

## 三菱重工業編

昭和三十五年に一橋大学を卒業した。サラリーマンとして生きていく他ないとは思ったが、祖父と父が三菱関連の会社勤めをしていたせいで、最初から三菱関係の会社を選ぶ積りでした。船が好きで船関係の仕事はしたいとは思ったが、学生時代、英語が不得意だったことから船会社とか商社は諦めることにした。造る方なら英語の心配はないだろう、とメーカーを選ぶことにしたが、造船業の将来には疑問を持っていたので、当時の三菱の三つの造船会社のうちで一番造船部門の比率の低い新三菱重工業を選ぶことにした。その後、合併を挟んで三菱重

工業では三十年近くの殆んどを修繕船営業と言う、大  
ーカーの中の町工場みたいな特殊な世界で働いた。英語  
を避けてメーカーを選んで就職したのに、入社直後から  
輸出関連の英語を使う仕事をさせられ、外国駐在員まで  
経験させられたのは皮肉だった。その間、ロンドンで駐  
在員を二年間、香港に半年、横浜の造船所で四年半を過  
ごしたが、殆んどを丸の内の本社で過ごした。仕事の内  
容、成功例・失敗例などの幾つかを紹介してみる。この  
間、二年間労働組合の仕事もしたが、私にとっては貴重  
な経験だったので印象が深い。この関連も少しく紹介し  
てみたい。

## 船の病院

今日は僕の仕事を紹介することにする。僕は三菱重工業株式会社の船舶事業部修繕船部に籍を置いている。三十九年六月の三重工合併を喜んで、もう八年と二ヶ月同じ仕事をさせられている。八年と言えばもう大ベテランというところだろうが、仕事の性質上ベテランの多い本社では三十歳の僕が一番年が若い。

僕は僕の仕事を船の医者と言う。修繕船工場はさしずめ船の病院である。修繕船と言うと「東に台風で難破した船あれば、揉み手をしながら、大変でしたね」と言い、西に火災を起こした船があればニコニコして飛んで行って、修復はどうぞ当社で」と言い、南に衝突した船があれば行って、お怪我はありませんか」と言い、北にエンジンが故障で動かぬ船あれば、お困りでしょうね工、修理はどうぞ当社へ」と言う「どうかすると人の不幸を喜ぶ葬儀屋かハゲ鷹みたいな仕事」と言う印象を持つ人が少なくないようだ。勿論、このような海難工事もある。医者なのだから困っている病人は救わねばならない。

しかし、修繕船工場はこれだけでは食っては行けない。こんな海難がそこにもここにも転がっているわけではないし、第一そんなに沢山事故があつたら大変だ。保険屋さんがつぶれてしまう。車に車検と言つのがある。二年目毎に陸運局指定の工場で検査官により性能をチェックするものだ。船にもこの車検がある。自動車の場合は陸上を走っているのだから、車体に孔があいても雨が漏るか風が入るくらいだし、止まっても降りて歩く、と言つ手もあるが、船の場合はそうは行かない。孔があれば沈むし、動かなくなれば漂流してどこへ行くかわからないし、何にぶつかるか判らない。故障は人命にひびき、大切な貨物に損害を与えるのである。従つて検査も厳しい。一年に一度中間検査という小検査があり、四年に一度定期検査という相当大掛かりな検査がある。船体を調べ、漏れはないか、荷物を運ぶに足りる力を持っているか、エンジンの具合はどうか、舵は良く動いているか、錨の具合はどうか等など。何しろ物が大きいから検査すると言っても大変だ。この検査の手伝いをするのが我々の主たる仕事だ。具合の悪いところは直してお

いて検査にパスさせるようにする。勿論、検査のときに、ここはどうしても直せ、と指摘されることもある。この検査官が所謂船級協会である。英国を中心とし、最も歴史の古いロイド、アメリカ中心のA B、北欧のN V、日本のN K、フランスのB V等など、その船の属している船級協会の規則に従って工事を行い、船をいつでも荷主が安心して荷物を任せられるような状態にしておくのが勤めである。この他に、ペンキ塗り、船底の掃除の工事もある。船の底は汚れ易いが、汚れるとスピードが遅くなってそれだけ能率が悪くなるから、特にライナー・サービスをしている船等は一年に二度位ドック入りする。こうなると掃除屋で、あまりきれいな仕事ではない。後はドックを必要としない岸壁や荷役中のエンジン工事、荷役装置の修理工事がある。一口に修理と言っても千差万別だから変化があつて面白い。

もっと興味深いのは改造工事である。まず単純改造工事がある。例えばタンカーとして建造されたものの、タンカーとして運行していたのでは儲からぬ、と言う場合、これ

をバルクキャリアにしようとする。木材運搬船にしようとする。普通の貨物船をコンテナ・キャリアに作り替える。こうして外側の船型を変えず、船種を変える工事を単純改造と称する。

この他に船型を変えてしまう増トン工事がある。増トン工事はまず船体延長工事から始まった。船を真ん中から二つに輪切りにし、間に一ホールド分のタンクを入れて継ぎ足して長さだけを長くする。アメリカの戦時標準船リバティはずい分この工事の対象船になった。次がジャンボと呼ばれる工事である。これはタンカーが主体となる。タンカーは石油を積む船だから永年の間には油タンクが腐って傷んで来る。エンジンの方はまだ使えるから捨てるのは惜しい、と言つとき、船台で前のタンク部のみを作っておき（この場合は経済性を考えて、元のタンク部より大きくするのが普通なのでジャンボ工事と称する）古い船を持ってきて前の部分をちよん切つて捨て、新しいタンクをつける。この工事の対象になった船は、同じくアメリカの戦標船の T 2 タンカーが多かった。最

近のジャンボは船型を大きくすることに主眼が置かれ、比較的新しい船が対象とされる。そうするとその捨てたタンク部を買って自分のもつと小さい不経済船に取り付ける人も出てきたりして中々面白い。特にタンカーの場合は最近大型化の傾向が強い。一度に出来るだけ多くの油を運んで大いに儲けようと言うわけだ。そこで考え出されたのが増深工事。船を縦横十文字に切って、縦方向と横方向にタンクを入れ長さで深さを増す。この工事は当社が草分けだ。ずい分沢山の同種工事をやった。今、最も新しい巨大化工事は三次元増トン工事というもの。これも当社が世界で唯一の施工実績を持っている。第一船がこの三月に完成し、現在第二船を施工中だが、これは船を縦、横、高さ方向に切ってバラバラにしてしまい、夫々に新しいタンクを挟み込んで繋ぎ、長さ、幅、深さに共に大きくするもの。これが現在考えられる最も大規模な船型大型化工事である。この手術を受けると、元の船の倍近くの荷物が運べるようになる。このような工事が必要とされるといふのも船の大型化の要請が急ピッチ過ぎて、二・三年前に大型船として建造

された船が、すぐに小さすぎる不経済船になるという速い動きの中にいるからである。ある程度まで大型化が進めば、この傾向は止まるのだろうが、それまでにどれだけ多くの船が不経済船の汚名を着せられ、大型化の手術を受けねばならないのだろうか。

改造工事を含めて修繕船と言う仕事は、船が存在する限り必ず必要とされる仕事である。日本の貿易量の伸びに伴う外国船の日本寄港の増加と日本の造船技術の進歩により、外国船の改造・修繕も多く、貿易にも一役買っているというわけ。面白くやり甲斐のある仕事ではあるが件数が多く、回転が速く勝負も速い。どうかすると忙し過ぎて振り回されるのが悩みの種だ。

(昭和四十三年五月三十一日)

## ニクソン・ショック

今年三月初め、十二万トンの英国のOBO（石油も鉱石も撒貨物も積める船）がロッテルダムで石油を降ろし、アフリカに鉱石を積みに行く途中、スペインの沖で爆発事故

を起こした。石油を揚げた後は、タンクの中が油で汚れている上に揮発性のガスが残っていて危険なので、次の貨物の積み地に行く途中、タンクの壁を蒸気で洗い、ガス抜きをしながら走っていたが、途中で近くを航行中の船が故障しSOSを出したので、これを救助に向かい、現地についた途端、このガスに火が入ったのだらう、九つある内の一番後ろのタンクが爆発。天井を吹き飛ばし、横っ腹に大穴を開けた。ブリッジは全焼。機関室には水が入って船は半分以上沈み、一時は煙突まで水を被るほどだったが沈まなかった。人身事故は船長一人が行方不明になったのみ。これだけの事故にしては運が良いい方だった。

この船は昨年五月に住友重機械の浦賀造船所で出来たばかりのバリバリの新造船で、一年目の保証ドックも済ませていないほどの新品である。何とか沈没はまぬかれたし、やられていない部分はまるで新品だし、同じ大きさの船を作るうとしても保険金ではとても造れないほど船の値段が高くなっているし、第一少なくとも四年は掛かる。(現在

の新造船の納期は、特に大型船の場合、仕事が詰まっているので、今注文しても四年や五年は掛かる。取り掛かれれば一年一寸で出来るのだが・（船主としても何とか修復出来ないかと考えたのだらう、タグ・ボートを出して安全なところへ引つ張って行き、まず機関室の隔壁に開いた穴を潜水夫を使って塞ぎ、機関室の中の海水をかい出す。徐々に浮かして行き、横腹に開いた大穴も少しづつ塞ぐ。何せ長さ二六〇メートル、幅四一メートルの大きさのものが半分沈んでいる。水をかい出すといっても並大抵のことではなかつたらう。穴を塞いでは水をかい出し、塞いではかい出しの作業を続け、とうとう船は水平に浮いた。

機械類は水浸し、ブリッジハウスは丸焼け、横腹には大穴と言う状態。普通なら捨てるどころだが、前述の条件がある。修理をやる可能性あり、と見た。これ位大きな船だと受け入れ出来るドックというのは世界でも限られて来るし、その中でもこれだけの大仕事をこなせる造船所と言うと数えるほどになる。第一、日本で出来た船だ、と言うこ

とで事故を起こしたときから遠くから狙いを定めていた。色々調査してみると、船主はやる気である。相手になりそうな造船所を当たってみる。まず日本では欧州から引つ張って来てやってやろう、等考えるところはない。オーストラリア、ペルシャ湾、アフリカ東岸、ハワイ辺りからは引つ張って来て日本で修理したことはあるが、地中海からアフリカの南端を回って引つ張って来よう、なんて考える人はいないようである。大型のドックと能力を持っている全世界の造船所の値段と能力を調べる。日本の修理能力、技術は大したものだし、値段も左程高くはない。大抵の欧州の造船所だったら日本まで引つ張ってくる三ヶ月間の工期の差と曳航料一億円以上のハンディがあっても、これだけの大工事になれば勝てる可能性あり、と判断した。

一番心配したのは、引つ張ってくる途中で船が折れて、沈んだりすることはないか、ということ。計算させたり、様子を聞いたりしてみるのが、少し当て金で補強すればまず大丈夫と判断。しかし、これはドックに入れて船底を見て見なければ判らない。

競争相手に強敵はまず地中海の地元の造船所。モノがそこにあるのだから引つ張つてくる手間が不要である。しかし、能力的に大したことないし、仕事もスローであると判断。この連中なら勝てる、と考えた。それと英国の造船所が出てくると厄介である。同国人ということで何かと便宜があるのではないか。特に現在、英国の造船所は殆ど皆経営不振で、倒産するところもあるし、アップアップしているところが多い。理由は労働事情とか、設備投資の遅れとか色々あるが、英国政府も黙っていられないほどの社会問題になっている。造船所建て直しのため政府が助成・干渉することも考えられる。その可能性はどうか、等々、考えられる要素を一つづつ潰して行くと、確かに大変なことではあるがやってみる価値はある、と言う結論に達した。

船はその間にジブラルタルまで引つ張つて来られ、仮修理をやり、更に船底の検査をするために地中海のもっと奥、フランスのマルセイユまで引つ張つて行かれた。マルセイユの造船所で、もう少し仮修理をして近くのツーロンにある海軍のドックに入れて船

底検査をするという。入札の案内が来て興味があれば見に来ないか、と言う。船主の方で世界中の造船所を当たったが興味を示してきたのは、オランダ一社、ポルトガル一社、フランス一社、英国一社、日本からは当社のみ、と五つで大体予想通りだった。フランスの相手は本気でやれば地元の強みがあるはずなのだが、本当にヤル気があるのかどうか判らないし、下見の結果、底を見て何かトンでもない事実が分かるかも知れない。第一入札するにしても見てみないことには判らない。やれるだけやってみよう、と言う訳で造船所の技師三人を連れて日本を發つたのが七月二十九日のこと。

アンカレッジ、コペンハーゲン、アムステルダム、パリ経由でマルセイユに着いたのが二十六時間後だった。もつとスムーズに行く積りだったが、最初の日航機が羽田発時の混雑とコペンハーゲンの濃霧のため二時間遅れたので接続が目茶苦茶になり、アムステルダムとパリの空港で大分待たされた。長旅と時間差と言葉と（フランスでの仕事は英語では出来ない。ホテル、食堂ですら苦勞の大きいこと・・・。フランスの悪口は又

別の機会に書くこともあるだろう)で一行へとへとだが、翌日から早速港の岸壁に繋いである船に行き調べに掛かる。技術的なことは技師連中に任せ、こちらは情報集め。どうやら地元のフランスの造船所はあまりに大きな工事なので震えているらしい。これなら一番の強敵が減ったと思う。二日ほどしてツーロンの海軍ドックでドック入りして船底の具合を見たが、この時点では英国とポルトガルは不参加。オランダも興味薄いと見た。フランスは震えているし、第一船主がこの地元の造船所の能力に疑問を持っている。これは行けるぞ、と思った。

八月五日に技師連中をパリまで送って日本に帰し、こちらは英国に乗り込んでいまい少し調査と下拵えをすることにする。一人になってホツとする。それとロンドンに着いてタクシーに乗ったら英語が通じるので(当たり前の話だが)本当に涙が出るほど嬉しかった。勿論、三菱商事の世話にはなるが、この仕事では船主とのつながりを考えて英国の有力なブローカーに乗り込んで協力を依頼する。ブローカーも最初は、欧州にある船

を日本まで引つ張って行くなんて、と乗り気でないようだったが、状況を説明している内に段々その気になってくる。相手の目の色を変えさせたらこちらのものである。このブローカーには二度会って協力を確約するところまで来た。ロンドンから汽車で二時間足らずのリバプールまで行って船主にも会い、聞きたいことを聞く。英国の造船所が再び動き出した、と言う。ツーロンでの下見には参加しなかったが、その後どんな変化があったのか、改めて見に行くという。厄介なことになった。調べてみると中々の能力を持っている。そこら中の船主を訪問する度に聞いてみるが、中々評判が良い。英国造船所の中では珍しく労働問題にトラブルがなく、経営基盤もシッカリしているとのこと。

