

第7次テーマ

「後進に伝えたいことごと」

平成27年度

特定非営利活動法人

シニア・エキスパート・フォーラム

コミュニケーション研究会

『後進に伝えたいことごと』

目 次

- | | |
|-----------------------|-------|
| 1 『昔 私が言ったこと』 | 小泉 鐵夫 |
| 2 『「技術」に関して書いておきたいこと』 | 松井 潤吉 |
| 3 『孫に話 す・戦争の頃の話』 | 佐立 弘臣 |

コミュニケーション研究会 第7次テーマ「後進に伝えたいことごと」

シニア エキスパート フォーラム コミュニケーション研究会

< 参加研究員 >

小泉 鐵夫

佐立 弘臣

玉木 悠二

長本 啓壮

平田 健二

松井 潤吉

(平成28 年4月現在 / 五十音

順)

* 本資料は会員のみに製本されたもので、SEF・HPに掲載しております

* 本資料の全論文の無断複製・転載を禁じます

コミュニケーション研究会 第7次テーマ「後進に伝えたいことごと」

『 昔 私が言ったこと 』

小 泉 鐵 夫

平成 28 年 03 月 30 日

『昔 私が言ったこと』目次

<まえがき>	1 頁
<第1編> 体験的单身十訓 ～前口上～	3 頁
< 体験的 单身十訓 >	4 頁
<第2編> 若き営業マンの悩み／A君の場合 ～前口上～	9 頁
< 若き営業マンの悩み～A君の場合～ >	10 頁
<第3編> 中堅社員に期待するもの ～前口上～	12 頁
< 中堅社員に期待するもの >	13 頁
補筆	14 頁
<第4編> 職場管理に期待するもの ～前口上～	17 頁
< 職場管理に期待するもの >	18 頁
補筆	19 頁
<第5編> 反省がスタートライン ～前口上～	20 頁
< 反省がスタートライン >	21 頁
<第6編> 北を語る ～前口上～	22 頁
< 北を語る >	23 頁
<第7編> 年賀状が語る 北海道への思い ～前口上～	24 頁
< 年賀状が語る 北海道への思い >	25 頁
<第8編> 北欧・東欧を旅して ～前口上～	27 頁
< 北欧・東欧を旅して／激動の真っ只中 >	29 頁
補筆	30 頁

昔 私が言ったこと

H27 年 03 月 小泉鐵夫

《 まえがき 》

コミュニケーション研究会の第7次テーマが「後進に言い伝えたいことごと」に決定した時、筆者は、過去6次に亘る研究の集大成にもなると感じたものでした。因みに、その6テーマを書き出してみます。(各次上段は共通テーマ、下段は筆者論題)

- | | | |
|-----|---------------------------|---------|
| 第1次 | 『若者のバリューアッププログラム』 | 平成 19 年 |
| | 「敢えて企業経営者に問う“若者のバリューアップ”」 | |
| 第2次 | 『少子化問題』 | 平成 20 年 |
| | 「少子化恐るるに足らず！～平和小国家のすすめ～」 | |
| 第3次 | 『世界同時不況の先にある我が国』 | 平成 22 年 |
| | 「世界同時不況を乗り越えて～平和中国家への道～」 | |
| 第4次 | 『日本の農業改革』 | 平成 23 年 |
| | 「世界に羽ばたけ！日本の農業」 | |
| 第5次 | 『日本の技術を論じる』 | 平成 25 年 |
| | 「エッセイ：ノーベル自然科学賞」 | |
| 第6次 | 『日本の教育に関する提言』 | 平成 26 年 |
| | 「日本人再生プログラム」 | |

何れも、その時々の研究員の関心事や問題意識が強く作用したテーマであります。が、並べて振り返ってみますと、可成り幅の広い分野に亘っている事が分かります。更に、第3次の拙論「世界同時不況を乗り越えて～平和中国家への道～」では、他次との重複を恐れず、以下のように盛り沢山の章建てでありました。即ち、第1章：人口規模の最適化 第2章：国民能力の高度化 第3章：和風資本主義への回帰 第4章：国際的マーケットミックスの最適化 第5章：集团的自衛権の確立による安全保障体制の確立 第6章：「平和中国家」適応の政治体制、と多ジャンルに論及致しました。

過去の経緯は以上の通りですが、内容の如何は別として、現在に繋がる「筆者の問題意識と主張」はほぼ網羅されていると言えます。尚、テーマにより、関わった時間にはバラツキがありましたが、1回／月の定例研究会と1～2回／年の合宿での議論を経て、各自が論文化した物を公開して参りました。(全6次：NPO シニアエキスパートフォーラムのHPに掲載、第1次：技術総合誌「OHM」にて12回連載)

一方、今次テーマは、これ迄のように具体的課題が設定されている訳では無く、「伝えたい事々」は各研究員の選択に委ねられています。そこで、筆者が思い付いたのが、冒頭の“集大成”でありましたが、いざ筆を下ろした途端に、戸惑いを禁じ得なかったのです。即ち、「後進に」のフレーズが、難しい意味合いを帯びて来たからです。世間一般や当時の当事者に向けた各次の論旨を、後進達に特化した遺言風書き換える事は出来るでしょう。しかし、よくよく考えた末の結論は、「筆者の声は後進達の耳には届かないだろう。11年前に現役を終えた現況音痴な筆者の言など、耳を騒がせても、心には届かないだろう。それでは、騒音老害の誹りさえ招きかねず、例え得る物があつたとしても、年寄りの自己満足が精々で

あろう」と言うものでした。10年超の空白を無視する事が出来なかったのです。
(筆者以外の研究員は、現役又は現役相当の“現況精通”の方々です。為念。)

そこで、思案の挙げ句に思い付いたのが『昔 私が言ったこと』でした。即ち、筆者が現役時代に、その時の当事者として主張したり、語ったりした事々を、現役の後進の方々にぶつけて見ようとの考えです。「昔の現役者が、身近な事々に関し、どの様に考えていたのか」を言い残してはどうか、と思い付いたのです。少なくとも、完全引退老人の無責任な「後進への願望論」ではなく、時代に隔たりはあれど、同じ現役者の立場からの「責任を伴っていた(?) 主張や提言」であれば、多少の興味は持って貰えるのでは? と考えた次第であります。

現役時代に自分が言った事々の記憶は多々ありますが、正確性を確保するためには、書き残された物以外は採用出来ません。その上で、出版物・講師メモ・レジュメ／社外秘・一般対象／時効期間内・時効消滅後／等々の分別により、援用再録の適否を判断する必要が有ります。又、パソコンに収納されている物か、パソコン出現以前の物かによって、再録の難易度も異なって参ります。それらを勘案しながら、古いファイルやパソコンを漁ってみました。次々に久し振りの文章や資料に再会し、懐かしさに誘われての読み直しに時間を費やしましたが、適当な物(?)は思ったより少なく、我ながら意外な結果的になりました。そんな次第ですが、対象外にした物も、更なる時間の経過や、目的に合わせた書き直しにより、再度‘陽の目’を見る機会もあろうかと思いつつ、取り敢えずの数編を本稿に再現致す事にしました。

さて、そもそも順序が逆になってしまったのですが、もう一つの決めなければならぬ枠組みが立ちふさがりました。即ち、そも、「後進」とは? という枠でした。年代層は? 学校の? 会社の? 一般社会の? 等々の特定化の必要性です。この件に関しましては、思考の経過を省き、結論だけを申し上げます。“比較的若い後輩達”以外には、一切の枠を設けない事にしました。“比較的若い”の範疇も、テーマ毎に適当な年代とし、筆者が勝手に想定する事にしました。そして、“勝手に想定した範疇”は、“読者のご自由な想定”にお任せする事にしました。

さて、<まえがき>の最後に、『昔 私が言ったこと』の背景を少しでもご理解戴くため、筆者の今日までの足跡の概略を辿って置かなければならぬでしょう。

筆者は昭和14年に東京で生を受け、戦時疎開中の湯河原町で終戦を迎えました。焼土と化した東京には帰る術もなく、後に小田原市に転居致し、小学3年から大学卒業までを過ごしました。所謂田舎者の青春時代だったと言えます。

『昔 私が言ったこと』が関係を持つ時代はこの先となります。昭和37年に就職して以来、平成16年に退職するまでの43年間の全てを、営業部門で働いて参りました。その間に、自ら希望して2度の転勤(関西支社／大阪、北海道支社／札幌)を実現出来たのは、幸運だったと振り返っております。又、第一線の営業活動がその殆どを占めましたが、全社営業を対象とする営業企画職を、数次に亘り体験するチャンスにも恵まれました。

現役を終えてから11年間が過ぎました事は前出の通りですが、その間は、当コミュニケーション研究会が所属するNPOシニアエキスパートフォーラムの一員として、辛うじて世間との繋がりを持ってきた次第です。余談になりますが、盲腸の手術以外は入院経験も無く、今日までは、頗る健康な日々を送って参りました。因みに、入社後2年間の独身寮を含め、横浜市在住は53年間になります。

第1編 「体験的单身十訓」

～～ 前口上 ～～

《まえがき》に書きました通り、筆者は現役時代に2度の転勤を体験しました。最初は大阪の関西支社ですが、入社後10年の本社勤務(東京)の後でした。本社勤務に飽きた訳ではありませんが、若い内に地方営業を学んでおくべきとの考えから、自ら志願したのです。自らの意思とは言え、“転勤”には雑事を含めた面倒な始末が伴う事は、言うまでもありません。10年間のお客様との関係を筆頭に、仕事上の引き継ぎは煩雑でしたが、それらは仕事の内として進める事が出来ました。難しかったのは、私生活に纏わる諸事で、多くの転勤者にとっての共通な課題と言えましょう。

筆者の場合は、両親を横浜に残し、妻と二人の子供を伴っての転勤だったのですが、長男が小学校に入学する年にぶつかりました。折角数年前に呼び寄せた両親を横浜に残して行く事、友達もいない土地で小学生になる息子の事、翌年に控えた娘の幼稚園の事、知らない土地で幼い子供達を育てる妻の事、等々の懸案がありました。それらの気掛かりを最小限に抑えられる環境が得られるか？それなりの悩みがありました。幸いにも、個々には多少の問題もありましたが、トータルで言えば、そこそこに満たされた5年間の関西生活(職場は大阪、住まいは京都)を過ごす事が出来ました。

さて、本編で取り上げましたのは、2回目の転勤先である北海道を背景とした手記です。標題にある通りの単身赴任でしたが、昭和62年(47歳)から4年間の体験話です。前任部門は、全社の営業に関する企画部門でしたが、第一線での営業活動の魅力が忘れ難く、前線復帰を願い出た結果、幸いにも叶えられた次第です。

上司からの提示は、東北支社(仙台)か北海道支社(札幌)の何れかを選べと言うものでしたが、何の迷いも無く北海道を選ばせてもらいました。雄大な大地に惹かれた事もありますが、前職で得た知識が作用した事は紛れも有りません。その知識とは、「当社にとっては、まだまだ営業的未開地であり、マーケットとしての大きな可能性を秘めている」と言うものでした。日頃から、「新規顧客・新規分野の開発こそ営業の醍醐味」をモットーにしていた筆者にとって、選択の余地が有ろう筈もなく、即断即答しました。

初めての单身生活に不安が無かったと言えば、嘘になります。家庭内の事は全て妻に任せっぱなしであった筆者であります。掃除や洗濯は何とかなると思いましたが、食事の用意だけは、考えただけでも厄介なものでした。高齢者の両親を妻に預ける後ろめたさもありました。因みに、子供達二人が大学生になっていた事は幸いでした。結果的には、無事且つ楽しい4年間を送る事が出来ました。仕事の上でも大きな成果を上げたと自負しておりますが、私的な側面でもハッピーな場面の連続でした。

得てして、マイナーなイメージが付き纏う“単身赴任”であります。筆者にとっては、「我が人生の珠玉の時期」と言っても差し支えない4年間だったのです。確かに、筆者の单身生活は、公私に亘り恵まれた環境であったと言えますが、筆者自身の前向きな努力が功を奏した部分も大きいと、胸を張る事が出来ます。事の次第は次頁以降の『体験的 单身十訓』に譲りますが、单身終了5年後に書いたもの(某業界紙より依頼)であります。これからの時代も続くでありましょう単身赴任者に、勇気を与える事が出来れば幸いであります。

< 体験的 単 身 + 訓 >

平成 8 年 3 月

多くの人々は、師走のひと時に、今年は良い年であったのか？或いはそうでなかったのか・・・等々思いを巡らせることと思う。私も例外ではないが、良し悪しの判断は単純な基準に委ねている。即ち、年賀状の文案がスムーズに書けるかどうかである。私は、自分の送った一年間を象徴するような事々を、賀状にぎっしりと印刷することを習慣としているが、毎年筆の走りが同じと言う訳には行かない。所謂“良かった年”は何の苦もなく、短時間で出来上がるが、そうでない年はそうでないのである。

私は5年前に、札幌に於ける4年間の単身赴任（世にサッチョンと言う）を終えたが、その4年間に年賀状で苦しんだ覚えが全くない。いや寧ろ、その出来映えは、我ながら満足のいくものであり、何人かの人々から賛辞さえ戴いたのである。従って、私流の基準によれば、大変良い4年間だったと言える訳である。

今、私の周りには、社内を含めて数多くの単身赴任者がおられ、そのような単身現役の方々には、やや憚りを感じるが、私は積極的に単身生活をエンジョイしたつもりである。それは、ある種の開き直りの結果のグッドライフであったとも言えるが、それはそれ、私なりの人生観と努力の賜でもあると、チョット胸を張りたい所でもある。

そこで、折角の執筆の機会を頂戴致したので、往時を偲びながら、我流ハッピー単身ライフの秘訣をご紹介致したい。勿論、家族と離れての単身生活が不自然なものであり、宮仕えの悲哀であることを認めた上で、現役又は予備軍の方々のご参考になれば幸甚と考える次第である。

《第一訓》 家族の親密度は距離の2乗に正比例すると知れ

そもそも、偶に会うから会話も弾むのであり、見飽きた顔も新鮮に感じる訳である。今度会ったら、あれも話そう、これも話そうと思ってる内に、言葉も整理され、真心も注入され、相手への思いやりも芽生えてくる。又、会うまでの繋ぎに、電話の一言が大変貴重な働きをする。手紙も良いが、一人の部屋で手紙を読みふけている図はあまり戴けない。生の声は言葉の裏まで伝わり、感情の交換にはよりリアリティーがあって良い。短くとも頻繁にテレフォン！テレフォン！

そして時には、女房だけでなく子供達も任地に呼び、お父さんの奮闘ぶりを認知させるのも効果的である。同じ事をしていても、遠ければ遠い程、訪ねて来る時間が長ければ長い程、同情票を稼ぐようだ。

私の場合、成人した息子との会話の復活が嬉しかった。ある夏休みのこと、私は帰省せずに、家族を任地札幌に呼び寄せ、十数年振りで家族旅行を試みた。三日目の後半だったと思うが、旅の疲れか、車の後部座席で女房と娘は贅沢な眠りを貪り始めた。その時に、助手席の息子と私の間で、かつてない素直さで、会話が始まったのである。ごくごく自然に・・・娘とは兎も角、息子と本音で話し合ったのは何年振りであったろうか？遠く離れて生活をした功德を戴いた。本当に嬉しかったのである。

《第二訓》 健康のことなど気にしない、気にしない

単身赴任の注意事項には、誰でも健康を第一に挙げるが、冗談じゃない。今まで自分の健康は女房殿に任せっきりだったのである。仕事の傍ら家事まで手がける“主夫”にとって、その上健康まで気を使っていたらノイローゼの原因を作るようなもので、甚だ健康に良くない。

好きな物を飲み喰いし、好きな事をし、大らかな気持ちで日々を送るのが、単身者の健康の源である。いざとなったら医者がある。大切なのは、自分が医者を気取ることではなく、親しい掛かり付けの医者を持つことである。

私の場合、風邪による1日を除き、病床に付くことは無かったが、病院には良く通った。少しでも兆候があると、予防のつもりで薬を貰いにいった。お陰で、看護婦さんも薬剤師さんも、お医者さんと同様、掛かり付けとなった。

《第三訓》 不真面目な自分を許す度量を持て

誰しも単身生活のスタート時には、或る種の緊張感の中で、決意らしきものを心に持つはずだ。あれもやろう、これもやろう・・・いや、やらなければいけないのだ、これは神の命じた試練なのだ！俺の運命なのだ！！

柄にもない決意が不幸を呼ぶ。決意が強ければ強いほど、出来なかった時の後ろめたさ、心の負担は大きくなり、掛かり付けに精神科医まで加えることになりかねない。要は、誰も誉めてもくれない〈決意の為の決意〉など、初めからせぬことだ。

どうしても決意せずにはいられない人は、「決意を守れない不真面目な自分を、いとも簡単に許す」と言う決意を同時にしておくのが、コツである。私の場合は、不必要に多くの道具を準備した手前、決意表明せずには済まされなかったケースであるが、大きな度量で切り抜けた。余談であるが、それらの道具は漸く今、女房殿の度量により活躍の場を与えられ、その使命を果たしている。

《第四訓》 されど最小限の歯止めは設定しろ

されど、正にされどであるが、ほんの少々の歯止めも必要である。全てが許されてしまうと、所謂ダラシガナイ状況を生み出してしまう。人間には節度とケジメが必要であり、単身赴任者と言えども例外ではあり得ない。

私の場合は、以下を歯止めとし、ほぼ完璧に守った。①朝食だけは自分で用意し、自分が食べる。但し、ゴルフの日は少し早めに出かけ、ゴルフ場で食すことを許す。②ワイシャツ以外の物は自分で洗濯をする。出来るだけ1週間以上溜めない。③部屋の掃除は春夏秋冬各一回は必ず励行し、さらに家族の来る直前をそれに加える。

勿論その他の事もしましたよ。時にはご飯も炊いたし、自家製イクラに至っては、私の数少ない特技にまで磨き上げられ、愛娘の尊敬を勝ち得たのである。

《第五訓》 休日は“OUT IN OUT”で

国内空洞化を招く海外への生産移転の意では、無条件には賛成しかねるが、休日はOUT IN OUTが良い。誰が何と言おうとも、単身赴任者の休日は孤独だ。確かに、他人だらけの外に出ても、孤独が完全に癒される訳ではない。然し、部屋の中に籠もっていたら、もっと孤独になる。だから外に出る方がよい。これを「タンチンプニンの比較相対性理論」と私は名付ける。

だが、外へ出っぱなしでは主夫の勤めが疎かになるばかりか、家族からの電話がいつも留守録になり、第一訓にも背く。従って、外と内の微妙なコンビネーションが重要課題となる。私見だが、時間配分は、OUT = 2 に対し IN = 1 が良く、順序も出来れば OUT-IN-OUT が望ましい。これを「タンチンプニンの順列的黄金分割」とまたしても名付ける。

余談であるが、‘タンチンプニン’は私の造語ではなく、世に名高い朝日新聞の四コマ漫画「ペースケ君」に出てくる幼児が、父の単身赴任により覚えた、哀愁に満ちた“舌足らず語”である。為念。

然らば、外に出て、誰と・何を・どのようにすれば良いのか？それがモンダイだ！私の場合、持っていった愛車が実力を発揮した。外は足が物を言うが、広い北海道ではなおさらで、自前の脚だけでは大した物を言わない。東京を除けば、他の地域も大同小異であろう。具体的実績は第六訓の中で触れる。

《第六訓》 余暇のお相手は非社内に求めよ

一般に、一人で出来ることには限界があり、仲間と一緒にがベストである事は言うまでもない。その仲間も非社内・非ビジネスが良い。単身者には、仕事と非仕事を切り離して呉れる家族が側にいないからである。更に、地元の人々であれば最高だ。。

私の場合は、『Adventure Fellow 遊北眠』なる中年冒険隊の結成に加わり、その会長に就任した。「北の大地に大いに遊び、大いに眠ろう（夢を見よう）」の単純なコンセプトで命名した隊名(ユーボクミン)で、隊旗もあり、隊歌も作った。偶々任地が北海道という好条件に恵まれた事により、隊員らと共に、大いに自然に親しんだものである。50歳にしてスキーも教えてもらった。勿論、隊員は全員、非社内・非ビジネスの現地人である。

再び余談になるが、東京に戻った現在も、同隊の不在会長として君臨し、年に数回の川下り等の冒険旅行に皆勤している。単身赴任のお陰で生涯の友を得た思いだ。。

尚、私は遊北眠の隊員以外にも、何人かの社外友人を持つことが出来た。例えば、私の食生活の最大の庇護者であった、行き付けの家庭料理屋のママさんと、そこに集まる地元の常連客であるが、紙幅の関係で詳述は割愛せざるを得ず、残念である。

更に、私は単独行も厭わなかった。仲間に遊んで貰えない時は、相棒の白い愛車クレスト君を駆って、北海道中を走り回り、最初の一年半でほぼ全道を制覇した。これはその土地を知り、その地の人情に触れることに大いに役立ち、仕事の上でも貢献するところ大であった。

《第七訓》 単身赴任者同士の付き合いは、極力避けろ

友を選ぶ基準は人により様々であろう。同じ境遇、同じ環境の相手が、共通の話題があつて良い、と言う人もおり私も否定はしない。だが、単身赴任の場合は別だ。

私は断固として主張したい。「余程の事がない限り、余程の相手でない限り、単身赴任者同士でつるむな」と。少しでも明るい生活を送りたいならば・・・。

前述した通り、単身赴任者の孤独は否定のしようがない。然し、だが然し、寂しい者同志が集まって、傷を舐め合ったからと言って、傷が癒えるとは思えない。寧ろ傷口が爛れ、化膿の可能性さえも・・・と私は思う。だから私の場合は、チョンガーの会と称する集まりには、一切参加しなかったのである。此の項にはご異論の

ある方も多いかも知れませんね・・・。

《第八訓》 コンビニの兄ちゃんと仲良しになれ

侘びしいと言えば侘びしいが、単身赴任者にとって、コンビニは無くってはならない存在である。「小泉さん！弁当の新製品が出ましたよ！結構イケますよ。」

弁当売場の前で店員の兄ちゃんが小声で教えてくれた。会合も無く、飲み会も無い、そんな夜と休日の夜（行きつけの小料理屋も休み）、兄ちゃんの囁きが胸に浸みたものである。

昼飯なら兎も角、晩飯に何を食べるかを自分で決めることほど、男にとって煩わしく、且つ又、屈辱的なことはない。本来、晩飯とは、晩酌の終わるのを見計らって、自然に食卓に並んでいるべき物である。まあ一、そこまでは単身赴任者には贅沢としても、喰う物を決めて呉れる兄ちゃんは、親戚になっても良いと思わせた。

但し、同じコンビニの兄ちゃんでも、独・単の別は問わないが、一人暮らしの者でなければならない。単身者の気持ちが分かり、当然ながら商品にも詳しいからである。正にコンサルティングセールスであり、提案型営業を展開して呉れる。

他にも、料理屋の女将・肉屋のオッチャン・魚屋の親父・米屋の若い衆、床屋のマスター、更に加えて薬屋のおばちゃん・・・近所の色々な人と仲良しになった。この方々の中には、今でもお付き合い願っている人達がいる。

《第九訓》 電化製品に親しめ

お願いしなくてもいい、遅く帰っても文句を言わない、飯も食わない。別に‘誰かさん’と比較して言ってる訳ではないが、家電製品は頼りになった。これぞ、紛れも無き“主夫の友”であり、力強い味方であった。

洗濯機・掃除機・エアコン・加湿器・ズボンプレスサー・スチームアイロン・ハンドクリーナー・ラジオ付き目覚時計・電気カミソリ・コードレス電話機・テレビ・ステレオ・ラジカセ・冷凍冷蔵庫・炊飯器・トースター・電子レンジ・コーヒーマーカー・ジューサー・ポット・ホットプレート。その他忘れていた物があつたらご免なさい。兎にも角にも〈この者達〉はよく仕えてくれた。当方の都合で、殆ど手を掛けてやれなかった者も多少いたが、そこに控えていてくれるだけで頼もしい連中だった。

昨今の家庭電器は大変優秀である。大抵の物は1～2回の失敗で使いこなせるようになるので、怖れず迷わずトライするとよい。多少物入りになるが、単身終了後も立派に“主婦の友”に変身出来るだけの寿命を持っている。無駄にはならないのだから、遠慮せずにドシドシ購入して持参すべきである。

因みに、私は当時電機会社に勤めていた。悪しからず・・・

《終 訓》 結局、自分流が一番

色々申し述べたが、最後は自分である。他人の言うこと程、当てにならない物もない。私は私なりにやっただけである。但し、自分の先入観に囚われて、単身赴任の利点に気付かぬまま、寂しいと思いこんだまま、貴重な時間を浪費する事だけは避けたいものだ。自分では気付かなかった、別の自分がいるかも知れませんよ！！私の場合は、新しい自分を見つけてきました。前の自分も好きでしたが、新しい自

分の方がモット好きです。

甚だ勝手に筆を遊ばせてしまいましたが、私の単身赴任時代のグラフィティとして綴ってみました。単身赴任現役の方々のご奮闘をお祈り申し上げますと共に、最後に一言。ヤッパリ、健康のことは気にして下さい。（第二訓修正）

