

日本IT書紀

090 麻布市兵衛町

05 淹滞篇
卷之十二 滴瀝

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。ライセンスの詳細内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。

第九十

麻布市兵衛町

一

東京・港区の虎ノ門にほど近い路地裏――。

現在の地名でいうと「六本木三丁目」界限とされるあたりに「麻布市兵衛町」という町があった。

江戸初期の地籍を記した『新編武蔵國風土記稿』などによると、「今井村のうち」とされ、高台に雑木林と畑地が広がっていたらしい。江戸期に陸奥八戸藩、美濃高富藩、相模荻野山中藩の上屋敷、石見浜田藩下屋敷などが建った。正徳三年（一七一三）町奉行が支配するところとなった。このころ町家が形成されたということのだが、地理的に江戸市中の隠れ里とされ、私設遊郭を取り締まる意味もあったのに違いない。

代々の名主であった黒沢市兵衛の名を取って、古図に「市兵へ丁」の記載がある。明治に入って「麻布市兵衛町」の名が確定し、のち「港区麻布飯倉片町」となった。

作家・永井荷風（荘吉）はこの町に自宅を構えていた。

自宅に「偏奇館」の表札を掲げていたというのが、いかにも明治生まれの作家らしい。その日記『斷腸亭日乗』にしばしばこの町名が出てくる。

この作家は、空襲を体験した。

天気快晴、夜半空襲あり、翌曉四時わが偏奇館焼亡す、火は初長垂坂中程より起り西北の風にあふられ忽市兵衛町二丁目表通りに延焼す、余は枕元の窓火光を受けてあかるくなり鄰人の叫ぶ声のたゞならぬに驚き日誌及草稿を入れたる手草包を提げて庭に出でたり、谷町辺にも火の手の上るを見る、又遠く北方の空にも火光の反映するあり……

昨夜猛火は殆東京市全市を灰になしたり。北は千住より南は芝、田町に及べり。浅草観音堂、五重塔、公園六区見物町、吉原遊郭焼亡、芝増上寺及靈廟も烏有に帰す。明治座に避難せしもの悉く焼死す。本所深川の町々、亀江戸天神、向島一带、玉の井の色里凡て烏有となれりといふ。

文中にある「烏有」は「うゆう」と読む。「烏」はゴミ置場などに集まる黒い鳥⇨カラスを指すが、ここでは漢文「いづくんぞ」の意で、「いづくんぞ有らんや」つまり「何もない」と解される。

サイパン島テニアン基地などから発進したB-29が三百三十四機の大編隊をもって実施した東京大空襲（一九四五年三月九・十日）の直後のことである。

無差別の夜間爆撃で投下されたナパールム油焼夷弾は二トンに及び、焼失家屋二十二万戸、死傷者十二万人、被災者百万余人を出した。猛火は新橋、虎ノ門、六本木、芝、三田にまで及んだ。終戦直後はようやく焼け野原にポットンとバラックが建っているという風景だった。

ただしこの節の話柄の時点、すなわち憲法改正が焦眉の的となっていた一九五一年ともなると、人家ばかりでなく連合国総司令部や官庁を相手にした自動車修理工場が軒を並べ、町の姿を取り戻している。

その一角に経済安定本部の長官舎があった。

通称「安本」。

マッカーサーの指示で第一次吉田内閣の一九四六年八月十二日に新設され、五二年八月一日まで存続した。本部長は国務大臣であつて、物価庁長官を兼任した。当初の最重要課題は物価調整と農地改革だったが国内産業の復興が始まると物価調整や鉱工業振興・育成策に軸足を移した。

