

生産性運動のオーラルヒストリー：河鍋巖氏(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会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン：法政大学キャリアデザイン学会紀要 = Lifelong learning and career studies

(巻 / Volume)

1

(開始ページ / Start Page)

117

(終了ページ / End Page)

141

(発行年 / Year)

2004-02

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00004323>

〈調査資料〉

生産性運動のオーラルヒストリー

—河鍋 巖氏（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

◆目次

1. オーラルヒストリーとは何か
2. 解題
 - 2-1 生産運動を取り上げる意味
 - 2-2 河鍋巖氏による証言記録の資料的価値
3. 証言記録
 - 〈生産性本部入職の経緯〉
 - 〈労働部の開設と全国労働組合生産性企画実践委員会の立ち上げ〉
 - 〈総同盟と全労会議の違い〉
 - 〈労働運動への共感〉
 - 〈生産性労働大学講座の開設〉
 - 〈近代的・協調的・協力的〉
 - 〈総評とのかかわり〉
 - 〈労働大学講座の資金〉
 - 〈『活用労働統計』をつくる〉
 - 〈賃金決定機構委員会の立ち上げ〉
 - 〈1975年春闘の問題〉
 - 〈労使関係の転換点〉
 - 〈教育事業の拡大〉
 - 〈国鉄問題〉
 - 〈企業内労働組合の限界と情熱をもったオルガナイザーの必要性〉

1. オーラルヒストリーとは何か

オーラルヒストリーは、聴き手と語り手の共同作業によって、語り手が経験した過去の出来事を語りの形で記録に残すこと、又そうして保存された口述資料のことである¹。このような口述資料を利用した分析はあらゆる歴史研究の分野で増えつ

つある²。

しかし実際のところ、これまでの歴史研究においては口述資料がその分析に利用されることは少なかった。文書資料や数値データのみで分析が進められ、口述資料はその補足解釈に利用されることが多かった。

ただし、同時に文書資料や数値データだけの分析にはいくつかの問題があることも指摘されてきた。まず、数値データでは個人の果たした役割は見えず、書かれた文書資料のみでは文書を残した（残せる）個人だけが研究の対象となり、研究対象が限定されてしまうという問題がある。すなわち、資料そのものが持つバイアスを反映した研究が蓄積されるという問題が生じる。オーラルヒストリーには、新たな歴史事実を口述資料として発見（＝作成）することで、研究対象を広げる利点がある。

さらに、オーラルヒストリーの利点は、これまで埋もれていた歴史事実の発見だけにあるわけではなく、歴史研究の新しい方向を示すことにもある。例えば、文書資料や数値データでは、ある出来事が起こった結果のみが記されることが多いので、当事者たちの当初の意図や予測、結果的に選ばれなかった選択肢の存在などは分析の対象外となってしまう。つまり、ある出来事が起こるまでの意志決定プロセスを分析することが難しくなってしまう。オーラルヒストリーでは、複数の証言記録の組み合わせからある出来事を立体的に把握し、意思決定プロセスを詳細に分析することができる³。また、証言記録の会話や言語に焦点を当て

て分析することで従来の研究からは除外されていた組織文化やインスティテューショナル・メモリー¹を捉えることも可能になる。オーラルヒストリーという新しいアプローチが今後果たすであろう役割は大きいといえる。

もちろん、このような研究手法は、すでに文化人類学、民俗学、社会学などフィールドワーク主体の学問において用いられてきた²。そして現在、インタビューはどの学問分野でも必要不可欠な方法の一つになりつつあるといえる。したがって、様々な分野で重要な業績を残した人々や特異な体験をした人々の口述資料、もしくはこれまで自分の仕事や生活を記録することがなかった人々の口述資料など、オーラルヒストリーによる記録蓄積は幅広い研究分野にわたることになるだろう³。

特に、ある人物の仕事の歴史（キャリアヒストリー）を調べることでキャリアデザインのスキルや仕事から得た経験知を学ぼうとした場合、オーラルヒストリーは有効な方法になる。ただ単にある人物の仕事の成果だけを調べるのではなく、その仕事を手がけた思い（＝認識の構造）、仕事をはじめた頃の意図、仕事の途中における認識の変化、仕事結果に対する反省、仕事仲間との人間関係、仕事で身につけた技など、職業世界の様々な側面を語り手の証言から探ることができる。さらに、キャリアヒストリーの口述資料をその他の文書資料と併せて読めば、ある人物の仕事の内実は社会的状況や時代変化という文脈のなかで捉えることができるだろう。

そのうえオーラルヒストリーでは、ひとつひとつの「語り」の中から、従来研究では扱われることが少なかった個人のパーソナリティーも、さらには本人にも意識されていない文化環境や社会環境からの影響も読み解くことができるのである。それゆえオーラルヒストリーは、仕事の経験（キャリアヒストリー）を研究する場合でも、十分有効な調査方法であるといえる。同様の利点を持った資料として自伝という資料も考えられるが、オーラルヒストリーでは、その対象者が必ずしも公人として社会的に大きな影響を与えた人に限定さ

れず、聴き手と語り手の共同作業によって作られた資料なので、聴き手の関心に沿った形で情報を得ることができる。

以上要するに、新しい研究手法としてのオーラルヒストリーは、様々な点で歴史研究の領域を広げるといえる。そして、その効果はその他の資料群と併用することで増大するといえる。しかし、多種多様な職業、様々な団体・組織、多くの時代を研究の対象とする場合、実際のところインタビュー記録の量的蓄積が進んでいるとはいえない。量的蓄積が研究全体の質的向上をもたらすならば、著者としては、日本の高度経済成長期、多くの職業人は何を成し遂げ、その働き方はどのように変化したのかを知るために、オーラルヒストリーの量的蓄積を続けたいと考えている。

2. 解題

2-1 生産運動を取り上げる意味

このオーラルヒストリーの語り手である日本生産性本部元職員の河鍋巖氏は、日本における生産性運動の担い手である日本生産性本部へ1960年に入職され、労働部立ち上げ期の苦しい時代を経験された方である。

生産性運動とは、1948年にマーシャル・プラン（欧州復興計画）の受入機関として設立された欧州経済協力機構（OECE）がアメリカ政府の要請を受けてはじめたものである。日本では、経済同友会の主導で1955年に設立された。設立にあたっては、日本政府から約4000万円、アメリカ政府から50万ドルの資金援助があった。日本生産性本部は、労使協調・技術進歩によって失業の防止し、経営者、労働者、消費者間の公正配分を生産性運動の原則とした⁴。主な活動として、労使協議制の研究と普及、海外技術交流、経営者教育、中小企業育成、消費者教育等があげられる。設立当初、総同盟（全日本労働総同盟）は条件付参加を表明したが、全労（全日本労働組合会議）の海員組合やゼンセン同盟は遅れて参加することになる。また、総評（日本労働組合総評議会）は反対を表明した。（簡略年表参照）

日本生産性本部が行った大きな事業のひとつとして、国際部によって実施された海外視察団の派遣があげられる。日本生産性本部の海外視察団は「昭和の遣唐使」と呼ばれ、経営管理手法、人的資源管理手法、生産システムなどの様々な分野における欧米の新しい経営手法を日本企業に紹介した。これらの新しい手法は、高度成長期に企業内で改良されながら定着し、70年代80年代の日本企業の高パフォーマンスを支えたといわれる⁴。

ただし、必ずしも新しい経営手法の導入はスムーズに行われたわけではない。当時の“対立的な労使関係”という社会状況を考慮すれば、労働組合の同意や協力なくして、新しい手法の導入は困難であった。したがって、極めて激しい対立関係にあった労使を“協調的な労使関係”に変化させることが求められた。すなわち、協調的労使関係の成立は、「日本的経営」が成立するための必要条件であったといえる⁵。

日本生産性本部は、労働部を中心に日本企業に協調的労使関係の成立を働きかけた。具体的には、労使協議制度の成立があげられる。つまり、すべての労使交渉を団体交渉で行うのではなく、設備合理化や経営計画に関しては労使協議制度を利用して事前に話し合うのである。労使関係が荒れる時代、労使関係を変化させるため、シンポジウム、各種委員会、労働組合員や人事職員の研修、個別企業のコンサルティングなどが日本生産性本部の労働部によって行われた。

ただし、一口に“協調的な労使関係”といっても、すべてを言い表せるわけではない。労使が“ある種の信頼関係”を築きあげるには当事者たちの並々ならぬ労苦がある。さらに、取えて言えば、労使交渉の駆け引きや妥協もあったと想像しよう。また、労使交渉の過程で当初の意図とは異なる結果も生じたと考えられる。したがって、そのような労使関係の変容を探るには、労使のネゴシエーションのプロセスを詳細に分析する必要があるだろう。そのひとつの試みとして、労使双方にとって大きなテーマであり、労働組合の間でも賛成から反対まで意見の分かれた生産性運動の普及に関

して、それぞれの意見の違いをオーラルヒストリーとして蓄積したい。

今回公開する運びとなった河鍋巖氏のオーラルヒストリーは、これまで著者によって進められてきた日本生産性本部・事務局員のオーラルヒストリーと労働組合リーダー・労務担当者のオーラルヒストリーの一環として行われ、これまでの口述資料を補完するものである。生産性運動への積極的参加から全くの反対まで、それぞれ立場の異なる人々の口述資料を作成することで、戦後日本における労使関係の変容や「日本的経営」の成立過程に対して立体的な分析を行いたい。

なお、著者がインタビューを行った労使関係に関するオーラルヒストリーを以下にあげる（括弧内はインタビュー回数）。戦後日本における労使関係に関心を持たれる多くの研究者にこれらのオーラルヒストリーを利用して頂ければ幸いである。

I. 日本生産性本部OBおよび関係者のオーラルヒストリー

『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)

『生産性運動の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)

『生産性運動のオーラルヒストリー《経営開発部編》』未刊行（梅崎研究所所蔵）（全5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)

II. 総同盟、特に全金同盟の立場を理解できるオーラルヒストリー

天池清次著『労働運動の証言』(財)日本労働会館, 2002 (全12回)

早矢仕不二夫 著『ほんとの自分を生きる（仮題）』早矢仕不二夫回顧録刊行委員会 刊行予定 (全9回)

III. 全労、特にゼンセン同盟の立場を理解できるオーラルヒストリー

宇佐美忠信著『志に生きる』富士社会教育センター, 2003 (全9回)

IV. 総評、特に鉄鋼労連の立場を理解できるオー

ラルヒストリー

『宮田義二オーラルヒストリー』政策研究大学院大学, 2003 (全9回)

『後藤辰夫オーラルヒストリー』政策研究大学院大学, 刊行予定 (全10回)

『國本稔オーラルヒストリー』政策研究大学院大学, 刊行予定 (全2回)

『丹野昌助オーラルヒストリー』政策研究大学院大学, 刊行予定 (全2回)

『岩崎馨オーラルヒストリー』政策研究大学院大学, 刊行予定 (全2回)

V. 中立労連、特に全造船、造船重機労連、電機労連の立場を理解できるオーラルヒストリー

『金杉秀信オーラルヒストリー』政策研究大学院大学, 刊行予定 (全10回)

『高畑敬一オーラルヒストリー』政策研究大学院大学, 刊行予定 (全7回)

VI. 労務担当者、人事コンサルタントの立場を理解できるオーラルヒストリー

『兵頭傳オーラルヒストリー』政策研究大学院大学, 2003 (全9回)

『楠田丘オーラルヒストリー』政策研究大学院大学, 2003 (全8回)

『奥田健二オーラルヒストリー』政策研究大学院大学, 刊行予定 (全11回)