留守を守り、励まし続けてくれた妻に感謝しつつ、筆を置きます。 以上

<追記> 第6訓にある“遊北眠”は、参加隊員の減少こそあれ、発足27年後の現在(平成27年)も活動中です。

== おことわり ==

第1頁の《まえがき》に「…1回/月定例研究と1～2回/年の合宿での議論を経て、各次が論文化…」と記しました。当然のことながら、本稿もその例外ではなく、メンバーによる議論の場に晒された次第です。的確且つ厳しいご指摘に納得する所が多々ありましたが、本稿は飽くまでも「昔 私が言ったこと」であり、後から加筆したり訂正しては、本旨に悖ることになります。さりとて、貴重なご意見を無駄にするに忍びず、末尾ながら《補筆》として書き加えることに致しました。後続編にある《補筆》も同様の主旨に基づくものであります。

《第1編 補筆》

メンバーからの指摘：自分の努力と成果ばかりを誇っているが、家族、就中奥さんの苦労に触れておらず、自分勝手に過ぎるのでは。

真に尤もなご指摘であり、返す言葉も無かった次第です。筆者とて、妻の苦労を承知していなかった訳ではないし、妻への感謝の念は今日に至るまで持ち続けているが、本編では最後の一行で、お座なりに触れたに過ぎない。確かに片手落ちである。

筆者は「おりふしに思うこと」と題し、平成21年より備忘録の如き物を書いているが、その中に、妻への感謝の念を記した一項がある。ご指摘への言い訳としたい。

(586) H26-03-14 <金> その時には言おう

短かったのか、長かったのか、どちらとも言えそうだが、結婚してから50年が経ち、今日で“金婚”を迎えた。息子夫婦と娘の3人が祝の席を設けてくれ、嬉しくも楽しい一日だった。帰宅後の今も、その余韻が残っている。

***** 6行省略 *****

在職中の私は仕事にかまけ、家庭内の事は全て家内に任せっぱなしできた。その間、家内は私を支えながら、子供達を一人前に育てて呉れた。家庭内の平穏が揺るがなかったのも、家内の弛まぬ努力のお陰と言えよう。家内への感謝の気持ちは尽きない。いや、感謝と言ってしまうと平板に過ぎるだろう。上手い言葉が見つからないが、深くて重みのあるしみじみとした“謝”の気持ちが湧いてきてならない。その気持ちをどの様に家内に伝えるか、難しさと照れくささが入り交じり、結局は言い出せなかった。

言わなくても分かって呉れるだろう。50年も一緒に歩いて来たのだから…。13年後の7月には共に米寿となる。又、子供達が祝ってくれるだろうから、その時には、必ず口に出して言おう。

第2編 「若き営業マンの悩み／A君の場合」

～～ 前口上 ～～

本編は、殆どの営業マンが一度は遭遇する“初期的にして本質的な悩み”について、36才当時の筆者が書いたものです(社内誌に掲載)。筆者が中堅営業マンの時期であり、今から考えれば、やたらに張りきっていた時代と申せましょう。既に何回かの悩みを乗り越え、そこそこの自信を身に付け始めた頃でもありました。その後に、より深刻な悩みに遭遇し、何度も自信を失いかける場面があった事は、言うまでもありませんが、そのお話は別の機会に譲ります。尚、冒頭の“初期的・本質的”なる判断は、飽くまでも筆者独自の判断であり、一般的な考え方と異なるかも知れません。念のため、お断り致しておきます。

さて、一口に『営業』と申しましても、具体的活動におきましては、様々に態様を異にします。標準品・注文品・開発品／単品・システム・機能／店頭・ルート・直接／不特定多数市場・特定多数市場・特定限定市場／民間企業・官公庁・第3セクター、等々の違いの要素は枚挙に暇がありません。IT分野の産業が興隆した現在においては、他にも多くの切り口に抛る分類があり、複雑な組み合わせが生じているかと考えます。それ等の結果として、営業の態様は様々になるのですが、強いて共通点を上げれば、「顧客あつての仕事」「人を相手の仕事」と言う事ぐらいになるでしょう。

本編に登場するA君は、当時、＜システム物件を、民間の特定多数市場の顧客に、直接売り込む＞と言う態様の営業を担当しておりました。同じ様な悩みを抱えて活躍中の若手営業マンのお役に立てればと考え、本稿に加えました。

<附記> 以下は、筆者が常に口にしてきた「お気に入りのフレーズ」です

- ☆ 営業マンは、企業のコーディネイティング・リードオフマンであれ！
- ☆ 営業部門は、知恵と行動に裏打ちされた『戦略的戦闘集団』たれ！
- ☆ 営業マンは、「自由人的不自由人と知れ」常に自律自制を忘れるな！
- ☆ 営業マンは、マーケティングマンであれ！

(マーケティング：市場調査から商品企画までをフルカバーする概念)

== 以下余白 ==

< 若き営業マンの悩み～A君の場合～ >

昭和 50 年 4 月

「いったい営業って何なんでしょうか？」・・・これは最近ある若い営業マンA君から発せられた質問です。私は一瞬答えに窮してしまいました。

勿論、「営業とは・・・」との定義は名言・迷言取り混ぜて数々存在しますが、A君の疑問の背景を推測しかねたからです。いろいろ話し合う内に、それがはっきりしてきました。

即ち、「**営業は設計をするわけではなし、物を作るわけでもない。客先との打ち合わせの場においても、一部過程を除いては、技術部門の人々が主役である。時には小間使的存在にさへ思えてくる。注文書を貰っても、自分が注文を取ったという満足感がもてない。そのくせ客先から叱られる時だけ主役である。**」概略この様な悩みからの投げ遣りの質問だったのです。

斯かる悩みは過去の私にも経験のある物でした。そこで、A君と私はいろいろな角度からこの問題に取り組んでみました。その過程は紙面の関係で割愛させていただきますが、二人で到達した結論だけを記述してみます。

そもそも営業行為とは、企業活動のすべてが営業行為そのもの、若しくはその為の行為と言ってよく、決して営業マンだけのものではない。即ち、技術部員・設計部員・製造部員・サービス部員・スタッフ部員・その他企業に属する総ての人々が、ある意味では営業マンであるのだ。その中で我々営業部門に属する営業マンの役割を考えるべきだ。先ず、受動的考え方を捨て、自らを主体として中心に置いてみよう。同じ現象でも異なって見えるはずだ。

我々は企業目的に則し、且つ客先ニーズにマッチした受注活動を企画し、目標を打ち立てて、その目標達成の為の諸施策を練る。この段階での我々の考え方が、逆に企業方針にフィードバックされることが屢々ある。この様に我々は企業の方向付けに果たすべき大きな職務を持っているのである。

次にいよいよ実戦である。先に立てた施策の各パートでの主戦力は何か、それら戦力をいかに動かすか、具体的決定をせねばならない。市場調査、PR活動、技術打ち合わせ、各種折衝等々、各過程での役割決定である。この各役割に置いて、必ずしも自らが主役になる必要はなく、むしろ良き演出家たらんと心掛けるべきであり、さらに進んで脇役・裏方を演じることも必要である。この演出の良否が受注の成否に強く影響することは言うまでもなく、まさしく営業マンの腕の見せ所である。

技術部・設計部・製造部・サービス部・スタッフ部門・そして多くの上長、これら総てが貴重な営業戦力である。これら戦力をいかに有効活用するか、いかに動機付けをなし、力を発揮させるか。我々の考えるべき事はそれである。

そして、それらの結集された総力をもって、客先に対し契約の動機付けを行う事である。その結果が注文書であり、我々の誇るべき営業実績となるのである。

この様に考えると、客先に叱られるときも自ら積極的に先頭に立ち、より良

い解決策を見出すべく、関係部門を動機付ける仕事も営業マンの誇るべき役割といえるのである。

要するに、我々営業マンは、客先のニーズを捉え、企業方針の方向付けに参画し、その方針に沿って受注活動をすべく、社内各部門に対し、役割に応じた動機付けを行う。そして、それ等の役割機能が有機的結合を遂げ、一団となって受注活動に邁進できるよう、時には先頭に立ち、時には裏方を演じ、旗を振り、潤滑油ともなって、縦横無尽に活動する誇りある職業である。

我々は常にこのような意識を持ち、主体性を発揮すべきであり、冒頭のA君の悩みの様な状態にあるとすれば、それは営業マンとして恥ずべき事であり、大いに反省しなければならない。

A君と私の結論は以上の様なものでした。多くの諸兄には、今更ながらの興ざめな話題であったかも知れません。しかし、もし同じ悩みを持つ若い営業マンがいたら、又、A君の悩みの様な状態にしながら何の疑問も持たない営業マンがいたら……。少しでも参考になればと考え、筆を執りました。

最後に、現在A君は営業マンの重責を認識し、誇りを持って、日々奮戦していることをご報告しておきます。

— 以上 —

《第2編 補筆》

メンバーからの指摘：技術者への感謝や配慮に触れていないが・・・。

一団となるためには、相互信頼感の醸成が大切であり、そこで果たす営業の役割は非常に重要である。

前編に引き続き、真に的確なご指摘を戴いた。筆者は素より、相互信頼の重要性を痛感しており、謝意や配慮が相互信頼を生み出す源泉と考えてきた。にも拘わらず、A君との会話の中でそれに触れていなかった事は、今更ながらの反省点である。「痛感していた」「考えてきた」と申しても、所詮“付け焼き刃”であったことを露呈してしまったのかも知れず、汗顔の至りである。

〔謝〕という言葉は、詫びる場合(陳謝や謝罪)と礼を言う場合(感謝や謝意)の二通りに使われます。遅ればせながらも、その両意を併せた〔謝の意〕を残したいと思います。技術部門の方々に限らず、全社の関係部門の方々に。

第3編 「中堅社員に期待するもの」

～～ 前口上 ～～

本編は社内教育で用いたレジュメです。この教育は、受講者は主任(係長)クラスであり、入社後10年以上の経過者が主体でありました。主任昇格直後の初級管理者を対象者とするコースでありましたが、時には、課長前教育の導入カリキュラムとして使用する事もありました。主任昇格者に対しては、人間的に一段の成長を促すと共に、上に立つ人間としての心構えを説くべく努力しました。又、いよいよ本格的な管理者(課長)への昇格を目前とした人々に対しては、自らの初々しき管理者時代を思い起させ、惰性から脱する契機を与えたいと考えていたものです。

さて、本編は冒頭に申し上げました通り、飽くまでもレジュメであります。実際の教育の場では、その拠って来たるバックグラウンドを講話とした次第ですが、本編では一々の説明は割愛致し、一部項目にのみ、多少の補足を施す(14頁～16頁)に留めさせて戴きます。

== 以下余白 ==

< 中堅社員に期待するもの >

～社会人として・企業人として～

〔人間として、社会人として〕

- 1 サミュエル・ウルマン作「**青春とは**」 [参考-1]
「青春とは人生のある期間を言うのではなく、心の様相を言うのだ」
- 2 学問の場を離れても、**自己の向上** は常に必要。
経験による知識の積み上げが大きな差をつくる
間接経験を直接経験化せよ（読書・人の話等を自分の立場で咀嚼する）
- 3 持って生まれた能力には限界があるが、**心の広がり** には限界がない。
心の広がりにより、能力の総体を拡大することができる
心を広げる源泉として・・・好奇心・趣味・読書・友達
- 4 しかし、「日常とは刺激性に欠けた**退屈なもの**」と覚悟せよ。
- 5 先ずは、「**我慢の心**」を育てよ。 [*1]
- 6 自分で**自分を励ませ**。 [*2]
- 7 **己の身を削る** に値するものは、この世には希有と心得よ。
- 8 **爽やかな存在**，爽やかな香り。

〔組織人として、企業人として〕

- 1 組織・会社に対する期待と、自らの貢献の**バランス**をとれ。 [*3]
- 2 「**一人の重み**」
物事は一人では出来ないが、一人がいないと出来ない
- 3 **全体の動向** に関心を持て。 [*4]
- 4 思考と行動は “**OUT IN OUT**” で [*5]
- 5 **人間関係**
嫌な奴とも付き合わなければならない
部下は選べても、上司は選べない
好きになれなくても、好かれるようになれ [*6]
- 6 「**相手に好かれる六つの要因**」：カーネギー世論調査所 [参考-2]
 - ・ 相手に対し関心を持て
 - ・ 相手の価値を知れ
 - ・ 相手の名前を覚えよ
 - ・ 相手の趣味を知れ
 - ・ 良い聴き手になれ
 - ・ 微笑を忘れるな

相手の心に受信機をセットしてから電波を送れ！
- 7 「**心抜き**」は諸悪の根元、組織の内部崩壊を招く [*7]

～～ 第3編 補筆 ～～

- [*1] 入社以来の我慢の積み重ねが今の立場を作った。更に偉くなりたければ、更に我慢せよ。“我慢”とは「自らを律する」という意味である。
- [*2] 他人の励ましや慰めを期待するな。自分自身で奮い立て。
- [*3] 会社に貢献する事が先であり、期待の実現はその後に付いてくる。期待の先走りは、不満の温床となるだけである。
- [*4] 主任は課全体の動向を、課長は部全体の動向を把握せよ。そうすれば、自分の置かれた立場と、自分が為すべき事が見えてくる。
- [*5] “OUT IN OUT”とは、1990年代の超円高対策として用いられた貿易形態であるが、此处では、単にOUTとINの字面をなぞって、営業(事業)の在り方を訴えたかったのである。即ち、「井の中の蛙」的な思考や・「唯我独尊」的行動は慎み、先ずはOUT(社外・世間)の実態を把握しなければならない。その後、自社(IN)の内情を勘案して戦略を建てる。建てた戦略は、顧客や市場(OUT)で試行錯誤しながらブラッシュアップしてゆく。先ず社内ありきは、愚の骨頂である。
- [*6] 「例え、好かれずとも、嫌われないようにせよ」が結語として続く。
- [*7] 「手抜き」は見分けられるが、「心抜き」は見分けの難しい“悪”である。

- [参考-1] 筆者の座右の銘とも言える“詩”であるが、かのマッカーサーも卓上に置いたと伝承されている。この詩の言わんとする所は、人間同様に組織にも当てはまると説いた。*[15 頁参照]*
- [参考-2] カーネギー世論調査所’の調査結果である。因みに、調査所の主宰者であるデール・カーネギーは、成人や社会人への門出の書として、戦後の日本でベストセラーを続ける「人を動かす」や「道は開ける」の著者でもある。*[16 頁参照]*

== 以下余白 ==

『青春』

サミュエル・ウルマン

岡田義夫 訳

青春とは 人生のある期間を言うのではなく
心の様相をいうのだ
優れた創造力 逞しき意志 炎ゆる情熱
怯懦を却ける勇猛心 安易を振り捨てる冒険心
こういう様相をいうのだ

年を重ねただけで人は老いない
理想を失う時に初めて老いが来る
歳月は皮膚のしわを増すが
情熱を失う時に精神はしぼむ
苦悶や狐疑や 不安 恐怖 失望
こういうものこそ
あたかも長年月の如く人を老いさせ
精気ある魂をも芥に帰せしめてしまう

年は七十であろうと十六であろうと
その胸中に抱き得るものは何か

曰く「驚異への愛慕心」 空にきらめく星辰
その輝きにも似たる事物や思想に対する欽仰
事に処する剛毅なる挑戦
小児の如く 求めてやまぬ探求心
人生への歓喜と興味

人は信念とともに若く 疑惑とともに老ゆる
人は自信とともに若く 恐怖とともに老ゆる
希望ある限り若く 失望とともに老い朽ちる
大地より 神より 人より 美と喜悅
勇氣と壮大偉力との靈感を受ける限り
人の若さは 失われない

これらの靈感を絶え
悲歎の白雪が人の心の奥まで蔽いつくし
皮肉の厚氷がこれを固く閉ざすに至れば
この時にこそ 人は全く老いて
神の憐れみを乞うるほかなくなる

相手に好かれる 6 つの要因

カーネギー世論調査所

世界中の著名人 3, 0 0 0 人に対するアンケート結果を分析したもの。

設問:「あなたは人に好かれる為にどのような努力をしていますか？」

① 相手に関心を持つ

「私はあなたに関心を持っているんだ」・・・テレパシーを投げかける。
通常の挨拶をチョット越えた一言を掛ける。「奥様はお元気ですか？」etc.

② 相手の名前を覚えよ

「相手の名前を忘れるのは、手にしたダイヤモンドを捨てるに等しい」
レターマン（米国 NO1 と言われたセールスマン）

③ 良い聞き手になれ

相手方に受け入れ体制をつくらせる。
その為には、相手のコップを空にしなければならない。

④ 相手の価値を知れ

誰でも良い所がある。それを知っている事を、それとなく伝える。

⑤ 相手の趣味を知れ

趣味が合うと 1 0 年の知故に等しい親しさが生まれる。

⑥ 微笑みを忘れるな

されど、作り笑いは造花に香水をかけたようなもの。心からの微笑み。

相手の心に受信機をセットしてから電波を送れ！！

それには、上記 6 項目を守れ。

〈 D. カーネギー 〉

第4編 「職場管理に期待するもの」

～～ 前口上 ～～

昇進とか昇格が、ややもすれば惰性に走りがちな会社生活にあって、大きな区切りになる事は言うまでもありません。そのような‘区切り’を意識させるのが、階層別教育の最大目的であると、筆者は考えておりました。更には、講師である自身にとっても、日常の職場を離れての、絶好の反省の機会にもなったと申せましょう。

本編は前編に引き続き、社内教育のレジュメですが、受講者は課長・部長クラスの中間管理職でした。常々、会社の命運を握るのは、中間管理者であると考えていたものでありますが、講義の対象者としては、最も扱いにくい階層であったと言えます。部長ともなれば、自分の将来が見え始め、意欲満々と自信喪失の2極分化が顕在化し始める時期であり、その両極に等しく訴えかける難しさを感じさせられたものでした。

尚、〔組織人として・企業人として〕は前編と重複しております。

前編に倣い、19 頁に補筆を致しました。

== 以下余白 ==

< 職場管理に期待するもの >

～リーダー・管理者としての心構え～

〔組織人として・企業人として〕

- 1 「一人の重みを知れ」
物事は一人では出来ないが、一人がいないと出来ない
- 2 全体の動向に関心を持て
- 3 組織・会社に対する期待と、自らの貢献のバランスをとれ
- 4 人間関係 いやな奴とも付き合わねばならない
好きになれなくても、嫌われないようにせよ
部下は選べても、上司は選べない
- 5 思考と行動は“OUT IN OUT”で

〔組織の中の自分〕

- 1 信が集まり権威が生まれる・・・権威が先ではない
- 2 No 1 の立場より、No 2 の立場を重視せよ [* 1]
- 3 同位者の中でリーダーシップを発揮できる人になれ [* 2]

〔管理者としてのリーダーシップ〕

- 1 変化を恐れず、変わらないことを恐れろ
- 2 常に旗幟を鮮明に・・・“不言実行は卑怯者の迷言なり” [* 3]
- 3 内に「挑戦する心」を秘め、外に「戦う姿勢」を示せ
- 4 アジテーターであれ・・・カラ元気も元気のうち
効果的に継続するためには、知恵と戦略が必要
- 5 部下を暖かく包んでやれ・・・組織は人を孤独にする
- 6 己は陽気に怒れ、部下は怒らず叱れ
- 7 自らの心の中に節目と歯止めを持て・・・ガマンの心
- 8 実戦的指揮能力を発揮せよ・・・能書きより行動で示せ
- 9 心抜きを見破れ・・・手抜きはすぐ分かるが、心抜きを見抜くのは難しい

〔“教える”と言うこと〕

- 1 「やってみせ 言って聞かせて させて見せ 褒めてやらねば 人は動かず」
～山本五十六語録より～ [* 4]
- 2 他人の胸を借りて育てろ・・・外部との接触を仕向ける
- 3 部下は上司の背中を見て育つ！？・・・トンデモナイ！！ [* 5]
Face to Face , Heart to Heart
- 4 「教育の三原則」
 - ① ‘教える’ という明確な意識 [* 6]
 - ② 自信と訂正 [* 7]
 - ③ 明るいフォロー

～～ 第4編 補筆 ～～

- [*1] 組織に所属する者は、幾つもの立場を持つと言える。所属する組織により、構成や呼称に違いはあるが、一般的企業に例を取り、単純化した図式で説明する。即ち、係長は担当係のNo1である事は言うまでも無いが、課のNo2であり、部のNo3でもある。同様に、部長は部のNo1であり、事業部のNo2であり、全社のNo3でもある。即ち、誰もが幾つものNoを持っていることになり、No1だけの立場に座るのは社長だけだ。

言うまでも無く、No1の立場は居心地が良く、No2以下は上下から挟み撃ちとなり、甚だ窮屈な立場と言える。上を支えながら、下を守らなければならないからだ。そんな中でも、No3以下の立場では複数の上司を持つことが出来るが、No2の立場では、その組織内の上司はNo1の一人だけである。

即ち、No3以下の立場であれば、支えるべき上司・頼るべき上司は複数となり、負うべき責任・義務の対象や、逃げ込む相手を都合良く選択する余地が残されている。一方、支えるべき上司が一人だけのNo2の立場は、厳しい事になる。たった一人の上司が転ければ、No2の立場を果たせなかった事になるし、たった一人の上司から部下を守れなければ、No3以下の信を失う事にもなる。いずれにしても逃げ場がないのである。斯かる困難な立場を乗り越えられなければ、No1への道が開かれる事はない。

- [*2] 人は上位の権限に弱く、納得しないままで表面的従属を装う事は屡々ある。従って、職位職階の権限だけでも、平時の組織運営は可能かも知れないが、それは真のリーダーシップとは言えない。同じ権限を有する人々(他部門の同職位同職階者)の中で発揮されるリーダーシップこそ本物であり、部下はそれを見抜くものだ。部下が本心から信を置いてくれなければ、非常時での組織統率は難しい。

- [*3] 常に方針・目標を明確に示し、部下による勝手な解釈の余地を残してはならない。又、示した方針・目標の間違えに気付いたり、変更せざるを得なくなった場合は、直ちに訂正し、遅滞なく新基軸を打ち出さねばならぬ。

- [*4] 太平洋戦争時の連合艦隊司令長官であった、山本五十六元帥海軍大将の格言より引用。特に、「やってみせ」のフレーズを強調し、「実戦的指揮能力を涵養せよ！それには、経験による裏付けが必要である」と説いた。
(本格言は、上杉鷹山の「してみせて 言って聞かせて させてみる」から影響を受けているとされる)

参考に、山本五十六の語録より、広く人口に膾炙される格言を附記する

『 男の修行 』 山本五十六

「苦しいこともあるだろう 言い度いこともあるだろう 不満なこともあるだろう 腹の立つこともあるだろう 泣き度いこともあるだろう これらをじっとこらえてゆくのが 男の修行である」

- [*5] 背中では他人を引っ張れる人物など極めて希である。自惚れてはいけない。常人は、正面から向き合う勇気を持たなければならない。
- [*6] ‘叱る事’と‘教える事’は別である。相手にも区別させねばならない。
- [*7] 自信の無い事は教えるな。間違って教えたら、誤魔化さずに訂正せよ。

第5編 「反省がスタートライン」

～～ 前口上 ～～

どんな組織や職種でも、目標設定と成果評価が必要な事は、言うまでもありません。所謂「目標管理」には、適切な目標と公平な評価が前提となりますが、目標値と達成度が正しく数値化されなければ、お座なりな期間行事と化してしまい、真の組織活性化には繋がらぬ事も、又、然りであります。現役時代の筆者は、目標の設定は「男のお産」と称し、「適切な成果を産みだす為の苦しみ」であると確信しておりました。安易な目標を退け、可能性の限界をトコトン突き詰めねばならず、大変困難な場面となりますが、それを避けてはならぬと主張し続けたものです。

その上で、＜限界値＋ α ＞の目標を立てるのですが、限界値と α 値は、管理者と実行者が共に納得出来るまで討議して決めなければなりません。最近、無謀な α 値が悲劇を産み出した某社の事例が暴かれましたが、夜郎自大の管理者と牙を抜かれた実行者の間に、両者納得のステージが存在し得なかった証と言えましょう。

可能限界値の算定が的を射ていれば、 α 値はほんの僅少で良く、極端に言えば、プラス値が有りさえすれば良いのです。往々にして、実行者は安易な目標を、管理者は過度な成果を求める傾向があります。その結果、両者の闘ぎ合いの中で適正值を求める段階は、双方共に大変なエネルギーが求められ、“お産”と称する所以であります。

さて、本編の主題は、“適切な目標”が失敗に終わった場合の、実行者の在り方があります。失敗を素直に認めるのは辛く、言い訳が先行し勝ちになるのは世の常であります。言い訳が罷り通る組織が衰亡の危機に向かうのも、世の常であります。又、成功した場合でも、反省点はある筈で、反省抜き成功は一過性のものに終わる事が懸念されます。尚、目標値と達成度は数値化されなければならぬと書きましたが、評価の段階では、数値以外にも考慮すべき観点がなければなりません。本人の努力・環境の変化等々がその代表的観点となりますが、それらは飽くまでも、評価する側(管理者)の観点であって、評価される側(実行者)が言い訳の材料にしてはなりません。念のために申しておきます。

