

日本IT書紀

084 スタッフは日本人

05 淹滞篇
卷之十一 地定

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。

第八十四

スタッフは日本人

一

一九四六年（昭和二十一年）、東京、川崎、赤羽根などに駐留アメリカ軍の補給廠（Quarter Master : QM）が設置された。兵器、砲弾、弾薬、機材・部品など軍の物資を補給する部署だが、兵士を相手にする売店の意味もあった。ここには旧日本軍の武装解除や市民の武器保有を禁じた際に接収した日本刀や鎧冑などが集められ、そのうち美術品としての価値のあるものがアメリカ本土に送られたりもした。

補給廠は物品の受発注と在庫を管理する機能を備えていた。すなわちパンチカード式統計会計機械「IBM405」を中心とするPCS部隊（MRC : マシン・レコード・ユニット）とMRU : マシン・レコード・ユニット）である。

以後、北海道の札幌（千歳）、青森県三沢、東京の所沢、立川、横田、愛知県の小牧、兵庫県の芦屋、広島県の岩国、福岡県の板付といった基地および、川崎、横浜、京都、大

阪、長崎など地方司令部にQMが整備されて行く。

このうちMRCとMRUの所在が確認できるのは所沢、立川、川崎、横浜の4か所である。そこに多くの日本人スタッフが採用された。

ユニークなのは北川と同じ暁星中学を出て、東京補給廠にオペレーターとして採用された犬塚弘であろう。

彼はアメリカ軍の仕事を通じて日本IBMの社員となったが、計算機よりジャズ・バンドに憧れて、五二年、「萩原哲品とデューク・セブテット」にベース奏者として参加した。駐留アメリカ軍兵士は休日以外、基地からの外出が禁じられていたが、総司令部は彼らのためにバンド演奏付きのバーを開設していた。

犬塚と入れ違いにデューク・セブテットを出て行ったのは、ドラマーの野々山定夫といった。野々山はのちに作曲家となる浜口庫之助の「アフロ・クバーノ」に入り、松尾和子らと銀座のクラブ「ジロー」で活動していたが、五五年に「キューバン・キャッツ」を結成した。

犬塚ものちにキューバン・キャッツに移り、やがて植木等、渡部泰雄、桜井千里、安田秀峰、石橋暎市が加わって「クレージー・キャッツ」になった。野々山定夫は芸名「ハナ肇」、渡部泰雄は「谷啓」、桜井千里は「桜井センリ」、安田秀峰は「安田伸」、石橋暎市は「石橋エータロー」

である。

東京補給廠には第二次大戦前からPCSを利用していた官庁や企業から、多くのパンチャーやワイヤリング・エンジニア、オペレーターなどが集められた。

レミントンランド社のマシンを導入していた通信省簡易保険局からオペレーターとして採用された今西敬、和田昭子、武川道子、第一生命からはパンチャーの石川玲子、伊藤幹子、横浜MRUで採用された剣持要子、浜辺真砂子といった名が記録されている。

経済科学局や横浜第八軍、京都第五軍からも東京補給廠にパンチャーが集められた。ところが、神戸や大阪の出身者は住む場所がなかった。そこでアメリカ軍は、食事、風呂を完備した男子・女子寮を建設した。

日本人全体が食うや食わずの生活を続けていた当時を考えると、破格の待遇と行ってよかった。こうした待遇の改善は、北川宗助の提言によって行われたといわれる。

日本人スタッフに与えられた給与は、基準賃金は普通の公務員より一割ほど高かった。さらに、担当する業務の内容や勤務形態に応じて割増しがあった。諸手当で三割、夜間シフトで三割、業務に応じて特別手当が三割ついた。普通のサラリーマンと比べ、五倍から八倍近い高級取りだった。

「アルバイトのつもりで米軍基地の仕事をしていて。あるとき手帳が手渡された。何だろう、と思って見ると、京都職員の身分証明書と社会保険手帳だった」

と語るのは、のちに北川宗助が創業した日本ビジネスコンサルタント（NBC）を支えた宮崎節夫である。立川基地のPCS部隊に勤務する日本人スタッフは東京都の職員として扱われた。

勤務は三シフト制の二十四時間体制で週休二日制、全員に基地に入るための身分証明書が交付された。それは治外法権の「外国」に入るパスポートを意味していた。

パンチャーの女性はアメリカ軍のジープや軍用トラックで自宅近くまで送り迎えがっていた。この時代、トラックの荷台であれ、自動車に乗るということは、それだけで特別なことだった。