2-2 河鍋巖氏による証言記録の「資料的価値」

日本における生産性運動を対象とした証言記録としては、政策研究大学院大学・オーラル政策研究プロジェクトの下で進められた「生産性運動のオーラルヒストリー」がある。この証言記録では、労働部の元職員および関係者に18回、国際部元職員および関係者に14回のインタビューを行っている。しかし、日本生産性本部、特に労働部立ち上げ期の昭和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。そこで今回、新たに河鍋氏に語り手

になって頂くことをお願いした。

河鍋氏は、労働部の立ち上げの立役者であり、日本の労使関係の安定化に多大な影響を果した(故) 深沢敏郎氏の部下として活躍され方である。特に、労働組合の組織化と教育、さらには賃金決定問題への取り組みに深く関与された。河鍋氏の仕事経験を伺うことで、生産性運動が日本の労働組合に与えた影響の一端を窺い知ることができるだろう。

このインタビューから明らかになった事実として以下の二点があげられる。第一に、従来から日本生産性本部は、労働組合運動左派である総評とは対立的で、右派である総同盟・全労に協力的であったと紋切り型に語られることが多かったが、河鍋氏の証言から、事実はそれほど単純ではなく複雑な関係にあったことがわかる。ナショナルセンターや産業別労働組合が公式に発表した文書などでは、その対立と協力の違いが鮮明に現れているが、対立する組織の間でも人的つながりがあったこと、そしてその人的つながりを介して組織間の関係が変わってくることを確認できた。河鍋氏のお仕事の重要性は、団体間の関係変化という社会的文脈の中で捉える必要がある。日本生産性本部は総同盟・全労とどのような点で異なるか、そして総評とは違いは違いとしてどの程度の類似点を持つのかについては、今後このオーラルヒストリーを含めた資料群から考察される必要があるだろう。

第二に、75年春闘をめぐる労使関係の変化をより詳細に捉えることができる。この時期、物価と賃金のスパイラル効果をめぐって何らかの調整が図られたことは、すでに宮田義二氏(元鉄鋼労連会長)によって主張された経済整合性論などによっても明らかであるが¹⁰⁾、日本生産性本部・賃金決定機構委員会における議論の中身を知るには、同委員会の報告書である『賃金白書』(日本生産性本部)に頼るのみであった。今回、河鍋氏の証言記録から、委員会内での議論、特に産業別組合の代表委員と労働省出身の金子美雄氏の春闘予測をめぐる議論の一端が明らかになり、個人間の

対立を超えて経済政策に対する産業別組合の状況判断と立場が理解できるようになった。

以上の労使関係史における新たな発見事実は、河鍋氏のオーラルヒストリーから明らかになったことである。ただし、その詳細な検証にあたっては、河鍋氏の証言だけではなく経営側や労働組合側のオーラルヒストリー、もちろん文書資料からもクロスチェックされるべきである。今後の調査課題としてインタビューと資料の整理を続けて行きたい。

◆日本生産性本部立ち上げ期の略年表（1953年～1970年）

- 1953年 経済同友会幹部、米大使館ハロルドソン商務官と会談。
- 1954年 経団連、日経連、日商等の経済団体は、日米生産性増強委員会設立につき協議、委員会設立。
日米生産性増強委員会、日本生産性協議会と改称。事務局設置。
FOA（アメリカ対外活動本部）、通産省、大蔵省、外務省、日本の生産性向上につき懇談。
政府、「生産性向上対策について」閣議決定。
- 1955年 財団法人日本生産性本部創立（会長石坂泰三、副会長永野重雄、中山伊知郎、専務理事郷司浩平）。その後、第1回日本生産性連絡会議開催。「生産性向上に関する了解事項」（いわゆる三原則）を決定。
海外視察団第一陣渡米（団長・富士製鉄佐山勲一ほか10名）
トップ・マネージメント・セミナー開催。
総同盟定期大会で、生産性向上運動の推進と産業民主化の徹底など決議。
- 1956年 生産性研究所設置。全労会議定期大会、生産性運動に協力するなどの方針決定。
- 1957年 労使協議制常任委員会設置（委員長・中山伊知郎）。
- 1958年 労働部設置。

- 1959年 全国労働組合生産性企画実践委員会（後に全国労働組合生産性会議）設置（委員長・古賀専）
- 1960年 生産性労働講座の開始。
- 1961年 アジア生産性機構（Asian Productivity Organization）の発足。
- 1962年 第1回全国労働組合生産性討論集会。
- 1964年 「企業内労使協議制の具体的設置基準案」発表。
- 1966年 「労使関係白書」発表。「活用労働統計」発表。
- 1967年 生産性労働調査委員会（金子美雄委員長）新設。
- 1968年 日本生産性本部の「賃金白書」発表。
- 1969年 産業別労使会議の設置を提唱。

3. 証言記録

《生産性本部入職の経緯》

梅崎 河鍋さんが生産性本部に入職されてから退職されるまでの間に、生産性運動にどのように携わられたのかを伺いたと思います。私の関心は特に労働部にあります。日本の労使関係の変遷を生産性運動の側面から見ていくことが私の一番の目的です。今日は、昭和30年代、40年代のことについて集中的に何うことになると思います。よろしくお願いします。河鍋さんが生産性本部に入職されたのは、何年頃ですか。

河鍋 1960年です。この全国労働組合生産性企画実践委員会ができるときです。だから、1959年にはかかわっているんです。

梅崎 ということは、入職前からですね。アルバイトですか。現在全労生（全国労働組合生産性会議）といわれている組織で仕事されていたのですね。ところで、大学生が働くケースはよくあることですか。

河鍋 やっぱり、これもご縁ですね。私が、早稲田大学の夜学生、苦学生のときにここに紹介されて行ったのがご縁です。それで労働部に入ったら、ちょうどこの委員会が立ち上がる時だった。だからまさに1959年ですよ。

梅崎 この時点では、労働部はどのような体制だったのですか。

河鍋 このときには、深沢敏郎さんが労働部の課長でいらした。労働部長が高山侃一という人でした。どこか、文書に名前が出ていたでしょ。この方は、労働省から入ってきた方です。それで、高山さんのあとの労働部長が武藤政一郎さんで、そして、そのあつが深沢さん。だから深沢さんは労働部長としては三代目なのです。私は、その労働部長になる前、深沢さんが労働課長のときに会ったことになります。

《労働部の開設と全国労働組合生産性企画実践委員会の立ち上げ》

河鍋 全国労働組合生産性企画実践委員会っていうのを、古賀専さん、青木敏さん、井上甫さん、平井脩さん、大和田寿雄さん、木畑公一さんとか、もちろん天池清次さん、それからあの和田春生さん、滝田実さんもそうでしたけど、こういう方々との話し合いの中で、とにかくつくろうということになった。これをつくるようにしかけたのも、言ってみれば生産性本部の中では深沢敏郎さんです。深沢さんがいなければ、こういう労働組合をメンバーにした委員会ではできなかったでしょう。

いずれにしても、企画実践委員会ができたのは深沢さんあつてのことです。深沢さんがいなければ、この委員会はまず立ち上がらなかつたらうと思うし、よしんば立ち上がったとしても、もっとあとになつたらうと。そのぐらいの力量、それから熱意っていうか、そういうものをお持ちになつていた方です。

梅崎 全労生は労働組合が自主的につくつたことにはなつていますが、生産性本部の中につくわけですから、実態は生産性本部の方が対応していたのでしょうかね。

河鍋 そうです。そのときの事務局は、松尾昭二郎さんと中條藏實さんがやっていたんです。その辺のところを聞くには中條さんが適任では？それで、生産性本部とのかかわり合いは、中條藏實さ

んがいらしたからなのです。

梅崎 そうなのですか。実は私は、中條さんと御一緒に早矢仕不二夫さん（元東京同盟会長）のインタビューをしているのです。面白いご縁ですね。

河鍋 ああ、そうですか。あたしと生産性本部（JPC）とのそもそものかかわりをつくってくれたのが中條さんなのです。だから中條さんは、当初は生産性本部の労働部にいらしたんです。深沢さんも中條さんも信州人でした。労働部には、その当時、信州人が何人かいました。

梅崎 同郷の方が多かったわけですね。

河鍋 中條さんは、今、梅崎さんがおっしゃられた仕事、要するに生産性本部の事務局ですね。その、プロモーターというか、「企画実践ニュース」の編集などをなさっていました。

おっしゃるように、何もこの企画実践委員会にかぎらず。労働組合を何かまとめるのは、簡単な作業ではなかつた。ましてやあの当時は、生産性という問題で労働組合だけが自主的に集まって何かしようということは難儀なことでした。そもそも生産性本部が、そういう組織をつくろうと意図して、それを労働組合側に呼びかけ、そして事務局は生産性本部に置くというようにしたのです。それがこの企画実践委員会が立ち上がった経緯です。中條さんはその事務局の主たる担当でした。

梅崎 文書を調べますと、古賀専さんの影響が大きいですね。生産性本部に協力されたと記されています。総同盟ですね。それから遅れて全労会議が協力するのですが、この協力的になってくる順序でも、いろいろ経緯があると思います。また総同盟の中にも、生産性運動に熱心な人もいれば、そうじゃない人もいると思うのです。やはり、「生産性本部は、労働組合には危険なんじゃないか」という反応ですね。河鍋さんは、委員会を事務局としてご覧になってどのように感じられましたか。たとえ総同盟の方だけでも、議論は白熱するものなのですか。

河鍋 それはね、表だって私の目には映らなかつたけれども、総同盟といつても、組織系列からいつて造船総連から全金同盟、全化同盟とかいろいろ

るありますし、また経緯からいっても総同盟の中でも右と左があるわけです。左側の人やっぱりのつけから、この運動なり、生産性本部の考え方に対しては、すぐれて懐疑的だったということはあったと思う。だから、実際、こういう実践委員会が労働組合の名前を看板にかけてできたからといって、全労・総同盟系が全部これ賛成しているということではなかった。当初、これを立ち上げるということは、「なんだ、総同盟か」、「なんだ、全労系の集まりじゃないか」というように言われるわけです。左の学者が見るかぎりにおいてはね。そういう印象を公式論としていうけれども、実情は全労・総同盟をこのような形でまとめることは大変なことです。

梅崎 私も何か、ちょっと温度差があったのではないかなと感じておりました。総同盟は八原則を出すことでまとまりますが、産別の考え方に差がありますね。生産性運動に理解を示している人と示していない人がいたと思います。時間がかかったんじゃないかなあと感じておりました。

河鍋 だから、時間がかかった何よりの証は、総同盟八原則なり、全労五原則、そして全労が総同盟に遅れて生産性本部へ参加するというタイムラグがそれを語るのであってね。

梅崎 生産性本部の事業報告書を調べたのですが、業務調整課は労働部がなかった時代の名称ですね。その課長代理に深沢さんがなられています。1957年には、労働部が存在していないわけです。

河鍋 なかった。だから、このときにできたはずです。1958年のとき、労働部が開設された。ええ、ここからですよ、事実上の立ち上がりは。組織としてあったのが事業的に立ち上がったのは、まさにこのときです。そういう意味で労働組合、これは正確には全国労働組合生産性企画実践委員会というんです。この企画実践委員会が、まさにこれが象徴的なスタート事業です。

梅崎 なるほど。この事業は、まさに労働組合を生産性運動の中にどう位置づけていくかという役割を果たしたわけですね。

河鍋 位置づけるなどというゆとりはなかったでしょうね。要するに、参加させる。大方は反対していたんですから。全労・総同盟もそうです。それをまず参加させると、参加の方式としては、こういう組織をつくって、委員会方式にして、構成単産の三役クラスを委員会のメンバーにすることでした。参加させるということが、何よりも主要なスタート事業でした。

