変わってきましたね。

### 労働組合内の政治的派閥から「組合主義」へ

梅崎 先ほど、労働組合のなかにも派閥があるとおっしゃられていますね。社会党左派や共産党もあれば、社会党右派もあるわけですね。そうすると、派閥の構成が変わってくるわけですか。

奥田 具体的にはそうですね。共産党から出た人がいままで選挙で選ばれていたのに対して、次の組合役員の改選のときに落ちてしまつて、他の同志会とかの人が選ばれてくる。改善活動とかで弁が立つていた人が選ばれるというようなことですね。まず職場委員が変わり、やがて執行部に出てくる人が変わりはじめましたね。

梅崎 ただ総評に属していることはいるわけですね。

奥田 もちろん。鉄鋼労連は総評の行動には反対で同盟的な動き方をしていたんだけど、しかし総評のなかに残っているんですよ。総評のなかでは目の上のタンコブみたいな存在で、総評の方針に非常に批判的ですね。しかし組合の主流から簡単に出ないほうがいいという考えで、最後まで残ったんですね。

このような時代の流れの変化をいっそう促進するために、八幡のなかで宮田さんという、現場の溶接工だった人が出てきたんですね。戦後一九四六年暮に共産党になって、共産党で日本を建て直すんだと言っていたけど、現実には党に入ってみると、全部が共産党の本部が言ったこと、共産党の指導者が言ったことに労働組合は従ってやるだけなんですよね。それで宮田さんたちは嫌になつてしまつて、「こんなことでは労働者の発言力なんていうのはないんだ」といって、一九四八年の暮には十数人の仲間とグループで脱退してしまふんですね。彼は青年部長などで活躍したんだけど、脱退すると共産党細胞からいじめられたり、つるし上げられたりしたんだけど、自分と同じ考えの人たちと、夜、自分の家でおにぎりなんかを食べながら勉強会をやる

んですよ。その費用は、当時看護婦をしていた奥さんの給料でまかしたのですが。共産党からは「会社から金をもらった」などと中傷されたんですね。

しかし最初から彼は、労使協調とか労働組合主義とかそういう哲学みたいなものをはつきりと固めていたわけではないんです。そうやって現場の人たちと議論していくうちにたどりついたのが、組合主義なんですよね。組合というのは労働者の生活をよくするためにあるので、政党のためにあるのではないんだと。非常に常識的だけれども、労働者にわかりやすい考え方に到達して、それで組合に打って出て、一九五四年六月、選ばれて書記長になるのです。しかし書記長のポストの維持は簡単にずっと平坦に行くんじゃないんですよ。左派社会党の人とポストを競い、何回も選挙でぶつかり、三対四で勝つたと宮田さんは言っていましたけれども。宮田さんに対する反対があつたことが判りますね。それでこんどは本部の書記長に一九六〇年に選ばれるのです。選ばれたときの反対票が一〇〇票ぐらい出て、普通は本部の役員というと事前に根回しで内定して、反対票なんて出ないのが慣例なんです。しかし宮田さんのときには反対票がずいぶん出たんですよ。だから、さうとう左の思想が残つていたということでしょうね。

宮田さんは東京に来て本部の書記長になつてから後、鉄鋼労連内の他の組合に積極的に働きかけ、組合主義への賛同者をふやす運動をしたのです。そうするとみんな労働者の人は宮田さんの言うことを良くわかつて、変わりはじめたわけですよ。宮田さんという人は、なかなかファイトがありますよね。

梅崎 宮田義二さんは八幡出身ですが、日本鋼管のなかで組合主義を唱えた方はどなたなのですか。

奥田 それは後藤さんという人で、もとは学校の先生をやっていた。それから現場に入った人でした。この人たちが創友会というフラクを作っていたのです。しかし理論的に左翼の幹部に反対していても、なかなか体系的に反論できなかったわけでしょう。理屈のうえでは左翼理論のほうがパツときれいに理論的に割り切りますからね。対等に議論したら負けてしまっていたんだけれども、宮田さんなどと会って話をし、組合運動の新しい方向に触れるうちにだんだん自信がついてきて、もつとオープンにものを言うようになってきたんですね。そうするとみんなが発言しはじめて、そういう組合主義の信奉者たちが力を持つてくるわけです。

それは、住友などにも出てくるわけです。住友金属の組合には「五月会」というフラクが作られ斎藤さんという人が中心となります。いままでおかしいと思っていて議論に負けていた人たちが、自信を取り戻して表面に積極的に出てきたわけですね。そして宮田さんをサポートして、宮田さんを鉄鋼労連の委員長にしようというわけで、委員長にするわけですね。その直前に宮田さんが、自分たちの体験を元にして「労働組合主義のために」というパンフレットをつくって配るんですよ。それが一九六八年の六月のことでした。それをみんなが納得したんですね。で、その直後の一九六八年八月の大会で宮田さんを委員長に選ぶ。このあたりから、鉄鋼労連の委員長として宮田さんが、こんどは自動車とか合化という他の組合にも働きかけるんです。日本の労働運動全体が変わってきましたね。

梅崎 宮田さんが鉄鋼労連の委員長になるのが、一九六八年ですね。

奥田 わりあい早いんですね。

梅崎 宮田さんや後藤さん、つまり共産党や社会党左派ではなくて組

合主義の人たちと労務部の人たちとは、どのような関係にあるのですか。先ほど、職務調査協議会に労働組合の人が出てきたとおっしゃられました。そうすると、態度調査に關しても労働組合の一部の人たちとは話し合いの場はもたれるのですか。

#### 役付制度の目的は労使関係の安定化

奥田 態度調査などに労働組合の人が最初からタッチするということはない。データが出れば組合に持つていったりということはやっていました。それから労働組合のなかでの派閥闘争の課程では、後藤さんたちのグループが強くなるいいなとは思っているけれども、何か会社として働きかけることはできないんですよ。またそのような干渉はいけないことだし、働きかけないんだけれども、期待しながら待っているわけです。ただ、経営としてやれたことは何かというと、現場の役付工たちは組合員であるし、組合のなかで発言できるんだけれども、同時に経営側の人間なんです。立場上、二重の立場ですから、役付工教育のなかで、新しい組合運動の動向について情報を流すことなどをやる。そのなかで、後藤さんの組合をサポートすべきだなんていうことは口が腐つても言えないんだけれども、「労働組合の体制はいまこういう形になっている。世の中はこうで、鉄鋼労連のなかでも宮田さんの考え方が浸透しはじめてきている。八幡でも変わったし、住友もこうだ」というようなことを、組合ももちろん説明すると思いますけれども、経営側は一般教養として経営側の

役付工教育のなかで触れることはできるんですね。そういうことはやりましたね。

それから経営側がフォーマルな立場としてももっとも重視した対策は役付工制度の問題です。役付工制度の狙いの根本は、職場のなかの人間関係がよくなれば、左翼労働組合に頼らなくても役付工に意見を言っていけば意見が通るようになる。そうすると労使関係ももっと協力的になるはずだということで、労使関係の健全化が役付工制度の根本の目的でした。そういうことで、役付工の人が自分の職場に苦情などが出てきたときにどう処理するかという教育は一所懸命やったんですね。ですから、新日鉄の場合もほぼ同じ時期に、役付工制度の改正をやります。日本鋼管だけじゃないんですね。日本の鉄鋼業全体なんです。それから鉄鋼業以外でも、だいたい役付工制度改正をその時期にやるんですよ。その共通の狙いは労使関係の安定化なんです。そのために各職場ごとの人間関係をよくする、それが労使関係が安定するための大事なステップだという認識は、ほかの産業でもみんな同じでしたね。

尾高 まとめると、態度調査とかいろんな調査は、まったく経営側がやったものですよ。

奥田 鉄鋼の場合はそうですね。しかし電機産業の場合は、産業レベルの電機労連が中心になって、技術革新に対する労働者の態度など、たいへん優れた調査をしています。

尾高 労働組合が参加するのは、協議会という形になっているものだけだから、いままでのお話のなかでは職務調査協議会ですね。

奥田 職務調査ですね。

#### 監督者訓練・TWI・MTP

尾高 役付工の制度に関する会社側、あるいは労務部の関心は、監督者訓練とかTWIについても同じですか。

奥田 同じですかというのは？

尾高 要するに、中身は同じものですか。役付工制度ちよつと狭いかな。

奥田 基本的には同じでした。戦後世の中が変わって、民主的ということが俄かに言われるようになったわけですが、生産現場で「民主的方法で監督する」というのは、具体的にどういうことなのか、古くからの監督者は何もわからず不安でした。場合によっては、監督者が部下に命令を出したら、「いまは民主主義の時代になったのだ、上役がそのような態度で部下に命令して良いはずがない」と、部下から殴られてしまったという話も実際あったほどです。

このような情況のもとでは、TWIによる訓練というのは、このやり方でやれば新しい時代にふさわしい監督方法がとれるというので、古くからの監督者にたいへん喜ばれ、受け入れられたんですね。ですからTWI訓練などの結果、役付工がそれまでのように上からの権力行使タイプではなく、民主的なタイプの行動に慣れてくれば、労使関係の改善にも役立つはずだという認識はありましたね。

もともとTWIというのは役付きの人が現場の人を訓練する場合の、訓練の仕方なんです。TWIの場合は、戦争中にアメリカで家庭にい

た婦人だとか、いままで繊維関係の産業にいた人を軍需産業に持ってきて、速く鉄砲をつくらないと間に合わないというので、業種転換をやって再教育をやりましたね。そのときに監督者が効果的に仕事を教えるための標準的方法を、監督者に教えたんですね。アメリカの場合、仕事を細分化して、標準化して教えるのが上手ですから。仕事を細かく分けて、ひとつひとつ教える方法を普及しようと思いました。

日本の場合には戦争中、そういうことをやらなかったですね。鉢巻きか何かをして、滝に行つて水ごりしたりして、「日本は神国だから勝つんだ」なんて言つて中身のある訓練をしていなかったんですけれども、その点アメリカのほうが、人間の技能訓練というのは科学的だったですね。日本はTWIに負けたのだという説もあったのです。

でも戦後になって、僕たちがTWI訓練をやつて、その訓練内容を家庭の主婦の方に見てもらったことがありましたが、その家庭の主婦の人が非常に感心をしたんですよ。「これはたいへん効率的な訓練ですね」と言うので、女の人も褒めてるなと思つていたら、そのすぐ後で何と言つたと思いますか。「私も、こういう訓練のやり方は大の訓練のときに使つてくださいますよ」つて（笑）。やるべきことを細かく分けてひとつひとつ訓練すると。しかし「日本の私どもは、自分の子供に教えるときは、ものを片づけるときは全部片づけて結果を子供に見せて、『こうやるんですよ。あなたやつてごらんさい』と云つて自主的にやらせるんですよ。犬にはそういかなから、分けて教えるんですよ」つて（笑）。なるほど、そういう見方もあるのかと思つたけれども。だけどTWIというのは、有効な点があるんですよ。いまでも中小企業の訓練などにとっても利用されています。日本産業訓練協会、TWIの訓練指導者を養成していますが、中小企業からの申し

込みで、いつも盛況だといっていますね。

**尾高** 日本鋼管ではこの時期だけですね。

**奥田** 当初はTWIもやりましたけど、これだけではちょっと満足できないので、いろいろとほかの形の訓練を行なってきました。

**尾高** TWIという名称はもう出てきませんかでしょう。

**奥田** ええ。やつぱり変わってきますよ。

**梅崎** ちよつと定期的に戻つてしまふんですけども、年表でいいますと一九五〇年にまさに奥田さんが労務部に配属されたとき、すでに折井さんの指導でTWIとQC関連の教育訓練が行なわれている最中だったわけですね。

**奥田** 行なわれている最中でしたね。僕はそこに入つてTWIをやつたり、それから僕の場合はMTP（マネージメント・トレーニング・プログラム）というのがあつて、その担当者になつたんですね。

**梅崎** 通産省企業局による監督者訓練のリーダー養成を受けに行かれたんですね。

**奥田** そうです。通産省でリーダー養成を受けて。

**尾高** 一連のそういう活動——監督者訓練、TWI、MTPとは、さつきの最初のお話の態度調査とつながっているんですか。つながっていないようにも思いましたけれども。

**奥田** つながっているんですよ。職場内の人間関係をよくすることが大事だとかいろんなことを、とくにMTPのなかなどでは言うでしょう。言うにあたっては、やつぱりデータがあつたほうが説得的ですよ。そうすると、態度調査の結果をそのMTP訓練のなかに挟んで、「現場の人は管理者をこういうふうに見ていますよ」ということを言うのに使えますよね。そのほうが効果は大きかったですね。



## 労働者の特性を活かす工夫が必要

**奥田** 僕がアメリカで労働者として働いていたときに、周囲にいた労働者は皆英語をしゃべらないか、たいへん下手な英語しかしゃべらない。データでは、鉄鋼労働者の七五パーセントが英語をしゃべらないんだそうですね。スペイン語とかですよ。それから、僕の同じ職場のアメリカの労働者などでも、「これは何ですか」というときに、「ホワット・イズ・デイス」などと文法的な言い方はしません。あの人たちは、「デイス・イズ・ホワット」と言うんです（笑）。「そうです」なんていうときに「イエス」と言うのを、「ガッデム」と言うでしょ。はじめはこの人たちは違う言葉を使ってるのかなと思ったんだけども。

僕は、いまもまったく下手なんだけれども、下手な英語でしゃべると、「おまえ、どこでそんな立派な英語を習ってきたんだ」と言うわけですよ（笑）。労働者の人がびつくりしてね。僕は、それまで大学の先生と話しているときは、英語が全然通じなくて劣等感があつただけけれども、アメリカの工場で過ごした後、そのような僕でもアメリカの普通の人よりはうまいかもわからないなどという変な自信を持つてしまつて……それから後は、下手なりに英語が通じるようになりました。

そして僕は思ったのですけれども、アメリカの工場で、そういう低いレベルの労働者が多いのにちゃんと仕事をしているというのは、ア

メリカの経営者というのはたいへん立派だと感心したのです。そう思ったものだから日本に帰ってきて、「アメリカの経営者は立派で、日本は労働者が立派で経営者はあまり立派でないだ」と言ったら、ずいぶん怒られました（笑）。

**尾高** でも、それは本当かもしれないな。

**奥田** 日本の場合、経営幹部が無責任なことをやつても日本の労働者はしつかりしているから、きれいにまとめるんですよ。しかしアメリカでは、すごくきちつと経営がやらないと、現場の人は働かないですよ。

全然違う話ですけども、坂西志保さんとラジオで討論して、僕が「アメリカの労働者は働きませんね」と言ったら坂西さんが、アメリカ人というのはよく働くという頭があるものだから、「そんなことないでしょう、よく働きますよ。自分の仕事には非常に忠実なんだ」ということを言うんですよ。たしかにそうですね、ホワイトカラーとか専門家はすぐ立派ですよ。しかし現場の労働者は、とくに、自動車とか鉄鋼の場合はいつもサボルことだけを考えていますね。

**尾高** マネージメントはそうですね。

**奥田** だけど現場にいる人は、外国から来たばかりで無理ですよ。そういう人を集めていながらいい仕事をして、僕はアメリカの経営者や高級な専門スタッフは偉いと思いますよ。

**尾高** ITのことを数年調べていて、僕は素人ながら思ったんだけど、分業とモジュール化とかには、アメリカは強いですよ。日本は全然だめ。

**奥田** だめですよ。最近、ユニクロや何かで職務を細分化してやるのが中国に行つてしまつたでしょう。日本は、キヤノンや何かにしろ、

アッセンブリーラインを撤廃して一人がひとつを組み立てると。

**尾高** セル生産方式という。

**奥田** そうですね。何年か前に本田技研のエンジン組立の職場に行ったときに、すでにやっていたよ。一人でエンジンを全部組み立てるのですね。そういうのは日本人はうまいですね。このような労働者の特性を活かす工夫がないと、日本の産業は生き残れませんね。

**尾高** それは、カルチャーですかね。

**奥田** カルチャーといえるのではないですか。現場のなかには自分の頭でものを考える立派な人がいますね。そういう人たちに適したやり方を見つけてやったほうが良いのではないのでしょうか。

**尾高** こんども、銀行はもたしているけれども、あれはマネージメントが悪いのではないかと思うのね。日本の一部の経営者は、ちょっと、どうかしているのではないですか。

**奥田** 最近おかしいですね。すぐれた仕事をしている経営者は本当にごく一部ですよ、本田とかソニーとかキヤノンとかの経営者はしっかりしていますけれどもね。あとのところは、おかしいですよ。銀行などは大蔵省にすっかりコントロールされて、厳しい競争をし、自分をきたえることをやってこなかったですね。

**梅崎** アメリカでは、マイ・ジョブという言い方がありますよ。職務規定がはっきりしていれば「これは自分の仕事だ」という言い方はできますが、日本では、「これはわれわれ仲間の仕事だ」といいますね。

**奥田** それと、その仲間が長く一緒にいるという前提で、しかもそういう例が多いですから、いまのようにどんな人が変わりはじめたりすると、いままでのようなやり方はちよっと合わなくな

りますね。

**尾高** 日本では、中小企業もそうですか。

**奥田** そんなに厳密な職務規定というのを文書に書き出すということはあまりやらないですよ。そういうことに時間とお金がかかってしまうでしょう。僕が調べた範囲の企業のなかでは、そんなに小さくはないけれども前川製作所なんていうのも、ジョブ・ディスクリプションなんていうのは書かないですね。それを書くとは骸化してしまって、そこに書いてあること以外の仕事をしなくなるという考え方ですね。

**尾高** 人間が出たり入ったり入れ代わったりするようになって、日本もアメリカ的になるといわれますけれど、僕はわりと限られた職種だけではないかなと思うんですが、いかがですか。弁護士とかは昔からそうだけれども、仕事内容とタイトルとははつきりしている職業というの、そんなに多くないのではないかと思うんですけれど。大きな会社に入ったときには、どうでしょうね。

**奥田** そうなんです。たとえば百貨店などで物を売っている女の人も、ただお客さんの注文を受動的に受けているのと、靴なら靴の構造から説明できたり、足にフィットする生理的なことまで説明できるのと、同じ仕事といっても人によって幅が違いますね。会社がそこまで要求しているわけではないけれども、やる人がいると売れるとか。日本の場合、その人の職務に対する打ち込み方とかで、かなり違う余地がありますね。

あまり職務をきちんと決めてしまうと、人間の才能を伸ばさないですよ。そのなかに押し込んでしまつて。船などがわりあいそうですね。一級機関士、二級機関士、一級、二級航海士とかこまかく分けてしまつて、しかも一級航海士の人が二級航海士の仕事をちよっと手伝

ったりすると、職務を侵したということですぐ問題になってきますね。あれは欧米的なものに似ていますね。

尾高 でも、日本的なやり方にはマイナスもあるでしょうね。

奥田 そうですね。ですからおっしゃったように、職務とか企業の実態によつて、ずいぶん違うと思いますね。ホワイトカラーなどは、職務というのを非常に融通して変わりますからね。人間の作った制度ですから、マイナスのない制度というものはないですね。日本の場合もマイナスを意識しながら、その長所を伸ばす以外にはないのではないのでしょうか。

尾高 アメリカでも、それはそうなんでしょうね。

奥田 それは同じですよ。しかしホワイトカラーでも下のほうの決まった仕事に就く人の場合はマニュアルどおりの仕事かもしれませんね。経理などでも、ルールが決まっている仕事に。いわゆる定型的なホワイトカラーですね。その上位にあつて経営と結びつくような高度の仕事、お金の流れについて経営者に発言したりするシニアな専門職となるとまったく違いますよね。たいへん融通のとなり、創造的となる。しかしこれに対し定型的な仕事のホワイトカラーは組合にも入っている、組合もだからその職務を守る。こちらはもう全然違いますよね。

#### 監督者訓練制度、通産省によるMTPの導入

梅崎 話は戻りますが、企業内教育のことをいまお聞きしていて、とくに先ほど説明して頂いた態度調査との関連で教育訓練制度をつくつ

ていかれる話をお聞きしたのですが……。先ほどのお話では、すでにTWIがあつてMTPを実施されて、社内に監督者の訓練制度をつくつていかれるわけですね。監督者訓練制度という名称ですか。

奥田 そうなんですよ。役付訓練とかね。

梅崎 一九五一年に監督者訓練を実施されて、その後で態度調査が行なわれますね。管理者意見調査が一九五三年に行なわれていますから、新しい訓練制度に対する評価や、満足度を調べられたわけですね。

奥田 そうなりますね。MTPとかいうのをやっていて、ずいぶん違和感を感じたんですね。しかしいままではそのような管理の抛り所のようなものはないから、現場の事業部長とか課長とか、工場の係長さんたちは当初すごく喜んだ点があるんです。「まずポリシーを立てるんだ」とか、それから「組織をつくる。命令系統をはっきりするんだ」とか、管理者として必要なことを訓練でやっていくんですけれども、このあたりまでは、たいへんスムーズに受け入れられましたね。しかしそのなかでたとえば、「不適切な人がいたら排除して新しい人を入れるんだ」とか、そういう要員の配置換えなどを非常に自由にやる前提で組まれているんです。このような点に違和感がありましたね。日本ではこのように人間の自由な入れ替えは不適切だということで、これは僕だけではなくて、キャノンにいた人で同じようにリーダー養成訓練を受けて社内での訓練をやっていた人も、MTPのなかでの要員管理とか職務と人間との関係を合理化するセクションは日本の実情に適合するように変えたと言っていました。やっぱり日本に合うように。日本では、たとえばある特定の人が職務に合わなかったら再訓練をするとか、職場を変えてみるとか、上役にも欠点がないか検討するとか、時間をかけていろんな方法で補っていきますよね。そういう日本の実

態を入れた訓練内容に変えていったのです。そういう修正を行なった  
りするためにも、日本の労働者はどういうふうに思っているのかとい  
うことを、はつきりつかまえていく必要があるということで調査を行  
なっただけです。

尾高 MTPというのは、誰が開発したんですか。

奥田 アメリカの駐留軍が、方々にキャンプを持って現地人を雇うで  
しょう。フィリピンならフィリピンで、あるいはヨーロッパならヨー  
ロッパで。そうすると、その人たちがさうとう組織的な動き方で、  
アメリカの組織についての考え方に馴染んでくれないとうまくいきま  
せんね。それでアメリカのマネージメントの精神とか具体的なやり方  
を、ネイティブ・エンプロイーとかと言っていましたけど、現地の人  
に教育する。現地の労働者のチームの管理者に教育するためのコース  
だったんですね。

尾高 そうすると、TWIもMTPも、戦争の落とし子ですね。

奥田 そうですね。戦争を通して標準化が進んだ、訓練様式だと思  
います。

尾高 アメリカの陸軍ですか。

奥田 空軍だったと思いますね。かなり割り切った訓練ですね。です  
から僕たちは最初はMTPというのは、ファー・イースト・アメリカ  
ン・フォース（FEAF）・ヒープ法式と呼んでいた時代もあり  
ました。

尾高 それを通産省がなぜやったんですか。どういう意図だったん  
でしょう。

奥田 労働省はTWIを入れたんですね。通産省は、通産省のなかに  
企業局というのができたんです。ここはいまの話ではないんですけど、

やる仕事がそんなにはつきり決まっているわけではなくて、日本の産  
業化の発展のためにやりたいと思ったら何でもできる場所だったん  
です。企業文化を変革するとかね。企業行動課という名称だったと思  
いますね。担当の課は。

尾高 アメリカ式にやれば良いと思ったんですね。

奥田 一応できあがっているものですから、それを日本に入れるだけ  
でよいというわけで取っつきやすかったんですね。何もないとこ  
ろから自分でつくるといようなことは、あまり官庁の人はやらな  
かったけど。

尾高 アメリカ人が来て教えるんですか。

奥田 僕のとときにはアメリカ人から学んだ日本人が先生でした。武  
信一さんとか、そういう方が先生でした。

梅崎 何日ぐらいのカリキュラムなのでしょう。

奥田 一カ月で、さうとうハードでしたね。終わったら頭が痛くな  
りましたね。

梅崎 勤めながら、通うのですか。

奥田 もう、泊り込みで。

梅崎 泊り込みで一カ月ですか。それはかなりの時間を費やしますね。

奥田 そうです。通産省が威張っていて、訓練を受ける人、リーダー  
になりたい人というのを日本の代表企業から集めて、面接でセレク  
ションしたんですよ。通産省のお役人で、石川さんというずいぶん熱  
意のある人だったけど、その人の熱意でこれが始まったんですね。

梅崎 一カ月間授業を受けられた後、社内に監督者訓練制度をつく  
たときは、何日ぐらいの研修なのでしょう。

奥田 もちろん一カ月も訓練できませんよね。だいたい四〇時間だっ

たと思います。だから、一回の会合を二時間やると、二〇回ぐらいやるんですね。それでもだんだんみんなが「もっと短くできないか」というので、二〇時間ぐらいに圧縮してやりましたね。それと、僕一人でそんなことをやっていたのはいつまでも手が抜けないというので、方々から若い人が集まってもらって、社内リーダー教育講座を組織して、その人たちがまた訓練をやるようにしましたね。いろんなバラエティーはあったんです。面白かったです。係長とかは僕より年上だったけど、そういう人が集まってきて、私が一方的に講義をするんじゃないんですよ。現場の問題などを議論しながら原則的な考え方を引き出していくんだけれども、そのためには前から話しているように、経営のビジネスとかマネージメントの原理を知っていなければいけないので、やむを得ず勉強をせざるを得なかったんですね。そうでないと、僕なんか勉強しなかったと思いますね（笑）。

尾高 でも、二六歳でいらしたわけでしょう。たぶん、三〇歳とかもつと上の人の……。

奥田 訓練をやるんです。

尾高 やりにくかったでしょうね。

奥田 まあ、やりにくかったこともありましたが、勉強だと思ってね。歳をとった現場の管理者たちは、喜んで参加してくれましたね。労務部のなかでもそんな苦勞の多い仕事をやるのは嫌な人がいて、結局は僕がやるようになって。

尾高 会社の命令でやるわけですよ。

奥田 やったんです。これは私自身の勉強になったですよ。活きたマネジメントの勉強になりましたね。現場の管理者と親しい知り合いになって、それから訓練が終われば現場に行つて、「どうですか、適応

できますか」とかね。「言ったとおりにできるんですか」とかね。

尾高 どうでしたか。

奥田 いや、「あれは理屈ではわかるけれども、あのとおりにやるのは難しい」という意見が圧倒的に多かったですね。

梅崎 しかも、奥田さんが受けられた教育内容をものすごく圧縮してというか、かなり端折つて教えるわけですね。

奥田 そうですね、エッセンスだけです。それでも、いままではただ威張つていたり押さえつけるということをやっていたでしょう。戦後、労働組合などができて、民主的とかそういうアイデアが入ってきているから、昔のままで威張つて部下に文句を言っているような現場の係長とか監督者で、先にも言いましたが、部下に殴られたような人も出てきているんですよ。おかしい話ですけど。そのような職場でリーダーシップを発揮してまとめていくためにはというと、このMTPなどの原理原則でもとても役立つんです。「命令系統はきちつとしておかなければいけない。自分の直接の部下を飛び越してもつと下の人の意見を言つてはいけない」とか、いくつかそういうのがあるでしょう。そういうことを話しているうちに、自分自身の管理方法について反省したりする、ということになってきましたね。

それと、MTPをやつてしばらくした後、QCが入ってくるでしょう。そんなに時期は違わないのだけれども、石川馨さんとか東大の先生ですけど、いろんな人が日本鋼管に来て指導してくれたんですね。尾高 奥田さんも一九五三年に、日科技連に行つていらつしやいますね。

奥田 そうですね。僕も訓練を受けましたけれども、石川さんなどが、「QCとかそういうやり方にすぐ飛びつけるのは、やっぱりMTPを

受けていた会社の場合とてもやりやすい」と。QCとかMTPというのは考え方が同じですからね。QCでも標準作業をやっていますね。MTPで基本の考え方が判っている工場は「非常にやりやすいです」と言っていましたから。

MTPの経営管理思想は何か？ その成果は？

尾高 さつきも言っていていらしたけど、MTPの基本にある哲学というか、経営管理思想というのは何なんですか。

奥田 日本的な理念ですか。

尾高 そうではなくて、たとえばMTPだと、アメリカの軍隊がいろいろな国で占領したときに現地人の訓練をするために編み出した方法だという説明をなさいましたけれど、そういう編み出した方法の元になるものがたぶんあったわけでしょう、アメリカ的なマネージメントの？

奥田 そうです。それはたとえば、標準化してやるというようなところには、テーラーの科学的管理法の考え方が入っている。それから人の使い方なんていうところは、ヒューマン・リレーションズですね。そういうところから必要なものを当時のアメリカの経営学の教科書から引っこ抜いてきたんですね。ですからアメリカの経営学の本からエッセンスを取り寄せてきて並べたような印象でした。

尾高 実際にそういうことを作業したのはたぶん軍人でなくて、誰かプロのマネージメントスタディをやっているような人、あるいは学者

が協力したんですか。

奥田 そうだと思います。具体的に協力した学者たちの名前は判っていませんが、アメリカの軍隊の本部に頼まれて、それをつくっているんですね。最初に組織管理、要員管理、それからヒューマン・リレーションとか作業改善とか、いくつかの部分を分けて組み合わせたみたいですね。それは、アメリカの経営学のその当時のエッセンスを入れてありましたね。

梅崎 MTPとTWIは、似たものなのでしょうか。

奥田 TWIは現場の作業員の人に仕事を教える方法で、だから監督者なんですね。ですから、組織をどうつくるかとか要員管理をどうするかという面はあまり入ってこないんです。仕事を教える場合に、その仕事を細分化して標準化して、ひとつひとつをやってみせるんですよ。やらせてみるんです。というようにことを標準化したもので、その点ではMTPのほうがマネージメントのレベルがちよっと上の人を対象としたものだったですね。

尾高 TWIの対象は、だいたいフォアマンと考えてよろしいんですか。役付工というと、日本でいうと職長？

梅崎 職長が対象になるのですか。

奥田 監督者訓練という場合は職長さんです。

尾高 MTPの場合は……？

奥田 係長とか課長という人でした。職長さんなどは対象にはなかったです。

尾高 職長というと、係長よりも下なんですか。

奥田 下のところが多いです。

橋野 係長とか課長というと、エンジニアとは違うんですか。

**奥田** エンジニアのなかで、何年かすると係長になったり、ひとつの小さな工場を任せられたり。もうちよつと時間がたつてベテランになつてくると、その上の課長になつたり。エンジニアはだいたい工場の係長とか課長になりますね。

**橋野** MTPが導入されてエンジニアの発言力が増したとか、現場との関係がたいへんよくなつたということはあります。エンジニアと役付工との関係が以前より改善されたとか、コミュニケーションがよくできるようになつたというようなことは、実際にありましたか。

**奥田** 管理という物の考え方に共通のものができてきたという感じはありましたね。もともと日本の場合は技術というのは欧米から買ってきているでしょう。そうすると、機械などを買ってきて説明書が付いていると、それはだいたい英語とかドイツ語で書いてあるでしょう。

現場の役付きの人は読めないわけですよ。そうすると学校を出たエンジニアの人が読んであげて教えたりしている。だけど、学校を出たエンジニアの人は歳も若いし、人間的にまだ若いから、現場のベテランの人をまとめていくという力はないわけですね。そうすると、現場の労働者のなかから出てきた職長さんたちが人間的なまとめをやる。技術的なことは技師がやるというようなことで、二人で一人前の仕事をやっていた恰好ですね。そのようなつき合ひのなかで熱心な監督者は技師の人にいろんなことを教わるわけです。

それから、学卒技師が現場のベテランの監督者に教わることも多かったですね。たとえば現場の炉などの温度が非常に上がってきて技師が困っている、とくに夜中になつて先輩の技師も課長もいなくなつてしまったときに、学卒の技師が夜勤などである場合、逆に監督者に教わるんです。「昔もそういうことがあつたけど、どうして直したか」

とかね。だから、エンジニアが入ったときはお互いにもちつもたれつとの関係なんです。若い間の二年、三年するうちにこちらから教わる、こちらが新しい勉強をしたことを教える。そういう関係はわりあいよい関係がありましたね。

**橋野** もともとですか。

**奥田** ええ、もともと。

**橋野** 私のイメージでは、お互いにプライドが高くて。それでうまくいかなかったのではないかなと思つていたんですけれども。

**奥田** そういう例もあつたかも知れませんが、だいたいはお互いに利用しあうというんでしょうか、助け合わないとうまいかないんですよ。

**梅崎** 監督者訓練は、職制の上下関係をスムーズにするためのものであつて、技術者と職長だと職制上は横にちよつとズレているのでしょうか。

**奥田** というのは、アメリカなどの場合はどうなっているかという、自分たちがつくつた技術でしょう。自分たちが設計してつくつた機械だし、説明書も英語だし、さつき現場の労働者は英語が読めないと言つたけど、アメリカの監督者も英語を読める人が選ばれていますから現場に技師はいなくてもいいんですよ。アメリカの場合は学校を出たエンジニアはもともと少ないんですけど、最初からR&D（リサーチ・アンド・デベロップメント）とか新製品開発とか、研究所にいるんです。そこでいろいろなものをつくつて、標準化したものが現場に流れていく。だから、技師は現場にいないんですよ。学卒技師を現場に配属する余裕がなかったといつてもよいですね。フォアマンとかそういう監督者と現場の人でやっていかなければならないんです。ア

アメリカの工場のスタッフ専門職の人に、僕たちは工場のなかではマイノリティですよと言われたことがありますね。

ところが日本の場合、人間の使い方が無駄だったんですね。技術者も現場にいる。アメリカだと一人でやっていることを、日本はエンジニアと監督者とがやっているわけですよ。ところが戦後、日本もアメリカなどと競争になってくると、アメリカが日本に技術を簡単に売らなくなったでしょう。そうすると、日本も新技術を自分でつくらなければいけない、開発しなければいけないということとなりますが、事情はすべての製造メーカーにとつて同じですから、技師を外からは雇えない。そうすると、現場にいる技術者がもつたいないじやないかと。あの人たちを研究所とかR&Dのセクションに持つていこうと。持つていく以外にないですから。そうすると、技師がいなくなった後の現場の管理を任せるのには、いままでのように威張っているだけの監督者ではだめだから、もっと近代的なタイプの監督者に変えなければいけない。それで役付工制度も変える。

それで、現場に配属になっていた技師を引っっこ抜くんですね。それには現場の工場長たちはすごく反対するわけです。「技師の養成のためには、現場に置いてやらなければだめだ」とか、もうすごい反対だったですよ。というのは、学卒の技師がいたほうが工場長は仕事が楽なんですよ。故障があつたときのレポートを書くといつても、技師に言えばパツパツと書くしね。自分の部下に優秀な技師が何人いるというのがみんな自慢の種なんだから、それを持つていかれるというので、人事にいたわれわれと喧嘩になったんですよ。最後は、社長にも言つてもらつてね。「それはそうなんだけど、アメリカの鉄鋼業と競争をしなければいけないんだから、技師を現場から開発部門へ配転する」

と。職務調査結果もそこに使われているんですよ。「アメリカでは一人でやっているけれども、日本では二人でやっている。無駄ではないか」ということで、それは非常に大きな改革だったですね。

#### 労働運動（組合）への思い入れ

梅崎 年表に戻りますと、TWIを折井さんのもとで勉強されて、MTPを一カ月間泊り込みで勉強されて、さらに次の年には態度調査のために社会学の勉強をされて、そのうえ文部省の統計数理研究所で推計学、日科技連でQC関連の講座を受けておられます。すごく幅広く勉強されたんですね。

奥田 それで、だいたい文部省の統計数理研究所の勉強なんていうのは、夕方やるんですよ。そうすると、会社の仕事が終わって行くところ飯を食べる時間がない。とてもきついんですね。それで少し早引きして行ったりしたんだけど。夜に勉強するというのはとても大変ですよ。それで、どうせ勉強をするんだつたら会社の仕事を完全に辞めて勉強に専念できるように、留学したほうがいいなと思ったんですよ。それがいちばん大きな理由です。

尾高 最初は辞めるつもりでいらしたんですか。

奥田 留学して帰ってきたら辞めようと思ったんですよ。そうしたら留学するときに、会社が全部、給料を払ってくれたんですよ。家が貧しかったから、給料をストップされたらちよつと僕は留学できなかつたですね。弟とか妹の学費も出ないわけですから。そうすると、帰っ



てきてすぐ辞めるといふわけにいかないですよ。

**尾高** そのとき、辞めるつもりでいらしたのは、どういう理由ですか。

**奥田** せっかく勉強したんだから、新しい仕事をしてみたいと。それで僕は、労働組合のスタッフになれないかと思ったんですよ。それで、レヴィーンというイリノイ大学の先生が日本の労使関係の調査に来てらしたんですね。レヴィーンさんに相談したんですよ、「僕は日本に帰ったら会社を辞めて労働組合にいきたいんだ」と。労働組合の専門スタッフというのは、あまり多くはなかったんですけどいたんですね。組合のなかではあまり偉くならなくて、執行委員長などにはならないんだけど、組合の戦略を決めるためのデータを出したりして、とても重要なんですね。「それをやってみたいんだ」と言ったら、「奥田さん、気持ちちはわかるけど、日本はそんなことをやる人は冷遇されているから、やっぱり会社にしたほうがいい」と（笑）。実際に日本ではめぐまれないポストですね。

**尾高** それは、留学する前に相談なさったんですか。

**奥田** いや、アメリカからです。「僕は帰ったら会社を辞めたいんだ」と言ったら。

**尾高** それは意外なことをうかがいました。奥田さんは、日本の労働運動に対する思い入れがおりになったわけですね。

**奥田** 日本では、組合がもっと発言しなければいけない、そのためには組合自体の調査とかデータの積み上げがあると。アメリカでは、尾高先生もご存じのように、労働組合というのは社会科学系の学卒者のすごくいい就職先ですよ。すごくいい給料を払っていますしね。給料がいい悪いは別として、日本だと、全織同盟（現在のゼンセン）が大学出を採っていますね。僕の知っている人などでも、「どうして全

織に入ったんだ」といったら、「ゼミの先生のところに全織の人がやってきて、いい学生を紹介してくれと言われて、先生から行くように言われて全織に入りました」と言っていましたけど、日本では大学を出ている出ていないは関係ないんだけど、優秀なスタッフがいるのは全織同盟ですよ。

あと、全電通でも鈴木さんという人がいるけど、全体としては少ないですよ。ですけど、そういうことをやってみたかったですね。それから、組合として国際関係の仕事などを広げると、どうしても学校を出た人が今後活躍する場が出てきますね。いまでも、金属労組には明治学院を出た小島さんという方がいますね。国際部長で、とてもいい仕事をしていますけどね。もともと日本は大学卒の人が組合に入るといいなど。自分が入らないでそんなことを言うとおかしいですけどね。

**尾高** 逆に、日本鋼管に対するお仕事のうちでの不満とか幻滅がおりになったわけでは？

**奥田** 不満というのはまったくないんですけどね。思ったこと、考えたことは全部やらせてもらっていましたから。しかし社会全体的に考えてみて欠けているポジションですから。あまり人材が充実していないセクションは、労働組合のスタッフ部門だと思ったものですからね。そこに行けないかなと思ったんですよ。もちろん帰ってきて、また人事労務をやったことを後悔はしていませんけどね。

## エンジニアと現場主義

尾高 ひとつだけ質問したいんですが、さきほど橋野さんと話をしておられた、エンジニアと現場との関係の話ですけれども、日本では「現場主義」と言いますでしょう。現場主義は何ものかというのは問題なんだけれども、ホワイトカラーのエンジニアと現場の人が交流するのはいいことだと思うんですね。そのひとつの源泉に、さっきおっしゃったように日本が技術を借りたので、現場としてはエンジニアを必要としたというルーツがあった。ところが、アメリカはそれがなかったとおっしゃったでしょう。だから、その技術の性格と現場主義は……。

奥田 直接関係ないと思うんですけどもね。アメリカでも、機械をつくったりする会社の場合はエンジニアが現場によく出ますよね。それから、お客さんのところによく行きますよね。自分たちがつくった機械がどう動いているか。非常に感心するくらい、これも一種の現場主義ですよ。だから、日本がアメリカから輸入した技術だからということよりも……輸入した機械だからいつそう日本の技師は現場には行きますよ。それが仕様書どおりに動いているかどうかとかね。どう手直したらもつといいかというのを見るためには。

たとえば本田技研の場合は、設計マンが新しい自動車を設計するときに、契約している町の修理会社で本田技研の車を修理しているところの人などを訪問して、「最近どんな故障が多いか」とか聞いて、そ

して情報を集めて、そういう故障がないような機械を考えたりするということを言っていましたけれども、これなんかも典型的な現場主義ですよ。

ですから、新しい技術を自分たちで生み出していくときにも、現場主義というものを実行していると思うんですね。ですから日本人の場合は、外国から輸入したからということもありますけれども、現場に行つて作業員の人と話している時間というのはずいぶん多いですよ。そのかわり現場の人が理論的なことをちよつと聞いたりすると、黒板なんかになくてもすぐ床の上に白墨で書いて、技師の人が説明したりして。そうすると熱心な現場の作業員の方は、一対一で聞いたりして勉強していますよね。そういう人はすごく伸びますけれども。そして現場の人も、知恵というんでしょうか、「この機械はこんな音がした」とか「こうだった」とかいうことを言うでしょう。そうすると、「部品と部品がすり合わされているのではないか」とか、勘のいい技師の方はわかりますよね。そうすると、その次の設計のときにはそういうことを変えていくとかね。

現場の人はものを書いたりしませんけれども、しかしたいへん優れた情報を一杯頭につめこんでいます。よい技術者にはそれらの生のももいいアイデアを技師の人に教えますよね。そうすると技術者の視野も非常に豊かになって、いいアイデアがわいてきますよ。だから、人間関係がいい人はみんなから慕われて、本当の声が集まってきますし、仕事をしますよね。

尾高 そうすると、現場主義というのは、必ずしもどこにそのエンジニアが配属されるかということと、一対一ではないということですね。奥田 ええ。新しい監督者制度のもとで、現場から技術を開発部門に

引き上げたと言いましたが、技師たちは現場に自分の机を置いて、しよっちゅう現場作業を見に来ていましたね。

尾高 もうひとつ、これも質問ですけど、アメリカの機械産業でも、日本と同じような現場主義、つまりエンジニアと現場の生産工との交流が戦前には非常に盛んだったけれども、戦後はそれが下がってしまったという説明を読んだことがあるんです。それは本当ですか。

奥田 それは本当だと思いますね。ものを新しく考えるとか設計を新しくしなければいけないなんていうときには、いままでの原理原則が適応できませんから、生の場所に行ってみますよね。それがだんだん固まってきた、マーケットシェアなどが固まってくると、だんだん現場に行かなくなるという。

尾高 それが、アメリカの機械産業が一時衰退した原因のひとつだったのではないかと。

奥田 とは言えますよ。だけどそれを反省して、また変わってきましたね。

尾高 最近ね。

奥田 ですから、日本の人は非常によく現場を歩きますよね。僕は去年、TDKという優秀な会社ですけど、秋田の工場に行っただけですよ。設計マンというプランニングするグループでしょう。八〇人ぐらいいるんだけど、座って設計する設計台が五〇台ぐらいしかないんです。あとの三〇台は場所が決まっているわけではないんです。座れないんですよ。どうしているかと思ったら、お客さんのところを回って歩いている。現場に行ったりして、情報を集めて考える。それで常に新しいことを。IBMでもたしか、机を取っ払っているセクションがあるんですよ。しよっちゅう現場とかお客さんのところを回っている。

だから、僕は現場主義というのは、ものをつくっている現場の意見を大事にするということだけではなくて、それもありますけれども、設計などがいま動いている現場を大事にして、アップ・トゥ・デイトな情報をしよっちゅう入れることが現場だと思っただけで、だから、どこでもできると思うんですけど。

#### 発展途上国では現場主義は根づかない？

尾高 ただ、対照的に、いわゆる発展途上諸国の現場に行くと、そういう現場主義がなかなかないとか、根づかないとかいいますでしょう。それはまたなぜかなという、別の疑問があるんですけどね。

奥田 僕たちは、インドネシアとかナイジェリアのエンジニアの人の教育を手伝おうというって、会社が全部お金を出して、セレクションしてもらって呼んで、二年ぐらい教育して戻すというのをやっただけですね。中国の人もやりました。これらの技師の人たちに、現場から来たブルーカラーの人と一緒に何かをやらせようとしても、階層が違っていると一緒に仕事をしないですよ。それは僕は、イギリスなどが支配していたときのやり方を見習っているためだと思うんですね。イギリスなどのエンジニアは、きれいなシャツを着て現場に出ないみたいですね。日本人はいろんな援助計画でも、たとえば農業などで指導に行く人は、現地の人などと一緒になって現場に入ってドロだらけになって稲を植えたりするでしょう。イギリスの人というのは、口言うだけで、絶対にそういうことをやらなかったそうですね。だから、エンジニアと

いうのはそういうことをやるものではないという、先入観みたいなものがあるのではないでしょうかね。

僕の友だちが日本鋼管の持っていたインドネシアの工場で工場長をやっていたんだけど、町に出ておいしそうなものを買ってぶら下げて社宅に帰ってきたら、翌日インドネシアの幹部の人が来て、「ああいうことはやめてください。階級が違うんだから、やってはいけません」と（笑）。先生ご存じのように、ドイツなどでもエンジニアというのは社会的なステイタスが高いんですよ。

尾高 インドネシアでもそうですね。あれはオランダの影響でしょうね。

奥田 そうですね。日本の場合はそんなことはないけれども、そういう高い社会的なステイタスを保つためには、労働者と一緒ではいけないという感じが強いのではないのでしょうかね。

梅崎 外国では社会的な階層を土台にして、工場内の階層ができていく。日本の場合、工場内での階層をベースにして社会的な地位が決まってくる。逆の因果関係があるような気がしますね。

尾高 社会史の人は、「それは戦前は違う」というのではないかな。戦前は、ホワイトカラーとブルーカラーとでは身分差があったわけでしょう。

奥田 非常に強かったですね。製紙会社などで北海道にいた人に聞くと、ホワイトカラーの社宅に住んでいると、引越しなどのときに現場の人をみんな召使みたいに呼んで手伝わせるとか。冬でも、暖房の薪を割らなければいけないでしょ。家事労働などを手伝いに来させたと言っていましたね。ですから、ホワイトカラーに対する反感みたいなものは、非常に強かったですね。

尾高 フィリピンでも、エンジニアは現場にもいましたけれども、オフィスのなかにいてオフィスから出てきませんですね。だから、アメリカの影響の下にある現場主義は、ちよつと違うのかなと思いました。奥田 アメリカの場合はとにかく、アメリカ全体のなかで学卒の技師というのが圧倒的に少ないですよ。現場に置きたいんだということを言う経営者がいましたよ。「本当は学卒の人を現場に置きたいんだけど、数が少ないから、研究所とかにやつと置いておく以外にないんだ」と。ですから、最近伸びているアメリカのニューコアーなんていう鉄鋼会社に行つたときにも、フォアマン——日本でいえば現場監督ですね——という人に会つたら、大学卒の人でしたよ。だから、大学卒を多く雇つて余裕がある場合は、現場の監督者などに入れるんですね。そこで能力が発揮されれば、すぐスーパードリフトマンにしていますから。ですから、そんなに原理原則的にやっているわけでもなくて、マーケットの必要性などから来ているということはあると思いますね。

尾高 ニューコアーは、日本鋼管と関係があるんですって。

奥田 ニューコアーは日本鋼管と関係ないんです。日本鋼管と関係があるのはナショナル・スチールというんです。ニューコアーは日本の大和工業から技術導入しています。とてもいい会社ですね。

尾高 いや、長いことどうもありがとうございます。

（了）

C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト

## 奥田健二オーラル・ヒストリー

### ～第3回～

開催日：2001年12月10日（月）

開催時刻：午後2時00分

終了時刻：午後4時50分

開催場所：奥田健二宅

出席者：奥田 健二（経済学博士）

尾高煌之助（法政大学教授）

橋野 知子（駒澤大学専任講師）

梅 崎 修（政策研究大学院大学特別研究員）

記録者：有限会社ペンハウス 片岡 裕子

## 高卒労働者の採用活動

梅崎 今回はアメリカに留学されるところからということだったのですけれども、前回のことについて二つ質問させていただきたいと思います。ひとつは、橋野先生のほうから、高卒労働者の採用活動についてお聞きしたいと思います。もうひとつは、前回の最後のときに奥田さんのほうからお話しがありました「新生活運動」について少しお聞きしたいと思います。それが終わってから留学のところに移りたいと思うのですけれども、よろしいでしょうか。

奥田 はい、もちろん結構です。

橋野 では、少しかがってよろしいですか。

奥田 それと、私のほうでもちよつと補足したいのがありましたからはい、どうぞおっしゃってください。

橋野 ありがとうございます。一九五九年から高卒の新規採用を始めたということを前回教えていただいたのですが。

奥田 高卒の定期採用ですね。

橋野 毎年、定員数という枠を設けていったわけですね。

奥田 そうなのですけれども、考え方は二つあります。毎年景気が悪くても一定の数を探ったほうがいい。そうすると、高校の側としても、あそこの会社は人を探ってくれるからと、学生に推奨してくれますね。ですから、無理をしても探ったほうがいいという考え方がひとつはあります。そういう考え方をするとところは割合多いのです。けれども、

不況下で一方で現場の人に辞めてくれということを言っている場合に、人を新しく採ると、現場からとても不満が起きますね。一方で採っているのに、われわれを辞めさせるのはなんだということ、現実にはとても難しいのです。それで、景気がいいとき、生産が活発なときは多く採るし、そうでないときは少なくしか採らない。非常に波がありますね。そうすると、現場の労働力の年齢構成がめちゃくちゃになつてしまったりしてやりにくい点が起くるのですけれども、これはやむをえないという考え方ですね。

橋野 実際、日本鋼管の場合にはどちらの方法をとったのでしょうか。

奥田 高卒を採ったときですか。

橋野 はい。

奥田 それは理想は理想、現実につく以外にないと、採用数は大きく変動しました。また新制高校のなかでも工業高校を出た人を多く採ったのです。

橋野 普通高校は含まれませんでしたか。

奥田 もちろん普通高校でもいいのですけれども、工業高校の人のほうが生産現場で機械を動かしたりするには適応性が高いだろうというので採ったのです。工業高校を出た人で現場のオペレーターになつていただく人と、もうひとつは、設備のメンテナンスをやってもらう人も採ったのです。そのためには工業高校卒業の人のほうが明らかにいいのです。電気屋さんとか機械屋さんとか計測をやっている人を採りました。しかし工業高校の教育の三年間だけでは足りないのです、その人たちに、さらに一年間、会社のなかで特別に保全修習生という名前で教育をしたのです。もちろんそれは正式社員になつたうえで教育するので。モデルになる設備がいっぱいありますから、それをも

つてきて、故障を発生させて、故障箇所を早く見つけるとか、実践的な教育をやる必要だし、できました。保全修習生は工業高校卒それで、一般のオペレーターの場合には普通高校の人もいました。

**橋野** 普通高校の卒業生が現場のブルーカラーになるということに対して、彼らの抵抗はありませんでしたか。

**奥田** それは、現場に入って、現場の職場の人が一所懸命いろんなことを教えるのですね。現場に機械があるでしょう？そして、油をこすすのとか、機械の構造はこうなっているのとか教えていくと、けっこう勘のいい人はよく覚えますね。問題は全然ありませんでした。なかには工業高校卒業生よりも早くアジャストして機械のことなんかを覚える人も出てきたのです。でも、工業高校卒を採ったのは一九五九年くらいからですよ。それは、戦後新制高校ができて、その高校卒の最初のころの人です。とても優秀な人が採れましたからね。それまでは現場には戦後発足した新制中学卒業の人を採って現場につけていたのですけれども、新制中学の人が進学率が高くなり、優秀な人は高校に進学したのであんまり優秀な新制中学卒の人が採れなくなってきたのです。それで、高校卒を採るようになったのです。

**橋野** 普通高校の卒業を採用するようになったのも一九五九年からですか。工業高校は一九五九年から、普通高校も一九五九年からと考えてよろしいですか。

**奥田** ええ、処遇やなんかは同じです。

**橋野** それは全国くまなく。とくにこの地域から多く採ったということとはありませんでしたか。

**奥田** 全国くまなく高校を訪問して採りましたね。その頃は日本が高度成長に入りはじめましたから、ほかの会社も皆、競争なのです。す

ごい競争でした。なかなか採れないので、会社のほうは、労働部のほかに要員対策部というのをつくって、学校をまわってPRして人を採ることを専門にやる部をつくったのです。

**梅崎** 要員対策部ができたのは何年になるのですか。

**奥田** 一九六八（昭和四三）年の九月、人が採れなくなってからです。**梅崎** そうすると、労働部のなかに、奥田さんがおられた労務課もあって、要員対策部ができる前は労働部のなかに採用課があったのですか。

**奥田** 採用の係みたいなものでした。

**梅崎** それがだんだん人数も多くなってきたので独立したわけですね。**奥田** そうなのです。人が採れなくなつてね。

一九六六（昭和四一）年に福山製鉄所が稼動を始め、同年八月に第一号高炉が火入れ、一九六八年一月に、第二高炉稼動、一九六九年第三高炉、一九七一年四月第四高炉という具合に、工場の新設がつぎつぎと進み、生産活動の拡張がありました。当時は、同じようにほかの鉄鋼企業も、そして化学や電機その他の産業も、一斉に設備投資をし、新規作業員を採用しはじめたので、大変な人材確保競争になったのです。日本鋼管が要員対策部を設置したのは、一九六八年、このような全国的な採用状況のなかでした。日本中がバブル経済に踊っていた最中ですね。

また当時、鉄鋼業の労働は、3Kなどと言われ、危険、キタナイ、キツイ（重労働）というイメージが若者や高校の就職担当の教員の間に定着しており、鉄鋼業への就職希望者を採ることがたいへん難しい状況でした。

このような重労働イメージを払拭するための、ひとつの手段として、

四組三交代制を一九七〇（昭和四五年）四月に導入したのです。これも採用難への対処策だったと言えます。従来は三組三交替で、二四時間連続稼働体制を、一直八時間ずつ、三直でこなしていたのを、四組のグループで、一日三直のみが働き、一直は休むという体制を続けるわけで、勤務時間の短縮が実現することになりました。しかし、一九七〇年には不況に突入、要員対策部は有名無実となったのです。

尾高 そうすると、高校生の採用は本社採用なのですか。

奥田 本社です。

尾高 本社で採用して、各工場にそれから配属する。

奥田 そうです。本社といいましても、実際は川崎製鉄所の建物のなかに本社の要員対策部というのはあったのです。そこから出かけました。どこにあつたって構わないのですけれども。

橋野 そうすると、本人の職種は採用のあとに決定するわけですか。実際にどういう仕事をするかというのは。

奥田 採用決定時点では、本人の職種は決まりません。保全工の場合は大体決まりますが、まず何人の人を探るか、採用枠を決めることが出発点です。この採用枠を決めるために、あらかじめ現場にどういふポストに何人ぐらい人が欲しいか各工場から要望を出してもらうのです。言われたとおり全部採用することはありませんけれども、いろいろ相談して、もっと減らせないかとかいろいろ交渉の結果決めるのです。そしてその枠内で人を探りますが、個々人については、最初から特定の職につけるといふ、運転マンとしてすぐ使えるというわけではありませんから、まず現場の管理者ごと、工場ごとということですが、工場別に一定枠の人数を配分します。そして現場で適性を見て、この人はどこの職場の手伝いがいいとか、いろいろな職場の手伝

いをやらせておいて、少しずつ慣れてくるとラインに入れていくのです。このようにして徐々に仕事が決まってきました。そして、半年とか一年すると交代。四つぐらいポストがあつて、順繰りに仕事をやらせるようになりますから。最初からとてもそんなことはできないのです。いちばん易しい仕事をやらせておいて、慣れるともうひとつ上の仕事をやらせる。それが慣れると、また上の仕事をやらせる。やらせるときは、危ないから先輩がついて。だから二人つきますね。そして見習いで訓練して。その次のときには、「おまえやつてみる」と一人でやらせて、先輩が見ているわけです。何回かして、できるとなると、「もうだいじょうぶです」と上司に言つてやらせるのです。本人も、そういうふうにならされたときに失敗しては困るから、たとえば朝七時から始まつて午後三時に終わるといふ勤務のとき、三時に終わつても、熱心な人は現場に残つて先輩の仕事を見ます。それは残業代も何もつかないのだけど、そうして仕事を一所懸命覚えるのです。そうすると、次の勤務のときに、「おまえこれをやつてみるか？」ということとでいい仕事ができるわけです。そういうことで、そういうことをやる人は伸びますね。

それから、工場というのはときどき工場を止めなければならぬですね。設備にいろいろなカスがついたりゴミがついたりして機械の精度も悪くなりますから、それを全部直すわけです。ネジなんかもゆるむから。機械を止めて、中を開けてきれいにするでしょう。休みのときに多くやるのだけれども、熱心な人はそのときに機械の中身を見るのです。そうしないと、普段は中身がわからない。覆つていて機械の構造なんてわからないから。そういう修理日に、手伝いを積極的に行くと、保全の人なんかいろいろなことを教えるのですね。そうやって



皆覚えていくのです。

外国の労働者を訓練するといって呼んで、二年間ぐらい教育したところがあるのですけれども、「修理日に工場に出てきて機械の中を見たほうがいいよ」と言っても、「休みは休みですから」と嫌がってなかなかやらなかったのですけれども。しかしその必要性のわかる人は、とてもいいチャンスなんだということがわかってきて、修理日にも機械を見にきて非常に立派な監督者になりました。インドネシアの人でしたけれども。

普通高校を出ている人でも、学校の勉強とは違うから覚えやすいのです。現物があるから理解しやすいのです。そうして、油圧の原理はどうなっているのかとか、機械の力はどうなって、歯車がこう作動して力が移っていくのかなんていういろんな問題は技師の人に個別に聞けばいいわけです。熱心な人は皆そうやって覚えるわけです。

橋野 そうすると、普通高校と工業高校の差というのは、働いて数年間で解消してしまうもので、そんなに差はないとお考えですか。

奥田 あんまり差はないですね。普通高校の人でそういう熱心な人のほうが伸びる場合がありますよ。学校の教育というのは無駄なのかということを言っているわけではないのですけれどもね。

尾高 そもそも普通高校へ行く学生のほうが成績がよかったというか、あるいは学ぶ意志が強かったということはありませんか。工業高校のほうは少し……。

奥田 嫌な話ですけれども、高校にランクがあるでしょう。普通高校のほうが一般に高いですよ。普通高校へいけない人が工業高校。工業高校も入れない人が農業学校とか。そういう意味で、普通高校のほうが優秀な人を選れたという場合もあります。潜在能力があればいい

のですよね。でも、人によりますからね。

#### 高卒者の採用は面接で

橋野 採用試験はどういうことをやったのでしょうか。

奥田 それがねえ、あなたにそういうことを聞かれると、会社は非常に非科学的なことをやっているとおっしゃるかも知れないけれども機械を動かしてもらって、そういう適性があるかないかなんていうのを見ることができればいちばんいいのですけれども、全国をまわって学校を訪問し採っていくわけでしょうか。行っているときに、競争する会社の採用担当者がいっぱい待っていたりするときに、「いまからテストします」なんて言ったら、高校卒の人でも来ないわけです。そこで決めなきゃならないから、勘みたいなものですね。この人だったら、いろんな変化にも耐えられて、勉強して新しいことを覚えるガッツというのでしょうか、そういう姿勢みたいなもの、積極性があるかないかという、そういう点がいちばんの判断の基となるのです。工業高校生などを採る場合は、最初がいい人が採れたのですけれども、だんだん採れなくなってきたのです。それで、一年間の教育をやるから来てくださいとか、鉄鋼短大に進学させますとか、いろいろいいことを言って採ってくるのですけれども、教育をやっても、最初から眠ってしまうような人もいますのです。大学だって学生も寝ているでしょう？ 工業高校生なんていうのはそういう人もいますのです。なかには、寝やすいように大きなタオルを持ってきたりして、タオルを

頭の下に敷いて寝ている人とか。

それで私たちも考えまして、テストを割合多くやるのです。最初は、難しい問題は嫌がってやらないわけ。易しい問題だけをやるわけ。最初からあきらめて、考えようとしないうえです。そうすると、帰さないのです。絶対にできるからといって、また教えてテストをやるのです。そうすると前よりはちよつと点数が良くなるでしょう？ だけど、まだ手をつけていない問題が残っているから、それをまた、やるほうも大変だけど、いろいろ教えたりしてテストをやると、また上がっていくのですね。そんなことをやっていくうちにだんだん自信がついてきます。そして、「なんだ、自分たちもやればできるんだな」というようなことで。工業高校や高校で成績の悪かった人が本質的に能力のない人だというように私たちは思わなかったです。やり方によつてはとも変わるのだというように思っていました。それが実感でした。

尾高 そうすると、入社試験は基本的に面接でお採りになったわけですね。

奥田 面接で採るのです。

尾高 一対一で。

奥田 一対一です。それで、計算問題を計算させたり、そんなことはできないのです。それは買い手市場の場合はできるのです。応募者がたくさん来るでしょう。そうすると試験をやったのです。大学卒の技師の採用に当たっては、冶金学科出身の学生の面接には社内の冶金技師が当たると言う具合で、それぞれの専門分野のベテランが当たります。ですからどの程度勉強したか、専門能力は判定できますね。また技術系の学生については、ゼミの教授から本人の能力判定をあらかじめうかがったりします。ゼミ担当の教授の意見は影響力があります。

ね。だけれども、売り手市場になったら、そんなことはもうできないのです。

尾高 何分ぐらい面接したのですか。

奥田 せいぜい二〇分かそんなものです。一発勝負ですからね。そこで、もし採ってきても仕事ができないなんていうと、採用に行った人が「おまえの人間の見方がだらしがない」とか皆に言われるから、こちらにも真剣ですけれどもね。人を見て、採用する仕事を専門にやっているうちに、わずか二〇分か三〇分ですけれども、そういう判断をするようになりますね。かなり当たります。

梅崎 採用の係の方が面接をされる時期がありますね。一月から三月までですか。でも、その前の時期、たとえば夏や秋の間はどのような仕事をしているのでしょうか。

奥田 それはやはり、そういう学校をまわるのです。そして、自分たちの会社のPRをやったりします。就職担当の先生がいるでしょう？ とにかく顔を売っておかきやいけないうえ。それから鉄鋼業の場合は、環境が悪くて、三Kと言いますよ。汚いとか、危険だとか。もうそういうことではないですよ、非常に高度にオートメーション化されて、現場で真つ赤な鉄をはさみで持ったりする、昔はそうやったのですけれども、そういうことはないのだということを説明したり。それから、夏なんか先生に来てもらうのです。来てもらって現場を見てもらったほうがいいですから。そんなことをやります。それから、東北なら東北の米沢だったら米沢に、いい温泉のホテルで、勉強会という形で、就職担当の先生なんかに来てもらって、会社についてのPRの映画をやったり、会社のかんりの幹部の人が行っているいろいろな説明したりします。先生たちも、温泉にも入れるからといって、来るわけ

でしょう。そんなPR活動を主にやるのです。

**梅崎** PRするときに、日本鋼管にとつての競争相手とはどのような企業になるのでしょうか。同じ業種で、新卒の学生を取り合うこともあると思いますけれども、他産業との競争はどうでしたか。学生側の人気としては、鉄鋼業はどのくらいだったのでしょうか。

**奥田** 鉄鋼業はあんまり良くありませんでした。危ないとか、危険な職場だというイメージがありますから。それと、女性がほとんどいないでしょう。やはり、そこへ行ってもつまらないというようなことを男の子は言うし、なかなか難しいのです。そんなばかみtainな条件もありましたけれども、電機会社とかそういうのは、きれいで格好いいし、女子従業員もいるし、華やかですよ。そういうようなことで競争は難しかったです。

**梅崎** 同じ業種でも、他企業と競争するのですか。

**奥田** 新日鉄とか住友金属とか川崎製鉄とかすべての企業と競争になります。しかし一方で協力もするのです。鉄鋼業全体で鉄鋼短期大学というのをつくったのです。工業高校とか普通高校を出て会社に入ってきて、三年ぐらいの経験があったあと、試験を受けてパスすると短期大学に送るのです。その二年間の短大生活の間全部合宿制度で、費用は全部各会社が持つのです。住友とか新日鉄などの企業全部と共同してやったのです。よその華やかな産業のように人が採れないから。そして、鉄鋼業へ入って成績優秀だと鉄鋼短期大学に入れる、成績がいいと卒業できて技師になる、そういうルートをつくったのです。現実に、優秀な工業卒の人で、鉄鋼短大に行つて、帰つてきて技師になつて、係長になつて、課長になつた人も出ました。そういう形で昇進の道があるのだということで、いい人を採ろうとしたのです。

それと、すぐにはできませんでしたが、ホワイトカラーとブルーカラーの身分差を撤廃するというのもやるのです。それも、まわりまわつては、いい人を採るために、古い職員、工員の身分差というのをなくしたのです。ですから、いろんなことをやりました。いまでは、ホワイトカラー、ブルーカラーの差はないのです。

#### 高卒者の採用と現場での摩擦

**梅崎** それまでは高卒の人たちはホワイトカラー、つまり職員層になつていたわけですね。でも現場の操業者に高卒の人が入れば、学歴間の摩擦が起こってきますね。

**奥田** そうです。

**梅崎** 本来中卒の人が入ったところに、高卒の人がその部下として入る。数年前の先輩は、同じ高卒でも職員になつてゐるのに……、モラルの低下が深刻な問題になりましたか。

**奥田** あるのです。最初、高校卒を現場につけるとときにはとても心配したのです。とても議論したのです。ですけれども、コンピュータ・コントロールの初期の段階のコンピュータですが、新しい機械が入つてきて、データがどんどん出てきて、データを判断して仕事をすると、いう仕事に変わってしまったのです。そうすると、昔のタイプの人ではだめで、どうしても高校卒の人にやってもらわなければならないというので、問題が起こるということがわかつていてもやらざるを得なかったのです。それで、いまおっしゃつたような問題をなく

すためには、現場の人、事務所にいる人、研究所にいても、高校卒の人で、職員、工員なんていう区別がなく、全部社員という名前にしたのです。これにはずいぶん抵抗もあったのですよ。一時はA社員とかB社員とかという名前で呼んだりしていたのですけれども、そういう名前も撤廃して全部社員にしたのです。

それでも、ホワイトカラーは人事が扱う、旧ブルーカラーの現場の作業をやっている社員は労務部で扱うというと、こんどは人事部と労務部で喧嘩になるのです。誰を係長にするかというと、労務部の人は、高校卒の人でも係長になったり課長になったりすることを宣伝して採ってきているわけでしょう。だから現場の人を係長にしたいと労務の人は思うのです。人事の人は大学を出た人を探ってきていますから、大学出た人を係長につけたいわけ。それで、つまらない話だけど、喧嘩になるのです。それも、話は全然違うけど、男女平等というけれども、女性が管理職になると男子の管理職になるチャンスがそれだけ減るからと、それを反対する男の人もいるのですよ。いまでもね、そういうことは方々で起こり得るかもしれませんけれども、それで、人事部とか労務部という二つを残しちゃだめだというので、それも一本化してしまうのです。いろいろ苦勞して、実質的に人事と労務とをなくすようにしたのです。

面白いのですけれども、昔の小学校とかなんかを卒業して現場に入った人は、現場マンだから、作業服なんかが汚れると自分で洗濯するのです。お風呂なんかへ行っても、石鹸をたくさん会社で用意しておいて。だけど、高校卒の人が現場に入っても、高校卒の人は洗濯なんかしないのです。全部洗濯屋にバーンと出してしまう。それから、昔の現場の人は、遊ぶときでもだいたい工場の近くで遊んだでしょう。

夜なんかは友だちと一緒に飲んだり食ったりね。高校を出た人になると、そんなことをしないわけね。スキーに行ったりなんか、ホワイトカラーと同じですよ。ジャズが好きで、ほかの学卒の人と会話も共通だし。ですから、工場のなかの生活環境なんていうのも変わってきました。そのことはとてもいいことなのです。身分差みたいなものが、現場の習慣のなかからなくなってきたのですね。

**梅崎** 独身寮もつくられたのですね。

**奥田** 独身寮もずいぶんつくったのですけれども、高校卒の現場の人は独身寮に入るのがあまり好きではないのです。拘束されるからというので。皆、自分の好きなところに下宿したいわけです。それで、独身寮が空くようになりました。

**梅崎** 確認したいのですけれども、大卒の人は独身寮には入らないのですか。

**奥田** そんなことはありません。戦後住宅事情が困難だった頃は、皆入りました。とくに就職最初に入ります。私なんか一九四九年に卒業して会社に入ったときは、まだ住宅状況も良くなかったから独身寮に入ったのです。そのときは現場の人と一緒に入っていました。とても面白かったですけれどもね。それからだんだん別になって、独身寮に入る人が少なくなってきた、いまは……。それから、工場のまわりにたくさん住んでいましたね。工場の周りは工場街だから嫌だといって、皆、郊外に住むようになってくるのです。状況がずいぶん変わってきました。

話が飛びますが、さっきの新生活運動とおっしゃったことと関係があるのだけれども、前は工場の周りにいるから、川崎市の手会議員に誰か会社の出身の人がなったほうがいいというときに、特定な人を出

して皆で応援するとその人が受かるのです。それが、だんだん受からなくなるわけ。皆、工場の近くから、遠方に行ってしまうているから会社の影響力が減ってくるわけです。これは、ある意味ではよいことですね。それで、会社の利益代表の人を市会議員に送るなんていうことはやらなくなりました。ですから会社もだんだん市民社会の一企業市民みたいになってきますね。地域をコントロールしようという姿勢はなくなってきましたから、とてもよいことですね。

### 新社員制度の発足と職工員身分差の撤廃

尾高 いまのお話のようであるとすると、身分差がなくなるのはわりと遅いんですね。もっと早いかと思っていましたけれども。

奥田 そうなのです。身分差をなくすというのは、終戦直後に労働組合ができたときに、いちばん最初の要求なのです。それは日本鋼管だけではなくて、ほとんどの企業で同じ傾向でした。しかし十條製紙やなんかはすぐに飲んでしまうのです。身分差を撤廃しないとストをやるぞと言われて、すぐ飲んだ。日本鋼管なんかも身分差撤廃の要求はあったのですけれども、準備が間に合わないということもありましたが、なかなかすぐやらなかったのです。それはそれでよかったのですけれども、さつき申し上げたように採用がうまくいかなくなるとかいろんなことがあって、かなり後に身分差撤廃をやるのです。

尾高 そうすると、身分差がなくなったのは一九五九年とか六〇年とか、それ以後ですか。

梅崎 六〇年代ではないでしょうか。

奥田 そうですね。一九六三年に職工員身分統一をやっています。日本全体としては、かなり後にやりました。

尾高 争議の話はうかがいましたか。日本鋼管は、その頃ストライキはありませんでしたか。

奥田 四九日のストが最後ですね。三四年の一九五九年。

尾高 その頃はあったわけですか。

奥田 それ以来はないです。それまではずいぶんストがあつて、日本鋼管というのは鉄鋼業のなかでもストが多い会社と言われていました。五九年のストのときも、日本鋼管と新日鉄に合併する前の富士製鉄。

この二社だけが四九日やったのです。それで、あんなにストライキを多くやる会社からは品物を買わないほうがいいというふうにお客さんのほうは言っていました。買う約束をしていてストをやられたら困るから、買わなくなるのですよね。

尾高 そのストのときに身分差は問題にならなかったのですか。

奥田 ストのときには、賃金のほうがさし迫った大きな問題で。繰り返し繰り返し身分差ということは出てくるのですけれども、どうして会社はあんなに長く身分差を……。名称は、工員、職員と残っているも、賃金は一本化になるし。戦前は、資格制度というのはホワイトカラーだけについていましたよね。現場の作業員には資格なんていうのはなかったのですけれども、現場の作業員もホワイトカラーも入った同じ考え方の一元的資格制度というのができてきたり、いろんな形で身分差を解消する努力はたくさんやってきました。それはそれでよかったと思うのですけれども。身分差撤廃が非常ににつきり出たのが、私が川崎の人事課長をやっているときで、昭和四一年くらいで

すね、一九六六年でした。

尾高 ずいぶん遅いですね。

奥田 遅かったですよ、鉄鋼業の場合は。とくに日本鋼管の場合はずいぶんほかのことをやったでしょう？ 役付制度を変えたり、メンテナンスのやり方を変えたり、いろんなことはやっているのだけど、賃金体系の改定とか身分差撤廃なんていうのをずいぶん遅くなってやっています。

梅崎 先生がいまおっしゃられたのは、年表でいいますと、一九六六年に「新社員制度が発足」となっております。

奥田 それですね。それが、工員、職員の身分差撤廃なのです。

尾高 アンドリュー・ゴードンさんの議論を読んで、もっと早いときに行なわれたという印象をもっていましたけれども、意外と遅いのですね。

奥田 遅いです。全部は早くやってないですね。

梅崎 戦前から歴史のある会社は古い制度が残っていて、職工の身分差を撤廃するにも時間がかかったと思うのですけれども、戦後に発展した企業はわりとスムーズにどうか、そもそも身分差が生まれないように社員制度をつくることができたといえませんか。

奥田 古くからあると、しがらみがいっぱいありますから、そういうこともあるかわかりませんね。それと、たとえばボーナスなんていうのも、ご存じのように、戦前は現場の作業員にはボーナスというのは出ませんでしたね。せいぜいお餅を買えるぐらいのお小遣いが出るくらいで、ホワイトカラーのほうには四カ月分とか五カ月分の給料が出るわけです。それは日本鋼管だけではなくてもそうなのだけけれども。戦争中にブルーカラーが文句を言い出すでしょう。われわれは

こんなに戦争のために苦勞しているのに、ホワイトカラーだけがあんなに高い給料をもらって、ボーナスも多く出て、けしからんと。それで、戦争中に政府がホワイトカラーのボーナスを抑えるのです。ホワイトカラーとブルーカラーの格差をなくそうということは戦争中に始まります。なくさなければ戦争に協力してもらえないから。そういう形の労務管理のやり方が出てきました。

戦後、ホワイトカラーとブルーカラーの生活基盤が極端に違わなくなりまして、ホワイトカラーだって年を越せない、ブルーカラーも年を越せない。生活状態がほぼ同じになりました。その上、組合が職員の区別のない一本化ですから、労働組合が交渉して、越年資金というのを出してくれと。ボーナスなんていう言葉はないですよ。ボーナスという、利益が出たから経営側が分けてくれるという意味が出てくるから嫌だ、越年資金だといって。そうすると、ホワイトカラーとブルーカラーが皆平等になるでしょう。それで、皆あんまり差がないボーナスを年末に要求しはじめて、そんなことから、どんどん、どんどん、均一化される方向に進んだのですね。しかしあんまり均一化されると、こんどはホワイトカラーが不満をもってきて。それで、ちよつとこの間お話ししましたけれども、同じ労務部が扱っていると、ホワイトカラーだけ昔のようによくすることはできないからと人事を独立させてしまつて、そしてたいへん元気のいい人を人事部長に任命し、そこで無理してホワイトカラーのボーナスなんかを上げてしまつたのです。

梅崎 そうすると、労務部と人事部は戦前から分かれていたわけではないのですか。

奥田 分かれてないのです。一本で、その労務のなかに人事課という

のがあつて。

梅崎 それが、戦後の一九五〇年代の状況ですか。

奥田 昭和二年ですかね。

梅崎 一九五四年の段階で人事部が独立するわけですか。

奥田 そういふことです。

梅崎 要するに、戦前からのしがらみというか、職工身分差撤廃をしようとするときの抵抗勢力が、元労務部のなから飛び出した人事部ということになりますか。

奥田 そのように見ることもできるかもしれませんが、人事部が抵抗勢力という性格ではなかったですね。身分差を統一したほうがいい面もあるし、あんまり徹底して統一してしまうと、こんどはホワイトカラーが不満で、優秀なホワイトカラーが採れなくなるといふ心配が出てきますね。だから矛盾したことをやるわけです。ホワイトカラーは、よその新興産業に負けないくらい高い給料を出したい。そのためにはブルーカラーとの賃金上の絆をなくしてしまいたい。一方、労使関係の安定というのを考えれば、差はないほうがいい。矛盾したことをうまくやろうとするのですね。

### 人事と組織管理の一本化

尾高 少し混乱してしまつたのですけれども、さつきは、労務と人事と昇進をさせたいときに利害が対立して喧嘩をするというお話がありましたね。

梅崎 労務部と人事部が対立していたのは、労務部のなから人事が飛び出していった一九五四年以降の話なのですね。

奥田 ええ。そして、新社員制度を作つて「青空の見える労務管理」というのをキャッチフレーズにしたのですね。いままでは、現場の人は現場だけ。偉くなつても職長さん止まりというのを、その差をなくして、係長にもなれるし、工場長にもなれますよとしたのです。そうした段階で、人事のほうから、そんなにたくさん現場の人を係長に昇進させたら、学卒の人の昇進が後れてしまうから困るとやりとりするようになったのです。

尾高 いったん飛び出してから、また一緒にしたのですか。

奥田 制度は、人事と労務とはその後ずっと別です。人事が独立して、人事部となり、それから日本鋼管の場合は、人事と組織管理とが合体して、人事組織室というのが作られました。人事をいろいろやる場合にはその前提として組織制度もしつかりやらなくてはいけないというので、制度をつくつて、そこにいい人を持つてくる。人事組織というのを一本化したのです。

梅崎 それが、先ほど奥田さんがおっしゃっていた、人事と労務が対決しない対策になりますか。つまり、人事と労務が一緒になるのではなくて、それらをつなぐ組織を上にくつつけるわけですか。

奥田 人事があつて、労務があつて、その上に、折井（日向）さんなんかそのときに上がっていましたから、役員は両方見ていましたからね。もともととは皆同じ仕事をやってきた人たちですから、考え方が似ていますから、そんなに喧嘩しているわけではないのですよ。人事と組織管理を一本化するという考え方は、当時は日本の先進的な例として、たいへん注目されたのです。

梅崎 時期的に確認したいのですけれども、一九五四年に人事と労務が分かれて、そのあと、両方の組織とは別に、職員と工員の両方を取り扱うような人事組織室ができたのは何年ですか。

奥田 一九五四年に人事が独立しますね。そのあと三年くらい、五七年だと思っています。昭和でいうと、昭和三年くらいです。

梅崎 昭和三年は、奥田さんがまさに帰国されて人事組織室に配属される年ですね。

奥田 人事組織室に配属になるわけです。

尾高 話が少し先走りしましたね。

梅崎 そうですね。でも、流れとしては非常に面白いです。

奥田 人事組織室というのも面白かったですよ。組織と人事と両方を見ますからね。

#### 戦後システムとしての「一九四〇年体制」論について

尾高 少し話しが飛ぶのですけれども、先ほど戦争中にボーナスをどうするという話が出てきたとおっしゃいましたでしょう。多分、身分差の問題も戦争中から出てきたのではないのでしょうか。そして賃金の問題も。わりと最近、「一九四〇年体制」ということを言う人がいますけれども、奥田さんはそれに賛成なさいますか。日本の戦後の経営のやり方（現場主義だとかそういうもの）は、一九四〇年、つまり戦争中の遺産なのだと。

奥田 かなり当たっていると思います。一九四〇年という昭和一五

年ですよね。昭和一三年、一九三八年に総動員法ができて、労働関係の法律もいっばいできますよね。それらの法令にもとづいて、統制が行なわれます。いまのホワイトカラーとブルーカラー、いままで職工と工員と呼んでいたのを、ご存じのように工員の賃金は賃金統制令というので統制されていましたけど、ホワイトカラーは会社経理統制令という法律で管理されているんですね。あれは賃金統制令の管理外だったのです。ところが、そうやって法律のうえでもホワイトカラーとブルーカラー、職員と工員とは別に管理していたのけれども、一九四三年、昭和一八年に重要事業場労務管理令なんていうのができてきて、重要な工場の労務管理に政府が口を挟んできたときには、職員、工員という言葉が出てこないのです。「従業者」というような言葉で両方を一緒にしたにして扱う考え方が出てきます。そういう意味で、ホワイトカラーとブルーカラーを一本化して扱おうなんという考え方の点でも、戦争中、一九四〇年代に出てきました。一本化しないと戦争経済を進められなくなったからです。

それから、いまの厚生年金なんかも一九四〇年につくられていますから、それが戦後に生きてきますよね。一九四〇年に厚生年金ができたときは、労働者の可処分所得を圧縮することが本当の目的でした。労働者が収入を全部使ってしまうとインフレになるから、なるべく使わないようにするわけです。それで、強制貯金なんかをやらせるのだけれども。強制貯金もいろいろやって、愛国貯金とかなんかいつて限度いっぱい貯金させているわけ。政府は、それ以上にまたお金を取りたいわけです。それで、将来年金というのを払ってあげるからその分を出せというわけで、お金をまた取るわけです。ですから、議会のなかで議論をしているときに、労働者のためには高齢者になったときに



年金が必要だからというような議論はしていないのです。いまの労働者の賃金のなかから、可処分所得を低くするために、戦争経済に必要なお金を集めなければいけないから、年金制度をつくるのだと。現実には払うのはずっと後なのだから、そんなことは構わないのだ。とにかく……と、本当に乱暴な話ですよ。

尾高 いまおっしゃった厚生年金は、終戦のときにだめになったのではないですか。

奥田 いえ、それが法的に残るのです。

尾高 でも、インフレであんまり価値がなくなったのではないですか。奥田 それはそうです。ですから初期には……。しかし、インフレで保険料とかなんかは減ったり上がったりしますが、制度はずっと続いているのです。おっしゃったように、前に貯めてあったのはインフレで金銭的価値はなくなっただけでしょうね。それでも制度は残って。ですから、制度をつくる人の本心と実際の機能とはずいぶん違うものが生まれてきますね。

尾高 いまの「一九四〇年体制」ということについて、たしかに戦後のシステムは一九四〇年以後にできたのだという側面はある。けれども、同時に、私の意見では、日本では新しいことが突然ある時点から始まったりはしないと思うのです。たとえば長期雇用は、少なくともホワイトカラーについてはもともと前からあるし、実際に離職率は、二〇世紀の初め、一九一〇年くらいから下がっていますでしょう？ 日本鋼管でもね。たしかに、戦後のいろんな経済制度のきっかけは戦争中にあるけれども、でも、戦争中に突然できたものでもない。だから、そういう意味では「一九四〇年体制」という説は少し行き過ぎではないかなと思うのですけれども、いかがですか。

奥田 そういうことだと思えます。表面は新しくても、中身は古いものを生かしたり、古いものであっても、こんどは換骨奪胎して新しい意味を持たせたり、そういうことはよくやりますよね。

#### 日本鋼管内の高等学校

尾高 あともうひとつ、橋野さんの質問に関連して。日本鋼管では社内に高等学校をつくっていらしたでしょう？ 工業高校でしたか？ それとの関係はどうですか。

奥田 それは、鶴見製鉄所というところには高校があったのです。養成工で新制中学卒を採用した後、さらに高校に通わせたのです。

尾高 はい、中学卒。

奥田 企業内での養成工教育は主に実務の訓練をやっていて、一方、地域の鶴見の工業高校にさらに一年ばかり通わせるのです。それは理論の勉強をやるのですね。そうすると一般の社会の工業高校卒業の資格は取れたのです。そういう約束で工業高校と相談して。いわゆるドイツのデュアルシステムみたいなものですね。実務は企業のなかで訓練して、理論は工業高校でやる。それで、資格を工業高校卒。そうやってまた人が採れる、本人も、工業高校卒の資格をとれて、社会的に有利になるというのでやったのですが。

川崎製鉄所の場合は、養成工を三年間やつても、工業高校卒の資格はもらえないのです。工業高校ではなかったのです。で、現場に入ってしまうのです。採用したりするためには工業高校卒の資格をあげた

ほうがいい点はもちろんあるのですけれども、工業高校卒の資格まで  
を持ってしまおうと、せっかく社内で教育しても、よそに引っこ抜かれ、  
退職してしまう。現場とにかく残ってほしいという考えが強かった  
のですね。ちよつと強引な会社中心の考え方でもあったかも知れま  
せんけれども。それと、一部の幹部の人も言っていましたけれども、  
現場は現場なりに優秀な人がいてくれないと困る。優秀な人が全部技  
師などホワイトカラーとかなに行ったら困る。さっき言った「青空の  
見える労務管理」というので優秀な人を引き上げますでしょうか？ そ  
れに対する反対論もあったのです。現場にも優秀な人がいなくて現場  
で良い仕事ができない。その意見が勝って、川崎製鉄の場合は、養  
成工を出た人は現場マンに入ったのです。

やはり不満がありますよね。そういう人のなかから優秀な人が、労  
働組合運動、それから共産党になる人が多かったのです。松田さんと  
か何人も覚えていますけれども、安保反対闘争のときに活躍してしま  
って裁判沙汰になったり、そういう過激な人が出たのです。それで、  
せっかく養成工教育をやっても、過激な組合リーダーを養成するだけ  
ではないかという批判意見が出てきまして、それが養成工教育をやめ  
るひとつのきっかけになったのです。

尾高 おやめになったのはいつ頃ですか。高度成長時代？

奥田 新制高校を採るようになった後ですが、一九六三年ですね、昭  
和三八年。敗戦直後は、優秀な中学卒が採れたのですが、急速に、質  
が低下したからです。

尾高 鶴見には、工場のなかに高校があったのではないのですか。

奥田 工場のなかではなかったですね。工場のなかに高校をつくると、  
工場のなかの技師だけでその先生を確保するのが大変なのです。技師

の人に先生をやらせる、そういうことがとても時間のやりくりが大変  
で費用がかかってしまっています。

尾高 鶴見の工業高校との提携がおしまいになったのも同じ頃ですか。

奥田 会社として新制中学卒の養成工訓練制度を止めたのは、一九六  
三年です。このときに鶴見の養成工制度も廃止になったはずですが、  
しかし高校の一年生とか二年生とか、すでに通学していた人が完全に  
卒業し終えるまで制度は残存したと思いますね。

尾高 それもどこかでおしまいになりましたね。

奥田 それも、はつきり覚えていませんが、やめになるのです。

尾高 多分、同じ頃ですね。

奥田 折井さんなんかは、川崎だけではなくて鶴見の責任者もやって  
いましたからね。あの人の場合はとても理想主義者だから、そうやつ  
て現場の人も工業高校卒の資格をとったほうがいいという考え方が非  
常に強かったのです。それで、高校を維持したのですね。

### デュアルシステムは理想的な制度か？

奥田 話は別ですけども、そういうのをデュアルシステムというで  
しょう？ 現場で現場のプラクティカルな訓練をやって、セオリーは  
工業高校でやって、資格をとって、社会的な工業高校卒の資格をとる。  
その原型はドイツなんかにあるのです。ドイツのアプレティス教育と  
いうのはそういう形なのです。私は、ドイツのフォルクス・ワーゲン  
に行つて、疑問をぶつけてみたことがあるのです。現場で作業の訓練

をやっているときに理論的な疑問とか何かがわくのでしょうか？ そこで、すぐ理論のことを教えると、理論と実際が結びつくのです。だけど、現場で実践をやっていると、全然外の機関で理論をやると、結びつかないのです。だからあんまり効果がないのではないかと思って、フォルクス・ワーゲンに行ったときに、「デュアルシステムというのは、理論と実践と本当に結びつくのですか」と言ったら、ワーゲンの人事部長——労働部長と同じですね——は、「結びつかない。その点では効果がないのだ」と言っていました。ただ、そうやって外部の機関に頼まないで、技師をみんな講師としてつぎ込まなければならぬ。そうするととても手間になるし、開発やなんかをやっている技師の時間がとられてしまつてマイナスなのだ。やむをえないでやっているのだ。だから、言われているほど効果があるものではないと言っていましたけれども、私はそれが本当の声だと思います。日本の多くの人は、デュアルシステムなどと言うと、まったく理想的な制度だと思ひ込んでいますね。

**橋野** それは、鶴見の場合も同じようなことを感じられましたか。

**奥田** ありました。だから、工業高校に行くと、現場で二カ月も三カ月も前に受けた訓練のときのテーマと関係のある理論が出てくるでしょう？ そうすると、頭のなかで結びつけるのに苦労しますね。

**尾高** それは、場所が離れているということのほか、工業高校の先生は現場をご存じないということではないですか。

**奥田** それもあるのです。それと、工業高校の先生なんか知っている設備はわりあい古くなるでしょう。現場のほうが新しい設備がありますから、そういう問題もあるのです。

**尾高** 難しいですね。

**奥田** ですからフォルクス・ワーゲンなんかでも、いちばん理想的なのは、社内の技師が身近な例で訓練したほうがいいと。日本の労働省で設計し建設した素晴らしい訓練の設備があるのですよ。そこで理論を習うでしょう。たとえばコンピュータで工程管理。コンピュータ室があつて、そこで設計してインプットすると、それがすぐ同じ訓練施設内の旋盤工場のところ、そのプログラムが電送されて、セッティングはしておかなければいけないけれども、加工が始まるのです。だから、理論的に考えたことと、実践とを、すぐ結びつけて訓練する。そういう設備ができています。素晴らしいですよ。行ってみて、びっくりしました。理論と実践とが非常に結びついた訓練が行なわれています。個々の会社が全部同じ設備を持つということは難しいのですけれども。

**尾高** あれは大学ですね。最近、職業訓練短期大学と一緒にしたでしょう。私が職業訓練審議会に連なっていたときに、短大と一緒にしました。本当に素晴らしい設備を持っていると思います。

**奥田** たいへんレベルが高いですね。採用のことなんか、だいたいよろしいですか。

**橋野** 採用の競争率は、時期によってかなり違いがあるということですよ。

**奥田** 状況によつてすごく変わるのです。経済状況がいいときには、みんな採りたいですから、売り手市場ですね。ですから、採りたくても人が採れない。不景気のときは買い手市場ですから、いい人が採れる。応募者がたくさん来ますからね。経済の状況によつてすぐ変わります。

### 高校新卒採用者の定着率と引き抜き

**尾高** 新卒で高校を採用されたときに、どのくらいの定着率がありましたか。

**奥田** 辞める人がけっこう多いのです。新制高校を出た人を一年かけて保全教育をやるでしょう。相当程度の高い教育ですよ。徹底して。そうすると、卒業後三年以内に三分の一は辞めます。

**尾高** そんなに辞めるのですか。

**奥田** あその会社であれだけ集中して教育したのだからいい人に違いないといって、まわりの中小企業が競争して取る。

**尾高** 引き抜かれるわけですね。

**奥田** 自分のところでは教育しないで、取ろうと思って待っている会社がいっぱいあるのです。

**尾高** それはどういう会社ですか。中小企業ですか。

**奥田** そうです。中小企業へ行くと、けっこう使えるのです。そういう人はいい仕事をするのです。

**尾高** でも、給料が違うでしょう。

**奥田** 給料は違っても、任せられるから面白いでしょうね。最初の三年間で三分の一くらいが辞めますよ。五、六年すると、半分くらいいなくなります。それでもやはり教育しないとならないから。それで皆に、「このような保全修習生教育は止めちゃおうか」という人も出るのだけれども、それだけ社会的に評価されているからいいじゃないか」

と。それは日本鋼管だけではなくて、日立製作所というのも教育熱心ですよ。で、あそこなんかではやはり、教育をやると、卒業生の多くが取られちゃうのですね。それは、教育の内容が高く評価されているし、日本のためになるからいいではないかというので継続したと言っていました。

**尾高** そうですね。昔、小平浪平がそう言ったと書いてありますね。

**奥田** 小平さんという創業者の意見ですね。ですから状況がすぐ変わるのです。アメリカの鉄鋼業でも人が採れなくなるときには、採るためには州の牢屋まで行つて、「満期の人は何人いますか」なんていつて、それで採用するのです。

**橋野** いい人なのでしょうか（笑）。

**奥田** それに比べると、日本はまだいいのです。

**橋野** 中小企業に引き抜きされてしまうことを防ぐために、日本鋼管では何かされましたか。特別な手を打ったというようなことは。

**奥田** それは難しいのです。本人がそっちのほうが面白いから行くといった場合に、止めるということはとてもできないですね。もちろん説得はするのですよ。説得はするのですけれども。

**尾高** 引き抜くほうは、引き抜く相手をどういうふうにして見つけるのですか。

**奥田** 従業員のなかの同窓生のコネを使うとか、ともかく何かで一人を採るでしょう。そうすると、そのついで、あなたの後輩をまた連れてきてくれとか。それから、昔の同じ高校卒の同僚がいるとか。そうすると、日曜日なんか一緒に遊んでいるときに情報が入るのです。ですからよく動きます。日本というのは人が動かないというけれども、私が教育部門にいたときに教員のリーダー格の人で優秀な人がいたの

だけれども、「辞めます」と言うのですよね。「どうするのですか」と言ったら、「ラーメン屋になります」なんて言って（笑）。わりあい動くのですよ。

**尾高** 先ほど、優秀な人が組合リーダーになるという話をなさったけれども、銀行でもそういうことを言いますでしょう。つまり、銀行で大卒でも優秀な人は組合に入って組合活動をやるから、会社が目をつけていて、幹部に引っこ抜いて、あんまり過激にならないようにするとか。

**奥田** 日本の国鉄の労働組合ですね。あれは国鉄の養成工を出た人がほとんどリーダーです。それで、国鉄のなかでも養成工制度に対して批判の声があがったのですね。日本鋼管なんかでも、地方の村やなんかで、養成工試験に受かるとのぼりを立てたのだそうですよ。のぼりを立てて、養成工になっておめでたうということ。たしか、八幡の宮田（義二）さんなんかも養成工だったのだと思います。あの人は溶接工ですね。優秀だったのだと思います。それで戦後共産党になって頭のよかった人ですね。それで問題意識もあった人が多かったです。やはりどこかで発散の場所がないと、組合とか何かで自己表現しますよね。

私は採用を直接やったことではないのですけれども、「奥田さんの田舎まで行って人を雇ってきてくれ」なんて言われたことはありますよ。私の田舎は、前に申し上げたように、鹿児島県の徳之島ですけれども。

あんまり男の人が採れないから、造船所なんかでは、溶接をやるセクションに女の人を雇うようになったり、現場で製品がいいかどうか検査をする仕事も女の人がやるようになるのです。

**橋野** それはいつ頃ですか。

**奥田** 検査工に女子が入ったのは、かなり前ですね。さらに人がとれなくなつて……。それはかなり後ですけれども、アメリカの男女雇用平等法なんかの影響ももちろんあるのです。日本でも女の人を採ったほうがいいと。

——（休憩）——

**奥田** 私がアメリカのインランドで働いているときに、知り合いになった職員の人の家に遊びに行つたのです。ちょうどアメリカで男女平等がやかましいときで、現場の管理者なんかにも女の人をつけないければいかんという制度になったのです。その男の人がインランド・スチールに勤めていたのだけど、私とその男の人に、「日本のなかではとても考えられない。生産現場では男が働いているから、そこに女の製造部長が出てきたらおかしいね」と言ったら、その男の人も「ベリー・ファン」と言つたのです。とてもおかしいと。ちょうどそのところに奥さんが入ってきて、「ファンというのは、どういう話なのですか」と言ったら、その男の人は黙ってしまった。これは、このうちでも奥さんがずいぶん権力があるのだなと思つて。その男の人が黙っているから、私が、「日本では製鉄所の製造部長に女がなるなんていうのはとても滑稽だ」と言つたのです。そうしたら、「ケンジ、それはおまえの意見か」「そうだ」「そういうのはメール・ショービニスト・ピッグというんだ」なんて。そういう考えではとてもアメリカでは生きられないと。翌日、新聞を見ましたら、シカゴで女の人がデモしているところの写真が出ていて、「ウィ・シュッド・キル・ピッグ」と書いてある。男が優先だということを言うような男はピッグだというのです。メール・ショービニスト・ピッグというのだそうです。女の人が、ピッグは殺せというのでデモしているのです。

尾高 でも、それはビッグに対する差別ですね（笑）。

奥田 新しい差別（笑）。まさにそうですね。

尾高 豚って心理的にすごく敏感なのですよ。

——（休憩）——

尾高 それでは、あとは梅崎君の質問？

梅崎 前回の最後に奥田さんが新生活運動についてお話になったので、続けてお願いしたいのですが。

奥田 先生はいま、何年のところを見ていらつしやる？

梅崎 いま年表の一九五五年のところを見ています。でも、採用についてほかにありませんか。

#### 高卒者採用と職安との関係

橋野 最後にひとつだけ。こちらの採用と職安との関係というのはどのようなになっているのですか。

奥田 新しく大学とか高校を出た人を採る場合には、職安を通さなくてもいいことになっているのです。中途採用とか一般の市場から採るときには職安を通さなくてはいけません。ですけれども、新卒者の場合は直接学校から採ります。採った後に職安に届けているのかな。それはちよつとわかりませんでしたけれども、届けているのかもわかりません。でも、それは事後ですね。いちいち職安を通さないで採っていますから。

橋野 少なくとも一九五九年に始まった段階では、職安を通さずに企

業と学校との関係で人を採ったということですか。

奥田 そうです。

橋野 その採用にあたっては、本社のほうに生徒に来てもらうのではなくて、採用部の方が学校に行かれて、そこで面接をして決定するということですね。

奥田 そうです。最後の決定は、会社に来てもらって健康診断、とくにレントゲン検査などの結果が出てからですね。

橋野 わかりました。

尾高 いまでもそうでしょう。最初に始めたとき、労働省は職安を通すようにしようと思つてがんばったのだけれど、成功しなかった。

橋野 いまは、事後というよりは、一応職安から。

尾高 形式だけじゃないの？

橋野 形式ですけども、現在は事後ではないですよ。

奥田 労働省は職安を通してほしいと思うでしょうね。

橋野 八幡製鐵所のほうでは採用試験で学科の試験をやったと聞きまして、日本鋼管ではどうだったのかなと思ひまして。

奥田 そういうときもありました。さっき言ったように、それは買い手市場で会社が相当強いときはできるのです。八幡なんか、それこそ地方にある大きな会社の場合はできるのです。希望者が多いから。都会にある場合は、採用する側が多くて競争が激しいですから、筆記試験なんていうのをやるからといったら、そんなのは嫌だといって希望者がいなくなってしまう。条件によつていぶん違いますね。むしろ昼食を会社で出したりしますね。学生のなかには、どこの会社の食事のほうがおいしかったなどと比較している者もいましたね。

橋野 わかりました。

### 「新生活運動」にどのように関わったか

**梅崎** 採用の関係でお話は六〇年代まで進んでいるのですけれども、すこし戻りまして、ちょうど奥田さんがご結婚されて留学する年に、同じ年に新生活運動というのが全社的に実施されるので、留学前のお話をされる前に新生活運動について、奥田さんが関係なさった部分についてお聞きしたいと思います。

**奥田** 私が直接新生活運動で働いたということはないのです。厚生課というところが中心になってやっていましたから。私自身は、新生活運動というのは作業員の私生活の面ですから、企業がそこまでタッチするのはよくないという個人的な考えを持っていましたから、あまり関心がなかったのですけれども、折井さんなんかはとても熱心でした。あの頃は、日本全体として人口が過剰だということで、過剰なために、いろいろ生産が上がっても生活水準は上がらないといわれた時代でした。戦後、過剰であると同時に、戦後のベビーブームでどんどん人口が増えたでしょう。こんなに人口が増えると、せっかく生産が上がってGDPが上がっても効果がなくて、永久に日本は貧しいところに閉じ込められるかもわからない。それを直すためには、もともと人口の増え方を抑えなければいけないという考え方が強かったですね。非常に過剰な労働力をどうするかというので、私が覚えている範囲でも中山伊知郎先生と有沢広巳さん、元労農派に所属された経済学者ですが、二人が論争しました。中山先生は将来展望について楽観的でした

よね。この豊かな量の労働力で技能度が高まってくれば、すごい戦力になって経済成長を助けるという考え方を強く主張されました。有沢先生は、こんなに人口が増えればなかなか貧乏から脱却できないのだ。社会政策をもっと徹底しなければいけないというようなことで、富の分配を平等にせよと盛んに言われて。ですけれども、その後の経過を見ると、中山伊知郎先生の考え方のほうが当たっていましたよね。

それはともかくとして、賃金交渉をしたりいろんなことをやっているときに、折井さんだけではなく、日本のほかの会社の人たちも、「日本の労働力人口がもっと減らないと経済的な安定はしない。それから労使関係も安定しないのではないか」という意見が強く。それで、新生活運動というのをやって、各家庭の主婦が合理的な生活をする、それから具体的にはバスコントロールのことに関心を持つようにしようということがあったのです。それと、栄養のある食事をつくるとか、生活の合理化をやっていたこと。

ですけれども、一方、少しいやらしい面もあったのです。ちよつとその後に、一九六〇年に三井で大きな労働争議があるでしょう。三井の労働争議のときにも、男の炭鉱夫たちはこのへんでストを止めようと思っても、その尻をひっぱたいて止めさせないのは奥さんたちだということなのです。すごい力を持っているんですね。

**尾高** 三池炭鉱ですか。

**奥田** 三池炭鉱。鉄鋼の場合は、室蘭の日本製鋼ですね。室蘭の場合も、杜宅群というのがありましたから、女の人の方が団結して発言力が強いのです。婦人会を持っています。婦人会が、妥協しようとする旦那たちの尻をひっぱたくわけです。そういう状況を見ているものですから、女の人の方がもう少し視野を広く持つてもらったほうがいいと。

労働組合側の意見ばかりに頼られては労使関係はよくならないということで、女の人たちに、日本経済の将来はこうなる。で、各家庭の生活もこうやって豊かになっていくのだということを言っていくためには、新生活運動という名目で入っていったほうがいいという面もあったのです。

梅崎 当時、総評で、地域ぐるみ、家族ぐるみという、ぐるみ闘争がありましたね。それへの対抗策という面もあったわけですか。

奥田 そうなのですけども、対抗策として打ち出すと入りにくくなりますよね。組合なんかのほうが影響力は強いですから。対抗策なので、生活の合理化とかそういう面から入っていくためにはということになったのです。それは明らかに対抗策なのです。

梅崎 折井さんの本を読みますと、小牧泰介さんという、当時川崎製鉄所の副所長で後に労務部長になられる方が、第一の推進者であつたと書かれてあります。小牧さんと奥田さんはもちろん同僚になりますね。

奥田 私よりもずっと先輩です。小牧さんという人は戦争中にもう労務部長をやっていて、その下に折井さんが課長でいたのです。正親さんという人が係長でいたのですが、戦争中、日本の産業全体の労務管理のやり方のレベルをあげなければいけないでしょう。そうしないと労働者の人が働かないから。だけど労務管理がわかる人が少ないのです。日本の商工省とか、そのあとに軍需省というのができますけれども、日本の労務管理の水準を上げるためにということで労務監理官とこのをつくるのです。三菱からは誰とか、労務管理を長くやってきたベテランの人を労務監理官として、その地域の会社の労務担当者の

人を訪問したり、集まってもらって訓練したりする、そういう役割を果たしてもらったのですけれども。小牧さんという人は、その労務監理官という人選ばれていたのです。それで、日本鋼管の枠を越えて、川崎とか横浜とかで知っている人が非常に多かったのですけれども。

その人はどちらかというと保守的な考え方です。小牧さんのお氣に入りの人は正親さんという係長の人。優秀な人でしたけれども、わりあい古いタイプなのです。折井さんという人はものを新しく考える人でしたけれども。その小牧さんの上に、社長になりましたけれども、河田（重）といつて戦争中から日本の労務管理で有名な人がいました。

河田さん、小牧さんというような古いタイプの労務管理担当者がいて、折井さんはその枠のなかでは新しいことをやったわけです。新生活運動は、もとはこの小牧さんなんかが熱心だったかも知れません。小牧さんは方々につてがありますからね。財界なんかでも。そういうところで、家庭の合理化とか夫人への働きかけが大事だと、そういう形で組合に抵抗していこうということを当時の日本の財界の人たちが考えたのだと思います。

#### 新生活運動の内容

梅崎 ここに新生活運動の実施項目として七つ挙げられています。家族計画の普及に関すること、生活設計に関すること、生活の合理化に関すること、家族の安全に関すること、教養に関すること、家族の慰安に関すること、七番目に、家族道德および社会道德に関すること



すね。これら実施項目をつくっていったわけですね。

**奥田** そうですね。新生活運動は、炭鉱とか非鉄鉱山の山の中の住宅街なんかでもやっている会社がありました。あの頃は、冷蔵庫とかテレビとかがやつと出てきた頃なですよ。普及したのはもうちよつと後の感じですけども。テレビなんかが出てきたのが二六年、一九五一年頃からですけども、そうすると、隣が冷蔵庫を買ったからこちらを買うとか、洗濯機を買ったからうちも買うと。洗濯機を使っているかという、使わないで床の間に置いてあったりするのです。とても無駄があるわけです。そんな無駄はやめたほうがいいということも言いたいし。それから、世の中全体は、ちようどその頃、所得倍増計画が出てくる直前で安保闘争の盛んなときですね。所得倍増計画が一九六〇年ですから、そのちよつと前ですから、労働組合でストばかり繰り返さなくても生活水準を上げていくことはできるのですよというのを、組合を怒らせないでそういう考え方を普及していきたいわけですよ。そうすると、生活のやり方を合理化したりする余地が多いのですよ。

**梅崎** 一九五五年は、ちようど生産性運動が始まった年ですから。

**奥田** そうですね。生産性運動が始まりましたから、家庭のなかでも生産性をあげる、合理化するという。目のつけどころは同じだなというようなことでPRするわけです。そうすると、正面から労働組合を批判しないで、労働組合に頼らなくても自分たちの努力で生活水準を上げていくことができるという考え方に目を開くようになるでしょう。そういう狙いがとても強かったのです。

**尾高** 成功したと評価してよろしいですか。

**奥田** バースコントロールなんかはかなり普及するのです。それまで

日本はすぐ子沢山だったでしょう。それがやはり、戦後ベビーブームが終わったあとは、人口増加率の変化は覚えていませんけれども、出生率はかなり落ち着いてきたのではないかと思います。ですけども、この新生活運動がいつまでも長続きたということではないですよ。労使関係が安定してきたら、自然に立ち消えになってしまったでしょう。経営もそんなに熱心ではなくなってしまったですからね。この新生活運動に頼らなくてもすむから。

#### 新生活運動の一環としての生活協同組合

**梅崎** この新生活運動自体は本社の厚生課を中心に行なわれたと書いてありますが、生活協同組合も活動内容のなかに入っていますね。

**奥田** そうです。

**梅崎** でも、この生活協同組合を始めたのは労働組合ですね。

**奥田** そうです。

**梅崎** 労働組合に対抗しているのだけれども、労働組合と一緒に活動しているところもありますね。

**奥田** ええ。物資を安く買って組合員に配れば、賃上げはできなくても、安く物が買えますから労働者の生活にいいのだと、労働組合が始めるのです。ところが、労働組合だけだと、これはひとつのビジネスでしょう？ 採算がとれないわけじゃないわけけれども、どうしても採算がうまくない場合があるのです。それで折井さんなんか考えたのは、労働組合が生活協同組合を自分で運営して、ビジネスを運営

するということがいかに難しいかということを経験してほしいという考えだったのです。そうすれば経営に対する理解も高まる。ひとつのビジネスですからね。それで、労働組合だけでやっていて採算がなかなか難しいときに、会社もお金を出すから一緒にやろうじゃないかと折井さんは、経営と組合と一緒にやっていけば、そこでまた意思疎通して仲良くできると。

生活共同組合運動をやったのは鶴見なのです。鶴見は、川崎の場合よりも、戦前共産党員だった林さんという人がいて、その人が戦後の労働組合を立ち上げるのですけれども、もともと非常に強い組合です。一九四六年一月、戦争に負けた年の冬には、生産管理をやるのです。経営側が生産活動に取り組まないから。労働組合が管理して生産計画を立てて、皆でどんどん物を作って、それをお客さんのところに持っていくって売って、組合が代金を回収して、それで給料を分けるということ。労働組合が主体となってやりました。これは株主の所有権を否定して労働者が管理してしまうので、これは資本主義体制の否定になるからいけないのだということを政府が意見発表するのです。それで下火になりましたけれども、この生産管理運動をやっていたのも鶴見……鶴見だけではありませんよ。ほかの産業でもいくつかやりましたけれどもね。日本全体で一〇件ぐらいあったのではないかな。そのなかのひとつで、とにかく考えがはつきりしているのです。それで折井さんが、あの人たちはもつとビジネスというものの特性を理解しなければいけないということで、生活協同組合を共同の運動としたのです。ところが、経営が入っていったのだけど、結局、長続きしなかったのです。というのは、いまでも生活協同組合とかコープがあるでしょう。私どもの家も入っています。週三回お弁当なんかを生活協

同組合から配達してもらっています。スーパーとかなんかが出てきましたから、小さな組合とか、経営がちっちゃな規模で生活協同組合をやってもうまくいきませんね。それで立ち消えになってしまったのです。このようにして終了してしまったのですが、その狙いはそういうことなのです。

梅崎 この生活協同組合は、日本鋼管だけで完結しているのですか。

奥田 そうです。日本鋼管だけというよりも、さらに小さな鶴見の製鉄所だけでやったのです。川崎やなんかはやらなかったのです。日本鋼管といっても、川崎のほうが古くからあって、鶴見は同じ浅野系統なのだけど、資本的には同じなのだけれども違う会社だったのですね。それが戦争中に合併したのです。そのためいろんな考え方が少しずつ違うのです。鶴見の組合から見ると、川崎の組合というのは幹部だと。カンパニー・ユニオンだといってすごく攻撃して、お互いに仲が悪かったのです。

梅崎 そうすると、前回のお話で、日本鋼管内にも実は労働組合の派閥というか考え方の違いがあって、総評・左派や共産党に近い人たちから、総同盟とか後の同盟に近い考え方を持っている人たちまでいるというお話があったと思うのですけれども。

奥田 そのとおりですね。

梅崎 川崎のほうが同盟に近いわけですか。

奥田 で、同盟の牙城だと言われたのです。鶴見のほうは共産党が支配していたのです。一本化するということはとても難しかったのですね。

梅崎 生活協同組合を始めたのは鶴見のほうですから、共産党系の組合員の人が生協活動を始めたわけですね。

奥田 労働者が自分たちでとにかく消費組合をやるとするのは、組合としてのひとつの理想ですよ。労働者の生活を守るために。ところが、やっていたのだけでも採算的にうまくいかない。赤字は出てくる。それをきっかけに経営側が入っていつて、共同経営しようというふうに折井さんなんか言って、過激な組合の考え方を変えたいと希望したのです。ビジネスというのは過激なことを言っているだけではできないのだということが理解できますから、考え方が変わってくるということ我希望して共同事業にしたのです。折井さんという人はわりあい理想主義だから、とにかくいろんなことをやるのです。おそらく小牧さんとか河田さんという人は反対したと思います。だけど折井さんはやるのですよ、あの人は。調査なんかも、小牧さんとかなんかはそんなに熱心ではないのです。だけど、折井さんは優しい人格の人ですが、結局自分の考え方を貫く人でした。

梅崎 そうすると、その新生活運動では、バースコントロールのほうは小牧さんが推進者で、生協の組合運動に関しては折井さんが推進者であつたわけですか。新生活運動のなかでも、活動項目で推進者が分かれている。

奥田 自分がやるべきだ、これが重要だと考えている対象は、人によって少しずつニュアンスが違ふでしょう。そういうところかもしれない。でも、バースコントロールの問題なんかをやった場合には、会社の男の人なんかにはできませんから、衛生関係のことに詳しい、医学的なことをやっている女の方なんかを採用して、そういう人が専門的にカウンセリングをやったのです。ずいぶんカウンセリングの人が入ってきましたよ。ですから、やったときには、それはそれで一所懸命やっていましたね。カウンセリングの人を入れたりして。そのカウ

ンセリングの人なんかは、それこそ生活を合理化するために一所懸命やつたのです。

その当時は、産業界でも働いている労働者の生活合理化ということを取り組みましたけれども、農林省なんかでも、農村の農民の方たちの家庭の生活合理化運動というのをやっています。そういう運動を農林省でやっている人に会ったことがありますけれども、すごい熱意をもって、日本の農民の生活合理化、衛生の問題、もちろんバースコントロールのこともありましたけれども、食事の栄養価をどう上げるのかとか、一所懸命やっていました。日本全体が、私生活の近代化というのでしようか、合理化ということはやらなければいけなかった課題だつたと思います。経営側も、そんなことも表面的に打ち出して、労働組合に負けないように、組合に対抗する運動にもつていったわけですからありとあらゆることを利用して、過激な労使関係を変えなければいけないということだつたと思います。

戦争で負けたときは、このあいだもお話ししましたように、共産党的な考え方がすごく魅力的でしたからね。とくに若い人には。圧倒的にその影響がありました。私たちなんか若いときには、よく飲み屋に行つてロシアの歌なんかを歌つたのです。なかにはルバーシカなんていつてロシアの人の洋服なんかを着る。それが流行になつたりね。

尾高 それは就職されてからですか。

奥田 もちろんそうです。山城（彬成）さんなんていう人は、のちに社長になりますけれども、若いときは私たちと一緒に飲みに行くとかそういうロシアの歌なんかを歌つたものでした。だいたい皆、日本をよくするために、ロシアに何か理想社会があるように思っていましたからね。山城さんは、労働組合から押されて、経済復興会議のメ

ンバーとして発言してしまいましたね。この復興会議も共産党がコントロールしはじめて、機能しなくなり、解散しましたね。

### 労務管理とヒューマン・リレーションズ

尾高 いまのお話に出てきたように、たとえば新生活運動というようなことに關して、これは労務管理そのものではありませんけれども、社内でいろんな意見がありますね。労務管理についても、その方向について、折井さんのなやり方と、それには必ずしも賛成しない方々と、そういう意見の対立というのはいろいろあつたと思うのです。

奥田 ありますね。古いタイプの人はどちらかというと、組合運動とか左翼の人を上から取り締まるという感じですよ。というのは、日本の労務管理そのものが戦前始まつたときに、労務管理なんていう学問もなかつたし、経験者もいなくて、しようがなくて警察の署長さんを定年になつた人を連れてくるとか。そういう人はもう、取り締まるという考えだけです。そういう人たちが日本の労務管理を始めたのです。それから、もうちよつといいところでは学校の先生です。学校の先生だつて、一般的には上から押さえつけるというような考え方で、労働者の自主性をどう發揮するかなんていう考え方はあまりなかつたですよ。それが小牧さんやなんかの線で、戦争前の傾向が戦後も入つてきて。これらの傾向に対して折井さんなんかは新しい考えでやつてきて、態度調査なども始めたのです。この態度調査の結果なんかが出てきたことによつて、古いやり方で労働者を監視するとか、特高

的なやり方で情報を集めなくても、尾高邦雄先生の科学的なやり方で態度観察をやると、情報というのはより正確に集まる。こちらのほうが画期的で民主的だということが皆わかります。変わりはじめます。そういう効果はともあつたと思います。

ですから、ヒューマン・リレーションズという言葉が出てくるでしょう。私が尾高先生と親しくなつたのは、労働省が日本の企業の人の再教育というので東京大学に少数者の人を集めて教育したのです。そのときに尾高邦雄先生が、ヒューマン・リレーションズとか新しい労働の科学をやられて、あと慶應大学の米花という先生なんかもやられて、私なんかも参加したのです。七、八人で集まつて研究して、議論して、そこでヒューマン・リレーションズとか新しいセオリーのことを習つたのです。

そのときのいちばんのポイントは、ヒューマン・リレーションズということ強調するということです。戦前の古い日本の伝統をそのまま生かすことなのか、あるいはヒューマン・リレーションズという日本でも戦前にやつていた温情主義的な労務管理とは質的に違うのだという意見と、やはりその二つの立場で議論がありました。盛んに議論したのを覚えています。だから、日本の伝統的なものと、新しいものと、どこが違うのかということはいろんなときに考えなければいけない問題点でした。尾高先生なんかは、ヒューマン・リレーションズのテクニクは、労働者の人を温かく処遇するとか、社宅を建てて生活を豊かにするなんていうことは、戦前の温情主義的労務管理と似ているように表面的には見えるけれども、基本の哲学は違うのだという意見で、その点の違いをはつきりと認めなければいけないのだということとをすごく強調されました。私はそのほうが正しいと思いますけれど

も。いろんなことで、これは戦前からあったものと同じ流れなのか、これはまったく新しいのか。まったく新しいのは、古いものとうり位置づけたらいいのかということ、いろんな場合に問題になりました。やはり、そこに頭を使わないとならなかったと思います。というのは、協同組合なんていうのは一九二〇年くらいから日本ではあったわけですから。

**梅崎** 労働組合の歴史でも、賀川豊彦さんなど、戦前から歴史がありますね。

**奥田** まさにその賀川豊彦さんなんかは生活協同組合運動を、とくに神戸で始められましたね。非常にあの人の場合は成功しますけれども、いまでも関西は協同組合運動というのをよくやっていますよね。

**梅崎** 鶴見で生活協同組合の運営がうまくいかなかったのは、鶴見だけで維持しようと思ったからだと考えてもよろしいでしょうか。

**奥田** そのとおりだと思います。人数がちよっと少なかったですね。

**梅崎** もう少し地域的に広げるといふ動きが当時はなかったのでしょうか。

**奥田** そうすると、鶴見の製鉄所の組合員という枠をはみ出してきてしまいますよね。地域協同組合ということになると、ひとつの企業内組合ではマネージし切れなかったでしょうね。鶴見の労働組合の左翼思想が崩れればいいという考え方がもてられましたから、広域的な協同組合そのものを考えていなかったと思います。

**尾高** いまの話の続きなのですけれども、日本鋼管の労務管理では、小牧さん等で代表されるような、古い上から押さえつけるタイプの労務管理の思想というのは消えていったと考えてよろしいですか。他方、労働運動のほうもだんだん穏健化していった、労使が収斂したと考える

てよろしいですか。

**奥田** 私個人はそういうふうに考えています。外からご覧になっている人は違う見方をするかも知れませんが、古い、上から押さえつける、組合に「おまえたち、あんまり生意気なことを言うな」という姿勢をもっとしたとしたら、マイナスだけが出たでしょうね。

**尾高** 他方、アメリカのヒューマン・リレーションズの思想とか考え方は、組合を押さえつけるために出てきたわけではなくて、もっと中立の考え方だったと思うのですけれど……。

**奥田** アメリカでは、生産性の高い職場のヒューマン・リレーションは、どうなっているかという視点からの調査もたくさんありましたね。必ずしも労使関係を強く意識したものではなかったと思いますけれども。

**尾高** そうはいつでも、やはり経営側のほうから出てきて、経営者にとつては、これは労使関係を穏健化するのために……。

**奥田** 日本の場合はまさにそうなのです。役付工制度を変えて、古い押さえつけるタイプの役付きなんかをはね除けて、降格したりして、若い人にも一体感、共感を持たれるような人をつけていったでしょう。そして、いままで三つくらい役付き階層があつて、上に意見が通るまでとても時間がかかったのが、作業長と工長という二階層だけにして、階層をフラットにして、工場長とか作業長とコミュニケーションのギャップがないようにしますよね。この人たちが、現場の苦情が起こつたとき、賃金の不満とか何かがあつたときに、すぐ聞いて、すぐアクションをとる。この新しい役付きの人のいちばん大事な任務はヒューマン・リレーションズなのだと。八幡の場合もその点を強調しました。それは、そのことによって現場の人の不満が早く解消する。いままで

は、何回言っても古い監督者に抑えられて、しようがないから労働組合に行つて不満をぶつけて解決したと。だけどこんどは、役付きの人に言つと、新しい作業長たちが民主的でヒューマン・リレーションズの考えに徹していて、苦情がどんどん処理されて、労働組合に頼らなくてもやっていける。労使関係はよくなる。いま先生が言われたとおり、ヒューマン・リレーションズを、労使関係をよくするための手段として活用するわけです。また、だから関心を持ったのです。

あの頃は、あらゆるものが労使関係を健全化するためのものでした。さつきの新生活運動のように表面的には違ふところから入つた運動みたいだけれども、労使関係をよくすることに結びつく。作業長制度もそうです。QC運動だつてそうですよ。QC運動をやると、現場でどんな改善提案をやるでしょう。話し合いをやつて、皆ですごく自己表現できますから、満足できますよね。QC運動をやっているうちに、人の前で発表したりする。皆が集まっている前で改善策を発表するでしょう？ 現場の人は、最初は慣れていないから、皆家に帰つて奥さんの前で練習したり、本当に一所懸命練習して、それで発表するので。一回発表すればすごく個人の自信になるでしょう。で、皆の前でしゃべつていくとか。QCサークル運動というのは、人間が自己表現していくためにすごい訓練になるのだということを経営側が発見するのですね。それで、また力を入れるのです。だから、いろんなことを労使関係をよくすることに結びつけたと思います。

#### 川崎の組合はカンパニー・ユニオンか？

尾高 さて、なかなかアメリカに行くまでに至りませんね。奥田さんが補足なさることをうかがつて、きょうはおしまいにしたらいかがでしょうか。

奥田 まだなかなか留学できないですね。

梅崎 前回のお話で補足をされたいことがあると先ほどおっしゃられていたのですけれども。

奥田 それは、「組合が過激な時代の話で」と尾高先生が前におつしやつたのだけれども、川崎の組合は鶴見から比べるとカンパニー・ユニオンみたいだ、会社の言いなりになっていると言われていたのですけれども、それに対する反発もあつたのです。

戦後に労働協約をつくるときに、川崎の組合が、人事とか職制とかいろんな人事制度を会社が変わるときに労働組合と協議、決定するということを主張するのです。労働組合との協議が成立しないと会社は何もできないというようにもつていくのです。協議するだけで、経営側が提案して労働組合が賛成しなくても実行しちゃうというやり方があるでしょう。協議をするだけ。ところが、「協議、決定する」ということになる、労働組合がうんと言ふまでは経営側が動けないのです。川崎の組合は、「協議、決定する」ということを労働協約のなかに言いたいのです。自分たちが、経営側の意思決定、とくに人事とかなんかの決定は労働者に影響があるから、労働者の言うことを聞いて、

幹部やなんかの人選とか職制の変更をやってくれと。経営側は、それをやられるととても自由がきかない、経営の自主権というのはなくなってしまうと、経営側は拒否するわけです。労働組合はまた固執して、いままでカンパニー・ユニオンだなんて言われているものだからまず固執して、それで一週間ぐらいストをやったのです。

尾高 それはいつですか。

奥田 一九四七年だと思います。戦後、労働協約をつくるときに。それで、地労委の仲裁に入ります。仲裁に入って、会社と組合とは人事異動やなんかの原則については協議、決定するということになるのです。個々の人事異動については経営が決定できる。具体的な人事はそこで、組合に対してアンチ組合の極端な人が部長になって、それでは困るという組合が反対するような場合は、個別の苦情処理で解決しようという案が出てきて、それで組合も飲むのです。原則論は、たとえば人を動かすときにはどういう原則であるとか、そういう原理原則は労使が協議、決定する。誰を動かすかという個別の人事は経営が主体的にやる。「あれは組合意識の強いやつを動かしたんだ」なんていう場合があったとすれば、苦情処理でやっていこう。ということで組合も納得し、会社も納得したのです。

その伝統があるものだから、私が川崎の人事課長になったのが一九六四年でしたが、人事異動の書類ができてくるでしょう。職制に流すまえにまず組合に持っていくのです。組合を立てるのです。職制の新しい組織はこうだというのを印刷すると、組合はあまり文句を言わないのだけれども、まず組合に持っていくのです。「あなたのところにはいちばん最初に持ってきました」というわけ。それから職制に流すのです。職制にバーツと流した後に組合に持っていくと、組合がすごく

怒るのです。つまらない話だけど。

梅崎 持っていくというときには、直接労働組合の事務所に持っていけるのですか。

奥田 そうです。

梅崎 定期的に会う労使協議の委員会があつたのですか。

奥田 あります。それは非常に重視していましたから。そこで、こんど職制を変えたいのだというような大まかな意見を言ったりするということはやりました。でも、その場合に、会社は職制の大幅な変更を考えているぞということを外に行ってしゃべってしまうような組合のリーダーが出てきた場合は、そんなことは言わないのです。信頼関係がないと。言わないのです。口の堅い人が執行部のときには相当のことを言うのです。生産計画もね。いまここで設備投資をこうしないと八幡に負けるから、設備投資をやりますよと。設備投資をして設備をつくると、古い工場の人を動かさなければならぬんだというようなことを盛んに事前に言うわけです。だけど、それを下手に現場に流されてしまうと、配転があるぞというようなことで不安が起るから。組合の幹部には心積もりはしておいてほしいわけですね。だから情報を極力流すのです。生産計画とか、設備投資計画とか。

梅崎 それはやはり、川崎の組合との間には信頼関係が生まれて、情報をあらかじめ流すことができるようになったのでしょうか、鶴見のほうでは、労使協議制でやっていくのではなくて、その前に即団体交渉に入ってしまうですね。

奥田 そうですね。だから、労使協議といっても、団体交渉ではなくて、経営側の将来の課題もどんどん言っていくための労使協議。意思疎通のための、これはいい形ですね。これをやっていく場合。それか

ら、労使協議というのはまやかしだから、労働組合が反対したら経営側は何もできないのだという形で、団体交渉のほうがいいのだ。労使協議をどんどんやっていくと、団体交渉の幅が狭くなって、実質的に団体交渉を否定されてしまうから嫌だという考えとあるのです。日本の会社のなかでは、団体交渉ということをはっきりと言わないで、労使協議制という制度だけでやっている会社も現実にありますよ。それは団体交渉を重視するところとは違うのですけれども、自分たちは労使間の信頼があるから、労使協議で、意見対立があつて、対立をなくすための団体交渉というのをやらなくてもいいのだという。私は、ちよつとこれは行き過ぎの考えだと思うのですけれども。団体交渉を否定する。どこだったかな、ちよつと忘れてしまいましたけれども、団体交渉をしないですべて全部労使協議でやっていると、それをすごく自慢している会社がありました。そうになると、ちよつと行き過ぎですね。

### 労働協約の一本化

**尾高** その川崎の労働協約はいまでも生きているのですか。

**奥田** そのあと、無協約時代というのができるのです。はじめ労働組合法というのができたときに、わりあい組合をサポートする精神だったでしょう。だから、労働協約なんかも法第三章というのでしょうか、非常に条文が少ないのです。で、組合が強いのです。一九四九年に、労働組合があんまり強すぎる。団体交渉中に乱暴なこととか不当労働行為があつても、労働組合の不当労働行為というのは罰せられなかつ

たのです。それではだめだというので、労働組合も罰せられるようにしようと、すぐ国全体の労働運動では反対がありましたけれども、一九四九年の労働組合法改正というときに、労働組合にも不当労働行為が認められる。それと、前は、勤務時間中に労働組合の幹部が組合活動で歩き回つても経営側は給料を払っていたのです。一九四九年の改正以降、労働組合の委員が組合活動をするときには、会社は人件費を負担しない。労働組合が自分の財政負担としてやるのだということになったりして、労働組合の財政負担が大きくなりますね。勤務時間中に勝手に職場に入つていつて演説したり、ビラをまいたりできなくなるとか、いろんな制約が起つてきて、戦後作つた労働協約を見直すのです。なかなか意見が合わなくて、日本鋼管だけではなく、無協約時代というのに入ります。だけど、これはあんまりいいことではありませんね。協約がないわけですから。

それで、何年か後にもう一回協定を結びなおすのです。そのときには、鶴見とか川崎とかと言わないで、一本化した労働協約をやるのです。というのは、それまでに、川崎の炉前工と鶴見の炉前工では賃金が違っているというようなことが、組合同士やっているうちにわかつてくるのです。違う会社だったから。それで、あの仕事とこの仕事とは同じなのに、給料は向こうがいい、こっちがいいとか。それで一本化しないととてもだめだということで、労働協約も一本化して、賃金の差もなくすようにしようと。同一労働、同一賃金になるようにしよう。一挙に直せませんよ。下げるようなことはできないのですから。一年、二年、三年たつて、ベースアップをやるときに少しずつ、こちらを抑えて、こちらを上げていったりして、賃金をならしていくのです。



梅崎 一本化した労働協約ができるのは何年頃になるのでしょうか。

奥田 それは一九六四年（昭和三九）六月のことでした。この統一労働協約というのは相当事前から準備をやって実現するのです。

統一労働協約が成立するまでの経過を整理しますと、つぎのようになります。

○ 一九五九年（昭和三四）春闘での四九日スト、折井氏、全社の労務管理体制建て直しのため、本社労働部次長（一九五九、スト終了後）、一九六〇年（昭和三五）労働部長となる。労務管理体制建て直しのための全社労務政策検討委員会、十項目の討議を進める。

○ 一九六〇年（昭和三五）末の「労務部業務方針書」として具体化される。

○ 業務方針書の項目のひとつとして、全社統一労働協約の締結目標をあげる。

○ 一九六一年（昭和三六）二月、鉄部門組合（川鉄組合・鶴鉄組合）に対して、基本労働協約の申し入れを行なう。（統一労働協約締結の申し入れ）

○ 一方、労働組合側の体制一本化が整った。それまで川鉄組合と鶴鉄組合とは、独立性を強く残した組合であり、製鉄労働組合協議会を結成するに止まっていたが、一九六二年（昭和三七）九月、組合は統合し、強い統制力をもつ製鉄連合会が発足し、協約統一化へ進む組合側体制の整備が整った。

○ その後経営と組合の交渉が進められ、一九六四年（昭和三九）六月、統一労働協約が締結され、諸々の労働条件の統一化の基盤が整備されることとなる。

このような労働条件の統一の必要性は、一九五九年（昭和三四）八月に水江製鉄所が稼動し、この新製鉄所に川崎製鉄所・鶴見製鉄所の双方から要員が送り込まれ、製鉄所間において同一職務でありながら労働条件が相違することが明らかにになり、問題解消が急がれたことが背景として、大きな事情でありました。さらに一九六六年（昭和四一）には、福山製鉄所の新規稼動を控えており、大量の操業要員を京浜地区の二製鉄所から送り出す準備が進んでいたことも、統一労働協約締結の背景として大きな要因でした。

尾高 統一されたときには、さっきおっしゃった川崎の、なんでも事前に協議するという制度はどうなりましたか。

奥田 それは統一協約ができる前になりました。原理原則は協議する。あとは、個別のことは経営側が自主決定するという仲裁裁定が出て、一九五一年（昭和二六）には決着していたのです。

尾高 奥田さんが課長のときに、まず最初に労働組合に原案を示されたとおっしゃいましたね。

奥田 原案ではなくて、もう決まって印刷になったやつ。

尾高 個人の名前も入っているのですか。

奥田 もちろんそうです。それを労働組合に持っていくわけです。私は、個人の名前が入っているのを労働組合に先に持っていくのはどうかあと思ったのですけれども。

尾高 それは、協約の原則と逸脱しているのではないですか。協約では、原則だけ協議するのではなかったのですか。

奥田 そうですね。そうなのだけれども、労働組合を大事にしているという姿勢でしょうか。

尾高 それは面白いですね。鶴見のほうは、むしろ、労働運動の伝統

に沿った考え方なのではないですか。つまり、人事に立ち入ったことまで労働組合が関与するのは責任を持つことであって、そういうことに労働組合は手を入れるべきではない、と。

**奥田** 手を入れないと。

**尾高** 共産党が非常に支配力があつたということと、そういうこととおそらく関係しているのでしょうかね。

**奥田** それは合理的な考えですね。自分たちの役割というのを。

**尾高** 川崎のほうは、むしろかつこつきの「日本的」。

**奥田** ですから、普通同盟系の組合はストをやらないし、いい組合だということをする人がいるでしょう。その代わり、同盟系の組合は経営の懐に手を入れて経営側のことに口を差しはさむのです。言いたいことを言つて。だからかえつてやりにくいところがあります。しかし一方、左翼思想の強い組合だと経営の提案になんでも反対するでしょう。なんでも反対するということは、まわりまわつて、経営はどんなやりたいことをやってしまうのです。賃金なんかでも、総評は経営のやることはなんでも反対なんです。職務給も反対。職務給なんていうのをやると労働者を分断することになるからいけないのだと。じゃあ、こういう賃金体系が必要なのですかというと、言えないわけです。**尾高** それもどうかねあ。