*One of the best yards in Europe. と評する人もいる。強敵現る。*

調査を済ませてロンドンを離れたのが八月十四日。この時点では、相手は強いが行ける、との確信を持っていた。ブローカーが中々強力で相当肩入れしてくれている。万が一、入札時に当社の見積りが少々高くても、そのまま安いところに決めないで一度だけ

このブローカーを経由して当社に相談を掛けてくれる、と言う。この約束が取れれば営業としての仕事はまず成功である。

週末をパリとアムステルダムで過ごし、二日ほどオランダで客廻りをして、一日コペンハーゲンで遊び、帰国便の日航機に乗ったのが八月十八日。懐かしい日本の新聞を広げてみると、八月十六日にニクソン大統領が大変な声明を発表した、と言う。日本はテニヤワンヤみたいである。オランダで客から噂は聞いていたが、受け取り方が日本とは雲泥の差でオランダにとっては左程深刻な問題ではないから、問題の深刻さの度合いが判らなかつたが、日本の新聞を見て、これは大変だ、と思う。十九日夕方羽田着。出迎えの人から話を聞き、益々大変だぞ、と思う。円の切り上げが近いという予想が立っているときに国際入札なんかしてどうなるものか。とにかく平価がハッキリしないのではこちらが為替変動の危険を全部かぶって外貨で入札しない限り相手は他の競争相手との比較の仕様がな。ところが最大二十五%の切り上げの噂が飛んでいる最初の段階で

は為替変動の危険なんてかぶれるものではない。

翌二十日は早速報告会と見積りの準備。値段は二十四億円程度、と言うことになる。修繕船で二十四億円と言えば大変なもの。やり甲斐はある。入札締め切りが八月二十六日だった。この時は日本は固定相場制を守り、日銀が必死のドル買い支えをしていたから、ドルひいては外貨の価値はIMF平価の下限ではあったが、それ程下がっている訳ではない。全額前払いの条件を出し、見積りの有効期限を出来るだけ短く取って、切り上げ前に入金させることにより危険を少なくすることにした。切り上げ前に入金させてしまえば相手に損はないし、こちらも好都合、ということ。

入札に参加したのは予想通り英国と当社のみ。フランス、オランダ、ポルトガルは入札を辞退して来た由で、両者の条件は良いところだ、と言う。

ところが二日後の八月二十八日には固定相場から変動相場制への移行が決定した。これでドルの価値が5%下がり、他の外貨の価値も同じように下がった。この段階でも例

え五%の損をしても（実質的に値引きと言うことになる）前払いならまだ行ける、と言うことで押すことにした。回国通貨で入札している英国造船所を相手に誠に不利である。見積り有効期限を九月二日にしていたが、八月三十一日には前受金受領禁止の大蔵省通達が出された。いくら暫定措置とは言えこの禁止令の意味は図りかねた。訳のわからない投機目的の外貨の入金を防ぐためであることは判るが、それならもっと別の方法がある。日銀や大蔵省に出向いて意味を調べたり、このケースがこの禁止令に引つ掛かるのかどうか聞きに言ったりしたが、具体的には何も固まっておらず、「それほどまで無理して輸出する必要はないじゃないか。こんな無理をするから外貨が溜まって迷惑するのだ」という具合でラチがあかない。前受金で受け取れないのなら仕方がないから完工時払いにした。これでは外貨建てで出せば円切り上げに引つ掛かること間違いない。完工時とは来年八月である。

一方、ブローカーを通じて約束通り、この値段にするなら日本に持っていくことを考

えよう、と言う線が出てきたが、値引きした上で円切り上げの危険を全部当方負担にすることは出来なかつたし、円建てで出しては、こちらには危険はないが先方にとっては無意味なものになる。遂に諦めよう、と言うことになった。翌々日仕事は英国の造船所に発注が決定した。

結局、初の欧州出張の最大目的は不調に終つた。業界紙に、ニクソン・ショック修繕船業界最初の犠牲者、と言うことにされた。不可抗力だけを負けた理由にたくはないが、相当酷く痛めつけられたのは事実。一番ゴタゴタしているときに入札し、政府の出す対策に一つ一つ揺り動かされた人はそんなに多くはないか、と思います。一寸面白い経験で、中々忘れることの出来ない出来事だと思います。

(昭和四十六年九月十九日)

## 労働組合のこと

労働組合については、全く興味がなかったし、肌に合わないもの、と決め付けていたが、どうしてもやってくれ、と頼まれ、このままでは本社組合が左傾化する怖れがある、とまで言われるので引き受けることにした。本社支部の執行委員を二年勤めたが、この二年間は、全くの地獄だった。自分に信念の持てない仕事を、理屈で納得させてやるほど辛いことはない。事業所の優秀な技能職の人たちに接する機会を得たのはプラスだったし、自分の狭い仕事の範囲では付き合うことの出来ない、優秀な方とお知り合いになれたのもプラスだったが、やはり肌には合わなかった。一生懸命好きになろうと努力はし、仕事は真面目にした積りだ

つたが、最後まで好きになれなかった。退任の挨拶の時に「自分のこの二年間は自分にとって無駄なものだった。病院にでも入っていたものと考えることにする」と発言した程だった。

### 労働組合は何のためにあるのですか

「組合は何故必要なのですか」組合からの最初の出張の帰り道、新幹線で隣り合わせに座った執行委員長に聞いたものである。組合に入ってまだ一週間と経っていない時だったが、流石に驚いたらしく、困っていたようだが、色んな話をしてくれた。内心ではとんでもない奴が入って来たものだ、と思ったに相違ない。その僕もこの仕事を始めて、もう四ヶ月になる。本社支部の賃金担当執行委員である。組合活動に信念が持てるころまではとても行かないが、先日、若い人と女性を集めての講演会で話をさせられた。

上つ面だけかも知れないが、組合が何のためにあるのか、を質問した僕がどんな話をしたか、内容をご紹介する。好むと好まざるとに拘わらず、こんなことを考えたり話したりしていると言つこと。

『組合の賃金対策部が何をしているのか、を話すことは、組合が何のためにあるのか、の半分以上を喋ることになると思います。』

私たちは会社へ出て来て会社の建物で会社の道具を使って働いて給料を貰って生きています。生きていけると言つて大袈裟でも、好きなものを買う、スキーに行く、酒を飲む、アンミツを食べる、皆会社から貰う給料がもとです。つまり私たちは自分に売れるものがないから、労働と言つ商品売って得た給料で生活している訳です。ですから、私たちは出来るだけ高い給料を、ボーナスを貰いたいと思う。少なくとも人並みの、世間並みのものは貰いたいと思います。ところが会社にとって見れば、儲けたお金は、お金

を貸してくれた銀行や株主にも利子とか配当とか言つ形でお礼をしなければならぬし、又、更に会社を發展させるために新しい工場を作らなければならぬかも知れないし、他の会社に負けない新式の機械を買わねばならないかも知れない。お金の使い途は会社にとつても色々あるわけです。だからと言つて私たち、つまり労働を売っている者への分け前が減らされてはたまりません。ところが私たち一人一人が、自分の給料が少ないとか、長い時間働かされ過ぎるとか、不平を言つてみても、一つの声は全体の八万分の一ですから「不平があるなら、あなたの労働は買いません。辞めて頂いて結構です」と言われれば、それまで、と言つことになる。しかし、八万人の従業員全部が集まつて文句を言えば、会社も、全員に、辞めなさい、とは言えませんから私達の言つていることにも耳を傾けるようになる。これが組合の目的です。皆さんは組合と言つと何か怖いものだ、と言つ感じを持たれるかも知れませんが、このように極当たり前のことを考えて作られているのです。

労働組合と言つても、色々な考え方があります。極端なところでは、何が何でも会社側に労働者の言うことを聞かせる、それこそ力でねじ伏せようとする組合もあります。そのために会社が潰れても良いと言うやり方です。私たち三菱重工業の組合の行き方はこれとは全く違います。私たちが給料を貰つて生活して行けるのは会社があるからだ、と言う考え方が基本です。一緒になつて会社を盛り立て、発展させて行こう、その中で私たちの取り分を正當に貰つて行こう、と言う立場を取っているわけです。でも、黙つていてはこの分け前を少なくされるかも知れません。一方、物価も年々上がります。生活水準も上げて行かねばなりません。そこで私たちは年に一度ベース・アップで月々の給料を上げてくれ、と言う交渉をし、また夏と冬の二度、ボーナスをくれ、と言う要求をしなければなりません。

ですから、私たちの要求の仕方は、これだけ足りないから、これだけ欲しいんだ、と言う計算。世間一般の人たちはこれだけ貰っているのだから私たちもこれ位は欲しいん

だ、と言う要求。それに会社の状態から、これ位は出せる筈だ、と言う三種類の計算をして要求しています。会社の方が出せないと言うのであれば、こう言うやり方をすれば出せるではないか、と言うことを言えるのが私たちの組合なのです。こうして会社と組合が一緒になって会社の発展を考え、相談しながら分け前を決めていくのです。こうした行き方に対しては色んな批判もあります。まどろっこしい、相手の都合など考えず、欲しいだけぶっつけ、会社が言うことを聞かなければストライキだ、と言うやり方のほうがカッコイイ、と言う人もいます。でも、私たちはどうするのが一番私たちのためになるのか、を考える必要があります。ストライキをやることだけが本当に得なことなのかどうか。私たちだって勿論ストライキは出来ません。そのために組合があり、常々連絡を取り合い、団結を固めているのですから。こう言う力の背景を持ちながら、できる限り話し合いでことを纏めて行こう、と言う訳です。トコトン話し合って、どうしても納得が得られなければ実力行使に入ることだってあり得ることを忘れてはいけません。

さて、長々と組合の考え方みたいなものを話しましたが、具体的に賃金対策部は何をやるのか。ベース・アップとボーナスの話は出しました。後は退職金を引き上げる話、その他に労働諸条件といって色んな細々したものがあります。例えば、残業した時は割増金を貰わねば合わない。この割増賃金率の交渉。特別な仕事をする人たちには仕事に応じて手当てを払う、色んな手当ての話。こういった給与を始めとするお金に関することと一切を担当するのが賃金対策部なのです。

皆さんは自分の給料やボーナスを貰って、何て安いんだろう、と思うかも知れない。退職金を貰って、あまり少ないので恥ずかしくて人に言えない、と思うかも知れない。組合はどうして若いものや女性のことを考えてくれないのだろう、とジレッタクなるかも知れません。組合の賃金対策部はこのような実態は勉強している積りです。他所の会社と比べて、ウチの会社の人たちの待遇がどんなものか、を調べておくのも大きな務めです。私達の勉強の足りないところは、皆さんが、こんなところに不満がある、と言う

ことを教えて頂きたいと思います。でも、皆さんは自分のことだけを考えてはいけません。皆さんと同じような不満を持った人が大勢いるのです。組合は八万人のもので、八万人全員が誰も不満を持つことの無いような待遇を受けるのが理想です。しかし、一度にそうは行きません。そこで、今度はこの人たち、次はこんな不満を持った人達の待遇を良くしよう、と皆で力を合わせながらお互いに助け合って段々に全体を良くして行こうという訳です。最近若い人が、女性が重要視されて来ている時代です。最近の組合の動きを見ると、若い人と女性への配慮が一番ウエイト重くなされていると思います。この席だから皆さんのご機嫌を取っているわけではありません。女子の退職金に結婚退職金制度が出来たのは一例ですし、賃金の体系統一調整をする際にも、若い人と女子には一番重点的に配慮しています。ですから、今不満があつても、今度はこれを良くしてもらつたのだから、次はあのグループのもつと大きな不満を持っている人たちに協力してあげよう、次々に良くして行って皆が万足出来るようにして行こう、と考えて

助け合つのが組合の理想の姿だと思います。』

(昭和四十四年一月二十五日)

### 妙な組合役員

一年間組合の役員をやつて来て考えること。何とも妙チキリンな役員である。組合と言つのは常に組合員の待遇改善を考えねばならない。

まず、給料を出来るだけ多く取らねばならない。ところがこの役員は、賃金を上げろ、と言つのが厭である。勿論、貰うものは多いに越したことはないが、自分で要求するのが性に合わぬと言つのであろうか。給料のことを心配する位なら、その分仕事のことを心配しろ、と言いたい。給料とかボーナスとか言つものは、要求して決められるものでなく、企業が決めるものだ、と言つ考え方。我ながら古いと思うが、真意はどうやらその辺にあるらしい。給料の水準が本当に低ければ誰も会社に入つて来ないだろう。低いことを知らずに入つて来るのは不勉強と言つことだろうし、文句を言う位なら、辞めて

他所へ行け、と言う方が自分の気持にはピッタリする。それで会社が成り立たぬと思えば世間並みの給料は出すだろう。それが経済の原則ではないのか。だから、給料を上げろ、ボーナスをこれだけ寄越せ等と言わなくても良い。企業が企業を良くしよう、良い人を集めよう、と思つたら企業自身が高い給料を払うように考えれば良い。給料を上げてばかりいても設備投資とか、借金の返済とか、株主への配当とかへ廻さなければ企業が成り立たない、と言うこともある。企業と言つものはこのようなバランスの上に成り立っているものであり、こつ言うメカニズムで給料についても平等な配分がなされる筈だ、と考える。

次に労働時間の短縮とか、職場環境の改善の問題があるが、楽をさせろ、環境を良くしろ等と要求するのが嫌いである。そんな文句を言つ奴が気に食わない。とかくそう言う手合いに限って満足な仕事をしていない様な気がしてならない。やる気のある奴で本当に不満を持っているのなら、自分で何か解決の道を発見しているし、文句を言つ時間

なんか惜しい筈だ。与えられた自分の環境の中で不平ばかり言う奴は、どこか他所へ行ってみると良い。そこでもキツと同じように不平を言うに違いない。

組合としては、こういった不平不満を感じるのが仕事とされる。常に不平不満を持つていることが問題意識が高いとされ、尊ばれるところのようである。組合をやり始めてすぐこう感じたので、少なくとも役員の間はそうあるう、と努力はしてみた。三ヶ月を目標に置いてみた。次に六ヶ月に目標を変えてみた。一年経った今、自分の考えが少しも変わっていないことを感じる。生理的なものなのかもしれない。しかし役員である以上、自分はどうかあれ、皆はこう考えるのではないか、こう考えることが組合員の幸福なのだろう、と考えてやって来た。自分では思ってもいないことを、人はこう考えるだろう、組合としてはこう考えるべきだろう、と考えるのは疲れることである。そうすると組合原理主義的にならざるを得ないので、どうしても左に傾く。「長島はラディカルだ」なんて言われるようになった。