梅崎 実際にこの企画実践委員会を立ち上げた後は、どのような運営をなさっていくのですか。例えば、月一回集まって…。

河鍋 当初はかなり頻繁にやっていました。月に、そうですねえ、二回か三回はやっていただいでしょうねえ。かなり頻繁にやっていました。このところは、実際に中軸として担当していらした中條藏實さんが詳しい。

梅崎 この資料は、全労生の参加者リストです。古賀専さんが委員長ですね。

河鍋 まあ、中心になったのは古賀専さん、佐藤伸さん。

梅崎 佐藤伸さんのお名前もありますね。電力出身の方ですね。

河鍋 それから一番やったのは、このほかには増原操さん、木畑公一さん。

梅崎 増原さんの出身産別はどこですか。

河鍋 海員組合。この辺に書いてある人がね…、ああ、それとあと井上甫さんね。

梅崎 井上甫さんには、一度お会いしたことがあります。全織の方ですね。たしか拓殖大学の先生をされておられるのでは？

河鍋 いいえ、拓大じゃなくて創価大学ですね。木畑公一さん、井上甫さん、佐藤伸さん、この三人が中心でしたね、事実上やっていたのは。

梅崎 なるほど。このお三方が実働部隊。委員会も、こういう大所帯になると、名前だけ貸している方もおられるわけですね。

河鍋 まあ、そうですね。でも、それぞれの方が結構積極的でした。

《総同盟と全労会議の違い》

河鍋 総同盟系は、どちらかというと、その初期には生産性運動に対していささか批判的だったのでは？

梅崎 実際、年表だけを見ると、総同盟が先に八原則を出して協力して、全労はちょっと遅れて参加するから、総同盟の方が協力的というイメージがあるんですけど。

河鍋 そうそうそう。だが必ずしもそうばかりではない。だから、それなりに古賀専さんのご努力はさぞかしと、今にして思います。

梅崎 実際運営してみると、いろいろアイデアを出してくれるのは、全労系の方が多いのですか。

河鍋 ええ、そうですね。全織同盟なんかは協力的でしたよ。井上さんは全織同盟だしね。木畑さんは海員組合ですから。

梅崎 ともに全労系ですね。でも、やはり理由はあったのでしょうか。

河鍋 やっぱそれは戦前からの日本労働運動の系列でしょうよ。総同盟は、やっぱり老舗意識があるでしょ。鈴木文治からはじまってるの。

梅崎 総同盟の中でも古賀さんが協力的だったのは、ちょっと特異なケースというか…。

河鍋 あっ、そういうことは言えるでしょうね。

梅崎 資料をみると、古賀さんが積極的に参加されているので、総同盟はもう一丸となって協力していて、全労系はあまり協力していないと思っていたのですが…。

河鍋 いやいや古賀さんはね、全面的に協力する。ただ、一匹狼的存在の方だったのですよ。だから、一家言持っているわけ。だから、JPCの中でも相当重きをなした人ですよ。この人は、滝田実さんのあとに、JPCの副会長やった方だけでも、そもそも論客だし、それから骨っばいし、旧総同盟の血が体に沁みついている、もうれっきとした総同盟人。だから、この方は、生産性本部の運動展開について原則的チェックというか、御意見番の役を荷っていらした。この人が生産性本部に来ると、みんながびりびりしていました。

梅崎 そうなのですか。古賀専さんは副会長をさ

れているので、何か仲良くやってこられたのかと思っていました。

河鍋 たしかに労働側のよき理解者、協力者でしたが、厳しい御意見番でした。

梅崎 そうすると、委員会運営の核になる方がおられたわけですね。例えば労働組合の調査部長の方が多いです。シンポジウムをして、提言を出し、報告書をまとめるわけですね。

河鍋 それは、この資料に載っかっているから、ご覧になってくださればね。この企画実践委員会の主たる活動目標というのは、委員会として中央討論集会を開いて、そして提言なり、あるいは宣言なり、方向付けの議決文を作って、それで討論集会で議決して、そしてそれを通産省とか労働省とか日経連に、陳情、申し入れに行くということです。それがこの委員会の主たる活動です。

《労働運動への共感》

梅崎 ところで、河鍋さんは当時まだ学生だったのですか

河鍋 私は、高校も夜学生。

梅崎 河鍋さんは、文学青年でしたか。

河鍋 文学というより…やっぱ労働問題が好きでしたから。

梅崎 当時、共産党に関してはどういうお考えでしたか。

河鍋 共産党はいやですね。私の周りには共産黨員いたけど。

梅崎 そうすると、労働問題に関心があるのだけでも、共産党、それから社会党左派にはアンチであった。総評の左翼には、ちょっと距離があったわけですね。

河鍋 私は総評の労働運動は好きでしたよ。総評労働運動は判り易いというか、全労・総同盟系よりも議論が湧いて、むしろ面白かった。

梅崎 そういう問題に関して、深沢さんはどういうお考えだったと思われますか。

河鍋 そういう点では深沢さんは私を使ったと思うの。っていうのは、総評系に入っていける人間っていうのは、余りいなかった。

梅崎 なるほど、それはそうですね。当初私は、生産性本部労働部という同盟系の方と考え方が同じと思っていたのですが、以前、元労働部職員の高藤譲治さんにインタビューさせていただいたときに、「私は総同盟とは距離がある」とはっきりおっしゃられて、そういう意味では、生産性本部イコール同盟という考え方は、ちょっと間違っているかなとずっと思っていたんですけども…。

河鍋 ああ、それはそうですね。加藤君が言う感覚は外れていないでしょうね。

梅崎 すると、総評の運動の方にもシンパシーを持たれていたわけですね。

河鍋 そうですね。

梅崎 そうすると、最初は、もちろん学生としてのシンパで、まあ、当時は総評が大多数なわけですけど。でも、生産性本部に入られた後、同盟系の労働組合に違和感はなかったですか。

河鍋 違和感はないですね、私は。

梅崎 何か総同盟の方との距離感はないですか。

河鍋 いや、そういうことはない。私は総同盟の考え方というのは理解できるからね。あなたもお読みでしょうけど、鈴木文治の「労働運動二十年」ってのがあって、あれなんかすごく泣かせる本でしょう？ 好きですよ、私はやっぱり。日本の労働運動は鈴木文治ですよ。

梅崎 河鍋さんは微妙な違いを語っておられるのですが、そういう意味で、私の中では、はじめて「わかったな」という感じがあります。

河鍋 それは大変ありがたい。なかなかこういうのは、感覚の話で、知識の話じゃないんだから。この感覚が一致するとか、理解ができるっていうのは、もう希有な存在。

梅崎 いえいえ。少しわかってきただけです。大学生で本を読む人たちの考えと、総同盟系の現場からの叩き上げの人たち、つまり生産労働者のつくってきた考え方と、ちょっと距離があるというような違和感でしょうか。

河鍋 いや、そこまで深刻じゃない。総同盟の叩き上げっていったら、もうなくなっちゃったけれど、河野徳三さんっていう方がいたんです、調査部長で

した。なかなか骨っばい人でしたよ。あの当時は、調査部長が三人いたのです。三羽がらすの、河野徳三さん、鉄鋼労連の千葉利雄さん、それから新産別の白石徳夫さん。この三人がね、もう論客の論客で、プライドも高いしね。総同盟の河野調査部長っていうのは、結構総評系の面々ともつきあいがあったのでは。

梅崎 そうなのですか。そういう繋がりがあるのですね。先ほど、入っている、とおっしゃられたのは、いわゆる公式な関係とは違っているのですね。生産性運動は、当然総評も含めて、どんどん労働組合を巻き込んでいかなくちやいけないわけですね。それで、深沢さんも、河鍋さんと一緒に総評系の組合を巻き込んでいくわけですが、総評のトップではなくて、個別単産から一人一つ引っ張ってくるような活動を徐々にされたわけですか。

河鍋 そうですね。基本的にはやっぱり単産ですからね。だから、総評系の単産の一つずつ入っていくということでしたかね。

《生産性労働大学講座の開設》

梅崎 河鍋さんは、初めアルバイトとして企画実践委員会の立ち上げに参加されて、その次の年はもう大学を卒業されて、生産性本部に正式に入職されるわけですね。

河鍋 この年表は、この前に、ここに重要なのが抜けてる。この昭和35年に生産性労働大学講座ってのができる。次に、私はこれにかかわるんです。これの中身をね、渋谷に行ってご覧になることをぜひお勧めします。スケジュール表でいいですから。これは、一週間の合宿です。御殿場の「国立中央青年の家」っていうのが今もあります。そこで第一回目を立ち上げたんです。

梅崎 実は、生産性労働大学に関しては松尾さんに一度伺っています。

河鍋 松尾さんと会っていれば、その話もなさるでしょう？

梅崎 ええ。生産性大学講座で、御殿場に行く前に一度熱海で一回やって、それが失敗してしまった話も伺いました。労働組合の人を集めたら、飲

めや歌えて、「これはもう一度仕切り直しだ」ということで、御殿場に持っていったというお話を伺いました。

河鍋 まあ、そのとおりです。

梅崎 最初の熱海のときから、河鍋さんは参加されているのですか。

河鍋 熱海のとき、私はかかわっていないから、御殿場のときからです。

梅崎 公式には、この御殿場のときが第一回になっているのですね。1960年です。

河鍋 そうです。この看板が立ち上がったのは御殿場からです。熱海では立ち上がっていないんです。

梅崎 年表からは消えてしまったものということですね。

河鍋 そうです。あとにも先にも、ここから労働組合を対象にした労働講座がJPCの手で仕切られるようになっていきます。これは画期的なことなんです。松尾さんからもお聞きでしょうが、これは一週間もので合宿、禁足、それも禁酒だからね。労働組合の幹部を40名、50名集めて、禁足で禁酒とは何事だと、労働組合の幹部をなめるなど。お前ら事務局は何やっているのか。ちょっと前出てこいって、それこそ大騒動。

梅崎 大変ですね(笑)。

河鍋 そのぐらい、生産性本部が、まだ労働組合側には権威あるものとして認知されていなかった証だろうし、それ以前にこういうものの考え方が、労働組合にはまだなじんでいなかったことでしょうね。それで、こういう実践委員会を労働組合サイドで、きれいごとでいえば、主体的にやってもらう一方で、これはあくまでも組合の組織ですからね。そうではなくて生産性本部の手で、労働組合の教育をしなくちゃいかんということで立ち上がったのがこれで、その発想もやっぱり深沢さんなんです。とにかく深沢さんの感覚では、この生産性本部の機構なり、運動は、労働組合が欠落した状況ではありえないと。とにかく組合を参加させることだと。そのために、労働組合幹部に対する教育をしようということで、今度は生産性本部

の手で、生産性労働大学講座というものを主体的にやり始めた。これは相当な数です。記録が残っているはず。私がかかわったかぎりでも、たぶん、そうねえ、一回目からどのぐらいまでやったでしょうか。35回かそこらぐらいまでやってますよ、たぶん。

梅崎 まあ、最初の数回目あたりが、やっぱり一番ガタガタしたというか…。

河鍋 ああ、そうです。そしてそれは、テーマ設定もね。やっぱり労働組合側が勉強するようなタイトルではないタイトルも入ってますから。

梅崎 どのようなタイトルなのでしょう。

河鍋 それはね、「生産性・賃金と物価」とか、「生産性と労使関係」、「職務分析・職務評価と職務給」、「労組のための財務諸表分析」、「生産性と賃金決定」とか、それから「生産性と成果配分方式」だとか。全金同盟は、日本ピストンリングとか理研ピストンリングとか、あの当時は、理研ピストンリングの成果配分方式とか、日本ピストン、あるいは川口化学の成果配分方式とかね。全金同盟の、川口のあの辺のキューボラの工場ですね。あの辺りの金属加工企業の生産性成果配分方式がかなりもてはやされた。