**奥田** それで結局、年功序列。ですから総評は、最後まで総評独自の賃金体系はなかったですよ。非常におかしいことに。だけど、同盟系の組合、まあ、鉄鋼労連は総評でしたけれども、同盟系の組合は自分たちの賃金体系というのを皆、持っているのですよね。経営側にもものを言うのです。だから、反対だけしている組合のほうがある意味では会社は楽な点があるのです。何を言われても平気なのです。口のう

るさい奥さんに何か言われても、じーつと聞いている。そんな感じ（笑）。

**梅崎** 総評系の人たちは、労使協議制に協力している人たちをダラ幹だと言っているのだけれども、実際は、そのダラ幹といわれている人たちが強い交渉力を持っているケースが多いわけですね。

**奥田** そうなんです。ですから、話は飛ぶけれども、宮田義二さんなんかは、ダラ幹だ、ダラ幹だと言われたけれども、パツと経営に妥協した点なんかがあるけれども、すごく影響力を持ちましたよね。

**梅崎** たまたま私は生産性運動について調べていまして、日本生産性本部では、労使協議制に関する委員会をつくつて、その後ずっと続くのですけれども。それ以前には、日本鋼管では労使協議の制度について先駆けて実践していたわけですね。

**奥田** 生産性本部なんかがいわゆる労使協議制を言う前にやっていた。そのときには、ドイツやなんかの協議制度が参考になったのだと思いますけれども。

**梅崎** でも、最終的な決定権は経営側にあるということを生産性本部では決めてます。しかし、やはり運営しているうちに、先ほど奥田さんが言われたように、組合の側が非常に力を持つてくることがありますね。それが、一見すると、労働組合が協議に出てきているから力を持つていないように見えるのですが、実際は逆で、力を持ったというのは、鶴見と川崎の比較で面白いと思います。

**奥田** そうですね。ドイツの労使協議制なんかも、もう少しあとですけれども行つて聞いてきたときなんか、やはり企業によつてずいぶん違いますね。取締役会にあたる監査役会という組織のメンバーの三分の一は労働組合出身者が占めるわけだから、ここが反対したら経営の

意思決定ができないですよ。たとえば設備投資についても、賃上げのほうが先だという意見が出されたりして、経営の意思決定が遅れてしまったという結果が出たみたいです。しかし、戦後経済構造をどうどん直していく、炭鉱を閉めて、石油に依存するようにするなんていうことが、すごい労使紛争がなくてできたのは労使協議制の結果だったと、いい影響だったと言われますね。私は、それはそのとおりだと思います。だけど、調査のことでドイツなんかに行ったときに、やはり労働担当の役員なんていうのが出てくるのだけれども、それは労働組合の代表だった人なのだけれども、何期も続けて役員をやっているから、普通の経営者と同じ。太っちゃって、だらら幹みたい人が出てくるのですよ。昼食時には食事を長い時間かけておいしいご飯を食べ、終わるとコニャックなんかを飲んじやったりね。現場で労働者が一所懸命働いているのに、労働組合の代表はこんな贅沢なことをしていいのかなと思っただけども。

**梅崎** 日本でもナポレオン会というのがありましたね。労働組合の委員長もナポレオンを飲むんだといって（笑）。

**奥田** いいお酒を飲むんですよ。

**梅崎** イメージを変えたわけですね。悪いというわけではないと思いますけれど。

**奥田** だから、私たちも国際調査をやったときに、ドイツの労働者たちは、「始めはあの人たちは労働組合のリーダーだった。労働者の代表だった。意見をよく反映してくれたけど、いまは経営者ですよ。普通の経営者と変わりませんよ」なんていう批判をする労働者が圧倒的に多かったですね。

**尾高** ときどき変えたほうがいいですね。改選しないといけないです

ね。

**奥田** そうですね。

#### 苦情処理の正式な制度は社内存在したか？

**尾高** 最後にひとつ質問なのですが、川崎の労働協議をつくられたときに、もし不満があったら苦情処理にかければいいとおっしゃいましたね。社内に苦情処理の正式の制度があったのですか。

**奥田** ありましたよ。苦情処理という項目があつて。だけど、現実にはほとんど苦情処理制度が生かされて使われた例はありませんでした。

**尾高** 日本で苦情処理制度がちゃんと動いているケースは少ないのではないですか。

**奥田** 少ないですね。というのは、自分のあるセクションから苦情が出てきて、作業長に苦情がいつて、うまくできなかったからまた上の工場長に行つて、そこでも苦情処理ができなくて労働部に出てきたという、この人たちは自分の部門から苦情が出たというのをすごく恥ずかしがるわけですよ。一所懸命いろんなことを言つてなだめて、苦情というのでオープンに出ないようにするわけです。いじめたりなんかするわけじゃないですよ。

**尾高** アメリカだったら、苦情処理委員会が必ずあるのではないですか。

**奥田** ありました。私はそのグリバンス・コミッティというのによく出ました。そこでいちばん大きな件数は、ジョブ・ディスクリプション

ですね。職務評価のランクをもうちょっと上げてくれなにかとか、この職務記述書では不十分だから直してくれとか、いや、それは直さなくていいのだとか、非常に職務中心の問題が出ているのが多かったです。

**尾高** アメリカの場合は、第三者がそこに入っているではありませんか。

**奥田** そうではなかったですね。四段階ばかりの苦情処理ステップがあり、最後の段階で組合と経営との間で意見が対立すると仲裁といって第三者が入ってきますけれども、私が出た工場レベルの組合の苦情処理レベルでは入っていませんでした。しかし苦情処理はたいへん重視されていましたね。いわゆるローカルのプレジデントよりもグリバンス・コミッティ・チェアマンのほうが組合内でのプレステージは上なのです。ローカル・ユニオン・プレジデントというのは、天皇陛下みたいに象徴的な存在なので。

**尾高** そのグリバンス・コミッティのチェアマンはどういうふうにして選ばれるのですか。

**奥田** やはり選挙です。

**尾高** 組合員の選挙。

**奥田** ええ。労働組合の役員選挙で出てくるのですね。

**梅崎** ちよつと確認したいのですけれども、川崎工場には苦情処理委員会があつたのですか。

**奥田** 形式的にはあるのです。それは、多くの労働協約なんかに苦情処理というのが項目としてあるのです。

**梅崎** 形式的にはあるけれども、先ほどおっしゃられたように、労使協議制で解決しないことを苦情処理委員会というようには説明はさ

れているのだけれども、実際の運営は難しいわけですね。

**奥田** そうです。実際にそれで動いていく。

**尾高** いまでもそうですか。

**奥田** いまでもそうですね。いわゆる苦情処理件数が少ないのが日本の自慢になっていますからね。それは、ヒューマン・リレーションズが悪いから苦情が出てくるのだという言い方もあるのです。だから現場は、ヒューマン・リレーションズが悪い証拠にされてしまうからフォーマルに苦情処理手続きにのせるのは嫌だという感じがとても強いのです。

**尾高** ずいぶん超過をしまして、お疲れになったでしょう。ありがとうございます。

**梅崎** 次回、アメリカをお願いします。

**奥田** 経営の人事権に口を挟むのはよくないと共産党の人なんかはよく知っていたということを尾高先生はおっしゃったけど、日産の場合は、共産党が抑えている労働組合に反対した塩路さんなんていう人がその組合をつぶすわけだけど、こんど、塩路さんを経営側が大事にすぎで。塩路さんは、個人的にはいい人だと思っただけでも、だんだん会社の人事異動にも発言するようになって。どことこの誰を課長にするかというと、反対するとか何とか言い出して、そのうちにだんだん労働組合が人事を決めるようになってきてしまつて。そうすると会社で仕事をしても、管理者の意見を聞くよりは、その職場の労働組合の委員の意見を聞くようになってきて、効率がすっかり悪くなつてしまうのですね。

**尾高** 塩路さんについては両論いろいろある。塩路さんも海軍兵学校卒なのです。

奥田 それは知らなかった。私も一緒に食事したことなんかがありませんでしたが。いい方だなあ、と思ったのですけれども。

尾高 塩路さんとお会いしていろいろかぎたいと思って計画したのですけれども、日本労働協会でかなり詳細なインタビューをしたのだそうで、それを超えるものはなかなかできないだろうと言われてしまつて、いまのところちよつと頓挫しております。

奥田 ああ、労働協会のほうに残したのですね。塩路さんも最後はちよつと不幸でしたけれどもね。

尾高 彼の名誉を挽回する説もありますね。

梅崎 労使協議制というのはもともと集団的労使関係ですね。だけど、苦情処理というのは個別的労使関係だから、個別的労使関係が日本では定着しなかったという問題がありますね。また、労使協議制はうまくいったのですけれども、やはりそれが広がっていくといろんなパターンで変化していきますから、最初の考えとは違うようになりますね。

奥田 いきさつとかなんかですいぶん違いますね。

梅崎 変わつていってしまうのですね。

尾高 労使協議制の思想はもともとアメリカですか？

奥田 ドイツの共同決定法やなんかの影響のほうが強くないのでしょうかね。

尾高 ああ、そうなのですか。では、わりと新しい。

奥田 アメリカは従業員代表制度みたいなので、第一次世界大戦後の労働組合高揚期に労働組合を抑えるためにやったような感じが強いでしょう。

尾高 工場委員会はアメリカの伝統ですね。

奥田 そうですね。

尾高 それは日本では定着したのですか。そういう話はまた別の機会に、ちゃんと記録が残るときにやったほうがいいですね。

〈了〉

C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト

## 奥田健二オーラル・ヒストリー

### ～第4回～

開催日：2002年2月4日（月）

開催時刻：午後2時20分

終了時刻：午後5時00分

開催場所：奥田健二宅

出席者：奥田 健二（経済学博士）

尾高煌之助（法政大学教授）

橋野 知子（駒澤大学専任講師）

梅 崎 修（政策研究大学院大学特別研究員）

記録者：有限会社ペンハウス 片岡 裕子

現場での教育は会社にとってマイナスか？

**橋野** 前回うかがったことで確認したいことがあるんですけども、新卒で高卒の人を採ったときに離職率が高いということをお話されたかと思うんですが。

**奥田** とくに現場のほうですね。

**橋野** 現場で教育をして、たとえば中小企業に引き抜かれることが多いということでしたが、それは日本鋼管さんでは、教育の質がいいということでもむしろ評価していたとおっしゃっていたと思うんですけども、教育社会学の人とそのことで少しお話をしましたら、どうせ引き抜かれてしまうのだからということ、企業のなかで教育をするインセンティブが下がってしまうのではないかという話が疑問としてありまして、そのへんはいかがだったのでしょうか。

**奥田** 教育担当者たちのインセンティブが下がるだけではなくて、そうとうなお金がかかるわけですから、会社のなかで経理部などからは「そんなにお金をかけてやってもしょうがないのではないか」という意見も出てくることは間々ありますね。ですけど、よその会社から引っこ抜かれるぐらい優秀な人ができたのだから、自分たちの教育がよかったのだからいいじゃないかと。自分たちの合理化ですけど、そういうふうに言って励ましたり、またみんな、社会のためになつていくのだからいいじゃないかという考えなども確認しあって、続けよう。そういう経験がありましたけど。

**橋野** それはやはり、それだけその当時は儲かっていたということですか。現在のようないまどきだったら、その人に教育投資をしたのに引き抜かれたらまずいと思うんですけども、それだけ成長していた時代だから、それが可能だったのか。

**奥田** そうかもしれません。それから、前回の記録を直しておきましたけれども、養成工教育がやめになったときには、ひとつにはこのまま養成工教育を続けてもあまりプラスにならないという判断が働いたんですね。それは、新制中学のなかの優秀な人はみな高校に行ってしまったでしょう。高校に進学できず残った人が入ってくるようになってしまったので、養成工が優秀でなくなってしまった。前は優秀だったんですよ。それがだんだん進学率が上がってきて、優秀でなくなってきたことがひとつ。

それから、前に入ってきた優秀な人で、いくら養成工を出て優秀でも現場に入るとなかなか上に上がれない。教育を受けてもランクのいちばん下に入るでしょう。役付工になるまでに時間がかかってしまったんですね。それで能力の捌け口が少ないので、労働組合にゆきまですね。労働組合の役員になると非常に自己表現できますからね。それで松田さんという人などは、たしか養成工出身ですけども、非常に組合で活躍したんですよ。それで、「組合の役員を養成する結果になるのだったらやめたほうがいいのではないか」という意見も出てきたんですね。いくつも要因が重なって、養成工教育というのはなくなっただけです。

ですけどその後、新制高校を出た人を探って、前は三年間でしかけど一年間の補習教育をしたんです。保全工にするため、メンテナンスの専門家にするために養成したんですね。ですけどこの人たちも、補

習教育を卒業して三年以内に三分の一ぐらいは辞めたんですよ。しかしこんどはこの補習教育をやめようという意見はあまり出ませんでした。というのは、現場の設備が高度化しコンピュータなども入ってきますし、メンテナンスには優秀な人が必要ですから。それからシステム化していますから、どうしても能力のある人がいないと修理ができない。それで、辞める人がいたとしても保全工教育というのは続いたんです。いまでも続いています。だから、それは景気のいいときだから辞めていったということもありますけれども、もともと現場の人はかなり辞めるんですよ。日本は終身雇用で定着性が高いとは言いますが、それでも、保全工などは教育にずいぶん時間がかかりますから、引っこ抜かれたんです。

梅崎 辞めることを見越して、教育をされていたわけですね。

奥田 覚悟して教育したんですね。ですから、少し多く採らないとダメですね。それともうひとつは、優秀な人が辞めては困るので、優秀な人は係長にするとか課長にするとか、「青空の見える労務管理」なんて華やかなことを言ったんだけど、そういうルートもつくったんです。それから鉄鋼短大という、これは日本鋼管だけではなくて鉄鋼業の新日鉄とか住友とか、いくつもの会社が集まってお金を出し合って、短期大学をつくったんですね。保全修習生はこの鉄鋼短大を出るとエンジニアにするという約束で採ったんです。そして優秀な人はエンジニアにしたのです。

そういう形で会社を辞めないようにいろいろと手を打ったのですけれども、これに対しても、反対の見方が出てきますね。現場に入っただけの人を教育して優秀だからエンジニアにするというと、優秀な人は全部技師になって、そうでないカスが現場に残るではないかというように

受け取られるし、現実にならなったら困ると。優秀な人が現場にもいなければ困るんだという意見が、現場からも出てきたんですね。ですから、いつもひとつの方向にむけ何か行動すると、必ずそれに対して反対の意見というのは出てきて、そしてああでもない、こうでもないというやりあつて進んでいくんだと思いますね。これはけっこうなことですけれどもね。

それで、短大に送られた初期の人は、鉄鋼短大から戻ってきてみんな技師になったんです。それでみんな非常に喜んだんです。そのなかから課長になった人も出たんですね。ですけど七、八年たってから、会社の方針を変えたんですね。二年間ですけれども鉄鋼短大に行つて激しい訓練をやつて戻つてきても、現場にそのままいるという人も出てきたんです。こんどは、この人たちが不満を持つんですね。なかなかすべての人を満足させることはできなかったですけれどね。あつちがよければこつちが立たないで、試行錯誤の連続ですよ。

#### 養成工制度の代案と社員の引き抜き

尾高 いまの話の続きですけれども、養成工制度で卒業生がみんな引き抜かれるということに対して、その代案といいますが、養成工制度をやめたらどういうことになったんですか。優秀な見習い工は、いずれにしても必要なわけですよ。

奥田 養成工をやめてちようどそのときに、新制高校を出た人がたくさん出てきたでしょう。その新制高校卒の人のほうが優秀でしたから、



新制中学を出た人をとって三年間教育するよりは、新制高校を出た人を探って一年間教育して、そして現場につけようと。現場といっても、とくに保全部門につけようと。そういう代案が出たんですね。それで保全修習生という制度が始まるんです。だけど住友金属などは、新制中学を出た人を養成工とする制度をずっとやめないんですよ。そういう会社もあつたんです。

尾高 もつと以前の、進学率が低い状況では、養成工制度が意味があつたのではないですか。つまり、離職率がいかに高くても、やはり優秀な人を確保する必要がある。さつき梅崎君が言ったように、離職されるコストは見込んで養成工を置きたいと会社は思う、そういう論理もあると思うんですね。

奥田 そうなんですね。それから、会社の位置とか、その地方でもステイタスみたいなものもありますね。関西地区そのなかでも和歌山のあたりでは、住友というと、「住友さん」といつてすごい尊敬を受けていますね。ですから、養成工で探るといっても希望者はけっこう出るんですね。住友の場合は、機械設計とか細かい設計をやれるようになるためには、若いときから教育しなければだめだというポリシーを持っているんですよ。それで、そんなに数は多くないですけども養成工を採って、鉄鋼短大に送って教育して、設計部門の詳細設計とか部品設計とかそういう専門職にするんですね。住友の場合は、それでもけっこう人が集まつたんです。日本鋼管のように京浜地帯で人を採る、競争するというと、養成工で採りますといったら人が来なくなつたのですね。

尾高 それからもうひとつ、社員になって勤めはじめて、それから引き抜かれるということもあつたのでしょうか。

奥田 もちろんあります。ですから保全修習生のような場合でも、卒業して現場に就くでしょう。いちおう勤めているわけです。保全修習生といつても、もう身分は社員ですから、勤めはじめているわけですから。保全修習生の段階で辞める人も若干でしたがいましたけど、ほとんどは残って、卒業して職場に入ってから引っこ抜かれました。

尾高 引っこ抜かれる場合、何年ぐらいたつと引っこ抜かれる率が高いですか。

奥田 やはり六カ月とか一年。私どもは、三年間で三〇パーセントが辞めているという統計を持っていますけれども。ですから、引っこ抜くほうも見ていて、現場経験が一年か二年たつてから引っこ抜くんですよ。

尾高 三年とか四年たつたら、あまり辞めないですか。

奥田 三年がひとつの山ですね。三年で三分の一、それで五、六年たつと半分ぐらいいなくなっています。

尾高 やはり少なくなるんですね。ということは、引き抜くほうも若い人を採りたいという事情があるのでしようけれども、もうひとつ思つたのは、養成工制度とかあるいは高等学校を出たての人というのは、わりに通用性があるというか、マーケティングビリティがあるのかなと。

会社で働くようになって、たとえば五年以上たつと、それなりにOJTを受けるわけでしょうけれども、そのOJTの成果は、ほかの企業ではすぐには役立たないのかなと。

奥田 OJTはあまり評価されていない？

尾高 のではないのでしょうか。それだから辞めないということもあるのではありませんか。そのへんはどういうふうにお考えになりますか。

奥田 ですけど、たとえば中小企業などの場合は、人をとつても組織

だつて訓練していく時間とか余裕はあまりないでしょう。先輩もあまりいないから。そうすると、かなり即戦力になっていてくれないと困るわけですよ。そうするとやはり、修習生を一年間受けたうえで現場で、二年の経験をもっている人のほうが、魅力はありますね。

**尾高** でも、一、二年だったらいけないけれども、日本鋼管で三年とか四年とか五年とか勤めた人だったら？

**奥田** 日本鋼管なら日本鋼管の仕事のやり方とか、とくに比較的大きな会社ですから事務的になっているとか、まよりの仕事のごく一部しか見ていないとか。中小企業から見れば大きな会社の人間はわりあい狭い範囲のことしか見ていないから、五年、六年、七年とたつてしまふと使いにくいということはありますね。だから、これも難しいんですよ。経験がないと困るし、経験がつきすぎて現場にどっぷり浸かってしまうと、こんどはビュロクラティックな人間になつていて細かい範囲のことしかわからない。中小企業だと何でもかんでも広く仕事をやりますから、そういうタイプの人間として育てやすい段階で入ってきてほしいんですね。現場の経験も持つてほしいし。だから、向こうは向こうで難しいんですよ。

**橋野** そうすると、中堅の熟練工というのは、中小企業にとってはほとんど魅力がない人材ということになるんでしょうか。

**奥田** ほとんど魅力がないということにはならないと思います。しかし中堅の熟練工になると、そこに留まっているほうが利益がある点もあるでしょう。職場グループのなかでも発言力が出てきたとか。それを捨てて行くということは、そうとう決心がいりますよね。もちろん最近では増えているんですけども、でも中堅の熟練工のなかでも、条件がよければ——たとえば向こうで「職場の長にしますから、ぜひ来

てください」なんて言われるという例がありますね。たとえば能力主義ということで若手で選抜された人が上に役付きになっている場合があるとすると、その下にいる人は、上がるチャンスが非常に少ないでしょう。歳をとつて定年間近の人がボスだと、近々その人が、辞めて自分が上がる可能性があるから、そこに残る決心をするでしょうね。いろんなことを見るわけですね。いろんなことを判断して、中小企業のおやじさんに、「あなたに全部職場を任せるから来てください」なんて言われると、やっぱり職人さんは、お金だけじゃなくて仕事をやりやすいほうが面白いですよ。だから移っていく人が出るんですよ。その人たちに行くのをやめてもらうためには、その人たちの自己表現ができるようにもつと仕事を増やすとか、仕事の仕組みとかいろんなものを変えないと難しいんですね。そこまでなかなか会社は踏み切れないんですよ。だから、惜しい人が辞めていく場合があるんです。それがその人のためになるという場合がありますね。

従業員に対する教育費は計算できない？

**尾高** 関連してもうひとつ、日本鋼管は従業員に対する教育費をどのくらい計上しているんでしょうか。

**奥田** 費用ですか。その計算は難しいですよ。

**尾高** 教育費用を意識して労務管理をやるものですか。たとえば新しい人が入ってきたときに、この間も言つておいたけれども、先輩がくつついて教えますでしょう。そういうのにコストがかかりますよね。

奥田 非常にかかります。

尾高 そういう費用は、明示的にちゃんと数字で計算しないのではな  
いですか。

奥田 してないんですよ。いま、日本能率協会や何かで、僕もその委  
員なんですけれども、日本の教育に熱心な会社を表彰する制度をやっ  
ているんですけれどもね。

尾高 どういうところが表彰されるんですか。

奥田 そのひとつは、教育費をどのくらいかけているか、その比率を  
出してみようと。アメリカなんかは出しているんですよ。ところが日  
本で、「あなたのところの教育費をどうやって計算していますか」と  
いうと、もう本当にバラバラです。いま先生が言われたように、先輩  
を一人つけると、その人の給料を払って、その人は仕事をしないで訓  
練するわけでしょう。その人件費を教育費としてみたほうが本当はい  
んですよ。ところがそういうふうに見ている会社は非常に少ないで  
す。ほとんどないでしょう。それから、教育担当の事務をやっている  
人とか、教育のスタッフ部門の人などの人件費も入れているというこ  
ろはほとんどないです。それから、建物とか何かの固定資産の償却費  
とかね。それなども入れていないんですよ。では何を計算しているか  
というと、外部から先生を呼んで特別に講演してもらったときの費用  
とか、訓練生をどこかへ連れて行くときの電車賃とか、非常にごく  
わずかなものだけです。流動費みたいなものだけあげるんですよ。固  
定費みたいなもの、社内の技師が教える場合などは、全然計上してい  
ないんですよ。ですから、アメリカの人が来て日本の教育費を見て、日  
本は教育に熱心だと言っているけれども、予算は少ししか出していな  
いと言うのです。統計的には売上高の〇・〇三とか、非常に少ない数

字が一応出ているんですよ。

尾高 アメリカでそんなに熱心にコストを計算するのはなぜですか。  
計算するのにはまたコストがかかりますね。

奥田 アメリカはわりあい、ものを客観的なデータにするのはうまい  
し、好きでしょう。そうすると他社と比較ができるから。アメリカな  
んかでやっているのは、いままさに言われた、社内の技師を連れてき  
てやった費用とか、日本だと固定費に入れてどんぶり勘定でわからな  
くなってしまった費用を、教育費として計上するんですよ。そうす  
ると、売上高の三パーセントとか、そういう数字が出てくるんです。そ  
の数字だけと比較すると、「日本はほとんど教育をやっていないじゃ  
ないか」というデータになりますね。だからこれは、もっと統一的に  
やって比較できるようにしないと、「自分の会社はよく教育をやって  
います」ということを数字的に言えないんですよ。

尾高 日本でそれを計算しないのはなぜですか。

奥田 非常に面倒くさいんですよ。技師の人件費とか、固定資産のう  
ち毎年の減価償却をやる分だけ載せるとかね。そういうことに教育  
担当者というのは全然といっていいくらい慣れていないんですよ。

尾高 でも、プログラムと伝票システムとをつくれればできそうに思  
いますね。

奥田 そうなんです。コスト意識みたいなものがなかったですから。  
それで能率協会などが各社の訓練を比較して表彰を出すときに、売上  
高の何パーセントぐらいを教育にかけていますかという項目を出して  
いるんだけど、回答してくるデータは、その計算方式を標準化してい  
ないため使えないんですよ。僕なんかは標準化しようと言ったんです  
けれども、企業が受け付けてくれないからだめだという意見が圧倒的

に多いんですね。

### 態度調査のための費用はどのように計上されたか？

**梅崎** 当時奥田さんは、労務部労務課におられて、態度調査などに費用がかかるわけですね。この予算というのは、どのように申請して会社側から出してもらっていたのでしょうか。

**奥田** その場合にしましても、たとえば細かいところから話しますと、集団調査でみんなに集まってもらうでしょう。サンプルに当たった人に来てもらって、そして一時間ぐらいかかって調査するでしょう。そうすると、一時間の人件費というのはかかっているんだけど、そんなものは全部無視してしまっていましたね。学校の先生にお礼をする、ついてくる助手の人だとかにも交通費とかいろんなお礼をするでしょう。そういう費用と、それからクエスチョネアとかをつくる場合に泊り込みをしたりすると、そういう費用。それからクエスチョネアの印刷の費用とか、いちばん最初的时候はコンピュータがなかったです。それから、政府の統計局などに頼みましたからその費用とか、そういう外に出る流動的な部分の費用だけを計上して、「これだけかかりますから」といって予算を出して。

**梅崎** まず、奥田さんが上司の方に、企画案を出すわけですね。つぎに上司の方は、こんどは会計に相談するのでしょうか。企画が通って予算がつくというのは、どういう経緯で行なわれるのでしょうか。

**奥田** 労務部門というのはわりあい、こんど組合の方にお会いになる

と面白いと思うんだけど、そこまでするかどうかわからないけれども、外務省で機密費なんていう問題があったでしょう。こんどの田中真紀子さんたちの。機密費みたいなのをかなり持っているんです。どういうふうに使っていたのかわからないんだけど、わりあいありましたね。だから、コストについての考え方がルーズだったですね。

**尾高** 会社がそれだけ儲かっていたということですね。

**奥田** そういうことが言えるんです。それと、労働組合にストなどをやられたら困るから、組合の幹部を……買収するんじゃないんですよ。ずっと昔に買収したみたいなのがあったんですね。そうすると、こういうことは非常に不思議に労働者の人にわかるんですね。どうやってわかるのかわからないけれども、「誰かがどこかの料理屋で誰かと会ったんだ」とか、「買収されたらしい」ということが噂になったりするんです。事実、そういうことがあったみたいだったんだけど、非常に現場の人というのは感覚が鋭いですね。本能的なカンなのでしょいか、よくわかります。ですから、お金で買収したりするということではないんだけど、たとえば労働組合の幹部とか現場の役付きの人たちが会合をして、そういうときにたとえば第二次大戦中に左翼の人で牢屋に入ったりして転向した人などがいるでしょう、鍋山貞親さんとかね。そういう人たちを呼んで共産主義の実態はこうだなんて話してもらったときに、正式なプログラムとしてやらないんですね。そうすると、インフォーマルなお金の使い方をするとか、いろんなことがあると思いますね。

**梅崎** そうすると、その機密費みたいなものは、もともとはおそらく労働組合対策として労務課の自由に使っているお金としてあって、そのお金が一度ついたものだから、労務部の自由に使えるお金になった

のですね。奥田さんが企画を出して、このお金を調査に使いたいといえ、上司がオーケーすれば大丈夫だったわけですか。

奥田 そういふところで余ったものが回ってきたのもあるかもわかりませんが、僕たちとしてはちゃんと書いて、そうすると折井さんとかそういう人が通すでしょう。そうすると、経理をやつてるところは予算を握っていますから、経理のオーケーもと、そこがオーケーするとお金になるんですね。お金をもらつてきて、使うわけですが、それがオープンな、正式なやり方なんです。自分たちが機密費として持つてるとか、わけのわからないお金のなかから使つてしまうというのは、あまりいい方法ではないですね。ですから、労務担当の人が日経連の会合などでちよつと海外に調査に行くなんていうと、普通の出張費では出ないような、「これで背広を買つて着て行きなさい」なんていうのでポンとお金が出るんですよ。どこからお金が出るのかなと思つたけれども、そういうところのお金があるんですね。現在では皆よい洋服を着ているから、別にお金はないと思いますが。

尾高 奥田さんたちの態度調査の費用は機密費から出たわけではないということですか。

奥田 僕の場合は、非常にきつちり上を通して、お金が出たんですね。ですけど先生方と一緒に食事をするとかになると、予算のときに「先生方と食事をするときにいくら」というようなとり方はしていません。たですね。そういうのは、折井さんとか正親さんが持つてくるそういう機密費というか、会合費で賄つたんだと思います。だけど、こんなこと記録を取つてもらうと困るけれども、労働担当の幹部の人でお昼は全部、赤坂の料亭なんかで食べていて、会社のツケにしていた人もいたんですよ。非常に乱暴な人がいました。

梅崎 外務省にもいましたね（笑）。

尾高 毎日ですか。

奥田 毎日。

尾高 それはひどいですね。

奥田 もう本当に贅沢な人で、ちよつとひどかったですね。お金を持つていてどこからもチェックされないと、ルーズになつちやうんですよ。

尾高 トップマネージメントになるとそういうお金がたくさんついて、簡単には使い切れないと聞いたことがあります。本当にトップの人は、ですね。

奥田 ですから、経理部もあまり文句を言えないんですよ。それから、組合と団体交渉をして、ではいくらお金をということなるでしょう。そうすると、労務はそのつぎには経理部と交渉しないとならないわけです。経理が、「そんなお金はだめだ」とかいろいろ言うんですよ。そうすると労務としては、「これだけ出さないとストになつて大変なことになるよ」なんて脅かすんですよ。だから、組合と約束がほぼついた段階では、社内で労務部が経理部と団体交渉するような。そうすると、経理が自由党あるいは自民党で、労務は社民党みたいな感じだと（笑）。また経理部もはつきり言うんですよ。「おまえたち、社会党的ようなことを言うな」とかいって、やり合いますよ。その話し合いは、ずいぶん続いても、決着がなかなかつかないこともあります。労務はしようがないからこんどは社長のところまで行つて、「これだけ出してもらわないとだめだ」と言つて、両方を取り持つてもらつたり。そのときに、労務のことに詳しい人が社長になつていると、労務としてはやりやすいですね。ですから戦後は方々で、労務を担当していた

人が社長になることが多かったです。日本鋼管の場合は、河田という人が社長になって長くいましたけれども、この人は戦前から労務担当の人なんですね。それと、労働組合対策ということが経営にとって非常に重要だったからですね。それが、労使関係が安定してきた後は、こんどは営業出身者が主に社長になるというように変わっていく。これは日本鋼管だけではなくて、日本全体の経営トップの出身を調べてみると、はつきりわかると思います。ずいぶん変わりましたね。

#### 養成工制度をやめた理由

尾高 橋野さんが最初に言われた養成工の話ですが、会社としては、離職率が高くなるとか、新制高校卒業生を採用するとか、そういう事情で養成工制度をやめる決心をしたけれども、お金とは関係なかったんじゃないですか。つまり、費用がかかるからとか、そういうことではなかったのではないのでしょうか。

奥田 直接は関係なかったと思いますね。

尾高 だから、さっきの教育社会学の方がおっしゃったことは、理論としてはもつともだけれども、実際の当時の経営では、教育費の計算をしていたわけではないし、コストがかかるという意識はたぶんあったでしょうけれども……。

奥田 コスト計算してはいませんでしたから、しかし、みんなを教育する時間的なコストもありますね。それに見合わないという質的な判断でしたね。

尾高 そういうふうには言うんですか。でも、計算はしていないわけでしょう。だから、見合わないかどうかはわからないわけですよ。

奥田 計算はしていないんですよ。

橋野 きつと感覚で。あとはやっぱり、複合的な要素というか、養成工制度が必要ではなくなってくるような条件が揃ってきたということですね。新制高校の卒業生が増えてきたとか、中卒で優秀な人が採れなくなったということのほうがむしろ大きくて、コストよりも社会的な条件が揃ったということが重要だったという。

奥田 コストよりも、養成工出身者のなかから過激な組合のリーダーが出た、だから全部が憎くなってしまうみたいな点がありますね。

養成工教育をあれだけやったのに、過激な組合リーダーが出たじゃないかと。新制高校から採ったほうがいいじゃないかとかね。

尾高 非常に「日本的」じゃないですか。「日本的」というのはあまり適切な表現ではないけれども、つまり、外的な条件が変わったときに決断する。内的な、自分のなかから出てきた論理で計算をしたりして決断をするのではない。

奥田 そうではなかったですね。そういう合理的な計算指向の結果、養成工教育をやめたというのではないですね。教育制度とか進学率が変わってきたという、外の条件で、いい人が採れなくなったというところがいちばん大きな理由だったですね。だから、外部の変化ということがいちばん大きかったんではないでしょうかね。

尾高 そういうところが、アメリカと違うんじゃないかなと、ちよつと思うんですけれどね。

奥田 だけど、アメリカなんかでも僕の知ってる教育学者の人に、「アメリカは戦争中ずいぶん教育をやったのですが、それは非常に合

理的に考えて、教育をやったほうが生産性も上がるし、だから教育したというんですか」と聞いたたら、「そんなことないですよ」と。アメリカの場合、教育をやる、その費用を経費としてかかったとして利益から落とすんですね。そうすると税金が得するという制度にしたんですよ。「どんな教育したことにするとそれだけ経費が数字のうえで大きくなる。それで利益が減って税金が得するから、それで教育が盛んになったんだ。だから、そういう制度をやめた戦後は、教育が一時廃れたんですよ」と。エバンスという教育の専門家の教授でしたけれども、そういうことを言っていましたから、そういうことはあり得ることだと思いますけれどもね。

### アメリカ留学の経緯

梅崎 略歴のほうに戻らせていただきます。奥田さんが三〇歳の頃——つまり一九五五年の七月から留学をされるのですけれども、はじめに留学をお決めになる経緯からお話していただければと思います。

奥田 留学をしたいと思うようになったのは、直接には尾高邦雄先生について態度調査をやっていたでしょう。そうすると、尾高研究室の高橋さんとかいろいろ優秀な人がいっぱい来て、議論するわけですよ。そうすると、僕は法学部出身だし、なかなか社会学の人と話しても負けちゃうし、それで文部省の統計数理研究所に行ったりして勉強はしたんだけど、どうも十分ではないと。やっぱり自分でもういちど勉強したいということがひとつと、もうひとつはやはりアメリカを

見てみたいと。日本の状況と違うじゃないかと。僕はアメリカから入ってきたいろんな管理技法を主に扱っていたでしょう。だいたいあの当時の若い人はみんなそうだけれども、TWIとか、管理者教育とかいろんなことをやりましたよね。みんなアメリカでできた訓練方式ですから、人なんか自由に変えちゃうという前提で組んであるんですね。われわれ違和感を感じて、このアメリカの教育の基礎にある考え方はアメリカの社会のなかで生まれたんだと。だからその社会を見てこない、この教育をそのままやっていいかどうかというのはわからない。日本の社会に適したことをやるとしても、アメリカの社会的背景を見て、比較しなければいけないんじゃないかと。とにかく見てこなければならぬということも思っただけですね。

尾高先生などからの刺激はありましたよ。「アメリカへ行ってみたほうがいいよ」と言われたりね。それと、「アメリカへ行ったら勉強するんだったらば、漠然と勉強するなんていうことではだめで、非常に具体的なテーマを持っていかないと一年とか二年はすぐ経ってしまうから、具体的な課題をはっきりと持っていかなければだめだ」とかね。いろんなことを教えてくれたんですよ。

梅崎 当時、奥田さんは、人事課におられたのですか。

奥田 帰ってきてから人事組織室に行きましたけれども、それまでは労務というところにいたんですよ。

梅崎 そうすると、留学したいことを上司の方におっしゃったとき、こういう反応だったのでしょうか。

奥田 すぐ賛成してくれましたね。そのためフルブライトの試験を受けようと思ったんですね。そこからお金をもらっていかないと、当時一ドル〓三六〇円だったでしょう。家も貧しかったし、自分のお金で

はどうてい行けないんですよ。それで、奨学金をもらう以外にないんですよ。ちょうどそのフルブライトの制度があつて、これで行くと思つたんです。そのためには、いまの仕事をしているところの上司の推薦状が必要であると。研究者だったら研究者の、僕だったら日本鋼管の社長なら社長ね。河田さんが僕のことを知ってるわけではないんだけど、秘書にいつて、「社長の推薦状を欲しいです」と言つたら、「じゃあおまえ、原案を書いてこい」というので僕が書いて、そして日本語でこういう意味ですというのを書いて、「できたか」というので社長のところへ持つていつたら、「君は心臓が強いね。こんなに自分のことを褒めてるのか」と言われちゃつてね(笑)。だけど、褒めなければ通らないから、うんと褒めて。河田さんにはそういつてからかわれたんだけど、それを出して。そして、折井さんなどには物が言いやすいですから、「留学したいんですよ。こういう試験がありますから、受けます」と。それから、そのときにフルブライトの委員会から、各会社とか労働組合に通知があつて、試験に社員や組合役員などを出してくれという通知も回つたのです。それで、会社からも他の人も受けたんです。だけど僕だけが受かつて、そうしたら会社の方で、すぐ行つてらつしやいと。行つてる間、給料は働いていなくてもまるまる……そのときはもう結婚してたんだ。ちょうど、その当時、日本の労働関係が対立的で争議も多かったので、アメリカの労働関係を勉強するために労使双方から人を選んで留学生としてアメリカに送ろうという計画があつたのです。

**梅崎** 四月に結婚されて、七月に留学されてますよ(笑)。

**奥田** お金を出しますと。家内のあるところに行かないで、全部僕の母のところに行つちやつて、父はもう亡くなつていましたから。家内は全

然懷は増えなかつたんですけどね。それで、金の点も安心になつて、行くことになつたんです。会社からは、全然反対とかはなかつたです。ただ、給与計算をやつてゐる若い人が、「奥田さん、全然仕事しないのに給料をもらつてゐるのはあまり公平じゃないじゃないか」つて、僕に文句を言つた人が一人いましたけどね。

**梅崎** 会社のほうとして、大学院に留学する人を定期的に出していく考えはなかつたのでしょうか。

**奥田** そのときはまだなかつたんです。僕が帰つてきてから、定期的に出したほうが良いということ、社内の留学制度というのをつくつて、一年に一〇人ぐらい選んで送るといふうにしたんですけれどもね。僕の場合はまだなくてね。それで、僕の前には一人、エンジニアでガリオアという制度があつたんですけれども、それで行つた方がアメリカに定着してしまつて日本に帰つてこなかつたんですよ。その後しばらくして、横浜の大学の先生になつて帰つてきたんです。それで、会社として留学してどんどん外に出すということまではなかつたんです。僕がアメリカへ行くときに全然抵抗がなかつたのは、折井さんとかが「奥田を留学させよう」ということを社内で行つてくれたからだと思ひますけれどもね。

僕は、英語もあまりしやべれなかつたんですけども、試験のときに、ヒアリングの能力試験がありました。試験官が英語でずつとしゃべつたことを聞いて、あとで質問に答えるというのがあつたんです。ヒアリングの能力も僕はあまりなかつたんですけども、たまたま試験官が話していることがミケランジェロの『最後の晩餐』のことを言つてゐるわけ。それで、キリストを裏切つたのはユダであつたとかずつとしやべつたりしてでしょう。こつちは内容は漠然としか聞こえないん



だけでも、教会に属していましたが、非常に運がよかったです。

**梅崎** 内容をあらかじめ知っていたわけですね（笑）。

**奥田** それで成績が良かったんですよ。

**梅崎** 試験は、英語以外には何かほかの科目はあるのですか。

**奥田** 科目としては別にはないんです。英語のスピーチとヒアリングの試験と、それから面接ですね。面接のときに、専門分野についての問題意識がどの程度か試されましたね。僕のと時から面接での専門知識に焦点を置いたようでした。それまでは英語ができる人を選ぶという基準だけで送ったんですよ。英語ができるということだけで、自分の持っている専門領域についての関心とか深さというものをあまり考慮しなかったんですよ。それではだめだということで、方針が変わったんですね。それで僕なんか面接のときに、向こうの言うことは何とかわかりましたから、答えるときに日本語で答えさせてくれといって日本語で答えたりしましたが、それでもオーケーだったんです。内容をチェックするためですからね。「僕は尾高先生の下でいま態度調査をやっている。こういう結果が出てきて、アメリカのことと比較したいんだ」なんていうことを言ったら、アメリカから来た面接官、日本からの面接官、この人たちは僕の持っている問題意識が非常によくわかったんですね。そんなことで、パスしちゃったんですね。まあまあ運が良かったと思いますけどね。

**梅崎** フルブライトの試験を受ける段階で、イリノイ大学の労使関係研究所に行きたいと決められていたのでしょうか。

**奥田** いや、どんなところで勉強したいかというのは、希望は出さなくても、決定権はアメリカが持っているんです。この人はこの大学、この人はこの大学、もちろん専門を考えますけれどもね。そう

すると、労使関係研究所というのは、コーネル大学とイリノイに二つ、終戦直後にできたんです。それでイリノイ大学の労使関係研究所というところに行ったわけです。僕たちの場合は、先にも言いましたように、労使関係から若い人を選定して、アメリカの労使関係を研究させようという計画があつて、そこで経営側から五人、組合側から五人の者が選ばれ、イリノイ大学の労使関係研究所に送られたというわけです。組合から選ばれたという人でもたとえば東京都庁の組合幹部の人は東大出の人で、留学を終わりに帰国してから後に局長になっていましたね。

**梅崎** イリノイ大学へ行かれる前に、ハワイの大学で一カ月半を過ごすという略歴に書かれてあります。

**奥田** それは、当時まだ日本は非常に貧しかったし、急にアメリカに行くとかカルチャーショックもあるだろうからということで、一カ月半ぐらい、当時余裕があつたんですね、日本から行く人だけではなく、フィリピンとか韓国とか方々から来た人を集めて、ハワイだけではなくたのですがカンザスのどこの大学とかに分けて、教育したんですよ。だいたい午前中だけです。本を速く読む方法なんていうのを、僕などはばかにしていたんだけど、けっこう有効なんですよ。英語の本を速く読む方法とか、そんな教育を受けたり、アメリカの歴史とかを受けたらね。午後はワイキキの浜辺へ行つて、YWCAのお嬢さんの歓迎会とかね（笑）。花束をもらつて、レイをもらつてほつぺたにキスされて青くなつて、日本人なんか全然そういうことに慣れていなかったから、失神直前になっちゃったりして（笑）。でも、日系の一世とかがいっぱいいたでしょう。その人たちが歓迎会をやってくれたり、「君たちは人種差別なんか受けることはないよ。われわれ

がゴー・フオー・ブローク (Go-for-broke) という合言葉のついた決死隊で、ヨーロッパで大活躍したんだ。本当に命をかけてアメリカのために戦ったんだから自信を持ってくれ」とか、いろんなことを言われましたよ。それから、日本が植民地化していた時代に、当時の韓国から逃げてハワイに定着していた韓国人の人がいっぱいいたんですね。そういう人と交流したりね。それはそれでとても楽しかったです。しかし当時に較べてだんだんアメリカもお金が少なくなっただけでしょうか、そのオリエンテーションの期間が非常に短くなったようですね。僕たちのときが一番よかったかもわからないですね。

**尾高** 奥田さんは、お一人でいらしたんですね。奥様は一緒にいらしたんですね。

**奥田** 女房は、日本のYWCAに勤めていたから、日本に残ったんです。一年たつてから、彼女は直接学校からスカラシップをもらったんです。シカゴ大学のスカラシップとイリノイ大学の社会事業大学院からスカラシップをもらって、そして僕がイリノイにいたというので、彼女はシカゴのスカラシップを振ってイリノイに来たんですね。「シカゴのスカラシップを振る人なんて、いままで見たことがありません」と言われてね。

**尾高** イリノイは、レヴィンさんですか。

**奥田** レヴィンさんがいました。

**尾高** 前からご存じだったんですね。

**奥田** ええ、レヴィンさんがいろいろな指導をしてくれました。レヴィンさんは、僕がフルブライトでイリノイ大学に行く前にも日本に来て調査をやっていましたから、前から知っていました。そのレヴィンさんがいるということが、ひとつの大きな理由だったんじゃない

いでしょうかね。日本研究者がいるというので、そこに送られたんだと思います。一年たつて道子が僕のところにジョインするというので、来ることになったけれども、あまりお金がないでしょう。会社に行ったら、「会社でよく石炭なんかを輸入するときに使っている日の丸汽船というのががあるから、安いから貨物船に乗っていったらどうですか」といつて紹介してくれて、彼女は貨物船で横浜からバンクーバーに来たんですね。そのときに会社で挨拶に行つて、「いよいよアメリカに行きます」と言ったら、お金をくれたんですね。餞別で、一〇〇〇円ぐらい入つてると思つて「どうもありがとうございます」といつて帰つてきてみたら、当時のお金で一〇万円入つていて、それで彼女はびっくりしちゃつて。「スルメでも買つてきます」といつて挨拶して帰つてきて(笑)、途中で見たら当時としたら僕たちにとっては大きな金額だったので、もう一回行つてお礼をしておして。そういうお金も機密費のなかから……(笑)。

#### 基督者社会科学研究会、聖書研究会に参加

**尾高** 奥田さんが外国へ留学しようと思われたひとつのきっかけに、松田智雄先生の影響はあったんですね。

**奥田** 松田智雄先生の影響よりは、尾高邦雄先生の影響のほうが大きいです。松田智雄先生と隅谷三喜男先生が中心になってやってくださった基督者社会科学研究会というのがあったんですね。月に一ぺん集まつて、キリスト教関係で社会学関係の、経済についての本とかを読

んでいたんです。そのときに慶應大学の矢内原勝さんとかいろんな人が来てたんですね。そこで女性が一人いて、道子ですが、よくいろいろ読んでいて。

尾高 それでお知り合いになったんですか。

奥田 それで知り合いになったんです。僕が書いた英語の論文は、日本語で書いて彼女が英語に翻訳してくれたんですよ。それをアメリカに送ったんだけど、そのときに、英語に翻訳してくれたら三〇〇〇円お礼しますということになってたわけ。プロポーズをして成功したときに、「もうあの三〇〇〇円は払わなくていいでしょう」と言ったものだから（笑）、いまでも「あの三〇〇〇円を節約しようと思って」とときどき言われるんで、困ってるんですけどね。

尾高 じゃあ、いまからでも払えば（笑）。

奥田 松田先生の影響は、直接はありませんでした。

梅崎 基督者社会科学研究会で読まれていた本というのは、どのような本だったのでしょうか。

奥田 ミルトンの『自由論』とか。外国の本だけではなくて、覚えてるのは一九三〇年代の不況のときの、浜口内閣のことを勉強するといふので、浜口さんのことを書いている本を読んで、不況克服のときのことを話し合ったり。あのときは高橋是清という人が大蔵大臣ですか。高橋さんという人の功績について話し合ったり。ダルマみたいな人ですね。あの人は若いときにアメリカにいて、何かで間違えて奴隷に売られたことがあるんですね。アメリカで奴隷になった経験もあるんですよ。

梅崎 二・二六事件のときに暗殺されてしまいますね。

奥田 でも立派な方ですよ。あの人がいろんなことを、素早くやり

ましたね。いまの内閣よりも成功したのではないですか。そんなことで、それは会社が終わってから月に一回ぐらいだったですね、Y M C Aとか何かで集まって、夜に本を読んで議論したんです。

梅崎 そうすると、この研究会では、お仕事と直接関係のあることを勉強していたというより……？

奥田 思想的とか学問的なことだったですね。松田先生はやっぱ、プロテスタンティズムとかそういうことをよく話されて、とにかく日本はだめだという立場の人でしたからね。それはそれでひとつの立場なんだけれども、よく話をされましたね。隅谷先生も、まだ助教で若かったと思うんだけど、欠席されることはなかったですね。非常によく指導してくれました。その当時は、共産主義に行くのか資本主義でいくのか、基本的なことを考えたり議論する問題はずいぶんありましたから、みんな真剣に——いまの人が真剣でないというんじゃないんだけれども、そういうことを真剣に考えなければならなかったですね。だから一所懸命議論しましたけれどもね。

尾高 その当時、隅谷先生はどういう考えでいらしたんですか。

奥田 隅谷先生は満州から帰ってこられて、助教になったばかりですよ。隅谷先生の立場はかなりはつきりしていました。資本主義的な生き方だけではだめだと。ずいぶん論文なども書いておられて、僕は会社で聖書研究会というのをやっていて、月に一回は、鈴木牧師とあって、尾高先生もご存じの西片町の牧師でとても個性の強い立派な方なんですけれども、亡くなりましたけれども、来て講演をしてもらったりして、ずいぶん影響があったのだけれども、その間に隅谷先生に来てもらったり、森有正さんという哲学者がいましたけれども、そういう人を聖書研究会の講演会に呼んだんですね。

梅崎 聖書研究会というのは、会社のクラブ活動ですか。

奥田 会社の従業員のなかのインフォーマルな集まりで、聖書を勉強しようと考えた人の集まりですね。面白いんですよ、カトリックの人が来て、「聖書研究という名前をやめてくれ」と言うんですね。あの人たちは聖書そのものよりは、教会でつくったカテキズムとかいろんなものがありますけれども、聖書よりもそういう教会でつくったもののほうが重要だったんですよ。いまは変わりましたよ。聖書そのものに戻れというふうにカトリックも変わってきたんだけど、僕たちが始めていた昭和二五、六年頃は、聖書を中心に勉強するということに反対だったですね。カトリックの人が来ていろいろ言ったけれども、僕たちは変えなかったんだけど。それはともかくとして、隅谷先生を呼んで講演会をやったら、若い人が多かったのかな、すごい人気で、講堂にいっぱい入って。

梅崎 それは職員の方が来られたのですか。

奥田 そうですが、現場の人も来ましたね。

梅崎 現場の人もですか。

奥田 もちろんそうですね。それから、その聖書研究会に来た人のなかで五人ぐらい、会社を辞めて牧師になったんですよ。神学校に行きなおして。鈴木先生は、自分の職場で生きることが大事だという主義でしたけれどもね。鈴木先生の影響はずいぶんあったと思います。それはともかくとして、隅谷先生を呼んで、あれはレッドパージがあった直後だったんだな、隅谷先生が非常にはつきり言われたら困るなと思った言うわけですよ。僕も、あんなにはつきり言われたら困るなと思ったんだけど、その会合が終わった後に会社から、「奥田、おまえは本当は共産主義者じゃないのか」と（笑）。「キリスト教徒だというの

は外側のことだけじゃないのか。隠れ共産党じゃないのか」と言われて、困ったことがありますよ。で、「聖書研究会をやめたらどうか」といって、右翼の人から言われたことがあります。だけど無視して、続けたんですね。それから森有正先生に来てもらったときには、会社の講堂を使うとあまりよくないというので、工場の外にあるんですけど、労働組合の講堂を頼んでやっただけです。だけど、森有正先生のときも講堂がいっぱいで。やっぱりみんな、非常にそういう話に飢えていたんでしょうね。

梅崎 森有正さんは、どのようなお話をされたのでしょうか。

奥田 森有正先生は、工場のことは知らないから、哲学的なことですよ。聖書研究会で呼んで、あまり覚えていないんだけど、先生の哲学的な中心の話を淡々とされましたよね。みんなすごく一懸命聞いていましたけどね。隅谷先生は、いま申し上げたようにレッドパージとかそういうのは非民主的なんだと。あるべきことではないんだというようなことはつきりと言われて。一時、聖書研究会に人が来なくなってしまったときもあって、そんなことが理由だったかも知れませんが、鈴木先生は、僕一人だけが話を聞くということもあつたけれども鈴木先生は、東京大学の前に教会があつたんだけど、わざわざそこから来てくださった。「聴講者が全然集まらないで申し訳ない」と言ったら、「そんなことは全然心配しないでください。信者が自分の職場でどう生きているかというのを見るだけでいいんですよ。あなた一人でも来ますから」といって話をしてくれて。また教会で話を聞くのと違って職場で話を聞くのは、直接仕事とか経済の問題と関係ないんだけど、聖書の話をするんだけど。何もないところなのにわずかな魚とかパンを四〇〇〇人の人に分けることができたなん

という話でも、同じ話なんだけれども教会のなかで聞くのと、職場のなかで聞くとまた違うんですね。非常に感銘を受けたことを覚えています。僕は一九五五年の三〇歳のときに留学するんで、高橋さんという人に引き継いだんです。この人は現場の人でしたけれども、長崎の五島列島の人で、隠れキリシタンの人だったですね。

**梅崎** そうすると、奥田さんは留学なされる前に、ひとつは尾高邦雄先生とご一緒に仕事と関係する推計学や社会学の勉強をされて、もうひとつは社会科学研究会のような、思想とか社会科学の古典を読む研究会にも参加されて、さらに聖書研究会のような宗教哲学の勉強会にも参加されていたのですね。

**奥田** そうですね。そういうことは言えるかもしれませんがね。

**梅崎** そのなかで、留学してもう少し勉強して、研究の道に行こうと決心されたのでしょうか。

**奥田** いまおっしゃったほかに、マネージメントのトレーニングの担当になったでしょう。それは通産省で一カ月の非常にハードな訓練だったんですけども、ためになりましたけれどもね。それを卒業して、帝人とかいろんなところで社内講師として訓練をやってる人の集まりもあったんですよ。その人たちはみんな問題を持ってるわけです。通産省がアメリカから入れてきた管理者訓練をそのまま職場でやるとどうもしっくりしないと。とくに、不適切な人間はすぐ解雇してどんどん入れ換えるという前提で組まれているでしょう。そういう訓練が日本の職場にそのまま当てはまらないということを言う人がずいぶん多かったですね。三〇人ぐらいの人たちが一緒に訓練を受けたんだけど、ほとんどみんなそういう意見でした。その人たちが会合をもつて、このアメリカから入ってきた訓練コースをどう改定すべきか、そ

のための打ち合わせをやりまして。私もその初期の改定作業に加わりました。それもずいぶん僕としては情報源だったです。お互いの職場を訪ねたり、訓練をやっているところへ入れてもらって。そこはディスカッションが主なんですね。現場の管理者の意見とぶつかったりね。それから、もうちよつと後だったけれども、服部時計店の管理者に集まってもらって訓練したときも、やっぱり反応がありますよね。日本の状況に合うためには直さなければいけないんじゃないか。そのためにもアメリカの社会的背景というのをどうしても見たいという気持ちは起こりましたね。

**梅崎** お仕事をされながら勉強されているんですけど、大学の研究者よりも勉強されていますね。普段のお仕事もあつたうえで、余った時間に勉強をされたわけですね。

**奥田** その頃は、自分の頭で物を考えようとか、そのようなことを言う人はあまり多くなかったので、ほとんど毎月、月刊誌に論文を書いていましたよ。雑誌なども新しいことをどんどん書かないといけないから、そういう訓練をやってる人の需要もあつたんですね。その頃は、まだ土曜日が休みではなかったんです。日曜日は教会に行くでしょう。武沢信一さんなんて親しい人は、「奥田さん、いつ論文書くんですか」なんて言ってたけれども、ずいぶんそういうために時間をとりましたよね。でも、面白かったですけれどもね。自慢してるみたいな話になったけれども、そうではなくて、そういう需要がずいぶんありましたね。あと、途中で雑誌に記事にするために、その当時はまだソニーではなくて東通工と言ったけれども、井深さんに会いに行ったりね。面接して記事を書いたり。井深さんに会いに行くのは勤務時間中ですよ。だから、会社に何て言ってたのかなあ。僕がいつか、学校の先

生とどこかで食事をしていたら、「奥田さんは学校の先生よりも自由に時間を使ってますね」と言われて（笑）、そうかなと思ったことがありましたけどね。

### 労働組合への思い

**尾高** 日本鋼管を辞めて労働組合に勤めようと思ったことがあると言っていたでしょう。それは、留学されるあたりの話ですか。

**奥田** 留学する前は労働組合員でしたから、労働組合の会合があるとよく傍聴に行ったりしましたよ。ですから留学する前から考えていたことになりましたね。

**梅崎** 前回、労働組合の調査担当者になれたらいいと思われていたと奥田さんがおっしゃられていたのですが。

**奥田** 僕は自分では、労働組合のなかに入ってみたいと思って、労働組合の企画部とかそういうところに行きたいと。ということは、当時のホワイトカラーも組合員でしょう。現実に川崎製鉄所の労働組合の企画部長というのは、慶應大学を出た赤沢さんという人だったけれども、もう亡くなったけれども、非常にはつきりとした意見を持つてる人でした。だから、そういう人なんかと一緒に仕事をしたり、将来労働組合の企画部長になったら労働組合のこともわかるし、面白いんじゃないかなといって会社と言ったら、会社も労働組合に行ってくるのは勉強になるからいいって言うんですね。会社と組合とは、当時、一面ではそのような話し合いをする関係にあったのですね。とくに組

合の企画とか調査の分野の人材として、誰を当てるのか会社と組合は話し合いをしていますね。そして会社が労働組合の副委員長の中島英夫さんという社会党の人に話してくれたんですよ。そうしたら、「奥田は共産主義になるかもわからないから、労働組合に来てもらったら困る」といって、その中島さんが断ったということでした（笑）。そういうことが会社と組合との間であったみたいですね。中島さんという人とは何回も話しましたがけれどもね。その人は社会党の代議士になりましたね。

経営と組合とは喧嘩してるんだけど、またそういうふうに通じているところがあるんですよ。喧嘩というとおかしいんだけど、建て前のうえでは組合代表と経営側代表とでぶつかり合うでしょう。ですけど、こんど労働組合の企画部長に誰を出すか、いまいる赤沢さんのその後に誰か送らなきゃいけないなんていうと、経営と相談しないとできないんですよ。やっぱり組合の人事になると、会社がコントロールするという意味じゃなくて、赤沢さんが帰ってきたらこの後に誰を出そうかなんていう話は、インフォーマルにやるんですよ。というのは、組合の欲しい人材は会社でも活用したい人材だということが多く、労使間での話し合いが必要なのです。いちばん嫌らしいというのかな、たとえば調査をやった結果、この職場は何人でいいですよなんていうデータを出して経営と組合とが議論をするわけでしょう。経営側としては、そのために特別に訓練した人、たとえばインダストリアル・エンジニアリングなんていう訓練を受けた人が調査をやって資料をつくるでしょう。労働組合のほうは、現場から選挙されて上がってきた人がそういう担当になるじゃないですか。そうすると、昨日まで現場にいた人が、急にそういう書類を見ることができて意見を持

てるかという、なかなか難しいんですよ。そうすると経営側がその人と呼んで——経営側の意見に従うように言うのではないですよ。この資料の見方はこうで、こういうのはこういうデータにもとづいていまして。タイムスタディをやるのはこうやるんですとか、教えなければならぬですよ。それはおかしいことではないし、必要なことですね。それと同じことが、あらゆるときに出るんです。

また、労使協議会のために経営側は経営関係の資料を出すでしょう。将来の採算見通しとか設備投資の見通しとか。そして、労使協議会のいちばん上の段階、本社レベルの協議会の場合には、社長が出るでしょう。そうすると、社長が説明して組合のほうは何の反応もないといったら、会議はもたないわけですよ。そうするといまと同じように、現場から来た人をばかにしているのじゃ決しないですけれども、現場で炉を動かしていた人が職場代表で選ばれて来たときに、そんなに質問はできないんですよ。それは当然のことですよ。そうすると会社の労務のほうであらかじめその人と呼んで、事前にこういう書類が出ますからといって解説をしたりいろんなことを言って、「こういう質問をしたらどうですか」とか、教育のようなことをやるんですよ。またその人が選挙で二年なら二年たつて代わると、また新しい人が来るから、同じことをやるんですよ。僕はアメリカへ行つて、そういうことが疑問だったからアメリカの組合関係担当の会社側の役員の人に、「民主主義だといくら役員が改選されるでしょう。まったくの素人が出てきたら困るでしょう。どうするんですか」と言ったら、やっぱり同じことで、一所懸命教えるわけです。それで経営側と対等にいちおう議論ができるように。それで六カ月、一年たつてくると、慣れてきてね。だけどアメリカの鉄鋼労連の場合などは、ローカルレベルの

役員はそうやって下から出てきますけれども、その上のディストリクトの組合役員は、上が任命するんですよ。だから、高度の専門家で、経験豊かなんですね。高度の専門家と素人の現場から選ばれた役員とを、うまくくつつけているんですよ。どこでも同じですよ。

**梅崎** ナショナルセンターでも産別でもいいですけども、ある程度人材を揃えなくてはだめですね。

**奥田** 組合は組合として、人材をずっと系統的にどう育てていくかという、プランを持たないといけないんですよ。会社のほうが人間を自由に動かせるんだから、そういうプランは持ちやすいですよ。組合は民主主義の建て前だから、全部選ばれてくるでしょう。だから、こういう人が出てくるかはつきりとわからないですよ。組合が長期的な人材育成計画を持つということは、経営よりも難しいですね。しかし、ゼンセンなどは将来の組合役員にするための人材を採用して、育てることをやっていますね。

**梅崎** その組合側の調査の担当者に奥田さんになりたいと思われている時期もあるわけですね。

**奥田** 組合の経験というのは、私自身にとつてのキャリアになると考えたのです。とくに僕は、労働問題とかそういうことをやってみたわけでしょう。会社で必ずしも偉くなる必要はないと思っていました。それから、労働組合に入つて、本当に現場の人がどういうことを考えているのか、労務にいるよりは接触しますからね。そういうことをやってみたいと思ったんですね。結局できませんでしたが、でも現場の人のなかにずいぶんお友だちができましたからね。そんなことであれやこれやでアメリカにとにかく行つてみたいと思つたんですね。アメリカに行ったほうが勉強できるわけですよ。日本にいて、一日仕

事をした後、夜だけ勉強するというのはきついですよ。アメリカに行ってしまえば朝寝もできるしね（笑）。本当に僕は寝坊なんですよ。だから、ずいぶん朝寝をエンジョイしました。

### 苦勞したアメリカでの講義

梅崎 でも、アメリカの授業はたいへんだったのではないですか。

奥田 はじめは半分もわからなかったですよ。そんなに英会話の訓練をやっていませんでしたからね。それで、アメリカ人の学生に「ノートを見せてくれ」と言ったら、貸してくれるでしょう。そして写したりね。そうするとアメリカ人というのは、公平にしたいんですね、「じゃあ、おまえのノートを見せろ」というんで見せたんですけれど（笑）、こっちは汚い字で、部分的にパツパツとわかった単語だけ書いてあるでしょう。一貫して文章になっていないわけです。それから日本語で書いてあったりね。「なんだおまえ、俺が読めないよ。アンフェアじゃないか」と言うんですよ（笑）。判らないから借りてるの

にね。アメリカ人というのは、何でも機械的に平等でないと嫌だというんでしょうね。その後、あまり貸し借りしなかったですけれどもね。梅崎 それは講義形式の授業ですね。

奥田 講義のときはだから、半分もわからなかったです。それからこんど、大学院だからディスカッションが多いんですね。でも、グールドナー先生という非常に立派な方だけれども、この方はあまり勉強するんで奥さんが逃げちゃったんですよ。「私よりも勉強のほうが好き

なんですか」って（笑）。まあ、アメリカの一般的な女の方だったのですね。僕が先生の自宅に行ったときはもう若い女性で、グールドナーさんの生き方でいいですよという女の人が来てましたけれども。このグールドナーさんのやり方は、アメリカだからディスカッションでやるのかと思ったら、そうじゃないんです。日本と同じで、来るとすぐ自分の書いてきたノートを開けてそれを読んで、みんな一方的にしゃべって、ゼミの時間が終わってしまうのです。最初のテキストが共産党宣言だったですね。面白い先生だったけれども、時間がないものだから自分の家と呼んでディスカッションをやるんですよ。だから、ハードでしたけれども、日本の先生と同じような雰囲気だったですね。僕は最初はあまり発言できなかったけれども、だんだん発言するようになって、グールドナー先生にもずいぶんよくしてもらいました。もう亡くなりましたけれども。

梅崎 そうすると、ゼミでは古典を読むわけですか。

奥田 それは先生によつて違うんでしょうけれども、グールドナーさんの場合は「共産党宣言」を最初のテキストに使って、歴史的にもものを見る見方とか、その方は機能構造論者（フランクショナル・ストラクチャリズム）というひとつの立場があつて、マートンとかと並ぶような先生だったんですね。非常に優秀な先生だったけれども。ですから、構造とかそういうものの考え方をするのに、マルクス・エンゲルスの共産党宣言がいいと考えたんでしょうね。それで、このものの考え方はこうだという話を何回もされて、僕たちにそういう基本的見方が大事だということを訴えてましたよね。アメリカへ行つて「共産党宣言」をテキストに勉強するということは予想もしていなかったんで、とても面白かったことを覚えていますけれどもね。グールドナー先生



は、ちょうど、社会変動ということをやテーマにして、自分で著作していましたね。それで出版するための原稿を書きながら、自分の考えをゼミ生に話していたようでした。ゼミ生は私の他は皆アメリカ人ばかりで、六人程度の少人数でした。グールドナーさん自身は、やっぱり社会調査をずいぶんやっているんですよ。石膏をとる小さな鉱山の調査とか、そういう会社の陸上のスタッフの組織と地下の鉱山の現場の労働者のなかの人間関係とどう違うかとか、非常にいい調査をやっているんです。そういう資料で話をされたり、そういう現場の話もあったんですよ。

**梅崎** まったくの理論家というわけではないんですね。

**奥田** そうです。古典だけでやるわけではなくて、そういう実際の話も。それからあとは、アメリカの学生は教会のセクトで、プレスビテリアントとかメソジストとか、いろんなグループごとにそれぞれ学生寮を持っているんですね。出身教会のセクトに従って、「僕はメソジストだからメソジストの寮に入ります」といって、入りたい人は入るんですよ。そうすると、これはグールドナーさんがやったんじゃないんだけれども、そういう学生の寮ごとに、お酒を飲む量のどのぐらい違うかという調査をやったりしてる学者がいるんですね（笑）。それは、そこで消費しているビールの缶とかを調べればわかるわけでしょう。そうすると、プレスビテリアントとか早くセクトができて社会の上層部に昇っていったグループの派は、お酒を飲むのが多いんですよ。それからその次、その次と、いちばん下のほうはバプティストなんです。バプティストなんかはそういう人たちを批判して、もっと純粋な信仰を持たなければだめだといっているグループなんです。そういうグループはお酒を飲むのが少ないんですよ。そのような違いが非

常にきれいに出ていましたね。そういうような実際の話があったり。きわめて実際的なことと古典的な理論と、うまく混ぜた訓練だったと思いますけれどもね。

**尾高** いまのお酒の話ですけども、アメリカの労働者は相対的にバプティストが多いのではないですか。

**奥田** アイリッシュの人なんかもいるでしょう、だからカトリックも入ってきて。アイリッシュは、アメリカの社会ではすぐくばかにされるんですよ。メソジストも場所によっては、かつてはいちばん社会の底辺だったですよ。いまは中ぐらいになってきましたけれども。僕たちがいたときは、バプティストはまだかなり下だったですね。それがしばらくすると、社会の底辺でなくて上がっていくでしょう。そうするとやっぱりちよつと墮落してしまつて、また新しい層が出てきて

**尾高** バプティストも、南と北で違いますね。

**奥田** そうですね、南のほうが純粋なのじゃなかったでしょうかね。そういう派によつてずいぶん違いははっきりしていました。

**尾高** あと、どういう講義をおとりになったんですか。

**奥田** 僕はあとは、ガーマンさんという人の労働組合。この人はアメリカの労働組合出身の方でしたけれども、日本にも長くいた人です。ライシャワーさんなんかと一緒に育ったりした年代の方で、ライシャワーさんと同じに宣教師の家庭で育った人でしたけれども。その人の労働組合の議論とか調査、それから社会調査の方法。これはレヴィーソンさんがやっていたと思いますけれども、調査の方法ですね。

**梅崎** 統計学も学わけですか。

**奥田** 統計も入りますね。それから仮説の立て方とか、いろんなことをやるんですけども、僕は日本に帰ってきて上智大学に行くように

なつてから、上智大学でもこういう社会調査についてのゼミを持たなければいけないのではないかといたら、賛成してくれる人もいたけれども、経済学部の大数の先生たちは反対だったですね。前にもやったことがあるけれども、学生があまり興味を示さないからということだったですね。それは別として、そういう社会調査。もつと専門になると統計が何かをやる人もいましたけれども、僕は統計は日本でやっていますから、統計のほうは勉強しなかつたです。それから、アメリカの経済のことを知りたいと思つて、経済学の学部に行つて、これは講義を聞いたことがあります。これは一年間です。そのほかには産業心理学のローゼンという先生について勉強したことがありますね。三単位か四単位を一年、一年で、そうすると八単位ぐらいしかとらなかつたですから。

#### マスター論文の仕上げ

尾高 全部で二年、行つていらしたわけですね。

奥田 二年いました。最初の計画では一年だったんですけども、一緒にいた人は一年で帰ったんですけども、僕は二年いたんですね。

尾高 会社も許したくれたんですか。

奥田 会社はあまりこだわらなかつたです(笑)。

尾高 でも、給料をもらうわけでしょう。

奥田 ですけど、「もうあと一年残りたいです」と言つたら、そのままオーケーになつて。「二年たつたらすぐ帰つてこい」と言わなかつ

たですよ。だから、あまり使い勝手がよくなかつたからかわからないけれども、ヨーロッパを廻つて帰つてきてもいいなと思つたんだけど、ヨーロッパは廻らないで日本に帰つてきましたけれどもね。結局、二年半ぐらい会社を留守にしました。

尾高 学位をおとりになつたんですか。

奥田 学位といつても、そのときはマスターをとろうと思つたんですね。そしてアメリカの鉄鋼業の労使関係の歴史をマスター論文に書いて、午後には帰つてきてから英語の論文を書いて、秋に審査がありました。口頭試問ですね。口頭試問までやつて点をもつて、合格というので帰つてきたんです。ですけど、英語の文章表現そのものはあまりうまくないです。何年かして放つておいたらレヴィンソンさんがやつてきて、「奥田、あれはもつたないからちゃんと正式な文章に直して、マスターをとつたほうがいいよ」といって、僕は英語の文章を直すのはあまり気が進まないと思つていたらレヴィンソンさんが、「全部直してやるから持つてこい」というので、レヴィンソンさんは大変だつたと思うんです。とくに冠詞のTheとかがうまくわからないんです。aにしているのか、Theなのか。そういうところを主に直してくれて、アメリカに清書をして送つて、マスターをもらつたんですね。マスターをもらうときはそんなにありがたくなかつたんだけど、上智大に移つて教授になるときは、マスターをとつておいたことがやつぱりよかつたですね。レヴィンソンさんには感謝しているんですけれども。

尾高 その論文は、どこかに発表なさいましたか。

奥田 発表はしていませんが、論文をタイプしたものが、まだありま

す。主にアメリカの一八五〇年代の鉄鋼業が急に伸びたときと、鉄鋼業はその当時はクラフトユニオンですよね。それから、カーネギーなんかはバースと伸びるのにつれて、古いクラフトユニオンがつぶれていく過程。そのクラフトユニオンが抑えていた現場を、組合に替わって経営側が管理するために各種の管理法が出てきた。そういうような分析です。印刷がありますので。

尾高 それは是非、拝見させていただきます。

奥田 いやあ、先生に見ていただくようなものではないです。ちゃんとマスター論文を印刷にしたものがあります。

尾高 拝借させていただきます。

奥田 もちろんそれは結構ですよ。そしてその後のことと混ぜて、鉄鋼業の労使関係の一〇〇年ぐらいの変遷について通史を書いてみたいんですけども、なかなか。僕としては、ものを考えるために面白かったと思うんですけどもね。テーマが楽でした。アメリカの鉄鋼業の労使関係ですから本がいっぱいあるし、調査した結果がいっぱいありましたからね。インランド・スチールに行って働いたり、アメリカの鉄鋼業をずいぶん廻って歩きましたから。

### インランド・スチールでの経験

尾高 インランド・スチールで働いた経験を、少しお話ください。

奥田 インランド・スチールで働いて、たとえば労働組合のセニオリティ・システムとかを調査しましたね。これはクラフトユニオンでは

なくて、それに代わる産業別組合ができてからですよ。その職場の構成はこうなっていて、先任権でこういうジョブラダーができていってなんというのを論文のなかに入れておいたら、カーシなんていう先生が一所懸命、それを写していましたけれどもね。

梅崎 それは、調査のために入られたのでしょうか。

奥田 フルブライトの学生ですから、本当のところでは働いてはいけないうです。しかしイリノイ大学の労使関係研究所のプレジデントが斡旋してくれたのです。その先生は後にミシガン大学のプレジデントになった人でなかなか政治力のある人で、フレミングさんという人ですけれども、その先生に頼んだんですよ。アメリカの鉄鋼業で働きたいんだと言ったんですね。その当時、インランド・スチールは、アメリカのなかでデパートメント・オブ・ヒューマン・リレーションズを持っていたり、わりあい労使関係のなかでは新しい考えを持っていたんです。組合を尊重する。会社の社長はユダヤ系の人でしたけれどもね。人種はともかくとして、非常に新しい考えで、進歩的な会社だったんですよ。ケイブルという人がヒューマン・リレーションズ部の部長でした。そして、そこを紹介してあげようというわけで紹介してもらって、会社のほうもオーケーになって、あとどこか出入口管理事務所などにも就職してもいいかどうか聞いてるんだと思いますね。それで許可をとってもらって。

梅崎 調査だけするわけにはいかないのですか。働くことを選択されたのはなぜですか。

奥田 いまだったら可能でしょうね。ですけれども、日本が負けてからまだ一〇年ぐらいでしょう。行って調査するというと、ちょっと受け付けなかったかもわかりませんね。

梅崎 働いてしまったほうが現場がわかるわけですね。

奥田 そして工場へ行ったら、連続錫メッキといって、薄い板に錫でコーティングする工場なんです。最新鋭の工場だったんです。「これは日本のおかげでできたんですよ」と。「どうしてですか」と言ったら、それまでは錫をどろどろに溶かしておいて、そこに浸けたんですよ。「ドブづけ」と言っていました、そうするとたくさんついちゃうんですよ。ところが日本が太平洋戦争でマレーシアを占領してしまったでしょう。それで錫が入ってこなくなったので、電氣的に本当にぎりぎりの薄さに錫をメッキするという方法を大急ぎでつくったんですね。「それでできた工場だから、おまえたち日本人はあそこへ行つて働いたほうがいい」と（笑）。でも、従業員として入りこまなかったら、アメリカの労働者が作業時間中にトランプ遊びして、賭けていたなどという事情は判らなかつたでしょうね。

尾高 インランド・スチールつてどこにあるんですか。シカゴ？

奥田 シカゴの隣にインディアナ州というのがあろうでしょう。僕たちからいうと同じシカゴなんだけれども、東シカゴというのはサウスシカゴにくっついてるんです。同じ大きなシカゴの一角なんですよ。シカゴの南にはUSスチールなどの製鉄所がいっぱいあるでしょう。ミシガン湖の北から鉄鉱石を運んで来るわけですから、みなミシガン湖の岸にありますね。ここでインディアナという違う州なんだけれども、ひとつの同じシカゴの工業地帯のなかで、そこに行つたんです。尾高 そうすると、大学院は二年行かれて、二年目の夏休みに働いて奥田 一年目の夏休みにも行つたんです。

梅崎 二回、行かれてますね。

奥田 二回、行つたんですね。一回目はまだ岡本秀昭さんという人が

いましたから、そのときはもう道子も来ていたんですけれどもね。僕と道子だけで行くよりは岡本さんもいたほうがいいだろうというわけで、「行きませんか」と言つたら「行きますよ」と言つて。

尾高 じゃあ、岡本先生も？

奥田 そうです。

尾高 えつ、ほんと？ 社員として働かれたんですか。

奥田 社員として。アメリカ人というのは夏は、社員がみんな休みをとりたいたいでしょう。ポストがずいぶん空いちやうですよ。一緒に働いた人のなかには、ハーバードの学生などいましたよ。夏にお金を儲けたいと思う学生が、ずいぶん来て働くんです。

橋野 具体的にはどんな仕事をされたんですか。

奥田 大きな機械を動かすとか、そういうことは腕がありませんからできないんです。アメリカの鉄鋼業の場合は、ご存じだと思いますけれども、現場の仕事は三十五職級という職務に分かれてるわけです。日本はそんなに細かく分けませんけれどもね。いまアメリカはその職級が細かすぎるといふので、だんだん減らしていますけれども。そして、新入社員はいちばん下から上がりはじめるんです。いちばん初めは一級でしょう。だけど、さすがに一級に付けてるというとかわいそうだといふので、だいたい二級から付けるんです。このような配慮はちよつと日本と似ているんじゃないでしょうか。

僕も岡本さんも二級というのに入つて。二級というのは、レイバールという制度があつて、電気錫メッキ工場が四〇〇人ぐらいの工場でしたけれども、そのうちだいたい一〇パーセント——四〇人ぐらいがレイバールで、新入社員は全部そこに入るんです。そして、先任権がついてきて、特定の職務系列に入る日を待つわけです。会社

に入った日が一日でも違ふと先任権が違ふでしょう。職場全員の入社年月日のリストを作り、それを現場の掲示板に張り出して、先任権についての権利をみんなしつかり確認するんです。四〇人のレイバールールのメンバーの先任権の上のほうから、先任権がついた人からいろんな職務系列のいちばん下に入るんです。具体的なジョブラダーの。僕はタンデムミルという装置の職務系列のいちばん下の仕事についてたのです。タンデムというから二つなんですね。二つスタンドがあつて、その装置のための潤滑油をもう一回きれいにして循環させるオイルセラというのが地下にあるんですね。その地下で潤滑油の設備の保守というの大げさだけれども、見ていて壊れたら知らせたり、それから掃除をしたりする仕事だったんです。

そうすると、地下にいてフォアマンが見えないから、勤務時間中なんだけれどもいろんな職場から四人か五人のアメリカ人の労働者が来て、トランプをやってるんです(笑)。賭けるんですよ。僕は、アメリカ人というのはプロテストанティズムの精神が浸透していて非常によく働くと聞いて行つたでしょう。しかし実際はそうでもないんですよ。『おまえ、入口のそばに立っていてくれ。フォアマンが来たら教えてくれ』と。向こうも、そういう逃げる準備をちゃんとしてやるんですよ。どうしてそんな余裕があるかというと、各ライン、ラインでリリーフマンというのがあるんですよ。ある装置を必要最少限度の四人なら四人で連続して運転するときに、四人だけの運持マンしか配属されていないと、昼食などご飯を食べられないでしょう。だから、五人付けるわけです。それで食事のときにはその一人の人が入って、他の一人の人が食事をする。つぎつぎに交替して食事をとるということをやるんだけど、その一人余分につける人を、リリーフマンと

言っています。しかし食事が終わってしまったら時間があるでしょう。だから、リリーフマンが方々のラインにいるからその人たちが集まってきた。日本も同じような仕組みですけれどもね。その間、真面目な人は機械を見たり運転の仕方を覚えるんだけど、真面目でない人はそうやって来て、トランプをやったりするんですよ。そのほか、トランプまではやらないとしても、昼休みになるとすぐお金を出して表か裏か賭けをやつて、当たったらコカ・コーラ一本とか、みんな賭けが好きですから、しよつちゅうそれをやるんですね。

ですから僕は、アメリカ人というのはあまり働かないなと思つたんですよ。それで日本に帰つてきて、『働かないアメリカ人の労働者をうまく管理しているんだから、アメリカの経営者は立派なんだ。日本は労働者がしつかりしているから、経営者がぼやぼやしていても大丈夫なんだ』という話をしたら、ずいぶん怒る経営者の人がいたんですよ(笑)。いまでも僕はそう思っています。アメリカは、大したものですよ。

それから、レイバールに入ってくる人というのは、最近移民してきた人が多いんですよ。移民のほかに南方の黒人ですよ。教育を受けていないでしょう。それから、最近の移民はプエルトリコから来た人とかね。そうすると英語がしゃべれないから、黒人の人は何もすぐ「ガッデム」と言うんですよ。(God damn)「こんちくしょう」というんでしょう。何かやっていると「ガッデム」と。僕は、違う人種の人かなと。アメリカ人ではないんじゃないかと最初は思ったけれども、だんだんわかったのは、小学校教育を受けてないからね。「ホワット・イズ・デイス」なんて言つたらもうわからないんです。「デイス・イズ・ホワット」と言わないとね(笑)。文法的に言つて

はだめなんですよ。関係代名詞なんかつけちゃったら、向こうはもう全然わからない。ばかにしているんじゃないんだけど、大学のキヤンパスでは偉い先生から習っているから劣等感があつたでしょう。しかし現場に行ってみたらこんどは全然違うんですよ。それで、「奥田、おまえどこで英語を習ったんだ」なんて現場のアメリカ人に感心されちゃつて、下手なままに自信がついちやつたんだけど。

それはともかくとして、そういうアメリカ人だから、職務を細分化して、誰でもわかるようにして、簡単にして仕事を与える以外にないんですよ。だからテーラーの科学的管理法というのは、移民労働者を使うための方法だったんですね。とくに鉄鋼業というのはもともと危険だし暑いでしょう。とくにテーラーの頃は、移民労働者がハンガリーとかね。「ハンキー」と呼ばれているんだけど、ポーランドだと「ポー」と言つてお互いにばかにしあうんだけど、ニグロは「ニガー」とかね。そういう人たちが来て、ほかに行き場所がないから鉄鋼業に入つてきて、七五パーセントぐらいが英語をしやべらない人。僕もその一人だったんだけど、いるわけですよ。

### 労働組合員としてストライキを経験

梅崎 レイバープールに入った時点で、奥田さんは労働組合員にもなるわけですね。

奥田 もちろんそうなんです。入ったときに、一カ月以内に労働組合に入るのは嫌だという書類を出せば、労働組合に入らないんです。入

社の手続のときに、組合加入拒否の意思表示用のフォームも貰いました。それを出さなければ自動的に組合員にしちゃうんですね。いちおう意思は聞くことになるんだけど、反対しない限り全部入る。僕も労働組合員として入って、組合費をとられたんですけれどもね。組合員になったことはとてもよかったですよ。組合の大会に組合員として出席したり、苦情処理委員会なんか自由に出来ますからね、組合員ですから。

梅崎 略歴のところに書いてありますが、一回目の勤務されたとき、つまり、一九五六年の六月から八月までですが、その六月の末から三日のストライキが起こったわけですね。勤めたら一カ月もたたないうちにストライキが起こってしまったわけですか。

奥田 それは、三年ごとに労働協約の改定があつたんですね。そのときはちょうど三年目で、労使の合意が成立しないでストライキに入ってしまったんですよ。僕は少し働いてお金を儲けたいと思つていたんだけど、全然お金は入らない。それはかまわないんですけど。

尾高 レイバープールというのは、仕事をするんですか、待っているんですか。

奥田 プールのフォアマンの計画に従つて、必要なことは何でもやるんです。あつち行つたりこつち行つたり。

尾高 そうすると、レイバープールに入った時点で給料は出るわけですか。

奥田 もちろんそうです。一時間二ドルぐらいだったですね。それは、ジョブラダーの二級としての時間給が出るんです。正式社員ですから。

尾高 時間給二ドルのときに、組合費はいくらでしたか。

奥田 覚えていませんね。二週間ごとに支払われるから金額からのチェックオフですね。コンピュータで自動的に何十セントか組合費をとられて。

尾高 いくらだか覚えていらつしやいますか。

奥田 組合費がいくらだったか、ちよつと覚えていないんですけれどもね。賃金支払明細書のスリップがあつたら面白かつたんですけれどもね。

尾高 組合費は、賃金に比例して払うんですか。

奥田 比例して払っていたと思いますが、現実ではありません。だから、二ドルのうちの何パーセントを組合費としてとられて。

尾高 日本の組合費って固定額でしょう？ それとも給料に連動して何パーセントというふうにとりますか。

奥田 たしか固定だと思ひますね。アメリカの場合は、そうやってチェックオフで経営側が計算してコンピュータで出すんだけど、それをピッツバーグの労働組合の本部に送ってしまうんですね。全国の組合費が全部ピッツバーグの組合本部に送金されてくる形になっているんですね。そこからローカル組合に費用が支給されるんですね。ですからアメリカの産業別組合の本部はとても強いですね。日本だと、ご存じのように各ローカル、事業所ごとに組合費を集めて、そこで銀行に貯金したりしてる。だから事業所レベルの組合長がすごく強いですよ。その一部を会社別につくっている組合の連合体に送り、またこの連合体から鉄鋼労連に送り、鉄鋼労連から産業別に送りますけれども、この間に労働組合が、一万人も「うちは八〇〇〇人しかないから」といってサバを読んで組合費を少なくして送るんですね。いろんな形でローカルの末端のほうがお金を持っていますね。日本の

組合はやつぱり、いちばんトップが強い力でバツとやることができないのは、ローカルが組合費を抑えているということがとても大きいと思いますね。

尾高 ストライキ中は、組合が給料を代わって払うんではないですか。

奥田 それが面白いんですよ。僕は日本と同じで、ストをやっている間、組合がストライキ資金が何かで組合員にお金を払うんじゃないかと思つていたら、全然払わない。

尾高 どうしてですか。

奥田 僕が、「日本では、お金がないと困るから労働者に払うんだ。

アメリカの組合はどうしてスト中に労働者にお金を払わないのか」と言つたら、つぎのように言っていましたね。組合も経理をオープンにしているから、組合側は現在いくらスト資金があるというのが経営側にすぐわかるでしょう。労働者にスト中一日いくら払つていると、いつストライキ資金が枯渇するか、それゆえ労働組合はいつギブアップするということがわかるから、敵に内情を知らせてしまうようなことになるから、組合は払わないんだと。

尾高 そういうものですか。

奥田 それで、一九五六年のストは三五日続いたんだけど、一〇日とか二〇日たつと古くからいる組合員は、テレビを売ったりラジオを売ったり冷蔵庫を売ったり、つぎつぎに売っていくんですよ。だから町の人は、「ストか、よかった。また冷蔵庫を安く買えるな」というようなものですよ（笑）。家内も僕と一緒にいて、ストを体験したんですけれども、彼女は彼女で労働組合員の奥さんたちと親しくなっているから、奥さんたちに聞くと、「パンなんか食べてはだめだ。豆を食べるんだ」というわけですよ。そういうことを聞いてきたりした

のですね。

道子 いろいろ安いものを教えてくれて、ジャガイモとか豆とかを食べればいいんだって。

奥田 どうやってストのときに耐えるか。もう何回もやってきているから。

尾高 スト資金というのは、オープンにしないといけないものですか。日本でも、スト資金がいくらあるかというのは、経理を公開しないとイケないんですか。

奥田 アメリカの組合は経理公開の義務があります。アメリカの組合も日本と同じで、一時財務が乱れて、使い込んだりしたんでしょうね。それで、法律の名前はちよつと忘れてしまいましたけれども、労働組合の経理という本がありますけれども、毎年必ずアカウンタントが行って、会計監査しその結果を公表しなければいけないんですね。そういう義務がありますから。日本の場合は、労働組合の大会で会計監査報告をやるでしょう。会計監査の発表といったって、ほんの二、三分ですよ。サツと読んで、「はい、わかりました。オーケー」と。誰もチェックしないですよ。ノーチェック。連合レベルでもそうですよ。とくに鉄鋼労連のレベルでも、ほとんど内容をチェックすることはないですね。アメリカの場合は、スト中でも組合員に配分しない。「じやあ、組合費、とくにスト資金が余ってしやうがないだろう、どうするんだ」と言ったら、たとえばテレビとかラジオの時間を買って放送するんですね。それから新聞を出すとか。ストが長引いてくると、経営側もやるんですよ。「労働組合の家族がもう食べるものがなくなつてしまった」なんて、子供たちがお皿を持っておなかの空いたような顔をした写真を出して、「早くストをやめるべきだ」というし、労働

組合は労働組合で、「経営側は横暴だからいかん」といってテレビ放送など盛んにやりましたね。実際に食べるものがなくなってしまった組合員は、組合も利口なんですね、民生委員のところ连接到いくんですよ。「この人はスト中でご飯が食べられないから、政府のお金を出してあげてください」と。そうすると救済するでしょう。そういうようにもっていつて組合のお金は使わないようにして、もつとほかのことに使っていますね。いまは違いますよ。最近のストのときは、組合がやはりお金を出すようになっていきます。前は出さなかったですね。これではだめだと思っただと思えますけれども。

#### インランド・スチールの職場環境

尾高 最初に入られた地下室の職場は、3 K (きつい・汚い・危険) でしたか。

奥田 きれいだったですよ。危険もなかったし、きつい職場でもなかったですね。

尾高 見張り番をさせられたということは、奥田さんもあまり忙しくなかったということですか。

奥田 見張っているだけで、そんなに仕事はないですよ。それから、学校が休みだから夏はちよいどいいからといって来た人もいるんだけれども、労務で割り当られていろんな職場に行くでしょう。そうすると職場のフォアマンが、「もういいらないのに、また学生が来ちゃったな」と言ってるから、アメリカの経営もいい加減に人をつけてるのか



なと思ったんですけれども。だから、新入社員が最初から仕事で固定してはつきり決まって入っていくんじゃないんですよ。レイバープールにいて、その間にこちらの職務についたり、こちらに空席があつて緊急に来てくれといつてこっちに行ったりしてるうちに、だんだん入り込んでいくんですね。それで、適職があるからというのではなくて、先任権が上がっていくから。それで、先任権にもとづいて職級が上がったのに能力がなくて落っこちるような人はほとんどいないんです。仕事はもう非常に単純化されていますからね。

梅崎 査定評価はないのでしょうか。

奥田 ないですね。

梅崎 さぼっても、勤務し続ければ上がっていくわけですね。

奥田 ジョブ・ウェイジというのは査定がないですよ。その時間そこにいれば、時間給というのは自動的に出るわけですから。ですから、さぼろうがさぼるまいが。僕がいてちよつと見たら、工場長の車を朝から晩まで洗ってる人がいるんですよ。一日じゅう洗って、洗いすぎだと思ふんだけど、フォアマンに「あの人の職務記述書はどうなっているんですか」と嫌がらせに聞いたら、「いや、ちゃんと生産ラインの整備の掃除をしていたことにしているから、心配いらない」と。だから、けつこう余裕があつたというんでしょうかね。

それから、お昼近くなるとどこから人が出てきて、みんなに注文を聞いて歩いて、「きようはお昼は何を食うんだ。ホットドッグか、サンドイッチか」といって書いていって、外に行つてホットドッグやサンドイッチを買ってきてみんなに配ったり。注文に応じてやつたり。お金をとっているんじゃないんだけど、その人はやっぱり職務上は、どこかの仕事をやってることになってるわけです。だから、日本

の職場とそんなに変わらないなと思つてね。それで帰国後、日本短波放送でアメリカの労働事情なんていうので、討論したのです。けれども、坂西志保さんという有名な評論家がいたでしょう。坂西志保さんは、アメリカ人はよく働くという考えなんですよ。僕はよく働かないという考えで、意見が食い違つてしまつて。そうしたらそこにたまたま、社会学者のカーシュさんという人がいて、カーシュさんが「奥田の言うとおりだ。アメリカ人は働かないよ」と。坂西さんはやっぱりアメリカのいいところだけを見てるからね。

尾高 ホワイトカラーとか、トップマネージメントとかプロフェッショナルはすごく働くんじゃないですか。

奥田 そこはもうすごいですね。先生の言われるように本当によく働きますね。だから、一年のうちに一カ月か休暇をとらないと、精神的にもたないぐらい働きますね。ですから、ホワイトカラーの労務部門なんかには僕はよく、午後三時頃に仕事が終わると遊びに行くでしょう。

尾高 三時に終わるんですか。

奥田 僕が働いたシフト（直）は朝七時から午後三時なんです。その後、また別の直があるんですけども、僕たちはだいたい朝。夜中もやったことがあつたかな、それでも午後三時に仕事が終わると、いろんなことを聞きに労務部に行くわけですよ、疑問があるから。そうするとその労務の人なんかは、「われわれホワイトカラーというのはアメリカではマイノリティなんだ。工場全体のなかの少数なんだ。だから自分たちは、しっかり仕事をしなければいけないんだ」というようなことを言つてましたよね。選ばれた人がなっていますよね。そこは先生が言われたように、すごくよく働くんですよ。だから、階層が二分化されていますよね。

### ストライキの焦点は何か、その影響は？

梅崎 そのような職場でストライキが起こったのは、どのような点でもめたのでしょうか。

奥田 そうですね。賃金以外にもいろいろあるんだけど、ポイントは賃金なんです。三年間協定が原則で、三年ごとにストライキが起こっていますよね。僕がいたところは、コーディネート・コレクティブバーゲニングといって、鉄鋼業のなかの一一社が集まって、そのうちのUSスチールとベスレームから交渉のための代表選手を出すんです。その労働担当の人が二人いて、組合のピッツバーグの本部と交渉するんです。そこで成立すると、その他のインランドもそうですが、いまつぶれてしまいましたがりブリックとかいろんな会社が、みんな同じ条件で統一した賃金制度をとるんですよ。これは非常に統一していいみたいだけれども、交渉する人はUSスチールとベスレームの状況にもとづいて交渉するでしょう。交渉が終わると、あとインランドとかは大変なんですよ。条件が違うのに、みんな苦勞して合わせなければいけないから。

このコーディネート・コレクティブバーゲニングの方式は戦後四〇年間続いたんですね。だからその間は非常に長いんだけど、同じやり方でやってきたんですね。しかし、一九八四年以降、日本鋼管がナショナル・スチールを買収した後、従来の統一団体交渉はだめだと会社個別でやるんだと申し入れをしたんですね。するとほかの会社も

どんどんつぶれてきたりしていたから、みんなそれになってきて、統一交渉というのが否定されることになるんですね。そうやって気がついたことは、ベスレームとUSスチール以外のほかの会社には、団体交渉をやった経験者がいないんですよ。みんな非常に困ったんですね。梅崎 そうすると、この三五日のストライキは、鉄鋼産業全体で行なわれたんですね。

奥田 そうです。しかしそのやり方に対して自動車産業の場合は、フォードとかゼネラルモーターだけ、一社だけを狙うんです。全部がストをやらないんですよ。フォードが財務的に弱いという、フォードだけを狙ってストをやるんですよ。一社に集中して攻撃しますね。するとギブアップするでしょう。ほかの競争相手はストをやらず生産を続けていますから、狙われた会社の立場は弱くなりますね。それで組合の言うことを飲んじゃうと、こんどはほかにも同じことを飲ませようとするんです。そうするとゼネラルモーターもクライスラーも、フォードと同じ条件にみんな右へならえということになるんです。そういう交渉戦術は、組合によって違いますね。

アメリカの場合は、鉄鋼の場合は全米の鉄鋼工場が止まるんですよ。そのためすごく影響が大きいんです。だから鉄鋼のユーザーはすごく困るわけです。ストの間は、鉄を使う機械工場とかは鉄が使えないから、ストに入るかどうかかわからない交渉が始まる前にパーツと大量に買うんですよ。在庫を増やしておいて、ストがあつたらそのときに使う。それから、スト中には日本とかからもいっぱい買うわけです。そうすると、ストが比較的短期間で終わった後は在庫をいっぱい持ってしまうから、発注をやめるんですよ。そうすると、ストが終わったからといって職場に帰ったら、「いま仕事がないからレイオフで

す」と言われて、たくさんの方々がレイオフになってる。だから、生産の変動の波が非常に高くなるんですね。三年ごとにストが起こるかも知れない団体交渉というのは、非常にアメリカ全体の経済に影響があるといつて、批判が起こったんですね。

それでこんどは、ストはやりませんということをお労働組合が言うんですよね。しかしそのかわり有利な条件をたくさんおとってしまうわけです。E N A (Experimental Negotiating Agreement) という制度を導入したのです。物価が上がれば賃金が自動的に上がるとか。経営側は、はじめはそんなに物価が上がると思わなかったのが、オイルショックで物価が三〇パーセント、四〇パーセント上がってしまったて、その結果自動的に賃金がバーストと上がりだしたんですね。これはコーラ (Cola) というんですけど、消費者物価上昇に應ずる自動的な昇給制度というのをつくってしまったものだから、アメリカの鉄鋼業は、一九七〇年代後半には、アメリカの全製造業の平均賃金の二倍ぐらいに賃金が高くなってしまったんですね。ストをやらないでなるべくうまく経営ができるようにお思ったのに、全製造業平均の賃金の二倍になってしまったて。それについては僕は論文を書いたがあります。もしよかったら差し上げますけれども。その結果アメリカは一九八〇年代に、競争力をなくしてしまうんですね。それで日本製鋼業の製品などにどんどん入ってこられたんですね。だから、労使関係というのはアメリカ経済全体にすごく響きますよ。

#### アメリカの苦情処理委員会——日米の違い

梅崎 もうひとつ質問があります。団体交渉とは別に、先ほど奥田さんは、苦情処理委員会にも出られていたとおっしゃられていました。ストライキのような団体交渉とは別に、苦情処理委員会で話し合われている内容は、日本と比べてどのような違いがありましたでしょうか。奥田 この間も苦情処理委員会のことが出ていたんですね。僕は苦情処理委員会に行つてみてびっくりしたのは、そこで話し合われていることのほとんどいってよいぐらい、七、八〇パーセントはジョブ・ディスクリプションの問題でした。職務内容についていろいろ書いてあるでしょう。その書き方についての苦情です。高度に専門的なこと。それで、苦情を持ってきた人の発言でいまでもよく覚えておるのは、「自分の職務記述書のなかに、部下を監督して何と書いて書いてあるんだけれども、これだと自分は監督職に移されてしまふじゃないか」と。アメリカの場合は、監督職になるといふのは嫌な人も多いんですね。敵側に行くと思われるから。いままでの仲間の労働者の人に、「あいつ、敵になった」といふふうに言われるんですね。それが嫌だということ。そこで「職務記述書の表現をどうしてこんな言葉にしたのか」と、組合の委員長に言うんですね。委員長は、「あなたの職務級を少しでも上げるためには、そういう仕事をやっていると書いたほうがいいんだ。あなたのためにこういう内容にしたんだ」と、説得してましたよ。そういうこととか、職務内容について

の書き方とかについての意見が多かったです。というのは、三十五職級あつて細かく書いてあるでしょう。だから、労働者も真剣なんですよ。それから、自分の職務記述書にはこんなことを書いてあるけれども、実態に合っているか合っていないか。日本の場合はそういうのがないでしょう。

**梅崎** 職務記述書に書いてあること以上の仕事をやらされている、というような不満も出てくるわけですね。

**奥田** そういうのもあるわけです。書いてあること以外のことをやらされている。だから、もつとこういうことを書き込んでくれとかね。

**梅崎** 書き込んで、賃金も上げてくれというわけですか。

**奥田** そうしたら上がるかも知れないから。それともうひとつ大事なことは、アメリカの場合職務というのが横割りでしょう。特定の職級の人が、上の仕事とか下の仕事とかを進んでやるという交流というのは原則的にはないですよ。上の職級の人が何かの理由で休んだとき、夏休暇とかで、下の職級の人が上の職級につくということはありますね。もちろんその間は時給も上級のものが支払われますね。

**梅崎** 職務が重なっている部分がないですね。

**奥田** 日本の場合は、大ざっぱに分けてあると同時に、熟練者はいくら前の労働者はいくら、新入社員はいくらと、職務をもし分けるとしても、高い職務とわりあい低い職務と、縦に混ざってやるでしょう。熟練者というのは異常の処理もできる、この人は異常はできない。だけど、熟練者だから異常処理ではなくて、低い人がやっている仕事もやるんですよ。高い仕事もやるし低い仕事もやっている。新入社員と同じような仕事もやるし、このぐらいの仕事もやるけれども、これは普段はあまりやらなくて、このへんの仕事が主ですよ。だから

日本は、縦割りで職務を団子のようにするんですよ。このほうが、人を動かしたりする運用が楽なんですね。それから、仕事を覚えるのにも楽なんですよ。この人たちは高い仕事を覚えるんですね。そのかわり、ジョブ・ディスクリプションで横割りをすることによる明確化というのは、やらないですよ。だから苦情処理という形でオープンに問題を出すというようにはなかなか出てこないですね。

それともうひとつ、この間も話が出ていた、労働協約というのを締結するでしょう。だけど日本の労働組合の幹部の人は、労働協約なんて全然読まなくても労働組合の幹部は務まると、みんな思っていますよ。全然読まない人もいます。ところがアメリカでは、組合の職場委員、コミッティマンに選ばれたり、いろんな役職に選ばれると、一週間から一〇日の訓練があつて、そのなかで労働協約についての訓練というのは徹底してやるんですよ、権利を主張するために。それに対して日本の組合役員の教育というのは、アメリカみたいに徹底してやりません。だから、アメリカの組合で協約を徹底して教育をやる場合に、法規担当がやるんですよ。法規担当というのは力を持っています。日本にも労働組合の幹部のなかに法規担当というのはあるけれども、いちばん暇なポストですよ。あまり影響力がない。

**尾高** いまおっしゃった二つのことは相互に関係しているのではないでしょう。職務が横で非常に細かく決めてあつて、それがしかも契約の概念と結びついている。自分のやっていることと書いてあることと違うと紛争になる。紛争になると、協約と関係が出てくる。ところが、日本のように縦に団子になっていると、合っているのか合っていないのか曖昧模糊としている（曖昧模糊としているところがいいのかもしれないですね）。そうすると、協約とつながっているとか契約と違

うとか、そういう話にはならない。

奥田 その問題はつながっていますよ。だから、曖昧模糊としてるといって、マイナスに聞こえますが、流動的といえは聞こえはいいですけれどもね。

尾高 アメリカで縦にならないのは、なぜですか。人種がたくさんいるから言葉が通じないとか、そういうことが理由ですか。いまは、少し事情が違ってきているのではありませんか。

奥田 人を育てる場合に、アメリカの場合だと企画なら企画だけやって、営業なら営業だけやるでしょう。日本だと、企画をやって、あるいは新製品をつくるでしょう。それを計画して実験して成功した人が、製造部門へ行って製造をやる、ものを売るところにも行って営業課長になる。だから、実験計画から技術開発、営業と、廻りますよね。落ち着くとまた研究所に戻ってくる。研究所で成功すると、製造とか販売まで手がけて、職務を動かしますね。それはそれでいいところはあるんですけど、労使関係などになると、曖昧模糊としたところが出てきますね。一長一短というんでしょうか、苦情という形で出てこないことのひとつの原因でもありますね。いまのものの決め方が、書いたものが少ないということもありますけど。

前川 製作所なんていう会社は、なるべく書かないという原則ですかね。書くことにみんなとらわれて、ものの考え方が形骸化してしまうというんですよ。どんどん現場の状況は変化するんだから、職務記述書とか、そういうものもないほうがいいと。みんな話し合いで決めていくんですよ。だから、外部の人がわからないんです。一長一短なんです。ソニーなどは、その点どんな方式をとっているんでしょうかね。

尾高 ソニーはわりと欧米的と思われるけれども、違うんですね。

奥田 ソニーは、わりあいはっきり書きますね。そういうやり方は。

尾高 でも、細かくは書かない。

奥田 ええ、そうです。だから、会社によってかなり違うとは言えますね。だけど、職務記述書というのを書いて状況が変わってくれば、そのつど直さなければいけないんですよ。大変な手間ですよ。僕がアメリカのナショナル・スチールへ行って、ナショナルは日本鋼管が入ってきましたから、労使関係のやり方とかを大きく変えたでしょう。その後に労務課長の職務記述書というのを見せてくださいといったら、もう三年ぐらい前のまま、仕事の内容はどんどん変わっているのに職務記述書は変わっていないんですよ。これはひとつの例ですがどうしても職務記述書とかなんか書いたものというのは、現状に合うようにするには遅れますね。それをアップ・トゥ・デイトにしようという直すというのは、アメリカでも大変なことだと思いますね。だから、ホワイトカラー層なんかはほとんど話し合いで直していったって、メモ書きで補っていくと。メモだったら直しやすいですからね。という形のほうが、実際的だと思うんですけれどもね。あまり戦後入ってきた完全な、非常に詳細な職務記述書を書くというのは、実態に合わないと思いますね。

尾高 奥田さんは、職務給の二級から三級へ行かれて、それからまだ上へ行かれたんですか。

奥田 いや、そんなに行きませんでした。夏だけでしよう。だから二級のままでした。

尾高 その次の年は？

奥田 三級まで行かなかったですよ。たまたま僕がいたタンデムとい

うところは、上の人がやめて仕事がずつと下から順繰りに上がっていくという機会がなかったんでしようね。

尾高 一年休むわけですね。そうすると、いちばん下に戻ってしまうんですか。

奥田 そうすると先任権がつかないですから、僕の後に入ってきた人のほうが先任権が上になってしましますから、そういう人のほうが先に三級とかに上がりますからね。辞めてしまったらだめですから。

梅崎 ところで、修士論文は、文献に加えて、インランド・スチールで働いていたときのヒアリングの記録も論文のなかに使われたのですか。

奥田 論文のなかに入れました。ですけど、ヒストリカルなことが多かったから、一八五〇年代頃から鉄鋼がバースと伸びたんですが、その頃の歴史、それからとくに一八九二年に非常に大きなストライキ、ホームステッド工場のストライキが起こるんですけれども、ここでクラフトユニオンが負けて衰退のきっかけになるんですけれども。そのストライキのときは、経営側と組合側がライフル銃などで撃ち合いをするんですよ。それはすごいものですよ。南北戦争のときに残った大砲なんかを持ってきて撃ったり（笑）。州兵が出てストを抑えたのですね。

梅崎 歴史研究の修士論文を書かれたのですね。

奥田 クラフトユニオンがそれ以来、ずつと衰退するんですよ。

梅崎 奥田さんがインランド・スチールで働かれているときに、日本鋼管の社員だということは向こうは知らないのですか。

奥田 向こうは知っていました。

梅崎 その意味では、わりと情報をオープンにしていたということですね。

すね。

奥田 そうですね。その頃はアメリカも、日本の鉄鋼がこんなに伸びるとは思っていなかったから、オープンだったですよ。

#### 組合の賃金交渉の仕方

尾高 あとひとつ、質問があるんです。アメリカで組合の賃金交渉を横に協定してやる……、何とおっしゃいましたっけ？

奥田 組合の交渉の仕方。コーディネイテッド・コレクティブ・バーゲニングだったと思いますね。

尾高 ヨーロッパ式に、とくに北欧のモデルに沿って考えると、コーディネイトして……。

奥田 定期的にコーディネイトしてやっていますよね。

尾高 あるいは、全国的にコーディネイトして、トップのマネージメントとトップの組合が交渉するという方式のほうが、組合の側からいうといいのではないですか。

奥田 だと思います。そのほうが交渉力が強いですよ。アメリカの場合は、産業別のコーディネイテッドですね。

尾高 それに、経営状態が上がったり下がったりしていても、同じ仕事をすれば同じ賃金が、どの会社で働いていても保証される。だから、労働組合の側からいうと、統一協定のほうがいいと考えるんじゃないのかなと思います。

奥田 だと思います。それで組合も、コーディネイテッド・コレクティブ

イブ・バーゲニングを主張したのだと思いますね。産業別の同一労働・同一賃金の実現するわけですから。

**尾高** にもかかわらずそれが崩れたのは、経営側に押されたわけですか。

**奥田** 一九八〇年代にそれが壊れたというのは、経営側におされたからです。経営側は個別にやりたいんですね。とくに、破産する経営が出てきたでしょう。そうすると、労使で全部統一して決めたのよりも、賃金水準を低くしたい会社が出てきたんですね。破産申請すると賃金切下げができるんですね。いまはもう名前が変わってしまいましたけれども、LTVという会社になってしまいましたけれども、もとのリパブリックですが破産をやるんですね。それで賃金を下げる。こんどはほかの経営が猛烈に怒るわけですよ。自分たちは高い賃金でやっている、向こうは賃金が低い。それで公平な競争ができないではないかと怒るんですね。いろいろ問題は起こっていますね。しかも、企業が破産した後でも年金だとかいろんな費用を出さなければいけないでしょう。そのためのお金を企業が払いきれなくなるといけないので、みんなの企業から普段からお金を集めて、政府が保証するファンドをつくってあるわけですよ。そこにUSスチールとかつづれてない会社全部がお金を集めて出していて、政府が保証するファンドから、リパブリックがつづれてその年金なら年金が払えなくなるといって、そこから払ってるわけですよ。年金保障公社(PBGC)という政府機関ですね。そうするとUSスチールや何かは、自分たちがお金をここに入れている、そのお金でリパブリックの年金が払われている。自分たちが損してると。それで意見対立が起こる。

あまり破産する会社が多くなって、政府が集めたファンドが足りな

くなってきたんですね。そんなことで方々が破産するものだから、統一交渉は嫌だという会社が出てきたんですね。それと、統一交渉をやめたいちばん最初はナショナル・スチールですけれども、これは日本鋼管のやり方で、労使友好的なやり方をやりたいと言ったのです。それまでのアメリカの鉄鋼業の労使関係というのは基本的に敵対関係でしょう。そのなかでコーポレーティブ・アグリメントというのをやりたい。だから、全体の労使関係とは違うわけだから、脱退しちゃったんですね。そうするとほかからも、脱退したいというのが出てきて、もうこれはやめようとなったんです。ですから、いまは個別交渉になったですね。

戦後ずっと続いてきた伝統が、なくなってしまったですよ。統一できたというのは、USスチールが粗鋼生産で全米の鉄鋼業の六〇パーセントぐらいを占めていたでしょう。だから、USスチールの言うことをみんなが聞いたんですね。それがだんだんUSスチールの地位が下がってきて、シェアが三〇パーセントぐらいになってしまつて、統一が効かなくなつてしまったんですね。それが背景にあると思いますけれどもね。いまはずいぶん変わりましたね。

**尾高** どうもありがとうございます。きょうはこのへんで。

〈了〉

C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト

## 奥田健二オーラル・ヒストリー

### ～第5回～

開催日：2002年3月4日（月）

開催時刻：午後2時10分

終了時刻：午後5時10分

開催場所：奥田健二宅

出席者：奥田 健二（経済学博士）

奥田 道子（奥田夫人）

尾高煌之助（法政大学教授）

橋野 知子（駒澤大学専任講師）

梅 崎 修（政策研究大学院大学特別研究員）

記録者：有限会社ペンハウス 片岡 裕子



## アメリカ留学の補足

**奥田** 梅崎先生のほうから「どうしてアメリカの留学先の大学を選ばれたのか」という話で、ちよつと説明が不十分でしたので四回目の速記録を訂正しておきました。ちよつと一九五五年頃に、日本の労使関係が不安定なので、経営側から五人、労働組合から五人、若い人を選んでアメリカの労使関係を勉強に行かせようという案が日米教育委員会で作成されたのですね。それで、経営の人と組合の人を五人ずつ、一〇人のチームをイリノイに送りました。そういうプログラムに、ちよつと私なんかが試験で受けて、それに乗ったんですね。そのプログラムは二回ぐらい続いて、一回目に岡本秀昭さんがいました。梅崎さんはちよつと世代が違うからご存じないでしょう。

**梅崎** 賃金論の方ですか。

**奥田** 労働問題全般に強い人でとても優秀な方だったんですけど、広島にいたときに原子爆弾に遭っているんですね。そういうこともあって、残念でしたけど比較的早く亡くなってしまった方です。

**尾高** 経営社会学ですね。法政大学の経営学部教授だったんです。

**奥田** 京都大学の社会学科を出て、フルブライトを受けて。大学院を出てすぐ来たんですね。ですから、労働組合でも経営でもないけど、そういう人も入っていたんです。労働組合から来た人といっても、組合の役員を呼んでいるんだけどだいたいが学卒で、たまたま組合にいて、いずれまた経営に戻るような人が圧倒的に多かったですね。

たとえば、東京都の労働組合から来た吉田さんという人がいましたけど、東大の経済を出た人で、そのときは組合にいたんだけど、帰ってからすぐ経営側に戻って、局長まで勤めました。あと、銀行の組合から来た人も、帰ってからすぐ経営に戻りましたね。まあ、それだけ日本の場合には、組合の役員といつても経営側から一時来ている、という感じの人が多いでしょう。そういうことがありましたので、ちよつとつけ加えておきました。

**梅崎** ありがとうございます。前回は、ちよつと留学を終えられて、修士論文を書かれて日本に帰られるところまでをお話していただいたと思います。もし尾高先生、橋野先生のほうから、留学時代のことについてお聞きしたいこととか、奥田さんのほうでももう少し補足してお話しになりたいことがありましたら。

**奥田** 留学して一年目の終わり、一九五六年の秋にハンガリー動乱がありました。イリノイ州のシカゴの周辺は、ポーランド人とかハンガリー人の移民がずいぶん多く定着したところなんです。僕と道子が、いつか下宿を探してシカゴの町はずれのコミュニティを歩いていたら、どうも雰囲気がおかしいなと思っていたら、その住民たちがみんな英語を喋らないんですよ。ハンガリーのユダヤ系の人が住んでいるコミュニティに入り込んでやって、イーディッシュというんですか、ユダヤ語を話しているんですね。そういうコミュニティが、いまもところどころ残っていますけどね。それは別として、ハンガリー動乱で逃げて来た学生がイリノイ大学のキャンパスに来て、「ソビエトはひどいことをするんだ」ということを訴えるわけです。みんな学生集会をやつてね。それまでは、僕たち日本人はソビエトというと理想的なことが行なわれている社会だと思っていたでしょう。それが、戦車が

来て同じ共産主義の国の民主化運動を弾圧しちゃう。その後、方々にありましたよね。非常に衝撃を受けたことを覚えています。

そしてこの一年後、一九五七年の秋、いよいよ帰るという直前にソビエトのスプートニクが飛んだんですよ。これもまた、アメリカにとつてはすごい刺激で、イリノイ大学は工学部でかなり有名な大学なんですけど、アメリカの工業技術とか科学がソビエトに負けちゃったんだというので、みんなシュンとしましたね。それで、「夜遅くまで研究しなかったのは、アメリカの奥さんが悪いんだ」なんていって、みんな奥さんに押しつけてね（笑）。「われわれを早く家庭に帰らせたものだから、研究が不十分だった」といって、その直後から研究室は夜中まで電気がつくようになったんです。すごい変化です。

橋野 ソ連では、奥さんがよかったのでしょうか。

奥田 それまでは、この間申し上げたように、グールドナーさんみたいにちよつと勉強を一所懸命やると、奥さんが逃げちゃったりするところが現実にあつたわけです。そんなようなことを、留学の最後のときには経験しましたけどね。

梅崎 アメリカの大学の教授のなかで、マルキストの人たちはかなりいるのでしょうか。

奥田 少数ですがいるんですね。スウィージーというマルキストは有名でしたね。日本などではマルキストでない人も、左翼的な理論を言わないと立派な理論家でないみたいな雰囲気がありましたね。アメリカでは左翼的なことを言ったら、すぐ弾圧を受けますね。ですから思想的なことは黙っていますよ。一部の評論家とかはそういう人がいたんですけれども、アメリカの大学とかでは、組織だって教授会などでやつつけられちゃいますからね。地位が保てないということがあ

でしょうけど。

だから尾高邦雄先生なんかも、「アメリカの学会などでもちよつとアメリカの体制に批判的なことを言う人は、かわいそうだな。すごい弾圧の仕方だな」と、僕なんかにおつしやっていましたね。

### 左翼思想へのスタンス

尾高 奥田さんは、第二次大戦後の日本の進歩主義あるいは社会主義あるいは共産党をめぐるいろいろな動きに、どういうふうに対応していらしたんですか。奥田さんご自身は、左翼思想にどういうふうに感じていらつしやったんですか。

奥田 僕は、戦後、昭和二三年にキリスト教の洗礼を受けていました。ですから基本的にはキリスト教の立場なんですけれども、だから自由な気持ちで共産党の人とつきあつたんですね。レッドパージの直前でしたけど。会社の生産現場にも、若い人で細胞のメンバーとなり、活発に議論したりする人がずいぶんいたんですよ。僕なんかずいぶん誘われて、そういう細胞の会合なんかに参加したこともありましたが、僕個人は、左翼の人がどうしてそういうものの考え方をするのかということを知れたかつたということが、いちばん大きいんです。

それから、人間的に立派な人がずいぶん多いんですよ。わざわざ苦労してそういうことをしなくてもいいのに、経営のなかで立場上不利になることが分かっているのに、ちゃんと主張すべきことは主張するでしょう。普通のサラリーマンのようにただ遊んだりするというので

はなくて、仕事以外はそういうことのために、夕方集まって勉強会をやるとか非常に献身的ですよ。そういう意味で、私は個人的にも非常に関心がありました。なぜそういうものの考え方をするのかと。

だけど、会社のほうは「奥田は、あいつらと同じ陣営に入っちゃうんじゃないかな」という心配があったみたいですが、僕は向こうの陣営に入るといってではなくて、左翼の理論も踏まえておかないという仕事ができないというんでしょうか。人間個人としてもちゃんと生きられないんじゃないかという気持ちがありましたから、そういう人ときあつていたんですけど。

尾高 大学生の頃には、学生運動がありましたか。

奥田 学生運動が起こるちょっと前でした。まだみんなお腹が空いていて、学生運動を起こすような力も出なかったんじゃないでしょうかね。ご飯も食べられないから、結局本を読んでいるとか、そういうことしかできなくて。それと、共産主義社会になるのがいいのか、そうでない生き方がいいのか、戦後の反動もあつたんでしょうけど、みんなすごく悩みましたね。キリスト教の牧師のなかに、ほとんど共産主義者のような人もいましたね。代々木上原教会の赤岩という牧師もそうでした。僕も話を聞きに行ったことがありますが、一人で興奮してしまつて、整った話ではなかったですね。

尾高 さつきソ連の話をなさいましたが、奥田さん自身はソ連社会に対して憧れをもつていらつしやつたんでしょうか。

奥田 そのようなものがありましたね。

尾高 ほかの同僚の方は、どうでしたか。

奥田 若い人は、もうほとんどそうです。だから映画なんかでも、ソビエトから来た映画をみんな見に行くし、飲みに行ったりするとすぐ

ソビエトの民謡とかを歌いましたよ。

僕が会社を辞めるちょっと前に社長になった山城成彬さんという人も、若いときに僕なんかと一緒によくそういうところに酒を飲みに行つたりしたんだけど、酒といつても美味しい酒は飲めないですよ。ラムネに焼酎を混ぜたようなひどいカクテルだけど（笑）、それを飲んで、山城さんなんていう人も後で経営者になるんだけど、若いときはそういう歌を歌つて、左翼的な思想で日本をつくり直すんだ、という考え方だったですよ。山城さんの場合には実際に、そういうグループに入つていたんじゃないかなあ。山城さんは、労働組合のメンバーとして、経済復興会議に出っていましたね。

尾高 山城さんと奥田さんが酒を飲みに行つた頃というのは、何年頃ですか。奥田さんが会社に入られたのは……？

奥田 僕が会社に入つたのは、昭和二十四（一九四九）年です。山城さんが入つたのは、一九四五（昭和二〇）年なんですね。山城さんの後に、二一年、二二年頃に入ってきた人のなかには、そういう人がずいぶんいましたよ。

尾高 一緒に酒を飲みに行かれたのは、一九五〇年代の初めぐらいですね。

奥田 五〇年代の初めですね。ですけど、そういうことを議論したりするのは、みんな非常にオープンだったですね。

#### 戦後の生産管理

尾高 戦争直後に労働運動のなかで生産管理が起きたりしましたでしょう。そういう動きについては、奥田さんはどのように感じておいでになりましたか。

奥田 それは、僕が会社に入る前ですけどね。生産管理は、日本鋼管、鶴見製鉄所というところでも行なわれたんですが、昭和二〇年の冬、一二月に生産管理が起こっているんです。というのは、鉄鋼業は賠償指定になっちゃって、設備は全部中国とかに持って行かれるという前提がありましたね。それから、鉄鉱石は輸入できないわけです。マレーシアとか何かから入って来ない。「日本には、もう鉄鋼業なんか要らないんだ」というのが、GHQの思想でしたから。「農業国家にしちゃうんだ。鉄鋼業は潰しちゃうんだ」と言われているから、経営者も張り切って仕事をする意欲はないんですよ。また、原料も入ってこないからやれなかったんだと思います。

ところが、労働者は給料を貰って家に帰らないと生活できないから、生産をなんとかして起こさなきゃいけない。だから労働組合の最初のスローガンは、「生産復興」ということだったんですよ。復興しないと、自分たちの給料の元が出ないということがわかっていまして。

ところが、いま申し上げたように、戦争後、経営側は意欲がない。それで、労働組合が賃上げを要求しても、回答が出せない。そこで、労働組合が「自分たちで工場を運営して、生産するぞ」と言って、現実に労働組合が生産計画を立てる。それから、鶴見の場合の主製品は厚鋼板ですけど、できた製品は造船所に売りに行く。販売も組合がやって、代金回収も組合がやって、そのなかから給料をみんなに配って、そういう生産管理をやったんですね。生産管理をやったならば労働者も

すごく喜んで、出勤率もよくなるし、生産高も上がったんですね。それは、経営者が生産をさぼっていてなかなかやらないから、こんどは皆がやろうといってやっているから、生産高も上がったんですが。

ところが、昭和二十一年の一月になってもそれが続いて、政府のほうで「こんなことをしたら、資本主義の原則の私的財産権というものが人民のほうに行っちゃう。資本家の所有権というのとはなくなっちゃう。そうすると、日本は革命になる。これじゃだめだ。自分たちは反対だ」と。で、弾圧するまではなかったんだけど、そういう声明を出すんですね。それから、経営側も「そのとおりだ」というので、姿勢を立て直すんですね。

日本の場合の生産管理というのは、一九二〇年に関西で大きなストあったときに、賀川豊彦さんなんかが「生産管理をやるぞ」と言って、そのときは実際にやらなかったけど、労働者が生産を管理することということを言ったんですね。それで、政府とか兵庫県の知事なんかがびくりしちゃって軍隊を呼んで、軍隊の力で弾圧したんですね。生産管理をやられたら、資本主義が解体しちゃうというので。

その一九二〇年のときの経験が全部わかっていて第二次世界大戦の後にもやったわけではないと思うんですけども。鶴見の場合は、戦前に京浜地帯で有名だった共産主義の人で、林さんという人がいたんですよ。その方が、労働組合の復活もやって。だから、その方が理論的なことを知っていて、「生産管理をやったほうがいい」という案を出したんじゃないかと思えますけれどね。生産管理を言い出したのは誰かというのは、ちよつと僕の類推ですが、林さんという人が労働組合運動を指導したことは確かなんです。それで、林さんたちから見れば、「鶴見の組合のほうが本当の組合で、川崎の組合はダラ幹だ」と

いうので、しょっちゅう攻撃したんですね。まあ、そんなことがありました。戦前にも、総同盟の幹部だと左翼の人たちから攻撃されていきましたね。

それで、川崎の組合のほうは「ダラ幹じゃないぞ」ということを示すために、「経営側の人事とか組織の決定は、団体交渉で労働組合と協議、決定するんだ」というのを決めて、労働組合が経営側の決定に口をいれる、組合の承認が成立しなければ、経営は何もできないという労働契約を結んだんですね。それで、川崎の組合の人は、「俺たちも、やることはやるんだから。われわれは決してダラ幹じゃない。こういう権利を獲得しているんだ」ということを、すごく自慢していましたよね。

尾高 それに対して鶴見のほうは、伝統的な労働運動の考え方からすると、経営と一緒に何かをやるのは労働運動としては墮落であると考えたんですか。つまり、労働運動の正統の生き方ではないと、鶴見のほうでは考えたんでしょうか。

奥田 ええ。「労使協調的ではなくて、経営と対立していく」という考えですね。川崎のほうは、「経営と対立ばかりしていたら、まずい」という、総同盟的な考え方ですね。川崎の事業所内に組合ができるときは、プロの組合の指導者はいなかったんです。現場の人たちが集まって、組合をつくることもできなかったんですね。それで最初に労働組合の規約をつくることもできなかったんですね。それで職員の人にも入ってもらって、みんなで勉強して、つくりあげました。そして同盟にいろいろ指導してもらいにいって、同盟も京浜地帯で大きな組合になる可能性があるというので、一所懸命に川崎の組合を援助しました。やがて川崎の組合は、総同盟の牙城だと言われるまでにな

ったんですね。

尾高 いまおっしゃった林さんという方は、昔何をしていらした方なんでしょうか。

奥田 そういう共産党の運動をしていたんだと思いますね。

尾高 共産党員？

奥田 党員だったんです。

尾高 社員ではあったんですか。

奥田 そこがよくわからないんだけど、戦争が終わった後すぐ入ってきたんだと思いますよ。どさくさのときにいろいろ運動するために。それで、「労働組合をつくるべきだ、こうするんだ」というようなことも、その人が指導したんですよ。その点は、共産党の人のほうが理論を持っていますし、経験も豊かですから、すぐできたんですね。川崎は、組合の規約の作り方もわからずその点はもたしていました。労働組合も、最初の段階では、現場の人だけで組合をつくるという考え方でした。しかし職員たちの力を借りて組合の規約などを考えた方がよいというので、一緒にやることに方針転換したのです。

#### 生産管理をどうみるか——昭和二十一年の政府声明

尾高 生産管理にもういちど返って、いまおっしゃったようなことであるとすると、日本鋼管の生産管理というのは僕らが普通思っていたような、経営を乗っ取るうとか、もともと資本主義を転覆しようという意図があってやったわけでは必ずしもないですね。

奥田 生産が起らないと、労働者が食えないと。経営者は、さつき申し上げように意欲がない。われわれが自分たちでやらないと、食えなくなっちゃうという感じが強かったですね。林さんのほうは、「こういう運動がどんどん深まっていけば、経済を転覆できる」という感じは持っていたと思いますけど、一般の人はそこまであまり考えていなかったですね。とにかく工場の煙突から煙をのぼらせたいということとを、組合も盛んに言っていたのです。

尾高 そうだとすると、昭和二十一年に政府が出した声明というのも、少し的外れだったのかもしれないね。

奥田 いや、これがどんどん進んで行ったら資本主義も転覆しちゃう、ということ心配したことは事実ですね。的外れということとはなかったと思います。

そのすぐ後に、二・一ゼネストをやるということになったでしょう。そのときなんか、もうこれで日本は変えられるんだと、労働者はみんな思ってたですよ。こんど、いつか宮田さんにお会いになるでしょう。宮田さんなんか、そのときは共産党員ですからね。バリバリの共産党員で、二・一ゼネストのときなんかは「これで、日本は革命になってよくなる」という信念を持っていたみたいですよ。そういうように、日本はよくなるんだと思っていた人は、すごく多いんじゃないんですかね。

僕はいま思うのは、戦争に負けて物が何にもなくなって、世の中もみんな平等になっちゃったでしょう。それから、いまから全部で力を合わせてやっていかなければならないというので、物はすごく貧しくなったけど、みんな何か将来に、「いまからいい世の中にできるんだ。みんな、俺たちが参加できるんだ」という明るさみたいなのはあり

ましたね。腹は空いていましたが、顔はみな輝いていたように思いますね。最近では、キラキラ輝いた顔なんて見ないですよ（笑）。

尾高 労働者が生産管理をして経営をやっても、所有権を侵害しているとは必ずしも言えない。

奥田 そういうことはあると思いますね。所有権と、実際にそれを使用する権利と区別するということになるんだけど……。

尾高 そういうことになるかもしれないけれども、でも、資本設備を借りてレンタルでやっていると考えれば、別に所有権を侵しているとも言えない。

奥田 そう。それと、自分たちがこの職場で働いているんだから、会社は皆のものだという日本人特有の考え方があってでしょう。「会社は俺たちのものだ。俺たちが働いているんだから、会社は従業員のものだ」というような、論理的ではないけれども、そういう考え方はいまでもありますよね。株主のものではなくて、労働者のものだというある意味でいい点があるんだけど、そういう気持ちが強いと、法的な所有権は誰に属するかとか、そういうことはあまり意識しないですね。「ここで働いているんだから、俺たちはそのまま生産活動を続けていんじゃないか。やるべきじゃないか」というような、非常に素朴な気持ちが強かったですね。

尾高 昭和二十一年に政府が出した声明というのは、政府が独自に考えて出したんですか。それとも、その裏にGHQがいたのではないですか。

奥田 裏にはGHQがいたんだと思いますよ。さらに、財閥系とかそういう人たちとも、はっきりと生産管理を否定する態度を出さなくちゃいかん、なんて働きをしたかもわかりませんけどね。

尾高 当時、奥田さんは大学生でいらしたんですね。

奥田 大学生ですね。

尾高 大学生として、生産管理とか二・一ゼネストとかを見ていらして、どういうふうに感じていらしたんでしょうか。

奥田 そういうときは、生産管理とかあまりまだよくわかりませんでしたけど、二・一ストのときは新聞とかで知っていたし、ほかの学生なんかと話してましたからね。僕たちも、「二・一ストが成功するといいな」とは思ったんですよ。だけど、ご存じのようにGHQは、二・一ストをやられると国じゅうコントロールできなくなつて、めちゃくちゃになつちやつて、生産が全部だめになつてますます日本人が飢えてしまうから、これはやめさせなくちゃいかなというところでその頃は、ソビエトと対立しなきゃいけないという感じの行動が底流では始まっていたと思いますね。そういうことをGHQの人なんかも予感していたんだと思いますね。ロシアと対立しなければいけないということは。

僕は、戦争に負けてしばらくしてから、舞鶴の軍港にいたんですよ。そうしたらイギリスの飛行機がやつて来て、小型の飛行機でしたが、イギリス人の将校が降りて来て、ちよつと話をしたんですけどね。昭和二〇年の暮れぐらいですよ。そうしたら、「おまえたちはいい、もう戦争をしなくていいから。俺たちは、いまからソビエトとやらんきやならないんだ」ということを言いましたよね。「ああ、この人たちもそういうことを考えているんだな」と思いましたけど。アメリカなんかもかなりソビエトとの対立が避けられないということは考えていて、それで終戦直後は日本の鉄鋼業なんかを全部取り払って、中国に設備を持つて行くという案だったのが、ガラツと変わっちゃって、設

備は全部残す、そして重油とか鉄鉱石も、それまではどこからも入ってこなかったんですけど、インドのゴアというところから鉄鉱石が入つてきて、生産が始まったのが昭和二三年ですね。一九四八年にはもう、「自由国家陣営のなかで、日本は工業国家として重要な地位を占めなきゃいけない」というポリシーに変わったんですね。それではじめて、一九四八年以降に、日本の再工業化というのが始まりますよね。ご存じのように、鉄をつくるためには石炭が必要でしょう。石炭がないから、日本鋼管なんかでも現場の作業員の人に集まってもらつて北海道まで汽車で行つて、炭鉱に入つて石炭を掘つたんですよ。その石炭を掘つて、汽車で持つてきて鉄をつくつて、その鉄を鉄の棒にして炭鉱に持つていつて、坑道の支柱として鉄の棒なんかを入れて。炭鉱は鉄がないと危険でしょう。それで、鉄と石炭と電力を最初に興すんだと。いわゆる政府の重点傾斜生産政策ですね。

