

日本IT書紀

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

05 淹滞篇

卷之十二 滴瀝

086 時代はオートメーション

087 北川学校

088 訪米視察団

089 一ドル = 三百六十円

090 麻布市兵衛町

091 N C R

086 時代はオートメーション

時代はオートメーション

一

朝鮮戦争は、日本経済に特需をもたらした。アメリカ軍が日本企業に発注した物資の総額は、二十四億ドルに達したという記録が残っている。一ドル＝三百六十円の固定為替レートで計算すると八千六百四十億円になる。これだけの発注が国内の製造業に集中し、日本経済は好況に沸いた。経済指標で見ると、一九三二年から三六年までの鉱工業生産指数を一〇〇とした場合、一九五一年のそれは一四一・八だった。翌五二年の指数は二〇〇を超え、完全に太平洋戦争前の水準を上回った。

だけでなく、全産業に占める「金属」「機械」「化学」の三業種の割合は、戦前の三八%に対し四五%に拡大した。日本は敗戦から五年で工業国になった。

アメリカ軍の軍需品ばかりでなく、兵器や自動車の修理、基地の建設、南朝鮮への救済物資などに膨大な取引が生じ、繊維、トラック、機関車、鋼材、セメント、サービス部門

の需要が増大した。建設業は重機械を導入して工期の短縮に努め、このためにブルドーザーやクレーンなどの輸入が増加した。国内の自動車メーカーはトラック、バスの増産に着手し、これが周辺産業を刺激した。

戦後一貫して赤字だった国際収支は一転して黒字となり、黒字額は朝鮮特需最盛時の五二年度に八億ドル以上、五〇年代を通して四億―五億ドル台を維持するきっかけとなった。

五一年一月七日に日本銀行が聖徳太子の肖像が入った千円札を発行し、総額二十五億円が市中へ注入された。三月五日には木炭の統制が撤廃され、以後、三月三十一日にイモ類、四月一日にタバコと綿製品、水産物、五月一日に米以外の主食パン、七月に味噌・醤油の統制が廃止された。

小学生や中学生は学校への行き帰りに下を向いて歩いた。道端に落ちていた金属を見つけるためだった。鉄、銅、鉛、錫など「カネヘン」が付くものなら何でも売れた。子どもたちにとってはいい小遣い稼ぎだった。とはいえ、同じ「カネヘン」でもベーゴマや五寸釘は手放すことがなかった。彼らにとつてそれは大切な遊び道具だったからだ。

株式市場も活況を呈した。戦後、株式の売買が再開されたのは一九四九年の五月十六日のことだった。このときの上場銘柄は六十八銘柄に過ぎなかった。翌五〇年六月に二

百二十五銘柄に増え、その平均株価は百七十六円二十銭だった。ところが五三年三月には三百七十八円二十銭をつけていた。二・一四倍である。

この好況で真つ先に証券業界が、十露盤、手廻計算器、PCS（パンチカード式統計会計機械装置）に代えて真空管式の電子計算機を導入し始めた。UNIVAC120である。国際貿易の条件付緩和が重なり、日本企業の機械化、情報化がスタートした。

翌五二年は閏年だった。二月八日に三木武夫（一九〇七〜一九八八、のち第六十六代内閣総理大臣）を主幹とする「改進黨」が結成され、二月二十九日に琉球政府の設立が公布された。アメリカ軍の軍政統治から琉球住民による独自の政府が発足したのは四月一日だった。

初代主席は比嘉秀平（一九〇一〜一九五六、一九五〇年に発足した臨時琉球諮詢委員会の委員長だった）である。幕末まで独立した王国だったということを考えれば、太平洋戦争の最後の激戦地となったのは歴史の不幸だった。

同じ月、「忘却とは忘れ去ることなり。忘れ得ずして忘却を誓う心の悲しさよ」のナレーションが始まるNHKラジオドラマ『君の名は』の放送が始まった。有楽町の数寄屋橋で氏家真知子と後宮春樹が繰り返す「すれ違い」のじれったさが、女性の人気を集めた。

岸恵子、佐田啓二の主演で松竹がこれを映画化し、その中で岸恵子が長く幅の広いマフラーをショールのようから巻いた。ヒロインの名から「真知子巻き」と呼ばれ、若い女性のファッションとして流行したのは五三年と記録されている。

二

やや時を戻す。

一九四八年から四九年にかけて、終戦直後の混乱がようやく終息すると、GHQは地方の軍政府を縮小し、これに伴ってアメリカ軍のMRUの統合が始まった。MRUが利用していたPCSが日本の政府機関や民間企業に払い下げられたのはこのときである。

それに合わせて四九年六月に日本ワットソン統計会計機械が復活して「日本インターナショナル・ビジネス・マシンス」(日本IBM)が誕生した。そのこともあって、GHQは地方に配置したMRUの主力を東京補給本部(旧東京補給廠)に集約している。併せて東京補給本部を東京の品川から川崎に移した。

四九年の六月、日本IBMを設立するために水品浩、安藤馨、チャールス・デッカーなどがGHQを去った。一方、

北川宗助と島村浩は東京補給本部の業務に忙殺されているうち、ついに日本IBMに復帰する機会を失ってしまふ。

朝鮮半島で共産軍とアメリカ軍が一進一退の激戦を展開していた一九五〇年の暮れ、北川宗助は神田司町にあった日本IBMを訪問した。水品から連絡があつて、

「久しぶりに会いたい。相談したいことがある」というのだつた。

二階のオフィスに行くと水品は笑顔で北川を迎え、しばらく雑談のあと、

「立川が拡張される。ついては、君をほしがっている」と切り出した。

「立川」というのはアメリカ空軍極東兵站司令部、いわゆる立川基地のことだつた。

極東兵站司令部は当時、アメリカ空軍のアジアにおける戦略中枢といつていい。このとき立川基地には、零戦の設計者である堀越二郎、九六式陸上攻撃機の設計者である本庄季郎などが「スペシャル・コンサルタント」として招かれていた。

堀越二郎という人物については柳田邦夫著『零式戦闘機』『零戦燃ゆ』などに詳しい。

本庄季郎という人についても様々な記録や文献があるが、本書ではほとんど初出のため概略を紹介しておく。

本庄は一九〇一年（明治三十四）東京に生まれ、東京帝国大学の工学部を出た。堀越とはほぼ同時期、三菱内燃機（のち三菱重工業）名古屋航空機製作所に技師として採用され、海軍九六式陸上攻撃機や一式陸上攻撃機の設計主務を担当した。アメリカ軍立川補給部に勤務したのち防衛大学教授となりグライダーの設計に従事した。

この人の名を聞いたことがない人でも、日本テレビ系列で放送された「人間鳥コンテスト」は知っているであろう。毎年夏、琵琶湖畔で行われる大会で、当初は「人は空を飛べない」ことを前提に、奇想天外なアイデアや仮装を楽しむのが目的だつた。

ところが一九七七年の第一回大会に同氏の設計による双胴固定翼グライダーが出場して事態が変わつた。その人力グライダーは八二・四メートルを飛行して世界記録を作つた。以後、人の脚力でプロペラを回転させる人力飛行機が次々に開発され、「人力による飛行は不可能」とする定説を覆した。

太平洋戦線でアメリカ軍はランチェスターの法則から戦局を判断して作戦を練り、物量とオペレーションズ・リサーチ（OR）で日本軍航空部隊を圧倒した。その一方で、アメリカ空軍の技術者たちは零式戦闘機や九六式陸上攻撃機の優れた設計に舌を巻いていた。「ホリコシ」と「ホン

「ジョウ」は航空機エンジニアとして世界一流の折り紙つきだった。

アメリカ軍はこの二人を特別顧問に招聘して、朝鮮の戦場で破損した航空機の補修や改良、共産軍航空機の性能分析などに、その知識とノウハウを活用しようとしたのだった。二人は太平洋戦争におけるフランク・マッコイと同じ仕事をした。

次に必要になったのは、信頼するに足りるPCSの専門家だった。戦いを有利に展開するには補給を的確に行わなければならなかった。太平洋戦争の成功体験から、補給はアメリカ軍の金科玉条だったとさえいえる。

だが、そのスタッフをわざわざアメリカから連れてくる必要はなかった。GHQの戦略爆撃調査団や東京補給廠本部における実績から見て、日本人スタッフでも十分にこなせるであろう。

——キミの扱いはアメリカ軍将校と同等で、他の日本人スタッフには基地の正面玄関から出入りできる特別なパスポートを交付する。

仕事の内容はというと、PCS業務全般について、であるという。

——人事を含めて全面的にキミに任せたい。アメリカ軍はそういつているが、どうだ。

北川はこの水品の提案を受けることにした。水品からの相談とはいえ、事実上、アメリカ軍の要請だったし、日本IBMに戻ってマシンを販売するより、PCSのサービス業務を事業化することに北川は関心を抱いていた。

——いずれ独立……。
という思いがあった。

のちに北川は部下たちに

「自分で餌を獲る野鴨になれ」

と口にするようになるが、その決意はこのとき固まったと見ていい。

三

立川基地での仕事は東京補給廠本部と大差なかった。物資の在庫管理と出庫管理を一覧表にした「コンソリデイトッド・アベイラビリティ・レポート」、在庫物資の過不足を管理し近い将来を予測して事前に調達するための「デュイン/デューアウト・ステイタス・レポート」および、基地勤務者の給与計算などが中心だった。

唯一、GHQ時代と異なったのは、取り扱い品目とその緊急度だった。補給物資の多くは武器、弾薬、爆弾、医薬品、工具、燃料、軍用車両、補充兵などだった。それを

刻々と変わる朝鮮半島の戦局に応じて手配しなければならぬ。

「扱いは東京都の職員だったが、朝九時から五時まで、という本当の公務員のようなわけにはいかなかった。三シフトの二十四時間体制で、それこそ情報処理部隊のある兵舎は不夜城だった。眠いとか疲れたなんて言っていられなかった」

と、当時、北川の下でオペレーション業務に就いていた宮崎節哉は言う。

立川基地でそういう毎日が繰り返されていた五二年五月一日——日本が独立を獲得した三日後——、血のメーデー事件が発生した。

当時の労働組合員は、満州からの引揚者や予科練の猛者、特攻崩れの乱暴者が少なくなかった。というより、労働者全員が陸軍や海軍に徴兵され、辛酸をなめた経験を持っていた。国家というものに深い不信感を抱いていたのに加え、傾斜生産政策による好不況の偏りや朝鮮戦争特需の恩恵に浴することなくウツプンを蓄積させていた。

史料によると、朝鮮特需の好況は五四年まで続いている。——なぜ労働者が不満を持ったのか。

という疑問を持つ向きも少なくないであろう。敢えて、好況・不況の解説を加えておくと、まず朝鮮特

需で潤った企業が限られていたことをあげなければならぬ。鉄鋼、造船、重機、電機、繊維、化学といった近代工業はなるほど潤った。しかし食品、運輸、軽工業、商業、農漁業、林業など個人消費に直接結びつく産業に特需の陽はわずかししか及ばなかった。

第二に、少なくとも家庭電化製品の市場が広がる一九六〇年代まで、好況・不況は資本家や投資家、金融機関の独占であって、一般の庶民の暮らしに浸透することがなかった。企業は利益の多くを工場建設に振り向け、工場労働者の賃金を上げたり福利厚生を充実するのは後回しだった。

——会社は儲かっているのに、なぜ賃金が上がらないのか。労働搾取とはこのことではないか。

この不満は当然であろう。不況の影響で日産争議など各地に大規模な労働争議が起こっていた。「賃上げ」を叫ぶデモが街中に繰り出され、労働組合はストライキ、サボタージュで経営側と対峙した。並行して、将来に向けた投資が活発に行われた。

自動車、家電、カメラ、産業用機械といった主要な組立型製造業ではベルトコンベア式の生産設備が積極的に導入され、鉄鋼、石油、化学、電力など装置型製造業ではメカトロニクス式の自動制御システムが急速に普及した。そうした装置には真空管が応用され始めていた。

「オートメーション」

が合言葉だった。

生産現場の機械化、自動化と相まって、事務の合理化がスタートした。最初それは生産に必要な資材の手配や在庫数量の把握、生産計画の立案など、生産現場の機械化、自動化の一環として位置づけられ、次いで工場の要員の管理に広がった。

主な対象業務は勤務体制の編成や就労時間の集計、給与の計算などだった。管理する項目が多く、ソロバンと手廻式計算器ではとても対応できない。

折からGHQの閉鎖が一九五二年六月に迫っていた。さらに国連軍の平壤撤退を機に朝鮮の戦争が休戦に入り、駐留アメリカ軍が規模を縮小しつつあった。このためGHQとアメリカ軍がIBM社との間で結んでいたPCSの契約が解除され、民間に移設することが可能となった。国内企業に大量のPCSが普及した。

例えば日本銀行はGHQ経済科学局が使っていた「IBM405」二セットを導入して、外国為替の統計処理に適用した。三井鉱山では、GHQから移設されたPCSで一人の従業員の給与計算を行った。

東海銀行は専用の「IBM室」にカードパンチ装置十台、集計機二台、分類機などを設置して、事務の集中処理を推

進した。のちに都市銀行や地方銀行、保険会社などが「〇事務センター」を開設したが、東海銀行はその先駆的なケースとなった。

五七年四月一日現在で行政管理庁が行った調査によると、PCSの設置台数は百三十八事業所で三百七十セットに急増している。このうちIBM社のPCSは三百二十四セットと、レミントンランド社のマシンを大きく引き離した。