筆者が営業育ちであります事は、前編までに述べてきた通りですが、営業は社外での活動が主体であり、更には単独で動く事が多い職務です。従って、上司や他部門には、その具体的活動が見え難くなる弊害があり、「営業マンが掛かり易い罫」も其所にあります。即ち、尤もらしい言い訳が通り易く、『反省による改善と前進』の機会を失い兼ねないのです。それを防ぐ方法は、営業マンの自覚を促すしかなく、現場を知悉した営業責任者による、絶えざる指導が必要な所以であります。

次頁に収録致しました短文は、ある年度初めに発表した「全社営業活動方針」の中から切り出しました。営業部門長に向けた筆者の“檄文”の部分であります。同主旨の主張(動機付け)は、毎年度繰り返した記憶がありますが、常に新しい年度を、前年度の反省からスタートさせたく考えていたからです。何れも、ごく当たり前の事々ですが、当たり前の事を蔑ろにする事なく、日々「当たり前の事」をなし続ける事が、成果の継続と拡大に繋がる“営業の極意”と心得ていた次第です。余談になりますが、次行は、営業マンの自分へ向けた、自作の“座右の銘”でありました。

『営業に奇手妙手はない。ひたすら定石を踏むだけである』

< 反省がスタートライン >

〇〇年度 営業活動 基本方針

*****。

以下を謙虚に反省し、〇〇年度営業のスタートを切りたい

< 10の反省 >

お客様とのコンタクトは十分であったか（日常・引合い取り付け後）
戦略的・組織的受注活動であったか（上司・関係部門との戦略検討）
見積時に原価は充分煮詰めたか（限界仕様・限界原価の検討と提案）
お客様予算又は競合他社見積と大幅な乖離はなかったか（市場価格）
不注意による取りこぼしはなかったか（しまった！抜かった！の類）
次に繋がる失注の仕方を考えたか（お客様の印象・次への知識集積）
総合物件拡大の実績は如何に（関連部門間の協調・提案活動の実施）
新規開拓活動をしたか（お客様は増えたか・活動範囲は拡大したか）
前年度緊急対策の実施は如何に（マーケティングにもとずき質・量両面で）
そもそも自省しているか（環境のせい・他人のせいにしていないか）

営業テリトリー	より広く・より多岐に
客先コンタクト	より繁く・より丁寧に
案件オペレート	より多く・より貪欲に

*****。 以上

《第2～5編 補筆》

メンバーからの指摘：表面的“きれいごと”だけでなく、裏の面にも触れるべきだ。
理想論に過ぎるのでは・・・。

このご指摘には、些か違和感を覚えざるを得ない。筆者には、理想論を書いたと言う自覚はなく、現場レベルの『あるべき論』を述べただけである。何れの編も、多数の人々を対象とする OFF-JT (Off the Job Training) 用のレジュメや草稿であり、その時々を対象層に合わせて、営業道の定石を述べたに過ぎない。そもそも、営業の理想像など考えたこともなく、空疎な議論より、現実への対応に追われた現役時代であったと回想する次第である。

又、営業には「裏の面」がある筈とのご指摘であるが、「筆者は裏の面を知らない」としか答えようが無い。よしんば「裏の面」が存在し、教育の対象とすべきであるとしても、それは OJT (On the Job Training) で為すべきであり、本稿に取り上げるには、甚だ不適切なテーマと言わねばならない。

第6編 「北を語る」

～～ 前口上 ～～

第2編以降は堅い話が続きました。此处からは、筆圧を緩めた随感文に戻りたいと思います。まず本第6編ですが、北海道・テレビ四社連絡協議会の依頼を受けて、企画本「北を語る」に寄稿した短文であります。同書が発刊されましたのは平成元年4月であり、筆者が原稿を書きましたのは、北海道に赴任して2年弱の、昭和最後の年末だったと記憶しております。当時は、北海道にもバブルが訪れ始めた頃でありました。因みに、北海道の景気は屢々ジャンボ機の後輪に例えられます。即ち、「不景気には最初に着地し、景気回復への離陸は最後になる」と言う意味のようです。

バブル景気とは、後から名付けられた虚しい現象表現だと考えますが、そのさ中の北海道は全国各地と同様に、開発プロジェクトが華々しく展開されておりました。真に高揚感に満ちた一瞬だったのです。だからこそ、本編(次頁)のような“軽言”が申せたとも言えましょう。

念のための余談ですが、我々の世代は戦後経済の高度成長に引き続き、未曾有のバブル景気も体験しました。その結末の良し悪しは別として、大変ラッキーな世代であったと言う解釈が成り立つでしょう。又、反面の事実として、何度かの大不況や国際的経済混乱に見舞われながらも、困難な時代を乗り越えてきた企業戦士であったとも自負しております。しかし、足し算と引き算をすれば、間違えなく残高はありました。その点からすれば、好景気や高度成長を未体験な後進の方々に、後ろめたさを感じる事是否定出来ません。余談と申すより、言い訳的な数行になってしまいました。

本論に戻らせて戴きます。先に“軽言”と書きましたが、それは今から考えればと言う事であり、軽い気持ちで書いたと言う事ではありません。書いた当時には、バブル現象と言う認識さえなく、況してやバブルの爆発的崩壊など予想だにしておりませんでした。筆者自身の不識もさることながら、世の中全体が過熱化に対する警戒感が希薄だったと言えましょう。その後の北海道経済の実態(日本全国も同様)を見るに付け、忸怩たる思いに至ります。

しかし、筆者は期待しているのです。あのバブル期の様な爆発的好景気の再来を。後進の方々にも、あの高揚感を味わって貰いたいからです。無論、バブル崩壊後の失意を体験する必要はありません。我々の失敗は、未曾有の好景気に浮かれて歯止めを失い、折角の機会をバブル化してしまった事です。ハイレベルの経済循環を定着させるべき発想さえ持たなかったと言えます。この我々の失敗を教訓として受け止めて戴ければ、賢明な後進の方々が、バブル化させない方策を生みだして呉れるであります。一日も早い、バブル期のような経済的好環境の再来を願う所以であります。

その願いが叶った折には、筆者の“軽言”が現実味を帯びた提言として、北海道の人々に受け止めて貰えるかも知れません。淡い期待を込めて、本編を収録致した次第です。

< 北を語る >

昭和 63 年

「気持ちよさ」だけでは腹は膨れない されど
そのテーマを追求できるのは 北海道だけである

当地に赴任して未だ2年弱、北海道を語るにはやや資格に欠けるが、印象というレベルで少々述べてみたい。

そもそも印象とは、様々な‘視点’の集積により形作られる場合と、或る一つの強烈な‘インパクト’で固定化してしまう場合とがあるが、少なくとも「ある土地の印象」を口にするからには、人・自然・文化・等々、多面的・トータルのでなければならないと考える。

そのような考えを踏まえ、尚且つ一言で表現するならば、「北海道とは、気持ちの良い所」と言う表現が一番ピッタリ来る。自然に関しては既に百万言を費やして絶賛されており、私もその虜になってしまった。今さら多言は不要であるが、「北海道の気持ち良さ」の原点が自然である事は間違いない。

しかし、自然だけであれば、美・烈・爽・広・大・等々の字句で事足りる。私の言う「気持ち良さ」は、そこに‘人’を配し、自然の営みと人間の生活が接触した場面で、初めて生じる一種の感懐である。

人間の強かさと自然の大きさ。自然との闘いと自然から得る安らぎ。人の動と自然の静。それらの見事な対称と奇妙な調和が北海道には併存する。これが、‘しっかり者ののんびり屋’的北海道人を産み、北海道独自の“気持ちの良い所文化”を形成しているようだ。私は好きだ。

だが、他の観点も耳にする。「それだけでは喰って行けない！」と言う、より切実な現実論であり、昨今では此方の声も大きい。確かに、「気持ちの良い所」だけでは腹は膨れない。両立出来ないだろうか？北海道人には言い古されたテーマであろうし、又、道外人の身勝手な独り善がりと言われるかも知れない。しかし、敢えて言わせて戴きたい。今の日本で、このテーマ追求の贅沢を味わえる地域は、北海道だけであるのだから。

「自然の多少の譲歩 と 人間のやや多めの遠慮」とにより、砂を食む飽食より文化的舌触りの好食を求められないだろうか？北海道人の強い決意と固い団結があれば、可能であると考え。日本人の大半は、日本の中に「気持ちの良い所」を残したいと希っている筈である。道外人の協力と支援が必要なことは言うまでも無い。

最後に苦言を一つ。北海道人は決意表明の仕方が下手で、地域的団結心にやや欠けているのでは？

(以上)

第7編 「年賀状が語る 北海道への思い」

～～ 前口上 ～～

前編に引き続き、本編も北海道に関連するものとなりましたが、筆者の“北海道好き”には、既にお気付きの事と思います。自分で申すのも如何なものかと思いますが、最早“好き”を通り越した“北海道病”を患っている、と言えるかも知れません。47歳から4年間の北海道支社勤務が罹病の切っ掛けとなった事は、疑いようがありません。本稿を書くに当たって、第1編に北海道での生活談を載せた所以でもあります、筆者の後半生を方向付けて呉れた好機であったのです。

所で、「北海道病」とは余り聞き慣れない病気かと思いますが、実は、甚だ厄介な病気なのであります。筆者の場合は、既に不治の病に近い重態であり、北海道に入院する以外の完治療法は無いと自己診断し、55歳にして北海道の企業に転院しました(主診察室は東京本社でしたが)。以来10年弱に亘り北海道への短期出張入院を繰り返し、小康を保っておりました。65歳で退職した時点で、一度は本格的入院を企てたのですが、様々な事情から、思うに任せずに終わりました。その結果、社会復帰を目指して、年に[数度/数十日]のリハビリ通院を余儀なくされているのが現状であります。

さて、比喩話は此处までとさせて戴き、筆者がなに故に北海道に惹かれたのか？その一端だけでも証明しておきたいと思います。本稿第一編に戻って戴きますが、「体験的单身十訓」の冒頭に、以下の前振りを書きました。

多くの人々は、師走のひと時に、今年は良い年であったのか？或いはそうでなかったのか・・・等々思いを巡らせることと思う。私も例外ではないが、良し悪しの判断は単純な基準に委ねている。即ち、年賀状の文案がスムーズに書けるかどうかである。私は、自分の送った一年間を象徴するような事々を、年賀状にぎっしりと印刷することを習慣としているが、毎年筆の走りが同じと言う訳には行かない。所謂“良かった年”は何の苦もなく、短時間で出来上がるが、そうでない年はそうでないのである。

私は5年前に、札幌に於ける4年間の単身赴任(世にサツションと言う)を終えたが、その4年間に年賀状で苦しんだ覚えが全くない。いや寧ろ、その出来映えは、我ながら満足のいくものであり、何人かの人々から賛辞さえ戴いたのである。従って、私流の基準によれば、大変良い4年間だったと言える訳である。

正に、その4年間に書いた4枚の年賀状が、筆者の北海道に対する‘思い入れの深さ’を書き残しておりました。昭和63年から平成3年までの4枚の年賀状を次頁に転写させて戴きます。

〔古い控えをスキャナーで取り込んでコピーした為、書体や文字の大きさ(何れも小さ過ぎる)に違いがあります。読み難いかと危惧しておりますが、お許し下さい。〕

<年賀状が語る 北海道への思い>

(1988 年)

謹賀新年

北海道での初めてのお正月を迎えました。
万全の冬装備のもと、エネルギーに活動を続ける大都会札幌。
総てを雪の下に埋め、ひたすら沈黙の美を主張する自然。
人間の強かさと自然の大きさ。闘いとやすらぎ。動と静。……。
見事な対称と奇妙な調和の世界に身を置き、新鮮な日々を送って
おります。元気で頑張っておりますので、ご休心下さりませ。
皆様にとり良き年でありますよう、お祈り致しております。

昭和六十三年 元旦

小 泉 鐵 夫

〒064 札幌市中央区大通西二丁目二九一―七
パークアベニューハイツ八〇六号
電話 (〇一一) 六三一―〇四三四
留守宅 電話 (〇四五) 九五四―四八六八

万全の冬装備のもと、
エネルギーに活動を続ける大都会札幌。
全てを雪の下に埋め、ひたすら沈黙の美を主張する自然。
人間の強かさと自然の大きさ。闘いと安らぎ。動と静。
見事な対称と奇妙な調和の世界に身を置き、新鮮な日々
を送っております。



(1989 年)

謹 迎 新 年

お健やかな初春をお迎えの事と存じ上げます。
小生も本年七月でいよいよ五十歳となります。過去を振り返るには
まだく早過ぎると思いますが、一つの大きな区切り、自らを見詰め
直す好機として、厳粛に受け止めたいと考えております。
向上への活力を失わず、さりとて急ぐこともなく。
着実な中にも、自分らしい新鮮さを。……。
雪の世界は物事を考えるに最適な環境と云えます。
今日まで数々の幸運に恵まれてまいりましたが、今この時、雪の中に
置かれています事その一つかと喜んでおる次第です。
未熟な五十歳ではございますが、本年も宜しくご指導、ご鞭撻の程
お願い申し上げます。
一九八九年 元旦

小 泉 鐵 夫

〒064 札幌市中央区大通西二丁目二九一―七
電話 (〇一一) 六三一―〇四三四
留守宅 電話 (〇四五) 九五四―四八六八



雪の世界は、物事を考えるに最適な環境と言えます。
今日まで数々の幸運に恵まれて参りましたが、
今この時、雪の中に置かれていますことも、その一つ
かと喜んでおる次第です。

(1990 年)

謹 賀 新 年

お健やかに新春をお迎えの事と、お慶び申し上げます。

“ADVENTURE FELLOW 遊北眠”

北海道の仲間達十数人で昨年結成したグループです。

「北の大地に大いに遊び、大いに眠ろう！」これが隊名“ユーボクミン”の由来です。職業・年齢・性別を超え、気の合った精神青年達の「冒険？隊」であります。隊旗・隊歌も作りました。

春に、釧路湿原のと真ん中をゴムボートで下りました。野生の鶴や水鳥達が驚いて飛立ちました。雪どけの川水は冷たく、キャンプファイヤーはとて暖かい色に見えました。真暗な夜空に星が一つだけ見えました。湿原の土に張ったテントの中で眠り、朝と三回出合いました。

秋には、紅葉に染まりながら、山あいの川下りで遊びました。心を賑やかにさせる大自然の色合せショーでした。月が大きく、夜露を含んだ川辺のテントは光っていました。

この様な春と秋の間に五十回目の誕生日を迎えた訳です。本年も皆様にとり良いお年でありますようお願いしております。

一九九〇年 元旦

〒064 札幌市中央区大通西二四丁目二九一―七
電話 (〇一) 六三一―〇四三四
留守宅 〇241 横浜市旭区今宿東町八四三番地

小 泉 鐵 夫

春に、釧路湿原のと真ん中をゴムボートで下りました。野生の鶴や水鳥達が驚いて飛び立ちました。雪どけの川水は冷たく、キャンプファイヤーはとて暖かい色に見えました。真つ暗な夜空に星が一つだけ見えました。湿原の土に張ったテントの中で眠り、朝と三回出合いました。

秋には、紅葉に染まりながら、山あいの川下りで遊びました。心を賑やかにさせる大自然の色合わせショーでした。月が大きく、夜露を含んだ川辺のテントは光っていました。



(1991 年)

謹 賀 新 年

お健やかに新春をお迎えの事とお慶び申し上げます。

北海道で四度目の正月が巡ってまいりました。

あらゆる色が、花の姿を借りて存在を競う春。

風の涼しさが緑の意味を教えてくれる夏。

一瞬に紅く燃えつき、「寒」を迎える為にある様な秋。

そして全てを雪に委ね、ひたすら白の美を主張する冬。

真に減り張りのきいた四季を繰り返す土地です。

日常の平凡を責められ、不十分への反省に追い立てられながらも、自分流に「北」を味わっております。

年賀状の千支の挿絵が代わるだけ。そんな日々の送り方だけはせぬ様「今年の記憶」を作り上げるつもりです。

本年も皆様にとり、良きお年であります様、お祈り致しております。

一九九一年 元旦

〒064 札幌市中央区大通西二四丁目二九一―七
電話 (〇一) 六三一―〇四三四
留守宅 〇241 横浜市旭区今宿東町八四三番地

小 泉 鐵 夫



あらゆる色が、花の姿を借りて存在を競う春

風の涼しさが、緑の意味を教えてくれる夏

一瞬に紅く燃えつき、「寒」を迎える為にある様な秋

そして全てを雪に委ね、ひたすら白の美を主張する冬

真に減り張りのきいた四季を繰り返す土地です。

自分流に「北」を味わっております。

第8編 「北欧・東欧を旅して／激動の真っ只中」

～～ 前口上 ～～

筆者が「北欧・東欧労使視察団」に参加の機会を得たのは、平成2年5月の事でありました。某経済団体の記念行事として結成された視察団ですが、その招請状には、「高福祉政策を維持する北欧諸国の実態と、自由化・民主化の波の中で生産性向上の必要に迫られている東欧諸国の現況を視察・研究する……云々」とありました。具体的訪問先は、デンマーク・スウェーデン・ノルウェー・ポーランド・チェコスロヴァキア・東ドイツ・西ベルリンの6カ国・1都市であり、15日間の旅程が組まれておりました。

時恰も、ソ連邦に衛星国化され、過酷な社会主義化政策に蹂躪されていた東欧諸国で、民主化運動が同時連鎖的に勃発した時期でした。前年(1989年)の11月にベルリンの壁の一部が破壊された一事は、冷戦終焉の最も象徴的な出来事として、今日まで語り継がれております。そして、その年(1990年)の秋に、東西両ドイツが統一される事が宣言済みであり、この時しか無いと言える、絶妙な視察のタイミングであったと申せましょう。

話は脇道にそれますが、冒頭の＜まえがき＞で申しました通り、筆者は昭和14年生まれであり、終戦の翌年に小学校に入学致しました。即ち、新制教育の第1期生と言えますが、当時の幼い子供にとって、“新制”の意味など理解すべくもありませんでした。無邪気に小学生を楽しんだ事は言うまでもありませんが、その間に、戦前の教育を根底から覆す教科内容に変わったようです。とは言え、敗戦の大混乱の中で、新制度に沿った教科書を間に合わせる術も無く、初めての教科書は、お下がりの教科書の不適切な部分(連合軍最高司令官総司令部／GHQの見解による)に墨を塗ったものでした。一人一人の教科書を調べる為に、進駐軍の米兵が軍靴・帯銃のままで教室に闖入して来た時の恐怖感は、未だに記憶に残っております。椅子に座ったまま緊張に身を縮める子供達の頭の上を、ピストルを吊した米兵達の腰が行ったり来たりした事を覚えています。つい先日まで頭に叩き込まれていた“鬼畜”の顔を見上げる勇氣も無く、大きな腰を見上げるのが精一杯でした。

まあ、このようにして筆者の戦後が始まったわけですが、この辺で本論に戻ります。あの“米兵の腰”以降、喜寿を目前に控える今日まで、様々な“激動”を体験してきた事になります。チリ紙が「新聞紙からティッシュへ」、年号が「昭和から平成へ」、世紀が「20世紀から21世紀へ」等々が、言葉上の象徴的变化と言えましょう。ティッシュペーパーは‘劇的経済復興と歴史的繁栄’の実証物となり、平成は‘敗戦と戦後の過去化’の時間区分となりました。20世紀終盤に東西冷戦構造が劇的解消を遂げましたが、新たに発生した南北の対立構造に続き、21世紀の世界は、イスラム教過激派によるキリスト教文明への反撃抗争に脅かされています。サミュエル・ハンティントン氏の『文明の衝突』が思い起こされます。

まさに、内外共に激動の時代の真っ只中を生きてきた事になるのですが、殆どの変化は長期に亘る徐々なる積み上げの結果であり、変化の実感事後に湧いてきたように思われます。そんな中で、筆者にとって、数少ないドラスチックな臨場的体験の一つが、東西冷戦に終止符を打った東西ドイツの再統一でありました。前出の「北欧・東欧労使視察団」への参加により、歴史の転換点の目撃者となる大変貴重な機会を得た事になります。

若い後進の方々には、「東西冷戦」とか「東西両ドイツ」とか言われても、ピンと来ない

かも知れませし、「鉄のカーテン」や「竹のカーテン」に至っては、尚更の事でしょう。しかし、我々世代が過ごした現役時代の大半は、『民主主義的資本主義と全体主義的社会主義の相剋』が殆どの国際紛争の潜在的起点であり、国内政治的にも、左右のイデオロギー対立を生み出す根源でありました。国際政治の場や企業活動の場に限らず、日常生活においても、常に2極対立の時代背景の中に置かれていたのであります。

本稿で、世界や日本の現代史を論じる積もりの無い事は勿論でありますし、筆者の手に負えるテーマでもありません。更に、本編に残す一文は、そのような趣旨で書かれた物ではなく、帰国後に、視察団報告書の巻末に掲載すべく求められた、紙幅限定の団員所感であります。従いまして、縷々述べて参りました「歴史転換」の視点に触れる部分は僅少に過ぎません。この～前口上～の大上段ぶりからすると、竜頭蛇尾の誹りを免れないと自認している次第です。何はともあれ、歴史の転換点をリアルタイムで体感出来たことを書き残し、後進の方々が現代史を探訪する縁にでもなれば…と考え、最終編に収録致しました。

《 参 考 》

主な視察研究項目

1. 北欧各国の社会・経済・労働事情
 - ① 最近の経済・雇用政策と労使の対応
 - ② 労働時間短縮への取り組みと課題
 - ③ 福祉政策の評価と展望
 - ④ 働きがいと人事労務管理のあり方
 - ⑤ エネルギー(原発廃止)情勢
 - ⑥ E C統合問題に対する考え方
2. 東欧各国の社会・経済・労働事情
 - ① 最近の経済・雇用政策の評価と課題
 - ② 生産性向上とモラル・働きがい
 - ③ 自由化に対する評価と展望
 - ④ 東西ドイツ統一問題と労組の考え方
3. 北欧・東欧の歴史・文化・生活事情

使節団公式訪問先

- | | |
|----------|---|
| ＜デンマーク＞ | デンマーク労働総同盟
カールスバーグ ビール会社
ペターリッカーセンター（高齢者向け福祉施設） |
| ＜スウェーデン＞ | ストックホルム県・社会保険会計事務所
スウェーデン経営者連盟
スウェーデン産業省・エネルギー庁
ホームヴィジット |
| ＜ポーランド＞ | ポーランド労働省
連帯労組・ワルシャワ連隊本部
在ポーランド日本大使館 |
| ＜東ドイツ＞ | ドイツ労働総同盟・ベルリン支部
ポツダム市ツェツィーリエンホフ宮殿（ポツダム宣言採択地） |

＜北欧・東欧を旅して／激動の真っ只中＞

平成2年5月

帰宅の夜、一息ついた後で旅の荷を解いた。衣類・資料・お土産・様々な小物類・等々。出てくる、出てくる！何から手を付けて良いやら……。暫し、たじろいた。

そして今、筆を執りつつ同じ気持ちに襲われている。僅か2週間の旅程であったが、内容の多様性も有り、心と頭には様々な印象が無秩序に積み込まれている。一旦蓋を開けると、不協和音と共に断片が一斉に飛び出してきて、收拾が付き難い。そんな訳で、無理に整理をせず、今の時点で特に強い印象を拾い書きして、取りあえずの所感とする。

「“現在が過去に繋がっている”と言う当たり前の事実を認識させられた」と言ったら笑われるだろうか。しかし、これは私にとって最も刺激的な印象となった。デンマークのフレデリクスボー城に飾られた古い絵の中に、昨日歩いたコペンハーゲンの町並みがあったのだ。描かれた証券取引所の尖塔は、そのままの雰囲気私のカメラにも収められた筈だ。人々の心の在り方まで触れる事は出来なかったが、過去を残そうとする意識もさる事ながら、歴史の中に自身を生かす事を知っているのであろう。デンマークのコペンハーゲン・ノルウェーのベルゲン・チェコスロバキアのプラハ、各々の趣は異なるが、気持ちの和む人間的な町であった。

自然と人の関わり方についても、同様な印象が残った。彼らは、自然を活かそうとするより、自然の中に自らを生かそうとしているに違いない。ベルゲンからフロムへの車窓風景・フィヨルドでの船上風景等々、正に絶景とは斯かる景観を言うのであろうが、不思議？な事に、そこには常に人が居り、その土地の人々の生活が風景の一部を担っている。自然の雄大さと人間の可愛らしさが、妙にバランスしているのである。ライラック・アカシア・ハマナス等々、同じ花を持つ我が北海道に思いを馳せた。