ただ、たまらないこともあった。

道路が舗装されていなかった。その道路を軍用トラックが砂塵を巻き上げ、小石を飛ばして走る。荷台に乗っている人たちは、ひどく揺さぶられ、ブレーキにつんのめり、春先は猛烈な砂けむりを浴びた。

北川回顧録によると、

何が何でもその日中に打ち上げてしまわなければならな

いので、仕事が深夜に及ぶことも少なくなかった。アメリカ軍司令部が最も心配したのは、GHQに勤務する女性職員が夜道で暴漢に襲われることだった。

それというのは終戦直後からしばらく、巷間では

「アメリカ軍の基地で働く日本人女性は、米兵の人身御供になる」

といううわさがまことしやかに流れていたためだった。

GHQは占領施策を円滑に推進するために、そうしなうわさを具体的な行動で打ち消さなければならなかった。

二

東京補給廠（立川基地）での仕事は、日本全国に駐留しているアメリカ軍将兵、赤十字、イギリス軍など約三十万人および日本政府機関などに、食料品、什器、備品、医薬品、衣料、燃料、装備などを補給する業務だった。アメリカに本部があり、東京補給廠の要請に応じて物資が輸送され、その在庫管理と補給管理がPCSで行われた。

第二次大戦前、三菱重工業の神戸造船所、長崎造船所はIBM社のPCSを利用するのに当たって、部品や部材のすべてを体系的にコード化して処理の効率化を図った。そ

れと同じように、アメリカ軍もすべての物資、機材、用品をコード化していた。

コード化したのは物品ばかりではなかった。

部隊や個々の将兵も対象になった。

部隊の補強や移動も、計算機で処理された。ある部隊の指揮官が交代する際、あるいは欠員が生じた場合、目的に応じた適任者を選出するのも計算機によって行われた。

人種、学歴、職歴、戦歴、技能、特性などが台帳に登録されていて、日本国内の他の部隊からの転任ばかりでなく、太平洋上に展開しているアメリカ軍から、場合によっては本国から、後任の士官が兵員輸送機でやってきた。

補給管理データは「コンソリデイトッド・アベイラビリティ・レポート」と呼ばれる帳票にまとめられた。それは次のような内容だった。

- 一、保有している物資の一覧。
- 二、物資の保管場所。
- 三、目的別の物資の状況。
- 四、保管している物資の現状。
- 五、使用可能な期限。
- 六、要請中の物資で未補給のもの、入庫予定のもの。

などだった。

また「デューイン／デューアウト・ステイタス・レポート」は将来予想される補給に関するレポートで、

- 一、過去の出倉状況。
- 二、補給計画。
- 三、注文品目の数量と在庫数量。
- 四、注文品目の供給状況。

などだったという。

それぞれを基地ごとに集計し、日報、週報、月報を作成したというから、東京補給廠の仕事は多忙をさわめた。東京補給廠のMRUが作成した報告書に基づいて、アメリカ軍は近い将来に予測される物資の過不足を知り、アメリカ本国での資材調達を最適化していたのだった。

こうしたレポートに正確を期すために、運用が重視された。それは計算機に限定した話ではなかった。業務を遂行するために日常的に使う用語の統一、書類のフォーマット、書類や記入項目のコード、書類の管理といった業務ルールの規格化が徹底的に行われた。

次いで計算機にかけられるパンチカードの設計、アイテムのコード化、パンチカードの検査と管理など、計算機にかか

わる業務のルール化が図られた。

当時の日本人には、これも新しい「発見」だった。

それまで業務手続きの標準化やルール化は日本の企業や団体の一部で個別に行われていたものの、「面倒くさい」「かえって手間がかかる」といった感覚で受けとめられていた。それぞれの部門・部署の事情があるのだから、それにルールを作ればいい。という考え方だった。