その大半が、GHQやアメリカ軍から日本企業に移設（払い下げ）されたものだった。

小野田セメントや日産自動車、川崎製鉄、日本航空などがPCSの活用についてアメリカ軍立川基地の北川宗助のもとを訪れて指導を仰ぐようになった。中には北川の指導を受けながらIBM社のPCSを採用しなかった企業もあった。

証券業界をはじめ川崎製鉄、近畿日本鉄道、富士銀行などはレミントンランド社のマシンを採用した。日本企業が必要としていたのはPCSにかかわる個々の技術ではなく、統計会計機で事務の機械化を進めるには何から手をつけられるのか、ということだった。

——どの業務をどのように機械化すればいいのか。

——コードを体系化するにはどうすればいいのか。など、まさにノウハウを求めていた。

四

北川は、アメリカ軍基地の勤務が土日休（週休二日）であることを利用して、一九五四年（昭和二十九）から日立製作所亀有工場のPCCS導入を手伝った。日立製作所には、神戸商業大学経営記録講習所の第一回卒業生で、GHQでもPCCSに従事した河野昭三が勤めていた。

戦前・戦中にかけて、北川や島村は神戸商業大学経営記録講習所で講義を行っていた。河野とはそのとき以来、顔見知りの関係にあった。

日立製作所は一九五〇年に全国の工場の人員を整理するのと併せ、生産原価の直間率を改善するため、経営の機械化を検討した。その結果、まず亀有工場に「IBM室」を設置して原価管理に適用しようとしていた。計算機を設置している部屋を一律に「IBM室」と呼んだのが、いかにも当時らしい。

導入したPCCSはアメリカ軍が契約を解除したIBM405だったが、従来の手作業を計算機に移行したにすぎず、しかも一部の業務に手作業が残っていた。このため、帳簿の転記が重複するなどの問題が起こっていた。コンピュータ処理と手作業の処理が併存すれば、かえって煩雑になる

のは古今東西の別を問わない。

そこで北川は、管理業務や事務処理の流れそのものを改善することを提案し、清成迪工場長を室長とする企画室を設置した。また立川基地から今村栄喜、松原友夫、金抜尚信、戸川正夫、吉野豊、志賀英男などを引き連れて実務に従事させた。

一九五五年の十月に、アメリカ空軍極東兵站司令部の指令で渡米した北川宗助の「見聞録」は、当時の日本人から見たアメリカ産業界を端的に表わしている。その本文引用する。（『情報産業・この道六十年』中に収録）原文ママ）

ウエキー島で飛行機を降りエアポートからバスで昼食のため米軍専用のレストランまで案内してもらいましたが、そのスピードの速いのに驚きました。なにしろそのころの東京のバスといったら、のろのろ運転でしたからね。

レストランの中には煙草の自動販売機があり、はじめて使いましたが、その便利なことには驚きました。まだわが国にはありませんでしたから。また品川の補給廠時代の上級軍属だったエミール・ファロンクさんに案内していたのだとき、自動販売機から紙コップのコーヒーが取り出せるのにも驚きました。全くのオノポリさんで、見るもの聞くものすべて目新しく文化の違いにとまどいました。

アメリカ本土に着くと、まずカリフォルニア州のサクラメント（州の首都）アンダーソン・エアベース（基地名は功績のあった人の名で呼ぶ）に行き、その基地のシステムや機械設備、作業状況などを視察しました。そこには品川の補給廠にいたクリステッセン嬢がおられ、マシントームの見学などに、いろいろな便宜をはかってくれました。

オハイオ州のデイトンにあったAMC（AIRMAT ERIAL COMMAND〓空軍補給司令部）を視察したとき、IBM社とRR社の機械があり、納税の関係で両社の機械を公平に使うのだということでした。

ここで感心したのは、各業務のマニュアルがイラスト入りで、誰れにでも解るように、興味を持たせながら説明してあることでした。

この視察は、極東兵站司令部の情報処理を任せている北川に、アメリカ本土における空軍での電子計算機利用状況とともに、同軍が構築を進めていた新システムを周知させるのが目的だった。このためアメリカ軍は、トランシーバーで電子計算機のデータを電送し、遠隔地間でデータ交換を行うデータ・トランシーバー・システムなど、最新技術を北川に披露している。

ただし、北川は島村浩などと共同で「日本ビジネス」の設

立準備に取り掛かっていた。そのことはすでに、アメリカ軍極東兵站司令部に通知していたわけで、構築中の新システムを視察させることは機密の流出につながりかねない。とすれば、この訪米視察は、北川の長年の功に報いるために下した命令だったのではないか、という想像を許すであらう。

補注

株式売買の再開 GHQは証券業界に経営の近代化を求め、それを条件に売買の再開を認可した。このため証券業界はアメリカに視察団を派遣し、これが戦後日本における計算機の利用に弾みをつけた。

比嘉秀平 ひが・しゅうへい/1901~1956。沖縄の貧農の家に生まれ、九歳のとき砂糖を運ぶトラックに轢かれて右腕を失った。二五年早稲田大学を卒業し、中学校の英語教師を務めたあと二八年に沖縄に戻った。以後、県立二中の教師を務めたが、恩師・志喜屋孝信が沖縄民政府知事となったのを機に民政府に入った。第二次大戦後の五一年、アメリカ軍政府から琉球臨時中央政府主席に任命された。

数寄屋橋 現在は埋め立てられてしまったが、江戸・寛永のころ江戸湾から引き入れた運河が流れていた。現在は公園となった跡地にそのことを伝える石碑が建っている。

堀越二郎 第五十三「大陸」補注

鳥人間コンテスト そもそもはイギリスでジョークとして行われていた「セルシー鳥人間ラリー」(Selasy Bird - Man Rally)。日本大会の第一回は一九七七年七月二日に行われ、三十七人(組)が出場した。

人力飛行機の記録 一九九八年八月一日に行われた第二十二回鳥人間コンテストでチームエアロセプシーが二万三千六百八十八メートル二十四センチを記録し、当分は破られない大記録とされた。ところが二〇〇三年七月二十七日に行われた第二十七回大会で日

本大学理工学部航空研究会が三万四千六百五十四メートル七センチを記録している。三十キロ以上もの距離を人力で飛行できるというのは、おそろしい脚力といわなければならない。

青山のボウリング場 神宮球場と秩父宮ラグビー場の間、都立青山高校の旧正門前にあった。現在はそこに展示会場「TEPIA」が建っている。

IBM室 導入した計算機のメーカーがレミニトランド社であっても、日本の企業はその設置場所を「IBM室」と呼んだ。化学調味料を「味の素」、光学式複写機を「ゼロックス」、ステープラーを「ホッチキス」というのに等しい。

朝鮮戦争 大韓民国軍と国連軍は一時、半島南端の釜山まで追い詰められた。韓国政府の指令が届くのは釜山周辺と済州島に過ぎなかった。文字通りあと数歩で海の中に落ちるところだった。ところが韓国軍と国連軍はからくも踏みとどまり、「北朝鮮」軍は詰め寄れなかった。

トルーマン大統領がマッカーサーに日米講和交渉の開始を指示した翌日——一九五〇年の七月七日——、日本に駐留していたアメリカ陸軍第八軍の七個師団七万五千人がソウルの南西五十キロの仁川(インチョン)、群山(クンサン)に上陸した。

さらに第二次世界大戦でアメリカ軍の主力だった「M4シャーマン」、イギリスの「クロムウェル」、ソ連製「T-34」に対抗し得る「M26パーシング」(アメリカ)、総重量五十トンを超える「セントリーオン」(イギリス)といった最新鋭の重戦車と支援車両を前線に送り込んだ。

これが戦争の勢いを変えた。

この戦争で初めて姿を現したソ連製ジェット戦闘機「ミグ15」

は最初、アメリカ軍のジェット戦闘機「F-84G」(サンダーバード)を圧倒した。対してアメリカ空軍が最新鋭の「F-86F」(セイバー)を投入して制空権を奪回した。結果、兵站が伸びきっていた「北」軍は背後の補給路を絶たれ、にわかに北転した。「背」という文字は人の体の裏側であることから「後ろ」「裏」の意味を持つ。転じて目が届かない場所、裏切り、離反といった意味にも使われる。「逃げる」の意味もある。

それは「北」という文字が入っているからであるらしい。なぜかという、しばしば北から長城を超えて侵寇した胡族が北に向かつて逃げたからである。そこで中国の古典では、敗走することを「北走」ともいう。

「北朝鮮」軍はまさに北に向かって走った。

勢いを得た韓国軍と国連軍は再び三八度線を確保し、さらに平壤に迫った。マッカーサーは

——クリスマスまでに一大攻勢をかけ、新年には戦いに勝利できるだろう。

と楽観的な見方を示していた。

ところが十月末にいたって進軍がピタリと停滞した。中国義勇軍が「抗美援朝」を標榜して参戦したのだ。「美」とはアメリカ(中国では「美利堅」と表記)を指す。

中国共産党政府はその直前、インドネシア政府を通じて「中国はアメリカ合衆国政府の帝国主義に断固とした態度をとる」と警告を発していた。

アメリカ政府はその警告を軽視した。中国が送り込むのは正規軍ではなく、せいぜい数千人の義勇兵であろう。ところがその実態は林彪が総指揮をとる第四野戦軍十八個師団二十六万人だった。

義勇軍は戦車も大砲も持っていないが、肉弾戦で迫ってくる勢いに、国連軍は一度占拠した平壤を放棄せざるを得なくなった。マッカーサーは「クリスマス総攻撃」どころか逆に退却に追い込まれ、五一年の一月、中国第四野戦軍によってソウルが再び占領されてしまった。

三月十四日、国連軍はソウルを再び奪還したが、三八度線は喜んで戦況は膠着し、ソ連国連代表・マリクの提案など停戦の動きが開始された。このときアメリカ政府の内部で朝鮮戦争の幕引きをめぐる意見の対立が表面化した。

大統領トルーマンは「原爆を落とせ」と言った。

太平洋戦争で日本が降伏したように、北朝鮮や中国共産党政府は原爆の前に沈黙するであろう。原爆で戦争を終結させることができれば、これ以上に戦火は広がらない。

トルーマンが怖れたのはソ連軍の参戦だった。

第三次世界大戦だけは回避しなければならない。対してマッカーサーは

——満州を爆撃し中国を海上封鎖すべきである。

と主張した。生粋の陸軍軍人である彼は、

——戦争というものは敵の領土内に兵を進め、首都を制圧し、戦争首謀者を処刑し、政治・経済を掌握して初めて勝利することができる。

と考えていた。

原爆で戦いは終わるかもしれないが、勝利ではない。かつ、原爆を三度使えば、アメリカ合衆国は永遠に拭い去ることができない汚点を残すであろう。どちらにも一分の理があり、一分の非があった。

四月十一日、トルーマンはマッカーサーを解任した。国連軍の総司令官は第八軍司令官のリッジウェーに代わった。板門店で休戦協定が成立したのは開戦から約三年後の五三年七月二十七日である。

朝鮮戦争における連合国軍 一九六三年に発表された『韓国エンサイクロペディア』によると、朝鮮戦争の連合国軍は、次のような諸国で構成されていた。カッコ内は死亡者の数なので、彼らが決して後方支援に限っての参戦でなかったことが分かる。

オーストラリア(死者291)／ベルギー／ルクセンブルグ(97)／カナダ(291)／コロンビア(140)／エチオピア(120)／フランス(288)／ギリシア 1690／オランダ(11)／ニュージーランド(34)／フィリピン(92)／タイ(114)／トルコ(717)／南アフリカ(20)／イギリス(710)。トルコ、コロンビア、南アフリカ、ギリシア、タイ、フィリピン、エチオピアなどが軍隊を派遣していたというのは、意外でもある。

朝鮮戦争の戦死者数 韓国軍は百三十一万人の兵力のうち四十一万五千人を失い、アメリカ軍は十五万七千人の兵を投入して五万四千人の戦死者を出した。全体の戦死率三一・八%というのは、第二次大戦における日本軍のインパール作戦にも匹敵する。ジェット機と戦車とロケット砲などを駆使した機械化戦争であったために、はじめはじめした悲惨さがなかった。だが実態は大規模な消耗戦だった。

戦車「M4シャーマン」 第二次大戦中に約五万輛が生産され、連合国軍を勝利に導いた。一〇五ミリ榴弾砲を搭載し、可動式のサスペンションを採用、空冷星型九気筒四サイクルの独特の

エンジンを備え、最高速度四十キロ/時とソ連の「T-34」には劣ったが、平均六十五ミリの装甲と「T-34」の一・五倍を搭載した砲弾のおかげで、防備と物量で形勢を逆転した。太平洋戦線での戦車に出会った日本軍はたちまち壊走した。

戦車「クロムウエル」 イギリス陸軍の第二次大戦における主力戦車だった。基本的には装甲偵察連隊で使用されたが、第七機甲師団の戦車旅団もこの戦車を装備した。一九四四年から実戦に投入されたが装甲、火力ともに貧弱で、この反省に立って開発されたのが「センチュリオン」である。

戦車「M26パーシング」 アメリカ陸軍が開発し四五年一月、第二次大戦ヨーロッパ戦線に「戦場試験」の名目で二十輛が投入された。四五年四月までに三百十両が生産され二百輛が実戦に参加した。生産は四五年末まで続けられ実戦配備は一千六百二十一輛、試作や各種型を含めると約二千輛が生産された。時速四十八キロ、七十六・二ミリ砲を搭載していた。太平洋戦線では四五年四月の沖繩戦に二十輛が投入され、朝鮮戦争ではソ連製の戦車「T-34」と白兵戦を行った。至近距離から砲弾を受けても装甲が破れなかった。