でも、今の経済社会では組合の存在は必然的といわれている。存在するのが当然だ、と言つことになる。と企業の方も、要求されなければ出すものも出さない、と言つことになる。つまり労働条件の改善については組合に頼るような傾向が出て来る。ここに需要と供給の関係が発生するが、組合の力と言つのは米価決定の力と同種類のもので経済原則を無視したもの、と言われる。生産性の上昇に見合つて賃金上がるのが理想の姿と言えようが、今の日本の経済社会では組合と企業の間関係によつて賃金上がり、これを目標にして企業努力が行われ、やっと生産性がそれに追いついて行つてゐる状態と言つことが出来る。よつだから、その意味では組合は経済成長の刺激剤と言えるのかも知れない。とにかく組合と言つものが必然的なものであり、需要と供給関係の一方の力であると理解して一年間やつて来た様な気がする。

一年の任期も切れようとするある日、例の推薦委員会から、もう一年やつてくれ、と言われる。専従の中央執行委員になるのは逃げ切つたのだが、中々逃げられない。性が

合わぬ、と必死に抵抗してみた。我が家でもウチゲバが出て、散々反対されたが人間関係その他で逃げられぬこともある。遂にもう一年間やらされる羽目になった。

これからは余り新鮮な印象もないかもしれませぬ。グチめいたことも書くかも知れませんが、よろしく。

(昭和四十四年八月三十一日)

### 最近の仕事

修繕船業の現状と将来についてまとめて見よう、と思いつながら書き始めたものが、途中から中々進まずまとまらない。最近、恰好の事例が出たので、これに引つ掛けて、今僕がどんな仕事をしているのか、を書いてみたい。

修繕船業と言うのは、非常に労働集約的な産業だから、労務費上昇の圧迫をもらうにかなぶるので、経済が高度化して人間の値段が高くなるに従って国際競争力がなくなること、これまでも何度かご紹介して来ている。日本の場合はまさにこれで、僕が入社した

頃は国際入札なんて言っても、アメリカの値段は大体日本の三倍、欧州が二倍近くの値段と言つのが常識だったから、日本の造船所同士の競争だけを考えていればよかった。後進国のシンガポール、香港、台湾などにも造船所はあつたが、技術的に力不足でとても任せられるものではない、と言つことでこれも論外だった。ところが最近では日本造船所の修繕費も上がつて、欧州も地中海地区の労働力の安いところとは太刀打ちできず、欧州先進国並の値段になつてしまった。後進のシンガポール、香港、台湾が実力をつけて伸して来たし、アメリカですらせいぜい日本の五割高。アメリカの場合、交替勤務制がシツカリしていて工期が短いので、条件によつては負けることもある。

製造業の競争力のポイントは値段と工期と技術力、と言つことが出来ようが、修繕船業の場合、技術と言つてもその占める割合は大きくない。改造工事とか大海難工事、大きなエンジン関係の修理工事などは技術力がものを言つが、大抵は掃除を主体とする原始的な仕事で、ダーティ・ワークが多い。工期については日本が世界で一番信頼の置き

る造船所と言う事になっている。後進国の場合、突発工事で収拾がつかなくなつて、際限もなく工期が延びることがある。これは技術の裏づけと言えるだろう。欧州の場合は、労働事情から約束の工期が守られぬことがあるし、英国の場合は職種毎に横断的に形成されている組合の力が強くて、いつどこでストライキがあるか判らず、これこそ当てにならない。最近、修繕船の工期が一番当てにならないのは英国の造船所だ、と言うことになっている。現に一昨年、夏、ニクソン・シヨックの影響で私が負けて英国の造船所に決まった大修理工事は、ストライキのため完工が六ヶ月も遅れた。ストライキが原因では、不可抗力ということになるので、船主としてもペナルティを要求することも出来ず、丸々の損。日本に発注すれば良かった、と大いに後悔したに違いない。ところが工期と言うのは、上手くさえ行けば何とかなる。いつもいつも遅れるとは限らない。そこで入札となると、どうしても値段が勝負になる。そうなると工賃の安い東南アジアの造船所が極東地区では大きくクローズアップされて来る。

アメリカにテキサコと言う石油会社がある。日本ではカルテックスのブランドで売っている。エッソやシェルと並んで世界七大石油会社の一つである。このタンカーの大修理工事が毎年、次々に国際入札になるが、この何年かどんなに頑張っても日本の造船所が取れない。皆シンガポールや台湾に持って行かれてしまう。昨年秋に四つ続けて入札があった。半ば諦めムードだったが、もう一度だけやってみよう、と思った。四つの内、一番条件の良さそうな、こちらに競争力のありそうなのに重点を置くことにした。タンカーも長く使っていると、鉄の内壁が腐ってきて、十年を過ぎると所々取り替えなければならなくなる。ここの船の場合、二十年近い古い船なので、これが何百トンにもなっていた。かなり大変な工事で、一日に何トン消化できるか、が勝負の一つのポイントになるし、トン当たりいくらかで出来るか、も勿論問題である。過去の実績を調べ、これだけの単価、これくらいの工期を出さないと勝てない。地理的ハンディはこの程度。競合会社の出方の読み。夫々の繁忙度。等等など調べられるだけ調べた。

他の三つを選んで競争した他の日本造船所、石川島播磨、佐世保重工、川崎重工は次々とシンガポール、台湾に負けて行つた。僕の狙つた奴だけが残っている。

九月から十一月まで、船主の方で検査のやり直しをしたり、船のいる所まで人を飛ばして調査したり、上の人の出張の機会を捕らえて頼みに行つて貰つたりした。この間に台湾でやっているこの会社の船が修理工事中に爆発事故を起こしたり、シンガポールの造船所が他の仕事で忙しくなつてこの仕事にあまり興味を示さなくなつたり、の幸運な要素もあつて三ヶ月のゴタゴタの後、やっと受注が決定した。二億円程度の工事だが、これは最初から自分で筋書きを書き、見通しを立て、造船所の尻を叩き、上の人を引きずり込んで、自分がやろうと思つたことをやつた、という感じで、やつたナ、と感慨も一入だつた。

これだけ頑張つただけあつて、造船所も良くやつた。決して高い値段で取つた訳ではないので、採算も苦しかったが、予想以上のものが出たし、自慢の工期もピッタリで好

評だった。最近は国際入札では下手をすると赤字受注をして、後の努力でやっと黒字に持ち込むケースもある中で、これはそれ程のこともなく黒字を出して、キワドク勝った、という気がしている。

でも、僕の信念として、修繕船という仕事はウンと儲けなければ合わない、と思っている。流れ作業でやっているわけでなし、先物工事が決まる性質のものでもなし、施工の時期が決まっても生きていく船を相手にしているので、天候の具合や貨物の荷揚げ予定の遅れなんかで、二日や三日は予定がすぐに変わって来て、その日、当てにしていた工事量にポコツと穴があくことがある。こうした仕事の山谷は仕事の性質上宿命的なものだと思う。とすると、谷を埋めるだけの儲けを山の間稼ぐ必要がある。一〇〇パーセントの稼働率で利の薄い仕事をやるうっというのはこの業種に限り成立しないと思っている。

これから当社のような業態の会社が修繕船をやるうっと思えば、先日ご紹介したLNG

キャリアみたいなハイグレードな工事、工期が大切なコンテナ船の修理、機械力をフルに活用してサンド・プラストの工事を早く安くやること、特殊な改装工事をやること、それと誰も手が出せない大海難工事をやること、位しか生きる道はない。それとて山谷なしに工事があるとは思えない。また、需要を創り出して行ける業種ではない、言わば受身の業種だけに、果てしなく生産を上げ、売上を伸ばして行くことは出来まい。短期的には売上を上げ、利益も上げて走っているが、ソロソロ五年先・十年先の修繕船がどうあるべきか、を考える時期が来ていると思っている。機会ある毎に発言してみるのが、上の人はやはり今の自分が大切らしく、それ程先までは考えないようである。悪く言えば、考えても自分には関係のないこと、と思っているのかも知れない。と言うことで、訳がわかってしていると自負している同年代の仲間と悲憤慷慨することもある。十何年も同じ仕事をして少しは様子も判つてくると、小生位の年代は、上の人にとって煙たい存在になっているのかも知れない。

(昭和四十八年一月二十八日)

## 三菱重工爆破事件

この度の爆発事故に際しましたは、皆様から夫々にご心配のお電話を頂き、どうもありがとうございました。幸い私自身はかすり傷一つなく無事でしたのでご放念ください。紙面を借りてお礼申し上げますとともに、当日の模様を簡単にご報告申し上げます。

当社の昼休み時間は、週休二日になった関係上、十二時から十二時四十五分までなのですが、十二時直ぐからの食堂が混むので、私は食事には十二時十五分頃から行くことにしています。八月三十日のその日も、何時ものように食堂で蕎麦を食べて、四十分頃席に戻り、四十五分の始業のベルを聞いた途端「ズバーン」。腹に沁みる、気持ちの良い歯切れの良い大きな音がして窓ガラスが飛び散りました。气象台の地震計に残った記録によれば、十二時四十五分四十二秒だったとのこと。私のいる船舶事業部は三階にあります、下つ端の私の席は奥の方で、ファイル・ケースに囲まれ、普段は暗いし、エアコンの流れも悪いので、あまり良い席ではないのですが、そのお蔭でガラスも飛ん

で来ず全く大丈夫でした。

音のした方を見ると、白い煙が見え、窓の外を光るものがキラキラ・サラサラと際限なく落ちて来ました。何分間も続いたような気がしましたが、何秒という単位だったのでしょうか。とにかく、その通りに面した九階までの窓が殆んど割れたのですから、ガラスの破片が次から次から滝みたいに降っていたわけで、こちらは、きれいだ、と思っていました。下の通りは大変な惨状だったのです。このガラスと言うのが、台風にも耐えられるような厚さが一センチもあるものですから、その破片はナタみたいなもの。雨が降ろうが槍が降ろうが、何て言い方も大袈裟とは言えなくなりました。

早速、野次馬根性丸出しに被害の一番酷い、通りに面した窓のところへ行つて、割れたところから下を見ると、新聞や週刊誌で紹介されている通りの大惨状でした。一目でそれと判る死体。ワイシャツを血だらけにして倒れている人。ヨロヨロ歩いている人。追突して煙を上げ始めている自動車。正に地獄絵でした。事務所の中でガラスで怪我し

た人は、船舶部のある三階では十二・三人。外を歩いていて重傷を負った人が二人いました。どこでもそうかも知れませんが、当社でも偉い人が窓を背にして明るい席にいたので、偉い人の怪我が比較的多かったようです。

女の子が固まって、ベソをかいているので、とにかく家に電話して無事を知らせなさい、と言って落ち着かせ、若い人、出張して来ている人にも自宅への連絡をさせた後、自分も家に電話しました。とつさの場合、こんな簡単なことが中々気が付かぬらしく、女の子なんか家に帰って寝められたとのことで、後で大分感謝されました。

こういう時は、運の良し悪しが出てくるものです。玄関前で爆発したので、被害が一番酷かったのが玄関ロビーだったのですが、偶々出張して来て受付のところまで待ち合わせして亡くなった人。昼休みが終って外出から戻って、玄関に入ったところで背中からやられて重傷を負い、今もって手術のための体力回復待ちの男。偶々外を歩いていてやはり背中から貫通傷を負った女性。一番気の毒だったのは、八月初めに五十前のご

主人を癌で亡くし、退職金の相談にいられて受付のところまで重傷を負った奥さん。皆知っている人たちです。運が良かった方では、同じ玄関の受付嬢で、風除けのプラスチックの衝立と大理石の受付機の陰で、かすり傷で済みましたし、昼休みから帰ってくるのが遅れて、頭からガラスを浴びるのを免れた部長さん。何秒か前に玄関を通ったとか、天井の抜けた地下の食堂のすぐ側にいたとか。そんな話ばかり。

何分後、という単位で救急車が着き、救助活動を始めたので、君子危うきに近付かず、で現場には出ませんでした。安全点検のあと、三十分くらい後には、コナゴナに散らばったガラスを踏んで裏口から外出し、外での会議に出席し、こんな大事件の直後出て来るなんて流石だ、何て言われたのですが、出る時にはもう野次馬が大変。機動隊が整理に当たっていましたが、「ボンベの爆発があった。誘爆があるかも知れず、二次災害を防ぐため近付かないでくれ」とアナウンスしていました。後で考えてみると、あれはパニックを防ぐためのものだったと思います。この辺の配慮とか、救助活動の早さなどは、

流石に日本の警察だ、と思いました。

今度の事件では、どうもスツカリ三菱重工の悪名が高くなったようです。軍需産業のメッカとか、死の商人とか、ヤツパリやられた、とか、何時もながらのジャーナリズムのセンサーションを売る態度には腹が立ちます。防衛庁納めの部分は売上の数パーセントなのに、あんな書き方をされたのでは全部が軍需産業みたい。先日、タクシーの運転手と話していたら、亡くなった人や怪我した人も当然の報い、といった感想を聞かされ、報道の恐ろしさをシミジミ感じました。

こつした無差別テロはやはり一種の気違いがやるのでしょうか、全く迷惑な話。英国や香港の爆弾騒ぎを新聞で見て、大変だ、と思っていました。現実には自分の身近に起こった事件を目の当たりにして、心から怖いもの、と思いました。

(昭和四十九年九月十四日)

## 海運・造船不況

ロンドン便り 十四

又、底の抜けた船の話になります。昨年八月、シエルの大型タンカーが南米南端のマゼラン海峡で座礁しました。船長は、四百五十年程前にマゼランが帆船でここを通れたので、二十万トンの船も通れる、と思ったのかどうか知りませんが、とにかくあの狭いところを通ろうとして岩に乗り上げたのです。最初は前の方だけが岩に引っかかり、タンクが破れて油漏れを起こしていましたが、悪天候のためその後、後ろの方も岩にぶつかって機関室も水浸しになりました。冬場で天候の悪い日が続き、大変な苦勞をして満載していた二十万トンの油を他の船に移し、船を軽くしておいて浮上させることに成功しました。この後、少し海の静かな安全なところへ持って行こうとしましたが、こんなヤツカイな船を預かってくれるところはあまりなく、とうとうブラジルのリオ・デ・ジヤネイロ沖まで引っ張って来てどうやら一安心、ということになりました。