その歴代に膳桂之助、石橋湛山、高瀬荘太郎、和田博雄、栗栖赳夫、泉山三六、青木孝義、周東英雄と、経済・農政・食糧畑の実力者が就いたのは、既存省庁を超越した権

限が与えられていたためだった。

吉田茂が日米単独講和を表明した直後の七月三十日、盛大な蟬時雨の中、額や開襟シャツの胸元に汗を光らせながら、その官舎に八人の男が集まった。

通産省の中小企業合理化審議会管理部会が示した第一回答申「企業における内部統制の大綱」に、

——マネージメント・コンサルタント制度の確立を図る必要がある。

と明記されたことに対応した初会合が、この日、開かれた。

八人とは、

- ・全日本能率連盟会長・上野陽一
- ・日本経営能率研究所長・荒木東一郎
- ・日本能率協会理事長・森川寛三
- ・東京都商工指導所長・中西寅雄
- ・東京計器製造所社長・上田武人
- ・商店経営社社主・岡田徹
- ・大阪府立産業能率研究所長・大内次男
- ・神戸大学教授・平井泰太郎

——である。

二

上野は一八八三年（明治十六）生まれで、六十八歳の誕生日をあと三か月後に控えていた。東京帝大で心理学を学んだのち、経営における人事や労務にアメリカ流マネージメント手法を導入すべきとする所論を示していた。農商務省の官費で一九一七年と二一年の二回にわたる欧米産業視察が転機となった。

その視察で上野は、フレデリック・テイラーの系譜を引くフランク・バンカー・ギルブレス、経営コンサルタントとして名を成していたハリントン・エマーソンと親しく交わり、消耗財や食品を一ダース単位あるいは十個単位で販売する方法を見出した。

彼の指導を受けたライオン歯磨、中山太陽堂、福助足袋などは生産を二〇%以上改善することができた。だけでなく、工場スペースを三〇%節減することができた。わが国での本格的なコンサルティングの初出とされている。

一九二一年、大阪商工会議所が米国視察から帰国したばかりの上野を講師に招き、「工場管理法講習会」を開催した。これがきっかけとなって二三年、財団法人協会の中で大阪財界人の出資で「産業能率研究所」が設置され、上

野はこの所長に就任した。翌年には同研究所内に「臨時能率技師養成所」が開設され、ここで四百五十人の能率技師が養成された。

並行して上野は大蔵省造幣局企画課長として造幣の合理化を進め、二六年には南満州鉄道の能率研究をそれぞれ指導した。人事や労務管理に心理学的手法を適用して労働意欲を高め、労使関係を円滑にする考え方は広く経営者層に受け入れられた。

戦後は人事院の創設に参画し、初代人事官として国家公務員制度を確立し、五〇年春に産業能率短大を設立して初代学長に就任していた。「能率の父」とも称される。一九五七年没。勲二等瑞宝章。

荒木東一郎（あらかき・とういちろう）は一八九五年（明治二十八）生まれで、一九一七年に上野陽一とともに米国内産業界を視察して製造業における生産能率向上の手法を学んだ。

二三年「荒木能率事務所」を開設し、のち上野が設立した産業能率研究所の所員として経営コンサルタントとして活動した。上野のあとを継いで全日本能率連盟会長に就任、一九七七年に没した。同じく勲二等瑞宝章を受けている。

森川覚三（もりかわ・かくぞう）は一八九六年（明治二十九）に東京で生まれ、東京帝大を卒業して三菱商事に入った。ベルリン支店長を経て、一九四一年、東条内閣のとき商工相岸信介の招聘で日本能率联合会、日本工業協会の活動に参画した。

両団体は翌年統合され、社団法人日本能率協会となるが、初代会長・伍堂卓雄海軍中將のあとを受けて第二代会長に就任した。一九七四年没。

中西寅雄（なかにし・とらお）は東京帝大の経営学教授として活躍していた。一九四八年五月、日本企業の近代化を目標に産・学・官の少数有志による研究懇話会を発足させ、同年十二月、経済安定本部長官舎で「企業研究会」の創立総会を開催した。東京都から商工指導所長の職を委嘱され、戦後の企業経営に指針を与えた。