戦車「センチュリオン」 第二次大戦中にイギリスが開発した戦車で、ナチス・ドイツ軍の「タイガー」「パンサー」といった重量級戦車に対抗するのが目的だった。しかし試作機が完成したときナチス・ドイツが降伏したため、朝鮮戦争が最初の実戦投入となった。主砲は八十三・四ミリの二十ポンド砲を備え、総重量は五十トンもあった。

F-84 G 一九四四年に設計が開始され四七年に部隊配備された。「サンダージェット」と呼ばれ朝鮮戦争では対地攻撃に使用さ

れた。

F-106 F 一九四五年にノースアメリカン社で開発され朝鮮戦争でソ連製ミグ 15 と史上初のジェット機同士の空中戦を展開した。航空自衛隊でも五年から運用を始め、翌年には三菱重工業でライセンス生産が始まった。最終的に三百機以上が生産され八二年まで使用された。航空自衛隊の曲芸飛行隊「ブルーインパルス」が使用したことも知られる。

林彪 Lin Biao / りん・びょう / 1908 ~ 1971。本名は林育容。一九二三年社会主義青年団に入り二五年黄埔軍官学校卒後、国民革命軍第十二師葉挺独立連隊で小隊長、中隊長を経て毛沢東と合流、長征に参加した。労農紅軍第四軍軍団長、紅軍大学校長などを務め、抗日戦では八路軍一一五師を率い、四九年中華人民共和国建国後は中央人民政府委員、中南军区司令員、党中央軍事委副主席、朝鮮戦争の中国軍を指揮した。五五年に十大元帥の一人となり、五九年彭德懐が失脚すると軍部を掌握した。

文化大革命では「毛主席の親密な戦友」として六九年の九全大会で党副主席、のち国家主席の就任を毛沢東に拒否された。七一年九月毛沢東暗殺を企てて失敗しソ連に逃れるために乗った飛行機が外モンゴルで墜落して死亡したとされる。

087 北川学校

第八十七

北川学校

一

朝鮮戦争の勃発と占領軍政治の終焉とほぼ同期して、戦後における計算機の利用は第二期に入ったといっている。

占領軍が植えた種が芽を出したのである。PCCSの全盛期、別の意味では電子計算機の時代の準備期を迎えるわけだが、そのために人材が絶定的に足りなかった。人材は民間企業にも官公庁にもいなかった。

その人材はアメリカ軍の基地にいた。

アメリカ軍立川基地の情報処理部隊でPCCSの作業に従事していた人々は、パンチカードの設計や運用のマネージャー、「ワイヤリング・スペシャリスト」の即戦力として、またシステム・コンサルタントとして民間企業から引く手あまただった。

それよりも何よりも、事務を機械化する手法が必要だった。どこから手を付ければいいか、それが分からなかった。この時期、小野田セメントの事務改善を担当していた南沢

宣郎、東京海上火災の山口大二などが北川宗助と接触している。

南沢宣郎は一九一八年（大正七）東京に生まれ、一九五〇年東京大学経済学部を出て小野田セメントに入社した。経理部、企画調査室を経て五三年に総務部情報処理担当部長として事務処理の機械化を推進した。

当時、計算機は数値の集計や分析に適用するもの、というのが常識だった。事務処理に使う、という発想がなかった。

南沢がその話をする、と、役員の大半が首をひねるか反対した。このとき

——どこもやっていないのか。それなら、やれ。と言ったのは社長の安藤豊禄である。

——立川基地に北川という、ものすごい男がいる。

と聞いた南沢は、早速、コンタクトを取った。

当時、電子計算機の輸入には数年の時間がかかった。そのため、南沢はとりあえずGHQ放出のIBM社製パンチカード・システムで機械化をスタートしたが、五九年にUNIVACファイブ・コンピュータ（UFC）を導入して本格的なシステム構築に着手した。

彼の目には

——UNIVAC機のほうが進んでいる。

と見えた。

のち独自に考案した電子計算機による「M式総合機械化・経営指針決定資料一貫処理方式」はアメリカのUSスチール社やフォード・モーター社の情報システムに影響を与えた。日本コンピュータ・ユーティリティ協会理事長、日本データ・プロセッシング協会副会長として活躍し、ち小野田セメント顧問としてコンピュータ・ユーザーの指導に当たった。

山口大二は東京海上火災における電子計算機の利用を主導した。それまで計算機は契約期間が長い生命保険業に適しているとされていたが、山口は短期の損害保険に電子計算機を適用することで新商品を次々に生み出していった。

IBMユーザーとして辛口の批評家でもあって、コンピュータを企業戦略のためにもっと活用すべきであることを訴え、「経営機械化シンポジウム」の開催を呼びかけた。

日本IBM発行のユーザー向け機関誌『IBM USER S』一九六六年四月号に、山口はその理由を次のように述べている。

電子計算機芸術論という得体の知れぬ迷論を得意になって述べた経営者、事務処理不可論を説いて専門家にくつてかかる学者、夢のような構想を打ちたてて煙に巻く先覚者

たちが、真剣にEDPSに取り組む担当者を迷わせ、振り回し、食い物にした時代があった。

山口が言う

「夢のような構想を打ち立てて煙に巻く先覚者」

とは、アメリカの経営コンサルタントのことを指している。彼らは見栄えがよくて分厚いレポートを作り、経営者に夢を売るのだが、なにぶんにも現場を知らない。

「真剣にEDPSに取り組む担当者」にとつては余計な口出しをする邪魔者であり、企業経営者に甘言を弄する寄生虫以外の何者でもないように見えた。

この二人は、戦後の産業界における機械化を主導し、のちのコンピュータ利用大国の基礎を作った。だけでなく計数的近代経営手法を考案したという意味で、世界的にも高く評価されている。

用語を作り出すのが巧みなアメリカのコンサルタント会社は、のち六〇年代に入つて「MIS（マネージメント・インフォメーション・システム）」という、いかにも特別な、魔法のような呪文を編み出したが、それより十年も前にこの二人は同じ発想を持っていた。

南沢、山口の考え方がアメリカに紹介され、それが「MIS」という装飾をまとつて日本に逆輸入されたときさえ言

つていい。

立川基地のPC S部隊から技術者を招聘した企業・団体は、およそ次のようであった。

金融機関・生損保

日本銀行、日本興業銀行、協和銀行、東海銀行、日本火災海上保険、東京海上火災

鉄鋼・金属

日本軽金属、川崎製鉄、住友金属

機械製造

日立製作所、三菱重工業、日産自動車

化学・薬品

三共製薬、旭硝子、小野田セメント

電子機器メーカー／販売会社

吉澤会計機、富士通信機製造、日本電気、日本NCR、

日本ユニバック、三菱商事

公共サービス／公共機関

日本航空、日本電子工業振興協会、東京都庁

国家機関

海上自衛隊、航空幕僚部

北川学校の卒業生の職種は、いまでいうプロジェクト・

マネージャー、システム・エンジニア、プログラマー、システム・オペレーター、パンチャーなど多岐におよんだ。この人材輩出は一九五八年まで続いている。

「直弟子の一人」を自認するインフォメーションデベロップメント創業者・尾崎眞氏は

「北川さんの人を見る目はすばらしかった。会社の要望を聞き、エンジニアの性格まで考えて紹介したんです。失敗は一件もなかった」と言う。

「立川基地から民間に行った人は、計算機に関しては神様みたいなものだった。だって誰も知らないんだもの。その人が右といえは右、左といえは左。民間に行ったあとでも北川さんが見ていましたから、分らないことがあれば何でも教えてもらえたし、変なことをすれば怒られた」

日銀に行った末光深海、東京海上火災で活躍した末宗普司などは、その後しばらくの間は北川の「手のひらの上」にあった。

二

受託系ITサービス産業界で今も語り継がれている「北川学校」という言葉は、GHQやアメリカ軍統治時代にP

CSの操作をマスターした人々の総称として使われている。このため、広義の「北川学校」には、北川宗助や島村浩の指導を直接受けなかつた人々や、北川が独立して設立した国内初の受託計算サービス会社「日本ビジネスコンサルタント」(NBC)で薫陶を受けた人々も含まれる。その流れは以下のように整理することができる。

第一期…一九四五年十月から日本IBMが設立される四年六月までのGHQ—アメリカ軍統治時代。

第二期…四九年六月から朝鮮戦争を経てGHQが閉鎖される五二年六月まで。

第三期…「日本ビジネス」時代(一九五二年七月—一九五九年五月)。

第四期「日本ビジネスコンサルタント」時代(一九五九年六月—一九六七年四月)。

日本ビジネスコンサルタントから離れた北川が設立した日本情報開発の人材を「北川学校」に加えるかどうかは解釈に幅がある。北川宗助の門下生という意味では同一だが、時代性を考えて筆者はその説を取らない。

こうした経験から、アメリカ軍立川基地に勤務する日本人スタッフは、

「PCSによる機械化のため、指導やシステム設計が新しい事業になる」

と考えるようになった。

一九五一年から五五年にかけて、立川基地で北川の指揮のもとに昼夜兼行の超多忙な仕事をこなした日本人スタッフが狭義の「北川学校」ということになる。この中から、のちのITサービス産業を担った多くの人物が出た。主要な門下生の移籍先を記録しておく。

- ・金抜尚信はのちに日本道路公団を経てハイウエーカード発行業務を担った「株式会社ハイカ」代表取締役。
- ・戸川正夫は「日立ビジネス機器株式会社」に移って常務を務めた。
- ・吉野豊は「株式会社エスコム」を創業した。
- ・志賀英男は「日立情報システムズ株式会社」で中国支店長となった。
- ・中目正男は「資料開発センター」を創業した。(中目は「なばため」と読む)
- ・土岐一貫は東京放送(TBS)に移り、のちに「東京システム技研」社長を務めた。

永妻寿は当初、府中のアメリカ軍統計隊に勤務した。

ここで四七年にマシン・オペレーターの募集があり、東京・二重橋前の明治生命ビルに設置されていた空軍司令部で島村浩の面接を受けた。

「永妻さんは旧日本海軍の飛行機乗りで、パンチカード・システムのことは何も知らないが、自分に動かせない機械はないと思って募集に応募したのだそうです」

と、のちに北川は語っている。

立川基地のあと五二年に日本航空に移籍し、情報システム部門の責任者として活躍した。のち東京・渋谷に「株式会社システム開発」を設立、さらにのち日本ナレッジ・インダストリー（JKI）常任顧問に就任した。

面倒見のいい人物であって、ソフトウエア・パッケージの市場調査にやってきたビル・トッテン（一九七二年「株式会社アシスト」を創業）に事務所を貸したりしている。

・長妻寿の実弟・永妻邦基は立川基地から吉澤会計機を経て横浜市にパンチセンター「株式会社ユニスタップ」を開業した。

・永妻と同じく府中の統計隊に採用された増田和雄は、のち「第一コンピュータサービス」社長。

・宮崎節哉は島村浩が設立した日本ビジネスに移籍したのち、北川が創業した初の独立系受託計算サービス会

社「日本ビジネスコンサルタント」に長く勤めた。のち中目正男の「資料開発センター」に移って専務として活躍した。

・伊藤良彦は「菱友計算」取締役として活躍した。

・松原友夫は日本ビジネス、日本ビジネスコンサルタントを経て「日立ソフトウェアエンジニアリング」に移り、技術部長を務めた。日本におけるソフトウェア工学の先駆者として記録にとどめられる。

前出の尾崎眞民は中央大学に在学中、アルバイト募集のチラシを見て立川基地で北川の面接を受けた。PCS部隊で情報処理の技術を習得した。

「私は最年少でした。背が低くて童顔だった。そのせいか、アメリカ兵に可愛がられました。ハンフリーなんていうあだ名が付いて、いつの間にか皆からハンフリーと呼ばれるようになってました」

という。ニヒルな二枚目で売ったハンフリー・ボガートを逆手に取った異名である。

その尾崎は宮崎節哉とともに日本ビジネスを経て日本ビジネスコンサルタントに移ったが、日立製作所がそのソフト部隊を「日立システムエンジニアリング」に吸収した際、「大資本のやり方に従うのは何となく悔しくて」独立し、

・スーパーバイザー（TWI）」の二講座であつて、それぞれに英語ができて将来有望な若手が二十人ほど、全国から集められた。GHQはアメリカ流の近代的な経営手法を日本に根付かせようとしたのである。

GHQが用意した宿舎に全員が寝泊りした。手引書やカリキュラムはすべて英語、体系的なカリキュラムもなかった。講師も生徒も区別なく手探りで授業が進められ、宿舎に戻つても酒を飲み交わしながら議論が行われた。

アメリカの手法をそのまま持つてきても、日本の商習慣や人事制度にはフィットしない。講師と生徒が一緒になつ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った。

このときの受講生の中に畑野忠雄、首藤敬太郎、長尾光男、長谷徳太、藤本和郎、石田浩らがあった。畑野、首藤、長尾、長谷、藤本の四人は日本経営管理協会からMTP研修に派遣され、石田は札幌にいた元阪神タイガースのカイザー田中の紹介で島村の講義を受けた。

一九五五年の春、アメリカ軍立川基地を辞して独立することを決意した北川は島村を訪ね、

——一緒に会社を興さないか。と提案した。

島村が経営コンサルティングを、北川が営業を担当する

ことで話がまとまり、同年十月、計算機を利用して企業の業務改善を指導する「株式会社日本ビジネス」がここに誕生した。

資本金は百万円で、設立発起人はMTP研修講座グループから島村、畑野、首藤、長尾、長谷、立川基地グループから北川宗助、末宗晋司、今村栄喜の計八人、これに立川グループの宮崎節哉、尾崎眞民の二人が出資者として名を連ねた。