それで、鉄鋼業をまず興さなければいけないということで、昭和二三年に溶鉱炉が動いたんですよ。溶鉱炉が動いたということは、もうその一年前ぐらいから、昭和二二（一九四七）年ぐらいからそういうポリシーに変わつて、準備が始まっているわけですから。

尾高 傾斜生産というのは、資金を動かしたのかと思つていたら、人まで動かしたんですね。

奥田 人まで。かなりのトップの人が団長とかでついで行つて、現場に行つたんですね。その人は炭鉱まで入らなかつたでしょうけど、作業員が中まで入つて作業をしたのです。というのは、戦争中、日本人はみんな戦地に送られていたから、炭鉱夫というのは中国人の捕虜とか、韓国から無理して連れて来た人たちなんですよ。その人たちが、戦争が終わったからみんな帰つたでしょう。出身の国に帰るというの

は当然のことなだけで、あと掘る人がいないんですよ。それで、鉄鋼業なんかの石炭を必要とする企業が、おそらく電力会社もそうだったと思うんだけど、団体を組んで掘りに行ったんですね。本当に、なにもかもめっちゃくちゃな時代ですよ。

### 薄れてゆく社会主義への憧れ、その転換点

**尾高** 奥田さんは、その当時の知識人の一人として、社会主義あるいは共産主義に、一種の憧れを感じていらして、それが留学された一九五五年とか一九五六年までずっと残っているわけですね。

**奥田** ということになりますね。会社に入ったのは一九四九年で、そのときも心情的には左翼的な考え方は強く持っていましたよね。会社に入ったらそのような考え方はあまりストレートには出せないんだけど、だからアメリカに留学したときでも、人種問題とか差別の問題にはずいぶん関心が向きました。

**梅崎** ソ連を理想的な国家ではないか、すごい理想社会があるのではないかと思われていたのが、どうも違うのではないかなと疑いはじめたのは、留学してからでしょうか。

**奥田** いちばん初期は、留学して一年が終わる頃のハンガリー動乱とか、そういうのですよね。

**梅崎** その前に、何らかの形でソ連の情報は入ってきていなかったのでしょうか。

**奥田** 入ってきていましたが、ソ連を美化する情報が多かったですね。

僕は、ソビエトの大使館なんかで映画会があったりして、何回か行ったことを覚えてますけどね。六本木にあつて。向こうは向こうで、PRを盛んにやるでしょう。韓国でも、「北のほうがいいんだ」と思っている人が、いまでも韓国の学生のなかにいるでしょう。僕はあいう実情を聞くと、僕たちの若いときと同じだなと思いますね。いま冷静に考えると北のほうが絶対におかしくて南のほうが自由だなと思うんだけど、しかし敗戦後は、「日本はだめだ、ともかく共産主義社会のように平等にならないとだめなんじゃないか」と、非常に観念的だったですね。ですからソ連の悪い面の情報が入ってきて、耳に入らなかったという傾向があつたと思いますね。

それと、僕たちが戦争に負けて、経済はめちゃくちゃで食べるものがない、学校の寮なんかにも、ご飯なんかお米がなくて、ザラメだけが配給になったときが二日ぐらいあつてね。ザラメが配給になつても、食えることができないわけですよ。それで、農学部をやつたか、どこから聞いてきて、カルメラって知ってますか。下から火をたててザラメを溶かして、中にソーダを入れてうまくかき廻すと、お菓子みたいにきれいに……。

**梅崎** カルメラ焼きですか。

**奥田** そうそう。それを一所懸命つくって、あんなのではお腹いっぱいにならないんだけど、そんなような状態でしょう。「国家はどうなるのかな。将来どうなるのかな」という気持ちもありました。一方でなんとかしなきゃいけないという明るい面を見ていたと申し上げただけ、一方では現実には腹が減つてしょうがないわけですよ。そんな状態があつて、「ソビエトというところでは、全部が平等に食っているんだ」という、簡単な理由ですよ。



それと、経済はだめ、いろいろなものがだめ、教育制度も国家主義を強調しておかしかった。これも壊れなきやだめ、ひっくり返らなきやだめ。宗教というのもおかしかった。天皇制というものも日本を誤らせた。それ故あらゆるものを直していかなければいけないと考えたのですね。

というときに、混乱している頭を体系的に説明するのに、共産主義の理論というのはすごくいいですね。こっちが基礎構造で、こっちが上部構造で、うんと上のほうの上部構造は宗教で、こっちは教育制度とかで、一応いろいろのものを関係づけて頭を整理するにはすごくいいですね。若い人が、理論的に混乱した世の中のことを理解するには有効な考え方だと思えましたね。また政治や経済をどこから直すかという、下部構造から直していけばいい。だからゼネストをやるべきだとか、理論的には、とくに若い人には非常に説得力がありましたね。

梅崎 やはり奥田さんがアメリカに行かれるまで、ソビエトというものを理想社会じゃないかと思っておられた……。

奥田 どうも理想どおりにはいつてないんだという情報は、だんだん入ってはきましたけどね。

橋野 どういうルートで入ってきたんですか。

奥田 新聞の特派員で行くとか、いろいろあるでしょう。それから、ソビエトに抑留された人がつぎつぎと帰ってくるでしょう。その人たちからも、非常にひどい国だという情報は入ってくるし。

#### 折井日向氏との出会い

尾高 折井さんと会われたことも、関係あるのではないですか。

奥田 折井さんの立場は……。帰ってきた人のなかには、いくつかのグループがあるんですね。向こうでマインド・コントロールして、共産主義思想をうんとたたき込んで日本に送り返して、日本の思想革命をやる戦力にしようとか。それから、スパイに育てて日本に帰してきた人もいるんですね。それと、そんなことに関心のない人とか、反対する人というのがいていろいろでしたけど。折井さんなんかはどうも、本人はあまり言うのは嫌だったみたいけど、ソビエトのなかで日本の兵隊さんに共産主義のいいところを宣伝する仕事をしていらしいんですね。

というのは、自分自身も一兵卒でしたが、折井さんは日本の高等学校——松江高校でした——にいたときから共産主義のことを勉強しているから、「こいつ、使える」というわけで使われたのだと思いますね。ですから、折井さんは共産主義のことはよく勉強していたけれども、あまり触れなかったですよ。だから、労働組合の左翼の人が共産主義理論を言うと、折井さんなんかはよく分かっているから、「おまえたち、本当のことが分かってないぞ」ということを言いたいんだけど、あまり言うといういろいろソ連時代のことには触れざるを得ないことになるので、あまり喋らなかつたですよ。かなり後になってから、いろいろ言うようになりましたけどね。

それから、なかにはソ連から帰ってきて自殺する人もいましたよね。最後まで本当の理由は分からないんだけど、スパイとして養成されていて、スパイを続けるのが嫌で自殺したんじゃないかと言われていたが、それ以外に理由はぜんぜん考えられないんですよ。

梅崎 その方は、日本鋼管に勤めておられた方ですか。

奥田 そうです。非常に立派な人でしたけど。仕事ではすごく恵まれていたんですよ。しかし本当のところは、ヤミの中という感じですね。梅崎 その方は、そもそも日本共産党とは日々つきあいがあるわけですね。

奥田 なかったと思いますね。

梅崎 なくて、ソ連から直で指令を受けていたわけですか？

奥田 そうです。ですから、スパイか何かにする人は、共産党なんかとはあまりフォーマルにはつきあわないでしょう。むしろ、隠しているわけですよ。そういう関係は隠しているほうが、会社の中なんかに入れるでしょう。共産党員だということが分かっちゃうと、もう会社は防衛しはじめるから、そういうことを分らないようにして入ってくるんですね。だから、精神的には非常にきついと思いますね、もし本当にそうならば。誰も励ましてくれるわけでもないしね。そういうことが影響していたんじゃないかと、あとでみんな話していたわけで、これは類推の話ですけど、それはありうることですよ。

ただ、僕は折井さんなんかと話していて、川崎に共産党細胞というのがあって、とても勉強する立派な細胞なんです。本なんかも出しているんです。川崎製鉄所の労働条件はとても悪いということを書いて、『京浜の高炉から』という本を東京大学出版会から出している。その後、二冊目を出そうという話が、共産党の幹部のなかで出ていた

らしいんですよ。みんな、上から指令がきますからね。僕がその話を折井さんに誰かに聞いて、僕がつきあっていた共産党員で大学を出た優秀な人ですけど、その人に『京浜の高炉から』の二冊目を出すんですってね」となんとなく言ったら、その人がびっくりしてね。「その話は、まだ共産党のなかのごく一部の人しか知らないのに、奥田さんがそういうことを知っているのは、あなたは本当は秘密党員のかなり上のほうの人じゃないですか」と（笑）。

だから、共産党の幹部なんかと経営とも、どこかでインフォーマルに話をしていたり、そういうルートはあったんでしょね。それを僕は、そんなこと知らないから、「また共産党は勉強して本を出すんだな」ということを話したら、それは非常に秘密の情報なのにといつてびっくりされたことがありますけどね。まあ、虚々実々です（笑）。

#### 日本鋼管の労働組合——一九五〇年代の状況

梅崎 当時の、一九五〇年代の日本鋼管の労働組合のことについて、もう少し確認させて下さい。先ほどおっしゃったのは、鶴見の工場に共産党に近い左翼の労働組合があつて……。

奥田 非常に左翼の組合でした。

梅崎 川崎には、どちらかというと後の同盟に近い労働組合のグループがあつたわけですね。

奥田 そうです。

梅崎 ただ、日本鋼管全体では、当然、日本鋼管の労働組合というも

のがあるわけですね。

奥田 と思うでしょう。ところが日本の労働組合というのは、戦後は会社組合というけど、会社組合でもないですよ。はじめから会社単位でできるんじゃないくて、事業所単位というんでしょうか、鶴見なら鶴見で組合ができ、川崎なら川崎で組合ができる。お互いに、仲が悪いんですよ。いまのように、「思想的には俺のほうが上だ」と思っているからね。それで、日本鋼管の労働組合はなかなか一本化にはならないんです。

尾高 昭和三四年頃ですね。折井さんのご本に書いてある。

奥田 そうです。それまでは、バラバラなんです。ほかの会社もそういう例はすごく多いんですよ。労働組合の場合、大きくまとまるということは非常に下手だったですね。だから、あまり力がないわけです。過激なことを言うんだけど、それほど影響力を出せなかった。

梅崎 その工場に限ったことになるわけですね。

奥田 ですから、組合として経営側にものを言う場合に、違ったことを言う場合があるわけです。そのほうが、経営としてはデイベイド・アンド・ルールで、喧嘩をさせておいてコントロールできるでしょう。やりやすい点があるんですけど、そのうちだんだん産業が復興してきたりすると、新しい工場をつくると。鶴見からも川崎からも人を送らなければならなくなる。そうすると、鶴見と川崎から来た人で賃金が違ったり、いろいろな条件が違うでしょう。そのため新しい工場の管理がうまくいかないんですよ。それで、だんだん新しい工場を建てたりしはじめたら、労働条件などを一本化しないともうだめになってくる。そういうことで一本化、統一労働協約と。労働協約もいまままで別だったのが、労働協約を一本化するとかね。

梅崎 労働協約も別で、当然スト権も別になっているわけですね。

奥田 そうです。

梅崎 鶴見ではストをしているのだけれど、川崎ではストをしていないという状況が生まれるわけですね。

奥田 ええ、あったんです。ですから、労働協約を結ぶために川崎は一週間もストをやったんだけど、鶴見ではストをやっていないとか、そういうことがあったんです。

梅崎 その鶴見の工場の労働組合のグループは、上部団体としてはどこに所属することになるんですか。本来なら、鉄鋼労連というのができすけれども……。

奥田 組合の組織はいろいろと変化しました。鶴鉄労働組合が昭和二〇年一二月に発足し、川崎の労組が二一年一月に発足。一方各造船所に組合が結成され、これらの組合が集まって、二一年一月に日本鋼管労働組合連合会が結成されています。

しかしこれは、鉄と船の組合を一緒にまとめたため、賃上げ額等について意見を一本化しにくかったこともあり、二三年四月には鉄・船の組合が分離し、鉄部門の組合だけで日本鋼管製鉄連合会が結成されています。これは統合力の強い組合連合をめざしたのですが、しかし連合会の統制が強すぎるという不満が出て、昭和二七年一〇月には鋼管製鉄労組協議会がつくられました。鶴鉄組合、川鉄組合それぞれの独自性を保ちつつ、必要事項については協議するという、ゆるい結びつきのものです。

そして昭和二六年三月に発足した鉄鋼労連に製鉄連合会として、後に協議会として加盟しました。この鉄鋼労連は、産業別組合ということになるのですが、その統合の度合いは必ずしも一義的ではありません。

ん。

鉄鋼労連としてもっとも強い統制力をもっている場合には、個々の企業別組合が本部のスト指令に対して反対なんかできない。「ストに入る」と本部が決めたなら、全部一斉に入るんだというのが、いちばん強い統合の場合ですよ。これに対して、協議会というと、スト権は各会社ごとの労働組合で、場合によっては事業所ごとの組合がストをするか、しないかを定める力を残しちゃうんですよ。鉄鋼労連の場合には、この協議会的な性格でしたね。それでたとえば、先生が言われたように、昭和三四（一九五九）年の四九日間のストのときは、日本鋼管と富士製鉄の組合だけがストをやって、八幡とか住友なんかはストをやらないんですよ。このように、会社別の組合ごとにバラバラなんです。鉄鋼労連が一本で、鉄鋼労連傘下の組合が一斉にストをやるといふ、アメリカの鉄鋼労働組合、U S W Aみたいなにはならなかったですね。組合としての統合力は日本のほうが弱かったです。

梅崎 産別があつて、その上にナショナル・センターがありますね。その当時、総評と総同盟があると思うのですけれども……。

奥田 そうです。それから、新産別の三つ。

梅崎 川崎は直接、総同盟に所属しているのですか。たとえば、個人で入るといふか。

奥田 直属はしていません。産業別の鉄鋼労連にまず加盟し、その鉄鋼労連が総評に入っています。それで新日鐵の組合なんかも、当時は八幡でしたけれども、ずっと総同盟系の考えを主張するんですが、鉄鋼労連のメンバーとして、あくまで形のうえでは総評に入っているんです。総評のなかでは、鉄鋼労連は発言力の強い組合なんですね。ときどき、「総評から出るぞ、出るぞ」と言つて脅かすんだけど、最

後まで出なかったですね。総評のなかに留まって、内部から総評の考え方を修正するという方針でした。川崎製鉄の組合は鉄鋼労連は総評に入っているから拒否するという理由で、ずっと鉄鋼労連に加盟していませんでした。

梅崎 総同盟には入っていないけれども、シンパの人たちがいて、つねに交流はあるという状態だったわけですね。

奥田 そうです。考え方では総同盟的な考え方のほうが強いです。鉄鋼労連の委員長に後でなつた宮田さんも、考え方では典型的な総同盟系ですよ。

尾高 それでも、共産黨員だったわけですね。

梅崎 最初のときだけですね。途中で変わられる。奥田さん自身は、どちらの方とよくおつき合ひをしていたのでしょうか。そのへんの人間関係がわからなかったもので……。

奥田 僕は、両方と自由につき合っていましたよ。社会党の議員になつた中島さんという人が川崎の組合の副委員長でしたけど、その人とも話したり食事をしたりしていたし、左翼の人でパージになつた人で阿部さんなんていう人ともつきあっていたり。

尾高 僕の推測するところ、奥田さんご自身は、当時からかなり中立的な立場でおられた。

奥田 中立で、少し左がかっていましたね。

尾高 ただ、当時の日本の知識人の一人として、ソ連をはじめとする左翼的な運動とか動きには同情というか、一体感みたいなものをずっと持っていたらつしやつた。

奥田 そうでしたね。シンパシーがありましたね。

## アメリカ留学の影響

**尾高** だろうと思うんですね。それがこんどは、アメリカに留学なされてアメリカの社会をご覧になったときに、どういう感想をおもちになりましたか。さっき人種差別のことをおっしゃったけど、資本主義体制そのものですね。

**奥田** 僕はたまたま、大学で勉強する以外に日本鋼管から来た人と一緒に、アメリカの方々の製鉄所を見て歩いたりね。そうしたら、一九五六年、五七年だったでしょう。日本の鉄鋼業とアメリカの鉄鋼業と、競争できないぐらい向こうがすごく大きくて、巨大に思ったですよ。グーリーなんて工場に行ったときには、溶鉱炉が一二本もあって、世界でいちばん大きな製鉄所だったですけどね。ずいぶん強大な経済的な国だなということは、そういう面から思いましたけどね。

**梅崎** 漠然とした質問ですけど、アメリカの工場からというか、アメリカの社会から帰国されて、何を日本に持って帰ろうとされたのですか。日本の工場に導入しようと思われたものは何だったのでしょうか。

**奥田** 僕は、そういう設備なんかを見ると、競争できないぐらい圧倒的に違うけれども、労働者の使い方というのはすごく乱暴だなと思いましたね。ホワイトカラーとかは別ですよ。研究者とかは、みんなすごく一所懸命研究をしたり、よい業績をあげているからこれはこれでもいいんですけどね。しかし現場に働く人の処遇の仕方では、日本とアメリカと競争したら、勝つ・負けるは必要ないんだけど、日本は

独自性を出していけると。日本はここがストロング・ポイントなんだから、労働者の扱い方とかそういうものを、全部がそうはいかないけど、人間的というのか、平等的にやりたいと思ってるでしょう。そういう点は生かしていかなきゃいけないなど。

それまでは僕たちも、QCとかいわゆるマネージメント・テクニクはアメリカから学んできたでしょう。「アメリカのテクニクをそのまま導入したほうがいいんだ」という人もいたんですよ。はっきりそういうことを言う人もいましたけれども、僕は前から、それはおかしいんじゃないかと思っていたけれども、行ってみてますます、アメリカのいろいろなシステムをそのまま日本に、とくに現場の人の管理に入れたらだめだということを、非常に強く思いましたね。そのことを、日本に帰ってはつきり言わなくちゃいけないと思いましたけどね。

**橋野** 労働者そのものの質については、どのように感じられましたか。

**奥田** 労働者の質は、日本のほうが明らかにいいんですよ。行くまでは、アメリカは資本主義でいちばん発展しているし、プロテストの国でできたんだから、労働者にも全部プロテストの職業倫理観というのがしみ込んでいて、非常に仕事熱心だと言われていましたよね。僕も、そうじゃないかと思いきんでいた点があるけど。ところが行ってみると、この間お話ししたように、現場の表面から見えない地下にある設備なんかを見ると、トランプをしたり博打を打ったりする労働者がいてびっくりしたと申し上げたでしょう。ずいぶん違うわけですよ。建て前と現実とが違うということは日本にもあるし、どこにもあるんですけど、ずいぶん違うと思いましたよね。

僕と道子はアメリカの東シカゴというところにいたんですけども、お巡りさんとも親しくなってるね。昼間はちゃんと制服を着ているんだ

けれども、夕方になると黒メガネをして、私服を着てるでしょう。「健二、ちよつと僕と一緒に来い」というので行ったら、刑務所に行ったんですよ。刑務所から保釈で出る人を連れてくるわけです。聞いたら、お母さんがお金を持っていて、犯罪で牢屋に入った人に保釈金を貸す仕事をしているんですよ。だけど、取り立てなきゃならないでしょう。取り立てるのはお巡りさんが便利だから、昼間はお巡りさんだったやつが、お巡りさんの服装では取り立てはできないから、私服に着替えて、黒メガネを掛けて取り立てているわけ（笑）。全然、恥ずかしいと思わないんですね。アメリカという国は、変な国だなと思ったんですけれどもね。

牢屋から出てきた人は黒人でしたよね。やはり、いじめられている人は徹底的にいじめられているんですよ。そのお巡りさんはベルゼスキという名前だから、ロシアあたりから二、三代前に来た人だと思えますけれども、「健二、シカゴ付近では××スキという名前を付けているとロシア系と思われるから、自分たちは名前を変えるんだ。裁判所に五〇ドルか何かを出して手続きをすると名前を変えられる。僕たちはベルという名前にするんだ。そうすると、テレフォンのベルの一族と思われるから」と（笑）。いろんな人がいて、みんな一所懸命に生きているのは生きているんだけど、そういうつてを頼れない黒人の人とか、黒人のなかでも差がありますから最近南方からやつとやって来た人なんていうのは、とても惨めですよ。

イリノイ大学のキャンパスのなかでも、僕がいたときはまだ煌之助先生がカリフォルニアに居られたときよりもまだ酷かったと思いますけどね。散髪屋なんかで、黒人は頭を刈ってもらえないんですよ。いろいろな人種差別がありました。いまはもうかなりいいですよ。私は

ときどき、人工透析なんかでアメリカの方々の病院へ行ったでしょう。そうすると看護婦さんが、黒人であろうと何も関係なく肌に触っているような看護をしてあげて、非常によく言ったなと思いますけどね。僕たちがいた頃は、まだとても酷かったです。

尾高 そうすると、一九五六、七年の奥田さんは、一方ではハンガリー事件の結果、ソ連にがっかりして、他方ではアメリカの現実に触れてアメリカもいろいろ問題があるということで、アメリカにも幻滅した。

奥田 どこにもそういう、裏表というんでしょうか、理想と現実のギャップというのはありますからね。アメリカにもそういうのが大きいなと思いましたね。それから、僕が習ったゴールドナーさん以外の社会学の先生の一人なんかは、アルコール中毒の方でしたよね。やっぱり、いろいろのマイナス面を持った社会で、そういうようなことをずいぶん感じましたけどね。

尾高 留学の後は、世界一周しないで帰ってらしたとおっしゃいましたっけ。

奥田 ヨーロッパを廻って帰ってきたんですけども、ただ行っても景色とか何かを見るだけで終わっちゃうから、今回は日本に帰ってもうちよつとヨーロッパのことを勉強してからヨーロッパに行きたいと思って、そのままストレートに帰ってきたんです。

——（休憩）——

## 労働者街に住まう

尾高 奥田さんは、わざと労働者街にお住まいになったんですか。

奥田 そのほうがいいと思つて。

尾高 それは、奥田さんの左翼思想の現れですか。

奥田 そういうわけでもないですけど、興味がありましたからね。

道子 好奇心よね。

奥田 それと、インランド・スチールの工場に行くために、シカゴからサウスベントという電車に乗つていつて、東シカゴのセンターで降りたんですよ。そうしたらさつき言つたお巡りさんがたまたまそこにいて、「おまえたち、日本から来たんだろう」と。その人も日本に駐留していたことがあるんですね。岡本さんも一緒に、道子と僕と三人でいたでしょう。そして「インランド・スチールというのに勤めに来たんだ」と言つたら、「じゃあ、自分が下宿を探してやる」といつて、僕たちが工場に行つて労務の人といろいろ話しているうちに電話が来て、「自分がアパートを探してあげたぞ」と。僕と道子が四階に住んで、岡本さんがちょうどその真下の三階に住んでいて、朝御飯とか夕御飯の用意ができると、僕が床をバンバン、バンバンと叩くと岡本さんが上がつてきて、一緒に食事をしていたんですよ。食事の後では、アメリカ人に、いわゆる個の意識がどのような形で浸透しているのかなど、いろいろ議論しましたね。

尾高 インランド・スチールに行つてらっしゃる間だけ、そこへ住ま

われたんですか。

奥田 そうです。インランド・スチールに行かないときは、キャンパスに戻りましたからね。

道子 そのへんの人は、みんな移民なんですよ。最近、親がポーランドとかそういうところから来た人で、お互いに助け合わなきゃ生きていけないでしょ。だから、私たちもまるで移民みたいに考えられるわけね。だから、助けてやろうという気持ちがお互いにすごくあるんですよ。それで、お節介りたいにいろいろとね。だけどあまり立ち入ることがなくて、それはとても日本と違うの。日本はわりに、よその家のことはあまり口出したりするとみっともないでしょ。隣の人となんにつき合わないし、そういうことはしないじゃないですか。だけど、だいたいが移民の二世で、お互いに助け合つて生きてるという感じはすごかったですね。私たちも、学生というよりはむしろ若い労働者みたいな感じで、みんな受け入れてくれてね。いろんなことを教えられました。ストのときにはどういうふうにしたらお金がいらなくてすむとか、たとえばお芋とか豆とか食べるんだとかね。肉なんて買っちゃだめだとか、そんなことを教えてくれた。

尾高 アパートの広さはどのくらいでしたか。

道子 アパートはワンルームです。バスルームは隣の人と共有。

尾高 ワンルームということは、居間にそのまま寝るんですか。

道子 そうです。けっこう大きいですよ。だいたい一二畳ぐらい。ほかにキッチンが付いていて。トイレとバスルームは隣の人と一緒になんです。隣って、全然知らない人と。

奥田 ぶつからないように使うわけよね。

道子 隣がどんな人だからわからないわけ。お風呂のお掃除なんか、

誰がしたのかしら。

奥田 そうだね。でも、その頃まだ日本では冷蔵庫が出ていないときだったから、冷蔵庫を使って冷たいサラダなんか食べたら、おいしかったよね。

道子 自分たちはとてもリッチな気持ちになってね。生活レベルが急に上がったような気がして。

尾高 そこは、家具付きだったんですか。

道子 そうです。全部付いているんですね。

尾高 全部というのは、皿とかお鍋とか、そういうものも付いていたんですか。

道子 最低は付いていましたね。

尾高 そこを探してくれた巡査は、お礼は取らなかったわけですか。

道子 取らないです。だけど、ちよつと怖かったですよ。独りで私がいたりすると入ってくるんですよ。

尾高 誰が？

道子 そのお巡りが。好奇心があるんですよ、やつぱり私が女の子です。だから私は絶対に入れないで、玄関で適当なことを言って、冗談を言って追い出しちゃったりして。

尾高 道子さんに関心があった。

道子 アメリカ人で、そういうところがあるのよね。断ったらはつきり引くんです。そのかわり、ニコニコしたりしたらドンドン入ってくるんですよ。アメリカの男の人ってだいたいそうですね。私はずいぶん怖い目に会ったけれども、「ノー」と言えばこつちに権利があるんですね。それで、訴えるということもできるわけです。そこはすごくはつきりしてる。だから、昼間独りでいたときは怖かったですよ。で

も、覚えちゃうと、ちよつと開けて変だと思ったらすぐ戸を閉めちゃうとか。

奥田 東シカゴの違うところで、夏に牧師さん夫妻が一カ月休暇をとったんですね。その間、教会に住んでくれといわれて、僕と道子で教会に住んでいたら、お金をもらいたい人がいっぱい来るんですね。断るのが大変だったですよ。とにかくいろんな経験をして、面白かったです。

#### アメリカから帰国、人事組織室の考査課に配属

尾高 それでは、アメリカからお帰りになつたあたりの話をうかがいましょうか。

梅崎 一〇月に帰国をされて、日本鋼管本社の人事組織室の考査課というところに配属されたのですね。

奥田 考査課というと、名前がちよつと変わっていますけれども、そこで人事管理制度を企画したり幹部教育をやったり、とくに人事考課の制度をつくったりホワイトカラーに対する賃金制度を考えたり、そういう仕事だったですね。この人事組織室というのは、その年の四月頃できたばかりだったんですね。人の配置とか賃金制度なんかをやるだけではなくて、組織という入れ物をつくとそこに相応しい人を配置するとか、そういうのを一本化してやったほうがいいという考えで、つくつたセクションだったんですね。人事管理と組織制度を直す仕事を、両方一緒にやるということとは、当時ほうぼうの会社でやりたかつ



たことなんですね。その走りみたいなセクションだったと言えると思います。

**梅崎** 人事組織室に移ってこられた方は、奥田さんのような元労務部の方がほとんどになるわけですか。

**奥田** そうですね、労務部の人が主になって、企画とか営業管理を担当した人が集まりました。この人事組織室の外に労務部というのは残っていて、その人たちはブルーカラーのことを専門にやる、人事組織室はホワイトカラーの人事、そして組織制度のことを専門にやるというように分かれたんですね。この間もちよつと申し上げたと思いますが、いままでは労働組合が職工の区別なく一本であるために——この後も労働組合は一本ですが、ホワイトカラーの賃金水準がブルーカラーのほうにずっと引き寄せられていたのを、もう一回、ホワイトカラーとブルーカラーの賃金格差を昔のように取り戻そうと。もともと、完全に昔のようにはなりませんね。ならないし、ならないほうがいいと思います。昔は、ホワイトカラーに対するボーナスという家が二三軒買えるくらいがボンと出たみたいですね。僕は知らないけれども、だけど、戦争中を通して、格差がずっとなくなってきた、とくに戦後、労働組合ができてからは、ホワイトカラーとブルーカラーの差はうんと圧縮されましたから、そのことは僕は現場の方にとってはよかったと思うんですけども、ホワイトカラーの利益から考えれば、ずいぶん相対的な地位は下がったわけです。それはもう、新しい社会ですから、そのほうがいいわけです。

**橋野** 人事組織室は、何人ぐらいの組織ですか。

**奥田** 三〇人ぐらいだったですね。

**梅崎** 室長の方というのは、どなたになるのでしょうか。

**奥田** 室長というのも、労務屋さんだった人ですね。串村さんという手八丁口八丁の人がやっていましたけど、この方は戦後、本社の労務の係長をやつて、と同時に本社の労働組合の書記長もやっていたんですよ。

**梅崎** 係長まで労働組合員に入るのですか。

**奥田** 本社では課長からは非組合員。工場では課長も組合員だったことがありました。それで、労働組合が要求書を書いて、いちばん最初に団体交渉に出して読み上げるでしょ。河田さんという労働担当の役員が、「なんだこれ、会社を書いた文章とずいぶん似ているぞ」と言ったら、串村さんが立つて「当たり前ですよ、同じ人が書いたんですから」(笑)。という話が言い伝えられていました。

**尾高** 河田さんというのは、あとで社長になられた方ですか。

**奥田** 社長です。ある意味では、労使のあり方がまだはつきりしないで。人もいなかったんですね。労働組合側でも要求書を書く人とか、経営側で解答を書く人とか、あまりいないから、両方同じ人間がやっていた(笑)。

**梅崎** 以前お聞きした話では、労務部にいる人は組合員ではなくなつたと思うのですけれども。

**奥田** そうですね。非組合員の範囲がはつきり協定されるようになってきたのは、昭和二四年の労働法改正ができてからです。それで、経営側にいて経営の秘密のことをやる人は、労働組合から離れなければならぬ。組合員になれないと。はつきり分けないと、経営側が組合に干渉するから、組合の独自性が失われるからいけないんだと。それから、組合活動をやっている幹部に対して経営側が人件費などを払ったらいけないんだと。人件費を払ったりしたら、これも、経営側の

組合に対する干渉の元になると。こういう労使の立場をはっきり分ける。アメリカのワグナー法なんかの影響があるんですね。戦争直後に出了組合法や何かは、そういうことがはつきりしていなかったんですよ。だから串村さんのような両方を一人でやっている例が出ちゃったんですけれども。これはまったく極端な例でしたが、昭和二四年の改定以来、変わってきましたよね。

戦後労働組合が発足したときは、川崎の組合の場合、課長まで組合員でした。また部長や事業所長の秘書などもすべて組合員になっていたのです。そのため、ストライキに入ると、所長とか部長は誰も廻りに人がいなくなっちゃった仕事ができなかったという状況でした。この状態も二四年以降変わりました。

ただ僕はびっくりしたのは、アメリカへ行つたたとえば苦情処理委員会とか何かをやってる委員がいるでしょ、「その委員の人の人件費は、どちらが持っているんですか」と聞いたら、だいたい経営側が持っていましたよ。僕は、日本の新しい組合法ができた後に行つたわけですから、日本だったらこれは違法になるんだなと思いました。アメリカの組合の人に、「これは日本だと違法になるんだ。労働組合の委員たちが、会社の仕事じゃなくて組合の仕事をやっているのに経営側が金銭的にサポートしてる。違法なんだ」と言ったら、「いや、苦情処理をきちつとやって苦情が解決すれば、会社のためにもなるんだから、会社がお金を払っていいんだ」って、屁理屈みたいなことを言っていましたけど。日本は、そういう法律が決まったものだから、法律どおり徹底的にやって、組合活動をやる幹部の人の時間にあたる分は人件費からさっ引いて、それはみんなが出した組合費からそちらに払うんですよ。やり方としては、会社がその人の給料を丸々一〇〇

パーセント払っちゃうんです。そして、過去の一カ月間に四〇時間、組合のために働いたというと、組合から会社にお金を返すんですね。そういう形で、会社は組合活動にお金を出していないという形にしてみましたけど。それはずっと守られているんです。

だけど、アメリカの組合は、全部そういうのを経営におんぶして、ごく一部の人だけが組合費で払われているんですね。日本の事業所レベルの組合の組合費の大部分は、そういう組合の役員の活動のための人件費に払っちゃったんですよ。だから、組合費の使い方でも、アメリカはあまりそういうことをしなかったですね。

尾高 タフト・ハートレー法ができてから、アメリカは変わったんじゃないんですか。

奥田 そうですね。それをすぐ、ワグナー法違反になるということという人が出てきますから。僕たちがいたときは、まだ徹底していませんでした。

尾高 僕が言った意味はそうではなくて、むしろワグナー法で厳しくやりすぎて、その反動でタフト・ハートレー法ができましたでしょう。ですから奥田さんがいらした頃は、むしろ緩くなる方向に走り出していったんじゃないですか。

奥田 組合にあまり負担させないで、経営側がお金を出していたような時代だったですよ。

尾高 それで、奥田さんが帰られて人事組織室に入られたときは、その係長の方は組合員ではなかったわけですね。

奥田 ええ、人事部の係長なんかは、もう非組合員だったですね。

梅崎 一九五七年の時点ですね。

尾高 折井さんも本社にいらしたんですか。

奥田 折井さんは、取締役で労務部長をやっていましたね。

### 作業長制度の導入と技師の役割

梅崎 考查課以外に人事組織室にはどのような課が存在するのでしょうか。

奥田 鉄の部門の人事をやるところと、船の人事をやるところと、造船人事課というのがありましたね。それから考查課というのがある、そのほかに組織課というのがありました。そんなに人数は多くなかったけれども、組織課長に山城さんなんていう人がいたんですね。あとで社長になった人です。その人なんかはもっぱら、たとえば経営会議はどうやったらいいんだとか、経営会議の運営の仕方とか、それから新しい企画部をどうつくるかとか、そういう組織の改変の仕事なんかをやっていましたね。

梅崎 たとえば作業長制度の導入については、この組織課が担当するのでしょうか。それともホワイトカラーの問題のみを担当するのですか。

奥田 組織課もタッチしました。というのは、作業長制度という技師の役割も変わるし、現場の監督者の役割も変わるでしょう。関係がありますから。でも、労務管理の仕方を変えられたら、現場の作業員の管理の仕方を変えられたら、それが主でしたから、労務の人が中心になって作業長制度を変えて、それに組織も加わったんですね。それから、ホワイトカラーのあり方が変わりますから、われわれ考查課の者も加

わったんですね。ですから、プロジェクトをつくってやったんですね。

梅崎 それは、人事組織室と労務課との共同プロジェクトという感じですね。

奥田 共同ですね。

梅崎 考查課と組織課の業務の違いというのは、どこにあるのでしょうか。

奥田 それで、フォーマルな組織を変えるようなことは、文書を書いたりするのは組織課でやるでしょう。僕たちは、役付制度を変える場合に、役付きの人のいまの意識はどうなっている、現場の人はどういう役付制度を望んでいるか、どういうタイプのリーダーシップをもった人を役付きに望んでいるのかというような調査をやって、そういう組織をつくる前の段階のみんなの希望とか反応とかを調べるが多かったですね。

それで、いままでは工場長の下に役付工がいて、その間に大卒の技師が入り込んでいたわけです。大卒の技師が入り込んでいると、いつまでも役付工の能力が伸びないから、現場に学卒技師を置かないほうがいいと。取っちゃって、研究所とか新製品開発部とかというところに回したほうがいいと。技術開発部というのをつくって、製品開発をやったほうがいい。というような案を出したわけです。そういう態度調査なんかをやってきた影響もあって、僕たちのところでそういう意見調査をやったんですね。そうすると、「置いといてくれ」という声が、現場の工場長の下にいる学卒技師からは多いんですよ。

それまでは、お金を出せばアメリカから新しい技術なんかを買うことができたんです。その頃からアメリカのほうもだんだん、日本の鉄鋼業が強力な競争相手になるということがわかってきたんですね。そ

れで、簡単に技術を売らなくなってきたんですよ。そこで、技術交換をやるなら可能なんですね。「こちらもこういう技術をあなたたちに売ります。そのかわりあなたたちからこういう技術を買いたいんだ」と。向こうが、こちらが売るといふ技術を欲しがれば、商談が成立するでしょ。こちらが何の技術も持っていないと、相手も売ってくれない。技術の格差が広がるだけだということをわれわれもわかってきてこのような事情は鉄鋼業だけではなかったですね。ですからあらゆる会社がエンジニアを欲しいわけですよ。化学とか電機とかいろんな企業が、みんな技師を増したいんですね。日本の産業が伸びてきたから同じような状況に置かれているわけでしょう。そうすると、いままで卒業するとすぐ現場に配属していた技師を、技術研究所とか新しくつくったR&D——新製品開発部門とかに回さなければならぬんですよ、技術開発ができないから。そこで利害対立するわけですね。

作業系の工長さんとか昔からの職長さんという監督者たちは、文書を書いたりするのが下手でしょう。そこで現場の工場長たちは、技師がいらないといふ仕事ができないから、学卒技師を残しておいてくれと言わけてですよ。だけど、表面的に「自分たちの仕事が増えるためには技師がいたほうがいい」とは言えないでしょう。そうすると、

「技師というのは現場のことを知っていてはじめて立派な技師になるんだから、現場に置かなきゃだめだ」という論法で、反対してくるわけですよ。その主張にはそれなりの正しい点がありましたね。

**尾高** 現場にいた技術者自身はどういう意見だったんでしょう。

**奥田** 現場にいた技師たちも、意見が分かれたんですよ。「毎日、現場の作業長でもできるような仕事を、いろいろ細かいことをやっているのは面白くない」という人もいたんです。ですから、研究所や何

かに移って学卒技師らしい仕事に行きたいという人と、それから現場にいたいという人と分かれたんですね。それで僕たちの案も、強行しちゃいけないというので、AとBと技師を二つに分けて、研究所とか技術開発部門に行く技師と、現場に残す技師と分けたんですね。現場に残す技師というのは、ちよつと格が低いような技師で間に合うということにしたんですけどね。そしてだんだん、現場に残った人も引き上げちゃうという計画でやって、三、四年の間に引き上げちゃったんですよ。

それともうひとつのやり方は、その頃から品質管理とかを強化したでしょう。そこにも技師が必要なのですよ。品質管理部門なんかに移った場合でも、品質管理担当技師のための机は現場にも置くんですね。そうすると、現場の人は安心するわけですよ。技師も、現場で故障があつたらすぐ見れますしね。だけど、現場の工場長からの命令は受けないですね。でも、現場の工場長は安心しますね、そこに技師がいるから。という中間的な、それはとてもうまくいったと思うんです。技師が現場から離れないで、机を持っていつて現場のなかにいるわけですから。そういうような制度をとったり、いろいろ苦労をして、技師を引き上げちゃったと。

**橋野** 具体的に技師には、どのような仕事が任されていたんですか。

**奥田** たとえば、ヨーロッパやアメリカから機械を買うでしょう。明治の工業化開始以来、機械類は欧米からの輸入に頼らざるをえなかったから。そうすると、機械の構造の説明とか、図面はみんな英語とかドイツ語とかで書いてあるでしょう。現場の役付きの工具さんから出てきた監督者は、それを読めないわけですよ。それから運転の仕方とか、どこを注意しなきゃいけないというノウハウも、みんな外国語で

書いてありますから、そういうのはやっぱり学卒技師の人がやるんです。だから、外国から新しい設備が入ってきた、新しい運転の仕方、新しい技術が入ってきたときに、それを吸収して現場の監督者に教えていくというような仕事、いちばん大事な仕事だったですね。それがだんだん、日本自体のなかで三菱造船とか石川島播磨だとかいうところが、いままでアメリカの機械メーカーでないとできなかった圧延機や何かをどんどん造るようになったわけですよ。経済成長が激しくなつて、どんどん日本の製鉄所がたくさんできてきたから。そうすると、説明書とか書いてあることはみんな日本語でしょう。その点では必ずしも技師がいなくてもよくなるわけです。

**橋野** 日本語だったら理解できるという意味ですか、それとも、技術的な内容も現場の人で理解可能だということでしょうか。

**奥田** 橋野先生の言われた後の意味ですね。すべてが日本語だけで説明十分ということでもありませんでしたから。とくに急速にコンピュータコントロールのシステムが現場に入ってきて、いろいろの英語のコンピュータ専門語が日常の場で使われるようになりましたから。それも現場の人はよく勉強しましたね。現場の人はそのために、技師がいなくなる前、制度を変えたときに、六カ月ぐらい集中訓練というのをやったんですよ。それで、鋼をつくる部門だったら鋼の技術、ものを平べったくする圧延の工場ですとその技術とか、設備の具合とかということ、みんな特別に六カ月ぐらい集中して訓練をやつて、それに受かった人だけを新しいポストに付けて、受からなかった人は落としちゃったんです。あれも折井さんの本に書いておいたと思います、が、そうとうたくさんの方が落っこちたんです。だから、技術のことがわかる人だけが現場に残ったことにはなつたんですけど。

現場の人は、けつこうやりますよ。監督者の人なんかは家に帰って勉強するわけです。一所懸命勉強するものだから、おしっこに血が混じっちゃったとかね。激しく運動したりするスポーツマンなんかそういうことがありますけど、それと同じ現象が起こったり。それで諦めちゃう人もいるんだけど。それから数学なんかは、現場ではよく対数表なんかを使うんです。銑鉄から鋼を精錬する場合、千何百度という温度にまで高めた後、最後の段階での二〇度、三〇度の幅での慎重なコントロールが大事でしょう。そういう、温度の変化をそのままに図表に書くこうすると、非常長い大変なグラフになるんですね。対数表というので書くときれいに直線で書けますからね。現場では利用しやすいですね。そんなことがあつて、対数の勉強とかいろんなことをやるんですよ。そうすると、わからないと家に帰つて自分の高校生のお嬢さんとか息子さんなどに聞いて勉強したりね。ずいぶん苦労していましたよ。だけど、適応力のある人が残つただけでも、ずいぶん勉強していましたね。

これは、八幡とか富士とか後の新日鉄なんかでも、同じ現象があつたんですね。会社がやつた教育に受かつて最後に卒業証書をもつたら、みんな家で赤飯を炊いて親類を呼んで、大騒ぎしたなんていう話、ずいぶんあります。日本鋼管の場合はあまり、赤飯を炊いてお祝いするということとはなかったみたいですけど、とても心労というんでしょうか、精神的には負担だったみたいですよ。それを乗り越えてきた人たちが現場を支えているのだと思いますね。

**橋野** 現場から技師をホワイトカラーにしてしまうというためには、そういう意味で現場の人に努力をしてもらつて、エンジニアが本来持つていたような知識なり技能なりを現場の人にある程度伝えてから、

エンジニアを引き抜いたということになるわけですね。

奥田 そうですね。そのとおりです。

橋野 英語の図面を読めるというほかに、エンジニアが現場で果たしていた役割は、どういうことだったのでしょうか。

奥田 現場では変化はつきものです。きょう一日で何トンつくるなんて生産計画を立てていたとしても、機械の具合が悪くてなかなか出ないとかね。温度が予定どおりに上がらないとか、いろんな異常の状態というのが出てくるんですよ。そうすると技師の人が現場に行つて、「これはもうちょっとこうしたらいい」とか、「冷たい材料を入れ過ぎたんだから、入れるのをちょっと待とう」とか、いろんな臨機応変の判断をそこでしたわけですよ。教科書にないような細々したことが多いですが。その技師が現場にいないとなると、こんどは、そういうことは現場の人がやらなくちゃならないんですね。最初はちよつとまどつたようですけれども、やっぱり現場の人というのはそういう処置はすぐ慣れますね。とても立派にやつたと思いますね。

そのほかには、故障なんかが起こったりしたときに、どういう理由で故障が起こったと。機械のこういうところが折れたと。それは金属疲労だとか圧力のかけすぎだったとかね。潤滑油を入れていなかったからとか、いろんな理由を見つけて報告書を書くんですよ。そういう報告書を書いたりするのも、もともと技師の人がとても上手ですね。

それから、同じ設備だけれども、いままでは製品の鋼板の厚さが八ミリだったのを、お客さんからの要求がもつと厳しくなり、二ミリぐらいの薄いのを出そうなんというときに、じゃあ鋼塊炉の温度を上げて素材をもつと柔らかくしてから入れるんだとか、ロールの圧力の掛け方をどう変えるかとか、そういう実験計画なんということもやつた

んですよ。現場で何もかもやっていたのですね。ところがこんどは、そういう新製品の開発に関する仕事は専門のグループに任せる。新しい製品をどんどん出すために、いろんな実験が必要でしょ。そういうような専門機能を充実させたわけです。どんどん実験をしたり新製品を出したりする、あるいはもつと技術を上げるとかね。そういう開発的な仕事と、現状維持というんでしょうか、故障したら修復するとか、そういうのを分けたんですね。こちらのほうは現場の操業に強い人、こちらは専門技術者の人というふうに分けたんですね。

#### 現場リーダーの役割

尾高 エンジニアがいなくなった後では、現場のリーダーは何とお呼びになったんですか。フォアマン？

奥田 作業長と呼んだんです。その下の人を工長と呼んだんですね。作業長というのは、日本に製鉄所ができた頃、八幡なんかで昔使った言葉らしいんです。かなり地位が高かった人みたいですね。そういう意味で、「非常にステイタスが高いんですよ。いままでの監督者と違うんですよ」ということを印象づけたかったんですね。作業長という名前にしたんですね。そして八幡の場合は、非組合員にしちゃったんです。日本鋼管では、組合員のままです。だから、組合員であると同時に、経営側の最先端の一員なんですね。経営側の人間であり、同時に組合員の利益代表と、一人で二役のような感じですよ。もともと日本にはそういうポストの人が多いでしょう。両方に跨がった、デュア

ル・パースの存在というんでしょかね。二重人格みたいな。

**尾高** 本人は非常にきついものではありませんか。

**奥田** 精神的にはきついですよ。ですけど、うまい点もあるんです。

組合がいろいろ話し合っているときに、その人たちも組合員だから組合の合会にも出ていけるんですよ。経営のこともわかつているから、

「君たち、そう言うけれども、いまだこと競争しているんだから、これはやらなきゃいけないんだ」なんていうことを言えるわけですよ。

それからまた、組合員の利益を代表して、「そんなことを言ったって現場は納まりませんよ。もうちよつとこうしてください」というようなことも経営上層部に対して言えるんです。はつきりしている人はね。そういうのはつきりしている人なるべく作業長に残したんですけれど。そういう、経営と組合とがすぐ喧嘩しない、蝶番みたいな役割ですね。

**尾高** インターフェイスですね。

**奥田** そういうほうが労使が喧嘩をしなくてすむというので、日本鋼管はナショナル・スチールに行ったときに、監督者はアメリカでは経営側でしょう。労働者は労働組合。で、「ゼイ・アンド・アス」で、

「やつらと俺たち」で、しよつちゅう喧嘩をしているから、ここにもうひとつ、役付きではなくて組合員なんだけど、クルー・コーディネーターという名前にして、クルーをまとめる、クルーの班のメンバーの利益代表、と同時に一方で経営側の情報を現場に伝えると。両方の役割を持った人を制度としてはつくったんですよ。それで、そこにいい人を、リーダーシップのある人を入れて、労使間のトラブルが起るのを事前に防ごうと思って。

組合側もその考え方を受け入れてつくったんですよ。そのようなポストには、年功序列を無視して優秀な人を置かなきゃだめでしょう。

だけどアメリカの場合、先任権制度があつて、労働組合員であればやっぱり先任権のいちばん上の人が就くべきものだということになってしまつて、能力に関係なく、リーダーシップに関係なく、先任権にもとづいてそのポストに上がっちゃったんですよ。アメリカのほうが先任権制度が強いから、一日でも早く入った人のほうが先任権が高いです。それから、能力とかリーダーシップでは全然会社側は選ばなかったんです。それで、その制度はうまくいかなかったです。

そういうようなことがあつて、けっこう難しいですね。日本人はそういうのに慣れていてしょう。村なら村にいても、肝入りなんていって、みんなの利益も考えるし名主に文句を言ったりもする。まとめていく、そういう中間的な人間は日本の社会のいろいろなところに入りますけどね。

**尾高** 日本の場合は、年功制度というのはもっぱら賃金に関する制度で、昇進とか配置転換の順序とは関係ないということですね。

**奥田** ええ。アメリカの先任権制度というのは、昇進とか配置転換などすべてを規制してしまい本当に根強いですね。それから、この間もちよつとお話ししましたけれども、職場に、何月何日に入った人はこれだけ、名前はこう、その一日後には誰が入った、誰が入ったというのをしっかりしたリストに作つて工場の掲示板に張り出しているんですね。つぎつぎに新しい人が入ってくるとそこに名前を書き加えて、みんながそれを見ますから、確認するでしょう。一日でも早いと、その人のほうが先に上がらなきゃいけないんですよ。非常に機械的です。

## 作業長制度に対する組合の反応

**梅崎** 日本鋼管の作業長制度が、——経営側にとつてというべきなのかもしれないけれども——うまく機能するには、作業長になる人を選ぶことについて、経営側が決定権を持つていないとだめですね。

**奥田** そうですね。

**梅崎** そうであるならば、そのことに対して組合側から何らかの反論というのは出てこなかったのでしょうか。

**奥田** ここでも、基準をつくるときは労使が協議して決める個別の人事決定は経営がやり、不満があれば苦情処理でやるという原則が貫かれました。梅崎さんなら梅崎という人をここに就けるか就けないか、梅崎さんを就けなかったのはおかしいじゃないかという、個別人事で不満があるときは苦情処理でやろうと。原則を決めるときには組合が参加して決定すると。そういうやり方だったんですよ。ですから、作業長制度をつくる、作業長というのはこういう仕事である、この人の能力はこうであつて、人間関係のことがこうでなくてはいけない。若干、技師がいなくても技術のことがこうわからなくてははいけない。若干、抽象的になるけれどもそういうのを書いて、組合と話し合つてオーケーになつて、じゃあこういう訓練をやつて、なるべくたくさんの人がポストに上がるようにする教育を六カ月やりますと。そういうところに組合は入ってくるんですね。「しっかり教育してくれ」と。「だめだったら落っこちますよ」ということも、オーケーになるわけですよ。

全員が新しいポストに上がったら意味がないから。そこまではいいんだけど、試験をして誰かが落っこちちゃつて、そのことについてこの落っこちた人は、「組合活動が熱心すぎて落っこしたんじゃないか」ということを指摘できるような場合は、苦情処理でやつてくるんですね。

だから、もうひとつ大事なことは、試験に受かるか受からないかの判定のところに、アメリカだったら労働組合が入ってくるかも知れません。日本の場合は、個別人事の決定のときには労働組合が入つてこなかったですよ。個別人事の問題に入るとは難しいんですよ。労働組合が入つてくるといふと、労働組合が個別人事を左右して、誰かを上げて誰かを降ろしたと。一般の労働者からの反対が、いままでは経営に向くべきものが、こんどは労働組合に向いちゃうでしょう。だから、労働組合も個別人事には、なかなかタッチできないんですよ。そうすると組合がごちやごちやしちゃうから。

**梅崎** この人を落としてこの人を上げたということについて、組合がその決定に何らかの形で関与したことは、組合としても言いたくないわけですね。

**奥田** 個別人事にタッチするということは、やりたくないんです。基準はタッチした。われわれが承認した基準で選んでいますと。だからわれわれの意見が通つたんですよ。個別にもし反対する人とか苦情を言いたい人は、われわれが引き受けるから、われわれに言ってくれと。そこではわれわれは個別人事で経営側に要求すると。なければそのまま承認しますと。そういうやり方です。

**梅崎** そうすると日本鋼管の労働組合では、能力によって差がつくことに對しては、認めていたわけですか。



奥田 それも長い歴史があつて。組合としては「いまの監督者や工場長が人間を公平に評価するなんていう能力がないから、いっさい人事考課なんてやらないほうがいい」という意見を主張しました。それに対して経営側はもちろん能力評価をやりたいんですよ。組合の言うように、一切評価なしということにしたら悪平等になってみんな働かなくなっちゃうから、よく仕事をする人にはいい賃金を払いたい。高い能力給を払いたい。それから業績に応じて能率給を払いたいというのが経営の姿勢です。だから、しょっちゅう意見対立があるんですよ。

いちばんその対立が大きく出てくるのは、ボーナスのときの配分ですね。ボーナスのときは会社は業績による差をつけたいんですね。それで成績点というのを、平均が二で、優秀な人は一・二、成績の悪い人は〇・八とか〇・七とか、その幅で成績点をつけましょうという主張を、経営側は繰り返して、繰り返して出します。労働組合は、「そんな差をつけられても困る。一・一と〇・九ぐらいの差に縮めてくれ」と。それはもう繰り返して、繰り返して、意見対立をやってきましたね。

尾高 でもそれは建て前で、労働組合のメンバーであっても、自分がほかの人よりは能力があると自認している人は、公言はしないかもしれないけれども、ある程度差をつけてほしいのではないですか。

奥田 そうです、そうです。

尾高 組合はそのへんを、どういうふう処理するんでしょう。

奥田 組合は建て前として平等主義ですから、差を認めると言えないですから、評価点というのはなくしたいと声を大きくして主張しますね。だけど、いま先生が言ったように、一方では能力のある人は差があつたほうがいいと思っている人もいますからね。だから、経営側

に対しては強く反対するんだけど、その反対を押し退けて経営側が成績査定をやるぞということを言ってもらって、その意見を貫いてほしいというのが、組合の姿勢ですよ（笑）。最後は飲むんですよ。だけど、経営が言うように幅を広げないで、成績点の幅を狭めるべきだというわけです。

#### 年功序列か能力評価か？

尾高 労働組合の伝統的な考え方からすると、経営側の決定権に組合が参加するということはすべきでないし、したくない。けれども、経営側に任せておくかどうかをされるかわからないから、そのところは釘を刺しておきたい。そういうふうにと考えると、アメリカのセニオリティ・システムみたいなにならないんじゃないでしょうか。

つまり、実際の人事のやり方、あるいは承認の仕方は、機械的なルールでやる。能力とかそういうことをいうと判断が入るから、それはもう排除する。それ以上のことを組合がケース・バイ・ケースで介入するのは、人事権に参加することになって、それは伝統的な組合主義とは違うからやらない。だとすると、アメリカの鉄鋼の組合のようにセニオリティ・ルールでやるというのは、むしろ労働運動の伝統的な考え方の帰結。

奥田 セニオリティでやったほうが、何もすべて判断する必要がなくて楽ですね。自動的に、一日でも早く入社した人が先任権がついて、

その人が先に上にあがる。遅かった人はまた上のポストが空くまでジツと待っているわけですね。先任権を決めておけば問題が起こらない、すべての関係者が責任を負わないわけですよ。

**尾高** 日本の労組の人は、そのへんをどういうふうの説明するんでしょうね。つまり、いま僕が言ったような意味では正統的な労働運動の立場ではない、日本の日本鋼管の労組のように、もっと柔軟に対応するほうがいいんだということを理論づけるとしたら？

**奥田** われわれはやっぱ、能力評価とかそういうのを入れないと、うまくいかないという考え方なんですよね。

**尾高** 何が能力かということが問題ですね。

**奥田** 何が能力かという問題は慎重に考えなければなりませんが、また難しい問題ですが、判断を避けてはならないと思いますね。たとえばポストを上にあげるとか、誰を作業長にするかなんていうときに、先任権——というのは年功序列ですよ。で、自動的に古い人から上にあげちゃうというのでは、リーダーシップのない人とかを上にあげちゃうことになるから、すごい悪い影響が起こりますね。だから、そこで選択せざるをえない。そうすると、その人よりもちよつと早く入って、年功序列のうえでは高い人を押し退けて上にあがっちゃう場合があるんですよ。そうすると、勤続が長いだけで能力がなく、昇進がでなかった人がくさったり不満を言ったり嫌がらせをすると困るので、この人は違う職場に移しちゃうとか。そういうことによって、年功序列を飛び越して上にあがった人が仕事がやりやすいようにすると、そういうことはやらないと駄目ですね。そこまでやらないと、古い人を残したままで下から能力があるからといってポンとやると、この人が浮いてしまったりしますね。

**梅崎** 具体的に同じ勤続年数ですと、作業長に上がった人と上がれなかった人では、どのぐらいの賃金格差が生まれますか。作業長をやったことに対して、役付給みたいなのはつくのでしょうか。

**奥田** ありますね。たとえばその役付給が五万円なら五万円とすると……もうちよつとあると思いますけど、それがつく人とつかない人と出てきますね。

**梅崎** 同じ作業長でもですか。

**奥田** いや、作業長に就いた人と就いていない人との格差です。本人給とかそういうベシックなものは、就いても就かなくても変わらない場合が多いですけどね。そのほかに、能率給とかそういうものは、成績点とかを掛け合わせて配分しますから、そういうところに四〇〇〇円とか五〇〇〇円という差が出てくることはありますね。

**尾高** 全体として、賃金のうえではあまり差はつかないんじゃないんですか。月に五〇万円もらっているなかで、一万五〇〇〇円とかせいぜい二万円とかぐらい、ボーナスではもうちよつとつくかもしれないですね。

アメリカで同じことをやったら、はるかに大きい差がつくんではないかな。

**奥田** いまは、ホワイトカラー層については部長とか課長のなかで、その差を極力広げていこうという努力はありますけどね。なかなか差がつかないですね。お金というのは、ずいぶん保守的なものですよ。日本鋼管でも戦後いろんな改革をやってきたけど、賃金の改革というのはいちばん後になってやっているんですよ。いじるのが非常に難しいということだと思いますね。生活がかかっていますから。

### 作業長制度はフォアマン制度の輸入か？

**尾高** 折井さんの本のなかでは、いまの、エンジニアをいなくして作業長に集約したという新しい制度を、「アメリカのフォアマン制度を輸入したわけではない」と書いてあります。若い人が「あれはアメリカの制度を輸入したんだ」という話を聞いて愕然として、そうではないということの説明するためにもこの本を書いたと書いてありますね。

**奥田** 若い人は簡単に、アメリカのフォアマン制度の真似だというでしょう。すぐ非組合員にするとか、そういうところまでやればアメリカの真似ですよ。新日鉄の場合は、それに近かったんですけどね。非組合員にしちゃったんですけどね。日本のその他の製鉄会社はみんな、日本鋼管と同じ、組合員のまま作業長に就いたんですね。二重性格を保っていたんですけどね。

**尾高** 現在の新日本製鉄はどうですか。

**奥田** 非組合員だと思います。

**尾高** そのままですか。富士製鉄はどうだったんですか。

**奥田** 向こうも一本化していますから。富士も最初は、日本鋼管や何かと同じだったけれども、そこははっきり覚えていないですけども、やっぱり新日鉄として一本化していると思いますね。非組合員にしていると思いますけど。

**尾高** 奥田さんのご意見では、新日本製鉄が非組合員にしているということが、工場の運営に何かマイナスの影響があるとお思いですか。

**奥田** ということは直接感じられませんか。ですから、新日鉄の場合の作業長制度の資料なんかを読むと、新しい作業長の役割は生産現場のヒューマン・リレーションズをよくすることだということを、非常にはっきり言ってますね。現場の人と管理者との間のソーシャルディスタンス、社会的な距離を短くして、意思疎通をよくする。いわゆるヒューマン・リレーションズをよくすることというのを、すごく強調していますね。その作業長制度を、労使関係を安定させるためのデコにしたんですね。その点では、狙いは日本鋼管とか住友もみんな同じですよ。作業長制度によって労使関係を安定化したいと。リーダーシップのある作業長を置いて、いままでは工場長と平の作業員の間に三階級とか、場合によっては四階級の監督者がいて、下の意見が上がってくるまでに四つを経なければいけなかった。それをこんどは、作業長と工長と二人だけで、二階層になってきたから、上下の意思疎通がよくなる、労使関係が安定すると。そういうような言い方、またそういうふうに一所懸念もつていましたけどね。

**尾高** 給料で格差をつけすぎると、日本人の平等感は損なわれるんじゃないですか。

**奥田** 損なわれますよ。

**尾高** 本人たちも、賃金で格差がつきすぎると、仕事やりにくくなると思うのではないのでしょうか。

**奥田** 兼ね合いなんですよ。作業長なんか任命された人は、とても仕事がついででしょう。そうすると、それに見合った報酬があつて然るべきだという感じはありますね。だけど、極端に報酬が高くなると、こんどは現場の人から疎まれて、「なんだ、あいつらだけ給料が高くなつて」と思われるから、バランスというのはとても難しいと思

いますよ。しかもこのバランス感覚は、世の中の変化とともに変化しますね。

### 作業長の適齢はいくつか？

**橋野** 作業長の平均年齢は、いくつぐらいですか。

**奥田** 作業長にいろいろ違いがあるんですけども、いちばん優秀な作業長は、三八ぐらいなんです。抜擢でいいんですよ。いいんだけども、ひとつの問題は、そんなに若くて作業長になっていると、その人が定年になるまでに十何年かかるわけでしょう。そうすると、すぐ下の人はくさっちゃうんですよ。十何年、我慢しなきゃいけない。しかし作業表の人が四七、八だと、下にいる人が「あと五、六年我慢すれば自分がいまの作業長に代わるかもわからない」と思うでしょう。だから、抜擢というのはとてもいい点があるんだけど、やり方によつては次の人がくさる場合があるんですよ。みんなが喜ぶわけじゃないんです。

**尾高** 作業長になったら、最後まで作業長なんですか。

**奥田** それで、定年まで作業長にしておくともわりも、とくに下の人もくさるし、また本人も同じポストに十何年間も作業長として置いておいたのでは、やっぱり刺激がないと。仕事に対する意欲もそんな長く持続しませんよね、一八年も作業長として。だから、優秀な作業長は係長に上げたらどうかと。昔だったらホワイトカラーが就いていたところですね。そうするとホワイトカラーの人事をやっている担当者

は、学卒の人でホワイトカラーにしたい人が候補者名簿にいっぱいいるでしょう。その人を就けるポストがなくなるから、ちよつと困るなと。そうすると人事と労務の間で、それはどこでもあることだけれども、現場出身の人を係長に昇進させることは押さえてくれとかいろいろ意見が出てきたり。

それから、現場の作業長がいくら優秀でも、係長のなかのメインのポストにはなかなか就けられないんですよ。メインの係長だと、何かあると工場のことを代表して本社の技術部と接触したり、修理部門の人を早く呼んできたり、いろんな政治的な配慮が必要なんです。故障なんかがあつたときに修理部門の人を早く呼んでくるのに、お互いの同期の人が入っているとか、人扱いがうまいとかいうと、無理しても呼んでくるでしょう。これに対して現場から上がってきた人は、そういう広い人脈というのを持っていないことが多いから、そういう政治的行動をとることができないと。いろいろ考えるんですね。

そこで、同じ工場のなかに五つの係長のポストがあると、あまりそういうことを考えなくていいポストに昇進させるわけです。ただしこれは、無駄もあるんです。いままでずっとメインでやってきた作業長の人を係長にするために端っここのほうの係長に就けておくと、その人を死なせることになるから、係長という華やかな名前をつけるだけでは、本人の持ち味も殺してしまうことなり、やっぱりよくないんですよ。

**梅崎** 先ほど奥田さんは、作業長に昇進するのが早い人で三八歳とおっしゃったのですけれども……。

**奥田** ちよつとそれは例外的ですけどもそういう人がいましたね。  
**梅崎** 平均はどのくらいになるんでしょうか。

奥田 四三、四じゃないでしょうかね。

梅崎 そうすると、三八が最少で、四三、四が平均で、四〇代後半が遅い人になりますね。一〇年ぐらいのバラツキが出てくる。

奥田 バラツキがありますね。

梅崎 三八ぐらいでそろそろかなという人を、三九までもう少し待とうかとか、そのように個別に人を見て判断するということですか。

奥田 ええ。それから、福山なんかの工場ができたときに、その作業長にするという、だいたいそういう場合に若い人を連れて行くわけですよ。「あなたは、古い川崎の工場にいたら四四、五にならないと作業長にならないかもわからないけど、福山に行けば、いまあなたは三八だけれども、作業長にします」と。そうすると、オーケーしますよね。喜んで行くわけですよ。福山への移動の初期には、本人を呼んでそういうことを言ったらだいたいそこでオーケーしたんですよ。しかし四、五年するうちに、言っても「わかりました。自分で行っていいと思うけれども、家に帰って家内と相談してきます」という人が多くなつてね。そのうちにだんだん、「家に帰って相談しましたら、家内が反対ですので、行くのをやめます」という人が圧倒的に多くなつてきた。やっぱり女の人は地域社会で、婦人会とかいろんなのに入つて活動しており友だちもいるでしょう。そういうのを全部断ち切つて行く魅力がないわけですよ。奥さんは作業長になるわけでもないから（笑）。はじめは賛成していたんだけど、だんだん反対する人が多くなつて、会社で人を選ぶのに難しくなってきたんですよ。それは婦人の地位が高まつてきたから。

### 人事考課尺度の作り方

梅崎 誰を昇進させるかということを考えるのは、人事組織室のなかで、先ほどおっしゃられた人事課の鉄鋼部門が日々の業務としてやっているわけですか。

奥田 そうです。

梅崎 奥田さんは考査課ですね。そうすると、考査課の人は個別の人事評価に対しては……。

奥田 タッチしないですね。考課表をどういう項目で評価するか、そこに尺度をつくったりしますね。そういうのをつくることはやるんです。そして、それがうまく評価尺度として使われたかどうかという反応を調べたり、それから評価する人が正しく評価してくれるように、評価者の訓練をやるとかね。そういうようなこともわれわれがやるんですね。

梅崎 考課尺度をつくるという作業は、モデルとなっているアメリカのテキストなどはあるのでしょうか。

奥田 それもあるし、ずいぶん本なんかを調べますけれども、しかし私どもの努力の重点は、現場の実態についての調査です。そのために現場の工場長や課長とかに集まってもらつて、「どういう部下を高く評価するか。どういう人を低く見るか。低く見る場合の基準は何なのか」という議論をすることが非常に多いです。僕なんかもだから、よく現場を廻つて、現場に人事というのがありますから人事に頼んで、

よく問題意識を持っていてものを言う工場長なんかが集まってもらって議論して、「いまの考課表はこうだけれども、もっとどういう尺度が欲しいと思うか」とか、意見はぜひぶんぶん聞くんですよ。そういう作業の時間というのは、ずいぶんとりますよ。それはやったほうがいいんです。結局、アメリカの翻訳された尺度とかを使うと、やっぱりピンと来ないんですね。だから、なるべく現場の人と相談して。そうすると、尺度に使う言葉なんかについてのアイデアも出てくるんですよ。翻訳調でない、みんなにピンと来る。

**尾高** ピンと来ないというのは、どういうところがピンと来ないんでしょう。

**奥田** 翻訳調だと、抽象的になりますね。現場に土着した人の言葉でないような。

**尾高** 言葉だけの問題ですか。

**橋野** やっぱり先任権の問題があるんじゃないかなと。

**尾高** 制度が違うから。

**奥田** カタカナでリーダーシップとか何かは使いませんが、リーダーシップがあるかないかというようなことを書くと、非常に抽象的になりますね。僕なんかも人事考課をつける立場に立ったことがあるけれども、ひとつひとつの項目別に評価を付けていくとわりあいよい点がつくんですけど、「待てよ、全体的に見るとこの人はこんなによくなかったな」と思うのがあるんですよ（笑）。全体的によいか悪いかというの、かなり勘が入るんですがね。「あの人を見ると、積極的でみんなをまとめていく」というのは全体評価。結局、「この人は、将来課長にできると思いますか」と聞くと、「課長にできる」「いや、難しい」とか、「まあまあじゃないか」とかね。この全体評価がより

重視される傾向にあると思いますね。個別の尺度で聞いた点を合計すると、総合の点と、ウェイトを五〇・五〇にするんですよ。だから、全体的な勘でつける評価を大事にする結果となるんです。

**尾高** それは、ひとつの項目で五〇パーセントのウェイトという意味ですか？

**奥田** いや、七項目ぐらいで個別評価するとして、その合計点と、総合評価は二項目で行なうとして、その合計点とどちらも同じ五〇・五〇・五〇のウェイトをつけちゃうとか。でも、会社によっては個別のを排して、結局は総合評価だけでいったほうがいいという会社もあるんですよ。

せっかく、個別評価をしてもらっても、それは無視して、全体評価結果だけを用いている企業もありますね。これは個別評価は部分部分を評価するものですから、個別を足し合わせても、全体は判らないという考え方にもとづくといつて良いでしょうね。

**尾高** 評価は、ひとつひとつの項目で点数にしておつけになるんですか。

**奥田** ええ。

**尾高** 点数というのは、何点満点？

**奥田** それは会社によって自由なんです。たとえば「部下に対する指導力があるかないか」というので、「非常にある」としたら五点、「まあまあ」といったら三点、「どちらともいえない」というのが〇点、それから「全然ない」なんていうときはマイナス五点とか、そうやっていくとコンピュータで計算すると、個別に評価したやつのは合計が出てきますよね。それだけでランクをつけちゃうのと、「全体としてみてこの人の能力をあなたはどの評価しますか」とか、「将来、も

つと昇進させたほうがいいと思いますか」とか、非常に全体的にみた印象を聞くのと、それは項目としては数が少ないんだけど、同じウエイトというのかな。こちらだけで合計五〇点になるようにし、これに対し個別評価として七つぐらいで分析的に見ただけでも、その合計点が五〇点ぐらいになるように設計すれば、両方ともに、同じウエイトをつけたという形になりますね。

尾高 前に奥田さんは、ひとつの問題、たとえばリーダーシップがあるとかないとかを判定するときに、「いい」か「悪い」か「中間」かという、三つぐらいの判断基準になりがちだとおっしゃいましたね。

奥田 ええ、言いましたね。

尾高 職務評価のときもそうですか。A、B、Cぐらいになる？

奥田 そうです。人事考課の場合も、結局三つぐらいに収斂しちゃうんですよ。最初から三つだと、どうしても真ん中が多くなるんですよ。尾高 そうすると、最初は五つぐらいでやる。

奥田 ですから、五つぐらいつくっておいたほうが。いちばん上のところにつける人は少ないんだけど、あったほうが三とか真ん中とか、マイナスとかマイナス三とか、わりあい散らばるんですよ。三つだと、もうだめですね。だから、三つぐらいに入るんだけれども、分けて出すわけです。若干、駆け引きみたいなのところがありますけどね。

#### なぜ考査課が設けられたか？、人事考課のあり方

尾高 考査課にいらしたときのお話をうかがってきたわけですからね。

も、考査課というのは、そもそも役付制度を改定して、作業長をつくるために設けられた職場だったんでしょうか。

奥田 それは副で、いちばん大きいのは、ホワイトカラーの地位を、相対的に低かったのを引き上げようというわけですから、ホワイトカラーの人事制度です。ですから、ホワイトカラーの人事考課とか、技師のあり方とか。ホワイトカラーのなかでも技師が重要でしたから、僕はたとえば、これから新製品開発、新技術の開発が重要となるので技術員は会社のなかでどこに配置されたほうがいいのか、その考え方が戦後日本鋼管のなかでどう変わってきたかというようなことを押さえて、資料を作って配ったり、将来はこういう方向に行くべきだというようなことを書いて、啓蒙したようなことがありますけどね。考査課の仕事というのはそんなにきちっと決まっていることは少なかったですね。問題意識をもってやろうとすると仕事はどんどん広がって、そうでないとのんびりできるポストでしたね。

尾高 最後にお願いします、リコメンデーションの文書というのは、残っていますか。

奥田 あれがあればとても面白かったと思うんですけど……。ちよつと捜してみます。僕も、自画自賛みたいになっちゃうけれども、技師のあり方というものについてまとめたのでは、面白かったと思いますよ。事業所長に、通産省のOBの人がいましたが、そういう人にあげたら、「とても歴史がわかって面白いです」と言ってくれましたけどね。

橋野 技師という呼び名は、ずっと技師のまま同じですか。

奥田 そのままですね。社会的にも技師というわりあいステータスが高かったですね。技術者というよりは、技師。ドイツなんかに行く

と、ご存じのように自分の家の表札にも、「エンジニア」とか書いてね。社会的にプレステージが高いんですね。尾高先生なんか、「ドクター何とか」なんて自分の家の表札に書かないでしょ？

尾高 書きませんよ。名刺にも書きませんよ。

奥田 自分の家の表札に、「エンジニアール」と書きこんであるますね。社会的に評価が高いんじゃないでしょうかね。

尾高 あとに出てくるテクニシャンというのを、日本鋼管でもお置きになりましたか。

奥田 テクニシャンという概念は難しいですね。技師と現場の技能者の間ぐらいの感じではないですか。場合によっては非常に広い概念ですけどね。

尾高 その概念は、日本鋼管ではお使いになりましたか。

奥田 あまり使わなかったですね。

梅崎 もうひとつ先ほどのお話と関連してお聞きしたいのですけれども、人事考査の尺度をつくるときにその前からずっとやっておられた職務調査のノウハウも役に立ったのでしょうか。それとも、まったく別の調査として考えていたのでしょうか。

奥田 職務評価はハードな面を明確化する仕事ですよね。職務が、低い判断でできる職務が非常に複雑な高度の専門知識を要するものかとか、職務の内容、質を明らかにし、その上下関係を明らかにする。人事考課はそのようにして明確化された職務ごとの担当者に求められる①業績を達成したかどうか、その程度を評価し、②その職務を果すのに必要な職務遂行能力を身につけているかどうか、その能力の程度を評価し、さらに③その職務に取り組む態度が、積極的であったか否かを評価するというのが一般的な方法といえると思います。要する

に職務評価によって、職務内容がはっきりと押さえられていることが前提で、そのうえで人事考課は行なわれます。

尾高 実際の結果は、両方が組み合わさるのではないんですか。人事考課は、職務評価が前提になってなされるわけでしょう。

奥田 そういうことですね。おっしゃるとおりです。たとえば、非常に高い仕事の人、低い仕事の人とを区別せず、同じような人事考課表でやっていると、そうじゃないですね。高い職務の人だと、企画力とかそういうのがないといけませんよね。あるいは専門的な知識を勉強する意欲とか。だから、判断をしたりする職務の人の人事考課表と、定型的なあまり判断をしない仕事——経理でも帳簿をつけているだけの仕事の人の職務というのは、はっきりと分けなきゃいけないですね。そういうように分けて、それぞれの職務段階に応じて人事考課尺度を作るんですね。しかし、どこまで細かく人事考課表を分けたいのか。だんだん行き着くと、個人個人違う尺度で評価しないと、本当にぴったりとした評価はできないという感じになってくるんですよ。

そうすると、一年間の考課を始める前に、その幹部の人が部下の人を呼んで、いわゆる目標管理ですよね。今年一年、どういう仕事をしたいか、どういう仕事をしてもらいたいとか議論をして、職務の内容を契約するんですね。それで、「この一年間、私はこれであなたを評価しますよ」「いいです」と。途中で呼んで、それから最後に呼んで、「あなたはこれをこう言ったけど、うまくいかなかったじゃないか」「それは理由はこうだ、ああだ」と。だから、だんだん行くと、個別評価、目標管理みたいになってきますね。

梅崎 それは、一九五〇年代の後半でもうすでにそのような試みがな



されていたのですか。それとも、その後、だんだん目標管理的なものも取り入れられるようになったのでしょうか。

**奥田** 最初から一挙に目標管理というのは出てこないですよ。人事考課表というのをつくると、いろんな仕事をやっている人に必ずしもピッタリこないでしょう。三省堂の字引でも、「僕は電気のことを集中的に調べたいんだけど」というと、ピンとこないでしょう。一般の字引というのはあらゆる人にいいわけだから、専門的な分野の使用には向いていませんよね。人事考課表についても同じことが言えますね。

それで、人事考課表を設計する場合に、項目を空けておいて、「一年間、特別にあなたはこういうことをやりましたか。どういう点を評価してほしいと思いますか」という、追加項目を自由記入欄として空けておいて、被評価者本人が書き込んで、上の人と相談して、上の人も「それでいい」と認めて考課項目として確立することになります。最初にそういう補足的項目ができたんですよ。それからだんだんこの種の評価項目が増えていくんですよ。最後は、目標管理のような形で評価するのがいちばんいいということになってきたと思いますね。

**梅崎** 目標管理のようなものができるのは、何年頃になるのでしょうか。人事制度の見直しが行なわれてから、どのくらいの期間がたっていますか。

**奥田** そうですね……。人事考課表を僕も何回もやったんだけど、この尺度をつくっても、そのときは「これが絶対だ」と思うんだけど、でも、やって現場から反応を聞いたりすると、まだ不十分。僕も評価する立場に立ってみると、だいたい評価というのは、人がいるから会社ではできないでしょう。家に帰ってヤヤーッとやってつけるわけですよ。ウイスキーでも飲みながら、元気づけて。なかなか難しいです

よね。

人事に持っていくと、「この人はどうも甘く付ける人だ」とか、「この人は厳しく付ける人だ」とか、人事に行くとかわかるんですよ。みんなに点が辛い管理者と、非常に難しいんですよ。だから、平均点をならしちやったりね。平均点をならしちやうというのは、また極端なんですよ。本当に優秀な人ばかりが集まっているかもわからないでしょう。そうでない人がいる職場もあるでしょう。その人事考課を平均にしちやったらおかしいんですよ。いいところはよくていいんだけど。こちらの部門の平均点がよくてこちらが悪い、それがいいか悪いかという尺度は何もないですよ。

**尾高** 評価って難しいですね。学校でもそうだけれども、評価というのは、ひとつの尺度ですべての人を計ろうという立場だから、そもそも基本的に無理がある。評価をうまく、できるだけ機械的に平等にやろうと思うと、項目がすごく細くなるんですよ。

**奥田** そうですね。

**尾高** 細くなればいいというものでも……。

**奥田** ないですね。

**尾高** 評価されるほうからいうと、難しい。

**奥田** 細かくやってうまくいってみたいだけれども、たとえばどなたかの資産を見るときに、靴が五足で洋服が八着、その八と五を足し合わせているようなものなんですよ。この人は能力がある・ない、態度がいいか悪いか。態度といっても非常にロイヤリティが高いのですが、指導力がない場合もあるでしょう。だから、人間の資産を評価するときに、靴、洋服、家が一軒とか、それらの数字をただ足し合わせるみたいなのがありますね、これらの数字をただ足してい

のかどうか。これは簡単に判断できないですよ。

**尾高** 非常に大きくいえば、近代合理主義の持っている原理的な限界みたいなもので、永久に解決できないんじゃないか。

**奥田** そう思います。だから、細かく分けて点を付けて足しちゃうというのは、部分で計っておいて足したら全体になるという前提でやっているわけですが、決してそんなことはないですよ。でも、この問題は永久にわからないから、人事部とかそういうのが大きな顔をしていれるんですよ（笑）。

**梅崎** 大変なお仕事をされていたわけですね。

**橋野** あまり項目が多いと、評価する管理者としても嫌になってしまいますよね。

**尾高** 評価する意味がなくなっちゃう。

**橋野** する人も大変だと思います。評価する人の能力が、こんどは重要な……。

**奥田** 人事考課をする人の能力がわかつちゃうんです。ですから、人事考課制度について真面目な会社は、社長と幹部の役員とが、長い場合は一週間ぐらいホテルに泊り込んで、この部の評価はいいか悪いかとか、このあと誰を部長にしたらいいとか、後継者をどうしたらいいかというようなことを、話し合ってますよね。そのような努力をしている会社の社長さんとも話したことがありますけれども、話し合ったから解決することじゃないんだけれども、とにかく公平にやろうというところで、幹部は一週間もかけて徹底して話し合っているんだというのを、社内にしちんとPRするんですって。「幹部はこうやって人事の公平を実現するために泊り込んで議論してる」と。そうするとやっぱり従業員の態度も変わってきますよ。会社幹部も真剣に努力

していると感じてくれると言っていましたね。

アメリカなどの場合だったら、人事考課に不満があれば会社を辞めてほかに行けばいいんですからね。エグジツトして、それで公平性が客観的に保てるということが出てくるかもわかりませんが、日本の場合はいままでですと、だいたい同じ会社に長く留まっているでしょう。だから、不満がなかに籠もっちゃうということはありませんね。いまは移動が自由にできますから、そのほうがいいんじゃないでしょうか。

**尾高** そうですね。僕もそういう気がします。近代合理主義を貫くのなら、エグジツトを自由にしておくということにならざるをえないんじゃないかな。

そうすると、さっきおっしゃったフリーハンドの評価項目が入ってくるのは、評価をするということそのこと自体と矛盾しませんか。

**奥田** 矛盾がありますよ。

**尾高** 共通する基準ではないから。

**奥田** そうです。共通尺度でないと、相対化できませんね。その相対評価ができませんから、共通尺度がなければいけないですよ。だけど、一人ひとり仕事の内容が違うのに共通尺度ということは、ひとつのフィクションが入ってこないといけないから、若干現実とのずれがあることを覚悟してやりますね。完全なものなんてないですよ。

**尾高** あえて言えば、エグジツトしたから解決するといふものでもないものが、たぶん残るんじゃないかしら。

**奥田** 服部時計店にいたお友だちなんていうのは、人事考課の大先輩でしたけど、結局、職場ごとにランクを付けて出させるようになったんですよ。それまでいろんな方法を試行したんですよ、ああでも

ない、こうでもない。結局、最後はランクづけ。古いやり方になっちゃったですよ。いまは、そのとおりやっているかどうかわかりませんけれども。みんな繰り返しいろんなことをやって。だけどいまの多くの会社での人事考課の大勢は、マネージメント・バイ・オブジェクトといって、目標管理をやっているところが多くなりましたね。

**梅崎** 略歴のところ、人事組織室考査課において主に担当されたお仕事のなかで、いま人事労務制度の見直しについてお話ししていただいたと思います。まだ社長・役員のリフレッシュメントと、科学的管理法の思考方法の社内の浸透のための活動が残っておりますので、次回からは今回の補足と、新たにこの二つのことについてお話ししていただけばと思います。よろしく願います。

**奥田** それと、技師の資料なんかがあるかないか、ちょっと見ておきます。

**尾高** どうもありがとうございました。

〈了〉

C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト

## 奥田健二オーラル・ヒストリー

～第6回～

開催日：2002年4月15日（月）

開催時刻：午後2時00分

終了時刻：午後4時30分

開催場所：奥田健二宅

出席者：奥田 健二（経済学博士）

尾高煌之助（法政大学教授）

橋野 知子（駒澤大学専任講師）

梅 崎 修（政策研究大学院大学特別研究員）

記録者：有限会社ペンハウス 片岡 裕子

## 人事労務管理体系の見直し

尾高 前回は、一九五七年にアメリカから帰っていらして、人事労務制度の見直しを担当されたところまでお話をいただきました。しかし、年表に書いてあります科学的管理法に関する活動と、それから社長・役員のリフレッシュメントというところがまだだと思えます。そのあたりから、お話いただけますでしょうか。

奥田 前にふれました職務調査の協議会の報告書がありましたので、たいへん古くてボロボロになってしまったけど、これ（昭和二十六年八月 職務調査の解説）がありましてので、よろしければ参考にしてください。職務調査のために労使がつくった協議会の報告書です。

それから、人事組織室で人事労務管理の体系をどう見直したかというところにつきましてお話ししますが、昭和三六年から三七年にかけて、方針決定コースというのを私どもがやっただけです。それは何かと言いますと、日本鋼管だけではないんですけれど、当時日本の方々の会社で、「職務権限がはっきりしていない。仕事の内容が標準化していないんだ」という批判がずいぶんあったんですね。その根本理由は会社としての方針がはっきりしていない各部門ごとの方針もはっきりしていないことだということで、方針を決定してくれという訓練をやったんです。このときはもう、人事組織室という名前から人事部という名前に戻しているんです。

それで、人事部のなかの調査課——私たちが属していた課ですが、

そこで教育訓練活動の方針というのをつくっているんです。その資料がちょうどありました。そこで、調査課としていちばん取り組んでいたのは、方針決定ということだったんですね。

梅崎 方針決定というのは、誰の方針になるわけですか。

奥田 各部長とか課長の方針なんです。

梅崎 いまでいうと、目標設定みたいなものですか。

奥田 そうですね。そう言っているんです。当時、目標管理というのが広く言われていましたね。当時の日本の会社の実情はだいたい似ていると思いますが、いろんな会社が目標による管理というのをやっていたんです。それで、当時の目標による管理というのはどんなものだったかということで、ちょうど良い本がありました。ここにあるのは『ゼミナール・目標管理の研究』という、とてもいい本ですけどね。筆者たちは……。

尾高 高橋達男。

奥田 この人は電電公社の経理担当の局長さんです。その人のほかに松田武彦さんが学者として参加していますね。東京工大の先生だったんです。その後、東京工大の学長になられて、それから産業能率大学の学長をやられて、その後、脳梗塞になられて休まれたまでは知っています。それから、導入事例としていくつかの例がありまして、たとえば猿谷（雅治）という人の「目標による管理」。猿谷さんは住友鉱山です。それとか、スタンレー電気とか。この影山（裕子）さんという方は女の方ですが、電電公社の電報局の局長さんです。この人たちが言っていることは、たいへんはっきりしています。部長とか課長が目標をはっきりしていけば、それで仕事の内容が明確になってくるといことです。それは日本鋼管の「方針決定コース」の狙いと

じなんです。

それまでも、職務の権限を明らかにするという努力はもちろんありました。たとえば運輸部門の部長の仕事を決めるに当たって、運輸部長は会社製品の運送機能进行处理するというような決め方をした。Aさんが来てもBさんが来てもCさんが来てもその仕事の内容は変わらず、運輸関係の仕事ですというように一般的な職務内容で、仕事の容れ物をつくったんですね。仕事の枠だけを決めたのです。それを担った奥田なら奥田という一個人が、具体的にどういうことを目標にして仕事をするか、たとえば輸送コストを製品トン当り何パーセント削減するという目標を立てて仕事するかどうかは、決まっていらないんです。容れ物だけが決まっていたんです。

そのための具体策としては職務分掌規定というのがありました。この規定にもとづいて、いま、申し上げたように庶務課というのは他課に属さないことをやるんだとか、労務というのは労働組合との交渉をやるんだとか、そういうセクションごとに職務の範囲というか枠組が決まっていただけなのです。官庁と同じようなやり方ですね。しかし、そこでは労務部長というのは何を目標に仕事をやり、労務課長というのは何を目標に仕事をやるんだということは決まっていらないんです。たとえば、昭和三七年度はいくつもある組合との統一交渉を行ない、統一団体協約を結ぶのだというような明確な仕事の目標は、明記された形では公表されていなかったわけです。課レベルの仕事の容れ物だけが決まっていたわけです。あとは具体的には課長が、「A係の〇〇さんは何をやれ」「B係の△△さんは何をやれ」と言うわけです。ですから、ほかの人にはわからないんです。

#### 「係別職務分担表」の作成

奥田 それをもっとはつきりしなくてはいけないというので、労務の係長は何をする、その下の〇〇さんは何をやるという、そういうポスト別の職務内容を明確にするために、係別職務分担表というのをつくったんです。これは特定の課で、その下にAさんならAさんの職務内容の主なものを項目を列挙する。また、BさんならBさんの職務内容を列挙すると。いま申し上げたように、Aさん、Bさん、Cさんという、担当者レベルの人の職務内容までを個別に明確にするという努力をしたのです。それまでは、課以下のレベルでの個別職務内容は明確には決まっていなかったんです。それを決めていくということになったんです。

尾高 この係別職務分担図というのは、どこから引用なさったものですか。

奥田 これは、私が生産性本部から出した『労務管理の日本的展開』という本なんです。この例は、日本鋼管の例です。実際にこういう形のものを使っていたんですが、これは従来の方式による職務記述書を個別に作るという方式とは違っています。職階制度や職務評価をやるためには、一人ひとり別々にそれぞれの職務の内容を記述するという方式です。この方式の欠点は、橋野さんだったら橋野さんの個人の職務記述書を書く、つぎに、奥田なら奥田のを個別に書く。そうすると、その相互関係というのがわからないんです。しかしこの係別職務分担

図ですと、この図の場合では担当者が一〇人ぐらいいますが、それらの相互関係というのがわかるでしょう。このやり方のほうが、係のなかのネットワークをつかまえるのにいいですね。

こんな簡単なことですけど、普通の人事労務の本にはあまり書いていないですよ。それは、みんなの工夫のなかから生まれてきたんですね。それともうひとつ大事なことは、職務記述書というのは、人事とかそういうことをやる専門家が行って職務記述書をつくりあげるんですよ。非常に詳細につくるんですね。そうすると、会社全体の職務について職務記述書を書き上げるわけですから、それが二年か三年かかってできあがるでしょう。できあがって印刷物か何かにして配ると、もう現場では職務内容が変わってしまっているんですね。それで現実には使われないということが多いんですね。

それで、職務というのはもっと流動的なんだから、それに適合する記述方法が必要だということに気付いてきます。だから、いまお手元に渡した職務分担図というのは、テンタティブにいまはこうなっています、変わったらすぐ書き直すという考え方なんです。しかもこれは、人事労務とか職務評価の専門家がつくるといふんじゃないんですね。各ラインの係長がつくるんです。ですから、職務内容というものも専門家がつくるように完璧を期するのではなくて、現在実際に分担されている職務のなかの代表的な項目を列挙する。それで職務の内容が変わると、ですから年間二回でも三回でもすぐにつくりなおして配るし、人事部に持ってきて、ほかの関係部署に流すというわけなんです。職務は非常に流動的です。だから、それを専門家が時間をかけて正確なものをつくり出すと、変化から遅れてしまいます。ラインの長が自分の管理の手段としてつくると。そのときはそのときで割り

切ってつくるとです。ですけど、二カ月、三カ月して状況が変わるとつくりなおします。そういうような考え方です。

梅崎 そうすると、以前にお聞きしていましたお話で、職務給を入れるときに行なった職務調査とはまったく違うものですね。奥田さんが人事組織室に行かれてから、このような目標管理とか方針決定の手法とか、職務分担表というものが新しくできてきたということです。

奥田 そうなんです。そのためには、前の職階制度——いまのやつ『職務調査の解説』ですね。

梅崎 先ほどいただいた、いちばん古い資料ですね。

#### ホワイトカラーの人事管理の合理化

奥田 これを対象になっているのは、ブルーカラーの人なんです。ホワイトカラー層はやっていなかったんです。それで、人事組織室ができてから、ホワイトカラーの人事管理の合理化を手がけようということになりました。ホワイトカラー層を含め、全職制の職務権限を明確化する、そのための方針決定の運動をすすめるというのが最初の行動というか政策だったのですね。それは昔のブルーカラーの職務の捉え方に比べ、より柔軟な考え方をとったのです。しかしそのような公表された人事組織室の職務目的のほかに、ブルーカラーとホワイトカラーの賃金格差をなるべく戦前の格差に戻そうという考えもあったんですけれども、それはかくされた裏の目的ですよ。

尾高 元に戻すとおっしゃるとき、その元というのはどこですか。戦争前？

奥田 戦前です。戦前だと、たとえばボーナスも、現場の人には年末には出なかったでしょう。お餅代ぐらい。

尾高 戦争が始まる前ですか。

奥田 戦争が始まる前までです。戦争が終わったときに、すごい悪性インフレで、現場の人にも越年資金を出したけれども、ホワイトカラーにも出したんですね。ところが、ホワイトもブルーも生活の困難度にはほとんど差がなくて、越年資金についても格差がなくなっていました。労働組合も一本化しましたし、いろんなことで。

それで、串村さん（人事組織室長）とかそういう人が中心になって、ブルーカラーの人の賃金に引きずられて相対的に賃金が下がっているホワイトカラーの賃金をもう少し相対的によくしたいと努力を始めたのです。将来、ホワイトカラーの人材を採るときにも困るからということがありました。だけどそんなことは公には言えませんよね。公に言っていることは、その当時の資料があるといんですけども、いままでの合理化というのは現場の人を対象とした合理化なんです。アメリカの場合でもそうですよ。職階給、三十五職給というのは、みんなブルーカラーの労働組合員のレベルで、ホワイトカラーになつてくると別にそういうものではなくて、この点では日本とアメリカと似ていると思うんですけども、職務の与え方とかが個別になりますよね。それだけでなく、企画している人とか研究している人の場合は、もの

の関心が深まってくると仕事の内容自体も深まるし、問題意識が広がったり深まってくると、職務というのは変わってくるでしょう。もともとホワイトカラーの仕事と言っても、大きく分けて二種類あ

りますね。たとえば、経理で伝票だけ付けてる人の仕事は定型的で、あまり変化はありません。その層の人々はアメリカでも労働組合に属している場合もありますけれども、属しているといつてもだいたいの場合、ブルーカラーの人とは別の組合をつくりますね。人数は少ないですけれども、定型的な職務を担当するホワイトカラーの組合と、それからたくさんさんのブルーカラーの組合——これが主力ですけれども、いちおう別個ですね。その上にシニアホワイトカラーがいますが、これは企画をしたりする高級なホワイトカラーですね。だいたい、この人たちは組合をつくらないです、自分たちで自分たちの労働条件は守れると思っているから。ですから、職務内容も個別に違いますがあまり体系化されていないんです。

日本の場合は、ブルーカラーも組合員、その上に、定型的な仕事をやっているホワイトカラーも組合員ですが、それから研究所の研究者なんかもみんな同じ組合に入っています。ですからこの研究者や企画マンたちの賃金がどうしても引きずられちゃうんですね。賃金体系というのも一本化しましたから、特別にそれらの高級スタッフ職だけよくできませんから。それはそれで民主化が実現したわけで、一般的考え方としてはいいんですけども。職務内容を明確化するとかいうことは、いままでホワイトカラー層の場合についてはあまり手が着けられていなかったんですよ。

それで、日本鋼管の場合には、一九五七年に人事組織室ができてそこがやったのは、ホワイトカラー層も合理化しなくてはいけないと。職務をはっきりしなくてはいけない。

それで、この本（『ゼミナール 目標管理の研究』）にもありますが、方針を決めることによって職務の内容が明らかになる。どこまで仕事



をする、扱っている製品の歩留りを何パーセントまで上げるんだと。いまは歩留りが七〇パーセントだけれども、それを八〇パーセントにするんだという一年間の目標をはっきりと決めると、それがその人の仕事内容になってくるわけですね。品質管理を受け持つという仕事の枠を決めるだけというのではなくて、この一年間の仕事は現在七〇パーセントの歩留りを八〇パーセントにすること、コストを何パーセント下げること等々と、いくつも具体的に目標ができますから、それがあなたの仕事になりますよと。非常に職務内容が具体化するわけです。また、そういう目標を達成したかどうかで、成績評価をしますよというのが、狙いだったんです。

**尾高** 目標管理というのはとりわけホワイトカラーに対する政策で、ブルーカラーは別なんですか。

**奥田** 現場の人の目標というのはたとえば、年間作業改善を、いままでは一件だったのを二件にしてみようとか、さらに技能レベルをもう一段上に上げよう、そのための訓練をどれとどれとをマスターしようとか、そういうような目標が出てきますね。個人個人の自己訓練目標という形になって出てきますね。

**尾高** オースライゼーションといいますか、人事が関与して目標を決めるわけですか。

**奥田** 人事は関与しないんです。ラインの長と、個々の現場の人との話し合いなんです。この点では、ラインの長にオースライズする権限が分散されています。

**尾高** でも、決まった内容を後で人事評価とか賃金につなげないといけませんね。

**奥田** ええ。ホワイトカラーについての個別職務分担図は人事に送り

ますが、それで人事がオースライズするわけではなくて、人事はほかのセクションに必要なところに配ったりしますね。それから、この間検討しました人事考課表というのを見るとときには、これ（二職場別職務分担図）と比べながら見るんですよ。この人の職務はいまどのような内容で、人事考課表はこうなっているというように、職務分担関係について、そのグループの全体が非常によく、全貌がつかめますよね。現在までの人事考課表の欠点というのは、分断されて一人ひとりのなった状況のもとで考課表が書かれていますよね。ほかの同僚との職務上の関係はどうか、この部下の関係はどうかという、これを見ながらの人事考課表を見ていくと、よくわかるんです。

**尾高** 職務内容その他の決定とか、係員に対する監督とかは、課長あるいはその他の管理職にある方に全部任されるということになるわけですね。

**奥田** そうです。ラインの長の権限が強くなりましたね。それともうひとつ、ちょうどこの頃から、いろんな会社でもそうですけれども、いままでは課の下に係とかいろいろありましたね。それを全部なくすような運動が行なわれたんです。いままでですと、同じ課長のこの係から横の係に人を移すという場合でも、人事なら人事に手続きをして話し合って、そして人事異動というのを発令して、それではじめて人が動くんですね。ところが、そういう職制の分断というのをなくして、進んだ会社の場合は課長もなくなりました。部長が直接、手持ちの人間を自由に動かせると。そうすると、たとえば急にお客さんが大きな仕事を持ってきて、じゃあこっちの仕事を削ってこっちに移そうなんていうと、部長の自由裁量でできるんですよ。ちょうどこの頃は、課係制度をやめる、そして部長に権限を任せてしまう、そういう

うのが日本の企業の一種の運動のようになったんです。組織運営の流動化という運動ですね。そうなるとますます、係別の職務権限というのは昔のような形では決めないんだから、係員一人ひとりの職務をはつきりと決めないと、組織としてまとまっていけないですよ。

尾高 一九六〇年代の終わりに、そういう動きが強くなったと考えてよろしいですか。

奥田 昭和四〇年の初めだから……そうですね。課長・係長・係員というようなランクをなくして、フラットな組織にする、柔軟な組織にするという方向ですね。

尾高 この本『ゼミナール・目標管理の研究』も一九六六年に出ていますね。

奥田 それが始まってから四、五年たつて本になっていると思いますから、一九五〇年のお終い、それから一九六〇年の初めぐらいから。日本というのはそういうものも流行がずいぶんありますね。女の人の服装なんかも流行があると思うんだけど、マネージメントのやり方などもバツと流行的に広がりますね。

### 係別職務分担表の効果

橋野 実際にこういう分担表を書かれて、すごく単純だけれどもいまままで気がつかなかった発見というのは、何かありましたか。

奥田 僕はこの仕事をやった後、昭和三九年から川崎の工場の人事課長をやったんです。そのときに、いちばん利用したのはこの係別職務

分担表なんです。個人個人の人事考課表というのを見ても、それだけではAさんならAさんのイメージがあまりはつきりしないんです。それで、いちおう特定の課に所属するスタッフたちの人事考課表を読んで、その後に各課長を訪ねるんです。人事懇談会というのをやるんですけれどもね。そのときにこの係別職務分担図を持って行って、「あなたの組織の運営はどうなっていますか。どういう問題を抱えていますか」と。それぞれの課の係別職務分担図にみんな書いてあるでしょう。そうすると、「これが重点です」「これはこうやっています」「こういうふうに変わってきました」と。「その仕事の担当をしているのはAさんで、この人はいまこうやっていますけれども、この点が足りません」とか、向こうもいろいろ言うわけですね。こちらも状況を把握するのに、この職務分担図は非常に簡単な表のようだけれども、とても有効な方法でした。

いま、橋野さんが言われたことですが、この簡単な職務分担図によって職務分担関係を明らかにするという方式をとったことによって、判ったことというのは、つぎのことです。それはいわゆる人事管理の仕事というものを人事専門スタッフの仕事、専門的な高度な仕事という性格としてしまうことは良いことでなく、ラインの長の常識によって処理できる体制にもつてくるのが大切だということに気付かされたことです。

もちろん、制度やシステムを作るときは、その礎となる理論については十分に専門的に深く考えることが必要ですが、できあつた制度としては、ラインの管理者がそれを運営するわけですから、常識的な判りやすい、したがって使いやすい方式として、打ち出す必要があると思います。

職務記述書を詳細に書きあげるといことは、見てくれはたいへん結構なことですが、急速な変化に対応するように、職務記述書を書き直すという仕事が間に合わず、形骸化した制度となってしまう。そのような事態は、避けなければならないと思いました。

梅崎 これをつくられたのが一九五〇年代終わりということですが、奥田さんが人事組織室に配属されたときから、もうその仕事を担当されていたのですね。

奥田 人事組織室へ行ったときは、いちばん最初に手がけたのは職務権限を明らかにするという仕事でした。当初はマネージメント・ガイドという方式があつて、個人個人の職務の内容を書き出すというような運動をやっていたんです。ところがそれも個別に細かいことを書くばかりで、相互関係とかはわからない。そういうことをやっている間に、こういう図と言いますか表をつくってやればネットワーク、相互関連がわかるから、こういう係単位の職務分担表というのを表にして、相互関係がわかるようにしようという素朴なアイデアが出てきて、それが使われたんです。

梅崎 改良されていったのですね。分担表で、課内、部内の人たちにおける仕事上のつながりを把握しようということに変わってきたわけですね。

奥田 まったくそうです。

#### 管理者の教育訓練と職能資格制度の導入

梅崎 もうひとつ質問させてください。私どものつくった年表にも書いてあるのですが、ほぼ同時期に教育訓練計画が行なわれて、管理職に対する教育訓練が行なわれるようになっていきますね。

奥田 そうです。

梅崎 また、一九六二年に職能資格制度が導入されていますね。先ほど奥田さんがお話になられた、職務分担をはっきりさせることと、管理職の訓練をすることと、職能資格制度をつくること、この三つは相互に影響を与えているのですか。

奥田 結びつくんですね。それで、こういう形で仕事の内容を明らかにしていくというのは、その考え方の基礎にあるのが、この（今井賢一・金子郁容著『ネットワーク組織論』）考え方なんです。流動的なネットワークという考え方なんです。それは僕がつくったわけではな

いんですけど。

尾高 すごくいい本ですね。大好きな本。

奥田 いままでの、職務権限を明確化するという形は、固定的に職務管理をする、固定的な考え方だったんです。それで、どうも現実はそのうじゃないと。職務というのは同じ配置であっても、人間が育ってくれば分担内容は変わりますし、ほかの人の仕事が変わればその影響もあるでしょう。それで職務分担関係は柔軟に変えられなければならないこととなりますね。それを実際に反映するし、必要なときにいつでも直すというように流動的にやるためには、現場から離れている専門家がやっていたのではだめで、ラインの長が自分でやっていかなければいけません。というような考え方を進めるためには、ラインの管理者の考え方自体がそうなってくれないと困るわけで、ラインの管理者の教育ということが大事だということで、それで具体的には方針決定

コースを編成して訓練を始めたのです。

**梅崎** 方針決定コースというのは、課長や部長の方が受ける日本鋼管内部での教育訓練コースですか。

**奥田** そうです。これは、普通の会社がやっている目標管理と同じです。

**梅崎** 目標管理を、日本鋼管では方針決定と呼んでいたわけですね。

**奥田** そうです、同じものです。

**尾高** 面白いですね。この今井・金子の書物は、コンピュータがつくるITのネットワークの話に触発されて書かれた本ですね、一九八〇年代の終わりに。ところが、奥田さんたちがなさった職務分担表のアイデアは、一九五〇年代の終わり頃にそれを先取りして、まだIT化なんて言われないときに、人間の仕事のネットワークで同じことをやっていたらしたということですね。

**奥田** そういうことは言えます。そういうふうにおっしゃっていただけると嬉しいんですけどもね。実態的な変化がまずあって、その手段としてITの手法が出てくるという関係だと思えますね。

**橋野** すいません、見方がわからないんですけれども。

**尾高** ネットワークが固定されていない、ゴニョゴニョしていてもつちゅう動いている。そういうことは、ITのなかではできるといえるのが彼らの言いたいことなんです。マーケットでも組織でも。

**奥田** 現場にいると、しょっちゅう諸関係が動いているということはわかりますからね。三カ月ぐらい前にこうやってたというのは、行ってみるともう手直しをやっていますからね。だから、組織はこれに合わせなければいけない。

それと、話はちよつと変わりますけれども、ずっと後に日本鋼管が

アメリカのナショナル・スチールというのを買収したでしょう。ナショナル・スチールに行っている話を聞くと、日本鋼管が行ったから労使関係に非常に大きな変化があったことが判りますね。それで「労務課長の職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）を出して見せてください」と言ったら、日本鋼管が行っているいろいろな制度が変わる前の、敵対的な労使関係のときの古い職務記述書がそのまま出てきて驚きました。とても大きな変化があったのに職務記述書が変わっていないんです。やっぱりアメリカなんかも、変化する現状にに応じて職務記述書をしょっちゅうアップ・トゥ・デイトに直していくということは、とても難しいことですね。僕は、職務内容を書き出すという方式については、七〇点ぐらい取ればいいんじゃないかと思うようになりました。あとは、人との接触とか話し合いのなかで埋めていけばいいので、完璧なものをつくろうとすると堅い形のものになってしまつて、動かなくなつちゃうんだという印象をうけましたね。

**梅崎** でも、フレキシブルに人を仕事に合わせて配置していくというのは、当然職場の管理職の人の役割になりますから、能力的にかなり高くないと、失敗した配置をしてしまうと困るわけですね。

**奥田** そうです。ですから、管理者訓練ということは、とても大事になります。たとえば新入社員を採って、必要だからと言われたところに一人、二人と新入社員を送るでしょう。だけど、その人に具体的にどういう仕事を任せるかは、配属先の上司の仕事ですね。人事部門はタッチできません。このようにして、現場でこの新入社員に何か新しい仕事を任せると、いままでいた人に、「こんど新しくきた人に、従来あなたが担当してきた仕事をまかせるから、あなたには別にこの仕事をさせて貰います」と。つぎつぎと影響が伝わってその職場の仕事の

構成が変わっていくんです。それはラインの長でないといわかりません。人事にいたってわからないんです。

**梅崎** そうすると、ラインの長が自分としての方針を決め、その方針を実現するための配置の仕方を教育するのが、方針決定コースだったわけですか。

**奥田** そうなんです。配置の前提として、「私たちは、何々することが目標です。そしてその目標を達成するためにあなたにどういう仕事を頼みますよ」という話し合いが進められることになります。このように部下に仕事をまかせる前提として、歩留りがいまは何パーセントだけれども、これをこう上げなくてはいけないという、具体的なことをなるべく数値で方針を確認します。もちろん、この人がたとえば課長であるとして、課長としての方針を出すためには、もつと上の部長とか社長の方針というのがはつきりしてはいけません。その前に立てられることになります。長期経営計画が立てられているので、それに合わせて自分のところでブレイクダウンしてください。社長の方針を実現するために、この部ではこうやりますと。その下の課長は、部長の方針を実現するために、自分たちはこういうことをやりますというように、つぎつぎとブレイクダウンをしてゆくのですが、そのような全体的関連性を確認し合うこととなります。

**梅崎** そうすると、取締役には取締役の教育をして、部長には部長、課長には課長という、それぞれの段階において彼らの仕事をなし遂げるための能力を鍛えるわけですね。

#### 取締役以上の自己啓発に重点

**奥田** そうです。それで重点を置いたのが、取締役以上の自己啓発。われわれがそれを助けますよ、外部から先生を呼んで勉強会なんかもやりますよと。ちょうどこれを書いたときには、一橋大の山城（章）という先生を呼んでやっただけですね。その後、神戸大の平井先生という人を呼んでやっただけです。

**梅崎** 略歴で奥田さんが書かれていたのが、社長・役員のリフレッシュメントの仕事における神戸大学の平井泰太郎先生と懇談会ですね。それにつながってくるわけですか。

**奥田** つながってくるんです。平井先生というのは、僕は面識はなかったんだけど、立派な先生だということで電話で頼んだところ、先生は気軽にやってきてくれたんですね。ちょうどこのときに日本鋼管の株が、額面は五〇円のところ、その五〇円を切っていたんですよ。僕は事前に平井先生に、「株が額面を割る事態を招いた役員の責任はとも大きいんだということを、強調してくれ」と言っただけです。そうしたら平井先生はそのとおりに、もちろん僕から言われたというのではなくて、「株が額面を割っているのは株主から評価が低いので、非常に役員の責任があります」というようなことを堂々としゃべったわけです。そうしたら翌日、役員の一人が僕を呼んで、「おまえがああいうことを言わせたんだらう」なんて言われて（笑）。反応があつて面白かったです。

梅崎 取締役の方々は、このように人事部主催で教育プログラムを受けさせられるということに、抵抗感を持った人が何人かいるのではないのでしょうか。

奥田 だけど僕の考えでは、山城先生とか平井先生に講師を頼むよりは、役員のなかでもシニアの人——たとえば専務とか常務が取締役の人に自分の考えとかいろんなことを言うのがいちばん理想だと思って、内部の人がやるのがいいと思ってそういう計画を組んだんです。反対する人はそんなにいないんだけど、Aという専務がみんなの前で話すというと、必ずしもみんなお腹の底から心服しているわけではないでしょう。「あの人は、あまり方針をはっきり立てない人だ」と。

また専務とか副社長といっても口の重い話し方の下手な人もいますね。そこで事前に僕がいろんなことを書いて持つて行って、こういうようにやってくさいということを手日ぐらいかけてやるんです。そして会合でその下書きを読むような役員もいたんですね。すると心臓の強い部長とか取締役直前の部長なんかが、「その後、奥田さんが何て書いてあるんですか」なんて、大きな声で（笑）。そうすると、あまり効果がなくなってしまうって。

梅崎 そうすると、山城さんや平井さんと呼ばれる前は、取締役のなかで誰かが教育をするというやり方をやっていたわけですか。

奥田 そうではないんです。山城先生たちを講師にして教育しても、あまり効果がないので、社内ですら自分でやりはじめたんです。それまでは、だいたい訓練という課長とか部長レベルが対象でしょう。いちばん訓練をやりやすいのは新入社員ですよ。みんな言うことを聞くから。だから、新入社員教育なんているのはいろんな会社が一所懸命やるんです。だけど僕は、新入社員を一〇〇人教育するよりは、取締役

の人を一人教育したほうが良いという考えだったんです。そのほうが影響が大きいから。だけど、そうは言っても、誰が猫の首に鈴を着けるかということで、なかなかできないんですよ。係長とか課長の訓練をやるのと、いろんな意見が出るでしょう。「この会社では社長の方針がはっきりしていない」とかね。そういう出た声をずっと速記しておいて、要点をまとめて社長まで持つていくわけです。そうすると社長は、「こういうことは気をつけなきゃいけないよ」と赤線を付けるんだけど、自分のことだと思わないんですね（笑）。

尾高 外から連れてきた学者が、そんなにためになることを言えるものですか。

奥田 山城先生もすごく優れているんだけど、どうしても一般的理論をしやべることになりますね。そしてお話が終るといつも「皆さん、勉強しなきゃだめだ、勉強しなきゃだめだ」ってしよつちゅう言うんです。それはいいんだけど、そのうちみんなが、具体的にどういう場所で行うことをやるかということを知りたいんだけど、それは山城先生なんかはあまり具体的には言えないわけです。

尾高 知らないでしょうね。

奥田 それで、内部の自分たちだけで議論したいという意見が出てきて、山城先生に「こういう点に気をつけてリードしてください」といって……僕の係長のときですね。この和久井（紀平）さんという人は僕と同期の人で、川崎の工場の人事課の研修担当の係長で、僕が本社の人事組織室の係長で、二人で組んでやっていたんですね。この和久井さんは山城先生のお弟子さんだから、何でも山城先生を連れて来るという考えなんですけど、僕は反対なんですね。とにかく山城先生宛てに、「こういう点を強調していただませんか」というようなこと

を書いて講義の重点をおく場所を考えてほしいと意見を出したことがあるんです。

尾高 要求書ですね。昭和三十七年六月一日。打合せのための手紙ですね。

梅崎 ここに時間が書いてあるのですけれども、山城先生が来られたときには、経営組織に関する事例研究を三時間。その後、総合討議を一時間ということですね。

奥田 四時間やっています。

梅崎 四時間で、一日で終了するコースということですね。

奥田 そうです。そんなに役員たち全員を長く集めて会社を留守にするということは、あまりできないんですよ。これをときどきやっていこうと。平井先生なんかを呼んで高輪の高輪閣というところでやったこともありますね。終わったら社長が、「奥田くん、君はあれで僕たちを教育したと思っちゃだめだよ」なんて言って（笑）。

尾高 この新しい教育システムと、それから職務分担表のアイデアというのは、奥田さんが出しになったんですか。

奥田 教育システムについては私がやりましたが、職務分担表はすでに使われていました。

尾高 折井さんは、もう関係はなかったんですか。

奥田 折井さんは労務担当役員ですから、こういうことは直接関係ないんです。僕は人事組織室ですから、まさにこういうことをやらなければいけないと思ったんですね。

#### 企画部の役割

尾高 その後もずっと、この伝統は根づいていますか。

奥田 しばらくしてこういうやり方が浸透してしまえば、もうやらなくていいですから。

尾高 そうなんですか。一回限り？

奥田 二回か三回やりました。部長、課長、全員に対して。というのは、本当は方針を決めて書類を出してくれるなんていうのは、人事に出したって意味がないんですよ。企画部とか、会社の方針のことをやっているところがその気になって、みんなに方針を決めてもらって、それを集めて、こうだったら来年度はこうなるはずだと。そのように会社として組織的にアプローチするというのを、企画部あたりがやらないと本当はだめですね。人事とか教育が跳ね上がったような形でやっても、本当は効果はないんですよ。

尾高 企画部というのは、どういうところに属するんですか。

奥田 長期計画を立てる企画部というのが一九五四年にはできていたから、その部門が中心となって長期経営計画というのをつくっていますね。何年度までに生産高をこうするとか、新しい製鉄所をもうひとつつくらなければだめとか。

尾高 それは、会社の組織のなかでどういうところに属するんですか。社長室ですか。

奥田 企画部というのがあったんです。

尾高 社長の直属ですか。

奥田 そうです。企画部というのができたのが、昭和二十九年一九五四年ですね。それまではあまり、誰がどこで何をつくっているかわからないぐらいに、漠然としていましたね。

尾高 そうすると、奥田さんが人事組織室に入られた、そのずっと前から企画室はあったわけですね。でも、奥田さんがここへいらつしやうていろいろ努力なさるまでは、企画室はやるべきことをやっていなかったということですね。

奥田 というよりも、長期経営計画そのものをどうやって立てるか、いろいろの立場から意見が出て、その取りまとめに追われていた感じですね。それが、五年計画を立てたら、「五年たつてから直すんだ。しょっちゅう直してはいけないんだ。五年ごとにやっていくんだ」とか、「いや、ローリングで毎年修正していくんだ」とか、なかでそんなことの意見対立があつて、なかなか動かなかつたですね。それで、会社というのはそういうところがありますが、競争している会社が長期計画を立てたりしてくると、慌てて自分たちもやはりはじめるとか。

#### 組織革新のリーダー的会社はどこか？

尾高 組織の革新とか経営企画の立て方で、当時リーダーだった会社はどこですか。いまのお話だと、NKKは多少、遅れをとっていたような感じがしますけれども。

奥田 そうですね。やはり新日鉄とか、川崎製鉄という会社がリーダ

ーシップをとっていました。ですから僕たちは、たとえば水江製鉄所というのをつくった後、もうひとつ製鉄所をつくらないと、新日鉄とか、とくに川崎製鉄所に負けてしまうぞと、お互いに心配していましたね。とくに川崎製鉄がすごい勢いでしたね。千葉に工場をつくった。日本鋼管は、このような競争会社の勢いの前に、相手手遅れという感じで、僕たちは早く、新鉄鋼所建設の決定をしてほしいと話合っていました。

尾高 川崎製鉄の千葉の工場は、当時の日銀総裁からペンペン草を生やすといわれたのをはね除けたところですね。

奥田 そうすると、「日本鋼管はもうひとつつくらないと圧倒的に負けてしまう」と言うんだけれども、河田（重）さんなんかはあまり乗り気ではないんですよ。銀行に頼んでお金を借りたり、いろんなことをやらなければいけないでしょう。

尾高 なぜですか。河田さんが労務の出身だったからですか。

奥田 あまり積極的な人ではなかつたですね。内部の部長とか課長は、早く計画を立てて新しい工場立地を決めてと。政治的な折衝も必要ですよ。どこに決めるか、千葉県のほうに決めるのか、もっと遠くに決めるのか。なかなか意思決定しないんですよ。そういうことで、みんなすごくやきもきしていました。

尾高 奥田さんがこういう新しいプログラムをつくって推進されようとしたときに、社内でバックアップする人がいたということですね。

奥田 そういうことです。こういうことは絶対に必要だからということとで。

尾高 反対する人もいたんでしょうか。

奥田 反対する人は、管理者よりもトップがしっかりしなければだめ



じゃないとかね。

梅崎 会社でトップを批判するのは、難しいのではないですか。直接はできないことですね。

奥田 そうでもないですよ。その人の前で批判することはなかなかできないけれども、銀座なんかに行つて飲んでたら、もうトップの……。

尾高 トップがいないところでやるわけでしょう。

奥田 それが、ウイスキーを飲んだりしているときの肴になつてね。

でも、日本鋼管だけではないんですよ。住友金属なんかも、かなり意思決定が遅かったですよ。住友を訪ねると、その社員はもともと優秀な人たちなんだけれども、会社の方針はつきりしないと言つて腐つちやつてね。やつぱり川崎製鉄所なんかに行くと、みんなはりきっているわけです。それで、川崎製鉄の人たちは「自分たちはこんな無理な投資をしたんだから、ボーナスなんかは新日鉄やNKKに比べて高額のものは得られないけれども、そんなことはかまわない。会社が将来、大きくなつてくれればいい」と。川崎のやり方は、株配当なんというのを何年間もやらないんです。あれはなかなかできないことですよ。だから、株主から批判があるかもわからないけれども、利益が出たときでも株配当をしないでそれを全部将来のための設備投資に向けたんですね。会社が株配当をやつていて従業員の給料の上げ方が少なかったら従業員から配当を止めていたので文句が出るでしょうけれども、文句は出ないんです。みんな活き活きしていましたよ。やつぱりいちばんしつかりしていたのは、新日鉄ですね。新日鉄というのはもともとが、政府がつくった会社でしょう。だから、ものの考え方が日本の鉄鋼業はどうあるべきとか、日本全体のことをしよつちゅう考えているようなタイプの人が圧倒的に多かったです。そのため通産

省よりも官僚的というタイプの人もいましたね。

尾高 この頃はまだ日本製鉄ですね。合同して新日鉄になったのは、もうちよつと後ですね。

奥田 そうですね。

#### 取締役の外部講習会

梅崎 もう少しお聞きしたいのですけれども、先ほど奥田さんがおっしゃられたのが平井先生をお呼びしたものです。それ以外に取締役に関しては、外部の講習会に参加してもらっていますね。さらに、部長・課長も別の講習会で、外部の主催機関に人を送ることをやつておられますね。団体としては日本生産性本部とか、能率協会とか、日本マーケティング協会、それから日科技連ですね。

奥田 日科技連はぜひぶん利用しましたね。とくに日科技連は、QCとかそういうもので利用したんですね。

梅崎 でも、かなり似たような教育をやっていますね。生産性本部と日科技連が両方とも同じようなコースをしていますね。

奥田 そういうのもあります。ですけど、トップを海外に派遣するなんていうときに、生産性本部はかなりいい仕事をしましたね。それで私たちもトップの人に、海外調査団に加わってもらうように手配しましたね。そうすると一ヵ月ぐらいよその会社の同じような立場の役員と一緒にありますから、非常にいい刺激を受けますね。生産性本部は、主にそういうところを利用することとしていました。

梅崎 海外視察団を利用したのですね。

奥田 そうです。それから、内弁慶になってしまいうので、社外のトップの人と接触してほしいという考えがありましたから、ソニーの盛田（昭夫）さんに来ていただいて役員と懇談してもらったりということがありますけれどもね。

役員層の訓練というのは、なかなか難しいんですよ。それで、最初から役員のそういう訓練はできませんでしたけれども、僕が辞める直前に役員の人に集まってもらって、これは鉄の役員ではなくて、エンジニアリングと造船のグループがありました。その役員一五人ぐらいの人たちに集まってもらって、泊り込みの討論会をしたことがありますね。そのため討議資料を作ったり、事前の準備が大変だったけれども、各部門にいまどういう人間がいて、どういふところには人が欠けているんじゃないかというような人材マップと呼ぶような資料をつくって、箱根のホテルに泊り込んで、会社の将来について議論し、そのためにはどの部門の人材をどう強化するか話し合うんですね。専攻技術とか経歴をリストアップしたものを出して、「どこは人がちょっと多いんじゃないか」とか、「どこはいまから日本鋼管が伸びようとしているんじゃないか」とか、人が足りないんじゃないか」と。

そういうことを議論していくうちに、「日本鋼管は将来もつとここに力を入れなければいけない。原子力の問題なんかをやっている皆さんの人がいるけれども、日本鋼管が原子力で発電所をつくるなんていうことはできないんだから、もっと人間をほかに分散したほうがいいんじゃないか」とか、会社の基本計画にふれるいろんな意見が出るんです。それは経営方針そのものについての討議ということになりますね。将来、重点的な商品計画、経営政策をどうすべきか、だったら

人員配置をこうすべきか、いまここに人をもつと移したほうがいいんじゃないか、というような話し合いが行なわれるんです。そのための準備、人材マップの作成等は美野川さんという方がやられたのです。たいへん立派な方で僕の後任の教育部長に任命されたのです。しかし、司会者が必要だということで、誰も司会ができないので僕がやっただけです。

尾高 それは大変だ。

奥田 でも、僕はもう会社を辞めて上智に行くことを社長に言っていましたからね。「じゃあ、奥田くん、やってみろ」といって、そうして話し合いをやったらすごく評判がいいんですよ。参加した人のなかにも「こういう性質の自由討論は、もつと前からやっておかきやだめじゃないか」なんて言うんです。それはそうなんです。会社の重点政策をどうするかとかね。しかし、オープンに話し合うことはなかなかやれないんですよ。そうすると結局、声の大きい人の意見が通って偏った長期計画になってしましますね。「将来、もつとここが伸びるべきだ」なんていうときには、「そうだ、そうだ」という意見が出るでしょう。総論賛成なんですよ。しかし人事がその意見を聞いて、「あなたのところにいま二〇人いる、そのうち三人を出してください」といふなんて言うと、出さないわけですね。各論反対なわけですね。ですから、そういうような会合をもつと徹底してやると、渋々だけれども人を出すようになるし、少し変わってくるんですね。全体の見方ができるようになってきますから。経営幹部、取締役以上の人々を合宿させるための有効な方法ですね。

梅崎 そうすると、セミナーというのは、いわゆる普通の講義形式の

セミナーだけではなくて、討論会みたいなものも含めての教育研修のプログラムということになるわけですね。

### 取締役の教育研修の実質は戦略会議

尾高 討論会だけじゃなくて、戦略会議になるわけですね。

梅崎 そうですね。

奥田 まったくそうです。教育研修会議という名前にすると聞きやすいのですよ。しかし実質は戦略会議なのです。研修のための研修会議、理想論についての勉強会では意味がありませんね。いまのようなことをやっている会社は、日本鋼管なんかは遅れているけれども、かなりありますよ。この間も大阪の建設会社に行ったんだけど、トップが二日間ぐらいホテルに泊まって、同じようなことをやるんです。それをやらなくては、だめなんですね。

尾高 そういうときは、誰が司会者をするんですか。

奥田 そのときは、普通の場合は社長ですね。それから、モービル石油なんていう会社に行ったときも、社長がやっていましたね。

尾高 日本鋼管は、そのあとどうなったんですか。奥田さんはさっきのお話のように、社員だけでも中立的な立場だったから司会が適任だったと思うんですけども、奥田さんがおられなくなったら。

奥田 なかなか難しいですね。だから、やっていないですよ。怖がらないで、誰かがやらなければだめなんですよ。

尾高 社長しかいないじゃありませんか。

奥田 そのとおりです。社長も、誰かに徹底して言われて、「あなたがやらなければだめだ。最初はうまくいきませんが、二年目、三年目、四年目と続けばうまくいきますよ」といつて励ます人がいないとだめですね。モービル石油の社長さんに会ったら、最初はうまくいかなかったと言っていましたよ。というのは、役員の間でも力関係というのがあるでしょう。部下に優秀な人がいれば仕事もやりやすいし、優秀な人間を抱えていたんですよ。優秀な人を出さないように、いろいろ理由をつけて自分の部から出さないようにしますね。役員たちの合宿訓練といっても、最初は皆、なかなか発言しませんね。発言すると「あいつ、点を取ろうとしてる」と思われるからとか。モービル石油の社長の場合にも「三年、四年たつてきてやつと、みんな思い切つて意見を言うようになりました」と言っていましたからね。アメリカなんかはこういうことは、ホテルに籠もつてかなり頻繁にやるんです。セミナーという名前にしたりして、ホテルに一週間ぶつ続けで籠もつて、自分の会社のことを議論するんですね。会社の組織を大きく変えたときなどにも、この種の宿泊討論会をやる例は多いですね。最近、トヨタ自動車もやりましたね。トップのリーダーシップのある会社では行なわれますね。

梅崎 たとえば内部の人だと難しいと思うのですけれども、先ほどおっしゃられた生産性本部などでは、経営コンサルタントを抱えていますね。外部の人に来てもらつて司会をしてもらうという試みもなされたのでしょうか。

奥田 やりました。僕たちもたとえば、能率協会からマンデルさんというアメリカの人でIEの高級専門家だった人が紹介されてきました。ちやうど伍堂輝雄さんが常務でいたんですよ。この伍堂さんの父君は

伍堂卓雄で能率協会などを設立した人でした。能率協会とは個人的関係があったのですね。その伍堂さんのところに話が出て、「奥田くん、いまこういう話があるけど、どうだ、受けるか」というから、「受けて社内で行きましょう」と言つて。そのマンデルさんが社内のいろんな調査をやったんです。全部はできませんから、圧延工場の。そしてその後に、その発表をするというので、役員に集まってもらつてマンデルさんの改善勧告について討議することなどはやりました。

梅崎 一九六〇年にマンデル博士が能率診断をした後に、IE手法の受入れムードが高まつてきたわけですか。

奥田 そういうことですね。経営トップ層のIEに対する関心が高まつたからですね。

梅崎 外部の人を入れることもあったわけですか。

奥田 もちろんありました。

梅崎 このマンデルさんは、能率協会の紹介ですか。

奥田 そうです。

梅崎 能率協会と日科技連は、どのぐらい違いがあるのでしょうか。日科技連もQCを普及させますね。

#### 日科技連と能率協会

奥田 日科技連と能率協会というのは、自分のほうが本家だといつて喧嘩しているわけですよ。お土産物屋なんかでもあるでしょう、本家何とかかんとかつて。ああいう感じで。たしかに能率協会は戦前から

あつて。

尾高 能率協会のほうが歴史が古いんだ。

奥田 戦時下の昭和一七年からこういうことをやっていましたから本家なんだけど。日科技連は戦後できたんですね。そして、統計的品質管理やORを始めたんです。だから日科技連は、品質管理とかORというのは経営幹部のための経営手法であり、これに対して能率協会がやつてIEというのは現場のためのものだ。そんなことを言つて差をつけたりね。また訓練を受けた人も、そういうようなことを言うんですよ。僕たちは非常に困つて、経営合理化のためにそれぞれの長所を生かして活用すべきだと主張し、また社内でのような考え方を、するよう訓練しましたね。そのため、いろんな技法の総合化について、QCとかIEとかORについても議論してもらつてやりました。そして、それをうまく噛み合わせれば、喧嘩したりどっちのほうが優位だなんていうことは……。

#### QC導入の推進役は日科技連

梅崎 実際、資料にも書いてあるのですけれども、QC、IE、ORがバラバラに導入されていますね。相互に混乱しているケースもあるわけですね。だから、一緒に導入したいということなのですね。

奥田 戦後、日本鋼管なんかの例は、他でも同じですけれども、QCというのは一九五〇年頃から入ってくるんですね。

尾高 そのときは日科技連がかなり活躍しているのではないですか。

奥田 日科技連が最初に始めたんです。小柳（賢一）さんという人が非常にビジネスセンスのある人ですね。悪い言葉でいうと、儲けというんでしょかね。いまこれが必要だと思うと、訓練プログラムを組んで、体系を組んで、各企業に働きかけて講習会を始めて儲ける。ORなんていうのは、アメリカでもORなんていうのがまだそれほど流行っていないときに、日本ではORのコースができてしまったのですね。戦争中からの団体屋さんですね。小柳さんの組織化する力は大きいんですよ。IEは、日本鋼管では戦前もやっていたんです。河田さん個人もIE業務に従事したことがあったと言っていましたよ。戦後復活して始まるのは、ちょうど人事組織室ができた年です。そのときに、能率課というのができたんです。

尾高 一九五七年ですね。

奥田 昭和三二年に能率課ができたんです。能率課というのができて、いちばん最初にやったことは何かというと、いろんなセクションの人員の合理化なんです。あらためて能率課が仕事を始めたことによつて、社内的問題が発生しましたね。その問題は何かというところ、それまでにすでに労働組合と労務部長が、各工場ごとに要員については協定をすでに結んでいたんです。この工場は生産トン数が何トンのときは一〇〇〇人でやりますよ。それより増えたら人間を増やしますよと。組合も納得してつくつてあるわけです。しかしその要員決定まで手順は、必ずしも科学的なものではなかったですね。時間研究など全然やっていたなかった。それをこんど、IEの人が行つて調べると、八〇〇人でいいじゃないかという例が出てくることになるでしょう。そこで労務部門の人が新設の能率課に反対するのです。僕なんかもそこで人事にいて、発足したばかりのIE機能をバックアップしないと進ま

ないというのでいろんなことをやりました。そうすると労務の人が、「自分たちが組合と協定してできている要員制度を批判するのか」といつて、すごい勢いで怒ってくるわけです。だけど、もつと人を減らせるなら減らしたほうがいいわけですね。そしてわれわれのときは人を減らして解雇するわけではなくて、昭和三五年に稼動した水江とか、新しい工場にどんどん人を送らなくてはいけなかったんです。そういう課題があったんです。それで、IEの手法を活用したんです。ただどなかIEの考え方は広まらないで、ちょうどマンデルさんが昭和三五年に来ましたから、マンデルさんを利用してIEへの関心を高めたいと考えたのです。

梅崎 マンデルさんが来られるのは、能率課ができてから三年後ですね。

奥田 もつとトップ層なんかが理解してくれないと困るというので、マンデルさんと呼んで調査してもらったんです。ところがマンデルさんという人は立派な人ですから、IEとかQCなんて区別するわけではないんです。たとえば製鋼工場で鋼をつくり、その鋼塊を圧延の工場で圧延して製品の仕上げますね。ですから鋼をつくる工場にとつては次の圧延工場はお客さんになるわけです。圧延の工場にとつては次の出荷部門がお客さんでしょう。「次工程はお客さんだ」という考え方でやらないとだめだ」ということをマンデルさんが言つて、これはQCの考えとまったく同じですね。そんなことで、QCの人の考えともIEの考えとも一本化してやっていこうというような、切っかけになったんです。

梅崎 どちらかというと、能率協会がIEという立場で、日科技連がQCという立場になるわけですね。

奥田 そういうことです。

尾高 社内で行っている間はなかなか進まなくて、外部の専門家、しかもそれがアメリカ人だったということに意味があるんですか。

奥田 そうなんですよ。

尾高 それは残念ですね。

奥田 おかしな話なんです。それはとも角、マンデルさんは、とても立派な方でした。日本が好きでね。日本にいる間に日本人が好きになって、アメリカ人の奥さんと離婚して日本人と結婚したんです（笑）。それは全然別な話なんだけれども、本当に日本が好きな人でした。

マンデルさんは、調査結果を報告し、改善のための提言を納得させることが、たいへん上手でした。また改善や改革のための提言も、実際の考え方にもとづいていました。私なども仕事の進め方について、ずいぶん、教えられることが多かったですね。