上田武人（うえだ・たけひと）は一九〇一年（明治三十四）山口県に生まれた。二二年に熊本高等工業学校機械工学科を卒業し大阪電気分銅に入社、二六年に日本産業能率研究所の연구원となった。その後、現業に移り、日本コロムビアの生産部長、日産自動車の生産部長、東京計器製造所、京三製作所などの役員として経営管理を指導した。

社団法人全日本能率連盟理事長、通産省産業合理化審議会管理部会委員のほか、能率諸団体の役員を歴任した。一九七六年没。藍綬褒章、勲三等旭日中綬章。

岡田徹（おかだ・あきら）は一九〇四年（明治三十七）に生まれ、三八年に雑誌『商店界』を創刊し編集長、終戦の翌年、誌名を『商店経営』に改めて主幹に就任した。焼け跡に建てたバラックやテントで商売を始めた個人商店主の多くが、我武者羅に働く時期を過ぎて「経営」を考えるようになった。

並行して産業界で経営の近代化・民主化ブームが起こった。これを受けて四八年に始まった「産業界ゼミナール」で株式会社産業界の経営コンサルタントだった新保民八（一九〇一〜一九五八）とともに講師を務めた。「泣きの新保、怒りの岡田」と称された。

その著書『商売に生きる』で岡田は次のように書いている。

消費者は単にものを求めているのではない。ものと金との取引をこえて、商人の「人間」を求めている。一人のお客の喜びのために誠実をつくし、一人のお客の生活を守るために利害を忘れる。その、人間としての美しさをこそ、

小売店経営の姿としたい。

個人商店の経営問題ばかりでなく、商店主といえども経営者としての考え方を持つべきであるとする内容で、戦後の経営者のバイブルとなった。だけでなく、科学的な経営技術を導入すべきであることを提唱した。

アメリカにおけるスーパーマーケットやチェーンストアなどをいち早く紹介し、金銭登録機（レジスター）の活用をはじめ合理的な店舗設計、売れ筋を把握した上での商品管理、サービス指向の従業員教育などを啓蒙した。五七年没。

岡田の逸話で最も知られているのは返金制度であろう。店が大売出しをする。同じ商品が一日前の一割引、二割引になる。ということは、売り出しの前日に同じ者を買った消費者は、当然のこと、腹を立てるであろう。

あるとき、某商店主が岡田に、

——前日に買った客にどう説明したのか。と相談した。

すると岡田は、

——差額をお返しいたします、と言いなさい。言うだけでなく実行しなければダメですよ。

と答えた。

その言葉に従って店主が実行したところ、一人として返金を求める客がいなかった。不思議なことがあるものだ、と客に理由を尋ねると、

——そのお金はお店に預けておくから、いい商品を安く売ってください。

という答えが返ってきた。

しばらくして、返金を求める客が数人のグループで現われた。現金を入れてあった封筒を渡すと、グループのリーダー格の主婦が言った。

——ほら、この店は嘘を言わないでしょう。信用できるお店で買うのがいちばんなのよ。

このエピソードは岡田が創作したものであるかもしれないが、商品を売るのでなく、信用を売るのである、という考え方を伝えたかったのである。こうして商店主の意識改革がこうして進んでいった。

三

平井泰太郎はこれまでに幾度か登場している。

東京高等商業高校（のち一橋大学）の商工経営科を卒業し、生まれ育った神戸に戻って神戸商業大学（のち神戸大学商学部）で経営学教授を務めていた。一九三八年（昭和

十三)に欧米を視察した際、多くの大学が経営学の講座に「実践」を取り込んで実務者の育成に努めていること、そこで育った人材が企業で計算機による経営の合理化・機械化に取り組んでいることに感嘆した。