さて、再び“歴史”に戻ってしまうが、過去の忌まわしい歴史を自らの手で断ち切ろうとしている人々にも会った。東欧三国の姿を北欧三国との比較で見る事が出来た点、激動の真っ只中に訪問出来た点、絶妙なプランニングであったと言える。新聞や諸資料により、ある程度は事前に承知はしていたが、東欧三国の素顔が各々異なるという事を、実感出来ただけでも有意義であった。

東独は、さっさと古い靴を脱ぎ捨て、新しい靴と強い母親(西独)を待つ風情である。チェコスロバキアは、プラハの街並の美しさのせいか、通りすがりの旅行者には社会主義の匂いさえ感じさせなかった。そんな中で、ポーランドの現状には同情を禁じ得ないものがあつた。公式訪問で討論を交わした「連帯労組」の副委員長や幹部達の顔に、悲壮感を見たのは私だけだろうか？いったい誰が新生ポーランドを助けるのだろうか？頑張っ欲しい。

チェックポイント・チャーリーをこの足で通過し、東西両ベルリンを同時時間帯に体験出来たのは感動的でした。既に一部が破壊された「ベルリンの壁」の東西を、パスポートの提示だけで、行き来出来たのである。西側の壁には“文字”で、東側には“絵画”で、それぞれの市民の訴えが表現されていた。今後は東の人々も文字や言葉で、より直接的に意見表明が出来るのである。全体主義に対する自由主義の勝利を実感すると共に、一方では、敗者に対する思い遣りも芽生えさせる旅でもあつた。

～～ 第8編 補筆 ～～

本編に取り上げた「北欧・東欧労使視察団」で面白い試みがあった。それは「一口メモ」と称され、出発時の成田空港専用ラウンジで、団員30名全員に小さなメモ用紙が配られた。旅の折々に見聞した事や感じた事を、その場で書留め、都度幹事に提出する為の小紙片である。提出は強制ではなく、提出枚数も自由である。15日間の生の印象を残そうと言う趣旨で有り、帰国後に「感性の旅」と名付けられた小冊子が全員に配布された。筆者は20数片を提出したが、その中から抽出した幾つかを紹介させて頂く。何しろ、その場の印象をその場で書き殴ったメモであり、変な(?)表現も・・・。

<デンマーク／フレデリックスボルグ宮殿：国立歴史博物館>

17～19世紀の絵画を観た。歴史を語る名場面・背景の町並み等々…。多くは見覚えのあるシーンである。そうです、昨日コペンハーゲンの市内見学時に、自らの目で記憶したものです。昨日と遠い過去…。どこで線を引くのかなあ？

<スウェーデン／産業省エネルギー庁：公式訪問>

スウェーデン産業省は何を考えているのだろうか？2010年までに原発を廃止するそうだ。本当に出来るならば結構。代替エネルギーの具体策が無いまま、ムードに流されているとすれば…。長官は「政権が変わる度に、廃止と存続が引っ繰り返る」とも言っていた。このような風潮が全世界に広まるとすれば…。恐ろしい！

<スウェーデン／Home Visit>

楽しかった。彼等(一家総員5人)の歓待もさる事ながら、子供の数学教育に関する意見が一致した事が。奥さんは女性問題を話し合いたかった様だが。お土産に持参した“風呂敷”が大変喜ばれた。

<ノルウェー／ベルゲン>

港に繋がれた大きな帆船。午後10時の夕陽。想像を絶する。白い・赤い。

<ノルウェー／ミュルダールからフラムへ>

登山電車の趣、真に素朴。車掌さんも素朴、外の景色によく似合う。オープンな連結部で、爽やかな風を受けながらシャッターを切る。

<ノルウェー／ソグネフィヨルド クルーズ>

語る必要の無い“すごさ”。語るまい、語るまい。

<ポーランド／ワルシャワ>

暗い。一部のみに活気。でも、女性の“きれいさ”は何故だ！これが共産主義の実態か！あまり関係ないかな？でも、女性はきれいな方が良い、良い。

<チェコスロバキア／プラハ>

兎に角、ワルシャワ滞在の内一日だけでもプラハに譲るべきだった。“他国の都市を無視させるだけの美しさ”を持つ都市！世界中に幾つあるだろうか。

夜、「プラハの春・世界音楽祭でチェコフィルを聴いた」。指揮はチェコのノイマンだったのは偶然なラッキーである。メンデルスゾーンとマーラーの組み合わせは、無神経なのか、心憎い配慮なのか？いずれにしても、“プラハの春”バンザイ！

<東ドイツ／東ベルリン市>

これほど想像と一致した都市はない。惨状と言っても差し支えないだろう。空気も臭い。しょせん社会主義は社会主義。自信を持たせてくれる国だ。

<西ドイツ／西ベルリン市>

世界中の国から人が集まり、一緒になって「統一のお祝い」をしている感じ。ゆっくりした時間で、街角ウォッチングを楽しめた。自分の手で壁を削る事が出来、貴重な体験をした如く思えた。「のみとハンマー」の使用料は5マルク。レンタル商売をしているは米国青年。その彼が言った「この町はクレイジーだ」と。

<東ドイツ／空港>

空港で一時間のストに見舞われる。屋外での集会は熱心に討議が行われ、何処かの国のような「お遊びのストライキ」でないことが分かる。

<東ドイツからコペンハーゲン空港へ>

東ベルリンからコペンへの東独機の機内、下を見ても都市が無い。バルト海を跨いでいる最中だ。とうとう、東側の国では美味しいコーヒーを飲めなかった。それにしても、機内のコーヒーは何だ！ムギ茶を頼んだ覚えはないぞ！

<トランジット地アンカレッジへの機窓>

グリーンランド・アラスカの大自然を眼下にし、圧倒される。スケールの大きさ。形状の厳しさ。

お わ り

コミュニケーション研究会 第7次テーマ「後進に伝えたいことごと」

『 孫に話す・・戦争の頃の話 』

佐 立 弘 臣

平成 28 年 03 月 30 日

平成27年（2015年）8月15日

SEF コミュニケーション研究会

第7次テーマ 後進に伝えたいことごと」

【コミ研版】 「孫に話す・・・戦争の頃の話」

佐立 弘臣

今年（平成27年）は戦後70年、節目の年になります。戦後70周年に当たり、テレビ、新聞、本、映画など様々なメディアで戦争のことを取り上げられています。私（お爺さん、ここでは私と書きます）も子供たち（君たちのお父さん、お母さん）に戦争のことを話したところ、孫（君たち）にも聞かせてほしいと言われ残すことになりました。君たちはまだ小さいので、ここに書いて残します。皆さんが高校生頃の年齢として書きます。わからない所は両親に聞いてください。

私は5人兄弟姉妹の真ん中、誕生年は昭和15年（1940年）生まれですから、今年（平成27年）で75歳になります。今から話すことは約70年前のことです。人の記憶は何歳頃までさかのぼることができるのでしょうか。記憶は4～5歳ぐらいからでしょうか。私は4歳の昭和19年（1944年）から戦後の26年（1951年）ごろまでの記憶がいつまでも風化しないで残っています。これは、戦中、戦後復興の時、日本は今までに経験したことのない激動の中にあったことが、子供でも強く記憶に残っているのではないのでしょうか。

終戦の年、5歳ですから、表題を「戦争の頃の話」としましたが、正確には主に「戦後の頃の話」ということになります。4歳頃から小学生頃までの話をします。もちろん、その時は年号も、月日もわかりません。年号はその時の事柄を大きくなってから本や映画で知ったことです。私の記憶の風景からさかのぼり、社会の状況と合わせると、年号から何歳頃かなと推定できます。たとえば家族で逃げた日、あれが昭和20年（1945年）3月10日の東京大空襲の日、4歳だったというようなことです。思い付くままに書きます。

疎開の頃・・・昭和19年（1944年）

太平洋戦争が始まったのは昭和16年（1941年）12月8日、日本軍の真珠湾攻撃から始まりました。私は1歳でももちろん記憶はありません。初め良かった日本軍の戦局はミッドウェー海戦から一変し、敗北の度合いを深めていきました。昭和19年はさらに戦況が悪くなり、米軍のB29爆撃機による本土空襲が始まりました。

この頃の私の記憶では、ラジオ放送で「トウブグンカンク・ジョウホウハツレイ（東部軍管区情報発令）カントウチク〜・テッキシュウライチュウ（関東地区〜、敵機襲来中）」など放送されるのを意味も分からず、私がそれを口真似して家族に放送と口調が似ていると褒められた記憶があります。

昭和19年（1944年）の秋頃からでしょうか、本土空襲がひどくなり、疎開が始まります。東京の中心地、住まいの中央区は空襲、火災の危険から、強制的に地方に「疎開」をさせられました。多くの方は親戚などの縁故者へ疎開しましたが、学校毎の集団疎開（学校疎開）も多く行なわれました。当時、私の父は軍人でなく消防団員でした。軍人でない理由は父の軍人採用試験の時は軍縮の時代で、身体弱かった父は採用されなかったと聞いています。兄は当時13歳、中学生でしたが工場で働かせられていました。また姉は小学生で長瀬の方に学校疎開していました。

昭和19年、中央区は強制疎開で住めません。親戚が地方にないわが家は東京都世田谷区の叔母の家の近くに疎開したのです。その家は叔母の家から1ブロック西側にあり、道の角にありました。庭には桜、椿、こぶしの木々が沢山ありました。新緑の頃になると、門の側にある桜の木には沢山の毛虫が付き、出入りに気をつけた思い出があります。家の裏には竹林があり、その東の端に防空壕がありました。防空壕の高さは1.5メートルぐらいでしょうか、大人は立つてはいれません。幅も1.5メートルぐらいでしょうか、奥は2メートルぐらい。中には薄い敷物があり、じめじめしています。米軍機が来ると、空襲警報発令がされ、サイレンが聞こえると、防空頭巾をかぶって、防空壕に逃げ込み、座って、空襲が止むのを待ちました。長いと寝てしまいます。ある時、飛行機が飛んでくるのを見ていと母に凄い勢いで叱られ、防空壕に放り込まれました。はるかに遠くに見える戦闘機でもすごいスピードで近づき、逃げまどう人を機銃掃射して殺してしまうのです。戦闘機のパイロットが見えたという人もいます。

*東京大空襲・・昭和20年（1945年）

昭和20年春、ビラが沢山、空から降ってきました。それを拾って母に持っていった記憶があります。私には内容はわかりませんでしたが、アメリカ軍機から大量にまかれたビラには空襲予告が書かれ、日本の降伏を促す内容が書かれていました。

その日、防空壕でなく母に手を引かれ森の中？に連れていかれました。夜になると遠くの方に真っ赤な空が見えました。長い間、燃えていました。その日が昭和20年（1945年）3月10日、東京大空襲だったのでしょうか。（調べてみると世田谷地区の空襲は5月25日とありますがどちらかわかりません）。私はその夜は森の中で過ごし、朝に自宅に戻りました。

叔母の家が焼かれ、近所も焼かれていたのですが疎開先のわが家は燃えてなかったのです。我が家には近所の人たちが集まり、炊き出しをしていました。

3月10日、東京大空襲。東京の中心一帯が焼け野原となり、一夜にして10万人もの尊い命が失われました。それまでは高いところからの軍需工場など目標地点を狙った爆撃が主でしたが、無差別爆撃が連夜のように行われ、焼夷弾が雨のように落とされるようになりました。その後、地方都市にも爆撃が行われ日本は壊滅的打撃を受けたのです。

通常の爆弾は発生する爆風や飛散する破片で対象物を破壊しますが、焼夷弾は中に入っているもの（焼夷剤・ガソリンのような物）が燃焼することで対象物を火災に追い込む爆弾です。日本のような木造建物などを焼き払うための爆弾です。また、クラスター型焼夷弾といい上空で100本ほどの子爆弾に分かれる型があり、六角形の子爆弾に火が付いて雨のように降ってきて建物を燃焼させ、人に刺さります。私は戦後、六角形の直径が約10センチ、長さが約50センチの焼夷弾の殻を近くの原っぱで拾った記憶があります。

8月6日、広島原爆投下で死者約12万人、8月9日、長崎原爆投下で死者約8万人となり、8月15日に終戦を迎えました。

*玉音放送

昭和20年（1945年）8月15日、家で玉音放送（天皇の肉声（玉音）を放送すること）を聞きました。もちろん私にはそれが玉音放送とは知らず。暑い日で、私は庭で遊んでいました。ただ母、近所の人々が、ラジオの前に正座して、涙を流して聞いていたことが記憶にあります。戦争は終わりました。昭和20年、日本中の、およそ120の都市が爆撃を受けました。六大都市や工場地帯はもとより、地方の中都市も、文化都市も、市と名が付くところはことごとく爆撃を受けたのです。市街地は焼夷弾で殆ど焼けてしまい多くの方々が亡くなりました。私の小学校には父親がいない友人が沢山いました。

*小学校

昭和21年（1946年）の4月、小学校に入学しました。知っていますか、早生まれは1月1日から3月31日でなく、4月1日なのです。私は4月1日生まれなので5歳の最後の日（6歳の最初の日）が入学式でした。校舎は木造の2階建て、コの字型に配置されていました。私は1年1組、東側にある校門から一番近い教室で、コの字の先端の1階にありました。その頃は出席簿が年齢順になっていたのでいつも最後に呼ばれ、初めての先生には私の苗字が読みにくいので、なんと読むのかの説明から始まりました。

教科書はカタカナで書いてありました。最初の第一ページは 「アカイ。アカイ。」「アサヒ。アサヒ。」教科書は、戦前の軍国主義的なところが全て墨でぬりつぶされ、真っ黒に線が引かれていました。小学1年生の時は男子、女子は別別の各2クラス、計4クラスでした。2年生から新学校制になり、男女が一緒のクラスになりました。学校制は高等小学校がなくなり、小学校は6年生で終わり、新制中学校が誕生しました。元々あった中学校は高等学校に格上げになり、昭和22年（1947年）から、今の6・3・3制が始まりました。

私にとって小学校時代は最悪の時代でした。クラスで一番若い（幼い）こともあり、言い訳かもしれませんが、戦争で幼稚園に行かれず、本も満足にありませんでした。今のような塾はありません。ですから私は劣等生でした。宿題を忘れ（わからなかった？）怒られ、いたずらをすると教室の外に立たされます。立たされ坊主でした。その頃は体罰もありました、ビンタです。顔から火が出そうでした。授業が終わると教室の掃除があります。今でもあるかもしれませんが、当時は教室の中の掃除、教室の外の廊下拭きがありました。その後に放課後の追加授業がありました。授業を受けるグループに必ず私は入っていました。そのためか、70年経っても1年1組の先生の名前がすぐに出てきます。

小学校は木造でしたが焼けなかったせいか、机、椅子はありましたが、中学生になって1年の時は教室に机も椅子もなく教室の床に座って授業を受けた記憶があります。戦後7年経っても物資がなかったのです。当時、校舎は木造で教室が足りないため、一教室を二学級が使うという「二部学級」がありました。別々のクラスが午前と午後に分けて授業をおこないます。一週間ごと交代して使ったこともありました。また校舎がない地域では、焼け残った大木の本陰や原っぱに子供たちを集めて、「青空教室」での授業が行われました。地面をならして字を書くことから始まったのです。

5年生の頃（昭和25年・1950年）からでしょうか、アメリカからの食料援助が始まり、学校では毎日給食が出るようになりました。覚えているのは米国支給の脱脂粉ミルクで、臭くて、口の中に粉が残り不味かったことです。その頃は食べるものがないので学校の周辺に出かけ先生の言う食べられる草を集めました。イナゴなども取り食べました。今の給食は美味しいと聞いていますが、当時の給食はまずかったけども、お腹がすいて贅沢なこととも言えない時代でした。

6年生の時、（昭和26年）アメリカのマッカーサー元帥（当時、連合軍最高司令官）が更迭で本国に帰る時、日本の食糧事情が良くなったのはアメリカからの食料援助を決めたマッカーサーのお陰と、「マッカーサー有難う」のお礼の作文を書いた思い出があります。

小学2年生（昭和22年・1947年）か、3年生の時、校門の右にあった高さ3～4m、幅が2～3mの「堂」が壊されていくのを見た記憶があります。「(昭和) 天皇陛下」の御写真（「御真影」（ごしんえい）と言う）を納めておくお堂です。後で調べたら「奉安殿（ほうあんでん）」と言うそうです。

当時の校庭によくある銅像は薪を背負い読書をする「二宮金次郎」です。その姿を手本にしてしっかり勉強してほしいという理由からでしょう。二宮尊徳（通称金次郎）は江戸時代の終わり頃、貧しい農民で、大変苦勞して勉強し、藩の農業を立て直し農民思想家として高く評価されています。明治27年（1894年）に内村鑑三が書かれた「代表的日本人」（Representative Men of Japan）の5人の中の一人が二宮尊徳です。ほかに、西郷隆盛（政治家）、上杉鷹山（地方大名）、中江藤樹（地方の教育者）、日蓮上人（宗教者）がいます。5人に共通するのは、私事を捨て、公人として献身的に人生を捧げたことです。この時期、明治33年（1900年）に新渡戸稲造の「武士道」“Bushido”、明治39年（1906年）に岡倉天心の「茶の本」”The Book of Tea”、3冊が共に日本人が英語で書き、日本人の生き方、精神構造、日本文化を世界に発信しています。日本人が書いた本が逆に邦訳され出ているので、読んでみてください。

小学生の時、DDT（殺虫剤）の撒布がありました。当時の日本人の衛生状態は悪く、女の子は髪にシラミがつき、米軍は小學校生にDDT消毒を月一回ほどするために来ていました。スプレーからDDTの粉が噴出し頭から全身に吹き付けられ真っ白になりました。

当時は化学肥料があるわけではなく、肥料は堆肥か人糞です。トイレは全部くみ取り式。くみ取ったし尿は畑の肥料になりますから、農家のおじさんがリヤカー（2輪の荷車で人もしくは自転車によって牽引して使われる。「後部（Rear）に位置する車」の意でリヤカーと命名された和製英語）か、牛車に木製の肥桶をいくつも載せて汲み取りにきました。その頃、世田谷に牛車は走って？いました。そのため糞尿から野菜についた回虫、ギョウ虫卵が私たちの体の中に入り込むのです。便と一緒にふ化した回虫やギョウ虫が出ることもあったし、寄生虫駆除の薬を飲まされました。いろいろな場所に回虫でお腹がいっぱいの怖いポスターが張られていました。今と違って、その時代はすべての野菜は無農薬だったのです。

自宅に風呂がありましたがもちろん燃料は今のようなガスではありません。燃料は薪です。薪を割り、釜の前に座って良く風呂を沸かしました。昭和28年（1953年）、私が中学生になった頃でしょうか、テレビ放送が始まりましたが家庭ではテレビは買えません。父や兄と一緒に銭湯に行き、帰りにカキ氷のお店で食べながら、テレビを見るのが楽しみでした。たしか、力道山のプロレス、プロ野球の中継ではなかったでしょうか。そう、銭湯に行く途

中、家の近くにはフクロウが鳴いていました。世田谷はまだ田舎でした。街頭テレビが流行ったのはこの頃です。

木炭バス（木炭自動車）が走っていました。良く乗るバスは渋谷から世田谷までくるのですが、途中の坂が上れずに、乗客は皆降りて坂の上まで歩きます。大人達はバスを押していました。

外出してつらいことがありました。駅の近くには「戦争にいて、怪我をしたひと」（「傷痕軍人」）の方が必ず立っているのです。立っている前の地面に、ブリキの缶や箱が置いてあります。また、駅には靴磨きの少年が沢山いました。父親は戦死か、消息不明の家庭の子です。今ならいろいろなバイト先もありますが、彼らはまだ小学生か中学生ぐらいです。当時、収入源といえば、男の子なら靴磨きか、新聞配達でした。親のいない子供達は戦災孤児になり、浮浪児になる人もいました。戦争はいろいろな不幸な人々を残しました。

「傷痕軍人」というのは戦傷を負った軍人のことです。戦争が終わった時、海外のいろいろな地域に残された方々がいます。その数は、軍人が330万人（復員軍人（復員兵）と言います、傷痕軍人はその一部です）、一般の人が300万人以上といわれ、これらの人々は、短期間にしかも一斉に帰国しなければならなくなりました。これを「引き揚げ」といい、この人たちの速やかな帰国は緊急課題で、昭和20年9月から、軍港だった舞鶴港をはじめ、国内の十数港を引揚港に帰国が開始されました。その中で舞鶴港は昭和25年以降、国内唯一の引揚港として最後まで重要な役割を果たし、「舞鶴」の名が全国に広まりました。

海外から帰ってきた多くの人は日本の港に着いても家は焼かれ、家族がバラバラで再会することができません。今では、テレビ、スマホ、インターネットで、顔もすぐにわかり安否、再会も多くの時間を要しませんが、当時は「引き揚げ者名簿」を作られ肉親を探します。またラジオ放送に「尋ね人」の番組がありました。連絡が不能になった人物の特徴、消息を記した手紙をアナウンサーが朗読し、消息を知る人や、本人からの連絡を待ち、再会を果たすのです。

昭和20年（1945年）8月8日、ソ連は日ソ中立条約を破棄し対日宣戦布告し、8月9日から樺太、満州、朝鮮半島への侵攻が始まりました。8月15日に終戦になりましたが、ソ連軍の攻撃は終戦後も続き、日本は北方領土を占領されました。現在も国後、択捉、歯舞、色丹の北方領土問題が続いてるのは、これが原因です。満州にもソ連の大軍が侵攻しました。満洲とは今の中国東北部のことです。北朝鮮に接しています。日露戦争の結果として、日本は南満洲鉄道の権益を手に入れ、中華民国から租借した関東州（遼東半島の先端部分）を足がかりとして満洲地区に乗り出したのです。その満州にいた軍隊が必死に防戦して大量の民間人を日本へ脱出させましたが、逃げ遅れた民間人や軍兵はシベリアへ抑留されました。

シベリアに多くの人々（約50万ともいわれるが定かではありません）が労働力として移送され、抑留生活と奴隷的強制労働が行われました。昭和22年（1947年）から日ソが国交回復する昭和31年（1956年）にかけて、抑留者の日本への帰国が行われました。また約6万人（この数も定かではありません）の方がたが亡くなり、現在でも毎年夏に現地で抑留中の死亡者の遺骨収集が進められています。

*食べ物

食料は戦中も少なかったですが、戦後は更に少なくなりました。外地にいた兵隊さんが日本に帰還したこと、農地は戦争で荒れ、また働ける人も少なくなっていたこともあるでしょう。食料がないのです。今のような食べ物が沢山ある生活からは想像もできないでしょう。国は食糧を配給制度で配る計画がありましたが食料がないので配給できません。私たちは「ヤミ米」「ヤミ物資」を求めなければ生きていけない状態でした。

「買出し列車」という言葉がありました。都市と田舎を結ぶ列車には、農家を何軒も回り、分けてもらった、米や芋をリュックサックいっぱい詰めて、家で待つ幼い子供の喜ぶ顔を考えながら運んでたお母さんが沢山いました。当時は貨幣価値が無く、お金より物でした。焼け残った思い出の着物とか、指輪とか持って行って、物々交換で、食べ物を手に入れました。ある資料に、昭和20年（1945年）の敗戦直後の公定価格と闇価格の参考数字が載っていました。米1升（1.8リットル、約1キロ）公定価格 53銭（0.53円）、闇価格 70円、132倍、サツマ芋 1貫目（3.75キロ）、公定価格 1円20銭、闇価格、50円、42倍、砂糖、1貫目（3.75キロ）公定価格 3円75銭、闇価格1000円、266倍とありました。当時、米高く、特に砂糖はべらぼうに高かったのです。我が家の両親もそうやって食べ物を確保していたのでしょう。今思うと大変な苦勞をかけたのだったと感謝しかありません。

主な食べ物はサツマイモでした。お米は全く手に入らない、入っても少量でサツマイモに少しのお米です。今のような甘いサツマイモではありません、収穫量の多いまズイサツマイモです。スイトンが一番の忘れられない食べ物です。母が捏（こ）ねたうどん粉を手でぎゅっと握って団子状になったものをそのまま醤油味の汁の中に入れたものです。野菜は入っていません。出汁も、醤油も今のような美味しいものではありません。すこしでも腹に入れば良しとした時代の食べ物です。米は配給でまったく精米されていない玄米でした。そのため、玄米を一升瓶にいれて棒で突き精米にします。人間精米機です。この作業は子供の仕事で長い時間がかかり疲れます。出た糠も小麦粉に混ぜて食べます。

まだパン屋はありませんでした。もちろん自宅にパン焼き器などというの也没有。我が家では叔父さん来た時、長方形の筆箱より少し大きくした高さが5センチほど木で作った箱でパン？を作りました。箱の短い方の両端に電極と称し鉄板？を置き、箱の中にパン生

地を入れる。パン生地と言っても、小麦粉か？フスマか？にサツマイモを入れたもので（割合はわかりません）、イースト菌などは勿論なく直接100ボルトの電源を入れて作ります。当時はそれでも暖かいうちに食べるとおいしいのです。母は感電すると言い、怖くて作りませんでした。

