

この座談会は 2008 年 3 月 21 日、正学賞授与式の終了後に行われたものである。

正学な人たち

座談会

創立者・上野陽一先生のこと



出席

上野一郎最高顧問（前理事長）

竹山正憲氏（昭和 33 年短大第Ⅱ部卒業・正学賞受賞）

森脇道子短期大学学長（司会）

森脇道子学長 今日は、お忙しいところお越しいただきまして、ありがとうございます。今回、正学賞をお受けになった竹山さんと上野一郎最高顧問との対談という、めったに得られない機会に司会という立場で立会うことができましたことをたいへん嬉しく思っております。創立者の上野陽一先生から講義を受けられたりするなど、直接関係がおりの方がだんだん少なくなりまして、私などは陽一先生から直接のご指導を賜っていませんので、

先生の貴重なお話が聞けるのを楽しみにして参りました。

さて、竹山さんは、経営コンサルタントとして成功され有名でいらっしゃるわけですが、



本学の短大第Ⅱ部の7期生ということでございまして、入学の動機などについてまず少しお話しいただきたいと思います。

竹山正憲氏 上野陽一先生が産業能率短期大学（現・自由が丘産能短期大学）を開学されたのが、昭和25年だったと思います。その頃、私は国家公務員になろうと思い、原宿にある公務員の受験の通信教育をやっていた日本法制学会というところで勉強しておりました。

上野一郎最高顧問 ああ、ありました。法制学会というのが。

竹山 その講師の一人として人事官の上野陽一先生がおられました。東大教授宮沢俊義・杉村章郎*1先生のような有名な法学者や佐藤達夫内閣法制局長等、一流の先生方ばかりでした。私はそこで上野陽一先生を知り、昭和30年こちらに入学したのです。

学長 当時は3年制の短大でしたね。

竹山 事務能率と生産能率の専攻がありました。そこで2年が終わったときに研究科を設けて下さいました。CTC（クリエイティブ・シンキング・コース）*2とか、ブレインストーミング*3とか、新しくアメリカから入ってきた技法を学ばせていただきました。

私が入学したときは、まず面接がありまして、「竹山君かい」と人を包み込むような、そういう包容力のある話しぶりで上野陽一先生が「君が私の学校に来て、私と出会ったということは、君の人生にとって実にエポックメイキングなことなんだヨ。」とおっしゃるので。しかし、そのときは何がエポックメイキングか私には分からなかったのです。（笑）

授業が始まると能率学の講義で上野学長から直々に教えていただきました。他の先生に休講がありますと学長自ら代行され、いろいろ話をされました。大阪に能率研究会を作って、中山太陽堂*4の中山太一社長中心に研究会ができた話など……。中山太陽堂と言えば、戦前は化粧品で日本一だったそうです。また、欧米を1年近く視察した話ですとか、F. W. テーラー*5やギルブレス*6の話かと思っていると、今度は東洋に話題が飛びサンスクリット語で仏典の話がされるけれども、こっちはサンスクリット語などさっぱり分からない。そうこうしているうちに国連の仕事でインドへ仏跡の調査に行かれました。

学長 授業以外でも何かエピソードはありますか。

竹山 一年生の年末に陽一先生の講義があったとき、学生の間では、せっかく皆ここに来ているのだからもう少し親しみを増すために忘年会をしようかということになり、お酒を召し上がらない先生に恐る恐る私と牧一雄さんという学友で先生のところに、「忘年会をやりたいので休講にさせていただきませんか」とお願いに行きました。先生は、「分かった。分



かった。私は、酒は飲まないので一郎を」とおっしゃられました。それで一郎先生に忘年会に出てくださいましたのです。(笑)

最高顧問 それはそれは、お招きいただいて。(笑) 竹山さんは創立者の講義を受ける最後の機会に入学したんですね。



竹山 はい、先生の能率学の試験というのがまた印象的でした。「諸君、トラック 1 台分の参考書を持ってきてもよろしい。何を持ってきてもよい。取ったノートでも何でも持ってきてください」とおっしゃるのです。それでいざ試験になりますと、「当学期における私の講義を批判し、その改善点を述べよ」というような問題が出題されるのです。(笑) そう

いう先生で、非常に博識であるのは勿論ですが難しいことを我々青二才にも飲み込めるように易しくお話をされるあるいは書かれる。そして独創的な考えをするよう仕向ける。「これはすごい先生だ」と思いました。そのうちに今度は講義の中でコンサルタントのテーマでは、F. W. テーラーから始まり、フランスの H. ファイヨール*7とか、荒木東一郎*8さんの名前も出てきました。内田勇三郎*9先生も協調会の事務所にいたとか・・・そういう方々の生の話がいっぱい出てくるわけです。それでコンサルタントというのはなかなか面白そうだと思ひまして、卒業した後に二つ研究会を作ったのです。一つは、当時小西六の人事課にいて後に人材開発室長を経て人事教育の専門コンサルタントになった高橋弘道さんや昭和電工の佐藤高さんや古谷製菓の営業部長の高橋光弥さん等と人事管理研究会を作りました。

