

生産性運動のオーラルヒストリー：前田昭夫氏と中條藏實氏(元労働部職員)の仕事

UMEZAKI, Osamu / 梅崎, 修

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学部

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学キャリアデザイン学部紀要 / Bulletin of the Faculty of Lifelong Learning and Career Studies

(巻 / Volume)

2

(開始ページ / Start Page)

243

(終了ページ / End Page)

278

(発行年 / Year)

2005-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003220>

生産性運動のオーラルヒストリー

—前田昭夫氏と中條藏實氏(元労働部職員)の仕事—

法政大学キャリアデザイン学部専任講師 梅 崎 修

1. 調査の目的

1955年に設置された日本生産性本部（現社会経済生産性本部）は、労働団体からの批判を受けながらも、日本企業における経営技法の革新に多大な影響を与えた。しかし当時、企業内の労使関係は極めて対立的であり、新しい経営技法の導入にとって第一の障害となっていた。また、生産性運動に対してどのような立場をとるかは、労働組合間でも意見が分かれており、生産性運動は労労間対立の争点であったといえる。日本生産性本部は、労働部を中心に労使協議制の啓蒙活動に努めた。具体的な事業活動としては、シンポジウム、セミナー、個別相談などがあげられる。このような日本生産性本部の活動もあり、日本企業の労使関係は〈対立〉から〈協調〉へと徐々に変容していった。〈協調的労使関係〉の成立は〈日本の経営〉が成立する基盤的条件であったといえる。

本稿の目的は、日本における生産性運動の展開を明らかにするため、日本生産性本部元職員の証言記録を作成し、公開することである。日本の生産性運動を調査対象としたオーラルヒストリーは、以下にあげた筆者が参加した証言記録がある。これらのオーラルヒストリーでは、日本生産性本部の職員・元職員および関係者のインタビューを行っている。

『生産性運動オーラルヒストリー《労働部編》』第1～3巻 政策研究大学院大学、2003（全17回）

「生産性運動オーラルヒストリー、—河鍋 巖氏（元労働部職員）の仕事—」『生涯教育とキャリアデザイン』（第1号）、2003（全1回）

『生産性運動オーラルヒストリー《国際部編》』上巻下巻 政策研究大学院大

学, 2003 (全14回)

『村杉康男オーラルヒストリー』政策研究大学院大学, 2003 (全1回)

『生産性運動オーラルヒストリー《経営開発部編》』政策研究大学院大学刊行予定 (全5回)

『生産性運動オーラルヒストリー《海外視察団編》』未刊行 (梅崎研究室所蔵) (全4回)

今回、証言記録を公開する前田昭夫氏と中條藏實氏のインタビューは、筆者が行ってきた労働部職員・元職員のオーラルヒストリーの情報を補足するものである。これまでの証言記録では、労働部の元職員および関係者に19回のインタビューを行っている。しかし、労働部の立ち上げ期である昭和30年代の活動に関しては、残念ながら十分な証言を集めていない。その理由として、昭和30年代を知る語り手の方が少ないという問題があげられる。松尾昭二郎氏、河鍋巖氏の証言記録を例外として、ほとんどの証言は昭和40年以降の出来事に限られている。そこで労働部立ち上げ期を経験された前田昭夫氏と中條藏實氏のインタビューを実施し、証言記録を公開した。日本における生産性運動の展開に関心を持たれる研究者、さらには戦後労使関係史を分析する研究者にご利用頂ければ幸いである。

2. 前田昭夫氏と中條藏實氏による証言記録の「資料的価値」

前田昭夫氏と中條藏實氏は、労働部の立ち上げに携わった日本生産性本部元職員である。発足以前、労働部は業務調整課と呼ばれていたが、その時代を把握できる貴重な証言である。この史料から昭和30年代の労働部の活動を多角的に把握することができる。

労働部の立ち上げ期には数々の事業が展開されたが、その中の一つに職務分析士養成講座がある。労働部は労使関係を扱う部門であったが、実際は労働組合対象の事業がほとんどであった。ところが、経営側を対象とした職務分析士養成講座が立ち上がった。当時関心が高かった職務給の作り方を学ぶ講座であり、その事業の担当者は前田氏であった。氏の証言からは、以下の二つ点を読み解くことができる。

第一に、職務分析士養成講座は労働部において初めての収益事業である。当

時、労働部は国からの補助金と他部門（国際部や経営開発部）の事業収益からの“持ち出し”で運営されていた。当時、労働部の戦略は、収益事業を手に入れることで事業活動の〈自由度〉を手に入れることであった。もちろん収益が目的ではないが、予算制約がない事業展開を目指していたといえる。しかし実際は、職務分析士養成講座は経営開発部との組織競合をもたらし、前田氏は講座とともに経営開発部へ移ることになる。このような組織内競合は、公式文書には現れず、オーラルヒストリーだから入手できる情報である。

第二に、職務分析士養成講座の中身は時間とともに変化している。アメリカから導入された職務分析および職務給は、日本の職場に合わないと判断され、数回にわたる講座内容の改訂を行っている。職務分析では、職務の境界をはっきりさせることを第一の目的としているが、実際は課業のくくり方を曖昧にしている。

一方中條氏は、生産性労働大学の運営や『企画実践ニュース』の編集に携わられた。今回、中條氏の発言は少ないが、初期労働部の雰囲気伝える貴重な証言である。中條氏の発言によると、労働部には収益事業はなかったが、生産性運動の理論を担っているという大変なプライドがあった。そして氏は、労働部が労働関係の事業を展開しているから日本生産性本部に入職したといえる。しかし労働部は、1961年頃から徐々に収益事業に力を入れる。労働関係から経営関係へ、国レベル・産業レベルから個別企業レベルへ、労働部における事業の中身も変貌を遂げた。中條氏は、深沢氏の勧めもあって日本生産性本部を辞め、総同盟の事務局に移られた。氏が日本生産本部におられた期間は短いですが、労働部における事業活動の変容や日本生産性本部と総同盟の関係を把握するためにも、氏のようなキャリアの方の発言は極めて重要である。

3. 証言記録

《生産性本部入職の経緯》

梅崎 一年ほど前に河鍋さんに生産性本部でのお話を伺いました。その時に前田さんや中條さんのお話もありました。今回、前田さん、中條さんにもお話を伺って、戦後の生産性運動、もっと広く言えば戦後日本の経済全般に関して何らかの研究ができればと考えております。今日はよろしくお願いま

す。

実は、昭和三十年代の生産性本部が立ち上がった頃の話はあまりわかっておりません。残念ながらお亡くなりになっておられる方もいますし、三十年代を語る方があまりにも少ないのです。中條さんから「前田さんからお話を聴くべきだ」というお話がありましたので、今日は特に、生産性本部の三十年代を中心に伺えればと思います。

梅崎 はじめに前田さんが生産性本部に入られた経緯をお聴かせください。

前田 昭和三十二年の入社です。実は私は名古屋大学二年のときに病気をしました。そして卒業を延期して、でも、もうそれ以上延ばすわけにいけないということで、無理やり単位を取って卒業しまして、さあ就職ということになったんですが、なかなか難しかったわけです。当時、岸さんが首相をやっているところですが、自民党は生産性議員連盟を作っていたのです。

梅崎 審議会みたいなものでしょうか。

前田 ええ、そんなのがあったんです。実はそのメンバーであった江崎真澄という愛知県出身の代議士と私は縁があったので、頼み込んだわけですよ。その紹介で入ることになったわけです。自民党からの依頼だから、どこに配属するか困ったといえます。それで最初に面接したのが深沢敏郎さんでした。労働運動、労使関係、労働法などの質問を受けましたけれども、さっぱり答えられなかった。ところが、「よし、色がついていると大変だけれども、さっぱりわからないんだったらまあいいだろう」というので入ったのが、そもそもの経緯なんです。昭和三十二年にアルバイトで入って、月給は九千円だったと思います。

梅崎 そうすると、大学時代に生産性運動という言葉や生産性本部自体は全くご存じなかったわけですか。

前田 いやあ、知るどころか、私の友人には左翼かぶれの連中が多かった。

梅崎 そうですと、悪の総本山に入ってしまった（笑）。

前田 ええ。彼らから言うとうそなんです。それで、送別会をやってくれたときに、「お前は敵の本山へ行くから、これでお別れだ」と（笑）。水盃じゃないけれど二度と会えないと思って、それは悲痛な思いで別れてきたんですよね。

梅崎 昭和三十三年に労働部ができあがりますね。

前田 その前でした。調整課と言っていました。

梅崎 業務部調整課ですね。

前田 業務調整というよりも、はっきり言って労働関係事業です。僕が入ったときは調整課ということで、深沢さんと女性の職員が一人、アルバイトが一人の三人だったんです。そこに早矢仕さんらの労使会議が結成されまして、職員が二人いました。その人たちにも労働関係事業を手伝ってもらおうということで、五人ぐらいのチームメンバーでした。