中学生になった頃、アメリカからの供与の小麦粉（メリケン粉と言っていました）の輸入により、小麦粉が出回り、街にパン屋が出来始めました。今のような沢山の種類のパンはありません、皆さんの好きなブドウパンもメロンパンもありません。でもパン屋に行きコッペパンを買い、それにクロックを挟んで食べる。その味の美味しかったこと、未だに忘れられません。

当時は今のような電気冷蔵庫はありませんでした。我が家にあったのは外が木造の冷蔵庫で一番上の棚に氷を入れ、下部に食べ物を入れる木製氷冷蔵庫でした。氷はリヤカーで氷屋さんが家に配達してくれます。でも夏など暑い日は家まで届くまでに氷は溶けて小さくなってしまう。

昭和24年（1949年）、小学校4年生頃からでしょうか、キャラメルが発売されました。カバヤキャラメル、グリコのおまけ付きキャラメルもありましたが、最も覚えているのが、紅梅キャラメルです。たぶん当時、紅梅キャラメルの工場が世田谷にあったこともあるのかもしれません。巨人軍選手カードのおまけ付きキャラメルで、子供たちは選手のカードを集め、野球道具に交換できるこのキャラメルが「野球は巨人、キャラメルは紅梅」でブームになりました。当時の巨人は水原監督、赤バットの川上、千葉、青バットの青田の時代です。プロ野球は終戦の翌年の1946年には再開されましたが私は街頭テレビで試合を見た記憶がありますが球場に行った記憶がありません。現在も投手に贈られる「沢村賞」は伝説の巨人の沢村栄治名投手の功績を称え作られましたが彼は戦死しています。

食べ物ありませんでしたがタバコもありませんでした。当時タバコの形では手に入らず、タバコ巻器という簡単な道具があって、海苔巻きを作るように紙を置いて、たばこの粉を薄く敷き、端からクルクル巻いて、紙の端に唾をつけて、キュッと押さえて、一本のタバコを作って、タバコの好きな大人達は楽しんでいました。

*遊びのこと

当時、同年代の子供達が沢山いました。今のように、テレビ、パソコン、ゲーム機、携帯電話、そうLINEも、そして塾ありませんでした。また今のような公園にブランコ、滑り台のような立派なものはありません。子供たちはメンコ、ベーゴマ、ビー玉、釘刺し、竹馬、缶馬、輪まわし、馬跳び、チャンバラごっこなどで遊びました。遊び道具は釘、メンコ、空

き缶、木切れなど簡単なもので子供たちは遊びを創造し、外で遊ぶことが普通でした。また、遊ぶ場所として焼け跡にまだ家も建っていない広場が沢山ありましたから困ることはありませんでした。

*紙芝居

近くの原っぱには自転車に紙芝居を積んで拍子木を鳴らし、紙芝居のおじさんが来ました。

「紙芝居」の楽しみは駄菓子です。始まる前に良く二本の棒についた水飴を買い、棒をグルグルまわし水飴を白くして食べながら紙芝居を見ます。紙芝居の内容は時代物だったか良く覚えていません。唯一名前を覚えているのは「黄金バット」というタイトルです。

*アイスクャンデー

当時はアイスクャンデーがありました。今でもありますが、当時は水にサッカリンなどの甘味料などを混ぜたものをブリキの管に入れ、割りばしを挿して凍らせただけのものです。今では衛生に問題ありと許可されないでしょう。アイスクャンデーは自転車で売りにきます。荷台に大きなふたの中央に手が入るくらいの小窓があり、アイスクャンデーの取り出し口になっています。暑い夏の日には遠くからチリンチリンとハンドベルを鳴らしながらやってくるアイスクャンデー売りはその頃の夏の風物詩でした。

*お祭りとお店

世田谷の自宅近くには寺・神社が多く、招き猫で有名な豪徳寺、吉田松陰の松陰神社、若林神社、太子堂神社などがあり、お祭りの開催日が少しずつずれているので、秋になると、子供たちはお祭り、縁日に毎週のように何回も行くことができました。「お祭り」にはかならず出店が出ました。もちろんそれがお祭りに行く目的です。夜になると縁日の出店は一斉にカーバイト灯（今はアセチレン灯かな）に灯を付けます。少し赤味を持った青色の灯が輝き出店を照らします。カーバイドのガスが燃える特有の臭いが一面に漂い人々がそれに集まります、あたかも虫が明かりを求めて寄ってくるようです。何が売っていたか定かではありませんが、思い出すものは、カルメラ焼き、焼きソバ？のソースの匂い、ブリキ、セルロイドのおもちゃ、ルーレットなどの怪しい当て物、さらに怪しげな、さびたナイフがピカピカになるメッキ磨き粉、外から透けて見えるレントゲン眼鏡……。

当時の子供達の遊びを紹介しておきましょう。

* めんこ

厚紙製の手の平大の長方形のカード型や丸い円形で、片面に武士、力士、野球選手などのスポーツ選手、怪獣、怪人などが多色で印刷されています。好きな種類のメンコを集めることをやりました。代表的な遊び方は自分のめんこを地面にたたきつけて相手のめんこをひっくり返すこと。できればそのめんこはもらえ、続けて挑戦できます。失敗したら次の番が来るまでめんこをそのままにして、次の人と交代。取られなければずっとそのめんこで勝負できますが、取られためんこは相手のものとなってしまいます。

* ベーゴマ

鋳物でできた小さいコマで紐の巻き方にもちょっとしたコツがいります。力入れ具合、紐の引き具合などいろいろ工夫することにより、強く、速く回すことができます。同じベーゴマでも回す人の技量によって回り方も全く異なります。私は下手でした。遊び方は通称《床》と呼ばれる土俵の上（バケツの上に厚い布を置くなど）で最後まで床の上で回っている、また相手のコマを外にはじき出し勝負します。

* ビー玉

これは皆さんも、今でもあるから知ってるでしょう。ガラスでできた丸い玉です。大きさは直径1～3cmぐらいで、色は単色のものや、中に模様が入ったものがあります。ビー玉は男の子の遊びで、女の子の遊びは「おはじき」というふうに別れます。ビー玉もおはじきも指で弾いて玉同士をぶつけ合う遊びです。

* 釘刺し

道具は10cmぐらいの釘です。短い釘はやりにくいです。地面に刺した釘を相手の釘でそれを打ち倒したり、はじきとばす。また初めに描いた図の中に釘を刺し、そしてそれを囲う様に刺していきます。勝敗は互いに相手の行く手を塞ぎ、どんどん囲ってしまつてギブアップさせれば勝ちとなります。この遊びは分からないと思います。書いて説明するのは難しい遊びです。釘刺しはあまり固いところや、小石が転がっているような所は釘がはねて危険ですが やわらか過ぎても失敗しないのでおもしろくありません。今頃はほとんど舗装しているので遊ぶ場所はほとんどなくなりました。

* 竹馬

2本の棒それぞれに足場を縄紐で括り付け、爪先が棒に当たる様に足場に乗り、棒を掴んでいる手と足を共に動かして歩きます。一般的には竹で作られる事から「竹馬」（竹製の乗り物）と言います。今はステンレススチールパイプにプラスチックの足場を備え

た竹馬？が売られています。

* 缶馬

竹がなかなか手に入りにくいということもあって、缶詰の空缶を利用して考え出したのが、竹馬ならぬこの缶馬です。空き缶に、荒なわやひも(1mぐらい)を2本通してゲタのようにはいて歩きます。これも今でもあるかもしれません。他に缶を使った遊びとして「缶けり」がありました。鬼は缶をけられないように隠れた人を見つけます。かくれんぼの変形とも言えるものです。

* 輪回し

自転車のリム(タイヤのない金属だけの輪)が使います。リムが倒れないように、棒きれでうまく転がします。リムの側面にミゾがあるので、そこへ棒をうまくハメれば、わりあい簡単に回せます。今でも、障害物競走のひとつとしてあるのではないのでしょうか。

* 馬跳び

馬跳びとは、一人の人が膝あるいはスネ、足首に手をついて前屈み(馬)になり、もう一人がそれを跳び箱のように飛び越す運動です。今でもよく体育の授業で行われるのではないのでしょうか。複数人の馬が一行になってそれを連続で跳び越したり、二人が交互に馬になって跳び越しあう方法などがあります。その他に「長馬跳び」4～5人で2チームになり馬側と馬跳ぶ側と別れます。一番目の馬になる子が、立ってる子の股に首を突っ込んで下を向いて踏ん張る。二番目の馬の子は一番目の馬の子の尻の後ろから首を突っ込んでいく、以降、同じく前の馬の尻に次の馬が首を突っ込んで長馬を完成させます。馬跳びチーム側の子はその長馬の背に跳び箱の要領で馬の首に向かって跳ぶ。次々と跳びます。跳ぶ側が失敗して馬から落ちたら跳ぶ側の負け。跳び乗られて誰かがつぶれれば馬側の負けになります。今では危険で禁止かもしれません。

* チャンバラごっこ

「チャンバラ」という語は刀で斬り合う音を現す「チャンチャン・バラバラ」の略です。当時、時代劇映画が流行り、そのシーンを真似て子供たちが遊びます。刀(日本刀)を模した木切れや木刀、新聞紙を丸めたものなどを手に持って打ち合います。手拭を帯として腰に巻いてそこに刀をさします。最近では乱暴な遊びがあまり好まれなくなったためにめったに見かけられません。

* 映画

今では、コンビニ、スーパーなど買い物をするのでデパートは流行ませんが、当時は百貨店(デパート)は家族で楽しむ場所でした。百貨店の屋上のミニ遊園地に行き、観覧車、木馬

などに乗り、食事はそこの大食堂で食べた楽しい思い出があります。

当時はテレビがありませんでしたから、戦後の昭和20年～30年代前半は映画の全盛期時代でした。当初は白黒でカラーではありませんでしたが映画館はいつも混んでいました。当時はなぜか本編の映画が始まる前にニュース映画が必ず流されました。ニュース映画のナレーターは竹脇昌作の鼻にかかった独特のサビ声？と軽快な口調を覚えています。

今も「お笑い」は人気ですが、今はテレビが媒体ですがその頃は映画でした。戦後の暗い生活、人々は笑いを求めていたのです。お笑いといえばエノケン（榎本健一）、ロッパ（古川緑波）それにキングロウ（柳谷金語楼）三大喜劇人でした。記憶にあるのはエノケンの独特の声と歌、それに動きです。また時代劇、「チャンバラ映画」も人気がありました。「アラカン」と呼ばれた嵐寛寿郎の鞍馬天狗が記憶に残っています。「アラカン」が黒い頭巾を被り、白馬に乗って颯爽と現れると映画館の中はドット拍手です。当時の時代劇スターといえば阪東妻三郎、大河内伝次郎、片岡千恵蔵、市川右太衛門、長谷川一夫でした。調べてみると戦後の日本映画第1作は松竹の「そよ風」で、並木路子が歌った主題歌「リンゴの歌」とともに大ヒットしました。その後、次々と映画が製作されるようになり、1951年に黒澤明が『羅生門』でヴェネツィア国際映画祭グランプリを受賞したのを皮切りに、溝口健二が1952年『西鶴一代女』、1953年『雨月物語』、1954年『山椒大夫』と、映画の全盛期が続きました。

当時、カラー映画は「総天然色映画」と呼ばれていました。今ではカラーは当たり前ですが、当時は「総天然色」である事はその映画の一つの宣伝文句だったのです。見る側は白黒映画より豪華に思えたのです。私がいつ頃からカラー映画を見たか良く覚えていません。調べてみたら1951(昭和26)年、国産初のカラー映画「カルメン故郷に帰る」(脚本・監督：木下恵介)が封切られたとありました。記憶にありません。私の記憶に残っているのはディズニーの映画です。長編アニメーション作品はカラー作品でした。『白雪姫』、『ロビン・フッドの冒険』、『オズの魔法使』、『ファンタジア』などがありました。一番印象に残ってるのは「ファンタジア」です。この映画はオーケストラによるクラシック音楽をバックに、アニメーションによる物語です。映画には台詞は入っていませんでした（一部にあったかもしれませんが）。音楽が先にできたのに、まるでアニメが先に出来ているようでした。特にストラヴィンスキーの「春の祭典」に乗って、恐竜の闘い姿はいまだに強く記憶にあります。

しかし、当時の映画と言うと、私は一番に思い出すのは、兄に連れっけてもらった渋谷の映画館で見た俳優ワイズ・ミュラーのターザンの映画です。その後、ターザン役をいろいろな俳優が演じましたがワイズ・ミュラー以外のターザンは思い出すことができません。今はアニメになっていますから知ってるかもしれませんが、ターザンは猿に育てられた人間で、ジャングルで活躍する映画です。私はストーリーをよく覚えていませんが、ジャングル

の中でターザンの「あ〜あ〜あ〜」の叫び声は覚えています。

* ラジオ

当時、家庭で娯楽といえばテレビがありませんからラジオです。ラジオドラマというと昭和22年（1947年）から昭和25年（1950年）まで放送された「鐘の鳴る丘」、同時期に「おらぁ三太だー」の掛け声で始まる「三太物語」、昭和26年に放送された「さくらんぼ大将」があります。一番覚えているのは「鐘の鳴る丘」です。このドラマはとがった屋根の時計台に鐘があり、復員してきた主人公が孤児たちと知り合い、共同生活を始め、明るく強く生きていく様子を描いたものです。「鐘の鳴る丘」というと、テーマソング、鐘の音ではじまり「緑の丘の赤い屋根 とんがり帽子の時計台 鐘が鳴ります キンコンカン メーメー子山羊も啼いてます・・・」、この歌を思い出します。この歌が町に流れる頃、子供たちは家に帰ります。日本中の子どもたちが聞いていたでしょう。いや、子どもたちだけでありません、敗戦で苦しい生活にうちひしがれていた大人たちも、このドラマによって、明日への希望を育てられていました。このドラマは大ヒットしました。その頃さらにヒットしたドラマがあります。「番組が始まる時間になると、銭湯の女湯から人が消える」というラジオドラマ「君の名は」という番組です。冒頭で「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」というナレーションが流れ、多大な人気を獲得しました。主人公のストールの巻き方が「真知子巻き」と呼ばれて女性の間で流行しました。ストーリーはすれ違いすれ違いの連続で母が、近所のおばさん達がじりじりしていたのが記憶にあります。主人公が再会を約束する数寄屋橋は今はありません。東京オリンピックの時に川は埋められ、高速道路が造られました。今では数寄屋橋公園となって、『君の名は』の原作者・菊田一夫の筆による「数寄屋橋此处にありき」の小さな石碑があります。

このように、戦後すぐにラジオから流行歌の「りんごの唄」が流れ、孤児の奮闘を題材にしたドラマの「鐘の鳴る丘」が始まりました。そして「美空ひばり」が出現し、ラジオドラマ「君の名は」の放送が開始しました。こうして将来、明るい社会になることを信じ、一步一步前に進み出していきました。海外の戦地で、沖縄で、広島で、長崎で、東京で、そして多くの場所で沢山の方々が戦争で亡くなりました。亡くなった方々は約300万人と言われています。その後、生き残った多くの方がたの努力で日本は再建され、今があります。私（お爺さん）の「戦争の頃の話」はこれで終わりです。

終わりに

皆さんの今の生活は、スイッチ一つでお風呂が沸きます。部屋も夏は涼しく、冬は暖かく空調がきいています。食べるものはあらゆるものがあります。食べたいもの、食べたい量、食べたい時に食べられます。車も、電車も速くなり、快適になりました。飛行機、船を使って海外にも自由に行かれます。そして、パソコンを使って知りたいことはすぐにわかります。携帯電話で話し、メールも出来ます。今は便利な過ごしやすい豊かな社会になりました。豊かになると人はさらに多くのこと、大きなことを望み、小さなことでは満足しなくなります。「お母さんと作った美味しいケーキ」、「お父さんで行ったカブトムシ取り」、「家族、みんなで楽しかったバーキュー」、「先生、先輩、本からの心に沁みる一言」、「友達から届いた手書きの手紙」、「キャンプでみた美しい星空」・・・幸せなこと、素晴らしいことは皆さんのすぐそばに小さな、小さなことの中にあることを忘れないでください。

人は時代の上に人生を築いていきます。戦争の時代は自分の人生を選択することは出来ませんでした。皆さんの時代は違います。自分自身で人生を選択し、進むことが出来ます。皆さんの選んだ道が素晴らしい人生になることを祈っております。

20世紀は「戦争の世紀」と呼ばれています。20世紀は2つの世界大戦を経験しました。欧州が中心だった第1次世界大戦（1914～18年）と、欧州とともにアジア、太平洋まで拡大した第2次世界大戦（1937～45年）です。日米戦争は第2次世界大戦の一部です。この2つの世界大戦では約7千万人が死亡しました。第2次世界大戦が終った後の冷戦期間中も、中東、アジア、アフリカで戦火の絶えることはありませんでした。20世紀の後半にも多くの戦争で人は亡くなりました。その結果、20世紀では約1億人以上が亡くなりました。19世紀までは戦争で亡くなった方は、主に軍人でしたが、20世紀は多くの民間人が犠牲になりました。これは飛行機の進歩で軍用機の時代になり、人々を無差別に爆撃し、殺戮兵器も運搬しやすい小型化、軽量化に、殺戮の力も強力になり、一発で何十万人も殺せる原爆へと進歩？した結果なのです。20世紀は「戦争の世紀」と呼ばれる所以です。皆さんが生きる21世紀は「平和の時代」と呼ばれる世紀になるように願っております。

今年は日米戦争が終わって70年になります。今、戦場に行き戦争を語ることができる人はほとんど残っていません。戦争を体験して話せる人も終戦の年の時、私のような4歳が最後ではないでしょうか。皆さんがこれを読まれる頃はその人々もいなくなっていることでしょう。たまにはお爺さんのことも思い出してください。今まで読んで頂いて、ありがとうございました。

以上

「本資料は孫に書いた家族版「戦争の頃の話」から家族の話を削除しまとめたものです」

追記

・友人に私のこの拙文を送ったところ、彼からお孫さんに「戦場の事」も知ってもらったと言われました。しかし幸いにも私は戦場体験がありません。戦場、戦争の体験は以下に紹介する本を読んでください。皆さんと同じぐらいの年齢の特攻の本を選びました。特攻隊員は敵艦船に体当たりし自爆します。特攻は敗戦が濃くなる終戦の前の年から始まりました。終戦・玉音放送の日に飛び立ち亡くなった隊員もいます。私の本棚（読む頃にあるかな？）にありますので読んでください。

1、「新版 きけわだつみのこえ」日本戦没学生の手記・（岩波文庫）

2、「第2集 きけわだつみのこえ」日本戦没学生の手記・（岩波文庫）

戦没学生の遺書です。太平洋戦争後期から一般の大学生が徴兵されました。10代・20代の若者が特攻隊に「志願」させられ、飛行機ごと、敵陣に突っ込んで「玉砕」しました。冒頭に掲載された上原良司氏。沖縄嘉手納湾の米機動部隊に突入戦死。享年22歳。

私は2冊とも最後まで読んでいません。読めませんでした。

3、「指揮官たちの特攻・幸福は花びらのごとく」・城山三郎著（新潮社）

特攻隊第一号に選ばれ、レイテ沖に散った若者。敗戦を知らされないまま、玉音放送後に「最後」の特攻として沖縄へ飛び立った若者。共に享年23歳。帰りを待つ母の祈り。

4、「妻と飛んだ特攻兵 8.19満州、最後の特攻」豊田正義著

玉音放送から4日後の8月19日、ソ連軍が侵攻する満州国で特攻隊の11機が飛び立ちました。そのうちの2機には夫と妻（恋人）と一緒に乗り逝ました。享年22歳。

5、「黒い雨」井伏鱒二著（小説）

広島に原爆が投下され、放射能を帯びた黒い雨が降ります。その雨の中を人々はさまよい歩く。原爆病に蝕まれていく苦しみと不安の日々。被爆者の日記に基づいた小説です。

6、「少年H」上・下・妹尾河童著（講談社）（小説）

著者が終戦を迎えたのは中学3年の15歳。生まれ育った神戸を舞台に戦中、戦後の時代を駆け抜けた少年Hの物語。著者自らの少年時代を振り返った自伝的作品です。

7、「終わらざる夏」上・下・浅田次郎著（集英社）（小説）

8月15日に北のさいはての島で、日本軍とソ連軍が、壮絶な戦いが始まります。翻訳者、学生、女子挺身隊など様々な立場の人々が戦争に巻き込まれていきます。

8、「アンネの日記」アンネ・フランク著（文春文庫）

戦争は日米だけではなくありません。第二次世界大戦はドイツ、イタリア、フランス、イギリスなどヨーロッパでありました。13歳から15歳のナチ占領下での日記です。

9、「ぼくらの先輩は戦争に行った」井上ひさし監修

慶應義塾大学湘南藤沢キャンパステクニカルライティング教室（講談社）

大学のゼミで、学生が戦争から帰還した先輩を訪問し、インタビューしまとめた本です。まさしく、戦場を体験したお爺さんと孫の対話です。31人の学生が書いています。

以上

コミュニケーション研究会 第7次テーマ「後進に伝えたいことごと」

『 技術に関して書いておきたいこと 』

松 井 潤 吉

平成 28 年 03 月 30 日

「技術」に関して書いておきたいこと

2016.02.27

松井潤吉

筆者が喜寿を迎えた昨年、R.D.レイン著「自己と他者」から「自己のアイデンティティとは、自分が何者であるかを、自己に語って聞かせるストーリーである」ということを知った。「ストーリーとは自分がこういう人間であると納得できるものであり、いわば人生の軸となるものである。」しかし、「その軸は人々の間でもまれ、翻弄される中で、幾度も根底から揺るがされる」「だから人生とは、自分を組み立てている物語を一度ならず語りなおしてゆくプロセスだと言える」という。そこで、この歳になり、最早わがアイデンティティが根底から揺るがされる可能性も少なくなったと思われるので、わが人生を検証して納得しておく必要があると考えた。

筆者にとって「技術との関わり」は人生そのものであった。長く関わってきた「技術」を軸とするわがアイデンティティを総括して、それに向き合う姿勢を反省することくらいはまだ出来そうである。過去の人生について「悔いは無い」と眼を瞑って強弁するのは容易いが、ここらで共に過してきた「技術」に対する姿勢について検証し、黄泉の国へ召されるまでにその正否について決着を付けておきたいと考えた。ところが最近、文章を書く力が徐々に衰えてきているので、今のうちにいくつかのテーマについて考えてきたことを書き残しておくことにした。故に本文は筆者自身の「技術」に関する私見であり、「技術」に対する姿勢等を検証して反省するための文章である。しかし場合によっては若い方々が「技術」について考える時に参考になるかもしれないと思えたので所属するNPO・Senior Expert Forumから発表することにした。

1、昭和36年（1961年）社会人となり、プラントのオートメーション屋としての30年

昭和20年（1945年）3月にそれまで住んでいた東京を離れて父母の生まれ故郷の富山県へ疎開し、その地で国民学校1年生となった。昭和25年春、父の勤務先が東京へ復帰したのに合わせて東京へ戻り小学校5年へ編入した。その後縁あって無線通信技術などを勉強することとなり、大学も全く迷い無く「電気工学、弱電部門」を選択した。

そして、1961年4月当時わが国の重化学工業建設に邁進するエンジニアリング・コントラクターC社へ電気技術者として就職した。ほとんどの同期学生は学部4年終了とともに就職をしたが、就職は順調で学生は希望通りに就職が決定した。学生が特定の企業へ固まらないように大学側が調整する程度であったが、通信機器や主力製品に成りつつあった家電のメーカーへ就職するものが多かった。エンジニアリング企業は電気製品に関してはメーカーではなくユーザーであるが、我が国の経済を支える重化学工業に貢献する会社に入り、今後発展しそうなエレクトロニクスを応用してその役割を発揮できるのではないかと考えて選択した。またプラント関係にはどんなエレクトロニクスが応用されるのか分からない時代だったので、特定のメーカーではなくユーザーを希望した。

筆者の世代はいわゆる「60年安保闘争」世代である。卒論のために徹夜で実験などした時、ストーブを囲んでわが国の安全保障について議論することはあったが、国会を取り巻くデモに参加することは無かった。樺美智子さん（1年上の東大生）の死もマスコミの伝えるところで知った。

入社した会社では、石油・石化プラントに関する広範な技術事項を「常識講座」として、文字通り「1」から教わった。また「弱電専攻」ということで強電を扱う「電気部」ではなく「計装部」

へ配属となり、プラントのオートメーション設備について必要な知識を叩き込まれた。一通りの理解が整うと「建設現場」へ放り出されたが、プラントに関する知識は全く不足していて先輩や現場の作業員達から教わることばかりであった。技術の源は米国の技術が中核となっているので、必然的に英語が必要となり、入社3年目（1964年）には顧客を伴って米国へ制御用コンピュータの勉強へ出かけることと成った。かなり乱暴な社員起用であったが、とにかく与えられた仕事を懸命に消化することに夢中だった。しかし、受験勉強をしていない為か（と、本人は考えている）、英語力なかならず語彙が不足していて大いに苦労したものである。