#### トップマネージメントの教育訓練——アメリカ型・日本型

尾高 さっきのお話に戻って、奥田さんが司会役をなさって、それでトップマネージメントの教育訓練、あるいは戦略会議をされたということですね。

奥田 人材育成と混ざってね。

尾高 いくつか質問があります。ひとつは、アメリカではそういうことを社長自ら率先してやっているところが多いというお話だったんで

すけれども、なぜ日本では、（やっているところもあるけれども）それほど活発でないのか。

奥田 仕事の元になる自分の基本的な考え方をオープンに議論するということは、日本の場合、慣れていなかったですね。

尾高 なぜですか。構造的な原因があるのではありませんか。

奥田 裏で、社長と個別に話し合って決めてしまおうとか、そういうことがすごく多いですね。

尾高 それは、みんなが子飼いで下から上がってきたという、人事の決め方と関係ありますか。

奥田 影響していますね。アメリカだと、外からそういう専門家だということ雇われてきますから、昔の人間関係などと関係なく、自分はこの会社でこういうことをやるべきだと思うと、そのとおり発言し、実行しますね。ちやうど日産のゴーンさんのような人ですよ。自分の信念をパッパツと言ってやっていく。日本だと、自分の経営方針とか信念を公にすると、それができない場合に責任をとらなければいけないでしょう。そういうこともあって、なかなかはっきりものを言わないですね。だから僕も横田（久生）社長に呼ばれて、「奥田くん、意思決定は自分の責任でやる、自分で決めなきゃいけないということを部長たちに言うんだけれどもなかなか理解してくれない。『それを社長が自分に対して命令してください』と言うんですね。社長の命令に従ってやったんだけどうまいかなかったという、逃げ口上になるんですよ。『奥田くん、みんな一人ひとりが自分の責任で行動するように、なんとか教育してくれないか』と言うわけです。ずいぶん難しい課題を与えられましたね。

尾高 それは、日本の会社のなかでの仕事の評価（お金の意味での仕

事の評価)のやり方と関係しているのではないですか。アメリカだったら、いつも逆の意味でお金がかくつかつていて、自分がかつかり示したことをやり遂げたときにお金もついてくるという構造になっていますね。だから、失敗したときは、お金がもらえないか辞めるかしなければならなくて、事実、そうするんでしょうけれども。

奥田 結局、評価の基準がはっきりしていないんですよ。もともと、経理部長の方針なんているのは決めにくいけれども。しかしたとえばいついまでこういうシステムを確立して実施するとかという形で目標をきめることはできるはずですね。営業なんかにしたって、決めようと決心しさえすれば決められるはずですね。売上目標値とか。

尾高 そういうところが、奥田さんが前に言っておられた、アメリカのほうはトップマネージメントが大したものだ、日本はトップマネージメントは大したことなくても、現場の人がしっかりしているからうまくいくという感想につながるんでしょうか。

奥田 はっきり言ってます。だから、上の人がはっきり計画を言っていないから、フラフラしているでしょう。そうすると、その影響を受けるのは現場ですよ。現場が非常に苦労して、何とか仕上げてしまふんですよ。

橋野 でも、ある一定の能力があるからトップに行くんだというように、外から見ると映るのですが。

尾高 そういう場合も、もちろんあるでしょうけれどもね。

奥田 最近、さすがにそうなってきましたけれどもね。昔は、そんなことを言うといけないけど、Kさんなんかを見ていたって大した人間ではないですよ。

尾高 奥田さんのお話を聞いていて、僕は『葉隠』のことを思い出し

ました。

奥田 山本常朝が書いた。

尾高 領主に対する心がけを説いた本ですね。

奥田 死を覚悟して諫言しなくてはいいかというようなことがあったと思うんですね。

尾高 優れた領主とそうでない領主と比べています。あまり優れていないリーダーは、自分の周りに自分のことを褒める人ばかりいる。苦言を呈する人は追い出すから。だけど、それではいけないというようなことが書いてありますね。会社も、似た感じだなと思って。

奥田 会社でもそれは非常にはっきりしていますね。だから、優秀な人が早く左遷されてしまったりね。そうすると課長とか係長という人は、そういうのを見ているわけです。だから、管理者教育で理想的なことを言って、たとえば部下の評価をよくやれとか、積極性とか自主性を重んじるとか言っても、しかし現実には自主性のない人が役員に選任されていたとすれば、「教育で言ってるのは理想論で、現実には違うんじゃないか」と社内の人々は受けとりますね。そちらのほうが教育になっちゃうんですよ。具体的にどういうタイプの人をポストに引き上げるかが、優れた人材を育てる最高の手段ですね。もっと若くて優秀な人に、早く変えないとだめですね。

尾高 だんだんそういうふうに変わってきているんじゃないですか。

奥田 おっしゃるとおりですね。

(休憩)

## 日本鋼管の資料の保存状況

梅崎 現在の日本鋼管の社史編纂室には、このような資料（『職務調査の解説』）は残っているのですか。

奥田 社史には、こういうのは残っていないと思いますね。

梅崎 そうすると、奥田さんのところに残っていないわけですね。  
奥田 こういうのを僕のところに残しておくのは本当はよくないんですよ。人事とかそういうところにきちんと残しておいて、後の人が仕事をするとときに、前にこんなことをやったなということで見ながらやればいいんだけど、日本鋼管の場合は資料などの保管がすごく下手で、課長とかが変わるとみんな捨てちゃうんですよ。

尾高 そういう会社は多いんじゃないですか。

奥田 部屋を変えたりすると、そのときに大事な書類を捨ててしまうんです。いちばんよく書類を残しているのは新日鉄です。それから、僕たちが何か調べてきちつとした仕事をやろうと思うと、労働組合に行くんです。労働組合はオープンな組織だから、議論したものを書類にしてまとめるでしょう。だから労働組合に行くと、労使交渉の資料とか、組合大会の資料とかがみんな残るんですよ。

尾高 取っておくと倉庫のスペースが要るから大変ですね。書類がたくさん残ると、倉庫代がかさむでしょう。

梅崎 個人レベルでも同じようなことがありますから。

奥田 だから、折井さんの『労務管理二十年』というのも、こういう

形で残さないと何も残らないと思って。

尾高 それも、奥田さんがお書きになったんでしょう。

奥田 しかも折井さんの名前を使いたいから、折井さんが癌で死にそうになっちゃったから、死ぬ前に出そうと思って大急ぎで書きました（笑）。でも、よかったですよ、こういうのをやっておいて。

梅崎 昔の方は、コピーがないから手書きで残しているものもかなりありますね。業務日誌などがありますね。保存していくのも大変だと思いますけれどもね。

奥田 いままでしたらパソコンでできるから、ずいぶん。

梅崎 いまは、業務日誌を付ける習慣がないかもしれないですね。

奥田 その意味では、昔の人にはそういう人がいましたね。折井さんもよくやりました。だから、二年前の団体交渉でどうだったかなんていうと、書類を探さないで折井さんのところに聞きに行くんですよ。折井さんが、「こういうことだったんだ」って。失礼な話で。

梅崎 その方が定年退職されてしまったら、その方とともに情報がなくなってしまうですね。

奥田 そういうことなんです。日本のトップの悪口を言いましたけれども、ソニーの盛田さんなんかにしても、何回かお会いしましたけれども、とても立派でしたね。いろんな反論もあるけれども、東芝の土光（敏夫）さんにしろ。だんだん淘汰されてきますからね。

尾高 どういうふうにして社長が決まるかが問題ですね。社長ができる・できない以前の、どういうふうにしてその社長が社長になったかが問題ですね。株主総会はエンドースするだけでしょう？ 社長の候補というのは、取締役会が決めるんですか。前の社長が決めるんですか。



奥田 だいたい九九パーセントは前の社長が決めますね。ですから、社長にはあまりみんなが楯突かないですよ。その社長が決めるわけだから。取締役会で選出するのは形式だけでですね。

尾高 反対すると、社長に指名してもらえないから。

### 日本鋼管の株主構造

梅崎 日本鋼管の株主の構造はどうなっているのでしょうか。

奥田 株主というのは、富士銀行とか第一生命という大きい金融機関ですね。ですから、株主総会なんていっても、そういうところのトップが来るわけではなくて、担当の若い人が来るわけです。そんなに意見を言うわけではないんですよ。株配当七パーセントとか八パーセントをやっている限りでは、みんな文句を言わないわけです。銀行にしたらって、ちゃんと金利を返しているとか、配当している限りは干渉しません。株よりも銀行からお金を借りての借金で仕事をやっているのが大きいですから、間接金融ですよ。だから、その銀行に金利分を払っていさえすれば、ノーチェックといってもよいでしょうね。それが日本の経営者を甘くしている大きな原因だと思います。やっぱり直接金融の方が、株式市場からのチェックをうけることとなり、いい所がありますね。

でも、直接金融だと利益が出ると株配当をやるでしょう。日本鋼管にいましたときに経理の幹部の人と話していると、株主に対する配当を重視するという考えではなかったですよ。配当は社外流出という考

え方です。配当した何十億というお金は、株主に還元されたというのではなくて、社内と社外と分けて考えて、社外に流れ出てしまったという考え方ですね。それよりは、社内で従業員に臨時ボーナスを出してしまつたほうが良い。そうすると利益が減るでしょう。そうすると税金も払うのが少なくなるし、株配当も少なくて済むからという論法です。私が在職していた間にも何回か臨時ボーナスの支給がありましたね。急に三月になって臨時ボーナスというのが出ましたね。そうやって利益を社内に分けてしまふんです。経理部長が社外流出という言葉を使つたときは、びっくりしたな。

アメリカだと、株主に対するレポートはみんな、「あなたのお持ちになつてる会社は現状はこうです……「Your company」というでしょう。日本だと株主に対して、「あなたのお持ちになつている会社は」というようなことを言わないですよ。従業員に対して、「あなたの方の会社は」と言うけれども。

梅崎 株主には気を使わないかわりに、労働組合には気を使うわけですね。

奥田 そうです。株主にはあまり気を使わなかったですね。株主総会のときに、右翼の総会屋が荒らしに來ないかどうかということが最大の関心事だったです。株主総会の持ち方など体質を直さなければいけない点がありますね。現在いろいろと改善の努力が進んでいます、僕なんか上智大で、「株主が会社を持っていると、株配当が高いか低いか」という短期的な評価尺度を使われて、長期的にものと考えられなくなるんだ。日本のほうがいいんだ」なんていうことを盛んに講義して、現在では大変まずかったなと思つていますけれど（笑）。

梅崎 講義しておられたときはそうおっしゃっていたのですか。

尾高 それはそのときの通説だったんじゃないですか。

奥田 まさに日本全体がそう考えていたときでしたね。日本のよさというのは、株主支配ではないところだと。

梅崎 メインバンクシステムのほうがいいのだという意見ですね。

奥田 でもいまNGOなんかで、株主支配の株式会社体制を批判するグループも出てきていますよね。いろいろ難しいところですね。

尾高 どういう批判ですか。

奥田 投機的な人が株を買いますね。

尾高 短期的になるということはあるわけですね。

奥田 現実にありますね。たとえばこれが鋼とすると、われわれは現場で、鋼を一〇〇円安くするためにいろんな努力をするでしょう。やっと一〇〇円安くできてよかったなんて喜んでいると、株がバンバンと下がったりすると、そういうコツコツ努力した成果などは全部吹き飛んでしまうんですね。みんなもう、がっかりしちゃってね。ですから、投機家が支配する株主が会社をコントロールすることを抑える方法を考えないと。といって市場原理を全部なくしてしまうことではまたいけませんけれどもね。方法が見つかっていないですね。

#### 目標管理が流行した理由は何か

尾高 先へ行く前に、きょう話してくださいのことだろうかいたいところがあります。順不同ですけども、さつき目標管理が出てきた理由のところ、一種の流行だったとおっしゃいましたね。流行になった

理由を、何かお考えですか。

奥田 ひとつは、アメリカのドラッカーさんがマネージメント・バイ・オブジェクトということを言われました。だけど、アメリカ人が言ったからそれがすぐ流行するというような時代ではもうなくなりましたね。基本的にはやはり日本でマーケットの変動が非常に激しくなっている、市場の変化に対応できないような硬い組織はだめだと。それで先ほど申し上げた、課係長制度を廃止する企業が出てきました。組織を流動化する、柔軟な組織にする。そうすると、昔のような職務権限を固定的にしておいたのではだめだということで、各人が経営環境の変化に即応するよう方針を決めるということが職務を明らかにすることとイコールにつながりますから、以前の固定的な職務権限の明確化の方式では時代遅れになるということを共通に確認しました。そして各人がもっと柔軟に職務を決める、そのための具体的な方法として方針すなわち仕事の目標を決め、環境変化に応じて適宜修正し変更する必要性が認識されてきたからだと思います。それは、正しい反応だと思います。

尾高 そういう動きというのは、日本鋼管のなかではどのあたりの層が支持して引つ張っていくんですか。

奥田 それは中間管理職としての課長なんです。というのは、会社の規模によって違うかも知れませんが、だいたい多くの会社でも同じですね。部長になると、その下に課長が四人とか五人いて、その下に実際に働く人がいるでしょう。そうすると、実際に作業をやる人、仕事をやる人に、直接ぶつかるのは課長なんです。何かやろうというとき、課長は自分の部下と一緒にやってすぐ動けるんですけども、部長はもう間接的になるんですよ。課長に頼んで、課長がやる気が出てその

課長がオーケーだというと組織は動き出すんです。部長はいろんなことを言うけれども、それを現実に実行するまでには時間がかかりますね。そういう説得力のある人は別ですけどもね。

### 目標管理と社長のリーダーシップとの関係

尾高 さっき話していらした社長のリーダーシップとの関係はどうなりますか。いまのお話の論理ですと、社長はただ上に載っかっているシャッポで、実際には下のミドルマネージメントが決める。

奥田 そのような印象を持たれたとしますと、私の言い方が不十分だったからだと思います。実際に行動する最先端のリーダーは、課長クラスですが、その課長たちにやる気を起こさせる力といえますか説得力を持つのは、トップの社長ですね。

たとえば、日本鋼管で福山に工場をつくらうということになるでしょう。そのいちばん初めの段階で、素案を作りはじめたのは課長クラスの人たちですね。しかしそれらの意見を吸収して社長が「新しい製鉄所を造ろう」と言って新設案にゴー・サインを出すことから、社内のフォーマルな動きが始まります。そうするとその方向にそっていちばん動いたのは課長クラスの人なんです。社長なんていうのは、あと何年かすると退職するのですが、一〇年、二〇年後に自分たちが本当に責任をとらなければならぬ中間管理職たちが、将来のことを良く考えますね。

尾高 そういうものですか。

奥田 おかしな話だけでも。そうすると課長クラスの人は、それだけを考えているわけではないけれども、自分の将来のためにもいっばん仕事をする立場なんですね。そうすると福山の場合でも、建設部とか技術部なんかの課長クラスが一所懸命で調査して、そして部長に、「こういうことを決めなければ川鉄に負けちゃうぞ」と言って、そうすると部長たちが社長に、そのときは赤坂（武）さんでしたけれども、赤坂さんが「君たち、まだ僕のような年寄りを使うつもりか」と言ったというんですね。若干、冗談をこめて表現したのだと思いますが。だけどひとつの工場をつくるためには、大きなお金が動きますから、銀行に行つて支援をしてくれという約束をとりつけることを、赤坂さんは、それはすぐやってくれたんですよ。富士銀行の社長の家に夜行つて、「いまからこういう設備投資をするから、資金援助してくれ」と。銀行側としても「やりますよ」ということで合意が成立してプロジェクトはスタートしました。そういう段階はやってくれたんだけれども。

それから不況が来てしまつて、こんどは上のほうが尻つぼみになりそうになつたときに、現場ではどんな埋め立てなどが実際に始まつてでしよう。地元との関係、いままでのいきさつなどから、簡単に中断とか延期はできませんね。現場の課長たちが、「いまさら延期できない。やるんだ」と。トップのほうは「少し延期しろ」と言うけれども、下のほうは関東軍みたいなものですよ。「そんなこと言われても地域社会との関係があるから、延期はできない」といつて、どんな埋め立てをやつてしまつて。そのうちにまた好況が来る。やはり中断しなくて「よかつたな」ということで建設が続けられて。

ですから、これは日本鋼管だけではなくて、能率協会の幹部の人も

言っていましたよ、「日本の企業は課長クラスでもっていますね」と。

ミドルクラスの課長層が非常に実際の影響力を持っている例が多いです。僕は前に、日本電気にインタビュー調査にいったことがあります。だが、日本電気はトップがしっかりしていて、いいトップポリシーを持つているんですよ。僕は研究所にいて、その課長の技師と話していて、そばに取締役もいたんだけど、「皆さんの会社はポリシーがはっきりしていていいですね」と言ったらその研究所の課長の人、「われわれはそう思っていない。トップとか取締役は、ああいう抽象的な奇麗事を言っていればいいんですけど、われわれはそれを具体的にどうするかということを決めなければいけないから、われわれのほうが大変なんですよ」と言ったら、取締役が苦笑していましたけれども。上はまだ、少し理想的なことを言わなければいけないんですけれども。だけど現実の難しい状況のなかでそれを具体的にどうするかというと、課長クラスなんですよ。

**尾高** 推進役で活動した課長クラスのなかから、いずれ社長になる人が出てくるものですか。

**奥田** ええ、そうだと思います。大きなプロジェクトなどをリードする過程で、いろいろな困難を乗り越えた人はやはり優秀ですね。

**尾高** そういう社長は優秀なはずではないんですか。

**奥田** それが社長になっても新鮮な度合いを保てばいいんですけども、食べ物や賞味期限みたいなもので、だんだん時間が経つと熟れすぎちゃって、古くからの慣行に馴染んできたりする人もいます。

**橋野** 社長になるというのは、ダーティーなことなのではないですか。社長になるということは、自分自身を汚していくとか、自分のポリシーを貫いて仕事をしていくことに反していく行為だというふうに

とらえていいんですか。

**奥田** そこまで言い切ってしまうと気の毒ですね。ダーティーな泥の中に美しい蓮が咲くように、悪い環境のなかでも自分の理想を貫いて成果を上げる経営者はたくさんいますね。強い自己制御の力を持った人は、立派な経営者になりますね。僕は三九歳から四二歳の頃までは、川崎製鉄所の所長という人に人事課長として直接仕えたんだけど、そのときに川崎製鉄所というのはあまり儲かっていなかったんですよ。そうすると課長クラスの有志が集まって、僕もその一人だったんだけど、「いまは本社から叱られてばかりいるけれども、うんと儲けるような工場にして、所長に本社に行って威張ってもらわなきゃいけない」というわけで、課長たちが自主的にいろんなことを議論して所長を助けました。所長は人間的に立派な人だったんですね。筒井さんという方でしたけどね。立身出世しようというようなタイプではなくて、みんなのことをよく考える人で。また課長たちも筒井さんを信頼してみんな一丸となって利益の出ない工場をなんとかして利益を出そうと、課長クラスが連絡をとりあっていい仕事をしました。しかし本社レベルになると、足を引っ張る人とか政治的に動いたりいろんな人が出てきて、なかなか難しいんですね。筒井さんもその後本社の技術担当役員として活躍されましたが、川崎製鉄所長時代がいちばんやり甲斐があったし、楽しい経験だったと言っていましたね。

**尾高** そういうことと関係してうかがいたいのは、日本鋼管としては、奥田さんを失うというのは非常にマイナスだったはずだと思うんですよ。奥田さんが大学へ出ると決心なすったときに、会社はどういうふうに反応したか。会社の立場からすれば、司会役としてそんなに評判のよかった奥田さんを、むしろトップマネージメントにすべきだった

んじゃないですか。

**奥田** そんなことはありません。僕くらいの能力の人物はほかにもいましたし、僕が欠けてもどうということはないと思いましたが。とくに僕の場合は人工透析をやっていたし、夜遅くまで議論したりするということができないでしょう。それで、個人的にも会社に残るべきかどうかと思うたんですけれども、思い切って学界に移れば移ったほうがいいと思って、尾高邦雄先生にもお願いしたんだけど、そうやって上智大学に移りますということを言ったら、社長が「残ってもらいたかった」と言っていましたけれども、すでに上智に移ることが決まっています、あとまどりはできない状態でした。それに僕一人で会社をやっているわけではありませんから、やっぱり優秀な部長とか課長ももちろんいますからね。この植田社長という人は僕の能力を十分に引き出してくれた人だと思えますね。感謝していますね。

### 意思決定を間違った事例

**奥田** ここでひとつ日本鋼管としての間違った意思決定の例をあげておきますと、それはナショナル・スチールを買ったときの株投資の判断ミスです。ナショナル・スチールの株を買うときに、ひとつの子会社のワイアートンという会社が独立したんですね。儲からないからといって、閉鎖する案が出たのですが、ワイアートンという会社を分離独立させたんです。そのときに、公になっていない負債をワイアートンとナショナルが約束していたんですよ。それは従業員のリタイ

アした人の医療費をワイアートンという新会社が負担しきれない場合にはナショナル・スチールが負担するという、裏の契約をやって、やつとなだめて独立させて、見てくれはよくして日本鋼管に株を投資してもらったんですね。

**尾高** 不良債務があつたわけですね。

**奥田** そういう調査が不十分なんです。結局ナショナル・スチールが今年二〇〇二年につぶれましたけれども、買ってしまったから、子会社であつたワイアートン社のための医療費なんかにお金がどんどん出るわけですよ。アメリカのベスレムなんかにしても、さらにリパブリックにしても、絶対つぶれるはずはないと思われていた企業が、従業員に対する年金とそれから医療費負担が問題で倒産してしまうんですね。そういうことについての経理部の人の調査というのは、非常に杜撰でした。意思決定を間違いましたよ。

**尾高** 日本鋼管は、儲けなかったわけですね。ナショナル・スチールを買ったことによって、バランスシートとしてはマイナスだったんですか。

**奥田** ええ。非常にマイナスですね。

**尾高** 買う決定はどういうふうにしたんでしょう。ミドルが推したから決めたんですか。

**奥田** 経理部長を勤め経理担当の役員になっていた人がいたんですね。長い間経理だけをやって来た人で非常に乱暴な人で、反対があつても抑えちゃうようなタイプで。若いときは僕と一緒に仕事をしたこともあつて、優秀な人だとは思ってはいたんだけど、他人の意見に耳を傾ける人ではなかった。その人などがナショナル・スチールを丸ごと買うことにしてしまったんです。ちよつと能力があるように見えて

も、人の意見を聞かない人は間違いを犯しますね。住友金属とかそういう会社の場合は、製鉄所全体を買うというのをしないんです。そうじゃなくて、自動車会社に薄鋼板を売ることが主体ですから、いちばん最後の薄鋼板の圧延工程だけを独立させて、新しく工場をつくって、薄鋼板専門の小さな別会社としたのです。そうすると設備投資も少ないし、新しく会社をつくれればUSWAの労使関係の古い方式に拘束されないんです。だから、いつかお話し上げようと思ったんだけど、でも、職務給なんていう固定的な賃金体系もとらないのですよ。ちやうど日本の職能資格給みたいな、能力によって賃金上がるような制度をとるんですよ。たいへん面白いことにアメリカの組合も理解するんです。非常に小さい組織で、独立の合併会社でもあり、組合も新しいことをやってみたいというわけで。そこはともうまくいっているんですよ。製鉄所全体を買ったら、労使関係も昔のを徹底して適応されちゃうんです。先任権なんかも。しかし二〇〇人ぐらいの工場を新しくつくれば、先任権は新しくつくりはじめればいいんですから。また、とても優秀な人が集まったんですね。

**尾高** そういう腕力の強い実力者がものを決めるときは、何か自分に利益があることを見込んでやるんでしょうか。

**奥田** その人は、明らかに社長になりたかったんですね。そのような野心が、見え見えでしたね。そのようなことがマイナスに評価されて結局社長には任命されなかったんですけれどもね。やっぱり、ナショナル・スチールなんかについての意思決定がうまくはなかったということが、みんなにわかったんだと思いますし、傲慢な人柄が、社長の器ではないと最後の所で判断されたことは確かですね。

#### 目標管理・職務分担表は日本に特有の現象か

**尾高** もうひとつ、目標管理とか、あるいはそれに従って出てきた職務分担表ですけれども、これは日本特有の現象ですか。それともアメリカでもこういうことはあるんですか。

**奥田** 目標管理などはアメリカでもやりますよ。あるいはドラッカーさんが言っているのが、すぐには広がりませんでしたけれども。ドラッカーさんが言ったときはあまりみんな注目しなかったんですが、その後、シュルツという人だったでしょうか、マネージメント・バイ・リザルトというので、結果を重視する経営というのを言ったんですね。それはドラッカーさんも言ったじゃないかといって、ドラッカーさんがまた評価され直して。ドラッカーさんという人は、アメリカにおいて評価されているよりも、日本での評価のほうが高いですね。そういう例はいっぱいありますよ。品質管理のデミングもそうですね。日本では神様みたいに言うけれども、アメリカではあまり評価していません。でも、日本で実績が出てきて、アメリカに普及しますしね。

**マネージメント・バイ・オブジェクト**（目標による管理）という明確なコンセプトを立てて、マネージメントするというやり方は、アメリカのほうが先だと思えます。評価する人と評価される部下とが一年間のはじめに会って、「今年はこういうことをやってください」「今年は自分はこういうことをやります」ということを話し合って、一種の契約を結ぶわけです。そして、年間の終わりにどうなったか話し合って、

検討し、それでボーナスを決めていくことをやります。契約社会ですから、そういうマネージメント・バイ・オブジェクトというやり方はぜひぶん広まっていますね。ただしアメリカの経営者の人に聞くと、一年間の業績評定をする頃になると、点をよくしてもらいたくてみんな自己宣伝にやってくるそうですよ。「みんないいところばかり言って、悪いことは『客観的状态がこうで悪かった』ということをして帰りますよ」と。「声の大きい人の評価をよくしてしまうのじゃないか」と思っ、自分自身で反省しています」という経営者もいました。虚々実々の実態もありますね。

#### 課長の意見をどのように統合するか

尾高 経営方針を決めるときの話に戻って、課長が主になって新しいことを決める勢力になるということですが、そういう人たちの意見を統合するのは、どういうふうにするんでしょう。

奥田 非常にしっかりと部長がいる場合は部長が統合するし、「来年は重点的にこれをやりたい」と、統合する前に自分の考えを言いますね。もちろん押さえつけるような言い方でなく、課長たちが納得するような姿勢で自分の考えを述べますね。

尾高 どういうところでそういう話し合いをするんですか。課長だけの会合をやるんですか。

奥田 部長が声をかけて課長全員が集まって会合を持ちますね。その席上で部長が自分の考えをはっきり発言するというのが理想的だと思

いますね。もちろん課長もそれぞれ自分がやるべきだと考えていることを発言し討論しますね。

尾高 自分たちでやるんですか。会社の組織として会合を持つんですか。

奥田 会社の組織としてやりますね。それで、この方針決定コースなんていうのでは、そういう会合を積極的にやっていく雰囲気を作るのが、ひとつの目的だったんですね。それと、あまり能力のない部長というのは、自分の部下が四人なら四人いると、四人が出してきた方針を、ただ足し合わせたようなやつを書いて持って来ますよ。これはもう全然、自分の指導力がないわけです。そういう方針というものもあるんです。部として integration された方針になっていません。そのような方針は全然魅力的ではないですね。足し合わせてあるから、部としての重点目標というのがぼけてしまっていますね。

尾高 いまのお話はだいたいホワイトカラーの課長だろうと思います。が、生産現場のミドルマネージメントもそういう動きに参加するんでしょうか。

奥田 それはやります。たとえば、生産現場ですとトン数を上げるとか、また機械故障で運転が停止しますと操業率が下がります。それが去年は九五パーセントだったのが、今年は九八パーセントに操業率を上げたいとかね。だから、故障による停止時間をこれだけ短くしたいとか。そのためには保全部門はどうするか。現場の作業員も保全に気をつけるようにしようと。そのためには、たとえば電気関係の教育はどこまでやるか、油圧装置についての訓練はどうするかとか、きわめて具体的になります。それを自分一人で言ってもだめですから、下の係長とか作業長クラスの人とやりあって、その人たちが「自分たち自

身としてそうしたい」という気持ちになるまで話し合いを忍耐強くやりますね。それは一所懸命やりますよ。現場で働く人たちの安全という問題も重要項目に必ず入りますね。災害対策とか安全運動がマンネリにならないよう、どうやって関心を高め、災害を防ぐか知恵をしぼって目標を立てますね。

**尾高** 生産現場では、工場長というのはどちらかというとシャツポなんでしょうか。

**奥田** 必ずしもそうではありません。工場長は第一線の管理者ということで、実践部隊の責任者という立場で、大きな責任を負いますね。その上に事業所長というのがいます。これは本社でいうと部長クラスで、工場長は課長クラス。そんな感じですね。ここでも、工場長・課長クラスの人の役割は非常に重要になりますね。事業所長というポストの人は、下手をすると浮いてしまうことがありますね。

#### 職務分担表と組合との関係

**尾高** きょうのお話の中心である職務分担表というのは、そもそもホワイトカラーの職場では、仕事が定型的でないもののがかなりあるというところから出発しておりましたね。それは組合の活動ともたぶん関係するところが多いのだろうと思うんですけれど。

**奥田** 組合と信頼関係を作っておくことは大切ですね。課長クラスの工場長が機械故障を少なくしたいとすると、現場のオペレーションをやっている人に、「オペレーションだけではなくてメンテナンスの仕

事もしてほしい」などと命令するとなると、仕事が質的に広がって行くわけですね。しかし、もし労働組合との仲が悪く、組合が協力的でない場合は、「これは労働強化じゃないか」と言ってきまずからね。賢明な工場長はその組合の人とも事前に話をしますね。「こうやっておかないと故障は防げないんだ」と。それと、「仕事を増やし、技能を増やしておいたほうが、定年後になっても再就職しやすいんだぞ」とか、これは正しい意見ですが、いろんなことを言って説得していますよ。そうすると組合も納得しますからね。

#### 職務分担表から職能資格制度へ

**梅崎** 職務分担表と職能資格制度は、順序としては、まず職務分担表ができてから職能資格制度につながっていったと考えてよいのですか。逆ではないですね。

**奥田** 逆ではないですね。職務分担表というのは、どちらかというと割合長い間固定的になりますよね。昔の職務記述書なんていうのは非常に固定的でしたから、三年、四年変わらないですね。それをだんだん柔軟にできてきているんだけれども、どうしても職務でハードの度合いがありますよね。そうすると、上の職務が四級なら四級の職務があつて、その下は五級とすると、五級の人が伸びてきて能力が高まってきたら、四級の職務が一〇人なら一〇人いていっぱいだと上がらない。そうすると、能力を抑えてしまうような形になるんです。職務権限を明確にし、しかも職務を固定的にしておく。



それは船なんかを見ると、一級航海士、二級航海士とか、一級機関士、二級機関士とか、職務を非常に明確に分けるでしょう。あれは法律で分けているから、二級機関士は一級機関士の仕事をちよつとでもやつたらいけないんですね。職務が非常に厳格に分かれていて、二級の人が一級の仕事をやって事故があったりしたら、罰せられたりするような関係があつて、非常に厳格に決まっていますね。

尾高 船員の場合に非常に厳しいのは、資格制度でライセンスで決まっているからではないですか。

奥田 そうなんです。国家的なライセンスが決まっていますね。資格を取らないと上に上がりません。

梅崎 職務記述もしっかりしているわけですね。

奥田 そうです。

梅崎 職能資格制度でも、基本的には職務の記述をやりますね。

奥田 もちろん職務はしっかりしてもらわなければいけないんですが、しかし陸上の工場の場合は、向上五級にいる人でも能力が高まってきた四級の仕事ができるようになりますと、四級の仕事をしなくても資格を四級に上げることができるんです。そして給料を上げられるんですね。それは、いま尾高先生が言われたように、陸上の製造工場の場合では法的にその境目を決めていませんから、五級、四級といつても、仕事がつく忙しいときには下の人が上の仕事をやるとか、場合によっては上の人が下の仕事をやるとか、日本は上下の仕事をやり取りするのは非常に自由にやりますね。そうやって仕事の能力の幅を広げることができまうから、そうすると能力が高まってきたのに応じて資格を上げる。そのほうが能力を上げる意欲も出てくるからということ、職務資格制度という形で、能力が高まるのに応じて資格も上げるといふ

柔軟な制度にしたのです。

ところが、いいことばかりではないんですよ。そういう制度ができると、工場長など是一所懸命に教育をやるでしょう。そうすると、能力が上がったといつて上の資格に上げたいんですよ。しかし、しよつちゅう四級とか三級の仕事だけをやっていてはならないでしょう。五級の仕事も必要でしょう。現実には五級の仕事をやっているんだけれども、能力が四級になったからといって四級の資格の賃金を払うと、現実に仕事をやっているのは低いんだけど能力資格給という形で高く払ってしまうんです。会社が持ち出しになってしまふというマイナスがあるにはあるんです。だから新日鉄なんかは、職能資格制度というのの幅を抑えて、現実にはどういう仕事をやっているかということに重点を置くように、また戻しているはずですね。そうするとまた固定的な職務給の色彩が強くなってきますね。

#### 職能資格制度導入のモデルとなった会社

梅崎 一九六二年の段階で職能資格制度が導入されるのは、かなり早いと思います。普通の企業だと、七〇年代になってから、職能資格制度を導入していくと思います。

奥田 歴史的にはそうですね。

梅崎 何か参考にされた会社はあるのでしょうか。

奥田 たとえば、戦後の日本での職務給とか職務評価の制度でいちばん進んでいたのは、十條製紙と王子製紙ですね。王子製紙で社長に

なった方で、若いときに僕たちと一緒にこういう調査とか人事考課をやった人がいるんですよ。とても優秀な方でしたけれどもね。その方がやっていたのは、自分たちの会社では言われているとおりの方式に従って職務の分析をやって、職務評価をやって、要員を決めたんだところ。ところが、そういうことを厳格にはやっていない、もっと流用的に人間を使っている会社と比較したところが、全体の要員の数が自分たちのほうがずっと多くなっていたことを発見して驚いたというのですね。制度は立派なだけども、そうでないパルプ会社のほうが少ない人数で能率を上げていると。すごく反省したと言っていますよ。それで、職能ということを入れ出すんです。固定的な職務給ではなくて、能力によって幅を持って動かすようにするんです。そんなことがあって、われわれも手続きの理想的な、形式的に立派な制度をつくると、かえって拘束されることになるということはわかったんです。

梅崎 たとえば、楠田丘さんという方がいらつしやいますね。生産性本部や日本賃金センターでご活躍されています。

奥田 その前に、労働調査研究所でたとえば賃金研究センターというのをつくったんですね。金子（美雄）さんが長で、楠田さんと孫田（良平）さんと。そこでも活躍されて、そこが解散された後、楠田さんは生産性本部で賃金の問題を専門に取り上げ、いい仕事をしていましたよ。

梅崎 この時期では、楠田さんの影響はまだないのですか。

奥田 まだないんですね。

梅崎 そうすると、十條製紙の方との日々のおつき合いのなかで、賃金体系を学ばれたわけですね。

奥田 それと、自分たちが前からやってきた職務調査をいよいよ賃金

に適用するということになってきて、もう少し流動的に人を上や下に動かせる制度にしないと、固定的な制度にしてしまうとまずいなというところが、内部からわかってきましたね。

梅崎 でも、まだこの時期は賃金体系は職務給なのですね。

奥田 だけど、賃金全体が職務給になったのではないですね。そしてもうちょっと後になると、固定的な職務給ではなくて……。

梅崎 職務給になりますね。

奥田 職務給というと、そこに能力が入ってくるんです。

尾高 職務給はいつ頃ですか。

梅崎 年表では、一九六三年ですね。六二年の段階では、職能資格制度が導入されて、職務給を人事部側から組合に提示していますね。でも、次の年には、職務給になっていますね。ですから、変化を把握するのが難しいのですけれども、いわゆる日本的な人事制度と賃金制度に、徐々に変わってくるのですね。

尾高 その頃は奥田さんは、そういう賃金形態の担当ではなくなっていraftしやる？

奥田 そのときにはもう、直接給与のことにはタッチしなかったです。

梅崎 でも、奥田さんは、本社の人事組織室におられたわけですね。

奥田 その後、人事組織室が名前をまた人事部に戻すんですね。

#### ジュリスディクションという概念と組合

尾高 業務給とか職能給になる前の話にもういちど戻りたいんですが、

アメリカ的な労使関係のなかでは、さっきの船員の話が出てきましたけれども、船員の場合にはライセンスを国が決める。ところがアメリカの労使関係の風土では、法律はなくてもブルーカラーの職場で職務記述書というのをつくって、ジュリスディクションという概念を持ってきて、労使の間で約束する。いったん決めた職務の内容は簡単に変えられない、というふうにしたわけですね。日本ではそうではないんですか。

**奥田** 日本でも、立場上はそうなんです。ですけれども、組合とよく話をしますよ。仕事が変わりましたとか、設備そのものがなくなりましたとか、あるいは改善でこの仕事はもっと易しくなったからというようなことを話し合いますね。そうすると組合は納得します。

**尾高** アメリカの場合には、ジュリスディクションが組合相互の争いに発展したりするほど確立しておりますね（いた、というべきかな）。

そのことは、仕事の内容が時によって変わるけれども、しかし基本的に定型的だ、とくにブルーカラーの仕事は定型的なものが多いという、そういう経験にもとづいていると思うんですね。それに対してホワイトカラーの仕事は、アメリカでも定型的でないし、しかもホワイトカラーは組合に入っていないことが多いから、そこで現象としては違ったことになると思うんです。つまり、アメリカの鉄鋼組合は、基本のところでは定型的な仕事をやっている人たちの集合だ。そういう人たちの権利を守る、あるいは主張する組織だということになると思うんです。日本の場合は、そこがかなり違う。定型的な部分もあるけれども、非定型的な部分もホワイトカラーという形でカバーしている。

**奥田** そしてさらに日本では、現場の人についても、改善とかものを考える仕事のウェイトを増やします。それと、アメリカだと単純化し

て細分化して、誰でもできるようにして渡して、その仕事を固定していますよね。日本だと、それに対して保全もやるようにするし、簡単な修理はできるようにする。そのほうが仕事も面白くなりますし、仕事を複合的にしますね。ですから、もともと現場の仕事をしているんだけど、アメリカの労働者よりは変化がありますね。

**尾高** そういう労働組合主義というか、組合の伝統というか、労使関係全体におよぶ日米の違いがあるような気がしたんです。

**奥田** おっしゃるとおりですね。

#### アメリカ鉄鋼業の労使関係

**尾高** その延長でひとつ質問があります。いまのような、とりわけアメリカのUSWに代表されるような組合は、定型的な仕事をやっている人たちが多いブルーカラーから構成されているということが言えるとして、そうでない組合もあると思うんです。たとえばオーケストラのメンバーを抱えている組合とか、あるいは教師の組合。そういうアメリカの組合を、鉄鋼組合とは区別してどう解釈したらいいのでしょうか。

**奥田** 「仕事」を組合がコントロールすべきか、定期化すべきかという問題について、前に『アングロ・アメリカンの「仕事」観からの脱却』というのを書いたことがあったんですけど、いま先生がおっしゃったように、アメリカのはジョブ・コントロール・ユニオニズム。職務を組合が強くコントロールする。経営側がコントロールするより

は、組合がコントロールするという考え方が非常に強いですね。とくに鉄鋼とか自動車のような場合はですね。ですけれども、いまいった芸術家だとかいうところになると、もつと自由に考えるんじゃないでしょうか。大きなオーケストラである場合と、カルテットか何かで組み直してやる場合、どんな職能範囲は変わってくるでしょうね。そうすると、職務の範囲を固定することによるマイナスよりも、芸術家的な要求が満たされるかどうかということのほうが主になってきますよね。

**尾高** オーケストラのメンバーなどは、一人ひとりが、共通のところはあるけれども違った個性を売り物にしているような人たちの集団ですね。そういう人たちは、集団で仕事をしているんだけど、基本的にはクラフトユニオンの伝統につながっていて、どちらかというと弁護士のようなものと共通するところが多いのかなと、お話を聞きながら思いました。

**奥田** その問題は、僕も考えたことがあるんですけどもね。アメリカの鉄鋼業全体としては、ジョブ・コントロール・ユニオニズムで、そのほうが楽ですから、職務を固定化していますけれどもね。ところが、さっき申し上げた住友とか、あとはニッシンという会社が、ウィーリングという場所にある圧延工場だけの独立の会社をつくったんですよ。そこは完全な職能資格制度なんです。日本が行って、現場の仕事在五職給に分けて、能力が高まればそのランクを上り、賃金も上がっていくんです。固定職務じゃないんです。ニューワークウェイという新しい仕事の方法だと。それを協定して、それはピッツバーグもオーケーするんです。ローカルレベルで協定するときにも、必ずピッツバーグの承認したというサインが必要ですから。アメリカのなかで

は、ブルーカラーについてまったく新しい考え方が打ち出されてきたのですね。

**尾高** ピッツバーグとおっしゃるのは、USWのことですか。

**奥田** そうです。本部の人は、われわれは新しいことをやったと威張っているんですよ。これは明らかにナレτζジペイメントなんです。そして面白いことには、アメリカの場合はデトロイトなどの街のなかで自動車会社とか鉄鋼が人を集めようと思うと、人が来ないでしょう。だから、刑務所まで行って退出する人を集めてこなければいけなかったと言っていました。あまり質がよくないんですよ。ところが、ウィーリングとかそういうところで人を集めると、アメリカの大学を出て仕事がないからブラブラしていたような人がやってきて、現場の仕事を嫌がらないでやるといいます。非常に高い能力の人を雇いました。それで、古い労使慣行にとらわれないんですね。アメリカといっても実に多様ですね。

この間、持っていたら僕の「最近のアメリカの鉄鋼業の労使関係の変化」という、日本労働研究機構での報告書のなかに、その二つの例を挙げてありますから、もしコピーしていただければ、そのなかに入っています。

**尾高** アメリカの労働組合は、そういうところが面白いですね。いちばんトップのUSWは、傘下の組合があちこちで違うシステムで動いていても、それはかまわないんですね。

**奥田** そうなんですよ。

**尾高** そこはイギリスと違うんじゃないですか。

**奥田** そこまでやって自慢しているんだったら、その次の年の労働組合全体の大方針のなかに、そういう新しいことに触れるかと思ったら、

触れないんですよ。フォーマルには昔のまま、敵対的な労使関係観を宣言していますね。何をやってるのかなと思うんだけど、そうしないと組合長の選挙で負けてしまうのです。組合長は、国家レベル、国全体に跨がった投票で決めるでしょう。だから、個人的には立派なことを言い、そして新しいやり方を納得している人なんです、全国組織の組合としての姿勢は簡単には変わりませんね。

尾高 一〇〇人とかそこらだったら、全体に対する影響は少ないから。奥田 もうバラバラでいいんですよ。

尾高 奥田さんがいまおっしゃった日本労働研究機構の報告書（『アメリカ鉄鋼産業の最近の労使関係の展開に関する研究』、一九九五年）の第一章を読みましたけれども、敵対的労使関係というのは、いまはどうなつたんですか。お書きになつた時点から後は？

奥田 いまでも、とくにUSXになつてその一部が、昔のUSスチールのままで残っていますね。工場が三つぐらいに縮小されています。そこでは敵対的労使関係で、力で抑えつけちゃうという感じです。ですから、たとえばどこかの職務を一括して、下請けにコントラクト・アウトというのをやるでしょう。労働協約に従えば労働組合の納得がないと、コントラクト・アウトできないんです。ところがUSスチールなんていうのは、それを無視して思うままに外注化を進めてしまうのです。

尾高 ひどい話ですね。

奥田 そうすると、労働組合は協約に従って仲裁裁判にかけるんです。仲裁の結果は明らかで、経営側は協約違反で罰金を払わなければなりません。しかしUSスチールは罰金を払ってもコントラクト・アウトをやるんです。

尾高 罰金を払うほうが安いというわけでしょう。

奥田 そうです。下請会社が労働者を雇うと安く雇えると同時に、さっきの医療費負担などをUSスチールとしてはしなくて済むんです。そこまで考えると、罰金を払ってもいい。コントラクト・アウトをしたほうが全体として安くつく。非常にはつきりしていますよ。しかし一方、労働者のことを考えてやろうという人もなかにはいるんですよ。だがそういう人は出世しないんです。ちよつと名前は忘れちゃけれども、USスチールのゲリー工場の事業所長という人はそういうタイプの人だったんです。労働者と話し合ったりする。しかしUSスチールのなかでは、軽蔑され、不満を持っていたのです。それで、ナショナル・スチールの人がその情報を入手して人に会って、「ナショナル・スチールの社長になってください」と言ったら、「喜んでやります」と言つてナショナルの社長となつたんです。一時、非常にうまくいったんですけれどもね。

#### 日本における職工員身分の統一

尾高 日本のことにかえて、職工員身分の統一ということに関係するんですけども、戦後、ホワイトカラーとブルーカラーの格差が非常に少なくなりすぎたということをさっきおっしゃいましたでしょう。そのことに関してひとつ確かめておきたいんですが、第二次大戦中、工場に働いている人は、超過勤務その他で、場合によってはホワイトカラーよりも賃金が高くなるということが事実としてあった。形式的

にはホワイトカラーのほうが高いはずなんだけれども、事実としては逆転する場合があったと思うんです。そのことが、戦後になってホワイトカラーとブルーカラーとの身分の差を少なくさせるのを容易にしたという、事実的な背景にあったのではないかなと思っただけです。

奥田 そのとおりの事情がありましたね。それは非常に大きな底流ですけれども、戦後の悪性インフレの影響も強かったですね。戦後の悪性インフレのなかで賃金水準全体が下がってしまって、賃金を上げる場合に「二倍にしてくれ」とか、理論的な職工間の賃金格差など考えずに要求しましたね。そのようなことが重なると職工間の相対的な釣り合いなんて考えられないですね。それがいちばん酷かったのは、年末の越年資金です。これはもう、昔のように差をつけられないですから。ほとんどがやつと生きていける程度のもをみんなに分けますから、越年資金の差がなくなりましたね。いずれにしても、ブルーカラーとホワイトカラーとが一本の組合になるという底流には、そういうホワイトカラーの金銭上の優位差がなくなっていました。と。ホワイトカラーの生活実態がブルーカラーと似てきてしまい、同じぐらいの水準になってしまった。ということが大きかったと思いますね。

ブルーカラーのなかには、ホワイトカラーとは戦前は身分差があつて、いじめられていた点もあるから、一緒の組合に入ることではできないということをする人もブルーカラーのなかにはいたんですね。ところが、労働規約をつくるなんていうと勉強しなければいけませんから、そういう点はホワイトカラーは慣れていますから、ホワイトカラーと一緒にやったほうがいいということになりましたけれどもね。

尾高 どうもありがとうございました。

C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト

## 奥田健二オーラル・ヒストリー

～第7回～

開催日：2002年5月20日（月）

開催時刻：午後2時00分

終了時刻：午後4時30分

開催場所：奥田健二宅

出席者：奥田 健二（経済学博士）

尾高煌之助（法政大学教授）

橋野 知子（駒澤大学専任講師）

梅 崎 修（政策研究大学院大学特別研究員）

記録者：有限会社ペンハウス 片岡 裕子

## 敵対的労使関係のピーク——一九五九年の「四九日スト」

尾高 前回は、一九五〇年代の終わりぐらいまでの、具体的には目標管理のを中心にお話しいたっていて、最後のほうでは、そのために教育訓練——とくに管理者の訓練が必要だという話をうかがいました。最後のほうで僕が質問攻めにしたので、かなり間を飛び越して、日本鋼管をお辞めになる間際の話もしていただきましたが、いちど元へ戻って、一九五九年あたりからお話いただいたらどうでしょう。

梅崎 先生が書かれた略歴では、四九日ストという、富士と日本鋼管のみがストに突入してしまった事件と、水江製鉄所がようやく稼働しはじめたことがあります。まず、ストの話からうかがえますか。

奥田 それまでは、鉄鋼労連というのはかなりストが多かったですね。それで、労使関係が非常にきびしい産業だという評判が定着していました。そのなかでも、日本鋼管と富士製鉄はわりあいストが多かったです。ですけど、この四九日のストライキというのが終わってからは、ストは全然なくなっただけですね。ですから、これが闘争的な労使関係、敵対的な労使関係のピークの出来事だったと言えると思うんです。

ちよっと話は飛びますが、その翌年——一九六〇年に、三井炭鉱の争議がありました。二八二日間続いたんですが、これでも日本でいちばん強いと言われた労働組合——炭労が負けて、それ以後、日本の労使関係は非常に変わるわけです。変わった理由などについては、また

必要があればお話ししますけれども。

一九五九年のストというのは、はっきりと記憶に残っているんですけども、労働組合は非常に頭がよかったですね。鉄鋼製品生産プロセスについてお話ししますと、まず、最初の段階は、鉄鉱石から鉄をつくってそれをスチール（鋼）に精錬します。鉄よりもっと粘りっこい鋼にするんです。それからその鋼を加工して製品にしていきますね。このようにいくつもあるプロセスのなかで、最後の製品の部門だけでストをやったんです。ですから、組合としてスト手当支給のための負担はあまりかからないんですね。最後の圧延工場の労働者だけがストをやっていて、それまでの工程の人はストをやっていないわけです。しかし工場全体としてみると、最終製品はできず、半製品がどんどんできてきちゃうんです。それで、工場のなかのあらゆる倉庫にも半製品が入りきれなくて、道路にも半製品を置いて、それでも間に合わなくなってきた、四九日の最後の頃は、川崎市のなかの空き地などを借りて、日本鋼管の半製品を積んであったんです。そのような状態が非常に記憶に残っています。

そのような状況が続いて、社内でも、こんなことをしていれば日本鋼管のお客さんが鉄を買えなくて困るわけですから、その間に八幡製鉄、住友とか神戸製鋼とか川崎製鉄という競争会社から鉄を買ってしまっ、日本鋼管はお客さんを失ってしまうぞというので、とくに営業部門の人が非常に心配したんですね。それで、常務会も特別に開いて、「社内でそういう声があるから、このへんで組合と妥協して、ちよっと組合の要求に近いお金を出して争議を止めるべきだ」という話もあったんですが、このときの社長は河田（重）さんだったんですが、戦前から労務に詳しい人と言われていたんですけれども、その人が、



「富士製鉄の永野（重雄）さんと約束した以上は、ちゃんと守らなくてはいけない」といって、最後まで組合に譲らなかったんです。組合も結局は折れて、四九日後に妥協することになったんですね。

組合は、賃上げはゼロで、ほとんど得るものがなかったんです。それまでは、わりあい過激なセクトの人が組合を主導していたんですね。そこで会社側が、その過激な人が言うことを承諾してしまうと、労働者は「やっぱり過激な組合のリーダーが言うことが正しいんだ」と受けとることになり、その過激な思想についていってしまう結果となる。だからこの際は、「過激な思想を持っている人は会社とうまくいかないんだ。ストばかりやって、得るものは何もない。労働組合として損ばかりしてしまう」というように事を運ばなければいけないというわけで、経営者のほうが非常に強い姿勢を維持し続け、組合に対して、ノーを繰り返したんですね。

こういうことがきっかけになって、過激思想の影響力が衰え、それに代つてもう少し経営と話し合いをやりながら労使関係をよくして、労働条件もよくしていくという考え方——組合主義の考え方の人に、組合員全体の考え方が変わりはじめるわけです。

#### 労働組合内の政治的な勢力・派閥

尾高 「過激な主張」を、もう少し具体的にご説明くださいませんか  
奥田 後藤さんから、川崎の組合に五つぐらい派閥があったことは？  
尾高 後藤さんのはまだ始めたばかりで、まだうかがっていないんで

す。

奥田 どういう派閥があったかという点については、ぜひ聞いていたいただきたいんですけども、共産党細胞のグループが、公の場所には出てこないんですけど、それはもちろん根強い存在なのですが。社会党の左派のグループと社会党の右派のグループ、それから民社党系統のグループなど、いくつものグループがありました。川崎の組合は京浜地区でわりあい図体が大きいものですから、各政党が狙うんですね。自分たちの思想に合うグループを育てたいというわけで、一所懸命に働きかけていたということもあるんですが、それでそれぞれの政党別の思想を持ったグループができたんです。

そんなに外の政治政党に振り回されてはだめじゃないかということで、役付工も組合員ですから、役付工の団体が同志会なんというのをつくって、組合に対して意見を言っていこうと。労使関係に自分たちの意見を通そうと。そのほかに、ホワイトカラーが多かった派閥もありました。合計で五つぐらいあったんです。だから、会社もやりにくいんですよ。あまり派閥間の対立がきつくなってくると、組合が分裂しやしないかと。そうするとまたこれはとても大変なことになる。だから、分裂しないようにやっていくんですね。私も団体交渉に出たこともあるんですけども、皆さんがたとえば組合の役員だとすると、この人は民社党系の考えを持ってる、こちらの人は左翼の社会党のような考えをもってるというのと、こちらが出した案や考え方に対して派閥ごとの思想にもとづいて反応してくるんだけど、交渉している席上で組合側の交渉委員の間で対立して喧嘩をすることもあるんですよ。だけど、徹底的にそこで対立してしまうと、あとで両方とも引けなくなりますから、ある程度いったら、「休憩しますから、組合のな

かで話し合ってください」といって休憩してもらって、休憩中に意見を擦り合わせてもらおうのですね。

そして、会社のほうでも「この案だったら、この対立しているグループの納得する案になるだろう」という案を見つけて、解答を直していったりするんですね。しかし一九五九年の場合は、明らかに強硬な意見を言うグループの要求を叩いて、温厚な意見を言う派閥を労働組合全体が認めるようにしていこうという配慮が働きましたね。「この中庸的なグループについていったほうが会社との関係もよくなるし、賃金も上がるし、そんなにストをやらなくてもよくなりそうだ」と組合員が思うように持つていこうとするわけです。

このように、穏健というちよつと言葉が足りませんが、穏健なグループを一般の労働組合員がサポートするような方向で解答していかうというと、会社としてはお金がかかるんですよ。そのような穏健なグループの要求には好意的な回答をしなければいけないでしょう。コストもかかりますね。しかしその穏健なグループの言うことにどこまでも従っていいということではないんですね。その兼ね合いがけっこう難しいということですけれども。労働組合対策をやっている人たちというのは、もっぱらそういうバランスを考えているわけですね。

**尾高** 過激とおっしゃるのは、要求額が大きいということですか。賃上げをたくさんしろとか。

**奥田** 必ずしもそうじゃないんですよ。会社側の直面している問題を見無視して、自分たちの考え方だけに固執するというような姿勢をとるといような意味が大きいです。ベースアップで五〇〇円のアップを要求するでしょう。そんなに大きな金額ではないんだけど、それに対して会社が「三〇〇円だけです」と言うと、「じゃあ、あと一〇〇

円で、四〇〇円にしてくれ」とかということとなり、この一〇〇円の差でなかなか結論がつかないことが多いんですよ。「キャラメル一個で何日間闘争した」と言われるぐらい、それはもうお金の金額ではなくて、会社が自分たちの言ったことを認めたか否かという、面子なんですね。それで、ストをやったとしたら従業員はその分、給料が入らないから、損するでしょう。だから計算上は、キャラメル一個分ぐらい——四〇円とか五〇円の賃上げがあつたつて、引き合わないんですよ。だけどやるんですね。会社も損するわけですよ。その他、新しい工場の建設が終り、人員の配置換えをしたいという場合に、反対するのも過激思想グループたちでしたね。

**尾高** 穏健な要求を認めるほうがお金がかかるというのは、なぜですか。

**奥田** 本当はこの穏健なグループの言うことを拒否したいんだけど、拒否すると一般の組合員から、「あいつらはだめだ。あいつらが主張したつて会社で説得できない。あいつらが言つてもだめだ」ということとなり、組合の選挙などでもこの穏健なグループを支持しなくなるでしょう。だから、無理して言うことを聞かせるということがあるんですよ。これに対して、過激な組合の要求に対しては、「だめだ、だめだ」と言っているほうがいいわけです。その点では金銭的にはコストは安くなりますね。また、一般の組合員が、「あの人たちが選挙してもだめだな」ということになるから。微妙な取引みたいなものがありますね。

**梅崎** 穏健なというのは、ただおとなしいということではなくて、交渉上手な方も多かったということなのですか。

**奥田** そうです。おとなしくて会社の言うことばかり聞いていたら、

まただめでしょう。こちらのグループも、ちゃんと理屈は言わなくてはだめなんです。会社として、却って対処の仕方を慎重にしなければならぬですね。

尾高 そうすると、要求の内容そのものが過激かどうかということではなくて、その要求をどういう人が言っているかということが問題なんです。

奥田 そういうことになりますね。会社側の立場にも理解を示しながら、組合として言うべきことをはっきり主張するという姿勢でしょうね。むしろ、このほうが手ごわいでしょうね。

橋野 「どのように通そうとするか」ということではなくてですか。

奥田 どうやつても通そうとするか。穏健なグループの場合は、賃上げはたとえさつき言った、五〇〇円要求したけれども会社は三〇〇円しかできないというでしょう。会社の場合も、「支払い能力がないからできない」というんだけど、支払い能力というのは非常に不明確なんです。持ってる土地とか株とかを売ってしまえば出せるんですよ。とても不明確な言葉なんですけれども、そういう言葉を使って出せないというようなことを言う。そのかわり、過激な立場の人たちは、組合員が魅力を感じるような他のことを要求するんですね。

### タイムカードをめぐる団体交渉

奥田 たとえば、朝八時稼働で八時に出勤してくれと言ってる場合には、工場から離れた所に門があるとすると、門でタイムカードを打つ

てその後歩いて工場まできて洋服を着替えて作業現場に行くまでに、三〇分ぐらいかかってしまうという場合は、結構多いですよ。だから会社の場合は、普通はここ（作業場）で時間を取るんですね。「八時にここ（作業場）に来てください」と。門でタイムカードを打つのはなくて、作業場でタイムカードを打つようにしてくれと言っていたやつを、門でタイムカードを打つていいようにすると。あとは、歩いてくるのにもそれは勤務時間に含まれると。そうすると、三〇分だけでもちよつと勤務が楽になりますね。そういう条件を勝ち取ったり、またたとえばこんどは夕方、勤務が三時なら三時に終わるとすると、三〇分前に作業をやめて汚れをおとすために風呂に入りたいと言うでしょう。いままでは、本当に三時に終わった後に洋服を着替えて、職場を離れて風呂場というふうにしていたのを、こんどは勤務時間内にお風呂に入れるというふうに変更する。この方式に従うとそれだけ早く機械が止まってしまうから、簡単にやつてしまうと大変なんですけどね。組合との間ではこのようなことも大きな交渉項目になり、取引をするんですよ。

ですから、団体交渉のときに賃金の問題だけで交渉したりすると、できる・できないだけになってしまいうでしょう。その他の福利厚生とかも併せて、たくさん項目で交渉してくれるように会社も言うし、またそのような方式だと話し合いをしている間に、「じゃあ、こちらを譲るからこうしよう」とかね。最後のところに行くとか、つまらない話みたいだけれども、「控室のところにクーラーを入れましょう」とか、そんなことで解決することがあるんですよ。とにかく、何か組合が勝ち取ったという形を持っていかないと、組合としても上げた拳を引っ込める理由がなくなっちゃうんですよ。

尾高 いま例としておっしゃった、タイムカードをどこで押すかという問題では、実際にそういう譲歩をしたんですか。

奥田 そうです。それは、わずか二〇分とか三〇分ですけれども、実際にしよつちゅう出てくる問題です。

尾高 四九日ストとは関係なくですか。

奥田 四九日のストとは関係なくです。四九日のときは、賃金のことばかりだったですね。

尾高 団体交渉は、経済学者が考えるのとは違って、政治交渉だということですね。

奥田 本当にそうですね。

梅崎 ある方に聞いた話ですけれども、タイムカードが一個だと、わざと同じ時間に出勤してくるので後に並んだ人が勤務に遅れるのはしやうがないと主張してくるわけですね。このような細かいレベルでの交渉が行なわれる。

奥田 そうなんです。だから、タイムカードの置き方でも、時計が少なければ、おっしゃるやうに並んでしまうでしょう。それをもっとたくさん置いてくれとかですね。そういうような細かい話がずいぶん出るんです。

梅崎 それは、団体交渉でやるのですか、それとも労使協議の場でやるのでしょうか。

奥田 朝の出勤の時刻をどこで切るかというようなことは、最初は技術的なことが多いから経営協議会でやりますね。ですけど、意見が合わなくて、団体交渉まで行くことが多いですね。アメリカの労使関係でもそうです。最後は、時計をどこに置くかとかね。僕が働いていたときは、アメリカのイングラッド製鋼の場合は門でやっていました。

門でタイムカードを押して、大きなトラックが何台も来て、それでいろんな工場に運ぶんですね。ですから、その間の時間はみんな勤務時間になるんです。

それから不思議なんだけれども、僕がいたアメリカの工場では、終業時間の午後三時なら三時にタイムカードを押していれば勤務時間まるまる働いたと認められるんだけれども、三時ちよつと前に行つてももうワーツと待っているんですよ。時計が三時になるまで待っているんです（笑）。三時前に現場を離れてしまつてるわけですよ。そうすると、実際に機械を八時間稼働できるかというと、できないでしょう。出る人は早く出たい、来る人はタイムカードを押してから遅くなるわけだから。それが、工場工場の単位でやり方が違っていることが多いので、それを統一しようと経営も組合も努力しますね。すべての場合、機械のそばで八時なら八時に交代する。そうすると機械が連続して動くでしょう。機械の稼働率を高くするために、面交代といって、現場で交代すると。その時間が八時ですというように会社はしたんです。じゃあその見返りということ、「こんどは昇給はできないんだけど、面交替手当という形で出しますから」とかね。いろんな話し合いをするんです。

#### 経営協議会と団体交渉

梅崎 穏健な組合の方は、どちらかというと経営協議会で解決したいと思つていて、過激な組合のほうは、経営協議会では妥結がでさず、

話し合いは決裂させて、すぐ団体交渉にもつていこうとするわけですね。

**奥田** 一般的にそう言っているんです。ですから、技術的な問題が込み入っている場合は経営としても……団体交渉の席でやると技術的に込み入っている問題はやりにくいんですよ。それで、突っ込んで話をしたいという場合は、経営協議会でやりたいわけです。たとえば、四組三交代という勤務体制に変えたときには、団体交渉でやったら意見がまとまらないというので、一年ぐらいかけて経営協議会の場で議論したんですね。そして、組合からの人と経営側の人とが一緒になって勉強会をして、一緒になってイギリスとかアメリカの工場を見に行つて、具体的にどういうふうにやっているのかを見てきて。そんなことをしていると、ずいぶん親しくなるんです。アメリカでは、経営側と組合側とが一緒に旅行したりということをしないうですけれど、日本の場合はわりあいよくやるんです。非常に意図的にね。そうすると組合も経営側の考え方が良くわかってきて、経営側もどういう言い方にすれば組合が現場の人に説明しやすいかまで、十分に考えることができますね。結局、組合としても組合員を説得しなければならぬわけですから。こういう表現にすれば組合も言いやすい、そのポイントはどこかということ、一年ぐらいかけると経営側もわかってくるわけです。それで結局、四組三交代で時間短縮をやったんですけれども、そのときは、そういう共同の勉強会を一年やりましたね。

**尾高** 労使で旅行に行くときは、旅費はもちろん折半して出すんですね。

**奥田** もちろん折半ですね。経営がもつたら、また問題になりますね。だけど、現地でどこかに遊びに行くとか、夕方に食事をしようなんて

いうときは、会社がもつてるのではないかと思ひますけどね。

**尾高** ついでにもうひとつうかがいたいのは、ストを四九日間やっている間、組合はスト資金で生活費を出すのではないのですか。

**奥田** そのとおりです。圧延工場で最後の製品をつくつてグループだけには、組合がお金を出したんです。

**尾高** ほかの人たちは給料をもらうわけですか。

**奥田** そのとおりです。働いている人には会社が賃金を払わなければいけないわけですから。だから、ストライキ資金の減少額が非常に減ったんですね。組合のスト戦術は上手だったんです。また会社が組合の要求を飲まなければ、一日一日、半製品がずーっと山のように積まれていくわけですが、半製品は売上高には結びつきませんから。それにも会社にはプレッシャーになりましたね。

なぜ、富士製鉄と日本鋼管だけがストをしたのか？

**尾高** あともうひとつ。復習ですけれども、このときはなぜ富士と日本鋼管だけがストをしたのですか。

**奥田** 結局、八幡や住友には穏健な人たちの意見が強く出てきたんですね。鉄鋼労連の本部の意見だけを聞いていたらだめだと。鉄鋼労連はストをやらしたいんですが、もともと鉄鋼労連がそんなに強力な力を持っていなかったんですね。各会社別の組合がストに反対できる決定権を持っていたんですね。それから、川鉄の組合は鉄鋼労連に入らなかったんです。というのは、鉄鋼労連はストが多いというので、入

らなかったんですね。そうすると他の会社の組合は、自分たちだけがストをやっても、川崎とかあいうところが参加しないと自分たちの会社が不利になると考えたりしますね。このように、組合といっても一本化していなくて、なかでは虚々実々の駆け引きなんですよ。同じ労働者であっても、「競争相手がストをやってくれば、こちらは得だ」というふうに考え、たとえば「住友がストをやってくれば、日本鋼管はその間にわれわれのパイプが売れるぞ」なんて、組合員どうしで思っているから、「ストをやります、やります」と言っているけれども、本当に最後までストをやるかどうか、みんなお互いに疑心暗鬼なんです。ですから、非常に実直に鉄鋼労連の意見に従ってストに入ったのが、富士と日本鋼管だったということなんですけどね。

具体的には、もつとつまらない事情があるんですよ。本社の労務の担当のIさんという人と、日本鋼管の労働組合の船山さんという組合長とがたいへん仲が悪かったという事情から、ストが予想外に長引いたのですね。船山さんは病気をして亡くなりましたけれども。その人は、労働組合として経営側の貸借対照表とか損益計算書などをどう分析すべきかなんていう本を書いた勉強家の人ですけれども。Iさんという人は非常に人をばかにしたようなことを言う人だから、船山さんと仲が悪くなってしまうって、それでまた長くなっただけですよ。

梅崎 個人的な人間関係も入ってくるわけですか(笑)。

奥田 それはあるんですよ。ストが終わってから、何か月か時間を置いて、Iさんをそのポストから外して、折井(日向)さんが工場の労務部長でしたけれども、そのポストに就任したんです。あまり学問的な分析の足しにはならないけれども(笑)、そういうつまらないことが案外影響するんですよ。後藤さんに聞かれたら、後藤さんは何か意

見を持っているかもわかりません。

尾高 この時経営側としてはラジカルなことをいう労働組合のところを叩こうと思つて、富士と日本鋼管にストに入らせようというふうなことを、経営者同士で相談されたんでしょうか。

奥田 富士と日本鋼管の場合は、お互いにはつきり相談しているんですね。

尾高 ほかの、八幡とか川鉄のトップマネジメントは？

奥田 そのときは入っていなかったと思いますね。富士の、この場合は永野さんですね。永野さんと河田さんで、ストを受けても最後まで妥協しないということを約束していたんです。それでストが続いてくると、さつき申し上げたように日本鋼管の製品を使っているところが非常に迷惑を受けるでしょう。そうすると、八幡とか住友が、日本鋼管の分ですよといって回したという話があるんです。僕はそれは実証的に押さえていませんけどね。ストライキが終わったら日本鋼管の製品が出て、前に八幡から回っていた分をまた取り返したと。だから、そういう話し合いはしていることになりますね。

だからこのときは、永野さんと河田さんとの話し合いだったように思いますが、ほかの経営者も、鉄鋼労連をやっつけてしまおうというんでしょかね。四九日ストがあっても絶対に妥協しないということには、賛成していませんね。

橋野 富士のほうも、ストに入ったのは圧延工の組合だったんですか。

奥田 ごめんなさい、そこは私は十分調べておりません。

橋野 そこまで協調していたかどうかはわからないわけですか。

奥田 大事なことです。ちよつとわからなかったですね。

橋野 それにしても、製品が出てこなければいいというわけですか。

ね。

**梅崎** 圧延工の組合があるわけではなくて、ストの戦略的に圧延工のグループだけが行ったわけですね。

**奥田** 向こうも圧延だけストをやっていたというと、組合としてそういう準備して、意思統一をしてやったということになりますね。

**尾高** アメリカだったら、かりに社長同士が相談してスト対策をやったとすると、それは独禁法違反になりませんか。日本はどうなんだろう。

**奥田** そうそう、なるはずですね。ところが戦後すぐから、コーディネーティブ・ネゴシエーションということをアメリカの鉄鋼の場合はやったんです。鉄鋼の主要一社の代表としてUSスチールとベスレーム二社の労務担当者が出てきて、その二社が組合と交渉するんです。そこであらゆることを決めるんです。そうして、「このとおり決めました」といつて他のリブリックとか——これはつぶれてしまったですけれど——インランドとかに、妥結結果を言ってくるんですね。そうすると、自分たちの工場の状況に合わないような決定がされている場合もあるんですが、ほかの製鉄会社はその決定を受け入れるのですね。これらの会社では非常に困ったと言っていました。またUSスチールとベスレーム以外の会社では、団体交渉の専門家がいなくなっちゃったのです。

だからおっしゃるように、厳密に言っていくと独禁法違反なんです。そのほかに、アメリカの鉄鋼の価格の決め方ですが、アメリカは広いんだけれども、USスチールのゲリーの工場でのお客さんに渡す価格を決めると、ほかの会社も全部それに合わせるという原則をやっていたんです。これは明らかに独禁法違反なんですね。それで、司法省

が独禁法違反で訴えようかというような動きが出てきたときに、それまではゲリー・デイナーといつて、月一回ずつ集まって営業担当の人が食事をして、そこで価格などを決めていたんですが、それをやめたんです。裁判の対策のためですね。またさらにほかのメーカーの人に、「USスチールの価格の影響を受けていません。自分たちが独自で決めています」とか、そういう証言をやってもらったり手を打ち、結局司法省も訴訟を取下げてしまったんです。だから、法律どうりではないところがありますね。

**尾高** 日本では、あまりそういうことは問題になりませんね。

**奥田** しないですね。会社がいろいろに話し合っても、独禁法違反として取り締まることはないですね。

**尾高** この四九日ストを契機にして敵対的労使関係がなくなったわけですが、それでも、経営側はそれを意図して動いていたと考えてよろしいんですか。

**奥田** そうですよ。四九日の場合は明らかにそうですね。経営の役員会でも、「このあたりでストをやめるべきじゃないか」という弱気の意見が出され、討議したけれども、河田さんが最後に、「やはりだめだ。約束したとおりにやろう」と言つて、強行したんですね。それはそれで、ひとつの意思決定でしたね。

**尾高** 経営側は、それでうまくいくと読んでいたわけでしょうか。

**奥田** そうですね。ここで組合の言うことを聞いてしまったら、過激な組合が残つてしまい、その意見が強くなってしまうリスクが大きいと判断し、ストによる損失があつても、過激な組合の力を押えたいという比較をしたんですね。

**尾高** 日経連は関与していたんですか。

奥田 日経連は関係していません。というのは、日経連というのはだいたい、組合に対して強いことを言うでしょう。そうすると組合は、「会社がそんなことを言うのは、日経連の意見に従っているんじゃないか」ということを言いますよ。会社は、「いや、そうじゃない。これは私たち独自の考えです」といって、日経連に従っているという解釈をされるのをすごく嫌がりましたね。

#### 五派の労働組合グループ+役付工のグループ

梅崎 ひとつ確認したいのですが、先ほど、奥田先生は労働組合は五つグループがあるとお話しになりました。共産党、社会党左派は過激なグループですね。それで、社会党右派と民社党系が、温厚だと考えてもよろしいのですか。

奥田 そうですね、そう考えて良いでしょうね。それとあと、役付工ですね。

梅崎 ホワイトカラーの組合もあるとおっしゃっておりましたが。

奥田 ホワイトカラーの人たちの、民社党か何かのグループだったと思うんですけどね。あまり小さければ影響力がなくなってしまうから、どこかと一緒になってやっていましたね。

梅崎 役付工のグループもあったわけですか。

奥田 役付工も労働組合員ですから、役付工として組合に影響力を持ちたいというグループができてきたんですよ。役付工だけに限ることはないんですけど、役付工が中心で。事実、役付工から出た執行委員

というのは、かなりいたんですね。

梅崎 その人たちは、温厚なグループに入っていると考えてよろしいのですか。

奥田 温厚だったですね。もともとが、経営側と組合側と両方から頼りにされているグループですからね。経営側は、役付工とは、自分たち経営の利益をいちばん先端で守って、現場の人を説得してくれる人だと思っているし、一方労働組合側は、役付工は組合員の安全上とかいろいろなことと問題があると、一般の組合員の利益を守って経営側にも申す人たちだと期待していました。役付工は二重性を持っていたんですね。アメリカなどではスパッと分けますから、そんなことは考えられないですね。日本の場合は、二重性を持っているわけです。ある意味では、個人的にもちよつとやりにくかったと思いますし、悩んだ人もいると思いますけれども。

尾高 アメリカだったら、役付工は組合員にはなれない？

奥田 役付工もランクがあつて、普通の役付工は組合員ではないですね。いちばん下のターンフォアマンというような人たちで、一般組合員に近い立場で組合員の人もいましたけどね。でも、一般的に役付工は原則的に非組合員です。だから、組合員から役付工に昇進すると、いままで仲良くやっていた現場の人からすると急に敵側に変ってしまったと見なされますね。現場の人は、「やつらはわれわれの敵になったんだ」というようなことをはつきり言いますね。

尾高 そもそも日本で役付工まで、あるいはホワイトカラーだったら係長まで、組合員の資格を与えると決めたときには、なぜそういうふうにしたんでしょう。二重性をもたすことを意識的に考えたんでしょうか。



奥田 戦争に負けて、その年の末から翌年の昭和二十一年の初めぐらいに、労働組合がいつぱいできましたね。そのときは、現場の部長と所長以外は全部、課長まで組合員だったですよ。だからストをやったときには、所長などはお茶を入れてくれる人も全部いなくなっていました（笑）、ちよつと極端だったですね。それで、昭和二十四年の労働組合法改正がありましたでしょう。いままでの考え方は極端すぎるというので、非組合員の範囲をもっと広げるということで、そのときに課長以上は非組合員、係長までが組合員と。

尾高 いちどいきすぎて押し戻したので、そういうことになったんですか。

奥田 そうですね。それと、人事とか秘書という人たちも、経営側のいろいろな情報にタッチしているから、あの人たちが組合にいるのはおかしいというので、非組合員としたのですね。非組合員の範囲を広げるためですね。

尾高 そうすると、必ずしも意識的にやったわけではないんですね。係長が組合員になれるということを、何か意図をもって決めたわけではないんですね。

奥田 そうではないですね。係長とか現場の役付工を組合員として置くと、職場の組合の話し合いのときに、役付工も、場合によっては係長も組合員であれば、同じ組合員だからというわけで組合の会合に出られるんですよ。そして意見を言うことができますから。そういう形で、組合に経営側が干渉するということは、もちろんあり得るんですけれども、そこまで意図して組合員にしたということはないですね。ですけどその人たちは、係長だって非常に大事な経営側の一員ですけれども、労働組合の一員であってほしいと。二重忠誠みたいなことを

期待したことは確かですね。そのような立場の人がいることによって、労使関係がうまくいくひとつの足掛かりにはなると考えていたんですね。アメリカの場合は、上級のフォアマンのところまで全部、非組合員でしょう。だから大きなストに入るか入らないかというのと、とくに日本鋼管の場合は、役付の人などに意見を言って、「できたら組合の会合で経営側の考え方をよく説明してほしい」ということは言うんですよ。アメリカの場合は、そんなことは絶対に言わないですね。言えないんです。

尾高 ちよつと話が逸れますけれども、アメリカ的な労使関係の考え方からすると、日本的な、係長、役付工も含めた二重忠誠というのはおかしいということになりそうですね。

奥田 なりそうですね。ですけど、組合と経営との仲介者的な立場の人がいることによって、両者が激しく直接にぶつかり合うことは、避けられますね。

尾高 そういう考え方の影響を、日本の労使関係の専門の学者とか、労働法の人とか、あるいは経済学者が問題にしたことはあるんでしょうか。

奥田 あまりないのではないですか。経営と組合との接点のところの話というのは、案外ないですね。

#### 穏健な組合グループの台頭

梅崎 細かい話ですが、四九日間のストが終わった後に穏健なグループ

プが力を持ってきたというのは、選挙があつて、委員の入れ代わりがあつたと考えてよろしいのでしょうか。

奥田 そのとおりなんです。支部なら支部の役員とか、いろんな委員があるでしょう。安全の担当の組合側の役員とかというのが、支部単位で決まっていますね。そこにいままでは、わりあい左翼的な意見を言う人が選出されていたということです。それらの人々は、弁も立つ人が多く、経営側をすごく批判し、批判をする場合に左翼思想にもとづいて、「そんなことをいったら資本家が儲かつて、労働者は資本家に搾取されるだけじゃないか」というようなことを言うと、みんなが「そうだな」ということで、その人を選挙したでしょう。それが、変化しはじめるのです。尤もその変化をもたらした要因は四九日のストだけではないんですけれども。そのひとつはその後一九六〇年の翌年に発表された、所得倍増計画の影響ですね。

池田首相は、安保闘争などで政治的な対立が生じたのを、それを回避して、政治の季節から経済の季節へとすることを意図したのでした。「そういう政治的な意見対立でごちゃごちゃすることを避けて、将来に向いて協力して生産を上げれば所得が一〇年で倍増しますよ」という、有名な所得倍増計画を立てたわけです。これの影響というのはすごかったんですよ。スト、ストと繰り返さなくても、生産を上げていけば一〇年で収入がいまの二倍になるといわれて、これは非常に説得力があつたんですね。それで、ストをやらなくて生産を上げたり、あるいは現場の改善をやったりということを一所懸命やっていけば、自分たちの収入は上がるじゃないかと働く人も納得したのでですね。そうして国全体の政治面の変化も起こったし、その他いろいろな要因が重なって労使関係は変化を始めたんですね。

そのほかには、貿易自由化ということがこのときに言われるんです。そうすると、いままでは国内でメーカー間の競争だったのが、下手すると海外からもつと安い製品が入ってきて、競争が激しくなるといような圧力もかかってきて、ストばかりやらないでいい製品を出さなければいけないじゃないかと。そうすると、品質管理をもつと徹底しなければいけないんじゃないかというのが問題になって、現場の関心がずつとそういう問題に変わってきますね。このような事情がQCサークル運動などの背景にあつたのです。

そうするとこんどは選挙をするときに、誰を選挙しようかということになると、左翼思想だけを言つてアジテーションがうまい人よりも、改善をやったり具体的に品質をよくするための提案をしたとか、そういう人に投票の対象が向いてくるんですよ。それで、従来の過激思想の人が落ちてね。僕はぜひ、時間がある間に実証的にやってみたいと思つているんだけど、どこかの職場を四つか五つとらえて、その組合の役員の名前を調べて、これは組合の資料としてのこつていまして、それから、それらの一人ひとりがどの派閥だったのか、それが選挙でどう変わってきたというようなことを追跡調査したら、とても面白いと思うんですけれどもね。後藤さんなどと話し合ひをすれば、「この人はどの派閥だ」というのがわかりますからね。本当はそういうことをやらなければいけないんだけど。

梅崎 だいたいの目安としては、社会党左派がいちばん多数派で、四九日スト以後は、民社党系のグループが主導権を握つていったと考えてもよろしいのでしょうか。

奥田 そのように推測できるのですが、実証的に、そういうふうにはつきり言えると面白いんですけれどもね。具体的に選挙された組合の

委員の派閥を調べて、四年ないし五年の間に、その出身派閥構成が変わったということを実証できると面白いと思うんですけども、大まかな印象としては、いまおっしゃったように変わってきていますよ。

### ブルーカラー——日米の違い

**尾高** アメリカと日本とを比べて考えてみますと、アメリカだったら現場のブルーカラーという人たちは、(もちろん例外はあるでしょうけれども)一般に非常にアンティ・マネージメントの感情を持っておりませんか。日本の現場のブルーカラーの人たちは、それほどではないでしょう。そういうことが基盤にあるので、情勢が変わると、わりと簡単に急激な左のところから少し穏健なほうに変わる可能性が、もともある。

**奥田** そうですね。

**尾高** アメリカだったら、そんなに簡単に振れないのではないかとと思うんですね。

**奥田** そう思いますよ。ちょっと後になりますけれども、僕たちが労働研究機構で調査をやったときに、アメリカから来た労働組合の人に会いました。また向こうにも行って会ったりしたんですけども、そのアメリカ人が日本人の僕たちに言うてもしよがないんだけれども、のっけから経営側の悪口をすごく言うんです。こんなに敵対意識が強いんだと思って、びっくりしましたけれどもね。日本の場合は、そういうことはないですよ。

**尾高** それはなぜでしょう。

**奥田** 尾高邦雄先生に来ていただいて調査したときに、僕たちは経営側に好意的な人と組合に好意的な人とがいて、経営に好意的な人は組合を否定的に見て、組合に熱心な人は経営のことに関心がない、むしろ反経営的ではないかと。そういう二つにはっきり分かれるんじゃないかという予想を持ちながら調査をしたんですよ。尾高邦雄先生も、明らかにそう思っておられたんです。会社にいる僕たちもそう思っていたんです。非常にはっきり分かれるだろうと。そして調査の結果が出てきたら、過半数が経営も組合も両方とも大事だと思っていることが判ったのですよ。

だから、その点でもアメリカの調査というのは、前にも先生がおっしゃったパーセルなんというのは、同じような結果を出しているんですけども。どちらかを比較した調査というのは僕はあまり聞かないんだけど、日本の場合は両方大事だという考え方を根底に持っていましたね。それで、日本人は階級意識がないんじゃないかと、組合意識がまったくないんじゃないかと一時いたりしたんですけども、考えてみたら働いている人たちにとっては自分たちの生活がよくなることがいちばん大事なんですよ。そのためには経営側が、経営の運営を上手にやって生産を上げ利益を出してほしい。また一方、組合がしっかりと取り分を取ってほしい。組合もすっかり経営側に対抗してほしい。根本の関心事は自分の生活のことなんです。きわめて自然な常識的な態度だなと思いましたがね。僕はいまもそう思っています。労働組合の人は、いちばん大事なのは自分のこと、自分の将来で、経営側に埋没してしまうなんていうのじゃなくて、そのためには手段として経営が繁栄してくれればいい。組合が弱くては困ると。

非常に常識的な考えを持っていると思つていますけれどもね。

尾高 少し飛びますけれども、最近は労働組合をサポートする人がわりと少ないのではないですか。

奥田 少ないですね。

尾高 それはどういうふうに考えたらしいんですか。

奥田 とくに経済成長で、さっきの池田さんの所得倍増計画以来、ストがなくても賃金が上がっていくでしょう。それと、人が少なくなつて、そのため毎年新入社員の給料なども上がってきて、組合の役割というのは非常に減つてしまった感じがしますね。組合に頼らなくても、経済情勢から会社側は賃金を上げざるを得ないと。人を探るためにも若い人などは、そういうように考えているんじゃないかと思ひますけどね。組合としてはやりにくいですね。アピールするようなものがありまうから。四九日ストのときまでは、賃金の問題とかを盛んに言つていればよかつたですけどもね。

### 水江製鉄所の稼働と新制高校卒業生の採用

梅崎 年表にもどりますが、四九日ストの後に、水江製鉄所が稼働しはじめるのですね。

奥田 水江製鉄所が稼働しはじめたのが、たしか八月ですね。

尾高 会社にとっては非常に画期的なことでしたな。

奥田 そうなんです。それまでは、薄い鋼板というのは一枚一枚、圧延したんですよ。スタンドに一方から挿入して、また別の側から戻す

んです。プルオーバーというんですけれどね。プルして、機械の上を通して、また圧延ロールに組みこませるんです。これを現場の人が、長い挟みで挟んで圧延機に入れるんですよ。挟みそこなつたら火傷をしてしまいます。大怪我をしちゃうんですけれども。一枚一枚やるので、とても時間がかかつたんですね。それを、ストリップミルという圧延機械が七スタンドあつて、最初の圧延機では五センチくらいの厚みのあつた材料が、七つの圧延機でつぎつぎと圧延され、終りの段階では一ミリとはいひませんが、三ミリ、四ミリぐらいの薄さになつてしまふんです。これは、自動車の鉄板とか洗濯機の鉄板などに使われたんですけれどもね。生産性がすごく上がるわけです。プルオーバーというのは廃棄してそういう新鋭工場に代つたのです。いま尾高先生が言われたように、これはまさに画期的な設備投資だったんです。それまで日本鋼管の国内での薄鋼板のシェアは毎年のように低下を続けていたのですが、この水江製鉄所のホットストリップミルの稼働によつて、シェアを取り戻すことができたのですね。

ところが、これは非常に高速で動くわけですから、古い現場のプルオーバーをやつていた労働者では動かせないんです。それで、その年の四月に、新制高校卒業生を採つたんです。そして、最優秀の人を採つて教育して、運転を任せました。そのときだけではなくて、その後何年かは非常に優秀な人が採れたんです。

尾高 高卒を現場に配属したのは、これがはじめてですか。

奥田 そうですね。新制高校卒業生というと、昔の旧制中学卒業生よりちよつと上でしょう。昔だったらホワイトカラーにしたんですね。それをホワイトカラーではなくて現場の作業員にしたんですよ。

橋野 この人たちは、工業高校の卒業生ですか、それとも普通科です

か。

**奥田** 工業高校の人が主でしたけれども、普通高校の人もいますね。普通高校の人も優秀でしたよ。みんな機械のことをよく勉強して、それで、八月の稼働にちょうど間に合ったんです。

**橋野** 水江製鉄所を稼働する計画というのは、何年前からあったんでしょうか。

**奥田** これは第二次計画だったから、一九五五年に策定した計画によっています。ですから四年前から計画はあるんですよ。

**橋野** そのときにはもうすでに、新制高校の卒業生を現場の操業マンとして入れるということまで決まっていたわけですか。

**奥田** それが、漠然とは決まっているんですけども、会社の場合には中心のことを一所懸命やっていて、労働者の問題まではね。それまでの古いプルオーバーの圧延機は、水江工場では使えないことが判っていました。そのへんの計画書が残っているというと思うんですけども、残っていたとしても一行ぐらい、「労働力を新しく考えなければいけない」という程度だと思えますね。たとえば、遅く走っているスクーターに乗っていた人が高速のオートバイに乗ると、怖いでしょう。機械もそうなんです。古い機械で慣れてしまった人が新しい機械を動かすというと、怖いんです。だから、全然機械をいじったことがないような人に、「この機械は能力があるから、これだけの回転でいいんですよ」というと、最初から一分間に数十回転なんていう速度で平気で運転するんですよ。結局、新しい人に任せたほうがいいんです。古い人を使っても、怖がってなかなかやらないんです。

古い人を全部、解雇したんではないですよ。古い人は製品の検査だとか、その適性に合うような仕事に廻したんですけれども、中心の機

械を動かすのは新制高校卒の人にまかせたのです。現場に新制高校の人を入れたら、一方でホワイトカラーになる高校卒業生もいるわけで、人事取扱いのうえで混乱が起こるなということにはわかりながらも、やる以外にないからやるんですよ。そうすると、案の定問題が起こってくるわけですね。同じ高校を出た人でも、こちらは現場に入って工員になる、一方こちらは技師になったりしてね。そうすると、友だちと会ったら「おかしいな」なんていうことになってきたりする。そこで、社員制度を一本化しなければいけないということが、すぐ出てきますね。制度を変えなければいけないということが、必要やむを得ずやってくるようなところがありますね。そして検討を続けた結果、一九六四年（昭和三九年）に、職工員身分統一を行なったのですね。

**橋野** 新しい機械を操作するのが難しいから、中卒ではだめで高卒だったということですか。

**奥田** 中卒との関係ではそうです。それと、これは戦争が終わってから十何年たっていますよね。進学率が高くなり、中卒で優秀な人は、ほとんど高校へ行ってしまうでしょう。中卒で社会に出てきた人というのは、高校に行けなかったような人が残っていたんです。

一方、水江のストリップミルなどは技術的にたいへん高度化していますね。運転にはそれだけ高度の判断能力が必要となります。たとえば圧延機械というのは、どんどん稼働していくうちに、さっき言ったように高速で熱い鉄が動きますから、圧延のためのロールが磨耗していくんですね。そうすると、その磨耗をしていく度合いに応じて、ロールとロールの幅を縮めなくてはいけないとか、そういう計算をしながら、「これは何回使ったから、こう変えないといけない」とか、いろいろ計算をやらなければいけないんです。それは、高校卒の人の

ほうが適応が早かったですね。

**梅崎** この高校卒業の人たちには、応募の段階で「あなたは現場の作業マンとして採用されるのですよ」ということを、あらかじめ言っていたのでしょうか。

**奥田** 言っていました。「ホワイトカラーで技師にしますよ」というような言い方で採っていたながら、現場に配属したら、問題になりますからね。それで、「現場に入っていたくんですよ」と。ただしこの後、鉄鋼短期大学に二年間留学させます、というような言い方をしたのです。この鉄鋼短期大学というのは、鉄鋼業全体でお金を出しあつて、関西につくったんです。「現場に入ってもらつても、仕事の内容は昔の技師と変わらないんですよ。高度ですよ」ということを言つたり、それから「優秀な人は鉄鋼短大に行つて二年間勉強してもらつて、その後技師にしますよ」とか、いろんなことを説明して現場に入ってもらつたんです。事実そのなかから、鉄鋼短大に行つて帰つてきて、すぐではないですけど係長になつて、課長になつた人も出てきましたね。最初の段階では、本当に優秀な人がいましたね。

ところがそれが続いてくると、優秀な人はみんな短大に行つて係長になるんだというと、ちよつと言葉は悪いけれども、現場に残る人はみんなバカみたいになつちゃうわけでしょう。そうするとこんど、現場の工場長とかはまた困るんですよ。「現場に残る人のモラルが下がるから、短大に行つたら必ずホワイトカラーになるというようなことを固定的に言わないでくれ。現場にも優秀な人がいなければいけない」と。それもそうなんです。現場には現場なりに中心になる人がいなくてはいけません。そうするとだんだん、「ホワイトカラーとかブルーカラー」ということを言うからいけないんだ」ということで、「い

つそ無くしてしまえ」ということになってくるわけです。

**梅崎** そうすると、奥田さんのところには常にさまざまな部署から、要望というか陳情というか、そういう声が常に集まつてくるのですね。

**奥田** そうです。しかし情報を待つていただけでなく、よく他部門とか工場の現場を訪問して、意識的に情報を手に入れるように努力をしていました。

#### 職工員身分の統一と資格制度

**尾高** このときはまだ、人事組織室にいらつしやつたんですね。

**奥田** そうです、人事組織室にいました。一九六四（昭和三九）年のときに、また川崎の人事課長ということで工場に戻りましたから。そのときに、職工員身分統一というのがあつたんですね。

**尾高** 水江が稼働しはじめてから五年弱。

**奥田** そうです、五年ぐらいですね。ずいぶん時間がかかっていますよ。それから、職工身分統一というのをやつても、実施したのはまた二年後ですよ。わりあい時間をかけているんですよ。

**尾高** しかし、身分を統一してホワイトカラーとブルーカラーとの差別をなくしてしまえといつても、実態の違いがなくなるわけではないですね。

**奥田** そこが難しいんですよ。職制のうえでは、人事組織室が人事部になつてホワイトカラーの人事を担当し、また工場の人事課もホワイトカラーの仕事をやっているわけです。それと別に労務課というの

があつて、本社には労務部というのがあつて、ブルーカラーのことをやっているんです。

**尾高** 人事部というのはホワイトカラーで、労務部がブルーカラー。

**奥田** 労務部とか、労務のなかに労務課とかありますけど、それはブルーカラーの労務管理のことをやっているんです。

**尾高** 本社の人事組織室というのは両方をやったんですか。

**奥田** 主にホワイトカラーです。ですけど、役付工制度ということになると、役付工制度を変えると技師の仕事も変わらなければいけないから、両方一緒にやりますね。

**梅崎** 職工身分差を撤廃するときに、職工統一の資格制度をつくるのが一般的なやり方だと思うのですけれども、一九六二年の段階で、新資格制度が発足しますね。ただこの新しい職能資格制度は、職員の方のみに導入されておられるのですね。でも、最終的には工員の方も含めた一律の資格制度をつくられるのですね。この新社員制度のことですね。

**奥田** 一九六二年のね。

**梅崎** 一九六二年の段階は、職員の方のみの職能資格制度だと思うのですけれども。

**奥田** 一九六二年の制度改革は、職員・工員の名称を撤廃して、すべて社員とするという名称上の変更だけです。資格制度というのはもと、ホワイトカラーのものなんです。現場の人には、資格制度というのはなかったんです。ですから、ホワイトカラーだけに資格制度というのが作られていて、ホワイトカラーは言ってみれば旗本みたいな感じだったんです。ブルーカラーの人はもう、現場の人として一括して取扱っていたのです。観念的には現場の人を大事にするなん

て言っていたけれども、そういう点の制度は差別的だったんです。それを、現場の人にも資格制度をつくっていく。一本化するわけですね。現場の人のなかで資格が上がってきて、いわゆるホワイトカラーと言われた層の資格制度に連結してホワイトカラー層にも上がっていくわけです。これもさつき言った、高卒の人が現場に入ってきて、その影響で資格は一本化する。職工一本化ということよりも、このほうが早くできるんです。

ですから、本当は一挙に、身分差撤廃と同時に資格制度も一本化するほうがいいんでしょうけれども、そういうことを考えていながら、統一した資格制度、工員さんも含んだ資格制度というのを作るのには、時間がかかって、一九六六年になってからですね。一斉にきれいにできないんですよ。こつちを手直しをして、さらにこつちを手直しをしながらという具合に試行錯誤しながらやりますから。

**梅崎** 全社員一律の資格制度は、何年頃にできたものなのでしょうか。新社員制度を提示された時点では、もうすでにできていたのでしょうか。工員の方も職員の方も同じ一列の序列の資格制度に位置づけられたのは？

**奥田** 一九六四年の時点では、旧来の職員・工員という名称を廃止して、すべてを社員としたのです。しかし、一九六四年から二年間準備して、一九六六年になって、新資格制度を発足させたのです。

**尾高** 新社員制度、一九六六年実施と書いてありますよ。それが身分統一ということですね。

**梅崎** 身分の統一ですね。でも、身分の統一の前に、資格上の統一が先に行なわれていたのではないかなと思ったのですが。

**尾高** それが一九六二年。

梅崎 ただ、私が調べた限りでは、職能資格制度を最初に導入されたのは、職員の方のみだと思うのですけれども。

奥田 そうですね。一九六六年に新資格制度。それまでは学歴とか年功で、「何年間ここにいないと上に行きませんよ」とかというのが強かったですね。大学卒か高校卒かの区別が非常に強かったのを、そういう区別を撤廃すると。そして、こんどはそれに、現場の職工さんであつても一本化するというふうにしてみましたね。

尾高 資格制度を導入するとか身分統一を図るとか、このあたりの変化は、水江が操業を始めたということと関係があるんですか。

奥田 それはもちろんあります。水江で、古い制度などを無視してやらなければならなかったから。まず、水江でまず実験的にやった後に、全社的に制度を変えてきたわけですね。

尾高 教育訓練システムを編成替えるということも、この頃にありますね。それから、この間言っていたらした、マンデル博士をお呼びしてIEを始めるとか、そういう一連の変化がこの頃たくさんありますが、これには奥田さんは関係してらっしゃったわけでしょう。

奥田 お互いに影響しますね。制度を変えるのは、理屈のうえでは変えたらいいなんて思っているけれども、きつかけが必要なんです。そういう場合には、新しい工場をつくるというような巨大な設備投資をしたりすると、それをきつかけにできますよね。さっきは、工場のなかでクレーンを一個付けてあげるからといって、制度を変えたりするということがあつたとお話ししましたけれども、工場を新しくしてしまうということは、古い労使慣行とか人事制度というのを吹き飛ばしてしまう影響力がありますね。

#### 水江製鉄所は改革の実験場

ですから、役付工制度を変えるというのも、前から意見があつたんですけれども、水江製鉄所でまず実験をするんですよ。現場に技師を置かない。現場の作業の技術的な面も作業長という人が見るんだと。

こういう制度を水江でまずやってみて、その成果をみて、全社の作業制度を制定したのですね。もともと新制度のもとでも技師が全部工場の現場からいなくなってしまうじゃなくて、品質管理の技師とかは自分の机は持つてきて現場にいるんだけど命令支配系統には入っていない。そういう、ちよつと形の変わつたスタッフ制度というのを水江でやるんです。それで、現場から技師を抜いても役付工の人で十分にやطيعいけるじゃないかという例を見せて、そしてこんど、古い川崎とかいゝろんなところで新しい役付工制度というのを入れるわけです。

尾高 水江製鉄所の操業開始をきつかけにして、いろいろな計画も含めて変わつてきた、そのあたりのお話をちよつと休憩してからお話しただいだいたらどうでしょうか。

(休憩)

尾高 水江って、場所はどこですか。

奥田 いまの京浜製鉄所のなかで……、地図を書いてみますと、この川崎工場のいちばん沖の方の京浜運河にそつた敷地なんですよ(本書巻末の資料参照)。



もともと川崎の工場と鶴見の工場がある場合は埋立地なんですね。浅野総一郎さんがこの辺を埋め立てたのです。日本鋼管は浅野総一郎さんの資本が入っていたわけですけども、ここに古い工場がいっぱい建っていたんです。ここに、水江という地区が残っていたんです。鶴見地区にあったブルオーバーという古い板をつくる工場を、これをやめて……。

**尾高** 水江が始まったら、ブルオーバーはやめてしまったわけですね。

**奥田** そうなんです。そして、水江製鉄所をつくって、うまくいってからこれをここ（川崎）に吸収して、京浜製鉄所というのをつくって、鶴見製鉄所も吸収して一本化したんです。

**尾高** そうなんです。じゃあ、水江がなくなっただけですね。

**奥田** そうです、職制上の水江はなくなっただけです。しかし稼働当初は違う製鉄所にしたほうが、古い製鉄所に残っていた制度の影響を受けないでまったく新しい制度をつくれるでしょう。たとえば技師が現場にいない制度とかね。まったく新しく、いろんなことを自由にできますから。それで、新しい水江工場で実験してうまくいって、ほかにも同じ制度を広めていったのです。しかし厚い板をつくるという工場は鶴見に残っています。そしてさらに、運河の外に埋立地があつて、ここが扇島という名前の埋立地だったんですが、そこにまたひとつ、新しい扇島製鉄所というのをつくったんですね。

**梅崎** 私、工場見学に行ったことがあります。海底トンネルを抜けていかなければいけないので、製鉄所までかなり距離もありますよね。

ところで、水江製鉄所は、実質上は川崎製鉄所の拡大のようなものだったのを、あえて水江製鉄所という呼び名にしたのですか。  
**尾高** それも、何か経営上の意味があつたのではないですか。

**奥田** そうですね。四九日のストが四月に終わったばかりで、その同年の八月に水江が稼働しはじめ、したがって、水江製鉄所には組合の影響が及ばないようにしたいという意図がありましたね。会社の命運をにぎる最新鋭の工場では、労働組合の影響を排除し、ストライキの心配もないという態勢の下に、運営したかったんですね。

**尾高** 入らなかったというのは、自分の意思で入らなかったんですか。

**奥田** 経営と組合とが話し合つてですね。

**尾高** 組合はよく承知しましたね。

**奥田** そうですね。そのほうが、新しい実験的なことができるということだったですね。

**尾高** でも、組合としては何か、条件をつけたはずですね。

**奥田** ちよつと混乱しやすいんだけど、違う会社の川崎製鉄などは、鉄鋼労連に絶対に入らないといつて、入らなかったですよ。ずいぶん長いこと、その状態が続くんですけども。そのようなこともひとつの理由ですが、水江の工場は当初ノン・ユニオンにしたいという考え方が貫かれたんですね。

**梅崎** 川鉄の西山弥太郎さんが一貫製鉄所をつくられて成功していることは、日本鋼管に大きな影響を与えていたのでしょうか。

**奥田** それまでは、日鉄と日本鋼管だけが溶鉱炉を持っていたというので、戦争中は、「国有化するから国有企業に入れ。八幡の配下に入れ」と何回も言われたみたいですね。そうしないで民間企業としての立場を貫いたというのは、それで溶鉱炉を持っているのは大変だけれども持っているというのは、ひとつのプライドだったですね。

**梅崎** 一貫工場は、民間では日本鋼管のみだったのですか。

**奥田** そうだったんですね。それがこんど、川鉄が新しいのをつくる。

新しいのをつくるというと、必ず前の古い年代——一〇年とか五年ぐらい先の工場に比べてももっと新しくなるんですよ。最新技術を入れますからね。最新鋭の工場が建ってしまうというので、日本鋼管としてはすごい脅威だったですね。しかも川崎製鉄の場合は、日本銀行などは「あんなのはつぶれるから、もうお金を出さないほうがいい」と言っていたんだけど、お金を集めて、普通だったら資本出資者に配当しなければいけないでしょう。しかし二〇年ぐらい、配当しなかったんですよ。配当もしないし、従業員に対する給与水準も若干低く押さえていました。ある意味ではすごいリーダーシップですよ。ああいう強いリーダーシップの会社があるんだということ、それに比べると日本鋼管の経営者はだらしないという意見が、社内でも強かったですね。

梅崎 でも、労働組合にとつては、日本鋼管のほうが待遇がよかったのではないですか。

奥田 そうですね。川崎製鉄の場合巨大な設備投資をしているので、従業員としても忍耐しているのだと従業員自身が言っていましたね。鉄鋼労連から何回も話しかけても、川崎製鉄の組合は入らないしね。

#### 水江製鉄所の規模と設備

尾高 最初に出発したときの水江は、従業員は何人ぐらいいたんですか。要するに、全体のなかでどのくらいのプロポーションだったんですか。

奥田 昭和三六（一九六一）年末で、技師とか現場操業者合計して四二〇〇人ぐらいでした。極端に人数を絞っていましたからね。同じ時期、川崎工場は一万四八〇〇人、鶴見工場は四九〇〇人という人員構成でした。人員構成のうえでは一七〇一八パーセントでした。しかし生産高（圧延高）は年間一〇〇万トン、川崎工場の年間一三五万トンに近かったのです。

尾高 最初は両方、並行して走ったわけですね。

奥田 そうです。それが難しいんですよ。ここ（鶴見）で古い人が古い工程で動かしておいてお客さんに出荷して、こちら（水江）で古い人を持ってきたり動かすことはできませんからね。同時並行ですから、そういうこともあって、新制高校を出た人をあらかじめ訓練しておいて、新しい工場を動かしたんです。前の工場は機械が古いから、メーターでやつてもそのとおり出てこないんですよ。そうすると現場の人が、「材木をここに入れるんだ」とか、そうやって自分たちのやり方で修正しながら機械をごまかして動かしていたんです。新しい水江の場合は、メーターどおりで動くわけです。そういうこともあって、新しい新制高校の人のほうが、メーターをよく信じて動かしましたからね。

尾高 ストリップミルの機械は、日本製だったんですか。

奥田 このときは違います。メスタ（MESTA）という機械メーカーとUE（ユナイテッド・エンジニアリング）という専門会社から輸入したものです。アメリカのピッツバーグのメーカーなんです。それで、この機械の後ぐらいから、日本国内の方でホットストリップミルというんですけれども、スタンドの機械をつくりました。その要請をうけて、日本の機械メーカーの三菱重工とか石川島播磨というところ

ろがつくりはじめたんですね。最初の一基、二基の部分は、外国製ですね。

薄い板をつくる工場は、全長一〇〇メートルぐらいの長い工場ですが、まず入口側から熱い鋼の塊が来て、それがいくつかの圧延プロセスを経て最後になると薄い板になりますからね。非常に効率はよかったです。戦争中、アメリカなどでは方々にそういうのがあったんです。日本は、広畑というところにある工場に一基あっただけなんです。それでアメリカと戦争したんだから、無謀なことなんですけれどもね。

**尾高** 広畑というのは、八幡ですか。

**奥田** 戦前の日本製鉄の最新鋭工場として、昭和一二年に建設が始まった鉄鋼一貫工場で、ここにホットストリップミルが装置されていたのです。日鉄解体後は富士系の工場となったのです。姫路のそばです。きれいな工場だったですね。

**尾高** 昔、君津で現場を見ました。すごいですよね。こんなでつかいのが、たちまちのうちにシューツと薄い板になる。

**橋野** 軍の工場ではなかったんですか。

**尾高** 工廠で、鉄をつくってた？

**橋野** 製品だけですか。

**尾高** 鉄は、八幡で供給するのが建て前だったのと違いますか。

**奥田** 八幡地区の戸畑という新しいところでも、このホットストリップミルというのを入れますけれども、これは戦後ですからね。戦争中にあったホットストリップミルは、日本では広畑の一基だけなんです。工廠で鋼を作っていたのは呉海軍工廠の例がありました。兵器を作る高質の鋼を作っていたのです。

**尾高** 最初に水江をつくられたときはアメリカから買ったただけで

も、その後それを日本でつくるときは、特許料を払ったんでしょうか。  
**奥田** ライセンス料を払っていますね。国外の方々に製鉄所ができて一カ所だけの注文ではなくて外国からも同じような注文がとれるということでない、手がけられませんか。一基だけつくってあとは何も注文がこないというのでは、三菱重工などでもつくれなかったと思いますね。

#### 伍堂卓雄と上野陽一

**尾高** 全然違うことを質問していいですか。伍堂卓雄という人がいましたでしょう。日本鋼管を最初につくられたときに、取締役が何かでしたね。

**奥田** 僕が入ったときは伍堂輝雄さんという人がいて、その人が常務取締役だったです。伍堂卓雄さんのお父さんですね。お父さんといっても義理の父親で、伍堂輝雄が養子になったんですね。伍堂輝雄さんはもともと、永野という家族のお子さんの一人ですから。永野護とか運輸大臣をやった人がいましたけどね。その人が長男で。伍堂卓雄さんは戦争中、商工大臣をやりましたね。日本鋼管ができたときは、この人が活躍するもつと前だったんじゃないかな。伍堂卓雄さんは、商工省の役人とかいろいろやっていて、能率協会が昭和一七年に創立されたときなどに、商工大臣として推進役の一人だったですね。

**尾高** 日本鋼管に直接何か影響があったわけではないんですね。要するに質問の趣旨は、伍堂卓雄という方は、海軍の将校で呉の工廠にい

て、あそこで品質管理、生産管理などをやってリミットゲージシステムを導入したとか、そういう方だと思っんです。僕の記憶はあまり正確でないけれども、日本鋼管の社史の最初のほうにも伍堂さんという方が出てくるから、何か影響があったのかなと思っったんです。

**奥田** そのお子さんの伍堂輝雄さんも、そういう関係かどうか、IEに関心がありましたよ。伍堂輝雄さんは弁護士だったですね。それで、社員として下からずっと上がって来たのではなくて、外部重役のようなものの走りではないんでしょうかね。

**尾高** 中心の人ではなかったんですね。そうすると伍堂卓雄はむしろ、IE、科学的管理法の流れて登場する人の一人ですね。

**奥田** そうだと思っいます。河田さんなどは、「ティーラーの科学的管理を日本鋼管でやったのは、俺がやったんだ」なんて言っっていましたけれどもね。たしかに戦前にやっっていたと思っんですよ。能率ハンドブックというのが戦時中に出ていましたけれども、非常に厚いハンドブックで、上野陽一さんがつくったんですが、そのなかにも日本鋼管の川崎の工場のレイアウトが出ていて、鋼ができてそれを圧延工場に汽車で運ぶんですけれども、これはレイアウトがとってもいいんだなんていう例で出ていたりしましたけれどもね。

**尾高** 脱線ついでに、上野陽一という人は、東大を出た人ですね。

**奥田** そうです。はじめは東大の専科卒ということで、正規の卒業生ではなかったのです。しかしそれでは馬鹿にされるといっので、入学しなおし正規の学生として卒業したのです。

**尾高** 職業は何をしていたんですか。

**奥田** 東京大学の文学部の心理学なんですね。そして、卒業後すぐ自分でコンサルタント業を始めたんですよ。主に消費財の製造工程の改

善を手がけましたね。ライオン歯磨きとか福助足袋なんてあつたでしょう。ああいう消費財をやっている会社の科学的管理をやり成果をあげたのです。

**尾高** その頃、コンサルタントで生計がちゃんと賄えたんですか。

**奥田** そうですね。当時、すでに荒木さんとか、かなりの数の能率コンサルタントがいましたね。経済的に独立していたのですね。奥さんがそうとう働いたんじゃないかと思っんですけど（笑）。

**尾高** テーラーの科学的管理法を訳した方ですね。

**奥田** そうです。産業能率大学というのもつくったでしょう。いままありますね。だから、東大の心理学を卒業するとすぐ、『販売の心理学』とかどんな本を書いて、販売関係でも業績をあげましたね。どんな本を書いて専門家として認められるんですね。そういう能力がありましたね。やっぱり、消費財関係に強かったですね。一方、国鉄とかそういうところの能率担当者は、東大を出たエンジニアとかが多かったです。それで、官庁でしょう。自分たちはサラリーマンですから、いろんな改善をやってもお金が入らないんだけれども、上野陽一さんなんていっのは講演をしたりコンサルタントをしてどんどんお金が入ると、そこで国鉄の能率担当者たちがやつかんんだり、馬鹿にしたのですね。馬鹿にするんですね。能率技師のなかでも派閥みたいなのがあつて、いいことではないと思っうけれども、官業にいた国鉄とか海軍にいた能率技師の人は、上野さんを非常に馬鹿にしていましたね。つまらないことでしたね。だけど上野さんは、事実としてとてもいい働きをしましたよ。僕も、亡くなられる前に一回、お会いしたことありましたけどもね。だから上野陽一さんは、日本のティーラーと言われたんですけれどもね。

## 生産財の違いによる科学的管理法の効能

橋野 消費財をつくる場合と、たとえば資本財とか中間財をつくる場合とは、科学的管理法の効き方といえますか、効能、効用というのか、それはどう違うんでしょう。

奥田 消費財の場合は、販売方法の改善とか、販売ルートとか包装の方法とかの改善が、まず大きな効果を生むことが多いですね。生産財の場合には製造プロセスの改善、とくに機械の稼働率の向上などの効果が大きいですね。しかし時間研究の方法などは共通しています。たとえば、作業員の人の時間を計りますね。そんなのは同じなんです。ライオン歯磨きというのがあったんですけれども、これは消費財の典型的な事例ですね。そこが袋詰めをやってる作業がどうもうまいかないというので、上野さんに相談するんですけれども、そうすると上野さんが行って、女工さんがやっている仕事の時間を計るんですね。彼は、時計による測定の仕方とかをどこでも訓練を受けていないんですよ。しかし、本で読んで、勉強して実施したんですね。それで明日行ってこの時計で女工さんの時間を計るんだといったら、やっていないことをやるんで興奮して前の日に眠れなかったというふうに書いていたけれども（笑）。それでも時間を計ただけで、袋詰めにする女性の数がグッと減ったりね。勤務時間を減らしても能率が上がったとして、ああいうやり方はいいんだということが科学的管理が日本のなかで普及するきっかけにはなるんです。

重工業とかの場合は、設備がやるでしょう。袋詰めだって、コンベアで流れてきてやるんだから設備がないわけではないんだけれども、重工業での時間の場合は、機械による制約というんでしょうか、機械の構造で時間というものは決まっていますから。機械の構造を変えたり配置を変えたりということに重点がいきますね。

僕も時計で計るということをやったことがありますけれども、作業員の人が五、六人で働いているところを時間測定したんだけど、五、六人同時に計ったりすることはできないから、一人だけを選んでその人の時間を計るでしょう。みんな同じような色の作業服を着てるから、困ったなと思って、手拭いを腰に下げている人を決めて、この人の時間を計ろうとやってるうちに、その人が汗を拭いて手拭いをポケットに入れちゃったものだから、もうわからなくなってしまうって（笑）。本当に困ったことがありますね。

それと、時間測定というのは、作業をやっている本人よりも気をつかうから疲れるんですよ。それで調査のポイントをしぼって調査に入ります。工場の一〇〇メーターとか二〇〇メーターの流れ作業があると、少し速力を早めてみるんです。そうすると、どこかの仕事が溜まるんですよ。具合の悪いところが目につくようになる。そうすると、そこだけ集中して調査するんです。前は、みんな細かいところまで全部調査してすぐ時間がかかりましたけれども、だんだんやり方もうまくなってきましたね。

消費財といったって、たとえば歯磨き粉の製造プロセスといったって、考え方はそう変わらないでしょうね。福助足袋の場合も、当時は在庫を文数ごとに別々に管理していたんですよ。いちいち、小さいの小さいのとか、たいへんでしょう。それを、大きい・小さいに関係なく

全部同じ価格にして管理しはじめたら、非常に簡単になって、お客さんも喜んだんです。最初は、そういうようなアイデアだけですごく成果が出るんですよ。

製鉄工場などでは、生産設備そのものの改造、新規な設備への取換え、生産プロセスの管理システムの高度化等々の対策が大切になりますね。水江工場の場合、機械装置そのものの抜本的改革を行なったわけですが、それと同時に各種のデータ収集の方法も合理化しましたね。水江のときには、データーロガーといって、高速で通過するいろんな材料の厚みとかスピードとかのデータが全部蓄積されるデーターロガー、コンピュータの前の段階ですね。それを入れたんです。その前から、品質管理方式の導入が始まって、データがなければ品質管理はできませんから、データをとるために計測し記録する機械を方々に置いたんです。そうすると現場の人は、「あんな機械のデータなんていうのはだめだ。自分たちの勘のほうがいいんだ」と思っている人が多くて、計測器を壊したり外してしまう人が非常に多かったですね。

尾高 高卒の社員でもですか。

奥田 そうではなくて、前の古くからの人です。古い職人タイプの人です。

尾高 そういう人もいたわけですね。

奥田 ええ、いたんです。たとえば、いま千何百度だというのをみるときに、なかのカーボンが燃えるとかようど花火みたいにバースト出るでしょう。その花火の出方で、いま何度になつてると判断する経験を持つていますから。そういう人たちは、それを全部計器で計られて数字で簡単に一五〇〇度とか測定結果が客観的に出てきてしまったら、自分のやることなくってしまうということもあるんですよ。

だから、必ずしも品質管理というのが何の障害もなくバースト入っていったわけでもないですね。メーターを拒否しようという態度はずいぶんありました。

#### 水江製鉄所の候補地はどのように決めたか

梅崎 水江製鉄所を立ち上げるときに、ほかに候補地はいくつかあったのでしょうか。そのなかで、最終的に川崎製鉄所の隣に作るうと考えたのは？

奥田 当初から、新工場は川崎工場の隣接地と考えていましたね。もともとここに製鉄所があるというのは、原料を運んでくるうえのメリットは何もないんですよ。石炭が出るわけでもないし、鉄鉱石も出るわけじゃないでしょう。日本製鉄の八幡というのは、周りが全部、北九州の石炭の産地ですから。ご存じのように、中国の大冶というところから鉄鉱石を持ってきて、北九州の石炭の炭鉱の上で鉄をつくるわけですね。ピッツバークなどもすごい石炭の産地で、ミシガン湖の北にある鉄鉱石をここに持ってきて加工したのですね。だから、コール・コールズ・アイアン (coal calls iron) と言ってるんですね。石炭が鉄鉱石を呼ぶというのが原則なんですよ。

ところが、日本鋼管が京浜地区に工場をつくったときには、石炭の産地でも鉄鉱石の産地でもないでしょう。ここにつくったのは、マーケットに近いということだけなんです。石炭も全部、船で運べばいいと。だから、ここに立地したのはひとつの新しいアイデアですよ。

このへんにある造船所とか、とにかくお客さんに近いと。ここで水道管などもつくっていましたから、水道を引く東京とか横浜にも近いとか。

**尾高** 造船工場はどこにあったんですか。

**奥田** 造船工場は、鶴見です。というよりは、造船に鉄の板を供給するために、一緒につくったという感じですね。この場合もアイデアがあるんですよ。三菱とかそういう造船所は、エンジンから全部つくっていたんですよ。この浅野総一郎さんがつくった造船所は、組立式なんです。鉄を使って船体だけをつくり、ここでアッセンブリーだけするというアイデアでやったんですね。お客さんの要望に応じて、エンジンは他から買ってくる。それはそれでひとつの考え方なんですけれども、そのかわりエンジンとかそういうものをつくらなかったから、機械をつくるという能力は弱かったです。いろいろな一長一短がありますけれどもね。

いずれにせよ薄鋼板の工場を新しく建造するに当たっては、川崎に隣接する水江以外に持つていくということは、ちよつと考えられなかったでしょうね。当時は日産の自動車工場もこの鶴見のそばにありましたしね。また、トヨタなどにはトラックに載せて持つていけばよかったのですから。

**尾高** トヨタは、名古屋まで運んだわけですか。

**奥田** 名古屋まで。大きな薄板のコイルといって、巻いたような状態にするでしょう。一個、一五トンぐらいなんです。一五トンぐらいの一台のトレーラーに載せて、東名高速がないときは箱根を通って運んだんです。

**尾高** 車で輸送したんですか。

**奥田** 途中で雪が降ったりして、トラックごと落っこちてしまったという事故もあったみたいです。人も怪我したと思いますけれども。そうすると、トヨタは時間で持つてこいという主義がありましたから、またすぐ送らなければいけなくて、苦労したみたいです。

**梅崎** こうやって図でみると、水江製鉄所、川崎工場の拡張ですね。

**奥田** そうです。

**梅崎** 川崎と鶴見では、どちらかというと川崎のほうが、労働組合は穏健的だったのですね。

**奥田** そうですね。

**梅崎** 川崎製鉄所に水江製鉄所をくつつけるのは、穏健な組合が隣にいたほうが運営がしやすいという、経営上の判断があったのではないのでしょうか。

**奥田** そういう判断も項目に入れなければいけなかったでしょうね。ですけど、川崎製鉄所のなかの一工場だとすると、鶴見の組合とか一般の従業員が劣等感を持つかも知れないからということで、川崎製鉄所でも鶴見製鉄所でもない、違う第三の製鉄所ですよということにして、ここにつくったということはあると思いますね。

**尾高** 水江をきつかけに、IE導入の話をしてくださいませんか。

**奥田** 水江で新入社員が高校卒ということになったということで、人事管理制度とかを変えなければいけなくなりましたよね。それが非常に大きなことだと思いますね。

## 長期設備合理化計画

**梅崎** この時期に行なわれた長期設備合理化計画は、日本鋼管全体の計画であるわけですか。

**奥田** そうです。これは一期、二期とやってきたんですね。これは通産省の指導で、日本鋼管だけではなくて他の製鉄会社も一緒に、一期（一九五一年～五四四年）、二期（一九五五年～五九九年）とやってきたんですよ。戦後、蓋を開けてみたら、圧延機とかそういう生産設備は十何年も改造していないでしょう。改造していないということは、技術の進歩が全然できていないということなんです。それで、早く生産能力を欧米に負けないようにしないとだめだということで、合理化計画を、全産業レベルで進めたのです。NKKの場合、昭和二三年に溶鉱炉が動くんですよ。また昭和二六（一九五二）年の欄を見ていただきますと、第一次合理化計画というのが出ていますね。これは設備更新、新製品の開発ということで、この第一次合理化にもとづいて鶴見の高炉を動かし、一二月に川崎の第三高炉に火入れですね。そして、昭和二七（一九五二）年に川崎第五高炉に火入れ。そして、一九五一年～六四年という、十何年？　こんなに長かったかな。

**尾高** 一九五五年に第二次合理化計画であります。第一次というのは、一九五一年～五四四年の間違いじゃないですか。

**奥田** そうですね。ちょうどそんなものです。だいたい五年・五年でやっていましたから。そして、一九五五年に第二次ですね。そして、

第二次合理化計画で水江工場をつくらうと。第三製鉄所をつくるんだという案は、出ていたはずなんです。これにもとづいて拡張計画を立てて、そして水江が動いたのが一九五九年ですね。ですから、五年ぐらいかかっていますよね。そして一九五九年で二次計画が終わって、一九六〇年にこんどは、六〇年から六五年までの計画ですね。

**梅崎** 名前が変わって、長期設備合理化計画になったのですね。長期が付くのはこの一九六〇年の計画ですね。

**奥田** 長期設備計画は、まったく同じ名前で「長期設備合理化計画・一九六六年～七〇年」が一九六六（昭和四一）年に制定され、この計画で第四製鉄所をつくるんだというような案も出たんです。これが扇島製鉄所の建設計画です。その当時は工場立地は未定でした。

**梅崎** ちょうどこの一五年後ということになりますと、扇島地区の第一期工事完成時期になりますね。

**奥田** そうですね。

**梅崎** でも、非常に計画的に行なわれていますね。設備投資だから当然なのでしょうけれども。

**奥田** そうとう長期的にやらないと。この扇島なら扇島をつくるのが長期計画でつくることにして、その第一期工事が一九七六年に完成していますよね。この扇島工場のためには、埋め立てをしなければいけませんから、どこから埋め立て用の土を持つてくるかというのがとても大きな問題で、千葉県のをひとつ買ったんですね。ここからピストン輸送して、扇島の埋め立てをやったわけです。どこの山を買うべきかということが事前にわかってしまうと、その地価が高くなってしまうって建設費が高くなりますから、秘密裏にその地質を調べなければならぬんです。土木屋さんなどが行ってボーリングをやって、そ



この土質を分析して、ここの土ならば使えるというようなことをやって。

**尾高** 秘密に行つてボーリングするんでは、大変ですね。

**奥田** だから、違う名目でやるんですね。「住宅地をつくりまします」とか何とか言つて。ボーリングをやるといふと大きな機械が行くわけですから、どうしたつて何か新しい計画が始まりそうだということとは判つちやいますよね。それと、千葉県と話し合いをしなければいけませんから、秘密にするというのとはとても難しいことだったと思いますね。みんな苦勞してやつたんですよ。それと、ここで作業を始めたのはいつだったかな。その直後に大不況が来て、扇島の計画をやめるかどうかという話にもなつたんですよ。しかし不況を乗りこえて建設を続け、いまは非常な最新鋭の工場ですけれども、最近レジャーランドにしたほうがいいんじゃないかなんていう意見も出ているんですよ。

**梅崎** たしかに、扇島から見るとレインボーブリッジはなかなか良かったです（笑）。反対側にレインボーブリッジが見えますから、何も遮断するものがなかったですね。

**奥田** 横浜港の真ん中にあるみたいな感じですね。

**尾高** でも、一九六五年に福山製鉄所が高炉の火入れをしていますから、扇島に行く前にもうひとつありましたね。

**奥田** そうなんですね。一九六五年に福山の第一期工事完成で動き出して、そして福山の工場をつぎつぎに拡張していく間に、並行して最後のほうは、扇島が始まるんですね。だから、資金的にはとても負担が大きかったんです。

**尾高** 一九六八年に、福山の第三期。

**奥田** 僕は途中で、社長の横田（久生）さんの部屋に行つて話しているときに、「横田さん、扇島の建設は最後までお金が払えないでしよう」と言つたら、「非常に頭が痛いです」と言っていましたね。「従業員のボーナスが払えないかもわからない」と言つて、悩んでいましたよ。とても経営者にとつては頭が痛い。ですから、いま日本鋼管が財政的にいろいろ難しいことのひとつは、この扇島に設備投資をした負担がかかっているのと、アメリカのナショナル・スチールで不良資産がいっぱい残つていたということがありますね。

**尾高** 結局、銀行から借りたわけですか。

**奥田** そうです。お金を借り集め、借り集めで。

**尾高** だいたい富士銀行でしたっけ。

**奥田** 日本鋼管は主に富士銀行が主力でしたから、富士銀行を通してお金を。富士銀行だけではないですね。富士銀行が主になって、ほかと協調を組んで、他の銀行もお金を出してくれて。世界銀行には頼らなかつたですね。最初、水江をやったときには世界銀行から借りたと思います。世界銀行からお金を借りるのはいいんですけども、世界銀行にはいろいろな国の人が審査部門に入っているんですよ。そういうところに、どういう計画でコスト構造はこうなるとか、技術的な特色はこうだというようなデータを持つていかなければいけませんから、持つて行くと全部、そういう競争相手の国から来てる人に渡つてしまふんですね。だから、とても難しい問題があります。そうすると向こうは、必要でないデータまで欲しがるわけですよ。非常に困つていましたけれどもね。しかし福山の場合は、すでに世界銀行には頼らないで資金調達ができましたから、そういうことは必要なかったですね。

合理化計画作成の主体は誰か？

尾高 合理化計画をお立てになるときに、計画をつくるのは主体は課長レベルのところだと以前言ってらっしゃいましたね。合理化計画についても同じことが言えるんですか。

奥田 ええ、そうです。この間はちよつと偏った言い方をしたかも知れませんが、福山をつくるかどうかという場合でも、さつき言ったようにどこから土を持つてくるかと。土質の検査とかの場合は、課長とかその下の人がやりまされども、いちばん最初に扇島をやるう、福山をやるうという意思決定の場合は、書いたものとかそういうところではないんだけれども、部長クラスなら部長クラスの人が社長のところに行つて、そのときは赤坂（武）さんでしたけれども、「どうしても製鉄所をつくらないとよその会社に負けるから」と。そうしたら、「こんな年をとつた俺を使うのか」と言つたという話があるけれども、そう言つたその日の晩、富士銀行の社長のところへ行つて、「こういう計画をやるから、融資を頼みます」と。向こうも「やりましょう」と言つてくれて。

尾高 その場で頭取が即決したんですか。

奥田 そのように聞いています。だけど、その前から話は何回も出ていましたからね。もう、いよいよやらないと負けてしまうと。そうすると赤坂さんに頼んで、「やりましょう」と。そうしたらすぐ、あまり普段はものを言わない人ですけれども、富士銀行の岩佐（凱美）さ

んのところに、夜に家に行ったんだと言つていましたけれども。いちばん大筋なところだけはそこで話をして、あとは建設部というのがありましたから、非常に膨大な人数を抱えていましたけれども、そこが動きだして、全国の立地を見たりして、福山に決めたんですね。

ですから合理化計画の場合も、どういう工場をつくつていくかというのを決めるのが主でしたから、製鉄所自体を新しくしなければいけないわけですから、「じゃあそれをやりましょう。始めましょう」というのを決める、最初のいちばん根本の「やりましょう」というのは、あくまで社長の責任ですよね。そして、「最初のこの一年は、埋め立てをやるだけ、基礎をつくるだけ。二年目にはこの工場。三年目にはこの工場」というような計画を具体的につくるのは、下の建設部門の人たち、それから営業の人たちが加わつてつくりますね。そのときはいちいち社長は、技術屋でもないしあまり意見は言わないですよ。任せておいてやる。

梅崎 銀行から取締役を派遣してくるというケースもあったのでしょうか。

奥田 非常に膨大なお金を借りるので、そうすると銀行は、「こんなにくさんお金を貸すんだから、役員を採つてくれ」というようなことを言つたんでしょうね。役員が一人、来ましたね。しかし会社の経理担当というのではなくて、支店長だった人が一人やつてきて、経理畑でないところのポストに付きました。それはギブ・アンド・テイクみたいなことで、金を貸して世話をするんだから、人間の一人を送つたら受け取つてくれというようなことで、受け取るんでしょうね。そういった合理化をしなければいけなくなると、どうしても人事問題とかに関わりが出てきますね。

**梅崎** ひとつひとつの機械を導入することに対して、団体交渉で全部クリアしていかなければならないのですか。

**奥田** 既存の工場にひとつか二つ機械を入れる場合、それによって人員が合理化されるとひとつひとつのケースについて労使交渉が行なわれますね。しかしまったく新しく、たとえば水江なら水江というのをつくるとする場合は、ひとつひとつの機械についてまでは話は行かないですね。工場全体で何トンつくって、必要な人員は四〇〇〇人です。主力の運持マンには新制高校の人を充てますと。要員計画の全体の姿を経営側から説明します。そうすると、組合側からは、鶴見の工場をやがて止める。そうすると、その作業員の行き場所がなくなるけど仕事は確保してくれないと困る」とか、そういうことで労働組合が言ってくるんですね。「解雇は認めないぞ。この人たちの仕事を見つけてくれ」と。すると経営側が、「解雇はしません。いまいる人の平均年齢はこうだから、あと二年、三年たつと退職していく人がこれだけいる。だから、残りはたとえば四〇人とか五〇人で済むから、その人たちは検査部門とかそういうところに廻ってもらえば、製品の知識はたくさんもっているので経営側も助かります。いわゆる首切りとかそういうことはしなくて済みます」と。そうすると労働組合も、「そういう合理化の計画なら賛成します」と受け入れてくれますね。そういう話し合いが出てきます。

それで、新制高校を出た人を現場に入れて、ホワイトカラーでなくてブルーカラーにするんだと。それによっていろいろ不公平が出てくるといふ問題もあるけれども、すぐは労働組合はそこをついてはこないですね。経営側も、そこを労働組合と議論するまで、まだ問題は具体的に煮詰まってきたくないから。労使協議会の席上では言うんで

すよ。「将来、必ず問題が出ますから、身分統一をしたいんだ」とかね。この点で日本鋼管としては、職工員の身分統一というのは他の産業に較べてずいぶん遅いんですよ。ほかのパルプ会社とかの場合は、昭和二一年に組合ができてすぐ、職工員の身分差撤廃というのをやっているんですね。そこには有名な田中慎一郎さんとか、そういう人がいたんですけれども、「どうして職工員の身分統一を早く認めたんですか」と言ったら、「認めなければ労働組合がストをやるといつて脅かされて、やむを得ず認めたんだ。鉄鋼はやっぱり会社が強いんですね」なんて言っていましたけれども、必ずしも強いんではないんですよ。対案が見つかからないから、ずーっと引延し、引延しやってくる、それで日本全体のなかではかなり遅れたような段階になって、職工員一本化をするんですね。

**梅崎** たとえば日本の企業別組合ですと、経営のかなり大きな決定に関しても、発言させるといふような形での参加があることが多いですね。

**奥田** もちろんありますよ。

**梅崎** 日本鋼管の場合は、それほどでもなかったわけですか。

**奥田** いや、そうではなくて、「こんど、水江をつくりますよ」というようなことは、経営協議会でかなりの早い段階から組合に言うんですよ。毎年、正月早々には組合幹部と社長との懇談会も行なわれますし。「だけど、これはまだ対外的に発表しないでくださいね」というような注を付けて組合の役員などに言うと、組合としての心構えというのができてくるでしょう。「自分たちがどういうように組合員にものを言っていこうか」とか、「将来こういう段階で説得しなければいけない」とか。「組合のなかをまとめるためには、もうちょっと早く

公にしてほしい」というようなことも言ったりするんですよ。大きな問題であればあるほど、早く組合には言いますね。だけど、組合に言ってもその情報が漏れたりしないという信頼関係がないと、それはできないんです。ですから、福山の問題にしるその後の扇島の問題にしる、そうとう早くから組合には言っているんです。ところがさっき言ったように、四九日もストになったときの組合の役員の場合には、そういう形で言うことはできなかったですね。だから、労使関係がいい関係にないと言えないですよ。