帰国すると彼は、学内新聞に

「医科に於るが如く、何が故に商科において大学病院を持たないのであるか」

と論陣を張って、実践的経営学の人材育成を目的とする「経営計算研究室」を開設した。

彼は学者に似合わない行動力と粘り腰の持ち主であって、学内新聞紙上に展開した論陣で他の教授陣を説得し、一方、三井物産や日本ワットソン統計会計機械、黒澤商店などに、それぞれが扱っている計算機を廉価で納入させようとした。今でいう「アカデミック・デイスカウント」だが、そういう慣行が理解されていなかったため、容易には実現しなかった。

しかし黒澤貞次郎ひとりが平井の意図をよく理解し、早々にバロース社の統計会計機を納入し、次いで三井物産の吉澤番三郎もレミントンランド社のPCsを寄贈した。おそらく戦前の日本にあって、神戸商業大学は大学・研究機関のなかで最大の計算機センターであったろう。

最も難航したのは、日本ワットソン統計会計機械だった。

——本国では、アカデミック・デイスカウントを率先して実践しているではないか。

平井は再三にわたって

「米IBM社のニコル副社長から賛同を得ている」

という書簡を日本ワットソンに送ったが、IBM社の機械装置が輸入規制を受けていたこと、レンタル制度との兼ね合いなどがあって、当時社長だったモーリス・シュバリエはよほど対応に苦慮したらしい。

シュバリエが日本を離れ、そのあとを受けた水品浩は、展示・実演用に設置してあった機械一式を神戸商業大学に振り向けることで平井の要請に応えた。

一九四一年四月、IBM、レミントンランド、バロースの統計会計機械装置各一セットが設置され、五月十五日の同大学創立記念日に一般に公開された。

大阪毎日新聞の五月十七日付朝刊に平井は、

戦後日本に経営事務の機械化が行はれることは必然ですが、今からそのときの大学の指導的役割を演じたいと思っております。これがやがて日本の実業界にも役立ち世界学界にも全く新しい研究として貢献するものと信じます。

というコメントを載せている。この時点で日本はまだア

メリカと戦端を開いていないから、平井のいう「戦後」とは、日中戦争のことである。

神戸商業大学は戦前における大学・研究機関で最大級の計算機センターとなった。四二年度から「機械会計論」の講座がスタートし、その講座に統計研究所の北川宗助、安藤馨、島村浩の三人が講師として招かれている。

さらに四四年四月に「経営計録講習所」を設置してIBMやレミントンランドの統計会計機械装置の技術者を育成した。ここから戦後のPCSの技術者が数多く輩出されたことはすでに書いた。

戦時下に平井は、鐘淵紡績（一時「鐘淵実業」を名乗っていた）の津田信吾がIBM社のPCSを模造する作業に協力したこともあった。だが、本来の興味は企業経営に計算機をどう活用するかにあつて、国産化に関与したのは軍部の命令に反することができない状況、つまり成り行きだったといつていい。

四

終戦後、彼は再び本筋に立ち戻り、全日本能率連盟や日本能率協会などを通じて「経営顧問」の育成と制度化を商工省と経済安定本部に働きかけた。

彼は次のように書いた。

蓋し戦後わが国の諸経営は甚だ弱体化しておる。戦争、戦災並びに終戦後の変調によって、一般的基盤もまた所謂底が浅くなっておる。従つて、僅かな経済上の変動或は取引上の衝動によつても、経営の破綻を来す虞がある。資本は壊滅しておるのであるから、戦後の再建及び国際経済競争に耐える為には、この際経営の改善と合理化とを大いに促進する必要がある。

しかるに、事情の変更と、来り加うる新しき条件とに即応しつつ、然も戦時以来十数年の遅れを取り返して、欧米諸国の日進月歩の経営技術を採用入れることは、いかに練達の士と雖も現場の人の力のみでなし得ることではない。

各種の専門家を、常時経営内に常備として置いておくということも不可能である。いかに大会社であっても、大会社になればなるだけ関係する側面も複雑であるから、同様不可能になる。この故に、マネージメント・コンサルタントの制度を日本にも確立する必要がある。

