

日本IT書紀

015 証言者

02 溟滓篇
卷之二 鶏子

佃 均



© 2004 TSUKUDA Hitoshi (Licensed under CC BY NC ND 4.0)

本作品はCC-BY-NC-NDライセンスによって許諾されています。ライセンスの詳細な内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。

第十五

証言者

一

——情報産業にかかわる一九五〇年代のことを知りませんか。

という筆者の問いかけに、

「ヒントを教えてください」

と言ってくれた人もいた。

石田浩氏もそうした人の一人である。

同氏には社団法人情報サービス産業協会の国際部長として、しばしば取材させてもらった。

同氏が尽力した仕事で印象に深いのは、一九八四年に日本の提案で発足した「アジア太平洋コンピュータ産業機構」

(Asia Oceania Computer Industry Organization = ASOC

IO)であろう。中華民国(台湾)と中華人民共和国の

二つの中国の問題や米欧の業界団体との調整など難問が少なくなかったが、結果としてアジア途上国のITサービス

産業の振興とIT国際交流を促す基盤となった。

「まず、戦前にあった日本ワットソンという会社を調べるといい。そこに水品さんとか、島村さんとかがいて、そういう人たちが戦後、企業経営手法を啓蒙し、コンピュータの利用を広げたんですよ」と同氏は言った。

「水品さん」は日本IBMの第二代社長

「島村さん」は日本ビジネスの創業者

——という程度の予備知識はあった。

「戦後、GHQが日本人の経営者や管理者を養成したとき、島村さんたちが講師をやったんです」

そのことは知らなかった。

「パンチカード・システムのことは知ってるよね」

——言葉だけは。

「ま、いいや。戦後間もないころ、PCSを使うということは、経営の近代化、民主化を意味しているね。つまり会計や在庫、原価を計数的に管理しようということだった」

——そういう考え方は戦前はなかった？

「ソロバンと帳簿だもの。統計を作って経営を分析するなんていう発想は戦後、それもずつとあとになってです。そのために会計処理の方法とか、経営や組織の運営、業務

改善の手法を、占領軍は日本人を使って日本の企業に教えたんですよ」

——なぜ、そういうことを知っているのですか。
と尋ねると、

「だって、わたしはその授業を受けた一人だもの」
という答えが返ってきた。石田氏本人が、歴史の証言者
だったのである。

改めて連絡を取ると、石田氏は

「わたしなんか、インタビューしてもつまらないよ」と
謙遜して言った。

「そこを何とか」

強引に面談の時間を取ってもらった。

「どういういきさつで占領軍と付き合うようになったん
ですか」

と尋ねると、

「カイザー田中という人を知っているかね？」

石田氏は言った。

——一九四八年からGHQは、日本企業の経営の近代
化・民主化を推進したんですよ。横浜市に設置したMTP、
つまり「マネジメント・トレーニング・プログラム」、そ
れとTWI、こっちは「トレーニング・ウイズイン・イン
ダストリー・フォー・スーパバイザー」がそれでね、現
在も講座が開かれているはずですよ。

調べると、あった。

社団法人日本産業訓練協会（JITA）が、東京・渋谷
で現在もMTPとTWIの講座を開いていた。資料による
と、

MTPは一九四五年、日本に初めて紹介された管理者教
育の原点と言われる研修プログラム。日本の企業風土と産
業の発展、経済環境の変化などにあわせて、繰り返し改定
が行われ、現在でも、産業界・官公庁を問わず、管理者教
育の要として幅広く活用されている。

昭和二十年代後半には、国内の大企業を中心に普及して
いく。昭和二十八年度には大企業の半数がTWIに人材を
送り込んでいた。

とある。

ちなみに同協会がMTP、TWIのライセンスを得たの
は一九五五年で、協会は通産省と労働省および、経団連の
共同で設立されている。現在のMTP、TWIは、それぞ
れ一単元が十時間で構成され、一クラス十人程度による会
議形式の実習となっている。いまだに受講者は多いらしい。