これに対してアメリカ軍が前提としたのは「全体最適」だった。それにはそれなりの事情があった。

当時（いまもだが）、日本人に共通するのは

——単一民族で、日本語という単一の言葉を喋り、同じ文字を読み、同じような考え方をする。

という大前提の認識だった。

さらに社会通念として、

——一人で何でもこなすのが当たり前。

という考え方があった。

ために、規則や規定があっても「大目に見る」という風潮が生じ、ゴムひものように時に応じて柔軟に拡大解釈が行われ、それが曖昧さを生んだ。

ところがアメリカ軍ではそうはいかなかった。同じ白人でもイギリス系、スコットランド系、ドイツ系、フランス系、ポーランド系、ロシア系、スペイン系と様々で、これ

に有色人種が加わり、さらに宗教の違いがあった。標準化とルール化によって責任の範囲を明確にしないと組織的活動が維持できない。

その徹底ぶりは、MRUで働く日本人にカルチャーショックを与えずにはおかなかった。

また、戦前から終戦直後にかけて、日本国内で行われたPCSによる業務管理は、各種の統計資料の作成がメインで、一部で給与計算や原価計算などに適用されていた程度だったから、大規模な作戦を展開するための補給業務の支援という考え方は新鮮だった。

立川基地に設置されていたマシンは「IBM405型」四セットのほか、分類機、集計機、穿孔機・検孔機など計三十台などだったという。メインフレーム四台体制と考えればいい。運輸省鉄道総局には及ばないが、生損保会社並みの規模である。

要員はアメリカ兵や軍属を含め、パンチャーが四十五人、マシンオペレーターが約五十人、保守要員や管理部門などを合わせるとピーク時は百十人を数えたといわれる。

ここでPCSの技術を習得した人々は、おのずからアメリカ軍の物資管理システムや給与・人事システムに熟知するようになった。それは製造業における部品管理、配送管理、在庫管理などに共通する知識でもあった。

三

PCSによる物資管理と並行して、GHQは日本の企業の近代化を推進した。日本企業の近代化は経済を民主化する民生局の重要な施策だった。そのために民生局は大手企業にアメリカ人の顧問を派遣して指導に当たらせるとともに、日本人の経営スタッフを養成した。財政的な理由でPCSのスタッフに日本人を採用したのとはやや事情が異なる。

当時、PCSを使うということは、ただちに経営の計数的管理を意味していた。会計、経営、組織運営、業務改善の手法を彼らは独力で、あるいはアメリカから書籍を入手して学んだ。GHQはそういった人々を使って、さらに体系化された経営手法を日本に持ち込んできた。

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。

それは同年八月に来日したプリンストン大学教授のリチャード・デヴェラルに端を発している。労働問題を専門に研究していたデヴェラルは、GHQに対して

——労働者の教育に力を注ぐべきである。労使の協調が最も重要だ。

と訴えた。水品浩が学び、日本陶器がいち早く導入したフレデリック・テイラーの労使協調手法「テイラーシステム」を継承した主張といっている。

デヴェラルが起用されたのは、戦後間もないころ、戦前への反動として国民が支持した社会主義の台頭という事情があった。社会主義は労働組合を通じて反政府的な方向を指向していたから、GHQはそれを根本から修正しようとしたのである。

四八年八月二十五日の記者会見でデヴェラルは日本人記者団にこう語った。

私は最近の新聞会見において、労働組合が労働教育事業をより活発に行う必要があることを力説した。しかし経営者に対してもまた同様に労働問題に関する教育を行う必要がきわめて大きい。この問題には二つの面がある。すなわち、良い労働関係を維持するためには組合がよく労働問題に精通すると同時に、使用者側も同様事情に通じていなければならぬ。

労働関係法規は組合および使用者側双方によって、理解されなければならない。使用者も労働者も団体交渉ならびに労働法規に関しては短時間の経験しかもっていない。したがってこの欠点をおきなうために労働問題の教育の必要

が生じてくる。

経営者教育を必要とするものには次の三種類がある。第一は会社の人事政策を決定する現在の経営幹部、第二はこの人事政策の実施に当たる下級職員、第三にこの分野に志をもつ若い人々である。しかし経営者側は一般労働者の労働教育を行うべきものではない。ただし、職能教育は別である。

労働教育はあくまで組合側の責任において行われるべきものである。経営者教育を行いうる機関は種々ある。第一に大学および商科大学がある。つぎに労働省および各府県庁がある。

すでに東京都その他の府県においては経営者および一般代表からなる経営者教育諮問委員会が設置され、この分野の事業に関して労働省に勧告を行うこととなっている。第三に種々の使用者団体がある。組合側が経営者教育を担当しようとするのは、経営者側が労働教育を行おうとするのと同様、決して望ましいことではない。使用者、組合はおのの各自の教育を行うべきものである。