梅崎 以前私は、川口で井掘繁雄さんの資料を見せてもらったことがあります。

河鍋 ああ、井掘繁雄さんね。

梅崎 はい。川口にまだ井掘さんがつくられた生協のたてものがありまして、そこにある資料を見せて頂いたのです。確かにそういう資料があるんですね。

河鍋 あるでしょ？だから、そういうものとか、あるいは「生産性と労使関係」だとか、「労働組合による財務諸表分析」だとかあります。早稲田大学の染谷恭次郎教授が、組合の幹部に財務諸表分析をレクチャーしていた。

梅崎 当時の組合の人にとって、そういうことを勉強するのは初めてのことでしょね。どういう反応でしたか。何か難しくてわからないという反応もあったのでは？

河鍋 最初はわかんなかったんじゃないのかしら。

昭和35、36年のころに労働組合で財務諸表分析を読みきれない人がいなかろうし。いても、製造業の労働組合じゃなくて、サービス業、百貨店だとかね、銀行はまだ入ってなかったね、あのころは。そのサービス業関係の事務方の組合幹部だったら、それぐらいのことは読めるでしょうけどね。だけど、それもこれも深沢さんの発想ですからね。

深沢さんが、生産性向上問題に労働組合がタッチするには、その企業の経営がどうなのか、どのぐらいもうかっているのか、組合の目で、組合の手で計算できる能力の人間がいなくて何が取り組みだと。だから、まず労働組合の幹部たる者も、経営幹部並とまではいかないまでも、どれぐらいもうかっているか、資金繰りがどうか、というぐらいのことが理解できなきゃしょうがないじゃないかって、そのようなことも全部織り込みながらつくったのが、いわゆるこの労働大学講座のカリキュラムです。要するに、深沢さんの発想というのは、結局、戦略・戦術論ですから。何ていうか革新的な人で、下手な労働組合幹部よりも、労働組合幹部的だったのではないかしら。

梅崎 その戦略の一環として、教育も使っていくわけですね。自分たちの運動に協力してくれるような優秀な人間を、今のうちからちゃんと幹部に育てていく。そのような試みを意識的にやる。ただ流されているわけじゃない。

河鍋 だから、生産性本部の労働関係事業なり、労働教育事業というのは、それに尽きますよ。

梅崎 労働大学講座では、講師のアポイントメントを取ったり、グループワークの指導をしたりするのが河鍋さんの主な仕事になるのですか。

河鍋 最初は、もう旅館の丁稚みたいな、番頭さんみたいなもんだよ。それこそ、大学のそうそうたるメンバー、中山伊知郎教授からはじまって、大河内一男教授から、有沢広巳教授からずっと出講していただく。この方たちのご都合を聞いて、日を決めて、テーマ決めて、それでレジュメを決めて、「はい、じゃあ切符はどうしましょう、これはどうするこうする」と…、こんなことから始まらなきゃ立ち上がらない。ゼロから立ち上がったん

ですからね。

梅崎 労働部ができてからまだ二年目ですね。部長さんは労働省から来られた方ですから、深沢課長が陣頭指揮を取っておられたのですね。河鍋さんの先輩は松尾さんと中條さんだけなのですか。

河鍋 この三人でやったって言っても、言いすぎじゃない。事実上この三人。だから、労働講座のテーマがそういうことでしょうか。それからテーマだけじゃなくてね、おいおい結局、これに講師として名前を連ねるのは、古賀専さんとか、滝田さんとか、和田さんなどです。多くの組合幹部の方に出張していただいた。

梅崎 なるほど。企画実践委員会に参加している方々が、逆に講師として労働大学で講義をするわけですね。相互に関係してくるわけですね。

河鍋 古賀専さんとか、佐藤仲さん、天池さん、重枝さん、井上さん、加藤俊郎さん、早矢仕さん、宮野さんにもよくやっていただいた。その一週間ものの労働講座の講師としてね、「生産性と労働組合」とかいうテーマで、労働組合のありようを話していただいた。

《近代的・協調的・協力的》

梅崎 ここに書いてある全労生委員の宮家さんというのは日産の方ですね。

河鍋 日産の例の宮家愈さんです。

梅崎 「近代的労使関係」という本を書かれてますね？塩路一郎さんの一代前になるのですけれども。

河鍋 そうですね、あなたからもこんな話が出るのは、おもしろい。（『近代的労使関係』差し出す）

梅崎 あっ「近代的労使関係」ですか。これですかあ。貴重な本ですね。

河鍋 あとで、ここにいっぱいあるから見なさいよ。（資料の山を指す）。

梅崎 はい、是非。宮家さんの本は非常に有名ですね。

河鍋 ある意味で、有名。

梅崎 というのは、私はちょっと言葉にもこだわってみたいと思っております、労使関係には、

いわゆる「協動的労使関係」っていう言い方ありますね。だけど、総同盟の方は、相互信頼関係だとおっしゃられます。そういう意味では、それぞれの立場の方が労使関係に対してニュアンスの違いを持っておられて、それを言葉に込めているように思うのです。

河鍋 ああ、使い分けしてました。それは、生産性本部も協動的労使関係って言わなかったから。

梅崎 やはり、そうですね。

河鍋 ええ。生産性本部が言ったのは「協力的労使関係」で、「協調」と「協力」とを区別してた。「協調」と「協力」の違いっていうのは——、要するに、主たる目的観があって、主体的に判断して、そして組織の自由と自主独立、このどれか一つ欠けても、それを「協動的労使関係」と言うと、こういう言い方をしてました。生産性本部でさえ、「協動的労使関係」って言ったことないはずですよ。

梅崎 「協調」というと、いわゆる総評系の人が言う、御用組合じゃないかという意見に対して対抗できない。

河鍋 それを十分意識して、使い分けしていたと言っていいでしょうね。

梅崎 なぜ私が宮家さんに関心持っていたかという、「近代的労使関係」っていう言葉を、まさしく本の題名で使っているわけです。これからの労使関係は近代的なのだという言い方、もちろん生産性運動を踏まえた労使関係ということですが、いろいろな思いが込められていますね。宮家さんのあたりから、近代的労使関係という言葉を使うようになったのでしょうか。それから、生産性本部内部でも、近代的労使関係という言葉を使っておられたのですか。

河鍋 ああ、言っていました。生産性本部で言っているという意味は、近代化っていうのは工業化と民主化なんですよ。その主唱者っていうか、当初言い出したのは中山伊知郎教授だったのでしょうか。

梅崎 中山先生が、「近代的労使関係じゃなくちゃだめだ」とおっしゃられて、それが広がっていった。

河鍋 中山さんが言っているのは、工業化と民主

化のプロセスが近代化路線だと。

梅崎 なるほど。ところで、山口謙三さんは日産の方ですか。私は知りませんでした。

河鍋 旧総同盟の調査部長、河野徳三さんの前の前の調査部長。塩路一郎さんを自動車労連会長に担ぎ出した陰の人。

梅崎 そうですか。是非お話を伺いたいです。しかし…本当にすごいメンバーですね。

河鍋 だからむしろこの問題では、やっぱり塩路一郎さんにも会った方がいい。塩路さんは何回も、宮家さんも一回ぐらい労働講座に出ている。だから、この労働講座の第一期からのパンフレットを全部めくってごらん下さい。絶対、この人も出てくるし、この辺のひとが出てますよ。ぜひご覧になることをお勧めします。それには全部深沢さんが出てくるから。要するに、深沢さんの話を労働組合の人間に聞かせるためにやったみたいなものだから。

梅崎 郷司浩平さんは来られていないのですね。

河鍋 たまにはご出講されました。要するに、経済同友会の事務局を立ち上げた人ですね。もちろん、JPCの立ち上げのそもそもの方です。

梅崎 松尾さんにも伺ったのですけれども、この労働大学の運営も大変だったようですね。八時間勤務どころではなくて、フル回転で働かれたというお話をされたのですが、河鍋さんと松尾さんと中條さんが順繰りに労働講座を担当されたのですか。

河鍋 いやいや、順繰りじゃないです。いつも三人でやってたんです。ただ、私なんか一番若いからさ、もう三下（さんした）もいいとこで。だけど、おもしろがっていたからね、できたんでね。

《総評とのかかわり》

河鍋 で、結局、こういう講座をやっている、何ていうの、講師にしても、それから参加者にしても、全労系、総同盟系ばかりでしょうか？それで機を伺いながら、なんとか総評系から引っ張り出したいと思って、それで生産性本部の事業の中に、初めて総評幹部を招いた。

梅崎 そうなのですか。それも詳しく伺いたいです。生産性本部に対しては、総評は全面的に反対しているわけですね。反対しているのに、総評幹部はどういう立場で労働講座に入ってくるのですか。それは何年頃の話ですか。

河鍋 あれは何年ぐらいかしらね。1970年ぐらいじゃないかしら。

梅崎 その頃ですか。実際、労働講座に入ってくる前に、河鍋さん自身はもうお付き合いがあるのですね。

河鍋 総評大会へは、ほとんどひとりでよく傍聴していました。

梅崎 いつ、どのようにして関係をつくっていかれたのですか。

河鍋 それはひとつの人間関係づくりということですか。だから、そういう個人的なひっかかりが私にはあったんで、それで総評本部にも結構出入りしてたんですよ。

梅崎 「生産性本部の河鍋です」と、名刺を出したら訝しがられますね。

河鍋 そうですね。そういう雰囲気。雰囲気としては、敵性団体のような。

梅崎 最初はそうでね。それでは、生産性本部と名乗らないで行くのですか。

河鍋 いえ、私は最初から名乗ってましたから。

梅崎 はじめから名乗って「こういう者です」というかたちで行ったら…。

河鍋 いやいや、それは…そういうかたちじゃない。周りの人間関係というか、そういうシンバがいて、そして、それぞれの筋が根回ししてくれる。

梅崎 なるほど。それってすごく複雑な関係ですけど、総評の中に生産性運動のシンバも少しはいるのですか。

河鍋 いませんよ、そんなシンバなんか。

梅崎 すると、どのように入れるものなのか。

河鍋 それは人間関係。

梅崎 団体間の関係ではなくて、河鍋さんご自身もともととお知り合い？

河鍋 そうですねえ、あなたにどの程度わかるか知らんけども、私の持って生まれた体質っていう

のがね、雰囲気的にもう労働そのものだってよく人にいわれもしたし、私はあんまり気にしないで入れましたよ。

梅崎 河鍋さんは労働組合リーダーとパーソナリティーが似ているということですか。要するに、普通のサラリーマンとちょっと違うということなのですね（笑）。

河鍋 私は、些か異端で、奇人と言われた部類の人間じゃなかったかしら。泥くさいしね、要するに、サラリーマンじゃなかったでしょうね（笑）。

梅崎 叩き上げの組合リーダーと逆に話が合うわけですね。

河鍋 しやすいわね。だから、おつにすました人間は、どうもいまひとつって…。

梅崎 組合の方はそうですね。何ていうか、サラリーマン体質の人に対しては組合の人は感覚的に嫌になっちゃう、信用できないみたいな反応をされてしまいますね。

河鍋 だから、そういう点では、全労系よりも総評系の方が、要するに、労働者的っていっちゃ変だけど、温かみのある労働人。だから総評系の人のなかにも結構面白い方がいた。もちろん、全労、総同盟系の中にもたくさん面白い人間的な方もいました。おしなべて、要するに、スマートである人間ほど冷たい部分ってあるでしょう？泥臭い人間は人間的な何かを感じた。