さらに調べると、MTPというのはそもそも米空軍が監
督者を訓練するために策定した標準教育課程をもとに、経

営管理者向けにアレンジしたものだ。

石田氏の回想を続ける。

——GHQの資料をもとに、カリキュラムや手引書の日本語化が始まったのは一九五〇年でした。わたしはその第一期生みたいなもので、教科書も教材も英語、授業も英語だったので、それは苦勞しました。

GHQはアメリカ流の計数的指標、それに基づく合理的な経営の手法を経営者に教え、戦前の財閥のような同族経営の弊害を除去しようと考えたのでしょう。このため、実務担当者や経営幹部となるべき有望な青年を対象に設けられたのがMTPとTWIだったというわけです。

二

では石田氏ほどのようないきさつで占領軍の経営学講座を受講することになったのだろうか。石田氏の回想によると、当時の状況は次のようだった。

同氏が社会人となったのは一九四九年（昭和二十四）のことだった。東京はようやく復興が本格化し、都心にビルが建ち始めていたが、そこに焼け跡が空き地のまま残っていた。街には復員兵や戦争孤児があふれていた。

それこそ日本国民のすべてが食べていくのがやっと、という状態で、いまのように企業が定期的に新卒採用をやっていたわけではなかった。のちに第一ソフテックを創業した稲田博氏が言うように、就職先は自分で探した時代だった。

就職したホテルというのは、札幌グランドホテルだった。札幌グランドホテルは現在も、三井観光開発の所有で、札幌市北一条にある。

ここで石田氏は意外な人物と出会うことになった。それは田中義雄という人物だった。

この名前を聞いてすぐ分かる人は、よほどの野球通であり、かつよほどのトラキチといわなければならない。

一九〇九年（明治四十二）七月、ハワイに生まれた。戦前、一九三七年（昭和十二）から四四年まで、阪神タイガースで正捕手を務めた。身長一七六センチ、右打ち右投げ、背番号十二。ドイツ帝国皇帝カイゼルにあこがれ「カイザー田中」と名乗った。

「阪神の司令塔」とも呼ばれ、四〇年にはベストナインに選ばれている。彼の活躍がなければ、戦前における若林忠志、亀田忠（イーグルス）、上田藤夫、山田伝（阪急）、戦後の与那嶺要（巨人）など、三十人を超えるハワイ日系二世が日本のプロ野球史に名を連ねることはなかったであ

ろう。

日米開戦を前に彼らの多くはハワイに戻ったが、カイザー田中は日本に残っていた。日本国籍を取得していたのである。プロ野球の人気選手ではあったが、アメリカ生まれということをやや白眼視され、退団後、ひっそりと札幌で暮らしていた。

日本語と英語が達者なことから一九四五年八月にGHQ所属の通訳となり、北海道庁や札幌市役所、地元企業などに対するGHQの窓口となっていた。

各地の主要なホテルは駐留軍の指令本部兼将校の宿泊施設として接収されていた。札幌グランドホテルも例外ではなかった。特に米軍はソ連軍への警戒から北海道を最も重視して、千歳基地と札幌市に軍司令部を置いていた。司令官と直接話ができるカイザー田中のウエイトは大きかった。

ここに石田氏が採用されたのは、

「少しは英語が理解できる」

という理由からだった。

結果として石田氏は、当時の極東米軍にとって最もウエイトが高かった軍司令部で、最も頼りになる上司の下で働くことになった。

石田氏の人柄や勤務状況、英語の理解力を見ていたカイ

ザー田中は、しばらくして

「横浜に行つて、勉強してくるといい」

と告げた。

「何を勉強するのでしょうか」

と尋ねると、

「行けば分かる」

というような返事しか返つてこなかった。

「命令みたいなものでしたね」

三

——MTPコースは、英語ができて将来有望な若手を二十人ほど全国から選抜して、経営管理手法を教えていたんです。手引書やカリキュラムが日本語化される前のことで、現在のように一単元十時間、一クラス十人というような体系もなく、手探りの授業が続けられていました。