地球のまるきり裏側にある底の抜けた船を日本まで引つ張って来て修復するなんて大変なこととは思いますが、やはりこれだけの大事故ともなるとやれる能力のあるところも限られていて、当社も候補者の一つになります。一九六八年石川島播磨建造の船ですから、建造したところが強いとも思われましたが、当社はシエルとのコネも強いのでやれるだけやってみよう、ということになりました。

最初はオランダ、ポルトガル各一社と日本四社の六社が入札に参加しました。小生がこちら（ロンドン）へ来てすぐ、度々オランダに出張していたのはこの件で、保険との関連とか競争会社の動向とかを調べ回っていたのですが、これで行けると言う判断で入札したのが昨年の十一月末のことでした。結果は、首尾よく良い線が出て予選通過。建造社の石川島も蹴落としてポルトガルと当社の二社が残りました。各社の入札値を調べ上げるのに忍者級と言われる動きをしたのもこの頃でした。かくて第二回目入札と言うことになり、調査チームをブラジルに送って状態を詳細に調べた上、二回目入札を

したのが今年の二月。これでも中々良い線が出て入札結果は一位ということになったのです。おまけに競争相手のポルトガルは、その頃政情不安で大変にゴタゴタしていました。長い間の独裁政権が、一年程前に軍のクーデターで倒され、軍が実権を握りましたが、一年後には国民投票で国の進む方向を決めよう、と言う約束になっていたのです。その国民投票の寸前のその頃になって今度は左翼が暴れ出し、連日暴動が続いている有様でした。企業の経営者が牢屋に入れられたりしている状態なので、造船所の工程なんか守れないかもしれないし、どういうことになるか予想もつかない、ということでも、やるんだったら当社で、と言う腹はシエルの内部では固まっていたようです。

保険金は七十八億円も掛けられており、修繕費は曳航料を入れても六十億円くらいで収まるので、普通なら問題なく修理しよう、ということになるのですが、時期が良くありません。

現在、海運業界、特にタンカー業界は未曾有と言われるほどの不況です。オイル・シ

ヨックが契機になったのでしようが、石油の動きがガラリと変わりました。それまでは、当時のタンカー船腹量の二億トンを七五年には三億トン、七八年には四億トンにしない  
と需要に追いつけない、ということ、タンカー建造の発注も華やかだったし、造船所  
の方もこの尻馬に乗って新しい設備をドンドン作りました。ところが現在では七八年の  
必要船腹量と言われているのが二億五千万トン程度なのです。ですから船が余っています。二  
年前に大型のタンカーを発注した船主が、これをキャンセルしようと懸命になっている  
し、タンカーは要らないから他の船種に変更してくれ、なんて相談ばかり。キャンセル  
が間に合わず出来上がってしまった船は、そのまま静かなところへ持って行って一度も  
使わず係船される始末です。勿論古い船はドンドン係船されています。通常、船は二十  
年ぐらいは充分使うのですが、十二年目ぐらいのタンカーがどんどんスクラップになる、  
と驚いていたら、最近では十年もの位がスクラップにされています。大変なものです。  
こうした情勢の下で、流石のシェルも困ったようでした。船は要らない、かといって、

そのまま置いておくわけにも行かず、と言うことでしたが、結局は保険会社との話し合いで、保険金の一部を貰って片をつけることにしました。普通、こうした話し合いが行われると、浮いて残っているものは保険会社の所有となり、これが競売されたりするのですが、今度の場合は、僻地にあるこんなものを貰っても仕方がない、と言うことでシエルが処分する、と言うことになりました。その後、少しでも市況が良くなれば、また修復の話でも出てくるのではないかと待って見ましたが、その兆しは全くなく、一時は爆沈することも考えられたようです。遂に、船主の責任者から呼び出しがかかって、これまでの三菱の協力を報いるため、このまま只で上げよう、と言う話まで出しましたが、こちらもこんなものを貰っても仕方がない、なんて言っている内に、ようやく捨て値で買ってスクラップにしよう、と言う人が出て来て、とうとうスペインの解体業者に引き取られることになりました。

生れて五年目の、まだまだ充分使える大きな船をスクラップにするなんて本当に勿体

ない話なのですが、最近、海運・造船業界が直面している不況と言うのは大変なことで、この一件もその一端を示す良い例と思いましたが、ご紹介した次第です。

(昭和五十年十二月二十日)

## 初荷

この冬は荒天続きで海の事故が多かったのですが、十二月十二日、大型のLNG(液化天然ガス)タンカーが下関の沖で座礁しました。LNGタンカーについては大分前にシエルの船の関連で書いたことがあります。気体を液化すると体積が六〇〇分の一になると言う性質を利用して、地下から出るメタンを主成分とする天然ガスを深冷液化して運んでいる船です。とにかく零下一六二度の液体を満載した船の底に穴があく事故が発生したのですから大事件。若し中味が少しでも漏れるようなことにでもなったら大変なことになるところでしたが、日本国内ではあまり騒がれませんでした。荷主の関西電

力とか大阪ガスとか新日鉄とかの力がジャーナリズムに働いたのかも知れませんが。アメリカ人の船長が責任を感じて船長室でピストル自殺をしたのが一寸報道されたくらいでしたが、海運界では世界的トピックになり、大騒ぎになりました。

この船はアメリカのバーマ・オイルと言う会社の船で、インドネシアから日本にLNGを運んでいる八隻の船の内のひとつ。一度に運ぶ量が十二万五千立方メートルという世界でも最大級のLNGタンカーです。アメリカのゼネラル・ダイナミックスという造船会社で作られたのが五年前。私がロンドンから帰って直ぐの頃、この運航が始まる直前でした。修理地をどこにするか、が決定される直前の段階だったので、こちらは、こんな高価な難しい船は日本の造船所で面倒を見ておかないと大変なことになるよ、ウチでやりなさい、と勧誘これ努めていたのですが、値段の面と航路の都合上、どうしてもシンガポールの方が良い、ということになりました。その後、シンガポールの色んな造船所で修理・補修をしてきましたが、船の出来が悪い所為もあって中々上手く行かず

トラブル続き。満足に荷物が運べず、船の持ち主も困り果てていました。一年程前から、何とかせねば、と考え直し始めたものの、積み出し元がインドネシアとあって話がスムーズに進みません。こちらはこの頃から船主との人間関係を作り、色んな相談に乗ったり造船所のPRをしたりして来ました。そうこうしている内に、走っている船のプロペラシャフトが折れて、船が漂流を始め、ヤット捕まえて満載の零下一六二度の荷物をフイリピン沖で他の船に移し替えたり、ボイラーが駄目になって船が動かなくなったり、事故が段々に大きくなって来ました。遂に昨年十一月、どうにもならなくなった船を一隻、長崎で修理することになりました。我々にとっては良い仕事ですから、他の造船所も盛んに働きかけをして来て競争になったのですが、時間を掛けてお客との関係を積み上げて来た甲斐があつて、当社に発注された訳です。これから二十年に亘つて一手に修理・補修引き受けの契約でもしようか、という話になりつつあったこの時期にこの事故が起こつたのでした。

事故の原因はやはり船の状態が悪かったことにあつたようです。動いているべき装置が故障していたために風に流されて岩の上に座礁。四日間は岩の上でした。中味が全く洩れなかったのは、際どいところで内側のタンクが壊れなかったからで、好運でした。サルベージ会社がヤツと岩から降ろし、荷物を揚げたあと検査のためにドックすることになりました。我々の商売ではここで検査ドックに引っ張り込むのが一つの勝負なのです。この辺は客との関係を大事にして来た努力が実つて引き込みに成功。現地に人を送り、船主側の代表とは刻々連絡を密に取り、ニューヨークとの電話で側面を動かし、とこの辺は腕の見せ所でした。

ドックに入ったのが暮れも押し迫つた十二月二十八日。国際入札になり入札日が一月四日になったので、急遽その日、長崎に飛んで入札とその後の交渉に当りました。韓国が安値を出してきて一寸きつい闘いになりましたが、受注に成功。船底の七〇%を取り替えるという大工事で、二十億円を越す仕事になります。長崎造船所にとっては良い初

荷になりました。お蔭でこちらは暮れから正月にかけて国際電話やら打合せやらで休みなし。長崎からは六日に帰ってきましたが、帰途、帰省客にもまれて苦勞しました。

とにかく先方のキーマンの副社長に気に入られていたのが最大の武器で、客は大事にしておくべきもの、と言つのが戦陣訓でした。

(昭和五十六年一月二十九日)

## 惨敗の記

この度の欧州出張は、日本の造船所の将来を予見させるような惨憺たる結果に終りました。

ベルギーの客との間で、これまでも度々ご紹介している主機換装工事の商談があり、入札の後、発注のお願いと事前工作位の積りで出かけたのですが、行ってみたら、クリスマス休み前に決定する、と言つ急な展開になり、韓国との一騎打ちになって七転八倒させられたのです。

この工事は、かなりややこしいし、相当の技術力がないと出来ない工事なので、これまで韓国やシンガポールの造船所でやったことはありません。日本が主、せいぜい欧州の限られたところでボチボチやっていた程度だったのです。ところがこの客がやたらと韓国贖戻なのです。現在、日本と韓国で船を建造しているのですが、比較してむしろ韓国の方が良い、と言います。例えば、契約の後、変更工事があると韓国の方は快くオーケーするのに、日本の場合はバカ高い追加工費を吹っかけて来る、と言います。確かに、韓国と日本ではコストに大差がありますから、韓国の場合は少しくらい金のかかる変更工事でも、サービスしましょう、と大らかに言えるのに対して、日本の場合は赤字受注した原契約の損を何とか挽回しよう、と必死になりますから、こうした差が出て来るのは当然なのです。こうした金の面での余力に加えて、技術力自体が今や韓国の方が日本を凌駕している、と言う見方すらしているのです。

一般的にはこう言う客は稀で、こう言う難しい工事の場合は技術差と称して価格面で

色をつけてくれるのが普通です。こちらはこれが頼りなのですが、今回は全くそれがありません。全く同じレベルで比較してくるし、お互いを牽制することによりシーソーゲームをやらせて、値叩きをして来るのです。

ネゴをやっている途中で、サレンと言うスエーデンの大船主が倒産したり、英国の老舗の船主が経営危機、と言う情報が入ったりで、お客の内部でも、生き残るためには金しかない、と言う気持ちが強くなり、技術面や信頼面よりも金の方が重視される傾向が強まったのも不幸でした。おまけに韓国は国策で、こうした輸出案件には安い金利で長い期間金を貸すしかけが来ています。日本でいくら民間ベースの融資を引こうとしても敵いません。金融面での不利を工事費面でカバーせねばならぬ、と言うことになり、これはとても無理、と言うことになります。

シーソーゲームに乗ったらお終いと思ったので、これには乗らぬよう用心し、タイミングを見て三度に分けてベルギー入りし、前後八回打ち合わせをして、押したり引いた

り、脅したりすかしたり、散々やってみたのですが、どうにも駄目。遂に価格の安い韓国への発注が決定しました。

これが韓国で施工する主機換装工事の第一号になります。これまでは客に対し、この仕事は難しい仕事だから韓国では無理だ、と言って来ましたが、ここまで伸びて来た韓国なら何とかやれるでしょう。一度実績が出来れば、他の客も、同じ仕事が安い値段で出来るところがあるのならそちらへ発注しよう、と言うことになるでしょう。これはやはり赤松要教授の雁行形態の一つ。先進国が後進国（発展途上国）に産業を渡して行くパターンなのだと思います。

大体、造船会社の技術的な企業秘密の漏洩なんて、野放しみたいなものなのです。新しい船をつくっても、その図面は全部船会社や本船に渡すし船なんて世界中どこへでも行って、どこの造船所に入るか分かりません。専門家が図面と出来上がりを見れば、何をやったかは一目瞭然と言うことになります。大きな改造工事をやっても同じこと、工

事用の図面と完成後の出来映えは、世界中の造船技師の目の晒されているのです。ひと頃、二万トンクラスのタンカーが、一番大きいとされ、それ以上の船は技術的に作ることは不可能とされて、スーパー・タンカーなんて呼ばれていましたが、経済的な要請に押されて、もう少し大きい船が出来ないか、もう少しどうか、と何十年も掛けて三十万トンのVLCCを作ることに成功したのに、韓国がやったことは、最初からVLCC用の造船所を作ることでした。これなんかは良い例だと思います。こうした過程をみると、一生懸命に新しいことに挑戦している造船技師が気の毒になるほどです。他の面では、逆に、日本が先進諸外国の真似をして来たということなのでしょうが。

いずれにしても、主機換装工事を韓国に取られた、と言うことは業界の話題になることは間違いありません。負けたのは三菱重工だ、と言うことになるし、その時のネゴシエーターは誰だ、と言うことになる。どうやら業界の歴史に不名誉な名前を残すことになりそうです。

それよりも流石にガツクリ来ています。挫折感がこれまでになく強い。立ち直りに時間がかかりそうです。

(昭和六十年一月六日)

## 海運会社経営

三菱重工業の最後の三年ほどは、永年慣れ親しんだ修繕船を離れ、新造船の仕事をした。新造船の受注に大きな貢献をすることはなかったが、海運会社の経営の真似事をやったのが良い経験だった。

否応なしに海運会社を経営しています。

海運・造船不況の真っ只中で船主さんは船を造りたくてもお金がない。造船会社は船

を造らせて貰わないと身が持たない。それでは造船会社が船会社にお金を貸してあげるから船を造らせて下さい、という形で出来た船が相当あります。一番派手にやったのが有名な坪内さんでした。瀬戸内海を走っている木造の小型船が無数にあります。大体がトーチャン船長、カーチャン機関長なのだそうですが。坪内さんは、これを鋼製の船に造り替えてあげよう、代金はその船の儲けで払ってくればいいから、ということにしないで分沢山の小型船を造ったそうです。この方式は上手く行けば大変に喜ばれるやり方です。何しろお金がなくても立派な鋼船がすぐに自分のものになるのでですからトーチャン、カーチャンには大変に感謝され、大当たりになつた商法だつたようです。この方式が段々に大きい船にも適用されるようになりました。ところがこれは大変に危険な商法なのです。海運商売が儲からなくなつて来ると代金の月賦が払えなくなる。トーチャン、カーチャンが持っている財産は船だけですから、払えなくなつたら船を取り上げるしかありません。船も古くなると値打ちは下がるし、大体そんな船を引き取つたつて使