また彼はこう続けた。

経営者教育を行う方法はいろいろあるが、まず経営者向

け教育講座、情報交換討論会、パンフレットの刊行、その他新聞、雑誌などがあげられよう。このような機関を通じて使用者側は現在日本において政府ならびに他の使用者がどのような経営者教育活動を行っているかを知ることができ、また海外における経営者教育の粋を吸収することもできよう。

すでに労働省、使用者団体等によって経営者教育はその緒についてはいるが、しかし今日のところ、これはいまだ小規模にとどまっている。しかも現在行われている経営者教育なるものは、その性格もはつきりせず、抽象的なものが多い。

経営者教育なるものは、あくまで实际的でなければならぬ。すなわち会社の関係職員が実際にぶつかるといふ問題の処理するに当たって役に立つようなものでなければならぬ。こうしてこそ、はじめて経営者教育は日本における労働関係の向上に大きな寄与をなするのである。

おそらくデヴェラルはGHQの意図を受けて、前記のような論陣を張った。デヴェラルの指摘を受けて——というか事前のシナリオ通りに——GHQはアメリカ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、日本企業向けの管理者向け教育研修コースをアレンジした。

すなわち第十五「証言者」の節で紹介した「MTP」(Manager Training Program)、「TWI」(Training Within Industry for Supervisor)がそれであって、横浜市に研修の場を開設した。そこに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るようになっていた。

カイザー田中の指示でその研修コースを受けることになった石田浩は言う。

「手引書やカリキュラムは英語のまんまでね。カリキュラムも体系化されていなかった。講師と生徒が一緒になって辞書をひきながら、英語の手引書を翻訳して日本流にアレンジしていったんです」

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である。

日本ワットソン統計会計機械で北川宗助と机を並べた島村は、駐留アメリカ第八軍の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ーを務めたことが評価されたのだった。


~~~~~ 補注 ~~~~~

QM QuarterMaster：補給部のほか売店の意味もある。東京都内には赤羽にもQMが設置された。

大塚 弘 いぬづか・ひろむ／1929～・暁星中学校、陸軍飛行学校を経て、一九四九年、文化学院社会学部を卒業。在学中は羽仁五郎、神近市子、仁戸田六三郎らの教えを受けた。貿易業をしていた父親の友人であるアメリカ人の紹介で、当時進駐軍の統計調査をしていた日本IBMに入社するが、その紹介者が帰国した直後、二年で退社。職場のアメリカ人たちからいじめを受けたのが直接の理由だという。(Wikimedia)

野々山定夫 ののむら・さだお／1930～1993。芸名は「ハナ肇」。クレイジー・キャッツのリーダーを務めた。

アメリカ軍基地に勤務する女性スタッフ 彼女たちは、アメリカ兵にとっても憧れの存在だった。このため日本人女性スタッフをめぐって兵士同士が喧嘩をしたり、気を引くためにチョコレートやキャンデーの差し入れがしばしば行われた。「基地から食料品や備品を持ち出すことは原則として禁止されていた。このため兵士からの差し入れを持った女性スタッフが検問で拘束されたとき、事情を説明して解放してもらおうのが仕事だった」と稲田博氏が語っている。

リチャード・デヴェラル プリンストン大学教授で連合国軍総司令部の労働教育班長の職にあった。第二次大戦後の日本の労働者の意識改革を進めることで、待遇改善、地位の向上に当たった。占領軍の物資の陸揚げを行う横浜港の港湾労働者が「組」に支配

され、それぞれにボスがいるということまで調査して報告書をまとめたほか、京浜工業地帯をくまなく歩き、『アメリカ労働組合の政治活動』『労働組合司会法議長必携』などを著わして日本の労働組合を指導した。『横浜市史』2 資料編5「戦時・戦後の労働と企業」第四章にリチャード・デヴェラル調査報告（軍隊の生活・日本の生活、ほか）の記載がある。

石田 浩 いしだ・ひろし・一九四九年に札幌のホテルに就職したとき日系二世の上司・カイザー田中に命じられてMTPのコースを受けた。それがきっかけとなりフルヤ製菓に勤め事務改善などを指導し常務、のち情報サービス産業協会国際部長。アジア太平洋情報産業団体連合会（ASOCIO）の設立に際して中国と台湾のいわゆる「二つの中国問題」の調整に尽力した。第十五「証言者」参照

# 日本IT書紀 084 スタッフは日本人

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。