

# 日本IT書紀

169 ただいま苦戦中

09 玉銃篇  
卷之二十三 纏綿

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。

第百六十九

ただいま苦戦中

一

通産省の中で官民協調整論に基づく情報産業振興策が着実に準備されていたとき、情報サービス産業界はどのような状況にあつたろうか。これまでに登場した情報サービス関連の企業について、六〇年代末から七〇年代前半にかけてのありようをオムニバス風書き綴る。

コンピュータ・メーカーが設立した計算センターは、コンピュータを販売するためのサービス・ビュローという位置づけだったので、潤沢な受注を抱えていた。またユーザー企業の電算部門が独立した子会社は、そもそも安定した仕事が存在した。

——思ったほど仕事がない。  
という現実直面したのは、つまり「独立系」と呼ばれる企業である。

例えば連合国軍総司令部（GHQ）戦略爆撃調査団のPCS（パンチカード・システム）部隊を起源とする北川学

校の第一期生ともいべき永妻寿はどうだったか。

戦後における電子計算機の黎明期を担い、日本航空という日本を代表する国策会社の情報システム部長だったこの人物は、一九六八年に独立して東京・道玄坂に「株式会社システム開発」という会社を設立した。

設立時の資本金は八百万円、従業員は七十五人である。むろん社名が示すように情報システムの開発を受託するのがねらいだった。

ところが古巣の日本航空から発注されたのはパンチの仕事でしかなかった。かつての上司である北川宗助を頼り、日本ビジネスコンサルタントのマシン・オペレーションの仕事や日立製作所のプログラム開発を回してもらうのが関の山だった。

永妻においてさえ、当初はそのような苦戦をした。ただし七〇年代後半から以後は事情が違った。

一つにはGHQ―立川基地―日本航空という輝かしい経歴が役に立った。幅広い交友関係をもってソフトウェア産業振興協会では「ご意見番」ないし、業界の考え方をユーザー側に伝える裏方として重要な地位を占めた。

業務の主力がソフトウェア開発に移行したのに伴い、パンチ部門を横浜市中区住吉町に分離し、のち「クレイン社」

の名で分社している。

東京データセンター（のちTDCソフトウェアエンジニアリング）の野崎正巳は、日本砂鉄鉱業に勤めていたときに付き合ひがあつた富士銀行、富士製鉄などから細々とカードパンチの仕事を受注し、社員に給料を払うために自身は無給で駆けずり回らなければならなかつた。

マシン・オペレーターを雇う余裕がなかつたので、社長自らがコンピュータ・ルームに泊り込み、プログラムを組んだ。

「電子計算機の利用に関するコンサルティング」を標榜して設立したにもかかわらず、コンサルティングやプログラムの、サービスなど無体物（目に見えないもの）と触ることができないもの）に対価を認める認識が皆無だつた。発注者はもちろんのこと、受注者も似たようなものだつた。

ユーザーが求めたのは要員の派遣かカードパンチの仕事だつた。日本電子開発（のちキーウェアソリユーションズ）の松尾三郎が不本意ながらプログラマーやパンチャーの派遣で経営基盤を形成せざるを得なかつたのは、以上の理由によつてゐる。

仮に仕事があつても価格（料金）の標準的な設定方法が

なかつた。

——料金を算出するには、われわれ情報サービス会社も、仕事を出すユーザーも、人件費とマシン代を基準にするこゝとしか思ひつかなかつた。一時間当たり何枚のカードをパンチできるか、何行のプログラムを記述できるか、何枚の帳票を出力できるか。情報サービス業を営んでいるわれわれは自身が「付加価値」という概念を持ってゐなかつた。

こう語るのはデータサービスの本坂政恵である。

そうこうしているうちに、パンチャーの腱鞘炎や視力低下という問題が浮上した。社会党系、共産党系の労働組合が看過するはずがなかつた。あちこちで就労環境の改善を求める争議が発生し、厚生省と経営者が槍玉にあげられた。