い道がありません。海運市況が良い間は坪内さんも大成者だったのですが、海運全体の景気が悪くなってくると、どうにもならなくなって自分も倒れるということになったのです。

これほど極端なやり方ではありませんが、最近は大抵の造船会社はこの種の商売をやっています。船会社に対して船の代金の一部を貸すとか、保証する、とかして船を造って貰う訳です。ウチの会社はこう言った面ではどちらかと言つと固い方なのですが、それでも幾つかやっています。三光汽船が、世界的海運不況で船がダブついているこの時期に大量の船を造つて全世界の大鬻盛を買つたことがありますが、この時は銀行・商社・造船会社こそぞつて金を出したのです。当社も間接的にはありましたが、お金を貸してずい分沢山の船を造らせて貰つたものでした。まさかと思つていた三光汽船が倒産した時、この問題が表面化したのです。お金の回収が出来なくなった銀行とか商社とか造船会社が、担保にしていた船を引き取り、大損して転売したりやむなく船会社にな

つてしまつたりしたのです。当社もその一つでした。三隻の四万トン型のバルクキャリアーを所有する羽目になり、一社で一隻を所有するパナマ籍の会社を三つ作つて船会社の真似事を始めたのです。私が仕事を変わつて新造船に移つてみたら、この部でこれらの船の管理をやつていました。パナマの会社には三人の役員が必要で、その内の一人が社長です。最初は部長が社長で私は秘書役の役員だったのですが、この部長が定年で辞めてしまつたら、私が社長と言つことになりました。ということ、名目上であるとは言え、今や私は三つの船会社の社長と言つ訳なのです。船主と言えばギリシヤなんかでは大変なステータスだし、世が世ならロールス・ロイスを乗り回し、金髪の美女に囲まれて豪華ヨットで地中海を遊び回るといふ感じなのですが、可哀想にこの船会社は親会社に散々損をかけた上、全額親会社からの借金でやつている会社。おまけに赤字会社なのですからその社長が大きな顔を出来る訳がありません。それよりも何よりも海運会社の経営なんてウチの会社ではやつたことはありません。全くの素人が社長になつて会社

を経営しようと言うのですから危ないと言えば危なつかしい話です。競合会社のプロの人たちに相談しながら赤字減らしに努力してきました。プロみたいに上手くは行かないけどソコソコにやっています。でも、海運会社の経営というのはメーカーとは全く違う経営。メーカーだったら製造原価があつて、売価がある。出来だけ高く買って賣つ努力をして、出来るだけ安く作る努力をする、それが受注製品のメーカーの経営なのですが、海運会社のコストと言えば、船を造つた時の造船原価とその借金の利子が一番大きくて、船員の費用がその次、あとは船の維持費などがあります。このコストを節約する努力は勿論するのです。海員組合のお蔭で全く競争力のなくなつた日本人船員を、出来るだけ使わないようにする工夫、なんてのが一番の努力、何て変なことになっています。全日海は強くなり過ぎて、完全に自分の職場をなくしてしまいました。日本の船乗りの働く場を無くすような努力をしてしまった組合の責任は誰が取るのでしょうか。コストの方はこういうことですが、一方、売値は世界的なマーケットによって決まってきます。これ

が完全に国際競争。船腹量と貨物の量の需給関係によって決まるのですが、その変動幅が尋常ではありません。例えば、この手の船の貸船料が短期間の内に四〇〇〇ドルから一万ドル位の幅で動くのですから、たまったものではありません。それにこのマーケットなるものは一人や二人の努力でどうなるものではありません。言つて見れば全くの貴方任せなのです。おまけにこの貸船料がドル建てなので円高になると、収入がその分ガツクリ減るのですが、この為替相場だつて個人の努力では何ともなりません。結局は船価の安いときに安い金利でお金を借りて船を造つておくのが肝心。最初で失敗すると二十年といわれる船の一生の間、苦勞から逃れられない、と言つことになります。高い運賃の運送契約を取つてきて、これに合わせて船を造るというような都合の良い組み合わせが出来れば良いけど、この世界ではこんな悠長なことは許されないようです。コンテナ船みたいな定期航路は別とし、この世界の基本は相場と言つて投機みたいなものによつてです。建造費が安いと思つた時に船を造る、借船料が安いと思われる時に船を借り

ておく。そして出来るだけ高い運賃の荷物を捜す、高い貸船料で船を貸す。ということ  
でそのサヤを稼ぐわけです。どこが一番安いところなのか、どこが一番高いところなの  
か、の見極めが最重要。一種の博打です。地道なメーカーの経営とは全く異なるところ  
です。マーケットが当分良くならないと思ったら、思い切って持ち船を全部売ってしま  
って被害を最小限に止めねばならない場面もあるでしょう。本当の船会社の経営は会社  
組織では出来ないのではないかとすら思います。ギリシャやホンコン、北欧の船主み  
たいに自分の金とリスクで動かすのでないと本当の船会社の経営は出来ないのではな  
いか。経営の面白味が味わえないのではないかと。日本の船会社は皆会社組織になっ  
てしまつて、やっている人も皆サラリーマン。思い切りとタイミングが勝負のこの世界では  
サラリーマンの感覚では中々やり難いのではないかと、なんて余計な心配もします。

トカナントカ、悩んだり考えたりしながらやってきましたが、このところ私の会社が  
持っている形の船は中々人気があり、貸船料も高くなっています。運良く丁度、貸船期

間の更改時期が来て、皆さんから、是非貸してくれ、との申し込みがあり、これまでとは異なり大分高く借りて貰えそうで経営状態も改善できそう。少しは船主の気分になつて借り手探しをしているところです。

「駕籠に乗る人、担ぐ人」、と言いますが、もうひと言付け加えると、「そのまたワラジを作る人」ということになります。我々の世界では、荷主が乗る人、駕籠かきが海運業で、造船所はワラジの製造人。修繕船なんてのは、さしずめ、切れたワラジの鼻緒をすげかえる人、ということになります。海運業というのは貿易立国の日本にとって見れば、なくてはならない大切な産業ではありますが、所詮はものを運ぶ人、いわば車夫・馬丁の輩ということになります。造船業なんてのは、この車夫・馬丁の人たちを相手に商売している訳ですから、あまり大した職業とは言えないのかも知れませんが。

海運会社の経営の真似事を少しやってみて思うのは、この駕籠かきの仕事の経営基盤がいかに弱いものであるか、ということです。この商売はあくまでサービス業。乗って

頂く、運ばせて頂く、のスタイルが抜けません。駕籠かきが寒い夜、曳き棒の柄に赤い提灯を下げて、乗ってくれる人を待っている、あの姿を想像すれば良いのです。そして限らない競争。製品としてあまり差が見えませんか、常に荷物獲得合戦に晒されています。当然値引き競争になる、運賃は最低の水準に押さえられる傾向にあります。大体、商品の価格に占める運賃の割合なんて微々たるもの。ガソリン一リットル百二十円として、この中の運賃はせいぜい一円ぐらいでしょうか。コンテナで運ぶ運賃が如何に安いか、を示す例が上げられていました。最近ゴルフバッグの託送が流行っていて、便利なものだから、どうかすると一時間くらい一寸担いで行けば良いようなところへでも送っている。このゴルフバッグを同じ運賃を払ってロサンゼルスまで送ろうと思ったら、六個も送れるのだそうです。この微々たる世界の中で、この運賃なるものが大きく動くのです。変動の理由は、基本的には貨物の量と船の量ということになりますが、経済活動が活発だとか、不況だとか、どこかの地方が不作だとか、どこかで戦争が起こったと

か、こつしたことが皆、貨物の動きに影響を与え、船が足りない、余る、の話になって、運賃が上がったり下がったりするのです。そして運賃が高騰した時に、その形の船を持つていた人が大儲けをするということになります。私の船も三隻の内二隻がこの三月に、偶々貸し船契約（タイムチャーター契約といいます）の更改の時期になり、新しい借り手を捜してチャーター料の交渉をしたり、保険契約書の裏に書いてあるような読み難いチャーター・パーティなるものを、老眼鏡をスリ上げスリ上げながら読んで、貸し船の条件の交渉をしたりしました。交渉の相手は皆この世界のプロですから、チャーター・パーティの何処に何が書いてあるか、なんて若い頃からの勉強で分かっているし、どこが交渉のポイントになるかなんかも分かっている。この世界の常識みたいなものもあるでしょう。ところがこちらはこの年になって初めて見るものですから、当然疑問も出て来ます。敵方もさぞやり難かったことと思います。さて、このチャーター料なのですが、前にご紹介したように、最近市況が上がって、ずい分高く借りて貰えるのです。

当然、私の海運会社の成績は上がります。担当は良くやった、ということになります。考えて見れば、二年前に前の契約をした時に、次の更改時期の市況が読めていたわけでも何でもない。言ってみれば単なる偶然でしかないので。専門家になれば、大きなところで景気の波を読んで船を増やしたり減らしたりするのでしょうが……。この世界の人達に聞くと、海運業というのは大体十年間ジツト我慢の時があつて、良い時代が来ても三年ぐらいでまた我慢の時期に戻る、というパターンなのだそう。嵐の中に船を出して大儲けをした紀伊国屋文左衛門みたいな儲け方もあります。戦争地帯の真つ只中に飛び込んで行くとか、誰も運びたがらない危ない貨物の輸送を引き受けるとか。でも、こうした短期間で得た儲けで長期間食つて行こうとする時、税金の問題が出てくるのではない。私はまだこんな心配をするほど儲けていないから勉強不足ですが、この業界には何か特殊な税制がありはするようです。それでも三年間の儲けで十年間食いつなげるような上手い税制があり得るのか。便宜置籍船といつてパナマとかリベリアに子会社

を作ることが多いのですが、それは儲け隠しの為というよりも、会社存続のため作らざるを得ないことになってきているのではないだろうか。大分昔、イタリアの海運会社がバタバタと潰れた時がありました。有名なラウロも倒産して世界中を驚かせましたが、これは当時のイタリアの共産党政権が、イタリアでは海運会社が存在できないような政策を取ったからだ、と言われました。当時の私には理由が良く判りませんが、例えば税制なんかで締め付けられたら海運会社なんてイチコロみたいな気もします。

先日、本業の方で新造船の完工・引渡しのセレモニーがあり、川崎汽船の会長さんを長崎までお連れし、一緒に行動する機会が多かったので、色々話をする中で、船会社の社長として一番気をつけねばならないことは何か、伺ってみました。向こうは何百隻の船を預かっている大船会社の会長だけど、こちらだって小なりとは言え三隻の船を預かっている。マインドは同じであって良いはずですよ。答えが、事故をなくすこと、と返ってきたので、我が意を得た思いをしました。儲ける儲けないも大切なことだけど、これ

は二の次、事故があつたら大変です。私のところなんか馬鹿バルクと言われている何の変哲もない易しい船ですから危険も少ないけれど、タンカーで油漏れ事故でも起こしたら大変だし、ガスを運ぶ船なんか一つ間違つたら大事故になります。今話題になつてくるアメリカのタンカー事故も他人事ではありません。今の私のところの船は、最近の多くの日本船と同じで、船員費用節減のため韓国やフィリピンの船員を乗せています。車でも貸す人を選んだりするのに、何十億円もする船を見も知らぬ外国人船員に預けるのですから考えてみれば危なっかしいものです。金銭面の損害は、ある程度保険にヘッジ出来るけど、三菱重工の船が事故を起こした、なんて新聞記事になつても自慢にはなりません。でも、事故防止はどちらかといえば元々商売にしていた方。早速修繕ドックをひとつ三菱重工に発注し、オーナー面して視察に行つて来ました。保守には力と金をかけて事故だけは絶対に起こさぬよう気をつけて行きたいと思っています。

(平成元年五月一日)

## 定年

三菱重工の定年は六十才なのですが、役職者定年と言うのがあって、これが五十五才です。つまり五十五才の誕生日が来てから、その次の九月末が三月末が定年到達日になるのです。私の場合、昨年七月に満五十五才になりましたから、今年の三月末が定年の日ということになります。そんなに年を取ってのかなとピンと来ない面もありま  
すし、重工を離れているとは言え、ハウステンボスと言う第二の職場で、現実にまだ生々  
しい仕事をしているので定年と言う感覚は全くないのですが、年令的には愈々定年と言  
う現実には直面したと言つことです。そうなると出向の契約が切れることになります。東  
京に帰ることも考えないではなかったのですが、やりかけたここの仕事を今投げ出すの  
では正に敵前逃亡になるし、今更重工の関連会社でもないと思ひ、こちらに移籍するこ  
とにしました。今年に入ってからその辺のことで身辺がゴタゴタしました。退社の手続  
き、移籍の打ち合わせ。三月三十一日で重工の籍を離れて、四月一日から長崎オランダ

村の社員（役員）と言うことになります。

挨拶状は早目に手配しました。時間の隙間を狙って少しずつ宛名書きをしています。会社や仕事の関係でお世話になった人には一筆ずつお礼のメッセージなんか書いています。三十三年も仕事をしていると、随分大勢の人と関わりを持っているし、お世話にもなつて来たということが、今更ながら良く判ります。定年を迎えるに当つて、お世話になつた人たちのことを少し思い出してみようと思います。

昭和三十五年、当時の新三菱重工業に入社したのは百二十人でしたが、今名簿を繰つてみると残っているのは四人のみ。このうち何人が役員に残つて行くのだろうか。先日、定年旅行で行つたハワイでオプショナル・ツアーの小型バスに乗つたら、長島さん、と声を掛けられ、見るとこれが同期生と一緒に面接試験を受けた人でした。この人は大阪勤務が長くて、入社以来殆んど会つたことがありませんでしたが、定年旅行で一緒にな

るなんて、奇遇も良いところでした。

小さい頃から船が好きだったのは、親父が船乗りだったせいもあるのでしょう。なんせ高校二年の頃までは商船学校に進む積りだったのですから。親父の、自分の経験を基にした説得に負けて一転方向転換をして一橋に入ったものの、英語が嫌いで苦手で苦労しました。就職するとき、船の仕事はしたいけれど、商社や船会社では英語が出来ないと駄目だと思い、造る方なら英語の心配がないのではないかと、と思いました。家系が三菱グループだったので、三菱関係に進むことは決めていましたから、当時三つに分かれていた重工のいずれかにしよう、と思ったのでした。赤松要先生の雁行形態論を少しは勉強していたのか、造船業は労働集約産業だから将来はあまり良くないな、と考えたのです。ですから、三つの重工会社の中で造船比率の一番低かった新三菱を選んだのです。当時、西の三菱造船は造船比率が五〇%、東の三菱日本重工が七〇%だったのに比べ、新三菱は二〇%かそれ以下だったと記憶します。入社して首尾よく希望の船舶部