梅崎 深沢さんが調整課の課長でしたね。

前田 ええ。業務部にはその後の経営教育事業も、国際事業部も入っていました。その後それが発展して、分離独立を毎年毎年やっていくことになるわけです。

梅崎 最初の一年間は、前田さんは深沢さんの下で指導を受けながら働くわけですね。その時、深沢さんは労働一本で行くというお考えだったのですね。

前田 そうです。私が入ったときは生産性本部ができて、二年経ったときなんです。総務での面接のときには、「十年たてば、使命を果たして終わる。従ってお前は十年間でいいか」と。ところが、深沢さんの面接では、「何を言っているんだ。この運動は容易なものじゃない。続けるよ」と。「これは、今は小部隊だけれども、増やして分離する」と。ということで、本当に一年か二年の間に人数がどんどん増えていくわけです。大部隊になっていくわけです。高山侃一という労働省の神戸労働基準局長だった人を引っ張ってきて、分離するわけですよ。だから、それまでの間というのは、いろんなことが深沢さんの頭の中であって、次から次へとみんなにやらせていくわけです。採用したら身分は正職員であれアルバイトであれ、扱いはみんな同じでした。これやれ、あれやれと。おそろくてんてこ舞いだったんじゃないですかね。

《労働部の立ち上げ》

梅崎 労働部を立ち上げる前の大きな仕事は何ですか？たとえば労使協議制常任委員会が昭和三十二年にできあがりますけれども……。

前田 その前に準備会がありました。

梅崎 設置自体は昭和三十二年十一月ですけれども、その前から準備会があったわけですね。

前田 多分、総同盟・全金同盟の提言で、そういうたぐいのものをつくってほしいという依頼を受けたんじゃないかな。生産性委員会というのを最初につくって、それが労使協議制常任委員会になっていくわけです。だから中心的な事業のひとつはそれですね。

梅崎 その前の年に生産性協議会に関する特別委員会がありますね。だいたい一年ぐらいかけて労使協議制常任委員会をつくるわけですね。まだドタバタしている状態で、建設中という感じだったと思うのですけれども、前田さんは、どのように見ておられましたか。

前田 労使協議制という言葉自体が初めて聞く言葉だったわけですよ。私はいちおう法学部を出ていますからある程度は労働法もやったけど、労働法のテキストの中でそんな文字は出ていなかったですから。だから当時出ていた文献といっても、これは生産性本部が次から次へとつくりだしていくわけですね。PR用のパンフレットからはじまるわけですが、労使協議制というのは実際に企業でやっているところがあるわけですね。大学の先生方に頼んで実態調査をするわけです。それをまとめて報告書を出す。それから、学ぶことがあるということでイギリスの生産性委員会をずいぶん研究するわけですが、いろんな海外の文献を翻訳するというような仕事ですね。そういう仕事の手伝いです。要するに原稿を読んだり整理したりということですね。

それからいちばん苦労したのは、常任委員会の下にある幹事会の仕事ですね。幹事会のメンバーというのは、役所は労働省、通産省、それから学者、若いバリバリの先生方の幹事会がしょっちゅうあるわけです。委員会は月に一回ぐらいやったのかな、この議事録づくりが大変だった。言葉は初めて聞く言葉ですからね。とにかくテープレコーダーがないわけですから。僕は字が下手なものですから、もう手が動かないの。そんな状態でまとめて幹事のところに持っていくわけです。うるさい連中に見てもらって、回されて、幹事長の三藤正先生のところで見ってもらって、これでいいだろうと。もちろんその前に内部で課長がチェックし、当時の業務部長——労働関係があまり好きではない国際関係が好きな人——がチェックし、よくわからないから突き

返してくるわけです。それを直して……。いちばん苦勞したのはそれですね。

そして、少しずつ勉強してわかってきたことは、えらいことをやっているなど。要するに、先生方の話を聴いていると日本の労使関係を変えていくということですからね。そのときに課長から注意を受けていたことがひとつあるんですが、労使関係改善と、労働運動を変えていくことは全然違うんだと。それが頭にずっと残っておりました。労使関係についての私の認識は、本部に入るまでは誤ったもので、だいたい労使関係改善がなぜそんなに必要かという認識だったわけです。要するにストライキをやるのは当たり前だということだったんですね。そして、だんだん馴染んでいくにしたがって、これはだいたい違うなど。世の中のことがわかっていくわけですね。最初の頃はそんな感じでした。

梅崎 委員会の委員長は中山伊知郎先生ですけれども、記憶に残っておられる研究者の方はいらっしゃいますか。

前田 中山先生と、それからやはり中労委の関係ですから中島徹三先生、中労委の公益委員ですね。怖い先生でした。それから委員であり幹事長であった三藤正先生ですね。

梅崎 団体交渉や労使協議制はどういうものか、委員同士が議論しあうわけですね。

前田 その前に幹事会で徹底して議論をつくして……。白書ができるのはしばらくしてからなんですけど、中山先生のご了解を得て基準案とか何とかをつくるわけですね。幹事会で案をまとめて委員会に出すわけです。『労使関係白書』の前ですから、あんな膨大なものじゃないです。ただ、委員会でそんなに立場の違った人はいなかったと思います。だいたいそこでまとまっていったと思います。形式的に議論をして……。だけど、中山先生の発言は効きましたよね。先生がこうしろと言ったら、そうなったわけですから。だから、偉い先生だなあという感じですね。

《経営対象の事業＝職務分析士養成講座》

梅崎 常任委員会の立ち上がりを経験されて、昭和三十三年にいよいよ労働部が立ち上がるわけです。当時は何名ぐらいの方が労働部におられたので

しょうか。

前田 十人ぐらいいたかもしれないですね。どんどん、どんどん増えていきましたから。

梅崎 深沢さんが労働課長、高山さんが部長という体制ですね。いよいよ労使関係を看板に上げた部として立ち上がるわけですね。そのときの最初の事業というか、最初に労働部が手掛けたものは何ですか。

前田 いろいろあったと思いますけれども、同時に種まきをやっていくわけですからね。深沢さんの基本的な考えがあるんです。これはあまり知られていないですけども、労働部事業というのは労働組合対象の事業ではないということです。経営対象でもあるわけでしょう、当然のこととしてね。本部内部で問題が起きました。労働組合の事業は競合関係にないわけですが、でも、経営の方の事業は、そのときも経営開発部というのがあるわけですから競合するわけです。深沢さんは「競合してもかまわない。やれ」と。そういう基本的な方針でした。そして、事業の分担は二つのグループに分けた。経営対象と労働組合対象と。前者は私と二、三人いたんですが、職務分析士養成講座の準備がすでに始まるわけです。それから労働関係事業として、要するに経営開発部と競合するようなセミナーなどをやっていくわけですね。次に労働部内の事業でも協力して頂く先生について次のような配慮をしました。たとえばこういうことがあったんです。河鍋巖さんと親しかった孫田（良平）先生という先生がおられるのですが、この方は労働組合を対象にしようと。それからもう一人、楠田丘さんを孫田さんから紹介されて、あの先生には経営対象の事業を頼めと。つまり、分けろと。それで労働関係の事業は河鍋さんたちが中心になってダーツとつくっていくわけです。労働大学をはじめ、いろんなものをつくったわけですね。私のほうは職務分析、その他もろもろのいわゆる人事関係の事業をつくっていくと。二つに分けて事業を拡大発展させていくという考え方です。これはすごかったですよ。

たとえば職務分析士養成講座では、まず職務分析委員会をつくるわけですが、これは指導講師を二人日能（日本能率協会）からスカウトするわけです。二人の部長クラスの先生を、専任講師として協力してもらいました。この時は十条製紙がバックアップしてくれましたね。十条製紙の当時専務の田中慎

一郎さんはじめ、その後社長になっていく宮下武四郎さんとか、それから中島さん。その三人の方が経営側としてそうとう援助してくれました。学者の方は、最初は河鍋さんと親しかった藤田忠先生という人を呼んだんですけど、どうも先生と考え方が違うということで別れるわけです。そんなことをやりながら、とにかく労働部ができたと同時に職務分析士養成講座が発足するようになるわけです。これは大変な作業でした。マニュアルづくりをやるわけですから。

梅崎 まずメインの講師を決め、テキストをつくって、もちろん前田さんご自身も講義内容をマスターしていかななくてはなりませんね。

前田 いや、私は最初のところを手掛けて、あとはバトンタッチをしていくんです。たとえば労使協議制常任委員会は信州出身の上條さんに。それから職務分析の方は、今メンタルヘルス総合研究所というのをつくっておりますが、メンタルヘルスの日本の推進者、久保田浩也さんがそれを引き継いで、彼が日本的なものをつくりあげていく。大変な貢献をするわけです。

梅崎 その当時、経営側が何をいちばん求めているかについて考えて、職務分析をつくられたわけですね。

前田 それはすべて賃金制度を変えていかなければいけないという要請、つまり、人事制度全体を変えるということなんですね。そのなかに当然のこととして賃金を年功給から職務給へという、そういう動きが日経連を中心にあったわけです。あの時は日経連も職務分析委員会というのをつくるわけです。向こうも教育をするというわけです。あそこは職務分析センターというのをつくるんです。

梅崎 『職務給の研究』という本を出していたと思います。

前田 その時期です、我々が職務分析士養成講座を始めたのは。その専門家は米軍にいましてね。立川に一人専門家がおられて、その人も引っこ抜こうという話だったわけですが、その人は日経連に行くことになってしまったものですから諦めたわけです。日経連と同時に立ち上げ、競争関係になるわけです。要するに、人事制度をつくるために必要なデータを職務分析という手法を使って集めていくと。賃金を中心ですから職務給、人事考課もその職務分析をした結果で評価する。職務分類制度ですね。それらをつくるのは相当

大きな仕事でしょ。これは流行りました。

《賃金制度の「日本的」改良》

梅崎 講座を受ける人が多かったのですね。

前田 ええ。大企業が中心だったですけどもね。それをしばらく三人の先生方に担当してもらって、何回も何回もやっている間に、先ほど言いました久保田さんが——これはもう非常にそっちの方が優秀な人、鋭いことを考える人で——今まで我々がやってきたことはまだ日本に馴染まない。それでその後、日本的な職務分析をつくってしまったわけです。