——労災として認めよ。

組合は言つた。

ところが腱鞘炎や視力低下はパンチャーだけに発症したわけではなかつた。しかも全員というわけではない。

——個人差があつて、職業病ではない。労災とは認定できない。

厚生省は言つた。

だが経営者はそれでは済まなかつた。組合がストライキを打ち、業務の続行を阻止するため、オフィスが入居するビルの前にピケを張つた。

カードパンチができればプログラムも作れず、計算処理もできない。受注した仕事が停滞し、売上げが落ち、ついに脱落する企業が出た。大川功（コンピュータサービスクリエーター）が勤務していた大阪計算代行が倒産したのはそのような事情だった。

二

「六八年にパンチセンターの勉強会をやるうじゃないかと呼びかけたのは、そういう危機感もあった」

と語るのは、第百五十六節「パンチセンター」に登場した川口重信である。その勉強会が発展して七一年に日本パンチセンター協会となった。

川口の回想――。

計算センターが相次いで設立され、そこそこに仕事ができるようになった。当時は何だったってパンチ業が花形だから、儲かるぞ、ってんで色んなヤツが会社を作ってパンチ業に乗り出してくる。計算センターは帳票を打ち出してナンボだから、パンチの仕事は受託計算の一環でやっている。そうなる問題になったのがパンチ料金だった。

計算センターは受託計算のためにパンチ部門を持ってい

る。受託計算の仕事が薄くなるとパンチ部門は手空きになる。しかしパンチャーに払う給料やマシン代は同じなんだから、少しでも稼げ、ってんでパンチだけを受注するようになった。

たまらないのはパンチセンターだよ。こっちはパンチだけで食ってるんだから、計算センターが採算度外視のダンピング料金で注文を取って回ったあげく、その仕事をわたしらに回してくる。

そうなるとパンチセンターは、労多くして益少なし。おまけにパンチャーの隼鞘炎対策とかもしなければならぬ。それで一時期ワーツと増えたパンチセンターは、七〇年代に入ってやっと頭打ち、というか落ち着いたんだ。

パンチセンターの新規設立がひと段落し、やっと適正料金の話ができるようになった。コンピュータ・メーカーも計算センターも、パンチセンターがなければ仕事にならないことが分かってきた。料金をダンピングして注文をとつても、パンチセンターがそれを受けなければ自分でこなすしかない。

こりゃたまらん、ということになって、それで計算センター業との間で適正料金について話し合いが始まった。

われわれはパンチ専業のサービスクリエーターとして、クリーン

データを作るように心がける。最初のインプットが間違っていたら、計算の結果が違ってしまふし、プログラムはうまく動かない。料金をダンピングして、その後の修正に手間ひまがかかったら、結局は高いものにつく。

それとパンチャーに十分な給料を出してやらないと、いい人材が集まらない。作業環境を整えてあげるには、それなりのコストがかかる。特に腱鞘炎対策をしつかりやらないと、最後はユーザーに迷惑をかける。この主張は七〇年代に入って理解されるようになりました。

当時のパンチマシンはアメリカからの輸入品が大半だった。キーが大きくて、沈みが深くバネが固い。アメリカでは男性がパンチ業務を担当したのでそれでよかった。しかし日本でパンチ業務はソロバンの延長線上に置かれたため、女性を中心になった。

力一杯で押さないとキーインができない。キーが大きいから、端のキーは手のひらをいっぱい広げて小指で打つことになる。

そういう無理を重ねてれば、そりゃ腱鞘炎になる人がいてもおかしくなかった。だから労働省が省令で一時間当たりのキータッチ数に制限を設定した。それはそれで、ある意味でパンチセンター業の業務改善に効果があった。

でもそうはいっても

「腱鞘炎になった人がおかしい」

では済まされない。

そもその原因であるパンチマシンを改善しないと、いつまでもこの問題を抱え込むことになるし、料金の問題も解決できない。

そこでわれわれは日本ユニバツクをはじめとするメーカーに、パンチマシンのキーの大きさ、キーインの圧力というのを研究するように要請したんです。

この川口という人物は、情報サービス産業に入る前は東京の下町にあった紳士服会社の経営者であって、職人向けの背広を考案するなど才覚があった。紳士服会社のとときの体験から零細事業者で組織する同業者組合というものの役割を熟知していた。