石田浩は札幌の商工会から経営指導を強く求められたため、新会社の設立に参加することがなかつた。のちフルヤ製菓に招かれ事務管理部長、常務を経て情報サービス産業協会国際部長となった。

日本ビジネスは最初、本社を東京・日本橋茅場町にあつた山種証券ビルに置いた。建替える前の同ビルは、「古くて、今にもこぼれ落ちそうなビルだった」という。

- ・ 事業内容は、
- ・ 経営者研修
- ・ 管理者訓練
- ・ 経営管理コンサルティング
- ・ 経営事務改善の指導
- ・ 事務用機械器具の販売
- ・ 機械計算の受託

——などとなっていた。

経営者向けにアメリカ流の経営管理手法を伝授し、事務の改善を指導するコンサルティング会社の誕生だった。同社は日立製作所、東京芝浦電気、旭化成、厚生省保険局などをユーザーとして、事業を拡大していった。

畑野忠雄は日本ビジネスのあと三菱重工の事務管理部に移籍し、のち菱友計算を設立した。

首藤敬太郎、長尾光男、長谷徳太、藤本和郎の四人は「株式会社ビジネスコンサルタント」（ビーコン）を設立し、このうち藤本和郎はソフトウェア・パッケージの販売会社「ソフトウェアAGオプ・ファーズ」を設立して社長、のちソフトウェア産業振興協会会長となった。

四

立川グループが狭義の「北川学校」だが、ここにもう一つの流れが存在する。埼玉県の所沢通信隊ないし、神奈川県の川崎補給廠に所属した日本人スタッフたちだ。

「アメリカ軍のPC S業務を通じて電子計算機の基礎技術を習得したということで、いわゆる北川学校と混同している人が少なくないようです」

と語るの、のちに第一ソフテックを設立することにな

る稲田博である。

稲田は一九二六年に神奈川県横浜市に生まれ、終戦のとき十九歳だった。終戦のどさくさで大学をあきらめ、日本飛行機系列の「日飛モーターズ」という会社の自動車修理工場で働いていた。

「駐留軍のジープとかトラックとか、修理の仕事はいくらでもあった」

という。

——だが、このままでいいのか。

と思うようになったとき、友人の勧めで現在のJR横浜駅前にあったトーマス式英語速記学校に入った。一般企業が特殊技能を持つ事務員——アメリカ流の「クラーク——」を積極的に採用し始めた時代だった。戦争で大学に行くチャンスを選んだ若者が大勢いた。

一九五一年の春、速記学校を卒業した稲田は新聞の神奈川県版に求職の広告を出した。今からは考えられないが、職業紹介機関が発達していなかった当時、勤め先を探すために個人が自分を売り込むことが珍しくなかった。

それを見て数社からコンタクトがあった。アメリカ軍補給廠はその中の一つだった。仕事の内容は埼玉県所沢に駐屯していたアメリカ軍通信基地の事務員だった。一般企業より高い給与に惹かれて稲田は所沢通信部隊に就職した。

いざ勤務してみると、速記やタイプライターの仕事はわずかだった。

「実際は夜間勤務の女性パンチャーの管理と用心棒だった」という。

「用心棒」というのは、キーパンチャーとして働いていた日本人女性と米兵の接触を監視し、トラブルが起こらないようにすることだった。

「米兵は親切心で、キーパンチャーの女の子たちにお菓子を持ってきたり、食事に誘ったりした。ところが司令部はそうした接触を厳格に禁止していたんです」

サンフランシスコ講和条約、日米安全保障条約の締結で占領に終止符が打たれたとはいえ、アメリカ軍はなお進駐直後と同様、日本人と米兵がトラブルを起こさないよう、細心の注意を払っていた。

夜間は事務の仕事が少なかった。隣の部屋にはパンチカード・システムが設置されていて、人手が足りないうとき、稲田は作業を手伝った。このときPCSチーム部門のリリーダを務めていたのが、のちに菱友計算株式会社を興す加藤亨だった。

物覚えがよかった稲田は、見よう見まねでキーパンチとPCSの操作を習得していった。

「加藤さんは、周りからワイヤリング・スペシャリストと呼ばれていました。パンチカード・システムのリレーを業務処理の内容ごとに組み替えていく専門家、という意味です。いまからいえばシステム・エンジニアであり、プログラマーだったわけですよ」

翌五二年、所沢通信基地のMRUは規模を縮小し（それでもスタッフは百五十人ほどいた）、川崎市に設置されていた通信補給廠のMRUに統合される。このとき稲田は、正式にMRUの日本人スタッフとして採用され、同時に管理能力が評価されてスーパーバイザーに任命される。

川崎通信補給廠のMRUは、所沢から川崎への移転に伴って生じた欠員を補う必要があった。そこで新聞で募集をかけたところ、学生服姿で応募してきた青年があった。

のちにデータプロセッサコンサルタント(DPC)のちアイエックス・ナレッジ)を設立する安藤多喜夫だった。

稲田はスーパーバイザーとして、一歳年下で神奈川大学の学生だった安藤を面接した。以後、この二人は五十年を超す生涯の親友として付き合うことになる。

この川崎通信補給廠でパンチカード・システム処理に従事していた人々――加藤亨、稲田博、安藤多喜夫、畑重雄、内田広、西館司信、小島宗一、小島燐など――は、立川グループとほとんど接点を持っていない。

稲田博はいう。

「北川さんという人が立川にいる、ということは聞いていました。しかし、初めてお会いしたのは五九年のことでした。それまでわたしたち川崎グループと立川グループは、没交渉の関係にあったのです」

川崎グループの何人かは、のちに畑重雄とともに「第一計算コンサルタント株式会社」を設立、さらに加藤亨は三菱重工業に移籍して「菱友計算株式会社」を、稲田博は第一計算コンサルティングで「IBM650」のスペシャリストとして計算センター長を務めたあと、「株式会社第一ソフトテック」をそれぞれ興すことになる。