梅崎 でも、講師の方は、米軍の職務分析専門家のような方ですね。

前田 そういう人を呼ぶわけなんですけど、当然ながら日本的なものにつくり変えないと合いませんからね。それは第一次でやったわけです。第二次改訂を久保田さんがやったのです。第一次改訂は我々が最初に講座をつくったときに、マニュアルは第一次改訂になるわけです。アメリカの軍のものを日本的に焼き直したわけです。

梅崎 その改訂作業は、非常に大切なことだと思います。つまり、アメリカの人事制度をそのまま鵜呑みにして日本に入れると、日本の環境にうまく適合していかないので、入れる側が多少改良するのですね。

前田 そうとう改良したはずですよ。

梅崎 職務分析でしたらどういう点を変えないと日本に馴染まないのでしょうか。

前田 久保田さんが中心になってやった第二次改訂の話をした方がいいと思いますけど、職務を括るわけです。職務をつくっていくわけですよ。いろんな仕事（課業）があって、ひとつのまとまった評価できる職務に編成をしていくということです。そのときにあちら方式というのはやっぱりレベルが高い仕事（課業）と、そうでない仕事（課業）を分けるわけです。ところが現実には、上の方のものも下の方のものも一緒に日本の現場ではやっているわけですよ。どんなに評価してランク付けをしましても、一級から十級、あるいは十級から一級と階級のつけかたはいろいろあると思いますけれども、一級、二級の上位の仕事でまとめて、そして格付けをしていくというやり方に

馴染まないわけです。やっぱり下の方の仕事も同時にやらなきゃいけないというのが実態だったんです。

梅崎 横割りは、キチッとできないのですね。

前田 できないんです。まだそのころは楠田さんの職能給はない頃ですから、だからあくまでも仕事給ということで、いちおう職務給が中心だったわけですね。その職務を評価するために職務の編成をするという、その苦勞ですよ。それはもう第一次のマニュアルをつくる時もそのへんがいちばん問題になったと思いますけれどもね。ある程度、融通がきく編成にしましょうということで、あんまりきつくキチッと決めないでと。その証拠に、ゆるかったんですけれども、たえず職務が変わるわけですね。あの頃は技術革新がすごい勢いで進んでいくわけですね。現場で技術革新が進んでいけば、仕事の中身が変わるわけですから、いったん編成した職務をぶっ壊して編成し直しをしなければいけないということになるわけです。編成し直してさらに評価しなければいけない。面倒くさいことが次から次へ起こってくる。できるだけそういうことを避けるように、比較的ルーズな編成でということで始まったわけですが、結局使いのものにならない。ちゃんとつくったけれども、ずいぶんお蔵入りがあったわけです。採用された企業からいろいろ問題提起があって、それに応えるためにもうちょっとゆるやかな編成にしましょうということで変えていくわけですね。いちばん大きな問題というのはその点だったと思います。

《収益事業をめぐる問題》

梅崎 その後、職能給に移行するのですが、制度自体はキチッとできてはいるんだけど、運用してみるとどうも使い勝手が悪いのですね。ところで、先ほど大手企業の方が講座を受けにくる、とおっしゃいましたが、人事担当者ですか。

前田 人事担当ではなくて、現場のリーダークラスが、分析士という資格を取るためにその講座を受けるんです。だいたいこのぐらいの規模では何人ぐらい分析士が必要かという割り出しですね。会社の事情で担当が代わったりするわけですから、たえず補充しないといけないということがあるし、また

さっき言いましたように職務が変わるものですから、そのフォローのためにやはり分析士の再教育が必要だということで、そういう点で非常に繁盛したわけです。

梅崎 収益事業になるわけですね。

前田 なりました。

梅崎 だから労働部の中では、国の補助金と経営対象の事業が持ってくる収益がある。労働組合に関しては、基本的には収益というよりも、お金は出ていってしまう。

前田 ただ、職務分析をはじめ、収益事業をどんどんつくっていくわけです。これはきわめて内部の問題であります。調整部が分断されたと同じように労働部が分割されるわけです。要するに、経営対象の労働関係事業は経営に対する問題だと。私も含めて、仕事とともに三、四人が労働部から経営開発部に移るということがありました。本来、国の補助だけではだめだから収益事業をつくらなければという深沢さんの考えがあったわけですね。それがこれからというときに、彼の構想のひとつが潰れてしまうわけです。しかし、すぐに彼は彼なりに新しい収益事業をつくっていきまされたけど。

梅崎 職務分析士養成講座は経営開発部に移る。年表を見ますと経営開発部が開設したことでありますね。組織内の問題だと思いますが、やはり労働部が経営対象の講座をやること自体、他とバッティングするわけですね。

前田 それは、実は違うんですけどね。むしろ私どもがやっていた人事関係——労務関係と言ったほうがいいかもしれません——のベースには労使関係ということがあるわけですね。だから、経営開発部の方の事業と労働部における経営対象の労働関係対象の事業とは、だいぶニュアンスが違う……。こうだという言葉にはなかなかできないんですが、違いがあったんです。先生方も似た先生を呼んでくることはありましたけれども、経営開発部の方で従来やってきたような人事関係のセミナーその他と労働部のセミナーでは、同じようなテーマであっても先生を分けてやっていましたね。あっちでこういう先生を使うからこっちではちょっと違うぞというような、担当者の意識も感じましたし、これは同じでもいいだろうというふうに、ある程度使い分けをしておりました。

部門の連絡が十分とれていたらいいですけど、同じ部門でもなかなか交流ができないですから、分かれていれば、それがますます難しくなってくる。そのへんの調整は上がやればいいということだね。

一人の人が両方を見るのとはぜんぜん別です。ボスが二人いるのとは違うと思うんですね。僕は深沢さんの考えはよかったなと思っておりますけど……。だから分けられちゃったときはちょっと辛かったわけです。

梅崎 そうでしょうね。

前田 私は、経営開発へ移って経営開発部の本来のトップセミナー等の事業も担当したわけです。特に中小企業トップセミナーというものをやるわけです。その他に人事考課セミナーとか、従来は経営開発部であった事業を担当すると同時に、新しいものをつくろうというわけで、二つやるわけです。一つは春闘セミナーです。これは如何せんどんなに踏ん張ってもしようがないものだから、労働部の力を借りながらやっていくという方針があったのです。僕は、遠慮しないで深沢さんのところに相談に行ったわけです。その主要な講師は河鍋さんが全部決めてくれたから……。ということで、しばらく春闘セミナーをやりました。しかし結局、それも全部労働部へ返すことになったわけですね。

梅崎 職務分析講座は労働部から経営開発部に移り、元労働部の前田さんがつくられた春闘セミナーは、今度は労働部に移るわけですか。

前田 これは私がやるよりも向こうに返したほうが良いということです。これについては異議を申してもしようがないから黙っていました。という具合に、そういう出入りはありましたね。それからこういうことがありました。労働法のセミナーをやれという経営開発部の課長からの指示があったわけです。これは労働基準法のいわゆるハウツーものですよ。こういう場合はどうなるかという、そういうセミナーは人事セミナーとしてやるわけです。それだって向こうは労働法のセミナーはあるわけです。ただ、競合関係にありながらそれは両方やってもいいんじゃないかということで、未だにその労働法のセミナーは経営開発部の方でやっているのではないかと思います。

梅崎 単純に部門で仕事に分けられなくて、人を観ないとわからないですね。この人がやっていたからたまたま経営開発部で講座をやることもあるし、逆

に労働部で講座をやることもあるのですね。フレキシブルですね。

前田 そうです。それがむしろよかったんじゃないかと思います。それから、やっぱり人が仕事をつくってきましたからね。今はどうなっているか知りませんけれども。みんなそれぞれがやってきましたよ。

梅崎 今のお話でいくつか確認したいことがあります。職務分析士養成講座の支払いはどのように行うのですか。一人当たりいくらなのでしょう。

前田 一人当たりです。それから、いわゆる委託教育と称してこれは経営開発部の方も労働部の方も丸ごと企業の管理者の研修を請け負うのです。そういう事業も多かったですね。労働部の生産性教育は企業ごとの教育で、収益事業としてずいぶん伸びていったと思います。労働部は委託事業、経営開発部のほうは受託事業と称していました。大きな収益事業ですよ。

梅崎 松尾昭二郎さんにお話を伺ったときに、労働部でノウハウを蓄積していたのにそれが経営開発部に移ってしまったのは不満というか、ショックを受けたとお話しになっておられました。実際に経営開発部に移られた前田さんから見てどう思われましたか。

前田 そのときもその後も、その後はちょっと変わってきたのかな……。やっぱりなんでこんなことをやるんだと。理屈がなきゃいかんわけでしょう。どうも納得のできる理由付けをしてくれないものですからね。なんで経営対象の労働関係事業を移さなきゃならないのか。やっぱりああいう土壌でああいう職場（労働部）だからああいうものができたと思っておるわけですから、それをうまく移し替えるのはそうとう努力しないとね。