かつ早稲田大学雄弁会主将ということから弁が立つ。弁が立つだけでは、口先三寸になってしまふところだが、この人物には嘘というものが無い。嘘が下手で江戸っ子の気風があるために、人が集まってきた。

要するにわたしの発想は、情報処理サービス会社、特にパンチセンターは中小・零細事業者なんだということです

よ。カッコいいこと言ったって、大資本には逆立ちしたって敵わない。じゃ、どうするか。二十社、三十社で協同組合を作って機械や資材を共同購入する。パンチマシンや磁気テープ、パンチカードを個別に注文するより、数を集めて買ったほうがはるかに安くなるし、メーカーも一目置いてくれる。そういう発想です。

この考え方はパンチ業務を中心とする中小規模の情報サービス会社に支持されていった。七五年、ここに「東京情報処理産業協同組合」が発足した。日本パンチセンター協会と重複する企業が少なくなかったが、

「事業所を東京都内に置いていること」という条件や

「パンチセンターに限定しない」

という公開性から、次第にソフトウェア会社の参加が増えていった。情報サービス産業界初の都道府県認可団体となった。

### 三

ソフトウェア業はどうだったか。

ソフトウェア・リサーチ・アソシエイツ（SRA）の丸

森隆吾は言う。

「六〇年代から七〇年代にかけて、ソフトウェア業の経営者で付加価値の概念を持っていたのは何人もいなかった。料金の算定はプログラマーを派遣して一人月額いくらという人／月計算だった」

また次のようにも言う。

「当時のわたしたちが直面したのは、人材でした。システム開発を受託しようと思ったら、まず自社の社員を確保しなければならぬ。技術者派遣なら、他社から手空きの技術者を呼んできて客先に行かせればよいし、プロジェクト管理は相手任せです」

「発注先から派遣社員の労働対価、つまり日給ベースの時間給で対価を得るわけです。ところが受託契約では納期だけでなく、バグやメンテナンスなど、その後にも責任を負う。となると、どうしても自社の社員でなければならぬのだけれど、日銭が入ってこないで給料が払えない」資金繰りが常に悩みの種だった。

「派遣であれば、支払う給与が前提です。月給が十万円、賞与を入れて年間百六十万円とすると、それに管理費、営業費、利益などを上乗せして請求するので、会社の利益が計算できる。ところが受託方式の場合、入金と給料が連動していない。給料は銀行からの借金で先払いし、仕事が終

わったあとの入金で銀行にお金を返す。終わってみないと利益が見えない。しかも人／月単価がベースなので、派遣と同じ程度しか利益が出ない。わたしたちからすると、機能、性能、品質、納期などを評価してもらい、さらにそのプログラムを利用することによってユーザーが得るメリットまで勘案して対価を決めたかった」

丸森が指摘するのは、効果評価方式のことだが、そのことは稿を改めて書く。ここで触れたいのは、人材の確保というテーマである。

東京データセンターの野崎克己やデータ・プロセスコンサルタントの安藤多喜夫が夕方になると、東京の大手町や有楽町、新橋で「パンチャー募集」のチラシを撒いた話はこれまでも書いた。大手企業や中央官庁に勤める女性 パンチャーに、

——アルバイトをしませんか？

と訴えたのだ。

彼らも正社員としてパンチャーを雇える状態になかった。第一計算の電算処理部門を担当していた稲田博（のち第一ソフトックを創業）が職業安定所に求人票を出したときのエピソードも書いた。職種欄に「プログラマー」と書いて提出したところ、窓口の係員が怪訝な顔で

——ここはストリッパーやヌードモデルを扱っていない。

と突き返してきた。

係員は「プロのグラマー」と勘違いした。

そのころのことを鈴木義矩が語る。元SRA専務。

三愛の営業マンだった鈴木が丸森を訪ねたのは七〇年の春である。「営業をやってくれ」と丸森に言われ「分かりました」と返事をした。結果としてソフトウェア業界で最初の営業マンになった。