七月三十日の会議で経済安定本部が、平井がかねて熱心に提唱していた「経営顧問」の育成と制度化に賛意を示したことから、その場で新団体「日本管理技術士会」構想の

検討が行われ、具体的な段取りまでが決定した。当時の行政官は民間や学会の提言に耳を傾け、いざ腹を固めたら迅速に行動する姿勢があった。

一九五一年八月十四日、経済安定本部副長官の名で、「マネジメント・コンサルタントの制度の確立等についての意見を聞きたい」

という文書が、事務能率改善にかかわる民間関係者、学識経験者約七十人に発送された。

同月二十七日午後一時から、経済安定本部長官舎に呼びかけに応じた三十八人、経済安定本部産業局長、産業政策課長、機械課長が出席し、全日本能率連盟会長・上野陽一を座長とする「懇談会」が開催された。

実質的にこれが、新団体発足に向けた第一回目の会議となった。

以後の手際よさを平井は、やや自慢げに次のように記録している。

八月二十七日の公式会合を契機として、同日懇談会終了後、第一回準備委員会（準備委員は、上野陽一、森川寛三、荒木東一郎、大内次男、平井泰太郎、中西寅雄、上田武人、岡田徹の八氏）が行われ、その後二回の準備会の後、九月二十五日午後一時より通商産業大臣官邸において第四回の

準備委員会、午後二時より日本経営士会設立発起人会が催され、日本経営士会の創立を可決し、同時に午後四時より日本経営士会創立総会が通商産業大臣官邸で開催され、ここに今日、会員二千名余を有し、わが国唯一の経営コンサルタントの全国団体である「日本経営士会」が発足した。

補注

『新編武蔵風土記稿』 徳川幕府の大学頭・林衡(述斎)を総裁に昌平坂学問所に設けられた「地誌調所」で、文化七年(一八一〇)から文政十一年(一八二八)まで十九年の歳月をかけて間宮士信ら四十一名が編纂に従事した。徳川幕府の官撰地誌であつて、その内容は武蔵国の総国図説から建置沿革、山川、名所、産物、芸文を取めた八巻、各郡史、町村誌を載せた二百五十七巻、付録一卷の計二百六十六巻で成る。幕府は同様の地誌を全国にわたつて編纂しようと計画し、その一環として『新編相模國風土記稿』が編まれたが、膨大な作業であつたために実現にはいたらなかつた。

永井荷風 ながい・かふう/1879~1959。東京小石川に生まれ、東京外国語学校(現在の東京外国語大学)を中退して一九〇三年にアメリカへ渡り、次いでフランスに学んだ。一九〇八年『アメリカ物語』を発表して作家となり、一〇年度應義塾大学に教授として招かれ『三田文学』を編集した。東京・大久保の私宅を「断腸亭」と称し、次いで麻布市兵衛町に移り、ここの私宅を「偏奇館」と名付けたが四五年三月の東京大空襲で焼失した。

荷風にとって、東京の焼亡を目撃するのは二度目のことだった。最初は関東大震災である。そのとき現新宿区大久保に「断腸亭」を構えていたが、震災を避けるために転居した市兵衛町の「偏奇館」も失うことになった。

三月二十二日午後、市兵衛町焼跡に至り町会事務所を訪ふ。郵便物及び町内有志者より罹災者への見舞金を受納す。一世帯に

つき金壹百円、東久邇家より別に金五円を恵まるるなり」

このことで失意に落ち込んだ荷風は、東京を捨てた。いったん岡山に落ち着き、次いで熱海に住んだ。それでもよほど東京の下町が恋しかったと見えて、千葉県市川に転居し、そこで詩集『偏奇館吟草』を編んだ。「われは明治の児なりけり/或年大地俄にゆらめき/火は都を燬きぬ」で始まる詩には「震災」の題が付されているが東京大空襲の記憶も反映されている年文化勲章。