学長 さきほど CTC のお話が出ましたが、CTC はやはり最高顧問が当時、アメリカから・・・

最高顧問 そうではなくて、戦争で学校*10はメチャクチャになってしまい、ひどい状態でしたから、父としては世間を「あつ」と言わせるような他所ではまねのできない教育をやってみたいと思っていたわけです。外国の専門雑誌などを見ると、クリエイティブシンキングということが盛んに議論されていたのです。それで、私がアメリカ留学から帰ってきて「他に負けないようなものを作ろうではないか」ということになって、アメリカから資料を集めたりしながら研究しました。

竹山 当時ある雑誌で第二回 CTC セミナーの案内が載っていたのを見ました。

最高顧問 そろそろ父がそれを発表しようとするわけなのですが、その前にやはり少し試運転をしなければというので、企業の方に協力いただき、その人たちを対象に CTC のトレーニングを始めたわけですが、これが好評を博しました。

竹山 上場会社の幹部が大勢集まったというのは、そのときですか。

最高顧問 いえ、試運転の時代だから少し前です。特に企業の中で社員教育をやっている人たちに声をかけたところ、めずらしいからと言って、偉い人が随分来たのです。評判が非常に良かったので、2回か3回繰り返してやったのです。それで、いよいよ公開の講座をやるかと思っているうちに、突然父が亡くなってしまったので、試運転で終わってしまったわけです。



学長 突然、お亡くなりになったのですか。

最高顧問 竹山さんの在学の頃ですか、父が亡くなったのは。

竹山 そうです。昭和 32 年 10 月ですから。

最高顧問 そこで、橋本篤行さん*11 など幹部の人たちが集まって、「皆で協力して CTC をやりましょう」と言うことになった。

竹山 ここに昭和 36 年の資料がありますが、これをみますと「第 1 回 CTC コース、1 万円コース、3 千円コース」とあります。

学長 当時 1 万円と言うのはいいお値段でしょうね。

最高顧問 父亡き後は皆で協力してやろうということになって、当時は人数が少ないから、皆で手分けしてやって欲しいと思って先生方に頼んだのですが、「こっちは手いっぱいだから、あなたがやりなさい」と言われて。

竹山 一郎先生登場です。(笑)

最高顧問 はい、結局セミナーは私がやることになりました。それより以前の時代、アメリカで人気を得たのがストラクチャーされた教育訓練で、米軍の MTP*12 とか TWI*13 とかは、講師養成トレーニングを受ければ教えられるようになるのですが、そういう「ストラクチャーされたトレーニングコースを作ろう」とねらって最初にできたのが、CTC です。竹山さんは、その前後に本学に通っておられたのです。

学長 話は変わりますが、その当時、校舎は木造だったのですか。

竹山 ええ、南の方はまだ広々とした畑でした。

学長 そうすると、校舎は 2 階建てですか。

竹山 淡いねずみ色というか明るい灰色の 2 階建て校舎でした。それから門のところは派手な看板が出ていて非常に近代的でした。

最高顧問 一步間違えばキャバレー風の看板。(笑)

学長 授業は何時からだったのですか。

竹山 確か 6 時からでした。6 時から 9 時までです。

学長 学生は1クラス何人くらいでしたか。科目によっても違うと思いますが。

竹山 1クラス 62名でした。出席するのは30人ちょっとでした。皆仕事を持っていますので毎日なかなか出席できなかったのです。

学長 年齢はどうでしたか。若い方はあまりいなかったのでしょうか。

竹山 私など一番若い方で27歳くらいでした。農林省課長の吉村公明さんや建設省の課長とか、係長もいました。中日新聞印刷局長本田鶴明さん（当時51歳）・東大の大学院出で川清商事取締役小嶋哲也さん（31歳）・レーモンド社長中川軌太郎さん（59歳）等経営者もいました。1年上には後に教授になった高原真先生がいました。