**尾高** そういう意味でも、一九五九年の四九日ストというのは、(結果的に見た話ですけれども)タイムリーでしたね。

**奥田** そうですね。その後のいろいろ変化していく前の条件づくりとしては、最後の段階でしたね。過激思想の組合リーダーの排除をやっていたからその後の合理化ができたんですけどね。

**尾高** 演出したみたいな感じ(笑)。

**奥田** 後知恵ですけどね。後から考えると、そういうふうな感想も出ますね。

**尾高** 時間がかなりたちましたね。きょうはあまり進みませんでしたけれども。

**梅崎** 次回は、川崎製鉄所の人事課長になられた後のお話をうかがうことにしまして、それ以前のことに關して、橋野先生と尾高先生のほうから、何か質問はございますか。

### マンデル博士の能率診断

**尾高** 教育訓練計画などを、水江をきっかけにしておつくりになったんではないんですか。教育訓練計画の編成実施というのが一九六〇年と書いてあります。それから、水江の世論調査、マンデル博士の能率診断。

**奥田** 一九六〇年に長期設備合理化計画ですね。

**尾高** もしそれらに奥田さんが関わってらっしゃるのだったら、一九六四年でなくてもうちよつと前から話していただく必要がありますね。

**奥田** 一九六〇年のマンデル博士の能率診断は、関係しましたね。それから、水江製鉄所の世論調査も、尾高邦雄先生にお願いしてやっているんですね。水江が動いてすぐじゃないんでしょうかね。昭和三四(一九五九)年に水江が動いているでしょう。一九五九年八月、真夏でしたね。水江が動いて、新制高校卒業の人を現場に入れたと。そういうことをさつき議論したんですが、そういうことも含めて、水江の世論調査。水江は、役付工制度改訂がいちばん早く施行されていますから。教育訓練計画の作成というのも、一九五九年にそこでやっているんですけれども、僕はこのときはまだ人事部にいましたから、教育訓練計画の編成そのものにはタッチしていませんよ。その下に書いてある、「部所長、課長層対象に権限明確化コースを設置」、これはやっていたんですね。

**尾高** これは、この間お話しくださったコースのことですか。

奥田 ええ、そうです。これが、一九六〇年一〇月のところに出ていますが、方針決定コースになるんですね。

### 人事室時代のホワイトカラーの採用

橋野 奥田先生が人事組織室におられた頃のホワイトカラーの採用が、どのようになっていたか教えていただけますか。

奥田 その頃は、事務と技術とは別体系なんです。技術屋さんを探るときには、だいたい学校の研究室の先生のところに行くんです。先生が、「この人は日本鋼管に向いている」という、むしろお医者さんの人事と同じような感じですね。お医者さんの場合、医局のほうに人事権があつて、各病院にないみたいでしょう。こちらから派遣されてくるような感じですけども。だから、理工系のゼミの指導教官が、「この人を送ろう」と。そういうときにだいたい、優秀な人を送ると同時に、どこにも推薦できないような人を一人ぐらい付けてくるんです（笑）。そうしないと、どこも斡旋できないで向こうも困っちゃうから。いつもそうではないんですけども、「一緒にくたにして採ってくれば、この人はいいですよ」というふうな話で。

それと、その先生と日本鋼管の技師とがしょっちゅう交流して、技術研究とかで共同研究をやっているから、日本鋼管の技師の人もその研究の途中で、学生たちの何人かとは会ったりして話している機会もありますね。優秀な人は顔見知りの場合が多いんですよ。それと、こういう実験計画でやっているか、テーマはこうで、熱心に取り組んで

いるかなんていうことがわかるでしょう。だから、わりあい能力とか技術で、仕事中心に採れるんです。あとでくつついてくる人もいますけれどもね。

ところが事務屋のほうについては、学生の数も膨大ですから、そういうツテがないんですよ。景気が良くて各社とも競争して人を探っているとときには、試験なんていうのはできないんです。試験をやるなんていったら学生は来ませんよ。採用のときに、よそに負けないように早く内定しようというわけで、呼んで話をして、採用したい人がいる場合には、人事の責任者に会ってもらい、すぐ内定しますね。そのときに「試験をやりますよ」なんて言ったら来ないかもわからないから、食事を一緒にしたりして。景気の変動によって、売り手市場となるか買い手市場となるかの変化によって、人の採用の仕方は大きく変わりますね。

でも自分の将来についてきちつと考える人は、会社に入ってからの人材育成がしっかりしているかどうかということに、強い関心がありますね。また、自分たちの先輩がその会社にいるかいけないかと。そうすると先輩を通していろいろな話を事前に聞くんですよ。日本鋼管の場合も、人事の担当者が行って会社の良い面についていくら話してもあまり説得性がないんですね。それで二年、三年先に採ったOBを学校に送るんですね。そして、「いま自分はこんな仕事をしている。ここに来ればこういう可能性がある。海外留学制度はこうなっている。」というようなことを話してもらうわけです。それがいちばん効果があつたですね。

橋野 いわゆる、リクルーター制度でしたっけ。

奥田 リクルーターと言いましょか、そういう名前で、お茶を飲んで

だり食事をしたりするお金などを持たせて、学校訪問をする。ゼミの先生のところを通して、後輩のゼミの学生に会うとかね。そういうことをやりました。もちろん、リクルーターには、それにふさわしい人を選びますね。

橋野 そうすると、ある大学から毎年何人採るといふ枠が、つくられてきたということですか。

奥田 それが理想なんでそういう方向で努力しましたが、ところが不況などで経営の具合が悪くなってくると、それができないんです。昨年は慶應から二〇人採ったと。今年も慶應から二〇人採るかというのと採れない場合があるんです。そうすると、一〇人ぐらいに減らすんですね。そうすると、次の年ぐらいに慶應から一〇人ぐらい採りたいと言っても、「あそここの会社は人を採るに当って計画性がないから、こんどは危ないんじゃないか。やっぱり無理じゃないか」ということで、学生からの魅力がなくなってしまうと、入社希望者が来なくなることがあります。

学生の魅力の点からそうなんです、会社が人事管理していくうえでも、もし計画的に採っておかないと、途中の層がボコッと人がいなくなったりということがあるんですよ。僕が入ったときなんかは、戦後復興期でたくさん人を採り過ぎてしまつてね。ところが、僕たちが入った直後にドッジプランなんなのがあつて、急に金融政策が変わりましたから、人を採らなくなったりする。人が多くなったり少なくなったりすると、人事管理上、適正な人員構成が組めなくなり、スムーズな技能伝承ということがやりにくくなりますね。ですから、計画的に人を採れる場合には、いまおっしゃったように一〇人なら一〇人、さらにひとつの学校に偏らないように違う学校からも採ろうと

いうような形になる場合があるんですよ。そういう場合には試験もできるんです。試験といつても、英語の試験とか常識についてのテストが多いんですけれどもね。

たとえば、笑い話みたいなんだけど、「弱肉強食」なら「弱肉強食」という言葉があるでしょう。「弱」を□にして「肉」と書いて、「強」をまた□にして「食」と。だから、空欄、「肉」、空欄、「食」として、いくつも同じようにして、そういう概念を知っているかどうか、勉強しているかどうか見ようというわけで、「空欄」に字を当てはめてください」と言ったら、「焼肉定食」と書いた人がいた（笑）。

尾高 間違ひとは言えない（笑）。

奥田 これは面白いけれども、まあしょうがない、これについては合格にしましたね。面白いのがいっぱいあるんですよ。それはともかくとして、だから入社試験なんつていうと、苦労だけでなくて楽しいんだけれども。学卒の場合は、そういうような形で採りますね。

でも、たとえば、こんなこともありました。会社にとって大事な人からの紹介で、特別の縁故で採ってくれと言われて試験をやったら、とても具合が悪いといつて、会社で誰が断りに行くかというのが問題になって、トップクラスの人に断りに行ってもらったら、「よそに頼めないからおたくに頼んだんだ」と言われたと（笑）。それもひと理屈あるなと思いましたが、断りました。極力われわれは、そういう人は採らないようにするんですよ。そうしないと、「あの会社は縁故が非常に効く」というと、そういう人が多くなつてしましますからね。ただ日本鋼管は、京浜とかに工場があつたでしょう。そうすると、政治家だとか日本銀行の総裁などの子供が多いんですよ。だいたいの場合、母親が自分の子供を京浜地帯に置いておきたいというので。田中

真紀子さんの旦那なんか、日本鋼管にいたんですよ。佐藤栄作さんの子供も日本鋼管にいたり、日銀の総裁の子供とか。そういう、人間的にはのんびりしてわりあい人当たりのいい人が、日本鋼管には割合多くいたんですよ。

尾高 それは、会社にとってもプラスがあつたのかもしれないですね。奥田 ないんじゃないでしょうかね。お人よしの人が多い会社ののんびりした性格ができてしまいますね。

尾高 どうもありがとうございました。

〈了〉

C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト

## 奥田健二オーラル・ヒストリー

～第8回～

開催日：2002年6月24日（月）

開催時刻：午後2時00分

終了時刻：午後4時30分

開催場所：奥田健二宅

出席者：奥田 健二（経済学博士）

尾高煌之助（法政大学教授）

梅 崎 修（政策研究大学院大学特別研究員）

記録者：有限会社ペンハウス 片岡 裕子



## 川崎製鉄所人事課長に就任

梅崎 きょうは奥田さんが人事課長になられてからのお話をうかがうということですね。課長になられるのが一九六四年ですね。

奥田 人事課長として働いたのが二年ぐらだったんですね。二年後に腎臓病になって入院したので、人事課長をやめさせてほしいと言って、いわゆるIEセクションに移ったんですが、それまでのお話をさせていただきます。

梅崎 川崎製鉄所人事課長ということは、それまでに奥田さんがおられたのは本社の人事組織室になるのですか。

奥田 その当時はもう人事部に変わっていたと思いますけれども、本社にいたんです。それで、川崎製鉄所という工場の所長直属の課の、人事課というのに移ったんです。そこはホワイトカラーの人事と、もうひとつ組織係というのを持っています、工場の組織運営のことを担当することになったんです。私はそこでたいへん貴重な経験をさせてもらったんですけれども。当時、川崎製鉄所というのは、パイプを中心的につくっておりましたけれども、儲かっていなかったんですね。それで、工場として何とかして利益が出るようにしなければいけないということ、能率診断室の課長と原価をやっている課長と私と三人で、主に所長のブレーンみたいな仕事をしたんです。それで私たちが中心になって、所長の下には部長という人がいて、それから課長なんですけれども、僕たちが主に各部長に折衝して、各部長としての方針

を出してもらって、それを月一回やる部長会議というので議論してもらうという、その事務局的なことをやっていたんです。とてもやり甲斐がありました。

それで、面白かったというとおかしいんですけども、なかには上手な人は、これは必ず達成できるという範囲の目標を出すんですね。若干、甘めの目標を出す。そして三ヶ月ぐらいたってみると、目標が実現できますから、部下の人と一緒に「目標が実現してよかった。万歳、万歳。またこのつぎはこうしよう」と、みんなハッピーなんです。ところが一方、非常に真面目な圧延部門（ローリング部門）の部長なんていう人で、とてもできそうにもない高い目標を持って来る人がいたんですよ。それはそれでいいんですけども、そうすると、みんな一所懸命に努力するんですけども、部下の人たちも「こんなに高いコスト削減目標とか品質向上目標なんていうのは、いくら努力してもできっこない」というと、士気にも影響してしまうんですよ。

それで所長も、「あいつは真面目すぎるから、いつもこんなハードな目標を持ってきた、もうちょっと余裕のある目標を持ってきたほうが部下のためにもいいんじゃないか」ということを言うと、僕たちがまたその部長のところに押しかけて行って、「もう少し実現可能性の高い目標を出したほうがいいんじゃないか」と。その部長は堅い人間で、「そんなことではだめなんだ。会社としてはこういうきつい目標でやらなければいけないんだ」といって、結局自分で首を締めてしまうようなことになるんです。

そういう人を所長と一緒に説得したり、それから甘い目標を出した人には、「もうちょっと辛い目標を出せるんじゃないか」と言ったり、目標管理なんて言いまして、表面はきれいな事を言いますが、

なかは取引きみたいな、虚々実々のところがありますね。そういうようなことをやって、部長たちとはとても仲良くなりましたけれども、いい経験をいたしました。

それから、マンデル博士の能率診断というのはちよつとその前でしたけれども、僕は人事の立場でマンデルさんの診断を会社として受け入れたほうが良いと考えていました。そしてその狙いのおりにマンデル調査の後に、能率診断室を中心とした活動が盛んになってきたんですね。それで、人事としては、思い切って優秀な人材を能率診断室に送んだことを覚えています。ただ、トラブルもあるんですよ。能率診断室で、「特定の部門の人員はもつと削れるんだ」というようなことを言うと、これもいつかお話ししたんですが、それまでにすでに労務部と組合との間で協定している要員プランというのができているんですね。それをさらに打ち壊して、もつと要員を下げられるというようなことを言うものですから、労務部門が非常に機嫌が悪くなったんですね。その労務部門は、自分たちがやっていることを貶しているというところで、IEのグループと仲が悪くて、そういうのをまた取り成す仕事とか、いろいろ出てきました。

### 能率診断室に異動

奥田 二年間でしたけれども、やり甲斐があつて面白かつたんですけれども、腎臓が悪くなつて入院したものですから、すぐ誰か後任に人事課長になつてもらつたほうがいいというわけで、会社に言つて代え

てもらつたんです。「その後、どういふところへ行きたいか」と言われたので、能率診断室——IEセクションですね。「IEセクションに行かせてください」ということで、あまり希望を言つたりすることは普段ないんですけれども、「じゃあ、そこに行つて無理しないでやれ」ということで行きました。そこには僕と同期の人が課長をやつていたんですけれども、その人の脇にもう一人課長をつくつてくれて、全面的に体を動かさせませんので、そこにいたんです。

能率診断室というのは大きなセクションで、スタッフは六、七〇人いましたけれども、ほとんどがエンジニアなんです。私はいままで労務とか人事だけをやってきましたから、工学的な、複雑な数式を使つて仕事をするようなことをやっていないわけですよ。そうすると、能率診断室の若手の人たちが私の弱点を良く知つていて、わざと難しい資料を持つてくるんです。「これはこの数式によると、こうなっています」とか、「こういう方法を使うとこうなります」と。僕がわからない難しいことをわざわざ言うんですよ。僕も、これは難しいところへ来ちゃつたなと思つて、非常に困つたことがあります。しようがないので、日曜日ごとに若手の人に自分の家に来てもらつて、家庭教師をやつてもらつたんです。とても勉強になり、それなりに面白かつたです。

そしてIE関連の各種の技法がある程度わかつてくるようになると、またまた若い技師がやってきて、「奥田さん、ガート(Gert)というのが出たのを知っていますか」なんて、わざと言うわけですよ。そうするとまた、同じようにその若い人に教えてもらひ勉強してね。そのうちに僕が気がついたことは、これらの若いエンジニアの人と張り合つて勉強しても、とてもだめだと。それで、私自身が若い人が持つて

いないことで貢献できることはないのかそれは何なのか考えたんですね。そうすると、労働組合とか労使関係のことについては、若い人よりも知っている。労使関係とIEとの接点の問題について、能率診断室の若い人たちに貢献できるようにしたいと考えたんです。あるいは労働科学の分野とIEとの接点についてとか。

そしてたとえば、「デーラーの『科学的管理法』を読む会をやるから、有志の人は出てください」と言って、そこでアメリカの鉄鋼業の労使関係、いまのUAWができる前の古典的な、クラフトユニオン時代のアメリカの鉄鋼業の組合の關係が、IEが入ってきてどのようになり崩れるかとか。そんな問題を議論しながら、『科学的管理法』と一緒に読みました。専門家と一緒に読むわけで、僕もずいぶん勉強になりましたね。そんなことをやったり、それから日本鋼管の労使関係の歴史、労使関係のうえでどういう問題点があるのかということなどを、若いIEの専門家と議論したりしました。これはお互にとってもためになりました。

ただ、ここでひとつ感じたことは、専門家たちが四、五人ずつグループになって、特定の職場を対象として、半年ぐらい入り込んで調査して結論を出すんですね。その報告書にはいっぱいタイムスタディのデータなどが付いていて、なかなか読みこなすのは難しいんですが、それらのデータやデータにもとづく提言について労働組合に納得してもらわなければ始まりません。現場から上がってきた組合の役員のなかに、こういう専門のIEマンが調査した資料が当初から読める人がいないんですよ。それはもともと無理な話なんですよね。現場の仕事をやっていて選挙されて上がってきた人ですから。それで、むしろ私たちが主催した一ヵ月間のIEマン養成訓練を卒業した人で、労働組

合に関心のある人を説得して、川原さんという名前の人でしたけれども、保全関係の優秀な技師でしたけれども、その人に労働組合に行ってもらって、労働組合の立場で私たちが出す資料を読みこんでもらって、組合の意思決定に結びつくように発言をしてもらったんです。これは取引じゃないんですよ。労働組合の立場で資料を読みこなしてくれないと困りますから。そして組合の委員会にかけて、委員会として納得して、そして経営と交渉するわけです。

私もアメリカに行って、そういう問題がアメリカでどう解決しているかと思いましたが、やはり組合の役員は選挙で上がってきますから、そういう経営側から出す資料を読みこなせるのかどうかと。読みこなせないから能力が低いとか、そういう意味ではないですよ。それまで従事してきた仕事が変わっていったから、すぐは読めないということですが、やっぱり経営側がいろいろアシストして、援助して、資料を読めるようにするんだと言っていました。それで選挙で落ちてまた新しい人が出てくると、大急ぎで再教育というとおかしいですけど、難しい技術的な資料を読めるように経営が手助けするんだと言っていました。私たちも、能率診断室というところにいるときに同じようなことをやって、組合の専門家が育つようにしたんですね。

**尾高** 川原さんという方には、どういう形で組合に行っていたかわけですか。

**奥田** 原則的には、現場から推薦してもらって、選挙に受からなければ役員にはなれませんよね。しかし組合の役員のなかには、いま言ったような特殊な能力を持っている人がいなければ組合も困るでしょう。そこで専門的能力を必要とするポストには、執行委員長が任命することができる役員が何人かいるんです。そのポストに推薦してもらって、

それで組合大会で承認すれば役員になれますね。そういう形でやったんです。そのことは、組合自身も必要性を認めすぐ納得してくれました。

### 能率診断室の設置とマンデル調査

尾高 少し遡りますが、能率診断室というのはマンデル博士がいらしたのがきっかけでつくられたんですか。

奥田 その前から職制としてはあったんです。

尾高 いつ頃からですか。

奥田 これは昭和三二年ですから、一九五七年ですね。人事組織室ができたときと同じですね。

尾高 そうすると、社長、役員のリフレッシュメント・コースをなすったのと同じ頃ですね。

奥田 そのとおりです。たとえばこの表の一九五七（昭和三二）年のところを見ていただきますと、七月のところに「人事組織室発足」、それと「能率課設置」というのが出ていますね。川崎の場合は能率診断室だったんです。鶴見などの場合は能率課と言っていたんですけれども。それで、IE機能を確立したと。そういうふうには組織ができて、とくに川崎の場合はすごく元気のいい人が課長にいたんですけれども、現場に行つて「ここが能率が悪い」とか、「ここが人が多すぎる」とか、批判ばかりやっていたので、現場の人たちと非常に仲が悪かったですね。現場部門との関係はうまくいかなかったです。

マンデルさんが来たのが、昭和三五年ですよ。ですから、三年間たつてからマンデルさんを招いたんです。というよりは、なかなか現場に入り込めないで、トップのサポートも不十分なので、マンデルさんという著名な人に来てもらつて診断して、IEに対する社内のサポートを得たいという気持ちもあったんです。

ですけど、そういう建て前以外に、マンデルさんと呼んだのが日本能率協会なんですけれども、能率協会だけではマンデルさんの人件費を負担できないので、日本のなかの三社ばかりに、「マンデルさんを招聘して現場調査をやってみてくれないか」と。そして、それぞれがお金を七、八〇〇万円ずつ出すとマンデルさんをアメリカから呼べるというので、そのうちの一家として日本鋼管が引きうけたんですね。前に煌之助先生がおっしゃったように、能率協会と常務の伍堂輝雄さんとは非常に密接な関係があったわけですね。それでまず始めに伍堂輝雄さんのところに話が来て、「マンデルという人を知りたいんだけど、呼べないか」と直接相談をうけたことを覚えていますけれども、「呼びましょう」ということで、この調査が始まったんです。なかなかいい調査をされましたよ。

それから、マンデルさんのような大物ですから、発表会のときには社長とか役員が全部来て、マンデルさんが発表して、みんないろいろ質問しましたね。マンデルさんはIEとQCとどっちが重要だなんていう枝葉末節のことは言いませんでした。部門間の関係の正しい考え方を強調しました。たとえば鋼をつくる部門とそれを原料として圧延する部門とは、圧延する部門がお客様で、鋼をつくる部門は次の圧延工程をお客さんとして考えなければいけないんだというようなことを強調したんです。マンデルさんは、このように部門間の連絡が悪か

ったのを直したりしたのですね。それで私どももいろいろマンデルさんと相談して、「じゃあ、こういう両部門の連携をとるセクションをつくったらどうですか」なんてこちらが言うと、マンデルさんが、「そんなのをつくっても屋上屋になる」とかね。「こういうセクションをつくったらどうか」と言ったらマンデルさんが、「そういう部門の機能を果たせる能力をもった人が育つまで待たなければだめだ」という具合で、観念的でない非常に実際的なアイデアをわれわれに言ったことを覚えていますね。

日本人からも愛されて、この人も日本人が好きで、前に申し上げたと思うけれども、アメリカ人の奥さんと離婚して日本の女性と結婚しちゃって（笑）。まあ、いろんなことが。

尾高 報告会その他で、奥田さんは通訳をなさったんですか。

奥田 そのときはよそから通訳を雇ったんです。ただ、その方もIE関係の専門用語は良く判りません。たとえば例外原理——エクセプション・プリンシプルというので、きまり切った仕事の判断はなるべく部下に仕事を任せて、上の人は例外的な事例だけについて意思決定をするんですよということを、マンデルさんが言うわけです。その雇った専門の通訳の人が、ちよつとわからないんですね。そうすると僕がお手伝いして、「これは例外原理と日本語で言っていますから」と。

そんな手助けはやりましたけれどもね。

尾高 マンデルさんは、どこにおられた方ですか。

奥田 アメリカの、どこか大学ではなくて、自分でコンサルタントをやっていたんだと思います。僕は、アメリカで会ったことはなかったんですけれどもね。

#### 能率診断室や能率課の設置は誰の発案か

尾高 そもそも能率診断室とか能率課をつくったのは、トップマネージメントの考えだったんでしょうか。

奥田 ええ、そうです。ですから、IE手法を入れて、コストダウン、合理化をしようという意思決定があつたんですね。在庫の圧縮とか、工場内のレイアウトの改善とかに、高度の専門技法を活かさなければダメだと考えて、それで組織をつくったんです。マンデルさんが来たあたりから、IEの機能は浸透しはじめましたね。能率診断室という職制ができてから、三年ばかりたっています。

梅崎 能率課は、本社にもあるのでしょうか。

奥田 本社には別にありませんでした。本社では技術部というところがありまして、そこに担当の人が一人いたんですね。立派なエンジニアでしたけれども。本社は事業所のIEの取りまとめをやるとか、そういうようなことだったです。私どもは人事の立場から、IE機能の浸透に全面的に協力しました。

梅崎 そうすると、各製鉄所が独自に能率課なり能率診断室を抱えているわけですか。

奥田 そうです。工場がかかえている問題はそれぞれ違いますから、一斉に同じ問題でやるというわけにいきませんから。

梅崎 そうすると、各製鉄所ごとに、成功しているところと成功していないところがあるのですか。

奥田 どうしても出ますね。人柄や何かで、うまくいくところは現場に浸透していきますしね。川崎の場合は、先にもふれましたが現場を叱責ばかりする人が就いてしまったので、良好な関係をつくるまでにはちよつと時間がかかりましたね。

梅崎 前回、水江製鉄所のお話がありましたけれども、水江は最新製鉄所なので、IEもスムーズに入っていたのでしょうか。

奥田 水江は、非常に能率的と思われる組織を理論的に考えてつくったので、それを動かすことが主でしたから。そこには、技師の優秀な人をIE担当者として置いてありました。

尾高 奥田さんが人事課長になられた頃は、水江は川崎と一緒になっていたんだっけ。

奥田 まだ一緒ではないですね。

### 能率診断室と品質管理

梅崎 IE部門が目標設定をすると、奥田先生は先ほどおっしゃられたのですけれども、具体的には、製品品質上の欠陥率を下げることも目標設定になるのでしょうか。

奥田 そのひとつですね。それから、たとえば事故などをなくすようにしようとか、保全費をもう少し下げようとか。しかも、保全費を下げて故障が多くなつては困りますから、故障も起こらないようにして保全費が下げられないか。短期的には保全費を下げることは可能で、製造コストがすぐ低くなるんですよ。しかし長期的には保全の手抜き

となり問題が生じてきます。そのバランスが問題です。もともと設備の保全をよくやると、品質がすぐよくなるんです。鉄鋼なんていうのは機械がつくっているわけですから。機械の保全が悪くて、若しネジなんかが緩んでいて機械が揺れたら、いい製品が出ないでしょう。それでネジを締めて、機械の精度を上げておけば、いい製品が出ますね。ですから、そういうふうには全部に響きますから、そういう保全目標をつくるわけですね。

そして、じゃあ機械設備の故障がないようにするためにはどうするのか。保全費を下げるためにはどうするのかという基本から考えなおしますね。そうすると、故障が起こってから大急ぎでみんなが行って故障を直すというのでは、すごく時間がかかってしまいますから、機械の部品ごとの磨耗の経過を測定しておいて、一定の磨耗時間がくれば取替えなければいけないという方式をとり、一カ月に一回取換えとか、一週間に一ぺんずつの交換という具合に、定期的に取り替えてしまふんですね。予防保全と言いますがそういうような制度を入れたり、その目標をつくったり、そういうことをお手伝いするのもひとつの仕事でした。

これは、能率診断室が現場に代わってつくって命令するということではできないんですよ。全部、現場の課長がやるわけです。そのときに参考データをやったり、現場に人がいないから手伝ってくれといえ、IEの人が行つて手伝ってあげるといふことはやるんです。とくに、現場には技師を置かないという主義がだんだん強くなりましたからね。

梅崎 ラインとスタッフを完全に分けるというやり方ですね。

奥田 そうです。そうすると、現場の工場長はだいたい課長クラスですが、それが作業長と一緒になつてつくるといふのが原則になつてき

ましたから、最初からはできないですね。最初の段階では、I Eの人たちが行つて手助けするとか。品質管理の人も行つて手伝いますね。ですから、品質管理の技師なんていうのは、建て前上は現場から品質管理部門に移っているんですけども、自分の机を持つて現場に駐在し、工場長のそばに行っているんですよ。工場長も喜びますし、現場のフォアマンなども喜ぶし。お互に親しくなつて、本当の情報が入りますから技師の為にもなりますね。しかし技師は命令はできないんですよ。

**梅崎** そうすると、能率診断室のほかに品質管理の課もあったわけですか。

**奥田** あつたんです。川崎の工場の場合、能率診断と別に技術管理部というのがあつて、そのなかにQCを担当するグループがいたんですね。作業標準をつくったり。それも最初は技師たちがつくつたんですけども、何年かたつていううちにそれではだめだということで、現場の人たち自身が作業標準をつくると。それを技術者が援助するという関係が確立しました。また現場で作業標準を変えると、営業とかにも影響が及ぶでしょう。お客さんがそれでいいかどうか検討しなければなりません。それで技師がチェックするということもおかしいんだけれども、営業とかお客さんとの関係で、「これをこう直してくれ」というようなことは専門の技術者の立場として言つていいわけです。ですけど、イニシアチブは現場がとるんです。いくつもの部門の相補的關係によつて標準作業方法は確定され、変更されることになりますね。

#### I E部門と労務部門の対立、その橋渡し

**梅崎** 先ほど、能率診断の方と労務の方が対立することが多いとおっしゃれましたが、品質管理も能率診断も、素人として判断すると、一緒にやつたほうが効率的なのではないかなと思うのですけれども、これもやはり対立してしまうのでしょうか。

**奥田** あまりそこでは対立はしなかったですね。というのは、品質管理部門は技術的なことはいろいろやりますけれども、人数が多いとか少ないとかということには触れなかったです。ですから、役割がちよつと違つていましたから、対立はなかったです。ただ品質管理につきましては、TQC（トータル・クオリティー・コントロール）という考え方が流行してきて、それは方針決定コースなどと言つてることと同じことなんですけれども、経営のポリシーがはっきりしてて意思統一ができていなければいけないとか、そういうようなことをやるでしょう。それに対して、I Eは現場の作業の改善を中心としますね。そうするとQCの人は、「俺たちは経営の基幹に触れる問題を扱うのだから、非常に高度なことをやっているんだ。I Eは現場のことなんだ」と低く見たりする傾向はありましたね。人間というのはつまらないことで、「自分のほうが偉いんだ」というようなことをすぐ考えるでしょう。そういう感情的な問題はありましたよ。

それと、I Eは能率協会がいろいろやつていて、QCは日科技連とかね。そうすると、外部のそういう団体屋さんどうして、「こつちの

ほうが上だ」「こっちのほうが重要だ」と。みんな自分のほうが重要だと思っているから、お金儲けをしたいから。そこが喧嘩をして、講習会などでそういうことを言うから、別々に講習を受けた人が社内に戻ってきてからも、同じように言うんですよ。つまらないことなんですよ。それで僕たちは管理者訓練とか何かで、IEとかQCというのはこういう関係で、喧嘩するようなものではないんだ、協同すべきことなんだということを訓練でずいぶん強調しましたよ。

日本の場合は、問題はとにかく、現場でいい品物ができて生産が上がることを、誰が言った・言わないなんていうことは関係ないんだと。そういうスカッとした気持ちにならないで、どっちのほうか力を持ってるんだとか何だとか、つまらないことにとらわれる傾向がありますね。IEマンのなかでも、こんなことがありましたね。これは会社のなかではないんだけど、上野陽一さんが東大の専科出身でしかないんだと。国鉄や海軍のIEの技師は、だいたい東大の工学部を出た人で、「俺たちのほうが偉いんだ」とかね。実際問題として、つまらない感情対立があったんですよ。上野さんはそういうことを無視して、タッチしなかったんです。上野さんは主に、消費財の販売や生産のためのIEをよくやっただけですね。

梅崎 労務部門の方とIEの方が対立するのは、人員の削減問題や配置転換の問題についてですか。IEの人は技術者ですから、技術の観点から人材を削減しろというわけですね。他方、労務の人は労使関係を見ているので、「そんなに言われても変えられないよ」という意見ですね。

奥田 労務の人は、とかく、「組合と話し合ってきたことだから、これは簡単に変えられませんか」とすぐ言いますね。事実、そうなんです

よね。去年、組合と話し合って、やっとこれでもいいということに決まったのに、今年になってまたそれを組み直してくれというのは、言いにくいでしょう。ですから、労使関係を担当しているところは、やっぱり現状を変えたくないという気持ちが強くなりますね。それを变えるわけだから。マンデルさんなんか、やってるうちに労務部門が組合をなかなか説得できないんだということがわかったわけですよ。そうすると、「僕が組合に行つて話をしてやる」ということを言つて、僕たちが止めたことがあります。どうしても組合は、科学的管理法方式で数字にもとづいてものを進めていくことは納得しないですね。時間がかかりますね。科学的管理法がアメリカで始まったときに、ゴンパースなどアメリカの労働組合リーダーも反対したわけだから、反対を覚悟して労働組合が納得しやすいようにもつていかないと、会社側が知恵を持たないといけないと思うんですけれども。

梅崎 体調を崩されたのが大きな原因ですけれども、奥田先生は人事課から能率診断室に移られて、労働組合とIE部門の橋渡しのようなお仕事をされたんですね。

奥田 そういうことをやりましたね。

尾高 さつき、IEのエンジニアを集めて勉強会をしたとおっしゃったでしょう。それは、勤務時間内になさったんですか。

奥田 勤務時間外にやりましたね。というのは、勤務時間中はみんな現場に入り込んでいますから、なかなか無理なんですよね。四時か五時になると現場から戻ってきますから、それからテーラーの本を読んだり、いろいろしたんです。

尾高 みんな喜んでやりましたか。大変だったでしょう。

奥田 だけど、テーラーの『科学的管理法』をこんなに読んだことは



はじめでという人がいて。新しい技法については勉強はしているけど、そういう古いことはあまりやっていないでしょう。だから、面白かったようですよ。

尾高 何か目に見えるような成果がございましたか。IEの人たちの態度が変わったとか。

奥田 労使関係に対する関心が出ましたね。組合がすぐ納得しないのも当然で、時間をかけてやらなければいけないんだというようなことが、わかってきたんですね。しかし僕は、いつまでもそんな勉強をやっているだけではだめだということで、体の調子もおつてきたので、能率診断室にいる間に関係会社の調査をやりたいと思って、川崎の保全関係の系列会社に鋼管機械という会社があつたんですね。その会社の改善策提案の作成を手がけ、さらにその鋼管機械に出向したんです。四三歳のときですね。

梅崎 一九六八年ですね。

#### 系列会社「鋼管機械」出向の申し入れ

奥田 これは僕も覚えていますよ。金尾（實）さんという人が人事部長で、その後社長になった人ですけれども、その人のところに「鋼管機械に出向してください」と言いに行ったんですね。そうしたら、関係会社に出向するというのは、当時一般的にはあまり名誉なことではなかったんですよ。「どうしてそんなところに出向したいんだ」と言うから、「僕は何回か調査に行っていたけれども、こういうこと

をやったらいいか、ここを直せと提案するだけでは無責任なので、提案したことを実行したいんだ。だから出向させてくれ」と言ったら、はじめは金尾さんは私の要請を断つただけけれども、二回目に行つて頼んだら、「ちよつと考えさせてくれ」と言つて、オーケーになったんですよ。そうしたらみんなに、「奥田は何か悪いことをして左遷されたんじゃないか」と言われて（笑）。僕は、自分が頼んだなんていうことを言うのは嫌なので言わなかったから、そうするとみんなが心配してくれて。そんなことがあつたから、面白かったですね。

ひとつは、テラーという人が働いていたのは金属切削の機械工場なんです。この鋼管機械というのも、金属切削の仕事をやっている専門の会社ですから、テラーと同じような作業環境のもとで働いてみて、本だけで勉強したことじゃないことが、実地体験を通して判るのではないかという希望もありましたね。たとえば、金属を削るときはどういう問題があるかとか、削る前の段取りの重要性とがよくのみこめたと思いますね。切削される金属片を旋盤の上のきちつと正しい位置に置いて、金具で締めつけて、それで削りはじめるんだけど、それまでの時間というのが段取りですけれども、すごく時間がかかるんです。そういうことを自分でやらしてもらったことがありますけどね。テラーという人は、現場マンとしてそういうことを自分でやっていた人ですから。「そうか、こういう問題があるんだ」ということがわかったりしましたね。私はこの鋼管機械では管理部長でしたから、工場にNC旋盤を入れる決定をしました。NC旋盤を入れるための機械の研究とかいろいろなこともやりました。NC旋盤というのは、ニューメリカル・コントロールというんですね。そういう技術的なことも、ここですいぶん勉強になりました。通産省の機械技術研究

所にもうかがって、ずいぶん詳しく指導をうけました。

### 鋼管機械での仕事

尾高 「関連会社」という意味は、鋼管のためだけに仕事をするということですか。

奥田 そうですね。建て前としては、よそから注文を取ってもいいことになっているんです。ですけど、川崎とか鶴見とか水江から注文を取って仕事をやるのでいっぱいでしたね。

尾高 その仕事の内容は、主として保全をするわけですか。

奥田 圧延設備の部品を取り替えますね。その古くなって取り替えた部品を持ってきて、鋼管機械の機械工場で削り直したり、磨耗した部品もまた溶接して、またそれを削り精度を出すんですね。そういうような仕事だったです。僕が行ってから、そういうNKの設備の修理のことだけやっていたんでは技術も向上しないので、機械設備の設計をやって製作して納めるというエンジニアリング的な領域にも手を出すようにしたんです。そのほうが利益が高いんですね。そういう仕事に重点を移すべきだということで、それでNC旋盤とか、非常に大きな設備を削るプレーナーといっていました。設備を購入して設備投資をやったんですね。

ところが、むしろこれはある意味ではむつかしい問題を惹き起したのです。会社の資金繰りを困難にしたんです。というのは、小さな部品の修理の場合には、NKKは毎月の保全費のなかで、経費として払

ってくれるんですよ。だから、鋼管機械としては毎月、お金が入ってくるんです。会社の資金繰りのうえでは楽なんですね。ところが設計して機械をつくって入れるということになると、お金がすぐ入ってこないんです。設計して部品を買って組み立ててやるというと、たとえば一年ぐらいかかるでしょう。そうすると、NK側では新規投資ということになって、新規設備投資の予算から支払われることとなり、時間が長くかかります。その間はお金が入ってこないから、資金繰りというのがそれだけ難しくなるんですね。その代わり、良い設備を納入すれば、それだけ利益は出るんですね。でも。

それをやっているうちに、昭和四五年に不景気になって、銀行がお金を貸してくれなくなっちゃったんです。それで僕は、一九七〇年——鋼管機械に行って三年目ですけれども——、そうやって新しい形態に移行しよう、設計中心の企業になろうといって、そういうことに持っていったんだけど、それがこんどは不況で金融を締められて、お金を貸してくれなくなると、どうやって不渡りを出さずにすませるかということが重要問題になりましたね。

日本鋼管は、当時の富士銀行がメインバンクだったでしょう。富士銀行の支店なんかを廻ってお金を貸してくれというと、「おたくの親会社の日本鋼管に貸してるだけではないだから、おたくには貸せません。むしろもっと貯金してください」なんて言われてね。しょうがないので横浜銀行とか、最後はいろんな信用金庫なんかにも行ったです。一億円ぐらいずつ借りるんですよ。ずいぶん苦労しましたね。

朝起きて、きょう資金が入ってこないし手形を落とせなくて会社が破産してしまうんだと思うと、足が震えて地に着かないような感じがしましたよ。僕もずいぶん肝っ玉が小さいんだなと思ってね。中小企業

のおやじさんというのは、こういう経験をしているんだなと思って。

**尾高** でも、保全の仕事をやめたわけではないんですね。

**奥田** やめたわけではないんです。だけど保全でも、川崎とか鶴見で仕事をしよう。部品修理が終わって納めるでしょう。しかし現場の保全の課長が、部品を受納したという書類を経理に回してくれないんですよ。仕事が終わったという証明の伝票をためこんでいるんですよ。上から、すぐ経理に出すなと言われてるんですよ。そうするとお金を出さなければいけないから。僕はずっと保全を廻って、「あなたあの机のなかにある伝票をちよつと出してくれ」と（笑）。友だちですから、「金、困ってるんだから」といつて伝票を出してもらって、経理に持つていつて、「これを早く現金にしたいんだから」といつて、いろいろやりましたよ。それで手形を切ってもらうと、商工中金という中小企業対称の銀行に持つていつて、三カ月後の支払いでもちよつと金利を多く払って、すぐ現金にしてもらうんですね。そういうようなことをいままでやっていなかったの、勉強にはなりましたね。

銀行を廻ってお金を借りるときには、「こういうことをやるから、必ず将来は儲かるから」という経理資料を持つていつて説明するでしょう。ニコニコして、合理的な説明をして、「なんとか貸してくれ」と。帰ってくるとこんどは、夜、鋼管機械の労働組合が待っているわけじゃないですか。労働組合は、全国金属といつてすごく強い組合なんです。蒲田の糍谷地区といつて、全国金属系の組合がいっぱい集まっている有名な場所ですね。団体交渉をやる前には全国金属から役員がやってきて面会を要求している言うわけですよ。僕は応接室でゆっくり話し合いました。私としては「いまお金に困っているから、そんな賃上げはできません」とか言う、組合は、貸借対照表とかを

ちゃんとどこかで調べてくるんですね。「こんなに銀行に貯金してあるじゃないですか。これを取り崩して払ってくればベースアップできるじゃないですか」などと言うわけですよ。そうすると、「この二億円を銀行に貯金してあるから銀行がお金を貸してくれるので、貴方個人の場合だつて何も銀行に貯金していなかったら、銀行から借りられないでしょう」ということを言うと、組合のリーダーも納得しましたね。昼間は銀行に行つてニコニコして、「儲かります」と言つて、夜は労働組合に行つて破産したそうだと説明したりしました（笑）。とてもスリリングな体験でしたよ。

**梅崎** 奥田先生は、管理部長でおられたわけですね。管理部長は、労使関係から経営企画、資金面まで、幅広く何でもやらなければいけないというお仕事なのですか。

**奥田** 鋼管機械の場合はそうなんです。しかし僕は資金繰りの仕事なんていうのは、労務とか人事にいて、まったくやっていませんでしたので、よくわかりませんでした。だから、そういう実地で揉まれてみたいということもあったんですけども、あんなに仕事がついと思わなかったですね（笑）。だけどそれは、いまから考えるとやつぱりやつておいてよかったと思つていますよ。

**尾高** 全部、一人ですったんですか。

**奥田** 幹部は、三人ばかりNKのOBの人がいたんですよ。だけど、その人たちは気力がなくてね。勤務時間中でも、自分の持っている株の価格が上がったか下がったかなんていうことにばかり気を使っているんですよ。もうこんな人を相手にしてもしようがないと思つて、一人でやりましたよ。

**梅崎** 管理部のほかに、人事部などの部門はあったのですか。

奥田 四〇〇人ぐらいの会社ですから、そんなにたくさん部はないんです。管理部があつて、その下に人事課というのがありましたけれどもね。そこだって、課長さんとあと二、三人の人がいるだけです。給与計算とかね。

梅崎 そうすると、管理部がまさにスタッフ部門のまとめ役なのですね。

奥田 そうでしたね。ですから、資金繰りとか団体交渉とか。

梅崎 普通ですと、企画を立てる企画部があつて、資金繰りだと経理部があつて、労使交渉だと労務部があるのですけれども、全部一緒になつて管理部なのですね。

奥田 そうなんです。中小企業の場合は、大企業のように機能分化していませんね。もつとも日本鋼管の系列の会社が全部鋼管機械と同じではないんですけれども。もつと大きな会社の場合は分かれていきますけれども、鋼管機械というのは四〇〇人ぐらいの工場でしたから、わりあい簡素な組織だったですね。だから、いろんなことをやつたんですよ。安全の問題とかもやつたんです。ちよつと大きな事故がおきて怪我人が出ると労働基準監督署に呼ばれて、署長の前に立たされて一時間ぐらいお説教を食つたりね（笑）。その間ずつと頭を下げてね。

尾高 でも、四〇〇人もいたら、中小企業よりはちよつと大きい。

奥田 それにいくら資金繰りですごく困つていたとはいっても、後ろにNKがありますからね。まったく孤立した中小企業とは違いますから、本当の中小企業のおやじさんの苦しみというのはわからなかったと思いますけれども、同期でNKに入つてぬくぬくと仕事をしている人と比べると、はるかにスリリングでしたですね。面白いということとかしいんだだけでも。たいへん貴重な体験でした。でも、そんなこと

をやつていながら、尾高邦雄先生の還暦祝賀記念論文集に論文なんか書いたんですよ。

#### 系列会社の融資条件は親会社と同じか？

尾高 かりに、富士銀行に融資を承知してもらえたとしたら、融資の条件というのは親会社である日本鋼管に対する条件と同じだったんでしょうか。

奥田 同じではないですよ。金利なんか高いんです。それは中小企業はすべて、大企業よりも高い金利を要求されますね。それだけ信用力が不足しているからということですね。それから、二〇〇〇万円を借りても、二〇〇〇万円全額がすぐ現金にならないんです。「一〇〇〇万円、貯金しろ」と言われるわけです。実際に使えるのは一〇〇〇万円ぐらいで。一〇〇〇万円使つて二〇〇〇万円分の金利を取られて、貯金の金利は少ないから、かえつて利ざやで損したりね。いろいろ矛盾があることがよくわかりましたよ。でも、どの銀行だったか、下町の銀行に紹介を受けて行つたら、はじめて取引するときは僕の経歴とかいろいろ向こうは調べるんですね。何回目かに行つたときに、「あなたは本当はわれわれのところにお金を借りに来るような人じゃないんだけれども」と言われてしまつて（笑）。でも、とてもよくしてもらいましたね。それから、個人でお金を貸すという人も出てくるんですよ。ある程度まで話が行つただけけれども、怖いですね。高い金利で、高利貸しみたいな人が出てくるんです。それを借りてしまう

と、すごく高い金利を要求されたりね。それで非常に採算性が悪化したNKの系列会社もあったんです。僕のところはそんなことはなかったですけどもね。どうしてこんな人がお金を持っているのかなと思うぐらいね。

尾高 そういふ人は、担保を要求するんですか。

奥田 担保を要求しますね。だから、下手してきちつと言われたとおりに返せない、担保を取られてしまいますからね。

尾高 担保として提供するの、どんなものですか。土地とか？

奥田 工場の土地・建物とか、機械とか。そういうものを取られてしまったら、こんどは仕事になりませんから。だから、こちらもごまかされないように真剣にやらなければならないんですよ。いろいろなことたいへん勉強になりました。

尾高 一人では、なかなかしんどいですね。

奥田 毎日、一二時間に帰ってきたことはなかったですね。

梅崎 小さい会社のほうが真のジェネラリストがいるのですね。大きな会社だとみんな自分の専門だけやっていればいいということになってしまう。

奥田 だけど、ああいうことを本当はみんなに経験させたほうがいいですね。本で読んだことではなくて、実地を通じての訓練になりました。鋼管機械での経験で経営の全部のことがわかるわけではないけれども、少しものがわかってきたのではないかという感じがしました。

尾高 銀行を廻られたときの経験で、いろいろな銀行に審査能力が十分にあるとお感じになりましたか。

奥田 いやあ、あまりないですよ。そのことに関して、面白い経験があります、会社の資金繰りがまだ詰まっていないうきに、財務のこ

とをわからなくてはいけないというので、日本能率協会の財務管理の勉強会というのに行ったんですよ。そして貸借対照表のつくり方とか、見方とか。そうしたら、僕の隣に銀行の支店長という人がいるんですよ。どこの銀行だったか覚えていないけれども、わりあい銀行でした。その支店長に、「支店長にもなつて、こういうことを勉強するんですか」と言ったら、「いや、われわれは案外、勉強していませんよ」と（笑）。それが実態かもわからないですよ。

それから、僕の下には経理の課長がいましたけれども、NKから来た人だけれども、最初は貸借対照表をつくるのができなかったんです。NKでは細かく仕事に分かれているでしょう。だから、一部の仕事しかできないんですよ。貸借対照表をつくるときは、NKに行つて教わつてつくっていましたよ。だんだん自分でできるようになりましたけれどもね。

僕は鋼管機械にいたときに、コンピュータを使って会計処理をやつて、自動的にコンピュータによつて貸借対照表ができないかと考えて計画したんですよ。だけど、やるスタッフがいらないですよ。それで外の専門のコンサルタント会社に頼んで、会計システムのコンピュータ化というのをお願いしたことがありましたね。ちゃんとお礼のお金を払ったのです。僕がいる間はできなかったですけど、いまはもう日本全体、会計処理のコンピュータ化なんというのはどこでもやつていくことです。新しいことでも何でもないんだけど、僕がいたときはまだそういうことをやっているとほほんとどなかったですから、そんなことも手がけましたけれどもね。

テーラーの科学的管理法を実地で勉強

尾高 NKKの関連会社というのは、たくさんあるんでしょうか。

奥田 ずいぶんあります。四〇社くらいありました。

尾高 だいたいが中小企業ですか。

奥田 必ずしもそうではないです。たとえばステンレスをつくっている吾嬭製鋼とか、いまは名前が変わりましたが、わりあい大きな会社でした。それから、NKホームとか、わりあい大きな仕事をしていましたけれども。中小企業は多かったです。そういう会社では、何か合理化しようと思っても、よく訓練された専門スタッフが少なかったですね。人材に余裕がないのですね。それでI Eマンの教育などは、日本鋼管での養成訓練に参加させてもらいました。

尾高 「関連会社」という意味は、日本鋼管が出資をしているということですね。

奥田 そうですね。

尾高 場合によっては一〇〇パーセント出資ですか。

奥田 鋼管機械なんかは一〇〇パーセントですね。一〇〇パーセント出資しているところがわりあい多いんです。ですけど、古くからある会社を吸収して系列会社にしたというような場合は、もとの株主がいますから、三〇パーセントぐらい持っていれば意思決定に影響力を持てますから、そういうところもありました。

尾高 奥田さんが鋼管機械を選ばれた理由が、何かおありだったんで

すか。

奥田 テーラーの科学的管理法に出てくる機械工場とたいへん良く類似していたというのもひとつの理由です。

尾高 工作機械工場へ行きたいと思われた。

奥田 それで、テーラーの科学的管理法や何かを実地に勉強できると。そういうことだけ言うとエゴイスティックなように聞こえるかもわかりませんが、仕事もやってテーラーの科学的管理法や何かも基礎から勉強できるから、そういう意図だったですね。

尾高 実際に現場で、テーラーの科学的管理法を実習なさったわけですか。

奥田 たとえば、自分で金属切削をやってみたり、いろいろなことをやることができましたね。それから、切削加工機械の勉強もしました。古い時代の機械も見たりしました。いまはひとつひとつの旋盤にモーターが付いて、個別に動かすんですよ。だけど、昔は上にシャフトが通っていて、そこからベルトで動力をひいて、個々の旋盤を動かすんですね。ですから、ひとつの旋盤だけでもベルトが緩んでしまつて止めて取り替えようというとき、影響が全部に出たりですね。

梅崎 動力はひとつで、旋盤は何台かあるのですね。

奥田 そうです。

尾高 この時代、そんなだったんですか。

奥田 鋼管機械の場合は、まだひとつそれが残っていました。上にシャフトがあつて、ベルトを取つて動かすと。そんなの、いまの時代には見れないと思いますよ。

尾高 そんな様子は、見たことはありませんね。

奥田 そういうのを見たりですね。それから、作業員の人が病気をし

て休んだりしますと、作業員の旋盤工の人の家なんかによく行きましたよ。

尾高 大変ですね、そんなこともなすったんだったら。

奥田 中小企業の給料というのはあまり高くないから、日本鋼管の現場の人よりも生活程度が低かったですね。そういうようなことが非常によくわかりました。

#### 鋼管機械の労働組合

尾高 組合は、日本鋼管とはまったく別なわけですね。

奥田 そうです。

尾高 相互の交流はないんですか。

奥田 交流はしていなかったんです。糍谷という、蒲田の中小企業がいっぱい集まっているところですね。ここはもう、町を歩くと機械油の匂いがして、すごいですよ。僕はああいう匂いが好きですけども。ですから、全国金属がすごく一所懸命組合活動をして、押さえてしまっているんですよ。ですから鋼管機械に組合をつくるときも、すぐ全国金属が来て、自分たちの組合に入れてしまったんです。ある意味では、機械屋さん、旋盤工ですから、全国金属に一体感があつたんですよ。こちらはかなり困りましたけれどもね。

梅崎 それ以前におつき合いされていた日本鋼管の労働組合の方は、鉄鋼労連の人になりますけれども、鉄鋼労連と全国金属では、同じ総評でも全然違うのでしょうか。

奥田 全然違いますね。鉄鋼労連はどちらかというと、総評のなかにも同盟系的な考え方でしよう。だけど全国金属というのは、会社なんかつづいたってかまわないという考えのところですからね。全国金属に組合化されてつづけた会社はいっぱいありますよ。そういう組合でしたから、僕も団体交渉の席上には参加してもらわなかったんです。そのかわり、「いつでも来てください」と言つて、団体交渉をする間近になると来てもらつて、よく話し合いをしましたね。話しているとなかなかの紳士でしたよ。立派な方がいました。

それで、鋼管機械の組合長というのがやっぱり旋盤をやる方でしたけれども、その人も私の家に来て議論したり、僕もその人の家にいったりしました。横浜でしたけれども横浜まで行つてみたら、カラーテレビジョンなんか大きいのが置いてあるんですね。僕なんか白黒のであどときにカラーテレビジョンなんて買えないですよ。それでからかつたんですよ。「なんだ、組合長がそんな立派なテレビを持つて」とかね。仲良くなりましたけれどもね。

でも、どこかで組合の役員が議論していて、そういうことになったんですよ。夜中に電話がかかってきて、「われわれは労働階級であなたは資本家側だ。あなたは資本家の利益を守るために仕事をしているんじゃないか」とか、原理原則的なことを仕込まれて、よく言ってきましたよ。そうすると、「鋼管機械の資本家は誰ですか」と言うのと、「それは日本鋼管だ」と。「それでは日本鋼管の資本家は誰ですか」と言うのと、向こうはよくわからないですね。「第一生命という会社ですよ。第一生命の資本家は誰なんですか」というと、生命保険というのは資本家というのは多いでしょう。相互会社ですから、資本家がいらないですよ。」「資本家がいらないじゃないですか」

なんて言うのと、向こうは困ってしまつてね。「資本家の犬だというふうにわれわれは言わないと、喧嘩にならないじゃないか」なんて言つて（笑）。

梅崎 喧嘩をするために理屈を考えているわけですね。

奥田 人はいいんだけど、攻撃するときはいいんだけど、それはどういう理由でそうなっているのかということ質問していくと、もうわからないですね。それはそうですよ、普段は旋盤をやっている人だから資料を見たりする時間はないんですね。旋盤のことは詳しいんで、それでいいんですけど。だから、それだけ丁寧に説明する必要がありましたね。

梅崎 インフォーマルな場で奥田さんと労働組合の方が話し合うことはあつたのでしょうか。

奥田 あります。ですから、向こうが家に押し付けてきたり、僕がその人の家に行つたりね。

梅崎 仕事の時間以外ですね。

奥田 それは決して悪いことでもないと思いますけれどもね。

梅崎 そうではなくて、経営協議会のような形で、団体交渉とは別に話し合う場はあつたのでしょうか。

奥田 ありました。それと、労働組合だけが集まつて議論している席上に僕が乗り込んでいつて、こういうことですからという話をしたこともあります。普段、一緒にいてお互に知っている人たちですから、こちらがその組合の話し合いの場に入つていつても嫌がらないですよ。いろいろ話したことがありますね。

梅崎 逆に、全国金属の本部の人たちが直接、鋼管機械にやつてきて演説をしたり、要求を出したりすることはあつたのでしょうか。

奥田 その人たちが演説したりすることはなかったです。それはことわつていましたから。ですけど、応接間に来てもらつて、私と議論するということはありません。それはもう、何回もありましたよ。向こうもやつぱり全国金属の本部ですから、団体交渉などをサポートしているという姿勢を見せないといけないでしょう。ストも何回かありましたけれどもね。それで、一所懸命来ましたよ。とてもスリリングなことだったですね。

#### 失敗に終わったテーラー流の能率給の実施

奥田 それともうひとつ、テーラーの科学的管理法との関係ですけども、旋盤でたとえばいろんな部品を削るわけでしょう。ですから、標準時間というのが決まつていて、標準時間より短い時間で能率を上げて金属切削をやつて仕上げた場合には能率給を多くあげるといふ、というのやり方ですね。それと同じことをやつてみたかどうかというアイデアを僕が出したんです。もちろんそれには準備がいるんですよ。時間が客観的でなければいけませんから。それを非常に多くの部品について、これを削るのには標準時間はいくらと決めるのは、至難の技ですね。

ところが古くからいた役員で、常務とかの立場の人がいたんですよ。日本鋼管の先輩の人がね。すぐやれというわけですよ。「奥田君、いいことなんだからすぐやれ」と。僕も、「そんなうまくいくはずはないから」と言つただけけれども、「ぜひやれ、ぜひやれ」というので、



一人現場から上がってきたベテランの人で、人間的に立派な方がいて、旋盤の経験の豊かな人でしたから、その人がいろいろな注文が来ると、「これは何十分」「これは一時間」と。その人が決めると標準時間になるような形で、たいへん乱暴だけれどもやっただけですね。

そうすると、同じ形をしたものを削るとしても、材料がこちらは硬い、こちらは硬くないとかね。たしかにそういうことはあるんですよ。同じ工場で作ってきた鋳物であっても、生産ロットが違っていると硬さが違うということはあり得るんですね。そうするともう、現場の人はすぐいろんなことを言うてくるんです。条件がよくてうまく行つたときは言うてこないだけども、ちょっと条件が悪いとすぐ言うてくるわけです。それで結局、能率給がたくさん出るんだけど、全体としてそんなに利益が上がらなかったんですよ。それで、そのやり方を取り消そうといって、組合と交渉しましたね。失敗した例です。準備に必要な時間をかけないで、アイデアだけで早くやっただけですね。

**尾高** 日本の機械工場で実際にテーラー流の能率給を実施したケースがありますか。そういう経験はありますか。

**奥田** 池貝鉄工とか古くからの工場はデータの蓄積があり、きちんとやっていたのではないですか。標準時間をつくった経験とか、あるいは材料運搬のこととか、レイアウトとか、そういう経験をいろいろして、それでやればいいわけですけどもね。僕は、人事とかは長くやっていて、能率診断に二年間いて、それから行って銀行との関係とか資金繰りとか、組合との交渉もやりながら、この標準時間にもとづいて能率給を払うという制度を実施してしまっただけでしょう。そんなに一〇〇パーセント、その問題に力を入れられなかったから不十分のまま始めてしまったのですね。

#### 作業標準にもとづく能率給は難しい

**尾高** 奥田さんご自身がそういう経験をしていらつしやらなかった。それはわかりましたけれども、もつと一般的にはかの日本の機械工場です、そういう標準作業というのを決めて能率給を本格的にやったケースというのは、あまりないのではないですか。ありますか。

**奥田** 日本の多くの工場では、過去のデータを積み上げてきて、その平均値を出して、そういう形でやってしまふんですよ。おつしやつたように、時間研究を徹底的にやって、理論的に積み上げて標準時間を出すということは、なかなかやっていないですね。

**尾高** 戦前の国鉄などでは、多少ありましたか。

**奥田** 戦前ですけれども、国鉄では工作工場で作ったことがあったのです。それは過去の実績を積み上げてその平均値を出すという方式でやったのですね。

**尾高** 大宮工場だったかな。それとか、造船では加給金というのがありましたでしょう。あれも、標準の作業水準があつて、それを超えると、集団能率給を出したのではないんですか。

**奥田** そうですね。

**尾高** 経験はあった。でも、細かい作業ごとに標準を決めて能率給を出すということは、あまりなかった。

**奥田** 難しいんですよ。条件がちよつと違つと、変えなければいけないでしょう。

尾高 そうですね。それに、いちど標準を決めてしまうと、こんどは技術変化が起こったときに困る。

奥田 だから、材料が変わったり設計が変わったりしたら、そのつど変えなければいけないでしょう。それはとても大変な作業になりますね。それで僕は、アメリカの鉄鋼業のIEを廻ってきて、アメリカの鉄鋼業にもずいぶんIEマンがいるんですけども、能率給を払うための標準時間の測定に、たくさんの方がかかりきりなんです。けど日本の場合は、IEマンというのは能率給支払いの標準ということにあまりタッチしないんです。新しい部門ができると、アメリカの場合はそこで標準時間をつくるという場合には、四カ月から五カ月して条件が整ってきて、わりあい落ちていくからでないと標準化できないでしょう。それまでは能率給なんか払わないんです。ずいぶんみんながよく我慢するなと思うんだけど、理屈上ではアメリカのやり方が正しいですね。標準時間ができて、その標準時間と比較して能率が上がったなら能率給を払うようにしてある。それまでは能率給を払いません。組合も納得しているんですよ。

日本なんかだったら、そんなことは納得しないですよ。新しいセクションに移って苦労があるのに、能率給をもらえないというのはけしからんと。そうするとどうするかというと、いろんなセクションの能率給を平均して払うんです。みんなも納得するんですよ。だから、IEは要らないでしょう。日本のIEマンはどうするかというと、作業の改善とか工場のレイアウトとかいうことに主力を置くんです。僕はものの考え方だと思いますよ。アメリカのIEマンの使い方は損ですよ。それと、アメリカは非常に理屈が立つから、測定できるものにか能率給を払わないでしょう。そうすると、保全部門とかサービス部

門には能率給を払わないんです。どれだけ生産が上がったというのが測定できないでしょう。保全の修理の標準というようなことはできないから、保全部門にはインセンティブを払っていないかったです。僕も最初に行ったときに、ずいぶん変だなと思っていましたけれどもね。

そうするとどうなるかというと、保全の人たちは一所懸命仕事をしないですよ。一所懸命仕事をしたって、能率給をもらえるわけではないから。そうすると、故障があつて機械が止まり、保全マンに来て仕事をしてもらおうといつても、保全マンはゆっくりゆっくり行くわけです。急いで行つたつて何も収入にならないから。そのうちに、アメリカの経営者たちも日本に来ていろいろ勉強しているうちに、工場のなかの部門が全部協力しないとラインの生産は上がらないんだという当然のことがわかってきたでしょう。そうすると、このラインの能率給の平均したものを保全部門にも払うと。日本の会社は全部そうしていますからね。だけど、これでは本当には理論的ではないですよ。だけど、みんなそれで納得するわけです。そのほうが協力関係がよくなる。関係するサービス部門なども皆一所懸命になりますよね。それはアメリカもわかってきて、だんだんそういうふうになってきましたよね。

日本での能率給はどのように計算するか？

尾高 日本という能率給は、どういうふうに計算するんですか。作業

ごとに標準を決めて、それとの比較で能率がいいとか悪いとか言うんです。しょうか。

奥田 それが、本当の論理的に正しい……。

尾高 けれども、大変ですよ。

奥田 現実には、能率給を計算するセクション——だいたい労務とか給与ですよ。そこが、たとえば今月は標準時間と比較して能率が上がったとしても、そのとおり計算してお金を払って翌月もし標準より下がった場合、能率給を下げられるかというと、理屈のうえではできるんですよ。そうしなければいけないけれども、働いている人は、能率給がずっと積み上がってくると、それが生活費になってしまっているでしょう。そんなに上がったり下がったりさせられないんですよ。そうすると、賃金計算をやるセクションと現場とさらに組合とが話し合って、今月はこれだけ上がっているけれども、これは来月のためにとっておこうとかね。そして、能率給を払う水準をこれまでの実績に近づけちゃうんです。帳簿につけて、ちゃんととっておくんですよ。そして、生産が下がったりしたとき、標準時間を達成できなかったときなんかには払うんですよ。

炭鉱なんかでも能率給を払っていましたけれども、生産が上がったときには掘った石炭の一部をどこかに隠すんですね。壁や何処かへうまく。そして、生産がうまく上がらなかったときに出してくるんですよ。それは経営側もわかっていても、全部さらけ出せなんていうことは言わないですよ。やっぱり、そういうことをやる余地が残っているほうが、現場としても面白いです。俺たちは頭を使って、うまくやっているというような気持ちも持てますしね。

尾高 素人臭い質問ですけども、その標準というのは、一定の生産

量が達成されるために延べで何時間、人工がかかるという標準があって、それは過去の歴史で決まっています、それを達成できてそれを超えると能率給を払うというふうに考えてよろしいですか。

奥田 ええ。そのとおりなんです。ですけど、その標準を過去の歴史にもとづいて計算するというと、実態に足を引っ張られてしまうこととなるでしょう。だからそうではなくて、タイムスタディとか何かで、理論的にこうなるはずだというのを出すべきだというのがもともと理論的な立場なんです。その理論にもとづいて標準値をつくって、それよりも多く生産ができればお金を払いますと。テーラーの場合は、旋盤で車輪のタイヤというものを削っていたんですけれども、それを一日五個なら五個削っていたのを、テーラーがやってみたら七個ぐらいできるでしょう。ところが七個つくると、仲間の古参の旋盤工が飛んできて、「おまえが七個つくつたら、会社からわれわれも多分つくれと言われるからだめだ」と。それで脅かされて元へ戻されて、「俺たちは前々から五個だ」と。過去の実績ですよ。それに固執していたわけですよ。そのような過去の実績にとらわれていた労働慣行を壊すのがIEの基本姿勢ですから。実績から出発するのではなく、理論的に組み立てるという考え方ですね。

だけど、理論的に組み立てるという場合は、材料の硬さが一定ですよとか、形も一定ですよとか、いくつもの前提条件をおいたうえの標準値ということになりますね。しかし、現実にはその前提がどんどん狂ってくるわけです。それに追いついてIE的な調査をやっていくというと、膨大なIEマンがいなければならぬんです。アメリカのようになつてきてしまうんですよ。だけど、そのように調査をやってもそんなに効果はないんです。ですから、いま日本鋼管もそうですけれど

ども、能率給というのをやめている会社がわりあい多いんです。これは本当に役立っていないと。だから、一見すると管理していないみたいに見えるんですよ。だけど、ボーナスで貢献度を査定するとか、いろんなことで差をつけるのですね。むしろそのほうが、実際の管理には意味がありますね。

**梅崎** アメリカの場合は、個人が出した成果を、とりあえず数値化できると考えるわけですね。

**奥田** アメリカ人は一般的にいつて数値化するのがうまいですよ。また、数値化しないとだめだ、数字にもとづかないのはだめだという信念がありますから。

**梅崎** でも、誰が見ても成果が測りやすいものと測り難いものがあるわけですね。測り難い仕事をやっている人が一方的に損をしてしまうのですね。

**奥田** そうです。その点がもつとも難しい問題ですね。だから、保全とかね。修理なんというのは条件が全部違うでしょう。とても測定できないですよ。だから一時は、測定できないから能率給は払わないんだという考え方が、通っていたんですからね。組合も認めていたわけですから。

**梅崎** 一見すると公平なルールをつくらうと思っているのだけれども、結果として不公平になっているわけですね。

**奥田** 日本が非合理みたいなことをやっているみたいだけれども、お互いにみんな満足しあって、協力しあうわけですよ。

#### 関連会社の位置づけと実態

**尾高** もうひとつ、鋼管機械の話ですが、奥田さんが活躍されたという事情の裏に、常務の人がいたけれどもあまり働かなかったということをおっしゃいましたでしょう。

**奥田** もう、日本鋼管を定年退職をした人たちで、将来に対する夢もなく本当に無気力な人たちでしたね。

**尾高** 一般化はできないけれども、それが少なくとも一部の関連会社の実態だったとすると、日本鋼管の関連会社というのは、あまり一所懸命やっていたんじゃないのかなという感じがしたんですね。

**奥田** そういうことです。利益を上げているところは、ほとんどなかったですね。だから、これは日本鋼管でもそうだけれども、いま官庁のOBが行っている特殊会社がいっぱいあるでしょう。その人たちだって、注文をとるときに官庁に出かけていつて、顔を利かせて注文をとるといふようなことをやっているだけで、あと本当に自分がその会社を合理化して良い会社にしようということとは、やっていないでしょう。のんびりやっているんです。そういうところが、日本じゅうすごく多いですよ。

**尾高** でも、そうでなくて一所懸命やる関連会社というのも、あるのではないですか。

**奥田** もちろんあります。

**尾高** それでうかがいたいのは、いったい何が原因なのか。たとえば、

トヨタの関連会社だったら……。

**奥田** やはりひとつは、鋼管機械の場合もNKから天下ったOBがいたんだけど、その人たちはもうそこで人生行き止まりなんですね。NKを定年になって、その人たちの老後の生活のためにそこに送り込んでいるようなものですよ。だから、新しいことをやろうという考えはないんですよ。

**梅崎** 日本鋼管をもうすでに定年退職されてから、鋼管機械に来られている方ですね。

**奥田** そうです。そうするともうその人たちは、「鋼管機械の人間はだらしがない」とか、「訓練されていない」とか、「自分たちがどんなことをしようと思ってもついてこないからだめだ」というようなことをNK側に言っているだけなんですよ。トヨタなんかだったら、若い人で優秀な人を関係会社に出すでしょう。そこで、その会社の合理化とかそういうことで成功すると、また本社に持って来るでしょう。経営者としての訓練の場としますよね。そうするとみんな、関連会社で張り切って仕事をするではないですか。そういうやり方をやっているところは、系列会社はきちつといい仕事をしますね。やっぱり、前向きな人材管理をしつかりやっているかどうかですよ。年をとった人の、ただ隠居場所に利用しているというところはだめですね。

**尾高** 鉄鋼業で、トヨタ式にやっているところはありますか。

**奥田** ちよつと僕は詳しくないんですけどもね。新日鉄なんかでも、あんないい会社なんだけれども、関係会社対策についてはやっぱり批判を持っている人が少なくないですよ。僕は新日鉄の關係会社にいた新日鉄出身の社長と話し合ったことがあったけれども、その人は能力もあり非常に立派な人でしたけれどもね。連合の会長の鷺尾（悦也）

さんという人は新日鉄出身でしょ。鷺尾さんと話していて、「僕、こういう人に会いましたよ」と言ったら、「あんな立派な人を新日鉄は使い切れないから、だめなんですよ」なんて、盛んに憤慨していましたけれどもね。そういうことは多くの会社にあるんじゃないですかね。關係会社の位置づけは、どこの会社も問題が多いですね。もっとも理想的な在り方は、系列会社のプロパー社員の中から、その会社の幹部を出すことですね。そのような昇進の可能性をはっきりさせておけば、関連会社の人材も育つんですね。富士通なども関連会社に、富士通から幹部を出すことはやらないという方針を打ち出していますね。

関連会社の運営については、私としては心配していることがありますが、現在、日本の企業は、多くの系列会社を海外で運営していますが、その会社の社長に本社から派遣の日本人だけを当てることを方針としている会社がありますね。ホンダなどはその典型例のひとつですね。しかし将来のことを考えると、海外の会社のトップには現地の人を当て、さらにその優れた人は本社の経営者の一員に加えるという国際的に開かれた人材政策が必要ですね。

**尾高** 奥田さんみたいな人がもっとたくさんいたらよかったですね。

#### 社長の決め方

**奥田** 最近、この不況下でも、わりあい伸びている会社があるということを、政府の調査機関が調べて発表していますよね。そののひとつの条件は、経営幹部に、傍系のセクションにいつて苦勞してまた戻っ

てきた人がいることだと。六つばかり条件をあげていますが、そのひとつにあげていますよね。だから、僕が最後に仕えた社長の横田（久生）さんという人は、いつとき鋼管鉦業という会社の社長になったんですね。NKの幹部昇進へのルートから外れたのですね。それで非常に苦労されて、しかしそこでの業績が評価されてまた日本鋼管に戻ってきて、そしてNKの社長になった人でしたけれどもね。そういう人は日本鋼管としてはたいへん珍しかったです。僕はNKKについて、若いときは折井さんにお世話になり、定年前の七、八年間はこの横田さんの感化をうけましたね。この二人の方にはいまでも感謝しています。たいへん惜しいことに、お二人ともガンで亡くなりましたけど。

尾高 NKKは社長をどういうふうにして決めるんですか。

奥田 前の社長の指名ですね。

尾高 日本はそういう会社が多いそうですね。

奥田 そうですね。その方式が良く機能すれば良いのですが、しかし多くの場合あまりいいことではないですよ。みんな社長の前では、社長を批判したり、社長の意見と違ったことを言わなくなりますよね。

尾高 社長が指名するということの、法律的というか、形式的な根拠は何ですか。

奥田 何もないですよ。だから、形式的には株主総会で取締役を選出しますが、その選出された日に取締役が集まって、取締役会を開き、その取締役会場で社長が選ばれるわけですよ。そういう形なんだけれども、みんな自分を指名してくれた社長以外の人を指名する人はいないですよ。形式的な手続きだけです。一方銀行からも、借りたお金に対する金利をちゃんと払っている限りは、「あの人を替えるべ

きだ」なんていう意見は出てこないし。誰も文句を言えないわけですから、ある意味で会社の社長というのは、ノーチェックですよ。その意味ではアメリカのように、社長を指名したりする第三者、外部役員というのを入れて、そこで議論して社長を選ぶというほうが公共性がありますよね。あれは機能しているんじゃないですか。日本の場合、きわめて例外的に、三越の社長を、三井の経営者グループのリーダーが止めさせたという例がありましたね。

梅崎 日本の場合、昔は労働組合がチェックしていたようなところがありますね。組合が強かったので、社長は「やめろ」というような要求があったのでしょうか。

奥田 労働組合が社会的にチェック機能を果たすということは考えてよいことですね。ですからこういうような日本の状態では、労働組合はチェック機能をもっと持つべきだと思いますね。組合としても自分たちの役割を自覚しないといけないと思うんですけども。

#### 鋼管機械時代の反省点

尾高 結局、奥田さんがいらした間に、利益率は上がりましたか。

奥田 わりあい良かったんです。NKの系列会社のなかでも優秀な企業だと褒められました。ところが、僕が鋼管機械を辞めて日本鋼管に戻った後に、その会計データに誤りがあったことが判ったのです。修理部品の加工はすべてを鋼管機械が処理することはできません。中心となる旋盤の作業は鋼管機械でやるけれども、そのほかにいろいろ

の熱処理などをやるんですよね。そういうのは鋼管機械でできないから、糺谷地区にはいろいろな機能を持った中小の専門会社があるんで、そういうところへさらに下請に出すんですよ。お互いにいろいろやり仕事のうえで助け合ってます。大きな車輪みたいなやつも、ハードフレームと呼んでいましたけれども、バーナーで温めて金属の強さを出すとかね。そのような仕事は鋼管機械ではできないから、そういうハードフレームということをやる会社にお互いにみんな情報を持っていますから。一種の中小企業の集団ですから、いろんなことができるんですよ。

そうすると、みんなそこに注文を出し、もちろん、必要な代金はそのつど支払っていました。ところがそれらの支払伝票をきちっとしておいて、NKにお金を請求すればいいんだけど、きちっと計算しておいてすべて支払ったコスト分を請求してなかったのですね。つまりないミスですが、NKに請求しそになってしまったのが、たくさん残っていたんですね。そうすれば、実際にかかったコストよりも計算上は安く上ったような結果が出ちゃうでしょう。利益が出たような会計報告が出てしまうんですよ。僕が鋼管機械にいたときにはすごく褒められたんだけど、鋼管機械からNKに戻ってきてしばらくしたら、「奥田君がやったときに儲かったように見えていたけれども、計算が間違えていたんだ」と言われて、正直に言って、ショックをうけましたね。毎月の計理の締め切りの日には、経理屋さんは夜遅くまでかかって、伝票の整理をやっていました。僕も責任上夜遅くまで経理屋さんにつき合ってたんですね。見ていたんだけど、わからなかったんですね。だけど、経理屋がインキをしていたわけではないんですけれどもね。伝票を全部、計算に載せ切って

いなかったというのがミスの根本原因だったんです。このミスについて、NKの役員の人の何人かが、「そういうミスは多いんだ」と、慰めてくれましたが……。そんなことでいろんなことを勉強しましたよね。その点では、経理関係というのが僕にとっていちばん難しかったですね。そういうことになったひとつの原因は、僕にあったと思いますよ。経理屋さんというのは、一円でも計算が合わないとか徹夜して合わせるんですね。銀行もそうだけれども。僕は、「そんなのは無駄だから、長い目で見れば解決するんだから、一円が合わないからといって徹夜で仕事をするというのをやめていいじゃないか」と言ったんですが、それがきっかけで経理処理がちよつとルーズになったのだと思いますよ。この点は大きな反省点です。

**尾高** 払わないところがあつたら、払ってもらおうほうが文句を言いそうなものですね。伝票が抜けていて支払われなかったら、相手が文句を言わないですか。

**奥田** 下請に仕事を頼んだ所、たとえばハードフレームとかいろんな会社には、必ず支払いはやってるんです。

**尾高** 支払っているけれども、記録がないわけ？

**奥田** 記録はあるんだけど、その伝票がすごくいっぱいあるわけ。その伝票がたくさんあるやつを、月末にオーダーごとに、何番のオーダー、何番のオーダーと、それぞれに二〇枚、三〇枚の分類をしなければなりません。そのうえで合計いくらかかったとコスト計算をしなければならぬはずだったので。だから、コンピュータがあれば簡単に済むことなんです。そのようにしてコストに計上すべきものを、計上しそになっていたということです。計上しなかった伝票がたくさん残ってしまっていたということなのです。

尾高 それだったら、こんどは銀行の口座に残っている現金が合わないはずじゃないですか。

奥田 そう、現金がね、なかなか返ってこないでしょう。資金が不足しますね。僕はこれは、さっき言ったように、設計の業務に重点を移したため、なかなかそれがお金になって戻ってこないからだなどというふうに思っていたんです。いちばんの理由は、いま煌之助先生が言われたように、お客さんからその分をきちとお金を取っていなかったんですね。伝票を計上する失敗をして、残してしまっていた。それが大きな理由なんです。

梅崎 不良債権を抱えているようなことになるのですか。

奥田 不良債権というよりは、債権化していなかったんですね。もらえるものをもらわないで、伝票のまま分類しないで残してしまっていたんです。請求しそになっていたんです。それで資金繰りが非常に苦しかったのです。

梅崎 鋼管機械はいまでもありますか。

奥田 いまでもあります。いまは、日本鋼管の敷地のなかに移ってやっていますね。

梅崎 規模としては、四〇〇名ぐらいですか。

奥田 前よりはちよつと大きくなったんではないでしょうかね。NKの保全部門は、鋼管機械が小さな機械しか持っていないくて、小さな部品しか修理できなかったんです。水江とか何かができると、機械設備が大きくなったでしょう。その大きな歯車とかの修理が、鋼管機械ではできなかったんです。それは、NKの保全部門は不満を持っていたんですよ。NKのほうはしょうがないから、造船工場とかほかの大きな会社にそういう修理を出していたんです。それで僕は、これも

借金ですけれども、新しく大きな機械を入れて、NKの新しい水江などの大きな設備の修理ができるようにしたかったんですよ。一部、そういう計画で大型の平刷り盤なども入れたのです。

そうすると、機械を購入するための借金が増えて、それが資金繰りに響く。いま煌之助先生が言われたように、いろいろ注文をとって加工した分、全部をNKに持っていくとお金にするということも事務処理の不利のためできなかった。いろいろ問題が重なって、昭和四五（一九七〇）年に急に不況になって、ニクソン・ショックの直前ですけれども、銀行がお金を貸しませんよと言いだしたのだから、いろいろなことが詰まっちゃって。すごく勉強になったんですけれどもね。日常の地味な会計処理をきちつとやっただけで、新規投資をすれば良かったのに、新規投資などに力を入れすぎて、日常的な地味な仕事がおろそかになっていましたね。私の失敗の例ですね。

尾高 銀行へ融資の交渉に行くというのは、普通は社長がやるのではないですか。

奥田 そのときは、社長はいなかったんですよ。常務が三人いて、僕みたいな取締役の管理部長が一人という構成で、結局銀行との接事も僕がやらざるを得なかったですね。

#### 日本鋼管本社勤務に戻る

梅崎 三年間、鋼管機械におられて、一九七一年に本社に戻られるのです。



奥田 本社の労働部の次長という立場で戻っていると思いますね。

梅崎 川崎に戻られたわけではなくて、こんどは本社の人事にまた戻られるんですね。

奥田 そうです。

梅崎 古巣に戻るといふような感じになるわけですか。

奥田 本社の労働部勤務になったのははじめてですね。

梅崎 以前は人事部ですから、こんどは労働部になるわけですね。

奥田 そうです。労働部で、要員計画とかいろんなことをやったんですけれども、そこで川崎とか鶴見とか水江の工場から、福山の工場に人を送る仕事をやっていたんですね。

梅崎 年表では、一九六六年の八月に福山製鉄所が稼働しはじめると書かれておりますので、そのときからずっと川崎、鶴見、水江製鉄所から、福山製鉄所に人を配置転換する作業は続いているのですね。

奥田 僕が鋼管機械にいたる間にも、もうそれは行なわれていたんですね。僕が本社の労働部に戻ってから、それは進んでいたんです。その時点での問題は、川崎とか鶴見に、折井さんが若いときにつくった保護班という班の存在が、福山への配置転換の障害になったという問題です。戦後、結核になった人が多かったでしょう。結核だけではなくて、精神障害などになった人も居ただけでも、その人たちが、いちおう結核なら結核が治ったからといって、すぐ現場に入れることはできないでしょう。それで、保護班というのをつくって、夜勤などをやらないようにして、昼間は工場の草を抜いたり社内便の配達とか軽作業をします。そういう仕事だけやって、もっと丈夫になったらラインに戻すという、そういう緩衝装置のようなものを折井さんがつくったんですね。ところが、ラインに戻ると夜勤もあるし作業負

荷も大変だし、保護班に残ったほうがいいと思う人がだんだん多くなってきた、それが二〇〇人とか三〇〇人になってしまったわけですね。

一方、川崎とか鶴見から福山に人を送るでしょう。その配転対象となった人たちは、「俺たちはこんな苦勞をして遠いところまで行って仕事をしているのに、保護班に入ってしまうのんびりしていてけしからん」というようになったんですね。そうすると、合理化して人を出して福山に送るといふ仕事がいなくなる。労働組合も保護班を認めにくくなる。本社の経理からも「あそこにいる人はのんびりしているのに鉄鋼労働者の賃金を受けとっている」といふようなことを言いだす人が出てきました。保護班の人たちも、工場を歩いても周囲からそういうふうに見られたりするから、劣等感を持ってしまうんですね。それで、僕は労働部について、この人たちが会社で寄生虫的にぶら下がっているような状態ではなくて、自分で独立した会社の一員となって、自分たちで儲けを出すということにすれば誰も文句を言わないだろうと。それで、独立会社化することを考えたのです。また当時は工場環境改善のための緑化運動が盛んになりはじめたときで、この緑化事業をも取り込んだグリーンサービスという名称の会社にしたんですね。

#### 「グリーンサービス」会社の設立とその役割・活動

奥田 この会社ができてしばらくしたときに、尾高先生がコーネル大学のギャレンソンさんを連れておいでになったことがあるんだけど

も。ちょうどこの頃、京浜製鉄所あたりの工場地帯、千葉などもそうですが、環境の問題が重要になって、植木を植えようという話がずいぶん出てきたんです。それでこのグループが、植木を植える、それから工場のなかの清掃というようなことをやる会社しようというふうに、計画したんですね。それで、折井さんとかいろいろな人に話したら、「それはいいだろう」と。一方では、「そんなうまい話、できっこない。そんなことをやっていてお金をもらって、財政的に独立できるなんていうことはあり得ないだろう」なんていう反対もあったんですね。ですけど僕は、単なる工場の清掃ではなくて、日本鋼管の大きなビルとか、日本鋼管だけに限らなくていいんだけれども、ボイラーマンの資格者を養成してそれらのメンテナンスもやると。清掃をやっている人でも努力すればボイラーマンになったりして、退職したらビルメンテナンスマンになれるという制度も作りました。そういう前向きな会社につくりかえれば、みんなが働きがいがあるし、やっていけるだろうと。名前もちょうど環境改善でグリーンということがありましたから、グリーンサービスという名前にして、出資は二〇〇万円程度でしたがNKに全部出してもらって、会社をつくったんですね。

植田という当時の社長は「そんな難しい会社の社長をやる人はいないな」というふうに言ったんだけれども、折井さんが「私が社長をやります」と言ってくれて、それから話がトントン拍子に進んで。「折井さんが社長になるんだったら、僕がついていきますから」といって、グリーンサービス会社の幹部にしてもらって、そして始まったんですよ。何回も団体交渉をやったりして。そのときは僕は責任者でしたけれども、どういう条件で保護班の人たちを新会社に移すか、いろいろな交渉をして、組合も認めて、グリーンサービスができたんです。い

までもこれは残っています。そして、規模が大きくなっていますね。梅崎 分社化する場合、日本鋼管の労働組合の人と最初は交渉するわけですね。

奥田 そうです。というのは、みんな体が悪い人で、保護班というのにいたんですけども、もともとNKの労働組合員でしょう。その人たちをNKの本体から離してグリーンサービスという、将来性が難しい会社に行ってもらわねばなりませんから、組合がすぐには納得しなかったですね。それでいろいろ話し合って、何回ぐらい交渉しましたかね。

組合に承認してもらって、それで発足したんです。川崎地区の共産党が最後まで反対して、裁判に訴えられて、僕もその裁判に呼び出されて会社側の証人として出ていって、グリーンサービスということが必要なんだということを言うために裁判所に行ったことがあるんですけども。共産党の人がワアワア外野席からいろんなことを言ったりして、うまくまとまらなくて、僕が発言する機会はなかったんですけどもね。裁判でも、共産党の提訴は認められませんでしたね。いまだは、たとえば検便とか血液検査とか、病院関係の検査があるでしょう。そういうものを請け負ってやるような仕事に手を広げたり、それからもちろん植木のこと庭園の設計工事などもやっています。環境改善の問題というのは、ちょうど時世にも合ったんですね。それで、よかったです。

それから、NKの工場のなかでの廃液を処理する炉をつくって、そこでいろんな工場の廃液を集めて焼いて、その灰は工場のなかに埋め立てるといような仕事もやったんです。それはけっこう難しいんですよ。いろんな工場のなかの、 그리스とか何かの廃液を持ってきて焼くでしょう。カロリーが違うんですね。一方は非常に燃えやすいもの、

一方は泥に近いような廃液。そうすると、泥に近いような廃液を入れた場合は温度がグーッと下がって、セメントをつくるときのようなキルのなかに入れるんですけれども、中のレンガが収縮してしまうんですよ。またそのつぎにカロリーの高い廃液を入れると温度が上がって、レンガが膨らむでしょう。膨らんだり収縮したりすることを頻繁にやると、炉の本体のレンガが壊れてしまうんですね。最初は、とても難しかったんです。ですけど、いろんな工場から来る廃液を、すぐ焼かないで混ぜて、ベンディングして、均一にしてからキルに入れればうまくいくということが判って、それはみんな、グリーンサービスの人が考えたんですよ。僕もこのときに、植木のこともずいぶん勉強しましたよ。

**尾高** 共産党がグリーンサービス設立に反対したのはなぜですか。

**奥田** というのは、日本鋼管にいたときよりも給料が下がったんですよ。日本鋼管の鉄鋼労働者と同じ給料を払うことはできないんですよ。掃除をする会社とかビルメンテナンスに働く人々の賃金相場と同じものを払いますよという、二〇パーセントぐらい賃金が下がるでしょう。それに対して共産党員の人は反対なんです。それから、日頃は何もできないような体の悪い人もいますよ。そうすると、そういう人は申し訳ないんだけど辞めてもらって、地域的生活保護を受けてもらう以外に方法はなかったですね。地方自治体の手による公的扶助に頼るという生活をしてもらう以外ないという結論で。そういう人を排除したりしたことに対して、共産党の人は反対してきましたね。

僕もずいぶんつらかったけれども、それまではそういう人でもNKに働く鉄鋼労働者の賃金水準を保障されていました。そのため自分た

ちのグループで赤字になっても、つぶれてしまうことはなかったんですよ。だけど、それ故に工場全体の人からバカにされて、下に見られて、自分たちも劣等感をもっている。それをやめようということにしたわけですから。

公傷とか、それから自分の責任でなくて事故にあって怪我をした人というのは、もちろん、定年になるまで面倒みるんですよ。そういう人はもちろん解雇したりしないんだけど、そうでなくて、たとえばアルコール中毒なんかで仕事ができなくなってしまった人というのがいるんですね。そういうような人を抱え込んで、鉄をつくっている現場の人と同じ給料を払うということは、不合理ではないかと。労働組合の幹部たちもそう思っていたんですね。それで組合は納得してくれただけけれども、共産党の人は「弱者の排除じゃないか」というので、裁判所に訴えたんですよ。だけど、裁判所で何年か争った後に、裁判所も会社の立場を認めてくれたんですね。だから僕なんかは、裁判所で共産党の人からずいぶん怒鳴られましたよ。

**梅崎** でも普通、会社としては儲けなければいけないので、その人たちを解雇するという選択もあり得るわけですね。同じ給料を払うことと解雇することの妥協点として、このような会社を設立されたんですね。

**奥田** そうですね。

**尾高** グリーンサービスに労働組合はできたんですか。

**奥田** 労働組合は、前からの労働組合に継続的に入ったままの状態を続けたんですよ。でも、グリーンサービスができてしばらくしてから、グリーンサービスの社員に病気で亡くなった人がいたんですよ。その方のお葬式でその人の家にも行ったけれども、NKにいたままで死ん

だ場合にはいろんな補償もあったのに、違う会社としてグリーンサービスの一員として死んで、補償体系もまだ十分できていないんですよ。この人の家庭にとつては悪かったかなと思つてね。悩んだこともありますよ。でも、変り目にはそういう問題がありましたけれども、いまはもう落ち着いた会社になつて、伸びているんですよ。

**梅崎** 奥田さんは、グリーンサービス設立のときに取締役として入つておられるわけですね。

**奥田** そうです。折井さんだけでは申し訳ありませんから。

**梅崎** 奥田さんのお書きになった年表では、その二年後の一九七四年に、本社教育部長と書かれていますけれども、日本鋼管の教育部長に戻られたのですね。

**奥田** そうですね。僕個人は、グリーンサービスにずっといてもいいと思つたんですけれども。グリーンサービスの社員のなかには、精神障害の人がいて、「僕は日本鋼管の野球部のマネージャーだ」なんて、大言壮語して大阪のほうの高校を廻つたりしてね。それで歓待をうけて、喜んで帰ってきたり。全部、嘘なんです。そんな人もいたり、それから川崎の街のなかでバスを止めてしまつたりね。警察に捕まつて、警察に謝りに行つたり。本当にいろんなことがありました。

だけど、監督者とか管理的立場になつている人は立派な人がいましたね。会合があつたときに、「ちよつとビールでも飲みませんか」なんて言つても、絶対に飲まないんですね。アルコール中毒をやつていたんですね。何回かやつて失敗して、コップ半分でも飲んだら元に戻つてしまふんです。前より悪くなつちやう。非常に克己心の強い人がいましたね。条件の悪い人は多かつたんだけど、お互いに助け合つたりね。僕は労務屋としては、労務管理のいろんな悪い点が集

中して現れたようなものですけれども、そういう問題に直接ふれられたことが人間的によかつたなと思つていますけれどもね。

**尾高** 精神障害の人がいたとおっしゃいましたね。それは、製鉄工場では精神障害が出る可能性があるということですか。

**奥田** 必ずしも製鉄会社だけに限らないですね。製鉄会社の場合は、肺結核とかは多かつたですね。ですけど、精神障害の人も出ましたね。精神障害の人は、どこの会社でも同じような比率で出るのではないのでしょうかね。とくに製鉄会社の勤務状態がきつくて、精神障害が出るというようには思いませんけれども。コンピュータソフトの会社なども精神障害者は少なくないようですね。

**梅崎** 勤務時間中の事故とか、煙で肺結核になる場合と、先ほどおっしゃられたアルコール中毒のように、仕事以外のときに病気になつた場合では……。

**奥田** アルコール中毒なんかはそうですね。

**梅崎** それらを同じに扱うのは、問題があるのではないかなと思うのですが……。

**奥田** そういうふうに言えるかもわかりません。普通の病気の場合は、だいたい半年とか一年で既定の休業期間が終わつても職場に戻れない場合は解雇ですね。結核だけは条件が悪いからといって、二年ぐらい休業期間は延びますね。だけど、二年たつて無理して現場に戻ると、また病気がぶり返してしまふ。昭和二年、三年、四年、五年なんていうときは、栄養も悪かつたですから、結核になる人がすごく多かつたですね。それで、日本鋼管は所沢のそばの清瀬というところに結核病棟を持つていたんですよ。方々の会社がみんなそうですね。第二次大戦前では、多くの紡績会社がそれぞれの結核病院をもっていました。

結核は日本の国民病でしたね。僕がいま通っている玉川病院というのは、日産自動車の結核病棟だったんです。それが、結核が少なくなってきた普通の総合病院になったわけです。日本鋼管の場合も清瀬はもう、結核になる人が少なくなつてつぶれてしまったんですね。また最近、多くなってきたみたいですけどもね。結核の場合はそうやって、病棟を特別につくって病院に入ってもらったりしたけれども、それでも二年たつても現職に戻れないという人が多かったですね。それで日本鋼管の場合は、保護班という制度を作り、現場に戻るまで保護班にいていいですよという制度にしたわけです。

そうすると、本当はもう解雇してもいいような、アルコール中毒になつて出勤できなくなったような人の救済のためとか、そういう人が入ってきたんですね。だけど、そういう人のなかで本当に立派な人がいました。自分をコントロールして、アルコール中毒から治ってきた人ですね。そういう人は、いろいろ弱い人を助けますよね。だから、そういう人がいてくれて、会社としてのまとまりができたということ言えますね。

**尾高** 七四年に教育部長になられたわけですね。

**奥田** そうですね。このときは僕は、NKに戻してくれとは言わなかったんですけども、金尾さんという人事部長が見ていて、「もう奥田に戻したほうがいい」と思ったんでしょうね。

#### 日本生産性本部・労働統計部会での議論

**梅崎** そろそろ時間ですね。次回は、教育部長に戻られてからの話をうかがいたいと思います。また、その五年後に定年退職をされて、こんどは大学での研究者としてのお仕事に変わっていくと思うのですけれども、上智大学でのお仕事についてまたうかがえればと思います。よろしく願います。

**梅崎** あと、奥田さんにお聞きしたいなと思っていたことがひとつあるのです。日本鋼管のことではないのですが、私は、生産性本部のことについて調べておりまして、生産性本部の事業報告書のなかから奥田さんが参加された委員会を探してみました。一九七一年に賃金決定機構部会がありまして、金子良雄さんが委員長で孫田良平さんが副委員長をなされています。その労働統計部会のなかに奥田健二さんが委員として参加されています。

**奥田** それはわりあい長かったです。

**梅崎** 七二年、七三年、七四年と参加されておりますけれども、生産性本部の委員会での議論など、覚えておられることはありますでしょうか。

**奥田** このときは、労務担当者の人が参考になるような、いろんな労働生産性とかを小さな本にまとめて出版したのですけれどもね。

**梅崎** 『活用労働統計』ですね。

**奥田** そうです、そうです。あれをつくるための委員会だったんです。わりあい技術的なことだったですね。

**梅崎** 中村厚史さんや孫田良平さんが中心になって、『活用労働統計』をつくられていますね。

**奥田** そうです。

**梅崎** この委員会には、誰かのお誘いを受けたという形なのでしょう

か。

**奥田** 金子さんとか孫田さんをよく知っていましたから、「出てくれないか」と。また東京電力の原子力の部長になられましたけれども、東京電力の田口三夫さんとかと友だちで、わりあい知っている人が多かったですよ。このほかにも、いま東大にいらっしゃる社会学の方とか、ホワイトカラーの活性化の問題とか、テーマごとの研究委員会というのをやって、その報告書を調査したり報告書を書いたりしたこともありました。

**梅崎** この賃金決定機構部会は、生産性本部で毎年、『賃金白書』という白書をまとめていましたね。

**奥田** そうだと思います。

**梅崎** 一九七四年ぐらいに、春闘の問題でベースアップの予測をかなり高めに書いてしまつて、当時の新聞にも大きく載っているのですけれども、日経連からクレームが来て、この委員会自体がなくなつてしまふ事件がありますね。

**奥田** これは、金子さんという人は理論家でしょう。それで、「日本の潜在需要を上げるためには、賃金をこれだけ上げなければおかしくなる」ということを言つたんですよ。それに対して日経連が怒つたんですね。そういうことを言うと、賃上げを容認することになるから。だけど、金子さんは自分の信念として、「労働者の賃金水準がもうちよつと上がらないと需要は起らない。日本経済はよくならない」ということを言つたんですね。ちょうどオイルショックの後ですよ。

**梅崎** そうですね。インフレの原因は何だという議論になっていましたね。そのときに、労働者の賃金が高いからだといわれていました。日経連は、生産性基準原理をずっとあげているのですが、金子さんは

やや違つて、ある程度賃金を上げると有効需要が増大するので、景気も回復するのだという意見だったのではと思います。ただ生産性本部の委員会は、三者構成なので、日経連の方も出ているのですね。経営側の方がたくさん出ているのです、東芝の方とか、十條製紙の宮下武四郎さんとか。

**奥田** 宮下さんはその後、社長になりましたよね。勉強家ですね。千葉利雄さんなんかは、この金子さんの意見に賛成ですよ。

**梅崎** そうですね。

**奥田** だけど、このなかでそこまで徹底して議論するということはない、言いつ放しで、金子さんの信念としてそれが出てきたと思ひますね。

**梅崎** このなかで激しい議論が行なわれたわけではないのですね。

**奥田** あまり記憶に残っていないです。

**梅崎** 島田晴雄さんは助手として出ておられますね。いまは教授としてご活躍です。そういう時代だったのですね。

**奥田** 現実には、一九七四年はベースアップはだいたい三〇パーセントぐらい急に上がりましたからね。それで、七五年にも同じようにアップするか、組合も要求するかというときに、宮田（義二）さんが大きな声で、「いくら賃上げがあつてもインフレがあつたら同じだから、インフレを抑えてくれるならば賃上げを抑える」と言つて、組合が慌ててしまつただけけれども、宮田さんの意見が通るんですよ。宮田さんの意見も、鉄鋼労連の本部のなかで、十分に議論したうえでの発言ではなかつたので、組合としてはたいへんあわててしまつたのですね。

**梅崎** 賃金自粛論ですね。

**奥田** そうです。組合としては経済整合性理論と呼んでいたと思ひま

す。賃金を抑えることによってインフレ率を抑えて、経済の鎮静化に役立つと。それで宮田さんは、当時の総理大臣だった福田さんに褒められちゃって。褒められたいという意図はなかったけれども、勇気のある発言だったですよ。

梅崎 かなり交渉をして、議論をされたという話をうかがっております。日本鋼管にも同じような影響は出てくるわけですね。賃金自粛論をとるか、それともベースアップをいままでどおり続けていくかという選択ですね。

奥田 そうです。だけど経営側は、潜在需要を上げるためにベースアップを少し多くやるという考え方は、なかなか内部では言えないですね。矛盾があることがわかっていても、インフレで生活費が高くなってきたとしても、ベースアップはそれに応じてやるということは、簡単には飲めなかったですよ。だから、宮田さんなんかが言ったからびつくりして、経営側も安心したんでしょうね。

金子さんは、純粹だからね。エコノミストとして、ベースアップしなければ国民の生活はよくならないと。金子さんは、ここでの問題と本質的な関係ないけれども、小さいときは家が貧しくて、おかずなんか買えなくて、サケの切り身を吊るしておいて、それを見てご飯を食べたって（笑）、僕にそう言っていましたよ。なかなかシンのある人ですよ。この人は、労働省の局長までやったから、その後、水資源公団というところにいたんだけど、いま問題になっているけれども、つぎつぎにいろんな公団を廻っていれば退職金ももらえて豊かになれるわけでしょう。それを、水資源公団に行っただけであとはもう辞めてしまったんですよ。日本賃金センターというのをつくって、そこに行つて、給料もダウンしたと思いますけれどもね。お金のこと

はあまり考えない人だったですね。  
梅崎 どうもありがとうございます。

（了）

C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト

## 奥田健二オーラル・ヒストリー

### ～第9回～

開催日：2002年9月4日（水）

開催時刻：午後4時00分

終了時刻：午後6時30分

開催場所：奥田健二宅

出席者：奥田 健二（経済学博士）

尾高煌之助（法政大学教授）

橋野 知子（駒澤大学専任講師）

梅 崎 修（政策研究大学院大学特別研究員）

記録者：有限会社ペンハウス 片岡 裕子



## グリーンサービスの運営は『日暮硯』の精神で

奥田 きょうは、本社教育部の話をしなければいけないと思うんですけど、グリーンサービスのことで一言つけ加えたいことがあったんです。グリーンサービスに行きましたときには、社長が折井さんだったんです。岩波文庫に『日暮硯』という本があるんですが——星ひとつですからいちばん小さな本ですが、それを折井さんが私にくれて、「奥田君、この新しい会社は、『日暮硯』の考え方で運営してみよう」と言ったんですね。「日本鋼管のような大きな会社を急に変えることは無理だけれども、グリーンサービスのような小さな会社ならばわりあい早くものの考え方を変えることができるんじゃないか。一緒にそういう考え方でやってみようじゃないか」と話されたんですね。その根本の考え方は、藩の責任者であろうと農民であろうと、一対一というんでしょうかね。その本のなかでは一対一という言葉は使っていないんですが、「肌を合わせて」と言っています。心を通わせて、平等な立場で藩の建て直しをやろうと。それに対して古くからいたお侍さんは、「そんなことをしたら、世の中まとまらない」と反対はするんですが。

たとえば、お百姓さんの主な人と議論するときに、いままでは藩主はもちろん部屋の奥にいて、お侍さんが部屋のなかにいて、農民、名主なんかでも全部、庭にいたんですね。そこで頭を下げていたんだけど、そんなことをやらないで、できるだけ廊下から部屋のなかに

上げて、そして平等な立場で議論しよう。いろんなことをやるわけですよ。

そのように藩主側が新しい考え方を述べると名主なども感激して、「そのとおりやりましょう」とすぐ答えるんですけど、「それではだめだ。自分の村に戻って、農民全部と相談して、引き受けるかどうか話し合ってきてくれ」というんですね。何を引き受けるかということ、武士がいままでは威張って、今年の年貢だけでは足りないの、「来年の年貢も出せ」とか「再来年の年貢も出せ」とか、そして実質的にどんな年貢を高めてしまうんですね。それから、年貢をきちっと納めさせるために、下級の武士を村に監督みたいに派遣するわけです。そうすると、それらの侍が農民にたかって、御馳走させたりして、その負担が非常に大きいんですよ。それで、家老の恩田木工という人が藩主と相談して、「そんなことは一切やめよう」と。「今後一切、武士を農村に派遣して、年貢を納めることを監督するなんていうことはやめるから、決まってるものだけ納めてくれ。何年か先の年貢を取り立てるといっても一切やめる」と、いくつも約束するんですよ。それを農民が引き受けるんですね。そして、藩の経営が立て直るわけです。農民が安心して年貢を納めるようになった。現在の松本市の近郊に位置していた松代藩という藩なんですけれども、たとえばそういう形で藩の立て直しに成功した例を、あるお坊さんが一日中、日が暮れるまで硯にむかって筆で書いたというんですね。それで『日暮硯』というもののなんですかね。

戦争中、アメリカがその本に目をつけて、日本はどういう文化を持っているか、日本人はどういう考え方を持っているか、日本人というものを勉強しなければいけない。戦争をする以上、相手を知らなく

てはいけないというので、その『日暮硯』を研究したといわれているんです。その本を折井さんが持ってきて、「この精神で新しいグリーンサービス運営したいんだ」ということを言われたんです。

現実には、保護班というのはそれまでは日本鋼管のごく一部の職場でしたから、その職場でどんなことが行なわれているか、どんなきつい仕事をしているかなんていうことは、日本鋼管の幹部の人は全然関心がなかったわけです。ですから、現場に行くようなことも全然なかったんですけれども、グリーンサービスができましたら、折井さんにしても私どもにしても、しょっちゅう現場に行くわけで、現場の人は、「いままで会社の幹部がこんなに来てくれることはなかったんだ」ということを言っていましたね。いいところだけを言いますとそういうことで、いろいろ反応を示してくれたことがありました。

折井さんがもつと長く生きておられたら……。グリーンサービスの職場というのは小さな職場がいっぱいあって、鶴見から川崎、水江という広範囲の地域に散らばって、細部に入り込んでいたわけですから、それぞれの小さな職場グループごとに独立の会計単位の会社のようにして、自律的な小さな会社にしていくというアイデアを持っていたんですね。いまだというインナー・カンパニー制度ですね。日本鋼管ではそんなことは一挙にできませんから、グリーンサービスでやってみようという、理想を持っていたんですけれどもね。折井さんがすぐ癌であるということがわかって、たいへんに残念だったと思いますけれども。

そういうことで、グリーンサービスに二年間ばかりいたんです。私としては、いまお話ししました理想を実現するためにもつと長くいてもいいと思っていたんです。やりがいがある仕事だと思っていたんで

すけれども、会社のほうで、「本社の教育部長をやってみろ」ということで、本社の教育部長というのになって、全社的な立場で社長の榎田（久生）さんを助けて、日本鋼管の幹部の教育をやることになったんです。折井さんがなくなって僕が実質的に一人でグリーンサービスを見ているときに、まったく前触れもなく榎田社長は一人でやっていたんですよ。「どうだ、元氣かね」なんて言って、僕が一人でしょげてると思っていたらいいんですね。そんなことはないわけで、仕事自身はとても面白いし、大事なことです。いろいろなお話をして。本当に小さな会社ですけども、榎田さんがやって来て。こちらでも感激しましたけれども、そんなこといちいち感激していたんではしょうがないので、良い機会なので主な監督者の人たちに会ってもらい、いろいろな要望も出したりしましたけどね。

尾高 グリーンサービスという会社は、折井さんのアイデアでできたんですか。折井さんがいらつしやらなかったら、できなかった？

奥田 折井さんは、案ができてからです。体が悪くて休んでおられたんですけど、案ができた後に榎田さんが、「こんな難しい会社、やる社長はいないよ」と僕には言ったんです。そうしたら折井さんが出てきて、「僕が引き受けますから」と言って、そうしたら榎田さんが、「じゃあ、これを始めよう」ということで案を承認してくれたんです。尾高 グリーンサービスを始めるというアイデアは、社長が出したんですか。

奥田 素案は僕などがつくって、本社の関係部門に全部集まってもらって説明したり、何回もやりましたけれども、はじめから僕ひとりのアイデアというんではないんですよ。あのときは、福山の工場が動いていましたから、川崎とか水江の工場からどんどん元氣な人を選んで

送っていたでしょう。そうすると、「自分たちは、家庭の奥さんの反対も押し切って、遠くまで行って仕事をするんだ。それなのに、保護班——グリーンサービスの前身ですね——に入ってしまうと、もうそういう心配はなくて、のんびり仕事をしている。それでは困る」ということを組合にも言うし、組合もそうだと言うと。それから、本社の経理あたりからも、「合理化をもっと徹底してくれ。合理化の癌になっっている組織が残っているじゃないか」と。三〇〇人ぐらいだったんですけれどもね。そこで、何とかしなければいけないということになったんです。

ちょうどそのときは、僕は労働部の次長という立場で、全社的な整員計画、そのための合理化、人間のやりくりの仕事をやっていたものですから、その立場上僕が立案しますからということで、グリーンサービスという会社をつくることにしたんです。ですから、団体交渉とかは全部、労働部の団体交渉専門家と一緒に僕がやっただけです。共産党の人はすぐ反対しましたけれども、日本鋼管の労働組合自身は、そうしないと全社的な整員計画はやりにくいから賛成なんです。それで最終的に賛成してくれましたね。グリーンサービスの労働組合も別個の労働組合にしないで、日本鋼管の労働組合の一部の支部という形で、鋼管労働組合のなかに含まれたんですね。

しかし労働条件は変わりました。というのは、鉄鋼労働者と同じ賃金水準のものを払うことはできないから、掃除をしたりビルメンテナンスをやったりする世の中の同業の会社の水準は保障しますと。結局その点では、鉄鋼労働者の水準よりは、そういうサービス産業の水準に下がってしまったんです。それが本社の経理部からの指摘でもあったんです。そういう、軽度の仕事を担当している人たちに対して、鉄

鋼製造の第一線の炉前で非常にきつい仕事をやっている人と、同じ水準の賃金を払うことはおかしいじゃないかという指摘があったんです。そういうことも労働組合と話して、労働組合も職務給的な考え方に賛成してくれましたので、認めてくれたんです。そういう交渉がかなりあって、成立したんですね。

ちょうどグリーンサービスというのができるときに、そのときには尾高煌之助先生もギャレンソン先生と一緒に来てくださったんですけれども、工場などを綺麗にするだけの仕事では会社としての面白味がないというので、工場の周辺に植木を植えるという、環境改善・緑化の仕事もとりこみました。僕も、箱根の山の奥のほうまで植木を買いに行ったりしましたね。どうしても素人にはわからないので、植木の専門家の人に中途採用で入ってもらいました。そういうことをやったり、扇島の埋め立てが終わったところなので、将来、扇島に木を植えるなければいけないと。どういう木がいいのか、僕なんか全然わからないわけです。そこで、麻布学園から東大学生YMCAの時代からの友人で、土壌学専攻の高井教授に紹介してもらって、同じ東大の農学部で植生専門の先生を顧問にして、京浜工業地帯の公害に強い木はこういう種類だと。マテバシイとか、いろんな種類があるんですね。表面がピカピカ光った木なんですけどね。そういう種類を、どういう植え方をしたら根づくかというような実験の農場をつくったり。僕は、その仕事自体にはタッチできませんでしたが、そういうアレンジをしましたね。その意味では、少し新しい仕事がそこで開けたということになります。

ともかく、昔の保護班を延長しただけの会社にしたのでは面白くないので、時代の要請に合うように変えたんですね。このグリーンサー

ビスはいまでも残って、大きくなっていますね。いまはたとえば、血液検査とか、便の検査とかね。癌があるかないか。そういう、あまり人が喜ばないような衛生関係の仕事なども手広く広げて、注文がずいぶんあるみたいです。そういういろいろ新しい領域を広げているようです。

#### 教育部長に就任——企業内外の教育に着手

それで、本社の教育部に行ったんですが、本社の教育部といっても人数はそんなに大きくはなくて、二〇人ぐらいはいないんですが、トップから新入社員の教育まで全部やるんですね。それから、他の事業所の教育も全部、援助する。そんなこと、できっこないわけですよ。

尾高 現場の、工場の生産工程の方々のもやるんですか。

奥田 やったんです。その人たちの全員についてやるのではなく直接やるのはごく一部です。保全修習生というのをつくったということを申し上げましたね。ブルーカラーの人のなかで、保全修習生の教育だけ一年間は私どもの本社の教育部でやったんです。あとの現場のブルーの人は、各事業所でやっていたんです。ですから、そのモデルになる教育方式をわれわれがつくろうと。あとはホワイトカラーを中心に、ホワイトカラーのなかでも経営幹部の教育を、横田さんと相談して、僕としては「あまり手広くやったんではだめだから、集中してやるべきだ」と言って、やらせてもらったんですね。横田さんという人はよくわかった人で、部長とか、幹部のための教育をやりますね。そ

ういうときに、たとえば一週間とか一〇日やりますと、あとでも申し上げますが、途中から実際的な問題をやるんですね。最後に必ず横田さんが来て、懇談をしてくれたんです。横田さんは、「企業内でやる教育というのは、単に学校でやるように知識の教育ではだめなんで、トップのビジョンというものを浸透させるための話し合いの場所だ」というふうに考えてくれていたんです。ですから、「そのための手段としては教育は非常にいいんだ。みんなで理想を話し合うんだから、そこに自分が行って、自分の理想はこうなんだということを話すと、みんなにしみ込むから、自分としては企業の体質改善のための手段として教育活動を非常に重視しているんだ」という姿勢だったですね。

横田さんの都合のいいように訓練の日程をつくったんですけれども、例外なく来てくれました。それに対して反対する経営者もいたんですよ。「内向きの仕事が多いじゃないか。もつと経営者はお客さんのところを回るべきだ」という意見を僕に直接言った人もいたんだけど、横田さんはもちろんお客さんのところもよく回ったんだけど、そういう内部の幹部クラスの人と話すための時間ということを、非常に努力してつくってくれたんですね。これがいちばん、幹部の教育としては重要なことだったと思っています。

それから、インドネシアのことについてちょっとお話しさせて頂きますが、横田さんという人は、どういうわけでしたかインドネシアに好感をもっていたんですよ。営業関係でインドネシアなんかによく行ったんですね。顔も真っ黒で、インドネシアの人みたいな（笑）。豪放磊落で、いい方だったんだけれども、いつか僕を呼んで、「インドネシアの現場の技能者の教育を何かやってあげられないか。計画してくれ」と言ったんですね。僕はそれまでは上司の人から命令みたいな

形で仕事の依頼を受けることはほとんどなくて、全部自分で、「こうやるべきだ」ということでやってきたんですけれども、そのときはもちろん、横田さんからそう言われてちよつとびっくりしたんですが。

それで、日本のなかでどういう会社がそういうことをやっているか調べたら、一社ばかり、ある化学会社ですが、現場の作業員レベルの教育を独立の訓練センターを作ってやっている会社があったんです。運転マンの教育をやるんですね。僕は、「こういう課題をもらって、

いま準備しているんだ」ということを言いましたら、「奥田さん、絶対にやめたほうがいい」と言うんですよ。「どうしてですか」と言ったら、「インドネシアで三年なら三年教育をやる、卒業して教育が終わってから、就職の斡旋をしてくれと必ず言うてくる」と。というのは、失業率が高くて仕事がないわけでしょう。「就職の世話をしてくれと言ってくる。とても大変な手間になります」と。それからもうひとつは、教材用の部品などがまだ国内にはないわけですから、機械のモデルとか油圧装置のモデルとか、いろんなモデルというのがないから、日本なら日本から輸入しなければいけないでしょう。そうすると、その関税手続きがじつに大変で、あまり大きな声では言えないけれども、賄賂みたいなことをやらないと関税をうまく通らないというわけです。それで、理想はいいけれども、現実は大変なことになると。それで横田さんに、「現場レベルの人の教育をやるよりは、教育はもちろんやるんだけど、日本で教育を受けてインドネシアに帰ったときに、将来、インドネシアの社会で発言権を持っているような人の教育をやるべきだと思う」と。というのは、大学の教授とか、若手の研究者の勉強を手助けするようなことをやりたいと。たとえば、インドネシアのバンドン工科大学とかいろいろいい学校がありますが、

周りにそんな立派な会社とか生産工場というのはないわけでしょう。ですから、先生も学生もみんな本で勉強して、実地体験というのはないわけです。それでとくに先生たちを日本に呼んで、三カ月ないし六カ月、日本鋼管で好きな職場を見て、実地の勉強をしてもらい、それから自分の国の学校に戻って教育をやるときに使うスライドだとかいろんな教材をつくって——その費用をわれわれがもちろん出すわけですが。それから、日本鋼管だけではなくて、日本のなかの会社を見たいときの旅行をする、そういう費用を持つとかですね。場合によっては、日本以外で行なわれる国際会議にも出てもらって、その旅費とか滞在費を出すと。

下手すると、これは賄賂になる危険があると受けとられるでしょう。それで、はじめてその案を持ってインドネシアの大使館に行ったときに、「ひとつの企業がどうしてそういうことをやるんですか」と、ずいぶん聞かれたんです。中国の大使館に行ったときもそうでしたね。「どうしてひとつの会社がそういうことまでやるんですか。何か見返りを考えていますか」と。「もちろん、僕たちは見返りは何も考えていません。ただ、将来、インドネシアとか中国の大学での勉強の参考になるような、資料提供ができればいいんだ」と。しかし日本鋼管に滞在した先生は僕たちが何も要求しなくても、本国に帰ってからの講義や講演のなかで「日本鋼管という会社があって、こういうことがあった」「この設備は日本鋼管の高炉の、こういう性能の高炉ですよ」ということを必ずしゃべるでしょう。日本鋼管という名前は必ず出るんですよ。長い目でみて、会社の知名度が上がりますよということを会社のなかでは説得したんですけれどもね。そうしたら、横田さんがまず敏感に反応して、「これ、やりましょう」と言ってくれたんです。

その後、中国の大使館に行ったんだけど、そういうときに横田さんは、細かい話だけでも、「中国の大使館に行つて食事を御馳走になるかもわからないけど、食事のときはこうするんだ、ああするんだ」という細かいことを指導してくれてね。勉強になりましたけれども。

僕たちが呼んだのは、タイ国、それからインドネシアがいちばん多かったです。それから、中国ですね。みんな非常に優れた方が来てくれました。チリやナイジェリアからも来たんです。ナイジェリアについては、最初は、作業員のレベルの人に二年間、教育したんです。そして戻したんだけど、現場の高校を出た人を二年教育して戻しても、あまり影響力はないというのが、僕の受け取った判断なんです。それでエンジニアの人に来てもらつて二年間の教育援助をやつて、それでも必ずしも影響力がないというので、大学の人に来てもらったんです。そんなことをやりまして、とても面白かったですね。見返りは全然ないわけではないんですよ。

**尾高** 影響力とおっしゃるときに、どういう影響力を考えておられたんですか。

**奥田** たとえば、インドネシアの産業政策を立てるといふときに意見を言うとか。「日本にはこういう会社がありますよ。自分が知つてるのはこういう会社だ」と、紹介してくれるとか。とにかく、将来その国の企画マンになるような人に来てもらいたいと思つたんですね。現実問題としては、大学の人たちに来てもらつたけれども、大学を辞めた人もいますね。そうしたら日本鋼管のなかで、「そらみる、もう辞めたじゃないか」という人がいたんだけど、タイ国から来た人で、日本鋼管から送つた品物にタイ国でクレームが出たことがあ

つたんですね。そうしたら、検査の団体から出てきた検査官が、そういう訓練で日本鋼管に来たことのある人だったんです。それで甘くしてくれたということはないんだけど、とても丁寧にやってくれた。だから、情けは人のためならずということは、十分あると思うんです。

**尾高** 大学の先生をお呼びになつたんですか。

**奥田** そうです。中国には五金公司という官庁があつたんですけれども、当時は中国の行政組織は細かく製品別に分かれていましたね。金関係の通産省みたいなのがあつたんです。その企画マンに来てもらいました。

**尾高** 先方の大使館は、そういう話を持つていくと、民間企業が利益があるからそういうことをするんだろうと思ふんではないですか。

**奥田** そのとおりですね。何か具体的な見かえりが欲しいのではないかと、始めは疑つてかかつてきましたね。しかしやつぱり、日本の鉄鋼業は本当にどうやっているか、情報が欲しいんですよ。ですから、言うとは必ず何人か選んできて、帰るとまた何人か来ましたね。でも、中国の五金公司の人が来たときは、ちよつと困りました。すごくコストなどのデータを欲しいがんですよ。そうすると、中国と取引がありましたから、それに使われてしまう危険があるのでね。といって、全部をクロージドしたら全然意味がないでしょう。どこまでオープンに情報を渡して、どこから「これは企業秘密ですから渡せません」と線を引くか、それは難しかったですね。でも、皆さん非常に喜んで帰りました。

**梅崎** 費用に関しては、どういう負担なのでしょう。滞在中は日本鋼管の施設に泊まることのできるのですか。

奥田 社員寮とかですね。

梅崎 旅費はどういうことになるのですか。

奥田 旅費も、もちろん出したんです。

梅崎 日本鋼管側から出すのですね。

奥田 そうです。それから、日当みたいなものも出したんです。

梅崎 でも、それはかなりの出費になるのではないですか。

奥田 フルブライトだと、往復の旅費とか滞在費、いろんなものを出すでしょう。あれの小型のようなものですね。だけど、中国から来た人に日当を払うと、あの人たちはその半分だけを使つて、あとの半分は、外貨が足りない時代でしたから中国大使館に納めるんですね。それはびっくりしましたけれどもね。いまはそんなことはないと思いますけれども。当時としては非常に珍しい制度でしたけど、僕がいなくなると、いずれこの制度もなくなってしまうだろうと。大使館に行ったり、会社のなかのセクションと交渉したり、手間が大変なんです。それに必ず不況がやってきて、会社としてはお金を出すのは嫌だということになるでしょうから、私としては二億ぐらいで財団をつくつてしまおうと思つたんです。そうすれば後でなくならないから。一生懸命それをやったんだけど、それは実現しなかったです。「奥田、そこまでやる必要はない」と言われてしまつてね。だから、いまはもうやっていないですよ。しかし日本の会社としてはそのぐらいのことはやったほうがいいんですよ。必ず、長い目でみれば元は取れるんですから。

梅崎 外国の方は、実地学習を受けたいと思われたのか、それとも最先端の科学技術を座学で勉強したいと思われたのでしょうか。奥田さんは彼らに実地教育をしたいと思われていたのですか。それを受けけ

れた人の希望は、ちゃんとマッチしていたのでしょうか。

奥田 経済とか文学を専攻している人だったら違うかと思いますが、でも、冶金だとか造船とか、エンジニアリングのことを担当している先生方に来てほしいためなんです。僕は、たとえばインドネシアのジョクジャカルタというところに大学がありまして、そこも行つて、最初、副学長のような立場の方に会うんですね。その人はエンジニアではなかったけれども、非常によくわかつてくれて、「エンジニアリング部門の人と話してみます」ということで、すぐ反応がありましたよ。そういう機会を与えてくれるならば、利用したいと。ただそのときに、「後で何か義務が出ますか」と。日本のひとつの私企業に利用されると困るということはまず強調されチェックされましたね。そういうことは、全然ありませんでしたから。インドネシアの学校の先生なんか、日本での研究の途中に私の家などにも遊びに來られましたけれどもね。僕としては、とてもやりがいがありました。横田さんに、現場の作業員の教育をやれというのを断るのに、とても都合がいいアイデアだった（笑）。ただ断つたんでは、ちよつと残念でしたしね。そんなことがありましたね。

#### 能力開発工学センターに現場マンを送る、その効果

奥田 それから日本鋼管の問題に戻つてもうひとつ、さつき尾高先生が、「教育部では現場マンの教育も担当したんですか」とご質問になつて、「やりました。現場の保全マンの教育をやりました」と申し上げ

げましたね。僕は保全とか機械とか電気については素人ですから、具体的に教育をやる人、計画を立てる人は現場から技師の人や監督者が来てくれていたんです。ところが技師や監督者の人たちは、技師のうえでは、たいへん優れているけれども、教育のやり方についての経験というのは別にないんですね。「自分なんか教育者になるのはおかしい」と思っている人が来ているわけですよ。全然、自信がなかったんです。そのときに、能力開発工学センターというところに矢口新という人がおられまして、その方が非常に独創的な教育をやっておられたんですね。それで、「二週間で教育の技術的な方法と基礎的な考え方を覚えてみせます」と言っていて、日本鋼管のためだけにやってくれたんではないんだけど、たいへん独創的な教育訓練講座を開設したのです。そこに日本鋼管の訓練の指導者になる人を送ったんです。だいたい四〇代とか五〇代の人が多かったのですが、その人たちが「奥田さん、僕なんかにそういう教育をやるのはもったいないですよ」なんて最初は言っていたんだけど、送ってみたら一週間目ですっかり変わって、二週間コースでしたけれども、二週間目あたりにはもうすっかり矢口方式の信奉者になつて帰ってきました。

それは徹底した実物教育なんです。たとえば鉄版を切断するときに、ガスバーナーというのを使うでしょう。バーナーで、ガスを出してそのガスに火をつけて、厚い鉄板を切るんです。それで、「ガスバーナーは安全上こういう順序で操作するんですよ」ということを教えてきたんだけど、しかしバーナーの内部の構造は見えないから、その内部の仕組みを絵に描いて「最初はこのボタン、そのつぎはこれ」といって、図面の上で作業手順を覚えさせるだけなんです。矢口先生のやり方は、ガスバーナーを切って内部を見えるようにするんですよ。

そうすると、中身の構造がわかるでしょう。このボタンの前にここを押すとガスが出てきて、それに火がついたら爆発してしまうというところが、素人が見てもわかるわけです。ちゃんと内部の構造がわかるようにするわけです。それで、四〇年ぐらいガスバーナーを使って仕事をしていた人が、なぜこういう順序で仕事をするのかという理由がはじめてわかったと。わかってうれいんですね。それでこんどは、「いろんなものを全部、中身がわかるようにして若い後輩の訓練をやりたい」というわけで、ガスボンベなどを、そんなことをこちらとして要求しないのに機械で切つて——切るのは大変なんですよ——中になんなんが入っているか見えるようにして、新入社員の人に見てもらうとかね。いろんな教材を進んでつくりましたよ。監督者の人たちが、進んで、教材作りを行なってくれたのには、僕は感激しましたね。それから、非破壊検査というのがあるんですね。たとえばここに鉄板があるとして、鉄板を壊してなかに不純物があるかないか見るというのは、破壊検査ですね。ちょうど、人間の体を切つて見て検査するみたいな。それは痛いですよ。だから、いまは電波か何かで見るでしょう。同じように、こういう金属でも非破壊検査といって、電波をかけて、電波の反応によつて中に不純物があるかないか見るんですね。この原理を現場の人にモデルを使つて教えたいと考えるんですよ。音楽の教育で使う音叉というのがあるでしょう。それを順序よく列べて、その端末の音叉を叩くとつぎつぎに音が伝わっていくんですね。しかしその中に一本、違う材質のものを並べておくと、その質が違ふところまで音が伝わってゆくと、それから先には伝わらず音が戻ってくるんです。その現象を利用しようと考えたんですね。それで説明すると、音が速く戻ってくるとここに何かがあるということがわかるで



しよう。みんなとてもよくわかるわけです。そういうものを考えるんですよ。現場において、機械装置の操作や保守を専門に担当している人たちですが、この人たちにはそういう能力がありますね。どういう装置をつくったら現場の人がわかるか、そのモデルや装置を自分たちで考えるわけです。とてもいろんなものをつくりましたよ。そういうようなことで、僕もたいへん強い関心を持ちまして、しょっちゅう新しい教材を見に行きました。

**橋野** 現場の人が、なぜそのような能力を持っているのだと思われるか。

**奥田** やっぱり、基本的には現物をよく知っているにもかかわらず、その自分の持っているものを相手に判るように上手に表現できないでいたわけですが、矢口先生の教え方に触発されて、模型とかシミュレーターのをたすけを借りれば、自分の伝えたいものが十分に若い後輩たちに伝えられるということを経験し、人間的な満足感を味わうことができた、この自己表現の満足感がそのような能力を刺激したのだと僕は思いますね。

矢口先生的方式はたいへん効果的な方式だと、僕は強い印象をうけました。矢口先生は、訓練を受ける人たちが、どのように頭脳を働かせているか、どのような疑問をいだいているかを、正しく見抜くといえますか感じとる力を持ってもらいました。そしてそのような疑問を解いて、正しい理解を得てもらうためには、どのように教えたなら良いのか、どのようなモデルを使って説明したら良いのか、現場の人の立場になって考えるのですね。するとつぎつぎと実際のアイデアが出てくるのです。矢口先生について、一緒になって作業すると、皆、強い刺激をうけて、自分でもこのような工夫をする意欲を引き出される

のですね。このような姿勢が強くなると、たとえば、かなり複雑な機械のモデルを作り、それを意図的に故障させ、訓練生を少人数ずつのグループ、三つぐらいに分けて故障箇所を見つける競争をさせるといような方式を考え出したりしますね。早く故障を見つけたところを褒めるのです。そうすると、授業では寝てるような人でも（笑）、みんな競争に勝ちたいから夢中でやるんです。そして、負けると悔しいから、図面を見たり次の競争に勝つために、故障箇所を発見するための効率的な論理思考はどのように追求するのか自分たちで真剣に考えるんです。現場の人は、この矢口方式での訓練リーダーとして、仕事をまかせますと、驚くほどのすばらしい能力を発揮しますね。

とにかく、大学だと寝ていてもBとかAをつけて卒業させてしまうけれども、僕たちのような企業内での訓練の場合は、被訓練生が卒業して現場に行つて故障がわからなかったら大きな事故が起きてしまいますから、どうしても一応のレベルに達するよう能力を高め、引き出さないといけないんですよ。それで、訓練する側、教師的な立場に立つ者も真剣になりましたね。私たちの姿勢を示すために、私たちはよく試験をやりました。僕たちが最初に気がついたことは、できない人は最初から、「自分にはこんな問題、できるはずがない」と諦めているんですよ。中学や高校時代からそれでやってきたのですね。しかし会社では、そうはいきません。できないと帰さないんです。高校を出てきて、会社の訓練所で最初の授業をやるでしょう。終わるとすぐ「テストをやります」というと、「僕なんか、できませんよ」というわけ。できないのではなく最初からやる気がないわけです。「だめだ、おまえは残つてろ」というわけで、できた人は帰します。しようがないからもう一回教えて、またテストをやるでしょう。そうするとでき

る問題が一問ぐらい増えるでしょう。まだできてないと、また帰さないんです。何回も繰り返し返すうちに、しようがないから向こうも勉強するわけですよ。そして、「やればできるんですね」ということになるわけ。もともと頭の悪い人なんてそんなないわけだから。それでだんだん、諦めて勉強するようになりますね。大学ではこのような強引なやり方はちよつとできないですよ。会社の訓練では、将来、自分たちの同僚になる人を訓練するという立場ですから。そして現場で事故でもあったら大変なことになるといふ、圧迫感があるなかでやりますからね。そうでないと、なかなかそこまでできないですね。僕もずいぶん、面白い貴重な経験をしましたけれども。

だから、この間、尾高先生に読んでいただいた、私の論文で、「区別はないんだ。現場の人でもそういう潜在能力があるんだ」という考え方は、僕のそんな体験から出ているわけです。この矢口先生という方は亡くなったんですけれども、能力開発工学センターというのは残っておりまして、僕はいまでも関係があるんですね。そこでは、技師と現場の作業をやる人との区別をしないんです。技師がものを考えて、いろんな作業標準を決めて、それを現場の人はただ黙って守るといふような考え方をしないんですね。現場の人も基本の点からものを考える力を皆もっている、そういう考え方なんです。

**尾高** 矢口新先生を探してきたのは、奥田さんですか。

**奥田** そのときはすでにたいへん著名な方でした。それで、矢口先生の言うことは正しいということは、情報が入っていたんですね。それで会いに行ったのです。ただ、口の悪い人でね（笑）。もう本当に口の悪い人で、学会の人とか、企業の幹部なんていうのはバカみたいに言う人でしたよ。矢口先生の気持も僕にはよく判りましたが、僕は、

「先生、それをやめないと、矢口方式は日本の現場に広まらないから」といつて、盛んに「変えてくれ」と言っていたんだけど、死ぬまで考えを変えなかったですね。教育者でしたね。文部省のやり方や、日本の大学などの形式的な考え方に非常に批判的で、それでまた文部省の人と喧嘩して、独立して研究所をつくったんです。ただ、スウェーデンとか外国の企業とか研究所で、日本に優れた教育訓練の技法を確立している団体があるというのを聞いて、矢口先生のところまで来た例は少なくないですよ。みんな感激して帰りますけれどもね。

#### 黒崎窯業の教育事例

**尾高** 中身を壊して見るということができないものもありますよね。

**奥田** そうですね。

**尾高** そうというのはどうするんでしょうね。

**奥田** そういうときには、やはりモデルをつくるんです。たとえば、北九州の黒崎窯業という会社で、ファインセラミックの分野に新しく進出し、現場の人にファインセラミックの教育をしたんですね。それは内部は見ることはできないですね。ファインセラミックというのは、僕の理解した範囲では、外側にひとつの皮のような組織があつて中にまた核があるんです。そのニクがずれるんですね。ですから金属なのですがしなったりする性質をもつんです。それを理解してもらうためには、そういうモデルをつくつてやっていました。

それから、いまの黒崎窯業の話につけ加えさせていただきますと、

それまでこの会社はその主力製品としては耐火レンガをつくっていたんです。耐火レンガというのは、レンガの原料ケイ石の粉や対火粘土等を固めて形成し、それを焼成炉に入れて焼くのです。作業工程はむしろ簡単で、大した教育もやっていなかったんです。その耐火煉瓦製造員のなかから、非常に高度にコンピュータ化した、オートメーション化した工場の運転マンを養成しようといって、一四、五人の人を連れて来たんです。なかには四五歳ぐらいの人もいるわけで、再教育したってできるはずがないという声もあったんだけど、しかしその再教育に成功するんですね。それは、最初から新しいファインセラミックのためのオートメーションの機械の仕組みについての教育をする前に、いままでのレンガを作っていたときのやり方について、どうして一定の温度、一定の粘度——粘り気がなければいけないか、もう一回、根本のところに戻って復習してもらうことから始めたんですね。僕は、その研修をやっているところに実際に見に行きました。粘り気の違う耐火煉瓦の素材のかたまりを三つの種類ぐらい作るんですよ。そして、その粘度を測定するんです。いままでの訓練だったら、「粘度が違ったら、できあがってくる品物も違いますよ。質が違いますよ」と言うだけなんです。それを、新しい訓練ではこれは粘度が何度、こちらの素材は何度とみんな粘度測定器で測らせ記録するんです。そんなこと、現場の人は普通はやらないでしょう。測って、そして焼くんです。焼き上がって出てくると、さらにそれを割って、顕微鏡で見た見せるんです。そうすると、構造がちゃんと融合しているか、堅素材がそのままで残ってしまっているかとか、そういうのが見えるんです。だから、研究所の技師がやってるようなことを、現場の作業員の人にやってもらおうんです。そうすると、なぜいままで粘度とか、焼