梅崎 でも、私にとっては全く逆のイメージでした。総評系の人の方がどちらかというとな大学出の人も多くてサラリーマン気質、総同盟の人の方が叩き上げで人情家みたいなイメージを持っていたのですが、全く逆ですね。

河鍋 私なんかの印象じゃあ、総評系の方たちも面白く映りました。

梅崎 そうなのだと思いますね。私にとっては、ちょっと距離があってわからないところなんですけれども、でも、導き入れるということは、委員会にも参加したのですか。

河鍋 いやいや、この労働講座に、講師としてです。「講師として出て下さい」って、「じゃあ出るか」っていった。1970年あたりかしら。このとき、

出講してくれたのが総評本部の当時の総務企画局長、そのあとで事務局長になった方でした。

梅崎 総評的には、内部で批判はないのですか。

河鍋 いや、知らないけども、あってもおかしくないでしょうね。梅崎さんもお承知のように、この方は全電通出身だから。全電通は、総評の単産の中でもそれなりに渋谷（日本生産性本部）の一あの当時は銀座だけでも一路線にある程度の理解は持っていた組織の一つでしょう？ 鉄鋼労連の次ぐらいに。だから、おかしくはなかったでしょうね。

梅崎 ちょっと細かいことを確認したいのですが、講師としては、初めて総評本部から来られたわけですけど、受講生としては、総評系の人はかなり初期の段階から参加されているのですか。つまり、労働組合の若手リーダーですね。

河鍋 初期じゃないですね。やっぱり、滑り出してからやっぱり五年ぐらいたってからじゃないですか。よく当時の参加者リストをあたらないと的確じゃないけども、もう最初のころは圧倒的に全労・総同盟系ですよ。それと、あとは中立労連が多かった。

梅崎 自動車も中立労連ですね。

河鍋 自動車労連は全労です。自動車総連になると中立になる。自動車総連の前は、自動車労連と全国自動車があってね。全国自動車がトヨタで、自動車労連が日産。で、日産系が全労に入った。トヨタは中立の方。

梅崎 この受講生を増やしていくご苦労は、松尾さんにも伺いました。企業別組合にどんどん手紙を出したというお話でした。

河鍋 そうですね。3000通ぐらい出したんじゃないですかね、毎回。

梅崎 3000通ですか。大変な数ですね。送付先を選んで配るのですか。

河鍋 やっぱりかなり選んでましたよ。それは来ない組合に出したってしょうがないからね。

《労働大学講座の資金》

梅崎 ところで、労働講座のお金は？参加費は取

りますか。

河鍋 参加費は、無料です。宿泊・食事代だけを実費で取っていましたよ。

梅崎 すべてを組合費から出しているわけじゃない？

河鍋 組合費から大半出ているんでしょうよ、実費は。宿泊・食事代はね。参加者が機関決定で出てくるんですから。それ以外の経費がかかるでしょう？ 要するに、会場代から講師の講師謝金、交通料、一切出してあげて。それがやっぱり結構なもんです。

梅崎 それは大変な金額ですね。だから、松尾さんにお聞きしたのですが、昔、労働部は「持ち出し部」と言われていたそうですね。

河鍋 それは持ち出し部じゃわからないでしょうけども、その意味は、社会的、公共的事業を遂行するということで、その事業一つ一つについて国の補助があったんです。要するに、今話題になっている補助金。労働教育事業に補助金が付いていたんです。事業の全額補助金じゃなくて、半額補助。50パーセント補助っていう。残りの50パーセントの経費は、生産性本部の持ち出し費、すなわち自前の支出です。

梅崎 生産性本部全体の歴史を考えると、労働部の事業がだんだん大きくなっていく歴史でもあるんですけど。本部が出来上がった当初は、やはり海外視察団とか、経営開発部の事業とか、どちらかというとならば経営相手にも事業を展開していく部門が大きくて、労働部は最初少人数で運営されていたわけですね。

河鍋 労働部はね、高山、深沢、松尾、中條の各氏。十人ほどの世帯。

梅崎 その後、徐々に事業として大きくなると思うんですけども…。でも、非常に聞きにくいことではあるのですが、職務給の分析講座が開設されるんですけども…。これはもともと労働部がアイデアを出して、収益事業をやろうと立ち上げたものだとして松尾さんから伺ったんですけども。

河鍋 それもこれもね、全部、昭和35年のところから立ち上がる話でね。生産性労働大学があるで

しょう？この労働大学講座の項目の一つに、職業分析、職務評価と職務給というテーマを加えた。これも深沢敏郎さんの発想なんです。労働組合の教育項目の中に、職務分析、職務評価っていうのを入れたんですよ。

梅崎 なるほど。でも、一応、この職務分析講座が1960年代に立ち上がるんですけども。

河鍋 これは、要するにコンサルタント、職務分析士養成講座。養成講座になってるんじゃない？この職業分析士養成講座っていうのが、このあとになって出てくるんだろうと思います。

梅崎 それは、もう完全に経営開発部の収益事業…。

河鍋 当時はね…。経営開発部。

梅崎 経営開発部に事業も移動してしまう。1962年の段階ですね。

河鍋 そうでしょう。インストラクター養成講座。

《「活用労働統計」をつくる》

梅崎 もう一度、年表の方に戻らせていただきます。河鍋さんは労働大学の事業をずっと続けられて、何年ぐらいいまでこの事業担当を続けられるのですか。

河鍋 私が労働部にいた間。これもそうですからね。この委員会、賃金白書の委員会。

梅崎 河鍋さんが労働大学の事業にタッチされ続けるのは何年ぐらいいまででしょうか。

河鍋 これはね、私が労働部にいた間。私、労働部を出たのはいつだったか。賃金白書のここまできました。ですから昭和50年3月まで労働部にいましたから、やっていたのはここまです。

梅崎 入職後はじめて生産性労働大学の事業を担当されて、それから労働部を出られるまで担当されたのですね。

河鍋 やってましたね。やってたのは、労働大学とこの賃金白書、それと活用労働統計っていう分野があるでしょう？それは見えます？活用労働統計をずっとやっていましたよ。

梅崎 最新版もっています。そうすると、お仕事としては、労働大学をずっと続けられながら、

プラスアルファで担当された仕事がこの賃金白書の仕事になるわけですね。

河鍋 それと統計。

梅崎 活用労働統計ですね。順発的には、はじめに賃金白書の方の委員会がありますね。賃金白書は1968年から刊行されているのですが、そもそも賃金決定機構委員会は1967年に出来て、この委員会に河鍋さんは幹事として参加されます。立ち上げから参加されたところ、同じ時期に労働統計委員会もできていますか。

河鍋 それは違う。もう少し前です。1966年です。

梅崎 66年が初めての活用労働統計になるのですか。そうすると、賃金決定機構委員会の前からあるのですね。

河鍋 そう。こっちの方が古い。

梅崎 年表に、生産性研究所に生産性成果配分委員会ができたとあります。委員長が金子美雄先生ですね。これとは違うのですか。

河鍋 違います。金子美雄さんは、生産性成果配分委員会の委員長として研究所にもかかわっていました。

梅崎 そうですか。活用労働統計を作る委員会が別にあったのですね。主なメンバーとしては、労働統計委員会に書いてある方と同じですか。

河鍋 孫田さんが副委員長。

梅崎 委員長はもちろん金子さんですね。なかなか、どういう方が委員であったかがわかりません。活用労働統計には、「編者記す」としか書いてないですね。

河鍋 こども書いてないね。ああ、こども書いてないね。(活用労働統計を見ながら)

河鍋 でも、この年の「活用労働統計」には金子さんって書いてあるでしょう？

梅崎 そうですね。基本計画は金子美雄さん、資料収集加工執筆は久米益雄さん、それから、孫田良平さん、中村厚史さん、この三氏が資料を作ったわけですね。全員が、労働省のときに金子さんの部下だった方ですね。

河鍋 そうですね、労働省ですね。古い活用労働統計には名前が出てこない。新しいのは委員長が

みんな出ているのね。

梅崎 先程お話にあがった河野徳三さんのお名前もあります。それから白石さん。先程お名前が出ている方ですね。実質上の実働部隊は…。

河鍋 孫田良平さんと中村厚史さんと。あと役所の方々と、こんなところですよ。このとき、中山伊知郎教授がこの統計を絶賛された。何を絶賛したかといったら、この早見表です。経済成長率を、どこからでも見られるって（縦軸と横軸が年度の成長率の表）。昭和31年から昭和38年の経済成長率は年率10.5パーセントだと。じゃあ、昭和29年から35年はどうだと、どこからでも引けるでしょ、これ、この早見表。これ中山伊知郎さんが絶賛されました。

梅崎 便利でしょうね。この早見表の出所は、国民所得統計とか、労働省の調査とか、つまり、色々な調査からデータを持ってきて、独自の表を作るわけですね。

河鍋 そうです、そうです。そのテーブルを一つ作るってのは、大変な時間がかかる。このテーブル（早見表）、これ一つ作るってのに、相当時間がかかる。全部、手計算し直すんだから。これの発案者は中村厚史さんです。生産性、賃金、物価、雇用、それでこれは一人あたり雇用者の賃金でしょう？これがマクロの生産性賃金、これが雇用者所得で、一人あたり賃金で、これが生産性ですね。生産性賃金とか全部わかるんですよ、これ。年率がどこからでもわかるように。

梅崎 活用労働統計を作ろうというアイデアも、河鍋さんが出されたんですか。

河鍋 いいえ、深沢さんがアイデアを出したのです。この活用労働統計がなぜ必要だったかというのは、要するに当時はね、昭和30年の時代的背景は、経営者が経営者にとって都合のいい統計をいっぱい出して、労働組合は労働組合でこれまた勝手に出していたのです。だったら、せめて統計ぐらい、労使共通な統計を作ろうじゃないかという発想だったんです。それで深沢さんが金子さんに言ったら「おお、それいいな」と言って、そこからじまった。そういう意味で、これは日本の労

使関係上、特異な存在なんですよ。活用労働統計。

梅崎 労使ともに同じ資料を見て議論するわけですね。しかも、このサイズが良いです。分厚い資料集を持ってきて議論するのは難しいですから。ところで、実際にこれは売るのですか。それとも配るのですか。

河鍋 配りました。

《賃金決定機構委員会の立ち上げ》

梅崎 この活用労働統計を作りつつ、それから、いよいよ賃金白書を作り始めるわけですね。この賃金決定機構委員会が昭和42年に立ち上がる。

河鍋 昭和42年です。

梅崎 あっ、ちょうど今、年表見ていたら気付いたのですが、ここに賃金専門委員会があって、「活用労働統計、賃金関係指標を開発」と書いてあります。昭和41年です。その一年後に賃金決定機構委員会ができるという流れになっている。時期的にも合いますね。この賃金決定機構委員会の議論は、これは春闘中心ですか。

河鍋 そうです。そもそもこれを作るようにしたのは、あの当時、総評、同盟が賃金白書を出し、日経連も同じように賃金白書というか、賃金問題研究委員会報告を出している。要するに、双方でいわゆる賃金白書を出したわけです。だけど、これは、それぞれの団体が出す、そのときどきにおける春の賃金闘争の方針書であったわけですね。そういう意味では、それらは「白書」ではないじゃないかというのが、我々の基本的な発想でした。だとすれば、要するに、そのときどきの賃金決定メカニズムを調べて、そして分析して、それに基づいて賃金決定のあり方を労使に向けて明確にする、あるいは提言するというのは、まさに生産性本部らしい賃金決定メカニズムへの意見表明ではないかということでした。そういう趣旨でこれが出来上がったんです。