梅崎 経営開発部に移られるのは何年頃ですか。

前田 あれはいつだったかなあ。

梅崎 入ってから五年ぐらいの間ですか。

前田 そうですね。五、六年かな。銀座時代ですからね。あれは二年ぐらいで渋谷に移ったのかな。当時は同じフロアにいたわけです。あっちへ移って二年ぐらいか……。

梅崎 職務分析委員会が十條製紙の田中慎一郎さんが委員長で始まったのは、昭和三十五年になりますね。

前田 そうですね。だから職務分析がこれでいける段階になったときに、経

営開発部に移されたのでしょうか。

梅崎 経営開発部で広がったお付き合いは、経営の方ですか。

前田 そうですね。それは会社側ですね。

梅崎 その頃ですと、職務給に対しては、組合は批判だけをしているという状態なのでしょうか。それともある程度勉強していますか。

前田 私は、もうそのへんのことについてはほとんど認識がなかったですね。ただ、こういうことはありました。あれは実習を必ずやるわけですが、メーカーが多かったんですけれども、ある企業の工場と事務所、両方の職場の協力を得て、そこで実際にインタビューをやってまとめていくわけですね。ある企業でそれをお願いしたわけです。そうしたらその組合の反対がありましたね。最初、経営側がこういうことを受けたいと、組合の了解を得ようとしたけれどもどうもうまくいかなかった。それでその話し合いが終わる前に始めちゃったわけです。こっちは予定があったものですからね。そうしたら、組合も反対だというプラカードを持って……、そんなに妨害にはならなかったですけども、そんなことがありました。もっとも生産性本部がやったということで反対が起こったとは思いませんけどね。職務分析についてはあんまり理解があったかはわかりません。

梅崎 前田さんご自身はその職務分析講座が立ち上がる直前に経営開発部に移られたわけですが、そのときから労働部との接点はなくなってしまうのですか。

前田 さっき言いましたように、労働部の力を借りて事業をつくっていくということをいくつかやりました。そういう関係ぐらいです。

《通信講座・委員会・国内視察団》

梅崎 職務分析士養成講座を直接立ち上げられた方に伺ったのは、今回がはじめてです。開設までの経緯と、春闘セミナーが労働部のほうに戻ってくるという複雑な関係がわかりました。ところで、他に何か昭和三十年代の労働部で、思い出に残っておられることはございますか。

前田 いちばん大きなものは労使協議制常任委員会でしたね。これも上條さんがあとを引き継いでやってくれました。通信教育の開発もやりましたね。

あれはつくるのも大変でしたが、つくったあとの普及が担当者にとってはそうとう辛い仕事だったのではないかと思います。通信教育は、本部ではあまりうまくいっていませんでした。経営開発部の方も石原さんが担当のときに通信教育を若干やったんですが失敗しました。労働部で通信教育を開発することについては、まだ本格的に産能大（産業能率大学）その他で始まる前だったものですから、比較的これはいけるんじゃないかなと。競合関係にあったものも東京都の都がやっていたものだけでした。それとは競合するんじゃないかなという心配があったんですが、内容を見たら大丈夫だった。多くの大先生方をお願いしたんですね。

梅崎 労使協議制常任委員会では、委員の方々とお話しされることもありましたか。

前田 労働部にいる時は二人でやりましたから、いちおう私が責任者ということでした。僕が労働部から経営開発部に移るときは、すでに上條さんが本部を辞めていたのかな……、他の者が担当になっていたと思います。それからいろいろ変わっていくわけです。

梅崎 私は、事業報告書から労使協議制常任委員会の名簿を書き直して資料を作りました。委員の名簿を見ますと、中山先生が委員長で、それから組合の方もおられます。

前田 三者構成ですね。

梅崎 はい。委員の組合代表になると、古賀専さん（総同盟総主事）が代表ですね。その他、ご記憶に残っておられる方はいらっしゃいますか。実際の運営は、もう少し若い研究者の方がやっていたようにも思うのですけれども。

前田 その後僕は、少しの間、労働部長をやるんですけども、そのころは実はちょっと複雑で、社会経済国民会議がちょうど労使協議制常任委員会みたいなものをつくるんです。それで我が方と両方並立するわけですね。これはやっかいな問題なんです。そのときに労働省の方に労使協議制についての委員会もできるわけです。狙いがどうも法制化、法律で決めるということで、社会経済国民会議の方も、我が方も、だいたい専門家というのはどこがやろうが同じような先生方が出るわけですね。向こうもそうで、その先生を我が方から除名しろと言ったり……、深沢さんの指示に従って労働省と喧嘩しな

がら、向こうに出ている先生方にご辞退願うというようなこともしたんですけどね。そんなことで、本部の方の労使協議制常任委員会が、その後潰れていくわけですがけれども、国民会議のほう主流になっていったわけですね。そんなことで、その頃の先生方とは私はあまり深いお付き合いがなかったわけです。ただ、これが始まった頃は、私も若いですし、一緒に調査に行ったりする幹事クラスの先生方、たとえば石川俊雄さんという労働省の先生、慶谷淑夫という学者だったかなあ、こういう先生方がおられました。

梅崎 慶谷さんは内閣法制局の方ですね。

前田 それから石川俊雄さんは、ずうっと国際技術交流までお手伝いして頂きましたから、ずいぶん長い間のお付き合いで印象に残っている先生です。この頃の委員会のメンバーではね。

梅崎 石川さんの当時の職歴は中央労働委員会事務局文書課長となっています。

前田 それから、国内視察団があって、海外視察団の日本版というのをつくろうということでした。労働部は私が担当で、経営開発部の方も担当がいて、マニュアルをつくったりしてずいぶん行きました。これはやはり編成母体というのが必要だったわけですね。それで、労働部でやっておりましたのは、早矢仕さんがおられた東京金属の労使会議、あるいは化学の労使会議とか、そういった労使会議が編成母体になりまして、これが年に二回ぐらいずつ出すわけです。印刷関係もありましたね。これは東京から出すのと、各地方の本部あるいは協議会あたりが編成して送ってよこすのがあるわけです。その受け入れをやらなきゃいけないわけです。数が多いですから大変なんですよ。毎年毎年、北海道から沖縄まで、その受け入れですよ。特に労働部は労使協議制が中心ですから、それをちゃんとやっているところを捜し出してお願いするわけです。なかには何回も受けてもらうところがあったりして…

梅崎 他の企業の人に自分の会社を見せるのは、ちょっと抵抗感がありませんか。

前田 あの当時は、自信がなければ受けて頂けません。労使関係の悪い会社では、それはやっぱり変なところを見てもらったりしては困るということで

ね。我々はひとつのモデルをつくったということがあって……。特に組合側が熱心だったわけですね。ぜひ受け入れてほしいと。だから、組合側が熱心なところのほうが、こちら側としては派遣の受け入れをお願いする場合にはいいわけですね。そういうところは喜んで受けて頂きました。今の方が大変じゃないでしょうか。あのころはずいぶん時間を割いて頂いたと思うんですね。それがいい効果なんですね。労使会議が母体の場合は、みんないいところですから問題はなくて、地方からの派遣の会社にはずいぶん問題の会社もあり、そういうところがモデル企業を見るわけです。いろいろ教えてもらえるわけですね。だからずいぶん役に立ったんじゃないかなと思うんです。

梅崎 私もそう思います。海外視察団の報告書自体はかなりあるんですけども、国内視察団は資料が少ないですね。国内の視察団はやはり自分の会社しかわからない人たちが、ずいぶん労使関係が安定しているとか、もしくはずいぶん協議制が定着しているとか、協議制が定着するといふことがあるという、いくら本を読んでもわからないことを気づくわけですね。モデル企業を見て、ウチと全然違うと気づいていくプロセスは大切ですね。

前田 そうですね。不十分な会社はもちろんですが、進んだ会社が見ても、「ああ、そうか、ウチは進んでいるな」と確認できる。そして欠点がわかると、「あれは注意しないといけないな」とか、いろいろ勉強になったようですね。海外視察団では深沢さんは戦略的にこういうことを使いました、共産党対策で。全部調べますから、共産党員だと絶対にアメリカへ行けなかったんです。銀座時代ですから昭和三十年初期のころですが、アメリカ大使館の労働アタッシュとたえず連携をとりながらある組合の幹部の方を派遣しました。専門家招聘と視察団の派遣は、アメリカ大使館の協力がなくてできなかったわけですから、緊密な連絡をとったわけですね。

梅崎 アメリカ政府側から共産党員は送ってほしくないという意見があったから、それに従ったわけですか。それとも深沢さんご自身が、自主的にこの人は共産党員だからだめということだったのですか。

前田 調べるから、隠しても全部わかっちゃう。一般的に行ってはだめですよという方針があったわけですね。にもかかわらず、これは戦略的に考えて、向こうを見てきたら考え方が変わるだろうから、影響力のある人だからとい

うことで、こっそり行ってもらったということもあったんです。

梅崎 なるほど。戦略の問題は、以前石川島の金杉秀信さんにもお話を伺いました。全造船に石川島労組は入っていたものですから、総同盟傘下ではないんですね。生産性運動に反対の立場をとっているんだけど、ある企業の個人として視察団に行くのは問題ないだろうということで、参加されたそうです。やはりその後の労働運動の軸になっていくような人を、総同盟、全労会議にこだわらずに選んでおられますね。