また安藤多喜夫は川崎通信補給廠にスーパーバイザーとして残留し、同通信補給廠が磯子、富岡、相模原に移転するのと同行動をとにした。アメリカ軍PCS部隊の最後の日本人スタッフとしてその終焉を見届けたのち、独立して起業したのは三十三歳、一九六四年八月のことだった。

~~~~~ 補 注 ~~~~~

安藤豊祿 あんどゆう・とよろく／1897～1990。大分県宇目町で生まれ、一九二一年(大正十)東京帝大工学部応用化学科を出て小野田セメント(のち太平洋セメント)に入った。川内工場長、平壤支社支配人などを経て、一九四四年取締役、四八年社長に就任した。六六年取締役相談役、七五年相談役。日本セメント協会会長、経団連常任理事、「むつ小川原開発」社長などを歴任した。

経営機械化シンポジウム 年一回、日本IBMのユーザー企業が集まって例発表や情報交換を行った。主催は全国IBMユーザー協議会で、のち「IBMユーザー・シンポジウム」となった。

EDPS Electric Data Processing System : 電子的データ処理システム。一九六〇年代、PCSに代わる用語として広がった。

ビル・トッテン Bill Totten / 1941～ : 二〇〇六年九月日本国籍を取得した。株式会社アシスト代表取締役会長。「賀茂川耕助」のペンネームで情報を発信している。

首藤敬太郎 しゅどう・けいたろう : 一九六六年九月「株式会社マネジメントサービスセンター」(東京・丸の内)を設立した。

カイザー田中 田中義雄 / たなか・よしお / 1909～1985。

ハワイ出身の日系二世で、第二次大戦前、プロ野球の阪神タイガースに入団し強打者のキャッチャーとして活躍した。チーム全体を指揮する能力に長けていたことから「皇帝」のあだ名が付き、自ら「カイザー」を名乗った。太平洋戦争が勃発してもアメリカに戻らず日本に帰化して札幌で暮らし、終戦直後は駐留アメリカ

軍司令部の通訳として地元自治体や民間企業との交渉窓口となっていた。第十五「証言者」参照

日飛モーターズ 旧帝国陸軍の航空機を製造していた日本飛行機(日飛)が敗戦によって航空機の製造を禁止されたため内燃機、機械部品工作部門を分離独立した。駐留アメリカ軍の軍用車の修理などを行っていた。

088 訪米視察団

訪米視察団

一

本節は「時代はオートメーション」の続きである。

空前の好況の中で、事務の効率化・省力化に関心が高まった。「ビジネス・オートメーション」がそれで、始まりは四九年九月の閣議決定「企業の合理化を図る指導方針」にあるとされる。

そこには次のよう記されていた。

一、合理化の前提条件として将来の産業構造よりみたる各産業の指導方針の確立を図る。

二、合理化は、原則として国際価格への速やかな鞆寄せを目標とする。

三、企業内部の合理化については原則として創意工夫に待つものとし合理化を推進する環境の育成並に合理化を阻害する障害の除去を図る。

四、能率の向上、優秀技術の採用については、積極的に

之が推進を図る。

（一）でいう「合理化」とは、組織の統廃合とか人員の整理とかを意味していない。四九年から五〇年代前半にかけては景気が上げ潮にあつて、どこの企業でも人手不足だった。第三項「合理化を阻害する障害の除去」に掲げられた次の五項目が重点施策であつたろう。

一、資材統制の大巾緩和及統制方式の改善。

二、価格統制の可及的撤廃及び統制価格の適正化。

三、資産再評価の実施。

四、法人税の軽減その他税制及び徴税方法の改善。

五、通信輸送の改善。

五一年二月、通産省の産業合理化審議会は「我国産業の合理化方策について」と題する答申をまとめ、これをさらに一歩進める姿勢を示した。

PCSを導入し始めた民間企業は、この答申を境に「事務の機械化」から「事務の合理化」へ方針を転換した。四月には日本能率協会が経営者向け雑誌『マネジメント』を創刊し、翌年二月には「事務管理研究会」を発足させている。

こうした流れを全社的な規模で具体化した企業としては、東京出版販売、東京瓦斯、群馬銀行、北海道銀行、八幡製鉄、鐘淵紡績、田辺製薬、中部電力、野村証券、三菱化成、日本電装、安田火災、日本通運などがあつた。

またテレタイプを導入では富士銀行、神戸銀行、山一証券、武田薬品などが先陣を切り、これもまた「事務の合理化」の一環として脚光を浴びた。

一九五〇年代の日本は何ごとにつけても、アメリカを手にした。明治維新政府が狂おしいまでにイギリスやフランス、ドイツを真似たように、今度はアメリカが万人のあこがれになった。無差別爆撃で全国を焼け野原にした当のアメリカに憧れたのだから、何とも複雑な精神構造には違いない。

ただの憧れではなかつた。

——正義。

この言葉をどう定義するかによって解釈が異なるが、絶対的な判断基準という意味ではアメリカこそが「正義」だつた。

欧州諸国は疲弊し、戦後、アメリカから借款のかたちで大量に流れ込んだドルの猛威にさらされていた。ヨーロッパはマーシャル・プランの支配下にあつた。

ソ連も同様に影響を受けた。

十九世紀のアメリカは発展途上国に過ぎなかつたが、いまや世界の最強国になりつつあつた。そのアメリカにならうのは、資本主義経済の赴くところとして当然の帰結だつたといえる。

二

産業界でいち早く視察団を送り込んだのは証券業界である。

まだ一ドル＝三百六十円の為替レートが決まっていなかつた一九四七年の十一月、日興証券社長の遠山元一を団長とする「米国証券視察団」が羽田空港を飛び立った。目的はアメリカ証券業界における計算事務の機械化の視察だつた。

この時期、証券の売買はすべてG H Q経済局の統制で行われていた。証券業界は早期に自主的で自由な証券取引ができるようになることを切望し、繰り返し政府とG H Qに請願を出した。そうしているうち、国会に「証券取引法」が上提され、政府から

——三年後をめどに。

という内々の報せがあつた。

一九五〇年には自主・自由取引が再開されるであろう、

という。

ただし条件があった。

——経営を近代化せよ。

というのである。

戦前の証券業界が一部の大口投資家、銀行、財閥と癒着し、株価を操作し、あるいは政治に資金を流す役割を負った。GHQはそのことを厳しく指摘し、体質の改善が認められれば要望を認める考えを示したわけだった。

証券業界は勇み立った。

「経営を近代化する」

とは、すなわちアメリカに倣うことである。

そこで急遽、訪米視察団が組織された。

団長が日興証券だったのは、最大手の野村証券が三井財閥の解体に連座して、過度経済力集中排除法の対象になっていたためである。

とはいえ遠山元一という人物は、日本の証券業界を代表する団長としてふさわしいだけの経歴を持っている。

一八九〇年（明治二十三）埼玉県の川島町に生まれ、高等小学校を卒業してすぐ東京・兜町で株取引仲介業の丁稚奉公をした。一九一八年に独立して「川島屋商店」を興して証券業を始め、終戦直前の四四年、日興證券（一九一九年創業）を合併して「日興証券」を設立した。

第二次大戦後は証券取引所の再開と証券業の民主化運動の先頭に立った。戦後の証券業再建の功労者というべき人物である。

のち五二年、日興証券会長、六四年相談役に退き、東京証券取引所・東京証券業協会名誉顧問などを務め、一九七二年に没した。享年七十二。彼が母親のために室岡惣七に設計を依頼して建てた屋敷が「遠山記念館」として埼玉県川島町に残っている。

証券各社は、一九四七年十一月の「米国証券視察団」を皮切りに、何度となくアメリカの状況を視察した。五二年の第二回証券視察団がレミントンランド社を訪問したときのエピソードがある。このときレミントンランド社の会長は、GHQ司令長官を罷免されたダグラス・マッカーサーだった。

日本から視察団がやってきたと聞いて、マッカーサーは懐かしく会見に応じた。会見が終わるとき、遠山元一に「天皇陛下によろしく」

とマッカーサーが付け加えたのが、のちに騒動になった。罷免されたとはいえ、日本人にとってマッカーサーは特別な存在だった。

マッカーサーは儀礼的に、軽い気持ちで

「よろしく」

といったのだが、天皇陛下への伝言には違いない。遠山から打ち明けられた一行は旅行中、悩みに悩んだ。帰国してすぐ遠山は吉田茂に相談し、侍従長・徳川義寛に話を通した。

すると侍従長は涼しい顔でいった。

「おかみはすぐお出ましになります」

ダグラス・マッカーサーという名は、それほど戦後の日本で大きなウエイトを持っていた。

のちに

——証券業界はマッカーサーの顔色をうかがい、ご機嫌をとるためそろってUNVAC機を入れた。

という陰口もあった。だが、その陰口は間違っていた。

UNIVAC機はIBM機よりはるかに進んでいた。証券業界はそのことを正しく評価したのである。

三

証券業に次いで訪米視察団を派遣したのは電力業だった。一九五〇年に羽田を出発した「米国電気事業視察団」である。

電力業は明治の殖産興業以来、一貫して民営によって行われたが、一九三五年十二月に内閣調査局が「電力国策要

旨」を策定したのをきっかけに、国家統制に移行した。三年の四月に「日本発送電株式会社」が設立され、四二年に配電業も国家統制下に入った。電力資源の配分は戦争経済の重要な施策だった。

GHQは、電力の国家管理が戦争遂行の原動力になった、と見て、電力業の民営化を日本政府に指示し、片山哲内閣のとき日本政府案がまとまった。

「日本発送電を民間会社にし、これを国が監督する。北海道と四国は、発送配電一貫事業とし、電気行政を行うために通産省の外局として電気庁を設ける」

というものだったが、GHQの意にそぐわなかった。片山の後を受けた吉田茂は、切り札として松永安左衛門という人物を担ぎ出した。

一八七五年（明治八）長崎県壱岐島の生まれというから、このときすでに七十三歳である。

生家は壱岐島で呉服商、雑貨商、酒・焼酎・酢の醸造、椿油の製造、鯛網と捕鯨の網元、船舶運送、貸金など多くの事業を営み、かつ広大な田地を所有していた。

片田舎にあつてはまず富豪といつていい。

「安左衛門」の名を代々の名乗りとした。父親も安左衛門である。ここで取り上げる安左衛門は、幼名を「亀之助」といった。長じて取った異名は「電力の鬼」。

なかなか興味深い生涯なので、やや紙幅を費やす。

一八九九年慶応義塾を中退し、はじめ福沢諭吉の紹介で三井呉服店（のち三越百貨店）に入ったが数日で厄介払いにされ、次に諭吉の養子・福沢桃介（とうすけ）の口利きで日本銀行に入った。

日銀ではモーニング姿で出勤し、幹部食堂で昼飯をとった。当人は総裁秘書のつもりであつたらしい。ところが給料が持たなかつた。それで日銀を辞め、桃介が経営する丸三商会に入った。その丸三商会が入社四か月後に倒産した。桃介はよほど悪く思ったのか、松永に五百円を渡し、「これで再起をせよ」と言った。当時の一円が現今の一万円に相当するなら、五百万円の大金である。

その金を元手に松永が福岡に創業した「ゼネラルブローカー福松商会」は、筑豊の石炭で大儲けをした。「松」はもちろん自身の姓から取ったものだが、「福」は福岡でなく、福沢にちなんでいる。

一九〇六年（明治三十九）、三十一歳のとき、彼は九州で著名な実業家に列していた。このとき福岡の実業界は、四年後に開かれる「共進会」——いまでいう見本市博覧会——のために、博多と福岡の町をつなぐ電車を走らせる計画を立てた。

松永はその資金集めに奔走し、一九〇九年に「福博電気

軌道」が設立されると専務に就任した。その二年後、福博電気鉄道は博多電燈を吸収して「博多電燈鉄道」、さらに九州電氣を吸収して「九州電燈鉄道」となった。これが電力事業に足を踏み入れるきっかけとなった。

ついでにいうと、九州電燈鉄道の鉄道部門が発展したのがこんにちの西日本鉄道、その電燈部門が紆余曲折を経て九州電力となった。

一九一七年（大正六）、推されて博多商業会議所の会頭となり、同時に国政に出た。代議士としてシベリア出兵に際しては「益なきことである」と反対し、論陣を張った。

それから四年後、九州電燈鉄道に転機がやってきた。関西電氣と合併し、西日本全域を商圏とする国内最大の電力会社になった。仕掛けたのは福沢桃介で、関西電氣というのは自身が経営する名古屋電燈と関西水力電氣を合併したものだ。新会社の名は「東邦電力」といった。安左衛門は副社長になった。

ややあって、渾水の冬季でも安定した電力を供給するために火力発電が重要であることを説き、矢作水力、日本電力、中部電力、合同電力、揖斐川電氣、大同電力の出資を得て「中部共同火力」を設立した。

次いで東日本が五〇サイクル、西日本が六〇サイクルという問題を解決すべく東西陣営を説き、全国の余剰電力を

相互に融通する仕組みを考案し、関東大震災に際しては東京電燈に地下配電方式を提案した。

そのいづれもが拒絶されたとき、静岡県と山梨県に発電所を持つ早川電力を子会社にし、次いで群馬水力を吸収して東京電力（東力）を設立した。東力は東京電燈（東電）と激しい競争を繰り広げたが、一九二七年の昭和恐慌が経営を直撃した。

二七年十二月、三井銀行と安田銀行の仲介を得て、東力は東電との合併に合意した。表面上は東電に軍配が上がったかたちだったが、交換比率は東力十株対東電十九株、合併後の東京電燈に松永が役員として乗り込んで経営を刷新したのだから、実質的には東力の勝利だった。

三九年、電力事業の国家統制が実施されたとき、引退を決意した。

はじめ埼玉県入間郡柳瀬村に、日興證券の遠山と同じように母のために建てた家を山荘に改装して住み、戦争が終わった四六年から神奈川県小田原に居を移した。

吉田茂から声がかかったとき、彼は小田原にいた。

肩まである長い木刀のような杖を持ち、耳の大きさがやけに目立つ枯れ木のような老人の写真が残っている。背景に写っている石垣は自宅のものであるかもしれない。ともあれ、この枯れ木のように見える老人はただ者ではなかつ

た。

四

電力業はGHQによって、国家統制体制からの脱皮が図られた。

日本政府に改革案をまとめるように指示したが、GHQは片山内閣がまとめた最初の案が気に入らなかつた。そこで吉田茂が松永を引つ張り出した、というところまで書いた。

松永は引き受けるに当たって、吉田に

「思い通りにさせてくれるか」

と聞いた。

「そうする」

と吉田が言った。

吉田茂という人は、「ワンマン宰相」と呼ばれ、事実、私邸のある大磯から国会に向かう国道一号線を作り変えさせた実力者だったが、敵わない人物が三人いた。

——それは昭和天皇、大内兵衛、松永安左衛門である。といわれる。

吉田は松永の機嫌を損じてはまずいと考え、小田原から東京まで二等車のパスを用意した。いまでいうグリーン車

の定期券である。

これが松永は気に入らなかった。

「大勢の国民が飢えている。それを知っているオレが二等車に乗れるか」

以後、二等車の固い座席で往復した。

「電気事業再編成審議会」は五人の委員で編成されたが、松永は他の産業界を代表する四人の意見をほとんど無視した。松永を除く他の四人とは、慶応大学法学部長・小池隆一、復興金融公庫理事長・工藤昭四郎、日本製鉄社長・三鬼隆、国策パルプ副社長・水野成夫だった。

このときのやり取りが残っている。

松永 君たちには電気のこととは分からない。大体の骨子を作るまでは黙っていたまえ。

委員 黙っているとは何ごとか。実に独善横暴である。

松永 横暴かもしれないが、二年や三年、委員をやっても電気はわからない。そんな無駄な時間を費やしてはおれん。頼むから審議会をしばらく休んでくれ。

委員 それは無茶だ。

松永 そんなことはない。気に入らなければ君たちはやめたまえ。私一人でやる。これは電気の問題だ。電気以外に問題はない。玄人のわしがやっている。素人

は黙っていたまえ。

通産省の官僚も他の委員もカンカンになって怒った。なるほど面と向かって「素人は黙っている」と言われれば腹が立つ。だがここで論じなければならぬのは国家百年の計であって、枝葉末節ではない。松永の言い分は筋が通っている。

ために委員会に感情的なしこりが生じた。そのしこりは最終案にまで影響した。四人の意見を「正案」とし、松永の意見が併記されるという珍妙な報告書ができあがった。

正案は

「九つの電力会社に分割し、日本発送電の発電能力の四二%を所有する電力融通会社を設立する」

とし、国家統制の継承を容認した。

中心となったのは日本製鉄社長の三鬼隆である。

三鬼隆。

一八九二年（明治二十五）岩手県に生まれ、一九一七年（大正六）東京帝国大学を出て地元の田中鉦山に入った。

田中鉦山はのちに「釜石鉦山」と改称し、日本製鉄に吸収合併される。

一九四〇年（昭和十五）日本製鉄の取締役八幡製鉄所次長を経て終戦の翌年（一九四六）、上位の役員が公職追放

となつたため社長に就任することになった。

次いで過度経済力集中排除法により日本製鉄が八幡製鉄と富士製鉄に分割されると八幡製鉄社長となり、日本鉄鋼連盟会長、経団連・日経連理事などを歴任した。五二年経団連第二代会長と目されたが、五二年四月九日の日航「もく星号」墜落事故で死去。その死去には陰謀説がつきまತ್ತた。

こつちも鬼だから譲るといふことをしない。

対して松永の案は「日発は解体。発電から配電まで一括して担当する九つの電力会社に分割する」というものだった。

国家統制を完全に排除するのである。民間の資力と創意工夫を導入すれば、産業界のみならず一般家庭への電気の普及が可能となるに違いない。

GHQの考えは松永案に近かった。国による統制が排除され、北海道、東北、関東、中部、北陸、関西、中国、四国、九州の九つの電力会社が発足したのは五一年五月である。

だがGHQは松永案のうち、各社は電源供給地以外にも発電所を持つことができる。という点に疑問を示した。

電力は送電中に減衰する。供給地域内で発電するというのが、当時は最も効率的と考えられていた。ところが実際

は松永案の通りになった。

送電線の素材が改良され、あるいは新しい中継装置や変圧技術が開発され、遠隔地から極端な減衰なく送電が可能になったのだ。以後、例えば東京電力が福島や新潟に発電所を持ち、関西電力が黒部にダムを持つようになっていく。

松永はのち、九電力が民営の基盤を確立したと見るや、今度は各社共通の技術を開発するために「電力中央研究所」

を設立し、理事長。さらに電源開発株式会社を創立して、途上国の電力事業や水利の改善に協力する体制を整えた。

第二次大戦の謝罪の意味を込めてフィリピンやマレーシアに日本の井戸掘りの技術を伝えたのは、この松永の発案である。

しばしば怒った。

自分の過ちであつたことが分かると、翌日、当人呼び、「年寄りはどうも短気でいかん。昨日は済まんことをした。まあ、鰻でも食って行きなさい」と謝った。

電力中央研究所がまとめた『松永安左工門翁の思い出』には、そういう逸話が山ほど載っている。

一九六六年六月、眠るように息を引き取った。享年九十一。その死に際して保有する書画や陶器を国立東京美術館に寄贈し、叙勲の儀は辞退、仰々しい葬儀も行わず、戒名

もない。

生きているうちに鬼と云われても

死んで仏となりて返さん

が遺言であつたと記されている。

補注

鞆寄せ さやよせ。鞆(さや)は証券用語で限月間や銘柄間での値段の開き。売り値と買い値との開きを指す。政府干渉米価の買上げ価格より小売価格が低かったとき「逆ザヤ」と称されたのも同じ意味で使われた。鞆寄せは株式売買の利が薄くなること。「鞆すべり」「鞆はげ」ともいう。

室岡惣七 むろおか・そうしち/1885~1851。一九一三年東京帝国大学工学部建築学科を出て、司法省技師、東京電灯技師を経て、一九二七年(昭和二年)室岡工務所を設立した。遠山邸のほか国の登録文化財「石川組製糸西洋館本館・別館」の設計などを手がけている。

遠山記念館 遠山はその生家に独りで住む母・美以のために家を建てた。家というより、大邸宅である。全国から選りすぐりの材を集め、贅を尽した。一九三三年から着工し、二年七か月を要して三六年に完成した。室岡惣七の設計になり、長屋門の先にある母屋は、東棟、中棟、西棟に分れ、それぞれが渡り廊下でつながる。広大な純和風建築であって、建物ばかりでなく約三千坪の庭園も見事である。四八年に美以が亡くなって以後は接客用に使われ、現在は所蔵の美術品を展示する「遠山記念館」として、埼玉県川島町にある。