『断腸亭日乗』 最初のタイトルは「断腸亭日記」であつたらしい。一九一七年九月十六日から始まり、死去の前日まで書き綴つた。成島柳北の日記『航西日乗』を意識したとされる。「日乗」は「日常」に通じ、日記の意味。

膳桂之助 ぜん・けいのすけ/1887~1951。一九一四年東京帝国大学を出て農商務省に入り健康保険制度を確立した。二六年日本工業倶楽部に移り、三四年日本団体生命保険を設立して専務、のち社長、終戦時は大日本産業報国会理事。連合国軍総司令部の指示に対して自らの意見を貫きマツカーサーをして「ファイター」と言わしめた。

高瀬荘太郎 たかせ・そうたろう/1892~1966。東京高等商業(のち一橋大学)を出て欧米留学後、東京高商教授、四〇年校長。四七年経済安定本部長官兼物価庁長官に起用され同年の参議院選挙で緑風会から立候補し当選、のち第三次吉田茂内閣で文相、通産相、郵政相を歴任した。

和田博雄 わだ・ひろお/1903~1967。東京帝国大学を出て農林省に入った。内閣調査局で小作問題に取り組んだが四一年の企画院事件で検挙された。終戦後復職し第一次吉田内閣で農相として農地改革を推進、四七年参院議員となり片山哲内閣で経

済安定本部長官。労働者の基準賃金を月一千八百円と算定した経済政策を立てたが労働組合の強い反発で挫折した。

栗栖赳夫 くるす・たけお／1895～1966。東京帝国大学を出て日本興業銀行に入った。四七年同行総裁、参院議員となり片山内閣で蔵相、四八年芦田均内閣で済安定本部長官となったが昭電疑惑で失脚した。

泉山三六 いずみやま・せんろく／1896～1981。東京帝国大学を出て三井銀行に入った。四七年衆院議員、第二次吉田内閣で済安定本部長官に任命されたが国会の予算委員会に泥酔して出席し辞任した。このために「トラ大臣」の異名が付けられた。

青木孝義 あおき・たかよし／1897～1962。日本大学教授を経て理事、四七年参院議員となり民主自由党政調会長、四九年済安定本部長官を務めた。

周東英雄 すとう・ひでお／1898～1981。京都帝国大学を出て第二次大戦下で帝国油糧統制株式会社社長、油脂会理事長を務め、戦後、衆院議員となった。四八年の第二次吉田内閣で農林相となった。

フランク・バンカー・ギルプレス Frank Bunker Gilbreth, Sr.／1868～1924。小型機械を組み立てる手の動きを「握る」「移動させる」「持つ」など十七の基本動作に整理し、それを的確に組み合わせ、生産性を上げる手法を編み出した。十七の基本動作を記号化したことで、手術における器具の手渡しなどにも適用できるようになった。

ハリントン・エマーソン Harrington Emerson／1853～1931。ミュンヘンで学び、機械エンジニアとなったのちアメリカのネブラスカ州の大学で講師を務めた。労働生産性に関する研究

で知られる。

株式会社産業界 一九四八年八月創業で、個人商店向け経営コンサルティングと出版、セミナーなどを行っている。「産業界ゼミナール」が正式にスタートしたのは一九五一年だが、創業と同時に創業者倉本長治、新保民八などがセミナーを開いていた。

新保民八 しんぱ・たみはち／1901～1958。「産業界」の常勤講師で、「正しきによりて減びる店あらば減びてもよし、断じて減びず」と説いた。岡田徹と並んで人気を集め「怒りの新保、泣きの岡田」と称された。冬の結婚式のために狐のマフラーを買った客が「不要になったし一回しか使っていないから」と返品してきた。それに腹を立てる商店主に新保は、「お祝いに貸してあげたのだ、と思えばいい。それが心の通う商売というものだ」と論じた。

経営記録講習所 一九四一年五月に設置された「経営計算研究室」と並行する実務講習機関として新設された。四七年三月に廃止された。

日本IT書紀 090 麻布市兵衛町

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

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。