梅崎 委員会を運営して、一年に一冊の白書を作っていくのは、大変な作業ですね。

河鍋 すごい作業です。とにかくこれだけのものだから。これを作ったときは、本当、興奮状態だ

った。一年にこれだけのもの作るんです。一冊ずつ。

梅崎 初めての賃金白書は、副題の方が一番頭にきているのですね。賃金白書という言い方ではなくて、「春期賃金交渉分析」と書いてあります。

河鍋 これをカバーにつけて、カバーのところに賃金白書と書くんですね。特にこの1972年版っていうのは、もう歴史的な文書ですよ。すごい委員会でした。

梅崎 このメンバーで議論して、白書を分担して書くのですか？

河鍋 そうです。分担して書いて、それを全部委員会のところで、それぞれ最初の一行から全部読みながら、みんなでチェックするんです。そんな今の、役所の委員会のあんな報告書なんかとはわけが違う。金子美雄委員長という人は、信念のある、そして誇り高い、見識のある人ですからね。

梅崎 じゃあ、いい加減な文章は書けないわけですね(笑)。

河鍋 ええ、書けませんよ。

梅崎 金子さんの前で自分が書いた文章が読み上げられるのですね。金子さんが停められたりするのですか？ここがおかしいんじゃないかと。

河鍋 ああ、ずいぶんあります。ええ。

梅崎 それは厳しい委員会です(笑)。

河鍋 これは、そんじょそこらの今あるような委員会とはわけが違う。要するに、担当が書いて、事務局へ送って、「はい、印刷出来上がって、一冊まとまりました」という報告書じゃない。それぞれの委員が書いた文章は全部、その都度、委員会に掛けて、金子美雄委員長、御大自ら全部こうやって見ながら、「これはおかしい」と。本当に審査ですよ。

梅崎 金子さんはもともと労働省におられて、委員には、元官僚の方は何名かいますね。それから、小野恒雄さんとか、浅沢誠夫さんとか、それから、田口三夫さん、こちら方々は企業の人事部の方です。組合の方も参加されていますね。浜一弘さんは全機の賃金対策部長です。ところで、委員の方々はどのように誘ってこられるのですか？官僚、

労務担当者、組合の賃金担当の方。

河鍋 あなたも学校関係だからおわかりだろうけどね、いわゆる金子学校ってのがあってですよ。

梅崎 金子さん教えを受けた方々がグループをつくっている。

河鍋 教えというだけではなく、産業界の学校っていうのは、いわゆるシンパですよ。シンパサイザーが、労働側にも、企業側にも結構いましてね。そのテーマによっては、この辺の人間を呼び込もうってね、企業の方三人なら組合の方三人とかね、生産性本部は三者構成になっている。ですから、労使のバランスを取りながら、そんなかたちで呼び込んで決めている。

梅崎 これが1967年の委員会です。ここから千葉利雄さんが入ってこられますね。当時、総評鉄鋼労連企画調査部長ですね。千葉さんはまさに賃金の専門家です。

《1975年春闘の問題》

梅崎 ところで、やはり賃金白書でも春闘予測をするのですか。

河鍋 そうですね。しかし、それはあまりはつきりした具体的な数値ではありません。

梅崎 これは、松尾さんもあまりお話しになりたくないことだとおっしゃられながら、簡単にお話ししていただいたのですけども、労使関係白書や賃金白書では、賃金予測が大きな問題になってしまいますね。最後に賃金白書がなくなるのも、それが大きな理由だったと思うのですけども…。要するに、経営側から見ると、ちょっと高めに予測してしまうわけですね。私も、新聞で調べたのですが、金子さんと日経連の意見の相違がありますね。日経連からクレームが付いたのでしょうか…

河鍋 それは、少し違うかもしれません。

梅崎 そうなのですか。

河鍋 労働組合が金子見解に反対したというあたりのことかしら。

梅崎 労働組合の…。状況がよくわからないのですが。

河鍋 要するに、あの象徴的な1975年春闘、昭和

50年春闘です。その前年が49パーセントの大幅賃上げが実現した年です。75年春闘がいくらになるかというのは、労働組合以上に経営側がものすごく神経を使った。そしてそのとき、経営側が、金子美雄さんをマークした。それで、そのときに俗にいう土光（敏夫）天狗回状っていうのが回ったとかいう。このまま二ケタ春闘があってはならじということで、ものすごい動きがあったらしいのです。そこへはまったのが、うちの賃金白書だったのです。それで、金子さん自体は、そのときの労使の感覚からかなり高めものを見込んでいたようです。この委員会をやっているときに、反対したのは、企業人に加えて労働組合のメンバー。これはいくら何でもここまで出すのは如何かと。

梅崎 どういう理屈になるのでしょうか。

河鍋 どういう理屈になるかって、要するに、割ってしまえば、しょせん、それは企業別労働組合の組織形態から来るものでしょう。

梅崎 なるほど。そういう意味ですか。これは労使交渉の問題…幹部としては、あまり高い要求で交渉しても無理だなと思っての発言ですね。

河鍋 前年が33パーセントで、次が20パーセント前後で、そんなことはありえないわけだ。ありえないという表現は変だけど、要するに、そこまではやりたくないというのが、このときの労働組合メンバーの認識だったのではないか。このときの委員会は、夕方の暮れ六つに始まったのが、紛糾して、終わったのが夜中の一時になったのだから。

梅崎 うーん。ちょっと普通に考えると、おかしい議論をしているわけですね。もう高い賃上げをしない方がいいんじゃないか、という話を組合側がしているわけですね。これ以上やってもしょうがない部分もあるし、予測はちょっと低めに出して、予測どおりの結果で妥結するように…。賃金交渉では負けを覚悟というか、経営に対して覚悟という言い方も違うのですが…。

河鍋 だから基本的には、日本の春闘という賃金決定機構、そのメカニズムは、要するに儀式だと、祭儀だという認識が一方にあるでしょ？ その極めつけが75年春闘。労働組合が反対したっていう

のは、新聞紙上どこにも出てないはずですよ。だけど、私がこの事務局のど真ん中にいて目の当たりにしたのは…、愕然としたぐらいに、日本の労働組合は企業内労働組合なんだなということを、嫌というほど目の当たりにした。だから、このときの最後の報告書にも、委員長見解であって、これは各委員を拘束しないとなっているはずですよ。梅崎 高くした方がいいという意見は、金子さんとお弟子さんだけになってしまうのですか。

河鍋 金子美雄さんはすごく個性の強い人だし、プライドの高い人だし、信念の人だから、自分の信念はきちっと持っている人ですから。要するに、今でこそオピニオンリーダーはいないが、当時は、中山伊知郎さんがいて、大河内一男さんがいて、有沢広巳さんがいて、そして藤林敬三さん、金子さんがいて、それぞれがそれぞれのオピニオンリーダー格を持っていたわけです。それなりの凛然たる発言力を持っていましたからね。

梅崎 つまり、金子理論で分析したら、高めの予測なのですね。

河鍋 ここから先は、これは俺の理論であって、これがだめなら俺だけいくから、委員長見解でいくと、いかざるをえないじゃない。もう本当にこの委員会はここで空中分解寸前だった。もともと、これは労使が与する形になっているでしょう？いや、すさまじかったですよ。私も目の当たりにした。本当にこれが日本の企業別労働組合の実情だなと思って。

梅崎 労働組合の本音の部分でもありますね。

《労使関係の転換点》

梅崎 それは、日本の労働組合として本当に考えていかなくてはいけない問題ですね。75年の出来事ですが、今後の労使関係、賃金問題を考えるためにも重要な問題ですね。

河鍋 私はそう思っています。だから、いわゆる1975年春闘っていうのは、日本の労働組合が、こと賃金決定に関しては、相場制から決別して企業内に入りこまざるをえなくなった。それ以後、日本の労働運動は労務管理の中に埋没してしまった。

それで今日に至っている。だから労働組合の力量ってのは表に出なくなったわけでしょう。完全に企業の中に封じ籠められた。これは、いい悪い、右左を別にして、実態としてそうなった。そのターニングポイントっていうのは、こと賃金決定でいえば、1975年が一つの転換点です。

梅崎 それで、その問題点は現在に至って解決されたわけではないのですね。

河鍋 解決されていないでしょうね。ますます労務管理の中に労働運動が取り籠められており、1975年ってのは象徴的です。

梅崎 そうですね。時代の変化を象徴する事件ですね。本当にこの賃金白書1号から8号までは貴重な文献ですね。

河鍋 私にとっては、本当に思いの残る本で、いくなれば私の青春と言ってもよい。

梅崎 時代順に読んでいくと、まさにこの労使関係の歴史がわかりますね。金子さんの強いリーダーシップによって行われていた委員会であり、白書であったわけですね。

河鍋 要するに、闘魂とでもいうべきですか、深沢敏郎さんにしても金子美雄さんにしても、性格的には、プライド高い激しい方でした。

梅崎 深沢さんは、この賃金白書にあんまりタッチしなかったのですか。

河鍋 これは私にほとんど任せっきりにしてくれました。これと統計は。

梅崎 1975年は、労使関係の転換期ですね。

河鍋 そうですね。その実情は生産性本部の中でも知られていないでしょう。知ってるのは、深沢さんと、松尾さん、郷司浩平さんのお三方ぐらいですよ。このときはさすがに郷司浩平さん、夜中の一時まであの渋谷の会長室に残っていましたね。

梅崎 どちらかという、郷司さんは、会長として金子さんにもう妥協してほしいという感じなのですか？

河鍋 郷司さんですか？あの方はそんなにひよってないですね。やっぱり郷司浩平ってのは胆力のある人ですよ。だからあの方は、すり寄ってくれとか、そういう姿勢を取られたことはないんじゃ

ないかしら。そういう意味では、やっぱり凄いい人じゃないですか。

梅崎 そうすると、金子さんと郷司さんが議論したといっても、なんというか、対立したわけではないのですか。

河鍋 ではないですね。なんとかならないかと、それぐらいのことはあったでしょうけど。結局、最後は「じゃあ、委員長見解しかない」と。

梅崎 そうですか。本当にこれは非常に貴重なお話です。

河鍋 おかげで私もそういうところを見ることができた。これは滅多にないご縁というべきか。

梅崎 普通、日経連の人は、生産性原理で賃金決めるという考え方の核があるわけですね。でも、金子さんは労働省出身ですから、ちょっと高めに予測してもめて、労働組合の人は金子さんを応援していたと思っていたのですが…。そういう単純な対立ではなかったのですね。

河鍋 それがあったから。その年の春闘が終わったあとだったかな、そのためのシンポジウムを開いたことがある。金子さんと千葉利雄さんと富塚三夫さんと三人だけ、あの経団連会館の国際ホールで。そうしたら経営者がみんな集まってきて、それで三人でその問題のやり合いした。そうしたら金子さんと千葉利雄さんがけんけんがくがくの議論になった。富塚さんは啞然としてこう…。あとにも先にもそれが最初で最後、その辺のところを表に出したのは。

梅崎 まさかそんなにもめているとは思ってなかったのが、実際、経営者の前で…。

河鍋 富塚三夫さんだっただけ知らなかったから、啞然としていたようです。

梅崎 千葉利雄さんも、一家言ある人ですね。

河鍋 いやいや、この方もすごい人。いかにも調査マンというか。

梅崎 なぜ、下げた方が良いのか、鉄鋼労連の賃金自粛論の文脈なのですか。

河鍋 それに尽きますね。要するに、宮田義二さんが鉄鋼労連の委員長になって出てきて、そして経済整合性論っていうのを展開させたでしょ？

ところが、整合性論っていうのは、もとは何かっていったら、要するに、鉱山の土壌の整合性からきている論理で、それを賃金の整合性論に鉄鋼労連が展開させて、要するに、言ってみれば一つの賃金自粛論ですよ。その流れの中に入っている組織なり、人物としては、やっぱり七四年春闘と七五年春闘との切り替えを迫られているというのは時代的な流れの中にあっただのではないのでしょうか。そのことが、じゃあ個々人の意思とどうかかわるか、そこまではタッチできません。だけど、組織にいる人間としては、その流れの中に入ったら、流れの中で判断せざるをえないのはしょうがないんじゃないですか。