そこで民主的な経営とはどうあるべきか、業務の改善はどうすれば実現するかとか、人事管理などを勉強しました。英語では苦労しましたよ。

というのは、教科書と呼べるようなものはなかったんです。カリキュラムもいまのように体系化されていません。アメリカ流のカリキュラムをそのまま持つてきても日

本の事情に合わないわけです。それで、講師と生徒が一緒になって辞書を調べながら、英語の手引書を翻訳し、それを日本流にアレンジしていきましました。

このとき日本人の講師だったのが、日本ビジネスの島村浩さんでした。

日本ワットソン統計会計機で北川宗助と机を並べた島村浩は、米第八軍のMRUが縮小されたのち、このMTPの講師として配属されていた。神戸商業大学での講座や第八軍でインストラクタを務めたことが評価されたのだった。

MTPでアメリカ流の経営管理手法を学んだ石田が札幌に戻ったのは一九五二年（昭和二十七）のことだった。このときカイザー田中はアメリカ国籍に復してハワイに戻っていた。そのため、空席となっていた札幌グランドホテルのマネージャーに石田氏が抜擢された。

石田氏はマネージャーの仕事をこなす傍ら、市の商工会や学校などに招かれて、アメリカ流経営学について講義することもあった。その話を聞いた地元企業から、機械化や事務の合理化などの相談が持ち込まれることも少なくなかった。

そののち、札幌市に本社を置いていたフルヤ製菓に招かれ、組織改善や事務の機械化を推進した。

「わたしはPCSを使いこなす技術はなかったけれども、計数的な指標に基づく経営の手法や人事管理、組織のあり方など、MTCでの研修はたいへんに役に立ちました」

なかでも業務の標準化や事務手続きの簡素化は、経営の効率アップに役立った。ドロップやキャラメルなどは単価が安いので、大量に販売しなければ利益が出ない。

在庫と販売の管理を確実に行うとともに、物流を整備しなければならぬ。つまり商品をコード化し、生産から物流、販売にいたるまでの同一のコードで管理することになる。

PCSによる機械化が計画された。

「機械化の推進では、島村さん、藤本さんの縁で日本ビジネスに指導してもらいました。業務分析とかワークフローとか、毎晩徹夜の連続みたいなものですが、地方の小製菓会社に過ぎなかったフルヤ製菓が、一躍、全国に市場を広げることができたのは、この成果だったと思います」ここに登場する「藤本さん」は、のちにドイツのソフトウェアAG社と提携して汎用機用データベース管理システム（DBMS）「ADABAS」を販売した藤本和郎である。

~~~~~ 補 注 ~~~~~

石田浩氏が取り組んだ仕事 印象に深いのは、日本の提案で発足した「アジア太平洋コンピュータ産業機構」(ASOCIO: Asia Oceania Computer Industry Organization)である。中華民国(台湾)と中華人民共和国の二つの中国、問題や米欧の業界団体との調整など難問が少なくなかったが、結果としてアジア途上国の IT サービス産業の振興と国際交流を促す基盤となった。

カイザー田中 田中義雄／たなかよしお／1909～1985。  
一九三七年、大阪タイガースに入団し捕手として四百七十七試合に出場した。日本と米国の二重国籍だった。

日本産業訓練協会 二〇二三年一月現在の本文所在地は東京都千代田区神田須田町となっている。

# 日本IT書紀 015 証言者

著 者：佃 均

発行者：（特非）オープンソースソフトウェア協会  
<http://www.ossaj.org/>  
[info@ossaj.org](mailto:info@ossaj.org)

発行日：2023年4月10日

本作品は2004年-2005年ナレイ出版局より刊行された「日本 IT書紀」全5分冊を底本とし、原著者が一部改定を加えたものを複数の電子書籍に再構成して CC-BY-NC-ND ライセンスにより公開します。



© 2004 TSUKUDA Hitoshi (Licensed under CC BY NC ND 4.0)

本作品はCC-BY-NC-NDライセンスによって許諾されています。ライセンスの詳細な内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。