門に配属されたのは良かったけれど、これが輸出を扱う外国修繕船課という有名なタコ部屋でした。うっかり電話を取るといきなりハローと言う外人の声飛び込んできます。一橋を出ているのだから英語は大丈夫だろう、という変な先入観を持った人たちの中で随分苦労させられました。学生の頃、脳天気にも「何にも知らずに卒業し、世に出て恥かく　生」なんて歌を歌っていたのですが、この歌の文句を反芻する毎日でした。英語で商売が出来るようになるなんて思ってもいませんでしたが、これはこの頃鍛えてくれた先輩達のお蔭です。もっとも鍛えると言っても、もの凄く忙しい部署でしたから、手を取って指導してくれる余裕なんて全くありません。あの外人をアテンドして来い、この手紙に返事を書け、と言った類の乱暴なオン・ザ・ジョブ・トレーニングでした。コレポンは本で勉強しましたし、お客さんや同業者、業界新聞のボスなんかには仕事のやり方を教わったりしました。一番迷惑したのはお客さんだったかも知れませんがね。

三十九年に三重工が合併し、付き合いの幅が広がりました。四十一年には香港に駐在

する機会を与えられました。香港の主みたいな前任駐在員がいて、こちらは半年交代でジュニア駐在員と称して勉強半分で行ったのです。勉強とは言いながらも仕事はしますから、友達もたくさん出来ました。中国本土に書の好きなお父さんがいる、というお客様がいたので、杜甫の詩を書いてくれるよう頼んだら「一番高い山に登ったら、周囲の山は低く見える」と言う意味の詩を書いてくれました。件の前任駐在員に見せたら「偉くなんなさいよ」と一言。なるほど詩と言うのはこう言う読み方をするものなのか、と感心したのを思い出します。生れたばかりの美貴を残して単身での駐在でしたから、付き合いの中も広くなります。仕事とは関係のない繊維関係の同年輩の友達が出来て、良く一緒に遊びました。帰国後は全く音信がなかったのですが、例の日経新聞文化欄掲載のときに、「読みました」って手紙をくれました。

三菱重工業といういわば大メーカーに勤めていましたが、この中で修繕船といういわば中小企業の形態の仕事をしていました。営業と言っても他の部門だと二年も三年も先

の仕事をしているし、工場も整然と工程を消化していると言うイメージですが、私がやっていた仕事は生きている船を相手にしていましたから、下手をすると工場に明日の仕事がなくなつて、仕事探しに走り回るといふこともありましたし、とんでもない仕事がいきなり飛び込んで来るともありました。工場だって整然とはほど遠い、汚れ仕事の突貫作業。その代わり活気はこれ以上ないと言つ位でしたし、その場その場が勝負みたいで、大会社のオツトリしたところなんて丸ではありませんでした。そのせいか修繕船出身の連中はどんなところへ行つても潰しが効くというのでしょうか、そこそこにやっているみたい。大会社育ちの雰囲気は薄いのでしょうか。私が、全く畑違いのこんなところに来て、何とかやつて行けているのも、その辺の育ちのせいかも知れません。それでも同じ仕事ばかりでは変化がないと言つことで、努めて変化を求めました。香港から帰つて間もなく、今度は達直が生れて間もなくのことでしたが、社内交換留学に立候補して神戸の造船所で三ヶ月現場での仕事をしました。本上で紙の上でする仕事と違

って、現場でものを見ながら、実際に手を油や鉄の錆だらけにして働いている人たちと一緒にあって、現場の監督と言われるお客様に対応して行った経験は貴重でした。普段は中々接することの出来ない現業の人たちに随分色んなことを教えて貰ったものです。この辺からは珊瑚の諸兄にはクドクドと報告して来ましたね。

神戸から帰ったら、待っていた、と言う訳で組合に引っぱり出されました。これも二年間の組合シリーズで殆んど全部報告したような気がしています。とにかく、自分の待遇や条件、人事については文句を言うなんて考えもせず、「与えられた仕事には黙ってベストを尽くせ」主義の人が組合の役員なのですから大変。賃金にしても上がるのは良けれど、そうすると製品の値段が高くなって自分の商売がやり難くなって困る、なんて感覚の組合役員なんていやしない。周りも驚かしたけれど、自分にとっても良い勉強になりました。三重工合併の残渣で給与体系が異なっていたのを統一する時期でしたが、その真っ只中で賃金担当の執行委員をやり、自分の給料の心配をしたことのない人が他

人の給料の心配をする、という妙なことになりました。組合に出て来る人は、立場が違ってもそれぞれに優秀な人が多くて随分広い人脈を作らせて貰いました。

組合を卒業して最初にやった仕事はシエル相手のLNGタンカーの包括的修繕サービスの契約でした。シエルとはお蔭で随分長い付き合いをしましたが、大事にもして貰いました。日本に来ていたシエルの代表が帰国するときに、「君はシエルと三菱の繋ぎ目（リンク）だ」と言ってくれて嬉しかったのを思い出します。

四十九年から二年間はロンドン。社や国内外に知人が増えました。センス・オブ・ユ―モアを教えてくれた英国人に感謝しています。

帰国したら課長職と言うことになりましたが、船の景気が悪くなって、営業の責任者としての苦勞ばかりが多くて、あまり良い目には遭わなかったような気がしています。業界の人との付き合いが増えました。言わば競合相手との付き合いですから、人間同士の信頼しかありません。社内の付き合いより業界の付き合いを尊重する、なんて一つ間

違えると背任行為になりそうなこともやっています。この人たちとは心からの付き合いが出来ています。勝った負けたはあつたけれど、フェアプレイでやってきたことがお互いの信頼になっっているのだと思います。アメリカのLNGタンカー会社の副社長と仲良くなり、信頼関係を作ることが出来て、修繕包括契約をものにしました。これも業界の人たちのバックアップに支えられて良い仕事が出来たものと思っています。

五十六年から四年半の横浜での造船所勤めでの人間関係も忘れることが出来ません。本当に苦しい時期でしたが、何とかやって来られたのは、上からと下からの支えがあったからだ、と思っています。私は本社で書類を前にして頭で仕事をするよりも、現場で人間を相手に仕事をする方が性に合っているのかも知れませんが、上からも下からも随分大事にして貰ったな、という感じがしています。仕事の面ではマレーシアのLNGタンカーの修繕包括契約が一番の成果でしたか。海難船の修羅場へ飛び込んで行って、受注活動をするなんてこともやりました。それまでは外国のお客さんと

の付き合いが主だったのですが、造船所では国内のお客様との付き合いが出来、日本のお客相手の難しさを教えられました。防衛庁とか海上保安庁、運輸省のお役人相手の仕事もして、付き合いの幅が広がりました。

本社に戻ってからは、現場出身の部長を補佐する次長役でしたから、割と伸び伸び仕事が出来たように思いますが、間もなく住み慣れた修繕船の仕事を離れて新造船部門に移りました。いわゆる頭と紙で進めるタイプの仕事で、長年沁みこんだ修繕屋の感覚には今一つ馴染まなかったように思います。船会社の経営をやらされ、これは勉強になりました。同じ船の仕事と言っても、それまで付き合いつことの出来なかった分野の人との付き合いも出来ました。

で、平成元年からは、こちらで全く畑違いの仕事をやっているというわけ。

どこへ行っても与えられた仕事を誠心誠意やっていけば、徐々にでも仕事が判るようになるし、周りも付いて来てくれる、信頼関係も出来て友達も出来る、と言う当たり前

の結論が定年の感想と言つことになるのでしょうか。もう一つ大切にされて来たのが、自分の環境は自分で作る、という考え方。どんな人間関係の中に放り込まれても、自分を居心地良くするには自分と周りの人との関係を一つ一つ気持の良いものにしていく努力をするしかない、と言つことです。努力はしても必ずしも上手く行くケースばかりではありませんが。

(平成五年三月一日)

## 夢の実現(3)

### マツカリオン氏のこと

平成十四年七月オランダに滞在旅行をするに当たり書いたもの。お客との結びつきの大切さを書いたものになっているのでここに紹介することにした。

三菱重工業での私の仕事の大半が船、それも主に外国の船、のメインテナンスだったことは、昔から何度かご紹介しました。最後の二・三年は新造船とか船のオーナー業もやりましたが、横浜の工場でも、ホンコンでの駐在中も、ロンドンでの駐在中もつぱらこの修繕船の仕事でした。その中で、私が一番力を入れ、会社にも貢献できたと思われる仕事がLNG船の長期修繕契約の締結でした。LNG船についても何度かご紹介したことがあります。LNG船と言つのは、液化天然ガスを運ぶ船のことです。気体は液体にすると体積が六〇〇分の一になりますが、この性質を利用して、天然ガスを運ぶのに、この気体を零下一六二度に冷やして液化して、液体の状態で運ぶのです。大変に高度な技術が必要とする船ですから、どこでも造れる船ではありません。最初はフランスがメンブレンと言つアルミの薄い板を使う方式で大型の船を造り、その後、ノルウェーが球形タンクの技術を開発して、現在でもこの二つの流れで建造されていると思います。日本がこの手の船を造れるようになったのも大分後になってからで、八〇年も後半

のことだったと思います。こんな特殊の荷物を運ぶのですから、積み地も揚げ地も固定されたものになります。それと、同じ大きさの船が何隻も要ることになります。大抵八隻が一つのロットになっていくようです。

日本への最初の天然ガスの導入は、三菱商事がやったものだと思います。ブルネイからの輸入ですが、東京ガスと東京電力が買主で、フランスで作ったシエルの船を使って運搬することにしました。一隻で八万立方メートルを運べるLNG船八隻を使って、ブルネイと東京の受入基地との間をピストン運航することになりました。危険で高価な荷物を運ぶのですから、万一船に事故が発生したら大変なことになります。運行が一日ストップしても莫大な損害になります。船を常に完全な状態にしておくためのメンテナンス工場が必要になりますし、いつでも必要な部品を準備してある部品倉庫が必要になります。揚げ地が東京であることから、三菱重工の横浜の工場で引き受けて貰えないか、と言う話が舞い込んできました。私は当時、本社で担当をしていましたが、この場合は、

三菱商事を通じて、お客であるシエルからの依頼の形でしたから、客との折衝はむしろ楽で、逆に社内の説得の方が大変でした。

一九七二年ごろの話で、まだ造船所の景気も悪くない時期でしたから、そんな高価な危険な船を預かって大丈夫なのか、何か事故があつたらどうするんだ、こんな大きな工事を抱えてしまつて他のお客に迷惑がかからないか、長期の契約を結ぶなんてとんでもない、なんてバカな心配をする工場や上の人たちを説得して、二十年の長期契約を結びました。案ずるより生むが易し、で、やり出せば何てことないし、一隻一回一億円は下らない工事にになりましたから、年間十億円以上の工事が確保できるし、その内に造船不況に入って工事量不足に悩まされる時代になりましたから、この契約は誠にありがたいものになりました。シエルとしては、二十年経つたらもっと大きな船に取り替えよう、と言う計画を持っていたらいいのですが、メインテナンスが良いものですから、その計画はドンドン繰り延べになり、これらの船は三十年経つた今でも機嫌よく走ってい

るようです。古くなるにつれてメンテナンスの費用は当然嵩んで来ています。今や、一隻一回当たりの工事が五億円を越えると言う事で、正に造船所のドル箱。誰にでも出来る貨物船やタンカーの修繕工事は人件費の安い韓国や台湾に持って行かれて中々、今や三菱の修繕船工場はこれらLNG船の長期契約と海上自衛隊の艦船の工事で持っている、と言っても言い過ぎではない状態です。最近では、この船は四十年間は使える、と言う話になっているそうで、新しい船を造って貰おう、と手薬煉を引いて待っている新造船の關係者を悔しがらせているようです。

次の計画がインドネシアからの運搬で、荷主には東電・東ガスに加えて関西電力とか九州電力、新日鉄なども参加したようです。アメリカ出来の十二万五千立方メートルと言う大型のLNG船八隻を使つての計画でした。当時、私はロンドンにいましたが、この計画を聞きつけ、船を建造している段階からメンテナンス契約の重要性を船主に呼びかけ、受注活動をしたのですが、揚げ地が日本各地にあることと、技術面を担当す

るアメリカの会社が安値を狙ったのが理由で、これらの船はシンガポールでメンテナンス工事をすることになりました。これには後日談があります。シンガポールでのメンテナンスは五・六年続いたのでしょうか。船の出来が悪かったせいもあつたのでしょうか、シンガポールでのメンテナンス工事があまりに悪いので、事故が続発するようになりました。運行を担当するバーマ・オイルと言う会社の副社長が調査したら、シエルの船では船長以下、白いシャツにネクタイをして船を動かしているのに、自分の船は船長以下乗り組みの全員が、錆と油だらけでドロドロの作業服を着て船を走らせている、なんてことが判明し、その内にプロペラのシャフトが突然折れて動けなくなったり、北九州の沖で座礁事故を起こして船長がピストル自殺したりする事故が発生して、これは大変だ、メンテナンスは日本でやることに変更したい、と言うことになりました。これは一九八〇年頃の事で、件の副社長と仲良しになり、長期のメンテナンス契約に漕ぎ付けました。この頃になると、他の造船所もこの仕事の旨味に気がついて来ていて、

独占と言う訳には行かず、造船所三社との合同の契約になりましたが、当方は窓口になって、八隻の内半分の四隻を確保したのでした。

シェルとバーマ・オイルの間にやったのが、マレーシアのLNG船でした。この輸入も三菱商事が中心になってやっていましたが、こちらは船主の運行の責任者が三菱商事の言うことを聞かないとかで仲が悪く、三菱商事はこの人をundermine(陥れて失脚させる)しよう、なんて作戦を立てている、と言う時期でしたから、この件に対しては三菱商事の協力を得ることは出来ませんでした。この人が横浜のどこかへ行くと言う情報を貰って、元のシルク・ホテルの前か何かで待ち伏せをし、自己紹介をして付き合いが始まったのが、LNGの専門家としてマレーシアの船会社で働いていたアメリカ人のエディさんでした。付き合いしてみると誠に気持のよい人なのですぐに仲良しになり、その後何度もマレーシアの本社を訪れ、この人の後押しで五隻全部の長期契約に成功したのです。勿論、シェルでの実績は十二分に活用し、説得の材料にさせて貰いました。