しかし、10年も経つと一人前の顔をして仕事をしていたが、1970年代になると国内のプラントビジネスに影が射し、生き延びるためには海外市場をターゲットとすることになった。顧客は中東を中心とした発展途上国で、プラントを構成する主要な機器類は主として米国から調達する時代となった。オートメーション機器もエンジニアリング企業の技術者の特権として「調達可能で、そのプラントに相応しい機器を世界から最も安く調達する」という仕事を楽しんだ。反面、世界を飛び回る必要が生じて英語力は否応無く上達したように思えたが、例えば飛行機に長時間隣り合わせた米国人と世間話をするのに、中でも宗教論などは全く不得手で大変困ったものである。

エンジニアリング会社では一般的に土木・建築、回転機、配管・電気・計装などを専門とするファンクション部門と、プロジェクト全般を大掴みに扱うプロジェクト部門に分かれて技術屋が組織されている。プロジェクト部門に属するプロジェクト・エンジニアは事業の拡大に伴って常に不足していたが、筆者はファンクション部門にとどまることが出来た。プロジェクト部門への異動を希望する方法もあったが筆者はそれを行わず、ファンクション部門を居心地の良いところと決めて居続けた。

1980年代後半から、ファンクション部門全体を統括する立場となって所属する約400名の技術者と個々に面談して設計現場の様子などを知ることが出来たが、経営に携わるようになって役立つ情報を得た。

入社後ほぼ30年間を専門職の立場でサラリーマン技術屋を行ったことになるが、1991年に経営陣の末席を汚すことになり「プラント・オートメーション屋」は廃業したことになる。この30年間で強く感じたことをいくつか書き留めておきたい。

1-1、技術を考える上での3つの縛り

技術職が技術を考えるとき常に考えなければならない束縛条件が三つある。それは「コスト」、「納期」、「品質」である。技術職に与えられた課題には縛りとしての予想製品価格、予定納期、予定品質が指定される。「金はいくらかかっても構わない」「納期はいつまでかかってもよい」あるいは「品質はどうでもよい」などということはあるにないわけ、必ずこの三つの条件について縛られている。この三条件のバランスの上で課題解決を図らなければならない。したがって「課題解決策」には必ず複数の案が必要で、複数の案が出せたときは優秀な結果が予想できる。あくまでもバランスのとれた方策が必要である。

「バランスが取れていること」は技術の本質である。特に「質」と「コストと納期」はtrade offの関係にあることが多く、またビジネス社会では「経済性・利益追求」のために「質に拘泥する技術」に対して「経営はコスト・納期の削減」を強く求めることが多い。その結果「質」が犠牲になりかねない場面が出てくるが、技術職は知識と工夫で質の維持とコスト・納期削減を「バランスよく」解決する使命を帯びている。責任ある解決策とは、質・コストをバランスよく解決す

るのみならず、納期の制約さえもスマートにクリアできるものでなければならない。技術職の腕の見せどころである。入社して間もなく「Simple is the best」という言葉を教えてもらったが、技術のバランスが取れている状態をよく表していると思う。

この「バランスを取る力」は競争場裡で生まれるが、競争相手との切磋琢磨によって磨かれる。筆者は旧ソ連や中国とのビジネスに関わった経験があるが、従来の共産主義においては「企業間の競争が無く、談合で決められた甘い『ノルマ』をクリアすれば良い」という社会であったから、技術の進歩も緩慢であるという感想を持った。「ニーズは発明の母」であるなら、「競争は技術革新の父」と考えると考える。わが国でも公益事業を営む企業や一部の官庁業務では健全な「競争場裡」が形成されないでいるが、「父」を持たない仕事には技術的進歩・発展は本質的に期待できないと思われる。

「科学」ではこの束縛条件が「技術」と大きく異なると思われる。科学における競争は国家間、あるいは同じテーマでの研究者同士で研究期間に関しては存在するようであるが（より早くという競争）、少なくとも予算や研究目標については各々が独立して決められているようである。研究にかかる費用と期間は、必要なものは必要という考え方に近いようで、国家の威信をかけて行われるような科学プロジェクトでは、予算と納期に関して競争として短縮を求めるようなことはない。膨大な国家予算で建設されたスーパー・カミオカンデを利用した宇宙物理学の成果がノーベル物理学賞を連続して受賞しているのは、個人としてより国家としての誇りというべきであろう。したがって研究に従事する科学者は「分からない事」の解明に没頭できるのであろう。

一方、「技術」の場合の関係者は常に緊張を強いられ、競争場裡に放り出された技術職はストレスに苛まれるのであるが、競争の存在が普通であるため、競争に慣れている技術職にあっては、「STAP 細胞事件」のような醜聞が流れることはない。

1-2、「質」就中「安全」について

縛りの3要素のバランスが重要と書いたが、その中でも「安全に関する品質」についての妥協は許されない。製品の機能や寿命に関係する「質」については、時に「コスト」や「納期」とある程度の妥協があることは否定できないが、品質のうち「安全」に関しては一切の妥協は許されない。したがって一部の考え方では「3要素の縛り」ではなく、「安全」は特別厳しい縛りとして別扱いとし、「品質」「コスト」「納期」に加えて「4要素の縛り」と考えることもある。安全は「技術」の大前提で、考え得る限りの安全策が盛り込まれて初めて「技術」は存在が許される。

しかし、取りうる安全策は多くの場合「機能安全策」であって「本質安全策」ではない。ここで「機能安全」と「本質安全」について簡単な説明をおこなうと、しばしば使われる説明に鉄道と道路の交差点に関する安全対策の比較がある。機能安全とは踏切に警報ランプ、警報音、遮断機などを設けて、列車の接近において自動的に踏切を遮断する安全対策群を言う。一方、本質安全では踏切をなくして立体交差にしてしまう方法である。しかし本質安全には多額のお金が必要となる。一方機能安全では想定できる危険に対する対策に限られるので、例えば身体障害のある歩行者や高齢者、あるいは踏切の前で意識を失った運転手の車などは警報や遮断機を突破して踏切に侵入して事故を起こす可能性がある。また人間は「To err is human」と言われるように想定外の錯誤やミスを起こすものだから、機能安全をいくらゴテゴテと多重化しても事故はゼロには出来ないと考えなければならない。しかし世の中で使えるお金には限度があるので、機能安全で「まあいいか」とする踏切が大多数なのである。ギリギリのところでは「安全」もコストと妥

協している例であり、すべての交差点を立体交差とすることは事実上不可能なのである。

アメリカのプロセス・ライセンサー（know how 保持者）の計装主任者に「電子式計器」の採用に厳しく反対する人がいた。曰く「つい先日までラクダに乗っていた連中に電子式計器は似合わない」と言うのが持論で、電子式計器の信頼性に疑を唱え、難しい運転を要求するプロセスには妥協せずに「空気式」を要求した。その理由はともかく、「安全」に対して妥協しない姿勢には見習うべきものがあつた。

1－3、現場第一主義：この言葉は一度は触れておきたい課題である。簡単に言えば、本社の偉い人達が頭の中だけで練り上げたアイデアは、どんなに精緻に組み上げられたものでも現場に常に有効となるとは限らない、ということである。逆の言い方をすれば現場には現場特有の事情が必ず存在するので、「現場を知らずに考え出された策は現場には通用しない事がある」ということである。

筆者が勤務していた企業でも、ある部門の設計能力が不十分と指摘された時に「ならば最新式のパソコンによる設計方式」を導入せよと経営陣が決定した。筆者は「誰がそれを使うのか？設計の従業員の能力が落ちているのに道具だけ高級化しても意味がない」と反対した経験がある。結局、わずかな台数を試験的に導入して設計作業を試みたが、従業員の能力そのものが落ちていたために、期待したほどの効果は出なかった。

ファンクション部門を統括する立場になって、所属する約 400 名の技術者と面談を積み重ねたのも、エンジニアリング会社の命である「設計の現場」の様子を少しでも詳しく知りたいと思ったからである。

長い技術との付き合いの中で、「現場を知らない」事の怖さを数多く経験した。その意味で、われわれの時代は若い時に建設現場を経験させてもらったことは、その後の技術職としての人生に不可欠な経験であった。それに比べて最近の若い技術職は現場の経験をなかなか持たせてもらえない環境だと聞いている。これは技術職の成長にとって根幹に関わる問題だと考える。現場へ入ると、「匂い、音、風の吹き方、雨の降り方、夏・冬の様子、従業員の人となり、協力業者の動き方・・・」などを五感で感じることができる。現場の理解とはそれらを肌で感じて直接頭へ取り入れるしかないのである。

1－4、エンジニアリング

（財）エンジニアリング協会（旧エン振協）の定義によれば「エンジニアリングとは、与えられた課題（ニーズ）を解決するために、様々な企業（人々）が一体になった『プロジェクトチーム』として、高度なプロジェクトマネジメントのもと、技術、材料、機器、設備等を有機的に統合させ、高度な技術システムを構築していく事業」と決められている。

筆者が入社したエンジニアリング会社は、中でも石油・石化プラントに特化したエンジニアリング専業であった。創業者社長の優れた経営によって、折からのエネルギー多消費社会の到来とともに国内外の市場で成長を続けていた。

定義のように、仕事は多岐にわたる多数の専門家集団が互いに協力して一つの目標に向かって作業を行うのであるが、技術に関する総合的な責任者が置かれるのが常である。その中で筆者の専門はプラントのオートメーション設備であったため、筆者たちは通常ファンクション部門と呼ばれる専門家の中の一群として参加していた。

会社としてはマイナーな仕事であったが「成田空港開設」の時期に、その航空機給油システムを受注した。広大なエプロンと称する航空機が駐機する場所へ、街中の消火栓と同じように弁を開ければ(水ではなく)危険物の燃料油が決められた圧力で出てくるシステムを開発しなければならない。丁度ジャンボ機が初めて飛来することになって、その膨大な燃料要求を短時間に満たすシステムの設計を行うことになった。配管設備としては物量が膨大なだけで技術的には大きな課題は無く、むしろ流量制御・圧力制御・品質制御などが大きな課題となるシステムであったため、筆者の責任で取りまとめることとなった。設備が完成後も地元の反対があつて不幸にして開港は大きく遅れることになったが、開港と給油業務は大きなトラブルも無く開始され、責任者であつた筆者もホッと胸を撫で下ろしたのであつた。1971年頃の仕事であるのにいまだに面白かつた仕事のNo.1と記憶している。

現在わが国は「モノ・ハード作り」産業の将来について斜陽化が心配され、エンジニアリングやシステム化に伴う「ソフト化」が有望視されているなかで、エンジニアリング事業の面白さをぜひ理解して欲しいと考える。

また、会社では同種のシステムを反復受注したとき、設計の手間を節約するために「as built drawing」と呼ぶ「完成図書」を永久保存することになっていたが、筆者は「なぜその設計を採用したか」を説明する「設計検討書」も合わせて永久保存するように主張した。若い後輩諸氏が効率的に設計作業を進められるようになると考えたからである。

1-5、「競争」は「技術革新の父」

1969年12月 厳寒のソ連・ボルゴグラード(旧スターリングラード)市へコンピュータの設置工事で出張した。その2年前に2ヶ月以上にわたってわがチームメンバーと共に顧客との打ち合わせのため滞在した地であつた。前年には塩化ビニール・プラントの自動制御用コンピュータを出荷していたが現地に到着してからすでに1年以上を経過していて、メーカーは「そろそろ通電しないと劣化する」と指摘していた。したがってプラントの本工事に先立ってコンピュータだけを始動させる作業を行うこととなった。会社からは、すでに1年以上遅れているプラント本体の建設工事の様子を見てくるように指示されていたので、雪の積もる現場を見せてもらった。当時のソ連は「共産主義社会体制」のままで、「ゴスプラン」と称する経済計画の下で「甘いノルマをクリアすれば良い」という「競争の無い社会」であつた。当然現場では「面従腹背」と言うような仕事ぶり、士気・規律の低下と生産効率の悪い社会システムであつたが、特にこの現場はプラントを建屋の中に収容するために(冬季の寒さに耐えるためと思われる)大きな建屋の建設工事を先行させる必要があつた。しかしその工事が遅れていたため、当分は本体のプラント建設には取り掛かれないとの見通しを持って帰国することになった。このような社会システムでは「世界をリードするハイテク」などは生まれないだろうという感想を持った。

1-6、学会活動について

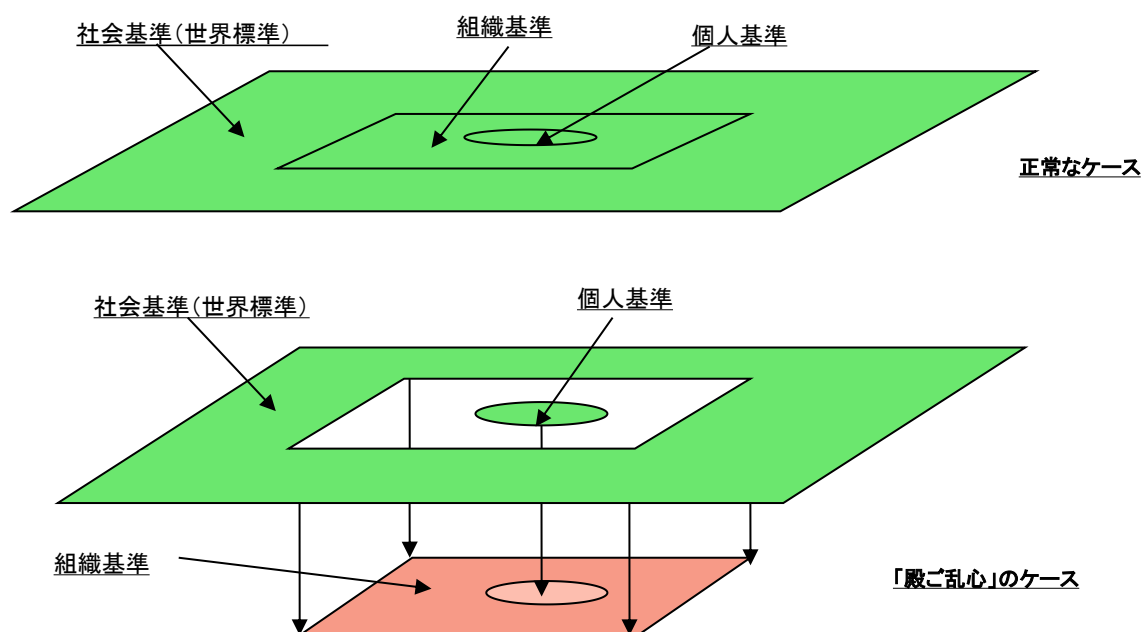
民間企業のメンバーが専門分野の学会に参加して活動する理由は何か？おそらく新しい技術情報を入手し、併せて若手・後輩の学会会員の教育等に貢献することではないだろうか。しかしわが国の学会は正直のところ情報入手の手段にはなり得なかつた。その原因を他人に転嫁するつもりはないが、わが国の学会活動の中心は大学の先生方であり、彼らの国際性の乏しさで国際的な意味のある先端情報は国内の学会からは得られず、海外の学会誌や論文集・会報(proceedings)

が頼りであった。筆者も自動制御を専門としていたのでわが国の計測・自動制御学会に所属していたが、もっぱら人脈作りと講演会などのお手伝いに終始して、価値ある情報は米国の ISA (Instrument Society of America) や欧州の情報源に頼っていた。ただ売り手市場の新卒生を貰い受けるのに学会での教授連中との人脈づくりは不可欠であった。

1-7、「欲忠則不孝、欲孝則不忠」

技術を応用してビジネスを展開するとき、製品の納期と品質を落とさずにコストをいかにして下げるかは技術職の腕の見せ所である。品質と納期が似ている製品の売込みではコストが唯一の競争要素となるので、原材料や構成部品を安く調達したほうが競争に勝つ。1980年代後半になって円高が一気に進み1ドル120円～150円がらみになると、会社は国際化のために海外顧客から受け取るドルを使った海外調達を進めるという大方針を打ち立てた。例外を認めずすべての資材・機器は一律に海外調達を行え、という指示であった。オートメーション機器に関して顧客は日本製の電子機器に絶大な信頼を寄せており、また国内のメーカーも国内市場の縮小で売り上げが減少する環境にあって、大幅な値引きをする状況にあった。したがってたとえ120円/ドルでも国内メーカーから調達したほうが明らかに安く買えると承知していたのであるが、宮仕への悲しさで会社の方針には従わなければなくなり、海外メーカーから購入することに同意した。筆者としてはこれを利用して若い技術職に海外メーカーや外国人との付き合い方、英会話などに習熟させる機会とする思惑もあったが、利益重視の観点からは理不尽な行動であった。1995年には1ドル79円台まで円高が進んだのでこの会社の方針は一応成功したともいえるが、当時としては割り切れないところが残った。

その時思ったことはこの項の題とした言葉である。「欲忠則不孝、欲孝則不忠」とは漢文で、頼山陽の「日本外史」のなかで平重盛が後白河法皇と父・平清盛との間で板ばさみとなり、窮地に陥ったときの心情として書かれているものである。組織の中の個人の判断基準が世間一般の判断基準と組織の基準とのズレの間で板ばさみとなる問題は現代でも少しも解決していない。



上図は組織における判断基準のズレに関する図で、問題は「殿ご乱心」のケースで起きる。「正

常なケース」のように組織の基準・価値観が世間一般と同じ平面にある時は平和で何の問題も起こらないが、それがズレた「殿ご乱心」のケースでは個人の判断基準はほとんどの場合組織のそれに同化させられる。平重盛は父親を諫めることが出来たが現代のサラリーマンは組織の基準に逆らえないという悲しい現実があり、朱に交われば赤くなるのである。現代のサラリーマン社会にも依然として強く存在する「悲哀」である。

1－8、会社が国際市場へ乗り出して、最初に戸惑ったのは「契約書の厳しさ」であった。顧客との契約はもちろんだが、協力企業（Vendor を含む）との契約でも、「契約書がすべて」であり、「バイブル」であるとの認識へ到達するまで相当の時間を要した。それほど契約した後になって「しまった」と思うことが書かれていて、苦勞させられたのである。英語で書かれた契約書が正となるが、いわゆる Interpretation の問題と呼ぶトラブルが発生しがちであった。玉虫色の内容を顧客は自身に有利な解釈をし、売り手である会社も自分勝手に読む結果「溝」が生ずる。会社に「法務部」が置かれて文書の解釈の専門家が関与するようになって幾分軽減されたが、「契約書の解釈の溝」には苦しめられたものである。技術に関する定義も「仕様書」として書かれているが、細かいところで「interpretation」の問題が発生する。例えばエジプトのプロジェクトで熱伝対の接地に関する問題が発生したが、これも「契約書の溝」の問題の一つで技術職といえども「契約書の解釈」には責任があることを痛感させられ、契約書のドラフトの段階から技術職が関与して溝が生ずるスキが無いように詰めておかねばならないことを学んだ。

1－9、「5，3，8」；これは538ではない。ゴ、サン、パチと読む。「ウソの538」という言い方もある。例えばあるプラントの価格見積を急に求められ、時間が無いときは「勘」で答えなければならないことがある。長年 プラントビジネスをしていればかなり「勘」を働かせることが出来るが、100億以下ではないし1000億以上でもないと考えたとき、538億と答える。あるいは583億かもしれない。100億の桁の下のほうと思えば358億である。上のほうと考えれば853億である。つまり精密に積み上げた数字ではない勘で答える数字の場合は、人はみな5，3，8を組み合わせた数字で答えるのが普通であるという。これはかなり真実であってプラントに限らず機器の値段やいろいろなデータに関しても、勘で答えるときには通用する性向であった。

困ったのは、精密に積み上げた結果として得られた本当の積算値が538の組み合わせとなった時である。そのまま提出したら信用されないかもしれないので、538万円となったときは541万円と変えて提出したりしたものである。

2、経営者、それを辞して大学非常勤講師としての20年

1991年役員に選任された。4年後に計算機のソフトの開発事業を行う子会社の代表に移籍した後、本社の経営不振に合わせて1999年に後輩に譲る形でそれを辞した。都合8年間、本社と子会社で経営を見る立場にあった。

その後現役時代に取得した「技術士」を看板にしてコンサルタントの仕事を約3年間行った後、誘われて山形県庄内地方にある第三セクターの大学で非常勤講師として技術関係の講座を担当する教職についた。ここでも約8年間講義を担当して2010年にすべての社会的活動を辞した。合計約20年間も引き続き「技術」と不可分の生活をおくったことになる。

本社の役員にあっては技術に関する全般的なマネジメントを行ったのであるが、経営上の特別

な技術的問題が発生するとその担当となった。その内からいくつかを書き留めておきたい。

2-1、平成7年～11年まで、計算機ソフトの開発コストの低減化を目的とした子会社の経営を見る立場の4年間は、われながらミスキャストと思った。ソフト開発は若いシステムエンジニアの仕事であって、多少コンピュータの知識を持つ年寄りが一緒に考えるような余地は全く無く、経営を見るといえば聞こえは良いが金融と財務の見地からの検討と人事を考える仕事が全てであった。オートメーション・オタクとしては真に mismatch の仕事で、本社の業績不調をきっかけとして若手に譲る形で自ら辞したのは良い判断であったと考えている。

2-2、平成4年、顧客の現場で爆発・火災事故が発生して多数の作業員が死亡・負傷した。爆発源となった熱交換器が会社製であったため、事故責任を疑われることとなった。

本件の渉外担当に就任し、顧客の事故担当や通産省と厚労省の事故調査委員会への対応、マスコミへの対応で多忙となり、関係方面への情報発信・技術的解説（リスクコミュニケーション）を行った。いわゆる Position Paper を作成して説明を行ったのだが、複雑な計算プログラムの結果をその心得の無い方々に説明するのは難しい作業だった。中途半端に切り上げたり、省略したりすると「逃げている」と受け取られる。当社に非は無いとしながら顧客を非難することも出来ない。我ながら中途半端な説明に終始し、新聞記者諸君の苛立ちを理解できる状況に追い込まれた。結局、経産省・厚労省の事故調査委員会の結論へ任せるところとなり、対応は長期化した。両事故調（経産省、厚労省の2本立て別組織）の結論は政治的色彩が濃く、政府・事故調の性格というものを改めて痛感させられたが、技術的な検討と推論からは程遠いものであった。しかし、われわれ技術職としてはあくまでも自然科学的知見に基づく見解を最後まで主張して、政治的見解とは一線を画した姿勢を貫いたと考えている。

注：政府系事故調査委員会について

人間が考えて作ったものには必ず事故が発生する。死傷者が出たような事故では所轄官庁に「事故調査委員会」が設けられる。前述のケースでは経産省と厚労省の各々が直轄の原因調査委員会を立ち上げ、学者を中心に民間企業の技術職が手伝う形で発足した。官庁系の事故調はその報告で刑事責任に言及することは少ないが、被災者が告訴すると裁判所がその報告書類を判断材料とする可能性があるので、調査・報告は複雑になる。技術職としては「真に技術的原因を詳らかにすることのみを目的とした原因調査」が行われて欲しいのだが、そのようにはならないことが多い。特に行政が設定している各種の法・政令・省令・告示などの規制に関係する事項は「玉虫色」の表現となり、責任の所在に関しては曖昧模糊とした結論へ導かれて行政の責任だけは問われぬようにした報告書が多い。

欧米では技術的原因追求だけを目的とした作業が普通で、一種の司法取引様の行為が許されて関係技術職の本音を聞きだし、将来の糧にすると聞いている。その一例に米国の機械技術者協会（ASME）が発行する「Boiler and Pressure Vessel Code：通称・ボイラー・コード」がある。長い歴史の数多いボイラー事故の知見をそのような環境の下で真因を聞き出し、将来の安全に備えるという姿勢はわが国でも一日も早く見習って欲しい事である。

犯罪に絡んだ可能性のある死体を解剖して死因を特定する作業を行う「法医学」の専門家制度があるが、筆者は同様の考え方で「法工学」の制度も必要ではないかと考えている。多くの経験を積んだベテランの技術職がボランティアで行うことでも良いが、すでに社会は事故原因究明の

専門家を必要としている。学者は現場経験が少なく、学者が中心になって活動する一般的事故調査委員会では、泥臭い作業が必要な技術的原因究明作業には力不足となることが多いと考える。