前田 そういうこともあったと思います。もうあの手この手でやられたと思います。僕も、最初はこの海外派遣のお世話をしました。お世話といってもエージェントの仕事はできませんから、要するに報告書づくりとか報告会をやるわけです。帰ってきたら報告会のアレンジをしていたわけですね。それともう一つは、向こうから専門家と称するコンサルタントその他を、経営開発部の方も受け入れてセミナーやら何やらをやっていたわけですが、向こうの労働組合の幹部とか大企業の人事労務担当の副社長あたりを呼んだのです。あちこちの地方本部にお願いして、セミナーや講演会等をやるわけです。そのときに、組合対象の場合はアメリカ大使館から必ず組合の色分けを……、総評系がたくさん出ているかどうか、まず総評系の人数が少ないとお小言がくるわけです、もうちょっと集めろと。

梅崎 総評系の人を集めて、あえて報告会をぶつけることで、考え方が変わるわけですね。

前田 そういうことがあったようです。

梅崎 もともと生産性運動を支持している組合の人たちに、日頃ありがとう、新しい情報がありましたと報告をすることだけが目的ではなくて……。

前田 むしろ、前者のほうですね。

梅崎 言ってみれば、ちょっと荒っぽい啓蒙活動ということになりますね。

前田 今だからそういうことが言えると思いますけれども、数が少ないんじゃないかと、それはもうしつこく言われましたね。海外からの専門家の招聘というもの、だんだん数が少なくなっていくわけですけどもね。最初は錚々たる人たちが来ましたね。

梅崎 もうちょっと突っ込んで伺いたいのですけれども、対象となる産業と

いうか、たとえば総同盟だったら全金同盟があって、全労だったら全織がありますけれども、特にこの産別を啓蒙しようという意図はありましたか。

前田 初期の段階はそういうことはあまりなかったと思いますが、その後、しだいに労働部の生産性教育を必要とする企業が、だいたい産業別に括ることができるようになり、ひとつの業界を捉えてパーツと一斉にやるわけです。最初のころは……、あのころ大争議をやっていたところはいくつかあって、三井・三池などがそうだったわけですが……。特にそういう意識はなかったと思います。特に僕はもう経営側のほうの仕事をやっておりましたので、そういう議論は私の方ではなかったと思います。

《国内視察団の運営方法》

梅崎 国内視察団のお話に戻りますけれども、生産性本部の資料室に行きますと、国内視察団のモデル企業が資料集の形で冊子になっていますね。たとえば川口の日本ピストンとか、理研工業や奈良機械とか、全金同盟に属している企業が多いです。中小企業ですが、労使協議制をうまく取り組んでいるモデル企業です。よく調査されているという感想を持ったんです。

前田 あれはシリーズで慶谷先生が中心になってまとめたものなんですけれどもね。中小企業で、今あるかどうか僕はちょっと自信がないんですけれども、今おっしゃったところは、全金同盟に入っているところが中心だったと思いますけどね。そうでないところでチョコチョコ行ったところでは、ニコン、日本光学ですね。

梅崎 日本光学は全金同盟ですか。

前田 あれは同盟ではなくて当時は中立だったのかな。組合がだいぶしっかりしているところだということでした。はっきりモノを言う委員長がいて。あそこを見たいという地方の要望があって連れていったことがあります。ただ一般的には、どこでも受けて頂けるということなので、大企業に行きました。あの頃は中小企業を中心に狙って視察団を編成しました。地方もそうなんです、それぞれの県本部にしる、地方の本部にしる、委員会などのメンバーとか、あるいは会員を中心に編成するものですから、どうしても中小企業が多くなってくるわけです。特に原則として「労使ペアで」という

狙いがありました。

梅崎 労使ペアで他の会社を見ましょと。まず現場を見て、それから別室で労使協議制の運営の仕方とかをお聴きするやり方になるのでしょうか。

前田 もちろん、それが中心になると思いますけれどもね。調査項目というものをつくりまして、一つのモデルをつくったわけですね。マニュアルですね。最初は「お辞儀をして」というところから始まるわけなんです。

梅崎 それは面白いですね。

前田 これは基本的なことについて経営開発部と労働部で共通のものでした。あまり立派なやつをつくっちゃったもので、こんなのは面倒くさくて使えないということで簡略化していくわけなんですけどね。それを東京本部から地方、県の本部に「こんな形でやります」と言って渡します。それから調査項目です。これも、労使関係の視察団では共通のものをつくって、それをみんなに配るのです。いわゆる組合の方には労働運動の歴史をね。それからこういうこともあったなあ、かつては労使関係が非常に悪かったけれども、こういう苦勞の結果、今は安定しておりますという事例集。それを求めるところがいくつかありましたね。

梅崎 労使関係の安定を学ぶことは、生産性運動を学習することでもありませんね。

前田 そうですね。私が東京で編成したものを派遣するわけですね。たとえば早矢仕さんが加わって、当時の労使会議の議長で必ず「俺が行く」という方がおられてその人が団長で、僕が幹事役で行くんですよ。だいたい一日一社ぐらいで、多いときは二社になりますけれども、帰ってまいりますと学習というかまとめをやるわけです。報告書は必ず出さなければいけないのです。報告書の作成のために毎晩勉強会を開いて、まとめる。ですから非常に熱心に学習をするということでした。そこでいろんな議論があるわけですね。特に初めて顔見知りになるような連中も中にはいるし、そういう人たちで編成したチームもあるわけです。それは非常によかったですね。お互いに知っている連中とは違って、最初はぎこちないけれども活発な議論ができて、お互いがわからないから言いたいことを言い合うということですね。

梅崎 うちの労使関係はちょっと荒れているとか、そういう話題にも当然な

りますね。

前田 なるでしょうね。

梅崎 他の業界ですと、わりと本音がしゃべれるというか……。

前田 それからこれはなかなかうまくいかなかったんですが、視察先の資料は事前にいただいて、それをみんなに配って事前に見てもらおうと、そういうことをできるだけやろうとしました。ある程度の予備知識を持って行ったほうが効率のなんです。工場見学に時間をとってしまって質疑応答の時間が少なくなると、やっぱり十分聴けなかったという不満が起きますのでね。見るよりも、やっぱり聴くということにそうとう重きを置いていたみたいですね。

梅崎 それは今でも理想的なケースですね。すでに書いてあることを貴重な視察の時間に質問するのは馬鹿みたいなものであって、やはり事前準備は重要だと思いますね。ところで、国内視察団というのは海外視察団に比べると、地味なところがありますね。

前田 非常に地味ですね。

梅崎 ただ、すごく中小企業のレベルで特に効果があったのではないかなと、研究者仲間では話していたのですけれども……。

前田 そうですね。非常に効果があったと思いますけどね。誰もやりたがらない仕事だったですね。

梅崎 そうでしょうね。

前田 上からもあまり評価をしてくれないんです。地味な仕事ですからね。パツとしないわけでしょ。あれもいい事業だったなと思いますけどね。それでずうっと長い間、労使会議は国内の視察団と海外の視察団の両方でやっていたように思うんですが……。

梅崎 全国組織として全労生がありますけれども、それとは別に関東生産性労使会議とか、地方レベルの活動もありますね。各地方に労使会議はあるのでしょうか。

前田 ないんじゃないかなあ。関東だけ残っているんですよ。あれもいろいろ変遷がありましてね。それからもう一つ、これは中條さんたちがやった労組会議の準備が銀座時代に始まるんですね。

梅崎 これには中條さんがタッチされて、前田さんは……。

前田 僕は、ほとんどそれとは無関係で、集会のときの手伝いぐらいです。討論集会なんかは銀座時代にやっているのかな。それからその後、重要な事業になっていくわけなんですけれども、労働関係の出版事業ですね。あれは銀座時代に労組会議の中で資料センターをつくるという話し合いがされて、そこで決められてからはじまるわけです。今日まで続いていますよね。だから銀座時代というのはいろんな事業が一度にワッと。人が増えると同時に仕事も増えるという形じゃなかったのかなあ。

梅崎 どうも仕事が増える速度のほうが速いような状態ですね。入ったらすぐ即戦力という形で働いておられたのだと思います。

前田 本部のいいところというのは、労働部だけでなく各部もそうなんですが、外部から組合にしろ、経営側にしろ、あるいは学者先生にしろ、いろいろの方々がいろいろな話を持ってこられるわけですね。これをやったらどうか、あれをやったらどうかと。協力してもらえるということですね。委員会をつくっても、あの頃は「薄謝協会」とか言われて、NHKと本部がいちばん安いんだと、三鬼陽之助さんだったか誰かが言って問題になるぐらいの……、そんな安さでもいろんな先生方に協力してもらえたんです。そういう先生方の教えを請うて我々職員はやっていったわけです。やっぱりその先生方抜きにして我々の現在は考えられないと思いますね。いろいろ教わってくるわけですよ。だから、今の若い人たちはどうなんだろうなあ、そういう先生方を持っているかどうか……。

梅崎 そうですね。何となく今の生産性本部ですと、一緒に運動していくというよりも、外部から人を呼ぶだけの事務屋さんになっているような……。

前田 とにかく先生方とは、惚れ込んじゃうような、相思相愛の関係になっちゃうわけですからね。その中でいい仕事を生み出していくわけです。

《深沢敏郎氏の考え》

梅崎 深沢さんの仕事についても伺えればと思います。

前田 深沢という人の人柄については、とにかくこれほど部下が彼を慕っている、そういう上司は本部では誰もいないんじゃないかな。僕は非常に怒ら

れた部類に入るんですけども。とにかく怒る人、しかし面倒は徹底的にみるという人です。それに、次から次へといろんなアイデアが出る人なんです。とにかく組織のリーダーですよ。人を集めてね、夜中に来たって文句を言わないという人ですよ。