梅崎 たしか千葉さんは「戦後賃金運動」という本を書かれていますね。経済整合性論は一時的な戦術の問題で、もとに戻るはずだったと書かれていますませんでしたか。しかし、もとに戻らなくなってしまったと。そういう時代状況では、一時的に戦術としての組合側からの譲歩という戦術もありうるわけです。

河鍋 ええ、だから最初は戦術だったんだろうけども、時流とともに、戦略になっちゃって（笑）。

梅崎 そうするともう惰性になって…（笑）。

河鍋 だけど、まあそういうことはだれにかぎらず、一つの歴史の流れの中ではおうおうにあることでしょうからね。

梅崎 たしかに当時の状況に即して考える必要がありますね。そういう意味では、もう一度昭和50年の賃金白書を読み直してみるべきかもしれません。

河鍋 まあ、本当にね、1975年春闘っていうのは、やっぱりすさまじい春闘でしたね。何も賃金にかぎらない、労使関係上の問題の一切合切、調整するとか、中に入るとか…、それらに一つのありようを示していく役割を持ったのが生産性本部なんです。大体、そもそもそれで出来上がった団体ですからね。あとにも先にもこのような三者構成っていう組織はこれまでもないでしょ。

梅崎 労使参加の賃金の委員会はないですね。

河鍋 いや、賃金にかぎらず、生産性本部の構成自体、全体の労・使・学識の三者構成自体がね。

そういう意味でも画期的です。

梅崎 もう一つ、続けて質問させて下さい。賃金決定機構委員会がなくなりますね。その大きな事件ゆえになくなってしまいうわけですけども、それと同時に賃金問題研究委員会ができますね。

河鍋 それは、賃金研究の一つとして研究所へ移管しました。

梅崎 要するに、金子さんが生産性本部の委員長を辞任された後、賃金に関する委員会をなくすわけにいかないから、別のメンバーで作ったのですね。ごく少人数ですね。

河鍋 まあ、そんなところですよ。

梅崎 …この賃金部会と制度部会は別なのですね。

河鍋 全然。別に、これはもう体系論ですよ。で、こっちの賃金問題研究委員会のテーマは、労働経済論です。

梅崎 賃金問題研究委員会は二年間続きますね。

河鍋 これは、私は、これをもって労働部から研究所に移りました。

梅崎 なるほど…。

河鍋 だから。この責任を取って私がこっちへ、ここの二年間かな。私は、これをもって労働部を去り、そして研究所へ移ったのです。この委員会の委員長を近経の大学教授さんに頼んだのです。それでこれを生産性研究所でやっていたんだ。

梅崎 確かにメンバーは、近代経済学の研究者たちですね。データ分析が専門ですね。

河鍋 まあ、そんなところですよ。言ってみれば、生産性本部の対外的な労使関係をめぐる活動が華やいだのはこまでですね。だから、「私の生産性本部」っていうのは1975年までと言ってよいかもしれません。

《教育事業の拡大》

梅崎 先程のお話ですと、生産性労働大学も同時にやっておられたわけですから、労働大学、賃金白書、活用労働統計が、労働部時代の河鍋さんの主なお仕事ですね。ところで、60年代後半から、労働部はどんどん新人が増えてきますね。労働部の事業も拡大するわけです。生産性青年教育とか、

それから個別企業のコンサルティングとか。事業が拡大し、労働部自体もどんどん拡大していく時代と言えますね。

河鍋 これは、そういう言い方よりも、要するに生産性教育が、産業レベルというよりも、個別企業レベルに移っていった。

梅崎 教育の対象者も変わりますね。もともとは組合の若手リーダーだったのが、青年教育になると若手リーダーの候補者とか、もしくは一般組合員の人たちになりますね。

河鍋 実状は、組合員教育でしょうね。

梅崎 生産性教育の対象者はどんどん広がっていくわけですね。

河鍋 そうですね。そして、それが全部、個別企業になっていくわけね。何ていうんですか？紙パルプとか、百貨店だとか、銀行だとか、かなりサービス産業化してきました。

梅崎 この辺の選択に関しては、深沢部長がなされたのですね。

河鍋 深沢さんの時代ということですよ、この個別企業とのかかわりあいを深めたのは。それはやっぱり深沢さんの考えが大きかったと思います。それはそうでしょう。いくら産業レベルでの近代化っていったってね、根っこはみんな個別企業ですから、経営も労働も。そこはやっぱり普及しなきゃあね、広がらないわけですから。これも深沢さんの発想です。だから、個別企業の教育を広げていこうということ、広げていったわけです。それで、その中で出てきたのが、国鉄マル生。それも、だから一つの企業内教育です。

梅崎 最初のうちは民間企業中心でやっていくのでしょうか、どの産業、どの企業を選ぶかは、どのようになされたのでしょうか？何ていうのか、ある程度戦略的に選んでいったのでしょうか。

河鍋 そこまではっきりした、「どこどこ産業を今年度は」っていうあれはなかったと思いますね。むしろ、そのゆとりよりも、個別企業からの教育要請の方が、なだれのごとく転がり込んできましたからね、むしろそっちの方が主たる要因じゃないですかね。

梅崎 需要側の要因ですね。当然この事業は、ある程度お金を取ってやるのですね。

河鍋 そうですよ。これはもうもちろん収支事業ですよ。

梅崎 河鍋さんご自身も、全国の企業を回られたのですね。

河鍋 私は、個別企業の教育にあまり係わらなかった。ただ、「なんだ、こういう組合づくりは」って思っていた。だけどそれでもね、深沢さんには「ちょっと行って来い」とか言われてね、いくつかはかかわったことはあります。

梅崎 第二組合という言い方がありますが、やはり個別企業の労使関係に入っていくと、どうしても組合が割れる可能性が出てくるのですか。もしくはそもそも割れているところに入っていくこともあるのですか。

河鍋 割れるか、割れているところに入っていくか、極端に言うと、割れる以前に三つも四つもあるとかね。これはもう、宿命というか、いい悪い別にして、日本の企業内労使関係、日本の企業別労働組合なら避けられないことだったでしょう。

梅崎 そうですね。航空産業も…今も日本航空は生産性本部と関係がありますね。

河鍋 JALは昔からありました。JALの教育は、JALという会社の教育よりも先にJALの労働組合の教育を始めたのが先でした。

梅崎 航空は、職種ごとに組合が分かれていますね。複雑です。

河鍋 あそこはね、組合が七つぐらいあるんです。地上と、空の上と、空の便の機長とか、それから客室乗務員とか、みんな分かれています。それから整備があるでしょう？七つぐらいありました。あのころは、ちょうど日本航空がストで飛ばないとか、何度もあったでしょう？だから、私も組合なんかは何回か行きました。私は口がいい方だから。「日航欠航、そりゃ結構」って言いながら(笑)。「日航が欠航してる、そりゃ結構なご身分だな」って言ってね。あそこは組合からの教育依頼が先でしたよ。その後会社が企業の教育もやりたいと。

《国鉄問題》

梅崎 個別企業内の生産性運動は、最初は民間で行われて、次に、国鉄にまで入っていくわけですね。国鉄は、深沢さんにとっても一つの大きな選択だったと思います。それから、最終的にはマル生で国鉄の教育をやめるという選択をされますね。大事件です。

河鍋 いや、深沢さん自身は、あまりやめるっていう選択をされていないでしょう。あの方には「撤退」はありえない。

梅崎 そのあと、社会経済国民会議で再挑戦をされます。ところで、最初に国鉄の話が来たのは、60年代後半ぐらいとお聞きしているんですけども。

河鍋 それはね、私は正直言って、それに発言するのは控えた方がいいと思っています。その意味で聞いておいてください。私は、そもそもはどういうかたちで国鉄の生産性教育が始まったかは、正確には知らないんです。だけどやっぱり、あの当時、荒れていた国鉄の労使関係と、それからその国鉄職員の教育を担当していた国鉄の能力開発課か何かの、たしか大野さんという人がいて、その人が生産性本部に出入りしていました。直接的には深沢さんともすごいコンタクトを取られて、そこから始まった教育ではなかったかしら。

梅崎 書物などを見ても、生産性運動は最初ものすごい影響力を持って、国鉄の職員層、現場の管理職に熱烈に支持されたと書いてあります。でも、ある時点で、富塚さんが号令を出して大攻勢が起きますね。微妙な問題だと思いますが、生産性教育をすると、組合つぶしになるのではという批判があります。国労と動労を抜けて鉄労の方にいってしまうわけですね。これはやはり、河鍋さんも労働部におられて、あれよあれよという変化なのでしょうか。

河鍋 ああ、それはあったと思います。私は国鉄の生産性教育ってのには、中に入っていないですから。本当に深沢さんに言われて、何回か国鉄の研修に出た程度ですから。こっちの方には、ど真ん中にいませんから、ほとんどわかりません。ただ、組織ですからね、ましてあれだけの大組織ですか

ら。今言われたような状況じゃないでしょう。すべてが賛成だなんてこと、そんなこと自体不自然でしょう？だから、国労と動力車、それから鉄労と、組織の差があるわけです。それだけでも類推できるように、圧倒的に賛成なんてことはありえない。むしろ反対の方が多いですよ。

梅崎 鉄労は、生産性本部に対して賛成・協力していたのでしょうか。

河鍋 鉄労は、もう昔から国鉄職能別労働組合連合ってあってね、ここには阪東正一さんがいる。その当時は、国鉄職能別労連っていていたんです。これが鉄労の前身です。もう最初からこの運動に入っていますから。

梅崎 国鉄で生産性教育をする時に、直接的な協力関係を探られないのですか

河鍋 それはないですね。

梅崎 何か足並みを揃えることもないのですか。

河鍋 そこまでやったらやりすぎでしょう。

梅崎 その辺が微妙ですね。国労側の資料では、生産性運動が組合つぶしをしたと…。

河鍋 組合つぶしというよりも、要するに、結果としての鉄労支援。彼ら流に言えば、代理組合づくり、御用組合づくりに写った部分はあったでしょうね。結果として、鉄労に流れてくるわけですからね。それこそ一人二人じゃないわけですから。だから、一番困ったのは、やっぱり中労委にかかわってくる人ですね。つまり、中労委や地労委にかかわった不当労働行為ですね。そういうものについては、やっぱり古賀さんと天池さんとかバックアップしてくれました。

梅崎 民間企業で生産性教育をした場合、生産性本部の方は、企業の人たちと密に連絡を取りながら職場にも入って行き易かったと思うのですが、国鉄の場合、非常に大きな組織で官僚組織ですから、能力開発課の人とだけ連絡を取るだけで、あんまり現場に入れなかったという意見もお聞きしました。

河鍋 いや、私は本当に、何回も言うように、特に真ん中にいなかったから、実のところは判らない。それでもおっしやるような状況だったと思

ます。それは、私もそうだと思っていますよ。職能課の臨席っていうのかしら、そのパイプとかいうのかしら、そこを通らずして、国鉄の中の教育は不可能だったかなと思っています。