2-3、製造物責任法（俗称 PL 法：Product Liability 法）

会社は電子機器は製造していないが、プラント用の高圧機器の熱交換器、反応器、蒸留塔などは製造していた。1995年にいわゆる PL 法が施行されると、PL 法の対象企業となった。PL 法の詳細はここでは省くが、その要点は「製造者は引き渡した製造物の欠陥により他人の生命、身体又は財産を侵害したときは、これによって生じた損害賠償をする責めに任ずる。ただし、欠陥の存在、欠陥と損害との間の因果関係については、被害者側に証明責任があり、加害者側である製造者等に証明責任を転換する立法はされていない」である。この中で重要になるのは「製造物の欠陥」であるが、「欠陥」とは「1、設計上の欠陥：設計自体に問題があるために安全性を欠いた場合 2、製造上の欠陥：製造物が設計や仕様どおりに製造されなかったために安全性を欠いた場合 3、指示・警告上の欠陥（設計指示の抗弁）：製造物から除くことが不可能な危険がある場合に、その危険に関する適切な情報を与えなかった場合、取扱説明書の記述に不備がある場合などが該当する」と3種と規定されている。1と2は言うに及ばずであり、一般的に問題となるのは3、指示・警告上の欠陥である。法が施行された1995年7月以降において、家電等の技術製品の取説などに注意事項が盛り沢山になったのはその影響である。ただ、「注意事項」として書かねばならない「範囲」は議論の対象となる。つまりその機器を使用するユーザーのその機器に関する知識・常識としてどこまでを考える必要があるのか？という線引きの問題となる。「常識」として知っていると考えれば「注意書き」を書かなくてもよいが「知らない」となれば書かねばならない。例えば「電子調理器（いわゆるチン）に濡れた猫を入れて乾かしてはいけない」とか「股の間に熱いコーヒーをはさんで運転してはいけない」などと書く必要があるのか、という問題である。「タバコを吸いすぎるとガンに罹るおそれが増えます」というのを書かねばならないというのは理解出来るが、上記のような微妙な問題は残るのである。

一般的な家電などでは「常識」をかなり低いレベルと考えて、あれもこれも書く必要が出てくる。しかしプラント用の機器などは「その道の専門家」を使用者として考えているので、「常識」としてかなり高いレベルを期待して注意書きは減らせないか、製造者としては使用者の「技術的知識レベル、探究心、好奇心」などを推し量り、注意書きの範囲を決めなければならなかった。この問題は「技術」に関する基本的な課題を示唆している。

2-4、リスクマネジメントを勉強するきっかけ

平成9年、会社は赤字に転落し、大幅な人員整理を開始した。筆者は子会社の立場にいたが「入社した時の創業者社長時代はあのようにリベラルで楽しかった会社が、なぜ急にダメになったのか？」が大きな疑問として残った。把握している社内状況から考えた仮説は「創業者社長の死後に本質的欠陥が徐々に全社を覆っていった」というものだったが、「なぜそうってしまったのか？」がそれ以後も筆者の頭に残ることとなり、後にリスクマネジメントを勉強する原動力となった。

縁あって山形県の第三セクターの大学の学部で「技術と安全」、大学院で「技術的リスクとリスクマネジメント」という講座を担当することとなり、講義を遂行するためリスク・リスクマネジメントについての勉強を始めたが、会社の業績悪化の原因検証作業と重複することとなった。

前項に書いた「事故」でリスクと事故について強烈なインパクトを与えられた直後でもあり、教職の準備を急ぐためと会社の業績悪化を検証する作業が重なって、「技術とリスクマネジメント」についての勉強を短期間に集中して準備する事ができた。

2－5、「社会には大量の情報が流れる大河があり、それらが流れ込む大海がある」

退職後、最も痛感した事は「自分はその大河の本流を見ることなく側流の一部だけを眺めて、また大海の存在すら知らずに企業活動をしていた」という反省であった。1999年の現役辞任であるから、2000年頃以降のことである。すでにWebは隆盛を極めていて、必要な情報は容易に何でも入手できるようになっていたが、調べれば調べるほどWebの世界は情報の大河・大海であると思われた。そのようなことも知らずに企業経営の末席を汚してきた事への深い反省を迫られた。

「後悔先に立たず」と思い知らされ、文字通り「井の中の蛙」でいたわけであって、退職後勉強を始めた「リスクマネジメント」の観点からはまさに落第ものであった。

技術職は目の前の仕事に没入して自己満足する傾向が強い。穴に嵌って世間知らずである。その結果、管理職に名を連ねるようになって、企業経営に関する特別の勉強も訓練も不勉強のままであった。そして入手している情報も極めて限られた範囲であった。

3、退職後に新しく勉強した「技術とリスク・マネジメント」に関すること

2－4項に述べたようないきさつで「技術とリスク・マネジメント」を勉強することになったが、筆者を含めてわが国民がリスクに対して余りにも楽観的であることを知ることとなった。この問題についていくつかの事を書きとめておきたい。ただ、もとより「リスク・マネジメント」は重要な学問分野であって多くの学者や専門家などの研究成果が存在する。しかし、この拙文では技術を専攻した筆者が必要に迫られて勉強した範囲に基づいて「技術との関連」について考えた事に限られていることを予めお断りしておきたい。

3－1、わが国民のリスク・リスクマネジメントに対する鈍感さ

2011年3月11日、筆者は老人ホームの3階で地震に遭遇し、家具につかまって転倒しないように耐えていた。すぐに停電してTVは見られなくなったが、ラジオによれば東日本大震災の災害が発生・進行していた。福島第1原発の全電源が喪失して炉の冷却が出来なくなり、原子燃料の溶融にまで至ったことを知ったのはずいぶん後のことである。

「想定外」「あのような大津波への対策は考慮してなかった」などの報告が飛び交うなか、原発のリスクマネジメントについて疑問に思わざるを得なかった。曰く「原子力村の学者、業界の専門家、事業者」などなどがこぞって「大津波は想定外だった」と口を揃える中、それ以外の技術者がなぜ原発の「安全神話」に疑問を抱かなかったのであろうかと考えた。筆者自身、原発について、なかでもその安全性についてあまりにも無知であったことに気付かされ、原発関係者の言うことを、頭から信じてきたことを恥じるしかなかった。

原発に関しては、関係者が「ISO9000などよりはるかに高品質で、ロシアのチェルノブイリ事故や米国のスリーマイル島事故などはわが国ではありえない」と発言していたことを筆者は知っていた。この「安全神話」に騙されたと筆者はその時感じたのであるが、それだけでよいのだろうか？事故から時間が経つにつれて思ったことは、無垢な子供のようにそれらをたわいなく信じてしまった技術者に責任は全く無いのだろうか？ということである。

原発の危険性を警告する情報は、京都大学のいわゆる熊取6人衆をはじめ多くの人々から発信されていたにも関わらず、無関心に打ちすぎたのである。筆者自身について言えば大学・学部と院の講義で取り上げた原子力発電の危険性に関するの準備作業でそれらの存在は承知していたから、責任無しとは到底言えないと考えた。

福島第一原発の事故に際して、当時の内閣府・原子力安全委員会の委員長・班目氏が、国会での原発の非常時対策に関する質問に答えて「そのような事態は想定していない。そのような想定をしたのでは原発は作れないから、どこかで割り切らなければ原子炉の設計はできなくなる」と宣ったのは記憶に新しい。安全委員会の長の発言として驚愕したのを記憶している。

このような場合、想定外の事態が発生する「頻度」と、その時に起きる可能性のある事故に伴う「損害の大きさ」を勘案して、本質安全にすべきか機能安全でよいかを判断しなければならない。事故の起きる「頻度」と「損害の大きさ」の積を想定して判断することになるが、これはリスクマネジメントの考え方である。

3-2、わが国民のリスクマネジメントに関する脆弱性

リスクとリスクマネジメントに対する感性は、各々の個人や企業などが心配事や危険性について日頃からどれほど敏感に感じているかによって磨かれる。能天気は何事も楽観的に考えるところにその感性は育たないから、いわゆる「心配性」が高いほうがそれを磨くのに向いている。そしてリスク分析（Risk Analysis）という作業を行う能力を鍛えて、その感性を高く保っている必要がある。

わが国民の特性といえば、「周囲を海に囲まれた島国で外敵の襲来も少なく、四季穏やかな天候の下、豊葦原の瑞穂の国で漁労・農耕にいそしむ民族」というイメージであろうか。そして「以和為貴」文化を伝統とし、一方において海外からの文化・文明を上手に取り込み消化する。しかし近世において200年余の鎖国状態に置かれたために一種の海外アレルギーも有する、ということであろうか。日常的に襲う心配事（リスク）が他の地域に比して少なかったといえるのではないと思われるが、環境が逆な欧州やアジア大陸の人々と付き合うとこれが実感として確認できる。添付資料（巻末・25ページ）は筆者が現役の頃、国際市場で仕事をするようになった時に「わが民族と欧米民族の差異」を表したものである。またこのような指摘は古くから行われているので（文献1，2）を参照していただきたい。

リスクを見つける基本は情報収集能力であるが、毎年の季節変動に伴うような比較的小さなリスクへの処置方策は村の知恵として共有しているかも知れないが、火山の噴火に伴う火砕流や降灰のような生活基盤を根底から覆すようなリスクには「諦め」る方法で無策のままとしてきたようだ。これは巨大リスクへの対処法を初めから「諦め」ていることであり、論理的な思考方法が求められるリスク分析やリスクマネジメントを行うのには慣れていないことにつながる。諦めるところにリスクマネジメントは育たない。さらにまた危険性やリスクそのものを忘れてしまうと言う特技も持っている。「備えあれば憂いなし」という言葉があるが、これをもじって「備えなければ憂いなし」と言う言葉を作っている。わが国民がリスクを「故意に忘れる」ことを痛烈に皮肉っているものである。法律用語に「未必の故意」という言葉がある。悪いと知りながら仕方ないと考えて反社会的な行為を行うことである。「備えなければ憂いなし」とは、自分自身に対して「未必の故意」を犯していることになるのではないか。

一方、「争いを好まず」、「個よりも集団を尊重し」、「皆と同じことをする・人と違った事や抜け

駆けをしない村社会が生活の基盤」「リスクは集団で避ける：集団責任」「自己責任は取らない：お上（行政府）の言う通りに動く」等の行動規範を形成しているのもリスクマネジメントには向いていない。ムラ社会で生きてきたわが民族の伝統は「より多くの知恵と決断力を集結できる個人の自由な発想」とは真反対のものである。例えば、筆者が仕事で滞在した山形県の庄内地方では、農作業のタイミングを示す印として仰ぎ見る鳥海山の残雪模様の「種蒔き爺さん」を農作業の指標にしている。この残雪模様が現れると農家は一斉に決まった農作業を開始するのである。この種の農作業指針は各地にあって、現在でも使われている。このような生活様式は個人のリスクに対する感性を鈍らせて独創的な知恵と決断力を等閑にし、季節変動等に対するリスクマネジメントさえも鈍らせることとなる。



山形県庄内地方の鳥海山に、春になると現れる「種蒔き爺さん」

わが民族には生物学的意味ではなく、民族が過ごしてきた歴史に起因する「後天的な脆弱性」が植えつけられていると筆者は考えている。そのいくつかの要約を記しておきたい。次に記した事項は40年間に及ぶ会社員生活を通じて、いずれにおいても、また幾度となく思い当たる経験をしているからである。

3-3、後天的脆弱性を促進する「リスクマネジメントを阻害する桎梏」 その1

わが国の村社会を仕切っていたいくつもの”風習”や”生活習慣”は個人の独自の発想や能力に手かせ・足かせ（桎梏）をはめて特有の集団性を保っていた。それが明治以降の近代化においても姿を変えて残って、わが国民のリスク・リスクマネジメントの弱さとなっている。「企業と従業員の関係」「タテ社会の人間関係」「日本的集団主義」「甘えの構造」や「家の論理」と呼ばれる一種の「心理的文化」がリスクの洗い出し作業やリスクマネジメント作業を阻害する要因となっている。順を追って記述する。

1) 序列強固

いわゆる「年功序列」は近年かなり崩れてきているが諸外国に比べて組織のヒエラルキー構造は強く守られている。上下の序列は強固でリスクマネジメントの立場からこれを見ると、下意上達のコミュニケーションがどこまで出来るかと憂慮される。

2) 終身一社

多くの企業は最早「終身雇用」を標榜していないが、「転職」は従業員側に依然として「脱落」ないし「脱藩」という意識が強い。労働市場の硬直性もあって従業員は最初に入った企業・組織に一生しがみつ়くことになる。一方「減点主義」評価システムが多いため、いわゆる「敗者復活」の機会は少ない。その結果窓際に追いやられても辞めない従業員が増えて、モチベーションが明らかに低下したままの人材が多くなる。リスクマネジメントの観点からは憂慮すべき（勇気も決

断力も無い) 人材を多く抱え込むこととなる。

3) タテ社会 (中根千枝著「タテ社会と人間関係」に示された人間関係) (文献3)

1975年に著された著名な論文であるが、今日でも根強く通用する組織内の人間関係である。タテ関係のムラ社会を構成しているのでムラのメンバーには不文律様の「縛り」や「掟」が存在し、構成員が「ホンネ」を言う自由を奪っている。「建前」が横行する社会ではタテの理論が優先されて個人間の契約精神が欠如し、エモーショナルな関係で結ばれている。また「ウチ」と「ソト」との意識が強く、組織内の関係「ウチ」のみが強固である。そのような関係では論理よりも感情が優先されて真の論理的な議論は行われえない。リスクマネジメントの立場からは「下意上達」や「ソトとのコミュニケーション」に問題が生じやすい。

4) 日本的集団主義

濱口恵俊・公文俊平編「日本的集団主義」(文献4)によれば「日本的集団主義」は必ずしも「個人主義」の対立項ではなく、各成員が仕事をする上で互いに職分を超えて協力し合い、そのことを通じて組織目標の達成を図るとともに自己の生活上の欲求を満ち、集団レベルでの福祉を確保しようとする姿勢を示すもだという。「個人」と「集団」との相利共生 (symbiosis) が目指され、かつ成員間での協調性が重視される。それは福祉組織の確立を通して自己充実を図る「共同団体主義」(corporativism) だと言い換えられるものである、という。リスクマネジメントの立場から見ると、組織が正しく社会貢献へ向かうための意見・情報が構成員個人から発せられるのを抑制するおそれがあり好ましくない特性といえる。あるきっかけで集団の向かう方向が決まり、それが反社会的方向であっても止まることが出来ないので、集団全体が危険水域へ突入するおそれがある。

5) 甘えの構造

土居健郎著「甘えの構造」(文献5)では、わが国の集団・企業・組織には依然として「義理と人情」が色濃く支配的モラルとしてのこり、「甘えの構造」の特性が強く存在するという。すなわち先輩と後輩、上司と部下等の間には「甘えの構造」が根強く残っている。「人情」という言葉の意味するものは「甘え」に密接な関係があり、甘えの心理を多く含んでいる。義理とは、もともと自然発生的に人情が存する親子や同胞の間柄と違って、いわば人為的に人情が持ち込まれた関係が義理であるといえる。また「恩」という概念と義理との関係を考えると、「一宿一飯の恩」というように、恩というのは人から情け(人情)を受けることを意味するが、恩は義理が成立する契機となるものである。恩つまり恩恵を受けることによって一種の心理的な負債が生ずることを言うのであり、義理という場合は恩を契機として相互扶助の関係が成立することを言う。

つまり義理も人情も甘えに深く根ざしていることであり、人情を強調することは甘えを肯定することであり、相手の甘えに対する感受性を奨励することである。これに引き換え義理を強調することは甘えによって結ばれた人間関係の維持を称揚することである。甘えという言葉に「依存性」という言葉に置き換えると、人情は依存性を歓迎し、義理は人々を依存的な関係に縛るといえることができる。

たとえば、ある組織内の係長の立場で考えると、前任の係長が現在の上司である課長ということは日常的によくあることである。その前任者、つまり上司の課長が前任中に行った決定事項を何らかの理由で(社会の進歩のため、等)改定する必要性が生じたとき、現在の係長は前任者の決定事項を擁護して改定を素直には遂行できないというようなことが生ずる。これは前任者である上司(実務教育等で恩を受けた)の恩に対する義理であり、前任者である上司も現在の係長に対

して甘えを持った関係となる。結果的に設計基準やマニュアル等が社会情勢や技術進化にあわせて改定されるべきものが改定されないままとなるおそれがあり、リスクマネジメントの立場からは好ましくない状況となる。

また組織内の個人を義理と人情が縛る結果を生む可能性があり、人と人の間に非論理的関係が形成されて論理的な議論が排斥されるので、それに伴うリスクは無視できない存在となる。

6) 三戸公著「家の論理」；近代的日本企業の独自性を「家」の論理で説明（文献6）では伝統的な日本の「家」に現れる集団の特性は、近代的な企業組織にも色濃く残っている。創立者一族を中心とするような企業のみならず一般企業にも「家族的な雇用関係」を見ることが出来る。

経営者と従業員は就業契約を結ぶというよりは「縁あって結ばれた仲」となり、従業員は家族の一員となって「丸抱え」となる。家長（社長）と家族（従業員）の間は親子関係のようになり恩情と庇護関係が働いて絶対服従の傾向を強める。社長は欧米の社長より低い報酬で滅私奉公する理由もこれで説明できる。株式会社組織をとっても低配当と高い内部留保、高設備投資、高い研究開発費の戦略等をとってシェア拡大にひた走る。大株主は利潤動機、支配動機を持たないので安定株主となり、保有株を自由処分しない、などの特徴を発揮する。

経営者と従業員の関係を考えると1)現場の従業員からの下意上達が円滑に行えるか？2)「家」のソト「社会」を見据えた人材育成が出来るか？3)経営者と現場の間で、特にクライシスの状況などで情報共有が円滑・迅速に行えるか？などの問題が予見され、リスクマネジメントの立場からは好ましくない要因となり得る。

以上のようなわが国の企業・組織に特有の桎梏群（リスクの洗い出し、リスクマネジメントの執行を阻害する手かせ・足かせ）が存在する。加えて最近では40%を超える勢いで増えつつある非正規従業員の問題があり、非正規従業員で成立する労働現場で下意上達が円滑に行われるのであろうか？という根本的な問題が膨らんでいて、リスクマネジメントの立場からは憂慮すべき状態と言えるのである。

3-4、リスクマネジメントを阻害する桎梏 その2

更なる桎梏群についても触れておかなければならない。第5項ではわが国固有の問題を中心に述べたが、加えて国際的にも広く指摘されていて人類の宿痼とでも言うべき桎梏群が重畳されて、優れたリスクマネジメントを妨害するのである。

優れたリスクマネジメントを阻む要因が、社会心理学の成果として第二次世界大戦の後、特に1970年代以降に数多く報告されている。欧米における社会心理学の研究成果である。

1) 意思決定論における判断ミス(文献7)

意思決定者が単独で重要な決定を下すとき、多くの場合十分な情報と時間的余裕が無いため「論理的判断」を下すことは不可能で、「直観的判断」を余儀なくさせられている。その場合にどのような落とし穴が待ち受けているか、間違いやすいポイントを研究して、その克服法について研究した「意思決定論」がある。その例を挙げると

・「プロスペクト理論」

いま①確実に8万円を得られる選択肢と②確率85%で10万円を得られる（15%は何も得られない）選択肢があった場合、ほとんどの人は①を選ぶ。一方③確実に8万円を失う選択肢と④確率が85%で10万円を失う（15%の確率で何も失わない）選択肢があった場合、ほとんどの人は

④を選ぶ。数理的にはいずれも間違いである。

人は必ずしも常に正しい数理的判断が出来るとは限らないことを指摘している。故に意思決定学などを勉強することが不可欠なのである。

・「アッシュの同調理論」

「アッシュの同調圧力」という集団心理の影響についての研究成果も報告されている。

集団で意思決定を行なう際に集団内の大勢がある意見や態度を決めていると、他のメンバーにその意見や態度に同調しなければならないような圧力が働く。これを同調圧力（Conformity Pressure）という。アッシュは、紙に書かれたある長さの線分に等しい長さの線分を、三本の線分から選ばせるという課題を用いた。個人で行った場合には、単純で間違いようのない課題である。複数の被験者がいるが、実際には真の被験者は一人で、残りの回答者は全ていわゆるサクラである。この実験でサクラのメンバーが一貫して故意に間違った回答をした場合には、最後に回答する真の被験者はサクラの判断に惑わされ、誤った判断をしたり、自分の判断に自信を失ったりすることが明らかにされた。個人の判断は多数派の意見に同調しやすい傾向があることを示している。集団には同調圧力が普遍的に存在し、あるメンバーが同調すれば同調していないメンバーに対する同調圧力を増す。

問題は同調圧力になる多数派の意見や判断が、必ずしも正しいとは限らないことである。

以上は一例であるが、意思決定においては心理的な落とし穴が多数あることが分かっている。一方今日までわが国では、これだけ普遍的で時には重大な結果を招く「意思決定」については、各自が経験で学ぶものとされており、公式な教育はほとんど行われていない。誰に教わらなくても意思決定はできるし、現に毎日行っているからである。ほとんどの判断は直観的・本能的になされ、決定の後もなぜ特定の選択肢を選んだのか理由を考えることもまれである。

意思決定はモーツアルトをピアノで弾くのにとえられる。誰でも鍵盤を叩くことはできるが、うまく弾くのは非常に難しい。経験を積んだからといって、自動的に一流になれる訳ではない。意思決定に経験は重要であるが経験まかせだけで学ぶのは時間がかかり、到達できるレベルも低くなる。意思決定の持つ科学的性質を理解し、適切な指導訓練を積んでこそ、経験から学べるのである。意思決定においては同様の心理的な落とし穴が多数あり、これらを体系的にまとめた「意思決定学」という学問がある。（文献7）企業経営者並びにその候補者は「意思決定論」について最低限の勉強を行うことが望ましい。

2） Groupthink(集団思考)による判断ミス（文献8）

重要事項を会議で決定することは多いが、陥り易い心理的定理「Groupthink」が米国の心理学者 I.L.Janis によって指摘されている。「纏まりの良い集団で会議など皆の意見を集約して物事を決めようとするとき、反対意見を抑制するような力が働き、後から考えると信じられないようなリスクの多い案が採決されることがある」というものである。日本軍の真珠湾攻撃の直前に開かれた米国海軍の会議など数多くの実例を挙げている。アッシュの同調圧力の会議版ということも出来るが、集団思考は「意見一致の幻想（皆が同じ意見を持っている。だからこの意見は正しい）」や、「結果に対する過度の楽観主義（自分たちの選んだ選択肢は現実的で必ず良い結果をもたらす）」といった思考上のいくつかの“症状”からなり、グループ内部で彼らにとって都合の良い（現実）（例えば「今までやってきた方法だからこれからも大丈夫だ」「この程度の違反なら安全上問題ない」等々）の維持に貢献することになる。優秀なメンバーが揃っているのに彼らは正確な現

状況把握に役立つ適切な情報をリーダーに伝えないばかりか、集団思考に陥り、リーダーもろとも合理的とは言えない判断を下す可能性がある。

集団思考が発生する先行要件について、確定的ではないものの集団思考を生じやすくする要件として Janis は、グループが「凝集性の高い集団であることや、外部からの強いストレスに置かれていること」などを挙げている。また「組織の構造的な欠陥」も挙げている。その欠陥とは、グループが他から隔絶された位置にあたり（例えば聖域化された部門）、グループメンバーの同質性が高かったり（メンバーのバックグラウンドや考え方が類似している）ということに加えて、話し合いに臨むメンバーの態度と、意思決定にまつわる決定手続き上の問題が挙げられている。

集団思考が生じやすくなるリーダーの態度や決定手続きについて、Janis は次の様に警告している。

（１）リーダーの不偏的立場の欠如

リーダーがオープンでバイアスのかからない検討を推奨するリーダーシップの流儀を無視する。自分自身が好む考えや方針を押し付ける。

（２）方法論的手続きを要求する規範の欠如

組織に、情報収集や評価についての組織・秩序だった手続きを採用するようにメンバーに前もって要請する規範が無い。

また Janis は、集団思考の防止策について会議のメンバーが集団思考に陥らないために以下の事を提案している。

- ・各参加メンバーに批判者としての役割を果たさせる
- ・リーダーは自分の立場を最初から明らかにせず、どの意見に対しても擁護しない
- ・反論や疑義が出やすい雰囲気を作る
- ・ときどき集団を二つ以上に分割し、個別に検討させた後に全体で会議を行う
- ・別の独立した集団を作り、同じテーマについて平行して検討させる。
- ・メンバーに話し合いの結果を信頼できる組織の関係者に伝えさせ、相手の反応を報告させる
- ・外部の専門家、もしくは組織内部の適任者を会議に出席させ、自分たちの見解に対して批判してもらう

子供のころから「自分の考えは皆の前で堂々と言いなさい」と躰けられている筈の米国でさえこのような結果になるわけで、ましてや日本社会は「皆の気持ちが一つになり易い」特性を持っているので、重要事項を会議で決めるのは危険である。（文献２）

わが国では会議で誤った結論を出すことが、組織的違反の最大の直接因である。日本的な会議の典型的風景は次の様なものである。

長老格の出席者が議長をする。主要な提案を諮るのもこの議長である。案を諮るごとに「ご異議ありませんか」「ご質問のある方」などと言って空気を計り、つかの間の沈黙を賛意と看做し、「特にご意見ないようですので」などと言って承認させていく。往々にして、このとき発言しようという気配の人がいると、目配せ、睨み倒し、などの非言語的コミュニケーションを用いて発言を抑制して、可決に導こうとする。議長が提案者を兼ねるということと、疑義を抑圧しようと試みるということは、実は会議を会議として機能させまいとしているのに等しい。

このような実態を学問として組織的に学んだ経営者はどれほど存在するのか、極めて疑わしいのである。

3) 権威主義による判断ミス (文献9)