「営業といっても、どこから手をつけていいか、さっぱり分からない。まとまった大きな仕事はない。当時のSRAは大学のクラブ活動の延長みたいな感じで、新卒者の採用計画もない。そりゃそうですよ、安定した受注ができなかったんですから」

では受注があったとき、技術者をどう確保したのか。

「仕事があると大学の研究室に頼んだり、学生をアルバイトとして使いました」

同社の第二世代に当たる西田拓二、杉田義明、荒木慎二郎、阿部正道、福岡建次などは、このときアルバイト学生だった人々である。

そのなかの一人である杉田義明は、実家が融通念仏宗の寺という変わり種である。高校のとき雑誌で電子計算機のことを知り、どうしても勉強したくて九州で唯一の講座を持つていた九州産業大学に進んだ。大学の講師として年に

数回やってくる竹中の授業を受けた。それが縁になった。

「研修生ということ、大学に籍をおいたままSRAで働くようになりました。今でいうインターンシップです。

そういう先進的なことに取り組む会社に魅力を感じました」と杉田はいう。このことがのちに大学・研究室と強い関係を持つきっかけとなった。

鈴木の話が続ける。

「銀行からは融資を断られる、仕事はない。仕方がないので、アメリカの技術書を丸善から買ってきて、その版權を取っては社内で翻訳しました」

設立当初から週休二日制だったが、土曜日は技術勉強会に当てられていた。ソフト関係の技術書を輪読し、勉強するかたわら日本語版を出版したのである。

「わたしが営業をするようになって、ぼちぼち安定した仕事ができるようになりました。東京放送の局長をやっていた植田さんという方から話があって、「コンピュータ講座」という番組に当社が協力した。そのことで、「技術に強い会社」というイメージができ、やっとまともな対価をいただけるようになった、と記憶しています」

こうして徐々に経営が軌道に乗り始めた七一年、SRAは初めて正規ルート——大学の就職課に求人票を提出し、応募者を面接し、入社試験を行う——で新卒採用に踏み切

った。世の中一般のプロセスを採用することで、「企業」への転換を図った、といってもいい。

丸森は言う。

「全共闘の空気を含んだ新入社員から『資本家』と呼ばれることがあるんです。誰のことを言っているのか分からなかった。

どうやら自分や岸田のことらしい。

二人して、

——おい、オレたちは資本家なんぞ。

と無邪気に喜んでいました」

会社を経営しているのは事実だが、当人も六〇年安保世代なのである。経済学的な分類でいうところの「資本家」に所属しているという認識がまったくなかった。

#### 四

もう一人、経営者の意識を持たないまま起業した人物がいる。この人には情報処理業という意識すらなかった。

池田典義。

一九六三年に埼玉大学を卒業してモービル石油に入社し、のちに総合情報サービス会社「フジコンサルト」（のち「アイネット」に改称）を起こした。



六〇年代に入ってウエイトを増したインフラの一つは石油、とりわけガソリンスタンドだった。産業分野でトラックの利用が広がり、一般家庭にも自家用車が普及し始めたため、給油所の整備が必須となった。石油元売各社もガソリンスタンドの建設がシェアの確保につながるとあって、激しい競争を繰り広げた。

「配属されたのは神奈川県営の営業部門でした。それが縁で、以来ずっと横浜を拠点に仕事をするようになりました。最初の仕事はスタンド作りです。

テリトリイ制で、担当する地域にいくつスタンドを作るかが仕事でした。広い道路に面した角地とか、工場や運送会社の近くとか、土地の所有者を調べて話を持ちかけるんです。

スタンドができるとガソリンの売り方、お客さんへの対応の仕方とか、手取り足取りで教えてね。モービルのスタンドをやるのと儲かるぞ、っていうことを他の人にも知ってもらわないといけないから、そりゃ必死でした。