梅崎 河鍋さんの気持ちとしては、国鉄に手を出すことに対してどうお考えだったのでしょうか。民間企業ならともかくとして、国鉄はやめた方がいいと思っておられましたか。

河鍋 私はね、かなり前半は懐疑的でした、心情的に。

梅崎 それは、失敗する危険があるからなのか、それとも個別労使関係にあまり入っていくのはよくないと。

河鍋 あの方ですよ。基本的には、やっぱり企業内労使関係は、企業内労働組合とはいえ、労使間の問題は、やっぱり自主決定、自主解決、それが王道だと私は思うから。

梅崎 はい。まさしく先程からお話しになっているご意見ですね。あるべき労働組合運動が河鍋さんの中にあって、国鉄マル生はそれから外れたことと思われる。

河鍋 そういう気持ちはあったかもしれません。やっぱり、労使関係までいなくても、労働運動とか組合活動っていうのは、私はやっぱりロマンだと思っているから。だとすれば、管理するのはロマンとは逆の方向だから、だから心情的になじめない。

梅崎 おっしゃられる意味、わかります。

河鍋 ロマンなんだ。だけど、すごい時代でした。本当にね。1960年から1975年まで。これは本当にすごい時代だった。

梅崎 激動期ですね。その75年以降は、量的に拡大しても、質的な変化が起こることはないですね。ところで、深沢さんは一度、マル生運動の責任を取るかたちで労働部から離れられますね。

河鍋 結局、あれも一つの責任の取らせ方だったんでしょね、要するに。社会経済国民会議という組織をつくって、そっちへ移られたと。だけど移られても、同時に生産性本部の常務理事ですからね。確かに社会経済国民会議っていうのは、

その問題がいろんな意味で作用していたことはあったでしょうね。

梅崎 河鍋さんご自身は社会経済国民会議に移るといことは？

河鍋 いや、全くありません、私は。

梅崎 1976年から二年間は研究所で勤務される。

河鍋 そうですね、二年でしたね。それからあとは出版部と経営開発部です。

《企業内労働組合の限界と情熱をもったオルガナイザーの必要性》

梅崎 出版事業ですか。今でも生産性本部は出版物をずっと出し続けていますね。

河鍋 だけど、だいぶ違うでしょう？私が出版部にいたときに出していたものとね。私が出版部にいたときの、在任期間中の出版物は、やっぱり労使関係ですからね。今は労使関係の本はほとんどないでしょ。もちろん、出したって売れないでしょう。

梅崎 その辺のことは、元労働部OBの皆さんもおっしゃられますね。昔は労使関係が生産性本部の中心だったが、変わっていった。つまり、労使関係自体への関心が低下してきているのですね。でも、労使関係を論じる重要性は、ちょっと生意気なことを言うようですが、実は高まってきているのではないのでしょうか。もちろん、不況だからでもあります、労使関係を再構築する必要があると思います。昔と同じやり方に帰れというわけではなくて、もう一回作り直してみる時期だと思うのです。河鍋さんにこれまでの仕事経験をお聞きしてきたのですが、今後の労使関係について、現在どのようなご意見を持っておられるのか、是非伺えればと思います。

河鍋 日本の企業内労働組合を前提とするか、しないかという大前提を決めることによって違ってきます。もし組合活動なり労使関係に刺激的なという、いい意味で、相互に切磋琢磨するという意味での刺激的な組合活動、労使関係をつくり直すならば、従来やってきた戦後50年間続いた組織形態をやっぱり再点検する。そういうところからし

ないと、どうやったって、もとの木阿弥になるだろうと私は思います。

労働運動の本来のあり方から言ったらば、労働組合という組織は、労働市場を独占できるのが一番望ましい。ところが、企業内の労働組合ってというのは、そんな労働市場の独占はおこがましい話です。だけど、本来の産業別労働組合ってのは労働市場を独占する。だが、日本の産業別労働組合ってというのは、日立、東芝、松下が企業横並びで産業につながっているだけであって、産業別労働組合とは名ばかりで、しょせん産業別労働組合っていう名の企業連でしょう。じゃあ、どうしてそれを崩すかといったら、私はできるかできないかは俄かに決められないが、基本は個人加盟だと思えます。

梅崎 最近、パートの人も派遣労働者も増えてきていますし、企業別労働組合では抱えきれない人が増えてきますね。それと、同じ要因かもしれませんが、労働組合の組織率が非常に低下してきているわけですね。

河鍋 やっぱりね、企業内労働組合ですね、私は企業別組合っていわないですよ、企業内にあるから。企業内労働組合ってのは、しょせんね、組合費のチェックから全部会社に丸抱えでお世話になって、事務所までただで世話になってね、それで労使対等なんておこがましいですよ。だから、実態をどう見るかは、認められなきゃいけないけども、労働組合の活性のありようを変えるといったらね、やっぱり組合の組織形態や組合員の獲得スタイルを、やっぱり根底的に変えないと、この体質は変わらないだろう。ましてや、労働組合という名の革新性なんかはおこがましいと思えます。そうでなくたって、昭和の50年かけてこれだけ企業の中に取り籠められた労働組合は、世界広しといえども日本しかないんだから。これを、今の組織形態の中から活性化させることは、私はありえないと思っています。

河鍋 問題は、だからそのオルガナイザーがいるかどうか、出てくるどうか。それこそ「労働組合のありよう、かくあるべし」というビジョンと情

熱を持ったリーダーが10人ぐらい出てくればいいなと思うけど、まあちょっと絶望的だ。

梅崎 でも、もちろん組合の中にも出なくちゃいけないし、まさに生産性本部にも、第二、第三の深沢さんが出てこないとだめですね。

河鍋 そうです。まさにね、今、生産性本部に必要なのは、深沢敏郎さんみたいな、要するにパッションのあるリーダーですよ。生産性本部にも必要だし、日本の政治にも経済にも、組合、労働界にも必要なんです。もうパッションがない。とにかく深沢敏郎さんはパッションの固まりみたいな人だった。とにかく情熱的でしたよ。やっぱり男を奮立たせる何か欲しいでしょう。労働組合が、これだけ企業の中に取り籠められて、そして労務部の人事労務政策に与して、そして従業員の説得機関に成り下がった企業内労働組合では、その刺激性はおろか、革新性を求めるということは、木に登って魚を求めると同じだと思うね、私は。まあ言ってしまうと、それは労働組合の批判ではあるけれども、必ずしも批判だけじゃなくて、それだけ日本の経営陣は、やっぱり盤石な強さを持っていてね、言ってみゃあ資本の論理を貫通したわけ。いい悪いは別にして。それだけ経営側は、金も時間もかけている。労働組合は、その点からも力量不足で、無理だと思うね(笑)。だから、なるべくしてなっているのが日本の連合組織だし、社民党だし…。

梅崎 今、労働組合OBの方に連合をどう思うかと尋ねたら、きっと河鍋さんと同じように答えられると思います。

河鍋 そうですかねえ、もう少し何かを期待しておきますか。

梅崎 はじめに、二時間ぐらいとお願いしていたのですけれども、だいぶ時間を超過してしまいました。今回は、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、河鍋巖氏宅において2003年2月6日(14:00~16:15)に行われた。河鍋氏を私に紹介して下さったのは、(故)深沢敏郎氏の夫人、深沢敏子氏である。深沢敏郎氏のお仕事に

ついで知りたいとお願ひした際、敏郎氏が深く信頼されていた河鍋氏を紹介して頂いた。そのうえ、ご家庭での深沢氏や日本生産性本部に入職される前の満州興業銀行時代のお話をご自宅で伺った。このインタビュー記録をまとめるにあたりご協力頂いた深沢敏子氏、そして長時間にわたり有益なお話をしていただいた河鍋巖氏にこの場を借りてお礼を申し上げたい。なお、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、河鍋氏に文章を確認して頂いた。

注

- 1 近年盛んに進められているオーラルヒストリー研究の紹介やその実際の進め方に関しては、次のホームページが詳しい(<http://www.coeoralhistory.grips.ac.jp/>)。
- 2 もちろん、これまでオーラルヒストリーが歴史研究で利用されなかったわけではない。たしかに、オーラルヒストリーという言い方をしてこなかったが、インタビュー、談話聴取、ヒアリングなどの言い方で表現されてきた。日本史に限れば、古くは1890年代ははじめ頃、明治維新の時期の記録を残すため史談会という組織が宮内省の指示で組織され、その速記録が雑誌形態で刊行されている。
- 3 もちろん、日記や書簡などの意志決定プロセスも分析できる文書資料も存在するが、戦後史に限ると、これらの文書資料は一部の政治家や芸術家を除いて残されていることが少ないだろう。
- 4 御厨貴著『オーラルヒストリー—現代史のための口述記録—』(中公新書、2002)を参照。
- 5 たとえば、各研究分野で取り組まれているオーラルヒストリーの手法に関する議論として、著者も参加しているオーラルヒストリー方法論研究会がある。すでに刊行された成果だけでも、以下の冊子があげられる。佐藤健二氏報告「コミュニケーションとしての調査」(政策研究大学院、2002)、丹羽清隆氏報告「オーラルヒストリーとテープ起こし」(政策研究大学院、2002)、佐野真一氏報告「体験的ノンフィクション術」(政策研究大学院、2003)、森まゆみ氏報告「記憶の継承—地域雑誌「谷中・根津・千駄木」の経験から—」(政策研究大学院、2003)。
- 6 なお、オーラルヒストリーの入門書としては、歴史学・社会学の立場からPaul Thompson, 'The Voice of Past Oral History third edition', Oxford University Press, 2000 (邦訳:ポール・トンプソン著『記憶から歴史へ—オーラルヒストリーの世界—』青木書店)な

どがある。

- 7 生産性運動については、通商産業省編『通商産業政策史』(1991)や『生産性運動30年史』(日本生産性本部、1985)を参照。
- 8 経営史の分野で、日本生産性本部によるアメリカ式経営手法の導入過程を実証的に扱った研究がある。代表的なものとして次の研究があげられる。岡崎哲二・菅山真次・西沢保・米倉誠一郎「第一章 2 産業合理化と生産性向上運動」『戦後日本経済と経済同友会』(岩波書店、1996)、佐々木聡 著「第5章 戦後生産性向上運動の展開」『科学的管理法の日本的展開』(有斐閣、1998)、壽永欣三郎・野中いずみ「アメリカ経営管理技法の日本への導入と変容」山崎広明・橘川武郎編『「日本的」経営の連続と断絶』(岩波書店、1995)尾高煌之助 著「アメリカの工場・日本の工場」東京大学社会科学研究所編『20世紀システム 3 経済成長Ⅱ 受容と対抗』(東京大学出版会、1998)などを参照。しかし、これらの研究では労使関係の視点からの分析が少ない。
- 9 協調的な労使関係が、企業内における人材育成システム、要員管理の厳格化、品質管理運動などに影響を与えてきたことは従来の研究でも指摘されている。代表的な研究として久本憲夫 著『企業内労使関係と人材形成』(有斐閣、1998)などがあげられる。ただし、労使協調という言葉に関しては、相互信頼などの言い方もあり、統一した用語があるわけではない。また、マイクロレベルへの影響とは別に、マクロレベルでの賃金決定などに対しても労使協調路線は影響を与えている(樋渡展洋 著『戦後日本の市場と政治』(東京大学出版会、1991)や久米郁男 著『日本型労使関係の成功—戦後和解の政治経済学—』(有斐閣、1998)など参照)。
- 10 宮田義二氏に関しては、宮田義二著『組合主義に生きる—労働運動七五年—』日本労働研究機構、2000や『宮田義二オーラルヒストリー』(政策研究大学院、2003)を参照。また、当時の労働組合側の賃金運動に関しては、千葉利雄著『戦後賃金運動—軌跡と展望—』(日本労働研究機構、1998)などが詳しい。