福沢桃介 ふくざわ・とうすけ/1868~1938。岩崎紀一の子ともて福沢諭吉の養子となった。一八八八年渡米してペンシルベニア鉄道で実習したのち帰国して北海道炭鉱汽船、王子製紙などに勤務した。〇六年瀬戸鋁山社長、木曾川筋八百津発電所、

矢作水力、大阪電送などを設立に参画し、二〇年大同電力社長。

国道一号線 当時、国道一号線は藤沢から横浜に向かう途中、J R 戸塚駅のところで東海道線、横須賀線の踏切にぶつかつた。吉田を乗せた車が大磯の私邸からこの付近にさしかかる時間は遠距離電車と通勤電車(湘南電車)のラッシュが重なり踏切の遮断機が下がつたままだつた。それに苛々した吉田の鶴の一声で、鉄道をまたぐ道路が作られた。これが「ワンマン宰相」の所以となつた。しかし渋滞と事故、排ガス公害を抑制するために混雑する市街地を迂回するバイパス道路の先駆けとなつたのも事実である。

日航「もく星号」墜落事件 「もく星号」は東京―大阪間を結ぶ戦後初の定期航空便として五一年十月二十五日に就航した。五二年四月九日、羽田を離陸後まもなく消息を絶ち、翌十日、三原山に墜落しているのが発見され、乗客・乗員三十七人全員の死亡が確認された。九日夜に近くにいたアメリカ軍機が乗客の一部を救出したとする情報もあり、また事故調査の結果、フライト記録が紛失していた。経団連会長への就任が確実視されていた三鬼隆が乗り合わせていた。三鬼がアメリカの意にそぐわない言動を示していたことから陰謀説が浮上したが、真相は解明されないうまま終つた。

089 一ドル = 三百六十円

1ドル＝二百六十円

一

松永翁の話が続ける。

九電力分割と並行して松永は、電力業の経営を近代化するため、海外に視察団を送るよう手配した。戦前においても松永は社内に「調査部」を置いて、将来の経営幹部となるべき若手社員をここに集め、電力事業の将来ビジョンを検討させている。

第二次対戦前であつても彼は、国際的な視野を持つ人材こそこの国の将来を担うと考え、「海外実習生制度」を設けて有望な若手社員を留学させていた。電力にかかわる技術はアメリカ合衆国が最も進んでいた。発電施設の設計、送電線網の整備、大型タービンの製造技術などである。

戦争に負けて、彼はますます

——経営の近代化を図るには、アメリカを視察すべきである。

と確信を持った。

にわかに視察団が編成され、羽田から飛び立った。この調査団は帰国後、

「電気使用量の統計および、料金の調定にパンチカード式計算機を活用すべきである」とする報告書をまとめた。

いわずもがなの結論だったが、実際に現地の事情を見たうえで報告書だったので説得力があつた。

九つの電力会社に分割された後の各社は、この報告書をもとに意欲的に取り組み始めた。電力各社は一齐に「事務機械化研究会」「事務合理化委員会」などを設けてPCSの導入を検討した。五二年の中部電力を皮切りに計算機の適用が一気に進んだ。経済・社会の基盤を担う産業の取組みには迫力があつた。

こうした調査団に参加した各社の代表が何を学んだかという点、PCSの機能・性能、役割、それを活用するための技術などは当然として、もう一つ、その背景にある経営思想を確かなものにする必要があるということだった。

自由主義経済とはそもそも何か、そこにおける経営指標とはどのようなものなのか、経営者はいかにあるべきか、民主主義的な管理とは何か、人材の育成はどうか——など、結果としてすべてをアメリカに学ぶのが最善の策であると考えられた。

しかしGHQの占領政策下、日本人が海外に渡航するのは、困難を極めた。

まずパスポートがなかなか入手できなかった。

GHQは原則として、日本政府独自の外交を禁止していた。このため、一般国民に対するパスポートやビザの発行には、すべてGHQの許可が要った。加えてどこに行くのにも渡航許可証が要った。

日本はまだ敵性国だった。

加えて外貨の持ち出しが制限された。当時、持ち出しが許されたのは五百ドルが上限だった。これではアメリカで一週間も持たない。ために、パスポートと渡航許可証が手に入っても、海外視察に出るには資金的な問題がついて回った。

本当にそれを守った人々は、飲まず食わずに近い状態でアメリカの広い国土を奔走した。現在のように、永年勤務や営業成績を理由に企業が報償とする視察旅行ではなかった。ある意味で「決死の覚悟」でもあった。

第三の関門は空路の確保だった。

海外路線は日本航空にも認可されていたが、プロペラ機の航続距離の関係から、北回り航路は存在していなかった。仮に物理的に可能であっても、ソ連領に属する樺太やアリューシャン列島の上空を經由するため、政治的な理由で航

行は不可能だった。

このため、羽田からまずウエーク島——アメリカ海兵隊守備隊と日本軍が激戦を展開した——に飛び、さらにハワイで乗り継いでサンフランシスコに入るというルートが一般的だった。

現在は直行便で西海岸まで約十時間だが、当時は乗継ぎの関係で二昼夜を要することも珍しくなかった。そうした厳しい条件のもとでも、日本の産業界が積極的にアメリカに視察団を派遣したのは、すべからくアメリカに学ぶのが最善であると経営者たちが考えたからにはかならない。

二

彼らが学んだのは、情報の収集と分析の重要性だった。例えば第二次大戦のさなか、一九四四年十二月七日の午後一時三十六分、紀伊半島から名古屋市にかけて、関東大震災級の大地震が発生していた。

「東南海地震」と名付けられているものであって、マグニチュードは8・0、一千三百人以上の死者と約四万戸の家屋が倒壊・損壊した。この地震のために名古屋地区に集中していた軍需工場のうち、三菱重工業名古屋航空機製作所、中島飛行機の半田製作所、愛知航空機の発動機工場、

愛知時計電機の明德工場などが大きな被害を受け、零戦をはじめとする戦闘機の生産が一時的にストップした。

このことは、国民の戦意低下を恐れた当局が報道管制を敷いたため、日本人にはほとんど知らされなかった。ところがアメリカは、ハワイやカリフォルニアの気象観測所がキヤッチした地震波を分析して、

「日本の中部地方で大地震が発生した」と結論付けていた。

情報を秘匿することが、損失を拡大する典型的な事例といえた。ランチェスターの法則をはじめ、戦争を企業の経営に置き換えることを、彼らは学んだ。

次に学んだのは、第三者（投資家と市場）による評価が経営者の価値を左右するという仕組みだった。経営者の姿勢一つで株価が上下し、市場（消費者）の支持がなければモノは売れなくなる。「投資家は天の声」「消費者は神様」なのだ。

そのためには綿密なマーケティングと、企業が社会に存在する意義のアピールが欠かせなかった。そしてその多くが、OR（オペレーションズ・リサーチ）の手法によって形成され、ORを実現するには計算機が欠かせなかった。

ORは、通常では予測が難しいいくつかの可能性の組み合わせを統計的に評価し、その中から特定の命令を抽出す

る手法だった。可変的な複数の条件（オペレーション）と意思決定（デシジョン・メイキング）の間を、経験と勘に依存するのではなく、計算機によって得られる計数的・統計的裏づけで埋めるのである。

チャールズ・バベージ、ジョン・モークリー、プレスパー・エックハート、フォン・ノイマンなど、電子計算機の開発にかかわった多くの数理学者は、ORの分野でも業績を残していた。というより、ORを実行するための計算式を研究する過程で、電子計算機が誕生したといっている。この手法は戦後日本の企業経営に多くの影響を与えた。

OR手法の適用で調査団が目を丸くして驚いたのは、太平洋戦線における日本軍の「特攻」に関する調査だった。アメリカ軍はいつ、どこから体当たりしてくるか分からない日本軍航空機すら、計数的分析の対象にしていたのである。

日本軍の航空機は、戦争の初期は偶発的に——機体が重大な損傷を受けて帰還が絶望的になった場合や、自らが負傷して戦闘員が覚悟を定めたとき——一死を以て敵に甚大な被害を与えるべく基地や軍艦に突入・自爆することがあった。戦端を開いた真珠湾攻撃でも、日本軍は自爆による戦死を記録している。

ところが戦争末期に入ると、アメリカ軍の圧倒的な物量

と新型兵器の前に日本軍は追い詰められ、文字通り自爆する道を選んだのだった。「一機一艦」の目標を掲げ、戦闘機や爆撃機、しまいにには複葉の練習機「赤トンボ」まで動員した。

最もひどかったのは、一九四五年三月の「菊水作戦」だった。連合国軍が沖縄に上陸したときである。

この作戦は四五年三月二日に海軍の航空機百六機をもって初めて実行に移された。一号作戦から十号作戦および、菊水作戦外を含め計二千五百七十一機が出撃した。大本営が本土決戦の最重要地域に指定した九州・台湾地区にあった航空機三千五百七十五機の七二％が特別攻撃に投入された。

これにより海軍は二千四十五人、陸軍は千二十二名人が戦死した。一方の連合国軍も四千九百七人が戦死、約五千が戦傷を受けた。艦船の被害は駆逐艦十六隻など計三十六隻が沈没、三百六十八隻が損傷した。

特別攻撃という言葉には、搭乗員の生命が表わされていない。対してアメリカ海軍は「スーサイド・アタック」(自殺攻撃)と呼んだ。こんにちのアラブ、イスラム社会における自爆テロを承知しているわれわれでも、日本軍がとった特攻は「悪あがき」以外の何ものでもない。

アメリカ海軍のOR研究班は、スーサイド・アタックの

危険にさらされた艦船が旋回運動をした場合としなかった場合について、対空砲火命中率と体当たり被災率を統計的に算出していた。

それによってアメリカ軍が得た結論は、次のようなものだった。

- 一、戦艦や空母などは旋回運動をすべきである。
- 二、駆逐艦など小型艦船は旋回運動をしない方がいい。

のちにGHQがまとめた調査によると、太平洋戦線で日本軍の特攻機にねらわれた艦船は延べ四百七十七隻だった。うち三三％に当たる百八十七隻が特攻機をかわしきれなかった。百七十四隻が大・中破、十三隻が沈没した。大・中破は戦艦九、空母十、巡洋艦四、駆逐艦五十八だった。

しかし戦闘艦船で沈没したのは駆逐艦が九隻に過ぎなかった。四千人もの若者の生命を代償にした戦果は、あまりにも小さかった。そのことにも、訪米視察団に参加した人々は愕然としたに違いない。

三

一米ドル＝三百六十円の単一為替レートが決定されたの

は、一九四九年の四月二十三日・金曜日である。この固定レートは土曜日と日曜日をはさみ、明けた二十五日の月曜日から実施された。

次いでGHQは同年の十月二十八日、民間貿易への移行切替えについて、輸出は十二月一日から、輸入は翌年一月一日から実施し、併せて外貨資金の管理を日本政府に移管すると発表した。日本銀行はようやく中央銀行としての機能を取り戻すことになった。

対米ドルレートはGHQが決定したため、何を基準にどのようなプロセスで定まったのか、日本の政府も日本銀行も知らなかった。そのプロセスをまとめた報告書は長く密扱いとされ、その一部が日本政府および金融政策立案者に公開されたのは七一年一月のことだった。

第二次大戦の前、一九三二年に大日本帝国は国際連盟から脱退し、加えて対米英戦争に踏み切ったため、円とポンド、円とドルの交換比率は白紙に戻っていた。宣戦布告と同時に通商協定を破棄したのだから当然のことだった。

だが、ナチス・ドイツ、ファシスト・イタリア、あるいは大東亜会議参加国と為替レートを取り決めたところで、それは自己満足のようなものだった。イギリス、フランス、オランダ、アメリカ合衆国など、国際連盟の中核諸国が相手にしてくれなければ何の効力もなかった。その意味で枢

軸三国はすでにして世界から孤立していたのだった。

その間、連合国側では着々と「戦後」を視野に入れた体制の準備が進められていた。ナチス・ドイツと大日本帝国をどのように占領し、どのような統治機構を構築するか。

国家の根本となる憲法、議会のあり方、経済の構造と民治の手法の延長線上に、通貨と為替がクローズアップされた。

最初の提案は、一九四三年三月、イギリスが策定した「国際清算同盟」案だった。この構想の立案はケンブリッジ大学の研究員たちが担当した。ケンブリッジ大学には近代経済学の祖とされるジョン・メイナード・ケインズがいた。

ケンブリッジ大学の事務総長を父に、ケンブリッジ市長を母にして生まれたこの英才は、一九〇一年ケンブリッジ大学キングス・カレッジに進み〇六年インド省に入った。一三年インドの通貨・金融に関する王立委員会委員で手腕を發揮し一五年大蔵省に移った。

そのまま勤めていけば局長、次官まで昇進したであろうけど、官僚生活に嫌気がさして辞任という経歴を持っている。学究の道を志した彼はしばらく浪々生活を送り、その間に論文を書いた。

〇九年に発表した論文『講和の経済的帰結』で経済学者として認められ、二三年『貨幣改革論』、三〇年『貨幣論』

などで立て続けに近代経済の構造を解明し、三六年の『雇用、利子および貨幣の一般理論』などで近代経済学の基礎を作った。

そうしたことが評価されて、彼はこの時期、イギリス政府蔵相顧問という地位にあった。四三年三月といえは、ナチス・ドイツ軍がスターリングラードで大敗を喫して九万人の将兵が白旗を掲げた翌月、北アフリカでイギリスのモンゴメリー将軍とアメリカ合衆国のアイゼンハワー将軍が凱歌をあげる二か月前である。

イギリスが示したケインズ案に対してアメリカ合衆国は四三年四月に「連合国国際安定基金案予備草案」を示し、さらに七月にカナダが両者折半の「国際為替同盟」案を提示した。ケインズは新たに「バンコール」という人工的な国際通貨を設定し、これによって各国間の決済を行おうと考えた。

こんにちヨーロッパ経済圏で成立している「ユーロ」は、まさにケインズの考えを継承している。一方のアメリカ案は各国が資金を拠出して基金を創設し、各国通貨間のレートを固定して決済を行うというものだった。

経済学的な考察は省くが、要は世界大戦を招来した金本位制の抜本的な見直しにあった。当面の課題は戦争が終結したあと確実に予想される不況と、降伏するであろうナチ

ス・ドイツから連合国側が受け取る賠償金が与える国際経済への影響を最小限に抑制することである。

また、より分かりやすく言えば、戦後の国際金融市場で基準となる通貨をめぐる争い——バンコールかドルかの選択——でもあった。

ともあれ三案のいずれを採るかが課題となった。

四

はっきり分かっていることは、戦後のヨーロッパ経済、ひいては世界経済の建て直しにアメリカ合衆国のウエイトが高まるということだった。アメリカ合衆国だけが本土で戦闘が行われていないのである。そこで一九四四年の七月、アメリカ合衆国ニューハンプシャー州ブレトンウッズに集まった四十七か国の財務担当大臣と中央銀行の代表者は、アメリカ案を一部修正して、三つのことを決めた。

一つは連合国諸国から拠出を得て「国際通貨基金」(IMF)を創設することだった。

また一つは戦後復興を支援する「国際復興開発銀行」(IBRD)であって、これがのちに国際中央銀行に相当する「世界銀行」に発展した。

三つ目は連合国諸国間の関税と貿易について個別協議す

る場を設けることだった。これがのちの「関税と貿易に関する一般協定」いわゆるGATTとなる。

ブレトンウッズ合意によって誕生したIMF協定では、

- ① 為替相場安定の促進と競争的為替切下げの回避
- ② 多角的支払制度の確立と外国為替制限の除去
- ③ 基金の資金の加盟国による利用

——などが定められた。

しかしそれは、あくまでも「理念」であるに過ぎなかった。なぜならIMFにアメリカ合衆国は二百億ドルを拠出することを明らかにしていたからである。

つまり、金本位制に代わってドル本位制がスタートすることになった。こうした既定の体制に日本が参加するに当たって、決定権を握ったのは連合国軍総司令部を実質的に支配したアメリカ合衆国にほかならない。

実をいうと吉田茂がひそかに考えていたのは、商品ごとに異なる為替レートを設定する複数为替制度だった。GHQ占領統治下における円と外国通貨の換算は物資別に設定され国際レートと国内価値の差を国庫補助で穴埋めしていた。

経済安定本部がまとめた資料によると一九四八年末にお

ける輸出レートは一ドル＝百六十円程度だが、物資により三十七円から六百円までの幅があった。これに対してアメリカ合衆国は四八年五月、アメリカ連邦準備制度理事会(FRB)調査統計局次長のラルフ・ヤングを日本に派遣し、GHQの一員として日本経済の現状と見通しを調査した。

帰国したヤングはFRBに報告書を提出した。

そこには次のようであった。

日本が国際経済社会に復帰するには、固定レートによる単一為替制度が相応しく、かつ為替レートは一ドル＝三百円前後が適当と確信する。また、上下一割程度の浮動性をもってGHQが設定する権利を持つよう勧告する。

このレポートはFRBから連邦政府に渡り、國務省と財務省での検討を経て意思決定が行われた。

翌四九年二月、デトロイト銀行頭取ジョセフ・ドッジが来日した。

ドッジはエリートの金融マンではなかった。銀行のメツセンジャーボーイから成り上がった人物である。金融市場の動きを見る目と決断力が、彼のすべてだった。

その才覚をもってデトロイト銀行頭取のみならず、ドッ

ジはクライスラー社やスタンダード事故保険会社などの重役も兼任し、ミシガン州銀行家協会や全米銀行家協会の委員会で活躍した。

のち、三七年にデトロイト代表として復興金融公社の諮問委員会に加わり、三八年にシカゴ地区連邦準備銀行の総裁となり、ヘンリー・スチムソン陸軍長官の要請で、軍需契約委員会や価格調整委員会の委員長などいくつかの経済関係の役職についてた。

ヨーロッパの戦争が終わるとドッジは軍政長官であるルシアス・クレイ將軍の経済顧問代理となり、デフレ的な通貨供給量削減を計画、のちマーシャル國務長官に助言・協力するため経済協力局（E C A）に対する財政・金融問題諮問委員会の委員でもあった。

彼は、日本政府首脳と会談する前に記者会見を開き、

——日本の経済は両足を地につけていず、竹馬ののつているようなものだ。

というコメントを発表した。

日本政府首脳と相談する前に記者会見で方針を示すなどということとは、こんにちの外交交渉では到底あり得べきことではないが、占領下ではアメリカ政府の考えがすべてだった。

続けて彼は言った。

——竹馬の片足は米国の援助、他方は国内的な補助金の機構である。竹馬の足をあまり高くしすぎると転んで首を折る危険がある。固定為替制度への移行が望ましい。

補注

ウエーク島 Wake Island: ウエーキ島とも。一九四五年十二月八日～二十三日、第日本帝国の南洋艦隊はアメリカ海兵隊カニンガム部隊と激戦して占領し、「大鳥島」と名付けて政府の直轄地とした。

大東亜会議 一九四三年十一月五・六日、東京で開催された。大日本帝国、中国・マンキン国民政府、満州国、フィリピン、ビルマ、タイの六か国の首脳が参集した。大日本帝国が構想した「大東亜共栄圏」の諸国だが、インドネシアは参加せず、タイは日本主導の閉鎖的な経済圏の構築に否定的だった。

メイナード・ケインズ John Maynard Keynes / 1883～1946。需要と供給、人口と食料と土地といったファクターで論じられていた経済学にマネーフロー、金利、消費動向など新しい観点での理論を導入した。ここに消費者選好の原理を導入したのがノーベル経済学賞受賞のサミュエルソンである。

バーナード・モンゴメリー Bernard Montgomery / 1887～1978。ロンドンに生まれ、一九一四年八月、第一次世界大戦のル・カトーの戦いで中尉として小隊を指揮した。以後、順調に昇進し、一九四〇年少将としてイギリス大陸派遣軍第三師団長としてフランスに派遣された。ダンケルク撤退ののち第五軍団長、第十二軍団長、四二年八月中東戦域軍第八軍司令官としてエル・アラメインの戦いでドイツのロンメル機甲師団を破った。その後、連合国軍最高司令官・アイゼンハワーの指揮下に入り、北アフリカからドイツ枢軸軍を一掃し、シチリア島侵攻作戦ではイギリス