満州で大変苦労して帰ってくるわけですね。多摩の奥で材木商か何かをやっとうまくいかなくて、どういう縁か知らないけれども、本部は大陸帰りの人が多かった組織だったのか、それで本部に来て大事業を全くの素人からはじめるわけですね。あの人が大陸へ行ったのは五族共和の精神で満州国をぶっ建てようという野望に燃えた人ですから。郷司浩平氏が経済同友会で、戦後まもなく大塚万丈さんがつくったすごい論文がありますね……。

梅崎 「修正資本主義」論ですね。

前田 あの考え方でまとめたものを出して、そして、国の再建をまず経済を中心にして産業は生産性でやろうという、この考え方に最も心が共鳴したのは深沢さんだろうと思うんです。本部自体が一時期、事業がかんばしくなくて将来を危ぶまれたことがあるんですが、その時期にたまたま郷司浩平氏が社会経済国民会議をつくるというので、真っ先に賛成して、細かいことを全部やったのが深沢さんです。あそこの事業をつくっていったのは深沢さんですからね。本部の方の仕事も忙しいのに、向こうもちゃんとつくっていくというそういう能力と気力と体力があったんですよ。それで無理するから病気になっちゃうけれどもね。やっぱりあの人がいなかったら今の本部はないと思うんです。郷司浩平氏を讃えることを今までやってきた人は何人かいるわけですが、僕はそれ以上に深沢さんという人物ですね。深沢さんという人物抜きにして、自分は本部にはおられなかったと思うんです。

あの人は信州人で、信州の人間が本部に比較的多かったんですが、特に労働部は多かったんです。萩原とか上條さんもそうですし。山本という人がいまして、これが労使会議のほうの手伝いをするわけなんですけれども、これも信州です。深沢さんの縁故で入ってくるわけですが、後に東京女子医大病院の事務総長か事務局長か、そこまで出世する人物なんです。

もちろん、信州だけじゃなくて一癖も二癖もある個性の豊かな連中をうまく使ってきましたね。はっきり言って、お互いに本部の職員は仲良くお相手

つないでというのはないみたいで、多士済々ですから一筋縄ではいかないわけで、ずいぶん苦労した人が多いと思います。私は短期間労働部をやったんですけれども、これはやっかいだなと思ったんですけど。

梅崎 傑出したリーダーシップをとられていたことは、私にもわかるんですけども、戦後のたとえば労働組合に対してどのようにお考えになっていたのかとか、もっと言えば国家に対してどういう考え方を持っていたのか、私自身は非常に関心があるんです。政党だったら、たとえば自由民主党なのか……。戦中に満州に行かれているわけですね。たとえば岸信介だったら満州時代に創られた国家観みたいなものが戦後にも引き継がれていると思うんです。深沢さんは、ある種の国家主義者であったのでしょうか。

前田 いわゆる国家主義とか何とかいうことではないと思います。それから、彼が労使協議制についてははっきり言っていたことは、「組合側があまり行き過ぎてしまうとこれは問題だよ」と、経営者が経営権を持っているんだ。組合側が経営権にあんまり介入しちゃいけない。要するに、立場が全然違うんだから立場をはっきりさせること。そしてもともと立場は違うんだから、あえて協力体制をつくっていくんだという考えです。

《社会経済国民会議と日本生産性本部の統合》

前田 ついでに申し上げますと、私が労働部に戻った目的がひとつありまして、あの人は社会経済国民会議を中心にして、その下部の部隊として本部を考えた人なんです。それで、まず本部の中の統合を考えろと。労働部と経営開発部の合体を考えろと。こんなことを彼は考えていたわけです。理念構築とか重要なことはぜんぶ社会経済国民会議でやるからと。委員会活動は全部国民会議でやると。教育その他の実行部隊は本部でやる。そういう構想をその後持つようになったと思います。

梅崎 深沢さんご自身は、その時点で国民会議と生産性本部が一緒になることに反対されたということですね。

前田 ええ。要するに分けると。

梅崎 分けて連携をとっていくと。そのころ元気があった委員会は社会経済国民会議に集中させていく、そしてどんどん理念を出していく、政治活動に

も影響を与えていく。

前田 競合については、生産性の船を本部の方でやって、向こうは向こうで洋上研修の事業をやるわけですね。あっちの方が人は来るわけですよ。トップセミナーも向こうの方が来るわけです。こっちは低迷するわけですね。大企業が少なくなるとか、人数も少なくなるとか。事業の評価も向こうがいいわけですね。やっぱり本部は何とかなければいけないという気持ちはあったと思いますよ。ただ彼も彼は、競合はべつにかまわないと、どっちが強いのか競争だと、お前の方がダメなんだと。しょっちゅう言われていたんですけどね。相乗効果として両方の事業が伸びていくこともあったと思います。生産性の船も向こうがやったから、いまだに生き延びてきているんじゃないかな。本部の方が低調になってくるときに向こうがゲーンと伸びてくるわけですからね。だからそういうことがあって、事業としては成功したと。あの船は私が第一号から乗った経験がありますのでね。深沢さんはあの生産性の船には反対だったけれども、やりようによってはうまくいくなど。

《中條氏からみた深沢敏郎氏》

中條 深沢さんについて、私もちょっと話しますが、僕の意見はちょっと違うんです。あそこにアルバイトに行った経過は、昭和三十四年の統一地方選挙で深沢さんのお兄さんの則吉さんが青年団活動をやっていて、その背景で県会議員になった時です。そのお兄さんの選挙を僕が手伝ったんです。社会党でね。その関係で僕は深沢さんを紹介されて、「弟がこういうところで、東京でやっているから、もしよかったら」という紹介をもらって、三十四年の統一選挙後ぐらいにアルバイトで入ったんです。河鍋君が来たのは三十五年ぐらい？

河鍋 三十四年の秋。

中條 僕は春。

河鍋 私は中條さん経由で……。同じ早稲田の夜学生ということでしたね。

中條 そういうことで、僕は生産性本部にアルバイトで入ったんです。最初に深沢さんという男を見たときに、兄貴と違うなと思ったんです。兄貴は同じような切れる男だが、案外わがままだと。弟は泥をかぶっても試行錯誤し

て食いついて放さないというガメツイところがあるという感じ。そして、非常に情熱漢だね。人間を動かすのに情熱と行動力が必要ですね。そういう意味で、生産性向上運動をやるというのは、独占企業の手先や搾取だと言われるんだけど、そういうものがあるからこそ我々は生産性向上運動をやるんだから、そういう対立勢力なり労使関係がなかったら運動なんかじゃないか。俺は運動をやっているだぞと。要するに、サラリーマンじゃないんだと。両方どうにかして、より幸せになるためには生産性向上運動というのを中心にしてどういうふうにやっていくのか。もしそれが解決されているなら運動なんかいらぬんだ。そういう矛盾や対立があるからやるんだと。それはあの人の持っているすごいバイタリティの源になっていると思うし、僕はそれに魅力を感じましたね。

その心根は満州時代に育てられていると思うんです。「五族協和」の考え方と、それから郷司さんの関係の同友会の考えと共通するものがあると思いますね。郷司さんはやっぱり労使関係では話し合いの余地もあるので、あまり敵味方というような見方の感じのものよりも、より幸せになるためにはそのあたりの矛盾をどういう具合にして少なくしながら具体的に解決していったらいいのかという思想があって、おそらくケインズ主義的な福祉国家観みたいなものがあつたと思う。郷司さんは修正資本主義のケインズ主義的福祉国家観だと思うんだけど、かなり経営参加というイギリス的な考え方があつたんだと思うんです。決して自民党の肩代わりとか経営者の肩代わりで言うのではなくて、そういう点があの人とは他の人のようなサラリーマン的なものじゃなくて、矛盾をどういう具合に解決していくか。矛盾があるから運動するんだと。だから労労（総同盟と総評）の対立と労使関係の矛盾を生産性向上の中で解消する。やはり生産性を向上していけば失業が出るのは認めるけれども、それを少なくしながら自分たちもよくなるし相手もよくなると。そのキーポイントとして生産性向上があるんだと。よく言われるのは、我々はべつにどちらがどうのこうのではなくて、「明日は今日よりもよりよくなるんだ」と、それが我々の精神なんだと。いろいろ批判や非難をされても、結果的に我々が地道にやっていけば必ず理解してもらえるんだ。だから試行錯誤してもその道を行くという確信ですね。そのかわりどんなときでも

門戸を大きく開いて、できる限り理解してもらおうようにしようじゃないかと。

そして労働組合として深沢さんの範とすべき一番の組合のモデルは何かというと、総同盟だという。松岡駒吉さんの考え方なんだと。これは郷司さんと同じような考え方、共通する面があると思うね。これは決して労使が協調するだけじゃなくて協力なんだから、そういう点は総評の諸君は必要以上に総同盟は資本家の犬だ何だということを言っているけれども、あの考え方でもっていったら永遠にどうにもしようがないわけで、結局、革命主義となる。具体的な運動展開ではやはり総同盟と大いに連携を密にし、それからそういう運動のなかで、総同盟の古いところがあるから、そういう面についてはやっぱりある程度新しいものを我々がつぎこんでいくと。そしてそうすることによって、総評の連中もこちらに向かせていくと。そういう考え方を持っておられたと思いますよ。