その内にオーストラリアからの輸入の話が出て来て、これもやろう、と思っていいたら、シエルの時の契約担当者がオーストラリアの船会社のコンサルタントになっていると言います。特殊な技術と知識を要する世界ですから、専門家は世界中にもそれ程多くはいないらしいのです。早速、メルボルン通いを始めましたが、この件については私は道を付けただけで途中から担当を外れました。その後、これも複数の造船所との合併で長期契約が出来ています。

こうしてお客の代表と長い間一緒に仕事をすると、お互いに夫々の会社の利益を代表する立場でありながら、会社と会社の間で共通の目的を上手く達成しよう、と言つ意識が出て来ます。信頼がベースになり、お客と業者の関係を越えて本当の友達になって来ます。ですから、前述の三件の責任者とは本当の友達として今も付き合っています。エディさんはロンドンにいたことを知っていましたので、英国に行くことを決めた後、オランダから電話をしてみました。大変に喜んで、ご馳走するから是非会いたい、と言

うことで、ロンドンで日本食をご馳走になりました。昔話に花を咲かせ、何故だかハウステンボスの経営理念の話なんかして来ました。バーマ・オイルのオールソープ元副社長はもう引退してニュージャージーに住んでいます。いつも「ニューヨークに来たら是非連絡してくれ。家に泊まってくれ」と言つて来てくれます。

シエルで契約を担当したのは、本国から来た重役だったので、契約の遂行に当たつて監督責任者として来日したのがマツカリオンさんでした。本社時代にも付き合ひ、特に横浜の工場に移つてからは本当に一緒になつて仕事をしました。困つた問題も起こりましたが、信頼をベースに切り抜けて良い仕事をしました。マツカリオンさんが帰国する時、広尾の自宅でサヨナラ・パーティが催され、招ばれて行つたのですが、「君はシエルと三菱の絆（絆）だ」と言われて大層嬉しかったのを覚えています。そのマツカリオンさんもシエルを引退して英国のマン島に住み着いています。機会がある度に、是非いらつしやい、と誘われていましたが、今回これを実現しました。シエルを辞めた

後、地元の電力会社の会長をしていて、昔、教会の司祭さんが住んでいたと言う、二二部屋もある大きな家 (Vicarage) に住んでいます。マン島までは、リバプールからフエリーで三時間半かかりますが、行って良かった。船着場での出迎えに始まり、自宅での二泊。息子さん一家を交えての会食から早朝の見送りまで。本当に暖かい歓待を受け、家内も感激の体でした。良い友達を持ったものだ、と幸せに思いました。

(平成十四年八月十日)

## 英語の話

学生時代に不勉強だった所為で英語には苦勞させられた。その私が叩き上げ英語で仕事をして来た経緯を紹介してみたい。

## 外国語について

茂木兄の「国際化時代と外国語」の一文に接し、自分の考えていることが間違っていないかった、という思いがし、同士を得た気持ちで嬉しくなった。本場のアメリカで暮らし、英語で講義を受けている同士からの裏書なのだから、小生の自信の程も一人と言つもの。一つ一つ思い当たる節があるが、思いつくままに書いてみよう。

小生、生来の怠け者で語学が一番の苦手だった。高校時代、あまりに単語の憶えが悪く、苦しいものだから「暗記なんて馬鹿のやることだ、語学なんて暗記だけではないか。そこへ行くと数学は良い。理屈で出来る。公式なんか憶えていなくても、それを作れるだけの考え方の基礎を頭に入れておけば良い。その考える過程の方が大切なのだ。」なんて生意気なことを考えたものだから、英語は全くダメ。数学のお蔭で一橋に入ったものの、語学の授業が苦痛で劣等感を覚えさせられるばかり。成績は見事に「可」を並べた。(全部じゃないけどね)

卒業に当たり仕事を選ぶに当たって、船が好きで船に関係のある船会社や商社を考える気持ちもあつたが、敬遠した一つの大きな理由は語学にあつた。外国へは行って見たいけれど、英語を使つての商売なんて考えられもしなかつた。船を造る方なら良いだろうと造船メーカーを選び、入社して首尾よく船の仕事らしきところに回されたのは良いけれど、どうやら横文字主体らしい。ウツカリ電話を取ろうものなら「ハロー」と来る。

「一寸、お待ちを」の一言が言えなくて、ずい分怖い思いをしたものだ。一ヶ月も経たない内に先輩が聞く。「君は英語をやつたのだろうが、話すのと、書くのと、読むのではどれが一番得意かね?」。「全部ダメです」とも言えないので「どちらかと言えば(このところを非常に強調して)読むこと。次に書くことで、話す方は殆ど経験がありません」と答えた。次の日、昼食から機嫌よく帰つてくると、先輩が「君を待っていた」と言う。「これから羽田へ行って、外人の客を迎え、三時間ほど相手をしている」と言う。ビックリ仰天したが仕方がない。用意してあつた車に乗り、手帳を出して英作文で

ある。「How do you do?」「My name is . . .」最初のいくつか予想問答集を作つて、オズオズやつたものだ。「習つより慣れる」を一番荒っぽくやらされたのは小生ではなからうか。次の段階は「諦めの境地」。最初から上手く喋ろうと思つてもそれは無理な話。英国人、米国人は母国語なんだ。こちらが努力して喋る英語が判らなければダメの方が悪い。口惜しかったら日本語で来い、という気持を持つようになれば気も楽だ。聞く方は誤解のないよう注意せねばならないが、これは最初の羽田で、事前に作文してあつた二・三センテンスを流暢にやり過ぎて向こうをその気にさせてしまい、後で苦労したので、その後は実力相応に始めることにした。判らなければ、もっとユツクリ喋つてくれ、といえば良い。とにかく日本語ではないのだから。

「自信を持つとう」も良い。商売の話をしていても、こちらに落ち度があつて交渉するとき、謝るときの英語のまずいこと。自分でもイヤになる。ところがこちらが強い立場で話すときの流暢なこと。自分でも、こんなに上手かつたかしら、と思うほど言いたい

ことが言える。オドオドしなければ怖くない。特に、欧州大陸の人や東南アジアの人等とやる時は、奴らも母国語ではないのだから、こちらが胸を張ってやっていると、向こうの方が逆にオドオドして来て、自分の英語で判るだろうか、なんて聞いて来る。また、オーストラリア人の話になるが、“I came today”がアイ・カム・トゥ・ダイ “I come to die”になる。大したことないってトトト。

そんなことで叩き上げ英語で仕事をしている。外人と折衝している間に、言い回しを教えられることもあるし、手紙を読んで、成る程、と思つ言葉を発見することもある。自然にブラッシュ・アップされる。叩き上げだから、女王様の前で演説しろ、と言われたら困るが、一対一で接する分ならもう怖くない。自慢する積りはないが、英国人辺りから、君の英語はエキセレントだ、どこで習ったんだ、なんて聞かれることがある。叩き上げでもこつなのだから言葉なんてこんなものさ、と言えるのではないかと思つ。英語の劣等生の僕が言うのだから間違いない。もっとも、こうして褒められること自体、

大したことはないと言うことも知れない。本当に上手かつたらそんなお世辞を言うことすら失礼に当たると思うかも知れない。

と言うことで、自分では決して意識している積りはないが、英語のクラスでも何となくリーダー格になっているし、上手い部類に入れられているみたいである。先月は英語で役に立つことが二件あった。入社早々の羽田行きから見ると隔世の感がある。

お客から、ニューヨークのあるソサエティで講演をする人を出してくれ、との依頼があり、造船所の課長を出すことにしたが、その講演のレジメ作りの編集委員をやらされた。最初、日本語で書いたものを翻訳業者に訳させてみたが、内容も判らぬまま棒訳するので、マルキリ駄目、全く使い物にならず（それでも一枚二千元とかで十万円ぐらい取られた）全面やり直しをすることになり、先月は日曜日二度十時間づつ、土曜と月曜は終業時から十二時頃まで原稿作りに取られ、やっと三十枚ほどのものに仕上げた。この辺はどうやら昔、イヤイヤながらも八年間、英語を勉強した蓄積の効果があつたよ

うである。(大学後期なんてセイセイして、語学なんて取らなかつたから)

もう一つは、労働組合からの要請で通訳みたいなことをやらされた。

IMF(International Metal Workers Federation)という国際組織があり、日本で会議をやる、と言つたというので、三菱重工労組代表につく通訳。会議は同時通訳だから、私の仕事は会議場での非公式折衝の手伝い、カクテル・パーティーでの交歓の仲介の役。一度は宴会をやつたので双方の代表の同時通訳みたいなことを即席でやらされた。スエーデン・チームが相手だったが、労働組合のボスなんてのはどこでも同じらしく、向こうもスエーデン語しか駄目。スエーデン人の通訳が英語に訳すのを日本語に直す。こちらの日本語の挨拶は僕を通して英語になり、スエーデン語になる。言葉と言つものは大事なものだと言つことをつくづく感じた。聞く方、話す方はマドロッコシイに違いない。拍手のタイミングにしても間が抜ける。

茂木兄の意見に諸手を上げて賛成しつつ、感じたことを二つだけ。

いかにも英語を喋っている、と言つ感じて喋りたくない。日本人が目をむき、口を曲げてやっているのは、何とも様にならない。アゴを上げ、鼻の先で喋るような感じも、どうも好きになれない。日本語を喋ると同じ態度と雰囲気ですら自然に淡々とやりたい。変に外人ぶることはないさ。

第二外国語の話も出たが、英語が出来るだけでは駄目、ということ。言葉は飽くまで利用されるべきもの。内面的な何ものか、が欲しい。言葉よりも話す内容で勝負したい。英語自体を売り物にするのは通訳まで。それ以上のものではない。何と言つても言葉なんて道具なのだから。そう言つて意味で小生が手伝つた先月の二例は英語が上手かつたからやつたのではない。英語だけなら上手い人はもつと沢山いる。前者は仕事の内容を知っている中で、後者は労働組合関係者の中での適役と言つことで選ばれたのだと思つ。こつ言つことで役に立てれば嬉しい。

昭和九年卒で玉置正高さんという方がいられる。三井物産に長かつたらしいが、今は

ロンドン在住でLPGの会社の副社長をしていられ、八ヶ国の外国人を使って（従業員には日本人は一人もない由）やっていられる。如水会会報二月号に随筆を書いていられるので紹介する。仕事の関係でお話する機会があったが、本当に国際人と言う感じ。これが本物の国際感覚という感じで、それでいて気取りもなく淡々としていられる。日本人は多国籍企業の経営者になる素質を持っていると言われる。仕事判り、人格が磨かれていれば、ラテン系の熱情とアングロ・サクソン系の合理性の双方が理解できるのが日本民族ではないか、と言われる。これも語学の問題は問題以前で、語学が駄目ではスタートにもならない、とのこと。自分自身もつと勉強しておくのだった、もつと勉強しなければ、と思う。

柔道部の先輩として学生に何か話す機会があったら、柔道さえやっていれば良いのだからなんて無責任なことはいうまい。やはり運動と学問は両立させろ。少なくとも語学と法律は勉強しておけ、と言ってやりたい。一橋の出身と言えど、どうしても英語は出来る、

と言う目で見られる。そこへ持ってきて英語が苦手です卒業して来て、叩き上げの英語で仕事するなんて情けない話である。

(昭和四十八年四月十三日)

## 英検二級

もう大分昔、「外国語について」と言う文を書いたことがあります。その前に、当時本場のアメリカで勉強中の茂木兄が英語について書いてくれて、その考え方に共鳴するところが大きかったので書いたものと記憶します。学生時代の英語劣等生の小生が、習うより慣れろ、で何とか通じるようになり、英語の面で少しは役に立つようになった、と言うことを書いたものでした。その後、ロンドンまで駐在員で出かけたなりしたので、少しはブラッシュ・アップされたし、自分でもあまり不自由を感じなくなっています。

今年の四月頃、一寸時間的にも精神的にも余裕が出てきた時期があつて、一寸自分の力を試してみようかしらん、と言う気になりました。娘が受験の時期になつて英語を見

てやる機会が多くなり、これが中々難しくても自分で勉強になるので、こんな時を利用してしようと思ったこともあります。いわゆる実用英語検定協会（英検）の試験を受けてみようと思ったのです。本屋で広告を見ると、何だか簡単に受けられそうなのです。

二級のテキストを買ってみると何とかが行けそう。一度に二つ受けられるので、実力だめしに一級もやってみることにして申し込みました。読解は何とかなるし、一番強いのはヒアリング。世界中の人を相手にしていますから、インド人、フィリピン人、中国人などの聞き取り難い英語には慣れていきます。先進国で判りづらいのがフランス人と本場英国のスコットランド系、アメリカの南部なまり。逆に判り易いのがオランダ人と北欧系の英語です。こうした修羅場を踏んでいますから、試験でやるオーソドックスな発音の英語なら何とかなります。

逆に弱いのが文法。イデオムとか前置詞の使い方とか。これは学生時代の勉強不足の報い。テキストや問題集をやってみて、弱さを感じたのが意外にも発音でした。実戦で

は相手が何とか判ってくれているので、発音は良いのかと思つていましたが、問題に当たつてみると意外に間違いが多いのです。外国人から、発音が良いね、なんて言われていたのはお世辞であつて、本当は敵は聞き難くて苦勞していたのかも知れません。

と言う訳で、問題集を二／三冊買つて、例によつて電車の中での立ち読みで準備をしていましたが、試験が近くなつて急に忙しくなりました。急に欧州出張が決まつてその前後や、帰つてからのゴタゴタで試験どころではなくなつたのですが、既に二級は三〇〇〇円、一級は四二〇〇円の受験料を払い込んでいます。六月十二日日曜日、大崎の立正大学に出かけて行きました。

チャラチャラ街を歩いてゐる若い連中を見て、最近の若い者は、なんて思うこの頃ですが、ああしたところへ行くと結構又若いのが大勢いるのです。その辺をブラブラしていそうなアンちゃんや若い娘さんが、格好、服装はマチマチながら真剣な表情で集まつて来ます。こんな姿を見ると、若者も外見だけで判断してはいけけないな、という気がし

ます。私自身、学生時代には英検を受けることなんて、考えもしなかったのですから、大いに反省するわけです。で、圧倒的多数は学生です。机の横のところに出す受験票を覗くと、一〇代の学生が殆ど。四十五才会社員なんてのはまずありません。

午前中は二級で二時間タツプリ。快い緊張で掌に汗をかくほど。中々手ごたえがありました。やっと何とか行けるかな、と言う感じ。最後のヒアリングで大分稼いだ気になりました。午後は一級なのですが、二級でこんなに難しいのだから一級はとてダメだと思いました。止そうかと思っただけでしたが、折角来たのだし、実力試しと思って受けることにしましたが、流石に難しく、これはやはり一寸無理だワイ、と思って帰って来ました。