運送会社とか工場とかは掛売りですから、その回収も手伝いました。ところがスタンドの店員がどれだけ売ったのか忘れてしまったり、合計が合わなかったりして、トラブルというか、まあ地元の人同士なんで解決はするんですけど、元売りとしてはそうは行かない。きっちりした売上

げ管理をしてもらわないと困る。

そういうわけで、自分が担当していたテリトリイのスタンド経営者に、売上げを管理する協同組合を作ったらいんじゃないか、と提案しました。

そうしたら、

——それはいいけれど、誰がやるんだ。

という話になりましたね」

共同組合の計算代行センターとして「フジコンサルタント」を立ち上げたのは七一年四月だった。横浜市内の「横浜間門マンション」の一室に事務所を構え、組合に加盟しているスタンドを回って伝票を回収した。

「計算を代行する、といっても、マシンなんて一台も持っていない。伝票の入力をパンチセンターに頼み、それを山之内製薬のセンターのIBMシステム／360モデル40で集計するんです」

「マシンの空いている時間を使わせてもらうわけですから、毎日、徹夜でした。朝になると出力した帳票を届け、昼間は回収した伝票を整理したり新規のユーザーを営業したりしていましたから、いまから思うと、オレはいつたいたい寝ていたんだろう、と不思議ですよ」

規制緩和が進む直前、一九七五年の石油元売別SS（サービース・ステーション）数は、日本石油が一万百五十六、

出光石油が九千三十七、昭和シェル石油が七千九百一、コスモ石油が六千八百七十五、ジャパンエナジーが六千三百八十四、三菱石油が四千七百三十九、モービル石油が四千四百四十八、エッソ石油が二千四百八十五、ゼネラル石油が二千四百三、キグナス石油が九百七十、太陽石油が八百八十七、計五万五千九百だった。モービル石油は第七位である。

「当時、ガソリンスタンドの数はもつと少なかった。しかし、元売り別の比率はそんなものじゃなかったでしょう。つまりモービル系だけでは、どう頑張っても利益が出ないんです。それで他の元売り系スタンドにも話を持ちかけましてね。気がついたら元売り十社と等距離外交でコンピュータ処理を受託するようになっていました。わたしは、計算センターをやっているという意識なんてこれっぽっちもなかったんです」

この会社が全国を網羅するVANサービス事業を展開するのは、電気通信事業法で通信回線の利用自由化が実現したあとのことである。

## 補注

永妻 寿 ながつま・ひさし…太平洋戦争のとき帝国海軍の零戦パイロットだった。復員しても元零戦乗りというだけで仕事がなかった。たまたま新聞で連合国軍総司令部の求人広告を見た。職種は「計算機による情報処理業務」とあった。永妻は「同じ機械ではないか。零戦を自在に操縦できたオレに計算機ごときが動かせないはずがあるものか」と言って応募した。面接に当たった北川宗助は、そういうやや乱暴な男が好きだったと見えて、その場で採用を決めた。続いて勤務が立川の駐留アメリカ空軍基地に移ったときも、北川は永妻を引き連れ、五〇年代に入って日本航空がPCSを導入するに当たって永妻を紹介した。

日本砂鉄鉱業 日本製鉄系の砂鉄採取会社。北海道の国縫(くぬい)に採取工場を持っていた。

クリンデータ 初期のパンチセンターが目指したのはミス率〇・〇一%(一万分の一)の精度だった。ANK(アルファベツト、数字、記号)は一タツチ(打鍵)一文字なので一万タツチ中一タツチのミスというのは非常に少ないように思えるが、伝票一枚当たり百タツチとすると一枚の割で打ち直しが発生することになり、精度が高いとは決していえない。穿孔されるべき場所に穿孔がなかったり、その逆の場合はベリファイ装置でチェックできたが、穿孔精度そのものは肉眼で確認するほかなかった。