梅崎 総同盟の相互信頼の影響を受けたうえでの改良ですね。

中條 そういうことで、僕はむしろ企画実践委員会と労働大学の方にタッチをしていたのだけれども、あの時にはもう松尾さんがいて、松尾さんは僕より早く入って企画をしていました。熱海の第一回のときなどは松尾さんの手伝いをしたに過ぎません。この講座は、参加者が不真面目で酒飲み騒ぎなどもあって、松尾さんが言っているように失敗でしたね。それから国立青年の家第一期生産性労働大学では、このことを反省して、講座生活から運営面・カルキュラムなどを根本的に改め、これが嫌いならば参加しなくてもよいという態度姿勢で臨んだと思う。

だから国立青年の家での運営では、厳格でした。朝はちゃんと招集をかけて六時起床。みんなで清掃したあと体操をして、禁酒禁煙だった。ちょうど満蒙開拓での茨城県内原訓練所の感じのことをやったわけだね。あの当時だから、坂東正一（後の鉄労組合長）みたいな強者が生徒で来ていて、そういう者にもわがままを言わせなかったからね。ここへ来たからにはこういう規則なんだからと。六時起床、夜はグループ討論とレポート書き。酒は禁止ということで、やっぱり抑えるべきものは抑えていくといったやり方でした。案の定爆発したこともあったが、全体として緊張感あふれた期待通りとなったね。

梅崎 試行錯誤を経て成功したわけですね。

中條 当時の労働界は、今の「連合」労働運動からは想像もできない「力」とか、「影響力と関心」がもたれていたわけです。総評が絶対的とも云える勢いとストライキを続発させていた。炭労の長期ストとか、日鋼室蘭のスリ鉢会議とか、王子製紙などの家族・市民を巻き込んでの、いわゆる「ぐるみ闘争」をやって、尼崎製鋼などを総評がストで潰すなど。高野実総評事務局長や太田薫総評議長などは、『天皇』などとマスコミから呼称され、労働組合は恐れられていた存在だったですよ。この点では、総同盟や、全労会議の存在と力は、まだまだ弱く、総評に対抗するには、残念ながら力足らずであったのでしたよ。率直に言って…。

逆に言えば、これに立ち向かった（生産性運動を掲げて）総同盟の勇氣と決断には並々ならないものがあったということですね。何よりも、当時の産別組織の幹部、その地方組織、さらには単組の幹部は、俗に『労働貴族』とも言われ、とくに総評の炭労幹部や官公労の幹部などは、団体交渉で東京に出てきた時には、銀座にくり出して、キャバレーで呑んだり、食ったりのオンパレードでしたよ。肩で風を切って、やりたい放題。官公労のある幹部などは自分の『東京妻』に銀座にバーを出させていた者もいた。そのツケは、当局や会社の労務課に廻され、処理されるのが当然のことだった。この傾向は、民間労組幹部にも浸透しており、世間から『昔陸軍、今総評』と恐れられていた、といった方がよい動向でしたよ。

したがって、総同盟や全労系の幹部にもこの風潮と気分が影響としてあって、組合大会から、この種の労働講座でも、夜はマージャンにうつつを抜かし、酒を呑んで気ばらしをするということは、ごく自然のことと考えられていたのです。このような幹部を真面目な生活態度で、生産性問題という戦略問題を理解させ、取り組ませるためには、思い切った生活規則の厳しさの励行と、徹底した論議とレポート作成で自己変革させる必要があったのですね。このように、今では考えられないような労働運動の背景と、総評の生産性反対の中でこの運動をすすめようとするわけだから、深沢さんのような情熱と意欲、信念の人が、組合幹部にとっても、事務方の私たちにとっても頼もしく、素晴らしく思ったのだ、ということをごに喚起しておきたいと思いま

すね。

梅崎 運動の原動力になるわけですね。

中條 深沢さんはいつも、もし文句を言うなら、じゃあお前さん、代案はあるのかと。生産性問題に取り組んで、こうやったら必ずよくなるんだから、そういうものに反対するのがあるからこそ、俺は情熱を持ってやっているんだと。この考え方に同調する者をどんどん増やしていくのが俺の仕事だと。だからお前はどうかんだと、いつもたまたみかけていましたね。この姿勢と生き様に僕は敬意と賛同をもっていました

だから、昭和三十六年ぐらいになった頃から、生産性本部はだんだんと収益事業ばかりに力を入れ出してくる。持ち出し事業の労働関係には力を入れなくなるし、あんまりいい顔をしなくなってくるのが歴然としてくる。これは本来の生産性運動から外れた形になってきていると。生産性本部の運動の全体的傾向が発足時の基本理念から離れて収益だとか損得といった経営の感覚だけでやるような形に急傾斜してくるのを見るにつけて、僕の不満が高まったことは否定できないです。

しかし深沢さんは、ここで飯を食っていかになくちゃいかんこともあるし、まだまだ希望があるわけだから、俺はまだ頑張るよと。そういう意味ではやっぱりぶたれても叩かれても何をされても、ともかくトライ、トライ、トライで、非常に弾力的で懐の深いところがある、そういう男であると、僕は見ていました。そして僕は、まだ一人者で若い。深沢さんの素晴らしいところは大きいに見習うとしても、この中で、一介のサラリーマンに終わりたいと、自分に言い聞かせていたわけですよ。

言わずもがなです。大きな流れから言えば、どうしても収益事業にいかざるを得ない動向にあった。体制内の一方的な形のものに経営的なウエイトがより強くなって、労働組合に対するものがどうしても……僕が初めてその話を聞いたときと比べれば、悔しいけれどもその通りにならないと。残念だと。そのあたりに僕は不満を高めていったんです。また深沢さんもそうかなと。しかしそれは泥を被りながらやっていく、そういう根性と姿勢と情熱に対しては別だと…。

そして、目標としてはやっぱり高度福祉社会（ケインズ主義的福祉国家論

で経済成長、物質的分配保証、社会的安定による、政治的には代議制度と集团的バーゲインに基づく利益集団自由主義ともいえる考えであったね)。もちろん、従来のような全体主義はけしからんし、共産主義なんかは俺としてはそれを見てきていると。だからやっぱり郷司さんの考え方に近いと。それは近代合理主義で、「明日は今日よりも、今日は明日よりもよりよくなるんだ」と、こういう確信が生産性向上運動の基本なんだよと、これを何回も何回も言っていました。生産性向上でも矛盾があるけれども、より矛盾を少なくしていくと、俺はそういう確信でやっているんだと。だから生産性向上運動をやるんだと。運動をやるんだぞと。合理化運動をやっているんじゃないのだと。その点のはっきりさせないといけないと、そういうことをよく聞かされたんです。そういう意味では、この人は普通の人とは違って運動家の面を非常に強くもっていて、魅力的であるし、人間の生きざまとしても非常に好感をもてた。一年か一年半ぐらいでしたが、一緒に付き合いをしたにすぎませんけれども、このような感じが非常に印象的です。

梅崎 運動家特有の人を惹きつける魅力ですね。

中條 ともかく何でもアイデアをどんどん出すんですよ。例のサントリーの佐治社長と同じで、「やってみなはれ」という感じです。企画実践委員会や何かいろいろな生産性の事業をやっているけど、何とはなしにやっているんじゃない、こういう理念と目標のもとにやっているぞというニュース的なものを出したらどうだと言うわけです。「お前、何か具体的なものがあるなら形にしてみろ」と。つまり無から有をどんな形でできるかやってみろと、カネのほうは心配することないよと。僕は大学で同人誌をつくり、自治会新聞にもタッチしていたので、ごく自然にニュースづくりを始めましたね。山田印刷というのがいて、私のところでやりましょうというので印刷はOK。自分なりの考えと文章を書き、紙面を割りつけて、B5版4頁のものを苦労してつくって、夜遅くなって校正を深沢さんの自宅に持っていく。すると、「こんなもんじゃだめだ、もう一度書き換えろ」とか、あの人も短気だから、いけないものはいけないと、いいものはいいいという具合にね。まあ、次の日にはカラッとしているけどね……。

そんな形で『企画実践ニュース』をつくって見たんですね。もちろんあん

まりいいデキじゃないんだけど、続けることが力だと、よりよくしていけばいいんだから、モア・アンド・モアだと。改革主義だからね。そういう信念を持ってやれ、ここに俺は生き甲斐を感じているんだと言われてはじめてのがあの『企画実践ニュース』です。あとはそれを萩原くんにバトンタッチしたのです。萩原くんもだいたい怒られたらしいんだけど、例の調子でいろんなことを言われたというんだけど。お互いに個性があるからね。それは十把ひとからげには、深沢さんのいう通りの優等生にはなかなかないよと。しかしそれをカバーしていくのがやっぱり我々の同僚だし、それを認めてくれてそれを伸ばしてくれるのもリーダーでしょうから。ただ、僕はそういう意味で深沢さんの言われることについていろいろ愚痴をこぼされるのはよくわかります、と言ったことがあるんです。

そういう意味では、僕はあの人の生き方に白か黒かという革命的な感じじゃなくて、やっぱり一つ一つ積み上げていくという、そういう意味のことをちゃんと教えてくれたということでは感謝しているんです。人を動かすという人間的な苦勞、忍耐力が必要だということを教えてもらった。それが深沢さんの魅力であるし、僕らにとっては非常に魅力的な人でした。僕はそういう意味では感謝をしています。

僕はまだ若かったし、「明日は今日よりもよくなる」という近代合理主義と理想主義なるものに疑問をもち始めていたこともあって、こんなことをいくらやっても結果的にだめだなというのが僕の結論だったから、それはもう個人の選択の問題だから、むしろ労働運動の実践の中に入ったということですね。