最高顧問 いろいろな人が来ていて、例えば大倉邦彦さんという方が本学のすぐ近くにお住まいで、この人は70いくつだったが（本学に）通っていました。

竹山 私の1年か2年先輩です。それが何で来ていたのかというのが、後で分かったのですが、大倉財閥の御曹司で、大倉洋紙店という大きな洋紙

店があったでしょう。それが紙の統制で儲からない。それで大倉洋紙店を再建するために来ていたのです。

最高顧問 今の倉山（神奈川県横浜市）は、全部彼の土地だった。今、記念館もあります。あのころは、実に多種多様な学生さんが来ました。なぜ4年制大学まで出た人たちまでがわざわざ短大に入ってくるかというと、当時の日本人は、戦争に負けたために、惨めな生活をしていただけです。米軍が来て大きな顔をしているから、日本人は皆「これはだめだ、よほど頑張らないといけない」と思った。とにかく何とかしてアメリカに追いつきたい、そして追い越したいという気持ちを皆持っていたのです。ところが他に実践的なマネジメントを教えている大学がなかったのです。

竹山 私も、赤字の親戚の繊維会社に経理部長で入ったのです。昭和29年です。朝鮮動乱後で、繊維が皆駄目になった時代です。私が入った会社は、メリヤスを作っていたのです。その前は「ガチャマン時代」と言いまして、織物でも何でも繊維は、「ガチャンと織れば万と儲かる」。朝鮮動乱が終わると産業構造に変革が起こって、昭和32年頃はその境目だったのです。

学長 今のビジネスマンも忙しいでしょうが、当時は勤務時間も長いし、土曜日も休みではない時代で、ビジネスマンが勉強するというのもあまりなかったと思われます。そういう中で勉強しようという方は多くはいなかったのではないのでしょうか。



竹山 敗戦直後、焼け野原、食べる物もない、着る物もない、というような時代で、とにかく自分がこの日本を何とかしないといけないと思ったのです。私の入った会社も、私がここを卒業する1年か2年前に、「もう衣類はだめだ」とその社長が考え、世界で初めての人工皮革を発明したのです。それが通気性があった。ですから長靴の裏地とか、郵便局の外務員のカッパとか、警視庁の巡査の制服とかに利用されました。私の行っていた会社はその合成皮革で息を吹きかえし朝日化学工業という新会社を作ったのです。後日談になりますが、12年前にその後身のD化成の社長が急死したのです。円高で売上げが半分になって、20億くらい利益があった会社が、赤字が20億出て、社長は死んでしまった。後日、役員の人に会ったら、「竹山さん、うちに来てくれないか」と言うので、「では、コンサルタントをしましょう」と。8年前にジャスダックに上場しました。まだ顧問をしています。

私がコンサルタントになるきっかけは、(本学を)卒業した後に、人事管理研究会を作って、当時しよっちゅう病院にストライキが起こっていましたから、厚生省の病院管理研修所とタイアップして、聖路加病院とか、逓信病院・厚生年金病院。国立病院等の経営診断のようなことをして歩いたのです。もう一つは、レーモンドの中川社長や同級生達で、中小企業研究会というのを作り企業の経営診断をしたのです。

学長 竹山さんからお話をうかがっていると、当時の皆さんは戦後の日本の復興に注力している。そういう皆さんを陽一先生は、今風に言えば『キャリア教育』というか、うまく動機づけていらっしゃるなあという印象を持ちます。

竹山 (先生の説得力は)すごかったです。私は当時煙草を吸わなかったのですが、中には煙草を授業時間中でも吸っている者がいたのです。ところが先生はそのことを注意されるのではなく、煙草がいかに害になるかということをお説かれる。その話を聞いて、煙草をやめた者が何人もいたくらいです。

学長 ところで、陽一先生以外に印象に残っていらっしゃる先生はいますか。

竹山 小山門作先生、上田武人先生、林茂彦先生、小野寛徳先生、本間郁男先生、佐藤豊三郎先生*14などたくさんいます。

最高顧問 小野先生は『事務管理』という本を書いたのです。当時、事務管理などという

分野に言及する人はほとんどいなくて、生産管理はありますが。それで大変有名になったのです。それから後に、東京計器の役員を辞められて、本学の学長になった。事務管理ではずば抜けて有名でした。

竹山 思い出すと良い先生がたくさんおられました。やはり何といたっても上野陽一先生。鹿島建設の鹿島守之助さんが『わが経営を語る』という本の中で、「私が経営管理に目覚めたのは上野陽一先生の能率学である」と書いています。その本には上野陽一先生が講演したり、経営指導した先の社長、野村證券の社長ですとか、たくさんの社長が登場します。そういう中でも、一番の“信者”は立石一真*15さんです。あの方は、子どもさん（信雄氏）の代まで“信者”になっていまして、お父さんはもう120%の信者でした。

学長 今、“信者”とおっしゃいましたが、当時の経営者の方や、日本の復興に力を注いでおられる方の心をつかんだものは何だったのでしょうか。

竹山 自ら実践されたということです。その感化力というのはすごかったです。例えば、戦前、大蔵省造幣局では計画課長の特別職をもらい現場に入って合理化をされました。戦前はコンサルタントのことを能率技師と言っていたらしいですが、先生から直接は言われませんが、先生の姿を見ておりました。私は、販売、マーケットの改善指導に行くときには、相手の会社の営業本部付とか販売促進付とかということで、営業の制服を作ってもらってあるいは買って、それで営業部員と一緒にいきます。