上陸部隊を指揮した。四四年一月ヨーロッパ侵攻作戦「オーバーロード」では地上軍を指揮、ライン河渡河作戦などで活躍した。第二次大戦後はイギリス参謀総長や、ヨーロッパにおける連合国軍最高副司令官に就任した。

ドワイト・アイゼンハワー Dwight David Eisenhower / 1889～1969。ドイツ系移民の家に生まれ、高校を出てバター工場で働いた。一九一五年ウエストポイント陸軍士官学校を出て一七年大尉、二〇年少佐。陸軍参謀総長ダグラス・マッカーサーがフィリピン政府の軍事顧問となったとき、同行して三五年まで主任武官を務め三六年中佐。四一年准将、四二年太平洋防衛主任の後、作戦部門首席補佐官ジョージ・C・マーシャル (George Catlett Marshall, Jr. / 1880～1950) に認められロンドンのヨーロッパ戦域司令部総指揮官となった。モロッコとアルジェリアにおける連合国軍上陸作戦を指揮し、四四年六月ノルマンディ上陸作戦総司令官、同年元帥。五〇年十二月北大西洋条約機構最高指揮官のち五二年退役して第三十四代大統領となった。

国際通貨基金 International Monetary Fund: IMF。国際的な金融協力や外国為替相場の安定を図る目的で設立された国際協力機関。加盟国の出資金を原資として、国際収支が悪化した国に融資を行っている。現在の加盟国は百八十三か国、本部はワシントンD.C.。

ジョセフ・ドッジ Josef Dodge / 1861～1964。デトロイトに生まれ、家が貧しかったため高校を卒業して銀行にメッセンジャー・ボーイとして勤めた。一九一一年にミシガン州政府で証券と銀行の調整分野の仕事についたときデトロイト銀行の創立者とその能力を評価し二〇年代初め銀行の株式売買担当員として雇

い入れた。大恐慌の中でデトロイトの銀行の合併と再編成を推進し、三三年にデトロイト貯蓄銀行の頭取兼取締役に就任した。

090 麻布市兵衛町

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って、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%削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、財団法人協会の中に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ソンランド社のPC S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、レミントソンランド、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つてゐるわけです。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つた。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」も失うことになつた。

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。

091 N C R

NCR

一

産業界が動き始め、都市部の個人商店に「近代的・民生的な経営」の認識が浸透していった中で脚光を浴びたのは日本NCRという会社である。

かつて「アンチIBM」のコンピュータ・メーカーの総称「BUNCH」の一面を占めていた。BⅡバロース、UⅡユニバック、NⅡNCR、CⅡコントロール・データ、HⅡハネウエルである。

このアルファベットの並びは、ほぼコンピュータ部門の売上高の順といていい。ただしNCR社の名譽のために断っておくと、総売上高ではNCR社がトップだった。

そもそもは、「ナショナル・キャッシュ・レジスター」という会社である。創業したのはジョン・ヘンリー・パターンだが、前史がある。以下は確認のためなので繰り返しになる。

一八七三年、ジェームス・リッティはアメリカからヨ

ロッパに向けて船旅をした。彼は最初のうちこそ船の旅を楽しんでいたが、やがて飽きたので、船長に頼んで機関室を見せてもらった。

彼はボイラーの熱がタービンを回し、スクリュウのシャフトが勢いよく回転するところを見て感激した。機械というものであれば何にでも興味を持った彼は、そのときスクリュウの回転数を記録する装置を発見した。

「どうやって数えるのか」

すると機械油にまみれた機関員は汗を拭いながら言った。「簡単なことさ。小さな歯車と大きな歯車を組み合わせればいい」

これがヒントになった。

シャフトが一定の速度で回転する。その回転を歯車に伝える。小さな歯車が百回転したら、大きな歯車が一回転する。時計の原理である。小さな歯車で「セント」、大きな歯車で「ドル」を表示すれば、コインをカウントする装置ができるのではないか。すなわち計算機である。

帰国後、彼は弟と一緒に計算機づくりに取りかかった。

組み立ては自宅のガレージでやった。リッティは莫大な資産を持っていたわけではなかったし、ありあわせの部品で組み立てたので、大がかりな装置はできなかった。

一ドル五十四セントを受け取ったら、ドルのキーを一回、

五十セントのキーを一回、一セントのキーを四回叩く。そうすると、装置の中に仕組んだ紙のロールに穴が打たれる。

アイデアはよかった。だが商売にならなかつた。リッテイ兄弟はパテントをエツカートという知り合いに売り、エツカートはナシヨナル・マニユファクチャリング・カンパニー(NMC)という会社に転売した。

NMC社はすぐさま製品化したのが、思いのほか売れなかつた。一八八三年までに販売されたリッテイの鍵盤式計算機は三百五十九台だつた。

その数少ない購入者の一人だつたのが、ジョン・ヘンリー・バターソンである。

オハイオ州の農家に生まれた彼は、幼いころ父親から帳簿を付ける仕事を割り当てられた。しばしば記入もれや間違ひがあつて、父親にこつぴどく叱られた。

その記憶が強く残つていた。

成人して独立したバターソンは石炭の仲買人をしてそこに成功した。オハイオ州のコールトンという町に構えていた店にNMC社の計算機を入れたところ、たちまち利益が倍増した。

売上げは変わらなかつたが、店員の不正がなくなつたのだ。このため一万六千ドルもあつた借金を、機械を入れて六か月で三千ドルまで減らすことができた、次の六か月で

は、何と五千ドルもの利益が出た。

「すばらしい！」

彼は感心し、NMC社に同じ機械を二台も注文した。惚れ込んだ、といつていい。

一八八四年のこと、NMC社が経営不振に陥り、株を買つてくれる人を探しているという報せが舞い込んだ、バターソンは躊躇することなく、一千五百ドルで株を買い占めた。ただしこれには後日談があつて、実はNMC社は大きな負債を抱えていたのだつた。

そのことをバターソンは知らなかつた。彼は契約をキャンセルしようとしたが、すでに代金を支払つたあとだつた。一千ドルもあれば豪華船で世界一周旅行ができた時代に、買取相手の経理状況を確かめずに大枚をはいたのだ。事業が失敗すれば、彼はただの虚け者に過ぎなかつた。

二

「買ってしまつた以上、成功することを考えるしかない」思考の切り替えが素早いのは、一種の才能であるかもしれない。

彼は買取した三日後に、会社の名前を「ナシヨナル・キヤッシュ・レジスター」(NCR)に変更した。日本語に

直すと「金銭登録機」である。

何を扱っているか、分かりやすい。

パターソンは弟のフランクと相談して、機械の改良に取りかかった。思いついたのは時計の針だった。文字盤を百に区切り、短針がセント、長針がドルを示す。ロール紙に穿孔すると同時に、長針と短針がその時々合計金額を示すのである。

さらにお金をしましう箱を取り付けた。お釣りを出すのにも、機械装置を操作しなければ金庫が空かないようにした。もう一つ工夫をして、金庫が開いたり閉まったりするたびにベルが鳴るようにした。以来、レジスターは「チン」と鳴るようになった。

当時、小売店主が少なからず悩んでいたのは、「あるべき現金」と「実際にある現金」がしばしば食い違うことだった。ところが「チン」となる機械がその問題を解消した。売上げが店員のポケットでなく、レジの金庫に入るようになった。

機械が「チン」と鳴るたびに、商店主は心の中でウキウキした。事実、NCR社の機械を購入した結果、売上げが二割、三割増えた商店が少なくなかった。この話はたちまち全米に広まった。

一八八八年、パターソンは生家が保有していた農地にち

よつとした工場を建設した。同じ年、彼は汽車でピッツバーグ、ワシントン、フィラデルフィア、ボルチモア、トレントン、ウィルミントン、ニューヨーク、スクラントン、エルミラ、バッファロー、クリーブランドと巡回して、レジスターの素晴らしさを説いて回った。

行く先々で多くの商店主が彼の話に耳を傾け、決して安くなかったにもかかわらず、そのたびに機械の注文を取ることができた。だけでなく、優秀で意欲にあふれたセールスマンが、彼のもとに集まった。代理店はたちまち千社を超えた。その中に、のちにIBM社の創業者となるトーマス・ワトソンがいた。

ワトソンのように創造力が豊かで、自分でビジネスを組み立てることができるセールスマンは希にしかいない。セールスマンが千人もいれば、成績に暗闇がぐつきり出る。基本的にはコミッション制だから、成績が悪いセールスマンがいても会社は損害を被らない。しかし全員がうまく売ってくれば、会社にとってはおもったい。

そこで彼はセールス・マニュアルを作った。実際の作業は義弟のジョセフ・クレーンが担当した。セールスマンから成功譚を聞き、うまくいった理由を分析し、パターン化していった。「効果的商談の進め方」は英単語四百五十語にまとめられ、パターソンはセールスマン全員にそれを暗

記させたのだ。

それは例えば、次のようなものであった。

ここに一ドルがあります。わたしの一ドルと、経営者であるあなたの一ドルとは、全く価値が異なります。わたしにとつて、一ドルは一ドルに過ぎません。あなたにとつての一ドルは、それを利益として稼ぎ出すために必要な百ドルにも相当するはずです。その一ドルが従業員によつて失われるということを考えてことがありますか？

この理屈は、商品の万引き防止対策にも使われた。一ドル、二ドルの商品が一個、不正に失われると、商店はその仕入れ価格を利益で埋めなければならぬ。売価一ドルの商品の仕入れ価格が七十セントとすると一個当たりの利益は三十セントだから、七十セントの損失を埋めるには新たに二個以上売らなければならぬ。逆というとと商店における一ドルの損失は売上げにして三ドルを失うに等しい。これが受けた。

アメリカの商業用機器の分野ではハカリが最大の市場を形成していたが、ここに金銭登録機という新機軸が台頭した。NCR社は創業から十三年目に従業員五千九百人の規模になっていた。当時、世界最大の事務用計算機メーカー

であったといつていい。

三二

この機械が日本に輸入されたのは一八九七年（明治三十）、最初に扱ったのは横浜にあった貿易商社の牛島商店だった。さらびやかな装飾を施されたアメリカ製の機械は、発明家にとつて興味深いものだった。

伊豆半島のくびれた部分のほぼ中央、温泉で知られる伊豆長岡の南に大仁（おおひと）という町がある。ここに間宮三郎という、からくり師がいた。すなわち「間宮堂」主人。からくり師とは、現在でいえば機械技師というものである。

この者が一九一六年（大正五）に「間宮式金庫」というものを考案した。金銭を預ける銀行が地方に普及していなかった当時、地方の富裕家は財産を金庫に納めておくよりなかった。その息子である精一は「間宮式加減算機」を發明し、父親が發明した金庫と計算装置の働きを合わせることを思いついた。

一九二六年、彼は独創になる金銭登録機を作り上げた。その事業化には資金が必要だった。そこで間宮は藤山愛一郎の援助を得て、一九二八年、「日本金銭登録機株式会社」

を設立した。社長には藤山愛一郎が就任し、間宮は技師長になった。

大日本精糖、日東化学工業、日本製紙の社長などを兼ねていた藤山は、IBM社の統計会計機械装置を担いでいた黒澤貞二郎に対抗心を抱いたのかもしれない。ともあれ、世界で二番目の金銭登録機メーカーが日本に誕生した。

一方、NCR社製品の販売窓口は、一九〇六年（明治三十九年）に横浜にあったアメリカン・トレーディングという貿易会社が変わった。

日本にはソロバンとタイガー計算器があったし、勤勉で忠誠な従業員が売上げや釣銭をごまかすというようなことが少なかった。このためにハイカラを好む向きにしか売れなかった。だが年号が昭和になってようやく市場が立ち上がった。

一九三三年の十二月、NCR社はアメリカン・トレーディングとの契約を打ち切って、一〇〇%出資の「ナショナル金銭登録機販売」を設立した。だが東の間、政府による国産品愛用運動が本格化し、アメリカ製レジスターは敬遠されるようになった。

やむを得ずNCR社は日本金銭登録機に販売権を渡し、ここに合弁会社「日本ナショナル金銭登録機」が設立された。直接進出の目論みは一年半でもろくも崩れた。

NCR社としての活動が日本で再開されるのは一九四六年の七月である。「日本ナショナル金銭登録機」が復活し、五年の一月、社名を「日本NCR」に変更した。

その直後の様子を語るのは、奈良総一郎という人である。二〇〇四年現在も壮健であって、東京JR有楽町駅前にある東京都交通会館内の事務所でインタビューすることができた。日本で最初のシステム・コンサルタントであり、かつシステムダイアリーの発明者、「ナラコード」の考案者といった方が通りがいいかもしれない。

奈良は国際基督教大学を卒業して五三年に入社、セールスプロモーション部に配属された。

「当時、日本NCRの本社は数寄屋橋の近くにありました。いまは道路になってしまっただけで、そのころはお堀の水が流れていて、夏になると仕事の帰りがけによく涼んだものですよ」

「社員は三百人もいたでしょうか。ただ大卒の新規採用は少なく、しかもセールスプロモーション部というのは新設されたばかりでした。そこに大卒の新人が八人も配属されたわけです」

戦後の復興期が終わりを告げ、朝鮮戦争特需で産業界に活気がみなぎった。ようやく人々は「明日のメシ」を案ずる生活から脱しつつあった。電化製品が飛ぶように売れ、

デパートでの買い物物が庶民のレジヤーにもなった。NCR社は一気にレジスター市場を拡大しようと計画したのである。

以下、奈良氏のインタビュー。

四

「毎朝八時に大太鼓が打ち鳴らされるんです」

——は？

筆者は何のことか分からなかった。

「いや、朝礼が始まるわけです。その合図に大太鼓がドーンと鳴る」

——大太鼓ですか。

「そう。営業の部屋に大きなヤツがデンと置かれていて、してね」

太鼓を合図に全員が起立する。

部屋の壁に全員の営業成績を記録した表が貼ってあった。

「営業部長が点呼を取るわけです。そりゃもう軍隊式ですよ。名前を呼ばれると、新規コール何件！ 訪問何件！

新規契約何件！ という具合に、営業マンが順番に前の日の報告をするんです。新規契約が取れるとまた太鼓がドーン、全員が拍手」

給料はよかった。

営業マンは成績に応じて加算があった。

「景気の良し悪しにかかわらずなく、レジスターの需要が沸騰していました。一九五〇年代になると国産メーカーの製品もありましたが、何といってもNCRでした。NCRの営業マンが顔を出しただけで、他のメーカーは手を引いた、なんていう時代です。とにかく売れに売れました。営業マンは面白くて仕方がなかったんじゃないでしょうか」

個人が乗用車を持つことが珍しかった時代、オースチンやキャデラックなどで出勤する社員もいた。

奈良に与えられたのは、新製品の英文マニュアルを翻訳することと、セールス・マニュアルの整備だった。需要が沸騰しているから製品が売れる、ということではアメリカ本社は納得しなかった。

なるほど今現在は軍隊式の規律と営業マンの頑張りでマシンが売れているが、それではいつか限界がくる。そのためには「ここにドルがあります。……」式の啓蒙活動が欠かせない。

「日本流のセールス・マニュアルを作るべきである」

とアメリカ本社は言った。

それまでもジョセフ・クレイン版が日本語に訳されていた。ところが国内では、そのままでは通用しない。小売

店主の考え方も違えば、店員の意識も異なる。

日本では釣銭をくすねたり、売上げをごまかすのは罪悪だと教えられていたから、かつてアメリカで日常的だった問題は起きていなかった。日本の事情に合わせて改良しなければならぬ。

「部長がアメリカ本社に出張すると、帰ってくるのがうんざりしたものです。またとんでもなく膨大な英文資料を持ってくるんだろう、と思いました」

奈良たち新入社員の奮闘でセールス・マニュアルが完成した。

「大太鼓は終わったんですか？」

「そういうのは簡単になくならないんですね。セールス・マニュアルができて、しばらくの間、社風は変わっていませんでした。ですが、マシンの売れ先が少しずつ変わっていきました。有名デパートのような大型店舗中心から小売店のウエイトが増え始めたんです」

アメリカ版と日本版のセールス・マニュアルの違いについて、奈良は言う。

「日本の店主がいちばん魅力を感じたのは、商品別、科目別の仕分けが自動的にできるという点だったと思います。多品種少量の品揃えで、一品当たりの利益は小さいわけですから、その一々を商品別、科目別に仕分けするには

別に要員を雇わなければならぬ。ところがNCRのマシンは八項目、十二項目といった具合にユーザーの都合に合わせて仕分け項目を設定できたんです。毎日の売上げ集計が即座に行えるだけでなく、在庫管理や発注管理ができますよ、と営業マンに言わせたわけですよ」

それだけではなかった。

——小売店に行ったら、カウンターを拭け。

という指示が出た。

街中の小売店にも営業マンがアタックするようになっていた。ところがそうした小売店は家族経営が中心で、竹で編んだ籠をゴムで吊るし、そこに客から受け取った代金を入れ、釣銭を出す。店を閉めたとき、籠の中にあるお金から朝用意した額を差し引いた残りがその日の売上げ——そういう感覚だった。

——そんなもの、うちには要らない

営業マンはにべもなく追いつ返された。そこで打ち出されたのは、

——売り方を売れ。

だった。それが日本NCRの方針になった。

以後、毎朝の朝礼では、営業マンは手拭いやハンカチがチェックされた。使い古して端がよれているような手拭いの方が、商店主から好意的に見られることも分かった。商

品の陳列方法を教えるような、器用な営業マンが好成績をあげた。

「商店主に帳簿のつけ方を伝授することもあった。個人商店としてどれほどの在庫を持てばいいかを教える営業マンもいた。その結果としてNCRのレジスターが売れた。」

「マーチャンダイズのコンサルティングですよ。ただわたしは、もう少し情報处理的、つまりデータを活用する手法に興味を持つようになりました。レジスターで集計される仕分けされたデータをどのように経営に活かすか、ということですよ。入社して二年目、コンピュータを勉強したいと考えました」

日本レミントンランドというのは、日本ユニバックのことではない。アメリカのレミントンランド社の日本人であって、主に扱っていたのはコンピュータ以外の製品、例えばタイプライターやファイリング装置などだった。ただしコンピュータのことも、システム設計については領域の内にあった。

一九五四年の秋、東京・後樂園のアイスパレスで開かれたビジネスショウで奈良は日本レミントンランドのブースに立ち寄った。

日本経営協会によると、それは第八回目の展示会であって、会期は五月二十五日から二十九日まで、出展企業は三

十社、来場者は二万七千人と記録されている。

奈良が日本レミントンランドのブースにいた中年の担当者にその話をする時、

「ウチに来ればいい。すぐ分かるようになりますよ」
それは奈良にとって大きな魅力だった。