第2次世界大戦中の「ホロコースト」について、大戦後「なぜあのように大規模な集団ヒステリー行為が行われたのか？」が研究された。その成果が「権威主義」である。まともの良の組織ではいわゆる「カリスマ」のような存在が生まれ易いのだが、場合によってはそれが強圧的支配者となり、組織の健全な判断機能を麻痺させるという最悪の結果に繋がる。わが国でも古くは関東軍、最近ではオウム教団などがその例である。メンバーは倫理観を失い、組織ぐるみで危険水域へ突入していく。

「権威」とは、特定分野で技能や知識の格段に優れた人が自然に発する光のことである。それに対して「権威主義」は、本来は権威の無い人が、権威あるふりをして無理に光を発しようしたり、自分自身に権威がない人が、権威者の威を借りて光ではなく圧迫感を発しようしたりするときに発生する。

「権威主義」は「権威」の空手形のようなものである。しかし、この空手形は放っておくと擬似通貨として機能し始める。そしてやがて擬似通貨としての構造と道具立てを備えるようになる。

道具立てとは、権威シンボルとなる人物、権威主義的ドグマ(教条)、権威主義的人格の持ち主、集団ナルシズムなどである。道具立てが揃い、外敵の恐怖や組織存続の危機感、世代の新旧交代などの事情が重なると、それらが有機的に関連して権威主義的社会が成立する。

いったん成立した権威主義社会は自己増殖を始める。

権威主義の最大の問題は、最終的にそれが非論理的な行動やリスクの高い行動を無理強いすることである。身内の論理と社会の論理が食い違うとき、身内の病んだ論理を教条とすることを要求する。そして個人の良心の発揮を妨げる機能を果たす。

地位や名声を得た人は、自分の権威が誤った権威主義の道具として利用されないように留意する必要がある。自分の権威に便乗しようとする「外なる権威主義者」に注意した上で、自分自身が「内なる権威主義者」になってしまわぬように、絶えず自戒することが必要である。権威の行使はそれなりに心地よい経験だからである。

このような兆候はどんな組織にも存在するので、萌芽の段階で刈り取るべきであると指摘する岡本浩一氏の著書を参照して欲しい。(文献9)

3-5、人-機械システムのアンバランスによるリスク増大

リスクマネジメントを行う上の桎梏というより、近代文明を享受する社会自身がリスクに対して脆弱化し、リスクが巨大化・多数化しているという事実について触れておかなければならない。

高度な技術を応用してその成果を人類が享受しているのが近代社会であるが、あらゆる場面でマイクロコンピュータを応用した自動化が進展している。しかしコンピュータがこれほどまでに発達しても100%自動化された完全無人化システムは実現していない。中東などで起用されている「ドローン」も、人が搭乗していないだけで米本土から人が衛星を中継して操縦している。宇宙開発の無人探査機といえども同様に、肝心のところは人が地球から操縦していて、完全な無人化システムではない。あらゆる技術システムはその設計・製作・建設・運用は人が行っている、これらは人-機械システムと呼ばれる。

人—機械システム (Man-Machine System) のリスクマネジメントを考えたとき、機械部分はいくつもの事故から学んだことを反映して改善され、かなりの完成度に達していると言えるが、問題は人 (人間・human) である。高学歴社会といわれるわが国でもリスクとリスクマネジメントに関しては欧米に比して遅れていると思われる。それは桎梏その 1 に記したような特性がこの面にも現れるからである。

「人」は次のような三つの意味でリスクマネジメント上問題がある。

- 1) 高度に発達した「機械システム」を設計・製造・建設し運用するにふさわしい「能力」を有する人材が十分に育っていないケースが増えている。たとえ技術的知識は十分であっても、仕事に対する姿勢、一般教養、モラル、思い込みなどにおいて機械システムが実現したほどの高度なレベルに追従出来ていない場合は、人と機械の間にアンバランスが生じて事故のリスクが増大する。
- 2) To err is human/ (人は間違いを起こす動物である) : もともと人間にミスはつき物で、全くゼロには出来ない。目標とすることは出来るが実際にゼロとはならない。
- 3) 「やる気」の無い「人」が組織全体の安全性の足を引っ張る。モチベーションが低い状態で、命じられた仕事をイヤイヤ消化するだけの状態では、ミスも増えるし積極的に組織全体のためのリスクマネジメントにも関わらない。労働人口の 40% に近づきつつある非正規社員などの雇用形態とそれに伴う業務責任を考えれば、当然予想されることである。

つまり「人」に関する問題は本質的には何も変わらず昔のままである。否、労働環境や個人の価値観の変化で、昔よりむしろ悪化しているかもしれない。

人は間違いを犯す動物である。しかし高度な人—機械システムといえどもその安全化対策のほとんどは「機能安全」であって、それと対になると考えられる「本質安全」は社会のコスト負担の点からほとんど使われていない。人のミスを想定する限り「fool proof」とも称される「本質安全」に頼らざるを得ない筈であるが、実際は「機能安全」がほとんどである。機能安全をいくら積み上げて人も人が介在する限り事故はゼロにはならない。

人間はミスをなくすことは出来ないが、「やる気」のない人が関与するケースではミスはより多くなる。やる気の無い非正規社員が働く職場では、事故のリスクはさらに大きい。このような非正規従業員の「やる気」や「モラル」はリスク増加要因として問題視されることは多いが、ではいわゆる正社員は問題ないのだろうか？

高度なハイテクを応用した複雑大規模な機械システムを設計・製造・建設・運用する「人」の多くはいわゆる正社員であるが、その「能力」が根本的な問題となる。ここで言う「能力」には単に技術的知識とその応用技量だけでなく、一般教養・社会的常識・倫理観・士気等も包含した幅広い能力を意味する。強いて言えば「人格」のような人間の基礎的価値に近いものであり、民衆レベルで言えば「民度」という言葉に近いところの「文化的レベル」である。それらが機械システムに見合って十分に高いことが要求される。

旧ソ連のチェルノブイリ事故、米国のスリーマイル島事故、わが国の福島第一原発事故がその代表例と思われ、わが国を含めて人類はいまだ「原子力発電所」の機械的能力に見合った「人」を養成していないことを証明した。わが国でも、えらそうなことを言っていた電力業界の人材や学者は原子力発電所を安全に利用できるほどの設計・製造・建設・運用能力を所持していなかったことを自ら示したわけである。この点に関しては福島第一原発事故後の政府・国会あるいは民

間機関のいくつかの事故調報告書があるが、いずれも筆者は違和感を持つ内容なのであまり評価していなかった。しかし昨年(2015年)6月になって本事故を調べていた国際原子力機関(IAEA)から最終報告書が公表された。それは「国も、東電も日本の原発は安全と思い込み、何度も安全対策の強化を迫られる機会があったにもかかわらず、怠ってきた」と強く批判するものであった。わが国の一流の専門家達のリスクマネジメントに対する甘さを痛烈に批判しているという。筆者は全面的に賛成なので、参考資料としてその内容を紹介した記事を引用する。リスクマネジメントの良い参考書と考える。(資料:東京新聞の記事 文献10)

この問題は将来ますますその危険性を増すものと考えられ、就中、近代国家を目指して背伸びしながら高度な人-機械システムの導入に熱心な発展途上国は将来の社会的アキレス腱を導入する可能性が大きい。ビジネスとして割り切った考えの下で、先進国のビジネスは甘言を弄して高度な機械システムを発展途上国へ売り込むことに熱心である。導入後に運用に関わる人材のレベルをどこまで考慮しているかきわめて疑わしいまま、導入が進むことになる。そのシステムが一度トラブルを生じたとき、運用に関わる人材が不足している事実が露呈し、システムは破局を迎えることになる。このようなパターンで高度な人-機械システムが破局を迎えるリスクは地球上で増大している。

問題は原子力発電所に限らない。地球温暖化や環境問題、IoT(Internet of Things)に伴う情報の濫用・誤用、宗教・文化の異なる民族間の争い、生命科学に伴う倫理的問題、ドローンと情報管理問題等に関して今後の社会をリスクから守り、正常に保つ方策を早期に整備する必要がある。それには技術の発達に見合った「能力」を有する人材の養成が何よりも優先されなければならない。

それにつけても宮本常一著「庶民の発見」に表された昔のわが国の職人氣質と言うべき考え方が現代の高度文明社会をリードすべき人材において乏しいことを痛感する。やはり人材教育が最も優先されるべきことと考える理由はここにある。

3-6、体験的リスクマネジメント

筆者が1961年4月に社会人の一歩を踏み出して以来、いままで55年間歩いてきた道を想いかえしたときにいくつかの危機状態を思い出す。何度か「顔面蒼白」の思いをしたが、リスクマネジメントの観点から何かの参考になればと考えて書きとめることにした。

1) 昭和48年(1973年)～、国内高度成長の終了とともに海外(南ア、イラン、イラク、エクアドル等)プロジェクトに従事し、軸足を国内から海外、国際化へ向けて邁進した。サウジアラビア、カタール、ナイジェリア、エジプト、ニュージーランド、ヴェネズエラ、中国本土、台湾、イラク、インドネシア等のプロジェクトの支援を行い、単身での出張が多かった。その様な状況の下で、現場を開設中の国々で革命や戦争が勃発した。部下を送り込んでいた最中の現場もあったが紛争中の国にある現場へ新たに部下を赴任させたこともあった。本人はもとより、家族の心配を考えると、派遣指示書にサインするのは苦しい決断だった。

1979年 イランの親欧米政権のパーレビ朝国王・シャーをホメイニ師(イスラム教・シーア派)が倒す革命があった。欧米勢は早くからその事態を予想する情報を収集していたが、会社を含む日本勢はイラン南部でIJPCプロジェクトの遂行に懸命で、革命への対処は行っていなかった。

1980年 イラ・イラ戦争。スンニ派のイラクが、隣国イランのシーア派の影響拡大を嫌い、チ

그리스・ユーフラテス河口地区の領有権を巡ってイランに侵攻した。1988 年まで続いたが、米国はイラクを軍事援助した。イスラム教内の派間の戦いであると共に、アラブとペルシャの戦いであった。会社はイラクで 3 箇所の大きな現場を開設し、プラントを建設中であったため赴任中の部下の安全確保に懸命だった。

1982 年ヴェネズエラの民族資本化された某石油精製所の更新プロジェクトを受注して、筆者も打ち合わせに現場へ出張した。カリブ海に近い現場からの帰途、首都カラカスに立ち寄り米国系の計器メーカーの人と打ち合わせを持ったが、彼はこのプロジェクトは近くキャンセルされるようだという。帰国して営業担当のトップに伝えた時には信じてもらえなかったが、それから 1 ヶ月経った頃にキャンセルされた。米国のバックヤードへ極東から入り込んだ企業には情報収集能力に限界があつて、米国系企業が持つ情報の豊富さにはかなわないと思ったことを記憶している。

1990 年イラクがクウェートへ侵攻した。イラクはイラ・イラ戦争の戦費借款の返済に苦しみ、クウェート国境の油田の盗掘疑惑を発端としてクウェートに侵攻。1991 年米国を中心とした多国籍軍がバグダットを爆撃してイラクを国内へ押し返した。当時の米国大統領はパパ・ブッシュであったが、サウジアラビア、エジプトなど多くの国々と同盟を結んで、サダム・フセインとの戦いに勝った。クウェート、イラク、サウジなどに多くの現場を開設していた欧米の contractor はいち早く情報を得て開戦までには戦場となる地帯から撤退していたが、わが国の企業は危機発生後逃げるのがやっとであった。海外、特に中東における情報収集能力において、わが国は米国・欧州各国に比べて、真に脆弱であることを痛感させられた。政府は全く頼りにならず、われわれ民間企業の方が勝っているくらいであった。

2) 私的なリスクマネジメントの失敗である家内の脳卒中について書いておかなければならない。

平成 20 年（2008 年）8 月 7 日早朝、夫婦で鶴岡の住まいを出発して快晴の蔵王山でトレッキングを楽しみ、米沢市のホテルに入り夕食を済ませて TV を見ていた。家内はトイレに入ったがなかなか出てこない。声をかけたが要領を得ない返事しか戻ってこないののでドアを開けるとトイレの上に倒れていた。すぐに米沢市立病院に搬送して当直の脳外科の先生によって CT を撮ってもらった。脳内出血があり左半身の麻痺が出るでしょうという。3 日間ほど意識は混濁したり正常に戻ったりしていたが、再出血も無く急性期は脱したということで 11 日から軽いリハビリテーションを開始した。その後、転院を勧められて古くからの友人の紹介で平塚市立病院が受け入れてくれることになり、8 月下旬に転院した。

しかし、平塚市立でもリハビリ専門の病院への転院を勧められて翌月には平塚の海岸地区にある私立病院へ転院した。リハビリは発症後 6 ヶ月が勝負というが、運動能力もかなり向上して思考能力も完全に戻り、自分の生活はかなり出来るようになった。しかし、入院生活は不自由なことが多く、茅ヶ崎の自宅をバリアフリーに改造して 12 月に退院させ、通院してリハビリに励んだ。大学院の後期の講義は集中講義の形で 2〜3 回分をまとめて行った。平成 21 年（2009 年）4 月から 11 月までは家内と共に鶴岡へ戻って大学・大学院での講義を続けたが、翌年、すべての講義を辞した。

筆者が仮に何等かの理由で家内をサポートできなくなる事態を想定すると、家内のエンジン出力は 10〜20% しかないのに筆者の出力も 50% 以下となるので、これでは双発のジェット機のように「即墜落」となる。遅まきながらリスクマネジメントとしてはどこかの有料老人ホームにでも入らなければならないと考え、本格的に調査して平成 22 年 3 月東京海上系の施設に決めて契約し

た。同年4月から入居して今日に至っている。

この一連の出来事で、古くからの友人達の世話になったが、「カミサン一人のリスクマネジメントも出来ない奴が、大学院でリスクマネジメントを講ずるなんておこがましい」と揶揄されたものである。その通りで返す言葉も無かったが、「結婚以来家内は自分より丈夫で、おかしくなるのは自分が必ず先だ」と思い込んでいた筆者の失敗であることは間違いない。定期検診などが必要な年齢に達しながらそのようなことは何一つしてこなかった反省しきりであったが「後悔先に立たず」である。リスクマネジメントとはそういうものの様である。

4、反省と結論に代えて

電気屋になるまでの学齢期約20年間は「電気技術」ないし「無線通信技術」に魅せられて深入りしたが、敗戦後の国民的合意として存在した「これからの我が国は科学・技術で生きていく」という雰囲気の中でのことと考えている。今、その後の世相を考えれば、思慮の足りない「一直線」に過ぎたとも思われるが、あくまでも当時の「特殊な雰囲気」の中でのことと考えている。後年になって、年長者たちから「もっと違う人生もあるよ」となぜアドバイスしてくれなかったのかと考えることもあったが、当時の世相から考えれば、親をはじめ長兄なども「まあいいか」と筆者の状況を黙ってみていたのであろうと思われ、本人も納得している。したがってこの点に関してはなんら後悔するところはないし、むしろ敗戦後の混乱の中で「好きなことに熱中する」ことを許してくれた親・兄や周囲に感謝するのみである。

小・中学校時代は体格も小さく、スポーツも不得手で身体も弱い、いわばイジメの対象になりかねない少年であった。自らもそれを感じたのか、何か「存在感」を示せるモノを身につけたいと考えたフシがあり、その結果として「電気の勉強」を頑張ることに繋がったのかもしれない。

高校・大学在学中は、友人達が「保守／リベラル、マルクス・左派」などを論じていたが、それらからは距離を置いて「技術で『外貨』を稼いで豊かになるのが先だ」と考えていた。

それでも社会人になってから「人はなぜ働くのか？」というような素朴な疑問も持ったが、見田宗介著「現代の生きがい」日経新書1970年刊を読んで納得してしまうような単純で幼稚な生活を送っていた。

一種の「技術オタク」には違いなく、世間の若者が「安保闘争」等で熱くなっていた時代にもかかわらず、「電気」一筋で社会へ飛び出している。社会を広く見なければいけないと思い知らされたのは、会社を辞して情報の大河・大海を知ってからであった。実に遅すぎるのである。

エンジニアリング会社のファンクション部門での30年間は、これまた自由・闊達な雰囲気の中で、好きな専門分野で過ごさせていただいた思い出に尽きるのである。上司達は筆者のことをよく見ていたようで、「オートメーション・オタク」に近い筆者はファンクション部門に留め置いた方が有効と考えたようである。その結果として海外拠点や現場への勤務が少ない専門技術者として居心地よい場所で仕事を楽しむことが出来た。巨大なプラント・システムのエンジニアリング・建設・試運転業務は多数の技術職が協力して築き上げる仕事であるが、筆者は他の分野の専門職と密接なコミュニケーションをとりながら進めるこの仕事が好きで面白かった。各専門分野を代表して述べる建設的意見は発言者の長幼などに関係なく自由な雰囲気の中で採用され反映もされていく「プロジェクトエンジニアリング手法」に限りなく愉快さと愛着を持ったものである。創業者・社長が技術優先で自由な雰囲気文化として広めたこの手法は素晴らしいものであった。その中に居続けることが出来た30年間は、その時点では何も悔いるところが無く、それを許して

もらった経営陣に感謝するのみである。

しかし役員に登用された後の最後の 20 年間について今考えると、上記の 30 年間にまで遡って後悔することが生じているが、そのことを以下に記すことにする。

最後の 20 年間については、有終の美を飾るどころか一転して後悔してやまないことが生ずる。筆者が現役生活を終え、誘われて教職を始めるにあたってインターネットを多用することになった。講義は基本的に自分の知識を基礎として行うことになるが、あやふやなことを教えるわけには行かないので、内容はすべていわゆる「裏を取る：文献や出典をインターネットで調べる」作業を経て行うことになる。その過程で、すでに前章に書いたように最も驚いたことは「世間には情報の大河が流れていて、その先には大海がある」ということを知ったことである。そして、そのようなことも知らずに企業経営の末席を汚してきた事への深い反省を迫られた。中でも前章で述べたように経営行為として重要な「リスクとリスクマネジメント」については何一つ体系的な勉強もせず、文字通り「井の中の蛙」でいたわけであって、井の中の蛙のままファンクション部門の管理職として、また経営の一角を占めていたということになる。どうしてもっと広く情報を取得して経営に参画しなかったのかという悔いが残る。過去を振り返っての「若し・・・」は何の意味も無いが、勤めていた会社が左前になった悔しさが強いだけに、「自分にも何かが出来たかもしれない」との思いがどうしても残るのである。海外のエンジニアリング・コントラクタに比べて幾度と無く「情報の欠如」で痛い目にあってきたにも関わらず、反省とアクションが無かったことを悔やむこととなった。

今ひとつの悔いは、教職についた学部では「技術と安全」という講義を行ったが、「原子力発電」についてその危険性を学生に指摘しなかったことである。「原子力神話」を頭から信じて電力業界が広く PR する「原発の良いところ」だけを講義の中心に据えて行った。2010 年の東日本大震災に伴う福島第一原発の事故は筆者が教職を終えてからのことではあったが、それより前の約 8 年間の講義で多くの学生に「間違った」ことを教えてしまったことについては、悔いてなお余りあることとなった。前章までに書いたように「現場第一主義」を信じる筆者が、「原発の設計や操業の現場」を知らずに電力業界の広報や書籍などの知識で「知ったかぶり」をした結果がこの様であったわけで、また先入観無しに虚心坦懐にすべての情報に注意すべきことを怠った結果でもあった。反省しても取り返し出来ないこととなった。

福島第一原発事故をうけて、原子力規制委員会が安全対策の新しい強化を考えて、その新しい強化策に合格した原発には「再稼働許可」を与えている。原発の運転中のミス、あるいは想定外の事態の発生確率は極めて小さいとは思いますが、もし発生したときの損害の大きさを考えると、原発のリスクはわれわれの許容範囲を超えて大きいと考える人が多い。昨近、原発の再稼働をめぐる反対する人と賛成する人の間の溝は埋まらないように見えるが、それは原発が機能安全にいくらお金をかけても、本質安全には成りえないという問題だからである。反対する人は本質安全にしなければならないと考えるが、それには「運転しない」とするしかないのである。機能安全をいくら積み上げても事故はいつか必ず起きるから、再稼働に賛成する人は、いつか起きる事故について子々孫々に至るまでのわが国の将来について責任ある考えを持っているのであろうか。原発再稼働問題はイデオロギーの問題ではなく、純粋に技術論ないし安全化対策問題なのであり、少なくともこの点について講義で明らかにしておくべきであった。

細かい失敗はいくつもあるが、現時点で書き留めておかなければ成らない仕事上の大失敗はこの二つであろう。この失敗から学ぶことは「情報」の重要性である。最近になって米国の中国関係の主担当情報員を長く務めたマイケル・ピルズベリー著「China 2049」を読んだ。中国担当の諜報員でさえ長年の間全く騙されて知らなかった中国の「世界制覇 100 年戦略」について、この本によって知る事が出来たが「情報」がこの世の中で如何に大切な存在であるかを改めて痛感することとなった。

私見であるが筆者が勤務していた Engineering Contractor という業種では、経営行為の半分以上はリスクマネジメントだと今になって考えている。もちろんここで言うリスクやリスクマネジメントには経済的・社会的なリスク関連のものを含んでいる。しかしエンジニアリング・コントラクターの経営は、技術の中核としたリスクマネジメントそのものではないかと考えている。特に技術職にとってリスクマネジメント行為は経営行為全体の 60～70%以上に相当すると思われる。

ビジネスとは顧客（買い手）のリスクを売り手・請負者が肩代わりする行為であると言う。それ故に肩代わり料として、適正な利潤を取得することが認められていると考えられる。故にエンジニアリング・コントラクターはリスクに対する感性を鋭敏に磨きあげて顧客よりも多くの情報を持っている必要がある。つまりエンジニアリング・コントラクターは情報で生きている企業なのである。にもかかわらず筆者が現役であった頃の会社にその様な自覚を持つ社員が何人いたであろうか。これが筆者の技術との関わり合いにおける最大の悔いであり反省なのである。

ここに「技術を軸」とした筆者のアイデンティティを書き出してみると、敗戦後 70 年間にわたって好きな技術一筋に生きて来られたことが改めて確認できる。われわれより少し年長の人達の多くが戦争に狩り出され、また「技術」が戦争に利用される局面に遭遇させられたことを知っている年代として、幸運であったとの感慨を深くするのである。これはその間わが国が「平和」であった故のことであり。その有り難さを痛感して社会に感謝し、またこれからもかくあらねばならないと考えるものである。

もうしばらく技術について考える時間を許されるなら、ここに書きとめた事項や他の事柄についても、その正否について考察を続けていきたいと思う。

完

リスクマネジメント 文献リスト

- 1 ;川勝平太・安田嘉憲「敵を作る文明、和をなす文明」2003.5刊 PHP 研究所
ISBN4-569-62215-1 C0030
- 2、ルース・ベネディクト著、福井七子訳「日本人の行動パターン」1997.4刊
日本放送出版協会 ISBN4-001794-5 C1336
- 3、中根千枝「タテ社会の人間関係 単一社会の理論」1975.7刊講談社現代新書 105
ISBN ナシ
- 4、濱口恵俊・公文俊平編「日本的集団主義 その真価を問う」1994.9刊
有斐閣 ISBN4-641-02297-6
- 5、土居健郎「注釈『甘え』の構造」1993.9刊 弘文堂 ISBN4-335-65084-1 C1011
- 6、三戸浩・他「企業論」新版 2004.10刊 有斐閣 ISBN4-641-12232-6 C1334
- 7、印南一路「すぐれた意思決定」2002.1刊 中公文庫 648 ISBN4-12-203961-4
- 8、I.L.Janis「Groupthink Psychological Studies of Policy Decision and Fiascoes」
Second Edition Houghton Mifflin Company/Boston 1982 ISBN0-395-31704-5
- 9、岡本浩一「権威主義の正体」2005.1刊 PHP 新書 330 ISBN4-569-63990-9 C0230
- 10、東京新聞 2015年6月12日付[福島原発事故]「国・東電の安全神話指弾、
IAEA 福島原発事故最終報告書」

添付資料

日本民族と欧米民族（中国人を含む）の特性比較

農耕民族	狩猟民族	平和共存主義	覇権主義
熟慮型	瞬間判断型	同質志向	個性尊重
村社会	個の集合	チームワーク	個人プレイ
調和型	対立的	バランス感覚	要素分析
日本的集団主義	我の確立	全体感得	個体認知
相手の身に	自己主張	以心伝心	契約書
なって考える	優先	恥の倫理観	契約の倫理観
受動的	能動的	建前と本音	単刀直入
守備的	攻撃的	根回し	ディベート
努力至上主義	戦略至上主義	応用開発	独創的研究
女性的	男性的	外人に弱い	異民族より上意識
母系家族	父中心の家庭	水に流す	根に持つ
感情的	理性的	淡泊	しつっこい
情緒的	論理的	微分的	積分的
和至上主義	個性至上主義	(変化に敏感)	(トレンド重視)
		草食的	肉食の

国際的市場では「彼を知り己を知れば百戦殆からず」である。(筆者注)