また例えばハム工場などに入るときには白い長靴を履きゴムの前掛けを掛けて入りました。そうしないと本当には理解してくれないです。要するに理解させて、納得させて、しかも行動にまでそれを移してもらわないとコンサルタントの成果は上がりません。そして成果が上がったら手柄は現場の者に。自分は縁の下の力持ちでなければいけない。そういう精神を上野陽一先生はお持ちだったと思います。おそらくご家庭でも、上野しげ先生*16にも何回かお聞きしておりますが、一切怒鳴ったことがない。子どもに対しても諄々と言いつけて理解するように教育していたとおっしゃっていました。

最高顧問 私も怒られたことがない。

学長 でも、いろいろ実践されるので、ご家庭で実験の対象になることはおありになったのでは。

最高顧問 女の子が羞恥心を感じるのは何歳ぐらいからか、それを確かめるため3～4歳の頃裸で道端に立たされて、ひどい目に遭ったと後に姉はこぼしていました。(笑)

竹山 夜、床を敷くと、明日の朝、上げなければいけない。だから、押入れの唐紙は布団を出したら閉めたらだめ。能率的にきちんと開けっ放しておけば、明日の朝また開ける必要がない、そこまで徹底しているというお話でした。(笑)

最高顧問 そういうことを言うものだから、一部に誤解する人がいるのです。

学長 でも、何かユーモラスな感じがあって、楽しんでやっていたというように思われます。

竹山 しかし、ゆとりを持たないといけません。いわゆる『必要なムダ』です。役者や何かでいうと間でしょう。やはり、合理化だとか、能率といってもそういうものは絶対必要だというようなお話を常にされてきました。

最高顧問 だから、父は『必要なムダ』というのはないと言うのです。最初から必要なものをムダと称して、ムダは必要だというようなのはおかしい、と常々言っていました。

学長 能率ということについてもその哲学を講義の中でずっと語られていたというのは、今回初めてお聞きしたような次第で、その授業風景なども想像できるような感じがいたしました。

竹山 能率道という『道』、経営管理の技法だけではなく、やはり『道』まで高めなければならないということを、よく言っておられました。『能率五道』というようなお話をされるときは、必ずその『道』の話が出ていました。

学長 学長としてちょっとこれは耳が痛いと思いましたが、先ほどのお話の中に、休講があったときには、学長自らが代行したということです。

最高顧問 でもそれは結構きついですよ。(笑)

学長 創立者の上野陽一先生は、人の生き方だとか、能率の『道』について分かりやすくお話しになっていたということをお聞きしまして、人間教育というのはとても大事なことだということが参考になりました。お話は尽きませんが、本日は貴重なお話を承りましてありがとうございました。(終)

(文責：募金事務局)



注

- *1 宮沢俊義（1899～1976）憲法学者。杉村章三郎（1900～1991）行政法学者。
- *2 CTC 独創性開発コース、組織メンバーの創造的思考力・態度を高めるための教育
- *3 ブレインストーミング A.F.オズボーンが考案した、集団の効果を生かしながら自由奔放にアイデアを出しあう発想会議法
- *4 中山太陽堂 1903年創業の化粧品会社、現クラブコスメティックス
- *5 F.W.テラー（1856～1915）経営学者、科学的管理法の発案者
- *6 ギルブレス（1868～1924）動作研究の先駆者
- *7 H. ファイヨール（1841～1925）経営者、経営管理論の先駆者
- *8 荒木東一郎（1895～1977）経営コンサルタントのパイオニアの一人
- *9 内田勇三郎（1894～1966）心理学者、内田クレペリン精神検査の開発者
- *10 財団法人日本能率学校、本学の前身
- *11 橋本篤行（1927～） 中野パーマロイ株式会社社長、元本学理事。
- *12 MTP 管理者養成プログラム
- *13 TWI 工場監督者訓練
- *14 小山門作（1900～1991）教務部長、学生部長。上田武人（1901～1976）初代学長。林茂彦 本学講師を経て千葉工業大学教授。小野寛徳（1903～1978）第三代学長。本間郁男（1922～2001）本学講師を経て中央大学教授。佐藤豊三郎（1912～1999）横浜市立大学教授、後に第三代大学学長。
- *15 立石一真（1900～1991）オムロン創業者、工場のオートメーション化について上野陽一の教えを受ける。立石信雄 オムロン現相談役。
- *16 上野しげ（1895～1982）上野陽一夫人 協調会勤務、本学評議員・顧問