~~~~~ 補注 ~~~~~

ジョン・ヘンリー・パターソン John Henry Patterson / 1884
4~1922。第二十二「道具から機械へ」参照

ジェームス・リッティ James Jacob Ritty / 1806~1861。80。

第二十二「道具から機械へ」参照

間宮精一 まみや・せいいち / 1899~1989。間宮は一九三六年に金銭登録機の事業から離れ、趣味のカメラを作ることに没頭した。のちに独創になる「マミヤ型カメラ」を發明し、四〇年に製品化した。これを事業家するために設立されたのが「マミヤ光機」であつて、その性能はドイツの「ライカ」と並び称された。だが自動焦点式カメラと電子回路組込み式一眼レフの登場によつて事業規模を縮小し、九二年、スポーツ用品と電子機器のオリムピックと合併した。マミヤ・オーピー株式会社がそれである。

ナラコード アルファベット配列のキーボードで日本語を入力するとき、例えば「きゃ」は「K」「Y」「A」と三回キーを叩かなければならない。そこで奈良はキーボードに平仮名五十音を配し、かつ拗音を含む「きゃ」「きゅ」「きょ」「しゃ」「しゅ」「しょ」などを一回のキーインで済むようにした。最初はハードウェアとして専用のキーボードだったが、九〇年代のパソコンの普及に対応してソフト化され、現在はソフト、ハードともに製品化されている。一般にはあまり利用されていないが議事録や口述筆記などを職業とする専門家約の支持を得ているという。

後楽園アイスパレス のち改築されて「クリスタルホール」となった。冬の間は品川スケートリンクと並んでスケートファンの人

気を集めたが、それ以外の季節は展示会場として供されていた。

日本IT書紀 05 淹滞篇 卷之十二 滴瀝

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。