学生時代の試験というと、高校時代までは成績が上がるとか下がるとか、大学では優の数の心配とか、色々あって気が進まないものですが、こうして自分の実力試しのために受ける試験と言うのは意外に楽しいものだ、と言うことを発見しました。卒業直後、

三菱重工工業本社に柔道部を作って、三菱武道大会に出場したり、オール三菱対オール三井の大会に出たりしました。学生時代の試合は、負けてはいけない、勝たねばならぬと言う責任ばかり重くて、苦しいばかりのものでしたが、個人で出る試合の楽しかったこと。同じようなものだな、と思ったことでした。

成績発表は一カ月後、二級は一次試験パス。一級はやはりダメでしたが、もう一歩のところ、とのコメントがついていましたので、又やってみようかな、という気にさせられています。合格率が二級で二〇〜二五%、一級で二〜三%で、受験料もかなり高いので、煽って出来るだけ多く試験を受けさせて受験料稼ぎをしようと言う協会の作戦かも知れません。

二次試験は七月十七日、今度は泉岳寺の中の高輪高校。こちらは面接ですから、どちらかと言えばお手の物。気楽に喋ってききましたが、先日合格の通知がありました。

以上、何を今更、と思われる諸兄もいられるでしょう。駐在員だなんて言って二年も

外国にいたし、外国にもしよつちゅう出かけている。英語で商売やっている、なんて言っているながら二級程度なのか、と思われるかも知れません。二級の程度は「日常生活や職場に必要な英語を理解し、とくに口頭で表現できる」とあります。学術論争をしたり、女王様の前で演説したりするのでなければ、通常の商売は二級程度で何とかかなると言ふことなのかもしれません。折角ですから、これからも暇を見つけて、もう一度一級に挑戦してみようか、と思つています。

(昭和六十三年八月十七日)

### 入試センター試験

大学入試の時期になると、入試試験問題が新聞に掲載されます。他の科目はとも手が出ませんが、毎年英語だけは挑戦することになっています。仕事が変わって、仕事の上で英語に接する機会は減つたけれど、一応英検二級は持っている身だし、たまには英語に接する機会があつても良いと思つています。

中でも、入試センターの試験は、それぞれの大学の入試問題と違って、振り落とすのが目的でなく、実力を見ようと言う目的で作られていますから、左程ひねくれていなくて、取り付き易いのです。先日、新聞に今年の分が出ていたので、夕食後、気楽にサラサラやって見て、翌日の答えを見たら、二〇〇点満点の一九四点が取れていました。別に自慢する積りはありませんが（正直なところ、自慢を聞いてもらいたい、と言う下心が若干はあるかもね）、関連して考えたこと・・・。

試験の後で受験生のインタビューをやっていましたが、圧倒的に、英語が一番難しかった、という声が多かった。アンケートを取って数で示した訳ではありませんから、取材する側が、英語が難しかったと言う人だけを取り上げて報道して、英語が難しかったのだ、と言うストーリー作りをしたのかも知れませんが（所謂「ヤラセ」ではなかったか、と言うことですが、この辺の勘繰りは、私のマスコミ不信のなせるわざ。素直ではありませんね）。試験当日の予想平均点が、一二六点とか言っていました。夜のニュー

ス・ステーションかなんかで、学習塾の先生が、試しに、と言うことで、試験を受けてみていました。この先生も一七五点でしたから、本当に難しかったのかも知れません。先日、実績が発表されていましたが、平均一三七・四二点だったとか。今年は、数学の問題が浪人生に不利だったとかで、そちらの話題の方が大きかったようですが、英語の平均点は他の課目に比べて良い方ではありませんでしたから、やはり難しかったのでしょうか。テレビで出題者を含めた番組をやっていましたが出題の仕方がおかしいとか、オーラルの部分がないとか、果ては英語の試験なんて止めてしまえば良い、なんて意見が出されていました。

私が英語の劣等生だったことは、大分昔に書いたことがあります。英語が嫌いでも苦手で、本当は一橋なんて受ける資格はなかったのに、偶然に数学で良い点が取れて入学できたものの、英語には入学してからも苦しめられました。全国から集まった英語得意の皆さんの中で、苦勞させられ、劣等感をタップリ味わいました。通信簿には見事に「可」

を並べ（全部ではありませんけど）、後期は清々して英語の授業なんて受けませんでした。船が好きで、船の関係の仕事がしたい、と思ったものの、英語が嫌いだったのが理由で、商社とか、船会社を避けて造船会社に入ったのですが、不幸の始まりは、配属されたところが輸出の最先端の部署だったことでした。ウツカリ電話を取ると、いきなり「ハロー」なんて声が飛び込んできて、飛び上がったこともありました。一橋を卒業して来たのだから英語は出来る筈だ、なんて先入観を持った先輩がたに、乱暴なOJTの洗礼を受け、自分でも止む無く勉強のやり直しをしたりして、終には海外の生活をさせられるなんて、思いもかけないことに相成り、習うより慣れろ、で何とか英語で商売が出来るようになったのです。ある程度のベースはあったとは言え、正に叩き上げの英語ではないかと思うのです。と言う見方で今回の試験問題を見てみると、英語が苦手嫌いでも、学校の英語の成績が悪くても、実際に英語を使って仕事をして来た私が、こんな点を取れると言うことは、最近の英語の試験のあり方が、英語の教育に対する一

つの方向を示しているのではないかと思つたのです。

出題の傾向を見てみると、昔の試験にあつたようなイデオムとか、文法、前置詞の正しい使い方、なんてのが姿を消しています。まず、アクセント、発音、イントネーションから入ります。次いで会話の流れを掴むテスト。テレビの番組では「会話が大事なのに、この部分が欠けている」と言つて批判がありました。大勢の受験生の会話の力を平等な方法で試そうとしたら、この辺が精一杯のところではないか、と言つのが私の感想でした。次が、単語や文節の抜けている文章があつて、これを埋めて行くいつもの奴。それに単語を並べ替えて文章を作つて行く、これも古来の出題方法です。これらは文法に絡む問題ですが、何を言わんとするか、が理解出来ていないと解けない問題ですから、作文の代わりになる問題だと思ひました。それもひねくれたものではなく、ごく常識的な問題と受け止めました。残りの三問はかなり長い文章を読ませて、内容の理解の深さを試す問題でした。これも番組では不評の部分で、あんなに長い文章を読ませる必要が

あるのか、時間が足りなかつたのではないか、なんて意見が出されていましたが、長い文章をサツと読んで、大意を掴むのは実際に英語を使って行く上では一番大切なこと。難しい文章を、ああでもない、こうでもない、と時間をかけて解釈するとか、文法が正しいとか間違つていたりとか、枝葉末節をあげつらう、なんてことは必要ないのです。今回の出題では、比較的やさしい単語で作られた文章を読んで内容を理解させるような配慮がなされていたと思います。単語を知っているか知らないかは、どちらかと言えば運に左右されます。現実には知らない単語があれば、字引を引けば良いのですから、ひとつの単語が分からないからと言って、不利な扱いを受けるのは不公平だと思つのです。この辺は昔英語の試験に苦しめられた劣等生の僻みみたいなものかも知れません。

最近の英語教育は我々の頃とは大分違つてきていると聞いていますが、少なくとも我々の頃の受験英語は、実際には役に立つ部分が少なかつたのではないか、大袈裟に言えば、何の役にも立たなかつた、と言えるのではないかと思つのです。英語の劣等生だ

った人でも、叩き上げでも良いから、何とか実際の仕事に使えるようになって、そんな人に良い点を取らせるような問題で英語の力を試そうとしているのだとしたら、これは、役に立つ英語を教えるて行こうとする英語教育の方向ではないのか、なんて偉そうなことを考えたことでした。

(平成九年四月一日)

## TOEICテスト

考えてみると、私は「君は何が出来るの」と聞かれたら、何と答えれば良いのだろう。公的資格、と言うほどのものではなくても、この分野ならこう言う資格や能力を持っている、と言えるものがありません。経済学のこの分野なら、一家言持っているとか、MBAを取ったとか、柔道ならせめて「昔は全日本の予選に出たんだよ」なんて言えるところまでやったとか。ゴルフだって、シングルとまでは行かなくても、シングルに近いハンディを持っていれば「ゴルフをやります」と言えそうです。ハイティーン程度の

ハンディでは「ゴルフを楽しんでいます」の程度でしょう。絵を描いて何かの展覧会で賞を取った、なんてのも客観的に自分の能力を示す指標の一つでしょう。正直言って、一橋大学を出た、と言うことはこれまでの人生で私のどこかに付いて廻っていたと思うし、それは決してマイナスなものではなかったのは事実です。でも、大学で何をしていたの、と聞かれると答えに窮します。柔道を熱心にやったとは言えそうですが、柔道三段なんて言うのは山ほどいるし、別に誇らしげに口にするべきものとも思えないので、あまり言ったことはありません。四十五歳を過ぎてから英検に挑戦し、一級は取りましたので、これはかなり客観的な評価基準ですが、今更、一級程度では大きな顔も出来ず、これも人に言ったことはありません。

そんなことをボンヤリ考えていたときに、杉山兄が日美絵画展で佳作の賞を取った話を聞いて、自分も何か客観的評価を受けられるようなものがないかしら、と考えたのでした。本屋に行くとTOEFULとかTOEICに関する本が並んでいます。試しに、

と違ってTOEICの試験問題集を手にとつて、立ち読みで少しやって見ましたら、何とか行けそう。試験も各地で受けられる仕組みが出来ていて、インターネットで申し込みが可能、と言うことなので、やってみようかな、と思いました。立ち読みで書き写して来たインターネットのアドレスで情報を取ったところ、五月二十三日に佐世保で受けられることが判りました。試験問題を充分確かめもしないで、三月の内に取り急ぎ申し込みを済ませてしまった辺りは、浅はかというべきか、老人性のセツカチというべきか。

TOEICと言うのは「存知の通り、Test of English for International Communication」のアブリビエーションです。英語のコミュニケーション能力が点数で示される仕組みになっている、と言われていました。英語を母国語としない六十以上の国で実施され、年の受験者数が百三十万人とも言われています。テストはリスニングが一〇〇問、リーディングが一〇〇問あって、これを二二〇分で解答して行く仕組みになっています。これに挑戦してみようと言うのです。最近では実際に英語に接する機会は

殆んどありません。読み書きの方では一九九七年以来毎年、年に一度、例の大学入試センター試験に挑戦している程度ですが、こちらは八年間の最高が二〇〇点満点の一九九点、最低が一七〇点で、平均一七八・六点です。全国平均が毎年一二五点近辺ですから、学生時代の英語の劣等生としては、まずまずの点が取れていると言っても良いのではないかと思います。リスニングは若い頃鍛えているので何とかなるだろう。実践でインド人とかフィリッピン人、中国人とかイタリア人とかフランス人の酷い英語にも対処出来たことだし、現に、英検のときのヒアリングとスピーキングは楽勝だった、と思います。出来れば良い点が欲しいと思うのは人情です。模擬試験の問題集を買って来て挑戦して見ました。時間を計りながらリーディングからやってみましたが、何とか行けそうです。かなり長い文章を読んで、内容を把握する問題もありますが、楽ではないけど時間の配分も最初から上手く行つて、この分なら良いスコアが出そうな気がしました。ところが楽観視していたリスニングの方に問題があったのです。問題集にはリスニング用

のCDが付いています。こちらは大丈夫だろう、と軽い気持でラジカセで再生してやってみて驚きました。前半の、絵を見て内容を把握したり、会話を解釈したりする簡単なものの方は何とかなるのですが、後半の長いダイアローグの分になると、言っている内容は理解出来ても、ダイアローグが終った時点で内容が殆んど頭に残っていないのです。内容の理解の方に頭が行ってしまっただけで記憶まで廻らない、ということなのだろうか。ですから、それから出される質問に答えることが出来ないのです。こちらが何を聞きたいか、を絞って聞いていると、それに対する回答は判りませんが、最初から質問の内容が判っていれば何とかなります。実践の場合は、理解せねばならないポイントが判っている、その部分だけが理解できるような程度のヒアリング能力で良かったのでしょうか。ヒアリングは身に付いているのだろう、と思っていたのは単なる思い上がりで、使っていた頃は馴れが出来ていた、というだけの話だったことが判りました。それと根気がなくなっています。リスニングの四十五分間、集中して英語を聞いているのがつらい。最

後の方では疲れて集中力が衰えて来るのが自分でも良く判ります。これでは駄目だ、と思いましたが、試験日は決まっています。こればかりは付け焼刃ではどうにもなりません、それから車の運転中に、落語の代わりに英語のカセットを流して、耳を慣らすことにしました。でも、確実にヒアリング能力は落ちている。やはりこうしたテストは若い時に受けないと駄目なんだな、と試験の直前になって、手遅れの反省やら後悔やら、しきりでした。

変な話ですが、直前になって心配になったのがトイレ。この年になると間隔が短くなっています。試験時間二時間プラス前後の時間を入れて二時間半、持つだろうかと心配でしたが、当日は朝から飲み物を断って準備したので大丈夫でした。

大学の教室を借用した受験場に行ってみると、受験者は百五十人ほど。やはり若い人が圧倒的に多く、若い女の子が目立ちますが、年配の人もちラホラ見かけました。最近ではTOEICの点数が会社の昇進の条件になっている会社もあるので、イヤイヤなが

らでも受けに来ている人がいるのかも知れませんが、髪の薄い人、白い人も見えますが、六十六才の私より年寄りと思われる人は見当たりませんでした。

で、試験の方は時間の配分も上手く行き、最後まで集中してやれました。ズッシリ重く難しく、手応えがありました。心地よい緊張感が楽しめ、まずまず実力は試せたのではないかと満足感が残りました。一カ月後、結果の発表がありました。スコアは八五五点で、この点数はBランクの上の方。思ったより良い点が取れました。Bランクの下限は七三〇点で、「どんな状況でも適切なコミュニケーションが出来る素地を備えている」とあります。もう五点取るとAランクですが、Aランクになると「英語を母国語としない者として、十分なコミュニケーションが出来る」と言うことになります。折角ならAランクになれば格好が良かったのに、と思いましたが、七月で六十七才になるジイさんとしては健闘した方ではないかとまずまず満足しています。

これなら何かの時には「最近試してみたら、TOEICで八五五点取れたよ」とって、

小さな声で言っても良いのではないかな、と書いています。

(平成十六年八月五日)

(三菱重工工業編 了)