だから経済四団体なんていうのが僕は全然気に食わないんです。だいたい生産性本部が経済四団体の組織に入るなんて……日本能率協会や日経連とは違う立場にあるんだ。むしろ経済四団体じゃなくて、独自の生産性本部であって、そういうものと同等に自らを考えて呼称することはおかしい。自己矛盾だと。深沢さんが言っていることと違うと。「それは、お前さん、労働省や通産省から援助を受け、組織を維持していくためには、それはしょうがないよ」と。現実的に判断すればそういうことでしょ。ギリギリのところまで、あの人はやっぱり攻めて、現実的に引き下がるときには手を打つ。そう

いうことの判断ができる人です。郷司さんの考え方もそうだと思うんですね。わずかの間だけでも仕事をしたなかで、深沢さんを見た感想と教えられたことは以上のようなものでしたね。

梅崎 運動家としての深沢さんの側面を伺いました。深沢さんの多面的な部分を理解できたように思います。運動は、理想と現実の兼ね合いでもありませんね。

《理想を持って清濁併せ呑む》

前田 僕たちが経営開発部に移って、経営開発部の事業に慣れていくわけですね。労働部にいるときは生産性運動の「運動」という言葉がこびりついているわけです。移ったらだんだん「運動」は消えていったんです。それであるとき深沢さんが、「お前のところの事業書をちょっと持ってこい」と。それでパンフレットを持っていったら、「何だ、これ。生産性運動という言葉がどこにも入っていないじゃないか」と。あの人が事務局長になったときに、入れろという指示が来るわけですね。それでハッとするわけですよ。そうなんだと。他の部では運動という言葉は全然使わないで事業をやっているわけですよ。他の団体と同じようなことをやっているわけです。唯一労働部だけが運動をやっているわけです。だから、労働部員の意識もそうだったんです。俺たちは運動をやっているんだと。生産性本部は生産性運動の中核体だと規定されているわけですよ。その中心にいるのは俺たちだという大変なプライドがあったんです。我々経営開発部は隅っこの方でいろんな事業をやっているという、そんなちょっと僻みみたいなものを持つこともあったんですけどね。やっぱりあの人は「運動」というね。

それから郷司浩平さんがこういうことを言ったんです。八〇年代にアメリカその他からいっぱい視察団や調査団が来るわけです。それで主要なものに郷司浩平さんが出て、挨拶を兼ねて話をするわけですね。質問が来るわけですよ。QCをやっている日科技連とか日能とかいろいろ引き合いに出して、生産性運動とはどこが違うんだと。能率団体と我々は言っているわけですから、どこが違うんだと。すると、「我々は労使協力体制というそういうシステムは考えるけども、具体的な方法についてはああいうところに任せてあ

る。あそこはそれぞれ特徴を持ったものを開発しているんだから、そこへ行って訊いてください。我々はその総括をやっているんだ」と。そういうことを言ったことがあって、これは名言だったですよ。そのときは、能率団体にうちは入っていなかったんですね。郷司浩平さんが引退してから能率団体に加盟して、あそこの事務局も本部から派遣した人が専務理事か事務局長か何かをやるという形をとって、その会長に本部のかつての理事長がなるとか、そういうことをやるわけです。それまでは絶対に能率団体とは違うんだと、経済団体とは違うんだぞという言い方をしていましたけどね。

中條 要するにあの人は、やっぱり長期展望、中長期の戦略を持っていたということですね。生産性運動はだいたいこういう形で行くんだというイギリス的なものは頭に入っていたと思う。ヨーロッパの将来の社民党みたいな形の社会ね。そういう意味で中期的な展望、大局観を持っていた。他の生産性の人たちの天下りの偉い部長や何だという人はそういうのはなかったと思うんですよ。それだけを正面に建てて奮闘したのは深沢さんだと思っている。中長期展望の確信を持っている、そういう点は視野がやっぱりグローバルなもので、行き当たりばつり的なもの、損か得かということで勝負するようなものじゃない。深沢さんはそういうものに対して非常に蔑視したというか、そういうものを下に見ながら、あの人はやっぱり志に生きていたという感じのものがあったということですね。あの当時はちょうど日本も国の曲がり角だったんですね。国自体の方向付けも……、池田内閣が出てきてやっとな固定化されてきているわけだから、非常に大きな流れの中で時代の一人として、生産性向上の問題について中長期的展望を持ちながら、それに従ってどうにかしよう、生産性問題を具体的な足元からの解決手段として、その上の社会をつくっていかうという、こういう哲学というか信念を持っていたと思います。この人は、清濁併せ呑めたという点はあると思うんです。ここまでは譲歩してもいい、これは負けたって次にこれで勝てればいいんだからと。そこにやっぱり深沢さんの魅力があるんですね。バイタリティ、オープンなところ、多くの人の意見を聴く、人間をうまく使う……。

河鍋 要するに、深沢さんの不幸は、深沢さんのあとに深沢さんがいなかったことですよ。やっぱり深沢さんという方は魅力があった。その魅力の最

大のものは、常にこの方には天下国家論があったことです。それは昼であろうと夜であろうと素面であろうと酒が入っていようと、常に天下国家があの人の口から出てくることです。私は学生のときだったから本当に体が震えるくらいに魅力を感じましたよ。そして、この人の私にとっての最大の魅力というのは、戦略家であるということです。そして同時に戦術家でもありましたよね。清濁併せて呑んじゃうし……。基本的には私が最初触れ合ったときには、この人ずいぶん左だなと思ったし、労働組合の幹部より左かなと思いましたよ。本当に。いわゆる三十年代はね。それが泥を呑まざるを得なくなってくることによって、だんだん全労的になってくる。これは残念だと思うけれどもしょうがなかったんでしょうね。それはやっぱり企業内研修をやり初めたことですね。私はこれについてはのっけから嫌いでしたからね。御用組合づくりの何者でもないと思ったから。特に国鉄なんかについては、私は震えがくるぐらい嫌だったね。だけど、やっぱりそれも労働部の維持のためには汚れた銭を拾ってこなきゃいかんという部分があったから、これもやむを得なかったことでしょうね。だから最大の問題は、深沢さんのあとに深沢さんがいなかったと、これはいちばん大きいと思いますね。

中條 もうひとつ別な言葉で言うとロマンがあったんだ。

河鍋 そうです。あの人はロマンの人ですよ。それでパッションの人ですよ。

中條 そうです。それに尽きると思います。

前田 いま、本部時代の写真を整理しているんですけど、短い労働部時代に撮った旅行の写真の多いこと。他の旅行の記憶がないぐらい、労働部では多かった。そういう場でも天下国家を論じる人だったんだから、すごい人だったですよ。

中條 今考えてみると、行動の人、パッションと信念の人であり、アイデアマン、戦略家、どぎついくらいの戦術家としての人物であったことは確かですね。でもね、河鍋君がいみじくも言ったように「後継者を残さなかった」こと。信州人を多く生産性本部に入れているが、信州から立派な総理大臣が出ていないのを見ても、切れ者、やり手であるが、「統合性や協調性」といった面で大親分、組織集団のトップに盛り上げるものが無い県民性ともいえるものをもっていたとも言えるね。深沢さん賛美オンパレードはどうかと

思います。

言ってみれば、深沢さんは立ち上げ期での切り込み隊長、野戦第一指導者としての役割を見事に果たされた稀有な人物であったと私は見えていますね。いずれにしても、いい勉強をさせてもらいました。心から冥福を祈っています。

河鍋 私も楽しい青春でしたね。深沢さんには感謝です。

梅崎 今日は、本当に貴重なお話をどうもありがとうございました。

《謝辞》このオーラルヒストリーは、日本労働会館において2004年2月16日(14:30~17:30)に行われた。証言記録の公開にあたっては、読み易さを考えて、まず梅崎が編集し、その後前田氏、中條氏、河鍋氏に文章を確認して頂いた。長時間にわたり貴重なお話をして頂いた前田昭夫氏、中條藏實氏、河鍋巖氏にこの場を借りてお礼を申し上げたい。ところが、大変残念なことに速記録の公開を待たれず、2004年12月3日、前田氏はお亡くなりになった。インタビュー終了後に新たなインタビュー計画も相談させて頂いていたのだが、このオーラルヒストリーが最後の証言になってしまった。心からご冥福をお祈りします。

なお、この証言記録に関しては、鈴木学術財団より助成を受けている(研究テーマ:「日本企業における生産性運動の普及過程-オーラルヒストリーによる接近-」)。ここに記して感謝を申し上げます。

An Oral History of Japan's Productivity Center : The Work Memoirs of Akio Maeda and Kuramitsu Nakajo

Osamu UMEZAKI

This article documents the memoirs of Mr. Akio Maeda and Mr. Kuramitsu Nakajo, members of the staff of the Japan Productivity Center (JPC). Maeda and Nakajo worked in the field of industrial relations. The Organization for European Economic Cooperation (OEEC), established as an organization under the Marshall Plan (European reconstruction plan), founded the Productivity Center in 1948 in response to the American government's request. In Japan, it was established by the initiative of the Keizai Doyukai (Japan Association of Corporate Executives) in 1955. The JPC had a great influence on change in postwar industrial relations among Japanese companies.

Although industrial relations in Japan were quite "confrontational" until

the 1960s, they gradually changed to "cooperative industrial relations." However, it is difficult to describe that shift from confrontational industrial relations to cooperative industrial relations. The role the JPC played is analyzed in detail.

The memoirs of Maeda and Nakajo that were presented in this paper serve as important materials in understanding the history of industrial relations in Japan after the war.