このためクリンデータの作成に当たっては、パンチ作業に入る前の伝票整理や個々の伝票の記載内容のチェックなどが重要になつた。

早稲田大学雄弁会 大隈重信とともに東京専門学校の創立に尽力した小野梓の提唱で一九〇二年(明治三十五)に発足した。初代の総裁は大隈重信、会長は阿部磯雄だった。創設の主旨は小野梓の言葉「我国には、能弁家や達弁家が多いが真の雄弁家は殆ど見あたらない。我々は事実の説明家や思想の叙述者を以て満足してはならない。宜しく輿論を喚起し、一世も動かすような雄弁家を作らねばならない」にある。中野正剛、西岡竹次郎、堤康次郎、尾崎士郎、永井柳太郎、浅沼稻次郎、戸叶武、稲村隆一、斉藤隆夫、宮崎吉政、石田博英、三木武吉、竹下登、青木幹雄、三塚博、海部俊樹、渡部恒三、藤波孝生、玉沢徳一郎、深谷隆司、森喜朗、小淵恵三といった弁論家、政治家が出た。

受託契約 当時のソフトウェア開発会社で「受託」といえば、技術者が客先でプログラム作成の仕事をしなない。客先に向くのはシステムを設計するために必要な現状分析や発注窓口担当者打ち合わせをするとき、ないし出来上がったプログラムを実機でテストするときなどに限られた。言葉は同じでも、のちの「受託」とは意味合いがかなり違っていた。のちの時代は契約の形態を指すことが多く、実態は客先に技術者が派遣されることもあった。客先に専用の机と電話を用意し、そこに書類上の管理者をつければ「受託」になる。それは八五年に法制化された労働者派遣事業との兼ね合いであつて、実態は派遣なのに形式だけを「受託」にした。

効果評価方式 ソフトウェア開発の受託価額を、その業務に従事した技術者の月額単価×時間数で積算する方式は、六〇年代に積極的に電子計算機を導入した中央省庁や地方公共団体が採用した。これは会計監査院の指示だったとされ、発注に際してシステム開

発に従事する技術者の給与明細の提出を求めることを当然のごとく行つた。これではソフトウェアの付加価値は全く発生しない。人／月単価方式はソフトウェア開発費を経費で処理するためのものであつて、価値を認めるものではなかつた。

これに対して当時のソフトウェア会社は開発後のバグの解消や保守に責任を負う代わりに、システム設計やプログラム構造の簡素さ、処理の効率性などに価値を認めるよう、強く要求していた。服部正や丸森隆吾、下条武男などがソフトウェア業団体の結成に熱意を傾けたのはそのためだつた。

効果評価による積算は八〇年代に入つて一部の製造業向けシステム案件で形を変えて採用され始める。ある生産ラインをシステム化することによって、何人の作業員が削減できるかを試算する。それに応じてシステムを発注する企業が低減できる給与相当額を、発注（受注）価額に反映させようという考え方だつた。ただしその場合でも、出上ががってくる製品の品質や生産性などは評価の対象にならなかつた。結果としてソフトウェア産業振興協会はその大目標を達成することができなかつた。

三愛 理化学研究所の事業会社である理化学興業の感光紙部長だつた市村清が一九三五年（昭和十）十二月に設立した「日本文具株式会社」と翌三六六年に設立した「理研感光紙株式会社」が母体。日本文具は四〇年「東洋特専興業株式会社」、四八年「日本計算尺株式会社」、五〇年「リレー産業株式会社」に改組し、五八年「三愛精工」と合併して社名を「三愛計器」に変更した。一方の理研感光紙は三八年「理研光学工業」、六三年「リコー」と社名を変更した。

鈴木義矩 すぎき・よしのり／1941 茨城県に生まれ父

親の仕事の関係で新潟県柏崎で高校まで過ごした。早稲田大学を出て沖ビジネスマシンの入り、ここで丸森隆吾、岸田孝一、三田守久などと知り合つた。沖電気が独自の電子計算機開発を諦め UNIVAC 機の OEM 販売を始めたときいったん袂を分かつたが七〇年丸森らと合流し、のち専務を務めた。

# 日本IT書紀 169 ただいま苦戦中

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。