成温度とかこういうようなことが喧しく言われていたのかということが、自分の頭で理解できるんですね。そして現場の人が、基本的な点についてものを考え自分で真理に気づくということがとても面白いということがわかるんです。きちつと論理的に考えてゆけばね。

そういうデータをつくったり、それから焼成炉の温度も変えてみて、それが製品にどう響くかということを実験をやるんです。そうした精神的・知的な準備作業を体験してもらったうえで、「ファインセラミックはこうですよ。こういう構造ですよ。機械の設備はこうですから、温度管理はこうなります」と。それはモデルを使ってやっていました。そのファインセラミックの教育のところは本当に高度な企業秘密ですから、僕に見せてくれませんでした。いままでのレンガについての教育のところを僕に見せてくれましたけれども、現場の人の本当の教育というのは、技師などがやるのと同じことを実験することと自分自身で考え、真理を発見することを通じて訓練をやるんですね。技師と作業員と区別しないんだと。これがとても大事なことでということが判って、僕はとても感動をうけましたね。

**尾高** お話をうかがっていて思い出したんですけど、鋳物とか溶鉱炉の温度は、実際に現場で見ないとわからない。そういう意味で、人になかなか教えられる技能なんだと聞いたことがあります。それはいまはどういうふうになっているんでしょう。

**奥田** いまでも、非常に大きな圧延機なんというのは、危ないから自分たちではいじらせられませんよ。圧延機の運転になる人ではなくて、圧延機についての設備の、油圧装置とかの訓練でしょう。油圧装置のモデルはできるんです。ですから、僕たちが訓練した後、たとえば溶鉱炉の保全マンになるでしょう。そうすると、溶鉱炉を保全して

いる保全のグループで、もう一回教育をやるんです。「溶鉱炉というものはこういう設備で、温度が何度ぐらいだから、いちばん故障しやすいところはこういうところだ」といって、もう一回現場で、具体的な装置にふれながらやらなければならないんですよ。それに、一、二年かかってしまうんです。だから、僕たちでやるのは、各現場でやる本場にすぐ役立つ教育ではなくて、共通の設備の教育というところろしできないですね。ですから、あとは現場で、非常に実際の訓練になります。

それも、保全のグループのなかに入れて、最初は仕事をさせないんですね。ひとつのチームに五人なら五人のメンバーがいるとしますと、そうすると新入社員が一人入ってきますと、最初は仕事を見させるだけなんです。それで、二、三ヵ月ぐらいして慣れてきたら、「君、これやってみないか」といって、新入社員にやりやすい仕事をまずやらせるんですね。そのときは一人、先輩の従業員がついていなければならぬんです。上の人も、新入社員に下手に任せて故障になったら困るから、非常にリスクを負いながらやらせるわけですね。先輩の人を、仕事から外してつけてやりますから、けっこうお金がかかるわけです。成功すると、こんどはまたしばらくして、「もうひとつ上の仕事をできないか」と。また、その人には言っておくんです。「君はこの仕事をマスターしたけれども、将来あの仕事ができるようになったら、君をあの仕事に回すんだよ」と言っておくから、勤務時間が終わっても、ちよつと残って見ているとかね。熱心な人はそうやって覚えますね。

#### 現場作業員の教育・訓練にはお金がかかる

尾高 いま、訓練にお金がかかるということをおっしゃいました。たしかにそうだと思うんですけど、会社は普通、そういう現場の訓練費用を、具体的に労務部なり人事部で（あるいは教育部かもしれない）考えておられますか。考えながらプランを立てるんですか。

奥田 そこまでやっていないんですよ。訓練の費用というのが普通、統計に出てきますね。それは、たとえば研修所の設備がかかっているとか、研修所の先生に来て人の人件費なんていうのは、もう固定費で計算しないんですね。「新しく教材を買います」とか、そういう目にみえる変動費的な費用だけなんです。ですから、日本の教育費というのは、一般的に非常に低く算出される傾向がありますね。

尾高 外国でもそうではないんですか。外国だったら違いますか。

奥田 いや、やっぱり外国は、設備の固定費を減価償却してそれを入れるとか、社内講師の人件費を入れるとかいろんなことをやりますね。尾高 見習いのときに先輩が一人くっついておられる人件費とか。

奥田 人件費を入れるとか。僕がフォルクスワーゲンに行ったときは、現場の作業員の教育は現場の人がやるんですよ。ところが、セオリーの教育は町の工業学校に出すんです。「町の工業学校に出したら、理論で、現場の仕事と関係ない教育をやるでしょう。あまり効果がないんじゃないですか」と言ったら、フォルクスワーゲンの人事部長、教育担当の人も、「本当はそうなんです」と言っていました。デュアルシ

システムといって非常に有名なんですね。理論は学校で、実習は現場で、と。すぐうまくいっているように言うんだけど、日本の学校の先生なんかもデュアルシステムが立派みたい言うけれども、そんなことないですよ。フォルクスワーゲンの担当の部長なんか、「絶対にそんなことはない。会社のなかの技師を使ったほうが、理論的にもいい教育ができます。現場のことと併せてできます」と。だけど、社内技師を本来の仕事から外して教育を担当させると人件費が高くてついでしまうんです。

**尾高** それでやらないんですか。

**奥田** やるとお金がかかってしまうんです。だから、外部の学校に頼むのだと言っていました。そこまで計算しているんですね。学校に行つて習う費用は、払わなければいけないでしょう。だけど、会社のなかのエンジニアの一時間あたりいくらという費用よりは安い。

**尾高** でも、会社のなかの人を使ったほうが効果があれば、元が取れるんじゃないのかなあ。

**奥田** 「わかっているんだけど、コストが高くなるから、そこまですぐ踏み切れないんですよ」って、言っていました。だから、わかっているんですよ。

**橋野** 本当は、理論と実習とを分けずに、実習の場でその会社の技師が教えるというのが一番いいということですか。

**奥田** それがいちばん理想なんです。それから、現場の訓練を受ける人が理論的なことを教わりたいと思う前に、「理論はこうなっています」と言ってしまうと、あまり効果は上がりません。現場で実習をして、「へえ、そういうことなんですか。これは理論的にはどうなんですかね」という興味が出てきたときに、「それはこういう本に書

いてあるから読んでごらん。わからなかったら教えるよ」と言うと、頑張つて読んでくるんです。それで、またもつと深いことを知りたいと。だからそのためにも、実習が終わった後に、要求が出てきたらいつでもあげられるデータを持つていなければいけないんです。準備が大変なんですよ。だから、僕たちはそういうようにしたかったんです。日本でも、労働省が幕張にとってもいい研修施設を持っているんです。前に資料を持っていたんだけど、そこはそういうタイプなんです。実習をやるでしょう。そして、実習場のそばに椅子が用意してあつて、それに合う理論を勉強したいということになれば、そこですぐ勉強できるんです。

たとえば図面などは、コンピュータが置いてあつて、必要な図面も自分で計算してできるんです。それだけじゃないんですね。そのコンピュータに自分たちが考えた図面を入れると、同じ建物のなかの機械が動いて、そのとおりに削れるかどうかを、すぐ試せるんです。すごいんですよ。世界一の設備だと思えますけれどもね。そういうようにやれば、とてもうまくいくんです。だけど、なかなかそこまでは……。教育をやっていますという建て前で、「実習は実習、理論は理論」で済ませてしまっている。あなたなんか、大学にいるんではもったいないから、どこか企業のそういう訓練担当になったら（笑）。そういう考え方なんです。大学でもそういう教育のやり方を、とくに教育担当の人にどんどん広めていけば。

理論と実際——争点となる問題を設定する

橋野 どうしてドイツのデュアルシステムがいいと評価されているんですか。

奥田 現場は実習に強いでしょう。だけど、理論に強いのは大学とか専門学校だから、こちらで理論、こちらで実習と。どうしてなんでしょうかね。とても評判がいいんですよ。ドイツのマイスターはデュアルシステムで育つんだ、なんて言われているんですけどもね。そんなことないんですよ。日産に行きますと、現場の人の教育は、工業高校を出てきてから二年間するんですね。全部、合宿して教育をやるんですよ。理論的なことももちろんやりますが、それだけでなく自分たちでコンピュータをいじったり実物体験に重点をおいていますね。卒業設計というのが半年あって、現場に捨てられているコンピュータについていない古い旋盤を持ってきて、それに訓練生たちがコンピュータをつけるという課題に取り組んでいましたね。コンピュータといっても、できたコンピュータじゃないんですよ。自分たちが御徒町へ行って部品を買ってきて、コンピュータを組み立てて、そしてその機械にくっつけて、そしてNC旋盤に作り替えてしまうんです。それを現場に、ラインに入れるんですよ。ラインに行つてうまく動かなかつたらみつともないだけでなく、実際の作業に差し支えるから、みんなすぐ一生懸命やりますね。このような訓練を受けた人は非常に強いですね。実際と理論と両方できるんですね。

そしてそのつぎは、管理者とか幹部の教育のやり方について不満があったんです。事例研究というのをよくやるでしょう。書き上がった事例を持ってきて、これはどう解決したらいいかと。みんなとてもいい意見を出すんだけど、しかし、それはあくまでも理屈の上なんですよ。その意見が現実には合わなかったらどうかと言ったって、訓練ですから、意見だけ立派な理論的な意見を出してお終いなんです。僕は、それではだめだと思ったんですね。それで会社のなかに、たとえば保全部門と経理部門とがあつて、意見が対立しているような問題があるんですね。保全の人は、新しい設備をつくる人が多いんです。設備をつくると、設備をつくることに一生懸命で、「この部分は固定資産に載つかります。この電線は経費で落とせます」とか、経理上の処理まで考えてやりやすいように分けてやるかという、分けられないですよ。ごっちゃにしてパーツと仕事をやって、早く終えてしまいうんですよ。あと、経理の人がやつてきて、「どういう仕事をしましたか」と聞いて、税務署の人に答えられるように項目別に分けたりするんです。現場の人は、それに非常に不満を持つわけです。経理の人も、「会社のことを考えていない」と。現場の人は、「なんだ、税務署の役人のようなことを言うな」と、喧嘩してるんですよ。

そういうものを持ってきて、経理マンと保全マン、建設マンと泊り込んでもらつて。だから、新入社員教育ではそんなことはできないんです。かなりものを知ってる、それから決定することができる権限のある課長とか係長に来てもらつて、泊り込みで議論してもらうんですね。そうすると、最初からみんなお互いの悪口を言つて、「おまえのところがこうだから、俺のところが引き込まれる」という、言い合いをやるんですよ。ところがみんな大人だから、二晩もそんな悪口

ばかり言っていてはつまらないわけでしょう。そのうちに、「そんなことばかり言ってもしょうがない。何か解決策を見つけたい」と、必ずなるんです。忙しいから続けてできませんから、最初は喧嘩をしてもらってね。やってくるうちに、言葉は違って理解は違っていろんなけれども、同じことを言ってるじゃないかと。専門領域が違うと言葉は違っていても、本当は同じことを言ってるというようなことも、出てくるんですね。少しずつ理解が、共通化してくるんです。そして、忙しい人ですから二週間ぐらいたつても一回集まって、「二週間前にこういう問題が出たけれども、こういう点が悪いのか、問題点は何か」ということを整理してもらおうと、わりあい喧嘩してるから、一生懸命問題点を言うでしょう。

**尾高** 最初から喧嘩するものですか。お互いが本当に言いたいことを最初から言いますか。

**奥田** 言いますね。もう、みんな鬱屈しているんですよ。それと、そういう問題を選ばなければいけないから、選ぶときが大変なんです。僕が回って、技術部長なら技術部長に、「技術研究所の人と製品開発の人と現場の人と、三者でこういう問題を取り上げて議論したい」と言いましたら、「奥田君、そんなことを教育でやって問題が解けるというんだったら、俺たち要らなくなるんだよ」なんていって、反対する人がいるわけです。だいたい、非常に仕事に自信のある人は、「これは面白い。そういうことをやってみよう」という人が必ずいるんです。そして、一緒に考えてくれるんです。こういう問題でこういう問題の出し方をすれば、必ず面白い問題が出てくると。僕の知っている人では、山近さんという保全関係の幹部の方がいましたけれども、この人は優秀でしたね。だから、教育が単なる教育ではないんですよ。

現場の問題を解く、その問題を解く過程で、解き方がわかるわけですね。それが教育になるというのが僕たちの考えです。ところが、偉い外部の先生を呼んで、その人が講演するのをみんなありがたがって聞いているのが教育だと思ってる、古い人もいます。そういう人は、「奥田君、どうして俺の仕事に、懷に手を入れるんだ」なんていうことを言う人が出てくるわけです。

**尾高** でもそれは、問題を設定するのがすごく大変ですよ。

**奥田** 問題を設定することが大変です。

**尾高** それは、奥田さんがあちこち行つて、設定なさるんですか。

**奥田** 最初は全部、僕がやりました。僕が、という生意気だけれども、それにはとても勇気があるんですよ。そういうことをやってまともになかったら、必ず反撃されますからね。だから、「よし、これで行こう」という、そして三カ月か四カ月、議論すれば必ずまとまるというのを、つかまえないければならないんです。

**尾高** 勇気もいるけど、時間もいりますね。

**奥田** そうです。

**尾高** 一人じゃできないんじゃないかな。

**奥田** フォーマルに、「今月はこの一週間です。一カ月目はこの週を使ってやります。三カ月目で対策を練って、役員の前で解決策を発表します」と言ったって、それだけでは間に合わないんです。「役員の前で具体的な解決策を発表してもらいます」というと、さっきの事例研究だと抽象的なことを言っていればいいでしょう。しかしこんどは具体的なことを言わなければいけない、しかも実行可能なことを。いい加減なことを言ったら、役員の人に、「おまえ、そんな抽象論だけ言ってるのか」なんて言われるでしょう。みんな、上からどう言われ

るかということだけではなくて、非常に真剣にやりますよ。だから、夜も遅くまで議論するし、僕たちが決めた訓練期間以外にも、途中で集まって議論したり、具体的な問題ですから、データを集めたりね。

その三カ月間に、自分の仕事以外にかなりやります。それから、その部門の責任の役員の人には、「こういうテーマでやっていて、おたくからこういう人が出ています。最後に発表会をやりますから出てください」と頼んでいるでしょう。「場合によっては社長も出ます」ということになっていると、役員たちもいい加減にできないんですよ。ですから、三カ月の訓練が終わると、「奥田君、僕はいままでの会社のなかの訓練と同じで、半分寝てるようなつもりで気楽にやってきたけれども、こんどは全然、気楽じゃなかった。大変だった」と言う人がいますけれども、みんな面白がって満足しますね。

ところが、そういうことをやっているのは、日本鋼管だけではないですよ。僕はクボタ鉄工というところがやっているのを聞いて、そういうやり方がいいとすぐわかったんです。それから、二年前に大阪のある会社に行ったとき、関係会社と、本社の関係会社を管理してる部門と仲が悪いんですよ。その問題を取り上げていました。そして、やる気があるから喧嘩しているんだから、合併させたらいいというアイデアが出てきて、合併した後はどうやったら早く立ち上がれるか、いまままで喧嘩していた感情をどうやったら解けるかと。いま日本で多いでしょう。銀行や何かが合併してもうまくいっていない。それは比較的大きな会社でしたけれども、そのなかの二つの子会社の合併の問題だけれども、それをやって社長の前で報告して、社長が「そのとおりによれ」と言って、そこで議論した人を社長にしてやったんですね。そういう形は、いま教育訓練にかなり……かなりというわけじゃない

けど、真剣な会社はそうなっていますね。僕も大阪の会社に行つて、「これは僕がやってきたやつと同じだ」と思いました。たしか、トヨタ自動車の最近の管理者訓練もこの方式によっていますね。この実践的訓練方式にくらべると、いわゆる「事例研究」などは、ママゴトのような感じがしますね。

尾高 そのやり方は、奥田さんが去られてからも日本鋼管で続いていますか。

奥田 やっていないですよ。

尾高 じゃあ、だめではないですか（笑）。

奥田 ほんと、だめ。勇気のある人がいないとだめなんですよ。教育というのは、会社のなかに火をつけるような仕事ですよ。問題が燻っているんだけど、バツと燃えて改革が進まないといううようなときに、火を焚きつけて、「よし、こうしよう」とみんなが気持ちが起こるようにする手段としては、教育はいいですね。そう思わない人がいるんですよ。外部の先生を呼んできて講演してもらえばいいと。終わると、みんなの意見を聞くでしょう。「あまり参考にならなかった。やっぱり外部の先生は実際のことがわかってなかった」とかね。

尾高 （笑）、それはそうですよ。

奥田 自分は何も責任をとらないわけですよ。だから、教育というのは非常に無駄があるんです。東電なんかで大学をつくったでしょう。大学なんかを企業がつくるのは無駄ですよ。アメリカの大きな会社の真似ですね。

尾高 奥田さん、全部一人でなすったんですか。誰かアシスタントがくっついてやったのではないんですか。

奥田 園田さんという人がいまして、その人は高校を出てすぐ日本鋼



管に入ってきたけれども、この人は感覚の素晴らしい人ですね。

**尾高** アシスタントがいたんだったら、アシスタントが奥田さんの後任になればよかったのに。

**奥田** だから、僕の後には教育部長をやってくればよかったんだけれども、子会社の社長になってしまったんですね。そんなことを言っているわけじゃないけど、新制高校を出た人で子会社の社長になるという人は、珍しいんですけれどもね。非常に立派にやっただけです。いまでもおつき合っていますけれども。僕の後には部長になってくれた人は、それもとて立派な人でしたけれども、造船部門が長い方で、ちよつとそこまで……。その方の場合には、ほかの問題がすごく多かったんですね。続いていないです。

**尾高** 教育部長というのは、取締役なんですよ。要するに、役員になるわけですよ。

**奥田** 役員にはなりませんでしたね。役員と同じ、理事という待遇です。役員にしたらいいんですけども。よその会社では、教育担当で役員のところがかなり出てきましたけれどもね。日本鋼管の場合は、まだ出ていませんでした。だけど、榎田さんという人はとてもうまく教育担当の僕を使いましたね。とてもうまくという人は、技巧的という意味ではなくて、意義をとてよく知っていました。教育の専門家ではないんですけども、人の気持ちはよくわかる人だったですね。惜しかったですよ。癌になって亡くなってしまったんですね。

### ビジョンの継続性をいかに維持するか

**尾高** さっき、榎田さんとの関係で、社長が教育訓練の場に出てくるとおっしゃいましたね。そのときに、教育の目的というのは、社長のビジョンを社員が理解することだと。

**奥田** 社員のなかでも、とくに幹部級の人がね。

**尾高** それはそれでいいんですけども、社長がビジョンを上から天の下りにするというのは、何か非常に自分勝手なような気がしますけれども、どうですか。

**奥田** でも、具体的な命令ということではないですよ。たとえば現場の部長に、「自分の責任で、あとどうなるか結果を自分が引き受けるつもりで決定するんですよ」というようなことを榎田さんが言うでしょう。そのあと何日かして僕が呼ばれて、「奥田君、あれだけ強調して、具体的な問題になったら自分で決めなければいけないと言っているのに、社長の僕のところに来て、『社長、決めてくれ』と言うんだ」と。うまくいかなかったときに、「社長から命令されてこれはうまくいかなかった」といえば、責任が逃れられるでしょう。だから、社長に決めてくれと言うんだと。「奥田君、困ったやつがいるもんだ。それを変えなければいけないんだ」と言うんだけど、それを変えろというのは難しいんですよ。基本的な人間的な勇気の問題でしょう。失敗したら自分が責任をとりますよという気持ちで、「社長、決めさせてください」と。自分で決めた後に社長に報告するのはいいんですよ。

よ。それはやったほうがいいんだけど。僕のように、あまり報告しないでやる人間もいたんだけど（笑）。

それが、そうではないんですよ。だからその後社長に、「もう一回、具体的にそういう例で説明してください。自分で決めなければだめだ、社長の僕のところに来て『決めてくれ』というのは、人間的に卑怯なんだと言ってくださいよ」というようなことを、また言うでしょう。

そうすると、横田さんはそう言いますよ。それでも渋ってやらない人がいるんです。怖いから責任をとらない。それはもう、辞めさせないとだめなわけです。そういう人は辞めなければだめですよ。ところが、そういうのが部長とか子会社の社長にくっついてるんです。なかなか辞めさせられないんです。それがだめなんです。

**尾高** それを辞めさせるのが社長の役割ではないんですか。

**奥田** だから、会社の社員というのは、人事異動があれば、こんどは誰があの後任に選ばれるのか見てるでしょう。やっぱり勇気のない人が選ばれれば、「ああいう八方美人的なことのほうがいいんだ。自分が進んで責任をとって失敗するようなやり方をする、マイナス点が増えて損だ」と。立派な教育をやるよりも、そのほうが影響はすごく強いですよ。人事異動で本当に立派な人をつけるかどうかね。僕は定年で辞めるときに、「あなたの仕事の後には誰がいいか」と、何回も聞かれました。ずいぶん候補者が出てきました。僕は全部お断りして、そうしたら美野川という人が出てきたんですよ。この人はピカイチだったですね。「この人だったらいいますから」と言って、美野川さんに就いてもらったんです。この人はどうして役員にならなかったのか、僕は不思議ですけどね。

**尾高** 僕がうかがいたかったのは、社長がビジョンを持っていて、そ

れを役員にわかってもらおうというのはもちろん大切なんですけど、それだとかんどは、社長が変わったときにビジョンも変わってしまった、継続性がなくなってしまう可能性があるんじゃないか。だから、ビジョンもみんなで作るという、逆の方向もないといけないんじゃないかと思えますけれども。

**奥田** ありますね。それから、立派な社長でしたら、大きなビジョンの暗示をして、あとは社長を支える経営幹部が意見を出し合って、それらを合わせて具体的なビジョンになるような形にもっていきますよね。それがうまくできるかどうかなんですけれども。細かいところまで社長一人で全部つくってしまうと、あとはみんな受け取るだけです。それから、それだとうまくいかないですね。

矢崎総業というところがあるでしょう。あれはいま先生が言われた、下から積み上げてくる形なんです。各ラインの課長とか部長に、年間の計画というのをつくって持ってこさせるんです。そうすると、社長が忙しい時間を割いて各工場を回って、一人ひとりの課長と一対一で会いますよ。偉いですね。

**尾高** 社長が？

**奥田** 社長の矢崎さんが。大変な仕事ですよ。そして頭のなかで整理して、ビジョンを出していくんですね。そうしてまた年末の少し前にやって来て、年初に出したものをお互いに持っていますから、どのくらいできましたというのを聞いて、そして打ち合わせをするんです。単にビジョンの言いっ放しではないんです。チェックするというのはなく、達成度合の相互確認ですね。できなかつたら、今年どうしますかと、ちゃんと話し合って。それは大変な苦勞ですよ。そこまですると、その間に社長は自分のビジョンも言いますよね。

尾高 矢崎総業とおっしゃいました？ ワイヤーハーネスをつくっている会社ですね。

奥田 そうです。外国でもつくっていますね。

尾高 あそこは、かなり初期の時点から身障者を雇った会社ですね。

奥田 よくご存じですね。僕はあまりよく知らなかったんだけど、工場におうかがいして。

尾高 もうひとつ、社長についてうかがいたいんですけど、いまおっしゃった社長のビジョンの話というのは、日本の特徴ですか。アメリカでも同じようにやるんでしょうか。

奥田 アメリカ人というのは、スピーチをとってもよくやるでしょう。社長がはつきり自分のビジョンを述べますね。この間新聞を読んでいたら、トヨタもやっていますね。役員全部でホテルに泊まって、二泊三日ぐらいで。

尾高 アメリカで？

奥田 いえ、日本のトヨタですね。だんだんこのような努力をする会社の例が出てきましたよ。やっぱり自分の考えを理解してほしいという、お座なりに会議室に集まってもらって、一方的に形式的な通達をしたってだめなんですよ。ホテルに泊まって、最初に社長がしゃべるでしょうけれども、グループディスカッションをしてみんなにしゃべってもらって、そこに社長も加わると。最後にまた議論したのを受けて、社長が言う。そういう形は日本では少ないですけども、僕がアメリカにいたときから、IBMはやっていましたからね。ちょっと大きな組織改善があると、ビジョンが変わることでしょう。大きな組織改正をやったときには、役員全員が泊り込みをやるんですよ。これを役員の訓練とを考えてもいいんですね。日本のモービル石油も、

役員の泊り込みをやるんです。

### 組織変革のリーダーシップはどこが担う——日米の比較

梅崎 奥田さんが先ほどからおっしゃっている、組織を改革するとか、もしくは組織風土を変えていくときに、もちろんトップの経営者の判断は重要だと思うのですが、日本企業では、人事教育部も、その改革には力を持っていると思うのです。他方、アメリカ企業の場合には、いわゆる人事部はあまり権限を持っていないで、社員教育に特化しているようなところもあると思うのです。私の印象なのですけれども……。教育の意味が、新人研修とか、役員になるときのお決まりの教育ではなくて、教育と組織改革をセットにする、極端に言えば組織改革のリーダーシップを人事教育部がとっていくのは、日本企業の特徴なのでしょうか。

奥田 アメリカの場合、いまお話ししたような会社の組織変革の仕事は、社長室のような所で担当する例が多いですね。日本は、人事の権限が強すぎる点がありますね。アメリカの場合は、人事というのは各ラインの長が社長と相談して決めていくわけです。人事というのは、スタッフですよ。手続き上、人事異動や、組織の形がこうなりますよと通知を出す仕事をしたりします。それから、大学卒の人を採るのに大学と連絡をとったり、新聞に広告を出して人を集めて、最初の面接をやるとか。たとえば人事の人では冶金等の専門技術のことはわからないから、冶金屋ならば冶金の専門の強い人たちが来て、こういう

人のほうに決定権がありますね。日本でも本田技研は、ラインの人に権限がかなりあるんですよ。日本は、とくに事務系は、人事がかなりなことをやってしまふんです。しかし技師の場合は、日本の場合でも最後の決定権は各機械屋さんだったら機械、造船屋だったら造船、というところから人が来て決定権を持ちますね。日本の場合は、人事がちよつと強すぎるという欠点があると思います。

**梅崎** たとえば、ラインの各事業部のトップと、もちろん社長が話し合つて会社の組織改革に取り組むのがアメリカ型だと思われませんか。  
**奥田** と言つていいと思いますね。そしていま言いましたように、社長直属の社長室のようなグループのなかに、高度の組織専門家を置いて、仕事をさせる例が多いです。

**梅崎** 日本の場合は、ラインではなくてスタッフ部門である人事部が今後あるべき理想の組織のあり方と、社員のあり方を提示する可能性があるわけですね。しかし、社長がその意見に賛同してくれる場合にはいいのですが……。もしくは、社長自体も理想を持つていて、人事の方々と意見交換をするのはいいのですが、最近の日本企業を見ると、「組織をこう変えたい」とか、「新しい社員像を提示したい」と思つても、社長が人事の方とまったく違ったイメージを持っていることが多いですね。

私は感じとしては、社長は往々にして現場をあまりよく知らないわけですね。人事の人は現場をよく見ているのですが。昔は、人事を経験した方が社長になったのですけれども、最近は違いますね。経営者と人事のトップで意見の調整が難しくなっているのではないですか。そもそも経営者に対して「あなたは間違っています」とはいえないですから、アメリカのような、ラインのトップがみんなて話し合うケー

スと比べて、人事スタッフ部門がいくらアメリカよりも強いといっても、企業内の意思決定に関しては、何らかの壁というか、限界が日本型の人事にはあるのではないかと、私は個人的に思っているのですけれども。

**奥田** それはとても大事な問題意識ですよ。一般的に言つて人事というのは、とくにいまはアメリカ型の能力主義とか、年俸制、いろんな制度について新しい傾向をよく勉強しますが、実態としては主としてアメリカから入れるでしょう。よく勉強していると思うのですが、それが自分の会社の社風に合っているかどうかなんてあまり考えないで、どんどん新しいことをやってみたという姿勢が強いですね。しかしそのような姿勢では実態とますます乖離してしまふんですね。だから、人事の場合は先生がおっしゃったように、つとめて各ラインを歩いて話を聞くことが大切ですね。各ラインは二年前、三年前、あるいは一〇年前にどういう改革が行なわれたと。よくいままでの経過をよく知っていますからね。その過去のやり方をこう変えるんだとか、いままでの線をこう伸ばすから新しい制度はこうなるのだと。いままで努力してきたことを積みあげたうえで、さらにこう変えますということを説明しないと、なかなか「よし、そうやろう」という気持ちにラインの人たちはならないんですよ。また本当に地に足のついた改革にはなりませんね。

いま、日本のいろんな雑誌を見ると、カタカナの表現が多いですよ。そのことは人事の人も気がついてるんだけど、ただ情報としていろんな雑誌とか本に書かれている理想論を社内でそのままやろうというとして決して成果は出ないです。それをそのままやろうとすると浮いてしまいますね。それは、やはり注意しないと。だから、能力主

義ということ、流行みたいにやったらけれども、うまくいかないからやめている企業の例がすごく多いんですよ。

**梅崎** 同じ抽象論で闘うのだったら、経営者のほうが強いと思うのですね。ですから、人事の人は具体的な現場を知っているから、経営者にも一言もの申すことができると思うのです。

**奥田** そうでないと、人事をやる意味が本当はないんですね。だから僕の場合は、二年に一ぺんぐらいは工場を廻って主な管理者や現場の人たちから、実情を聞くことをやりましたね。たとえば福山製鉄所に行つて、朝から晩までラインの人三人ずつぐらいに来てもらつて一チームあたり二時間ぐらい意見を聞いて——それもきつい仕事ですけどね。翌年は違う職場で、船部門から意見を聞いたたり。

**梅崎** それは、教育部長時代におやりになつていたのですか。

**奥田** 教育部長時代によくやりましたね。現場を知っていないといけませんから。

**尾高** 機械産業の場合は、日本でもわりと、取締役とか役員が現場を歩く習慣があるではありませんか。

**奥田** 石川島播磨にも行きましたら、やっぱり役員の人々がよく現場を回っていましたね。「奥田さん、決めることを決めたらあとは時間がいっぱいあるんですから、僕はしょっちゅう現場に行つてますよ」と。日本の役員はよく現場に行きますね。

日本的リーダーシップは通用するか？

**尾高** あともうひとつ、司馬遼太郎が『坂の上の雲』のなかで書いているのですが、日本のリーダーというのは上に座っていて、ふつうは何も言わない。たいてい権限委譲して、要するに將軍は何もしないで——元帥は何もしないと言っていてあつたかな——下の人が実施する。

**奥田** 日露戦争の大山巖みたいなんですよ。

**尾高** そういうのが日本ではいいんだと。それで、何か事があつたらいちばんトップの人が責任をとる。西洋流のリーダーシップとは違ふと書いてありましたけれども、それは現代でも通用するんですか。

**奥田** 僕は、あまり通用しないと思うんですが。すごく動きが早いでしょう。サラリーマンは全部、上の人が根本的にどうことを考えているかということに気にし注目しながら発言しているんですよ。アメリカの役員の人に聞きましたら、アメリカ人の優秀なスタッフはほとんど独創的意見を言うというけれども、何か仕事を頼むと、うまいことを言つては、「あなたはこういうことを考えているか」ということをさぐりに来るといふんです。それで、上司の意見を外さないようにして案を持つてくる。上の人が考えていないような一〇〇パーセント独創的なアイデアを必ずしも持つてくることは必ずしも言えないということを言つてる人はいましたけれどもね。もちろん、少数の本当に優秀な人は、まったく独創的なことを言うかも知れないけれども。大部分のアメリカのホワイトカラーは、上の人の意見に合うような案をもつてくるという話でした。

もつとも、日本の場合は上役の言うことを皆があまり気にしすぎるんだけれども。これは横田さんが僕に強調したことなんだけれども、部下の全員にそれぞれの意見を言つてもらつて、そのうえで上司が最後にまとめるというと、すごく時間がかかつてしまう。そこでスピー

ディーにものを決めるためには、上司が最初に、ビジョンなり自分の考えを言って、それから議論をしてもらうとわりあい早くまとまり、能率がよくなると。そういう意味で、「自分が意見を持っていなければだめだ」ということを、教育でずいぶん強調したんですね。

それと、僕が教育部長として、部内でいろいろ議論して決める場合、「議論はうんとしてもらうけれども、最後に決めるのは僕ですよ」という姿勢を貫きました。

最後に責任をとらなければいけないのは僕なんですよ。「みんなが議論して、みんなの意見でこうなりましてやりました。それでうまくいきませんでした」なんていったら、みつともないだけではなくて、「じゃあ、おまえは何でそのポストにいるのか」ということになるでしょう。「みんなが議論して、みんなはこうだったけれども、僕はどうしてもこうやるべきだと思って、みんなの意見とは違ったけれどもこういうふうになりました」ということでないと、企業というのは進まないですね。だけど、そういうやり方は教科書的でないんですよ。だから、昔ののんびりした戦争のときは、大山郁夫みたいなのでいいんじゃないですか。釣りをしていたりね。実際の戦術の細部は、乃木大将とか、黒田という参謀が決めたんですよ。そのほうがよかったんですよけれども、いまはもう、トップが第一線に出て、自分がポストを賭けてやるというやり方をやらないと、うまくないと思いますけれどもね。時代はもう、司馬さんが言った明治時代とはちよつと違っているんじゃないかと思いますが、どうでしょうか。

**尾高** ドラッカーが面白いことを言っていると思うんです。これからの企業組織というのは、オーケストラみたいになるんだと。組織がフラットなんです。で、一人ひとりが個性を持っていて、だけど指揮者

がいて、指揮者は自分のビジョンで指揮するわけでしょう。だから、方向は上から与えるんだけど、作業は一緒にやる。責任はトップがとる。そういうのがこれからの企業だと書いていて、面白いなと思って。

**奥田** フラットの組織という方向に日本の多くの企業は進んでいますね。そしてその場合、責任はトップがとらなければだめですよ。おっしゃるとおりですよ。オーケストラの指揮者は本当によく作曲者の考え方について勉強し、そのうえで自分の個性をはっきり出して指揮をしていますね。企業も同じですね。

**尾高** だから、民主主義ではないんです。

**奥田** いま、責任感がなくなっていますからね。だから、さっきの関係部門に集まってもらって徹底的に議論するという訓練のやり方をやって、その成果を役員の前で発表してもらったら、技術担当の副社長は、「奥田君、扇島を建設するときに、建設チームでこのやり方で徹底して議論をやるんだったな。「こういうやり方があるんだったら、もつと前に知っていれば君に頼むんだったね」なんて言っていましたけれどもね。ちよつと僕は遠慮しちやって、やらなかったけれども。遠慮すべきでなかったと、後悔していますね。教育というのは、やろうと思えばずいぶんいろんなことができますね。

**尾高** でもそうになると、社長をどういうふうにして決めるかというのが、いよいよ大事ですね。

**奥田** 社長が、教育というのは組織を動かす非常に強力な手段なんだということを感じれば面白いことになりますね。しかし、自覚しない人がいるんですよ。古いタイプの経営者はそういう自覚は全然ないですね。自分が命令すれば、人は動くと思ひこんでいるのです。

## 日本鋼管時代を振り返る

梅崎 いまのお話で、定年前までお聞きしたと思います。日本鋼管時代、奥田さんが定年を向かえられるとき、振り返られて、日本鋼管という会社はどのような会社だったのでしょうか、また、奥田さんが人事一筋でお仕事をされてきて、会社でのお仕事の経験を振り返って、もし何かご意見がございましたら、ここで話しいただいて、新たな上智大学での研究と教育のお仕事に移らせていただきたいと思います。上智大学と東亜大学でのお仕事は、実務としてやってこられたことを、研究としてまとめられるのだと思います。さらに、奥田さんの本の原稿もお借りしているのですけれども、それも含めて、現在奥田さんがどのようなお考えをお持ちいただけるのかも、うかがいたいと思います。奥田 僕の実力を超えている問題だと思うんですけど。私が日本鋼管で人事労務の仕事始めたときは、人事労務のセオリーというものがあまりなかったんです。それで、いつかお話ししたと思いますけれども、折井さんにしたって戦前に日本鋼管に入って、労務屋ということやっておられたんだけれども、日本で労務とか人事というのが、いちおう独立してきたのが一九二〇年ぐらいからでしょう。工場法制定の後ですね。最初は、警察官だとか警察の署長さんとか、学校の先生——教育だから学校の先生がいいんだとかね。そんな感じで、学校の先生とか警察官に任されていたような上から取り締まるという仕事のやり方で、正しい人間の問題というような角度はあまりなかったで

すよね。

また戦前は労働組合がほとんどなかったですからね。戦後、労働組合が急速に力をつけてきた結果、会社の姿勢を変えなければいけないとか、もつと体系的に説明できなくてはいけないということで、日本鋼管だけではなくて、日本の経営の姿勢が変わってきたわけですね。僕は、労働組合というのが過激な組合であったことによるマイナスもありますけれども、プラスも非常に大きかったと思います。経営の姿勢が変わる契機となったという意味です。そういうような過程のなかで、労働組合が強い環境のなかで、どういう姿勢で労務管理をやっていくかというようなことは、経営にとって新しい課題でしょう。経験者はいないわけですよ。だから、僕たちは大学を出て一、二年しかたっていないんだけれども、みんな先輩は立派な方だけれども、昨日入ってきた僕たちだってみんな同じような顔をして、「こうしたいほうがいい」とか「ああしたいほうがいい」とかしやべるわけです。いまから考えると、ずいぶん生意気なことを言ったと思うことは多いんですけどもね。

上の人も真剣ですよ。また僕たちは僕たちで、よその会社の人事労務の人に、どういうことをやっているんだということを聞くわけですよ。そうするとまた、団体屋さんという悪いけれども、労務管理研究会とかそういう人たちが若手を集めて、情報交換をする。僕はそこで、人事考課のやり方とか、態度調査のやり方とか、いろいろ勉強したんです。そういう相互の勉強をやったということは、とてもよかったと思うんですね。

梅崎 奥田さんは、はじめは人事制度や理論もないなかで、職務給の調査を行なわれたり、態度調査を行なわれたりしながら、いろいろな

形の新しい制度をつくってこられたわけですね。人事の方が、主にアメリカの理論を学んで、それを咀嚼して、自分なりに改良して導入されてこられた流れがあると思うのです。しかしその一方で人事マンという人たちは、過激な労働組合対策をする人たちであるという見方もあると思うのです。要するに、人事はニコボン労政だと。ニコツと笑ってボンと叩いてもオーケーなんだという考えですね。科学的で民主的な人事制度をつくっていいこうという動き——たぶん奥田先生のお立場だと思いますが——とは別に、人事とはニコボンで、労働組合の人といろいろな意味での折衝をするというイメージもあると思います。

奥田   ありますね。

梅崎   奥田先生ご自身は日本鋼管におられた間に、人事マンの仕事に關しては、どのような理想像をもって仕事を続けてこられたのでしょうか。

奥田   その問題については、僕自身はあまりニコボンに触れる機会がなかったんだけど、日本鋼管としては苦い経験があるんです。やっぱりニコボンで組合幹部を懐柔しようとして失敗した話が伝えられていました。現場から選挙で出てきた役員の人と個別に仲良くして、懐柔しようとして料理屋に行つて御馳走したりしたことがあったようですね。そうすると、その返礼として、その役員が組合執行部の議論の内容などを会社側に教えたりするのだと思います。たとえば労働組合がストをやるかやらないかの議論をしたときに、「こういう議論が出ましたよ」ということを夜、電話で会社の労務担当者に教えてきたりするわけですよ。いつか、何という料理屋だったか、わりあい名前の通つてる料理屋ではなかったかと思うんだけど、そこで御馳走して、いつものように情報をとったところが、「この人は会社にしょ

っちゅう御馳走になつて。そして、この労働組合の役員の姿勢はなまくらなんだ」というようなことを、一般の組合員に攻撃されてしまったんです。組合員にはナマクラな組合役員かどうか、良くわかるのですね。

その点に關して面白い話を思い出しました。戦前の資料を見ていたら、九州の炭鉱の、安川電機というのがあるでしょう。あそこの安川さんという経営者が書いているんだけど、ニコボンという言葉は使っていないんだけど、恩恵主義的な思想を経営が持つていて何か組合幹部をハンドリングしようとする、労働者というのは本能的にわかるということを書いていましたよ。現場に働いている人は、そのような臭覚を本能的にもつていっているんです。僕は本当だと思ふんです。何となく、「この役員は大事なときに正しいことを言わない」とか、「何かのときに逃げてしまう」とか、みんな見てるとわかるわけですよ。そうすると、「御馳走になつてるんじゃないか。下手したらお金をもらつてるかもわからない」とかね。そういうのが、最初は噂なんだけど、しかし労働組合が正式に調べてみたら、そういう実態があったことが、わかつたのです。だから、そういうことをやる人が出てきた場合、労働組合自身が自浄力を持つてることが必要だということですね。だけどすぐれた労働組合はそうとうな自浄力を持つてると思ふますよ。

ニコボンをやっていると、会社が暗くなりますしね。組合も自浄力をなくしますし、ニコボンをやると、会社も筋を通せなくなつてしまふわけです。



## 人事労務の考え方の基本は「現場」にある

梅崎 先生のご研究の話にもつながってくると思うのですけれども、奥田先生のキーワードとして「現場」がありますね。たとえば、技術者と現場の作業をしている人が現場でコミュニケーションする。また人事マンであれば、本社の人事スタッフが行く。つまり、現場に学べ、現場の力を活かせという主張があると思うのですけれども、ちよつと穿った見方をすれば、ニコポン労政の人も現場に行ってるのだという屁理屈も成り立つと思うのです。そうすると、普通の意味で現場と馴れ合いになれとか、現場とうまく取引しろというお話ではなくて、奥田先生がおっしゃっている現場とは、如何なるものですか。日本鋼管時代に現場をどのように学ばれたのでしょうか。そして、理想的な現場をどのようにつくってこれようとしたのでしょうか。奥田先生が「現場」とおっしゃられる言葉の意味についてうかがえればと思います。

奥田 たいへん根本的な問題をひき出して下さって、感謝します。「現場」に注目する、あるいは「現場」から学ぶということは、僕の人事労務の考え方の基本であり、原点でもあります。

「現場」といった場合、それは「もの」作りの場合においては生産の現場を意味し、研究活動等においては研究のための実験や思考活動が行なわれている場そのものを意味しています。新しい価値を生み出すもつとも根源的な活動の場といえると思います。

現場といった場合、もつとも典型的な例は、生産現場なわけですが、一般的に言って、調査企画部門等の高学歴専門家等に対して、この「現場」の担い手の中心は、学歴も低い人々だといって良いと思います。そして「現場」を大切に、あるいは「現場主義」と一般にいわれる場合は、これらの「世間的には低学歴の現場の人々の考え方あるいは感性を大切に、尊重する」ということを意味しています。

このことは、スタッフ部門の高学歴専門家たちが、主として既成の学説あるいは理論というものにとづいて思考する傾向が強いのに対して、そのような既成の理論やものの見方にとらわれないことを意味すると言つて良いと思います。形骸化した理論、固定的な先入観化してしまつた見方を超克することを意味します。

「現場」でときどき刻々変化する実態についての、ナマの情報を尊重すること。既成の見方・理論とは違つた状況が発生した場合、新しい情況に立脚して、既成の見方や理論を乗り越える見方・理論を新しく作り直す努力をすることを意味します。自分自身の頭で考えることを意味します。

先に北九州の黒崎窯業での現場マンの教育訓練の事例について御紹介しましたが、現場の人に、基礎的な実験を体験してもらい、自分の頭で考える場を設定しますと、この現場の人たちは素晴らしい能力を発揮するようになることが判りました。現場の人々はこのような優れた潜在能力を持つていて、これを認め、そのように遇するならば、その潜在能力が開花する例は、このほかにも多く見られます。「現場主義」というのは、このような現場に働く人々を尊重する思想にもとづいたものだと言つてよいでしょう。

話が急になつてしまふようですが、ここで平信徒をととても大切に

した浄土真宗の考え方もまた「現場主義」に通底するものがあることを確認しておきたいと思います。

御存知のように親鸞聖人は、市井の凡俗の信徒一人ひとりが、直接弥陀と対峙することによって、弥陀の救いにあずかることができる。親鸞やその他の高僧の助けをかりたり、指導をうけたりして、救われるのではなく、凡俗の信徒一人ひとりが直接仏の本願によって救われる可能性を持っていると考えたわけです。

このように凡俗の信徒を平等に扱い、一人ひとりが直接仏によって救われるとする教えにふれて、これらの凡俗の信徒たちは心を動かされ、その信仰心をゆり動かされたのであり、その結果、市井の凡俗の信徒のなかに、いわゆる「妙好人」と呼ばれるような篤信者が生み出されたのです。僕は、この妙好人と呼ばれていた平信徒の人が書いた詩を読んだことがあります。それは非常に感動的なものでした。学歴などというものは無いに等しい人もいるわけですが、——そのようなものは重要なことではないのですが——その詩の訴える力は素晴らしいものでした。深い信仰をずばりと謳い切っています。

この妙好人の信仰詩に感銘をうけ、その紹介につとめた人のなかには、鈴木大拙師がいます。その他妙好人について考察し紹介につとめた人は少なくありません。

私もはこのような社会の基層を生きる人たちの間に、実に立派な生き方をした人、いまでも居ることに注目しなければならないと思います。

日本の経営方式のすぐれた特色のひとつである「現場」尊重の姿勢は、この親鸞以来の日本の伝統に共鳴したものだと言って良いのではないかと、僕は考えています。

#### 日本の労使関係の現在と未来——労働組合のあり方

**尾高** 最後にもうひとつ、労働組合を中心にした日本の労使関係の現在と将来について、奥田さんはどう思っているかをうかがいたいんですけれど。つまり、現在の日本の組合は少し弱すぎるんじゃないのかなと思うんですけれど。

**奥田** 日本の組合がですか。そういう点はたしかにありますね。

**尾高** その点をどういうふうに考えていらっしゃいますか。つまり、戦争直後は組合の刺激で日本の経営の目が覚めたようなところがあるわけですよ。だけど高度成長以降、だんだん組合のほう元気がなくなつて、アピールもしなくなつて、若者はどんどん関心がなくなつてというふうになっているのが現在で、労組はそれをどうしていいか全然わからなくて、元気がない。

**奥田**僕は、これまでアメリカの組合の批判も言いましたけれども、全米鉄鋼労働組合を見ていて立派なのは、たいへん優れた人材をかかえていることです。あれはそうとうな高給を出すんでしょうね。本部の調査担当者にアユーブさんというエコノミストがいましたけれども、大学卒業生で有望な就職先のひとつは、大きな労働組合のエコノミストだといわれていますね。そこで、アメリカの鉄鋼業なら鉄鋼業のことを経済的に分析して、労働者の賃金の傾向とかをずっと調べて、団体交渉の理論的根拠をつくったり。現場から選挙で上がってきた人は、そのような理論面は必ずしも強くないですから、エコノミストを高給

で雇い入れるのですね。この人たちは立派なことをやりますね。それによつて交渉をするわけで、理論的な裏付けがあつて強いことを言つてると思うんです。

日本の場合は、いま申し上げたような高度な専門家というのがあまりいませんよね。日本の鉄鋼業の場合は、千葉利雄さんという人がいましたけれども、この方は東大の経済を出てマルキストだったんですね。調査部にいて仕事をしていて、しかしやがて共産党とは意見が違ふといつてマルキストをやめたのですね。だけど若いときに勉強した左翼的な見方はそんなに変わらなかつたんですけれども。宮田（義二）さんにお会いになるとおわかりになります。宮田さんは千葉さんを立てて——宮田さんの偉い点もあつたんですね——ずいぶんよく働いてもらつて、理論的なものをずいぶん千葉さんに書いてもらつたりして。しかし労働運動の方針なんていうのは、宮田さんが自分で書いたんですね。だから、「とても下手な文章だった」といって、みんなに攻撃された。『だけど、君たちが選んだ組合役員の書いたものだから認めると言つたんだ』と言つていましたけれども。理論的なことはずいぶん千葉さんに援助を受けて、最後には千葉さんを、ナショナルレベルの副執行委員長でしたんですね。これはもう、偏に宮田さんのリーダーシップだと思ひますけれどもね。

もつとこのような高度の専門家を日本の組合も利用しなければいけないだけども。これは鉄鋼労組だけではないんだけど、専門の学校出の専門家というのが少なかつたですね。ただゼンセンは別で、執行役員の三分の一ぐらいは学校出の人で、非常に立派な組合ですけれど、日本では非常に例外的です。あとの組合では、学校を出た組合の調査マンなどはみんな恵まれていないですね。それがひとつの理由だ

と思うんですけれども、組合が理論的にしつかりとものを言つてないということがあると思ひますね。もちろん組合執行部の中枢的役員については、高い学歴があるか無いかは本質的な問題ではありません。僕はスタッフに高度の専門家をかけ、もつと活用すべきだと言つてゐるのです。

それともうひとつは、何と言つても企業内組合ですから、オルグ活動に慣れていないんですよ。いま、日本鋼管とか八幡とか組合があるでしょう。それ以外に労働組合員を増やすという考え方がまったくないんです。いまでも、どこかの関係会社の下請けの人で鉄鋼労連に入りたいというと、鉄鋼労連のメンバーにするんですね。労働組合のメンバーになると、その次の大会のときに旅費を出してあげて、滞在費を出してあげて、東京に呼ぶんですよ。それがお土産なわけです。そうやって東京へ連れていつてもらいたいものだから、組合員になる人がけつこういるわけです。つまらない話だけれども。そうすると、お金がかかつてしまうわけです。組合費はわずかしが取れないでしょう。だから、オルグ活動をやつても組合経営のうえではマイナスだ、コストばかりかかるなどと言う人がいますね。労働組合運動の意味がわかつていないわけです。

組合としてはデモ行進や何かの大会に割り当てられた人数の人を出す仕事がありますね。政府に反対して労働者のデモをやりたいやうというと、「鉄鋼労組は一〇〇人出してください。自治労は多いから二〇〇〇人出してください」と、デモを企画する連合などから頼みに来るでしょう。そうすると、「鉄鋼労連は一〇〇人ですね。じゃあ、日当を二〇〇〇円出して、これでお弁当を食べてもらいます」と。一人・二〇〇〇円ずつ一〇〇人、出すわけです。自治労はたくさんいる

から二〇〇〇人。二二〇〇〇円ずつ二〇〇〇人出すとそうとうのお金だけれども、いちばんお金を持つてるから、とにかくやってくさい」と言うとお金を持つてるから出すわけですよ。いまは、ほとんど労働組合運動らしい組合は、デモのときにお金を配って参加してもらうぐらいではないですか。じつに悲しいというんでしょうかね。だから、デモなんていつても熱気がないですよ。昔はデモをやつてそばにいたら弾き飛ばされそうな熱気を持っていたけれども、いまはもうお弁当をもらうから歩いてるといふ感じが多いでしょう。もう、影響力がないですよ。

それは、我田引水で申し訳ないけれども、やっぱり階級闘争理論に代わる理論がないからなんです。いままで労働組合が頼りにしていた議論は、階級闘争理論だけでしょう。ところが、この理論が労働者一般の市民、国民の人を納得させられるかといったら、納得させることはできません。さつき先生が経営側のビジョンとおっしゃったけれども、経営側がどういうビジョンを持っていなければいけないかと同じように、労働組合は労働組合のビジョンを。戦後は生活レベルを上げるんだといって、みんなおなが空いて何も食べるものがなかったから、すごい熱気だったですよ。日本鋼管で団体交渉をやつても、社長のところへ行つて秘書を脅かして、社長が持つてきたお弁当を開けさせて、「これはすごい、白米じゃないか。けしからん」というわけで、一気に氣勢が盛り上がるのです。みんなものを食つてないんだからね。そうすると、みんながワーツと盛り上がるわけですよ。いまから考えるとコッケイでもあり悲しくもある話ですね。「やつぱり、組合運動をやらなければだめだ」という共通の思いが強かったのだでしょう。考え方が即物的でしたが、それだけ力を持つていました。

いま、食べるものはみんな食べているんだから、何をもって組合運動の根拠にできるか。その明確なビジョンがないでしょう。最近の日本の産業界でのいろいろの不正、たとえば肉が輸入品か国産品の区分をごまかしたり、事故があつても事故がなかったようにして隠したり、会社のなかであいうけしからんことが起こっているのに、その企業の労働組合は何も言っていないでしょう。その労働組合が、「私どもの会社ではこういうインチキが行なわれていますよ」というようなことを監視し攻撃してるかといったら、やらないですよ。しかし労働組合はやっぱり、経営の姿勢をチェックする責任を持つてると思います。いまこういう時代に、経営側の行動をチェックするといふ役割を果たさなければ、労働組合の意義はないですよ。

それとか、いまの世の中、能力主義が強いので、残業はもうノーチェックでやらせ放題ですね。僕が会社にいた当時も、女性従業員に過度の残業をやつてもらうということがありました。ときどき、基準監督署に投書が行くんです。そうすると、基準監督署が抜き打ちで調べに来るんです。

ところがいまは、基準監督署なんか全然実態を調べに行かないですよ。もう、ノーチェック。サービス残業なんて、どこでもやっていまして。堂々と法律が無視されている変な世の中ですよ。

一方で、父親は早く家に帰つて、子供の教育をやりなさい。父親不在だなんて言うでしょう。いかにももつともな意見を、奇麗事を言っているんだけれども、一方で企業はどんどん残業をやらせているんですよ。経団連なんかで、「月の半分は残業ゼロをやりましょう」とか、やるならやらないと、日本の社会よくならないでしょう。

それから労働組合にしたつて、僕は労働組合の人に言つてるんだけど

れども、組合の役員が定年になると、みんなその後は自由な時間があるわけですよ。率先して地域の民生委員なんかをやっている人もいるけど、これは真面目なほうですね。みんなゴルフなんかをやって、のんびりしているんです。これもいいけれども、労働組合というのはもともとがノンプロフィット・オーガニゼーションでしょう。ノンプロフィット・オーガニゼーションとしての性格をもっと強めて、経営側をチェックすると。それから、地域の、町や何かの行政をチェックするようなことをもっと勉強して。組合を辞めた後、年をとってからやる仕事につく準備のためのプログラムを、労働組合がつくつたらいと思うんですよ。そういうような理論づくりとかの。能力向上をやつたら良いと思うのですが。「そんな真面目なことをやつたって、組合役員に投票してもらえない」と言うんですよ。それで組合が乗ってこないんですかね。先生なんかひとつ、組合側に文句を言ってくださいよ（笑）。僕が言つたってあまり影響がないから、皆さんのような若い方が組合に注文を出して欲しいですね。やっぱり、日本の組合はだらしないうですよ。

組合は現在のところ、ほとんどストをやらないから、スト資金など、たまる一方ですね。組合費がどんどん入ってくるのをどうするかという、地方の、川崎だったら川崎の銀行に貯金をするでしょう。不況でも一定のお金が入ってくるでしょう。小さな銀行にとつては、労働組合はすごく大事なお客さんなんです。大きな金額のお金をまとめて持つて来てくれるから。だから支店長なんというのは、一生懸命に組合の人を食事に呼んだりしてますね。そうするとまた組合の役員は得意になっちゃうんですよ。

尾高 たまたまきよう、ゴードンさんのこの本（『The Wages of Afflu-

ence』）を持つてゐるんです。この本は、日本鋼管の労使関係のことを論じてあるんです。

奥田 批判的でしょう。

尾高 要するに、安定したいいい協調的な労使関係を築いたことのコストがかかっている。そのせいで、いま労組は非常に元気がなくて、知恵もない。

奥田 だけど、同じ論法で僕は、アメリカの労働組合の在り方が鉄鋼業の高コスト体質の原因となつてゐるということを書けますね。ゴードンさんの言つてゐることは間違ひではないけれども、やっぱりアメリカの労働組合をも、同じ理論で批判しなければだめですよ。

尾高 ということは、アメリカの場合はちょうど逆の方向にコストがかかっているということですか。

奥田 アメリカの、たとえば鉄鋼業の場合なんか、賃金アップの要求を組合がしたら経営はその言うことを聞いて、賃金をあげると、それをすぐ製品価格の上昇に反映してコスト増をすぐ消費者に被せてしまふでしょう。そうすると競争力が劣えて、海外からの輸入が多くなるでしょう。そうするとまた政府に泣き込んで、ダンピング提訴をすぐやるでしょう。その繰り返しですよ。ダンピングだというと、ダンピングの訴訟というのはいままでも何回もありますけれども、その結果鉄鋼製品の価格が必ず上がりますね。そうすると、価格が上がって利益が出たというので、次の機会に必ずベースアップの要求があるでしょう。そうするとまた賃金を上げるでしょう。組合は強いんだけれども、そういうことをやつてアメリカの鉄鋼業が傾いてしまった。まあ、いま日本の鉄鋼業も傾いているけれども。そうやってきた大きな理由は、労使関係ですよ。

**尾高** 自動車はどうでしょう。自動車の場合は、アメリカに日本の自動車産業が進出して、わざと労働組合の弱いところに工場を建てた。

もちろんトヨタの例外はあるけれども、ホンダは労組の弱いところにわざわざ持つて行つてつくつて、その結果としてアメリカの自動車の労組は過激ではなくなつたですね。過激であることがでなくなつたから。そういう意味では、いま奥田さんのおっしゃつた、アメリカの労使関係のコストは、自動車の場合には鉄鋼のように高くならないで済んだ。逆の論法をこんどは日本で考えたかどうか。日本の自動車も、アメリカ式の労使関係の会社を日本で直接投資してもらつて、ちよつとアメリカ流の労使関係を——あるいは、アメリカの自動車産業はあまり元気がないから、カナダから——輸入するというふうにしたら、少し労組が活性化するのではないのでしょうか。

**奥田** そうすると、ご存じのように、一斉にトヨタとか日産とかホンダがストをやらないで、そのなかでも弱いところだけ狙つてストをやりますよね。そうすると根を上げてしまつて、組合の言うことを聞く。それは昔のアメリカの組合の強い時代のUAWのやり方ですよ。それと同じことを日本でやったら、日本の競争は激しいから、ホンダなんかはすぐ手を挙げちゃうでしょうね。そうすると、ホンダでベースアップがあつたから、トヨタもそれにのらなければいけないということになると、賃金がどんどん競り上がってきますよね。そういう形になるかどうかね。

**尾高** 他方では僕は、日本の賃金は高すぎるのではないかと思いますけれどもね。矛盾しているけれども。

**奥田** たしかにそうですね。一九八〇年代にアメリカの組合が譲歩 (concession) というコンセプトのもとで、労務費負担軽減を飲んだと

同じ行動が、日本の組合にも求められるかもしれません。いずれにせよゴードンさんの反論というんでしょうか、この論法でアメリカのことはこういうふうに言えるぞということ、言つてみませんか。

**尾高** それは奥田さんがおっしゃるほうが、材料がいろいろあるのではないですか。

**奥田** ゴードンさん、いま日本に来ているですよ。ゴードンさんとは、できればまたもつと議論したいと思つていらっしゃるんですけどね。もともと日本のことは、批判的な人ですね。日本のことについては、甲南大学の熊沢 (誠) さんの言うことを高く評価しているんですよ。

**尾高** 熊沢先生の書かれた本を英訳されましたでしょう。その英訳の本の書評を、僕は頼まれて書きました。

**奥田** ああ、そうですね。先生の書評、いつか読ませてください。われわれ、ゴードンさんがこう言つたりしたら、反論というか意見を言つていく必要がありますね。僕なんか、その本についてはその責任があるんだけれども。

**尾高** ゴードンさんは、日本に來ると、ゴードンさんの意見に賛成する人とき合うでしょう。僕なんかのところには來ない。すごくいい人ですけど、わりと反主流派のグループとき合うでしょう。奥田さんのところにも來ないんじゃないですか。

**梅崎** 次回からの予定ですけども、奥田先生が日本鋼管を定年されてからのことをうかがいたいと思います。予定としては、奥田先生の主な著作を中心に、八〇年から現在までをうかがえればと思います。次回もよろしく願ひします。

**尾高** どうもありがとうございました。

C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト

## 奥田健二オーラル・ヒストリー

～第10回～

開催日：2002年9月30日（月）

開催時刻：午後2時00分

終了時刻：午後4時40分

開催場所：奥田健二宅

出席者：奥田 健二（経済学博士）

尾高煌之助（法政大学教授）

橋野 知子（駒澤大学専任講師）

梅 崎 修（政策研究大学院大学特別研究員）

記録者：有限会社ペンハウス 片岡 裕子

### 定年後、上智大学で産業社会学を教える

尾高 きょうは、奥田さんが上智大学へお移りになったあたりからお話をうかがうということでしたが。

奥田 僕が上智大学に移ったのが五五歳ですから、一九八〇年ですね。

尾高 奥田さんは、定年でお辞めになったんですか。

奥田 そうです。

尾高 当時はまだ、五五歳で定年だったんですね。

奥田 そうですね。五五歳で定年で、上智ではすぐには非常勤講師というので、産業社会学を担当いたしました。ご存じのように、産業社会学は尾高邦雄先生がご担当になっていて、その講座を引き継がせていただいたわけですが、先任者が大物だったですから、ちよつと心理的な負担はありましたけれども。それで、学校に入って何かまとめたいということで、二年後のまだ非常勤のとき一九八二年に、『日本型経営を活かす』（日本生産性本部）というのを書きました。副題は「自律・連帯の組織原理」ということで、日本の経営は職場ごとの自律性ということを重んずる、だけど全体としての秩序を乱さない、全体的な秩序も生きていると。個々の小さなユニットが自律性を持ちながら全体としての連帯性を持つという、矛盾した二つの原理が活かされているということを、書いたんですね。相互に矛盾する原理が共存するというのを強調しました。

そして、三年目の五八歳になったときの四月に、教授会で教授就任

ということを認めていただいて教授になりました。私が大学で心がけましたことは、日本の経営史を社会学的に追求すること、とくに労使関係とか労務管理の歴史的な見方を学生さんに持つて欲しいということとで、そういう点を強調したわけです。ゼミのテーマは強制しませんでしたけれども、学生にそういう面のテーマをなるべく捉えてもらうように努力しました。

それから、教授になってから二年目の一九九〇年でしたけれども、『日本労働協会雑誌』掲載論文で「人と組織についての一考察」ということで、前の生産性本部の本で書いたことをもつとすつきり理論化しなければいけないと思ひまして、複合理体としての企業であるという主張を行ないました。ひとつの原理ではなくて、いくつもの複合的な原理、対立する原理を持った組織体なんだということを強調しました。私としてだんだん考え方がまとまってきたと思います。

それから同じ年の一九九〇年に、『人と経営・日本経営管理史研究』というのを、いまから考えますとあまりいい出来ではないんですが、これを上智大学で学位論文として審査してもらうために出版したんです。ちよつと急いだものですから校正も完全とは言えなくて、不完全なところがありましたけれども。ここでは主に、戦前の歴史的事実を追求しているわけです。戦後のことは間に合いませんでしたので入れませんでしたけれども、いまから考えますと、概念化とか理論化がともても足りなかったというふうに反省しています。鶴見和子先生などに審査員になっていただいて、上智大学として学位を認めるということになって、よかったですと思います。

これは記録をとっていただかなくていいんですけども、上智の学部の先生の間には、学位を取ると「あいつは生意気だ」とか、そんな



ことを言う雰囲気があるというんですね。とくに経済学部には。僕はそんなことは知らないものだから、学位を取って（笑）。昔からいる先生で、その先生方も定年間に学位を取ったら、「あの人、生意気だ」なんていう人がいたりして、ちょっと変わった雰囲気だなと思ったことがありますね。

それはともかくとして、日本の学校では教授たちがもっと学位をどんどん取ったほうがいいですね。そうしないと、海外から来る留学生になかなか学位を出さないんですね。留学生にもっと進んで学位を出さないと、日本にせっかく来て日本のことについてのテーマで研究している人だけでも、日本の大学にいと学位をもらえないからといって、アメリカとかの学校に移っていく留学生がけっこういますね。当時大学院には、フィンランドの留学生などもいましたけれども、上智大学では学位がもらえないというので、フィンランドに帰って学位をもらった人がいました。というようなことで、ルーズでいいということではないですけども、そんなに嫌がらないでもう少し学位をだしたらいいんじゃないかと思うんですが。

#### 自律と連帯——矛盾した原理が共存する日本型経営

尾高 きょう最初にお話くださった、一九八二年にお出しになった本——『日本型経営を活かす』のなかで、自律と連帯という相矛盾する原理が日本の経営にはあるんだとおっしゃって、そういう議論がつぎの論文——「人と組織についての一考察」ではもっと発展して、二

つではなくてもっとたくさん原理が共存するという議論になりましたね。

奥田 複合原理というように、はつきり言ったほうがいいんだと思いました。

尾高 最初の自律と連帯の矛盾する原理が共存する理由は、どういふふうにお考えになったんですか。

奥田 理由というところまで、十分に考えなかったんですね。ただ、共存しているという事実を言おうとするに留まっていました。それで僕は生産性本部に、「自律・連帯の組織原理」というのを主題として、副題に「日本型経営を活かす」というふうにしてくれと言ったんですが、けれども、生産性本部の出版部長が、「そういう複合原理的な考え方は——そのときにはそんな言葉は使っていませんでしたけれども——矛盾した原理が共存するというような考え方はまだ確定しているわけじゃないから、それは副題にして主題にしたくない」ということで、いろいろ議論したんですけども、あまり出版界でも認められていないし、もう少し理論化しようということを考えました。そんなことがありました。

尾高 いまでも、日本型経営といったときに、自律と連帯の二つの原理が矛盾しているのが特徴だというふうには、普通はあまり考えられていないのではないですか。奥田さんはそう考えていらっしゃるんでしょうけれども、学会ではそういうふうに見える人はあまりいないのではないですか。

奥田 あまりいいですね。

尾高 アメリカの経営と日本の経営とは、その点でどういふふうに違うんですか。

奥田 アメリカの経営の場合は、ご存じのように利益なら利益を追求する、最高の経営効率を追求するというような、ひとつの原理を非常に強く出しますね。たとえばバーナードが非常に人間性のことを言うんですけれども、あの人の本を読んでいると、こんどは逆に人間性のことを非常に強調するものだから、市場競争とか生産管理とか経営効率とかという問題とこの人間性の要求とが矛盾する場合にどうするかというような論点が欠けてしまっているんですね。人間性という視点がアメリカの経営の現実のなかで広がらないひとつの理由は、人間性の面だけを強調してしまつて理論的にはキレイにまとまつていることです。現実問題としては労使関係との関係はどうなるか、とくにアメリカの経営の強みである生産性が高いとか、経営効率が高いとか、利益率を重視するというような考え方、原理と、バーナードが考えていた人間性の尊重ということは、どう矛盾して、どういうふう to それをインテグレートしなければいけないかという面の検討が、ないですよ。そのため実際界も、バーナードの書いていることをあまり企業で活かせなかったんだと、僕は思うんですけれどもね。

この点について、一九八〇年代に、日本経営の評価が高くなつて、「アメリカは日本から学ぶべきだ」というような意見が盛んに言われたときに、ピーターズとかウオーターマンという人が出てきて、『エクセレント・カンパニー』という本を書きましたね。「アメリカにもエクセレント・カンパニーがある」といつて、四三社を選んで調査したのです。そして著者たちは、日本でいま言っているような人間性の尊重なんていうことは、理論的にはバーナードなどが言ってきたんだ。それを実際界で認めなかったことが問題なので、理論的にはアメリカ

人だつて理解してたんだよ」というようなことを言つて、アメリカ人を励ましたわけですよ。

そういうわけで、日本は全部うまくいったわけではないけれども、その矛盾するものを巧みにというか、併存させた、共存させた。ただし、僕は、異質のものを共存させているということを、日本人自身は日本のストロングポイントだとはつきりと意識していないと考へたんですね。それをもつと、利点だというようにはつきりと認識しないといけないんじゃないかと考へたんです。

#### 自律と連帯の意味——歴史を遡る

尾高 自律というのは、たとえばひとつの係とか、あるいはその係を構成する職場集団が、いちおうは自律しているという意味ですか。それで連帯というのは、それらの職場集団同士が、一定の目的のために協調すると。

奥田 おっしゃるとおりです。自律と言いましたときに、先生が言われたように職場細胞とか、わりあい小さなスモールグループを想定しているんですね。そこでは、そういうの自律性を持っていると。完全な自律ではないですよ。上からの方針の徹底とか、あるいは営業部とか技術管理部とかからいろんなことを言われることが全然なくて、全部現場だけで自己完結的のものを決めているということではなくて、そういうところからの指令とか、「こうやったほうがいい」「こういう問題点についてはこういう原理に従つてほしい」とか、いろんな要請

は来ますけれども、それらをつき合わせて自分たちが咀嚼して、自分たちの考えと合うような形にして現場での活動を展開していくという、そういう自律性ですよね。

その意味では、アメリカの人に説明したら、「完全な自律性ではないじゃないか」と。問題が複雑で困ったときなどは、技師などに来てもらって共同して問題を解きますよね。そういう話をしたらアメリカから来た人は、「それじゃあ、自律性とは言えないじゃないか」と言う人がいたんですけれども、しかしそのような関係は相補性的関係だと思えますね。社会全体でも、大きな会社の組織のなかでも、自分たちだけで一〇〇パーセント全部ものを決めてしまうなんていうことは実際にはありえませんから、ほかのグループと相補的に助けあって、補足しあってやっていきますから、そういう補足関係があったからといって自律的でないといふと決めつけてしまうことはできないと思うんですね。もつとはつきり言うならば、セミ自律的と言ってもいいですね。セミオートノマス (semi-autonomous)。でも、そこまで厳密に言わなくていいとは思っているんですけれどもね。

尾高 その相補的な組織原理というのを、日本の経営では何か規則の形で客観化しているんでしょうか。それとも、自然にそうなるんですか。

奥田 企業体質といいますが、企業をつつみこむ哲学のような形で浸透している例がありますね、それで、日本の経営のなかでそういう二つの異質原理を追求しているところはどこかということを探していくと、案外、事例が多いんですよ。トヨタ自動車など典型例のひとつですね。それと同時に、近代的な工業が興ってから急にそうなったというのとはおかしいじゃないかと。もつと前に事例があったんじゃない

かということ、江戸時代などを見はじめたわけですね。それはなかなか結論がつきませんでした。あつちにいったりこつちにいったり、ずいぶん苦悩したんですけれども。

そういう江戸時代にまで遡った話になって恐縮ですが、江戸時代の幕府の方針を見ると、公式には士農工商という身分制が強固で、農民や商人に自律性なんか認めないと思われましますよね。しかし、村などの生活実態を見ますと、村の若者組とか、村レベルの「講」ですね。真宗の「講」なんていうのは自律性をそれぞれ持っていました。あれは幕府公認の秩序を乱さない限りで認めていたわけですね。儒教を国家の学問にしているわけですから、全体としては秩序ということを非常に重んじましたから、人間と人間との関係も、父と母との関係、妻と夫——夫に妻は従うべきだとか、兄弟の関係とか、上下関係というものを非常に重んじましたよね。友だち——「友あり遠方より来る楽しからずや」は平等の関係ですけれども、平等の関係は非常に少なく、原理的には身分的な縦の関係を非常に重視していますね。

江戸時代のそういう公式な建て前のようなものを見てさらに農村などの基層の社会などまでに観察を広げると、一貫して、何かものがないなくなるわけですね。社会の表層から、基層の人たちのことまで全部含めて見ると、いろんな思想が入り込んでいて矛盾しているから、整理してモノが言えないのです。そこで社会の基層の問題に焦点を置いて考えてみようかと割り切ったのです。明治時代以降の日本の労務管理の対象は働いている人ですから、社会の基層であると考ええると、明治時代以降の社会の基層の人々がどう扱われたか、どう扱おうとしたのか、原理的にどういう考えがあったのか。それから、江戸時代は社会の基層にはどういう考え方があったのか、表層と基層との間にひと

つ線を引いてみて、基層という考え方で整理してみると、一貫したものが見えはじめたんですね。それまでは整理ができなくて、悶々としていた点がありました。図形の問題を解くときに、補助線というのを引いて、解を導き出す方法がありますが、あれと同じことをやったことになりましたね。

いつか煌之助先生が私のところへ来て、鈴木大拙先生が真宗のことを非常に取り上げているということをサジェスチョンしてくださって、鈴木大拙もまた、社会の表層ではなくて社会の基層、あるいは底辺と言ってもいいかもわかりませんが、そこに生きている信仰者に注目しました。すると親鸞に負けないような、僕も本当にびっくりしたんですが、非常に個というものを自覚した信徒が生まれているんですね。妙好人という篤信者が生まれているんです。それは、親鸞などが、

「自分には弟子なんかいないんだ。一人ひとりがみな平等で、直接仏と対峙して信仰を与えられるんだ。信仰的に偉い人とか偉くない人がいるわけではなくて、どんな偉いお坊さんだっているんな欲望に負けたり、立派なお坊さんになって有名になりたいとかいう気持ちが心の底に起こるので、完全に仏みたいな人なんていないんだ」というようなことを言って、自分もそういう不完全な存在だということを言うわけです。平等思想というんでしょうか、人を区別しない、非区分ということを言っていますけれども、こういう思想によって心を動かされ、信仰心を深められて、いま申し上げた妙好人のような人も生まれた。

それから、戦後の日本の労務管理——たとえば科学的管理法を実践する人でも、アメリカの場合は、「労働者というのはバカで、お金さえ与えれば働くんだ。肉体だけを動かす労働者だ。ものを考えるのはホワイトカラー、経営者だ」と、非常に明確に区別しますよね。ダイ

コトミー (dichotomy) ですね。日本の場合は、立派な経営者とか立派な技師はもちろんいるんですけど、「われわれは人間的には現場の人と変わらないんだ。現場の人のほうが、大学を出たわれわれよりも実際の問題をよく知ってるんだ。その人たちから学ぶんだ」という姿勢がありましたから、その意味ではそこに通底しているものがあるというように考えたんですね。

社会の表層は違いますよ。表層は、農民をバカにしたり、あるいは明治時代になっても、東京大学の学長になった加藤さんなんていう人ははじめは人権平等ということを言っただけけれども、途中でどうして変わってしまったんですか、進化論を唱えるようになって、学者が偉いんだなんていうことを言い出した。そういう考え方できましたから、明治以降の日本社会の表層も、そういう非区分の思想、親鸞の思想なんかとは違います。しかし日本社会の基層に目を集中して見ると、一貫して同じ思想が流れているというように気づいたんですね。そこへ行くまで、ずいぶん時間がかかってしまったんですよ。尾高先生のサゼスチョンには感謝しているんですけどね。

鈴木大拙は、日本の仏教の優れている点を世界に発信しようとして努力するわけですね。そうすると、彼が一所懸命に海外に日本のいいことを、優れているところを書いて発表しようというところ、アメリカの女の人で、英文にするのに手伝っていたんですね。鈴木大拙が日本に帰ってきたら追いかけてきて、「あなたの仕事を手伝います」といって、それで結婚したんですね。そういういい話もあるんですけどね。

尾高 そうすると、戦前の日本の労務管理も戦後と同じ原理だったというふうにお考えになったわけですね。

奥田 そう考えているんですけども、ただし戦前においては、経営家族主義など、労働者の人格を否定する考え方も強かったですね。これに対して、労働者の自主性を認める考え方が非常にはつきり認められていたかというと、必ずしもそうではありませんでした。江戸時代においても社会の表層はいま申し上げたように、儒教とか、そういう人を差別する考え方ですよ。ところがこの表層の考え方に対して、石田梅岩の心学なんていうのは、公的には士農工商の商というのがバカにされていたのに対して、「日本の経済社会を背負っているのは商人なんだ。だから、劣等感を持たないで頑張らなくてはいかん」というようなことを言っている。しかし梅岩の思想は、表層の公的思想にはなっていない。

安藤昌益にしても「二つの別——二別はないんだ。支配者と被支配者なんていう区別はもともとないんだ。もともとは平等なんだ」ということを言うんだけど、そんなことを公けに言ったら首を切られてしまうから、安藤昌益の場合、本には書いたんだけど発表できないわけですよ。それで結局、自分の家の壁や何かに入れて隠したんでしょけれども。それから、あの当時は印刷物ではありませんから、弟子が毛筆で書きうつして隠して持っていて、それが二〇〇年後ぐらいに、明治時代に古本屋に出てきたんですね。それを河野亨吉さんという人が見つけて、はじめは気遣いの人が書いた本じゃないかという解釈をしたみたいなんですけど、ずっと読んでいくとそんなことはない、これは革命的な思想だということで、評価しなおすんです。

このように基層における相補正思想は、非常に強い流れとして一貫して日本の社会に流れていたかという、そうではないですね。明治以前の場合は、隠れた思想として言われていたと。だけど、社会の底

辺の人の間で引き継がれ、明治維新後に、ふたたび主張されはじめだんだん日本で認められるようになったと。

### 鐘紡の経営家族主義

奥田 話が飛んで恐縮ですが、鐘紡の経営家族主義なんていうのは、「労働者は自分一人で生きていけないんだ。経営者が生活の世話をしてやらなければだめなんだ」という考え方ですね。これは、労働者と経営者とは人間的には同じなんだという考え方と全然違いますね。ですから、そういう人もいたんですよ。だけどごく最近でも、「日本の労働者は、経営側におんぶしてずっと生きてきたから、定年になった後も一人で生きられない。定年になった後も経営側が面倒をみてあげなければいけないんだ」というようなことを書いている人がいます。僕は最初にこの人の論文を見て、「これ、冗談を言ってるのかな」と思ったんだけど、その後にも同じ人の同じ考え方の論文を見て、正直いつて非常にびっくりしましたね。ほかにもいますよ。「日本の労働者は経営側の言うことに盲従しているだけだ」と。じゃあ、それを直すのはどうするかというのが問題になりますけれども、そのような人の考え方の中からは積極的な対案というものは出て来ませんね。日本の労務管理は経営家族主義的だということをいちばん最初に言われた人は、間宏さんですよ。間宏さんは、人間的にも非常に立派な方で、よく調査をされたんですね。関西にも行って非常によく調査をされました。教育大学の社会学の先生……、ちよっと名前を忘れま

したが、そのお弟子さんなんですね。

梅崎 有賀吉左衛門さんですか。

奥田 そうです、そうです。僕は個人的な関係はまったくないんですけれども、有賀先生ご自身は民俗学者的な方で、社会の基層に生きる人々の生活実態というものを捉えようとされた学者ですね。しかし間さんの調査の仕方は、労務管理制度の調査であり、会社側がどのような制度を何時制定したかという面にとどまっています。間先生は自分の足で歩いて調査しているんですけれども、ただ欠点は、たとえば鐘紡で武藤山治がそういう考え方で労務管理制度をいろいろと作るんだけれども、それを女工さんたちが満足して受け取ったのかどうかという点の調査がないんですよ。もちろん、このような調査をやるということは、言うことは簡単だけれども、実際にやることは難しいですよ。女工さんたちというのは文章を書かないでしょう。そのため、女工さんたちの反応をとらえることが必要だということは簡単なんだけれども、文献資料によって実証することはなかなかできないわけです。だから間さんはよく調査したけれども、経営側の資料だけで書いているわけです。

尾高 奥田さんが決して権威服従的ではないとお考えになる、その根拠をもうちよつと説明してくださいませんか。

奥田 僕も非常に困っているんなことを調査してみようと思っていたら、幸いなことに武藤さんが社内で盛に配布した資料が手に入りました。武藤さんは自分の考えを手紙のように書いて、工場長などに送るんですね。そうするとまた工場長たちも、反論したい人は反論するんです。「武藤さん、あなたはこういうことを言っているけれども、うまくいってないじゃないですか」と。このようなオープンな議論を社

内で進めることを認めた武藤さんは、とても立派な方だと思いますね。それを、回章（かいしょう）と言っていましたけれども、僕が鐘紡の社史編集室というところへ行ったら、回章が全部残っているんですよ。社史編集室はなくなったと思いますけれども、回章はどこに残っていると思います。鉄の扉の金庫にぎっしり詰まっていたよ。それを全部読むのは大変だなと思っていたらその人が、ガリ版だったんですけど、「労務管理の面だけをまとめたのがありますから」といつてくれたんですね。

そこには、たとえば労働者が、経営側のやることに満足していないというようなことを指摘した手紙も入っているんです。会社を辞めていった労働者——若い、一〇歳代の女の方ですよね——が会社の恩情主義的労務管理をどう評価してますかと聞いたたら、「恩きせがましい」とか、「社会の人に見せるためにやっているんじゃないか」「売名的だ」とか、そういうことを口に出してはつきりと攻撃しているんです。それから、そのほかに地方から連れてきた女の人を寮に泊めてるわけでしょう。監督者がついて、出勤を督促するんですが、とても堅苦しいんだと、ちよつと体が悪くても、強制的に仕事に動員されてしまうとか、いろんな意見が出ているんですけれども。

そのほかに、工場長からこういう手紙が来てるんですよ。「武藤さんたちが言ってる恩情主義がもし成功しているならば、労働者たちが非常に満足して長く勤務することとなるはずでしょう。勤続年限が長くなるでしょう」と。一方、大阪や神戸の周りの地域から通ってくる女工さんがいるんですね。地方から採って恩情主義の主な対象にしている女の人が、全従業員の五五パーセントを占めているんですけれども、その集団と通いで来る女工さんの集団とを比較してみても、地方か

ら来て寮にいる女工さんの勤続年限が長ければ、恩情主義労務管理が成功しているというひとつの資料になるだろうけれども、事実は逆じゃないかと。こちら（地方出身）の勤続年限が一年五カ月ぐらいで、非常に短いんですね。みんなどんどん辞めてしまうんです。それに対してこちら（通い）は、二年一カ月です。やっぱりそんなに長くはないんだけれども。だから、終身雇用というのは全然ないですね。二年一カ月と一年五カ月なんだけれども、それでもはつきりと違うじやないかと。統計的な処理、有意性の検定などはやっていないですよ。そういう点では問題はあるかもわからないけれども、現場の工場長としては、「武藤さんがあんなに一所懸命やってるけれども効果がない。大阪とか神戸の周辺から通勤女工を採ることに変えるべきじゃないか」というような提案をするんですね。社内でもわりあい、はつきりしてますよ。

それから、労務部門に平林斉さんという人がいて、その人が専門の立場で武藤さんのやっていることをはつきりと批判するんですよ。武藤さんの恩情主義労務管理のひとつのポイントは、学校をつくるんですね。必ずしも読み書きを勉強してこないですから。そして女学校をつくって、日曜日にはきちっとした袴を履かせて、「私どもは女工です」と言わせないで、「鐘紡の女学校の生徒です」と、言わせたんです。会社としてはその女子教育をそれだけ重視したんだけれども、その専門家が書いているのは、「朝早くから午後遅くまで、あるいは夜中から翌朝まで働かせておいて学校なんかにはやったら、体を壊してしまわないか。そんなことをやったらだめだ」ということを言うんですね。「もしやるなら、勤務時間中にやったほうがいい」というようなことを言ったりね。

それからもうひとつは、労働者の教養を高めるために、立派な図書館を持っているわけですよ。それに対しても、「仕事で疲れきっているのに、本なんか読めるはずじゃないか。見てくれじゃないか」というようなことを社内で行うんですね。武藤さんはそれを反発しないで、そういう意見があるということを複写してみんなに送るんですね。そういう点は非常に立派な方だったですね。一方、会社の利益が非常に上がっていましたから、経営も上手だったと思います。

ところが昭和五年（一九三〇年）にね賃金の四〇パーセントカットということを提案するんですね。ところが、株主に対する配当は三五パーセント確保するんです。あの当時は、株主配当というのは七〇パーセントとか一〇〇パーセントとか、労働者とはすごい格差ですね。そうすると現場で働いていた女工さんたちは、「自分たちの賃金を四〇パーセントも切っておいて、株主に三五パーセントの株配当を確保するというのはけしからん」といって、それまでは総同盟が何回も組織化のために働きかけたけど入り込めなかったんだけれども、こんどは総同盟が働きかけないのに、現場の女の人たちだけでストに入ってしまったんです。ストに入ってから総同盟に頼みに行くんですね、「自分たちはストライキをやったから、援助してくれ」と。それで総同盟が援助して、五四日間ストライキをやって、勝ちちゃうんですよ。というようなことがあったり、経営側に勝ったときに現場の田舎から出てきた女の人が演台に立って、「社長が、経営家族主義といって私たちが家族の一員だなんて言うけれども、本当に家族の一員と思うなら私たちが大学にやってくれ」とか、「行儀見習いなんかをきちつとやってくれなきゃだめだ」と。そんなことできつこないのを知っていて言うんですね。経営家族主義という政策の実態を冷静に受けと

め、非常にはつきりと批判していますよね。

尾高 いまの話は女工の場合ですね。男性の場合はどうですか。

奥田 男性の工員もそのときはストをやっているんですね。男性の工員については、あまり書いたものは目に付きませんでしたけれども。

### 機械工業の男性工員について

尾高 機械工業とくに、材料はありませんか。

奥田 もうちょっと時代が遡りますが、『職工事情』とか、ああいうのを読まないといけないと思って読みましたけれども、『職工事情』を読んでみて非常にびっくりするのは、日本の経営は恩情主義とか経営家族主義でやっているなんという、そういう言葉はひとつも出てこないですね。それで、「労働者は勇み肌でなくてはいけない」とか。とにかく、勇み肌じゃないと言っているんでしょうね。それから、機械工はすぐ辞めてどんどん移りますよね。博打なんかもいっぱい打つんだけれども、わりあい独立心があつたんじゃないかというふうに、私は思いましたけどね。

たとえば、あの当時の機械工の大きな雇い主というのは、海軍の工廠とか陸軍の工廠、それから鉄道省の修理工場、さらに紡績工場の修理マンぐらいですよ。やっぱり海軍の工廠で機械工がどんどん辞めるものだから、一〇年間勤めると永久職工という名前で表賞したんですね。だから、そんなに終身雇用なんていう概念はないですよ。ちよつと金額は忘れましたけれども、「一〇年勤め上げれば相当のお金

を出してあげる。だからこの工廠に留まってくれ」ということを言うんですよ。そうするとなかには、「男一匹、一カ所に長いこといるなんていうのは男らしくない」といつて、やっぱり辞めて行くんですね。あの頃は、機械工としての技能は横須賀の工廠でも習うけれども、精密な技術は呉工廠で身につけるといふ考えが広く受け入れられていたんですね。横須賀は、船のドンガラは造りますが、兵器は造らないんです。佐世保とか横須賀とかで造る軍艦に載せる大砲とか弾を、呉の工廠で集中して大量生産をやるんですね。瀬戸内海のなかですから外国から攻撃されることも少ないだろうし、それに集中してやったほうが量産効果がありますから、ということとで精密機械加工工業が呉にできるんですね。だから、労働者はそこに行つて習うんですよ。そこで習うとこんどは、町のなかで田中製作所——いまの東芝の前身ですがこの人も若いときは工廠にいた人ですけれども、そういうところに移つていくわけですね。だから、経営家族主義が言っていたような関係はあまりなかったんじゃないかと、僕は思いますけれどもね。

### 大宮の鉄道工場は科学的管理法を實踐？

尾高 奥田さんでしたっけ、大宮の鉄道工場のことを話していらつしやったのは？

奥田 はい。

尾高 調査をなすつたものではなかったでしたっけ。

奥田 行つたことはありますよ。しかし機械加工の熟練者の問題で、



突つこんだ調査はやっていません。大宮工場は、機関車の修理に特化してましたね。大井町というのがありますが、大井町は客車の修理なんです。このように分けて集中してました。大宮工場に何回か行きましたけれども、機関車の修理期間が、はじめは一カ月ぐらいかかったのを五日ぐらいで済むようにしちゃうんです。世界的に非常に評価が高くて、外国ではびつくりするんですね。

尾高 科学的管理法でしたっけ。

奥田 広い意味での科学的管理法ですね。しかし時間研究・動作研究が行なわれる前なんです。精密な時間測定なんていうのは一九三〇年代以降でしょう。機関車の修理期間が一カ月かかっていたのが五日になったというのが、大正の初めから一九三〇年頃にかけて時期なんです。だから、精密な時間研究をやる前なんです。どうしてそんなに短くできるようになったかという、それまでは機関車は、これはアメリカから買う、これはドイツから買うとかイギリスから買うとか、バラバラで何種類もあって、そうすると機関車の修理をする部品というのは、イギリス型に合うように、アメリカ型に合うようにと何種類も持っていないければならないし、修理も大変です。ね。

それで、明治三十九年に、後藤新平さんが初代の総裁になるんですが、もう外国から買わないと宣言して国産主義をやるんですね。そうすると部品も全部統一できますから。またさらに計画的な修理・部品取替えの制度も発足させます。この機関車は前にはいつ修理して、この部品はこういう形で磨耗するから、こんどは何時取り替えないといけないという、部品ごとの履歴書ができるんです。とても大変なことだと思ふんですけれども、非常に精密にやるんです。特定の機関車が入ってくる前に、この機関車の修理のためにはこういう準備をしておか

なければいけないといって準備をしておいて、入ってきて解体するとセット取替えをやるのかね。よくやったなと思うけれども、そういうマネージメント・システムの優れている点がいっぱいありましたね。

尾高 そういふ昔の記憶は、残っているわけですか。

奥田 『国有鉄道技術百年史』というのがあり、また龐大な『国有鉄道史』がありますね。日本の戦争前のIEマンの主体は国鉄の人なんです。戦後は、東海大学の先生になったりいろんなところで活躍されたのですが、そういう人たちに聞き取り調査させて頂いたんですけれどもね。

尾高 それはおまとめになりましたっけ。

奥田 それは私の『人と経営』のなかに、機関車修理期間の三〇日間を五日間にしたときの話、それをILOで発表した資料が入っていますから。

尾高 奥田さんの書かれたもののなかに、そういう聞き書きは残っていますか。

奥田 入っています。それで、タイムスタディとか時間研究というのは、もつとそういう基礎を整理したうえでやったほうがいいという意見も、そのような体験にもとづいているんですね。いろんなシステムを整理しておいたうえで、その後に時間研究をやるという考え方で。アメリカのテーラーなんかは、タイムスタディとかモーションスタディと言っただけでも、日本の人たちはワークスタディというんですね。システムを標準化するというようなことも含めて関連業務を合理化すると、このほうが優れた成果を出すんですよ。

尾高 そういう動きは、鉄道工場では現場から出てきたんですか。

奥田 これは現場というよりは、いわゆるインダストリアル・エンジ

ニアたちだと思えますね。生産技術者という人たちですね。現場から出てきたのは、取り替えるときのいろんな道具だとか、もっと効率的に、軽くて作業しやすい道具だとか、道具類の改革というのはとてもたくさん出てくるんです。それで、先生が言われた大宮の工場には能率館というのがあって、『大宮工場七十年史』なんていうのにその写真が出ています。そこにいろんな改善をした実例がしまつてあるというので、訪ねて行っただけでも、その能率館がいつの間にかなくなってしまうていうんですよ。ちよつと残念なんですけれどもね。

いまの大きなシステムや、網を打ったうえで作業研究（ワークスタディ）をやるのが良いという考え方です。それはとくに、東海大学の先生になった山口貫一先生に聞いたんですね。当時の大学卒業の機械技術者のなかの優秀な人は、国鉄とか海軍とか、そのつぎに繊維関係に就職してますね。

尾高 合理化運動というのは、昭和四年ぐらいからですよ。作業合理化運動と関係していますか？

奥田 ええ、そのとおりです。ですけど、機関車の修理期間を短くするというのはもつと前からやっています。大正五年ぐらいから始めています。というのは、機関車をもし一カ月も修理のために留めておいたら、その分、予備機関車を置かないといけないでしょう。コストがかかってしまうから、それを五日間でパツと出せば予備機関車の数を減らせますよね。コストを削減することがとても大事でしたからね。

尾高 国鉄でそんなにコスト意識があったというのは、ちよつと不思議ですね。

奥田 後藤新平さんという初代国鉄総裁が偉かったんですね。「国鉄

の経営はビジネスライクにやろう。そうじゃないと、国有企業だからみんなのんびりしちゃうから」と。それで、「再投資する、線路を拡張する場合は、国鉄の利益の枠内でやるんだ」ということを言うんですね。それから修理も、修理工場ごとにコストを計算させて、安いところに頼めるようにするんです。いろいろなビジネスライクな考え方をシステムをとれるようにしていましたね。

#### 経営者や知識人の「労働者像」

梅崎 現場の労働者の声が、どのくらい経営判断に反映されたかについて、実証的に明らかにするというひとつの研究があると思うのですね。それともうひとつは、明治以降、工場が増えてきて労働者という新しい存在が非常に増えてきたときに、経営者が労働者をどのように見ていたのかという研究があるわけですね。奥田さんの研究の場合も、現場がどうなっていたかということは別に、経営者、もしくは学者とか物書きのような人たちが、どのような労働者像を持っていたのかという研究があると思うのです。経営家族主義に少し戻ってしまうのですけれども、大原孫三郎にしても武藤山治にしても、経営家族主義の場合は、女工さんたちを、知識がなくて社会的地位が低い、要するに保護してあげる存在として見ていたわけですね。

奥田 大原孫三郎は、労働者を人間的、自分たち自身で自分をディシプリンしていける、セルフディシプリンできる人であるというように考えたんですね。それに対して武藤山治は、面倒をみてあげなければ

だめだと考えたんです。武藤さんと同じような考え方をする人が、そのほかにも藤原銀次郎という人もいたんですね。

梅崎 先ほど先生がおっしゃっていた妙好人とか、江戸時代だったたとえば職人さんとか、いわゆる社会的な地位は低いんですけども、本来は経済の重要な担い手であるような人たちに對して、ただ単にかわいそうだというのではなくて、その人たちの持っている素晴らしい点を評価してあげると。評価すると、その人たちのなかで目標の理想像みたいなものができますね。妙好人を目指そうというのは信仰の問題ですからちよつと違いますけれど、たとえば妙好人をすごく強く支持した人で、柳宗悦がいますね。民芸運動の方ですけれども、民芸運動も一種の職人の理想像をつくりますね。

職人の人たちというのは、手に職があつてひとつの有益な知識は持っているかもしれないけれども、幅広い知識をもっているわけではないので、自分たちの社会的地位を上げるような、「自分たちは素晴らしいんだ」ということを自ら言う力があまりないわけです。ですから、経営者や知識人が、單なるかわいそうな存在であるというのではなくて、優れた点があるんだよといつてあげるわけです。その伝統が江戸時代からずっとあつて、一方で明治維新以後は資本主義的な制度がどんどん入ってきますから、そのなかでたぶんかわいそうな存在だと見る見方もあつて、その二つの闘ぎ合いみたいなものがあつたのではないのでしょうか。

実態のところがどうなつていたかという研究はちよつと置いておきますと、経営者や知識人のなかで、労働者という存在をプラスに見るのかマイナスに見るのか、ひとつの選択があつて、奥田さんは、当然、素晴らしい面を持っているのだと評価していききたいし、それは実証的

にも把握できるものだとお考えになつているのでしょうか。

奥田 たとえば、タバコ工場にいた人たちを見ると、紙で巻いたりする巻きタバコですね。一九〇五、六年の日露戦争後にタバコの専売公社というのができて、政府の工場に全部統一してしまうんです。それまでは、各家庭で親父さんとおかみさんが二人で家内工業でやつていて、その人たちが工場に集められるわけけれども、家にいたときと同じで、赤ん坊を背負ったままやつてくるおかみさんもいるし、家で飼っていた犬を連れてやつて来て、勤務時間中、犬が走り回ったり子供が泣いたり、とても収拾がつかない状態であつたわけです。だけどタバコ工場の技師であつた神田孝一さんとかいろんな人が、そういう人をバカにしないんですよ。この人たちに頼つていく以外にないと、この人たちが研究心を深めて能率を上げるようにするということをしないとだめだ、しかもそれはできるのだと。自分たちが上から強制したつてだめなんだという考えを持つわけです。

ところが、家内工業的に独立してやつてきた人たちは、お互いに連絡しあつて、こちらの能率が遅いからこちらの人が行つて手伝うとか、あるいは材料の来方が遅いから早くしてくれと連絡するとか、コミュニケーションを取り合うということが非常に下手なんです。いわゆるチームワークです。それで、チームワークを育てなくてはいけないということを考えるんです。だから、「チームワークもなくてだめな人」と考えないで、「やればチームワークがとれる人」「意味がわかればできる人」という見方をするわけです。それで勤務時間が終わると、職場ごとにバスケットボールチームをつくつて職場ごとに競争させるとか、そんなことをすると競争心が湧いてきて、競争心だけではいけませんけれども、お互いに励まし合つたり、勝つて喜んだり、

だんだんチーム精神というのが入ってくるんですね。

最初は非常に苦勞するんですよ。だけど、労働者の人をバカにしない、労働者にはそれぞれ研究心があるはずだから、それが高まるようにしようと考えたのですね。しかしそのように考えたのはなぜなのかというのが、僕の疑問だったんですよ。それで、当時の人が一九一〇年とか二〇年、あるいは三〇年代に何か本を読んで刺激を受けたのかなとかね。とくに、西田幾多郎の『善の研究』というのが出たのが一九一一年ですから、あのへんはもうすでに非区分の考え方が出ていますから、そういう本を読んだのかなと思って亡くなった山下興家さん（国鉄の科学的管理推進の責任者）の家を訪ねて、「どんな本を読んできましたか」とか、「日記をつけていたのであれば見せてください」とか、いろいろ頼んだだけでも。ほかの方にも家庭訪問したんだけど、あの頃の男の人というのは、家に帰って「会社でこんな仕事をしたんだ。大変だった」ということを全然奥さんなどに話していないのね。

尾高 いまでもそうじゃないですか（笑）。

奥田 「うちの主人は、そんなことをやっていたんですか」なんて、逆に聞かれちゃってね。それから山下さんの奥さんの山下愛さんから機関車の修理を三〇日から五日にしたデータなんかを、「できたらいいんだけど」なんて言われて、差し上げましたけれどもね。そういう面からアプローチしても無理だということがわかったんですよ。それに、本を読んだとしても、そのとおりだと思って影響を受ける人もいるし、反発する人もいるから、本を読んだということだけを見ても本当の実証になりませんよね。だから、それをやってもだめだなと思って、じゃあもつと社会的な思想的底流があつて、その影響を受けた

という……、これもまた厳密な実証はたいへん難しいんだけれどもね。いわゆる一十一二という自然科学的な実証ではなくて、そういう実証も含めて、非因果的な関係も含めた考え方にしていかなないと。

尾高 第二次大戦後だったら、現場の人がどういうことを考え、何をやったかという資料がありそうですね。

奥田 と思いますね。また現場で旋盤工の仕事しながら、本を書いている人もいますね。立派な資料ですね。

尾高 ただ、誰もそういうものを体系的に集めたり、記録にとつてはいないかもしれませんね。

奥田 そういう角度から、オーラルでやったら面白いんでしょうけれどもね。

尾高 小池和男先生がやっておられるききとり調査とは、そういうことに役に立つかもしれませんね。

奥田 そういう突っ込んだ研究が、もう少し積み重なるといいですね。橋野 戦前について研究を進めるのは、もう難しいですか。

尾高 戦争中も、少しはあるかもしれない。

奥田 たとえば第二次世界大戦が始まると、政府のやったことは、当初は、経営家族主義を非常に強化したんですね。「ひとつの家族として、そういう協力を心を持ってやってくださいよ」と強調するんだけど、現実には労働者の主な者をどんどん兵隊にとつてしまつて、あとに徴用工の人が入ってくる、学生が入ってくる。学生なんていうのは、この会社が自分の家族だなんていう考え方は全然おかしいでしょう。それから、捕虜の人も入ってくる。そうすると、「皆さんはひとつの経営家族ですよ」なんていうことが空疎な議論になつてしまうんですね。それで、戦争が始まつた直後は経営家族主義と言つただけ

れども、慶應大学におられた藤林敬三先生も、「経営家族主義なんていったって、実態はそうじゃないではないか」と、本に書いていますね。

このように、経営家族主義なんていっても反応が十分じゃない。それで、労働者とは家というひとつの集団の目標に奉仕する存在だというように考えてもらおうと政府は努力したんだけどだめで、こんどは一人ひとりが国家の重要な一員で、生産を担っているんだという、皇国勤労観というのを打ち出すわけです。ところが配給だって、食べるものを十分支給しないで言うだけ言うでしょう。そうすると、みんなお腹が空いてるから、家族がご飯を食べられないで子供もお腹を空かせているわけだから、会社を休んで買いだしに行くとかね。そういうことをしなければ生きていけませんから、皇国勤労観なんて言ったって、みんなピンと来ないわけです。成功しないんですね。やがて終戦になってしまいうんですけどね。

だから、戦争中の資料を読むときには、立派な先生がいろんなことを書いているんだけど、最初は戦争を讃えるようなことを、戦争経済が非常にうまくいっているようなことを論文のはじめに書くんですよ。そのように書かないと軍部の検閲を通りませんから。けど後のほうになると、やっぱり本当のことを書いてくるんでしょう。読むときに注意して読む必要がありますね。それから座談会記録なんていうと、かなり本当のことが出てくるんですよ。どうして軍部がああいうところまで見なかったんでしょうかね。僕は主に戦争中の記事は、座談会の記録——これは当時の学術振興財団などがやったものが多いですけれども、そこにはわりあい産業報国会に対する批判的な意見が素直に出てきますね。僕は座談会の記録をかなり使いました。

戦争中の資料は、書かれている表面を読んだらだめですよ。そこに隠されているデータなどは利用できますから。事実の点では嘘をついているわけにはないから、そんなような注意をして読むとか。それから、戦争中の工場への出勤状態などを調査しているマル秘資料があるんですね。当時の労働科学研究所。当時の造船所なんかの出勤率は驚くべく低いですよ。出勤が三〇パーセントとかね。工場が動いていないんじゃないでしょうかね。それは、海軍工廠なんかでも。女子の挺身隊の人なんていうと真面目だから、一所懸命働くでしょう。

その点についても調査があるんですよ。周りから見ても、「あの人は本当に皇国勤労観の強い人だ」なんて言われた人をピックアップして調査するんだけど、本当に旋盤を動かして切り粉が出ているのは、勤務時間の二七パーセントですかね。稼働率が非常に悪いんですよ。

それから、不良率が非常に高いんですね。六〇パーセントぐらいは不良率が出てしまいうんです。家内の道子が津田にいたときに、航空機のエンジンの部品の最終の仕上げ工場に学徒の労働者として働いていたんですね。そうすると、全然訓練を受けないでやるんだから、みんなオシヤカになっちゃうというんですよ。本当におかしいんだけど、僕は、やっぱり反戦運動みたいなものがあつたと思いますよ。憲兵

なんか監視しているんだけど、生産管理を担当して人などは、「いや、こういう人しかいないからやらせたんだ」と言い訳できましたからね。しかしみんな不良品になっちゃうんですよ。ひどいものですよ。橋野 六〇パーセントも不良率が出たといったら、原料があれだけ不足していたのにどう処理したのかと純粹に疑問に思いますよ。

奥田 本当は組み立ててエンジンができるはずのものが、エンジンが組み立てられないんですよ。僕は戦争中、航空隊にもいましたけど、

豊橋で三菱航空機のそばでしたけれども、「きょうはあそこの工場から一台、飛行機が来るはずだ」とか、「いや、来なかった」とかね。もう、そんな話だったですよ。爆撃もされるし、いまの話のように不良ばかり出て。だから、ストをやってもらったほうがよかったという意見も出てくるんですよ。ストをやれば不良品が出ませんからね。とにかく、よくこれで戦争をやったなという感じがありますよ。とても信じられないぐらい。

梅崎 先ほど、チームに分けて競争させてうまくいったのは、何年頃の話になるのでしょうか。

奥田 戦争になる前ですね。大正年間の話ですね。集まってきた労働者がチームに慣れていなかった時代ですね。それから、経営家族主義をやったり皇国勤労観をやって上からいろいろ説教するでしょう。だけれど、効果は上っていないですね。これも戦争中に座談会などで集まっている反省している記事を見ると、「偉い人が来て講演をやるわけですけども、そのときはもつともだと思っけれども、自分の仕事にどう結びつけるかという全然結びつかない。だめじゃないか」というようなことを言う若い人もいたんですよ。そういう記録もあるし、海軍の将校などは、「皇国勤労観なんて言ったってだめだ」ということをちゃんとと言ったりしていますよね。そういう記録が残っているわけです。

#### 経営家族主義 対 小集団主義

梅崎 そうすると、時代状況は違うと思うのですけれども、うまくいく工場とうましくない工場があつて、奥田先生のお話ですと、経営家族主義で、会社のなかで個々人の仕事の意味を見つけてあげるとか、もしくはお国のために尽くすんだという形で労働者の仕事を意味付けてあげるといふやり方では、現場の人は納得しないですね。そのときに、先ほどのお話に戻りますと、奥田先生もずっとおっしゃっている、小集団をつくってその小集団のなかで個々人の仕事を自分たち自身で自律的に位置づけてゆくやり方は効果があるわけですね。チームの仲間というのは一〇人ぐらいでもいいのでしょうか。

奥田 おおよそ、そんな感じですね。

梅崎 そのようなやり方が、日本に特徴的なことなのかどうかもまた実証的に明らかにしないといけないと思うのですが、なぜこのやり方がよいパフォーマンスを実際に示すのかも明らかにしないといけませんね。やはり働いている労働者自身が目標を設定しやすいし、自分の仕事に生き甲斐とかやり甲斐を見つけやすいことだと思うのですけれども。

奥田 そういうこともありますね。それで、戦争が終わりがけたときの座談会などを見ると、たとえばパイロット万年筆だとか——当時は並木製作所と言っていたんだけれども、その役員の人が、「そんな大げさなことを上から言ったのではだめで、職場細胞というものをもっとしっかりやらなければいけなかった」というような反省意見を言っているし。そういう意見が二、三あるんですよ。数は少ないかも知れないけれども、そういうことを自覚しなおした反省を言っているわけですよ。

戦後も、小さな集団ということを非常に重視しましたよね。ひとつ

は、なぜそうなのかということを見ていって、さっきのタバコ工場でも、職場チームをつくってチームワークを育てたとか。そのアイデアを、神田さんという人がどこから持ってきたかということは書いていないんだけど。それでずっと見ていくと、浄土真宗で地域集団

——「講」というものを非常に重視するんですね。これは蓮如などが布教のために「講」を重視したんですけれども、「講」の集団でお互いに信仰を正し合ったり、助け合うということが大事だと。それは、ただ信仰のうへの集まりだけではなくて、同じ地域で住んでいるんですから、メンバーの一人が病気なんかをしますとお互に助け合うんですね。春になって土を耕して種を植えないといけないんだけど、病気でそれができないというのと、「講」のなかの人が手分けしてやってあげるわけです。強制ということではないんだけど、そういうしないと「講」がもたないですからね。また、そういう役割があるから、ただ観念的にお互いに信仰を高めなければいけないというのではなくて、生活面を助け合うという、実質的な意味がありましたよね。それで講という小集団の集まりが強い影響力を持ったのだと思います。

それからもっと徹底したところでは、やっぱり死ぬときにはみんな怖いし、死ぬときは自分の生活の身の回りもなかなかできなくなるということもあるけれども、「講」によつては、二人づつ講の仲間が世話役として臨終の人の世話をすることになっていた例がありますね。その一人の人が身の回りの世話する、ほかの一人の人が「死んだら浄土に行くんだ。安心するんだよ」とか、「昔のお坊さんがこういうことを言ってるんだ」とか。死ぬ近くなると、いままで教わったことは本当かななんて、不安も入ってきますよね。信仰を強めるためにいろいろと話す役割を果すのです。全然顔も知らない偉い人が来ていろいろ

ろ言ったって効果はないですよ。だから、「講」というのは、臨終をみとる役割も果たしたようだし、そういう影響力があったんではないかなと。

梅崎 相互扶助を行なう、社会保障をしてくれる集団ですね。

奥田 そうですね。最少単位ですよ。親鸞が出てくるまでは、身内でも死ぬと、汚らしいものだといつて亡骸を野原に捨ててしまったんですね。だけど、自分の家族の者が一人死んで、亡骸を野原に捨てたりしたら、悲しかったでしょうね。それを、親鸞だけではないけれども、一遍上人とか、当時、聖（ひじり）と言われていた人たちがやってきて、丁寧に埋葬するということを始めますよね。それまでは貴族だけの仏教だったのが、そういう形で庶民の生活に入っていくわけです。やがて親鸞聖人なんか強調した、人間的な区別はないんだよという考え方が、宗教色はなくなったけど、世俗化して、石田梅岩などの考え方にも入ってくるし、安藤昌益の考え方にも入ってくるし、江戸時代に日本の庶民のなかにそうとう広がったんではないかと。これは数字で実証することは非常に難しいですけども。それが社会の底辺に流れてきたんだけど、明治、大正、昭和戦前期を経て、第二次大戦後になってオープンな平等思想になって、社会の表面に出てきたんではないかと考えられるのではないのでしょうか。

#### 小集団主義のなかから職業倫理が芽生える

梅崎 形としては、QCサークルみたいな小集団活動にもつながって

くるのでしょうか。これも信仰はないけれども、小集団があつて、小集団同士が和尚はライバル心を持つて頑張るわけですね。小集団のなかで貢献した人をみんなで讃えることもある。それに小集団のなかで自分は評価されて嬉しいという、ある種の職業倫理みたいなものがつくられてくるわけですね。

奥田 そうですね。まさにおっしゃるとおりなんですが、QCサークルで活動している人と、アメリカから来た研究者の人と面接してもらったことがあるんですね。そうするとアメリカの人は、QCサークルで活躍している人に、「どうしてあんたたちはそんなに会社のために一所懸命やるんですか」と聞くわけですよ。「何かお礼をもらったのか」と。手拭い一本ぐらいしかもらっていないんだけど、一所懸命やつてるわけですね。しかしQCサークルのメンバーたちは、どうしてアメリカ人がそんなにしつこく質問するのか、理由がわからないんですよ。

現場の人にとっては、改善というのは、経営の効率が上がることでいいではないですよ。改善されると、疲労が少なくなるように改善するでしょうね。疲労が高まるような改善なんて誰も受け入れないし、それから危険がなくなるようにやりますよね。それから、改善すると故障率も減るし、いままでは現場にしょっちゅう故障がないように機械の下にもぐつて見に行つたのが見に行かなくて済むとか、仕事にまつわるいろんな生活面の実態が変わってきますよね。改善によって会社をもうけさせているだけではないのです。それと、改善をやるかどうかどうしたって作業のスピードが変わってきますよね。だから、ある意味では工場の現場のスピードとか、連絡の仕方とか、自分たちの生活環境というのを自分たちの力で直していくこととなるんですよ。環

境を自分たちが支配できるということに対する満足感というのは非常に強いですね。現場でやっている人は、効率を上げて経営を儲けさせよう、そのおこぼれに自分たちが与ろうというような意識では必ずしもないですね。そこまで説明してもアメリカの人はやっぱり、「お金をもらわないで、どうしてそんなに熱心になるのかな」と言うんですね。会社と働く人間との関係について常に二分法的に考え、対立的な考え方から抜け出せないでしょうね。

それから、中国から来た留学生などで「日本人がチームワークが非常に強いのは、江戸時代に幕府が五人組でコントロールした結果、五人組で身に着いた姿勢なのではないか」と。日本人のどこかの先生がそういうことを言つたのではないかと思うんだけど、そう思い込んでいる人がいるんですね。ところが、五人組というのはたしかに大きな影響力を持っていたんだけど、新潟県のお寺のお坊さんが書いた日記が残っているのがあつて、その日記を研究した人の出版したものを見たら、むしろお坊さんたちがあの五人組制度を維持するためにすごく苦勞するんですね。寺領内の誰かがどこか旅行するということに、寺として記録を出さなければいけないでしょう。そのため普段から記録をきちつと整理しておく責任が寺にあるのです。この場合、農村の長男は土地にいついていて定住しているけれども、次・三男は土地を分けてもらえないから、みんな江戸などの都会に大工さんなんかをしに出稼ぎするわけですよ。そしてお正月だけ返つて来るといふような生活をやっているから、お坊さんが、「あそこの次男はいまどこにいます」「三男はどこにいます」というのを、五年に一回くらい回つて五人組帳とか宗門人別長を書き直すんですよ。それがじつに大変な仕事だと。むしろ苦勞は寺側にあつたような感じを書い



ているのを見ましたけど。農民でしょっちゅう江戸なんかに出稼ぎに来ている人が、あまり締めつけられているという感じを持つてるようには思えなかったですけれどもね。

尾高 五人組のことを強調したのはドーアさんではないですか。『ブリティッシュ・ファクトリー／ジャパニーズ・ファクトリー』のなかで。

奥田 僕もその本は読んだのですが、五人組のことは気がつきませんでしたね。

### 日本的な“個”と西洋的な個人主義

梅崎 難しいのは、奥田先生も先ほどおっしゃられたように、因果関係を実証的にみつけることが難しいですね。ただ、同じ形のもを歴史的に探すことはできるので。江戸時代にも似たようなものがある、ここにも似たようなものがあるというように……。ただ、その似たようなもの、たとえば連如がつくった「講」とか、江戸時代に同じ趣味の人たちが集まる「連」とか、QCサークルとか、同じ構造と機能を持っているように見えるのだけれども、これが因果関係をもつてつなげることができないのです。一種の日本人論として、日本人特有の行動様式があるというような話になってしまふのです。そうすると歴史的な因果関係で説明していることにはならないと思うのですね。

奥田 そこが難しいんですよ。しかし因果関係だけにこだわると見方

が狭くなる危険がありますね。非因果関係 (non-causal relation) をも重視すべきだという主張も出てきていますね。

尾高 共通の根があるというふうなものを結べば。

梅崎 あればいいのです。たとえば、小集団のなかで自分の位置を確認するというのは、いつてみれば西洋的な個人主義がないということだと思うのです。つまり、常に周りとの関係のなかで自分の位置を見つけているといえる。では、なぜ西洋に個人主義が生まれたのかという説明になると、これはこれで難しいです。

尾高 でも、アメリカ人でもパーティションということは、わかるわけですよ。

奥田 インディビデュアリティということ、これ以上分けられないくらいにバラバラにした個というのは、資本主義が起るときに必要な「万人が万人の敵である」というような、個にまで分断してしまう。その後はチームワークということは考えないで、チームワークの代わりに、チームワークなんかあってもなくても、上から強い権力でリーダーがやったみたいにコントロールしていくという形で資本主義を進めたほうが、資本の蓄積を速く進められたということがあったでしょう。

ところが最近、僕は相補性という話を新資本主義研究会というところでやったときも、「奥田さん、そんなことを言うけど、個の意識が確立していないとそういうことは実現できないでしょう」と言う経営者がいたんだけど。その人の頭にあるのは、資本主義初期の時代の個なんですよ。いまの日本で、資本主義初期の個が本当に意味があるのかどうか。「僕は時代錯誤だと思う」ということを話したら、僕のような意見に賛成する人もいましたね。だから、日本人が考えて

いる、ほかの人の立場も考える個という、つつましかな個という個の意識が日本人に強いんだということをひとつの利点として認めていたらいんじゃないかと思ってるんですけどね。

**梅崎** でも、マイナス面としては、村八分とか、小集団のなかでちょっと違った人が出たときに排除する力にもなったりしますね。

**奥田** たしかにそうですね。でも欧米の個人主義にもそれなりの欠陥がありますね。村八分についても、そういうことはよく言われたんだけれども、村八分を現実に実行された例というのは、あまりないんですね。現実に実行されたという記録が残っていないんですよ。

話は飛ぶようですが、僕が会社にいたときに、ケニアから四人ぐらい人を呼んで、一年間技術的なことを勉強してもらったことがあるんですよ。現場の訓練ですけどね。僕たちは、四人の人が仲良く助け合ってた、もし一人ちよっとレベルが遅くなれば教えあつて、同じレベルになる。そしてまたその次のステップに上っていく、というようにしたいと考えてやっていたんです。そうしたらケニアから来た人が、「早くできた人は早く次のステップにしてください。個別に扱ってくれ」というんです。早くできた人が涙を流すんですよ。「こんな頭の悪い他の人とき合っていたら、自分の伸びるものが伸びないから」と。だけど僕たちは、「将来、国に帰って何かをやるときに一人ではできないんで、協力してやるんだ」とか、いろんなことを説明して、説得したのですね。彼らもそのほうがいいということがだんだんわかってきたんですけども。イギリスなどにコントロールされているときに、徹底的に分断されてしまつて、お互いに競争すると。下手に協力されたら、自分たちの植民地支配が侵されてしまう危険があるから、分断するんですよ。そのため同じケニア人同志が協力し合う姿勢がな

かったですね。しかし支配していたイギリス人たちは裡で連絡をとり合い団結しているのですね。

**橋野** でも、農業の場合は、かなり協力しないとできないと思うんですが。

**奥田** 協力しないとできないですね。ですから、農業なんかでは違う習慣が身に着いていたのかもわかりませんがね。植民地支配者によつて部族間の対立心などが高められ、利用されてきましたね。

**梅崎** たしかに民俗学者の説明ですと、たとえばお米をつくっている地域では、ひとつの土地から取れる穀物の量が、お米のほうが圧倒的に多いわけですね。そうすると、すごく狭い地域でも集団で生活できる。それで、ほかの作物をつくっていたり、もしくは狩猟で集団をつくったりしていた集団とは行動原理が異なるという説明は成り立ち得ると思うのです。でも、それを実証的にやれと言われたら、難しいですね。ただ、集団の原理というものを分析する必要があると思うのですね。経済学ですと、個人に分解して、組織なり国家なり社会なりが個人間の契約で成り立っていると考えるのですけど、そのように個人という要素に還元しなくて、組織というものの自体をひとつの単位として分類分けしてみたり、分析してみたりということは、どんどんやられるべきなのではないかなとは思っています。難しいですけども。

**奥田** おっしゃるとおりですよ。ですけど、経済学の最初の場合は、売る人と買う人、これは非常に抽象化された仮定上のことですよ。現実にはたくさんの方がいるんですけども、いちばん易しいというか、原理的な立場に引き直して理論化するでしょう。これが三人になつたら、その関係というのはすごく複雑になりますからね。そのような理論化もまだ十分にはできていない。それから、組織間の問題とかい

うものを分析できるようになったのは、ごく最近でしょう。だから経済学も、すごい単純化した仮説の上に立てられてきましたよね。そうしないと理論化できなかったんだから。理論をつくるために抽象化したセッティングの場で理論を組み立てたのを、われわれはまったく実態そのものであるかのように思い込んでしまったわけでしょう。いまは複雑系の考え方がどんどん出てきましたから、梅崎先生のような分析もまたコンピュータなんかで解析できるようになってきたから、事情は変わりつつありますが。

### 労務管理は学問的に実証するのが難しい

奥田 しかし労務管理なんかの場合は、集団のなかの個人とかというのを扱うから、そういう経済学の理論があまり使えなくて、経営学というのはその意味では非科学的なものだという見方をずいぶんされてきましたよね。それはそうだと思いますよ。個別の事情についての分析がずいぶん多いわけですから。数値化になじみにくい問題が多いですから。

梅崎 学問的に実証するというレベルと、現場の人が何となくわかるというレベルはちよつと違って、何となくこうやったらうまくいくんじゃないかというやり方でも、労務管理上は成功してきているという事実があるわけですね。だから、完全に説明できなくても何となくわかる。わかったものもレトリックで説明できるというレベルはあるわけですね。

実際問題、労務管理の現場におられる方は、ある程度現場に働きかけることによって、職場の生産性を上げることが可能であったわけですから。実証的にいま把握できるかということは、とりあえず長期の宿題として残しておいて、ある労務担当者になるとなぜその工場は生産性が上がるのかというケースを事実として集めておいたほうがよいのではないですか。記録として残しておけば、もしかしたら一〇〇年後に実証的に明らかにする人が出てくるかもしれません。

奥田 そういうことはあると思いますよね。記録の形で書き残しておくことは大切です。面白い話もずいぶんあるんですよ。たとえば本田技研が熊本に二輪車工場を持っていたんですね。工場の設計に当たっての当初の目標実現にむけてみんな努力したんだけど、なかなか目標を達成しなかったんですよ。ところが、たまたまその工場長を海外の工場に転勤してもらったという人事発令が発表になったら、みんなが、「あの工場長が転勤する前に、目標を達成してあげようじゃないか」という雰囲気工場のなかに広がって、その結果、一挙に生産が上がったという話が（笑）。

橋野 それまではみんな、何をしていったんだということですよ。

奥田 そういう、人情話みたいなんだけど、小さな結びつきがみんなうまくいって、無数に入り組んだシステム間のネットワークが順調に作動するようになって、その結果、目標を達成したという話はずいぶんあるんですよ。

尾高 工場長が替わった後は、どうなったんでしょう。

奥田 また元に戻ってしまったということは、なかったように聞いていますが。

梅崎 現場レベルだったら、この工場長に替わると一挙に生産性が上

がるとか、もしくは生産性が下がるとか、同じマニュアルでも、個人差はものすごくあるんでしょね。それを説明するのは、「それはわかるでしょう、あの工場長を見れば」という話なのですが、学問的にそのなぜかをちゃんと説明するのは難しいですね。

**奥田** 難しいですね。すぐれた管理というのは、たくさん要素から成り立っており、それらの関係は数量的には説明がつかないでしょう。ですからさっきの話で、江戸時代とか明治とかに、ここにあるものとかここにあるものが通底している、同じようなものがある。だからこれはひとつの特色としてとらえられるんじゃないかというのは、数量的実証的に言えるものではなくてこれはあくまで仮定ですよ。ですけど、自然科学のセオリーだって次の新しいセオリーが出てくるまでの仮定なわけですから。社会科学の場合、その仮定が自然科学にくらべ相対的に非常に多いんだということができるとしようけど。

植物学者で民俗学者だった南方熊楠さんという人が、この人は真言宗の信徒なんですけれども、仏教について非常な博識の方なんですけど、同時にアメリカとかイギリスで近代科学を身に着けてるわけでしょう。この両方をどうマッチさせるかというのが、南方さんの大きな課題だったわけですけども、原因結果論だけでは解けないというふうに彼は考えるんですね。非因果的な関係というものも広く見ていかないと、社会の実相はつかめないという立場をとるんですね。

こういう人の意見の影響力がもう少し強くなってくると、僕の見方なども受け入れられ易くなると思うのですが。もともと、親鸞の非区分の思想といっても、それが近世以降江戸期、大正期、昭和期において一貫して社会の基潮として流れて来てるんじゃないんですよ。途中で消えてしまったり、社会の上層部の眼から隠れなきやいけなかつ

たり、断絶してるような形で底辺に隠れて、ときによつてまた表面に出てきたり、また隠れたりね。そのような断絶した流れを一貫してるというふうに見ることは、必ずしも実証的に追えるかというと、できないですね。通底していると考えないと、非常に主観的じゃないかという攻撃を受けることがありますね。だから、僕が言ってるようなことをあまり学会で言うとか、「実証的ではないじゃないか」ということを言う人が必ず出てきますよ。

**橋野** 逆に、実証的であるというのは、どういうことだと先生はお考えになりますか。

**奥田** たとえば、「親鸞の言った非区分の思想が原因になって、現在のQCサークルが動いています」とか、「親鸞の後の蓮如が強調して広めた『講』——小集団活動が、ひとつの原因となってQCサークルが動いているんですよ」とはつきり言えるならね。たとえば戦後のQCサークルを言いだした人のなかに浄土真宗の信者がいて、「講」活動の重要さがよくわかっていて、この工場でも「講」活動と同じ原理に立つQCサークルをやってみようと思つてやったという実例とその記録が残っているとか。そういうことになれば、原因結果と言えるでしょうね。

**橋野** 原因から結果までのタイムスパンがすごく長いですよ。それはやっぱり、長いタイムスパンを少しずつ分断していつて、原因結果、原因結果の繰り返しというのをほぼ全部に関して調べる、その連鎖を調べるということをしなないと、実証的だとは言えないと。

**奥田** できればね。それはとても難しいですね。というのは、さっき申し上げたように、途中で消えてしまつたりしてるでしょう。とくに浄土真宗の場合は、あまり理論化したりしないでしょう。野の宗教と

いって、「南無阿弥陀仏」と言えば救われるんだというから、理論的に深く理由付けしないわけですよ。そうすると、一部のお坊さんたとえば清沢満之のように真宗の哲学を追求した人にはそういうのをやっている人はいるんだけど、一般の生活者のなかでは、記録とかそういうのは残りませんからね。

### 日本型労務管理の歴史性・連続性

尾高 きょう出た話題を少し前に返って、少しご意見をうかがいたいですけど、ひとつは、欠勤率のことがさつきよつと話題に出ましたね。戦争中には欠勤率が非常に高くなったと。戦争になる前の時期の三菱重工業の出勤率を見ると、非常に高いんですね。たぶん日本鋼管でも、戦後も、出勤率はわりと成績がいいんじゃないですか。アメリカの工場と比べると（アメリカだけでなくいいんだけど）、日本の戦後の大企業の出勤率というのはわりと高いんじゃないですか。

奥田 高いと思いますけれども、ちょっと僕はデータを持っていますけどね。

尾高 もしそうだとすると、いまおっしゃっていることと関係があるのではないですか。

奥田 戦後、出勤率が高いというのは、強制されていませんからね。自分たちの意志で始めていますから出勤率が高くなったと、ひとつ思えますけどね。

尾高 そのことと関係して、出勤率を調べると、たぶん二〇世紀にな

ってから成績がよくなったのではないか。それ以前、渡り職工の時代には必ずしも出勤率が高くなって、給料日の次の日には落ちるとか、そういうことがあったのかもしれない。いまおっしゃっている仮説とも、そういうところで関わってくると思うんです。この前のオーラルのときに最後に話題に出たゴードンさんは、「明治期の日本の労働市場は非常にアングロサクソンので、個人主義的だった。いわゆる『日本型経営』とか『日本型労務管理』というのが定着したのは、むしろ第二次大戦後だった」というふうに書いてらっしゃると思うんです。この意見について、奥田さんはどういうふうにお考えなんですか。奥田さんの仮説とゴードンさんの逆立ちした収斂説とは、どういう関係にあるんですか。

奥田 戦後に非常に普及したということは言えますけれども、そういう根っこというんでしょうか、モデルになるケースは、何回も言うようにかなりたくさん戦前にもあるわけですよ。国鉄の工作局工場の例とか、あるいは大原孫三郎の倉敷紡績の例とか。だから、戦前はむしろアングロサクソンので戦後全然新しく日本的なものが組み立てられたんだという説には、僕は賛成できませんね。戦後に日本的なものがつくられたのだとしても、その芽になったもの、あるいは根っこはいったい何なのかということを説明しないと、説明が付きませんよね。戦後、急に日本的というものができたんだということは言えませんが。

僕は、「日本型労務管理」の根っ子は戦前からあるんだということを言いたいんですけれどもね。その根っ子というのは、非常に日本社会に内発的なものとして存在していたものなんだと。日本全体を覆ってはいなかったけれども、日本人が自分で、自前でやってきたものが

基礎になっている。その意味で親鸞を取り上げているのです。親鸞の思想は日本人がつくった自前の思想なんだと思いますね。きわめて自前的な誇るべき思想なんだという考え方はつきりとしておきたいのです。日本の労務管理という場合、それは人間と人間との関係のあり方にかかわるわけですから、この国の労務管理なるもののもっと根っこに、日本の社会で自前でつくられた思想が反映しないはずがないという考えなんです。

だから、親鸞でなくたっていいんだけど、人間についての考え方というものは、そこで鎌倉時代に体系化されて、日本人がつくって日本の社会に定着したという以上、その後にもたはしましたけれども、つくられてきた日本的なシステムの根底にそれが流れてきているんじゃないかという見方を主張したいわけなんです。

尾高 もうひとつ、さっき出た話題のなかで、間宏さんの『日本労務管理史研究』——あれはおそらく、いまでも日本の労務管理の歴史を論じた書物としてはいちばんの古典というか、あれに代わるものはまだ出てない。

奥田 そうですね。

尾高 そうだとすると、日本の学界で古典となっている見解によれば、日本の労務管理の源流は温情主義、家族主義だということになってくる。

奥田 おっしゃるとおりです。ですけど僕は、その通説は表面的だと批判しているわけです。僕がこういうことを言うと反対する人が多いんだけど、労務学会というのがあるでしょう。これの会長さんの三戸さんも、経営家族主義を是認しています。しかしこの人は間さんのエピソードです。自分で調査なんかやらないで、間さんが

言ったことをそのまま信奉しているんだから。引用の仕方がちよっとおかしいところがあつて、間さんと三戸さんと僕がいたときに、三戸さんが「間さんの考えと自分は一致してる」というようなことを言うと、間さんがすごく嫌な顔をして、「僕は違うんだ」ということを盛んに言うんですね。

僕はそこでも、学会の部会でしたからずいぶん時間があつて、間さんに、「間さんの考えは、非常に苦勞して調査されたから簡単に批判したくないけれども、労働者の側からの視点が入ってないのは間さんの欠点です」ということは申し上げたんですよ。その後、間さんに対する批判は書いたりもしているけれども。日本の経営史学会の会長をやった中川（敬一郎）さんだって、間さんの意見そのままですよ。学会のそういう立場の人というのは、だいたいが間さんの意見は無批判に受け取ってしまったているんですよ。

尾高 経営史とか労務管理の歴史というのは、どうしても主に経営側の観点をとることになりやすい。資料もそういうものが多いのではないだろうか。労務管理の実際の歴史が経営家族主義だけを反映しているかどうかは、問題ではないかと思えますけれども。

奥田 僕はそう思うんですね。間先生が経営社会学の立場からと言われるんだけど、経営社会学という言葉を使うんだつたらば、経営が打ち出すいろんな施策に対する受け手の労働者の反応というを見ないと、それがファンクションしたかしたなかったかまで見ないと、本当に社会的なアプローチとは言えないと思うんですけれどもね。それはやはり、いま僕が言ったかどうかということではなくて、日本の労務管理の源流は経営家族主義だったという通説はもうちよつとしたら必ず変わってくると思いますよ。

### 労務管理の改善のイニシアチブは誰がとったか

**尾高** 戦後の日本鋼管の場合は、たぶん最初の労務管理の原則とか方法に関する原案、あるいは提案というのは、経営側から出てくるんでしょうね。でもそれに、労働者のほうの反応が現場で出てきて、それが混ぜ合わされた形で改善されていった。

**奥田** 最初はやはり、経営側がオリジナルなアイデアを出しますね。現状を変えたいわけですから。たとえば新しい機械が入ってくると、古くからの役付工が威張っていて全部コントロールしていた現場の関係というのを壊したいですよ。ところが古い人がいると、なかなか変わらない。そうすると、戦後の新しい教育をうけた高校を出た人を入れて職場のメンバーを入れ替えますよね。そうすると、その新しい高校生とやっていける頭の柔軟な人だけが、古い役付工のなかから選抜されて、新しいシステムの役付工のポストに就きますね。ついて行けない人は降格して、一般工員に戻ってしまったりしましたね。

労働組合がそれを呑んだのかというと、フラットな組織にして新しい制度にしましたから、役付工の数そのものは増えたわけですよ。そうすると、降格した人も多かったけれども、落ちた人の数よりは昇進した人が多かったし、それで組合も呑んだんですね。組合も、新しい酒は新しい革袋に入れなきゃいけないということは、よくわかっていましたから。新しいシステムをつくる場合には新しい考え方の人を就けなければいけないということで、わりあいその当時は総同盟的な

組合にもう変わっていましたからね。一九六〇年前後ですから。もちろん、その場合組合としては、降格された人の処遇をどうするか、どういう仕事につけるのか等々という点で、強く主張してきますね。

そういうアイデアは経営側が出すんですけれども、経営側は何といっても骨組みですよ。こういう考え方でやるんだと。そうするとフラットな組織だから、工場長と現場の間にいる作業長と工長さんの二つの階層だけで、いままでのようにいくつも階層がないから、経営側との社会的距離が短くなるからコミュニケーションがうまくいくはずだ、だからその利点を活かしてコミュニケーションに努力して下さいと。そういうアイデアは出しますけれども、本当に現場単位でコミュニケーションがよくなるかという点、オープンに意見を言うとか下からもどんどん提案するとか、現場にいる人がそういうふうに行動しなければだめですよ。そこで人間の問題が出てきますよね。

経営が出すのは骨組みだけで肉が付いていません。現場の人たちがそれを受け取ってそういうふうに行動しなければ制度は意図したとおり動きませんから、ちよつと間がありますけど、そういう考え方を受けて新しい精神を受け取って行動する人が多く出てくるまでには時間がかかりますよ。

**尾高** それは、システムとして行動が出てくるわけですか。それとも自然発生的に出てくるんですか。

**奥田** 自然発生的ではないと私は思いますね。組織の改革に成功している現場に調べに行くと、その工場長とか係長のなかに非常に人間的な人がいて、その下の作業長——この人は現場から来た人ですが、こういう人と徹底的に心を開き合って議論したり、「こうしよう」「いや、それじゃだめですよ。もっとこうしましょう」とかいう話し合い

をやつて、その話し合いにもとづく努力が実つて、しだいに職場が落ち着くんですよ。そういう努力の歴史が良くわかります。僕が行つて聞いた職場では、やっぱりその技師で係長の人で、学校を出た優秀な人でしたけれども、それから作業長の人も優秀でしたけれども、二人で僕の前で顔を見合わせて、「最近やつと何とかなつてきたな」なんて言つて、感慨にふけていました。二人が力を合わせて組織改革を始めてから三、四年かかつてるということでした。非常に苦労しているんですよ。

**尾高** 目的を受け入れて、それを個々の職場で実現するためにどうしようかというふうな相談をしたり、リーダーシップをとる人たちが、どこかにいるということですね。

**奥田** そうです。本当に私はそう確信しています。

**尾高** 会社もそういうことを期待して、何かシステムをこさえていらつしやるんですか。

**奥田** もちろんそうです。一挙にはできません。ある工場のなかに職場が四つなら四つあるとしますと、その四つが全部同じ考えでパツと変わるなんていうことはあり得ないですよ。そうすると、そのなかのひとつの職場の技師——係長についてる人と、その下の作業長でやる気のある人がいるところが、労務が説得するんではないんだけど、そういうところでまず突破口的に始めてもらうんですね。まわりの職場の人はその成りゆきを見ています。「どうしてあんなに苦勞をするのかな。じつとしてれば、サラリーマンとして楽なのに」なんて思つてる人が他の職場にいるかも知れませんでしょう。ちよつと皮肉な氣持をもちながら見ていることが多いんですよ。しかしやる氣を出して始めた職場では、いろんな試行錯誤があるんだけど、それ

を一年半とか二年かけてやり遂げると、やっぱりその職場のメンバーはみんな活き活きしてきて、それを見ていたほかのグループも、「じやあ、自分たちもやろう」となつて広がりはじめますね。そうするとまた別のグループが真似して、「自分たちもあのほうがいいんだ。みんな氣持ちよく仕事をやつてるから」と。このように最初にひとつか二つの職場が、先駆けてやつてくれるところが出てこない、一挙に全体的に変えようとしてやつてもだめですね。

**尾高** いま話題に出た、組織をフラット化するアイデアというのは、経営側はどこから仕入れたんですか。自分で考え出したんですか。

**奥田** あれは、人事や労務のスタッフたちと現場の管理者たちが考え出したんですよ。

**尾高** 何か理論があるんですか。

**奥田** 必ずしも大きな理論はなかったと思うんですね。とにかく現場にいる技師を研究とかR&Dに集中して新製品を出さないとだめだということになったのです。いままでアメリカから技術を買ってきたんだけど、アメリカも日本が強い競争相手になるところがわかつてきて売らなくなつたでしょう。そのアメリカと競争するためには新しい技術を出さないと、技術研究開発部門を強化しなければいけない。そのため専門家をどこから連れてくるか。しかしよそもみんな同じことをやっているんですから、よそから雇つてくることはできませんからね。そうすると、現場にいた技師を上げなければいけない。現場は技師がいなくても作業長だけで仕事をやり遂げなければいけない。そのため広がった職場を狭くしますよね。そうすると何とかできるから。そうすると、いままで一〇の職場だったのをこんどは一五の職場に分けて、そのほうが安心して仕事ができるでしょう。そうすると、



どうしても工場の組織は全体としてフラットになっていくんですよ。それと、その制度をやるときに、工場長とか経営側と一般の労働者の間の隔たりがあったらだめなんだという考え方が、戦後の労資関係でわかってきましたから、工場長はすぐ現場に行つて、すぐ現場の人に会えるように、現場から意見があつたらすぐ上まで伝わるように、ソーシャルディスタンスを短くしなければいけないというのはわかってきましたからね。それでフラットにしようという考え方になってきました。

**尾高** その案は、奥田さんたちがお考えになったと言つていいですか。  
**奥田** 僕たちも考えましたし、それから当時の日本の会社もみんなそういうことを考えはじめて、労務管理の研究会とか、専門家の集まりでもそういうことを言うようになるしね。一九六〇年頃は、日本の労使関係を考えなおすために、どこも真剣でしたからね。

**梅崎** それはいわゆる経営者なのでしょか。それとも、本社のスタッフの人たちがある程度先行して考えていたことなのでしょうか。

**奥田** もちろん、経営者も労使関係の安定ということを念願しますが、それを実現するための技術的アプローチはスタッフが考えますね。本社のスタッフが考える場合に、僕たちがいちばん注意したのは、現場の工場長たちがどう受けとめるかですよ。現場の責任者の理解と協力がなければできませんから。そこで現場に行つて、徹底して意見を聞くんですよ。ある場合には、共同の委員会というものをつくるんですね。そして、仕事が忙しいから夕方から集まつて夜まで議論するとか、やるんですよ。そういう過程のなかから、これだったらできるなという案がしだいに固まつてきますね。

**梅崎** それに対して、いわゆるトップマネージメント——社長、副社

長、常務という人たちは、奥田さんたちの本社の若手社員が率先してやっている取り組みに対しては、ただ見ていたという感じなのですか。  
**奥田** ただ見ているということではないですね。案ができるまでには何回も相談にゆきますよ。われわれが直接行つて、河田さんなら河田さんという人に説明することはあまりないんだけど、上の課長とか部長が社長のところに行つて説明するんですよ。ここで上手に説明しなければならぬ役割を、この人たちは負うんですね。僕の上には柴山さんという人がいたけれども、河田さんという人は戦前の労務管理しか知らない人で、頭が古い人だったから、なかなか論理的に説明してもよくわからないんですよ。それを、柴山さんが手を変え品を変えよく説明してね。

**梅崎** 正確に説明するというか、ややデフォルメして説明することも必要なのですね（笑）。

**奥田** デフォルメして説明したり。柴山さんという人を見ると、昔の旧制高校を出た論客で優秀な方なんです。もつとも判りやすい案件をとくに良く説明して、「じゃあ、ご印をいただきますから」といつてその他の書類にも判子をパパパッと押して（笑）、帰つてきてね。「おい、河田さん、納得したぞ」なんていつてみんなに渡して。後でみんな、「よかつたですね」って喜んでいたりしてたんだけど。正直いつて、そういうタイプの社長のときはそうやつたし、それから榎田さんという人の場合には理論を持っている人でしたから、榎田さんと理論闘争をやるわけですよ。榎田さんという人は営業畑の人でしたが、職務給という考え方は当初は反対だったんですよ。「みんな一所懸命に仕事して、みんな大事な仕事なのに、職務でランクを分けるというのは僕は反対だ」というね。

梅崎 信念みたいなものがあるんですね。

奥田 そう、信念を持っているわけですね。それを説得するのはとても大変でしたね。最後はわかってね。

尾高 社長が決済すればそれで決まりなんですか。一人説得すればいいんですか。

奥田 決まりなんですけど、その後、こんどは労働組合とやらなければいけないんです。

尾高 経営側は、社長が「うん」と言えればいいんですか。

奥田 その案を実行するためにはお金がかかるという問題については、経理関係の人とあらかじめ話し合っておくんですね。この点、意思決定のうえで経理関係の人は重要になりますよ。だからよく、経理は会社のなかの自民党で労務は社会党だという（笑）、その間で団体交渉みたいなことをやることができましたね。

尾高 組織のフラット化というのは、鉄鋼だけでなく自動車でもそうですね。わりと日本の戦後の経営に共通していますよね。

奥田 しています。それから、アメリカでもフラット化の重要性というのはわかっていましたね。

尾高 でも日本と比べると、やっぱりヒエラルキーがありますでしょう。

奥田 そうですね。フラット化は、日本のほうが徹底して行なわれましたね。

#### 職務給は労働組合が提案

尾高 それから、いま職務給の話が出たのが思い出したのですが、後藤（辰夫）さんとお話をしていたら、職務給の話でしたか、いちばん最初に提案したのは労組だとおっしゃるんですよ。経営側から出てきたのではなくて、オリジナルなアイデアは経営側から出てくる前に労働組合が言っていたんだと。

奥田 組合が提案するということはありますよ。鉄鋼業の場合、明らかに労働組合が職務給の考え方を経営側に提案しているんですよ。その原案は労連の千葉利雄さんが中心になって作ったものです。それで、経営側がそれを一年ぐらい検討し、組合とも交渉した結果飲むんです。労組は、労働組合員内部のインテグリティというんでしょうか、みんなの気持ちが一致して団結するためには、賃金制度についての納得性がないといけないでしょう。前は年功にもとづく賃金ということで、皆が満足していたんだけど、新しく高校卒の現場マンが大量に入ってきて前の人がやっていないような機械ですごく生産を上げるようになったときに、若い人が不満を持ったわけですよ。「あの年とつた人たちはあんな生産性の低い仕事をしてる。われわれのほうがこんな生産性が高い。それなのに何故賃金はこんなに低いのか」と。古い職場を見ると、こちらのほうが機械化していますから、すごいスピードで生産するでしょう。それでも賃金が低いというと、あからさまに不満を持つんです。

尾高 でも、「自分たちは遙かにいい仕事をしているのに賃金が低い」とは、直接は言わないでしょう。

奥田 いや、「自分たちの賃金が低いのはおかしい」ということを、組合の大会など言うわけですよ。

尾高 そうですか。

奥田 そうすると、組合も困ってしまうわけです。なぜこちらの賃金が安くてこちらが高いか、納得させられなければならないでしょう。折井さんだって、団体交渉のときに組合が若い人たちの不満をとりあげている言うところと困っちゃうわけです。若い人の多い生産性の高い職場のほうが賃金が低いじゃないかと。組合は現場の苦情を伝えますね。折井さんたちは苦労して、「古い人が働いたからそのお蔭でや」と新しい機械が買えたんだから、古い人に考慮しなきゃいけないだ」とか、いろいろ説得するわけです。実際にそういう理論を立てて交渉していましたよ。だけど、だんだんそれがもたなくなるわけです。

それで、組合自身としても、組合員を説得できないといけなくなってきた、組合としての賃金政策を出さざるを得なくなってきましたね。そうでないと組合が内部で意見対立して崩壊してしまいますからね。アメリカの鉄鋼業で職務給が入ってきたのも同じ事情ですね。嘗てはアメリカの組合はご存じのように、炉前工だとかいろいろな古い職種組合だったでしょう。そうすると、賃金はバラバラですよ。クラブユニオンごとに賃金が決まっていて、全体としての体系などなかったですね。それが一九三〇年代に、ルーズベルトのニューディール政策の下に産業別組合として一本化したときに、お互いの賃金のバランスというものに納得性がなければいけないから、第二次大戦中にスト

に入りそうになってしまふんです。それで戦争中から、政府の上からの圧力で職階制度をつくれという政策が出て。だけど、簡単にはできないですよ。それで戦後、一九四七年にやっと調印することになるんですね。

だから、組合としては賃金制度の問題はとても大事なことです。経営側がそうとう勉強して、職階制度をつくらうということは言っていたんだけど、みんなが納得する賃金制度をつくるというのは、なかなか自信がないですね。労働組合が言ってくれると乗りやすいんですよ。だけど、後藤さんはそういうふうに言われたかもわからないけれども、当時は総評ですよ。総評はフォーマルな立場としては職務給は反対なんです。労働者が労働組合として一本にまとまってきたのに、職務給制度で組合を分断するというのは労働者を分断することになる」といって、反対するんですね。ですから総評としては、積極的に賃金体系案というものを作っていなかったですね。同盟系の組合は自らの考え方に従った賃金体系を持っていました。

尾高 鉄鋼労連は総評と一線を画していたでしょう。

奥田 そうです。だから鉄鋼は早く職務給の考え方が入ったし、職務給を労働組合のほうが提案したんですね。これはもう、記録にもはっきり残っています。

「労使協調」という言葉は特有の歴史をもつ

梅崎 新しい人事制度を誰か一人の人が計画的につくることはできな

くて、やはり何か働きかければ、相手もそれを勝手に解釈したうえでまた反応してくるわけで、そうやっていってできあがるものが最初に計画したとおりのものにならないことは、ありますね。

奥田 ありますね。

梅崎 たとえば、鉄鋼の労働組合の方にうかがったときに、僕はついつい教科書的に「労使協調的な関係がこの時期に成立したのですか」といふ言い方をしたのです。労務管理のテキストに労使協調という言葉が出てくるというのですけれども、「労使協調なんていう言葉は使わないだよ。相互信頼であって、労使協調というのは企業の人事担当者の人が使った言葉で、僕は使わない」と言われました。私からすれば、同じように見えるのですけれども、微妙な差異があるのだなと思いました。

奥田 と思います。組合の方の言うことに私も賛成なんだけれども、労使協調ということは戦前にも言われたんだけれども、それは労働組合を潰してしまったうえで、経営側の言うこと、政府の言うことに従いなさいと。これが労使協調という言葉の本当のねらいだったんですよ。産業報国会だって、労使協調と盛んに言ったでしょう。これはストをなさんなよということなんです。だから、労使協調というのは特有の歴史を持っているんですよ。組合を弾圧して、経営側が言うようにやろうと。これは日本だけではないですよ。テーラーの本を見ても、「レイバー・アンド・マネージメント・コーポレーション」という言葉が二カ所、出てくるんですよ。

僕は、「アメリカの経営はあまり労使協調ということをやらなかった。テーラーも組合を否定する考え方が強かったんだ」ということを講義していたら、学生がやってきて、「奥田先生はそう言うけど、テ

ーラーだって労使協調と言ってるじゃないですか」と。「だけどよく前後を読んでください。それは組合を否定して、ストなんかやるなどいうことを言ってる意味ですよ」と言ったら、よくわかりましたけどね。テーラーは、また、自分たちが科学的方法で時間研究をやったデータにもとづいて仕事量・仕事の負荷を決めたのだから、この科学的客観的データを、団体交渉などで修正してしまうのは、科学精神に反するということです。実質的に組合否定の考え方となるわけです。だから、相互信頼とか、お互いの主体性を認め合ったうえでの関係を望むのであれば、労使協調という概念とは別概念を使ったほうがいいですよ。

だから、僕が相補的労使関係といって、労使協調という言葉を使わないようにしてるのも、そういうことなんです。いまの先生の考えは正しいですよ。労使協調という言葉はそういう嫌な過去がありますから、あまり使わないほうがいいんじゃないかと、僕は思いますけどね。

梅崎 それぞれの立場の人にとって、解釈は違うし、その解釈が違うなかで新しい人事施策が定着していくわけですから、さっきの話に戻ってしまふみたいですが、その過程を分析するのは非常に難しいですね。

奥田 それと、難しいから人事労務の人は、どういうビジョンなのか、どういう考え方でそうなのかということを、非常にはつきり言っていく必要はありますね。また言葉を大切にすること、肝要ですね。言葉は歴史的に作られてきたものですから、「労使協調」という言葉についても、それが使われた戦時下の意味あいではないということをはつきり自覚して、ほかの言葉を作りなおすという努力が必

要ですね。

梅崎 それは、労働組合の人に対してもいえますね。

奥田 労働組合にも、それから社内にも。とくに、管理者層にね。結局、経営幹部やスタッフがいいことを言ったって、現場の労働者の人に接触しているのは管理者でしょう。このへんがよくわかってないと、バラバラになりますからね。

### 経営者、労働組合ともにビジョンが曖昧

尾高 そのへん、最近の日本の企業はどういうことになっているんでしょうか。経営側は、これからの雇用政策とか人事管理について何かビジョンがあつて、はっきり考えているのか。それに対して、きょうの話の発端だった自律と連帯ということに関して、労組はいったいどういうことを考えて、どういうことを希望しているのか。そのへんが両方とも曖昧なのではないですか。

奥田 曖昧になっていますね。戦後は労働組合が非常にきつかったから、労務を担当した人とか、人間の問題に関心を持つてる人、あるいは哲学を持つてる人が社長になりましたよね。ですから、それなりに労働組合の激しいいろんな意見に対しても、きちっと反対するなら反対する、違う考え方を持つてほしい場合にはそれをはっきりと説明していく。そういう考え方をはっきり持つてる人が、立派な経営者としてみんなから認められましたよね。ところが労使関係が安定してきて、これはゴードンさんが言ったことと似てるかもわからないけれども、

もう労務に詳しい人を社長にする必要はなくなってきたわけですよ。前は会社に新入社員が入ってくると、そのなかでいちばん優秀なのを労務に充てたんですよ。ところがいまは、優秀な人を労務に置かないですよ。営業とか企画ですね。

梅崎 それは、この前労働組合の方もおっしゃっていましたね。人事担当で優秀な人が少なくなってしまったと、組合側もそう思っているということですね。

奥田 ですから、横田さんは営業をやつて苦労した人だけれども、営業をやつてる人が会社の最高幹部に出てきますから、職務給なんて言われてもはじめてでしょう。そうすると、職務給は原理的にも反対とかね。人間を仕事の上下で区別してはいけないんだとかと言われると、理屈では成り立つてでしょう。もう一回理論体系を立て直して、横田さんを説得しなければいけないしね。それはそれで良いことだったと思います。

### 「終身雇用」という言葉の魔力

奥田 それからM重工なんかの社長が、「当社は終身雇用でやっていますよ」と。ところが、終身雇用の意味が全然わかってなくて使っているわけですよ。ただ、解雇をなるべくしないようにするとか、そういう意味で使っているんだけれども、概念があまりはつきりしないで使っている人がまだ多いですね。最近では終身雇用という言葉はさすがに使う人が少なくなってきましたけどね。労働組合も、終身雇用という

言葉は使わなくなってきましたけど。

尾高 もしお使いになるんだったら、奥田さんは終身雇用という言葉はどういうふうにお使いになりますか。

奥田 終身雇用は、最近が変わりましたけれども、やっぱり典型的なのはかつての中国の国営企業ですよね。終身雇用関係の「理念型」といつて良いと思いますね。定年になった人もそこでずっと養っていく。それから、一回特定の地位に上がればもう下げない。解雇しない。賃金も下げない。これはもう典型的な終身雇用ですよね。日本には、そこまで徹底した終身雇用はなかったですよね。いつか氏原先生と議論したときに、私は言葉をもっと正確にしなければいけないと申し上げたんですよ。日本では終身雇用ではなくて、定年になったらすぐ解雇してしまうんだしね。だから、終身ではないでしょう。一生雇われているのではない。もっと違う言葉を使わなければいけないと。それから、産業界の現実をみるとどんどん人員整理して辞めてもらっているんだから、あまり綺麗事で終身雇用なんて言わないほうがいいんじゃないかと。長期雇用という言葉を使ったほうがいいじゃないかと。伊豆の下田で会合があつて、東京駅まで帰ってくる間、ずっと氏原先生と電車が一緒で、ずっと議論したことがありましたけれどもね。僕が言ったからどうということはないけれども、それから氏原先生も終身雇用という言葉あまり使わなくなりましたけれども。

それで僕は、長期雇用という言葉を使うべきだと、『日本労働協会雑誌』にも書いたのです。長期というのは、何年以上が長期か定量的にははつきりしないだけども、使いやすい言葉ですよ。五、六年で辞める人がいてもいいし、定年まで勤めて辞める人がたまにいてもいいし。

終身雇用という言葉は非常に強い魔性を持っています。もし、「この会社は終身雇用だ」という言い方を、仕事をしてもしなくても定年まで雇ってくれるというように受けとってしまうと、人間の気持ちのなかに弱いものが入ってきてしまうと思うんですね。努力しないでも地位はまったく安定していると。だから僕は、終身雇用というのは幻想なんですよ。終身雇用という言葉は人間をダメにしていまいますよと言ったのです。このようにこの言葉は、労働市場に出て行って、一人で仕事を開拓し、さらに広い市場に通用するような能力を自分で伸ばすという内発的なエネルギーを抑えてしまう傾向といえますか魔力を持った言葉ですね。

尾高 終身雇用という言葉は、最初はアベグレンさんがお使いになったのではないですか。日本人が使ったんですか。

奥田 あれは、アベグレンが、『ジャパニーズ・フアクトリー』という本のなかで「ライフタイム・コミットメント」という言葉を使ったんですね。

尾高 それを翻訳したんですね。

奥田 それを「終身雇用」と翻訳したんですね。実質的には、日本は途中で解雇しないようにして勤続年数が長い傾向があるということとは、アベグレンなどよりも先に氏原先生などが言っていたんですね。戦後、右肩上がりの経済成長があつたですから、あまり解雇しなかった時期がありましたよね。そのときにアベグレンが、「ライフタイム・コミットメント」と。ライフタイムなんて言ったのも間違いだけど、それに日本人はすぐ乗っちゃったんですね。アベグレンさんのために通訳をして歩いた人を僕はちよつと知っていたけれども、その人は「ライフタイム・コミットメント」という言葉を使うのを反対したと

はつきり言っていましたよ。「中小企業なんかは違いますよ」ということを盛んにアベグレンに言ったと言っていましたね。日本の大部分の企業——九〇パーセントは中小企業で、中小企業では終身雇用的なことはやっていませんよと話したけれども、アベグレンさんはちよつとジャーナリスティックなところがあつたでしょう。だから、その方の発言に耳をかさず、ああいう言葉を使つてしまつたんですよ。

**尾高** 奥田さんがお考えになつている自律と連帯、職場を大事にして一緒に立ち立ていくという、そういう職場のあり方、あるいは職場の運営の仕方というのは、長期安定的雇用とは関係ないといつてもいいですか。

**奥田** いえ長期雇用と関係があります。というのはアメリカのように、きよう雇つて、四、五日してどうも具合が悪いからといってすぐ辞めさせるというようなことはしないですよ。きよう雇つて、一カ月ぐらいしたけどどうも具合が悪いという、これは上の人の使い方が悪いからかも知からない。あるいは周りの人がいじめたりして馴染めなかつたかも知からない。だから、具合が悪い場合でも、その人だけの責任とは考えないですよ。職場を替えてみる、だめだったらもう一回替えてみる。そのうえでだめであれば、「あなたはこの会社に馴染まないから、違う会社に行つたほうが可能性があるんじゃないか」ということを説得したり、カウンセリングをやりますね。それに対してアメリカの場合は、すぐ決定しますね。診断して、「あなたはもうだめだから、辞めてくれ」と。その違いはたしかにありますよ。長期雇用、少なくとも市場で通用する腕が身につくまでは、同一企業のなかで育成する責任が会社にある。しかしその反面、生涯その人を会社にコミットさせることはしないという関係が良いのではないかと思いま

すね。それを「長期雇用」と呼んだのですね。長期雇用といわゆる「終身雇用」とは本質的に違うものだと僕は考えています。

**尾高** 説得して辞めさせるということ、簡単にできるものですか。

**奥田** いわゆる試用期間中だったらできますね。試用期間を活用したほうがいいですね。最初から、「あなたを定年までこの会社で雇いますよ」なんて言つてしまうのは、お互いまずいと思いますけれどもね。

**尾高** 日本では最近、裁判所がわりと判例で頑張るから、辞めさせるのが難しいでしょう。

**奥田** そうですね。

**梅崎** 次回、この続きをお話ししていただければと思います。著作としては、『日本型経営の未来』と、現在出版を準備なさつておられる原稿をわれわれはお借りしていますので、それについてお話ししていただいて、最後に、先ほど人事の能力が低くなつたというお話がありましたけれども、そういう時代状況のなかで労働担当者の人にどういう新しいビジョンが必要になつてきているのかについてお話ししていただければと思います。よろしくお願いします。

**奥田** 労働担当者に要求される素養とか能力とかね。大事なことです。よね。

**尾高** ありがとうございます。

〈了〉

C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト

## 奥田健二オーラル・ヒストリー

～第11回～

開催日：2002年10月21日（月）

開催時刻：午後2時15分

終了時刻：午後5時15分

開催場所：奥田健二宅

出席者：奥田 健二（経済学博士）

尾高煌之助（法政大学教授）

橋野 知子（駒澤大学専任講師）

梅 崎 修（政策研究大学院大学特別研究員）

記録者：有限会社ペンハウス 片岡 裕子



## 大学での教育活動・講義内容

**梅崎** きょうは最終回ということで、奥田先生が現在出版を考えておられる『ジャパニーズ・ワーク・ウェイと親鸞』について、最後にお聞きしたいと思うのですけれども、じつは前回のところを読み返してみますと、まだ少し、現在までのお仕事の略歴のところ、うかがっていないところもいくつかあったなと思います。ひとつは、上智大学での教育のお仕事ですね。学生さんの教育にどのようなことをなされたのかということですね。また、上智大学を定年されてから東亜大学の大学院教授に一九九五年に就任されて、一九九九年に退官されておられます。まず少し略歴に戻って、はじめに大学での教育活動についてお聞きして、その後でもう一回、著作のほうに戻りたいと思います。最後に、いままさにご用意されている本のお話に移らせていただくと、いう流れでよろしいでしょうか。

**奥田** はい、わかりました。

**梅崎** それでは、時期的には少し戻るのですけれども、上智大学の経済学部教授をなされていたお話について、大学に移られた経緯からお話ししていただけますでしょうか。

**奥田** 上智に行くことになったのは、尾高邦雄先生の口利き——という言葉はおかしいかもわからないけれども——があっただんですね。五五歳のときに日本鋼管を定年になるということで、僕も人工透析をやったりしていましたから、会社に残るよりはできたら学界に移りたい

と思ったいて、尾高邦雄先生に相談したんです。そうしましたら、上智大学の経済学部経営学科の学科長をやっていた先生にすぐ電話してくださって、「会いに行け」というので、会いに行ったんです。

ちょうど尾高先生が上智大学の教授を定年でお辞めになって、大物の後だから誰も適任者がいなくて、ポストが空いていたんですね。それで学校のほうで、「すぐ来てゼミを持ってください。講義をしてください。講義はこういう講義です」という話があったんです。たまたま隅谷三喜男先生に、その経過をお話したのですが、隅谷先生は「最初は雇った人にすぐゼミを持たせるといことはあまりないんだ」と言っていましたけれども、「ゼミも持ちますよ」と言ったら、「へえ、じゃあ、あなたに正式な教授になって欲しいからそういうことをするのか」なんて言ってましたけど。それはともかくとして、非常勤講師になったときからゼミを持って、講義もやっただんですね。それで、僕の強みというのは、何といたしましても実務経験が長いということ、実務を通してものを考えてきているわけです。そういう強みを生かして実体験にもとづいたセオリーということを通してみたい。それから、ホンダとか日産とか、いろんな会社に入社があられましたから、そういう会社の現場に学生さんを連れて行って、実地を見てもらうというようなことをやりたい。学生さんを連れて行くのは、だいたいはゼミの人です。日産の座間工場なんか、一般の学生の希望者を連れて行ったこともあります。そういう二本立てで、なるべく実地に則したことをやりたい。学校の先生のなかには、全然実態のことに触れないで、たとえばバーナードの本を金科玉条のように授業で取り上げている人がいるわけです。僕はそれはあまりいいことではないと、個人的に思っていましたからね。そういうことをやり

ました。

**尾高** 奥田さんが担当された講義は、産業社会学ですか。

**奥田** はい、産業社会学です。

**尾高** 中身は、労務管理のことを主になさったんですね。

**奥田** 労務管理といいますが、それからいま読んでいただいている本に書いてあるような、日本の労務管理の歴史ですね。僕はどうしても、歴史的なものを見ることが大事だという先入観みたいなものを持っていきますから、ひとつの概念でもずっと歴史的に変わってきているんだということを知って欲しいものですから、たとえば労務管理、科学的管理の歴史、アメリカの鉄鋼業の労使関係の歴史というようなことをやりました。あるいは、鐘紡の経営家族主義というようなことをやるときには、繊維工業が日本に導入されたときの失敗談とか成功談とか、それから労使関係でいろんな問題が起こってきて、武藤（山治）さんが経営家族主義を主張したとか。そういう話に重点がありました。

**尾高** 教科書をお使いになったんですか。

**奥田** そういう教科書があまりないんですよ。

**尾高** そうですね。

**奥田** 日本の産業の歴史をとりあげている本は、日本の経営は家族主義的で、遅れていたから、合理的思考が進展していなかったという思い込みで書いたものが多いですね。しかし私は日本の産業においても、優れた合理的思考が浸透していたことを強調しました。たとえば科学的管理法が日本に入ってきたときに、海軍の工廠なんかでも科学的管理法の実施をやるでしょう。鉄砲の弾をつくるのは、大量生産で精密加工ですね。ですから、科学的管理法が入りやすいんですよ。それで、

「海軍工廠でこういうことがあって、日本に科学的管理法が入る切っかけになったんだ」というような話をしたことがあるんですけどもね。終わったら、「先生は、海軍の科学的管理法がうまくいったみたいに話したけれども、海軍は負けちゃったんじゃないですか」なんて意見を言う学生もいたり（笑）、いろいろでした。

終身雇用という概念も批判的にとりあげました。しかし学生に正しく理解してもらうのは難しいですね。やってみて非常に感じたことは、大学に入る前の高校生のときにどういう社会科の教科書を使っていたのか、高校時代の教育によって大学に入ってくる前にすでに非常に偏った先入観を持っている学生が多かったですね。「日本は遅れている。封建社会の遺制が残っている」という考え方で、「日本人は経営側の言うことに唯々諾々として服従的なんだ」というような労働者観を持っている人が多くて。僕が講義するのは、そういう先入観を壊そうという意図がありましたから、後で質問してきたり反論する学生ももちろんいましたね。ともかく、僕の狙いとして、そういう先入観を壊して客観的に見て欲しいということだったわけです。

**尾高** 奥田さんは、産業社会学の学部の講義のほかに、どういう講義をなさったんですか。

**奥田** 学部の講義と、それからゼミですね。それから、大学院の講義を。大学院の場合は、五、六人でしたけれども、留学生が多かったですけどね。

**尾高** 大学院も講義をなさったんですか。

**奥田** ええ、講義とあわせて討論ですから、ゼミと変わりませんでした。

**尾高** それも産業社会学ですか。

奥田 ええ、産業社会学ですね。

尾高 学部の話は、どのくらい学生が取りましたか。

奥田 学部の場合は、経営学概論もやっただけですね。経営学概論をやる時には、一五〇人ぐらい来るんですよ。そうすると、三分の一ぐらいはちょっと無関心とかね。関心がある人は教室の前のほうの座席にすわってくれますから、気持ちのうえでは前のほうに来てくれる人を対象にして、一所懸命に話をしましたけどね。

尾高 産業社会学は、もつと小さいクラスでしたか。

奥田 ええ、そうです。それと、産業社会学は、講義の二年目ぐらいから、非常に真面目に聞いてくれる人を中心をやりたいと思って、土曜日の午前中ぐらいに講義時間を設定したんですね。三〇人ぐらいだったです。これはやりやすかったです。そこには、慶應大学を出て製薬会社の役員をやった方が定年になって辞められて、社会人として傍聴に来ていた人もいましたけれども、「奥田さんの講義は寝る学生はいませんね」なんて言っていました。それは産業社会学の講義とかゼミとかだけですね。

日本鋼管グリーンサービスにいたときに、東大農学部の方に顧問になつてもらったために東大の農学部の教室に行っただけですね。教室にちょっと顔を出したら、学生のなかにすっかり机の上につつ伏して寝てる人がいてね。先生が黙っているのにびっくりしましたけど。経営学概論では、寝ている学生もいましたよ。

尾高 経営学概論は、どういう講義だったんでしょうか。

奥田 経営学をはじめて学ぶ学生のための入門講座ですね。経営学と経済学の違いから始めて、経営とはなんぞやとか、株の話とか、それから資本を集める場合に間接金融と直接金融の違いで、日本は間接

金融で銀行から借りることが多くて、株主の発言が弱いことのマイナス・プラスはこうだこうだとか、日本の経営の特色のようなことをずっとやっただけです。そうしたら中国からの留学生でしたが、「先生、株って何ですか」と後で聞いてくる学生がいて、「株ということをもっと詳しく説明しなきゃいけないんだな」と思ったりしたことがありました。

橋野 経営学概論は、何年生向けのものでしたか？

奥田 一年生なんです。高校を出て来てすぐの人に経営学概論をやるというのは、難しい仕事でした。日本鋼管におりましたとき、鋼管機械（KK）とか、グリーンサービス（KK）などで、経営全体を見ていた経験を活かすことができました。

尾高 両方とも通年講義だったんですか。

奥田 通年でした。

尾高 かねがね不思議に思っていたんですが、上智の経済学部で産業社会学という講義は、誰が、なぜつくったんでしょう。

奥田 いや、尾高邦雄先生がつくられたんじゃないですか（笑）。尾高先生に東大を定年で辞められて上智に来ていただくためには、尾高先生にお願いしやすい講座ということにしたんだと思うんですよ。先生に直接うかがったことはありませんでしたが、それまでは、経営史とかいろいろの講座もあつたらしいんですが、経営史をやっても学生が集まらないと言って、経営史の講座はなくなっていました。いまの学生は歴史に大して関心がないから。

尾高 経済史もそうだよな。

橋野 そうですね（笑）。

尾高 いまもまだあるんですか。

奥田 いまは、労務管理という名前になっていると思います。

尾高 なくなっちゃったんですね。

奥田 ええ。僕の場合は、産業社会学という講座名で終わりまでずっとやっていました。

尾高 いま、日本で産業社会学という講義がある大学ってあります。

奥田 少ないですね。

尾高 あまり聞きませんね。昔、慶應の経済にありましたね。青沼吉松さんがいらしたところ。

奥田 慶應は、面白いですね。法学部とか経済とか文学部とか、いくつかの学部に分かれてありましたね。

尾高 いまでもあるかな。

奥田 それぞれが立派な先生がおられましたけど、産業社会学という名前で講座を持っているところは、あまりなかったと思います。

そのようなわけで上智に、経営史の講座がなかったんですよ。僕は何回か教授会で、「経営史は必要じゃないか」と何回も言ったんだけど、「前にやったけど、学生が集まらないからやめた」とか、「だめだ」とかね。それから、社会調査の方法ですね。もちろん、こういうインタビューのやり方も入りますが、アンケートの設計の仕方とか、データの集計の仕方とか、調査の意味ということと、「社会調査についての基礎知識を持っていないといけないから、そういう講座を開きたい」と言っただけ、これも通らないんですね。いろいろな先生が、自分がずっとやって来たことの枠を離れるのは、みんな嫌でしょう。ということもあると思うんだけど。

### 鉄鋼業に関する国際的な実態調査・比較研究

尾高 奥田さんは、わりとしばしば外国に調査にいらしたりなさったでしょう。

奥田 学会とかで外国には行きましたよ。

尾高 主にどういうことを、どこでなさったんですか。昔、イランのことをやっていらつしやいましたね。

奥田 イランの場合は、経営者教育の講座に呼ばれて講師として行ったのです。その他は、国際会議に出たのがほとんどです。半年とか、長期に外国の大学に滞在するということは、やりませんでした。

尾高 実態調査は、外国ではなさらなかったんですか。

奥田 ありましたね。たとえば国際的な鉄鋼業の労働者の意識調査というのが、ユネスコの関係であったんです。日本では、法政大学におられた岡本秀昭さんが中心になってアレンジしてくれて、僕は鉄鋼経営者団体に話して予算を取ってもらったりしたんですね。そして、新日鉄とかいろいろな会社のプラントを設定して、そこに日本の社会学の先生——岡本先生を中心にして、あと若手の人でチームをつくって、調査に行ったりしました。これは結構時間がかかって、最後はウィーンで発表会でした。

尾高 どんな調査をなさったんですか。

奥田 いろいろな国の鉄鋼業について技術面は同じ場面に設定したうえで、「技術面は同じなんだけど労働者の意識がどう違うか」という

比較調査をやろうと。技術面が同じという場面として、ホットストリップミルを取り上げて、そしてそこでの労働者の意識調査をやるうという事になったんですね。

尾高 どういうことが分かりましたか。

奥田 この研究には、ソビエトとか、オランダとか、デンマークとか、スウェーデンとか、ずいぶんたくさんの方から研究者が出てきたんですよ。ところが、日本とかアメリカが持っているような最新のホットストリップミルを持っているところが、案外少なかったです。それで、統一的な比較調査をやることはあまりできなくて、製鋼プラントについて調査することに改め、そこに働いている労働者の意識調査をやるということとなり、それで各国を回ったりしたのです。

たとえばドイツに行ったときには、例の共同決定法をやっているところには、労務管理の責任者——労務部長ですね。労働組合の推薦した人が労務部長になりますから、経営者なんだけれども労働組合が承認した人がなっていますね、そういう人に会うわけです。そして、経営協議会、共同決定法というのがうまくいっているか、いっていないかというのを具体的に聞いたたり、労働組合の実態を見たり、そういうことをやりました。経営協議会制度が必ずしもうまく行っているわけではないことも良く判りました。どのような制度でも完全ということはないのですから。

でも、ああいう国際会議に出てみてびっくりするのは、真面目に議論することももちろんあるけれども、美味しい御馳走を食べたり、遊びに行ったりすることが多いんですね（笑）。それを機会に、ドイツとかフランスとかアメリカとかの研究者が集まって、懇親をやるというような意図がずいぶんありますね。まあ、それはそれでいいんで

しょうけれども。

尾高 奥田さんの鉄鋼に関する国際的な実態調査から、奥田さんご自身が理論的な示唆を得たとか、いつそう調査をするためのヒントがあったということではなかったですか。

奥田 いま、申し上げた調査は、ユネスコのバックアップもあり、調査対象国を広げすぎましたね。それは、一〇年ぐらいかかって一応まとまったんですね。それで対象をもっとしぼって調査する必要があると僕は考えたのです。その頃ちょうど一九八〇年代に入って、日本の鉄鋼業がアメリカに盛に進出しました。たとえば日本鋼管とか川崎製鉄とか、いくつもの鉄鋼会社がある。アメリカの鉄鋼プラントとか会社全体を買収した例が出てきました。それらの買収した工場では、日本が日本的な労務管理、労使関係を適用しようとするわけですが、これに対して、アメリカの組合や経営幹部がどう受け取ったのか、その過程でどういうようにやりとりがあったかという調査をする好機会だと考えて、当時、労働協会といっていました。労働協会に話して、「アメリカの鉄鋼業と日本の鉄鋼業の労使関係を比較するプロジェクトを発足させてくれないか」と申し入れましたら、「やりましょう」と言ってくれて、調査費を出してくれたんです。

尾高 東大の仁田道夫さんと一緒になさった調査が、それですか。

奥田 そうです。おっしゃるとおりですね。仁田さんの外に、桑原靖夫さんとか……。

尾高 独協大学の。

奥田 そのほかに労働協会の研究員も来てくれて。定期的に勉強会をやって、それから二人ずつぐらいのペアに分かれて実際にアメリカに実地調査にゆきました。そのほかに労働協会が、アメリカの鉄鋼組

合の役員をずいぶん日本に呼んでくれて、向こうからずいぶん人が来ましたね。その人たちと話し合いをやったり。その調査は『最近のアメリカの鉄鋼の労使関係』という労働研究機構の報告書としてまとまったんですね。

いま、尾高先生から国際比較研究を通して、理論的示唆を得たことがあったのかという御指摘がありました。僕としてはいろいろ多くの理論的ヒントをつかむことができたと思っています。

日本の鉄鋼企業が米国の鉄鋼企業の株式を支配して、経営方式も日本的なものに改めた例があると言いましたが、それまでの敵対的な労使関係を改め、対話を重視する労使関係を作りあげようとしたのですね。

組合に対して、経営情報なるべく多く流すようにし、そのための経営協議会制度を経営階層ごとに設置しました。現場部門の管理者も現場の人々に対して、以前のように「上から」「一方的に」命令を伝達する方式を改めて、部下の意見も良く聞き、十分説得したうえで仕事をすすめるという方式を進めることにしたのです。

僕は、このような日本的な現場管理方式を導入しようとしたアメリカ鉄鋼企業の現場管理者の何人かの人に面接調査しましたが、それらの人のなかにはその日本の管理方式に賛成の意見を表明する人が多かったですね。そして日本企業が支配権を持つようになった以前においても、そのような話し合いとか説得に重点をおくやり方をとろうとした管理者もいたのだが、しかし当時の上司から認められず、低い評価をうけ、会社をやめてしまったというのです。

「何故、当時の上司から低い評価をうけたのか」という僕の質問に対して、その管理者は、「スピードの点で劣るからです」と答えてい

た。

このアメリカ人管理者の発言は、たいへん面白いと僕は思ったのです。アメリカ人たちも、いわゆる日本の方式の長所を理解しないではない、しかしその方式を実現するのには、手間もかかり、時間もかかる、そのため経営トップからの評価が低くなるという話は、僕にはよく理解できましたね。いままでのアメリカ的管理方式は、欧米近代社会の二分法思想にもとづくもので、権限を幹部に集中して、上からコントロールするやり方で、短期的な効率の向上には適しているやり方ですね。いうならば一九世紀から二〇世紀にかけての近代的方式だといつて良いのではないのでしょうか。これに対して、いわゆる日本型管理方式というのは、この二〇世紀型管理方式を変革しようとするものだといえるのではないのでしょうか。このような日本型方式のもとで、現場に働く人々の自律性を尊重しつつ、全体としての秩序（動的秩序）を保つてゆくためには、現場の人々の能力開発ということが大切であることなど、いろいろ着想がありましたね。

以上の鉄鋼労使関係とは別に尾高煌之助先生に加わっていたのは、労働省から頼まれて、日本の産業の労働者の教育水準をどう上げるかというテーマの研究委員会をつくったときでした。議論を一年ぐらいやって「学習企業集団」という概念を出しました。日本では企業に働く人々が、上から強制するのではなくて自発的に勉強する、しかもそれは生涯勉強を続けるという、学習企業集団のようにならなくてはいけないという結論を出して、報告書を書いたのを覚えています。

尾高 メカトロニクスでしたっけ。あれは別かな。

奥田 メカトロニクスは別だったんですが、メカトロニクスの調査も

やりました。その他、熊本県で細川（護熙）さんが知事をやっているときに、「熊本県の地場産業を盛んにするための提案をしてください」というので、それも一年ぐらいいかりました。いまは早稲田大学の先生をやっておられる白木三秀先生にも加わっていただいて、熊本の地場産業の調査をやってレポートを書いたことがあります。これは、尾高先生には参加していただかなかったんだけど、それはそれで大変に面白かったです。

そんなことで、学校の授業のほかに実地の調査を行なう機会はありませんでしたね。実際を見たり。

#### 日本生産性本部で労務管理担当者を養成

尾高 奥田さんは、日本生産性本部にも関係していらしたんですね。

奥田 そうですね。生産性本部の労働部がやっていました、いろいろな企業の労務管理担当者の育成のコースがありました。

尾高 先生をなさったんですね。

奥田 それの講義とか、海外から日本に調査に来る人がありますね。それらの人を対象に生産性本部がセミナーを開いて、そのセミナーの講師をしたりしました。

僕がいま書いた本の基礎のアイデアは、主にアメリカとか、東南アジアとか、中近東からのセミナー参加者の人に説明するのに、日本の人事労務の本質をどう説明したらいいかなん分かると考えてきたときに、生まれたものです。僕は、そんなに英語がうまくないで

しょう。だから、基礎的なポイントのところだけを選んでそのポイントをはっきりと説明しないと通じないわけです。細かいところをうまく英語で説明するなんてことはできないから。そうすると、いちばん本質的な大筋だと僕が思うところをピックアップして説明していく。そういうことをやっているうちに、自律と調和とか、「欧米は二分法で経営者と労働者とを割り切り、経営者が主体で、労働者は客体として扱うけれど、日本では平等と考えるんだ」とか、非区分の思想と言いますか、相補性思想が日本のシステムの基本を形成していると、判り易く説明してきたのです。

「QCが入って来たときに、最初はアメリカの二分法的な考え方、スタッフが全部決めて、労働者はただ従うというやり方でやって思うようにゆかず、それを日本的な見方に見直し労働者に自律性を認めたことによつてQCがうまく入りはじめたんだ」というような説明をすると、よく分かってくれたんですね。それで、だんだんそういうことを積み上げていったのが、現在のような相補性という考えになったんですけどね。

尾高 そういうときの、奥田さんの生徒になった海外から来た方々は、どういう経歴の方が多かったんでしょうか。

奥田 労働省でやったときには、だいたい各国の労働省に相当するセクションの官吏の人です。

尾高 役人ですか。

奥田 役人の方ですね。それぞれの国のエリート的な立場の人ですね。しかしエリートの人にはそれなりの欠点もありましたね。エジプトから来た人がたまたまいて、僕が民間の人の発想の重要性とかいろいろ話すと、分からないんですよ。「民間の人だと、個々の会社の利益の

ことを考えて国全体のことを考えないから、うまくいかないんじゃないか。しかし自分たち政府の役人は、国全体のことを考えている。だから、国家としての管理がうまくゆくんじゃないか」なんて自負心を持っていましたね。役人が圧倒的に多かったです。

労働省主催のゼミナールに対して生産性本部の場合は、各国の大きな会社の幹部が来ましたね。労務担当とか。それから、そのほかに海外に行つて、経営者に対して講義したこともあります。イランに二週間ぐらい行つて、イランの経営者の人に講義をしたり、あとバングラディシュなんかも行ったことがありました。海外に行つたのは体を壊す前だったんです。……そうでもないな（笑）。フランスの経営者教育の講師として出かけたときとか、ほかの国際会議なんか、透析しながら行つてましたからね。いまから思うと、よくやつたなと思うんですけど。

尾高 二分法とか相補性とか、ご著書などにまとまった基本的な概念の問題というのは、奥田さんの外国の方々に對する講義のなかで、非常に……。

奥田 固まつて来たというんでしょうか。

尾高 固まつてきたとおっしゃったけれども、固まるまでには非常に議論を呼んだというか、紛糾したのではないですか。

奥田 もちろん外国の人だけに言うのではなくて、日本の国内でやるでしょう。たとえば、生産性本部なんかでやるとすると、教育の担当者日本の国内の人でしょう。その人たちがみんな一家言を持っていますから紛糾しましたよ。僕が、「終身雇用という概念は幻想なんです」というようなことを言うと、終身雇用がいいと思つている人もいるわけでしょう。やつぱり議論になりましたね。

尾高 外国の方は、そうでもないんですか。

奥田 外国の人に、「ライフタイム・コミットメントなんていうことはイリユージョンだ」というようなことを言うと、外国の人は先入観をそんなに持つていないでしょう。ですから、「あ、そうか」と。それと、アメリカとかイギリスに對する反感があるでしょう。「アメリカとかイギリスなど欧米の社会の管理思想は二分法で、強い人間と弱い人間を分けるんだ。二分法でデイベイド・アンド・ルールなんだ」と言うと、みんな植民地の経験があるから、中近東の人なんかはかえつてパツと分かるんですよ。「日本は違う原理だ」というようなことを言うと、みんな目を輝かせてね。

尾高 イギリス人は、どう反応しますか。

奥田 イギリス人は、あまり来なかつたですね。だけど、イギリスの人とも話したこともあるけど、フランスの人も含めて、僕が「二分法」というのは、いろいろ間違えている」ということを言うと、「自分たちもそう思っているんだけど、その問題には正面から触れたくないんだ」と言いますよ。「心の中ではそう思っているけど、その欠点に触れられたくないという感じを持っている」と、正直な人は言いますね。それと、APO（アジア生産性本部）で主にアジア地区から来た人に話したときに、たとえばスイスから来ていた法学者の人も先生になつていましたけど、「奥田さん、あなたのようにヨーロッパやアメリカの物の考え方を批判する人は、ヨーロッパ人自身のなかにもいるんですよ」なんて言う人はいましたね。スイスには、ユングのような人がいて、東洋思想のすぐれた点をはつきり認め、また広く紹介していた人もいたわけですから。

橋野 大学院生は、どこの出身の人が多かつたですか。



奥田 中国が多かったですね。いまでも、家にとどき来る人がいますね。日本に残って、研究所の研究員になっている人などいますけど、中国の人が多かったです。ですけど、セミナーで老子とか論語に触れると、中国の人は全然知らないんですよ。「へえ、そんなことがあったんですか」と（笑）。

梅崎 文化大革命の影響でしょうか。

奥田 そうなんです、文化大革命の悪い影響ですね。しかし私は、「中国は必ず、あと一〇年か二〇年たつたときに世界で非常に巨大な経済国家になるから、そうなったときに、『そういう経済活動の背景にどういう思想があるんですか』と聞かれて中国人として答えられないと、みつともないじゃないですか」なんて言うのと、「そうですね。中国の歴史を勉強しなきゃいけないですね」というようなことを言う人が出てきましたね。

梅崎 このオーラル・ヒストリーのプロジェクトで、私も生産性本部の国際部とAPOの方々にいろいろインタビューをしているのです。

奥田 この間、梅崎先生の発表会に出れなくて残念でした。

梅崎 いいえ。そういうプロジェクトを続けていまして、たとえばシンガポールで生産性運動が起きたときに、日本の技術者や労務の担当者派遣するようなことを、いろいろ試みたお話をうかがいました。そうすると、外国の方の関心というのは、非常にテクニカルな改善運動でして、ちよつとやればすぐ生産性を上げるかと、そういう需要が多かったときうかがいました。

奥田 残念ですが、実体はそのとおりだと思います。

梅崎 ただ、奥田先生のお書きになっているものはテクニカルな問題ではなくて、日本的経営全体の理念をどう組み立てていくかというこ

とを、外国の方にお話ししているわけですね。

奥田 そうですね。

梅崎 「てつとり早く生産性を上げたいんですけど」という需要と、奥田先生がお話しになっていることとのギャップをお感じになったことはありませんか。

奥田 最初は、「帰ってすぐ役立つことを聞いて帰りたい」という感じですよ。これは、日本人でもそうです。ですけど、外国から来た人に言うのには、「アメリカの本を読んでアメリカのことを勉強したり、また日本のことを勉強して、それぞれ自分の国に帰ってから、『アメリカはこうやっている、日本ではこうやっているから私たちの国でもこうやりましょう』と言ったら、全然効果はありませんよ」と、僕は強調したんですね。

インドネシアから来た人なんかには、たとえば僕は、「日本で講なら講というものがあつて、集団で議論したりするというようなことがあつて、これはお互いのディシプリンを高めるために役立っているんだ」というような話をする、インドネシアに限らないけどイランから来た人なんかは、「奥田先生、自分たちでもムシャワラということがあるんだ。議論しなきゃいけないということをコーランに書いてある」と言うわけです。僕が、『日本はチームワークを尊重しているから、われわれもやりましょう』なんていう言い方をしたら絶対だめですよ。『われわれの国にはムシャワラという伝統があつて、それが利点なんだから活かすんだ』と言う言い方をすれば、それぞれの本国の人たちとくに労働者の人は非常に身近に感じるんだから、自分たちの内発的なエネルギーが湧いてきて、世の中が変わりはじめるんだ」と言う、とてもよく分かるんですよ。

「日本もそうやって来たんだ。『アメリカがこうやっているから、こうだ』と言ったのではなくて、QCを戦後やったけど、効果がなかった。一〇年間無駄にしてしまったんだ。それで、もっと現場の労働者が考えて改善もするし、標準作業も自分たちがつくるんだ。もちろん、技師がタッチしちゃいけないんだというのじゃなくて、技師と現場の人は相互補助的關係なんだというようにしたら、現場の人が自信をもち、また責任感をもって一所懸命になったんだ。だから、それぞれの国がそれぞれの伝統を根っこにして、その上に木を生やさないといけないんだ」と。だから、僕の講義で用いた図のなかには、木を描いて、「上にはいろいろな外国から来たものがあるんだけど、土の下の根っこのところには、それぞれの国の伝統とかそういうものがある」という話をする、とてもよく分かってくれましたね。

インドネシアなんかの例では、そのほかにゴトンロヨンという農村の慣習についての話も出ますね。稲の収穫をするときに近隣の人たちが集まって助け合うという慣習ですね。いまは機械化になってきたから、そういう伝統は壊れはじめているんですけどね。しかしそれぞれの国で近代社会になっても活かせる伝統というものは、僕はいっぱいあると思うんですよ。だけどAPOの役員のなかには、日本人のスタッフ役員のなかにはそういう考えを持っている人はいなかったと思いますよ。とても残念なことだと感じましたね。

なぜ、日本でのQCは一〇年間役に立たなかったか？

尾高 いま奥田さんがおっしゃった、日本では最初、QCをアメリカから学んで実行したけれど、一〇年間役に立たなかったという話、それを、もう少し具体的に説明してくだいませんか。あまりそういう話をうかがったことはありません。

奥田 アメリカから学んで、日科技連という団体の専務理事をされていた小柳さんという方が努力して、アメリカのデミングとかいろいろな先生を呼んで講義してもらって、合理的な経営管理制度を作ろうとしたのです。そのアメリカ的システムの原則はプランをする機能と実施する機能とチェックする機能というのをきっちり分けるでしょう。プランをするところは品質の設計をして、品質基準・スペシフィケーションといいますが、どれだけの薄さ、どれだけの強さ、火にどれだけ耐えなければいけないという品質基準というのを決めますよね。その基準に適合する製品をつくるのは労働者で、そのための作業方法を守らなければならぬでしょう。そこで現場が決められた作業方法を守ったかどうかを、検査の人がチェックする。このように、非常にきつりと機能と役割を分けて相互に牽制する論理的には非常にすぐれた制度なわけです。計画がしっかりできて、現場はそれをちゃんと守る。守ったかどうか第三者としての検査がチェックする。論理的には、非常にすぐれたシステムなわけです。

外国から来た人に、「これは非常に論理的なシステムで、この制度を確立したことによって日本の製造業の品質向上はうまくいったと思うでしょう。ところが、品質はかえって悪くなっただんすよ」と言うと、みんながびっくりするわけです。というのは、労働者が自分たちがいくら一所懸命つくって、「これは品質規格に適合したい製品だ」と思っても、検査ではねられたら全然だめでしょう。そのうち、

現場の人はがっかりしちゃうわけです。やがて現場の人たちは、「自分たちは会社から信用されていない。一所懸命いい製品をつくらうと努力しているのに会社は信用してくれない」と思いこんでしまうようになり、だんだん品質に対する責任感をなくしてしまい、良い製品を作ろうとする意欲をなくしちゃったんですよ。

しかしスタッフ部門にいた僕たちや、品質管理専門家たちは、そのような現場の人たちの態度をみて、「日本の労働者が、作業基準や作業方法を守らないのは、日本人が近代的なメンタリティーになっていないからだ」などと間違った判断をしてしまったのですね。「近代的になってない」なんて言うとは戦後はみんな納得するからね。「そうだ、そうだ、また教育しなくちゃいけない」というようなことで、また何回も教育して、結局うまくいかないんですよ。で、一〇年かかったんですよ。

尾高 そういう説明はあまり聞いたことがありませんでしたよ。デミング博士が来たから、それを真似て優等生になって、それでアメリカへ……。

奥田 そんな簡単なものじゃないんですよ（笑）。

尾高 アメリカではあまり普及しなかったのに、日本ではたいへん普及したとか、そういうふうに説明されますよ。

奥田 最初の五年から一〇年は、デミングが言ったりなんかして、トップのほうは一所懸命、スタッフも一所懸命で言われたとおりに「やれ、やれ」と。しかし現場は、かえってそっぽを向くでしょう。現場に、品質管理専門スタッフが分厚い作業標準というのをつくって渡すと、すぐそれを棚に入れちゃうんだからね。読まないわけですよ。

「俺たちのやり方のほうが、正しいんだ」と思っているから。だから、

埃をかぶっているわけです。

で、多くのスタッフの人たちは「現場の人たちは精神が古いから、近代化してない」というようなことを思い込んでいるから、また教育をやる。しかし現場の人はそっぽを向いているわけですよ。それで一〇年ぐらいたっているいろいろな考えてみたら、やっぱりこの人たちは「自分たちがつくる責任は自分たちにあるんだ。検査に言われたからやるんじゃない」というようなことに気づきはじめてたのですね。僕たちも「現場の人が本当にそう考えるならば、自主検査というのをやってみたらどうか。この人たちが『これは品質基準に合ったいい製品だ』と言ったら、もうこれをお客さんにそのまま出荷しちゃうんだ。ファインナルな検査なんだ、というように持っていこう」と、現場の工場長にしろ、われわれ労務にいた人もそう思ったんですよ。現場の人に会ってみて、意欲を高めるような制度にしなければいけないと。

そうすると、反対派がもちろん出てくるんです。とくに営業の人から、「現場の人に任せたら、どんどん悪いのでも出しちゃって、お客さんに悪いのが行くに決まっているじゃないか。そうすると、怒られるのはわれわれだ」と、営業の人は絶対に受け付けないわけですよ。それでまた社内で議論をして、「じゃあ、現場の人で自分たち自身で簡単に検査ができる製品について、まず現場の人たちによる自主検査にしようじゃないか」と。

自主検査という言葉自体は、探検で有名な京都の西堀（栄三郎）さんなんかが言い出したんです。この人は最初から、「デミングなんかの考え方は、技術的には受け入れて良いけど、人間観はだめだ」という考えを持っていた人なんです。で、「自主検査が重要だ」ということは、この人が言い出したんです。で、アメリカの品質管理とは違う、

日本の実態に合うものとして「信頼にもとづく管理」というようなことを言いだしたのは、西堀さんなんですよ。で、一〇年ぐらいたって「西堀さんの言うことが正しい」ということが、会社の人にも分かったんですね。

尾高 そういうふうに変わるきっかけがあったんでしょうか。

奥田 だって、労働者の教育を繰り返したってうまくいかない、何回やってもだめだということで、いろいろなことを模索しているときに、西堀さんなんか日本企画協会というところで、早くからそのような意見を言っていたんですよ。それを聞いた人が帰って来て、「信頼による管理という考え方を入れたらどうか」とか。

尾高 でも、生産管理とか品質管理が大事だということは、頑張っ捨ててなかったわけですね。「一〇年間うまくいかないから、もうやめた」という具合にはならなかった？

奥田 「やめた」というようにはならなかったんです。

尾高 それは、なぜですか。

奥田 それは、基本的には、不良品を出してはダメだという理解があったこと、そのための手段として統計をとっていくことが必要だということ、分かっているんです。ただ、そのときに労働者を入れないでスタッフだけで分析したりして、スタッフだけが「こうやったらいい」というようなことを決めて伝えるだけだったでしょう。上から現場に命令するだけでしょう。どうもそれがいけないんだということが、だんだん分かって来て。

尾高 じゃあ、アメリカだったらいくわけですか。

奥田 アメリカも結局、うまくいかないんですよ。上から強権でやったって、人間は同じですよ。それでアメリカのほうでは、日本がどん

どんうまくいくものだから、かなり後になって、「日本と同じようなことをやらなきゃいけないんだ」ということを、アメリカが学びはじめるんですよ。やはり人間はみんな同じで、全然言うことを聞いてくれない、無視されちゃうというと、自棄っぱちになりますよね。

### サイエンスを技術者が現場で活かす

尾高 こういうことはありませんか。前に、石川島播磨でずっと働いておられた鋳物の技術者の話をうかがったことがあります。戦前は現場の熟練を持った人が技術の中心にいて、エンジニアはいつもスタッフ的存在で袖にされていた。それが戦後、変わったんだそうですね。その変わったのは何故かという話をされたんですが、変わったひとつのきっかけは、戦争直後にアメリカに行ってみたら、アメリカはいい鋳物を作るため、たとえば砂を選ぶのに、サイエンスが効いているんだと。日本はそこを勘だけで、しかも技術者は袖にされていて、大卒の人は現場の人とは交流しないというふうになっていたんだけど、アメリカはそうではなくて、サイエンスがそのまま現場で活かしているのに気がついて、本当に目が開いたというようなことをおっしゃったんですよ。その方の観点からすると、それまでの日本のやり方はだめで、サイエンスとかテクノロジーを、エンジニアリングが現場で活かすようになってからうまくいくようになったと。いまの奥田さんのお話と、どのようにつながるんでしょうか。それともつながらないのか。

奥田 僕は、技術プロパーのことは判りませんが、たとえば鋳物につ

いては、アメリカのほうがはるかに進んでいたと聞いていますね。尾高先生がいま言われたことは、鋳型を作る場合に用いられる砂のことでですね。たしかにアメリカの場合、鋳物砂についての科学的研究などが進められましたね。その研究によってできあつた鋳物の肌といいますが表面がきれいで、鋳物に不純物が喰いこまれることもない製品ができるようになりましたね。鋳物の内部にガスが残ってしまうということもなくなつたのではないですか。これらの鋳造技術は、戦後しばらくして、日本の機械メーカーに技術導入され、もちろんそのために高い技術料を払っていますが、日本の機械工業のレベルアップに貢献しましたね。鉄鋼業の場合でも鋳鋼（インゴット）を作る段階で、真空鋳造の技術を導入しましたね。

尾高先生のおっしゃるとおり、従来は現場の熟練労働者のカンとかコツにまかされていた分野に、技術のメスが加えられ技術者が現場作業のイニシアチブをとるといふ例は多くなりましたね。

アメリカの場合は、技術者たちの研究によって新しい技術が開発されると、その技術にもとづいて作業する方法も技術者が決め、標準作業方法なども決めますね。鋳物の場合も鋳物砂の粒度の管理の仕方とか、ドロドロに溶解した鋼を鋳型に注湯する方法とか、細かい点まで技術者が標準化して、現場労働者に遵守させるという方式をとりましたね。

日本の場合でも、新しく技術を導入したりした当初は、アメリカと同じ方式をとりますね。新しい技術に伴う新しい作業方法については、現場の労働者のなかにも、十分習熟した者はまだいないわけですから、技術者が中心となって新しい作業のやり方なども導入することになりますね。技術者が指導力を大きく発揮するわけです。しかし、日本の

場合には、やがて現場の労働者、とくに監督者や熟練技能者が作業方法をマスターし、自分たちで、より良い方法を考える力をたくわえるようになる、技術者もこれらの現場熟練者の創意工夫をみとめるようになりますね。

日本の現場でも、もちろん、技術的データにもとづいて仕事をすめると非常に正しいことがだんだん分かってきますね。だけど、データで分析する学校出の技師が一切合切を決めちゃうと、こんどはうまくいかないですよ。アメリカの場合は階層制ですから、社会的には民主主義はあつても、会社の中は非常に権力機構でしょう。ですから、アメリカの技師たちがデータにもとづいて「こうだ」と言ったら、現場の人は黙ってやりますよね。自分たちが雇われているんだから、雇われている以上は自分たちの自由意思を出してはいけないんだと、アメリカの人たちは割り切つてそのように思い込んでいるから、黙って従いますよね。アメリカ人は、仕事は仕事、自分の人格とは関係ないと思つていますから、命令に従いますね。しかし日本人は、従わないでしょう。

尾高 そうですか。

奥田 従つたような顔をして、絶対に従わないですよ（笑）。日本人というのは、仕事と自分の人格とは無関係とは思わないでしょう。仕事は自分の人格にとつて大切な場だと思つていますから、お腹から納得しないと、やらないですよ。それで、データを分析して言うだけではだめで、「この技師たちは、基礎にはこういう考え方があつてこうだ」ということまで、現場で納得するまで話しますよね。それから、気の利いてる現場の人というのは、自分から進んで技師にいろいろなことを聞いていますよ。そうすると、現場で黒板などがない場合

は地面にいろいろな図面を書いたり、数字を書いたりして、技師は嫌がらないでみんな説明しますね。

そういう実地を通しての交流ができてくると、こんど、作業員も心を開いて、「現場でこんな音がして、何か事故が起こるんじゃないか」というようなことを言う。現場の技師がすぐ行つて直すとか、壊れる前に分かるとか、だんだん気持ちを開いてきますよね。品質管理も、そこまで技師と現場の結びつきが成熟してきて、はじめて実質的に機能しましたね。

**尾高** 日本人のほうが、平等主義的ですね。それはたぶん、江戸時代から。

**奥田** 私は本当にそう思いますね。技師の言うことを聞かないというんじゃないですよ。現場の人は技術者とは違う知識を持っていますね。しかし現場の人は体系的に表現することに慣れてないから論理的に説明できないでしょう。経験を持っていて知識はいっぱいだけど、どんな状況が変わるからその変化をも吸収して論理化することが十分にはできないでしょう。しかし品質管理関係の能力を高め、QCの「七つの技法」とか、いろいろな管理図という方法を知ると、自分が持っていて説明できなかったことが説明できるようになりますよね。そうすると、技術者たちと知的な交流が深まるようになりますからね。そういう意味で、QCのテクニクは、相互の交流を非常に強めたということはありますね。

人事の決定は日本よりアメリカのほうが民主的か？

**尾高** もうひとつうかがいたいのですけれど。アメリカ人で、バークレーのビジネス・スクールにジム・リンカーン (James Lincoln) という社会学者がいますね。

**奥田** あまり本を読んだことないんですけど。

**尾高** ジム・リンカーンの説によると、いま奥田さんがおっしゃったようなことはもちろんそうなんだけれども、「人事を決めるときは、アメリカのほうが民主的だ。日本のほうが中央集権的に決める。アメリカのほうが現場の意見を聞いて、分権的に人事とか現場の意見を吸い上げる」と書いてあるんです。本当ですか。

**奥田** いや、スタッフ専門職の場合と、現場労働者の場合に分けて考える必要がありますね。僕は、あまり広く知っているわけじゃないんですけど、アメリカの場合も、一般の労働者の人事を決める場合とホワイトカラーの人事の場合とは、非常に違いますよね。たしかに、ホワイトカラーの場合は、ずいぶん意見を聞いていますよ。意見を聞かないと、辞めていつちやうから。だけど、現場の労働者の場合は、意見なんて絶対に聞かないですよ。それから、セニオリティが決まっているでしょう。それを無視して人を動かしたりしたら、労働者はすぐストライキをやるから、現場の人の人事というのは非常に機械的です。セニオリティは、あれはアメリカの癌ですよ。だけど、ホワイトカラーのほうは意見をずいぶん聞きます。

日本の場合、ホワイトカラーなんかはいままで人事がそうとう中央集権的に決めていますね。それで、日本の人事というのは、世界のなかでいちばん権力を持っていると言えると思いますよ。というのは、部門と部門の間を移動させるからです。「この人は経理が長すぎるから人事に持っていこう」とか、専門性をあまり残さないで動かすでしょう。アメリカの場合は、法務なら法務、経理なら経理、それぞれの専門分野の責任者が人事を決めていくでしょう。そこを見ていけば、たしかにそれは民主的です。権限が移されているから。

**尾高** そうすると、ホワイトカラーについては、さっきの説は当てはまる。

**奥田** そのとおりですね。ホワイトカラーと現場のブルーカラーとは非常に明瞭に二分化されていますからね。

**梅崎** どの基準でどこを見るかで、集権的に映ったり、分権的に映ったりするので、順位が変わってくるようなところがあるのでしょね。

**奥田** 違ってきますね。それから、都会にある企業を見ているのか、田舎にある企業を見ているのか。田舎にあると、だいたい組合もありますね。だから、そのことをアメリカ人は意識的に利用していませんね。ヌコア (Nuore) なんていう鉄鋼会社はすごく伸びただけけれども、組合が入ってこないように田舎に工場をつくるんですよ。それで非常に伸びたんですけどね。それで先任権とかという制約もなしに、経営の意思を強く生かした人事管理をやっていましたね。ですから、田舎でやるか都会でやるか、どこを見るかですぐいぶん違いますね。

#### 科学的管理法は普遍性と固有性をもつ

**梅崎** こういう人事制度の比較分析の場合、管理手法を海外から導入する過程で、そもそもあったものから、解釈されながらその国なりの使い方になってくるという過程がありますね。それを分析すると、どうしても日本の場合、戦後はアメリカと日本との関係がすごく強くなると思うんですけども、先ほどから奥田先生の、「海外でも各国の伝統を活かして、自分の国なりの経営手法を開発する」というお話をうかがっていると、いわゆる近代的経営とか科学的管理法というものは、各国の文化や伝統を超えた、普遍性を半分ぐらいは持っている、どこの国も近代的経営や科学的管理法を取り入れようとするのでしょけれども、それを単純に教科書的に導入するとあまりうまく動かないので、片輪のほうは各国の伝統を使って、自国なりに改良していくのですね。とすると、日本型経営があれば、おそらくアメリカ型経営もあって、イギリス型経営や中国型経営もあるわけですね。近代的経営というのは理念としてはあるのだけれども、実体としては各国各様のあり方があるわけですね。

**奥田** まったく、おっしゃるとおりだと思いますね。やっぱり僕は、収斂説じゃなくて、多系的というんでしょうかね。それぞれの地域にフィットするものを、それぞれの地域でつくっていないか。だから、シンガポールに生産性本部をつくるタイミングにも、日本から最初は専門家を送っていたけれども、その後にシンガポールで生産性に携わる

専門家を教育しよう、だからテキストをつくるからつくってくれと、日本の生産性本部に言われたんですね。僕もずいぶんお伝いしたんですね。つくりながら、「日本人がこんなのをつくってシンガポールに押しつけたって、意味がないのに」と思いながら。理想的には、シンガポールの学者のなかで何人かが問題意識を持って、日本にも調べにくる。日本からも専門家が行ったり来たりし、これらの専門家の間で議論をして、「日本の例はこうですけど、どうですか」と言って、共同でテキストをつくるとかね。シンガポールの人が最終的に責任を持ってつくるとことをしなければいけないのに、そういう提案をしていないんですよ。

それから、毎日夕方までテキスト作成の仕事をやると、赤坂のどこかの料亭でご馳走してくれたり、予算をすごいもらっていたんじゃないかな。無駄ですよ。

**梅崎** リー・クアン・ユーがシンガポール全体の生産性運動をやるうというお話だったと思います。

**奥田** あそこで伝統ということを言うことは、ちよつと無理かもわかりませんね。インターナショナルな国ですからね。中国・マレーシア・インド等の人種混合の国ですから、将来のために、のばすべき伝統は何かという難しい問題が出てくる可能性もありますね。

**尾高** 奥田さんのいまお話し、梅崎君流に言う車輪の片方のほうつまりそれぞれの国の文化とか歴史とかいうことに関する社会科学的研究というのは、非常に遅れているように思うんですね。つまり、(カッコ付きの)「日本型」のエッセンスというのは何かというと、わかったようでわからないですね。アメリカ型というのがあるとしても同じことです。そっちのほうは、社会科学は経済学も含めて、常に

一般化ということを究極の目標にしてきた(科学というのはそういうことだと思ってきたから)。車輪の片方は無視してきた。

**奥田** たしかに、おっしゃるとおりですね。「日本型」という場合に、それは何なのか大多数の人が頼りにできる通説がありませんね。ですから、僕なら僕で「日本の基本的社会思想は相補性なんだ。相補性というのはアジアの伝統でもあるんだ」という説明をするけど、違う人がやればまた違うことを言うわけですよ。「ひどい例としては、日本の伝統は家族主義ですよ。経営者が従業員を子供のようにかわいがるんですよ」とかね。みんな別々なことを言うわけですね。いまでも、まだ終身雇用がいいんだと思っている人もいるわけですから。だから僕は、日本の経営学なら経営学をやっている学者グループは、もっと集まって議論して、絶対にこうでなきゃいけないという統一した意見というのをつくる必要はないんだけれども、公約数みたいな幅があつていいんだけれども、そういう話し合いを……。本当はそれは学会がやらなければいけないんだけれども、そういうことを意識してやらないとだめだと思うんですけどね。フランスのベッティニさんが言っていましたけれども、「アメリカから経営学をいろいろ取り入れたときに、フランスでどう取り入れるかということ、フランスの経営学者が集まってずいぶん議論したんですよ」と言っていました。僕はフランスの経営学会がとった方式は非常に正しいと思います。ただベッティニさんが言ったように、フランスの学会として十分議論したのかどうか、その成果は十分には見えませんね。

だから僕は、京都に日本国際文化研究所があるみたいに、日本の経営とか労使関係を研究するセンターを作って、尾高煌之助先生なんかが所長になってやったらいいと思うんだけれども。そういう努力をほ



とんどしていませんね。外国から日本のことを勉強しに来た人に対して、日本の学者が「バーナードはこう言ってるんですよ」とか、「フオレットはどう言った」とか。いろんなアメリカ人の説を盛んに言うわけですよ。そうすると、アジアとか中近東から選ばれてきた人は、そんな本はもう読んじやってるわけです。日本人からバーナードの話を聞くとか、サイモンの話を聞くなんて、バカらしいと思うでしょう。当たり前ですけどね。日本の場合は、自分自身の歴史をふまえたうえでの、独自の見解を述べるということが少ないですね。恥かしいことだと思いますね。経営史学会の分会の席上だったのですが、「バーナードは神様です」なんて言う人がいるんですよ（笑）。これは本当にあった話で、さすがに僕たちも笑っちゃったけどね。

**橋野** 経営史学会のなかでは、幅あるいは余裕をもたせてのコンセンサスをつくるような努力は、まったくされていませんか。

**奥田** 富士カンファレンスという計画が継続的に開かれて、外国の日本研究者と日本の研究者との交流も行なわれています。たいへんすぐれた試みだと思いますが、まだ十分ではないですね。僕は経営史学会の人は実証的な姿勢の人が多く、尊敬していますけどね、僕みたいに大きなことを言わないで、実証的できちつとした仕事をやるから。そのかわり、危なくない範囲の実証ですよ。それを飛び越えたことはあまりやらないんじゃないですか。特定の会社の歴史とか、創業のときの事情とか、それだったら誰も文句を言わないから、みんな細かいことをやってるでしょう。しかし下手したら、大局的に見た日本経営史の通史なんかは外国人にやられちゃいますよ。外国人がやれば、乱暴なことを言っても日本人はみんな納得するんですよ。アベグレンさんみたいな人が印象的なことを言っても、みんな簡単に納得しちゃうわ

けですよ。

#### 上智大学から東亜大学へ

**尾高** 奥田さんが上智大学から東亜大学に移られて退官されるまでのことを話していただきましょうか。

**奥田** 僕は、東亜大学については、残念だけれどもあまり言うことはいんですよ。というのは、東亜大学の理事長が大学院をつくりたいと言うので、大学院の教授陣の名簿を文部省に持って行ったら、だめだと言われたんですよ。それが九五年の二月初めのことなんです。申込みの最後が二月一四日というときに、二月の八日に僕のところに理事長がやってきて、「出した名簿ではだめだから、奥田先生の名前を出してください」と。僕はちょうど定年で上智にいなくなるから、「じゃあ、いいでしょう」と言ったら、大急ぎで、書類を作りすぐ出してオーケーになったんです。

以前から、東亜大学に大学院はもろんありましたけれども、経済関係の大学院がなかったんですね。理事長としてはそれをつくりたかったんです。それで、「講義をしなくてもいいから、名前を出してください」という裡話だったのです。あまりいいことではないんですけど。しかし、大学院としては、「総合学術研究」をすすめるということ宣言しているんですね。大学院として追求するテーマはいいと思ったんですよ。いろんな学科の総合化だと。僕もそれを聞いて、いろんな学問を総合するというのは非常にいい理想だと思って東亜大学

に行ったら、そんなこと何もやってないですよ。その点は残念でしたね。だから、ときどき行つてフグを食べただけでしたよ（笑）。

橋野 ゼミは持たれなかったということですか。

奥田 とくに持ちませんでした。大学院には学生がいらないですよ。税理士になりたい人が何人かいただけでした。大学院を出ると税理士の受験科目が免除になるでしょう。それでお父さんが税務事務所をやっている人の子供なんという人が、単位を取るためにやってるんですよ。東亜大学の大学院の場合だけでなく、ほかの地方の大学の大学院の経営関係の専攻者にはそういう人が多いですね。

### アメリカのセニオリティ・ルールの歴史

尾高 さつき、アメリカのセニオリティが問題だとおっしゃったでしょう。昔、小池和男さんが書かれた『職場の労働組合と参加』のなかでは、非常に乱暴に言っていると、アメリカのセニオリティ・ルールを礼賛していると思つたんですよ。アメリカの労使関係のほうが透明だといふのかな。つまり、日本の場合は配置転換の決定が上から来るけれども、アメリカの場合はセニオリティ・ルールがあるから、誰がどこへ行くかというのが自分自身にはつきりしているという意味で。そのほうが、労働者が自分の職場とか仕事の有り様をコントロールできるから、そつちのほうが健全だという感じで書いてあったように思うんですね。その後、小池先生の意見は少し変わったような気がしますけれども。

奥田 そういう面は小池先生のおっしゃるとおりですね。競争をしないし、人を飛び越して昇進したりということをしませんからね。その職場に雇われて入ってきた日付が一日でも遅れた人は後になる。各職場の壁に、みんなの入職の日付順のリストが張り出してあるんですよ。だから、「このつぎにポストが空いたらあの人が行くんだ」とか、みんな見てるからすぐわかりますよ。だから、全然能力がなくても、というよりは仕事を細分化してありますから、そこに行つてできなかったらもちろん降ろしていいという規則にはなっていますけれども、とくに職階の下位の仕事にはそんな複雑な高度の仕事はないですよ。非常に単純な仕事にしてあるから。だから、昇進の順序が固定的に決まってしまうようなものですよ。そうすると、人間努力しなくなりますよね。日本の終身雇用というのも、そういう欠点がありますけれども。努力しなくなる。

梅崎 セニオリティ・ルールがある国のほうが、特殊なのではないですか。

奥田 と思いますね。このセニオリティ・ルールも、職業別組合が崩壊して、産業別組合ができた段階以降、組合が自らの組織としてのソリダリティを保つために昇進ルールを、誰も文句のないものにする必要があつたのでしょうね。これはひとつの仮説ですが。将来実証したいですね。アメリカのセニオリティ・ルールの適用範囲は、工場全体で見ると個々の職場で見ると、会社と組合との協定の仕方の違いによつてみんな違うんですよ。とてもややこしいんです。職業別組合（クラフト・ユニオン）の場合には、セニオリティ・ルールなどというものはないでしょう。職種別に三つの区別、トレイニーと、ジャーニーマンと一人前のクラフトの三段階があつただけだから。それが

産業別組合になり、近代工場になっていろいろの職種がまざり合うこととなりましたよね。そうすると、どちらの職務が上でどちらの職務が下で、どういうふうにその職位を上がっていくかというルールを決めなければいけないこととなります。しかし職位を昇進してゆくルールといつてもたいへん難しく、そこでセニオリティ——日本の年功制度よりも、徹底的に「年」だけに徹したルールを採用したと考えられますね。日本だと「年功」の「功」が入っているけれども、「功」が入ってない。このような単純明解なルールでないと産業別産業組織はまともなかつたでしょうね。

**梅崎** 歴史的にも、おそらく公民権運動がアメリカで盛んになったときに、セニオリティ・ルールが非常に普及したのではないですか。

**尾高** それはいつですか。

**梅崎** 公民権運動が出てきたのは……。

**奥田** 一九六四年ぐらいですよ。ケネディ大統領のときですね。

**梅崎** アメリカの場合は、人種差別で昇進の順序を決めているんじゃないのかと思われてしまうと、訴えられた場合に大変ですから。

**奥田** 公民権運動の場合はイコール、エンプロイメント・オポチュニティというので、昇進に人種差別が行なわれていないかどうか訴えられたわけですよ。だから、おっしゃっているように、先任権で機械的にやりますという、裁判でも逃れられたんですよ。それまでは、要素で操作されていた人種的なのですよ。黒人だったら、昇進の段階の少ない、先のない職務系列に押しこまれてしまうことが多かったですね。そのため、後から入ってきたドイツ人の労働者なんかいくもの高い階層に到達できる職務系列 (job sequence) に入り、結果的に黒人を追いこして上に行つて、黒人はいつも下に残っちゃったわけだし

よう。公民権運動以来、そういうことができなくなり、黒人だけが押しこめられていた昇進段階の少ない職務系列は、ほかの職務系列と合体させられて、黒人もセニオリティ・ルールに従つて、高い職級の職務にまで昇進しうる制度が強制されることになったわけですよ。

**梅崎** アメリカのヒューマン・リソース・マネージメントの教科書を読むと、訴えられたときに差別をしていないことをちゃんと証明しなければだめだと書いてあります。でも、差別がないことを明示的に証明するといつたら、先任権になってしまうわけです。もちろん、ほかのやり方でもいいのですけれども、きちつとしたルールをつくらないとだめですね。

**奥田** あるいは、出勤が悪いとか遅刻が多いというときに、口で警告しただけではだめなんですよ。書類に残しておかないと。その書類を三回とか四回残していれば、「この人は欠勤が多いので昇進させませんでした」という、裁判になったときに経営側は勝てるわけです。

**梅崎** でも、そのような明示的なルールだけで会社の雇用管理とか経営を組み立てていくと、やはりある意味で非効率な部分が出てくるのではないですか。

**奥田** そうなんです。形式的合理的なんです。形式的にはそのほうが合理的みたいだけれども、実質合理的ではないですよ。能力があるかないかを見られないわけですよ。

セニオリティ・ルールに従わない人選

梅崎 何となくわかるのだけれども、証明ができないから年功にしておこうという判断ですね。それしか残されていないということですね。

奥田 だけど、そういう雇用機会の平等を利用しよう、利用する能力があるなんていうのは、大きな組合だけですよ。そういう組合の強いところは、会社は組合との協定に従うわけだけれども、一方、ウエストバージニアとか山の中へ行くと、失業者もいっぱいいるし、事情は変わってきますね。そういうところでは、組合のセニオリティなどにとらわれずに能力本位の人選をやれるのです。「われわれは能力によって選びますよ」ということを宣伝し、また「仕事が終わると掃除もするんですよ」というようなことを募集の条件として、採用活動を始めるのです。そうすると、昔の労働組合のやり方を良いと思いこんでいる人はやって来ないわけ。そうすると、旧い労働組合のやり方にはなじまない人たちが応募してくるわけです。それで、仕事が柔軟で、能力が上げれば給料も上げますよという職能資格制度みたいな制度もとれるんですよ。新しいルールにむしろ賛成する人々も結構多いんですよ。

尾高 最初に、能力がある人は昇進させますよということを公式に宣言すると、法律違反ではないんですか。

奥田 エンプロイメント・オフィスがありますよね。そういうところを通して、「こんど、こういう会社ができます。ポストの数は四〇〇です。職務の範囲は、能力の伸びに応じて、拡大します。自分の職場をきれいにするのも自分の責任です」というような考え方で、「セニオリティ・ルールはとりません。能力による昇進を行いますよ」というようなことを言うわけですよ。アメリカの鉄鋼労組(USWA)の場合ですが、組合も承認してその線で労働協約を結んでいますね。

尾高 最初に言っておけばいいんですか。

奥田 そうなんです。それと、前の労働組合の管轄が及ばないまったく新しく労使慣行をつくるという形にしないといけないんです。セニオリティ・ルールを持たないようにするんですね。だから、都会のそばにつくつたらだめなんです。

尾高 組合が権力を持つてるかどうかということで、法律の勢力が及ぶことと関係なく……？

奥田 グリーンフィールドで、組合がないところで、新しく人を雇い、新しい慣行を作る場合はかまわないんだと思いますよ。だから、それを用意して組合の影響力の及ばない所に工場を建ててるんです。

尾高 オハイオのホンダに行つて聞いたら、面接試験のときに学歴を聞いちやいけないんですってね。

奥田 いけないんです。

尾高 何歳かって聞いてもいけないんで、法律違反なんですね。

奥田 だから、学歴なんかで判断しちゃいけないから。

橋野 学歴も年齢もだめだったら、何で採るんですか。

尾高 とにかく採用してみて、だめだったら首を切る。それはかまわない。だけど、採用する前に学歴とか、セックスとか、年齢とか、そういうことで判断しちゃいけないんですよ。

奥田 そうなんです。

橋野 経験はいいんですか。

尾高 「前にどういふところで働いていましたか」というのも、いけないんじゃないのかな。

奥田 制約がね。年齢はたしか、聞いちやいけないですよ。年齢で差別するのは憲法違反だということ。だから、面接する人で、こう

いうことを聞いちゃいけないということを徹底的に申告せをやるんです。だから、採るのはとても苦労するんです。だけど、何回も言うけれども、ウエストバージニアで失業者が多いところなんかでは、そんなことを無視してやつても誰も文句を言わないわけです。オハイオなんかは工場地帯でしょう。だから非常に厳格にやらないとならないですよ。だから、さつき梅崎さんがおっしゃったように、工場がどこにあるのかどうかわずいぶん違いますよね。

何回も言うけど、ヌコアという製鉄会社のアイバーソンという社長に会ったときは、「自分たちは労働組合が入ってこないところに意識して工場をつくっています」と、はっきり言っていましたよね。それで、日本の古いやり方を真似て、従業員の子供が学校に上がるときに、鉛筆をあげたりいろんなことをやるんですよ。日本のことを真似してるんですよ。

橋野 労働組合が入ってこない田舎というのは、地理的にすごく離れているという意味なのか、それとも失業率が高くて入ってくる余地がないのか、どちらなのでしょう。

奥田 たとえば農村なんかだと、みんなお互いが知ってるから、違う顔をした組合のオルグが入ってくるとわかるでしょう。そうすると、会社の人がそこへ行つて、「あんた、なんでここへ来たのか」と言ったり、いろんなことをするみたいです。ホンダの場合には、工場従業員はみんなバラバラに住んでるんですよ。だから、組合がアプローチしやすいんだけど、それでも組合化は実現しないんですね。組合を認めるか認めないかの選挙を政府が管理して投票をするんですけど、ホンダの場合は組合がいつも負けるんですね。組合がある会社の賃金よりも少しいいを出していますからね。アメリカの自動車工業

の水準のものを輸出してくれるならば従業員は得ですよ。組合費を出さなくて済むし。組合に入ることの利益を感じてないようですね。組合も切歯扼腕してるんですよ。しかし工場のなかには組合に入ってる人が何人かいますね。その人たちの帽子には「UAW」とか組合の名前が付いていて、何人かいるんです。いても、会社は全然平気ですね。いずれ経営側が負けるでしょうけれども、いままでは大丈夫ですね。

尾高 「いずれ負けるだろう」と、奥田さんがおっしゃる理由は何ですか。

奥田 いつまでも非組合化しておくというのは、いま申し上げたように待遇をよくするとか、案外コストがかかっているんですよ。ですから、何時までも組合化を防ぐというには限界があると思いますが……。「ノン・ユニオン・カンパニー」という、組合化されていない会社の労務管理ということを書いた人がいたけれども、維持するのはけっこう大変だということを言ってますね。たとえば従業員が会社の施策に満足していかしてないかを確かめるにしても、労働組合があれば組合の幹部と交渉して、組合の幹部が納得すればそれでみんなが納得したことになるでしょう。だけど組合の組織がないんだから、みんなの意見を聞くというのは、けっこう手間がかかるみたいです。だから、組合のない場合には従業員代表制みたいなものを運用するんでしょうけど。ホンダのオハイオの工場なんかの場合は、専属の弁護士を雇っていろいろ対策をとるように努力してますよね。案外、金がかかる方法なんじゃないんでしょうかね。

それから、アメリカの弁護士の中には、労働組合に組合化されないような方法を経営のために考えるということを経営にしている弁護士がかなりいますよね。それ専門にやって、食べていけるわけです。

尾高　そういう弁護士の仕事を増やすために、逆にこんどは、どういうふうにしたらうまく経営側を訴訟できるかとか、いろいろ問題をつくる法律の専門家もいるんじゃないかな。

奥田　アメリカの弁護士は競争が激しいからいろいろの仕事を考え出すでしょうね。僕たち家族が永年つき合ってるアメリカの弁護士で、日系二世の人だけれども、その人なんかは経営側の相談に乗ってる弁護士でしたね。個人的にはとてもいい人ですけどね。労働組合化を回避する仕事をやってるんです。日本からアメリカに進出する企業の顧問になって、労使関係で失敗しないように、いろいろ手を打ってあげるんですね。そういう仕事をやってました。日本にもずいぶん来ていましたけどね。

橋野　そうとう儲かっているんでしょうね。

奥田　と思いますよ。

#### いま計画中の書物について

梅崎　つぎに奥田先生が出版を計画されている本のお話に移りたいと思います。

奥田　その本は、外国から来た人に日本の労使関係の特質や人事労務の特色について説明したりしてる間に、簡潔にポイントをついたことを言わなければいけないと努力してきた過程で、しだいに体系化してきたことが基礎になっています。ソビエトから来た経営者のグループに二回ぐらい話したこともありますけどね。

梅崎　それは、生産性本部のプロジェクトですか。

奥田　それは、ロシアとの関係をよく保ちたいと思っているグループがお金を出してやった、ロシアの経営者の教育だったですね。わりあい真面目な人が多かったですよ。話はちよつと別だけれども、その人たちは、「第一次大戦のときの革命というの、一部だけでやって一般の農民とかそういう人は知らないで、ただ体制が変わっちゃったんだ。こんどの革命——ソビエトがつぶれてロシアになったのも、一部だけで取引して、大衆は何も知っていない。だからみんな古いのが残っている」というようなことを、真面目に言っていましたけどね。「ロシアにとつて、あまりいいことじゃないんだ」と。いろいろ考えている人がいて、びつくりしましたけどね。

梅崎　すでにこの本でお書きになっていることについて、すでに何度もお話ししていただいているのですけれども、あらためて二分法的関係と相補的關係についてうかがえますか。先生がこの本で主張されたと思うっておられる相補的思考の利点、それから日本の特性みたいなものについて、お話しいただきたいと思います。

奥田　そういうことになる、ちよつと大げさかも知れませんが、たとえばさつき尾高先生が言われた、QCとかIEと。IEは前に入ってきて、戦後QCが入ってきて、QCのテクニクとかそういう手法を入れるだけで、日本の産業がよくなるということはないし、社会全体でも、外国のいろいろなやり方をそのまま機械的に導入したって、それは表面的には変わったように思えるけれども、心の底から人間が変わってくるといふのはそんな簡単なことではないから、不十分なんじゃないかと。僕が工場で働いているときにも、みんな外国から入れてきて、品質管理の管理技法、管理図というのを書いたりするのを、

あらゆるところでやっただけです。ただ管理図をつくりすぎて、役にも立たない場所や管理図をつくったりしたんですね。流行でしたね。しかしそんな表面的な技法ではなくて、やっぱり基礎にある哲学みたいなことがわかってこない、内発的な、人間の気持ちの中から動いてきて変わるということにならないと思います。そうでなければいけないんじゃないかと思っただけです。

尾高 奥田さんが、管理図とか、そういう図をたくさんお書きになったのは、何年頃ですか。

奥田 入って来たのが一九五〇年で……、だから昭和二五年から三五年ぐらいの間だと思います。

尾高 高度成長が始まった頃ですか。

奥田 真つ最中ですね。そして高度成長の成果が出はじめますと、日本がアメリカにとっては強敵になるということが、アメリカ人にもわかってきたんですね。それで、いままでのように日本が「技術を買いたい」といったらすぐ売るとか、「教えてくれ」といったらすぐ教えるということ、やつちやだめじゃないかとアメリカの産業界の人たちは思いはじめたわけです。そして日本から、「日本にはこういう技術があり、君たちに売るから、君たちアメリカの技術を買わせてくれ」という、ギブ・アンド・テイクの関係にしないと、アメリカは技術を持ってくれなくなりましたよ。そうすると、日本が売る技術というのを持ってないといけないことになってきて、その技術を生み出すためには、エンジニアの役割を変えなければいけない。これは前に申し上げたことですけれども、研究所とか開発部門を強化することが必要となりました。そのためには技師を、機械が壊れたから直すとか、現場の作業員が欠席が多いからその対策をとるとかというような作業

長でできる仕事は作業長に任せて、技師はもつと基礎的な研究開発の仕事に集中しようという考えが出てきましたよ。それで、ずいぶん変わりましたよ。そうやってきたのが、やっぱり一九六〇年とか六五年ですね。所得倍増計画なんかが出てきて、日本の将来を展望する姿勢が強くなってきたんですね。

#### 中間管理職の存在

尾高 そういう新しい認識は、どこから生まれたんですか。現場ですか、それともトップですか。

奥田 それはやっぱり、現場とトップの中間にいて、現場にも接触しているし、顧客にも競争相手にも接触している人たちですね。日本はわりあいの中堅のマネジメント層が強いですよ。現場の工場長とか営業の課長とかね。

尾高 エンジニアですか。

奥田 そう、エンジニアとか、それから営業とか企画調査さらに労務管理をやってる人とか。

尾高 そうすると、文系の人も入るんですね。

奥田 計画しなければいけないから、文系の人も入ります。企業をとりまく情報ネットワークの結接点にいた人たちですね。その人たちの特色は、現場で物がどう動いているか、とてもよく現場の実態がわかりますよ。と同時に競争相手の動き、世界的な動向も正しく把握していましたね。明治維新のときの西郷隆盛とか、ああいう人の立場で

すよ。下級武士で、現場のこともわかってるし、国全体の課題もわかっていました。

**尾高** なるほど、明治維新のときも同じ構造だったかもしれませんね。

**奥田** 日本の場合は、そういう中間管理職みたいな人が、わりあい強かったのではないのでしょうか。そのかわり、トップがちよつと弱いという欠点がありますね。弱くない立派なトップのいた例もありますけれども。だいたいどこも課長クラスとか、若手のベテランクラスがすぐれたリーダーシップを発揮し積極的に発言しましたね。

**尾高** たぶん、エンジニアだけでもうまくいかなかったでしょうね。

**奥田** そうだと思います。エンジニアと文系の人たちと補足し合っていましたね。若いエンジニアは現場の作業長なんかと接触している間に、人間的な配慮の重要性というのを身につけますよね。学校を出てすぐ現場に入っても、学生時代に理論を勉強して職場に入っても、すぐ職場では役に立たないですよ。現場の責任者としては大学を出て一〇年ぐらいたったベテランの技術者が工場長とか先輩でいるんだけど、この人たちが昼間の勤務を終えて帰った後を受け継ぐのは、若い新入社員たちですよ。二年とか三年の経験だけでは、まだよくわからない。ところが、たとえば大きな炉の調子が悪くなってきた、どうしても上手にコントロールできないなんていうときに相談相手になるのは、やっぱり現場のベテランの役付工ですよ。そういう人は前からの経験があるから、「以前に同じようなことがあった、こうやったらどうですか」などと経験にもとづいた提案を言うわけです。

そのときに、「僕は大学出だから偉いんだ」という姿勢を持っている人がいたら、現場の熟練者たちが協力しないですよ。そういう経験を経て、現場の人と仲良くし、教科書に書いてないようなことを

教えてもらわなければ実際のことがわからないということを経験するうちに、だんだん人間が変わってきますね。そして現場の作業員たちの信頼をうけ仲良くやっていけるようになりますね。仲良くやっていると、古い習慣をそのまま認めて残しちゃう人も多いんだけど、そうじゃなくて、仲良くやりながら新しいものに変えていく、そういう両面を持ったような人が選ばれますよね。古いものを変えながら、しかも現場と仲良くしていく。現場の伝統的な仕来りにそのままに甘んじてしまう人は、だめなわけです。だから、矛盾した二重の課題を持っていることになりですね。不易流行というのですかね。伝統を維持し、経験を活かしながら、しかも同時に新しいことをやるという矛盾した課題をやりとげるわけです。そういう人が選ばれてくるし、信念を持つ人が出てきますね。

**尾高** 現代から将来にかけてはどうでしょう。現代の現場にいる人は、昔のそういう熟練タイプがいなくなつて、大学卒はあまり現場に行きたくない人が増えて、どうなんでしょうね。

**奥田** そういう人がいることも事実ですね。たとえば大学卒の新入社員に、「現場に行つてくれ。現場に行くと危ないから、安全帽を被つて行け」と言うでしょう。そうすると、「髪の色が悪くなるから安全帽を被るのは嫌だ」とか、はっきり言う人がいるんですよ。ずいぶん会社も苦勞するんだけど、どうしても考え方を変えない人は、安全帽を被らなくて済む部署へ行ってもらいますよ。だけど、必要なら、あくまで説得して現場に行ってもらうのが原則ですね。

それと、制度上は品質管理部とかそういうところにいるんだけど、やっぱり現場で日々動いていく状態を見ていないと、研究所だけにいて実験をやつてると学生時代と変わらないんですよ。だから、



もののわかる人は、スタッフ部門に在籍していても、現場に机を置かせてもらって、現場にいるんです。同じ部屋に、こちらの列には作業長がいて、そこにスタッフ部門から来た技術者も一緒にいるんです。お昼ご飯なんかと一緒に食べたりね。事故があれば、その事故の対処はラインの責任だけれども、「俺たちはスタッフだから責任はないよ」と言わないんですよ。事故があったり故障があったりすると、現場に行くわけです。一緒に手伝ったりすると、現場の人も気持ちを開くでしょう。そういういい関係のなかで、いい人材は育つのだと思います。

それから、現場でもいまおっしゃったようなことは問題なんです。昔は、仕事をしながら、接触しながらものを若い人が覚えてくれたでしょう。ところが、だんだんデータとかを読んで判断すること、この比重が高くなってくると、仕事で困った現実の局面に接触して、汗だらけになって解決するというような体験の場が少なくなる危険がありますね。ですから、新製品をつくるとか新しいマネージメント方式を考えるとかというためのプロジェクトチームにおけるきびしい人間関係のなかで非常に濃密な訓練をうけることを大切にすることが、ますます重要となりますね。

それから、現場の作業員の教育の場合でも、教室に集めて講義するなんて一方的なやり方はもうやらないことが大事ですね。ダイキンという冷凍器メーカーを訪問して、そこでの現場マン教育のやり方を拝見し、とても感銘をうけたことがありました。やり方としては、少数を対象に行なうことが必要ですね。たとえば本当に教育したい人を一〇人ぐらい集めて、しかも、そのうちの二人なら二人の人を、この半年はIEセクションに配属する、そしてIEの技師が動き回るのに

ついて密接して仕事を体験させる。その次の六カ月はQC部門に行つて、技師と一緒に品管向上のための仕事をやらせるんですよ。そのつぎは保全部門に行くというように計画的に体験を積み重ねるのです。そして指導する技師と一対一で仕事を覚えさせる。そのように体験を通して自分自身で真理を発見してゆくような人をラインから選んでいくんですかね。ですから教え方も、上から教えこむのではなく、自分で「気づく」ように、非常に実地に合つたようなやり方でやる工夫を積んでいますね。そのかわり、一時に訓練できる人の数は限られますね。このような人材教育の在り方・姿勢をとることは、働く人々が自分自身で自己啓発と言いますが、能力の開発をやつてゆく能力を持つているという人間観を基本としていることを意味します。旧い時代のように会社が従業員を自分の思いのままに訓練できるとは考えないことが大切ですね。

#### 「相補的思考法」と「二分法的思考法」

梅崎　そういう具体的な問題がもちろんたくさんあると思うのですけれども、この本における奥田先生のご主張は、現場というものを活かすためには、相補的な思考方法を持った中間管理職の人たちがいなければいけないことだと思ふのです。その相補性という概念について、つまり具体的事例ではない先生が第一章でお書きになっている理論的なフレームワークについて、もう少しお話しただけだと思います。

奥田 相補性思考方法の理論的フレームワークを理解するためには、二分法思考と対比することがもつとも良い方法だと思います。

二分法思考のもとでは、ものの本質の理解のためには、異質なものを同志を比較する、対比するという方法が一般にとられますが、たとえば、客観的なものと主観的なもの、あるいは理性的なものとの感情的なもの、精神と肉体等々と二分し、対比することによって、ものの本質を明らかにするという思考方法がとられます。

この二分して、比較し、本質を明かにするという思考方法はたいへん有効なものであり、また必要な思考方法なのですが、しかしその思考方法にはマイナス面があります。それは二分した一方のみを正とし、他方を非として区分し、切り捨ててしまう考え方に陥るといふ傾向が強いことです。一方に真理が存在するならば、他方には真理はない。あるいは真理を持った側がその場面を支配し、他方の真理を持たない側は被支配の立場、服従者の立場に立つべきだと割り切ってしまう考え方に陥りがちな傾向が強いことです。欧米の思想傾向としては、二分法思考にもとづいて、支配・被支配の差別的関係で、すべてを割り切る傾向がみられます。

これに対し、東洋社会においては、「方シテ割セズ」という老子の考え方が人々に広く受け入れられています。それは「方シテ」すなわち二分して比較することはたいへん必要なことであり、また有効なのですが、しかし一方のみが正しく、他方は非であるとして切り捨てることはしない。二つのものが違っていたとしても一方を切り捨ててしまふことはしない。違ったままで共存させる、あるいは共存するのが私どもの生の実相だと捉える考え方をとるのです。

#### 現場の自律性と組織の調和

奥田 以上のような相補性原理の実例としては、いろいろのものを挙げることはできますが、たとえば一方において「働く人々の自律性を尊重」しながら、同時に「組織全体としての調和を保つ」「組織としての秩序を確立する」という課題を表現する例があげられます。

この間の会合の終わりに尾高先生が、個々の職場は自律していて、しかも全体としての秩序——その場合の秩序というのは固定的な秩序ではなくて、動的な秩序ですね。その全体の秩序が保たれるという事象について発言されました。グループがぶつかり合いをしながら秩序が自生的にできてゆく。そして状況がちよつと変わると、その変化に適応するように秩序が変わっていく。動的に変わりながら均衡を保って新しい秩序が生まれてくるという関係ですけれども、そういう具体的な事例について書いたものはないのかというお話でしたが、たとえば、トヨタの事例などに面白いものがありますね。自動車の組立ラインで働いている人が、「これはちよつと基準と違った部品が入ってきたな」とか、「これは前の工程で組み立て方が間違えてる」と思うと、作業員がペダルを踏んで、全体の二〇〇とか三〇〇メートルあるラインを止めてしまうんです。止める力を与えられているんですよ。アメリカの自動車組立工場では、そういうことは考えられないですよ。そういう大事な意思決定は、工場の幹部級のエンジニアがやる。すなわち大きな意思決定はマネージメント側がやる。マネージメント側が

ら権限を委譲されたエンジニアだけがやるんだということが、はつきりしている。労働者はただ従うだけでしよう。だけど日本の場合、現場の労働者がラインを止める権限を与えられているわけですからね。ラインが止まると、同じラインのほかのベテラン、監督者などが集まってきて、短い期間に修理してしまうのですね。「何か悪いんじゃないか」「ここじゃないか」とか、「これは新しい部品を入れるよりは、最後まで流して、最後に直せばいい」と。それが可能な部品だったらそれでいいですよ。だけど、この部品を悪いままに流すと、それにどんどん次が加工していくとしたら、次の加工からみんな無駄になってしまいますよね。「だったら、これは徹底的に直すんだ」というような判断を、そのグループがやるわけです。「自律的」といった場合は、そういう例があげられますね。

また同じトヨタの例ですが、いまではたいへん良く知られたシステムになっていますが、例のカンバン方式がありますね。必要な仕事を、アト工程から、マエ工程に取りに行く。あるいはアト工程が前工程に要求するという方式ですね。

中央に設置された大型のコンピュータで端末工程までの細部の生産計画をすべて建ててしまうという、中央集権的方式を実行することも技術的には可能なのですが、そのような上から強権的に末端の作業までをコントロールするという方式を採らないのですね。

末端の生産現場のいろいろの事情で、仕事が早く終ったり、仕事の処理時間が長びいたり、変化が不可避ですが、この変化に合わせて、「必要な部品が、必要なときに」、その場に届くように、現場が前工程に情報を送るわけです。

このような方式によって、ラインの実情に合うように、部品が流れ

てくることとなり、ムダな在庫がたまるということも避けられます。このように現場が生産量を微調整する自律性を発揮することができるところです。この方式によって、中央の生産管理計画部門で建てた生産計画はその一〇パーセント程度が末端の現場事情に応じて調整されると言われています。この末端現場の自律性を生かしながら、全体としての調和が保たれる方式は、たいへん優れた方式だということです。

つぎの例は、学生さんを連れて行った本田技研の和光製作所の例です。和光工場では、エンジンの組み立ての長いラインを、一人で見てるんですね。そしてどこかの部品が悪くなつて機械が正確に動かなくなると、作業員が直すわけです。部品のセットを取り換えたりして、そうして動きはじめると、また動き回って悪いところがないか点検しているんだけれども、手を加えなくて大丈夫だと思ふと、ラインから離れる時間を見つけてのですね。このエンジンの組立ラインのそばに、ちよつとした工作機械——旋盤なんかを置いてある職場があつたんですね。僕は、「これは何ですか」と聞いたたら、さつき言ったようにラインが止まったときに、この設備が悪いからといって部品や部品のセットを取り替えるでしょう。この取り外した部品や部品セットをこの小さな工作職場に置いてあるんですね。そしてラインが流れるようになると手が空きますからやつて来て、それを解体して直すんですね。部品を削り直したり。そういうように、自分で自分の時間を自律的に使うように、運営されているのです。そしてこれらの人々が人が使えるように、組立ラインのところに旋盤とか工作の道具類をおく場所がつくつてあるんですよ。このようなやり方で仕事も複雑になるし、流れている機械の構造がどうなってるかわかりながら仕事をやるから、

現場で働いている人にとっては仕事は面白いでしょうね。僕はとてもこれは優れた方式だなと思いましたね。

労働者を、ただ上から言われた標準作業化した単調な仕事を繰り返していればいいという存在と見ていないんですね。自分で直す。そういうことができるようになった労働者は将来どうするかというと、希望した場合には自動車の修理部門に回すとか、もっと本人が希望すれば、町でホンダの車の修理屋さんのオヤジさんになるとか、そういう可能性をみんなに言ってるんですね。「君たちはこれでベテランになれば、将来、修理屋さんになれるんだよ。面白い仕事だよ」なんていうことを言ったりすると、将来のキャリアの可能性が広がるわけで、自分で見通しもつくことになるんでしょうね。上から抑えつけないんですよね。現場に自律性を認め、一人ひとりのキャリアの選択の幅も広げる。それでまとまっていくなれば、とても面白いんじゃないかなと僕は思ったんですけどね。

梅崎 それは非常に難しく、現場の人たちの自主性を活かすように上から指示してしまうのがないわけですね。

奥田 そうなんです。個々人の自律性を生かすということと、全体の調和ということは、元来矛盾なんですよ。といって、会社側として何も指導しないというんじゃないんですよ。たとえば工場で、QCサークルならQCサークルをやってほしいと言うでしょう。それを上から強制したら絶対にうまくいかないんですよ。作業長とかの肩書のある人をリーダーに任命したのでは、あまりみんなに良い影響がないんですよ。その下にいて特別にフォーマルな肩書きのついていない人で、やる気のある人にサジェスチョンして、「やったらどうですか」というと、「やってみましょう」といったとしまして、この人が同じ職場

の人に「QCサークル活動をやってみよう」というと、すぐみんな賛成するかというと、必ずしも賛成しないんですよ。若い人なんかは、流れてる仕事だけやっていれば給料をもらえるでしょう。QCサークル活動をやって勤務時間外に集まってるいろいろな議論をすると、勉強していないこととか、あまり深く機械のことを考えてないことがわかったり、自分から嫌だというような人が、必ず出るんですよ。「機械の構造とか、自分は高校時代にあまり勉強しなかったことが、職場のほかの同僚の人たちにわかってやうと困るから」といって、ものを言うのは嫌だという人。そういう人を説得しなきゃならないわけです。強引に集めてきたのではダメなんですよ。

たとえば「高校を出てきたばかりで、QCサークルに参加するのが嫌な人がいたらどうするんですか」とサークル活動のリーダー格の人によく聞いてみるんですね。そうすると、何か自分たちが集団を作って何かやってうまくいったような場合は、一般的に会社から奨励金という形でお金が若干でたりして、お茶を飲んだりして集まりをやるんですよ。非常にわずかなお金が出るんですが、そうすると、お菓子を買ってきたりして、簡単にパーティーをやるんですよ。たとえばそういうときに、参加を嫌だという人を呼んだりするわけです。そうすると、参加してなかったのに自分も呼ばれて、照れくさいわけですが、そのようなことがギツカケで心を開いてくることが多いといいますね。それから、そういうQCサークルは、あまり改善だけやっててもつまらないわけです。どこかに遊びに行くときとか、「年末だから忘年会をやきましょう」というときにも呼んだりするうちに、だんだん活動に入ってくるんですね。入ってくるようになると、こんどはグループでやったことを発表するときに、発表者になってもらうんですね。

それとか、「君は学校で習ってきたからできるだろう。これを図面に書いてくれないか」とかね。一定の役割をとってもらおうようにするのはですね。現場の歳を取った人は、いろいろ苦労してるんですよ。そのうちにだんだん乗ってくるということなのですね。

### 現場の古い人間関係や思考を変えてゆく

**梅崎** 相補的思考と奥田先生はおっしゃっているのですけれども、先生の著作を読ませていただくと、それは単なる伝統的なものとして変わらず存在しているものではなくて、何らかのやり方で着火するような、それをうまく活かすような人たちが出てこないとだめなのですね。

**奥田** そのとおりですね。しかし基層の状況を変えというのは困難な課題ですね。日本の場合は何といっても、役付制度を変えたりする前は、古い職場だったでしょう。現場の人間関係の実態はとても古いものでした。僕が入ったときにはもう本当に古い制度で、朝、作業長がお弁当を持ってくると、下っ端の人がすぐ行つてその人のお弁当をあずかって、鉄板の熱いのがあるから、その上に乗っけておくと温まるわけですよ。お昼に、「どうぞ、食べてください」と持つて行くわけ。そうすると、温まっているお弁当を食べられるわけです。そのように役付きが威張っていたのです。そんな職場だから、その役付きに反対して意見を言うなんていうことは、できなかったわけですよ。

だけど新しく明るい職場にするためには、それを変えなきゃいけないわけでしょう。しかし、現状を変えろということは現在の権威者に

対する反対に他ならないわけですね。「この職場のこの機械をこういう部品に替えたら、もつとスピードが出るんじゃないか」なんていうことを提案しようと思うと、その新しい提案というのは古い設備で古いスピードでいいと思っていた古い役付工に対する、ひとつの反抗でしょう。「あなたはこれを認めているけれども、それではだめなんですよ。もつとこういうのをやりなさいよ」ということを若い人が言うわけだから。ちよつと気持ちの小さい人が上にいたら、抑えつけちゃうわけですよ。やっぱ、心の広い人でないと提案を受け付けられないわけです。

だから、あらゆる職場で「改善をやりましょう」なんて方針を上から出したからと言ったって、バーツと広がるわけじゃないんです。心の中で、改善運動に反対するところもあるし。ですから改善活動にまともに取り組む人や職場については、「あんな新しい恰好をしなかつたていいのに。新しがり屋だ」ということを言ったりするわけです。そんな他人の思わくなどに構わずにやる人でないと、新しい改善活動などは拡げられないですね。

しかしやってみると、職場の若い人も活き活きしてくるし、そうするとそれを見てこんどは安心して、古い人も「やっぱりあのほうがいいかな」といつて変わったりするんですね。だから、時間がかかるんですよ。古い要素と新しいもののせめぎ合いがあるわけですね。

**梅崎** 本来、現場の人が自由に議論して、独自に発想したり発言したりする伝統は、基層としてあるのだけれども、それがうまく発揮できるときと、発揮できないときがあると、先生はお考えなのですか。

**奥田** そうです。プラスに働く力と、相反したものが現場にはあると思います。自由な発想でやっていくということに対して、反動もある

わけでしょう。「そんなことをやると、余計な力を使うわけで疲れちゃう。同じ給料をもらうんだったら楽をしてるほうがいい。いままでのやり方をそのまま守ってるほうがいい」という受け身の姿勢があるわけでしょう。一方に積極的な方向にむかう姿勢もあるのですが、職場はいつもその閱ぎ合いなわけですよ。だから、同じ部のレベルでも、所長が「われわれの体質を変えてこうしたい」というようなことを言うと、ある部長は一所懸命に本当にそうだと思ってるわけですよ。ところがある部長は、そんなこと言っちゃって簡単にいくわけがないから、形式的にだけ、去年より一〇パーセント合理化するような案を出しておくとかね。みんないろいろと本根にもとづく案を持ってるわけですよ。それを全部出しちゃうと、こんどは、もっとよくするためにはその次が苦しいでしょう。だから、本当は一〇パーセントぐらいで上り合理化できるんだけど、まず今年は一〇パーセントぐらいで上司に報告を出しておくわけですよ。

ところが真面目な人は、本当にできるはずだと思うもの、たとえば二〇パーセントぐらいの改善案をそのまま出しちゃうんです。そうすると、いろいろ苦勞するから部下のほうは、「うちの部長はバカだなあ。こんなこと全部出しちゃうって。全部やっちゃったら、来年困っちゃうじゃないか」なんていうことで、あんがい部下の信用というのはなくなるんです。このような真面目な人のやり方とは違って一〇パーセントだけやって、所長から「おまえは目標を達したから」といって褒められるでしょう。そうすると部下たちもみんな喜んじゃうでしょう。そういう政治的な配慮の上手なリーダーというものが幅をきかすのですね。だけど、本当に会社にとってどちらがいいかというと、こちら（二〇パーセントの改善目標を公言するほう）がいいですよ。

だから、この困難を犯してもやろうとするリーダーを励まさないといけないですよ。

同時に、上の人が心配するんだけど、伊勢田という製造部門の部長がいたんだけど、「奥田君、あいつは真面目すぎるから、もうちょっと目標を下げるように言ってくれ」というわけですよ。一所懸命に考えて、真面目に言ってくるからね。それを頭から、「おまえ、真面目すぎるぞ」とは所長も言えないでしょう。もうちょっとゆとりを持てと。みんなが喜ぶところを残さなきゃいけないわけですよ。そういう技術的なことだけじゃなくて、政治的な配慮というのかな、今年一年やってよかったなとみんな喜んでようところがないと、「やつてもだめだったら、来年もやらなきゃいけない」と。目標を達成した達成感が出ない、味わえないような、苦しいことばかりしちゃうやうな職場というのは、意欲が下がっちゃうんですよ。だから、エンジニアの教育だけ受けてきたんではだめなんですね。そういうところがわからないと。

### 「現場力」、その歴史と伝統

梅崎 なるほど、いろいろなやり方があるのですね。先生が現場力とお書きになっているものは、日本の企業ならかならずあるものではなくて、歴史的に形成されてきたものだし、それに伝統を活かしたものであるのですね。

奥田 もともと、現場にはプラスに働く力と、マイナスに働く力との

双方が潜在していると思います。相補的現象といつて良いと思います。そして条件によつてプラス面が強く出たり、マイナス面が表面化したリ、しますね。伝統についても同じことが言えると思います。日本の場合の伝統というのは農村などで、たとえば農村で一人の農民が稲を変えて収穫をもっと上げようと思うんだけど、失敗するかもわからないでしょう。そうすると、できるのは一生の間に二五、六回だそうですね。そのうち一回失敗したら、収入にすごく影響しますよね。だから、稲の種類を変えてみるということはとても大変なことなので、なかなか変えようとはしない。進んで新しいことを試してみようという勇氣のある人は圧倒的に多いかというと、そうじゃないんですよ。やっぱり、伝統的というやり方、いままでお父さんから聞いたたりしてみんながやってきた稲の種類があつて、この土地にはこれが合つてると思つてやつてゐるのを、変えたくないわけですよ。そのほうが安全だから。

それを変えようという場合には、勇氣がいりますよね。それで失敗する可能性のほうが高いでしょう。まわりも、その結果を注意して見てゐるわけですよ。それが一、二年続いて成功すれば、みんなこんどはワツと始まりますからね。最初は大変ですよ。経営の場合と同じですよ。

それで面白いのは、浄土真宗の「講」というのは、村ごといいですか、部落ごとの集合体ですから、伝統的でもあるんですよ。だけど、村が伝統的に維持してきた神社礼拝とかをやらないんですね。たとえば神社で秋祭りをするとか、何か病気が流行ったから家の入口にお札を貼るとか、そういう習慣は真宗の「講」をやる人はやらないんですね。古い呪術的習慣は変えようとするんですよ。だけど反面新しい人

間関係を作り出すのですね。講のメンバーの誰かが病気をすると代わりに畑を掘つて種まきをしてあげるとか、協力しあうというような関係は新しく作りあげるのです。

それは、うまくいつてゐるQCサークルなんかと同じですよ。人間関係を活かしながら、新しいものに変えていく。人間関係を活かすために古いものをそのまま活かしちゃったら、何もならないですよ。現場のQCサークルなどは、講の伝統をうけついで、新しい環境を作り出す内的エネルギーというのを、僕は持つてゐると思うんですよ。外国から学ばなくても、そういう例が日本にはありますよ。日本人はそういうことをできるんですよ、やつてきたんですよということを、みんなが確認しないといけないんじゃないかと思うんですよ。

やっぱり、煌之助先生は別だけれども、日本の学者というのは、「外国でこういうことを言つてゐる」とか、「バーナードはこう言つてゐるから、こうやらなきゃいけない」とか、「日本は昔からそういうことをやつてなくて封建的遺制が強いんだ」なんて言つてると、そのほうが独創的な努力をしないで済むし楽なのですよ。しかもそれで学者としてご飯が食べられるんだから。だから、「バーナードは神様です」なんて言う学者が出てくるのではないですか。「日本人のなかにそういう内発的力があるんですよ」なんていう意見は、なかなか主流な意見にならないですよ。僕は何かかして欲しいと思うんですけどもね。まあ、もうあまり余生がないんだけど（笑）。時間切れの可能性はあるんですけどね。だから今回、こういうように、私のつたない経験を書いてくれて、私の意見を書いてくれたりするというのは、僕はたいへん感激してゐるんですけどね。

梅崎 最後に、いまの人事労務担当者に向けてのメッセージをお話し

いただければと思います。まさしくこの先生がおっしゃられる伝統を活かす人で新しい制度を導入するような方々が、もっと増えるようなお話を最後にしていただきたいと思いますけれども。その前に、ほかに、この本に関して補足的な質問などがありますでしょうか。

### ホワイトカラー、ブルーカラー、現場マンの関係

橋野 ちよつと戻ってもいいですか。現場の人と、たとえば文系のホワイトカラーの人と、それからエンジニアとがうまく関係になつていったというお話がさつきあつたんですけれども、日本でそういうふうになつていったのは、戦前からというふうに考えていいんですか。それとも戦後ですか。

奥田 私は戦後とくにそうなつたと思いますね。ただ文系のホワイトカラーと工学系のエンジニアとの関係というよりも、ホワイトカラーとブルーカラー・現場マンとの関係が戦前に比べて戦後は良くなつたと言えると思いますね。あらゆる職場はそうなつてるということではないですけどね。うまくいつてるところ、たとえばトヨタとかああいうところはうまくいっている典型例ですよ。そういううまくいつてるところの例は、圧倒的に多いということではないかもわからないけれども、とにかく日本の職場をよくしていくためには、いまは少ないかもわからないけれども、いい例をモデルとして紹介して、その方向にみんなで努力してゆかねばならないと思うんです。

いまおっしゃった戦後の変化で、ひとつの要因は、戦後の新しい教

育を受けた高校卒の人が多量に現場に入ってきたことだと思いますね。戦前は大学を出た人というのは非常に少なかったから、会社も大学出身者を大事にしすぎましたね。旧制中学を出た人はホワイトカラー、また大学もホワイトカラーとして処遇しこれに対して小学校あるいは二年間の高等小学校を出た人は現場の人として、身分的に明確に区分してましたね。企業とか社会の階層と学歴とが非常に結びついてたでしょう。だから、大学出の人なんかは威張ってるだけで仕事は済んじゃつたし、そういう傾向はありましたよね。ところが戦後は、新制中学を出て職場に入ってきた人も最初はいましたけれども、経済成長が盛んになってきて豊かになってきて、ほとんどが高校へ行つて勉強して、それから職場に入ってきました。とくに一九六〇年頃からの傾向が強くなり、現場の人のレベルは高くなりましたから、昔のように抑えつけるわけにいかないですよ。

面白いことには、これはお話したかも知れませんが、戦争が終わつてすぐ僕は職場に入つたわけけれども、まだ現場の組長さんたちは古い、小学校卒業生で、たとえば一日の仕事を終えた後に工場のお風呂に入つても、作業服を自分たちで洗濯したりするんですよ。だけど一九六〇年頃から新制高校を出た人が入ってくると、もうそんなことはやらないですよ。自分で風呂場で洗濯などはやらすすぐ洗濯屋さんに出しちゃつて、お風呂も簡単に出て。それから、遊ぶ方法も変わりましたね。前の時代の人は川崎の飲み屋に行つて一杯飲んだり、歌を歌つて騒いだり。イギリスなんかでも、「ノースチール・ウィズアウト・アルコール」という言葉があるんですよ。「アルコールを飲まない」と鉄はつくれない」というような言葉がね。作業がきつくて、鉄粉なんかを飲み込んでるでしょう。作業は熱い火のそばで焼けてる



から、終わったら酒を飲むですよ。

そういう習慣というのは、日本だけでなくイギリスなどの製鉄会社なんかにもあったのかもしれないけれども。高校卒の人が入ってきた頃から職場も変わりましたよ。作業場には夏でもクーラーが入っていて、そこで計器を見ながら、数字を見ながら判断するわけですよ。仕事の内容が、肉体労働でなくなり、頭脳労働者になっちゃってるわけですよ。そうすると、勤務が終わったってどこかの飲み屋で飲んだりするということもないんです。デイスコで踊ったり、やることは技師と同じ。それから、家に帰っても音楽を聞いたりね。趣味というものにも、差がなくなりましたね。それから、スキーなんていうのは昔の現場の人はやらなかったですよ。いまはもう、現場の人でも休みというところまでスキーに行ったりね。スキーなんていうのは大衆化しましたよね。ホワイトカラーとブルーカラーの区別はなくなりましたね。

僕は尾高先生のお父様邦雄先生に、「戦前によく、ハンティングで猪を撃ったときに面白かった」とか、「怖かった」とか、そばまで猪が来て、それを撃つ話なんかを聞いたけれども、あれは一種の特権階級の遊びじゃないのかな（笑）。戦後、まだハンティングはそんなに流行っていないけれども。戦前はスキーも一部の人の娯楽でしたよね。いまはもうそうじゃないでしょう。変わってきましたよね。だから、そういう意味で、趣味の話をしたって現場の技師と現場の労働者の人は区別がなくなってきたんですよ。それはとてもいいことなんですよ。だから、それに合うようにシステムも変えなければならいんですよ。職員とか工員なんて言ったんでは、もうだめなんですよ。だから、日本鋼管だけじゃないけれども、いくつもの会社が職員・工員なんていう制度を完全にやめちゃったんですね。しかし旧職員を

担当する人事部門と、旧工員を担当する労働部という職制を残すとやっぱりうまくいかないんです。たとえば労働部は現場の人を係長とかに上げたいでしょう。それに対して人事部としては大学を出た人を早く係長に上げたいから、労働部と人事部との間で喧嘩になっちゃうわけですよ。それは、男女同権でもそうですよ。女の人が入ってきて女の人が係長になると、男の人は男のポストをとられたというようなことを言っているんですよ。つまらないことを言う人がいてね。最初はそういうことだったんですよ。だんだん直るんだけどね。だから、ホワイトカラーとブルーカラーの差をなくすといったら、職制の部門の区別もなくなきやいけないんです。同じところで両方みるということにしないと。

だから日本鋼管でも、人事部がみんな統一して見るようになって、それから実質的に変わるんです。職工員の身分差をなくすというように表面の形だけ変えたんではだめなんです。その担い手といいますか担当職制も変えないと。かなり時間がかかりますね。職工員の区別を撤廃した石油化学会社の例などでは、現場の操業マンたちの運轉室と、工場長やホワイトカラー技術者たちの部屋との区別を撤廃している例も出てきていますね。同じフロアーに一緒にいて仕事をする事によって、平等意識もいっそう強まり、オペレーターたちの研究心や探究心も深められ、実質的に区別が無くなってゆくのだと思います。

#### 人事労務担当者へのメッセージ

**奥田** 人事労務担当者は、広い意味のチェンジ・エイジェントとしての素養・物の考え方を身につけることが必要ですね。広い視点から全体関連の見方をする能力、思考力というものが大切になりますね。人事労務のテクニクに通じているだけではダメですね。

また、最近では日本の企業は盛に海外活動を展開してきていますが、この傾向は今後いっそう進展すると思われれます。すると人事労務担当者としても、このような世界的レベルで活躍する企業の実態を支えることができるよう、その構想力を高め、視野を拡げなければならないと思います。

日本企業としてのやり方、慣習的方式を、そのまま他国の子会社などに一方的に当てはめることは間違いです。もちろん、国際的企業に成長した段階では、国際的企業としての明確な基準といえますが、確固とした考え方を打ち出すことが大切ですが、同時に、進出先の国の伝統とか社会状況を正しく考慮したシステムを確立することが必要となりますね。この点でも矛盾した課題を同時に解決しなければならぬということとなります。人事労務担当者には、民俗学的な探求心といえますか、物の見方も必要となりますね。

また話が変わりますが、今後いっそう、日本の事情、とくに人事労務の実態について諸外国の人々に説明してゆかねばならない場面が多くなりますが、日本の学者たちのなかには、日本は戦後アメリカの管理方式を模倣的に導入してきただけだという説明をする人もいますね。しかしこれは決して正しい意見とは言えないですね。

日本の学者がアメリカの経営学の本を読んで中国とか東南アジア諸国などに行つて、「ティーラーはこうでした」「バーナードはこうでした」などと、アメリカの経営学の紹介をしている人もいますが、しか

しとても失礼なことですね。「日本はこうやつて導入したけれども失敗して、こうやつて直して、いまこういうことが問題なんです。皆さんのところもこういうことがないですか。一緒に勉強しましょう」ということであれば、面白いんですね。そういう幅を持った人が育たないといけないと思うんですけど。

**梅崎** 日本の経営を東南アジアに紹介するだけではなくて、現在も日本の経済環境は変わっておりますから、人事マンは、また新しい制度を海外から導入しようと思つておられると思うのです。かつて奥田先生は海外の新しい人事制度を批判しつつ、改良しつつ定着させてくるという、難しい作業をされたのですが、現在の人事マンは、批判しつつ取り入れるという作業をちゃんとしているのでしょうか。

**奥田** それは、考えている人は考えているんですよ。国際的な視野で、人事の在り方を考えている人の当面している問題としては、つぎのような問題も大きいですね。日本のいまの経営幹部とかエンジニアとか営業マンというのは、海外の一流の営業マンとか研究者と競争するわけでしょう。そうすると、日本のなかで育つてそういう能力を持つ人もいるけれども、外国の人でそういう能力のある人を雇うというほうが、短期間に効果は上がりますよね。また、そのほうが日本の企業のなかに違う文化が入ってくるといういい点もありますね。そうすると、つぎの問題は、海外の人を雇つて日本の環境のなかで伸び伸び仕事をしてもらうためには、どのような配慮が必要かという問題となりますね。日本人というのは人間関係をよくしなれないとかなかなか心を打ち明けて仕事をするまでにいかない。そのように良い人間関係をつくるのに二、三年かかってしまう。海外から優秀な人を連れてきて、二、三カ月ですぐ能力を発揮してほしいというときには、昔からのやり方で、

人間関係をよくしたうえでどんな力を出してもらおうというようなんびりしたやり方ではだめでしょう。そうすると、じゃあどうしたらいいのかというのが、解決すべき問題点となりますね。

もっと時間を短くして、みんなが打ち解けてすぐチームワークをよくして共同研究が進むようにする方法を考えねばなりませんね。それは、そのチームのプロジェクトのリーダーの人格とかによることが非常に多いですけども。もしそうだったらそうで、そういうインターナショナルなメンバーのリーダーはどうでなきゃいけないかと。いまは若いんだけれども、将来そういうインターナショナルのリーダーになってほしいという人は、いまからMITとかに送って勉強してもらって、体験してもらって戻ってもらおうと。じゃあ、そういうように留学制度を運用していこうとかね。先をみていろいろと構想している人事担当者はふえていますね。

しかし、たとえば留学制度なら留学制度を会社としていま変えなきゃいけないと思ったら、変えることに賛成してくれる人を経営幹部のなかに見つけて、その人と手を組んでやっていくことが大切です。自分一人でやろうと思ったらだめですよ。同志的な人を社内に見つけないと。必ずいるんですよ。そういう人を見つけると、応援してくれるんです。同じ仕事をするんだったら、同志的な人と手を組んで仕事をするほうが面白いじゃないですか。面白いほうがいいですよ。

梅崎 実際のところ、嫌々仕事をしている人も多いと思いますけれども（笑）。

奥田 だから僕は、学校の先生になってよかったなという気持ちもあるけれども、現場の仕事が好きだったですよ。変えていくのが面白いから。反対があっても変えていくというのが。面白い実験の連続です

ね。

#### 組織を変える火付け役の仕事とは？

梅崎 だいぶお時間を超過してしまいました。奥田先生から現役人事マンへのメッセージをいただいたのですけれども、最後に何か一言ありましたら、お願いします。

奥田 そうですね、人事とか労務とか教育という仕事は、やりようによつてはたいへん面白い仕事ですよ。僕たちは、現場の末端の人にも会えるでしょう。逆に経営のトップの幹部にも会えるでしょう。「社長、こういうことをしてくれなきゃだめですよ」とか、それから中間管理者にも会えるし、人事担当とくに教育計画者として、経営内のどこにも行けるわけです。どのセクションにも行けるわけです。ですから、どこから手をつければ経営を変えられるか、全体関連の見方をしやすいポストですね。僕は、教育というのをただ教育と思わないで、組織を変える火付け役の仕事であるというように、考えてきましたし、人事の担当者にもそういう考え方を言ってきました。だから、教育を面白がってやらなきゃいけないんだと。

やり方によつては、そういう改造というんでしょうか、そのためのアクションを起すこともできますね。たとえば、役員に集まってもらって会社の将来について議論するということをアレンジしてやることもできますしね。いろんなことができるんですよ。だから、ただ単に人事考課表をつくるテクニクを導入する……、それでもできなきゃい

けないんですよ。考課表も設計できなきゃいけないけれども。立派な考課表を、尺度をつくっていろいろやっても、それを使うのは現場の課長さんとかでしょう。その人が本当に理解して正しく使ってくれないと、本当のものにはなりませんね。

評価した、それで賃金に反映させたとしたって、それだけではだめですよ。その評価した結果にもとづいて、部下との関係のなかで、現場の管理者が「君の仕事のこういう点が非常にいいけれども、こういう点を直してくれないか」という話し合いができないとだめですよ。不完全な人間がやるんだから、これはすごく難しいことですよ。自分もできないことを部下に頼むわけだから。だから、管理者自身が変わらなきゃだめなわけですよ。心理カウンセリングというのはそうですよね。河合隼雄さんも言ってるけれども、カウンセリングすることによって自分も変わるわけで。

だから、人事考課表とか能力主義というものがうまくいくためには、評価された普通の人が、「あの人の評価は正しかった。あの人がこうしてくれと言ったことは正しいから、俺はあと一年、そうやって変えてみよう」と納得して、心の底からそういう気持ちにならなきゃだめなんです。これはただ、すごく難しいことですよ。とても難しい。管理職の人がそういうカウンセリング能力みたいなものを、人間理解力と、人間的魅力を持たなきゃだめなんです。そこまで考えないで、教科書に書いてある人事考課表のつくり方とかの表面的技術だけを学んで考課表を作り印刷してパツてやって、それでお終い。ちよつと優れている例としては考課者訓練をやる。しかしそれだけでは、変わらないですよ。もちろん考課者訓練はたいへん大切なのですが、しかし現場で人が、仕事の仕方が変わるといふところまでやらないと、本

当の考課、能力主義にならないんですよ。そういう考え方がしみ込むのは、大変だと思うんです。

能力主義というのが入ってきたときに、能力のある人を選べいいんだというわけで、たとえば「ペーパーテストをやればいいんだ。ペーパーテストで受かった人を係長に上げればいいんだ」という考え方が、一時広がりましたね。しかしペーパーテストというのは、人間の実行力とか粘り強さとか、上役に積極的でない人がいてもその上役を説得してやっていく能力があるか無いかということは計れないでしょう。ペーパーテストなんかやっちゃだめだと言うんだけれども、しかしコンサルタント会社のなかにはペーパーテストのやり方なんていうのをたくさん印刷して、儲けた例もあるんですよ。あんなことで儲けちゃだめだと思うんだけどね。安直な能力主義というのが流行るからいま日本で能力主義でなきゃいけないなんて言うんだけれども、口で言うことはいいいんだけれども。

### 「成果主義」の評価の仕方

梅崎 いま、成果主義といわれていますね。

奥田 そうですね。能力が有るかないかではなく、現実的成果が出たかどうか大切ですからね。しかし成果主義というのでもいいんだけれども、その成果の評価が、「来年はもうちよつと上げてくれなきゃならないんだ」ということをみんなが納得するまでに、本当に打ち解けて話し合いが行なわれるというところまで行くことが肝心ですね。そ

こをやらないと、一方的に「売上高がこうだった」という短期の数字だけでやると、本当にいろんな言い訳をすることができませんからね。売上高を上げなきゃいけないと思うと、お客さんのところに行つてまだ現実には売上げが上がつてないのに、「これは本来は来年の売上げに計上されるはずのものです、それを今年に売上げが上がつたように書類の数字を変えてください」といって、この人に賄賂をあげたり、あるいは銀座に招待したりして、架空の売上げを上げちゃったりね。これは日本だけじゃないですよ。アメリカもこんどやって、失敗したでしょう。そういうことがすごく多くなるわけです。

そのような事情はソビエトだってそうでしょう。ひとつの工場での生産が上がらないような場合に、すでに製品を納入したところに出かけていつて、もう一回それを戻してもらつて、ふたたび工場の門から出荷されたようにして、「これだけ売上げが上がりました」といつて統計上は売上げが上がつたようにしていた例が多かつたのです。そして、いちど納入した製品を返してもらうためにこんどはお金をあげなきゃいけないから、従業員からお金を集めてこの工場長にお金をあげてたわけでしょう。そんなことをやってるから、ソビエトは全体としての生産は上がつていくように統計上は出ていたんだけど、現実には生産は上がつてなかつたんですよ。そういうことは、共産主義社会でも資本主義社会でも同じように起こっちゃうわけです。

だからエカワ製作所なんかは、売上げを上げるということを目標値にしないんです。売上げが上がらなかった場合でも、その理由はみんなわかつてるし、去年売上げが上がらなかったことをいろいろ根掘り葉掘り、その理由を検討したつて、取り返しなかつたかつかないですから。ですから今後、どうしたらいいかという話し合いだけに集中するん

すね。そのほうがいいんですよ。そうじゃないと、売上げが上がらなかった、成果が上がらなかつたことの理由を検討するといつて、成果が上がらなかつた言い訳をつくるのに時間がかかつちゃうわけです。いまの日本の会社、アメリカの会社もそうだけれども、そういうことのための時間がムダに使われている例がすごく多いですよ。そんな無駄なことが。そういうことを一切やめて、しかもうまくいくといつていうのが、自律的に運用する、しかも全体としてうまくまとまる。こんな理想主義的なことはなかなか簡単じゃないとは思ふんだけど。

#### 相補性の原理は「多系的進化論」

尾高 ちよつと超越論的なんだけれども、相補性の原理と二分法といふのがいちおう対立してあつて、日本では相補性をずっとやってきた。アメリカは二分法でやってきて、しかもアメリカは伝統的にいつでもコンバージョン・セオリーというのを考えていて、すべてはアメリカ式になるはずだと思つていた。

奥田 そうですね。

尾高 いまでも。

奥田 いまでもそう思つてる人が多いですね。

尾高 奥田さんの議論で考えると相補性がいいんだから、相補性にコンバージョンするはずだといつてもいいですか。

奥田 すべて相補性でなければだめだ。ほかの立場はだめだと強調するとすると、それは新しい二分法になつてしまいますね。僕は、コン

バージョンじゃなくて、もっと多系的。日本は日本、日本のなかだつてトヨタはトヨタ、日産は日産、みんな違っているじゃないかと。そのほうが面白いじゃないかと。多系的進化論というんでしょうかね。多系的な考え方ですよ。

**尾高** 経営が国際化したときは、どうなりますか。さっきちょっとそういう話をなさいましたね。

**奥田** それはずいぶん影響しあいますね。だから、影響しあつて似たことをやつてるところも出てくるけれども、非常に違うところもやはり残ると思うんですけどね。個性のある組織が生き残るのではないでしょう。

**尾高** 結局は会社のマジョリティというか、七割五分とか八割がどういう伝統を背負ってきた社員から構成されるかによつて、社風というか、文化が決まってくるというようなことですかね。

**奥田** 数だけじゃなくて、周りから反対を受けても変えるんだと。たとえば、繰り返して申し訳ないけれども、真宗の「講」みたいに、周りの村から反対を受けても、自分たちは神社を礼拝しないんだと。いろいろお札を貼ったりしないんだという、ちよつと頑強なグループが出てきていいんじゃないかと。そういうところは変わりは始めるんじゃないかと思うんですけどね。

**尾高** 他方では、経営の会社のリーダーがどういうふうに生まれてくるかという、経営者教育も考えないといけないでしょうね。

**奥田** そうですね。

**尾高** 教育というのは、こういうふうに教育しようとか、こういう人が何人必要だからこういう学校をつくりましようとか、なかなかそういうふうにはいかないでしょう。計画しても、計画どおりにならないの

が教育活動だと思うんですね。

**奥田** そうです。ですから、難しいですね。教育の活動に対してあまり反応がない場合もあるんですけど、僕はがっかりしないんですよ。その人が職場に帰つて、何か具体的問題にぶつかつてうまくいかなかったりして、二、三年先に、「あ、あそこで議論したことはこういうことだ」と、もう一回回想して、そこで考えたことをもう一回やってみてうまくいく。だから教育の効果というのは簡単に測定できないですよ。しかし教育担当者のなかには、大学の先生などを呼んで講演してもらつたら、もう翌日、「効果はどうでしたか」なんて聞いて廻っている人がいて。そんな早く効果なんて出ないんですけどね。

**尾高** だいたい、大学の先生に話を聞いても、そんなに効果があるとは思えないでしょう（笑）。

**奥田** だから、科学的というのは、効果の測定というのを絶対やらなきゃいけないんだけど、教育の場合の効果測定というのを、厳密に行おうとすると非常に難しいですね。教育したグループとしなかつたグループと分けて比較したり、それも何年もかかつて比較しなきゃいけないというと、教育の効果の測定にすごく時間とエネルギーを使っちゃいますね。科学的にやらなきゃいけないから。そのエネルギーがあつたら、もっと違うことを、現場を回つて一緒に議論したりすることに回したほうがいいと思うんですね。

**尾高** 最近の文部科学省がやつてることも、強調点が少し違うようだなあ。

**橋野** 効果について頑張っているいろいろ測定しようとしても、それがたとえば予測に役に立つわけでもないと思うので、やっていることのロスがおそらくかなり大きいんじゃないかと。

尾高　しばらくすると、すっかりまた違うことをやり出すんじゃないかと思っていますね。

梅崎　長い間、担い手になってくれるような、先ほど奥田先生がおっしゃられた社内グループをつくって、長期的に活動し続けていく人が出てくるのが、重要なのだと思います。

奥田　そうですね。

梅崎　長い間どうもありがとうございました。

〈了〉

## おわりに

奥田さんは高校生の頃からよく知っていた。実父（邦雄）が日本鋼管で数回、従業員意識調査を実施したので、たぶんその打合せ等で何回も家に見えられたためだろう。この調査は、おそらくは折井日向さんとの了解で開始されたものだと思うので、当時の奥田さんは、折井さんの配下の一人として勤務しておられたに違いない。ここでは会社と労組とに対する従業員の「帰属意識」が測られたが、調査デザインには、「会社に対する「忠誠心（あるいはアイデンティティ）」が高い従業員は労組に対しては距離感をもっており、その逆は逆の関係にある」という暗黙の仮説が秘められていた。ところが実際に調査をしてみると、一番多いのは会社と労組の両方に忠誠を示す回答だった（二重忠誠心 *dual loyalty* という）。この結果は、関係する社会学者たちをも驚かせ、日本の工場労働（そのサンプルとしての鋼管労働）の意外な現実を目を開かせるきっかけとなった。

大学卒業を控え、将来の進路について迷っていた頃、折井さんを介して日本鋼管への就職の可能性を考えたことがある。結局は大学院に進学することに決め、折井さんにお会いして事情を説明し、ご了解を願った。これが唯一、折井さんと二人きりで対面した経験だったが、「折井さんは温かい方だな」と思った。その想い出もあるので、このオーラルにもしばしば登場する折井さんの名著、『労務管理二十年』は、なにか懐かしい気がする（ちなみにこの書物は、折井さんの意を態して、奥田さんがまとめられたものである）。

その後、卒業式は端折ってカリフォルニアへ渡航し、その約半年後にはカリフォルニア大学（バークレイ）の大学院生になった。このとき、生活費を得るため、同大学の労使関係研究所（Institute of Industrial Relations）の研究助手（research assistant）に応募したらと言ってくださる親切な方があり、渡米直前に大急ぎで英文の小論文をまとめる必要が生じた。それまで英文でものを書いたことなどなかったのでおおいに困り、奥田さんのところへ草稿を持参して、夜を徹して校閲して頂いた。次の朝もう九時をまわっていたと思うが、奥田さんがにこやかに会社へ出かけられたあと、徹夜を詫びる筆者に対して道子夫人が、「健二は、



遅れて出社しても誰も文句は言わないらしい。不思議な人だ」と漏らされたのが印象的だった。

滞米生活を終えてしばらくした頃、日本労働協会の企画で、労公使チームの一員としてイランを訪問し、現地の労使関係の実態調査に携わったことがある。奥田さんは、業務で同国を訪問されたことがあると聞いていたのを思い出し、当時大手町の鋼管本社におられた奥田さんを昼休みに訪れて同国の事情を話して頂いた。たしかシリーズにお住まいだったイランの友人を紹介して頂き、現地で訪問して歓待を受けた。

一九七〇年代初め、筆者がハーヴァードに滞在していた折、人も知る勉強家の奥田さんは、日本における科学的管理法導入の歴史を調査され、その結果を何回にもわけて専門雑誌に掲載された。そのコピーを送って頂き、一所懸命に読んでノートを取り、たしか感想を書き送った記憶がある（この連載は、その後単著に収録された）。

同じ頃、ロソフスキー（Rosovsky）、パトリック（Patrick）の両教授が、ブルッキングス研究所（The Brookings Institution）のプロジェクト、「アジアの巨人」を立ち上げられた。その趣旨は、いくつかのテーマごとにアメリカの（日本を専門としない）一流社会学者と日本の社会学者とがペアを組み、一年間の共同研究のあとでその成果を論文集にまとめる、というものだった。筆者は、日本の労働市場を主題にW・ギャレンソン（Gallenson）先生と組んで夏休みに帰日し、あちこちの現場で人事管理担当者や労組代表者などを歴訪したが、この折には、鋼管の関連会社グリーン・サービスで仕事をしておられた奥田さんを先生にお引き合わせした。会社の特徴が印象的だったとみえ、前記の論文集にはこのときのヒアリング記録（の一部）も登場する。

その後、奥田さんは透析を受けられるようになり、そのためもあってだろう、鋼管を辞して、学界に移られ、ちようど上智大学を退職した父邦雄の後任として産業社会学を講じられた。だが、学界に移られたからといって、頻繁にお会いする機会が増えたわけではなかった。労働省の研究調査会などでお会いする機会も稀にはあったが、ゆっくり仕事の話を伺うチャンスは来ないまま、あつという間に最終講義に出席する日がきてしまった。その後も、経営史学会（関東部会）での報告を拝聴したりもしたが、鋼管での業務について話を伺うことはついになかった。今回の企画をたてたのは、なによりもまず、それまで節穴から覗くようにしてのみ知り得た奥田さんご自身の仕事の自分史を、一度ゆっくり語っていただきたかったからである。そしてその成果は、聴き手の期待をはるかに上回るものであった。

奥田さんの仕事の自分史には、びっくりすることが毎回必ず一回はあった。その記録をあとから読み返しても、予想以上に貴重な史的資料を掘り当てたという思いが強い。折井さんという類まれな上司をもたれ、当時の職場の人員構成も手伝って早くからかなりの裁量権を与えられた奥田さんは幸せな職業人だったといえると思うが、他方、柔軟な発想の持ち主でたくましくして和による実行力を備えた奥田さんを包容し得た鋼管も、幸せな歴史の一齣を演出し得たのだと思う。もともと、奥田さんをしてそ

---

の才を生かした企業の能力は高く評価されねばならないものの、やり方によっては奥田さんの能力をもっともっと具現化出来ただろうにという感想も、正直なところ禁じえなかった。

以上のような次第で、奥田さんは、現在の筆者が学問的訓練の扉を開けるのを手伝ってくださった方でもある。その奥田さんが、このオーラル・ヒストリーのなかで筆者を「先生」と呼ばれているのは面映く、もったいないことである。

現在もお新しい領域を開拓してやまないでられる奥田さんと道子夫人とのいっそうのご健勝を期待してやまない。

二〇〇三年二月二六日

尾高 煌之助

## オーラル調査を受けての所感

約一年間に及んだオーラル調査をうけ、自らの貧しい体験と思索の跡を振り返り反省する機会を与えられたことを、心より感謝しています。調査のまとめを出版していただく機会に、「あとがき」の形で、これから人事労務の仕事を担当される方々のために一言付言させていただきたいと考えます。

### 人事労務の担当者としては、明確な人間観・労働者観を確立しておくことが必要

人事労務の仕事とは、「経営と人間との関係のあるべき姿を追及する仕事」だと私は考えてきました。それは「経営の効率をいかにして上げるか」という課題と、同時に「働く人々が自律性を発揮し、また協力し合う環境条件をいかに整備するか」という矛盾した課題を両立させる仕事である、と言い直すことができるでしょう。すなわち人事労務のありかたを追求するということは、矛盾した課題のバランスをいかにしてとるかという問題なのであります。

もともと企業体は人間集団から成る組織体であり、人事労務の仕事はこれら人間を直接の対象とするゆえに、人事労務の担当者には明確な人間観・労働者観を持つことが要求されることとなります。それがなければ、一日といえども人事労務担当としての仕事はこなすことができないでしょう。また個々の企業が個性的な企業文化を創り上げるにあたっては、人事労務部門の果たす役割がたいへん重要になります。この点からも担当者には確固とした人間観・労働者観の確立が求められていることは間違いないことと言えるでしょう。

さて、たまたま、二〇〇四年一月二五日付けの『読売新聞』朝刊の「本よみうり堂」特集欄に、つぎのような記事を見いきました。それはサックス奏者として著名であり、同時に優れた読書家・図書批評家として健筆をふるっておられる坂田明さんの書かれた文章です。坂田さんはこう言います。「ジャズミュージシャンになろうと思ったころから、本を真剣に読み始めた。それは、音楽をやるのは生き物としての人間だから」一体人間とは、自分とは何なのか？」が知りたかったのだ

と思う」と。さらにこの点は私の想像を交えての見解ですが、サククス奏者としての坂田さんは、自分の音楽を聞いてくれる人々の心の動きを理解できていなければ、それらの人々の心に訴える音楽を奏することができないと考えたのではないのでしょうか。坂田さんのサククスが魅力を感じさせるのは、ただ演奏技術が優れているだけでなく、その音楽の底に深い人間理解があるからではないでしょうか。あるいは人間の喜びとか悲しみに対する深い洞察があるからではないでしょうか。

人事労務の専門担当者としては、このサククス奏者坂田さんと同じ姿勢をもってこの大切な仕事に取り組みたいと思うのです。もちろん、人事労務関連の技術的な事項についての研鑽が不可欠なことは言うまでもありません。優れた技術を身につけていると同時に、さらに人事労務専門家としてふさわしい教養を深め、哲学的姿勢を確立できていたら素晴らしいことだと思います。

さて、人事労務専門家としてふさわしい教養を身につけるためには、いろいろの分野についての最新の研究成果について研鑽することが必要だと考えますが、限られた時間のなかではそれほど広く手を広げることはできません。少数の分野に絞ることが必要となるでしょう。そして関心の焦点を少数の分野に絞る場合、日本の歴史についての教養を身につける努力は不可欠だと私は考えています。とくに日本の先人たちが自らの生きる姿勢を鍛え、思想を深めてきた歴史に学び、しかもそれを今日現在の問題と結びつけて考察することが有効なのではないでしょうか。

日本の歴史から学び、とくに日本人の思想とはどのようにして形成されてきたものなのか、その結果現在どのような精神姿勢を持つにいたっているのかを考えはじめるとき、まず注意しなければならないことは、日本の学者や研究者のなかの比較的多数の人々が、日本および日本人についてマイナスの先入観を持っている傾向についてです。もっとも、最近はこのような傾向はかなり改められ、欧米社会に対する劣等感から自由な若い研究者が増えてきつつあることは、たいへん喜ぶべきことと言えるでしょう。

私が第二次大戦後大学に入りなおした頃は、日本社会のマイナス面のみが声高に論じられ、プラス面などを指摘しようとする研究者などは軽蔑されるという状態でした。敗戦直後の日本のジャーナリズムの中心的テーマのひとつは、日本社会の封建遺制という問題でした。さらに日本人の心は、いまなお、魔術的なものにとらえられており、日本の近代化のためには「呪術からの解放」が不可欠だとする議論もさかんに行なわれていました。

この「呪術からの解放」とは、日本人の好きなマックス・ヴェーバーが使った言葉ですが、彼は西欧社会においては宗教改革の経験によって、人々は呪術を超越し、合理的な思考方法を身につけることによって、科学を発展させ、その結果、近代資本主義を生み出したと主張したのでした。これに対して、東洋社会では「呪術からの解放」が完成しておらず、人々は呪術にとらえられており、そのため合理的な思考方法を身につけることができず、資本主義体制を開くことができなかった

と断罪したのでした。

敗戦後、劣等感にとらわれていた多くの日本人は、このヴェーバーの主張をそのままに信奉し、日本の改革のためには日本人の遅れた精神構造を近代化することが不可欠だ、などとさかんに議論したものでした。かく言う私自身も、このヴェーバーの見解をそのままに信じ込んでしまっていました。

しかし社会に出て日本人のバイタリティに直接触れるようになり、しだいに単純な日本人劣等視の視点には偏見があると気づくようになってきました。やがて日本社会の基層を担う人々の思考方法に関心を持つようになり、生産現場の第一線に働く人々と交流を深めてくるにしたがって、日本人の精神姿勢には優れた側面が保たれていると考えるようになってまいりました。そしてこのような優れた精神姿勢はどうして創られたのかと考えを深めてくるうちに、日本仏教、そのなかでも親鸞の創唱する浄土仏教の影響に強い関心を抱くようになってきたのでした。

親鸞の教えについて学ぼうちに、日本社会においても「呪術からの解放」が行なわれていたことをはつきりと知ることができ、前述のような日本人劣等観は間違いであることに目覚めたのでした。

親鸞は「神祇不拝」を強調し、呪術的性格にまとわれている神祇を礼拝することを拒否すべきだと主張しました。この親鸞の教えは真宗信徒たちによって正しく受け継がれ、たとえば真宗信徒を中核とした近江商人たちは、呪術的な加持祈祷などに頼って家業繁栄を図ろうとはしませんでした。加持祈祷に代わって合理的な企業努力に徹したのでした。すなわち「帳合い法」を工夫し、計数管理によって経営内容を厳しく自己監査したのでした。そこでは「呪術から解放」された近代的人間の創出が始められたとしてよいでしょう。

このような「呪術からの解放」は近江商人のグループだけに限られたものではありませんでした。真宗の普及した農村の人々たちも、呪術的伝承を拒否したのでした。これらの真宗信徒たちは、当時「コロリ」と称された疫病が流行したときも、加持祈祷に頼ったりはしなかったという記録も残されています。

さらには真宗信徒たちの自己陶冶の組織として、「講」という小集団活動が展開されていたことも注目されます。講は真宗の場合のみの組織ではなく、他の教派においても組織されていました。真宗の場合においてもつともよく組織化が進んでいたのではないのでしょうか。この講が、一向一揆を支える最末端組織となっていたと考えられます。

一向一揆につきましては、寺領の周囲に濠を掘り、その内部において門徒たちの自治組織としての「寺内町」を組織していたことが一揆の支えとなっていたことも注目されます。

いずれにいたしましても、日本の先人たちが上下関係の枠に閉じ込められ卑屈な姿勢で生活していたとする先入観から、私どもは自分自身を解放しなければならないのではないのでしょうか。

経営管理の分野の研究者・学者のなかには、日本経営の特色は経営家族主義だといまなお信じ込み、そのような主張を繰り返している人もいます。極端な場合、日本のサラリーマンは会社の家族主義施策に頼りきって生きてきたゆえに、定年退職後も独りで生活できず、定年後も会社の庇護のもとでなければ生きていけないと言っている人もいます。

どうして日本の学者や研究者たちの多くが、このように日本人自身の生き方・精神姿勢のマイナス側面を強調する傾向が強かったのでしょうか。

考えてみますと、日本は明治開国以来、欧米先進国から科学や産業技術を輸入することによって近代化を達成してきました。その欧米における科学や哲学は、デカルト以来の二分法思考に立脚するものでした。一九世紀半ばにC・ダーウィンによって創唱された進化論なども、典型的な二分法思考に立脚していました。勝者と敗者、進歩した者と劣等者、あるいは精神と肉体、量と質、数量化できるものとできないもの等々という二分法思考です。この二分法思考によって、一義的な明確な定義の確立、さらに客観的な計測を重視する科学が発達し、そして産業が発展したのでした。

日本人は、明治以来西欧の学問とか技術を熱心に吸収してきたのですが、その過程において、その背景にある二分法的思考方法までも自らの思考方法として吸収し、その脳細胞に刷り込んでしまったのではないのでしょうか。その結果、何を考えるにあたっても、欧米の方式こそが世界のモデルだとし、日本はそのモデルに従えばよいとする考え方に、無意識に染まってしまったのではないのでしょうか。

このモデルを欧米に求める思考姿勢は、第二次大戦後の復興過程においても、大勢としてはそのまま引き継がれ、欧米社会の管理技法の無批判的模倣導入に皆が血眼になったのでした。

しかしこのような日本の大勢に従うことに甘んずることなく、日本の条件を活かした個性のあるシステムの確立を独自に迫る企業も決して少なくはありませんでした。たとえばトヨタ自動車などは、その象徴的な例でしょう。

トヨタの生産システムにおいては、二分法思考が超克されていることはきわめて確実です。判断するのは専門技術者の役割であり、労働者はその判断に従い肉体労働に従事するというように、役割を明確に二分するアメリカ自動車会社のシステムは否定されています。トヨタの自動車組み立てラインでは、なんらかのトラブルを現場作業員が発見した場合、その作業員はただちに組み立てライン全体を停止する権限を与えられています。アメリカの自動車工場では、ライン全体を止めるというような大きな権限はマネジメント側の人間のみに与えられています。そのためアメリカの組み立てラインでは部品品質に不良があってもラインは止められないゆえに、最終段階での製品不良率が高くなります。日本の工場では最終段階での製品不良率は低く抑えられます。これに対してアメリカの場合には、最終品の手直しの時間とコストがかかることになり競争上不利となるわけです。

また日本の場合、作業員は組み立てラインの保全修理の技能まで修得しているのが普通です。アメリカの場合には作業割り当ての細分化の原則によつて、組み立て作業員は単純な技能を修得しているだけです。その結果、何かの故障でラインが止まった場合、アメリカでは専門の修理マンが来て修理を完了するまでラインは停止することになります。これに対して、日本の場合には、現場の作業員自身が故障の原因をチェックし、簡単な手直しは自分たちで行なってしまうので、ラインの停止時間は短縮されます。

このほかにも日米間の相違はいろいろありますし、すでに周知のこととなっていますが、私がここで強調しておきたいことは、日本の現場では、現場に働く人を信頼しており、たとえばラインを止める判断までを任せたり、仕事を単純化せず修理の仕事まで任せるなど仕事の複合化を図っている結果、現場の人々の能力はいつそう高まり、仕事に対する誇りも高まっているということなのです。間違つた二分法的な人間観、現場に働く人々を信頼しないという労働者観を超克することは、経営にとつてきわめて大切なことなのです。

さて、二分法的思想・人間観を超克することは、決して容易なことではありません。とくに先に述べましたように、これまで長期にわたつて二分法思考に汚染されてきた日本人として、自分自身のそのような精神姿勢を自己修正すると言うことはなかなか難しいことだと思ひます。しかし優れた経営者のなかには、そのような汚染から自由な精神姿勢を確立している方々がおられます。たとえばその一人は元三菱商事会長であつた諸橋晋六氏です。同氏は、一九九六年一月三〇日の『日本経済新聞』「私の履歴書」のなかで、企業経営者としての心構えとして、つぎのように『莊子』の「応帝王」篇の言葉を引用しています。

「至人之用心若鏡。不将不迎、応而不藏。故能勝物而不傷」（優れたひととは、自らの心を鏡のように用いる。鏡は色々の物を映すが、映した物を皆覚えこんだり、貯めこんでしまつていたら、新しい物を映すことができなくなる。それと同じように、優れた人は貯め込んだ知識にとらわれることをしない。常に心を澄み切つた鏡のような状態に保っている）。

知識を貯えることは不可欠なことである。しかし貯えた知識にとらえられるな、それらの知識を超越すべきだと言うのです。それは既成の理論や学説にとらわれることなく、つねに動いている現実の事態を直視し、何が真理かを自らの頭脳で考え抜くならば、自由な思考を徹底することが可能となると言うのです。そのような思考方法こそが、真の「現場・現物主義」であると言ふべきでありましょう。ときによつては現場主義を文字どおり生産現場に視察に出かけることだと思ひ込んでいる人もいます。そうではないのであり、既成の理論、見方から自由になり、今まさに動いている現実を直視して考えることを意味するのだと思ひます。

## 親鸞の「横超」という考え方について

さきに、歴史について学ぶことが自らの思考力を鍛えるのに役立つのではないか、と私の考えを述べました。私自身のことを申しますと、私は親鸞の生き方に心を惹かれ、不十分ではありますが、暇を見つけては彼の著作に目をおとしています。親鸞の名著『教行信証』の中に面白い言葉を見つけました。それは「横超」という言葉です。

この横超<sup>おうちよう</sup>という言葉は、親鸞がはじめて使った言葉ではありません。彼がたいへん尊敬していた中国の高僧善導大師がはじめて使った言葉だとされています。それは「横さまに飛び超える」という意味であり、いくつもの定められた段階を踏み、長い年月をかけて悟りに到達するのではなく、仏の助けによって一足飛びに正しい信仰を得ることだとされています（石田瑞麿訳『親鸞』中公クラシックス、二〇〇三年）。

このようにそれはもともと宗教の領域の言葉なのですが、私どもはその言葉を宗教の領域にとどめておくのではなく、世俗の世界にも広げて適用してみることができないでしょうか。広く社会現象を取り扱ったり、企業内の錯綜した問題を取り扱ったりする場合に、視点を変えたり、専門領域の知識の制約を超えたりする思考方法をも「横超」と呼ぶことは、面白いのではないのでしょうか。

考えてみると、親鸞自身がこの横超的思考方法を十二分に実践していたのではないのでしょうか。『教行信証』においては、浄土真宗の基礎となったインドや中国さらに日本の先達者たちの言説を自由に引用し、相互に関連づけて思索を深めています。たとえばインドからは竜樹、天親そして中国の曇鸞、道綽、善導さらに日本の源信、源空という高僧たちの経文を親鸞は重視し、深く読み込んでいます。これらの高僧たちは生きた時代も場所も違い、遠く隔たっていたのですが、親鸞はそのような時空の隔たりを一挙に飛び超えてそれらの言説を共時的関連性を持つものとしてとらえなおし、親鸞独自の思想を創り上げたのでした。その意味で、親鸞の思想は一三世紀日本の生み出した「自前の思想」であることができるでしょう。

私は日本の人事労務の専門家たちが、親鸞と同じような思考活動を追及しなければならないなどと、言っているわけでは決してありません。私自身とても親鸞のような真剣な生き方に徹底することなどまったくできていません。恥ずかしい限りです。

ここで親鸞の日常の生き方に立ち戻ってみますと、親鸞という人は自己を厳しく観察し自分の心の動きを冷静にとらえ、しかもそれを正直に告白するというように、たいへん正直に生きた人だということがわかります。たとえば『教行信証』の「信の巻」においては、彼はつぎのように自分の心の動きを正直に書き留めています。



「なんと悲しいことであろうか。この愚禿の親鸞は、果てもない愛欲の海に沈み、名声と利得の高山に踏み迷いながら、浄土に生まれる人のなかに数えられることを喜ぼうともせず、仏のさとりに近づくことを嬉しいとも思わないことを、本当に、恥じなくてはならない。心をいためなくてはならない」。

実に、このように正直な自己告白を書きあらわしたとき、親鸞は六〇歳を越えていたであろうと推測されています。しかもなお、愛欲の海に沈み、名誉や富にたいする執着が抑えられない自分の心の動きを正直に告白するのです。彼は多くの信徒から尊敬を受けている自らの立場にふさわしいように外面を飾ったり、強がって見せたりしなかったのです。自分の心のひだの中にかくされた弱さを正直に見つめ、隠そうとはしませんでした。

このような親鸞の自己に正直な生き方を、私たちも学ぶことが可能なのではないのでしょうか。自分の心の動きを敏感に受けとめることができるならば、他の人々の心の動きにも敏感に反応することができるようではないのでしょうか。この点に関連して思い出されるのは、コンプレッサーメーカーとして著名なE製作所での事例です。

E製作所でも製造コスト削減のために、製造ラインの自動化が進められていたときの話です。それまで長年にわたってコンプレッサーの組み立てに従事してきた熟練技能者をラインから外して、他の職場に配転することとなり、配転先職場において必要な技能についての再訓練を始めたのです。しかし配転対象者たちは、なかなか訓練に熱心になつてくれず、教育担当部署がたいへん困惑してしまつたというのです。しばらくこのような状態がつづいた後、教育担当部署は従来の再訓練のやり方を見直すことにしたのでした。

従来のやり方は、短兵急に配転先で役立つように、技能訓練に集中した方法を取りすぎていたことに気づいたのでした。そもそも配転の通知を受けたとき、熟練者たちの心はどのような衝撃を受けたのでしょうか。それまで長年にわたって、自分は組み立てラインで必要とされる重要な人間なのだという自己に対するプライドを持っていたことでしょうか。それが配転の通知をうけて、その人間としてのプライドはいっぺんに吹き飛んでしまったのです。人間としての自信をなくし、劣等感におそわれたとしても当然のことだったと言えるでしょう。技術的な側面を重視した再訓練の前段階として、配転熟練者たちの心の問題を解くことが先決であることに、教育部署の専門家たちは気づいたのでした。

心の問題を解くにはそれなりの配慮が必要でしょう。このE製作所の場合、配転者に対するカウンセリングの時間を設け、新しい仕事についての不安な気持ち、あるいは配転された不満等々を自由に吐露する機会を用意したのでした。さらに再訓練期間は合宿することとし、仲間同志でいろいろの不満をぶつけ合ったりする場を用意したりしたのでした。人間の感情の整理は、理屈どおりには進まないことは、私どもはよく理解しているつもりですが、実際の場面ではどうも理屈が先になり、人間の感情の問題が軽視されてしまうことが多いのではないのでしょうか。

最近、能力主義とか成果主義ということが必要以上に強調されているのではないのでしょうか。檜舞台で走りまわっている人ばかりに光が当てられ、舞台を支えているその他大勢の人、縁の下の日の当たらない仕事をこなしている人々の貢献が軽視されているのではないのでしょうか。その結果、企業のなかにも、社会全体のなかにも、ルサンチマン（恨みの感情）が溢れているのではないのでしょうか。

もういちど、私も立ち止まって考え直すことを迫られているのではないのでしょうか。

尚、一言付け加えておきたいことは、今後一層盛んとなることが確実な企業活動の国際化に伴う問題です。特にアジア地域における企業活動が重要性を増してくると予想されますが、中国とか韓国、東南アジア諸国における企業活動の在り方について考えるに当たっては、これら地域の現地の人々の宗教についての正しい理解が不可欠となってくることは明らかでしょう。

私はアジア社会の基層を担う現場の人々の精神構造を理解するためには、仏教や道教、そしてイスラム教の理解が大切だと考えています。これらの諸地域における企業活動の在り方、人事労務の在り方について検討する場合、技術的側面からの考察をするだけではなく、これらの地域に住む人々の精神姿勢についての考察、特に宗教心についての考察が不可欠となることは確実です。東洋哲学、東洋思想についての見識の確立は、避けることのできない課題となるでしょう。

東洋思想といっても、それは西洋思想の流れのように明確なものではなく、相互浸透的であり、重層的であり、その理解は大変困難であることを、イスラム教研究の権威、井筒俊彦先生が述べています。この点に関しては、井筒先生著『意識と本質―精神的東洋を求めて』（岩波書店）が大変参考になりました。さらに、板垣雄三先生著『歴史の現在と地域学』（岩波書店）にも、大変刺激を受けました。板垣先生は、西欧社会の人々の考え方の欠陥は、西欧社会中心の思考に偏向し、東洋社会を低級な社会だとする二分法的思考方法に固執している点にあると強調しています。

このような点に関しても、これからの社会を担う若い人々が十分に研究の上、東洋の思想の優れている点を世界にむけて発信してくださるよう心から期待致します。詩人の高村光太郎も『典型』の中で、「東洋的新次元ノ発見ハ必ズ来ル」と述べました。世界が東洋思想に注目する時代が必ず来ると予見したのでした。

二〇〇四年二月二十八日

奥田 健二

# 《註記》オーラル・ヒストリー全二一回に登場する人物および固有名詞

## 第一回

- ・ 江原 素六（エハラ・ソロク） 天保一三（一八四二）〜大正一一年。静岡師範校長、沼津中学校長を経て、東洋英和学校校長、麻生尋常中学校（のちの麻布学園）校長。東京基督教青年会理事、衆院議員、勅選貴院議員も歴任。
- ・ 明石 海人（アカシ・カイジン） 明治三四〜昭和一四年。ハンセン病療養のため各地を転々としたが、のちに瀬戸内海の長島愛生園に落ち着く。その間、俳句、短歌、詩、小説をつくる。没後、『海人遺稿』『明石海人全集』が刊行される。
- ・ 石井 照久（イシイ・テルヒサ） 明治三九〜昭和四八年。東大法学部助手、助教を経て、昭和一九年教授。戦後、法制審議会委員として商法改正事業や、国際海上物品運送法などの起草に携わる。船員中央労働委員会委員、東京都地方労働委員会委員、同会長、中労委委員、同会長なども歴任。四二年に東大定年退官後は成蹊大学教授、学長を務める。
- ・ 田中 二郎（タナカ・ジロウ） 明治三九〜昭和五七年。東大助教を経て、昭和一六年教授。のちに法学部長。戦後改革をめぐる各種の政府関係審議会に参加。最高裁判事も務める。
- ・ 団藤 重光（ダントウ・シゲミツ） 大正二年〜。東大助教を経て、昭和二年教授。のちに法学部長。新刑事訴訟法の制定をはじめ、他の刑事関連立法の立案にも参画。定年退官後、中労委会長代理、慶應義塾大学教授、最高裁判事、東宮職参与を歴任。
- ・ 竹田 復（タケダ・サカエ） 明治二四〜昭和六一年。一高、東京教育大、日大などで教授を歴任。中国古典文学専攻。
- ・ 阿部 次郎（アベ・ジロウ） 明治一六〜昭和三四年。東北帝国大学教授。著書に、『倫理学の根本問題』、『美学』、『人格主義』など。
- ・ 美濃部 達吉（ミノベ・タツキチ） 明治六〜昭和三年。東京帝大教授、貴院議員、枢密顧問官等を歴任。日本における立憲主義的公法学の確立者。天皇機関説を唱え、物議を醸したことは有名。
- ・ 御木本 幸吉（ミキモト・コウキチ） 安政五（一八五八）〜昭和二九年。鳥羽市の相島（現・ミキモト真珠島）で半円真珠を開発した後、多徳島に真珠の養殖場を設け、真円真珠を開発。以来、品質の改良を努めるとともに海外にも販路を拡張。「ミキモト・パール」の名は現在でも世界各地にとどろいている。貴族院議員等も務める。
- ・ 中山 伊知郎（ナカヤマ・イチロウ） 明治三一〜昭和五五年。東京商大助教、教授を経て、一橋大学学長。理論経済学者で、わが国に均衡理論を基調とする近代経済学を移植。吉田内閣のブレーン、中労委会長、国際労働機関の政府代表、日本労働協会会長、NHK基本問題調査会長等も務める。
- ・ 我妻 栄（ワガツマ・サカエ） 明治三〇〜昭和四八年。東大助教を経て、教授。ドイツ流の概念法学と英米流の判例法学の集大成をめざし、独自の民法体系を確立。法務省特別顧問等も務める。
- ・ 阿南 惟幾（アナミ・コレチカ） 明治二〇〜昭和二〇年。歩兵少尉、参謀本部勤務などを経て、昭和一八年、陸軍大将。二〇年、鈴木貫太郎内閣の陸相。
- ・ 原田 慶吉（ハラダ・ケイキチ） 明治三六〜昭和二五年。東京帝大助手、助教を経て、教授。ローマ法の世界的権威。
- ・ 仁井田 陞（ニイダ・ノボル） 明治三七〜昭和四一年。東方文化学院東京研究所助手、研究員を経て教授。昭和一七年、東大東洋文化研究所の創設と同時に教授に就任。のち、所長を務める。中国法制史が専門。

・ 尾高 朝雄（オダカ・トモオ） 明治三二～昭和三一年。京城帝大助教授、教授を経て、東京帝大教授。法理学（のち法哲学）講座を担当。戦後、国体論争を展開。

・ 末弘 厳太郎（スエヒロ・イズタロウ） 明治二一～昭和二六年。東京帝大助教授を経て、教授。民法講座、のちに労働法講座を担当。中央労働委員会（中労委）会長として、大争議の調停役を果たす。労働組合法の立案者でもある。

・ 鈴木 正久（スズキ・マサヒサ） 大正元年～昭和四四年。日本メソヂスト碑文谷教会副牧師、日本メソヂスト中央会堂副牧師、亀戸教会牧師、日本基督教団本郷中央教会牧師、日本基督教団駒込教会牧師を経て、日本基督教団総会議長。

・ 河田 重（カワタ・シゲ） 明治二〇～昭和四九年。昭和七年日本鋼管に転職入社し、総務部長、勤労部長、取締役、常務を経て、二二年社長。三八年会長。四一年相談役。日経連、経団連各常任理事、日本鉄鋼連盟顧問なども務める。

・ 折井 日向（オリイ・ヒュウガ） 日本鋼管専務、エヌ・ケー・グリーン・サ―ビス社長等を歴任。昭和四八年没（六四歳）。著書に『経営と労働者』、『労務管理二十年——日本鋼管（株）にみる戦後日本の労務管理』など。

・ 尾高 邦雄（オダカ・クニオ） 明治四一～平成五年。東京大学助教授を経て、昭和二八年教授。四四年、上智大学教授。日本社会学会会長、国際社会学会連合（ISA）理事も務める。

・ 産別 全日本産業別労働組合会議の略称。産別会議ともいう。アメリカのCIOに組織形態の範をとって、昭和二一年八月に発足。発足直後より一〇月のゼネスト闘争を組織し、二・一ストへと指導したが、失敗。以来、凋落の一途をたどり、三三年二月に解散。

・ 全国金属 総評・全国金属労働組合の略称。全金同盟の分裂後、解体派の一般機械、金属関係の労働者を中心として、昭和二五年一〇月に発足。その後、三三年二月に、産別全金属と統合。

・ GIC (General Head Quarters) 連合国軍最高司令官総司令部のこと。日本を占領した連合国軍を率いる、最高司令官D・マッカーサー元帥の頭脳となる組織。昭和二七年のサンフランシスコ講和条約の発効まで、実質的に日本を統治した。

・ 不破 哲三（フワ・テツゾウ） 昭和五年～。鉄鋼労連書記局書記、共産党中央委員を経て、昭和四五年書記局長。四四年、衆院議員に当選。その後、党委員長、副議長、議長を歴任。

・ 千葉 利雄（チバ・トシオ） 大正一五年～。昭和二四年、人事院事務官となるが、レッドパージにあり、同年、総同盟本部書記となる。その後、二六年、鉄鋼労連本部書記、三九年、調査室長、四一年、企画調達部長、五一年、書記次長、五五年、副委員長を歴任。

・ 宮田 義二（ミヤタ・ヨシジ） 大正一三年～。昭和一四年、八幡製鉄所に勤務。労組結成に参画し、二九年、八幡製鉄労組書記長。三五年、鉄工労連書記長。四三年、鉄鋼労連委員長。四八年、JC議長。五三年から五九年まで、鉄鋼労連会長。六〇年、国際産業・労働研究センター理事長。六一年、松下政経塾副塾長。のち塾長。

・ レッド・パージ 昭和二五年下半期に、官公庁、民間企業において、共産党員およびその同調者の大規模な追放（解雇）が行なわれた事件。

・ 徳田 球一（トクダ・キウイチ） 明治二七～昭和二八年。大正九年、日本社会主義同盟結成に参加。一一年、日本共産党の創立に参加。昭和三年、三一五事件で検挙され、終戦まで獄中生活。二〇年、日本共産党書記長に選ばれ、二一年以降、衆院議員に三回当選。二五年、マッカーサー指令で追放され、地下活動に入る（日本共産党幹部公職追放）。同年、中国に亡命し、孫機関を編成。二八年、北京で病死。

・ 『労務管理二十年——日本鋼管（株）にみる戦後日本の労務管理』折井日向著、東洋経済新報社、一九七三年。

## 第二回

・ 松島 静雄（マツシマ・シズオ） 大正一〇年～。東京大学副手、講師、助教授を経て、昭和三八年教授。五七年、日本大学文理学部教授、のち東京都立労働研究所所長。専門は産業社会学。

・ 高橋 徹（タカハシ・アキラ） 大正一五年～。東京大学助手、助教授を経て、昭和四五年教授。六二年、静岡県立大学国際関係学部部長。専門は社会学。

・ 綿貫 讓治（ワタヌキ・ジョウジ） 昭和六年～。東京大学助教授を経て、昭

和四六年、上智大国際関係研究所教授。のち創価大学文学部教授。政治社会学の分野を開拓。

・城戸 浩太郎（キド・コウタロウ） 昭和二、三二年。日本における実証的な社会意識研究の先駆者。社会学の研究を対象とした「城戸浩太郎賞」が設けられている。

・野田 一夫（ノダ・カズオ） 昭和二年。立教大学講師、助教授を経て、昭和四〇年教授。ドラッカーの経営学を紹介。その後、日本総合研究所理事長、ニュービジネス協議会（NBC）理事長、多摩大学学長、宮城大学学長等を歴任。

・富永 健一（トミナガ・ケンイチ） 昭和六年。東京大学講師、助教授を経て、昭和五二年教授。その後、慶應義塾大学教授、武蔵工業大学教授。専門は社会学理論、社会発展論。

・団体交渉 労働組合が、労働条件の維持、改善等をめぐって、使用者と交渉すること。

・職務 近代経営において、個々の労働者に課される一定の作業や作業群のこと。

・赤沢 貞一（アカザワ・テイイチ） 大正一五年。元・川鉄労組企画部長。

・職務給 各職務について必要とされる知識、熟練、責任、作業条件などの職務の難易度と重要度を評価要素として職務の価値を評価し、その価値に応じて決められる賃金をいう。

・職能給 各職務を遂行する能力を基準にして決められる賃金をいう。

・職務評価 各職務の質の序列を決定し、その位置づけを行なうこと。その方法としては主に、序列法、分類法、要素比較表、点数表の4つがある。

・能率給 仕事の量に応じて決められる賃金をいう。

・ベースアップ 労働協約や就業規則などにもとづいて行なわれる定期昇給制度とは別に、社会情勢や経済情勢などの変化にもとづいて行なわれる定期給与の増額のこと。

・阿部 一孝（アベ・カズタカ） 大正一五年。昭和二四年日本鋼管（株）に入社し、建設工事・建設用鋼材の製品開発に従事。のちに、鋼管建設専務取締役。

・斎藤 安正（サイトウ・ヤスマサ） 昭和六年。昭和二九年住友金属入社。

三〇年住友金属和歌山労組支部長、三二年執行委員、三四年副委員長。三六年鉄鋼労連中央執行委員、四二年書記長。五七年鉄鋼労連副委員長。六一年総評副議長。

・電機労連 全日本電機機器労働組合連合会の略称。昭和二八年六月に発足。平成四年七月の定期大会で全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（電機連合）と改称。

・（社）日本産業訓練協会 通商産業省（現経済産業省）・労働省（現厚生労働省）および日経連が中心となって、昭和三〇年に設立された社団法人。MTP（管理研修プログラム）およびTWI（ビジネススキル習得プログラム）などを用い、各種研修コースの指導者の育成、講習会の開催などを行なっている。

・MTP (Management Training Program) ウェスタン・エレクトリック・ゼネラル・モーターズにおいて創始された、企業の中級管理者に対して管理監督技能を向上させるために行なわれる定型的監督者訓練方式のひとつ。日本では、当初極東空軍が採用し、現在は日本産業訓練協会によってそれにもとづいた指導が行なわれている。

・坂西 志保（サカニシ・シホ） 明治二九、昭和一五年。ミシガン大学大学院助教授、ホリンス大学助教授を経て、アメリカ議会図書館東洋部主任。日米開戦後帰国し、外務省嘱託、太平洋協会アメリカ研究室主幹、NHK論説委員などを務める。戦後は、GHQ顧問、参議院外務専門調査員、立教大学講師、国家公安委員などを歴任。評論家としても活躍。

・武沢 信一（タケザワ・シンイチ） 大正一四、平成七年。学校図書（株）編集部員、米国極東空軍資材補給司令部教育顧問を経て、立教大学講師、助教授、教授。専門は労働問題、人事労務管理。

・石川 潤（イシカワ・ジュン） 通産省企業局企業第二課にて、MTP（管理者研修プログラム）の日本産業界への導入に貢献。

・石川 馨（イシカワ・カオル） 大正四、平成元年。昭和一四年日産液体燃料入社。二二年東京大学工学部助教授、三五年教授。その後、東京理科大学教授、年武蔵工業大学学長。著書に『品質管理入門』『日本の品質管理』など。

・全織同盟 全国繊維産業労働組合同盟の略称。昭和二七年七月に発足。四九

年九月の大会でゼンセン同盟と改称。

- ・ 小島 正剛(コジマ・セイゴウ) 昭和一〇年。昭和五年IMF日本事務所勤務。IMF・JC事務局長補佐(国際調査担当)、国際部副部長、事務局次長。国際局長、事務局代理を歴任。この間、IMF東アジア地域事務所副所長、多国籍企業対策労組会議(TCM)事務局長も務める。

### 第三回

- ・ 「一九四〇年体制」 野口悠紀雄著『一九四〇年体制——「さらば戦時経済」』東洋経済新報社、一九九五年、がその代表的著作。

- ・ 有沢 広巳(アリサワ・ヒロミ) 明治二九、昭和六三年。東京帝大助教授として、戦前は大内兵衛グループの中心的存在として活躍したが、昭和一三年治安維持法違反で休職。戦後、東大教授に復帰。吉田内閣のブレーンとして、傾斜生産方式を立案。その後、法政大学総長、日本原子力産業会議会長、日本学士院院長、社会経済国民会議議長を歴任。

- ・ 労農派 昭和二年創刊の雑誌『労農』を中心に集まったマルクス主義者のグループ。明治維新をブルジョワ革命と位置づけ、それに異を唱える講座派との間で日本資本主義論争を展開。

- ・ 三井の労働争議 三井鉱山三池鉱業所の指名解雇をめぐり、三池労組が昭和三年一月に無期限ストに突入。同年一月までの長期ストに発展した大争議。

- ・ 山城 彬成(ヤマシロ・ヨシナリ) 大正一二、平成八年。昭和二年日本鋼管に入社後、労組執行委員、京浜製鉄所管理部長、経理部長、取締役、常務、専務、副社長などを経て、六〇年社長。のちに会長。経団連常務理事、経済同友会副代表幹事も務める。

- ・ 経済復興会議 労働組合の経営への参加、および産業の復興を同時に進展させることを目的として、経済団体、技術者団体、官公庁によって、昭和二年一〇月に設立。

- ・ 賀川 豊彦(カガワ・トヨヒコ) 明治二一、昭和三五年。神戸神学校在学中から伝導活動を始め、大正九年に刊行した小説『死線を越えて』がベストセラーに。労働争議、農民運動、普選運動、共同組合運動などを指導。戦後は日本社会党の結成に参加し、顧問となる。またキリスト新聞社を創立し、国内外で

伝導活動を展開。

- ・ ヒューマン・リレーションズ(human relations) 一般に、人間関係論と訳されている。職場における人間関係を重視することにより、生産性の向上をはかるという経営管理論。

- ・ カンパニー・ユニオン(company union) 会社別組合のこと。企業別組合(enterprise based union)のうち、いわゆる御用組合のことをいう。

- ・ 鉄鋼労連 日本鉄鋼産業労働組合連合会の略称。昭和二年一〇月に結成された全国鉄鋼労組統一懇談会を母体として、二六年三月に発足。

### 第四回

- ・ TWI(Training within Industry) 監督者訓練における定型的訓練方式のひとつ。工場事業場の第一線監督者に対して監督能力を向上させることをその目的とする。

- ・ 松田 智雄(マツダ・トモオ) 明治四四、平成七年。立教大学教授、東京大学教授、国立図書館短期大学学長、図書館情報大学学長を歴任。駐西ドイツ公使、ケルンの日本文化会館長も務める。著書に『ドイツ資本主義の基礎研究』など。

- ・ 矢内原 勝(ヤナイハラ・カツ) 大正一五年。慶應義塾大学経済学部副手、助手、助教授を経て、昭和四一年教授。退任後、作新学院大学教授となり、一〇年学長に就任。世界経済研究協力会副理事長も務める。

- ・ 浜口 雄幸(ハマグチ・オサチ) 明治三、昭和六年。大蔵省に入省し、売局長官、通信次官を経て、大蔵次官。大正四年衆院議員に当選後、加藤内閣の蔵相、若槻内閣の蔵相・内相を経て、昭和四年首相。金融恐慌のさなか、軍縮・緊縮財政と金解禁を行なうが、五年、暗殺未遂事件で重傷を負い、翌六年、辞職。

- ・ 高橋 是清(タカハシ・コレキヨ) 嘉永七年(一八五四年)〜昭和一一年。仙台藩留学生として渡米するが、維新後帰国。森有礼の書生、相場師などを経て、明治一四年農商務省に入省し、二〇年特許局長。二五年日銀に転じ、四四年総裁。その後、山本内閣・原内閣の蔵相を経て、大正一〇年首相兼蔵相。またその後、加藤内閣の農商務相、田中・犬養・斎藤・岡田各内閣の蔵相を歴任

し、金融恐慌後のモラトリアム、大恐慌後の軍需インフレ政策を断行するが、軍事抑制の予算案が軍部の反感を買い、昭和十一年二・二六事件で暗殺。

・ 隅谷 三喜男 (スミヤ・ミキオ) 大正五年。満州製鉄に入るが、終戦で帰国し、のちに東京大学教授。五二年退官後、信州大学教授、東京女子大学学長を歴任。また、雇用審議会会長、日本労働協会会長、社会保障制度審議会会長なども務める。

・ 森 有正 (モリ・アリマサ) 明治四四〇昭和五一年。東京帝大助教授として、フランス哲学・文学を講じるが、昭和二五年フランスに留学し、そのままパリに住みつく。国立東洋語学校、パリ大学で日本語と日本文学を講じる。その後、四七年パリ日本館館長に就任。著書に、『バビロンの流れのほとりにて』、『パスカルの方法』、『デカルトの人間像』、『近代精神とキリスト教』など。

・ 井深 大 (イブカ・マサル) 明治四一〇平成九年。PCL (写真化学研究所) のちの東宝映画)、日本光音工業を経て、昭和一五年日本測定器、二〇年東京通信研究所、二二年東京通信工業 (現・ソニー) を設立し、二五年社長、四六年会長、五一年名誉会長。

・ グールドナー、アルビン・ウォード (Gouldner, Alvin Ward) 一九二〇〇八〇年。イリノイ大学教授、ワシントン大学教授、アムステルダム大学教授を歴任。自己反省の社会学を確立。著書に『産業における官僚制』、『社会学の再生を求めて』など。

・ マートン、ロバート (Merton, Robert King) 一九一〇年。ハーバード大学助教授を経て、コロンビア大学教授。機能主義社会学理論の発展に貢献。著書に『大衆説得』、『社会学理論と社会構造』、『理論社会学』など。

・ ライシャウ、エドウィン (Reischauer, Edwin Oldfather) 一九一〇〇九〇年。日本で生まれ育ち、一九二七年帰国。第二次世界大戦中、国務省、陸軍省で、対日情報戦に従事。その後、ハーバード大学教授。ケネディ政権下で駐日大使を務める。米国知日派の第一人者。著書に『米国と日本』、『ライシャウの見た日本―日米関係の歴史と展望』など。

・ 岡本 秀昭 (オカモト・ヒデアキ) 昭和六〇平成元年。日本産業訓練協会、日本労働協会などを経て、都立大学助教授、法大教授。産業社会に関する著書多数。

## 第五回

・ スウィージー、ポール (Sweezy, Paul Marlor) 一九一〇年。ハーバード大学助教授を経て、編集者。ソ連型社会の歪みに対して、マルクス理論に基き厳しい批判を行う。著書に『現代資本主義』、『社会主義』、『革命後の社会』など。

・ 総同盟 日本労働組合総同盟の略称。戦前の総同盟 (日本労働総同盟の略称) の指導者を中心にして、昭和二一年八月に発足。以来、産別に対抗する勢力としてその存在を保ってきたが、総評の結成にともない、解体派と解体反対派との対立が表面化し、二五年一月に分裂。その後二六年六月に解体反対派が総同盟を再建。

・ 同盟 全日本労働総同盟の略称。昭和三七年四月に結成された同盟会議を母体として、三九年一月に発足。その後、旧連合の発展にともない、「培ってきた民主的労働運動の成果を連合へ継承する」として、六二年一月に解散。

・ ニースト 昭和二二年二月一日を期し、官公庁労働組合が中心となつて敢行しようとしたゼネストであったが、マッカーサーGHQ総司令官の中止命令によって回避された。

・ 総評 日本労働組合総評議会の略称。反共、経済主義、国際自由労連指向を旗印にして、昭和二五年七月に発足。その後、日本労働組合総連合会 (連合) の結成にあたり、「総評はその歴史的使命を終えた」として、平成元年一月に解散。

・ 中島 英夫 (ナカジマ・ヒデオ) 大正九〇昭和六三年。鉄鋼労連副委員長、日本鋼管川鉄労組委員長などを経て、昭和三三年衆院議員。社会党代議士会副会長、総務局長などを歴任。

・ 串村 俊平 (クシムラ・シュンペイ) 大正六〇平成四年。昭和一六年日本鋼管に入社し、鋼管営業部、京浜製鉄所勤務などを経て、五三年専務。五七年吾孺製鋼所社長。

## 第六回

・ 松田 武彦 (マツダ・タケヒコ) 大正一〇〇平成一一年。海軍技術大尉を経て、昭和三〇年東京工業大学助教授、三八年教授、五六年学長。六〇年退官し、

六一年産業能率大学（現・産能大学）学長。日本OR学会会長、大学基準協会会長、システム監査学会会長も務める。著書に『革新への責務』、『計画と情報』など。

・ 猿谷 雅治（サルヤ・マサル） 大正一五〇〇平成一〇年。昭和二十七年住友金属鉱山に入社し、経理、文書、総務人事関係職能を経て、五〇年建材部業務部長。五四年鋳物工場へ専務として出向し、その後社長。五六年取締役、五九年常務企画管理本部長。のちに、富士短期大学教授、副学長も務める。著書に『新しい目標管理の要点』など。

・ 影山 裕子（カゲヤマ・ヒロコ） 昭和七年〇。昭和二十九年電電公社（現・NTT）に入社し、国立電報電話局局長、経営調査役を経て、東京総支社広報宣伝部長。のち、和光大学教授。この間、日本有職婦人クラブ会長、婦人問題企画推進本部参与も務める。

・ 『労務管理の日本的展開——科学的管理の限界と打開策』 奥田健二著、日本生産性本部、一九七二年。（職場の新・労務管理シリーズ 監修：森五郎、武沢信一）

・ 『ゼミナール 目標管理の研究』 日本事務能率協会編、日本経営出版会、一九六六年。

・ 『ネットワーク組織論』 今井賢一・金子郁容著、岩波書店、一九八八年。

・ 山城 章（ヤマシロ・アキラ） 明治四一〇〇平成五年。横浜市立商専、東京商大各教授を経て、一橋大教授。その後、東洋大学教授、創価大教授。著書に『経営費用論』、『現代の企業』など。

・ 平井 泰太郎（ヒライ・ヤスタロウ） 明治二九〇〇昭和四五年。神戸高等商業学校講師、教授を経て、昭和二四年神戸大学教授。著書に『経営学通論』、『統制経済と経営経済』など。

・ 日本生産性本部 日本において生産性向上運動を展開させる目的のため、アメリカ（対外活動本部）の支援および日本政府の援助を受け、経済界、労働界、学識経験者の三者構成の組織として、昭和三〇年二月に設立された。

・ 日本能率協会 昭和一七年の創立以来、「経営革新の推進機関」をドメインとして、企業さらには公共経営組織体に向けて、経営上の課題解決の支援を行っている社団法人。

・ 日科技連 財団法人日本科学技術連盟の略称。昭和二一年五月に設立された科学技術団体で、科学技術・経営管理技術の普及・啓発と科学者・技術者の育成を通じて産業界に寄与することを目的としている。

・ 盛田 昭夫（モリタ・アキオ） 大正一〇〇〇平成一一年。昭和二一年、井深大とともに東京通信工業（現・ソニー）を設立。三四年副社長。四六年社長。五一年会長。経団連副会長、日米経済協議会会長等も務める。著書に『メイド・イン・ジャパン』など。

・ マンデル、マース・ユ（Mandel, Marusis E.） 一九五〇年代後半、日本生産性本部（現・社会経済生産性本部）の招きで来日。一九六〇〇六三年、慶應義塾大学工学部客員教授として、日本鋼管、鐘紡、石川島播磨重工業などでIE（インダストリアル・エンジニアリング）を指導し、その普及に努める。米国経営工学学会会長も務める。九六年没（八〇歳）。

・ 伍堂 輝雄（ゴドウ・テルオ） 明治三九〇〇平成五年。岩田寅造法律事務所、昭和鋼管、鉄道相秘書官を経て、昭和一八年日本鋼管に転じ、取締役、鶴見製鉄所長、常務。その後、三八年日本航空に転じ、専務、副社長、会長。

・ 伍堂 卓雄（ゴドウ・タクオ） 明治一〇〇〇昭和三一年。海軍造兵中技師に任官した後、海大教官、海軍造兵廠監督官、呉海軍工廠長、海軍造兵中将。その後、満洲の昭和製鋼所社長、満鉄理事を経て、林銑十郎内閣の商工相兼鉄道相、東京商工会議所会頭、阿部信行内閣の商工相兼農相、日本能率協会会長、商工組合中央会会長、軍需省顧問などを歴任。

・ IE industrial engineering の略。人間、資材、設備などの統合的なシステムを設計し、効率化を図るための経営工学の一分野。

・ OR operations research の略。組織運営上の問題において、数学的方法によって、最適解を求めようとする研究。第二次大戦中、英米で作戦計画として考案され、戦後、企業などにも導入される。

・ QC quality control の略。品質管理と訳される。製品の設計、製造、検査、販売などを総合的に管理し、品質を一定の水準に維持すること。生産にかかわる各部門において行なわれる。

・ ゴーン、カルロス（Gosn, Carlos） 一九五四年〇。フランスとブラジルの



国籍を持つレバノン系フランス人。一九七八年ミシュランに入社し、工場長などを経て、八五年ミシュラン・ブラジルCOO（最高執行責任者）、八九年ミシュラン・ノース・アメリカ会長兼CEO（最高経営責任者）。九六年ルノーに転じ、上級副社長。九九年ルノーとの資本提携により日産自動車COO。

「日産リバイバル・プラン」にもとづき、大規模なリストラを行なう。二〇〇〇年正式に社長に就任し、CEOも兼務。著書に『ルネッサンス』。

・ 榎田 久生（マキタ・ヒサオ） 明治四二〜平成元年。昭和九年日本鋼管に入社し、取締役、常務、専務、副社長を経て、四六年社長、五五年会長。

・ 『葉隠』 正しくは『葉隠聞書』といい、一巻からなる。鍋島藩士山本常朝の談話を田代陳基が筆録。武士の修養書。享保元年（一七一六年）成立。

・ 『労務管理二十年——日本鋼管（株）にみる戦後日本の労務管理』 折井日向著、東洋経済新報社、一九七三年。

・ 土光 敏夫（ドコウ・トシオ） 明治二九〜昭和六三年。大正九年石川島造船所（現・石川島播磨重工業）に入社。昭和一年石川島芝浦タービンに転じ、取締役を経て、二一年社長。その後、二五年石川島重工業社長、三九年石川島播磨重工業会長、四〇年東芝社長、東芝商事社長、四七年東芝会長。経団連会長、日中経済協会会長、臨調会長、臨時行政改革推進審議会会長も務める。

・ NGO Non Governmental Organization の略。非政府組織と訳されることもある。その活動が海外にも及ぶことから、NPOと区別してこの名称を用いたりもするが、NGOもNPOの一種であることには変わらない。ちなみに、NPOとは、Non-profit Organization の略で、民間非営利組織と訳されることもある。

・ ドランカー、プーター（Drucker, Peter Ferdinand） 一九〇九年〜。一九三三年、ナチスの圧迫を逃れて渡英し、保険会社、銀行のエコノミスト。三七年、渡米し、メジャー・ビジネス・コーポレーションのコンサルタント。四二年、ベニントン大学教授、五〇年、ニューヨーク大学経営学教授、七一年、クレアモント大学大学院社会科学特別教授。四五年より経営コンサルタントも務める。著書に『経済人の終り』、『産業にたずさわる人の未来』、『会社という概念』、『新しい社会と新しい経営』、『現代の経営』、『マネジメント』など多数。

・ 労働調査研究所 関西労働調査会議を母体に、一九六一年七月、調査研究だけでなく政策研究を主眼としたシンクタンク志向を宣言して発足。以来、労働

組合を研究基盤とすることを特色とし、多くの共同調査や受託調査を実施。一九九三年二月、国際経済労働研究所に改組・改名。

・ 金子 美雄（カネコ・ヨシオ） 明治四三〜平成五年。昭和十四年、厚生省入省。労働省発足後、初代労働統計調査局長。三二年、経企庁調査局長、三七年、水資源開発公団理事。四五年に退官し、日本賃金センター所長。六二年に名誉顧問となる。この間の三七〜五八年、中央最低賃金審議会会長も務める。著書に『賃金論ノート』、『賃金の国際比較』など。

・ 楠田 丘（クスダ・キユウ） 大正一二〜。昭和二三年労働省に入省し、三七年統計業務指導官、四〇年経済企画庁経済研究所主任研究官、四三年アジア経済研究所主任調査研究員。四五年退官し、日本賃金研究センター研究主任となり、五六年代表幹事。日本生産性本部（現・社会経済生産性本部）理事、日本雇用システム研究センター所長、社会経済国民会議理事、賃金問題研究所長も務める。著書に『賃金テキスト』など。

・ 孫田 良平（マゴタ・リョウヘイ） 大正九年〜。昭和二四年、労働省統計調査局勤務。三八年、中央労働委員会事務局調整第一課長、ついで調整第二課長。四五年退官し、日本賃金研究センター研究主任、五六年より代表幹事。その後、四天王寺国際仏教大学教授。著書に『実質賃金の国際比較』、『年功賃金の終焉』など。

・ 日本労働研究機構 平成二年に、日本労働協会と雇用促進事業団雇用職業総合研究所が統合されて設立された特殊法人。労働に関する総合的な調査研究ならびに労働に関する内外にわたる情報および資料の収集・整理および提供を行なうとともに、広く労働者および使用者ならびに国民一般の労働問題に関する知識と理解を深めることを目的としている。

## 第七回

・ 永野 重雄（ナガノ・シゲオ） 明治三三〜昭和五九年。浅野物産、富士製鋼、日本製鉄を経て、昭和二五年富士製鉄社長。八幡・富士の合併を推進して、四五年合併後の新日鉄会長に就任。また、戦後二一年の経済同友会設立に参加して代表幹事、四四年から東京・日商會頭。

・ 日経連 日本経営者団体連盟の略称。昭和二三年四月に結成された全国的・

全産業的経営者団体。半世紀にわたる活動展開を経て、平成一四年五月に、政策提言能力の強化と、「財界」の地盤沈下の歯止めとを主たる目的として、経済団体連合会（経団連）と統合し、日本経済団体連合会（日本経団連）を設立。

・ 浅野 総一郎（アサノ・ソウイチロウ） 嘉永元々昭和五年。商売を転々とした後、明治七年横浜で石炭商を始める。一四年深川セメント工場の払い下げを受け、一七年浅野工場を設立。以後政府の保護もあり、セメント事業を拡大。三一年浅野セメント合資会社（のちの日本セメント）を設立し、大正元年株式会社化をはかる。その後、造船、製鉄、海運、石炭、電力など事業を多角化し、七年浅野同族会社を設立。直接関係会社三六、傍系会社五〇からなる浅野財閥を形成する。

・ 西山 弥太郎（ニシヤマ・ヤタロウ） 明治二六々昭和四一年。川崎造船所入社後、一貫して鉄鋼部門を歩み、昭和二五年川崎製鉄初代社長。

・ 永野 護（ナガノ・マモル） 明治二三々昭和四五年。東洋製油取締役、横浜取引所理事、東京米穀取引所常務理事、山叶証券専務取締役、丸宏証券会長などを歴任。衆院議員、参院議員も務め、第二次岸内閣で運輸相。

・ 上野 陽一（ウエノ・ヨウイチ） 明治一六々昭和三二年。大正一四年日本産業能率研究所を創設し、米国のマネジメント思想と技術を産業界に普及。大蔵省作業部計画課長、日本能率学校理事長、立教大学経済学部部長、産業能率短期大学学長も務める。著書に『能率学原論』など。

・ 田中 慎一郎（タナカ・シンイチロウ） 明治四四々平成九年。昭和一〇年、王子製紙に入社。二四年、十条製紙勤務部長、三三年、常務、三九年、専務、四三年、副社長。四四年、十条キンバリー社長。

## 第八回

・ TQC total quality control の略。生産にかかわる部門だけでなく、全社的に行なわれるQCCのこと。

・ 金尾 実（カナオ・ミノル） 大正三々平成五年。昭和一三年日本鋼管に入社し、取締役、常務、専務、副社長を経て、昭和五五年社長。六〇年会長。

・ 連合 日本労働組合総連合会の略称。平成元年一二月に発足。わが国の歴史上最大規模の労働組合組織。

・ 鷲尾 悦也（ワシオ・エツヤ） 昭和一三年々。昭和三八年八幡製鉄（現・新日本製鉄）に入社後、四五年新日鉄労連書記長、五九年金属労協事務局次長を経て、六三年鉄鋼労連書記長、平成二年中央執行委員長。のち顧問。この間、連合副会長を経て、五年連合事務局長。九年会長。一三年退任し、全国労働者共済生活協同組合連合会理事長。

・ 中村 厚史（ナカムラ・アツシ） 昭和四年々。労働省を経て、昭和三三年、経済企画庁経済研究所。その後、創価大学経済学部教授、学習院大学教授。著書に『賃金変動要因の研究』など。

・ 田口 三夫（タグチ・ミツオ） 昭和五年々。昭和二九年東京電力に入社し、四六年労務部給与課長、五二年企画室副室長、五六年原子力業務部長、六〇年理事、六二年取締役神奈川支店長を経て、平成三年動力炉核燃料開発事業団副理事長。

・ 宮下 武四郎（ミヤシタ・タケシロウ） 昭和二年々。昭和二五年、旧王子製紙の三社分割直後に、十条製紙第一期生として入社。人事労務畑を歩き、五三年、取締役、五六年、常務、五九年、専務、六三年、社長。平成五年四月、山陽国策パルプと合併し、日本製紙社長。八年、会長。六々八年、日本製紙連合会会長。

・ 島田 晴雄（シマダ・ハルオ） 昭和一八年々。慶應義塾大学助手、助教授を経て、昭和五七年教授。経済企画庁経済研究所客員主任研究官、小泉内閣特命顧問なども務める。著書に『労働経済学のプロンティア』など。

## 第九回

・ 『日暮硯』（ひぐらしすずり） 江戸時代、信州松代藩家老の恩田奎（おんだ・もく）による藩政改革を記した書。著者・成立年未詳。

・ 矢口 新（ヤグチ・ハジメ） 大正二年々。昭和一二二年、岡部教育研究所所員となり、その後、国立教育研究所所員、（財）日本生産性本部プログラム教育研究所長を経て、四三年、（財）能力開発工学センター所長。

・ 大山 巖（オオヤマ・イワオ） 天保一三々大正五年。西郷隆盛の従弟、薩摩藩士大山彦八の次男。倒幕運動、王政復古運動に奔走の後、陸軍省第一局長少将、陸軍卿、陸軍大臣、大将、元帥、公爵、元老、内大臣等を歴任。この間、

日清戦争では第二軍司令官、日露戦争では総司令官を務める。

・ 安川 第五郎 (ヤスカワ・ダイゴロウ) 明治一九〇〇昭和五一年。明治四五年、日立製作所に入社。大正四年、兄・清三郎とともに安川電機製作所を創立。昭和一年、社長に就任。その後、電気機械統制会会長、日銀政策委員、日本原子力研究所初代理事長、日本原子力発電社長、九州電力会長、九州山口経済連合会会長なども務める。

・ 親鸞 (シンラン) 一一七三〜一二六二年。鎌倉時代初期の僧。浄土真宗の開祖。阿弥陀による万人救済を説いた。

・ ノンプロフィット・オーガニゼーション NPO (Non-profit Organization) のこと。非営利組織ともいう。営利ではなく、公益を目的として活動する民間団体の総称。

・ ゴードン、アンドルー (Gordon, Andrew) 一九五二年〜。ハーバード大学歴史学教授、同大学エドウィン・O・ライシャワー日本研究所所長。専門は日本近現代労働運動史。

・ 熊沢 誠 (クマザワ・マコト) 昭和一三年〜。昭和四一年、甲南大学講師、四四年、助教授、四九年、教授、六一年、経済学部長。専門は労使関係論、社会政策。著書に『労働のなかの復権』、『日本の労働者像』、『日本の経営の明暗』など。

## 第一〇回

・ バーナード、チェスター (Bernard, Chester Irving) 一八八六〜一九六一年。一九〇九年、米国電信電話会社に入社し、二七年、傘下のニュージャージー・ベル電話会社初代社長。一九四八〜五二年、ロックフェラー財団理事長。著書『経営者の役割』(三八年)は経営学に多大な影響を及ぼす。

・ 講 仏経を講じる法会のこと。

・ 鈴木 大拙 (スズキ・ダイセツ) 明治三〇昭和四一年。明治二四年、鎌倉・円覚寺の今北洪川、釈宗演に師事し、大拙の道号を受ける。三〇年から、欧米に渡り、『大乘起信論』などを英訳し、仏教思想を欧米に広める。帰国後、学習院大学教授となり、大正一〇年、真宗大谷大学教授に就任。主著に『禅思想史研究』、『禅と日本文化』など。

・ 妙好人 (ミョウコウニン) あつい信仰心をもつ念仏の行者を称賛するという語。石田 梅岩 (イシダ・バイガン) 一六八五〜一七四四年。江戸時代中期の思想家。石門心学の始祖。実践的倫理思想を説き、町人層に受け入れられた。

・ 安藤 昌益 (アンドウ・ショウエキ) ?〜一七六二年。江戸時代中期の思想家・医者。封建社会と、それを支える儒学・仏教を批判し、平等思想を説いた。

・ 間 宏 (ハザマ・ヒロシ) 昭和四年〜。昭和三三年、東京教育大学文学部助手、三六年、専任講師、三九年、助教授を経て、五一年、早稲田大学文学部教授。産業社会学 (日本の労使関係論) 専攻。

・ 有賀 喜左衛門 (アルガ・キザエモン) 明治三〇〜昭和五四年。大学卒後、柳田国男のもとへ出入りし、民俗学・社会学への関心を深め、日本の農村社会の実証的研究を行なった。昭和二一年、東京帝大講師、二四年、東京教育大学教授、三二年、慶應義塾大学教授、四〇年、日本女子大学長。主著に『日本家族制度と小作制度』、『一つの日本文化論——柳田国男に関連して』など。

・ 武藤 山治 (ムトウ・サンジ) 慶応三〇昭和九年。一九歳で渡米し、明治二〇年、帰国。ジャパングゼット新聞社に勤務する傍ら、広告取次業をはじめ、『博聞雑誌』を刊行。二六年、三井銀行に入行。二七年、鐘淵紡績に移り、兵庫工場支配人、本社支配人、専務を経て、大正一〇年、社長。一三年以降、衆院議員当選三回。昭和七年、政界を引退し、時事新報社長。九年、鎌倉で狙撃され死亡。

・ 後藤 新平 (ゴトウ・シンペイ) 安政四〜昭和四年。愛知県立病院院長兼愛知医学校長から、明治一六年、内務省に入省。ドイツ留学を経て、二五年、衛生局長、三一年、台湾総督府民政局長。三六年、勅選貴院議員となり、三九年、満鉄初代総裁から、第二次・第三次桂内閣の通信相、鉄道院総裁など。大正五年、寺内内閣の内相、七年、外相。九年、東京市長。一二年、山本内閣の内相兼帝都復興院総裁に就任し、関東大震災後の東京復興計画を立案。

・ ILO (International Labour Organisation) 国際労働機関の略称。第一次世界大戦後ヴェルサイユ条約にもとづいて一九一九年六月に設立。基本的人権の推進、労働・生活条件の向上、雇用機会の増進のための国際的な政策や計画の策定を主として実施している。

・ 大原 孫三郎 (オオハラ・マコサブロウ) 明治一三〜昭和一八年。家業を継

ぎ、倉敷紡績に入り、明治三十九年、社長。その後、倉敷銀行（現・中国銀行）、倉敷レイヨン（現・クラレ）などを設立し、事業の多角化をはかる一方、大原社会問題研究所、大原農業研究所、倉敷労働科学研究所、大原美術館、倉敷中央病院などを設立し、社会貢献活動にも尽力。

・ 藤原 銀次郎（フジワラ・ギンジロウ） 明治二〇昭和三五年。明治二八年、三井銀行に入行。三二年、三井物産に転出し、台湾支店長、木材部長などを歴任。四四年、王子製紙に移り、専務、大正九年、社長、昭和一三年、会長。この間、四年、勅選貴院議員。一五年、米内内閣の商工相、一八年、東条内閣の国務相、一九年、小磯内閣の軍需相。

・ 柳 宗悦（ヤナギ・ムネヨシ） 明治二二昭和三六年。明治四三年、大正八年、東洋大教授。宗教学を教える一方、美術研究にも力を注ぎ、「民芸運動を推進。昭和六年、「工芸」を創刊。一一年、日本民芸館を開設し館長。一四年、「民芸」を創刊。一五年、専修大学教授。晩年は念仏宗に帰依し、一遍に傾倒。主著に『科学と人生』、『朝鮮とその芸術』、『南無阿弥陀仏』など。

・ 神田 孝一（カンダ・コウイチ） 明治三九〇平成三年。大同生命保険常務。  
・ 西田 幾多郎（ニシダ・キタロウ） 明治三〇昭和二〇年。明治三二年、四高教授、四二年、学習院教授、四三年、京都帝大助教授を経て、大正二年、教授。著書『善の研究』で「純粹経験」を提示し、哲学界のみならず、広く一般に注目される。西洋哲学に禅をとり入れて発展させた「無の論理」、「場所の論理」を展開、独創的な「西田哲学」の体系を築いた。

・ 小池 和男（コイケ・カズオ） 昭和七年。法政大学経営学部助教授、名古屋大学教授、京都大学経済研究所長を経て、昭和六三、年法政大学教授。同大産業情報センター兼所員を経て、平成一一年、所長。その後、東海学園大学教授。著書に『中小企業の熟練——人材形成のしくみ』、『人材形成の国際比較』、『職場の労働組合と参加』など。

・ 藤林 敬三（フジバヤシ・ケイゾウ） 明治三三昭和三七年。慶大助手となり、昭和四〇七年、ドイツ、フランスに留学。その後、慶應義塾大学教授。三五年、中労委会長として、三井三池の大争議を藤林幹旋案によって調停したことも知られる。著書に『労働政策と労働科学』など。

・ 蓮如（レンニョ） 一四一五〇九九年。室町時代中期の浄土真宗の僧。門徒派

の組織化に尽力。

・ 一遍（イツペン） 一二三九〇八九年。鎌倉時代中期の僧。時宗の開祖。誦念仏を民衆に勧め、全国を行脚。

・ ドーア、ロナルド（Doe, Ronald Philip） 一九二五年。五一年、ロンドン大学講師、六一年、助教授、八二年、教授。英国における代表的な知日家知識人。著書に『都市の日本人』、『日本の農地改革』、『イギリスの工場・日本の工場』、『日本型資本主義と市場主義の衝突』など。

・ 南方 熊楠（ミナカタ・クマグス） 慶応三〇昭和一六年。明治一九年に渡米し、ミシガン州立ランシング農学校などに学んだ後、曲馬団事務員となり、中南米、西インド諸島を巡遊。この間、各種の標本や地衣類、菌類の採集を行なう。二五年にイギリスに渡り、大英博物館東洋調査部員などを経て、三三年に帰国。生涯に七〇種余の新菌種を発見したほか、日本の民俗学に欠けていた歴史的観点の補訂にも尽力。

・ 真言宗 九世紀初め、唐より戻った空海を開祖とする密教の一派。

・ 三戸 公（ミト・タダシ） 大正一〇年。昭和二九年、熊本商科大学講師、三一年、同志社大学助教授、三六年、立教大学教授。のちに中京大学教授。著書に『官僚制——現代の論理と倫理』、『日本人と会社』、『人間の学としての経営学』など。

・ 中川 敬一郎（ナカガワ・ケイイチロウ） 大正九年。昭和二六年、東京大学経済学部助教授、三九年、教授。五四年、ニューヨーク大学大学院客員教授。五六年に退官後、福島大学教授、国際大学教授、青山学院大学教授。主著に『比較経営史序説』、『日本的経営』など。

## 第一回

・ 仁田 道夫（ニッタ・ミチオ） 昭和二三年。武蔵大学教授、東京大学助教授を経て、教授。著書に『日本の労働者参加』など。

・ 桑原 靖夫（クワハラ・ヤスオ） 昭和一二年。日本軽金属を経て、日本労働協会（現・日本労働研究機構）などを経て、昭和六〇年、独協大学経済学部教授。平成一二年、学長。著書に『国境を越える労働者』など。

・ 細川 護照（ホソカワ・モリヒロ） 昭和一三年。朝日新聞を経て、昭和四

六年から連続二期参院議員に当選。五八年、熊本県知事に転身し、平成三年に引退。翌四年、日本新党を旗揚げし、参院議員に復帰。五年の衆院選では、参院議員を辞職して熊本一区から当選するなど、一挙に三五議席を獲得。同年八月、非自民連立政権の首相に就任。

・白木三秀（シラキ・ミツヒデ）昭和二六年〜。東京都立労働研究所研究員、聖泉短期大学専任講師、助教授、国士館大学助教授、教授などを経て、昭和一年、早稲田大学政治経済学部教授。著書に『日本企業の国際人的資源管理』など。

・文化大革命 中華人民共和国において、一九六五年秋から約一〇年間にわたり展開された政治・思想・文化闘争。その極左的傾向は大きな弊害をもたらした。

・デミング、ウィリアム・エドワーズ（Deming, William Edwards）一九〇〇〜九三年。一九二七年、米国農務省勤務。三九年、大統領府人口調査局数学顧問、四二年、予算局統計基準部標本調査顧問官。この間、三九年来にニューヨーク大学教授となり、四六年から同大学院教授。有力企業の統計調査コンサルタントも務める。五〇年に来日して産業界首脳に品質管理（QC）の重要性を説く。

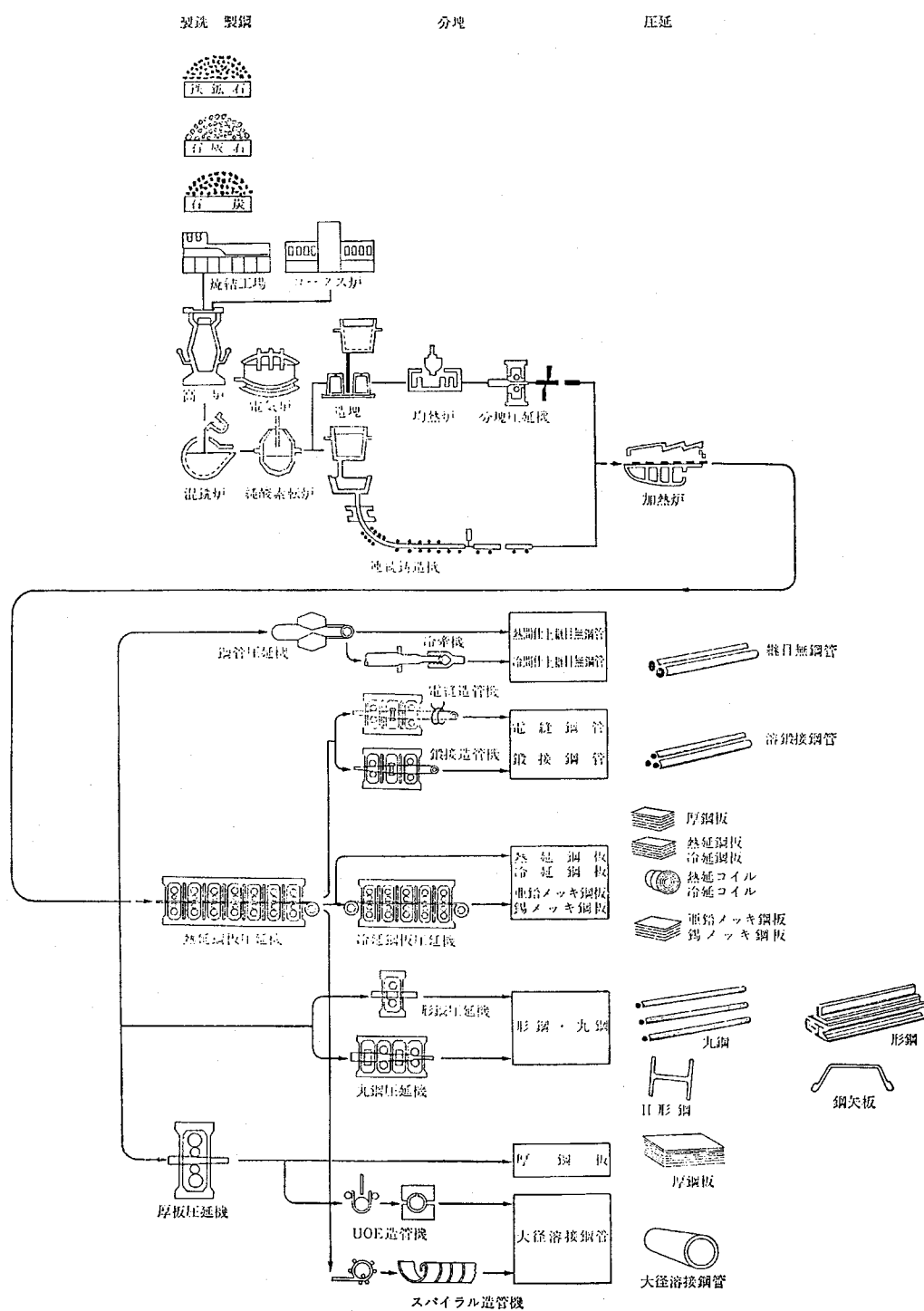
・西堀 栄三郎（ニシボリ・エイザブローウ）明治三六〜平成元年。昭和十一年、京都帝国大学理学部助教授。同年、東京電気（現・東芝）入社し、二四年に退社。その後、東海大学教授、電電公社電気通信研究所特別研究室長を経て、三一年、京大教授。三二年には第一次南極観測越冬隊長。のちに、日本原子力研究所理事、日本原子力船開発事業団理事、日本生産性本部理事、日本工業技術振興協会会長等を歴任。

・サイモン、ハーバート（Simon, Herbert Alexander）一九一六〜二〇〇一年。カリフォルニア大学行政研究所を経て、一九四二年、イリノイ工科大学助教授、四七年、教授、四九年、カーネギー・メロン大学教授。経済組織内部の意思決定過程に関する研究で、七八年にノーベル経済学賞を受賞。著書に『経営行動』など。ジェームス・マーチとの共著『組織』も有名。

・河合 隼雄（カワイ・ハヤオ）昭和三年〜。高校教師、留学等を経て、四七年、京大大学助教授、五〇年、教授。六三年、国際日本文化研究センター教授

を兼任。六一年、日本心理臨床学会理事長、平成七年、国際日本文化研究センター所長、一四年、文化庁長官。著書に『ユング心理学入門』、『母性社会日本の病理』など。

第2図 鉄鋼製品のできるまで



日本鋼管株式会社『日本鋼管株式会社六十年史』（1972年6月8日）より

第6図 京浜製鉄所工場配置図

第6図 京浜製鉄所工場配置図

奥田健二氏 執筆文献

論文

題名	年次	典拠	ページ数	備考
1 賃上げ争議と従業員の反応	一九五八・六		一四二～ 一七九	経営と労働者 折井日向「ほか」著 ダイヤモンド社
2 標準作業と監督者の役割	一九五八・六		七七～九八	経営と労働者 折井日向「ほか」著 ダイヤモンド社
3 技術革新に即応する人材養成計画	一九六〇・九	生産性 一六〇		
4 人間関係と企業内教育訓練	一九六一		一〇九～ 一八一	労務管理と賃金 日本労働協会編日本労働協会
5 人材育成のための人事管理	一九六一・七	生産性 一七二		
6 転機の労務管理	一九六一・一一	月刊労働問題 四二	四一～四四	
7 賃金体系100年史を終わって(特集)	一九六九・一	賃金実務 一五三	七八～九一	丹生谷竜、堀川三夫、孫田良平、奥田健二
8 労務管理の発想軸(座談会)	一九七四		一四六～ 一八〇	労務管理の発想転換 労務行政研究所(津田真澄、 奥田健二、岡村一、鈴木練一、浅沢誠夫)
9 人事労務管理の位置づけとその役割	一九七五		七～一一	教科書労務管理実務入門 労務行政研究所
10 高齢者の仕事と生活(座談会)	一九七五・五	職研 一二	二四～三一	奥田健二、横山章三、天谷正、春日明、兼子宙 (司会 亀山直幸)
11 現場管理者は人事部門にかく要望する (座談会)	一九七六		一〇三～ 一二六	現代の管理職問題 労務行政研究所 (司会 奥田健二)



	題 名	年 次	典 拠	ページ数	備 考
12	中高年齢者の総点検（対談）——中高年対策は生きがい対策、企業は発想の転換が必要	一九七八・五	労務事情 四二二	五〇一四	奥田健二、孫田良平
13	中高年齢者の職務再設計と能力開発——若年層を含めた職務再設計と新しい教育訓練を	一九七九・一	労務事情 四四五	一〇〇一四	
14	日本人の労働観（座談会）	一九八二・四	エルダー 四一四	一五〇三〇	武沢信一、奥田健二、千石保、川上方満
15	高齢化社会における人事管理の指針（座談会）	一九八三・一	エルダー 五一〇	三〇〇四二	奥田健二、井戸和夫、長濱秀幸、石田英夫
16	高年齢化社会における人事管理の指針（座談会）	一九八三・九	エルダー 五一九	一六〇三二	石田英夫、奥田健二、井戸和夫、長濱秀幸
17	労働問題研究と専門誌の役割（座談会）	一九八四・四	日本労働協会雑誌 三〇〇	一〇六〇 一二二	
18	学習企業のすすめ（座談会）	一九八五・一	職業能力開発ジャーナル 二七一	一〇〇一九	奥田健二、西村捷敏、泉輝孝 （司会 石岡慎太郎）
19	人と組織についての一考察	一九八五・五	日本労働協会雑誌 三一二	二〇〇二九	
20	企業経営における労務管理の位置づけと役割	一九八五・六		四五〇五一	労務管理実務入門 労務行政研究所
21	中高年の活性化とこれからの日本型人事管理（パネル・フォーラム）	一九八五・六	エルダー 七一六	一五〇三二	奥田健二、奥井禮喜、井戸和夫、石田英夫
22	中高年活性化と日本型人事管理	一九八五・九	労働法学研究会報 三六一三三		シンポジウム 中高年活性化の人事戦略
23	企業活性化推進のポイント ——平等主義を超える原則提示を	一九八六・三	経営者 四七〇	六〇九	
24	地域開発の進展と人材開発に関する座談会	一九八六・六		一一九〇	ハイテク時代の地域振興と人づくり 雇用促進事

34	33	32	31	30	29	28	27	26	25	
労使生残りのための一つの実験―アメリカ・ナショナル・スクール社労使によるcooperative partnership programについて	アメリカ式経営管理の受容と普及 ―戦後経営史の一側面（鼎談）	日本経営管理史の一底流 ―開放システムとしての職場集団の認識	高齢者教育が企業を救う	中高年の活性化とこれからの日本型人事管理（パネル・フォーラム）	62年教育訓練計画に望む（提言）	労使関係の将来	ME化の下での技術と人間能力との調和	労使関係の将来	中小企業における後継者育成	
一九八八・九	一九八七・七	一九八七・五	一九八七・四	一九八七・三	一九八七・二	一九八七・二	一九八六・九	一九八六・七	一九八六・六	
産研センター研究年報 二	経営と歴史 一〇	日本労働協会雑誌 三三四	経済往来 三九（四）		企業と人材 四五五	IMF―J C 金属 二一（二）		日本労働協会雑誌 三二五		
九八〇 一一四	二〇二七	二〇一二	六八〇七八	一九四〇 二〇八	三二〇三五	一三〇五七	一七八〇 一八二	五七〇六三	七三〇八二	一三七
	奥田健二、武沢信一、大坪檀			えるだあ最前線 Part 4 高年齢者雇用開発協会編 高年齢者雇用開発協会		第20回東日本労働リーダーシップコース講演（下）	MEからITへ 雇職業総合研究所編 日本労働協会		ハイテク時代の地域振興と人づくり 雇用促進事業団職業訓練研究センター地域訓練計画研究会編 大蔵省印刷局	業団職業訓練研究センター地域訓練計画研究会編 大蔵省印刷局 沢衛、中山春男、山下桂一郎、奥田健二、泉輝孝）

	題 名	年 次	典 拠	ペー ジ 数	備 考
35	中間概念としての「安定雇用」 ―日本特殊論を超えるために―	一九八八・九	日本労働協会雑誌 三四九	二〇一四	
36	戦時下の賃金統制 ―戦後の人事労務にのこした遺産―	一九八八・九	賃金実務 六〇〇	四八〇六〇	資料で見る戦中・戦後の賃金管理 (昭和10年代～20年代)〔1〕
37	生活給賃金思想の浸透 ―日本の給与の形態として―	一九八八・一	賃金実務 六〇二	五八〇六九	資料で見る戦中・戦後の賃金管理 (昭和10年代～20年代)〔2〕
38	職員・工員を一体化する労務管理思想 ―定期昇給の慣行化も始まる―	一九八八・一一	賃金実務 六〇五	五九〇六九	資料で見る戦中・戦後の賃金管理 (昭和10年代～20年代)〔3〕
39	戦時下における厚生年金保険の発足	一九八八・一二	賃金実務 六〇七	三九〇四八	資料で見る戦中・戦後の賃金管理 (昭和10年代～20年代)〔4〕
40	戦中・戦後の遺産とこれからの人事管理	一九八八・一	賃金実務 六〇八	八二〇九四	資料で見る戦中・戦後の賃金管理 (昭和10年代～20年代)〔最終回〕
41	企業の発展と女性の能力開発	一九八八		四〇〇五九	女性が生き生き働くために 女性職業財団
42	新時代の人材育成―21世紀を視野において	一九九〇・三			奥田健二編 日本労働研究機構
43	戦後人事管理の変遷と今後の展望	一九九〇・一二	労政時報 三〇〇〇 号記念特別増刊号	二六〇四〇	
44	経営戦略と人材育成	一九九一・一	産業訓練 三七 (四二四)	四六〇五一	日産訓35周年記念特別論文
45	働きすぎからの脱労働観	一九九一・二	季刊労働法 一五八	二一〇三四	特集・労災補償・裁判の新動向
46	日本型人事労務のゆくえ	一九九一・三	経営者 四五(三)	六八〇七二	
47	職業観の変化と人材育成 ―いわゆる新人類の問題を中心として―	一九九二・六	労働かながわ 四九八	三〇七	

48	認識したい安定雇用の長所	一九九三・二	経営者 四七(二)	五八〇六三	特集・日本型雇用を考える
49	「終身雇用幻想」からの脱却を	一九九三・四	経営者 四七(四)	五六〇五九	特集・ホワイトカラーの効率化
50	これからの時代の労務管理のパターン	一九九三・四	JICPAジャーナル五(四)	四三〇四八	
51	21世紀に向けての日本企業の人材育成 (シンポジウム)	一九九三・六	日本労働研究雑誌 四〇一	六一〇七三	特集・21世紀に向けての日本企業の人材育成 ―一九九三年労使関係研究会議から 石田英夫、猪木武徳、小池和男、奥田健二、杉原泰馬
52	“安定雇用”のコンセプトを提唱 ―終身雇用は誤解招く	一九九四・四	労政時報 三一五七	七〇一二	日本的経営の検証とその未来 上
53	納得性の得られる評価面接を	一九九四・一二	労政時報 三一九〇	五八〇五九	新・人事管理考(1)
54	脱古典の時代における人と経営 ―相補性Complementarityの原理について	一九九六・一	経営史学 三〇巻四号		
55	作業長制度	一九九七・四	日本労働研究雑誌 四四三	一六〇一七	
56	相補性原理にもとづく人事労務の再構築	一九九九			日本労務学会 一九九九年大会発表論文
57	経営哲学と人材育成活動の展開	一九九九			島袋嘉昌編著『経営哲学の実践』森山書店
58	二分法的関係から相補的關係へ ―Complementarityと日本の強い個性である	一九九九・四	日本労働研究雑誌 四六五	一〇〇一一	

	題 名	年 次	典 拠
1	われら人間	一九七二	日本基督教団出版局
2	民間企業の高齢化への対応	一九八三・二	公共企業体等労働問題研究センター 民間労働研究グループ編
3	人と経営―日本経営管理史研究	一九八五	マネジメント社
4	団塊世代の労務管理―新人事時代への戦略戦術をさぐる	一九八六・九	労務行政研究所
5	労働組合の活性化とこれからの組合戦略に関する実態	一九八八・六	国際産業・労働研究センター
6	新時代の人材育成	一九九〇・二	日本労働研究機構
7	日本型経営の未来―人と企業を生かす21世紀経営の創造	一九九〇・一	TBSブリタニカ
8	ユニオンリーダーの意識とキャリア形成	一九九二・三	日本労働研究機構 調査研究報告書 一九九二―二五
9	ホワイトカラーの昇進構造	一九九五・一	日本労働研究機構 今田幸子、平田周一 著
10	日本科学的管理史資料集 第2集 図書編 第9巻	一九九七・四	五山堂 奥田健二、佐々木聡 編
11	日本科学的管理史資料集 第2集 図書編 第10巻	一九九七・四	五山堂 奥田健二、佐々木聡 編
12	日本科学的管理史資料集 第2集 図書編 第11巻	一九九七・四	五山堂 奥田健二、佐々木聡 編
13	日本科学的管理史資料集 第2集 図書編 第12巻	一九九七・四	五山堂 奥田健二、佐々木聡 編

# 奥田氏寄贈資料目録

※作成年度準

作成主体	資料名称	資料作成年月日
日本鋼管川崎製鉄所職務調査協議会	職務調査の解説（川崎製鉄所に於ける職務調査の報告）	一九五一年六月八日
KENJI OKUDA	TRANSITION OF LABOR MANAGEMENT RELATIONS IN THE AMERICAN STEEL INDUSTRY - AN INTERPRETATION -	JANUARY, 1959
	方針決定コース・資料7 人事部教育訓練活動の方針	一九六〇年八月三〇日人事課長会議決定、 一九六二年一月二六日改訂
日本鋼管株式会社	部課長研修会議（Ⅱ）方針決定コース（会議司会者の手引）	一九六二年四月
（発信元） 日本鋼管株式会社 本社 奥田健二 日本鋼管株式会社川崎製鉄所 和久井紀平 （宛先） 山城 章	資料題名の記載はない 種類…社内伝達文書 内容…部課長研修会議に関する事	一九六二年六月二一日
	川崎製鉄所課長方針決定コース	印鑑（研修、和久井）の日付は 一九六二年六月一四日
	方針決定コースの概要とポイント	印鑑（研修、和久井）の日付は 一九六二年六月一四日
	方針決定コースシート22 製鉄部門長期経営計画立案方針（項目のみ）	文面から一九六四、五年頃と推測される
日本鋼管株式会社	部課長研修会議Ⅱ 方針決定コース	不明
東京大学教授 尾高邦雄	従業員態度調査について	不明

年譜 日本鋼管を中心とした鉄鋼労働史、経営史

年次	労働史	経営・産業史	その他
一九四五年 (昭和二十年)	<p>九月 日本鋼管第一次人員整理</p> <p>一〇月 日本鋼管第二次人員整理</p> <p>十一月 日鉄八幡、日鉄輪西(室蘭)労組結成</p> <p>十二月 日鉄広畑、日本鋼管鶴見、住友金属大阪、尼崎労組結成</p>	<p>二月 ポーレー中間報告、年産二五〇万トンを超える製鋼能力は撤去と発表</p>	<p>九月三〇日 産業報国会解散</p> <p>一〇月四日 GHQによる労働三権の確立などの五大改革を日本政府への指令</p> <p>一〇月五日 全日本海員組合結成(戦後初の全国組織)</p> <p>一〇月一〇日 松岡駒吉らが全国労働組合結成懇談会を開催(↓総同盟へ)</p> <p>一〇月二三日 第一次読売争議</p> <p>十二月一日 第一次東芝争議</p>
一九四六年 (昭和二十一年)	<p>一月一〇日 日本鋼管鶴見製鉄所労組生産管理闘争</p> <p>一月 日本鋼管川崎、本社、日鉄金石、神戸製鋼所労組結成</p> <p>三月 日本鋼管第三次人員整理(職員一六〇〇人、工員六〇〇人)</p> <p>四月 全日本鉄鋼産業労働組合(全鉄労)結成</p> <p>八月 総同盟鉄鋼労組協議会結成される</p> <p>十一月 日本鋼管労働組合連合会結成(のち、四八年に造船部門分離)</p>	<p>一月 ポーレー最終報告発表</p> <p>二月 石炭、鉄鋼の「傾斜生産方式」による増産を閣議決定</p> <p>二月 日鉄、神鋼、鋼管などを含む鉄鋼五社が持株会社として指名される</p>	<p>三月一日 労働組合法の施行</p> <p>五月一日 五年ぶりにメーデー復活</p> <p>八月一日 日本労働組合総同盟(総同盟)結成</p> <p>八月九日 全日本産業別労働組合会議(産別会議)結成</p> <p>一〇月七日 電産争議 電産型賃金で妥結(十二月二一日)</p>
一九四七年 (昭和二十二年)	<p>四六年〜四七年にかけて、労働協約締結。労組に有利な内容</p> <p>一〇月 鋼管労連 身分差撤廃、賃金体系統一、賃上げ、首切り反対を要求</p>	<p>一月 指定生産資材割り当て規則実施</p> <p>五月 日本鉄鋼連合会設立</p> <p>七月 「七月体系」による価格差補給がはじまる</p> <p>八月 戦後初の鉄鋼輸出契約を米ヤラス商会と結ぶ</p>	<p>二月 二・一スト、二・七ストがGHQの中止指令により中止</p> <p>二月 経済復興会議結成</p> <p>三月 全労連結成</p> <p>十二月 過度経済力集中排除法公布</p> <p>十二月 臨時石炭鉱業管理法公布</p>

年次	労働史	経営・産業史	その他
一九四八年 (昭和二十三年)		<p>一月 GATT (関税と貿易に関する一般協定) 発足</p> <p>日本鋼管で能率給制度が新設される</p> <p>三月 ストライク報告公表↓賠償緩和の方 向へ</p> <p>四月 日本鋼管労働組合製鉄連合会結成</p> <p>五月 ドレーパー使節団、全鉄鋼設備の存 置方針を決定</p> <p>五月 商工省に鉄鋼局が設けられる</p> <p>十一月 日本鉄鋼連盟発足</p>	<p>二月 片山内閣総辞職</p> <p>二月二三日 産別民同発足(↓新産別へ)</p> <p>四月一六日 東宝争議始まる</p> <p>七月二二日 マッカーサー書簡(公務員スト権 剥奪)</p> <p>十二月 アメリカ政府、FEC二三〇号(日本 の過度経済力集中排除計画)を撤回</p>
一九四九年 (昭和二十四年)	<p>労働協約の失効。無協約時代へ</p> <p>四月 鉄鋼部門のみで日本鋼管労働組合製 鉄連合会結成</p>	<p>二月 GHQ、輸出承認権限を一部を除き 日本政府に移譲</p> <p>四月 日本鋼管川崎製鉄所で技能者養成訓 練開始</p> <p>五月 商工省、貿易庁を統合して通商産業 省設置</p> <p>折井氏、勤労課長になる</p> <p>六月 川崎製鉄所第四高炉火入れ</p> <p>一〇月 通産省「輸出用普通鋼鋼材生産事 務要領」を発表。輸出増強をはかる</p> <p>十一月 COCOM (対共産圏輸出統制委 員会) 設立</p> <p>十一月 日本鋼管で五五歳定年制実施</p>	<p>三月四日 ドッジライン</p> <p>六月一日 改正労組法施行</p> <p>七月四日 国鉄三万人解雇</p> <p>七月三日 全日本労働組合連盟結成(総評結成 に伴い解散)</p> <p>十二月一日 新産別結成</p>
一九五〇年 (昭和二十五年)		<p>三月 職務調査協議会の設置(NKK) TWI 訓練方式の導入(NKK川崎)</p> <p>四月 過度集中力排除法により日本製鉄分 割</p> <p>七月 課付技師制度発足(NKK川崎)</p> <p>八月 技術管理部発足(NKK川崎)</p> <p>九月 広報誌発行(NKK本社)</p> <p>十二月 朝鮮戦争勃発に伴い、中国向け鋼</p>	<p>四月二三日 トヨタ無期限スト</p> <p>五〇八月 日立争議</p> <p>七月二二日 日本労働組合総評議会(総評)結 成</p> <p>十一月三〇日 総同盟分裂</p>



一九五一年 (昭和二六年)	三月一日 日本鉄鋼産業労働組合連合会 (鉄鋼労連) 結成 七月一四日 日本鋼管川鉄にて新協約締結 この後二、三年でその他事業所でも協約締結	材輸出停止 一月 NKK鶴見 第二高炉 火入れ 八月 米国、朝鮮復興資材の大半を日本で調達することを声明 一二月 年間鋼鉄輸出が初めて一〇〇万トンを突破 NKK川崎第三高炉火入れ	鉄鋼業第一次合理化はじまる(一九五一年～五年頃) 三月 総評にて国際自由労連への加盟が議論になる↓廃案 三月二八日 総同盟解散大会
一九五二年 (昭和二七年)	一〇月 日本鋼管労働組合製鉄連合会は解散し協議会になる 一月一日 鉄鋼労連の総評加盟 ↓川崎製鉄労組の脱退	三月 GHQ、輸出管理権を日本政府に委譲。(四月GHQ廃止) 五月 NKKで尾高邦雄氏による態度調査(従業員の経営と組合に対する帰属意識の態度調査) 一二月 年末慰労金争議に関する態度調査	九月 通産省機構改革。鉄鋼局を廃止し重工業局設置
一九五三年 (昭和二八年)	鉄鋼労連初の産業別統一春季賃上げ闘争 一二月 八幡など鉄鋼労連大手、越年資金要求のスト(一六日)	四月 日本鉄鋼輸出組合設立 六月 ベースアップ争議に関する態度調査(NKK) 九月 管理者意識調査(NKK)	二月一四日 全国民主主義労働運動連絡協議会(全民労)結成 八月二〇日 四単産、総評脱退
一九五四年 (昭和二九年)	七月五日 日鋼室蘭争議 八月 八幡製鉄労組、第一八回臨時大会で鉄鋼労連の総評脱退方針を可決	一月 パキスタン向け鉄鋼・綿花リンク求償貿易実施 物価上昇、輸出の減退等により、国際収支が悪化、生産過剰気味で緊縮政策 四月 職制改正。工務部新設(NKK) 七月 役付工制度に関する態度調査(NKK) 八月 東京銀行発足 一二月 第一回鉄鋼輸出会議開催される	四月二二日 全日本労働組合会議(全労)結成(六二年に同盟会議、六四年に同盟に発展) 七月一二日～一五日 太田 vs 高野 事務局長選挙。高野当選 一二月二二日 太田主唱による五単産共闘会議(炭労、私鉄、合化、紙パ、電産)発足
一九五五年 (昭和三〇年)	三月 鉄鋼労連、第七回大会で総評脱退の緊急動議(八幡労組提案)を否決 鉄鋼労連、賃上げ要求を秋闘方式に	国内景気の回復と海外鉄鋼市況から、戦前戦後一〇年間を通じて日本の鉄鋼生産は過去最高を記録した 二月 鉄鋼輸出会議、初めて輸出目標を設定	鉄鋼業の第二次合理化はじまる 三月一日 日本生産性本部設立(↓労使協議制の普及に取り組む) 四月 八単産共闘(上記五単産と全国金属、化

年次	労働史	経営・産業史	その他
一九五六年 (昭和三十一年)		<p>定(全鉄鋼で一六六・四万トン)</p> <p>九月 日本のGATT正式加盟発効</p> <p>九月 通産省、経済六か年計画による見通し案作成。三五年鋼材生産を七九五万トンと策定</p> <p>一〇月 通産省、鉄鋼輸出制限のため「普通鋼鋼材などの輸出に関する臨時措置」を発表。厚板などの輸出承認停止を決定</p>	<p>学同盟、電機労連)で賃金の共同闘争。総評の春闘方式の始まり</p> <p>五月二〇日 生産性三原則の採択</p> <p>六月 総同盟は、八つの基本原則定め、生産性本部への参加を決定</p> <p>七月 全労 五原則定め、協力を決定。全織ははじめ批判的意見、その後基本的に賛成</p>
一九五七年 (昭和三十三年)	<p>鉄鋼労連、秋闘、統一闘争方式で二七社三 四労組。賃上げ三〇〇〇円の統一要求 秋闘。鉄鋼労連による一波ストライキ。 鉄鋼大手五社社長はゼロ回答貫く。日本鋼 管、八幡、富士の各労組が一九日間のスト 実施</p> <p>賃上げ闘争の敗北。経営側の態度の背景① 不景気 ②労使関係の根本的転換(合理化、 近代化にむけて)</p>	<p>二月 米国からの屑鉄輸入増加要請のため 鉄鋼使節団を派遣 (六月交渉妥結)</p> <p>五月 通産省、市価抑制のため「鉄鋼価格 安定対策」発表</p> <p>七月 鉄鋼市況暴落のため生産調整始まる</p> <p>七月 人事組織室発足。能率課設置(NKK K)</p> <p>八月 能率給の配分に職務評価を採用(N KK)</p>	<p>春闘 賃上げ 一五一八円 八・六%</p> <p>一一月 労使協議制常任委員会(委員長 中山 伊知郎)設置</p> <p>一二月 総評 来年の春闘にあたり、「賃金白 書」発表。以後 毎年発表</p>
一九五八年 (昭和三十三年)		<p>一月 EEC(欧州経済共同体)発足</p>	<p>春闘 民間労組前面 拠点ブロック闘争方式採 用</p>

		<p>五月 長崎国旗事件のため日中貿易が全面中断。鉄鋼商談も中断</p> <p>六月 通産省、「鉄鋼市況対策要綱」発表</p> <p>九月 八幡製鉄戸畑で作業長制度導入</p>	<p>賃上げ 一〇五〇円 五・六%</p> <p>七月二二日 総評、太田・岩井体制確立</p> <p>一一月一四・一五 第一回全国労組生産性中央討論集会が開催（総評・中立系一七〇万人、全労系八〇万人）。日本生産性本部に対して要請文を決議</p>
<p>一九五九年 (昭和三四年)</p>	<p>鉄鋼労連、春闘に参加。孤立した戦いは無理 春闘にて「鉄の一発回答」</p> <p>三月 日本鋼管、四九日間スト（富士と日本鋼管のみ）</p> <p>庄延部門のみスト実施</p> <p>労連拡大中央執行委員による、八幡へのスト中止命令</p> <p>労連内に「八幡依存脱却」議論も。富士、日本鋼管四九日スト。八幡、第一波四八時間スト</p>	<p>米国、鉄鋼スト中止命令</p> <p>二月 米国鉄鋼メーカー、日本からの輸入鋼材をダンピング防止法違反として提訴</p> <p>八月 水江製鉄所操業開始</p> <p>九月 八幡製鉄戸畑製造所で日本最大の高炉の稼働開始</p> <p>一一月 米国、鉄鋼スト中止命令</p> <p>一二月 米国財務省、日本製品のダンピング調査を正式調査に切り替え</p>	<p>春闘、景気回復、賃上げ 一二八一円、六・五%</p> <p>総評と中立労連、「春闘共闘委員会」を設置</p> <p>三月 三井三池争議始まる</p> <p>四月 労組生産性企画実践委員会（現全国労組生産性会議）発足</p> <p>六月 総評・共産党と原則共闘</p> <p>一〇月 総評、安保・合理化反対</p>
<p>一九六〇年 (昭和三五)</p>	<p>鉄鋼労連に宮田一門間体制が確立する</p>	<p>二月 鉄鋼連盟、昭和三四年度の鉄鋼輸出高が戦後最高と発表</p> <p>六月 米国財務省、日本鋼材にダンピング事実はないと発表</p> <p>一〇月 マンデル博士による能率診断が行われる（NKK）</p>	<p>春闘、岩戸景気の中、長期柔軟闘争、ストほとんどなし。賃上げ 一七九二円、八・二%</p> <p>鉄鋼業の第三次合理化はじまる</p> <p>一月二四日 民主社会党結成。中央執行委員長 西尾末広、書記長 曾祢益</p> <p>一月一二月 三井三池争議 六月、総評、争議支援決定</p> <p>二月 総評労働者同志会「日本の労働組合主義」発表。経済闘争を運動の基本とする考え。六一年に総評の運動方針に取り入れられ六四年まで継続</p> <p>六月 全織同盟が日本生産性本部に正式参加を決定</p> <p>一一月 総評太田議長、岩田事務局長の「諏訪談話」。共産党批判</p>

年次	労働史	経営・産業史	その他
一九六一年 (昭和三十六年)	九月 鉄鋼労連、門間・宮田体制 長期政策委員会設置 鉄鋼産業 第三次合理化計画（六一〜七〇年度）	二月 関連事業部の新設（NKK） 四月 高炉八社、通産省の設備調整を認める	春闘、鉄鋼相場づくり、公労協スト宣言、賃上げ 二九七〇円、一三・八％ 八月二日 総評主流派 労働者同志会を解散し、総評社会党員全国連絡協議会結成
一九六二年 (昭和三十七年)	鉄鋼連絡会議発足 九月 日本鋼管製鉄労働組合連合会の発足 ：中央交渉体制の確立 一二月 鉄鋼不況 四〇年まで続く	一月 金融引締め政策により鋼材市況悪化（鉄鋼不況、六五年まで続く） 三月 市況対策委員会鉄鋼輸出部会、高炉九社の輸出義務制を決定 四月 八幡、富士、鋼管にて職務給が提案される 九月 日本鋼管製鉄労働組合連合会の発足 一二月 鉄鋼連絡会議結成	春闘、鉄鋼労連先頭。賃上げ 二五一五円、一〇・七％ 四月二六日 全国労働総同盟組合会議（同盟会議）結成（全労、総同盟、全官公） 議長 中地熊蔵、事務局長 天池清次
一九六三年 (昭和三十八年)	春闘 八幡、富士、二四時間スト 九月 八幡、作業長非組合員化実施	前年末から、米国鉄鋼メーカーのダンピング提訴相次ぐ 四月 職務給実施（NKK） 九月 日本鋼管で全従業員を対象とした世論調査が行われる ライン・スタッフ制度が整備される（NKK川崎、鶴見） 一二月 臨時工制度の廃止（NKK）	春闘、総評「ヨーロッパ並み賃金」第一年度。緩やかな景気回復。賃上げ 二二三七円、九・一％ 七月 総評 太田、岩井、一旦辞任。政治闘争強化 一一月 総評岩井事務局長、労線統一を提唱、同盟反論
一九六四年 (昭和三十九年)	五月一五日 IMF・JC 結成。八幡と中山労組のみ単組加盟 九月一四日 鉄鋼労連第二九回定期大会では、IMF・JC加盟の方向を確認し、正式加盟の決定は持ち越した。三戸・宮田体制 一二月 八幡、ラインアンドスタッフ制導入。八幡製造所発足	四月 日本、OECDに加盟 六月 同鉄鋼特別委員会作業部会に初参加 一二月 米、日本鉄鋼ダンピング否定	春闘、開放経済体制移行一年目。高原闘争方式。景気下降。公労協スト中止。賃上げ 三三〇五円、一二・四％ 五月一六日 IMF・JC 結成
一九六五年	二月 鉄鋼労連、臨時大会において前年を	一月 鉄鋼連盟、昭和三十九年の粗鋼生産が	春闘、不況下。重化学先頭配置。合化トップバ

(昭和四〇年)	<p>下回る回答にはストの方針を決定 八幡・富士・住金、二四時間スト 四・二三 (鉄鋼労連最後のスト) 六月 福山製鉄所に労組発足 八月二七日 鉄鋼労連第三二回定期大会 で、IMF・JC一括加盟の方向を決定し、 正式決定は持ち越す</p>	<p>世界第三位と発表 一〇月 厚板不況カルテル</p>	<p>ツター。闘争長期化、賃上げ 三一五〇円、一 〇・六％ 一二月 海員スト 延べ三六日</p>
(一九六六年 (昭和四一年))	<p>一月三〇日 鉄鋼労連中央執行委員会は採 択の結果、賛成一二、反対一一でJCへの 加盟を決定。その位置付けは「国際連帯の 窓口」ということで妥協 二月一七日 鉄鋼労連第三三回臨時大会 (通称…登別大会)で、出席代議員三二一 名中、一九九名の賛成を得て、JCに産業 別組織として一括加盟することを決定 七月一日 鉄鋼労連、IMF・JCに加盟 八月 IMF 鉄鋼労連加盟承認</p>	<p>八月 福山製鉄所(NKK)稼働</p>	<p>総評からJC春闘への年。いざなぎ景気の走り。 合化トップバッター。賃上げ 三四〇三円、一 〇・六％ 一月一日 宝樹論文発表↓統一論議活発化</p>
(一九六七年 (昭和四二年))	<p>七月三十一日 鉄鋼労連、IMF・JCを労 働運動の活動体とすること、政党支持関係 では共産党を排除することを明確にした 鉄鋼労連 合理化共闘・時短部会は四組三 交代制による週実働三八時間を目標と定め る JCを、「国際連帯の窓口」と限定する規 制をはずし、運動体へ移行する方針を確認</p>	<p>十一月 日本鉄鋼輸出組合、米国の輸入制 限法案(鉄鋼クォータ法案)立法化に反対 声明</p>	<p>春闘、いざなぎ景気。JC春闘の様相。「賃金 闘争連絡会議」発足し、鉄鋼、造船、機械を中 心として重化学先頭、鉄鋼回答で相場形成。公 労協、公運共闘ストなし 賃上げ 四三七・一円、一二・五％ 一月 JC賃闘連絡会議発足 一二月 IMF・JC賃金闘争白書発表(以降 毎年発表)</p>
(一九六八年 (昭和四三年))	<p>二月 鉄鋼労連、拡中闘方式から中賃闘方 式に変更 八月 鉄鋼労連第三九回大会で宮田義二が 委員長に選出される。このころより主要ボ ストは大手五社で振り分ける人事が定着 一〇月 鉄鋼労連、全国労働組合生産性会 議に参加</p>	<p>四月 京浜製鉄所発足 七月 鉄連、対米輸出自主規制 一二月 日本鉄鋼輸出組合、対米輸出自主 規制を決定。国務省あて書簡を送る</p>	<p>春闘、総評春闘共闘主導の最後の年。私鉄高額 回答。スト多発。JC共闘の始まり 賃上げ 五二六・九円、一三・六％ 八月二〇日 労働問題研究会(労問研)発足(単 産書記長の勉強会) 労問研メンバー…赤木(自動車)、石井(全通)、 宇佐美(全織同盟)、及川(全電通)、大谷(新</p>

年次	労働史	経営・産業史	その他
一九六九年 (昭和四四年)	<p>一二月 鉄鋼労連 アメリカ時短調査団派遣</p>		<p>産別、大塚(日通)、角田(電力)、斉藤(鉄鋼)、佐藤(全鋼)、佐藤(全鉱)、中島(化学)、世喜(電機)、中山(海員)、山本(商業)、斉藤(ガス)、藤森(石油)、三木(造船)、柳(日建協)など</p>
一九七〇年 (昭和四五年)	<p>三月 八幡・富士合併調印 七月 鉄鋼労連第四回定期大会で「長期賃金政策」を決定。鉄鋼労連安保闘争不参加 九月 八幡製鉄労組、第四六回大会で反安保実行委員会への不参加を決定 十一月 八幡・富士合併正式調印</p>	<p>一月より四六年十二月まで第一次対米自主規制実施</p>	<p>春闘、労働力不足・物価高、高額ムード。賃上げ 六八六五円、一五・八%。交運共闘 全国スト、電機、私鉄スト</p>
一九七一年	<p>一月 大手五社労使懇談会正式設置</p>	<p>三月 八幡製鉄と富士製鉄が合併。新日本製鉄発足 一二月 新日本製鉄の粗鋼生産量が世界一となる</p>	<p>春闘、平穏。前年プラスの賃上げで。賃上げ九一六六円、一八・六% 一月二二日 全国民間労組委員長懇談会(全民懇)発足。労戦統一をめざす 一月 産業労働懇話会(産労懇)発足(中山伊知郎、大河内一男、太田薫等参加) 六月 総評主催 反安保六・二三全国統一行動(安保闘争史上最大規模) 八月 総評 労戦統一四原則決定。市川・大木体制 八月一五日 戦線統一世話人会発足 一一月九日 総評「戦線統一特別対策委員会」発足(構成二三単産) 同盟、「組織特別委員会」民間単産レベルの戦線統一を積極的に支持する方針決定 一一月一日 戦線統一「世話人会」発足 太田・岩井ラインの終結</p>

(昭和四六年)	<p>春闘 鉄鋼労連、中小労組の労働時間短縮をめざす活動の重視</p> <p>八月 新日鐵労連結成</p> <p>八月十五日 鉄鋼労連第四五回定期大会で、金属共闘脱退、民間先行の労線統一、「事後対処方式」を決定した</p> <p>一〇月 大手労使懇談会。鉄鋼産業政策通産に要望書</p> <p>十一月 新日鐵不況対策委員会設置</p> <p>通産省、六社粗鋼不況カルテル認可</p>	<p>場が大暴落</p> <p>一二月 扇島建設工事起工式</p>	<p>円」スト多発。私鉄と国鉄の意見対立、大荒れの私鉄二四時間スト、二回賃上げ。賃上げ九七二七円、一六・九%</p> <p>二月二五日 労戦統一拡大世話人会発足</p> <p>一〇月八日 国鉄マル生反対闘争</p> <p>一二月八日 拡大世話人会、七二年二月をめぐりに「統一問題連絡会議」発足で一致</p>
(昭和四七年)	<p>四月 IMF・JC賃闘総決起中央大会開催。JC中央として初めてデモを行う。昨年と同額の九・七%で妥結</p> <p>八月 八幡・富士労組が統合した新日鉄労連結成。鉄鋼労連に一括加入</p>	<p>一月 高炉六社、英国、ECむけ自主規制実施</p> <p>五月 日本鉄鋼輸出組合、対米自主規制の三年間延長を表明</p> <p>一〇月 エヌケーケーグリーンサービス(株)発足。社長は折井氏</p>	<p>春闘 スタグフレーション、円切り下げ、官民総がかり方式、交通・公労協二四時間統一スト、民間第二波スト。海員九一日スト。賃上げ一万一三八円、一五・三%</p> <p>一月二八日 地方民労協全国連絡協議会(全国民労協)結成</p> <p>二月五日 一七単産会議結成</p> <p>三月一日 民間単産連絡会議(一九単産会議)結成、その後、二二単産</p> <p>三月 総評 労戦統一民間単産連絡会議初会合</p>
(昭和四八年)	<p>七月 鉄鋼労連、春闘分担金未納による代議員資格停止問題をめぐり総評大会をボイコット</p> <p>総評、鉄鋼労連代議員資格 一時剥奪</p>	<p>七月 韓国、浦項総合製鉄所第一期計画完成</p> <p>九月 米関税委員会、日本製スチールワイヤーをダンピング認定</p> <p>一〇月 第一次オイルショック起こる</p>	<p>春闘 好況、物価高。私鉄中労委幹旋、公労協政労会議でスト収拾、賃上げ 一万五二五九円、二〇・一%</p> <p>二月 公労協スト権スト半日</p> <p>七月 労戦統一民間単産連絡会議(二二単産会議)解散</p> <p>一二月 社会経済国民会議設立</p> <p>一二月一日 民間労組共同行動会議 発足(全組織、鉄鋼、合化一〇単産)(民間単産連絡会議の解散に抗議して)代表幹事 宇佐美忠信、宮田義二、太田薫、塩路一郎</p>

年次	労働史	経営・産業史	その他
一九七四年 (昭和四九年)	五月 鉄鋼労連第一期賃金政策終了 八月二六日 鉄鋼労連第五一回定期大会にて「賃上げミニマム論」 一〇月 新日鐵、作業長非組合員化。新人事制度導入	一二月 対米、対欧鉄鋼輸出自主規制終了	春闘 狂乱物価、国民春闘と呼称。JC四単産集中決戦、電機労連一二〇時間スト。政府・共闘委労働基本権問題で合意、スト中止、政治的色彩。賃上げ 二万八九八円、三二・九%、戦後最高 一二月五日 七〇年に結成された統一促進懇が統一戦線促進労働組合懇談会(統一労組懇)に改組 鉄鋼労連・ゼンセン同盟等九単産とともに多国籍企業労働問題連絡会議設置(JCが中心になって設置)
一九七五年 (昭和五〇年)	二月二七日 川鉄連合会、鉄鋼労連へ復帰 八月 鉄鋼労連第五三回定期大会で、第二期賃金政策「働くものの生涯生活ビジョン」を決定するとともに、五〇年春闘の「賃上げについては、一五%前後を指導方針とする」事を明確に 鉄鋼労連五三回大会 「八〇年代初頭での民間労組の戦線統一実現に向け、全力を挙げる」との運動方針決定 十一月 八幡レッドパージ最高裁判決	四月 公定歩合 八・五〇%引き下げ 八月 公定歩合 七・五〇%引き下げ 一〇月 新日鐵、室蘭製鉄所三号高炉の操業停止を決定。戦後初の高炉停止 公定歩合六・五〇%引き下げ	春闘、大幅賃上げ主張。同盟、JC「賃上げ自粛論」。交通ゼネスト大規模。賃上げ一万五六〇円、一三・一% 春闘、鉄鋼労連と造船重機労連の共闘。「鉄と造船のスクラムトライ」。春闘相場の上限成果の獲得 化学エネルギー労協(JAF)との共闘スタート 二月 主要民間単産書記長有志懇談会発足(一〇単産) 生産性本部 「実質賃金維持」を 一二月 IMF・JC改称 全国金属産業労働組合協議会
一九七六年 (昭和五一年)	七月 鉄鋼労連中央委員会において、宮田義二委員長が民間労組共同会議にかわる新組織結成を提唱	扇島第一期工事完成 六月 米国、特殊鋼輸入数量規制を開始 九月 大同製鋼、日本特殊鋼、特殊製鋼が合併、「大同特殊鋼」発足 一〇月 円相場、一七五円五〇銭	春闘 安定成長二年目。民間、実質賃金重視政策要求、官民総がかりJC春闘、私鉄公労協七二時間統一スト。賃上げ一万一五九六円、八・八%。JC四単産集中決戦方式(鉄、造船、電機、自動車)「JC主導」の春闘 一〇月 電機労連も共同行動会議に参加。名称を政策推進労組会議に変更(一六単産・全国民



一九七七年 (昭和五二年)			<p>九月 鉄鋼労連第五七回大会において、宮田義二委員長が賃上げ自粛見解を表明 鉄鋼労連 宮田会長、中村委員長、斎藤書記長体制</p>	<p>春闘 景気低迷、JC相場。私鉄四・一六スト自主解決。公労協、公労委調停。賃上げ一万二五三六円、八・八%。全金同盟と全機金を含む六単産集中決戦方式に拡大。妥結基準をはじめて設けるJC集中決戦方式は中労委や公労委の裁定による相場形成に変わる牽引車の役割を果たすようになる</p>
一九七八年 (昭和五三年)		<p>九月 鉄鋼労連第五七回大会において、宮田義二委員長が賃上げ自粛見解を表明 鉄鋼労連 宮田会長、中村委員長、斎藤書記長体制</p>		<p>春闘 円高不況 JC集中決戦。鉄鋼造船：下限、電機：中間、自動車：上限の三段階。私鉄スト反復二次回答。賃上げ八九五八円、五・七五% 七月 総評、「労働運動統一懇談会提唱」「反独占」復活</p>
一九七九年 (昭和五四年)	<p>二月 新日鐵中期生産構造問題 解決 九月 鉄鋼労使、六〇歳定年基本合意 一二月 新日鉄労連中央委員会、大規模合理化受諾を決定</p>			<p>春闘 景気回復、賃上げ九六一五円、五・八% 三月九日 中立労連と新産別によって全国労働組合総連合（総連合）結成（八七年解散） 七月 総評 民間先行の労戦統一認め、総連合との話し合い進める 九月 労戦統一推進会議発足 JC結成一五周年「総合的生活闘争」 十一月 USスチール、従業員一万三〇〇〇人の解雇を発表。一三工場永久閉鎖 一二月 英国鉄鋼公社、従業員三分の一削減計画を発表</p>
一九八〇年 (昭和五五年)	<p>鉄鋼労連、第二次賃金政策終了</p>			<p>春闘 景気拡大期、私鉄自主解決、金属労協傘下一斉回答。賃上げ一万一六七九円、六・七四% 三月 労戦統一六人委員会発足、七単産連絡会議発足 五月三〇日 六人委員会の成立。中川全日通委</p>

労協）民間労組共同行動会議を吸収

年次	労働史	経営・産業史	その他
一九八一年 (昭和五六年)	七月 鉄鋼労連 労戦統一準備会参加決定 九月 新日鐵労使「労働時間、生産性等に 関する話し合いの場」設置確認		春闘 景気拡大基調、国鉄スト回避。四・九金 属労協集中回答。賃上げ一万四〇三七円、七・ 六八％ 五月 統一推進会で「民間先行による労働戦線 統一の基本構想」発表 六月 労戦統一準備会 基調構想発表「ICF TUとの提携強化」 八月 総評三顧問、「労戦統一要望」 一二月 労戦統一準備会発足（三九単産、総評 系五単産）
一九八二年 (昭和五七年)	八月 鉄鋼労連、宮田・中村・千葉体制		春闘 景気低迷 四・八金属労協集中回答、電 力私鉄ストなし。賃上げ一万三六一三円、七・ 〇％ 一月 春闘対策民間労組会議発足（統一準備会 参加が条件） 九月 全民懇解散 一二月 全日本民間労組協議会（全民労協）発 足（四一単産 四二三万人）
一九八三年 (昭和五八年)		京浜製鉄所 第三CGL、中径継目無管工 場、中径電縫管工場 稼動 福山製鉄所 第三EGL稼動、新材料開発 センター発足	春闘 全民労協初春闘 景気拡大 四・一二金 属労協集中回答、私鉄公労協五月中旬解決。賃 上げ 八九六四円、四・四〇％ 七月 総評「全的統一を目指す官公労の共闘」
一九八四年 (昭和五九年)		米国ナショナル・スチール社に五〇％の 資本参加	春闘 景気順調な回復、四・一一金属労協集中 回答、短期集中型。賃上げ 九三五四円、四・

一九八五年 (昭和六〇年)		調印。福山製鉄所 第五スラブ連鑄設備稼動	四六%
一九八六年 (昭和六一年)	一二月 鉄鋼労連、危機打開総決起集会を開催。二九年ぶりにデモを行う	新材料事業部を設立、重工事業部をエンジニアリング事業部、機械事業部、海洋・鉄構事業部に再編。これにより、鉄鋼、新材料事業部とあわせ、五事業部体制が発足	円高不況はじまる
一九八七年 (昭和六二年)	一月 鉄鋼労連中央委員会、ベアなし要求を承認		六月 総評事務局長、暦年春闘見直しの鉄鋼労連提案を評価 八月一七日 労働戦線統一懇談会発足(官民統一に向けて準備) 一〇月二〇日 友愛会議発足。中立労連・政推会議の解散、中立労連連絡会議発足 一一月二〇日 全日本民間労働組合連合会(連合)結成。六二の民間労働組合の参加。加盟は五五組織
一九八八年 (昭和六三年)		創立記念日を機に、会社の呼称をNKKに統一、新マーク、新社歌設定 二〇〇〇年を目標とする「ニューフューチャービジョン」を策定、総合都市開発事業部を新設、エレクトロニクス本部を新設、技術開発本部バイオ開発センターを新設	七月 新日鉄、本社人員の三〇%削減を発表
一九八九年 (平成元年)		総合エンジニアリング事業部新設。鉄鋼事業部、新材料事業部、総合都市開発事業部とあわせ、四事業部へ(NKK)	九月二二日 総評解散。総評センターの設立 一一月二二日 日本労働組合総連合(連合)結成(官民統一)。民間労組六二単産、官公労組一六単産、組織員数七九万二二三九八八 一一月二二日 全国労働組合総連合(全労連)結成。二七単産(うちオプザーバー二単産) 一二月九日 全国労働組合連絡協議会(全労協)結成(旧総評左派グループ・単産では国労)

平成15年度 文部科学省科学研究費補助金 特別推進研究(C.O.E.)

研究成果報告書〔課題番号12CE2002〕

発行：2004年3月30日《無断転載禁》

---

政策研究大学院大学（政策研究院）

C.O.E.オーラル・政策研究プロジェクト

〒162-8677 東京都新宿区若松町2-2

Tel:03(3341)0458 Fax:03(3341)0446